



新编公共行政与公共管理学系列教材·文秘专业

人力资源管理与企业文化

Human Resource Management and Enterprise Culture

汪 溢 谷卓越 / 主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



新编公共行政与公共管理学系列教材·文秘专业

人力资源管理与企业文化

Human Resource Management and Enterprise Culture

主 编 汪 溢 谷卓越

副主编 王 君 杨春晖 沈殿示

金 环 郑春梅



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理与企业文化/汪溢,谷卓越主编. —北京:北京大学出版社, 2010.6

(新编公共行政与公共管理学系列教材·文秘专业)

ISBN 978 - 7 - 301 - 16671 - 0

I. 人… II. ①汪… ②谷… III. ①企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校 - 教材 ②企业文化 - 高等学校 - 教材 IV. ①F272.92 ②F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 088135 号

书 名: 人力资源管理与企业文化

著作责任者: 汪 溢 谷卓越 主编

责任编辑: 高桂芳(pkuggf@126.com)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 16671 - 0/C · 0589

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: ss@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62753121

出版部 62754962

印刷者: 河北滦县鑫华书刊印刷厂

经 销 者: 新华书店

730 毫米×980 毫米 16 开本 21 印张 375 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn



总 序

现代社会,文秘专业是一门社会各界有着广泛需求的专业。无论是企事业单位还是行政机关,也无论是国有、集体还是民营企业,尤其是中外合资企业或外商独资企业,对于文秘人员的需求越来越旺盛。秘书职业化的趋势愈来愈明显,其社会地位在不断提高,服务领域也越来越广。社会各界在扩大秘书需求的同时也对秘书的素质和能力提出了更高更新的要求,这就对高校传统的文秘专业办学模式和教学方法提出了新的挑战。为了赢得挑战,加快发展,确保文秘专业教育与社会岗位需求相适应,就必须加强文秘专业的教材建设。教材好比剧本,没有好的剧本,焉能演出一场好戏。

为此,我们组织了全国 20 多所高等院校文秘专业教学第一线的骨干教师,从事教改与教研工作的专家、学者,秘书职业资格证书社会培训机构的资深人士,在进行了广泛深入的调查研究的基础上,成立了“新编公共行政与公共管理学系列教材·文秘专业”编委会。我们会同北京大学出版社的有关编辑,从当前教学实际需要出发,充分考虑就业与市场需求,同时又与国家职业资格证书考试相衔接,制定了编辑出版这套文秘专业系列规划教材的指导思想、总体原则、编写体例、编写格式及具体要求。

我们编辑出版的这套文秘专业系列规划教材的培养目标是:适应社会主义现代化建设和经济发展与构建和谐社会的需要,具有较高的现代秘书素质与能力和国际视野,又具备管理、经济、法律、商务和外语等多方面的知识,德、智、体、美全面发展,以信息技术为沟通的主要手段,掌握文秘基本理论与文秘业务操作,拥有较强的书面和口头表达能力的复合型、应用型文秘人才。

这套系列规划教材教学的基本要求是:使学生系统地掌握文秘岗位必需和

够用的基本理论,包括秘书学、应用文写作、办公室管理、档案管理、会务组织、公共关系、人力资源管理、企业管理、法律和外语等基础知识;系统地掌握和具备文秘岗位所需的专业技能,主要包括文书写作与处理、办公室事务管理、档案的收集及管理、会议组织和服务、商务沟通与谈判等技能;同时,根据社会各界对秘书人才的需求变化及就业的岗位(群)特点,拓宽培养方向,改革课程设置,从单纯的行政文秘向复合型的商务文秘、涉外文秘、信息技术管理文秘转化。本着“宽口径,厚基础”的原则,改革和创新文秘人才培养模式。

全套教材暂设置18本:《秘书学》《文书与档案管理》《新编应用写作》《综合秘书实务》《速录》《管理学原理》《人力资源管理与企业文化》《公共关系学》《市场营销》《电子商务》《商业心理学》《商务谈判》《广告策划》《会展策划与预算》《法律与法规》《大学语文》《大学英语》《计算机应用基础》。我们编辑出版的这套教材是开放的,不是封闭的,要随着教学实践的需要和课程改革的变化而变化,以适应和满足当前及今后教学的需要。今后,我们还将陆续编辑出版文秘专业新的主干课程的教材。本套教材是大学生走向社会,实现零距离上岗不可多得的教科书,同时也适合作为社会力量办学机构与人才培训机构的培训用书,还可供社会各界从事文秘专业工作的人员参考阅读。

