

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理制度全集 / 南兆旭 主编

—香港: 西迪商务出版公司, 2000.10 ISBN 962-8087-12-58

I. 人… II. 南… III. 人力资源

## 人力资源管理制度全集

---

南兆旭 主编

出版发行: 西迪商务出版公司

开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 312

字数: 4999 千字

印刷: 2000 年 10 月第 1 版

版次: 2000 年 10 月第 1 次印刷

书号: ISBN 962-8087-12-58

---

定价: 220.00 元 (图书共 55 册)

# 目 录

第一章 人力资源管理概述 .....	( 员 )
第一节 人力资源是企业首要的战略资源 .....	( 猿 )
一、知识要素是企业竞争致胜的第一要素( 猿 )	
二、知识经济时代的人力资源效率( 源 )	
三、建立适合企业自身的人力资源系统( 缘 )	
四、人才是企业首要的战略资源( 远 )	
第二节 人力资源管理的主要职能 .....	( 员 )
一、人力资源管理的六种职能( 员 )	
二、人力资源管理的内容( 猿 )	
第三节 人力资源管理的原则 .....	( 员 )
一、科学管理原则( 员 )	
二、人际关系的原则( 猿 )	
三、教育和培训的原则( 圆 )	
四、确立标准的原则( 圆 )	
案例 :成事在人的哈曼国际工业公司( 圆 )	
第二章 人力资源规划 .....	( 圆 )
第一节 人力资源供需预测 .....	( 圆 )
一、需求预测的含义( 圆 )	
二、需求预测 程序( 圆 )	
三、人力资源供给分析( 猿 )	
四、人力资源供需综合平衡( 猿 )	

五、人力资源流动预测(猿)

六、人力资源的存量分析(猿)

第二节 职务设计 ..... (源)

一、概念(源)

二、内容(源)

三、职务设计应考虑的因素(源)

四、职务设计要求(源)

五、职务设计的方法(源)

第三节 定编定员 ..... (缘)

一、概念(缘)

二、原则(缘)

第三章 聘任录用 ..... (缘)

第一节 员工招聘 ..... (缘)

一、招聘与选拔的概念(缘)

二、招聘的原则(缘)

三、人员招聘的组织责任(缘)

四、招聘的方式(缘)

五、招聘的途径(远)

六、招聘的基本程序(远)

案例 微软的用人艺术(远)

第二节 面试与选拔 ..... (苑)

一、人员招聘中的面试(苑)

二、面试的工作流程及方法(苑)

案例 沃卡公司的人员聘用(苑)

第三节 录用 ..... (怨)

一、录用的概念(怨)

二、人员录用的原则(怨)

三、录用程序及规范操作(员)

案例 :专业人才 善聘善用(员)

# 第一章

# 人力资源管理 概 述



# 第一节 人力资源是企业首要的战略资源

## 一、知识要素是企业竞争致胜的第一要素

知识经济时代一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素地位的空前提高。但是,如果只是把知识经济问题当做不过是工业文明条件下科学技术的地位问题,这无论在广度和深度上,都还远远没有逼近知识经济变革所涉及的内涵。在知识经济时代,对知识本身的地位的认可,与工业文明社会最实质的差异在于:知识不仅不再是资本生产的附庸,而且,它将代替资本的地位,成为生产过程的关键要素。

在这一背景下,对知识的需求成为人类实现其他一切预期的前提,知识生产本身才成为社会经济生活的中心。不仅社会经济组织形态、社会生活结构方式,而且包括人的价值原则和仅仅适应于工业文明要求的知识观本身,都要围绕最有利于知识生产潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前深刻的改造。知识经济之所以是一个继工业文明即以资本生产为中心的时代之后的又一次深刻的变革,其根本原因即在于此。

这一变革的核心在于企业在组织、管理和经营理念上将要发生空前深刻的变革,变革将围绕对知识观和对人力资本价值

的再认识而进行。毕竟人类考虑其他的生产要素(如土地,劳动力和资本)已近极限了。企业将不能再通过用低技能、低工资的雇员不断重复生产商品来保证增长。最能利用其知识优势的个人和组织将会增大其产品在整个产业中的份额。今天,企业的发展依靠创新,创新依靠知识。

