



全国农村合作金融机构业务培训教材

农信银资金清算中心 组织编写

RURAL CREDIT BANKS FUNDS CLEARING CENTER

RENLI ZIYUAN GUANLI

人力资源管理

主编 袁声莉



 中国金融出版社

全国农村合作金融机构业务培训教材

人力资源管理

主 编 袁声莉

副主编 曹 艺 赵红梅

 中国金融出版社

责任编辑：罗邦敏 郝凤英

责任校对：张志文

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 (Renli Ziyuan Guanli) /袁声莉主编. —北京: 中国金融出版社, 2012. 1

(全国农村合作金融机构业务培训教材)

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6193 - 8

I. ①人… II. ①袁… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 241971 号

出版 **中国金融出版社**

发行

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 保利达印务有限公司

尺寸 185 毫米×260 毫米

印张 16.75

字数 370 千

版次 2012 年 1 月第 1 版

印次 2012 年 1 月第 1 次印刷

定价 33.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 6193 - 8/F. 5753

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

《全国农村合作金融机构业务培训教材》
丛书编委会

主 任：王耀辉

副主任：刘永成

委 员：（以姓氏笔画为序）

才凤玲	王 辉	王红梅	王丽莎	王艳君	卢亚娟
刘 俊	刘东辉	刘金波	许 莉	张 军	张 红
李振华	陆建云	林江鹏	姚 旭	殷治平	袁声莉
葛竹春	董雪梅	满玉华	蔡则祥		

总 序

农村信用社自 1951 年成立以来，历经 60 年艰辛发展历程，走过了一条不平凡的发展之路。在党中央、国务院正确领导下，农村信用社以服务“三农”为宗旨，自身实力迅速壮大，已成为我国金融系统的重要力量，是名副其实的农村金融主力军。特别是以 2003 年 6 月国务院颁布《深化农村信用社改革试点方案》为标志，新一轮农村信用社改革全面展开，农村信用社深化改革和经营发展进入了快车道。几年来，以产权制度为核心的改革成绩斐然，农村信用社、农村合作银行、农村商业银行（以下简称农村合作金融机构）并存，声名鹊起，共襄盛举，共同发展，共同繁荣。

截至 2011 年 6 月末，全国农村合作金融机构营业网点近 8 万家，从业人员 78 万人，资产 12.04 万亿元，负债 11.37 万亿元，存款 9.58 万亿元，贷款 6.43 万亿元。存款、贷款规模攀居全国银行业金融机构第 4 位和第 2 位，成为我国城乡金融机构网点最多、分布最广、“三农”贷款投放最多、农村普惠金融服务贡献度最大的金融机构。

银行业的竞争和发展，归根结底是人才的问题，才兴业兴，才尽业衰，已昭示了银行发展的永恒真理。伴随农村合作金融机构发展的突飞猛进，面对经营管理、创新的多重压力，员工素质、能力不适应的矛盾日益突出，已成为农村合作金融机构走向现代银行之路的瓶颈，“短板效应”为业界所共识。但是，囿于现有管理体制的现状，员工培训合力不够，层次不高，且缺乏系统性和全面性，培训效果不佳，难以达到规范化、标准化。针对这种现状，我们以服务股东及成员单位为宗旨，充分利用自身优势，组织全国部分高等院校专家、教授，编写《全国农村合作金融机构业务培训教材》丛书（以下简称《丛书》）一套 18 种。该《丛书》具有以下几个特点：一是覆盖面广。《丛书》内容涉及会计、信贷、财务、管理、审计、营销、法律、科技、新兴业务、人力资源、服务礼仪、应用写作等各专业、各个方面，可谓包罗万象，几近百科。二是实用性强。《丛书》体例新颖，线条清晰，通俗易懂，适合农村合作金融机构员工自学和培训，特别是每种教材附有若干套试题，存放于农信银远程学习系统，供员工自学与培训时自考自检。三是方

便自学。《丛书》课件在农信银远程学习系统上将陆续推出，员工登录系统后即可学习，不受时间和场地限制，解决了员工自学培训中的工学矛盾。

汇通城乡，服务股东，普惠“三农”，成就梦想，是农信银资金清算中心永恒不变的价值理念。组织编写《丛书》是我们所尽的菲薄之力，相信它是撬动支点之力，必将推动全国农村合作金融机构的诺亚方舟。让员工培训、人才培养的大戏高潮迭起，演绎辉煌！

