

周道生 主编

「现代企业自主创新」丛书

中国创造学会
特别推荐

Enterprise

现代企业人力资源 管理创新

董福荣 刘 勇 ◎ 编著

中山大学出版社

周道生 主编

「现代企业自主创新」丛书

中国创造学会
特别推荐

E
nterprise

现代企业人力资源 管理创新

董福荣 刘 勇 © 编著

HR

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业人力资源管理创新/董福荣, 刘勇编著. —广州: 中山大学出版社,
2007. 1

(“现代企业自主创新”丛书)

ISBN 978 - 7 - 306 - 02830 - 3

I. 现… II. ①董… ②刘… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 151922 号

责任编辑: 张礼凤

封面设计: 方楚娟

责任校对: 吴其晖

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

编辑部电话 (020) 84111996, 84113349

发行部电话 (020) 84111998, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传真: (020) 84036565

印 刷 者: 广州市新明光印刷有限公司

经 销 者: 广东新华发行集团

规 格: 787mm × 960mm 1/16 17.25 印张 319 千字

版次印次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元 印数: 1 - 5000 册

本书如有印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换



董福荣

广东商学院管理学院教授，人力资源管理专业硕士生导师，主要从事人力资源管理、薪酬管理、劳动关系、组织行为学等方面的教学和研究，发表论文40多篇，撰写专著和教材5部，主持和参加省部级以上科研项目4项。

董福荣教授是中国人力资源开发研究会理事、广东省人力资源管理协会副会长、在日中国人文献资料中心特约研究员、香港工商管理学院特聘教授等，同时兼任多家企业顾问。

◎
作
者
简
介



刘 勇

华南师范大学应用心理学系人力资源管理与人
才测评研究所副教授，硕士生导师。国际注册高级
心理咨询师，高级人力资源管理师。企业人力资
源管理师国家职业资格高级考评员。广东省心理咨
询师专委会常委。广州市政府培训中心高级培训师。出
版著作和教材10部，发表论文30多篇。主要研究领
域包括心理咨询、团体行为训练、管理哲学、人力
资源管理、人才选拔、绩效考核及组织EAP等，服务
客户80余家。

中国创造学会
“现代企业自主创新”丛书
编写委员会

顾问	袁张度				
主编	周道生				
副主编	祁明	刘勇	周琳		
编委	李仁武	许伯桐	肖旭	张建涛	
	程晓	董福荣	谭昆智	高菊	
	王敬	毕凌燕	朱欢乔	赵敬明	
	赵宏	梁莉丹			

总 序

进入 21 世纪，创新成为中国社会发展的主旋律。党的十六届三中全会提出了以人为本、全面协调的可持续发展观，要求坚持以科学发展观统领经济社会发展全局。在全国科技大会上，党中央明确了建设创新型国家的重要任务，制定了作为创新型国家战略纲领的《国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006—2020 年）》。面对全球化和环境资源的双重挑战，中国的科技工作将坚持自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来的方针。

在中国的历史上，从来没有哪个时代把创新提到这样的高度，在全面建设小康社会与和谐社会的关键时期，创新已成为时代的号角。个人要发展，企业要腾飞，国家要富强，民族要复兴，关键在创新。学习创新思维，培养创新智能，提高创新素质，开发创新潜能，这是 21 世纪对每个中国人的召唤，也是历史给予创造学研究工作者的研究课题和重要机遇。

创造学是研究有关发明创造规律及其应用的科学，与人的思维发展规律、人类社会规律和自然发展规律密切相关。创新时代赋予创造学以更强烈的发展动力和更广阔的发展前景。创造学作为一门新兴的科学，正受到政府管理部门、青年学生、科技工作者和创造发明爱好者的普遍重视，更受到广大企业的欢迎。

企业是自主创新的主体，创造学者应当为推动企业的自主创新做出应有的贡献。这套“现代企业自主创新”丛书，是中国创造学者推出的第一套面向企业的系列丛书。该丛书针对企业创新的实际要求，把创造学与经济学、管理学和心理学中的创新理论融合在一起，将创新的思想梳理成系统，贯穿到企业运行工作的方方面面，并力图以理论创新推动制度创新、技术创新、管理创新、文化创新和教育创新，这本身就是一种创新，是一种有益的尝试。

