

实战、实用、实效，全面提升企业的核心竞争力

人力资源管理三部曲之

留人策略

人力资源维持系统



RETAINING TALENTS

谌新民 主编



在手，将使你的企业
资源管理变得
易操作
会使你的企业业绩成倍地增长

南方日报出版社

国内首部系统讲解选人、用人、留人奥秘和方法的力作

人力资源管理三部曲之

留人策略

人力资源维持系统

湛新民 主编

刘善敏 吴森富 武志鸿 副主编



南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

留人策略: 人力资源维持系统/湛新民 主编. —广州:
南方日报出版社, 2003

ISBN 7-80652-205-0

I. 留... II. 湛... III. 企业管理; 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 002672 号

留人策略: 人力资源维持系统

湛新民 主编

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 肇庆市科建印刷有限公司

开 本: 850mm×1168mm 1/32

印 张: 10.5

字 数: 220 千字

印 数: 6000 册

版 次: 2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 21.00 元

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southen.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

总 序

随着中国加入 WTO 后融入国际经济体系步伐的加快和经济体制改革的深化,各种行之有效的管理理论和管理技术被大量引进中国,并结合本国文化和体制特点在中国得到了丰富和发展。人力资源管理正是在这一背景下受到人们的重视,短时间内在中国得到快速推广。人力资源管理是近 20 年来得到飞速发展的管理学的一个分支,它一旦与飞速发展的中国企业联姻,就显示出了巨大的威力,大大地推动了中国企业管理系统化、规范化、科学化和现代化的进程。由于它有效地融合了经济学、管理学、心理学、行为科学等的最新研究成果,因而在中外企业中成功运用人力资源管理使企业渡过难关和促使企业持续高速发展的案例越来越多。

虽然人力资源管理引入我国为时不长,但由于它的实用性,使得有关人力资源管理的书籍如雨后春笋般涌现。然而我们感到在运用最新理论并结合中国企业实践,在可读性和实用性方面结合得较好的书籍太少。为此,我们总结近年来在教学、科研和人力资源管理实践中的成果和经验,在成功地推出专著型教材《新人力资源管理》和应用性丛书的基础上,经过精心准备,再出版一套系统性、理论性、实践性相结合的人力资源管理丛书,以适应读者跟踪人力资源管理新趋势和提升人力资源管理水平的需要。

本丛书具有以下特点:1. 力求以人力资源管理最新理论成果为指导,注重前沿性、新颖性和实用性。2. 力求运

用新方法，从新视角解释人力资源管理中出现的问题。丛书一以贯之的主线是以人力资源管理成本—收益分析方法为主，突出一切管理以提高效益为中心的原则。3. 力求突出系统性。本丛书以整个人力资源管理作为一个系统，选人、用人、留人作为相互关联的三个子系统，讲求各管理理论、方法、技术、工具的配套运用，以达到提高人力资源管理整体效益的目的。4. 力求探讨人力资源管理的本土化问题，在引进国外人力资源管理最新理论和技术的同时，注意克服水土不服问题，即注意处理好“茶”和“咖啡”的关系，以提高其运用性。5. 力求探讨解决人力资源管理问题的一般思路和方法。我们反对有放之四海而皆准，用于一切企业都有效的所谓模式，主张从不同的案例中提炼出适用的管理心得。6. 力求体现人力资源管理内在的逻辑联系。丛书三部分及各部分之间均有内在联系，一步步逼近人力资源管理的核心，且相互印证和补充。请读者在阅读时留意。

丛书分三个体系概述人力资源管理的理论和运用框架，基本涵盖了人力资源管理内容的主要方面。读者既可通读全丛书以从整体把握人力资源管理的体系，也可选读其中一些专题以解决实际中遇到的问题。我们在编著过程中，力求用轻松的语言表达该学科的问题，也力求把新趋势、新问题、新方法、新理论、新技巧放入大量案例中进行阐述。但愿读者能从这些案例中悟出我们没有写出来的更深的内涵。