《全国农村合作金融机构业务培训教材》丛书编委会
2011年11月25日

前 言

温家宝总理在全国第二次人才工作会议上指出,当今世界,国际竞争日趋激烈,突出表现为科技、教育和人才竞争。科技是关键,教育是基础,人才是根本。银行业作为知识密集型的特殊服务行业,同业产品、服务的无差异性以及人力资本的非专用性决定了银行业的竞争最终归结于人力资源和人才的竞争,人才是银行发展的根本,银行的竞争说到底的高素质员工队伍的大比拼,人力资源开发和管理是银行建设和管理的关键和核心。

进入21世纪,经济全球化进程加快,国际资本加速流动,国际金融逐渐朝着一体化、市场化和自由化的方向发展,全球金融市场竞争日趋剧烈。近年来,国有商业银行陆续完成了股份制改革,农村信用社的改革也在逐步进行之中,但在同外资银行、股份制银行的竞争中暴露出自身难以回避的一些问题,突出表现在管理观念落后,人才流失严重和人均效益低下方面,这些问题成为困扰我国银行进一步发展的瓶颈。国内银行亟须通过科学有效的人力资源管理创新,全面提升其核心竞争力。基于这种考虑,我们组织编写了这本教材,系统介绍人力资源管理的基本思想、基本理论、基础知识与基本技术,从理念和知识上武装我们,以期对推动银行员工队伍建设有所帮助。

本教材系统介绍了人力资源开发与管理的基本思想、基本理论、基础知识、基本技术以及管理活动中值得关注的一些新问题。从人力资源以及人力资源管理的基本概念入手,介绍了人力资源管理实践活动中经常要面对的几大块职能,包括职位分析、人力资源规划、员工招聘、绩效管理、薪酬管理、员工培训、职业生涯管理、变革创新与压力管理、员工关系管理等内容。全书始终把实现企业发展战略作为开展各项人力资源活动的基本指南,强调战略导向下人力资源管理的重要性和必要性。

本教材是集体合作的结果。参与本教材编写的成员来自不同高校的专家和学者。具体分工如下:第一、第二、第三、第四、第十章由袁声莉教授负责编写,第五、第六章由傅晓明老师负责编写,第七章由曹艺教授负责编写,第八章由袁声莉、陈莹莹负责编写,第九章由赵红梅副教授负责编写。参与本教材资料收集与整理的人员有欧阳亚明、程黎黎、杜敏、甘宝华、周甜、张琼、薛娟,他们做了大量的图表设计、文字整理、打印装订、文字校对等辅助性工作。最后还要感谢农信银资金清算中心领导和工作人员、中国金融出版社彭元勋主任以及各位编辑同志的辛勤工作和无私奉献。

