

城市公共交通企业人力资源管理

济南市公共交通总公司
编著



人民交通出版社
China Communications Press

城市公共空间正业人管理

中国美术学院美术考级教材
素描分册



中国美术学院美术考级教材

城市公共交通企业职工培训系列丛书

城市公共交通企业 人力资源管理

济南市公共交通总公司 编著

人民交通出版社

内 容 提 要

本书是为城市公共交通企业人力资源管理人员编写的系统性教材,共分十二章。第一、二章介绍了人力资源管理的相关概念和基本理论;第三章至第八章结合公交企业实际,讲述了人力资源管理中的规划、工作分析、招聘录用、薪酬管理、绩效管理以及培训开发的内容、方法和操作流程;第九章至第十二章结合相关的法律法规,介绍了劳动合同管理、社会保险、劳动争议处理、劳动安全卫生等。本书涉及内容比较全面,既有理论阐述又有公交企业实例,对公交企业的人力资源管理工作具有指导意义,同时也为其他行业的人力资源管理工作提供了参考。

图书在版编目(CIP)数据

城市公共交通企业人力资源管理/济南市公共交通总公司编著. —北京:人民交通出版社, 2008. 12
ISBN 978-7-114-07463-9

I. 城… II. 济… III. 城市运输; 公共运输 - 运输企业 - 劳动力资源 - 资源管理 - 教材 IV. F512.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 166705 号

书 名: 城市公共交通企业人力资源管理
著 作 者: 济南市公共交通总公司
责任编辑: 谢 元 赵钊宇 赵东方
出版发行: 人民交通出版社
地 址: (100011) 北京市朝阳区安定门外外馆斜街 3 号
网 址: <http://www.ccpres.com.cn>
销 售 电 话: (010) 59757969, 59757973, 85285656
总 经 销: 北京中交盛世书刊有限公司
经 销: 各地新华书店
印 刷: 北京市密东印刷有限公司
开 本: 850 × 1168 1/32
印 张: 12.375
字 数: 330 千
版 次: 2008 年 12 月第 1 版
印 次: 2008 年 12 月第 1 次印刷
书 号: ISBN 978-7-114-07463-9
印 数: 0001 ~ 3500 册
定 价: 22.00 元

(如有印刷、装订质量问题的图书由本社负责调换)

序

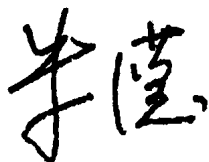
城市公共交通作为城市的重要基础设施，与人民群众的生产和生活息息相关，是绝大多数市民出行的第一选择，在经济发展中发挥着重要的作用。原建设部等六部委《关于优先发展城市公共交通的意见》提出“公交优先”的战略，为城市公共交通加快发展创造了良好的条件。

实现“公交优先”，更应该做到“公交优秀”。“公交优秀”包括很多方面，我认为建设一支高素质的职工队伍是基础。目前公交改革、发展已进入一个关键时期，正从过去的粗放式管理、经验型管理向科学管理、精细化管理转变，需要大量的具有科学文化、专业知识的人才，因此，培养一支高素质的职工队伍是公交发展很重要的一个方面。近几年来，全国公交企业注重对职工的教育和培训，积极开展建立“学习型企业”、争做“知识型职工”活动，职工学理论、学文化、学科学、学技术蔚然成风，取得明显的成效，在这方面济南公交做得尤为突出。他们为提高职工素质、建立“四有”职工队伍，舍得投入，建立培训基地和培训中心，编写系列培训教材，拟定培训规划，认真组织实施，取得了可喜的成绩。为了提高职工的综合素质，济南市公共交通总公司编著了“城市公共交通企业职工培训系列丛书”。

“城市公共交通企业职工培训系列丛书”包括城市公共交通车辆技术管理、计划与统计管理、安全管理、

企业文化建设等内容，“丛书”着眼于实际应用，通俗易懂，可读性强，某些内容填补了公交行业培训教材的空白，可满足公交企业职工培训的需要。但也应看到，这套“丛书”在内容深度等方面可能存在不足之处，希望有关专家、学者及广大读者批评指正，以便再版时予以补充、修订和提高。

中国城市公共交通协会秘书长

A handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '朱' (Zhu) and '莹' (Ding), written in a cursive style.

