

6 管理

iManagement

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

iManagement



管理丛书

管理 Management 6

席酉民
主编

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



版权所有 翻印必究

Copyright © 2004 China Machine Press and WiseLink,

All rights reserved.

管理丛书 6

主 编 = 席酉民

杰出撰稿人 = 赵曙明 张曙光 茅于軾 郭梓林 刘常勇 陈彩虹 唐小我

张 维 尤建新 魏明海 张金隆 贾建民 杨 健

撰 稿 人 = 邓为民 马东方 马鸣凤 曾克俭 徐 剑

郭百万 斯图尔特·克雷纳

出 版 人 = 王文斌

出 品 人 = 耿 健

执行主编 = 刘 辉

主编助理 = 马海宽

责任编辑 = 王 艳

责任校对 = 肖新民

插 图 = 刘 科

毛 过

策 划 = 联合传播

图书在版编目 (CIP) 数据

管理·6/席酉民主编. —北京:机械工业出版社, 2004. 5

(管理丛书)

ISBN 7-111-14333-7

I. 管... II. 席... III. 管理学—基本知识 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 041629 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 100037)

网址: www.cmpbook.com

全国各地新华书店销售

北京机工印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 9 印张

定价: 32.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话: (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

《管理》主编信箱: editor@wise-link.com

《管理》网址: www.wlpress.com/m.htm

《管理》咨询热线: 13701361169



主编寄语

From the Editor

管理之本：人

The Root of Management: HR

总结管理研究，我们可以发现，20世纪基本解决了物质的生产管理效率问题，但如何提高服务业的效率，如何提高知识工作者的效率，却作为两大难题留给了21世纪。

21世纪是知识经济的世纪。知识有显性知识和隐性知识。显性知识可以编码转移，隐性知识却很难编码和转移。对于前者，可以通过购买和学习获得，而后者有“人身依附”的属性，只有调动其拥有者的主观意愿，才能真正获得。许多隐性知识需要有其载体，很难和人分离，而这些知识往往又是发展中获得竞争优势的决定因素，要使这些知识发挥作用，必须调动人的积极性。当知识工作者愿意行动时，他们既聪明、又勤奋；但当知识工作者不乐意干事时，他们会又笨又懒，甚至还会制造很多麻烦。所以，知识经济时代，如何调动世纪主角——知识工作者的积极性，提高知识工作者的效率就成为世纪难题。

实际上，人力资源管理历史悠久。自从有人类活动以

来,就开始了对人类活动的组织,就存在着对人的管理。在人类历史的早期,生产力水平极其低下,个人的资源禀赋差异很小,对人的管理自然也就非常简单。随着人类社会的发展,社会分工的出现,特别是脑力劳动与体力劳动的分离,对人的管理也越来越重要和复杂。现代管理学产生以来,人力资源管理作为其重要内容,被人们上升到科学的角度来阐释和研究。随着知识经济时代的到来,人力资源要素作为管理之本,在社会经济生活中占据了核心地位,人力资源管理,特别是知识工作者的管理,已成为企业制胜的关键,也是驾驭管理的核心。

当《管理》尝试每辑以管理的某个方面为主题进行展开时，我们自然首先想到了“人力资源管理”这个无论对组织、企业还是个人来说都是最基本、最重要、最核心的问题。古今中外，有关对人的研究，可以说是真正的浩如烟海。在这里，我们以《管理》的独特视角，从各个不同的角度和方面，力求窥得人力资源管理的全貌，为读者奉献面向未来的领先思想、观念及实践。

企业和员工是人力资源管理这枚硬币的两面,任何一面的成功必须以另一面的成功为基础,缺一不可。赵曙明教授指出,职业生涯管理在人力资源管理活动中已经成为非常有效的人性化技术手段和战略思想,

它非常突出地体现了企业“以人为本”的企业哲学和价值导向，是企业 and 员工获取共同发展、培育核心竞争力的重要实践活动。赵教授还进一步给出了职业生涯管理的企业员工双赢战略，以指导实践。

