

人 力 资 源 管 理

实
用
操
作
经
典

唐东方 张建武◎编著



人
民
出
版
社



人 力 资 源 管 理

实 用 操 作 经 典

唐东方 张建武◎编著



人
民
大
学
出
版
社



策划编辑：纪希萱 欧阳日辉

责任编辑：纪希萱 欧阳日辉

封面设计：肖 辉

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实用操作经典 唐东方 张建武 编著.

—北京：人民出版社，2006.8

ISBN 7-01-005733-8

I. 人… II. ①唐…②张… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 086825 号

书 名 人力资源管理实用操作经典

作 者 唐东方 张建武 编著

出版发行 人民出版社

(北京朝阳门内大街 166 号 邮编 100706)

邮购地址 北京市朝阳区北辰西路 69 号峻峰华亭 A 座 27 层

人民东方(北京)书业有限公司

邮购电话 (010) 58773525 (010) 58773526

排 版 北京中科洁卡科技有限公司

印 刷 北京朝教印刷厂印刷

经 销 新华书店

版 次 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 9 月北京第 1 次印刷

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16

印 张 20.5

字 数 300 千字

印 数 1—5000 册

书 号 ISBN 7-01-005733-8

定 价 32.00 元

作·者·简·介

唐东方 资深企业管理顾问。主要研究领域：人力资源管理、企业战略。多年企业管理顾问工作经验，先后给几十家上市公司和大型企业集团提供过企业管理诊断与管理体系建设的管理咨询服务。主要著作有《人力资源规划》、《职业生涯规划》、《新人力资源管理》，在国家级刊物上发表几十篇学术专业论文。

张建武 教授，博士生导师，华南师范大学经济管理学院人力资源研究所所长，广东劳动学会副秘书长，中国劳动学会人力资源管理专业委员会理事。主要研究领域：劳动经济学、人力资源管理。曾主持过几十项国家级、省级人力资源课题，给几十家大中型企业提供过人力资源管理诊断与体系建设的管理咨询服务，在国家级刊物上发表几十篇学术专业论文。

人
力
资
源
管
理

实
用
操
作
经
典

策 划：欧阳日辉
封面设计：肖 辉

前 言

人力资源管理作为企业管理的一个重要方面，对企业吸引人才、留住人才、提高核心竞争力起着重要的作用。人力资源管理的重要性已日益为理论界和企业实践部门所认识。被誉为“世界第一 CEO”的杰克·韦尔奇就非常重视人力资源管理在企业管理中的作用。他在《杰克·韦尔奇自传》中就写道：“企业成功背后依靠的是人。机器不会有新主意，不会解决问题，也不会抓住机会。同一行业中每一个企业的机器设备基本上是一样的，所不同的是投入其中不断思考着的人。而且如何使用和配置人，在不同的企业更是大不相同。但无论如何，人力资源对于任何一家企业来说都是真正有力的竞争力量。”通用电气公司在杰克·韦尔奇就任其 CEO 的中后期，连续多年属于权威杂志评选的“全美最受推崇的公司”、“世界最受尊敬的公司”等排行榜首位。杰克·韦尔奇把通用电气的成功归因于公司人力资源管理的成功，“我们造就了了不起的人，然后由他们造就了了不起的产品和服务”。可以说，通用电气公司的成功主要是其人力资源管理的成功。

人力资源管理作为一门学科引入我国为时不久。我国目前的人力资源管理书籍主要是以翻译和引进国外人力资源管理著作为主。但是，由于文化和国情的差异，国外人力资源管理理论的照搬引进，在实际应用上往往“水土不服”，企业要消化这些理论存在一定的难度。而目前国内出版的绝大部分人力资源管理教材，也往往重复、翻版、照搬其他国外人力资源管理理论，纯粹地从理论上谈理论，严重地脱离企业人力资源管理实际情况。鉴于人力资源理论结合中国具体实践的应用性强的丛书还极少，我们根据多年的人力资源管理实践经验、人力资源管理咨询经验、理论研究体会和教育培训体会编写了这本针对人力资源管理工作、人力资源管理专

