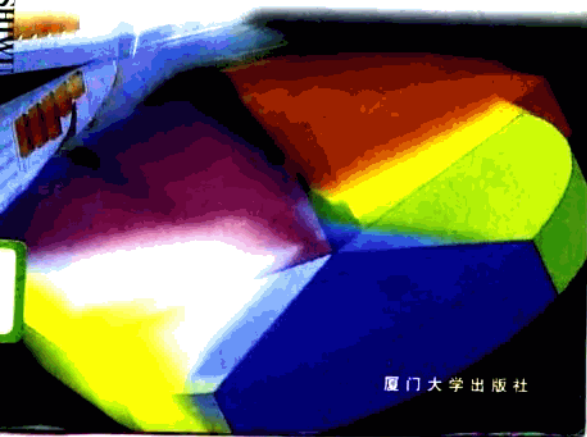


主編 廖泉文

人事管理 实务

REN SHI GUAN LI SHI WU



厦门大学出版社

[闽]新登字 09 号

人事管理实务

廖泉文 主编

*

厦门大学出版社出版发行

福建省新华书店经销

三明地质印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 17 印张 2 插页 441 千字

1995 年 12 月第 1 版 1995 年 12 月第 1 次印刷

印数:1—2500 册

ISBN 7-5615-1109-4/D·85

定价:19.50 元

主 编 廖泉文

副 主 编 陈启恩

编写成员 廖泉文:第一章、第二章、第三章、第十八章
第十九章的第一节、第二节

陈启恩:第四章、第五章、第六章

陈少钦:第十一章

宋培林:第七章、第八章、第九章、第十章

王普松:第十二章、第十三章

谢元荣:第十四章、第十五章、第十六章、第十七章

林益瑜:第二十章

薛永生:第二十一章的第二节、第三节、第二十二章

官 凡:第二十一章的第一节、第十九章的第三节



前 言

中国曾经有过值得子孙后代自豪的光辉灿烂的文明史。这些宝贵的精神财富犹如一缸酿造得十分醇美的好酒一样，只能被提炼作为酒酿，以酿造更加醇美、更加芳香的好酒。中国的有识之士曾在一个电视剧的歌词中告诫人们，祖先们酿的酒，禁不起你也喝我也喝他也喝，禁不起昨天喝今天喝明天喝，后代应该有自己酿的胜过祖先的酒。漫长的中国历史，曾经记载过中国人民勤劳智慧勇敢的成就篇，记载过惊天地泣鬼神动乾坤的豪迈篇；但也记载过痛苦贫穷落后的失败篇，记载过被轻视被欺负被侵略的伤痕篇。所有这些，无论是成功还是失败，是光辉还是耻辱，都激励着我们后代子孙，去发奋，去拼搏，去光大我们祖先的业绩，去弘扬我们民族的精神，去创造我们国家的富强。今天，我们的历史，无论记载着多少的骄傲和伤心，灿烂和晦暗，均已翻过去了，新的一页展现在我们面前。我们正在谱写的这一项，是充满了对当代炎黄子孙富有挑战的一页，这是摸索谅解沟通的团结篇，也是建设拼搏富强的创造篇。

当前世界发生了什么？至少有五件大事不容人们忽视。一是世界变小了，交通工具、通讯工具的日新月异和无比发达使世界的地理跨度变小了，日益发展的全球经济协作和全球信息沟通使人们的精神距离变小了，人们面临一个新的课题：如何与不同种族、不同肤色、不同国度、不同信仰、不同制度的人们彼此信赖、彼此相处和彼此协作。二是世界经济力量的东移，日本战后经济奇迹般的

