

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

精品课程建设——管理学系列丛书

人力资源

赵涛 主编

开发与管理

- 优秀企业之所以优秀
- 是因为它们
- 能把普通人组织起来
- 做出不普通的事业

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND MANAGEMENT

F241
6



而... 开发... 管理... 精品课程建设——管理学系列丛书

人力资源

赵涛 主编

开发与管理

 天津大学出版社
TIANJIN UNIVERSITY PRESS

ISBN 7-304-02401-1
25.75
744千
2002年11月第1版
2002年11月第1次
1-5 000
39.80元

内容简介

本书全面、系统地介绍了人力资源开发与管理中的理论与实践,尤其是对招聘、培训、薪酬管理、绩效评估、职业生涯规划等功能进行了精辟阐述。书中大量的应用举例和精彩案例为读者分析和处理人力资源开发与管理中的实际问题提供了指南与借鉴。

本书适用于不同层次的学生(EMBA、MBA、本科生等),还可为人力资源开发与管理实践者和理论研究者提供参考。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理/赵涛主编. —天津:天津大学出版社, 2005

ISBN 7-5618-2217-0

I. 人... II. 赵... III. ①劳动力资源-资源开发-高等学校-教材②劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第126196号

出版发行 天津大学出版社

出版人 杨欢

地址 天津市卫津路92号天津大学内(邮编: 300072)

电话 发行部: 022-27403647 邮购部: 022-27402742

印刷 昌黎太阳红彩色印刷有限责任公司

经销 全国各地新华书店

开本 185mm × 240mm 1/16

印张 27.75

字数 744千

版次 2005年11月第1版

印次 2005年11月第1次

印数 1—5 000

定价 39.80元

前 言

随着我国工业化、城镇化、全球化、信息化的加速发展,使得仅以技术作为核心竞争力的时代远去,人力资源步入了核心竞争力的历史舞台,历史上从没有像今天这样以如此的深度和广度来开发人和激励人,人力资源开发与管理的浪潮已经到来,我们别无选择,只有与时俱进,才能为我所用。

自古以来,贤哲政要均深知人才的重要性。“为政之要,唯在得人”,唐太宗把“得人”看成是“为政的关键”。清康熙帝的“政治之道,首重人才”,也说明了把人才摆在治理国家的首要位置的重要性。企业的经营也是如此,号称“经营之神”的日本著名企业家松下幸之助说:“国家之兴旺在于人,国家之灭亡亦在于人,古圣先贤,早有明训;回顾历史,丝毫不爽。经营事业与治国同理,毋庸讳言,皆在于人事安排是否适宜。”毫无疑问,人力资源开发与管理应该成为各层次管理者的必修课。

本书遵循“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的原则,全面借鉴了目前国内外人力资源开发与管理的研究成果和实践经验,吸收了国外人力资源管理思想与理论的精华,并与中国目前管理实践密切结合起来,力求使本书既具有较强的理论先进性和系统性,又具有较高的有效性和实用性。

本书共分12章。第1章人力资源开发与管理概述,简要介绍了人力资源的特点、含义,人力资源管理理论的发展及其原理;第2章人力资源战略与规划,阐述了人力资源规划的环境分析和人力资源的供给与需求预测;第3章工作分析,阐述了工作分析的种类与方法;第4章招聘,阐述了招聘的模式、流程、渠道和责任等;第5章甄选与心理测试,阐述了甄选与心理测试的模式、现状、原理、信度和效度等;第6章薪酬管理,介绍薪酬的构成、设计,薪酬管理的职能与策略等;第7章绩效评估与管理,阐述了绩效的定义、绩效管理的四个阶段、绩效评估体系和绩效评估方法等;第8章职业生涯规划,阐述了职业生涯规划的定义与如何制定职业生涯规划等;第9章培训,阐述了培训的过程模式、原则、方式与评价等;第10章员工关系,主要阐述了员工的职能和员工关系体系,并介绍了国有企业的沟通方

式、日本的终身雇佣制、员工参与管理等内容；第11章企业文化，阐述了企业文化的意义、作用和形式等内容；第12章员工手册，主要阐述了员工手册的作用、内容、提纲、范本和实例。

