

RENLI ZIYUAN GUANLI-LILUN YU SHIWU

人力资源管理 理论与实务

主编：陶建宏 副主编：陈晓墩 罗文春



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

RENLI ZIYU

WU

人力资源管理 理论与实务

主编：陶建宏 副主编：陈晓曦 罗文春



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理：理论与实务 / 陶建宏主编.

北京：中国经济出版社，2016. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4104 - 3

I. ①人… II. ①陶… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 304836 号

责任编辑 张利影

责任审读 贺 静

责任印制 巢新强

封面设计 华子

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京艾普海德印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 25.75

字 数 400 千字

版 次 2016 年 1 月第 1 版

印 次 2016 年 1 月第 1 次

定 价 56.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

前 言

随着全球经济一体化的深度融合和信息化、互联网时代的来临，人力资源作为企业第一资源的重要性更加凸显。本书系统介绍人力资源管理的基本理论、原理与方法，精选了人力资源管理相关案例，力求反映近年来国内外在相关理论与技术方面的最新研究成果与进展，使其在系统性、前沿性、实用性与启发性等方面形成自身特色。

本书既包括人力资源管理前沿理论知识，也吸收了大量国内外企业人力资源管理相关管理实践。为方便教学，在简明介绍人力资源管理理论的基础上，每章还设置了思考题，旨在帮助读者进一步理解相关内容，提升专业知识应用能力。

本书共分为 12 章，由陶建宏副教授负责全书初稿的修改、统筹工作。具体编写人员包括：第一章人力资源规划（夏彩云）、第二章工作分析（陶建宏）、第三章招聘与录用（罗文春）、第四章员工培训与开发（严瑜筱）、第五章职业生涯规划与管理（夏彩云）、第六章绩效管理（杜治平）、第七章薪酬管理（陶建宏）、第八章社会保障（华艺）、第九章劳动关系管理（王珍）、第十章人力资源管理信息化（陈晓瞰）、第十一章企业文化（华艺）、第十二章企业社会责任与商业伦理（陈晓瞰）。

本书在编写过程中，倾注了全体编写人员大量心血和艰苦努力。在出版过程中得到了中国经济出版社的支持与帮助。作为陕西科技大学重点建设专业，本书的出版也得到了学校及管理学院的大力支持，在此一

并表示感谢。由于篇幅所限，在此谨向所有文献和案例作者致以诚挚的感谢。

人力资源管理相关理论与实践随着社会的发展而不断完善，囿于编者水平，在编写过程中难免有疏漏和不足之处，恳请广大读者提出宝贵意见，使本书再版时能更加完善。

编者

2015 年 9 月

目 录

第一章 人力资源规划	1
第一节 人力资源规划概述	1
第二节 人力资源规划的基本程序	7
第三节 人力资源供求预测及其平衡	9
第二章 工作分析	27
第一节 工作分析的基本概念	27
第二节 工作分析在人力资源管理活动中的作用	30
第三节 工作分析方法	33
第四节 工作说明书	45
第五节 工作设计	53
第六节 工作分析流程	56
第三章 招聘与录用	63
第一节 招聘与录用概述	63
第二节 招聘的主要方式	69
第三节 人员测评与选拔的主要方法	73
第四节 笔试与面试管理	81
第五节 录用、入职与试用管理	87
第六节 招聘与录用的评估管理	94
第四章 员工培训与开发	105
第一节 战略性人员培训与开发	105
第二节 培训需求分析	111
第三节 培训的组织与实施	121

第四节	培训效果评估	130
第五节	新员工的培训与开发	142
第五章	职业生涯规划与管理	146
第一节	职业生涯规划与管理概述	146
第二节	影响职业生涯发展的因素	155
第三节	职业选择理论	160
第四节	职业发展阶段理论与职业发展模式	167
第六章	绩效管理	177
第一节	绩效、绩效管理和绩效管理体系架构	177
第二节	绩效管理的理论基础	185
第三节	绩效管理的过程及其循环	192
第四节	组织绩效管理的两种模式	204
第五节	员工绩效考核的方法	213
第七章	薪酬管理	217
第一节	薪酬的含义及功能	217
第二节	薪酬发展简史及相关理论	221
第三节	影响薪酬水平的因素	228
第四节	薪酬体系设计	234
第五节	薪酬水平策略选择	244
第八章	社会保障	257
第一节	社会保障的理论概述	257
第二节	社会保障的主要模式	262
第三节	我国社会保障体系及制度实践	265
第九章	劳动关系管理	276
第一节	人力资源管理的目标	276
第二节	劳动关系相关概念	277
第三节	劳动关系的特性与实质	282