我们出版该丛书的另一目的是想联络更多有志于人力资源管理理论和实践的同仁，共同探索中国人力资源管理的现状和未来，关心中国的人力资源管理事业，以指导我们的实践，解决管理中出现的问题。期待读者与我们一道关心、爱护这套丛书，并将您的宝贵意见及时反馈给我们（E-mail:

2 留人策略：人力资源维持系统

xinmin66@sina.com), 推进中国人力资源管理事业的发展。

编著者

2003 年 1 月

导 读

随着管理理论的创新和实践的不断深化，人力资源管理的内容越来越丰富，体系越来越庞杂，案例越来越充实。如何在浩如烟海的人力资源管理材料中抓住重点、把握核心、掌握精髓？本丛书始终以人力资源管理的成本与收益为主线，抓住人力资源管理中的三大核心环节，从选人、用人、留人的角度构建有机联系的人力资源管理系统。

《选人战略——人力资源选拔系统》首先将选拔合格的人才放在整个组织的战略系统中去考虑，选人的数量、质量、层次和结构都应服从和服务于组织目标、战略和任务。而一方面要选择到合格的人才，另一方面又要使人力资源选拔成本尽可能地低，就要求做好劳动力市场供求的调研和预测工作，做好人力资源规划。只有在科学、合理的人力资源规划的基础上，进行现有和未来职位的分析，才能设计出有效的人力资源职务系列。有了科学的岗位设计才能有针对性地选择人才。什么样的员工才是合适的？什么样的员工才是组织所急需的？这就有赖于对新进员工和拟晋升员工所进行的人力资源测评，对其知识、技能、心理素质尤其是潜质进行测定，以使人适其岗，人尽其能、才尽其用。一旦招聘到企业不需要的人或所聘员工学非所长，则不仅会加大企业的成本，还可能后患无穷。为此应设计科学合理的劳动用工制度，减少用人风险，可见选人应慎之又慎。

《用人方略——人力资源运用系统》在选择到适合组织

4 留人策略：人力资源维持系统

的员工后，如何发挥他们的积极性和如何使用的问题就突显出来。为此应做好员工的职业生涯规划，使员工的需要、特长、智力、兴趣、气质、性格、潜质和能力与其从事的职业相匹配，并且规划每人各个阶段的不同职业需求，同时应综合运用各种激励手段调动员工的工作积极性、主动性、创造性。没有生机和活力的团队是低效的。经过一段时间工作后，应对员工的绩效进行评估，找出影响绩效的关键因素，综合运用物质、精神、奖惩、参与、晋升、授权等激励手段，提升员工的工作绩效。对考评优秀的员工给予奖励，对可造之材进行晋升前的培训，对新员工进行上岗前的培训，对转岗员工进行再就业培训。值得注意的是针对不同员工应设计不同的培训项目，更需要注意的是培训是要花费成本且存在很大的培训风险，应设计合理的制度，注意规避培训风险。

《留人策略——人力资源维持系统》经过选择和使用，在了解了员工的能力和绩效后，应设计一套行之有效的薪酬制度保持员工的积极性，留住企业的优秀核心员工，促使他们为企业多作贡献。薪酬制度设计无论什么时候都是组织管理的核心内容之一，问题是在薪酬激励和企业成本之间如何求得平衡。在人力资源管理各环节中都要讲究成本核算，美国思科公司每年通过人力资源会计方法节约约 6000 万美元的案例足以说明人力资源成本核算的重要性。虽然在人力资源管理中要重视成本核算，但也应当加强沟通，处理好管理者与员工、员工与员工间的关系。形成良好的人际关系和企业文化也是留住优秀员工的关键，这对技术类核心员工来说更是如此。在了解了组织人力资源各系统间关系的基础上，如何从整体上提高企业和人力资源管理部门的经济绩效则不

