



剑桥商务管理百科全书

*An Encyclopaedia of Cambridge
Business Management*

剑桥人力资源管理

R.R.ARROW

韩 枫

编译



光明日报出版社

剑桥商务管理百科全书·第六分册

剑桥人力资源管理

R.R.ARROW 编 译
韩 枫

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

剑桥商务管理百科全书/R. R. ARROW, 韩枫编译.
—北京: 光明日报出版社, 2002.10

ISBN 7-80145-622-X

I. 剑… II. ①R. …②韩… III. 企业管理—基本知识
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 076325 号

剑桥商务管理百科全书

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

电话: 63082642

新华书店北京发行所经销

华北油田廊坊华星印刷厂印刷

※

787×1092 毫米 1/16 印张: 258 字数: 4680 千字

责任编辑: 汪 滨

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

印数: 1-1000 套 ISBN 7-80145-622-X/F

定价: 2380.00 元 (全十二卷)

编译委员会

- 项目主办 剑桥大学应用经济学院
- 项目协办 剑桥商务研究项目信托公司
- 专家顾问团 约翰·丹西 (John Dancy) 教授
迈克尔·克拉彭 (Michael Clapham) 爵士
大卫·戴尔 (David Dyer) 爵士
尼古拉斯·古德森 (Nicholas Goodison) 爵士
大卫·迈德尔顿 (David Myddelton) 教授
奥斯汀·罗宾逊 (Austin Robinson) 爵士
彼德·泰尼斯伍德 (Peter Tinniswood) 爵士
- 主任委员 尼尔·M·格拉斯博士 (毕业于剑桥大学与华威大学商学院)
J·H·塔格特教授 (剑桥大学应用经济学院)
M·C·麦克德莫特研究员 (经济学家情报社 EIL)
- 编委会主任 R.R. ARROW (中国人民大学工经系教授 全国 MBA 教育考试
指导委员会委员 中国企业管理研究会常务委员)
韩枫 (中国高等院校市场学研究会副会长 黑龙江商学院教授)
- 编 译 (按姓氏笔划为顺)
文长春 (黑龙江大学哲学与行政管理专业讲师, 博士)
冯 哲 (中国人民大学经济学院工商管理专业硕士 信息市场
报主编)
吕建忠 (武汉大学计算机系硕士 清华大学经管学院国际经济
专业博士)
汪玲玲 (西南联合大学计算经济专业博士)
何银虎 (中国人民大学国际贸易与市场营销学双学士)
张春雷 (清华大学经管学院博士 助理研究员)
李双丽 (中国人民大学 MBA 国际金融专业博士)
杨述兴 (中国人民大学法律学博士)
杨怀旭 (北京大学光华管理学院硕士)
周 文 (中央民族大学国际金融学专业博士)
韩冬辉 (中国人民大学财金学院博士)
韩泰伦 (北京师范大学历史系硕士 英语专业博士)

Ma 26/06

鸣谢：

本书参考美国同行以下项目的实践研究成果

1. 科罗拉多大学 (University of Colorado) 与《广告时代》杂志 (Advertising Age) 共同对 240 个美国企业所做的研究。
2. 西北大学 (Northwestern University) 与美国广告代理商协会 (American Association of Advertising Agencies) 合作研究以美国为据点的超大型企业。
3. 任教于克兰菲尔德大学管理学院 (Cranfield's School of Management) 的海伦·米切尔教授 (Helen Mitchel) 对英国企业进行的研究。
4. 印度孟买奥直销广告公司 (Ogilvy & Mather Direct) 的斯里德 (R.Sridhar) 对印度企业的研究。
5. 哈佛大学商学院罗伯特 F. 迈格斯 (Robert F.Meigs)、简 R. 威廉姆斯 (Jan R. Williams)、苏珊 F. 哈卡 (Susan F.Haka) 和马克 S. 贝特纳 (Mark S.Bettner)，四位作者在国际财经领域的教学和研究的经验成果。

