

中国经理人专项MBA研修丛书

# 人力资源经理

# MBA

## 强·化·教·程

■ 主编◎陈 铨 原二军

← 世界顶级管理智慧的权威解析

← 把握MBA精髓要义的便捷通道

← 快速获得能力提升的强力引擎

← 为中国经理人量身定做的MBA教程



中国经济出版社

[www.economyph.com](http://www.economyph.com)

●中国经理人专项 MBA 研修丛书

# 人力资源经理 MBA 强化教程

主 编 陈 铎  
原二军

中国经济出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

人力资源经理 MBA 强化教程/陈锬,原二军主编.—北京:中国经济出版社,2002.1

(中国经理人专项 MBA 研修丛书)

ISBN 7-5017-5219-2

I. 人… II. ①陈… ②原… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—研究生—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 097121 号

**人力资源经理 MBA 强化教程**

陈锬 原二军 主编

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编:100037

三河市邮电印刷厂印刷 新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 25.375 印张 682 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5219-2/F·4211

定价:58.00 元

# 《人力资源经理 MBA 强化教程》

## 编 委 会

主 编:陈 鐸 原二军

编 委:丁永平 司马庆 文 霏 高昌强  
李诵和 王有智 王文达 石开慧

撰 稿:乔 梁 宋 杰 林文谊 许 斌  
方素云 司 文 戚关宇 赵宝才  
高之宇 孙家平 高 福 周林鸣  
胡 清 唐文佳 姜 萍 芮芳菲  
孙 锦 李 想 管 升 米之友  
单 明 刘一泓 梁飞达 周自威  
钱长和 斯 天 李安平

# 前 言

MBA 是 Master of Business Administration (工商管理硕士) 的简称。MBA 教育源于美国, 至今已成为世所公认的高层次管理人才的摇篮, 为发达国家所普遍采用, 代表着大学管理教育的主流。我国的 MBA 教育始于 1991 年, 到 1994 年招收 MBA 的试点院校即扩大到 26 所, 可谓发展迅速, 但其规模和水平与发达国家相比还有一定差距, 教材多以编译为主, 针对性不强, 教学内容也尚难自成体系, 并不能适应国内的实际需求。

专项 MBA 是近年来国内引进的一个 MBA 教育的新概念, 它以专项实际应用管理知识体系为核心内容, 以在职经理人或其他管理人员为培养对象, 以培养精通市场运行规则, 掌握科学管理技能, 具有预见能力、决策能力、创新意识和开拓精神的高层次管理人才为培养目标, 是一种管理教育专项化、在职研修专门化、课堂内容社会化的人才培养模式, 其实质就是为在职管理人员提供实际工作所需的管理知识, 可以视为 MBA 教育领域内的一次重要突破。

就传统的 MBA 教育而言, 对教师、教材、教学场所和教学周期都有其特定的要求, 并且教学对象、教学内容和课程体系都以学位教育为主导, 费用高、周期长, 成为学费贵族和时间贵族才能追求的光环, 其他人只能望而却步。专项 MBA 教育的出现则有效地缓解了这些矛盾, 使哈佛不再遥遥无期, 使时间不再难以为继, 尤其是为在职管理人员提供了一个随时随地、切实有效的 MBA 公共课堂。因此, 编写一套系统完备的专项 MBA 教材, 已成为一种迫切的需要。由此, 《中国经理人专项 MBA 研修丛书》应运而生。

《中国经理人专项 MBA 研修丛书》是一套为中国企业经理人量

身定做的高级强化教程，是国内专项 MBA 教材中一部系统完备的力作。《丛书》吸纳了诸多 MBA 教育专家和管理界实务人士的意见，在对 MBA 的培养方案、课程体系、教学内容和教学方法进行系统研究和综合创新的基础上，根据专项 MBA 最新理论和国内外工商管理高级人才的实践经验综合编写而成。其突出特点有三：

一是课程体系专项化。本套教程突破了传统 MBA 教育的课程体系设置，引进专项 MBA 教育的标准，结合国内的具体情况，以满足中国经理人的实际需要，将核心课程设置为六门，教材名称分别为《财务经理 MBA 强化教程》《人力资源经理 MBA 强化教程》《营销经理 MBA 强化教程》《企划经理 MBA 强化教程》《公关经理 MBA 强化教程》《行政经理 MBA 强化教程》。