仅是企业的目的和出发点，也是本套丛书的目的和出发点。

本丛书虽然分三个子系统分别进行阐述，但其内部有着深刻的逻辑联系，而且各部分之间是相互影响、相互促进的，我们期望读者能从整体上、从系统的角度把握人力资源管理的内容，以提高人力资源管理的理论和实践水平。

目 录

总序	1
导读	4

第一部分 薪酬制度设计

一、薪酬概述	5
1. 薪酬与工资	5
2. 薪酬的内涵特征	6
3. 薪酬的本质	7
4. 现代薪酬管理的新趋势	8
5. 我国国有企业工资制度变迁的历史过程	10
二、全面薪酬体系	12
1. 货币性薪酬体系	13
2. 非货币性薪酬体系	16
3. 外企薪酬体系实例	20
三、薪酬制度	22
1. 工资支付形式	22

2. 薪酬制度	23
3. 两种薪酬制度比较	37
4. 延期报酬	39
四、薪酬管理	42
1. 薪酬管理的难点	44
2. 薪酬调整	46
3. 薪酬的市场调查	48
4. 薪酬的支付艺术	52
5. 薪酬是否公开	56
6. 我国工资政策法规	60
7. 薪酬制度管理实例	68
五、薪酬制度设计	70
1. 日美两国薪酬制度体系比较	70
2. 薪酬制度设计的原则	76
3. 薪酬制度设计过程	77
4. 薪酬制度设计范例	82
5. 专门人员薪酬制度设计	89
六、薪酬战略管理	97
1. 薪酬战略对企业竞争优势提升的作用	98
2. 薪酬战略的设计	100
3. 薪酬战略设计的步骤	104
4. 薪酬战略的运作	105
5. 团队薪酬	108
6. 国际薪酬	115

2 留人策略：人力资源维持系统

第二部分 人力资源会计

一、人力资源会计概述	128
1. 人力资源会计的历史发展	128
2. 人力资源会计的含义	133
3. 人力资源会计的基本理论	137
4. 人力资源会计制度设计	139
二、人力资源财务会计	143
1. 人力资源财务会计范畴	143
2. 人力资源成本的概念和内容	144
3. 人力资源成本计量	146
4. 人力资源成本核算	148
三、人力资源管理会计	150
1. 人力资源管理会计范畴	150
2. 人力资源价值的概念和内容	155
3. 人力资源价值计量	156
4. 人力资源价值核算	161
5. 劳动者权益	162
6. 人力资源会计报告	164
四、人力资本投资收益分析	167
1. 人力资本投资方式	167
2. 人力资本投资收益分析	171
3. 人力资本投资决策的一般程序	173

4. 人力资本定价	175
5. 经营管理者定价	177
五、人力资源会计发展趋势	193
1. 人力资源会计模式发展	193
2. 人力资源会计的未来发展	197

第三部分 劳动关系

一、企业劳动关系概述	202
1. 企业劳动关系的含义	202
2. 企业劳动关系的内容	203
3. 劳动关系的基本框架	204
4. 处理劳动关系的基本原则	205
5. 改善劳动关系的基本途径	207
二、当代劳动关系理论	209
1. 劳动关系系统理论	210
2. 战略选择理论	212
三、工会与集体谈判	214
1. 工会概述	214
2. 集体谈判	218
四、劳动争议及处理	230
1. 劳动争议概述	230
2. 中国劳动争议的内容	233
3. 劳动争议处理	237

五、新劳动关系战略	241
六、我国劳动关系的变迁及发展	243
1. 我国劳动关系的变迁	243
2. 我国劳动关系的发展	249

第四部分 人力资源管理效益与发展趋势

一、人力资源管理效益的衡量	259
二、人力资源管理变化的背景	263
1. 知识经济的发展	263
2. 经济全球化	266
3. 组织的发展变化	268
4. 工作性质的转变	272
5. 管理理论的发展	273
三、人力资源管理的发展趋势	276
1. 人力资源管理发展阶段的简单回顾	276
2. 战略性人力资源管理的兴起	278
3. 人力资源管理部门将进行结构重组	279
4. 人力资源管理将兴起业务外包	281
5. 人力资源管理将进行流程再造	283
6. 人力资源管理基本理念：以人为本	285
7. 人力资源管理战略：全球性管理	287
8. 人力资源管理体制：企业与员工长期合作	289

