

弘道系列丛书

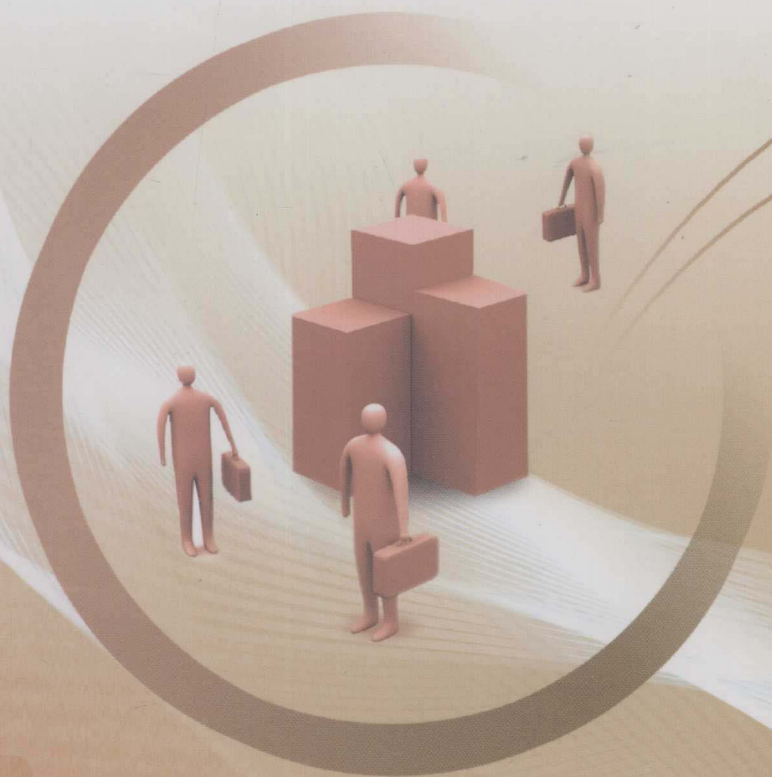
战略性人力资源管理与组织竞争优势——理论与实践

JISHUXING RENLI ZIYUAN GUANLI
XITONG SHEJI JI SHIWU CAOZUO

技术性人力资源管理： 系统设计及实务操作

(第二版)

石 磊 / 著



西南财经大学出版社

弘道系列丛书

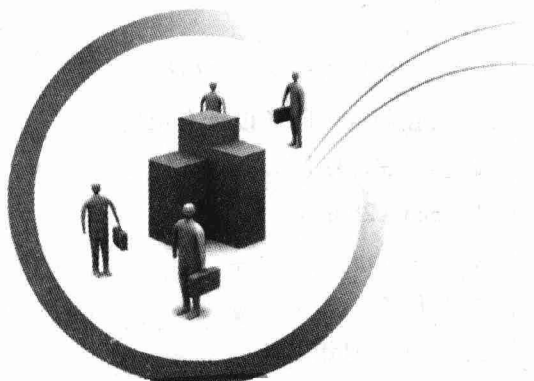
战略性人力资源管理与组织竞争优势——理论与实践

JISHUXING RENLI ZIYUAN GUANLI
XITONG SHEJI JI SHIWU CAOZUO

技术性人力资源管理： 系统设计及实务操作

(第二版)

石磊 / 著



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

技术性人力资源管理:系统设计及实务操作/石磊著. —2 版. —成都:西南财经大学出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5504 - 0793 - 0

I. ①技… II. ①石… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 191432 号

技术性人力资源管理:系统设计及实务操作(第二版)

石 磊 著

责任编辑:李特军

助理编辑:文康林

封面设计:墨创文化

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www. bookcj. com
电子邮件	bookcj@ foxmail. com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	21
字 数	450 千字
版 次	2012 年 8 月第 2 版
印 次	2012 年 8 月第 1 次印刷
印 数	1— 3000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 0793 - 0
定 价	39. 80 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

总序

ZONGXU

“弘道系列丛书”《战略性人力资源管理与组织竞争优势——理论与实践》是一套全面系统阐述战略性人力资源管理的内涵、框架、结构、体系建设与组织竞争优势之间关系的系列丛书，包括《战略性人力资源管理：系统思考及观念创新》、《技术性人力资源管理：系统设计及实务操作》、《中国人职业生涯规划必修课：组织政治、人际关系、职场规则》三部。特别要指出的是，这不是一套单纯的理论专著，而是以理论为指导，全面阐述战略性人力资源管理的系统安排和操作实践的丛书，特别强调人力资源管理对组织战略的支持。因为这既是管理的本质所在，同时也与人力资源管理这一专业所体现出的很强的实践性密切相关。因此，本书的主要读者是具有工作经验的人群，包括人力资源管理专业人士、工商管理硕士（MBA）学生、各类工商管理硕士（MBA）课程班和研修班学员，以及在企业、公司和其他类型的组织中对这门学科感兴趣的人们。

