



新编高校财经专业应用型规划教材

XINBIAN GAOXIAO CAIJING ZHUANYE YINGYONGXING GUIHUA JIAOCAI



人力 资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

主编 范 伟 张瞳光



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

新编高校财经专业应用型规划教材

人力资源管理

主 编 范 伟 张瞳光

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/范伟, 张瞳光主编. —北京: 中国商务出版社, 2009. 12

新编高校财经专业应用型规划教材

ISBN 978-7-5103-0189-6

I. ①人… II. ①范…②张… III. ①劳动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 238320 号

新编高校财经专业应用型规划教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

主编 范伟 张瞳光

出 版: 中国商务出版社

发 行: 北京中商图出版物发行有限责任公司

社 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号

邮 编: 100710

电 话: 010—64269744 (编辑室)

010—64266119 (发行部)

010—64263201 (零售、邮购)

网 址: www.cctpress.com

邮 箱: cctp@cctpress.com

照 排: 北京金奥都图文工作室排版

印 刷: 三河市和达印务有限公司

开 本: 787 毫米×980 毫米 1/16

印 张: 22 字 数: 395 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5103-0189-6

定 价: 31.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64242964

编 委 会

主 编 范 伟 张瞳光

副主编 苏雪峰 李文生

参 编	潘健家	王爱华	时玉琴	宗雯娟	邵金坪
	黄新星	石 磊	孙海峰	黄 帅	冯晓林
	赵士芳	葛玲玲	宋丽娟	赵 惠	倪彩霞
	谈 玲	李清军	刘 雷	胡 誉	郭 颖
	蒋亚琴	端义欢	侯 佳	苍 添	薛 源
	张满清	李 振	陈泽宏	王忠远	夏 韬
	王君维	刘彬茜	祁 凯	朱 吉	张宁宁
	李 洁	何 娟	周 俊	陈 辉	徐 鋈

前 言

伴随知识经济时代的到来，人的智能化的地位获得空前提高，人力资本已超越了物质资本及货币资本而成为最主要的生产要素和社会财富的重要组成部分。人才是一个组织的生命，是创新发展的核心。对人才的高度重视，促进了对人力资源的观念转变。从当初强调对人的控制，转向服务人、开发人，最大限度地发挥人的潜在价值。

人力资源管理课程是人力资源管理专业的基础课，也是工商管理类专业的必修课程之一，是人力资源专业及工商管理类专业的主干课程，所以本书是针对培养应用型人才的本科教育层次和高职高专教育层次的人力资源管理或其他管理类专业的教学要求和特点而编写的。

本书编者力求体例严谨，内容科学而新颖，使其更具可读性、操作性、规范性与务实性。全书共分九章，讲述了基本原理、操作实务、经典案例，而后重点落脚在微观而翔实的人力人事管理操作实务上。全书理论与实践相结合，避免了枯燥的说教；信息丰富，语言通俗，形式灵活。为便于读者的学习，每章都列出了本章导读、学习目标、引导案例、综合案例、本章思考题等几个阅读环节。

本书第二、五、七章由佳木斯大学范伟教授编写，第一、三章由鸡西大学张瞳光老师编写，第四、九章由佳木斯大学苏雪峰老师任编写，第六、八章由江门职业技术学院李文生老师编写，全书由

佳木斯大学范伟老师统稿，同时感谢潘健家、王爱华、时玉琴、宗雯娟、邵金坪、黄新星、石磊、孙海峰、黄帅、冯晓林、赵士芳、葛玲玲、宋丽娟、赵惠、倪彩霞、谈玲、李清军、刘雷、胡誉、郭颖、蒋亚琴、端义欢、侯佳、苍添、薛源、张满清、李振、陈泽宏、王忠远、夏韬、王君维、刘彬茜、祁凯、朱吉、张宁宁、李洁、何娟、周俊、陈辉、徐璠等老师在教材编校过程中所做的工作。

