

企业经营危机解决方案丛书

危变

企业人力资源管理危机解决方案

华硕 刘彦杰 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业经营危机解决方案丛书

危 变

企业人力资源管理 危机解决方案

华 硕 刘彦杰 编著



机械工业出版社

企业人力资源管理的目的是为了保证由最适当的员工去实现组织目标,它是企业战略计划的重要组成部分。人力资源为企业生存、成长、发展、创新及对环境的适应和灵活反应,提供有力的支持与保障。然而在企业的实践中却可能遭遇到各种危机,避免与解决在企业人力资源管理工作中的危机是每个人力资源管理者必须懂得的知识与技能。本书将就企业可能发生的各种人力资源危机的成因、对策及防范的方法做详细地介绍,助您实现光明的远景。

图书在版编目(CIP)数据

危变:企业人力资源管理危机解决方案/华硕,刘彦杰编
著. —北京:机械工业出版社,2003.1
(企业经营危机解决方案丛书)
ISBN 7-111-11444-2

I. 危… II. ①华…②刘… III. 企业管理:人事
管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 107432 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:陈海娟 版式设计:霍永明

封面设计:鞠 杨 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·11.875 印张·2 插页·282 千字

0 001—5 000 册

定价:29.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010) 68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

前 言

21 世纪，无疑是人类发展的一个新纪元。在这个世纪中，人类的社会文明已经发展到了一个前所未有的高度。全球的政治、经济、文化，也无一例外地烙印上了这个时代的痕迹。而 21 世纪，对于我们中国的企业而言又意味着什么呢？目前，我国的经济的发展已经有了一个相当优越和宽松的的内部环境，这为我国的企业腾飞创造了基本的条件。但是，我们所面对的市场，已经不再是一个小范围的、局部的、封闭的交易平台，而是一个全球范围的、忽略了国界的、开放的大战场。不得不说，我们的民族产业在世界的战场上还是一支弱旅，能否打赢这场“经济战役”，还要依靠企业自身的不断努力。

本书主要介绍的是，在当代经济发展中，我国企业所面临的一个大问题——人力资源管理。当今，人们越来越认识到在这个知识经济时代，决定企业在市场竞争中存亡的最重要因素就是人力资源。而中国企业在打人力资源这场“仗”时，各方面的不足也是十分明显的。本书就是针对国内企业在人力资源管理方面出现的危机，为企业献上一条条“具体而微”的锦囊妙计，以期帮助企业实现真正的“人本管理”。

