

人力资源开发的指南和工具

劳动人事管理理论与实务

(第二版)

朱淑倩 编著

- 人力资源有如高楼大厦的基础，是企业的根和基
- 建筑要讲结构，讲钢筋、水泥、砂石的合理搭配；
人力资源开发也一样，只有讲究人才结构，才能产生 $1+1>2$ 的效应
- 什么是人才？适用就是人才。
对于“急用又适用”的人才，要及时破格提拔。
人才资源开发的机制应具有建筑工地吊机的作用

中山大学出版社

劳动人事管理理论与实务

(第二版)

朱淑倩 编著

这里写的，大都是您在管理中曾经遇到的、感觉到的……全书讲的都是浅显的道理，但会令您印象深刻。

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

劳动人事管理理论与实务(第二版)/朱淑倩编著. —广州:中山大学出版社,2000.8
ISBN 7-306-01463-3

I. 劳… II. 朱… III. 劳动管理—人事管理—研究 IV. F241.32

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 37971 号

中山大学出版社出版发行

(地址:广州市新港西路 135 号 邮编:510275

电话:020-84111998,84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

番禺市市桥印刷厂印刷

(地址:广东番禺市市桥环城西路 201 号 邮编:511400 电话:020-84881937)

787 毫米×1092 毫米 16 开本 28 印张 682 千字

1998 年 9 月第 1 版 2000 年 8 月第 2 版

2000 年 8 月第 3 次印刷

定价:48.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

知照案件

魏炯一 魏运月

(广东省劳动厅厅长甘兆炯)

劳动创造财富

(深圳市劳动局局长余晖鸿)

再 版 前 言

人力资源开发可以划分为开发自己和开发他人。

开发自己，就是不断地突破自己。开发他人怎么开发？除非他自己愿意改变，否则，任何人都不能改变他人。开发他人，只能是提供相应有利的条件，激励他自己开发自己。激励他人，“打铁还须自身硬”。

在知识经济中，有识之士已从追求终生就业，转向追求终生就业的实力。学习的意识、成长的意识、自我提升的意识显得越来越有分量。自我开发自然而然地成为一个十分重要的课题。

如何有效地自我开发和自我提升呢？

“行动学习法”、“角色意识”、“环境意识”、“点滴意识”是我们在教学中不断积累、精心雕琢而成的。经长期实践的检验，也许可算得上“人力资源开发的四个基本点”，既可以有效地开发自己，也利于提供良好的条件激励他人自我开发。

在这里，仅以此作为再版前言，献给尊敬的读者，若你运用后确有收效，带给我的将是最大的喜悦。

“行动学习法”、“角色意识”、“环境意识”、“点滴意识”是“人力资源开发的四个基本点”，既可以有效地开发自己，也利于提供良好的条件激励他人自我开发。

为了验证此结论是否正确，2000年6月28日下午，我以《人力资源开发的四个基本点》为课题，以“行动学习法”、“角色意识”、“环境意识”、“点滴意识”为教材，在深圳中航集团领导骨干开设的“人力资源开发系列讲座”中作了第一讲。结果是反应热烈，得到认同。学员说：“确实是人力资源开发的基本点。”我很开心。在此，谨将上述的“秘密武器”献给尊敬的读者。

人力资源开发的四个基本点

行动学习法

有效的培训是最大的福利，积累的是终生就业的能力。

培训学习是一个动态的、个人化的过程，也是一个要自己去完成的过程。培训学习必须提倡和强调自我管理。

1. 学习的目的全在于运用：

- * 输入为了输出；为了输出而输入。二分输入，六分输出运用，二分总结提高。
- * 不在乎你学了多少知识，而在乎你能把多少知识运用到工作和生活实践中。
- * 知道容易，想做不难，去做很难，坚持做就更难了。

