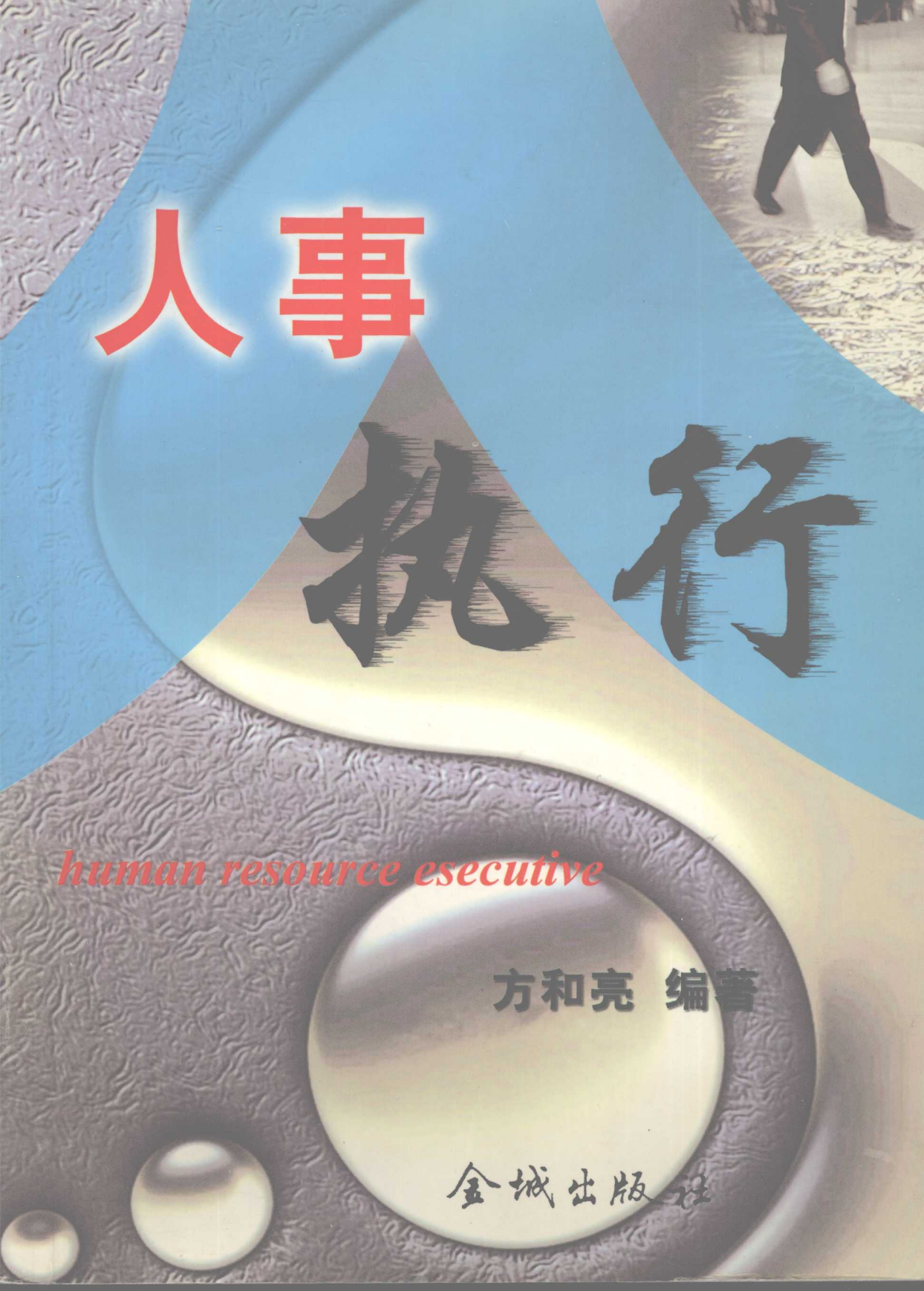


The book cover features a complex design with overlapping geometric shapes. A large blue triangle is at the top, a yellow triangle is in the middle, and a textured purple shape is at the bottom. A circular inset in the purple section shows a person walking. The title '人事' is in red, and '执行' is in black. The English title 'human resource executive' is in red italics. The author's name '方和亮 编著' is in black, and the publisher's name '金城出版社' is in black.