崛起,亚洲“四小龙”经济竞相腾飞,特别是中国这一东方睡狮的觉醒,使东方的经济力量明显地即将成为下一世纪世界经济力量的中心,而地大物博、幅员广大的中国自然成了世界瞩目的国家。三是生物工程、环境科学将成为科学研究的前沿,人类开始更加重视研究人类自己,重视自己未来的发展,重视自己未来生活的环境。四是人类古文明的回潮,人们往往对生活、精神有相反的需要,在高度的物质文明的今天,古典的、质朴的、自然的、优雅的古文明重新吸引了人们,金字塔、尼罗河、中国长城、西安兵马俑、西双版纳、古典音乐、中国国画、原始森林、竹棚木屋、小桥流水、骆驼沙漠、木筏急流、山间明月、松子煮酒、两岸猿声……所有这些重新燃起了人们极大的兴趣,人们重新追求返古归真的自然美,深邃远大的神秘美,率真诚挚的质朴美。人类希望在高山流水间陶冶自己的情操,忘却城市的喧嚣;希望在原始森林中与花鸟为伍,摆脱现代社会的角斗;希望在古典的文明中缅怀祖先,激励已经疲倦了的心身。因此绿色的旅游路线,古文明的观光胜地,仿古的艺术商品争相吸引着高度物质文明国度的旅游者。这一切给所有具有悠久文化和历史的文明古国带来新的发展契机,中国有五千年的文明史,中国将同古埃及等文明古国获得相同的好机会。五是社会正处于转型时期。任何社会转型都是社会飞跃发展的良机,信息革命使电脑进一步地走入千家万户,走入高楼办公室,走入社会活动、人类生活的每一个角落。信息革命将使人类从工业社会的集中化、大型化、标准化重新走入分散化、小型化、多样化,人类将可以自由选择居住地,而电脑却帮助他们可为世界的任何一家公司工作而不必准点上班。

世界发生了变化,人们的思维和管理方法必然也随之发生了变化。人力资源管理的思想和方式也历经了家长式的管理、物质人的管理、社会人的管理、复杂人的管理、亲善人的管理等阶段。今天,上述这些管理思想和方式依然还处于并存和竞争的状态。管理始终与社会的政治、经济、文化的发展相关联,她根植于社会的深泥沃土中,又以其蓬勃朝气芬芳气息还报于社会。历史的经验表明,有的理论,其成长和成熟远远落后于正在进行的变革和实际。

中国自改革开放以来,经济上的成就已足以引起世界极大的瞩目,经济改革实践较之经济管理理论更显丰彩。作为经济改革实践的一个重要方面,即人事管理的改革和实践也取得了重要的成就,但系统的人事管理理论的研究和探讨仍显不足,外商投资企业、乡镇企业、个体独资企业、国营转型企业等的人事管理均有别于传统的、以事为中心的管理。本书对上述问题作了一些粗浅的探讨,意在抛砖引玉。全书共八个部分,除第一部分为总论之外,其余七个部分分别对七个实务子系统进行研究,即招聘系统、考评系统、发展系统、报酬系统、福利与保险系统、协调系统、人事管理信息系统。招聘系统研究人事计划、岗位分析、考核评选、量才录用等。招聘是人事管理的一个重要环节,能否用相同的费用招聘到尽可能适合于本企业的人才,这些人才能否加入本系统的运行并优化本系统,这是企业至关重要的一环。考评系统研究工作评价和绩效考核。恰当准确的评价可以激发人的工作积极性,正确的人事决策以公正的考核为依据。发展系统研究个人的发展和企业的发展,包括培训、升迁和任用。一个胸怀大志的人才如置身于一个不能发展的环境中,则暂时的高薪或职位均无法吸引他长留该企业之中。发展是一个人的力,发展也是一个企业向上的力。发展包含了发展的方向、发展的空间、发展的机会、发展的环境;发展包含了个人能力的极大发挥、群体能力的极大合力、社会获取的极大机会。要造就个人发展的机会和空间,必须有一个好的领导,一个有威望、有事业心、高效率的工作班子和真正的英雄慧眼。报酬系统包括工资管理、奖金、福利和一切有形和无形的激励。报酬是企业对雇员努力和卓有成效工作的回报,是激励工作状态保持优良和向更优良转化的杠杆。报酬是一个人经济地位和社会地位的象征,报酬联结着千家万户的欢乐与痛苦、幸福与忧愁、富足与贫寒、健康与病弱,报酬是任何一个企业、一个国家不可稍稍掉以轻心的大事。福利与保险系统是企业的、社会、政府均负有义不容辞责任的系统,她既是雇员工资福利之外的补充,又是他们得以安全工作和生活的保障。李白诗曰:天地者,万物之逆旅;光阴者,百代之过客。人生在这世上生长,繁衍,发展,历经各种苦难,不可能一帆风顺,当雇员因病、

