



● 国家人力资源管理实务岗位能力考试指定用书

人力资源管理实务

(附1光盘)

The Practice of Human
Resources Management



全国人力资源实务岗位培训
项目管理中心
杨毅宏 赵新刚

组编
编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

● 国家人力资源管理实务岗

人力资源 管理实务

(附1光盘)

The Practice of Human
Resources Management

全国人力资源实务岗位培训
项目管理中心

杨毅宏 赵新刚

组编

编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书是国家人力资源管理实务岗位能力考试指定用书，由全国人力资源实务岗位培训项目管理中心组编。

本书全面、系统地梳理了人力资源管理工作的脉络，较为完整地展现了人力资源管理各职能模块的内容，兼顾理论知识和实务操作，帮助读者快速有效地学习和掌握人力资源的相关内容。

本书在每一章章首明确了学习目标，并在章末给出练习题，帮助读者及时复习和思考所学习的内容。

本书配有光盘，包含人力资源相关的表单、模型、法律条文等丰富的资料 and 工具，方便广大人力资源管理学习者和工作者的学习和使用。

本书适合作为人力资源实务岗位的备考用书，也可作为人力资源从业者和学习者的培训用书或参考书。

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理实务 / 杨毅宏, 赵新刚编著; 全国人力资源实务岗位培训项目管理中心组编. ——北京: 中国电力出版社, 2014.1

国家人力资源管理实务岗位能力考试指定用书

ISBN 978-7-5123-5166-0

I. ①人… II. ①杨… ②赵… ③全… III. ①人力资源管理-岗位培训-自学参考资料
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 264541 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 高竞男

责任校对: 邓明达 责任印制: 邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年1月第1版·2014年1月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·23.5印张·408千字

定价: 68.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

《人力资源管理实务》

编写委员会

主 任：冯淑琴

副主任：赵 伟 于玲玲

委 员（按姓氏拼音排序）：

凌有根 李振震 刘三才 刘新苗

沈冰清 吴玉珍 王 颐 杨毅宏

赵新刚 周 斌

| 前 言 |

纵观经济发展的最近十年，知识和技能不断更新、市场环境快速变化、网络发展打破了传统竞争壁垒……社会正在发生着各种超出人们想象的变化，企业之间的竞争规律似乎也变得难以捉摸。

然而，不管在什么样的时代里，企业竞争归根结底就是人才的竞争。任何企业如果能够走在人力资源竞争的前沿，必然也能够获得市场竞争的优势地位。

如今，人力资源管理早已不是传统意义上的企业员工的后勤服务管理，而是企业运用现代管理方法，为了“选人、用人、育人、留人”所进行的组织、规划、调配、指挥、控制和协调等一系列活动，以期达成企业战略发展目标的一种管理行为和管理过程。

人力资源管理在企业战略实现的过程中，不仅扮演着人力资源专业管理机构和员工服务中心的角色，更承担着企业战略伙伴和变革推动者的重要职责。正如战略人力资源管理的理念所提出的那样：从企业赢利的角度来看，人力资源管理已经从传统的“成本中心”变成了企业的“利润中心”，因为人力资源才是企业获得竞争优势的源泉，是企业的核心竞争力。

在实际工作中，人力资源管理包括了一系列的专业管理方式和方法。本书旨在全面、系统地对人力资源管理工作的脉络进行梳理，帮助读者基于企业的战略发展方向，有目标地对企业人力资源进行合理规划，通过员工的招聘配置、培训发展、日常管理、绩效考核、薪酬激励、岗位调整等一系列管理行为，为企业创造价值，产生

效益，确保企业战略目标的实现。

本书具有如下三大特点。

一是全面性、系统性。本书较为完整地展现了人力资源管理各职能模块的内容，帮助读者快速有效地学习和掌握人力资源管理最为基础和根本的内容。

二是实用性、可操作性。本书既兼顾理论知识，又非常注重实务操作内容，尽可能帮助读者明确每个环节的人力资源职能模块“是什么、为什么、怎么做”。

三是教学结合。本书在每章章首明确了学习目标，并在章末给出练习题。帮助读者及时复习和思考所学习的内容。

本书是国家人力资源管理实务岗位能力考试指定用书，由全国人力资源实务岗位培训项目管理中心组织编写。

编者在编写本书的过程中得到了大量专家与顾问团队的帮助，在此由衷地表示感谢。衷心祝愿各位读者能够从本书中获得有用的信息，掌握必要的知识，形成自己的理念。囿于时间仓促和水平有限，本书内容肯定存在不足之处，敬请读者批评指正，以便我们不断完善。

