

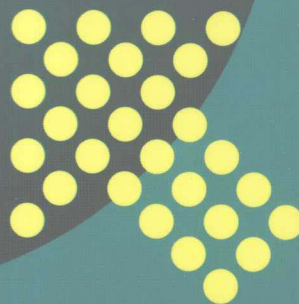
21世纪高等学校规划教材



RENLI ZIYUAN GUANLI

人力资源管理

宗蕴璋 主 编
方文辉 孙春军 副主编



中国电力出版社
<http://jc.cepp.com.cn>

21世纪高等学校规划教材



人力资源管理

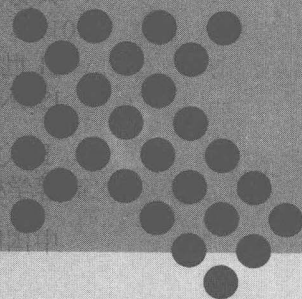
RENLI ZIYUAN GUANLI

主 编 宗蕴璋

副主编 方文辉 孙春军

编 写 秦红霞 沈怀荣

主 审 石兴国



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

内 容 提 要

本书为 21 世纪高等学校规划教材。

本书立足于人力资源管理学基本理论,以培养应用型人才为目标,是新一轮 21 世纪高等学校规划教材之一,由富有企业人力资源管理教学 and 实际经验的教师以及企业的 CEO 共同编写完成。

本书根据人力资源管理的规律和特点,划分为六大模块:导入篇(总论、职业道德与职业技能、人力资源战略与规划)、选人篇(工作分析、员工招聘)、用人篇(员工使用、绩效考评)、育人篇(员工培训、职业生涯管理)、留人篇(薪酬管理、员工激励)和综合篇(劳动关系管理、国际人力资源管理)。

本书紧密结合当前我国人力资源管理领域的实践、国家人力资源师考试的内容以及一些经典案例,从强化培养操作技能角度出发,较好地体现了人力资源管理的理论知识与实际应用,具有简明、实用和可操作性强的特点。在体例上注意形式的丰富性与多样性,教材内容兼顾了课堂讲授、课内作业与课程实训和课外自学等全部教学环节的需要,可适应按不同的学时组织教学和进一步扩展知识的需要。

本书主要作为普通高校经济管理类专业本科教材,也可作为相应专业、高职高专教材以及非经济管理类本、专科选修课教材,作为国家人力资源师考试的辅助教材以及成人教育和继续教育相关专业的教材。对于从事人力资源管理的研究人员和企业高、中级人力资源管理人员,本书也不失为一本实用有益的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 宗蕴璋主编. —北京: 中国电力出版社, 2010.2

21 世纪高等学校规划教材

ISBN 978-7-5083-9789-4

I. ①人… II. ①宗… III. ①劳动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 217165 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://jc.cepp.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2010 年 2 月第一版 2010 年 2 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.25 印张 439 千字

定价 29.20 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

21 世纪高等学校规划教材
(经济管理类)

编 审 委 员 会

主 任：石兴国

委 员：朱智洺（河海大学）

李时椿（南京财经大学）

盛宇华（南京师范大学）

施金龙（江苏科技大学）

刘建民（西南政法大学）

陶 萍（哈尔滨工业大学）

毛良虎（江苏工业学院）

宗蕴璋（常州工学院）

李宗民（中原工学院）

出版说明

21 世纪是一个世界经济与社会进行重大变革和创新的世纪,也是一个充满历史机遇和严峻挑战的世纪。世界进入和平与发展的时代,人类社会进入与自然界和谐相处的时代。在世界经济和社会发展取得巨大进步的同时,资源、环境、体制和管理等各种深层次问题也突显出来,最近发生的全球性金融危机和经济衰退就是明证。从 20 世纪 70 年代末开始的改革开放,深刻地改变了中国的面貌。社会主义市场经济体系的建立,使中国成为保持着有效宏观调控的市场化国家;加入世界贸易组织之后,中国经济更加主动地融入经济全球化进程中。三十年来,中国经济高速持续稳定增长,社会财富充分涌流,人民生活水平显著提高。我国在全面建设小康社会的同时,提出以科学发展观构建和谐社会,并推动构建和谐世界的战略构想。科技和管理是推动经济和社会发展的两个轮子,管理在今天承担着更加重要的职责。