人事

执行

human resource executive

方和亮 编著

金城出版社

人 事 执 行

Manpower resources execution

方和亮 编著

金城出版社

2004 年 · 北 京

图书在版编目(CIP)数据

人事执行/方和亮编著. —北京:金城出版社,

2004.2

ISBN 7-80084-569-9

I.人... II.方... III.人力资源—资源管理

IV.F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 002165 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话:(发行部)8425 4364(总编室)6422 8516

中国人民解放军四二零印刷厂印刷

787 × 1092 毫米 1/16 18 印张 200 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

印数:1—3000 册

ISBN 7-80084-569-9/F·40

定价:18.80 元

前 言

成功的管理者总是有很多共同的、不同寻常的素质和魅力，这些魅力不是天生的，而是管理者可以塑造的。当管理者具备了这些能力和魅力时，他们就会在管理事件中获取成功的优势。同样，人事管理对于每位企业上层领导，是一门艺术，更是一门理性的管理学问。

从某种意义上说，人事管理是人与人之间一种完美的沟通和心灵的契约。建立完美的经常性沟通机制，提倡全方位和无保留的沟通以及让沟通在平等、精确以及聚集多数人智慧的条件下发挥作用，将会使人事管理成为一种潜行在生活中的细流，无声而流畅。

《人事执行》的编辑出版为现代企业人事管理提供了理论上的借鉴和指导，书中涉及的前沿人事管理的要素和理念，是对当前和未来一段时期内人事理论的一次触摸和探索。全书包括人力思维、人事显微、培育界限、人事规则和管理精戈，内容形式注重理论与实践相结合，通过深入阐述观点，再结合案例予以分析，强有力地论述了人事管理过程中的方法和问题，是现代企业人力资源管理必备的执行参考。

实践证明，企业经营的好坏，与人事执行的方式和力度有着不可忽视的重要性，希望本书的出版能给广大人事工作者带来一次全新的管理视角。

作 者

2004 年 1 月于青岛

目 录

第一章 人力思维

第一节 时势造人	/ 2
一、现代企业的自然需求	/ 2
二、市场发展趋势	/ 3
三、国际尖端人才的引进	/ 8
第二节 运筹为先	/10
一、人力资源规划概述	/10
二、人力资源规划的内容	/14
三、规划细分	/17
第三节 案例分析	/21
一、联想集团人力资源管理的定位	/21
二、联想集团人力资源工作内容	/22
三、联想集团的教育和培训	/24
四、鼓励员工参与管理	/25
五、激励机制	/27

第二章 人事显微

第一节 职务尺度	/30
一、职务分析的目的与作用	/30
二、职务分析要切合时机	/32

三、职务分析工作步骤	/33
第二节 人事“才学”	/39
一、人才剖析	/39
二、衡量人才的标准	/41
三、专业化聘人	/43
第三节 慧眼寻潜财	/53
一、准确认识下属的能力	/54
二、知人善任	/55
三、巧于挖人	/56
第四节 留住人才	/58
一、留住人才的措施	/58
二、御人感悟	/62
三、避开留住人才的误区	/67
四、摩托罗拉的留人方略——“四点论”	/69
第五节 案例分析	/71
一、打破常规引进人才	/72
二、贤者上庸者下	/73
三、人才开发和生产、科研一体化管理	/76

第三章 培育界限

第一节 个人目标与生涯定位	/80
一、职业指导	/80
二、职业定位	/85
三、岗位安排	/92
第二节 无限培育	/95
一、培训类型	/96
二、素质培训	/99
三、模拟培训	/100

四、几种重要的培训方法	/101
第三节 “给我一个氛围，让我斗志昂扬”	/109
一、文化塑造精神	/109
二、团队精神铸造成功	/118
第四节 案例分析	/131
一、以人为本的管理理念与实践	/131
二、致力于团结和睦的柔性管理模式	/134

