



21世纪 人力资源管理专业系列教材

人力资源管理 概论

(第二版)

主 编 王林雪

副主编 张卫莉 夏彩云

赠送
电子课件



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS



21世纪人力资源管理专业系列教材

人力资源管理 概论

(第二版)

主 编 王林雪

副主编 张卫莉 夏彩云



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

在全球化竞争的时代,作为资本性的人力资源已成为企业竞争优势的来源,进行科学的人力资源管理,实现合理的人力资源配置,是企业提升竞争力的重要途径。

本书是这套丛书的开篇,从总体上对人力资源管理的理论知识和技术方法进行了概述。本书主要阐述了人力资源管理的功能与任务目标,人力资源管理角色与职责,人力资源管理部门设置,环境与人力资源管理,人力资源规划,工作分析,招聘、测试与选拔,培训与开发,职业生涯设计与管理,绩效考核与管理,薪酬管理,劳动关系,人力资源战略管理。本书整理、参考和吸收了国内外理论与实践研究成果,突出了理论知识的系统性、前沿性和实践性。书中附有阅读资料和案例讨论,使本书活泼、生动,增强了可读性。

本书可作为高等院校管理专业学生的学习教材,也可作为各类人员管理培训和自学教材。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概论/王林雪主编. —2版. —西安:
西安交通大学出版社, 2013. 10
(英豪 21 世纪人才资源管理专业系列教材)
ISBN 978-7-5605-5749-6

I. ①人… II. ①王… III. ①人力资源管理-概论
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 232069 号

书 名 人力资源管理概论(第二版)
主 编 王林雪
责任编辑 魏照民

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)

网 址 <http://www.xjtupress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315 82669096(总编办)

传 真 (029)82668280
印 刷 西安明瑞印务有限公司

开 本 727mm×960mm 1/16 印张 23 字数 417 千字
版次印次 2006 年 9 月第 1 版 2013 年 8 月第 2 版 2013 年 10 月第 7 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5605-5749-6/F·377
定 价 39.80 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱: xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材

编写委员会

学术指导：席酉民

编委会主任兼总主编：杜跃平

编委会副主任：李增利

编委委员(按姓氏笔画排序)：

王林雪 孙 波 李 明 李 莉

苏列英 张 琳 杨生斌 林 筠

高 艳 高恺元 夏彩云 魏 伟

总 序

进入 21 世纪以来,经济全球化、全球市场化的进程不断加快,人类正在迈向知识经济时代。从农业经济到工业经济,再到服务经济或以体验经济、眼球经济等各种特征组合成的新经济,除了管理的重心逐步从价格、质量等转向创新、反应速度、信誉等外,经济社会发展所依赖的关键资源也由原来的土地、劳力、资本逐步转向信息、经营能力、知识等(即使在我国经济尚处于多元化的状态下,这种趋势也是明显的)。换句话说,知识、人才等智力资本正在成为经济增长和发展的基础性、关键性、战略性资源。高素质人力资源的知识、能力和创造力,是国家、地区、企业获得竞争优势的根本源泉,高素质人力资源的开发与争夺日益成为国家、地区、企业之间竞争的焦点。各国政府和企业越来越重视人力资源的开发与管理,纷纷采取各种措施努力提升人力资源的素质、能力和知识结构,为参与日益激烈的竞争创造持续的动力和源泉。

传统经济学一般认为,决定经济增长的基本要素是人、土地、资本,人被看作是“非资本的”一种自然状态的劳动力,而没有真正考虑到劳动者所拥有的知识和技能的价值与作用。战后以来对经济增长和发展的研究揭示了一个新的现象,在不同的国家和地区,相同的实物资本总投入量带来了差异悬殊的收益增长。经济分析和研究发现,这种差异的真正根源在于人力资源质量的差异,即是由人力资源的知识水平和能力差异所导致的人力资源使用效率的差异所形成的。当代经济学家普遍认为,土地、厂房、机器、资金已不再是国家、地区和企业致富的根本源泉,唯独人力资源才是企业和国家经济社会发展之根本。人力资源是决定经济增长的第一资源。正如西奥多·舒尔茨所指出的“人类的未来并不取决于空间、能源和耕地,而将取决于人类智力的发展”。当代经济学理论的创新,一方面反映了新的经济演化本质和特征;另一方面也不断凸显了人力资源和人力资本在未来经济增长和发展中具有的基础性、战略性地位。

