

Master

MBA 课程全新读本

of Business

Administration

2003 年度中国企业最佳案例

人力资源

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

■ 本书一个建设性的目的，是想为正在奋斗前行的公司提供更具有推动力的动态方法。

■ 主编/郭克莎 编著/孔杰 王洪伟



商务印书馆

MBA 课程全新读本

2003 年度中国企业最佳案例

人力资源

*HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT*

孔 杰 编著
王洪伟

 商务印书馆

图书在版编目(CIP)数据

人力资源 / 郭克莎主编. - 北京: 商务印书馆, 2003 (MBA
课程全新读本)

ISBN7-100-03687-9

I. 人... II. 郭... III. 劳动力资源 - 资源管理 - 研究生 -
教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 000667 号

MBA 课程全新读本·《人力资源》

主编: 郭克莎 编著: 孔杰 王洪伟

商务印书馆出版

(王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京市小红门印刷厂印刷

ISBN7-100-03687-9/G·509

2003 年 1 月第 1 版 开本 160×240 1/16

2003 年 1 月第 1 次印刷 印张 18

定价: 33.00 元

总 序

刚从苏州的拙政园回到北京的大马路，不免感到一阵强烈的反差：绵绵细雨中的江南园林，转换成交通拥挤中的现代都市。曾几何时，市场经济的大潮，国际竞争的风暴，早已冲击着每一座工厂和商厦，卷走了昔日的安闲和宁静。速变中的经济，转轨中的社会，也许注定要滋生一种普遍的浮躁。电视、广播、报刊和网络的商业节目及广告，用精心制作的图像、声音和文字，频繁地刺激着人们的视觉、听觉和其他感官；各种挑战的威胁，各种机遇的诱惑，导致了到处可见的急功近利的行为。

然而，在一片喧嚣和被污染的环境中，近年来却出现了一块越来越大的净土——上学热和读书热在不断蔓延开来。上各类大学，报考研究生，攻读博士学位，带动了一股求学读书的热潮。在此其中，攻读 MBA 和 EMBA 的需求更是高度扩张，在校生和在职生的数量迅猛增长。很多人放弃了优越的职位，丰厚的薪酬，自费来到高校学习 MBA 课程，追求学识和人格的升华，希望从这里走上专业经理人的坦途，期盼着未来实现成为企业家的梦想。

在西方发达国家，MBA 毕业生已在工商业界热销了数十年。多少当年年轻气盛的著名大学 MBA 的精英，已成为当今世界 500 家大型跨国公司的风云人物。他们在现代企业经营管理中的辉煌业绩和成就，导致了对名牌大学 MBA 学生的需求更加火爆。美国名牌大学的 MBA 招生，要经过相当严格的考试，而且要在学制两年的时间里支付多达 7~8 万美元的学费，基本上没有奖学金，只能申请有关贷款；但 MBA 学生学完两年毕业后，一般立即会被大公司所聘用，年薪高达 8~10 万美元，收入明显高于大多数花了 4~6 年时间完成博士学位的毕业生，因此工作一年下来几乎就可收回攻读 MBA 期间的全部投资。由于这一点，攻读 MBA 被认为是最好的人力资本投资。

不少人认为，对 MBA 的强烈需求是因为获得 MBA 之后能够获得

优越的工作和薪酬。但是,这难以解释那些放弃数十万美元乃至百万美元年薪的大公司职位,停止工作去攻读 MBA 或 EMBA 的经理人员的行为。后者主要是为了适应知识不断更新和竞争日益激烈的环境而去学习新的工商管理理论和实践经验。当然,经济学认为人的一切行为都是有经济目的的,具有更高的收入预期肯定也是那些经理人员愿意付出高昂的机会成本(为完成 MBA 学业而放弃的全部收入与学费之和)的原因之一。

中国的 MBA 热正方兴未艾。预计对 MBA 学位及相应学历的强烈需求至少还要持续 20 年,因为我国工商业界及相应部门对 MBA 毕业生的巨大需求至少还要扩张 20 年。在未来的 20 年中,MBA 毕业生将持续性的供不应求。MBA 的获得者将能够得到优越的职位和高薪,他们将成为各大公司不断争夺的重要人才,他们的学历、学识和实践经验将成为他们被优先提拔、以至伺机跳槽和索取高价的雄厚资本。对于拥有中、高层经营管理经验的 EMBA 来说,这些方面的表现会更加突出。

