



全国高等学校应用型人才培养·企业行政管理专业系列规划教材

Human Resources
Management of Enterprise

企业人力 资源管理

④④④④

▶▶ 王启珊 吴兴华 编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



全国高等学校应用型人才培养·企业行政管理专业系列规划教材

Human Resources
Management of Enterprise

企业人力 资源管理

王启珊 吴兴华 编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

内 容 提 要

本教材是企业行政管理专业核心必修课教材,是根据企业行政管理专业学生和企业行政管理人员学习掌握人力资源管理知识,培养和提升人力资源管理能力的需要编写的。主要包括企业人力资源管理概论,激励,管理中的信任、责任与沟通,工作分析,招募录用,培训,绩效管理,薪酬管理,劳动关系管理和职业生涯管理等十个方面的内容。本教材主要给学习者提供企业人力资源管理的基本理论、基础知识、管理方法与技巧。

本教材适合高职高专、开放教育院校和应用型本科院校的企业行政管理专业学生学习使用,也可作为行政管理、工商管理、人力资源管理等相关专业学生学习掌握人力资源管理知识,以及政府机构、企事业单位员工管理岗位培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理/王启珊 吴兴华 编著. —武汉:华中科技大学出版社,2013.7
ISBN 978-7-5609-9050-7

I. 企… II. ①王… ②吴… III. 企业管理-人力资源管理-高等学校-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 113662 号

企业人力资源管理

王启珊 吴兴华 编著

策划编辑:周小方

责任编辑:梅欣君

封面设计:刘 卉

责任校对:周 娟

责任监印:张正林

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)81321915

录 排:武汉正风图文照排中心

印 刷:湖北通山金地印务有限公司

开 本:710 mm×1000 mm 1/16

印 张:16 插页:2

字 数:340 千字

版 次:2013 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:29.80 元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

全国高等学校应用型人才培养 · 企业行政管理专业系列规划教材

编委会

主 任:

- 丁 煌 中国行政管理学会理事 中国公共政策研究会常务理事
武汉大学政治与公共管理学院副院长 教授 博士生导师
- 宋 常 中国人民大学商学院教授 博士生导师
- 王 端 华中师范大学管理学院教授
- 李文斐 广州市广播电视大学副校长

策划及执行编委:

黄安心 广州市广播电视大学管理学院院长 教授

编 委: (排名不分先后)

宋 常	李文斐	黄安心	庞京生	虞巧灵	蓝 天
谈 萧	王启珊	周晓梅	定雄武		



总序

从字面上看,企业行政管理是企业管理与行政管理相结合而产生的一个概念,但实际上并非如此。企业行政管理既非一般的政府行政管理,也非人们通常所理解的企业管理。一般人认为,行政管理就是公共行政管理,它是指国家行政组织或公共行政组织在宪法和有关法律的规定范围之内对国家和社会公共事务进行的管理活动。但企业行政管理不同于公共行政管理,它是指为保障企业经营管理目标的实现,由企业行政组织及人员按照既定的行政渠道,采取一定的行政手段,实施的事务处理、统筹协调、服务保障管理等保证企业经营活动正常开展的带有内部公共性的企业管理活动。两者在管理主体、管理依据和管理内容上都不同,但有共通的管理特性,如指令性、公益性、服务性、保障性等。

企业的行政管理体系是企业的中枢神经系统。它是以总经理为最高领导,由行政副总分工负责,由专门行政部门组织实施、操作,其触角深入到企业的各个部门和分支机构的方方面面的一个完整的系统、网络。行政管理体系所担负的企业的工作,是企业中除生产经营业务之外的管理工作。行政管理体系推动和保证着企业的技术(设计)、生产(施工)、资金(财务)、经营(销售)、发展(开发)几大块生产经营业务的顺利、有效进行和相互之间的协调。

行政管理工作在其广度、深度、重要性及敏感性等方面都不同于企业其他方面,也不同于政府机关的行政管理,具有一定的特殊性。在一个企业中,行政管理工作的水平直接影响着企业的生产经营,决定着企业未来的发展前景。企业行政管理工作的广度涉及一个企业的全部运作过程,其深度又涉及许多局外人难以想象的细枝末节。可以说企业行政管理,是企业的中枢神经,是企业内外上下沟通协调的桥梁和纽带。建立高效的企业行政管理体系,提升企业的核心竞争力,是现代企业最为关注的问题之一,也是中国企业管理向高层次、高水平发展的瓶颈问题。因此,在现代企业中,行政部门是企业重要的管理部门。做好行政管理工作是企业有效运转的重要前提,也是经营者提高企业管理水平的一个切入点。正因为如此,企业行政管理工作越来越成为政府、企业、学界、社会等主体关注的热点问题。

