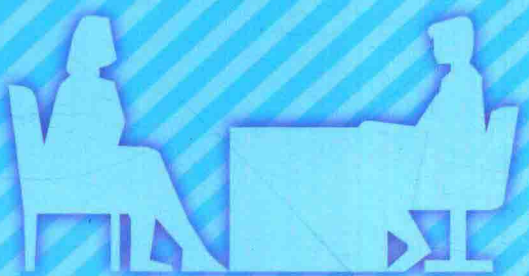


北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目
复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

人力资源管理基础技能训练

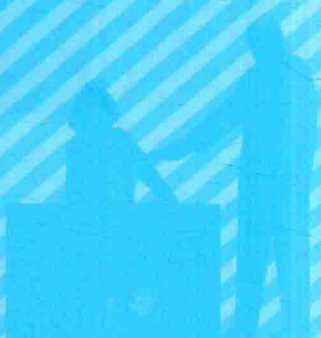
李　琦　石玉峰　编著













复旦大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

北京劳动保障职业学院国家骨干校建设资助项目
复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材

人力资源管理基础技能训练

李　琦　石玉峰　编著

丛书编辑委员会
编委会主任　李继延　李宗泽
编委会副主任　冯琦琳
编委会成员　李　琦　张耀嵩　刘红霞　张慧霞
郑振华　朱莉莉

复旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理基础技能训练/李琦、石玉峰编著. —上海:复旦大学出版社,2013.9
(复旦卓越·人力资源管理和社会保障系列教材)
ISBN 978-7-309-10006-8

Ⅰ. 人… Ⅱ. ①李…②石… Ⅲ. 人力资源管理-高等职业教育-教材 Ⅳ. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 196004 号

人力资源管理基础技能训练
李 琦 石玉峰 编著
责任编辑/宋朝阳

复旦大学出版社有限公司出版发行
上海市国权路 579 号 邮编:200433
网址:fupnet@ fudanpress. com http://www. fudanpress. com
门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853
外埠邮购:86-21-65109143
上海浦东北联印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 17.75 字数 410 千
2013 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-10006-8/F·1962
定价:39.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。
版权所有 侵权必究

作者简介

李琦，教授，博士后，北京劳动保障职业学院劳动经济管理系主任，全国人力资源和社会保障职业教育教学指导委员会副主任，北京市教学名师，北京市优秀青年骨干教师，国家级骨干重点专业人力资源管理专业带头人，北京市级重点支持专业带头人，北京市级优秀教学团队“人力资源管理教学团队”带头人，市级精品课程“人力资源管理课程”负责人。主要研究方向为人力资源管理与开发、人力资本产权、人力资源市场等，出版学术专著1部，编著教材4部，其中主编国家级精品教材1部，北京市级精品教材2部，主持省部级、区、校级课题研究10余项，公开发表学术论文60余篇，多项科研成果获得省部级奖励。

内容提要

本书没有过多的教条，而是通过大量的实际操作案例，以及业务活动中所要运用的图表深入浅出地告诉读者怎样做人力资源管理。

本书的主要内容包括：人力资源管理基础理论、人力资源管理沟通技能训练、人力资源信息处理技能训练、人力资源管理方案设计技能训练、人力资源管理常用公文技能训练、员工手册制作与运用技能训练、满意度体系设计与维护技能训练、工作分析技能训练、流程分析技能训练。除基础理论外，所有项目均按“项目选择——项目技能详解——项目执行工具资料——项目教学评价”四个进程的结构进行编排，且均通过实际操作来对相关问题进行讲解，充分做到了理论联系实际、学以致用。

