

21世纪高职高专规划教材·工商管理系列

# 人力资源管理

(第2版)

邵冲 编著

R  
E  
N  
L  
I  
Z  
I  
Y  
U  
A  
N  
G  
U  
A  
N  
L  
I



21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列

# 人力资源管理（第 2 版）

邵 冲 编著

中国人民大学出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人力资源管理 (第 2 版) / 邵冲编著  
北京: 中国人民大学出版社, 2008  
21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列  
ISBN 978-7-300-09374-1

- I. 人…
- II. 邵…
- III. 劳动力资源-资源管理-高等学校: 技术学校-教材
- IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 076767 号

21 世纪高职高专规划教材·工商管理系列  
**人力资源管理 (第 2 版)**  
邵 冲 编著

---

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511398 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a> <a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京东君印刷有限公司	版 次	2004 年 8 月第 1 版
规 格	185mm×260mm 16 开本		2008 年 6 月第 2 版
印 张	13	印 次	2008 年 6 月第 1 次印刷
字 数	306 000	定 价	22.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

## 第2版前言

本书初版是为企业经理培训编写的，注重读者实践能力的培养，颇受欢迎。鉴于该书的特点，根据出版社的建议，此次修订改为高职教科书。高职的培养目标是应用型人才，基础理论以实用为主、以必需和够用为度，基本知识要求广博而非精深，基本技能训练要贯穿整个教学过程，文字叙述力求简明扼要，通俗易懂。基于上述认识，本次修订重点作了如下修改：

第一，调整了知识体系，本书参考2007年修订的企业人力资源管理师的国家职业标准，将人力资源管理的核心知识分为人员计划、招聘、培训、绩效考评、薪酬管理和劳动关系管理六个部分。在国家职业标准中，职务分析、职务设计和职务评价分别归入人力资源规划和薪酬管理两个部分，鉴于职务研究在人力资源管理中的基础作用，本书将其单独成章。招聘与薪酬管理的内容丰富，为了叙述方便，分别将其拆分为招聘和选拔、薪资管理和奖励与福利计划四章。劳动关系管理是本书此次修订新增加的一章。

第二，删去了偏重理论分析的内容，如测试的可靠性与有效性的检验、职业计划、人力资源管理模式等。同时增加了一些实务性和扩大知识面的内容，如人力资源管理外包、人力资源信息系统、人才租赁、评价中心技术、新职工培训、宽幅薪酬、福利计划、劳动保护等。贯彻《中华人民共和国合同法》的精神也是本次修订的内容之一。

第三，将原书中的案例模块改为了练习，每章都设计了三个练习，以切合高职教学注重学生实践能力的培养的要求。练习编写的原则是理论联系实际，突出技能训练与实务操作，力求使编选的练习贴近企业人力资源管理的实际。

第四，新增加了课外实践模块。高职的课程教学有三分之一时间在企业实习，本书参考国家职业资格标准对企业人力资源管理师的技能要求，每章设计了五个实际操作题目，供学生（最好以小组为单位）在企业实习期间练习。

编写一本适用的高职教科书需要教学一线师生的参与和支持，笔者欢迎广大高职学生和任课教师反馈使用信息和提出宝贵意见（联系方式：[mnsshaoc@mail.sysu.edu.cn](mailto:mnsshaoc@mail.sysu.edu.cn)）。

邵 冲

2008年3月13日于广州

# 目 录

<b>第1章 绪论</b> .....	1
本章学习目标 .....	1
1.1 管理与人力资源管理 .....	1
1.2 人事管理与人力资源管理 .....	2
1.3 人力资源管理的职能 .....	6
1.4 人力资源管理外包 .....	8
本章提要 .....	10
复习题 .....	11
练习 .....	11
课外实践 .....	14
<b>第2章 职务研究</b> .....	15
本章学习目标 .....	15
2.1 职务分析 .....	15
2.2 职务说明与职务规范 .....	20
2.3 职务设计 .....	24
2.4 职务评价 .....	27
本章提要 .....	29
复习题 .....	30
练习 .....	30
课外实践 .....	37
<b>第3章 人员计划</b> .....	39
本章学习目标 .....	39
3.1 人员计划过程 .....	39
3.2 人力资源信息系统 .....	40
3.3 人员需求预测 .....	41
3.4 人员供给预测 .....	45

