

新经济时代企业的新潮管理丛书

积聚人力资本 企业的 人力资源开发

JIJU RENLI ZIBEN

主编◎李 健 侯书生

无管理即无企业，管理企业当与时俱进
无变革即无管理，企业管理须求变创新

处在社会剧烈变革的时代，人力资源开发已成为企业共同关注的焦点。本书在简要阐述了当代最有代表性的人力资源管理理论之后，深入浅出地介绍了许多实用性的人力资源开发方法和成功的人力资源管理的操作技巧，涉及现代企业人力资源管理的方方面面，为企业经营者和管理者提供了有效进行人力资源管理的科学理论与实用方法。



四川大学出版社

新经济时代企业的新潮管理丛书

积聚人力资本 企业的 人力资源开发

JIJU RENLI ZIBEN

主编◎李 健 侯书生
本册主编◎刘家珉



四川大学出版社

责任编辑:梁 胜
责任校对:许 奕
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

积聚人力资本:企业的人力资源开发 / 李健, 侯书生主编. —成都:四川大学出版社, 2015. 2
ISBN 978-7-5614-8357-2

I. ①积… II. ①李… ②侯… III. ①企业管理—人力资源开发 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 029945 号

书名 积聚人力资本——企业的人力资源开发
JIJU RENLI ZIBEN—QIYE DE RENLI ZIYUAN KAIFA

主 编	李 健 侯书生
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8357-2
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	15.25
字 数	250 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	35.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:<http://www.scup.cn>

前 言

发展是人类社会永恒的主题。人，则是社会发展中最本源的动力。

事业之成，成于人力资源。纵观人类社会的发展过程，无一不是与人的解放、人的作为紧密相关。世界经济的每一次增长与跃进，都是以人力资源的开发作为动力。在当今时代，企业的发展、经济的增长、国家的强盛，归根结底都取决于人才与人力资源的整体实力和素质水平的提高。可以说，人力资源是世间最宝贵的资源，谁拥有得多，开发得最充分，利用得最有效，谁就能在激烈的竞争中最有发言权，最具有主动性和竞争力。

处在 21 世纪剧烈变革的时代中，人力资源问题已成了企业共同关注的焦点。知识经济的兴起，使得人力资源开发在企业全部经营活动中，占据着越来越重要的特殊位置。如何吸引和留住人才，如何使员工充满热情地为企业创造更大的效益，已是每个企业家和经理人十分关注的紧要问题。

在现代人力资源管理中，一个显著的特点是，它不仅仅关注“办事”的效率，更注重“用人”的科学；它把企业的整体目标与全体员工的个人目标结合起来，努力实现企业与员工个人

的共同发展。人力资源管理在整个企业管理中肩负着重要的使命，即通过人与事的最优化配置来提高企业的经营效益。卓越的人力资源管理，应当是实现人与事的优化配置，使事得其人，人尽其才，才尽其用。从一定意义上讲，企业的一切工作都应围绕着人力资源管理而展开。

让企业经理人掌握运用权力的艺术，通过有效的激励手段保持下属的忠诚、激发下属的工作创造力，成为一个有魅力、高素质的卓越领导者，这是本书创作的主题。

本书坚持知行合一、说理与实践并举的原则。在简要阐述了当代最有代表性的人力资源管理理论之后，深入浅出地介绍了许多实用性的人力资源开发方法和成功的人力资源管理的操作技巧，涉及现代企业人力资源管理的方方面面，为人力资源经理提供了有效地进行人力资源管理新鲜而实用的理论与方法。

卓越的企业经理人，应当是凝聚人心与向心力的领导者。他们能够燃烧全体成员内心的激情，使整个组织为实现共同的愿景和目标而倾力奋斗。这样的一个人力资源经理，是一个出色的职业经理人，而由这样的经理人运作的企业就必定是一个充满生机与活力的企业。愿本书与您共享成功后的喜悦。

编 者

2014年8月

修订于北京

目录

C CONTENTS

第一章

企业发展的核心：人力资源与人力资本

一、人力资源开发是企业的核心战略	2
1. 人力资源的丰富内涵及鲜明特征	2
2. 人力资源是企业的第一资源	4
3. 人力资源开发：企业经营工作的核心	6
4. 人力资源开发与管理的目标和任务	7
5. 人力资源开发与管理的趋向	11
6. 对人力资源的投资：人力资本的形成	12
7. 人力资本的管理与运营	13
二、人力资源开发必须与时俱进，不断创新	14
1. 人力资源需求预测的主要方法	14
2. 人力资源精神动力的开发方法	16
3. 人力资源的技能开发方法	19
4. 人力资源的创造力开发方法	20

