

现代

杨永华 编著
(美)西奥·滨虹

人力资源管理 理论与实务



中国计量出版社
CHINA METROLOGY PUBLISHING HOUSE

现代人力资源管理 理论与实务

杨永华 (美) 西奥·滨虹 编著

中国计量出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人力资源管理理论与实务/杨永华, (美) 西奥·滨虹编著. —北京: 中国计量出版社, 2004.2

ISBN 7-5026-1926-7

I. 现… II. ①杨…②西… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 011513 号

内 容 提 要

本书介绍国际先进的人力资源管理理论, 对人力资源管理的核心内容——招聘、培训、考评和薪酬规划等做了详尽的阐述, 并列举了大量有代表性的实际案例, 可帮助读者轻松地设计出符合自己企业要求的管理方法。

本书适合于各行业的人力资源管理者和相关专业的师生使用。

中国计量出版社出版

北京和平里西街甲 2 号

邮政编码 100013

电话 (010) 64275360

E-mail jlfxb@263.net.cn

三河市富华印刷包装有限公司印刷

新华书店北京发行所发行

版权所有 不得翻印

*

787 mm×1092 mm 16 开本 印张 11.75 字数 223 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

*

印数 1—3 000 定价: 25.00 元

前 言

我国加入 WTO 后，面临知识经济的挑战，现代企业开始发生一系列深刻的转变。

知识经济时代企业的管理方式将由以实物管理为核心的生产管理转变为以知识管理为核心的人员管理。

智力、知识、信息、技术等无形资产成为企业运行、经济发展的决定性资源。智力和知识拥有量的多少及其开发利用程度的高低决定着企业面向未来的竞争能力。

也就是说，未来企业的发展，不只是依靠设备先进、技术高超，同时更要靠高智慧的人才。

日本索尼公司董事长盛田昭夫说：“如果说，日本式经营真有什么秘诀的话，那么，我觉得‘人’是一切秘诀最根本的出发点。”

被人们誉为“经营之神”的松下幸之助曾说，松下公司的口号是“企业即人”，并多次宣称“要造松下产品，先造松下人。”

在中国的市场化转轨过程中，国有企业拥有比非国有企业更丰富的人财物资源，还有政府的鼎力支持，但有些企业的经济效益还是比不上非国有企业，其主要原因之一是没有解决好激励人才、培养人才、留住人才的问题。可见，人事管理对我国市场经济建设和企业改革具有特殊的重要意义。

现代人力资源关心的是“人的管理问题”，其核心是认识人性、尊重人性，达到以人为本的目的。现代人力资源管理就是一个对于人力资源的获得、整合、激励、控制以及开发的过程。

本书承接欧美国家先进的人力资源理论，结合我国的实际情况，对人力资源的核心内容进行了深入的阐述，具有实用性

和可操作性等显著特点。本书提供了大量指导性的实用案例，读者朋友们只要精心研读，定会有所收获。

本书适合各类企业人力资源部门的管理人员、对人力资源有研究兴趣的朋友们以及大中专院校相关专业的师生阅读，同时也可以供咨询顾问行业的朋友们作参考教材。

编 者

2003 年 8 月

联系方法：tomtang001@263. net

0755 - 26187530

13322981798

目 录

第一章 人力资源管理基础

第一节 人力资源管理综述	(1)
一、人力资源管理的基本概念	(1)
二、人力资源管理的核心内容	(3)
三、人力资源管理的最高境界	(5)
第二节 人力资源部部门文件及常用记录案例	(8)
一、人力资源部部门职责及日常工作	(8)
二、人事管理制度	(13)
三、人力资源管理程序文件	(25)
四、人力资源部经理岗位说明	(27)
五、招聘主管岗位说明	(32)
六、薪酬专员岗位说明	(33)
七、人力资源部年度工作计划	(36)
八、人力资源部月度工作计划总结	(39)
九、员工奖惩制度	(41)
十、员工资料卡	(44)
十一、人事变动单	(46)
十二、申诉表	(47)
十三、处分活动表	(48)
十四、事故报告单	(49)
十五、出勤记录表	(50)
十六、缺勤报告表	(51)
十七、缺勤累计表	(52)
十八、退休申请书	(53)
十九、离职申请表	(54)
二十、离职人员访谈表	(55)
二十一、离职手续清单	(56)
二十二、离职证明书	(57)

