

The World Trade Organization

甲级培训教程

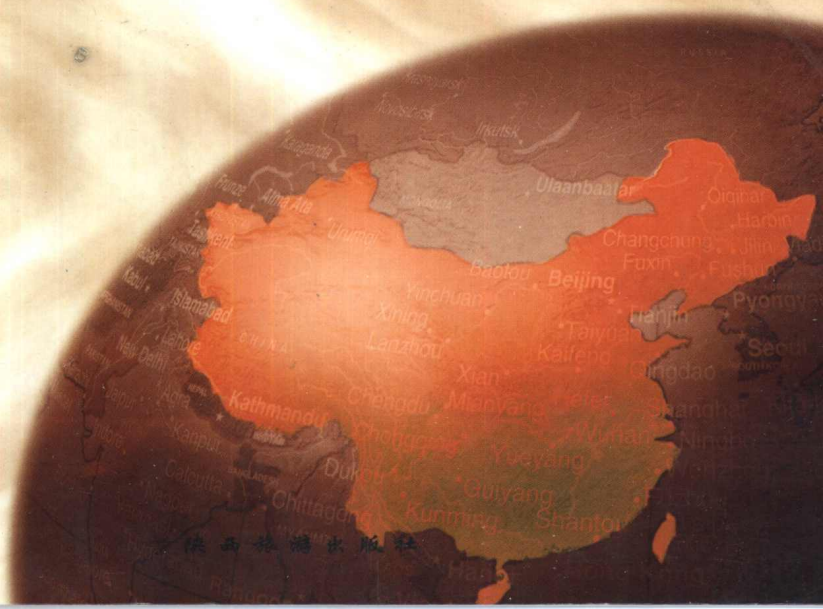
刘德胜·编著



WTO

企业人才全书

教你识人准用人当藏龙腾飞卧虎猛跃





WTO 甲級培訓教程丛书

WTO JIAJIPEIXUNJIAOCHENGCONGSHU

WTO

企业人才全书

刘德胜/编著



陕西旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

WTO 企业人才全书 / 刘德胜主编. —西安: 陕西旅游出版社, 2002

(WTO 甲级培训教程丛书)

ISBN 7-5418-1858-5

I. W... II. 刘... III. 企业管理: 人才管理—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 096792 号

责任编辑: 李 斌

责任监制: 刘青海

责任校对: 谭 青

WTO 甲级培训教程

WTO 企业人才全书

刘德胜 编著

陕西旅游出版社出版发行

(西安市长安北路 32 号 邮政编码: 710061)

新华书店经销 山东电子工业印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 10.5 印张 220 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—10000 册

ISBN 7-5418-1858-5/C·24

(共三册) 定价: 66.00 元

前 言

在 WTO 时代，商战即人战。

入世之后，现代企业对于人才的需求越来越高。经济学家和有识之士指出，现代商战的实质是人才之战。现代商战不仅要靠人来把握驾驭，而且要靠人向前推动，使其发展。人的智力、素质、潜力、创造力是商战胜负之决定因素。生意人和企业家则指出，在商战中，没有一流的人才，没有一流的计划，没有一流的组织和一流的领导，也就没有一流的商战业绩。

入世之后，中国将更加深入、全面地参与国际竞争，国际竞争需要具有国际素质的人才。换言之，需要一大批通晓国际规则、具备跨文化沟通能力和战略思维及世界眼光的人才。

入世之后，人才要具有适应国际竞争的新观念。国家人事部一位官员在谈到这一问题时说：“‘入世’后人才要有全球的视野、开放的观念，要站在全球角度考虑问题，而不能局限于本地区、本部门。”

中国行政管理学会副会长、全国政策科学研究会会长武树帜认为，“入世”后，人才要培育竞争意识，将国际市场公开竞争机制和依据法制办事及其规则引入国内，营造一个公平竞争的环境，以适应和参与国际市场

的激烈竞争；要增强效率观念，适应国际办事效率；要强化质量意识，适应国际质量标准要求；要提高服务思想，适应国际服务水平。

外资的大量进入和人才流动的国际化，将使人才竞争更加激烈，创造型人才、复合型人才、协作型人才、国际通用型人才将大行其道，高级经营管理人才与高科技人才将展翅高飞。

本书的编写，旨在结合 WTO 新规则，从“人本”这个企业的根本问题入手，从大的方面为企业人力资源的建设；人才的结构、特征；人才的选拔、起用；人才的培育、激励和管理诸方面提供了一条新的思路。此书的编写，力求贴近企业，综合新意，富有特色。