21 世纪是一个世界管理科学深化发展的世纪,也是中国特色的管理科学体系形成的世纪。从 20 世纪 80 年代起,管理科学发展进入第五个阶段,这个阶段被称为“后现代管理”或“第五代管理”即最新管理阶段。最新管理理论的丛林由数十种管理理论组成,其主要特点是系统性、权变性、艺术性、实用性、战略性和文化性,并呈现出多样化、学科化、柔性化、集成化、人本化和东方化的发展趋势。改革开放以来,我国引进了西方管理理论,与我国管理实践相结合,取得了显著的成效。但事实也告诉人们,中国文化在人性假设、与自然的关系、与他人的关系、行为模式、时间定向、空间概念等维度上具有与西方文化不同的特色,中国有以人为中心的管理传统;在处理人与自然及社会的关系上强调“中庸”、“和为贵”,认为“管理的本质是和谐”;管理手段更多地诉诸于道德,管理方式倾向于注重人的感情需要的柔性管理等,表现出中国管理人文伦理的合理内核,这是中国管理的优势和长处。应当说,中国管理与西方管理从不同的角度揭示了管理规律,各有千秋,都是人类文明的结晶,应该将西方管理理性的科学内核和中国管理人文伦理的合理内核相结合,作为基本思维形式,建立具有中国特色的管理科学体系,这是 21 世纪中国管理理论和实践工作者的历史使命。

中共中央、国务院《关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出:“当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国力竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量,这对于培养和造就我国 21 世纪的一代新人提出了更加迫切的要求”。目前,我国高等教育正由“精英教育”模式向“大众教育”模式转变。应用型高等学校为更好地满足经济社会发展的需要,正在努力解决传统人才培养模式单一化与社会人才需求多样化的矛盾,将主要目标转向培养生产、建设、管理、服务第一线的高素质应用型人才。在教学模式中倡导素质教育、创新教育、自主教育、全人教育相结合的现代教育理念,以培养学生的基本素质和科技与管理等应用能力为主导,强调学用结合、学做结合、学创结合、产学研合作,造就多元化、复合型人才。研究型高校也在增开各种应用型课程。而培养更多高素质的经济管理类人才,已成为我国各类高等学校共同的重要任务。

教材是教学的主要依据,也是教学改革的重要环节。种种设想和试验,大都要通过教材建设来体现。许多高等学校提出了创特色、树品牌的目标。品牌学校要有品牌专业、精品课程。在大多数高等学校中,经济管理类本科专业通常是重点专业。课程建设是专业建设的重点,而能否采用既便于教学,又有创新和特色的精品教材,则是课程建设的关键。正是为了适应教学改革的需要,中国电力出版社从2003年起组织全国几十所高等学校,组织编著并出版了一批“21世纪高等学校规划教材”,其中,许多教材被评为“普通高等教育‘十一五’国家级规划教材”。在此基础上,追随学科发展和知识更新的步伐,从2009年起将组织编著和出版新一轮“21世纪高等学校规划教材”,经济管理类教材便是其中之一。

新一轮“21世纪高等学校规划教材(经济管理类)”编著出版的宗旨是:体现现代教育理念,依据对教学内容和教学方法的精心策划,建设一批符合新型人才培养目标和培养模式的,以应用型教育为特色,中西结合,有创新性,能反映管理科学最新发展成果和教学改革实践经验的新一轮的经济管理类精品教材。规划教材的具体特点如下:

(1) 明确目标。围绕人才培养目标,体现现代教育观念——素质教育、创新教育、自主教育、全人教育,注重人才培养计划的整体性,在明确本专业培养目标、本课程与其他主干专业课程的衔接、交叉、分工关系的基础上,确定本课程的性质、任务和教学目标,确定课程的内容和整体结构。

(2) 立足基础。以本课程本科教学大纲为指导,有明确的基础理论、知识和技能的目标系统。对主要概念、结论和方法的表述清晰、准确、通俗、规范,并阐明它们之间的内在联系,力求使学生既知其然,也知其所以然。

