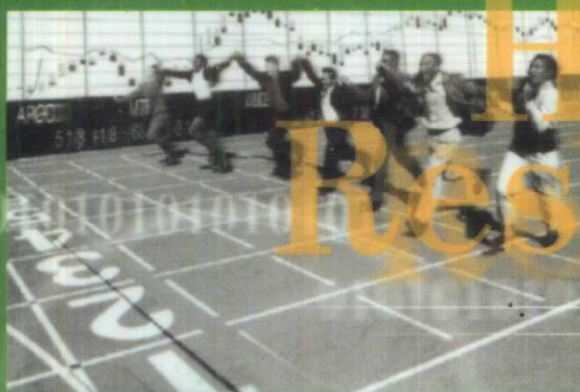


摩托罗拉（中国）电子有限公司指导



Human Resource

Human Resource

孙非 / 主编

人力资源 管理与开发 实务

天津社会科学院出版社



Human Resource

孙非 / 主编

F292.92
596

人力资源 管理与开发 实务

天津社会科学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理与开发实务/孙非主编. —天津: 天津·
社会科学院出版社, 2002. 3

ISBN 7-80563-955-8

I. 人… I. 孙… III. 劳动力资源-资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 015856 号

出版发行: 天津社会科学院出版社

出 版 人: 荣长海

地 址: 天津市南开区迎水道 7 号

邮 编: 300191

电 话: (022) 23668122 发行科: (022) 23003323

电子信箱: TSSAP@Public.tpt.tj.cn

印 刷: 天津雍阳印刷厂

开 本: 880×1230 毫米 1/32

印 张: 24.5

字 数: 700 千字

版 次: 2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1~2000 册

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究

序

人是组织的惟一资产,员工是企业持续竞争优势的惟一源泉:这一事实已广为社会承认。在我国正式加入世界贸易组织、向世界敞开国门并积极融入全球经济一体化的重要时刻,人力资源的管理和开发成了一项迫切而严峻的任务。人力资源管理作为前些年刚被引进的一门新兴学科,正在我国逐渐普及和扎根,各种翻译教材,各种专题研究,各种冠名以“人力资源”的学位、课程、培训、讲座、软件等等都纷纷出现。

然而,怎样才能真正地把人的积极性调动起来?怎样才能观念上、组织上、制度上做到以人为本?这需要各类专家不怕耗时费心、努力准确而科学地把各种理论运用到具体的企业管理实践之中,进而形成某些能对我国的人力资源进行有效的管理和开发的经验。摆在读者面前的这本书,就是这方面的一种尝试。作为本书的主编,我长期从事的是社会学、文化人类学、社会心理学、组织行为学的教学和研究工作,但是,我也一直十分关注着我国的企业管理的理论和实践。在我自己亲自担任过国内一些公司的总经理、管理顾问、培训师,尤其在经济最发达的国家生活过数年并从事过教学、研究、公司管理实务之后,我深切地感到,在当代世界上,企业才是国家的根本,企业的实力、员工的素质才是国家贫富强弱的决定因素。正是出于这一感受,我才在国人都认为不该再去“学艺”的年龄,进入了企业管理的教学、研究和实践的活动中,对人性管理、人力资源开发表现了浓厚的兴趣。可以说,这本书的原始理念、编写框架、人员发动、资料组织,以至出版事务,都是我一手操办的,全书的每章、每节、每句、每字,甚至每个标点,都经过我的修改和确定。如果读者从书中看到缺陷和不足,那都出于我这个“半路出家和尚”的浅陋和无知。

参加本书具体编写工作的,都是我任教的南开大学国际商学院近年毕业的优秀 MBA 硕士生,他们目前正在 ExxonMobil、Nortel、TCL、中国海洋石油、天士力制药、渤海证券等国内外知名企业从事人力资源及其他方面的管理工作。这些年轻人的良好科学素养、丰富工作经历、勤奋治学态度、严谨写作态度,构成了本书的精华之处。章节之间看似互不连贯,篇幅长短不一,写作风格不同,这正是他们独立工作的结果显示,读者们将会发现,每一章节都是企业人力资源管理和开发的一项实务,都可供大学生、研究生以及实际从事人力资源管理者作参考和借鉴。