我们特别推荐陈彩虹总经理的“汉城来信”之二。陈先生组建建设银行汉城分行的成功实践，是我们借鉴的典范，相信每一个企业和职业经理人都能从中得到有益的启示。这也再一次证明了中国上生上长的企业家、经理人同样优秀，为我们的企业走向世界增添了极大的信心和勇气。陈先生“汉城来信”之一为我们描述了韩国的经济文化地理环境，我们附在了文章的后面以保持其完整。我们将陆续刊登“汉城来信”系列之三、之四、之五……

在本辑的焦点栏目，我们如实记录了国内著名高校的著名管理学专家教授在一起畅所欲言，漫谈企业家、评《管理》、说读书。总结过去、分析现在和展望未来，可以毫不夸张地说，具体到每个企业，无论怎样强调人的因素也不过分。茅于軾先生在其专栏中明确提出，企业家在努力为企业为自己赚钱的同时，也是在努力为社会为国家做贡献，他们是经济改革成功的功臣。张曙光先生则以其一贯的理性眼光，指出中国经济发展到今天最缺乏的东西不是技术，

更不是资金,而是缺乏一种能够促进和激励创新的环境条件和制度规则;中国之所以没有真正的企业家,是因为企业家生存和成长环境条件匮乏。值得庆幸的是,被誉为培养企业家的摇篮MBA教育,经过人们十多年的努力,已经在我国普及开来。通过《MBA三步曲》的刻画,我们可以从这些光环笼罩的宠儿们的成长过程中,依稀看到未来中国企业家的身影,也有理由憧憬中国企业的美好未来。

职业导师制的概念在西方非常流行,是企业员工成长的必需程序。戴维·克拉特巴克大师作为很多CEO的“私人教练”以及很多商学院的客座教授,他丰富的实践和独到的观点为我们揭开了职业导师制的神秘面纱。最佳职业导师是资深人员而非位高权重者;职位越高的人越需要职业导师,同时职业导师的能效也越大;职业导师扮演既是朋友又是顾问的角色;职业导师制不同于东方的学徒制;等等。

总之,关于人的管理的理论研究、经验总结、智慧思考,大师的远见、实践者的感悟、专家学者的观点等,都为我们驾驭管理,特别是挖掘人力资源的潜力,发挥人力资本的作用提供了参考和启迪。愿大家共同参与探讨,使我们自己以及我们团队和组织中的人的心智得到升华,作用得到放大!

李开复

目录

主编寄语 from the editor

1

先锋 pioneer

2 基于心理契约的职业生涯管理

赵曙明

对绝大多数人来说,人的自由全面发展还是一个遥远的梦想。目前“社会人”阶段的定位也还必须以“职业人”的成功为基础。职业生涯管理思想适逢其时,让我们实现企业与员工双赢!

13

点拨 enlighten

14 正视人才流失的成本

大多数企业都忽视了员工离职时公司所必须付出的成本。《财富》杂志发现,一个员工离职之后,从招聘到新人顺利上手,仅仅替换成本就高达离职员工薪水的1~5倍!