本书的特色是改变以往从理论到理论的说教模式，转变为以大量的引例、案例分析及企业实战等方式来体现人力资源开发与管理的探索模式，使人力资源开发与管理理论更加贴近实践，具有生动性、启发性和可操作性，系统地培养学员思考和解决实际问题的能力，使学员从中领悟人力资源开发与管理的真谛。

本书由天津大学赵涛教授主编，李永壮、李耘涛为副主编，参加编写的还有尹晓红、何秀萍、黄克宇，最后由赵涛教授统一审稿。本书的顺利出版得到了天津大学管理学院和天津大学出版社的大力协助和支持，在此表示衷心的感谢！同时，对书中引用相关文献的作者和部分案例的提供者表示诚挚的谢意！

由于编者知识和经验的局限性以及人力资源开发与管理知识的加速更新，错误和疏漏之处在所难免，恳请专家、学者、企业管理人员和广大读者批评指正。

赵涛

2005年于天津

作者邮箱：TonyZhaoTJU@163.com

目 录

第1章 人力资源开发与管理概述	1
1.1 人力资源	1
1.2 人力资本	3
1.3 人力资源管理	4
1.4 人力资源管理理论的发展	7
1.5 人力资源管理原理	9
思考题	10
第2章 人力资源战略与规划	11
2.1 人力资源战略	11
2.2 人力资源规划的概述	13
2.3 人力资源规划环境分析	17
2.4 人力资源供给预测	18
2.5 人力资源需求预测	25
2.6 人力资源供需平衡的调整	28
2.7 人力资源规划的编写	30
2.8 M公司人力资源规划的实践	32
思考题	35
第3章 工作分析	36
3.1 工作分析概述	36
3.2 工作分析的信息种类	38
3.3 工作分析常用方法	40
3.4 工作分析的一般步骤	47
3.5 工作分析实例	49
思考题	52
第4章 招聘	53
4.1 招聘概述	53

4.2 招聘模式	56
4.3 招聘流程	56
4.4 招聘渠道	58
4.5 招聘责任	58
4.6 招聘评估	59
4.7 某公司招聘操作规程及相关附表	63
思考题	71
第5章 甄选与心理测试	72
5.1 甄选模式	72
5.2 甄选流程	73
5.3 心理测试的历史与现状	81
5.4 心理测试的基本原理	82
5.5 心理测试的效度与信度	84
思考题	84
第6章 薪酬管理	86
6.1 薪酬的概念	86
6.2 薪酬的构成	87
6.3 薪酬管理理论与模式	88
6.4 薪酬设计	92
6.5 薪酬管理的职能与目标	100
6.6 薪酬水平与薪酬策略	101
6.7 M公司薪酬水平确定实例	102
6.8 公司薪酬手册实例	104
思考题	114
第7章 绩效评估与管理	116
7.1 绩效管理的概念	116
7.2 绩效管理的四个阶段	118
7.3 绩效评估体系	120
7.4 绩效评估的方法	125
7.5 绩效评估系统	129
7.6 绩效评估中应注意的问题	130
7.7 绩效评估实例	130
7.8 绩效制度实例	134

思考题	144
第8章 职业生涯规划	146
8.1 职业特征与分类	146
8.2 职业生涯规划概述	147
8.3 制定职业生涯规划	151
8.4 职业生涯阶段	155
8.5 压力管理	158
8.6 公司职业生涯管理制度案例	160
思考题	166
第9章 培训	168
9.1 培训概述	168
9.2 培训的过程模式	169
9.3 学习的原则	173
9.4 培训机构设置	176
9.5 培训的课程设置	177
9.6 通用培训和特殊培训的经济分析	179
9.7 培训的方式	181
9.8 管理人员的培训	186
9.9 培训方案的评价	190
9.10 MU(中国区)培训案例	193
9.11 公司培训制度实例	195
思考题	219
第10章 员工关系	220
10.1 员工关系概述	220
10.2 信息沟通的特点	221
10.3 组织中的沟通渠道	221
10.4 组织中有效沟通的障碍	223
10.5 沟通效果的改善	223
10.6 沟通方式	224
10.7 员工参与管理	225
10.8 员工关系实例	226
思考题	233

