

人力资源是企业生存和发展的第一资源

人力资源管理 与绩效评估

renliziyuan

guanli

yu

jixiao

pinggu

郝忠胜 刘海英 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

人力资源管理 与绩效评估

郝忠胜 刘海英 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理与绩效评估/郝忠胜,刘海英编著. —北京:中国经济出版社,2005.1

ISBN 7-5017-1124-0

I. 人… II. ①郝…②刘… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004) 第 133540 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 高焕之 (电话:010-68319290)

责任印制: 张江虹

封面设计: 华子图文

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市欣欣印刷有限公司

开 本: 690mm×1000mm 1/16 印 张:19.25 字 数:267千字

版 次: 2005年1月第1版 印 次:2005年1月第1次印刷

印 数: 6000册

书 号: ISBN 7-5017-1124-0/F·731 定 价:32.00元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68353624

前 言

21 世纪是知识经济的时代，高新技术迅猛发展，信息技术被广泛应用，全球经济一体化进程逐步加快，各种资源的配置显得愈来愈重要。改革开放之后，随着“麦当劳”、“可口可乐”的到来，人力资源管理作为一门科学，也进入了中华大地。人力资源管理是由经济学家和心理学家，在对企业经营实践长期研究的基础上形成的，人力资源成为企业生存和发展的第一资源。如何管理好企业的人力资源，最大限度地发挥个人的智慧和团队的创造力，是现代企业管理的核心内容，是提高劳动生产率，增加利润的最有效途径，是保持企业核心竞争力的优势所在。

过去企业领导最关心的是资金和产品销售问题，而现在企业领导最关心的则是核心技术、高质量的品牌产品，而这一切则都是需要人来完成，因此，企业管理归根到底是对人的管理，企业的发展，归根到底需要依靠人才，即高素质的专业人才，高素质的员工，高素质的管理者。如何吸引和留住人才是企业家们最关心的事情，也是现代人力资源管理的中心内容。人力资源管理必须要以人为本，建立良好的沟通，创造尊重他人、信任他人的和谐氛围，改善上下级及同事之间的关系，形成工作方式及价值观的共识，使企业的人力资源与物质资源达到最佳的配置，有利于提高劳动生产率，有利于增加经济效益，有利于组织目标的顺利实现。

在当今世界存在的自然资源、资本资源、信息资源和人力资源四大资源中，人力资源是最重要的资源。对人力资源的争夺成为现代企业领导最关心的事情。我国在市场经济发展过程中也由传统的以“事”为中心的人事管理向以“人”为中心的人力资源管理转变。由于人力资源管理受技术的进步、经济全球化进程的加快及人口和劳动力等社会环境变化的影响，使现代企业的人



力资源管理面临新的挑战。要想留住优秀的高级人才，在进行人力资源管理时，就必须进行大胆创新。创新的内容包括职能创新、战略创新、制度创新，创新的目的不光是吸引人才，留住人才，而是更好地发挥人才的作用，激励员工勤奋工作，树立团队精神，减少负面影响，保证人才脱颖而出。

因此，本书从人力资源管理透视、组织架构、规划预测、工作分析、选拔培训、绩效考核、薪酬管理、员工激励、职业发展及劳动关系管理等方面进行了详尽的论述，在论述中包含技能、方法和案例，具有科学性、系统性、实用性的特点，使你读后能对人力资源管理的全貌有一个完整的认识。

编者

2004年11月



目 录

第一章 人力资源管理透视

“人力资源”一词最早来源于美国管理学家威彼德·杜拉克《管理的实践》一书。在此书中，杜拉克首次引入了“人力资源”概念。他在书中指出“企业或事业惟一的真正资源是人。”自此，“人力资源”一词逐渐受到关注而被普遍采用。在当今时代，人力资源已取代自然资源成为最重要的生产要素，是一个企业或事业单位最宝贵的资源，是企业竞争的优势所在。在物质资源相同的条件下，企业的人力资源就成为决定企业竞争成败的关键因素。

一、人力资源管理的理论来源 / 1

1. 人性假设理论 / 2
2. 人力资本理论 / 8

二、人力资源管理 / 12

1. 什么是人力资源管理 / 12
2. 人力资源的特征 / 15
3. 人力资本与人力资源的关系 / 17

三、人力资源管理面面观 / 18

1. 人事管理与人力资源管理 / 18
2. 人力资源管理部门的作用 / 20
3. 人力资源管理的主要内容 / 21

四、人力资源管理面临的挑战 / 22

1. 内外部环境变化 / 22
2. 人力资源管理的几个变化特点 / 24



五、人力资源管理人员的职能 / 26

1. 降低需求 / 27
2. 增加资源 / 27
3. 将需求转化为资源 / 27

[相关链接] 美国大陆航空公司的人力资源管理 / 28

第二章 人力资源组织架构

组织架构是决定企业成败的重要因素，组织架构的设计对于企业来说是一个根本性的问题。组织指的是按一定规则建立起来的人的集合体。人们为了达到共同的目标，都需要设计一个合理的内部结构来组织并分清各部门和个人之间的权力和责任，以保证组织的协调和发展，并适时对组织架构进行改进，以保证结构体系的有效发挥。

