



21世纪高职高专规划教材 ● 财经管理系列

企业人力资源 开发与管 理 实 务

QIYE RENLI ZIYUAN
KAIFA YU
GUANLI SHIWU

伍双双 编著



清华大学出版社

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社

<http://press.bjtu.edu.cn>



21 世纪高职高专规划教材·财经管理系列

企业人力资源开发 与管理实务

伍双双 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

“人力资源开发与管理”是实用性和操作性都很强的一门课程。本书力求把企业实践经验进行提炼和升华,以便于所述内容可以覆盖更广阔的范围。根据企业人事工作的特点,全书分为4个模块:企业人员管理的基础工作与理论、企业人员的进入与开发、企业人员的使用与维护、企业人员的激励系统。

全书语言通俗易懂,贴近企业管理的实际需要,可作为高职高专经济管理类教材使用,也可以供企业经营管理人员在职培训使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源开发与管理实务 / 伍双双编著. — 北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2010.9

(21世纪高职高专规划教材·财经管理系列)

ISBN 978-7-5121-0356-6

I. ①企… II. ①伍… III. ①企业管理-劳动力资源-资源开发-高等学校:技术学校-教材 ②企业管理-劳动力资源-资源管理-高等学校:技术学校-教材
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第174475号

责任编辑:吴嫦娥 特邀编辑:张德兰

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京交大印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:16.5 字数:370千字

版 次:2010年9月第1版 2010年9月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0356-6/F·741

印 数:1~4000册 定价:28.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监局反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043,51686008;传真:010-62225406;E-mail:press@bjtu.edu.cn。

出版说明

高职高专教育是我国高等教育的重要组成部分，它的根本任务是培养生产、建设、管理和服务第一线需要的德、智、体、美全面发展的高技术应用型专门人才，所培养的学生在掌握必要的基础理论和专业知识的基础上，应重点掌握从事本专业领域实际工作的基本知识和职业技能，因而与其对应的教材也必须有自己的体系和特色。

为了适应我国高职高专教育发展及其对教学改革和教材建设的需要，在教育部的指导下，我们在全中国范围内组织并成立了“21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会”（以下简称“教材研究与编审委员会”）。“教材研究与编审委员会”的成员单位皆为教学改革成效较大、办学特色鲜明、办学实力强的高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院，其中一些学校是国家重点建设的示范性职业技术学院。

为了保证规划教材的出版质量，“教材研究与编审委员会”在全国范围内选聘“21世纪高职高专规划教材编审委员会”（以下简称“教材编审委员会”）成员和征集教材，并要求“教材编审委员会”成员和规划教材的编著者必须是从事高职高专教学第一线的优秀教师或生产第一线的专家。“教材编审委员会”组织各专业的专家、教授对所征集的教材进行评选，对所列选教材进行审定。

目前，“教材研究与编审委员会”计划用2~3年的时间出版各类高职高专教材200种，范围覆盖计算机应用、电子电气、财会与管理、商务英语等专业的主要课程。此次规划教材全部按教育部制定的“高职高专教育基础课程教学基本要求”编写，其中部分教材是教育部《新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划》的研究成果。此次规划教材按照突出应用性、实践性和针对性的原则编写并重组系列课程教材结构，力求反映高职高专课程和教学内容体系改革方向；反映当前教学的新内容，突出基础理论知识的应用和实践技能的培养；适应“实践的要求和岗位的需要”，不依照“学科”体系，即贴近岗位，淡化学科；在兼顾理论和实践内容的同时，避免“全”而“深”的面面俱到，基础理论以应用为目的，以必要、够用为度；尽量体现新知识、新技术、新工艺、新方法，以利于学生综合素质的形成和科学思维方式与创新能力的培养。

此外，为了使规划教材更具广泛性、科学性、先进性和代表性，我们希望全国从事高职高专教育的院校能够积极加入到“教材研究与编审委员会”中来，推荐“教材编审委员会”成员和有特色的、有创新的教材。同时，希望将教学实践中的意见与建议，及时反馈给我们，以便对已出版的教材不断修订、完善，不断提高教材质量，完善教材体系，为社会奉献更多更新的与高职高专教育配套的高质量教材。

此次所有规划教材由全国重点大学出版社——清华大学出版社与北京交通大学出版社联合出版，适合于各类高等专科学校、高等职业学校、成人高等学校及高等院校主办的二级职业技术学院使用。

