

应用型高等院校“十二五”规划教材

经管系列

人力资源管理

Human Resource Management

奚 叶 主编



北京师范大学出版集团

安徽大学出版社

应用型高等院校“十二五”规划教材

人 力 资 源 管 理

奚 昕 主 编



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP

安徽大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/奚昕主编. —合肥:安徽大学出版社,2012.8

应用型高等院校“十二五”规划教材

ISBN 978-7-5664-0464-0

I. ①人… II. ①奚… III. ①人力资源管理—高等学校—教材

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 144283 号

人力资源管理

奚 昕 主 编

出版发行:北京师范大学出版集团

安 徽 大 学 出 版 社

(安徽省合肥市肥西路3号 邮编 230039)

www.bnupg.com.cn

www.ahupress.com.cn

印 刷:合肥远东印务有限责任公司

经 销:全国新华书店

开 本:184mm×260mm

印 张:24

字 数:506千字

版 次:2012年8月第1版

印 次:2012年8月第1次印刷

定 价:43.00元

ISBN 978-7-5664-0464-0

责任编辑:朱丽琴 龚婧瑶

装帧设计:戴 丽

责任印制:陈 如

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:0551—5106311

外埠邮购电话:0551—5107716

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:0551—5106311

编委会

主 编 奚 昕

副主编 谢 方 李长源

编 委 (排名不分先后,以姓氏笔画为序)

刘中侠	冯春梅	邢金卫
李长源	李 敏	李文玉
张 晴	郭 梅	奚 昕
黄昌炜	梅占军	谢 方

前言

管理的核心是人。在管理科学中,对人的管理和研究历来是最复杂深奥的,也是最富挑战性的。当人类进入知识经济和全球经济一体化的时代,关注人的进步与发展、重视人力资源的管理与开发越来越成为共识。人力资源已成为组织生存发展和获取竞争优势的战略性资源,人力资源管理成为组织系统管理的重要组成部分,通过对人力资源的开发利用,获取和配置其他资源,实现组织目标。所以,人力资源管理是组织管理活动的核心,其管理水平直接影响到组织的整体绩效。

作为多年在应用型高校从事人力资源管理教学研究和实践探索的教师,我们深刻地体会到,人力资源的获取、开发、激励、保留等管理需要一批职业工作者,他们不仅要具备专业化知识、多元化技能,既懂理论又能实践,还应具有适应未来岗位和职业发展的胜任力。针对以上人才培养的社会需求,我们萌生了一个强烈的愿望,那就是编写一本集理论知识与实践技能为一体、适合于应用型高校学生的人力资源管理教材,让他们能够饶有兴趣、轻松愉快地品读,并从中理解:人力资源管理的目的是什么?人力资源管理到底做些什么?怎样开展人力资源管理工作?或许我们可以把这本教材作为“引子”,引导初学者进入人力资源管理领域,并开始随后的探索道路。

在编写教材之前,我们始终思考着这样几个问题:一是人力资源管理教材本土化的问题。人力资源管理是管理学科群中受一个国家的文化传统影响最深远的领域之一,对人的管理必然受到社会价值观念、法律制度、文化传统等方面的影响,仅靠舶来的理论是不足以解决中国人力资源管理的现实问题的。目前,中国企业正面临许多人力资源管理方面的困扰:如何吸引、保留和激励高端的管理者和技术人才,如何提高员工的工作和生活质量,如何调动员工的工作积极性与创造性,如何建立并保持和谐的劳动关系,等等,都需要在有选择地吸收国外最新人力资源管理理论和实践的同时,更多地结合中国人力资源管理的历史、现状



