

企业内部控制与风险管理工具箱

A Complete Toolkit for Internal Control & ERM

刘明辉 汪寿成▲著

# 人力资源内部控制与 风险管理

# Human Resource Internal Control and Risk Management

——理论·实务·案例

 大连出版社  
DALIAN PUBLISHING HOUSE

· 企业内部控制与风险管理工具箱 ·

# 人力资源内部控制与 风险管理

——理论·实务·案例

刘明辉 汪寿成 著

 大连出版社

## 内 容 简 介

本书是财政部2008年全国会计科研课题《人力资源政策内部控制指引及典型案例研究》(项目批准号:2008KJA23)的阶段性成果。本书主要内容包括人力资源内部控制环境、人力资源规划内部控制、员工聘用与离职内部控制、人事测评与绩效考核内部控制、薪酬及激励内部控制和员工培训与劳动关系内部控制等。本书旨在为我国企业人力资源内部控制的构建提供有益参考。

© 刘明辉 汪寿成 2010

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源内部控制与风险管理:理论·实务·案例/刘明辉,汪寿成著.  
—大连:大连出版社,2010.2  
(企业内部控制与风险管理工具箱)  
ISBN 978-7-80684-877-7

I. ①人… II. ①刘… ②汪… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理  
②企业管理:风险管理 IV. ①F272.92 ②F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第023626号

出 版 人:刘明辉  
策 划:刘明辉 毕华书  
责任编辑:张丽娜  
封面设计:张 金  
版式设计:金东秀  
责任校对:刘春艳  
责任印制:刘振奎

---

出版发行者:大连出版社  
地址:大连市西岗区长白街10号  
邮编:116011  
电话:(0411)83627430/83621049  
传真:(0411)83621170  
网址:<http://www.dl-press.com>  
电子信箱:[cbs@dl.gov.cn](mailto:cbs@dl.gov.cn)

印 刷 者:大连美跃彩色印刷有限公司  
经 销 者:各地新华书店

---

幅面尺寸:170mm×240mm  
印 张:19  
字 数:394千字

---

出版时间:2010年3月第1版  
印刷时间:2010年3月第1次印刷  
印 数:1~4000册  
书 号:ISBN 978-7-80684-877-7  
定 价:36.00元

---

如有印装质量问题,请与我社营销部联系  
购书热线电话:(0411)83627430/83621049  
版权所有·侵权必究

# 企业内部控制与风险管理工具箱

## 编审委员会

(以姓氏笔画为序)

- 于增彪 清华大学经济管理学院会计系教授 博士生导师  
方红星 东北财经大学会计学院院长 博士生导师  
刘永泽 东北财经大学会计学院教授 博士生导师  
刘志远 南开大学国际商学院副院长 教授 博士生导师  
刘明辉 大连出版社社长 总编辑 教授 博士生导师  
朱荣恩 上海财经大学教授 博士生导师  
李心合 南京大学会计学系副主任 教授 博士生导师  
陈汉文 厦门大学商学院副院长 教授 博士生导师  
张龙平 中南财经政法大学会计学院院长 教授 博士生导师  
张立民 北京交通大学经济管理学院教授 博士生导师  
杨雄胜 南京大学会计学系主任 教授 博士生导师  
罗 飞 中南财经政法大学会计学院教授 博士生导师  
周守华 中国会计学会副秘书长 教授 博士生导师  
骆家骢 中国机械工业集团有限公司 总会计师  
赵德武 西南财经大学校长 教授 博士生导师  
高一斌 北京国家会计学院院长 教授 博士生导师  
秦荣生 北京国家会计学院党委书记 教授 博士生导师  
董大胜 中国审计署副署长 博士生导师  
谢 荣 上海国家会计学院副院长 教授 博士生导师  
樊行健 西南财经大学教授 博士生导师  
魏明海 中山大学校长助理 国际合作与交流处处长 教授 博士生导师