业学生和其他直线管理者的实务性书籍，以应读者之急需。

本书的特点是理论与实际融为一体，使人力资源管理理论形成了完整的体系，在理论后又补充了许多实际的案例。读者通过阅读本书，既可以掌握人力资源管理的基本原理，又可以模仿实际案例，开展具体的人力资源管理活动，构建和完善企业人力资源管理体系。本书力求以新理论为指导，以实用性为准则，以可读性为导向，既讲究形式上的灵活，更力求内容上的实用，既重视引入最新学科动向，更着重解决国外理论的“水土不服”问题。在选题上，本书十分关注人力资源管理中的新趋势、新问题、新方法、新技巧，十分关注我国企业内部人力资源管理的难题。愿本书能为读者解决企业的人力资源管理问题提供更多的帮助。

唐东方

2006年3月于深圳

目 录

前 言	1
第一章 人力资源管理概论	1
第一节 人力资源的概念	2
第二节 人力资源管理的概念	5
第三节 人力资源管理的多重角色	11
第四节 人力资源管理人员需要具备的能力	17
第二章 人力资源规划	19
第一节 人力资源规划	20
第二节 企业战略和内外环境分析	23
第三节 人力资源需求预测	27
第四节 人力资源供给预测	34
第五节 人力资源供需平衡	41
第六节 人力资源规划的编写	45
第七节 人力资源规划的适用环境	47
第三章 组织管理	48
第一节 组织结构	49
第二节 组织结构的主要类型	51
第三节 组织结构设计	57
第四章 职务管理	79
第一节 职务分析	80
第二节 职务说明书	95
第三节 职务评价	112
第四节 职务设计	122

第五章 招聘管理	133
第一节 招聘概述	134
第二节 招聘标准	137
第三节 招聘策略	138
第四节 招聘实施	148
第五节 招聘管理制度	155
第六章 绩效考评	164
第一节 绩效考评概述	165
第二节 绩效考评技术	174
第三节 绩效考评实施	182
第四节 平衡计分卡	195
第五节 绩效考评制度	198
第七章 培训管理	231
第一节 员工培训概述	233
第二节 如何进行培训工作	237
第三节 培训方式	242
第四节 管理人员的培训	248
第五节 态度培训	254
第六节 培训管理制度	256
第八章 薪酬管理	263
第一节 薪酬概述	266
第二节 薪酬体系的设计	268
第三节 各类人员的薪酬模式	273
第四节 薪酬管理制度	281
第九章 职业生涯管理	287
第一节 职业生涯管理概述	288
第二节 个人与职业匹配理论	295
第三节 职业生涯管理	303
第四节 职业生涯危机与对策	312
第五节 组织日常职业管理活动	314
参考文献	319

第一章 人力资源管理概论

【案例】^①

高能实业有限公司成立于1986年,由最初的夫妻店发展成为现在的已经涉及化工、化纤、食品、工程设备、医药等业务的综合性企业。公司致力于各类高科技产品的进出口贸易和国内代理,并通过贸易与投资等商业活动,来配合企业的多元化、国际化经营。现在公司除了主业贸易之外,还逐步开拓新的领域,如食品研制和食品设备制造等。

高能实业有限公司现有员工400多人,从学历结构看,公司员工学历较高,目前有博士、硕士20多人,本科以上学历者占总人数的60%以上。从专业背景看,绝大多数员工都是理工科背景,如销售食品的员工以前是学食品专业的,销售化工产品的员工以前是学化工专业的,还有少部分勤杂工是高中或高中以下学历。最难令人相信的是公司所有员工中没有市场营销专业毕业的。人力资源经理说,不懂产品专业知识的销售员是卖不好产品的,市场营销专业的学生不适合,而且公司代理的产品本身拥有一定的技术含量,一般在销售产品的同时提供售后服务。