及发展趋势,去研究和解决。二是人力资源管理教材的市场细分与定位问题。教材作为教学活动的重要参考依据,必须与教学对象的理解和接受程度、应用方向保持一致,与教学过程同步。传统的教材堆砌繁杂的定义和理论,忽略实践技术的应用,没有考虑到受众群体的真实需求和感受。我们这本教材的定位是应用型高校,既有经典的基本理论支撑,又穿插了丰富的实践案例、应用性的技术和方法,相信这是一本能够满足应用型人才需求及阅读者选择性需求的教材。三是如何增强教材的实用性问题。我们希望这本教材不仅用于课堂教学,而且对学习者未来走上人力资源职业发展道路有所启迪和帮助。我国从2002年起实行了人力资源管理师职业资格认证制度,对于希望未来成为人力资源管理者的学子,掌握与实际工作联系最为紧密的人力资源管理理论、方法、技术,提高分析解决实践中人力资源问题的能力,是未来职业发展和岗位立足之根本。不论读者是准备参加人力资源管理师职业资格考试,还是决心投身于人力资源管理工作,都可以从这本教材中得到一些帮助。由此,在编写这本教材的过程中,我们始终围绕着解决中国人力资源管理的实践需要、应用型专门人才的培养目标、人力资源管理者的任职需求等主题。

本教材对内容体系进行了系统化的设计,在结构布局上采用了模块化的学习指导体例,瞄准了服务对象的需求。不仅能满足学生对人力资源管理相关知识的需求,而且体现了理实结合、能力彰显的应用价值,激发了学生进一步学习和探索的志趣。

首先,本教材的内容体系和层次架构完整、脉络清晰。以“人力资源管理是什么?人力资源管理做些什么?怎样有效开展企业人力资源管理工作?未来的中国人力资源管理是什么样子?”等问题的研究贯穿全书。教材共分10章,第一章主要阐述人力资源及人力资源管理的概念、内涵,人力资源管理的发展历程及职能定位;第二章至第九章分别对人力资源规划、工作分析与评价、招聘甄选与人员配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、职业生涯规划等人力资源管理职能模块进行了逐一介绍,每个模块中都包含着人力资源管理职能工作的原则、方法、技术、流程及实践应用;第十章是对中国人力资源管理发展趋势的导读,启迪读者进一步了解和研究中国本土化的人力资源管理实践。

其次,本教材采用三个模块的学习指导体例,特色鲜明。每章按三个模块设计,第一模块是课前引导,包括:学习目标、关键术语、实践启迪与思考、案例引导;第二模块是学习内容,除基本的知识理论内容,还穿插了知识拓展、阅读推



荐、能力要求、技术方法、应用案例等内容;第三模块是课后辅导,包括:本章小结、案例讨论与分析、课内体验、践行辅导等策划。开篇前的实践启迪与思考、案例导引等栏目,引导学生联系实际问题的、激发探索兴趣;通过知识拓展、阅读推荐等栏目,帮助学生拓展知识范围和学习视野;通过能力要求、技术方法等实例,提高学生学以致用、解决问题的能力;通过课内体验和践行辅导,让学生们融入实践或模拟情境,提高团队协作、实践调研、分析思考的能力。

最后,本教材紧密围绕服务对象的学习需求,定位明确。教材主要面向应用型高等院校的经济管理学科和专业的学生。“压缩理论知识,强化实践应用”是本教材编写的宗旨。教材中一方面突出实践能力模块、知行合一的学习环节,融入适当的实验实训内容,体现学生实践能力培养的宗旨。另一方面,为吸引和激发学生的学习兴趣,教材选用了新颖活泼的版式设计,较大篇幅的案例选读和知识拓展,策略性的课内体验和践行辅导,将图表和图片穿插于文字之中,生动形象,有助于增强记忆和理解,降低倦怠。

作为一本概念明确、逻辑清楚、言简意赅、理实结合的教材,适合作为应用型高等院校的工商管理等专业本科生以及高职高专院校经济管理类专业的大专学生的课程用书,同时也适合作为企业各级管理人员从事日常人力资源管理工作的工具用书,以及备战人力资源管理师考试的培训参考用书。

