



21世纪工商管理优秀教材

人力资源 开发与管埋



曹如中
邱 羚 ◎ 编 著
秦迎林



清华大学出版社



21世纪工商管理优秀教材

人力资源 开发与管理

曹如中 邱 羚 秦迎林 © 编 著

清华大学出版社

内 容 简 介

本书的编写结合了当前的时代背景,致力于人力资源的素质的提高(开发)与人力资源管理,主要内容既有对人力资源相关基础理论的概述,也包括了人力资源规划与设计、工作分析与设计、员工招聘与选拔、绩效管理、薪酬管理、员工培训与开发、职业生涯规划与管理、劳动关系管理、员工安全与健康、全球人力资源管理等基本内容。

本书既可以作为普通高等教育相关专业本科生教材,也可供从事人力资源管理的专业人员自学使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目 CIP 数据

人力资源开发与管理/曹如中,邱羚,秦迎林编著. —北京:清华大学出版社,2015

(21世纪工商管理优秀教材)

ISBN 978-7-302-39462-4

I. ①人… II. ①曹… ②邱… ③秦… III. ①人力资源开发—高等学校—教材 ②人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 036489 号

责任编辑:刘志彬

封面设计:王新征

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:23.25

字 数:548千字

版 次:2015年5月第1版

印 次:2015年5月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:45.00元

产品编号:055896-01

前言

Foreword

在人类所拥有的一切资源中,人力资源是第一宝贵的战略资源。特别是在以信息技术为标志的知识经济社会里,知识不仅作为生产要素成为了现代管理的核心,而且可以成为分配主体参与收益分配。而人力资本是知识资源的重要载体,不断提高人力资源开发与管理的水平,不仅是企业提高核心竞争力、保障企业可持续发展的内在需要,也是一个国家和一个民族促进经济增长、科技进步和社会发展的基本保证,更是一个现代人充分开发自身潜能、适应社会环境、改造自然的重要措施。“人不琢不成才,玉不琢不成器。”人力作为一种蕴含在人体中的能量,包括了人的智力与体力,这种资源并不一定从一开始就能转化为直接生产力,尽管人力资源作为一种智力资本,在很大程度上区别于一般的物质资本,但这种资源同样需要经过进一步地开发才能发挥出其重大的价值。人力资源(既有价值也有使用价值)从产生一开始(此时的形态是简单意义上的劳动形态),就具有了知识资本的特殊性,这种特殊性既决定了人力资源是一种促进经济社会发展必不可少的生产要素,也决定了人力资源经过进一步的开发和管理,可以发挥更大的效应,取得更大的使用价值。国外研究表明,在企业管理中,通过采取一定措施,充分调动广大员工的积极性和创造性,可以最大程度地发挥人的主观能动性。有数据表明,按时计酬的员工每天只需发挥自己20%~30%的能力,所创造的价值就足以维持个人的生存。但若充分调动其积极性、创造性,其潜力可发挥出80%~90%,其所创造的价值将倍增。

随着我国融入全球一体化进程的加速和工业化的进一步推进,人力资源在现代企业组织中占据着极其重要的角色,越来越多的企业组织意识到人力资源管理在组织发展中的重要性。人力资源管理也不再是组织中可有可无的活动,而是企业组织保持持续竞争优势必不可少的重要组成部分,没有人力资源这一因素的参与,企业组织的其他任何活动都无法开展和实现,企业价值的实现都是在人力资源这一因素的基础上开展和实现的。时至今日,作为一门专门研究管理人力这一特殊资源的科学,人力资源管理已经从传统的人事管理演变到今天的战略人力资源管理,这种演变并不仅仅是一种简单的文字变化,而是具备了很多传统人事管理所不具备的全新职能。自改革开放以来,我国政府和企业对人力资源管理的重视达到了前所未有的高度,然而,随着经济体制改革的不断深入,企业组织中的人力资源管理问题不断显示,高科技员工的短缺、核心员工的流失、企业重组带来的裁员问题、劳资纠纷的增加,等等,这些问题都需要我们在进一步吸收借鉴国际人力资源管理基本理论的同时,加强对我国人力资源管理实践的了解和探索。

