

经营者案头工具书 管理者智慧枕边书

人力资源 管理全书

新编公司员工招聘培训与管理

RENLI ZIYUAN
GUANLI QUANSHU



白金版

赵春辉◎主编

把关人才储备水平 协调企业团队建设

本书从人力资源管理所涉及的基础理论出发，帮助人力资源管理者预测人力资源需求，招聘和培训员工，并进行有效组织、绩效考核、报酬管理和有效激励。旨在帮助读者理解人力资源管理的理论框架和实际操作细节。

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社



本书是人力资源管理领域的权威著作，全面系统地介绍了人力资源管理的理论、方法和实践。本书可作为人力资源管理专业及相关专业的教材，也可供从事人力资源管理工作的专业人士参考。

中国劳动社会保障出版社
CHINA LABOR & SOCIAL SECURITY PRESS

经营者案头工具书 管理者智慧枕边书

人力资源 管理全书

新编公司员工招聘培训与管理

RENLIZIYUAN
GUANLIQUANSHU



白金版

赵春辉◎主编

本书从人力资源管理所涉及的基础理论出发，帮助人力资源管理者预测人力资源需求，招聘和培训员工，并进行有效组织、绩效考核、报酬管理和有效激励。旨在帮助读者理解人力资源管理的理论框架和实际操作细节。

内蒙古出版集团
内蒙古人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理全书/赵春辉主编. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2009. 12

(赢在职场与管理实务丛书)

ISBN 978 - 7 - 204 - 10289 - 1

I. ①人… II. ①赵… III. ①劳动力资源 - 资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 236155 号

赢在职场与管理实务丛书

作 者 赵春辉
责任编辑 毅 鸣
封面设计 点滴空间
出版发行 内蒙古人民出版社
地 址 呼和浩特市新城区新华大街祥泰大厦
网 址 <http://www.nmgrmcbs.com>
印 刷 北京雨田海润印刷有限公司
开 本 710 × 1000 毫米 1/16
印 张 380
字 数 4000 千字
版 次 2009 年 12 月第 1 版
印 次 2011 年 1 月第 2 次印刷
印 数 1 - 10000 册
书 号 ISBN 978 - 7 - 204 - 10289 - 1/F · 286
定 价 560.00 元 (全 20 册)

图书营销部联系电话: 4972001 4972092

如出现印装质量问题, 请与我社联系。联系电话: (0471) 4971562 4971659



Preface

惠普总裁维斯普莱特说：“21 世纪的成功企业将是那些尽力开发、储藏并平衡员工知识的组织。”随着中国改革开放的深入以及加入 WTO，企业之间的竞争越来越激烈，而竞争的焦点，最终体现在人才的竞争上。人力资源的开发与管理能否跟上时代发展的要求，对目前我国各种性质类型的企业的生存和发展起着至关重要的作用。

由此可见，人力资源是组织实现其目标、持续生存和发展的最重要资源。人力资源就成为组织决策的关键考虑因素；人力资源的获取、开发和利用就应该匹配于组织战略和目标，成为组织管理中至关重要的一环。组织战略管理就与人力资源管理密切结合起来，形成了战略人力资源管理思想。

新的世纪，现代企业人力资源管理面临严峻的挑战，主要表现在以下几个方面：

一是全球化的挑战。随着我国加入 WTO，外国企业人才本地化与在国外的中国企业人才属地化的问题就是突出的人力资源管理问题。

二是新技术的挑战。新技术的挑战主要指计算机技术与网络技术的进步所带来的人力资源管理的挑战。

三是成本抑制的挑战。全面质量管理与业务流程再造对于提高组织竞争力是非常重要的，尤其对于现代组织中的服务和知识密集型公司来



说，研究降低成本，特别是劳动成本，包括裁员、外包、员工租赁等，这些都直接影响人力资源政策和实践。

四是变化管理的挑战。为了适应环境，组织的管理要发生一系列的变化。

如何把人作为一种活的资源加以利用与开发，如何能真正调动员工的积极性与主动性，是现代人力资源管理的核心任务，也是企业管理人员的首要职责。但是，由于我国的人力资源管理起步较晚，在企业中的应用水平还比较低，很多企业的管理方式仍处于经验管理模式下，对人的管理仍然还是传统的人事管理模式。企业的人力资源没有得到有效充分的开发与利用，所以造成了企业大量的人力、物力和财力的浪费。

