

知识经济时代的 人力资源管理

蒋志青 著

- ◆ 工作分析和设计的新方法
- ◆ 商业模型与胜任能力模型
- ◆ 流程分析与人力资源规划
- ◆ 基于行为业绩的顾客忠诚
- ◆ 基于流程的岗位价值评估

管理经济学的

人力资源管理

管理

第 1 版

- 1. 人力资源管理概论
- 2. 招聘与录用
- 3. 培训与开发
- 4. 绩效管理
- 5. 薪酬管理

第 1 版 第 1 次印刷

知识经济时代的人力资源管理

蒋志青 著

上海人民出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

知识经济时代的人力资源管理/蒋志青著. —上海:
上海人民出版社, 2007
ISBN 978 - 7 - 208 - 06701 - 1

I. 知... II. 蒋... III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 149825 号

责任编辑 曹培雷
封面装帧 董一瑜

知识经济时代的人力资源管理

蒋志青 著

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720 × 1000 1/16 印张 23.25 字数 422,000

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

印数 1 - 4,250

ISBN 978 - 7 - 208 - 06701 - 1/F·1525

定价 35.00 元



作者简介

蒋志青

自由学者、管理顾问。专心研究经济及企业管理二十余年，研究课题为“信息技术与决策支持”、“信息技术与组织结构变革”和“能力结构与人力资源管理”。已经出版《企业业务流程设计与管理》、《企业组织结构设计与管理》两本专著；与风里合作编著《成事在人》。从上个世纪90年代初期就投入中国企业信息化建设之中，曾发表《单品管理与顾客管理》和《必须建立以信息中心为核心的管理制度》等多篇论文。

前言 重写人力资源管理

世界正在进入知识经济时代。什么是知识经济时代？

我们首先要明确什么是知识？什么是信息？

“知识是人类认识和经验的总和。”^①

知识与自然资源的关系为，知识是自然资源系统的认识媒体、协调媒体。由于自然资源是有限的，人类只有不断地提高自身的能力，才能更好地配置利用自然资源，获得持续发展。而提高自身能力的核心是开发知识资源，应用知识资源。同自然资源一样，知识是人类一切价值创造的基础。

什么是信息？“信息是事实、消息等形式的知识。”^②信息是人类利用知识对事实、数据进行分析所得出的决策依据、行动依据。

知识与信息的关系正如彼得·杜拉克所表述的：“**信息是被赋予了相关性和目的性的数据，只有知识才能将数据转化为信息。**”^③没有知识就无法从繁杂的数据中发现信息，没有知识就无法在巨量的信息中识别有效信息。

农业经济时代，土地是价值的主要源泉，土地是第一生产要素。劳动所创造的价值是有形的财产，对财产的衡量都是实物形式，土地、房屋、树木、牲畜、以贵金属货币为主要形式的金钱等。

工业经济时代，资本是价值的主要源泉，资本是第一生产要素。企业所创造的价值是有形的资产，对资产的衡量是固定资产形式，金钱、土地、产品、技术、厂房、设备等。

知识经济时代，知识是价值的主要源泉，信息是第一生产要素。知识和信息以及一切以它们为主体的专利、软件等等是人类的无形资产。

所谓知识经济时代是将信息作为第一生产要素的经济时代，正像农业经济时代以土地作为第一生产要素，工业经济时代以资本作为第一生产要素一样。

今天，正如阿尔文·托夫勒所言，人类正在创造一个新的文明。新文明的基础和动力是知识。知识经济对传统的经济学和管理学原则提出了挑战，因为信息已

①② 朗文当代高级英文辞典. 北京:商务印书馆,1998.

③ 彼得·杜拉克. 杜拉克论管理. 孙忠译. 海口:海南出版社,2000.

经成为经济和管理的主要要素之一,为此,经济学和管理学正在重写。

上个世纪80年代初,阿尔文·托夫勒就预言了这个新的时代。二十多年过去了,发达国家已经出现了一批基于知识经济的经济学和管理学的研究成果,然而大多数人力资源管理学家却仿佛依然生活在工业时代,依然在应用工业时代的经济学和管理学理论。

例如,他们依然在使用旧的工作分析方法。

工作分析是人力资源管理的基础。通过工作分析可以确定工作的内容、工作承担者的职责以及如何成功地完成工作,工作的承担者应具有的知识、技能和经验等任职资格。

加里·德斯勒在其专著《人力资源管理》中介绍了他的方法:

1. 收集职位分析信息的方法:(1)面谈法;(2)问卷法;(3)观察法;(4)现场工作日记/日志法。

2. 量化的职位分析技术:(1)职位分析问卷法;(2)美国劳工部职位分析方法;(3)功能性职位分析法。

劳埃德·L. 拜厄斯与莱德利·W. 鲁在他们合著的《人力资源管理》中介绍了他们的方法:观察法、问卷法、职能型工作分析等。

迈克尔·阿姆斯特朗在其专著《战略化人力资源基础》和《战略化人力资源方法》中介绍了他的方法:资料收集法、面谈法、核实信息等。

这些国外著名的人力资源管理学学者,都是以一个局外人来访谈、观察和记录实际工作者的工作,他们不能够以一个实际工作者的身份来认识工作,他们的工作成果充其量是对企业原有工作的模拟;他们不了解最新的工作流程分析方法,而不掌握工作流程分析方法就不可能全面完整地定义工作,更不可能重新设计工作。因此,他们的工作分析势必远离工作实际,远离工作优化。

雷蒙德·A. 诺伊、约翰·霍伦拜克、拜雷·格哈特、帕特雷克·莱特四人在他们合著的《人力资源管理:赢得竞争优势》中虽然提到了工作流程分析,由于他们不是流程管理专家,所以他们没有系统地讲解工作流程分析方法和设计方法,没有系统讲解基于工作流程的组织结构设计方法。

知识经济时代,由于现代信息技术的出现,为企业系统管理提供了支撑的工具,基于IT技术的信息管理模式取代了传统的手工和机械管理模式,系统分析方法取代了传统的职能分析法。企业高层的管理职责的重点由职能转向系统:信息、战略、流程、组织和人力资源。区别于营销、财务、生产、技术等以部门职能为对象

的职能管理学,诞生了以企业整个系统为对象的基于战略的信息管理、流程设计、组织结构设计和人力资源管理为内容的系统管理学。

知识经济时代系统管理学的创新主要表现为:工作分析从职能分析发展为系统分析。主要的系统分析方法为:企业发展分析方法——核心竞争力分析方法和战略管理分析方法——平衡计分卡还有管理系统分析方法——流程分析方法。

核心竞争力分析方法将企业发展由单纯依据偶然机会,发展为依据“环境信息、顾客信息、竞争对手信息、自身能力信息”的系统分析;平衡计分卡将企业战略由单纯的财务分析,发展为基于“学习/成长—流程—顾客—财务”的系统分析;流程分析方法将企业管理由传统的“信息流、物流、资金流”分析发展为“信息流、物流/服务流、责任链”的系统分析。

在工作分析从职能分析发展为系统分析的同时,员工能力分析从素质分析发展为胜任能力分析。即从分析人的智力、体力、知识、技能和经验来识别能力,发展为不仅分析人的智力、体力、知识、技能和经验,还要分析人的动机、特质和自我概念,这样才能全面识别人的能力。企业胜任能力模型成为企业识别人才的标准。人力资源管理的核心功能是把合格的员工安置在合适的岗位上。定义合适的岗位是通过工作分析和设计实现的,定义合格的员工是通过建立企业胜任能力模型实现的。由于工作分析和能力分析方法的改变,人力资源管理的一切领域,从人力资源规划、招聘、培训,到业绩管理和薪酬管理的方法全部发生了根本的改变,这就催生了知识经济的时代人力资源管理学。

本书依据知识经济时代人力资源管理理论的逻辑顺序展开。导论提出人力资源是第一资源的核心理念。第一章介绍人力资源管理在企业管理中的位置和人力资源管理部门的职责。第二章介绍工作分析和设计的新方法。第三章阐述胜任能力模型确定胜任企业战略的人才标准,讲解胜任能力测评方法保障人才选用质量。第四章讲解依据企业发展战略、流程与胜任能力模型制订人力资源规划。传统的人力资源规划依据岗位职责、知识、经验和技能进行定岗定编定员。而今天,我们应用流程分析方法和胜任能力模型定岗定编定员。第五章讲解依据战略、流程和胜任能力测评结果实施人力资源招聘。传统的人力资源招聘依据知识、经验和技能进行招聘。而今天,我们依据胜任能力模型,利用评鉴中心等测试方法,保证招聘工作的质量,提高能够胜任工作的新员工比率。第六章讲解依据战略、流程和胜任能力测评结果实施人力资源培训。传统的人力资源培训围绕岗位知识、经验和技能进行培训。而今天,胜任能力模型是人才培训的标准。根据这个标准,为员工