随着现代商业社会竞争的加剧，人们越来越重视人力资源管理的战略性要求在组织实践中的地位和作用。这种趋势源于社会环境的变化和组织竞争优势的重新定义。要回答这个问题，首先要回顾管理职能的历史演进。人们在总结管理的职能时常常会有一个问题在脑海中萦绕：为什么历史演进了这么多年，而我们似乎还在原地踏步。自100多年法国工业家亨利·法约尔提出了管理者在履行计划、组织、指挥、协调、控制五项职能以来，管理的职能逐渐为人们所认同。20世纪50年代后，美国加州大学洛杉矶分校的哈罗德·孔茨分别与西里尔·奥唐奈和海因茨·韦里克合著的《管理学》则采用计划、组织、人事、领导、控制五项职能。20世纪80年代后，斯蒂芬·罗宾斯博士的《管理学》采用的是计划、组织、领导、控制四项职能，其中，将人事的职能纳入组织和领导的职能之中。从其历史演进看，管理的职能都没有发生实质性的变化。其中的人事管理的职能也大致相同。究其原因，并不是我们的认知能力出了问题，而是我们遇到的管理问题与我们的前辈并没有实质性的区别。美国管理史学者丹尼尔·雷恩为我们提供了认识这一问题的思路。他在《管理思想的演变》一书中指出：“同我们现在一样，他们曾试图解决如何管理大批人力和物力资源所涉及的各种问题；曾致力于研究有关人的行为和动机的哲学思想和理论；他们是推动变革的力量；他们努力要解决的是如何利用有限的资源满足社会各组织机构以及人们的目标和期望这样一个古老的问题。我们今天碰到的基本上也是这样的一些问题，只不过由于我们知道的东西比以前多，用以研究分析情况的工具更先进，以及精神文明准则的变化，因而我们提出的解决办法也有所不同罢

了。”^{[1]2}。对于前辈留下的遗产，我们不应当忽视，更不应反对。昨天解决问题的办法对解决明天的问题仍然具有价值。前辈们的智慧为我们解决今天遇到的实际问题提供了重要的原则和方法。

“人力资源管理”这个术语是在20世纪50年代后半期开始流行以来的。^{[1]540}半个多世纪以来，组织所面临的环境发生了很大的变化，但人力资源管理开发的主要任务并没有发生实质性的改变，组织设计与工作分析、培训与开发、激励与约束、规范与人际关系仍然是其重要的组成部分。但时代和环境的变迁也给人力资源管理注入了许多新的内容，当我们由“短缺经济”过渡到“过剩经济”，从计划经济过渡到市场经济，从面对一个较稳定的经营环境过渡到一个竞争激烈的“十倍速”时代，人力资源管理也就被赋予了更多新的时代特征，如单一的职业通道向双重或多种职业通道职业发展，单纯的组织忠诚被职业化精神忠诚取代，关注高绩效员工，注重知识管理，员工凝聚力与组织文化，这些与原有的人力资源管理职能共同构成了现代人力资源管理开发的主要内容。正如丹尼尔·雷恩指出的：“现代所流行的‘人力资源管理’的术语表明了对人事管理更具战略性的观点。将来的职工队伍将更具多样性、更富裕、闲暇时间更多、受教育程度更高。随着经济政治环境的变化，未来人力资源管理的大部分问题将在社会价值和政治需要方面。现代存在许多有关职工健康和福利、同工同酬、公平雇佣机会、赞成的行动计划、职工退休收入保障和其他一些人事问题。将会有更多的社会压力和法律条令影响到人力资源管理”。^[2]其中特别强调了由于环境变化带来的人力资源管理将面临的挑战。

从另外一个角度讲，组织竞争优势的基础和源泉也在发生变化。如果说20世纪企业可以凭借对技术的占有和垄断为自身带来持久的竞争优势，那么在21世纪的今天，随着技术的日新月异，技术优势的差距在不断缩短，企业之间的差别和竞争优势越来越体现在员工的技能、敬业精神和知识的创造与贡献等方面。任何组织和个人都难以依靠对某种技术的掌握为自身带来持久的竞争优势，组织的核心竞争优势正在逐渐地由技术等“硬件”因素向非技术性的“软件”因素转变。这一趋势直接导致了组织的工作重心由“技术要素”向“人的能力”的转变。就像托马斯·G. 格特里奇等指出的那样：人的能力开发正前所未有地与企业或公司的战略性商业需求紧密结合在一起。无论是组织和个人，要想获得成功，只有通过建立人力资源方面的优势来获得。因为当一切都自动化以后，就不再有人拥有成功地利用自动化带来的优势的技巧和经验。工作场所的胜任度越来越取决于有效率的沟通技巧、团队协作、判断思维、对变化的反应能力等与技术无关的技巧，而这一切都只能来自得到充分开发的劳动力。^[3]越来越多的理论和实践都证明了人是组织竞争优势的源泉。因此，人是竞争中最重要武器，人是组织最重要的宝贵资源，这一理念已成为组

