

JingLiRenQianYan
CongShu

经理人前沿
丛书

CHD 工作备考

秦志华 主编

 中国人民大学出版社

*CHD*工作备考

秦志华 主编

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

CHD 工作备考/秦志华主编.
北京:中国人民大学出版社, 2004
(经理人前沿丛书)

ISBN 7-300-05258-4/F·1608

I. C…

II. 秦…

III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-自学参考资料

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 000609 号

经理人前沿丛书

CHD 工作备考

秦志华 主编

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511239 (出版部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com(人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷厂		
开 本	787×1092 毫米 1/16	版 次	2004 年 3 月第 1 版
印 张	36.75 插页 2	印 次	2004 年 3 月第 1 次印刷
字 数	563 000	定 价	58.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

“经理人前沿丛书”编写说明

企业管理的文献很多，有对某个领域进行探讨的，例如市场营销学、财务管理学；有对某个问题进行探讨的，例如渠道整合、合理避税；还有对某种方法进行探讨的，例如营销策略、查账技巧等等。然而惟独从职务角度对企业管理进行探讨的文献不多。

是不是因为这种探讨不必要？不是的。不仅必要，而且非常重要，对职业经理人来说尤其如此。这是因为，职业经理人在社会上立足，所依托的是自己的经营管理能力，这种能力不是某种知识体系，而是一种分析解决经营管理问题的素养。在实际工作中，经营管理能力总是通过一定的职务活动体现出来的。能否把一般的理论方法与具体的职务要求结合起来，解决职务工作问题，实现职务工作目标，提高职务工作绩效，是一个职业经理人能否取得成功的关键。从这个意义上说，成功的职业经理人也就是成功的职务工作者。

那么为什么从职务角度探讨企业管理的文献不多？原因在于这一探讨有特殊的困难。首先，职务工作是一种情景活动，必须结合职务所处的具体位置来把握：同样的市场营销管理，在不同企业的市场部经理手中，应用方式是不一样的；同一企业的市场营销总监和具体客户经理，关心的内容也不一样。其次，职务工作是一种任务活动，必须结合职务面临的具体问题来把握。在一个高速发展的高科技企业和一个稳定成熟的制造型企业中，同样是财务部经理，面临着不同的财务管理要求，关心财务工作的不同方面内容。最后，职务工作是一种协作活动，必须结合职务依托的具体关系来把握。同样的绩效考评任务，一个具有群众基

基础上的老经理和一个刚刚上任的新经理，遇到的工作困难是不一样的，需要不同方面的绩效考评技能。这样的困难清单还可以一直列下去，但仅此已经可以看出，要从职务角度探讨企业管理的规律，是一件不容易的事。

但是，既然存在着这样的实践需要，这个问题就必须解决。事实上，近年来已经看到了从这方面进行的努力。实现这一突破的关键，在于找到把知识体系的抽象性与职务活动的具体性结合起来的关联点。

已有的企业管理教学用书大多注重学科知识的系统性，从概念、原理出发，按逻辑关系逐步展开，分层次分侧面地介绍有关知识内容。这种方式的长处在于便于介绍知识体系的整体结构，全面阐明一门专业知识的相关内容，但有其弱点，即读者常感到难以把这些知识直接应用到具体工作中去。因为知识体系总是理论抽象的结果，具有特定的逻辑结构，在一定意义上是自我封闭的，但实践工作不是单向度的逻辑活动，而是一个受各方面因素影响的综合过程，往往需要从不同角度灵活地应用多种方法。这就产生了一个矛盾，即知识体系单向度的严谨性，与实际工作多维度复杂性之间的矛盾。表现在实际工作中，是任何具体的工作问题，都不能依靠某一门专业知识的支持来解决，而必须灵活应用多学科相关知识。

这个问题怎么解决？一条可能的途径，是改变从理论概念出发的思考方式，转而从实际问题出发来进行思考。就企业经营管理而言，就是从不同职务所面临的具体工作问题出发，探讨分析解决问题的途径和方法。

这种思考方式具有如下特点：第一，具体性。思考的起点，不是如何理解某一概念的抽象含义，而是如何完成面对的实际工作任务。这种任务总是来自具体情境中具体角色的具体要求，必须放在具体条件下思考。第二，综合性。思考的过程，不仅要符合形式逻辑的要求，合理地应用某一学科的知识，而且要体现辩证逻辑的规律，从多方面的矛盾中寻找解决问题的途径。第三，操作性。对于具体问题所进行的辩证思考，是直接为实践服务的，目的是针对不同工作问题拿出实际可行的处理办法，因此不仅要考虑解决问题的必要性，而且要考虑解决问题的可能性，把问题放在实际条件的约束下来确定可操作的工作方案。这样的