我们编写这套企业案例丛书,正是为了适应国内 MBA 教育迅猛发展的需要。在美国名牌大学的 MBA 课程教学中,典型案例分析是一个被视为将理论与实践结合起来的最具启发性的教学内容。国外的著名企业有很多成功或失败的典型案例,值得有志于从事企业经营的 MBA 学生去吸取经验和教训。而在改革开放中迅速成长起来的国内企业,也有不少具有“中国特色”的典型案例需要我们去深入剖析。正如西医与中医的差别一样,后者的成功经验对于本土企业解决经营管理中的疑难杂症,往往具有独特的启迪性和适用性。

目前国内已出版了很多本土企业经营管理的案例,其中与 MBA 教学联系起来的案例图书也不少;但是,大多数案例图书将编写重点放在国内著名企业的案例上,介绍、评析的多半是一些众所周知的“老”情况和“老”经验。其枯燥和扁平化的倾向,使案例图书似乎越来越缺乏新鲜感、可读性及实用性。

基于上述分析和判断,我们通过认真的市场调研,对丛书的编写做了新的定位:借鉴发达国家 MBA 教学的优点,结合中国 MBA 课程发展的主要脉络,突出案例的务实性和可操作性,在此基础上编写出适应广大 MBA 学生学习需要的企业案例读本。概言之,对“学以致用”的强调和对广大继续学习者的关注,是本丛书区别于其他案例书的显著特征。

这套丛书的具体特点主要是:

- 第一、以年度报告的形式,收集、整理和分析最新的案例;
- 第二、选择最佳或典型的案例,而不是最佳的企业;
- 第三、关注具有本土特色和普适性效果的民营企业案例;
- 第四、将新理论和新知识寓于具体案例的分析评论之中;
- 第五、案例编写形式活泼多样,具有较强的实用性和可操作性;
- 第六、强调“深入浅出”和对读者的人文关怀。

我们准备把这套丛书一年一年地做下去,通过不懈努力争取做出精品,做出品牌,做出信誉,做出效应。

我们希望:

- 这套丛书有助于 MBA 学生和自学者的“快乐读书”;
- 这套丛书有助于促进国内 MBA 教学实践的发展;
- 这套丛书有助于加快国内经营管理人才的成长;
- 这套丛书有助于推动企业经营管理水平的提高。

我们相信,这套丛书能为企业管理者及相关人员排忧解难。只有如此,才能提高国内 MBA 案例图书的品味,创出 MBA 案例图书的品牌,最终得到中国本土企业家和 MBA 学习者们的广泛认同。

郭克莎

2003 年 1 月

北京恒昌花园

编委会名单

(按姓氏笔画为序)

仝允桓 清华大学经济管理学院教授, 博士生导师

张承耀 中国社科院工业经济研究所教授, 博士生导师

郑明身 中国人民大学工商管理学院教授, 博士生导师

荆林波 中国社会科学院, 博士

郭克莎 中国社会科学院研究生院教授, 博士生导师

梁钧平 北京大学光华管理学院教授, 博士生导师

丛书主编: 郭克莎

丛书策划: 闻 钟

前言

人力资源管理是一个古老而又新兴的领域。说其古老,是指作为一项组织或管理人的活动,自从有了人类群体和组织,就有了广义上的人力资源管理。说其新兴,是因为作为一门独立的学科,人力资源管理的出现与兴起只不过是近几十年的事情。即使在西方国家,也是直到 20 世纪早期,人事管理人员才第一次从主管人员手中将雇佣和解雇的权力接收过来,开始组建薪资部门,管理福利计划。

此后,人力资源管理的内容发生了巨大变化。从确保按程序办事,到负责雇员的甄选、培训和晋升,再到保护企业免受用工歧视等不良问题的困扰,目前,人力资源管理已经成为企业发展战略的重要组成部分。正如加里·德斯勒所说,“事实上,客观情况将要求它持续不断地从保护者和甄选者的角色向规划者和变革发起者的角色演变。”而这一变化过程的核心,就是“人”在企业中的“地位”不断上升。可以预见,随着时代的进步,企业管理如何“以人为本”,将是推动人力资源管理学科发展的强大动力。

但是,对于中国企业来说,人力资源管理还是一个崭新的课题。在计划经济体制下的企业里,人事工作就是人力资源管理的全部,个人作为一个大机器中的“螺丝钉”,是不会也不可能受到重视的。到了改革开放以后,由于企业生存环境的变化,“人才”才逐渐被企业所重视。而“人力资源”概念的提出和广泛传播,则仅仅是最近几年的事。所以,对于中国大多数企业来说,如何提升人力资源管理工作水平,通过人力资源的开发增强企业竞争力,是当前面临的重大任务与挑战。

