

网罗顶尖人才的全程培训

# 人力资源管理的 12 堂课

12

李诚 主编

权威、完整、前瞻、可行

——12堂新世纪人才战略的实用课程



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# 人力资源管理的 12 堂课

李诚 主编

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

人力资源管理的12堂课/李诚主编. -北京: 中信出版社, 2002.11  
ISBN 7-80073-567-2

I. 人… II. 李… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第086393号

本书中文简体字版由天下远见出版股份有限公司授权, 中信出版社出版, 仅限中国大陆地区销售。

## 人力资源管理的12堂课

RENLI ZIYUAN GUANLI DE 12 TANGKE

---

主 编: 李 诚

责任编辑: 刘孟升

责任监制: 朱 磊 王祖力

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 8.75 字 数: 184千字

版 次: 2002年11月第1版 印 次: 2002年11月第1次印刷

京权图字: 01-2002-5274

书 号: ISBN 7-80073-567-2/F·425

定 价: 18.00元

---

### 版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

010-85322522



在知识经济的新商业模式中，有效地吸引和网罗人才成为企业的核心竞争力。正如管理大师杜拉克所宣称的：“未来50年，在全球经济中属于领导地位的，将是那些最成功地提升知识工作者生产力的国家和企业。”

本书站在全球化和知识经济以及人力资源管理未来的角度，论述了人力资源的全方位入门知识：

- ◆ 如何制定创造企业竞争优势的人力资源管理战略
- ◆ 如何把企业发展与员工个人生涯紧密结合
- ◆ 全球化的风潮下，国际企业如何做好人力资源管理
- ◆ 企业竞争日益激烈的时代，组织如何适应变化，更好地做好企业知识管理
- ◆ 如何成为一个称职的人力资源主管

本书既有高度的前瞻性，又有切实的可操作性，大处着眼，小处着手，全程指导企业网罗顶尖人才，创造管理者与员工之间的双赢策略。

# 人 力资源管理的12堂课

## 本书

由台湾中央大学人力资源管理研究所所长李诚教授主编，作者群都是台湾人力资源管理专业的顶级专家教授，他们将教给您经营人力资源管理的最新方法，让您为企业创造源源不断的动力与竞争优势。

责任编辑 刘孟升

责任监制 王祖力 朱磊

封面设计 耀午书装工作室

经销 中信联合发行有限公司

# 目录

|       |                 |     |
|-------|-----------------|-----|
| 第1课   | 产业环境变迁与人力资源管理   | 1   |
| 第2课   | 人力资源管理策略        | 17  |
| 第3课   | 员工招聘、甄选         | 43  |
| 第4课   | 员工训练与开发         | 65  |
| 第5课   | 绩效评估与管理         | 87  |
| 第6课   | 员工激励与薪资管理       | 125 |
| 第7课   | 组织生涯发展、规划与管理    | 157 |
| 第8课   | 国际人力资源管理        | 181 |
| 第9课   | 组织变革的三分钟思考      | 189 |
| 第10课  | 知识管理            | 211 |
| 第11课  | 人力资源管理e化        | 231 |
| 第12课  | 如何成为一个称职的人力资源主管 | 251 |
| 名词对照表 |                 | 265 |

# 第 1 课

产业环境变迁与人力资源管理

李 诚

产业环境的变迁

产业环境变迁与就业机会

20世纪与21世纪人力资源管理的差别

什么是人力资本？如何提升员工的人力资本？

如何提供一个高报酬率的人力资本投资环境？

结 语

## 产业环境的变迁 □

二次大战以后，特别是最近20年，因交通资讯业与新科技的快速发展，全球的社会与经济、文化结构都有非常巨大的变迁，这些变迁的速度与幅度比过去数百年来所累积的变化还要快、还要大。利坦与李夫林（Litan & Rivlin）在最近出版的一本畅销书中即指出，单单网络革命便足以使全球未来十年中的工作、生活习惯与思考方式都与以前截然不同（Litan and Rivlin,2002）。造成社会与经济结构巨大变化的几个主要趋势是：