目 录

一、组织架构分析 / 33

1. 组织架构的框架分析 / 33
2. 组织架构的要素 / 37

二、组织架构设计 / 40

1. 组织架构设计的原则 / 40
2. 组织架构设计的程序 / 42
3. 组织架构设计的方法 / 44

三、组织架构改进 / 47

1. 直线组织架构的改进 / 47
2. 职能组织架构的改进 / 49
3. 直线参谋组织架构的改进 / 50
4. 矩阵式组织架构的改进 / 51

[相关链接] 上海 ZN 股份有限公司组织架构图 / 53

第三章 人力资源预测与规划

企业要想在多变的环境中保持组织的竞争力，必须拥有一支高素质、充满战斗力的员工队伍。这一队伍的培养和培养，即人力资源的培养是关系到企业能否生存的大事。为了保障企业战略目标的实现，就必须对企业的人力资源进行预测和规划。

一、人力资源规划 / 57

1. 什么是人力资源规划 / 57
2. 人力资源规划的内容 / 58
3. 人力资源规划的作用 / 59

二、怎样进行人力资源规划 / 60

1. 制定人力资源规划的程序 / 60
2. 人力资源规划的步骤 / 62

三、人力资源预测 / 64

1. 人力资源需求预测 / 64
2. 人力资源供给预测 / 67

四、人力资源规划的实施与评估

1. 建立人力资源信息系统 / 70
2. 对人力资源进行评估 / 72
3. 人力资源供求平衡的方法 / 75

[相关链接] 爱立信的人力资源管理 / 76

第四章 工作分析

工作分析是组织获得关于一项工作全部信息的过程，是指通过观察和研究，对特定的工作职务作出明确的规定，并规定担任这一职务的人员应具备什么素质的过程。根据工作分析的结果，编制工作说明书和工作规范。工作分析是人力资源管理的基础性工作，也是提高组织工作效率，改善人力资源状况的重要环节。



一、何谓工作分析 / 80

1. 什么是工作分析 / 80
2. 工作分析的作用 / 81
3. 工作分析的内容 / 84

二、工作分析的方法 / 88

1. 资料分析法 / 88
2. 直接观察法 / 88
3. 对面访谈法 / 89
4. 问卷调查法 / 90
5. 功能性工作分析法 / 90
6. 主要事件记录法 / 91
7. 工作日记法 / 92
8. 工作环境调查法 / 92

三、工作分析的步骤 / 92

1. 准备阶段 / 93
2. 设计阶段 / 94
3. 信息收集阶段 / 95
4. 信息分析阶段 / 96
5. 结果表达阶段 / 97

四、工作设计 / 100

1. 工作设计的原则 / 100
2. 工作设计形式 / 101
3. 职务特征模型 / 106
4. 对管理者的指导 / 107

[相关链接] 香港 AS 公司工作分析法 / 108

第五章 员工招聘与选拔

在现代市场经济条件下,知识经济的来临和经济全球化进程的加快,劳动力市场逐渐从买方市场进入卖方市场,劳动力的性质和结构也发生了巨大变化,真正有才华的管理人才和创新人才显得日益重要,人才不足,



成为制约企业发展的瓶颈，人员招聘工作面临巨大的挑战。组织如何把最优秀的人才招聘到企业，并安排到最合适的岗位上，是企业成败的关键所在。

- 一、影响招聘的因素 / 112
 - 1. 组织的外部因素 / 112
 - 2. 组织内部的因素 / 113
 - 二、招聘员工的方法 / 114
 - 1. 员工的来源 / 114
 - 2. 人员招聘的方法 / 119
 - 三、员工的测试 / 120
 - 1. 资格初审 / 120
 - 2. 面试 / 120
 - 3. 测试 / 121
 - 4. 征询意见 / 124
 - 5. 决定录用 / 124
 - 四、员工的选拔录用 / 124
 - 1. 影响选拔人员的环境因素 / 124
 - 2. 选择录用过程 / 125
 - 五、招聘成效的评估 / 128
 - 1. 招聘成本评估 / 129
 - 2. 招聘人员评估 / 129
- [相关链接] 思科公司的人才招聘观 / 130