与以往传统教材相比,本套教材具有鲜明的特色:

首先,充分反映了当代文秘专业理论与实践应用的最新成果,融汇了国家最新颁布的相关政策和法律法规。突出体现应用性理论教育和实践技能教育相结合的特色,构建“文厚、技湛、商慧”型人才培养新模式,从而使教材体系有效地反映了知识、能力、素质相结合。整个教材体系结构严谨,层次分明,具有鲜明的时代性、创新性和前瞻性。

其次,在内容和体系上切合高等院校文秘专业的教学实际,符合培养目标与秘书工作岗位的要求,系列完整,布局合理。本套教材采用了富有弹性的模块式内容结构,设置了“基础理论”、“模拟实训”、“习题解答”三大模块。每个模块既是教材的有机组成部分,本身又是相对完整而又开放的单位。对知识与能力进行有目的的综合、融合和整合,便于组织教学,既具有综合性又具有针对性。

最后,目标是为了培养既有大学程度的文化基础和专业理论知识,又有较强实践能力的应用型、复合型人才。本套教材同时兼顾理论知识和实践知识,既选编“必需、够用”的理论内容,又融入足够的实训内容。突出重点和难点,精选基础、核心的内容,把培养学生动手能力、实践能力和可持续发展能力放在突出地位,促进学生技能的提高,增强了应用性和实践性。

在编写过程中,编者借鉴和吸收了国内外专家学者的最新科研成果,同时也参阅了大量相关书籍和资料,在此谨向原作者表示深深的谢意!

由于编者水平有限,加之时间仓促,疏漏之处在所难免,恳请专家、同行和广大读者批评指正,以便再版时修订完善。

唐 静

2009 年 10 月

前 言

《人力资源管理与企业文化》主要阐述如何开发人力资源,提高人力资源素质以及如何合理使用人力资源的理论、原则与方法,同时也讲述了企业文化的有关知识以及企业文化与人力资源管理的关系。它是为培养学生有关人力资源管理的基本理论、知识和能力而设置的一门专业基础课。

它是一门广泛吸收多学科知识的边缘科学,特别是综合运用了管理学、心理学、社会学等学科的理论与方法,具有很强的实践性和应用性。通过本课程的教学,使学生掌握人力资源管理的基本知识、基本原理,学会运用人力资源管理理论分析和解决实际问题,同时培养学生爱岗敬业的精神,为毕业后成功地走上社会,有能力参与企业经营管理实践打下基础。

本课程的教学目的是使学生具备人事与人力资源管理方面的基本知识,能够运用现代管理理论观察、分析和解决人力资源管理问题,提高管理人力资源的质量和决策水平。通过本课程的学习,使学生能够了解人力资源在经济、社会发展中的地位和作用,掌握人力资源管理的基本概念、原理和方法,掌握在不同情景下运用所学知识解决实际管理问题的基本技能,为其他专业课的学习和今后的工作奠定基础。

本书共设置九章,主要内容包括:人力资源管理概述、工作分析、人力资源规划、员工招聘、薪酬设计与管理、绩效管理、培训与开发、职业生涯管理、企业文化。

在本书的编写过程中,我们本着系统性和实用性相结合的原则,力求全面、系统、准确地阐述人力资源管理的基本原理和实务,在原理的阐述和案例的列举中尽可能多地联系实际,使之既忠实于学科原貌,又通俗易懂。在体例编排

上,每章以“本章提要、本章学习目标、案例导入”开篇,正文结束后,又设置了“案例分析、本章小结、复习思考题”。同时,根据各章实际情况,加入了课堂讨论题、知识链接、小贴士等,目的是锻炼学生思考问题的能力,强化师生之间、学生之间的互动交流。总体来看,本教材试图在体例上打破常规,注重实际教学和练习,为全面提高学生的实际操作能力做了积极的努力。

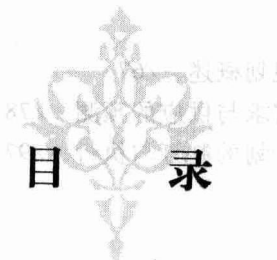
本书是“新编公共行政与公共管理学系列教材·文秘专业”的教材之一,既可作为各级各类大专院校公共管理、行政管理、文秘专业的本科教材,也可作为高职高专相关专业的教材,还是在职人员理想的自学教材。