高能实业有限公司曾在一段时间内创造过奇迹,营业额曾达到十几亿元,但这两年来境况越来越差,去年的营业额只有三亿多元,且大部分的销售额集中于少数几个懂销售知识和销售理念的员工身上,而他们并不是博士和硕士。现在,公司不但不能开发新的市场,就是原有的市场也在一步步地被竞争对手所蚕食。

不少公司存在高能公司的类似情况,从高能公司的人力资源状况来

^① 唐东方、张建武:《高能的教训》,载《企业管理》2003年第3期。

看,公司的整体人力资源队伍是相当高的,博士和硕士共有20多人,但高能公司人力资源管理的效果并不理想。高能公司的失败无非来源于对人力资源管理的简单认识,认为有人才就应有效益,但事与愿违,人才的高配置并没有带来真正的效益。要使人力资源给企业带来真正的效益,必须对人力资源管理有更深刻的认识。

第一节 人力资源的概念

企业都在改变管理方式以便更具有竞争力。在知识经济时代和世界经济一体化趋势中,人才在企业中的作用越来越为企业界所认同,对人才的管理在企业管理中占据了越来越重要的地位。企业的竞争,归根结底是人才的竞争。如何吸引和留住企业所需要的人才,如何使员工为企业创造更大的效益,使他们在企业中发挥更大的作用,已经成为企业各级管理者,尤其是高层管理者十分关心的问题。

什么是人力资源?

人力资源是指一定范围内的人口总体所具有的劳动能力的总和,或者说是指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。人力资源在宏观意义上的概念是以国家或地区为单位进行划分和计量的,在微观意义上的概念则是以部门和企事业单位进行划分和计量的。在本书中,除特别说明之外,所提到的人力资源概念均指企业的人力资源。

什么是企业人力资源呢?企业人力资源指企业所能控制的人员劳动能力的总和,它包括人力资源数量和人力资源质量,代表企业的一种生产能力。企业的人力资源用公式表示为:

$$\text{人力资源} = \text{人力资源数量} + \text{人力资源质量}$$

人力资源数量指企业的劳动人数,人力资源质量指企业劳动者的智力、技能、经验、体力等方面的度量。

人力资源的特性

人力资源与企业的财力资源、物力资源不同,它是一种特殊的资源,如不对它与财力资源、物力资源加以区分是做不好人力资源管理的。人力

资源相对财力资源、物力资源来说，主要有如下特征：

1. 两重性。人力资源既是物质财富的创造者，又是物质财富的消费者。创造物质财富是有条件的，消费物质财富是无条件的。也就是说，只有当人力资源与自然资源合理配置，并有足够的活动空间时，才能创造物质财富；为了保持人力资源，就得无条件地消费物质财富。不仅如此，人力资源两重性还表现为，人力资源在使用过程中，既有消耗的一面，更有升值的一面，甚至还创造出人们意想不到的价值。这也是人力资源开发的基点。

2. 能动性。人力资源在经济活动中是居于主导地位的能动性资源。人类不同于自然界其他生物之处在于人具有目的性、主观能动性和社会意识。人类的这种自我调控功能使其在从事经济活动时，总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上。亦即能够根据外部可能性和自身的条件、愿望，有目的地确定经济活动的方向，并根据这一方向具体地选择、运用外部资源或主动地适应外部资源。有的学者将这个特点概括为“可激励性”，因为可激励性的前提是具有能动性。在人力资源开发中，对其能动性调动得如何，直接决定着开发的程度、达到的水平。这就要求人们在从事人力资源开发工作时，不能只靠技术性指标的增减和数学公式的推导，还要靠一个好的体制和政策去调动人的积极性。

