

哈佛商学院 **MBA** 管理全集

Library of MBA Management From Harvard Business College



人力资源管理卷

HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT

**T**he Second  
Development of  
Human Resources

二次开发与人才培养的窍门

组织发展的趋势与如何解决遇到的问题

团队提升发展的新模式

理想的生涯规划与成功的人才训练、管理

# 人力资源二次开发

[美] 威廉·沙门 ● 主编

William A. Sarcman

时代文艺出版社

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集  
Library of MBA Management From Harvard Business College

人力资源管理卷  
HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT

# 人力资源二次开发

[美] 威廉·沙门 ● 主编  
William A. Sarcman

时代文艺出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.  
2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1738-2

I. 人… II. ①威… III 经济管理-教程 IV. 1247. 7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004522号

(哈佛商学院MBA管理全集人力资源管理卷)

## 人力资源二次开发

---

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 189.75千字

印 张: 8.625印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1738-2/I·1645

定 价: 18.00元

## 编委名单

### 主 编:

威廉·沙门  
(William A. Saraman)  
美国哈佛商学院教授

### 副主编:

亚瑟·洛克  
(Arthur Rock)  
美国哈佛商学院出版公司董事

### 编 委:

詹姆斯·史坦索  
(James Stancill)  
美国芝加哥大学教授

高湘一  
美国哥伦比亚大学 MBA  
山西大学经济与管理学院副教授

陈国钦  
美国加州西太平洋大学 MBA  
台湾环球国际验证公司副总裁

孙 智  
日本东京国际大学 MBA  
经济学博士  
中国科贝律师事务所高级律师

刘 虎  
英国 CCAS 中国区经理  
国际注册审核员 (IRCA) 导师

王学深  
台湾大学管理学院教授

林涵之  
香港中文大学教授

刘 婷  
澳门大学 MBA  
澳门迪安公司大陆首席代表

李东海  
清华大学经济管理学院教授

蒋一林  
中国人民大学 MBA  
YILIN 科技开发股份公司  
项目总监

赵 辉  
上海交通大学硕士  
清华同方区域专员

步怀宇  
中山大学生命科学院博士后  
植物基因克隆及转基因研究  
项目总监

刘建生  
山西大学经济与管理学院院长  
教授

## ● 人力资源管理卷

最新管理理念  
理想的组织结构模式  
岗位任职资格与考核标准  
中层主管能力开发与考核  
员工绩效考核与提升  
员工入股分红方案  
薪酬设定与员工激励  
人力资源二次开发

## ● 管理者卷

管理承诺  
创新再造流程  
战略管理方案  
创业必读  
职业生涯设计  
开放授权规程  
项目管理方案  
理性的决策  
危机管理的界定  
自我提升诊断

## ● 市场营销卷

顾客满意学  
产品促销计划  
营销手册  
业务员工作标准  
最新营销理念  
业务主管的资格认证  
品牌创建与形象保护  
业务能力提升表格  
市场调查学  
营销计划书

责任编辑：叶天洪  
封面设计：袁一雅

# 目 录

第一章 二次开发的内涵与要求 .....	(1)
第一节 二次开发的重要性 .....	(1)
一、人力资源的重要性 .....	(1)
二、人力资源的本质 .....	(7)
三、二次开发与人才培养 .....	(9)
第二节 二次开发的契机 .....	(12)
一、创新表示把改变看待成一种机会 .....	(14)
二、知识经济的特质 .....	(15)
三、管理的模式 .....	(16)
四、人力资源是一种资产 .....	(19)
第三节 二次开发的趋势与职业要求 .....	(20)
一、人力资源工作环境的趋势与挑战 .....	(20)
二、人力资源发展的职业道德 .....	(22)
三、工作职场的伦理问题 .....	(24)
第二章 二次开发的能力与角色 .....	(26)
第一节 二次开发执行人员的能力 .....	(26)
一、人力资源发展行为改变模式 .....	(26)
二、人力资源发展的专业能力 .....	(32)
第二节 二次开发执行人员的角色与工作指标 .....	(45)
一、人力资源发展的角色 .....	(45)
二、人力资源发展的角色涵义 .....	(49)