(3) 突出应用。本着强化素质和能力培养的精神,与应用型教学方式相匹配,注重养成学生的科学思维和创新精神,并把重点放在概念、结论和方法的实际应用和技能训练上。紧密结合当前经济管理实践中遇到的热点问题,重在提高分析问题和解决问题的能力,并掌握自主学习和知识更新的能力。

(4) 注重实践。根据加强实践性教学环节的要求,对理论讲解部分和实践教学部分的内容比例、学时分配和教学资源等全面考虑、合理安排。教材结合实例介绍理论,着重讲解当前人才培养所需的内容和关键点,尽量采用模块化组织,以案例或问题引出和阐述概念与知识,文、图、表有机结合,便于学生理解与记忆。计算部分,尽量应用计算机技术。教材编著注意准确性和统一性。做到取材翔实,概念定义确切,推理逻辑严密,数据可靠准确;全书名词、术语前后统一,数字、符号、图、表、公式书写统一,文字与图、表、公式配合统一,从而提高理论讲解的有效性。同时教材还包含大量例题、实战训练和操作、案例分析等实践教学内容,兼顾作业、复习、考核和自学等教学环节的需要。

(5) 结构优化。强化基础核心,突出重点难点,并保持一定的弹性。考虑到各课程在高等学校中学时安排不同以及拓宽知识面的需要,既着重介绍必须掌握的基本内容,又以知识链接、知识博览、人物介绍等形式介绍与本学科前沿发展相关的拓展性内容。

(6) 内容创新。在研究和借鉴国内外最新同类优秀教材的基础上,博采众长,吸纳本学科发展前沿新成果,结合作者教学科研和实践经验,在融会贯通的基础上,对教材知识体系进行创新,形成特色。力图在经济管理中实践以人为本、全面协调、可持续发展的科学发展观,在经济活动中体现以和谐为目标,在形成具有中国特色的管理模式上进行探索。

(7) 集体创作。教材作者大都是多年在教学科研第一线工作的主讲教师,有的教师还具

有教学和其他专业职称“双师”资格。采用集体创作方式，实行了老、中、青结合，来自不同的高等学校的作者各展所长，融合多方面的教学改革成果，扩大教材的实践考验面。

（8）适用面广。如上所述，教材着力体现科学性、实用性和可操作性的统一，基础性和拓展性的统一。教材还附有电子教案等支持性资源，为选择、购买和使用者提供便捷周到的服务。教材主要适用于经济管理类相应专业本科教学，同时也可供相应专业研究生教学或高职高专教学参考，并可作为成人教育、继续教育、干部培训教材和管理干部业务用书。

编著新一轮“21 世纪高等学校规划教材”是一项任重而道远的教材建设工程。我们欢迎工作在教学科研工作第一线的教师们参与这项工程，完善高质量的经济管理类教材体系，并希望全国高等学校的师生们在教学实践中积极提出意见和建议，以便对已出版的教材不断进行修订，为社会贡献更多、更新、更好的精品教材。

21 世纪高等学校规划教材（经济管理类）编审委员会

2009 年 7 月

前言

人力资源是企业最宝贵的资源,企业间的竞争归根到底表现为人力资源的竞争。戴尔·卡耐基就曾说,“假如我的企业被烧掉了,但把人留住,我 20 年后还是钢铁大王”。随着全球经济一体化和市场竞争的日益激烈,很难有哪个企业可以拥有长久不变的技术和产品竞争优势。新技术、新产品经过一段时间就可能被竞争对手所模仿,从而失去优势。而优秀的人力资源所形成的竞争优势却是很难被其他企业所模仿。企业如果能保持这种竞争优势,那它就有可持续发展的能量。因此,许多优秀的企业都把企业的人力资源管理提高到企业战略的高度。