思考方式，能够把不同方面的专业知识综合在一起，用来为活生生的具体实践服务。以这种方式思考，长此以往，会形成特有的思考习惯，即面向实际发现问题、解决问题。这种习惯的形成，能够提高在工作中捕捉问题的直觉与悟性，这种直觉与悟性是经验通过理论向素质的升华，构成了经营管理者职业能力的根本特征。

本套丛书正是从这个角度进行编写的。编写的基本思路，是选取企业中最有代表性的管理职务，从职务的工作需要出发，锁定探讨的对象和范围，把典型问题提取出来，围绕问题展开分析与论述，使全书形成一个以问题探讨为中心线索的内容体系。

为便于读者阅读使用，我们首先将本套丛书分成了主体读本和工作备考两大系列。从总体上看，主体读本具有如下特点：第一，以经营管理的职务为选题依据。实际工作问题常常是职务工作问题，从不同的职务出发，会遇到不同的问题，并且需要不同的问题解决思路。因此，以职务为选题依据，能够使经营管理问题更具有情景性和实战性。根据实际工作需要，主体读本所选职务以企业高层经营管理职务为主，例如首席执行官、首席财务官、市场营销总监、人力资源总监等等。此外，也涉及一些重要的具有普遍性的中层管理职务，例如直线部门经理、项目经理等。第二，以不同职务特点为丛书内容的筛选依据。不同层次的经理职务，在同样的经营管理领域中有不同的关注重点。例如关于企业战略，首席执行官关心的是如何建立企业核心竞争力，如何把企业宗旨与资源配置方式结合起来，而首席运营官关心的是如何把企业战略落实于实际运作，使经营计划得以合理编制并有效实施。又如薪酬管理，人力资源总监考虑的是如何确定工效挂钩力度和员工分配差距，而人力资源部经理考虑的是如何制定员工考核指标和薪酬预算方案。这些不同的关注点，体现着不同层次、不同角度的分析思路。因此，主体读本围绕不同的职务要求，强调与该职务工作直接相关的内容。第三，以职务工作面临的问题为丛书写作的展开线索。职务活动是以职务工作任务为基础的，从任务出发才能够找到企业经营管理问题所在，从而展开分析解决问题的思路。因此，主体读本的每一章均以一个案例开头，通过案例给出的情景，明确面临的经营管理任务和所要解决的实际工作问题，作为该章内容展开的起点，在此基础上再循序渐进地说明问题解决

的思路与方法，这些思路与方法即本丛书的主题内容。最后在各章结尾处，再对本章内容进行概括，提供基本的分析结论。这样，就从主体读本的选题依据、每本书的内容结构、各个章节的写作方式上，全面贯彻从职务工作出发提供问题分析解决思路的宗旨。

显然，主体读本的写作方式，决定了丛书能否编写成功的关键在于问题是否提得有质量。为此，围绕着如何收集和提炼实际问题，编写者做了大量的努力。首先，与大量工作在经营管理一线的职业经理进行了深入沟通。这些职业经理大都具有 MBA 学位，既有丰富的企业实践经验，又有 MBA 学习的直接体会，能够较好地理论联系实际提出问题和分析问题。其中不少职业经理包括企业老总直接参与了写作。除此之外，还在很多研究生的协助下，广泛搜集整理了有关领域的研究成果和最新信息，使编写工作与国内外同类丛书和研究进展同步。在此过程中，围绕丛书的一些疑难问题，在校研究生不仅与职业经理人进行了深入全面的沟通与对话，而且组织开展了专门的企业调查，以验证丛书内容的科学性与合理性。

作为面向高层职业经理人的继续教育用书，必须考虑这一领域的特殊需要。从目前情况看，这类用书有两个问题需要重视。一是如何从高层管理者的角度，对企业经营管理问题和解决办法做出有特色的探讨与说明；二是如何结合我国本土情况，对企业经营管理发展状况做一个全景扫描式的反映。对此本丛书采取了如下办法：一方面针对企业高层管理者的职务特点，进行有关问题的系统探讨，撰写主体读本；另一方面结合经营管理的实际情况和研究进展，进行有关资料的系统介绍，编写工作备考。

为了使两大系列紧密衔接，构成统一的整体，我们在二者的内容与形式上作了如下处理：（1）与主体读本的选题范围相衔接，为每一主体读本配备一本工作备考，而且工作备考中各章的顺序与主体读本对应，使两书的内容结构直接吻合，便于对照阅读。（2）与主体读本的知识点相衔接，工作备考各章的第一节为参考概念的解释，所选概念均在主体读本中以黑体字标注。之所以如此，是因为这些概念非常重要，但在主体读物中加以说明会显得累赘，因此放在工作备考中展开。（3）与主体读本的使用方式相衔接，大致从五个方面安排工作备考的内容，即参考