21世纪高职高专教育教材研究与编审委员会

2010年8月

前 言

人力资源开发与管理是20世纪80年代兴起的学科,90年代进入中国,在近十多年才在中国企业普遍推开。它是实用性和操作性都很强的一门课程。对企业而言,最重要的资源不外乎是人的资源和财的资源,所以良好的人力资源是企业的一种长期财富,直接影响着企业发展机会和生存空间的大小。创立这门学科的目的是提升人力资源的质量和员工的工作热情,它是一门不断发展的一个职业领域内的学科。人力资源开发与管理一直都是企业管理改革的重点和热点,中国企业已经从最初的完全照搬西方成功经验和理论,慢慢地摸索出了适合自己发展的经验教训、理论认知。随着经济的发展,企业越来越关注人力资源开发与管理,因为大家肯定地意识到,在知识社会企业发展真正的战略性资源是人力资源或人力资本。

本书是对企业实践的归纳和总结,但并没有仅仅停留在就事论事的阶段,而是力求把企业实践经验进行提炼和升华,以便于所述内容可以覆盖更广阔的范围。由于行业环境、管理理念、员工特点等因素的不同,每个企业的人力资源管理都会有自己独特的特征,所以需要学生在学习时具备独立思考的能力和习惯,能够使所学的知识技能灵活地为实际工作服务。

在写作内容的安排上,根据企业人事工作的特点,全书分为4个模块:企业人员管理的基础工作与理论、企业人员的进入与开发、企业人员的使用与维护、企业人员的激励系统。企业人员管理的基础工作与理论模块着重介绍企业人力资源开发与管理的基础知识和职务分析系统,包含企业人员管理的理论常识、发展背景、职务管理系统的建立和操作等基础内容;企业人员的进入与开发模块着重介绍员工招聘与选拔、订立劳动合同、入职教育、员工教育与培训和职业生涯管理等日常工作内容;企业人员的使用与维护模块着重介绍企业绩效管理系统、薪酬管理系统、劳动安全与卫生、劳动时间管理等人事管理工作的重要内容;企业人员的激励系统模块介绍企业人员的有效激励、企业文化、领导艺术理论和知识管理等企业管理者关心的热点话题。

在写作内容的选择上,本书力求贴近企业管理的实际需要,语言通俗易懂,便于学

生领会和理解。课堂交流是高职教学中十分重要的内容，交流可以让学生表达不同的多样化的思维，并相互启发、相互沟通，从而达到培养学生的多元化思维能力。为便于教师和学生之间的双向交流，在每章的知识和技能介绍的同时，特别相应地加入了知识链接、课堂互动、实训练习等交流材料。

为方便教师教学，本书配有教学课件及练习题答案，需求者可从北京交通大学出版社网站（<http://press.bjtu.edu.cn>）下载，或发邮件至 cbswce@jg.bjtu.edu.cn 索取。

编 者

2010年8月

目 录

模块一 企业人员管理的基础工作与理论

第1章 全面认识企业人员管理与开发	(3)
◇ 学习目标	(3)
◇ 知识、技能要求	(3)
1.1 人力资源的概念	(4)
1.1.1 人力资源概念的缘起	(4)
1.1.2 人力资源的含义	(6)
1.1.3 人力资源的特点	(7)
1.2 企业人力资源管理的发展演变与特征	(10)
1.2.1 企业人员管理的发展阶段	(10)
1.2.2 企业人员管理的特征	(15)
1.3 中国企业人员管理的现状	(17)
1.3.1 人力资源开发与管理工作的系统化进一步加强	(17)
1.3.2 人力资源开发与管理已经进入企业的战略决策层面	(17)
1.3.3 内部组织的横向联系得以加强	(18)
1.3.4 跨文化管理越来越多地引起管理层的重视	(19)
1.3.5 用人呈现“差序格局”	(19)
1.3.6 企业的人事管理基础工作比较弱	(20)
1.3.7 知识共享和创造开始成为人事管理者关注的内容	(21)
1.4 人力资源管理者的社会责任和职业道德	(21)
1.4.1 道德与责任——人事工作面临的常见困境	(21)
1.4.2 社会责任和经济效益的统一	(24)
◇ 本章小结	(28)
◇ 思考题	(28)
◇ 测试题	(29)