第二章

人力资源的测评与科学配置

一、科学测评，尽显人力资源的最大价值	26
1. 人力资源测评的含义与作用	26
2. 人力资源测评的基本原理	27
3. 人力资源测评体系的设计原则与结构内容	28
4. 如何建立测评机构及选择测评人员	30
5. 测评要素体系的设计方法	32
6. 人力资源测评的基本技术与方法	34
7. 人力资源测评工具的选择	38
8. 人力资源测评的实施	40
9. 人力资源测评实施存在问题的解决思路	44
二、实现最佳配置，挖掘人力资源的潜能	46
1. 人力资源的科学配置及其依据	46
2. 通过人力资源配置实现人与物的有效结合	47
3. 人力资源科学配置的基本原则	49
4. 人力资源科学配置的主要途径	51
5. 深化改革，加快人力资源配置的市场化	54
6. 需要重视个人的择业自由	55

第三章

获取资源，招聘是重要的人口

一、积极地招聘员工，聚集人力资源	58
1. 招聘是企业吸收人力资源的管理活动	58
2. 招聘应遵循的原则	59
3. 招聘的基本程序	60
4. 招聘策略的选择	60
二、以最有效的方式进行员工招聘	62
1. 将内部招聘与外部招聘有效地结合起来	62
2. 网上招聘：简单高效的新型招聘方式	64
3. 委托猎头公司：获取高级人才的撒手锏	65
4. 设计好公开招聘的表格	66
三、科学辨才，不拘一格录用员工	76
1. 做好员工招聘中的面试工作	76
2. 提高面试效果的主要策略	77
3. 面试的技巧与注意事项	78
4. 招聘测试的新型方式	80
5. 招聘测试中情景模拟的操作方法	81
6. 招聘录用中应遵循的原则	85
7. 人员录用需注意的问题	86

第四章

客观公正，力行绩效考核

一、绩效考核是人力资源管理不可缺少的关键环节	90
1. 绩效考核是人力资源管理的核心职能之一	90
2. 绩效考核在人力资源管理中的重要作用	91
3. 员工绩效考核的基本原则	93
二、完善流程，创新方法，更有效地激励员工	95
1. 进行绩效考核的流程	95
2. 绩效考核的主要方法	97
3. 360°考核	103
4. 如何选择绩效考核者	105
5. 对绩效考核结果的应用	106
三、科学控制绩效考核，防止管理出现偏差	108
1. 绩效考核的注意事项	108
2. 如何避免或防范绩效考核中可能出现的问题	113
3. 减少绩效考核失败的十点对策	117

第五章

公平合理，严格薪酬管理

一、薪酬管理对企业的发展具有深远的意义	120
1. 薪酬：最有效地激励员工的金箍棒	120
2. 薪酬制度设计的影响因素	123
3. 薪酬制度设计的原则	124
4. 薪酬制度的基本形式	126
5. 建立合理的薪酬模式	127
6. 制订有效的薪酬激励计划	128
二、按绩效定薪酬，为企业发展注入生机和活力	132
1. 薪酬设计的步骤	132
2. 工资制度类型的选择	133
3. 及时对员工的薪酬进行调整	136
4. 奖励制度的设计	137
5. 员工福利制度的设计	142
三、掌握原则，改正方法，发挥薪酬管理的功效	145
1. 通过岗位评估确定员工薪酬应注重解决的问题	145
2. 怎样通过技能评估来确定合理的员工薪酬	147
3. 绩效付酬应注意的问题	149
4. 薪酬激励的几个误区	153

5. 用弹性福利计划激励员工	154
----------------------	-----

第六章

点燃心智，运用激励的魔方

一、缺乏激励，人力资源管理就毫无意义	158
--------------------------	-----

1. 激励是人力资源管理的精髓	158
2. 激励的功能	159
3. 实现企业经营目标离不开激励	161
4. 激励可以焕发员工内心潜伏的激情	163
5. 激励理论与激励模式的发展	165