概念、方法技术、理论前沿、实践聚焦、案例分析，使学习与工作得到直接融合。

因此，工作备考是一种特殊的资料用书，具有两方面的作用：一方面，介绍有关背景知识，为主体读本提供支持；另一方面，作为理论研究与实际工作的工具书，具有相对独立性。当然，工作备考毕竟是在为主体读本服务的基础上进行编写的，因此内容选择具有侧重点，参考主体读本的布局来安排，不是有关信息的全面介绍。

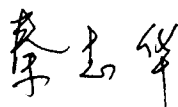
本丛书的编写工作在中国人民大学出版社费小琳编审的推动下进行，力图为我国职业经理人提供一套理论联系实际的、体现中国特色的继续教育用书，并在立足本国实际的基础上与国际标准接轨。只有中国化，才能国际化。因此，本丛书所提出的问题、所介绍的方法，乃至所使用的案例，大都出自我国当前的企业实践。

本套丛书的编写出版，是在团队协作基础上取得的成果。丛书编写工作从2000年选题开始，逐步确定写作计划，收集整理资料，到正式进行撰写，前后历时四年。每本书稿都前后修改了多次，其中的《CEO——首席执行官》、《COO——首席运营官》、《CHD——人力资源总监》等，修改达八次以上，且每一次都是大幅度的增删调整，工作量极大，直至今天付印，仍有不少不能如意的地方。前后参加本丛书编写工作的职业经理人有：李满威（美国西湖公司中方总代表、MBA）、张建军（北京中科大洋高级管理专务、MBA）、杨宏勋（河南竹林众生药业公司副总经理（沪市600222）、MBA）、姜纯（安徽鑫科材料有限公司总经理（沪市600255））、张秋利（山西昂生药业公司总经理、MBA）、赵小平（山西太原涤纶厂副厂长、MBA）、宋维波（中国化工进出口总公司部门经理、企业管理硕士）。除此之外，具体写作过程中的资料收集与整理，以及不少章节的初稿写作，是在中国人民大学研究生蒋韶华、郝艳丽、黄淑丹、陈雪芬、刘建华、钱兰、朱岩、杨学成、李华、武兴伟、曹征宁、张俊海、王利、张莉婷、李陵、刘英、魏丽、邓光霞、徐晓俊、廖冠民，以及中山大学研究生黄嘉欣、韦妮等同学的配合与协助下进行的，其中有的章节前后经过多人之手的修改调整才得以完成。这些同学以扎实的专业基础、良好的理论素养、高度的负责精神、相互支持的团队协作，为本套丛书的成功编写做出了重大贡献。

前后历时四年，情景历历在目。吸引大家为此而努力的动因，是对企业管理事业的热爱。不管是对企业问题的理论探讨，还是对企业运作的实际参与，都反映了丛书编写人员的共同愿望，即在我国改革开放的历史性机遇之中，把企业这个市场经济的微观主体搞活，使中华民族在全球经济一体化的潮流中得以复兴。这是一个伟大的事业，动人的事业。

路漫漫其修远兮，吸引着多少人为此上下而求索。

书已付印，成效如何，还请各方有识之士指正。

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '陈', '志', and '中'.

2003 年 11 月

前 言

本书是与《CHD——人力资源总监》配套的参考书。

《CHD——人力资源总监》一书，系统介绍了这一职务的性质、地位、作用，以及该职务的主要工作任务与内容，力图为读者提供一条理解认识人力资源总监的清晰思路。因此该书从内容结构的逻辑联系清晰性出发，没有对有关的实践状况和理论探讨进行展开，也没有详细说明相关的方法技术。由于在实际工作中，这些被省略的内容其实也是很重要的，特别是对于深入理解把握人力资源总监的地位与作用，进行人力资源总监的角色定位，具有直接的参考意义，因此，为了便于读者更深入地理解《CHD——人力资源总监》一书，更完整地学习该书中提到的概念和方法，也为了让大家了解更多相关的前沿内容，了解实践中的经典案例和经验总结，特编写《CHD工作备考》一书。

本书主要采用资料编选的成书方式，着眼于给读者介绍在《CHD——人力资源总监》一书中出现但没有展开的概念和方法，以及企业人力资源管理中与此相关的理论与实践热点问题。为了方便读者阅读本书时能与《CHD——人力资源总监》一书更好地相互衔接，我们采用标明链接的方法，即在《CHD——人力资源总监》一书中，对在本书中进行了深入讨论的概念、方法和技术，均用黑体字标明。因此读者在阅读《CHD——人力资源总监》一书时，能够直接了解哪些内容在本书中进行了展开，如果需要进一步了解这些内容，可以到本书的相应章节中查找。