在第三届中国人力资源管理成果评价发布暨年度人力资源管理大奖(CEHRA 赛拉)上,中国企业评价协会鲁志强理事长指出,“我们国家人力资本对经济增长的贡献率大体是 35%,而发达国家人力资本对经济的贡献率大致是 75%,差距高达 40 个百分点。这就提醒我们每一个研究和关注人力资源问题的专家和管理人员,要正视这个差距。同时,我们也要看到差距就意味着我们的潜力,也意味着我们国家今后努力的重点,也意味着我们人力资源管理领域的重点”。这也是对我国人力资源管理专业人才的培养提出的新要求。

为了适应时代发展的要求,顺应社会对人力资源管理专业人才的需求。我们组织了高校中具有企业人力资源管理实践经验,并长期从事人力资源管理教学和科研工作的一线老师以及企业的 CEO 编写这本书。本书根据人力资源管理的规律和特点,划分为六大模块:导入篇(总论、职业道德与职业技能、人力资源战略与规划)、选人篇(工作分析、员工招聘)、用人篇(员工使用、绩效考评)、育人篇(员工培训、职业生涯管理)、留人篇(薪酬管理、员工激励)和综合篇(劳动关系管理、国际人力资源管理)。

本书紧密结合当前我国人力资源管理领域的实践、国家人力资源师考试的内容以及一些经典案例,从强化培养操作技能角度出发,较好地体现了人力资源管理的理论知识与实际应用,具有简明、实用和可操作性强的特点。在体例上注意形式的丰富性与多样性,教材内容兼顾了课堂讲授、课内作业与课程实训和课外自学等全部教学环节的需要,可适应按不同的学时组织教学和进一步扩展知识的需要。为了便于教学和阅读,每章章首均有本章学习重点和要点、导入案例,文中还有课程实习、知识链接、案例分析,章末附有本章小结和习题。

作为本科培养应用型人才的教材,本书有如下特点:①与学科前沿结合,更新课程内容,传授最新知识。本教材吸收了人力资源管理领域国内外理论和实践的新内容以及编者在本领域的研究成果,教材内容具有新颖性,同时兼顾了国家人力资源师资格考试的内容。②注重理论与方法体系的系统性。本书兼收并蓄国内外教材的精华,在融会贯通的基础上,结合我国实际形成比较完整系统的理论与方法体系。③突出实用性和可操作性。本教材吸收了具有实践经验的企业管理人员参加编写,在内容、编排上强调了理论与实践的联系,突出了教材的实用性、可操作性。

本书主要作为普通高校经济管理类专业本科教材,也可作为相应专业、高职高专教材以及非经济管理类本、专科选修课教材,作为国家人力资源师考试的辅助教材以及成人教育和

继续教育相关专业的教材。对于从事人力资源管理的研究和企业高、中级人力资源管理人员，本书也不失为一本实用有益的参考读物。

本书由常州工学院宗蕴璋教授任主编，负责总体设计，统编定稿。方文辉、孙春军任副主编，秦红霞、金中坤以及江苏金唐化工集团董事长兼总经理沈怀荣参编。各章执笔分工如下：宗蕴璋编写前言及第一、五、七、八章，方文辉编写第三、四、九章，孙春军编写第二、六、十一章，秦红霞编写第十二、十三章，沈怀荣编写第十章，金中坤帮助采集了第一、五、七、八、十章的部分案例。本书由石兴国高级经济师主审。

在本书完稿之际，我们在此感谢对本书出版过程中予以帮助的所有同事和同行专家以及有关参考文献的作者。本书内容疏漏与不足之处在所难免，恳请读者提出宝贵意见。

编 者

2009年9月

目 录

出版说明
前 言

导 入 篇

第一章 总论	1
第一节 人力资源管理的重要性	1
第二节 人力资源管理的内容	4
第三节 人力资源管理的发展趋势	12
第四节 我国人力资源管理面临的挑战	15
小结	17
习题	18
第二章 职业道德与职业技能	21
第一节 职业道德	21
第二节 职业技能	24
第三节 职业道德、技能与人力资源管理	26
小结	34
习题	35
第三章 人力资源战略与规划	38
第一节 人力资源战略	38
第二节 人力资源规划	41
第三节 人力资源供求预测与平衡	46
小结	50
习题	51