15 向应聘者推销工作

就像要把产品卖给顾客一般,在吸引人才的战场上,公司也得奋力把工作卖给应聘者,在薪资、福利、公司品牌、成长机会等方面,增加吸引应聘者的条件。

17 以导师制培养人才

在管理这些知识工作者方面,会计师、律师事务所在培养合伙人时所采取的导师制做法,很值得参考和借鉴。

19 培训不是所有问题的答案

员工表现不理想，先别急着为员工开设教育培训课程。在此之前，企业应该先回答八个重要的问题，以确保培训成效显著。

21 华为人才管理精髓

学习榜样永远是简单易行的有效法门。华为作为中国高科技企业的排头兵，其先进的人才管理经验自然是众多企业争相学习的楷模……

23 成功人才管理的五大原则

领先的公司的人才管理上贯彻执行的五个必须原则。一旦真正付诸实践时，它会根本改变人才管理的理念，帮助公司将人才管理和企业战略完美地结合起来。

25 人力资源部如何为公司赚钱

《劳动力》杂志指出，如果能够按照本文给出的六项原则来做，人力资源部门就可以为公司创造更大的价值。

27 十大杰出人力资源组织

人力资源标杆企业的杰出表现各异，然而却有一些共同特质：愿意挑战传统想法，相信员工是组织最重要的资产，减少层级组织，减少规定，力求弹性……

31 人力资源十大热门发展趋势

世界在变化，人力资源的思维与格局也在变化。我们归纳了人力资源十大热门发展趋势供管理者突破思维，开拓人力资源领域。

33 今年企业必做的十件事

企业今年应该在哪些方面全力冲刺？企管顾问史密斯（Gregory Smith）在 *CEO Refresher* 杂志指出了今年企业一定要做的十件事。

35

焦点 focus

36 管理学院院长漫谈实录

电子科技大学管理学院原院长	唐小我
天津财经学院副院长	张维
同济大学经济管理学院院长	尤建新
中山大学管理学院院长	魏明海
华中科技大学管理学院院长	张金隆
西安交通大学管理学院原院长	席西民
西南交通大学经济管理学院院长	贾建民
中国人民大学金融信息中心主任	杨健

企业家、管理者在读什么书？应该读什么书？国内著名高校的著名管理学专家教授畅所欲言，谈企业家、评《管理》、说读书。

44

漫画 cartoon

46 罗布·肖瑞克访谈

——建立一个有效的学习型团队

罗布·肖瑞克谈论了他任人力资源主管时所遇到的最大的挑战，探讨建立一个有效的学习型组织所遇到的最大障碍；同时罗布·肖瑞克还分享了迄今为止他对建立有效的学习型组织这一领域进行研究的心得体会。

50 戴维·克拉特巴克访谈

戴维·克拉特巴克是ITEM集团的创立者和总裁。克拉特巴克还在英国的很多商学院担任客座教授，同时也是很多CEO的“私人教练”。克拉特巴克已经出版了40多本著作，其中包括 *Winning Streak* 系列，以及 *The Power of Empowerment*, *Everyone Needs a Mentor*, *The Independent Board Director* 及 *Learning Alliances* 等。

席西民专栏

58 人才选用与参考系

对于负责选才用人的领导和部门来说，选择客观公正的人才选用参考系，并尽量客观公正地做出判断，按照“公开、平等、竞争、择优”的原则，使得“能者上、平者让、庸者下、劣者汰”，有助于真正的人才脱颖而出，有利于人才使用上的正气上升。

茅于軾专栏

61 企业家是改革的功臣

企业家在努力为企业为自己赚钱的同时，也是在努力为社会为国家做贡献，他们是经济改革成功的功臣。澄清了这一点，就会明白今后鼓励什么防止什么，我们前进的步伐就会更快一些。

张曙光专栏

65 中国为什么没有像样的企业家

中国经济发展到今天最缺乏的东西是什么？不是技术，更不是资金，而是缺乏一种能够促进和激励创新的环境条件和制度规则。也就是说，中国目前最缺乏的是企业家生存和成长的环境与条件。

郭梓林专栏

69 “海归贬值”的思维误区

个体之间的差异客观存在，那种“只见森林不见树木”，指望通过“镀金”，回国后就会有很高收入的想法很不现实。市场经济中，每个人都有选择的自由，并最终以实际行动获得应有的收入。一个人究竟值多少，完全取决于“头脑”，而不是头脑上的那顶帽子。

71

管理+IT management+IT

72 将IT托付给谁? ——G国税局的IT人力资源管理案例

邓为民 马东方

在企业和组织的信息化建设中,尤其以自主开发为信息化建设特色的企业和组织中,人力资源紧张是一个比较普遍的问题。在此情况下,只有站在组织全局的高度,尊重信息化建设的基本规律,以人为本,关注IT人员的发展,才能找到一条解决IT人力资源发展之路。

77

好书 book review

78 人性的光芒 ——评麦格雷戈的《企业的人事方面》

斯图尔特·克雷纳

人是企业的灵魂,是企业的最大资产。麦格雷戈在《企业的人事方面》(*The Human Side of Enterprise*)一书提出的著名的人性假设:X理论和Y理论,以及后来的Z理论,对人性 and 人的行为进行了新的阐述,对管理思想产生了革命性的影响。

