



面向“十二五”高等教育课程改革项目研究成果

# 现代企业人力资源 开发与管理实务

XIANDAIQIYERENLIZIYUAN  
KAIFAYUGUANLISHIWU

主 编 张 钢 杨 柳 吴 荣



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

F572.92  
2012/116

内容简介

## 面向“二十五”高等教育课程改革项目研究成果

本书是面向“二十五”高等教育课程改革项目研究成果，由北京理工大学出版社出版。本书共分五章，第一章为绪论，第二章为现代企业人力资源管理概述，第三章为现代企业人力资源规划，第四章为现代企业招聘与配置，第五章为现代企业薪酬管理。本书可作为高等院校人力资源管理专业及相关专业的教材，也可供企业人力资源管理人员参考。

# 现代企业人力资源 开发与管理实务

主 编 张 钢 杨 柳 吴 荣  
副主编 许 耿 彭心奕 马 清  
编 委 李依璘 蒋一扉 刘 伟  
刘 晓 远 喻 守 龙 钟 杰  
周 丽 梅



 北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

## 内容简介

本书是按高等学校经济类和管理类专业的教学特点和要求编写的,是这两个专业的核心教材之一。全书内容包括:人力资源管理导论、人力资源规划、工作分析、人员招聘、员工培训与开发、员工激励、绩效考评、薪酬福利管理、劳动关系管理、人力资源管理信息系统等,在详细介绍了人力资源管理基本原理的同时,也尽可能地将国外的先进理论、方法和实践经验与我国的实际需要紧密结合起来。既有理论的深入分析,又具有实践的可操作性。

全书按照“以工作过程为导向,工学结合,能力致上”的原则,从企业人力资源管理实际工作的各个环节入手,分10章36节阐述了现代企业人力资源开发与管理的理论和实用技术。每章附引导案例、教学提示和目标,同时设计了本章小结、案例思考和技能拓展训练,旨在通过教材的理論教学和实训,使读者对企业人力资源开发与管理的理论和实务有一个全面的了解,帮助读者加深理解、加强训练、掌握人力资源管理职能和专业操作技能。

本书可作为高等学校经济管理类专业教材,也可作为企业人力资源管理部门管理人员的参考用书。

版权专有 侵权必究

### 图书在版编目(CIP)数据

现代企业人力资源开发与管理实务/张钢,杨柳,吴荣主编. —北京:北京理工大学出版社,2012.7

ISBN 978-7-5640-6197-5

I. ①现… II. ①张… ②杨… ③吴… III. ①企业管理-人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第141458号

出版发行/北京理工大学出版社

社址/北京市海淀区中关村南大街5号

邮编/100081

电话/(010)68914775(总编室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网址/http://www.bitpress.com.cn

经销/全国各地新华书店

印刷/三河市文通印刷包装有限公司

开本/710毫米×1000毫米 1/16

印张/20.25

字数/380千字

版次/2012年7月第1版 2012年7月第1次印刷

印数/1~1500册

定价/49.00元

责任编辑/多海鹏

张慧峰

责任校对/陈玉梅

责任印制/王美丽

图书出现印装质量问题,本社负责调换

# 前 言

通过本书的学习,旨在拓宽读者的知识面,培养读者的企业人力资源开发与管理理念和技能,提高读者的综合素质,使读者成为既具有一定基本理论知识,又掌握一定基本技能的实用型、技能型劳动者。

现代企业人力资源开发与管理的先进意识和综合能力的培养,显然不可能单纯依靠课堂讲授和课本知识,我们还需要更多的理论与实践相结合、校企结合的平台。因此,广泛的对比国内各高等院校同行和专家编写的《人力资源开发与管理》类教材,去粗取精、去伪存真、修繁就简,并以“工作过程为导向,工学结合,能力致上”为原则,深入到行业、企业和工作岗位中去,从现实的企业人力资源管理理论、管理技能到实际工作的主要环节入手,以较少的章节浓缩现代企业人力资源开发与管理理论和实用技术,为国家和地方经济培养企业管理的复合型人才,就是我们处在教学一线的教师和行业专家义不容辞的社会责任。