第四章 人事规则

第一节 以情感人	/136
一、透析以情感人	/136
二、以情感人中的表扬	/137
三、让关爱滋润人心	/140
四、充分信赖	/142
五、勿偏听偏信	/143
六、做下属的知己	/145
七、以情感人的批评	/147
第二节 以利导人	/155
一、精神引导	/156
二、物质引导	/166
第三节 法章束人	/172
一、管理制度	/172
二、制度化管理	/173
三、建立合理的淘汰机制	/175
四、奖与惩	/178
第四节 案例分析	/186
一、无所不至的制度化管理	/186
二、远大文件化管理的具体方法	/188

- 三、半军事化的严格管理 /190
- 四、对员工提出道德要求 /191

第五章 管理精义

- 第一节 感悟工作真谛 /194
 - 一、用创造性调动工作快乐 /194
 - 二、将工作标准化 /194
 - 三、工作中的合理搭配 /195
- 第二节 目标理论 /197
 - 一、规划目标 /198
 - 二、部署目标 /206
- 第三节 零距离沟通 /209
 - 一、沟通的作用 /209
 - 二、与员工结成朋友 /210
 - 三、全方位交流 /211
 - 四、听取抱怨 /212
 - 五、沟通过程中的技巧 /213
 - 六、让“外部”人员参与讨论 /217
 - 七、扫除沟通的障碍 /218
- 第四节 适度“三”权 /219
 - 一、适度授权 /220
 - 二、适度分权 /229
 - 三、适度集权 /230
- 第五节 案例分析 /232
 - 一、“合伙关系”，尊重激励 /232
 - 二、利润分享，长期激励 /234
 - 三、奖勤罚懒，物质、福利激励 /235
 - 四、参与管理，事业激励 /237

五、鼓励敬业，精神激励	/238
第六章 执行评估	
第一节 目标评定	/242
一、绩效与考评	/242
二、评定的内容与目的	/243
三、评定原则	/246
四、评定制度的制定与实施	/247
五、实施有效的评估	/256
六、考评误差	/264
七、员工的自我评价	/268
第二节 案例分析	/269
一、实施目标管理评价制度	/270
二、实施 SPIRIT 制度	/271
附录 主要参考文献	/275
后记	/277

第一章 人力思维

当今时代,社会生产的主要要求已经由物资资本转变为智力资本,而人力资源正是智力资本的源泉,可见,市场经济的竞争,如今已经是人才的竞争,谁拥有人才,谁就会在市场经济中占得先机。

无论是一个国家,还是一个企业,成功的领导者都重视人才,以人为宝。我国战国时期,有一天,齐国的齐威王和魏国的魏惠王一起到郊外打猎,魏惠王问齐威王:“您是齐国之王,可收藏了些什么宝物?”齐威王说:“没有。”魏惠王说:“我们魏国虽然很小,我们却藏有直径一寸大的珍珠 10 颗,这种珍珠发出的光彩可以照耀 12 辆大车。你们齐国这么大,怎么会连一件宝物都没有呢?”齐威王回答说:“我衡量珍宝的标准跟您不一样。我有一个官员叫檀子,我派他镇守高唐,北方的赵国人不敢来打鱼;我有一官吏叫种首,我叫他防备盗贼,百姓们可以夜不闭户。像这样的珍宝,它的光辉可以照千里,哪里只照耀 12 辆大车?”

齐威王的这一席话道出了齐国富强的原因,即以人为宝,以贤才为宝。一个国家如此,一个企业亦如此,作为一个企业的管理者必须以一种开放大度的胸怀广纳贤士。人才是财富,拥有了人才就拥有了兴办企业的关键资源。美国惠普公司就有很多关于人才的说法,诸如“人才就是资本”、“知识就是财富”、“人才是知识的载体”、“知识是人才的内涵”、“知识是企业的无形财富,人才是企业无法估量的资本”等等。正是这种以人为宝的思想,使得惠普公司在短短的 40 年时间里从一个小作坊式企业发展成了一个大型的跨国公司。相反,那些没有重视人才的大企业,在激烈的市场竞争中都没有逃脱破产倒闭的命运。

