



企业人力资源管理

Human Resources Management

王琪延 王保林◎主编



人在生产力中是最活跃的因素，是具有创造力的资源；经营企业首先是经营人，其次是经营产品和资金，最终经营的是文化，经营文化是经营企业的最高境界。



中国市场出版社
China Market Press

企业人力资源管理

Human Resources Management

王琪延 王保林◎主编



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力资源管理/王琪延,王保林主编. —北京:中国市场出版社,2010.10
ISBN 978-7-5092-0677-5

I. ①企… II. ①王…②王… III. ①企业管理-劳动力资源-资源管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 164967 号

书 名: 企业人力资源管理
主 编: 王琪延 王保林
责任编辑: 胡超平
出版发行: 中国市场出版社
地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)
电 话: 编辑部 (010) 68012468 读者服务部 (010) 68022950
发行部 (010) 68021338 68020340 68053489
68024335 68033577 68033539
经 销: 新华书店
印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司
规 格: 787×1 092 毫米 1/16 25.50 印张 500 千字
版 本: 2010 年 10 月第 1 版
印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-5092-0677-5
定 价: 39.60 元

前言

伴随着知识经济和全球经济一体化时代的到来,企业之间的竞争范围不断扩大,竞争的强度不断加剧。在竞争的过程中,人力资源丰富的企业将在竞争中占据优势。因为经济的竞争归根结底是人才的竞争,是人力资源综合素质的竞争。对于企业来说,所有的“人”,从物质形态上看,是一种资源;从价值形态上看,则是一种资本。人力资源或人力资本是最重要的生产要素。正因为如此,企业经营者如何有效配置人力资源、营造人才成长的环境、管理人力资本,都是非常重要的工作。

值得高兴的是,在我国,人力资源管理工作已经渐渐得到重视,出版界也出版了许多国内外关于人力资源管理的书籍。但是,我们也应该看到,这些读物有两种倾向:一是受过去“人事管理”影响的色彩较浓,一是拿来主义。因此,编写一本适合中国企业特色并且符合科学原则的教科书,是我们一直思考的问题。近几年来,我们在中国人民大学开设了“企业人力资源管理”选修课。本书就是在这门课讲稿的基础上编写而成的。

全书共十五章,分三部分。第一章和第二章为企业人力资源管理理论;第三章到第十三章为企业人力资源管理方法技术;第十四章和第十五

章为企业人力资源管理定量分析方法。本书有三大特色。第一，探索性地按照具有中国特色并且符合科学原则的思路，构建了企业人力资源管理内容的体系。例如，把人力资源统计和人力资源会计引入人力资源管理的范畴，适当增加了量化内容。第二，运用了丰富的案例。有些案例是作者在参与企业咨询过程中遇到的现实问题，并对这些案例进行了分析。第三，对人力资源管理的一些前沿问题也进行了初步的探讨。本书可作为高等院校经济管理专业本科生、研究生的教科书以及企业管理者的培训教材。

本书是在原《企业人力资源管理》（王琪延主编）的基础上改编而成的。王琪延和王保林负责框架设计和总纂工作，王琪延、王湛春、刘志勇合作改写了第一、二、三、七、十、十一、十二、十四、十五各章；王保林、张婷、高原合作改写了第四、五、六、八、九各章，并撰写了第十三章。

本书参阅引用了国内外学者的著作以及企业界的案例，在书中列出了出处。但是，由于各种原因，未能与部分作者取得联系，请多多谅解。在此，向所有被参阅引用的著作者深表谢意。

由于本书作者的知识水平和实践经验有限，错误或疏漏之处在所难免，欢迎广大读者批评指正，参与讨论。

王琪延

2010年7月9日

目 录

CONTENTS

第一章

总论	1
◎ 第一节 人力资源管理的基本概念与重要性	1
一、人力资源与人力资本	1
二、人力资源管理	2
◎ 第二节 人力资源管理的职权构成	5
一、直线职权和职能职权	5
二、直线管理人员职责	6
三、人力资源管理部门的职责	7
四、直线和职能人力资源管理功能的协调	7
◎ 第三节 社会经济环境与人力资源管理	8
一、市场经济日趋完善	8
二、产业结构变动趋势	9
三、人口结构变动趋势	9
四、科学技术的发展	10
五、经济全球化趋势	11
◎ 第四节 现代企业人力资源的管理系统	12
◎ 第五节 人力资源管理研究的基本内容	13
人力资源管理的基本理论	16
◎ 第一节 人力资源管理的哲学	16
一、X理论和Y理论	16
二、复杂人假设(超Y理论)	18
三、需求层次理论	18
四、期望理论	19
五、公平理论	20
六、双因素理论	21
七、强化理论	21

