

人力资源管理实务操作丛书



人力资源制度 范例与解析

(第3版)

徐中奇 刘春刚 著

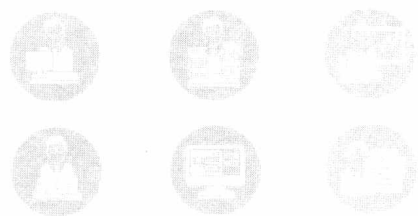


中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

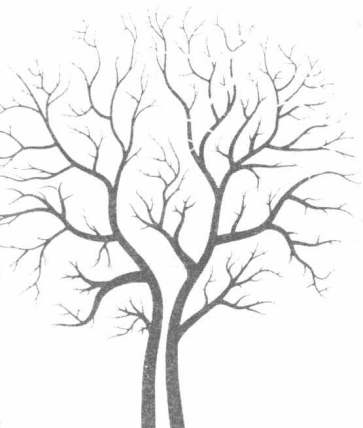
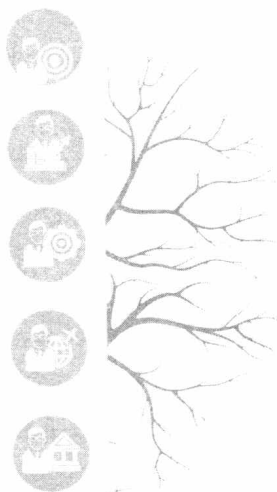
人力资源管理实务操作丛书



人力资源制度 范例与解析

(第3版)

徐中奇 刘春刚 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

人力资源制度范例与解析 / 徐中奇，刘春刚著. —3版. —北京：电子工业出版社，2015.9
（人力资源管理实务操作丛书）
ISBN 978-7-121-27027-7

I. ①人… II. ①徐… ②刘… III. ①企业管理—人力资源管理—规章制度 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 201109 号

策划编辑：晋 晶

责任编辑：杨洪军 文字编辑：杨振英

印 刷：北京丰源印刷厂

装 订：三河市皇庄路通装订厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：22.75 字数：589 千字

版 次：2007 年 8 月第 1 版

2015 年 9 月第 3 版

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：55.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

第3版序 十天学会人力资源管理

《人力资源制度范例与解析》一书出版后，受读者欢迎的程度出乎我的意料，出版社已经出过第2版，并且先后四次重印。远方的朋友在不知道我是作者的情况下，说他的朋友向他推荐这本书，他转而向我推荐。我的邮箱也陆续收到一些读者的来信，就某些具体的问题与我探讨。当当网等网站上的评论也甚为积极。

从本书出版至今，《中华人民共和国劳动合同法》及其实施条例、《职工带薪年休假条例》及其实施办法、《中华人民共和国社会保险法》及其实施规定、《女职工劳动保护特别规定》、《劳务派遣暂行规定》等法律法规陆续出台，劳动法制环境发生了不小的变化；而整个中国企业界经历了金融危机的冲击之后，迎来了网络经济的高潮，在人力资源管理的理念和方法等方面发生了深刻的变化，领导力发展、战略人力资源管理、人力资源共享服务中心（Human Resource Shared Service Center, HRSSC）等新的管理领域逐步得到拓展，传统人力资源管理六大模块的内涵和外延在不断地被突破。几年来，我的工作岗位也发生了一些变化，先后开始负责集团层面的人力资源管理和业务管理工作，这使得我能够站在集团层面和业务角度继续审视人力资源工作，这是一个全新的视野，也有利于对书中人力资源制度的方法、流程和有效性进行检验，获得一些新的体会。这些都促使我本着对读者负责的态度，希望对原书做一些与时俱进的修订。