# 总 序

2008年6月28日,财政部、证监会等五部委联合下发了《企业内部控制基本规范》,随后,财政部又下发了《内部控制应用指引》、《内部控制评价指引》、《内部控制鉴证指引》的征求意见稿。恰在此时,大连出版社与国内的专家学者一起筹划了这套丛书。

企业内部控制与风险管理日益受到社会各界的重视,原因有三:

首先,自美国颁布《萨班斯—奥克斯利法案》,要求公众公司的管理层发布内部控制评价报告,并由注册会计师进行鉴证,出具内部控制鉴证意见以来,内部控制已经成为公司外部治理内化的重要措施。为了保护相关者的利益,各国的证券监管部门都要求公众公司建立完善的公司治理结构。但是,如果这种外部要求不能内化为企业的增值活动,反而成为企业的一种负担,显然有悖于公司治理的初衷。内部控制与风险管理,恰恰解决了这个问题,把外部的治理要求内化为企业自身的增值活动。

其次,内部控制是现代企业重要的管理制度,内部控制制度的完善与否,关系到企业能否在变幻莫测、充满风险的经济环境中生存和发展。内部控制设计合理、执行有效,企业就能抓住机会、控制风险,在激烈的市场竞争中立于不败之地,不断发展壮大。

最后,改革开放三十年来,我国经济飞速发展,综合国力蒸蒸日上。经过三十年的发展和努力,我国经济正处于产业升级和转型的重要时期,在这个阶段,企业家的管理能力和学识,逐渐超越土地、资本等成为关键的生产要素。内部控制与风险管理理念和方法正是锐意进取的企业家们急需的。

基于以上原因,我们欣然接受大连出版社的邀请,参与了这套丛书的编审工作,对丛书的体系设计和具体定位进行了把握。

从定位来看,丛书要为企业管理层理解、应用相关的内部控制与风险管理理论提供实实在在的帮助。体现在体例安排和写作风格上,丛书将理论阐释、方法应用

和实例讲解相结合,将专家对内部控制理论的理解和实务经验用生动的案例、细致的讲解展现在广大的读者面前,力求摆脱理论知识的抽象和授人以鱼的诟病。

从体系设计来看,丛书体系完整、安排科学,从内部控制设计、建立、评价、鉴证和完善的视角,提出内部控制设计、内部控制评价、内部控制鉴证和企业风险管理等选题,清晰地给出了内部控制在企业发挥作用的机制和路径;从各业务环节和流程建立完善内部控制的视角,提出了成本费用内部控制,购货与付款内部控制,固定资产与存货内部控制,预算控制与风险管理,投资、筹资与担保内部控制,销货与收款内部控制,人力资源内部控制等选题,着眼于如何在具体项目上建立健全内部控制。

本丛书既可以作为企业管理层学习企业内部控制与风险管理的教材,也可以作为日常工作中的案头工具书。

受业务水平和专业阅历所限,丛书的缺憾和不足之处在所难免,敬请广大读者批评指正!

“企业内部控制与风险管理工具箱”

丛书编审委员会

2009年1月

# 前 言

在现代社会经济的背景下,企业之间的竞争,归根结底是人才的竞争,合理配置、有效开发和充分利用人力资源是企业经营成功的关键,是企业在竞争中制胜的法宝。正因为如此,人力资源管理是已成为现代企业获取竞争优势的重要途径或手段。

COSO 报告认为,人力资源政策与实务是企业内部控制中重要的控制环境,我国《企业内部控制基本规范》也将人力资源政策列为企业内部控制体系中内部环境的重要构成要素。人力资源政策与实务包括人力资源政策的制定与实施。事实上,人力资源管理过程就是企业人力资源政策与实务的形成过程。从企业整个内部控制体系来看,人力资源政策与实务是其内部环境的构成要素,但从人力资源政策的制定与实施过程来看,人力资源政策制定与实施本身也存在内部控制的问题,良好的人力资源内部控制是良好的人力资源政策与实务的保证。为了形成良好的人力资源政策与实务,企业应当建立人力资源政策制定与实施的内部控制并将其与人力资源管理过程整合起来。