本书由张钢、杨柳、吴荣担任主编,龙燕柳负责审稿,在理论层次和实操层次借鉴其他院校教材,并据此做出了很多有益的修改。

本书由四川省两所院校中长期担任工商管理各专业教学的老师和一位物业管理公司年轻的专家共同编写。各章节的撰写分工如下:第1章和第8章由张钢负责编写,第2章由杨柳负责编写,第3章由吴荣、刘晓远负责编写,第7章由喻守龙负责编写,第4章由彭心奕、马清负责编写,第5章由李依璘负责编写,第6章由刘伟、钟杰负责编写,第9章由蒋一扉负责编写,第10章由许耿、周丽梅负责编写。

此外,特别要感谢的是我院和北京理工大学出版社的有关领导和专家,他们为本书的策划、立项、编写都起到了相当重要的作用,在此对他们表示真挚的谢意。

本书在编写过程中参阅了大量专家、学者的有关著作、教材及案例,并通过互联网学习和借鉴了有益的资料,在此也表示诚挚的谢意。同时,我们真挚地希望本书能够“抛砖引玉”,吸引专家、学者等对本书提出批评指正并参与本书的修订。限于作者水平,恳请读者提出宝贵意见。

编 者

# 目 录

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第1章 人力资源开发与管理导论      | (001) |
| 1.1 人力资源开发与管理概论      | (003) |
| 1.2 人力资源管理的产生和发展     | (011) |
| 技能拓展训练               | (031) |
| 第2章 人力资源规划           | (033) |
| 2.1 人力资源规划概述         | (034) |
| 2.2 人力资源规划的基本步骤和主要内容 | (044) |
| 2.3 人力资源需求预测         | (049) |
| 2.4 人力资源供给预测         | (054) |
| 2.5 人力资源供求平衡的办法与措施   | (059) |
| 2.6 人力资源规划的制定与实施     | (062) |
| 技能拓展训练               | (072) |
| 第3章 工作分析             | (074) |
| 3.1 工作分析概述           | (075) |
| 3.2 工作分析的方法及步骤       | (080) |
| 3.3 工作分析的结果          | (090) |
| 技能拓展训练               | (097) |
| 第4章 人员招聘与配置          | (098) |
| 4.1 人员招聘概述           | (099) |
| 4.2 人员选拔             | (111) |
| 4.3 多维度综合测评技术        | (119) |
| 技能拓展训练               | (133) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 第5章 人员培训与开发 .....      | (134) |
| 5.1 人员培训概论 .....       | (135) |
| 5.2 人力资源开发 .....       | (149) |
| 5.3 人员潜能开发 .....       | (158) |
| 5.4 职业生涯管理 .....       | (163) |
| 技能拓展训练 .....           | (173) |
| 第6章 绩效考评与绩效管理 .....    | (174) |
| 6.1 绩效考评概述 .....       | (175) |
| 6.2 绩效考评的方法 .....      | (179) |
| 6.3 绩效管理的关键 .....      | (184) |
| 技能拓展训练 .....           | (186) |
| 第7章 员工激励 .....         | (188) |
| 7.1 激励的概述 .....        | (189) |
| 7.2 激励理论 .....         | (192) |
| 7.3 人力资源管理中的激励方法 ..... | (205) |
| 技能拓展训练 .....           | (213) |
| 第8章 薪酬福利管理 .....       | (214) |
| 8.1 薪酬管理 .....         | (216) |
| 8.2 企业工资管理 .....       | (229) |
| 8.3 奖金管理 .....         | (232) |
| 8.4 员工福利管理 .....       | (237) |
| 技能拓展训练 .....           | (244) |
| 第9章 劳动关系管理 .....       | (245) |
| 9.1 劳动关系概述 .....       | (246) |
| 9.2 劳动合同管理 .....       | (250) |
| 9.3 劳动合同的履行和变更 .....   | (258) |
| 9.4 劳动合同的解除和终止 .....   | (263) |
| 9.5 劳动争议的处理 .....      | (270) |
| 技能拓展训练 .....           | (276) |



## 第1章

# 人力资源开发与管理导论

### 【知识目标】

1. 了解人力资源的基本含义与特征。
2. 掌握人力资源开发与管理的内涵。
3. 树立人力资源开发与管理的理念。
4. 理解现代人力资源管理与传统人事管理的区别。

