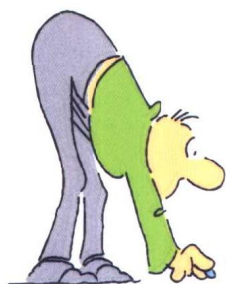


王 莺 编著

简捷化管理丛书

简捷 = 效益

最简捷的 企业人力 【劳资】管理



 中国时代经济出版社

●简捷化管理丛书

简捷 = 效益

——最简捷的企业人力(劳资)管理

王莺 编著

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

最简捷的企业人力(劳资)管理/王莺编著. - 北京:中国时代经济出版社, 2003. 8

(简捷=效益;简捷化管理丛书)

ISBN 7-80169-444-9

I. 最… II. 王… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 071920 号

王
莺
编
著

——
最简捷的企业人力(劳资)管理

简
捷
||
效
益

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)64066019 88361317
传 真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京百善印刷厂
开 本	880×1230 1/32
版 次	2003 年 8 月第 1 版
印 次	2003 年 8 月第 1 次印刷
印 张	12.5
字 数	300 千字
印 数	1~5000 册
定 价	23.00 元
书 号	ISBN 7-80169-444-9/F·180

版权所有 侵权必究



简捷的真谛(代前言)

即使是最简捷的企业管理,也只是从战略角度使企业的管理活动更有效率和效益,而不是一种绝对简化的运作流程。企业管理简捷化的真谛终于以目标为中心、以效益为导向、以效率为要求,保留必要工作,整合管理流程,实现企业管理的规范化、高效化与灵活化。

企业管理能力的竞争是企业在今日市场上竞争的重要方面,而只有实现企业管理的效率和效益最大化,企业在市场竞争中才能有效地运用自己的资源,获得市场竞争的优势地位。由此,可以用企业管理的简捷化来为今天的企业管理活动的进一步发展进行概括。

每一位管理者在自己的工作中都以实现简捷(简单快捷)为目标,但是,一般认为通过简捷化,企业的管理工作可以极大地简化,可以更有效地完成相关管理工作。但是,必须认识到,企业管理工作本身是极其繁杂的,它有很多工作根本无法简化。所谓简捷化管理,其矛盾在于,实现简捷化的过程和简捷之后的工作都不会如大家所想象的那样简单。我们认识到,企业管理的简捷化更多的是一种管理理念的实践,是将具体的职能管理工作与企业目标与整体战略协调起来,使具体的职能管理工作能以实现企业整体效益最大化为目标,以企业相关组织体制为保障,在既定计划的指导下,按照规范合理的运作流程开展必要的管理工作,实现企业管理的效率与效益的统一。

具体来说,企业管理的简捷化不是对企业管理活动的盲目削减,以实现其简单化,而是以企业效益为中心使企业具体的管理活动协调一致,集中企业资源于必须做的工作中,不被与企业整体效益无关



的分散精力。企业简捷化不是偏重于单纯效率的简捷化,而是在强调效益的前提下,注重效率的简捷化。企业管理的简捷化可以从企业人力资源管理、生产管理、营销管理、公关管理和行政管理中具体体现出来,又在它们的协调一致中最终实现。除了对简捷化理念的重视外,企业具体职能管理的简捷化更需要企业根据自身能力和当时实现状况选择适合自己的实施程序、方法与策略。这样,企业的效益才能够保证。因此,我们针对企业具体管理工作内容提供了可供选择的程序、方法与策略。

我们在编写过程中难免会有所疏漏,不足之处,还请各位读者多多指正,我们在此先行致谢。

本书编写组
2003年5月



目 录

第一章 人力资源管理简捷化

人力资源管理是企业的职能管理之一,是以人为对象的管理。在知识经济的今天,企业人力资源管理必须提高自己的效率,在确立以实现企业效益最大化这一目标的前提下,简化自己的流程,加快自己的运行速度,实现人力资源管理的简捷化。

第一节 人力资源与人力资源管理	(1)
一、人力资源	(1)
二、人力资源管理	(5)
第二节 人力资源管理发展的新要求	(11)
一、人力资源管理的复杂性	(11)
二、人力资源管理的新挑战	(12)
三、人力资源管理的新趋势	(17)
四、人力资源管理的简捷化	(19)
第三节 人力资源管理简捷化的基本内容	(21)
一、确立统一标准	(23)
二、建立人才机制	(24)