* 世上在哪里都找不到不改善行为却能够“药到病除”的灵丹妙药。

——知行统一，学以致用，不断体验，不断成长，其乐无穷。

2. 举例说明：凡是不能举例说明，就是还没有掌握。

3. 内在联系：

A 找出相关知识的逻辑关系（如因果关系、包含关系、平行关系等）。

B 找出与自己经历、经验和需求的关系。

——只有找出内在关系，认识才能深刻。

4. 学习要付出代价：

A 学得辛苦，用得舒服；学得舒服，用得辛苦。

B 压抑、难受、痛苦是培训学习不可缺少的组成部分。

C 培训不要怕出错，要争取出错，争取出“高级”的错误。

5. 学习的思维方式：A 讲了什么？哪些是以前不知道的？

B 有什么启发？联想？有什么疑问？

C 与我的工作、生活、需求有什么关系？

D 可以用吗？怎么用？我自己怎么用？

E 第一步怎么做？

6. 立即运用：从我做起，从现在做起，从身边日常的小事做起。

——只要用，无论成功或失败，都会有收益（经验或教训）。

——凡是用过的知识，一定能记得住；不用，肯定“没用”。

角色意识

* 社会是个大舞台，每个人都在此中扮演不同的角色。

* 不同的场合扮演不同的角色，同一场合可能需要扮演多种角色。

* 每个角色都有不同的角色特点、角色行为规范。

* 按角色行为规范办事，就形成角色意识。

* 角色意识就是责任心，就是定位、到位、不越位。

定位是认识，到位是行动，不越位是涵养。

——感悟角色是终生的课题。永无止境，乐在其中。

人际关系出现问题，几乎都是因为对彼此的目标和角色认识不清、处理不善而引起。

任何人都不能全方位地把自己看得清清楚楚、明明白白，所以，学用角色意识，绝对少不了他人的提醒和纠正。

管理者要有意识地营造信任、友好、相互提醒的氛围。

环境意识

1. 接受环境，适者生存。

2. 每一个环境都是学习的机会，好的环境是正面学习，不好的环境是磨炼。

3. 环境是人创造出来的，环境能衬托人，环境还能诱导人。
4. 人是人的环境，每一个人都有为他人营造良好环境的责任。
5. 粘连，因势利导，人对环境的消化能力也是适应环境的一种力量。

环境：难以改变，又足以产生影响和必须接受的各种因素。

环境可分为软环境和硬环境。

组织的软环境：市场、供应商、客户、政府、法律、气候、人际关系、企业文化等。

个人的软环境：上下级、同级、部门之间、同事、爱人、子女、亲友等人文化关系。

点滴意识

1. 每天锻炼身体半小时以上（风雨无阻）。
2. 每天学习半小时以上（注入新的知识点）。
3. 每天尝试做一件以前没做过的事（当你感到吃力的时候，正是你长进的时候）。

* 滴水穿石，铁杵成针。

* 天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。

* “点滴意识”是宝库；“点滴行为”是自我创富的本钱。

* 点滴意识是一种挑战，在点点滴滴的挑战中感受过程美，感受持之以恒的价值美，生命会因此而变得有滋有味。

* 小改革，有奖励；大建议，只鼓励。

* 如果每天提高 1%，70 天后就提高一倍。

* 学识要靠日积月累，管理就是点点滴滴地追求合理化。

* 质量是一点一点抠出来的，点点滴滴五星级。

建议你反复朗读并记住以上观点。

记住它，有利于你运用它；

运用它，会进一步促进你的记忆、理解和拓展。

若“行动学习法”、“角色意识”、“环境意识”、“点滴意识”能成为你的潜意识，则人力资源开发对于你来说，将无时不有、无处不在。开发的过程是逐步的、渐进的，但结果却是让人惊讶的。

朱淑倩

2000 年 6 月 30 日于深圳

序

社会诸多资源中最宝贵的资源是人力资源，人力资源浪费是最大的浪费。在企业管理的领域里，一个企业的成败主要取决于能不能选好人、育好人、用好人，充分调动人的积极性，从而产生以一当十、以百当千的倍数效应。可见，在市场经济中，探讨社会主义市场经济条件下科学的劳动人事管理，提高劳动人事管理人员的素质和水平，强化人事管理效果是当务之急。

我感到欣慰的是，我们很多同志用心去做了这件事。他们在为企业服务的过程中，在培训教学的实践中，不断总结提高，形成了《劳动人事管理理论与实务》一书。这本书作为培训教材先后印了6000册，得到企业好评，不少企业的劳动人事管理人员将它当作工作指南，当作工作参谋。

