

# 发电企业

## 人力资源管理理论与实践

The HRM Theory and Practice of Electric Enterprises

编审主任：秦定国

编审副主任：曾湘泉

主编：张振香

副主编：杨伟国

# 发电企业人力资源管理 理论与实践

编 审 主 任：秦定国

编审副主任：曾湘泉

主 编：张振香

副 主 编：杨伟国

中国劳动社会保障出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

发电企业人力资源管理理论与实践/张振香主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社,  
2009

ISBN 978-7-5045-7783-2

I. 发… II. 张… III. 发电厂-工业企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. F407.616.15

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 022731 号

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出版人: 张梦欣

\*

世界知识印刷厂印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 27.25 印张 602 千字

2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

定价: 52.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

融江前沿理論  
創新管理實踐  
貢獻專業智慧  
促進科學發展

王東進  
二〇〇九年首

王东进

全国政协社会和法制委员会副主任

中国医疗保险研究会会长

原国家劳动和社会保障部副部长

## 编审委员会名单

### 编 审

主 任：秦定国（中国神华能源股份有限公司国华电力分公司总经理、党委书记）

副主任：曾湘泉（中国人民大学劳动人事学院院长）

### 编 委

主 编：张振香（中国神华能源股份有限公司国华电力分公司副总经理）

副主编：杨伟国（中国人民大学劳动人事学院党委副书记、院长助理）

委 员：（按姓氏笔画排序）

文彦蕊 毛艾琳 王隋强 代 懋 刘松博 孙树菡 邢树勋  
张 瑾 张 翼 李 婕 李 斌 李育辉 李金柱 苏中兴  
陈玉杰 封官斌 赵新星 徐世勇 酒 颖 梁晓红 程延园  
谢 欢 韩贵生

参与编写人员（按姓氏笔画排序）

万 云 万鹏飞 于 峰 于春友 马 斌 王 强 王彦文  
王德民 冯雪峰 全红霞 刘 平 刘曰广 刘学梅 刘振明  
孙文平 成国伟 江 涛 张 涛 张兰芳 张杨柳 李 伟  
李正国 李爱莲 陈国庆 陈振章 咸友伟 宣 娜 胡本帅  
赵宝元 袁宏宇 贾 哲 贾志广 郭中维 郭云龙 郭宝军  
顾佳平 高桂莲 高雪雯 黄宗华 韩常在 蔡兴榜 樊兰凤

特邀编写人员（按姓氏笔画排序）

王 丽 石 宇 刘成杰 吕 竞 宋会贤 宋宇鹏 金英儒  
夏晓红 郭 锐 郭宝慧

# 序

中国神华能源股份有限公司国华电力分公司是在我国电力体制深化改革，建立与市场经济相适应的电力工业体制背景下诞生的，对于她的成长与发展，一直以来，我十分关注。最近，细读了国华电力组织编写的《发电企业人力资源管理理论与实践》书稿，使我对这家新兴的发电公司有了更全面的了解和深刻的认识，并为其在电力体制改革中，直面挑战，敢于作为，所展现出的远见、务实、创新、尽责的“新国企”特质，感到由衷的欣慰。

在我看来，我国电力企业的人力资源管理在理论上并不缺乏，实践也很丰富，但运用理论对实践的分析与指导、借助实践对理论的检验与促进还不够深入，而这本书既系统地阐述了现代前沿人力资源管理理论，又全面地介绍了国华电力人力资源管理实践；既澄清了理论的现状与发展，又彰显了实践的探索与创新，较以前同类书籍有很大突破，极具专业参考价值。可以说，这是一部人力资源管理理论与实践有机交融的力作。