第二章 实现简捷化管理的流程

人力资源管理的简捷化是从人力资源规划开始



的。只有人力资源规划合理,才可能使人力资源管理的对象——人力资源具有合理性,其简捷化管理也才有可能。因此,任何企业要想使自己的人力资源管理简捷化,首先就必须下大力气保证自己的人力资源规划合理化,规范化。

第一节 人力资源规划	(29)
一、人力资源规划的概念	(29)
二、人力资源规划的作用	(31)
三、人力资源规划与其他职能的关系	(33)
四、人力资源规划的意义	(35)
五、影响人力资源规划的因素	(38)
六、人力资源规划的过程	(43)
第二节 人力资源需求预测与供给预测	(44)
一、人力资源预测概述	(44)
二、人力资源需求预测	(49)
三、人力资源供给预测	(60)
第三节 人力资源规划的战略选择与编制	(76)
一、人力资源规划的战略选择	(77)
二、人力资源规划的编制	(80)
三、人力资源规划的执行步骤	(84)
四、人力资源规划的评价	(86)
五、人力资源规划的预算与审计需要	(88)
六、人力资源信息系统	(89)

第三章 面向简捷化的工作分析

要想实现人力资源管理的简捷化,就必须使人



与工作达到最佳匹配,使人作为资源的作用能发挥到最大化。这时,一个合理有效的工作分析是必不可少的,也是极为关键的。只有在工作分析中为人力资源管理的简捷化奠定基础,使人尽其才,才尽其用,简捷化的人力资源管理才能推动企业效益的最大化。

第一节 工作分析概述	(91)
一、工作分析的基本知识	(91)
二、工作分析的内容	(95)
三、工作分析的动态因素	(95)
四、工作分析的目的	(97)
五、工作分析的意义	(100)
第二节 工作分析的技术	(105)
一、工作分析的程序	(106)
二、工作分析的方法	(111)
第三节 工作说明与工作规范	(122)
一、工作说明与工作规范	(122)
二、工作描述	(131)
三、工作描述书的编写要求	(134)

第四章 立足于简捷化的员工聘用

具体的人力资源管理是从员工的招聘开始的,而人力资源管理的简捷化对员工的要求也应该从员工的聘用时就体现出来,使企业一开始就能够聘用到适合本企业简捷化管理的员工。这样,人力资源管理的简捷化就会有一个极佳的人员基础,其实现也就事半功倍了。人员选拔的意义也在于此。



第一节 招聘	(135)
一、招聘的原则	(136)
二、招聘的意义	(137)
三、招聘前的准备工作	(138)
四、招聘渠道	(141)
五、招聘程序	(151)
第二节 人员选拔	(157)
一、人员选拔的概念	(157)
二、选拔的过程	(158)
三、联系证明人	(165)
第三节 录用	(166)
一、录用决定与通知	(166)
二、正式录用	(167)
三、录用的基本原则	(169)

第五章 与简化并行的员工开发

企业人力资源管理有简捷化的要求,企业员工却不一定适应企业的这一要求。这时,企业就必须通过相应的人力资源开发,通过员工培训和教育来开发员工的潜能,改善其思维和工作方式,使他们适应企业人力资源管理简捷化的需要。

第一节 员工开发概述	(171)
一、员工开发概念	(172)
二、员工开发的内容	(174)
三、员工开发意义	(176)



第二节 员工培训	(179)
一、培训的定义	(181)
二、培训的目标	(181)
三、培训的对象	(184)
四、企业培训的分类	(187)
五、培训的作用	(191)
六、员工培训的组织与安排	(194)
七、建立培训系统模型的步骤	(196)
第三节 员工教育	(204)
一、做好员工教育的基本要求	(205)
二、员工职业教育的形成	(207)

第九章 以简捷化为目标的员工激励

企业人力资源管理的简捷化虽然有着简捷之名,但对于习惯于常规工作的员工来说,仍然是一项“额外的负担”,因此,企业除了硬性的规定外,采取适当的激励方式来激励员工融入简捷化的工作中,为企业整体效益的提升做出贡献。至于具体的激励方式,主要是各企业根据本企业的具体情况而定。

第一节 员工激励概述	(210)
一、激励的涵义及特征	(210)
二、激励的目的	(211)
三、激励的原则	(214)
四、激励的类型	(216)
五、激励的作用	(217)



