



黄维德 刘 燕 编著

人力资源管理实务

RENLI ZIYUAN GUANLI SHIWU

立信会计出版社



人力资源管理实务

RENLI ZIYUAN GUANLI SHIWU

黄维德 刘 燕 编著

立信会计出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源管理实务/黄维德,刘燕编著. —上海:立信会计出版社,2004.8
ISBN 7-5429-1294-1

I. 人... II. ①黄... ②刘... III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 078045 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050 × 215 (021)64391885 (传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www.lixinaph.com
E-mail	lxaph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	上海申松立信印刷厂
开 本	890×1240 毫米 1/32
印 张	12
插 页	2
字 数	318 千字
版 次	2004 年 8 月第 1 版
印 次	2004 年 8 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1294-1/F·1180
定 价	21.50 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

企业经营已经历了从生产导向到市场导向的演进过程,目前正在进入人力资源导向时代。知识化、网络化、经济全球化已将人力资源管理工作推向前台,人力资源管理职能成为一个企业组织各级各部门管理人员必须履行的责任和义务。作为一个管理者,除了需要掌握本部门的专业知识和技能之外,对于人力资源管理技能的熟悉与实践也是必不可少的环节。当然,更不用说作为一名专业的人力资源管理者所必备的扎实的理论和实务知识。因而,人力资源管理理念和技能已经成为管理类专业教学和培训的核心内容之一。

然而,在目前的人力资源管理教学与培训中,存在着下面几个问题:第一,在教师的教学过程中,重原理轻实践。教师授课集中在基本原理的来龙去脉的讲解上,关于原理的实践应用方面往往被略讲。第二,在学生的学习过程中,动脑不动手。动脑是指学习者更多地偏向思考管理原理的“为什么”,而轻视管理实践中的“怎么做”。因此很少有机会针对一个具体的问题设计一套完整合理的解决方案,这可以认为是管理领域动手能力较弱的表现。第三,所使用的教材多理论少实务的内容。市场上关于人力资源管理各种版本的教材十分丰富,但是这些教材大多偏重理论的阐述,可以作为教学与培训使用的实务类教材比较少见。以上这些问题在很大程度上造成一种“纸上谈兵”的局面,尽管学习者接受过人力资源管理的教育或培训,但是在实际的工作环境中还是感到束手无策。

针对以上的问题,我们认为有必要编写一本针对大学本、专科生教

学以及管理培训课程使用的实务类教材,来满足未来或当前的管理者指导人力资源管理运作的需要。在这本实务类教材中,同样遵循人力资源管理系统的体系,在总论的基础上分别介绍了人力资源管理主要环节的实务知识。如人力资源计划、工作分析、员工招聘、绩效评估、员工培训、职业生涯管理、员工薪酬与福利、组织劳动争议防范与处理以及国际人力资源管理等方面内容。

与人力资源管理理论类的教材相比较,它的特点体现在下面几个方面:第一,先理论后实务。在每章的开始一节都是对本章理论部分的简短概述,帮助学习者整理和回忆该部分的理论思路。接下来的各小节都是围绕实务操作内容具体展开阐述。第二,重点突出实务操作的方法和程序。对于比较难以理解的内容和操作过程,结合某些企业组织的实际案例或图表进行论述。由于篇幅的限制,没有将完整的一套实务表格或规范收录进来,只在必要的地方作了辅助性的演示说明。第三,章后的案例分析要求学习者设计具体的解决方案。这可以使学习者在实务学习之后,能在一种模拟的工作环境中进行操作练习,以提高他们的动手能力。

本书由黄维德任主编,刘燕任副主编。全书的框架、思路和统稿由黄维德承担,各章的案例由刘燕负责编写。其中,第二章、第三章、第四章、第五章、第七章、第八章由黄维德撰写,第一章、第六章、第十一章由刘燕撰写,第十章由毛信庄撰写,第九章由吴冰撰写。在本书的编写中,华东理工大学商学院研究生周宇阳、任海榕作了大量的工作。在本书的编写和出版过程中,还得到了立信会计出版社的大力支持,在此深表感谢。