特此鸣谢！

总 序

本丛书为国际工商管理与商务决策的学习者展示了一套新颖的方法。经过全球化商务时代近 20 年的发展、充实和完善,该丛书不仅可以帮助人们认识国际商务活动的性质和目的,而且也有助于激发人们的智慧。它适用于具有卓越管理智慧与杰出管理才能的跨国公司总裁、大型商务组织 CEO、遍布全球各地的生产与制造企业经营管理有关人员及具有或正在取得 MBA 学历的相关人员。

本丛书对组织机构内部人们所遇到的疑难问题及他们的行为进行了分析认知。丛书的正文部分讨论了这些疑难问题的性质,并探索了有助于解决这些问题的概念和原理;练习内容则选自工商业组织、公营和私营部门以及非营利机构的案例。学完本丛书,会对企业团体和组织机构的运作有一个全面的了解,为从事商务工作的人员或专业人士提供帮助。

作为解决问题的一种方法,决策分析需要集思广益,形成切合实际的有效解决方案,并使人们明确解决问题的目的和所面临的挑战。任何企业组织唯有通过决策分析决定怎样在不断变化的环境中,实施和控制各种活动,才能力求达到大体上经过缜密规划的目标。本丛书仔细考察了决策分析的过程,为人们提供了全面实质的认识。

全书共分为《剑桥商务哲学经典》、《剑桥商务组织管理》、《剑桥营销生产管理》、《剑桥财务会计管理》、《剑桥资本运营管理》、《剑桥人力资源管理》、《剑桥战略企划管理》、《剑桥国际商务管理》、《剑桥投资金融管理》、《剑桥教育培训管理》、《剑桥电子商务管理》、《剑桥沟通控制管理》等十二册。汇集了各种商务决策理念,以考察实际运用决策技巧的能力。

根据剑桥大学和商务研究项目信托公司最新材料,重新修改编译出版的本套丛书,经精心设计以满足商务专业人士和师生的需求。所选材料内容新颖,联系实际,形式多样。管理类专业可使用本丛书向从业人员介绍和分析概念;高等教育的管理课程则可用它作为基本教材,也可选用其中的经过反复验证的时新案例;研究生和具有研究生

同等学历的学生可以选择使用本丛书中的任何一册，也可使用全套十二册。为满足不同的需要，丛书中的每一册既可配套使用，又可单独使用。

丛书具有相同的章节格式：

- 各章列出学习纲目和内容提要，以便学习目的和章节内容清晰明了；
- 每篇课文联系实际，解释透彻，并附有适用性强的案例；
- 各课的案例部分为学习、应用和讨论提供了详尽的材料。

本丛书的原理、方法和内容是在与商界人士和教师们进行探讨后编写而成的，而取得的教学经验又使正文内容和大部分练习更为完善。同时感谢沃尔芬森基金会、艾斯梅·费尔巴恩信托公司、壳牌国际、B.P. 润滑油公司和中国图书进出口总公司给予的慷慨帮助；也同样感谢本丛书参考的美国同行有关研究资料的作者，他们将丰富的专业知识与睿智的创新思想融入了本套丛书。

丛书编译主持人 R.R. ARROW

2002 年 10 月

前言

全球知名的未来学家约翰·奈斯比特（《大趋势》一书的作者），在他的新作《90 年代的挑战：重新塑造公司》一书中说：“在信息社会，我们要重新创造的新型公司的基本假设是：人（人力、智力）是公司最重要的资源”。

重塑通用公司的杰克·韦尔奇把 50% 的精力用于人才的培养和使用，被称作伟大的人事经理。他的人力资源观是：“确保组织在未来的成功关键在于有合适的人去解决最重要的业务问题，无论他处在企业的哪一个等级和组织的何种职位，也无论他处在世界上的任何角落。”杰克·韦尔奇通过建立灵活的组织机制、360 度的员工评估反馈制度和强调员工的参与管理，塑造了 GE 强有力的文化，也使得 GE 的人力资源管理具有丰富的内涵。