第二节 激励的主要理论	(219)
一、多因素激励的理论	(219)
二、行为改造理论	(223)
三、过程激励理论	(224)
第三节 物质激励	(226)
一、物质激励	(226)
二、员工的薪酬与激励	(228)
三、员工的福利与激励	(243)
四、薪酬与福利	(250)
第四节 精神激励	(251)
一、精神激励	(251)
二、目标与激励	(254)
三、沟通与激励	(257)
四、授权与激励	(261)

第七章 体现简捷化的绩效考核

企业的一切管理都要在绩效考核中体现出来,企业人力资源管理简捷化也不例外。企业的人力资源管理简捷化是否有效,能不能体现为企业效益的提升,都必须通过绩效考核来体现。同时,绩效考核又能够为企业人力资源管理简捷化提供更进一步的参考依据和完善指导。

第一节 绩效考核概述	(266)
一、绩效	(266)
二、绩效考核	(268)
第二节 绩效考核的实施	(277)



一、绩效考核的时间	(277)
二、绩效考核的标准	(278)
三、绩效考评程序	(284)
四、绩效考核实施者	(290)
五、绩效考核中可能出现的问题及解决方法	(293)
第三节 绩效考核的方法	(299)
一、比较法	(299)
二、强迫选择法	(301)
三、关键事件法	(302)
四、量表评估法	(302)
五、锚定等级评估法	(303)
六、评等量表法	(304)
七、评语法	(305)
八、目标考核法	(306)
九、情景模拟法与系统仿真	(306)
十、叙述法	(308)
十一、核查表法	(308)
十二、目标管理法	(309)

第八章 维持管理简化的人力资源更新

企业由于各种原因都会出现人员的更新。在人力资源管理简化中,员工的更新还多了维持企业管理简化这一任务。在企业的员工更新过程中,企业必须以简化为一个指导,在员工的流动和流失的过程中始终以简化为指导,以实现企业人力资源的结构和能力合理化为目标。



第一节 员工的使用与流动	(312)
一、员工的使用	(312)
二、员工的流动	(321)
第二节 员工的流失与就业	(331)
一、员工的流失	(331)
二、员工的就业	(350)

第九章 以效益为本的人力资源简捷化管理

企业的人力资源简捷化管理是企业为了适应新时代的要求而作出的调整,其根本目的仍然是通过对管理的变革,帮助企业获得、维持、巩固自己的竞争优势,通过人力资源管理的创新实现企业效益的最大化。

第一节 人力资源简捷化管理与企业竞争优势	(359)
一、竞争优势	(360)
二、人力资源简捷化管理与企业的竞争优势的关系	(363)
第二节 人力资源简捷化管理与企业效益	(371)
一、企业效益	(372)
二、人力资源简捷化管理与企业效益的关系	(373)
第三节 人力资源管理创新	(374)
一、提高企业效益与竞争优势的措施	(374)
二、人力资源管理创新	(379)



第一章 人力资源管理的简捷化

人力资源管理是企业的职能管理之一，是以人为对象的管理。在知识经济的今天，企业人力资源管理必须提高自己的效率，在确立以实现企业效益最大化这一目标的前提下，简化自己的流程，加快自己的运行速度，实现人力资源管理的简捷化。

第一节 人力资源与人力资源管理

一、人力资源

（一）人力资源的定义

20 世纪 70 年代初，“人力资源”一词作为管理层面上的一個术语被引入。随着社会的发展，人类认识的不断深化，在 21 世纪的今天，人们在概念上赋予了“人力资源”一词更为丰富的内涵。

现在，人们，尤其是管理学专家，对人力资源的解释大都是立足于市场经济的重要组成部分——企业组织的角度来进行的。通常认为，人力资源是指一个组织所拥有的用以制造产品或提供服务的人力的总称，也就是说，一个组织的人力资源就是组织内具有各种不同知识、技能以及能力的个人的总和，这些人在组织内部从事着各种不同的工作，以期通过自己的工作实现组织的某种目标。

人力资源这一说法是出现在上个世纪，20 世纪 70 年代开始逐



渐流行起来,受到各国的普遍重视。经济的快速发展使得人力资源很快成为经济管理中的一大主要版块,而对人力资源的研究及深析又为企业提供了这方面的理论知识,促使企业更快更合理地向前发展。

任何企业组织的发展都离不开人力资源,人力资源的存在使得人力资源的管理成为一大问题。对于如何更好更合理地进行人力资源管理,管理学上众说纷纭。这本书里我们向大家介绍直接将企业人力资源管理与企业效益相联系,以简化流程,抓住重点为特色的简捷化人力资源管理。