在编写本教材的过程中,我们参考了大量专家、学者的专著、教材、论文和新闻报道,在此一并表示感谢,为了表示对他们的尊重,我们对参考的文献尽可能地作了

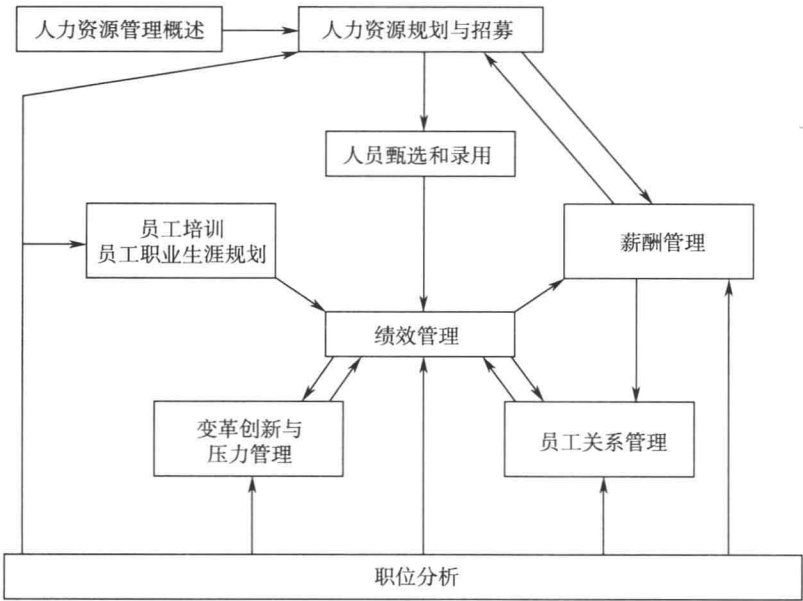
2 人力资源管理

引用注明，或者列入教材参考文献中，如有遗漏，敬请提出宝贵意见，我们虚心接受批评。

编者

2011 年 11 月 1 日

全书架构图



目 录

1	第一章 人力资源管理概述
2	第一节 人力资源的内涵及特点
5	第二节 人力资源管理的功能及分工
11	第三节 人力资源管理环境
16	第四节 人力资源管理的战略导向
25	第二章 职位分析
26	第一节 职位分析概述
29	第二节 职位分析流程与信息收集方法
33	第三节 职位分析结果及其运用
38	第四节 能力素质模型
42	第五节 职位评价
45	第六节 工作岗位设计
53	第三章 人力资源规划与招募
54	第一节 人力资源规划的内容与流程
57	第二节 人力资源需求预测
62	第三节 人力资源供给预测
69	第四节 人力资源招募渠道
77	第五节 招募文案设计
84	第四章 人员甄选和录用
85	第一节 人员甄选的重要性
88	第二节 人员甄选与测试技术
97	第三节 面试组织与实施
101	第四节 录用与招聘评估
109	第五章 绩效管理
110	第一节 绩效管理和绩效评估的基本概念
112	第二节 全面绩效管理系统
115	第三节 绩效评估流程和方法

121	第四节 银行金融机构绩效管理问题与对策
130	第六章 薪酬管理
131	第一节 战略性薪酬
135	第二节 职位分析与职位评价
139	第三节 职位薪酬设计
141	第四节 技能（能力）薪酬设计
143	第五节 绩效薪酬设计
149	第六节 福利管理
156	第七章 员工培训
157	第一节 培训流程及培训计划
160	第二节 培训方法
164	第三节 培训制度
166	第四节 新员工导向培训
170	第五节 管理者培训
180	第八章 员工职业生涯规划
181	第一节 职业生涯规划概述
187	第二节 职业生涯规划理论
189	第三节 职业生涯不同时期的管理
192	第四节 职业生涯规划中的热点和难点问题
201	第九章 变革创新与压力管理
202	第一节 变革创新与工作压力
208	第二节 工作压力管理
212	第三节 工作冲突与调节
216	第四节 情绪管理、心理咨询与疏导
223	第十章 员工关系管理
224	第一节 员工关系管理概述
227	第二节 协调员工关系的劳动法律法规
230	第三节 内部规章制度管理
234	第四节 员工参与和员工沟通
239	第五节 员工满意度调查
246	第六节 劳动争议管理
253	参考文献

第一章 人力资源管理概述

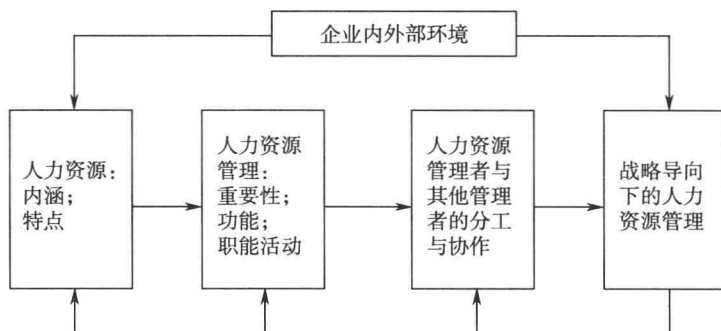
【本章概要】

人力资源是企业的关键性资源，人才优势是企业核心竞争力的源泉。除了人力资源部门必须熟悉掌握人力资源管理的专门知识和技能外，企业的领导者和 other 管理者也应该成为人力资源管理的高手，员工自身同样应熟悉本企业人力资源管理的基本精神和制度要求。人力资源专业管理者和其他管理者在人力资源管理职能上是分工与协作的关系。当前企业的人力资源管理面临着艰巨复杂的国内外环境，企业必须确立系统思维，了解人力资源管理内在规律性与外在联系性，从战略高度推进人力资源管理的各项职能活动，构建人力资源管理与企业战略的伙伴关系。

【要点提示】

1. 人力资源的内涵及特点。
2. 人力资源管理的重要性。
3. 人力资源管理的基本功能。
4. 人力资源管理的各项职能活动及相互联系。
5. 人力资源管理部门与业务部门管理者人力资源管理职责的分工与协作。
6. 影响企业人力资源管理的内部与外部环境因素。
7. 战略导向下人力资源管理的必要性及要求。