随着国内人才市场的竞争日趋激烈，越来越多的企业开始意识到企业获取竞争优势的决定因素是人，而人力资源管理也成为企业管理的重中之重，提升企业人力资源管理水平，已成为国内企业的当务之急。为了真正提高我国企业的人力资源管理水平，我们倾力编写了这本《人力资源管理全书》。

在编写《人力资源管理全书》的过程中，我们尽力做到内容新颖，突出实用性。因此，本书的适用面较广，既可作为高职高专院校人力资源管理类专业的教材，也可作为从事经济、管理等方面工作的管理人员的参考读物。由于编者水平有限，书中难免存在疏漏和错误之处，恳请读者批评指正。

编者

Contents

目录



第一章 人力资源管理概述

第一节	人力资源管理发展情况	10
第二节	现代人力资源管理与传统人事管理	12
第三节	人力资源管理的含义	23
第四节	人力资源管理的任务	24
第五节	中国古代的人事思想	26
第六节	美国企业人力资源管理模式	29
第七节	日本企业人力资源管理模式	31
第八节	常用表格及工具	34

第二章 组织设计

第一节	组织设计概述	46
第二节	组织结构的内容	48
第三节	组织结构的形式	53
第四节	组织结构的变革	61
第五节	岗位调查常用表格范本	65

第三章 人力资源规划

第一节	人力资源规划的重要性	70
第二节	人力资源规划的内容	72
第三节	人力资源规划的程序	75



第四节	人力资源供求预测体系	77
第五节	人力资源需求预测方法	78
第六节	人力资源供给预测	81
第七节	人力资源综合平衡	83
第八节	人力资源规划的编制过程	84
第九节	人力资源规划的预算管理	86
第十节	人力资源规划常用表格及工具	88
第十一节	人力资源规划流程	98

第四章 员工招聘与录用

第一节	员工招聘概述	102
第二节	员工招聘类型	103
第三节	人力资源的甄选	107
第四节	员工录用与招聘评估	112
第五节	招聘管理表格及工具	115

第五章 员工培训与开发

第一节	员工培训的形式	140
第二节	员工培训的重要性	141
第三节	培训与开发的原则	143
第四节	建立有效的员工培训体系	144
第五节	员工培训方法	146
第六节	管理人员的技能开发	148
第七节	如何进行培训评估	155
第八节	员工培训常用表格及工具	158

第六章 员工激励

第一节	构建激励机制	186
第二节	员工激励经典理论	188
第三节	如何激励员工	195
第四节	员工激励的误区	197
第五节	有效激励员工的方法	199
第六节	激励员工的锦囊妙招	201

第七节 如何提高员工的积极性	203
----------------------	-----

第七章 绩效考核与管理

第一节 了解绩效考核	208
第二节 绩效考核的主体与方法	209
第三节 绩效管理存在的问题	211
第四节 员工绩效不佳的原因	213
第五节 月度工作绩效考核法	216
第六节 绩效管理常用表格工具	219

第八章 薪酬管理

第一节 薪酬管理概述	232
第二节 薪酬的作用	234
第三节 薪酬管理目标	235
第四节 薪酬设计的核心问题	236
第五节 薪酬管理体系设计	238
第六节 制定薪酬策略	243
第七节 薪酬结构策略	244
第八节 薪酬水平策略	247
第九节 薪酬管理常用表格及工具	249

第九章 职业管理

第一节 职业管理概述	260
第二节 职业规划与发展	270
第三节 个人职业计划	277

第十章 劳动管理

第一节 劳动关系概述	282
第二节 劳动者的权利	284
第三节 工会、职代会的地位和作用	287
第四节 西方劳资协商和谈判模式	289
第五节 解决劳动争议途径和方法	291
第六节 中国企业劳动关系发展及任务	293
第七节 劳动关系管理常用表格及工具	298

REN LI ZI YUAN
GUAN LI QUAN SHU

第一章

人力资源管理概述





第一节 人力资源管理发展情况

随着社会的发展与管理职能的不断变化,人力资源管理也在从传统的人事管理向现代人力资源管理不断转变。人力资源管理是一个动态的过程,随管理职能的变化而变化,这个过程应该说是螺旋式的上升。