二、有效激励员工的基本方法	166
---------------------	-----

1. 有效地激励员工的基本要求	167
2. 灵活运用物质激励与精神激励	168
3. 分享激励：促进员工同心同德	169
4. 用集体荣誉激励：让员工为集体而感到自豪	170
5. 根据员工个性选择激励方法	171
6. 领导者以良好行为激励员工	172
7. 一些成功企业激励员工的方法	173

三、员工激励的技巧与艺术	175
--------------------	-----

1. 努力让员工工作丰富化	175
2. 激励运用中的三个“要”原则性技巧	177

3. 激励员工的一些实用性技巧	178
4. 把握好激励员工的时间	179
5. 激励切忌“一刀切”式	179
6. 避免“克尔式蠢举”	181

第七章

人力资源异动管理

一、异动管理有利于企业发展和人才流动	186
1. 企业人力资源异动管理的内涵与作用	186
2. 企业人力资源异动管理的原则	187
3. 企业与外部的人力资源交流	189
4. 企业内部的人员流动	191
二、统一标准，健全制度，增强企业的生机与活力	196
1. 对外部人员流入的管理	196
2. 积极地防范优秀员工的流失	197
3. 及时对优秀员工进行晋升	198
4. 根据工作实绩而非个性进行晋升	199
5. 对员工降职、内部调动与停薪的管理	200
6. 对员工辞职、辞退和资遣的管理	202
三、科学有序、规范化地实施异动管理	203
1. 晋升的方法与程序	203

2. 降职与停薪留职的程序与审核权限 206
3. 员工辞职的程序与资遣管理 207

第八章

人力资源流失的防范

一、防范人才流失与企业的稳定发展息息相关 212

1. 优秀员工的流失是企业的重大损失 212
2. 什么样的员工最易流失 215
3. 企业管理模式对员工流失的影响 217
4. 满意度与员工流失的关系 218
5. 非工作因素与员工流失的关联 220

二、以人为本，改变方式，防止人才流失 222

1. 人本管理，知人善任 222
2. 以待遇满足员工的物质要求 223
3. 提高员工对企业满意度的方法 224
4. 帮助员工设计职业发展方向 225
5. 及早防范人才跳槽 227
6. 在员工跳槽之前积极劝阻 229

第一章

企业发展的核心： 人力资源与人力资本

人是万物之灵。人力，是无价之宝。人力资源是当今知识经济时代的“第一资源”，也成为现代企业管理中最重要的重要内容。

人才是企业的珍宝，是企业生存与发展不可或缺的决定性因素。为此，进行人力资源的开发与管理，是新经济时代的必然要求。

人才作为第一资源，其宝贵之处在于用其知识技术、智慧的特长为企业带来发展的生机，这是其他任何一种资源所无法直接实现的。

任何一个企业，若想在当今的市场上生存，若想在市场竞争中立于不败之地，就必须以人为本，最大限度地开发人力资源的潜力。

一、人力资源开发是企业的核心战略

人力资源管理的思想源远流长。作为一种重要的经济资源，人力资源有着自己的特点；作为一个微观层面的概念，人力资源管理的内容十分丰富。当今时代，人力资源是现代组织的第一资源。为此，加强对人力资源的开发与管理对推动企业的发展尤为重要，它已成为现代组织管理中一道亮丽的风景线。

1. 人力资源的丰富内涵及鲜明特征

研究人力资源，首先必须明确人力资源的概念。目前学术界对人力资源概念的认识不尽相同。

本书将“人力资源”概念界定为：**人力资源是指全部人口中具有劳动能力的人，简称劳动力资源。**人力资源的概念有狭义与广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口；广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上超过劳动年龄仍有劳动能力的那部分人口。

在这里，人力资源主要强调人具有劳动能力。因此，它超过了劳动力的范围，即只要具有劳动的能力，即使是潜在的、未进入法定劳动年龄或超出法定劳动年龄的人们，都属于人力资源。如果考虑到潜在的或未来的人力资源，这个范围还要广泛，因此，可以说，**从全部人口中剔除已经丧失劳动能力的全部人口，都属于人力资源。**

