

【美】Victor H. Vroom

李剑锋 / 主编



轻轻松松学管理

最轻松的方法学习

人力资源 管理

李剑锋 杨海辰 / 编著

Human Resource
Management



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

【美】Victor H. Vroom

李剑锋 / 主编

谭 伟 王珺之 伍春来 / 副主编



轻轻松松学管理

最轻松的方法学习

人力资源 管理

李剑锋 杨海辰 / 编著

Human Resource
Management

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/杨海辰编著. —北京:经济管理出版社, 2004

ISBN 7-80162-881-0

I. 人... II. 杨... III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 015674 号

出版发行:经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编:100038

印刷:北京宏伟双华印刷有限公司

经销:新华书店

选题策划:谭 伟

技术编辑:杨 玲

责任编辑:王玉水

责任校对:叶 子

787mm×960mm/16

18.25 印张 328 千字

2004 年 5 月第 1 版

2004 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—5000 册

定价:35.00 元

书号:ISBN 7-80162-881-0/F·795

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址:北京阜外月坛北小街 2 号

电话:(010)68022974

邮编:100836

《轻轻松松学管理》丛书

序 言

多年来，我一直与国际知名学者合作研究中国的企业管理问题，知道像耶鲁大学、哈佛大学、斯坦福大学、欧洲管理学院这样顶级学府的许多教授都对中国的经济与管理问题抱有浓厚兴趣。我和他们也进行了许多卓有成效的合作。

多年的研究使我和我的国际合作者相信，经济规律、管理原理大约有70%是全球通用的，另外30%是各种文化、各个国家的特殊性。作为一名中国学者，需要毕生追求的是发现这30%！

由于企业管理的实战性，研究中国企业管理问题不能闭门造车。于是，2000年9月，我与几位教授一起投资创建了紫星公司（www.cisun.cn）。紫星是中国学者与企业进行深度交流的桥梁，是从事管理研究、管理咨询、管理培训的业务平台。

紫星肩负“研发最新管理技术、传播高效运作模式”的战略使命，秉承“知识为本、完美沟通”的经营理念，遵循“敏锐创新、自主敬业”的工作精神，经过近四年的勤奋努力，已经发展成中国管理咨询与培训的知名品牌。

为传播紫星管理研究的成果心得，提供管理培训的学习材料，促进管理咨询的市场开发，紫星公司与出版机构合作，策划、编写、出版了上百部经济管理领域的专业图书。

本丛书从轻松、直观、简明、实战的角度介绍了当代工商企业管理的各个领域的最新知识、方法、模型、案例，包括企业战略、市场营销、人力资源、公司理财、项目管理。写作风格致力于简洁、精练，版式设计致力于阅读轻松，材料选择注重实用、新颖，内容编排强调重点突出。

本丛书付印之际，我首先要感谢编委会的各位专家。尽管他们都是企业管理领域的大腕级人物，马不停蹄地穿梭在讲坛与企业之间，但为了管理新知识的创新与传播，他们推掉了多个咨询项目，辞掉了多个演讲机会，埋头写作，如期交稿。

我还要感谢几位国际知名学者，也是我的好朋友，他们为本书提出了许多建议。他们是：哈佛商学院教授 Michael Beer，西北大学教授 Edward Zajac、Eric Baron，哥伦比亚大学教授 Noel Capon 等。

此外，我还要感谢北京紫星公司的王珺之、李晓冬、赵兰、薛辉、曹爽，我的硕士生伍春来、陈岩、杨冠杰、王馨、孔磊、凡小平等，他们协助我做了大量的组织、联络工作。

最后要感谢的是经济管理出版社的谭伟编辑，他不仅参加了选题的策划，更以认真负责的态度出色地完成了丛书的编辑工作。

本丛书不当之处，欢迎国内同行以及广大职业经理提出宝贵意见或建议。

我的联系方式是：

北京中关村大街 59 号中国人民大学商学院

邮编：100872

E-mail: lijianfengphd@263.net

李剑锋

2004 年 5 月于北京望京花园

前 言

随着时代的进步、科技的发展，在企业的实际经营中，对生产要素中人的因素要求越来越高。人力因素越来越成为组织实现其战略目标的关键因素。不管是怎样的组织，也不管组织的规模如何，组织中人的因素都起着重要的作用。对各种各样的组织来说，加强其人力资源的管理工作是迫在眉睫的事。