### 【能力目标】

1. 学会分析常见的人力资源管理现象。
2. 能进行人力资源开发与管理主要任务的调查。

### 【重点与难点】

1. 重点：人力资源的概念、数量与质量的构成，人力资源管理与传统人事管理的区别等。
2. 难点：人力资源开发与管理在企业中的战略性地位。

### 【引导案例】

#### 中国外轮代理总公司人事部经理隋纯东访谈

初见隋纯东，他瘦高的身材透着干练，祥和的目光显现着成熟、幽默，率直的言谈表露着真诚，似乎和想象中的国企人事科科长有着一些明显的差异。我们的话题首先就从“人事部到底是干什么的？”谈起。

人事部到底是干什么的？

“我以前在中远运集团公司做业务，在外轮代理公司做人事部经理的时间其实只有三年，但通过这三年的工作，我觉得企业人力资源部的工作主要有四块：一是对整个企业人力资源的开发进行规划；二是为企业招募优秀人才；三是想方设法留住人才；四是挖掘现有人员的潜能。如果从人力资源部为企业创造效益最直接的效果上讲，核心其实就两条：一是看你能否招得进来（企业所需人才）；二是看你能否留得住。如果连这两条都没做到，就很难说你人事部有什么开发能力，更谈不上为企业创造了什么价值。”

国企该如何留住核心员工？

“外轮代理业目前在我国是一个比较开放的行业，也是一个主要靠人力资本

赚钱的行业,几个人就可成立一家公司,承揽代理业务,所以,竞争相当激烈,因此,那些能给公司带来80%收入的核心员工,往往就成为别的公司猎取的重点目标。于是,我们在公司全系统实施‘人才工程’,通过采取岗位竞聘的办法,让优秀人才显露出来,发挥出他们的作用,使他们从以前‘你要我干这个岗位’到‘我很想干’的转变。具体办法首先是改革收入分配制度,公司高层领导按年薪制,其他职工降低固定收入部分,加大岗位幅度部分和效益提成部分,给予特殊贡献的人才以特殊的待遇,等等。另外,以前我们采取的是薪点工资制,但这种工资是一种比较典型的论资排辈的制度,所以,我们把它改为岗位工资,让一些后勤服务部门或其他辅助人员按市场一般价调整,而让为企业效益作出直接贡献的人员的收入,随每年企业效益的提高而提高,甚至关键的岗位都可以由对方报价。

“这是我们留住核心员工的一个很重要的手段。当然,企业为此也做了较大的投入,比如现在一个人在MBA研修班进修的费用至少三四万元,但我相信这种投入是会有可观回报的。上级领导指示我们,国有企业要‘事业留人、感情留人、适当待遇留人’,前两条我们既有思路也可以找到具体办法,但什么叫适当待遇留人?要想提高国企竞争力,为什么就不能用一流的待遇留住一流的人才?其实,细算一下,国有企业的人力成本一点都不低,比如住房、养老、医疗保险这三大基金在企业成本中的比例相当大,为什么我们和外资企业的收入一比,就好像少了许多呢?关键是我们没有利用好住房这一优势。”

#### 人事经理如何做人事?

“没来人事部之前,我总觉得人事部的人都是琢磨别人的人,不是考核这个人,就是算计那个人(比如工资等),大家的各种利益似乎全都攥在他们手里,所以,我多少有点怵他们。但我现在自己干了这项工作以后,我觉得必须改变大家对我们这种印象,要让他们觉得我们不仅是其他部门的战略伙伴,更是向他们提供优质资源和良好服务的朋友和贴心人。就像一位人事老前辈所讲,当好人事经理关键要把握三条:授权有限、守口如瓶、推动揽过。”

在我们采访即将结束的时候,隋纯东经理意味深长的一句话给我们留下了深刻印象:“做人事经理绝不能干一辈子,有机会还是应做做业务,否则你不会真正理解干人事的意义。”

(资料来源:百度文库 作者:孔鑫)

请思考:

- (1) 结合案例阐述传统的人事管理与现代人力资源管理的区别。
- (2) 结合案例阐述现代人力资源管理的职能。

## 1.1 人力资源开发与管理概论

人是国民财富的一个重要部分,而把人力资源视为资本的核心组成部分更是一种先进的理念。亚当·斯密曾大胆地将全体国民后天获取的有用的能力,全都算作是资本的一部分。H·冯屠则进一步主张将资本概念应用于人,这样并不会贬低人格,或者有损于人的自由和尊严。而舒尔茨则主张把人力资源明确地看做是资本的一种类型,看做是一种生产出来的资料,看做是投资的产物。各类研究证明:对人力资源的不断投资是技术先进国家在生产方面占优势的主要原因。

