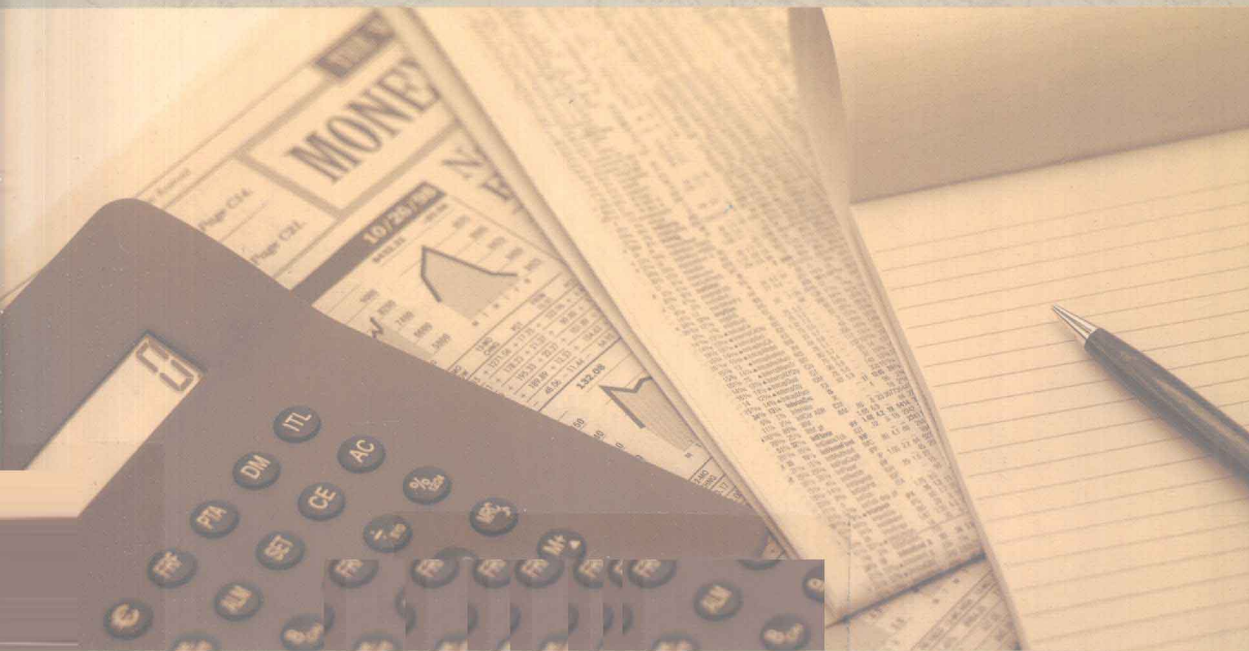


现代企业管理系列教材

人力资源开发与管理

刘善敏 编



科学出版社



现代企业管理系列教材

人力资源开发与管理

刘善敏 编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书以战略性人力资源管理为基点,多层次、多维度地阐述了人力资源开发及人力资本投资的相关理论;系统阐述了人力资源管理各个专业模块设计的具体方法与内在联系,其中包括从战略角度对人力资源的规划,基于工作分析和人员素质测评的员工招聘,以组织战略目标为出发点的绩效指标分解和考核,对员工进行绩效考核基础上的培训与薪酬方案的设计;从员工绩效与组织绩效良性互动的角度,论述了职业生涯规划的设计、员工与组织之间劳动关系的处理、工作场所员工安全与健康方案的制订,以及组织文化的建设。

本书可作为经济管理类专业学生教材,也可供管理人员阅读、参考。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/刘善敏编. —北京:科学出版社, 2011.6
现代企业管理系列教材

ISBN 978-7-03-030297-7

I. ①人… II. ①刘… III. ①人力资源开发-教材②人力资源管理-教材
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 104484 号

责任编辑:张 宁 / 责任校对:李 影
责任印制:张克忠 / 封面设计:耕者设计工作室

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

陈海印刷有限责任公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011 年 6 月 第 一 版 开本: 720 × 1000 1/16