本书适合实践型本科及高职高专类院校人力资源管理和工商管理专业师生选作教材，同时也可作为各类组织管理人员培训教材和普通高等教育的教材或教学参考书。

丛书总主编　李　琦

编辑成员（按姓氏笔画排序）

邓万里　田　辉　石玉峰　孙立如　孙　林　刘红霞
许晓青　许东黎　朱莉莉　李宝莹　李晓婷　张慧霞
张奇峰　张海蓉　张耀嵩　肖红梅　杨俊峰　郑振华
赵巍巍

需要全本请访问 www.ertongbook.com

前言

Qianyan

如今的企业管理需要大量应用型人才，人力资源管理作为组织内部重要的管理职能同样需要大量懂政策、会操作的应用型人才。李琦主持的北京市优秀人才研究项目“北京市人力资源管理从业人员研究”表明，组织内部人力资源管理从业人员中高职学历的占到27.4%，仅次于本科学历人员的比例；而在主管或职员群体中这一比例进一步上升为30.9%，充分说明高级应用型人力资源管理专业人才的培养具有广泛的市场需求。然而，现有的高职人力资源管理课程和教材仍然存在三个问题：(1) 教材内容体系没有脱离本科学历教材的知识体系框架；(2) 实训内容有创新，但缺乏系统化、整体化的设计；(3) 课程与教材多是基于人力资源管理传统的岗位业务而设计，忽略了基于人力资源部门的业务工作，虽然在诸如“概论”等教材中涉及了工作分析、工作评价等内容，但诸如员工手册的制作、满意度体系的建设与维护、流程分析等内容却少有提及。这些工作技能需要所有人力资源管理部门的工作人员掌握，因此本教材将其定义为“人力资源管理基础技能”。

本教材应用项目制课程的技术思路，配套项目化课程实施，试图解决现有教材存在的不足。本教材适用于人力资源管理专业的核心课程——《人力资源管理基础技能训练》，前置于招聘、薪酬、考核、培训、员工关系等岗位技能课程。本教材的特点在于：

1. 对人力资源管理概论类课程进行了彻底的创新。教材内容从组织人力资源部门工作的角度出发设计学习内容，是人力资源管理部门各业务岗位日常工作的“支持系统”，有助于该专业毕业生更深刻和全面地理解人力资源管理工作。

2. 对人力资源管理各业务岗位均须用到的“基础技能”进行了创新性的提炼，并单独进行了项目化的设计，如人力资源管理沟通技能对招聘中面试沟通、绩效管理中反馈

沟通面谈、培训中培训需求沟通访谈等“公共”的沟通技能需求进行了有效的整合和设计，人力资源管理方案设计技能对招聘方案、薪酬方案、考核方案、培训方案等各项岗位技能中“公共”的“方案设计技能”进行了有效的整合，此类项目的训练有助于学生学习技能的举一反三，同时也有利于其职业性和规范性的培养。

3. 结构统一，项目化设计，便于教学操作。除项目教学基础外，所有项目均按“项目选择——→项目技能详解——→项目执行工具资料——→项目教学评价”四个进程的结构进行编排，十分方便教学实施。

4. 本教材是配合北京市级精品课程《人力资源管理》(课程负责人李琦)进行项目化改造的配套教材，该精品课程在北京劳动保障职业学院国家骨干重点建设专业——人力资源管理专业中担负了建设国家级水平精品课程的任务，未来读者可从其精品课程网站中获得丰富的教学资源。

本教材内容编写的分工为：项目教学基础、项目五、项目六、项目七由李琦负责编写，项目一由石玉峰、徐彦负责编写，项目二由张慧霞负责编写，项目三由石玉峰负责编写，项目四由郑振华负责编写，石玉峰对全书的体例统一、图表编排和案例选编做出了卓有成效的工作，李琦负责全书的统稿。复旦大学出版社的宋朝阳编辑为本书的出版付出了辛勤的劳动。

由于水平所限，书中一定存在许多错漏和不足之处，敬请读者批评指正。编者电子邮箱：richey0580@126.com。

编　者

2013年7月

目录

Mulu

上篇　人力资源管理项目教学基础理论

模块一　人力资源管理的产生与发展 …… 3
一、人力资源的概念与特征 …… 3
二、人力资源管理的概念与特征 …… 6
三、人力资源管理的重要性 …… 9
四、人力资源管理的发展阶段 …… 10