编 者



目 录

第一章 WTO 企业人力资源建设

一、WTO 企业人力资源管理的确立	(1)
* WTO 人力资源管理的挑战	(1)
* WTO 人力资源的管理理念	(4)
* WTO 企业团队人力资源管理的变革	(5)
二、WTO 企业人力资源管理的模式	(13)
* WTO 企业人力资源管理的新模式	(13)
* WTO 国内企业人力资源管理模式	(18)
* 以人为本的 WTO 人力资源管理模式	(25)
三、WTO 人力资源管理的措施	(28)
* WTO 企业人力资源的配置	(28)
* WTO 企业人力资源管理的方法	(30)



* WTO 人力资源管理中的风险管理·····	(42)
四、WTO 企业个性化人力资源管理 ·····	(46)
* WTO 企业的领导艺术·····	(46)
* WTO 企业的员工选聘·····	(47)
* WTO 企业雇用合同类别·····	(47)
* WTO 企业的职业发展道路·····	(48)
* WTO 企业的工作职务设计·····	(49)
* WTO 企业兼顾员工的工作和生活·····	(50)

第二章 WTO 企业的人才结构

一、WTO 企业的帅才结构 ·····	(53)
* WTO 企业团队的素质·····	(53)
* 优化合理的 WTO 企业班子 ·····	(56)
* 关系融洽的 WTO 企业班子 ·····	(59)
* 团结奋进的 WTO 企业班子 ·····	(65)
* 不断建设的 WTO 企业班子 ·····	(67)
二、WTO 企业的谋才结构 ·····	(69)
* WTO 企业智囊参谋人才的要求·····	(69)
* WTO 企业智囊参谋人才的应用·····	(71)
* WTO 企业信息人才的要求·····	(74)
* WTO 企业信息人才的选用·····	(75)
三、WTO 企业的将才结构 ·····	(78)



* WTO 企业将才的组成者	(78)
* WTO 企业将才的职能作用	(79)
* WTO 企业将才的选用	(81)
四、WTO 企业的干才结构	(83)
* WTO 企业干才的组成者	(83)
* WTO 企业干才的类型	(84)

第三章 WTO 企业的人才特征

一、WTO 企业人才的普遍特性	(87)
* WTO 企业人才的要求	(87)
* WTO 企业人才的新素质	(87)
* WTO 企业人才的新特征	(89)
* WTO 企业人才的新观念	(92)
二、WTO 企业特殊人才的特征	(97)
* 入世后九种人才将“供不应求”	(97)
* 入世后我国最缺哪类财经人才	(98)
* WTO 最赚钱的职业大揭秘	(100)
三、WTO 企业领导人才的特征	(103)
* 富有人格力量的 WTO 企业领导人才	(103)
* 高瞻远瞩的 WTO 企业领导人才	(104)
* 善于调兵遣将的 WTO 企业领导人才	(105)
* 驾驭企业和市场的 WTO 企业领导人才	(106)



四、WTO 企业管理人才特征 (108)

- * WTO 管理人才的素质特征 (108)
- * WTO 管理人才的能力特征 (109)
- * WTO 企业管理人才的职责特征 (112)
- * WTO 企业管理人才的风格特征 (113)

第四章 WTO 企业的人才选拔

一、WTO 企业选拔人才的途径 (115)

- * WTO 企业笔试考核途径 (115)
- * WTO 企业人才评议途径 (116)
- * WTO 企业人才荐举途径 (116)
- * WTO 企业人才试用途径 (117)
- * WTO 企业人才的心理测评技术 (118)

二、WTO 企业的人才招聘 (124)

- * WTO 企业人才招聘的观念 (124)
- * WTO 企业人才招聘的有效性 (127)
- * WTO 企业 IT 人才招聘的策略 (128)

三、WTO 企业吸纳人才的方式 (138)

- * WTO 中小企业求才妙招 (138)
- * WTO 企业强力招聘人才的方式 (142)

四、WTO 企业识别人才的方法 (147)

- * WTO 企业面谈识别人才法 (147)



- * WTO 企业人才素质测评方式 (148)
- * WTO 企业考察和识别人才的原则 (152)

第五章 WTO 企业的人才起用

一、WTO 企业人才起用的要领 (155)

- * WTO 企业用人要适应市场经济的需求 (155)
- * WTO 企业用人要选用谋大事的人才 (157)
- * WTO 企业用人要注意年龄的较量 (161)
- * WTO 企业用人要选用能开创新局面的人才
..... (165)
- * WTO 企业用人要在市场营销领域选拔人才
..... (168)
- * WTO 中小企业的用人之道 (170)

二、WTO 企业人才起用的原则 (174)

- * WTO 企业知人善任原则 (174)
- * WTO 企业适才适用原则 (179)
- * WTO 企业释能型用人原则 (182)
- * WTO 企业人才起用的考核原则 (188)