当然,这本书能最后面世,也得益于不少企业的指导和教育。在这里,我首先要感谢的是摩托罗拉(中国)电子有限公司,尤其是该公司下列人员在本书的编写过程中所提供的大力支持和帮助,他们是:李重彪、王玉屏、张德民、闫晓珍、王磊、李康、向阳等。

摩托罗拉作为在中国最大的外商投资企业,它在人力资源的管理和开发方面有着极强的实力,尤其是在中国的十多年的发展过程中,它更是积累了丰富的具有中国特色的人力资源管理经验和实践。为此,我经常与摩托罗拉合作,与摩托罗拉大学合作,为学生提供实习及培训等。本书也涵盖了许多它的具体实例及摩托罗拉大学培训与咨询的特色,希望对读者有所帮助。

此外,在编写本书的过程中,我们还得到了国内外许多专家和学者的教诲,他们的研究、思考和实践,给了我们诸多启发。对于他们的帮助,除了已在书中指名的以外,我们在此还要对其余所有人一并表示深深的谢意!

最后,在全书编写的过程中,雷动、陈月红、曹博在文字处理上给了我不少帮助,尤其是曹博,就像一个主编助理那样做了许多文字处理工作。在此,我要向他们表示我的感谢。

孙 非

2002 年 2 月 2 日于华苑绮华里

目 录

序.....	孙 非(1)
第一章 人力资源管理概述.....	(1)
第一节 人力资源管理的概念.....	(1)
第二节 人力资源管理与法律	(14)
第三节 人力资源管理与企业战略	(18)
第四节 企业文化与人力资源管理	(27)
第二章 人力资源规划	(45)
第一节 人力资源规划	(45)
第二节 人力资源需求分析	(51)
第三节 人力资源供给分析	(56)
第三章 工作分析	(68)
第一节 工作分析概述	(68)
第二节 工作分析过程及方法	(81)
第三节 建立企业工作分析体系.....	(105)
第四章 招聘与筛选.....	(130)
上篇 招聘.....	(130)
第一节 招聘工作流程图.....	(130)
第二节 内部招聘的渠道.....	(131)
第三节 外部招聘的渠道.....	(138)
下篇 筛选.....	(167)
第一节 筛选的信度和效度.....	(167)
第二节 简历和求职申请表.....	(177)
第三节 测试.....	(193)
第四节 面试.....	(222)
第五节 背景调查.....	(249)
第六节 录用决策.....	(256)

第五章 培训	(263)
第一节 培训概论.....	(263)
第二节 培训需求的分析.....	(266)
第三节 培训策划与实施.....	(276)
第四节 培训的评估.....	(283)
第五节 ISD 培训系统设计模型	(287)
第六章 绩效评估	(297)
第一节 绩效评估的概念.....	(297)
第二节 绩效评估的方法.....	(300)
第三节 绩效评估的几种误差.....	(311)
第四节 全方位评估.....	(316)
第五节 面谈.....	(319)
第六节 绩效管理.....	(327)
第七节 实例.....	(333)
第七章 薪资与福利	(351)
第一节 薪资与福利概述.....	(351)
第二节 薪资与福利差别化体系.....	(361)
第三节 建立薪酬体系.....	(374)
第四节 劳动力成本控制.....	(387)
第五节 奖金.....	(393)
第六节 福利.....	(405)
第七节 非经济薪酬.....	(416)
第八节 实际案例.....	(421)
第八章 员工沟通	(445)
第一节 沟通在人力资源管理中的重要意义.....	(446)
第二节 沟通的功能.....	(448)
第三节 沟通的基本原理.....	(450)
第四节 常用的沟通方式.....	(466)
第五节 沟通的创新.....	(473)
第六节 沟通的技巧.....	(479)
第七节 沟通时需注意的几个问题.....	(502)

