



中国出版集团
CHINA PUBLISHING GROUP

人 力 资 源 管 理 概 论

主 编 肖克奇

RENLI ZIYUAN

副主编 云绍辉 王经忠

GUANLI GAILUN



世界图书出版公司

人力资源管理概论

RENLI ZIYUAN GUANLI GAILUN

主 编 肖克奇

副主编 云绍辉 王经忠

世界图书出版公司

西安 北京 广州 上海

内容简介

本书是面向应用型大学的人力资源管理概论教材,从人力资源管理的六大模块对人力资源管理进行探讨。全书共分10章,内容包括人力资源管理绪论、工作分析、人力资源规划、人力资源测评、招聘与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、跨国人力资源管理等。

全书构思新颖,结构合理,内容生动,案例丰富。每一章均列出了学习目标,并以开篇案例起始,引发读者的思考,每章后面的讨论题和案例分析都有助于读者进一步理解教材内容。本书可作为本科院校及高职院校的专业基础课教材,也可作为其他相关学科的教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概论 / 肖克奇主编. —西安:世界图书出版西安有限公司, 2012.1

ISBN 978-7-5100-4354-3

I. ①人… II. ①肖… III. ①人力资源管理—高等学校—教材
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 009541 号

人力资源管理概论

主 编 肖克奇
责任编辑 刘 湘 陈刘源
责任校对 石 登

出 版 世界图书出版公司
发 行 世界图书出版西安有限公司
地 址 西安市北大街 85 号
邮 编 710003
电 话 029-87285507(教材出版中心)
010-84912676(北京教材发展中心)
029-87234767(总编室)
传 真 029-87285817
经 销 全国各地新华书店
印 刷 北京彩眸彩色印刷有限公司
开 本 710×1000 1/16
印 张 18.75
字 数 350 千字
印 数 1~3000

版 次 2012 年 1 月第 1 版
印 次 2012 年 1 月第 1 次印刷
I S B N 978-7-5100-4354-3
定 价 35.00 元

☆如有印装错误,请寄回本公司更换☆

前言

PREFACE

编写一本实用的人力资源管理专业性教材始终是我们梦寐以求的事情。经过同仁们两年多的共同努力,终于完成了艰巨的“任务”,诚惶诚恐地把它呈现在读者面前。这本教材是编者在讲授人力资源管理概论课程的基础上,结合多年的教学实践和学生反馈建议编写而成的。尽管是我们的处女作,但是却费尽我们的心血,凝聚了我们的智慧,力图把它做成富有应用型特色的教材。本教材编写特点如下:

1. 知识趣味性。考虑到读者主要为在校大学生,为了吸引读者的学习兴趣,本书内容深入浅出、通俗易懂,尽量结合实际案例并用图表说明原理,同时配有部分案例及思考题等。

2. 结构新颖性。本书根据大学生的学习特点设计了框架结构,每章编写顺序为:学习目标→开篇案例→本章内容→本章小结→讨论题→案例分析→参考文献。“案例分析”呼应“开篇案例”,有助于促进学生理论应用能力的提高。

3. 内容实用性。本书既重点介绍了人力资源管理的基础知识与理论,又注重基础知识与理论的实用性,如如何制定培训方案、如何实施绩效管理、如何签订劳动合同等具体的可操作性内容,以增强实用性并解决实际问题。

本书编写人员的具体分工(以姓氏笔画为序):

王经忠:第四章。任副主编,协助主编做定稿工作。

方建华:第十章。

云绍辉:第二章、第三章。任副主编,协助主编做统筹、定稿工作。

孙静:第五章。

张科静:第六章。

肖克奇:第一章、第七章。任主编,负责大纲设计、统筹、定稿工作。

胡文欣:第九章。

秦峰:第八章。

本书在编写过程中,参阅了大量的国内外教材和文献资料,并引用了部分资料,在此对相关作者表示衷心的感谢!另外,本书还得到出版社的大力支持与帮助,在此一并表示感谢!