3. 再生性。作为物质资源一般只有一次开发，二次开发，形成产品使用之后，就不存在继续开发问题了。人力资源不同，使用过程同时也是开发过程，而且这种开发过程具有持续性。在不发达国家，传统观念和做法是，一个人进入了工作阶段，开发与使用界限分明。这种“干电池”理论目前已被“蓄电池”理论所代替。后者认为，人工作之后，也要不断学习，继续充实和提高自己。有的学者将这个特点称为人力资源的“多次开发”。人力资源管理应该把人力资源当做不断开发的对象，使其德才水平不断提高，以适应经济与社会发展的需要。

4. 动态性。由于人作为生物有机体，有其生命周期，能从事劳动的自然时间被限定在生命周期的中间一段。人的劳动能力随时间而变化，在青年、壮年、老年各个年龄段人口的数量及其相互联系，都是不断变化的。因此，必须研究人力资源形成、开发、分配和使用的时效性、动态性。

5. 社会性。从人类社会经济活动角度看，人类劳动是群体性劳动，不

同的劳动者一般都分别处于各个劳动集体之中，构成了人力资源社会性的微观基础。从宏观上看，人力资源总是与一定的社会环境相联系的。它的形成、配置、开发和使用都是一种社会活动。

什么是有效人力资源？

企业的人力资源只是企业的一种潜在生产能力，如果这种潜在的生产能力未能充分发挥出来，就意味着劳动生产力的浪费。企业的人力资源是否对企业的发展起作用呢？这还取决于人力资源的利用程度，取决于企业的潜在劳动力有多少能转化为有效的劳动生产力，即企业的有效人力资源。什么是企业的有效人力资源呢？

企业的有效人力资源是指企业整个人力资源的有效利用的部分。用公式简单地表示为：

$$\text{有效人力资源} = \text{人力资源} \times \text{适用率} \times \text{发挥率}$$

适用率是指劳动者拥有的技能中适用技能的比率，即是否用其所长；发挥率指的是劳动者耗用的技能占适用技能的比率，即干劲如何。

人力资源与有效人力资源是两个不同的概念，一个企业有较多的人力资源量，并不代表有较多的有效人力资源量，但一个企业有较多的有效人力资源量，一般都有一定的人力资源量。

人力资源的分类

经济学家通过大量的观察发现，管理学存在“80/20法则”：20%的产品或客户，带来80%的收益；20%的罪犯，犯下了80%的罪行；20%的人口，耗费了大约80%的资源；20%的人力资源，创造了80%的效益，等等。因此，对人力资源按照重要性程序进行分类是相当必要的。

人力资源按照重要性程度分为：突破性资源、关键性资源、基础性资源和外围性资源。突破性人力资源指能给企业带来革命性、转折性的人才，这样的人在企业中占极少数甚至没有，如激烈竞争行业中的总经理、高科技行业中的技术负责人、市场导向企业中的市场负责人等。关键性人力资源是指在企业中起关键作用的20%的人员，他们是企业的主要高层领导、主要职能部门负责人和主要业务部门负责人，或技术骨干。基础性人力资源是指给企业做基础性工作的70%的人员，他们是企业人员的主

体——普通员工。外围性人力资源是指企业出于非经济性目的而安排的就业员工或者企业外部可控的潜在人力资源，如福利性机构人员、企业所在地本行业劳动力市场上的求职人员。

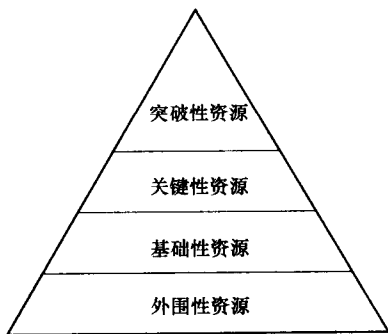


图 1-1 人力资源的分类

人力资源的分类并没有截然的标准，但把人力资源按照四种类型分类进行管理是相当重要的，这样会使企业在人力资源管理中抓住主要矛盾，而避免把主要精力陷入非重要的事情。

第二节 人力资源管理的概念

企业是由人构成的，也是由人来进行管理的。没有人，企业就不存在；没有优秀的人力资源，企业就不可能生存和发展。企业在建立和发展过程中所有的成功和失败归根结底都与人的因素密切相关。因此，人力资源管理对企业来说具有特别重要的意义。