本书主要内容有：

- 备战篇——补充基本的战略知识
- 实战篇——深入、细致的战术指导
- 守土篇——介绍如何防范失利于未然

本书的特点：

- 实战性：配以大量实例，强调理论与实际的完美结合
- 时事性：时文、时例，最新的人力资源资料全面奉献
- 全面性：涵盖企业人力资源管理中的方方面面

本书的对象：

- 企业管理者
- 人力资源管理专业学生
- 任何对人力资源管理感兴趣的读者

本书在写作过程中参考了大量文献资料，其中绝大部分得到了作者的授权，个别资料因时间仓促未能及时联系，在此一并致谢。

由于水平有限，书中难免有不当之处，望广大读者朋友不吝指正。

作 者

2003 年 1 月

前
言

目 录

CATALOGUE

■ 前言

第一篇 备战篇 1

第一计 纸上谈兵：企业人力资源管理危机概述 3

■ 认识企业人力资源管理工作 3

■ 我国人力资源管理现状分析 17

■ 企业人力资源管理工作的新特点 20

■ 知识武器库：eHR——你知道多少？ 26

第二计 审时度势：企业人力资源管理危机成因 33

■ WTO 对企业人力资源管理的影响 33

■ 网络经济对企业人力资源管理的影响 38

■ 知识经济对企业人力资源管理的影响 42

■ 开发有效的企业人力资源管理信息系统 46

第三计 运筹帷幄：合理制定企业人力资源管理计划 58

■ 认识企业人力资源管理计划 58

■ 进行人力资源需求和供给预测的方法技巧 65

第二篇 实战篇 77

第一战 员工招聘危机解决方案 79

■ 应对危机第一招：正确认识员工招聘 82

■ 应对危机第二招：合理组织员工招聘工作 84

■ 应对危机第三招：修炼一双识人的“慧眼” 91

■ 知识武器库：面试时的 100 个关键问题 100

■ 应对危机第四招：巧用网络来招聘 106

■ 知识武器库：部分人才招聘网址	117
第二战 员工培训危机解决方案	125
■ 应对危机第一招：做好培训安排	127
■ 应对危机第二招：选好培训方法	129
■ 应对危机第三招：细化培训实施	137
■ 应对危机第四招：职业生涯管理	147
■ 应对危机第五招：反思——正视培训	149
■ 知识武器库：企业选人术——八要八不要	156
第三战 员工绩效评价危机解决方案	161
■ 应对危机第一招：正确认识绩效评价	162
■ 应对危机第二招：学会绩效评价方法	165
■ 应对危机第三招：分清对象作考核	170
■ 应对危机第四招：做好绩效考评反馈	173
■ 知识武器库：员工绩效考评管理办法(样本)	175
第四战 员工心理压力及激励危机解决方案	180
■ 应对危机第一招：员工心理压力处理	181
■ 应对危机第二招：员工激励的主要误区	185
■ 应对危机第三招：选择适当的激励计划	194
■ 应对危机第四招：遵守员工激励原则	196
■ 应对危机第五招：针对特殊对象激励	198
■ 应对危机第六招：工作激励法的应用	202
■ 知识武器库：IT企业十大激励要素	206
第五战 员工流失危机解决方案	209
■ 应对危机第一招：正确认识人才流失	210
■ 应对危机第二招：猎头公司探秘	213
■ 知识武器库：猎头公司合同范本	218
■ 应对危机第三招：留住人才的诀窍	220
■ 知识武器库：受猎头公司青睐的职业经理人	225

第六战	团队建设危机解决方案	228
■	应对危机第一招：解决团队的常见误区	234
■	应对危机第二招：预防团队陷阱出现	240
■	应对危机第三招：对企业团队的应有认识	243
■	应对危机第四招：团队建设的完善	255
第七战	企业文化危机解决方案	264
■	应对危机第一招：正确认识企业文化	265
■	应对危机第二招：分析企业文化危机产生的原因	269
■	应对危机第三招：设计企业文化构建方案	271
■	应对危机第四招：掌握企业文化构建的程序	282
■	应对危机第五招：事半功倍的技巧	286
■	知识武器库：著名公司的企业文化理念	289
第八战	跨国公司人力资源管理危机解决方案	291
■	应对危机第一招：正确认识跨国公司的人力资源管理	293
■	应对危机第二招：掌握文化差异和文化冲突	303
■	应对危机第三招：掌握跨国公司人力资源管理的内容及 模式	310
第三篇	守土篇	321
第一策	企业人力资源危机诊断方法	323
■	企业人力资源危机诊断概述	323
■	企业人力资源危机诊断的基本程序	326
■	企业人力资源管理功能正常的判断标准	329
■	建立现代人才测评方法	331
第二策	企业人力资源危机诊断工具	324
■	企业人力资源管理现状诊断实施	324
■	实用武器一：人力资源规划评估诊断样卷	351
■	实用武器二：人力资源招聘及配置状况诊断样卷	353

■ 实用武器三：企业员工培训效果诊断样卷	355
■ 实用武器四：企业绩效管理诊断样卷	356
■ 实用武器五：企业员工团队精神诊断样卷	358
■ 实用武器六：企业文化状况诊断样卷	359
■ 实用武器七：企业员工关系现状诊断样卷	364
■ 参考文献	366

第一篇 备战篇

- 第一计 纸上谈兵：企业人力资源管理危机概述
- 第二计 审时度势：企业人力资源管理危机成因
- 第三计 运筹帷幄：合理制定企业人力资源管理计划

第一计 纸上谈兵：企业人力资源管理危机概述

21 世纪是一个充满了激烈震荡的世纪。旧的经济秩序已经被打破，而波及全球的新经济体制正在积极的建构之中。新时代的世界经济正在向着国际化、一体化的方向发展，这就要求生产要素打破区域的限制来配置，达到一种全球性的流通。作为生产要素中最为活跃的因素，人力资本的机动性、外溢性都有了很大程度的提高。人力资源管理工作，也相应地成为了企业管理中的重中之重。无怪乎我国著名人力资源专家潘金云教授这样总结：人力资源开发应被当作我国的一项基本国策。

