

500强国际专业服务丛书

人力资源 新档案

New Human Resource File

主编：万力

民主与建设出版社

500 强国际专业服务丛书

人力资源新档案

——500 强国际人力资源管理

丛书编委会成员

- 宋秩铭 奥美整合传播集团大中华区董事长
郭 昕 盖洛普咨询有限公司执行董事/总经理
周骏健 朗涛国际顾问公司中国首席顾问
吴 琪 罗兰·贝格国际管理咨询(上海)有限公司
总经理

民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源新档案/万力主编. - 北京:民主与建设出版社, 2002.5

(500强国际专业服务丛书)

ISBN 7-80112-235-6

I. 人… II. 万… 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 029374 号

策 划	齐长虹 刘士平 陈黎明
责任编辑	赵振兰
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65523123 65523819
社 址	北京朝阳区朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
开 本	880 × 1230 1/32
印 张	11
字 数	250 千字
版 次	2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月第 1 次印刷
书 号	ISBN7-80112-235-6/F·210
定 价	25.00 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系

致 读 者

人力资源管理是近年来理论界和实业界讨论的较多的一个话题。在这个竞争白热化、国际化的社会,如何保持组织的竞争力,为越来越多的经营者所关注。以往的经验,比如技术竞争,资本竞争,管理模式竞争等,正在成为一种历史的辉煌。信息化的趋势加速了历史经验神话的破灭。

成功、失败、反思、沉淀,反反复复,在经历了无数次风风雨雨之后,人们转向了人力资源。似乎在一夜之间,人们突然发现,原来这个世界上的一切都是人创造出来的。技术资本也好,管理模式也罢,这一重大发现的直接后果是,企业开始关注人力资源管理,并且,越来越多的企业已经不仅仅把人力资源看做是一种生产所必须的要素,它们开始把人力资源的吸引、录用、保持、开发和发展等等活动看做是保障企业核心竞争力的一种战略举动。人力资本理论开始风起云涌,并且风靡世界。

传统的人力资源管理模式分为美国模式和日本模式两大类。

美国模式注重外部市场,人员流动性大,工资刚性;日本模式注重内在修为,比如注重员工教育、培养和参与管理等。在历史上两种模式都曾被证明是有效的,但后来又被证明是有缺陷的。

在中国改革开放逐渐深入的今天,在中国加入世界贸易组织以后,我们在具体的企业经营管理中,需要也应该合理借鉴、吸收其他国家包括资本主义国家的一切优秀文明成果,这其中当然包括人力资源管理方面的理论、经验和观念。

企业的价值观决定人力资源管理的方向。可以说,有什么样的价值取向,就有什么样的人力资源管理。中国的企业家,在借鉴、吸收国外的一些理论和经验的时候,一定要因地制宜,具体问题具体分析。实践证明,生搬照抄是没有出路的。

在价值观方面,中国和美国有明显的区别:中国人强调先有整体才有个体,个体在集体中定位,美国人崇尚能力,提倡先有个体,才有整体;中国人追求安定和稳定,尊重秩序,美国人竞争意识强,讲究效率;中国人强调和谐,注重“人与人之间关系的微妙性”、“和为贵”,美国人则人情关系淡薄,强调“法制”;中国人对待工作的态度是勤奋和业精于勤,但分工不够明确,美国人分工明确,对个人范围内的工作极为认真,富有成就感;中国人强调地位和等级,提倡“舍身取义”,而美国人则以金钱作为一切衡量的标准,同时追求社会地位。

即使是同样深受儒家文化影响的日本,由于地缘文化、人种文化、制度文化、宗教文化的差异,其价值观也表现出不同的特点:中

国人在忠诚方面偏重于“仁”和“孝”，家庭的特点更明显，日本人对于所属的团体，均强调“忠”，并且神圣化，小团体服从大集团；中国人更强调“情”和各种私人关系，日本人更强调“理”，公应大于私；中国人对待失败的态度是“胜者为王，败者为寇”，有点“阿 Q 精神”，日本人则决不容许失败，并集体负责，“不成功便成仁”思想突出；中国人认为“不在其位，不谋其政”，日本人则集体决策，集体行动。

