

人力资源 管理实务

钟 凯 © 主编



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

人力资源管理实务

主 编 钟 凯

副主编 吕欣欣 聂 锐 谭铁莲 蔡 蕙

参 编 王莹钰 刘书敏 阮银玲

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实务 / 钟凯主编. —北京: 北京理工大学出版社, 2017. 8

ISBN 978 - 7 - 5682 - 4223 - 3

I. ①人… II. ①钟… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 145218 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 三河市华骏印务包装有限公司

开 本 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 18.25

字 数 / 434 千字

版 次 / 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价 / 68.00 元

责任编辑 / 李慧智

文案编辑 / 孟祥雪

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

前言

本教材是工商管理、人力资源专业学生熟练掌握最新人力资源管理实际操作技能的重要教学材料,既可成为高等院校相关专业的教材,也可成为人们自学人力资源实务的参考书。

本教材分人力资源基础管理实务、劳动合同管理实务、人力资源规划管理实务、组织架构及职务分析管理实务、人员招聘与录用管理实务、员工培训与开发管理实务、绩效管理实务、薪酬管理实务、职业生涯规划管理实务和劳动安全卫生管理实务共计十个模块,对人力资源管理相关体系的管理制度、操作指引、操作表单、操作案例等进行了完整阐述,并辅之以人力资源规划、劳动合同、职务说明书、校园招聘、入职培训、职务薪酬方案、个人职业生涯规划、安全事故处置等一系列由老师与同学交替组织的实际训练,共同构建了人力资源管理实务完整、丰富的授课体系。

一、开展人力资源管理实务教学的必要性

高等院校人力资源专业人力资源管理实务教学任务的提出,是基于对高等院校人力资源专业学生近年来的就业形势分析:

一方面,每年都有大批人力资源专业的毕业生加入择业大军,企业发展速度稳定,人力资源专业所需人才总量没有大的增长,造成本专业人才总量供需过剩,大量学生为寻找合适的本专业工作而苦恼;再加之很多企业从传统意义上将人力资源管理简单地定义为企业人事管理,从人才需求定位角度降低了人力资源专业人才的专业属性门槛,导致大量中职、高中乃至企业内部无学历人员加入本专业的竞聘行列,造成择业大军基数大大增加,成分复杂。

另一方面,近年人才及用工形式急转直下,从招工易、招工平衡迅速转向用工荒,企业人才大量向长三角等高速发展的内陆省份转移,各地区人才危机愈演愈烈,企业人才集体性的大规模流失比比皆是,众多企业面临强大的开工压力及薪资高速增长压力。加之地方劳动、安全执法力度加大,企业经营者对人力资源管理的关注度空前增强,企业对具有专业素养及底蕴、通晓现行法律、拥有广泛招聘人脉、拥有精湛培训能力的有一定从业经验的人力资源专业中、高级人才需求经久不衰。各大网站、历次政府组织的招聘现场会均放出大量的人力资源专业岗位,集中在人力资源助理、人力资源师、人事科长、人事经理、行政助理、行政专员、行政主任、行政经理等岗位。

流动性强,招聘活动活跃,从企业管理层面反映了目前人力资源管理工作的落伍。所谓“不能快速改善,逼不得已快速换人”,也从社会就业层面给人力资源从业人员造成了巨大的工作乃至生存压力。

综上所述,一方面,大量有志于人力资源工作的大中专毕业生择业困难;另一方面,大量企业每天都在招聘有技能和经验的行政及人力资源人才。

这就为我们人力资源专业的教师提出了一个严峻而又无法回避的课题:高等院校人力资源专业怎样培养各地区急需的人力资源专业高技能人才?