提供具有针对性的个性化培训,为优秀人才设计职业发展计划。第七章讲解基于战略、流程和胜任能力的业绩管理新方法。传统的业绩管理注重经营业绩。而今天,还应关注行为业绩,建立基于胜任能力的行为指标体系,提高员工的服务质量。并且,应利用平衡计分卡来界定企业高级管理人员的经营业绩,利用流程分析方法界定中低层员工的流程业绩。第八章讲解基于战略、流程和胜任能力的薪酬管理新方法。传统的薪酬管理采用职能分析方法评估岗位价值,以学历、职称和工龄等因素调整工资幅度。而今天,应采用流程分析方法评价岗位价值,依据员工的行为表现,调整工资幅度。

人力资源的社会、法律环境约束不在本书的研究范围之内。

由于知识经济时代正在发展之中,更由于笔者学识能力有限,本书难免存在不足,欢迎读者批评指正。

蒋志青

导论 人力资源是第一资源

人类的生存和持续发展既依赖于自然资源,又依赖于自身的能力资源。自然资源包括土地资源、森林资源、矿产资源、海洋资源、水资源、时间资源等等。能力资源包括人类的体力资源、智力资源、知识资源等等。自然资源是人类生存和发展的基础,并且自然资源是有限的。能力资源是人类配置自然资源的能力,并且每个人及不同人群的能力资源千差万别。“资源有限,能力有别”是经济学和管理学的两条公设。

人类对资源的认识有一个深入的过程。

长期以来,人们对于资源的认识局限于自然资源。我们可以从中外字典对于“资源”一词的释义就可以得知。

中国社会科学院语言研究所词典编辑室编辑的《现代汉语词典资源》中,资源的定义为:生产资料或生活资料的天然来源。^①

《牛津高阶英汉双解词典》中,资源的定义为:能给国家或个人带来财富的原材料的供给。^②

为什么人们对于资源的认识长期以来局限于自然资源?因为自人类诞生以来,人类的生存和发展长期以来不得不依靠自然资源。在采集和狩猎经济时代,原始人类要依靠天然的果木和猎物资源生存;农业时代,人们要依靠土地、河流和雨水生存,人类依存于自然资源;工业时代,人类对于土地、森林、矿产、河流等自然资源的依赖达到了空前的地步。

其实,人类的生存和发展从来也不能离开自身。农业时代,劳动同土地一样是主要的资源要素;而工业时代,劳动同土地和资本一样也是主要的资源要素。人力资源始终是主要的生产要素之一,只不过劳动长期以来依附于土地和资本而已,因为产品中物质资源的价值贡献大于人力资源的贡献。20世纪,随着科学技术的进步,人力资本投资收益高于物质投入的事实,使人们终于意识到“人力资源”的特殊价值。1954年,美国管理大师彼得·德鲁克正式提出人力资源这一概念,指出与其他资源相比,人力资源是一种特殊的资源。而后,美国经济学家西奥多·W.舒

① 现代汉语词典资源(2002年增补本),北京:商务印书馆,2002.1662页。

② “Supply of raw materials, etc which bring a country, person, etc wealth.”牛津高阶英汉双解词典(第四版增补本),北京:商务印书馆,2002.1278页。

尔茨提出人力资本概念。他论述说,对人类所有的能力,要么将它视为与生俱来的,要么把它看作后天习得的。每个人出生时都拥有一套特殊的遗传基因,它决定了这个人的先天能力。而后天习得的人类本性颇有价值,并可以通过适当的投资得到增强。这种属性应被当作人力资本。^①在舒尔茨理论观点的影响下,有关人力资本、人力资源研究和实践就成为管理科学的重点。20 世纪后期,人类拥有了一种崭新的技术——信息技术。随着信息技术的广泛应用,人类开始了一个新的时代——知识经济时代。美国未来学家阿尔文·托夫勒曾指出:“一切经济制度都建立在某一种‘知识基础’之上。一切实业企业都依靠这种由社会建立的资源的预先存在”,“社会知识体系中的许多变化直接转变成企业的运作。这种知识体系是每一个公司环境中甚至比银行体系、政治体系或能源体系更具有渗透力的部分。如果没有语言,没有文化,没有数据,没有信息,没有专门知识,就没有哪一家企业能够运营”。^②阿尔文·托夫勒告诉我们,这个新的时代主要是建立在人类自身掌握的知识资源之上的。

