

MBA 中国企业家
MBA 丛书

现代人力资源管理

XIANDAI RENLI ZIYUAN GUANLI

王国颖 陈天祥 编著



羊城晚报出版社

E78

J-272.52
W32

中国企业家 MBA 丛书

现代人力资源管理

王国颖 陈天祥 编著

羊城晚报出版社

· 广 州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人力资源管理 / 王国颖, 陈天祥编著. —广州: 羊城晚报出版社,
2002.12

(中国企业家 MBA 丛书)

ISBN 7-80651-218-7

I. 现... II. ①王... ②陈... 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 095199 号

中国企业家 MBA 丛书

现代人力资源管理

XianDai RenLi ZiYuan GuanLi

出版发行/ 羊城晚报出版社 (广州市东风东路 733 号 邮编: 510085)

发行部电话: (020) 87776211 转 3824

出 版 人/ 张唐生

经 销/ 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷/ 南海市彩印制本厂 (南海市桂城叠南 邮编: 528253)

规 格/ 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张 18.375 字数 385 千

版 次/ 2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷

书 号/ ISBN 7-80651-218-7/F·28

定 价/ 32.00 元

版权所有 违者必究 (如发现因印装质量问题而影响阅读, 请与印刷厂联系调换)



目 录

第一章 导论	(1)
一 人力资源的概念及特点	(2)
二 传统的人事管理与现代人力资源管理	(5)
三 人力资源管理的重要性	(9)
四 人力资源管理的发展演变	(15)
五 人力资源管理的主要内容	(18)
六 人力资源管理的职能	(19)
七 人力资源管理的基本原理	(26)
管理实践 I TCL 王牌的人力资源管理	(32)
管理实践 II 微软研究院的人才管理方式	(39)
案例 1 怎么办?	(42)
案例 2 人力资源管理为沃里科公司带来生机	(46)
第二章 组织结构与职位分析	(50)
一 几种主要的组织结构形式	(52)
二 编制组织结构图的要求	(57)
三 职务分析的概念及其作用	(59)
四 职务分析过程中的相关术语	(63)
五 职务分析的程序	(65)
六 职务分析的方法	(73)
七 职务说明书	(104)
管理实践 I “美的”事业部的演变	(111)



管理实践 II 某公司的职务分析计划	(117)
管理实践 III 使用定性分析方法进行职务分析的 步骤及规范	(119)
案例 1 光明洗衣连锁店	(122)
案例 2 修改职务说明	(123)
第三章 人力资源规划	(125)
一 人力资源规划的含义	(128)
二 人力资源规划的作用	(129)
三 人力资源规划的内容	(131)
四 人力资源规划的程序	(137)
五 人力资源需求预测	(142)
六 人力资源供给预测	(147)
七 人力资源需求和供给的平衡分析	(154)
管理实践 I 某公司 2003 年度人力资源管理规划	(157)
案例 1 “人才楼”为何人去楼空?	(162)
案例 2 五金制品公司的人力资源规划	(165)
第四章 人员招聘与录用	(167)
一 企业的用人策略	(170)
二 招聘人员的选择	(171)
三 真实工作预览	(174)
四 招聘过程管理	(176)
五 招聘程序	(178)
六 招聘表格的设计	(179)
七 招聘类型——内部招聘	(187)
八 内部招聘的方法和渠道	(189)
九 内部招聘实例——通用电器如何选择接班人	(194)
十 招聘类型——外部招聘	(197)
十一 外部招聘的渠道	(198)