认识企业人力资源管理工作

人力资源管理(Human Resource Management, 简称 HRM), 它囊括了人力资源经济运动的总流程。对于人力资源管理的概念, 有种种不同的说法。我们在本书中所介绍的人力资源管理主要是指全社会或一个企业针对不同阶层、不同类型从业人员的招聘、选拔、培训、激励、评估、储备、调用等全过程的管理。

企业人力资源管理工作定位

一般来说，我们可以从两个方面来把握人力资源管理的内涵。

首先，是人力资源的外在要素管理。所谓人力资源的外在要素管理，指的是对人力资源量的开发与管理。对人力资源量

内 容	内 容 详 述
选人	根据组织的发展目标和发展计划，制定并不断地调整组织工作的要求、工作和岗位的能力要求。使员工的使用适应组织工作的目标，也使工作环境和工资待遇适应员工的需要。拟定具体的工作和岗位的能力要求、工作环境和工资待遇等方面的要求，对组织内的工作和岗位进行合理的设计和安排，并在此基础上，实施员工的更新、招聘和选拔
育人	一个组织要提高劳动生产率或工作效率，员工及其队伍素质的提高是首要因素。而教育和培训在当今社会，对于提高员工及其队伍的素质起着至关重要的作用。员工的教育和培训包括两部分：一是上岗前或员工使用前的教育和培训；二是工作过程中脱产或不脱产的教育和培训。后者的针对性和适用性都比较强，能够更有效地提高员工的工作素质。因为员工的教育和培训不仅表现为单纯的成人学历教育，更应该注重培训员工的专业技术以及为提高员工的专业技术素质所适用的文化。所以相对来说，后者的作用尤为明显

(续)

内 容	内 容 详 述
用人	德、勤、能、绩是组织对员工的考核主要集中的四个方面。对员工实施考核和激励是一个组织人力资源管理必不可少的重要环节和内容。对于一个在德、勤、能、绩等方面都十分突出的员工,组织应该对其实施包括物质奖励和精神奖励在内的奖励措施;而对于一个在这些方面都表现平平或较差的员工,组织也要对其实施惩罚措施,甚至开除。组织对员工的考核和激励,意在鞭策落后,褒扬先进,从而达到提高组织的劳动生产率或工作效率的目的
激励人	一个组织在人力资源管理的过程中,一方面包括实施对员工的教育和培训、考核和激励等对人力的管理措施,另一方面还要精心设计员工的报酬和福利等。组织员工的报酬和福利结构设计得科学、合理,可以激发员工生产或工作的积极性和创造性。报酬和福利结构设计,为提高组织的劳动生产率或工作效率奠定了基础
留人	想要留住人才,人力资源管理的相关工作就必须做得很完善。一个组织在人力资源管理过程的工作还包括一些与之相配套的工作,如员工雇佣与招聘计划、员工统计、员工考评、人力资源测评以及人力资源文化环境建设等。只有这些工作得到正常、有序的开展,一个组织人力资源管理才能成功进行

二、企业人力资源管理工作的作用

企业人力资源管理工作的作用如表 1-1-2 所示。

表 1-1-2 企业人力资源管理工作的作用

	行 政 管 理	事 务 管 理	战 略 管 理
作用重点	行政管理过程和记录	事务性的支持	在全球企业的范围
时间作用	短期(1年以内)	中期(1~2年)	长期(2~5年)
主要形式	指导新员工的培训, 管理员工的福利 准备公平就业报告 解释人力资源政策和 程序	管理福利事务 近期的人员招聘和 甄选 指导有关安全方面 的培训 处理员工的抱怨	从事团队人力资源 开发与培训 评估劳动力的趋 向和问题 协助进行企业重 组和精简 对合并和收购提 出建议 制定福利战略计 划

三、企业人力资源管理工作的特征

现代企业制度的建立，要求企业构建和创新企业的人力资源管理体系，即在员工的管理上，全面转变企业的职能和领导的观念，运用现代管理理念、管理方法和管理手段。现代管理制度与传统的劳动人事管理相比，具有以下三个特征：

（一）以人为中心的“人本管理”

