



中国高等教育学会策划
全国高等职业教育文秘专业课系列教材

秘书与

人力资源管理

人民出版社



中国高等教育学会策划
全国高等职业教育文秘专业课系列教材

秘书与
Secretary and Human Resource Management
人力资源管理

中国高等教育学会秘书学专业委员会组编

人民出版社

策划编辑：张文勇

责任编辑：詹素娟

封面设计：东方福文化传媒

制 作：东方福文化传媒

图书在版编目 (CIP) 数据

秘书与人力资源管理 / 肖云林 主编. - 北京：人民出版社，2007.7

(全国高等职业教育文秘专业课系列教材 丛书 / 范立荣 主编)

ISBN 978-7-01-006204-4

I. 秘… II. 肖… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校：技术学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 068603 号

书 名 秘书与人力资源管理

拼 音 MISHU YU RENLI ZIYUAN GUANLI

主 编 肖云林

出版发行 人民出版社

(北京朝阳门内大街 166 号 邮编 100706)

邮购地址 北京朝阳门内大街 166 号 人民东方图书销售中心

邮购电话 (010) 65268532

印 刷 聚鑫印刷有限公司

经 销 新华书店

版 次 2007 年 7 月第 1 版 2007 年 9 月北京第 1 次印刷

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 17.25

字 数 300 千字

印 数 5 000 册

书 号 ISBN 978-7-01-006204-4

定 价 35.00 元

总 策 划 张晋峰

总 编 范立荣

编委会主任 郭长宇

编委会委员 沙玉梅 姚振生 郑德源 郝银奎

王世红 黄桐华 路振文 张文良

刁 侃 王振祥 渠迎禄

主 编 肖云林

副 主 编 刘 欣 原喜泽

参 编 人 员 刘 政 周君明 郑陵红 张于林

总序

PREFACE

秘书者，掌管文书并协助领导处理日常工作之人。秘书职业，也许可以追溯到悠远的古代，但今天已经面目全新，不仅注入了全新的现代内容，而且具有广泛的社会需求。据近几年全国人才市场统计，秘书人才需求一直位列前十。全国千余所各类高校设有秘书专业，秘书教育呈现蓬勃发展的势头。

秘书职业虽然古老，秘书教育却是年轻的专业，它的发展完善，需要不懈的积极探索，需要长期的学科积淀。秘书教育具有较强的实践品格，高职高专教育应有较强的就业意识：紧紧跟踪人才市场以获取教育信息，及时适应人才市场以满足社会需求。由中国高等教育学会策划、秘书学专业委员会组织编写的全国高职高专文秘专业规划教材，尽力切合高职高专教与学的实际，努力满足社会对秘书职业的基本要求，在“培养目标的应用性，课程设置的职业性，教学方法的实践性”等方面，进行了值得称道的探索。

这套教材有许多突出的特点。比如，教材不苛求学科理论体系的完备，以“够用”、“适用”的原则组编教学内容。教材由引例、应知应会、课堂练习、课外练习和知识链接等部分组成，将最必要者写入“应知应会”，其他内容放进“知识链接”。这种编写模式，减轻了课堂教学的压力，适合课堂教学实际，便于教师使用教材和组织教学。又如，教材注意贴近秘书工作的实际，有大量源于秘书现实工作的示例与案例，设计了许多情境模拟训练。通过课堂内外的学习，让学生获得必要的秘书学知识；通过不同模式的训练，让学生生发出基本的职业技能。这为学生校外实训和顶岗工作奠定了良好基础，符合高等职业教育的发展方向。

当然，技能的培养，人才的造就，不可能在学校阶段完成；学校教育只是人生起跑线上的踏板，今后的职业实践在秘书生涯中也许更有意义。教材的完善，学科的成熟，实非一日之功；这套教材只是秘书专业课程发展的一种尝试，但这种尝试，也许就是新世纪学科前进的一块重要的踏脚石。

李宇明

2007年春分之日序于北京俱闲聊斋

前言

FOREWORD

《秘书与人力资源管理》是中国高等教育学会秘书学专业委员会组编的文秘专业11种专业课教材之一。

将人力资源管理的职业能力纳入到秘书职业能力的培养体系,是秘书类专业建设的全新尝试。

随着秘书类专业人才就业市场竞争的加剧,核心竞争力的构建以及一专多能的复合型文秘人才的培养显得越来越重要,让秘书类学员具备一定的人力资源管理能力可以拓展秘书类专业学生的就业面,有助于延展其职业生涯;另一方面,从提高秘书人员辅助决策的层次与质量角度来看,形成一定的现代人力资源管理思想,具备一定的人力资源管理实务能力,有助于提高秘书人员出谋献策的针对性、科学性与有效性。