三、WTO 企业人才起用的观念障碍 (189)

- * WTO 企业用人要破除求全责备的观念 (190)
- * WTO 企业用人要破除论资排辈的观念 (191)
- * WTO 企业用人要破除经验不足的观念 (193)



- * WTO 企业用人要破除惟学历论的观念 (194)
- * WTO 企业用人要破除任人惟亲的观念 (196)
- 四、WTO 企业人才起用的误区 (197)**
 - * WTO 人才起用感觉评判的误区 (197)
 - * WTO 人才起用照顾关系的误区 (198)
 - * WTO 人才起用大材小用的误区 (198)
 - * WTO 人才起用用非所长的误区 (199)
 - * WTO 人才起用闲置不用的误区 (200)

第六章 WTO 企业的人才培育

- 一、WTO 企业人才培育的新方位 (201)**
 - * WTO 企业人才培训的机遇 (201)
 - * WTO 企业培训大趋势 (202)
 - * WTO 企业人才培育的工作机制 (207)
- 二、WTO 企业人才培育的思维方式 (209)**
 - * WTO 企业人才思维方式的特征 (209)
 - * WTO 企业人才思维方式的转变 (211)
 - * WTO 企业人才思维方式的建构 (214)
 - * WTO 企业人才的创造性思维 (218)
- 三、WTO 企业人才培育的心理调适 (220)**
 - * WTO 企业人才心理调适的特征 (220)
 - * WTO 企业人才心理调适的作用 (222)



* WTO 企业人才心理调适的内容	(225)
* WTO 企业人才自我心理调适的方法	(230)
四、WTO 企业人才培育的基本内容	(233)
* WTO 企业的人才培训	(233)
* WTO 企业的人才教育	(235)
* WTO 企业领导人才的培养	(236)
* WTO 企业管理人才的培育	(238)

第七章 WTO 企业的人才激励

一、WTO 企业人才激励的要求	(243)
* WTO 企业要求形成企业团体的凝聚力	(243)
* WTO 企业要求满足需要和强化行为	(244)
二、WTO 企业人才激励的原则	(247)
* WTO 企业人才激励的基本原则	(247)
* WTO 企业人才激励的五步法	(248)
* WTO 企业人才激励的三项原则	(249)
* WTO 企业人才激励的薪酬原则	(250)
三、WTO 企业人才激励的方式	(251)
* WTO 企业人才的目标激励	(251)
* WTO 企业人才的奖励激励	(252)
* WTO 企业人才的关怀激励	(255)
* WTO 企业人才的榜样激励	(255)



* WTO 企业人才的自尊激励	(257)
* WTO 企业人才的竞赛与评比激励	(261)
四、WTO 企业的人才留用	(262)
* WTO 企业如何留住人才	(262)
* WTO 企业 IT 人才留用妙招	(267)
* WTO 跨国公司留住人才的对策	(280)
* WTO 企业如何留住中层管理者	(281)

第八章 WTO 企业的人才管理

一、WTO 企业人才管理机制的构成	(287)
* WTO 企业人才管理的调节机制	(288)
* WTO 企业人才管理的激励机制	(291)
* WTO 企业人才管理的约束机制	(294)
二、WTO 企业人才管理的理论基础	(297)
* WTO 企业人才管理的文化特征	(297)
* WTO 企业人才管理的 ES 战略	(300)
* WTO 企业人才管理系统的建设	(302)
三、WTO 企业人才管理的艺术	(306)
* WTO 企业人才的规划艺术	(306)
* WTO 企业人才的驾驭艺术	(309)
* WTO 企业人才的忠诚管理	(314)
* WTO 企业的绩效考评管理	(318)



第一章 WTO 企业人力资源建设

一、WTO 企业人力资源管理的确立

* WTO 人力资源管理的挑战

人才是信息时代企业发展的动力之源,员工重于利润,人力资源将是企业制胜的关键。谁能掌握越多的人才,谁就能脱颖而出,独领风骚。在中国加入 WTO 的 21 世纪,将是人力资源管理再造的世纪。

1. 策略导向型的人力资源规划,成为企业战略规划不可分割的组成部分

越来越多的企业已经认识到,如果一个企业要想获得或保持竞争优势的话,惟有将长期性的人力资源规划与企业战略规划紧密结合。因为人具有人性,也拥有人权,不能像机器设备一样招之即来,挥之即去。

2. 人力资源管理状况将成为识别企业实力和优劣的重要指标

在美国,有些机构对企业做各种各样的排名,如《幸福》杂志每年评选出美国适合人们工作的企业等等。评选这些企业的主要根据往往就是这些企业的人力资源活动,所选参数通常为:工作场所、员工待遇、企业所有权等。