第二章

第三章

◎ 第二节 人力资源管理原理	22
一、同素异构原理	22
二、能级层序原理	22
三、要素有用原理	22
四、互补增值原理	22
五、动态适应原理	23
六、激励强化原理	23
七、公平竞争原理	24
八、信息催化原理	24
九、企业文化凝聚原理	24
◎ 第三节 人事矛盾规律	25
一、人事矛盾的一般规律	25
二、人事矛盾产生的客观原因	25
三、解决人事矛盾的方法	25
工作分析与工作设计	29
◎ 第一节 工作分析的内涵	30
一、工作分析的概念	30
二、工作分析的意义	32
◎ 第二节 工作分析前的准备工作	32
一、组织结构的含义	33
二、组织结构的设计	33
三、组织结构设计和工作分析的关系	34
◎ 第三节 工作分析的步骤	34
一、工作分析计划阶段	34
二、工作分析设计阶段	35
三、信息收集分析阶段	35
四、工作分析结果表达阶段	38
五、工作分析结果运用阶段	38
◎ 第四节 收集工作分析信息的方法	39
一、观察法	39
二、现场访谈法	39
三、问卷调查法	39
四、典型事例法	42
五、工作日志法	42
六、计算机职务信息分析系统	44

第四章

◎ 第五节 职务说明书的编制	45
一、职务说明书的概念	45
二、编写职务说明书的要求	50
三、编制职务说明书的作用	52
◎ 第六节 工作设计	53
一、工作岗位概述	54
二、工作设计的形式与方法	56
人力资源规划与招聘	61
◎ 第一节 人力资源规划概述	62
一、人力资源规划的含义、内容和意义	62
二、人力资源规划过程	65
◎ 第二节 企业人力资源需求预测	70
一、影响人力资源需求的因素	71
二、人力资源需求预测技术	71
◎ 第三节 企业人力资源供给预测	75
一、企业内部人力资源供给预测	75
二、企业外部人力资源供给预测	79
◎ 第四节 人力资源供求平衡方法	80
一、人力资源供给不足时的解决方案	80
二、人力资源供给过剩时的解决方案	80
◎ 第五节 招聘工作候选人的途径	81
一、内部招聘途径	81
二、外部招聘途径	82
三、内部招聘与外部招聘的优缺点比较	87
◎ 第六节 工作申请表的设计和使用	89
一、工作申请表的设计	89
二、利用工作申请表预测求职者的工作 绩效	92

第五章

招聘中的甄选与测试	97
◎ 第一节 甄选的重要性与甄选的标准	97
一、甄选的重要性	97
二、甄选的标准	99
◎ 第二节 测试的基本概念	100
一、测试	100
二、效度	101

第六章

三、信度	104
◎ 第三节 测试的步骤	107
一、测试的步骤	107
二、对测试结果的跟踪检验	110
◎ 第四节 测试的技术与方法	110
一、心理测试	110
二、评价中心	114
三、观察评定	116
◎ 第五节 面试	116
一、前期工作	117
二、实施面试	117
三、面试应注意的问题	118
四、后期工作	121
人力资源培训与开发	126
◎ 第一节 培训与开发概述	126
一、培训和开发的概念	127
二、培训和开发的意义	127
◎ 第二节 培训与开发的内容、技术	130
一、培训与开发的内容	130
二、培训与开发的技术	131
◎ 第三节 培训的实施	137
一、培训需求的评估	137
二、培训计划的制订	140
三、培训实施	142
四、培训结果的评价	144
◎ 第四节 管理人员开发	145
一、管理人员开发概述	146
二、管理人员开发过程	147
三、管理人员开发的方法和技术	148
职业管理	156
◎ 第一节 职业管理概述	156
一、职业管理的概念	156
二、职业管理的过程	157
三、职业管理的意义	159

