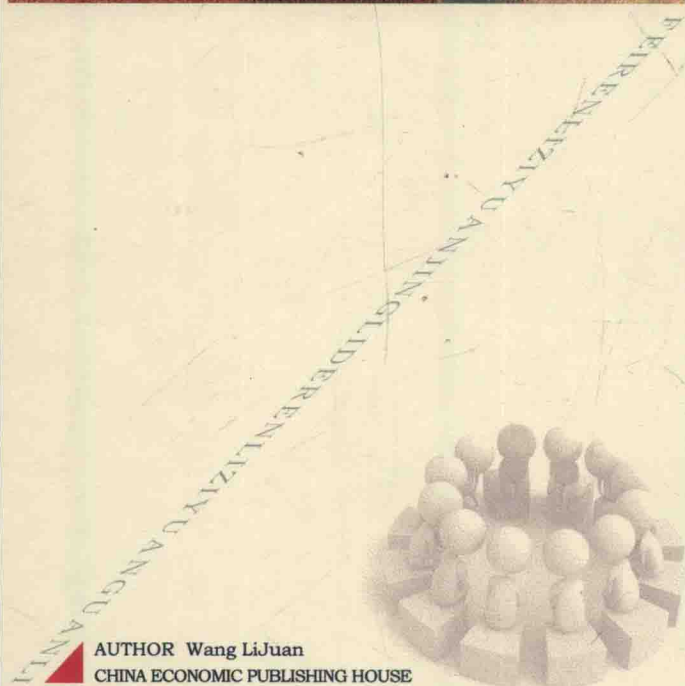


■ 人力资源管理的秘籍宝典
■ 最具实践操作价值的人力资源管理丛书



AUTHOR Wang LiJuan
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

非人力资源经理

RENLI ZIYUANGUANLICO NGSHU

的·人·力·资·源·管·理

人·力·资·源·管·理·丛·书

● 编著 王丽娟

上卷

非人力资源经理的人力资源管理

主编 王丽娟

上

卷

中国经济出版社

图书在版编目数据

非人力资源经理的人力资源管理 / 王丽娟著. — 北京: 中国经济出版社, 2016.2

ISBN 978-7-5136-0057-6

I. ①非… II. ①王… III. ①劳动力资源—资源管理 IV. ①F241

责任编辑 潘 静
责任印制 常 毅
封面设计 杜 京
编 著 王丽娟 陈少梅 曹 水

出版发行 中国经济出版社
印刷者 北京德富泰印务有限公司
经销者 各地新华书店
开 本 787×1092 1/16
印 张 90
字 数 2060 千字
版 次 2016 年 2 月第 1 版
印 次 2016 年 2 月第 1 次
书 号 ISBN 978-7-5136-0057-6
定 价 680.00 元 (全三卷)

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

目 录

第一章 人力资源管理绪论	(1)
第一节 人力资源管理概论	(1)
一、人力资源的含义	(1)
二、人力资源的性质与作用	(3)
三、人力资源管理的含义	(9)
四、人力资源管理的基本职能	(11)
五、人力资源管理的历史演变	(12)
六、人力资源管理的发展趋势	(18)
第二节 基于企业战略的人力资源管理角色与职责分担	(24)
一、企业战略	(25)
二、现代企业人力资源管理的角色定位	(34)
三、人力资源管理的职责分担:人力资源经理与非人力资源经理	(38)
第三节 提高直线经理的人力资源管理能力	(44)
一、工作分析	(45)
二、胜任力模型的构建	(47)
三、人力资源规划	(49)
四、人力资源招聘	(51)
五、培训与开发	(53)
六、绩效管理	(54)
七、薪酬管理	(56)