正是基于以上认识,本案例集希望能从以下三个方面的努力,为我国企业人力资源管理工作或对人力资源管理有兴趣的朋友提供一些帮助。

一、理论框架的完整性。本书分为人力资源管理战略、政策与制度,员工招聘与配置,薪酬管理、绩效评价与人员激励,员工培训与开发,劳资关系、雇员保障与工作安全等五个部分,涉及企业人力资源管理战略和业务流程的主要环节。在每一个部分中,都以多种形式(案例内容、附录、小栏目等)涵盖尽量多的知识点。并且,在选择案

例主题时,有意识地选择了一些较为前沿的话题,比如个人职业发展管理、保护员工职业心理健康等,以反映人力资源管理理论的最新发展。

二、案例内容的完整性。本书所集都是在人力资源管理的某个方面具有特色的案例,在内容组织上,以完整的企业操作过程为主线,穿插有关的理论知识。力求每一个案例能相互配合,又独立成章。

三、实用性。在案例的编写过程中,以插图或相关链接的形式,增加了一些颇具操作性的流程范例和表格范例等,希望能对人力资源管理工作者的实务操作有一定的参考价值。

最后,需要说明两点:

1、由于本人学识能力有限,书中不妥之处在所难免,恳请各位读者指正。本人 E-MAIL:kongjcd@sina.com,欢迎各位朋友交流。

2、本人在编写本书的过程中,参阅了大量书籍文献,已在行文和参考文献中列出。如有遗漏,请见谅,在此一并向著作者深表谢忱。

孔 杰
2003 年 1 月
于北京望京

Master

of Business

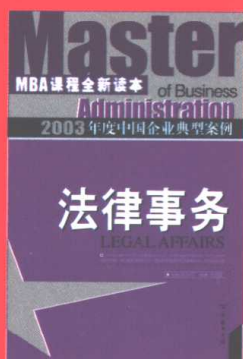
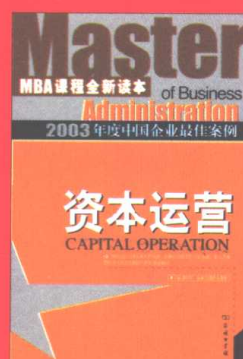
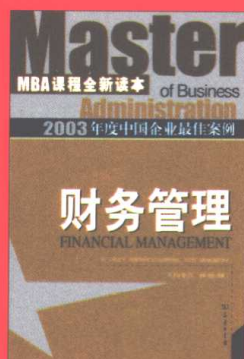
Administration

人力资源

- 随着经济的发展，以人为本的管理，已经成为企业现代化管理的新趋势；成为现代企业求存、求发展的必备武器。
- 在未来，总经理所需要的知识和技能，主要从管理上，既在组织行为、人员管理和劳资关系管理领域，并且大都从公司的人事或人力资源功能中体现出来。

丛书主编简介

- **郭克莎** 男，经济学博士，曾在美国芝加哥大学做过高级访问学者，现为中国社会科学院研究员、教授、博士生导师、工业发展研究室主任。兼任中国外商投资企业研究会副会长，中国投资协会政策委员会常务理事等职，曾获中国经济学最高奖——孙冶方经济科学奖励个人著作奖。已出版学术专著10多部，发表各类论文300多篇。其主编的《国际经济贸易惯例辞典》、《企业竞争焦点文库》、《21世纪中国经济焦点系列》等丛书，在经济学界和企业界产生了相当大的影响。



 东岛图书策划

封面设计 | 木头羊工作室
TEL 13001195652

人力资源目录

前言

一、人力资源管理战略、政策与制度

1 上海波特曼丽嘉酒店, 员工都是绅士和淑女 / 2 ——丽嘉酒店人力资源管理战略分析

如果你是一位老板, 你会不会像“讨好”你的客户那样去“讨好”你的员工? 如果你是一位高层管理人员, 你会不会认为你的下属本身就是绅士和淑女?

你信奉 Theory X ? 还是信奉 Theory Y?

相关链接一: 人力资源管理 (HRM) 理论的一般框架

相关链接二: 员工调查表范例

相关链接三: 奖金管理制度范例

2 安利(中国): 在规范中发展 / 23

——安利(中国)的人力资源管理政策透视

围绕“三种需求”工作, 安利实现了低成本和高效率的结合。

推行“吸纳人才、培育人才、善用人才、善待人才”的人力资源策略, 为其长远发展注入了强大生命力。

安利的人力资源管理政策, 有着相当的借鉴意义。

相关链接一: 员工自我鉴定表范例

相关链接二: 重要干部的人事考绩表格范例

3 平安保险:以制度保平安 / 37

——平安保险人力资源管理制度改造的启示

如何提升人力资源管理水平,使它成为公司发展的保障和动力?