第2章 职务分析与定编定员	(30)
◇ 学习目标	(30)
◇ 知识、技能要求	(30)
2.1 职务分析的基本概念	(31)
2.1.1 职务分析的由来	(31)
2.1.2 职务分析的含义及相关知识	(33)
2.1.3 职务分析在人员管理中的作用	(35)
2.2 职务分析的操作过程	(36)
2.2.1 职务调查	(36)
2.2.2 职务信息的收集	(39)
2.2.3 职务信息分析	(42)
2.2.4 职务分析说明书的撰写	(43)
2.3 定编定员	(44)
2.3.1 定编定员的原则	(45)
2.3.2 定编定员的流程	(48)
◇ 本章小结	(50)
◇ 思考题	(50)
◇ 测试题	(51)
◇ 案例分析及讨论	(51)

模块二 企业人员的进入与开发

第3章 企业人员的招聘与录用	(55)
◇ 学习目标	(55)
◇ 知识、技能要求	(55)
3.1 人员招聘	(56)
3.1.1 招聘的前期准备	(56)
3.1.2 确定招聘渠道	(59)
3.1.3 招聘程序	(61)
3.2 人员的筛选手段	(65)
3.2.1 心理测试	(65)
3.2.2 评价中心测评技术	(70)
3.2.3 面试	(72)
3.3 人员录用	(75)
3.3.1 签订劳动合同的法律要求	(75)

3.3.2 新员工就职的基本程序	(77)
◇ 本章小结	(80)
◇ 思考题	(80)
◇ 测试题	(80)
◇ 案例分析及讨论	(81)
第4章 员工的培训与发展	(82)
◇ 学习目标	(82)
◇ 知识、技能要求	(82)
4.1 培训的前期准备	(83)
4.1.1 做好培训工作的基本前提	(83)
4.1.2 培训工作的前期教学准备	(85)
4.1.3 培训工作的原则	(88)
4.2 培训工作的落实	(89)
4.2.1 培训需求分析	(89)
4.2.2 培训方法	(91)
4.2.3 培训评估	(93)
4.3 员工的职业生涯管理	(94)
4.3.1 职业动力与职业偏好	(95)
4.3.2 职位流动管理	(100)
◇ 本章小结	(104)
◇ 思考题	(104)
◇ 测试题	(104)
◇ 案例分析及讨论	(105)

模块三 企业人员的使用与维护

第5章 企业的绩效管理系统	(109)
◇ 学习目标	(109)
◇ 知识、技能要求	(109)
5.1 绩效管理在中国企业实践中的变化发展	(110)
5.1.1 绩效管理的作用	(110)
5.1.2 绩效考核工作实践中容易产生的盲区	(111)
5.1.3 中国企业绩效管理的发展与演变	(113)
5.2 绩效管理的过程与方法	(115)

5.2.1	绩效管理的程序	(115)
5.2.2	绩效考核的方法与手段	(119)
5.3	沟通与改进	(127)
5.3.1	绩效面谈	(127)
5.3.2	企业绩效改进中的常见难题	(130)
◇	本章小结	(132)
◇	思考题	(132)
◇	测试题	(132)
◇	案例分析及讨论	(133)
第6章	薪酬系统的管理	(135)
◇	学习目标	(135)
◇	知识、技能要求	(135)
6.1	薪酬的功能与形式	(136)
6.1.1	薪酬在企业管理工作中的功能	(136)
6.1.2	薪酬的发放形式	(139)
6.2	薪酬管理	(141)
6.2.1	职务评价	(142)
6.2.2	薪酬调查	(143)
6.2.3	薪酬确定与支付	(144)
6.2.4	薪酬政策制定中的注意事项	(148)
6.3	特殊人员的薪酬	(148)
6.3.1	销售人员的薪酬	(149)
6.3.2	经营者的薪酬	(150)
6.3.3	外派人员的薪酬	(152)
◇	本章小结	(154)
◇	思考题	(154)
◇	测试题	(155)
◇	案例分析及讨论	(155)
第7章	劳动保护与劳动时间	(157)
◇	学习目标	(157)
◇	知识、技能要求	(157)
7.1	劳动安全管理	(158)
7.1.1	工作条件	(158)

7.1.2 员工健康管理	(162)
7.1.3 工伤事故管理	(167)
7.2 劳动时间管理	(171)
7.2.1 劳动时间的划分	(171)
7.2.2 劳动时间管理	(175)
◇ 本章小结	(176)
◇ 思考题	(177)
◇ 测试题	(177)
◇ 案例分析及讨论	(178)