机构建竞争优势的重要思想基础和源泉。而战略性人力资源管理所强调的人力资源战略对组织战略的支持、对员工利益的长远关注，正是建立和保持这种竞争优势的关键所在。

人的作用与组织的战略性商业需求紧密结合在一起，表明了战略性人力资源管理已经成为组织获取竞争优势的重要法宝。对于组织来讲，需要从以下三个方面正确认识和理解战略性人力资源管理的地位和作用。首先，战略性人力资源管理是对组织成员价值创造能力的管理。如同组织总是在最能够发挥自己优势的产业或行业中去寻求和把握发展的机会一样，在人力资源管理开发中，组织同样要考虑其重点和策略。而这种重点和策略是建立在组织掌握的资源 and 未来组织劳动力组成形式趋势基础之上的。这两个方面的因素不仅决定了组织人力资源管理的主要对象，同时也为组织中的员工指明了工作的目标和奋斗的方向。其次，战略性人力资源管理是对价值链的管理，即人力资源管理各职能之间在有机整合的基础上所形成的效率和效能。它强调人力资源各职能之间的相互协调和配合，形成了完善的人力资源管理各职能的价值链体系，能够最大限度地发挥组织人力资源政策、制度的功能和作用。最后，战略性人力资源管理强调对组织战略的贡献，即通过对组织战略的系统思考，重点考虑战略层面的需求。首先明确组织战略所包含的人力资源胜任力及其他影响组织效益的能力要求，然后在此基础上通过分解，将组织战略所要求的胜任能力与人力资源管理的基础职能有机地结合，形成战略性人力资源管理系统以支持组织战略目标的实现。

本丛书的主要特点

与其他人力资源管理专业书籍相比，本丛书具有以下七个方面的显著特点：

系统地论述并通过具体的案例探讨了战略性人力资源管理与组织竞争优势之间的关系，这是本丛书有别于其他人力资源管理书籍的一个显著特点。要理解战略性人力资源管理与组织竞争优势之间的关系，首先必须明确战略性人力资源管理的内涵。所谓战略性人力资源管理，是指按照组织经营战略的要求，将战略所包含和要求的人力资源要素进行分析、整合、配置，在此基础上建立起与竞争对手相比较的人力资源竞争优势的一整套管理思想、方法、制度的集合。这一内涵包含了两个基本命题：第一，人力资源管理各职能之间应该有机地融合在一起，形成一个系统的人力资源管理战略；第二，这个系统的人力资源战略要能够支持组织的经营战略和经营目标。第一个命题强调的是人力资源管理各职能系统的能力要求，没有这个系统性的要求，任何单个职能作用的发挥都会受到影响，从而降低其效果。现实生活中，一些公司和企业在进行劳动人事制度改革时，往往只对其某一方面的职能进行设计，而忽略与其他人力资源管理职能之间的关系，如绩效和薪酬系统设计不结合

工作分析的结果等，这样必然会使其效果大打折扣。第二个命题强调的是人力资源管理职能对组织战略的服从。在战略管理的层次当中，大致可以分为公司层战略、子公司层战略（从事多元化经营的公司）和职能层战略三个层次。其中，公司层战略是最高层次的战略，子公司战略是公司战略的分解，而计划、财务、人事、销售、研发等部门的战略则属于职能层战略，职能层战略应当而且必须支持公司的战略。在传统的人事管理中，两者之间的关系是“由下而上”，劳动人事部门在制定相关的政策时很少考虑甚至不考虑组织战略的要求，表现为组织劳动人事政策与组织目标的脱节。而在战略性人力资源管理当中，两者之间的关系是“由上而下”，即根据组织目标逐项落实相关的人力资源政策。在本书中，每章均设计有若干专栏和案例，对战略性人力资源管理如何推动公司战略的落实做了详尽的论述和说明。