早在1984年，邓小平同志就指出：“特区是个窗口。是技术的窗口，知识的窗口，管理的窗口，对外政策的窗口。”特区新的动态的劳动人事管理的成果和经验，也是管理窗口的重要组成部分，对特区以至对全国都会有借鉴意义。

《劳动人事管理理论与实务》要正式出版了，这是件大好事。这本书经过实践中的不断总结提高，汲取了深圳各类成功企业的劳动人事管理经验，本书更富有时代精神，更具有特区特色。我很高兴地向大家推荐《劳动人事管理理论与实务》，愿企业的管理不断上水平、创效益。

谭国箱

1998年6月18日

(谭国箱系深圳市委秘书长，原深圳市劳动局局长)

一线管理者的评价

欣闻朱淑倩老师的《劳动人事管理理论与实务》成书出版，这真是一个好消息。

结识朱老师是从请她讲课而起。那还是两年前在原来的公司做人事干部时，一次普通的员工培训，因朱老师的讲课而轰动公司上下。我一直将有机会认识朱老师算作在这家公司“借工作之便”的一个最大收获。至今仍忘不了朱老师身穿红色真丝衬衫，在讲台上充满自信的奕奕风采，竟使我在告别讲台来到深圳后，内心深处第一次重新燃起对教师这一职业的渴望。

熟识朱老师是从听她讲课而起。虽然自己也当过老师，却第一次被一位老师的课迷住了，像一个贪婪的孩子，希望能听遍她的所有课程，希望能汲取里面所有的养分。我曾偷偷地将朱老师的讲课录下，在深夜中一次又一次地享受她那充满磁性的声音和令人信服、振奋的话语。这是知识的力量和教师的伟大。

如今，望着这厚厚的一本几十万字的大部头作品，深知它是怎样从一节课一节课的讲义、教材成为书稿的，更感觉到这不仅是几年来朱老师的心血和汗水，更闪耀着她的智慧和光芒。劳动人事管理的专著本不多，像朱老师这本具有鲜明时代特征而又实用的就更少。《劳动人事管理理论与实务》像一股新鲜的血液，注入到我们那原本枯燥乏味而又陈旧的管理理论课程中。因此我说，此书出版不仅仅是朱老师的好消息，更是我们大家的好消息。

王宝珍

(岁宝百货)

一天，偶尔在朱老师办公室看到她即将完成的《劳动人事管理理论与实务》第三稿，我随手翻开，突然眼前一亮：“情商，如何使自己获得良好情绪的方法”。我兴奋地叫起来：“这正是我想找的，可以复印吗？”我立刻产生了“拿来用”的冲动。朱老师说：“复印吧，立刻用，用了就会见效的。”我高兴得爱不释手，期盼早日拥有《劳动人事管理理论与实务》一书。

代静静

[第一建阳光发展(深圳)有限公司]

一线管理者的评价

香港工业总会邀请朱淑倩老师到深圳办事处主讲“劳动人事管理课程”和“企业人际沟通课程”。学员对朱老师的评价是“朱老师的课知识面广、观念新颖，能把大量日常的事例贴切地引申到课程的内容里。能协助学员解决问题，把学员参与的积极性调动起来，整个课程的气氛很活跃。”

文惠群

(香港工业总会驻深圳办事处)

《劳动人事管理理论与实务》

理论深入浅出，应用切合实际

图文并茂，形象生动

——现代企业人事管理之良师

冯小玉

(天安国际大厦物业管理有限公司物业管理部副经理)

朱淑倩老师编著的《劳动人事管理理论与实务》是各级管理者的良师益友。它奉献给每个读者的是全新的感悟，给勇于实践者以新的启迪和收获。愿《劳动人事管理理论与实务》知识之树长青。

向可碧

(中保财产保险公司云南省分公司总经理)

《劳动人事管理理论与实务》颇具科学性、规范性、实用可操作性。一位香港的老总看见这本书，随即将此书借回香港复印。可见，香港老板也觉得此书有看头。

这本书的正式出版是在意料之中的事，作者朱淑倩老师是一位乐天、与世无争而又严谨的学者，全书的每一章每一节都凝集了她的观点、思路以及对需要者的帮助。

成智敏

(深圳志诚环境服务公司董事、副总经理)