《秘书与人力资源管理》一书整合了传统秘书与人力资源管理课程相关内容,以辅助决策的秘书人员应具备的职业素质和人力资源管理过程中必须包含的秘书工作作为本书的切入点,从技术知识层面切入,系统、科学、全面介绍了人力资源规划、工作岗位分析、招聘与流动、培训、绩效考评、薪酬与福利、劳动关系管理的主要内容,有效涵盖了当前教育行政主管部门、劳动和社会保障部门组织的相关职业考试所要求的职业能力的各项要求。全书理论介绍突出简约、够用,实务操作突出流程、实用,所选案例有助于帮助读者迅速形成人力资源管理的基本概念和初步能力,旨在达到即看即用的工具书效果。

本书由中国高教秘书学会教材编审委员会提供整体框架,肖云林、郑陵红负责具体设定各章节主要内容体系。各章执笔人如下:肖云林(前言、绪论、后记),刘欣(第一、六章),周君明(第二、五章),原喜泽(第三章),张于林(第四章),刘政(第七章),肖云林、郑陵红(第八章)。全书最后由肖云林、郑陵红统稿。

编者

2006年5月

目 录

CONTENTS

前 言	1
绪 论	1
第一节 人力资源管理概述	3
第二节 人本管理	9
第三节 秘书与人力资源管理	16
第一章 人力资源规划	23
第一节 人力资源规划概述	25
第二节 人力资源需求预测	33
第三节 人力资源供需平衡	38
第四节 人力资源规划编制与实施	43
第二章 工作分析	51
第一节 工作分析的程序	53
第二节 工作分析的方法	59
第三节 工作说明书的编写	68
第三章 招聘与流动	81
第一节 招聘管理	83
第二节 内部流动管理	89
第三节 离职管理	93
第四章 员工培训	105
第一节 培训概述	107

第二节 培训需求分析	112
第三节 员工培训管理	118
第五章 员工发展	129
第一节 职业生涯管理概述	131
第二节 秘书职业生涯规划	136
第六章 绩效考评	161
第一节 绩效考评概述	163
第二节 绩效考评的程序和方法	170
第三节 绩效考评影响因素及误差分析	183
第四节 绩效考评面谈与绩效改善	188
第七章 薪酬与福利	197
第一节 工资制度	199
第二节 工资给付方式	207
第三节 福利	211
第八章 劳动关系	225
第一节 用人单位与劳动者主要的义务与权利	227
第二节 集体合同与劳动合同	232
第三节 劳动争议的处理	247
第四节 人力资源档案管理	253
参考文献	263
后 记	265

绪 论

本章知识要点：

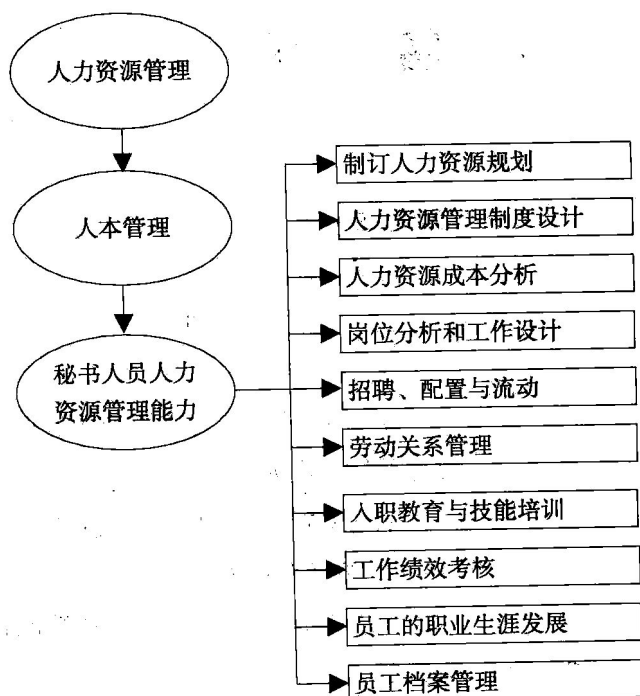
1. 人力资源。
2. 人力资源管理。
3. 人本管理。
4. 秘书人员人力资源管理职业能力。