第二章 人力资源常用工作分析	(61)
第一节 工作分析概述	(62)
一、工作分析的概念	(62)
二、工作分析的作用和意义	(67)
三、工作分析的组织与实施	(70)
第二节 工作分析方法	(99)
一、通用工作分析方法	(100)
二、系统性工作分析方法	(123)
三、关键事件法(CIT)	(136)
四、传统工业企业工作分析法	(141)
五、工作分析方法的比较与选择	(141)
第三节 非人力资源经理在工作分析中的职责	(146)
一、工作分析的准备阶段	(147)
二、工作分析的实施阶段	(153)
三、形成工作说明书	(157)
四、工作分析的应用与修订阶段	(159)
第三章 员工胜任力模型的构建与应用	(170)
第一节 胜任力及胜任力模型概述	(172)
一、胜任力概述	(172)
二、胜任力模型概述	(184)
第二节 构建员工胜任力模型的必要性和意义	(205)
一、基于工作的人力资源管理体系 VS 和基于胜任力的人力 资源管理体系	(206)
二、构建基于胜任力的现代企业人力资源管理体系的重要意义	(211)
三、基于员工胜任力模型的企业人力资源管理体系	(215)

目 录

第三节 员工胜任力模型的构建与非人力资源经理的职责	(232)
一、胜任力模型构建的主要方法	(232)
二、构建胜任力模型的原则	(236)
三、非人力资源经理在企业员工胜任力模型构建与应用中的职责 ...	(238)
四、胜任力模型构建的流程	(240)
五、胜任力模型构建过程中的信度和效度	(243)
六、行为事件访谈法(BEI)的技巧	(246)
七、行为事件访谈后的编码	(251)
第四章 人力资源规划	(271)
第一节 人力资源规划概述	(274)
一、人力资源规划的含义	(274)
二、人力资源规划的内容	(276)
三、人力资源规划的类型	(279)
四、人力资源规划的作用和意义	(281)
五、影响人力资源规划的因素	(284)
六、制定人力资源规划的原则	(287)
七、人力资源规划的一般流程	(289)
第二节 人力资源规划中的具体技术与方法	(297)
一、人力资源环境分析	(298)
二、人力资源存量分析	(307)
第三节 企业人力资源规划的构建、应用与非人力资源经理的职责 ...	(368)
一、调查分析准备阶段	(369)
二、人力资源供给与需求预测阶段	(375)
三、人力资源规划实施与控制	(378)
第五章 人力资源招聘方法技巧	(388)
第一节 人员配置	(388)

一、人员配置	(388)
二、人员配置的重要性	(393)
三、人员配置的基础	(396)
第二节 人力资源招聘概述	(401)
一、人力资源招聘概述	(401)
二、人力资源招聘流程	(414)
三、非人力资源经理在人员招聘中的职责	(432)
第三节 招 募	(434)
一、招募的渠道	(434)
二、招募的途径	(435)
三、招募的方法	(439)
四、招募渠道的选择	(461)
第四节 甄 选	(462)
一、人力资源甄选概述	(462)
二、心理测验技术	(479)
三、面试技术	(506)
四、评价中心技术	(539)
第六章 员工培训方法技巧	(552)
第一节 培训概述	(552)
一、培训的基本概念	(552)
二、培训理论	(563)
三、企业培训开发系统的建立与管理	(577)
第二节 培训开发的相关技术	(582)
一、个人培训开发技术	(582)
二、团队培训开发技术	(615)

目 录

第三节 岗前培训	(629)
一、工作的第一天	(630)
二、熟悉办公室	(632)
三、岗前培训概述	(635)
四、部门经理的职责概述	(643)
五、对岗前培训效果进行评估	(645)
六、培训范例	(647)
第四节 培训中直线经理人员的责任	(658)
一、部门经理的准备工作	(658)
二、选择合适的培训计划	(663)
三、培训实施	(668)
四、培训效果评估体系的建立	(672)
五、确保培训成果转化	(676)
第七章 绩效管理与绩效考核	(695)
第一节 绩效管理概述	(700)
一、绩效、绩效评价和绩效管理概念	(700)
二、绩效管理的基本流程	(709)
三、绩效管理在实施中需要注意的问题	(715)
第二节 绩效考核方法	(722)
一、非系统绩效评价技术	(722)
二、系统绩效评价技术	(744)
三、平衡记分卡(BSC)	(754)
四、目标管理	(767)
第三节 非人力资源经理的相关培训	(776)
一、绩效计划	(778)
二、绩效实施	(806)