从以上比较可见，中、美、日三国在价值观上有很大不同，有的甚至是截然相反的。这一点，对我们借鉴国外经验时，尤其需要注意。

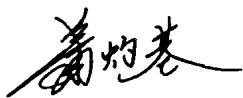
本书专注于“人力资源管理”领域，围绕人力资源管理的具体范畴和内容，并精选了国内外在相关领域的 10 个案例，共分三篇九章。第一篇，导入篇，包括“人力资源管理及其现状”一章节。第二篇，理论篇，包括“工作分析和工作设计”、“人力资源战略和计划”、“员工招聘和录用”、“员工培训和发展”、“工作绩效考核”和“激励和员工薪酬”六章节。第三篇，实战篇，包括“国内人力资源管理案例精选（5 个案例）”、“国外人力资源管理案例精选（5 个案例）”两章节。

本书的一个特点是可读性强。由于本书的目标读者并非人力资源管理领域的理论工作者或者专家，而是文化水平较高的一般大众。所以，在本书的编写中，编者特别注意这一点。理论方面的知识，一般都以通俗化的语言加以表现。对于专业理论的知识，本书一般都只是给予介绍，而不作本书重点；对于比较艰深但又必须了解的知识，本书一方面给出了较为详尽的阐述，另一方面，也提醒

读者参考相关的资料。

紧密联系实际,是本书的另一大特点。本书在编写中,不仅仅是理论上的照本宣科,而是注重联系实际,并且大量引用人力资源方面的管理实践来说明问题。这些管理实践和经验,除了第一、八、九章所配备的较为系统的案例之外,还通过“附”、“表”、“短文小读”等多种形式加以表达。编者希望,读者在学习人力资源管理方面的理论的同时,能够通过这些案例和经验,对所涉及的管理领域、实际操作和有关效果,有一个感性、直观和具体的认识和了解。倘若读者通过本书的阅读,加以自己的思考,能够达到这一目的,则事已成矣,编者可以欣慰矣。

当然,编者学识有限,因而书中难免错漏之处,恳请读者不吝指正。



2002年5月于北京大学

目 录

第一部分 导 入 篇

第一章 新经济、新理念、新人力资源管理

- | | | |
|-----|-----------------|----|
| 1.1 | 新经济中的人力资源管理 | 5 |
| 1.2 | 人性善恶:千百年来的争论 | 11 |
| 1.3 | 路在何方:人力资源管理的新趋势 | 19 |
| 1.4 | 初窥端倪 | 22 |

第二章 从战略高度看人力资源

- | | | |
|-----|---------------|----|
| 2.1 | 凡事预则立,不预则废 | 37 |
| 2.2 | 企业最重要的资产:人力资本 | 45 |
| 2.3 | 战略性和国际化 | 49 |
| 2.4 | 外包、买断、收购合并 | 54 |

第二部分 理论篇

第三章 工作分析：好的开端是成功的一半

- 3.1 一项不可或缺的基础性工程 67
- 3.2 揭开神秘面纱 74
- 3.3 难以决断的尴尬：工作与员工孰重孰轻 81

第四章 员工招聘：开始招兵买马

- 4.1 为企业灌输新的血液 89
- 4.2 网络时代下的招聘渠道 92
- 4.3 剔除冗余，取我所需 102

第五章 员工培训：工欲善其事，必先利其器

- 5.1 打造核心竞争力的源泉 117
- 5.2 员工培训的内容和对象 123
- 5.3 事半功倍的奥秘 129
- 5.4 一个新的课题：知识管理 139

第六章 绩效评估：回过头来看一看

- 6.1 绩效评估：并非无事生非 147
- 6.2 绩效评估的主要方法 156
- 6.3 牛刀小试 165

第七章 激励：永恒的主题

- 7.1 激励的背后：从马斯洛到赫次伯格 175

7.2	新的法宝:股票期权	187
7.3	团队管理的秘密武器	196

第三部分 实战篇

第八章 国内人力资源管理案例精选

8.1	为了走进世界 500 强	205
8.2	促进企业发展的动力	215
8.3	把珍珠串成项链	227
8.4	一流的企业,一流的员工	237
8.5	一个值得全国乡镇企业借鉴的经典	247

第九章 国外人力资源管理案例精选

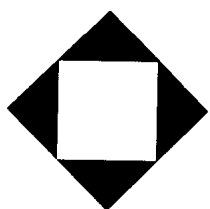
9.1	发现未来的老板	263
9.2	百年大计,培训为本	271
9.3	留住、成长、获得	283
9.4	经营之神如是说道	293
9.5	盖洛普公司的贡献:员工的 12 个需求	306

第一部分

导入篇

作为本书的导入部分,本篇将集中为读者介绍人力资源管理的最新动态:新经济对人力资源管理的冲击、人力资本理论何以热力不断、未来人力资源管理的走向、人力资源管理的战略性和国际化、人力资源部门在收购合并中的角色扮演等等,都是笔者将要探讨的内容。