在现代经济学不断创新和发展的同时,现代管理学理论和实践模式也在实现着创新和发展。无论是管理学中的人性观的变化,还是系统管理理论的创新、管理目标和模式的调整,日益体现了以人为本的思想和理念,特别是从传统的人事管理向人力资源管理和战略性人力资源管理的变革,集中体现了经济学理论的创新成

果和管理理论与实践的创新需要,即人力资源是第一资源,人是企业主体,人在管理中居于主导地位。

当今世界,多极化趋势曲折发展,经济全球化不断深入,全球化市场竞争日益加剧,科技进步也日新月异,人才资源及其作用的发挥在综合国力和竞争中的战略地位及决定性意义日益凸显。本世纪头 20 年是我国落实科学发展观与建设和谐社会的关键时期,我们面临诸多挑战,特别是在人才及其选拔和作用机制等管理方面的挑战最为严峻。和谐社会,贵在形成一种人尽其才、物尽其用、“君子和而不同”的“多元统一、异质同构”的社会机制和环境,而其中人才的培养、选拔和使用机制及管理又是关键因素。只有努力造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才,建设规模宏大、结构合理、素质较高的人才队伍,把我国的人口大国转化为人才资源强国,才能大力提升国家核心竞争力和综合国力,完成建设和谐社会的历史任务,实现中华民族的伟大复兴。

但是,人力资源的主导地位并不必然导致现实的竞争优势,资源优势的发挥依赖于对人力资源的有效开发和管理。因此,人力资源开发与管理具有特别重大的战略意义。

人力资源管理是世界各国,也是我国多层次工商管理教育和培训课程中一门重要的核心课程。由杜跃平教授主编完成的这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》,在选题和编写中,体现了知识结构的系统性、理论与方法的前沿性、管理实践的应用性、体裁形式的活泼性,是一套特色鲜明,具有较高水平的作品。

我国从国外引入人力资源管理学科的时间还不长,我国的经济体制和经济发展正处于转型时期,企业管理的变革和创新十分活跃,如何在引进、借鉴国外先进科学的人力资源管理理论与方法的基础上,结合我国经济改革和企业管理的实际,实现我国体制与文化下人力资源的有效开发与管理,仍然是摆在人力资源管理研究者、教育者和实践者面前的重大课题。希望我们不懈努力、积极探索,为形成一种有效的培养、挖掘、释放人力资源能量的适合中国国情的管理机制和环境而出力献策!

西安交通大学副校长
教育部高等学校工商管理类学
科专业教学指导委员会主任
管理教授、博士生导师

2006年8月

2006年8月于西安交大管理学院

前 言

人力资源是企业的第一资源,人力资源管理是企业管理的重要职能之一。如何有效地进行企业人力资源开发与管理,关系到企业的生存与可持续发展。我国改革开放以来,企业管理的变革不断推进和深化。传统计划经济条件下的人事管理正在向现代市场经济条件下的人力资源管理转变,培养和造就一大批具有国际化、科学化、专业化和本土化的高素质人力资源管理研究者、教育者和实践工作者,是提高我国企业管理水平和市场竞争力的一项基础性、战略性的工程。