本书由汪溢(辽宁经济职业技术学院)和谷卓越(沈阳化工学院)担任主编。王君(辽宁经济职业技术学院)、杨春晖(沈阳师范大学)、沈殿示(沈阳师范大学)、金环(沈阳理工大学应用技术学院)、郑春梅(辽宁经济职业技术学院)担任副主编。写作分工是:第一章由王君编写;第二章由谷卓越、杨春晖、沈殿示编写;第三章由金环编写;第四章由谷卓越、沈殿示、杨春晖编写;第五章由谷卓越、杨春晖、沈殿示编写;第六章由谷卓越、沈殿示、杨春晖编写;第七章由汪溢编写;第八章由王君编写;第九章由郑春梅编写。全书由汪溢和谷卓越统稿。汪溢拟定了本书的编写大纲,完成了教材立项的一系列材料。谷卓越对书稿进行了再三的审定和修改。杨春晖、沈殿示协助主编在计算机统稿编排中做了大量工作。

本书是集体智慧的结晶,是大家共同的劳动成果。在此谨向全体编写人员及其付出的辛苦努力表示衷心的感谢!

在本书的编写过程中,我们拜读了国内外许多专家、学者的著作,并借鉴了其中部分内容,在此谨向他(她)们表示深深的感谢和敬意!编者受时间和水平所限,书中难免会有错误和纰漏,敬请专家和读者不吝指正。

编 者
2010年3月



目 录

第一章 人力资源管理概述 /1

本章提要 /1

本章学习目标 /1

案例导入 /1

第一节 人力资源概述 /3

第二节 人力资源管理概述 /11

第三节 人力资源管理的发展 /16

案例分析 /28

本章小结 /30

复习思考题 /30

第二章 工作分析 /31

本章提要 /31

本章学习目标 /31

案例导入 /31

第一节 工作分析概述 /33

第二节 工作分析的程序 /37

第三节 工作分析的方法 /40

第四节 工作说明书 /51

案例分析 /58

本章小结 /62

复习思考题 /64

第三章 人力资源规划 /65

本章提要 /65

本章学习目标 /65

案例导入 /65

第一节 人力资源规划概述 /67

第二节 人力资源需求与供应的预测 /78

第三节 人力资源计划的制订与执行 /97

案例分析 /104

本章小结 /106

复习思考题 /107

第四章 员工招聘 /113

本章提要 /113

本章学习目标 /113

案例导入 /113

第一节 员工招聘概述 /115

第二节 员工招聘的基本流程 /118

第三节 员工招聘的渠道 /134

案例分析 /139

本章小结 /141

复习思考题 /142

第五章 薪酬设计与管理 /148

本章提要 /148

本章学习目标 /148

案例导入 /148

第一节 薪酬管理概述 /150

第二节 薪酬设计 /153

第三节 福利管理 /164

案例分析 /170

本章小结 /174

复习思考题 /175

第六章 绩效管理 /188

本章提要 /188

本章学习目标 /188

案例导入 /188

第一节 绩效管理概述 /190

第二节 绩效管理的实施过程 /193

第三节 绩效管理的方法 /202

案例分析 /214

本章小结 /218

复习思考题 /219

第七章 培训与开发 /236

本章提要 /236

本章学习目标 /236

案例导入 /236

第一节 培训与开发概述 /237

第二节 培训与开发的具体实施 /243

第三节 培训与开发的主要方法 /246

案例分析 /250

本章小结 /252

复习思考题 /252

第八章 职业生涯管理 /254

本章提要 /254

本章学习目标 /254

案例导入 /255

第一节 职业生涯管理概述 /256

第二节 职业生涯决策 /267

第三节 职业生涯设计 /273

案例分析 /283

本章小结 /284

复习思考题 /285

第九章 企业文化 /286

本章提要 /286

本章学习目标 /286

案例导入 /286

第一节 企业文化概述 /288

第二节 企业文化与 CIS /298

第三节 企业文化与人力资源管理 /310

案例分析 /318

本章小结 /321

复习思考题 /322

参考文献 /323

第一章 人力资源管理概述



本章提要

人力资源是一切资源中最为宝贵的资源,人力资源管理是各类企事业单位重要的管理工作。本章主要阐述人力资源的含义与特点;人力资源管理的含义与内容;人力资源管理的发展;人力资源管理的挑战与思考。