人力资源管理是指组织为了实现既定目标，运用现代管理措施和手段，对人力资源的取得、开发、保持和运用等方面进行管理的一系列活动的总和。人力资源管理是现代管理中的核心内容之一，它是一门艺术，是一门关于人的艺术。

从根本上说，人力资源管理的主要任务就是以人为中心，以人力资源投资为主线，研究人与人、人与组织、人与事的相互关系，掌握其基本理念和管理内在规律，充分开发、利用人力资源，促进企业效益的不断提高。

我国成功地加入世界贸易组织（WTO），标志着中国经济已经与世界经济接轨，中国企业将全方位地融入全球化的时代进程中去。然而，关注我国企业界的现状，却不能不令人忧心忡忡。迄今为止，国内企业界的人力资源管理水平和国际先进的企业相比，仍然存在不小的差距。

面对国际竞争的巨大压力，面对国内尚待继续完善的经济环境，如何通过一系列的方法来提高人力资源管理的效能，使我国早日造就出一批可与国际一流企业相抗衡的商业实体，有待于商界同仁的共同努力。

就改善企业管理质量而言，借鉴成功企业的经验无疑是一条可行之道。放眼图书市场，介绍人力资源管理及其相关知识的书籍已经很多，但要想寻找一本堪称“范本”的书却诚为不易。国内的相关书籍大多千篇一律，而引进的外版书又不能完全满足中国企业的实际需要，就连最先进的管理经验都概莫能外。因为在现代企业管理中，任何先进的理论都必须在充分消化的基础上进行灵活运用，而不能盲目照搬，毕竟每个企业都有自身的实际情况和重点。

我们相信，本书所提供的管理思想和具体方法，必能对有志于突破人力资源管理“瓶颈”的企业有所裨益。然而，就人力资源管理本身来说，是没有颠

峰可言的。因为时代在进步，环境在变化，正如一句曾经极为流行的广告词所说的那样——“没有最好，只有更好”。我们也有理由相信，凭借中华民族深厚的人文底蕴，以及国内商界同仁的共同努力，我们和国外企业的差距是可以很快得到改观的。希望本书能够为促使这种国人所希冀的改观聊尽绵薄之力。

鉴于上述原因，我们深入剖析了人力资源管理中的重点和难点，并且借鉴了国外同行们的先进理论和经验，从中提炼出人力资源管理中最有代表性的十个方面，并加以理论上的完善，以课堂教学的方式加以深入浅出的讲解。在写作过程中，我们还附以案例及分析，希望能够通过国际一流企业的现身说法，给读者一个切身的感受。因此，本书不但具备理论指导性，而且更具实战操作性。

本书的立足点在于：所讲述的课程能够代表该专业课程的核心部分和主要方面；教材内容既坚持面向世界和未来，又能反映本学科专业自身发展的规律和特点；教材既蕴含丰富的基础理论和基本知识，又时刻紧扣管理实践，融知识性、操作性、可读性于一体。成为企业界朋友们的良师益友。

由于编者水平所限，书中或有不当之处，敬请读者朋友们批评指正。

编 者

2004年3月

目 录

第一章 将人力规划作为企业战略的一部分

第一节 企业需要何种人才	(1)
一、理解人力规划的内涵	(1)
二、让人力规划有的放矢	(3)
三、从不同的侧面看人力规划	(4)
四、坚持五大基本原则	(6)
五、不同的目标产生不同的规划	(7)
第二节 内与外的和谐统一	(9)
一、预测应从内外两方面着手	(9)
二、把握人才流动的规律	(10)
三、人力资源预测的三大特点	(11)
四、合理选用预测技术	(12)
第三节 为企业建立一个信息系统	(17)
一、高效信息系统的魅力	(17)
二、信息处理系统的作用	(19)
三、组建有效的信息系统	(19)
四、对信息进行处理	(21)
第四节 制定切实可行的人力规划	(24)
一、把握七个重要环节	(24)
二、按预定步骤进行规划	(25)
三、规划过程中的组织与管理	(28)
【案例】高露洁公司的人力资源战略	(29)