三、人力资源发展专业人员的工作产出 (指标) .....	(50)
第三章 组织再造与创新 .....	(56)
第一节 组织发展的概念与趋势 .....	(56)
一、发展的概念 .....	(56)
二、组织发展的原因 .....	(57)
三、组织发展所遭遇问题与趋势 .....	(58)
四、组织发展的意义与内涵 .....	(60)
第二节 学习型组织 .....	(63)
一、学习型组织产生的背景 .....	(63)
二、学习型组织的内涵 .....	(65)
第三节 企业再造与创新 .....	(72)
一、改造企业的观念与做法 .....	(73)
二、如何进行企业再造 .....	(74)
第四节 组织再造的方法 .....	(76)
一、行动研究 .....	(76)
二、组织发展的介入 .....	(77)
第五节 组织的扩张 .....	(82)
一、金字塔式的膨胀 .....	(82)
二、防止组织不当膨胀的原则 .....	(83)
第六节 十倍速时代的竞争规则 .....	(85)
一、经营环境的改变 .....	(86)
二、六种策略转折要素 .....	(87)
第四章 团队提升与发展 .....	(91)
第一节 团队发展的基本历程 .....	(91)
一、蜕变模式 .....	(91)
二、影响模式 .....	(92)

第二节 团队领导者的基本能力 .....	(92)
一、热忱 .....	(94)
二、称赞 .....	(94)
三、自信 .....	(95)
四、沟通 .....	(95)
第二节 团队成员的基本角色 .....	(98)
一、领导人 .....	(100)
二、顾问 .....	(101)
三、会议主持人 .....	(101)
四、流程观察员 .....	(102)
五、会议记录员 .....	(103)
六、团队成员 .....	(103)
第三节 决定团队成功的要素 .....	(103)
一、高层主管的支持 .....	(104)
二、人力、物力、时间的投入 .....	(105)
三、把目标坚持集中在少数的问题上 .....	(105)
第四节 增进团队效益的基本能力 .....	(106)
一、小组发展 .....	(106)
二、目标与角色 .....	(106)
三、沟通方式 .....	(107)
四、会议管理 .....	(107)
五、决策制定 .....	(108)
六、问题解决 .....	(109)
七、冲突管理 .....	(109)
八、团队学习 .....	(110)
第五节 团队的行为塑造与改变 .....	(115)
一、团队建立的基本模式 .....	(115)



二、基本训练 .....	(118)
三、基层（部门）主管训练 .....	(120)
第六节 团队冲突的协调 .....	(121)
第五章 训练与二次开发 .....	(124)
第一节 训练的内涵 .....	(124)
一、训练的基本形态 .....	(124)
二、训练的执行 .....	(125)
第二节 训练规划基本概要 .....	(128)
一、需求分析 .....	(129)
二、工作行为分析模式 .....	(137)
三、梅格尔与派普的行为分析模式 .....	(138)
四、影响工作行为的因素 .....	(140)
第三节 企业训练方案规划 .....	(143)
一、进行需求评估 .....	(144)
二、了解学习者的特质 .....	(144)
三、进行内容分析 .....	(145)
四、确定教学策略 .....	(146)
五、准备教学教材 .....	(147)
六、评估教学方案 .....	(148)
第四节 训练课程规划实务 .....	(148)
一、训练规划要素 .....	(148)
二、力行实践是训练成败的重要指标 .....	(152)
三、训练教学实施考虑因素 .....	(152)
第五节 培训系统设计 .....	(154)
第六节 绩效导向训练 .....	(158)
一、主管层的支持 .....	(158)
二、完善的训练规划 .....	(159)

三、相关的配合措施·····	(159)
四、适当的评鉴与追踪·····	(161)
第七节 训练成效评估·····	(163)
一、训练成果的呈现·····	(163)
二、训练成效的评量·····	(164)
三、影响训练绩效的其他因素·····	(167)
第六章 生涯发展与规划·····	(170)
第一节 认识自我·····	(170)
第二节 自我发展·····	(174)
一、自我分析·····	(175)
二、自我启发·····	(177)
第三节 生涯目标的确定·····	(181)
一、养成良好的习惯·····	(182)
二、发掘个人志趣·····	(183)
三、设定工作目标·····	(184)
四、生涯目标的订定·····	(186)
第四节 组织生涯发展·····	(190)
一、组织生涯发展的重要性·····	(190)
二、以学习为基础的生涯发展·····	(192)
三、建立共同的价值观·····	(193)
四、以能力为导向的生涯发展·····	(195)
第五节 生涯规划与人才培育·····	(198)
一、生涯规划基本理念·····	(198)
二、棋盘(阶梯)式生涯发展·····	(199)
第六节 职业经理人的生涯管理·····	(200)
一、确定组织内生涯路径·····	(200)
二、利用评鉴确认经理人·····	(200)