在此书付梓之时，先读为快，欣然提笔，直抒己见，权作为序，并对该书的出版发行表示祝贺！



中国电力企业联合会理事长  
2009年元月

# 前 言

令人关注的是，中国企业面临着严峻的人力资源管理挑战。这个挑战一方面来自于市场环境的变化，另一方面来自于人力资源管理角色的变化。市场环境是外生变量，企业是环境的接受者。伴随着中国经济逐步真正融入经济全球化的大潮之中，市场范围倍速扩大，专业分工也倍速深化。对于中国企业来说，国内国外市场的界限已日益模糊，国内市场和国际市场逐渐统一，它们的区分只是纯粹的地理概念。经济全球化与经济市场化构成企业生存和发展的基本环境，不适应环境则必然被市场淘汰。这使得所有的企业都处于大转折、大变动之中，不进则退，甚至不进则亡。过去的战略抉择、过去的组织结构、过去的管理模式都需要随着环境的变化而作调整，进行新的战略抉择、重建新的组织结构、探索新的管理模式，以适应新的环境。当今，无论是学术界还是产业界都已经公认人力资源管理最根本的职能是通过对组织中人的有效管理来为组织创造价值。作为公用事业的电力企业，不仅要面对这些来自于市场与管理的挑战，而且还要承担起更大的政治责任、经济责任、社会责任，从而电力企业人力资源管理要承载更大的压力和挑战。

令人欣慰的是，诸多企业在人力资源管理领域开始了大胆的探索。国华电力（中国神华能源股份有限公司国华电力分公司）正是其中的一个典型代表。作为在我国电力体制深化改革，建立与市场经济相适应的电力工业体制背景下诞生的国有发电企业，国华电力在神华集团、中国神华能源公司的领导下，深刻理解和全面把握科学发展观的科学内涵、精神实质和根本要求，并以此来推动各项工作。在十年的创业发展中，国华电力凝炼出“以人为本、风险预控”为核心的建企理念，使其内化于心、固化于制，外化于行，成为企业永续经营发展的第一指引。“以人为本、风险预控”的建企理念决定了国华电力追求什么、倡导什么、做什么、不做什么、反对什么的一种价值追求和价值判断；

明了国华电力在处理员工、客户、合作伙伴和社会关系中遵循的基本信条和行动准则；体现了国华电力基本使命与价值追求的统一和国有企业的政治责任、经济责任与社会责任的统一。也正是在这一建企理念的指引下，国华电力始终坚持人力资源管理创新与实践，构筑具有丰富内涵的“员工与企业共同发展”平台，奠定了国华电力发展之基，推进了国华电力做专做强、又好又快科学发展，有力地促进了神华事业的可持续健康发展。

国华电力成立十年之际，通过知识管理方式对前沿的人力资源管理理论发展进行系统研究，对自身的人力资源管理实践进行全面总结、梳理，将人力资源管理理论与实践有机结合，把有益之处通过解析进行系统固化，持续改进，在实践中探索、在探索中创新、在创新中发展，力求实现人力资源管理“知识资源”的增值和价值最大化。

这本书的使命正是因应这些挑战，关注这类探索，呈现这种梳理。本书有两部分构成：基于人力资源管理的基本结构，展示前沿的理论成果；基于人力资源管理的基本功能，展示独特的实践解析。本书的理论部分有十一章。它不仅涵盖了人力资源管理的核心功能模块，而且体现了本领域的最新发展（如：人力资源审计）；不仅关注了人力资源管理的一般特征，而且突出了发电企业的管理特色。本书的实践部分有十七章。每一章都详尽地刻画了国华电力发展中的人力资源管理需求与实践探索，并基于人力资源管理理论予以简洁地解析。这也是本书的特色所在。

本书试图以“局内人的触角+局外人的视角”，写出真实、真知。我们并不试图开发专门的发电企业人力资源管理理论，而是关注成熟的人力资源管理理论在发电企业中的应用与发展；我们也并不期望把眼光狭义地聚焦于发电企业，而是希望借助于发电企业的人力资源管理探索，来更好地理解人力资源管理理论与人力资源管理实践发展。

本书是实践界与学术界密切合作的结果。理论部分五易其稿，参与编写的有孙树菡教授、程延园教授、杨伟国教授、徐世勇副教授、刘松博副教授、李育辉讲师（博士）、苏中兴讲师（博士）、代懋博士、陈玉杰硕士、谢欢硕士、李婕硕士、王隋强硕士、张瑾硕士、毛艾琳硕士、文彦蕊硕士等。特别是陈玉