第一节 时势造人

一、现代企业的自然需求

现代企业制度的标准要求就是科学、系统、规范、高效,其核心目的是提高企业的市场竞争力。现代企业制度是国际公认的企业管理模式的典范,而人才机制是现代企业制度中的核心内容之一。

现代企业之所以有别于传统企业,其基本特征是管理上与国际经济市场的接轨既打破了传统的管理模式、经营模式、用人模式,又引入竞争机制从而达到人尽其才、物尽其用。市场经济的基本规律是自由、公开、公平的竞争,大浪淘沙,优胜劣汰。在激烈的竞争中,企业拼的不仅仅是经济实力,更关键的是智慧,是思想,是驾驭经济运作的思维方式、经营理念,这强有力的竞争,靠的是企业各智能部门的人才运用丰富的知识整合各类市场信息,然后归纳、分析、推理、总结,从而制定出适合企业自身的战略发展决策,以应对来自市场各方面的挑战。

众所周知,在传统企业里,人际关系是十分微妙复杂的,这里有人情面子、裙带关系。在传统企业里,只要得到主要决策人的许可,任何一个平庸的人都可以在一个“肥缺”的位子上混下去。这样的人或者损公肥私,或者碌碌无为,庸者下不来,能者不能上,其生产力、创造力从何谈起?假如不引入现代企业管理机制,它又怎么能应对全球经济一体化的挑战?

在现代企业制度里,企业以人为本,建立各种激励机制、约束机制,它强调团队精神、人文思想、创新理念,为发挥人的潜能创造一切条件。因为企业的决策者懂得,任何产品的创新都是人才思维的创新。

而企业的优越管理方式正是思维活跃的一个条件。相比之下,可以看出人力资源管理方法的优越性。与传统人事管理相比,人力资源管理具有如下优点;

——人力资源管理具有战略性、整体性和未来性。这是最根本的区别。人

事管理职能是单一的劳动工资、人事档案等行政事务性工作,人力资源管理则是将传统人事管理的职能予以提高扩大,将行政的事务性的员工控制工作转变为:为实现企业总体目标,建立一个人力资源规划、开发、利用与管理的系统,以提高企业组织竞争力。根据企业的战略目标相应地制订人力资源的规划与战略,成为现代企业管理的具有决定意义的内容。其转变的主要特征是:现代企业管理人既是部门的业务经理,同时也是这个部门的人力资源经理。这种转变充分体现了人力资源管理的重要性:

——人力资源管理将人力视为企业的第一资源,更加注重对员工的开发,因而更具有主动性,现在人力资源管理对人力资源的培训与持续教育越来越重视,许多世界著名企业投资成立了自己的培训教育学院;培训和教育的内容更加广泛,从一般管理的基本理论与方法,从一般文化知识到新知识新技术,从企业文化到个人发展规划,无所不有,通过对员工的培训,达到对员工的有效使用。

——人力资源管理部门成为企业的生产效益部门。人力资源管理功能的根本任务就是用最少的人力投入来实现企业的目标,即通过职务分析和人力资源规划,确定企业所需最少的人力数量的最低的人员标准,通过招聘与录用规范,控制招聘成本,为企业创造效益。可见,企业只有注重人才,并给予最佳的管理模式,才能真正把人类知识转变为共同财富,同时也为企业创造出最大的经济效益。

二、市场发展趋势

1.20 世纪末的“人才大战”

邓小平的南巡讲话使改革大潮冲击了生产要素中最活跃的每一个人,神州大地不可避免地爆发了“人才大战”。霎时间,争人才,抢人才,挖人才,甚至于偷人才,如燎原之火般在中华大地愈演愈烈。

1992 年 3 月 9 日,珠海市政府对徐庆中、迟斌元、沈定兴等几位做出突出贡献的科技人员,分别给予一套 100 平方米的住房、一辆奥迪车和相当于他们转化成果所创效益 4% 的奖金。此举使这座原来只有一名渔业工程师的新建港口城市,到 1997 年,各类专业技术人才猛增到 5.2 万人。