现代人力资源管理理论将为每位接触到人力资源管理这门课程的人提供有效的帮助。对企业决策者来说,人、财、物、信息等都是企业决策者所要关注的主要方面,而其中人又是最为重要和最关键的资源,只有管理好了“人”这一资源,才算抓住了管理的要义、纲领,纲举才能目张。对于人力资源管理部门来说,人不仅是被管理的“客体”,更是具有思想、感情、主观能动性的“主体”,如何制定科学、合理、有效的人力资源管理政策、制度,并为企业组织的决策提供有效信息,



永远都是人力资源管理部门的课题。由于任何管理者都不可能是万能的,且管理无定式,因此,对于基层管理者来说,更多时候只是扮演一个“引导和协调”的角色。他不仅仅需要有效地完成业务工作,更需要培训下属,开发员工潜能,建立良好的团队组织等。对于普通员工来说,他们更想知道自己适合做什么?企业组织的目标、价值观念是什么、岗位职责是什么?自己如何有效地融入组织中?如何结合企业组织目标开发自己的潜能?如何设计自己的职业人生?等等问题。所有这些令人十分关心而又深感困惑的问题,都可以从人力资源管理这门学科中得到有效解决。

本书共分12章,主要内容有导论、人力资源管理概述、人力资源规划与设计、工作分析与设计、员工招聘与选拔、绩效管理、薪酬管理、员工培训与开发、职业生涯规划与管理、劳动关系管理、员工安全与健康、全球人力资源管理概况等内容。本书的编著者具有丰富的企业人力资源管理实务工作经验和多年高校人力资源管理理论研究经验。本书在编写过程中紧贴21世纪人力资源管理实践,注重人力资源管理理论与实务的结合,既有理论的探讨,也有技术解剖,还有配套的案例分析,做到了重点突出,详略得当,观点明确,表述规范,深入浅出。本书每一章都做到了在阐述人力资源管理理论的同时,专门辟有与本章内容相关的经典案例,让学生在学习理论的同时,运用理论去分析案例,不仅有利于学生理解和消化所学到的理论知识,而且还有利于培养学生分析问题和解决问题的能力,巩固学生所学到的知识。本书在内容体系上完整清晰,除了基本的人力资源管理理论模块以外,还为适应经济与竞争全球化形式,增加了对发达国家人力资源管理模式以及全球化背景下人力资源管理问题的探讨等相关内容。同时,为了强调本书中每章节的重点内容,每一章开头都辟有本章关键词、学习要点,以帮助学习者增强对重点内容的理解与记忆。为了提高学习者的学习兴趣,每一章开篇都配有导引案例,以增强学习者对所要学习的内容的敏感度。正文在系统介绍理论和知识的同时,注重实践环节和技能提升。为了加强学习者对所学知识的推广和应用,每一章结尾处配有本章小结、复习思考题和实践训练题,以帮助学习者巩固所学的知识。

需要说明的是,本书的编写并不仅仅是写给那些立志成为人力资源管理领域专家的本科学生的,而且还是写给那些立志从事高级管理工作的各领域的高层次专门人才的。因此,本书不仅适合于普通高校经济管理类本专科学学生作为教材,而且还适合于作为从事科研和企业实践的高、中级人力资源管理人员的参考读物和工作指导书,也适合有志于成为高层次专门人才阅读。因为,作为管理者来说,无论是管人还是管物,最终都管人,因为物的管理最终还是通过人来实现的。

希望本书不仅有利于学习者掌握和了解新知识、新信息,而且有利于学习者增强创新意识,培养实践能力,形成动手能力,也有利于学习者学以致用,解决实际工作中遇到的问题。本书与那种仅供教师讲、学生听,教师不讲、学生不懂,以“教”为中心的教科书相比,在内容安排、编写体例和行文风格等方面大不相同,希望读者对此有所了解,以便从一开始就树立起坚定的学习信念,不断探索适合自己的学习方法,充分利用自己已有的知识基础和实际工作经验,最大限度地发挥自己的潜能,达到学习的目标。