第11章 企业文化	234
11.1 企业文化概述	234
11.2 企业文化结构	237
11.3 企业的文化形式	240
11.4 企业文化建设的策略	242
11.5 企业文化建设的途径与方法	243
11.6 优秀企业文化实例	245
思考题	255
第12章 员工手册	256
12.1 员工手册的概念	256
12.2 员工手册的作用	256
12.3 员工手册的主要内容	256
12.4 编制员工手册应注意的问题	258
12.5 员工手册提纲	259
12.6 员工手册范本	260
思考题	307
附录1 企业案例	308
第1章 人力资源开发与管理概述案例	308
第2章 人力资源战略与规划案例	324
第3章 工作分析案例	329
第4章 招聘案例	332
第5章 甄选与心理测试案例	339
第6章 薪酬管理案例	342
第7章 绩效评估与管理案例	345
第8章 职业生涯规划案例	347
第9章 培训案例	352
第10章 员工关系案例	363
第11章 企业文化案例	367
其他案例	371
附录2 案例分析	378
第1章 人力资源开发与管理概述案例分析	378
第2章 人力资源战略与规划案例分析	389
第3章 工作分析案例分析	391

第4章 招聘案例分析	395
第5章 甄选与心理测试案例分析	401
第6章 薪酬管理案例分析	405
第7章 绩效评估与管理案例分析	408
第8章 职业生涯规划案例分析	410
第9章 培训案例分析	413
第10章 员工关系案例分析	420
第11章 企业文化案例分析	422
其他案例分析	424
参考文献	430

第1章 人力资源开发与管理概述

学习要点:

1. 人力资源的含义与特点
2. 人力资本的含义
3. 人力资源管理与人力资源开发的含义
4. 人力资源经理的职能
5. 人力资源管理的特点与职能
6. 人力资源管理的内容
7. 人力资源管理理论的发展
8. 人力资源管理原理

1.1 人力资源

自古以来,得人才者得天下。刘邦拥萧何、张良、韩信而后能胜项羽成就汉室霸业;刘备得诸葛亮而后与孙权、曹操成三足鼎立之势……不胜枚举。当今时代,人力资源无疑是企业最宝贵的资源,其他资源必须通过人的有效运用才能发挥应有的作用。可以说,人力资源是企业发展的原动力,对企业人力资源管理的开发直接关系到一个企业的兴衰成败。

1) 人力资源的含义

人力资源(Human Resource)是二十世纪五六十年代提出的概念。人力资源具有以下三个层面的含义。

①指一个国家或地区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人的总和。它包括数量和质量两个指标。进一步可分为已直接投入建设处于劳动年龄的人和尚未投入建设处于劳动年龄的人。

②指包含在人体内的一种生产能力。这种能力又可分为已发挥出来的现实的劳动生产力和尚未开发出来的潜在的劳动生产力。

③指一切具有为社会创造物质文化财富与提供劳务和服务的能力的人。

2) 人力资源的特点

(1) 人力资源使用的时间性 一个成熟的劳动者的培养教育需要相当长的时间,少则十五六年,多则二十几年。人力资源如果长时期得不到使用,将白白浪费掉。

(2) 人力资源的消费性 劳动者个人既是生产者又是消费者。

(3) 人力资源的主观能动性 人力资源具有思想、情感和思维,能有目的、有意识地主动利用其他资源去推动社会和经济的发展,而其他资源则处于被动使用的地位。

(4) 人力资源开发的连续性 物质资源一般经过一次加工、二次加工乃至某些深加工之后,就形成了最终产品,不存在继续开发的问题。而人力资源不同,开发使用之后可以继续使用开发,这就需要劳动者不断学习,不断充实自己、提高自己。

(5) 人力资源的再生性 人力资源是一种再生资源,它的再生性基于人口的再生产和劳动力的再生产。人力资源的再生是一个动态的过程,包括形成、开发、分配和使用四环节。

(6) 人力资源的创新性 人力资源是唯一能起到创造作用的因素,这体现在:人能创造性地提出一些全新的方法和工具,从而加速社会的进步和经济的发展;人能适应环境的变化和要求担负应变、进取、创新、发展的任务,从而使组织更加充满活力;人具有学习和积累知识的能力。