毛泽东主席说过:“世间一切事物中,人是第一个可宝贵的,一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用。”因此,人力资源是世界上最为重要的资源,也是第一资源。2011年9月14日,温家宝总理出席达沃斯论坛并致辞时指出,中国人均GDP已达到4 000美元,中国将适应人口结构变化,实现中国从人力资源大国向人力资源强国转型,从教育大国向教育强国转型。

企业所使用的资源可归结为人、财、物、信息、时间等基本要素,这些要素可以分为物的要素和人的要素。物的要素是企业生存和发展不可或缺的;而人的要素是企业充满活力的源泉,也是企业生存和发展的决定性要素。企业的人—机结构系统中,人是最活跃的决定因素。进一步来说,企业之间的竞争是企业内职工素质的竞争,推动企业的发展的根本动力并不是资金、技术,而是人,构成对企业生存威胁的也是落后的人的素质和经营观念。

目前我国的经济在飞速发展,正在向经济强国的方向努力。但是,企业间的竞争更加激烈,生存环境日益复杂,企业的生存发展越来越建立在企业所拥有的人力资本上,人在企业生产中的作用显得越来越重要。我国虽有丰富的人力资源,但人力资源的素质并不高,这里有历史的原因,也有在人力资源的管理方法和方式上存在的一些问题。这严重地制约了人力资源的开发与管理,使企业的人力资源管理没有获得所应有的经济效益。因此,企业若想获得可持续发展、赢得未来的竞争优势,必须对企业中的人力资源进行有效的管理和开发。如何使人力资源成为企业真正的活水源头,正是人力资源开发与管理学科所关注的内容。

关于我国高等教育对于开发中国人力资源的重要性和必要性,人力资源专家李宏飞在她的《职业化——21世纪第一竞争力》中指出:中国的人力资源数量巨大,但质量不容乐观。传统的学校教育,只是在知识上做了准备。而这些人要适应社会的要求,还需要社会、组织对人力资源的二次开发、二次培训。而这不仅包括技能方面的培训,还应该包括人际交往和行为规范、社会道德等诸多方面的教育。

### 1.1.1 人力资源的概念与特点

#### 1. 人力资源的概念

人力资源 (Human Resource, 简称 HR) 是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人口的总和。即在一个国家或地区中, 处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和。或者是一个国家或地区的总人口中减去丧失劳动能力的人员之后的人口。

对于企业而言, 人力资源是指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用, 且对价值创造起贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。

对于人力资源的理解, 要注意以下几个要点:

(1) 人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和, 可以统称为劳动能力。

(2) 这一能力要能够对财富的创造起贡献作用, 成为社会财富的源泉。

(3) 这一能力还要能够被组织所利用。这里的“组织”可以大到一个国家或地区, 也可以小到一个企业或作坊。

#### 2. 人力资源的数量和质量

人力资源的数量是具有劳动能力的人口数量, 其质量指经济活动人口具有的体质、文化知识和劳动技能水平。一定数量的人力资源是社会生产必要的先决条件。一般说来, 充足的人力资源有利于生产的发展, 但其数量要与物质资料的生产相适应, 若超过物质资料的生产, 不仅消耗了大量新增的产品, 且多余的人力也无法就业, 对社会经济的发展反而产生不利影响。在现代科学技术飞跃发展的情况下, 经济发展主要靠经济活动人口素质的提高, 随着生产中广泛应用现代科学技术, 人力资源的质量在经济发展中将起到愈来愈重要的作用。

#### 3. 人力资源的特点

##### 1) 人力资源的主动性

人力资源是诸多生产要素中唯一具有主动性的生产要素。人通过主观愿望、意念和思想来支配其他要素, 并通过人的劳动过程来创造财富。因此, 人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。人力资源的主动性主宰了生产力的整体效应和发展过程。

##### 2) 人力资源的时效性

人力资源的时效性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。在少年儿童时期, 人力资源的投资始终存在, 但却不能提供现实的产出; 在青壮

年时期,人力资源开始了产出,并不断增加产出的质与量;到了老年时期,人力资源的产出量又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。人力资源在使用过程中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。可见,考察人力资源的时效性,可以有效地调整人力资源的投入与产出,最大限度地保证人力资源的产出,延长人力资源的作用期间。