第二章 招 聘

第一节 招聘要点	(58)
一、人力资源的规划	(58)
二、确定企业的用人要求	(60)

三、招聘的实施	(61)
四、人员的测试	(65)
第二节 招聘实施案例	(71)
一、员工招聘管理制度	(71)
二、人员需求申请表	(74)
三、职务分析调查表	(75)
四、工作说明书	(77)
五、应聘资料表	(78)
六、人才引进审批表	(80)
七、国家人事部公务员面试命题	(83)
八、新员工到职通知单	(89)
九、某企业的用人担保书	(90)
十、员工转正审批表	(91)

第三章 培 训

第一节 培训要点	(92)
一、确定培训项目	(92)
二、培训的形式与内容	(94)
三、员工培训效果的评估	(97)
四、关注员工的职业生涯规划	(98)
第二节 培训实施案例	(101)
一、新人入职教育培训章程	(101)
二、培训制度	(104)
三、培训通知	(121)
四、培训合同	(122)

第四章 人事评价

第一节 人事评价要点	(124)
一、人事评价的类型及原则	(124)
二、评价内容和评价标准	(125)
三、人事评价的方法	(130)
第二节 人事评价实施案例	(133)
一、人事评价体系	(133)
二、人事考核规程	(140)
三、关于业绩评价评定的通知	(145)

四、管理绩效评核办法	(147)
五、人事评价表	(152)
六、管理人员考核表	(156)
七、员工考核表	(157)
八、员工试用期满考核表	(158)

第五章 薪酬规划

第一节 薪酬规划要点	(160)
一、薪酬规划简述	(160)
二、薪酬规划方法	(163)
第二节 薪酬规划实施案例	(168)
一、薪资管理制度	(168)
二、薪资管理规定	(174)
参考文献	(177)
作者简介	(178)

第一章 人力资源管理基础

第一节 人力资源管理综述

世界上存在三大资源，即人力资源、物力资源和财力资源，其中最重要的是人力资源。

现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、激励、控制以及开发的综合过程，也就人们平常所说的求才、育才、用才、留才等内容。

在管理领域中，人力资源管理是以企业需求为中心，为处理人与工作、人与人以及人与组织的互动关系而采取的一系列管理活动。

本章将对人力资源的核心内容进行简明的阐述。

一、人力资源管理的基本概念

1. 人力资源的定义

什么是人力资源呢？

有的学者认为，人力资源是企业内部成员及外部的人（即总经理、雇员及顾客等）可提供潜在服务及有利于企业预期经营目的活动的总和。

有的学者认为，人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人的总称，它应包括数量和质量两个方面的指标。

有的学者认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的体力、技能和知识。

一般来讲，人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的依附于劳动者身上的各种能力和素质的总和。企业的人力资源是指能够推动企业的发展，实现企业经营目标的企业内部员工综合能力和素质；员工的这种能力和素质除了体力、智力以外，还包括道德水平、信誉和社会关系。人力资源可以划分为基础性人力资源和交易性人力资源两大类。

● 基础性人力资源

员工的体力、智力对企业整体生产经营活动都会产生巨大的影响，可以称之为基础性人力资源。企业基础性人力资源的开发可提高企业的整体生产能力和交易能力。

● 交易性人力资源

员工的道德水平、个人信誉和在组织内外的社会关系同样影响着企业的经营活动，可以称之为交易性人力资源。企业交易性人力资源的开发更多的是可提高企业的交易能力。

2. 人力资源的开发和管理

(1) 人力资源的开发

人力资源的开发是指由企业所倡导的一系列有计划的培训、教育和开发活动。它将企业的目标和任务与员工的个人需要和职业抱负融为一体，目的是提高企业的劳动生产率和个人对职业的满足程度。