(7) 人力资源的约束性 人能想事,也能造事,有创造性,也有破坏性,因而应当有约束。如果把人比做水,企业比做舟,水能载舟,也能覆舟。

(8) 人力资源的资本性 人力资源可像资本一样进行投资并获得回报。

(9) 人力资源的时效性 首先,它的形成、开发需要一个漫长的过程。在这个过程中,既有自然生理的形成过程,又有知识、技能的积累与培训。其次,人力资源的使用受到时间的严格限制,一般只有15岁到60岁之间的人可作为劳动力资源加以发挥和利用,而且不同年龄段上的人,其劳动能力也是各不相同的。

3) 人力资源与自然资源和天然资源的区别

自然资源如森林、河川、煤矿等,具有稀缺性和不可再生性,它们的储藏量有限,并且随着使用逐渐减少。天然资源如阳光、空气、风等,具有循环性和可再利用性,取之不尽,用之不竭。人力资源能够创造价值,并可保值增值,具有自我成长性。

4) 人力资源的成长与价值

人力资源的成长一般要经历开发期、培育期、成长期、成才期四个阶段。随

着人力资源的成长,人力资源所具有的知识、技能、经验不断得到提高,从而使人力资源的价值不断增长。

影响人力资源价值的因素主要有人际关系、成功概率、区域影响、法治水平、公平性、价值影子、时间价值、信息、再投入等。

1.2 人力资本

1) 内涵性

舒尔茨指出:“人的知识、能力、健康等人力资本的提高对经济增长的贡献远比物质、劳动力数量的增加重要得多。”一些学者认为国民的道德素质、信誉和社会关系的提高与完善可以节约社会 and 个人的交易费用,因而也属于人力资本的内容。

2) 投资性

贝克尔指出:“人力资本是通过人力资本投资而形成的资本……用于增加人的资源、影响未来的货币和消费能力的投资为人力资本投资。”人力资本是人们在教育、职业培训、健康、移民等方面的投资所形成的资本。

3) 价值性

资本是一个具有价值的存量。人力资本为依附于人身上的,具有可投资性和增值性的价值存量。

4) 人力资本的综合定义

人力资本是特定行为主体为增加自身的未来效用或实现价值增值,通过有意识的投资活动而获得的,具有异质性并依附于人身上的心理状况及知识、技术、信息、健康、道德、信誉和社会关系等的价值存量。

人力资本作为一种价值存量由能力性人力资本、人格性人力资本、组织性人力资本三部分共同构成。能力性人力资本投资主要解决特定行为主体所具备的能力大小问题;人格性人力资本主要解决特定行为主体能力发挥的效率问题;组织性人力资本主要解决社会经济交往中的效率问题。特定行为主体在这三方面进行有意识的投资,共同增加其价值含量,提高其未来的使用效用。人力资本的内容及其相互作用如图1-1所示。

5) 人力资本价值表示

人力资本价值可用下式表示为

$$V=C \times (P+O) \quad (1-1)$$

式中: V 为人力资本价值; C 为能力性人力资本; P 为人格性人力资本; O 为组织性人力资本; “+”表示“直接的贡献”; “ $\times$ ”表示“渗透性贡献”。

一般性人力资本与高价值含量的人力资本(如企业家人力资本)的主要区别

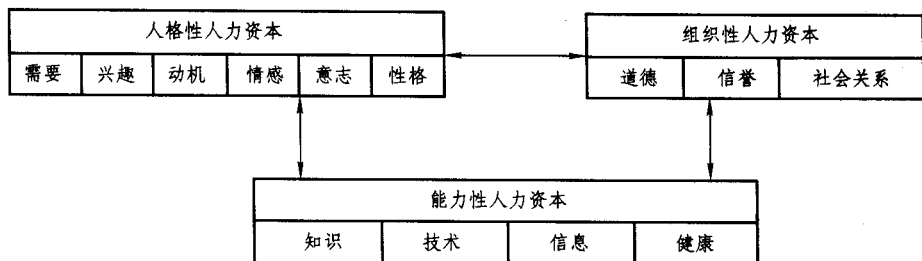


图1-1 人力资本的内容及其相互作用

在于组织性人力资本价值的大小。在特定的条件下,一般性人力资本的组织性人力资本价值为零,它的价值量应为 $V=C \times P$;高价值含量的人力资本(如企业家人力资本)的价值量则是 $V=C \times (P+O)$ 。