为了居安思危,逐步树立高等院校人力资源专业的高技能训练的领先优势,坚定地为社会培养高技能型人力资源管理人才,编者总结分析了人力资源专业近期教学管理实践,认为:高等院校人力资源专业快速开设人力资源管理实务课程,是创建开放式教学模式的需要,是适应就业形势的必然选择。

二、主要特色

(一) 将企业人力资源管理实践中的制度及指引类二级、三级文件导入人力资源专业的专业课教材

在院系主管教学领导的全力支持下,我们将企业人力资源管理实践中的制度及指引类二级、三级文件导入人力资源实务的专业课教材,包括人力资源管理规划、人力资源管理制度、组织构架及职务分析制度、内外聘业务指引、培训管理制度及入职培训课件、薪资管理制度及薪资方案、KPI考核实施细则、销售人员管理制度、安全福利管理制度等大量一线运营文件,使学生真正做到在通晓理论的基础上,增强企业实际作业能力,学以致用,处理企业现实问题。

(二) 将 HR 六大模块实务典型案例导入人力资源专业教材,由学生自主组织人力资源专业实训活动,锻炼危机处置能力

人力资源实务教学的一个突出特点,就是每一部分的教学都可以根据目标教学法的原理,采用情景教学展开,并最终形成一个完整的问题解决方案。这一完整问题解决方案的形成过程,既应用大量的人力资源管理的专业知识与技法,又遵循一定的业务流程,采用相应的表单链接。

我们围绕教学重点,在人生规划、HR 规划、职务分析、招聘、培训、薪资、考核、安全福利等环节精心挑选实务典型案例导入教材,通过案例介绍—理论教学—实训作业的三段式教学模式,务求实效,实现学生会实际作业。

(三) 将企业新兴人力资源管理技术补进人力资源管理教材体系

我们在人力资源管理实务教材中专门编辑了组织构架管理、KPI 管理的教学内容,系统地介绍了这些在人力资源管理专业实践中正在广泛采用的管理技术,逐步实现企业现实运营技术与人力资源教学的有效搭接。

(四) 将企业人力资源计算机管理系统作为人力资源管理教材的开篇内容

现代企业的人力资源管理,已经全面进入信息化和自动化阶段,学生必须掌握人力资源管理的 F3 计算机管理系统或 OA 自动化办公系统或 ERP 系统,否则,将被淘汰。

三、编撰分工

钟凯任本教材主编,吕欣欣、聂锐、谭铁莲、蔡蕙任副主编,王莹钰、刘书敏、阮银玲参编,编写具体分工(按编撰模块为序)如下:钟凯负责模块一、模块三、模块四的编写;吕欣欣负责模块八、模块十的编写;聂锐负责模块六、模块九的编写;王莹钰负责前言、模块二的编写;刘书敏负责模块五的编写;阮银玲负责模块七的编写;谭铁莲和蔡蕙也投入编写工作。

本教材在编写过程中,得到相关院系、班主任及同学们的大力支持与协助,梁茂丹、钟颖怡、班妙玲、黎威娜、杨晓荣、陈素贞、周琼梅、陈梓婷、兰彩云、方少明、董航、谭圣

培、曾晓、熊非敏、陈萍、张海连、陈丽芳、陈丹丽、陈玉敏、陈仲儒、吴林舒、叶佳敏、陈素雯参加撰稿，在此一并表示感谢！

本教材参考并引用了有关文献资料，在此表示由衷的感谢。

由于编者水平有限，书中不足及错误之处在所难免，敬请读者和同人提出宝贵意见并批评指正！

我们坚信，通过人力资源管理实务的学习，“练中学、学中练、学生自主、自助成才”之路必定越走越宽。

编 者

模块一 人力资源基础管理实务	(1)
第一单元 人力资源基础管理综述	(6)
第二单元 企业人力资源计算机管理系统	(9)
第三单元 企业人力资源基础管理制度	(18)
第四单元 企业人事档案管理制度	(25)
第五单元 人力资源管理建议实训	(28)
模块二 劳动合同管理实务	(30)
第一单元 劳动及劳动合同法概述	(31)
第二单元 企业劳动管理相关制度	(44)
第三单元 标准劳动用工合同范例及劳动合同管理表单	(47)
第四单元 签订劳动合同实训	
——一份大学生寒假打工的临时用工合同	(52)
模块三 人力资源规划管理实务	(54)
第一单元 人力资源规划概述	(54)
第二单元 人力资源规划管理制度及表单	(63)
第三单元 人力资源规划实训	(70)
模块四 组织构架及职位分析管理实务	(73)
第一单元 组织构架管理概述	(75)
第二单元 职位分析概述	(78)
第三单元 职位说明书的编写	(87)
第四单元 编制组织构架图及职位说明书管理制度	(95)
第五单元 企业组织构架图及职务说明书范例	(98)
第六单元 编写人力资源部门组织构架图及职务说明书实训	(102)
模块五 人员招聘与录用管理实务	(104)
第一单元 人员招聘与录用概论	(107)