第二章 完美的架构是企业进步的动力

第一节 高效组织带动企业持续发展	(31)
一、组织与组织结构	(31)
二、把握企业组织的特点	(33)
三、组织结构设计的要素	(34)
四、遵循六大基本原则	(35)
第二节 借鉴优秀企业的经验	(38)
一、适应于周围环境	(38)
二、常见的组织结构形式	(39)
三、设计有效的管理跨度和管理层次	(42)
第三节 始终追求卓越	(44)
一、从主管人员的素质着手	(44)
二、按原则办事	(45)
三、如何进行组织设计	(46)
四、组织文化推动组织进步	(48)
第四节 因时应变 领先潮流	(51)
一、组织创新的思路	(51)
二、组织发展计划的实施	(52)
三、企业组织的发展趋势	(53)
【案例】标准钢铁公司的组织机构变革	(55)

第三章 为人才的发展提供最佳平台

第一节 理顺个人和企业的关系	(57)
一、工作分析及其相关术语	(57)
二、以岗位设置为基础	(59)
三、认识工作分析的职能	(60)
四、对岗位进行分类	(61)
第二节 工作分析五步曲	(64)
一、做好准备工作	(64)
二、以深入调查为基础	(66)

三、集中分析信息.....	(67)
四、形成管理文件.....	(68)
五、编写工作说明书.....	(69)
第三节 合理编制工作说明书	(70)
一、工作描述与职务规范.....	(70)
二、规范化的职务规范.....	(71)
三、工作说明书范例.....	(73)
第四节 甄选最优化的形式与方法	(75)
一、细致观察深入交谈.....	(75)
二、充分利用调查工具.....	(77)
三、给工作信息定量.....	(79)
【案例】 一个忙碌的管理者.....	(81)

第四章 寻找最优秀的人才

第一节 不要为了招聘而招聘	(83)
一、招聘选拔录用.....	(83)
二、先确定一个目标.....	(84)
三、招聘与选拔不可草率.....	(85)
四、招聘的五个阶段.....	(86)
第二节 设计最有诱惑力的招贤榜	(90)
一、招聘渠道的选择.....	(90)
二、设计求职申请表.....	(94)
三、招聘广告是有力的工具.....	(94)
第三节 全面测试 重点选拔	(97)
一、甄选需要科学的程序.....	(97)
二、管理评价中心技术.....	(99)
三、把好面试这一关	(100)
四、撰写招聘报告	(102)
【案例】 纽约联合印刷公司的“择人之道”	(104)

第五章 人才培育是不可忽视的环节

第一节 理解培育的内涵	(107)
一、从不同的侧面看培训	(107)
二、对培训进行分类	(108)
三、企业员工培训的驱动力	(110)
四、深入探究培训原理	(112)
五、以五大原则为指导	(113)
第二节 把计划付诸行动	(115)
一、分析培训需求	(115)
二、制定培训计划	(116)
三、培训的具体实施	(117)
四、测定培训效果	(119)
第三节 遴选高效的培训方法	(122)
一、讲授法	(122)
二、讨论法	(123)
三、案例研讨法	(123)
四、游戏法	(124)
五、角色扮演法	(125)
六、视听法	(125)
七、远程培训法	(126)
八、虚拟培训法	(127)
九、网上培训	(127)
第四节 把培训与员工的职业规划结合起来	(129)
一、职业规划是员工发展的重要内容	(129)
二、员工职业发展与管理	(130)
三、采取切实有效的措施	(131)
四、员工的自我职业管理	(132)
五、如何进行职业生涯设计	(133)
【案例】跨国公司在中国的人才培育	(134)