编者

2012年2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)
一、人力资源及相关概念	(3)
二、人力资源管理及相关概念	(9)
三、人力资源管理哲学	(11)
第二节 人力资源管理的发展历程	(14)
一、人力资源管理的理论发展	(14)
二、人力资源管理的实践历程	(18)
三、中国企业人力资源管理现状	(20)
第三节 企业人力资源管理及职能定位	(21)
一、企业的人力资源管理	(21)
二、人力资源部门及管理者的定位	(26)
三、中层以上管理者的人力资源管理职责	(28)
第二章 人力资源规划	(32)
第一节 人力资源战略规划与制度规划	(33)
一、人力资源战略规划	(33)
二、人力资源管理制度规划	(38)
第二节 人力资源规划	(41)
一、人力资源规划的内容	(41)
二、人力资源规划的编制程序	(43)
三、人力资源的供求关系分析	(45)
第三节 人力资源费用规划	(57)
一、人力资源费用预算及审核	(57)
二、人力资源费用的支出控制	(59)



第三章 工作分析与评价	(64)
第一节 工作分析	(65)
一、工作分析概述	(65)
二、工作分析方法	(70)
三、工作说明书的编写	(73)
第二节 工作岗位设计	(77)
一、工作岗位设计的原则	(77)
二、工作岗位设计的内容	(79)
三、工作岗位设计的基本方法	(81)
第三节 企业劳动定员管理	(83)
一、定员管理概述	(83)
二、企业定员的计算	(85)
第四节 工作评价	(91)
一、工作评价概述	(91)
二、工作评价指标与标准	(92)
三、工作评价方法	(97)
 第四章 招聘甄选与人员配置	 (105)
第一节 招聘活动	(106)
一、招聘起始	(107)
二、招聘内涵	(107)
三、招聘渠道	(109)
四、招聘流程	(116)
第二节 甄选与录用	(118)
一、人员甄选	(118)
二、面试活动	(126)
三、录用决策	(134)
四、效果评估	(135)
第三节 人力资源的有效配置	(137)
一、配置原则	(137)
二、空间配置	(139)
三、时间配置	(144)



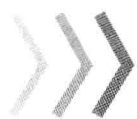
第五章 培训与开发	(149)
第一节 培训管理概述	(150)
一、培训需求分析	(151)
二、培训规划的制定	(156)
三、培训的组织实施	(160)
四、培训效果的评估	(164)
第二节 培训方法的介绍	(167)
一、学习理论与方式	(168)
二、培训方法的介绍	(171)
三、培训方法的应用	(180)
第三节 培训制度的建立与推行	(182)
一、培训制度与内容	(182)
二、几种培训管理制度	(183)
三、培训制度的推行与完善	(186)
第六章 绩效管理	(189)
第一节 绩效管理概述	(190)
一、绩效管理相关概念	(190)
二、绩效管理系统的设计	(192)
三、绩效管理系统的运行与开发	(194)
第二节 绩效考核体系设计	(198)
一、绩效考评参与者	(198)
二、考评内容与流程	(199)
三、考评指标与权重	(202)
第三节 绩效考评的方法与应用	(205)
一、行为导向型考评方法	(205)
二、结果导向型考评方法	(213)
三、其他考评方法	(215)
第七章 薪酬管理	(223)
第一节 薪酬管理概述	(224)
一、薪酬相关概念	(224)



二、薪酬体系	(228)
第二节 薪酬管理制度的设计	(230)
一、薪酬管理的影响因素	(230)
二、薪酬制度的设计	(232)
第三节 人工成本核算	(239)
一、人工成本构成与影响因素	(239)
二、人工成本的核算	(243)
第四节 员工福利管理	(249)
一、员工福利内容	(249)
二、员工福利规划与管理	(252)
三、社会保障	(253)
第八章 劳动关系	(262)
第一节 劳动关系概述	(263)
一、劳动关系的概念	(263)
二、劳动关系调整机制	(266)
第二节 劳动合同管理	(268)
一、劳动合同	(268)
二、集体合同	(275)
第三节 劳动安全卫生管理	(280)
一、劳动安全卫生保护	(280)
二、工伤管理	(283)
第四节 劳动争议处理	(287)
一、劳动争议产生及处理原则	(287)
二、劳动争议处理机制	(288)
第九章 职业生涯规划与管理	(296)
第一节 职业生涯规划与管理理论	(297)
一、职业生涯规划与管理概述	(297)
二、职业生涯管理理论	(301)
三、职业生涯管理模型	(305)
第二节 职业生涯规划与管理活动	(307)
一、影响职业生涯规划与管理的因素	(307)