本丛书的第二个特点体现在人力资源管理观念的创新。这也是本套丛书与其他人力资源管理专业书籍不同的地方。我们认为，不同的观念，相同的方法，得到的结果可能大相径庭。西方的管理理论并不见得都适合中国的国情；在强调科学性的同时，还必须注意适应性。科学性还要与适配性相结合。因此，观念带有指导性和全局性的特点。人力资源管理这门专业学科的实践性很强，这种实践性具体表现为人力资源政策与组织的使命、文化、战略之间紧密的关系。从这个意义上讲，不存在一个适合所有组织的人力资源管理的方法或标准，也没有哪个组织的人力资源管理开发系统能够“放之四海而皆准”。组织的任务是根据自己的使命、文化和战略要求，制定最适合自身的人力资源管理政策。按照环境学派的观点，组织都必须适应环境的要求，而不同的组织面对的环境既有同一性，又有差异性。托马斯·B. 威尔逊在其《薪酬框架》一书中对 39 家美国一流企业的薪酬战略体系评价时曾经指出：组织都得适应变化的市场环境。其中有一些企业具有非常连贯的经营策略，而另外一些企业采取的措施更加具有综合性。有一些公司使用了一套明确的绩效考核方法，其他的公司却把他们的战略和公司的价值观转化成各种行动计划。一些公司的领导们在积极地支持和推动变革，而其他公司却没有这样的领导。但是，这些企业共同的地方是，他们设计和实施了一套能够把对生意和员工的管理整合到一起的整体性的薪酬计划。^[4]同样，组织的人力资源管理政策也会表现出完全不同的特点，每个成功组织的人力资源管理都有其独特性。独特性需要创新，创新意味着不要墨守成规，不要一味追求时髦。书中在论述薪酬战略支持组织经营目标时曾指出，要使薪酬政策能够支持组织经营目标，既可以通过采取薪酬决策向关键岗位和关键员工倾斜的方式来达到，也可以通过平等的工资结构来完成。在一些着眼于创造和谐、分享共同愿景和员工合作的组织中，虽然其支付的薪酬低于其他的组织，但仍然能够支持组织目标的实现。在这个事例中，观念的创新就体现在：不是盲目的相

信“平等主义”一定不好，差别的工资结构就一定好。而是从自身的实际出发，建立适合自身特点的制度和准则。

观念创新和独特性可以体现在很多方面。比如，“公开、公平、公正”好不好？“民主管理”好不好？答案是：好。但任何事物都是相对的。“公开、公平、公正”与“民主管理”也同样如此。有的企业采用这种方式获得了成功，而一些采用“权威管理”的企业同样也获得了成功，关键还是企业的基础和文化在起作用。首先，我们认为，任何方法的使用都要适可而止，不可盲从。对于我国企业来讲，在“民主管理”与“权威管理”的问题上，需要注意三个问题：一是两者之间的关系，二是社会原则与组织原则的差别，三是“公平”的标准。在企业的经营管理中，“权威管理”是非常必要的。它是“民主管理”的基础，没有“权威管理”，就没有“民主管理”。只有通过规范化的管理，使组织成员认识和了解组织期望的正确的行为准则和绩效标准，才能够上升到“民主管理”。尤其是中国的民营企业正处于由“游击队”向“正规军”转变的过程中，更需要权威和规范化的管理。其次，社会原则并不总适用于组织，不能够把社会公平原则原封不动地套用到组织中，因为“那些公正、公平和公开的原则，那些支持大众信念的原则并不总是适用于组织行为。”^[5]最后，现实的工作和生活经验告诉我们，每一个人都是根据自己所看到、听到或掌握的信息来判断自己是否受到了公平的待遇。因此，管理者需要认识到，员工主要是根据知觉而不是客观现实做出反应。^[6]由于个人在组织中地位、权利、工作性质和范围等方面的不同，决定了每个人所看到、听到或掌握的信息，可能只是某一事件的一个部分。因此，这种判断的标准在很大程度上受到个人主观因素的影响。每一个人都有自己的关于公平的理解和要求，而企业的性质决定了企业的稳妥运行是建立在统一有序而非个人要求基础上的。企业要面对的是一个“相关利益群体”的利益，而不是某一个群体的利益；在企业内部，是对企业中的所有员工负责，而不是对某一个员工负责。这就决定了企业的决策和相关的制度规范要求必须考虑“权威性”。

本丛书的第三个特点是要认识和掌握企业管理和人力资源管理的规律。管理学作为一门科学，本身就有自身的规律，人力资源管理也同样如此。因此，无论是组织的人力资源管理专业人员，还是组织的各级管理人员，都要善于发现和总结这种规律，以有效地服务组织。比如，制度管理与人本管理的关系、公平和民主在社会组织与企业组织中的差异、企业的用人标准、人力资源管理的阶段划分、人力资源管理实践如何支持组织的经营目标、不同的组织结构的人力资源管理模式、公司政治和人际关系对组织人事决策的影响，等等，在这些问题上，都能够发现其中具有规律性的答案。在一次课堂上，一位来自民营企业的管理者向我提出了这样一个问