杰、谢欢两位在五次修改中协助杨伟国教授做了大量的润饰编辑工作。实践部分也同样五易其稿。直接参与编写的有韩贵生、张翼、赵新星、李金柱、封官斌、邢树勋、李斌、梁晓红、酒颖等。特别是赵新星、邢树勋两位对实践部分内容进行了梳理、润色。最后由张振香副总经理与杨伟国教授共同审读、校对、定稿。能够完成这本书的编写，我们特别感谢全体参与人员的辛勤努力和全力投入。

本书的出版非常感谢全国政协社会和法制委员会副主任、原国家劳动和社会保障部副部长王东进题词，非常感谢中国电力企业联合会理事长赵希正作序，非常感谢中国人民大学劳动人事学院院长曾湘泉的大力支持。编者同时感谢中国劳动社会保障出版社王玉君副社长与朱学敏主任的直接关注与指导，感谢汪萧萧先生的细致工作使本书大为生色并快速问世。

本书记录了我们的所为、所感、所知、所思，我们仍将带着所悟、所想、所获、所求，再学习、再实践、再总结、再提高。鉴于编者的学识有限，本书可能还有许多不足、不当的地方，恳请业界同行批评指正。

张振香 杨伟国

2008年12月18日

# 目 录

## Contents

### 上 篇

3	<b>第 1 章 公司战略与人力资源战略</b>
3	第一节 战略环境分析
8	第二节 企业战略
16	第三节 企业战略与人力资源战略
19	第四节 人力资源战略规划
25	<b>第 2 章 组织设计与管理</b>
25	第一节 组织设计理论与原则
29	第二节 组织结构的选择与管理
37	第三节 新型组织结构
41	第四节 组织结构有效性与组织变革
46	<b>第 3 章 职位管理与素质模型</b>
46	第一节 职位分析
54	第二节 定编定员
55	第三节 素质模型
65	<b>第 4 章 招募甄选管理</b>
65	第一节 招募甄选的基本原理
67	第二节 人员招募
76	第三节 人员甄选
85	<b>第 5 章 培训开发与职业生涯</b>
85	第一节 培训与开发模型
86	第二节 入职引导
88	第三节 培训系统设计与运行

97	第四节	管理开发
102	第五节	职业生涯管理
111	<b>第6章</b>	<b>薪酬福利管理</b>
111	第一节	薪酬模式
119	第二节	不同群体的薪酬
122	第三节	弹性福利计划
126	第四节	企业年金和员工援助计划
130	第五节	从薪酬到总报酬
136	<b>第7章</b>	<b>绩效评价与管理</b>
136	第一节	绩效评价与管理模型
139	第二节	企业绩效评价
144	第三节	员工绩效评价
149	第四节	员工绩效管理
156	<b>第8章</b>	<b>职业安全健康环境管理</b>
156	第一节	安全健康环境管理基本理论
158	第二节	职业安全管理
161	第三节	职业健康管理
166	第四节	职业环境管理
174	<b>第9章</b>	<b>员工关系管理</b>
174	第一节	员工关系管理概述
177	第二节	劳动合同管理
181	第三节	员工参与
184	第四节	纪律与争议处理
189	<b>第10章</b>	<b>人力资源管理信息系统</b>
189	第一节	人力资源管理信息系统简介
193	第二节	人力资源管理信息系统的功能和设计
198	第三节	人力资源管理信息系统的维护与监督
204	<b>第11章</b>	<b>人力资源审计</b>
204	第一节	人力资源审计的基本原理
209	第二节	薪酬审计
214	第三节	人力资本审计