借“飞雁”架桥过河,靠企业文化扎下根基;凭“龙腾”后发优势,以“胜任素质”整合制度——平安保险以制度保平安。

相关链接:小企业的绩效考评

二、员工招聘与配置

4 中国宝洁:招聘维新,全面培训 / 76

——中国宝洁员工招聘纪实

对宝洁来讲,应届大学毕业生是其最爱,新生力量造就新的活力。

对员工而言,公司是最好的教练,帮助你达到你能力的极限。

人才是比品牌更有价值的资源。

相关链接一:常见职务的职务描述和任职资格要求范例

相关链接二:员工正式聘用合同书范例

三、薪酬管理、绩效评价与人员激励

5 云南白药:薪酬改革促发展 / 100

——云南白药薪酬体系改革纪实

让“懒人”不懒的秘诀,“勤快人”不勤快的原因是什么?

是什么使“冷门”和“热门”来了一个乾坤大转换?

云南白药的薪酬改革有效地推动了企业管理改革。其薪酬体系的激励作用,的确有其独到的一面。

相关链接一:如何确定工资率(1)

相关链接二:人事考评表范例

6 东风汽车:使薪酬管理成为一个完整的过程 / 128

——东风汽车股份有限公司薪酬系统分析

东风汽车完整的薪酬管理过程——六大管理系统;盘活人力资源“法典”的三大基本原则……将个人命运和企业命运紧密地融合在了一起。

相关链接一:如何确定工资率(2)

相关链接二:考核表范例

相关链接三:工作奖金核定表范例

7 美的:产权是最好的激励形式 / 148

——美的 MBO 行动回顾

如何激发企业经营者的热情和忠诚,是人力资源管理中一个持久的热点和难点。

美的以 MBO 为手段,直接将“手术刀”伸向了最根本、也最敏感的地方——产权。

MBO 为美的成为一个百年老店奠定了坚实的基础。

相关链接一:关于 MBO 的 ABC

相关链接二:全方位 360 度考核

四、员工培训与开发

8 摩托罗拉:建在工厂里的大学 / 170

——简析摩托罗拉的培训工作

“对人永远的尊重”——MOTOROLA 的价值观;上岗引导、常规培训——MOTOROLA 的培训计划,堪称同行中的典范。

摩托罗拉的培训系统就像一座建在工厂里的大学,源源不断地输送着各种人才。

相关链接一:新员工培训内容清单

相关链接二:新进人员试用评估表范例

相关链接三:新进员工教育与培训成果检测表范例

9 海尔:培训也是竞争力 / 194

——海尔集团培训体系解析

以价值观念培训为基础,以实战技能培训为重点,以良好培训环境作保障,以个人生涯培训促企业长久发展。海尔“以人为本”的培训,无疑是知识转化和传播的最佳途径。

培训也是竞争力。

相关链接:内部培训评估表格范例

10 李亦非:我的美丽人生没有玻璃顶 / 209

——李亦非职业发展管理的启示

如何应对似乎伸手可得,却又那么遥不可及的“玻璃顶”?

李亦非的职业历程显得特别耀眼!

主动地把握命运,是走向成功的出发点。

相关链接一:管理者职业发展管理成功诀窍

相关链接二:工作丰富化和工作丰富化诊断问卷范例

五、劳资关系、雇员保障与工作安全

11

上海贝尔阿尔卡特:人性化的解雇管理 / 230

——ASB 员工“自愿离职计划”分析

解雇和遣散雇员,只需一个简单的通知就够了吗?

不恰当的解雇或遣散会违反法律,而人性化的解雇管理,有助于留下来的员工保持对企业的忠诚度。

ASB 拉开了自愿与补偿并重的员工“自愿离职计划”的帷幕……

相关链接一:怎样进行解雇前谈话

相关链接二:离职协议:使员工放弃诉讼的权利

12

联想:保护员工职业心理健康 / 249

——联想员工帮助计划评析

改善组织沟通效果,使工作与生活更协调,让“垃圾情绪”安全宣泄——

联想的“员工帮助计划”还在进行……

如果你是公司主管人员,你怎样保护员工职业心理健康?

相关链接:工作满意度调查表范例

人力资源管理 战略、政策与制度