限于时间和水平,书中难免有错误和不足之处,敬请各位同行、专家、读者批评指正。

编 者

2004年7月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 人力资源管理概述	1
第二节 人力资源管理部门的功能	9
第三节 人力资源管理者的要求	13
第四节 人力资源管理实务的特点和方法	21
案例分析	27
第二章 人力资源计划	30
第一节 人力资源计划概述	30
第二节 人力资源预测	33
第三节 人力资源计划示例:某机械制造公司人力资源计划	47
案例分析	52
第三章 工作分析	55
第一节 工作分析概述	55
第二节 工作分析方法	59
第三节 工作描述与工作规范	68
第四节 工作设计	72
第五节 工作评价	78
案例分析	89

第四章 员工招聘	91
第一节 招聘概述	91
第二节 招聘程序	94
第三节 招聘渠道	100
第四节 综合测试	109
第五节 面试	123
第六节 情景模拟	128
案例分析	135
第五章 绩效评估	138
第一节 绩效评估概述	138
第二节 绩效评估的程序	141
第三节 绩效评估的方法	147
第四节 绩效评估的综合分析	156
案例分析	163
第六章 员工培训	167
第一节 员工培训概况	167
第二节 培训需求分析	170
第三节 培训设计	173
第四节 培训方法	180
第五节 培训实施与评估	190
案例分析	198
第七章 职业生涯管理	201
第一节 职业生涯概述	201
第二节 职业计划	206
第三节 职业生涯管理	217

案例分析	224
第八章 员工薪酬管理	226
第一节 薪酬管理概述	226
第二节 薪酬的组成与确定	229
第三节 企业核心人才的薪酬制度	239
案例分析	246
第九章 员工福利	251
第一节 福利概述	251
第二节 我国企业的员工福利	255
第三节 福利管理	263
案例分析	270
第十章 劳动人事争议的防范和处理	275
第一节 劳动人事争议概述	275
第二节 如何跨入劳动力市场和人才市场	278
第三节 签订和履行劳动合同	282
第四节 规范事业单位人员聘用制度	294
第五节 劳动人事争议的处理	297
案例分析	304
第十一章 国际人力资源管理	308
第一节 国际人力资源管理概况	308
第二节 国际人力资源的招聘与录用	311
第三节 国际人力资源绩效管理	320
第四节 国际人力资源培训与开发	324
第五节 国际人力资源薪酬与福利管理	326

第六节 归国管理·····	331
第七节 国际企业的跨文化管理·····	333
案例分析·····	336
附录一 《内部人员求职申请表》的用法·····	341
附录二 外派培训申请表·····	343
附录三 某电器有限公司培训程序书(部分)·····	344
附录四 PPDF 手册·····	346
附录五 某跨国公司职业生涯规划表·····	349
附录六 养老保险基本政策摘要·····	351
附录七 失业保险基本政策摘要·····	353
附录八 医疗保险基本政策摘要·····	356
附录九 工伤保险基本政策摘要·····	358
附录十 住房公积金基本政策摘要·····	360
附录十一 重要法律、法规、规章和司法解释索引·····	362
附录十二 日本、德国和美国企业培训制度·····	364
附录十三 日本、新加坡、欧美企业薪酬管理模式·····	371
参考文献·····	377

第一章 绪 论

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源的基本概念及其特征

1. 人力资源的概念

所谓人力资源(Human Resource,简称 HR)是指存在于人体的智力资源,是人类进行生产或提供服务,推动整个经济和社会发展的劳动者各种能力的总称。人力资源包括质量和数量两个维度,数量维度主要指一个社会或组织所拥有的具有劳动能力的人员的规模大小,而质量维度是指劳动者本身具有完成各种生产服务任务所必备的能力大小的总和。对于一个组织来说,既要重视人力资源数量上的要求,更要重视质量的保证,人力资源是组织生存和发展的基本保障。

从广义的角度来说,一个社会的人力资源状况按照其发挥作用的时间划分,可以分成现实的人力资源 and 潜在的人力资源两大类。现实的人力资源指能够直接迅速投入劳动过程而产生效益的人群。而潜在的人力资源是指尚不能够直接参与劳动,还需经过一段时间的开发与培训才得以投入劳动的人群。现实的人力资源是当前社会和组织生存的主要力量,而潜在的人力资源则是一个社会和组织发展的希望。

从狭义的角度来说,一个组织中的人力资源按照劳动形态划分,可以分成智力劳动能力和体力劳动能力。智力劳动能力主要指依靠知识和信息完成任务的一种复杂的思维创造能力,而体力劳动能力主要指依靠人的身体功能而进行的一种简单重复的操作能力。当然,这两种