2008 年 11 月

目 录

第一章 人力资源管理概论	1
第一节 人力资源管理定义及作用	1
第二节 人力资源管理职能	10
第三节 人力资源管理的机制	13
第四节 我国人力资源的现状对策	20
第二章 人力资源管理的理论基础	30
第一节 人性假设理论	30
第二节 激励理论	35
第三章 人力资源规划	51
第一节 人力资源规划概述	51
第二节 人力资源需求、供给的预测和平衡	57
第四章 工作分析	69
第一节 工作分析概述	69
第二节 工作分析具体实施过程	72
第三节 工作分析的方法	75
第四节 职位说明书的编制	80
第五节 定编定员	90
第五章 招聘录用	96
第一节 招聘概述	97
第二节 招聘渠道	100
第三节 招聘的程序	107
第四节 常见的招聘误区	120
第六章 薪酬管理	125
第一节 薪酬管理概述	125

第二节 薪酬管理含义及内容	129
第三节 薪酬设计	132
第四节 工资形式及支付	136
第五节 薪酬的预算和控制	145
第七章 绩效管理	152
第一节 绩效概述	152
第二节 绩效管理体系	155
第三节 绩效考核方法	164
第四节 济南市公交总公司的绩效考核管理办法	171
第八章 培训开发	178
第一节 培训开发的基本概念	178
第二节 培训开发的组织与实施控制	184
第三节 企业员工培训的方法与技术	188
第四节 济南市公交总公司培训体系	195
第九章 劳动合同管理	219
第一节 劳动合同法概述	219
第二节 劳动合同的订立	224
第三节 劳动合同的履行、变更	233
第四节 劳动合同的解除、终止	238
第十章 社会保险	249
第一节 社会保险制度概述	249
第二节 养老保险	251
第三节 失业保险	258
第四节 医疗保险	264
第五节 工伤保险	266
第六节 生育保险	273
第十一章 劳动争议处理	276
第一节 劳动争议仲裁概述	276
第二节 企业劳动争议调解制度	279
第三节 调解方法及调解人员	288

第十二章 劳动安全卫生	297
第一节 劳动安全卫生概述	297
第二节 劳动防护用品的管理、使用和发放	301
第三节 特种作业人员管理	304
第四节 伤亡事故报告处理制度	306
第五节 职业病防治	309
附录一 中华人民共和国劳动合同法	312
附录二 工资支付暂行规定	331
附录三 最低工资规定	335
附录四 济南市城镇企业职工基本养老保险条例	340
附录五 企业经济性裁减人员规定	347
附录六 中华人民共和国企业劳动争议处理条例	349
附录七 山东省劳动合同条例	356
附录八 职业病防治法	363
参考文献	382

第一章 人力资源管理概论

第一节 人力资源管理定义及作用

一、人力资源及其相关概念

人力资源的概念，是由管理大师彼得·德鲁克于1954年在其著作《管理实践》中首次正式提出并加以明确界定的。他认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，它必须通过有效的激励机制才能开发利用，并为企业带来可观的经济价值。

在我国，最早使用人力资源概念的文献是毛泽东于1956年为《中国农村社会主义高潮》所写的按语。

20世纪60年代，西奥多·W·舒尔茨提出人力资本理论之后，人力资源的概念更加深入人心，对人力资源的研究越来越多。目前国内外不同流派对人力资源的解释不尽相同，但从能力的角度来解释人力资源含义的观点占较大的比例。

1. 人力资源定义

人力资源是指能够推动社会和经济发展的，能为社会创造物质财富和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的总称。

人力资源是活的资源，这里定义的人力资源排除了不能推动社会发展，不能为社会创造财富的那部分人。人力资源既不能等同于人口资源和劳动力资源，也不能等同于人才资源。

人口资源是指一个国家或地区具有的人口数量。它主要表明数量概念，是一个最基本的底数，劳动力资源、人力资源、人才资源等皆来源于这个最基本的资源。

劳动力资源是一个国家或地区具有的劳动力人口的总称，

是人口资源中拥有劳动能力的那部分人,通常是18岁至60岁的人口群体。这一人口群体必须具备从事体力劳动或脑力劳动的能力。劳动力资源强调的是数量概念。

人力资源则包含了数量和质量两个概念,它不仅要求具有劳动能力,同时还要求能够进行健康的、创造性的劳动,能推动社会发展和人类进步,几种资源间的关系如图1-1所示。

2. 人力资源的特征

作为一种特殊的资源形式,人力资源具有不同于自然资源的特殊性,其本质就是人所具有的脑力和体力,其所有的性质都是围绕这个本质形成的,主要特征如下:

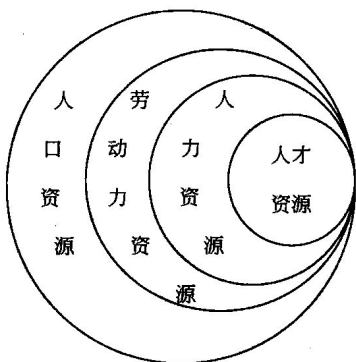


图1-1 几种资源间的关系

(1) 能动性。人总是有目的、有计划地使用自己的体力和脑力,并且在劳动过程结束时得到自己想要的结果,早在劳动过程中能动性就存在于劳动者的观念中。正因为如此,在价值创造过程中,人力资源总是处于主动的地位,是劳动过程中最积极、最活跃的因素。人作为人力资源的载体,和自然资源一样都是价值创造的客体,同时它还是价值创造的主体,处于支配地位,而自然资源服务于人力资源。

(2) 时效性。人是人力资源的载体,表现为体力和脑力劳动,因此它与人的生命周期紧密联系。人在成年期,体力和脑力达到了可以从事劳动的程度,可以对财富的创造作出贡献,因而也就可称之为人力资源;而人在发育成长期(我国规定为16周岁之前)和老年期,人的体力和脑力不足以起到推动社会进步的作用,也就不能算作真正意义上的人力资源。生命周期和人力资源的这种“U”形关系决定了人力资源的时效性,必须要在人的成年时期对其进行开发和利用。

(3) 增值性。这是人力资源最为明显的特征。人力资源所具有的脑力和体力劳动,不会随着不断的消耗而逐渐贬值。人的体力不会因为使用而消失,反而因为使用而不断增强,当然这种增强是有限度的;人的知识、经验和技能也不会因为使用而消失,相反会因为不断地使用而更有价值,也就是说在一定的范围内,人力资源是不断增值的,它所创造的价值会越来越多。

(4) 可变性。人力资源和自然资源不同,它在使用过程中发挥作用的程度可能会有变动,因此具有一定的可变性。人力资源所具有的脑力和体力,它必须以人为载体,因此人力资源的使用就表现为人的劳动过程,而人在劳动过程中又会因为自身心理状态的不同而影响到劳动的效果。所以人力资源作用的发挥具有一定的可变性,在相同的外部条件下,其创造的价值大小可能会不同。

二、人力资源管理概述

1. 定义

人力资源管理的对象是人力资源,人力资源管理是依据组织和个人发展需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术方法的总和。人力资源管理是现代科学管理的核心。

从开发的角度看,它不仅包括人力资源的智力开发,也包括人的思想文化素质和道德觉悟的提高;不仅是对现有人力资源的充分发挥,也是对其潜在能力的挖掘。

从利用角度看,它包括对人力资源的发现、鉴别、选择、分配和使用。

从管理角度看,它既包括人力资源的预测与规划,也包括人力资源的组织和培训。

2. 人力资源管理的目标

人力资源管理的目标可从最终目标和具体目标这两个层次来理解。人力资源管理的最终目标就是要有助于实现企业的整

体目标,人力资源管理只是企业管理的一个组成部分,它是从属于整个企业管理的,而对企业进行管理的目的就是要实现企业的既定目标,因此人力资源管理的目标也应当服从和服务于这一目的。虽然不同企业的整体目标可能有所不同,但最终目标却具有一致性,那就是要创造价值以满足有关利益群体的需要。在最终目标之下,人力资源管理还要达成一系列的具体目标,这些具体目标包括:

- (1) 保证价值源泉中人力资源的数量和质量。
- (2) 为价值创造营造良好的人力资源环境。
- (3) 保证员工价值评价准确有效。
- (4) 实现员工价值分配公平合理。

人力资源管理的最终目标和具体目标如图 1-2 所示。

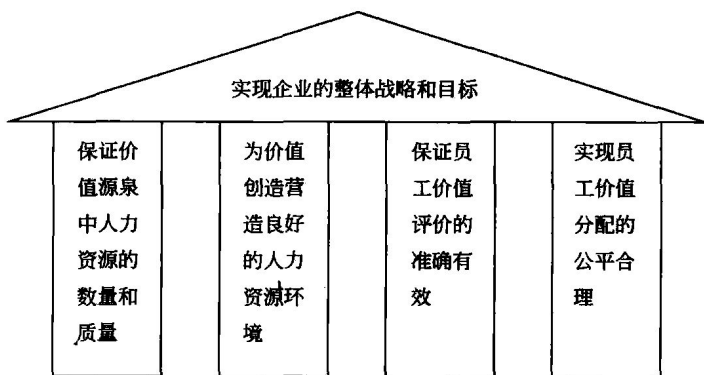


图 1-2 人力资源管理的最终目标和具体目标

人力资源管理的目标与企业价值链的运作是密切相联的。价值链表明了价值在企业内部从产生到分配的全过程,是贯穿企业全部活动的一条主线,价值链中任何一个环节出现了问题,都将影响整个价值的形成。人力资源管理的目标就是要从人力资源的角度出发为价值链中每个环节的有效实现提供强有力的支持,如图 1-3 所示。