毛泽东说过,没有调查就没有发言权。同样,在人力资源管理方面,不了解目前的具体形势和状况,也不必在此班门弄斧。



第一章

新经济、新理念
新人力资源管理

新时代的到来,带来了一系列新事物:互联网、高科技、IT技术、电子商务、新经济……层出不穷的新事物在给人们带来种种便利、经济繁荣和社会发展的同时,对人力资源管理领域的冲击也是重大的。因此,在具体介绍人力资源管理方面的理论之前,有必要对人力资源管理的一些基本知识及其最新动态有一个大致的了解。

1.1 新经济中的人力资源管理

1.1.1 人力资源管理和组织

管理,在现代经济生活中无处不在,大到国家宏观经济管理,小到企业微观管理。什么是管理?通俗的讲,管理就是和别人一起,或者通过别人,使任务完成得更好的过程。经典管理学理论认为,管理包括四个基本职能:计划、组织、领导和控制。

在组织的营运管理中,人力资源及其管理是近年来理论界和实业界谈论得比较火热的一个主题,也是企业乃至国家日益关心的一个重大话题,“人力资源是第一资源”,“人力资源是秘方”,“企业竞争是人的竞争”,“人才安全关系国家安全”,等等。总之,理论界和实业界对人力资源的重视怎么强调都不过分。

其实,仔细想想也确实如此。其一,任何工作,从生产到管理到制度设计,归根结底都是由人来完成,因此一个企业竞争力如何,关键看它拥有怎样素质的员工。其二,人力资源管理能够有效提高员

工的工作绩效,进而提高组织的效益。其三,无论是技术竞争还是经营模式竞争、资本竞争,都是容易被竞争者所模仿的,惟独人力资源的竞争很难模仿。人力资源是组织发展并保持竞争力的特殊资源。

那么,人力资源管理究竟有什么职责?在现代企业制度下,任何一个企业的人力资源部门都需要对以下指标负责,但不是全部:
1.员工的缺勤率;2.员工的离职率;3.工作中的事故率;4.训练中的事故率;5.员工抱怨程度;6.组织的人事管理执行有关法规的情况;7.员工的工作满意度水平。

6

1.1.2 新经济的时代

谈起新经济,人们自然就会提起新经济的“代言人”纳斯达克指数。1999年下半年以来,纳指迅速上升,一年间上升了86%,创下了美国历史上的奇迹。那么,新经济到底是什么,其内涵与实质究竟是何物?这是个看似简单实则不然的问题。

最早宣传“新经济”思想的美国《商业周刊》,在界定这个名词时说:“‘新经济’并不意味着通货膨胀已经死亡了,也不意味着我们将不会有另一次衰退,或经济周期业已消灭;更意味着股票市场必将摆脱自我调整而永远上升……自然,它也不意味着亚洲金融风波不会影响美国”,“谈‘新经济’时我们的意思是指这几年已经出现的两种趋势,第一种趋势是经济的全球化,第二种趋势是信息技术革命。”

经济学家一般认为,“新经济”是在经济全球化和信息技术革命的带动下,以生命科学技术、新能源技术、新材料技术、空间技术、海洋技术、环境技术和管理技术等七大高科技产业为龙头的经济。它具有低失业、低通货膨胀、低财政赤字、高增长等特点,其核心是网络经济。“新经济”的“新”字包括概念的创新、运行模式的创新和新技术的创新等,其中人才是保证创新的决定性因素。

正是因为人在新经济中的重要性,有的学者认为,所谓“新经济”,实质上就是知识经济,而知识经济,以高技术产业为支柱,以智力资源为主要依托。

1.1.3 新经济中的人力资源管理

从以上探讨可见,在新经济时代,企业将必然把管理重点和核心放在人力资源方面,而在人力资源管理方面,其职责也发生了一些重要的变化。通过网络来招聘、培训,制定人力资源管理系统当然是这些变化中的部分内容,但它们还不能被称之为重要的变化。

一个重要的变化是企业开始关注企业愿景(vision)文化。惠普、思科、雅虎等国际顶级公司,便是范例。所谓愿景,即企业的终极目标和方向,也就是企业希望在社会中扮演的角色。愿景文化是一股无形的力量,激励着员工同心协力,为共同目标发挥各自的潜能和创意,是企业在日益激烈的竞争中脱颖而出。如果没有愿景,领导者将不知激励员工的方向,从而使员工不知为何而战。

另外一个重要变化是尊重知识、尊重人才、加强知识管理的浪