题：中小民营企业应当如何做企业管理和人力资源管理？这个问题提得非常好，也非常重要。我对这个问题的回答就是基于对规律性的认识，从企业的发展阶段的特征以及“无为”和“有为”的角度，通过观察企业的生命周期来把握它们之间的关系及其规律性。比如，在创业阶段，管理和规范的主要特点是“无为”或“无序”，甚至可以说是“创业阶段无管理”。因为这时创业者们首先考虑和关心的是企业的生存而不是规范。他们主要的精力、时间、资源都用于融资、开拓市场、销售产品、回收资金、归还贷款等方面。在这一阶段，企业的创业者们没有时间和精力去抓组织结构的设计、人员的分工与激励等人力资源管理开发一系列的规范问题。这时企业经营管理的特點就是“无为”，表现形式就是没有完善的管理体系和规章制度。当企业进入成长阶段后，企业管理开始从“无为”向“有为”转变。组织结构、工作分析、招聘、选择、培训、开发、绩效、薪酬等一系列的制度规范成为企业管理的重要工作，制度的硬性约束成为企业成长阶段的重要工作。在成熟阶段，由于有了较为规范的管理基础，企业从刚开始创业时主要依靠个别人的个人智慧开始向依靠团队智慧转变，文化的软性约束帮助企业达到“无为”的管理境界。而当进入衰退阶段后，一方面意味着企业破产消亡，同时也可能是某种产品或服务的市场份额逐渐减少，需要从新开始，这时企业便又开始了新一轮的轮回。将这种“无为”与“有为”的关系运用于分析企业管理和人力资源管理，可以反映人力资源管理的指导思想和基本原则在不同阶段的要求和特点，从而达到通过掌握规律以高效达成工作目标。

本丛书的第四个特点是详细论述了有组织的员工职业规划设计对于提升组织竞争优势的意义和作用，同时强调，认识和了解企业不同发展阶段的规律性有利于员工职业生涯的成功。比如，如果选择到一个创业期的企业工作，或自己与他人共同创业，最重要的一点就是需要具备艰苦奋斗、同甘共苦以及奉献精神。而如果在一家正处于成长阶段的公司，那么个人的目标也要由主要关注企业外部向内部转移，规制、组织、协调、沟通以及领导能力是这一阶段中企业最需要和最重要的素质和能力，包括适应变化，展示自身的管理才能，解决组织或部门遇到的一两个重要问题。如果在一个处于成熟期的企业工作，要使自己的职业有一个好的发展，那么就应当具备创新的理念、变革的思维和可持续发展的能力，随时对僵化守旧的观念进行斗争，因为这是处于成熟期的企业对人的素质和能力最重要的要求。

本丛书的第五个特点是要关于组织的政治行为和人情、面子、关系对组织及其成员职业发展和绩效水平的影响。本丛书的第三部主要就是研究这个方面的内容。目前在有关的人力资源管理书籍和教科书中，这方面的论述可以说非常少见。影响一个人职业生涯成功的主要因素是什么？只要具备专业技术能力是否就可以成功？

对于这类问题并非每个职场人士都有清楚的认识。约翰·科特认为，职业生涯的成功单凭技术的优势是不够的，还必须具备一种“老练的社会技能”。他在研究了若干成功人士的经验后指出：“没有个人出色的表现就没有企业卓越的业绩，而个人要想在专业和管理工作中有出色的表现，不光需要具备技术能力，还需要一种老练的社会技能：一种能够调动人们克服重重困难实现重要目标的领导技能；一种力排种种分裂势力，将人们紧紧团结在一起，为了实现远大的目标而共同奋斗的能力；一种保持我们的重要的公司和社会公共机构的纯洁性，使之避免染上官僚主义的钩心斗角、本位主义和恶性的权利斗争等习气的能力。”^[7]这种“老练的社会技能”，是当前很多的职业人士还没有意识到，或虽然意识到但却不知道应该如何应对的难题。

虽然关于公司政治或办公室政治这一类的文章在不同的书籍和杂志中出现的频率越来越高，但关于公司政治的系统的理论研究仍然远远落后于实践的需要，大多数的职业人士在自己职业生涯的初期尚未真正意识到它的影响。美国一项针对工商管理硕士（MBA）学生的跟踪调查表明，这些参加工作多年的学生们抱怨最多的是，当他们在组织的中层管理工作中需要运用权谋和遇到难题时，深感当年没有为此做好准备。许多人讲，学校当时应该强迫他们学习更多的组织行为学课程，尽管如此，在实际管理工作中所需的权谋与商学院的理论相去甚远，这种权谋需要将社会知识、个人风格和公司文化巧妙地结合起来。^[8]这一方面说明了问题的真实性，另一方面也道出了公司政治对职业成功的影响。

其次是人际关系的问题。所谓人际关系，是指组织中的人们建立在非正式关系基础之上的彼此互相依赖、帮助和交往，并以此获得安全感、所需资源或权利的一种社会关系。在中国，人际关系大多和人情联系在一起。人情就是一种社会关系。在一个人的一生中，这种社会关系是一种非常重要的资源和事业成功的保障，建立并保持一个广泛而良好的人际关系网络对职业生涯的成功具有非常重要的意义，同时也是一种最有价值的投资。在一个人的一生中，可能会多次变换所从事的工作，但对于那些精明的人来讲，不论在什么地方，都会精心维护伴随着自己成长的社会关系和人际关系网络。工作的变化意味着又接触和认识了更多的人，这又加强和扩展了人际关系网络的力量和范围。因此，如果你能够对你建立起来的这一网络进行精心的呵护，将会让你终身受益。特别是在重视人情和人际关系的中国社会，一个人所拥有的社会关系往往是决定一个人社会地位的重要因素。在这种以社会关系为价值导向的社会中，人们不仅根据个人本身的属性和他能支配的资源来判断其权利的大小，而且还会进一步考虑他所拥有的关系网络。^[9]一个人的社会关系越广，就意味着他的影响越大，他成功的概率也就越大。