3.5 人员计划	50
3.6 人才租赁	53
本章提要	55
复习题	56
练习	56
课外实践	59
<b>第4章 招聘</b>	<b>60</b>
本章学习目标	60
4.1 招聘过程的影响因素	60
4.2 内部招聘	62
4.3 外部招聘	65
4.4 招聘计划与策略	69
本章提要	73
复习题	73
练习	74
课外实践	77
<b>第5章 选拔</b>	<b>78</b>
本章学习目标	78
5.1 选拔的程序与方式	78
5.2 面试的基本原理	82
5.3 面试的组织与实施	86
5.4 测试	88
5.5 评价中心技术	92
本章提要	92
复习题	93
练习	94
课外实践	98
<b>第6章 培训</b>	<b>99</b>
本章学习目标	99
6.1 培训的必要性与影响因素	99
6.2 新职工培训	103
6.3 业务/技术培训	104

6.4 管理培训 .....	109
<b>本章提要</b> .....	113
<b>复习题</b> .....	114
<b>练习</b> .....	115
<b>课外实践</b> .....	119
<b>第7章 绩效考评</b> .....	120
本章学习目标 .....	120
7.1 绩效考评的意义和目的 .....	120
7.2 绩效考评基础与方法 .....	121
7.3 绩效考评制度 .....	126
7.4 绩效考评实施程序 .....	129
7.5 绩效考评的常见问题与改进 .....	132
<b>本章提要</b> .....	134
<b>复习题</b> .....	135
<b>练习</b> .....	135
<b>课外实践</b> .....	140
<b>第8章 薪资管理</b> .....	141
本章学习目标 .....	141
8.1 薪酬的作用及其影响因素 .....	141
8.2 薪资调查 .....	145
8.3 职务定价 .....	146
8.4 工资制度 .....	150
<b>本章提要</b> .....	152
<b>复习题</b> .....	153
<b>练习</b> .....	153
<b>课外实践</b> .....	158
<b>第9章 奖励与福利计划</b> .....	159
本章学习目标 .....	159
9.1 生产工人的奖励计划 .....	159
9.2 销售人员的奖励计划 .....	161
9.3 专业人员的奖励计划 .....	163
9.4 经理人员的奖励计划 .....	165

9.5 集体奖励计划 .....	167
9.6 福利 .....	170
<b>本章提要</b> .....	174
<b>复习题</b> .....	175
<b>练习</b> .....	175
<b>课外实践</b> .....	179
<b>第 10 章 劳动关系管理</b> .....	180
本章学习目标 .....	180
10.1 劳动关系 .....	180
10.2 劳动合同 .....	183
10.3 劳动争议 .....	185
10.4 劳动关系三方协商机制 .....	188
10.5 劳动保护 .....	189
<b>本章提要</b> .....	190
<b>复习题</b> .....	191
<b>练习</b> .....	192
<b>课外实践</b> .....	195
<b>主要参考文献</b> .....	196



# 第1章 绪论

## 本章学习目标

通过本章的学习，你应该能够：

- 解释什么是人力资源和人力资源管理
- 阐述导致人事管理向人力资源管理转变的主要环境因素
- 阐述人事管理向人力资源管理转变的主要内容
- 阐述人力资源管理的主要职能
- 比较直线经理和人力资源部门的人力资源管理职责
- 阐述人力资源部门承担的角色
- 阐述人力资源管理外包的作用
- 阐述人力资源管理外包决策的主要内容

人力资源管理已经成为影响企业经营的关键因素。这是因为，日益激烈的竞争使获得和留住高素质的人才愈加困难；企业的赢利能力和成长受企业有效管理人力资源的能力的影响越来越大；通过提供高质量的服务建立企业竞争优势的策略需要有效的人力资源战略才能实现。

在本章，我们首先从管理活动的性质和职能入手，回答什么是人力资源、什么是人力资源管理；其次是讨论人事管理向人力资源管理的转变，重点分析导致这种转变的主要环境因素和转变的内容；然后讨论人事管理和人力资源管理的职能，并分析如何在直线经理和人力资源部门之间划分人力资源管理职责；最后讨论人力资源管理外包问题。

