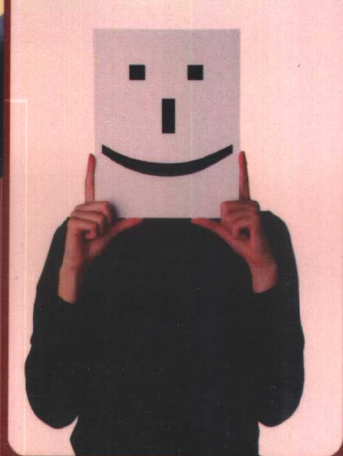
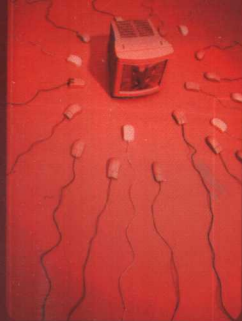


人
力
资
源
管
理



丛书主编 李宇红 刘 航 王滨有

人力资源管理

HUMAN RESOURCE

黄 瑛 编著

中国财政经济出版社

中国财政经济出版社
北京财经电子音像出版社 出版

工商管理多媒体简明教程

人 力 资 源 管 理

丛书主编：李宇红 刘 航 王滨有

编 著：黄 瑛

中国财政经济出版社

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@dr.c.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 88190403 88190445

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

850×1168 毫米 32 开 9.75 印张 220 000 字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—2060 定价: 28.00 元 (本书与光盘配套使用)

ISBN 7-900041-24-9/F·0029

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

出版说明

今年恰逢新世纪的第一年，千年伊始，万物竞荣。“十五”计划描绘了国家发展新的蓝图；WTO带给我们更加地开放；人才的需要、教育的发展等等都已成为我们信息社会今天的现实。因此，面对教学要求的提高，面对各种丰富的多媒体技术手段的出现，我们传统的以书本为主的教材形式也获得了新的发展空间，这就是多媒体教材。

就教材而言，其目的在于帮助学生很好地掌握所学的知识。虽然纸的发明已将以竹简传播知识的手段改进了一大步，但传统的纸质教材发展到今天却必将逐步让位于集纸质图书加多媒体光盘甚至加网上辅导为一体的新的教材形式。这种形式为何具有发展前景呢？这是因为它有三大优势：

第一，这种形式满足了当今社会高效率、快节奏的要求。它以人为本，立足于使学生有效地吸收知识，因此，纸面文字部分相对地精练，给出教材必须掌握的知识点，学习起来十分明确，而纸面不易于表现的内容则通过音频、视频、动画等形式来实现。

第二，教学形象直观，信息量大。有科学研究证明，形象的东西是较易于记忆的。通过形象直观的演示，学生的学习效果也是十分明显的。这就大大提高了教与学的效率。

第三，这种形式充分运用了当今高科技的计算机软硬件技术，使得各种资料的存贮容量大大增加，存贮形式多种多样，极

大地扩充了传统教材功能。如可存贮文字资料、图片资料、音频资料、视频资料、动画资料；还可存贮各种各样的教学软件，包括：案例资料库、模拟教学环境、习题库与测试程序、教学演示程序、工具软件等等。这使书本教材无法包容的内容都得以包括进来，学生理解更加方便，也利于学生扩展学习兴趣。同时，教师使用教材中的资料进行教学也更为轻松。

这套教材正是根据当今教育发展的这种要求编写和制作的。它根据各科课程的特点，采取了与课程内容相适应的表现手段进行开发制作，形式新颖，是多媒体教材开发的一个重要尝试。由于没有成熟的经验，教材表现形式中的不足之处在所难免，敬请广大师生在使用中给我们提出宝贵的改进意见。