一系列有计划的培训、教育和开发活动指的是组成人力资源开发的三个部分，它们分别是个人开发、职业生涯开发和组织开发。

这三种开发的重点各有侧重，但其开发活动则是相辅相成的。

● 个人开发是通过个人的教育和培训活动以帮助其成长和发展。

● 职业生涯开发旨在根据企业的发展需要开展一系列的教育和培训活动，调动和充分发挥每个员工的兴趣、能力、知识和技能。

● 组织开发则是从企业的近期目标和远期目标的需要来设计培训课程和进行人力资源合理调配，确保企业目标的实现。

(2) 人力资源的管理

所谓人力资源管理就是通过对人和事的管理，处理人与人之间的关系、人与事的配合，以充分发挥人的潜能，并对人的各种活动予以计划、组织、指挥和控制，以实现组织的目标。

(3) 人力资源开发管理的目的和重点

人力资源管理和开发的目的是提高个人的工作绩效。影响个人工作绩效的因素有三个：

- 个人特点；
- 组织特点；
- 工作特点。

这三个相对独立的因素相互影响、相互作用，最终产生了现实的工作绩效。

人力资源管理的重点不仅着重人与事的适当配合，而且更看重人与人之间关系的和谐、人性潜能的释放和发展，以促成组织革新，提高组织的效率。

(4) 人力资源开发管理的对象和层次

人力资源管理和开发的对象就是个人、组织和工作。

人力资源管理和开发有三个层次：

- 分析和评价层次；
- 开发和干预层次；
- 激励和控制层次。

(5) 人力资源的分析和评价

分析和评价企业人力资源现状的目的是制定人力资源规划、优化企业内部人力资源的配置、招聘新员工,同时也为人力资源的开发和激励提供客观的依据。

分析和评价企业人力资源的内容主要有三个方面:

——经营管理者和员工的特点,包括他们的能力、思维、个性特点、突出的优点和不足、工作绩效等等。这里的经营管理者和员工既包括现有的,也包括拟聘的。这是人力测评的主要内容。

——组织结构的特点,包括人员配置状况、团队精神、企业文化状况等。这是组织诊断的内容。

——工作或职位特点,包括工作或职位主要工作内容,以及对人的要求。这是职位分析的内容。

(6) 人力资源的开发和干预

经营管理都要分析影响员工工作绩效的因素,然后进行有针对性的开发工作。

企业人力资源的开发工作主要包括:组织设计、工作设计、人才培训和职业生涯管理。具体解释如下:

——组织设计是为实现企业目标和发挥人力的潜能而对企业内部组织的结构、责权利关系、信息关系、决策关系等网络体制的设计。

——工作设计是对员工的工作内容、工作方式、工作环境和职责的规划,工作设计的目的也是为了提高员工的工作效率和工作热情。

——人员培训包括有组织地培养员工的能力和技能、塑造有利于发展和进步的个性、思维策略和经营策略的更新、工作方法和改善等。

——职业生涯管理是指通过提供有针对性的职业生涯信息和升迁机会等方式建立或改善员工的职业生涯设计的管理活动。职业生涯管理可使员工感到自己工作和生活的意义重大,感到现实的工作与自己的职业理想有着紧密的联系,进而提高员工的工作满意感和价值感。

(7) 人力资源的激励和控制

激发和保持员工的工作积极性是人力资源管理工作的主要内容。工作内容包括:

——员工绩效的评定;

——薪资管理;

——人事制度的制定及执行。

二、人力资源管理的核心内容

1. 人力资源的招聘

一般来讲,人力资源的招聘包括以下几方面的内容:

● 人力资源规划

人力资源规划将帮助管理者预测与获得、部署、使用其雇员有关的变动性需要。通过制定规划，一方面保证人力资源管理活动与企业战略方向和目标相一致；另一方面，保证人力资源管理活动的各个环节相互协调，避免冲突。

组织首先详细制定一项总体规划（被称为战略性规划）；然后，通过一个被称为“需求和供给预测”的过程，估计成功地执行组织总体计划所需要的员工的人数和类型，从而使一个组织能规划它的招聘和培训策略。

● 工作分析

工作分析是收集、分析和整理关于特殊工作信息一个系统性程序，该分析要具体说明某项工作具体的工作内容、必要的工作条件和所要求执行者的资格。

工作分析信息被用来指导规划所有的人力资源管理工作。如：决定符合招聘目标的岗位资格、确定最适当的挑选技术、制定培训方案、开发绩效评估计分表格、确定薪金比率、为生产力改进方案设定绩效标准等。