近几年来，业务部门负责人转任人力资源经理，似乎有了愈演愈烈的趋势，主要的动因就是业务部门的人能够更好地理解公司的需求，从而能够引导人力资源部门为公司提供更有效的服务。但是业务部门出身的人力资源经理一般比较欠缺人力资源管理的专业知识，本书或许正好可以弥补这种缺陷。但是，除了这些显性的知识，还有一些隐性的知识。以下就是这些知识的内容，作为本书的第3版序。

1. 从现在起，作为一个人力资源经理，你需要有很强的保密意识，因为员工的个人信息（家庭住址、婚姻状况等）、薪酬信息、绩效结果及公司关于人员调整决策的背景和过程等都涉及个人秘密、公司秘密，不慎泄密很容易引起不必要的争论和麻烦。

2. 从现在起，你做的是“人”的工作，你需要经常深入一线，把主要的精力用于与不同层面的员工沟通交流，观察他们的工作表现，了解他们的利益和发展诉求、他们的抱负和志向、他们的性格特点，判断他们的能力等，为建立合适的人力资源管理体系和量材使

用、用好每个人打好基础。如果你不能关注每个员工，那么就从骨干员工开始吧，让他们感觉受到了公司的关注，以吸引他们在公司长期工作。

3. 人力资源管理的理论和具体方法有很多，没有绝对的正确或不正确，要看具体的行业、企业、发展阶段等因素，最适合的、最有效的就是正确的。当然，这不代表你不需要学习理论和方法，没有理论和方法的储备，需要解决问题的时候你就会束手无策。

4. 人力资源经理的定位。

你是总经理的参谋——所以你需要经常与总经理沟通，为他出谋划策，提供人力资源管理的专业建议。当然，决定权在总经理。

你是总经理的助手——协助总经理执行某些人事安排，沟通协调工作，这样才可以使总经理从琐碎的人事事务中解放出来，关注更重要的事情。在某种程度上，人力资源部门是“不管部”，其他部门无法管的，人力资源都可以出面协调，因为人力资源有先天的优势——在封建时代，中央政府的吏、兵、礼、户、刑、工六部中，吏部从来都是排在首位的部门；据说在通用电气，人力资源副总裁是排名第一的副总裁。

5. 人力资源部的主要职责：人力资源管理保障体系的建设和运行，包括选、育、用、留各项制度的建立与实施，是保证企业正常运营的基本功能；骨干员工的选、育、用、留，是保证企业可持续发展的重要功能；企业文化的营造，是保证企业有良好工作氛围、激励员工人尽其才的高端功能。

6. 你需要把握人力资源工作的特点。

技术性——人力资源工作有很强的法律法规要求，我们的制度体系及实际操作都必须遵循法律法规的强制性要求；人力资源工作也有很多技术工具，如薪酬设计、绩效管理等都有很强的技术性要求。

长期性——人力资源工作常常是耕耘在当下、功利在未来，我们今天的招聘标准、绩效导向、薪酬导向等，可能在未来几年，甚至十几年才能看到成果。只有专业的人力资源经理才能看到今天的策略对未来的影响。比如，我们为了节约成本，连续三年不招聘毕业生或者其他优秀的社会人才，我们会在未来的某个阶段发现人才断层，后继无人。

行业性——隔行如隔山，不同行业的人力资源管理模式是不同的，行业特点、行业成熟度、行业市场供给情况等诸多因素都会直接影响企业人力资源的管理模式，直接影响员工薪酬水平、考核及激励模式、招聘方法等。真正专业的人力资源经理应该有自己擅长、熟悉的行业，对这个行业有良好的商业感觉，应该对行业的产品、服务、市场乃至行业标杆企业等相关情况有深入的了解和很好的理解。

全局性——人力资源经理必须站在公司的全局、发展战略的角度看问题、衡量问题，这和做某个业务部的负责人看问题的角度是不同的；很多外企管理人员说人力资源部门是企业的天平，因为人力资源部门掌握着人员编制、薪酬核定等资源配置的权力，如果没有全局的观念、战略的高度，天平就会失衡，也难以对公司的战略发展形成支撑作用。

