

MBA^{BE} PROFICIENT
IN TEN DAYS

MBA 十日通

人力资源管理

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

世界顶级商学院认为：一个成功的管理者应该是一个全才
至少应具备三种技能

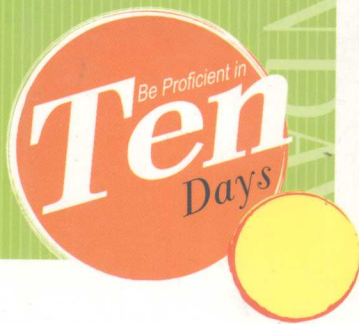
即技术技能、人事技能和战略技能

他们可以设立适当的企业目标

也能正确地处理企业管理过程中出现的各类问题

这就是MBA的最高目标

张书珩 陈鹏 [编著]



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

金城出版社

F272.92

187

MBA

人力资源管理十日通

Human Resource Management Be Proficient

张书珩 [编著]

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/张书珩, 陈鹏编著. - 北京: 金城出版社, 2005.5

(MBA 十日通)

ISBN 7-80084-694-6

I. 人… II. ①张… ②陈… III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理 - 研究生 - 自学参考资料 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025184 号

金城出版社 出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

三河市铭浩彩色印装公司印刷

850 × 1168 毫米 1/32 印张: 140 字数: 3000 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-694-6/F·51

定价: 350.00 元 (全十四册)

前 言

1942 年，美国曼哈顿工程动员了 315 万科技人员，耗资 20 亿美元，用时 3 年，制造了第一批原子弹。1961 年，美国阿波罗登月计划所制造的火箭有 560 万个零部件，飞船有 300 万个零部件，先后参加此项计划研制工作的有 400 万人、200 家公司、120 所大学，历时 11 年，耗资 300 亿美元。如果没有科学的管理方法，这是难以想像的。

曼哈顿工程技术总监奥本·海默教授说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”阿波罗计划总负责人韦伯博士说：“我们没有一项别人没有的技术，我们的秘密就是科学的组织管理，管理创造了科学，管理创造了奇迹。”

管理不仅是企业发展的关键，而且是企业的一种无形的增效资源，企业不增加投资的前提下，通过科学管理，可以更合理的、更有效的利用人、财、物，来增加企业的经济效益，为社会提供更多的物质财富。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，美国哈佛大学商学院于 1910 年设立此学位，用以培养专业的企业管理者，现在，全美 500 家最大企业的高层管理人员中，约有五分之一出自哈佛商学院，美国总统乔治·小布什即毕业于此。哈佛商学院培养出的管理人才在美国政商两界都有着举

足轻重的地位，甚至可以左右美国经济的发展方向，因而美国人将哈佛商学院称为美国商业的“西点军校”。

哈佛商学院拥有 2.5 亿美元的基金，比美国其他商学院的总和还多，年度预算 1 亿美元左右，其中专门用于教学研究的资金约为 3000 万美元。以雄厚的资金为后盾，哈佛商学院能够将最新信息和研究成果在最短时间内融入教学课程。1955 年，哈佛商学院首创以案例分析为主要内容的案例教学法，不久便风靡世界，现在已成为欧美各商学院的标准教学模式。案例教学法可以充分张扬学生的性格并紧密结合实际，可使学生得到很多的实践经验，但必须根据最新的经济政治等多方面信息及时编写扩充案例才能达到最佳的效果。数十年来，哈佛商学院每年均花费大量的人力、资金进行此项工作，时至今日，几十年的积累已经使其案例涵盖了经营管理的方方面面，并以此为基础形成了一个开放、全面、系统的教育模式。

这个模式涉及心理学、社会学、统计学、金融学、情报学等多个学科的知识，涵盖了企业管理的各个方面；并能及时、有效地吸纳新内容、新元素，不断充实其内涵，它的主旨是使学习者形成正确的思维模式以提高其在经营过程中的实际操作能力，适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法积累管理经验的最佳学习模式。

法国管理学家斯蒂格利茨曾说：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。

……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本丛书综合了十几个管理学流派的几十位管理学家的理论成果，并参考欧美各大商学院 MBA 教学体系编写，分为财务管理、核心竞争力、成功经理人、管理信息系统、激励理论、营销管理、项目管理、人力资源管理、企业文化、战略决策、领导理论、生产管理、目标管理、组织管理等十四册。每册均分为十章，各章相对独立而又前后连贯，以便读者能由浅入深，循序渐进，适合缺乏固定学习时间的职业经理人、企业管理者阅读。