本书在编写的过程中,得到了许多人的帮助,也引用了许多研究者相关的文献资料,在此对相关作者表示深深感谢。最后,文中的任何纰漏,由本书编写者承担。

曹如中 邱 玲 秦迎林

2014年11月上海工程技术大学

II

教学支持说明

尊敬的老师:

您好! 为方便教学, 我们为采用本书作为教材的老师提供教学辅助资源。鉴于部分资源仅提供给授课教师使用, 请您填写如下信息, 发电子邮件或传真给我们, 我们将会及时提供给您教学资源或使用说明。

(本表电子版下载地址: http://www.tup.com.cn/sub_press/3/)

课程信息

书 名			
作 者		书号 (ISBN)	
课程名称		学生人数	
学生类型	☐ 本科 ☐ 研究生 ☐ MBA/EMBA ☐ 在职培训		
本书作为	☐ 主要教材 ☐ 参考教材		

您的信息

学 校			
学 院		系/专业	
姓 名		职称/职务	
电 话		电子邮件	
通信地址		邮 编	
对本教材建议			
有何出版计划			

_____年____月____日



清华大学出版社

E-mail: tupfuwu@163.com

电话: 8610-62770175-4903/4506

地址: 北京市海淀区双清路学研大厦 B 座 506 室

网址: <http://www.tup.com.cn/>

传真: 8610-62775511

邮编: 100084

目录

Contents

第1章 导论	1
1.1 人力资源管理的发展历史	2
1.1.1 人事管理阶段	3
1.1.2 现代人力资源管理阶段	5
1.1.3 战略人力资本管理(SHRM)阶段	6
1.1.4 人本管理阶段	7
1.2 现代人力资源管理的变化	9
1.2.1 现代人力资源管理职能的变化	9
1.2.2 现代人力资源管理与传统人事管理的区别	10
1.2.3 现代人力资源管理面临的挑战	13
1.3 人力资源管理在我国的发展历史	15
1.4 人力资源管理的发展趋势	16
本章小结	18
扩展阅读提示	18
复习思考题	18
实践训练题	18
第2章 人力资源管理概述	20
2.1 人力资源管理的内涵	21
2.1.1 人力资源的内涵	21
2.1.2 人力资源管理的内涵	22
2.1.3 人力资源管理的内容和任务	24
2.1.4 人力资源管理职能关系	26
2.1.5 现代人力资源管理的特点	28
2.1.6 现代人力资源管理的功能	28
2.2 人力资源管理基本理论	29
2.2.1 泰勒的科学管理理论	29
2.2.2 吉尔布雷斯夫妇的动作研究(1907)	31
2.2.3 韦伯的行政组织理论(1911)	32
2.2.4 法约尔的一般管理理论(1916)	33



2.2.5	梅奥的人际关系理论(1933)	34
2.2.6	马斯洛的需求层次理论(1943)	36
2.2.7	麦格雷戈的人性假设与管理方式理论(1960)	37
2.2.8	赫茨伯格的双因素激励理论(1966)	39
2.2.9	威廉·大内的Z理论(1981)	39
2.2.10	彼德·圣吉的学习型组织理论(1990)	40
2.3	人力资源管理部门和管理人员	41
2.3.1	人力资源管理部门的角色定位	42
2.3.2	人力资源管理专业人员的素质与技能	42
2.3.3	直线经理的人力资源管理功能	43
2.4	人力资源管理与企业文化	43
2.4.1	企业文化的内涵与功能	44
2.4.2	企业文化的变革	47
2.4.3	全球化背景下的跨文化管理	48
	本章小结	49
	扩展阅读提示	49
	复习思考题	50
	实践训练题	50
第3章	人力资源规划与设计	52
3.1	人力资源规划的内涵	53
3.1.1	人力资源规划的概念	53
3.1.2	人力资源规划的分类	54
3.1.3	企业人力资源规划的作用	55
3.1.4	人力资源规划的必要性	56
3.2	人力资源规划的内容和目标	57
3.2.1	人力资源规划的任务	57
3.2.2	人力资源规划的内容	57
3.2.3	人力资源规划的目标	57
3.3	人力资源规划的程序与步骤	58
3.3.1	人力资源规划的步骤	58
3.3.2	人力资源规划的程序	59
3.3.3	人力资源规划的编制	61
3.4	战略性人力资源规划与战术性人力资源规划	62
3.4.1	战略性人力资源规划	62
3.4.2	战术性人力资源规划	63
3.5	人力资源预测	64
3.5.1	人力资源需求预测以及常用方法	64
3.5.2	人力资源供给预测以及常用方法	68