模块二　人力资源管理在组织中的实现 …… 16
一、人力资源管理的目标与功能 …… 16
二、人力资源管理的任务与作业活动 …… 18
三、人力资源管理部门设置与职权 …… 21
四、我国人力资源管理的现状 …… 27
五、人力资源管理的发展趋势与面临的挑战 …… 29

模块三　人力资源规划概述 …… 33
一、什么是人力资源规划 …… 33
二、人力资源规划的作用 …… 34
三、人力资源规划的主要内容 …… 36

模块四　人力资源规划的程序与方法 …… 38
一、人力资源规划的程序 …… 38
二、人力资源供给预测的方法 …… 41
三、人力资源需求预测的方法 …… 45
四、人力资源预测结果的平衡 …… 48

下篇 人力资源管理基础技能项目化训练

项目一 人力资源管理沟通技能训练 …… 51
进程一 项目选择 …… 52
进程二 项目技能详解 …… 54
一、正式沟通 …… 54
二、非正式沟通 …… 56
三、人力资源管理沟通 …… 58
四、与企业内外不同工作对象的沟通方法 …… 63
进程三 项目执行工具资料 …… 67
一、大学生就业需求调查 …… 67
二、某企业内训需求调查问卷 …… 68
三、招聘面试沟通技巧及示例 …… 69
四、绩效管理面谈示例 …… 75
进程四 项目教学评价 …… 78

项目二 人力资源信息处理技能训练 …… 80
进程一 项目选择 …… 81
进程二 项目技能详解 …… 83
一、人力资源信息认知 …… 83
二、人力资源信息搜集的原则和步骤 …… 84
三、人力资源信息调查方法 …… 85
进程三 项目执行工具资料 …… 91
一、常见的人力资源信息 …… 91
二、某卫生机构人力资源基本信息调查表 …… 93
三、某公司薪酬制度满意度访谈提纲 …… 95
进程四 项目教学评价 …… 95

项目三 人力资源管理方案设计技能训练 …… 97
进程一 项目选择 …… 98
进程二 项目技能详解 …… 100
一、方案内容解析 …… 100
二、方案设计流程 …… 106
进程三 项目执行工具资料 …… 108
一、人力资源规划方案 …… 108
二、人员招聘方案 …… 114
三、人员培训方案 …… 117
四、薪酬方案 …… 120

五、绩效考核方案 …… 125
进程四　项目教学评价 …… 134

项目四　人力资源管理常用公文技能训练 …… 135
进程一　项目选择 …… 136
进程二　项目技能详解 …… 137
一、人力资源管理常用公文书写 …… 137
二、其他电子文档应用技能 …… 141
进程三　项目执行工具资料 …… 166
一、人力资源工作计划 …… 166
二、工作报告 …… 167
三、人力资源工作请示 …… 168
四、通知 …… 168
五、招聘启事 …… 169
六、会议记录 …… 169
七、工作总结 …… 170
八、申请书 …… 170
九、简报 …… 171
进程四　项目教学评价 …… 172

项目五　员工手册制作与运用技能训练 …… 173
进程一　项目选择 …… 174
进程二　项目能力分解 …… 174
一、员工手册的设计编写 …… 174
二、员工手册的主要内容 …… 176
进程三　项目能力详解与项目执行参考样本 …… 177
一、认识员工手册 …… 177
二、不同行业典型员工手册示例 …… 179
进程四　项目教学评价 …… 189

项目六　满意度体系设计与维护技能训练 …… 194
进程一　项目选择 …… 195
进程二　项目技能详解 …… 197
一、满意度认知 …… 197
二、满意度调查 …… 200
进程三　项目执行工具资料 …… 204
满意度调查问卷实例 …… 204
进程四　项目教学评价 …… 212

