

目 录Content

职业经理人人力资源管理

第一章 人力资源管理职能及原则	1
一、人力资源管理的职能	1
二、人力资源管理的原则	3
（一）科学管理的原则	3
（二）人际关系的原则	4
（三）教育与培训的原则	6
（四）确立标准的原则	6

三、人力资源规划及战略	7
（一）人力资源规划概说	7
（二）人力资源供给和需求的“天才”预测	9
四、人力资源规划的程序模式	13
（一）提供人力资源信息	14
（二）预测人员需要	14
（三）清查和记录内部人力资源情况	15
（四）确定招聘需要	16
（五）与其他规划协调	16
（六）评估人力资源规划	16
五、人力资源规划的运用机制	18
（一）人力资源信息系统	18
（二）人力资源供应控制	20

第二章 员工的甄选与培训	23
一、公司人力规划	23
（一）公司人力规划的概念	23
（二）公司人力规划的内容	23
（三）公司员工的分类	24
（四）公司员工的供求平衡	25

二、公司员工的挑选	25
(一) 公司员工挑选过程的主要阶段	25
(二) 确定公司的用人要求	26
(三) 吸引人们前来应聘	28
(四) 从应招者中挑选员工	29
三、公司员工的培训	32
(一) 员工培训的内容、发展及其原则	32
(二) 培训工作的机构、政策和战略	36
(三) 确定培训项目	38
(四) 总体培训计划	41
(五) 培训方法和培训技术	41
(六) 开展培训的条件	46
第三章 员工的工作考评	49
一、公司各类人员评价要素的基本特征	49
(一) 不同工作的特点	49
(二) 不同层次的特点	51
(三) 不同年龄的特点	52
二、公司各类人员的评价标准和标准编制的一般程序	55
(一) 评价标准的含义	55

(二) 评价标准的分类	55
(三) 几种评价标准的主要特征	55
(四) 标准编制的一般程序和原则	56
三、标准的计量	63
(一) 计分和加权的方法	64
(二) 误差的调整与反馈	67
四、人员评价与发掘能力	68
(一) 能力、成绩与考核标准的关系	68
(二) 运用标准发掘能力的方法	68
(三) 运用修订标准发掘能力应注意的几个问题	69
五、人事考评制度	71
(一) 事考评的原则	71
(二) 人事考评的种类及其内容	74
(三) 主要考评因素及其评价标准	77
(四) 主要考评方法	84
(五) 成绩评价方法	89
附录: 人事考评制度	94
成绩考评报告规定	96

提薪考评规定	99
晋升考评规定	100

第四章 能力开发系统	103
一、能力开发系统的内容	103
二、企业内教育培训	104
（一）新世纪年代企业内教育的特点	104
（二）企业内教育的形式与内容	106
三、“自我申告”制度	113
四、职务轮换制度	116
五、“小集团活动”和提案制度	119

第一章

人力资源管理的 职能及原则

一、人力资源管理的职能

无论人们对人力资源管理的理解存在多么大的差异，在管理现实中，我们都离不开它的管理职能和作业职能两个方面。我们知道，任何企业组织的员工都可以分为管理人员和作业人员两个部分，其中管理人员是指那些有一定权力，可以领导和指挥其他人员的人；作业人员是指没有指挥其他人的权力，而是在管理的控制下，执行规定的任务和职务的人。人力资源管理在企业高层领导的授权下，要处理对他人有权力关系的工作，包括计划、组织、指挥、控制等内容，其程度与范围随授权的程度而定，也就是代表高层领导行使管理工作的权限，是管理权力的一种延伸，这就是人力资源管理的管理职能。人力资源管

理的作业职能包括员工的招聘、选用、派用、培训、工作分析与工作设计、员工绩效的评价、制定与执行报酬和福利计划、建立有效激励员工改善或提高工作绩效的系统、建立人力资源信息系统，以及处理劳资关系等一系列内容。

