

21 世纪经济管理精品教材·人力资源管理系列

人力资源管理：理论与实务

瞿群臻 甘胜军 编著



清华大学出版社

014931916

F241
316

21世纪经济管理精品教材·人力资源管理系列

人力资源管理：理论与实务

瞿群臻 甘胜军 编著



F241
316
清华大学出版社
北京



北航

C1720002

818180410

内 容 简 介

本书从人力资源的本质特征出发,首先明确人力资源管理的目标和途径;进而围绕员工获取、使用、激励与开发这一线索,对人力资源管理的各项职能进行分析和介绍。书中不仅说明了不同管理职能的任务、程序与依据,而且解释了不同职能之间的相互关系,力求让读者较为系统地了解人力资源管理知识结构,较为具体地把握人力资源管理的工作技能。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理:理论与实务/瞿群臻,甘胜军编著.--北京:清华大学出版社,2014

(21世纪经济管理精品教材·人力资源管理系列)

ISBN 978-7-302-35162-7

I. ①人… II. ①瞿… ②甘… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 013722 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京季蜂印刷有限公司

装 订 者:三河市李旗庄少明印装厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:22.75

字 数:535千字

版 次:2014年3月第1版

印 次:2014年3月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:42.00元

产品编号:051725-01

前言

与世上的自然资源、资本资源、信息资源相比,“人力资源”是一种特殊资源——人。这种资源必须通过有效的手段和激励机制才能开发与利用,一旦发挥效用,可为企业和社会带来可观的经济价值。21 世纪的中国正处在一个发展的关键时期,中国是人口大国,人才的培养和使用与其他资源相比更应当受到重视。随着改革开放进程的不断推进,跨国公司来了,合资企业来了,它们带来的先进的人力资源管理理念和方法对我国传统的人事制度和人事管理工作产生了巨大的冲击和启示。尽管如此,如何形成符合我国国情的人力资源管理体系和框架仍然是目前亟待研究的课题。我国的人力资源管理研究者和实践工作者一直都在探索适合中国国情的人力资源管理之路。本书适合作为高等院校人力资源管理专业及相关经济管理专业的教材,也可作为企业高层管理者和人力资源管理相关人员的参考书。

本书是针对管理类专业学生学习编写的,系统阐述人力资源管理基本理论和具体做法的一本基础平台教材。全书博采众长,力求反映近年来国内外在相关理论与技术方面的最新研究成果,使其在系统性与前沿性、实用性与可操作性、创新教学方法等方面形成自身特色。全书力求视野清晰、概念解释详细、理论阐述深入浅出、论述充分、内容编排紧凑、相关知识前后呼应,非常适用于经济与管理类本科生、研究生(包括 MBA)对人力资源管理理论和实践知识的学习,也适合其他对人力资源管理感兴趣的人士阅读和思考。

本书在编写上具有 4 个特征:

第一,系统性:本书系统、全面地介绍了战略性人力资源管理的基本理论、实务、工具与技术等;

第二,本土化:本书每章精心编排了“引导案例”和章末“案例分析”,介绍了多家国内本土优秀企业的成功经验,让学生在学习过程中有身临其境的感觉,不至于生涩难懂;

第三,适用性:本书适当精简了理论的介绍,突出应用与实践;

第四,前沿性:包含国内外最新的薪酬管理理论研究和操作技术,在内容上具有一定的前沿性。

本书从人力资源的本质特征出发,首先明确人力资源管理的目标和途径;进而围绕员工获取、使用、激励与开发这一线索,对人力资源管理的各项职能进行分析和介绍。书中不仅说明了不同管理职能的任务、程序与依据,而且解释了不同职能之间的相互关系,

力求让读者较为系统地了解人力资源管理的知识结构,较为具体地把握人力资源管理的工作技能。全书共分 10 章内容。

本书由瞿群臻和甘胜军共同撰写,全书的框架、思路由瞿群臻承担,全书的统稿由甘胜军承担。全书的分工如下:瞿群臻撰写第2章、第3章、第4章、第6章、第7章和第10章;甘胜军撰写第1章、第5章、第8章和第9章。在本书的编写和出版过程中,清华大学出版社给予了大力的支持,对本书提出了许多宝贵的意见,并做了大量的工作,在此特地致谢。

