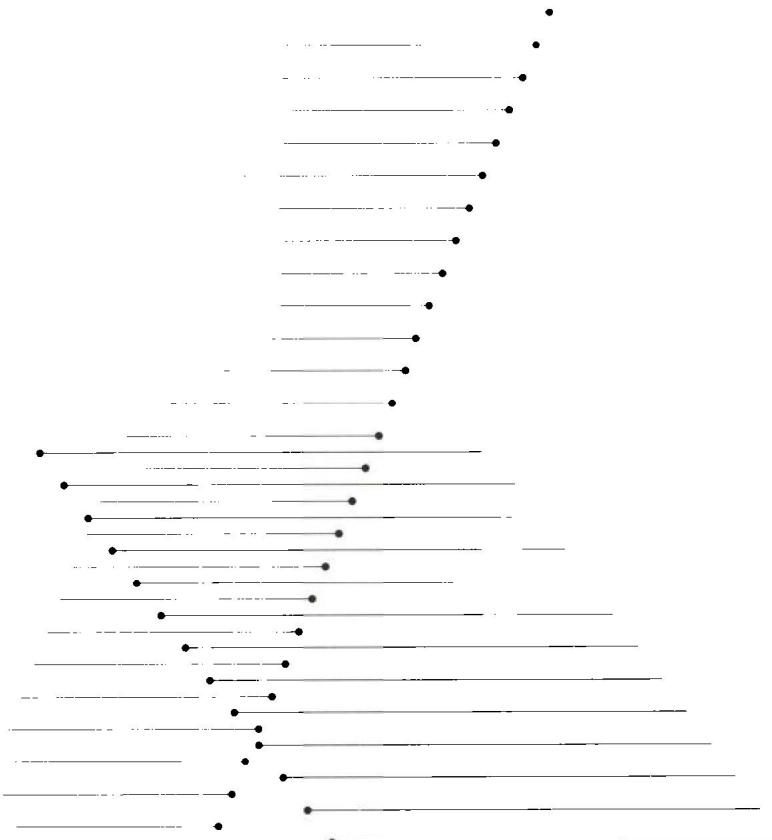




法
版
4
5
以
管

人力资源 管理教程

主编 邵启扬 张卫峰



社会科学文献出版社

人力资源管理教程

主 编 邵启扬 张卫峰

社会科学文献出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理教程/郅启扬,张卫峰主编. — 北京:社会科学文献出版社,2003.2

ISBN 7-80149-834-8

I. 人… II. ①郅… ②张… III. 劳动力资源-资源管理-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 086569 号

人力资源管理教程



主 编: 郅启扬 张卫峰

责任编辑: 柯 舟 张 彤

责任印制: 同 非

出版发行: 社会科学文献出版社

(北京市东城区先晓胡同 10 号 电话 65137751 邮编 100005)

网址: <http://www.ssdph.com.cn>

经 销: 新华书店总店北京发行所

排 版: 北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷: 北京四季青印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32 开

印 张: 12.25

字 数: 299 千字

版 次: 2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-80149-834-8/D·143

定价: 25.00 元

版权所有 翻印必究

主 编：邵启扬 张卫峰
副 主 编：刘凌波 陈丽华 刘永平
本书编著者：邵启扬 王 克 张卫峰 刘凌波
马建敏 刘永平 王 琦 陈丽华
孙 鹏 刘桂南 杜惠祥 高云龙
张 岚 徐芝君

作者简介



邵启扬，1956年生，江苏扬州市人。1983年毕业于扬州师范学院。现任扬州大学教育科学研究所副教授，中国心理学会会员，江苏省人事考试专家。

著有心理学及市场营销类著作十余部，论文多篇。



张卫峰，1952 年出生于湖南祁阳，毕业于广东中山大学哲学系，先后在中共中央宣传部、中国社会科学院工作。现任中国社会科学院人事教育局

局长。发表著作有《我们的父辈（社会科学家卷）》等，论文多篇。

(美) 约瑟夫·J·马尔托奇奥:

战略薪酬 — 人力资源管理方法

(第二版)

方 军: 新商业领袖 — 新时代

的战略与管理

姜奇平: 体验经济

(美) 森尼尔·乔普瑞彼得·梅因德尔:

供应链管理: 战略、规划与运营

目 录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源管理与人事管理	1
第二节 人力资源管理的基本职能	7
第三节 人力资源管理的功能目标分析	10
第四节 人力资源管理的具体内容	12
第五节 人力资源管理的工作目标	17
 第二章 人力资源管理战略与决策	24
第一节 人力资源管理战略的特征与意义	24
第二节 人力资源管理战略的制定与实施	31
第三节 人力资源管理决策的依据	40
第四节 人力资源管理决策的程式	43
 第三章 工作分析与职务设计	51
第一节 工作分析概述	51
第二节 工作分析与工作评价	62

第三节 工作设计的理论与方法	73
第四章 人力资源计划系统	79
第一节 人力资源计划过程	80
第二节 人力资源信息系统	84
第三节 人员基本情况统计	86
第四节 人力资源供求预测	89
第五节 人力资源需求预测步骤	95
第六节 控制和评价	102
第五章 员工招聘与选拔	106
第一节 员工招聘与选拔概述	106
第二节 员工招聘与选拔策略	113
第三节 求职申请表设计	119
第四节 面 试	122
第五节 情景模拟	129
第六节 心理测验与知识测验	140
第六章 员工的培训与发展	156
第一节 员工培训的目的、意义和原则	157
第二节 员工培训的方法	163
第三节 员工培训系统模型	175
第四节 员工职业计划与职业发展	179

第七章 员工绩效考核	192
第一节 绩效考核的目的与程序.....	192
第二节 员工绩效考核的执行人.....	196
第三节 员工绩效考核的方法.....	199
第四节 影响员工绩效考核的主要因素.....	208
第五节 有效绩效考核系统的特征.....	213
第八章 员工激励	216
第一节 员工激励概述.....	216
第二节 激励的理论模式.....	223
第三节 员工激励的技巧与方法.....	242
第九章 报酬制度的设计	250
第一节 报酬概述.....	251
第二节 影响报酬水平的因素.....	256
第三节 建立报酬等级制度.....	260
第四节 报酬等级制度的主要形式.....	267
第五节 福利.....	276
第六节 由组织支付的保险.....	282
第十章 安全与健康	288
第一节 劳动安全管理.....	288
第二节 劳动卫生管理.....	298
第三节 劳动疲劳管理.....	306

第四节 正确处理劳动关系	311
附录:	
一 求职者应注意的问题及应试方法 (供参考)	326
二 人力资源管理规章制度案例	337
三 人力资源管理常用表格	360
主要参考文献	380
后 记	382

第一章 人力资源管理概述

随着社会主义市场经济的建立，随着中国加入 WTO，市场竞争将更趋激烈、更趋残酷。而在知识经济时代的企业竞争，其焦点或曰关键是看企业是否拥有高素质的人才队伍，以及是否建立行之有效的人力资源管理系统。由此观之，了解作为现代企业管理制度重要组成部分之一的现代人力资源管理的有关知识，掌握其主要的方法与技巧，尤其是更新和建立对人力资源管理的认识和观念，就显得尤为重要。

第一节 人力资源管理与人事管理

一 传统的人事管理

人事管理是国家管理、社会组织管理的重要职能。在企业生产经营活动中，人事管理是企业的重要组成部分。在企业管理制度中，人事管理本是与生产、营销、财务等管理一样，是工商企业的基本管理功能之一，但长期以来这一功能没有受到应有的重视。

传统的人事管理（Personnel Management，简称 PM）早期主要是人事档案管理，如记录员工的进出、工资晋升、职务升

降、岗位变动以及奖惩等情况。企业组织的人事部门主要职能往往被人们看做为记录性的档案管理。此后,人事管理又发展了一种被称之为“反映性管理”的职能,如某人受工伤、出现劳动纠纷等可以通过“反映”得到解决。但是,人事管理在很长的一段时期里仍然处于一种被动性的和缺乏灵活性的管理模式,它至多停留在“反映”的程度上。应当指出,人事管理作为企业管理中的重要一环,是在管理活动过程中逐渐发展和完善的,它在决策中的地位也日益凸显重要。近几十年来,随着知识经济的蓬勃兴起,企业界的有识之士越来越认识到员工对于企业兴衰存亡的决定性作用,逐步确立了“以人为本”的企业管理指导思想,针对人事管理传统模式的被动性、缺乏灵活性的弊端,欧洲各国率先对人事管理作了较大的变革,代之以人力资源管理的新模式。

二 人力资源管理

人力资源(Human Resources,简称HR)一般是指有劳动能力并愿意为社会工作的经济活动人口。对人力资源概念的界定,各国是有差异的。例如经济活动人口中涉及的两个时限就不尽一致:一个是起点工作年龄,如16岁或18岁;二是退休年龄,如55岁或60岁甚至65岁或70岁等。当然,从更广义的角度说,只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。这样,充分表明人力资源具有潜在的效应和可开发性。