二是教学对象特定化。中国企业经理人是一个特殊的群体，由于在时间上和职位需求上的特性，传统的 MBA 教育已经很难适应其研修和提高的实际需要。本套教程正是为了有效满足这种需求，以中国经理人为特定的教学和培养对象，采用公共课堂的教育模式，既提供给经理人实际工作中最为实用的有效知识，又可以供其随时随地研修，真正达到超越时空，为我所用。

三是教材内容实用化。本套教程以特定对象的特定需求为编写目的，既兼收并蓄先进理论和成功经验，又密切联系中国企业具体实际，综合创新，量身定做。与传统的 MBA 教材之教学对象相比，更具针对性、实用性和中国特色，专项研修、专项提升，实现了 MBA 从一种外在光环向内在管理素质的升华。

《中国经理人专项 MBA 研修丛书》体系配套完整，结构严谨有序，内容实用新颖，既具有国际先进性，又符合中国企业具体实际，堪称中国经理人的最佳进阶读本。

丛书委员会

二〇〇一年十二月

# 目 录

|     |     |
|-----|-----|
| 绪 论 | (1) |
|-----|-----|

## 第一篇 人力资源的开发管理与规划

|                  |      |
|------------------|------|
| 第一章 人力资源管理基础问题概要 | (13) |
| 第一节 人力资源概述       | (13) |
| 一、人力资源的准确含义      | (13) |
| 二、网络时代与人力资源导向    | (15) |
| 三、人力资源的特征分析      | (18) |
| 四、人力资源管理的新趋势     | (20) |
| 第二节 人力资源竞争力构筑    | (23) |
| 一、人力资源是第一资源      | (23) |
| 二、人力资源与企业核心能力    | (26) |
| 三、人力资源功能重组与价值整合  | (27) |
| 第三节 人力资源的开发与管理   | (29) |
| 一、人力资源开发与管理的含义界定 | (29) |
| 二、人力资源开发与管理的基本特征 | (30) |
| 三、人力资源开发与管理的内涵涵盖 | (32) |
| 第四节 人力资本投资       | (34) |
| 一、人力资本的提升        | (34) |
| 二、人力资本与智力资本的比较分析 | (35) |
| 三、人力资本投资的专一性与专有性 | (37) |
| 四、人力资本投资的人际关系影响  | (38) |

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| <b>第二章 人力资源规划</b> .....       | (42) |
| 第一节 人力资源规划概述 .....            | (42) |
| 一、人力资源规划的含义 .....             | (42) |
| 二、人力资源规划的内容 .....             | (44) |
| 三、人力资源规划的类别 .....             | (46) |
| 四、人力资源规划的原则 .....             | (46) |
| 第二节 人力资源规划与员工发展的关系及其发展趋势 ...  | (47) |
| 一、人力资源规划与员工发展的关系 .....        | (47) |
| 二、人力资源规划的发展趋势 .....           | (48) |
| <b>第三章 人力资源的供求分析</b> .....    | (50) |
| 第一节 人力资源规划模型 .....            | (50) |
| 第二节 人力资源的供给预测 .....           | (52) |
| 一、人力资源供给的影响因素 .....           | (52) |
| 二、人力资源的供给来源 .....             | (53) |
| 三、人力资源的供给分析 .....             | (54) |
| 四、人力资源的供给预测 .....             | (55) |
| 第三节 人力资源的需求预测 .....           | (63) |
| 一、人力资源需求及其确定 .....            | (63) |
| 二、人力资源需求的影响因素 .....           | (65) |
| 三、人力资源需求的预测方法 .....           | (67) |
| 第四节 人力资源供求平衡及决策 .....         | (71) |
| 案例：伍德公司的人力资源需求预测 .....        | (74) |
| <b>第四章 人力资源规划的编制和执行</b> ..... | (76) |
| 第一节 建立人力资源信息系统 .....          | (76) |
| 一、人力资源信息系统的内容与功能 .....        | (76) |
| 二、人力资源信息系统的基础信息 .....         | (78) |
| 三、建立人力资源信息系统应遵循的原则 .....      | (78) |

|                        |      |
|------------------------|------|
| 第二节 制定人力资源规划 .....     | (80) |
| 一、制定人力资源政策 .....       | (80) |
| 二、制定人力资源规划 .....       | (81) |
| 第三节 执行人力资源规划 .....     | (82) |
| 案例：张成该怎样制定人力资源规划 ..... | (84) |