当然，作为一种尝试，丛书也还存在一些不够完善的地方，如部分内容与创造学的结合还不够紧密等。但是，瑕不掩瑜，相信再版时书稿内容会得到修正，逐渐完善。

专家预测，在未来的几十年中，世界科学技术将会出现重大创新。世界各国都在能源科学、信息科学、生命科学和材料科学等领域加强研究力量，并期待在自然科学和社会科学交叉领域中形成新的科学前沿，产生新的科学奇迹。这将推动世界范围内生产力、生产方式和人们的生活方式进一步发生深刻变

革，也将进一步引起全球经济格局的深刻变化和利益格局的重大调整。为了民族和国家的振兴，为了人类发展的共同利益，创造学研究工作者们任重道远。

愿大家携手奋进，使中国创造学研究水平有一个大跨越。



2006 年 11 月

万钢，全国政协常委，中国创造学会理事长，同济大学校长，新能源汽车工程中心主任，教授、博士生导师。被科技部聘任为国家“863 计划”电动汽车重大专项首席科学家。曾应邀于 2004 年 12 月 27 日为中共中央政治局作“面向 2020 年中国科技发展战略”的专题报告。

丛 书 前 言

自从党中央确立了建设创新型国家的战略决策后，“自主创新”已经成为中华民族最关注、最渴望、最期待的关键词之一，它更是企业界需要为之奋斗的最重要目标之一。

当今世界，经济环境、市场环境、技术环境等迅猛变化，经济全球化及新技术革命的突飞猛进，好像“催化剂”，使得本已十分激烈的竞争日趋白热化。任何一个企业，不管其主观意愿是什么，都卷进了全球范围的剧烈竞争之中，“优胜劣汰”是企业必须面对的严酷现实。当竞争的优胜者在尽情品尝美酒、庆祝暂时性胜利的时候，一定有更多的失败者不得不吞下失败的苦果。

现代企业的成功之路在何方？综观世界一切成功企业的发展，我们不难看出结论：企业的成功缘于持续不断的创新。正如美国 3M 公司总裁刘易斯·莱尔所说：“一个明智的企业家，应该在他的企业中创立一种有利于创新的组织环境，鼓励并保护创新者，只有这样，企业才有活力和希望。因循守旧、墨守成规注定要被市场所淘汰。”

中国的很多企业缺少核心竞争力，始终处于世界经济价值链的低端，成为跨国集团的“苦力”，其关键是缺少创新能力。如果中国企业要在国际市场的竞争中获得发展性竞争优势，要在国际舞台展示“中国气派”，那么，努力提高自主创新能力就应该成为每个企业家的共识，成为现代企业发展的核心战略。

世界各国企业发展的无数事实证明，自主创新的主体只能是企业。对于企业家、企业技术人员和企业管理者来说，仅仅知道要自主创新和为什么要自主创新是远远不够的，更重要的是要知道企业怎样进行自主创新，怎样提高企业自主创新的能力。

20 世纪 50 年代，美国诞生了一门研究人类的发现、发明、创造、创新活动规律和创造创新能力开发的崭新学科——创造学。它不仅揭开了人类创造活动的神秘面纱，还以特殊的魅力激发出人们创造创新的欲望，使创造创新能力得到神奇般的提高。创造学在美国的传播，促进了美国科学技术的迅猛发展；创造学在日本的普及，造就了 600 万如痴如醉的发明迷，成了日本经济腾飞的推进器；创造学在中国的推广，虽然还不到 30 年，就已经显示出巨大的威力，它已经成为企业开发创造创新能力的首选课程，成为各级学校开展创造教育、素质教育的主要理论依据和方法宝库。



为了提高中国企业的创新能力,发挥创造学理论在自主创新中的特殊作用,在中国创造学会理事长万钢教授,中国创造学会的创始人、著名创造学家袁张度教授和中国创造学会秘书处的大力支持和帮助下,在广东省创造学会筹备委员会各位同仁的共同努力下,我们根据目前企业自主创新的实际需求,针对在创新活动中遇到的实际困难,策划、组织和编写了这套丛书。