一线管理者的评价

朱淑倩女士是我所见的深圳培训同行中最出色的一位。

邹冯平

(深圳青年学院干训部主任、经济学硕士)

朱淑倩老师讲课，主次分明，重点突出，巧引实例，循循善诱，如观赏一场精湛的演讲，令听者受益匪浅。

林云娟

(中煤深圳公司人事部)

立意求实，文笔朴实，
内容详实，读后充实。

《劳动人事管理理论与实务》不愧为企业劳动人事管理的指南，企业劳动人事干部的良师。

高凤生

(深圳能源集团人事部部长)

使朱老师魅力四射的是她对事业的追求及百分之百的投入。任何与朱老师接触与合作的人一定会被她的工作热情所感染和激励，我为能认识朱老师而庆幸。

人力资源的开发是每一位管理者必须具备的能力。朱淑倩老师编著的《劳动人事管理理论与实务》一书，可以给我们的人力资源开发工作予指导和帮助，值得每一位企业管理者，尤其是人事管理者认真阅读。

彭 华

(深圳洲际酒店人事培训部经理)

一线管理者的评价

《劳动人事管理理论与实务》一书，结合哲学、经济学、心理学、管理学、行为科学等基础理论，汲取国内外先进企业人事管理实际操作经验，用通俗易懂的语言，汇成了这本非常实用且具启迪性的工具参考书。本人深感此书实为人事管理人员的良师益友。

彭 靖

(深圳好世界人事经理)

《劳动人事管理理论与实务》这本书是朱老师智慧和汗水的结晶。每一篇、每一节，她都是一遍又一遍地斟酌，一次又一次地修改，力求把最好的思想、最好的内容，以最好的方式编到书里去，不容忍一点点不尽人意的地方。整本书的内容都很实用，这不仅仅是对劳动人事管理人员来说的，就我自己而言，在打印过程中也从书里学到了好多东西。

彭 玲

(深圳市职业技能训练中心)

这是一部真正贴近市场、贴近读者的作品，想读者之所想，急读者之所急，为那些致力于劳动人事管理真谛的探索者们解答了疑问，消除了忧虑，带来了希望。编著者多年人事管理经验，以其优美流畅朴实的语言、深入浅出的写作风格、真实有趣的管理实例，对劳动人事管理的理论与实务作出了全新的诠释。它思想上的先进性与操作上的实用性，将使读者终身受益。

微 平

(MBA工商管理硕士)

朱淑倩老师经常说：“现代人应具有两个特征：他们珍惜生命，每天都有半小时以上的体育锻炼，风雨无阻；每季都有一次以上投入大自然的怀抱，清洗、清静自己的肌体和精神。”

珍惜生命、回归自然的人，在社会科学的领域里，往往更容易寻得真谛。



路是人走出来的

作者简介：朱淑倩，深圳市职业技能训练中心副主任、高级讲师、广东省优秀教师、深圳市优秀教师

一位在工作中不断学习、学以致用；在实践中不断探索、不断感悟、不断修正，珍惜每一次挫折，要求自己每一天都有一点长进的颇具时代气息的女性。她从事成人教育19年，1992年初从广州市劳动局调进深圳市劳动局。听过朱老师课的学员近八万。

朱老师授课的专题有：管理心理、行为科学、领导艺术、服务心理、推销、人事管理、人际沟通、演讲口才、就业指导、职业道德等。学员的评价是：“朱老师能把枯燥的课题讲得生动有趣、入木三分、引人深思，学了就能用，用了就见效。”在近千人的大课堂里，朱淑倩老师讲授“职业道德”两个多小时，没有人走动、没有人讲话，结束的时候掌声雷动。

目 录

第一章 人力资源开发人事管理的任务

第一节 人力资源开发、人事管理与利润	(1)
一、人才、人力资源的重要性	(1)
二、人力资源开发、人事管理与利润	(1)
第二节 人力资源开发和人事管理的任务	(1)
一、选才	(2)
二、育才	(2)
三、用才	(3)
四、留才	(3)