本书与《CHD——人力资源总监》在章的安排上是一致的，从而保持了两本书之间的统一性，但本书每章各节的内容，则不与《CHD——人力资源总监》直接一致。

本书的各章大致从参考概念、方法技术、理论前沿、实践聚焦、问题讨论和案例分析等方面来分节。其中“参考概念”一节主要介绍

《CHD——人力资源总监》中出现的重要概念名词和基本观点，由于这些概念以及观点与《CHD——人力资源总监》的论述主线关联性不大，但对阅读《CHD——人力资源总监》又很重要，所以没有把它们放在《CHD——人力资源总监》里详细论述，而是放在本书中来介绍。“方法技术”一节，是对《CHD——人力资源总监》中提到的重要方法的介绍，由于这些方法具有较强的技术性，是企业经营管理中的操作性内容，人力资源总监需要理解，但不一定直接使用，所以把这一部分内容放在本书中来介绍。在“实践聚焦”一节中，主要对实践中产生并运用得比较成功的方法进行介绍。由于这种介绍结合实例进行，所以具有很强的实战性。“案例分析”一节，是针对每章内容给出综合性的实际情景描述。这些例子都是国内企业在企业经营管理工作各个方面比较典型的例子，有成功的经验也有失败的教训，希望通过案例的介绍来加深读者对于每一部分内容的理解。上述几个方面的内容，根据实际需要和资料来源，在各章中有所侧重，不做均衡安排。

在本书编写过程中，我的研究生吴兴伟作了大量协助工作，以其广泛的知识积累和认真的工作态度，对编写工作做出了重要贡献。

本书作为资料汇编性质的参考书，大量引用了有关书刊和网站的资料。对于资料来源本书尽可能一一加以说明，以便读者查阅原文出处。在此，特向本书所引资料的作者及各相关书刊网站的编辑出版单位，表示深深的感谢。

目 录

第 1 章 企业人力资源	(1)
第 1 节 参考概念	(1)
一、人力资源	(1)
二、企业人力资源	(2)
三、企业核心竞争力	(4)
四、人力资本	(6)
五、人力资本投资	(13)
第 2 节 实践聚焦	(19)
一、我国企业人力资本的现状分析	(19)
二、诺贝尔奖专家分析：中国应重视人力资本投资	(24)
三、由知识管理创造业务价值	(24)
第 3 节 案例分析	(29)
一、摩托罗拉的知识管理	(29)
二、中国惠普和韩国 SDS 的知识管理实践	(32)
第 2 章 人力资源总监	(37)
第 1 节 参考概念	(37)
一、企业人力资源管理体系	(37)
二、人力资源总监	(39)
三、人力资源经理	(46)
第 2 节 实践聚焦	(50)
一、总裁是人力资源第一总监	(50)
二、人力资源管理人士的职业规划	(54)
三、职业经理人的八大功夫	(57)

第3节 案例分析	(59)
一、人力资源总监从专家到杂家	(59)
二、人生犹如登台阶	
——访西门子(广州)传输系统有限公司	
人力资源总监翟皖蓉	(62)
第3章 人力资源战略	(65)
第1节 参考概念	(65)
一、企业战略	(65)
二、企业愿景与使命	(66)
三、企业价值观	(68)
四、人力资源战略管理模式	(70)
五、人力资源战略决策	(72)
第2节 方法技术	(75)
一、人力资源战略的制定	(75)
二、人力资源战略的实施	(77)
第3节 实践聚焦	(80)
一、美国、日本企业人力资源管理战略模式对比	(80)
二、本土经营与人力资源战略	(90)
第4节 案例分析	(93)
一、爱立信的人力资源管理策略	(93)
二、联想集团的人力资源管理	(98)
第4章 人力资源规划	(101)
第1节 参考概念	(101)
一、人力资源规划	(101)
二、人力资源需求预测	(106)
三、人力资源供给预测	(108)
四、人力资源供需平衡	(109)
第2节 方法技术	(110)
一、人力资源需求预测方法	(110)
二、企业人力资源供给分析	(113)