编 者

| 目 录 |

前 言

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源管理概论	1
第二节 人力资源管理的相关理论	7
第三节 人力资源管理的主要内容	10
第四节 企业文化管理	13
本章练习题	17
第二章 人力资源规划	20
第一节 人力资源规划的概念与作用	20
第二节 人力资源规划的步骤、预测方法及内容	22
实务指南：人力资源规划范本	26
本章练习题	29
第三章 组织结构与岗位体系设计	31
第一节 企业组织结构设计	31
第二节 岗位体系概述	34
第三节 岗位设置与定编	38
第四节 岗位分析与岗位说明书	41
实务指南：岗位分析调查问卷范本	44
实务指南：岗位说明书范本	47

第五节 岗位评估的步骤、方法与要素设计	49
本章练习题	57
第四章 能力素质模型	59
第一节 能力素质模型的概念与作用	59
第二节 能力素质模型的应用	62
本章练习题	80
第五章 员工招聘与甄选	82
第一节 招聘管理概论	83
第二节 招聘计划的制订	88
实务指南：校园招聘方案范本	90
第三节 招聘渠道的选择	93
第四节 招聘实施与甄选	97
第五节 招聘评估与员工录用	106
实务指南：录用通知书范本	108
实务指南：未录用通知书范本	110
本章练习题	112
第六章 劳动合同管理	114
第一节 劳动合同的订立原则	115
第二节 劳动合同的期限	116
实务指南：（固定期限）劳动合同范本	117
实务指南：（无固定期限）劳动合同范本（一）	122
实务指南：（无固定期限）劳动合同范本（二）	127
第三节 劳动合同的变更、终止和解除	131
第四节 经济性裁员	134
第五节 经济补偿金	136
第六节 劳动合同管理的风险防范	139
本章练习题	144
第七章 劳动关系管理	147
第一节 劳动关系概述	148
第二节 劳动保护管理	150
第三节 劳动争议管理	155
第四节 非雇佣劳动关系管理	159
第五节 保密与竞业限制	163
实务指南：保密协议范本	164

实务指南：竞业限制协议范本	166
本章练习题	168
第八章 员工培训与开发	170
第一节 培训需求分析	170
实务指南：培训需求分析范本	174
第二节 培训设计与开发	176
第三节 培训实施管理	182
实务指南：培训通知书范本	182
实务指南：培训协议书范本	184
第四节 培训评估与反馈	185
实务指南：学员培训课程评估表范本	188
实务指南：培训效果调查问卷范本	189
第五节 新型培训方式的应用	191
第六节 员工职业发展规划	195
本章练习题	200
第九章 绩效管理	202
第一节 绩效管理概论	203
第二节 绩效管理体系设计	207
第三节 员工绩效考核	217
实务指南：员工考核评估表设计范本	221
第四节 绩效管理体系实施	223
本章练习题	233
第十章 薪酬管理	235
第一节 薪酬的含义与战略定位	236
第二节 薪酬体系设计	244
实务指南：薪酬体系设计方案范本	252
第三节 薪酬结构设计	254
第四节 薪酬实施与调整	268
本章练习题	281
第十一章 劳动报酬支付与社保管理	284
第一节 劳动报酬支付计算	284
第二节 劳动报酬支付法规	290
第三节 个人所得税代扣代缴	295
第四节 社会保险与其他法定福利	298

本章练习题	304
第十二章 人力资源规章制度与管理流程	307
第一节 人力资源规章制度管理	307
第二节 人力资源管理流程范本	311
本章练习题	331
附录	333
模拟考卷（一）	333
模拟考卷（二）	342
习题答案	350
参考文献	355
光盘目录	357