项目七 工作分析技能训练 …… 222
进程一 项目选择 …… 223
进程二 项目技能详解 …… 224
一、岗位分析认知 …… 224
二、岗位分析的信息提供 …… 227
三、岗位分析的程序 …… 229
四、岗位分析的方法 …… 231
五、岗位说明书 …… 235
进程三 项目执行工具资料 …… 237
一、工作分析问卷设计举例 …… 237
二、某公司第二工程处工作分析访谈提纲 …… 242
三、某访谈记录 …… 243
四、某办公室主任工作日写实片断 …… 245
五、某企业生产车间的岗位分析观察提纲 …… 245
六、岗位清单 …… 246
七、岗位说明书的格式 …… 250
进程四 项目教学评价 …… 253

项目八 流程分析技能训练 …… 259
进程一 项目选择 …… 260
进程二 项目技能详解 …… 262
一、什么是工作流程 …… 262
二、流程改进 …… 266
三、业务流程管理 …… 268
进程三 项目执行工具资料 …… 270
一、流程分析研究工具 …… 270
二、流程分析操作实例 …… 273
进程四 项目教学评价 …… 276

参考文献 …… 277

需要全本请访问 www.ertongbook.com

上 篇

人力资源管理项目教学基础理论

项目教学基础是人力资源管理基础技能训练的基础知识部分，此部分内容不适合进行操作性练习，主要是阐述人力资源管理的基本概念、特征、地位、发展演变等理论知识。另外，此部分还纳入了人力资源规划的内容，此内容虽然可以进行项目操作，但超出了高职教育的教学要求，因此，只能作为人力资源管理的基础理论知识进行讲授。

模块一

人力资源管理的产生与发展

一、人力资源的概念与特征

(一) 什么是人力资源

人力资源这一概念最早在康芒斯的著作中提到过,但真正接近我们现在所使用的人力资源概念的,是彼得·德鲁克于1954年在其著作《管理实践》中首先正式提出,并加以明确界定的。德鲁克之所以提出这一概念,是想表达传统人事管理所不能表达的意思。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,它必须通过有效的激励机制才能开发利用,并为企业带来可观的经济价值[①]。

人力资源是资源的一种,是以人为载体的资源,是存在于人体中以体能、知识、技能、能力、个性行为特征倾向等为具体表现的经济资源。目前,对于人力资源概念的理解中有两种倾向:一种是倾向于能力或素质,认为人力资源是存在于人体中的生产能力或身心素质;另一种是倾向于人口,认为无论对于国家、社会或企业,人力资源是推动其发展的具有体力和智力劳动能力的人口的总称。这两种理解有其共同的一面,即都强调了人力资源与人体的不可分割,还有人力资源的价值在于能力或素质,因此我们更倾向于第一种理解。

人力资源有量和质两个方面的内容。

(1) 人力资源的数量可从微观和宏观两个角度来定义。微观的数量是指企业现在员工(包括雇佣的适龄员工和年老员工,但不包括即将离开的员工),以及潜在员工(欲从企业外部招聘的员工)的数量。宏观的数量是指一个国家或地区现实的人力资源数量和潜在的人力资源数量,前者包括适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口,后者包括失业人口、暂时不能参加社会劳动的人口和其他人口。

(2) 人力资源的质量是指人力资源所具有的体力、智力、知识和技能水平,以及劳动者的劳动态度。它受先天遗传、营养、环境教育和训练等因素的影响,通常可以用健康卫生指标、教育和训练状况、劳动者的技能等级指标和劳动态度指标来衡量。人力资源的质量是由劳动者的素质决定的,劳动者的素质包括体能素质和智能素质,如图1所示。