三、人力资源供求平衡方法	(123)
第3节 实践聚焦	(125)
一、人力资源规划与职业规划	(125)
二、专业人士谈人力资源盘点	(128)
三、我国首次公布《中国教育与人力资源问题 报告》	(131)
第4节 案例分析	(137)
扬子江快运公司的人力资源计划	(137)
第5章 职务工作分析	(139)
第1节 参考概念	(139)
一、工作分析	(139)
二、职务工作描述	(142)
三、职务规范	(143)
四、工作设计	(144)
第2节 方法技术	(147)
一、工作描述方法	(147)
二、职务界定方法	(157)
三、雇佣规范相关技术	(159)
四、工作设计方法	(167)
第3节 实践聚焦	(171)
一、××企业职务分析计划	(171)
二、职位名称中英文对照表	(173)
第4节 案例分析	(177)
一、山东铝业：如何分析职务、评价岗位	(177)
二、轮岗的魅力	(179)
第6章 人员招聘甄选	(183)
第1节 参考概念	(183)
一、员工招聘	(183)
二、招聘计划	(184)
三、招聘策略	(185)

四、招聘渠道	(188)
五、胜任素质模型	(189)
第2节 方法技术	(191)
一、人才招聘工作流程	(191)
二、招聘渠道与方式的选择	(197)
三、人员甄选技术	(206)
四、面试方法与技术	(216)
第3节 实践聚焦	(224)
国企、外企与民企员工招聘比较分析	(224)
第4节 案例分析	(229)
一、柯达的内部人才提拔法	(229)
二、上海通用汽车 (SGM) 的招聘策略	(232)
第7章 员工培训开发	(237)
第1节 参考概念	(237)
一、员工培训	(237)
二、岗前培训	(240)
三、在职培训	(241)
四、职外培训	(242)
五、学习型组织	(242)
第2节 方法技术	(251)
一、员工培训流程	(251)
二、如何进行培训需求分析	(254)
三、员工培训方式的选择	(257)
四、员工培训的效果评估	(263)
第3节 实践聚焦	(269)
一、中日企业在职教育培训模式比较	(269)
二、东莞企业员工培训情况的问卷调查分析报告	(273)
第4节 案例分析	(277)
一、各大公司的员工培训	(277)
二、“三星”培训骨干推销员	(281)
三、海尔新员工培训四部曲	(283)

第 8 章 员工绩效管理	(287)
第 1 节 参考概念	(287)
一、绩效	(287)
二、绩效管理	(289)
三、目标管理	(291)
四、绩效沟通	(295)
第 2 节 方法技术	(297)
一、企业绩效管理流程	(297)
二、绩效沟通的方法与技巧	(304)
第 3 节 实践聚焦	(307)
柳工集团公司考核管理办法	(307)
第 4 节 案例分析	(310)
一、天宏公司的绩效管理体系	(310)
二、BN 公司的目标管理	(316)
三、中外运开始“平衡”之旅	(321)
第 9 章 绩效考评指标	(325)
第 1 节 参考概念	(325)
一、企业绩效指标	(325)
二、关键业绩指标 (KPI)	(330)
三、平衡计分卡	(331)
第 2 节 方法与技术	(333)
一、绩效考评体系的建立	(333)
二、绩效考评的方法	(336)
三、关键绩效指标的设计与提取	(344)
四、平衡计分卡的设计与实施	(346)
第 3 节 实践聚焦	(356)
一、某公司部门考核制度	(356)
二、与罗伯特·卡普兰对话平衡计分卡	(363)
第 4 节 案例分析	(367)
一、通用电气公司的考核秘笈	(367)
二、金地是这样评价员工的	(371)

第 10 章 企业效益分配	(378)
第 1 节 参考概念	(378)
一、企业收益	(378)
二、企业分配关系	(383)
三、企业分配制度	(386)
第 2 节 实践聚焦	(389)
一、股份企业分配关系	(389)
二、管理者报酬结构	(391)
三、员工分配关系	(393)
四、“入世”给企业收入分配带来八大变革	(399)
五、美国职工持股计划	(404)
六、我国企业股票期权计划设计初探	(410)
第 3 节 案例分析	(416)
上海浦东大众公司的职工持股运作	(416)
第 11 章 薪酬管理体制	(419)
第 1 节 参考概念	(419)
一、薪酬	(419)
二、薪酬项目	(419)
三、薪酬结构	(424)
四、职位评价	(425)
五、薪酬调查	(426)
第 2 节 方法技术	(429)
一、企业薪酬制度设计的步骤	(429)
二、薪酬调查的步骤和方法	(430)
三、职位评价与薪酬等级的确定	(436)
四、薪酬结构的设计方法	(445)
第 3 节 实践聚焦	(446)
一、美国企业薪酬发展的新趋势	
——整体型薪酬体系	(446)
二、经济转型期国企薪酬管理对策	(452)
第 4 节 案例分析	(457)