



工商管理培训系列教程

人力资源 开发与管理

(第二版)

伍双双
编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

工商管理培训系列教程

人力资源开发与管理

(第二版)

伍双双 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理(第二版)/伍双双编著. —北京:北京大学出版社, 2002. 2

工商管理培训系列教程

ISBN 7-301-05489-0

I. 人… II. 伍… III. ①劳动力资源-资源开发-教材 ②劳动力资源-资源管理-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 005935 号

书 名: 人力资源开发与管理(第二版)

著作责任者: 伍双双

责任编辑: 叶楠

标准书号: ISBN 7-301-05489-0/F·0497

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村 北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752045 发行部 62750672 编辑部 62752926

排 版 者: 北京高新特打字服务社 51736661

印 刷 者: 二河新世纪印刷厂

经 销 者: 新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 19.75 印张 303 千字

2004 年 7 月第 2 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

编委会名单

顾 问：袁宝华 吴用可

主 任：方富楼 彭松建

副主任：周景勤 李启明

编委会委员(按姓氏笔画排序)：

王建民 刘 杰 刘东红 刘伯安

严 力 李为民 符 丹 曾 强

韩玉珍 韩庆祥

序

随着加入世界贸易组织,我国的经济将更加开放,企业间的竞争将更加激烈,竞争的领域和方式也日益呈现多元化。拥有一支高素质的员工队伍,尤其是拥有高水平的经营管理队伍,已经成为企业决胜市场的关键。所以从战略的高度认识我国企业经营管理人才队伍的建设,进一步注重人才培养,把企业变成一个学习型组织,已经成为我国经济管理部门和企业界亟待解决的问题。

“十五”是我国经济和社会发展的关键时期,也是我国进行国民经济结构战略性调整、完善社会主义市场经济体制和对外全面开放的关键时期。我们将以毛泽东思想和邓小平理论为指导,按照“三个代表”的重要思想,努力建设一支政治业务素质高、系统掌握现代管理知识和现代科技专业知识、经营管理能力强的企业经营管理队伍;建设具有创新精神,适应国际竞争需要的企业家队伍。为此,必须根据任务的需要和形势的变化,在企业各种层次和各类人员中深化培训,改革培训的方式、内容、方法和手段,探索与现代企业制度相适应的培训机制。

北京市经济管理干部学院是全国 1000 多家企业高级经营管理人员工商管理培训试点单位,多年来为中央企业和北京市及其他省市区培养和培训了一大批经济管理和企业经营管理人才。他们不断以创新的精神,积极探索培训和教学的有效方式、方法和途径,收到了良好的效果,积累了丰富的经验,受到了企业和社会各界的肯定和赞赏。此次,他们组织编写的工商管理培训系列教材,是多年培训教学经验的结晶。北京大学出版社出版这套教材,对推动工商管理培训具有积极作用。这套教程理论联系实际,注重吸收工商管理培训的成果,吸收了新的管理案例和知识点。在选编教材时他们结合培训的需要和培训纲要的要求,对课程进行了精选,从课程的选取、内容体系的设计到最后的定稿和出版,都凝结着广大教师、培训工作者和出版者的辛勤劳动和汗水。北京市经济管理干部学院编写这部工商管理培训教材,对工商管

理培训工作将是一个有力的推动和贡献。

我衷心地祝贺此系列教材在新世纪的第二个春天出版。

是为序。

赵宝华

2002 年 1 月于北京

前 言

小说《红楼梦》中有这样一副对联“世事洞明皆学问，人情练达即文章”。这副对联用于描述企业人力资源开发和管理这门学科，颇有几分道理。企业人力资源开发与管理是一门实用性、操作性都很强的学科，书本上归纳的理论主要源于对实践活动中各种认知和经验的总结，离开中国企业的实际情况，会使人力资源开发与管理的各项理论都黯然失色，变成毫无实际意义的空洞理论。

同时，作为一门独立的学科，企业人力资源开发与管理的研究，又不能满足于对实践的简单总结和归纳。理论源于实践，又高于实践，才能对企业遇到的具体问题有一定的指导意义。如果只停留在就事论事的阶段，很容易把这门学科引向平庸化的境地。本书的写作目标就是力争在理论与实际中间寻求一个最佳的结合点。书中涉及的内容，基本上都是我在长期教学和实践活动中的点滴心得的积累。

本书的写作对象主要是企业管理人员，内容紧扣企业现存的问题，注重企业管理工作中的基本概念和前沿问题。任何一个有企业管理实际工作经验的读者，在阅读本书时都会产生不同程度的共鸣。言之有物、形象生动、通俗易懂是本书的主要特征。如果读者通过阅读本书，能够寻求到解决工作中遇到的疑难问题的方法或思路，或是印证自己在工作中的种种感受，并借此形成正确的工作方法，将是本书目标最圆满的实现。