目 录

三、绩效评价	(830)
四、绩效反馈	(832)
五、绩效结果应用	(837)
第八章 薪酬管理体系与方法	(840)
第一节 薪酬管理的基本概念	(840)
一、薪酬基本含义	(840)
二、薪酬问题的重要性	(844)
三、战略薪酬管理	(848)
四、中国企业实际运用中的薪酬问题	(868)
第二节 基本工资管理	(873)
一、工资概述	(873)
二、基于职位的薪酬体系的构建	(874)
三、基于能力的薪酬体系的构建	(888)
第三节 奖金管理	(896)
一、奖金是什么	(896)
二、奖励什么	(898)
三、奖励多少	(899)
四、如何奖励	(904)
第四节 员工福利管理	(918)
一、员工福利的基本概念	(918)
二、法定福利	(920)
三、企业补充福利	(932)
第五节 非人力资源经理的职责	(949)
第九章 员工关系	(957)
第一节 理论概览	(958)
一、从员工关系到员工关系管理	(958)

目 录

二、员工关系管理思想的演变与发展	(966)
三、员工关系管理范围新趋势	(973)
第二节 我国企业员工关系管理现状与策略	(975)
一、我国企业员工关系管理现况的基本特点	(976)
二、我国企业员工关系管理存在的问题	(980)
三、新法律制度下员工关系管理面临的挑战	(985)
第三节 我国企业员工关系管理策略	(988)
一、基于人性的员工关系管理模式	(988)
二、建立有利于企业员工关系管理的企业文化	(998)
三、加强人力资源管理部门的建设	(1004)
四、设立员工关系管理专员	(1006)
五、采取有效措施,提高员工满意度	(1008)
第四节 员工关系管理的焦点:劳动争议处理	(1014)
一、哪些争议属于劳动争议	(1015)
二、劳动争议的解决途径有哪些	(1016)
三、劳动争议仲裁是诉讼的前置程序	(1018)
四、超过仲裁时效,劳动争议不被受理	(1019)
五、超过仲裁时效,可以向人民法院提起诉讼	(1021)
六、仲裁员是争议当事人近亲,应当回避	(1022)
七、劳动者因工负伤,用人单位不支付急需医疗费 的劳动争议,可部分 裁决	(1024)
八、哪些情况下,仲裁裁决为最终裁决	(1025)
九、劳动争议仲裁时效为一年	(1027)
第十章 跨文化管理	(1031)
第一节 跨文化理论概述	(1031)
一、什么是文化	(1031)

目 录

二、什么是企业文化	(1033)
三、什么是跨文化	(1035)
第二节 人力资源管理中文化差异与冲突	(1045)
一、文化差异	(1045)
二、文化冲突	(1049)
第三节 人力资源管理中文化整合与管理	(1054)
一、文化整合的原因以及必要性	(1054)
二、关于文化整合的相关理论	(1058)
三、跨文化企业人力资源管理整合模型的建立与应用	(1060)
四、跨文化管理的解决策略和思路——共同管理文化的探讨 ...	(1081)
五、人力资源管理的跨文化思考	(1094)
第十一章 人力资源管理常用法律法规	(1122)
中华人民共和国劳动法	(1122)
中华人民共和国劳动合同法	(1138)
中华人民共和国安全生产法	(1157)
中华人民共和国民事诉讼法	(1175)
中华人民共和国行政复议法	(1222)
中华人民共和国未成年人保护法	(1233)
中华人民共和国外资企业法(2000年修正)	(1245)
中华人民共和国职业病防治法	(1249)
中华人民共和国劳动争议调解仲裁法	(1268)
中华人民共和国反不正当竞争法	(1279)
中华人民共和国工会法	(1285)
中华人民共和国劳动合同法实施条例	(1296)
中华人民共和国企业劳动争议处理条例	(1304)
中华人民共和国外资企业法实施细则	(1311)

目 录

社会保险稽核办法	(1326)
失业保险条例	(1330)
工伤保险条例	(1336)
工伤认定办法	(1351)
禁止使用童工规定	(1355)
职业病诊断与鉴定管理办法	(1359)
经济合同示范文本管理办法	(1368)
《中华人民共和国企业劳动争议处理条例》若干问题解释	(1371)
最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释	(1376)
最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释(二)	(1381)
关于印发《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》的通知	(1385)
关于工伤保险费率问题的通知	(1388)
非法用工单位伤亡人员一次性赔偿办法	(1391)
因工死亡职工供养亲属范围规定	(1393)
女职工禁忌劳动范围的规定	(1395)
最低工资规定	(1397)
关于印发《工资支付暂行规定》的通知	(1402)
企业年金试行办法	(1406)
职工带薪年休假条例	(1410)