上海人以浦东开发区为契机,开始栽桐引凤,构筑新的人才高地,为重振往日大上海雄风而开门广纳天下客商。一时间,大批外资银行和大批国外大牌企业纷纷在上海和浦东抢占滩头阵地,并用高薪挖去各类精尖人才。为此,猎头公司应运而生,挖人事件接连不断,从而引发了新一轮错综复杂、夹杂着许多超越伦理道德色彩的人才攻守战。

这场人才大战,其战火已蔓延到各行各业、各个领域。不仅包括身怀绝技的各类专业人才、知识分子,就连被人一向羡慕的端着“铁饭碗”吃皇粮的机关干部,也经不住巨大诱惑,为实现自我价值,纷纷辞官下海,杀出本可养尊处优的幽幽围城。

2. 行业人才争夺战

在上个世纪末爆发了人才大战,可以说是一场不是战争的战争。精尖人才的占有与否是这场战争的胜败关键。这场战争由公开招聘到暗中挖人,一步步深入,由沿海迅速推进到内地,很快就扩展到全国。

这场人才争夺战中,国有企业成了人才流失的主要对象。因为国有企业在计划经济时代储备了大量的人才,而且其中有大量人才被闲置在一旁,缺乏施展身手的场所。同时这些人才大多对自身所得到的待遇感到不满。南方某市陶瓷研究所,历时8年攻关,耗资1300万元,终于在国际上首创某项技术,该技术产品带来的丰厚利润令同行垂涎。于是,某县陶瓷厂经理就拿出了40万元重金,挖走了该市陶瓷厂的两名技术人员,迅速获取了有关的技术工艺流程、生产设计、原料配方、模具加工等商业秘密,并据此很快上马生产,轻松地赚取了巨额利润。自90年代以来,上海的人才资源加速向非公有经济流动,国有企业的人才优势减弱,并成为了一种颓势,其表现为以较大速度的人才净流出。1998年,上海国有企事业单位各类专业技术人员总量已连续第5年下降,且下降速度比前4年加快。与此同时,其他类型经济组织人才拥有量逐年攀升,比1997年增长31%,占上海人才资源总量的21%,其中三资企业人才拥有量比上一年增长85%,私营高科技企业人才拥有量比上一年增长近1倍。这此数据显示,五年内,上海有接近其人才资源总量的两成,也就是有30万人才从国有企业中流出。而且上海工业

系统的专业人才这些年一直以近 10% 的速度递减。可以说国有资产流失最大的是人才资源的流失。

至于私企,在现有体制下,私营企业在留住人才方面有着很大的先天不足。虽然它在成长、壮大时期能够通过高薪等条件招来大量优秀人才,但只要私企出现效益下滑或有人来招揽其人才,人才就会迅速外流,几乎无法阻止。

中关村一家计算机公司,自创办以来,由于软件开发对路,几年下来,风风光光,利润年年翻跟头攀升。但有一天,公司老板像往常一样兴致勃勃地来到公司时,发现几名技术骨干不辞而别。在那个冷冰冰的保险箱内,一项投入巨大的开发数据资料荡然无存。公司老板顿时跌坐在沙发上悲痛欲绝,因为这个项目不翼而飞,其经济损失超过 2000 万元,一年投入付诸东流。

天津一家新技术开发公司,由于集聚了一批尖端人才,不断有新品问世,效益一路攀升。苏南的一家乡镇企业千里迢迢走上门来,与之联手,将一新技术投入生产,当年获利 1000 多万元,于是,该公司便摆酒设宴,庆贺合作成功,分享丰收之果。但在第二年伊始,该公司十几位主要技术研究人员便被那个苏南乡镇企业的高薪加别墅挖走,致使该公司陷入瘫痪,大伤元气。

江阳市一家制冷设备厂,用高薪把上海一家大型制冷厂的总工程师挖来,但本厂一位技术员马某感到倍受冷落,于是,在猎头安排下,不辞而别,千里迢迢跳槽到青岛一家制冷厂,将该厂 10 多台不合格卖不出去的大型制冷机改制好,使这批不合格产品全部销出,该厂为了保住这位人才,一直派去人监护着,谁知一天晚上,马某单独去商店时,被原厂跟踪人员拉进汽车里,劫回了原厂。