包容性——如果你以前只管理十个人，你可以以自己的好恶来对待他们，那以后你只能选择包容，因为你包容的是不同领导的风格——你不可能以自己的好恶对待他们，他们的级别与你相同，或者可能比你高；你包容的是不同员工的性格——他们是不同事业部的兵，你并不能直接管理他们。所以，以他们对公司的价值作为你衡量一个人的标准是唯一的选择。

7. 检验人力资源管理工作的标准有招聘目标的实现程度、培训学时及满意度、薪酬投入产出比、员工自愿离职率、员工满意度等。而这些只是短期的目标。一个人力资源经理应当对企业的长远负责、应当对员工的未来负责，所以你应该在内心有一些长期的目标。比如，业务部门可能提出很多的用人需求，人力资源经理不能简单地满足这种需求，可能业务部门缺乏稳步、平衡的思维，过几天他会发现要得太多了，又需要裁员，这是对企业 and 员工都不负责任的行为。人力资源经理需要判断进人的进度，对企业和员工负责。

8. 人力资源管理体系常常反映在具体的管理制度中。所以，你需要花时间通读一遍现有的人力资源管理制度，掌握其中的理念和重要内容。但是我们不仅要有制度，还要有好的表单，才能更好地贯彻制度。因为员工在操作的过程中更多的是使用表单，而不会通读制度。

我们需要坚持不懈的意志，才能执行好每个制度。一个好的制度需要留下灵活而有原则的空间，因为关于人的事情没有绝对的事情，但是要有突破制度的规范流程，不能让制度任人突破。

9. 组织结构与岗位设置。组织结构和岗位设置必须为战略和业务发展服务，为发挥员工的能力服务。好的组织结构责任清晰、权利明晰，“管理无空白、无重叠，事情有人管，责任有人担”。好的组织结构，能够最大限度地利用员工的能力，形成最优化的能力组合。因人设岗在某个阶段、某些事情上是可以的。官帽子不怕多，只要能够发挥团队的作用、激励个人的积极性就行。

为什么我们的党政体系用行政级别而不用 IPE（国际职位体系），因为尽可能弱化一岗一级更利于对某一相似级别、相似能力人员群体的广泛调动。所以，并非外国的东西就一定是科学的，国人的智慧也是很值得学习和借鉴的。

多层级岗位职级的设置，是为了满足员工成长的心理需求。没有岗位级别差别的所谓平等是对员工工作积极性的打击和压抑。根据统计，入公司 1~3 年的员工最容易离职，所以要在入公司 1~3 年时提供一个台阶让新员工成长。

除了管理序列的岗位级别，我们还需要设置人力资源、行政、财务、技术、销售、生产等专业序列的岗位级别，解决在职务晋升方面“自古华山一条道”的问题，这就是现在时髦的多职系岗位晋升体系。

10. 招聘人的标准与渠道。其实不存在所谓统一的招聘标准，有时候我们拟订的完美标准会导致无人可用。你可以根据具体的岗位，提炼几个关键要求，候选人不需要完全达

到标准，只需要看他能不能达到我们用人的主要目标；通常我们关注候选人的工作意愿（工作激情）、专业能力、团队协作能力等方面，正如官方语言所概括的“想干事、能干事、干成事”。

常用的甄选方法无非是专业测试、无领导小组面试、笔试、结构化面试、背景调查等。专业知识对很多岗位（如销售、人力资源），不是最重要的要求，对人的基本素质要求更重要，只要素质过关，我们可以教会他们。

作为一个有长远打算的企业，我们需要坚持吸收应届毕业生，他们会对公司的未来发展有长期效果；急需的人员通过挖掘渠道推荐，效果会比单纯的社会招聘要好。

面试要有有价值的文字记录，未来我们可以追溯当时的面试情况，如果是一个只留下各种打勾或者分数的面试记录，在未来形同废纸。

对于那些事关重大的特殊对象，需要在入职时就进行充分的沟通，使他们对自己的特殊地位有正确的认识；把这些人的信息牢记在心，作为一项重要的工作内容与你的继任者进行交接。

