



英豪
YingHao

21世纪 人力资源管理专业系列教材

人力资源管理

概论

主 编 王林雪
副 主 编 张卫莉 夏彩云



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材

人力资源管理概论

主 编 王林雪

副 主 编 张卫莉 夏彩云

编写人员 (以编写顺序排列)

王林雪 张卫莉 尚 娟 夏彩云

田朝晖 张 霞 宁艳丽 方 雯

西安交通大学出版社

英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材

编写委员会

学术指导：席酉民

编委会主任兼总主编：杜跃平

编委会副主任：李增利

编委委员（按姓氏笔划排序）：

王林雪 孙 波 李 明 李 莉

苏列英 张 琳 杨生斌 林 筠

高 艳 高恺元 夏彩云 魏 伟

内 容 提 要

在全球化竞争的时代,作为资本性的人力资源已成为企业竞争优势的来源,进行科学的人力资源管理,实现合理的人力资源配置,是企业提升竞争力的重要途径。

本书是这套丛书的开篇,从总体上对人力资源管理的理论知识和技术方法进行了概述。主要阐述了人力资源管理的功能与任务目标,人力资源管理角色与职责,人力资源管理部门设置,环境与人力资源管理人;人力资源规划,工作分析,招聘、测试与选拔,培训与开发,职业生涯设计与管理,绩效考核与管理,薪酬管理,劳动关系与员工管理;人力资源管理发展趋势,人力资源战略管理。本书整理、参考和吸收了国内外理论与实践研究成果,突出了理论知识的系统性、前沿性和实践性。书中附有阅读资料和案例讨论,使本书活泼、生动,增强了可读性。

本书适用于高等院校管理专业学生的学习教材,也可作为各类人员管理培训和自学教材之用。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理概念/王林雪主编. —西安:西安交通大学出版社,2006.9
(英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材)
ISBN7-5605-2300-5

I. 人... II. 王... III. 劳动力资源-资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 097221 号

书 名 人力资源管理概念
主 编 王林雪
出版发行 西安交通大学出版社
地 址 西安市兴庆南路 25 号(邮编:710049)
电 话 (029)82668357 82667874(发行部)
(029)82668315 82669096(总编办)
印 刷 陕西江源印刷科技有限公司
字 数 399 千字
开 本 727mm×960mm 1/16
印 张 21.875
版 次 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷
印 数 000 1~3 000
书 号 ISBN 7-5605-2300-5/F·138
定 价 29.00 元

总 序

进入 21 世纪以来,经济全球化、全球市场化的进程不断加快,人类正在迈向知识经济时代。从农业经济到工业经济,再到服务经济或以体验经济、眼球经济等各种特征组合成的新经济,除了管理的重心逐步从价格、质量等转向创新、反应速度、信誉等外,经济社会发展所依赖的关键资源也由原来的土地、劳力、资本逐步转向信息、经营能力、知识等(即使在我国经济尚处于多元化的状态下,这种趋势也是明显的)。换句话说,知识、人才等智力资本正在成为经济增长和发展的基础性、关键性、战略性资源。高素质人力资源的知识、能力和创造力,是国家、地区、企业获得竞争优势的根本源泉,高素质人力资源的开发与争夺日益成为国家、地区、企业之间竞争的焦点。各国政府和企业越来越重视人力资源的开发与管理,纷纷采取各种措施努力提升人力资源的素质、能力和知识结构,为参与日益激烈的竞争创造持续的动力和源泉。

传统经济学一般认为,决定经济增长的基本要素是人、土地、资本,人被看作是“非资本的”一种自然状态的劳动力,而没有真正考虑到劳动者所拥有的知识和技能的价值与作用。战后以来对经济增长和发展的研究揭示了一个新的现象,在不同的国家和地区,相同的实物资本总投入量带来了差异悬殊的收益增长。经济分析和研究发现,这种差异的真正根源在于人力资源质量的差异,即是由人力资源的知识水平和能力差异所导致的人力资源使用效率的差异所形成的。当代经济学家普遍认为,土地、厂房、机器、资金已不再是国家、地区和企业致富的根本源泉,唯独人力资源才是企业和社会经济发展之根本。人力资源是决定经济增长的第一资源。正如西奥多·舒尔茨所指出的“人类的未来并不取决于空间、能源和耕地,而将取决于人类智力的发展”。当代经济学理论的创新,一方面反映了新的经济演化本质和特征;另一方面也不断凸显了人力资源和人力资本在未来经济增长和发展中具有的基础性、战略性地位。