第六章 员工培训与开发

企业之间的竞争表现在产品质量上，而产品质量的高低又与设备、工艺、员工操作水平有关，而这一切又都是由人来完成的。产品之间的竞争说到底就是人力资源的竞争，而培训与开发则是提高员工自身素质，开发人的潜能，降低产品成本，提高工作效率，实现自身价值的重要手段，因此，员工培训显得愈来愈重要。

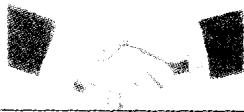


- 一、人力资源培训与开发的作用 / 134
 - 1. 是提高人员综合素质的重要途径 / 134
 - 2. 有助于提高团队的士气, 减少员工流失率 / 135
 - 3. 有利于迎接新技术革命的挑战 / 135
 - 4. 有利于大幅度提高生产率 / 136
 - 5. 是人力资源管理中的重要一环 / 136
- 二、人力资源培训的特点与原则 / 137
 - 1. 企业人力资源培训的特点 / 137
 - 2. 企业人力资源培训的原则 / 137
- 三、培训与开发的方法 / 139
 - 1. 演示法 / 139
 - 2. 内行传授法 / 140
- 四、培训效果的评价 / 144
 - 1. 培训效果评价的层次 / 144
 - 2. 培训效果评价的方法 / 145
- [相关链接] 恒伟公司的员工培训之道 / 146

第七章 绩效考核

员工的绩效考核又称人事考核、绩效评估, 是企业人力资源管理的核心。绩效考核是企业人力资源管理中一项十分棘手的问题, 它涉及到企业中长期人力资源规划、员工薪酬管理、维护员工关系及进行员工激励等诸多方面的内容。通过绩效考核, 可以找到员工之间工作上存在的差距, 以便采取更好的改进手段, 以保证经营目标的顺利实现。

- 一、绩效考核 / 152
 - 1. 什么是绩效 / 152
 - 2. 绩效的特点 / 153
 - 3. 绩效考核的含义 / 154
 - 4. 绩效考核的功能 / 155



二、绩效考核的要义 / 156

1. 绩效考核的原则 / 156
2. 绩效考核的内容 / 157

三、影响绩效考核的因素 / 160

1. 失去公正性 / 160
2. 片面性 / 161
3. 宽严失度 / 161
4. 平均趋势 / 162
5. 短期行为偏见 / 162
6. 主观因素 / 163
7. 权威性角色 / 163

四、如何进行绩效考核 / 163

1. 绩效考核的步骤 / 163
2. 绩效考核的方法 / 166

五、建立绩效考核体系 / 169

1. 绩效考核体系的特征 / 169
2. 绩效考核的标准 / 171
3. 设立绩效考核中心 / 173

[相关链接] 武汉 SMHU 公司绩效考核体系 / 175

第八章 员工薪酬管理

薪酬制度设计的合理与否,在很大程度上影响着员工去留。工资水平与员工福利的激励作用,对于调动员工的劳动积极性,提高生产效率起着至关重要的作用。用好人才,留住人才是企业生存和发展的关键。满意的薪酬管理制度是企业人力资源管理的核心,对企业的发展影响巨大。

一、影响员工薪酬的因素 / 181

1. 国家有关的劳动立法 / 181
2. 薪酬制度 / 182
3. 影响员工薪酬的外部因素 / 183



- 4. 影响员工薪酬的内部因素 / 183
- 5. 薪酬公平性与竞争性 / 184
- 二、员工薪酬的构成 / 185**
 - 1. 基本薪酬 / 186
 - 2. 奖励薪酬 / 186
 - 3. 成就薪酬 / 186
 - 4. 附加薪酬 / 187
 - 5. 非财务性薪酬 / 187
- 三、制定员工薪酬的原则 / 188**
 - 1. 按劳取酬原则 / 188
 - 2. 同工同酬原则 / 189
 - 3. 外部平衡原则 / 189
 - 4. 定期提薪原则 / 190
 - 5. 物价补偿原则 / 190
 - 6. 法律保障原则 / 190
- 四、员工薪酬体系的设计 / 190**
 - 1. 薪酬体系的总体规划 / 190
 - 2. 薪酬状况调查 / 192
 - 3. 工作分析与评价 / 192
 - 4. 薪酬构成设计 / 193
 - 5. 薪酬分级 / 195
 - 6. 薪酬体系的执行、控制与调整 / 197
 - 7. 福利的种类 / 197
 - 8. 弹性福利计划 / 200
- 五、员工薪酬体系的改革 / 200**
 - 1. 奖金方案的改革 / 200
 - 2. 管理者薪酬体系改革 / 203
- [相关链接] 联想集团的薪酬管理 / 204