本书可作为普通院校、成人院校、职业技术学院经管专业教材，也可作为经济、管理工作者自学和提高业务水平的普通读物。

由于编写时间仓促，如有疏漏，敬请斧正。

编 者

2010年1月

目 录

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源管理概述	2
第二节 人力资源管理的理论基础	18
第三节 人力资源管理的环境分析	26
第四节 人力资源管理的发展与创新	31
综合案例	37
本章思考题	41
 第二章 工作（职务）分析	 42
第一节 工作分析概述	43
第二节 工作分析的内容和方法	55
第三节 工作设计	71
综合案例	77
本章思考题	80
 第三章 人力资源规划	 81
第一节 人力资源规划概述	82
第二节 企业人力资源规划的预测方法	93
第三节 人力资源规划的编制	109
综合案例	114
本章思考题	115

第四章 人才招聘与录用	116
第一节 人才招聘与录用概述	117
第二节 人才招聘与录用的程序	123
第三节 员工招聘的途径	132
第四节 人员选拔的技术与方法	141
综合案例	152
本章思考题	156
第五章 员工培训与职业生涯管理	157
第一节 员工培训概述	158
第二节 员工培训的实施	172
第三节 职业生涯管理	181
综合案例	191
本章思考题	193
第六章 员工激励	194
第一节 激励概述	195
第二节 员工激励的理论及其应用	203
第三节 员工激励体系	216
第四节 人际沟通	222
综合案例	229
本章思考题	231
第七章 绩效管理	232
第一节 绩效管理概述	233
第二节 绩效管理的评价方法	246
第三节 绩效管理的实施	254
综合案例	265
本章思考题	267

第八章 薪酬管理	268
第一节 薪酬概述	269
第二节 薪酬总体方案设计	279
第三节 薪酬制度	283
第四节 薪酬管理	309
第五节 员工福利	315
综合案例	319
本章思考题	321
 第九章 不同企业文化下人力资源管理的比较	322
第一节 企业文化与跨文化人力资源管理	323
第二节 人力资源管理的全球化比较	328
综合案例	336
本章思考题	340
 参考文献	341

第一章 人力资源管理导论

【本章导读】

本章内容中将主要介绍人力资源和人力资源管理的基本含义，人力资源管理的发展历程，及人力资源管理的基本理论。

【学习目标】

1. 理解人力资源和人力资源管理的概念和定义；
2. 掌握人力资源管理的各种理论和应用；
3. 了解人力资源管理的内容。

【引导案例】博民公司的尝试

浙江博民机电股份有限公司（以下简称博民公司）是一家专业研制开发各类阀门、管件、水暖洁具的外向型企业，产品95%以上出口欧美、东南亚等60多个国家和地区。

一、定义能力

博民公司认为只有不断提高员工的能力，企业才能不断发展，人员的获取、激励和发展是企业必须注意的问题。他们以能力作为选择员工的唯一标准，不能达到岗位要求的职员就会被调至其他岗位或被辞退，尽一切可能让有才能又实干的人上，这就要求员工要不断提高自己的技能和效率。

二、绩效考核

博民公司对每个岗位应尽的职责以及所应达到的标准都有明确的规定，还建立了定量和定性的考核制度。同时公司也为员工提供各种学习和培训的机会，要求员工不断地充实自己、提高自己，以适应公司发展的需要。而这些制度的建立是从关心和爱护员工的角度出发，尊重员工的人格，理解员工的情感，维护员工的利益，以情动人，使得员工能自觉遵章守纪，服从管理。

三、薪酬制度

从2000年开始实行能力工资制，特点就是按照员工的实际能力决定工资；进行工资动态管理。具体的做法如下：职工的月工资取消原有的职务工资、岗位工资、工龄工资、各项津贴以及奖金等相关项目。本人依据自身的条件、工作能力及工作岗位，向公司提出月工资收入的意愿，公司再凭其工作态度、学历、实际水平、完成任务状况和工作业绩等要素进行综合考评，确定其月工资水平。

另外，公司还在各个时期对员工的工作表现、工作业绩进行考核评比，视情况不定期地对相应职工的月工资进行调整，拉开档次，奖勤罚懒。每半年，总经理有选择地与部分员工进行交流，确定下一时期的薪资。员工也可以和总经理谈判。当然，工资的确定也有一个客观的标准，比如，相同的学历、经验的标准是相同的，然后再根据其工作态度和在工作业绩波动调整。员工的工资需要拉开档次又不能相差太悬殊。