本丛书的目的在于:向中国企业界提供一套体例新颖、内容科学、结构完整、案例丰富、具体实用、深入浅出的企业创新通用读本和教材,重点解决怎样自主创新的实际问题,成为实现自主创新战略的宣传队、播种机、推进器和工具库,为推动企业的自主创新尽微薄之力。我们特别注重的是该丛书的新颖性、可读性、实用性和可操作性,努力使读者通过学习和实践,破除创新的神秘感,坚定自主创新的信心,增强创新意识,培育创新精神,提高创新思维能力,掌握创新技法,把创造学的理论用到技术创新、营销创新、品牌创新、战略管理创新、组织管理创新、人力资源管理创新、心理与行为创新、文化创新和教育创新之中,使中国的企业家、专业技术人员、管理人员以及基层员工都真正乐于创新、敢于创新和善于创新,成为提高企业创新能力和核心竞争力的主力军。

本丛书以创新为主导,无论是内容、结构,还是实用性等方面,相信会受到高等院校工科、经管、商贸等相关专业师生的欢迎。

丛书的编写和出版得到许多领导和朋友的大力支持。万钢理事长在百忙中为丛书作序;袁张度教授向我们提出许多有益的建议;年逾古稀的江苏大学吴守一教授亲自审阅了部分书稿并提出重要的修改意见;中国创造学会秘书处给我们许多支持;佛山市青年企业家协会特地组织部分企业家与丛书作者会面,对丛书的编写提纲提出非常宝贵的意见;中山大学出版社叶侨健社长、蔡浩然总编、文科编辑室刘学谦主任以及各位责任编辑自始至终都十分重视丛书的出版并付出了辛勤的劳动;广东省企业家协会、广州市国税局等也给予了各种形式的支持,借此机会一并致谢。

虽然我们力求让每一位读者开卷有益、各有所得,但是,由于我们对自主创新的研究还很不够,水平有限,丛书必有不足之处,敬请有关专家和广大读者不吝赐教。

中国创造学会“现代企业自主创新”丛书编委会
2006年10月31日

前言 9

Preface

人力资源一词是由美国著名管理学家彼得·德鲁克于1954年在其《管理的实践》一书中第一次提出的。人力资源的概念先于人力资源管理进入中国。1987年国际劳工组织在中国建立了人力资源开发网，将人力资源和人力资源开发的概念引入中国。伴随着我国改革开放的不断深入，人力资源的重要性已经为越来越多的企业所认识。目前，企业的竞争逐渐向人才竞争方向发展，一个国家、一个企业人才的数量、质量和合理的使用等构成了国家或企业竞争力的关键因素。

美国是世界上最早注意人才价值的国家，不仅注意开发本国人力资源，而且非常重视吸引外国人才资源。据统计，美国1900年以后的360名最杰出的科学家中，从国外引进的有65名，占总数的18%；在114名诺贝尔奖金获得者中，引进的有40名，占35%；在631名科学院院士中，外来人才有141名，占总数的22%；50%以上的高科技公司的外籍科学家和工程师占公司科技人员总数的90%，在加州“硅谷”工作的高级工程师和科研人员有33%以上是外国人，从事高级科研的工程学博士后研究生中66%是外国人。

美国对许多国家援助的条件中，其中都有一条就是允许高级科学家进入美国。在移民引进政策中，对高层次人才实行“绿卡”制，给予入籍优惠，并多次修改移民法以及雇佣机会均等方案，千方百计引进掌握高技术的人才。

当前，中国经济体制正处于由传统计划经济体制向市场经济体制转变。人力资源管理的重要性越来越凸显出来，企业人力资源的管理理念、管理制度、管理机制、管理手段等各方面不断改善和加强，大大增强了企业活力和竞争力，促进了中国经济发展。但必须看到，我国企业的人力资源管理还存在许多问题，绝大多数企业人力资源的制度主要关注技术和操作层面，即主要体现在工资管理、培训、福利等方面，正是由于缺乏人力资源管理的创新精神，使得企业人力资源部门根本无法参与企业战略的决策过程，更无法在战略执行过程中通过人力资源管理政策和制度的设计以及对人力资源管理实践的调整来帮助企业赢得竞争优势。因此，在理论和实践上不断创新人力资源管理，是理论界