2 人力资源管理实务

第二单元 人员招聘与录用管理制度	(121)
第三单元 人员招聘与录用常备文件及表单	(125)
第四单元 校园招聘及其实训方案	(134)
模块六 员工培训与开发管理实务	(140)
第一单元 员工培训管理概述	(141)
第二单元 培训与开发方法	(151)
第三单元 培训制度的建立与推行	(156)
第四单元 企业培训制度及表单	(157)
第五单元 运用 KPI 绩效考评技术,学生自主组织培训教学	(165)
模块七 绩效管理实务	(171)
第一单元 绩效管理概述	(173)
第二单元 目标管理与绩效考核	(184)
第三单元 绩效管理的相关制度及表单	(194)
第四单元 绩效管理实训	(200)
模块八 薪酬管理实务	(203)
第一单元 薪酬管理概述	(207)
第二单元 企业薪资管理制度	(226)
第三单元 运用目标教学法 组织薪酬教学实训	(229)
模块九 职业生涯规划管理实务	(236)
第一单元 职业生涯规划管理概述	(238)
第二单元 企业职业生涯规划管理制度	(251)
第三单元 个人职业生涯规划样表	(254)
第四单元 职业生涯规划演讲比赛实训示例	(259)
模块十 劳动安全卫生管理实务	(261)
第一单元 劳动安全卫生管理概论	(262)
第二单元 安全生产条例的相关规定	(275)
第三单元 企业安全管理制度	(277)
第四单元 工伤事故典型案例流程回放	(278)
参考文献	(282)

人力资源基础管理实务

学习要点及目标

了解人力资源基本概念与原理；了解人力资源计算机管理系统七大模块内容；掌握人力资源八个模块的基础管理制度；掌握人力资源档案管理技能；掌握人力资源建议的实用公文写作技能。

引导案例

迈向战略角色——一家公司的人力资源管理和组织转型

1. 裕安集团背景

裕安集团创立于50年前，最初只在一个行业领域内经营，经过一段时间的发展之后，扩展到其他的一些行业。最近，裕安集团成立了几个慈善基金会，将其利润回报社会。裕安集团是一家中等规模的公司。该公司奉行“以人为本”的经营原则，目标是“回报社会”和“提高生活品质”。

尽管裕安集团是作为一个家族企业创立的，但是它并没有像家族企业那样运作。公司的绝大多数高级管理者是专业的管理人员，潘先生是目前家族中唯一一个涉及公司业务的成员。他以前不仅学过管理，而且学过哲学，因此，中国文化对他的管理行为有很深的影响。

潘先生在公司中扮演着“父亲”的身份，无微不至地关怀他的员工。另外，他对员工也抱以很大的希望，就像父亲对孩子一样公开地表达他的感情。如果员工不能达到他的希望，他就会直言教导他们。

2. 陈艾娃

刚接任公司人力资源这一新职位时，艾娃忧虑重重。前任人力资源主管只负责两三个公司，而艾娃要负责11个公司。她可以把她的手下从6人增至10人，但是与以前相比，人力资源部门的工作负担还是重多了。而且，艾娃还有其他许多事情要做。

来这里之前，艾娃做了8年的一线管理工作，需要对利润负责。她以前的工作包括顾客支持、项目管理和行政工作。世界级竞争和向往卓越的追求激励着艾娃。

面对新的工作，艾娃首先担心的是整体的竞争力。凭借以往的经验，艾娃意识到全球竞

争在世界每一个行业和每一个地方都日益激烈。如果裕安集团不具备竞争力,就无法生存。艾娃知道,保护股东的利益至关重要,她感到要确保公司的生存和发展就必须进行改革,而人力资源部肩负着变革先锋的责任。

因为裕安集团50%以上的收入都来自国内市场,所以艾娃认为其他高级经理并没有意识到应该在全球范围内发展业务。绝大多数经理仍然倾向于把精力放在当地市场,沿袭过去成功的做法。艾娃担心他们没有足够的开拓精神去面临即将到来的新的挑战。