一、发展进程

人力资源管理是近30年来才逐渐出现并普及的新概念与新术语,这一理论是美国学者迈尔斯在1965年提出的。与此同时,人力资源管理作为一种理论体系,20世纪70年代已开始兴起,80年代蓬勃发展,90年代风靡世界。特别是1986年美国著名管理学家彼得·杜拉克的《传统人事部门再见!》一文的发表,是一个重要标志。此文在国际社会引起了强烈的反响,一时间,许多国家纷纷摘除了人事部的牌子而改称人力资源部,实现了职能上的重大转变,如加拿大成立了人力资源部,印度和日本设立了人力资源中心,韩国设立了人力资源局等,在我国的三资企业、民营企业中也引起了共鸣,这种做法在当时被称为“翻牌运动”。人力资源管理部门工作人员的地位、权力也大幅度提升,部门负责人由过去的一般中层管理干部上升为副、总裁的级别,并成为组织的高级决策成员。这种变革不仅表现为机构名称的更换和职能的简单调整,而且在深层次上也体现了人事管理理念的变革。

二、变革原因

当代世界新技术革命推动了现代人力资源管理取代传统人事管理。从20世纪40年代到50年代,由于原子能、电子计算机和空间技术的出现,开始了第三次技术革命。这次技术革命比前两次技术革命内容更丰富,影响更深远,它使西方国家的产业结构发生了巨大的变化。传统工业如钢铁、造船、汽车、纺织等工业生产下降,成为所谓的“夕阳工业”,而以微电子、生物工程、光导纤维、激光、新能源等一系列新兴工业为标志的“朝阳工业”迅速发展,三大产业之间和各产业尤其是制造业中各生产部门之间产生大幅度的结构调整,使社会生产朝着高度知识密集型和智能型方向发展。与此同时,这次技术革命也使人事管理发生了巨大变革。

是什么原因推动着人事管理向现代人力资源管理的变革?归纳起来有以下几个方面的原因:

(1) 随着以微电子技术为标志的信息时代的到来,使人们的工作方式发生了变

化,但劳动积极性呈下降趋势。二战后,世界科技的发展速度是空前的,仅最近30年来的科技成果就比过去两千年的总和还多,二战后比一战后技术更新的速度加快了4倍左右,科学信息量也呈几何级数在增长。这一切使当代成为人类受惠科技最大的时代。世界范围内高新技术的蓬勃发展与广泛应用,给人们带来了巨大的物质利益,工业自动化程度的提高大大减轻了人们在生产中的体力负担,各种高新技术产品使人们的工作生活更便捷。但是,科技发展也给人们的工作带来了负面影响:

一是由于微电子技术的应用,人一机交互作用范围扩大,轮班工作制增多了,这会使劳动者在工作场所的接触机会减少。再加上人们可以通过计算机终端设备召开计算机电话会议,还可以采用微电子技术把工作拿到家中去做,都会使人们互相隔离、疏远,从而产生孤独感。

二是高科技、流水线、自动化使劳动者在工作中不能像过去那样发挥自己的才能了,而是面对着似乎是无尽头的生产线,两眼瞪着红绿灯,从而感到单调无聊、枯燥乏味、精神紧张。高科技、自动化给人们工作方式带来的这些变化,使工作积极性呈现下降的趋势。如何激发员工的活力?如何开发员工的才能?这是新形势下向人事管理提出的新课题。

(2) 随着生产力的高度发展和劳动者温饱问题的解决,人们的需求层次提高了,劳动者变得“难以管理”了。战后,由于第三次科学技术革命的推动,西方经济及整个世界经济获得了较长时期的发展。在这二十多年的“黄金时代”,西方工业国家的工业生产增长了3~4倍,国民生产总值年均增长率超过8%。从人均国民生产总值来看,到1987年,美国为18360美元,日本为15670美元。目前,日本人均国民生产总值已达3万美元以上。在此期间,劳动者的科学技术水平也大大提高了,他们的脑力因素、科学知识和技术水平在生产中起了突出的作用。争得温饱并拥有了更多知识和更高技能的劳动者,与他们经历过大(经济)危机和战争的父辈相比,其期望、价值观和需求层次都有很大差别,其白领化和工会化程度也提高了。人们除了生理的需要外,越来越需要得到安全、友谊、自尊和自我实现的满足。人们追求自我价值的实现,希望自己的才能得到发挥,表现为有知识的人难以管理。面对这些新课题,传统人事管理的激励(奖惩)手段尤显失灵。

