



制度创建

ZHIDUCHUANGJIAN

◆ 国务院发展研究中心企业研究所
林泽炎 博士 主编



中国国际广播出版社



● 人力资源管理丛书 林泽炎 主编

制 度 创 建

林泽炎 姚 成 陈 红 编著

中国国际广播出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

制度创建 / 林泽炎、姚成、陈红编著. —北京: 中国国际广播出版社, 2002.1

(人力资源管理丛书 / 林泽炎主编)

ISBN 7-5078-2079-3

I. 制... II. ①林...②姚...③陈... III. 企业管理: 人事管理-企业管理制度-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 079295 号

人力资源管理丛书

制度创建

丛书主编	林泽炎
本书编著	林泽炎 姚 成 陈 红
责任编辑	何宗思
版式设计	周 迅
封面设计	龙 龙
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 68033508(传真))
社 址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	北京春辰轩图文设计有限公司
印 刷	北京印刷一厂
装 订	涿州市桃园兴华装订厂
开 本	850×1168 1/32
字 数	350 千字
印 张	14
印 数	5000 册
版 次	2002 年 1 月 北京第 1 版
印 次	2002 年 1 月 第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2079-3 / F·253
定 价	25.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现印装质量问题,本社负责调换)

丛书顾问：徐联仓 陈小洪 张 德
李兆熙 萧鸣政

丛书主编：林泽炎

丛书副主编：李春苗 刘文彬 陈 红

组织协调：北京宁成企业管理研究中心

丛书编辑委员会（按姓氏笔画排序）：

马淑萍	王继承	王新超	王学力	王承先
冯向荣	刘文彬	吴建辉	李春苗	李梅香
李仁良	陈 红	林泽炎	姚 成	胡晓勇
袁良栋	袁登华	龚 嘉	彭 鹏	熊 书
裴丽芳				

总 序

任何人,每时每刻都会碰到这样那样的问题。

同样,一个组织,一个企业,也会不时碰到各种各样的问题。

问题,并不可怕。可怕的是:面对问题,心灰意冷;面对问题,退而却步;面对问题,一筹莫展……

没有问题,人类的好奇心无从谈起;没有好奇心,人类就不会走到今天;没有今天,何来美好的明天。

面对问题,应竭尽心智去解决它;解决问题,就向前迈出了一步;锲而不舍,便可到达理想的彼岸。

翻开前辈先哲的遗训,讲究的是“忍”字诀,是“权变”……这些“管人理事”不可多得的智慧,固然重要,但在纷繁复杂的当代企业人力资源管理中,却缺乏实证的、理性的、可操作性的技术、措施、制度。而这正是我们要呼吁加强的。目前,中国企业人力资源管理流程化、规范化、标准化、制度化等程式化建设还很落后,随着中国加入WTO,中国企业人力资源管理必须尽快与国际接轨,提升到一个新的更高的水平。

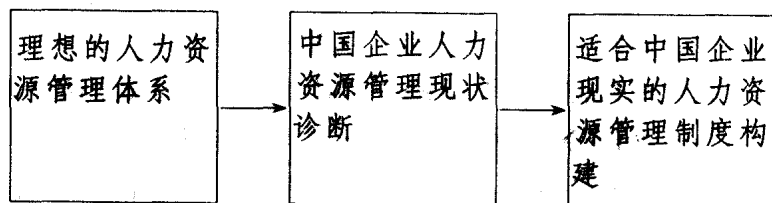
程式化人力资源开发与管理制度建设,只能是人

NAJ 12/25

力资源管理研究者和企业实践者努力的一种结果。但是,这种制度的建设是否合理、科学,是否适合企业的特点?是否有助于企业的发展、员工价值的实现、企业核心竞争力的提升?等等,都是值得讨论的。