出现这一情况一方面是国企私企先天的原因,另一方面是因为企业间的不良竞争。一些企业为了减少开发费用和开发时间,往往会通过各种正当、不正当的手段收买其他企业的研发人员,以获得现成的研究成果。由此可见规范人才流动机制多么重要。

再看一看信息行业,随着互联网一日千里的发展,网络已近乎成了人才的“吸铁石”。由于信息行业是刚刚出现的行业,谁也没有人才储备。但快速的发展使得人才成为这其中最关键,也是最缺乏的因素,拥有人才就拥有了希望,抢占了制高点。一时间,网络间的抢人才大战如星火燎原,一发不而可收拾。

原 8848 电子商务网站挖来微软的副总裁;酷必得网站挖来英特尔中国区市场总监吴世雄;3721 网站挖来著名咨询公司麦肯锡的两位女博士胡海谛和刘千叶,分别做市场营销副总裁和国际业务拓展副总裁;搜狐网挖来 ORACLE 公司(全球最大数据库软件生产商之一)中国区首席执行官、有着 20 多年 IT 经验的李文谦做 COO 首席运营长官;来商在线网站也把 ORACLE 公司的高级产品市场经济师刘天星挖来出任董事长;网易网站挖来美籍华人、盛世长城广告公司中国及台湾地区首度执行居其次做了 CTO(首席技术官)。

炒得沸沸扬扬的还有 8848 挖人事件。2000 年 4 月 12 日当当网上书店怒气冲冲地向新闻界披露:8848 挖走当当网上书店 18 名员工。说 8848 给当当网上书店的 18 个部门经理都打了电话,并在电话中向当当的员工许诺了 8848 的部门经理、总监、副总裁等不同职位。而 8848 则发表声明予以否认。说法也许有出入,但事实上,原当当的总编助理已在 8848 担任图书总监,而他带走的两个人,月薪也分别从原来的 2500 元和 1800 元涨到了 5000 元和 4000 元。

“挖网”毫不留情,“跳网”也是蔚为壮观。如今网络职员流失现象比较普遍,最为典型的是离开搜狐的很多人都创立了自己的公司,例如张黎创立了 e 龙公司,苏米扬组建了眼波公司,而史亦萍则在硅谷开创了自己的事业。

网络职业最紧缺的是经验。一旦你拥有了这个行业最为宝贵的经验之后,很多机会就等在门口。实际上,愈来愈多的人选择离开,确实是因为有更好的机会等门外。

8848 网站的市场总监毛一丁以及他的同事施彤宇、余晓东三人刚从公司辞职,马上就被各种各样的投资人、猎头及网站包围。毛一丁等人毅然放弃眼看就要上市的“8848”的股票期权,也是着眼于将来有比“8848”更好的“钱”景,辞职之后,他们所选择的仍然是自己创业,以图东山再起。

网络是个新鲜事物,能理解网络的专业人才自然就少。据统计,新千年头 5 个月,国内仅后缀为“.Com”的网站就从 13913 个急增到 222220 个,几乎每一两天都有新的商业网站诞生。因此,网络人才成了人才招聘的热中之热,相互间的“挖网”、“跳槽”、“触网”、“拆网”等不可避免。

新浪网总经理汪延曾说:“网络是一碗青春饭,网络人才的折旧率本身就很

高,大幅度的人事变动是网络行业超速发展的必然代价。”

北京国风因特软件公司及 3721 网站总裁周鸿伟,最近因从麦肯锡公司挖来两位女博士做副总裁而欢欣鼓舞。他说:“不会的东西我可以学,但时间我浪费不起。那么,还是挖人吧。”