第四节 劳动关系调整	284
第五节 劳动争议处理	305
第十章 人力资源管理信息化	312
第一节 理论基础	312
第二节 企业人力资源管理信息化面临的问题及原因分析	321
第三节 企业人力资源管理信息化的对策	329
第十一章 企业文化	353
第一节 企业文化概述	353
第二节 企业文化的主要内容	357
第三节 企业跨文化管理	376
第十二章 企业社会责任与商业伦理	382
第一节 理论综述	382
第二节 企业人力资源管理中存在的伦理问题	385
第三节 企业人力资源管理中伦理问题产生的原因	394
第四节 解决人力资源管理中伦理问题的策略	396

第一章 人力资源规划

学习目标

1. 了解人力资源规划的相关概念
2. 了解人力资源规划与人力资源管理各职能模块的关系
3. 掌握人力资源规划的基本程序
4. 掌握实现人力资源供求平衡的方法

第一节 人力资源规划概述

一、人力资源规划的含义及其意义

古人云：“凡事预则立，不预则废”，就是说做任何事情必须提前做好计划和安排，否则就会失败。人力资源管理同样如此，为了确保企业人力资源管理整个系统的正常运转，必须认真做好人力资源规划工作。

1. 人力资源规划的含义

人力资源规划也叫人力资源计划，是指组织为了实现既定目标和任务，根据组织现有的人力资源状况以及内外部环境，运用科学的方法，对组织未来人力资源供求数量和质量进行分析和预测，进而编制人力资源管理的一系列职能计划，为实现企业愿景目标和长远利益提供人力资源支持。

要全面准确地理解人力资源规划的含义，必须把握以下三个要点：

(1) 人力资源规划必须以企业发展战略和经营规划为基础。人力资源管理是企业整个管理系统中的一个子系统，为企业经营发展提供人力资源



支持,因此,人力资源规划必须以企业的最高战略目标为宗旨。

(2) 人力资源规划的主要任务包括两个方面:一是对企业在一定时期人员的供求进行预测;二是根据预测结果采取相应对策实现供求平衡,确保组织在适当的时间获得适当的人员,实现组织人力资源的最佳配置,兼顾组织目标和员工利益,使组织和员工双方的需要都能得到满足。

(3) 对企业人力资源供给和需求预测要从数量和质量两个方面来进行,也就是说人力资源的供给和需求不仅要在数量上平衡,还要在质量、结构上匹配。

2. 人力资源规划的意义

人力资源规划在整个人力资源管理中最具战略性、宏观性、超前性,它是人力资源管理各项职能活动实现的重要前提,也是人力资源各项管理职能联结的桥梁和纽带,对组织发展具有重要的意义。

(1) 有利于组织战略目标任务的制定和实施;

(2) 有利于组织在发展过程中保持人力资源的稳定,确保企业经营发展对人力资源的动态需求,实现工作对人的需要和人对工作的适应;

(3) 有利于组织降低人力资源成本,提高效益和竞争力;

(4) 有利于组织调动员工的积极性和创造性;

(5) 有利于其他人力资源管理政策的制定和实施,如招聘、培训、职业发展等。

二、人力资源规划的内容

人力资源规划的内容包括总体规划和各项业务计划两个层次,其中,人力资源总体规划包括总目标和相关说明、总政策及有关说明、总规划的实施步骤及其经费预算;各项业务计划包括人员招聘计划、教育培训开发计划、配备晋升发展计划、薪资激励计划及退休解聘计划等。

1. 人力资源的总体规划

人力资源总体规划不仅对组织未来发展的总目标、总政策进行高度概括和凝练,而且对总目标的实施步骤、每个阶段目标任务实施的指导原则、政策及其经费预算做出较为详细的解释和说明,使组织成员对其人力资源规划的总愿景有一个宏观的全面了解。如我国的《国家中长期人才发