每个企业的情况千差万别,只有因企建制,才能实现以上目标。所谓因企建制,实际上是一个对现有企业情况,比如企业文化、价值观、组织士气、员工需要、职业满意度、企业制度建设、管理水平等进行诊断、定位的过程。诊断是发现问题,以便对症下药、解决问题;定位是明了现实,找准切入点、出发点,以利制度体系构建。

基于以上考虑,我们认为有必要按照以下逻辑程序编辑人力资源管理丛书:



由此,便形成了这三本小册子:《理论导师》、《诊断专家》和《制度创建》。

这三本小册子集中了国内外众多专家学者的研究成果,为中国企业人力资源管理的实际工作者、研究人员、大中专学生等,提供一种思考问题、解决问题的方式和查阅相关资料的手册,并为中国企业人力资源管理制度体系的建设提供必要的支持和帮助。

本丛书力争做到——

理论体系完整,读一套,胜读十套;
诊断工具实用,用一种,切中要害;
企业案例丰富,学一家,触类旁通;
管理制度科学,多借鉴,追求至善;
理论实践融合,勤自省,通达完美。

本套丛书能和广大朋友、同仁见面,应该说是集体智慧和劳动的结晶,更是得益于各位专家、学者的研究和思想启迪。这其中有本丛书的作者、为本丛书提供研究成果的专家,以及为本丛书出版尽力的各位朋友,在此一并致以深深的谢意!特别应该感谢中国国际广播出版社的社长罗林平和本丛书责任编辑何宗思先生!

欢迎各位同仁共同探讨中国企业人力资源管理制度体系建设及相关问题。

是为序。

林泽炎

2001年9月20日

作者单位:国务院发展研究中心企业研究所

e-mail: lzydr @ 263.net

目 录

第一部分 问题剖析篇

问题一：用人主体多元化与用人主体一元化	(3)
问题二：单位自主用人与用人权高度集中	(4)
问题三：人才择业自主与国家用人制度	(6)
问题四：统一的人才市场与人才单位部门所有条块 分割	(7)
问题五：人才合理流动与社会保障制度不健全	(8)
问题六：企业人事管理的物化型	(10)
问题七：“人情”高于制度	(13)
问题八：缺乏与企业战略融合的人力资源管理技术	(14)
问题九：人才引进中关系处理不当	(14)
问题十：对人才重使用轻开发	(16)
问题十一：激励机制不到位	(17)
问题十二：人岗匹配欠优化	(20)
问题十三：人力资源从业者素质及职能定位	(21)

第二部分 观念更新篇

观念一：人力是资本——理性认识	(27)
观念二：认识人=管理人	(28)
观念三：企业危机=管理事故=人的失误	(31)
观念四：人力资源——管理技术	(32)
观念五：创建人力资源管理新机制	(35)
观念六：人力资源开发与管理的目标——极大 地激活人	(40)
观念七：认识人性、尊重人性、以人为本	(42)
观念八：不拘一格选用人才	(45)
观念九：程式化与人性化的融合	(64)
观念十：智力资本及其表现结果评鉴——激活 知识型员工的前提	(68)

第三部分 案例借鉴篇

案例一：朗讯公司有文化的招聘	(75)
案例二：摩托罗拉招聘策略	(80)
案例三：某公司文秘人员培训计划	(83)
案例四：IBM的员工培训	(89)
案例五：英国航空公司的管理变革	(93)
案例六：分享成功——思科系统公司	(100)
案例七：让绩效考评体系成功运作起来 ——许继电源绩效考评体系建设经验	(108)
案例八：皇家银行金融集团的成功考评方式	(115)

案 例 九：	日本电气音响公司的业务考核	(126)
案 例 十：	摩托罗拉架起组织内部员工沟通的金桥	(127)
案例十一：	加拿大帝国商业银行成功的 人力资源管理策略	(132)
案例十二：	富士电机公司如何激励职工提建议	(140)
案例十三：	上海 ZS 公司的“团队建设”	(142)
案例十四：	普一甘公司的价值观	(157)
案例十五：	明尼苏达矿业制造公司(3M 公司) 的创新精神	(159)
案例十六：	可口可乐公司的激励报酬体系	(160)
案例十七：	联航的人力资源创新策略	(166)
案例十八：	奇格拉健康保健食品公司留住员工的策略 ..	(170)