### 3) 人力资源的可再生性

人力资源是“活”的资源。一方面,通过人口的繁衍,人力资源不断地生产出来,世代延续下去;另一方面,人的体能在一个生产过程中消耗之后,又可以通过休息和补充能量而得到恢复。进一步而言,如果人的知识技能陈旧了、过时了,也可以通过培训和学习等手段得到更新。因此,人的本身、人的体能与知识技能都是可以再生的,保证这种再生过程的顺利进行,将有利于人力资源的开发与利用。

## 1.1.2 人力资源管理的内涵

### 1. 人力资源管理的含义

人力资源管理就是指根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保企业战略目标的实现。这些是企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动。即企业运用现代管理方法,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。

根据以上定义,可以从两个方面来理解人力资源管理:

(1) 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。

(2) 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。

21世纪是全球化、市场化、信息化的世纪,是知识主宰的世纪。在新经济条件下,企业人力资源管理必然要发生相应的变化。因此,企业人力资源管理系统将构筑在计算机网络平台上,形成新型的人力资源管理模式。这方面的知识,我们将在第10章详细论述。

## 2. 人力资源开发的任务和职能

### 1) 人力资源开发的概念

杰里·W·吉雷(Jerry W. Gilley, 1989)认为:人力资源开发是为了促进员工成长,改善生活、工作绩效以及实现组织发展战略而在组织内部进行的一种有组织的学习活动。

余凯成(1997)提出:人力资源开发是对职工实施培训并提供发展机会,指导他们明确自己的长处、短处与今后的发展方向和道路。

萧鸣政(2004)把人力资源开发定义为:开发者通过学习、教育、培训、管理等有效方式,为实现一定的经济目标和发展战略,对既定的人力资源进行利用、塑造、改造与发展的活动。开发者既可以是政府、机关、学校、团体、协会等,也可以是企业家、管理人员、个人和被开发者自己等。

综上所述,我们把人力资源开发的定义综合表述为把人的智慧、知识、经验、技能、创造性、积极性当做一种资源加以发掘、培养、发展和利用的一系列活动的系统工程。人力资源开发的对象是人的聪明才智,开发的手段是教育培训、激发鼓励、科学管理;开发的目的是提高人的才能和积极性。它有两层含义:一是对人力资源的充分发掘和合理利用;二是对人力资源的培养与发展。

### 【小资料 1-1】

#### 四川中小企业人力资源管理的现状及分析

四川省位于我国西南地区,地处长江上游,占据着四川盆地绝大部分。四川省人口众多,据统计总人口8 700万人,仅次于河南、山东,是中国的第三人口大省。其经济总量位居西部第一,2008年全省生产总值(GDP)达到12 506.3亿元。其中,中小工业企业数就达11 859个,从业人数216.5万人,实现增加值4 524.35亿元,占全省GDP的36.2%。由于其地处我国西部,本身的地域限制和观念限制,使人力资源管理在中小企业中发展缓慢,主要表现在以下几个方面。

一是对人力资源管理理论学习和掌握缺乏。

我国长期以来形成了复杂的社会和文化背景,虽然许多中小企业开始认识到人力资源的重要性,但缺乏具有中国特色的科学管理理论的指导,我国传统的人力资源管理内容包括行政管理和事务管理两方面内容,而西方现代人力资源管理不但包括了行政管理和事务管理的内容,还把人力资源管理作为企业战略管理的一个重要组成部分。

在抽样调查四川的中小企业中发现,在中小企业中搞人力资源管理的人员大多不是学人力资源专业的,而大多是后来进了企业才慢慢接触这方面工作,而且在做人力资源管理相关工作时大多是靠多年从事人力资源管理的经验,很少有专业系统的理论知识作指导,这反映了四川地区人力资源管理在中小企业发展中对人力资源管理相关专业理论的缺乏。

二是人力资源开发与管理重视不够。

很多中小企业在发展中对人才的需要都是迫于现实业务的要求,而不是站在长远的企业发展的高度来做人才储备,因为他们还没对人力资源的长远发展有正确的认识。由于缺乏有效的规划,人员积压和人才匮乏在中小企业中经常出现,许多工作难以持续有效的展开。