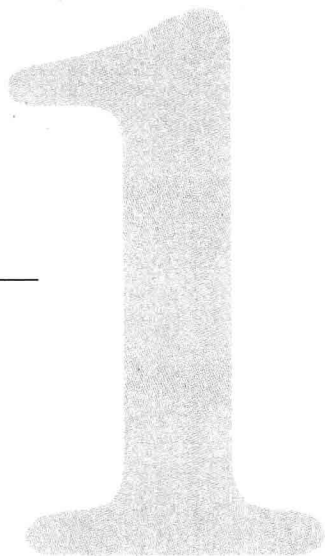
模块四 企业人员的激励系统

第8章 企业人员的激励	(183)
◇ 学习目标	(183)
◇ 知识、技能要求	(183)
8.1 对员工工作动机的认知	(184)
8.1.1 员工的激励特征	(184)
8.1.2 激励员工的方法	(186)
8.2 影响员工工作成绩的原因	(188)
8.2.1 工作氛围	(188)
8.2.2 员工的工作能力	(190)
8.2.3 管理者的管理风格	(191)
8.3 提升员工的满意度	(193)
8.3.1 员工满意度所包含的内容	(193)
8.3.2 如何做好员工满意度的调查	(195)
8.3.3 提高员工满意度的方法	(199)
◇ 本章小结	(201)
◇ 思考题	(201)
◇ 测试题	(201)
◇ 案例分析及讨论	(202)
第9章 企业文化与领导行为	(204)
◇ 学习目标	(204)
◇ 知识、技能要求	(204)
9.1 企业文化	(205)

9.1.1 企业文化的演变	(205)
9.1.2 企业文化的建设	(209)
9.1.3 领导人与企业文化	(211)
9.2 领导行为	(213)
9.2.1 领导行为理论	(213)
9.2.2 成功领导行为的特征	(217)
◇ 本章小结	(219)
◇ 思考题	(219)
◇ 测试题	(219)
◇ 案例分析及讨论	(220)
第10章 知识管理	(223)
◇ 学习目标	(223)
◇ 知识、技能要求	(223)
10.1 知识型企业和企业知识化	(224)
10.1.1 知识经济的特征	(224)
10.1.2 知识经济对企业人员管理的影响	(227)
10.2 知识管理的概念与特征	(229)
10.2.1 知识的分类	(229)
10.2.2 知识管理的最终目标是为创造企业利润服务	(231)
10.3 知识管理的手段和方法	(237)
10.3.1 知识管理的特点	(237)
10.3.2 知识管理在实践中体现的两种模式	(238)
10.3.3 知识管理的方法	(240)
10.3.4 知识管理的误区	(242)
◇ 本章小结	(243)
◇ 思考题	(244)
◇ 测试题	(244)
◇ 案例分析及讨论	(245)
综合模拟试题	(247)
参考文献	(249)

模块一

企业人员管理的基础 工作与理论



.....

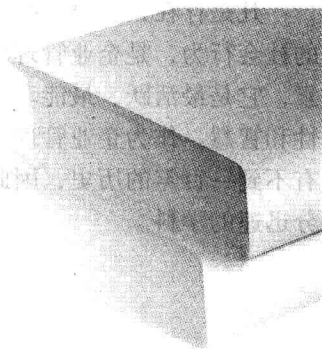
第 1 章 全面认识企业人员管理与开发

第 2 章 职务分析与定编定员

.....

第 1 章

全面认识企业人员 管理与开发



【学习目标】

让学生从对人力资源开发与管理完全陌生的状态到开始对企业人员的管理与开发有一个基本的认知和了解。初步掌握这门课程的基本概念、发展的历程和独有的特性。

【知识、技能要求】

通过本章学习，使学生掌握：

1. 人力资源的概念；
2. 人力资源开发与管理的发展历程；
3. 企业人员管理的特征；
4. 中国企业人员管理的现状；
5. 企业人员管理工作应该承担的社会责任。

凡是存在人类协作的地方就存在着对人的管理。人员的开发与管理是一种普遍存在的社会行为，是企业管理学习中永恒的话题。在一切管理系统中，人都是最主要的因素，它是最活跃、最能动、最积极的要素，组织活力的源泉在于劳动者的创造力、积极性和智慧。作为企业管理工作重心的人力资源开发与管理，形成于20世纪早期，迄今有不到一百年的历史，因此它不仅是一门操作性十分突出的学科，同时也是发展变化十分迅速的学科。