□ 1. 国际化、自由化与全球化。二次大战后，交通与资讯业，特别是资讯与通讯技术（Information and Communication Technology, ICT）的发展，使交通成本大幅度下降，速度大幅度提升，过去不能移动的生产资源（如资本、技术与人力）现在都可以快速地、低廉地在全球各地自由流通。比如我们可以在数秒钟之内将资金或资讯传送到世界任何一个角落，如此造成了全球经济的自由化、国际化，形成生产的国际分工。对各国的企业而言，他们发现了自己必须要在国际市场上作激烈的竞争才能生存。

□ 2. 中产阶级的兴起与产品需求的多元化。二次世界大战后，全球各国都在努力从事经济发展，经济发展的成功，为全球带来了大批的中产阶级，他们所需要的不再是满足基本生存条件的衣食住行，而是多样化、个性化的衣食住行。因此，给企业带来新的压力，他们必须要生产多样化、特殊化的产品，满足中产阶级各种不同的特殊需求才能生存。

□ 3. IC科技的发展，使制造业与服务业有整合的趋势。制造业不再以能达成低单位成本为竞争优势的来源，而是像服务业一样追求顾客的满意，应顾客的要求而生产。服务业因为ICT与新材料的发展，使他们在过去生产与消费不可分割的情况改变，比如过去一定要在歌厅听歌，现在可以通过电视或CD，随时随地看到他们想见到的歌星并听到他们的歌唱。ICT的发展也使有形产品的重要性下降，而无形资产的重要性大幅度地上升，如企业顾问、工程顾问，与投资顾问的服务，以及新知识的传播皆属无形的产品，但价值非常昂贵。



- **4. 法律的松绑。**为了提升企业在国际市场上的竞争力，各国开始修改现行法律，尽量松绑以提升企业管理上的弹性与应变能力。
- **5. 政治民主化。**经济发展提升了人民的教育程度与收入水平，这些高教育、高收入水平的中产阶级，要求政治民主化。政治民主化带来产业民主化，因此一定会引起企业的管理、劳资关系与人力资源管理发生重大的改变。

## 产业环境变迁与就业机会 □

ICT与科技的发展，造成工厂的自动化，蓝领工人的消失，代之而起的是钢领的自动化机器，制造业就业人口因而大量地减少。比如台湾工业部门就业人口占总就业人口的比率在1987年是42.77%（历史上的最高峰），此后即不断地下降，到2001年下降到36.2%，制造业的就业人口下降得更快，新科技的发展不但使自动化机器代替了蓝领工作，也使生物工程师代替了农民，因为电脑化与自动化的机器，使耕种收成都不再需要人力。以采水果而言，现在的自动化机器可以先以风扇吹开树叶，然后利用机器的电眼从水果的颜色、大小、香味来判断水果是否已成熟？是否可以采摘？根据现行报道，此种技术可以判断一颗水果是否可在三天内成熟到最适合的状态，因而比人工的判断还要准确。同样地，畜牧业现在也已自动化。现在有一些大型养鸡或养牛场已不需要将鸡或牛赶到户外吃草，他们可以在饲养棚内通过输送带直接将饲料送给鸡或牛吃。目前美国的养牛场更在牛的身上植入一个小型监测器，以便在电脑中监视每一头牛的食量与健康状况。

从电脑的控制可以使畜牧业的饲养、屠宰到肉类的包装实现流水线作业，完全不用人工。现有的农业电脑软件可以监控农田的每一角落，包括农作物的成长，肥料与灌溉的情况。电脑工程师可以通过电脑终端机直接指挥电脑施肥、灌水或其他的工作。目前全球只有15%的农民使用此种高度自动化的生产。据估计，15年以后，大多数的农民都会被这种高度自动化生产所代替，取代他们的是高科技的生物科技工程师与研发人员。