艾娃在商业和人力资源管理方面的观念来源于她攻读学士和工商管理硕士(MBA)时所学的课程。以前在一家跨国高技术公司工作时,她曾多次参与全球商务实践活动。那家公司的经营哲学是:人力资源部门的角色(招聘、绩效评估等)的80%应该由一线经理处理,只有20%是由人力资源部门负责完成的。最重要的是,艾娃相信,人力资源部门必须成为战略性的,不仅完成人事管理工作,而且在重要的公司决策中起着关键作用。

3. 变革一:员工月会取代了年度公司旅游

艾娃开始新工作后面临的问题之一就是取消集团下属一家公司的年度旅游活动。过去,员工可以去自己感兴趣的地方旅游一两天,由公司付费(家属也可以按一定的补贴比率参加)。因为这种旅游利用工作日,所以它的另一个好处就是享受额外的有薪假期。这是一种受到普遍欢迎的福利,在相当长的一段时间内,裕安集团的员工们享有这种旅游福利。但是由于商务萧条,公司必须取消这种旅游,而这将导致士气低落。

因此,艾娃需要找到新的办法来激励员工,于是她与她的手下一起想出了召开一种非正式员工月会的主意。员工们和经理以庆祝会的方式聚在一起,引见新员工,颁发奖金,分享公司新闻,员工还可以向管理阶层提出问题。

4. 变革二:一切从员工调查开始

为了了解员工对于组织文化、管理体系和士气的态度,艾娃从当地大学中聘请了一位研究生,来帮助人力资源部门设计一个员工调查,以此获得更多的信息。艾娃解释了她做这次调查的想法:“绝大多数传统的金字塔形的组织是命令—控制的模式,在这样的组织中,许多人常疲于救火,解决眼前的问题。同时,因为没有得到授权,每位员工能够发挥的创造力微乎其微。而且,顾客并不满意。”“这样,我们全部的经营哲学就是首先使我们的顾客满意;之后使我们的员工满意;最后才是使公司的首席执行官和股东们满意。这个顺序不能错。”

人力资源部发出700份员工态度调查报告,收回500多份。从这些问卷中,人力资源部确定出员工不满意的地方,并制订了一份行动计划予以改进,计划号召进行多项变革。人力资源部将做一个有关薪金的调查,对裕安集团及其竞争对手的薪金进行比较,以变革绩效评估和奖金分配体系、晋升决策及出勤系统。我们会重新考虑旅游活动,并将制订食堂福利计划。

在一年内,上述所提及的行动方案,有些已付诸实现。在薪酬调查的结果出来之后,增加了销售人员的底薪,使之更具有竞争力。对绩效评估系统也进行了改革,这使得绩效得分能够更正常地分布,新的计算机化的出勤系统使员工可以在电脑上提出请假申请。人力资源部参考了一家外国高新技术公司采用过的食堂福利方法,着手建立一套能满足裕安集团员工的不同需求的方案,还计划每两年开展一次员工调查。

5. 变革三:组建新的绩效评估系统

调查导致的一项行动就是引入了一个新的绩效评估系统。艾娃解释说,月度会议对于员

工理解新的绩效评估系统和系统变革的原因有利。在她刚开始这项工作时，有90%以上的员工的绩效评分在85分以上。但是，顾客的满意度调查显示的比例却没有这么高。

艾娃对这两个数字之间的差距很关心，“我告诉他们，也许我们对自己太宽容了。我们如果对自己和我们的员工继续这样宽容下去，就会沦为平庸者。我们将失去力量，对吗？所以，我们必须保持精干，富于竞争力，唯一的解决办法就是对自己严格要求，改变平庸者的标准，追求卓越”。

在新的系统中，绩效评估分数会在公司中正常分布。正像艾娃解释的那样，“分布偏向于积极的方向，但是这比过去正常多了。我不强迫一个正常的分布：80~85分是一般的正常的绩效，不可能使每个人都在90分以上。世界贸易组织将带来全球竞争者，顾客正提出更多的要求，我们需要更有竞争力”。

在过去的绩效评估系统中，对于与工作相关的条款，经理们可以打100分，这是一种完全自由的方式。公司间没有共同的条款或核心价值观。正如艾娃所说：“对于这样一个拥有11个公司的多样化经营的集团来说，公司文化和核心价值观是非常重要的。我们在不同的行业使用着不同的语言。我们需要一种共同的交流方式，以便达成共识和团队合作。”