在整个价值链中,价值源泉是源头和基础,只有具备了相

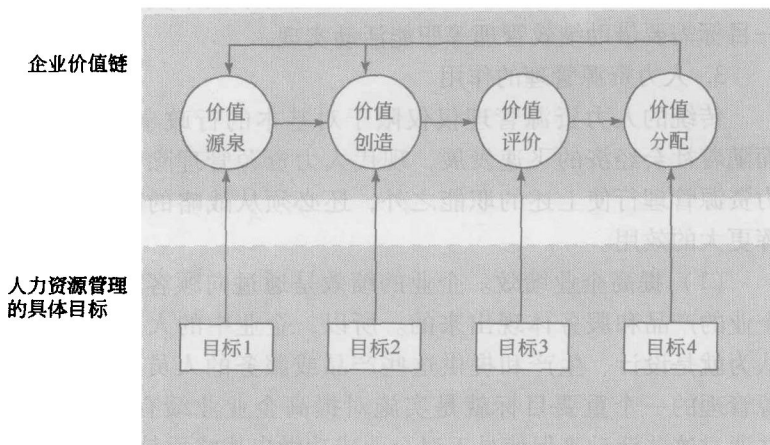


图 1-3 人力资源管理具体目标和企业价值链

应的资源，价值创造才有可能进行。为了保证企业价值创造的正常进行，企业就必须拥有一定数量和质量要求的人力资源，否则企业的价值创造就无法实现，这是人力资源管理的第一个具体目标。这一目标需要借助于人力资源规划和招聘录用等职能活动来实现。

在价值链中，价值创造是最关键的环节。通过这一环节价值才能被创造，而价值创造并不会自动地发生，还需要以人力资源为中心来整合和运用其他的资源，因此就必须营造良好的的人力资源环境来实现价值，这就是人力资源管理的第二个具体目标。这一目标需要借助于工作分析和设计、员工调配、培训开发以及激励等职能活动来保障。

价值分配可以说是价值链运作的目的，通过价值分配，企业各相关利益群体的需要才能得到满足。从价值创造主体的角度来看，只有他们得到了公平合理的价值分配，那么价值创造才有可能继续发生，这是人力资源管理的第三个具体目标。这一目标需要借助于薪酬管理等职能活动来实现。为了进行价值分配，就必须对价值创造主体在价值创造过程中所做出的贡献

作出准确的评价,这就是人力资源管理的第四个具体目标,这一目标需要借助绩效管理 etc 职能活动实现。

3. 人力资源管理的作用

传统的人力资源管理仅仅限于对基本的行政事务的管理,而随着社会经济的飞速发展,现代人力资源管理除要求企业人力资源管理行使上述的职能之外,还必须从战略的高度出发发挥更大的效用。

(1) 提高企业绩效。企业的绩效是通过向顾客有效地提供企业的产品和服务体现出来的。所以,企业中的人力资源可以认为就是设计、生产和提供这些产品或服务的人员。而人力资源管理的一个重要目标就是实施对提高企业业绩有益的活动,并通过这些活动来促使员工对企业成功做出战略贡献。

当企业制定战略计划时,人力资源管理作为战略伙伴的一个整体组成部分应有自己的位置。人力资源管理人员要参与到战略计划制订中来,为组织发挥更大的作用。

人力资源管理对企业绩效的贡献还表现在企业的财务状况上。过去,人力资源管理是以活动为宗旨,主要考虑做什么,而不考虑成本和人力资源开发的获利,人力资源管理人员通过计算员工完成的活动和任务来证明自身的存在。而现在,作为企业的战略贡献者,人力资源管理必须把他们活动所产生的东西作为企业的成果,特别是作为人力资源投资的回报。高绩效工作实践的人力资源管理为良好的绩效提高带来了帮助。培训必然提高员工的脑力,员工能力的提高必然给企业的成果带来更大的价值。