【本章架构图】



第一节 人力资源的内涵及特点

一、人力资源的内涵

曾带领美国通用电气公司（以下简称 GE）成功走过 20 年光辉历程的前首席执行官杰克·韦尔奇说过这样一段话：“许多年来，人们一直在说资本是一个行业发展的瓶颈。而我们认为这种说法已经不正确了。现在真正构成生产瓶颈的是劳动力以及公司在招募和留住优秀人才方面的无能。还没有听说任何一项以完美思路、充沛的精力和热情为后盾的重要项目因资金的短缺而终止。我们只知道那些增长陷入部分停滞或完全遏制的行业，是由于它们不能够维持一支高效率的满怀工作热情的劳动队伍，并且这种判断在将来会越来越显示其正确性。”在管理 GE 的 20 年中，杰克·韦尔奇通过 600 多次收购扩大了公司的规模，公司的总收入屡创新高，但他却认为他所做的最重要的工作是激励员工及对他们的工作表现作出正确的评估。人力资源和人才资源在这家财富全球 500 强企业的领导者心目中才是真正值得自己花精力和时间去经营的宝贵财富。

迄今为止，由于客观上存在研究对象、研究角度以及人们认识上等多方面的差异性，国内外人力资源管理专家对人力资源内涵的认识尚未达成一致。一种理解是从宏观管理的角度出发，把人力资源理解为一定范围内的人口中具有劳动力的人的总和，是能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。这一般指一个国家或一个地区的人力资源。

从一个国家或一个地区层面来看，人力资源是介于劳动力资源和人才资源之间的一种特殊资源（见图 1-1 和图 1-2）。

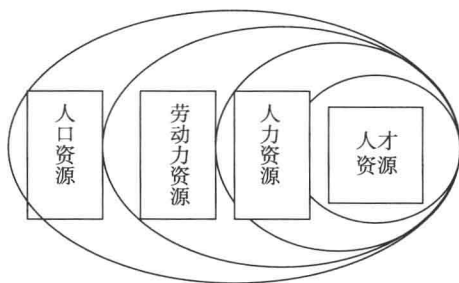


图 1-1 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源四者的包含关系

另一种认识是从微观的角度出发，把人力资源理解为特定社会组织所拥有的能推动其持续发展、达成其组织目标的成员能力的总和。

一些国外的学者把公司的顾客、合作伙伴以及可能相关的外部人员也纳入企业人力资源的范围。内贝尔·埃利斯认为，人力资源是企业内部成员及外部的与企业相关的人，即总经理、雇员、合作伙伴和顾客等可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和。雷西斯·列科提出，人力资源是企业人力结构的生产和顾客商誉的

价值。

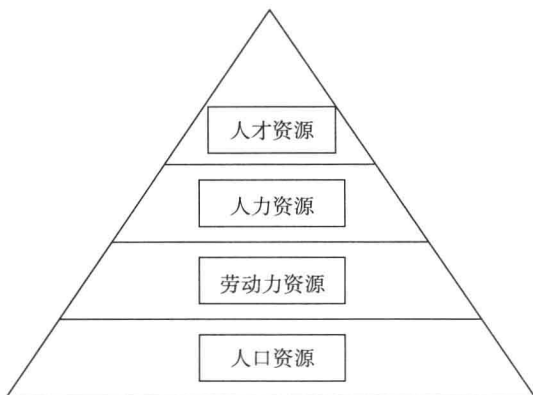


图 1-2 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源四者的数量关系

从银行经营发展与管理的角度来看，我们认为，银行人力资源是能够为银行企业责任目标发展服务，各种现实和潜在的，具有体力、智力、知识、经验和技能的劳动者总和。银行人力资源既是一个数量概念，又是一个质量概念，两者不可偏废。在当前形势下，随着企业竞争的加剧，人力资源和人力资源的作用日益凸显，具有较高质量的人力资源成为企业实现价值增值、构建核心竞争力的主要推动力，提升人力资源的质量成为银行业人力资源管理更为紧迫的任务。

二、人力资源的特点

人力资源具有以下特点：

1. 能动性：这是人力资源不同于物质资源最主要的特点。人力资源的主观能动性对于人力资源开发的效果具有重要的影响。由于人力资源依附于劳动者本身，劳动者本人的意愿、动机及努力程度是决定人力资源开发程度与管理水平的最主要决定因素，因此，人力资源管理的重心在于激发劳动者自身的内在活力与激情。人力资源管理的主要任务之一在于培养和提高劳动者的能力。