第九章 职业生涯发展	(505)
第一节 职业生涯发展的概念及基本要素.....	(506)
第二节 职业生涯规划制定.....	(511)
第三节 职业生涯发展的实施.....	(522)
第四节 对职业生涯发展的评价.....	(528)
第五节 职业生涯发展的修正.....	(539)
第十章 组织发展	(543)
上篇 组织变革与发展.....	(543)
第一节 组织变革.....	(544)
第二节 组织变革的两种模式.....	(551)
第三节 行为改变理论.....	(555)
第四节 组织发展的概念.....	(557)
第五节 组织发展与人力资源的关系.....	(561)
第六节 组织发展的历史.....	(564)
第七节 组织发展的假设与价值观及其条件.....	(570)
下篇 组织发展的行动研究模型.....	(573)
第一节 导入和启动.....	(574)
第二节 分析和反馈.....	(578)
第三节 行动计划.....	(583)
第四节 干预.....	(586)
第五节 评估.....	(589)
第六节 采用和撤离.....	(592)
第七节 组织发展顾问的作用与技能.....	(594)
第十一章 人力资源信息管理	(598)
第一节 信息.....	(598)
第二节 人力资源管理的基础性信息.....	(606)
第三节 人力资源信息的管理.....	(612)
第四节 人力资源信息管理的发展趋势.....	(620)
第十二章 人力资源信息系统	(622)
第一节 信息系统的基本概念.....	(622)
第二节 人力资源信息系统.....	(625)

第三节	人力资源信息系统与网络	(633)
第四节	人力资源信息系统的组成	(635)
第五节	人力资源信息系统的安全	(644)
第六节	人力资源信息系统的开发	(646)
第十三章	安全与健康及保安全管理	(653)
第一节	安全与健康管理的的重要性	(653)
第二节	预防事故的发生	(656)
第三节	安全与健康管理的的内容	(666)
第四节	保安全管理	(670)
第五节	专有资讯保护制度	(674)
第六节	其他保安制度	(679)
第十四章	员工服务	(684)
第一节	员工服务概述	(684)
第二节	员工服务的主要内容	(687)
第十五章	跨国公司人力资源管理	(703)
第一节	跨国公司与文化多元化	(703)
第二节	跨国公司管理人员的选派	(718)
第三节	跨国公司管理人员的培训	(739)
第四节	海外任职人员的激励	(746)

第一章 人力资源管理概述

企业面对激烈的市场竞争,要想生存与发展,需要充分利用企业内的各种资源,如资金、设施、技术、人才等,提供能满足顾客需求的产品或服务。相对于资金、设备、原材料等物的资源,人是主动的、具有创造性的资源,而资金、设备、技术都是由人来掌握及运用的,因此,离开了人员的合理配置及利用,其他一切资源的合理配置将成为一句空话。所以说,人力资源是企业中最重要、最有竞争力的资本,国家间、地区间、企业之间的经济竞争归根到底就是人才的竞争,是人力资源综合素质的较量,也是人力资源配置方式的较量。与此同时,人力资源也是企业中最特殊、最容易出现问题的资源。由于企业中的员工具有不同的生活背景、不同的价值观、不同的需求,因此,如何管理好企业的人力资源,使员工充分发挥出自己的能力,从而使企业实现经营目标,已经得到企业各层次管理者的重视。正如汤姆·彼得斯所说:“企业或事业惟一真正的资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作。”

第一节 人力资源管理概论

一、人力资源管理的定义

人力资源管理是近三十年来逐渐出现并普及的新概念与新术语。它是在传统人事管理基础上发展起来的,从关注人力成本转入对员工的生产力的开发,自 20 世纪 90 年代以来成为一门快速发展的学科。与生产管理、营销管理、财务管理同为企业管理中最重要的四项基本管理职能。

人力资源管理,就是指运用现代化的科学方法,将人作为特殊的资源来进行开发及利用,对人进行合理的培训、组织和调配,使人力与企业中的其他资源保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,调动其积极性,开发员工的潜能,充分发挥人的主

观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜,以实现组织发展的目标。

根据定义,可以从两个方面来理解人力资源管理,即:

1. 对人力资源外在要素——量的管理

对人力资源进行量的管理,就是根据人力和其他物化资源及其变化,对人力进行恰当的规划、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

2. 对人力资源内在要素——质的管理

主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的培训、协调和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

二、人力资源管理与传统的人事管理的区别

早期的人事管理工作的主要内容是较简单的、行政性的、低技术性的事务工作,所以长期以来一直被忽略与轻视,但是近三十年来,企业的内、外部环境都发生了很大的变化:

1. 经济的发展及收入水平的普遍提高

人们的物质生活水平已经有了极大的提高,人们开始日益重视精神生活的质量。在工作中,金钱已经不再是惟一的激励手段,人们开始追求高的工作生活质量。

2. 员工素质的提高

随着社会的进步,受教育的途径增多,越来越多的人具有了更高的学历,随着员工受教育的程度的不断提高,他们更注重工作对自身能力的提高,要求工作具有挑战性,不满足于简单而单调的工作。由于员工素质不断提高,对员工的管理方式也必须适应这种变化。以前那种简单有时甚至是粗暴的方式已不能适应目前的形势。员工希望自己能得到更多的尊重,能表达自己的看法和意见并受到重视。