能力不能绝对分开,它们同时存在于一个员工身上,只是每个员工所拥有的优势能力不同而已。

2. 人力资源的特征

人力资源作为一种主要的管理资源之一,同样具有资源的一般属性,即具有资源的稀缺性、资源使用的机会成本以及资源的替代性等特性。也就是说,相对于一个组织总体发展战略需求而言,人力资源总是稀缺的。进行人力资源的配置和使用过程要充分考虑其机会成本的因素,提高人力资源使用和开发的效率。同时,人力资源和其他资源形态具有相互的替代性。但由于人力资源的载体是人,而每个人又有其独特的个性特征,这决定了人力资源具有与其他资源形态所不同的特性。主要体现在以下几个方面:

首先,人力资源具有能动性。因为人是具有主观能动性的个体,人的行为受到其内在个性和外在环境因素的影响,具有自发、主动并伴有主观目的性的特点。因而在开发使用人力资源过程中可以充分调动人的积极性、主动性和创造性。

其次,人力资源具有时效性。人力资源的形成和作用效率是有时效性的,从人的生命周期来看,一个人的职业生涯贯穿于人的整个生命历程中。在生命的每一阶段,个体所拥有的人力资源的能力有很大的差异性,其职业生涯也表现出不同的特点。因此,在人力资源的管理和使用上要把握好员工的最佳工作状态。

同时,人力资源还具有可再生性。通过人力资源的开发,可以使人力资源得到再生,人的能力(包括体力和智力能力)可以通过学习、教育或培训得到进一步的提高、更新和再生。随着知识时代的到来,终身学习理念的普及,人力资源的再生性优势越发明显。

最后,人力资源具有社会性。人力资源能力的发挥除了受到其自身和组织因素影响以外,还有一个很重要的制约因素就是社会环境的影响,包括社会的政治、经济、文化、意识形态等因素,社会环境对人力资源的开发和使用起着直接或间接的影响作用。

二、人力资源管理的概念及其职能

1. 人力资源管理的概念

人力资源管理是指影响员工行为、态度以及绩效的各种政策、制度以及管理实践,使人尽其才、事得其人、人职相宜,以实现组织目标的过程。与传统的人事管理相比,现代人力资源管理以“人”为核心,将人力资源管理放在战略的角度,强调员工的主动性、创造性,组织与员工相互匹配,建立一种合作、平等的和谐关系。通过提高员工的总体素质,开发员工的潜在能力,使核心人才形成组织的核心竞争力。将企业文化与企业战略融入员工的日常行为中,充分调动员工的工作积极性,从而使员工主动地帮助组织实现战略目标。

一般而言,人力资源管理主要完成下面的工作任务。通过规划、组织、调配和招聘等方式,保证获得一定数量和质量的劳动力和各类专业人员,以满足组织发展的需要;通过各种方式和途径,有计划地加强对现有员工的培训,不断提高他们的文化知识和技术业务水平;结合每一个员工的具体职业生涯发展目标,搞好对员工的选拔、使用、考核和奖惩工作,做到发现人才、合理使用人才和充分发挥人才的作用;采取各种措施,合理安排劳动和工作,关心员工的生活和物质精神利益,激发员工的工作积极性;根据现代企业制度要求,做好薪酬、福利的统筹安排,协调劳资关系等。

2. 人力资源管理的主要职能

具体来说,人力资源管理的职能主要体现在以下的管理活动中。

(1) 人力资源规划、招募和选择。

● 进行工作分析以便为组织内的特定工作确定具体岗位和人员要求;

● 预测组织为实现其目标而对人力资源的需求;

● 制定和实施满足这些需求的计划;

● 为组织招募实现其目标所需的人力资源;

● 甄选和聘用填补组织内空缺职位的人力资源。

(2) 人力资源培训与发展。

- 员工上岗引导和培训；
- 设计和实施管理及组织开发方案；
- 在组织内部建立有效的工作团队；
- 帮助员工制定职业生涯规划。

(3) 绩效评估和薪酬福利。

- 设计评价员工个人和团队的绩效管理系统；
- 设计和实施针对不同层次员工的薪酬和福利制度；
- 确保薪酬福利制度的公正和一致,并且符合有关法律、法规和制度。

(4) 员工和组织的关系。

- 在组织和个人之间就薪酬福利、工作条件等纠纷进行协调处理；
- 设计员工与组织的沟通系统；
- 协调员工发展与组织发展的关系；
- 制定保障员工身体安全和健康的预防性措施。