什么是人力资源管理？

人力资源管理是企业运用哲学思想、规章制度及实践经验对人力资源数量、人力资源质量、人力资源适用性及人力资源发挥率的影响与控制，以追求企业人力资源的有效配置，实现企业最佳效益的过程。

人力资源管理要根据人力资源特性进行管理，管理其数量、质量、技能适用率、发挥率，使企业拥有的人力资源更加有效，实现企业最佳效益。许多企业都就人力资源管理的活动谈活动，就事论事，结果人力

资源管理并没有给企业创造多少价值。人力资源管理要真正为企业创造价值，配合与支持企业的发展战略，就必须紧紧围绕怎样控制与企业发展相适应的人力资源数量与质量、怎样提高人力资源技能的适用率、人力资源的发挥率来着手，偏离这些目标是与企业效益相违背的。

人力资源管理活动

人力资源管理是企业通过对人力资源数量、人力资源质量、人力资源适用性及人力资源发挥率的影响与控制，追求企业有效人力资源。企业通过哪些活动来影响和控制人力资源数量、人力资源质量、人力资源适用性和人力资源发挥率呢？也就是人力资源管理应该包括哪些具体活动呢？

具体来说，人力资源管理主要包括：人力资源规划、组织管理、职务管理、招聘管理、绩效管理、培训管理、薪酬管理、职业生涯管理等活动。图 1-2 概括地显示了整个人力资源管理活动。

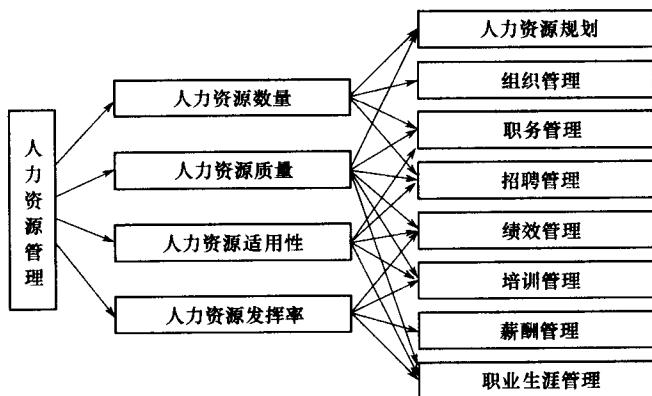


图 1-2 人力资源管理活动

1. 人力资源规划。人力资源规划是预测企业发展对人力资源的需求和企业的人力资源供给状况从而制定的人力资源管理规划，它主要满足企业的人才需要。人力资源规划是组织管理、职务管理、招聘管理、绩效管理、培训管理、薪酬管理等具体人力资源管理活动的策略性规划，对它们起指导作用。人力资源规划使人力资源管理活动有效地贯彻企业战略，使人力资源管理活动与企业战略有机地结合起来，是保证人力资源管理活动与企业战略方向保持一致的方向性活动。

2. 组织管理。组织管理是根据企业发展的需要,设置企业的各个功能单位,并配备相应的职能和工作者,使企业成为各个单位组成的有机的整体,以保证高效率地完成企业的各项经营管理活动。组织管理主要包括组织架构设计与调整、组织职能设计与调整等内容。

3. 职务管理。职务管理包括职务分析、职务设计和职务评价等工作。企业是通过生产产品或提供服务而获得收入,而要生产出这些产品,提供好服务,就需要完成许多任务,这些任务经过分组就可以形成不同的工作。职务分析就是获取关于工作的各种详细信息的过程。职务设计则是决定哪些任务应当被归结到某特定的工作上去。职务评价就是把公司内所有职务,根据技术难易、责任大小、劳动强度和环境条件等因素进行评价,按评价结果的大小,将职务划分为若干等级,进而确定工资级别。职务管理是人力资源管理的一项基础性工作,对企业管理具有全面性的影响。