作为一个新任的人力资源经理，你可能会录用与你某方面相似的候选人——一样的家庭出身、一样的家乡、一样的专业或者一样的某明星的粉丝，你需要克服这种相似性的问题，一个团队需要多元化的员工构成。

11. 员工培训培养。抓住难得的培训机会——新员工培训，因为员工希望在这个阶段充分表现自己，所以效果会最佳。这也提醒我们，培训的过程也是我们对一个员工的观察和判断过程，是我们丰富对一个人评价维度的过程。

晋升也可以通过培训选拔的形式进行，在对后备人选进行培训、测试的过程中选择那些表现优秀的员工优先晋升。所有的参与者都会积极参与的，因为他们不仅在争取一个机会，同时也能学习到东西。

公司的培训需要根据发展战略确定相对长期的方向，保持培训培养的连贯性，不能盲目地追赶市场，什么时髦学什么，一年学一样，最后没有良好的效果；内训是一种很有必要也很有实际效果的形式，形成好的内部共享文化是一个企业真正成为学习型组织的前提。

很多人都试图评估培训的投入产出比，这是个世界性难题，因为培训常常与其他管理措施一起发挥作用，没有其他管理措施的配合，或许培训的作用并不能得到充分的体现，如果有其他管理措施的配合，单独衡量培训的产出就很困难。

12. 绩效管理。绩效管理的两大核心目标是——组织目标层层分解不落空、公平管理层层传递压力。我们必须以实现这两个核心目标为准则，根据不同行业、企业不同发展阶段、不同岗位层级来确定具体的方法。我们需要注意绩效考评成本与效果的平衡，不能主次颠倒，为了考评的精确，牺牲太多的时间成本和经济成本。坚持绩效结果强制排序是保证压力传递到位的重要方法，但是在排序的比例方面对业务部门也可以适当退让，只要达到传递压力的目标就可以。绩效指标要尽量量化，但也不是越量化越好，还要看针对什么

岗位。量化指标在提供考核依据的同时,也容易被精明的员工“策略性实现”、“合理突破”、“选择性完成”。过程中的绩效沟通是很必要的,不能到无法补救的时刻才发现业绩目标已经无法达成。

13. 干部的选拔培养。为什么我们要坚持公开的选拔方式?因为公开选拔可以明确用人导向,可以凝聚人心。我国古代明智的君主都很重视开科举士,因为如果真正的人才没有施展才华的舞台,不能为政府所用,就有可能成为政府的敌人。现代企业的人才没有发展空间,就会选择离开公司或者暗中破坏企业的价值,实现自己的利益需求。

要看人所长,用人所长。网笱大的渔网才能捕到大鱼,网笱小的渔网只能捕到小鱼小虾。我国汉代曾经以“举孝廉”作为选拔人才的方式,结果导致“举秀才,不知书;举孝廉,父别居”。这是因为选择的标准和方法错误,导致目标与结果南辕北辙。开科举以后,策论成为重要的考试内容,策论考察实际才能,使科举制度得以长期沿袭下来。所以,我们应当以考察实际工作能力而非个人品德作为衡量人才的首要标准。

选拔干部要注意早锻炼、早培养,避免“冯唐易老、李广难封”的现象发生;提拔要靠业绩说话,要在困难时刻考验人——让干部到工作困难的地方、重要的地方、条件艰苦的地方去锻炼、考验。要证明干部具有普适性的能力,而不是以在某个特殊岗位、特殊时期碰巧取得的成绩作为提拔的依据。

公开竞聘可能会伤害落选者的积极性,但是它给了员工公平感,给了员工一个选择的机会,给了领导一个了解员工的机会,在还没有类似后备人才管理体系等更先进的方法之前,这是一个不错的选择。