人力资源管理(Human Resource Management,简称HRM)是管理学中的一个崭新的和重要的领域。作为对一种特殊的经济性和社会性资源进行管理而存在,人力资源管理是指对员工的有效管理和使用的思想和行为。它远远超出了传统的人事管理范畴。正因为如此,这种新型的、具有主动性的人员管理模式越来越受到重视。从而使得各组织的人事部门成为组织决策行为中的一个不可或缺的一环。这里还需要指出的是,有效的人力资源管

理具有普遍性意义,任何一种社会形态中各种各样的组织都需要。这种需求的必要性与重要性在知识经济唱主角的 21 世纪中将会表现得格外明显。

三 传统人事管理与人力资源管理的区别

迄今为止,尚有人误认为传统人事管理与人力资源管理仅是名称上的不同,实际上它们之间有本质上的区别,其差异点主要表现在以下四个方面。

①核心不同。传统的人事管理,强调以“工作”为核心,看重人对工作的适应性。员工应该服从工作的需要,对员工的评价也只是对其工作绩效的评价,而对员工的个人愿望和发展置之不顾。人力资源管理则强调以“人”为本、以“人”为核心,强调人的价值与人的决定性作用。当然,这也并不是意味着对工作的轻蔑,而是努力寻求“人”与“工作”相互适应的契合点。这是一种较为典型的“两赢方案”。

②在企业中的战略地位不同。传统的人事管理部门,特别在计划经济下的国有企业,人事部门被看做一个普通业务管理部门,一个与企业的经济效益没有多少直接联系的部门。而现代意义上的人力资源管理,则被看做企业经营战略的重要组成部分,是企业竞争的重要资源。

③工作的着眼点不同。传统的人事管理主要着眼于当前人员的补充、岗位的培训等。无论从指导思想还是从工作内容来看都主要是偏重于事务性。人力资源管理则是从最大限度地挖掘人的潜能、调动人的积极性的战略高度来谋求企业长远发展,追求投入产出的最佳方式。

④系统关系不同。传统的人事管理是多个、分散的管理部门,比如上、中层干部是组织部管,其他人员归人事科管,培训是教育科管……。而人力资源管理则是一个完整的系统,它把组

织中与人有关的各个项目统筹管辖、合理安排，具有较强的科学性和实用性。

四 人力资源管理主导 21 世纪

当今之世，无论是发达国家还是发展中国家，对人力资源的战略意义都有了极为深刻的认识，这种认识对于一个国家来说，已转化为各种政策导向，对于社会组织来说，已转化为实际行动。几乎世界所有的有识之士都一致认为，21 世纪将是人力资源的世纪，人力资源问题将主导整个 21 世纪甚至更为遥远。之所以如此，是由于以下几个方面的原因。

（一）时代的召唤

1. 人力资源需求变化

知识、技能、责任的需求增加使企业对人的需求已经不再是简单的量的要求，更重要的是对知识、技能、责任的需求。在信息化、国际化的趋势下，中国企业尤其要强调对员工责任意识的需求，即职业道德感的健全。

2. 组织扁平化、业务流程重整、虚拟式组织与员工心理承受力和适应力

20 世纪 90 年代企业增强竞争力的四大法宝是品质、服务、团队精神和市场反应速度，其中对市场的反应速度则是关键的因素。为了提高企业的反应速度，企业越来越扁平化，组织运行的程序也越来越少。其次，业务流程再造成为企业提高反应速度的重要手段。传统的企业是根据目标和部门的各项功能来构建组织机构，强调专业化分工，结果随着企业规模的扩大出现了机构林立、效率低下、信息流动不畅等弊端，现代的人力资源管理要从业务流程的角度进行组织构建，如何通过组织的构建使业务流程更通畅、反应更快，是考核组织机构合理性的标准。通过对业务流程的分析，检验和筛除多余机构，是现代企业增强反应能力所

必须进行的。另一方面,近几年虚拟企业的大量出现也成为企业组织形式的一大变化。许多市场销售达几十亿、上百亿的大公司不再设立自己的生产车间,而是通过贴牌、OEM等形式降低企业运行成本,甚至在销售上也采取了销售公司买断等形式,这是组织的虚拟化。随着组织的扁平化、虚拟化、业务流程再造,必然涉及到员工的心理承受能力和适应能力。如何通过人力资源管理来提高员工的心理承受能力和适应能力,关系到企业是否能够适应市场进行有效变革。