第二章 人事管理岗位职责 角色特点 任职资格及职业道德

第一节 人事管理的岗位职责	(4)
一、人与事的关系	(4)
二、劳动人事管理人员的岗位职责	(4)
第二节 角色特点	(5)
一、辅助决策	(5)
附：向领导请示或提意见、建议的三步曲	(7)
二、劳动人事管理人员角色定位的发展趋势	(7)
第三节 任职资格	(7)
一、知识	(7)
二、能力及工作原则	(8)
附1：正确的人才观	(8)
附2：人才使用原则	(9)
附3：管理者要有护才之魂	(9)
三、情商 (EQ)	(9)
附：获得良好情绪的行之有效的办法	(9)
范例：劳资员工作职责及任职资格	(11)
第四节 职业道德教育提纲	(13)
一、职业道德教育的主线	(13)

二、道德的定义	(13)
三、职业道德的重要性	(14)
四、职业道德教育的原则和特点	(14)
五、职业道德教育的主要内容	(15)
附：职业道德教育考试题	(17)
第五节 人事管理工作体会	(18)
·良好的人际关系要从自己开始做起	(18)
·不要以长辈的口气批评员工	(18)
·帮助员工做职业生涯设计，解决就业难题	(19)
·名牌大学硕士做人事工作是否浪费人力资源	(20)
·人事工作的酸甜苦辣	(20)
·做人事员要公正	(21)
·人事工作无小事，事事是责任	(21)
·人事工作者需要较高的情商	(21)
·领导的尊严比开水器重要得多	(21)
·刚刚招来的电脑助工为什么马上要炒掉	(22)
·调整了自己，领导也不发脾气了	(22)
·“情商”挺管用	(23)
·与其提意见，不如调整修改不合时宜的制度	(23)
·把奖金翻一番的建议是如何被领导采纳的	(23)

第三章 组织设计及范例

第一节 合理的组织结构	(26)
一、组织结构与外在环境的关系	(26)
二、组织结构的基本形式	(27)
三、组织设计的基本原则	(27)
附 1：深圳中兴公司“因人设职”	(28)
附 2：权限分配范例	(30)
附 3：“利益”的类型	(34)
附 4：过错责任追究	(35)
附 5：什么情况下可以越级指挥，什么情况下允许越级报告	(36)
附 6：如何才能让副职发挥应有的作用	(37)
附 7：4 小时复命制	(37)
附 8：“主管应有全部人事权”的探讨（台塑创始人王永庆谈人事权）	(37)
四、如何使组织结构具有弹性	(39)
附 1：使组织具有弹性的十种方法	(39)

附 2: 模糊也是一种管理艺术	(40)
附 3: 美国企业“休息革命”	(41)
附 4: 组织结构的新趋势	(41)
附 5: 什么是“企业流程再造”(BPR)	(42)
附 6: 把管理层次减至尽量少的组织结构图	(43)
附 7: 公司不设下属部门, 人员跟着项目走	(44)
第二节 组织设计要点	(45)
一、组织目标的设定	(45)
二、部门划分方法	(46)
三、部门划分的评价标准	(49)
附: 组织结构的四大系统	(49)
第三节 组织形式图及部门职能、岗位职责的范例	(51)
一、组织形式图范例	(51)
• A 贸易公司组织图	(51)
• B 贸易公司组织图	(51)
• 制造型企业组织图	(52)
• 深圳石化集团(综合商社)组织结构图	(52)
• 某餐厅组织图	(53)
• 通用电气公司超事业部组织结构图	(53)
• 矩阵制组织结构图	(53)
二、部门职能范例	(54)
三、岗位职责范例	(57)
四、人力资源部工作手册(选编)	(61)
• 人力资源部基本管理制度	(61)
• 人力资源部责任制度	(61)
• 考核培训科责任制度	(62)
• 部门增员和员工在公司内流动流程图	(65)
• 员工调离、辞职、辞退流程图	(66)
• 员工工资发放流程图	(67)

第四章 制度建设 制度范例

第一节 制度建设	(68)
一、制度建设的流程	(68)
二、保障制度有效执行的条件	(68)
三、对条文与表格的要求	(69)
四、制度的检查反馈原则	(69)