

WHO IS THE MOST SUCCESSFUL PERSON

谁是最成功的人

奉献 坚韧 勤奋 技巧 经验——将打造一个成功者的你

WHO IS THE MOST SUCCESSFUL PERSON

Human Resource Management



人力的资本


—哈佛人力资源管理手册



陕西旅游出版社



WHO IS THE MOST SUCCESSFUL PERSON




*Who is the most
Successful
Person*

谁是最成功的人

WHO IS THE MOST SUCCESSFUL PERSON

人力的资本

— 哈佛人力资源管理手册

 陕西旅游出版社

SUCCESSFUL PERSON

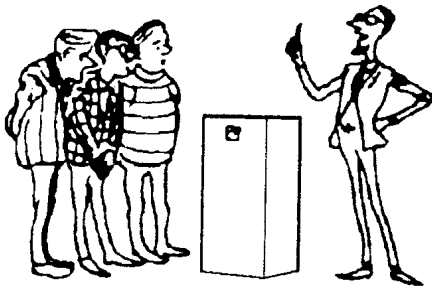
谁是最成功的人

HRM

哈佛人力资源管理

—— 人力的资本

钱卫◇主编



陕西旅游出版社

图书在版编目(CIP)数据

HRM 哈佛人力资源管理手册:人力的资本 / 钱卫主编.
西安:陕西旅游出版社,2002.11
(谁是最成功的人)
ISBN 7-5418-1921-2

I. H... II. 钱... III. 企业管理:人事管理-手册
IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 074772 号

责任编辑:郭联耀

责任监制:刘青海

责任校对:谭青

谁是最成功的人

HRM 哈佛人力资源管理手册——人力的资本

钱卫 主编

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 北京市洛平印刷厂印刷

880 毫米×1230 毫米 32 开本 12 印张 1320 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—10000 套

ISBN 7-5418-1921-2/G·507

总定价:148.80 元(共 6 册)

前 言

中国加入 WTO 之后,与世界经济融合的趋势会加速。中国的企业必将面临更为严峻的生存考验。企业经营者要进一步转变观念,充分认识人力资源的价值,将人力资源管理提升至企业发展战略的高度。目前,我国人力资源突出的缺陷是受教育程度低、文化知识缺乏、劳动技能不高。但我国人力资源也有突出的优势,即人力资源丰富,高素质的人力资源绝对数量不小。在激烈的市场竞争中,企业经营者既要正视我国人力资源的缺陷,采取措施,大力提高其素质;又要充分发挥我国人力资源的现有优势,为中国经济的持续发展提供最为重要的资源保障。

哈佛大学商学院作为世界上著名的工商管理理论的研究中心之一,其在人力资源管理方面的成就也是有目共睹的,并得到了世界上大多数企业的认可和借鉴。基于此,我们搜集了大量哈佛商学院有关 HRM 的资料,去粗存精,去伪存真,精心编纂了此书,希望能够为我国的人力资源管理及人力资源建设贡献一点微薄之力,这也是编辑此书的最根本的原因。

编 者



目 录

第一章 哈佛人力资源管理(HRM)概述

| | |
|------------------------|------|
| 第一节 哈佛 HRM 的基本理论 | (1) |
| HRM 的定义、任务和意义 | (1) |
| HRM 与人事管理的区别 | (10) |
| 人力资源管理概述 | (16) |
| 人力资源管理的九个问题 | (19) |
| 解读人力资源管理 | (27) |
| HR 管理的层次及职能 | (30) |
| HRM 与高标准的道德 | (32) |
| HR 管理的“五心”原则 | (34) |
| 关于 HR 开发的质量管理 | (36) |
| 第二节 经营你的人力资本 | (42) |
| 经营你的人力资本 | (42) |
| HR 重要不主要吗 | (48) |
| 人力资源经理问答 | (50) |
| 人力资源管理的诊断方法 | (56) |
| 第三节 人力资源管理的目标与原则 | (68) |
| 人力资源的指标管理 | (68) |



| | |
|-------------------------------|-------|
| 人力资源管理中的风险管理 | (71) |
| 人力资源何以推进企业战略 | (74) |
| 全面透视 HRM 系统 | (78) |
| 虚拟人力资源及其管理 | (92) |
| 第四节 人力资源管理的发展趋势 | (99) |
| HR 管理的新趋势 | (99) |
| ERP 中的人力资源管理 | (103) |
| 电子化人力资源管理的发展 | (107) |
| 中小企业 HRM 的三维立体模式 | (116) |
| 人力资源管理的发展趋势——柔性管理 | (127) |
| | |
| 第二章 全球人力资源管理(HRM)概况 | |
| 第一节 WTO 带来的人才问题 | (131) |
| 第二节 国内企业的 HRM 挑战 | (133) |
| 第三节 HRM 体系建设的重点 | (143) |
| 第四节 国企人事管理的五大误区 | (147) |
| 第五节 我国 HR 的问题与出路 | (149) |
| 第六节 国外企业人才大战之谋略 | (151) |
| 第七节 国外 HR 管理方法五种 | (155) |
| 第八节 国外知名企业的人本管理 | (158) |
| 第九节 奉行人才第一原则的三星 | (162) |