第一章 人力资源管理绪论

第一节 人力资源管理概论

一、人力资源的含义

“人力资源”(human resource)这一概念曾经先后于1919年和1921年在约翰·R·康芒斯(John R. Commons)的两本著作《产业信誉》和《产业政府》中使用过,康芒斯也被认为是第一个使用“人力资源”一词的人(萧鸣政,2002)。但当时他所指的人力资源和现在我们所理解的人力资源在含义上相去甚远,只不过使用了同一个词语而已。

我们目前所理解的人力资源概念,是由管理大师彼得·德鲁克(P. Drucker)于1954年在其经典著作——《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的。德鲁克之所以提出这一概念,是想表达传统“人事”所不能表达的意思。他在书中提出了管理的三个更广泛的职能:管理企业、管理经理人员、管理员工及他们的工作。在讨论管理员工及其工作时,彼得·德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他认为,人力资源和其他所有资源相比,唯一的区别就是它是人,并且是经理们必须考虑的具有“专用性资产”的资源。德鲁克认为,人力资源拥有当前其他资源所没有的素质,即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。他认为,与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源,它必须通

过有效的激励机制才能开发利用,并为企业带来可见的经济价值。

20世纪60年代以后,美国经济学家W.舒尔茨和加里·贝克尔提出了现代人力资本理论,这个理论认为,人力资本体现在具有劳动能力(现实或潜在)的人身上的、以劳动者的数量和质量(即知识、技能、经验、体质与健康)所表示的资本,它是通过投资而形成的。人力资本理论的提出,使得人力资源的概念更加广泛地深入人心。英国经济学家哈比森在《作为国民财富的人力资本》中写道;“人力资本是国民财富的最终基础。资本和自然资源是被动的生产要素,人是积累资本,开发自然资源,建立社会、经济和政治并推动国家向前发展的主动力量。显而易见,一个国家如果不能发展人们的知识和技能,就不能发展任何新的东西。”从此,对人力资源的研究越来越多(董克用,2007)。到目前为止,对于人力资源的含义,学者给出了多种不同的解释。根据研究的角度不同,可以将这些定义分为两大类。

第一类主要是从能力的角度出发来解释人力资源的含义,持这种观点的人占了较大的比例。例如:

(1)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。(张德,2001)

(2)人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。

(3)人力资源,是指包含在人体内的一种生产能力,它是表现在劳动者的身上、以劳动者的数量和质量表现的资源,对经济起着生产性的作用,并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。(朱舟,2001)

(4)人力资源是指社会组织内部全部劳动人口中蕴涵的劳动能力的总和。(陆国泰,2000)

(5)人力资源,是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质,包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。(萧鸣

政,2001)

(6)人力资源是指企业员工所天然拥有并自主支配使用的协调力、融合力、判断力和想象力。

第二类主要是从人的角度出发来解释人力资源的含义。例如:

(1)人力资源是指一社会区域内所有具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口的总和。(陆国泰,2000)

(2)人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人的总称。(陈远敦,1995)

(3)人力资源是指存在于人体的智力资源,是指人类进行生产或提供服务,推动整个经济和社会发展的劳动者的各种能力的总称。(郑晓明,2005)

(4)人力资源是指人拥有知识、技能、经验、健康等“共性化”要素和个性、兴趣、价值观、团队意识等“个性化”要素以及态度、努力、情感等“情绪化”要素的有机结合。(于桂兰,2005)

(5)人力资源是指人所具有的对价值创造起贡献作用,并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。(董克用,2007)

总之,不同的学者从不同的角度出发,就得出了对人力资源不同的定义。本书不打算对人力资源作一个精确的定义,只是希望读者从这些学者们众多的定义中了解人力资源的大致概念。要想真正了解人力资源的含义,还需要结合人力资源的性质和作用,这将在下一小节中加以阐述。