3. 激烈的市场竞争形势

全球经济一体化,贸易自由化的趋势,大型跨国集团的出现,产品的供大于求,技术迅速发展及产品的快速更新换代等使企业面临残酷的竞争。企业只有提高效率、不断创新方能在竞争中生存下去。这就需要不断激发员工的工作热情、创造力和责任感。

这些变化导致了人事管理向人力资源管理的转变。现代的人力资

源管理就是为了适应这种变化,为企业管理高素质的员工提供工具、方法并加以实施,充分利用人力资源使之成为企业的竞争优势,从而保证企业在竞争中立于不败之地。

传统的人事管理变为人力资源开发与管理的标志是:

(1) 企业的最高管理者——首席执行官(CEO)——亲自过问有关人的管理工作,并有副总裁级的领导被指定分管这一工作。

(2) 企业对有关人的管理工作方面的投入,无论在绝对值上还是在分配比重上,都有大幅度的增长,而且这种趋势还在继续保持。

(3) 对人事工作者的资历要求越来越高,其待遇也有较大的改善,人事管理者开始享有较大的发言权。

(4) 人事工作出身的经理开始出现于大企业最高领导层中。

(5) 企业越来越重视各级管理者的培训工作,且有关人的管理的知识与技能并列为首选科目。

(6) 人事管理一词逐渐让位给人力资源管理(HRM)一词或人力资源开发(HRD)一词。

(7) 人力资源管理逐渐被视为有前途的职业,被各管理学院及管理学系列为“工商管理硕士”(MBA)教育的必修课程,并纷纷开设各种与之有关的专题选修课。

(8) 出现了“以人中心”、“人本主义管理”、“人是企业最宝贵的财富”、“企业的首要目标是满足自己职工(内部用户)发展需要”等新的提法与概念,反映了管理价值观念的深刻变化。

(9) 人力资源管理被提高到企业战略高度来考虑,制定远期人力资源规划及人力资源战略,以配合和保障企业总体战略目标的实现。

(10) 开始了人力资源会计的理论与实践的探索。

具体说来,现代的人力资源管理与传统的人事管理相比,存在以下一些区别:

(1) 人事管理把人视为一种成本,将人当作一种“工具”,注重的是使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”,注重产出和开发。因此有学者提出要重视人的资源性的管理;并且认为 21 世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者,才能最终解放管理者自己”。

(2) 传统的人事管理着重对人员进行日常事务管理,主要工作是为

了解决企业运营过程中出现的各种与人有关的事务,如整理与保管员工的档案、发放工资等,以保证组织活动正常进行。对人员的管理缺乏长远规划,片面追求“德、能、勤、绩”,无任何培训及考核。人力资源管理则更多的强调战略问题,从企业的战略出发,为企业的战略服务,侧重于组织的发展计划和员工个人发展,强调如何使人力资源为实现组织目标做更大贡献。人事管理更多关注对集体起作用的系统和框架,而人力资源管理认为个体和组织目标之间存在灵活性和一致性,努力探索组织利益和员工发展的“双赢”战略。

(3)人事管理的特点是以“事”为中心,只见“事”,不见“人”,传统的人事管理的重点在工作和任务,而人是工作的附属,强调人去适应工作。无论是工作设计、绩效考核还是工资报酬都是从工作的特性出发。其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,不是僵化地看待人与工作的关系,而是强调人力资源的能动性。现代人力资源管理以人为中心,寻求“人”与“工作”之间相互适应的结合点,将个人的发展与企业的发展有机的联系在一起。

(4)传统的人事管理将人事管理中的各项内容分割开,各自独立运作,这样的结果是造成各环节之间相互脱离,人事管理工作的低效。现代的人力资源管理是一个整体的系统。在现代的人力资源管理中,管理工作的各环节是相互关联的,彼此之间构成一个系统。

(5)传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具,似乎与其他职能部门的关系不大,但现代人力资源管理却与此截然不同。实施人力资源管理职能的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴,从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及到企业的每一个管理者,现代的管理人员既是部门的业务经理,也是这个部门的人力资源经理,他们与人力资源管理部门共同承担管理企业人力资源的职责。