由于人力资源管理活动的重要性不断增加，对有关专业人员的专业技能和经验的要求也就越来越高。在企业的实际管理结构中，一般来讲，人力资源管理的行政责任均由企业的最高当局负责。例如，由公司董事长和总经理受董事会的委托制定人力资源管理的总目标以及计划与政策。总经理有权指定所属各层级主管执行职责，以及协调各级主管职责的执行，并考核执行的结果，予以奖惩。负责执行的直接管理人员，包括部门经理、具体管理人员、班组长等，必须按照指派职责，完成有关任务。在任何一个具有较大规模的工商企业中，高层管理者，特别是总经理由于在精力和时间上的限制，以及具体专业知识的限制，不可能亲自处理上述的人力资源管理事项，而必须将其理念透过若干层次的中间管理阶层，才能转达到执行具体工作的主管和工作人员。另一方面，直接处理具体事务的人员也会遇到诸如经验、知识和整体认识能力的限制，如果不能得到比较具体的指令与协助，也不可能顺利地执行计划，有效地达到目标。因此，位于高级管理层与具体工作人员之间的中间管理层就负起了承上启下的任务与责任，这是企业在人力资源管理上的一般行政结构。

现代人力资源管理是一种专业性很强的管理工作，因此，一般大中型的企业机构都设立人力资源管理部（或称为人事处、人事科等），这一部门的主要责任是建立有关制度并提供咨询，以达到协助或代行各层级直接管理人员的管理任务。企业人力资源管理主管是总经理的主要幕僚人员之一，具有职能上的权威，在总经理的授权之下，为各直线部门提供服务，但无权命令直线人员接受其服务。例如，在员工的聘用方面，可以甄选合乎条件的候选人，但最终是否聘用决定要经过人员使用单位的同意和上级的核准，人力资源管理部门没有决定权。由此可以看出，人力资源管理是通过高中低三个直线管理层发挥作用的，

其中高层管理层拥有最高的权力，负责制定目标、计划与政策；中层管理层负责解释说明以推行目标、计划与政策；低层管理层负责目标、计划与政策的具体实行。因此，人力资源管理活动决不仅仅是人力资源管理部门的活动，而是企业各个组成部分的整体活动。企业管理的三个主要直线管理层级都对人员的领导和监督，以及相关目标、计划和政策的制定、推行、具体实施各自负有不可推卸的责任。这当然不是说由于人力资源管理部门具有幕僚和服务的性质，就没有直接责任了。实际上，企业高层的人力资源管理目标、计划与政策一般是由幕僚的策划和建议而来，同时员工所提供的服务也要切合人力资源管理的目标、计划与政策的需要。如果企业的有关管理不善或失败了，作为策划、建议的幕僚和提供服务的人员显然是有责任的。因此，人力资源管理的行政责任虽然落在三个直线管理层级上，但人力资源管理部门对人力资源管理的成败（除非其建议和服务被拒绝之外），应负有主要责任。同时各级直线管理人员也必须明确，幕僚部门并非分割了他们的有关行政权责，而是要由他们自己负起管理下级人员的行政责任，更不可以以行政权威（Legal Authority）否定人力资源管理的职能权威。两种权威相辅相成，才能有效地达到人力资源管理的目的。

二、 人力资源管理的原则

（一）科学管理的原则

企业管理史上以泰罗制的出现为代表，科学管理运动以及其后行为科学和管理科学的发展及在管理实践的运用，已经牢牢地为管理注入了科学的性质。现代企业管理是建立在现代自然科学和社会科学的基础之上，包括经济学、数