1.3 人力资源管理

1) 人力资源管理的作用

- ①促进人与事的匹配,做到事得其才,人尽其用。
- ②促进人的需求与工作报酬的匹配,使得酬适其需,人尽其力。
- ③增进人与人的协调合作,使得员工互补凝聚,团结合作。
- ④保证工作与工作的协调合作,使得权责有序,灵活高效,发挥整体优势。

2) 人力资源管理的目标

人力资源管理具有双重目标:它既要着眼于提高经济效率,即提高员工的劳动生产率,也要着眼于提高社会效率,即提高员工的满意度。对于任何一个企业来说,企业发展与员工发展具有内在的统一性,因此人力资源管理的双重目标也具有内在的统一性,前者是后者所要达到的最终目的,而后者是实现前者的必要保证。

3) 人力资源管理的含义

人力资源管理是为了组织目标的实现,在适当的时候,将适合的人以适当的方式放到合适的位置上,并制定适当的政策,使这些人发挥出最大的潜力的活动。

人力资源管理是为开发和利用能为企业带来价值的人所组成的群体而制定的政策与实践。

人力资源管理是指为实现组织的战略目标,利用现代科学技术和理论,通过不断地获取人力资源,并把所获得的人力资源整合到组织中而融为一体,保持和激励他们对本组织的忠诚与积极性,控制他们的工作绩效并做相应调整,尽力开发他们的潜能,以支持组织目标实现的活动。

4) 人力资源经理

人力资源经理以顾问或参谋的身份与其他经理一起工作,处理人力资源问题,

满足组织对人力资源的需求,帮助组织实现目标。直线经理与人力资源经理的分工见表1-1所示。

表1-1 直线经理与人力资源经理的分工

职能	直线经理	人力资源经理
获取	提供职务分析、职务描述及职务要求的有关资料与数据,使部门的人力资源计划与组织的战略协调一致;对职务申请人进行面试,综合审阅人事部门提供的材料,对录用与委派做最后的决定	编写职务分析与描述;制定人力资源规划;检查人员招聘、选拔、录用和委派中是否有不合法之处,调查申请人背景;安排体检
整合	与下属职工面谈,对其进行指导和教育;改善内部信息沟通,化解矛盾,提倡集体协作	记录和保管好人事档案;设计合理沟通渠道与制度
保持与激励	尊重下属职工,公平地对待他们,论功行赏,按劳授奖	制定合理的工资奖励、福利、医疗保健及各种福利制度,为职工各种需求提供服务
控制与调整	绩效考评,职工需要与满意感调查;对惩罚、解雇、提降、调迁做出决定	落实直线干部有关决定,为职工离退提供咨询,为需要调查的工作设计与实施及结果分析提供后勤性服务
开发	组织职工培训;指导职工设计个人发展计划;给下属职工提供工作反馈;进行工作再设计	制定职工技术培训及干部管理或专业培训计划;为职工发展提供咨询

5) 人力资源开发的含义

人力资源开发是指与个体、团队和组织的学习与绩效改进相关的各项活动,它将个人开发、职业发展、绩效管理、组织发展与企业的战略目标结合起来,最大程度地挖掘员工的潜力,使其在工作中充分发挥优势,并不断发展员工的知识、技能和态度,以适应企业和社会的发展需求。

人力资源开发包括充分利用企业现有的人力资源与不断更新和优化人力资源两个方面。人力资源开发不仅为企业创造了更多的效益,而且满足了员工发挥自身潜能的需求。

6) 人力资源管理的特点

(1) 自主性 人力资源管理不同于传统的人事管理,它的功能不再只是被动地反映和执行其他部门的人事决策,而是要根据企业的发展目标,结合企业外部环境和自身情况为企业决策者提供人力资源方面的支持性参考建议,具有很强的主动性。

(2) 规划性 人力资源管理强调对人力资源进行有序管理,把人力资源规划作为各项具体人力资源管理活动的起点和依据,保证了人力资源管理活动的科学合理。

(3) 开发性 人力资源管理是一种主动开发型管理,在对员工的管理中注重发掘其潜能,以充分调动他们的主观能动性为企业发展服务。

(4) 开放性 人力资源管理的理论来自于各国人力资源管理的实践,在其发展过程中必然要吸收各国人力资源管理的优良经验,并在实践中接受检验,不断丰富和完善。

(5) 服务性 人力资源管理作为一种专业性工作,通过为企业各部门提供专业性人力资源指导,协助企业决策层制定有关人力资源方面的政策,以满足企业发展对人力资源方面的需求。

