



公司高管MBA必读核心课程

人力资源 管理

【中】郭成教授 【英】John Brown博士

总策划/北京中哈管理研究院

郑州大学出版社



公司高管MBA必读核心课程

人力资源 管理

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/《MBA 必读核心课程》
编写组编. —郑州:郑州大学出版社,2003. 3
(MBA 必读核心课程)
ISBN 7-81048-708-6

I. 人... II. M... III. 企业管理:人事管理
—研究生—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 017658 号

MBA 必读核心课程

人力资源管理

本书编写组

出 版:郑州大学出版社
经 销:全国新华书店
印 刷:北京泰山兴业印务有限责任公司
开 本:720×1010mm 1/16
字 数:2900 千字
印 张:184
版 次:2004 年 2 月第一版
印 次:2004 年 2 月第一次印刷
书 号:ISBN 7-81048-708-6/F·18
总定价:312.00 元(本册:39.00 元)

本书如有质量问题,由经销店负责调换



前 言

国家之间、各种社会组织之间的竞争,是知识与技术的竞争,归根到底又是人才的竞争,正是在这个意义上,人力资源已经成为很多企业“最宝贵的资源”。然而现实的问题是,我国企业的人力资源管理发展的重要水平还十分落后,这一点已成为制约我国企业因素之一。针对这一现状,我们特组织人员编写了这本《人力资源管理》,以期能够为正在从事和准备从事人力资源管理工作的人们提供有益的指导。

本书作为一本 MBA(工商管理硕士)自学教材,在编写上体现了如下三个特点:第一,系统性。本书按导论、工作分析与工作设计、人力资源计划、员工招聘、员工培训与开发、绩效考核、员工激励、薪酬管理、职业管理和劳动关系设置十章框架,各章均是人力资源管理课程不可或缺的部分,彼此的排序又有固有的内在连贯性,方便读者学习并把握其中的基本内容。第二,通俗性。为了满足不同层次读者的需要,我们在编写本书过程中,没有采用晦涩艰深的理论和复杂难懂的图表公式,而是用深入浅出的语言对人力资源管理的整个过程进行了阐述。第三,实用性。本书所介绍的人力资源管理知识与实践联系紧密,对实践极具指导意义,因而具有很强的实用性。如我们在介绍招聘时,便列举了媒体、中介、大学等几种渠道,并对它们的优劣作了评估和比较。

总之,本书集科学性与实用性于一体,它既为我国的人力资源管理理论注入了新鲜的血液,同时也为我国的人力资源模式的科学化增添了新的动力。作为一名人力资源管理者,要想在尽可能短的时间内掌握人力资源管理的艺术,以本书作为参考,便是一个明智而又正确的选择。



目 录

第一章 导论 /1

人力资源管理是一门有关如何管理人的科学,它从传统人事管理演变而来,却又具备很多传统人事管理所不具备的新职责和新功能。作为一名人力资源专业人员,要想成功地做好人力资源的管理,就必须具备一定的素质和技能,并懂得将人力资源管理纳入到企业战略管理当中。

第一节 人力资源管理的概念及其重要性 /1

- 一、人力资源管理的基本概念 /1
- 二、从人事管理到人力资源管理 /3
- 三、人力资源管理的重要性 /5

第二节 人力资源管理部门的职责与功能 /7

- 一、人力资源管理部门的职责 /7
- 二、人力资源管理部门的功能 10/

第三节 人力资源专业人员的素质与技能 /10

- 一、人力资源专业人员的必备素质 /10
- 二、人力资源专业人员需要的技能 /12
- 三、如何成为战略性高层人力资源管理者 /12
- 四、人力资源管理能力测评 /13

第四节 人力资源管理与企业的发展 /17

- 一、人力资源管理的内外环境 /17
- 二、人力资源管理面临的问题 /18
- 三、人力资源管理的战略目标 /19
- 四、让人力资源管理参与企业战略 /23