展规划纲要（2010—2020年）》。

2. 人力资源规划的各项具体业务计划

人力资源总体规划的分解和具体化就是人力资源规划的各项具体业务计划，它一般比较具体可行，是总体规划得以实现的重要保障。人力资源规划的具体业务计划内容如下：

（1）人员招聘计划。为了填补岗位的空缺，满足企业对人力资源数量、质量、结构、层次的需求，调整和优化人员结构，改善员工绩效，确保组织可持续发展。

（2）教育培训开发计划。是指通过拟定培训项目，提高组织员工的素质和技能水平，转变员工的工作态度和作风而制订的具体培训计划。

（3）配备晋升发展计划。根据组织需要和人员分布状况，制定员工的配备提升方案。配备晋升发展计划是组织人才开发的重要方式，它不仅是员工发挥个人才能的重要机会，也是员工承担更大责任、更多任务的机遇和挑战，有利于员工积极主动性地发挥，使员工和组织都能获得更大的利益，实现个人和组织的共同发展。

（4）薪资激励计划。薪资激励计划的目的是确保未来的人工成本不超过合理的支付限度而建立的一套具有激励和挑战性的薪酬体系，从而调动员工的积极性。

（5）退休解聘计划。了解已经到法定退休年龄员工的数量和质量，解聘不符合要求的人员，掌握人力资源的自然减员率，确保组织对人力资源的动态需求。

三、人力资源规划的类型

根据人力资源规划分类的标准，将其分为三种不同的类型。

1. 按照规划的独立性划分

以人力资源规划是否单独进行为标准，可将其划分为独立性人力资源规划和附属性人力资源规划。独立性人力资源规划是指将人力资源规划作为一项专门的职责来进行，最终形成一份单独的人力资源规划报告，类似于生产、研发等职能部门的职能性战略规划；附属性人力资源规划是指将人力资源规划作为组织整体战略规划的一部分，不是单独进行的，结果也



不单独出现。独立性人力资源规划其内容比较详细，而附属性人力资源规划内容则比较简单。

2. 按照规划的范围大小划分

以人力资源规划的范围大小为标准，可以划分为整体的人力资源规划和部门的人力资源规划。整体的人力资源规划是指在整个组织范围内所做的规划，把组织的所有部门都纳入规划的范围；部门的人力资源规划则是指在部门范围内做的规划。

3. 按照规划的时间长短划分

按照人力资源规划期的时间长短，可划分为短期人力资源规划、中期人力资源规划和长期人力资源规划三类。短期人力资源规划为一年以内的规划，其时间比较短，目标明确，内容具体，操作性强；中期人力资源规划一般为一年以上五年以内的规划，具有一定的指导性；长期人力资源规划指五年以上的规划，由于规划的时间比较长，对各种因素不可能做出准确的预测。因此这类规划往往是指导性的，在实施过程中要根据内外部环境的变化而不断调整，具有强烈的战略性色彩。

四、人力资源规划与人力资源管理及其职能模块的关系

人力资源规划是人力资源管理工作的主要内容，也是进行人力资源管理的基础性工作之一。人力资源规划是将组织的总体目标和经营战略转化为现实的人力需求，从整体的、超前的和量化的角度分析和制定人力资源管理具体的和阶段性的目标。人力资源规划是各项具体人力资源管理工作的起点和依据，是今后一定时期各项人力资源管理工作的得以展开的指针和路标。

人力资源规划以组织战略为依据，以对组织未来人力资源的供求预测为核心，以保障组织未来人力资源供求动态平衡为目标，以对规划期内各项人力资源管理活动的基本政策、具体目标和主要措施为落脚点，是组织战略与日常人力资源管理活动相联系的纽带。它与人力资源管理的其他职能模块之间存在着十分密切的关系。