## 1.1 管理与人力资源管理

人力资源管理是一项管理活动。因此，要认识人力资源管理活动的本质，首先要搞清楚什么是管理。

### 1.1.1 什么是管理

什么是管理？简单讲，管理是有效地协调企业的各种资源以实现预定目标的过程。管理过程在理论上可以划分为计划、组织、任用、领导和控制五项职能。

首先，做好任何工作都要明确目标，要明确努力的方向，要选择实现目标的计划，考虑采取什么样的方法、措施去实现预定的目标（计划）。其次，为了实现目标和计划，要考虑需要完成哪些任务，为了完成这些任务需要设置哪些岗位，如何确定每个岗位的职责、权力和责任，以及岗位之间的关系（组织）。接下来是为每个岗位配备人员，也就是在合适的时间、把合适的人才安置在合适的岗位上（任用），并提供足够的激励，推动他们履行自己的职责（领导）。最后，在实现目标和计划的过程中，总会出现一些

意想不到的事情，这可能是因为在制定目标和计划时考虑不周到，也可能是环境发生了变化，或者是执行不当，无论是哪种情况，企业都要采取措施保持实际活动与目标一致（控制）。

人力资源管理是管理的任用职能的深化和发展。因此，人力资源管理是一项管理活动，而且是一项非常重要的管理活动，是每个经理的职责。作为经理，必须借助集体的力量去达到预定目标。

### 1.1.2 什么是人力资源管理

根据管理的定义，企业要实现预定目标，不仅需要各种资源，还需要有效地运用这些资源。企业的资源包括人力资源、财力资源、物力资源（建筑物、机器、存货等）和技术资源（与产品和生产方法有关的专利和工艺）。人力资源管理就是有效地运用人力资源以实现企业预定目标的过程。

对任何一个成功的企业来说，人力资源始终是关键因素。在生产产品或提供服务的企业中，人力资源是指具备从事具体工作所需要的相关知识和技能的人才的总和。人力资源的本质是人所具有的劳动能力，是人在劳动过程中运用生产资料进行物质生产的能力，人体只是其存在的载体。人的劳动能力包括体能和智能两个方面，体能是指对劳动负荷的承载能力和消除疲劳的能力，智能是指运用知识解决问题和将知识转化为行动的能力。

从经营管理的角度来看，劳动能力包括做事能力、影响能力和管理能力。

首先，人具有做事的能力。打字、驾驶汽车、设计计算机运行程序以及烹饪菜肴等属于做事能力。工厂靠生产优质产品获得订单，饭店靠烹饪精美的菜肴招徕顾客，每个企业都需要有熟练掌握业务技能、胜任工作的人才。

其次，人具有影响力。当然，人与人之间是相互影响的，一个人的行为会影响其他人，同时也受其他人的影响。不过，有些人对别人的影响远远大于别人对他的影响，人们把这样的人称为领导人或领袖，一个企业同样需要具有影响力的领袖人物，来引领企业的发展方向，来鼓舞全体职工的士气。

最后，人具有管理能力。确定目标、制定政策、设置机构、评价绩效、培养下属等就是管理能力的体现。毫无疑问，每个企业也都需要能把企业治理得井然有序的管理人才，一个企业的管理水平就是通过这个企业的经理人员的有效工作来体现的。缺乏合格的、胜任的管理人才是企业管理水平低下的重要原因之一。

企业之间的竞争使人力资源具有重要的战略作用。企业拥有的资源越是稀缺，越是难以模仿，越是难以替代，企业的竞争优势越是强大和持久。如果企业拥有具有专门技术、知识和能力的人才，竞争对手不拥有这样的人才，并且难以培养或用其他方式替代，这些人才就会成为企业获得竞争优势的源泉。

## 1.2 人事管理与人力资源管理

人力资源管理的发展源于传统的人事管理。随着经济和社会的发展，人事管理的作用日渐弱化，人力资源管理的作用日渐强化。传统的人事管理向人力资源管理转变反映了企

业管理理念和实践的变化。

### 1.2.1 人事管理的演变

人事管理是伴随工业革命和工厂制度的兴起而出现的。它的演变经历了四个阶段。起初，企业没有专门的人员处理人事事务，人事职能由老板或经理承担。20世纪初，企业开始设置人事经理，组建薪资部门和管理福利计划，其职能后来逐步扩大到雇员选择、培训和晋升等领域。