2011 年 6 月 第一次印刷 印张: 19 1/2

印数: 1—4 000 字数: 390 000

定价: 36.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

现代企业管理系列教材

编委会

主任：林 勇

副主任：李 强 彭璧玉 邓顺国

委员：(按汉语拼音排序)

曹宗平 邓顺国 冯 晖 高 波 何晓兵

纪志明 李 强 林 勇 刘善敏 聂新军

彭璧玉 吴忠培

Preface

总序

随着经济全球化进程的加快和知识经济时代的到来，现代企业发展面临着越来越多变的外部环境，竞争态势亦愈加纷繁复杂。较之于发达国家的企业而言，我国企业的市场经济之路时间较短，在摸索中曲折前进。国有企业经历着从计划经济向市场经济转型的痛苦，政企不分、产权不明、责任不清等弊端影响着国有企业经营绩效的提高。一些成长较快的民营企业虽然具备某些规范意义上企业的特质，但也碰到如非确定性的行政干预、计划经济意识形态上的歧视和企业所有者行为短期化等诸多因素的影响，多种因素导致我国民营企业的存活率非常之低，平均寿命不足3年。

从总体上看，除了经济体制改革和国家宏观经济政策的调节外，经营环境的多变性、管理理念的滞后性、管理手段的单一性和企业家队伍的极度匮乏等因素制约了我国企业整体管理水平的提升。因此，如何尽快更新落后的管理理念？如何充分借鉴和吸纳国外企业的先进管理经验？如何短时间内提高管理者的业务素养？如何从人、财、物等方面完善现代企业管理？如何通过提高管理水平出效率？凡此种种都是亟待解决的现实问题。从某种程度上讲，本丛书的立项和付梓也正是为了解决以上问题作一种尝试。华南师范大学经济与管理学院组织部分骨干教师精心编写了现代企业管理系列教材，每本教材的主编教师都长期从事相关学科的教学和科研工作，具备丰富的教学经验和扎实的科研能力。在总结多年教学经验和企业实践的基础上，博采众长，充分吸收国内外同类教材的优点，推陈出新，力图编写出一套具有现代企业管理特色的、综合性的、既自成体系又具有实用性的教材。

本丛书具有以下几个特点：①逻辑清晰。教材的每一章均按照内容提要、学习要点、正文讲解、相关案例和课后习题五个部分的编排框架渐进展开，最大限度地契合了人们的认知规律和学习习惯，有助于提高学

习效率；②实用性强。为了克服许多教材重理论轻实务的共同缺点，本丛书不仅在内容讲解中引用了大量鲜活的案例，而且在课后专门辟出一个相关案例部分，试图引导学生运用所掌握的理论知识解决企业管理中的实际问题，逐步培养学生思考问题和解决问题的能力；③体系完整。本丛书包括11本教材，从11个不同界面立体式剖析现代企业管理的方方面面，定性定量相结合分析企业管理中产生的种种问题，系统探讨解决这些问题的方法和途径，这对于全方位培养学生驾驭现代企业的综合能力将大有裨益；④适用对象广泛。本丛书既适合经济管理类学生学习，也适合广大企业管理者和相关管理部门培训使用。

本丛书包括11本教材，具体分工如下：林勇主编《资本运营理论与实务》，彭璧玉主编《中小企业战略管理》，邓顺国主编《电子商务运营管理》，曹宗平主编《客户服务管理》，高波主编《企业管理信息系统》，吴忠培主编《企业管理咨询与诊断》，纪志明主编《团队管理》，何晓兵主编《销售业务管理》，聂新军主编《企业内部控制》，刘善敏主编《人力资源开发与管理》，冯晖主编《现代物流学》。

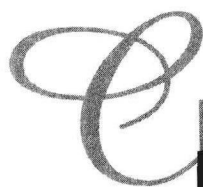
本丛书的出版，一直得到华南师范大学经济与管理学院领导和老师的大力支持，在此表示感谢！同时，科学出版社张宁女士在丛书的立项和出版过程中付出了艰辛的劳动，在此亦表示谢意！最后，对本丛书中被参考和借鉴研究成果的各位专家和学者表示感谢！