编 者

2001年8月20日

前 言

本光盘教材是《工商管理多媒体简明教程》系列教材之一。

随着知识经济的到来,以及全球化进程的加快,企业间的竞争日趋激烈。面对激烈的竞争环境,越来越多的企业认识到如今企业竞争的焦点已不是简单的产品竞争或市场竞争,而是人的竞争。人的因素已经成为企业兴衰成败的关键因素,成为企业赢得持续竞争优势的重要工具。正因如此,近几年来人力资源管理得到迅速发展。

在我国,随着我国市场经济体制的不断建立和完善,以及我国加入 WTO,企业在主动参与市场竞争的同时,开始重视人力资源的管理和开发。随手翻阅一些报纸和杂志,到处可见有关人力资源管理的讲座、培训班和研讨会。人力资源管理的升温速度让人惊叹。

然而,我们必须清楚地看到,由于我国长期以来实行的计划经济体制,企业没有经营自主权,也没有人事决策权。机构设置、干部任免、员工进出、工资标准等重大人事问题都是由相关政府行政部门控制,这使得我国的人力资源管理无论是理论,还是实践与国外先进的人力资源管理相比都显得相当滞后。所以,在提高我国人力资源管理水平的同时,学习和借鉴国外先进的成熟的人力资源管理理念和实践是十分必要的。

本光盘教材力求将国际最新的人力资源管理理论、理念、技术以及国际著名跨国公司成功的人力资源管理实践介绍给读者,

使读者能够对人力资源管理理论与实践的基本内容和发展状况有所了解。

本光盘教材在关注理论的先进性和系统性的同时,也关注如何将先进的理论运用到实践中。教材中列举了大量的人力资源管理技术和工具,如:表格、问卷、操作实例等,帮助读者掌握人力资源管理的一些操作技术和方法。

本光盘教材共分为九章,系统全面地介绍了人力资源管理的有关内容。每一章都以一个相关案例开始,使读者能够从现实问题中引发学习动机。每一章都列出了教学目的及思考题,便于读者掌握学习要点。本教材适合作为大中专院校的教材,也可作为在职人员的培训教材。

本教材所附光盘,通过形象直观的方式向读者介绍人力资源管理的有关知识,为读者提供了一种便捷的自学方式,同时光盘也可作为教师教学辅助工具。

感谢《工商管理多媒体简明教程》系列教材的策划者;感谢北京信普瑞德计算机信息工程公司在光盘制作过程中的鼎力协作;感谢北京联合大学应用技术学院管理系对本教材出版的积极支持。本书由王滨有副教授主审,李宇红副教授对本光盘教材的出版提供了大量的支持,中国财政经济出版社的马真女士对书稿提出了许多宝贵意见,在此向他们表示衷心的感谢。

编 者

2001年11月10日

目 录

第一章 战略型人力资源管理	(1)
第一节 人力资源管理的发展	(6)
第二节 战略型人力资源管理	(9)
第三节 人力资源管理的职能	(15)
第四节 人力资源管理的参与者	(18)
第五节 人事部门的组织设计	(21)
第二章 工作分析	(26)
第一节 工作分析——人力资源管理的基本工具	(27)
第二节 工作分析所需的信息	(32)
第三节 工作分析的方法	(34)
第四节 工作说明和工作规范	(46)
第三章 人力资源规划	(52)
第一节 人力资源规划的作用	(53)
第二节 人力资源规划的过程	(58)
第三节 人力资源规划的预测技术	(61)
第四节 人力资源供求调节	(71)
第五节 人力资源信息系统	(78)
第四章 人员招聘	(82)
第一节 人员招聘的任务和程序	(83)
第二节 影响招聘的因素	(94)
第三节 招聘渠道和方法	(98)