本书在总结我国人力资源内部控制经验的基础上,借鉴吸收了西方发达国家人力资源内部控制的经验,采用规范研究与典型案例研究相结合的方法,将人力资源管理分成几个相互联系的流程,对各流程的控制目标、风险评估、控制活动、信息沟通及内部监督进行了探讨,并通过典型案例分析说明了各流程内部控制的运用。

本书是财政部 2008 年全国会计科研课题“人力资源政策内部控制指引及典型案例研究”(项目批准号:2008KJA23)的阶段性成果,编写本书的目的在于为我国企业人力资源内部控制的构建提供指引。全书共分七章,各章主要内容如下:

第一章“人力资源内部控制概论”。该章是本书的总论部分,旨在为后面各章的分析奠定基础。该章界定了人力资源政策的概念,分析了人力资源政策对企业的重要意义;在界定人力资源内部控制的基础上,探讨了人力资源内部控制的构成要素;探讨了人力资源内部控制与人力资源管理流程的关系,明确了人力资源政策与实务在企业内部控制体系中的地位。

第二章“人力资源内部控制环境”。在人力资源内部控制的构成要素中,内部环境是一个关键因素,它设定了企业人力资源管理活动的基调,影响员工在人力资源内部控制中的控制意识,是其他内部控制构成要素的基础,为人力资源内部控制

的其他要素提供了秩序与结构。本章主要讨论人力资源内部控制的内部环境要素的意义、构成及其与人力资源内部控制其他构成要素的关系,以及企业如何才能为人力资源内部控制建立一个良好的内部环境等。

第三章“人力资源规划内部控制”。人力资源规划是指导人力资源管理的纲要。本章首先介绍了人力资源规划的概念、业务流程与具体方法,然后研究探讨了人力资源规划的内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及对人力资源规划的监督,最后通过典型案例分析说明了人力资源规划内部控制的运用。

第四章“员工聘用与离职内部控制”。本章首先界定了员工聘用与离职概念及其意义,然后研究探讨了员工聘用与离职的内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及对员工聘用与离职的监督,最后通过典型案例分析员工聘用与离职内部控制的运用。

第五章“人事测评与绩效考核内部控制”。本章首先介绍了人事测评与绩效考核的概念、业务流程与具体方法,然后研究探讨了人事测评与绩效考核的内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及对人事测评与绩效考核的监督,最后通过典型案例分析说明了人事测评与绩效考核内部控制的运用。

第六章“薪酬及激励内部控制”。本章首先介绍了薪酬及激励的概念、业务流程与具体方法,然后研究探讨了薪酬及激励的内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及对薪酬及激励的监督,最后通过典型案例分析说明了薪酬及激励内部控制的具体运用。

第七章“员工培训与劳动关系内部控制”。本章首先介绍了员工培训与劳动关系的概念、业务流程与具体方法,然后研究探讨了员工培训与劳动关系的内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通以及对员工培训与劳动关系的监督,最后通过典型案例分析说明了员工培训与劳动关系内部控制的运用。

本书是在刘明辉教授主持下完成的,刘明辉教授列出了全书的提纲,并对本书的编写工作进行了全程指导。本书的具体分工如下:第一章由汪寿成撰写,第二章由汪寿成和王恩山撰写,第三章由毕华书撰写,第四章由曲明撰写,第五章由何敬撰写,第六章由韩小芳撰写,第七章由李凯撰写。在编写过程中,朱海林同志对本书的研究和编写工作进行了监督与指导,张宜霞参加了本书的前期研究工作。初稿完成后,汪寿成对全书进行了初步修改,刘明辉教授对全书进行了最后修改、总纂和定稿。