现代人力资源管理从以物为中心的管理转向以人为中心的管理，更加重视人力资源的开发和人力资本投资，以提高人力资源的利用程度，提高企业的经济效益。企业的人力资源管理不再是把人置于“严格监督与控制之下”，而是对这种充满生机与活力的特殊资源刻意地发掘，为他们提供和创造充分发挥主观能动性和自身的劳动潜力的各种条件。现代人力资源管理一改过去企业劳动人事管理以物为中心的状态，不再容忍人才的浪费和滥用权力造成士气的破坏，而是把人力资源像自然资源一样地保护起来。

（二）人力资源管理原则和方法不断创新

现代人力资源管理要求企业的管理者充分运用当代社会学、心理学、经济学等学科的最新研究成果，从不同视角对人力资源管理作深入的探讨和研究，进而提出一些新的管理原则和方法。

实例：企业新兴的人力资源管理“五原则”

美国人力资源管理专家迈克尔·朱修斯(Michael J. Jucius)提出了企业人力资源管理的五个原则：

- 全面、完整地看待人的因素
- 要使员工感到工作有意义并且与企业的利益休戚相关

- 经常向员工传输有关信息，不断沟通联系
- 充分相信员工，不可低估其能力
- 用简明、通俗易懂的语言向员工宣传解释管理部门制定的各种人力计划

另外，在现代，衡量员工职业生活质量指标也有了很大的变化。美国心理学博士韦恩·卡肖教授(Wayne F. Casci)认为：现代企业人力资源管理在社会经济发展中具有不可估量的意义和作用。为了促进经济效益的提高，我们面临的最迫切的需求之一就是提高生产率——从投入中得到更多的产出。但是在研究生产率问题的同时，还必须注意职业生活质量的提高。职业生活质量是指员工在工作中所产生的心理和生理健康的感受。

现代人力资源管理者应更加重视员工职业生活质量中精神方面的指标，例如劳动报酬、工作安全性和民主性、福利保险、工作时间的长短与灵活性、工作紧张程度和参与有关决策的程度等。其中参与管理在员工的管理中显得尤为重要，是改善职业生活质量的重要措施。参与管理可以通过实施奖励提高生产率，通过工作改革增加员工的责任心和自觉性，通过教育、培养，鼓励更多的员工参与。

(三) 人力资源管理更加规范化、系统化和现代化

只有全面推行管理的现代化、标准化，才能适应社会化大生产的要求，这也是现代人力资源管理理论的一个重要特征。现代企业管理的一个中心就是实现企业的人、财、物资源有效合理配置。而对于人力资源管理而言，首先要加强计划性，使管理工作的各个方面在一个经过精心设计的系统中，得到合理、周密、妥善的安排；其次，要使管理工作有章可循，不因人员变动而受到影响，使员工的选聘、培训、绩效考核、晋升

制度、奖惩、报酬等各个环节都应实现标准化、规范化；第三，管理手段要现代化，可以运用电子计算机来存储和处理人力资源管理信息，运用系统论的原理来处理每项工作，充分考虑其前因后果、纵横联系。

实例：爱立信公司的人力资源管理策略

爱立信的用人哲学是“职业精神，相互尊重”。作为电信及相关设备供应的世界领先企业，爱立信已在 130 多个国家拥有 10 万多名员工。爱立信产品要代表世界级的质量。在爱立信的所有工作中，确保世界级质量是各项策略的基石。先进的技术为爱立信公司给客户优质的产品提供了可靠的保证。无论是其移动通信系统、移动电话及用户终端或者是其信息通信系统，爱立信公司的产品都无可挑剔地居于世界电信业的领先地位。爱立信强调，人力根源于公司经营的需要，它必须服务于公司业务经营。因此，人力资源管理的根本目的就是让客户满意的同时，也要让员工满意。

（一）价值观

价值观是爱立信的文化理念核心。在任何一个时刻、任何一个事件中，爱立信永远坚持三种精神和价值观——专业进取、尊爱至诚、锲而不舍。这种价值观实质上是公司文化的理念核心。一家成功的公司通常是先规划出远景，然后确立宗旨或使命，再确定达到远景或履约使命的“方式”。这里的方式是有价值判断和取向的，应该让全体员工认同。认同的过程是个不断宣讲、交流和理解的过程，所有的管理部门及管理干部都是义务讲师。

（二）人力资源网络组织

有了文化的理念核心，还需要有健全的组织进行管理，这就有必要建立星罗棋布的人力资源网络组织。爱立信人力资源