第四节	最新的招聘技术——网络招聘	(108)
第五章	人员选拔	(115)
第一节	人员选拔的意义	(116)
第二节	人员选拔的过程	(118)
第三节	人员选拔的技术标准	(119)
第四节	人员选拔的方法	(122)
第五节	招聘选拔效果的评价	(136)
第六章	人力资源开发	(139)
第一节	人力资源开发——组织变化的要求	(140)
第二节	人力资源开发活动和开发过程	(148)
第三节	员工定位	(157)
第四节	员工培训与开发	(170)
第七章	职业生涯管理	(185)
第一节	职业生涯管理	(186)
第二节	管理人员开发	(197)
第八章	绩效管理	(207)
第一节	建立有效的绩效管理系统	(208)
第二节	绩效管理系统的的设计	(216)
第三节	绩效评价方法	(223)
第四节	绩效反馈	(242)
第九章	薪酬与福利	(249)
第一节	薪酬与薪酬管理	(250)
第二节	薪酬管理的理论基础	(258)
第三节	工资薪酬的设计	(262)
第四节	绩效工资和激励工资	(273)
第五节	差异化的员工薪酬设计	(287)
第六节	员工福利	(291)
参考书目		(300)

第一章

战略型人力资源管理

学 习 目 标

- ▲ 了解人力资源管理的发展
- ▲ 理解战略型人力资源管理
- ▲ 认识人力资源管理的职能
- ▲ 了解一线经理与人力资源部门在人力资源管理中的作用
- ▲ 了解人力资源管理部门的组织设计

本章精要

- 人力资源管理的发展
- 战略型人力资源管理
- 人力资源管理的职能
- 人力资源部门与业务部门的关系
- 人力资源部门的组织设计

篇首案例：

全面认识人力资源管理

——摩托罗拉的人力资源管理

“人力资源”这个名词最早是外资企业带进中国来的。现在，中国的企业学习国际先进的管理方法，原来的“人事部”纷纷改头换面，挂上了“人力资源部”的牌子。那么传统的人事管理和现代人力资源管理的区别到底是什么？我们希望通过摩托罗拉的做法对人力资源管理理念和人力资源管理职能有一个全面认识。

一、人力资源管理在做什么？

摩托罗拉的人力资源管理基于密西根大学的管理大师大卫·乌尔里克的理论，是一种全方位的战略性的人力资源管理，主要包括四大方面：

1. 人力资源的战略规划。当公司经营战略发生重大变化时,如技术方向发生重大改变(摩托罗拉从模拟手机转向数字手机),产品结构发生调整,生产方式发生变化(公司的生产转向外包)等等,公司所需要的人才相应地要发生重大改变。人力资源部门必须配合这种改变,对公司人力资源的需求做出规划。

2. 员工发展。公司要通过各种途径和方法,如培训、岗位轮换等为员工提供发展机会,使其能够不断适应公司的各种变革,在新的组织结构中找到自己的位置。

3. 日常人事管理工作。比如,招聘、工资表、年假、病假、婚假、结婚证明、报销、医疗保险等事宜。

4. 公司文化、人事法律。宣传企业文化、处理员工之间的纠纷、与员工沟通等。

人力资源管理的四大方面工作形成人力资源管理的八个职能:

招聘:有人专门负责从各种渠道挖掘人才;有人专门负责校园招聘;有人专门关注“平衡”,在中国主要是平衡男女比例。

培训:摩托罗拉设有专门的培训机构——摩托罗拉大学,它不但培训内部员工,也对客户开设培训课程。在培训内容上,有管理方面的,也有技术方面的。

薪资福利:摩托罗拉有一整套非常完备的薪资福利制度,包括固定工资、浮动工资、奖金、保险、福利等。人力资源部每年都要进行薪酬的市场调研,从而制定有竞争力的薪资福利体系。

组织发展:根据业务发展方向,制定员工的发展计划,然后落实。当机构重组时,还要负责重新设计组织结构。

信息系统部门:把与人力资源有关的信息放到网上,使一些程序化的行政工作自动化,员工可以随时查阅所关心的人力资源政策,以及个人信息。

员工关系：人力资源部有定期出版的刊物。每季度组织管理层员工的聚会，每周随机地选取几名员工与高层管理人员交谈。通过这些活动宣扬企业文化，促进员工间的沟通，提高员工的团结向上的主人翁精神。此外，人力资源部还负责调节人事法律纠纷。