第四部分 制度参考篇

制 度 一：	公司管理机构职责分工制度	(181)
制 度 二：	职务权限划分规章	(194)
制 度 三：	人力资源部工作总则	(214)
制 度 四：	人力资源作业程序	(223)
制 度 五：	人力资源管理制度	(242)
制 度 六：	人员甄选录用管理制度	(258)
制 度 七：	管理人员甄选办法	(262)
制 度 八：	员工教育培训制度	(263)
制 度 九：	员工培训管理制度	(264)
制 度 十：	员工考勤管理制度	(266)
制度十一：	人员绩效考评制度	(271)
制度十二：	W 公司绩效考核制度	(280)

· 4 · 制度创建

制度十三： 员工工资管理制度	(286)
制度十四： 人力资源调整管理制度	(302)
制度十五： 某公司员工守则	(307)
制度十六： 机械工业企业人力资源管理制度	(309)
制度十七： 能源股份有限公司人力资源管理制度	(330)
制度十八： 商业企业人力资源管理制度	(353)
制度十九： 旅游业股份有限公司人力资源管理规章	(369)
制度二十： 某广告公司人力资源管理规章	(387)
制度二十一： 某娱乐公司人力资源管理规章	(402)
制度二十二： 某餐饮服务公司人力资源管理规章	(414)
主要参考文献	(430)

第一部分

问题剖析篇

问题一：用人主体多元化与用人主体一元化

在计划经济体制下，无论企业单位还是事业单位，它们都是行政机关的附属物、加工厂，其经济活动全部服从于行政指令。与此相应，“一切干部都是国家（党的）干部”，全国只有国家这一个用人主体，企业、事业单位的干部由国家统一分配，干部的余缺由国家统一调配。企业干部则相应按企业的级别被分别定为部、厅、处、科等行政级别，并享受相应行政官员的职级待遇。

市场经济体制下，政企必须分开，企业必须自主经营，自负盈亏，自我发展，自我约束，成为独立的市场主体。企业享有人权，成为独立的用人主体，是企业走向市场的必要条件。不仅国有企业由一个用人主体变为多个用人主体，而且千千万万个城乡集体企业、私营企业、外资企业，以及由国有、集体、私营、外营企业相互联合、参股等方式形成的股份制企业、联营企业、合资企业、合作企业等混合形式的企业，都要成为市场主体及相应的用人主体。所以，从全局上变国家用人为企业用人，变用人主体一元化为用人主体多元化，是市场经济体制的内在要求。

从现状看，一方面，国有企业的用人主体地位还没有真正确立。改革开放以来，尤其是《企业法》颁布以来，企业的用人主体地位有了很大提高，国家对干部统分统配的职能已逐步弱化；但由于用人主体一元化的格局及其制度体系仍未改变，企业用人权并没有完全落实，体现企业干部特点和企业个性的干部管理制度也没

有真正建立。另一方面,非国有企业用人地位低、不平等。在计划经济体制下,非国有企业用人上某些方面受到限制,在向市场经济过渡时期,不能完全享受与国有企业平等的用人主体权利。各级地方政府为改善各种状况做了很大努力,也取得了明显成效,但制度性制约目前仍然矛盾突出。