● 招聘

组织通过招聘来定位和吸引申请具体职位的人。招聘的目标在于迅速地、合法地和有效地找到一群合适的求职者。

组织挑选出最合适的求职者，录用并安排在一实际的职位上。挑选是对候选人做出评估与选择。为了做到有效，挑选过程在技术上必须准确和合法。

组织在招聘周期的各个阶段——挑选前、挑选中和挑选后，都必须有效地安排其他的员工。

2. 人力资源的培训

培训是教育组织成员怎样有效地完成其目前或未来工作计划的活动，目的是通过提高员工的知识和技能来改进组织的绩效。

培训开发中往往包括员工的职业生涯开发。它是指组织根据成员的个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点，同时结合组织需要，为员工制定一个事业发展的计划，并为之不断开发员工的潜能。

3. 薪酬规划

薪酬是员工在为组织提供劳动的过程中，可以从组织得到的满足条件。薪酬实践的目标是帮助组织以某种负担得起的成本建立和维持一支胜任和忠诚的劳动力队伍。

组织可以提供给员工的薪酬是一个完整的体系，它包括内在的薪酬和外在的薪酬两大部分。体现为企业经营成本的主要是外在的物质薪酬，它的内容包括基本工资、奖金、长期性激励条件和津贴四个部分。

企业根据员工的工作绩效和评估的结果，给予员工不同的薪酬。

4. 绩效评估

评估的一个目标就是激励员工继续恰当的行为并改正不恰当的行为。组织通过绩效评估过程衡量其员工的工作绩效并把评估结果传达给他们。

通过这种员工工作绩效的考核并及时作出信息反馈、奖优罚劣，组织可以进一步提高员工工作绩效。

管理部门也可以把绩效的评估用作工具，以做出与人力资源管理有关的决定，如：晋升、降级、解职和提薪等。

5. 人力资源管理制度建立和执行

我国对于人力资源管理的法律体系在不断完善之中，进步很大，但问题仍较多。如许多地方出台了一些歧视性的劳动法规（如某些城市为了保证本市居民的就业，对外来民工的就业进行了很多限制），社会保障的法规还不健全等。

事实上，任何迫使组织保证其雇员健康和安全的法律性、社会性和政治性的压力对人力资源的管理都具有重大影响。比如，为了保障员工的健康和正常工作、减少工伤和死亡事故的发生，企业必须采取一系列改善工作环境、加强员工安全意识的措施。

三、人力资源管理的最高境界

人力资源管理的最高境界是将企业变成学习型组织。

什么是学习型组织？

学习型组织理论是近年来流行的一种新型的组织发展观念，它是由美国学者 Peter M. Senge 提出的，其代表作《第五项修炼》引起管理学界的轰动。

该理论认为，学习型组织的真谛在于能有一个富有前瞻性的远景；学习型组织是可行的，因为学习是人类的本性。

对于学习型组织来说，共有的远景是不可缺少的要素，因为它提供了组织学习的动力。学习型组织的关键在于它具有持续扩展创造的能力；而这种持续扩展的能力，正是由组织共同的远景所激发出来的。

学习型组织与传统的“操作控制型组织”的一个根本区别是，它是力行某些基本修炼的结果，其中包括自我超越、改善心智模式、建立共同远景、团队学习和系统思考在内的五项修炼。

1. 自我超越

自我超越是学习型组织的精神基础。它要求个人不断澄清并加深自己的真正愿望，集中精力，培养耐心，以追求自己真心向往的事情为起点，为自己的最高意愿而生存。真正了解自我超越的人，能够不断实现他们内心深处最想实现的愿望，他们对待生命的态度就