学、物理学、社会学、心理学、各种技术科学等成果，并且充分利用了信息论、控制论、运筹学、系统工程、计算机技术的最新成就，使管理成为一个综合性很强的科学。

作为一名管理人员，特别是高层管理人员，必须具备与管理相关的基础科学知识，掌握管理的科学方法，方能有效地管理现代化企业。那种自以为有经验、有魄力、有火花、有主意、有足够的资金等，就可以稳操胜券的想法，在市场机制这只“看不见的手”面前实际上是一种致命的自负，或迟或早总是要栽跟头的。市场机制作为一种铁的规律，首先表现为一种公义性，它不会对任何人有特别的惠顾，也不会对任何人有特别的排斥；市场机制作为一种自主秩序，它的复杂程度远远地超出任何人所可能理解或操纵的范围，我们不能自恃人类是有理性的动物，就可完全驾驭它。要知道理性只是认识真理的能力，而不是明确前提下的推理的能力。企业在市场环境条件下的生存和发展，从来不是基于企业家及管理者对市场环境有着完全的知识和理解，而是基于他们可以利用个人所掌握的科学知识和技能对环境作出适应。因此，科学的管理方法是确保管理工作质量符合市场标准的一个重要条件。

（二）人际关系的原则

企业生存与发展之道，不在于有得天独厚的政策条件，也不在于有雄厚的资金，而在于拥有优秀的员工素质及人力资源的有效运用。无论企业管理人员还是人力资源管理专业人员都应了解正确掌握人际关系的原则，是赢得人才并加以有效运用的关键。有关人际关系的原则有如下四个基本概念：

1. 人性尊严

理解人性的尊严，首先必须强调管理以“个体”为根基的重要性。这里所说的“个体”是强调在企业管理结构中，必须把人当人，而我人之间，人与群体之间，都有着合理的界限。可以说，没有健全的个体，就不可能有健全的全体或健全的组织。因此，在处理人际关系上，必须对人性尊严赋予应有的尊敬。

根据康德的观点，人是有道德行为的，并且具有理性的意志，所以人所具有的价值不依赖于任何授予价值的特殊环境；因为人，并且只有人才具有无条件的价值，所以像对待动物和自然物（它们只具有条件的价值）那样对待他们，永远是错误的。这实际是把一个具有无条件价值的、有尊严的种类与只有工具价值的种类混淆在一起了。换句话说，是把人和动物混同在一起了。人性尊严是员工创造力的基础。员工潜力的充分发挥，必须基于员工的自动或自觉自愿。所谓正确的企业思想政治工作乃是在尊重人性尊严的基础上，调动员工发挥自身潜力的积极性。如果没有这一基础，仅仅强调方法、手段，或任何形式的空洞说教都是徒劳的。

2. 个别差别

人与人之间存在差异是一种不可否认的事实。对个别差异的承认与理解在企业人事决策方面极为重要。因为要达到“人尽其才”的理想状态，必须承认、接受、尊重个别差异，然后才能“因材施教”。人的个别差异，包括智力、人格、能力、生理等。在企业的人际关系上，是求“人”与“事”的密切配合，以发挥人在工作中的潜在效能。配合的前提首先是了解“人”与“事”的差异性，所谓企业的组织与管理不外乎有效地集合人与事的一切有关因素，寻求工作的密切配合而已。要了解人的行为必须分析人的个别差异，要了解事的特性必须先进行工作分析，只有了解这两项基本事实以后，才可能促使人与人的关系、人与事的关系达到合理的境界。

3. 相互作用

人际关系的建立基于人类行为的相互作用。人不是孤立的，而是社会化的。在这个具体自我发展的过程中，既受外部环境的影响，又受人与人之间相互关系的影响。一些社会学的研究成果还表明，在一个健康的社会里，人与人之间的亲密性是一个必不可少的因素。亲密性使信任得到发展。人们之间的相互关心，相互支持来自密切的社会关系。社会亲密性一旦瓦解，就会产生恶性

循环，人们对社会，对组织将失去责任感。

4. 激励

人力资源管理的目标之一是促使员工产生把工作尽力做好的行为。人类行为总是有原因的，而一切人事管理的措施，不仅直接刺激员工的行为，而且间接地影响群体的行为。管理人员应尽量了解是什么东西在引导员工工作，什么东西在激励他们。要把握员工行为的原因，就要掌握激励的法则及了解激励的因素。强调对激励因素的认识和利用的重要性，并不是把管理者置于业余心理学家或业余精神分析专家的位置，研究如何“操纵”员工，而是为了满足员工希望做某事的动力和欲望，并引导他们能按照所要求的方式工作。