人是企业最宝贵的资源，对人的认识和管理是企业管理的首要问题。然而，什么是企业所需的人才？如何结合群体的需要挑选最合适的人才？如何发挥人才的优势？如何留住企业最需要的人才？如何为适应企业的发展需求来划分职位体系、制定绩效考核方案与薪酬管理策略？面对全球化时代的挑战，如何在新的竞争环境中去发展？如何从科学的人力资源管理角度入手，促使本企业的人力资源发挥出最大的效能？如何让员工为企业创造最大的利润？这些是现代企业人力资源管理和开发的重点中的重点，也是《剑桥人力资源管理》重点回答的问题。本书汇集了国际著名商学院人力资源管理教程的精髓，结合剑桥人力资源开发与管理的经验与培训，把人力资源管理的内容分为 14 个专题，对国内外人力资源管理的成功经验进行了深入剖析讲解，详细阐述了 21 世纪以来，现代商务组织如何通过加强人力资源管理来应对全球化时代的挑战。本书内容包括大量成功人力资源管理制度和实用案例，一书在手，您就可以成为人力资源管理的专家！

总 目 录

- 第一分册 剑桥商务哲学经典
- 第二分册 剑桥商务组织管理
- 第三分册 剑桥营销生产管理
- 第四分册 剑桥财务会计管理
- 第五分册 剑桥资本运营管理
- 第六分册 剑桥人力资源管理**
- 第七分册 剑桥战略企划管理
- 第八分册 剑桥国际商务管理
- 第九分册 剑桥投资金融管理
- 第十分册 剑桥教育培训管理
- 第十一分册 剑桥电子商务管理
- 第十二分册 剑桥沟通控制管理

目 录

绪 论	(1)
-----------	-----

越来越多的以研究结果为基础的证据指出,一个公司的人力资源管理实践可以对竞争优势产生一种相当强烈的影响。本篇“以广泛的阅读流行的和学术的文献,与各种行业的公司人员谈话以及使用常识”为基础,把所有有关人力资源的活动整体连接在一起,穿成一条线,进而导入“人力资源规划”这一关键性篇章。

第1章 人力资源管理——一个转变中的领域	(3)
本章纲目	(4)
内容提要	(4)
1.1 人力资源管理的演变	(5)
1.1.1 先行案例:联合公司中的人事管理	(5)
1.1.2 人力资源管理产生的历史基础	(5)
1.1.3 人力资源管理的发展阶段	(11)
1.1.4 直线经理与人事经理从事的人事管理活动	(12)
1.2 人力资源管理的任务和意义	(15)
1.2.1 人力资源管理的职能责任及其目标	(15)
1.2.2 人际管理技能日益增长的重要性	(17)
1.2.3 有效的人力资源管理对生产率、职业生活质量及经济效益的	(18)
1.2.4 人事部门对盈利做出的非凡贡献	(20)
本章小结	(22)
案例分析	(22)
第2章 人力资源管理与竞争优势	(24)
本章纲目	(25)
内容提要	(25)
2.1 获取某种竞争优势	(26)
2.1.1 竞争优势的定义	(26)

2.1.2 成本领先·····	(26)
2.1.3 产品分化·····	(27)
2.2 竞争优势与人力资源管理·····	(27)
2.2.1 人力资源管理实践与竞争优势相互联系的证据·····	(27)
2.2.2 一个把人力资源管理实践与竞争优势联系起来的模型·····	(29)
2.2.3 人力资源管理实践与持续性的竞争优势·····	(35)
本章小结·····	(35)
案例分析·····	(36)

第1篇 人力资源管理的规划阶段····· (39)

有效的人力资源规划能提高竞争优势，这一事实已经受到一批研究结果的支持。研究表明，那些进行人力资源规划的公司一贯比没有这么做的公司表现得更好。现在我们就来讨论一下人力资源规划活动如何提高竞争优势。

第3章 人力资源的规则····· (41)