在现代经济学不断创新和发展的同时,现代管理学理论和实践模式也在实现着创新和发展。无论是管理学中的人性观的变化,还是系统管理理论的创新、管理目标和模式的调整,日益体现了以人为本的思想和理念,特别是从传统的人事管理向人力资源管理和战略性人力资源管理的变革,集中体现了经济学理论的创新成

果和管理理论与实践的创新需要——即人力资源是第一资源,人是企业主体,人在管理中居于主导地位。

当今世界,多极化趋势曲折发展,经济全球化不断深入,全球化市场竞争日益加剧,科技进步也日新月异,人才资源及其作用的发挥在综合国力和竞争中的战略地位及决定性意义日益凸显。本世纪头 20 年是我国落实科学发展观与建设和谐社会的关键时期,我们面临诸多挑战,特别是在人才及其选拔和作用机制等管理方面的挑战最为严峻。和谐社会,贵在形成一种人尽其才、物尽其用、“君子和而不同”的“多元统一、异质同构”的社会机制和环境,而其中人才的培养、选拔和使用机制及管理又是关键因素。只有努力造就数以亿计的高素质劳动者、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才,建设规模宏大、结构合理、素质较高的人才队伍,把我国的人口大国转化为人才资源强国,才能大力提升国家核心竞争力和综合国力,完成建设和谐社会的历史任务,实现中华民族的伟大复兴。

但是,人力资源的主导地位并不必然导致现实的竞争优势,资源优势的发挥依赖于对人力资源的有效开发和管理。因此,人力资源开发与管理具有特别重大的战略意义。

人力资源管理是世界各国,也是我国多层次工商管理教育和培训课程中一门重要的核心课程。由杜跃平教授主编完成的这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》,在选题和编写中,体现了知识结构的系统性、理论与方法的前沿性、管理实践的应用性、体裁形式的活泼性,是一套特色鲜明,具有较高水平的作品。

我国从国外引入人力资源管理学科的时间还不长,我国的经济体制和经济发展正处于转型时期,企业管理的变革和创新十分活跃,如何在引进、借鉴国外先进科学的人力资源管理理论与方法的基础上,结合我国经济改革和企业管理的实际,实现我国体制与文化下人力资源的有效开发与管理,仍然是摆在人力资源管理研究者、教育者和实践者面前的重大课题。希望我们不懈努力、积极探索,为形成一种有效的培养、挖掘、释放人力资源能量的适合中国国情的管理机制和环境而出力献策!

西安交通大学副校长
教育部高等学校工商管理类学
科专业教学指导委员会主任
管理教授、博士生导师



2006 年 8 月于西安交大管理学院

前 言

人力资源是企业的第一资源,人力资源管理是企业的重要职能之一。如何有效地进行企业人力资源开发与管理,关系到企业的生存与可持续发展。我国改革开放以来,企业管理的变革不断推进和深化。传统计划经济条件下的人事管理正在向现代市场经济条件下的人力资源管理转变,培养和造就一大批具有国际化、科学化、专业化和本土化的高素质人力资源管理研究者、教育者和实践工作者,是不断提高我国企业管理水平和市场竞争力的一项基础性、战略性的工程。

人力资源管理学科兴起和发展于西方发达国家,是改革开放以来引入我国的一门新兴管理学科。如何在引进、借鉴的基础上,紧密结合中国经济发展、企业管理和社会文化背景,实现集成创新和引进消化吸收再创新,是我国人力资源管理领域所面临的一项重大课题。我们在长期的研究、教学和管理实践的基础上,通过大量深入的调查研究,为了适应人力资源管理教学和培训的新需要,组织相关人员编写了这套《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》。丛书的作者都是来自高等院校长期从事人力资源管理教学和研究的专业教师以及企业人力资源管理工作,他们一方面在人力资源管理理论与方法上有一定的研究和积累,在人力资源管理的咨询、教学和企业培训方面有着丰富的经验;另一方面在长期的企业人力资源管理实践中,形成了许多宝贵的有效的实践技能和方法。这些都为编写这套富有特色的丛书提供了有利的条件和基础。这套丛书具有以下几方面的特色:

一是体系的系统性和重点性相结合。丛书的整体策划和分册的设计基本涵盖了这门学科的整体框架,具有系统性;同时,各分册的选题和体例设计中,注重突出人力资源管理学科的核心内容,进行合理选择,力求实现人力资源管理各个核心模块的内容系统、原理准确、重点突出、方法与技术实用、技能性和可操作性强。

二是内容的前沿性和作者的研究性相结合。在各分册的编写中,作者尽量收集、整理了国内外相关领域的最新研究成果,并努力恰当地融入写作中,使读者能够通过本书的阅读了解国内外人力资源管理研究的最新进展和创新成果;同时,由于人力资源管理学科是一门还不成熟的学科,许多方面还处于研究和不断完善之中,尤其如何结合我国的实际创造性地应用和发展,是值得深入研究的问题,作者在对某些问题的长期思考和研究中已经形成了自己的看法和成果积累,在写作中

也有选择性地内容中有所体现。尽管某些成果还不成熟,但是也希望与读者共同分享和思索,体现了作者的研究特色。

三是原理的一般性与本土实践经验的提炼原创性相结合。人力资源管理作为一门国内外公认的管理学科,就具有它自身基本原理的一般性、共同认可性,在编写中必须准确地反映。同时,由于人力资源管理实践在不同经济、文化背景下又体现了自己的特殊性。因此,作者在写作中将自己为企业的咨询、培训、管理实践的一些体会和有效的做法进行了一定的总结提炼,并在书中给予恰当的反映,体现了一定的本土性和原创性。

四是体例设计上体现了新的风格。在编写中,我们在各章中按照问题引导、材料阅读思考、原理与方法工具介绍、思考题和案例讨论的顺序进行体例设计。在案例选择上尽可能新颖、典型,使读者在阅读中循着提出问题、分析问题、解决问题、案例讨论、总结反思的逻辑过程做到理论与实际相结合,原理与案例相结合,传授知识与培养技能相结合,讲授与讨论相结合,以此达到学习目标与实践效果的统一。本丛书适合高等院校的经济学、管理学的研究生、大学生教学之用,也适合各类企业的专业培训和社会有关人员自学。

五是作者的团队合作。本套丛书的作者均是来自高等院校和企业中专门从事人力资源管理教学、研究、培训和管理实践的人员。他们在人力资源管理领域均有较高的造诣,富有思索和创新精神,知识结构合理,实践经验丰富,从而保证了丛书的编写质量。

本套丛书由陕西英豪人力资源管理公司策划组织。公司在工作人员保障、经费支持、组织运作中提供了条件。丛书由七个分册组成,分别是《人力资源管理概论》、《工作分析与职位评价》、《员工招聘》、《绩效管理》、《薪酬管理》、《培训与开发》、《人才测评与职业生涯管理》。作者分别来自西安交通大学、西北大学、西安电子科技大学、西北工业大学、西安石油大学、西安理工大学、西安工业大学、陕西科技大学以及一些知名的管理咨询公司和企业。丛书由西北大学经济管理学院教授、博士生导师杜跃平任总主编。他提出选题和体系安排,在经过编辑委员会成员讨论通过后,由分册主编负责组织编写。初稿完成后,由总主编对各个分册书稿进行审查、修改、定稿。

特别值得一提的是,在丛书的策划与编写过程中,我们得到了我国著名管理学家、西安交通大学副校长、博士生导师、教育部高等学校工商管理类学科专业教学指导委员会主任席酉民教授的大力支持和悉心指导。他在百忙之中欣然同意担任这套丛书学术指导,并且为丛书作序,使我们感到莫大的荣幸和鼓励。在此,我们全体策划、编写人员谨向他表示最衷心的感谢。

当然,这套丛书的质量和水平还有待读者去评判。作为一种探索和尝试,本套

丛书自然还有许多值得探讨和改进的地方,但是我们毕竟走出了第一步,希望读者和同行专家对丛书提出宝贵的修改意见。我们将在不断修改和完善中努力提高水平,以期能为人力资源管理理论和实践水平的提高贡献我们的一份力量。