因伤、因失业而失去生活的保障时，社会保险系统应给予他们以关心、支持和帮助。社会保险系统既像汪洋大海中人们躲避风浪的港湾，又像面对风狂雨骤一堵挡风的墙，她是报酬系统的辅助系统，又是人生逆旅一个安全的停靠站。协调系统是总经理直接指挥和运作的一个重要系统，她努力促使系统内各元素协调谅解妥协互助而成合力，她化解矛盾调整目标团结各方而使彼此相容。协调既能使合力向同一目标引动，又能兼容社会、个人、企业三者各自的利益。协调系统包括正确处理激励与惩罚，虚心倾听意见和不满，及时处理抱怨和不公正，迅速沟通信息和作出反应。人事管理信息系统是一种逐步被我国企业接受并率先在许多外商投资企业使用的新型的人事管理方法。这种管理集科学性、先进性、系统性于一体，对改革我国传统的人事管理起着重要的作用。人事管理信息系统探讨了企业信息、企业管理信息、企业管理信息系统的构成和模式，同时用实际案例分析了某些企业的 MIS。本书八个部分均为操作运行的实用科学，作者努力熔理论与实践于一炉。

人生际遇，实难逆料。少年时读前后出师表，常为武侯的忠直报国之心所感动，也曾励志自勉，当效祖先之高风亮节，为国为民略尽绵薄之力。大学毕业后，辗转八闽大山，终难一展所志，不意却在 1979 年重获执卷挑灯学习之机会，使我大慰平生，似乎找到了一条报效国家的幽幽小道。在人生路上，或成功或失败，或摔跤或前行，我始终得到我所尊敬的师长的指导和扶持，使我从不敢稍息我的意志，总是努力地去做一点实事。1991 年夏天，我在万寿宾馆的一隅，得到老朋友梁总和小罗的关照，找到一张安静的书桌，把历年学习教学研究成果，写成专著《人力资源管理》，又获福建省社会科学第二届评委会专家的鼓励，从此更坚定了自己的耕耘方向。本书是我和我的研究生及几位朋友合作的结果，下一本书是《社会报酬系统及保险系统》，已基本成稿。我和我的合作者均立志要不断地在这块小小的土地上深耕细作，逐步完成系列丛书，为我国人力资源管理的理论和实务研究献上一束小花。

本书编写过程中，参阅了大量的中外作者的著作和文献，大部分已列于书后，但仍有许多使我们获益非浅的著述未能一一列出，

我谨代表本书所有的作者向他们表示诚挚的谢意和敬意。

最后,谨以此书献给厦门大学企管系多年来支持我工作关心我成长的全体老师。这六年的深情厚谊永铭我心中。

廖泉文

1995 年秋于厦大海滨新村

目 录

第一部分 总论

第一章 人事管理概论.....	(2)
第一节 人事管理的性质和挑战.....	(2)
第二节 人力资源的特性.....	(8)
第三节 人事部和人事部主任	(13)
第二章 人事管理的发展	(16)
第一节 人事管理的历史进程	(16)
第二节 80 年代—90 年代的人事管理.....	(18)
第三节 未来的人事管理	(24)
第三章 行为管理与职业管理	(33)
第一节 组织行为的提高	(33)
第二节 职业管理系统	(39)
第三节 未来的特别组织	(42)

第二部分 招聘系统

第四章 招聘准备	(46)
第一节 人事计划与补员计划	(46)
第二节 职位分析	(50)
第三节 职位分类	(56)
第五章 招聘的程序与战略	(62)
第一节 招聘的影响因素	(62)
第二节 招聘程序	(64)
第三节 招聘战略	(68)
第四节 人员选择	(70)
第六章 招聘考核的方法	(73)
第一节 笔试	(73)
第二节 面谈	(75)
第三节 测验	(79)
第四节 考核的效度	(85)