14. 薪酬激励。在设计薪酬体系之前先要选择发薪理念——薪酬究竟是成本还是投资?是给员工的生活保障还是劳动回报?这些虽然很虚,但是会影响薪酬体系的设计。

影响公司薪酬体系和薪酬水平的因素除了发薪理念,通常还包括劳动法规的要求——如最低工资标准、病假工资、加班工资、社保缴费基数等的要求等;市场水平——竞争对手开多少钱?本地的社会平均工资水平处于什么水平?公司效益——公司的利润水平决定你的支付能力;薪酬结构——包括薪资与福利的比例、固定薪酬与浮动薪酬的比例、短期薪酬与长期薪酬的比例等,不同的比例选择代表了公司不同的薪酬哲学,会影响公司在市场上的竞争力,会导致员工选择不同的工作行为。

如果有公司紧缺的人才,他的要价突破了现有的岗位薪酬标准,你该怎么办?如果你觉得他足够重要,那么赋予他更高的岗位名称吧,这总比突破薪酬体系要强。

内部不同部门的薪酬总额如何分配?如果严格地按照工效挂钩,你就无法扶持那些处于创业阶段的部门,公司就不成为一个真正的团队;如果不按照工效挂钩,对那些业绩优秀的部门会是个打击。预先考虑好两者的关系才能避免不同部门之间的矛盾。

所谓的密薪制并不是绝对的秘密,薪酬制度是公开的,分配过程是透明的,但是员工的具体薪酬数是保密的。尽管如此,在人力资源经理的内心里要有一种坦荡——如果需

要的话，这些数字即使公开了也是能够说服大家的。

15. 企业文化。其核心是公司倡导什么、反对什么，奖励什么、处罚什么，从而影响员工的价值标准和行为取向。企业文化需要通过明确的制度予以宣示，在实际执行中持之以恒地真正做到。

企业文化是一把手的文化，但是如何把一把手的文化真正变成企业文化，人力资源部的作用很大，是企业“天条”的执行人、维护者。

企业文化需要必要的仪式、典礼、活动和宣传，这样才能营造出环境与氛围，让员工时刻感受到企业所倡导的理念与行为导向。

某种程度上，企业文化更多地表现为一种结果，而不是我们的宣贯行动。

16. 员工关系。员工关系是企业与员工的平等法律关系和社会关系，包括劳动合同的签订和解除、对员工的生活关怀、与员工的薪酬协商等。员工关系工作的法规性强、人本性，是需要人力资源经理经常亲自做的工作。

时下“90后”已经进入工作岗位，他们热情、有冲劲，容易接受新鲜事物，知识面广，相对容易塑造团队氛围，对待遇的要求不再作为首要条件。但是他们的责任意识、规划意识、严谨性相对不足，容易放弃，承压能力偏弱。作为人力资源管理者，我们应该分析“90后”的性格特征，及时对过去传统的人力资源管理模式、企业文化等做出调整。

对外派员工的管理是员工关系工作的重要内容，明确的外派期限会给员工一个回归的心理预期，有利于稳定队伍；明确的外派待遇能够调动一些员工外派工作的积极性。

17. 人力资源经理的能力和素质要求。一个合格的人力资源经理要认同和坚持正直、坦诚的价值观，这是你获得管理层和员工信任的基础；要熟悉人力资源经理岗位所需的专业素质和专业标准，具备一定的人力资源专业能力，及时、有效地为业务部门提供支持和帮助；要具备商务能力，人力资源经理要成为业务形影不离的助手，对行业、业务、市场等商务信息要足够了解，要对业务有深刻的理解和前瞻性的思考，这样才能“平等对话”。除此之外，人力资源经理要有对公司当前和长远的责任心、对每个人（包括员工和没有进入公司的候选人）的责任心、良好的沟通能力、开展工作的意志力——内在的强势，因为人力资源经理不是直线经理，需要通过自身的影响力来推行公司的各项人力资源政策。如果你没有持之以恒的耐心，没有坚持的底线，直线经理们就会不断“蚕食”你的原则。