## 第二篇 人本管理

|                                |       |
|--------------------------------|-------|
| 第五章 人本管理的基础与机制 .....           | (89)  |
| 第一节 人本管理概述 .....               | (89)  |
| 一、霍桑实验与“人本管理启蒙” .....          | (89)  |
| 二、人本管理基础分析 .....               | (91)  |
| 三、企业文化导向的人本管理 .....            | (92)  |
| 第二节 人本管理的管理机制 .....            | (95)  |
| 一、人本管理的层次 .....                | (95)  |
| 二、精神待遇机制 .....                 | (96)  |
| 三、员工参与管理 .....                 | (101) |
| 四、网络时代“人本管理”的组织管理模式 .....      | (103) |
| 案例 1：办企业就是办人——联想集团 .....       | (106) |
| 案例 2：IBM 公司——我们即公司，公司即我们 ..... | (109) |
| 案例 3：摩托罗拉的人本管理 .....           | (112) |

## 第三篇 激励管理

|                |       |
|----------------|-------|
| 第六章 激励理论 ..... | (117) |
| 第一节 激励概述 ..... | (117) |
| 一、激励的含义 .....  | (117) |
| 二、激励的作用 .....  | (118) |
| 三、激励的原则 .....  | (121) |

|                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| 第二节 激励理论简介 .....              | (123)        |
| 一、内容型激励理论 .....               | (124)        |
| 二、过程型激励理论 .....               | (128)        |
| 三、状态型激励理论 .....               | (133)        |
| 四、综合型激励理论 .....               | (138)        |
| <b>第七章 正强化与负强化 .....</b>      | <b>(142)</b> |
| 第一节 强化理论 .....                | (142)        |
| 一、强化的含义 .....                 | (142)        |
| 二、强化的理论基础 .....               | (143)        |
| 三、强化模式 .....                  | (143)        |
| 第二节 正强化 .....                 | (145)        |
| 一、奖励的含义 .....                 | (145)        |
| 二、奖励的原则 .....                 | (146)        |
| 三、奖励的技巧 .....                 | (148)        |
| 第三节 负强化 .....                 | (151)        |
| 一、惩罚的含义 .....                 | (151)        |
| 二、惩罚的原则 .....                 | (151)        |
| 三、惩罚的技巧 .....                 | (153)        |
| 第四节 奖惩的综合运用 .....             | (154)        |
| 一、奖惩效应 .....                  | (155)        |
| 二、奖惩的综合运用 .....               | (157)        |
| <b>案例：富强漆厂表扬激励为何会失败 .....</b> | <b>(161)</b> |
| <b>第八章 激励的艺术 .....</b>        | <b>(164)</b> |
| 第一节 常用激励术 .....               | (164)        |
| 一、薪酬激励 .....                  | (164)        |
| 二、目标设置激励 .....                | (165)        |
| 三、工作激励 .....                  | (167)        |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第二节 人性化激励术 .....        | (169) |
| 一、赞美激励 .....            | (169) |
| 二、荣耀激励 .....            | (170) |
| 三、休假激励 .....            | (171) |
| 第三节 员工参与激励术 .....       | (173) |
| 一、参与管理激励 .....          | (173) |
| 二、“员工持股计划”激励 .....      | (175) |
| 案例 1: 三九集团利益激励振企业 ..... | (178) |
| 案例 2: 科用公司员工持股见实效 ..... | (180) |

## 第四篇 工作分析、设计和职务分类

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 第九章 工作分析 .....              | (185) |
| 第一节 网络时代人力资源管理的组织设计背景 ..... | (185) |
| 第二节 工作分析概述 .....            | (187) |
| 一、工作分析的概念 .....             | (187) |
| 二、工作分析的层次 .....             | (188) |
| 三、工作分析的内容 .....             | (190) |
| 四、工作分析的功能 .....             | (193) |
| 第三节 工作分析的过程 .....           | (195) |
| 一、准备工作阶段 .....              | (195) |
| 二、数据收集阶段 .....              | (197) |
| 三、数据分析阶段 .....              | (197) |
| 四、形成分析报告阶段 .....            | (198) |
| 第四节 工作分析的方法 .....           | (199) |
| 一、问卷调查法 .....               | (199) |
| 二、观察法 .....                 | (201) |
| 三、面谈法 .....                 | (203) |
| 四、工作日志法 .....               | (205) |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| <b>第十章 工作设计</b>     | (211) |
| <b>第一节 工作设计概述</b>   | (211) |
| 一、工作设计的含义           | (211) |
| 二、工作设计的内容           | (211) |
| 三、工作设计需要考虑的因素       | (214) |
| 四、工作设计的要求           | (216) |
| <b>第二节 工作设计的方法</b>  | (217) |
| 一、工作轮换法             | (217) |
| 二、工作丰富法             | (218) |
| 三、职务扩大法             | (220) |
| 四、辅助工作设计法           | (221) |
| <b>第三节 工作说明书的编写</b> | (222) |
| 一、工作说明书的内容          | (222) |
| 二、工作说明书的编写要求        | (224) |
| 三、工作说明书编写范例         | (231) |
| <b>第十一章 职位分类</b>    | (233) |
| <b>第一节 职位分类概述</b>   | (233) |
| 一、职位分类的含义           | (233) |
| 二、职位分类的作用及局限性       | (234) |
| <b>第二节 职位分类的原则</b>  | (236) |
| 一、系统原则              | (236) |
| 二、最低职位数量原则          | (237) |
| 三、整分合原则             | (238) |
| 四、能级原则              | (238) |
| <b>第三节 职位分类的程序</b>  | (239) |
| 一、职位调查              | (239) |
| 二、职位归级              | (240) |