而 21 世纪,中国加入 WTO,某种意义上说是中国经济改革的进一步深化和真正面对全球竞争的开始,它注定给我们国家带来巨大而深远的影响。

市场经济的竞争其实质就是人才的竞争。中国有句古话说得好:千军易得,一将难求。纵观国际国内市场经济的大舞台,各类产品品牌的竞争,靠的是产品品质的营销方式(或思维)的标新立异,而这一切的一切又都无一不是靠人的思维创造出来的。因此,通过市场竞争的表面,我们应该看到的是对人才绞尽脑汁、激烈的争夺战。细心的人也许早已发现,在我国尚未加入 WTO 之前,国外的一些猎头公司早已把触角伸到了国内,不过那时许多国人还未意识到国际猎头公司涉足国内对企业的重要性。当“猎头”一词出现在国人的眼球面前时,有些人或许感到新鲜,或许不屑一顾。今天在我们看来,国际人才猎头公司进军中国人才市场,无论对国内还是对国外都是有百利而无一弊的。同时,我们也进一步看出,国际间的人才竞争已经就在我们眼前、在我们的身边演绎起来,有战略眼光的企业家们,能没有紧迫感、压力感吗?能不抓紧行动起来,加快建立人才机制吗?可以说引进人才就是引进财富;建立人才是确保企业生存发展的基本战略决策。

曾经有一段时间,有人惊呼“狼来了”。“狼来了”是竞争法则的必然,为什么要惊呼呢?纵然有此惊呼的人嘴上说不害怕,心中肯定也有些发虚。关键的是我们有些企业缺乏应对“狼”的挑战的勇气或能力。

《孙子兵法·谋攻第三》中说:知彼知己,百战不殆。……不知彼不知己,每战必败。中国加入 WTO 后的今天,我们应该清醒的意识到:自身的优势是什么?劣势是什么?在地球村里,我们与其他村民有什么不同的地方?常常听到有些企业家抱怨如今生意难做,言下之意,无外乎是当今市场供大于求,如今是买方市场,竞争激烈利润微薄……。但这恰恰是市场走向成熟的表现,有些人在这种新的市场竞争面前或感到慌乱、或有力不从心之感。究其原因,信心和能力不足

是关键。而诸多国外企业,有着几十年、上百年成功的市场运作经验,并形成了一整套国际通行惯例,而中国的企业要想与这种国际惯例接轨,就得必须熟悉和了解各种国际贸易准则,就得必须拥有一大批具备驾驭国际市场能力的人才。

三、国际尖端人才的引进

知识经济时代具有经济全球化的特征,知识、信息、物流、人才等不受国界限制,市场一体化和经济竞争全球化更加激烈,由于电子信息技术的发展,网络技术的广泛应用,缩短了企业与企业、企业与消费者、特别是国内外企业之间以及它们与消费者之间的距离。结果,生产、市场和消费者变得国际化,使得企业的发展离不开国外市场的开拓及先进技术的引进和利用。产品来自全球各地,企业也在全世界范围内竞争,此外,国界也在资金、信息、服务流动的影响下而逐步失去原有的意义,人类的经营活动也由传统的国内、国际贸易方式走向全球经营方式,导致全球企业的大量涌现。总之,在信息社会,频繁的交往和技术的支持正消融着国界的阻隔,生产经营世界化,经济活动全球化,世界发展整体化,都标志着经济全球化的到来。

在全球化时代,企业发展对人员素质的要求不断提高。对管理者而言,既要求其掌握一般的管理知识,又要求懂得利用信息技术和信息管理的优势。对企业一般员工而言,也必须了解和掌握先进的信息处理技术。更重要的是,企业面对不同市场、不同习俗和文化背景的员工,管理方法也要发生变化。所有这些,都需要人力资源发展系统做出适当的反应。

国际上的许多知名企业,无一不是把建好人才机制放在工作首位的。因为他们懂得,无论是新产品的开发,还是企业的管理,市场的营销,企业发展战略的制定,这一切都是依靠优秀的专业人才完成的。因此他们在人力资源开发与管理方面积累了丰富的经验。可以说,国际上许多猎头公司,就是应对激烈的人才竞争而诞生而生存的,而企业的人才管理机制,也正是为了避免人才的流失才不断健全起来的。

当国外企业大规模进入中国市场的时候,我们国内的企业一方面要积极应对,另一方面还要主动走出去在国际这个大市场上寻找自己新的生存和发展空