



企业人力资源管理

林禄霖
洪克
郭吴王

主 编
副主编



清华大学出版社

★ 企业诊断丛书 ★

企业人力资源管理

郭洪林	主 编
吴克禄	副主编
王 霆	

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书主要介绍人力资源管理的内容、任务、演变与发展趋势,包括组织设计和工作分析、员工招聘与甄选录用、绩效考核与绩效管理、薪酬管理与激励机制、人才培养开发和职业生涯管理、员工关系处理与企业文化建设等内容;还介绍了企业组织结构设计、有效的激励机制及企业培训体系的构建等大量案例。

本书从基础理论出发,着重讲解人力资源管理中的实务操作知识,并运用现实的案例进行具体分析,对企业人力资源管理者的具体工作具有很好的指导意义。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理/郭洪林主编,吴克禄、王霆副主编. —北京:清华大学出版社,2005.8
(企业诊断丛书)

ISBN 7-302-11343-2

I.企… II.①郭…②吴…③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(2005)第 075668 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

印 装 者:清华大学印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:17 字数:367千字

版 次:2005年8月第1版 2005年8月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-11343-2/F·1252

印 数:1~5000

定 价:30.00元

《企业诊断丛书》组织机构及工作人员名单

指导委员会

主 任： 石定寰(中国科学技术部秘书长)

副 主 任： 杜厚文(中国人民大学教授、博导)

李中铎(广东省知识产权局局长)

何锦胜(广东省人事厅副厅长)

陈建梁(中山大学教授、博导)

秦志辉(中国中小企业对外合作协调中心副主任)

委 员： 耿战修 张 明 廖兆龙 刘久贵 谭浩邦

编辑委员会

主 任： 谢明权(广东省科学技术厅厅长、教授、博导)

副 主 任： 胡 军(暨南大学副校长、教授、博导)

李兴华(广东省科学技术厅副厅长、博士)

徐禄平(中国科学技术部高新司副处长)

黄炳贺(广东省生产力促进中心副主任)

委员(按姓氏笔划顺序排列)：

门淑莲 王国庆 王跃君 王 粤 王 力 邓雷鸣 田京生

刘庆茂 苏淑欢 杨 志 李兴华 吴蕃蕤 何伟俊 周兆龙

胡 军 贺 东 郭洪林 徐禄平 黄炳贺 曾令卓 谢明权

蔡永强

编写人员

分册主编： 《企业诊断基础》吴蕃蕤 广东省生产力促进中心教授级高级工程师

《企业信息管理》杨 志 中国人民大学教授、博士

《企业新事业开发》门淑莲 中国人民大学副教授、博士

《企业经营管理》王 粤 中国人民大学副教授、博士

《企业人力资源管理》郭洪林 中国人民大学副教授、博士

《企业财务管理》苏淑欢 广州广播电视大学副教授、硕士

《企业生产管理》王国庆 暨南大学教授、博导

《企业营销管理》何伟俊 暨南大学副教授、硕士

丛书主编： 广东省生产力促进中心

策划与统稿： 吴蕃蕤 黄炳贺

总 序

在市场经济环境下，企业自创立之日起，在其发展的每个阶段，都将面临激烈的市场竞争。企业要生存、发展、壮大，必须顺应企业内外环境的变化，而科学的管理是企业顺应环境变化、开启成功大门的钥匙。

十几年来，我国自己培养了5万多名工商管理硕士，但他们绝大部分都在大企业、大机构中工作。对于我国800多万家中小企业来说，要实现企业的科学管理，提高管理水平，一要靠企业自己培养人才，二要借助诊断咨询机构的外部智力支持。企业诊断是借助外部智力解决企业管理问题的一种有效方法。

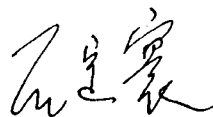
企业诊断的理念与方法引入我国已有二十余年，但对企业诊断从业人员的培养至今未能引起足够的重视。随着我国经济体制的变革、高新技术的发展、产业结构的调整、市场竞争的激化，企业诊断的巨大市场逐渐凸显。面对多样化的企业诊断需求，我们需要培养一大批能为广大中小企业提供咨询服务的本土化企业诊断从业人员。