《英豪 21 世纪人力资源管理专业系列教材》

编辑委员会

2006 年 8 月于西安

目 录

	总序
	前言
1	第1章 人力资源管理导论
3	1.1 人力资源
10	1.2 人力资源管理
27	1.3 环境与人力资源管理
30	1.4 人力资源管理的历史演变及其发展趋势
34	本章思考题
34	案例分析
37	第2章 工作分析与工作设计
38	2.1 工作分析概述
44	2.2 工作分析的流程
47	2.3 工作分析的方法及技术
60	2.4 工作说明书的编写
66	2.5 工作设计
74	本章思考题
74	案例分析
76	第3章 人力资源规划
77	3.1 人力资源规划概述
80	3.2 人力资源规划的步骤
81	3.3 人力资源的预测
94	3.4 人力资源规划的实施与控制
103	本章思考题

104	案例分析
106	第4章 人员招聘
108	4.1 招聘概述
113	4.2 招募的渠道与方法
120	4.3 人员甄选与预测
129	4.4 人员录用与招聘评估
135	本章思考题
135	案例分析
138	第5章 员工培训与开发
140	5.1 员工培训与开发概述
143	5.2 培训与开发的步骤
153	5.3 培训与开发的方式方法
159	5.4 不同类型员工的培训与开发
160	本章思考题
161	案例分析
162	第6章 职业生涯设计和管理
164	6.1 职业生涯及职业生涯管理
169	6.2 职业生涯设计
182	6.3 职业生涯管理的内容
191	本章思考题
191	案例分析
193	第7章 绩效考核与绩效管理
195	7.1 绩效、绩效考核与绩效管理
204	7.2 绩效考核指标体系的设计
213	7.3 绩效考核的评价方法
216	7.4 绩效考核的实施与管理
223	本章思考题
223	案例分析

227	第 8 章 薪酬管理
229	8.1 薪酬管理概述
235	8.2 薪酬设计
251	8.3 薪酬的支付与调整
256	8.4 专门人员的薪酬管理
267	本章思考题
267	案例分析
270	第 9 章 劳动关系
271	9.1 劳动关系
290	9.2 我国劳动关系的现状与发展
293	本章思考题
293	案例分析
296	第 10 章 人力资源战略管理
298	10.1 企业战略与人力资源管理
305	10.2 人力资源战略管理系统
317	10.3 人力资源战略性外包
330	本章思考题
330	案例分析
333	主要参考文献
336	后记

第 1 章

人力资源管理导论

资源是创造社会财富的源泉。世界上资源丰富,概括起来包括物力资源、财力资源、人力资源、信息资源、时间资源,其中最重要的、能够创造巨大价值的资源是人力资源。对人力资源的开发、利用与管理,是所有组织管理的重要内容。正如 IBM 公司的创始人托马斯·J·沃森所言:“广厦的构筑离不开资本,企业的经营需要人才。”

重点问题

- ⇒ 人力资源与人力资本
- ⇒ 人力资源管理
- ⇒ 人力资源管理模式
- ⇒ 人力资源管理的职能
- ⇒ 人力资源管理与组织结构
- ⇒ 环境与人力资源管理
- ⇒ 人力资源管理发展趋势



阅读资料

构建核心胜任能力体系,增强企业战略执行能力

用友公司经过三年的转型,成功地从财务软件公司转型为管理软件公司。在业务转型的过程中,人力资源管理体系始终配合着公司战略。2005 年公司推出了以能力建设为核心的人才、产品、渠道、售前、

实施五大工程,人力资源部为配合整个公司的业务和策略,把加强核心胜任能力指标(KCI)体系建设作为工作的重点。

KCI体系是拥有人力资源管理体系的基础平台,它向全体员工传达一个信息,你必须具备什么资质和能力才能确保你现在或将来在工作中取得成功。早在1999年,公司就自主创建了一套岗位任职资格体系,2002年在咨询公司的帮助下,用友的KCI平台进行了升级,KCI将进一步配合公司战略,提升公司战略执行能力。

用友是一个做高端ERP的公司,多层次的ERP业务要求有相对应的能力,包括:研发能力、销售能力、售前能力、实施能力以及服务能力,某种技术究竟需要什么样的能力配置才比较合理,这是人力资源管理部门需要考虑的重点问题。除了人力资源管理部门同业务部门共同探讨其人力配置合理体系外,还通过对员工的访谈和调研,提炼出优秀员工的能力模型标准,并根据公司业务发展策略和阶段性的工作重点做出相应的调整,使KCI体系能够更完善,其他的体系如招聘、薪酬、培训等都是建立在这个体系基础之上的。