因编者水平有限,加之初次编写,书中难免存在一些不足或疏漏之处,敬请读者批评指正,以便我们今后不断完善与修订。

编者

2011年10月

目录

Contents

第一章 人力资源管理绪论	1
第一节 人力资源与人力资源管理	2
一、人力资源及其特征	2
二、人力资源管理及其主要内容	8
三、人力资源管理在现代企业中的角色定位	10
四、人力资源管理者的素质模型	11
第二节 人力资源管理的历史演变	13
一、人力资源管理的历史沿革	13
二、人事管理与人力资源管理的区别	16
三、人力资源管理活动的承担者	19
四、人力资源管理的未来发展趋势	21
第三节 人力资源管理的机制	25
一、牵引机制	26
二、激励机制	26
三、约束机制	27
四、竞争与淘汰机制	27
五、四大机制的重心在于企业人力资源价值链管理的整合	27
第四节 我国人力资源管理现状	29
一、我国人力资源管理面临的问题与挑战	29
二、我国企业人力资源管理问题原因分析	31
第二章 工作分析	35
第一节 工作分析的基本概念	36
一、工作分析的定义	36
二、工作分析在人力资源管理中的作用	37

第二节 工作分析的程序	38
一、工作分析的时机和原则	38
二、工作分析的流程	40
第三节 工作分析的方法	44
一、观察法	44
二、访谈法	46
三、问卷调查法	49
四、工作日志法	53
第四节 工作说明书	54
一、工作说明书的内容	54
二、工作说明书的编写要求	58
第三章 人力资源规划	64
第一节 人力资源规划概述	66
一、人力资源规划的含义	66
二、人力资源规划与组织目标	68
三、人力资源规划的流程	69
第二节 人力资源需求与供给的预测	71
一、人力资源需求预测	71
二、人力资源供给预测	77
第三节 人力资源规划的执行	85
一、人力资源供给和需求预测的比较	85
二、人力资源不平衡的解决方案	85
第四章 人力资源测评	90
第一节 人力资源测评概述	91
一、人力资源测评概念	91
二、人力资源测评的作用	93
三、人力资源测评原则	95
第二节 人力资源测评方法	97
一、心理测验法	97
二、面试法	105
三、评价中心法	109

四、其他方法	113
第三节 人力资源测评程序	116
一、明确测评目的	116
二、确定测评内容	116
三、设计测评指标体系	117
四、选择测评方法	118
五、形成测评报告	119
第五章 招聘与甄选	122
第一节 招聘与甄选概述	123
一、招聘与甄别的定义	123
二、招聘与甄选在人力资源管理中的地位	123
三、招聘与甄别的依据(工作说明书以及胜任素质模型)	124
四、招聘基本流程	127
第二节 人力资源招募	129
一、内部招募	130
二、外部招募	131
第三节 人力资源甄选	133
一、甄别的内涵	134
二、甄别的原则	135
三、常用的甄选方法	137
四、甄选程序	139
附一:招聘需求申报表	142
附二:招聘计划下达及进度表	143
附三:应聘人员登记审批表	144
附四:面视评价记录表	145
第六章 培训与开发	146
第一节 培训与开发概述	147
一、培训与开发的地位与作用	147
二、培训开发技术与方法	150
第二节 培训流程	158
一、培训的一般流程	158

二、培训需求分析	159
三、制定培训计划	165
四、实施培训计划	167
五、评估培训工作	168
第三节 管理人员的培训与开发	170
一、管理人员工作的特性	170
二、基于管理人员的培训内容	171
第七章 绩效管理	175
第一节 绩效管理概述	176
一、绩效的概念	176
二、绩效考核与绩效管理	177
三、绩效管理的内容	179
四、绩效管理的层次与原则	181
第二节 绩效管理流程	182
一、绩效计划的制订	184
二、绩效实施与管理	184
三、绩效评价	185
四、绩效反馈与面谈	186
五、绩效评估结果的应用	187
第三节 绩效管理的方法与模式	190
一、常用绩效管理方法	190
二、绩效管理的模式	197
第四节 绩效管理操作	205
一、控制考核误差	205
二、考核申述与处理	208
三、完善绩效管理措施	210
第八章 薪酬管理	213
第一节 薪酬管理概述	214
一、薪酬的定义及构成	214
二、薪酬的功能	216
三、薪酬管理	219