和实际部门面临的重要课题。

企业人力资源管理创新包括的内容很多,但本书并非全面系统阐述所有创新内容,而是从企业人力资源战略入手,以企业案例为线索来探讨人力资源管理创新的内容、创新的特点、创新的规律和创新的作用,试图阐明人力资源管理创新是提高企业核心竞争力的必然要求。本书共分为十章,分别阐述了企业实现可持续发展,人力资源战略的选择;企业谋求跨越,员工招聘方式的变革;企业用人,各种各样识别人才的方法;人才发挥效用,必须有效配置人力资源;企业形成长效机制,只有掌握人力资源开发技术;企业发展的动力,员工职业生涯发展;图谋企业发展,就要构建绩效管理体系;只有满足需要,才能最大限度激励员工;企业规范,员工日常管理的策略;企业长盛不衰,企业留人机制构建。

对于企业的生存和发展来说,人力资源管理创新并非一朝一夕就能够完成,人力资源管理必须根据企业内外条件变化而实现持续的、多方面的创新。这里,外在的环境固然重要,但主要是企业如何根据外在条件和自身发展的需要探索出适合自己需要的创新思路和方法,这才是企业不断取得竞争优势的关键。我们坚信,伴随着我国企业改革的不断深入,人力资源管理创新的内容会不断深化,人力资源作为企业改革与发展的推动者和战略伙伴的作用会越来越突出。

本书由广东商学院董福荣教授和华南师范大学刘勇副教授共同编写。广东商学院研究生赵炳政、王静、王玲利、唐建新、程涛、陶跃良分别参加了第一章至第六章的资料收集和初稿编写,华南师范大学人力资源管理与人测评研究所研究生谭伟、方力慧分别参加了第七章至第十章的资料收集和初稿编写。同时,我们在编写过程中参考了许多文献,由于篇幅所限不能一一列出,在此一并表示感谢。由于作者知识和水平的局限,错误和疏漏在所难免,恳请读者批评指正。

作 者

2006年12月

目录 Contents

第一章 企业发展：人力资源战略选择

一、人力资源战略概述	(2)
(一) 人力资源战略的含义	(2)
(二) 人力资源战略的内容	(3)
(三) 人力资源战略的任务	(4)
二、转制企业的人力资源战略	(6)
(一) 案例背景	(6)
(二) 转制面临的问题	(6)
(三) 解决方案	(8)
三、市场领先者的人力资源战略	(10)
(一) 吸纳人才	(10)
(二) 留住人才	(11)
(三) 发展人才	(13)
四、企业的人才战略	(14)
(一) 绩效考核	(15)
(二) 潜能考核	(15)
(三) 九格方图	(16)

第二章 谋求跨越：员工招聘方式变革

一、企业招聘概述	(20)
(一) 招聘的概念及原因	(20)
(二) 招聘的程序	(21)
二、BQ 公司的招聘	(27)
(一) 案例：BQ 公司的招聘之误	(27)
(二) 案例分析	(29)
三、TD 印刷公司的招聘	(31)
(一) 案例：TD 印刷公司的“招人之道”	(31)
(二) 案例分析	(33)
四、L 公司的招聘	(34)
(一) 案例：关系融洽为何留不住人	(34)
(二) 案例分析	(35)
五、A 公司的招聘	(37)
(一) 案例：招聘的时候，你要参与吗	(37)
(二) 案例分析	(39)
六、M 公司的招聘	(40)
(一) 案例：不招最优秀的，只招最合适的	(40)
(二) 案例分析	(41)
七、企业招聘的新特点	(43)
(一) 招聘技术和招聘方式多样化	(43)
(二) 招聘选人的侧重点突出	(43)
(三) 新型的招聘方式	(44)

第三章 企业用人：种种识别人才方法

一、企业识别人才概述	(46)
(一) 人才的重要性	(46)
(二) 人才的内涵	(47)
(三) 识别人才是使用人才的前提	(48)
(四) 识别人才的障碍	(49)
(五) 识别人才的技术	(50)
二、观察识别人才	(51)
(一) 古代观察法	(51)