十二 筛选的方法	
——简历（或求职申请表）的筛选	(210)
十三 筛选的方法——测试	(211)
十四 筛选的方法——面试	(218)
十五 筛选的方法——几种特殊的面试方法	(233)
十六 筛选的方法——对工作申请人的背景调查	(235)
管理实践 I 某著名外资公司面试题	(237)
管理实践 II 联合利华（中国）有限公司 1998 年 校园招聘实例	(241)
案例 1 选拔人员的困境	(247)
案例 2 招聘广告	(250)
第五章 员工培训与发展	(252)
一 培训的必要性	(255)
二 培训部门的职责及要求	(256)
三 培训需求分析	(257)
四 培训需求分析实例——以绩效为导向	(262)
五 培训需求分析实例——以核心竞争力为导向	(263)
六 确定培训目标	(264)
七 制定培训激励政策	(265)
八 拟定培训计划	(266)
九 选择受训者	(266)
十 选择培训者	(268)
十一 选择培训形式	(269)
十二 确定培训方法	(273)
十三 培训费用预算	(276)
十四 实施培训计划	(277)
十五 评估培训效果	(278)
十六 新员工入职培训	(282)



十七	联想的新员工入职培训	(286)
十八	现代企业员工培训的新趋势	(288)
十九	员工职业发展的含义及作用	(291)
二十	员工职业计划的类型	(292)
二十一	职业计划的制定	(294)
二十二	对职业生涯设计方案的评估	(301)
二十三	员工职业发展管理	(302)
管理实践 I	海尔员工在职培训细则	(307)
管理实践 II	某美商金融服务公司的阶梯训练架构 ..	(313)
案例 1	海辰集团的培训观	(318)
案例 2	天山公司的培训	(319)
第六章	绩效考评	(321)
一	绩效考评的含义及特点	(324)
二	绩效考评的含义及功能	(326)
三	有效的绩效考评系统的要求	(330)
四	谁来做绩效考评?	(333)
五	考评时间的确定	(338)
六	绩效考评的基本类型	(338)
七	绩效考评方法——排序法	(342)
八	绩效考评方法——末位淘汰法	(345)
九	绩效考评方法——量表法	(347)
十	绩效考评方法——关键事件法	(354)
十一	绩效考评方法——行为对照表法	(355)
十二	绩效考评方法——行为锚定评价法	(356)
十三	绩效考评方法——目标管理法	(358)
十四	绩效考评方法——评语法	(361)
十五	绩效考评方法——KPI 考核体系	(362)
十六	绩效考评方法——平衡记分卡	(365)



十七 绩效考评方法——360 度考核	(368)
十八 绩效考核面谈	(371)
十九 考评结果的信度和效度	(373)
二十 常见的考评误差	(374)
管理实践 I 某公司员工绩效考评管理办法	(378)
管理实践 II 红桃 K 总部员工考核方法	(382)
案例 1 360 度绩效考评	(389)
案例 2 应如何搞好主管人员的绩效考评	(392)
案例 3 打卡机为什么不好用?	(395)
第七章 薪酬管理	(397)
一 薪酬的构成	(399)
二 薪酬管理的基本原则	(401)
三 影响薪酬制定的主要因素	(404)
四 薪酬制定的基本过程	(406)
五 职务评价	(409)
六 薪酬结构设计	(416)
七 薪酬调查	(419)
八 薪酬曲线与薪酬等级	(423)
九 几种常见的薪酬制度	(429)
十 薪酬调整政策	(431)
十一 奖金	(433)
十二 员工福利	(439)
十三 薪酬体系效果的评估	(442)
十四 几家著名公司的薪酬制度介绍	(443)
管理实践 I 2000 年容声冰箱销售部绩效管理及 薪酬分配方案	(448)
管理实践 II 安利营业代表报酬及奖励制度	(460)
案例 1 A 公司的薪酬	(468)



案例 2 这样的工资制度是否可行	(470)
第八章 员工激励	(474)
一 激励的涵义	(477)
二 激励的心理过程	(478)
三 激励的功能和类型	(481)
四 内容型激励理论	(484)
五 过程型激励理论	(491)
六 状态型激励理论	(498)
七 综合激励理论	(503)
八 员工激励的原则和方式	(506)
管理实践 I 公司行为激励问卷调查	(518)
管理实践 II 需要调查	(523)
案例 1 激励政策与企业环境的匹配	(528)
案例 2 亚太集团大学毕业生的“辞职风波”	(535)
第九章 不同人力资源管理模式的国际比较	(540)
一 美国的人力资源管理模式	(541)
二 日本的人力资源管理模式	(549)
三 德国的人力资源管理	(554)
四 建设有中国特色的人力资源管理模式	(558)
案例 1 微软的人格化管理	(564)
案例 2 “赛马不相马”——海尔的人力资源开发 ...	(568)
主要参考书目	(574)