83

研究 probe

84 企业人才管理的探索

孟凡珠

人是企业的灵魂,“职业经理人”是令人神往的称呼,然而,如何成为优秀的经理人,如何成为高明的主管,却始终困扰着许多管理者。本文通过人才的“配置”、“激励”、“培养”三个部分,阐述现代企业人才管理。

92

课堂 classroom

92 第四代研发管理

刘常勇

第四代研发管理的根本精神是将技术创新视为创造策略性竞争优势的主要手段,并提升研发管理至经营策略的核心层次。第四代研发管理将更多地针对未来市场发展所需要的技术。进入第四代研发管理的企业,将创新视为企业经营最重要的议题,因此特别强调企业整体的创新管理。

98 “汉城来信”之二——组建建设银行汉城分行的实践

陈彩虹

职业经理人都渴望能有独挡一面的机会以充分展示自己的才华,然而,有备而来才能万无一失。从考察环境,确定经营战略到具体的员工招聘,作者在汉城的成功实践是我们借鉴的典范。

107 去兮归来:外派员工管理

马鸣凤

一个员工由梦想着被外派,到归国回任后辞去工作,巨大的人力资本流失让众多公司痛惜不已。因此,应该从“去兮归来”两方面对外派员工的管理进行全面统筹,以确保外派成功。

115 天罗地网找人才

曾克俭

拥有的人才决定了企业未来。不论是运用高科技,或者是运用传统人际关系,企业必须灵活运用各种资源,才能快速找到适合的人才。

120 企业培训十大误区诊析

徐 剑

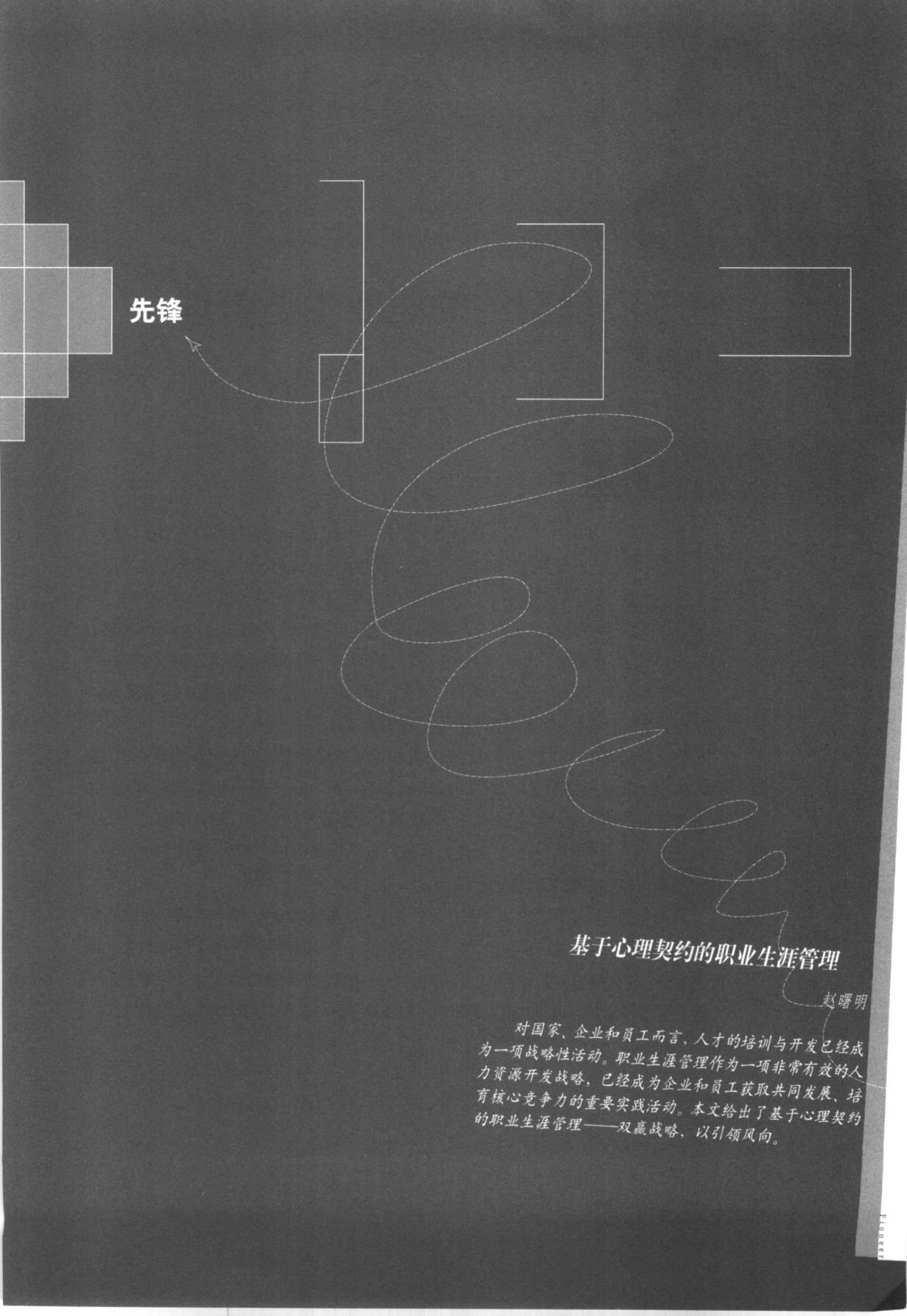
企业花了大钱进行培训,效果却往往差强人意。调查更是表明我国企业的培训成果转化率一般只有20%!走出企业培训常见的十大误区,让你企业的培训事半功倍!