企业是由人组成的，由人运转的为人服务的“系统”，在现代企业管理中，“人”是核心的因素。本书详细分析了企业组织中人的需求、动机与行为和企业效率之间的关系，并综合说明了如何通过协调和处理人与人之间的关系，来调动人们的积极性并实现企业的战略方针。

编者

2005 年 3 月

目 录

第一章 人事管理的整体规划	(1)
一、企业管理哲学的改变	(2)
二、科学技艺进步的速度惊人	(3)
三、企业规模及组织的高度复杂化	(3)
四、市场竞争的剧烈化	(4)
五、对于企业界的社会责任要求	(4)
六、企业决策所须考虑的时间幅度加长	(5)
七、传统规划的缺点——预算及职能规划	(6)
八、预测及规划缺口	(9)
九、规划决策	(11)
十、配合长期性组织的规划体制	(13)
 第二章 人力资源决策与管理	(15)
一、经理人员与人事部门	(15)
二、人力资源管理过程	(15)
三、重要的环境力量	(17)
四、人力资源规划	(19)
五、当前评价	(19)
六、未来评价	(21)
七、制定面向未来的行动方案	(22)
八、招聘与解聘	(22)

第三章 劳资关系	(26)
一、为什么良好的劳资关系是重要的	(27)
二、集体讨价还价过程	(28)
第四章 内部联系与效率	(31)
一、内部联系的意义	(31)
二、内部联系的目的	(32)
三、理论基础	(33)
四、内部联系与意见沟通	(35)
五、协调与内部联系	(40)
第五章 员工咨询	(43)
一、员工咨询的分析模型	(43)
二、员工咨询的思路与程序	(45)
第六章 绩效评估	(49)
一、关于绩效评估	(49)
二、绩效评估的方法	(63)
三、改善绩效的激励	(77)
第七章 薪资管理	(98)
一、薪资制度	(98)
二、合理薪资的计算	(122)
三、如何决定合理的用人费	(129)

四、奖工制度的建立	(133)
五、奖工制度的特性与时间研究的关系 ...	(139)
六、红利制度的建立	(148)
七、员工福利来源	(160)
八、工资率的计算	(167)
 第八章 人际关系理论	 (173)
一、人际关系学说的实验基础	(173)
二、人际关系学说	(189)
三、人际关系学说在管理中的应用	(277)
 第九章 冲突的消除与利用	 (280)
一、冲突根源解说	(280)
二、三种冲突类型	(283)
三、处理组织冲突的对策	(288)
四、处理冲突的根本原则——沟通	(293)
五、冲突与发泄——“安全阀”理论	(296)
 第十章 经典案例	 (301)
一、野口音光的培训观念	(301)
二、福特汽车公司的人员管理	(303)

第一章 人事管理的整体规划

由于美国在近数十年来企业经营环境的不变，使得企业界传统上所习用的种种规划方法，不能适应今日的管理需要。固然诸如计划评核技术、要径法以及线形规划等技术的发展，使得规划方法在细密方面有了长足的进步，但在整体方面，却显得松弛无力、尾大不掉，以致发生了所谓有“效率”而无“效向”的现象。

为弥补这种缺陷，在上世纪 50 年代末期，在美国企业界及政府机关间，遂有所谓长期规划理论及方法的提出，而且迅速获得普遍的采用。所希望的，是借由这一规划方法，使组织最高管理阶层能够更佳掌握有关的内外因素，有系统地予以认识和评估，选择更正确的目的和政策；而内部各部门，亦可借之获得更有效的协调配合，以达成高层管理所决定的基本目的，使各种支离破碎、见木而不见林的弊病得以避免。

不过，长期规划这一名称中的“长期”两字，容易滋生误解，而且在实质上，此种规划亦不限于长期，故近年来，长期规划的名称，已渐有为“企业整体规划”或即称“企业规划”所取代的趋势。不过在根本精神上，企业整体规划与长期规划是一贯的，例如英国一学者所给予企业整体规划的定义：“于考虑环境可能的改变的前提下，决定一企业整体的长期目标，并

进一步拟订具体计划以达到目标。”即可显示这一观点。最多人们只能说，从长期规划以至企业整体规划，乃在同一方向上，使这种规划方法更加完备与系统化，而且，此所指的，还是狭义的长期规划。