第一章

导 论



自美国道·琼斯工业指数于 1896 年创立以来,惟一一家至今仍榜上有名的企业——通用电气公司(GE)的前任董事长兼首席执行官(CEO)杰克·韦尔奇被誉为 20 世纪美国最伟大的职业经理人和全球第一首席执行官(CEO)。他在自传中总结经验时写到:“GE 总是致力于发现和造就了了不起的人。我强调过很多观点,但我尤为注重把人作为 GE 的核心竞争能力,在这一点上我倾注了比任何其他事物都多的热情。……我们造就了了不起的人,然后,由他们造就了了不起的产品和服务。”“每一年,每一天,我总觉得花在人身上的时间不够。对我来说,人就是一切。”杰克·韦尔奇的话道出了企业管理的真谛——人是企业最重要的因素。越来越多的企业把重点放在人力资源管理上来,他们认识到,企业需要完善的人力资源管理,管理者需要良好的人力资源管理技巧,只有这样,才能应对复杂多变的情况,才能使企业在竞争中拥有优势。

本章主要论述人力资源管理的概念和特点,传统的人事管理与人力资源管理的关系,人力资源管理的重要性,人力资源管理的发展演变,人力资源管理的主要内容,人力资源管理的职能,直线经理和职能经理的职责,以及人力资源管理的基本原理等。

一、人力资源的概念及特点

对于什么是人力资源,众多学者从不同的角度做了规定。我们可以将其定义为:人力资源(human resouce, HR),是指在一定区域内的人口总体所具有的劳动能力的总和,或者



是具有智力劳动和体力劳动的能力的人们的总和。具体到一个企业，人力资源就是企业内部成员及外部的人可提供服务及有利于企业预期经营的总和。

由上述定义可以看出，我们提到人力资源，既指其数量，更指其质量。数量是指拥有劳动能力的人口数量、投身有用工作的人口比例及实际劳动量。质量是指最能体现人的体力和脑力状况的生理素质和科学文化素质以及这两者的综合。人力资源的数量和质量是密切联系的两个方面。既要有数量，又要有质量。数量是基础，质量是关键。一个组织的人力资源管理，首先要谋求的是规模效益。但是，在规模达到一定程度之后，就要把着力点迅速转移到提高人力资源的质量上来。这是因为，在现代社会，在创造社会财富方面，人力资源的质量远远优于它的数量。因为人不仅是社会财富的创造者，还是消费者。庞大数量的人力资源如果没有较高的质量，就会给组织造成负担。古人云：兵不在多而在精。而一个知道在哪里划线的人要比十几个工人的工作更重要。我国许多企业人浮于事，人均生产效率低下，甚至有些企业退休工人多于在岗工人，当然，这是有历史原因的，但是企业拖着如此沉重的负担肯定是步履为艰。无数的企业，在企业不景气时，第一步做的便是裁员，一些知名公司也不例外。因此，人力资源对企业来说是一把“双刃剑”。数量与质量相统一，数量适中且素质精良——这是人力资源管理的理想目标之一。