第二节 基本薪酬管理	221
一、基于职位的薪酬体系	221
二、基于能力的薪酬体系	223
第三节 奖励薪酬管理	224
一、奖励薪酬概述	224
二、奖励薪酬的主要形式	225
第四节 福利薪酬管理	229
一、员工福利的特点和作用	229
二、员工福利的构成	230
第九章 劳动关系管理	235
第一节 劳动关系概述	235
一、劳动关系的概念和特征	235
二、劳动者的地位和权利	236
第二节 劳动合同制度	238
一、劳动合同概述	238
二、劳动合同的订立与履行	243
三、劳动合同的变更、解除与终止	245
四、违反劳动合同的责任	250
第三节 集体合同制度	251
一、集体合同制度概述	251
二、集体合同的内容	252
三、集体合同的效力	252
四、集体合同的订立、履行、变更和终止	253
五、集体合同争议处理	254
六、集体合同的违约责任	255
第四节 劳务派遣	255
一、劳务派遣的概念及其法律特征	255
二、劳务派遣的作用	256
三、我国劳务派遣的机构设立条件	258
四、劳务派遣适用范围	258
五、劳务派遣中各方的权利与义务	259
第五节 劳动争议及其处理	260

一、劳动争议概述	260
二、劳动争议的调解	260
三、劳动仲裁的程序和期限	261
四、劳动争议诉讼	264
第十章 跨国人力资源管理	268
第一节 跨国人力资源管理概述	269
一、跨国人力资源管理的含义	270
二、跨国人力资源管理的基本模式	271
三、跨国人力资源管理的影响因素	273
第二节 跨文化人力资源管理	275
一、文化的含义及其构成	275
二、文化差异对人力资源管理的影响	276
第三节 跨国人力资源管理的主要内容	278
一、跨国人力资源招聘与甄选	278
二、跨国人力资源培训	281
三、跨国人力资源绩效评估	282
四、跨国人力资源薪酬管理	284
五、跨国企业员工职业生涯管理	286
参考文献	288

第①章

人力资源管理绪论

学习目标▶▶▶

通过本章学习，应该掌握如下内容：

1. 人力资源的概念及其特征。
2. 人力资源管理的概念及其主要内容。
3. 传统的人事管理与现代人力资源管理的区别。
4. 人力资源管理者在现代企业管理中扮演的角色。
5. 优秀的人力资源管理者应该具备的素质。
6. 人力资源管理的机制。
7. 21 世纪人力资源管理的发展趋势。

案例

员工激励，如何才能有效

M 公司是一家涉外电子商务公司，地处珠三角地区。公司采用最先进的物流供应链管理方法，将来自于全国各地的商品资源，销售给欧美的客户。由于公司绝大多数业务是直接面对外国客户，因此对员工的职业能力要求很高。公司 70% 以上的员工都是 80 后，都具有本科学历，有的甚至是研究生和留学生。近几年，公司对这样一个问题感到十分不解：为什么公司在各大重点高校精心挑选的大学生，短短三年间就流失了近 50%？

公司的薪酬福利一直都很优厚，在行业里也属于较高的水准。公司每个季度、年度都会对表现优秀的员工进行奖励，形式就是老板单独发放一个红包；公司每年都会组织员工进行健康检查；公司每年还会组织员工旅游，每个员工一年都有一次机会。

渐渐地，激励好像慢慢失去了效果。在第一年的时候，每当发奖金或是组织旅游的时候，员工们都非常兴奋，之后工作都非常卖力。但是随着时间的推移，到了第二年、第三年，员工就好像没什么兴趣了，反而像例行公事一样，于是，员

工跳槽的现象开始增多,给企业造成了巨大的损失。企业不得不每年都花很大的精力和金钱来招聘大学生,以应对 80 后员工的频繁跳槽。如果不能终止员工干两三年就走人的现象,企业的发展将受到很大的影响。

如果你是这家企业的人力资源管理者,你采取什么激励措施才能有效地留住企业的核心员工?

第一节 | 人力资源与人力资源管理

一、人力资源及其特征

(一) 人力资源的定义

人力资源(Human Resources,简称 HR)是与自然资源或物质资源相对应的概念,有广义人力资源概念与狭义人力资源概念之分。广义的人力资源是指以人的生命为载体的社会资源,凡是智力正常的人都是人力资源。狭义的人力资源则是智力和体力劳动能力的总和,即人力资源是能够促进社会、经济、文化发展的劳动者的全部潜能的总和,是为社会创造物质与精神财富的人,它包括数量和质量两个方面。人力资源在内容上包括智力劳动能力和体力劳动能力,还包括人的现实劳动能力和潜在劳动能力。人的现实劳动能力是指能够直接迅速投入劳动过程,并对社会经济的发展产生贡献的劳动能力。人的潜在劳动能力是指由于某些原因,暂时不能参与特定的劳动,必须经过人力资源的开发等过程才能形成的劳动能力。比如对新员工进行培训,使之在体力和智力上形成特定的劳动能力并在未来实际工作过程中发挥作用,这是人力资源潜在劳动能力的开发过程。