顾名思义，企业整体规划的特色，应在“整体”两字。依珀森解释，此种“整体”具有多方面的意义：

第一，在时间方面：它包括长期、中期、短期等不同期间的规划。

第二，在组织方面：它包括总公司、分公司、各部门以及其他分支机构的规划。

第三，在实质方面：它包括生产、研究、新产品发展、财务、市场、购并、人力以及设备，各种企业职能的规划。

第四，在形式方面：它包括公司章程、基本信条、目的、战略、政策、计划、预算、办法、规定等在内。

即使从这四方面而言，已可发现此种规划的复杂与困难。有些国家目前对于这种规划尚无足够的了解。再者，已采行这种规划的企业，所采用的方式亦不尽相同，更增加了解的困难。

认为最近一些年来，美国的企业经营环境发生极其迅速的改变，这些改变使得企业管理进入了一个新的时代，促成了种种新的管理方法和工具的诞生，企业整体规划即为其中最为基本而重要者之一。

一、企业管理哲学的改变

在过去，企业界人士流行的哲学是：企业只能顺

应环境而经营，上焉者；事先判断环境发展的趋势，调整产销，以为顺应；下焉者，追随同业所采路线，模仿成功事例，以减少风险，维持生存。可是今天这种哲学发生极大转变，企业领导者每认为，企业可以创造趋势，而非只是追随趋势。诚如福特汽车公司前任董事长布立区所说：“今天只要拥有一批优秀的管理人员，以冷静的分析、规划，积极负担风险的精神，企业将不会困难到无法解决的地步。”艾温教授亦认为，今日一个成功的公司，可借由其优异表现创造市场，而非只有依赖有利市场出现而坐享其利的一途。但是要能创造趋势，克服困难，非要有更有效的管理方法不可。

二、科学技艺进步的速度惊人

产品创新，愈来愈成为企业经营成败的关键。在一日千里的创新速度下，无怪乎企业界叫出了“非创新即死亡”的口号，故如何在组织及管理站建立一所谓“连续性创新程序”，以适应这种新的情势，也非昔日一套管理方法所能奏效。

三、企业规模及组织的高度复杂化

战后，美国企业不但规划日趋庞大，而且从单项业务及单国市场，走向多项业务及多国性企业。产品错综复杂，业务涉及世界各国，使得管理工作发生严

重问题。其中最令人警惕者，即管理人员逐渐消失其原有的创造和主动的精神。由于组织庞大、关系复杂以及规章办法的硬化，使得工作人员逐渐失去兴趣和自信，于是走向尽量逃避责任，或紧张、消极的道路。这形成了自由经济企业发生的一大危机。

四、市场竞争的剧烈化

虽然难以列举数字以证明，但此可由企业失败率及产品淘汰率之高，以及新生工业成长的迅速见之。而且这种竞争非仅价格或产品之间的竞争，而是整个企业与企业之间全面效向与效率的竞争。传统的管理方法往往只能获得“部分最佳化”，或者只顾到效率而不能把握正确的效向。

五、对于企业界的社会责任要求

由于社会观念的改变，今日企业管理人员所负责任，已非仅为资本争取最大利润为满足，他尚需对政府、员工、社会大众负责。尤其近年来，由于美国环境污染问题，引起举国朝野的重视并追究原因，发现溯源于企业生产过程中所产生者占极大比例，使得要求企业界负起“社会责任”或“全面责任”的呼声愈加高涨，在这种情况下，也需要有新的管理方法，帮助管理人员负担这种新责任和要求。

六、企业决策所须考虑的时间幅度加长

由于上述种种原因,今日管理人员从事决策,不能只考虑目前状况或需要,必须考虑到未来相当一段时间。福特汽车公司早在若干年前已开始研究公元 2000 年时的交通状况,作为规划未来交通工具的根据。

以上六点,不过举其荦荦大端者,以说明目前企业界所面临的空前复杂的处境,自管理立场,企业当局所需要的,是能够解答此等问题的管理理论和方法,例如:

(1) 面临如此迅速变动的环境,如何能启示一企业未来发展的正确方向? 以及长短期目的间的配合?

(2) 面临对于企业负起“全面责任”的要求,如何能在追求“利润”目标之外,纳入其他社会性、福利性目标?

(3) 面临管理庞大组织的种种困难,如何能将整个企业结合为一整体,置于高层管理的控制之下,而又不妨害各层组织及人员的士气及创造性?

(4) 面临上述种种艰巨的管理任务,如何能提供适当途径及构架,使各种学科所发展的方法及技术能加以吸收利用?