限于时间和水平,书中肯定有许多不足之处,敬请各位同行和读者予以批评指正。

编者

目 录

章 次 表

第 1 章

人力资源管理导论/1

引导案例：希尔顿酒店的人性化管理/1

1.1 人力资源管理的概念/3

- 1.1.1 人力资源的含义和特点/3
- 1.1.2 人力资源管理的含义和特点/5
- 1.1.3 人力资源管理的目标/7

1.2 人性假设与人的哲学/12

- 1.2.1 人性假设基本理论/12
- 1.2.2 马斯洛的需求层次理论/15
- 1.2.3 马克思主义关于人的理论/18

1.3 人力资源管理的兴起/19

- 1.3.1 管理科学的发展历程/19
- 1.3.2 人力资源管理的兴起/21

1.4 人力资源管理思想/22

- 1.4.1 泰勒的人力资源管理思想/22
- 1.4.2 法约尔的人力资源管理思想/24
- 1.4.3 韦伯的人力资源管理思想/28
- 1.4.4 行为学派的人力资源管理思想/29

1.5 人力资源管理的发展趋势/31

- 1.5.1 科学化趋势/31
- 1.5.2 制度化趋势/32
- 1.5.3 人性化趋势/32
- 1.5.4 战略化趋势/32

1.5.5 专业化趋势/32

1.5.6 国际化趋势/33

思考题/34

案例分析/34

第2章

人力资源规划/37

引导案例：手忙脚乱的人力资源经理/37

2.1 人力资源规划概述/38

2.1.1 人力资源规划的概念/38

2.1.2 人力资源规划的内容/40

2.1.3 人力资源规划的原则/41

2.1.4 人力资源规划的流程/43

2.2 人力资源预测/44

2.2.1 人力资源需求影响因素及预测/45

2.2.2 人力资源需求预测的方法/45

2.2.3 人力资源供给影响因素及预测/51

2.2.4 人力资源供给预测方法/52

2.3 人力资源管理决策/56

2.3.1 供不应求的调整/56

2.3.2 供过于求的调整/57

2.3.3 结构失衡的调整/58

思考题/58

案例分析/58

第3章

工作分析/60

引导案例：猴子取食实验/60

3.1 工作分析概述/61

3.1.1 工作分析的含义/61

3.1.2 工作分析的术语/62

- 3.1.3 工作分析的内容/63
- 3.1.4 工作分析的作用/70
- 3.1.5 工作分析的发展历史/75
- 3.2 工作分析的方法与技术/77
 - 3.2.1 工作分析的常用方法/77
 - 3.2.2 工作分析的常用技术/88
- 3.3 工作分析的流程/94
 - 3.3.1 准备阶段/95
 - 3.3.2 调查阶段/96
 - 3.3.3 分析阶段/97
 - 3.3.4 完成阶段/97
 - 3.3.5 应用阶段/97
- 3.4 工作设计的含义和方法/100
 - 3.4.1 工作设计的含义/100
 - 3.4.2 工作设计的内容/101
 - 3.4.3 工作设计的原则/101
 - 3.4.4 工作设计的方法/102

思考题/106

案例分析/106

第4章

招聘管理/108

引导案例：IBM 的高层管理人员选聘/108

4.1 员工招聘概述/109

- 4.1.1 招聘的概念与原因/109
- 4.1.2 招聘的内容与前提/112

4.2 招聘的基本程序/112

- 4.2.1 招聘决策/113
- 4.2.2 发布招聘信息/117
- 4.2.3 应聘者提出申请/121
- 4.2.4 人员面试/121
- 4.2.5 招聘测试/128
- 4.2.6 人事决策/137

4.3 招聘的渠道和方法/139
4.3.1 内部招聘/140
4.3.2 外部招聘/141
4.3.3 招聘渠道的选择/144
4.4 招聘中的评估/144
4.4.1 招聘成本评估/145
4.4.2 录用人员评估/145
4.4.3 综合评价/146
4.4.4 招聘小结/148
思考题/149
案例分析/149

第5章

培训管理/151

引导案例：海尔的员工培训/151

5.1 培训概述/153
5.1.1 培训的含义/153
5.1.2 培训的作用/154
5.1.3 培训的类型/156
5.1.4 培训的基本方式/159
5.2 培训需求分析/165
5.2.1 培训中的常见误区/165
5.2.2 培训需求分析的三层面/167
5.3 培训设计和实施/170
5.3.1 培训目标的确定/170
5.3.2 培训计划的编制/172
5.3.3 培训活动的实施/174
5.4 培训效果评估和培训成果转化/175
5.4.1 培训效果的评估/175
5.4.2 培训效果的转化/178