本章纲目·····	(42)
-----------	------

内容提要·····	(42)
-----------	------

3.1 人力资源规划基本标准·····	(43)
---------------------	------

3.1.1 先行案例：威廉·伍德希德，高价“收买”人才·····	(43)
----------------------------------	------

3.1.2 树立经营理念·····	(44)
-------------------	------

3.1.3 企业发展原则·····	(44)
-------------------	------

3.1.4 确立人事政策·····	(44)
-------------------	------

3.1.5 制定人事管理计划·····	(45)
---------------------	------

3.1.6 人事计划的重要性·····	(45)
---------------------	------

3.1.7 人事管理计划的内容·····	(45)
----------------------	------

3.1.8 制定人事管理计划的时间与程序·····	(46)
---------------------------	------

3.1.9 编写人事管理计划的标准·····	(47)
------------------------	------

3.1.10 编写人事管理计划的要点·····	(48)
-------------------------	------

3.2 人力资源规划基本方法·····	(48)
---------------------	------

3.2.1 人力资源分类法·····	(48)
--------------------	------

3.2.2 人力需求预测法·····	(49)
--------------------	------

3.2.3 人力供给预测法·····	(50)
--------------------	------

3.2.4 人力资源确定法·····	(51)
--------------------	------

3.2.5 工作分析法·····	(52)
------------------	------

2 剑桥人力资源管理

3.2.6 职务设计激励法.....	(54)
本章小结	(56)
案例分析	(56)
第4章 人才竞争优势与人力资源管理工作分析	(57)
本章纲目	(58)
内容提要	(58)
4.1 人力资源管理与获得竞争优势.....	(59)
4.1.1 先行案例: 3M 公司和“花王”公司, 锐意创新, 领先他人	(59)
4.1.2 把人力资源管理工作与竞争优势联系起来.....	(60)
4.2 剑桥人力资源规划指南.....	(62)
4.2.1 人力资源管理工作分析与经理的工作.....	(62)
4.2.2 人力资源管理部门怎样才能起作用.....	(62)
4.2.3 为经理们建立人力资源规划管理的技能.....	(64)
本章小结	(65)
案例分析	(66)
 第2篇 人力资源管理的选拔阶段	 (69)

从强调对物的管理转向重视对人的管理, 是管理领域中一个划时代的进步。而把人当作一种使组织在激烈的竞争中生存、发展、始终充满生机和活力的特殊资源来刻意地发掘, 科学地管理已成为当代先进管理思想的重要组成部分。

在企业/管理领域, 一个公司的成败主要取决于能不能充分发挥蕴藏在职员当中的极大干劲和能力, 产生以一当十、以百当千的乘数效应。

完善的秩序还要求位置适合于人, 人也适合于他的位置。正如一句英国格言所说: “合适的人在合适的位置上。”

第5章 招 聘	(71)
本章纲目	(72)
内容提要	(72)
5.1 选人管理实践.....	(72)
5.1.1 先行案例: 通用公司的用人之道.....	(72)
5.1.2 招聘规划.....	(75)
5.1.3 内部招聘方法.....	(79)
5.1.4 外部招聘方法.....	(83)

5.2 人力资源部经理.....	(88)
5.2.1 人力资源招聘与经理的工作.....	(88)
5.2.2 人力资源管理部门怎样才能起作用.....	(89)
5.2.3 人力资源部经理工作技能培训.....	(89)
本章小结	(91)
案例分析	(92)
第6章 任 用	(94)
本章纲目	(95)
内容提要	(95)
6.1 人力资源选用管理的问题与实践.....	(96)
6.1.1 先行案例：西南航空公司获取竞争优势.....	(96)
6.1.2 人力资源的挑选.....	(97)
6.1.3 挑选实践的技术标准.....	(98)
6.1.4 挑选的方法	(103)
6.2 人才任用指南	(114)
6.2.1 开发商业企业人才	(114)
6.2.2 从应聘者中挑选人员	(116)
6.2.3 识别人才七法	(118)
6.2.4 如何任用你需要的人才	(119)
6.2.5 如何了解真实情况	(120)
6.2.6 企业选择优秀人才的十大条件	(121)
6.2.7 采用集体决策的方式选择人才	(123)
6.2.8 人员考评的原则	(125)
6.2.9 人员考评的种类与内容	(125)
本章小结.....	(127)
案例分析.....	(127)