二、个人职业生涯规划与管理·····	(308)
三、组织的职业生涯规划与管理·····	(312)
第三节 职业生涯规划与管理的测量内容 ·····	(315)
一、能力测量·····	(315)
二、人格测量·····	(319)
三、职业适应性测量·····	(323)
 第十章 中国人力资源管理发展趋势 ·····	(330)
第一节 中国人力资源管理环境变迁 ·····	(332)
一、人力资源管理环境概述·····	(332)
二、中国人力资源管理环境变迁·····	(338)
第二节 中国人力资源管理发展趋势 ·····	(344)
一、组织与员工的战略合作·····	(344)
二、人力资源的跨文化管理·····	(348)
三、基于信息技术的 e-HR 发展 ·····	(351)
四、人力资源管理职能转变·····	(353)
 附 表 ·····	(358)
参考文献 ·····	(364)
后 记 ·····	(369)



第一章

人力资源管理导论

学习目标

- ▶ 掌握人力资源及人力资源管理的概念
- ▶ 理解人力资源管理的特征、任务及主要指标
- ▶ 了解人力资源管理理论与实践的发展历程
- ▶ 了解企业人力资源管理模式及职能定位

关键术语

人力资源 Human Resource

人力资源管理 Human Resource Management

人事管理 Personnel Management

人力资源部门 Human Resources Department

人力资源管理职能 The Functions of Human Resource Management

课前思考

从“人力资源是第一资源”到“人才强国战略”，不论国家之间，还是组织之间，竞争优势最终还是取决于人力资源及其管理成效。如何引进、使用、开发、留住组织需要的各类人才，是每一位管理者应认真思考并研究解决的问题。只有树立人本管理、服务管理和战略管理的理念，制定符合组织战略和文化的人力资源管理制度、组织机构、工作体系，提高员工的归属感和满意度，才能实现组织与员工的共同发展。

案例导引

一位人力资源经理的烦恼

王力是深圳凡通通信电子设备制造公司的人力资源部经理，近一个月来，公司连续发生了几件事情似乎都与人力资源部门有关，非常棘手，尤其是执行总裁让王



力尽快拿出几个问题的解决方案,更使他茶饭不思。

第一件事是公司准备在广西柳州再建一个生产基地,一年后投入使用。为此,必须雇用并培训 500 名新员工。另外,还要从深圳总部抽调 50 名技术和管理人员,但大家在深圳都已经习惯了,谁也不愿意去,怎么办呢?

第二件事是公司的竞争对手据说在芯片技术开发上与国外某品牌公司达成了战略联盟,这项技术的应用可大幅度地降低产品成本,这样一来,凡通公司生产该产品的子公司将会遭到毁灭性的打击,大量的员工将面临下岗或重新安置,这关系到员工的士气与企业的稳定。该怎么办呢?

第三件事是近半年来,公司中层管理者的离职率明显高于去年,尤其是一些公司元老也递交了辞呈,更让总裁恼火。要留住管理和技术骨干,关键是建立一套有效的员工激励机制。该如何建立呢?

(资料来源:《人力资源管理作业·王经理的苦恼》,兰丁网,2011。)

第一节 人力资源管理概述

阅读推荐 1-1

人力资源和社会保障部正式挂牌

2008 年 3 月 31 日,原人事部与劳动保障部整合组建的人力资源和社会保障部正式挂牌,人力资源和社会保障部的官方网站也于同日开始运行。

全国人大第十一届一次会议通过了国务院机构改革方案。其中包括决定组建人力资源和社会保障部,初步整合原人事部、劳动和社会保障部两者的业务。人力资源和社会保障部是统筹机关企事业单位人员管理和统筹城乡就业和社会保障政策的国家权力机构。其主要职责是:统筹拟定人力资源管理和社会保障政策,健全公共就业服务体系,完善劳动收入分配制度,组织实施劳动监察等。国家公务员局、国家外国专家局由人力资源和社会保障部管理。