第三部分 考评系统

第七章 工作评价	(88)
第一节 工作评价概述	(88)
第二节 排列法	(90)
第三节 分等法	(96)

第四节	评分法·····	(103)
第五节	因素比较法·····	(122)
第八章	人事考核的基本内涵与构成内容·····	(129)
第一节	人事考核的基本内涵·····	(129)
第二节	人事考核的基本内容·····	(132)
第三节	人事考核的地位·····	(137)
第九章	人事考核的标准与方法·····	(145)
第一节	人事考核的标准·····	(145)
第二节	人事考核的方式·····	(151)
第三节	人事考核的方法·····	(156)
第十章	人事考核用表的设计·····	(164)
第一节	考核阶层与类别的划分·····	(164)
第二节	成绩考核表的设计·····	(156)
第三节	能力考核表的设计·····	(171)
第四节	能力开发卡的设计·····	(174)
第五节	适应性卡的设计·····	(177)
第六节	考核用表的流程设计·····	(181)

第四部分 发展系统

第十一章	任用·····	(185)
第一节	任用的意义·····	(185)
第二节	任用的原则与方式·····	(187)
第三节	认识人是用好人的先导·····	(191)

第四节	对不同人才的科学任用·····	(207)
第十二章	迁调与晋升·····	(211)
第一节	迁调·····	(211)
第二节	晋升·····	(220)
第十三章	职业培训·····	(229)
第一节	职业培训的意义·····	(229)
第二节	西方发达国家职业培训的实践和理论·····	(233)
第三节	职业培训的特点和原则·····	(239)
第四节	职业培训的形式·····	(244)
第五节	职业培训的方法·····	(247)
第六节	各国职业培训制度比较分析·····	(251)

第五部分 报酬系统

第十四章	工资管理·····	(266)
第一节	工资概述·····	(266)
第二节	工资管理·····	(272)
第三节	工资制度·····	(275)
第四节	我国外商投资企业的工资管理·····	(294)
第十五章	奖金与津贴·····	(300)
第一节	奖金的概念·····	(300)
第二节	奖金管理·····	(305)
第三节	津贴·····	(313)

第六部分 员工福利与保险系统

第十六章	员工福利	(318)
第一节	福利概述	(318)
第二节	福利管理	(322)
第三节	我国外商投资企业福利管理	(327)
第四节	退休、抚恤、资遣与辞职	(331)
第十七章	劳动保险	(337)
第一节	劳动保险概述	(337)
第二节	劳动保险保费与给付	(342)
第三节	劳动保险的组织与管理	(356)
第四节	我国外商投资企业劳动保险	(360)

第七部分 协调系统

第十八章	企业人际关系	(373)
第一节	人群关系论	(373)
第二节	冲突	(378)
第三节	沟通	(386)
第十九章	领导、激励与惩罚	(395)
第一节	领导	(395)
第二节	激励	(400)
第三节	惩罚	(418)

第二十章 劳动关系与工会	(423)
第一节 劳动关系与劳资合作.....	(423)
第二节 劳动争议.....	(430)
第三节 工会与集体谈判.....	(438)

第八部分 人事管理信息系统

第二十一章 管理信息系统	(449)
第一节 管理信息系统概述.....	(449)
第二节 企业人事管理信息系统.....	(461)
第三节 人事管理信息系统的技术基础.....	(477)
第二十二章 企业人事管理信息系统实例	(500)
第一节 建立人事管理信息系统的基本方法.....	(500)
第二节 劳资人事管理信息系统举例.....	(509)
第三节 小型企业工资处理实例.....	(513)
参考书目	(528)

第一部分 总 论

随着改革开放的深入,多种形式的企业已逐步地在我国沿海各城市发育、成长。国外企业的许多管理方法,尤其是生产管理、技术管理方法已为我国的企业管理提供了新的思路。但我国企业的人事管理,却未获得应有的重视。这是一个需要认真对待的课题,也是一个急待解决的问题。