20世纪30年代工会运动的出现，导致了人事管理作用的第二次扩大。企业迫切需要人事部门与工会抗衡或有效地对付工会。

人事管理的第三个发展阶段与20世纪60年代美国的反歧视立法有直接关系。企业采取歧视政策将受到法律的严厉惩罚，使得人事管理活动变得越来越重要。在这一阶段，虽然人事管理的作用更大了，但仍然限于就招聘、选择和培训等问题提供专家意见。在这一时期，人事管理不仅在对付工会和保证公平雇用方面发挥了作用，在保护企业避免受不良问题的困扰和提高企业效率方面也发挥了积极作用。

20世纪90年代，人事管理进入了第四个发展阶段，其作用也发生了重大变化。环境的变化要求人事管理从保护者和选择者的角色向战略参与者和变革促进者的角色转变，要求人事管理向人力资源管理转变。哪些环境因素的变化导致了这种转变呢？

### 1.2.2 影响转变的主要环境因素

人事管理向人力资源管理转变是由许多因素促成的，既包括企业外部因素也包括内部因素。促使这种转变的环境因素是多方面的。

#### 1. 技术进步

技术进步对人力资源管理的影响主要表现在两个方面，一方面，技术进步造成部分职工失业，增加了对职工进行培训的需要；另一方面，技术进步使得企业对知识职工的依赖加强了。技术进步不仅使生产效率逐步提高，也使许多蓝领工作消失，产生了一些技术水平要求更高的新工作。新技术的运用要求职工必须具备相应的新技能，这就需要对现有职工进行再培训。技术变革使劳动密集型工作的作用逐渐减弱，使专业技术和管理工作的作用逐渐增强，这使企业更加依赖专业技术人员和经理。没有掌握新知识和新技能的知识职工，企业很难采用新技术，企业的发展将受到限制。

#### 2. 经济全球化

经济发展的日益全球化，商品、服务、技术、管理知识和资本的跨国流动，对人力资源及其管理提出了新的要求，要求企业培养能够适应全球化经营的管理人才，要求企业在全世界范围内选拔和培养人才。

例如，为了适应全球化经营，德国大众公司提出培养世界性经理。什么是世界性经理？他们是这样一种人才：在世界任何一个地方都像在自己的家乡一样，能够适应别国的文化传统，能够从全球化的角度去思考问题，但采取行动要符合当地的具体情况。为了使这些世界性经理具有国际工作经验，具有符合未来需要的技能，了解别国的文化、民族特征、市场及消费习惯，学会全局思考和局部行动，大众公司采取了一系列措施，包括建立德国本部与海外交流干部制度，本部的经理必须有数年在海外公司工作的经历，同样海外

的经理也要求到集团本部工作一段时间；开展国际青年交流活动，与国外公司或大学签订交换学员培训、教师培训或专业培训的协议等。

百事可乐公司为了贯彻国际化经营战略，培养海外经理，成立了海外服务职工部，选拔一些有才干有发展前途的雇员到世界各地的海外机构去轮换工作，如指派某个人在印度工作两年，然后到巴西工作两年，之后再回到塞浦路斯工作两年，这样做是让他们感受不同的文化，提高对不同环境和文化的适应能力，学会在不同的文化背景下进行管理。

### 3. 市场竞争

市场竞争说到底就是人才竞争。为什么这么说呢？这是因为，市场竞争靠产品，产品竞争靠技术，技术竞争靠人才。谁拥有人才，谁就拥有技术，谁就拥有好的产品，谁就能赢得市场。除非一个企业在其行业中处于垄断地位，否则会有其他企业生产相似的产品或提供类似的服务。因此，企业要在激烈的竞争中获得成功与发展，必须能够获得富有竞争力的人才。当然，其他企业也会追求同样的目标。确保获得和留住足够的不同专业领域的人才，使企业能更有效地参与市场竞争，是企业的主要任务之一。