第七章

第八章

◎ 第二节 影响职业选择的因素	160
一、个人职业生涯发展阶段	161
二、职业性向	162
三、自我职业技能的认定	164
四、职业锚	165
◎ 第三节 职业流动管理	169
一、职业流动管理的指导原则	169
二、晋升与调动管理	171
三、解雇管理	173
四、退休管理	174
◎ 第四节 激励管理	174
一、激励的概念	174
二、激励的方法	175
三、激励方法的适用原则	179
绩效考核	183
◎ 第一节 绩效考核概述	183
一、绩效考核的概念	184
二、绩效考核的重要性	185
三、绩效考核的内容	186
四、绩效考核的原则	189
◎ 第二节 绩效考核的操作与流程	190
一、建立绩效标准	191
二、实施考核	193
三、绩效反馈	197
◎ 第三节 绩效考核的方法	197
一、图尺度评价法	197
二、交替分级法	198
三、配对比较法	199
四、强制分布法	199
五、关键事件法	200
六、行为锚定等级评价法	200
七、行为观察等级法	202
八、目标管理法	202
◎ 第四节 绩效考核中可能出现的问题与解决办法	204
一、考核者主观上的错误	204

第九章

二、考核技术上的问题	207
◎ 第五节 绩效考核面谈	208
一、准备绩效考核面谈	208
二、如何进行绩效考核面谈	210
三、制订绩效改进计划，进行绩效改进 指导	211
◎ 第六节 关键绩效指标与平衡计分卡	212
一、关键绩效指标	212
二、平衡记分卡	213
薪酬管理	216
◎ 第一节 薪酬管理概述	216
一、薪酬的基本概念	216
二、薪酬管理的内容	217
三、薪酬管理的原则	222
◎ 第二节 薪酬确定方案	223
一、职位评价方案	224
二、技能工资方案	232
◎ 第三节 针对不同人员的激励计划	233
一、针对管理人员实施的激励计划	234
二、针对销售人员实施的激励计划	236
三、针对专业技术人员实施的激励计划	238
四、团队激励计划	238
◎ 第四节 员工福利	239
一、经济性福利	239
二、带薪休息时间	240
三、员工保险	240
四、员工服务	242
五、自助式福利	242
员工安全与健康	245
◎ 第一节 员工安全与健康概述	246
一、员工安全与健康问题的重要性	246
二、员工安全与健康问题的成因	248
三、解决员工安全与健康问题的主要对策	249
◎ 第二节 职业安全与健康立法	253
一、历史进程	254

第十章

第十一章

二、劳动保护的概念与内涵	255
三、法律体系	255
◎ 附录一 事故引发的自我核对清单	257
◎ 附录二 职业病范围和职业病患者处理办法的 规定(节录)	261
◎ 附录三 中华人民共和国劳动法(节录)	265
企业劳动关系	268
◎ 第一节 劳动关系概述	268
一、劳动关系的定义	269
二、企业劳动关系的性质	271
三、劳动关系的类型	272
◎ 第二节 劳动关系的运作	274
一、企业劳动关系的运作形式与机制	275
二、企业劳动关系的冲突	277
三、企业劳动关系的合作与员工参与	281
◎ 第三节 企业集体谈判与集体合同	284
一、集体谈判和集体合同的概念	285
二、集体谈判和集体合同的主体资格	286
三、集体谈判的结构	288
四、集体谈判的程序	289
◎ 第四节 企业工会	290
一、企业工会的产生	291
二、企业工会的基本职能	292

第十二章

企业文化与人力资源管理	297
◎ 第一节 企业文化概述	297
一、企业文化的内涵	299
二、企业的功能	300
三、企业文化的类型	302
四、企业文化的层次	303
◎ 第二节 企业文化的演进	304
一、企业的历史演进	304
二、企业文化的发展趋势	306
◎ 第三节 企业文化的构建与传播	308
一、企业文化建设的核心因素	308
二、企业文化的传播	309

第十三章

三、企业文化建设中的常见问题	313
◎ 第四节 企业文化塑造与变革的思路	313
一、分析内外因素,提炼核心价值观	313
二、进行培训,让员工接受新的企业文化	314
三、领导者身体力行,信守价值观念	315
四、建立激励机制,巩固企业文化	315
◎ 第五节 美、日知名企业文化介绍	315
一、美国的企业文化	315
二、日本的企业文化	318
企业伦理与人力资源管理	323
◎ 第一节 企业伦理概述	324
一、企业伦理的定义	324
二、企业伦理的层次以及各国企业伦理观念的 差异	324
三、企业伦理的功能	326
四、企业伦理的演进	328
◎ 第二节 企业伦理与人力资源管理	331
一、企业伦理对人力资源管理过程的影响	331
二、企业伦理对企业经营目标的影响	334
三、员工的基本权利与健康问题	335
四、人力资源管理对企业伦理的意义	337
◎ 第三节 企业伦理在人力资源管理层面的构建	338
一、公司企业家精神的强化	338
二、企业伦理制度的健全	339
三、重视企业伦理对于提升人力资源管理效率的 积极作用	339
四、塑造具有集体意识的信任感、安全感和 归属感	339
五、为员工定制工作发展规划	340
◎ 第四节 企业伦理与人力资源管理案例	341
一、企业伦理与薪酬案例思考	341
二、企业裁员的伦理案例分析	343
人力资源会计	346
◎ 第一节 人力资源会计概述	346
一、人力资源会计的概念	347