第二章 工作分析与工作设计 /25

工作分析与工作设计是人力资源管理的基本环节,也是整个人力资源管理的基础。工作分析与工作设计的实质,就是让合适的人干合适的事,也就是让工作与人相匹配,从而极大地提高工作效率。在工作分析与工作设计中,最重要的问题莫过于工作分析的程序与方法,工作说明书的编写,以及工作设计的方法这三点,而这些问题也正是本章论述的中心内容。

第一节 工作分析的概念和作用 /25

一、工作分析的概念 /25

二、工作分析的作用 /26

第二节 工作分析的基本程序 /29

一、工作分析的准备 /29

二、工作分析的步骤 /30

第三节 工作分析的方法 /32

一、面谈法 /32

二、问卷法 /33

三、弗莱希曼工作分析系统 /36

四、观察法 /37

五、其他方法 /38

附:工作分析面谈表 /39

第四节 工作分析误差的预防 /41

一、工作分析发生误差的原因 /41

二、正确选择工作分析的方法 /42

第五节 工作说明书 /43

一、工作说明书的编写目的和内容 /43

二、工作说明书的编写步骤和要求 /45

三、工作说明书中主要信息的类型与标准(上) /47

四、工作说明书中主要信息的类型与标准(下) /49

五、编写工作说明书疑难问题解答 /52

六、工作说明书范例 /53

第六节 工作设计 /56

一、工作设计的概念和形式 /56

二、激励型工作设计法 /58



- 三、机械型工作设计法 /59
- 四、生物型工作设计法 /60
- 五、知觉运动型工作设计法 /61

第三章 人力资源计划 /63

企业要实现自己的战略目标,必须制定人力资源设计。要制定人力资源计划,就必须了解人力资源计划的内容和人力资源计划的制定程序,掌握人力资源的预测技术和调整方法,从而使企业拥有并保持最佳的人力资源结构。

第一节 人力资源计划的必要性和作用 /63

- 一、人力资源计划的必要性 /63
- 二、人力资源计划的作用 /64

第二节 人力资源计划的内容基本要求 /64

- 一、人力资源计划的内容 /64
- 二、人力资源计划的基本要求 /65

第三节 人力资源计划的制定 /66

- 一、制定人力资源计划的程序 /66
- 二、制定人力资源计划应注意的问题 /68
- 附:五金制品公司的人力资源计划 /69

第四节 人力资源预测及调整 /70

- 一、人力资源预测的方法 /70
- 二、人力资源需求预测 /71
- 三、人力资源供给预测 /72
- 四、人力资源调整 /73

第四章 员工招聘 /75

招聘是企业人力资源缺乏时最常用的调整方法。企业要想吸引优秀人才加盟,就必须选择好招聘人员和招聘渠道,并细心地组织、设计好招聘的全过程。此外,在进行招聘面谈时,面谈人员还需要灵活把握面谈技巧并努力避免一些容易犯的错误,这样就能保证招聘的成功。

第一节 招聘过程管理 /75

- 一、现代企业招聘的特点 /75
- 二、招聘人员的选择 /76



- 三、招聘的要求 /76
- 四、招聘的程序 /78
- 五、招聘的先期工作 /80
- 第二节 招聘渠道及选择 /81
 - 一、应征者的内部来源 /81
 - 二、招聘广告 /82
 - 三、职业介绍机构 /84
 - 四、猎头公司 /85
 - 五、校园招聘 /88
 - 六、网络招聘 /89
 - 七、临时性员工 /91
 - 八、直接申请与员工引荐 /92
 - 附:Mcobil 石油公司的校园招聘 /93
- 第三节 招聘方法和揽才手段 /94
 - 一、背景调查 /94
 - 二、集体决策 /95
 - 三、录用测试方法(上) /97
 - 四、录用测试方法(下) /100
 - 五、现代实用的揽才手段 /102
- 第四节 招聘面谈 /104
 - 一、面谈的准备 /104
 - 二、面谈的方式及类型 /105
 - 三、面谈过程及问题设计 /107
 - 四、面谈技巧 /109
 - 五、面谈评估技巧 /110
 - 六、面谈的优点和缺点 /111
 - 七、面谈中的常见错误 /112
- 第五章 员工培训与开发 /115

