

董事长/总裁/总经理案头必备丛书

中国总经理工作手册编委会/编

刘伟 贾世晟/主笔

中国 总经理工作手册

ZHONGGUO ZONG JINGLI GONGZUO SHOU

人力资源的深层开发与高效管理 随用随查

人事手册
Z^RENSHISHOUCE
ZONGJINGLI

最新版本

权威准确

全面详尽

方便查找

中国言实出版社

董事长/总裁/总经理案头必备丛书

中国总经理工作手册编委会/编

刘伟 贾世晟/主笔

中国

总经理工作手册

CHONGGUO ZONG JINGLI GONGZUO SHOUCE

人力资源的深层开发与高效管理 随用随查

人事手册
Z^RENSHISHOUCE
ZONGJINGLI

中国言实出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

人事手册 / 刘伟, 贾世晟主笔.
—北京: 中国言实出版社, 2004.3
(中国总经理工作手册)
ISBN 7-80128-528-X

I. 人…
II. ①刘… ②贾…
III. 企业管理—经营决策—手册
IV. F272.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 011900 号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

电 话: 64924761 64924716

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

规 格 787×990 毫米 1/16 55 印张

字 数 1000 千字

印 数 1—3000 册

定 价 98.00 元(全二册)

大事手册
Z_R ENSHISHOUCE
Z_{ONGJINGLI}

中国总经理工作手册

人力资源的深层开发与高效管理 随用随查

中国总经理工作手册编委会/编

刘伟 贾世晟/主笔

中国言实出版社
北京

前言

刘伟 贾世晟

这是一本专为中国的总经理及企业高层管理人员撰写的日常工作手册,具有鲜明的中国特色,适用于中国工商企业目前的发展水平与现状,与国家最新颁布的相关政策法规同步,最新最快,权威准确,全面详尽,方便查找。

时至今日,国内外有关人力资源的著述已出了不少,但仍没有从根本上解决企业人力资源所遇到的实质问题。事实上,越来越多的与人力资源相关的问题,正以各种方式浮现于企业管理的台面上。例如企业核心竞争力、智慧资本、组织能力、高绩效工作系统、流程管理、价值管理、授权、员工参与度、生产力、企业文化变革、高绩效团队等议题,均与人力资源息息相关。也正因为如此,人力资源管理的理念与执行将深切影响企业管理者的决策——自然地也左右了企业整体的表现。

也许人力资源的专业术语不为大家所熟悉,但不论在理论还是在实践方面,身为管理领域的一分子,包括老师、管理人、学者、商学院学生等等,所关注的管理议题其实大部分都与人力资源有关。因此,本书不仅仅是为人力资源本身而写,同时也是所有领域的管理人,甚至是企业经理必读之书。

当人力资源相关议题受到越来越多关注的同时,当人力资源被确定为现代企业最核心的竞争优势时,我们不得不重新审视、定位、思考、评估传统的人力资源管理所扮演的角色,我们不得不展望未来人力资源管理的发展趋势。未来组织中的人力资源管理应采用企业化经营管理的战略,人力资源管理专业人员应从策略伙伴型转变为组织管理的参与者和执行者,同时管理人员要不断学习以确认其在组织中的专业定位,能够持续转型协助企业创造价值和核心竞争力,并重视组织的人性化管理及国际化发展。

本书是中外 10 多位人力资源管理实务界与学术界权威人士,根据中国国情和中国人力资源特点,结合西方现代人力资源管理理论,为中国企业家量身打造的一套规范、科学、实用的人力资源管理模式。

本书有别于普通的人力资源管理书籍,主要表现在:

一、选材新颖。本书中所选材料,来源于国际最前沿的人力资源管理理念,如人力资源管理外包、共享服务、寻找策略性合作伙伴、部门经理责任制、利用平衡计分卡开展人力资源管理以及其他形式的人力资源部门治理等,都是国际国内最热门的人力资源管理话题。