(6)现代人力资源管理是标准化、科学化的管理。传统的人事管理主要凭借经验或直觉进行管理,主观随意性强,往往出现“人治”的现象。现代人力资源管理经过不断的发展,已经成为一门专门的学科,包含组织行为学、管理学、心理学等学科的内容,对人力资源管理各环节都有深入的研究。在实施人力资源管理时,现代的管理方法建立了大量的标准,如招聘标准、考核标准;各种规章制度,工作程序。所有的人力

资源管理工作都建立在定量、标准的基础之上,依制度办事。同时,计算机系统被引入人力资源管理工作后,极大地提高了管理的效率,使人力资源管理信息的存储及处理更加便捷和科学。

三、人力资源管理的工作目标

如同其他工作一样,人力资源管理工作也有其工作目标。总的来说,人力资源管理的工作目标是提供专业化的和一流的人力资源管理,使企业拥有高素质的员工,以使企业得以保持竞争优势;根据商业需求,合理调配人力资源;在工作中体现公司的文化,并使之与本地文化相融合,以达到最突出的业绩。具体来说,人力资源管理通过诸如招聘、选拔、培训、薪酬管理、绩效评估、福利管理、组织变革等具体管理行为来实现以下人力资源管理系统的的目标:

1. 公司的目标最终将通过其最有价值的资源——员工——来实现。
2. 为提高员工个人和组织整体的业绩,人们应把促进组织的成功当作自己的义务。
3. 组织业绩紧密相连,具有连贯性的人力资源管理方针与制度,是企业最有效利用资源、实现商业目标的必要前提。
4. 应努力寻求人力资源管理方针与企业目标之间的统一。
5. 当企业文化合理时,人力资源管理方针应起支持作用;当其不合理时,人力资源管理方针应促使其改善。
6. 创造理想的组织氛围,鼓励个人创造性,培养积极向上的作风。它应为合作、创新和全面质量管理的完善提供适宜的土壤。
7. 创造灵活的组织体系,反应灵敏,适应性强,进而帮助公司实现竞争环境下的具体战略目标。
8. 提供工作和组织条件,为员工充分发挥潜力提供所需支持。
9. 维护和完善员工队伍以及产品和服务。

四、人力资源管理的具体任务

现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持、激励、控制、调整及开发的过程。通俗点说,现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。