员工培训与开发是人力资源管理的重要组成部分,就员工培训来说,它有三种形式,包括职前教育、在职培训和脱产培训。企业对员工实施培训前,须先进行培训需求分析,再在此基础上落实培训计划,并对培训效果进行评估。就员工开发来说,它有四项内容,包括正规教育、人员测评、在职体验和人际互助,员工开发相对于员工培训来说,更有利于推动员工的职业发展。

第一节 员工培训概述	/115
一、员工培训的必要性	/115
二、员工培训的作用	/117
三、我国员工培训的误区	/118
四、未来企业培训的发展趋向	/121
第二节 培训需求分析	/123
一、培训需求分析的概念和特点	/123
二、培训需求分析的作用	/124
三、培训需求分析的主体	/126
四、培训需求分析的方法	/127
五、培训需求的人员分析	/129
六、培训需求的组织分析	/130
七、培训需求的任务分析	/131
第三节 员工培训的实施	/133
一、培训者	/133
二、培训目标和内容	/135
三、培训方法	/135
四、培训步骤	/138
五、培训工作管理	/139
六、培训效果评估	/140
第四节 培训的三种形式	/142
一、职前教育	/142
二、在职培训	/144
三、脱产培训	/146
第五节 员工开发	/147
一、员工开发的含义	/147
二、正规教育	/149
三、人员测评	/150
四、在职体验	/152
五、人际互助	/155
第六节 优秀企业的员工培训与开发	/157
一、麦当劳的培训计划	/157
二、杜邦的特色培训	/159
三、某外贸企业2000年员工培训计划	/160



- 四、某高新技术企业员工培训制度 /165
- 五、西门子的人才开发体系 /177
- 六、“赛马不相马”——海尔的人力资源开发 /180

第六章 员工管理与使用 /183

人本管理是现代企业人力资源管理的思想和模式,它与任人唯亲的家族管理是相排斥的,企业实行人本管理也就是将管理过程人性化,具体要求是任人唯贤、用人所长、信任员工、宽容错误。

第一节 树立人本管理思想 /183

- 一、人才是企业最重要的资本 /183
- 二、什么是人本管理 /184
- 三、什么是家族管理 /186
- 四、人本管理与家族管理的差别 /190
- 五、实现人本管理的途径 /191

第二节 掌握管理的艺术 /194

- 一、赞扬下属的艺术 /194
- 二、批评下属的艺术 /195
- 三、有效授权的艺术 /196
- 四、留住人才的艺术 /198
- 五、组织沟通的艺术 /201

第三节 合理使用企业人才 /203

- 一、依个性决定工作安排 /203
- 二、要用人所长,不要求全责备 /204
- 三、大胆任用贤能之人 /206
- 四、给予员工充分的信任 /207
- 五、对员工学会宽容 /209
- 六、利用企业外的人才 /210
- 七、企业用人注意事项 /211

第四节 员工管理与使用案例 /212

- 一、丰田“以人为本”的人力资源管理模式 /212
- 二、刘永行彻底排斥任人惟亲 /215
- 三、亚太集团的大学生辞职风波 /216



第七章 绩效考核 /221

由于不同的员工在工作成绩的多少方面存在差异,企业有必要通过绩效考核来对每个员工的工作成绩进行评估,并根据评估结果决定薪酬的高低。要保证绩效考核准确、公平,企业必须建立有效的考核系统,这其中包括考核标准、考核方法、考核步骤和考核结果的反馈。

第一节 绩效考核的基本理论 /221

- 一、绩效考核的含义与功能 /221
- 二、绩效考核的必要性与作用 /222
- 三、绩效考核的原则与内容 /224
- 四、建立有效的绩效考核系统 /226

