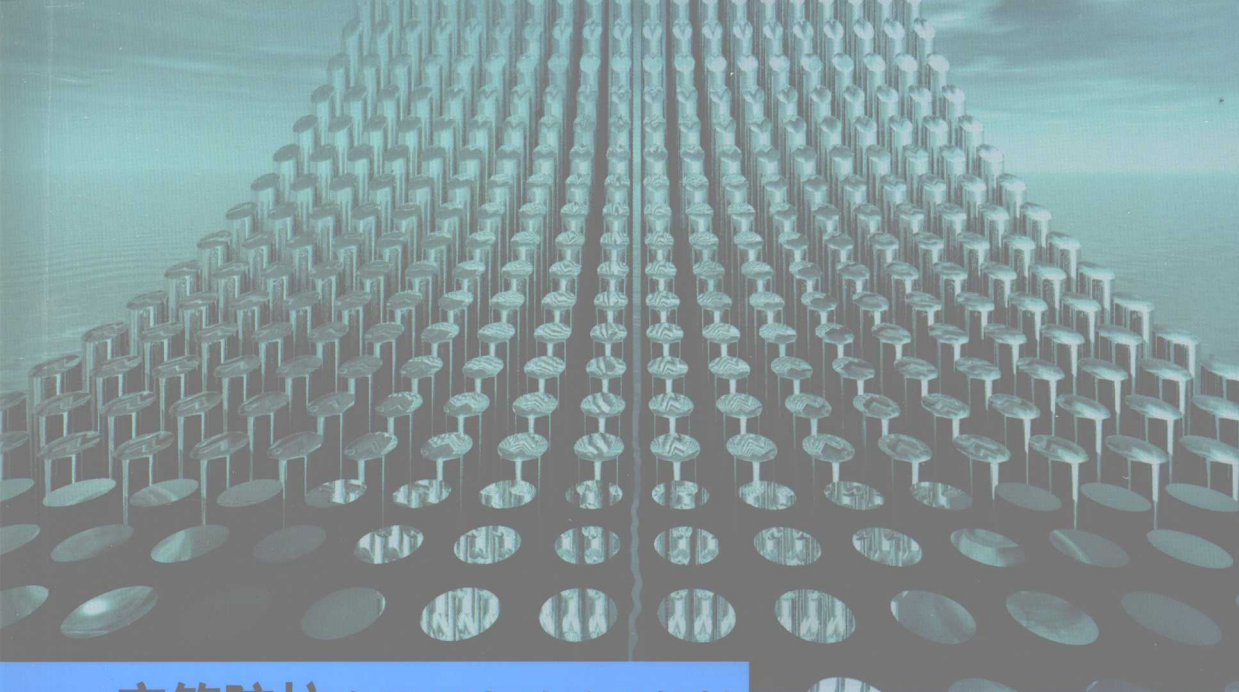




高等院校应用型本科系列教材

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

张芬霞 李 焱 主编



上海财经大学出版社

高等院校应用型本科系列教材

人力资源管理

张芬霞 李 焱 主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/张芬霞,李焱主编. —上海:上海财经大学出版社,
2008. 10

(高等院校应用型本科系列教材)

ISBN 978-7-5642-0276-7/F · 0276

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 117740 号

☐ 责任编辑 刘光本

☐ 封面设计 周卫民

RENLI ZIYUAN GUANLI

人 力 资 源 管 理

张芬霞 李 焱 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海市印刷十厂印刷

上海望新印刷厂装订

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

700mm×960mm 1/16 21.5 印张 385 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 28.00 元

前 言

近几十年来,随着科技的进步、经济全球化与竞争的加强,企业对员工工作积极性和创造性的依赖越来越大,现代人力资源管理便应运而生,所涉及的全新理论和复杂技术与传统的劳动人事管理有着质的区别。人力资源管理已成为一门崭新的学科,在管理实践和管理教育中的地位 and 作用已是举足轻重。人力资源管理逐渐成为世界各国高等院校工商管理教育课程设置中一门重要的专业核心课程,也是我国企业领导干部工商管理培训中的正式课程之一。在国内外企业中,各级经理和主管人员培训也多从此课程中选取主要内容作为培训内容。除了工商管理专业通常将人力资源管理作为重点必修课之外,越来越多的高校创设了人力资源管理本科专业。人力资源管理课程理所当然属于该专业的基础课程。而且,鉴于人力资源管理学科的影响力和重要性,高校中一些经济类和管理类专业都陆续增设了人力资源管理课程。在 MBA、MPA 等专业硕士的培养计划中,人力资源管理也都是核心课程。