由于本丛书的编写时间有限，加之编者水平有限，不足之处在所难免，恳请广大读者给予批评指正。

林 勇

华南师范大学经济与管理学院院长

2011年3月

**总序****第一章 人力资源管理概述..... 1**

第一节 人力资源管理相关概念 3

第二节 人力资源管理职能 8

第三节 人力资源管理的人性假设 17

案例分析

思考题

第二章 人力资源战略规划..... 27

第一节 人力资源规划概述 29

第二节 企业战略与人力资源规划 37

案例分析

思考题

第三章 工作岗位分析..... 48

第一节 工作分析概述 50

第二节 岗位设计 58

第三节 工作说明书 65

案例分析

思考题

第四章 员工招聘..... 81

第一节 员工招聘概述 83

第二节 招聘标准 90

第三节	招聘渠道选择	97
第四节	测评方法选择	101
	案例分析	
	思考题	
第五章	员工培训	117
第一节	员工培训概述	119
第二节	员工培训需求分析	125
第三节	员工培训方法.....	132
第四节	员工培训效果评估	142
	案例分析	
	思考题	
第六章	职业生涯管理	150
第一节	职业生涯管理概述	152
第二节	职业生涯管理流程	157
	案例分析	
	思考题	
第七章	绩效管理	168
第一节	绩效管理概述	170
第二节	绩效管理流程	177
第三节	绩效考核指标体系	183
	案例分析	
	思考题	
第八章	薪酬管理	207
第一节	薪酬管理体系	209
第二节	薪酬体系设计	219

第三节 薪酬结构设计	229
第四节 战略性薪酬体系	242
.....	
案例分析	
思考题	
第九章 员工关系管理.....	253
第一节 员工关系概述	255
第二节 劳动合同管理	262
第三节 劳动争议	272
.....	
案例分析	
思考题	
主要参考文献.....	280
附录A XX公司招聘管理制度.....	283
附录B 公司综合管理人员培训制度	286
附录C 企业绩效考核制度	291
附录D 企业薪酬管理制度	296
后记.....	300



CHAPTER 1

第一章 人力资源管理概述

[内容提要]

本章主要介绍企业人力资源管理的整体框架内容，对人力资源、人力资本、人力资源管理的概念进行描述，重点剖析人力资源管理的角色与职能，列举人力资源管理的人性假设。

[学习要点]

1. 掌握人力资源、人力资本、人力资源管理的基本概念；
2. 结合实际分析人力资源管理部门和人力资源管理者角色；
3. 掌握人力资源管理各职能内容；
4. 理解企业处于不同发展阶段时的人力资源管理各重要职能；
5. 了解人力资源管理的人性假设基础。

百安居(中国)投资有限公司(B&Q (China) Investment Co., Ltd 简称百安居), 隶属于世界 500 强企业之一的英国翠丰集团(Kingfisher Group), 是欧洲第一、世界第三的大型国际装饰建材零售集团。翠丰集团 2005 年全球营业额超过 80 亿英镑, 它旗下的百安居于 1969 年在英国的南安普敦市(Southampton)成立。经过 30 多年的成功发展, 百安居在英国本土拥有超过 300 家装饰建材连锁店, 是英国家喻户晓的装饰建材第一品牌。

1996 年, 百安居在中国台湾地区开设了第一家英国本土之外的连锁店, 成功跨出向中国市场发展的第一步。1999 年, 经过对中国内地尤其是上海地区的深入市场调研, 内地第一家百安居连锁店——上海沪太店于 6 月隆重开张。此后的 5 年里, 百安居相继在中国内地 20 多座大城市开设了连锁仓储超市, 百安居店遍布华东、华南、华北及华中地区, 形成了真正意义上的全国连锁规模, 并在各地消费者心目中树立起领先、可靠的品牌形象。