本章学习目标

通过本章学习,要求学生:

- 掌握人力资源的含义与特点
- 掌握人力资源管理的含义与内容
- 了解人力资源管理的发展
- 熟悉人力资源管理的挑战与思考

案例导入

“中兴通讯”人事管理缘何成功^①

1. 把人才管理看作战略支持

一个企业的人力资源工作做得好坏,关键取决于企业主要领导是否重视此项工作,是否真正把人才管理看做战略支持,亲自抓人才管理的队伍建设。“中

^① 苏昕:《“中兴通讯”人事管理缘何成功》,载《深圳商报》,2002年11月12日。

兴通讯”主管人事工作的副总裁周苏苏认为,“中兴通讯”人事管理的成功,在于“中兴通讯”重视人力资源的研究和开发。

“中兴”认为,人才管理不只是人力资源管理部门的工作,而且是各级管理部门的首要职责。作为职能管理的人事中心固然重要,更重要的是全公司各级管理干部对人力资源的认识程度及执行能力。“中兴通讯”的人力资源管理部门由40多个名牌大学的本科生或是研究生组成,公司总裁亲自抓人才管理的队伍建设。

2. 吸收世界最新管理理念

企业管理的发展趋势是以人力资本为核心进行资金、项目、岗位的配置与定位。“中兴”员工在企业的组合是相当灵活的,他们依据不同经验类型将人才划分为26个团队,有攻关项目时,随时组合人才,最大程度地保持经验共享。

为了企业的稳定发展,“中兴”很早就实行了股权激励制度。近年来,各式各样的猎头公司围着“中兴通讯”打转,但“中兴”高级管理层始终保持稳定。

“中兴通讯”还在公司内部树立员工终身教育的观念,并努力培养员工终身学习的能力,为员工提供更大的发展空间。近一年来,公司人均培训达52课时。

在分配机制上,现代企业讲究回报员工。“中兴”的分配最大限度地向员工靠近,并不断完善对福利套餐的研究。

3. 完善各项制度

“中兴”在招聘、培训、干部任免、薪酬、考核、企业文化建设方面都建立起相应的制度,变人力资源“人治”为“法治”。例如,“中兴通讯”的薪酬制度就包括了工资、年度奖金、特别奖、期权、福利和保险等。人才的选拔认定由高级技术职务评审委员会、高级业务职称评审委员会定期进行。企业选拔人才有合理的人员结构。“中兴通讯”还构建了成套的内部信息沟通制度,总裁的手机、电话是公开的,办公室的大门对员工也是畅通无阻的。

4. “三条跑道制度”为企业发展加速

“中兴通讯”建立了一套完整的公司内部职称评定体系,将所有的工作岗位分为管理职务、专业技术职务、业务职务三种,每种职务都有不断晋升的机会,每种职务的最高级别工资及其他待遇都是相同的。例如,管理职务这条线共分8级;由科长、地区经理到正副部长再到事业部正副总经理、公司副总裁,最终是公司总裁。专业技术职务分为9级;由助理工程师、高级工程师到主任工程师,最高级别是一级主任高级工程师。业务职务也分为8级;由业务员、业务主办、业务经理直至一级业务主任。

5. 精心打造企业文化

“中兴”深入研究,有针对性地解决企业文化建设当中的难点,把加强凝聚力看做企业文化建设永恒的主题。《中兴通讯》报一直是企业文化建设的主要阵地。近期,中兴报还将开通电子版,方便海外员工及时了解公司动态,参与到公司的决策中。2001年,“中兴通讯”为加强公司凝聚力制定了47条措施,条条责任到人。如设立领导接待日、各研究所配备人事干事、设立及时奖励基金、新员工与领导见面制度等。“中兴通讯”还经常组织出游、团拜、聚餐等各式集体活动,增强团队感情联系。

6. 深圳企业有必要借鉴“中兴”经验

张德教授说,深圳企业尤其要借鉴“中兴”经验,互相启发,再形成一批中坚企业,构筑深圳吸引人才的高地,继续保持深圳优势。

张德教授经常深入深圳企业,感觉到一些企业过分看重商业利益,过分注重物质激励,缺乏企业文化氛围的营建。他认为,未来人才的竞争会越来越激烈,知识人才尤其看重人文关怀,缺乏企业文化的企业是很难长久维持下去的。

