


# 人力资源管理

## 通用工具

孟庆伟  著

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT  
COMMON TOOL**

人力资源管理是指企业运用现代管理方法，对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动，最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。



清华大学出版社

# 人力资源管理通用工具

孟庆伟 著



清华大学出版社

北京

## 内 容 简 介

本书收集、整理、编辑了与人力资源管理有内在联系的 99 个管理工具,并对这些管理工具进行了较为通俗的诠释。全书内容全面,结构新颖,书中所列的管理工具都是编者精挑细选的实践价值较高的人力资源管理工具。所有工具贯穿于人力资源管理整个过程,包括人力资源管理理念、规划分析、招募甄选、培训、绩效和薪酬管理等。每一项管理工具从“发明创造”、“功能描述”、“使用说明”、“应用实例”以及“点评”等五个方向作了全方位的介绍,不仅向读者展现了各项管理工具的产生背景、概念、原理和功能,更重要的是从多个方向力求指导使用者如何利用管理工具开展实际工作。

本书适合政府机关工作人员、企事业单位管理人员、人力资源工作者及研究人员阅读使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理通用工具/孟庆伟著. —北京:清华大学出版社,2007.4

ISBN 978-7-302-14739-8

I. 人… II. 孟… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 023819 号

责任编辑:徐学军

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

[c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

社 总 机:010-62770175 邮购热线:010-62786544

投稿咨询:010-62772015 客户服务:010-62776969

印 刷 者:北京市世界知识印刷厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:160×240 印 张:24 字 数:379 千字

版 次:2007 年 4 月第 1 版 印 次:2007 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00 元

---

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:024731-01



# 前言

## 感悟人力资源的管与理

人力资源是所有资源中最具开发潜力和时效性的资源。在社会进步和经济发展中,人力资源一直起着持续推动的原动力作用,无论是行政管理还是企业管理,人们越来越清醒地认识到做好人力资源的工作就等于抓住了事物发展的纲,牵动了牛鼻子。因此,人力资源的研究和管理就成了各类组织不断探索实践的永恒主题。在长期的实践中,人们感到大部分人力资源的理论和技术在实际应用中并不像想象的那样管用。现实工作和生活中的一系列人力资源管理问题成了众多政府官员、企业家、学者找不到标准答案的悬念。

本书收集、整理、编辑了与人力资源管理有内在联系的99个管理工具,并对这些管理工具进行了较为通俗的诠释,以达到读者在消遣中学习、在休闲中感悟的效果。

孟子曰:“工欲善其事,必先利其器。”美国前总统林肯也讲:“如果让我用六个小时砍一棵树,我会用四个小时将斧头磨利。”工具是人们进行生产劳动时所使用的器具。管理工具是人们在生产经营社会实践中为提高效率、降低成本、实现可持续发展的经典模版,通常表现为管理思想、做事方法和创新思维等。学会用管理工具辅助工作可以使人们的思维更缜密、有序,可以增长人们有价值的灵感和创新力,可以帮助管理者提高管理质量和效率、提升决策能力水平。管理工具的使用与劳动工具的使用有着原理和运用上的异曲同工之妙。一把锯和一个尺在不同技巧的人手中做出来的产品有着很大的差异,有工具使用技能和没有工具使用技能的人使用劳动工具创造出来的产品价值有着天壤之别。管理工具也具有普通劳动工具的属性,不是所有的人学会了管理工具的用途和使用方法都会创造出价值很高的管理成果。基于此,管理工具的使用者应在以下七个方面加以修炼和提升,才能在使用中领会原创工具的真正价值。

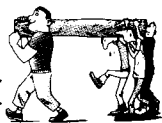
一是要了解是什么、为什么、怎么用。所有的管理工具都是人们在管理实践中总结出的典型模版、公式、模型或理念、办法。人们在实践中总结这些管理规律时,环境、人员构成、文化以及发展历史都是千差万别的,使用管