2. 社会性：在人的各种特性中，社会人是人类重要的特性。人是社会环境的产物，人力资源的形成、发展和变化，既受人类生产和生存条件的限制，又受社会经济条件和特定的生产方式的制约，还与我们所处的特定的社会组织环境密切联系。同一个人，其态度和行为在两种不同的组织环境下可能会表现出显著的差异性，理解这一点对于构建有助于人力资源完善、发展、提升的良好的组织文化具有十分重要的现实意义。

3. 资本性：无论是人力资源的智力、知识，还是人力资源的经验和技能，都是前期投资的结果，投资越大，回报越丰厚。从这个角度来看，人力资本具有与物质资本一样的资本一般性。在特定时期内，特定的企业可能存在因人力资源流失严重而致人力资本的投资无法收回的可能，但在较长时期内，善于不断吸取教训、改善管理的企业，最终会从人力资源的投资中取得丰硕的收获。

4. 再生性：人力资源的再生性是相对于物质资源的不可再生性而言的特有优势。大多数物质资源一旦消耗很难恢复到原有的功能，但劳动者可以在辛劳一天后，经过适当的休整恢复到正常的劳动状态。人力资源的知识、技能、经验等智力资本还可以通过继续教育、培训而获得能力的延续、更新和发展。恰当地使用，同样有助于实现人力资源的再生性，如合理配置人力资源，使人尽其才，实现人才在使用过程中的增值和再生。在知识更新周期缩短、社会经济日趋国际化的时代，管理者应把员工视为需要不断开发的资源，不断地加以开发和利用。

5. 自有性：人力资源依附于劳动者本身，不可能与劳动者个体剥离开来。劳动者可以被企业雇用，也可以合法地离开过去的用人单位，重新选择自己的职业和就业单位。正是人力资源的自有性，使全社会能够实现人力资源的最佳配置，但也给企业带来了人力资源管理上的挑战。

6. 个体差异性：受到先天和后天等因素的影响，企业员工的工作动机、工作态度、能力、知识、习惯、思维方式等存在较大的差异性。员工个体上的差异性会直接影响企业人力资源管理的效果。管理者面对员工的差异性应持有正面心态，积极应对，比如定期开展员工心理调查，实行更具针对性的政策和措施。当然，在员工招聘环节，应及早采取措施吸纳与企业文化、制度要求具有较高协同性的应聘者，有效控制差异性。

7. 时效性：人力资源的作用就像鲜奶一样具有时效性，过了有效期，人力资源价值也会降低，甚至难以再开发和使用。人力资源的形成往往要经历较长时期的积累，而开发和使用仅是人生的中间阶段。在人生的不同阶段，个体的优势存在一定的差异性，如年轻时学习力和创造力较强，到了中老年，经验更丰富，考虑问题更周全。时效性中最应该受到关注的特性是使用效应。人力资源只有在使用中才能发挥其作用，它不能像物质财富那样储存起来。

【专栏1-1】 台湾学者黄忠英对人力资源特点的分析

一些学者从各自不同的角度描述了人力资源的特点。台湾学者黄忠英从三个不同的侧面总结了人力资源的特点。

(1) 从人力资源和其他资源相比较的角度

- 第一，人力资源属于人类自身特有，具有不可剥夺性；
- 第二，存在于人体之中，是一种活的资源，具有生物性；
- 第三，其形成受时代条件的制约；
- 第四，在开发过程中具有能动性；
- 第五，具有时效性；
- 第六，具有可再生性；
- 第七，具有智力与知识性。

(2) 从人力资源形成与发展的角度

- 第一，人力资源生成过程的时代性；
- 第二，使用过程的时效性；

第三, 开发过程的持续性;

第四, 闲置过程的消耗性;

第五, 组织过程的社会性。

(3) 从人力资源作为一种资本, 人力资本相对于财务资本的角度

第一, 高价值创造, 高风险投入;

第二, 自我经营、自我扩张;

第三, 经营复杂缓慢, 收益难以计量;