(二) 人力资源的特性

1. 主体能动性

主体能动性是人力资源的首要特征。人力资源与其他一切资源最根本的区别就在于人力资源是主体能动性资源。主体能动性,就是说人力资源在经济活动中起着主导作用。一切经济活动都由人的活动开始,在经济活动中人力资源是惟一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、是进取、是创新。而只有人力资源才能担负起这种发展、进取和创新的任務,其他任何生产要素都不能取而代之。社会、企业组织的其他活动,无不由人力资源活动引发并推动开展,控制其进程,确定其目标。人力资源的活动渗透于所有的社会企业组织活动之中。

对于社会企业组织来说,人力资源既然也是资源,那么它作为企业资源的一部分,就与原材料、机器设备、资金、信息等一样,是可以加以利用的。但不同之处是,其他企业资源只能被人所利用,而人力资源却不能被其他资源所利用,人力资源及其潜在的能力只能被人本身所利用。而这也是人力资源与其他资源最大及最终的区别之所在,是人力资源主体能动性的一大表征。

2. 社会性



人是社会的动物，社会性是人的根本属性。因此，人力资源同样具有社会性。

人力资源的社会性主要表现在：

第一，人类的实践活动主要通过劳动来实现，人力资源的开发、配置、使用、管理过程当然也离不开劳动。劳动是人类有意识的自觉活动，是经过思考的、有计划、有目的的，并且是随着社会生产力而发展的。人力资源的开发、配置、使用和管理也是经过思考的、有计划、有目的的，也即是有意识的。这里所谓意识指的是社会意识。因为意识是人与人社会交往的产物，是社会的。

第二，人力资源的形成、发展和最终产生作用都离不开一定的社会环境和社会实践。人不可能离开社会而孤立存在。人的劳动能力作为人力资源的根本只能在劳动中得以实现和体现。而劳动本身就是社会的实践活动。

3. 可补偿性

人力资源具有可补偿性，可以无限升华。人力资源是一种活的能动的资源，具有自我补偿、自我丰富的独特个性。尽管在使用过程中同其他资源一样存在着有形和无形的损耗，即劳动者衰老的有形损耗和知识技能老化的无形损耗，但随着使用过程中知识的不断更新、经验的逐步积累、能力的深度开发以及个性上的自我完善，人的内在资本含量也多了起来。

4. 时效性

人力资源受时间的限制，时效性是其特性之一。人力资源同其他资源一样，作为一种自然的资源形态而存在。人力资源不同于人，与“人”是两个不同的概念。然而人力资源与人之间又存在着密不可分的关系，人是人力资源的载体，人力资源以人为表现形式，离开了人，人力资源就不可能发挥作用，人力资源以人自身的再生产方式为其存在方式，它的形成、开发和使用都要受到个体生



命周期的限制，如果利用不及时或利用不当，随着时间的流逝就会降低价值，丧失其价值，甚至起到阻碍作用。

5. 高收益性

在现代市场经济中，人们越来越认识到人力资源的价值，越来越看重人力资源所带来的巨大收益。调查表明，人力资源在国民经济中的份额现在已经超过了原有的物质资源和资本的份额，并且随着劳动力的市场价格和人力资源投资收益率的不断上升，劳动者的可支配收入也在不断上升。需要指出的是，人力资源的质量并不一致，它也有高低之分。而不同质量的人力资源收入也是不同的，并形成了作为人力资源的承担者——劳动者的收入差距日益扩大的趋势。

6. 矛盾性

人力资源的矛盾性主要体现在以下几个方面：

(1) 人力资源的有限性和无限性。人力资源是有限和无限的统一。自然资源，尤其是石油、煤、矿石等不可再生的资源都有消耗殆尽的一天，这些资源的存在都是有限的，满足人的需要也是有限的，一旦耗尽之后，就可能永不复在。虽然某种资源枯竭了，人们又会开发新的资源，但这是就人们认识和开发自然资源的能力来说的，而不是自然资源本身。人力资源作为具体表现为某个人、某群人或者某一代人来说同自然资源一样也是有限的，但有限之中包含着无限。

人作为人力资源的物质载体，即是自然的人又是社会的人，人的生理条件和社会环境在为人的体力和脑力发展提供有利条件的同时，也成为制约其发展的不利因素。因为任何人都只能在自身的生理条件和社会环境所许可的范围内形成、发展和运用自身的体力和脑力资源。任何个体和群体的人力资源都是有限的。

从个体或者说群体的具体生命过程而言，人力资源是有限的，