本章学习要求：

1. 熟练掌握人力资源管理的基本常识。
2. 熟练掌握人本管理的内涵及基本操作。
3. 掌握秘书人员人力资源管理职业能力的主要内容。

我国是一个人口资源大国，如何让人口资源变成人力资源是我国众多社会组织尤其是各类经济组织已经开始关注的一个热点问题。这一发展变化趋势加剧了秘书类专业人才的竞争，因此帮助秘书专业人才构建核心竞争力和形成一专多能的竞争优势显得越来越重要，而让秘书类专业的学员具备一定的人力资源管理能力可以拓展秘书类专业学生的就业面，有助于延伸其职业生涯；另一方面，从提高秘书人员辅助决策的层次与质量角度来看，形成一定的现代人力资源管理思想，具备一定的人力资源管理职业能力，有助于提高秘书人员出谋献策的针对性、科学性与有效性。

本章基本框架



第一节 人力资源管理概述

一、引例

1995年，海尔集团下属某公司公布了一则处理意见：某质检员由于责任心不强，造成洗衣机选择开关插头插错和漏检，因而被罚款50元。为此，海尔上下进行了一场大讨论，结果产生了“80/20原则”，即关键的少数人制约着次要的多数人。员工干得不好，主要是管理人员指挥得不好，员工的水平，反映了管理人员的素质。

1999年，海尔下属某公司财务处一位实习员工在下发通知时漏发了一个部门，被审核部门发现。由于该员工系实习生，没有受到任何处罚，但对于作为责任领导的财务处处长则根据“80/20原则”而罚款50元。

继“80/20原则”之后，海尔管理层进一步提出了“员工的素质就是领导的素质”的观点。董事长张瑞敏对公司中层领导讲过这样一句话：“部下的素质低，不是你的责任；但是，不能提高部下的素质，就是你的责任。”

海尔集团下属各公司都实施“一把手”负责制，无论出了什么事，集团都拿一把手是问。

1997年10月的一个例会上，销售公司按照例行管理制度复审冷柜电热本部对某地区用户回访的电话记录，发现记录上许多页都仅写着“占线”两字。销售公司由此认为，张瑞敏曾多次批评的“说了不等于做了，做了不等于做到位了”的大企业病现象，在冷柜电热本部严重存在。对此，该部部长回答：“回去查一查下面人是怎样干事的？”张瑞敏当即指出：“你现在最要抓的就是你自己的思想问题和工作作风。你的下级不认真，是因为你没有要求他们认真。”

在海尔集团，各管理层干部一致认为，作为领导，没有抓好员工工作，就不能抱怨员工的素质低。

如果领导没有制订一套提高员工素质的培训机制和激励机制，那么，素质低的

员工永远不会自发地提高,素质高的员工也会因为没有激励的氛围而渐渐变得素质低。

如今,“只有落后的干部,没有落后的群众”这句话,在海尔已经成为经典。

讨论题

海尔集团以“80/20原则”为核心的人力资源管理模式被列入2005年全球十大人力资源管理案例。你如何评价此模式?

二、基本概念

人力资源:又称劳动力资源或劳动力,是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。人力资源的最基本方面,包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

人力资源管理:是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。

人力资本:通过资本投资形成的、凝结于劳动者身上的知识、技能和健康等。

三、基本理论

现代秘书学认为秘书的知识素质包括管理方面的知识,其中包括企业管理方面的知识。在各种类型的组织特别是中小企业中,无论是人力资源部的秘书人员还是辅助决策的高层秘书人员,都需要掌握基本的人力资源知识,具备基本的人力资源管理职业能力。

(一) 人力资源与人力资本

1. 人力资源

明确提出人力资源概念的是当代著名管理学家彼得·德鲁克,他在1954年出版的《管理实践》中首先提出,他认为:“和其他所有资源相比较而言,惟一的区别就是他是人。”现代人力资源管理也认为人力资源一般指一定时空范围内具有推动经济和社会发展的具有体力和脑力劳动能力的人口总和。