根据百安居的发展战略, 2009 年百安居在全国 30 多个城市开设 100 家连锁店, 以每家店需 200 名左右员工计, 百安居拥有超过 16 000 名的员工。仅从招聘方面看, 整个百安居的招人计划是非常庞大的。百安居一年要开 10~13 家店, 如果每家店平均要 200 人, 每年则需要 2000 人左右, 这还不包括供货商的销售代表。尽管销售代表是供货商派来的, 并不是百安居的员工, 但公司也需要管理他们, 尤其是在客户服务方面, 因为顾客会把他们当成百安居的员工, 这样就加大了人力资源管理人员的工作量。

百安居的人力资源管理工作需要作出很多改变。公司需要有一个强有力的人力资源管理团队, 这个团队必须有能够满足百安居业务高速增长的人才需求, 公司授权掌管人力资源的副总裁发挥自主判断和创新能力, 提出并实施适合公司发展需要的人力资源管理框架。

百安居将在全公司范围内进行人力资源管理政策和流程的变革, 因为唯有实施改进和提高人力资源管理水平的方案, 通过促进人力资源管理职能优化升级, 才能够源源不断地发现、培养、塑造、成就企业快速发展所需要的大批成熟、优秀的人才, 从而为企业快速发展提供强大的人力资源支撑和奋勇前进的持续动力。

从百安居人力资源管理改革的案例可以看出来, 人力资源管理工作效果好坏决定了百安居在中国业务拓展的成功与否。也许您会联想到以下三个问题:

1. 现代企业的人力资源管理职能扮演着什么样的角色?
 2. 百安居作为一个快速发展中的企业需要什么样的人力资源管理组织结构?
 3. 在提升企业人力资源的同时, 应该如何更好地控制快速膨胀的人力资源成本?
- 通过阅读本章内容, 将会有助您回答以上问题。

① 改编自百安居(中国)投资有限公司人力资源部团队. 2007. 百安居中国: 人力资源管理升级行动. 人力资源管理, (8): 2.



第一节 人力资源管理相关概念

一、人力资源

人力资源(human resource, HR),是指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用且对价值创造起贡献作用的知识、能力、技能、经验、体力等的总称,包括数量和质量两个纬度。数量就是组织中所拥有的人的数量;质量是指组织中的人所拥有的知识、能力、技能、经验、体力等的总和。

人力资源的特性可以归纳为以下四点。

(1) 效用性。人力资源同其他资源一样具有使用价值和价值,可以将组织内其他资源有机地整合起来,对实现组织目标和推动组织发展起着至关重要的作用。

(2) 能动性。人力资源是一种主动资源,这种资源可以通过激励实现资源价值的不断增长,也可能因为激励不当,而导致消极价值的产生,甚至影响组织的发展。

(3) 消耗性。人力资源在使用过程中,面临着生理性消耗、精神性消耗和家庭性消耗。

(4) 不均衡性。由于知识、能力、技能、经验、体力的差异,每个人力资源的效用是不同的,所以人力资源价值的分布呈现出不平衡性。

正因为人力资源有与其他资源不同的特性,人力资源管理因而与财务管理、生产管理、市场管理等其他组织管理的职能有着显著不同。人力资源管理是一门科学,更是一门艺术。

管理大师彼得·德鲁克说:“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”

二、人力资本

人力资本(human capital)是作为一种生产要素而存在于人体内的具有经济价值的知识、技能、体力和健康等的总和,其能够在现在和未来为投资者带来一定的现金流。它反映了人力资源质量的差别。

人力资本的特性可以描述为以下五个方面。

(1) 不可分性。与财务资本不同,财务资本与所有者可以相互分离,如土地、货币和厂房,而人力资本与其所有者密不可分。

(2) 价值难以评估。人的技能与能力是一种隐藏信号,很难在事前进行评估,



往往只能在工作过程中进行考核。

(3) 收益不确定性。当人力资本所有者不能被充分激励时，其资本就不能发挥正常价值，会出现贬值甚至完全丧失价值。

(4) 流动性。随着劳动力市场的统一和开放，劳动者的流动性进一步增大，在劳动者流动的同时，人力资本也随之流动。

(5) 溢出性。人力资本的效用与价值具有典型的溢出效应，通过学习、交流和示范，可以影响其他人力资本价值的发挥，增加企业内外人力资本总量。

那么，如何增加个体的人力资本？答案是进行人力资本的投资。人力资本投资的主要途径有四种。

(1) 教育投资。它是指以一定的成本支出为代价，获得在各种正规学校里系统地接受初等、中等、高等文化知识教育机会的一种投资活动，它是整个人力资本投资中最重要的投资渠道。