1. 人力资源规划与员工招聘的关系

人力资源规划与员工招聘有着直接的关系，如果预测的结果是供给小

于需求，且内部供给又无法满足时，就需要从外部进行招聘。人力资源规划的结果是员工招聘数量和质量的主要依据。

2. 人力资源规划与员工配置的关系

当组织出现规模变化、结构调整、员工业绩提升等情况时，就需要在企业内部进行员工的调动、晋升等优化配置工作。当人力资源需求预测结果出来后，就可以根据预测结果和现有人员状况制订相应的员工配置计划来调整内部的人力资源供给，以实现供求的平衡。

3. 人力资源规划与员工培训的关系

组织培训工作的关键内容之一就是确定培训需求，而供求预测的结果则是培训需求确定的一个重要来源，通过对现有员工质量和所需员工质量对比分析，确定培训需求。通过这样的培训就可以提高内部供给的质量。

4. 人力资源规划与员工解聘辞退的关系

人力资源规划与员工解聘辞退的关系是比较明显而直接的，长期内，如果组织需求小于内部的供给，就需要通过对现有员工的解聘辞退来实现供求的平衡。

5. 人力资源规划与绩效管理的关系

在人力资源规划中，绩效考核是进行人力资源供给和需求预测的重要基础。通过对员工工作业绩、工作态度和工作能力等方面的考核，就可以对员工是否胜任工作岗位要求做出判断，如果不能胜任，就要做相应的调整，由此造成的岗位空缺就成为需求预测的一个来源。同时，通过绩效考核，可以发现企业内部哪些人能够胜任某一具体岗位，这也是内部供给预测的一个重要方面。

6. 人力资源规划与薪酬管理的关系

人力资源需求预测的结果可以作为组织制订薪酬计划的依据。一是组织可根据预测期内人员分布状况及组织薪酬政策进行薪酬总额的预测，也可根据预先设定的薪酬总额调整薪酬结构和水平。二是组织的薪酬政策也是预测供给时需要考虑的一个重要因素。如果组织本身的薪酬制度和薪酬政策有很强的吸引力，对内外部人力资源的供给都具有很大的影响。

五、影响人力资源规划的因素

1. 宏观经济剧变

宏观经济剧变是指国内外经济形势发生的根本性的变化,如我国从计划经济转变为市场经济,2008年的金融危机,从经济高涨到经济危机,等等。

2. 组织管理层变更

组织管理层变更是指高层管理人员的变化,会使组织的战略目标发生变化,进而影响到组织的人力资源规划。

3. 政府的政策法规

政府的政策法规是指因各种情况的变化,政府需要制定、出台、修订或取消一些政策法规,进而影响到组织的人力资源规划。如2004年3月1日起施行《最低工资规定》,2008年1月1日实施《劳动合同法》《就业促进法》,“五险一金”规定的落实,等等。

4. 技术创新换代

技术创新换代是指因市场竞争推动的新技术的产生和广泛使用,极大地改变了组织原来的人力资源的供给和需求,从而影响人力资源规划。如电脑的普及、互联网的出现极大改变了企业的生产经营状况;互联网、物联网、大数据时代的到来,新材料、新能源等必将影响企业的人力资源规划。

5. 企业的经营状况

企业的生产经营状况也会经历其生命周期的不同阶段,处于创立期、成长期、成熟期、衰退期不同阶段、不同经营状况的企业,其人力资源规划都是不同的。

6. 组织人力资源部门人员的素质

一个组织人力资源部门人员的素质在一定程度上反映了该组织人力资源管理的水平。人力资源部门人员的素质不仅影响人力资源规划制定的科学合理性,也影响人力资源规划贯彻落实的效果。



第二节 人力资源规划的基本程序

人力资源规划的编制一般要经历四个阶段：准备阶段、预测阶段、实施阶段和评估阶段。

一、准备阶段

准备阶段主要需要收集和调查各种信息，包括内部、外部环境信息、现有人力资源信息等，为后续工作奠定良好基础。

1. 内部环境信息

收集和调查内部环境信息主要包括两个方面：一是组织环境方面的信息，如企业发展战略、经营战略、生产技术和产品结构等；二是管理环境方面的信息，如组织结构、企业文化、管理风格、管理结构、人力资源管理政策等。