第九章 员工激励

激励是人力资源管理的一个重要内容。激励就是激发鼓励的意思，具体地讲，就是指激发人的行为动机的



心理过程。员工激励则是激发员工的工作动机，充分调动员工的工作积极性，从而提高企业的劳动生产率，有利于企业目标的实现。人力资源部门要想制定出好的激励制度，就必须深入实际地了解员工的需求，从而满足员工的需求。

一、激励潜力巨大 / 207

1. 什么是激励 / 207
2. 激励过程 / 208
3. 激励的作用 / 208

二、激励的种类和方法 / 210

1. 激励的种类 / 210
2. 激励的方法 / 212

三、设计合理的员工福利 / 216

1. 员工福利的设计 / 216
2. 员工福利的实施与管理 / 218

四、树立团队协作精神 / 219

1. 协调团队关系 / 219
2. 鼓舞团队士气 / 220
3. 培养团队精神 / 221
4. 保持承诺 / 222

五、搞好企业文化建设 / 222

1. 成立工作组 / 223
2. 管理者或基层主管的领导风格 / 223
3. 组织特征 / 223
4. 管理过程的影响 / 223
5. 参与文化 / 224
6. 改变企业文化 / 224

[相关链接] 玛丽·凯化妆品公司的激励艺术 / 224

第十章 分权与授权

在一些管理者看来，权力如同诱人的金银财宝，又

如同老人手中的拐杖，始终抓住不放，结果是大事小事都要事必躬亲，看似尽职尽责，实则是迷恋权力，最后还搞得身心疲惫。所以领导者只有下放权力，才能摆脱日常琐事的干扰，才能用更多的时间进行决策；领导者只有掌握分权和授权的艺术，才能调动起广大职工的劳动积极性，顺利实现企业的目标。

一、用人要给予一定的权力 / 229

1. 适当放权 / 229
2. 信任与责任并重 / 230

二、授权的方式和准则 / 232

1. 大权集中，小权分散 / 232
2. 授权的基本原则 / 234

三、给员工授权的技巧 / 237

1. 充分授权 / 237
2. 部分授权 / 237
3. 弹性授权 / 238
4. 制约授权 / 238

四、掌握授权的策略 / 238

1. 把握好授权时机 / 238
2. 把握授权与控权的尺寸 / 239

[相关链接] 福特公司的“员工参与计划” / 240

第十一章 职业发展

职业发展对于企业和个人都有相当重要的意义。传统的人力资源管理是招聘到合适的员工以后，进行培训和开发，然后安排到合适的岗位，担负一定的职责。现代的人力资源管理更注重个人的职业发展，只有这样，企业才能留住优秀的员工，为企业长期持续发展注入活力。同时劳动力市场的繁荣给择业人员带来了机遇，也给人力资源管理带来了挑战。



- 一、职业发展理论的由来 / 244
 - 1. 职业性向理论 / 244
 - 2. “职业锚”理论 / 246
 - 3. 职业生涯发展阶段理论 / 247
- 二、员工职业生涯设计 / 250
 - 1. 职业生涯设计的概念 / 250
 - 2. 职业生涯设计程序 / 250
 - 3. 职业性向的确定 / 253
 - 4. 影响职业生涯的积极因素 / 255
- 三、员工职业生涯管理 / 257
 - 1. 职业生涯管理中个人和组织的职责 / 257
 - 2. 影响职业生涯发展的因素 / 258
 - 3. 职业生涯管理的方法和步骤 / 259
- [相关链接] 3M公司的职业生涯规划 / 261

第十二章 劳动关系管理

劳动关系是生产关系的重要组成部分，是社会生产和生活中人与人之间的重要联系之一。随着改革开放的不断深入，企业逐渐由单一国有制向集体、私营和外商投资企业等多元化转化。企业所有制的多元化使企业中劳动关系更加重要。劳动争议逐渐增加，对劳资双方和社会稳定造成不良影响。因此，调整和处理好劳动关系，是企业人力资源管理的重要内容。

- 一、劳动关系 / 266
 - 1. 什么是劳动关系 / 266
 - 2. 劳动关系的构成和类型 / 267
 - 3. 劳动关系主体的地位和权利 / 269
- 二、劳动关系管理的原则和途径 / 270
 - 1. 劳动关系管理的原则 / 271
 - 2. 劳动关系管理的途径 / 272



三、劳动合同管理 / 272

1. 劳动合同应具备的内容 / 273
2. 劳动合同的变更、延续和解除 / 276

四、劳动争议的处理 / 278

1. 何谓劳动争议 / 278
2. 劳动争议的构成 / 278
3. 劳动争议的种类 / 279
4. 解决劳动争议的原则 / 283
5. 劳动争议调解 / 283
6. 劳动争议调解的程序 / 285

[相关链接] 劳动关系意味着什么 / 287