(二) 相关概念

与人力资源相关的概念有人才资源、人力资本等,这些词汇经常出现在人力资源管理实践与理论研究中,正确理解并区分这些概念有助于规范人力资源的管理。

---

① 董克用、叶向峰编著:《人力资源管理概论》,中国人民大学出版社,2004年,第5页。



图1 劳动者素质

1. 人才资源

“人才”这一概念并不是一个在理论上十分规范的范畴，目前有很多不同的解释。通俗地说，有一技之长的人都可以叫做人才，其核心含义是：比他人或前人具有更优秀的整体素质和更高的创造能力，能够更好地利用各种可能利用的资源进行创造性劳动，为企业、社会、人类创造更多的财富和更高的价值的人。人才具有以下7个方面的特征：① 在企业中属于少数，一般可用“二八定律”划定；② 具有高度创造能力和工作能力；③ 善于运用能力，高标准地完成组织分配的工作任务；④ 为组织和人力资源管理者所期望、寻求的人；⑤ 可以激励他人工作热情、创造力的人，可以为公司带来大量稳定、长期业务的人；⑥ 有突出贡献（为企业创造更多的财富与价值）、组织和管理者不愿意失去的人；⑦ 对组织目标实现负有最重要责任的人[①]。从人才资源的概念与特征看，人才资源是人力资源的一部分，是最重要、最核心的一部分，两者是包含与被包含的关系。

2. 人力资本

人力资本这一提法更多地出现在经济学的研究领域中，而人力资源则更多地出现在管理学之中。人力资本理论是20世纪50年代末、60年代初美国经济学家舒尔茨和贝克尔等创立的，并凭借这一理论获得了诺贝尔经济学奖。

（1）人力资本的概念。人力资本是指存在于人体之中、后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等质量因素。可以从以下3个方面来理解这一概念：① 人力资本是附着在人本身这种载体上的各种综合因素的集合，而不是载体本身，它是靠后天的投入获得的，并可以带来经济价值；② 人力资本与物质资本具有共性，表现为人力资本的形成和维持需要花费成本，投入生产领域可以带来财富的增长，并且也具有稀缺性；③ 人力资本又具有自己的特点，如人力资本与其载体的不可分离性、人力资本在使用过程中的增值性、人力资本的异质性等。

（2）人力资本与人力资源的区别。董克用等人认为，两者有以下3个区别：① 与社会价值的关系不同，人力资本和社会价值是因果关系，而人力资源和社会价值是由果溯因的关系；② 两者研究问题的角度和关注的重点不同，人力资本关注的重点是收益问题，人力资源关注的问题是产出问题；③ 两者的计量形式不同，人力资源是一个存量概念，人力资本是一个兼有存量和流量的概念。笔者认为，人力资本和人力资源在价值创造过程中所起的作用

① 王先玉、王建业、邓少华著：《现代企业人力资源管理学》，经济科学出版社，2003年，第14页。

是相同的，更多的不同是出现在不同的领域中，人力资本常出现在经济学中，而人力资源则常出现在管理学中。

（三）人力资源的特征

人力资源作为经济资源的一种，具有与一般经济资源共同的特征，主要有以下几个方面：① 物质性，一定的人力资源必然表现为一定数量的人口；② 可用性，通过人力资源的使用可带来价值的增值；③ 有限性，人力资源在一定的条件下形成，其载体具有生物的有限性。但人力资源作为一种特殊的经济资源，有着不同于其他经济资源的特征。

1. 附着性

从人力资源的概念知道，人力资源是凝结于人体之中的质量因素的总和，必须依附于一定数量的人口之上。虽然人力资源不等同于人口本身，但却不可脱离人这一载体。这就决定了人力资源所有权的天然私有的特性，使得人力资源管理成为一门独特的管理学科，人力资源的开发与使用必须通过对人的激励与控制才能实现。

2. 能动性

人力资源的能动性是指人在生产过程中居于主导地位，在生产关系中人是最活跃的因素，具有主观能动性，同时具有不断开发的潜力。人力资源的能动性包括以下几个方面：① 人具有意识，知道活动的目的，因此人可以有效地对自身活动作出选择，调整自身与外界环境的关系；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 人力资源具有自我开发性，在生产过程中，人一面是对自身的损耗，而更重要的一面是通过合理的行为从而得到补偿、更新和发展，非人力资源不具有这种特性；④ 人力资源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；⑤ 人作为人力资源的载体可以自主择业，选择职业是人力资源主动与物质资源结合的过程。