如图 1—1 所示,现代人力管理主要包括以下一些相互联系的工作

任务,在实施这些工作任务时,必须考虑企业的外部与内部环境,即法律的、政治的、经济的、技术的外部因素及企业战略与文化等内部因素。

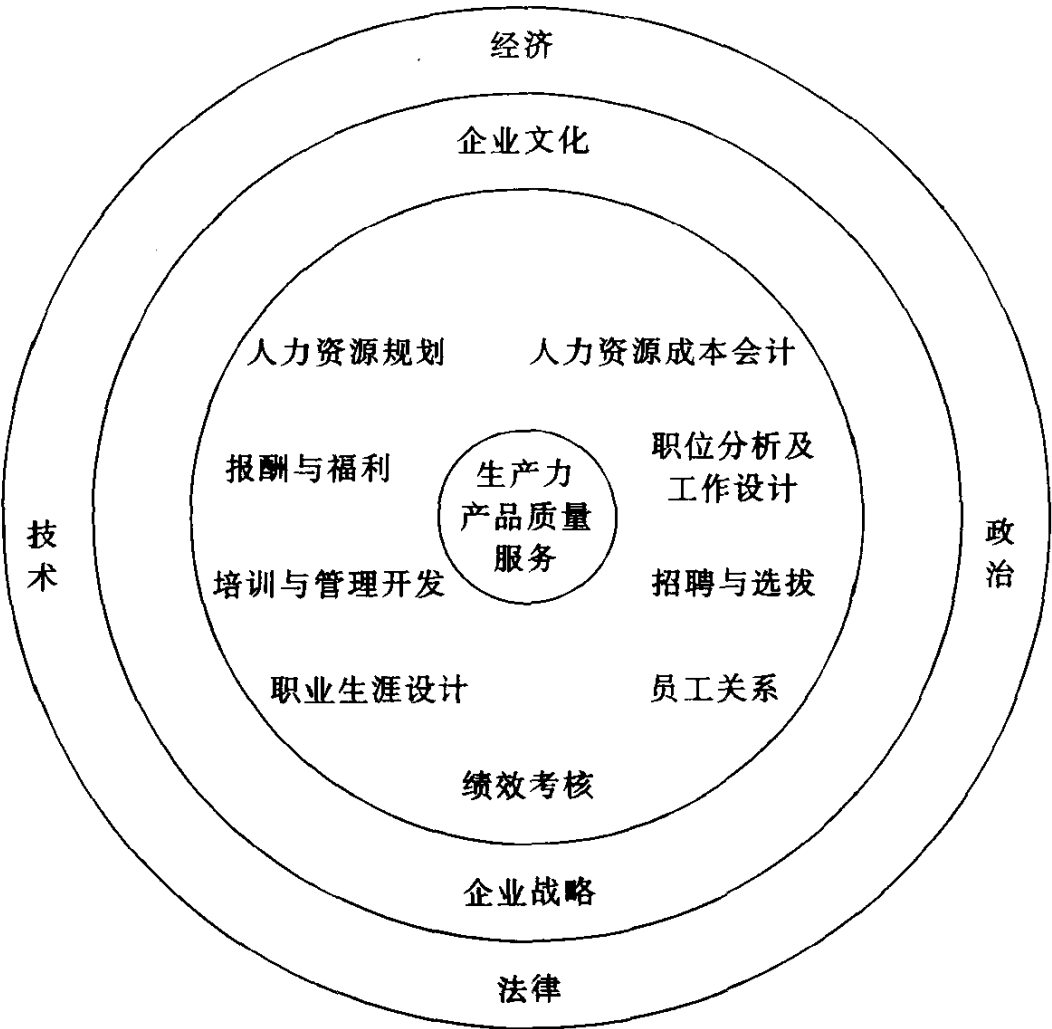


图 1-1

1. 人力资源规划

根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给和需求的发展趋势,制定人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

2. 人力资源成本会计工作

人力资源管理部门应与财务等部门合作,建立人力资源会计体系,开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身,而且可以为决策部门提供准确和

量化的依据。

3. 职位分析和工作设计

对组织中的各个工作和岗位进行分析,确定每一个工作和岗位对员工的具体要求,包括技术及种类、范围和熟悉程度;学习、工作与生活经验;身体健康状况;工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料,这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据,也是对员工的工作表现进行评价的标准,进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

4. 人力资源的招聘与选拔

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书,利用各种方法和手段,如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员。并且经过资格审查,如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查,从应聘人员中初选出一定数量的候选人,再经过严格的考试,如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选,确定最后录用人选。人力资源的选拔,应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

员工一旦被组织聘用,就与组织形成了一种雇用与被雇用的、相互依存的劳资关系,为了保护双方的合法权益,有必要就员工的工资、福利、工作条件和环境等事宜达成一定协议,签订劳动合同。

5. 员工关系

每一个企业都必须有效地处理好员工与管理者之间的关系,以保证双方能够共同发展。企业应创造出一种安全、稳定、融洽的工作氛围,以提高员工的工作满意度。因此,管理者们应做好与员工健康、人身安全和财物保障有关的各项工作,为促成企业与员工的良好关系,企业必须保障员工各项权利,处理员工的申诉,解决员工与管理层的争议。为使员工了解有关企业的信息,企业管理层还应及时传达关于企业的重大决策、事件的信息。在有工会的企业中,企业应重视和处理好资方与工会的关系。

6. 培训和管理开发

任何应聘进入一个组织(主要指企业)的新员工,都必须接受入职教育,这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。入

职教育的主要内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。

为了提高广大员工的工作能力和技能,有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员,尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育,目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

7. 工作绩效考核

工作绩效考核,就是对照工作岗位职责说明书和工作任务,对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价,并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式,也可以是他评式的,或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据,它有利于调动员工的积极性和创造性,检查和改进人力资源管理工作。

8. 帮助员工的职业生涯发展

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制定个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展,使员工有归属感,进而激发其工作积极性和创造性,提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制定其个人发展计划时,有必要考虑它与组织发展计划的协调性或一致性。也只有这样,人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导,促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

9. 员工工资报酬与福利保障设计

合理、科学的工资报酬福利体系关系到组织中员工队伍的稳定与否。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面,来为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。

员工福利是社会和组织保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日,并且为了保障员工的工作安全卫生,提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。