|                   |       |
|-------------------|-------|
| 三、制定职级规范 .....    | (242) |
| 案例：谁该来做清扫工作 ..... | (244) |

## 第五篇 人员招聘及测试

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 第十二章 人员招聘 .....      | (249) |
| 第一节 招聘概述 .....       | (249) |
| 一、招聘的意义 .....        | (249) |
| 二、招聘的地位 .....        | (251) |
| 三、招聘的原则 .....        | (251) |
| 第二节 招聘的基本程序 .....    | (253) |
| 一、制定招聘计划 .....       | (253) |
| 二、发布招聘信息 .....       | (257) |
| 三、进行招聘测试 .....       | (258) |
| 四、人事决策 .....         | (259) |
| 第三节 招聘的渠道 .....      | (260) |
| 一、内部招聘 .....         | (260) |
| 二、广告招聘 .....         | (261) |
| 三、通过中介机构招聘 .....     | (264) |
| 四、校园招聘 .....         | (267) |
| 五、网上招聘 .....         | (270) |
| 第四节 设计招聘表格 .....     | (270) |
| 一、招聘登记表格的设计 .....    | (270) |
| 二、招聘测试表格的设计 .....    | (272) |
| 第十三章 智力测试 .....      | (277) |
| 第一节 智力测试的历史 .....    | (277) |
| 一、我国古代智力测试方法 .....   | (277) |
| 二、现代智力测试的产生与发展 ..... | (278) |

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| 第二节 韦克斯勒成人智力测试 .....   | (280)        |
| 一、如何使用 WAIS .....      | (281)        |
| 二、计分的方法 .....          | (285)        |
| 三、结果的表示 .....          | (285)        |
| 第三节 瑞文标准推理测试 .....     | (286)        |
| <b>第十四章 能力测试 .....</b> | <b>(291)</b> |
| 第一节 一般能力测试 .....       | (291)        |
| 一、测验目的 .....           | (291)        |
| 二、测验构成 .....           | (291)        |
| 三、测验项目 .....           | (292)        |
| 四、GATB 测验功能 .....      | (296)        |
| 第二节 特殊能力测试 .....       | (300)        |
| 一、文书能力测试 .....         | (300)        |
| 二、视觉能力测试 .....         | (301)        |
| 三、音乐能力测试 .....         | (302)        |
| 四、美术能力测试 .....         | (303)        |
| <b>第十五章 评价中心 .....</b> | <b>(304)</b> |
| 第一节 评价中心概述 .....       | (304)        |
| 一、评价中心及其发展 .....       | (304)        |
| 二、评价中心的特点 .....        | (306)        |
| 三、评价中心的优缺点及改进 .....    | (308)        |
| 第二节 评价中心的主要形式 .....    | (312)        |
| 一、公文处理 .....           | (312)        |
| 二、无领导小组讨论 .....        | (312)        |
| 三、角色扮演 .....           | (313)        |
| 四、管理游戏 .....           | (313)        |
| 第三节 评价中心的设计及实施 .....   | (314)        |