(1) 人力资源的数量

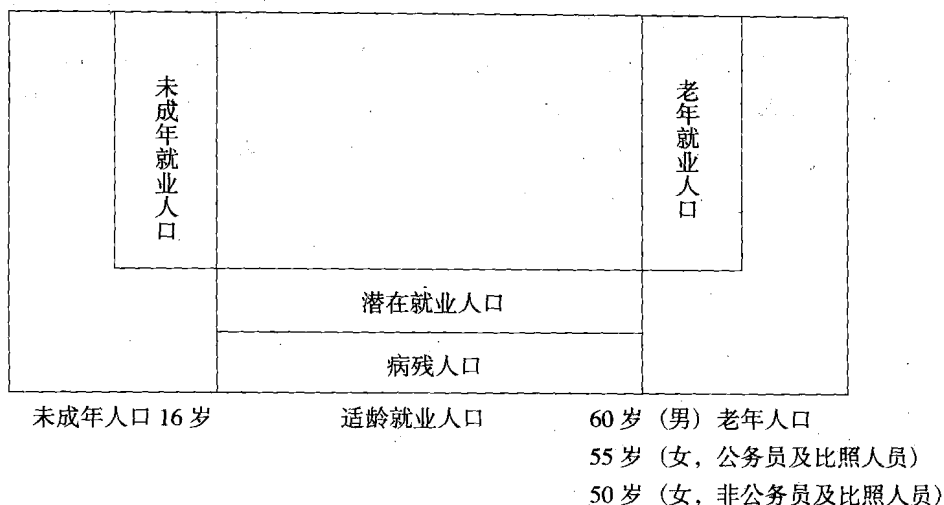


图 0-1 人力资源数量

影响人力资源数量的主要因素包括人口总量数及再生产状况、人口的年龄构成、人口迁移三个方面。

(2) 人力资源的质量

人力资源的质量反映为劳动者的劳动质量，包括体质、智力、技能、品质等。

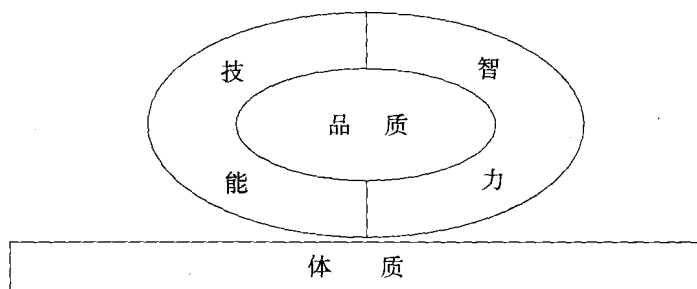


图 0-2 人力资源的质量

(3) 人力资源的特点

主体性或能动性。是指人力资源在经济活动中起主导作用。一切经济活动都首先是人的活动，由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。

资本性。人力资源的质量高低主要取决于投资程度，它一旦形成，就能够在适

当的时期内为投资者带来收益。人力资源在使用过程中也会出现有形磨损和无形磨损。例如劳动者自身的衰老就是有形磨损,劳动者知识和技能的老化就是无形磨损。但是,人力资源又不同于一般资本,一般实物资本普遍适用收益递减规律,人力资源则适用收益递增规律,这使得当代经济的增长主要应当归因于人力资源。

高增值性。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,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,同时,劳动者的可支配收入也不断上升,不同质量人力资源的收入差距也在扩大。

再生性。主要基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费→劳动力生产→劳动力再次耗费→劳动力再次生产”的过程得以实现。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。

2. 人力资本

人力资本理论的提出晚于人力资源,诞生于1962年,其杰出研究者是T·M·舒尔茨和G·S·贝克尔。

与物质资本比较,人力资本具有投资时间长、见效慢;无法在资产负债表上表现;不能独立于所有者,不能分离、抵押、转让、继承等特点。

3. 人力资本与人力资源的差异

表 0-1 人力资本与人力资源的区别

人 力 资 本	人 力 资 源
是从质的角度看待人力资源	质与量的统一体
从投入产出角度研究人力在资本增长中的作用,关注资本收益	从人的潜能与财富的关系上进行研究,把人力当做财富的源泉
从生产活动考察属于流量概念,从投资角度考察具有存量性质	存量概念
涵盖范围窄	涵盖范围宽

(二) 人力资源管理

1. 人力资源管理的内容

对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

2. 人力资源管理与人事管理的区别

传统人事管理的特点是以“事”为中心，只见“事”，不见“人”，只见某一方面，不见人与事的整体性、系统性，强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”；而现代人力资源管理以“人”为核心，强调一种动态的、心理意识的调节和开发，管理的根本出发点是“着眼于人”，其管理归结于人与事的系统优化，致使企业取得最佳的社会效益和经济效益。