三、拟定目标并执行发展计划·····	(203)
<b>第七章 工作压力与驱动力</b> ·····	(205)
<b>第一节 自我肯定训练</b> ·····	(205)
一、非自我肯定与攻击行为·····	(207)
二、自我肯定常用的方法·····	(208)
<b>第二节 工作压力管理</b> ·····	(209)
一、工作压力管理的步骤·····	(209)
二、对工作压力的认识·····	(211)
三、时间管理·····	(213)
四、冲突管理·····	(218)
<b>第三节 工作情绪管理</b> ·····	(222)
一、认识自己，自我超越·····	(223)
二、诚实地表达自己·····	(225)
三、情绪的功能与应用·····	(227)
四、情绪管理的技巧·····	(228)
五、建设性的批评·····	(231)
<b>附录</b> ·····	(234)
<b>第八章 创造性思考与问题解决</b> ·····	(239)
<b>第一节 创造的基本概念</b> ·····	(239)
一、创造思考的重要性·····	(239)
二、何谓创造?·····	(240)
三、何谓问题?·····	(241)
四、问题解决的模式·····	(243)
<b>第二节 四种不同类别的思维能力</b> ·····	(248)
一、注重分析与判断的甲类型思维·····	(249)
二、重程序与组织的乙类型思维模式·····	(251)
三、重感官与人际的丙类型思维模式·····	(254)

四、重想像与创新的丁类型思维模式·····	(256)
第三节 思考模式与学习形态·····	(259)
一、第一类型——探究者·····	(260)
二、第二类型——推理者·····	(260)
三、第三类型——实践力行者·····	(261)
四、第四类型——尝试者·····	(261)
第四节 创造思维的条件与特质·····	(262)

# 第一章 二次开发的内涵与要求

## 第一节 二次开发的重要性

### 一、人力资源的重要性

彼得·杜拉克提出“知识社会”的观念之后，引起许多讨论。在今后的世界里，工业社会中应用知识的方式已不再适用了。大量标准化的产品无法适应多元而速变的顾客需要以及日益缩短的产品生命周期。在过去，企业所赖以竞争的主要因素，如工资成本、土地、资金甚至技术虽不可或缺，但随着国际化和信息化的发展，很难给予企业持久的竞争优势。未来工作的实际运作大部分将由知识工作者所掌控，企业成败的关键不再是管理层，而是仰赖设计、营销、财务等知识工作者的努力。知识工作者可以通过资料库与网络获得决策所需的资料。在知识社会中，真正的生产者不同于以往工业社会的蓝领或白领工作者；他们并非完全依照规定办事，也非听命于上级的命令来工作，而是靠发现问题与解决问题的能力来工作。

要提高知识型员工的生产力，就应采取不同的作法。主管应该让员工们从事最适合个人能力的工作。同时，不应该刻意加以控制或主导，而应该从旁协助及鼓励。除此之外，

也应该让他们在工作的时候，能得到必要的工具，也能拥有自我发展的机会。

未来网络世纪主管的责任，就是要开发员工的潜力，也就是说，要让员工在知识、技术、工作纪律以及动机上都能获得提升，并且充分地运用所有的人力资源。不过，这是很难做到的。这些知识型的员工，往往被分派到不适合的工作岗位上，既不能担负什么责任，也没有必需的资源。

在 21 世纪，各种形式的工作训练也会逐渐成为终身学习的一环。成年人，特别是有高等知识的成年人，将来会逐渐扮演训练讲师与受训者的角色。在美国，不论是企业、政府或是军方，雇主花在训练成年员工的投资，已经几乎跟美国政府花在教育年轻学生的投资相当。

未来社会将出现学校与雇用机构的合作关系。安排学校与雇主合作训练年轻学生，德国实施这种建教合作制度至少已有 150 年之久。但是，学校与雇用机构未来必须学习将合作延伸到成年人并提供进修教育，这种工作将会逐渐由学校与其它机构用各种方式来做。学校需要积极主动跟成年人与他们的雇用机构合作，而成年人与他们的雇用机构也需要积极主动跟学校配合。