思考题/180

案例分析/180

第 6 章

绩效管理/183

引导案例：真是绩效主义毁了索尼？/183

6.1 绩效管理概述/184

6.1.1 绩效的内涵/184

6.1.2 绩效管理的内涵/186

6.1.3 绩效管理的作用/187

6.2 绩效管理流程/188

6.2.1 绩效计划/188

6.2.2 绩效实施/191

6.2.3 绩效评估/193

6.2.4 绩效反馈/195

6.2.5 绩效结果的应用/195

6.3 绩效评估的方法/195

6.3.1 传统的绩效评估方法/196

6.3.2 现代的绩效评估方法/200

6.4 绩效结果的反馈/206

6.4.1 绩效反馈概述/206

6.4.2 绩效反馈面谈/210

6.5 绩效结果的应用/217

6.5.1 绩效持续改进的应用/218

6.5.2 在人力资源系统中的应用/224

思考题/227

案例分析/227

第 7 章

薪酬管理/230

引导案例：联想的薪酬福利制度/230

7.1 薪酬与薪酬管理概述/230

- 7.1.1 薪酬概述/231
- 7.1.2 薪酬管理概述/231
- 7.1.3 薪酬制度/232
- 7.1.4 薪酬水平/233
- 7.1.5 战略性薪酬管理/234
- 7.2 薪酬体系的设计与管理/236
 - 7.2.1 职位薪酬体系的设计与管理/236
 - 7.2.2 技能薪酬体系的设计与管理/239
 - 7.2.3 能力薪酬体系的设计与管理/241
 - 7.2.4 绩效薪酬体系的设计与管理/242
- 7.3 薪酬管理模式/244
 - 7.3.1 高层管理人员的薪酬管理/244
 - 7.3.2 销售人员的薪酬管理/246
 - 7.3.3 研发人员的薪酬管理/248
 - 7.3.4 生产人员的薪酬管理/249
- 7.4 福利管理/252
 - 7.4.1 福利的概念/252
 - 7.4.2 弹性福利制度/257
 - 7.4.3 社会保障/259
- 思考题/261
- 案例分析/261

第 8 章

职业生涯管理/265

- 引导案例：联合利华的职业生涯管理/265
- 8.1 职业生涯管理的概念和意义/266
 - 8.1.1 职业生涯管理的概念/267
 - 8.1.2 职业生涯管理的意义/271
- 8.2 职业生涯管理理论/274
 - 8.2.1 职业选择理论/274
 - 8.2.2 职业生涯阶段理论/278
- 8.3 职业生涯规划/282

8.3.1 职业生涯规划中员工的责任/283

8.3.2 职业生涯规划中组织的责任/289

8.4 职业生涯规划的管理/292

8.4.1 职业生涯早期的管理/293

8.4.2 职业生涯中期的管理/296

8.4.3 职业生涯晚期的管理/298

思考题/300

案例分析/301

第9章

劳动关系管理/303

引导案例：矿业公司与李某之间是否存在劳动关系？/303

9.1 劳动关系概述/303

9.1.1 劳动关系的含义与类型/304

9.1.2 劳务关系的含义及其与劳动关系的区别/308

9.2 劳动关系现状/310

9.2.1 我国劳动关系的现状/310

9.2.2 劳动关系的改善方法/312

9.3 劳动合同管理/315

9.3.1 劳动合同的概念/315

9.3.2 劳动合同的内容/316

9.3.3 劳动合同的履行/317

9.3.4 劳动合同的无效/318

9.4 劳动争议处理/319

9.4.1 调解/320

9.4.2 仲裁/320

9.4.3 诉讼/321

9.5 社会保险制度/322

9.5.1 劳动保险的范围/322

9.5.2 劳动保险的基金/323

思考题/324

案例分析/324

第 10 章

跨国人力资源管理/326

引导案例：跨国公司的窘境/326

10.1 全球经营与跨国人力资源管理/327

- 10.1.1 面临全球化竞争的人力资源管理/327
- 10.1.2 影响跨国人力资源管理的因素/329

10.2 跨文化人力资源管理/330

- 10.2.1 跨文化管理的背景/330
- 10.2.2 跨文化人力资源管理的内涵/330
- 10.2.3 各国企业文化模式与管理特点/331
- 10.2.4 跨文化人力资源管理的方式/331
- 10.2.5 各国人力资源管理的模式/332