(3) 随着世界范围内的经济竞争日益激烈,促使各国关注本国的人力资源开发,各国人力资源开发战略推动传统人事管理向人力资源管理转变。战后,世界范围内的经济竞争日益激烈,信息革命来势凶猛,产品换代和产业结构调整不断加快,科技进步日新月异。在这场激烈的国际较量中,人才已成为各国综合实力发展的决定因素。为此,世界各国展开了激烈的人才争夺战。同时,各国纷纷把本国人力资源开发放在首要的战略地位,把科技进步和提高劳动者素质作为经济腾飞的支撑。人力资源开发是从幼儿开始的教育到成年后的使用、调配、继续教育管理直到老年退休后发挥余热等全过程的整体性、综合性、全面性的行为过程,其对象是全社会的



人。而传统人事管理的对象是从业人员——全社会人力资源的主力军。因此，人力资源开发战略要求传统人事管理进行一番改造，使之成为实现这一战略的重要环节。

此外，还有一些环境因素，譬如世界市场的形成和跨国公司的建立所带来的资金、技术、人力的跨国流动，在人员的选拔、培训和奖酬等方面对传统人事管理提出了新的要求；民权运动，平等就业，各种反歧视法的出台，以及工会的压力，如美国汽车工人工会提出了提高工人“全面工作生活质量”的要求等，都促进了传统人事管理的改造。

正是上述原因导致传统人事管理到现代人力资源管理的转变。现代人力资源管理的主导思想是以“人”为中心进行管理，它围绕“开发其能力，激发其活力”的二元目标，着重于寻求“人”与“工作”相互适应，注重工作内容丰富化和工作水准的挑战性，强调员工与组织共同发展。时至今日，在西方企业界内，现代人力资源管理已取代传统人事管理。其并无固定模式，方法也在不断创新。它为企业的发展提供了强大的推动力。

第二节 现代人力资源管理与传统人事管理



一、二者的联系

现代人力资源管理是由传统人事管理演化而来的。为此，我们的研究首先从人事管理的概念入手，然后再分析现代人事管理的发展演化过程。

1. 人事管理的含义

要了解人事管理的概念，必须首先了解什么是“人事”。“人事”一词，在我国古已有之，在不同的场合，它有不同的含义。譬如，它曾被解释为：

- (1) 人情事理；人世间的事情。
- (2) 人为之事；人力。
- (3) 交际酬应之事；送人的礼物。
- (4) 男女关系。
- (5) 机关团体内部工作人员的录用、培训、考核、调配和奖惩等工作事宜。

由此可见，在人类社会生活中，许多与人有关的事情都可以称为“人事”。但从管理学的角度看，只有上述第5种解释大体接近“人事”的概念。在这里，“人事”是指社会劳动过程中或社会劳动组织中人与事的关系，以及在此基础上共事人之间的关系。

如何理解“人事”这一概念呢？

首先，它是人与事的关系。

“人事”并非指截然分开的人与事，而是指人和事的关系，即用人干事。这里所说的“人”，是指各职业岗位上的人；这里所说的“事”，是指社会上的各种职业岗位或岗位工作。人与事的关系是“人事”这一概念的基本内容。

人与事的关系又包括哪些内容呢？马克思在他的资本循环理论中曾经指出，在企业中，当货币资本转化为生产资本时，劳动力和生产资料在质上必须互相适应，在量上也必须保持一定的比例；否则，如果劳动者的劳动能力与生产资料的性质不相适应，两者就不能在生产过程中结合起来。同样，如果劳动力与生产资料的数量不合比例，也会造成社会劳动的浪费。根据这一理论认识，我们可以进一步去理解社会劳动组织中的人与事的关系。这一关系的具体内容应该包括以下内容：