新的系统对于管理者和下级做了同样的限定，评估的50%取决于任务和项目的结果，另外50%取决于贯彻公司核心价值观的能力。这些价值观包括：

- (1) 顾客的满意度。
- (2) 领导能力。
- (3) 团队合作。
- (4) 员工发展。
- (5) 执行能力。
- (6) 生产率。
- (7) 创造力和创新能力。
- (8) 内部控制。

艾娃认为：“如果一位领导只是在预算范围内，以可以接受的质量按时完成了所有的项目，那么他只能得60分。如果他能够贯彻公司的价值观与他的工作团队中的共同价值观，并且在日常行为中体现这些价值观，那么他可能会得90分。我们加入了价值观的部分，并强调目标管理，这是最主要的区别。”

新体系的另一方面是为每一位员工制订一份发展计划。经理经过其员工的同意后写出计划书，包括明确的时间和框架，注明每一项计划的完成时间。艾娃发现，实际上，有些员工代替他们的上级编写自己的发展计划，而且其中一些目标太笼统了。艾娃很担心这部分计划无法持续下去。

“人们对于计划的实施可能并不当真。因为这是第一次，所以必须检查实施情况。实施过程中总是会出现问题，原因多数是经理认为对人员的管理不是他们的责任。他们认为，‘如果他们（员工们）缺乏技能，就把他们送到培训中心去。’”

6. 变革四：创建新的红利分配体系

由员工态度调查引起的另一项体系改革是红利分配体系。过去，公司只是公布一下红利的数目，员工们不能（从正式渠道）把这个数目与竞争者的红利进行比较。但是，现在的

月度会议上，人力资源部门可以向大家做出解释。

根据人力资源部门所做出的标杆研究（下面会介绍到）的情况，艾娃能够使员工们明白，与同行业的其他公司相比，他们将获得多少红利。根据艾娃提供的信息，裕安集团的员工分红与绝大多数竞争对手的水平基本相同。在月度会议上，人力资源部门还公布了影响红利数目的公司收入和利润水平。

在新的体系下，每个员工的红利依旧与他的绩效评估挂钩。在一次月度会议上，人力资源部门宣布了绩效评估等级与红利挂钩的新的办法。正像艾娃解释的那样，“我们把分配红利的办法透明化，让每个人都知道。我们要做的是非常透明。我们想通过这样做，使每个人都明白这不是‘黑箱作业’，使每个人都了解游戏规则并且相信这个体系的公平性”。

7. 变革五：标杆研究

艾娃发起的另一个重要项目就是标杆项目。人力资源部的职工走访了6家公司，其中4家是竞争对手，另外两家是其他行业的领先者。它们按照多种重要的公司绩效衡量标准收集数据，包括：生产率指标，招聘、工作轮换和培训系统，福利以及薪酬管理。

标杆研究收集到的这些信息有助于发现裕安集团哪些地方需要改进。艾娃指出：“我们努力使他们（员工们）的注意力向外转移，去关注我们的竞争对手。这样，我们就知道我们不是最好的，必须再努力。”

艾娃举了一个很有趣的例子：“竞争对手的专业人员可以在多个部门工作，比如计划、服务、销售或者审计，他们的职业道路很宽。可是裕安集团的专业人员只局限于技术工作。他们没有什么机会接触这么多的部门。这就是三五年之后他们投向我们的竞争对手的原因。我们成了竞争对手的培训学校，真遗憾！”

8. 变革六：管理才能诊断

人力资源部进行的另一个项目是管理才能诊断。另一位研究生帮助他们设计了一个调查问卷，发给集团内的66名经理。诊断结果显示出一些共同的、积极的结论：裕安集团的经理们努力工作、勤奋、有时间观念、诚实、正直、关心获利能力；他们需要进一步培养的能力有创造能力、培训能力、员工发展能力及书面交流能力。

这次诊断之后，人力资源部门针对管理阶层的能力培养做了许多计划和开发工作，包括对高层和中层经理的培训。但是，潘先生却觉得没有必要，他认为一个人的领导作风是天生的。因此，他相信培训不会带来什么帮助。