工业经济时代金融资本一度成为推动企业成长与经济发展的主要资本要素,而知识经济环境下,代表创新能力、以人力资本为主要形式的智慧资本跃居领导地位。如微软公司的股票市值超过固定资产占整个底特律固定资产一半的通用汽车公司,由此可见知识的巨大价值。

高技术产业发展的结果,打破了传统的资产管理制度与会计核算体系,人们的价值观正在发生巨大的变化!因为知识经济环境下,智力的价值已能具体化为金融度量,在创新能力成为资本的同时,知识也产品化了。

至此,经济的战略性资源已不再是传统的金融资本,而是知识,是创新能力,是信息,而非机器。老牌工业公司的落伍,新兴高科技企业的崛起,是历史发展的必然。

## 二、知识经济时代的人力资源效率

现代经济学中有恩格尔定律、格来兴定律、洛伦茨曲线、菲利普斯曲线、蛛网理论、加速理论、创新理论、基尼系数、消费函数、储蓄函数、需求函数、供给函数、哈罗德—多马经济增长模型、希克斯—汉森模型等。这些理论在现实中不断地得到检验、修正,反过来,它又推动社会经济的有序前进。由此可见,现代经济学家不断地在和社会前进。

知识就是力量。但是,知识并不等于力量。知识蕴含着力量,一旦爆发出来,能够呼风唤雨,排山倒海。可是,知识成为力量有个转换过程。知识分子要善于把知识深化,更要善于把知识转化为力量。

### 三、建立适合企业自身的人力资源系统

知识经济的到来,使发展中国家面临着完成工业化以及接受信息化、知识化的双重挑战。发展中国家的企业尤其是大中型企业,必须从现在起进一步强化科技创新意识,改善资本与产品结构,再造企业组织,调整营销策略,改变管理方法。然而,知识经济带来的挑战,说到底还是人才的竞争。加强企业人力资源管理对于推动企业实现现代化的飞跃,具有重要意义。

“人才”这一事关企业活力和生命资源的重要性已被企业界广泛认识。无论企业规模大小,境遇如何,缺乏人才均是老总感到头痛的首要问题。

然而,与其说企业缺乏“人才”,不如说更缺乏高效的“人力资源管理”和优良的“人才机制”。人力资源管理问题的核心是怎样吸引人、使用人和激励人,即制定一个什么样的“识才”标准和“用人”机制。

一个高效率的人力资源管理机制,其运作模式可以用这样的循环链表示:吸引人→使用人→激励人→教育人→企业发展→吸引人……它们之间相互作用、相互补充,共同促进企业发展。而企业快速发展的现状和由此带来的光明前景,增加了对企业内外优秀人才的吸引力,从而使企业步入良性循环。怎样才能实现企业对人力资源管理模式的有效运作呢?

首先,要确定企业聘人的依据。即制定一个明确的“识才”标准。按照人力资源理论,用人的核心是人力的“行为质量”。行为质量是由人员对行为所持的“态度”以及相关“知识”和“技能”的匹配程度决定。而有些企业长期以来对人才的“行为质量”缺乏切合实际的评估和“保养”,仅仅依据“个人档案”或“某某文凭”的纸面管理对人才进行辨别与使用。更有甚者,有的企业衡量、选拔人不看才能,而靠关系。这样,希望与失望的差

距是显而易见的,缺乏人才的困惑也就在所难免了。与此相反,人力资源管理专家认为,一个好的人力资源管理机制衡量人、选拔人不靠关系而靠才能,这样选取出来的人能对自己的事情承担责任。摩托罗拉、朗讯、西门子等世界著名企业,均把人才作为最宝贵的资源,为了充分利用好这一资源,在衡量选拔人才上它们均坚持“非凡才智加敬业精神”的标准。

其次,要建立优胜劣汰的用人机制。“使用人”是人力资源管理循环链中最为核心的一环,是人力资源管理机制的关键。在实际运作中,一个企业只有“识才”标准是不够的,还必须做到“人尽其才,才尽其用”,这样才能在“用人”上激励人、开发人、培育人,也就更能吸引人、留住人。