此外，激烈的市场竞争也要求企业必须更具有灵活性和适应性，后者又要求企业必须更加重视分权和参与，更加依赖团队开发新产品和满足顾客的需求。人力资源管理在这一过程中将发挥重要作用。

### 4. 经济转型

在西方发达国家，经济越来越向服务型经济转变，并且这种变化趋势还会继续下去。在美国，超过80%的工作岗位是由服务行业提供的。服务业的就业岗位通常包括金融服务、医疗保健、运输、零售、快餐和饭店、法律和社会服务、教育、计算机领域等。人力资源管理在服务型企业中处于关键地位，这是因为，服务型企业出售的是服务，因此对这类企业来说，将更加依赖职工的才能和热情。由于服务业的工作性质，服务业职工的招聘、培训和绩效考评等活动更加复杂，对保持工作质量的要求也更高。

### 5. 企业重组

跨国公司在向海外扩张和兼并的过程中，产生了企业庞大、对成本失去控制的结果。为了在国际竞争中更具有竞争力，许多跨国公司通过取消部分管理层次、关闭部分工厂、与其他企业合并、辞退部分职工等途径实现机构精简、人员压缩，以使组织结构扁平化。

20世纪90年代以来，通用电气、宝洁、柯达、美国运通等许多大公司纷纷进行重组。经过精简压缩，这些大公司裁减了那些人员设置重叠、官僚主义严重的机构，保留真正对公司有贡献的人。由于管理职位减少，如何激励职工、如何培养职工对企业的忠诚，成为这些企业中最有挑战性的课题。

### 6. 管理观念的变化

西方企业过去在处理股东、顾客和职工的三者关系时，往往是把股东的利益放在优先位置，把顾客和职工的利益放在最后考虑。由于企业的生存和发展越来越离不开顾客的支持，也由于人的行为对企业实现预期目标的作用越来越关键，西方企业在处理三者关系上的观念也发生了很大改变，“顾客第一、职工第二、股东第三”或“职工第一、顾客第二、股东第三”的观念正在被越来越多的企业所接受，明确地把顾客和职工的利益放在股东的利益之上，优先考虑顾客和职工的利益。这说明，以人为本的管理观念正在被越来越多的企业接受和奉行。

上述六个方面的变化（还有其他变化）要求人事工作在企业中发挥更加重要的作用，这使得传统的人事管理的作用发生了改变，最终使人事管理向人力资源管理转变。那么，发生了哪些转变呢？

### 1.2.3 转变的主要内容

如上所述，对企业中人的管理的重视要求人事管理向人力资源管理转变，即从单纯人事观点转向人事—经营观点，从事务导向转向战略导向，从强调控制转向重视开发，从封闭式管理转向开放式管理。

#### 1. 从单纯人事观点转向人事—经营观点

人事管理建立的人事控制体系把人的因素与经营活动分割开来。人力资源管理则强调经营需要的重要性，建立综合考虑人的问题与经营问题的机制。简单讲，人事管理是用单纯的人事观点解决人事问题，把人事问题仅仅看作是人的问题，不会把它和企业的经营活动联系起来。事实上，许多人事问题的背后隐藏着经营问题，是经营问题造成的，经营问题不解决，人事问题不可能解决；反之亦然，许多问题从表面上看是生产问题，或销售问题，或财务问题，实际上是人的问题，人的问题不首先解决，其他问题不可能解决，或不可能从根本上解决。人事工作与其他经营活动是相互影响的。人力资源管理要求把人的因素与企业经营的因素结合起来解决人事问题，在更大程度上与企业决策相联系。

#### 2. 从事务导向转向战略导向

传统的人事管理大多属于行政事务性工作。例如，与求职者面谈，向新职工介绍企业情况，组织职工参加培训，办理人员入职离职手续，编制工资表并按时发放工资，保管人事档案资料等。人力资源管理并不排除日常的人事行政工作，与人的管理有关的各项日常工作必须有效地和恰当地予以完成，但又不能限于这些日常工作。随着经营环境的变化，人力资源管理还要承担起战略职能，如制定人力资源规划，分析劳动力变化趋势，协助企业进行改组和裁员，跟踪国家政策与法律法规的变化等。在这两种职能中，人力资源管理更多地强调战略职能，强调如何使人力资源为实现企业目标做出更大贡献。