本丛书的第六个特点是强调通过战略性人力资源管理，提升组织员工的知识创造和知识管理的水平，其中重点突出了解决知识传播障碍的系统设计和制度安排等问题。随着竞争的加剧和企业传统盈利能力的减弱，知识管理正在开始成为一种新的生存方式和盈利模式。通过知识管理提高竞争力，也日益得到各类组织的重视。决定企业是否具有竞争力的并不是有形资产或可控制资源的数量，而是建立在此基础上对其合理配置和利用的能力以及组织的整体学习能力和智能水平。企业所依赖的战略性资源已从组织外部的、具体的物质资源逐渐转变为组织内部的、内化于每个员工头脑中的智能资源。企业的成功越来越依靠企业所具有的整体智能水平和系统思考能力，而这正是人力资源开发的主要任务。因此，知识管理和知识创新不再只是传统意义上属于技术研发、营销、工程设计、生产制造等专业职能部门的专利，它是组织战略性人力资源管理的主要工作。当今人力资源管理所面临的这些挑战，充分说明了知识管理与人力资源管理开发之间存在非常密切的关系。正确理解和处理这种关系，对于企业通过知识管理提高企业竞争能力具有极其重要的意义。根据美国《财富》杂志的调查，全球 500 强中至少将有一半的企业正通过系统实施知识管理，以提高决策与经营的质量。在未来 1~2 年内，这个数字将提升到 80%。这表明通过有效的知识管理提高组织的竞争力已成为企业努力的目标。正如野中郁次郎（Nonaka, 1991）指出的，在一个“不确定”是唯一可确定之因素的经济环境中，知识无疑是企业获得持续竞争优势的源泉。当原有的市场开始衰落、新技术突飞猛进、竞争对手成倍增加、产品淘汰速度很快的时候，只有那些持续创造新知识，将新知识迅速传遍整个组织，并迅速开发出新技术和新产品的企业才能成功。这种企业就是知识创新型企业，这种企业的核心任务就是持续创新。^[10]

本丛书第七个特点是研究组织结构对于组织竞争优势的影响。在一些人力资源管理教科书中，关于组织结构设计与人力资源管理实践之间关系的论述较少，没有反映组织结构对组织管理模式和资源配置方式的影响。其实，在组织战略、组织结构与组织的人力资源管理之间，存在一种十分密切的关系。一般来讲，组织的战略决定其结构，而组织结构决定管理的模式和资源配置的方式。工作分析是人力资源管理的一项基础职能，这一点现在都得到了大家的认同。但工作分析又是建立在组织结构基础上的，也就是说，工作分析的实践是在特定的组织结构下发挥作用的。在不同的组织结构下，人们的角色和完成工作的方式是存在差异的。在实践中，劳动人事制度改革往往也从组织结构开始。此外，还有一个重要的问题与组织结构有关，即执行力。有了好的战略，好的执行力，还远远不够，还必须要有与之匹配的组织设计。企业的员工经常有一种感觉：公司的战略很好，大家努力工作的意愿很高，执行力很强，但就是感觉有力无处使。部门和部门之间，岗位和岗

位之间，彼此之间缺乏沟通协作，相互扯皮，或是推脱。久而久之，大家的热情就逐渐消退了。其原因就在于组织设计有问题。因此，组织结构设计在企业管理和人力资源管理中具有重要地位和作用。组织的领导者和从事人力资源管理的专业人士，应当了解和掌握组织结构设计思想和原则，以便为人力资源管理决策提供依据。

为了便于读者的学习，本丛书在每一章都安排了专栏和案例，以配合有关内容的讲解，增强可读性。由于各部专著出版时间不同，因此个别内容、专栏、案例均有共享。需要解释的一个问题是，本书的一些基本概念采用了模糊的表达方式，如“人情”与“人际关系”，“公司政治”和“组织政治”等，两者之间既有相同之处，也存在一些差异，但由于本质并无大的区别，本书做了模糊处理，彼此可以替代使用。本书中大多时用了“组织”一词，但也频繁采用了“公司”、“企业”等表达方式，其意义都大致相同，特此说明。

石 磊

2012年6月于四川 成都 雅典社区

注释：

[1] 丹尼尔·雷恩. 管理思想的演变 [M]. 孙耀君, 李柱流, 王永进, 译. 北京: 中国社会科学出版社, 1986.

[2] 丹尼尔·雷恩. 管理思想的演变 [M]. 赵睿, 肖聿, 等, 译. 北京: 中国社会科学出版社, 2000: 557.

[3] 托马斯 G 格特里奇, 赞迪 B 莱博维茨, 简 E 肖尔. 有组织的职业生涯开发 [M]. 李元明, 吕峰, 译. 天津: 南开大学出版社, 2001: 2.