第一节 人力资源管理概述

一、对人力资源管理的基本认识

(一) 人力资源管理的定义

1. 人力资源

资源泛指社会财富的源泉。资源是为了创造财富而投入到生产活动中的一切要素。资源可分为人力资源、经济资源、物质资源和信息资源四大类。其中，人力资源是生产中最活跃的因素，是最重要的资源，被经济学家称为第一资源。

美国经济学家舒尔茨，最早创建了人类资本和人力资源的理论体系，在他的理论观点的影响下，从20世纪60年代起，有关人力资本、人力资源的论著大量出现。1971年以来，共有5位经济学家因在这一领域做出突出贡献而被授予诺贝尔奖。

人力资源的概念通常有狭义和广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口。广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上超过劳动年

龄仍有劳动能力的那部分人口。因此人力资源可定义为：能够推动整个经济和社会发展的劳动者的智力与体力劳动能力的总和。它包括处在劳动年龄的已直接投入建设的和尚未投入建设的人口能力的总和。企业人力资源是指能够推动整个企业发展的劳动者的各种能力的总和。

人力资源可以理解为能创造价值的劳动力数量。人力资源管理，就是指运用现代的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，从而实现组织目标。根据定义，我们可以从以下两个方面来理解人力资源管理。

(1) 对人力资源外在要素——量的管理。这是指对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化情况，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使人力、物力经常保持最佳比例和进行有机的结合，以充分发挥出最佳效应。

(2) 对人力资源内在要素——质的管理。这主要是指采用现代的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），也就是对心理行为进行管理，从而充分发挥人的主观能动性，实现组织目标。

2. 人力资源相关概念

(1) 人口。人口是某一国家或地区在一定时期内所有人口的总和。包括具有劳动能力者、丧失劳动能力者以及暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者。

(2) 劳动力。劳动力是指人口中达到法定的劳动年龄，具有现实的劳动能力，并且参加社会就业的那一部分人。劳动力是劳动力市场的主体，代表着劳动力的总体供给总量，其中不包括尚未进入就业的学生、失业者和丧失劳动能力者。

(3) 人才资源。人才资源是指人力资源中层次较高的那一部分人。人才是较高层次的复杂的劳动力。人口、劳动力、人才资源、人力资源的关系如图 1-1 所示。

人 口			
丧失劳动力者	人力资源		
	学生、失业者	劳 动 力	
		普通劳动者	人才资源

图 1-1 人口、劳动力、人才资源、人力资源的关系

(二) 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响，它是近 30 年来出现的一个崭新的、重要的管理学领域，远远超出了传统人事管理的范畴。具体来说，二者存在以下一些区别。

(1) 传统人事管理的特点是以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，不见人与事的整体性和系统性，强调对“事”的单一方面的静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；而现代人力资源管理以“人”为核心，强调一种动态的、心理的、意识的调节与开发，管理的根本出发点是“着眼于人”，其管理归结于人与事的系统优化，以使企业取得最佳的社会效益和经济效益。

(2) 传统人事管理把人设为一种成本，将人当做一种“工具”，注重的是投入、使用和控制；而现代人力资源管理则把人作为一种“资源”，注重产出和开发。

(3) 传统人事管理是某一职能部门单独使用的“工具”，似乎与其他职能部门的关系不大，但现代人力资源管理却截然不同。在现代人力资源管理中，实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及企业的每一个管理者，现代的管理人员应该明确：他们既是部门的业务经理，也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制定人力资源规划与开发政策，侧重于对人的潜能的开发，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们的管理水平和素质。所以说，企业的每一个管理者，不但要完成企业的生产、销售目标，还要培养一支能为实现企业组织目标打硬仗的员工队伍。

二、人力资源管理的基本内容

根据人力资源管理的任务和职能要求，可将有关的人力资源管理的基本

内容归纳为以下几个方面:

(一) 工作分析(职务分析或职务设计)