在对四川中小企业抽样调查中,我们发现人力资源管理的职能仍界定不清,工作内容比较冗杂。比如在机构设置上,目前大多数四川中小企业的人力资源管理工作仍由人事部、行政部、后勤部或经理等部门或人员兼管,只有少数中小企业已经将“人事部”“行政部”改为了“人力资源部”,但在职能上并没改变其传统人事管理的特点。就人员配备而言,目前四川中小企业中专业的人力资源管理人员很少,即使有,大多也都是凭经验处理,人力资源做的工作也大多停留在员工招聘、培训、档案管理、薪酬福利管理等事务性的管理上,是典型的以“事”为中心的“静态”的人事管理。而人力资源管理的制定人事制度、制定企业战略规划等工作并未真正实施。在我们所做调查中,中小企业人力资源管理人员对企业的人力资源管理还有这样一些看法:“人力资源规划做了也没多大意义,计划没有变化快,到头来能兑现的不过20%~30%”;“人力资源规划很简单,不就是些招聘、培训、薪酬之类的内容,再加些我们的经验”;“什么都是老总定战略,不用我搞规划”。以上是人力资源管理人员对人力资源管理的看法,都是因为对人力资源管理重视不够,没有真正认识人力资源管理的本质。

随着市场竞争环境变化和企业进入稳定成长期以后,人力资源的作用正在日益重要。而中小企业对人力资源管理的淡漠化认识,使其人才流失严重,正制约着中小企业的发展。

三是人力资源开发与管理机制不合理。

(1) 培训机制不合理。现在许多中小企业由于想节约人力资源管理成本,从而省掉岗前培训。在调查中我们发现,四川地区中小企业大多没有正式的岗前培训,而是通过实际工作培训或在工作中慢慢熟悉。虽然可以节省掉一部分培训成本,但是培训质量高低,直接关系到企业的经济效益,如果其培训机制得当,就能使员工提高对工作的认识、提高工作效率,从而给企业带来更高的效益。对人才的培养,不但是对本企业提高工作效率的需要,也是留住人才的一个重要手段。

(2) 激励机制不合理。现阶段,绝大多数中小企业把人力仅仅视作一种资源,使员工积极性受到抑制。面对不断成长、进步及其需求不断增加的员工,四川中小企业普遍缺乏现代企业员工激励考核机制。按照马斯洛的需求层次,员工进入企业在满足了物质需求的基础上,更多的还有一种自我实现的需要。而传统的激励方式是一种简单的物质激励,现代的激励方式是一种精神的长远的激励。

在我们调查中了解到,这些中小企业激励机制仍是采用年终奖、销售提成、发放奖品等传统的手段,而现代的激励方式如股份奖励、教育培训等很少。哈佛

大学威廉·詹姆士教授研究表明，在缺乏激励的环境下，员工的潜能只能发挥出20%~30%，但在良好的绩效评估和激励环境中，同样的人员可以发挥出潜能的80%~90%。这样在传统的只有物质激励，其他激励机制不完备的条件下，员工的潜能不可能完全被发挥出来，从而不利于企业的长远发展，也不利于企业吸引及留住人才。

(资料来源：田雯、舒永久．四川中小企业人力资源管理的现状及对策，中华会计网校，2011.1.2)

课堂讨论题：

- (1) 通过本资料，你对四川中小企业在人力资源开发与管理方面有何建议？
- (2) 你认为，什么样的人才能够胜任企业的人力资源开发与管理岗位？为什么？

2) 人力资源管理的过程 and 任务

从图1-1的企业人力资源管理系统中，我们可以看到，人力资源管理的过程，应该是在人力资源战略的指导下，以人力资源规划为起点、工作分析为基础，运用科学的方法对组织所需要的人力资源进行招聘、培训开发，对员工的绩效、薪酬、流动、职业生涯以及劳动关系等进行管理，实现人力资源的优化配置，最终实现组织目标和员工价值。但是，现实中我们的很多企业却把它仅仅看做档案、工资、考勤、合同、培训、福利等具体事务管理。