在绩效管理方面,用友采用的是KPI(关键绩效指标),目的是让公司的计划与战略最终能够操作并得到实现。用友的KPI分三个层次,即公司级、机构和业务单位级、员工级。公司级的KPI通常是由董事会来制定的,包括一种应该达到的业绩指标、预计销售收入、利润等财务指标,还包括产品、研发等指标。人力资源部根据各机构的业务性质,将公司级KPI分解到产品事业部及各平台部门,形成机构级KPI,包括销售收入、预算、费用等财务指标,研发、产品市场、产品管理、产品开发、产品支持与服务等非财务指标,并对每一项指标进行详细的阐述。机构级的KPI是人力资源部工作的重心;至于员工级KPI,人力资源部会做公共的模板,并对模板进行一些说明。模板有很多关键项目,如年度目标和策略、季度目标和策略,然后往下分解具体工作的权重、具体的目标值、业绩衡量的标准。员工级KPI通常要在季度初落实,季度末由人力资源部进行检查,员工要对目标完成情况有一个描述,并进行自我评价。三个层次的KPI是相互关联的,公司级和机构级的业务衡量标准是统一制定的,而员工业绩衡量标准是由人力资源部来制定,比如发放奖金,员工的奖金首先取决于机构的业绩,机构业绩不佳,员工再优秀也没有。整个业绩管理体系是一个导向,这充分体现用友的行为标准,体现一个核心思想:一切用团队业绩说话。

在薪酬管理方面,用友采用的3Ps是基于岗位价值评估及业绩评

估的薪酬体系,3个P分别是指对岗位的资源性评估(performance)、对职位的评估(position)及对人的评估(person),最后都要结合对业绩的评估。用友基本按照这个基本模式去设计整个薪酬体系。第一步是职位评估,先定义清楚组织,与战略相结合,再把职位定义清楚,用评估工具去评估这个职位的价值;第二步是要确认职位的薪酬水平,首先考虑财务支撑水平,其次才是薪酬定位,另外也取决于公司的文化,健康的企业文化依赖健康的报酬。

在员工培训与发展方面,人力资源部充分运用职业规划和培训这两个工具,把个人发展作为对员工个人评价的重要内容,这样强迫员工自身去发展,把职业规划落到实处。从2002年起,公司投入收入的2%用于培训,培训的重点是业务类的培训及领导力培训。一方面公司派人到大学EMBA班学习;另一方面,在公司内部开设EMBA班,以公司的高官层为重要资源。培训分为几个模块,一个模块是思维训练,师资以学院派为主;另一个模块是管理实务,由公司高官做实务研讨;第三块是技能模块,如人际关系技巧、项目管理技巧等,此外还有内部小课堂,以自由交流的论坛形式进行业务培训。通过培训开发员工的潜力,提高管理技能和水平,增强团队意识和团队精神。

用友公司非常重视人力资源管理,并形成了一整套适合于本公司的人力资源管理体系。人力资源管理部门在公司的各项业务活动及公司战略调整与实现中发挥了重要的作用。

——资料来源:能力体系:将战略进行到底. 中国劳动. 2004(10)

1.1 人力资源

1.1.1 人力资源的基本界定

1. 人力资源的涵义

对人力资源的内涵,目前理论界并没有一致的见解。伊凡·伯格认为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;雷西斯·列科认为人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。内贝尔·埃利斯认为人力资源是企业内部成员及外部的认可提供潜在服务即有利于企业预期经营的总和;也有人认为人力资源是具有智力劳动与体力劳动的人们的总和。

以上的论述都是从不同的角度出发来表达人力资源的涵义,都具有一定的代表性。人力资源是指存在于个体中的智力资源,是指人们进行生产或提供服务,推动整个经济和社会发展的劳动者各种能力的总称,体现为质量和数量的统一。这

一、定义包含以下几点：

- 人力资源突出体现为智力资源。人力资源不仅是脑力和体力的综合，更是智力资源作用的充分体现。
- 人力资源是各种能力的总称，包括知识、经验、技能等。
- 人力资源的作用体现在创造财富及对经济社会发展的贡献。
- 人力资源包含质与量两个方面，是质量与数量的有机结合。