(三)教育与培训的原则

教育与培训是企业对员工施加影响的重要方式，这种影响方式以培养员工的态度、习性与精神状态，引导或诱发员工做出有益于组织的决定和行为，以及对工作效率的关切感和对组织影响的主要手段。

同时，现代企业的生产经营对员工素质的要求越来越高，只有教育程度高的员工才能适应各种新技术的应用，管理革新等变化。企业接纳新员工时，固然可以要求员工学习各种手册或说明书之类的规范要求，但是工作是具有成长性的，人的能力也应相应地成长，如何才能使员工长期适应工作的要求，这就是培训所要解决的问题。也就是说，企业必须保持员工的工作能力随企业的内外环境的需要而成长，在长时期中保持动态的进取活力。

(四)确立标准的原则

人力资源管理的目标是建立一支具有首创精神和整体观念的、一切行动听指挥（计划）的稳定的员工队伍。要达到这一目标除了为企业配备得力的管理人员，挑选和安排合适的员工，伴之以适当的激励机制以外，还必须确立贯彻目标的标准。标准由目标而来，并具有目标的许多特征。标准就像靶子一样，

可以作为比较过去、当前和将来行为的准则。人的问题是变化不定的，但由于变化不定，也就随之作变化不定的处理，什么事情都没有标准可依，而是采取个案的随机处理，如此长期下去，其结果必然在员工队伍中造成分歧、混乱、不满和相互猜疑，使组织的纪律与正常的运行遭到严重的破坏。正常情况下，每个人都受人性之律的约束，因此有关人的问题，必能找到其共同之处，有了共同之处，就可以据此制定与组织目标相联系的行为准则或标准（制度）。因此无论人的问题多么变幻莫测，只要制定了具有弹性的相对完整的制度，任何人事问题的处理结果都会趋于一致和稳定。

此外，确立标准对于管理控制过程有着重要的意义，因为有效实施管理控制需要三个基本条件：第一，必须建立标准；第二，必须能够得到反映实际结果与标准要求的偏差的信息；第三，必须有能力采取措施纠正实际结果与标准要求之间的偏差。显然，没有标准就不可能具有衡量、评估实际绩效的根据；没有信息就无法了解态势；没有相应的措施，整个管理控制过程就会成为毫无意义的活动。

三、人力资源规划及战略

（一）人力资源规划概说

人力资源规划是将企业经营战略和目标转化成人力需求，以企业整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标。任何成功的组织都是十分珍惜和爱护人力资源的。人力资源规划就是充分利用人力资源的一项重要措施。那么什么是人力资源规划呢？尽管对不同的人来说，人力资源规划的

意义不尽相同，但最终目标基本是一致的——为了工作者和组织的利益，最有效地利用短缺人才。广义上人力资源规划可以定义为：“人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程。”

企业所要做的规划是多种多样的，如既要做全公司的战略规划（包括明确宗旨、建立目标、评价优劣势、确立结构、制定战略和制订方案等等）；也要做战术规划或经营规划，同时更要做人力资源规划。人力资源规划与公司的其他规划是并列平行的，但在某种意义上讲人力资源规划具有更加重要的意义，因为人是企业中活的资源、最宝贵也是最重要的资源，特别是在市场经济的条件下和改革开放、竞争更加激烈的时候更是如此。