人力资源管理学科兴起和发展于西方发达国家,是改革开放以来引入我国的一门新兴管理学科。如何在引进、借鉴的基础上,紧密结合中国经济发展、企业管理和社会文化背景,实现集成创新和引进消化吸收再创新,是我国人力资源管理领域所面临的一项重大课题。我们在长期的研究、教学和管理实践的基础上,通过大量深入的调查研究,为了适应人力资源管理教学和培训的新需要,组织相关人员编写了这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》。丛书的作者都是来自高等院校长期从事人力资源管理教学和研究的专业教师以及企业人力资源管理工作,他们一方面在人力资源管理理论与方法上有一定的研究和积累,在人力资源管理的咨询、教学和企业培训方面有着丰富的经验;另一方面在长期的企业人力资源管理实践中,形成了许多宝贵的有效的实践技能和方法。这些都为编写这套富有特色的丛书提供了有利的条件和基础。这套丛书具有以下几方面的特色:

一是体系的系统性和重点性相结合。丛书的整体策划和分册的设计基本涵盖了这门学科的整体框架,具有系统性;同时,各分册的选题和体例设计中,注重突出人力资源管理学科的核心内容,进行合理选择,力求实现人力资源管理各个核心模块的内容系统、原理准确、重点突出、方法与技术实用、技能性和可操作性强。

二是内容的前沿性和作者的研究性相结合。在各分册的编写中,作者尽量收集、整理了国内外相关领域的最新研究成果,并努力恰当地融入写作中,使读者能够通过本书的阅读了解国内外人力资源管理研究的最新进展和创新成果;同时,由于人力资源管理学科是一门还不成熟的学科,许多方面还处于研究和不断完善之

中,尤其如何结合我国的实际创造性地应用和发展,是值得深入研究的问题,作者在对某些问题的长期思考和研究中已经形成了自己的看法和成果积累,在写作中也有选择性地内容中有所体现。尽管某些成果还不成熟,但是也希望与读者共同分享和思索,体现了作者的研究特色。

三是原理的一般性与本土实践经验的提炼原创性相结合。人力资源管理作为一门国内外公认的管理学科,就具有它自身基本原理的一般性、共同认可性,在编写中必须准确地反映。同时,由于人力资源管理实践在不同经济、文化背景下又体现了自己的特殊性。因此,作者在写作中将自己为企业的咨询、培训、管理实践的一些体会和有效的做法进行了一定的总结提炼,并在书中给予恰当的反映,体现了一定的本土性和原创性。

四是体例设计上体现了新的风格。在编写中,我们在各章中按照问题引导、材料阅读思考、原理与方法工具介绍、思考题和案例讨论的顺序进行体例设计。在案例选择上尽可能新颖、典型,使读者在阅读中循着提出问题、分析问题、解决问题、案例讨论、总结反思的逻辑过程做到理论与实际相结合,原理与案例相结合,传授知识与培养技能相结合,讲授与讨论相结合,以此达到学习目标与实践效果的统一。本丛书适合高等院校的经济学、管理学的研究生、大学生教学之用,也适合各类企业的专业培训和社会有关人员自学。

五是作者的团队合作。本套丛书的作者均是来自高等院校和企业中专门从事人力资源管理教学、研究、培训和管理实践的人员。他们在人力资源管理领域均有较高的造诣,富有思索和创新精神,知识结构合理,实践经验丰富,从而保证了丛书的编写质量。

本套丛书由陕西英豪人力资源管理公司策划组织。公司在工作人员保障、经费支持、组织运作中提供了条件。丛书由七个分册组成,分别是《人力资源管理概论》、《工作分析与职位评价》、《员工招聘》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《培训与开发》、《人才测评与职业生涯管理》。作者分别来自西安交通大学、西北大学、西安电子科技大学、西北工业大学、西安石油大学、西安理工大学、西安工业大学、陕西科技大学以及一些知名的管理咨询公司和企业。丛书由西北大学经济管理学院教授、博士生导师杜跃平任总主编。他提出选题和体系安排,在经过编辑委员会成员讨论通过后,由分册主编负责组织编写。初稿完成后,由总主编对各个分册书稿进行审查、修改、定稿。特别值得一提的是,在丛书的策划与编写过程中,我们得到了我国著名管理学家、西安交通大学副校长、博士生导师、教育部高等学校工商管理类学科专业教学