4. 招聘管理。一个企业总是处于一种不平衡的状态中,对人力资源的需求有时候会增多,有时候会减少,而且人力资源也会由于各种原因从企业流出,因此企业必须根据具体情况补充或分流人员。招聘是指企业根据发展的需要,向企业内部或外部吸收人员的过程,它包括招聘决策、发布信息、招聘测试、从事决策等几个程序。招聘的对立面是辞退,辞退指企业根据战略性调整的需要或管理的需要,分流企业人员的过程。辞退管理是大概概念的招聘管理的一个范畴。

5. 绩效管理。绩效管理是用来确保每一位员工的活动及其结果都同组织的目标保持一致的一种手段。它通常处于一个绩效管理周期,期初制定绩效目标和绩效计划,期中进行跟踪指导,期末进行绩效评估,最后反馈相关绩效信息并运用绩效评估结果。通过绩效管理可以引导员工向企业战略方向努力,使企业策略得到有效的贯彻与执行,并能及时诊断和了解企业管理中存在的问题。

6. 培训管理。培训管理是按照企业发展的需要,对员工实行必要的技能培训与教育,使员工技能符合企业的需要。广义培训包括培训和开发两个方面。培训是指为方便员工学习与工作有关的知识、技能以及行为而付出的有计划的努力。开发是指为了提高员工迎接挑战的能力而帮助他们去获得相应的知识、技能以及行为,这些挑战既有可能来自现有的各项工作,也有可能来自目前尚不存在但在未来可能会出现的一些工作。由于企

业战略的改变往往要求员工所掌握的技能类型、水平以及组合也随之发生相应的改变。因此,获得与战略有关的技能就成了战略执行过程中的一个极为关键的因素。

7. 薪酬管理。薪酬管理是对企业员工薪资报酬的管理,它包括确定薪酬水平、薪酬等级、薪酬结构等方面的内容。薪酬管理在企业管理方面扮演着非常重要的角色,甚至是核心角色。好的薪酬管理通常能够保证企业吸引和留住高素质的员工,充分调动员工的主动性、积极性和创造性。

8. 职业生涯管理。职业生涯管理,是指组织管理部门根据组织发展和组织人力资源规划的需要,在组织中制定与员工职业生涯整体规划相适应的职业发展规划,为员工提供适当的教育、培训、轮岗和提升等发展机会,协助员工实现职业发展目标。

直线管理与职能管理

实际上,所有管理者都面临着对人的管理,因为他们的工作都要涉及选拔、面试、训练和评估等人事管理活动,所以都会承担一定的人力资源管理职能。多数企业都设有专门的人力资源管理部门和管理人员,人力资源管理人员同其他管理人员的人力资源管理职能既有共同之处,又有一些明显的区别。人力资源管理人员的责任和职能与直线管理人员的人力资源管理职责是怎样的一种关系呢?让我们首先来看一看“直线”职权和“职能”职权的定义。

职权是制定决策、下达命令和指挥他人工作的权力。在企业管理中,职权分为直线职权和职能职权。拥有直线职权的经理人是直线经理人,拥有职能职权的经理人是职能经理人。

直线管理人员指对于实现组织的基本目标负有直接的责任,并且有权力指挥下属人员工作的管理人员,如负责生产和营销的管理人员。职能管理人员则不拥有完成生产和销售等实际业务的下属,他们只是负责协助直线经理人完成组织的基本目标。如人力资源管理人员,他们负责协助生产经理和销售经理等直线经理人处理选用、评估和奖励员工等事务。

直线管理人员的人力资源管理职权包括:

- (1) 指导新员工的工作;
- (2) 训练员工掌握新的技能;