3. 企业与员工:由单一契约到利益共同体

在激烈的竞争环境中,企业不仅需要与其合作者建立利益共同体关系,还需要与员工建立利益共同体关系,这就必然涉及到长期报酬的问题。采用何种利益机制使企业与员工能更好地结合,不让员工沉淀,同时又必须激活员工,使企业能够吸纳和留住人才,并以合适的方式进行合理淘汰,是21世纪人力资源管理的一项新课题。

4. 沟通、新领导行为、第五项修炼、企业文化、团队

沟通、新领导行为、第五项修炼、企业文化、团队都是现代企业发展所带来的新课题,如何使人力资源管理适应这些新变化都是我们所必须研究的课题。

5. 品质与创新

企业的创新有四种牵引力:机会牵引人才、人才牵引技术、技术牵引产品、产品牵引更多更大的机会。企业要在竞争中取胜,必须不断的创新,提高产品的品质,而创新工作必须由人来完成,这就要求企业根据自身的发展目标,吸引并留住大量人才,这也给人力资源管理带来新的研究课题。

6. 学习型组织的发展

在企业内部如何进行员工的自我开发和管理,如何进行潜能开发,如何使企业成为学习型组织,是人力资源管理研究的又一

课题。

7. 区域化、国际化人力资源管理，外派人员管理与本土人员管理

企业发展进入到区域化、国际化以后，必然会涉及到跨文化的人力资源管理，包括企业员工被派往海外或其他地区，对外派人员与本土人员如何分别进行管理，这是企业跨区域发展对人力资源管理的一项基本课题。

(二) 竞争压力

目前，世界经济趋向全球化。世界经济的全球化过程和各个国家的开放过程，要求组织管理部门降低管理成本以减少竞争压力和增强竞争能力。组织的人力资源成本已成为组织总成本的很大部分，而非人力资源成本在总成本中的份额相对减少。随着社会、经济，特别是科学技术的迅速发展，人力资源成本不仅在总成本中的比例很大，而且还在迅速地增加。例如，某公司的成本构成：

(1) 1990 年		(2) 1999 年	
人力资源成本	58 %	人力资源成本	65 %
非人力资源成本	42 %	非人力资源成本	35 %
100 %		100 %	

此外，对于不同的组织而言，人力资源成本在总成本中的比例是不一样的，制造业的人力资源成本构成比服务部门稍低一些，而大学里的人力资源成本构成比例则可以高达 80 %。因此，降低人力资源成本、提高组织效益已成为管理的当务之急。这一点对学校、公共行政机关以及服务性部门和机构就更为重要，因为他们的人力资源成本的构成比例更高。

(三) 技术革新

一个不争的事实是，无论是现在还是将来，工业的发展越来越

越依赖于科学和技术、知识与技能。高新科技产业更是如此。21世纪是知识经济的时代，这不仅要求员工尤其是技术人员掌握新的科学知识和技术能力，而且更重要的在于要求员工深入而快捷地掌握和应用这些知识和技能。这就导致了两个问题：第一，随着这种技术革新的发展和知识更新速度的加快，人们有更多的职业选择机会；第二，伴随着这种发展以及职业选择机会的增加，人力资源管理活动的频繁程度加剧，而且这种活动对科学技术的要求与它的反应程度也更高了，进而提高了人力资源成本。

（四）人口老龄化

世界性的人口老龄化倾向十分明显，而中国随着改革开放的深入，人们收入水平的提高，医疗条件的改善，人的寿命也在不断延长，再加上中国贯彻执行计划生育政策，婴儿出生率下降，使得中国的人口老龄化现象日益突出。按照世界卫生组织的规定，一个地区60岁以上的人占本地区总人口的8%，则该地区就进入了人口老龄化的地区，而中国一些经济比较发达的地区，60岁以上的人口占总人口的比例早已超过8%。这就要求人力资源管理和开发能够有效地从理论和实践上支持和促进各方面的人员更好地参加工作，尤其是妇女、青年、少数民族者和已离退休者。针对这些情况和要求，人力资源管理部门必须及时改革管理制度，制定相应的新型而灵活的管理制度，如强化岗前教育、提供良好的培训、实行弹性工作制、减少工作日、缩短工时，延长假日等。

第二节 人力资源管理的基本职能

一 人力资源管理的目标指向

作为企业的基本管理职能之一，人力资源管理当然是为实现