第3篇 人才考评阶段 (129)

评估的可靠性和有效性在大多数评估系统中仍然是存在的主要问题，而且新的评估系统经常遇到大量的反抗。实质上，有效的绩效评估在组织中仍然是一个紧迫的但却未被实现的目标。

第7章 考评系统——人员任用考评方法	(131)
本章纲目.....	(132)
内容提要.....	(132)

7.1 公司各类人员评价要素的基本特征	(133)
7.1.1 先行案例：美国达纳公司，面对面地交流，不强人所难	(133)
7.1.2 不同工作的特点	(134)
7.1.3 不同层次的特点	(135)
7.1.4 不同年龄的特点	(136)
7.2 公司各类人员的评价标准和标准编制的一般程序	(139)
7.2.1 评价标准的含义	(139)
7.2.2 评价标准的分类	(139)
7.2.3 几种评价标准的主要特征	(139)
7.2.4 标准编制的一般程序和原则	(144)
7.3 标准的计量	(146)
7.3.1 计分和加权的方法	(146)
7.3.2 误差的调整与反馈	(149)
7.4 人员评价与能力发掘	(149)
7.4.1 能力、成绩与考核标准的关系	(149)
7.4.2 运用标准发掘能力的方法	(150)
7.4.3 运用修订标准发掘能力应注意的几个问题	(150)
本章小结	(151)
案例分析	(153)
第8章 考评系统——人员任用考评制度	(155)
本章纲目	(156)
内容提要	(157)
8.1 人员考评的原则	(157)
8.1.1 先行案例：MFI 公司：高薪酬，多奖励	(157)
8.1.2 人员考评的作用	(158)
8.1.3 人员考评中常见的弊病	(158)
8.1.4 人员考评的原则	(159)
8.2 人员考评的种类及其内容	(160)
8.2.1 人员考评的种类与内容	(160)
8.2.2 人事档案管理	(162)
8.3 主要考评因素及其评价标准	(162)
8.4 主要考评方法	(168)
8.4.1 面谈考评	(168)
8.4.2 人事考评表	(169)
8.4.3 工作报告（论文）审查	(172)
8.4.4 成绩评价方法	(172)

8.5 考核者的培训	(177)
8.5.1 一将无能,累死千军	(177)
8.5.2 考核者培训的内容	(179)
8.5.3 培训过程中注意的问题	(180)
8.6 考核中的误区	(181)
8.6.1 定势误差	(181)
8.6.2 首因错误	(182)
8.6.3 从众心理	(183)
8.6.4 光环效应	(184)
8.6.5 中心化倾向	(185)
8.6.6 不以身作则	(186)
8.6.7 对比误差	(187)
8.7 考核与企业的经营管理	(189)
8.7.1 考核与激励员工	(189)
8.7.2 考核与用人	(191)
8.7.3 考核与企业控制	(192)
8.7.4 松下的“人事革伞”	(194)
本章小结	(196)
案例分析	(196)

第4篇 人力资源管理的后期阶段

企业的成功与进步,可以说是每个从业人员的成功与进步的总和。从业人员的成功与进步,在于经营者充分利用他们的知识和技能,还要充分发挥他们的创造性、积极性、意志力和潜在能力。

第9章 能力开发系统	(203)
本章纲目	(204)
内容提要	(204)
9.1 能力开发系统的内容	(205)
9.1.1 先行案例:施乐公司通过员工培训获得竞争优势	(205)
9.1.2 能力开发系统的内容	(206)
9.2 企业内教育培训	(207)
9.2.1 20世纪企业内教育的特点	(207)
9.2.2 企业内教育的形式与内容	(208)
9.2.3 教育培训的主要方法	(213)