#### 3. 从强调控制转向重视开发

传统的人事管理观念强调控制，将职工看作是被管理、被控制的对象，将人事制度看作是进行控制的工具，制定许多的规章制度要求职工遵守，如实行考勤制度、考绩制度，对违纪违规的职工给予扣发奖金、罚款等严厉惩罚。传统的人事管理事实上是把人单纯地看作成本，支出越少越好，减少支出就要加强控制，很少考虑对人进行投资从而获得更大的回报。此外，传统的人事管理缺乏激励机制。人力资源管理则将人视为一种在生产过程中起能动作用的特殊的经济资源，认为在经济发展主要依靠知识的新经济时代，作为知识载体的人在经济发展中具有特殊地位和作用。因此，人力资源管理要求将职工视为企业非常珍贵的资源与财富，与资金、技术和其他投入要素具有同等的重要性，只要对人力资源加以开发和有效的管理，就能使之成为提高企业竞争力的重要推动力。

#### 4. 从封闭式管理转向开放式管理

传统的人事管理将企业看作是不受外部环境影响的封闭的系统，这种观念显然不能适应市场经济的要求，也不符合今天的实际。人力资源管理是将企业看作开放的系统，人力资源管理不仅受企业生产、销售、财务、经营战略等内部环境的影响，同时也受经

济、技术、社会文化、政治法律、市场竞争等外部环境的影响。因此，人力资源管理对环境变化的反应能力和适应性变得非常重要了。

人事管理向人力资源管理转变是管理观念的根本性变革。如前所述，人力资源管理信奉并遵守以人为本的管理观念，强调人的价值，尊重人，信任人，认为人人都有自我发展、自我实现的追求。

### 1.3 人力资源管理的职能

人力资源管理虽然是由人事管理发展而来的，但两者的职能并没有多大区别。人事管理与人力资源管理均可归结为一系列涉及人与企业之间关系的活动，两者都关注人才的素质和要求，都寻求人才招聘、选择、培训、发展、评价和奖励的有效方式。

#### 1.3.1 人力资源管理的主要职能

人力资源管理的目的是有效地运用人力资源以实现企业的预定目标。由这个目的衍生出人力资源管理的七项职能，即职务研究、人员计划、招聘与选拔、培训、绩效考评、薪酬管理和劳动关系管理。

##### 1. 职务研究

职务研究是人力资源管理的基础。为了实现预定的目标，企业首先需要考虑设置哪些职务，需要对每项职务进行分析和作出评价。只有进行了职务研究，人员配备才有可能建立在科学的基础之上。

##### 2. 人员计划

为了实现预定的目标，企业需要为每项职务配备有胜任能力的人员。人员配备需要有计划地进行。人员计划是系统地研究人员需求与人员供给相配合的过程，以确保在需要时能聘用到符合技能和数量要求的人员。

##### 3. 招聘与选拔

在人力资源的供给无法满足需求时，企业需要通过招聘和选拔寻找合适的人员。招聘的目的是吸引足够数量的人来企业应聘，选拔的目的是从众多应聘者中间选择合适的人员。这两项任务对企业完成其预定目标具有极为重要的意义。

##### 4. 培训

培训与发展是人力资源开发的主要途径。培训与发展的目的是教会职工如何有效地完成指派的任务，提高他们的职务胜任能力，进而改进企业的绩效。培训的焦点是职工目前承担的职务，发展的焦点则是职工将来可能承担的职务。

##### 5. 绩效考评

绩效考评也是人力资源开发的主要途径。绩效考评有两个主要目的，一是激励职工保持适当的行为、改正失当的行为；二是作为晋升、降职、加薪和解聘等人事决策的依据。与人事管理相比，人力资源管理强调绩效考评的开发作用，淡化其人事决策依据的作用。