10.3 跨国公司的人力资源的配置/337

- 10.3.1 跨国公司人员的来源/337
- 10.3.2 跨国公司人员的招聘/338

10.4 跨国公司的人力资源的培训与开发/340

- 10.4.1 跨文化培训与开发的目标/340
- 10.4.2 跨文化培训与开发的内容/341

10.5 执行全球的人力资源管理系统/342

- 10.5.1 执行全球人力资源管理系统的手段/342
- 10.5.2 执行全球人力资源管理系统的有效性/343

思考题/343

案例分析/344

参考文献/348

第1章

人力资源管理导论

学习目标

- 了解人力资源的含义和特点。
- 掌握人力资源管理的含义和特点。
- 了解人力资源管理的目标和任务。
- 掌握人性假设的基本理论。
- 熟悉马斯洛的需求层次理论。
- 掌握马克思主义关于人的理论。
- 了解管理学科的发展和人力资源管理的兴起。
- 了解泰勒的人力资源管理思想。
- 了解法约尔的人力资源管理思想。
- 了解韦伯的人力资源管理思想。
- 了解行为学派的人力资源管理思想。
- 了解人力资源管理的发展趋势。

引导案例：

希尔顿酒店的人性化管理

领导者不是万能的，不能对每件事都进行具体的管理。在领导者走向成功的过程中，树立原则并坚持原则，不仅可以约束自己，也可以约束和激励他人，达到事半功倍的效果。这是领导者提高其领导效率的一种极为必要的方法。

看看饭店王国创始人——希尔顿的创业史，就知道他是如何巧妙而严格地树立集体原则而取得成功的。从纽约的华尔通夫·阿斯托里亚大酒店到芝加哥的帕尔默饭店，从佛罗里达州的“枫丹白露”到中国香港的希尔顿大酒店等，来往于国际通都大邑之间的财贸巨头，乃至国家和政府首脑，无不以光顾一次这类大饭店为幸事。

希尔顿饭店王国的创建与发展，与其出色的领导才能和卓越的领导艺术是分不开的。“最低的收费，最佳的服务”是希尔顿为自己的“饭店王国”创下的一条原则，这一原则至今仍被第三产业广为认同。

——当然，他推行价廉质优服务的目的还是为了赚钱，为了使自已掌管的每座饭店、每一

个房间，甚至每一寸空间都产生价值，他在想方设法发挥资本的最大经济效益。对于饭店来说，床位就是利润，只要能增加床位，就能增加利润。在锡施戈镇，人们不太讲究装饰和房间的摆设，愿意将就着过夜的人很多，希尔顿抓住了这个地区的人的心理习惯，便叫木匠把餐厅隔成了只能容纳一张床和一张桌子的小房间。然后，他们又把大厅的柜台裁成一半，剩下的空间做成一个卖香烟、报纸的摊位。他们又把大厅的一角腾出来开了一个小杂货铺。几周之后，这些改进措施就增加了一笔可观的收入。所有的这些措施，首先满足了顾客的需要，又降低了成本，更重要的是增加了收入。

“和气为贵、顾客至上”的原则，是希尔顿为全体饭店员工所建立的原则。他谆谆告诫饭店的员工，尽量为客人提供优质的服务，旅店的一切应从方便顾客的角度着想。为了使良好的服务设施给顾客一种亲切、温暖、方便、周到的印象和让微笑成为公司的象征，他不断改革机构、更新设备、培训人员，最终使饭店成为了一个综合性的服务系统。人们都抱着“物有所值”的思想，宁可多花点钱，也要住方便舒适、设备齐全、服务周到的希尔顿开设的饭店。

“善待下级”是希尔顿为自己订立的原则。希尔顿待人宽严有道，从不求全责备，对下属所犯的错误通常采取宽容的态度。他始终坚持认为，只要企业的高层领导，特别是总经理和董事长的决策是正确的，员工犯些小错误并无碍于大局。如果一味地责备，反倒搞得人人自危，从根本上动摇企业的根基。这些做法在他长期的实践中得到了充分的验证。这种领导方法，不仅提高了员工工作的积极性，鼓励他们工作的自主性，也减轻了员工工作时的压力，从而对公司的长远发展发挥了积极的作用。

“团队精神”是希尔顿举起的另一面大旗，具体是指荣誉感和奖励。希尔顿认为，要提高员工的热情，就必须把员工看作是饭店主人中的一员，使员工有一种荣誉感，有一种主人翁意识，而不是置身于事外的旁观者。有一次，希尔顿告诉员工说：“马布莱的好名声全靠你们创造，因为你们是用干净的毛巾、肥皂、地板和笑脸去迎接顾客的。”他要求员工像经营自己的饭店一样去工作，所以，希尔顿饭店的员工普遍对工作兢兢业业、认真负责、态度和蔼、彬彬有礼。希尔顿的这一团队精神，在当时也是一种创造性的发明，他明确地告诉员工，只要表现好，工作可永保稳定，加薪、奖金都不成问题。