[4] 托马斯 B 威尔逊. 薪酬框架 [M]. 陈红斌, 刘震, 严宏, 译. 北京: 华夏出版社, 2001: 3.

[5] 理查德·瑞提, 史蒂夫·利维. 公司政治 [M]. 6 版. 侯东灼, 等, 译. 北京: 中信出版社, 2003: 8.

[6] 史蒂芬 P 罗宾斯. 管理学 [M]. 4 版. 黄卫伟, 等, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 1997: 361.

[7] 约翰·科特. 权利与影响 [M]. 北京: 华夏出版社, 1997: 11.

[8] 珍妮弗·梅里特, 凯特·哈兹尔伍德. 攻读 MBA 的真正价值是什么? [J]. 商业周刊, 2003 (10).

[9] 黄光国. 人情与面子: 中国人的权利游戏 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004: 20.

[10] IKUJIRO NONAKA. The Knowledge Creating Company [J]. Harvard Business Review, 1991, 69 (11/12): 96 - 104.

前言

QIANYAN

《技术性人力资源管理：系统设计及实务操作》是《战略性人力资源管理：组织竞争优势》系列丛书的第二部，本丛书的第一部《战略性人力资源管理：系统思考及观念创新》主要论述的是人力资源管理的方向性问题以及战略性人力资源管理要义等战略层次的内容，本书则主要讨论人力资源管理各职能如何支持和体现战略性人力资源管理的要义以及在实际中的运用，强调的是技术层面的设计和执行。为此，每章均安排有相应的专栏和案例，以加深读者的印象，并便于读者理解和掌握。

本书共分为十章，各章基本内容简要介绍如下：

第一章是组织结构设计，主要内容包括组织结构设计的特征和原则、影响组织设计的思想，管理者关注组织结构的理由和原因，重点分析和论述了不同的组织结构对人力资源管理的影响。在现今大多数人力资源管理的专著和教科书中，都没有安排组织结构的内容。本书之所以将其作为内容之一，主要有两个方面的原因：一是组织结构并非单指专业分工，更重要的是它反映了资源和权力不同的配置和使用方式；二是对于不同的组织结构，人力资源管理实践和制度安排是有差异的。第二章是工作分析，主要内容包括工作分析的作用、流程，并通过专栏和案例重点论述了工作分析与实现组织竞争优势之间的关系。从本章开始，均安排有“管理实践—业务部门经理和人力资源部门的定位”一节，在分析人力资源部和各业务部门优、劣势的基础上，详细讲解了人力资源管理有关职能的具体运用和实施主体。第三章是人力资源规划，介绍了规划的流程、方法、企业裁员的原因和后果、人力资源部和业务部门经理在人力资源规划方面的作用及技能等内容，重点论述了人力资源规划的制定和实施步骤。第四章是人力资源招聘和选择，介绍了影响招聘的内部和外部因素、人员招聘和选择的方法、人才的选择标准以及招聘、选择与组织竞争优势之间的关系。其中，人员的选择标准是本章的重点，强调企业的招聘和选择要注重对一个人在职业道德、职业操守和职业信誉等方面的评价。第五章是培训和开发，论述了企业不同发展阶段培训的特点、培训和开发系统设计的步骤、影响培训的因素和人力资源开发的步骤、方法，介绍了我国企业在培训开发方面的情况。第六章讨论组织绩效管理系统的的原则和步骤，主要内容包括：介绍了绩效考核和绩效管理的区别、绩效管理的要素和目的以及企业发展不同阶段的业绩衡量导向；以专栏和案例的形式对绩效管理的功能和原则做了详细的说明，阐明了绩效管理与组织竞争优势之间的关系；论述了影响绩效管理的因素以及绩效管理系统的的设计步

骤；不同绩效水平员工的识别和管理等。第七章主要介绍有关的绩效评价管理的方法和手段，包括比较法、360度绩效等一般评估方法、目标管理和关键业绩指标等综合评价方法，本章重点对平衡计分卡及其使用做了详细的介绍，最后对不同方法的选择和使用做了说明。第八章是薪酬体系设计的原理，主要内容包括：薪酬的基本概念和内涵、影响薪酬的因素、薪酬设计的指导思想和原则、薪酬战略与企业战略的匹配以及与组织竞争力之间的关系等。第九章是薪酬结构及薪酬系统设计，主要内容包括：对职位评价及有关方法的使用做了详细的介绍，提出了薪酬结构的设计思路、战略性选择及其组合问题，重点论述了以职位为基础的薪酬结构和以人为基础的薪酬结构的设计流程。第十章主要介绍职工福利计划，包括福利的概念和作用、福利的构成、福利的功能和福利项目的管理等内容。