在国外,企业(商业)行政管理早已为社会各界所重视,专业学历教育和职业教育已形成完整的体系。20世纪60年代,西方发达国家和多数发展中国家开始重视教育培训的投入,但随着新技术的突飞猛进,产业结构的急剧变化,以及经济竞争的大大加剧,在教育与经济的关系上,世界各国都面临着一个共同的问题:如何



促进教育培训与生产相结合、与产业相结合,为企业服务、为社会经济发展的需要服务的问题。于是,英国政府提出了“为了成功的未来而开发技能”的国家教育培训目标,NVQ(national vocation qualification)国家职业资格标准体系随之产生并开始在所有英联邦国家推行,这是 20 世纪英国教育培训与鉴定考试制度最重大的一次革命,并对世界范围内的教育培训模式产生了巨大影响。

NVQ 体系已是全球 100 多个国家共同认可的国际标准。参加 NVQ 国家级企业行政管理职业资格认证成为现代企业行政管理人员追求的目标。获得行政管理资格认证的人员,成了当今企业竞相争夺的稀缺人才资源。

早在 1997 年,为了适应中国加入 WTO 后企业对高级行政管理人才的需求,满足国际职业对高级行政管理人才的需求,培养与国际职业标准相接轨的专业人才,国家劳动和社会保障部职业技能鉴定中心(OSTA)参照英国国家职业资格 NVQ 证书体系,推出了中英合作的 NVQ 企业行政管理职业资格证书。并先后在北京、天津、广东等地设立了 16 家考证中心,每年进行 4 次考试。主要知识内容有:设备、材料、服务和供应,工作环境的创建与管理,程序、信息与交流,组织效率和个人效率,商务会议、商务活动和商务旅行等。2001 年 7 月,我国第一批考生通过考试拿到了 NVQ 证书。该证书由执行单位——国家劳动和社会保障部职业技能鉴定中心和英国伦敦工商会考试局(LCCIEB)联合签发,是在全国范围内通用的国家级职业资格证书,其国际职业标准为外企、三资企业所青睐,是总裁助理、行政总监、办公室主任、行政经理等行政管理人士专业能力提升的最佳选择,也是体现求职者能力的“就业通行证”。

20 世纪 80 年代初,跨国企业集团进入中国这块神秘的土地。为了站住脚,他们花了上千万美元,请咨询公司和中国人一起搞了一套适合中国国情的管理模式,即 A 管理模式。这是企业内部的行政管理模式(包括预算计划系统、组织系统、企业文化系统、垂直指挥系统、横向联络系统、检查反馈系统、招聘任用系统、培训系统、激励系统等九大系统),源于跨国集团与国际接轨,诞生在中国大地,具有显著的中国特色。1997 年 10 月 25 日,中国企业管理协会召开论证会,与会的国家经贸委、体改委的官员和部分专家学者对 A 管理模式给予了充分肯定。A 管理模式构建了一个企业行政管理平台,简称“经理 ABC”:企业必须建立在利益分配系统和权力分配系统两大基础上,这是根本制度——企业的行政管理模式(administration)。A 管理模式阐述的就是企业行政管理模式和经理人应具备的企业行政工作能力,也就是掌权的能力,这是经理的第一专业。掌权是为了什么?不是为了个人,而是用手中的权力经营(business)企业,使企业赢利;控制(control)企业,让企业安全。这就是“经理 ABC”。为什么有的老板尽管很敬业,但企业仍然混乱不堪?为什么有的企业生意兴隆,合同一单又一单,但见不着利润?为什么有的老板不断给职工涨工资、发奖金,但还留不住人才?原因在于企业的根本制度不



科学、不公正。企业的经理只懂业务,不擅行政。A 管理模式认为,企业发展必须伴随制度建设,建立自己的管理模式。有了科学的模式,就有了优秀的遗传基因(DNA)。有了一批善于“掌管行政权”的经理,就有了“传教士”。依托配套的电脑和网络,企业就有了执行能力和控制能力;依托统一的教材——“圣经”,企业就有了繁殖能力,就可能成为一代企业帝国。A 管理模式为我们描绘了一个企业行政管理工作的蓝图,虽然不一定能被大家完全接受,但它是建立有中国特色的企业行政管理模式的富有成效的一次探索,也提出了一个重要而紧迫的课题,期待专家、学者去破解。