18. 回顾一下公司的发展战略，分析一下公司管理方面存在的问题，看看我们的人力资源管理体系、员工构成方面需要做些什么改变，才能够满足公司的未来发展要求。制订一个改善人力资源管理体系、调整人力资源结构，使之与公司发展战略匹配的工作计划，明确一下你这三年的工作目标和主要任务，这就是所谓的人力资源规划了。

我所讲的这些，只是你从事人力资源工作的一个开头，接下来你需要花十天时间来研究一下本书的十章内容。十天后的，你就可以“新鲜出炉”，成为一个基本合格的人力资源经理了！

特别感谢我的母亲和夫人，为了支持我的事业做出的牺牲！

也感谢我的女儿，带给我快乐，带给我写作的动力！

本次特别邀请我的优秀同事刘春刚先生作为合作者对新修订的法律法规内容进行增补修订，他在专业方面的表现为我们所有的同事称道。

徐中奇

2015年3月15日

本书快速阅读使用指南

- 第1章讲述制度化管理的必要性、途径及人力资源部在制度化中的作用，如果您对理论不感兴趣，可快速翻过。
- 第2章讲述中小企业人力资源管理的一般性标准化操作内容，如果您是人力资源管理领域的新手，建议详细阅读，它可以帮助您以最快的速度学习有关人力资源管理操作的基本常识。
- 第3章《员工手册》范例是公司涉及员工的管理制度和政策的汇总，即要求员工遵守的内容，是人力资源管理制度中最有价值的部分，请重点阅读，本章最具有借鉴意义。
- 第4~9章是人力资源管理的六项基本制度，这些制度主要是由人力资源部的员工掌握的，您在使用过程中可以根据本公司的实际情况予以改变，有关制度的目的、原则、适用范围等可以酌情删除，这样可以使制度更为简洁、明了。
- 第10章《经理人员手册》范例是公司赋予经理人员的各项职责、权力的汇编，有助于经理人快速明确自己的职责和权力，在业务比较稳定、管理相对成型的公司可以推行。
- 信诺公司是本书行文需要的虚拟公司名称。该公司总经理与部门经理之间，可能存在具有直线汇报关系的副总经理或总监。如果您所在公司不存在类似岗位，请相应修改有关权限。

目录

第 1 章	制度、制度化管理与人力资源管理.....	1
	1.1 制度及制度化管理的必要性.....	1
	1.2 合法、规范、有效的人力资源管理制度.....	2
	1.3 制度化管理的实现.....	4
	1.4 人力资源部门与制度化管理.....	6
第 2 章	中小企业人力资源管理标准.....	8
	阅读材料 2-1.....	35
第 3 章	《员工手册》范例.....	43
	附录 关于价值观的故事.....	99
	附录 3-1 本杰明·富兰克林：一个勤奋、学习、守信的榜样.....	99
	附录 3-2 没有信誉就没有生存.....	101
	附件 3-1 常规请假单.....	103
	附件 3-2 因公出差申请单.....	104
	附件 3-3 出差报告单.....	105
	附件 3-4 奖惩申请表.....	106
	附件 3-5 保密协议.....	107
第 4 章	岗位、职级与任免管理制度范例.....	111
	附件 4-1 职系职级描述.....	119
	附件 4-2 岗位说明书.....	125
	附件 4-3 部门关键绩效指标、工作职责、人员编制示例.....	129
	附件 4-4 职务任免通知.....	134

附件 4-5 岗位、职级、薪酬调整通知单.....	135
阅读材料 4-1.....	136
阅读材料 4-2.....	139
阅读材料 4-3.....	143

