

2019年衡水学院高层次人才科研启动基金项目

人 力 资 源 管 理 与服务研究

金艳青◎著

吉林人民出版社



作者简介

金艳青，现任教于衡水学院，讲师，毕业于韩国圆光大学，博士，主要研究方向为人力资源管理。累计发表论文4篇，参与省级项目3项。

本书系2019年衡水学院高层次人才科研启动基金项目“服务情境下的人力资源管理”（项目编号：1010100175）的研究成果

人 力 资 源 管 理

与服务研究

金艳青◎著

吉林人民出版社

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理与服务研究 / 金艳青著. — 长春：
吉林人民出版社，2021.11
ISBN 978-7-206-18801-5

I. ①人… II. ①金… III. ①人力资源管理—研究
IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 232704 号

人力资源管理与服务研究

RENLI ZIYUAN GUANLI YU FUWU YANJIU

著 者：金艳青

责任编辑：李 爽

封面设计：王紫婵

吉林人民出版社出版 发行（长春市人民大街 7548 号） 邮政编码：130022

印 刷：河北领秀数字印刷有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：11 字 数：170 千字

标准书号：ISBN 978-7-206-18801-5

版 次：2021 年 11 月第 1 版 印 次：2021 年 11 月第 1 次印刷

定 价：49.90 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

前 言

人力资源是现代企业管理中重要的一环，通过对人才结构的调整、优化，可以明显提高企业的经济效益。从当前来看，我国的人力资源管理水平有了一定的提升，尤其是在项目与人才的科学配置、人才的综合利用、人才的个人发展、企业文化建设等方面取得了较好的发展，形成了中国特有的企业文化，促进了人才个人价值感和归属感的提升。

人力资源管理是一个系统性的工作，所涉及的内容及形式比较复杂。在新时期，人力资源管理在内容和形式上发生了极大的变化，这一工作能够充分地揭示时代发展的趋势及要求，保障企业获得更多的竞争优势和机会。与此同时，许多企业开始意识到人力资源管理对组织发展的重要价值及作用，于是着眼于整体目标来实现人力资源管理的调整和突破，从而更好地促进人力资源的合理配置及利用，同时促进人力资源服务的良好发展。

本书共有六章，在第一章主要阐述了人力资源和人力资源管理的相关内容，为后续章节的展开打好基础；企业人力资源管理过程中较难处理的人力资源招聘与培训、人力资源薪酬与绩效管理，分别在第二章和第三章进行了详细介绍，并提出了优化建议。在第四章研究了人力资源服务本质，分析了人力资源服务和人力资源服务效能的相关内容，为第五章推动人力资源服务的转变打好了基础；在第五章提出了在找准政府和市场定位的基础上，推行人力资源服务外包的意见；在分析了现行人力资源管理服务系统存在的问题的前提下，先对人力资源管理服务系统

进行了需求分析，再开始构建人力资源管理服务系统，最终进行适当的优化。

总的来说，本书结合时代发展，对人力资源管理与服务的基本知识和方法进行了全方位、多角度的介绍，即使读者是初学者，也能够快速理解。此外，本书有理有据，语言简洁，无论是人力资源管理初学者还是资深的人力资源管理者，都能在阅读本书的过程中有所得。

虽然几经审核，但书中仍难免存在些许纰漏，望广大读者与社会各界人士积极批评、指正，笔者定虚心接受！

金艳青

2021年9月

目 录

第一章 人力资源管理绪论	1
第一节 人力资源概述	1
第二节 人力资源管理概述	5
第二章 人力资源招聘与培训	20
第一节 人力资源招聘	20
第二节 人力资源培训	49
第三章 人力资源薪酬与绩效管理	59
第一节 人力资源薪酬管理	59
第二节 人力资源绩效管理	72
第四章 人力资源服务本质研究	91
第一节 人力资源服务的相关内容	91
第二节 人力资源服务效能	108
第五章 推动人力资源服务的转变	116
第一节 找准政府和市场的定位	116

第二节 推行人力资源服务外包	123
第六章 人力资源管理服务系统构建	136
第一节 人力资源管理服务系统构建需求分析	136
第二节 人力资源管理服务系统的设计与优化	140
参考文献	166
后 记	169

第一章 人力资源管理绪论

管理学作为人们系统地研究人类管理活动的普遍规律、基本原理和一般方法的科学，进入20世纪以来得到了越来越深入的发展，并得到了人们的普遍重视。人力资源管理作为一种重要的管理活动，在整个管理活动中处于重要的地位。在了解人力资源管理的内容和措施之前，有必要对人力资源的概念、构成、特点，人力资源管理的概念、内容、意义等基本知识进行了解。^①

第一节 人力资源概述

人力资源是人力资源管理的对象和实施主体。了解人力资源的概念、构成和特点，是研究人力资源管理的起点和基础。

一、人力资源的概念和构成

人力资源是指一定范围内的人口中的所有具有劳动能力人口的总和，是能够推动经济和社会发展、具有智力劳动和体力劳动能力的人的总称，它包括数量和质量两个方面。

^① 张海枝. 人力资源管理 [M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2014: 4.