9. 变革七：战略主导的人力资源部门

艾娃对于人力资源部门的观点与传统观点截然不同。她想使未来的人力资源部门成为一个变革者。为了响应不断加剧的全球竞争，艾娃为人力资源部门制订了一个历时五年的组织转型计划，以改变公司文化、组织结构、基本的人力资源体系和流程。艾娃这样描述她的远景，“我的五年计划是将50%的时间用于行政管理，另外50%用于战略的实施。如果我们将日常工作标准化，使用计算机，再选择正确的外包伙伴，那么我们就把宝贵的时间更多地用于组织转型管理”。

艾娃刚刚担任人力资源管理，就组建了自己的部门，以确保这一远景目标的实现。她召集全体人力资源部门员工举行了一个共同的远景会议，一起确定部门的使命和价值观。员工们将人力资源部的角色概括为在以下三个方面完成内部顾问的职能：

- (1) 人力资源顾问, 提供专业知识以影响最高管理层的商业决策。
- (2) 问题解决者, 扮演变革管理中的项目经理。
- (3) 战略伙伴, 与最高管理层一起工作。

人力资源部还制订了他们的年度计划, 即以下四个方面的目标:

- (1) 加大人员发展。
- (2) 人力资源体系标准化。
- (3) 修订薪酬和福利体系。
- (4) 组织文化变革。

针对以上四个方面中的每一项, 艾娃和她的工作小组都拟订了一份长长的清单, 列出了要完成的相关任务(包括许多前面已经谈到的问题)。

他们还通过讨论和投票表决, 将部门的核心价值观念定义为:

- (1) 具有影响力的战略伙伴。
- (2) 富于创造性与创新性。
- (3) 热情的、人性的、愉快的工作生活。

10. 变革八: 目标管理——人力资源部的员工

艾娃与她的员工密切合作, 并且尽量以专业的方法管理他们。例如, 艾娃曾说: “我喜欢读管理方面的文章。我把这些论文译成中文交给员工们看, 然后我们一起讨论。我们尝试着结合实际需要对这些思想稍加变动。”

艾娃渴望裕安集团更具有竞争力。在这种情况下, 每一个人, 包括艾娃自己, 都认为工作负担的确太重了, 尤其是与前任主管那时的情况相比。艾娃的领导风格也与之前的十分不同。以前的风格是鼓励每个员工发展自己的专长, 但现在更多的是以目标管理为导向。过去, 每个人只是做自己专业领域内的事情, 现在却有一个更大的部门远景, 每个人都应该为实现它而有所贡献。

艾娃很强调战略。仅仅比竞争对手的人力资源部门做得更好是不够的, 她的人力资源部要将人力资源与组织的长期生产力、利润和竞争力联系起来。艾娃擅长使人力资源部门的员工了解组织其他方面的情况, 尤其是财务。她还向他们传达来自最高层的信息, 无论是好消息还是坏消息。过去, 弗里克斯总是不让员工知道任何坏消息。艾娃与弗里克斯的另一个重要区别就是她的坚持不懈。过去, 当出现什么问题, 而弗里克斯和部门的员工又无法解决时, 他们就会停止做这个项目。不同的是, 如果艾娃不能达到她的目标, 就只会不停地尝试。实际上, 她的以目标为导向的作风在公司是出了名的。

为了更具有战略性, 艾娃认为需要标准化和简化人力资源部门的日常工作。因此, 艾娃很注重将工作结果形成文件。艾娃要求人力资源部的员工把他们做的每件事都记录下来, 甚至召开会议和他们回顾人力资源工作流程并使之标准化。

艾娃想在人力资源部门中推行 ISO 9002, 来简化行政管理和工作流程。在她的坚持下, 人力资源部门一年内完成了七个关键流程的标准化, 包括面试和配备人员、绩效评估、工资、年度红利分配、培训、考勤记录和保险。

由于现在人力资源部的员工是按公司分配工作, 而不是按职能分配工作, 因此不像以前那样存在很多工作重叠, 也不存在那么多的相互影响的因素。基本上, 每个人做自己的工作, 不需要经常与别人商量。因为每个人的工作负担都很重, 所以每个人都急于尽快结束