二、人力资源的性质与作用

(一)人力资源的性质

作为一种特殊的资源形式,人力资源具有不同于自然资源的特殊方面。对此,学者们也给出了各种不同的说法。

(1)黄英忠(1997)认为,人力资源具有7个性质:①人力资源属于人类自身所特有,具有不可剥夺性;②存在于人体之中,是一种活的资源,具有生物性;③其形成受时代条件的制约,具有时代性;④在开发过程中具有能动性;⑤具有时效性;⑥具有可再生性;⑦具有智力性与知识性。

(2)张德认为,人力资源具有6大特点:①力资源的生物性;②人力资源的能动性;③人力资源的动态性;④人力资源的智力性;⑤人力资源的再生性;⑥人力资源的社会性。

(3)陆国泰认为,人力资源具有4个特点:①人力资源的能动性;②人力资源的再生性;③人力资源的增值性;④人力资源的时效性。

(4)萧鸣政则把人力资源的性质总结为以下16个方面:①社会性;②内涵性;③无形性;④作用的不确定性;⑤群体与个体并存性;⑥系统协调性;⑦生活性;⑧可控性;⑨时效性;⑩能动性;(11)变化性与不稳定性;(12)再生性;(13)开发的持续性;(14)个体的独立性;(15)内耗性;(16)主导性。

(5)付亚和、徐芳等人(1999)对人力资源的性质也做出了界定:①人力资源是活的资源;②人力资源是创造利润的主要来源;③人力资源是一种战略性的资源;④人力资源是可以无限开发的资源。

这些说法在不同程度和层面上对人力资源的性质进行了概括,我们认为,要想准确地理解人力资源的性质,就必须从它的本质入手。人力资源的本质就是人所具有的脑力和体力,它所有的性质都是围绕这个本质而形成的。因此,人力资源的性质可以概括为以下六个方面:

1. 能动性

人力资源在经济活动中是居于主导地位的能动性资源。由于人类活动不同于自然界的其他生物,总是具有目的性、主观能动性和社会意识,人们能够根据外部可能性和自身的条件、愿望,有目的地确定经济活动的方向,并相应地选择、运用或适应外界资源。作为劳动者的人不仅能够认识世界,而且

能够改造世界,在经济生产活动中总是处于发起、操纵、控制其他资源的位置上。所以,人力资源与其他被动性生产要素相比,是最积极、最活跃的主动性生产要素,在社会生活中居于主体或主导地位。人力资源的能动性主要表现在人们的自我强化、选择职业以及劳动的积极性等方面。积极劳动或劳动积极性的发挥则是人力资源能动性的最重要方面。人们劳动积极性的发挥状况对于人力资源的潜力发挥具有决定性的影响,因此,管理人力资源要重视如何调动人的主观能动性,发挥人们积极性等问题。

2. 时效性

人力资源是以人为载体,表现为人的脑力和体力,因此它与人的生命周期是紧密相连的。人的生命周期一般可以分为发育成长期、成年期、老年期三个大的阶段,在人的发育成长期(我国规定为16岁之前),体力和脑力还处在一个不断增强和积累的过程中,这时人的脑力和体力还不足以用来进行价值创造,因此还不能称为人力资源。人进入成年期以后,体力和脑力的发展都达到了可以从事劳动的程度,可以对财富的创造做出贡献,因而也就形成了现实的人力资源。人进入老年期以后,其体力和脑力都不断衰退,越来越不适合进行劳动,也就不能再称为人力资源了。生命周期和人力资源的这种倒“U”形关系决定了人力资源的时效性,必须在人的成年期对其进行开发和利用,否则就浪费了宝贵的人力资源。人力资源的这种时效性,说明了人力资源无法储存。如果现在不及时利用人力资源,就不能实现人力资源的价值,同时也不能保留人力资源以待日后使用,社会知识、技术的飞速发展使得“闲置”的人力资源逐渐流失其价值与特性。因此,闲置的人力资源是对人力资源的巨大浪费,唯有前瞻性、有计划并适时地运用人力资源,才能发挥人力资源的作用。自然资源则不同,自然界的物质资源如果不能被开发利用,它还会长久地存在,不会出现“过期作废”的现象,对自然资源而言,只存在开发利用的程度问题。