问题二:单位自主用人与用人权高度集中

在市场经济体制下,企业按资产所有者、资产所有权代表者、经营者、管理者四个层次,产生三种用人关系,依次为所有者——产权代表者,产权代表者——经营者,经营者——管理者,他们逐层产生并授权,反过来逐层向上负责,并且不能越层。他们是一种平等委托授权关系,而不是行政上下级关系。这样合理划分人事权,就建立起了明确、科学的资产经营责任体系。以股份制企业为例,所有者为股东,所有权代表者为董事会,经营者为厂长或经理,管理者为企业内部管理人员和技术人员,股东推(选)举董事会、董事会聘任厂长(经理),厂长、经理聘任企业内部管理人员和技术人员。其它各类企业用人都是这样三种关系(除私营企业可以不需要所有权代表者外)。这样不仅分清了企业用人行为与政府用人行为的关系,而且能适应现代企业科学管理的需要。

而在计划经济体制下,企业的人力资源权高度集中于党委和政府部门,企业用人就是政府用人,因而无法建立比较科学的资产

经营责任关系。近几年在扩大企业自主权的过程中,第三种用人权即厂长对内部管理(技术)人员的使用权引起了广泛重视。现在虽然还存在这样那样的问题(如党政在人力资源管理上职责不清、行政干预、用人环境不够好等),但厂长的用人权应该说已基本落实。与此相比,前两种企业用人权还未引起普遍的重视,使得企业的经营责任关系仍然不够科学合理,也阻碍着企业用人主体地位的确立。

国有企业没有一个受政府委托去经营企业产权的资产所有权代表者,厂长、经理一般由政府或其主管部门任免,政府部门与厂长是行政上下级关系,不是一种委托授权关系,部门的行政行为和经营行为相互交织,使得企业难以走向市场。《企业法》规定企业实行厂长负责制,但厂长应向谁负责,负哪些责任,却不甚明确。现在厂长一般要分别向主管部门、财政部门、国有资产管理部门、任免机关等多方负责,对内还要向党委和职代会负责,实际上最终无法负责,造成厂长在追求企业利益最大化方面显得动力不足,用人行为理性化不够,这是国有企业政企难分、活力不足的重要原因。

城镇集体所有制企业的资产所有者为职工集体,所有权代表者为企业职代会,厂长经理应由职代会选举或聘用并向职代会负责,国务院发布的《城镇集体企业条例》也是这么规定的。但现在集体企业的厂长、经理实际上大多是由政府主管部门(或主办单位)委派或聘任的,企业真正的主人——职代会往往连发言权都没有,而政府部门对集体企业资产经营后果可以不承担任何责任,使得不少集体企业都变成了“二全民”,也不同程度地缺乏活力。这是用人权高度集中的直接后果,也是集体企业难以走向市场的原因。

问题三：人才择业自主与国家用人制度

计划经济体制下，干部是国家所有，干部个人服从组织安排。这既是一种制度、一种纪律，也成了我们评价干部优劣的一项标准。这种制度曾在集中人力办大事等方面发挥过积极作用，但干部的一切由国家包下来，个人择业不自由的弊端在建立社会主义市场经济体制的新形势下已充分显露：一是压抑了人才的活力。对个人的个性、特长、爱好等等重视不够，不利于人才成长和各展所长。二是一次分配定终身。学非所用、用非所长的现象长期存在，浪费了人才资源。三是助长了一些人的依赖性和惰性。身份是终身的，干部因此缺乏提高自身素质的内在动力。四是造成干部能上不能下。五是用人上的不正之风难以避免。由于用人主体一元化，用人方式的封闭及用人者的责任不清，加上用人缺乏法制，用人程序和用人标准都有较大的随意性，干部安排中的能级错位现象难以避免。六是为产生内耗提供了重要根源。

市场经济体制下，单位和人才都成为人才市场的主体，大家都面对市场、地位平等，就会形成单位选择个人、个人选择单位的双向选择机制。只要政府为主体创造平等竞争、信息灵便、服务周到的社会环境，单位和个人都会有较大选择空间，用人主体容易得到所需人才，人才才能最大限度发挥作用，人才资源的利用率会大大提高。人才的命运掌握在自己手里，用人主体的命运取决于社会发展的需要和自身能力的发挥。如果这样，人才就会把注意力放到提高自身素质上，放到提高自己适应社会的能力