世上没有两片完全相同的叶子。由于历史、现状、管理理念和个性、企业的生产任务和员工的构成等诸多因素的差别，每个企业都有自己的特点。在遇到与其他企业相同的问题时，还必须面对自己独有的问题与困难。因此一个企业如果完全套用其他企业的成功经验，最后的结果可能并不理想。综观不同国家、不同地区企业的成功经验，人力资源开发与管理几乎不可能找到一个放之四海而皆准的通用模式。所以书中介绍的各项案例，只能为读者提供一个解决问题的思路。说到



底,具体问题只能具体分析,只能自己寻找最佳的解决方案。

本书在写作过程中得到了北大出版社和学院的大力支持,在此表示诚挚的谢意。

编者

2001年12月

第一讲 人力资源开发与管理	
——既古老又新颖的话题	/1
一、什么是企业人力资源开发与管理	/3
二、人力资源开发与管理的目标	/10
三、人力资源开发与管理特征	/18
四、人力资源的发展演变	/27
第二讲 人员管理与组织设计	/33
一、组织结构	/35
二、正式组织与非正式组织	/48
三、组织中的员工行为的几个基本理论	/54
案例：老许的困惑	/65
第三讲 人力资源分析与人力资源计划	/69
一、人力资源分析	/71
二、人力资源计划	/87
第四讲 职务分析与目标管理	/95
一、职务分析的由来和内容	/97
二、职务分析的过程与方法	/107
三、职务分析说明书的遗憾和改进	/115
四、目标管理	/120
案例：工作职责分歧	/130
第五讲 企业人员的选拔与聘用	/131
一、人员招聘的前期准备	/133
二、人员招聘的过程和方法	/139
三、管理人员的选拔与测评	/149