近年来企业界对人力素质提高虽已渐有共识，但是对于如何来规划企业的人力发展、如何设计有效的课程来帮助员工提高工作的相关知识技能、如何使训练配合公司的营运目标等影响因素，却缺乏明确的认识，使得提高人力的工作效果大打折扣。有鉴于未来社会的趋势对人力资源发展的期待，将不仅止于发展训练而已，人力资源发展专业人员亦必须发挥自己的能力，以协助组织增进绩效。因此本章拟从人力资源发展的重要性、本质、意义、范围、趋势与职业道德

等方面来进行探讨，希望有助于人力资源发展，专业人员增进其工作知识，或加强专业技能以帮助企业内员工发展自我，并提高组织效率。

自我实现	
发展需要 (存在的价值或需要)	真实 善 美 活跃 独特 完善 完成 正义 单纯 丰富 乐观诙谐 自我满足
	自我尊重 他人的尊重
	爱与归属
	安全与保障
	生理需要 空气、水、食物、住所、睡眠、 性生活
基本需要 (因缺乏而产生的需要)	外部环境 满足需要的先决条件 自由、正义、秩序 挑战(刺激)

注：图上所列的发展需要是同样重要的，彼此无等级之分。



## 人类的基本需要与发展需要

20 世纪初期，美国著名心理学家、哲学家威廉·詹姆士曾说：一般人只用了全部潜力的极小部分；大多数人只苏醒了了一半，人们只运用了头脑和身体资源的极小部分。通过对全人类少于 1% 的精英所进行的研究，马斯洛（Abraham Maslow）发现大多数人都有自我实现的需要和倾向，但只有极少数人达到自我实现的境地。其原因部分是人们对本身的潜能并不了解。在马斯洛的需求理论中，以基本的需求为基础，他发现了以发展的需要，也就是由满足生理的需求开始，逐步向更高的需求迈进，并且因更高的需求而产生发展动力。

马斯洛认为人的本质中有一种发展的趋势；但是人们也必须承认有另外一种相反的倾向，就是倒退，害怕发展，不能自我实现的趋势。马斯洛相信人类有绝大部分的潜力未加以利用，他认为人从幼儿时期开始，就有发展的潜力和需要。马斯洛认为能达到自我实现阶段的人大多具有下列的特质（表 1）：

人力资源发展的重要性必须用具体的数字来说话才能让人信服。虽然一般企业的主管大都能承认发展人力资源是提升员工素质与能力、塑造企业文化、达成共识的主要方法，并促成企业繁盛的主要原因之一。然而，部分企业组织的决策者经由成本效益的观点往往将人力资源发展视为支出而非投资，其主要原因一方面是由于未将人力视为一种资源，另一方面则是由于经由人力资源发展所产生的效益不易在财务报表中很明显地看出具体的结果。因而，管理层对人力资源发展部门所提出的预算与企划问题常是：下年度的人力资源发展要花多少钱？去年的人力资源发展支出是多少？换句话

说，许多企业决策者并不了解有效人力资源发展对企业所带来的长远效益。

表 1

真实 (诚恳、现实)	坦白；单纯；丰富；应该；美；纯洁；干净；不掺假；完全；重实质。
善	正确；合意；应该；公正；传递；诚实。
美	正确；形式；活跃；单纯；丰富；完整；完成；独特；诚实。
活跃	过程；不沉寂性；自发；自律；充分作用。
独特	独特性；个人风格；无可比拟性；新奇。
完善	必要；正确；恰到好处；必然；合适；正义；完全；“应该”。
完成	结束；终结；公正；“完成了”；实际；结尾与终端；定数；命运。
正义	公平；秩序；合法；“应该”。
单纯	诚实；坦白；要素；抽象；本质；骨架结构。
丰富	差异；复杂；错综。
乐观诙谐	玩笑；高兴；逗趣；欢乐；生气勃勃；轻松自在。
自我满足	自动；独立；随遇而安；自己决定；超越环境；分离；按自身规律生活。

从另一个角度来看，管理层对人力资源发展是支出而非投资的误解比比皆是。因为企业经营是以利润为中心，如果人力资源发展部门主管无法提出有力的证据说明人力资源发