126 MBA三步曲

郭百万

备考的准MBA是辛辛苦苦的管理崇拜者,在学的MBA是万企瞩目的未来管理者;工作的MBA是最为活跃的管理实践者。关注他们的学习、生活,从中探究中国企业管理的未来脉络。

130 《管理》学习卡片



先锋

基于心理契约的职业生涯管理

赵曙明

对国家、企业和员工而言,人才的培训与开发已经成为一项战略性活动。职业生涯管理作为一项非常有效的人力资源开发战略,已经成为企业和员工获取共同发展、培育核心竞争力的重要实践活动。本文给出了基于心理契约的职业生涯管理——双赢战略,以引领风向。



赵曙明

基于心理契约的职业生涯规划管理

赵曙明

领先的思想, 领先的实践带来领先

的竞争劣势

随着世界经济全球化、信息网络化、货币电子化、企业国际化趋势的加剧, 企业仅仅依靠物质和资本资源禀赋的多少、生产过程的自动化以及地域优势等方式, 很难获取竞争优势。真正可持续的核心竞争力只能来源于高素质、高积极性、高协作性、善于学习与创新、得到充分开发的人力资源。人才已经成为一个国家实力的重要体现。对国家、企业和员工而言, 人才的培训与开发已经成为一项战略性活动。在跨国企业的人才开发系统中, 职业生涯规划作为一项非常有效的人力资源开发战略, 已经成为企业和员工获取共同发展、培育核心竞争力的重要实践活动。

职业生涯规划主要分为两种: 一种是由组织主动实施的职业生涯规划活动, 简称有组织的职业生涯规划 (organizational career management); 另一种是由个人主动进行的职业生涯规划活动, 简称个体职业生涯规划 (individual career management)。个体职业生涯规划包括员工自己采取的职业探索、确定职业目标、确定实施策略和采取实际行动等活动。

对职业生涯规划的研究一般也有两个角度: 一是从20世纪60年代就开始的从个体职业发展的角度进行研究和探讨; 二是从组织人力资源政策的角度来探索职业生涯规划方略。传统的组织职业生涯规划研究, 从寻求组织的职业生涯规划策略和个人的职业发展规划的匹配入手, 缺少具体的匹配媒介。而以心理契约作为个人和组织之间相互作用的媒介, 能够很好探索当今情境下的职业生涯规划管理问题。