第一章

| 人力资源管理导论

本章学习目标

- ✓ 理解人力资源管理的概念、不同发展阶段形成的管理理念，以及人力资源在企业中的角色定位。
 - ✓ 理解几种重要的人力资源管理基础理论。
 - ✓ 掌握人力资源管理的框架和主要内容。
 - ✓ 了解企业文化管理的基本理念。
-

第一节 人力资源管理概论

一、人力资源管理的概念

人力资源管理是指企业根据自身战略发展方向，有目标地对人力资源进行合理规

划,通过员工的招聘配置、培训发展、日常管理、绩效考核、薪酬激励、岗位调整等一系列过程,为企业创造价值,产生效益,确保企业战略目标的实现。

总的来说,人力资源管理是企业运用现代管理方法,为了“选人、用人、育人、留人”所进行的组织、规划、调配、指挥、控制和协调等一系列活动,以期达成企业战略发展目标的一种管理行为和管理过程。

随着企业管理的完善和发展,人力资源管理已经不再被看做只是一种专属于人力资源职能人员的或由职能人员管理的活动,而是企业管理的核心问题。只有阐明了整个战略管理中的人力资源问题,梳理清晰了整个企业的人力资源管理框架,企业管理人员和人力资源职能人员才能够共同支撑并推动一个企业的发展。

二、人力资源管理的理念

人力资源管理随着现代管理理论的发展经历了不同的发展阶段,形成了不同层面的管理理念。

1. 人力资本的管理理念

人力资本,顾名思义,是将人视为一种资本来进行管理。管理学大师伊万·伯格(Ivan Berg)对于人力资源的概括总结是:人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。根据这个定义,很显然人力是企业经营运作必须投入的一项资本。

而人力资本相较于其他资本,自然有其独特性,正如现代管理学之父彼得·德鲁克(Peter Drucker)写的那样:人力资源和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就在于它是人,并且是经理们必须考虑的具有“特殊资产”的资源。

正因为人力资本的特殊性,企业需要将人力资源的管理作为最重要的管理战略之一去实施,通过组合和配置、招聘和选拔获取对企业有用的人力资本;通过培训和发展促使人力资本升值;通过福利、薪酬和考核促使人力资本产生利润,达成企业战略目标。

2. 以人为本的管理理念

以人为本的管理理念是指企业在经营和管理的过程中以“人”为核心竞争力和资本,围绕着激发和调动人的主动性、积极性、创造性展开工作,以实现员工与企业的共同发展。

彼得·德鲁克曾说过:“企业或事业唯一的真正资源是人,管理就是充分开发人

力资源以达成目标。”人是企业生产力中最活跃和富于创造力的因素,可以说任何社会财富都是由人创造的。换句话说,任何市场竞争归根结底是人才的竞争。

以人为本的管理理念有如下四个主要观点:

- 人是具有主观能动性的,并且可以与环境产生交互作用,因此创造良好的环境可以促进人的发展和企业的发展。
- 对于企业的发展目标而言,员工目标和企业目标是可以协调的,并且企业目标的达成必须依托于员工目标的实现。
- 将企业变成一个学习型组织,可以帮助员工获得提升和发展,而人的发展是企业发展的前提。职业素养优良的员工是企业最宝贵的资源和资本。
- 员工的需求、素质、合作、激励都是企业重要的管理议题。重视员工的需要、激励员工、培养员工才能够最大限度地发挥人力资源的力量,打造优秀的团队。

3. 战略人力资源管理的理念

随着以信息技术为主导的高新技术的发展,互联网和电子商务的应用,市场进入了知识经济的时代,知识在造就企业组织竞争优势方面的决定性作用日渐显现。与此同时,人的需求与价值观也趋向于多元化,因此企业对人力资源的管理变得更为复杂。在这样的背景下,诞生了战略人力资源管理的理念。