广东省生产力促进中心在国家科技部的支持下，组织编写了《企业诊断丛书》，这是我国生产力促进中心系统建立十余年来，出自地方中心难得的佳作，为培养企业诊断人才做了一件非常有意义的基础工作。

这套丛书是在工商管理硕士核心课程框架以及生产力促进中心多年来从事企业诊断工作实践的基础上，重新进行知识整合而成，既体现了知识面广的特点，又突出了“方法论”的思想，同时注重实务知识表述的透彻和应用方法的活用。

企业的发展会受到许多不可控因素的影响，一个成功的企业诊断经验，对于不同地区、不同类别的企业不一定完全适用。因此，学习企业诊断知识，重要的是学习掌握一种思维模式与工作方法；而要成为一名合格的企业诊断师，还必须经过实践的磨炼。

这套丛书能够帮助已从事或有志于从事企业诊断职业工作的人员充实知识和改变自身知识结构，以成长为一名优秀的企业经营大师。管理者、经济工作者、制造业企业或服务业企业的经营者，特别是各地生产力促进中心的同志们以及各级领导干部，阅读本丛书的全部或部分内容，都能从中获得某些分析问题与解决问题的启示。



2004年10月9日

丛书前言

企业诊断丛书是在国家科技部、广东省科技厅、广东省人事厅支持下，由广东省生产力促进中心组织专家们编写而成的。

丛书的编写人员包括来自北京、广州、台北等地活跃在企业管理研究、教学、实践中的专家，他们渊博的学识和丰富的经验，使丛书以理论为基础、以实务为重点、突出方法论的特点得到充分体现。

本丛书共八册，包括《企业诊断基础》、《企业信息管理》、《企业新事业开发》、《企业经营管埋》、《企业人力资源管理》、《企业财务管理》、《企业生产管理》、《企业营销管理》。丛书主要围绕中小企业最基本的经营管理课题，剖析企业经常遇到的难题，提出解决的思路和方法，介绍实际工作中常用的工具，同时导入如何进行诊断的思路。

丛书各分册采用三篇式结构。在基础知识篇中主要介绍各专题的概论；在实务知识篇中主要介绍具体事务的操作程序、方法与应用工具；在案例知识篇中主要介绍典型企业的经验与教训或诊断示范。

丛书编写力求理论知识点面广而明了，系统知识渐进展开，注重阐释决策思路和实际操作方法，用大量工作图表、说明案例进行直观表述，具有新颖性、实用性、可读性。各实务模块相对独立，既适于通读，又适于选读。

丛书从知识体系的框架设计到各分册内容的组合选择，借鉴了国内外许多很有参考价值的书籍资料，对原文的作者，我们表示深深的谢意与敬意。在丛书的编写、编辑过程中，得到了日本专家米永繁夫、佐佐木义一和曾畅、陈煊、蔡苑乔、郑海鉴(中国台湾)、李丽、裴启银等人士的支持，在此一并表示感谢。

在我国，对企业诊断课题的研究和实践还处于探索阶段，我们编写这套丛书，也是一种探索实践。我们以此作品献给为我国中小企业提供技术与管理支持服务的全国1200多家生产力促进中心和数以万计的科技中介服务机构的专业工作者。

如果你对本丛书有何批评、建议，或有兴趣进行探讨，请与我们直接联系。可发E-mail至：mc@gdppnet.com

丛书编委会

2004年10月

前 言

经过编写组成员的不懈努力,这本凝结众多人心血和智慧的书稿终于出版了。本书由中国人民大学经济学院郭洪林副教授任主编,参与写作的人员还有中国人民大学劳动人事学院吴克禄博士、中国人民大学商学院王霆博士。在本书的写作过程中,广东生产力促进中心的同仁们提出了许多宝贵意见,使本书更加贴近企业的管理实践。

本书经过精心设计,以丰富而新颖的内容和卓然不同的形式出现。在本书的编写中,我们避免采用传统教科书过于注重论述理论、解释专业名词的形式,而是突出实务知识,通过介绍企业人力资源管理中常见的共性问题,提出具体的实施方法与应用工具,为企业人力资源管理者进行实践操作提供具体的指导,力图使本书成为他们工作中的良师益友。