第一，事的总量和做事人的总数的关系。一定数量的工作要配备相当数量的工作人员。人多了，就会造成人力浪费；人少了，就会造成工作任务不能按时完成，进而使组织目标难以达成。因此，人与事在量上要保持一定比例。确切地说，人与岗位的数量关系应该是“一个萝卜一个坑”。这是人与事关系的第一方面内容。

第二，事的性质和做事人能力的性质的关系。这一关系又包括两个方面的内容：一是从宏观上看，社会工作有各行各业，工作人员也有多种专业，工作人员队伍的专业结构要与经济（产业）结构相适应；二是从微观上看，每一个岗位的工作由于具有各种不同的性质和繁简难易程度，因此对岗位任职者的资格要求也是不一样的，工作人员的资格条件必须与其任职岗位的资格要求相适应。总之，人与事在质上要相适应，这是人与事关系的第二方面的内容。

上述内容是“人事”概念的基本内容，即人与事的关系。

其次，它是共事人之间的关系。

人与事的关系是“人事”这一概念的基本内容，但并不是其全部内容。“人事”还包括共事人之间的关系。我们知道，人类从事生产活动从来都是结成团体进行的社会生产。人们做事，任何一个人都不可能脱离别人而孤立地做事，他只有在和别人建立某种关系，如上下级关系、同事关系等；并在别人的支持和协助下才能做事。可见，“用人干事”的真正含义是“人们共同干事”。因此，“人事”不仅包含人与事的关系，而且包含共事人之间的关系。人们平时所讲的某人在单位人事关系紧张，就是指共事人关系紧张。

最后，它是社会劳动组织中的关系。

“人事”是指社会劳动组织中的人与事关系和共事人之间的关系。这里所讲的“社会劳动组织”是一个广义的概念，它是指具有一定社会目标，并以业缘关系（人们由于从事共同的或有关联的社会工作而交往结成的人际关系）为基础的人群结合，如国家机关、企事业单位和社会团体等。而家庭组织就不是社会劳动组织，它只是以血缘关系为基础而结合起来的家庭生活组织。因此，家庭内部的人与事关系和共



事人的关系就不属于“人事”的内容。

综上所述，“人事”这个概念是特指社会劳动组织范围内的人与事关系，及其在此基础上的共事人关系。“人事”亦称“人事关系”。在社会劳动组织中，协调好各方面的人事关系，使人与事之间、共事人之间的相互关系处于最佳状态，正是人事管理的基本任务。

什么是人事管理？既然“人事”亦称人事关系，那么可以说，人事管理就是对人事关系的管理，它是协调社会劳动过程中人与事，以及共事人相互关系的管理活动。比如，通过招募甄选、晋升降职、调配、培训等人事管理活动协调人与事的关系，通过思想政治工作、疏导教育、纠纷调解、调配、奖惩等人事管理活动协调共事人之间的关系，使人与事科学结合、人与人密切配合，从而达到提高工作效率之目的。

2. 人力资源管理的产生和发展

管理是进行共同生产的劳动方式所必然引起的。人事管理作为管理活动的主要组成部分，随着管理的产生而产生，随着管理的发展而发展，最后分离出来，成为一种专门的管理。

物质资料的生产是人类社会存在和发展的基础。自从有了人类，人类就从事物质资料的生产活动，后来在生产活动的基础上，又产生了人们的政治、文化等其他社会活动。人们要生产，要做事，就必然产生人与事的关系和共事人之间的关系，因而也就要有组织、协调、控制这些关系的管理活动，即人事管理活动。因此，从一般意义上说，自从有了人类，就有了人事关系，就有了人事管理活动。

但是，在生产水平极其低下、社会生活十分简单的原始社会，人与事的关系是非常简单的，因而也不可能有专门管理人事关系的人事管理活动。人类社会进入原始社会末期乃至奴隶社会以后，随着社会生产力的发展，产生了社会大分工，首先，农业和畜牧业相分离；接着，手工业、商业独立出来成为一个行业，脑力劳动和体力劳动也相分离了。社会分工的发展，使社会劳动中人与事的关系日益复杂起来，于是，专门从事组织、协调、控制人与事关系的人事管理活动便应运而生。古代中国的长城和古埃及的金字塔，都杰出地体现了对成千上万人进行的组织和管理，只可惜没有文字记载留下。在人事行政管理方面。我国周朝开始设“天官”，隋唐以后直到清朝设立的“吏部”，分别是专管官吏的选拔、任免、进退等事宜的官吏和机构。可见，从奴隶社会初期就产生的人事管理活动，到目前已有两千多年的历史了。