(2) 扩展人力资本。人力资本是企业人力资源的全部价值,它是由企业中的人以及他们所拥有的并能运用于他们工作的能力构成。人力资源管理的战略目标就是要不断增强企业的人力资本。

扩展人力资本的一个主要工作是利用企业内部员工的才能并吸引外部优秀的人才。作为企业的战略贡献者,人力资源管

理人员必须保证企业各工作岗位所需的人员供给,保证这些人员具有其岗位所需的技能。对于人力资本而言,如果企业出现技能短缺,除非增加投资,否则这种短缺将会危及到企业的竞争力。企业通过内部的人力资源管理活动,想方设法留住员工,给他们提供更多成长的机会,为他们进行职业生涯规划。

作为企业战略作用的一部分,人力资源管理工作要积极扩大企业中人力资源的能力,尤其是扩大对企业将来发展所需要的能力;通过人力资源的培训和开发来缩短企业所需技能和员工现有技能之间的差距,其主要活动是在企业内部给员工提供指导并为员工设计向上发展的职业生涯;通过培训和开发使员工获得在企业内部进一步发展所需的能力和知识。此外,还可以通过设立与企业战略目标相一致的绩效评估体系和薪酬体系来增强企业人力资本的竞争力,达到扩展人力资本的目的。

(3) 保证有效成本系统。作为企业战略的贡献者,人力资源管理人员必须用合法的和有效的成本方式来提供人力资源服务和活动。然而对一些企业人力资源管理的调查表明,人力资源管理投入的分配与它们实际对企业的价值贡献之间不相适应,人力资源管理人员的大量时间和成本集中在行政事务上,实际上,人力资源管理的最大价值却是在战略管理上,行政管理活动只对企业产生有限的价值(图1-4)。

在过去,许多国家制定了大量与人力资源管理有关的法律和规定。其结果是,企业的人力资源管理人员必须要花费相当多的时间和精力来保证其工作遵从这些法律和规定。人力资源管理的任务就是保证企业、企业内的经理和员工了解这些法律和规定,以减少不必要的法律责任和投诉。所以,从某种程度上讲,人力资源管理人员的主要工作是减少企业所面临的法律问题,从而减少法律问题而导致的成本开支。

但在保证合法性的基础上,人力资源管理人员必须用有效成本的、适时的方法提供人力资源服务和活动。许多人力资源管理人员已经认识到过多的“行政化”正在影响人力资源管理。

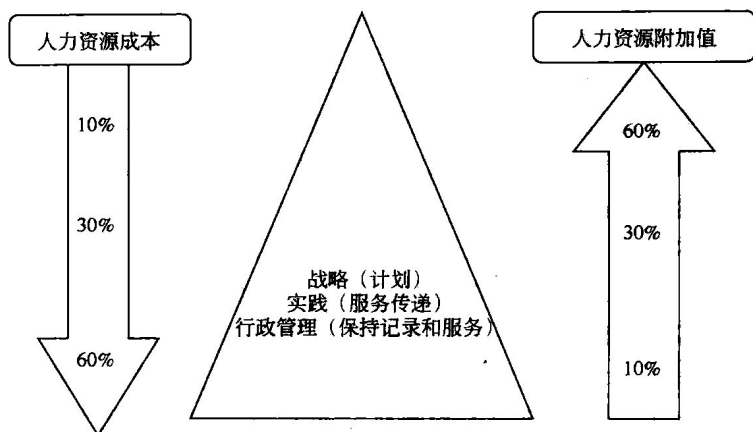


图 1-4 人力资源成本投入和人力资源附加值产出

对高层次人力资源管理人员的一项调查表明：他们 60% 的精力花费在行政管理上，只有 6% 的精力使用在企业的战略管理上。但是人力资源管理人员都表示他们宁愿将大部分的时间精力投入到战略上，而仅愿花 6% 的时间在行政上。所以，人力资源管理人员必须在保证服从有效成本的基础上来证明他们的存在，并在行政管理上实现有效的和负责的人力资源活动，否则，人力资源管理部门就会被看成一个不能为企业作出贡献的成本中心。

4. 人力资源管理的基本原理

(1) 系统优化原理。系统优化原理是指对人力资源系统进行组织、协调、运行、控制过程中，应该遵循使得系统的整体功效达到最优，而非突出某一部分或某一环节。系统优化原理包含 5 个方面的内容：

- ①系统的整体功能必须大于部分功能的代数和。
- ②系统的整体功能必须在对于部分功能之和的各值中取最优。
- ③系统的内部消耗必须达到最小。