知识经济时代,知识资源是人类能力资源的核心,知识将数据转化为信息,信息成为第一生产要素,信息告诉我们产品和服务的流向、流量和时间,使我们能够更有效率地配置自然资源。知识资源与自然资源的关系为,知识资源是自然资源系统的认识媒体、协调媒体。由于自然资源是有限的,人类只有不断地提高自身的能力资源,才能更好地配置利用自然资源,提高自然资源的利用率,获得持续发展。而提高自身能力的核心是开发知识资源,应用知识资源。自然资源是人类一切价值创造的基础,而人类所掌握的知识是价值的主要源泉。

今天,任何一家企业从战略定位到战略执行都要受到人力资源的约束,这就是所谓的人才先于战略,人才就是执行力。^③企业经营始于企业目标顾客的需求和企业自身的收益,最终决定于自身人力资源的优势。

美国通用电气公司前董事长杰克·韦尔奇说:“GE 总是致力于发现和造就了不起的人才。我强调过很多观点,但我尤为注重把人作为 GE 核心竞争力,在这一点上我倾注了比其他任何事物都多的热情。”^④

① 雅克·菲兹-恩兹. 人力资本的投资回报. 尤以丁译. 上海:上海人民出版社,2003. 前言第 2 页.

② 阿尔文·托夫勒. 力量转移:临近 21 世纪的知识、财富和暴力. 刘炳章,卢佩文,张今,王季良,隋丽君译. 北京:新华出版社,1991.

③ 笔者曾经在上海人才有限公司做“能力结构与人力资源管理”课题的研究,“人才先于战略”这一精辟的观点,是上海人才有限公司人力资源管理咨询团队的人才理念。

④ 杰克·韦尔奇,约翰·拜恩. 杰克·韦尔奇自传. 曹彦博,孙立明,丁浩译. 北京:中信出版社,2004. 118 页.

雅克·菲兹-恩兹在《人力资本的投资回报》第一章开篇就说：“在 20 世纪最后几年，管理者逐渐接受了这样一种概念，即区分一个企业的关键特征是人，而不是金钱、机器或设备。当我们进入新千年，发现自己处于知识经济浪潮之中时，不可否认的是，人是调节利润的杠杆。在组织中，除了人以外，所有资产都是不变的。它们是被动的资源，需要人的利用方可生成价值。维持一个盈利企业或一个健康的经济体生存的关键，在于员工——我们的人力资本的生产力。在美国经济中，国民生产总值的半数以上用于信息成分，显而易见，具有知识底蕴的人是其中的驱动力。”^①

在知识经济时代，人是核心竞争力，人是价值的创造者，人力资源是第一资源。

^① 雅克·菲兹-恩兹. 人力资本的投资回报. 尤以丁译. 上海: 上海人民出版社, 2003. 2 页.

目 录

前 言 重写人力资源管理	1
导 论 人力资源是第一资源	1
第一章 人力资源管理	1
第一节 人力资源管理在企业管理中的位置	1
第二节 人力资源管理部门的职能	3
一、人力资源管理职能的进化	3
二、人力资源管理的目标与职能	4
三、人力资源管理人员的能力要求	14
四、人力资源部门的组织结构	14
五、人力资源部门的业绩管理	18
第二章 工作分析与工作设计	21
第一节 工作分析与工作设计的定义和方法	21
一、工作分析与工作设计的定义	21
二、工作分析与工作设计的方法	23
三、工作分析与工作设计的结果	30
第二节 战略定位与核心竞争力分析方法	34
一、概念的提出	34
二、核心竞争力模型	35
三、信息管理与核心竞争力模型	37
四、实战案例	39
五、核心竞争力模型与 SWOT 模型的比较	42
第三节 战略管理与平衡计分卡	42
一、概念的推出	43
二、平衡计分卡	43
第四节 基于流程的组织结构设计方法	49
一、基于分工还是基于流程	50