任何组织或企业，要想有合格、高效的人员结构，就必须进行人力资源规划。首先，任何组织和企业都处在一定的外部环境之中，而这外部大环境的各种因素均处于不断地变化和运动状态。其中的一些因素对企业的影响甚大，并且有些因素直接地影响到企业或组织的人力情况。例如国家的有关离退休年龄的法规政策的变动就直接地影响到企业员工的工作年限。再如技术上的变动，任何一项新技术的采用都会使劳动生产率大幅度提高，这势必会节省许多劳动力同时也要求对在岗的员工进行再培训以适应新技术的要求。所以，企业或组织所处环境中政治的、经济的、技术的等一系列因素的变化，都要求组织或企业做出相应的变化。而这种适应环境的变化一般都要带来人员数量和结构的改变。其次，企业或组织内部自身的变化对人员的影响。企业或组织内部各种因素同样是无时无刻不在运动着和变化着的，人力因素自身就处于不断的变化当中。例如离退休、自然减员、辞职、停薪留职、开除等现象都会导致员工的减少；另外所招聘的人员会导致员工的增加；同时在企业内部进行的工作岗位的调动、提升、免职处罚等现象则导致人员结构的改变。这些变化都会使人员数量和结构产生恶化，任何成熟的管理者对此决不能顺其自然，更不能麻木不仁，

而要通过人力资源规划等手段来做到心中有数，适时引导和恰当调整。第三是改革开放形势、市场经济的机制和向市场经济机制过渡的时期，都使这内、外两方面的各种因素的变化更加剧烈。在计划经济体制下，人员被死死地束缚在企业或组织内，除自然减员和极少数调动外，人员数量无多大变动，尽管结构不甚合理，可是在不讲效益的条件下，人们似乎没有优化结构的动力，因此人力资源规划无用武之地。但在市场经济机制下情况则完全不同，各种资源（包括人力资源）靠市场机制的作用进行合理的配置，所以企业的倒闭、新企业的诞生则会司空见惯，而劳动力市场的建立，人才的大量流动也会习以为常。为保证企业的效率，内部也必然要进行人员结构的调整和优化。这种人员数量、结构的剧烈变动，早已将原来的平衡打破，此时若不进行人力资源规划恐怕企业或组织连一天也维持不下去。

人力资源规划以一定的管理模式为主体，运用一些专业方法和技巧，有效达成人力资源在数量和质量、中长期和短期的供需平衡，使企业在市场竞争中始终处于优势地位。

（二）人力资源供给和需求的“天才”预测

人力资源预测主要分人力资源供给预测和人力资源需求预测。

1. 人力资源供给预测

人力资源供给预测又分为外部人力资源供给预测和内部人力资源供给预测。

（1）外部人力资源的供给预测

招聘和录用新员工对所有企业和组织都是必不可少的，无论是由于生产规模的扩大，还是由于劳动力的自然减员，都必须去招聘。

（2）内部人力资源供给预测

对于内部人力资源供给预测，马尔可夫分析是预测的一个方法，尽管这种

方法在理论上很复杂，但人们可学会其过程而只要加以应用便可。该方法的基本思想是：找出过去人事变动的规律，以此来推测未来的人事变动趋势。下边我们以一个会计公司人事变动作为例子来加以说明（见下表）。分析的第一步是作一个人员变动矩阵表，表中的每一个元素表示从一个时期到另一个时期（如从某一年到下一年）在两个工作之间调动的雇员数量的历年平均百分比（以小数表示）。一般以5~10年为周期来估计年平均百分比。周期越长，根据过去人员变动所推测的未来人员变动就越准确。

某公司人力资源供给情况的马尔可夫分析

(A)	人员调动的概论				
	g	j	S	Y	离职
职位层次 高层领导人 (g)	0.80				0.20
基层领导人 (j)	0.10	0.7			0.20
高级会计师 (S)		0.50	0.80	0.05	0.10
会计员 (Y)			0.15	0.65	0.20

(B)	初期人员数量	g	j	S	Y	离职
职位层次 高层领导人 (g)	40	32				8
基层领导人 (j)	80	8	56			16
高级会计师 (S)	120		6	96	6	12
会计员 (Y)	160			24	104	32
预计的人员供给量		40	62	120	110	68