第二节 绩效考核的方法 /227

- 一、绩效考核方法的基本类型 /227
- 二、两两比较法 /229
- 三、排序法 /230
- 四、强制分布法 /231
- 五、关键事件法 /231
- 六、行为与规范对照法 /232
- 七、量表法 /232
- 八、目标管理法 /234
- 九、立体考核法 /235
- 十、情景模拟考核法 /236
- 十一、绩效考核的其他方法 /237

第三节 绩效考核的实施 /239

- 一、考核标准的制定 /239
- 二、绩效考核的步骤 /240
- 三、绩效考核的公平性 /241
- 四、绩效考核的误差 /242
- 五、考核结果的反馈 /246

第四节 绩效考核应注意的问题 /248

- 一、忌感情用事 /248
- 二、忌评价不公正 /249
- 三、忌草率得出结论 /250



四、忌泛泛而谈 /251

五、忌以成败论英雄 /253

第八章 员工激励 /255

要想使员工以最饱满的激情为企业服务,企业应当从物质和精神两方面对员工进行激励。物质激励可以是金钱,也可以是福利保险,精神激励可以是尊重,也可以是权力授予。对员工进行激励的结果是员工工作满意度的提高,进而便是企业生产、经营效率的提高。

第一节 激励理论 /255

一、需要层次理论 /255

二、双因素理论 /257

三、期望理论 /258

四、强化理论 /259

五、公平理论 /261

第二节 激励的原则与规则 /261

一、激励的原则 /261

二、罗克式15种激励规则 /262

第三节 激励的方式 /264

一、尊重 /264

二、奖惩 /266

三、充分授权 /267

附:联邦快递的公司理念:员工第一,客户第二 /268

第四节 激励的成果:工作满意度 /269

一、什么是工作满意度 /269

二、什么决定工作满意度 /270

三、怎样提高工作满意度 /272

四、员工工作满意度测评 /273

第九章 薪酬管理 /279

薪酬是吸引、保持、激励员工的重要手段,薪酬设计与相关制度安排一直是人力资源管理中最受关注的课题之一。在本章中,我们围绕薪酬管理谈论了薪酬制度设计、薪酬水平的决定,工资等级制度、奖金和福利等问题,力图帮助管理者们建立最佳结构的薪酬体系。



第一节 薪酬制度设计	/279
一、什么是薪酬	/279
二、什么是薪酬制度	/280
三、薪酬制度设计的原则	/281
四、建立有效的薪酬体系	/283
第二节 薪酬水平的决定	/286
一、组织薪酬调查	/286
二、拟定薪酬策略	/288
三、制约企业薪酬水平的因素	/289
第三节 工资等级制度	/292
一、工资等级的划分方法	/292
二、工资等级制度的基本内容	/293
三、工资等级制度的表现	/294
第四节 奖金	/298
一、奖金概述	/298
二、个人奖金计划	/299
三、集体奖金计划	/300
第五节 福利	/304
一、福利概述	/304
二、劳动保护	/305
三、劳动保险	/305
四、社会保险	/306
五、其他福利	/308
附：奔驰推行员工持股计划	/308

第十章 职业计划与职业管理 /311

员工要想在自己所从事的职业上谋求发展,须有意识地订立职业发展计划,而企业为了使员工适应企业发展规划,也须重视对员工的职业管理。在本章中,我们重点讨论的问题是职业计划的制定方法、职业管理过程和职业流动管理。