选 人 篇

第四章 工作分析	53
第一节 工作分析概述	53
第二节 工作分析的程序和方法	56
第三节 工作说明书	64
小结	67
习题	68
第五章 员工招聘	70
第一节 员工招聘概述	71
第二节 员工招聘的程序	75

第三节 员工招聘的主要方法	82
第四节 招聘测试	85
小结	90
习题	91

用 人 篇

第六章 员工使用	94
第一节 员工使用概述	95
第二节 员工调整	99
第三节 员工流动	108
小结	114
习题	115
第七章 绩效考评	117
第一节 绩效考评概述	117
第二节 绩效考评要素体系和标准	121
第三节 绩效考评的方法	126
小结	133
习题	134

育 人 篇

第八章 员工培训	137
第一节 员工培训概述	137
第二节 员工培训的操作	142
第三节 员工培训应注意的问题	150
小结	156
习题	157
第九章 职业生涯管理	159
第一节 职业生涯概述	159
第二节 员工职业生涯选择	165
第三节 职业生涯规划、发展和管理	169
小结	178
习题	179

留 人 篇

第十章 薪酬管理	181
第一节 员工薪酬体系的内容	181
第二节 影响薪酬水平的因素	183
第三节 工资、津贴与奖金	189
第四节 福利	196

小结	199
习题	200
第十一章 员工激励	202
第一节 员工激励的特点和机制	202
第二节 员工激励的实践	219
小结	225
习题	226

综 合 篇

第十二章 劳动关系管理	228
第一节 劳动关系	228
第二节 劳动合同与集体合同	230
第三节 劳动争议与处理	238
第四节 员工的职业安全与健康	241
小结	248
习题	248
第十三章 国际人力资源管理	251
第一节 国际人力资源管理的现状	251
第二节 国际人力资源管理的发展趋势	266
小结	271
习题	272
参考文献	274
教学建议	275

导 入 篇

第一章 总 论

—— 学习重点和要点 ——

- (1) 掌握人力资源的概念、人力资源管理的基本任务。
- (2) 了解人力资源产生与发展的过程、21 世纪人力资源管理的发展趋势。
- (3) 通过本章节习和相关资料的研究, 调查某一企业人力资源管理部门, 真正了解“人”在企业中的作用。
- (4) 能总结和分析人力资源管理各阶段的特点和阶段提升的驱动因素。

导入案例

美的公司的人力资源管理

广东顺德美的公司是我国家电业的龙头企业, 自 1968 年创业以来在何享健先生的领导下, 已成为我国最具规模的家电生产基地之一。作为顺德土生土长的企业, 美的公司之所以能脱颖而出, 由一个乡村小作坊成为全球最大电风扇出口基地、最具规模的空调生产基地, 与其施行的人力资源管理政策是分不开的。

在企业 40 多年的发展过程中, 美的集团始终坚持“以人为本, 人才是美的第一资源”的人才理念, 奉行人力资本增值大于其他资本增值的战略, 倡导“观念留人、事业留人、待遇留人、感情留人”, CEO (首席执行官) 何享健先生提出“宁可放弃 100 万利润的生意, 也绝不放弃一个对美的有用的人才”, 这就是美的人才观的真实写照。

有这样一句话概括了美的用人特点: 20 世纪 60 年代用北漂人, 70 年代用顺德人, 80 年代用广东人, 90 年代用全国人, 21 世纪要用全世界的人才。时至今日, 美的高层基本都是引进人员。

问题: (1) 企业人力资源政策如何影响企业的发展? (2) 为什么美的集团能使人力资本增值大于其他资本增值?

(资料来源: 宗蕴璋. 人力资源管理. 北京: 电子工业出版社, 2007)

第一节 人力资源管理的重要性

在市场竞争日益激烈的 21 世纪, 人力资源已成为公司的核心竞争力, 在公司战略中占有越来越重要的地位。成功的管理者普遍认识到企业进一步发展的动力将是人才。人才的全球化竞争使企业的人力资源管理面临前所未有的挑战。企业只有更好地吸引、保留和发展其所需人才, 才能拥有竞争优势而立于不败之地。