##### 6. 薪酬管理

薪酬与奖励对职工的态度和行为有深刻影响。建立薪酬与奖励制度的目的是以企业可负担的成本建立和维持一支胜任和忠诚的劳动力队伍。薪酬与奖励制度应根据职工为企

业做出的贡献给予其公平合理的补偿，并激励职工为企业做出更大的贡献。

### 7. 劳动关系管理

建立与维护健康的劳动关系，建立企业管理层与职工之间互相信任、互相尊重的良好工作环境，让职工在安全、健康的环境中有效地工作，给企业带来长期的利益，也是人力资源管理的一项重要职能。

人力资源管理的这七项职能之间存在着密切的联系，企业对某项职能的决策会影响到其他职能。因此，应该从整体上把握这七项职能之间的相互关系。

### 1.3.2 人力资源管理职责划分

为了统一政策，或者为了提高效率，或者为了利用专家的知识 and 技能等，大多数企业设有 人事部门或人力资源部门。那么，人力资源管理的责任是不是就完全交给这些部门了呢？不是的，那种认为人力资源管理是人事部门的职责、与己无关的观念是错误的。事实上，人事部门的设置并没有、也不会消除直线经理管理人力资源的责任，这个责任是由直线经理和人事部门共同来承担的，只是职责有所侧重而已。

#### 1. 人力资源部门的职责

人力资源部门通常承担这样四项职责：

- (1) 制定人力资源管理的相关政策、程序和规章，如规定选拔程序。
- (2) 开发与选择人力资源管理的方法，如设计申请表或选择测试方式。
- (3) 监控与评价人力资源管理活动，如评价招聘或培训的效果。
- (4) 就人力资源管理事务向直线经理提供咨询、建议和服务。

#### 2. 直线经理的职责

直线经理承担这样两项职责：

- (1) 参与人力资源管理实践，如面试求职者、提供新职工培训或在职培训、评价下级的绩效、建议提职提薪、执行惩戒程序、调查事故、解决投诉问题等。
- (2) 为人力资源部门制定政策、程序、规章或开发管理方法等提供建议。

### 1.3.3 人力资源部门的角色

人事管理向人力资源管理的转变也使人力资源部门的角色发生了重要变化。人力资源部门须胜任多重而不是单一角色。具体来说，人力资源部门需要承担战略伙伴、人事管理专家、职工代言人和变革促进者四种角色。

#### 1. 战略伙伴

战略伙伴角色主要体现在把人力资源的战略与行动和企业战略结合起来，把企业战略转变为人力资源行动。人力资源经理的战略伙伴角色提高了企业实施战略的能力，可以从以下三方面为企业经营做出贡献：

- (1) 缩短了从酝酿到实施战略的时间，使企业更能适应变化。
- (2) 将战略转化为具体的政策和行为，使企业能更好地满足顾客的需求。
- (3) 通过有效地实施战略，使企业保持良好的财务状况。

#### 2. 人事管理专家

人事管理专家是人力资源经理的传统角色。它要求人力资源经理设计和提供有效的流

程来管理人事、培训、奖励、表扬、晋升，以及其他涉及企业内部人员流动的事项。人力资源经理需要保证有效地设计和实施这些流程，虽然这项角色的作用在弱化，但成功地实施这项角色仍会继续为企业经营提供附加价值。

### 3. 职工代言人

职工代言人角色意味着人力资源经理要把精力投入到职工关注的日常问题和需求上。如果智力资本是企业价值的主要来源，人力资源经理应该积极主动地开发这些资本。通过把职工的贡献和企业的成功联系起来，人力资源经理就成为他们的代言人。作为职工的代言人，人力资源经理既要理解职工的需求，又要设法满足这些需求，这样职工的整体贡献会提高。

### 4. 变革促进者

变革是指公司文化的变化，人力资源经理既是文化的捍卫者，又是文化的传播者。文化是一个企业增强设计和实施创意的能力，是缩短企业活动周期的能力。人力资源经理参与确定和实施变革的流程。

上述四种角色对提高人力资源管理的整体效果都是至关重要的，因为人力资源管理的整体效果取决于这四种角色的配合与协调。任何轻视、忽视某一种角色的行为，都可能会削弱人力资源管理的整体效果。