第一节 职业计划	/311
一、职业计划的类型	/311
二、职业计划的制定	/312



三、职业发展规划应避免的错误认识 /314

第二节 职业管理的基本理论 /316

一、职业管理的概念和内容 /316

二、职业管理过程 /317

三、职业管理应注意的问题 /318

第三节 职业流动管理 /319

一、企业人流的实质 /319

二、晋升管理 /320

三、调动管理 /322

四、解雇管理 /322

五、退休管理 /325

第十一章 劳动关系 /327

员工一旦与企业订立合法有效的劳动合同,便与企业结成了一种劳动关系,怎样订立劳动合同,怎样修改劳动合同,劳动争议该怎样预防,发生了劳动争议又该怎样解决,这一系列问题都时常困扰着企业和员工。本章的内容正是围绕着这些问题展开,希望对读者们有所裨益。

第一节 劳动关系概述 /327

一、劳动关系的概念 /327

二、我国劳动关系的现状和发展趋势 /329

三、我国劳动关系改革的目标和特征 /329

第二节 劳动关系的确立与调整 /329

第三节 劳动争议的预防和解决 /333

一、诱发劳动争议的因素 /333

二、劳动争议的预防 /334

三、劳动争议的解决 /335

附:耐克改善工作条件,重整企业形象 /338



第一章 导论

人力资源管理是一门有关如何管理人的科学,它从传统人事管理演变而来,却又具备很多传统人事管理所不具备的新职责和新功能。作为一名人力资源专业人员,要想成功地做好人力资源的管理,就必须具备一定的素质和技能,并懂得将人力资源管理纳入到企业战略管理当中。

第一节 人力资源管理的概念及其重要性

一、人力资源管理的基本概念

1. 人力资源与人力资本

人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。因为本书是介绍工商企业管理的,所以,我们在这里所说的人力资源,特指企业中全体员工的能力。

人力资源是一种特殊的资源,之所以这样说是因为:

(1)人力资源是一种活性资源,与物质资源和信息资源相比,具有创造性。现实中,这种活性资源还表现在如果没有充分使用或不用,就不能激发其潜能,其才能就会萎缩,人力资源的浪费是资源的最大浪费。

(2)人力资源是具有增值性和可开发性的资源。物质资源在使用过程中,通过磨损或被加工,其独立形态就不存在了,其价值会转移到新的产品中去,而人力资源在使用过程中,伴随着经验和知识的积累,在生命周期的一个阶段会不断增值,并且可以通过培训、教育、锻炼等投资活动提高其价值。但是,过了最佳的生理、心理时期,人力资源的综合素质能力就会开始下降、退化乃至消失。

(3)人力资源是企业利润的源泉。物质资源和信息资源必须通过人的加工创造、流通才能增加价值,因此可以说人力资源是创造剩余价值的主



体,是企业利润的源泉。

(4)人力资源是一种具有战略性的资源。企业的高速持续发展必须依靠大批优秀的人才支持。

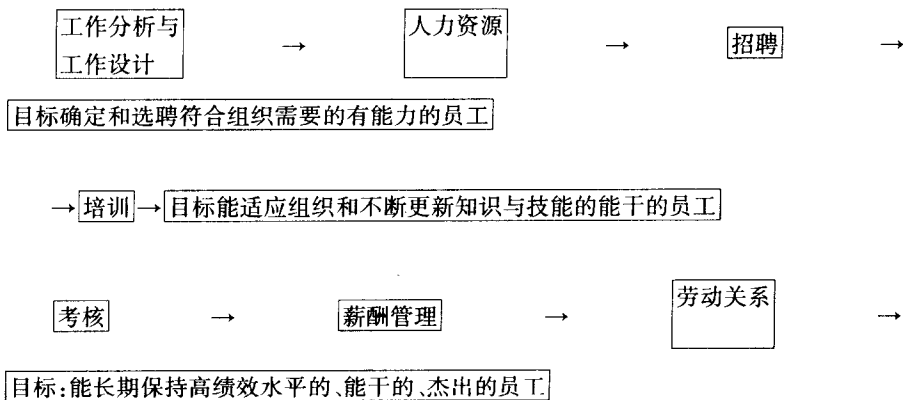
人力资本是通过对人力资源进行投资所形成的一种资本。人力资本体现在劳动者后天获得的以其数量和质量来衡量的知识、技能、智能以及体能等因素上。这些因素影响劳动者的生产效率。人力资本的形成是通过投资实现的,这种投资包括上学、在职培训、医疗保健、迁移和寻找有关价格和收入信息等多种形式。诺贝尔奖获得者加里·斯坦利·贝克尔(Gary·Stanley·Becker)把人力资本投资定义为通过增加人身上的资源(能力)来影响其未来货币收入和心理收入的活动。他认为这种投资有很高的回报率。投资活动的收益主要表现在能够改进人的技能,增加人的知识,增进人的健康,从而提高人的货币或心理收入。