第十四章

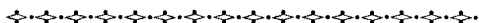
二、人力资源会计的理论基础	347
三、我国建立人力资源会计的必要性	349
四、人力资源会计的内容	350
◎ 第二节 人力资源会计核算及科目设置	354
一、人力资源会计核算内容	354
二、人力资源会计科目	355
三、人力资源会计报告	360
◎ 第三节 人力资源成本会计	362
一、人力资源成本的概念	362
二、历史成本下的计量模型	363
三、重置成本下的计量模型	364
◎ 第四节 人力资源价值会计	365
一、人力资源价值计量模式	365
二、人力资源价值评估的基本框架	368
三、人力资源价值评估的一般过程	371
◎ 第五节 人力资源会计在企业中的应用	372
一、对员工培训决策的影响	372
二、对企业税收的影响	373
三、对财务报表审计的影响	373
四、对企业投资资本的影响	374
人力资源统计分析	379
◎ 第一节 企业人力资源总量与构成统计	379
一、人力资源总量	379
二、人力资源构成	380
◎ 第二节 企业人力资源时间利用统计	382
一、劳动时间的计算	382
二、劳动时间的利用统计	385
◎ 第三节 企业人力资源劳动生产率统计	387
一、劳动生产率的概念	387
二、劳动生产率水平分析	387
三、劳动生产率变动分析	389

本章要点提示

- 人力资源与人力资本
- 直线职权和职能职权
- 社会经济变动对于人力资源管理的影响

本章内容引言

进入 21 世纪，人类加速了知识的生产和应用，经济和社会的发展也越来越依赖于知识。人是知识生产和应用的承担者，是任何经营活动不可缺少的要素，是经营过程中的第一资源，因此，对于企业来说，人力资源越来越重要。日本著名企业经营大师、松下电器的创始人松下幸之助曾经对员工说过：“到外面去，如果人家问你，‘你们企业生产什么？’你应该回答‘松下电器企业是造就人才的，也是生产电器产品的，但首先是造就人才的’。造物之前先造人。”由此可见，人才的培养和人力资源管理是企业管理的首要问题。



第一节 人力资源管理的基本概念与重要性

本节主要介绍与人力资源管理有关的概念、人力资源管理的特点以及人力资源管理在企业管理中所发挥的重要作用。

一、人力资源与人力资本

人力资源一般是指能够从事生产活动的体力和脑力劳动者，通俗地说就是人。把“人”看做一种资源，是现代人事管理的一种创新。人力资源与物质、信息资源相对应，构成企业的三大资源。然而，人力资源是一种特殊的资源。第一，人力资源是一种活性资源，与物质资源和信息资源相比，具有创造性。现实中，这种活性资源还表现在如果没有充分使用或不用，就不能激发其潜能，其才

能就会萎缩，人力资源的浪费是最大的资源浪费。第二，人力资源是具有增值性和可开发性的资源。物质资源在使用过程中，通过磨损或被加工，其独立形态就不存在了，其价值会转移到新的产品中去；而人力资源在使用过程中，伴随着经验和知识的积累，在生命周期的一定阶段会不断增值，并且可以通过培训、教育、体育锻炼等投资活动提高其价值。但是，过了最佳的生理、心理时期，人力资源的综合素质能力就开始下降、退化乃至消失。第三，人力资源是企业利润的源泉。物质资源和信息资源必须通过人的加工创造、流通才能增加价值，因此可以说，人力资源是创造剩余价值的主体，是企业利润的源泉。第四，人力资源是一种具有战略性的资源。企业为实现高速持续发展，必须拥有大量优秀人才的支持。