理工具的人对工具的理解也会仁者见仁，智者见智，不可能出现使用者与发明者完全一致的感受。因此，管理工具在使用时要因人、因地、因时、因事而定，不能生搬硬套，更不能照葫芦画瓢，管理工具的使用是感知和应用间的一种创造，要靠使用工具者的管理直觉来支配，用智慧来统率，才能达到事半功倍的管理效果。

二是深刻理解管理工具的属性 and 内涵有助于人们对管理工具精髓的把握。管理大师德鲁克讲：“管理是一种器官，是赋予机构的生命、能动、动态的器官，”“管理是一种实践，不在于知，而在于行，其验证不在于逻辑，而在于成果，唯一权威就是成就。”纵观管理工具的原创者都会有一个共同点，那就是他们都是在生产、经营过程中善于发现细节和带有规律性的东西并加以不断思考和总结提炼出的大量的真知灼见。在使用管理工具时，我们要高度自觉地意识到：我们是在管理群体的人，是把个人的目标引向组织的发展目标，让每个人都在管理中自觉、自愿、自发地为完成组织目标而工作。在这样一个过程中，我们就应该注重把管与理分开理解，从感知和认知上深度了解管与理的内涵与外延，把握管什么、怎么管、用什么管；理什么、怎么理、用什么理。人力资源管理的核心理念是“以人为本”，以人为本要注重三个方面的科学内涵，以人为本要注重群体性，不能以个体为主，要以群体为受众群，要注重“本”的群体性、广泛性，不能是特殊性、个别性，不然“本”就会失去代表性和群众性，就会有“本”无根；以人为本要注重持续性，要把可持续放在衡量是否科学的标准上，人与社会在发展中是有阶段性和发展性的，确立本的思路不能只顾眼前，不能只管本届，应放在长远的发展，几代人的发展，“本”才能枝繁叶茂，根才能越扎越深；以人为本要注重多元化的需求，市场经济的人是以需求为导向的，以人的多元化需求为本就是要研究人在需求上的多元性，考虑到多层面、多元的需求，“本”才能立得住、扎得深。以人为本所建立的制度、规章、手段、方法都要以人的需求、需要为出发点和落脚点。因此，应把管的范畴和理的内容有区别地整合，有目的地统一，才能使管事与理人达到艺术的境界，才能使管理者和被管理者通过工具的媒介实现自然、自生、自觉地融合，工具才能达到超值的使用。

三是要把握使用管理工具的灵活度、适应度和效度。管理工具的使用，在一定程度上是技术、技能、感觉等多因素的相容体。产业、行业、企业、专业、职业的千差产生了使用者的万别。不同社会层级、不同受教育程度、不同区域的人群使用同一种管理工具，创造的效果也不一样。以人力资源甄选工具为例，《公文框测验》一般在选拔高层管理者时运用较多，效果较好，而对中层和基层管理则基本不涉及。因此，我们在使用管理工具时“层级”的把握就成了关键，怎么用、给谁用、用到什么程度，是技术也是艺术，在管理过程和使用工具过程中才能体会出工具的内在价值和真正的作用。紧密



结合实际灵活运用工具才会产生活而有序、活而有法、活而不乱的效果，而僵硬照搬“工具”则会出现缺少内在驱动功效的结果。在使用中我们还应树立“适合的就是最好的”的理念，要使被管理者与管理工具的运用相适应，就要把握“工具”的适与应的关系，力求在适合上多思考，在接受上下工夫。只有灵活、适应才能有效果。管理的实践性特征决定了效果是检验管理工具的最主要标准。检验管理工具的使用效果主要在于把握使用前和使用后在工作运行效率、成本控制、员工内驱力产生、组织的可持续发展、组织目标的实现等重要指标方面的变化，在指标变化中感受工具的真正价值。