3. 双重性

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，必须与自然资源相结合，有相应的活动条件和足够的空间、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。相比而言，生产性必须大于消费性，这样组织和社会才能获益。

4. 时效性

人力资源的时效性来自内、外两个方面的因素。内因是指人力资源的载体——人的生命所具有的周期性，只有当人处于成年时期，并投入社会生产活动中，才能对其开发利用，发挥人力资源的作用；当人未成年或老年时，或其他原因退出劳动领域时，就不能称其为人力资源了。外因是指人力资源所表现出的知识、技能等要素，相对于环境和时间来讲是有时效性的，如果不及时更新就难以满足外部条件变化的要求；另外，人力资源如果长期不用，就会荒废和退化。人的知识、技能如果得不到使用和发挥，就可能会过时，或者导致人的积极性消退，造成心理压力。

5. 社会性

人力资源不同于其他经济资源的一个显著特征就是社会性，具体表现在未来收益目标的多样性和外部效应的社会性方面。对于其他资源来讲，具有纯粹的自然属性，并不需要精神激

励的手段；而人是社会的人，人力资源效能的发挥受其载体的个人偏好影响，除了追求经济利益之外，还要追求包括社会地位、声誉、精神享受，以及自我价值实现等多重目标。在追求这些目标的过程中，其效能的发挥不仅会带来生产力的提高和社会经济的发展，而且会产生许多社会性的外部效应，如人的素质的提高会增进社会文明程度、保护并改善自然环境等。

二、人力资源管理的概念与特征

人力资源管理有宏观层面的管理和微观层面的管理之分：宏观层面的人力资源管理是从社会经济的范围来定义的，微观层面的人力资源管理是从具体经济组织的角度来定义的。本书中的人力资源管理是指后者。

（一）什么是人力资源管理

管理是在特定的环境下，对组织所拥有的各种资源进行计划、组织、领导和控制，保证以有效的方式实现组织既定目标的过程。人力资源管理是组织各项管理中的一种，因此也服从于这个概念。所以简单地说，人力资源管理就是组织在特定的环境中对组织的人力资源进行计划、组织、领导和控制，以有效的方式保证从人力资源的角度帮助实现组织既定目标的过程。更具体地来表达，人力资源管理是现代人事管理，是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动。它是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术[①]。

（二）人力资源管理的特征

1. 现代人力资源管理与传统人事管理

人力资源管理是从传统的人事管理中演变进化而来的，因而两者有着一定的联系，主要表现在以下3个方面：① 人力资源管理继承了传统人事管理中的部分内容，构成现代人力资源管理的战术性部分，如人员的甄选与调配、人事信息的记录、薪酬管理等；② 在组织中，人力资源管理部门与传统人事管理部门都是负责与人事信息相关的管理工作的职能部门；③ 传统人事管理中基于生产企业的生产现场管理是现代人力资源管理理论产生的基础，因此在我国现阶段，不应完全照搬跨国企业的先进人力资源管理模式，而应结合国情注意运用传统人事管理中较为基础的成果。

我国的各种经济组织中，在20世纪末纷纷把人事部门改名叫做人力资源管理部门，但其管理职能的实质变化绝不是简单的翻牌所能实现的。传统的人事管理与现代人力资源管理有着本质的区别，董克用等认为，两者有9个方面的区别，见表1。

表1 人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	人力资源管理	传统人事管理
管理视角	视员工为第一资源、资产	视员工为负担、成本
管理目的	组织和员工利益的共同实现	组织短期目标的实现
管理活动	重视培训开发	重使用、轻开发

① 韩淑娟等编：《现代企业人力资源管理》，安徽人民出版社，2000年，第13页。

需要全本请访问 www.ertongbook.com