战略人力资源管理的理念产生于 20 世纪 80 年代中后期,相对于传统的人力资源管理,该理念旨在提升企业战略目标达成过程中人力资源管理的作用和职能。

简单来说,战略人力资源管理是指企业为了能够实现战略目标所进行的和所采取的一系列有计划、具有战略性意义的人力资源部署和管理行为。

战略人力资源管理的理念有以下五个主要观点:

- 企业拥有的人力资源是企业获得竞争优势的源泉,是企业的核心竞争力。在

重点提示

人力资本作为一种特殊资产,主要有以下五个特点:

- 人力资本可以产生利润。
- 人力作为资本,可以自然地升值。
- 对人力资本的投资可以产生利润。
- 人作为一种资本,可以参与到利润的分配中。
- 人力资本是流动的,企业需要获取人力资本并防止人力资本的流失。

企业的人力资源系统中，具有某些或某种特定知识与技能或者掌握某些关键资源、处于企业经营管理系统的**关键岗位**上的那些人力资源，具有战略意义上的不可替代性。

- 企业必须通过人力资源的规划、政策及管理实践达到获取竞争优势的人力资源配置。
- 人力资源管理必须与企业的发展战略契合，企业通过组织建构，将人力资源管理置于组织经营系统，促进组织绩效最大化。
- 人力资源管理是组织的“战略贡献者”，能够提高企业的资本运营绩效；保证有效的成本系统，保证企业的生存能力、竞争力、赢利能力和技术优势。
- 人力资源管理已经从传统的“成本中心”变成了企业的“利润中心”。在这种转变过程中，人力资源管理的角色也处于不断的变化中，正经历由传统的“职能事务性工作”向“职能战略性工作”的转变。

三、人力资源管理的角色定位

人力资源管理发展至今，在企业中单纯的某一种角色定位已经不能够全面界定人力资源管理的功能和目标。通常，人力资源管理的角色可以定位为四个方面，如图 1-1 所示。

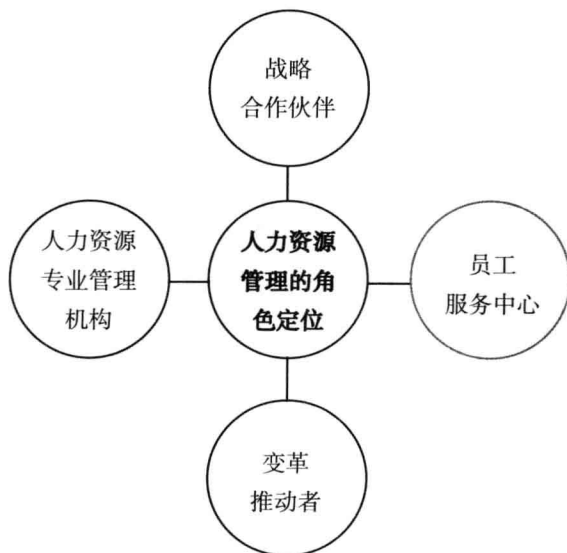


图 1-1 人力资源管理的角色定位

人力资源管理在企业中所扮演的角色,既是企业达成战略合作伙伴,又是对人力资源进行管理的专业机构、为员工提供各项支持的服务中心,同时还承担着企业变革推动者的角色。在不同的角色范畴,人力资源管理担任着不同的职务,承担着不同类型的责任。

1. 战略合作伙伴

企业战略合作伙伴的角色要求人力资源管理进一步实现从传统人事工作向人力资源开发与管理的转化,实现战略性、规划性的人力资源管理。其主要承担的责任如下:

- 公司战略决策、管理方针的参与者。
- 组织结构的诊断与改进。
- 人力资源的规划与开发。
- 公司文化的建立与培养。
- 公司达成绩效的人力障碍的分析与解决。
- 人才的保留与开发。

2. 人力资源专业管理机构

人力资源专业管理机构的角色要求加强人力资源的专业能力建设,以进一步强化人力资源的引进、开发与管理,从而支持公司战略发展的需要。其主要承担的责任如下:

- 公司人力资源的管理办法与政策的制定。
- 人力资源管理流程的制定与实施。
- 各项人力资源职能工作,包括绩效、薪酬、培训、招募等。

3. 员工服务中心

员工服务中心的角色要求企业提供整合性、规范化的人力资源服务,以支持公司扩张、结构调整等方面的需要。其主要承担的责任如下:

- 员工考勤、工资发放、劳动关系办理等行政管理支持。
- 员工信息管理与维护。
- 员工行为规范与准则的执行与维护。
- 日常工作流程的不断改进。

4. 变革推动者

变革推动者的角色要求人力资源部门成为企业变革管理中不可或缺的组成部分,管理变革中的沟通与文化,促使变革中员工态度的转变,并最终推动变革的发生。其

主要承担的责任如下:

- 企业变革文化的建设。
- 企业变革中组织与人员的重组与沟通。
- 协调变革的过程,化解变革的阻力。

○ 案例思考

某企业创立于1993年,从事商业地产的经营和管理,在创立之初的15年间获得了非常快速的发展和巨大的成功。

然而自2008年起,电子商务的快速发展对商业地产项目构成了越来越大的挑战。尽管该企业仍有不少黄金地段的商业地产一铺难求,但还是有部分下属的商业项目遇到了经营困难。

因此,该企业在最近三年开始了一轮大型的变革,将一些资源更多地投入在高收入的核心商业项目上,关闭和转卖了一些经营不善的项目,并具有战略意义地加入到电子商务的大军当中:收购了某个有一定用户基础和市场知名度的网上商城项目。

对于该企业的人力资源部来说,最近三年的工作非常繁忙。该企业被转卖的项目之中,一部分管理层和老员工被并入了被保留的核心商业项目之中,另一部分则被分配到了新并购的网上商城业务之中。

新并购的网上商城业务的员工岗位体系、薪酬体系和绩效管理模式等都和该企业原本的体系有着较大的区别,而且新并购的员工年龄层次大大低于该企业原本的平均员工年龄,彼此之间的沟通和磨合都遇到了很大的问题,因此也造成了一些关键员工的流失。

在这场变革之中,该企业的人力资源部做了很多工作,主要包括:

- 根据企业高层管理者的要求,编制新的组织结构,并进行必要的沟通,管理员工的晋升和调配。
- 为新并购业务的员工办理入职手续,并进行必要的导入培训。
- 尝试统一企业的薪酬体系,但目前仍处于过渡状态。

尽管该企业的人力资源部已经开展了不少工作,但根据最近一次的调研来看,企业员工却对人力资源工作的肯定程度并不高,并且尚有不少企业管理问题有待解决,主要包括:

- 企业经过重组和并购之后,员工普遍感觉到岗位体系非常混乱,职级体系不明确,薪酬的等级划分不统一。
- 企业人心浮动,传言不少中高层管理员工都考虑离职,并且根据过往情况来看,一旦有中高层员工离职,可能会带走一批企业中坚力量和部分关键资源。
- 不少关键岗位处于空缺状态,却没有行之有效的后备计划和补充计划。

针对这样的情况,企业高层对人力资源部的工作提出了更高的要求,希望人力资源部能够进一步体现其战略定位。

○ 问题

(1) 目前该企业的人力资源部体现了哪些人力资源角色定位?又在哪些方面做得不足?

(2) 如果你是这家企业的人力资源部负责人,将会从哪些方面入手去提高人力资源的战略定位?

第二节 人力资源管理的相关理论

人力资源管理在历史发展过程中,有着若干重要的理论基础,本节介绍几个重要的理论,帮助读者对促进人力资源管理不断发展的基础理论有一个基本认识。

一、马斯洛需求层次理论

马斯洛需求层次理论是行为科学的理论之一,由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)于1943年在《人类激励理论》论文中提出。

马斯洛认为人类的需求分为五个层次,像阶梯一样从低到高,按层次逐级递升。

1. 生理需求

生理需求是级别最低的需求,也是最基本的需求,是人们对于生存的需要。如果人们无法满足生理需求,则思考能力和道德观都会变得薄弱。

人们工作所获得的基本收入、劳动条件都是生理需求的范畴。

2. 安全需求

安全需求同样属于低级别的需求,包括人们对于自身安全、健康、生活稳定及免