3.6 人力资源供给与需求平衡	73
3.6.1 人力资源需求大于供给时的平衡方法	73
3.6.2 人力资源供给大于需求时的平衡方法	74
3.6.3 人力资源结构失衡时的平衡方法	75
3.6.4 劳动力冗余或短缺的判断	75
本章小结	76
扩展阅读提示	76
复习思考题	76
实践训练题	76
第4章 工作分析与设计	79
4.1 工作分析的内涵	80
4.1.1 工作分析的概念	80
4.1.2 工作分析的重要作用	81
4.1.3 工作分析的意义	83
4.1.4 工作分析中常用的术语	83
4.2 工作分析应当解决的问题与常用方法	85
4.2.1 工作分析应当解决的问题	85
4.2.2 职位评价	86
4.2.3 工作分析常用的方法	88
4.3 工作分析的程序	92
4.3.1 工作分析主体与信息	92
4.3.2 工作分析的阶段	94
4.3.3 工作分析的步骤	95
4.3.4 开展工作分析应注意的问题	97
4.4 工作说明书的编写	98
4.4.1 工作说明书编写的步骤和要求	98
4.4.2 编写工作说明书	101
4.5 工作设计	103
4.5.1 工作设计的概念	103
4.5.2 工作设计的意义	104
4.5.3 工作设计的方法	104
本章小结	107
扩展阅读提示	107
复习思考题	107
实践训练题	107
第5章 员工招聘与选拔	110
5.1 员工招聘概述	111



5.1.1	员工招聘的含义与作用	111
5.1.2	员工招聘前的准备	113
5.1.3	员工招聘的程序	114
5.2	员工招聘的渠道	118
5.2.1	内部员工招聘	118
5.2.2	外部员工招聘	120
5.3	员工选拔与录用	124
5.3.1	简历筛选	124
5.3.2	面试	126
5.3.3	心理测试	131
5.3.4	评价中心	133
5.3.5	员工录用	135
5.4	招聘过程中的误区及处理	138
5.4.1	招聘过程中常见的误区	138
5.4.2	招聘误区的处理	139
	本章小结	140
	扩展阅读提示	140
	复习思考题	140
	实践训练题	140
第6章 绩效管理		142
6.1	绩效管理概述	143
6.1.1	绩效管理的含义	143
6.1.2	绩效管理的目的	144
6.1.3	有效的绩效管理系统的标准	145
6.1.4	绩效管理的意义	147
6.2	绩效评价	147
6.2.1	绩效的内涵	147
6.2.2	绩效评价的概念	148
6.2.3	绩效评价的原因	148
6.2.4	绩效评价的原则	149
6.3	绩效评价的程序与实施	149
6.3.1	绩效评价的程序	149
6.3.2	绩效评价的实施	153
6.4	绩效评价体系的设计	153
6.4.1	绩效评价指标的确定	153
6.4.2	绩效评价方法的选择	155
6.4.3	绩效评价信息来源	161
6.4.4	绩效标准的确定	163