在进入高科技时代的过程中, 人们对技术的强调在一定程度上模糊了对人力资源管理重

要性的认识。但在“知识经济”时代，人力资源管理因其与人的因素内在的密切联系而使得其重要性日显突出。企业管理也从强调对物的管理转向强调对人的管理。

一、人力资源管理是管理中的重中之重

企业的经理人员实际上是通过别人来实现自己的工作目标的，这就使人力资源管理同其他类别的管理相比显得特别重要。经常发现许多企业在规划、组织和控制等方面做得都很好，但是，就是因为用人失当或者无法激励员工，最终没有获得理想的成绩；相反，虽然有些企业的经理人员在规划、组织和控制等方面做的一般，但是，就是因为他们用人得当，并且经常激励、评估和培养这些人才，最终使企业获得成功。

人力资源管理在现代管理中的重要性也可以从人力资源经理人员的报酬情况得到反映。表 1-1 是美国 1993 年不同规模企业人力资源部门总经理的薪酬状况。

表 1-1 美国 1993 年不同规模企业人力资源部门总经理的薪酬状况

公司规模（员工人数）	基本工资（美元）	现金报酬总额（美元）	激励占基本工资的比例（%）
650~1 300	99 000	114 000	28
1 300~3 500	116 000	140 000	30
3 500~10 000	131 000	154 000	32
10 000 以上	176 000	253 000	53

二、人力资源管理是提高员工工作绩效的重要途径

20 世纪 80 年代，发达国家的生产力排序是日本、法国、加拿大、民主德国、意大利、美国和英国。美国劳动生产力低的重要原因包括工人的高缺勤率、高流动率、怠工、罢工和产品质量低下等。盖洛普（Gallup）民意调查结果表明，50%的工薪阶层认为他们可以再努力一些，提高工作绩效；有 30%的工薪阶层认为他们可以把生产力提高 20%以上。1977 年，位于美国田纳西州的摩托罗拉工厂生产的彩色电视机，平均每 100 台中有 150~180 个缺陷。后来，日本一家公司接收了这个工厂。到 1980 年，每 100 台彩色电视机的缺陷下降到 4 个。发生这一变化的原因不在工人，因为 80%的工人还是原来的工厂留下来的；而在于管理方式发生了变化，包括工人参与决策、质量控制人员承担更大的责任、工人与管理人员之间的沟通加强，这些是产品质量提高的根本原因。应用人力资源管理的观念与技术，改善员工的工作行为，是提高劳动生产力和企业经营业绩的重要途径。我们知道，劳动力宏观配置的目标是劳动力数量上的充分利用，微观配置的目标是事得其人，而人力资源管理的目标是人尽其才。

三、人力资源管理对缓解企业管理中的矛盾具有重要作用

人力资源管理能够帮助企业管理人员达到：用人得当，即人尽其才；降低员工的流动率；使员工努力工作；使员工认为自己的薪酬公平合理；对员工进行充足的训练，以提高各个部门的效能；保障工作环境的安全，遵守国家的法律；使企业内部的员工都得到平等的待遇，避免员工的抱怨等。这些都是企业中各个部门所有经理人员的愿望。

四、人力资源管理是现代社会经济生活的迫切需要

现在，员工的素质越来越高，大大超过了实际的需要。在美国，只有 20%的工作需要高中以上的学历。但是，大学毕业生却占总人口的 25%以上。所以，越来越多的员工感到自己大材小用。在这种情况下，如何激励这些自感屈才的员工就变得特别重要。而且，人们的价值观念已经发生了明显的变化，传统的“职业道德”教育的作用已经微乎其微。随着财富的

增加和生活水平的提高,越来越多的人要求把职业质量和生活质量进一步统一起来。员工需要的不仅是工作本身以及工作带来的收入,还有各种心理需求。而且,随着经济的发展,这种非货币的需求会越来越强烈。因此,企业的经理人员必须借助于人力资源管理的观念和技术寻求激励员工的新途径。另外,保护员工利益的立法也将使越来越多的企业经理人员稍不小心就会被诉诸法律。所以,经理人员面临的决策约束越来越严格,这就需要企业经理人员重视人力资源管理。