我国人力资源和社会保障部的组建不仅仅表现为更名易帜,如探究更深层次的意义,那就是:从国家层面对人力资源的理解与重视,以及实施人力资源管理的决心与努力。

(资料来源:《人力资源和社会保障部正式挂牌》,载《网易·国内新闻》,2008。)



一、人力资源及相关概念

资源是人类赖以生存的物质基础,是社会财富创造过程中不可或缺的重要资源。从经济学角度看,资源是指形成财富、产生价值的来源。人类财富的来源主要有两类:一类是自然资源,如土地、森林、矿藏、河流等;另一类是人力资源,来自于人的知识、体能、智力等。以往,自然资源被看作财富形成的主要来源,随着科学技术的突飞猛进,人力资源对财富形成、社会发展的贡献越来越大,并逐渐占据了主导地位。法国经济学家萨伊(Jean-Baptiste Say)将“土地、劳动、资本”归为资源构成的三要素。经济学家熊彼特(J. A. Joseph Alois Schumpeter)则认为,除了土地、劳动、资本三要素之外,还应该包括企业家才能(精神)。随着社会的发展,信息技术的广泛应用,管理理论和实践对社会经济的贡献度增加,很多经济学家认为:人类所拥有的信息、知识、管理等也是资源的构成要素。

(一)人力资源的概念及内涵

对人力资源(Human Resource,简称 HR)的定义分广义和狭义两方面。

1. 广义的人力资源

广义的人力资源指体力和智力正常的人。

2. 狭义的人力资源

狭义的人力资源指在一定的时间和空间范围内所有具有劳动能力人口的总和,是蕴含在人体内的一种生产能力,以劳动者的数量和质量为表现的资源。它有以下内涵:

(1)某一国家或地区具有智力和体力劳动能力的人口的总和,包括数量和质量指标。

(2)创造物质文化财富、为社会提供劳动和服务的人,是能够推动经济和社会发展的劳动者。

(3)蕴藏在人体内的一种生产能力,开发之后成为现实的劳动生产力。

一个组织的人力资源是指该组织的全体员工,是以体力、智力、技能、经验等存在于员工的身体之中的。不同组织的人力资源受该组织的影响和支配,并形成结构性的组合体系。

(二)人力资源的分类

人力资源按层次、规模可分为三个层次:人口资源;人力资源或劳动力资源;人才资源。三个层次的包含关系如图 1-1 所示。

1. 人口资源

人口资源是指一个国家或地区的人口总体。

2. 人力资源或劳动力资源

人力资源是从事智力劳动和体力劳动的人口总称,是

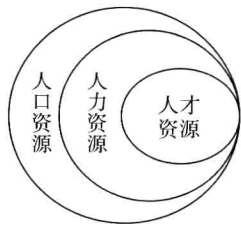


图 1-1 人力资源的层次关系



人口数量和质量统一,是潜在和现实人力资源的统一。现实人力资源主要指适龄就业、未成年就业及老年就业者,潜在人力资源主要指求学人口、服兵役人口,此外还有一部分闲置状态,如待业、求业、失业及家务劳动者。

劳动力资源是人口资源中拥有劳动能力且进入法定劳动年龄的那一部分人。

3. 人才资源

人才资源是指具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人力资源,强调人力资源中较为优秀和杰出的那一部分人。

(三) 人力资源的特征

人力资源是一种特殊的资源,具有不同于自然资源的特征,综合许多学者的观点,概括为以下 9 个方面。

1. 能动性

人力资源是劳动者所具有的能力,人能够有目的、有计划地使用自己的脑力和体力。在社会价值创造过程中,人力资源总是处于主动的地位,是劳动过程中最积极、最活跃的因素。人既是价值创造的客体,又是价值创造的主体。自然资源在价值创造过程中总是处于被利用、被改造的地位,自然资源服从于人力资源。