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| 一、设计评价中心的原则 .....        | (314)        |
| 二、评价中心的实施 .....          | (314)        |
| <b>第十六章 面试 .....</b>     | <b>(318)</b> |
| 第一节 面试概述 .....           | (318)        |
| 一、面试的含义 .....            | (318)        |
| 二、面试的作用 .....            | (318)        |
| 三、面试的类型 .....            | (319)        |
| 第二节 面试的实施 .....          | (320)        |
| 一、确定面试人选 .....           | (321)        |
| 二、设计面试程序 .....           | (324)        |
| 三、设计面试评价量表和面试问话提纲 .....  | (325)        |
| 四、面试相关问题的解决 .....        | (328)        |
| 第三节 面试结果的处理 .....        | (332)        |
| 一、面试成绩评定 .....           | (332)        |
| 二、面试结果反馈 .....           | (336)        |
| 三、面试结果存档 .....           | (339)        |
| 案例 1: 宏发公司该如何招聘人才 .....  | (341)        |
| 案例 2: 新兴公司的用人有何失误 .....  | (345)        |
| 案例 3: 本田公司妙用“鲶鱼效应” ..... | (348)        |
| 案例 4: 泰新集团量才适用 .....     | (351)        |
| <b>第十七章 其他测试 .....</b>   | <b>(354)</b> |
| 第一节 心理测试 .....           | (354)        |
| 一、心理测试的含义 .....          | (354)        |
| 二、心理测试的发展历史 .....        | (355)        |
| 三、心理测试在员工招聘中的运用 .....    | (355)        |
| 四、心理测试中应注意的问题 .....      | (357)        |
| 第二节 人格测试 .....           | (358)        |

|                  |       |
|------------------|-------|
| 一、人格测试的含义 .....  | (358) |
| 二、人格测试的方法 .....  | (358) |
| 三、人格测试的局限性 ..... | (363) |

## 第六篇 培训管理

|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| <b>第十八章 培训的实施及控制 .....</b> | <b>(367)</b> |
| <b>第一节 培训概述 .....</b>      | <b>(367)</b> |
| 一、培训的作用 .....              | (367)        |
| 二、培训的目的 .....              | (368)        |
| 三、培训的原则 .....              | (371)        |
| 四、走出培训的误区 .....            | (374)        |
| 五、培训的发展趋势 .....            | (376)        |
| <b>第二节 制定培训计划 .....</b>    | <b>(377)</b> |
| 一、分析培训需求 .....             | (378)        |
| 二、确定培训需求的方法 .....          | (379)        |
| 三、制定培训计划 .....             | (382)        |
| 四、成功的培训计划的特点 .....         | (383)        |
| <b>第三节 实施培训方案 .....</b>    | <b>(385)</b> |
| 一、培训师的选择 .....             | (385)        |
| 二、被培训者的选择 .....            | (387)        |
| 三、培训效果的评估及测定 .....         | (388)        |
| <b>第四节 控制培训项目 .....</b>    | <b>(391)</b> |
| 一、效用控制 .....               | (391)        |
| 二、效益控制 .....               | (393)        |
| 三、效率控制 .....               | (393)        |
| <b>第十九章 培训方法 .....</b>     | <b>(396)</b> |
| <b>第一节 培训模式 .....</b>      | <b>(396)</b> |

|                                  |              |
|----------------------------------|--------------|
| 一、系统型模式 .....                    | (396)        |
| 二、咨询型模式 .....                    | (398)        |
| 三、学习型组织模式 .....                  | (399)        |
| 第二节 一般培训方法 .....                 | (401)        |
| 一、课堂讲授法 .....                    | (402)        |
| 二、管理案例法 .....                    | (403)        |
| 三、角色扮演法 .....                    | (404)        |
| 四、职务轮换法 .....                    | (406)        |
| 第三节 新型培训方法 .....                 | (407)        |
| 一、计算机辅助培训 .....                  | (408)        |
| 二、网上教育培训 .....                   | (410)        |
| <b>第二十章 员工职业生涯管理 .....</b>       | <b>(412)</b> |
| 第一节 职业生涯概述 .....                 | (412)        |
| 一、职业生涯的含义 .....                  | (412)        |
| 二、职业生涯的四个阶段 .....                | (413)        |
| 三、影响职业生涯的因素 .....                | (415)        |
| 第二节 职业生涯管理 .....                 | (415)        |
| 一、职业生涯管理的内容 .....                | (415)        |
| 二、职业生涯管理的作用 .....                | (416)        |
| 三、加强员工职业生涯管理 .....               | (417)        |
| 四、职业生涯的发展方向 .....                | (418)        |
| 第三节 设计职业生涯 .....                 | (420)        |
| <b>案例 1: 三星——人才汇聚中心 .....</b>    | <b>(422)</b> |
| <b>案例 2: 西门子——以培训为本 .....</b>    | <b>(426)</b> |
| <b>案例 3: 怡美快餐公司培训成功的启示 .....</b> | <b>(429)</b> |
| <b>案例 4: 卡斯尔公司的培训为何失败 .....</b>  | <b>(431)</b> |