第四, 人性化。

了解人力资源的基本特点, 目的在于更好地把握人力资源发展变化的规律, 开发好、使用好、激励好、保护好、协调好人力资源。

第二节 人力资源管理的功能及分工

一、人力资源管理的任务与功能

人力资源管理是指企业为了实现既定目标, 运用现代管理措施和手段, 对人力资源的获取、整合、保持和激励、运用与开发、控制与协调等方面进行管理的一系列活动的总和。

人力资源管理属于企业管理体系的重要组成部分, 它服从与服务于企业的战略发展目标。其主要任务是以人为中心, 以人力资源投资为主线, 研究人与人、人与组织、人与事的相互关系, 掌握其基本理念和管理的内在规律, 为充分开发、利用人力资源, 不断提高和改善职业生活质量, 充分调动人的主动性和创造性, 促使管理效益的提高和管理目标的实现。

随着企业竞争的加剧, 人力资源管理必须通过自己的努力, 对企业管理目标的实现提供强有力的人力资源支持。与此同时, 人力资源管理必须坚持人本思想, 把尊重人、发展人放在重要的位置, 必须妥善处理满足企业发展目标与满足员工个人目标的关系, 形成企业和个人协同发展的双赢。

围绕人力资源管理的任务和目标, 人力资源管理应该发挥以下作用, 体现五种功能:

1. 为企业获取所需要的人力资源。根据组织目标, 确认组织的工作要求及人数等条件, 从而进行规划、招聘、考试、测评、选拔和委派。

2. 整合人力资源。通过企业文化、价值观和技能培训, 对已有员工进行有效整合, 从而达到动态优化配置的目的, 并致力于从事人的潜能的开发活动。

3. 保持与激励人力资源。通过薪酬、考核和晋升等一系列管理活动, 保持企业员工的稳定和有效工作的积极性以及安全健康的工作环境, 以增加其满意感, 从而安心和努力工作。

4. 发展人力资源。通过组织内部的一系列管理活动, 提高员工素质和组织整体效

能，以达到个人和组织不断共同发展的目的。

5. 控制与调整人力资源。对员工的工作表现、潜质和工作绩效进行评估和考核，为作出相应的奖惩、升降和去留等决策提供依据。

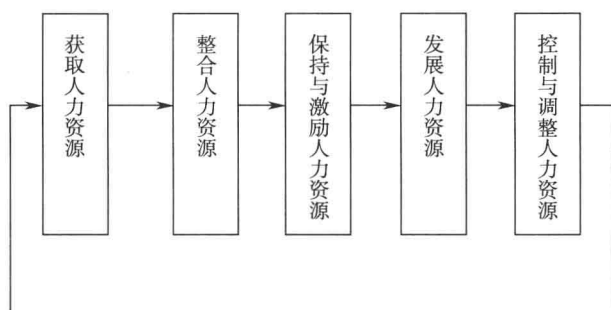


图 1-3 人力资源管理的功能

二、人力资源管理功能的分工

从企业组织管理层次上来看，人力资源管理者一般可划分为高层领导者、中层管理者（又包括业务部门的主管和职能部门的主管）、基层管理者和一线员工，他们在人力资源管理上均承担了相应的责任。

高层领导者的职责是从大局着眼，把握未来人力资源管理发展方向，倡导企业各级管理者都关心人力资源问题，承担人力资源管理责任。其角色定位于人力资源战略的倡导者、人力资源政策的制定者、领导团队的建设者、人力资源政策导向的把握者及自我管理者。

员工的职责是，要承担自我开发与管理的责任，实现由他律到自律，自我开发和管理，扮演好心理契约、团队管理、学习型人才与学习型组织、职业生涯管理、跨团队跨职能的合作等角色。

实际工作中，在人力资源管理职责上最容易产生矛盾的是人力资源管理部门与业务部门（直线经理）的分工设置。作为专业化的人力资源管理工作，人力资源经理的基础工作是结合企业中长期发展目标和企业的现实状况，制定完善的人力资源管理规章制度和标准化的操作流程，并在此基础上履行部门职责，包括人力资源规划、员工招聘、档案、合同、考勤、考核、培训、薪资、福利、离职等例行性管理工作。同时，人力资源经理还要站在企业发展战略的高度，主动分析、诊断人力资源现状，并制订具体的人力资源计划，为其他直线部门提供实现目标的条件和增值服务。

【专栏 1-2】

人力资源经理的困惑

周末晚上和一位叫阿芳的做人力资源管理的朋友 QQ 聊天，她最近既郁闷又气愤。她到这个公司半年了，一直兢兢业业地做着每一项人力资源管理工作，希望能获得公司老板和其他部门同事的认可。即使这样“低调”与勤奋，上周五她还是被营销部经理给