四是创新、创意、创建是使用工具的灵魂。管理工具的使用离不开创新，要实现工具和使用者的完美结合，要有一大段人与工具的“磨合期”，屠夫用的刀在不同人手中效果是不同的，“庖丁解牛”手之所触，肩之所倚，足之所履，膝之所踣，砉然响然，奏刀騞然，莫不中音”，形成了“辨证察脉，造神入妙”之功效，最关键的是屠夫用刀（工具）出神入妙。使用工具不仅要用力，更要用脑、用心，在把握工具基本原理的基础上，结合自身实际创造性的设计指标、权重等，创建适合自己的管理工具。以绩效管理工具中的平衡计分卡为例，在应用实例中，南方糖业公司在设计平衡计分卡的四项指标时，考虑到从顾客的角度对南方糖业的发展意义不大，于是放弃了顾客指标，改为“原料供应”指标，这是在理解平衡计分卡的深刻内涵、尊重平衡计分卡的基本框架原理下，对平衡计分卡实际运用的一种创建。因此，我们在使用工具时要学会在看懂说明书掌握工具基本原理的前提下创造性地理解、创意性地运用，在变化中产生效果。

五是感觉、感受、感悟是了解管理工具、使用管理工具的前提条件和内在因素。艺术产品的产生往往源于创造者的艺术直觉和艺术天赋，艺术大师通常从小就有一种对艺术十分敏感的良好基因，再加上后天环境的熏陶和有意识的培养，艺术家就会脱颖而出。管理大师也有一种内在的骨子里先天就有的东西——管理直觉，或者叫管理灵感。同样一件事，灵感和直觉好的人感觉、感悟就不一样，习惯从几个层面和多个维度发现问题，看到实质，一针见血地导出问题所在和带有规律性的总结。因此，我们要想更好地把握和使用管理工具，要在平常的管理工作中，注重培养自己的管理直觉和管理灵感，让过目、过脑、过手的事都能沉淀一定的感悟，把这样的事坚持下去，就成了职业习惯，习惯于从管理中找感觉，体会感受，能在这种境界中使用大师创造出来的管理工具，才能体会到管理中的真谛和快感，才能把工具使用到极限。管理工具从一定意义上讲是无形与有形的结合，感知与认知的融汇，带着灵感使用就会产生艺术效应。因此，从思想深处把握了解工具的创新理念和概念、原理及用途，从感于源、从受于用，在使用过程中体验知觉、感觉，再上升到理性加以认识，才能有“独上高楼，望尽天涯路”的感受，

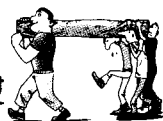


这就是使用管理工具的最高境界。

六是成本、成事、成果是检验管理工具好坏的标准。管理是一种实践,任何一种管理都需要付出一定的人力、物力、财力,这些付出就是成本,成本还分为显成本和潜成本,能用量化得出的结果都属于显成本,还有一些难于量化的因素如情感因素、情绪因素等属于潜成本。检验工具是否管用,使用者往往从情感上认知是否有效解决了困扰发展的问题,摆平了日常复杂的矛盾,处理了棘手的人际关系,实现了组织的持续快速发展,让员工把个人目标汇集到了组织目标等,这些都需要认真研究怎么做、让谁做、用什么做、用多少成本的投入才能换取目标效果。由此带来的就是管理工具使用过程中的成本因素、成效因素、成果因素,要把相同、类似、同类的工具加以比较分析,从成本投入、效度比较进行思考和研究,选取最适合组织的工具。

七是把变化、转化、深化融到使用中才能让管理工具还原成效度最高的工具。德鲁克认为:“组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。”管理的工具是让使用工具的普通人运用管理工具做出不普通的业绩。借助管理工具管理在一定意义上就要让管理过程效率更高、质量更好、成本更低,这是管理的永恒目标。如何能让管理工具用得更好呢?我们就必须研究在使用时的变化、转化和深化的问题。管理工具的创新都始于实践的总结,我们事隔时间和空间来使用就应充分注意到用的变化。例如,理念篇中的“扁平化组织”和“鲶鱼效应”都存在着用的变化,在实际操作中,使用“鲶鱼效应”工具投入“鲶鱼”的数量多和少对实际工作产生的效果都有不同;使用“扁平化组织”工具具体在一个组织中设置几个层级才是科学合理的扁平化组织,也往往是变中试行……所有这些工具离开了贴近使用组织的变化就不可能产生有价值的效果。转化是要工具的附加值增大。例如,人力资源甄选篇中“人格测试”“结构化面试”“无领导小组讨论”都需要在使用时转化,要把使用者的感受和体验与工具的原理融通后进行再创造,管理工具的价值才能得到充分的转化,同时,在实践中也会遇到一些新情况、新问题,一定要加以总结和提炼,形成新的认识。这是管理工具在实践运用中深化认识的过程,坚持研究,或许会成为一种创见。