(2) 职业培训。它是指在正规的学校以外，由企业或其他机构为员工提高生产技术，学习和掌握新技能而举办和提供的教育与培训。如各种技术培训班、职工夜校、学徒制、现场技术示范活动等，侧重于实际生产知识与操作技能的培养。

(3) 医疗保健投资。它指的是通过医疗、卫生、营养、保健等投入方式以恢复、维持或提高个体的健康水平，进而提高个体生产能力的一种投资方式。

(4) 人力迁移投资。它是指通过花费一定的成本支出实现劳动力在地域间或产业间的迁移与流动，变更就业机会，以便更好地满足人们自身的偏好，创造更高的收入。

现代人力资源管理理论以人力资本理论为根据，人力资本理论是人力资源管理理论的基础部分和重要内容，两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和发展理论中的作用中产生的。

三、人力资源管理

(一) 人力资源管理概念

人力资源管理(human resource management)理论最早是由美国学者在 20 世纪 80 年代初提出的，随后迅速传入欧洲和世界其他地区。

人力资源管理是指组织为了实现既定的目标，运用现代管理措施和手段，对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行管理的一系列活动的总和。

人力资源管理的基本任务是吸引、保留、激励与开发组织所需的人力资源，促

成组织目标的实现。其职能通常包括人力资源规划、工作分析、招聘与选拔、职业生涯规划、培训与发展、绩效管理、薪酬福利管理、劳动关系等内容，人力资源管理的理论和实践基本上围绕这些职能来展开(图 1-1)。

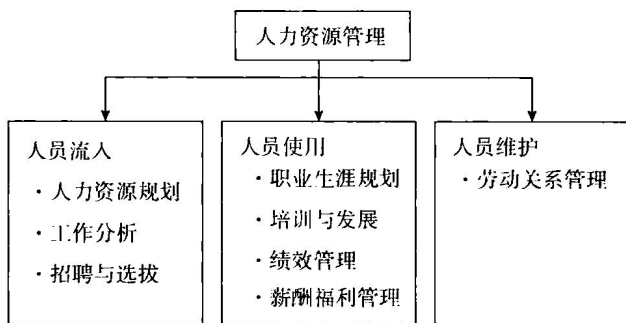


图 1-1 人力资源管理职能

(二) 人力资源管理发展阶段

企业对人的管理大致经历了三个发展阶段：人事管理、人力资源管理和战略性人力资源管理。各阶段在转变过程中具有以下四个主要特点。^①

(1) 组织性质的转变。图 1-2 显示了早期管理阶段人事部门的地位和作用，在企业组织中各个层级都设立人事部门，但它是在各级直线部门的集中指挥和领导下，承担着人事管理的服务性和咨询性工作的参谋部门。图 1-3 说明了人力资源管理初级阶段人事部门的地位和作用，这时，部门的性质发生了微妙的变化，每个层级的人事部门除受到直线部门的指挥和监督外，还直接隶属于上一层级的领导，人事部门具有半独立性的地位，既具有一定的参谋性又具有一定的决策性。这种组织制度上的安排，更加强调了人力资源管理的控制性，以保障各个层级直线主管人事管理活动的政策性和公平性。图 1-4 体现了战略性人力资源管理部门的新变化。人事部门不再是服务性、咨询性和控制性的参谋部门，已经完全转变为足以直接影响到企业整体表现和绩效的重要决策部门，成为企业提升核心竞争力的动力源和直线主管部门的重要支撑系统。

(2) 管理角色的转变。随着企业人力资源管理目标、部门性质和地位的转变，从事人力资源管理的人员的角色也随之发生了重大的变化。近几年，国外的一些人

^① 安鸿章. 2005. 试论战略人力资源管理. 中国人力资源开发, (3): 9-11.