第六章 激励是开发员工潜能的手段

第一节 激励带来高绩效	(137)
一、激励是激发员工工作热情的催化剂	(137)
二、企业重视激励的动因	(138)
三、激励有原则可循	(139)
四、激励存在的机理	(140)
第二节 正负激励的不同作用	(147)
一、奖惩——人力资源激励的基本手段	(147)
二、正强化与负强化的不同内容	(148)
三、如何进行奖惩	(149)
四、学会奖励的技巧	(150)
第三节 运用软硬兼施的激励措施	(153)
一、尊重——精神激励的基本原则	(153)
二、授权是激发员工潜力的秘诀	(154)
三、把薪酬作为一种重要的工具	(155)
四、股票期权激励产生强大动力	(157)
第四节 高效激励的艺术	(159)
一、如何实施有效的激励	(159)
二、领导者的言行产生激励效应	(160)
三、工作丰富化提高管理效能	(162)
四、认识激励的四大误区	(163)
【案例】海尔“巧玩斜坡球”	(164)

第七章 向一流团队看齐

第一节 全方位地理解团队和团队精神	(166)
一、区分团队与普通工作群体	(166)
二、高绩效团队的四大要素	(167)
三、从不同的角度对团队分类	(168)
四、团队精神是团队的灵魂	(169)

第二节 创建精英团队	(173)
一、团队建设的基础	(173)
二、提取高效团队的精髓	(174)
三、团队建设的五个阶段	(176)
四、创建高绩效团队的过程	(178)
第三节 增进团队的凝聚力	(180)
一、高凝聚力提升团队的价值	(180)
二、影响凝聚力的五大因素	(181)
三、激励性团队	(182)
四、团队激励要从两方面着眼	(184)
第四节 加强团队管理	(188)
一、几种可供选择的管理模式	(188)
二、从管理层做起	(189)
三、团队管理必须规避的几大误区	(190)
四、正确处理团队冲突	(191)
五、做好团队绩效测评	(192)
【案例】诺基亚公司的优秀团队建设	(194)

第八章 实现有效的薪酬管理

第一节 薪酬设计关系着企业的未来	(197)
一、薪酬及其组成	(197)
二、薪酬的相关概念	(198)
三、现代薪酬理论	(200)
四、影响企业薪酬的各种因素	(201)
第二节 合理确定薪酬的构成和额度	(204)
一、选择合理的薪酬结构	(204)
二、制定企业薪酬政策	(205)
三、如何对薪酬进行量化	(206)
四、企业薪酬制度设计	(208)
第三节 赢得高绩效的薪酬与福利设计	(211)
一、企业薪酬的计量形式	(211)
二、薪酬的动态调整	(214)

三、分层次进行薪酬支付	(215)
第四节 制度化的薪酬管理	(219)
一、聚集薪酬管理	(219)
二、薪酬等级制度的基本构成	(221)
三、福利制度的设计	(222)
四、薪酬制度创新的趋势	(225)
【案例】星巴克公司构建全面的薪酬计划	(226)

第九章 人才的合理流动有助于企业发展

第一节 从人才流动看企业的兴衰	(229)
一、企业应如何用人	(229)
二、关于人员流动	(231)
三、不可缺少的内部流动	(234)
四、不同性质的人才流动	(235)
第二节 对人才流动的分析与风险防范	(237)
一、影响人才流动的因素	(237)
二、不同类型的员工流失	(238)
三、对人才流失的风险防范	(238)
第三节 掌握人才晋升之道	(242)
一、设计公平合理的晋升制度	(242)
二、晋升的必备素质	(244)
三、职务晋升的原则	(245)
四、掌握晋升的程序和方法	(246)
第四节 有效淘汰提高组织效率	(248)
一、把结构优化当作重点来抓	(248)
二、以审慎的态度对待解聘	(250)
三、解聘产生的影响	(251)
四、“末位淘汰制”与绩效管理	(252)
【案例】超级大国的人才流动控制	(253)