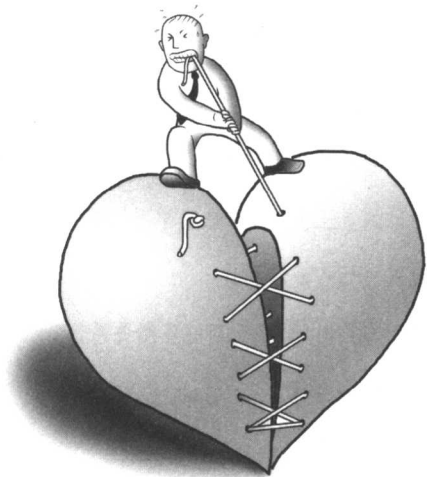
什么是心理契约

所谓心理契约是指一系列相互的心理期望。这些期望契约双方相互知觉但没有明确表达,而且不被其他团体所共享。在企业的发展过程中,一纸契约并不能完全包含组织和员工之间的关系,而且由于环境、组织和个体的动态变化,雇佣关系也不可能全部通过契约加以明确规范。然而,企业和员工却常常能找到决策的依据,并且各自行为常常具有相互可预测的特点,如同有一纸契约在加以规范,这就是心理契约。

早在20世纪60年代,Argyris、Schein、Kotter等都对心理契约下了定义。美国著名的管理学家E. H. Schein把心理契约定义为:企业能清楚每个员工的发展期望,并满足之;而每个员工也为企业的发展做出全力奉献,因为他们相信组织能够实现他们的期望。Kotter提出心理契约是个人和组织之间的一份隐含的契约,契约的内容包括双方期望的付出和获得。可以看出,早期的研究将心理契约规定为员工和组织对雇佣关系中彼此应付出什么而同时又应得到什么的一种主观心理约定,因此,心理契约是双方对于相互责任和义务的期望。心理契约中对员工责任的期望有:忠诚、无私支持、服从、愿意加班、保守组织机密、具有组织公民行为、胜任、稳定、职业化、规范化、守纪律、接受职位变化、保护公司声誉、体现组织形象、好团队成员、支持领导、与人合作、态度积极、有集体意识、社会化、参与培训、拥有专业技能、在组织中至少工作两年、离职前预先通知等等。契约中对组织或组织责任的期望有:高薪资、绩效奖励、迅速提升、有培训发展机会、工作稳定、符合生涯发展、人事关怀、专业对口、决策协

商、及时反馈、负责任、协作、工作充实、参与社会联系、人事政策公平、高度理解、工作有价值、委以责任、给员工自主权、效益工资、至少一年的工作保障等等。众多的研究还表明,心理契约的内容会因性别、年龄、工作年限、组织规模、企业性质(民营或私营)以及时代背景的不同而有所差异。

用心理契约作为研究新经济时期职业生涯管理研究的切入点与心理契约本身的特点有关。组织是以关系为纽带而建立起来的一个特殊群体。在企业组织结构调整、雇佣关系改变的过程中,心理契约是最敏感、最集中反映这种变化的核心因素。心理契约能够抓住时代的精髓,其中最关键的是它体现了雇佣关系的变化,而职业生涯发展的机遇在雇佣关系中变得越来越重要;心理契约能够把人们的注意力集中于组织动力的思考上,职业生涯管理的目标也是组织和个人的共同发展;最后,心理契约具有潜在的整合



众多重要组织行为学概念的能力。人们普遍认为，心理契约对组织内人的态度和行为具有重要的影响。Jackie C. Shapiro 等的研究表明：组织是一个以心理契约为原则的集体，对心理契约的履行，可以在提高员工对组织的承诺方面起到极大的促进作用。

心理契约的分类及其职业生涯管理的含义

Robinson 等人指出，心理契约从本质上来讲包含的还是一种组织和个人之间的交换关系。组织中的心理契约包括两种主要成分：交易型成分 (transactional) 和关系型成分 (relational)。

不同心理契约之间的差异主要基于这两种成分所占比例的不同。交易型成分更多关注具体的、短期的和经济型的交互关系（如组织因为员工提供服务而支付报酬）。它的特点是：具体的经济条件（如工资水平）是主要诱因；在工作中个人介入水平有限（如在工作中用时较短，低感情投资）；主要运用已有技能（不开发新技能）；契约内容明确清楚。关系型成分更多关注广泛的、长期的、社会感情型的交互关系（如奉献、信任等等）。它的特点是：在经济方面交互作用的同时，还有情感投入（如个人支持、家庭关注）；影响到全方位的个人关系（如个人的成长和开发以及员工的家庭生活）；契约内容动态而灵活，更多隐含的和主观上的理解。很显然，交易型取向的心理契约同关系型取向的心理契约相比，员工对组织的信任度更低。