在管理实践中,现代人力资源管理的理念与方法被我国企业普遍应用,纷纷按规范化的模式建立起了与国际接轨的人力资源管理系统。人力资源管理教学和理论工作者感到,那些既有丰富实践经验又善于学习的人力资源管理工作,不管以前他们学习和从事的是什么专业,已经成为普及现代人力资源管理知识的主力军。也正是他们不断地从人力资源管理的实践中总结经验、推陈出新,丰富了中国人力资源管理案例宝库,并对人力资源管理理论研究提出了更高的要求。我们力图使新编的人力资源管理教材能够反映实践成果与现实要求。

本书文字简洁,观点明晰,实用性、可读性强。在编写格式上每章以实际案例开头,教材中根据需要穿插小案例、实用工具,适当使用图表增强可读性。教

材中提出针对工作中遇到的但理论难以解决的问题,便于学生有针对性地思考。

本书适合作为高等学校本科教材使用,也可作为企业、政府机关和事业单位的管理干部培训教材和管理类专业研究生、MBA、MPA的教学参考书。

本书是编者近年来在教学工作与企业调研咨询过程中,总结理论研究成果和实践经验,同时参阅和借鉴了大量的相关书籍和论文编写而成的,在此谨向这些书籍和论文的作者表示最诚挚的谢意。本书按人力资源管理的基本体系构建一个完整的框架,全书共分十二章,内容涉及:职务分析、人力资源规划、员工招聘、员工培训与管理、人员开发、职业生涯管理、绩效管理、薪酬与福利管理、社会保障和劳动关系、企业文化等。

除张芬霞全面负责本书的基本内容和框架设计外,本书写作的分工如下:张芬霞编写第一、第四章;范宝舟编写第二、第七、第八、第十一章;李焱编写第三、第六、第九章;陈萍编写第五、第十二章;王宴如编写第十章。张芬霞负责统稿。在本书的编写过程中,陈萍在资料收集、案例整理、文字处理、格式编排等方面做了大量的工作。

在编写本教材的过程中,由于我们知识和经验的不足,错误和遗漏在所难免,恳切希望使用本教材的师生提出批评和建议,使本书不断充实、完善。

编者

2008年10月

目 录

1 前 言

1 第一章 人力资源管理概述

1 第一节 人力资源的概念与内涵

4 第二节 为什么要学习人力资源管理

10 第三节 人力资源管理的演进与发展

17 思考题

17 案例分析

22 第二章 人力资源战略与规划

23 第一节 人力资源战略概论

29 第二节 人力资源战略管理

36 第三节 人力资源规划概述

44 第四节 人力资源规划的有效因素

47 思考题

47 案例分析

49	第三章 工作分析与工作评估
50	第一节 工作分析概述
53	第二节 工作分析的内容和方法
64	第三节 工作分析的结果与应用
68	第四节 工作评估
80	思考题
80	案例分析
81	第四章 招聘与甄选
82	第一节 员工招聘概述
86	第二节 招聘渠道的选择
95	第三节 招聘的工作程序
99	第四节 人员测评与甄选
107	思考题
107	案例分析
109	第五章 员工培训
110	第一节 员工培训概述
116	第二节 培训技术与方法的选择
119	第三节 培训系统构建
124	第四节 培训的运营管理
128	思考题
128	案例分析
130	第六章 绩效管理
131	第一节 绩效管理概述
135	第二节 绩效管理与企业经营战略
139	第三节 绩效考评的指标体系

143	第四节 关键绩效考评指标与平衡计分卡	802
154	第五节 绩效考评的实施	803
159	思考题	804
159	案例分析	805
161	第七章 薪酬设计与管理	807
162	第一节 薪酬管理概述	808
168	第二节 薪酬管理的理论基础	813
171	第三节 薪酬制度的合理设置	819
174	第四节 激励性报酬制度设计	822
180	第五节 员工福利制度	827
186	思考题	833
186	案例分析	834
188	第八章 劳动关系与劳动法	839
189	第一节 劳动关系概述	840
198	第二节 员工权利与劳动管理	848
206	第三节 社会保险	854
229	第四节 劳动争议与处理	868
240	思考题	873
240	案例分析	874
242	第九章 职业生涯与职业规划	879
243	第一节 职业生涯概述	880
250	第二节 职业生涯规划	885
259	第三节 员工职业生涯设计	891
260	第四节 管理人员职业生涯开发	892
269	思考题	893