3. 人力资源管理人员将是具备人力资源专业知识和经营管理知识的通才,人力资源经理职位将成为通向 CEO 的重要途径

生产流程的重新设计、组织结构的重新调整、管理与评估系统的重新建立、企业价值观的重新树立等等,企业的这些活动不仅与职能部门管理人员有关,和人力资源管理也息息相关,有的本身就是人力资源管理问题。

因此,人力资源管理人员必须了解企业的财务、经营原理、核心技术等基本知识。正因如此,越来越多的高层人力资源主管将问鼎 CEO 职位。

4. “以人为本”的业绩辅导流程管理方式成为主流

该流程的首要要素是开创一种积极的协调关系,然后它要求人力资源经理人对员工进行培训、职业辅导、直面业绩,并培养员工的自尊,充分释放员工的潜能,最后,该流程建立各种奖励策略,以激励员工增加其责任感并取得成果。

5. 人员甄选方式呈多元化与弹性化

多元化:21 世纪的企业人力资源服务既可以外包,也可以向外提供,而不再局限于企业内部。例如,利用猎头公司协助企业实施招募人力的功能,借助社会上专门的培训机构或管理顾问机构为企业进行培训,并提供更广泛的交流机会。

弹性化:突破传统的工时制度,针对技术研发人员工作的独特性,采取弹性工作时间(flex time)与工作分享(job sharing)等措施,允许他们自行调整工作时间,以此吸引人才和激发工作热情。

6. 人力资源管理新职能——营造企业与员工共同成长的组织氛围,充分发挥团队精神,规划员工实现自我超越的



职业生涯

企业最能吸引员工的措施,除了薪资福利外,就是为员工提供升迁与发展机会。为了避免员工羽翼丰满就跳槽离职现象的发生,企业应当根据自身的实际情况,关注员工生涯管理工作,营造企业与员工共同成长的组织氛围,充分发挥团队精神,规划企业的宏伟前景,让员工对未来充满信心和希望,同企业共同发展,为有远大志向的优秀人才提供其施展才华、实现自我超越的广阔空间。

7. 建立动态目标管理的绩效评估体系,是企业人力资源管理的核心功能

在竞争日益激烈的 21 世纪,绩效评估必须将侧重点由以往对员工的态度与特质评估,转向与动态目标管理相结合的评估体系,以员工的个人目标和企业的经营目标完美地统一起来,从而激发出更大的工作热情。

8. 激励导向式的薪资策略与自助餐式的福利政策相结合

传统上的薪资制度比较重视薪资的保健因素以及职务因素,而这两者只能消除员工的不满意,却不能达到激励员工的目的。因此,要彻底改变传统的薪资设计理念。

首先,薪资要与工作绩效挂钩,激励员工的工作动机,使企业在激烈竞争的环境中得以生存。

其次,薪资也应作为激励员工学习动机的手段,鼓励员工学习更多、更广、更深入的知识和技能,以应付知识经济时代变化无常的挑战。

所谓自助餐式的福利政策,即由公司给予员工一定的福利点数,员工可在点数范围内随意挑选自己喜欢的福利项目,满足员工需求多元化,使福利的效用最大化。企业的



管理者既要做到令股东满意、顾客满意,更要做到令员工满意。

9. 实行开放式管理,企业内部股份的持有者由高层经理扩展到企业中层经理人乃至员工

由员工持有企业内部股份更有利于调动员工工作的积极性,增强员工的归属感,增强企业的凝聚力,吸引人才,降低人员流动性。美国众多的公司,如美孚石油、AT&T等,在 ESOP(雇员持股计划)方面已经走得很远,西欧、澳大利亚、韩国、台湾等国家和地区也紧随其后。

10. 充分开发、利用智力资本,使之成为企业强大的竞争利器是人力资源管理的首要任务

智力资本就是企业组织的集体智慧,可以用来为企业创造财富。智力资本管理的原则不是企业独占其人力和顾客资本,而必须与员工、供应商和顾客共同分享这些资本。

WTO 人力资源管理的首要任务,就是要建立和开发人力资本,为企业树立团队精神、集体运作环境以及其它社会学习形式,积累知识数据并加速企业内部的信息流,使企业所拥有的这些无形资产成为企业强大的竞争利器。

*** WTO 人力资源的管理理念**

无论是在工厂、企业,哪一个单位都离不开“人”,从社会发展来看,朴素的社会学认为人是万物的主宰,管理学应该从“人”入手。

每个企业的工人都是在满足自己生活的基本要求后才会去为单位、企业创造价值,使企业逐渐发展,而作为企业领导人首先就应该满足员工基本生活需求。

马斯洛在 1954 年提出了人类需要层次理论。一个聪