人力资源和人力资本是两个密切相关的概念,两者有相同之处,又有明显的区别。它们在理论渊源、研究对象、分析目的上都是相同的。人力资本理论是人力资源理论的基础,二者都以人为研究对象,其分析目的都是为了最大限度地发挥人的能力和潜力。二者的不同主要表现在理论视角和分析内容上。人力资源主要是管理领域的概念,是强调人力作为一种经济资源的稀有性和有用性,是指经过开发而形成的具有一定体力、智力和技能的生产要素的资源形式,强调人力作为生产要素在生产过程中的创造能力。人力资源研究的侧重点是管理方法,包括人力资源的获取、开发、使用、考核、激励和薪酬等方面的内容。人力资本则主要是经济领域的概念,其分析内容侧重于价值研究。人力资本描述了通过投资形成的以一定人力存量存在于人体中的资本形式,强调以某种代价所获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高生产力的过程中以更大的收益收回。其研究内容侧重于对人力的投资与回报。

2. 什么是人力资源管理

人力资源管理就是运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的组织、培训和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜,以实现组织的目标。

具体地说,人力资源管理的基本职能包括工作分析与工作设计、人力资源计划、招聘、培训、考核、薪酬管理、劳动关系等。各项职能间的逻辑关系和目标可用下图表示。



有效的人力资源管理实践通过对员工和顾客的满意度、创新、生产率以及企业在社区中的良好声誉等作出贡献而与企业的绩效直接挂起钩来。不过,人力资源管理在改善企业绩效方面所能够发挥的作用直到最近才刚刚被国内企业认识到。

二、从人事管理到人力资源管理

1. 人力资源管理的产生和发展

人力资源管理作为企业管理的一部分内容,是伴随着企业管理的发展而发展的。生产力水平的不断提高,推动企业管理不断走上新台阶,人力资源管理从理论到方法上也发生了深刻的变化。

在 19 世纪末以前,企业管理处于经验管理状态,基本上没有什么科学的规章制度,人事管理处于落后的劳工管理的状态。20 世纪初,工业大生产的发展推动企业管理进入科学管理阶段,那时的管理者都把工人看成“经济人”,认为人都是为钱而工作的,没有什么雄心壮志,也不愿意负责任。所以,企业管理上盛行“胡萝卜加大棒”的方式,工人被当成机器一样对待,其心理感受完全得不到重视,不满情绪严重,罢工、怠工现象时有发生。为了弄清影响工人生产率的因素,哈佛商学院的一些教授从 1924 年到 1932 年在霍桑工厂进行了著名的“霍桑实验”,结果发现,影响工人生产率的最重要的因素是工作中发展起来的人群关系,而不是待遇及工作环境。这一实验导致了所谓的人际关系运动,并逐渐发展成为行为科学理论。在行为科学理论的指导下,企业管理开始关注人在社会交往、尊重以及自我实现等方面的需求,管理的重点逐渐从物转移到人。进入 20 世纪 70 年代,日本经济的崛起吸引许多管理学家对其成功经验进行总结,总结的一个重要成果就是在 20 世纪 80 年代初提出的企业文化理论,管理因而进一步趋向非理性化,“以人为本”成为企业管理的主要特色。在这种大背景下,人力资源管理在企业中的地位也得到空前的强化,在很多企