人力资本是通过对人力资源进行投资所形成的一种资本。人力资本体现在劳动者后天获得的以数量和质量衡量的知识、技能、智能以及体能等因素上。这些因素影响着劳动者的生产效率。人力资本的形成是通过投资实现的，这种投资包括上学、在职培训、医疗保健、迁移和寻找有关价格和收入信息等多种形式。诺贝尔经济奖获得者加里·斯坦利·贝克尔（Gary Stanley Becker）把人力资本投资定义为通过增加人身上的资源（能力）来影响其未来货币收入和心理收入的活动。他认为这种投资有很高的回报率。投资活动的收益主要表现在能够改进人的技能，增加人的知识，增进人的健康，从而提高人的货币或心理收入。

对于企业来说，人力资本是企业人力资源的全部价值。在企业表现为人们所拥有的并能够用于工作的能力。如果企业缺少人力资本如技能短缺，除非增加投资，否则，这种短缺将会危及企业的竞争力。因此，从企业的价值管理角度上说，与其称为企业人力资源管理，毋宁称之为企业人力资本管理。但是鉴于人们已经习惯于称之为人力资源管理，所以在此仍使用企业人力资源管理的概念。

二、人力资源管理

（一）人力资源管理的概念

人力资源管理是管理学中一个崭新而重要的领域。要理解什么是人力资源管理，应充分明确管理者在管理过程中所执行的职能（或任务）。任何一名管理者都要执行计划、组织、人事、领导和控制职能。

所谓计划，是对生产经营过程的筹划和安排。具体包括确立目标和标准、制定规则和程序、拟订计划及进行预测等内容。

所谓组织，是指在生产经营过程中，通过一定的部门进行协调、干预活动。具体包括向下属分配工作任务、设立工作部门、向下属授权、建立权力流动和信息沟通渠道、协调好下属之间的工作等内容。

所谓人事，是指人力资源的开发与管理。具体包括人员的招募与录用、确定

和评价职员的工作、给职员支付报酬、向职员提出建议、对员工进行培训和技能开发等内容。

所谓领导，是指在生产经营过程中，经营者利用职权进行的指挥和激励等工作。具体包括促使其他员工完成自身的工作、维持组织成员的士气、激励下属努力工作等内容。

所谓控制，是指对整个生产经营过程实施监督和约束。具体包括促使其他员工完成自身的工作、对其工作成果进行检查，必要时采取一定的行动，如调动或辞退等。

由此可以得出，人力资源管理是管理过程中的五大职能之一，是管理者对与一定的物力相适应的人力所进行的招募、甄选、雇佣、配置、激励、培训与开发，以及协调各种关系的职能或管理行为。

将人力资源管理实践活动的经验总结、概括、抽象、上升为理论，这就是人力资源的开发管理学，一般称为人力资源开发与管理。

（二）人力资源管理的特点

（1）综合性。人力资源开发与管理是一门综合性的学科。它所强调的是应用能力，由于开发与管理的对象是人，人的行为要受到如心理、生理、政治、文化、经济、民族、组织等各种因素的影响，因此研究人力资源的科学涉及经济学、社会学、人类学、心理学、管理学等多种学科的知识，从这种意义上讲，人力资源开发与管理是多学科、多领域的融合。

（2）实践性。人力资源开发与管理也是一门实践性很强的学科。它将人力资源开发与管理经验进行了概括和总结，这一理论的正确与否要接受实践的检验，同样，正确的理论也可以指导实践。

随着人们实践活动的创新和发展，以及对客观规律认识的逐渐提高，理论也在不断发展。理论的发展大体上可以归纳为三个阶段。

第一阶段：理念管理——古代的人事管理阶段。主要包括中国古代人事管理的许多管理理念以及西方早期的人事管理思想。

第二阶段：量化管理——近代以效率为中心的管理。主要是把人当做物去管理，对于劳动者的劳动时间、劳动产品以及劳动过程进行计量管理，使管理更加科学化、系统化。

第三阶段：量化与质化管理——现代的人本管理。即，量与质并用管理人力资源。人本管理思想的本质就是以人为本，可以概括为“8人”，即认识人、尊重人、关心人、使用人、约束人、激励人、培养人、留住人。

（3）社会性。人力资源开发与管理有一般的共性，也有特殊性，其特殊性取决于如文化、社会制度、民族、历史时代等社会因素，人的行为无不受到这些因素的制约。所以，运用人力资源开发和管理理论，必须结合一个国家、地