知识链接

深圳华为公司的人力资源管理

华为技术有限公司成立于1988年,是由员工持股的高科技民营企业。华为从事通信网络技术与产品的研究、开发、生产与销售,专门为电信运营商提供光网络、固定网、移动网和增值业务领域的网络解决方案,是中国电信市场的主要供应商之一,并已成功进入全球电信市场。2008年,华为实现合同销售额233亿美元,同比增长46%。其中75%的销售额来自国际市场。

“认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性、集体奋斗和不迁就有功的员工,是我们的事业可持续成长的内在要求”。这是深圳华为公司七大核心价值观中的第二条。华为的核心价值观出自《华为公司基本法》。华为人认为,一个企业长治久安的关键,是它的核心价值观被接班人确认,接班人又具有自我批判的能力。

机会、人才、技术和产品是公司成长的主要牵引力。这四种力量之间存在着相互作用。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。员工在企业成长圈中处于重要的位置。要重视对人的研究,让他在集体奋斗的大环境中,去充分释放潜能,更有力、有序地推动公司前进。

华为坚持人力资本的增值大于财务资本的增值。他们尊重知识、尊重人才,但不迁就人才。不管你有多大功劳,绝不会迁就。华为构筑的这种企业文化,推动着员工教育。注重人的素质、潜能、品格、学历和经验。按照双向选择的原则,在人才使用、培养与发展上,提供客观且对等的承诺。

华为在报酬与待遇上,坚定不移向优秀员工倾斜。

工资分配实行基于能力主义的职能工资制;奖金的分配与部门和个人的绩效改进挂钩;安全退休金等福利分配,依据工作态度的考评结果;医疗保险按贡献大小,对高级管理和资深专业人员与一般员工实行差别待遇,高级管理和资深专业人员除享受医疗保险外,还享受医疗保健等健康待遇。

华为不搞终身雇佣制,但这不等于不能终身在华为工作。华为主张自由雇佣制,但不脱离中国的实际。

公司在经济不景气时期,以及事业成长暂受挫阶段,或根据事业发展需要,启用自动降薪制度,避免过度裁员与人才流失,确保公司渡过难关。

其真实目的在于,不断地向员工太平意识宣战。



华为对中高级主管实行职务轮换政策。没有周边工作经验的人，不能担任部门主管；没有基层工作经验的人，不能担任科以上干部。华为对基层主管、专业人员和操作人员实行岗位相对固定的政策，提倡爱一行，干一行；干一行，专一行。爱一行的基础是要通过录用考试，已上岗的员工继续爱一行的条件是要经受岗位考核的筛选。

每个员工通过努力工作，以及在工作中增长的才干，都可能获得职务或资格的晋升，与此相对应，保留职务上的公平竞争机制，坚决推行能上能下的干部制度。

公司遵循人才成长规律，依据客观公正的考评结果，建立对流程负责的责任体系，让最有责任心的明白人担负重要的责任。华为不拘泥于资历与级别，按公司组织目标与事业机会的要求，依据制度性甄别程序，对有突出才干和突出贡献者实行破格晋升。但是，华为提倡循序渐进。

（资料来源：<http://www.wcep.com/html/20038713927-1.html>）。

第二节 人力资源管理的内容

一、人力资源管理的内涵

1. 人力资源

对于人力资源，不同的人有不同的理解。有人认为，劳动者就是人力资源；有人认为，人口就是人力资源；还有人认为，人的劳动能力才是人力资源。我们认为，人力资源是指推动社会发展和经济运转的人的劳动能力。

人力资源包括智力劳动能力和体力劳动能力。同时，人力资源也包含人的现实的劳动能力和潜在的劳动能力。人的现实的劳动能力，是指人能够直接迅速投入劳动过程，并对社会经济的发展产生贡献的劳动能力。也有一部分人，由于某些原因，暂时不能直接参加特定的劳动，必须经过对人力资源的开发等过程才能形成劳动能力，这就是潜在的劳动能力。对儿童进行培养，使之逐步在体力上和智力上形成劳动能力，旨在将来作用于社会经济发展过程，这就是潜在人力资源的开发过程。对文化素质较低的人进行培训，使其具备现代生产技术所需要的劳动能力，从而能够上岗操作，这也是潜在人力资源的开发过程。由于人的劳动能力和人始终融为一体，不可分开，因此人力资源又可泛指具有劳动能力的人。