二、严谨、系统。该书按导论、规划、组织、职务、招聘与录用、培训与开发、绩效考评、薪酬、激励、福利、劳资关系、电子化、模式比较、发展预测等设置 14 章框架,各章都是现代人力资源管理不可缺少的部分,各章之间又有内在的连贯性,便于读者系统有效地对其进行掌握。

三、简单实用。人力资源管理是一门应用科学,读者不仅要对内容掌握,更重要的是要能对内容学以致用。为此,我们在研究过程中力求洋为中用,在指导思想上,尽量做到人力资源管理的“中国化”,为管理者的具体操作服务;在材料的选择上,坚决避免使用陈旧的案例和晦涩的语言,让读者能在轻松幽默中学习;在结构上,本书理论、案例、图表、重点回顾几部分内容紧密结合,既做到了科学规范,又通俗易懂,便于读者理解和掌握。

四、尊重传统、开拓创新。随着全球经济一体化趋势的增强及信息技术和网络技术的发展,人力资源的管理功能也在随之改变。本书在对人力资源进行开拓创新的同时,尽量兼顾人力资源的传统功能,完全保留有利于促进中国人力资源发展的有利部分,使国外先进管理理念与中国人力资源的发展特点相结合,使其成为了具有中国特色的人力资源管理模式。

目录

第一章 导论	1
第一节 人力资源管理概述	2
一、人力资源的概念及特点	2
二、人力资源的作用	3
第二节 人力资源管理的重要性及内容	3
一、人力资源管理的意义	3
二、人力资源管理的重要内容	5
第三节 人力资源管理的职能	7
一、人力资源管理的职能	7
二、人力资源管理的职能转变	8
第四节 人力资源管理的基本原理	9
一、人力资源管理的基本原理	9
二、人力资源管理的基本手段	11
第五节 新时期人力资源管理面临的挑战及特点	13
一、新时期人力资源管理面临的挑战	13
二、新时期人力资源管理的特点	15
本章重点回顾	16
【案例】通用电器公司的用人之道	17

第二章 人力资源战略、规划与计划	21
第一节 人力资源管理战略的意义、特征及作用	22
一、人力资源战略的意义	22
二、人力资源管理战略的特征	23
三、人力资源管理战略的作用	24
第二节 人力资源管理战略的制定、实施与评估	24
一、人力资源管理战略的制定	25
二、人力资源管理战略的实施	25
三、人力资源管理战略的评估	26
第三节 人力资源管理战略的主要影响因素	28
一、影响人力资源管理战略的外部环境因素	28
二、影响企业人力资源管理战略的内部环境	30
第四节 人力资源规划	32
一、人力资源规划的定义	32
二、人力资源规划的内容	32
三、人力资源规划的作用	33
第五节 人力资源规划的过程	34
一、人力资源规划的准备阶段	35
二、人力资源需求预测	37
三、人力资源供给预测	40
四、人力资源供求综合平衡	47
本章重点回顾	50
【案例】	52
第三章 组织设计	54
第一节 组织设计的概念、原则以及影响组织设计的主要因素	55
一、组织设计的概念	55
二、组织设计的原则	55
三、影响组织设计的主要因素	57
第二节 组织结构	58
一、组织结构的内容	58
二、组织设计的主要形式	63
本章重点回顾	67
【案例】国际化之路上的海尔	68
第四章 职务分析	71
第一节 职务分析	72
一、职务分析的涵义	72
二、职务分析的作用	74
第二节 职务分析的程序和方法	76