2. 外部环境信息

收集和调查外部环境信息主要包括两个方面：一是可能影响企业生产经营的信息，如社会、政治、经济、文化、法律等信息；二是直接影响人力资源供求的信息，如劳动力市场的供求状况、政府的就业政策、教育政策、竞争对手的人力资源管理政策等。

3. 现有人力资源信息

收集和调查现有人力资源的信息，就是进行人力资源盘点，准确掌握现有人力资源的数量、质量、结构、层次和潜力等方面的信息，具体包括员工的基本情况、工作经历、受教育程度、工作经验、工作业绩记录、工作能力、工作态度等。

二、预测阶段

在充分占有信息的基础上，选择使用有效的预测方法，对组织在未来某一时期的人力资源供给和需求情况做出预测。这在整个人力资源规划过程中是最关键，也是最难的一步，直接决定着人力资源规划的成败。（本



书第三章做详细阐述)

三、实施阶段

在供求预测结果出来后根据二者之间的比较分析,测算出对各类人员的净需求。通过人力资源的总体规划和业务计划,制定并实施平衡供求的具体措施,使企业对人力资源的需求得到有效的满足。这也正是人力资源规划的最终目的。

四、评估阶段

对人力资源规划实施的效果进行评估,这是人力资源规划的最后一步,它是一个开发的动态系统。评估具体包括两个方面:一是在实施过程中随时根据内外部环境的变化及时修正供求预测的结果,并调整平衡供求的措施;二是对预测的结果和制定的实施措施进行评估,对预测的准确性和实施的有效性做出衡量。这样既可以检验人力资源规划实施的效果,又可以根据反馈意见为以后改进人力资源规划工作提供经验借鉴。

对人力资源规划实施的效果进行评估时应考虑以下问题:

(1) 预测所依据信息的质量、广泛性、详尽性、可靠性以及信息的误差及原因;

(2) 预测因素的影响与人力需求的相关度,预测方法在使用的范围、范围、对象的特点与数据类型等方面的适用性程度;

(3) 人力资源规划者对人事问题熟悉的程度及其重视的程度;

(4) 人力资源部与生产、财务、销售等部门的关系如何;

(5) 有关部门之间信息交流的难易程度如何;

(6) 决策者对人力资源规划提出的预测结果、行动方案和建设的利用程度如何;

(7) 人力资源规划在决策者心目中的价值如何;

(8) 规划实施的可行性如何。

另外,制定人力资源规划应注意以下问题:

(1) 规划的时间段;

(2) 规划目标;

(3) 情景分析(目前、未来);

- (4) 具体内容（规划的具体内容、执行时间、检查人、检查日期等）；
- (5) 规划制定者；
- (6) 规划制定时间；
- (7) 考虑规划方案预算；
- (8) 规划的控制和评估。

组织在制定人力资源规划时，既要充分考虑内外环境的变化，还要注意组织战略与人力资源规划的衔接，更要实现组织和员工的共同发展。

第三节 人力资源供求预测及其平衡

预测是指对未来环境的分析。人力资源预测是指在组织评估和预言的基础上，对未来一定时期内人力资源状况的假设。人力资源预测是人力资源规划的重要一环，通过人力资源规划，组织可以及早发现人力不足或人浮于事的现象。为了保证人力资源规划的合理性，必须对人力资源需求和供给进行准确预测。人力资源预测可以分为人力资源需求预测和人力资源供给预测。

一、人力资源需求预测

人力资源需求预测（Forecasting Human Resource Requirements）就是指对组织在未来某一特定时期所需要的人力资源的数量、质量以及结构进行评估。这里所指的需求是完全需求，是在不考虑企业现有人力资源状况和变动情况下的需求，至于净需求，要在与预测的供给进行比较后才能够得出。例如，某企业现有 100 人，明年有 10 人退休，如果其他因素不变，那么明年的人力资源需求仍然为 100 人，但是内部的人力资源供给却只有 90 人，两者比较后的净需求为 10 人。

（一）人力资源需求分析

对人力资源需求进行预测，不同的人可能有着不同的思路，为了便于理解和操作，这里我们按照对职位进行分析的思路来预测人力资源需求。企业对人力资源的需求直接与企业内部的职位联系在一起，企业设置多少职位就需要多少人员；企业设置什么样的职位，就需要什么样的人员。因