议,这进一步减少了相互影响的时间。

人力资源部门的员工工作非常辛苦,而且工作时间很长,经常要到晚上八九点甚至十点钟。当然,艾娃也是如此。员工们认识到她的职业态度和敬业精神,也从她身上学到了很多,这些对他们的职业生涯是很有帮助的。但是,工作负担实在太重了,用很短的时间来完成这么多的项目,总是会有紧迫感和压力。

现在,在人力资源部工作了大约一年以后,艾娃回顾她都做了些什么。尽管人力资源部完成了许多重要的项目,但是还有许多关键项目没有被最高管理层批准,艾娃不知道潘先生是否会同意这些项目。人力资源部的工作是有创造性的,正成为最高管理层一个有影响力的战略伙伴,然而人力资源部的员工却感觉不到快乐,因为他们的工作负担太重了。

她该怎么做?她正领导着人力资源部和公司走向一条正确的道路吗?她是否让员工觉得压力太大了?她是否应该继续坚持做那些她觉得正确的事情呢?

第一单元 人力资源基础管理综述

1. 人力资源管理(HRM)概述

(1)完整的资源是指在自然界和人类社会中可以用以创造物质财富和精神财富的,一切可被人类开发和利用的客观存在。而在各种资源中,人力资源是具有非常明显的特殊性的一种社会资源。

(2)世界上的资源可分为四种:

- ①自然资源;
- ②资本资源;
- ③人力资源(第一资源);
- ④信息资源。

2. 人力资源的概念

1) 人力资源(Human Resources)

人力资源指能够推动整个经济和社会发展的、具有智力劳动能力和体力劳动能力的劳动者的综合。

微观角度:

人力资源是指一个组织(包括企业、公共部门以及非营利机构)的全体成员所拥有的有助于实现组织战略、达成组织目标的潜在体力和脑力总和。

2) 人力资源的构成

人力资源外在要素——量的管理;

人力资源内在要素——质的管理;

人力资源的构成——数量、质量。

人力资源的绝对数量,是指一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数。(宏观角度)

人力资源的相对数量,用人力资源率表示。

人力资源率指人力资源的绝对数量占总人口的比例,是反映经济实力的重要指标之一。

3. 人力资源的特点

- (1) 能动性;
- (2) 双重性;
- (3) 再生持续性;
- (4) 社会性。

4. 人力资本

人力资本是指依附人体体力和智力所具有的劳动价值的总和。

人力资本的特征：生产性（最基本的性质）、稀缺性、可变性和功利性。

5. 人力资源管理的概念

人力资源管理指在科学发展观指导下，为实现组织和个人当前及未来发展的需要，对组织所拥有的人力资源进行有效开发、合理利用和科学管理的活动过程。

6. 人力资源管理的产生与发展

人力资源管理问世于 20 世纪 70 年代末，发展如下：

- (1) 人事管理初始阶段——经济人；
- (2) 科学管理阶段；
- (3) 工业心理学阶段——社会人；
- (4) 人际关系管理阶段；
- (5) 人事管理让位与人力资源管理阶段。

7. 人力资源管理的原则、功能与内容

1) 人力资源管理功能

HRM 功能 1：获取——运用科学的方法引入最合适的岗位人选，包括人力资源规划、招聘、录用。

HRM 功能 2：整合——使员工间和谐相处、协调共事；创造适合员工发挥其积极性、主动性、创造性的工作条件。

HRM 功能 3：奖酬——针对员工对组织的贡献给予奖酬。

HRM 功能 4：调控——对员工的工作成果、劳动态度、技能水平等做出全面考核和鉴定，对企业的文化氛围、员工的士气等进行公平合理的调整、分析、评价与控制。

HRM 功能 5：开发——通过教育、培养、训练，促进员工知识、技能及综合素质提高，保持竞争力。

2) 人力资源管理原理

人力资源管理原理包括系统优化原理、能级对应原理、激励强化原理、反馈控制原理、动态适应原理、弹性冗余原理、要素有用原理、互补增值原理、公平竞争原理和同素异构原理。

3) 人力资源管理的内容

人力资源管理的内容包括人力资源规划、职务分析、招聘与甄选、培训与开发、绩效管理、薪酬与福利、劳动安全和劳动安全与卫生。

8. 人力资源管理目标及任职要求

1) 人力资源管理的具体目标

- (1) 创造良好的工作环境；

- (2) 增加工作满足感;
- (3) 增强员工的责任感与义务感;
- (4) 发挥员工的积极性与创造性;
- (5) 减少员工流动;
- (6) 提高劳动生产率;
- (7) 开发人力资本;
- (8) 创造竞争优势;
- (9) 实现组织目标。