本书在编写过程中参考了大量国内外文献,引用了多年来企业人力资源管理咨询中的许多案例材料。本书难免存在缺点和疏漏,希望专家、学者和广大人力资源管理者不吝赐教。

郭洪林

2004年2月20日

目 录

第 1 篇 基础知识篇

第 1 章 人力资源管理概述	2
1.1 人力资源管理的基本含义	2
1.1.1 人力资源.....	3
1.1.2 人力资源的开发与管理.....	4
1.2 人力资源管理的责任与功能	7
1.2.1 企业人力资源管理的责任.....	7
1.2.2 人力资源管理的功能和核心	10
1.3 人力资源部门的角色定位.....	11
1.3.1 人力资源管理扮演的角色	11
1.3.2 企业中人力资源管理部门的位置	12
第 2 章 人力资源管理的内容和任务	14
2.1 人力资源管理的基本内容.....	14
2.2 人力资源管理系统体系.....	17
2.3 人力资源管理的系统构造.....	20
2.4 中小企业人力资源管理的工作任务.....	20
第 3 章 人力资源管理的演变与发展	23
3.1 人力资源管理的产生和发展.....	23
3.2 人力资源战略管理.....	25
3.2.1 人力资源管理在企业管理中作用的演变	25
3.2.2 人力资源战略定义及其类型	26
3.2.3 人力资源战略的制定	27
3.2.4 人力资源战略与企业战略的配合	30
3.3 人力资源未来发展趋势.....	31
3.3.1 网络人力资源管理(E-HRM)的出现.....	31
3.3.2 人力资源管理新职能	32
3.3.3 知识型员工的管理	33

3.3.4 新形势下的人力资源管理的创新	34
----------------------------	----

第2篇 实务知识篇

第4章 组织设计和工作分析	38
4.1 组织设计	38
4.1.1 组织设计的原则和内容	38
4.1.2 组织设计的方法和过程	41
4.1.3 组织变革与组织问题诊断	51
4.2 工作分析	56
4.2.1 工作分析的内容和作用	56
4.2.2 工作分析的基本方法	58
4.2.3 工作分析的实施程序	75
4.2.4 工作说明书编写范例	77
第5章 员工招聘与甄选录用	84
5.1 人员招募	84
5.1.1 制定招聘计划	85
5.1.2 设计招聘信息	85
5.1.3 选择招聘渠道	86
5.1.4 应聘者提出申请	90
5.2 评价甄选	92
5.2.1 资格审查与初选	93
5.2.2 面试组织形式	93
5.2.3 人才素质测评	97
5.3 录用上岗	101
5.3.1 人员录用原则	101
5.3.2 员工入职程序	102
5.3.3 招聘效果评估	102
第6章 绩效考核与绩效管理	104
6.1 绩效考核的内容与方法	104
6.1.1 绩效考核的目的	105
6.1.2 绩效考核的内容	105

6.1.3	绩效考核的方法	106
6.2	关键业绩指标设定	110
6.2.1	什么是关键绩效指标	110
6.2.2	关键绩效评估的意义	110
6.2.3	设定关键绩效指标的原则	111
6.2.4	关键绩效指标的类型	113
6.2.5	实施关键绩效指标评估的过程	113
6.3	绩效管理过程体系	115
6.3.1	绩效计划	115
6.3.2	绩效实施与管理	117
6.3.3	绩效评估	120
6.3.4	绩效反馈面谈	121
6.4	绩效考核和管理过程中的常见问题和发展趋势	122
6.4.1	常见问题及原因分析	122
6.4.2	绩效考核的发展趋势	123
第7章	薪酬管理与激励机制	125
7.1	薪酬管理概述	125
7.2	薪酬体系设计	128
7.2.1	自然人工资体系	128
7.2.2	职位工资体系	130
7.2.3	绩效工资体系	137
7.2.4	结构工资体系	138
7.3	福利制度管理	139
7.3.1	经济性福利	140
7.3.2	非经济性福利	141
7.3.3	保险	142
7.4	经营者激励	142
7.4.1	年薪制	143
7.4.2	股权激励	146
7.4.3	股票期权激励	149
第8章	人才培养开发和职业生涯管理	152
8.1	员工培训实施体系	152
8.1.1	企业员工培训	152