本书对每一项管理工具从“发明创造”“功能描述”“使用说明”“应用实例”以及“点评”五个方向作了全方位的介绍,不仅向读者展现了各项管理工具的产生背景、概念、原理和功能,更重要的是从多个方向力求指导使用者如何利用管理工具开展实际工作。书中所列每一项管理工具都是作者精挑细选的实践价值较高的人力资源管理工具,工具价值很高,若无法“随心所欲”运用于实践也是枉然。把一个管理工具用好、掌握熟,是一个过程。相信本书能对读者在使用工具过程中有一定的启发,我衷心希望每位读者都能在使用管理工具的过程中成为组织发展的卓越人力资源管理专家。



在编写本书的过程中,沈阳理工大学经济管理学院硕士研究生帮助我做了大量的收集、整理、核对各种管理工具的工作,其中韩君主要负责理念篇,周冲主要负责规划篇、培训篇,张春野主要负责分析篇和甄选篇,张伟国主要负责绩效篇,夏中平主要负责薪酬篇,张洽主要负责发展篇。张伟国负责前期统稿,张春野负责后期的文字校对工作。

在编写过程中,国家人事部副部长何宪同志、国家人事部人才流动开发司副司长余兴安同志给予了很大帮助,国内很多人事、人才领域的领导和同行们也给予很多帮助和指教,沈阳市人事局的领导和同志也给予了很大的支持,中国沈阳人才市场的同事提出了很多建议和编写方案,同时,也得到了新华信正略钧策管理咨询有限公司、诺亚舟咨询和广州艾力彼管理顾问有限公司等机构及网站的支持和帮助,在此一并表示感谢。

本书纰漏难免,欢迎有识之士批评指正!

孟庆伟

2006年6月于沈阳长青万科七槐居





# 目 录

## 一、理念篇

1. 危机管理 3
2. 简单管理 10
3. 木桶定律 16
4. 扁平化组织 19
5. 二八法则 22
6. 六顶思考帽 26
7. 走动管理 31
8. 韦尔奇式管理 34
9. 鲶鱼效应 36
10. PDCA 循环 39
11. 零和游戏 42
12. 马太效应 45
13. 华盛顿合作规律 48
14. 刺猬理论 50
15. 知识管理 53
16. 时间管理 56
17. 酒与污水定律 59
18. 彼得原理 62

## 二、规划篇

1. 人力资源规划 67
2. 组织设计 72
3. SWOT 分析法 75
4. 波士顿矩阵法 80
5. 人力资源需求预测 84
6. 鱼刺图 86
7. 业务流程重组 93
8. 组织文化 96

9. PEST 分析	100
10. 价值链分析法	102
11. 人力资源外包	104
12. 头脑风暴法	108
13. 德尔菲法	112

### 三、分析篇

1. 胜任特征模型	117
2. 行为事件访谈技术	121
3. 工作要素法	124
4. 职能工作分析法	126
5. 职务分析问卷	128
6. 关键事件法	133
7. 任务清单分析系统	137
8. 临界特质分析系统	139
9. 工作日志法	142
10. 海氏工作评价系统	144
11. 教学计划开发职业分析	149

### 四、甄选篇

1. 心理测验	155
2. 智力测验	159
3. 人格测验	164
4. 成就测验	167
5. 职业测验	170
6. 评价中心技术	172
7. 结构化面试	177
8. 无领导小组讨论	181
9. 公文筐测验	185
10. 情境评价	189
11. 人才模型	191

### 五、培训篇

1. 学习型组织	197
2. 标杆管理	201

3. 精英培训计划	206
4. 继任计划	210
5. 敏感性训练法	213
6. 角色扮演法	216
7. 工作轮换法	221
8. 案例研究法	223
9. 培训效果评估	226
10. 拓展训练法	232
11. 员工能力模型	235