在企业管理实践中,由于行政管理工作涉及面广、综合性强,行政管理人员要有较宽的知识面和较高的理论水平、政策水平、专业水平和专业技能。因此,企业行政管理人才培养与工商管理专业人才培养并驾齐驱,需要有从大专、本科到研究生各层次的人才培养学历教育体系作为支撑。目前,国内在学历教育方面,已有不少本、专科院校开设了企业行政管理专业或企业行政管理方向,一些高校如清华大学、北京大学还开设了行政管理专业(企业行政管理方向)研究生课程进修班,为企业培养高层经理人。不过开设的课程,受到工商管理和行政管理专业的影响,没有很好地进行课程模块设计,本专科教育基本上是工商管理专业课程,研究生教育又主要是行政管理专业课程,没有体现企业行政管理专业的特性和教育需求。

企业行政管理专业需要一定的行政管理和工商管理专业知识作支撑,但不能替代企业行政管理专业核心知识的功能。因此,需要考虑国外已有教育经验和中国国情,研究开发出有中国特色的企业行政管理专业教育项目,特别是构建有中国特色的企业行政管理知识体系和学历教育专业课程体系。国内较早关注企业行政管理专业高等教育的黄安心教授积极推动该项建设工作,做了大量的前期准备。在华中科技大学出版社和有关专家的指导下,我们组织一批有相关学科、专业长期教学与实践经验的专家编写了这套“全国高等学校应用型人才培养·企业行政管理专业系列规划教材”,包括《企业行政管理概论》、《现代企业组织管理》、《企业公关与策划》、《企业文书与档案管理》、《企业法律实务》、《企业品牌与文化》、《企业人力资源管理》、《企业员工管理》、《企业管理信息化》、《企业经济信息与运用》、《企业后勤管理实务》、《企业班组现场管理》、《员工关系管理》、《企业招标采购实务》等13本专业核心课程教材,以满足广大师生对相关教材的迫切需要。

随着我国社会发展和政治经济体制改革的深化,对公务员队伍素质的要求越来越高,行政管理专业本科毕业生在政府部门的就业机会有减少的趋向。行政管理专业专科毕业生由于公务员入门本科“门槛”的要求,基本上只有选择读专升本继续深造或选择非公务员职业。很显然,我们的行政管理专业教育只盯住公务员职业或只选择公共行政管理教育方向多少是有点不合时宜的。如果继续原有的以培养公务员为目标的行政管理专业教育模式,不但脱离实际,而且人为地造成大量行政管理专业



学生就业困难。而另一方面,现代企业需要大量的受过专业教育的企业行政管理人才却得不到满足。事实上,从一般意义上讲,只有从事专业对口的工作,才更有可能找到职业感觉和实现职业发展目标,实现人生价值。企业行政管理专业又何尝不是如此呢?可以说编写这套教材是适应现代企业发展、企业行政管理实践和企业行政管理人才培养需要的创举。

考虑到应用型人才的培养需要,本套教材在编写体例上尽可能考虑职业素质和职业技能的人才培养目标需要和人才规格要求。在课程知识和内容组织上,强调以知识学习的项目管理为范式,以岗位工作任务为中心,以流程(过程)和方法为逻辑线索,以环境变化为权变因子,以恰当的知识呈现和教学方法,实现教学目标。

这套教材的突出特点如下。

第一,基础性。主要考虑国内目前此类教材稀少,成套性和基础性成为本套教材的重要编写方针,以使其成为企业行政管理系列教材的母版,起到抛砖引玉的作用,为此类教材建设做好基础性工作。

第二,创新性。本教材的科目设计及知识体系选择,既参考国外的经验,又考虑中国国情,突出了中国企业行政管理体制、企业行政模式与企业文化特色的要求,引进、继承和发展并重,力求形成有中国特色的企业行政管理知识体系和专业教育特性。

第三,应用性。教材以解决现代企业行政管理人才培养的重点、难点问题为己任,突出对企业行政管理实践问题的回应,强调专业素养和专业技能的培养,实现知识体系模块化以及项目管理化、任务化。设计有案例引导、案例分析、技能训练、实践活动等栏目。