8.1.2	企业培训的程序与方法	155
8.1.3	企业培训研究实例	159
8.2	管理者能力开发与评价	160
8.2.1	管理人员开发培训	160
8.2.2	管理人员开发培训模式	161
8.3	企业的接班人	162
8.3.1	中国企业的接班人模式	162
8.3.2	如何选拔培养企业的接班人	166
8.4	员工职业生涯指导和职业管理	167
8.4.1	职业生涯规划	167
8.4.2	职业选择理论	169
8.4.3	组织性职业生涯设计	172
8.5	提供发展机会,完善职务升迁体系	174
8.5.1	实行员工职业管理,提供职业发展机会	174
8.5.2	员工职业发展管理的实施	175
8.5.3	职务晋升	178
8.5.4	海尔职业管理案例	180
8.6	学习型组织	181
8.6.1	学习型组织	181
8.6.2	学习型组织的建立	182
第9章	企业员工关系与沟通	185
9.1	企业的劳资关系	185
9.1.1	惩处公平	186
9.1.2	解雇管理	187
9.1.3	员工的社会保障	190
9.2	有效的沟通	192
9.3	员工参与方案	195
9.3.1	质量圈	196
9.3.2	员工股份所有制方案	198
9.3.3	代表参与	198
9.4	企业文化的塑造与传播	199
9.4.1	企业文化	199
9.4.2	企业文化的塑造	200
9.4.3	企业文化的传播	202

9.5 高效的团队建设	204
9.5.1 团队建设	204
9.5.2 高效的团队	206

第3篇 案例知识篇

第10章 企业组织结构设计 and 职位说明书的编写案例	210
10.1 某乳品企业组织结构设计方案	210
10.1.1 企业发展概况	210
10.1.2 组织结构调整动因	211
10.1.3 现行组织结构诊断	211
10.1.4 组织结构调整指导思想	213
10.1.5 组织结构调整思路	214
10.1.6 企业部门职责的确定	215
10.2 企业职位说明书的编写	224
第11章 武汉某房地产公司有效的激励机制的构建案例	228
11.1 绩效考核制度	228
11.1.1 总则	228
11.1.2 考核执行机构	230
11.1.3 被考核者	231
11.1.4 绩效考核实施	232
11.2 薪酬福利制度	237
11.2.1 总则	237
11.2.2 薪酬福利体系	238
第12章 企业培训体系的构建案例	246
12.1 新员工培训与发展	246
12.1.1 企业新员工培训存在什么问题	246
12.1.2 什么是新员工培训与发展	247
12.1.3 新员工将面临哪些问题	247
12.1.4 新员工培训与发展的必要性	248
12.1.5 新员工培训包含的内容	249
12.1.6 企业新员工培训内容清单	250
12.2 企业培训系统化解方案	251

12.2.1	中国企业培训存在的问题·····	251
12.2.2	问题诊断——企业内人力资本的类型·····	252
12.2.3	实施方案——差异化培训·····	252
12.3	某公司培训制度·····	253
12.3.1	总则·····	253
12.3.2	新录用人员的培训·····	254
12.3.3	公司组织的在职人员培训·····	255
12.3.4	员工自行参加的培训·····	256
12.3.5	公司人力资源部的责任·····	256
12.3.6	附则·····	257
参考书目·····		258

第1篇

基础知识篇

第1章 人力资源管理概述

第2章 人力资源管理的内容和任务

第3章 人力资源管理的演变与发展

第1章 人力资源管理概述

本章我们将重点介绍：

- 人力资源管理的一些基本概念；
- 人力资源管理所肩负的责任与功能；
- 人力资源部门在企业中扮演的角色和所处的位置。

人力资源管理,是指组织活动范围内,针对人这一特殊资源进行科学管理、有效利用与合理开发的活动。对人力资源管理的含义及其职能的掌握,是进行人力资源管理与开发的前提。信息化时代,企业的竞争日益加剧,人力资源管理将面临许多新的挑战,其部门在企业中的地位越来越重要,所扮演的角色也在不断变化。

1.1 人力资源管理的基本含义

什么是人力资源管理?首先,必须明白什么是管理,管理者做什么。管理是指同别人一起,或通过别人使活动完成得更有效的过程。从该着眼点出发,判断一个管理者优劣的标准就由个人的业绩转向团队的业绩。同时,由于是与别人一道工作,要求管理者除了具备能力之外,还应该具有很好的人格魅力。一般而言,管理者都要执行这样五项基本职能:计划、组织、人事、领导和控制。