一、职务调查	76
二、职务分析	84
三、职务设计	88
四、职务评价	90
五、职务分析的方法	93
本章重点回顾	97
【案例】案例研究	98
第五章 人员的招聘与录用	105
第一节 人员招聘概述	106
一、员工招聘的涵义	106
二、员工招聘的决策	107
三、员工招聘的原则	108
四、员工招聘的发展新趋势	109
第二节 招聘程序	109
一、组织招聘计划阶段	109
二、计划实施阶段	115
三、选择招聘渠道并发布招聘信息	115
四、挑选及录用阶段	117
五、检查评估阶段	117
六、撰写总结报告	118
第三节 内部招聘与外部招聘	118
一、内部招聘	118
二、外部招聘	123
第四节 员工挑选	128
一、人才选拔的意义	128
二、人才选拔必须遵循的原则	128
三、人才选拔的方法与程序	131
四、笔试	137
五、面试	138
六、人员录用	148
本章重点回顾	150
【案例】海尔人力资源开发	152
第六章 员工的培训与开发	169
第一节 员工培训概述	170
一、培训与开发的意义	170
二、影响培训的因素	171
三、员工培训与开发的特点	172
四、员工培训与开发的类型	174

	五、员工培训与开发的工作流程	175
第二节	培训需求分析	176
	一、培训需求分析的定义和作用	177
	二、培训需求分析	177
	三、培训模式的选择	186
第三节	培训计划的制定与实施	190
	一、培训目标的确定	190
	二、拟定培训计划	192
	三、培训形式的选择	193
	四、培训方法	194
	五、培训类型	199
第四节	培训成果的评估	202
	一、培训效果评估的意义	202
	二、培训成果转化的要素	202
	三、培训评估的作用和内容	203
	四、培训效果评估的步骤	204
	五、培训评估的层次	205
第五节	员工职业发展规划	207
	一、职业规划的重要性	207
	二、职业规划的类型	208
	三、职业规划的重要内容	209
	四、员工职业发展阶段	213
	本章重点回顾	221
	【案例】当代中国人择业观念变迁对个人职业选择的影响	223
第七章	绩效考核	245
第一节	绩效考核概述	246
	一、绩效考核的概念和意义	246
	二、绩效考核的特点	248
	三、绩效考核的功能	248
	四、绩效考核应该注意的问题	250
第二节	绩效考核的方法	250
	一、平衡记分卡	250
	二、业绩评定表法	251
	三、成对比较法	252
	四、行为锚定等级评价	252
	五、混合标准评定法	253
	六、量表法	253
	七、责任中心法	254
	八、目标达成法	255

九、加权选择量表法	256
十、手段导向法	257
十一、评语法	258
十二、强制选择法	258
十三、排序法	258
第三节 绩效考核实施	258
一、影响绩效考核的因素	258
二、绩效考核实施过程中的职责分工	259
三、考评者的选择	260
四、考评的实施	261
本章重点回顾	263
【案例】× × 公司的绩效考核	264
企业应如何搞好主管人员的绩效考核	264
第八章 薪酬管理	280
第一节 薪酬管理概述	281
一、薪酬的定义	281
二、影响薪酬水平的因素	282
三、薪酬管理的定义和基本原则	286
第二节 薪酬制度设计	288
一、企业薪酬制度设计的基本程序	288
二、职务评价	289
三、工资结构设计	293
四、工资分级与定薪	295
五、奖金	296
本章重点回顾	297
【案例】福利、高薪,谁更有效	298
第九章 员工激励	318
第一节 员工激励概述	319
一、员工激励的概念	319
二、激励的作用	319
三、激励的方式	321
四、激励的基本原则	322
第二节 激励理论简介	324
一、马斯洛需求层次理论	324
二、赫兹伯格的双因理论	325
三、ERG 理论	326
四、弗鲁姆期望理论	328
五、公平理论	329

六、挫折理论	330
七、强化理论	330
八、综合激励理论	331
本章重点回顾	333
【案例】	334
第十章 员工福利和保险	346
第一节 员工福利概述	347
一、福利的概念	347
二、福利的作用	347
三、福利的特点	348
四、福利实施的原则	348
五、员工福利的形式和内容	349
第二节 保险	350
一、保险的特点	351
二、保险的种类	351
第三节 现代企业福利的发展趋势	352
一、养老保险	352
二、住房公积金	353
三、失业保险金	355
四、工伤保险	356
五、生育保险	358
本章重点回顾	359
【案例】x × 煤矿奖金分配风波的启示	360
第十一章 劳动关系管理	371
第一节 劳动关系概述	372
一、劳动关系的基本构成要素	372
二、劳动关系的特征	372
第二节 劳动关系的调整形式	373
一、企业劳动关系管理制度对劳动关系的调整	373
二、职工代表大会对劳动关系的调节	375
第三节 劳动合同	376
一、劳动合同的定义	376
二、劳动合同的法律特征	377
三、劳动合同的法律效力	377
四、合同期限及试用期	377
五、劳动安全和卫生保障	378
六、劳动合同的种类	378
七、违约法律责任、纠纷解决办法	379