6.4.5	绩效评价结果的应用	163
6.5	绩效管理的误区与处理	164
6.5.1	绩效管理中常见的误区	164
6.5.2	绩效管理中误区的处理	166
6.5.3	绩效管理应注意事项	167
	本章小结	169
	扩展阅读提示	169
	复习思考题	169
	实践训练题	169
第7章	薪酬管理	171
7.1	薪酬管理概述	172
7.1.1	薪酬与薪酬管理的定义	172
7.1.2	薪酬的构成	174
7.1.3	薪酬管理的原则	176
7.1.4	薪酬管理的地位	177
7.1.5	薪酬管理的作用机理	178
7.2	薪酬定位	180
7.2.1	薪酬水平调查	180
7.2.2	薪酬水平定位	181
7.2.3	确定薪酬结构	182
7.3	奖金管理	182
7.3.1	奖金的概念	182
7.3.2	奖金的内容结构	183
7.3.3	奖励方式和奖励计划	183
7.4	福利管理	185
7.4.1	员工福利的定义和功能	185
7.4.2	法定福利	185
7.4.3	企业补充福利	186
7.4.4	员工福利的发展趋势	187
7.4.5	如何设计一套好的福利管理制度	188
7.5	薪酬制度	188
7.5.1	薪酬制度的构成与内容	188
7.5.2	薪酬制度设计应考虑的因素	191
7.5.3	薪酬制度设计策略	192
7.5.4	薪酬制度设计步骤	192
7.6	薪酬管理的误区及处理	193
7.6.1	薪酬管理的误区	193
7.6.2	员工薪酬满意度的影响因素	195



7.6.3 薪酬管理的优化策略	196
本章小结	197
扩展阅读提示	197
复习思考题	197
实践训练题	198
第8章 员工培训与开发	199
8.1 员工培训与开发概述	200
8.1.1 员工培训与开发的基本概念	200
8.1.2 员工培训与开发的必要性和类型	201
8.2 培训需求分析	204
8.2.1 组织分析	206
8.2.2 任务分析	207
8.2.3 人员分析	207
8.3 培训实施分析	208
8.3.1 员工培训的实施	208
8.3.2 职前培训、在职培训与脱产培训	209
8.3.3 内部培训与外包培训	212
8.3.4 管理人员培训与开发	213
8.3.5 国际型劳动者的培训与开发	217
8.4 培训方法分析	219
8.4.1 常用的培训方法	219
8.4.2 国际新技术培训方法	227
8.4.3 开发特殊管理者的国际新技术	230
8.4.4 学习型组织的建立	231
8.5 培训效果评估	232
8.5.1 评估的内容	232
8.5.2 评估的标准	233
8.5.3 培训结果	234
8.5.4 评估的方法	234
本章小结	236
扩展阅读提示	236
复习思考题	236
实践训练题	236
第9章 职业生涯规划与管理	238
9.1 职业生涯规划的概念	239
9.1.1 职业生涯规划的定义	240
9.1.2 职业生涯规划的目的和意义	241

9.1.3	职业生涯规划的原则	242
9.1.4	职业生涯规划的理论基础	243
9.2	职业生涯规划的内容	244
9.2.1	影响职业生涯规划的因素	244
9.2.2	职业生涯规划的内容	246
9.2.3	职业生涯发展评价	247
9.3	员工职业生涯规划的步骤和方法	249
9.3.1	职业生涯规划的准备工作的	249
9.3.2	职业生涯规划的步骤	251
9.3.3	职业生涯发展技巧	256
9.3.4	职业生涯规划的方法	256
9.4	职业生涯规划中的问题与处理	257
9.4.1	个人职业生涯规划中应注意的问题	257
9.4.2	个人职业生涯规划的处理：找准支点	258
9.4.3	企业对员工的职业生涯规划的指导	259
9.4.4	企业指导员工职业生涯规划的措施	260
	本章小结	262
	扩展阅读提示	262
	复习思考题	262
	实践训练题	262
第 10 章	劳动关系管理	264
10.1	劳动关系的内涵	265
10.1.1	劳动关系的概念	265
10.1.2	劳动关系的形成	268
10.1.3	劳动关系的分类	268
10.1.4	劳动关系的构成要求与影响因素	269
10.2	劳动关系管理	270
10.2.1	劳动关系管理的概念	270
10.2.2	劳动关系管理风格	271
10.2.3	劳动关系管理风格影响因素	272
10.2.4	劳动关系的解除情形	273
10.2.5	事实劳动关系	273
10.3	劳动合同管理	275
10.3.1	劳动合同在企业中的重要作用	275
10.3.2	劳动合同与劳动争议	276
10.3.3	员工保障、劳动保护与劳动合同的管理	276
10.3.4	我国新的《劳动合同法》介绍	278
10.4	劳动关系与其他关系的区别	279