(1) 计划:确立目标和标准,制定规则和程序,拟订计划及进行预测。

(2) 组织:设立工作部门,给下属分配特定的任务,向下属授权,协调下属之间的工作。

(3) 人事:确定人员录用标准,招募员工,挑选员工,确定工作绩效标准,给企业员工支付报酬,进行工作绩效评价,对员工进行培训和技能开发。

(4) 领导:激发下属人员的士气,促使他们完成本职工作。

(5) 控制:制定标准(如销售定额、质量标准、生产水平),对照标准检查工作绩效,对照偏差采取适当的行动措施。

人力资源管理是管理五大职能的其中之一,是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

1.1.1 人力资源

要了解人力资源管理,必须掌握人力资源的含义。所谓人力资源,是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的、已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

人力的最基本方面包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。

1. 人力资源数量构成

人力资源数量构成包括八个方面。

(1) 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口,它占据人力资源的大部分,可称为“适龄就业人口”。

(2) 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

(3) 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口,即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

(4) 处于劳动年龄之内、具有劳动能力并要求参加社会劳动的人口,这部分可以称作“求业人口”或“等业人口”,

(5) 处于劳动年龄之内、正在从事学习的人口,即“就学人口”。

(6) 处于劳动年龄之内、正在从事家务劳动的人口。

(7) 处于劳动年龄之内、正在军队服役的人口。

(8) 处于劳动年龄之内的其他人口。

其中,前三项构成就业人口的总体,与第四项一起构成社会经济活动人口。

人力资源数量构成如图 1-1 所示。

2. 人力资源的特点

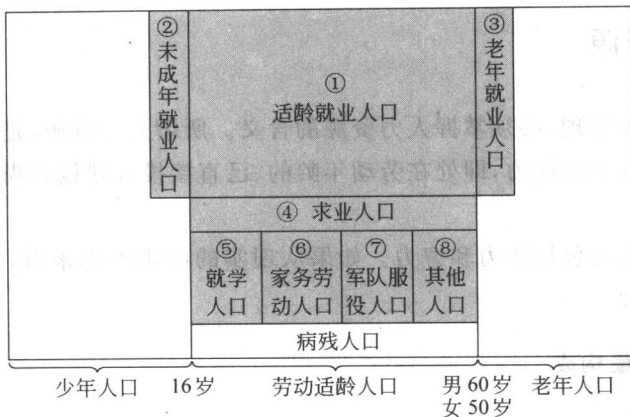
人力资源作为国民经济资源中的一个特殊部分,具有的主要特点为:

(1) 人力资源是创造使用价值和价值的源泉,是企业生存和发展的主体

企业员工不仅仅是生产的成本,还是投资的对象、开发的对象,是一种资源,能为企业创造收入和利润,是企业发展的基础。

(2) 人力资源具有能动性的特征

作为劳动者的人具有社会意识,在社会生产中处于主体地位,因此表现出主观能动作用,主要表现为企业员工自我强化、选择职业、积极劳动等。



资料来源：姚裕群：《人力资源概论》，北京：中国人民大学出版社，1995

图 1-1 人力资源数量构成图

(3) 人力资源具有可开发性

正如著名经济学家舒尔茨所说，人力资源是效益最高的投资领域。教育和培训是人力资源开发的主要手段，也是人力资源的重要职能。

1.1.2 人力资源的开发与管理

人力资源是社会发展的重要资源，必须进行科学而有效的开发和管理，才可能服务于社会。

1. 人力资源开发与管理的定义

对人力资源开发与管理的定义，可从两个方面理解。

(1) 对人力资源外在要素——量的管理

凡是社会化大生产都要求人力与物力按比例合理配置，在生产过程中人力与物力在价值量上的比例是客观存在的。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使两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

就人的个体而言，主观能动性是积极性和创造性的基础，而人的思想、心理活动和行为是人的主观能动性的表现。就人的群体而言，每一个个体的主观能动性，并不一定都能形成群体功能的最佳效应，因为这里有一个内耗的问题（例如， $1+1<1$ ， $1+1=0$ 。一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃）。只有群体在思想观念上一致，在感情上融洽，在行