八、劳动合同的内容	379
九、签订劳动合同应当注意的问题	380
十、劳动合同解除应注意的问题	380
十一、劳动合同示范文本	381
第四节 劳动争议	393
一、劳动争议的概念	393
二、劳动争议形成的原因	393
三、劳动争议的处理原则	394
四、劳动争议的调解	394
五、劳动争议仲裁	395
本章重点回顾	395
【案例】中外合资企业劳资关系调查	396
第十二章 电子化人力资源管理	403
第一节 面向未来的电子化人力资源管理	404
一、电子化人力资源管理的涵义	404
二、电子化管理人力资源的意义	404
第二节 电子化人力资源管理的主要内容	405
一、电子化招聘	405
二、电子化绩效考核	405
三、人力资源培训的多元化	406
四、电子化沟通	406
五、人力资源管理系统	406
本章重点回顾	408
【案例】Internet 改变企业人力资源体系	409
第十三章 人力资源管理模式比较	411
第一节 中国人力资源管理模式	412
一、中国人力资源管理的发展历程及存在的问题	412
二、机遇与挑战并存的市场环境	414
三、从基础做起,逐步实现人力资源管理的科学化和人本化	415
四、立足国情,建设中国特色的人力资源管理模式	416
第二节 美国人力资源管理模式	416
一、美国传统人力资源管理的特点	416
二、美国人力资源管理的新趋势	418
第三节 日本人力资源管理	420
一、日本传统人力资源管理的特点	420
二、日本人力资源管理的新趋势	423
本章重点回顾	423
【案例】“人才楼”为何人去楼空?	424

五金制品公司的人力资源规划	426
第十四章 国际人力资源管理的新特点和新趋势	427
一、组织外部环境的变化	428
二、组织内部环境的变化	428
三、人力资源发展的新特点	429
四、人力资源管理发展的新趋势	429
本章重点回顾	430
参考文献	432

本章提要

企业之间的竞争说到底人才的竞争,而现代企业对人才的竞争归根到底是人力资源管理的竞争。世界上任何著名的企业无不注重人力资源开发与管理活动。在对2002年全球500强企业进行研究后我们不难发现这样一个共同特点:非常重视团队协作精神,公平公正对待各类员工,积极培养员工的自动自发意识,科学合理的绩效考核措施。

第一章 导 论

一、人力资源管理概述

二、人力资源管理的重要性及内容

三、人力资源管理的职能

四、人力资源管理的基本原理

五、新时期人力资源管理面临的挑战及特点

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的概念及特点

人力资源管理是指在一定区域内人口总体所具有的劳动能力的综合,或者是能够推动整体国民经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总和,它包括数量和质量两个方面。

人力资源管理是进行社会化生产最基本最重要的资源,与其他资源相比,人力资源管理具有以下特点:

第一,时效性。人力资源管理存在于人的生命个体之中,并且它随着人的年龄的变化,其可利用程度也在相应的变化。从个人成长的角度来看,对人才的使用要经历不同的层次和过程。人力资源管理与开发必须尊重其时效性的特点。

第二,能动性。能动性是人力资源管理最重要的一个特征,它是人力资源管理区别于其他一切资源最根本的区别。人具有思维与感情,人具有明确目的与动机,人能够不断接受教育,人能够有意识地发挥主观能动性认识自然和改造自然,并能够自动自发地对其过程和结果进行判断。