1.1 人力资源的概念

在企业管理理论体系中，资本的基本划分有两种形式：一种是物质资本，另一种是人力资本。现代企业人力资源开发与管理理论就是在对人力资本理念的基础上建立起来的。

随着经济的发展，尤其是伴随着知识经济的崛起，人力资本已成为越来越引人注目的话题。从最初工业文明产生到20世纪中期这段时间内，绝大多数经济学者在谈及创造社会财富的原因时，更多的关注点是物质资源及其相关市场制度，可能是基于认识的局限性或当时道德的压力，对于人这种资源与财富增长之间的关系，尽管理论学家早已就承认人是国民财富中的一个重要组成部分，但是大多数经济学家在其论著中并没有把人作为创造社会财富的重要资源纳入他们理论的核心观点中来。

1.1.1 人力资源概念的缘起

最早把对造成财富增长原因的研究目光从物质资源转向人力资源的人是1979年诺贝尔经济学的获奖者美国人西奥多·W·舒尔茨。他最早创建了人力资本和人力资源的理论体系，对经济发展的动力做出了全新的解释。他的观点很快就得到了众人的追捧和迅速发展，自20世纪60年代起成为经济、管理领域中的流行观点。

在舒尔茨之后，经济学家萨卡洛·普洛斯分析了61个国家的人力资本投资（社会与个人教育投资）状况，发现对于发展中国家来说，20世纪60年代的物质资本投资收益率为15%，人力资本投资收益率为20%；70年代这两个数字分别为13%和15%。



知识链接

西奥多·W·舒尔茨教授，1979年诺贝尔经济学奖获得者。1902年4月30日出生于美国南达科他州阿灵顿郡，1930年在威斯康星大学获哲学博士学位。

位。1930—1943年，舒尔茨在依阿华州立学院（现为依阿华州立大学）任教，1934年开始任该校经济学、社会学系主任。在任职期间，他凭着高超的组织才能和研究上的洞察力，使原本默默无闻的依阿华大学经济学系一跃成为美国最著名的经济系之一。1943年后他一直在芝加哥大学任教，1946—1961年担任芝加哥大学经济学系主任，是“芝加哥学派”的代表人物之一。1960年他当选为美国经济学会会长，1972年荣获美国经济学会最高荣誉奖——弗朗西斯·沃尔克奖。1979年，由于“在经济发展研究领域中所作出的贡献，特别是对发展中国家的经济问题所做的首创性研究”，他和阿瑟·刘易斯分享了该年度的诺贝尔经济学奖。

舒尔茨教授运用市场均衡方法来研究人力资源的配置问题，但他又不拘泥于静态均衡分析，他常常用动态的眼光来观察经济发展，并对经济发展中的失衡现象给予了高度重视。他时常挑战传统的思想，并在研究中表现出一种潜在的乐观主义精神——如果减少错误的经济政策，更多地依赖农民个人和企业家个人的常识，增加更多的知识，提高经济理性和增加经济刺激的话，那么，贫困是可以克服的。舒尔茨教授认为，虽然自然界残酷无情、变幻莫测，不时会有干旱、洪水、虫害和疾病，但是由于世界农业所具备的基本经济潜力，以及对人力资本投资的不断增加，食品生产的增长速度高于人口增长的速度。这位教授在一篇文章中写道：“从技术可能性和纯经济机会的角度来看，成本降低的前景是很乐观的，但是由于政治上的所作所为，其前景是暗淡的。同时，国际食品会议产生了大量无力的报告，而社会思潮产生了强烈的意识形态。但是报告和意识形态不能生产食物。幸运的是，动植物不读报告，也不歧视任何政府的意识形态。”

人力资源和人力资本是两个十分相近的概念，舒尔茨教授在其论文《人力资本投资》一书中，既使用“人力资源”概念，又使用“人力资本”概念。人力资源可以看作是人力资本在企业管理领域中存在的主要类型和具体体现。企业员工的劳动不再被看作是普通生产资料的一种，而被看作是可以进行投资的产物。人力资源的发展与管理和社会经济结构的变迁及企业的长远发展有着密不可分的关系，即：人力资源运用于创造价值的过程，便成了人力资本。

在实际操作中，人力资源管理和企业发展有着无法忽略的关联，尽管有时在简单表象上企业人员的管理和这个企业今年是否能赚钱没有明显的关联，但是如果一个企业想长远发展，没有一个强劲、高效的人力资源队伍的支持是不可能做到的。