第一节 人力资源概述

经济学把可以投入到生产中创造财富的生产条件统称为资源。世界上的资源可分为不同的种类,例如,物力资源、财力资源、信息资源、时间资源、技术资源、人力资源等等。人力资源是一切资源中最为宝贵的资源。

胡锦涛同志在2007年全国优秀教师代表座谈会上指出:“当今世界经济全球化深入发展,科技进步日新月异,国际竞争日趋激烈,知识越来越成为提高综合国力和国际竞争力的决定性因素,人才资源越来越成为推动经济社会发展的战略性资源。”世界发展史也表明,各国在发展过程中,不同国家经济增长率的差异,主要并不是由物质资源等差异引起的。一个国家的经济实力乃至综合国力的强弱,往往是与其人力资源的管理状况密切相关。IBM公司的总裁华生说过:“你可以撤走我的机器,烧毁我的厂房,但只要留下我的员工,我就可以有再生的机会。”现代管理大师彼得·德鲁克也说过:“企业只有一项真正的资源——人。”综上所述,人力资源是企业可持续发展的根本保障,它是企业获得发展动力的源泉。

一、人力资源的含义

1954年,彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中提出“人力资源”一词。彼得·德鲁克认为,人力资源和其他所有资源相比较而言,唯一的区别就是人力资源拥有其他资源所没有的素质,即协调能力、融合能力、判断力和想象力。人力资源只能自我利用,人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权。

人力资源是与自然资源或物质资源相对应的概念,人力资源的含义有广义与狭义之分。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。狭义地说,则有多个层面。例如:人力资源是传统意义上的劳动力总和;人力资源是指包含在人体内的一种劳动生产力,这种生产力如果没有发挥出来,就是潜在的劳动生产力,如果发挥出来,就是现实的生产力;人力资源是指有智力和体力的人口的总和,包括就业人口、失业人口、就学人口、家务劳动人口和军事人口。就业人口和失业人口为现实的社会劳动力;就学人口、家务劳动人口和军事人口是潜在的人力资源,虽具备劳动能力,但还没有正式成为社会劳动力。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,如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人口,都属于人力资源。

在人力资源一词产生以后,对它的含义的争论从来没有停止过,国内学者有关人力资源的定义概括起来可以分为以下几类:

- (1) 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。
- (2) 人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。
- (3) 人力资源是指具有智力劳动能力和体力劳动能力的人的总和。
- (4) 人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。
- (5) 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力。
- (6) 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和。

综上所述,从本质上看,人力资源是一个集合概念,它是指人所拥有的劳动能力、是存在于人体中的经济资源。人力资源是一种最活跃、最宝贵的资源,它既是一种天然资源,又是一种可再生资源。

二、人力资源的特点

经济资源通常包括自然资源(如水资源、矿藏资源、森林资源、土地资源等)和物质资源(如,原料、材料、燃料、设备、设施等),人力资源也是一种经济资源。人本身单纯地作为劳动力存在,也是自然对象,是物,不过是活的、有意识的物。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特点。

(一) 能动性

能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。所谓人力资源的能动性,就是说人力资源在经济活动中起着主导作用,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,如森林资源、矿藏资源、土地资源、水利资源等。人力资源则不同,人力资源在被开发过程中具有能动性,即人具有自我调控的功能。因此,人类在从事经济和社会活动时,总是处在发起、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资源相比较,是最积极、最活跃的经济资源,居于主导地位。

人力资源的能动性,还表现在其积极性、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。人力资源的开发,要靠政策、制度、感情、信任、待遇等各种因素去激发和调动其能动性。

(二) 时效性

自然资源(例如,矿藏资源、森林资源、石油资源等)一般都可以长期储存,储而不用,质量不会降低,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、退化和过时。人力资源的时效性特点主要是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。人的生命周期一般可以分为发育成长期、成年期、老年期三大阶段。在人的发育成长期,体力和脑力还处在一个不断增强和积累的过程中,这时,人的脑力和体力还不足以用来进行价值创造,因此还不能称为人力资源。当人进入成年期,脑力和体力的发展都达到了可以从事劳动的程度,可以对财富的创造作出贡献,因而形成了现实的人力资源。到了老年时期,人力资源的产出量由于人的体力与精力的下降而在总体上有所下降,甚至丧失劳动能力,退出人力资源范围。

人力资源作用的发挥有一个最佳的时期和年龄阶段。一般来说,25岁到