269	案例分析	101
270	第十章 国际人力资源管理	101
271	第一节 国际人力资源管理概述	101
276	第二节 国际招聘与甄选	101
283	第三节 跨国公司的绩效管理	101
286	第四节 国际型员工的薪酬管理	101
289	第五节 国际型员工的培训与开发	101
291	思考题	101
291	案例分析	101
294	第十一章 企业文化	101
295	第一节 企业文化概述	101
301	第二节 企业文化理论	101
305	第三节 企业文化建设	101
309	第四节 企业文化案例	101
312	思考题	101
313	第十二章 人力资源的 E 化管理	101
314	第一节 人力资源的 E 化管理趋势	101
320	第二节 E-HR 的基本模块和主要功能	101
325	第三节 E-HR 的实施流程	101
328	第四节 国内 E-HR 服务现状	101
332	思考题	101
333	案例分析	101
335	参考文献	101

人力资源管理概论

第一章

人力资源管理概述

近 30 年来,新技术革命突飞猛进,知识经济初现端倪,人力资源特别是知识工人和专业化的人力资本越来越成为决定企业市场竞争成败的战略性要素。在当前的网络经济和高度竞争的知识经济时代,企业紧缺资源已经从“资本短缺”向“知本短缺”过渡,一个精才带动一片产业(如 TCL 的手机电池)、一个败才毁掉一个企业(如巴林银行倒闭)的事情屡见不鲜。而国际著名的企业如微软、IBM、摩托罗拉的高级领导人也纷纷到著名高校演讲,向在校学生抛绣球。人才的争夺更是带动了国内相关的经济产业,猎头公司、素质测评机构、人力资源咨询在国内纷纷兴起。许多企业越来越认识到市场竞争的激烈和增强企业竞争力的紧迫感。企业竞争的关键是人才的竞争,能否管好人、用好人是企业成败的重要因素。因此,人力资源管理已成为现代企业管理中非常重要的一环。

第一节 人力资源的概念与内涵

由于人才的高度竞争,人力资源工作对企业的发展越来越起到关键性的作用,如何做好企业的人力资源工作也越来越成为学术界和企业界关注与研究的课题。美国各大著名工商管理学院的 MBA 教育都开设了人力资源课程,而国内各高校的人力资源专业的本科毕业生也成了企业招聘的抢手货。企业界对人力资源管理方面的人才招聘、人才激励、人才稳定、员工忠诚等问题费尽心思。

一、人力资源的概念和特点

资源,顾名思义,是指资财或财富的来源,泛指社会财富的源泉。“人力资源”是将“人”视为一种资源,与物质资源、信息资源构成企业的三大资源。一代伟人毛泽东说过:“世间一切事物中,人是第一个可宝贵的,一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用。”因此,人力资源是世界上最为重要的资源。

从内涵上看,人力资源是指那些能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和。对人力资源概念的界定,各国不尽一致,主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致。一个是起点工作年龄,如16岁或18岁;二是退休年龄,如55岁或60岁甚至是65岁或70岁等。当然,从更广义的角度上说,只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。人力资源应包括数量和质量两个方面。

人力资源作为国民经济资源一个重要、特殊的资源,主要具有以下特点:

1. 能动性

人力资源的能动性是指人力资源是体力与智力的结合,具有主观能动性。主要包括以下几个要点:

(1)人具有能动意识,可以有效地对自身活动做出选择,调整自身与外界的关系;

(2)人在生产活动中处于主体地位,是支配其他资源的主导因素;

(3)人在活动过程中是可以被激励的,即通过提高人的工作能力和工作动机,从而提高工作效率,而物质资源只有通过人力资源的加工和创造才会产生价值。

2. 时效性

人力资源的时效性是指这种资源如果长期不用,就会荒废和退化。许多研究表明,人在工作中如果其现有的知识技能得不到运用和发挥,会导致其积极性的消退和技能的下降,造成心理压力。

3. 社会性

人力资源的社会性是指由于每个人都生活在一定的社会环境中,不可避免会受到社会文化的影响,形成特有的价值观念和行为方式,既可能与企业所倡导的文化价值一致,也可能相互冲突。这就增加了人力资源管理的复杂性和难度。