美国微软公司的“员工职业阶梯”制等,在企业内形成了使员工既具有危机感和竞争意识,又不断催生新人的人力资源管理机制。

再次,要正确运用激励手段,激发员工的进取精神。

## 四、人才是企业首要的战略资源

### 人才是比物质资本更重要的特殊资源

由于随着各国经济的发展,不可再生的物质资源日益减少。正如由雅克·德洛尔任主席的国际 21 世纪教育委员会向联合国教科文组织提交的报告《教育——财富蕴藏其中》中所指出的:“根据现在的生产速度,被称为不可再生的资源,无论是能源还是可耕地,实际上都会日益缺乏。另外,在物理学、化学和生物科学基础上发展起来的工业不断造成污染,从而给大自然带来破坏或干扰。最后,更一般地说,地球上的生活条件正在受到威胁:可饮用水日益减少、森林遭到砍伐、把海洋变成庞大的垃圾箱……”。因此,只有通过更新人的观念、开发人的智力和技能,才能使正日益减少的不可再生资源得到合理利用,使经济与社会得以持续发展。此外,在信息社会里,信息(知

识、技术)是生产经营和企业发展的重要资源,而信息这一资源只能通过人去获得。在这意义上说,人已经成为比资本、不可再生资源更为重要的特殊资源。所以,开发人力资源已成为管理活动的一个重要任务和目的。

## 圆人才的智力和创造力

通常,人们认识事物并运用知识技术解决实际问题的能力叫做智力。智力与创造力虽然有一种非常密切的联系,但是二者毕竟不是同样的东西。人们要进行创造活动,首要的条件就是必须具有足够的智力作“工具”。但是,智力又不是创造力本身。“资源人”的管理哲学把创造力概括为“具有生产性的思维”。这样的思维能产生出新的意义、新的方法、新的功能、新的原理、新的形式、新的观点、新的感受等等。

心理学家们还总结了对人的创造力影响最大的三种因素:智力因素、动机因素和个性因素。智力因素包括记忆、认识、评价、复合过程和散发过程。动机因素包括内驱力、献身精神、追求普遍规律、渴求发现等。个性因素包括独立性、容忍多种解释、对事业的神圣感和自信。其中,动机因素和个性因素都是直接受环境支配或受环境影响的,在正式组织的环境下更是如此。例如,有创造力的人喜欢复杂的和不均衡的现象,有更广阔的个人视野,追求判断上的独立性和自我支配权,拒绝外部对自我冲动的抑制和干扰,等等。这些都需要有一个活跃、宽容、民主、和谐的环境才能获得。

对于众多的人来说,创造力只是一种潜在的能力,所以有待管理者去促进和开发。“资源人”的管理哲学致力于人的发展与完善,不仅重视对人的知识、技术、能力等方面的教育和培训,即通常意义上的“智力投资”,而且重视在“智力投资”基础上的“第二次投资”,即对创造力的投资。

创造力的投资与智力投资是两种不同的投资。智力投资意味着资金费用,创造力投资主要是管理者对人们思维的启发、激励和引导,包括价值观念的建设、对环境的改造、对创造

活动的尊重等等。智力投资所能产生的经济效益是可以计算的,而创造力投资的“产出”则往往难以计算,因为这种投资包含了社会的、文化的和感情的投资因素,它不仅创造有形资产,而且还创造无形资产。

与智力投资一样,对创造力投资能够形成未来生产力。更新技术、设备这方面的投资能形成当年的或近期的生产力,直接反映在产量和利润的增长上,其形式是技术工程。而对创造力的投资则是形成未来生产力和无形资产的社会工程,有时甚至是文化工程。

### 猿精英人才的品质

在此所说的英雄,应当理解为“具有超出常人之上的自我资源的人”,也可以叫做“精英人才”。在此所说的英雄主义,不论它是个人英雄主义,还是集体英雄主义,它都是一种来自人格的巨大力量。例如:“干一流的事业”、“珍惜有限的机会”、“追求卓越”、“比别人干得更好”等等信念,就是英雄主义的最为宝贵的品质。