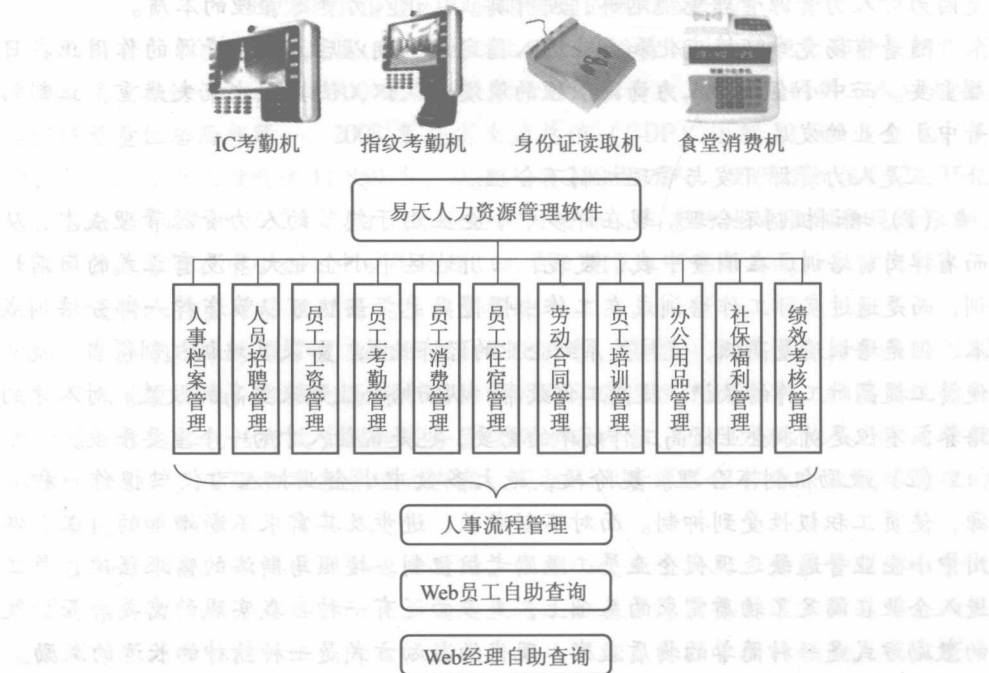


图 1-1 企业人力资源管理系统

由图1-2 我们可以看出：人力资源开发与管理任务应该包含七大模块。

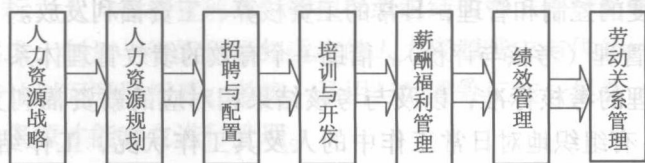


图1-2 人力资源开发与管理七大任务

(1) 人力资源战略。人力资源战略是根据企业发展的总体战略，结合企业实际情况，科学地分析预测组织在未来环境变化中人力资源的供给与需求状况，制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略，确保组织在需要的时间和需要的岗位上对人力资源在数量上和质量上的需求，使组织和个人获得不断地发展与利益，是企业发展战略的重要组成部分。人力资源战略包括人力资源开发战略、人才结构优化战略和人才使用战略。

(2) 人力资源规划。结合企业发展战略，通过对企业资源状况以及人力资源管理现状的分析，找到未来人力资源工作的重点和方向，并制定具体的工作方案和计划，以保证企业目标的顺利实现。工作内容包括：对企业人力资源管理现状信息进行收集、分析和统计；企业人员供给需求分析、企业组织机构的调整与分析；依据分析数据和结果，结合企业战略，制定未来人力资源工作的方案；人力资源管理费用预算的编制与执行，企业人力资源制度、政策的制定与完善。

(3) 招聘与配置。按照企业经营战略规划的要求把优秀、合适的人招聘进企业并进行有效的配置，把合适的人放在合适的岗位。工作内容包括：需求分析、预算制定、招聘方案的制定；发布和管理招聘信息；筛选简历、面试通知、面试的准备和组织协调；面试过程的实施，分析和评价面试结果；确定最终人选以及通知录用；面试资料存档备案，储备档案管理并及时更新；招聘渠道的开拓与维护，招聘会的联系及相关物料的准备；不断完善招聘制度、流程和体系。

