



从MBA到职业经理人



人力资源经理

要将训练当成是一种自我提高的经验。它可以让你员工从别人的成功和错误里学到经验，避免艰苦的学习过程所必须付出的痛苦的代价。

● 秦志华 洪向华/主编

中国城市出版社

MANPOWER
RESOURCE MANAGER

NO.1



从 MBA 到职业经理人

人力资源经理

秦志华 洪向华 主编

中国城市出版社

从MBA到职业经理人

人力资源经理

MANPOWER RESOURCE MANAGER

◎ 秦志华 洪向华 / 主编



中国城市出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源经理/秦志华, 洪向华主编. - 北京: 中国城市出版社, 2002.5

(从 MBA 到职业经理人)

ISBN 7-5074-1407-8

I. 人… II. ①秦…②洪… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 031995 号

责任编辑 李越

封面设计 李栋

责任技术编辑 张建军

出版发行 中国城市出版社

地址 北京市朝阳区和平里西街 21 号 邮编 100013

电话 84275833

传真 84278264

电子信箱 citypress@sina.com

读者服务部 84277987

经销 新华书店

印刷 北京集惠印刷有限公司

字数 261 千字

印张 11.125

开本 880 × 1230(毫米) 1/32

版次 2002 年 6 月第 1 版

印次 2002 年 6 月第 1 次印刷

印数 00001—10000 册 定价 20.00 元

本书封底贴有防伪标识。版权所有, 盗印必究。

举报电话: (010) 84276257 84276253

人力资源经理

什么是企业人力资源管理

谁在进行企业人力资源管理

- 人力资源规划的作用

人力资源需求预测方法

人力资源规划信息系统

职务评价的方法

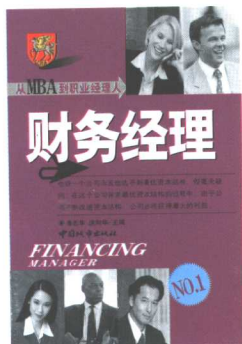
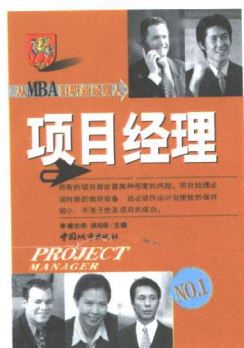
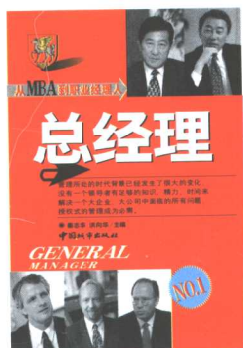
人才甄选与面试技巧

确定绩效奖酬的方式

调整企业薪资关系

职业生涯的发展与组织

个人职业计划与组织职业计划



要将训练当成是一种自我提高的经验。它可以让你的员工从别人的成功和错误里学到经验，避免艰苦的学习过程所必须付出的痛苦的代价。



目 录

第一章 概论	(1)
第一节 什么是企业人力资源管理	(3)
一、管理	(3)
二、人事管理	(4)
三、人力资源管理	(5)
第二节 谁在进行企业人力资源管理	(6)
一、人力资源管理的任务	(6)
二、人力资源管理体制	(8)
三、人力资源管理指标	(12)
第三节 如何研究企业人力资源管理	(13)
一、人力资源管理的发展	(13)
二、人力资源管理学的形成	(15)
三、人力资源管理学的结构	(22)
四、人力资源管理学的学习	(24)
第二章 人力资源	(26)
第一节 人力资源性质	(28)
一、人力资源的含义	(28)
二、人力资源的特点	(29)
三、人力资源的状况	(31)

第二节 人力资源投资	(34)
一、人力资本的概念	(34)
二、人力资本的地位	(38)
三、人力资本的投资	(39)
第三节 人力资源会计	(42)
一、人力资源会计的特点	(42)
二、人力资源会计的产生与发展	(46)
三、人力资源会计模式分析	(48)
 第三章 企业用工	(57)
第一节 劳动交易	(59)
一、劳动供求	(59)
二、劳动交易	(64)
三、劳动市场	(66)
第二节 用工方式	(68)
一、市场本位制	(68)
二、企业本位制	(70)
三、人才本位制	(73)
第三节 工作设计	(75)
一、分工协作	(75)
二、工作设计	(77)
 第四章 人力规划	(81)
第一节 人力资源规划的任务	(82)
一、人力资源规划的含义	(82)
二、人力资源规划的作用	(83)