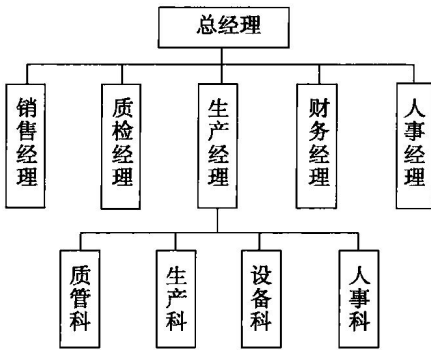


图 1-2 早期人事部门结构图

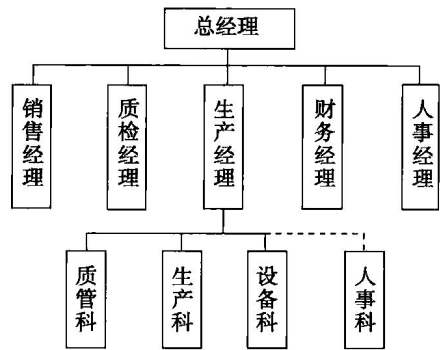


图 1-3 初期人力资源管理部门结构图

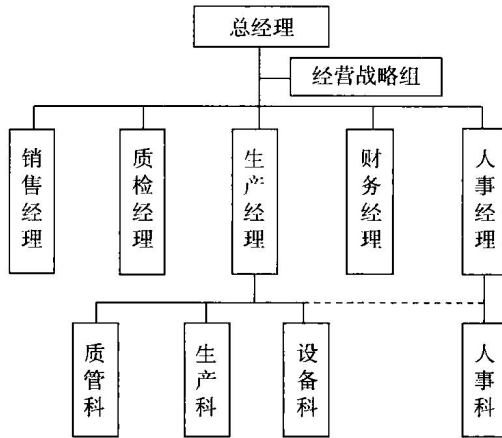


图 1-4 战略性人力资源管理部门结构图

力资源管理专家，从管理程序、管理对象、管理期限(短期与长期)和管理性质(战术性与战略性)等四个维度，剖析了战略性人力资源管理在企业经营管理中的角色转变和新的定位(图 1-5)。首先，从作业程序与短期的战术性操作的维度上看，人力资源经理是构建人力资源各项管理基础工作、组织绩效评估、进行薪酬制度设计、实施员工管理的行政管理专家；其次，从短期的战术性操作与管理的对象——员工的维度上看，人力资源经理是了解并尽可能满足员工的需求，使员工为企业作出贡献的领跑者、带头人，即领导者；再次，从员工与企业长期发展战略的维度上看，人力资源经理是企业员工培训与技能开发的推动者，组织发展和组织变革的设计师，企业改革的代理人；最后，从长期发展战略与管理作业运作的维度上看，人力资源经理是企业经营战略合作伙伴，他不但要把人力资源管理与企业发展战略有机地结合

起来，制定出适应企业内外环境和条件的战略规划，而且能够运用各种工具和手段，对规划进行有效的实施、监督、控制和反馈，最终保障战略规划目标的实现(图 1-5)。

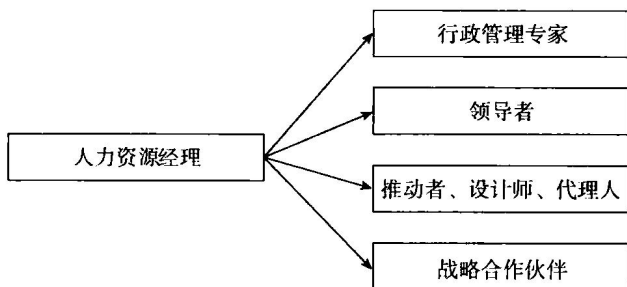


图 1-5 人力资源经理的不同管理角色

(3) 管理职能的转变。人力资源部门性质和人事经理角色的转变，实质上是人力资源管理职能的转变。现代人力资源管理之所以得以不断演进，其根本原因在于人力资源管理具有经营性和战略性的双重职能。经营性职能是基础和起点，人力资源管理要支撑企业日常的生产经营活动正常运行，实施企业短期的年度计划，保障基本经营目标的实现；战略性职能是从企业的总体出发，立足全局，关注长远，力求管理理念、组织制度和方法的创新，不断提升人力资源竞争的优势。随着企业外部经营环境的变化，人力资源管理战略职能的重要性正在日益增强。