二、为什么流程成为企业管理的焦点	50
三、企业流程的本质	53
四、企业业务流程的基本结构	54
五、基于流程的组织结构设计要点	55
第三章 胜任能力模型与胜任能力测评	67
第一节 商业模型与胜任能力模型	67
一、胜任能力定义	67
二、胜任能力模型定义	72
三、胜任能力模型设计方法	76
第二节 评鉴中心与胜任能力测评	86
一、评鉴中心定义	86
二、评鉴中心设计	92
三、评鉴中心测评过程	103
第三节 胜任能力模型和胜任能力测评的应用	112
第四章 人力资源规划	116
第一节 人力资源规划概述	116
一、人力资源规划的定义	116
二、人力资源规划的内容	117
三、人力资源规划流程	123
第二节 人力资源规划方法	131
一、人力资源信息库	132
二、定岗定编定员设计	133
三、人力资源需求预测方法	138
四、人力资源供给预测方法	140
第五章 人力资源招聘	144
第一节 员工招聘工作	145
一、员工招聘渠道	145
二、员工招聘政策	154
三、招聘工作流程	155
第二节 员工录用工作	160
一、员工甄选方法	160

二、员工录用流程	166
第六章 人力资源培训	170
第一节 人力资源培训概述	170
一、人力资源培训的定义	170
二、人力资源培训的意义	172
三、学习型组织	173
四、人力资源培训的内容	175
第二节 人力资源培训工作流程	176
一、人力资源培训的方法	177
二、人力资源培训的工作流程	181
第三节 职业生涯发展	191
一、职业生涯发展的定义	191
二、职业生涯发展的内容	194
三、职业生涯发展的工作流程	202
第七章 业绩管理	204
第一节 业绩管理的概述	204
一、业绩管理的定义	204
二、业绩管理的层次	205
三、业绩维度	205
四、业绩指标	206
五、业绩管理的作用	207
第二节 业绩管理系统	209
一、业绩界定是业绩管理的关键	209
二、业绩控制	228
三、业绩考核	230
四、业绩评估	235
第三节 业绩管理工作流程	236
一、业绩管理机构及其职责	236
二、企业业绩管理工作流程	237
第八章 薪酬管理	241
第一节 薪酬管理概述	241

一、薪酬的概念	242
二、影响薪酬水平的因素	242
三、薪酬政策与原则	243
四、薪酬结构	246
第二节 浮动薪酬设计流程	247
一、基本工资设计	248
二、工资幅度设计	263
三、业绩薪酬设计	265
第三节 福利	271
一、法定福利	272
二、企业福利	273
结束语 知识经济时代管理科学的发展	275
附件一 流程和组织结构管理制度优化案例	280
附件二 业绩管理优化案例	318
附件三 薪酬管理优化案例	339
参考文献	356
后记	358

第一章 人力资源管理

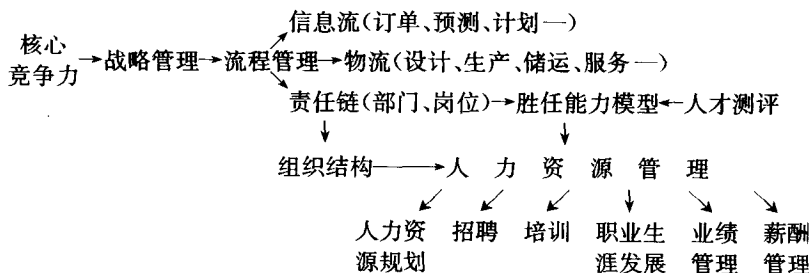
今天,人力资源管理已经成为企业管理的中心。本章第一节讲解人力资源管理在企业管理中的位置,使读者能够从企业系统管理的视角理解人力资源管理与企业管理其他部分的关系。第二节讲解人力资源管理职能的进化、目标、职能、能力要求和组织结构等方面的内容,使读者对人力资源管理有一个总体把握。

第一节 人力资源管理在企业管理中的位置

企业经营管理系统包括五大基本内容:做什么;怎样做;谁来做;做得如何;怎样分配。

用管理学语言描述就是,战略管理,流程与组织结构管理,胜任能力模型,业绩管理和薪酬管理。

如果我们再细分,企业经营管理系统的基本结构如下:



战略管理包括战略定位、战略规划、战略执行与战略业绩评估。战略定位是战略管理的起点。

从以上企业经营管理系统的基本结构模型中,我们可以看出:

首先,企业的经营管理者要依据自己的核心竞争力确定战略方向。核心竞争力是一个矢量,它指向企业目标顾客的需求和企业自身的收益。核心竞争力是企业的资源——人力、财力和物力的合力,其核心是企业的人力资源。企业的战略方