科技与资讯业的发展，也影响了灰领（百货店、仓库员工、邮局的员工）、白领（职员）、粉领（女秘书）与金领阶级（管理阶层）的工作。因为电脑化、条码化代替了接线员、文书助理、邮务人员、百货店的店员。网络的发展可以使企业与企业直接在网络上连线作业，因此省去很多文件的印刷与传递的人员。网络作业不但减少很多的作业时间，提升工作效率，并且在无纸作业的情况下，很多与文件资料处理等相关的工作，也会大幅地减少（包括伐木、运输、纸张的制造、印刷、排版等）。根据估计，美国一年使用一兆页的纸张，而现在的光盘，一张可以储存一套大英百科全书，在网络延伸到全球各国后，无纸作业对就业结构所产生的重大影响可想而知。ICT的发展也影响到专业人士的就业，比如目前各校在推行的远程教学，使一位教授代替数十位或更多的教授，医生也可以通过网络作业进行远距离的开刀与诊治。

音乐演奏与作曲人员、电影明星、导演等人员的就业机会也无法逃避新科技与ICT的影响。比如现在的电子分音机，可以利用电脑自动找到最悦耳的配音，新发展的电子琴或CD可以播出很多种模拟各种乐器的伴奏音乐，因此取代了过去大型的伴奏乐

队。电影界亦然，明星所拍的动作可以使用电脑重新排列无数次，直到满意为止。因此，电影公司可以省去很多重拍的工作，减少拍摄电影的人力。根据好莱坞的报道，他们在尝试使用新科技，把已逝世的大牌明星“起死回生”，利用他们的旧影像拍摄新时代的电影，可能有一天我们可以看到梦露在东方的“红楼梦”电影中出现，而李小龙在西方牛仔片的电影“日正当中”中出现。

网络的发展为企业组织带来扁平化，省去了很多中层经理。换言之，新科技的发展使机器、电脑、条码代替了蓝领、白领、灰领，乃至金领的工作。

## 20世纪与21世纪人力资源管理的差别 □

虽然新科技代替了很多现有的工作，使大量的蓝领、白领、粉领、灰领与金领的就业机会消失，但是电脑、网络与新科技无法代替人类的创意与想像力，因此在21世纪的就业市场中，所需要的是电脑所无法代替、具有创意的知识工作者（Knowledge Workers），以及另一种电脑与自动化的机器所无法代替的个人服务工作者（Personal Service Workers），这二种工作者的管理方法都与从前的蓝领、白领员工管理方法有极大的差异，以下是我们的说明。

### □一、21世纪工业时代人力资源管理的特性→→→

在工业时代，企业家是以量产的方法来降低生产成本，以低成本来提升产品的竞争力。因此在工业时代，企业家强调的是产品的标准化，因为惟有标准化的产品才能量产，要量产，企业家

又必须追求生产程度的标准化，员工生产技术的标准化，员工作息的标准化，员工薪资的标准化，因此我们在汽车工厂、纺织厂、制鞋厂、钢铁厂，可以看到数百乃至数千员工在生产线上从事相同的动作，生产相同的产品或配件，他们必须同时上班，同时休息，否则整条生产线都会停顿。既然是同样的技术，员工们自然领同样的薪资，此所谓“同工同酬”。换言之，在工业化时代，一切生产与作业都要求标准化，标准化才能量产，标准化生产才能有效率，在此种情况下，人力资源管理并不重要，雇主所要的是对员工工作的绝对支配权，员工对雇主分配工作不得有任何异议，但雇主承诺员工有就业稳定、就业安全，以及同工同酬、平等待遇的权利，由经济成长生产力增加的成果也会与雇员作某程度的分享。保障员工上述权利的工具不外是团体协商与劳工法令。

在有工会的工作场所，员工通过团体协商与雇主义定工资、工时、工作条件、工作环境、雇用、升级、资遣、退休等员工福利。在没有工会的工作场所，工会通过对立法的影响，或由政府主动地通过劳工立法，保障员工就业稳定、就业安全，以及同工同酬、无歧视的工作环境，乃至经济成长，成果的分配，如最低工资法等。由以上我们可以得知工业时代人力资源管理的特点是一切求标准化，要做到标准化，劳雇双方要重视外部承诺，而非内部承诺。如表1-1所示，所谓外部承诺是指工作由他人界定，执行工作所需要的行为由他人界定，效果与目标由他人界定，目标的重要性也是由他人界定。相反地，内部承诺是完成工作目标所需要的行为都是由自己界定，目标的重要性也是由个人界定，