正是由于人是一种特殊的物质存在，因此，与其他物质资源相比较，人力资源具有自己鲜明的个性特征。

(1) 人力资源的再生性

人力资源具有再生性，体现在以下几个方面。

①人口的再生产。人口的再生产遵守一般的生物规律，老一代人逝去，新一代人又陆续生出来，而且素质会更高。当然，人口再生产还受人类意识的支配。这种人力资源时序上的再生性，与耕地、矿藏等资源的不可再生性且数量的递减形成明显反差。

②劳动力的再生产。这是通过人口总体和劳动力总体内各个个体的不断更换、更新和恢复的过程得以实现的。

③劳动能力的再生产。这包括两方面内容：一是人的劳动能力不断使用，不断产生；二是人的劳动今天消耗了脑力或体力，明天会再生出来。能力不断培养，不断提高。

（2）人力资源生成过程的时代性

一个国家或地区的人力资源，在其形成过程中，受到时代条件的制约。人一生下来就遇到既定的生产力和生产关系的影响和制约，当时的社会发展水平从整体上影响和制约着这种人力资源的素质，他们只能在时代为他们提供的条件和前提下，发挥着他们的作用。一个国家和地区社会经济发展水平不同，人力资源的素质也就不一样。任何人力资源的形成，都不能摆脱当时社会文化水平的制约。

（3）人力资源开发过程的能动性

与其他资源相比较，人力资源具有目的性、主观能动性、社会意识性和可激励性。而自然资源在被开发的过程中，完全处于被动的地位，如森林、矿藏、土地、水利等。因此，人类在从事经济和社会活动时，总是处在发现、操纵、控制其他资源的位置上，也就是说，人类能够根据外部的可能性和自身的条件、愿望，有目的地确定经济活动的方向，并根据这一方向，具体选择、运用外部资源或主动适应外部资源。所以，**人力资源与其他被动性生产要素相比较，是最积极、最活跃的生产要素，居于主导地位。**

另外，人力资源的能动性还表现在对其积极性、能动性调动的程度，直接决定着其开发的程度和达到的水平。所以，人力资源的开发不能只靠技术性指标的增减和数学公式的推导，还要靠政策、制度、感情、信任和待遇等各种因素去激发和调动其能动性。

（4）人力资源使用过程的时效性

自然资源如矿藏、森林、石油等，一般都可以长期储存，储而不用，品位不会降低，数量也不会减少。但人力资源则不同，长期储而不用，就会荒废、退化、过时。古人云：“兰蕙不采，无异蓬蒿；干将不试，世比

铅刀。”人的才能和智慧的发挥有一个最佳的时期和年龄阶段。一般来说，25~45岁是科技人才的黄金年龄，37岁是其峰值；医学人才的最佳年龄一般会后移，这是由其研究领域的业务性质决定的。这就告诫我们：**开发人力资源必须及时，开发使用的时间不一样，所得的效益也不相同。**

(5) 人力资源开发过程的连续性

自然资源、物质资源一般只有一次开发或二次开发，一旦形成产品使用之后，就不存在继续开发的问题了。例如，铁矿石被开发炼成铁或钢制成产品后，铁矿石就不存在了；煤被开发并作为燃料燃烧后，也就不存在了；森林的树木被开发制成产品后，也就不存在开发的问题了；等等。

人力资源则不同，人力资源的使用过程同时也是开发过程，而且这种开发过程具有持续性。人力资源的使用过程本身就是一个不断开发的过程。在发展中国家，传统观念的做法是，学校学生毕业后进入工作阶段，开发与使用界限分明，于是形成了两种理论，即干电池理论和蓄电池理论。

所谓干电池理论，就是把人生分成两段，前半生学习，就是做干电池，学生毕业就是干电池做完了，然后参加工作，即干电池放光发亮。

但是，干电池里的电毕竟有限，很快就会没电了。于是，新的理论——蓄电池理论应运而生。

蓄电池理论认为，人的一生是不断学习、不断充电的一生，而且，释放与储存成正比，为了更多地释放，必须更多地储存。所以，人力资源可以而且应该不断地开发，持续地开发，才能不断增值。

(6) 人力资源闲置过程的消耗性

一般来说，物质资源不开发、不使用，也不具有消耗性。例如，矿产、原始森林，不开发，就不会被消耗。但人力资源则不同，人力资源若不加以开发使用，其功能便会随时间的消逝而逐渐消耗掉。

2. 人力资源是企业的第一资源

人是万物之灵。人力是无价之宝。所以说人力资源是社会的“第一资源”。