## 1.4 人力资源管理外包

企业把某项业务交给专门从事这项业务的专业机构代理称为外包。通过外包自身缺少能力的业务，企业可以专注于能够创造价值、具有核心竞争力的主营业务。例如，耐克将生产外包，专注于设计和营销。企业为了聚焦核心能力和降低成本，也可以委托人力资源管理外包服务供应商代理企业部分人力资源管理职能。

### 1.4.1 人力资源管理外包的作用

人力资源外包管理可以使企业集中精力开展核心业务，可以有效控制和降低企业经营成本，同时也有利于企业获取与维护先进的专业技术，掌握专业的管理程序与服务。

#### 1. 聚焦主营业务

企业经营的核心在于主营业务。将人力资源管理的非主要职能外包，人力资源部门可以从日常行政管理职责中解脱出来，参与企业高层的战略计划职能。

#### 2. 控制经营成本

外包管理可以提高人力资源程序的效能，并且企业不必持续投资维护人力资源体系和服务平台，经营成本会全面下降。加快应答时间和更便捷地查阅福利及其他人力资源数据，有助于提高职工满意度，进而可以影响生产效率和人员流动成本。另外，外包管理也能最大限度地降低连带责任成本。

#### 3. 获取和维护先进的专业技术

人力资源职能的运行需要技术投入。例如，人力资源职能需要通过技术资源实施或更新 ERP 系统；提供电子化人力资源管理程序；开发为职工和经理提供自助服务的相关应用软件和平台；建立数据库和知识管理系统。外包管理为企业提供了一种获取和维护最新



技术的途径，即运用外包管理机构的最新系统和技术。

此外，通过外包企业也可以掌握先进的人力资源管理程序和服务，可以降低和转移法规、政策、金融、技术、公司治理等风险。

#### 1.4.2 如何外包

企业在考虑外包时需要分析哪些业务适合外包、如何选择外包服务供应商、如何执行外包方案、外包是否合算等问题。

##### 1. 哪些业务适合外包

许多企业的实践表明，有关企业文化建设、机构设置、核心决策等企业核心业务的事项不能外包，其他日常事务性工作都可以外包。

在企业人力资源管理中，职务分析、招聘、培训、职工意见调查、薪资福利、人事档案管理等多数业务都可以外包，公司基层人员招聘人数最多，也最繁杂，这类业务可以外包；国家法定的福利，如养老保险、失业保险、医疗保险、住房公积金等事务性工作也可外包。

##### 2. 外包服务供应商的选择

外包是长期决策与投入，因此企业对外包服务供应商的资质应有较高要求。企业在选择外包供应商时，不能仅仅着眼于成本，还应综合考虑外包服务商的长期业务承诺、硬软件建设投资、行业经验、遵守国家法律法规以及保密等多种因素。对于企业，外包服务供应商提供的服务应该具有竞争力，能够满足企业的需要，是高质量标准的服务。

具体来说，企业在选择供应商时需考虑：

- (1) 供应商要有客户第一的观念。
- (2) 供应商要有良好的专业技能，应比企业人力资源部门更加专业。
- (3) 供应商要有良好的项目管理技能，可以保证每个项目都能正常运作。
- (4) 有丰富的行业经验积累，非常熟悉企业所在行业。
- (5) 要提供有竞争力的价格。

##### 3. 外包方案的执行

每项变革都需要得到企业全体职工的理解和支持，但这种推动力不是简单的动员大会和对外包结果的简单评价，而是需要他们的信任和具体参与。通过沟通形成强大的变革推动力是人力资源外包成功的基础。通过沟通，要让职工了解企业外包的信息和企业改变策略的原因，要让职工清楚地认识到外包不仅是为企业利益着想，也是为职工的利益考虑，是一种多方共赢的管理方式。

##### 4. 外包是否合算

外包是否合算，可通过对比外包前后的成本作出判断。外包前的成本包括工人工资、奖金、福利、保险，人力资源部的招聘、培训、考勤奖惩等方面费用；外包后的成本包括付给外包公司的费用，签订外包合同的费用，监督合同执行的费用，再减去外包后生产率的提高、人力资源部对企业战略的参与而得到的收益等。后者优于前者，则外包划算。关键是全面审核与外包管理活动相关的所有成本。加强成本控制，加上程序与服务改进带来的增值，外包管理应该优于自己管理。