在 20 世纪 70 年代,美国企业管理协会曾用了 3 年时间对 1000 名经理进行了研究,并且从中挑选出 100 名成就最突出的经理作为重点研究的对象。研究得出的结论是:成功的经理人员除了专业知识之外,还必须具备以下四种能力:

(1) 企业家的特性。效率高,有主动进取心;

(2) 才智上的特殊能力。逻辑思维能力强,富于创造力和判断力;

(3) 人际关系的特殊。主要是有较强的自信心,能发挥他人的才干,为人表率,善于鼓励他人,善于与人交谈,保持上下级之间的亲密关系,乐观,深入基层。

(4) 成熟的个性,有自制力,主动果断,能客观地对待不同意见,正确认识自己的不足,有灵活性,有勤俭的习惯和艰苦奋斗的作风。

如果对上述 4 种能力进行抽象的话,可以看出他们就是精

英人才的共同品质。这些品质不仅是人的自我形态 ,而且一旦作用于人的行为 ,就能创造奇迹。

## 源勤精英人才看齐

任何组织固然都应当制定发展目标 ,对人的自我实现、自我完善的过程给予鼓励。但这种目标在设计前景和树立典范的时候 ,必须以英雄、强者和精英人才为标准 ,而不是以管理者本人的自我人格为标准。在对人们进行鼓励时 ,也应该以“ 向精英人才看齐 ”为号召。

( 员)追求卓越。

精英人才并非天成 ,人之所以能成为精英人才或强者 ,有赖于对自我信念和追求的激励。具体地说 ,须有一种明确、强烈和持久的心理动机在为人的行为提供方向和动力。而人格作为一种动力系统 ,它是人的心灵的发动机。

人的行为产生的原因可以分为外驱力和内驱力两种 ,而吸引力和感染力则是作为中间状态的力量发生作用的。科学研究证明 ,素质高、发展程度高的人 ,其行为的动力主要是内驱力。这是一种“ 最成熟的人 ”。“ 正在成熟 ”和“ 已成熟 ”的人主要靠感染力来带动 ,即所谓“ 跟着感觉走 ”。而“ 不成熟 ”的人则要靠外驱力( 如强制 )来推动。

综合来看 ,英雄主义者的人格动力系统有三种来源 :

首先出众意识。这是一种最为强大的内驱力 ,它使人自信 ,追求卓越。客观上的作用是使人充分发挥潜力和能量 ,使人处于持续不断的发展过程之中。

其次批判意识。它使人经常向现实挑战 ,同时欢迎来自现实和他人的挑战。

最后超前意识。这是一种向前看的品质 ,它使人追求高远的目标、向未来和理想靠近 ,使人在达到某个目标之后获得新的力量 ,并且在思维上具有前瞻性和预见性。

在组织中获得影响他人的权力 ,以受人尊重的身份与人相处 ,在充分发挥个人才能的基础上争取目标的实现 ,这反映了

自我实现的三种动机。

(圆)追求发展。

高额奖金对于人的行为动机和过程确实具有激励的作用，但是在得到这笔奖金之后产生的心理反应却是满足。对人的发展所给予的激励(包括挑战)是一种效果最好的和作用最大的激励，因而是造就精英人才的可靠途径。

## 第二节 人力资源管理的主要职能

每个组织都在想方设法完成最高管理层制定的组织目标和任务。要实现和完成这些目标和任务,就必须认真地审核和有效地使用现有的各种资源,尤其是人力资源。人力资源管理的作用就是为了最有效地使用人力资源而制定各种计划和方针政策。人力资源管理的主要职能是吸收、录用、发展、评价及调整。

### 一、人力资源管理的六种职能

所有的经理,只要着手于对组织中的人进行管理的时候,在某种程度上都少不了要涉及到以下六种职能:吸引、录用、保持、发展、评价以及调整。

#### 员吸引

①确认组织中工作要求;②决定做这些工作的人数及技术;③对有资格的工作申请人提供均等的雇用机会。

#### 员录用

即根据工作需要确定最合格人选的过程。

#### 员保持

①保持雇员有效工作的积极性 ;②保持安全健康的工作环境。

## 源发展

这种职能活动是以雇员的知识、技巧、能力及其他方面的提高从而保持和增强雇员工作中的竞争性为其目标的。人事专家通常以 **运筹学** 来代表知识、技巧、能力 ,及其他特性(以下简称 **运筹学**)。