2. 人力资源管理

人力资源管理是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调的活动。它是研究并解决组织中人与人关系的调整、人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的生产劳动的积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术的总称。由于它的管理对象是劳动过程中的人与事，因此过去称为企业劳动人事管理。现在将它更名为企业人力资源管理，原因是管理的角度和方法发生了变化，这一点在后面会有详细论述。

如前所述，一切物的因素只有通过人的因素才能加以开发利用。在一定的生产力条件下，在人与物这两个因素中，只有人才是决定因素。因此，强调现代企业管理是“以人中心”的管理，就是把管理主要看作“管人”。从这个意义上来说，人力资源管理就是“管人”，即通过不断地获取人力资源整合到企业组织中，融为一体，保持和激励他们对本组织的忠诚与生产经营积极性，控制他们的工作绩效并进行相应的调整，尽量开发他们的创造潜能，以保

证企业组织目标的实现。

二、人力资源管理的产生与发展

人力资源管理活动的起源可以追溯到久远的年代,中国历史上就有许多知人善任的事例,并由此而形成了“事在人为”的理念。但根据西方学者的看法,人力资源管理是从第一次工业革命开始的,他们将人力资源管理的产生和发展的过程划分为人事管理阶段、科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段和人力资源管理阶段。

1. 人事管理阶段(18世纪中叶至19世纪中叶)

随着资本主义和第一次工业革命的标志——蒸汽机的产生,农村人口涌入城市,雇佣劳动也随之产生,此时出现了工人阶级。由于工人阶级的产生,雇佣劳动部门也随之产生,美国最早的雇佣劳动部门就产生于这一时期。这一时期属于人事管理阶段。

这一阶段人事管理思想有如下特点:

(1)把人视为“经济人”,以金钱为一切衡量标准,每个工人都在一定的岗位上做简单的、重复的机械劳动。

(2)人事管理在这一时期表现为雇佣管理,主要功能用于招录和雇佣工人,其管理以“事”为中心,以“目的”为指导,忽视人在金钱和物质之外的其他需求。

(3)确立了劳动分工和工资支付制度,每个人有自己的工作岗位、工作职责和按规定获得的酬劳。

(4)已初步有了管理者与生产者的区分。因为雇佣劳动,就出现了一些不做工的“监工”,他们主要任务是指派、强迫和监督工人劳动。

(5)一类新型的职业,即目前职业经理人的雏形也已产生,他们是“监工”的头,成为新的工厂系统的当权者。随之而来的是日益加大了工人和当权者、当权者和所有者之间的距离。

2. 科学管理阶段(19世纪末至20世纪初)

随着资本主义从自由竞争到垄断的发展,美国的科学管理之父泰勒(Frederick W. Taylor)和德国的社会学家韦伯(Max Weber)等管理专家提出了一系列科学合理的管理方法和管理手段。在这一时期,人事管理思想有如下几个特点:

(1)劳动方法标准化。有了劳动定额、劳动定时工作制,首次科学而合理地劳动效果进行计算。

(2)将有目的的培训引入企业。根据标准方法对工人实行在职培训,并根据工人的特点分配工作。

(3)明确划分了管理职能和作业职能。出现了劳动人事管理部门,它除负责招工外,还负责协调人力和调配人力。

(4)已经能组织起各级的指挥体系。各种职务和职位按照职权的等级原则加以组织,对人的管理制定了下级服从上级的严格的等级观念。

(5)科学管理已经全面注意处理劳动的低效率问题,并开始了对工时、动作规范、专业化分工的管理。当时在费城的米德维尔钢铁公司担任总工程师的泰勒,为了用“最好的方法”去完成一项工作,提出了对管理有重大贡献的三个原则:科学而非经验、合作而非个人主义、最大化产出而非限制性产出。

3. 工业心理学阶段(20世纪初至第二次世界大战)

20世纪初,与泰勒对效率的极端关注相反,工业心理学更加关心工作和个体差异。这个