第四,现代性。教材吸收一些长期从事远程教育、成人教育的专家参与编写,不但更好地结合企业实际开展教学,而且能够运用现代远程教育技术、信息技术、网络技术,开发网络课程,实现在线支持服务,为本地求学者解决工学矛盾,实现终身学习、持续发展的人生目标。

丁 煌

2010年5月

目录

第一章	企业人力资源管理概论	1
	学习目标	1
	案例引导	1
第一节	人力资源	2
第二节	企业人力资源管理	4
第三节	人力资源管理理论的发展历程	14
	技能训练	17
	本章小结	17
	实践活动	18
	本章练习	18
第二章	激励	22
	学习目标	22
	案例引导	22
第一节	激励概述	23
第二节	激励理论	29
第三节	激励方法与艺术	37
	技能训练	41
	本章小结	42
	实践活动	42
	本章练习	43
第三章	管理中的信任、责任与沟通	46
	学习目标	46
	案例引导	46
第一节	管理中的信任	47
第二节	管理中的责任	51
第三节	管理中的沟通	55
	技能训练	64



	本章小结	64
	实践活动	65
	本章练习	65
第四章	工作分析	68
	学习目标	68
	案例引导	68
第一节	工作分析概述	69
第二节	工作分析程序	75
第三节	工作分析方法	81
第四节	岗位评价	86
	技能训练	91
	本章小结	91
	实践活动	91
	本章练习	92
第五章	招募录用	97
	学习目标	97
	案例引导	97
第一节	员工的获取	98
第二节	招募录用的原则	100
第三节	招募录用的程序	102
第四节	招募录用的途径与方法	109
	技能训练	115
	本章小结	115
	实践活动	116
	本章练习	116
第六章	培训	120
	学习目标	120
	案例引导	120
第一节	培训概述	121
第二节	培训程序	125
第三节	培训方法与技巧	131
	技能训练	135
	本章小结	135
	实践活动	136



本章练习	136
第七章 绩效管理	140
学习目标	140
案例引导	140
第一节 绩效管理概述	141
第二节 绩效考核	149
第三节 绩效考核方法	153
技能训练	163
本章小结	163
实践活动	163
本章练习	164
第八章 薪酬管理	168
学习目标	168
案例引导	168
第一节 薪酬管理概述	169
第二节 薪酬调查	174
第三节 薪酬制度类型	181
技能训练	188
本章小结	189
实践活动	190
本章练习	190
第九章 劳动关系管理	195
学习目标	195
案例引导	195
第一节 劳动关系管理概述	196
第二节 劳动合同管理	198
第三节 集体合同制度	203
第四节 劳动争议处理制度	205
第五节 工作时间与最低工资制度	206
第六节 劳动安全卫生管理	208
技能训练	213
本章小结	213
实践活动	214
本章练习	215



第十章 职业生涯管理	219
学习目标	219
案例引导	219
第一节 素质测评	220
第二节 职业生涯管理	228
技能训练	236
本章小结	236
实践活动	237
本章练习	237
习题答案	240
参考文献	243
后记	245

第一章 企业人力资源管理概论



学习目标

通过本章的学习,了解企业人力资源的概念和其量与质的规定性,了解人力资源管理理论的发展历程,了解人力资源管理概念;理解现代人力资源管理与传统劳动人事管理的区别;掌握现代人力资源管理的功能和内容。



案例引导

员工管理

有七个人住在一起,每天共喝一桶粥,显然粥每天都不够。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是乎每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。后来他们开始推选出一个品德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。最后想出来一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不公平,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

【启示】

管理的真谛在“理”不在“管”。管理者的主要职责就是建立一个像“轮流分粥,分者后取”那样合理的游戏规则,让每个员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾公司利益和个人利益,并且要让个人利益与公司整体利益统一起来。责任、权利和利益是管理平台的三根支柱,缺一不可。缺乏责任,公司就会产生腐败,进而衰退;缺乏权利,管理者的合法性就缺少保障;缺乏利益,员工积极性就会下降,消极怠工。管理者只有把“责、权、利”的平台搭建好,员工才能“八仙过海,各显其能”。