## 缘评价

即对工作、工作表现以及人事政策的服从情况等作观察和鉴定。

## 远调整

即试图让雇员保持所要求达到的技能水平而进行的一系列活动。

人力资源管理包括六种主要职能 :吸引、录用、保持、发展、评价及调整。由于这六个方面构成了一个相互联系的网络 ,从而建立了人力资源管理系统。

事实上 ,这个系统也可从以下四方面理解 :

(员制定人力资源计划。包括对人力资源现状作出评估 ,依据组织的发展战略、目标和任务并利用科学方法对未来人力资源供给和需求做出预测(如人员数量、种类、结构及层次等) ,制定平衡人力资源供给和需求矛盾的方针政策和具体措施 ,如补充和调整人员、减员等各种方案。

(圆有效地配置各种人员。包括招聘和挑选组织需要的各个种类和各个层次的人才 ,如考试、录用、安置、调配、辞退等。

(猿员工个人发展。这方面的工作主要包括培训 ,特别是根据组织发展的需要以及个人的发展要求而对员工开展的提高性培训与教育。这可以满足员工个人发展的要求 ,以增强和激发其工作的积极性、主动性和创造性。

(源员工生活福利等方面的工作。这主要是为了促使组织保持一支具有竞争力的优秀的员工队伍而制定的有关员工福

利、保险、医疗、安全、卫生等方面的政策、规定和措施。

## 二、人力资源管理的内容

前面已谈到了人力资源管理的主要职能,并对人力资源管理功能目标作了分析,那么人力资源管理的具体内容和工作任务到底是什么呢?一般而言,它包括以下五个方面:

### 1. 制定人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给与需求的发展趋势,制订人力资源计划、培训与发展计划等政策与措施。

### 2. 培训和发展

为促使员工在工作岗位上提高工作效能,对新工人或技能较低的人员开展岗位培训,大多是有针对性的短期培训,有人称之为适应性培训。对于管理人员,尤其是行将晋升者开展提高性的培训和教育,目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能和应变能力。

### 3. 工作绩效评价

一般而言,工作绩效评价是由员工个人对照工作岗位职责说明书和工作任务进行自我总结,然后交直接管理部门审核并打分,最后做出工作绩效评价。这种评价涉及到员工的工作表现、工作成果等,而且定期进行,并与奖惩挂钩。开展工作绩效评价的目的是调动员工的积极性、检查和改进人力资源管理工

### 4. 帮助员工制订个人发展计划

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制订个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做的目的是促进组织的发展,有利于使员工产生作为组织一员的良好感觉,进而激发其工作积极性和创造性,提高组织

效益。当然,这种个人发展计划必须与组织发展计划具有某种程度的协调性或一致性。这样做,有助于人力资源管理部门对员工实施有效的帮助和指导,促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

### 缘员工工资报酬

工资报酬问题是关系到组织能否稳定员工队伍的重大问题,人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面考虑制定相应的、具有吸引力的工资报酬标准和制度。工资报酬将随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。

### 选员工福利

员工福利是社会和组织保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。它包括政府规定的退休金或养老金、医疗保险、工伤事故、节假日、停车场费用等。

### 苑劳动保护

人力资源管理部门应根据国家、政府有关劳动保护(如安全和卫生)条例与规定,拟定本组织确保员工在工作岗位上安全和健康的条例和措施,并进行这方面的教育与培训,开展这方面的工作检查与监督。

### 愿劳资关系

工会代表员工与资方就有关员工的报酬、福利、工作条件和环境等事宜进行谈判。

### 怨保管员工档案

人力资源管理部门应保管员工入厂时的简历、表格以及入厂后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录性材料。员工本人可以查阅自己的档案和材料,但无权查阅别人的档案和材料。

### 园人力资源会计工作