在数量构成方面，人力资源主要包括以下九个方面，如图1-1所示。

①劳动年龄之内，正在从事劳动的人口（我国法定劳动年龄为男性16~60岁、女性16~50岁/女干部55岁）。这部分人口占人口资源的大部分，也叫适龄就业人口。

②未达到劳动年龄，已经从事社会劳动的人口，即未成年就业人口。

③已超过劳动年龄，继续从事社会劳动的人口，即老年就业人口。

④处于劳动年龄之内，具有劳动能力而未被社会吸纳的劳动人口，即失业人口。

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，即家务劳动人口。

⑦处于劳动年龄之内，正在军队服役的人口，即军队服役人口。

⑧处于劳动年龄之内，放弃寻找工作的人口，即放弃寻找工作人口。

⑨处于劳动年龄之内的其他人口。

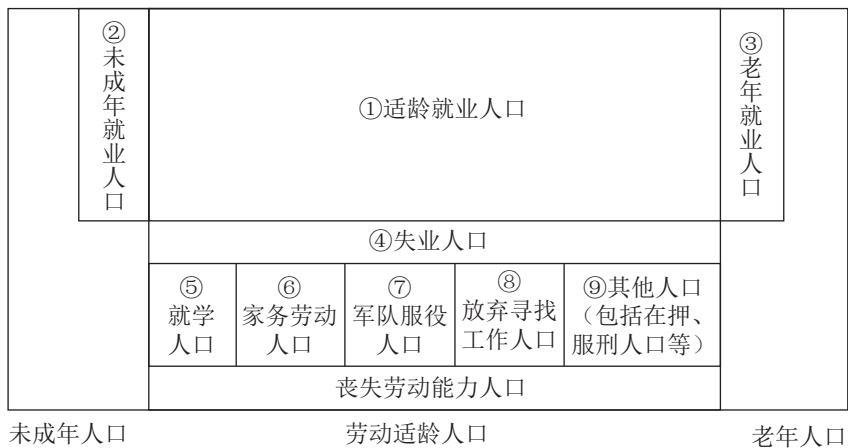


图 1-1 人力资源的数量构成

在质量构成方面，人力资源主要包括以下四个方面，如图1-2所示。

①人的体质，包括精神状态、身体素质、忍耐力、营养状况、对自然环境和社会环境的适应能力等。

②人的智力，包括思维能力、记忆力、应变能力、理解力、感知能力、接受能力、幽默感等。

③人的文化素质和受教育程度，包括文化知识总量、再学习的能力、分析能力、组织能力、管理能力、应变能力、决策能力、创造能力、社交能力等。

④人的思想觉悟和道德水平，包括热爱祖国、热爱人民，忠诚、正直、有鲜明的是非观，团结、友爱、善良，谦虚、谨慎、以诚待人等。

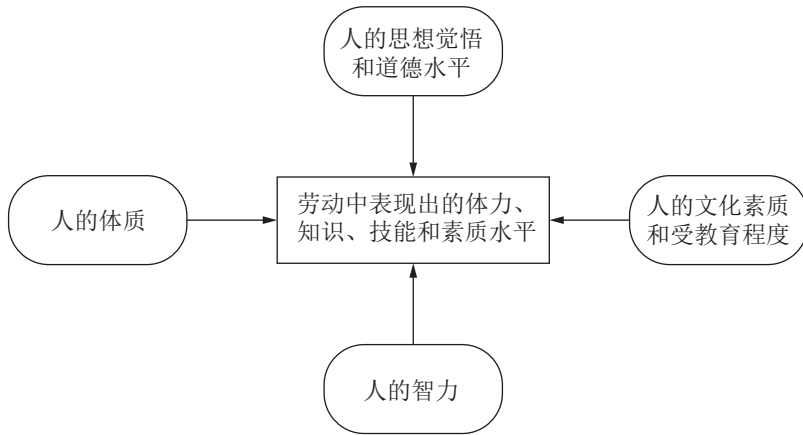


图 1-2 人力资源的质量构成

二、人力资源的特点

与其他资源相比，人力资源具有能动性、时效性、两重性、高增值性、再生性的特点。^①

（一）能动性

自然资源在被开发过程中完全处于被动地位。由于人是有意识的，人力资源在被开发过程中具有能动性。人力资源的能动性是唯一能起到

① 刁爱华，韦柳. 人力资源管理 [M]. 成都：电子科技大学出版社，2014：6.