狭义的人力资源概念表明,人力资源是包含在人体内的一种生产能力,若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力;若开发出来,就是现实的劳动生产力。人力资源的分类有多种形式,如图 1-1。

对人力资源概念的界定,各国存在差异。年龄起点不同,终点也不同,即法定劳动年龄有 16 岁也有 18 岁;退休年龄有 55 岁也有 60 岁,甚至有些国家为 65 岁或者 70 岁。但是,由于人的劳动能力和人自身始终是融为一体、不可分割的,因此,只要有工作能力或者将来会有工作能力的人都可视为人力资源,这也充分反映出人力资源具有潜在效应和可开发性。

在对人力资源概念进行界定时,需要明确与人力资源相关的几个概念。

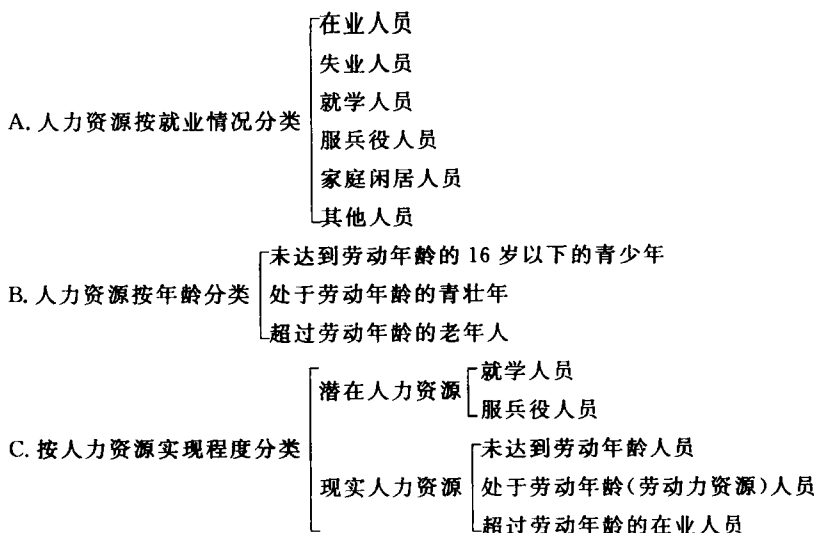


图 1-1 人力资源的分类

• 1. 人口资源

人口资源是生活在一定社会生产方式、一定时间、一定地域,实现其生命活动并构成社会生活主体,具有一定数量和质量的人所组成的社会群体。在人口资源的范围内,包括具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而未来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

• 2. 劳动力资源

劳动力资源是指人口中达到法定劳动年龄,具有现实的劳动能力,并且参加社会就业的那一部分人。劳动力资源是劳动力市场的主体,代表着劳动力的总体供给数量,不包括尚未进入就业领域的学生、失业者以及丧失劳动能力者。

• 3. 人才资源

人才资源是指人力资源中层次较高的那部分人。相对于普通劳动力而言,人才资源是通过科学的衡量标准测出的具有较高素质的复杂劳动力。人才的数量相对于人力资源来说较少,但是质量较高。2003 年 12 月召开的全国首次人才工作会议,对人才的界定是:只要具有一定的知识或技能,能够进行创造性劳动,为推进社会主义物质文明、政治文明、精神文明建设,在建设中国特色社会主义伟大事业中作出积极贡献者,都是党和国家需要的人才。会议提出选拔人才要坚持德才兼备的原则,把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的主要标准,不唯学历,不唯职称,不唯资历,不唯身份,不拘一格选人才。