第十节 丰田 HR 管理与企业文化透析 (164)

第三章 哈佛 HRM 人员的素质

第一节 HR 管理者的能力素质 (169)

HR 管理者的基本素质 (169)

HR 管理者的基本特性 (170)

HR 管理的四个主题 (172)

HR 管理的一个误区 (173)

第二节 HR 管理者的心理素质 (175)

HR 管理者的心理障碍 (175)

HR 管理者的心理矫治 (179)

HR 管理者的健康心理 (181)

第三节 通往高级 HR 经理之路 (184)

新型 HRM 经理的特质 (184)

通往高级 HR 经理之路 (188)

做称职的 HR 管理者 (190)

如何成为战略型 HR 管理者 (193)

第四章 哈佛 HRM 的员工流动管理

如何招聘新员工 (195)

如何选择优秀的人才 (196)

怎样核实应聘者的资料 (197)



| | |
|--------------------|-------|
| 优秀人才为什么离开 | (198) |
| 如何留住知识型人才 | (201) |
| 留人莫用小恩小惠 | (207) |
| 企业留住人才七法 | (209) |
| 职工持股能留住人吗 | (211) |
| 留住人才十六招 | (216) |
| 如何管理新进的大学毕业生 | (228) |
| 解雇员工的五个技巧 | (231) |

第五章 哈佛 HRM 的绩效管理

| | |
|-------------------|-------|
| HR 管理与绩效 | (233) |
| 建立完善的绩效考核制度 | (237) |
| 团队效用评估的程序 | (239) |
| 员工绩效评估考核表 | (241) |
| 绩效工资能否提升绩效 | (242) |
| 如何有效采用绩效工资 | (245) |
| 绩效管理与工资体系 | (247) |
| 怎样正确地奖惩员工 | (249) |
| 员工满意度调查的诀窍 | (253) |
| 员工满意度调查表 | (254) |

第六章 哈佛 HRM 的激励机制

| | |
|--------------------|-------|
| 第一节 有效激励理论 | (257) |
| 激励:提高绩效的有效手段 | (257) |



| | |
|---------------------------|-------|
| 如何建立有效的激励机制 | (261) |
| 哈佛经理人的激励方案 | (264) |
| 第二节 激励的手段和方法 | (269) |
| 中小企业员工的管理与激励 | (269) |
| 激励低薪员工的六法 | (274) |
| 如何激励知识型员工 | (275) |
| 提高激励政策的有效性 | (282) |
| 怎样激发员工创造性 | (284) |
| 激发团队活力的关键 | (290) |
| 激发员工潜力十大法则 | (296) |
| 薪酬体系与薪酬管理 | (299) |
| 激励妙招:福利自助餐 | (301) |
| 第三节 关于股权激励 | (304) |
| 股权激励又出新招 | (304) |
| 十大股权激励法 | (307) |
| 如何把职员变成股东 | (312) |
| 拟定有效的奖励计划 | (315) |
| 第四节 有效激励的案例 | (316) |
| GE 公司的激励机制 | (316) |
| IBM:非同一般的激励 | (323) |
| 摩托罗拉的内部激励 | (324) |

第七章 哈佛 HRM 的培训体系

| | |
|-------------------|-------|
| 面向知识经济的员工培训 | (327) |
|-------------------|-------|



如何选择合适的培训机构 (330)

如何进行有效的培训工作 (331)

培训与经营目标的统一性 (335)

网上培训的六大问题 (340)

企业有效培训的秘诀 (342)

如何巩固培训效果 (344)

企业培训莫入误区 (346)

案例:松下的培训之道 (347)

第八章 哈佛 HRM 的最佳实践

HRM 管理的八个定律 (353)

个性化的 HRM 管理措施 (355)

HRM 管理的 21 个技巧 (361)

针对关键员工的个性化 HRM 方案 (362)

针对高学历员工的 HRM 管理方案 (364)

HRM 管理的八项原则 (365)

有效管理者的 HRM 决策 (371)

HRM 诊断指标分析表 (374)



第一章 哈佛人力资源管理 (HRM) 概述

第一节 哈佛 HRM 的基本理论

HRM 的定义、任务和意义

一、人力资源管理的定义

人力资源管理，就是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

根据定义，可以从两个方面来理解人力资源管理，即：

1. 对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

2. 对人力资源内在要素——质的管理。主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控



制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

二、现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理,深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响。它作为近20年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域,远远超出了传统人事管理的范畴。具体说来,存在以下一些区别:

1. 传统人事管理的特点是以“事”为中心,只见“事”,不见“人”,只见某一方面,而不见人与事的整体、系统性,强调“事”的单一方面的静态的控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”;而现代人力资源管理以“人”为核心,强调一种动态的、心理的、意识的调节和开发,管理的根本出发点是“着眼于人”,其管理归结于人与事的系统优化,致使企业取得最佳的社会和经济效益。

2. 传统人事管理把人设为一种成本,将人当作一种“工具”,注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”,注重产出和开发。是“工具”,你可以随意控制它、使用它,是“资源”,特别是把人作为一种资源,你就得小心保护它、引导它、开发它。难怪有学者提出:重视人的资源性的管理,并且认为21世纪的管理哲学是“只有真正解放了被管理者,才能最终解放管理者自己”。

3. 传统人事管理是某一职能部门单独使用的工具,似乎与其它职能部门的关系不大,但现代人力资源管理却与此截然不同。实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴,从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及到企业的每一个管理者。



现代的管理人员应该明确：他们既是部门的业务经理，也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策，侧重于人的潜能开发和培训，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们对人的管理水平和素质。所以说，企业的每一个管理者，不单完成企业的生产、销售目标，还要培养一支为实现企业组织目标能够打硬仗的员工队伍。

三、人力资源管理的任务

源于传统人事管理，而又超越传统人事管理的现代人力资源管理，主要应包括哪些具体内容和工作任务呢？

人力资源管理关心的是“人的问题”，其核心是认识人性、尊重人性，强调现代人力资源管理“以人为本”。在一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

目前比较公认的观点是：现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说，现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。一般说来，现代人力资源管理主要包括以下几大系统：

1. 人力资源的战略规划、决策系统；
2. 人力资源的成本核算与管理系统；
3. 人力资源的招聘、选拔与录用系统；
4. 人力资源的教育培训系统；
5. 人力资源的工作绩效考评系统；
6. 人力资源的薪酬福利管理与激励系统；



7. 人力资源的保障系统；
8. 人力资源的职业发展设计系统；
9. 人力资源管理的政策、法规系统；
10. 人力资源管理的诊断系统。

为了科学、有效地实施现代人力资源管理各大系统的职能，对于从事人力资源管理工作的人员有必要掌握三方面的知识：

- (1) 关于人的心理、行为及其本性的一些认识；
- (2) 心理、行为测评及其分析技术，即测什么、怎么测、效果如何等；
- (3) 职务分析技术，即了解工作内容、责任者、工作岗位、工作时间、怎么操作、为什么做等方面的技术。这是从事人力资源管理工作的前提和基础。

具体说来，现代人力管理主要包括以下一些具体内容和工作任务：

1. 制订人力资源计划。

根据组织的发展战略和经营计划，评估组织的人力资源现状及发展趋势，收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制订人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

2. 人力资源成本会计工作。

人力资源管理部门应与财务等部门合作，建立人力资源会计体系，开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本



身，而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

3. 岗位分析和工作设计。

对组织中的各个工作和岗位进行分析，确定每一个工作和岗位对员工的具体要求，包括技术及种类、范围和熟悉程度；学习、工作与生活经验；身体健康状况；工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料，这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据，也是对员工的工作表现进行评价的标准，进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

4. 人力资源的招聘与选拔。

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书，利用各种方法和手段，如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员。并且经过资格审查，如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查，从应聘人员中初选出一定数量的候选人，再经过严格的考试，如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选，确定最后录用人选。人力资源的选拔，应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

5. 雇佣管理与劳资关系。

员工一旦被组织聘用，就与组织形成了一种雇佣与被雇佣的、相互依存的劳资关系，为了保护双方的合法权益，有必要就员工的工资、福利、工作条件和环境等事宜达成一定协议，签定劳动合同。

6. 入厂教育、培训和发展。

任何应聘进入一个组织（主要指企业）的新员工，都



必须接受入厂教育，这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。入厂教育的主要内容包括组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。

为了提高广大员工的工作能力和技能，有必要开展有针对性的岗位技能培训。对于管理人员，尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育，目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

7. 工作绩效考核。

工作绩效考核，就是对照工作岗位职责说明书和工作任务，对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价，并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式，也可以是他评式的，或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据，它有利于调动员工的积极性和创造性，检查和改进人力资源管理工作。

8. 帮助员工的职业生涯发展。

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制订个人发展计划，并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展，使员工有归属感，进而激发其工作积极性和创造性，提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制订其个人发展计划时，有必要考虑他与组织发展计划的协调性或一致性。也只有这样，人