由于水平有限,书中可能存在这样或那样的不足之处,敬请读者和同行批评指正。

作者  
2009年11月



# 目 录

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| <b>第一章 人力资源内部控制概论</b> .....        | 1   |
| 第一节 企业人力资源与企业人力资源管理.....           | 1   |
| 第二节 人力资源政策及其内部控制.....              | 8   |
| 第三节 人力资源内部控制与人力资源管理及内部控制体系的关系..... | 15  |
| <b>第二章 人力资源内部控制环境</b> .....        | 17  |
| 第一节 人力资源内部控制环境的含义与构成要素.....        | 17  |
| 第二节 公司治理结构.....                    | 19  |
| 第三节 组织结构.....                      | 23  |
| 第四节 权责分配.....                      | 33  |
| 第五节 企业文化.....                      | 47  |
| 第六节 内部审计.....                      | 55  |
| <b>第三章 人力资源规划内部控制</b> .....        | 59  |
| 第一节 人力资源规划与人力资源政策.....             | 59  |
| 第二节 人力资源规划内部控制.....                | 67  |
| 第三节 典型案例分析.....                    | 74  |
| <b>第四章 员工聘用与离职内部控制</b> .....       | 111 |
| 第一节 员工聘用内部控制.....                  | 111 |
| 第二节 员工离职内部控制.....                  | 125 |
| 第三节 典型案例分析.....                    | 134 |
| <b>第五章 人事测评与绩效考核内部控制</b> .....     | 154 |
| 第一节 人事测评内部控制.....                  | 154 |

|             |                            |            |
|-------------|----------------------------|------------|
| 第二节         | 绩效考核内部控制 .....             | 168        |
| 第三节         | 典型案例分析 .....               | 184        |
| <b>第六章</b>  | <b>薪酬及激励内部控制 .....</b>     | <b>201</b> |
| 第一节         | 薪酬内部控制 .....               | 201        |
| 第二节         | 激励内部控制 .....               | 222        |
| 第三节         | 典型案例分析 .....               | 235        |
| <b>第七章</b>  | <b>员工培训与劳动关系内部控制 .....</b> | <b>246</b> |
| 第一节         | 员工培训内部控制 .....             | 246        |
| 第二节         | 劳动关系内部控制 .....             | 264        |
| 第三节         | 典型案例分析 .....               | 277        |
| <b>参考文献</b> | .....                      | <b>290</b> |

# 第一章 人力资源内部控制概论

企业内部控制是由人来制定和实施的,因而人在内部控制中处于核心地位。人的诚信与道德价值观、专业胜任能力及其他内部环境是企业内部控制有效发挥作用的基础与前提。人力资源政策与实务是内部环境的重要因素,良好的人力资源政策与实务对于企业内部控制目标的实现具有重要意义。为了形成良好的人力资源政策与实务,企业应当建立人力资源政策制定与实施的内部控制,并将人力资源内部控制与企业人力资源管理过程或管理活动融合起来。本章主要讨论与人力资源内部控制有关的理论问题,包括人力资源内部控制的内涵、目标及构成要素,人力资源内部控制与人力资源管理过程的关系以及人力资源内部控制在企业内部控制体系中的地位等。

## 第一节 企业人力资源与企业人力资源管理

### 一、企业人力资源的内涵与特征

#### (一)企业人力资源的内涵

按经济学的观点,资源是社会财富的源泉,是能够给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。人力资源是企业资源的一种。所谓企业人力资源,是指能够为企业带来经济利益并推动企业生产经营持续发展的劳动者能力的总称。

在理解企业人力资源的内涵时,应注意以下要点:

首先,“人力”包括人的体能、智力、知识和技能四部分。体能是指人体运动的功能状态、对一定劳动负荷的承受能力以及消除疲劳的能力;智力是指人们认识事物、运用知识、改造客观世界的能力,包括思维力、记忆力、观察力、想象力、判断力等;知识是人们在学习和实践活动中所掌握的各种经验和理论;技能是指人们运用知识和经验并经由练习而形成的一种动作能力。在“人力”的四大构成要素中,人的体能和智力是人力资源的基础性内容。就个人而言,每个人“人力”的四大构成要素的配比组合并不相同,由此形成了丰富多彩的人力资源形态。