如同艺术家对待艺术作品一样，全身心地投入，不断创造和超越，是一种真正的终生学习。组织整体对于学习的远景和能力，根植于每个成员对于学习的意愿和能力。

2. 改善心智模式

改善心智模式就是将镜子转向自己，审思自己究竟如何了解世界，包含何种假设、成见、印象以及如何有效地表现自己的想法，并以开放的心灵容纳别人的想法。

3. 建立共同远景

共同的远景不是一种想法，而是一种来自人们内心深处的力量。组织共同的远景是组织内部各式各样的个人远景经过交流协同后的产物。无论远景出自于组织的哪一个层级，它都必须在每个层级之间交流过，这才可能在组织中形成共同的远景。

组织在建立共同远景的过程中扮演非常重要的角色。由于个人的远景是自发的，任何形式的强迫都会失去它的真实性；因此组织主要是扮演媒介，培养良好开放的氛围，鼓励员工独立思考并勇于表达自己的远景。

对于学习型组织来说，共同的远景是不可缺少的要素，因为它提供了组织学习的动力。可以说，真正成为学习型组织本身就是一个组织的共同远景。

4. 团队学习

个人的力量如何通过有效的整体合作，取长补短而融汇成强大的组织力量；个人卓越的集合，如何成为组织的卓越；如何使组织集体的智力高于个人的智力，这是团队学习的目的。

一个组织，不仅仅需要一群有才能的和有共同远景的人，更重要的是这个组织应学会共同学习；就像一个伟大的乐团一样，仅有非凡的音乐家是不够的，最重要的是他们应当知道如何一起演奏。

团队学习是开发团队成员整体合作与实现共同目标能力的过程。学习的本身是发现错误或了解和掌握新知识，团队学习正是要利用集体的优势，通过开放式交流，发现问题、互相学习、取长补短，以达到共同进步的目的。

团体进行开放式交流的形式是深度会谈（Dialogue）。深度会谈是自由和有创造性地研究重要而复杂的议题，彼此用心聆听他人对此议题的看法，互相交流，其目的是发现成员之间的思维的不一致性。

这种方法，在一个无拘无束的探索中，人人将深藏的经验与想法完全浮现出来，汇集成集体的智慧。在深度会谈中，人们变成自己思维的观察者，同时修炼出集体思维和对这种“不一致”的敏感度。

应当注意的是深度会谈和讨论的区别。从字面上来解释，讨论的最终目的是说服对方，使个人的看法被群体所接受，是胜利导向的。这种导向将严重影响到深层的交流，也不可能达到深度会谈所想达到的效果。

一般来说,组织用深度会谈来研究复杂的问题,而用讨论来决定问题。

深度会谈需要一个开放和平等的环境。这样,才能使人们毫无顾忌地展示自己真实的想法,以尽可能减少内耗。

深度会谈有三个基本条件:“悬挂”假设;视彼此为工作伙伴;掌握深度会谈精义与架构的辅导者。

5. 系统思考

系统思考是“看见整体”的一项修炼,它是一个架构,让我们看见相互关联而非单一的事件,看见发展变化的形态而非瞬间即逝的一幕。

系统思考的艺术在于看穿复杂事件背后引发变化的结构。因此系统思考绝非忽视复杂性,而是要把许多杂乱的片段结合成为前后一贯的“故事”,明白地指出问题的症结并找出较持续的对策。

系统思考有两个关键点:一是系统的观点;二是动态的观点。系统思考理论还强调认识系统主要在于认识系统的结构,不应被表象所迷惑;即应处理问题的“动态性复杂”,而非问题的“细节性复杂”,力求找到处理问题的关键。系统思考的精义在于心灵的转换。

6. 五项修炼之间的相关性

自我超越是五项修炼的第一步,如果没有全体员工自我超越的修炼,后继的共同远景和团队学习就无从谈起。

自我超越如果离开了系统思考,离开了对世界一体的整体感,那么,这样的自我超越一定是狭窄的。

同样,我们不能以静态的心智模式去看待世界,而必须认识到事物长期的变化形态,随着这种变化的形态心智模式必须有的相应回馈变化。根深蒂固的不良心智模式将阻碍系统思考训练,系统思考也完善我们的心智模式,使之适应不断变化的世界。

共同远景的建立离不开自我超越的修炼,同时也离不开系统思考的修炼。没有自我超越,没有个人远景的建立,就不可能谈论共同远景;而共同远景的建立,则需要系统思考来正确地认识现状,揭示导致的现状的原因并指导如何能够实现我们的远景。在建立共同远景时,也应利用系统思考,应用一体化的思维使远景成为真正的共同远景,以保持组织的创造性张力。