(二) 现代观察法	(52)
三、测评认识人才	(55)
(一) 人才测评的方法	(55)
(二) 人才测评的发展趋势	(59)
(三) 正确看待人才测评	(60)
四、使用发现人才	(60)
(一) 实践中识别人才	(61)
(二) 用人之所长	(61)
(三) 用发展观点指导人才的使用	(62)
五、人才识别的新特点	(63)
(一) 识别技术的多元化	(63)
(二) 识别手段的科学化	(63)
(三) 识别过程的程序化	(63)
(四) 识别内容的全面化	(64)
(五) 识别情景的真实化	(64)
(六) 识别结果的整合化	(64)

第四章 发挥效用：有效人力资源配置

一、人力资源配置概述	(66)
(一) 人力资源配置的定义	(66)
(二) 人力资源配置系统	(68)
二、员工能力与岗位	(69)
(一) 能岗匹配的定义及其原理	(70)
(二) 动态能岗匹配模型	(71)
(三) 能岗匹配中需要注意的问题	(76)
三、员工兴趣与岗位	(77)
(一) 兴趣及其发展阶段	(78)
(二) 职业性向理论	(79)
(三) 各种职业兴趣类型的特点和相对应的职业	(83)
四、素质模型与岗位配置	(85)
(一) 素质与素质模型	(85)
(二) 基于素质模型的岗位配置	(88)
(三) 人力资源管理专业人员通用素质模型	(89)

第五章 长效机制：人力资源开发技术

一、人力资源开发概述	(94)
(一) 人力资源开发的内涵	(94)
(二) 人力资源开发的目的和作用	(94)
(三) 人力资源开发的特征	(95)
二、员工能力开发	(97)
(一) 一般能力的开发技术	(97)
(二) 创造性与解决问题能力的开发	(97)
(三) 管理能力开发	(98)
(四) 潜能开发	(100)
三、操作技能训练	(102)
(一) 程序训练法	(102)
(二) 示范训练法	(103)
(三) 引导提示训练法	(103)
(四) 模拟训练法	(104)
(五) 管理训练	(104)
四、职业兴趣开发	(105)
(一) 自我开发	(106)
(二) 职业开发	(106)
(三) 管理开发	(107)
(四) 组织开发	(107)
五、人力资源开发的趋势	(108)
(一) 帮助员工“自我实现”	(108)
(二) 以创新能力为核心的能力培训	(108)
(三) 网络化和信息化	(108)
(四) 开发管理人员从指挥型变成育才型	(109)
(五) 专业人力资源开发人员综合素质的培养	(109)

第六章 企业动力：员工职业生涯发展

一、职业生涯管理概述	(114)
(一) 职业生涯的含义	(114)
(二) 职业生涯管理的含义	(114)

二、准确的职业分析	(115)
三、职业目标设计与定位	(116)
四、职业探索	(118)
五、职业生涯中的管理	(121)
六、职业生涯管理的变化趋势	(124)
(一) 职业发展的特点	(124)
(二) 职业生涯管理发展趋势	(126)

第七章 图谋发展：构建绩效管理体系

一、绩效管理概述	(130)
(一) 绩效管理是什么	(130)
(二) 有效的绩效管理	(132)
(三) 绩效考核方法	(133)
二、企业绩效考核指标的确定	(139)
(一) 案例：某科技公司部门指标体系的建设	(139)
(二) 案例分析	(144)
三、企业绩效管理的流程	(146)
(一) 案例：绩效管理与绩效考核的区别	(146)
(二) 案例分析	(148)
四、企业绩效管理的沟通	(151)
(一) 案例：绩效面谈之争	(151)
(二) 案例分析	(153)
五、企业团队绩效考核	(156)
(一) 案例：跨团队的绩效考核	(156)
(二) 案例分析	(159)

第八章 满足需要：最大限度激励员工

一、激励概述	(164)
(一) 什么是激励	(164)
(二) 激励可以给管理者和企业带来什么	(165)
(三) 员工激励的原则	(167)
(四) 激励的方法	(170)
二、IBM 的薪酬激励	(175)
(一) 激励文化	(175)