其次,人力资源的载体是人。人力资源所具有的劳动能力存在于人体之中,是

人力资本的存量,人力资源的劳动能力只有劳动时才能发挥出来。

最后,人力资源作为一个经济范畴,具有质和量的规定性。人力资源质的规定性是指人力资源的质量,是指构成人力资源的单个劳动力素质的集合,包括身体素质 and 智能水平;人力资源量的规定性是指人力资源数量的多寡。企业人力资源是人力资源质与量的统一。

## (二)企业人力资源的特征

企业人力资源具有自身的特征,主要表现在以下几个方面:

### 1. 生产过程的时代性

人力资源的生产和再生产总是存在于一定的生产力和生产关系之中,其形成过程受到时代条件的制约,社会发展水平从整体上制约着人力资源的素质,人们只能在一定的社会条件下发挥作用,因而人力资源的生产过程具有时代性。

### 2. 开发对象的能动性

在资源的开发过程中,物质资源完全处于被动地位,而人力资源则不同。在被开发的过程中,人是有意识、有目的地进行活动,具有能动性。对开发对象能动性的调动程度如何,决定着开发的程度和水平。

### 3. 使用过程的时效性

人力资源都有其才能发挥的最佳时期,如果对人力资源储而不用,人的能力就可能荒废和退化。人力资源开发使用的时间不恰当,所得的效益就会下降。

### 4. 开发过程的持续性

物质资源在形成产品后不存在持续开发的问题,人力资源就不一样。人力资源只有不断地充实提高,坚持学习,才能不断增强自身的能力,同时,人力资源的使用过程同时也是开发过程。因此,人力资源开发过程具有持续性。

### 5. 组织过程的社会性

人力资源开发的核心在于提高个体的素质,但是在现代社会中,个体需要通过一定的群体来发挥作用,合理的群体组织有利于个体的成长及充分地发挥才能,不合理的群体组织结构则会压制个体的发展。群体的组织结构在很大程度上取决于社会环境,因此人力资源组织过程具有社会性。

## 二、人力资源在企业生产经营中的重要性

资源是企业生产经营过程得以运行的基本条件。资源的有限性或稀缺性对企业生产经营构筑了边界。

现代管理科学认为,企业是由人力资源、财务资源、物质资源、信息资源组成的

有机整体。<sup>①</sup> 要取得经营的成功,企业必须充分有效地运用以上四种资源。关于四种不同资源在企业生产经营中的作用,人们的看法经历了一个变化发展的过程。过去,人们一直认为,资本是决定一个企业经营成功的关键因素,认为只要有了资本,一切问题都可以迎刃而解。第二次世界大战结束以来,发达国家社会经济生活中出现了一个明显的趋势,那就是人力资源的经济收益率不断上升,并且明显地超过了其他资源;同时,科学技术飞速发展,市场竞争也日益激烈,经济发展对人力资源的要求越来越高。这些变化使人们认识到人力资源在企业生产经营中的重要性,并且认为,人力资源是生产经营活动中最活跃的因素,是企业发展的真正动力和源泉,是企业最重要的资源或“第一资源”。如果一个企业缺乏人力资源或者人力资源管理出现了问题,那么即使拥有其他三类资源,企业也会失去竞争优势,甚至使得其他三类资源变得毫无用处。相反,如果企业拥有了足够的优质人力资源,那么其他三类资源的取得与运用就变得相对容易。管理学大师德鲁克曾经说过:现代企业只有一项真正的资源——人;人力资源是现代企业最重要的战略性资源;人力资源在决定企业的竞争力方面起到了关键性作用。IBM公司的创始人沃森曾说:“你可以接管我的工厂,烧掉我的厂房,但只要留下我的那些人,我就可以重建IBM公司。”

人力资源对企业的生存与发展具有关键的作用,表现如下:

1. 人力资源是企业生产经营活动中最活跃且起决定性作用的因素,是唯一具有主观能动性和创造性的因素。在一个组织中,各种资源都各有其重要性,然而人力资源更加重要。它的最大特点是能动性和情感性,是“活的”资源。调查发现,按时计酬的员工每天只需发挥自己20%~30%的能力,就足以保住自己的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性,其潜力可以发挥出80%~90%。正是由于这一特点,管理者把人作为一种资源,就得小心保护它、引导它、开发它。人力资源是一个组织系统的动力。只有经过劳动者的劳动,并由劳动者组织、控制、协调等,物质资源才能完成生产和再生产,才能增加社会财富。人力资源在社会生产和再生产过程中具有不可替代的重要作用。

2. 人力资源创造新价值。人力资源作为一种经济性资源,它具有资本属性,又与一般的资本不同。它作为一种资本性资源,与一般的物质资本有基本的共同之处。资本的共同属性表现在:(1)它是投资的结果;(2)在一定时期,它能获取利益;(3)在使用过程中会发生损耗或磨损。人力资源同样具有这三种属性。首先它是投资的产物。传统理论在很大程度上忽视了这一点,甚至错误地认为它是自然

<sup>①</sup> 芮明杰主编. 1999. 管理学. 上海:上海人民出版社.

形成的同质资源。事实上,人力资源确实是社会和个人投资的产物。人力资源的质量完全取决于投资程度。一个人的能力固然与先天因素有关,但能力获取的后天性是最主要的。一个人后天获取能力的过程,便是接受培训教育的过程,教育培训就是一种投资。可以说,人力资源投资是人力资本形成的基本条件。现在,人们已经普遍认为:人力资源的教育培训是一种投资,而不是一种消费。

3. 人力资源是企业核心竞争力的来源。知识改变了衡量企业财富的标准和竞争规则。知识是企业的战略资产,企业是一种知识整合系统或是创造、传递和运用知识的组织。所以企业拥有创新知识或异质性未编码知识,就成为持续推动企业提高生产率,提升并创造持续竞争优势的源泉。作为知识和技能“承载者”的人力资源,代表了企业所拥有的专门知识、技能和能力的总和,是企业创造独占性的异质知识和垄断技术优势的基础。虽然企业的技术和知识是无形的,但代表企业知识、技能和能力水平的人力资源却是真实存在的,并能加以管理、培训和开发。因此,企业的人力资源成为决定企业市场价值的关键因素。

4. 人力资源是知识经济增长的重要引擎。传统上,人们更多地将组织视为一个工作场所、利润生产中心或控制管理的场所。在技术、知识、环境日新月异的今天,人们越来越提倡学习性组织。美国《财富》杂志认为,在二十世纪九十年代乃至以后,最成功的组织将是学习型组织或知识创造公司。这是因为:由生产中的专业化知识积累而形成的人力资源对经济增长会产生“溢出效应”,研究发展部门的人力资本开发对经济增长将产生促进作用,正规教育开发积累的人力资本对经济增长将产生“内生效应”。

### 三、企业人力资源管理

#### (一)企业人力资源管理的内涵

一个企业的绩效是企业成员个人行为的结果。由于人既是自然人,又是社会人,要把每个个体的行为变成一个企业的整体行为,就必须将每个个体的行为限定在一定的范围内,并使之成为相互协作的群体。这就需要加强人力资源管理。在现代社会经济背景下,企业之间的竞争,归根结底是人的竞争。合理配置、有效开发和充分利用人力资源是企业经营成功的关键,是企业在竞争中制胜的“法宝”。人力资源管理是已成为现代企业获取竞争优势的重要途径或手段。所谓企业人力资源管理,是指为了实现企业的经营目标而对企业人力资源所进行的计划、组织、控制、激励和引导的过程。企业人力资源管理的核心在于协调人与事的关系,处理人与人的矛盾,充分发挥人的潜能,使人尽其才、事得其人、人事相宜,以实现企业的经营目标。

(二)企业人力资源管理体系的构成

企业人力资源管理是为了企业的生存和发展而进行的专门针对人的管理,它有四项最主要的功能,即人力资源的获取、人力资源的开发、人力资源的激励和人力资源的维护。人力资源管理是现代企业管理的核心,是企业生存发展的基本动力。