4. 开发的持续性

人力资源开发的持续性是指人力资源是可以不断开发的资源,它不像物质

资源那样,形成最终产品之后就无法再继续开发了。开发的持续性意味着,不仅人力资源的使用过程是开发的过程,而且培训、积累、创造的过程也是开发过程。人具有自我开发性,在生产过程中,人一方面是对自身的损耗,而更重要的一方面是通过合理的行为,得到补偿、更新和发展。人力资源是可以多次开发的资源。对个人而言,在其职业生涯结束之前,其所拥有的人力资源都是可以持续开发的资源。

5. 具有生产和消费的两重性

人力资源既具有生产性,又有消费性。人力资源的生产性是指人力资源是物质财富的创造者,而且人力资源的利用需要一定条件。例如,人力资源必须与自然资源相结合,有相应的活动条件和有足够空间、时间才能加以利用。人力资源的消费性是指人力资源的保持与维持需要消耗一定的物质财富。生产性和消费性是相辅相成的,生产性能够创造物质财富,为人类或组织的生存和发展提供条件,消费性则能够保障人力资源的维持和发展。同时,消费性也是人力资源本身的生产和再生产的条件。消费性能够维持人的生计,满足需要,提供教育与培训。

二、人力资源对经济活动的作用

人力资源是经济活动中最活跃的因素,也是一切资源中最重要的资源。它对经济增长具有特殊重要性,同时也对企业竞争力具有重要意义。

人力资源在经济和科技快速发展的条件下,其地位和作用日益重要。

首先,人力资源在经济和科技发展中的战略地位已经凸现。人力资源对经济增长和科技发展的贡献率不断提高。人力资源,特别是受到良好教育和具有创新合作能力的高素质人才,在某种程度上讲,对经济和高科技发展起着决定性的作用。

其次,人力资源在经济和科技发展中起到了主导作用。科技进步、经济社会发展关键在人,这已成为大家共同接受的理念。

再次,人力资本作为最具活力、最具发展前景的战略资本已引起人们的高度重视。政府、企业纷纷加大对人力资本的投入力度,强化人力资源能力建设,力争在经济和科技发展中占据制高点并取得优势地位。人力资源作为最具活力和最具潜力的“活”资源,已成为经济和科技发展的战略性资源。

但是有一个问题不容回避,那就是经济发展与人力资源存在着能力和结构错位,形成了影响经济发展的“能力瓶颈”。这种能力和结构错位表现在以下三

方面: 一是能力素质滞后。一方面经济和科技的发展急需大量的高素质人才; 另一方面社会又不能提供足够数量的、具有良好技能的人才, 使得经济发展和人才供给不能协调, 影响了经济的健康发展。

二是能力结构失衡。人力资源供给与经济发展是一个相对平衡的有机体, 相互影响。目前, 经济和科技迅猛发展, 对人力资源的需求是多方面的, 如对学历结构、专业结构、年龄结构等都有要求。再者, 经济和科技发展带来了经济结构和产业结构的升级, 这就需要有关人员做出相应的调整。这种结构调整势必会使人员数量发生变化。

三是能力再造体系缺位。适应经济和科技发展的人力资源能力建设是一项全面的、开放式的工作, 需要政府、企业和社会各界参与, 形成共同参与、大家受益的良好机制。

三是能力再造体系缺位。适应经济和科技发展的人力资源能力建设是一项全面的、开放式的工作, 需要政府、企业和社会各界参与, 形成共同参与、大家受益的良好机制。

人力资源开发是一项社会公益性活动, 更是一项经济性活动。它既可以使人们接受一般性能力开发, 为他们提高生活质量而提供教育和培训机会, 也讲求人力资本投资收益, 通过人力资本投资为社会和经济发展提供高素质的人才。因而, 搞好人力资源管理和开发要树立以下理念:

(1) 人力资源是社会经济发展的第一资源。人力资源是可连续开发、深层次开发的资源。事实证明, 对人力资源开发的效益要远远大于对其他资源开发的效益。

(2) 能力建设是人力资源开发的核心。人力资源开发的重点是通过建立高效、科学、合理、互动、共赢的环境和机制, 为经济和社会发展提供所需要的高素质的人员。

(3) 学习创造财富。当今社会, 人们普遍认识到, 学习是一种能力, 它可以为社会和个人创造财富。

第二节 为什么要学习人力资源管理

为什么要引入人力资源管理? 人力资源管理是一门技术性很强的领域, 也是一门专业。总的来看, 近几年国内的人力资源管理热潮主要是由于三个因素引起的:

第一, 经济蓬勃发展的需要。一个国家的经济结构是否优化不只取决于本国的自然资源禀赋, 更取决于人

力资源的结构是否优化。人力资源结构的优化不仅表现为静态上的人力资源结构能与经济结构保持协调一致和相对平衡,而且表现为动态上人力资源结构的变化与经济发展所需经济结构相适应。

第二,中国企业迅速成长的要求。

人力资源是企业兴盛之本。人力资源是一种无形资源,具有相对的无限性,是可再生的资源。企业可以通过教育、培训和开发等活动提高人力资源的品质,增加人力资源的数量,用人力资源代替非人力资源,从而减轻企业发展过程中非人力资源稀缺的压力。从企业的生产经营过程看,人力资源是物力资源和财力资源的黏合剂。企业效益的高低取决于人力资源对非人力资源黏合的强度和效用。企业只有提高人力资源的素质,对人力资源进行合理有效的管理,调动劳动者的积极性,这种黏合的强度和效用才能提高,企业的效益才能提高,企业也才能长盛不衰。人力资源是企业首要的战略资源。

第三,与管理的实质相关联。

在现代社会,一般人对管理的价值已不再怀疑。但是有关管理的概念大致有以下两种代表性的观点:

(1)将管理视为处理人与事的艺术

这一观点认为管理是要以有效的方法达到期望的具体成果。巴纳德(C. I. Barnard)认为管理应该是一种行为的知识,即运用实际技巧的艺术。这种艺术在医学、工程、音乐或管理等方面,都是人类所追求的最富有创造性的一种因素。由于管理的对象是以“人”和“事”为中心,而人的思想、行为以及心理情绪差异很大,所以管理难以运用固定不变的法则来应付千变万化的环境。因此,要激发组织成员的工作热情,汇集众人的才智,实现组织的共同目标,必须在管理实践中运用高超的艺术。

(2)将管理解释为一种工作程序、一种办事的方法

所有的管理职能均被视为工作的细化、简化,以及充分利用人力物力而有效地实现目标的科学手段,把管理职能划分为计划、组织、协调、指挥、监督五个方面。

一、人力资源管理的定义

一般来说,人力资源管理可以分为宏观管理和微观管理。人力资源宏观管理是对社会整体的人力资源计划、组织、控制,从而调整和改善人力资源状况,使之适应社会再生产的要求,保证社会经济的运行和发展。人力资源微观管理

是通过对组织的人和事的管理,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。从“人”和“事”的角度讲,是要达成“人”与“事”、“人”与“人”的和谐,这种和谐会带来生产效率的提高,从而实现最终目标。

人力资源宏观管理是由国家在全社会范围内进行的,而人力资源微观管理是由组织在组织内部进行的。本书所指的人力资源管理一般都是人力资源的微观管理,特别是企业的人力资源管理。

二、人力资源管理的目标

人力资源管理是组织的基本管理职能之一,其基本目标是:吸引、保留、激励与开发组织所需的人力资源,促成组织目标的实现,从而使组织在市场竞争中得以生存和发展。具体来说,就是把组织所需的人力资源吸引到组织中来,将他们保留在组织之内,调动他们的工作积极性,并开发他们的潜能,从而获得人力资源的高效率的利用。

人力资源管理的目标主要包括三个方面:

第一,建立科学的人力资源管理系统,达到有效管理员工的目的。目标主要包括人力资源管理体系建设等,其直接目的是充分合理地运用各种人力资源,使其发挥出最大的优势。

第二,通过人与人、事与事、人与事关系的管理,达到组织体系、文化体系协同发展的目的。

第三,通过人力资源的管理,提高组织的生产率,实现组织目标。

(1)企业目标的最终实现是通过企业的员工来完成的。

(2)为了使员工和企业都能得到发展,员工应该把促使企业的成功作为自己的工作目标。

(3)企业有效利用资源,实现其商业目标的前提是:企业必须制定与企业业绩紧密相连、具有连贯性的人力资源方针和制度。

(4)人力资源管理政策应该与商业目标相统一。

(5)当企业文化合理时,人力资源管理政策应起支持作用;当企业文化不合理时,人力资源管理政策应促使其改进。

(6)创造理想的企业环境,鼓励员工创造,培训积极向上的作风;人力资源政策应为合作、创新和全面质量管理提供合适的环境。

(7) 创造反应灵敏、适应性强的组织体系,从而帮助企业实现竞争环境下的具体目标。

(8) 增强员工上班时间和工作内容的灵活性。

(9) 提供必要的工作环境,让员工能够充分发挥潜力。

(10) 维护和完善员工队伍以及产品和服务。

三、人力资源管理的职能

在具体的实践中,人力资源管理的职能工作主要分为七部分:人力资源规划,工作分析与设计,招聘和选拔,人力资源培训与开发,薪酬和福利,绩效管理,劳动关系与员工安全。

(一) 人力资源规划

人力资源规划是指根据组织的战略目标和外部环境的发展变化,合理地分析和预测组织对人力资源的需求,并据此制定相应的计划或方案,以保证组织在适当的时候获得适当数量、质量和种类的人员补充,满足组织和个人的需求。因此,人力资源规划不仅在组织的人力资源管理活动中具有先导性和战略性,而且在实施组织整体规划中处于核心地位。

(二) 工作分析与工作设计

工作分析通过搜集工作岗位的相关信息,明确界定每个岗位的责任、任务或活动。一份精确的工作说明书可以规范员工的生产经营活动,有利于最大限度地发挥每个岗位的功效,提高企业产出,从而增强企业的竞争力。工作设计则通过对工作的再设计,来提高员工的工作满意度,增强员工对组织的信任度,提高工作绩效。

(三) 招聘和选拔

人才是竞争的源泉,因此,挑选和录用合格乃至优秀的员工是企业占据竞争主动地位的重要环节。许多企业都十分注重员工的招聘方式,以求速度最快、成本最低地找到最合适的员工。例如,有的企业采用本企业员工内部举荐的方式招聘新员工,既能节省费用,又能快速地找到企业需要的劳动者。

(四) 人力资源培训与开发

组织通过人力资源开发过程,对员工进行有计划培养和训练。培训分为岗前培训和在职培训。岗前培训是对新员工进行职业教育,使其具有基本的职业素质。在职培训是结合员工工作中的表现,进一步开发和提高其工作能力。良好的培训能提高员工生产效率,培养稀缺性人才。当企业员工的技巧、知识和

技能与竞争对手截然不同,就成为一种具有竞争优势的资源。比如摩托罗拉公司为了获得高于竞争者的优势,不惜斥巨资来培训最优秀的员工,被称为公司培训的“金本位”。此外,对员工能力的进一步开发对于企业的持续发展也是至关重要的。

人力资源的开发还涉及职业生涯规划。组织通过职业生涯规划,确定人力资源目标和建立实现目标的措施。个人的职业和组织的需要并不是孤立与冲突的,相反,人力资源管理通过职业生涯规划使组织和员工的需要都能得到满足。

(五) 薪酬和福利

薪酬是报酬中的货币性酬劳,主要指工资、奖金等。人力资源管理过程根据员工为实现组织目标所做的贡献,提供给员工合适和公平的报酬。薪酬和福利对竞争优势的影响表现为两方面。要想在日益激烈的市场竞争中占有一席之地,就必须拥有优秀的人力资源,合理的报酬和福利正是吸引和留住员工的重要手段。员工激励的实施过程实际上就是人的需要的满足过程。员工的表现受感情、情绪与态度的影响很大,他们在工作中产生的满足感会直接影响工作绩效。由于人的需要是多层次、多类别的,企业中的员工不仅受物质奖励的激励,而且也受各种不同的社会因素和精神因素的激励。因此,应根据不同员工的不同情况,采取不同的激励方式,使合理的需求都能得到相应的满足,以充分调动员工的积极性,提高企业业绩。

(六) 绩效管理

绩效管理又叫业绩考评,它通过系统的方法、原理来评定和测量员工在职务上的工作行为与工作效果,也就是指在工作一段时间或工作完成之后,对照工作说明书或绩效标准,采用科学的方法,检查和评定员工对职务所规定的职责的履行程度以及员工个人的发展情况,对员工的工作结果进行评价,并将评定结果反馈给员工的过程。科学的绩效管理体系能够识别员工们绩效的不足,从而对症下药,制定绩效改进方案,提高员工工作技能。此外,对于在绩效考评中表现优秀的员工,企业通过晋升、加薪等多种方式可以使员工产生满足感和成就感,进而迸发出更大的工作热情和创造精神。这一切都能带来员工工作绩效的改善,从而提升企业在市场中的整体竞争实力。

(七) 劳动关系与员工安全

这方面的人力资源管理涉及有关劳动法规、合同等事宜。对于跨国公司,还要涉及跨文化管理方面的问题。员工安全和健康的重要性在于可以使员工在安全的环境中工作并享受良好的保健,能够使其更有效地工作,从而给组织带来长