10.4.1	劳动关系和雇佣关系	279
10.4.2	劳动关系与劳务关系	280
10.5	国际劳动关系管理实务	282
10.5.1	第三方劳动关系：政府干预	282
10.5.2	员工参与制度	284
10.5.3	高层管理者的沟通与交流	287
10.5.4	员工帮助计划	289
10.5.5	驻外人员的管理	291
	本章小结	295
	扩展阅读提示	296
	复习思考题	296
	实践训练题	296
第 11 章	员工安全与健康	299
11.1	劳动保护	300
11.1.1	劳动保护的概念	300
11.1.2	劳动保护的基本任务	301
11.1.3	劳动保护的内容	301
11.1.4	劳动保护的措施	302
11.2	员工安全管理	302
11.2.1	员工安全管理的重要性	302
11.2.2	员工安全管理的任务与内容	303
11.2.3	提高员工安全管理的途径	304
11.3	员工健康管理	305
11.3.1	员工健康管理的内涵	305
11.3.2	员工健康管理必要性	305
11.3.3	员工健康管理内容	306
11.3.4	员工健康管理的措施	307
	本章小结	308
	扩展阅读提示	308
	复习思考题	309
	实践训练题	309
第 12 章	全球人力资源管理概况	311
12.1	美国企业人力资源管理	312
12.1.1	美国企业人力资源管理模式	312
12.1.2	美国企业人力资源管理的显著特点	316
12.1.3	新世纪以来美国企业人力资源管理职能的转变	319
12.1.4	美国人力资源管理最新进展趋势	322

12.1.5	美国企业人力资源管理发展的启示	324
12.2	日本企业人力资源管理	326
12.2.1	日本企业人力资源管理的基础	326
12.2.2	日本人力资源管理模式的模式	328
12.2.3	日本企业人力资源管理的特点	331
12.2.4	日本企业人力资源管理的演进趋势	332
12.2.5	日本人力资源管理制度变化的原因分析	334
12.3	欧洲人力资源管理模式	335
12.3.1	欧洲人力资源管理的共性特点	336
12.3.2	欧洲人力资源管理的个性特点	337
12.3.3	欧洲人力资源管理的发展趋势	338
12.4	发达国家企业人力资源管理的比较	343
12.4.1	美日德等国企业人力资源开发与管理的制度创新	343
12.4.2	发达国家企业人力资源管理的经验与启示	345
12.5	全球化背景下跨文化人力资源管理	347
12.5.1	跨文化人力资源管理的概念及特征	347
12.5.2	跨文化人力资源管理的重要性	348
12.5.3	跨文化人力资源管理面临的障碍	349
12.5.4	全球化背景下跨文化人力资源管理战略	349
	本章小结	351
	扩展阅读提示	351
	复习思考题	351
	实践训练题	351
	参考文献	353
	后记	356

第1章 导 论

夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷餉，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。此三者，皆人杰也，吾能用之，此吾所以取天下也。

——《史记·高祖本纪》

本章关键词

人事管理(personnel management) 人力资本(human capital)
战略人力资源(strategic human resource) 人本管理(humanistic management)

学习要点

本章要求学生了解和掌握人力资源管理的产生与发展历程、现代人力资源管理的变化与特点、现代人力资源管理与传统的人事管理的区别、现代人力资源管理面临的挑战、人力资源管理在我国的发展历史以及人力资源管理的发展趋势。通过本章的学习，使学生深刻认识到全球化下必须以全新的思维方式进行人力资源管理。

导引案例

发展中的神驼物资运输有限责任公司

蒋大奎和陆漠 1984 年考入同一所大学管理工程系不久，就十分投契。这对密友成绩都很优秀，尤其英语成绩更为突出。1988 年两人又一起被同一家合资企业录用，分别在营销和人力资源部门工作。随后又都考入本地一家大学的业余工商管理硕士班，经过三年苦读，获得了 MBA 学位。1996 年年初他们觉得自立门户的条件已成熟，决定不再为洋老板打工，自己出去闯天下，便一起递上了辞呈。