创造作用的因素，其能动性主要体现在人力资源可以自我强化、选择职业、积极劳动等方面。自我强化是指人可以通过后天的努力提升自己的素质，这一点也正是人力资源管理的着力点。选择职业是指人可以根据自己的好恶选择自己喜欢的职业，人力资源管理应当努力让组织的所有员工喜欢自己的工作。积极劳动是指人可以自我约束、自我控制、自我工作，沿着组织制定的路线实现组织的目标。

（二）时效性

物质资源长期存放不会有多大的数量变化，人力资源则不同，在人的生命周期的整个过程中，不同的阶段其体能和智能是不同的。无论是哪类人，都有其才能发挥的最佳时期，所以人力资源闲置会使其才能荒废、退化，造成浪费。人才的开发和使用必须及时，开发使用时间不同，所得的效益也不相同。

（三）两重性

人力资源的两重性体现在其既是生产者，又是消费者，人力资源无论是否被开发或利用，都会消耗维持生命所必需的物质资源。当人力资源被开发和利用时，在消耗必要的物质资源的同时会为社会创造价值。人力资源的充分利用受社会经济、政治等宏观环境的影响，组织内部人力资源的充分利用是组织人力资源管理部门必须面对的课题。

（四）高增值性

目前在国民经济中，人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家，随着劳动力市场价格的不断上升，人力资源投资收益率不断上升，劳动者的可支配收入也不断上升。与此同时出现的还有一种变动，就是高质量人力资源与低质量人力资源的收入差距在扩大。

人力资源的经济作用日益强化，不仅仅是人力资源质量提高的结果，同时也是由人力资源的使用过程是一个不断自我补偿、更新、发展和丰富的过程所决定的。

（五）再生性

人力资源也存在消耗和磨损的问题，具体表现在三个方面，即生理磨损与消耗、心理磨损与消耗以及能力磨损与消耗。生理磨损与消耗主要靠休息、饮食营养和新人力资源的补充来实现再生；心理磨损与消耗主要靠良好的个人心理素质、和谐的人际关系、公正有效的企业制度和优秀的企业文化等实现修复和再生；能力磨损与消耗主要靠个人终身学习、在职培训和建立学习型组织来再生。人力资源管理认为人工作之后还需要继续学习，继续充实和提高自己的。在具体使用这种资源时必须注意这一特点。

第二节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的概念

人力资源管理是指根据企业发展战略的要求，有计划地对人力资源进行合理配置，通过对企业中员工的招聘、培训、考核、激励、调整等一系列过程，调动员工的积极性，发挥员工的潜能，为企业创造价值，给企业带来效益，确保企业战略目标的实现，是企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制定，员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等。即企业运用现代管理方法，对人力资源的获取（选人）、开发（育人）、保持（留人）和利用（用人）等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动，最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。

二、人力资源管理的原理

（一）系统优化原理

1. 系统优化原理包含的主要内容

系统优化原理是指对人力资源管理系统进行组织、协调、运行、控制，通过系统的处理使其整体功能获得最优，工作效率达到最优。

系统优化原理包含下述几方面的内容。

（1）系统的整体功能不等于部分功能的代数和。

（2）系统的整体功能必须大于部分功能的代数和。人力资源管理通常遇到三种情况：第一，整体功能大于部分功能之和（ $1+1>2$ ）；第二，整体功能与部分功能之和相等（ $1+1=2$ ）；第三，整体功能小于部分功能之和（ $1+1<2$ ），这种情况出现在内部人员内耗、摩擦、相互拆台、企业亏损、倒闭等情况下。

（3）系统的整体功能必须在大于部分功能之和的各值中取最优。

（4）系统的内部消耗达到最小。

（5）系统内的人员必须精神愉快、奋发向上、充满和谐欢乐。

（6）系统的竞争能力、转向能力最强。

2. 运用系统优化原理时应注意的问题

人力资源管理系统具有一切系统的共性，但也具有自己的鲜明个性，在人力资源管理活动中运用系统原理时，要注意以下四个方面。

（1）目的性

人集合而成系统是有目的的，在人力资源管理中，首要的任务是确定人力资源管理目标。人力资源管理的基本目标为：协调关系，开发能力，改造环境，充分调动各类人员的积极性和创造性，提高效率，以达到最终完成企业总目标的目的。

（2）关联性

小系统与大系统是相互联系的，系统内部子系统也是相互联系的，这些系统又是呈动态性的，应随时调整、平衡它们之间的有机联系。例如，我国在建立现代企业制度的过程中，不仅要考虑国民经济发展、政