工作分析的目的是确保人与工作之间的最佳匹配,这是人力资源管理中的一项重要的工作。工作分析的主要内容有工作描述和工作要求。通过对工作任务的分解,根据不同的工作内容涉及不同的职务,规定每个职务应承担的职责和工作条件、工作作用等,这样一方面可以合理配置人力资源,另一方面通过合理设计工作使企业吸引和留住合格的员工。通过工作分析,制定工作说明书和岗位规范,实现工作设计或再设计要求,为开展其他一切人力资源管理实务工作提供前提和基础。

(二) 人力资源规划

即对组织所需的人员,从数量上、种类上、质量上作好规划,制订方案和实施步骤,保证人力资源与企业的发展战略和目标一致,保证人力资源管理活动的各个环节互相协调,避免发生冲突。人力资源规划的主要任务是确保组织与部门在需要的时间和岗位上获得所需的合格人员,并使组织和个人得到长期的益处;在组织目标与个人目标大体一致的情况下使人力资源供需达到平衡;分析组织在环境变化中的人力资源需求,并制定相应的和必要的政策和措施以满足这些要求。

(三) 员工招聘与选拔

即为企业或组织补充所缺少的岗位人员,寻找和发现符合职务和岗位要求的人选,从应聘人员中挑选最合适的人员,并录用安排在适宜的岗位上。企业要想得到发展,招聘和选拔合适的人力资源是关键。员工招聘是促进企业发展和人力资源充分利用的手段。企业通过招聘做到人事匹配,使企业的目标得以实现。

(四) 员工培训与开发

通过培训,提高员工个人、群体和整个组织的思想水平、业务水平、能力水平和绩效水平;通过种种途径,开发员工的智力和潜能,指导并帮助员工制订切实可行的职业发展规划,谋求个人和组织的协调发展。企业员工的培训与开发是企业人力资源管理工作的主要内容。从职工个人来看,培训和开发可以提高素质,使其最大限度地实现其自身价值;从企业来看,员工的培训和开发可以提高工作效率和经济效益,从而增强企业的市场竞争力。因

此企业必须重视员工的培训与开发。

（五）员工的使用与管理

根据员工的性格、气质、能力、知识、学历、经历、专长、爱好等特点，将员工安排在最适宜的岗位上，做到“人事相宜，人尽其才，才尽其用”，并按照人的心理规律、行为规律，管理好人才，使每个员工保持良好的态度、热情和积极性，投身于工作和事业，同时注意发挥规章制度的作用。

（六）员工绩效考核与智能测评

即设立客观公正的考评指标体系，对群体和员工个人的德、能、勤、绩进行全面考核和科学评价，重点考核员工的绩效，测试其智能，为选人、育人、用人、留人、激励人等提供重要依据，为提高组织人力资源和整体水平奠定基础。

（七）激励与报酬

激励是贯穿于一切人力资源管理工作的主线索，激励的主要依据是行为科学和激励理论。激励的方法和措施多种多样，在现阶段，满足员工基本需要的激励因素不容忽视，如报酬激励、待遇激励等；同时要建立和健全激励机制，重视满足员工高层次需要的激励因素，如企业文化激励、精神激励、工作本身的激励等。

（八）人力资源管理的自我诊断与评估

利用诊断和评估技术，对组织自身的人力资源状况及其管理状况做深入细致的检查和实事求是的评估，找出存在问题，指出改进办法，是将组织的人力资源引入健康发展道路，顺利实现组织发展目标的关键。

（九）劳动关系管理

劳动关系是企业与员工之间在实现劳动过程中建立的社会经济关系。劳动关系包括劳动安全、员工福利、劳动冲突以及相关的法律问题。劳动关系管理就是要协调各种劳动关系、进行企业文化建设以及创造融洽的人际关系和良好的工作氛围。

本教材主要是按照以上内容展开讨论和分析的。

三、人力资源管理的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的资源，与其他资源相比较，

它具有如下特点:

(一) 人力资源具有生物性

人力资源存在于人体之中,是一种“活”的资源,它与人的自然生理特征相联系,这是人力资源最基本的特点。这也就决定了人力资源与其他资源之间的差异。

(二) 人力资源具有能动性

人的主观能动性决定了人力资源区别于其他资源的最重要特征——能动性。许多资源在其被开发过程中完全处于被动的地位,人力资源则不同,它在被开发的过程中,具有能动性。人不仅拥有而且也能自主地支配自身的人力资源。同时,人又是有思想、有感情,能够有目的、有意识地进行活动。所以在能动的认识世界和改造自然的过程中,不可避免地融入自己的思想和感情,有目的和意识地控制和选择人力资源的投向,决定其专业、职业、工作单位等问题的选择和变动。这种能动性主要表现在:一是人的自我强化,即人通过学习能提高自身素质和能力,人们通过正规教育、非正规教育和各种培训,努力学习理论知识和实际技能,刻苦锻炼意志和身体,使自己获得更高的劳动素质和能力;二是选择职业,在市场经济环境中,人力资源通过市场来调节,选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程;三是积极劳动,这是人力资源能动性的主要方面,也是人力资源发挥潜能的决定性因素。人能够积极主动地、有目的地、有意识地认识世界和改造世界;人能有意识地对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测,是由人所具有的社会意识和在社会生产过程中所处的主体地位决定的。对人力资源能动性调动得如何,直接决定着开发的程度和水平。有的人将这个特点概括为“可激励性”、可激励性的前提是其对象的能动性、这就要求我们在进行人力资源开发工作时,必须充分注重对人的积极性的调动。

(三) 人力资源具有两重性

人力资源既是投资的结果又能创造财富,它具有既是生产者又是消费者的两重性。根据舒尔茨的人力资本理论,人力资本投资主要由个人和社会双方承担。用于对人力资源的投资包括教育投资、卫生健康的投资和人力资源迁移的投资,人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。人力资本的直接成本(投资)的另一部分是对卫生健康和迁移的投资。个体的人由于投

入了大量的时间用于接受教育以提高知识和技能，也失去了许多就业机会和获得收入的机会，这构成了人力资本的间接成本（即机会成本）。我们既要重视对人口数量的控制，更要重视对人力资源的开发和人才培养，充分地利用和开发现有的人力资源，为社会产生更大的经济效益。

（四）人力资源具有时效性

人力资源存在于人的生命之中，它是一种具有生命的资源，其形式、开发和利用都要受到时间的限制。从总体上看作为生物有机体的人，有其生命周期，如幼年期、青壮年期、老年期，各个时期的劳动能力各不相同，不能长期蓄而不用，否则会荒废、退化。劳动者的体力、智力不能及时合理的利用，就会随着时间的推移而流失。而作为人力资源，人能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段；在不同年龄段，能从事劳动的能力也不尽相同。从社会角度看，人力资源的使用也有培养期、成长期、成熟期和老化期；不同年龄组的人口数量及其间的联系，也具有时效性。因此，在进行人力资源的开发时一定要尊重其内在规律性，使人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态的平衡之中。一般而论，25岁到45岁是科技人员的黄金年龄，37岁达到峰值。医学人才的最佳年龄一般会后移，这是研究领域的业务性质决定的。人才的开发与使用必须及时、讲究实效。

（五）人力资源开发具有持续性

一般来说，物质资源的开发只有一次、二次开发，形成产品使用之后，就不存在继续开发问题了。但人力资源则不同，使用后还能继续开发，使用的过程也是开发过程，而且这种开发具有持续性。人在工作以后，可以通过不断的学习更新自己的知识，提高技能；而且，通过工作，可以积累经验，充实提高。所以，人力资源能够实现自我补偿，自我更新，自我丰富，持续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终生教育，加强后期培训与开发，不断提高其知识水平。尤其是高新技术的发展使知识更新周期缩短，知识老化速度加快，人需要不断学习。不断充实和提高自己。因此，人力资源开发应该是一个不断的过程。

（六）人力资源具有智力性

人不仅具有能动性，而且拥有丰富知识与智力内容。人把物质资料作为自己的手段，在改造世界的过程中，创造了工具，通过自己的知识智力，使