从企业人事管理来看，人事管理活动出现在欧美国家第一次产业革命以后，可以分三个阶段来描述人事管理向人力资源管理演变的发展阶段。

第一次产业革命促进了企业人事管理的诞生。18世纪下半叶到19世纪上半叶发生在西欧的第一次产业革命（工业革命），使物质生产力的发展出现了一个狂飙时期，造就一个蒸汽时代，工场手工业过渡到机器大工业、社会的基本生产组织形式

从以家庭为单位转为以工厂为单位。在以家庭为基本生产单位时,没有必要把管理活动分离出来。而在工厂中,雇佣了大批工人,集中了大批的材料和机器,就产生了指挥、协调、控制和监督的问题。于是,专门的管理活动出现了。当时管理的特点是军队式的严密组织和控制,生产控制主要是压低计件工资和高压式的生产监督。随着工厂内部劳资矛盾的日益激化,企业人事管理产生了,当时叫劳动管理,主要是对工人的工资和劳动条件进行管理。这是凭直觉、经验和个人意志进行管理的阶段,即传统的经验管理阶段。

第二次产业革命推动经验管理走向科学管理。19世纪后30年,欧美国家完成了第二次产业革命,物质生产力由蒸汽时代进入电气时代。随着石油、电力等能源和化学等新工业的兴起,以及新技术在工业中的广泛应用,促进了资本主义经济的迅速发展,使之呈现出两个明显的特点:一是重工业取代轻工业占主导地位,使资本和生产更加集中,出现了托拉斯等垄断组织,使资本主义由自由竞争阶段进入垄断阶段;二是生产更加社会化,生产规模不断扩大,劳动专业化程度越来越高,促使企业所有者与管理者分离。具有得天独厚的自然和人文优势的美国后来居上,于19世纪末完成了机器大工业的建立,到20世纪初,资本和生产的集中大大加快,垄断组织急剧增加,并在经济领域取得了统治地位。这一切都对管理提出了更高要求,过去那种只凭经验和个人意志进行管理,只会“执鞭驱策别人”的管理与大生产根本不能适应,需要建立科学的管理制度,实行标准化生产和提高劳动生产率的种种措施。于是,这一时期出现了以费雷德里克·温斯洛·泰罗、亨利·法约尔为代表的管理学家,创立了管理理论。

被称为“科学管理之父”的泰罗(1856-1915)的理论成果,使管理在历史上第一次从经验上升为科学。他通过“时间和动作研究”科学地确定劳动定额,这在历史上第一次使定额工作建立在精确调查研究的基础上。他主张人事相宜,由工作挑选工人,每项工作都应由专门的机构挑选第一流的工人。在时间和动作研究的基础上,泰罗提出了一系列科学的工作方法,使工具标准化、操作力法标准化、工作环境标准化、原材料标准化。为落实这些标准化措施,他主张培训工人;为了推行“科学的高定额”,他主张实行差别计件工资制,凡达到定额的工人按高工资率计算工资,达不到定额的工人则按低工资率计算工资。“泰罗制”的推行,使美国当时的劳动生产率提高了2~3倍。第一次世界大战时期,“泰罗制”在欧洲各国得到推广。

在泰罗倡导的科学管理运动和动作时间研究的基础上,美国的企业于第一次世界大战期间开始实行工作分析制度。1920年,这一制度得到美国国家人事协会的正式肯定并开始推广,后来在世界许多国家得到普及。所谓工作分析,就是对所设的工作岗位进行分析,继而确定其工作性质、任务、标准、责任、权限和任职人员的资格条件的过程。工作分析制度就是将工作分析的结果作为一系列人事管理活动的依据的制度。例如,根据岗位工作标准来考核员工的工作绩效,根据岗位工作任务的轻重程度来确定相应的工资标准,根据岗位任职人员的资格条件来招募合格的人