第三,再生性。人力资源在使用过程也会出现损耗,既包括人自身的疲劳、衰老和死亡的自然损耗,也包括知识、技能的不断更新而出现的无形损耗。但与其他资源不同的是,其他资源的物质损耗存在继续开发的问题,而人力资源能够不断自我补偿,并不断保持自我更新,可以持续发展。

第四,社会性。人生活在一定的社会生活团体之中,任何一个人都是社会的人。人力资源必须通过社会劳动体现出来,而人类的劳动是群体劳动,劳动者一般都处于劳动集体当中,这是人力资源社会性的微观基础。人力资源的形成、开发、配置和使用等都离不开一定的社会环境和社会实践,它也是一种社会活动,这是人力资源的宏观基础。

第五,两重性。人力资源既是投资的结果,又能不断创造财富,二者相辅相成。通常来说,人力资源的投资来源于个人和社会两个方面,主要包括教育、培训、卫生健康等方面。人力资源的投资程度在一定程度上决定了人力资源质量的高低。事实上,对人力资源的投资具有高增值性,无论从个人还是从社会的角度来看,都具有广阔的前景。

第六,智力性。人类通过劳动不断创造了财富,并通过劳动不断发明了机器和工具,使人认识和改造自然的能力大大提高。人的智力具有继承性,人的劳动能力能够随着时间的推移而不断得以积累、延续和加强,人的智力因素也会因人的劳动能力的不断提高而不断得以加强。

二、人力资源的作用

通常来说,一个企业的资源主要由人力资源、物力资源和组织资源三部分组成。而企业的核心竞争力通常都是企业资源整合的结果。一个企业并不是所有的资源都能成为营造核心竞争力的基础,只有那些有价值的、稀缺的、难以模仿的和可开发的资源才是成就长期竞争优势的基础。人力资源是现代企业的核心资源之一,它具有其他资源不可代替的作用,主要表现在以下几个方面:

第一,稀缺性。人力资源的稀缺性,是相对人力资源的有限性。人力资源的稀缺主要表现在两个方面:一个方面是指人力资源的显性稀缺,指在一定时期一定区域内劳动力市场上具有某一特性的人才供给数量绝对不足。出现这种情况就很容易导致企业之间的人才的恶性竞争。另一个方面是人力资源的隐性稀缺。由于人力资源在某种程度上往往呈现一种非均衡分布状态,其稀缺价值又很难用市场化标准来判断,在很大程度上依赖于企业的进一步培训和开发。事实上,现代企业良好的培训与开发机制是形成人力资源隐性稀缺的主要原因。

第二,价值性。任何一种资源要引起经济主体对它的需求欲望,就必须具有价值性。人力资源作为企业的重要资源之一,必须为企业带来价值的增值。例如,企业可以利用人力资源的价值性逐步降低企业成本,增加企业经济效益。现代企业必须重视人力资源开发与管理,必须就人力资源价值的最大化进行客观有效的分析,只有这样才能确保企业的长期竞争优势。

第三,难以模仿性。通常来说,企业人力资源的稀缺性和价值性能够为企业提供长期的竞争优势并不断为企业营造核心竞争力,但企业的这种资源一旦具有很强的模仿性,企业就很难保持长期的竞争优势。因此,现代企业人力资源活动必须开发和培养难以被竞争对手模仿的人力资源特性,只有这样,才能不断巩固和加强企业的长期竞争优势。

第四,可实现性。任何资源都必须具备可实现性。企业只有通过教育和培训等手段,不断地开发和培养企业所有人员的潜能,才能最终使企业的人力资源保持长期的竞争优势。企业人力资源的管理不仅是通常意义上的招聘、录用、开发和培训等,更重要的是企业要通过这些手段实现人力资源的整合,营造出真正的核心竞争力。

第二节 人力资源管理的重要性及内容

一、人力资源管理的意义

在我国,人力资源管理是指根据组织的战略目标制定相应的人力资源战略规划,并为实现组织的战略目标进行人力资源的获取、使用、保持、开发、评估和激励。有些