传统人事管理把人设为一种成本，将人当做一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”，注重产出和开发。是“工具”，你可以随意控制它、使用它，是“资源”，特别是把人作为一种资源，你就得小心保护它、引导它、开发它。21世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者，才能最终解放管理者自己”。

传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具，与其他职能部门的关系不大，但现代人力资源管理却与此截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及企业的每一个管理者，现代管理学认为，部门的业务经理也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策，侧重于人的潜能开发和培训，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们对人的管理水平和素质。所以说，每一个管理者还承担着培养团队的重任。

3. 人力资源管理的意义

人类社会的发展，无论是经济的、政治的、军事的、文化的发展，最终目的都要落实到人——一切为了人本身的发展。人的使用价值达到最大化，等于人的有效技能得到最大地发挥。通过合理的管理，实现人力资源的精干和高效，取得最大的使用价值。

按时计酬的员工每天只需发挥自己20%—30%的能力，就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性，其潜力可发挥出80%—90%。通过采取一定措施，可以进一步调动广大员工的积极性和创造性，最大限度地发挥人的主观能动性。

参考案例

在美国，至少有 18 家公司和协会有权授予学位。

许多公司都有权授予硕士学位，兰德公司有权授予博士学位。

施乐公司、国际商用机器公司等拥有 400 所大学校园。

“教育巨人”国际商用机器公司在雇员教育方面一年花 7 亿美元。

美国摩托罗拉公司从工资总额中提取 2.5% 的资金用于培训。

四、基本操作

（一）人力资源管理的人本原理

1. 维护员工的人性尊严

秘书建议：人性尊严是员工创造力、归属感的基础，员工得不到人性尊重必然会产生耻辱感，因此组织应当落实“己所不欲，勿施于人”，充分尊重员工的人性。

2. 员工与组织共同发展

秘书建议：可持续发展的人力资源管理不会片面追求组织或者员工利益的最大化，而会强调员工与组织共同发展，充分调动员工积极性，最大限度实现组织目标。

（二）人力资源管理的能级对应原理

1. 知人善任

秘书建议：人最终总是被提拔到不能胜任的岗位上，提拔不一定最有利于员工的发展。因此，最有效的人力资源配置应是合适的人在合适的时候配置在合适的位置。

2. 尊重变化

秘书建议：员工能力是动态变化的，为了优化配置资源，组织应当尊重员工的能力变化，应当根据这种能力变化并结合组织的需求及时调整员工职位能级。

（三）人力资源管理的激励强化原理

1. 给予物质激励

秘书建议：物质方面的激励包括工资、奖金、福利等，基于提高员工核心能力考虑，可以在科学考核的基础上，对绩效优秀的员工给予外派培训提高，以利于其职业生涯的发展。需要注意的是考核一定要公开、公平、公正。

2. 给予精神激励

秘书建议：精神方面的激励包括表彰、晋升、管理者的友善信任等。员工是社会人，其需求是多元的、动态的，组织应当以人为本，全面激励。

（四）人力资源管理的互补增值原理

1. 知识互补
2. 气质互补
3. 能力互补
4. 性格互补
5. 年龄互补

秘书建议：组织应当根据自身特点，对上述原理综合加以运用，以形成互补合力最大化。

（五）人力资源管理的适度竞争原理

1. 组织需要竞争

秘书建议：竞争可以使组织充满活力，克服惰性，尽可能实现公平，组织的发展需要竞争。

2. 竞争必须适度

秘书建议：组织利益具有一致性，过度竞争必然导致内耗，组织的稳定需要控制竞争的规模与强度。在强调竞争的同时，还需要培养团队精神、协作意识。

第二节 人本管理

一、引例

观念的转变：从“蜡烛”到“蓄电池”。1995年，联想集团“人事部”改名为“人力资源部”，名称变化的背后是一种观念的更新。公司“过去的人才管理把人视做蜡烛，不停地燃烧直至告别社会舞台。而现在，把人才看做是资源，人好比蓄电池，可以不断地充电、放电。现在的管理强调人和岗位适配，强调人才的二次开发。对人才的管理不仅是让他为企业创造财富，同时也要让他寻找到最适合的岗位，最