保安部：保护员工的人身安全以及公司有形和无形财产的安全。

员工服务：包括对医务室、班车、餐厅、住房的管理。

二、人力资源管理工作由谁负责？

摩托罗拉的人力资源管理不仅是人力资源部的工作，也是业务部门的工作。它们在人力资源管理中充当着不同的角色。人力资源部负责制定人力资源政策和人力资源管理程序，开发人力资源管理工具，日常人事工作的处理，以及为业务部门提供相关的人力资源管理问题的咨询服务；业务部门承担具体的人力资源管理工作，他们要根据本部门的业务发展情况，制定相应的人力资源解决方案，负责员工的直接管理。比如要招聘什么人（报给人事部门执行），员工考核（把考核结果上报给人事部门，从而影响员工的薪酬、培养等）。

三、人力资源管理理念——以人为本，尊严至上

摩托罗拉人力资源管理强调以人为本，尊严至上。员工进入公司后，公司就会与员工共同制定员工职业发展计划：你可能适合做什么？你未来的位置在哪？要到达那里，你已具备哪些条件，还有哪些方面需要努力？然后与你共同制定培训计划，公司会为员工提供各种条件帮助员工成长。

摩托罗拉员工的流失率很低，只有 6.6%，而市场的平均流失率为 14%。即使在公司进行战略调整，不得不精减人员的情况下，

采取的也是自愿离职的方式，自愿离职者可以获得一笔补偿金。

在摩托罗拉，“以人为本，尊严至上”已成为整个企业管理的出发点和基石。以此为出发点设立的绩效评估制度，对员工不再是一种刻薄的监督，而是员工成长的里程碑和加油站。

四、谁来评价人力资源部门

摩托罗拉人力资源部门大体上由四类人来考核评价。

员工（包括普通员工和管理层）。摩托罗拉人力资源部的所有职能都是为了满足两大需求：业务需要和员工需求。员工可以从个人的需求是否得到满足的角度对人力资源部的服务做出评价。管理层还会从业务发展的角度对人力资源部的工作作出评价。

客户。员工在对客户服务时是否积极热情、是否体现了摩托罗拉的企业精神，也间接地反映了人力资源部在激励士气和企业文化建设方面的成果。

社区。摩托罗拉积极地参与到所在社区的建设中去，是否在社区有好的口碑，是评价人力资源部工作质量的一个指标。

股东。

问 题

1. 与传统人事管理相比，现代人力资源管理在管理理念上发生了哪些变化？

2. 与传统人事管理相比，现代人力资源管理在管理职能上发生了哪些变化？

3. 在一个组织中谁应该对组织中的人力资源管理负责，人事部门和一线经理各扮演什么角色？

第一节 人力资源管理的发展

人力资源管理的实践活动可以追溯到相当久远的年代，但是它作为一种科学的管理理论可以说是近代工业革命的产物，它的每一次变革都是以社会的发展和科学技术的进步为推动力的。纵观人力资源管理的发展历史，它经历了经验管理、科学管理、现代管理三个发展阶段，并先后提出了雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源管理的概念。

一、经验管理阶段

经验管理阶段出现在 18 世纪后期到 19 世纪末。蒸汽机的发明标志着第一次产业革命的产生，促进了资本主义工厂制度的兴起。以机器为主要特征的现代工业逐渐代替了工厂手工业，工业逐步脱离农业成为第一个独立的产业部门，从而导致大量的农村人口涌入城市，工厂开始面临大量的劳工管理问题，这促使了雇佣劳动部门的出现，劳工管理成为工厂管理的一个重要工作。

在这一阶段，“人”被视为“物质人”，在雇主的眼里工人只是会说话的工具，完全忽视了工人的心理需求。每个工人都在特定的岗位上完成着简单而重复的机械劳动。雇主为了减少成本、增加利润，常常采用增加劳动强度，延长工作时间，甚至克扣工人工资等剥削手段。