(4) 管理模式的转变。战略性人力资源管理实现了从交易性的实务管理到方向性的战略管理的转变，交易性实务管理只强调“用正确的方式、方法做好事情”，而方向性战略管理强调“运用正确的方式、方法，做正确的事情”。因此，战略性人力资源管理在管理思想和管理模式上发生了角度上的飞跃，它更加突出了：① 管理的开放性和适应性，即人力资源管理要全方位地面对市场，不仅要考虑企业内部的条件，还要重视和适应企业所处的国内与国际环境；② 管理的系统性和动态性，人力资源管理是企业总体系统的重要的支持分系统，企业的人力资源处在一个不断发展与变化的系统中，人力资源管理需要随机应变，不断地变化管理方式、方法；③ 管理的针对性和灵活性，人力资源管理对象的特殊性，以及人力资源管理目标和要求的多样性，决定了人力资源管理的针对性和灵活性，为了满足更高更新管理目标的实现，要求战略性人力资源管理采用和选择系统的权变的管理模式，因人、因事、因时、因地，随机制宜才能达到理想的境界。

总之，战略性人力资源管理与传统人力资源管理相比，最大的区别就在于：在战略性人力资源管理中，人力资源管理部门能够直接参与组织的战略决策，在明确



的组织战略前提下，与其他部门协调合作，共同实现组织的战略目标。但是战略性人力资源管理和传统人力资源管理又是不可完全分开的，战略性人力资源管理是在传统人力资源管理的基础上，随着企业发展和市场变化的需要逐渐提升和发展起来的，并包含传统人力资源管理的部分，二者密不可分。

第二节 人力资源管理职能

一、人力资源管理的角色

(一) 人力资源管理部门的角色

现代企业人力资源管理部门兼有以下七种角色(图 1-6)。^①

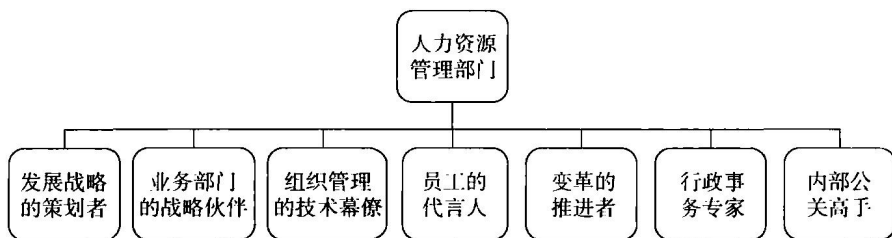


图 1-6 人力资源管理部门角色定位

(1) 发展战略的策划者。人力资源管理人员参与企业发展战略的制定，并配合企业发展战略制订人力资源发展规划，以促进企业发展战略的实现。

(2) 业务部门的战略伙伴。人力资源管理人员直接了解业务部门的具体业务、发展方向，为业务部门提供管理咨询和人事技术支持，为业务部门提供主动式服务，如主动提供建议和解决方案；通过交流沟通和开设课程，培训并指导业务部门的直线经理，使之能够在日常工作中贯彻人力资源管理观念、娴熟地应用各种管理方法和技巧。

(3) 组织管理的技术幕僚。人力资源管理部门要加强自身的能力培养，提升人力资源管理水平，成为企业人力资源管理的技术幕僚，帮助企业在薪资设计、招聘渠道、培训方法、绩效管理、员工职业生涯规划等领域进行系统分析和科学诊断，并提供专业化的解决方案。

^① 黄美龙. 2003. 人力资源管理的危机与转型. 中国人力资源开发, (1): 61-62.