(4) 培训与开发。组织有效培训以最大限度开发员工的潜能，对于新进员工帮助其尽快适应并胜任工作，对于在岗员工帮助其掌握岗位所需要的新技能。培训内容企业文化培训、规章制度培训、岗位技能培训以及管理技能开发培训等。工作内容：了解公司内部培训需求，编制培训规划，开发培训课程，建立、完善培训体系；组织培训材料，开发利用培训辅助设施；设计培训评估体系并跟进培训后效果反馈；指导各相关部门贯彻落实各项培训项目；控制培训支出；管理培训师，监督、评价其工作方法及工作效果；跟踪外部培训市场变化，联系各类培训机构，发掘并利用外部培训资源，办理好员工外部培训有关事宜。

(5) 薪酬福利管理。通过对现有薪酬的分析与薪酬政策，建立科学合理的薪酬架构，在合理控制成本的前提下，提高公司薪酬的有效性。工作内容包括：薪酬调查，制定有竞争力的薪资福利体系，合理的薪酬结构、薪酬分级、薪酬策

略；适时调整公司薪酬方案、经营业绩考核方案和员工加薪奖励方案；薪酬福利预算；薪酬制度的控制和管理；日常的工资核算、工资福利发放。

(6) 绩效管理（考核与评价）。借助一个有效的绩效管理体系（包括科学的考核指标，合理的考核标准，以及与考核结果相对应的薪资福利支付和奖惩措施），有目的、有组织地对日常工作中的人及其工作状况、工作结果进行观察、记录、分析和评价，体现人在组织中的相对价值或贡献程度。工作内容包括：建立有效的绩效管理体系，制定和修订绩效考核方案；具体负责月度、季度、年度考核的组织、统计、分析、应用、归档等工作；负责核查员工绩效考核结果，并对异常结果进行纠偏；定期对公司绩效管理办法进行修正；受理员工绩效考核投诉。

(7) 劳动关系管理。建立、维护和改善公司与员工的关系，促进普通员工和管理层的沟通，协调员工的内部关系。工作内容包括：企业文化价值观的维护宣导，文体活动的组织推动。如策划组织形式多样的活动、聚会，定期出版刊物；员工婚、丧等事情的处理，各种异常突发事件处理；员工申、投诉受理，企业内部劳资冲突和劳动争议的处理，提供法律和心理方面有关的咨询服务和援助；员工奖惩与纪律执行；员工健康维护与管理；协助开展员工满意度的调查，开发、构建公司与员工、员工与员工之间的沟通渠道；员工劳动关系管理（劳动合同与工伤社保管理）。

3) 人力资源开发与管理的职能

从图1-3所示的多组织人力资源管控系统中，我们可以概括出人力资源开发与管理的的基本职能。

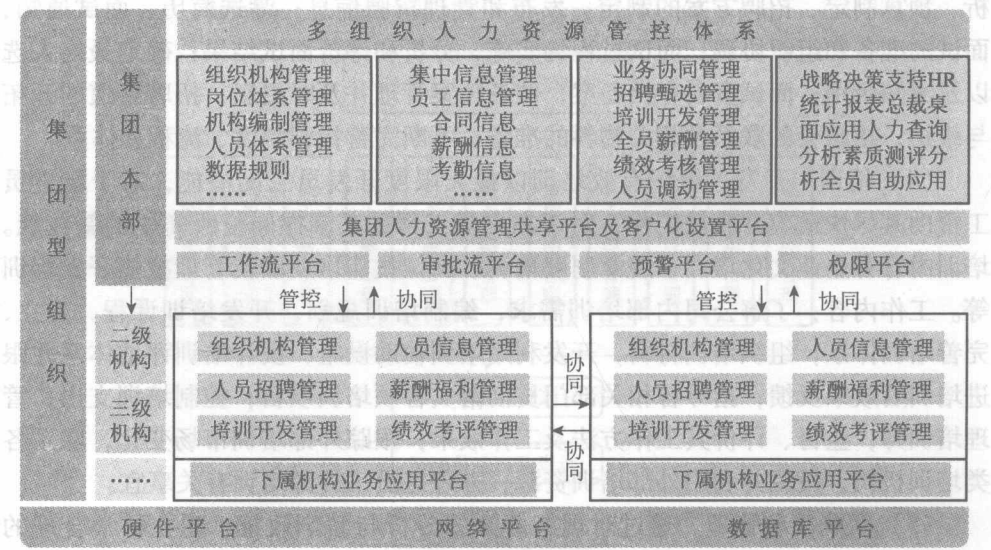


图1-3 多组织人力资源管控系统