诸如此类问题,对于企业界及管理学者,都代表最严重的考验,就现在已发展的管理方法和技术而言,尚不能对这些问题提出令人满意的解答,不过企业整个规划已提供解决此等问题良好的基础。

七、传统规划的缺点——预算及职能规划

广义的规划，包括成文及不成文两方面，如从此解释，几乎没有企业不采取规划——包括一小杂货店以至资产亿万的大型企业。但即使就成文规划而言，稍具规模者，也多难避免。不过，传统上所称的规划，主要限于预算及职能规划两种，这种传统规划有其先天的缺陷，要了解企业整体规划，必先对传统规划的缺陷有所了解。

先就预算而言，从表面上看，似乎极其严密，它具有一定的目标和实施的办法，尤其一切均表现为具体的数字，应属于极其确实而理想的计划。但依分析，此种预算目标与管理目标不同。预算目标所代表的，系公司作业人员所预期将要发生的未来状况；而管理目标却是指公司所要努力达成的境地。这点区别，只要观察每年预算编制经过即可明了：年度之初，会计部门通知和单位预估下一年度的收支状况，例如：销售部门预估可能的销量，生产部门预估可能的生产成本，采购部门预估所需采购的物料及可能购价，研究部门预估可能的研究支出等等。假定某一部门无法确定其某项活动究竟将支出若干，则通知会计部门依本年度预算数字编列。诸如此类，由会计部门将所有收支预估数字汇编，然后经总经理核准，董事会通过，遂成为下年度经营的基本原则。

这种预算，只代表一种预期发生状况——即将各

单位各员工就其预期所能做到的地步，予以总加的结果。实际上，各单位、各人的估计，形形色色，有正确者，有错误者；有高估者，有低估者；有积极者，有保守者。可是一旦成为预算，大家莫不将之奉行为金科玉律，以为努力的目标，反而忘记了，预算所编列的数字，本来只是他们预估将要发生的状况，并不代表一企业真正的目标——所应主动创造的境界。在这情况下，除非所编预算极其幸运地恰巧符合后者，否则，两者之间，可谓是“失之毫厘，谬以千里”。从此观点，即使达成预算，亦不值得沾沾自喜，因为这本来就是认为将要发生的情况。

所以严格说来，这种规划显属本末倒置，全应由公司董事会设定目标，督导公司全力以赴；而现在反而由各单位各凭己见，告知董事会：什么是公司所要追求的目标。

再就职能规划而言，依珀森的分类，系与企业规划相对而言，其定义为：“在职能部门主管负责下，求其职能范围内最大效率之规划。”这也是今日所习见的一类规划。不过，通常又可再分为两种：一种可称作业规划，属于一种低层的规划，多有极其具体而单纯的目标，与客观的衡量标准，常可予以数量化与例行化，故能利用数量方法及电脑程式代替管理规划。例如建厂计划、生产日程排定、派运路线调配、或访问员访问路线决定等属之。这种规划较不受企业规划的影响——当然，如有良好的整体规划更可增加其最后效果。

另一种可称为部门专案规划，规划事项包括时间较

长,重要性较高,对于公司前途发展具有所谓“战略性效果”者的规划,例如投资或扩充计划,变更销售区计划,发行债券计划等,这种计划多由有关业务部门设计、编拟及提出,呈准高层主管后实施。这种规划方式,一般认为,有几点问题值得商榷:

第一,此种规划多建立在某种部门对于未来的预测的基础上,故受预测结果的影响甚大。但事实上,由于部门主管忙于日常业务,对于分析思考工作亦多缺乏兴趣,因此主管工作分落在低层人员身上,如推销员、采购人员等,以致所做预测缺乏远见,使得计划本身的基础亦十分薄弱。

第二、即使部门主管亲自过问各部,但事实上,由于今日企业经营环境变化的迅速与复杂,亦非一般部门主管所能详细考虑此等变化对于主管业务的影响,并分析应付的对策,因此所提计划难得有所创新。

第三,各部门所提出的计划乃以达成本部门的目标为目的,而事实上,公司整体目标的达成,常涉及各部门的业务范围,必须将其配合考虑,列举综合方案,再行选择,方有意义可言。

第四,虽然此种计划于实施年度中多由会计部门编入当年预算,但如前所称预算编制的缺点,某部门所提出的预算要求可能过分庞大,占用公司有限资源,发生严重的机会成本的损失。或者不能配合公司今后发展方向,为改正此种偏向,又将负担种种无谓的损失。

第五,这种缺点,如总经理能抗衡全局,客观决