成效则是由相关者共同界定。因此在工业化时代，没有人力资源管理部门，只有劳资关系部门或人事部门，他们的责任是把雇主与雇员间的关系权利义务典章化（通过团体协约、劳工法令或员工手册），然后双方遵守这些外部的承诺，非标准化管理被视为是没有规章、没有制度，是不良的管理。

表1-1 外部承诺与内部承诺

|           | 外在承诺 | 内在承诺               |
|-----------|------|--------------------|
| 工作界定      | 他人界定 | 个人界定               |
| 执行工作所需的行为 | 他人界定 | 个人界定               |
| 绩效的目标     | 主管界定 | 对个人有挑战性，由主管与个人共同拟定 |
| 目标的重要性    | 主管界定 | 由个人界定              |

## □二、21世纪服务业时代与知识经济时代人力资源管理的特性→→→

到了服务业乃至高科技产业与知识经济的时代，企业环境的改变，彻底地改变了企业人力资源管理的方法。因为在ICT的影响下，工业化国家的制造业走上服务化，再加上高科技产业与知识经济的发展，企业更重视顾客的需求，顾客的偏好。业主所强调的是产品的特殊化、顾客化，生产程序的个别化、弹性化，员工作息的弹性化及薪资的弹性化。

知识经济时代不但知识的使用愈来愈重要，知识使用的方式也发生了变化。

□ 1. 从重复地使用到一次使用。在农业时代，五谷的种植、施



肥、灌溉都需要一些知识，但是这些知识是世代相传的。每年种植时，农夫都是使用同样的知识，千年不变。在工业经济时代，员工从工作手册、操作规范、经验的累积取得生产时所需要的知识，这些知识也是在生产时重复地被使用，很少变革。但是在知识经济时代，知识工作者所使用的知识是具原创性与创新性，是一次使用而非重复地使用。

**2. 从间接使用到直接使用。**工业时代，员工所使用的工作手册、操作规范等是工程师或企业聘请专人所撰写的，员工只是依规则操作机器，间接地使用他人的知识。在知识经济时代，知识工作者对知识的使用是直接、最主要的生产要素。

**3. 从被动地使用到主动地使用。**在农业与工业时代，员工在正常状况下是不会主动地去使用知识。相反地，主管会要求员工依规则行事，不要自作主张，员工只有在遭遇到困难或意外时，才会主动地思考，使用知识来解决他们所面临的问题。但是在知识经济时代，企业起用大批的知识工作者，使用他们无形的知识来改造生产程序、组织结构、创新产品、创造财富（详见李诚，2001）。

换言之，在21世纪产业环境的改变影响到就业市场结构的改变，在21世纪就业市场中渐渐转变成两种员工，一种是知识工作者，一种是个服务工作者。雇主所面临的人力资源管理问题完全改变，因为知识工作者与个人服务业工作者对企业的贡献都是在他们本身的人力资本与内部承诺的发挥。没有一个主管可以强迫一个员工将其脑袋中的知识贡献出来，为企业改造生产程序、

创造新产品，或以新的服务来满足顾客的需求。员工的创新与内部承诺的发挥是必须以激励的方法来达成，它必须要使员工运用其拥有的知识，自动自发地订立目标，设立行为，并发挥其内部承诺，以完成创新的效果。又因为创新需要新的知识，员工需要不断地增加自己的新知识、新技术提升自己的人力资本。简言之，在新的产业环境下，雇主必须将其原有被动的，强调外部承诺的雇用关系改变，将被动的员工转变成主动的、积极的人力资本投资者，雇主本身的功能也从被动的人事管理的角色，改变为积极的人力资本有利投资环境的营造者。什么是人力资本？什么是人力资本投资者？企业主如何营造有利人力资本投资的环境？以下是我们的说明。