6 剑桥人力资源管理

9.3 “自我申告”制度	(214)
9.4 职务轮换制度	(217)
9.5 “小集团活动”和提案制度	(219)
9.6 培训开发经理工作指南	(223)
9.6.1 培训和开发与经理的工作	(223)
9.6.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	(224)
9.6.3 为经理们建立人力资源培训管理的技能	(225)
本章小结	(225)
案例分析	(226)
第 10 章 工作绩效评估系统	(228)
本章纲目	(229)
内容提要	(229)
10.1 绩效评估与人力资源竞争优势	(229)
10.1.1 先行案例：康宁玻璃厂获取竞争优势	(229)
10.1.2 绩效评估系统的导入	(231)
10.2 绩效评估系统的建立	(232)
10.2.1 有效的绩效评估系统的标准	(232)
10.2.2 评估工具的类型	(237)
10.2.3 设计一个评估系统	(243)
本章小结	(246)
案例分析	(247)
第 11 章 工作报偿	(249)
本章纲目	(250)
内容提要	(251)
11.1 改变对待报酬和福利的宗旨	(251)
11.1.1 先行案例：美国标准件公司的紧缩措施	(251)
11.1.2 抑制成本的措施	(252)
11.1.3 根据公司的实际能力支付报酬	(253)
11.1.4 公司实例：美国航空公司的双轨工资结构	(253)
11.1.5 刺激和奖励工作绩效优秀者的计划	(254)
11.1.6 工作报偿计划与经营计划相结合	(254)
11.2 工资结构与工资水平的决策因素	(255)
11.2.1 劳动力市场条件	(255)
11.2.2 公司实例：工作 10 分钟获得 12 小时工资的“跳蚤”	(256)
11.2.3 立法	(257)
11.2.4 劳资谈判	(258)

11.2.5 高层管理班子的态度和组织的支付能力·····	(258)
11.3 工资系统评价概述·····	(260)
11.4 为雇员提供的福利和服务待遇·····	(261)
11.4.1 安全与健康福利·····	(261)
11.4.2 养老金·····	(265)
11.4.3 社会保险·····	(268)
11.4.4 非工作时间报酬·····	(268)
11.4.5 公司实例：施乐公司的有偿社会服务年·····	(269)
11.4.6 为雇员提供的服务·····	(269)
11.4.7 高级经理人员的特别福利·····	(270)
11.5 福利管理·····	(270)
11.5.1 福利与公平就业机会·····	(270)
11.5.2 估算福利成本·····	(271)
11.5.3 灵活的或自助餐式的福利·····	(271)
11.5.4 传递福利信息·····	(272)
11.5.5 案例：报酬是否应由工作绩效来决定·····	(272)
11.6 促使雇员提高士气和生产效率的多种策略·····	(275)
11.6.1 100 分俱乐部：一个带来百万美元利润的激励计划·····	(275)
11.6.2 可以激发某种行为的奖励·····	(276)
11.6.3 激励理论的统一和实际应用·····	(277)
11.6.4 北美工具与冲模公司不断提高工作绩效和生产率·····	(280)
11.7 有的放矢的激励·····	(283)
11.7.1 高级经理人员的奖励·····	(283)
11.7.2 低层雇员的奖励·····	(286)
11.7.3 班组奖励计划·····	(288)
11.7.4 利润分成计划·····	(288)
本章小结·····	(289)
案例分析·····	(289)
第 12 章 薪酬管理技巧 ·····	(291)
本章纲目·····	(292)
内容提要·····	(292)
12.1 加强薪酬管理，获取竞争优势·····	(293)
12.1.1 先行案例：关怀公司获取竞争优势·····	(293)
12.1.2 把薪金和津贴与竞争优势联系起来·····	(294)
12.2 专门人员的薪酬设计管理·····	(295)
12.2.1 高级经理人员的薪酬管理·····	(295)