交易经济型契约与关系型心理契约的比较

	交易经济型契约	关系型心理契约
契约特性	明确的契约签订和条款理解 契约具有高度的刚性 重视即期的金钱与劳务的交换 金钱等物质利益占据主要核心 员工个人对工作、组织的理性有限投入与奉献 封闭性的契约时间，如 2 年工作合同 契约完成的相对高效率 人事管理 法律基础	主观、内隐和默会的权力与义务 契约具备高度的柔性 强调长期的回报与合作 经济交易与情感互惠并重 较高水准的员工投入（如自我学习）和组织投入（如广泛培训） 开放性的契约时间，如长期的雇佣关系 契约难以充分实现 人力资源管理 道德与声誉基础

现在,心理契约越来越多从关系型转为交易型。关系型是以相互忠诚为基础的,双方都期望一种长期的关系。而交易型是以一个个项目的完成为基础的。实际存在的心理契约是处于这两极之间,并且分别趋向这两极。

从个体的情况来看,个体如果拥有组织所必需的关键资源、能力,或者有较大的开发潜力,在为组织做出或将来会做出巨大贡献,同时又适合组织的职业生涯规划,组织就会期望与个体发展一种长期的关系,也即组织对个体是一种关系型的心理契约。在这种情况下,组织将给该员工提供职业发展的机会,和他一起探讨职业发展,提供职业阶梯,而且不会轻易地解雇该员工。

对个体来讲,如果一个人已经完成了自身的“职业锚”的探索阶段,通过一段时间的工作实践,发现自己的擅长点和不擅长点,并发现某组织能够为其长期发展提供机遇,那么,个体对组织就倾向于形成一种长期的关系型心理契约。

员工对组织的心理契约是关系型时的表现:员工决定留在组织中(尽管常常未加言明),尤其是在一个劳动力市场充分开发,人员流动性很强的社会中。不幸的是,这种留下来的决定往往没有经过讨论。常常是组织发现员工要离职时已经为时已晚,而员工在做出这个决定之前常常会守口如瓶。所以,作为业绩评价的一部分,员工和组织双方明确地讨论员工留在组织中的感觉如何是非常慎重的一件事。高水平的组织承诺(表现为自愿延长工作时间、愿意多干和对工作的满腔热情)是员工对组织是关系型心理契约的明显信号。员工对组织关系型心理契约的更明显信号是愿意把各种各样的压力、延迟或者将不满意的作业视为“暂时的”情况。例如,组织会许诺在将来某个时候有挑战性的工作、增加薪金或提升,但要求员工接受眼前比较单调的工作、较低的报酬或较低的等级。一个对组织是关系型心理契约的员工,会心甘情愿地忍受这些压力和一段时间的延迟。但是,组织必须意识到,员工对组织的奉献是暂时的,如果奖励的许诺未能兑现,那么心理契约会遭到破坏,导致员工放弃承诺,发生心理契约违背。这时员工可能将对组织的关系型心理契约改为交易型心理契约,甚至选择离职等等。

如果组织对个体只是一时需要,在完成组织的特定项目以后就不需要此类人员的话,组织将对个体适用交易型的心理契约。一般而言,在项目完成后,组织将会和该员工结束雇佣关系,如果该员工对组织是关系型心理契约的话,就会发生心理契约违背。员工对组织是交易型心理契约的话,那么员工的行为具有很强的短期导向性。

职业生涯的定义分为客观定义和主观定义两种。

客观性职业生涯是指一个人在一生中遵循一定的人生轨迹或路径,去实现所追求的职业目标,是一个人在一生中所从事的各种不同职位而构成的一个连续的终身的过程,是客观的职业概念。

主观性职业生涯指的是对一个人一生从主观层面去考察人的职业发展,在一个人