## 什么是人力资本？如何提升员工的人力资本？□

什么是人力资本 (human capital) ?什么是人力资本投资者 (human capital investor) ?1961年，芝加哥大学经济学家舒尔茨 (Theodore W.Schultz) 把人力资本与教育水准相联系，他认为教育可以提升员工的生产力，因而教育程度越高的员工，人力资本越高，薪资也越高 (Schultz, 1961)。但是后来的经济学家发现，在职训练、个人天赋、仪表、语言能力等均能影响一个员工人力资本的多寡 (Backer,1993)。因此，我们可以将这些变数用方程式①来表示：

$$HC = [ ( K, S, Ta+B ) ] \times E \times T \text{-----①}$$

方程式①中

HC是人力资本的总量；

K是员工的知识；

S是员工的技术；

Ta是员工从事某项工作的天赋才能；

B是员工从事某项工作的程度；

E是员工从事某项工作的努力；

T是员工投入某项工作的时间。

由方程式中我们可以得知，一个员工人力资本的多寡，是受其本身拥有相关知识的多寡与新旧，技术程度的高低与新旧，个人从事某项工作天赋才能的有无而决定。一个员工人力资本的多寡，也受其行为的影响。不同的职业需要具备不同的行为，比如中小学教员必须衣冠整齐，口齿清晰，行为端庄；医生必须穿着白大褂，身挂听诊器，言语谨慎，绝不戏言。相反地，夜总会的演唱者则必须衣着花俏，花招百出，唱歌时戴墨镜，全身摇摆，全场来回奔驰，但歌剧院的演唱者又绝不允许有此种行为。

方程式①也告诉我们，努力是人力资本一项决定性的因素，因为一个员工即使具有最新的知识、最高的技术、最适当的行为、最具该职务的天赋才能，但是如果他没有努力去使用这些知识、技术与才能，他与没有这些知识、技术与才能的员工没有差别，不具人力资本。同理，一个员工即使具有所有上列的知识、技术与才能，但是在上班时只是看报、闲聊、打瞌睡，而不愿意投入时间，则他也与不具知识、技术与才能的人没有分别，不具人力资本，无法为企业与社会创造财富。

例如：林某是国际知名的小提琴家，毕业于美国茱莉亚音乐学院，拜师于××大师，是一流小提琴家，××大师非常欣赏林

某的才能，假如我们将1~10来衡量林某的知识、技术与才能（1是最低，10为最高）分别为8、9与9。他被邀请到总统府去演奏，贵宾中除总统以外，尚有台湾各音乐学院的大师，因此他非常认真地，在行为上他有9分，在努力上他全神贯注，占100%，音乐会的时间有3小时。林某的人力资本为：

$$HC = [ (8\text{技术}+9\text{知识}+9\text{才能}) + (9\text{行为}) ] \times (100\% \text{努力}) \times 3\text{小时} ] = 105$$

现在他被邀请到南部某地为某政治人物的竞选举办筹款音乐会，他的技术、知识与才能都没有变，但是他演奏的歌曲被要求是南部民谣，以讨好选民，但他对这些音乐很不熟悉，于是他的行为指数下降至5，他对这场筹款音乐会也很不重视，投入的热情只有50%，音乐会也是3小时，此时林某的人力资本是：

$$HC = [ (8\text{技术}+9\text{知识}+9\text{才能}) + (5\text{行为}) ] \times (50\% \text{努力}) \times 3\text{小时} ] = 46.5$$

与原来的人力资本相比，大大地减低。又假如在总统府的音乐会中，一位大师对林某的技术略作指导，使他的技术上升到9，则他的人力资本可以提升到108。

由此例我们可以得知，一个人的人力资本可以随时因其投入程度的改变或能力、知识、技术的改变而改变。

但是人力资本如何衡量？当然，人力资本量化是一项极复杂的工作，人力资源专家在人力资本会计，人力指标等方面都做了很大的努力，但目前尚未完全成功，这并不表示我们不应继续努力尝试衡量人力资本。英国物理学家凯文（Lord Kelvin）在19世纪时，曾试图引用热量理论来估计地球的年代，他估计地球的历