与物质资源和其他生物资源相比，人力资源具有以下的特点：

第一，生物性。人力资源的载体是人，从而决定了它是有生命的、“活”的资源，与人的自然生理特征息息相关。

第二，能动性。这是人力资源的一个最重要的特征，是



人力资源与其他一切资源最根本的区别。人是有思想、有感情的，具有主观能动性，能够有目的、有意识地进行活动，能动地认识自然和改造自然，并能有意识地对所采取的行为、手段及结果进行分析、判断和预测。这种意识不是低级水平的动物意识，而是对自身和外界具有清晰看法、对自身行动作出抉择的、调节自身与外部关系的社会意识。人力资源的能动性主要表现在以下三个方面：（1）自我强化。这主要表现为通过教育和学习活动增长自己的知识和能力；（2）知识和技术创新。人的劳动过程也是使自己的知识和能力提高的过程，是对社会规律和自然规律的认识不断深化、知识和技术不断创新的过程。在这一过程中，人类不断地进行创新和发明，创造出越来越多的社会财富，也推动了人类历史的不断向前发展。（3）功利性的投向。趋利避害是动物的一种本能，但动物只能被动地接受周围环境的影响，而不能主动选择、积极适应。而人则不仅拥有、而且也能自主地支配自身的人力资源，以一定的功利性目的为依据，有目的、有意识地控制和选择人力资源的投向，决定或指导其对于专业、职业、工作单位等问题的选择和变动。

第三，时效性。人力资源的形成、开发和利用都要受时间方面的限制。从个体角度来看，作为生物机体的人，有其生命周期，如幼年期、青壮年期、老年期，各个时期的劳动能力各不相同。从社会角度来看，人力资源也有培养期、成长期、成熟期和老化期。这要求我们要研究人力资源运动的内在规律，使人力资源的形成、开发、配置和使用等处于一种动态的平衡之中，从而更好地发挥人力资源的效用。

第四，智力性。人类在劳动中创造了机器和工具，通过开发智力，使器官得到延长、放大，从而使自身的功能大大扩大。而人的智力具有继承性，人的劳动能力随着时间的推



移而得以积累、延续和增强。

第五，再生性。资源可以分为可再生资源 and 不可再生资源两大类。不可再生资源如矿藏（煤矿、金矿、铁矿、石油等），可再生资源，如森林。人力资源基于人口的再生产和劳动力的再生产而具有再生性，这决定了人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性。除了遵循一般生物规律之外，还受到人类意识的支配和人类活动的影响。

第六，社会性。从人类社会活动的角度来看，任何人都生活在一定的群体之中。人类的劳动是群体劳动，劳动者一般都处于劳动集体之中，这是人力资源社会性的微观基础。从宏观上来看，人力资源总是与一定的社会环境相联系的。它的形成、开发、配置和使用都离不开社会环境和社会实践，是一种社会活动。从本质上讲，人力资源是一种社会资源，应当归社会所有，而不是归于某一社会经济单位。

二、传统的人事管理与现代人力资源管理

人力资源管理是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种方法和技术，是对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。以前，大都用人事管理，随着时间的流逝和企业的不断发展，人事管理的内涵和外延不断变化，人们发现，“人事管理”这个名词已经不能很好地表达其工作内容了，“人力资源管理”开始逐步取代，一直到现在，其内容还在不断的丰富中。因此，我们不强调人事管理与人力资源管理的不同，而是讨论传统人事管理与现代人力资源管理的不同。事实上，在实践中，常看到一些企业赶时髦，把“人事部”改为“人力资源部”，以为这样人力资源管理就



上了一个新台阶，而实际上“换汤不换药”，人力资源部的职能未变，做的还是以前的工作。

传统的人事管理和现代人力资源管理的不同主要体现在：

（一）内容不同

传统的人事管理主要存在于雇佣关系从发生到结束的运动过程。人员的招聘、录用、委任标志着雇佣关系的建立，之后的考核、奖惩、职务升降、工资福利待遇、申诉控告等，构成了管理阶段的主要内容，而辞职、辞退、解雇、退休等则意味着雇佣关系的结束。

人力资源管理不仅涵盖了传统人事管理的这些基本内容，而且进一步地纵向加深、横向拓宽，形成全方位的管理。在纵的方面，人力资源管理不仅圈定于传统人事管理的雇佣关系的范围，而且把管理触角伸至雇佣关系发生之前（如就业指导，就业培训等）和雇佣关系结束之后（如银发人才的第二次开发）；不仅充分地发挥人才现有才能的作用，而且开发其尚未形成和尚未利用的潜力。如招聘，以前就是调动、分配，人力资源部不管选拔什么样的人才，而现代人力资源管理的一个最大的功能就是，为企业的发展战略和市场竞争需要提供足够、合适的人才。人员选定之后，还有个非常重要的工作，就是要把招进来的人留住，真正为企业服务。如果招进来的人品德不好，或招进来的人才留不住，这对企业都是一个不小的损失。