企业人力资源管理体系是由人力资源管理的环境(包括企业外部环境和企业内部环境)、人力资源管理流程和人力资源管理绩效三部分构成,如图 1-1 所示。

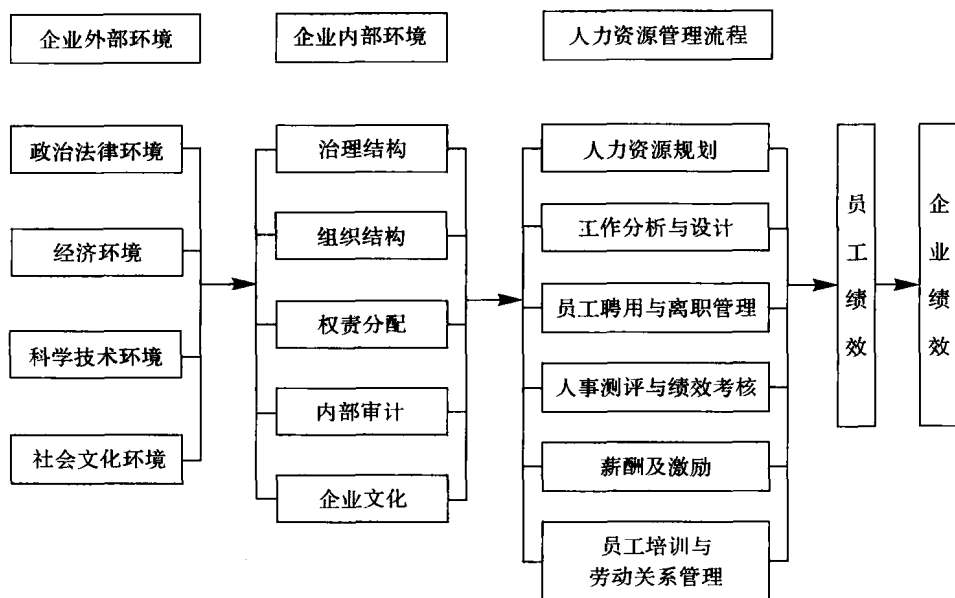


图 1-1 企业人力资源管理体系的构成

在企业人力资源管理体系中,人力资源管理所处的环境是企业人力资源管理活动的基础。人力资源管理活动的环境包括外部环境和内部环境,其中外部环境主要包括对人力资源管理产生影响的政治法律环境、经济环境、科学技术环境以及社会文化环境等;内部环境主要包括公司治理结构、组织结构与权责分配、内部审计和企业文化等。

企业人力资源管理活动是为了实现企业目标而对人力资源的获取、整合、激励及控制调整的过程。人力资源管理活动是一个有机的整体,它由一系列流程或环节所构成,其主要流程包括人力资源规划、工作分析与设计、员工聘用与离职管理、人事测评与绩效考核、薪酬与激励、员工培训及劳动关系管理等。

### 1. 人力资源规划

在人力资源管理中,企业根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给和需求的发展趋势,制定员工招聘、调配、培训、考核、激励等政策和措施,这就是人力资源规划。所谓人力资源规划,是指为了实施企业人力资源战略,企业根据所处的内外环境的变化,进行企业人力资源的供需预测,并使供给和需求达到平衡的过程。人力资源规划包括两个层次:总体规划和各项业务计划。人力资源总体规划是指对规划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤以及总体预算所作出的安排。各项业务计划则是人力资源总体规划的进一步展开和细化。

### 2. 工作分析与设计

工作分析与设计是人力资源管理的基础性环节,是获取关于工作的各种详细信息的过程。工作设计是指决定哪些任务应当归结到某一特定的工作上去。员工招聘、培训、绩效考核、薪酬与激励等都应以工作分析和设计的文件为依据。在人力资源管理过程中,企业应对组织中的各项工作进行分析,确定每一项工作对员工的具体要求,包括技术及种类、范围和熟悉程度,学习、工作与生活经验,身体健康状况等的具体要求等,并形成书面材料。这种书面材料不仅是招聘工作的依据,也是对员工的工作表现进行评价的标准和员工培训、调配、晋升等工作的根据。