(6) 信息化 人力资源管理的各个环节都需要进行信息的采集、处理与交换,在计算机普遍应用的今天,信息技术已经用于人力资源管理的各方面。

(7) 以人为本 人力资源管理强调人的发展与企业发展的和谐统一,研究如何通过调动人的积极性来达成企业的经营目标。

(8) 反映企业文化 人力资源管理在各个企业的具体实践过程反映出各个企业的价值观念差异,从而体现出不同的企业文化。

(9) 地位与重要性增大 人力资源管理被提到企业战略高度来考虑,人力资源经理开始参与公司的决策,并拥有更大的发言权。

7) 人力资源管理的职能

人力资源管理的基本职能是:认识人与事对立统一的规律,能动地推动人与事的各自发展与优化配合。

人力资源管理的具体职能如下。

(1) 获取与整合 引入合适的员工并通过合理调配将其安排到最能发挥其能力的岗位上。

(2) 保持与激励 通过合理的激励制度保持员工的积极性、主动性和创造性,并积极开发其潜能。

(3) 培训与发展 通过培训,不断提高员工的知识、技能和素质。

(4) 考核与评价 考核员工的绩效,评价员工的素质。

(5) 调整与控制 通过评估,对员工进行奖惩、晋升、解聘、调动,保持内外部的流动性。

8) 人力资源管理的四个导向

(1) 行为导向 人力资源管理要着眼于改善员工行为表现,引导他们的行为向有利于企业发展目标的方向发展,而不是将重点放在对以前的历史记录保持、书写的程序或者制度上。

(2) 员工导向 人力资源管理必须始终围绕如何调动员工的积极性做文章,

始终坚持以人为本的观念开展工作。无论在什么时候,尽可能把每个员工看做个体来对待,并且给他们提供机会和项目,以满足他们的个人需要。

(3) 全球导向 人力资源管理应该时刻注意吸收世界各国先进的人力资源管理理论与实践经验,以不断提高日常人力资源管理工作水平。一些中国实践者通过分析人力资源开发与管理在美国的实施情况,来决定一些准则是否可以直接引用或者是通过修改,然后在中国使用。

(4) 未来导向 人力资源管理战略是企业总体战略的有机组成部分,在企业人力资源管理中必须着眼于企业未来发展目标,引导员工行为向着有利于企业未来发展目标的方向发展。

9) 人力资源管理的内容

人力资源管理包括选人、育人、用人和留人四个方面的内容,这四个方面的相互交叉、相互影响的。

选人者要具有较高的素质和人力资源管理专业的相关知识,同时在选人过程中应注意:制定客观公正的选择标准,避免选择过程中的偏见与盲目;被选者的范围适当宽一些,以便有更大的挑选余地,也要避免范围过宽,以免造成时间浪费或干扰正确决策;被选者的层次结构要适当,要充分考虑队伍的知识结构、专业结构、年龄结构,根据企业自身特点,确定合理的人才策略,确保队伍结构的合理性,使人才配置达到最优。

在育人过程中应注意:区分不同的培训对象,坚持因材施教;突出实用性,联系实际工作,学以致用;避免育人不当,造成浪费。

在用人过程中应注意:量才录用,要避免“大材小用”或“小材大用”,做到将合适的人于合适的时候,安置到合理的位置,以充分调动人员的积极性;采取工作轮换、工作丰富化等手段,重新设计工作,避免工作的单调重复,创造有利于发挥员工潜能的环境;提倡多劳多得,优质优价,促使员工对工作过程与工作结果切实负起责任。

在留人过程中应注意:确定合理的报酬标准,在保证企业合理利益的情况下,减少企业的有用员工因为实际报酬与期望值相差太大而流失的现象;创造适于人才成长和最大程度发挥作用的企业环境,对人才充分信任,放手使用,力争做到事业留人、利润留人、情感留人。

1.4 人力资源管理理论的发展

1) 经济人、非人格化的人力资源管理

泰勒(F. W. Taylor)的科学管理主张通过时间—行动研究,使生产过程细分