第一节 人 力 资 源

一、人力资源概念

人力资源由彼特·德鲁克(Peter Drucker)于1954年在《管理的实践》中首次提出。他认为,人力资源就是指一个组织所拥有的制造产品或提供服务的人力。换言之,一个组织的人力资源就是组织内具有各种不同知识、技能以及能力的个人,他们从事各种活动以达成组织的目标。本书认为,所谓人力资源,就是指人所具有的对价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。

它包括以下几个要点。

- (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) 这一能力能对财富的创造起贡献作用,成为财富形成的来源。
- (3) 这一能力能够被组织所利用,这里的“组织”既可以大到一个国家或地区,也可以小到一个企业或单位。

二、人力资源的数量和质量

作为一种资源,人力资源也同样具有量和质的规定性。人力资源是依附于人身上的劳动能力,和劳动者是密不可分的,因此可以用劳动者的数量和质量来反映人力资源的数量和质量。

(一) 人力资源的数量

1. 人力资源数量的计量

对于企业而言,人力资源的数量一般来说就是其员工的数量。对于国家而言,人力资源的数量可以从现实人力资源数量和潜在人力资源数量两个方面来计量。

潜在人力资源的数量,可依据一个国家具有劳动能力的人口数加以计量。为此,各国都根据其国情对人口进行劳动年龄的划分。我国现行的劳动年龄规定是:男性16~60岁,女性16~55岁。在劳动年龄上下限之间的人口称为劳动适龄人口。小于劳动年龄下限的称为未成年人口,大于劳动年龄上限的称为老年人口,一般认为这两类人口不具有劳动能力。

但是在现实中,劳动适龄人口内部存在一些丧失劳动能力的病残人口,还存在一些因为各种原因暂时不能参加社会劳动的人口,如在校就读的学生。在劳动适龄人口之外,也存在一些具有劳动能力且正在从事社会劳动的人口,如我们经常看到的退休返聘人员。在计量人力资源时,上述两种情况都应当加以考虑,这也是划分现实人力资源与潜在人力资源的依据。按照上述思路,可以对我国的人口构成作如下的划



分,见图 1-1。

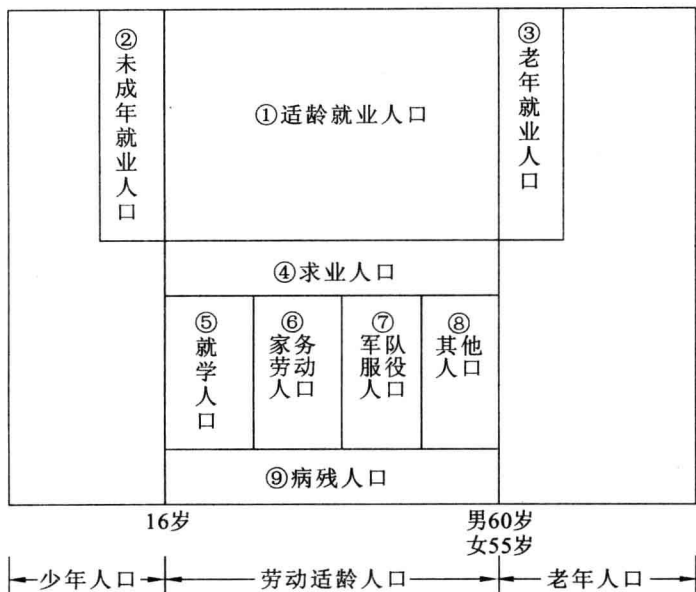


图 1-1 人力资源数量构成图

(资料来源:张德,《人力资源开发与管理》(第三版),清华大学出版社,2007年。)

潜在的人力资源数量由 8 个部分构成,即图中①~⑧部分。而现实的人力资源数量则由①、②、③部分构成。

2. 影响人力资源数量的因素

(1) 人口的总量。人力资源属于人口的一部分,因此人口的总量会影响到人力资源的数量。人口的总量由人口基数和自然增长率两个因素决定,自然增长率又取决于出生率和死亡率,用公式表示如下:

$$\text{人口总量} = \text{人口基数} \times (\text{出生率} - \text{死亡率})$$

(2) 人口的年龄结构。相同的人口总量下,不同的年龄结构会使人力资源的数量有所不同。劳动适龄人口在人口总量中所占的比重较大时,人力资源的数量相对会较多;反之,人力资源的数量相对会较少。