指导委员会主任席酉民教授的大力支持和悉心指导。他在百忙之中欣然同意担任这套丛书学术指导,并且为丛书作序,使我们感到莫大的荣幸和鼓励。在此,我们全体策划、编写人员谨向他表示衷心的感谢。

当然,这套丛书的质量和水平还有待读者去评判。作为一种探索和尝试,本套丛书自然还有许多值得探讨和改进的地方,但是我们毕竟走出了第一步,希望读者和同行专家对丛书提出宝贵的修改意见。我们将在不断修改和完善中努力提高水平,以期能为人力资源管理理论和实践水平的提高贡献我们的一份力量。

《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》

编辑委员会

2006 年 8 月于西安

第二版前言

《人力资源管理概论》一书于2006年由西安交通大学出版社第一次出版至今,历经7年时间,经过6次印刷,发行了14000多册,颇受读者的好评。但在这7年期间,全球经济环境的变化、我国经济的迅猛发展、企业的快速成长、我国《劳动合同法》的出台、劳动力市场的规范与活跃,对人力资源管理的理念、方式方法提出了挑战 and 更高的要求;对人力资源管理的重视从关注个体到关注群体,从关注企业到关注政府、事业单位,从关注效率到关注公平。面对新的形势,如何更好地实现人力资源与企业战略、企业成长相适应、匹配与一致,是值得我们关注和研究的问题。彭罗斯曲线的基本原理告诉我们:“企业现存的人力资源既刺激了扩张也限制了扩张的速度。即使通过收购和兼并获得的成长也无法逃脱利用现有的管理资源的投入维持组织的一致性这种必要性带来的约束。”我对这一观点深有感触。近一段时间接触了几个处于快速成长或快速扩张时期的企业,他们都谈到了一个共同的问题——人力资源短缺,尤其是中层管理人员短缺,已成为企业快速发展的瓶颈因素。我希望通过我们的共同努力,能够帮助企业寻找到解决问题的工具、路径与方式方法,能够促进企业快速健康地成长。

本书是在第一版的基础上进行的修订,对章节名称、结构、个别内容进行了适当的修改和补充,对每章的阅读资料和案例分析进行了更新,尤其对第9章、第10章的内容进行了较大的修订。修订分工如下:王林

雪第 1、7 章；张卫莉第 2、3、5 章；夏彩云、田朝晖第 4、8 章；宁艳丽第 9 章；张霞第 6 章；方雯第 10 章。全书由王林雪统稿、定稿。本书在修订过程中难免存在不当之处，希望大家批评指正。

最后，感谢西安交通大学出版社为本书出版付出的辛勤劳动！

王林雪

2013.8

目 录

	总序	101
	前言	101
	第二版前言	101
1	第1章 人力资源管理导论	
4	1.1 人力资源	101
10	1.2 人力资源管理	101
27	1.3 环境与人力资源管理	101
31	1.4 人力资源管理的历史演变及其发展趋势	101
35	本章思考题	101
35	案例分析	101
37	第2章 工作分析与工作设计	
38	2.1 工作分析概述	101
43	2.2 工作分析的原则、要求及流程	101
47	2.3 工作分析的方法及技术	101
59	2.4 工作说明书的编写	101
66	2.5 工作设计	101
73	本章思考题	101
73	案例分析	101
77	第3章 人力资源规划	
78	3.1 人力资源规划概述	101
81	3.2 人力资源规划的步骤	101
82	3.3 人力资源的预测	101
95	3.4 人力资源规划的实施与控制	101