本书是第二版，相对于第一版来讲，除增加了平衡计分卡的内容外，其他内容没有大的变动，只是个别地方和文字做了简单的调整。和第一版一样，本书与其他人力资源管理专著和教材的一个显著的不同点在于，对于那些比较重要而又难以掌握的人力资源职能实践，如人力资源规划的制定、绩效管理系统的的设计、薪酬系统的设计等，本书都以案例和其他形式，给出了具体的操作思路和内容，读者可以根据自己的具体情况，举一反三，灵活运用。

为了便于读者的学习，本书在每一章都安排了专栏和案例，以配合有关内容的讲解，增强可读性。需要解释的一个问题是，本书的一些基本概念采用了多种表达方式，如“组织”一词，代表的是多种组织形式。书中大多是用的“组织”一词，但也频繁采用了“公司”、“企业”等表达方式，其意义都大致相同，特此说明。

石磊

2012年6月于成都雅典社区

目录

MULU

第一篇

组织结构与工作分析

第1章 组织结构设计与竞争优势	3
1.1 组织的特征及设计原则	7
1.1.1 管理者为什么要关注组织的结构	7
1.1.2 什么是组织结构	9
1.2 组织的基本特征和设计的原则	9
1.2.1 组织的基本特征	9
1.2.2 组织设计的基本原则	11
1.3 影响组织设计的思想	15
1.3.1 影响组织设计的思想	15
1.3.2 对科层制组织的评价	17
1.3.3 21 世纪的组织形态	18
1.4 不同的组织对人力资源管理的影响	20
1.4.1 我国企业组织的一般特征	20
1.4.2 成本领先战略和职能制结构	21
1.4.3 差异性战略和事业部制结构	22
1.4.4 网络化组织对人力资源管理实践的要求	23
第2章 工作分析与组织竞争■势	29
2.1 工作分析与组织竞争优势	30
2.1.1 组织与工作流程分析	31
2.1.2 工作分析	31
2.1.3 工作分析的原则、条件和作用	32
2.1.4 工作分析与组织竞争优势之间的关系	35
2.2 工作分析的信息收集和方法选择	38
2.2.1 工作分析的信息收集	38

2.2.2	工作分析的步骤	39
2.2.3	工作分析的方法	42
2.3	管理实践——业务部门经理和人力资源部门的定位	44
2.3.1	业务部门经理在工作分析过程中的作用	44
2.3.2	人力资源部门在工作分析中的作用	45

第二篇 人力资源规划、招聘和选择

第3章	人力资源规划	51
3.1	人力资源规划流程	53
3.1.1	定义和流程	53
3.1.2	人力资源预测	54
3.2	人力资源规划的方法	56
3.2.1	需求预测分析方法	56
3.2.2	供求预测	58
3.2.3	注意事项与实践应用	59
3.2.4	人力资源规划的重点转移	60
3.3	人力资源规划的制定和实施步骤	61
3.4	企业裁员分析	71
3.4.1	裁员原因分析	71
3.4.2	裁员的影响与企业文化塑造	74
3.4.3	裁员的原则、程序和范围	76
3.5	管理实践——业务部门经理及人力资源部门的定位	79
3.5.1	部门经理在人力资源规划方面的作用及技能	79
3.5.2	人力资源部在规划中的作用和技能	80
第4章	人力资源的招聘与选择	87
4.1	人力资源招募与组织竞争优势	90
4.1.1	影响招聘的外部环境因素分析	90
4.1.2	影响招聘的内部环境因素分析	92
4.1.3	招聘来源	95
4.1.4	招聘与组织竞争优势	100

4.2 选择、配置与组织竞争优势	101
4.2.1 人员选择对组织竞争力的意义和影响	101
4.2.2 人员选择方法的标准	102
4.2.3 人员的选择标准	103
4.2.4 选择的技术方法	106
4.3 管理实践——业务部门经理和人力资源部门的定位 ..	113
4.3.1 业务部门经理的作用	113
4.3.2 人力资源部门的作用和技能	114
4.3.3 我国企业的招聘和选择实践	114

第三篇

个人发展与组织发展

第5章 战略性培训与开发	121
5.1 战略性培训	123
5.1.1 战略性培训的定义及作用	123
5.1.2 企业不同发展阶段对培训的不同要求	126
5.1.3 决定企业进行培训的原因和方法	129
5.1.4 影响培训的因素	130
5.1.5 有效的培训系统设计的基本步骤	134
5.2 战略性人力资源开发	138
5.2.1 定义和内涵	138
5.2.2 人力资源开发在企业管理活动中的重要意义 ..	138
5.2.3 管理开发的步骤	139
5.2.4 管理开发的方法	141
5.3 管理实践——业务部门经理和人力资源部门的定位 ..	146
5.3.1 培训开发与组织竞争优势	146
5.3.2 业务部门经理和人力资源部门的定位	148
5.4 中国企业人力资源培训开发现状调查	150

第四篇

组织绩效管理系统与薪酬体系设计

第6章 组织绩效管理系统设计的原则和步骤	157
6.1 绩效管理的要素和目的	158