2) 直线经理在人力资源管理中的职责

- (1) 人员的岗位调配;
- (2) 参与新员工的选拔与训练;
- (3) 改进员工的工作绩效;
- (4) 营造和谐的工作关系;
- (5) 解释公司政策与工作程序;
- (6) 控制劳动成本与管理费用;
- (7) 激发下属的工作积极性;
- (8) 保护员工的健康与改善工作环境;
- (9) 人力资源管理的其他职责。

3) 人力资源专业人员在人力资源管理中的职责

- (1) 建立人力资源管理程序;
- (2) 开发人力资源管理途径;
- (3) 选择人力资源管理办法;
- (4) 监控人力资源管理过程;
- (5) 评价人力资源管理实践;
- (6) 提供人力资源管理咨询服务;
- (7) 掌握最新的人事法规和发展趋势。

4) 人力资源管理者应具备的知识与能力

人力资源管理者是指组织内专职从事人力资源管理工作的专业人员,尤指组织内中高层人力资源管理人员。

人力资源管理者应具备人力资源管理的专业知识,企业运营知识,法律、经济方面的知识。

5) 人力资源管理者应具备的能力(八大能力)

人力资源管理者应具备领导能力、组织变革能力、解决问题能力、合作能力、创新能力、时间管理能力、沟通能力和学习能力。

6) 成功人力资源管理者必须重视的关键问题

- (1) 关注三个衡量标准(利润、成本、时间);
- (2) 任何事都要先规划再执行;
- (3) 以自己的实际行动向企业管理决策者传递一种紧迫感;
- (4) 能使用一种可以被度量、能被证实的语言;

- (5) 人力资源目标和计划必须生动形象；
- (6) 采用渐进的方式逐步实现目标；
- (7) 人力资源管理应该得到决策者和经营者的支持；
- (8) 要想获得成功，必须对目标进行透彻的分析；
- (9) 人力资源管理者应当权责对等；
- (10) 让所有人主动介入人力资源管理；
- (11) 让所有员工成为您的客户；
- (12) 人力资源管理者应该熟悉企业经营。

第二单元 企业人力资源计算机管理系统

现代企业的人力资源管理，已经全面进入信息化和自动化阶段，员工必须掌握人力资源管理的 F3 计算机管理系统或 OA 自动化办公系统或 ERP 系统，否则将被淘汰。

基于这一认识，我们在人力资源管理授课之初，将企业人力资源管理的人事、考勤、薪资、计件、安全、订就餐、验厂七大计算机管理系统的相关知识及模块构成、操作技术传授给本专业同学，使大家一接触人力资源专业课程，就形成计算机系统管理的整体概念。

1. 人事系统

人事系统包括员工入职到离职的全过程，提供丰富的统计分析报表。通过人事软件可以即时全面掌握企业人员的流动情况。人事软件主要功能如表 1-2-1 所示。

表 1-2-1 人事软件主要功能

一级模块	二级模块	人事系统三级模块	人事系统功能说明	模块说明
人事系统	基础资料	人事基础参数	用以设置工号生成规则、逻辑卡号产生方式、试用期/离职日期默认值、图像保存路径、身份证阅读器型号等基础参数	基本模块
		人事分类编码	统一管理人事模块中一些通用项，如性别（男/女）、学历（小学/高中/本科等）、婚姻状况（未婚/已婚/离异）等	基本模块
		区域民族设置	用以设置各国家中民族、籍贯信息	基本模块
		集团公司资料	用以设置公司或集团（及其分公司）相关资料	基本模块
		集团组织架构	用以设置公司的组织架构（不限制级别/层次）	基本模块
		职等职级设置	用以设置员工职务等级与岗位等级	基本模块
		职务基础资料	设置公司所有职务类型	基本模块
		岗位基础资料	设置公司各部门岗位	基本模块