目 录

104	本章思考题	
104	案例分析	
106	第4章 人员招聘	
109	4.1 招聘概述	
114	4.2 招募的渠道与方法	
122	4.3 人员甄选与测试	
130	4.4 人员录用与招聘评估	
136	本章思考题	
136	案例分析	
138	第5章 员工培训与开发	
140	5.1 员工培训与开发概述	
143	5.2 培训与开发的步骤	
153	5.3 培训与开发的方式方法	
159	5.4 不同类型员工的培训与开发	
160	本章思考题	
161	案例分析	
163	第6章 职业生涯设计和管理	
166	6.1 职业生涯及职业生涯管理	
171	6.2 职业生涯设计	
184	6.3 职业生涯管理的内容	
193	本章思考题	
193	案例分析	
196	第7章 绩效考核与绩效管理	
203	7.1 绩效、绩效考核与绩效管理	
213	7.2 绩效考核指标体系的设计	
223	7.3 绩效考核的评价方法	
225	7.4 绩效考核的实施与管理	
232	本章思考题	

233	案例分析
235	第 8 章 薪酬管理
238	8.1 薪酬管理概述
244	8.2 薪酬设计
259	8.3 薪酬的支付与调整
264	8.4 专门人员的薪酬管理
275	本章思考题
275	案例分析
278	第 9 章 劳动关系
280	9.1 劳动关系概述
284	9.2 劳动法律关系
291	9.3 劳动关系管理
308	本章思考题
308	案例分析
311	第 10 章 人力资源战略管理
313	10.1 企业战略与人力资源战略管理
320	10.2 人力资源战略管理系统
333	10.3 人力资源战略性外包
346	本章思考题
346	案例分析
348	参考文献

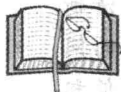
第 1 章

人力资源管理导论

资源是创造社会财富的源泉。世界上资源丰富,概括起来包括物力资源、财力资源、人力资源、信息资源、时间资源,其中最重要的、能够创造巨大价值的资源是人力资源。对人力资源的开发、利用与管理,是所有组织管理的重要内容。正如 IBM 公司的创始人托马斯·J·沃森所言:“广厦的构筑离不开资本,企业的经营需要人才。”

重点问题

- ⇨ 人力资源与人力资本
- ⇨ 人力资源管理
- ⇨ 人力资源管理模式
- ⇨ 人力资源管理的职能
- ⇨ 人力资源管理与组织结构
- ⇨ 环境与人力资源管理
- ⇨ 人力资源管理发展趋势



阅读资料

长虹的人力资源管理体系

拥有品牌价值 583.25 亿元,世界品牌 500 强企业——长虹,积极引入现代人力资源战略管理理念,构筑以“3P”(职位管理 position、绩效管理 performance、薪酬管理 payment)为核心的人力资源管理体系,

并在实践中推广应用,在实施现代企业人力资源管理进程中,迈出了重要的一步,让人力资源管理活动成为各级管理者的一种习惯。

职位管理是基础。大大小小的职位组成了整个组织结构体系的细胞群集,职位管理也是一切人力资源管理活动的源头。职位管理涉及工作分析、职位描述、职责澄清与责任权限、职位价值评估、职位聘任等各个环节。以职位聘任为例,目前被教育、卫生、金融、邮电、交通、科技等事业单位在人才选拔和聘任中所采用,而成功推行这一举措的企业为数不多。长虹作为国有大型企业集团,结合企业自身特点,先后多次开展大区营销总经理、物业公司总经理、基建公司总经理、医院院长等高级职位公开招聘,让更多的优秀人才参与竞聘活动,并加深了竞聘者对这些关键职位职责内容、任职条件、职位前景规则的认识和理解。长虹在人力资源管理活动中,形成了一套符合自身特色关键职位的后备人才选拔与培训方案,并作为长效机制运行。通过任职资格审查、能力素质测评、潜力评估、并参考最近三年绩效档案结果,建立了后备行政管理、后备工程技术、后备营销等关键职级序列的后备人才库。后备人才库内人员均为设计研发、运营管理、市场销售、工程技术等专业领域的骨干人才,对于这类人才,公司选派参加脱产进修和提升培训,作为企业经营战略发展过程中的后备生力军,并通过建立后备人才职位体系与薪酬相关联,为更好地激励和保留优秀人才提供保障。