系统思考的修炼对于团队学习有着更重要的意义。系统思考为团队应付和克服工作中复杂的动态问题提供了有效的手段。

任何一项修炼,都需要在了解原理和扎实演练上下功夫。

五项修炼之所以称之为修炼,表示它是一个过程,一个学习和提高的过程,必须经过不断地学习和应用,才能掌握,才有可能真正理解它的精髓。

第二节 人力资源部部门文件及常用记录案例

一、人力资源部部门职责及日常工作

1. 部门职责

- (1) 公司人力资源战略规划与人力资源发展预测;
- (2) 人力资源信息的收集、整理和分析;
- (3) 公司定岗定编的牵头组织拟订、控制和调整;
- (4) 公司组织机构、部门及岗位职责与权利划分的研究、分析,改进建议的提出;
- (5) 公司人员招聘甄选与录用上岗的组织、协调和实施;
- (6) 公司人才的开发与培训体系的建立和有效实施;
- (7) 员工考核体系的拟定、建立、控制、监督和实施;
- (8) 公司薪酬体系的建立和管理与福利保险的起草、研讨、控制和调整;
- (9) 人力资源开发、储备与员工职业生涯规划工作的研究、设计及改进建议的提出;
- (10) 劳资关系的合理调配和劳动合同的管理工作;
- (11) 公司企业文化与团队建设、管理沟通工作的组织、协调;
- (12) 人力成本的核算、控制和调整。

2. 人力资源管理日常工作内容

工 作 项 目	工 作 表 格
一、薪资作业 (一) 薪资制度建立 1. 薪资结构建立 2. 职位职务建立 3. 薪资等级建立 4. 核薪原则 5. 计薪原则 6. 加给发放原则 7. 津贴发放原则 8. 奖金发放原则 9. 薪资代扣原则 10. 调薪原则 11. 年终奖金发放原则 (二) 薪资计算 1. 本薪、职补及固定津贴确认 2. 差勤统计 如: 请假、加班、出差等	薪资等级表 初薪核薪表、正式任用核薪表 薪级表 薪级表 请假单、加班单、加班费统计表

续表

工 作 项 目	工 作 表 格
3. 薪资异动统计 如：调职、晋升、调薪、奖金等 4. 代扣项目统计 如：福利金、所得税、保费等 5. 其他应发应扣统计 6. 计算个人薪资明细 7. 审核薪资明细表及总表 8. 薪资入汇作业 (三) 薪资发放 1. 打印个人薪资单 2. 发放个人薪资单 3. 代扣项目缴款 (四) 年终奖金 1. 试算发放额度 2. 统计影响奖金发放的项目 如：考核、出勤、奖惩等 3. 计算个人发放明细 4. 打印相关报表 5. 发放年终奖金 (五) 年度调薪 1. 试算调薪比例 2. 调整薪资 3. 打印调薪通知单及相关报表	出差申请单、差旅费申请单及统计表、职务(位)异动表、薪资改叙表、各项奖金统计表 各项薪资代扣统计表 其他应发款统计表、应扣款统计表 薪资明细表 薪资总表、各级薪资统计表 金融机构存款单 薪资单 所得税缴款书、各项保费缴款单 年终奖金电子表格 年终奖金统计表 年终奖金比较表 调薪电子表格 调薪统计表 调薪通知单、调薪比较表
二、招募作业 (一) 人员需求调查 (二) 内部举才 (三) 征才广告 1. 广告拟稿 2. 选择媒体 3. 刊登 (四) 面试 1. 审核应征者资料 2. 通知面试 3. 笔试或(及)口试 (五) 录用 1. 录取及报到通知 2. 未录取谢函	人员需求调查表、人员需求申请单 内部招聘公告、调职申请书、职务(位)异动表 招募广告稿 招募媒体比较表 应征人员审核表 面试通知单 面试人员审核表 录取通知单、报到通知单 感谢函
三、任用作业 (一) 报到 1. 通知报到 2. 新人报到	报到通知单