第十章 建立科学的绩效考评机制

第一节 绩效考评提升人力资源管理的层次	(256)
一、全面理解绩效	(256)
二、关注影响绩效管理的三大因素	(257)
三、绩效考评的效用	(258)
四、把握绩效考评的核心	(260)
第二节 建立完善的企业绩效考评系统	(261)
一、企业绩效考评系统	(261)
二、做好绩效考评前的准备	(263)
三、提高绩效考评的有效性	(265)
四、选取最佳测评工具	(266)
五、绩效考评中的误差与防范	(267)
第三节 选择科学的考评方法	(270)
一、考评方法选择应考虑的因素	(270)
二、行为考评法	(271)
三、结果考评法	(273)
第四节 保证绩效考评的有效实施	(276)
一、设立有效的考评项目	(276)
二、做好技术准备	(277)
三、收集资料信息	(278)
四、实施绩效考评	(278)
五、考评误差调整	(279)
【案例】360度绩效反馈法的不同命运	(280)



第一章

将人力规划作为企业战略的一部分

第一节 企业需要何种人才

人力资源规划是企业战略的重要组成部分，是人力资源管理各项具体活动的起点和依据，它直接影响着人力资源战略实施的有效程度。

事实上，企业的人力资源规划，或称人力规划，就是从宏观战略上解决企业如何选人、用人、育人的问题。而人力规划首先要回答的就是“企业需要何种人才”的问题，它是人力资源管理的起点。

一、理解人力规划的内涵

（一）人力规划的内涵与外延

不同的企业根据自身的核心理念，对人力规划所下的定义在表述上存在一定的差异，但万变不离其宗，其内涵是一致的。国内外关于人力资源计划的定义，总括起来有下面几种：

1. 人力资源计划就是分析组织在环境变化中的人力资源需求状况，并制定必要的政策和措施以满足这些要求。

2. 人力资源计划就是在组织和员工的目标达到最大一致的情况下，使人力资源的供给和需求达到最佳的平衡。

3. 人力资源计划就是确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人才（包括数量和质量两个指标），使组织和个人得到长期的益处。

以上三种说法从人力资源计划的各个侧面论述了它的定义,但是都不够全面。综合国内有关的论述以及我们的研究和教学实践经验,我们把人力资源计划定义为:

人力资源计划就是一个国家或组织科学地预测、分析自己在环境变化中的人力资源的供给和需求状况,制定必要的政策和措施以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人才(包括数量和质量两个方面),并使组织和个体得到长期的利益。

这个定义有三层含义:

1. 一个组织所处的环境是不断变化的,这种变化导致组织对人力资源供需的动态变化。人力资源计划就是要对这些动态变化进行科学的预测和分析,以确保组织在近期、中期和远期对人力资源的需求。

2. 一个组织应制定必要的人力资源政策和措施,以确保组织对人力资源需求的如期实现。政策要正确而明晰,例如,对涉及内部人员的调动补缺、晋升或降职、外部招聘和培训、奖惩等,都要有切实可行的措施保证,否则,就无法确保组织人力资源计划的实现。

3. 人力资源计划要使组织和个体都得到长期的利益。这是指组织的人力资源计划要创造良好的条件,充分发挥组织中每个人的主动性、积极性和创造性,从而提高每个人的工作效率,提高组织的效益,使组织的目标得以实现。与此同时,也要切实关心组织中每个人在物质、精神和业务发展等方面的需求,并帮助他们在实现组织目标的同时实现个人的目标。这两者都必须兼顾,否则,组织不光在吸纳人才方面无所适从,就连企业现有人才都会流失。

(二) 从具体内容着手

人力资源规划的内容包括两个层次,即总体规划及各项业务计划。

人力资源的总体规划是有关计划期内人力资源开发利用的总目标、总政策、总体实施步骤及总预算的安排。总体的企业人力资源规划一般包括岗位职务规划、人员补充规划、人力资源开发规划、人员分配规划等方面。

岗位职务规划主要解决企业定员定编问题。要依据公司的近远期目标、劳动生产率、技术设备工艺要求等状况确立相应的组织机构、岗位职务标准,进行定员定编,确定人力资源的数量规模。

人员补充规划就是在中长期内使岗位职务空缺能从质量上和数量上得到合理的补充。人员补充规划要具体指出各级各类人员所需要的资历、培训、年龄等要求。