治体制改革、社会大市场等外部关系，还要考虑企业各方面的关系，使之相互配套、相互联结。

（3）多重所属性

人可以同时属于若干个系统，如一个人既属于企业，又属于学会等。这是任何其他系统的要素所无法达到的。

①人属于某一正式的人力资源系统，如某企业、某公司等。

②人属于家庭。

③人属于某一学术团体。

④人属于某个俱乐部。

在管理中要考虑人的多重属性，尽量满足人的需求，将企业目标实现与个人在多个系统中的自我实现结合起来，以调动人员的积极性。

（4）有序性

人是有序的，主要体现在：长幼有序；性别有序；职位有序；能力有序；工作前后有序；工作岗位有序。总之，掌握有序性进行人员的调配与分工，能使人员各得其所，发挥最大效能。

（二）动力原理

1. 动力原理的主要内容

动力原理的主要内容有物质动力、精神动力和信息动力等。

（1）物质动力

这里的物质包括工资、奖金、保险、住房、医疗等一切劳动报酬与保险福利。按马斯洛（Maslow）的层次需求论，生理需求为第一需求，生理需求要靠物质来解决。物质动力是指通过物质的鼓励满足人类对基本物质和物质享受的需要，从而达到激发人的工作热情的目的。

（2）精神动力

这里所讲的精神包括友爱、表扬、奖励、信任、尊敬、职位晋升、职务晋升等各种非物质的激励。精神动力是指用表扬、精神鼓励、提升职务等各种形式，表达领导的关心、信任和对员工能力、工作业绩的肯定，达到激励员工内在的工作动力和热情，促其朝着预定期望目标努力

的目的。

(3) 信息动力

这里所讲的信息包括亲友、自己、环境等方面的消息。信息动力就是指通过一切较好的给人以期望或给人以感情满足的信息，来增强人们的信心，使人们变得愉快、友爱、顺畅，愿意在眼前的艰苦工作中努力奋斗。信息动力常是反射的功能，而不是直接产生激励与动力的过程。

2. 运用动力原理应注意的问题

(1) 综合运用动力原理

在社会主义初级阶段，物质动力仍是初级阶段的主要动力，若夸大精神动力的作用，忽视物质动力的作用，将导致动力不足。所以，要确立物质动力为主的动力结构，要综合运用物质的、精神的、信息的动力，以调动劳动者的主动性、积极性、创造性。

(2) 掌握奖励艺术

人类在适应环境的过程中，具有朝“受表扬和奖励”的方向发展的基本力。掌握奖励艺术在人力资源管理中非常重要。企业在奖励中要做到以下几个方面。

①奖励优秀。真正奖励那些在工作中做出了突出贡献的人员。

②及时兑现。奖励要奖得及时，而且要及时兑现，只有这样才能对正确的行为起到继续强化和加速的作用；否则，就会失信于人，失去激励的效力。

③奖励适度。奖励所能达到的目标和为此而给予工作人员的奖励要适度，奖得过重将影响非奖励者，奖得过轻又没有奖励的效果。奖励是一门艺术，只有掌握得当才能发挥激励的功能。

(三) 互补原理

1. 互补原理包含的主要内容

互补原理是指人力资源管理中的个体只能产生个体的效应，应当对人员进行合理组合配置，使其相互补充，从而使人力资源管理系统达到

最优，组合效应最大。

具体而言，互补原理主要包括下述内容。

(1) 知识互补。不同的知识结构互为补充、取长补短。因为不同的知识结构考虑问题的思维方法不同，容易引起思想火花的碰撞，从而获得最佳方案。

(2) 气质互补。不同气质的人互为补充，刚柔相济。在一个班子里要配备不同气质的人，这更有利于协调工作，产生较好的效益。

(3) 能力互补。有人擅长管理，有人擅长经营等，各种不同能力的互补，能使系统有效地运行。

(4) 性别互补。不同的性别有不同的长处，女性较细心、耐心，男性较粗犷、坚强。性别互补可产生整体效应。

(5) 年龄互补。年龄的差别体现了精力、知识、经验、处理问题的方式、社会关系等方面的差别。老年人一般经验丰富、稳重；中年人处事果断，有一定经验，反应快速；青年人敢闯敢干。这种互补可以把工作做得更好。

(6) 技能互补。这是指具有不同技能的人进行组合，各有技术专长，这种组合能起到相互促进、相互补充的作用。

2. 运用互补原理应注意的问题

在互补原理的运用中，若选择不准，不但不能实现互补，反而会引起能力、精力的内耗，使整体工作受到很大的影响。概括起来，有以下几点必须引起注意。

(1) 选择互补的一组人必须有共同的理想。如果彼此的理想不一致，什么样的互补都无济于事。

(2) 在进行知识、能力、气质、技能互补时尤其要注意合作者的道德品质和修养。性格和气质可以各异且互补。但如果彼此的道德品质和修养不一致，互补效果将会不理想。

(3) 互补原理最重要的是达到“增值”的目的，因此要求合作者以诚待人，对周围的合作者必须能理解、多友爱、多沟通，做到心往一处