人口资源、人力资源、劳动力资源和人才资源之间的关系如图 1-2 和图 1-3 所示。

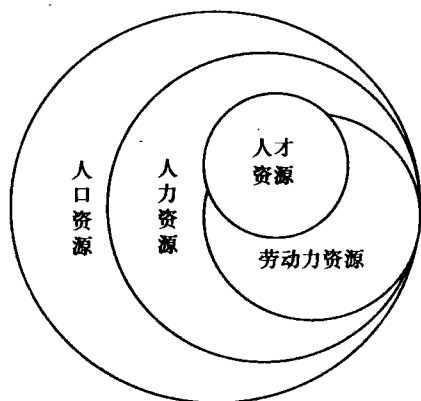


图 1-2 人口资源、人力资源、劳动力资源及人才资源的包含关系

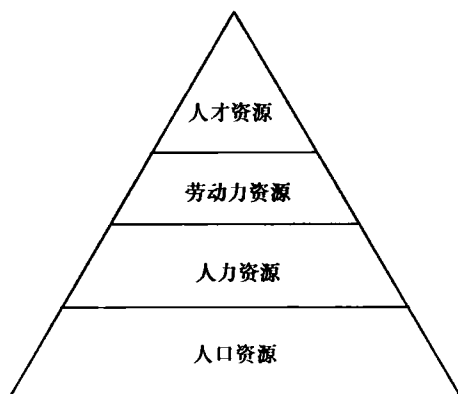


图 1-3 人口资源、人力资源、劳动力资源及人才资源四者的数量关系

(二) 人力资源的特征

与自然资源和财力资源相比,人力资源的特殊性在于:人力资源既是生产的承担者,又是生产发展目的的实现者,因为,一切生产都是为了满足人的发展和社会全面进步的需要,除此之外,人力资源还具有以下特征:

• 1. 时限性

作为个体的人具有生命周期,其中具有劳动能力的时期又是生命周期中的一部分。因此人力资源的形成、开发、使用都受到时间方面的制约和限制。人力资源的时限性主要表现为:

(1) 人的生命过程的不同阶段,有不同的生理和心理特点,对于人力资源的形成、作用的发挥也各有不同的最佳时期。

(2) 作为人力资源主要内涵的知识和技术是人们实践经验的产物,具有一定的时限性。在一定的时期内,这些知识和技术能够发挥它的最佳应用效用;如果闲置



不用,超过一定时限,这些知识和技术就可能因陈旧、老化、过时而变得无用。尤其在科学技术和信息发达的现代社会,知识和技术的更新换代速度加快,最佳应用期一再缩短,人力资源的时限性更应得到重视。

• 2. 再生性

任何一种自然资源一旦灭绝或耗尽,就不可能再生,但是,人力资源却是可以再生的。人力资源的再生性包括人口的再生产和劳动力的再生产。通过人口总体和劳动力总体内各个个体的不断更换、更新和恢复的过程,实现人口的再生产和劳动力的再生产。

• 3. 资本性

人力资源是资本性资源,可以投资并得到回报,但与物质资本的被动性不同,人力资本具有能动性。人力资本是一种活的资本,是劳动者能力和价值的资本化,有自己的意识、需要、权利和感情,可以能动地进行自我投资、自主择业和主动创业,也即人力资本可以自我增值,自我利用。

• 4. 能动性

人同其他动物的最大区别是人有意识,具有主观能动性。人类的付出是有目的的,人类不仅能适应环境,还能积极地改造环境;不仅能适应历史,还能创造历史。人力资源的能动性表现在知识和技术的创新、功利性的投向和自我强化。人类的自我调控功能使其在从事经济活动时,总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上,能根据外部环境的可能性、自身的条件和愿望,有目的地确定经济活动的方向,具体地选择、运用外部资源或主动地适应外部资源。

• 5. 双重角色

人力资源既是创造者,又是消费者。人力资源在使用过程中,一方面创造了财富,一方面又消耗这些财富,在使用和消耗的同时,人力资源获得了新的经验和知识,提升了人力资源的价值。

• 6. 有限性和无限性

无论是从个体还是从人类世代延续的角度观察,人力资源都是有限的。但从人类延续过程的角度观察,上一代人把知识、技术、技能、经验传给下一代,代代相传,构成永无止境的知识长河,人力资源又是无限的。因此,人力资源是有限性和无限性的统一体。

• 7. 社会性和生物性

人首先是一种生物,人力资源也就具有生物性。同时,人总是处于一定的社会中,与之相应的人力资源也是处于一定的社会环境中。人力资源的形成、配置、利用、开发是通过社会分工来完成的,是以社会的存在为前提条件的。而且,人口、人

力资源和劳动力既是人类社会活动的结果,又是人类社会存在和活动的前提。因此,人力资源本质上是一种社会资源。

(三)人力资源是形成企业核心能力的重要源泉

• 1. 人力资源的四个基本特征

随着全球化竞争和知识经济时代的到来,人力资源日益成为企业竞争优势的基础,是企业核心能力要素,支撑着企业核心能力的构建,主要体现在四个基本特征上:

(1)人力资源的价值有效性:核心人力资源是企业价值创造的主导要素,能够为企业持续性地赢得客户和市场,在企业战略与组织变革、生产率提高、节约成本、开拓商机等多方面具有至关重要的作用。

(2)人力资源的稀缺性与独特性:稀缺性包括显性稀缺和隐性稀缺,独特性表现在人力资源无法从市场上随意获取、不能购买或转让、难以复制和模仿、难以替代、与竞争对手具有差异性等方面。

(3)人力资源的难以模仿性:认同企业独特文化、与企业经营管理模式相匹配与融合、拥有核心专长与技能、具有高度的系统性和一体化特征、使得竞争对手难以进行简单的模仿。

(4)人力资源的组织化特征:即人力资源与整个组织系统相融合而成为整个组织的一个有机组成部分。

• 2. 人力资源的分层管理与核心人力资源

企业内部的人力资源具有异质性特点,即不同的人力资源在价值性和特殊性上的表现存在着高低差异,因此,美国康内尔大学的 Scott A·Snell 教授根据这两个维度将企业内部的人力资源分为核心人才、独特人才、通用型人才和辅助型人才四类,并针对不同类型的人力资源采用不同的雇佣模式、工作方式和管理模式。在这四种不同类型的人力资源中,只有核心人才是企业管理的重心,是形成企业核心能力

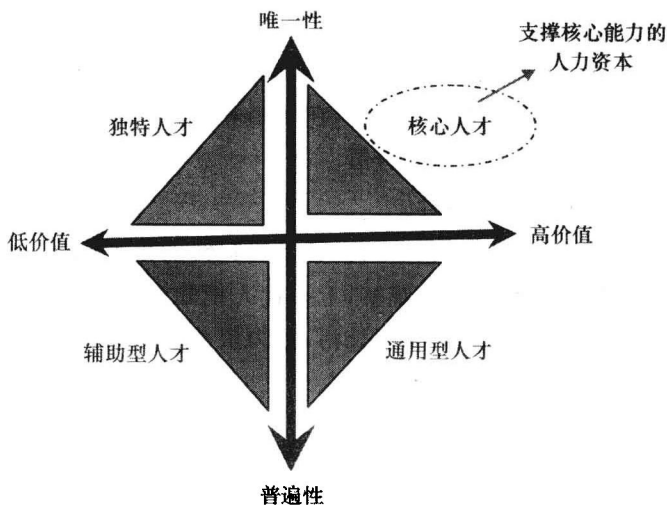


图 1-4 Snell 模型中对人才的分层分类

的关键要素。企业人才的分层分类见图 1-4,如何根据不同类别人才的特点采取适当的工作方式和雇佣方式见表 1-1。

表 1-1 不同类别人才的特点采取适当的工作方式和雇佣方式

	核心人力资本	通用型人力资本	辅助型人力资本	独特人力资本
价值	• 高价值 • 直接与核心能力相关	• 高价值 • 直接与核心能力相关	• 低战略价值 • 操作性角色	• 低战略价值 • 与核心价值直接联系
独特性	• 独一无二 • 掌握了公司特殊的知识和技能	• 普遍性 • 普遍性知识和技能	• 普遍性 • 普遍性知识和技能	• 独一无二 • 掌握了公司特殊的知识和技能
工作方式	知识工作	传统工作	合同工	伙伴
雇佣模式	组织为核心	以工作为核心	交易	合作
人力资源管理系统	以责任为基础的人力资源管理信息系统	以生产效率为基础的人力资源管理信息系统	以服从为基础的人力资源管理信息系统	合作的人力资源管理系统
工作设计	• 授权,提供资源 • 因人设岗	• 清楚定义 • 适度授权	• 准确定义 • 圈定范围	• 团队为基础 • 资源丰富、自主
招募	• 提供才能(学习能力) • 内部提升	• 外部招募 • 根据业绩	• 人力资源外包 • 为特别的任务招聘	• 能够合作 • 根据成绩
开发	• 在职培训 • 具有公司特色 • 局限于公司的具体情况 • 关注短期效果	• 局限于规章、流程	• 在职培训 • 根据公司具体情况	
考核	• 关注对战略的贡献 • 开发	• 培训效果 • 关注绩效	• 服从性	• 团队为核心 • 目标的完成情况
薪酬	• 外部公平(高工资) • 为知识、经验、资历付薪 • 持股	• 外部公平(市场化比率) • 为绩效付薪	• 按小时或临时付薪	• 团队为基础的激励 • 合同、年薪,为知识付薪