业绩引导是原动力。绩效管理是绩效规划、绩效执行、绩效考核、绩效结果反馈与运用的管理过程。有效的绩效管理,能引导和激发人力资源发挥最大的工作潜能,不断改善工作业绩,从而提升企业整体业绩水平。当代管理大师肯·布兰佳在其著作《一分钟经理》中指出:在相当多的企业里,员工其实并不知道经理或者企业对自己的期望,所以在工作时经常出现“职业偏好病”,即做了过多经理没有期望他们做的事,而在经理期望他们有成绩的领域里却没有建树。造成这样的情况,完全是由于经理没有为员工工作好目标设定,或者没有把目标设定清晰地传递给员工。这指出了员工绩效管理方面一个长期被人忽视的问题:在许多情况下,员工的低效业绩,并不是因为员工的低能力或低积极性,而是因为目标的不明确性。

长虹在实施考核分解之前,首先依据企业经营业务计划需要,确立企业经营战略目标,签订责任书,层层分解落实,对于部门负责人,制定量化的关键业绩指标(KPI)实施考核,从企业财务、员工成长、客户、运营四大维度设计指标,传递落实企业经营责任,对于主管以下人员,

则辅以重点工作计划(MBO)考核、关键事件考核等方式,由事前承诺到事后跟踪落实,评价考核结果;通过建立绩效考核激励机制,带动个人与部门综合业绩的提升。长虹在施行绩效管理的同时,强调了绩效管理必须遵循的四大原则:

原则一:价值引导。在指标设计时,要充分考虑设立的绩效指标、目标与组织追求的价值目标相一致,考核应坚持奖优罚劣,以正确引导员工行为,无论奖罚,都要在员工中创造正向的激励效应。

原则二:公开、公平、公正。绩效管理应严格遵循其方法和流程,所有的绩效考核结果应有绩效方案、目标作支撑,并以客观数据和事实为依据进行科学客观的评估。

原则三:强制分布。针对研发类、管理类、工程技术类等职位序列的相似工作群体,实行强制五级分步法,根据考核结果,按S、A、B、C、D进行强制分布排序,通过对相对价值评估区分员工业绩差异,促进人才开发和合理使用。

原则四:持续沟通。绩效沟通是绩效管理必不可少的一个重点环节,通过沟通以达成个人业绩承诺,引导员工不断提高业绩水平,实现自身价值。同时,沟通应贯穿于绩效管理全过程中,不管是计划制订还是指标设立,抑或是在考核过程中,只有通过不断的沟通,才能促进个人业绩和能力的不断改进。

薪酬管理是价值体现。人力资源管理活动最终归属于薪酬激励,这也是人在一切工作过程和结果等所有活动的价值体现。业内分析人士指出,一个优秀的薪酬体系是建立公平的、具有竞争力的、员工满意的薪酬系统,提高员工工作兴趣和热情,激发员工创造力,形成人力资源体系的良性循环。薪酬管理是与企业经营战略以及人力资源管理的职位、绩效、招聘培训等其他模块密切结合,充分发挥其薪酬激励、引导功能。薪酬除保障员工生活需要的基本功能外,其最重要的作用是吸引人才、激励保留优秀员工,从而改善企业经营业绩,实现战略目标。薪酬活动主要依赖于职位、能力、业绩三大因素。长虹在实施薪酬成果导入阶段,结合行业最佳实践,采取统一的职位价值评估工具,充分运用影响职位价值的14大关键驱动因素,对所有非生产型职位进行价值评估,形成职位矩阵,规划职级职带,确立各职位序列的薪酬水平。有效施行薪酬管理,应遵循“一个前提、二个公平、三项匹配”,应满足公司财务支付能力的要求,兼顾企业内部及外部相似岗位员工的薪酬水平,实现个人薪酬与岗位相对价值、工作绩效以及薪酬总额与公司效益相