三、制定人力资源规划的原则	(86)
四、人力资源规划的分类	(87)
第二节 人力资源规划的制定	(89)
一、人力资源规划的内容	(89)
二、制定人力资源规划的程序	(92)
三、人力资源规划的编写	(94)
第三节 人力资源规划的方法	(96)
一、人力资源需求预测方法	(96)
二、人力资源供给分析方法	(100)
三、人力资源供求平衡方法	(108)
四、人力资源规划信息系统	(110)
 第五章 职务管理	 (114)
第一节 职务分析	(117)
一、职务分析的任务	(117)
二、职务分析的步骤	(121)
三、职务分析的技术	(122)
第二节 职务说明书	(132)
一、职务说明书的内容	(132)
二、职务说明书的制定	(134)
第三节 职务评价	(135)
一、职务评价的性质	(135)
二、职务评价的方法	(137)
 第六章 人员甄选	 (146)
第一节 人事匹配	(149)

一、人事匹配的性质	(149)
二、人员流动方式	(152)
三、外向招聘工作	(155)
第二节 录用标准	(160)
一、知识	(160)
二、心智能力	(163)
三、个性特征	(166)
第三节 人才选拔	(170)
一、甄选过程	(170)
二、测评方法	(173)
三、面试技巧	(176)
 第七章 培训与开发	(181)
第一节 员工培训工作	(183)
一、培训的含义	(183)
二、培训的地位	(186)
三、培训的对象	(188)
四、培训的类型	(190)
五、培训的方式	(193)
第二节 培训项目管理	(199)
一、培训项目的特征	(199)
二、培训项目的安排	(201)
三、培训项目的控制	(208)
 第八章 绩效考评	(213)
第一节 绩效考评的性质	(216)

一、绩效的含义	(216)
二、绩效考评的作用	(217)
三、绩效考评的原则	(218)
四、绩效考评的程序	(219)
第二节 绩效考评的方法	(220)
一、目标管理法	(220)
二、行为锚定等级法	(225)
三、关键业绩指标法	(226)
第三节 绩效考评的实践	(229)
一、绩效考评的方式	(229)
二、绩效考评的反馈	(231)
三、绩效考评的问题	(233)
 第九章 薪资报酬	(236)
第一节 薪资分配的理论	(239)
一、早期薪资理论	(239)
二、近代薪资理论	(240)
三、现代薪资理论	(241)
第二节 薪资报酬的形式	(243)
一、薪资的内容	(243)
二、薪资的标准	(244)
第三节 薪资管理的原则	(247)
第四节 薪资体系的设计	(250)
一、薪资调查	(251)
二、确定薪资总额	(252)
三、确定薪资差异	(253)

四、确定绩效奖酬的方式	(254)
五、建立福利保障制度	(255)
六、调整企业薪资关系	(258)
七、改进企业薪资体系	(260)

第十章 职业发展

(263)

第一节 职业选择

(266)

- 一、职业的性质及特点
- 二、职业期望
- 三、职业选择

第二节 职业发展

(274)

- 一、职业生涯
- 二、职业生涯发展
- 三、职业生涯的发展与组织
- 四、职业发展中的组织任务

第三节 职业计划

(285)

- 一、组织的职业发展规划
- 二、组织的职业计划内容
- 三、个人职业计划与组织职业计划的结合

第四节 职业流动

(290)

- 一、职业流动的性质
- 二、职业流动的管理

第十一章 人力资源管理案例

(295)

- 一、迪特尼公司的企业员工意见沟通制度
- 二、IBM 公司“心力交瘁”课程与模拟角色

三、松下幸之助的培训之道	(303)
四、福特汽车公司的人员管理	(314)
五、日本三泽企业的“超常用人”	(321)
六、纽约联合印刷公司的“择人之道”	(323)
七、求贤若渴的美国百华公司	(325)
八、大通曼哈顿银行的智力投资	(329)
九、麦当劳经理的成长	(334)
十、“洛佩斯”之争	(340)

第一章

概 论

艾尔逊公司是一家中等规模的私有企业，员工约有 2000 余人。该公司主要从事电信行业的生产与销售，连续多年出现了高利润、高增长的发展趋势，未来发展潜力看好。在当今激烈的市场竞争中，公司提出了以人才为动力的“人本原则”，构筑了“沟通、合作、团队、奋斗”的企业文化。