总论共分3章,即人事管理概论、人事管理发展、行为管理和职业管理。在第一章中我们研究了人事管理的意义和社会观念的新变化;分析了劳动力市场的特点和新环境下雇员的新需要;专题研究人的特性、人的模型,分析了领导风格的多维性;特别对人事部主任的素质要求作了较细致的分析。第二章对人事管理的历史进程、当前正在发展着的人事管理和未来的人事管理作了系统分析和预测,特别对未来人模式作了对比分析,认为未来的人际关系将是急速流动的,迅速组织又迅速离散,高效工作、生气勃勃而又能自主决策。人类将是新的游牧民族和新的组合人。第三章研究行为管理和职业管理,特别对职业发展道路作了历史的和现实的分析、比较。总论既是提纲挈领的,同时又简要研究在别的更专门化的章节不便论述但又很重要的课题。总论力图对人力资源的性质、特点,人事管理的昨天、今天、明天作一个总的分析和论述。

第一章 人事管理概论

第一节 人事管理的性质和挑战

一、人事管理的意义

人事管理是指为实现企业目标,最大限度地发挥人的主动性、积极性和创造性,对人员招聘、发展、补偿、协调、维持和退休、离职等进行计划、组织、指挥、控制的全过程。人事管理包含了管理职责和操作职责。管理职责包括了计划、组织、指挥、控制四个部分,比较注重于宏观和整体。操作职责主要包括招聘、发展、补偿、协调、维持和离职、升迁等,是负责具体的运行和操作的。

1. 招聘。招聘就是根据人事计划,招聘适合企业需要的人才。它是补充企业新鲜血液,使企业产生良性循环的重要工作。招聘包括两个主要方面:一是向应聘的人说明“工作是什么”,二是选择“什么人适合这工作”。成功的招聘应该是“才得其用,职得其才”,既不要出现“高才低就”的现象,也不要出现“低才高就”的现象。招聘的成功与否直接反映人事计划的效果。招聘成功与否的检验标准包括管理人员对雇员的满意程度;雇员对公司的满意程度;招聘后自愿离职的人员的比例;招聘的费用;非自愿的暂时性解雇的人

员的比例等。

2. 发展。发展是指利用各种方式对雇员进行培训,以提高雇员技术水平以及与此密切相关的公司整体水平。发展既是每个雇员的发展,也是公司的发展。“发展”的衡量指标包括生产力;因质量导致的损失;雇员的单位培训费用等。一般说来,质量高,生产力发展快,单位培训费用合理,表明“发展”工作做得好。

3. 补偿。雇员为企业的目标作出了贡献,理所应当获得企业给予的适当而公正的回报。回报就是对个人的补偿,包括工资、奖金和其他福利。补偿的衡量指标包括社会工资率和社会工资水平;雇员对补偿不满的程度;激励性收入在雇员总收入中所占的比例等。

4. 协调。协调就是努力促使个人、社会和企业的利益取得合情合理的一致。协调是最捉摸不定的,也是最困难的问题,涉及到人的感情和态度问题。有人认为,这是人事管理最严峻的挑战。衡量“协调”效果的指标有:对企业不满的人数;旷工、迟到及人事变动率;与未来有关的集会次数多少等。

5. 维持。维持就是保持企业的运行,即使愿意为企业工作的个人或团体的工作热情和工作状态得以保持下去。“维持”对一个企业来说十分重要。衡量“维持”效果的指标有:事故发生率;保险的费用;安全计划等。

6. 退休或离职。退休是雇员由于年龄或其他原因必须享受的正当待遇,公司理应对退休员工给予生活上的照顾。离职是雇员的重新选择,企业必须满足雇员重新选择的正当要求。离职的雇员在获得新的机会之前,是对社会的一种回归,可能会遇到一定困难,需要给予关心和补助。衡量这一效果的指标包括退休人员的数量;离职人员的比例;所需要的帮助获得的比例;要求失业补偿的方式和人数等。