例如，上表(A)表明，在任何一年里，平均80%的高层领导人仍在该组织内，而有20%退出。在任何一年里，大约65%的会计员留在原工作岗位，15%被提升为高级会计师，20%离职。用这些历年数据来代表每一种工作中人员变

动的概率，就可以推测出未来的人员变动（供给量）情况。将计划初期每一种工作的人员数量与每一种工作的人员变动概率相乘，然后纵向相加，即得到组织内部未来劳动力的净供给量（见上表（B））。

我们再看上表（B），如果下一年与上一年相同，可以预计下一年将有同样数目的高层领导人（40人），以及同样数目的高级会计师（120人），但基层领导人将减少18人，会计员将减少50人。这些人员变动的数据，与正常的人员扩大、缩减或维持不变的计划相结合，就可以用来决策怎样使预计的劳动力供给与需求相匹配。对于管理人员供给的预测，最简单有效的方法就是管理人员接任计划。如加拿大安大略省交通部共有雇员近万名（管理人员2600人，工会会员7700人），对1300个中层、高层管理职位制定接任计划，他们将工作分成5种主要职能和8种次要职能，后备人员在每年鉴评后由主管确定一年度是否提升。

2. 人力资源需要的预测

人力资源需要预测的方法也分两类：即直觉预测方法（定性预测）和数学方法预测（定量预测）。

（1）直觉预测方法

有人把这种方法叫作“天才方法”，它是一种最简单，也是最常用的方法。这种方法完全依赖预测者个人或一个小组的特性，即依赖于他们的经验、智力和判断力。一般进行预测的人是这一领域的专家，因他对这一领域的具体细节和总体情况都有较多的了解。也可以采取一组人进行预测，这样可以得到大量信息。集中大家的智慧，以取得一致的意见，但有时信息太多也可能冲淡主题，并有成本太高，成员间的互相影响，权威人士会限制其他人的创造性思维等缺点。

德尔菲技术又称专家决策术可以克服这些缺点。德尔菲技术是专家们对影响组织某一领域发展的看法达成一致意见的结构化方法。专家们的选择是基于

他们对影响组织的内部因素的了解程度。组织内部专家和外请专家均可。例如在估计未来某公司对劳动力的需要时,可选出公司的计划、人事、市场、生产和销售等部门经理作为专家。

德尔菲法是20世纪40年代末在兰德公司的“思想库”(在加利福尼亚州的圣大莫尼卡)中发展起来的。该方法的目标是,通过综合专家们各自的意见来预测某一领域的发展。必须避免专家们面对面的集体讨论,因为成员间存在着身份地位的差别,会使一些人不愿批评他人而放弃自己的合理主张。为此须有一个中间人或协调员,他把第一轮预测过程中专家们各自单纯提出的意见集中起来加以归纳后反馈给他们。然后重复这一循环,使专家们有机会修改他们的预测并说明修改的原因。一般重复3~5次,专家们的意见即趋于一致。

有许多单位应用此法预测大获成功。为使此法奏效,应遵循下列原则:

- a. 给专家充分的信息使其能够作出判断,即给专家提供已收集的历史资料及有关统计分析结果。
- b. 所问的问题应是被问者都能回答的问题。
- c. 不要求精确,允许专家们估计数字,并让他们说明预计数字的肯定程度。
- d. 尽量简化,特别是不要问那些没有必要问的问题。
- e. 保证所有专家能从同一角度去理解你的定义、概念及分类等。
- f. 向高层领导部门和决策人说明预测的益处,特别是说明其对生产率和经济收益的影响,以争取他们的支持。

(2) 数学预测法

常用的数学预测主要有以下几种:

- a. 时间序列分析法。这是一种相对简单的方法。预测者必须收集过去一段时间的历史数据,然后用这些数据去做图,以表明其趋势的变化。此曲线经过分析后用数学方法进行修正,即可以得到预测用的趋势线。将此趋势线延长,