（二）人力资源的质量

人力资源是人所具有的脑力和体力的总和,因此劳动者的素质就直接决定了人力资源的质量。

劳动者的素质由体能素质和智能素质构成。就劳动者的体能素质而言,又有先天的体质和后天的体质之分;智能素质包括经验知识和科技知识两个方面,而科技知识又可分为通用知识和专业知识两个部分,见图 1-2。

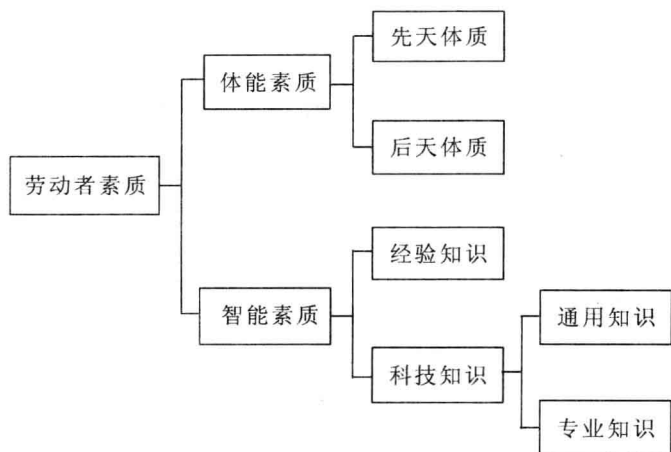


图 1-2 劳动者素质构成图

(资料来源:董克用、叶向峰,《人力资源管理概论》,中国人民大学出版社,2003 年。)

第二节 企业人力资源管理

一、人力资源管理概念

人力资源管理(human resource management,简称 HRM),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、激励等一系列活动,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。人力资源管理的主要目的在于科学、合理地使用人才,充分发挥人的作用,推动社会和组织的迅速发展。

正确地理解人力资源管理的含义,必须避免两种错误的看法:一种是将人力资源管理等同于传统的人事管理,认为两者是完全一样的,只不过换了一下名称而已;另一种是将人力资源管理与人事管理彻底割裂开来,认为两者是毫无关系的。其实,人力资源管理和人事管理之间是一种继承和发展的关系:一方面,人力资源管理是对人事管理的继承,人力资源管理的发展历史告诉我们,它是从人事管理演变过来的,人力资源管理依然要履行人事管理的很多职能;另一方面,人力资源管理又是对人事管理的发展,它的立场和角度完全不同于人事管理,可以说是一种全新视角下的人事管理。两者之间的区别如表 1-1 所示。



表 1-1 现代人力资源管理与传统劳动人事管理的区别

管理涉及的项目	现代人力资源管理	传统劳动人事管理
观念	员工是具有主观能动作用的资源	员工是投入的成本负担
内容	不仅是人员与劳动力的管理,而且是人力资本的管理	人员与劳动力的简单管理
范围	扩大到非正式组织、团队乃至组织外的人力资源	正式组织内
组织结构	树型、矩阵型扩大到网络型	树型或矩阵型
视野	广阔、远程性	较狭窄
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重“管人”
功能	系统、整合	单一、分散
地位	从决策层到全员	人事部门执行层
作用	决定企业前途	提高效率与工作生活质量
工作方式	参与	控制、隐秘
协调关系	合作、和谐	监督、对立
角色	挑战性、动态性	例行性、记载式
导向	组织目标与员工行为目标一致	组织目标与员工行为目标分离

(资料来源:葛秋萍,《现代人力资源管理与开发》,北京大学出版社,2012年。)

二、人力资源管理目标

人力资源管理既要考虑组织目标的实现,又要考虑员工个人的发展,强调在实现组织目标的同时实现个人的全面发展。美国学者提出了四大目标:

- (1) 保证适时地雇用组织所需要的员工;
- (2) 最大限度地挖掘每个员工的潜能,既服务组织目标,也确保员工的发展;
- (3) 留住那些通过自己的工作有效地帮助组织实现目标的员工,同时排除那些无法对组织提供帮助的员工;
- (4) 确保组织遵守政府有关人力资源管理方面的法令和政策。

阿姆斯特朗认为人力资源管理应实现 10 个目标:

- (1) 通过公司最有价值的资源——员工来实现公司的目标;
- (2) 使人们把促成组织的成功当做自己的义务;
- (3) 建立具有连贯性的人事方针和制度;
- (4) 努力寻求人力资源管理方针和企业目标之间的统一;