2. 人力资源的数量与质量

人力资源作为社会财富形成的基本要素，具有质的规定和量的要求，无论是国家、地区，还是组织的人力资源都是数量和质量统一。

(1) 人力资源的数量。从广义的角度理解，人力资源的数量包括现实的人力资源和潜在的人力资源。我们可以根据一个国家具有劳动能力的人口数量加以统计，根据各国的实际情况依劳动年龄划分劳动能力人口，可计量出包括潜在的、现实的人力资源数量。我国现行的劳动年龄规定：男性 16~60 岁；女性 16~55 岁。人力资源数量构成如图 1-1 所示。

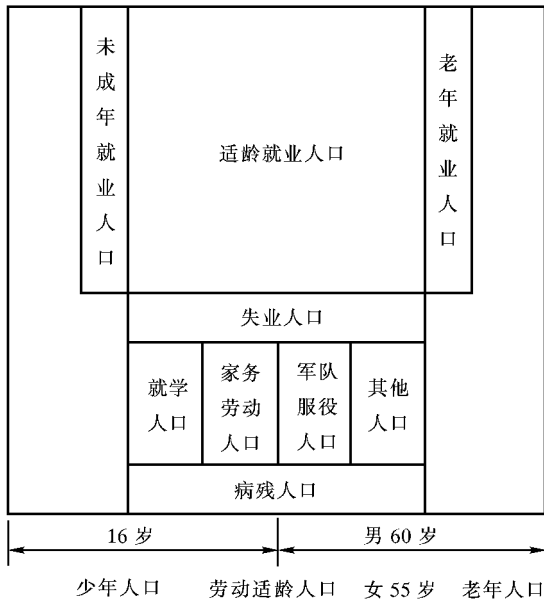


图 1-1 人力资源数量构成

由图 1-1 可知，潜在的人力资源数量由适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口、失业人口和暂不参加就业的其他人口构成，而现实的人力资源数量则由

适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口数量构成。人力资源的数量构成是受到多种因素影响的结果。

① 人口总量,包括人口再生产过程。持续不断的人口生产和再生产过程,积累起一定时期、地域的人口总量,人口总量的多少决定了可供人力资源数量的多少。人口总量的变动受到人口基数与人口自然增长率两个因素的影响,自然增长率又取决于人口的出生率和死亡率两个因素。

② 人口的年龄结构。人口的年龄结构直接决定了人力资源的数量。劳动适龄人口是人口总量的一部分,在人口总量相同的情况下,不同的年龄结构决定了可供人力资源数量的不同,劳动适龄人口所占比例越大,可供人力资源数量相对较多,反之就相对较少,并且劳动适龄人口内部年龄构成的变化,会引发人力资源内部构成的变化。

③ 人口迁移。人口迁移会使某一地域人口数量发生改变,因而使该地区的人力资源数量发生变化。人口迁移是由多种因素引起的,如:生存、工作、文化价值观、亲朋吸引、流动能力等。我国人口流动的主要趋向是从农村到城市,从不发达、欠发达地区到发达地区,实现生存和收入最大化。

(2) 人力资源的质量。人力资源的质量是劳动者综合素质的体现,是由智力素质和体力素质构成,具体表现为劳动者的身体健康状况、科学文化水平、专业技能水平、工作态度。人力资源质量构成如图 1-2 所示。

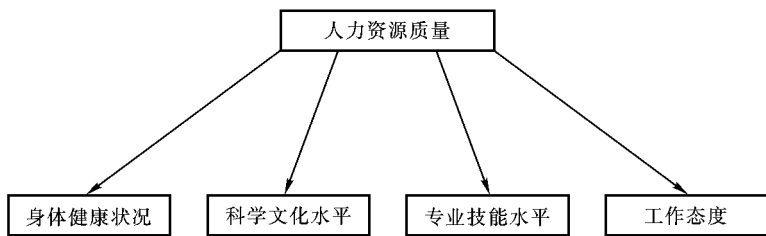


图 1-2 人力资源质量构成

劳动者的身体健康状况是人力资源质量的基础,科学文化水平、专业技能水平是决定人力资源质量的关键因素,工作态度是人力资源质量体现的重要条件。现代社会发展中智力因素对经济发展越显重要,人力资源管理与开发的目的是要加大对人力资源的投资,尤其是对劳动者智力的投资,以提高人力资源的质量。

3. 人力资源的特征

人力资源与物力资源有着明显的不同,体现为如下特征:

(1) 社会历史性。不同经济社会发展的不同阶段,人力资源表现为该经济社会