总之,人力资源管理是一项系统的管理工作,它总体上包括五项基本任务:识人、选人、用人、育人、留人。人力资源管理从功能上可以分为三个层次:第一层是核心层,它以工作分析为中心,解决人力资源管理最基本的问题。第二层是职能层,包括招聘与选拔,人力资源的安置与使用,培训与发展,绩效评估与薪酬福利,这是人力资源管理工作的主要职能。第三层是战略层,主要涉及人力资源战略与规划、劳动关系、人事政策与法规、企业文化等内容,这是人力资源管理的环境因素和制度保障。

三、人力资源管理的意义

人力资源管理的目标不仅仅在于帮助组织吸引、保留和激励员工,更重要的还在于以下几方面的意义:

第一,改善员工的工作生活质量。工作生活质量关注的是员工在工作中心理和生理方面的主观感受,并且直接和员工的工作满意度、组

织承诺以及员工的工作参与有关,也和员工的流动率、缺勤率有关。因此,人力资源管理要从真正关注员工的工作生活质量着手,了解员工的需求,保证信息沟通的畅通,提高员工的工作满意度。

第二,提高生产效率。研究表明,高生产率的组织与低生产率的组织之间的区别在于两者对人力资源部门的作用认识不同。在高生产率的组织中,人力资源管理主要通过组织设计与工作设计来提高生产效率。即通过全面诊断组织,了解个体和群体的需要,并提供相应的培训和支持,达到工作丰富化的效果。工作丰富化可以在一定程度上提高组织生产效率。

第三,获得竞争优势。一个组织必须依靠某种优势来抗衡竞争者的威胁,有效的人力资源管理是获得竞争优势的重要源泉,它为组织提供了核心人才的竞争优势。对于核心员工的开发和使用是人力资源实践的重要课题,比如给他们创造就业的安全感、公平而具有竞争力的报酬和福利、决策和信息的分享与授权、完善的培训与开发计划等,为他们营造良好的职业生涯发展环境,都是提高组织竞争优势的举措。

另外,人力资源管理还要从组织战略的角度出发,研究内外环境变化所带来的组织结构变化,由此而引发一系列人力资源管理政策的变化。

总之,重视和加强人力资源管理,对于促进组织的发展,提高组织的竞争力,获得最大的社会和经济效益有着重要的意义。

四、人力资源管理面临的新课题

企业经营历经了从生产导向到市场导向的演进过程,目前正在进入人力资源导向时代。知识化、网络化、经济全球化已将人力资源管理工作推向前台。首先,知识化改变了衡量企业财富的标准和竞争规则。知识经济时代,企业的竞争将基于核心能力的竞争。企业核心能力的培育将基于知识管理。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,而且是客观存在并能加以管理、培训和开

发的。因而,企业的人力资源就成为决定企业市场价值的关键因素。其次,网络化的发展改变了传统的时空观念,创造了一个不受地理界限限制的全球工作环境和视野。新技术的飞速发展,对企业管理方式产生巨大冲击。技术的发展将不断地重新定义工作时间和工作的方式。信息技术的飞速发展,使得企业越发认识到创造技术的“人”的重要作用。越来越多的企业将会把人力资源管理工作提高到相当重要的程度。再次,全球化已彻底改变了竞争的边界,使企业面临前所未有的挑战。为在全球化背景下获取竞争优势,企业各部门的管理者和人力资源从业人士,必须以一种新的全球思维方式重新思考企业人力资源的角色与价值增值问题,建立新的模式和流程来培养全球性的核心能力。国际竞争的深化必然推动企业在全球内配置资源,包括人力资源。可以说,随着网络科技的高速发展,全球化趋势的形成,企业的边界越来越模糊,文化观念的冲撞与融合,人力资源导向将成为企业获取竞争优势的基本动力。这对新世纪的人力资源管理提出了新的课题。

1. 知识管理与人力资源管理

在知识经济时代,知识管理(Knowledge Management)已经被越来越多的组织作为提升其发展能力、打造竞争优势、激励创新机制的一种新的管理模式。通过组织内知识的流通和分享,可以提高组织“智商”,改善组织效率。

知识管理赋予了组织人格化的特征,它体现的是一个组织的知识水平、学习能力以及创新能力,而这个组织的每个细胞——个人的知识和能力——决定了其整体的功能,即组织学习是一种集体行为,而个人学习是其基本出发点。从这个意义上来说,知识管理和人力资源管理的职能是交叉的。人力资源管理的许多环节从知识管理的角度来看,便是提高组织智慧的手段,最典型的如培训。虽然企业的知识是无形的,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、培训和开发的。