2. 时效性

人力资源与人的生命周期紧密相连。人的生命周期一般分为发育成长期、成年期、老年期等阶段。在发育成长期(我国规定为 16 岁之前),体力和脑力处于积累阶段;进入成年期,人开始劳动并创造财富,成为现实的人力资源;而步入老年期,人的体力、脑力衰退,越来越不适合劳动。人力资源的时效性要求在人的成年期及时开发和利用人力资源,避免浪费。

3. 增值性

与自然资源相比,人力资源具有明显的增值性。不论集体还是个人,人力资源不会因为使用而消失,只会因为使用而不断地增强,尽管是有极限的。人的知识、技能和经验因为不断地使用、锻炼而更有价值。因此,在一定的时空范围内,人力资源能够不断增值。

4. 社会性

自然资源具有完全的自然属性,人力资源则具有社会属性,受时代和社会因素等影响。由于社会的政治、经济和文化不同,会直接导致人力资源质量的不同。例如,古代社会的人力资源质量低于现代社会,发达国家的人力资源质量明显高于发展中国家。

5. 可变性

人力资源以人为载体,由于人的差异性及在劳动过程中发挥作用的程度不同,人力资源的产出具有可变性。人在劳动过程中会因为身体和心理状态不同,工作态度、方法、技能等不同,而影响劳动的数量、质量及效果。组织可动态调整员工队伍的数量和类型,



通过恰当的方法和措施开发利用员工的潜能,在提高员工个体价值的同时提高组织效益。

6. 可控性

组织人力资源分为外在可控和内在可控两个范围。外在可控人力资源指按劳动合同将自身劳动能力有偿转让给组织并接受其管理的员工,是组织名义上有权管控的人力资源;内在可控人力资源指组织实际管控并能发挥其应有作用的员工。组织可以通过工作设计、员工配置等措施,发挥员工的潜能,使内在可控与外在可控的人力资源趋于一致。

7. 组合性

人力资源主体虽然属于个人,但是,组织人力资源是一种复合性资源,必须建立劳动组织机制,通过分工协作、有机组合,才能产生整体大于部分的效果。经过组合后的人力资源,不仅能为员工自身带来一定的劳动回报,更能促进组织的协调发展。

8. 双重性

人既是生产者又是消费者,在创造社会财富的过程中,人也在不断地消耗社会资源和自然资源。所以,既要重视人口总量的控制,更要重视人力资源的开发与使用,以发挥更大的社会经济效益。

9. 持续性

人们在从事社会生产、经营、管理等实践活动过程中,既在开发人力资源,又在使用人力资源。因此,人力资源只有通过持续开发,才能转变为生产力,并创造物质和文化财富。

此外,人力资源还具有稀缺性、不可替代性、难以模仿性及战略性等特征。

(四) 人力资源的作用

1. 人力资源是社会财富形成的关键要素

人力资源是一种“活”的资源,在与自然资源一同创造财富的过程中发挥着重要作用。社会财富是由对人类的物质生活和文化生活具有使用价值的产品构成,自然资源不能直接形成财富,必须通过人力资源的转化作用实现。人们将自己的脑力和体力与自然资源相结合,变为各种形式的社会财富,使人力资源价值得以体现。此外,人力资源的使用量也决定了财富的形成量,就是在其他要素可以同比例获得并投入的情况下,人力资源的使用量越大,创造的财富就越多。所以,人力资源是财富形成的关键要素。

2. 人力资源是社会经济发展的主要力量

随着科学技术的进步,社会经济发展对人力资源的依赖程度越来越大。以美国经济学家 P. M. 罗默(P. M. Romer)和 R. E. 卢卡斯(R. E. Lucas)为代表的“新经济增长理论”认为,现代以及将来经济持续、快速、健康增长的主要动力已不再是物质资源,而是拥有知识和技术的人力资源。经济学家西奥多·舒尔茨(T. W. Schultz)认为,人力资源既能提高物质资本,又能提高人力资本的生产率。人力资源可以使劳动者自我丰富、自我