希尔顿十分推崇自己提倡的精神。他曾经说：“我相信‘人在福中’这一论断，我的福来自我周围的人们。天时、地利、人和，加上我能吸收新观念，这一切都为我带来了福。我相信，伙伴对一个人的价值是无法言喻的。”希尔顿一生奋斗了60余年，写下了希尔顿“饭店王国”的创业史。现在，世界各国的希尔顿饭店已超过200家，每年的营业额都超过百亿美元。

希尔顿之所以能取得如此巨大的成功，是因为他在领导他人的过程中，不只是单纯管教性地领导，而是建立一系列原则，让原则来领导人，真正实现了每个员工能力的最大化。事实证明：通过树立原则对整体进行约束和规范，具有极高的效率和极好的效果。这是领导者应当熟练运用的技巧。

1.1

人力资源管理的概念

1.1.1 人力资源的含义和特点

1. 人力资源的含义

所谓人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的、已直接投入建设的和尚未投入建设的人口的能力。

人力的最基本方面,包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的,在微观意义上的概念则是以部门和企事业单位进行划分和计量的。

人力资源数量构成包括八个方面。

① 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

② 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

③ 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

以上三部分人构成了就业人口的总体。

④ 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,可以称作“求业人口”或“待业人口”,它与前面三部分人一起构成经济活动人口。

⑤ 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口,即“就学人口”。

⑥ 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

⑦ 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

⑧ 处于劳动年龄之内的其他人口。

根据人力资源的定义和上面的讨论,人力资源的判定标准有三个。第一,处于劳动年龄阶段。未达到劳动年龄但已劳动的也属于人力资源,如②;超过劳动年龄但依然劳动的也属于人力资源。

第二,具有劳动能力。如果不具备劳动能力的残疾人士,不属于人力资源。

第三,具有劳动意愿。正在学习的大学生和已投入社会劳动的人口,都可以视为具有劳动意愿。乞丐则视为不具有劳动意愿,不属于人力资源。

2. 人力资源的特点

要进行社会生产,就必须具备人、财、物三种基本资源。由于财力(即资金)是人力和物力的货币表现,因此,社会生产的最基本要素或基本资源,就是人力和物力。

人力资源作为国民经济资源中的一个特殊部分，有以下六个特点。

(1) 人力资源的生物性

它存在于人体之中，是有生命的、“活”的资源，与人的自然生理特征相联系。

(2) 人力资源的能动性

人不同于自然界的其他生物，因为他具有思想、感情，具有主观能动性，能够有目的地进行活动，能动地改造客观世界。人具有意识。这种意识不是低级水平的动物意识，而是对自身和对外界具有清晰看法的、对自身行动做出抉择的、调节自身与外部关系的社会意识。由于作为劳动者的人具有社会意识，并在社会生产中处于主体地位，因此表现出主观能动作用。

人力资源的能动性，主要表现在三个方面。

① 自我强化。人类的教育和学习活动，是人力资源自我强化的主要手段。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，这就是自我强化过程。

② 选择职业。在市场经济环境中，人力资源主要靠市场来调节。人作为劳动力的所有者可以自主择业。选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

③ 积极劳动。敬业、爱业，积极工作，创造性地劳动，这是人力资源能动性的最主要方面，也是人力资源发挥潜能的决定性因素。

(3) 人力资源的智力性

人类在劳动中创造了机器和工具，通过开发智力，使器官的效能得以延长，从而使自身的功能迅速扩大。人类的智力具有继承性。人力资源所具有的劳动能力随着时间的推移而得以积累、延续和增强，正所谓“长江后浪推前浪”。现在的小孩似乎都比以前的聪明，这是人类整体智力的进步。

(4) 人力资源的动态性

由于人作为生物有机体，有其生命周期，能从事劳动的自然时间被限定在生命周期的中间一段，人的劳动能力随时间而变化，在青年、壮年、老年各个年龄组人口的数量及其相互联系，特别是“劳动人口与被抚养人口”比例，都是不断变化的。因此，必须研究人力资源形成、开发、分配和使用的时效性、动态性。

(5) 人力资源的再生性

经济资源分为可再生性资源和非再生性资源两大类。非再生性资源最典型的是矿藏，如煤矿、金矿、铁矿、石油等，每开发和使用一批，其总量就减少一批，绝不可靠自身机制恢复。如地球上石油、煤炭的储量最多再用二三百甚至几十年，到时候就没有了，所以人类必须现在就努力寻找或开发可再生的替代能源，如海水、太阳能和风能等绿色能源的有效利用。另一些资源，如森林、土壤，在开发和使用过后，只要保持必要的条件，可以再生，保持资源总体的数量。人力资源也具有再生性。它基于人口的再生产和劳动力的再生产，通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然，人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性，除了遵守一般生物学规律之外，它还受人类意识的支配和人类活动的影响。