第 5 章

招聘调配制度范例	146
附件 5-1 有关测试的说明.....	153
附件 5-2 招聘申请表.....	154
附件 5-3 应聘/入职员工登记表.....	155
附件 5-4 员工岗位变动审批表.....	160
附件 5-5 面试记录评价表.....	161
附件 5-6 背景调查情况表.....	163
附件 5-7 录用通知书.....	164
附件 5-8 岗位变动交接单.....	165
附件 5-9 实习协议书.....	168
阅读材料 5-1.....	170
阅读材料 5-2.....	174
阅读材料 5-3.....	178
阅读材料 5-4.....	181

第 6 章

培训培养制度范例	184
附件 6-1 公司年度培训计划表.....	191
附件 6-2 外派培训申请表.....	192
附件 6-3 培训需求调查表.....	193
附件 6-4 培训需求分析表.....	194
附件 6-5 公司内部培训准备单.....	195
附件 6-6 培训现场评估表.....	196
附件 6-7 培训内容应用承诺表.....	198
附件 6-8 培训记录表.....	199
附件 6-9 培训协议.....	200
附件 6-10 新员工培训培养体系.....	201
阅读材料 6-1.....	206
阅读材料 6-2.....	219
阅读材料 6-3.....	221

第 7 章	绩效管理制度范例	224
	附件 7-1 绩效管理操作手册	230
	附件 7-2 绩效管理报告模板	241
	附件 7-3 绩效改进计划与评价表	243
	阅读材料 7-1	244
	阅读材料 7-2	250
	阅读材料 7-3	253
	阅读材料 7-4	257
	阅读材料 7-5	261
第 8 章	薪酬福利管理制度范例	263
	附件 8-1 职系职级薪酬水平参考表	275
	附件 8-2 加班申请单	276
	附件 8-3 考勤表	277
	附件 8-4 员工年收入统计表	278
	阅读材料 8-1	280
	阅读材料 8-2	286
	阅读材料 8-3	288
	阅读材料 8-4	291
第 9 章	员工关系管理制度范例	295
	附件 9-1 新员工入职引导单	311
	附件 9-2 劳动合同范本	313
	附件 9-3 新员工试用期考核表	322
	附件 9-4 劳动合同到期征求意见表	324
	附件 9-5 终止（解除）劳动合同相关文件	325
	附件 9-6 辞职申请表	327
	附件 9-7 离职移交清单	328
	阅读材料 9-1	330
第 10 章	《经理人员手册》范例	334
	附件 10-1 部门经理时间管理表	343

附件 10-2 部门工作进度控制表.....	344
附件 10-3 部门费用预算表.....	345
附件 10-4 部门费用预算控制表.....	346
附件 10-5 布置工作的程序.....	347
附件 10-6 表扬的程序.....	348
附件 10-7 批评的程序.....	349
附件 10-8 辅导的程序.....	350

第1章

制度、制度化管理与人力资源管理

1.1 制度及制度化管理的必要性

制度，《新华字典》中的解释为：要求成员共同遵守的规章或准则。可见制度的本义是针对人的，是对人的行为的约束和规范。

制度是组织规模化和事务复杂化的产物。在规模较小的组织里面，因为人员有限、事务有限，一切都在组织领袖的直接观察之下，所有的事情都可以由组织领袖来判断、决策，不需要书面的制度来进行约束，只需要口头的示意就可以了。当然这种口头的示意如果有一定的规律，也可以视为不成文的制度。

当组织的规模大了，组织领袖无法亲自去管理每个成员，更无法亲自决定每一件重要的事情，这时候就需要委托管理，委托别人替他决策、处理一部分事情，甚至委托别人替他去管理一些人员。为了使受托者按照他的要求去进行管理，他就要对事务进行归类整理，要求对于什么样的事情按照什么样的判断标准、什么样的程序去处理。这样的要求经过正式的宣告就是制度了。