## 下 篇

- 221 第1章 十年印迹 做专做强
- 221 发展回眸
- 223 成长历程
- 232 永续经营
- 238 第2章 搭桥筑台 共同成长
- 238 继承中突破
- 241 突破中创新
- 244 创新中发展
- 248 第3章 组织变革 战略传导
- 249 变革历程
- 251 科学决策
- 253 专业服务
- 254 系统控制
- 259 高效运营
- 266 第4章 定员配置 服务发展
- 267 岗位设计
- 270 标准定员
- 272 优化结构
- 276 素质模型
- 283 第5章 技能培训 素质工程
- 283 培训体系
- 285 培训指引
- 289 培训策略
- 291 技能鉴定
- 296 第6章 我的大学 塑造精英
- 297 国华管理学院
- 298 构建培养体系
- 302 特设培训模式
- 307 注入管理智慧

311	<b>第7章 卓越绩效 目标引领</b>
311	体系设计
312	指标设定
317	过程控制
318	考核评价
321	持续改进
323	<b>第8章 薪酬策略 价值公允</b>
323	背景特征
326	总额控制
327	高管年薪
329	员工薪酬
336	<b>第9章 管理助手 效率平台</b>
336	引进吸收
338	开发应用
342	管理升级
344	关键节点
348	<b>第10章 风险预控 闭环管理</b>
348	引入机制
351	风险识别
353	风险评估
355	风险控制
364	<b>第11章 关爱员工 守护健康</b>
364	员工的“护身符”
370	打造“绿色”电站
373	<b>第12章 激活潜能 焕发活力</b>
373	体制激活责任
374	机制激活动能
376	文化激活人心
380	<b>第13章 直面挑战 主动作为</b>
381	盘活精神
383	盘活机制

385	盘活资源
388	<b>第 14 章 破解瓶颈 时势造才</b>
388	创业发展：需才
390	开山铺路：引才
390	拓宽通道：育才
392	不拘一格：用才
393	实现价值：留才
395	<b>第 15 章 营造和谐 企业责任</b>
395	与员工和谐
399	与环境和谐
400	与社会和谐
403	<b>第 16 章 生产准备 四轮驱动</b>
403	前轮一：生产管理前移
405	前轮二：制度体系保障
406	后轮一：组织架构简约
407	后轮二：员工培训多元
410	<b>第 17 章 企业并购 相融共进</b>
410	结合——缘于改革
411	磨合——求同存异
413	融合——双赢发展

上 篇





# 第 1 章

## 公司战略与人力资源战略

企业战略对人力资源管理起着方向性的作用，人力资源管理战略属于企业战略中的职能层战略，目的是支撑企业战略的实现。要想很好地实施人力资源管理，就必须掌握战略管理的知识和技能。本章包括四节，第一节介绍了战略环境分析，包括外部环境和内部条件分析；第二节介绍了企业战略的三个层次——公司层战略、业务层战略（竞争战略）和职能层战略；第三节介绍了公司战略与人力资源战略的关系；第四节介绍人力资源战略规划的相关内容。

### 第一节 战略环境分析

战略问题已经越来越引起企业管理者的重视，制定适合的战略并强有力地执行战略，不但能帮助公司在竞争中取得成功，而且能使公司基业长青。战略影响和决定着企业管理中的方方面面，了解企业的人力资源问题，必须先从战略谈起。而要想实现企业的战略目标，首先就要对外部环境和内部条件进行分析。

#### 一、外部环境分析

外部环境对公司的成长和获利能力有很大的影响。经济的全球化以及科学技术的突飞猛进使得企业不得不加快反应和行动的速度，政治事件的发生以及社会文化环境的长期积淀与变迁也会对企业的战略产生重大影响。因此，为了缓冲环境对自身的影响，企业必须有效地分析外部环境。企业的外部环境可以分为总体环境、行业环境和竞争环境三个层次。这里仅以电力行业的外部环境分析为例加以说明。

##### （一）总体环境分析（宏观）

可以用PEST分析法来对总体环境进行分析：P（political）代表政治法律环境，是指一个国家或地区的政治制度、体制、政治形势、方针政策、法律法规等方面，如国家对电力及其相关产业采取的政策等；E（economic）代表经济环境，是指企业经营过程中所面临的各种经济条件、经济特征、经济联系等客观因素；S（social & cultural）代表社会文化环境，是指一个国家和地区的民族特征、文化传统、价值观、宗教信仰、教育水平、社会结构、风