这一阶段人事管理的主要特点是：第一，由于当时需要大量的劳动力，招录雇佣工人就成为人事管理的主要任务；第二，机器的采用产生了劳动分工，因此人事管理开始着眼于解决工厂内部劳动分工与协作的问题；第三，由于存在雇佣劳动，因而出现

了不做工的监工，他们开始负责招工、分配工作、发放工资、监督工人的劳动，人事工作开始有专人管理。

在经验管理阶段，由于缺乏科学的管理方法，雇主完全是凭借自己的经验来管理工厂和工人。

二、科学管理阶段

19 世纪末 20 世纪早期，欧洲的工业革命引发了大机器市场方式的形成，导致了生产效率的极大提高和劳动分工的进一步明确。由此产生了对人员进行科学管理的需要，也推动了管理全面进入科学管理阶段。

英国的罗伯特·欧文创建了最早的工作绩效评价系统，被称为“人事管理之父”。罗伯特·欧文将一个木块的四边涂上四种不同的颜色，分别表示四种不同的工作表现，并安装在机器上，每天将对应于工作表现的颜色转向通道。通过这种方法，有效激发了工人的工作积极性。

美国工程师泰勒在其开创的科学管理运动中也包含了对人力资源管理的研究，提出了劳动定额管理和劳动计件奖励制度。他应用时间——动作研究法对工作进行科学研究，设计最合理的工作程序、动作和工具，使劳动生产率得到极大提高。他提出了对工人的体力和脑力的要求应该与工作要求相匹配的思想。泰勒认为要想让工人最有效率地工作，就要用金钱激励他们，于是他提出了劳动计件奖励制度。泰勒所开创的一系列科学管理活动对于当时劳动生产率的提高起到极大的推动作用。

德国心理学家雨果·芒斯特伯格将心理学运用到工业领域，开创了工业心理学。他对利用心理测验选拔合格工人的方法进行了研究；同时还对劳动的合理化、疲劳等问题进行了研究。

美国的乔治·埃尔顿·梅奥主持的霍桑实验以及其后形成的人

际关系学说对组织环境与员工士气和生产积极性的关系进行了研究；行为科学更是从心理学、社会学、组织行为学、社会心理学等多个方面对人类行为规律进行研究。

科学管理阶段。人事管理理论和实践有了很大的发展：(1) 通过对工人操作的科学化分析，使劳动方法标准化；(2) 通过对工人工时消耗的研究，制定出劳动定额和时间定额制度；(3) 有目的地将培训引入企业，并根据工人特点安排工作；(4) 实行有差别地计件工资制，激励工人提高生产效率；(5) 明确了管理人员与工人的分工；(6) 出现了劳动人事部门。

尽管这一阶段的人事管理活动和人力资源管理研究都是集中在某一特定领域，没有形成完整的人力资源管理理论体系，但是这些理论和研究都为日后人力资源管理实践和理论体系的建立奠定了基础。

三、现代人力资源管理阶段

二战以后，人事管理进入飞速发展阶段。随着组织规模的不断扩大，人事管理逐渐形成较为完整的管理体系，并成为企业管理的一个支持系统。最初的人事管理工作的主要任务是人员招聘、工资支付、工作记录、档案管理等，随后人事管理又纳入了更多的内容，如培训、劳动关系咨询等。这一时期，人事管理的主要特征是档案管理。

六七十年代出现了专门的人事管理专家，使人事管理职能得以扩大，薪酬和福利管理、员工培训与发展等成为人事管理的主要职能。这一时期人事管理的理念是以工作为中心，员工是企业的成本，人事管理的核心是如何最大限度地用员工。在管理方式上强调监督与控制。

八十年代以后，人事管理发展到人力资源管理阶段，并且在