如果组织有了规模或者事务比较复杂的时候，没有制度的统一规定和约束，组织领袖就难以向下授权，要占用大量时间进行个案决策，即使授权了，下属遇到问题也容易各自为政、各行其是，组织就失去统一的行事标准，甚至不成为一个有合力的组织了。《中华人民共和国劳动合同法》（简称《劳动合同法》）实施以后，制度化更成为法律的要求。¹

制度可以简单地分为两种类型，一是针对如何处理工作的，可以称为工作制度；二是针对如何管理员工以及要求员工具有怎样的价值观和日常行为表现的，可以称为人力资源管理制度，这类制度主要由人力资源部门来制定和督促实施。本书主要讨论人力资源管理制度。

¹ 《劳动合同法》对制度化提出了明确的要求，其第四条明确规定：“用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务……”

12 合法、规范、有效的人力资源管理制度

人是万物之灵，是非常复杂的世界主体。所以，要对人的行为予以归类并加以规范，不是一件很容易的事情。

要制定出合法、规范、有效的人力资源管理制度需要注意如下几个方面。

第一，建立人力资源管理制度的时候，关于人性的假设应当全面而中立。也就是当我们设计制度的时候，要考虑到人性“恶”和“善”的两个方面，对于X理论和Y理论关于人性的假设都要有所吸收。制度就是企业内部的“法律”，“立法”的假设前提是，企业的员工并不都是“一心向善”的，在制度缺失的时候，可能会出现机会主义的行为，倘若人皆为圣贤、君子，企业就只需要确定做事的原则，而无须制度的存在了。所以，建立制度是为了防小人、惩小人，保持企业员工的价值观和行为表现都符合企业的要求，对人的最坏行为做充分的估计，防止最坏的情形发生。但是，制度也应该重视对人性善的方面的褒扬和奖励，要具有引导作用，从制度保障上鼓励发生最佳的状态，员工发挥了最佳状态的行为应当得到褒奖。如果在人性假设方面失之偏颇，或者造成制度一味地强调处罚，使员工感觉到被压抑、被敌视，难以受到信任，积极的方面没有得到肯定，就难以与企业建立心理契约；或者造成制度对“恶”的方面估计不足，使少数员工的不良行为得不到惩罚，从而影响整个企业形成正确的价值观。所以，好的制度体系不仅能够预见员工可能的主要错误行为，提出处罚的措施，也要能够预见员工可能的对于企业的积极行为，提出鼓励和奖励的办法，真正做到“惩恶扬善”两方面的完美结合。

第二，人力资源管理制度应当是以人为本的。人是社会的主体，也是企业的主体，人对制度的反应和评价是判断制度优劣的唯一标准。以人为本的含义包括两个方面。一方面是根据人的需求制定制度，就是要认真研究人的需求是什么，²从满足人的需要和人的发展的角度出发，去制定制度。有效的制度应当可以促进员工行为的优化，员工通过自己符合制度的行为能够更好地满足自己的需要和发展，这样就可以使员工的行为按照企业的要求形成合力，实现企业系统功能的优化。无效的制度则因为脱离了人的需求和人的发展，遵守这种制度得不到激励和发展，不遵守也没有什么损失，在塑造人的行为方面失去效力，不但没有激励约束的作用，反而形成错误的信息导向。但是对于人的需求，从企业的角度未必是一味地满足和给予，也可以是对需求和发展的限制和剥夺。曾国藩说：“天下事，有所利有所贪者成其半，有所激有所逼者成其半。”这句话很好地说明了对人的需求管理既可以正面地予以满足，也可以负面地予以剥夺，这就是传统的所谓胡萝卜加大棒，或者叫恩威并施。另一方面是根据人的特点来制定制度，就是要考虑各个国家、地区、行业人员的

2 马斯洛关于人的需求层次的理论是人力资源管理专业人员必须掌握并且熟练运用的理论，此处不赘述。