## 六、绩效篇

1. 目标管理	241
2. 平衡计分卡	245
3. 关键绩效指标	252
4. 360°反馈评价	255
5. 行为锚定等级评定法	258
6. 图尺度评价法	261
7. 532 绩效考核模型	264
8. 活力曲线	266
9. 排序考评法	269
10. 强制正态分布法	271
11. 参与管理	275

## 七、薪酬篇

1. 全面薪酬战略	281
2. 绩效薪酬	285
3. 年薪制	289
4. 宽带薪酬	294
5. 员工持股计划	299
6. 自助式薪酬	304
7. 福利管理	308
8. 薪酬调查	311
9. 团队薪酬设计	314
10. 401K 计划	317
11. EVA 激励计划	320



## 八、发展篇

1. 员工帮助计划	327
2. 员工满意度调查	330
3. 冲突管理	334
4. 工作扩大化	337
5. 工作丰富化	339
6. 企业教练	342
7. 企业接班人计划	346
8. LIFO 系统	350
9. 职业锚	353
10. 库克创造力曲线	358
11. 组织性职业生涯设计	360
12. 名义群体法	364
13. 组织成才阶段模型	367
参考文献	370

# 一、理念篇

思路决定出路,理念是核心价值观。



1. 危机管理
2. 简单管理
3. 木桶定律
4. 扁平化组织
5. 二八法则
6. 六顶思考帽
7. 走动管理
8. 韦尔奇式管理
9. 鲶鱼效应
10. PDCA 循环
11. 零和游戏
12. 马太效应
13. 华盛顿合作规律
14. 刺猬理论
15. 知识管理
16. 时间管理
17. 酒与污水定律
18. 彼得原理







# 1. 危机管理

## 一、发明创造

对于危机管理的来源,人们的意见有很大差别,我们唯一可以确定的是,“危机”这个词来源于希腊词语“krinein”。美国著名咨询顾问史蒂文·芬克(Steven Fink)说企业主管都应当像认识到死亡和纳税难以避免一样,为危机做好计划,知道自己准备好之后的力量,才能与命运周旋。

企业危机管理,是以企业所面临的危机为对象进行管理的一种管理理论。它以市场竞争中企业危机的出现为研究起点,分析企业危机产生的原因和过程,探求企业预防危机的手段和对策。其主要目的就是试图识别、预测潜在危机,预先准备各种应急计划,尽可能地阻止危机的发生和发展,并尽量将损失最小化。

## 二、功能描述

对于现代企业来说,危机管理迫在眉睫,它不再仅仅局限于处理突发性事件,而注重挖掘企业管理的深层次原因日渐成为企业危机管理必不可少的组成部分。任何危机的发展过程均包括突发期、扩散期、爆发期、衰退期四个时期。如果在危机开始的突发期和扩散期有所动作,扼制危机,往往成本较低,效果也较理想。一旦到了爆发期,情形就很难收拾了。因此,危机管理的作用就是控制危机,尽可能将其消灭在萌芽状态。战略思维很重要的体现在于面对突发多变的内外因素变化,如何进行决策,这也就是危机管理的功效。

危机管理主要包括:





① 危机监测,即对可能引起危机的各种因素和危机的表象进行严密的监测,搜集有关企业危机发生的信息,及时掌握企业危机变化的第一手材料;

② 危机预测和预报,即对监测得到的信息进行鉴别、分类和分析,对未来可能发生的危机类型及其危害程度作出估计,并在必要时发出危机警报;

③ 危机预控,即针对引发企业危机的可能性因素,采取应对措施和制定各种危机预案,以有效地避免危机的发生或尽量使损失减少到最小。

### 三、使用说明

危机管理适用于所有企业,但如下类型的企业更应重视危机管理。

- ① 知名企业、有知名企业家的企业、有知名产品的企业;
- ② 广告打得过多的企业;
- ③ 关系到公众身体健康或生命安全的产品的生产及销售企业;
- ④ 规模大的企业;
- ⑤ 上市公司;
- ⑥ 成长迅速的企业;
- ⑦ 凝聚力不强的企业;
- ⑧ 客户过多或过少的企业;
- ⑨ 刚发生危机不久的企业;
- ⑩ 搞资本运作的企业。