如何营造一种具有优良发展前景的组织环境,吸引外在人才的加

盟,留住企业的优秀员工,以充实组织的知识系统将是知识管理和人力资源管理共同关注的问题之一。

如何创造一种环境氛围,在这种环境里,共享知识和创新会得到制度化的激励,从而使专家和知识员工头脑中具有隐性知识和经验转化为可供组织共享的系统知识,同样是需要探讨的新课题。

2. 强调团队激励机制

对于现代企业的知识型员工,他们更重视拥有发展潜力的、有挑战性的工作机会,他们需要更大的自主权,使之能够以自己认可的方式进行工作,获得一份与自己贡献相称的报酬。同时由于工作任务客观上的复杂性和不可分性,组成“自我管理式的团队”将更加符合组织和员工个体的共同利益,同时工作团队的目标更加符合组织的整体战略目标。这就要求人力资源管理者要注重制定以团队为主体的各项管理制度,以适应这种新的变化趋势。

一个高效合理的团队,其各成员间具有互补性,每个成员都能发挥所长,降低摩擦成本,提高团队的工作效率。制定合理的团队薪酬制度是决定团队成败的关键因素,组织对团队整体的绩效管理可以为员工个人的职业生涯规划、评估、激励开辟新的途径,因此,最佳的团队薪酬方案要求企业组织在建立其薪酬架构时从整体上考虑各种可变因素,将员工个人业绩和团队业绩与以市场为基础的竞争性薪酬水准结合起来。还要考虑到个体与团体激励的差异,不能简单地将适用于个人的激励方案照搬到团队中来。

对人力资源管理的另一个挑战是如何协调同一组织中不同团队的关系和利益,既要使得团队在内外市场面前有充分的竞争力,又要使各个不同团队和谐共存。形成不同阶梯、不同功能的团队,加强团队之间的沟通和协作,这是人力资源管理部门新的课题。

3. 高科技的挑战

网络技术的发展对人力资源管理产生了重大而深远的影响,这种影响主要体现在以下三个方面:第一,随着组织战略发展规划和市场竞

争条件的变化,组织结构向扁平化、网络化和虚拟化的形式发展。这些新的组织形式得以实施的一个技术因素就是信息网络将不同的部门或组织联结起来,携手合作。与此同时,这种新型组织的人力资源管理模式也在发生相应的变化。比如,网络的发展使得信息的沟通更加直接、广泛和快捷,形成一种网状的沟通模式。这样,由信息不对称所带来的影响将进一步降低,由此可能引发一种全新的人力资源管理运作模式。第二,在新的组织形式中,员工的工作设计倾向于一系列的项目管理和工作流程,同时工作的形式更加灵活,工作的手段更加丰富化。许多工作任务可以通过虚拟组织完成,这些虚拟组织可以将兼职或临时员工以及公司的核心员工结成伙伴,跨组织分配工作,用非正式的、电子的方式分配工作任务等。这将使得网络时代的雇佣关系发生深刻改变,如 SOHO 族的出现,这将要求在激励机制的设计上更加倾向于尊重和认可等心理因素。第三,以计算机网络技术为基础的人力资源管理系统的开发和使用,将人力资源部门从日常的数据管理与行政事务中摆脱出来,更着眼于战略层面的管理。因此,对人力资源管理专业人员提出了更高的要求。他们不但需要具备专业的人力资源管理知识和运用与高科技技术的能力,还需要有参与战略决策的能力和全球化的视野。

4. 人力资源管理与组织文化

随着社会价值体系的融合与发展,员工的个人价值观也发生了改变,要求人力资源管理不但要重视“硬件”的建设,还要注重“软件”的发展。通过组织文化建设可以达到这一战略目标。倡导充满活力的、互动的、激发创造力的组织文化,强调多元化、人性化的管理方式,建立起组织与员工之间的信任与合作关系,增强团队的凝聚力,释放员工的创造力,从而提升他们的工作生活质量,降低组织内部的管理运行成本。良好的组织文化是组织和员工社会资本的积累方式之一,也是吸引并留住人才的一个关键因素。

总之,全球经济、网络经济与知识经济的发展是对组织发展的重大挑战,这也给人力资源管理者提出了新的要求——以战略决策为导向,