在横向方面，人力资源管理首先要提高考核、奖惩、职务升降、培训、交流、工资福利待遇、申诉控告等环节的科学性，如薪酬福利应该行之有效且具有竞争力，而员工培训，不单是技能、素质培训，还有人品的培训，员工的职业生涯



设计,通过科学的设计,使人力资源得到有效开发、合理配置、充分利用,同时还要如“社会人”、“复杂人”所主张的那样把管理拓展至人的社会关系、情感世界和心理活动等领域,而不是把人看作仅是可供利用的资源,从而避免重蹈传统人事管理的错误。其次,人力资源管理不仅把眼光放在上层精英和管理人员身上,而且把每一个员工都看作是宝贵的人力资源,不忽视、不排斥其中的任何一个,实行全员培训、全员开发,以发挥每一个人的最大效能。再次,知识工作者的出现给人力资源管理提出了新的挑战。知识性员工拥有的知识资本随着员工的流动而流动,如何激励知识性员工,如何适应知识性员工的自身特点设计管理模式,如何建立学习型组织是人力资源管理面临的新问题。因此,与传统人事管理相比,人力资源管理具有明显的全方位性、综合性和创新性。

(二) 工作性质不同

传统的人事管理基本上属行政事务性的工作,活动范围有限,主要由人事部门职员执行,很少涉及企业高层战略决策。人事部门扮演的是控制人工成本的“成本中心”的角色。

而人力资源管理重视对人的能力、创造力和智慧潜力的开发和发挥,扮演的是增加产出的“利润中心”的角色。随着信息技术的发展,人力资源管理系统软件层出不穷,人力资源部将事务性的工作标准化、自动化和程序化,而更侧重于设计实施各种有利于提高员工生产力和企业整体绩效的方案,努力为企业创造价值。如结合人力资源战略和企业战略,调整优化组织结构;通过准确的绩效考核、有效的激励来加强员工的团队协作,提高员工的满意度和忠诚度;通过培训和教育提高员工的能力和水平以及进行员工职业生涯设计等。



（三）在企业中的地位不同

传统的人事管理活动被看作是低档次的、技术含量低的、无需特殊专长的、谁都能掌握的工作，人事部门则被看作是安置其他部门不能胜任的人员的场所，人事功能本身被贬低和轻视了。

人力资源管理直接参与企业的决策，关系到企业战略目标的实现，在企业管理中占有非常重要的地位。企业的战略管理必须以开发人为基础，不论经营计划、绩效提升，还是管理激励都应以企业成员为中心，注重人力资源诸要素的整合。

人力资源部除了其作为职能部门的管理职能外，在 21 世纪的今天，还增加了新的职能。在企业整个价值链上，人力资源部应该是一个服务部门，要把其他部门和员工当作客户，努力满足其他部门和员工的需求，提供增值化的人力资源产品和服务。因此，从事人力资源管理的人员不但要求具备相应的人力资源管理技能，较高的领导组织能力，而且还要具备与其他部门对话的能力。人力资源部不再是作为一个职能部门去行使管理职能，而是要扮演一种新的角色。如深圳华为公司提出人力资源管理者要成为工程师加销售员。所谓工程师加销售员就是说你要会做方案，要了解专业的知识，同时要学会跟上下左右之间的沟通，要把你的人力资源的产品和服务推销给你的高层，推销给你的下属，比如各个事业部，或者其他的相关的单位，同时推销给员工。

摩托罗拉大学前中国校长姚卫民提出，应该把人力资源的体系按照三个层面来组织。最上端的是 HR 研发部门——HR 战略层，决定企业的理念、文化、价值观和 HR 大的方针政策。这是一个理念团队，可以包括董事会成员，包括员工代表、HR 部门人员。最底层——战地宣传队，也