危机管理分为四个阶段的工作,即危机前预防、危机前准备阶段、危机爆发期准备和危机结束期恢复。

#### 第一阶段:危机前预防

要预防危机,首先要将所有可能会对商业活动造成麻烦的事件一一列举出来,考虑其可能的后果,并且估计预防所需的花费。

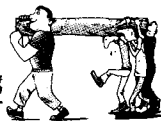
#### (1) 建立危机管理能力

危机管理能力应建立在机制完善、反应快速、对外一致、责任明确的基础上,根本上是管理水平的体现,其贯穿的流程是 PDCA。危机虽然在概念上是一种客观存在、不以人的意志为转移的特别现象,但其管理的实质与科学的管理体系是如出一辙的,都是以预测或计划性的 PDCA 为指导思想,也脱离不开一种循序渐进,以持续改善,杜绝发生或改良发生效果,最大限度降低损失的一种管理流程。

#### (2) 建立危机管理思维

危机管理思维主要建立于对危机事发前的企业危机防范、监测和预控。企业在组织架构设置的同时应该具有战略眼光建立独立的或者矩阵式的危





机管理中心,危机管理中心培训和领导发展层次的危机管理思维,从危机的预防、发生以及危机的分析、评价总结,在最高领导者的参与下,从上到下建立危机管理思维,如图 1-1 所示。

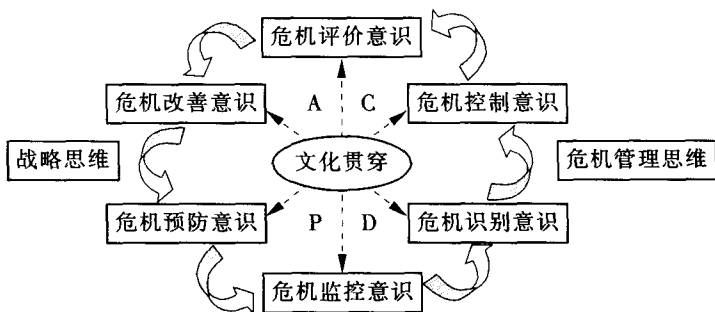


图 1-1 危机管理思维

### 第二阶段:危机管理的准备

危机管理中心主要从服从企业战略出发,识别各个部门内部、外部潜在的危机,捕捉危机前的征兆性信号,将归纳的潜在的导致危机产生的信息归类编号,建立到危机管理信息资源库中,并定期对以往国内外产生危机的企业现象进行多渠道、多方向、多性质的判别诊断,形成系统的危机信息。

#### (1) 调整组织结构,建立矩阵式的危机管理中心

危机管理中心也就是应急中心,是企业为应付或更好地进行危机管理所设置的一种机构,矩阵式的危机管理中心是灵活多变的组织机构,也可以危机管理委员会的形式存在,由最高领导者担当委员会主席,从各个职能部门抽取核心的管理骨干担当委员会的委员,定期召开会议,实施培训,建立规范的制度、程序等。企业战略管理中心的组成,如图 1-2 所示。

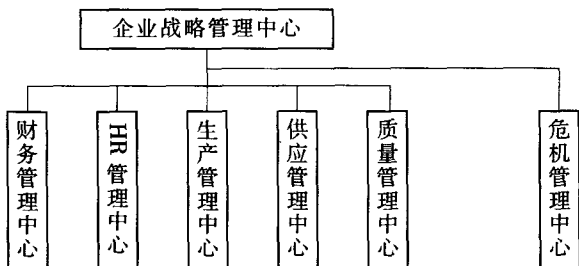


图 1-2 企业战略管理中心组成

#### (2) 建立危机管理信息资源库

拥有危机管理的思维,如果没有细节标准,有再高度的思维也难以执行