二人首先遇到的难题是资金不足。幸运的是，遇到一位对他们才华很欣赏的大款李天霖，并答应对他们鼎力支持。蒋、陆二人分析了自己的长处与不足，又做过初步市场调研后，决定涉足中、短途公路物资运输。经过筹备，办起了“神驼物资运输有限责任公司”，李先生是大老板，任“董事长”，蒋、陆分任“董事兼正、副总经理”。董事会决定，先小规模试探，买下三台旧卡车，择吉开张。

蒋、陆两人既兴奋又不安，毕竟是头回下海，心中没底。但他们是 MBA，熟悉管理理论，知道应该先务虚，再务实，即先制订公司文化与战略这些“软件”，再搞运营、销售、

公关等这些“硬件”。

他们观察本地公路运输服务业,觉得竞争者虽多,但彼此差异不大,不见特色,这正犯兵家之大忌。“神驼”必须创造自己独有的特色。经仔细推敲,决定“神驼”就是要在服务方面出类拔萃,这指的是货物运输的质量(完好率)、及时性和低成本。他们为公司拟定的企业精神是四个字——服务至上。

但要做到这一点,需要适当的人来保证。蒋、陆二人觉得在这创业阶段,公司结构与人员都必须贯彻“少而精”原则。为此,组织结构只设两层,两人都不要助理和秘书,直接一抓到底。分配上基本是平均的,工资也属行业中等,但奖金与企业效益直接挂钩,部分奖金不发现金,改取优惠价折算的本企业股票。基层的职工只分内、外勤,外勤即司机和押送员,内勤则是分管职能工作的职员,他们的岗位职责并不太明确,而是编成自治小组,高度自主,有活一起干,有福一同享,分工粗放些,可多学技能知识,锻炼成多面手。

这种设计会带来两个他们已预计到的问题:一是工作很累,忙起来简直不分昼夜,也没有周末休假,尤其是他们本人。但他们并不在乎,说:“反正年轻,劲儿使不完,身体累不垮,创业维艰嘛。”二是职工们必须有极大自觉性,高度认同公司的价值观与目标。

为此,他们在选聘职工时十分仔细,精心考查,单兵教练,一定要文化高的,有理想主义色彩和创业精神的。好不容易选出了十个人,有刚毕业的大学生,有小学教师,共青团干部,个别是复员军人。蒋、陆两人轮流向他们介绍公司的宗旨和目标,说明这是一种值得一搏的尝试。不接受这些的请另觅高枝。

头大半年确实很辛苦,但似乎是得大于失的。这种团结一致、拼命向前的气势和决心,确实使“神驼”服务质量在用户中一枝独秀,口碑载道。本来是派人上门招引用户,半年下来,反是用户来登门恳请提供服务;用户们还辗转相告,层层推荐。“神驼”的业务滚雪球似地增长,蒋、陆二人已有些应接不暇了。

在开业将近一周年的某个晚上夜阑灯尽,蒋、陆二人刚歇下来喘口气时,二人都意识到公司必须扩大了。这本是求之不得的好事,但规模大了,业务量不仅增多,而且性质上复杂起来,原有的两级式扁平结构应付得了吗?但要招新人,去哪儿能找这么多有这种“书呆子傻劲”的铁哥们儿呢?若降低录取标准,新来的人还会吃这一套吗?再说,如果结构复杂化、分工细了,层次多了,原来那种广而不专的“多面手”们还能胜任吗?

蒋“总经理”和陆“副总经理”默默地陷入了沉思。

资料来源:赵曙明,刘洪.人力资源管理案例集[M].南京:南京大学出版社,2001.

思考问题:

1. 两位总经理在沉思的问题是什么问题?
2. 面对公司问题,如果你是总经理你会怎么做?

1.1 人力资源管理的发展历史

人力资源管理理论是伴随着企业中的人事管理向人力资源管理的实践发展过程而发展起来的。作为一门新兴的学科,人力资源管理问世于20世纪70年代末。从传统的劳动人事管理到现代人力资源管理,是一个根本的战略转变,而人力资源管理理论反过来又进一步促使人事管理向人力资源管理实践发展。20世纪90年代后期,人力资源管理作为一门学科