9. 人力资源管理机制：价值分配与价值评价有机结合	290
10. 人力资源管理重心：知识性管理	291
11. 人力资源管理新职能：提供面向顾客的服务	293
12. 人力资源管理新模式：学习型组织和组织学习	294
13. 人力资源管理：新技术将得到广泛应用	296
四、美日人力资源管理模式及其发展趋势	297
1. 美日人力资源管理模式的特点	299
2. 美日人力资源管理模式将趋向融合	314

第一部分 薪酬制度设计

案例：

一汽集团公司为了建立适应现代企业制度要求的分配机制，从 1998 年开始着手工资制度改革的准备工作。针对现行工资制度存在的弊端和市场经济的要求，进行了大量的调查研究和分析测算工作，改革方案数易其稿，1999 年 11 月末岗位贡献工资制方案出台亮相，进行试点。经过准备、实施和验收三个阶段工作，2000 年底前基本结束。

设计思路与理念

针对现行工资分配存在的主要问题，通过优化工资结构，采取灵活多样的分配形式，在集团公司内部建立不同层次的激励机制，使工资分配合理拉开差距，稳定和吸引人才，激活人力资源，以“企业分配靠效益，员工收入凭贡献”的改革理念设计和实施符合市场经济要求、与现代企业制度相适应的工资分配制度，更好地发挥工资分配的激励作用，充分调动员工积极性，增强企业活力，提高企业的竞争力和经济效益。

设计内容及配套政策

改革的原则是：坚持经济效益原则；坚持按劳分配和按生产要素分配相结合原则；坚持配套改革原则；坚持总量控制、分级管理原则；坚持公开、公正、公平原则。

为达到改革预期目标，考虑集团公司内部各单位实际情况不同，规定改革条件：生产经营正常；完成机构改革、压

编压岗任务；按公司岗位归级标准，重新进行了岗位归级；建立并实行了科学合理的考核评价体系，做到量化考核和动态管理相结合；实行全员竞争上岗，签订岗位合同。

在此基础上，现行工资档案封存，实行岗位贡献工资制。岗位贡献工资制的结构由岗位基础工资、效益贡献工资和年功工资三个单元组成。岗位基础工资是岗位贡献工资制的基础部分，它以岗位劳动四大要素为基础，按照岗位测评和岗位归级标准，用工资体现不同岗位的劳动差别，体现集团公司内部的劳动力市场价位。为妥善处理同一岗位的劳动者的劳动差别，实行“一岗多级”，并按生产操作服务岗位、专业技术管理岗位和行政管理岗位划分为三大系列。为了破除“官本位”的观念，调动不担任各级领导职务的高层次人才的积极性，鼓励他们钻研业务，充分发挥他们特长，实行了评定一、二、三级设计师、管理师、操作师的政策，被评为各类师的员工可以享受总经理、高级经理、二级经理的待遇。效益贡献工资是岗位贡献工资制的主体部分，形式有生产奖（含加班工资和夜餐费）、特殊贡献员工奖、单项奖和一次性效益奖及其他奖金。根据公司的经济效益、员工的贡献，按考核结果发放，主要体现工资的激励职能，也可说是与劳动成果相联系、追加的劳动报酬。年功工资是随着员工工作年限延长而逐年递增的工资，是对员工工作经验和劳动贡献的积累所给予的承认和补偿。另外，考虑到新老员工现实工资收入的差距和历史贡献，在年功工资基础上，增设积累贡献补贴。积累贡献补贴一次核定，员工离退休后不再享受。

为合理确定集团公司和二级单位的分配关系，体现效率优先、兼顾公平，集团公司对所属二级单位实行工资总额

2 留人策略：人力资源维持系统