鲍勃今年 29 岁，获得 MBA 学位后，进入艾尔逊公司工作，担任人事部经理。在读 MBA 之前，他曾在一家安装公司做过 3 年的人力资源管理工作；现在，他准备到新公司好好干一番事业。

艾尔逊公司人事部有 40 多名雇员，相对于全公司而言，大体是一个人事员工对应 50 名普通员工。人事部有多名职能主管，分管薪资设计、人员招募和培训开发以及绩效考核工作。

鲍勃到任之后不久便发现了问题。比如，除人事部以外，公司各部门的工作很少有“规则”，每个员工的工作大都没有明确的分工，一份工作可以由甲干，也可以由乙干，全凭各人的技能和兴趣完成。有不少个人能力强于本人职务要求的雇员为此感到不快。当问及公司为何如此时，回答是：“一开始就是这样的。”

人事部仅有一半员工具备人力资源及相关专业的学历，仅有 1/4 的员工具备人力资源管理的实际经验。除此之外，很多员工都是由普通员工转任或提升上来的。前任主管比尔之所以晋升，

并非由于他以往的工作经验有多么丰富，业绩有多么出色，仅仅是因为他拿到了企业管理的硕士学位。人事部的4名主管，一位原先是图书馆管理员，一位是办公室秘书，另两名主管虽然有人事工作经验，但又都没有专业学历。至于4名主管手下的员工，更是五花八门。

公司内部其他职能部门的员工，拥有公认的学历与相关的工作经验后，就获得了一种“资历”，这些拥有“资历”的员工可以对新员工进行业务上的指导和帮助。在人事部，一般无人具备这种“资历”，所以很少能对新员工进行帮助与指导，大家都是各干各的，彼此很少沟通。而且，人事部的决策很难对公司的大政方针产生影响。

比如报酬，鲍勃的前任比尔担任人事部部长的时候，3年之内员工工资涨幅不大。鉴于员工不满情绪日益高涨，比尔向公司总裁提出调整雇员工资标准的方案，并建议公司适当修改一下薪资制度。总裁虽然表示可以考虑，但至今没有动静。

鲍勃认为，公司的实际情况与先前所想像的不太一致。但仔细想想，自己又不能对此提出太多的异议。公司的每项制度与管理方式都有自己的传统，鲍勃还不敢说这种传统有多么不好，况且，目前公司的运转情况还是不错的。

正当他犹豫不决时，他无意中听到财务部部长在训斥一名雇员：

“你最近怎么搞的？连连出错！这样下去，对你没什么好处！你知道吗？像你这样，即使送你去人事部，恐怕人家也不要你！”

鲍勃听后，心里很不是滋味。他该怎样强化人事部的职能作用呢？

在知识经济时代，以人为本的管理原则已经为企业所公认，相应地，人力资源管理在企业管理中也占据了越来越重要的地

位。企业的竞争，归根结底是人才的竞争。如何吸引和留住企业所需要的人才，如何使员工为企业创造更大的效益，在企业中发挥更大作用，已经成为各级管理者、尤其是高层管理者十分关心的一个重要问题。与此相应，人力资源管理部门在企业管理体系中也成为一个事关全局的关键部门。但是，如何发挥人力资源管理在企业中的作用，还是一个许多企业尚未解决的问题。企业人力资源管理作为一门学科，其任务是分析和阐明其中存在的规律，为提高企业经营效益和管理效率服务。

第一节 什么是企业人力资源管理

一、管理

所谓管理，是指合理利用组织资源，以有效地实现组织目标的过程。这里所指的组织资源，包括组织所拥有的人力、财力、物力、信息、时间等不同内容。对资源的利用过程，涉及到计划、组织、人事、领导、控制等不同的管理环节。根据管理的对象不同，可以划分出不同的管理领域，如财务管理、信息管理、物资管理、人力资源管理等等。其中，人力资源管理占有特别重要的地位。这是因为，管理工作的重心是调动组织成员的积极性，共同为实现组织目标而努力。其他所有资源离开人都难以发挥作用，因此，管理者不能不把主要精力放在分析和解决人的问题上。在这个意义上，可以把管理工作的性质概括为四个字：“用人办事”。这里所说的“事”，指组织目标，即为了实现组织目标而必须做的事；这里所说的“人”，指组织成员，即在共同目标指引下进行分工协作的员工。通过组织成员来实现组织目