### 3. 员工的聘用与离职管理

企业应根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书,利用各种方法和手段,如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等,从组织内部或外部吸引应聘人员。经过对应聘人员受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的资格审查,从应聘人员中初选出一定数量的候选人,再通过严格笔试、面试以及情景模拟等方法进行筛选,确定最后聘用人选。人员的筛选,应遵循公平竞争、双向选择、择优录用等原则。

离职是指一个从企业领取货币性报酬的人终止作为企业成员的过程。从狭义上讲,员工离职包括正常辞退、违纪辞退、除名、辞职、劳动关系自然终止、退休等六种情形。企业应对员工离职进行有效管理,分析员工离职过程中可能出现的风险,并采取相应的应对措施,及时传达有关信息并进行良好的沟通,以避免因员工离职给企业带来的损失。

### 4. 人事测评与绩效考核

所谓人事测评,就是测评主体采用心理学、行为学、管理学中的多种方法,收集被测评者的认知水平、操作技能、智能结构、人格特质、职业倾向和发展潜力等方面的表征信息,并进行测试、评价和推断的过程。人事测评是合理配置人力资源的基础。人事测评通过广泛、系统地收集各种人员的信息,对个体的兴趣、人格、能力、



技能等多方面进行测评,以对人员的诚信、道德价值观念和胜任能力作出评价。它不仅可以帮助了解员工的过去,还可以在一定程度上合理预测他的未来,在招聘、培训、绩效考核、人员晋升、人员配备、员工职业生涯规划等许多领域发挥着重要的作用。比如,可以按照个人特点安排工作岗位,使人的能力与岗位相匹配;还可以根据测评结果安排人员培训,使培训方向明确、目的清楚;也可以根据测评结果挖掘人才的潜力,使人的价值得到充分的体现。

绩效考核,就是按照一定的标准、采用科学的方法,收集、分析、评价和传递工作行为和工作结果信息,检查和评定履行职责程度的管理方法。绩效考核是人力资源开发与管理的环节,是实施激励、培训、调动、职业生涯开发、辞退等的依据。有效的考核能够评价员工的胜任能力。它对员工的表现和业绩进行公平、公正的鉴定和评价,促进平等竞争和改进绩效,通过提高员工的个人绩效来提升企业的整体绩效。

#### 5. 薪酬与激励

薪酬制度在人力资源管理中扮演着非常重要的角色。合理、科学的薪酬制度关系到企业员工队伍的稳定与发展。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位、实际表现和工作成绩等方面考虑,为员工制定恰当的、具有吸引力的薪酬标准。与此同时,企业应按规定足额缴纳退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险等,并且为了保障员工的工作安全卫生,提供良好的劳动工作条件等。薪酬应随着员工工作职务的升降、工作岗位的变换、工作表现的优劣及取得的工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。

企业成功的关键在于员工积极性的发挥。管理者的任务之一就是激励员工团结合作并努力奉献,完成组织的目标。所谓激励,就是指创设满足员工各种需要的条件,激发员工的工作动机,使之产生实现组织目标的特定行为过程<sup>①</sup>。在人力资源管理过程中,企业可以将激励的方法和措施与人力资源管理的各个环节,如薪酬设计、绩效考核和企业文化建设等结合起来,探寻有效的激励机制与和谐的工作环境,使员工主动地工作和创新,甚至将工作当成一种享受,从而将员工身上潜在的生产力转化为现实的生产力。

#### 6. 员工培训与劳动关系管理

由于知识的更新、技术进步以及激烈的竞争环境,企业需要对其战略进行调整。战略的调整往往需要员工掌握的知识和技能类型、水平等随之变化,因此员工培训就成为获得与实施战略相匹配的人力资源的重要环节。通过培训,企业可

<sup>①</sup> 徐国华,张德,赵平. 2001. 管理学. 北京:清华大学出版社,173.