目 录

案例:技术处处长的选择	/162
-------------	------

第六讲 绩效评价 /165

一、绩效评价的基本概念	/167
-------------	------

二、绩效评价	/176
--------	------

三、评价反馈	/189
--------	------

案例:新的工作考评体系怎么样	/198
----------------	------

第七讲 职业管理与员工培训 /201

一、职业管理	/203
--------	------

二、学习的理论	/214
---------	------

三、培训与教育的展开	/218
------------	------

四、培训效果的反馈	/228
-----------	------

五、企业接班人的培养	/230
------------	------

案例:谁该负责具体培养员工	/234
---------------	------

第八讲 企业薪酬与福利管理 /237

一、影响企业薪酬的各项因素	/239
---------------	------

二、企业工资报酬制度的建立	/248
---------------	------

三、企业工资报酬的控制	/257
-------------	------

案例:吴正的辞职	/268
----------	------

第九讲 企业文化与团队管理 /273

一、企业文化	/275
--------	------

二、团队管理	/287
--------	------

案例:宏伟化工仪表厂的一场风波	/301
-----------------	------

后记	/305
----	------

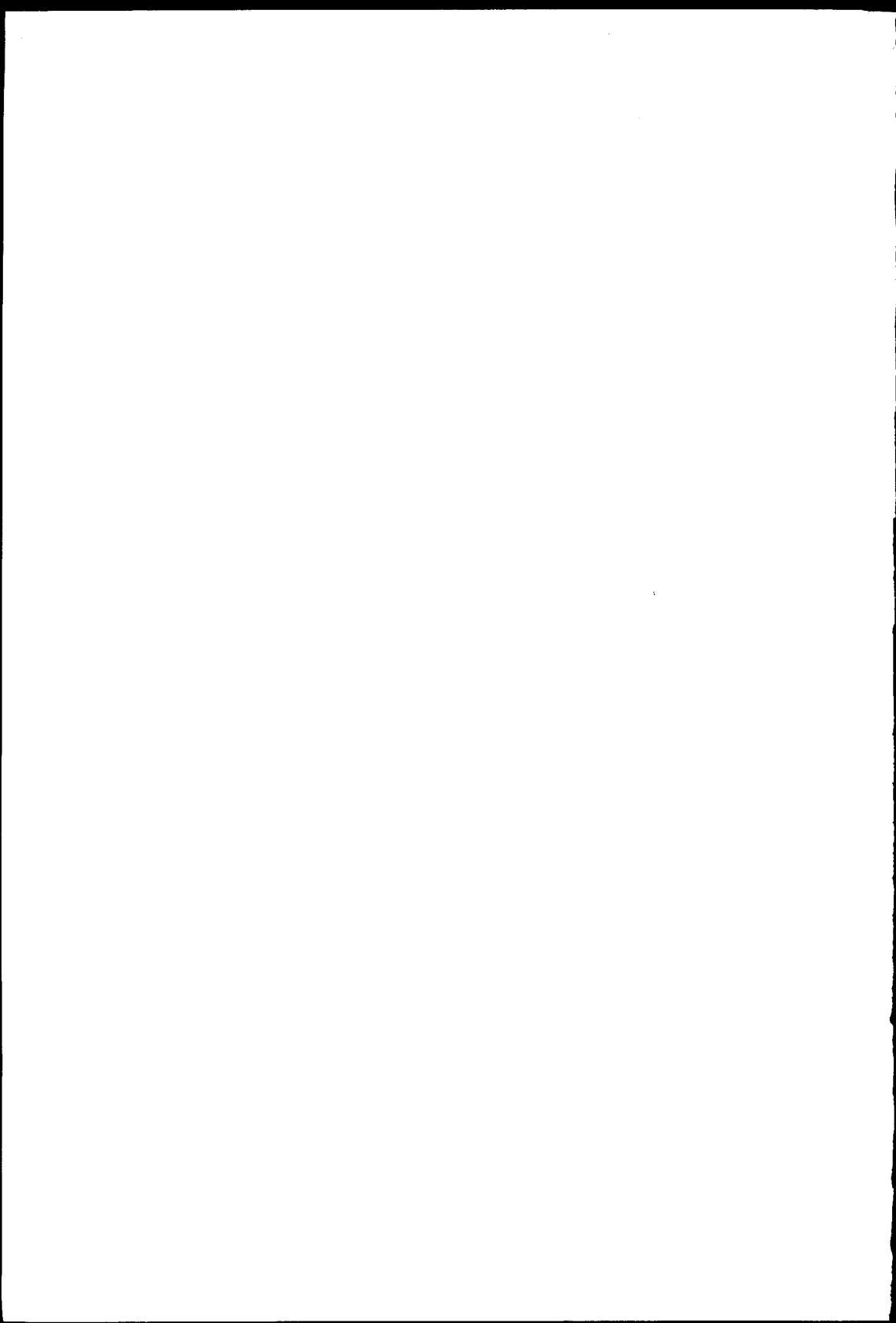


第一讲

人力资源开发与管理

——既古老又新颖的话题

- ☞ 在有大量工人下岗、失业的今天,企业的职工是企业最重要的财富,还是企业的包袱?
- ☞ 在企业发展的同时,让广大职工的生活得到改善的要求是企业的负担,还是企业的责任和义务?



一、什么是企业人力资源开发与管理

很难找到一个定义来概括企业人力资源开发与管理的全部内涵,在不同的关于人力资源开发与管理的教科书上,能够找到从不同角度给出的定义。人力资源开发与管理是一门综合性、实践性很强的学科,它研究的对象是企业的全体员工,随着企业管理者对怎样有效的开发、使用职工的智力因素与调动职工的工作热情的重视程度的不断提高,20世纪90年代以来,理论界和企业界都对企业职工的有效管理给予了前所未有的重视,并有大量的研究成果问世。

从目前的研究内容看,企业的人力资源开发与管理可以称做是研究对企业各类人员的录用、开发、维持和使用,进行计划、组织、指导和控制的一门学科。

(一) 企业人力资源开发与管理的基本内容

人力资源开发与管理涉及的范围很广,其主要内容可以分成四个方面,即人员的录用、人员的开发、人员的维持和人员的使用。

1. 在企业人员的录用方面有以下具体内容:

(1) 职务分析与职务设计:研究企业的工作描述及怎样让人在企业已经固定的工作流程中更好的发挥主观能动性。包括:组织设计、岗位描述、动作分析、任务流程、责任流程、权利流程、职务设计和目标管理等。

(2) 招聘与选拔:研究怎样为企业寻找到合格的员工。包括:招聘的来源、招聘的程序与方法、能力评价技术等。

(3) 调动和晋升:研究如何处理企业内部合理的人员流动。包括:人员平调、管理人员的选拔及降级。

(4) 劳动合同的管理:研究国家的有关劳动合同的法律、法规。包括:劳动合同的订立、劳动合同的变更、劳动合同的终止和解除、解雇管理等。

(5) 新员工的工作导入:研究怎样重新打造新进企业的员工,使之可以顺利地融入企业。包括:建立新员工的工作融入计划、设计新员工

的培训开发体系、搭建企业与员工之间的沟通平台等。

2. 在企业人员的开发方面有以下具体内容:

(1) 培训与教育:研究在企业发展和变化的同时怎样保障人力资源的配套。包括:学习原理、培训的组织与内容、培训的设计与方法、培训的形式、管理人员的开发等。

(2) 参与管理:研究对人的管理怎样代表广泛的职工意愿。包括:参与管理的动因与前提、参与管理的手段和方法、参与管理的形式、团队管理等。

(3) 企业文化:研究怎样从精神层面管理和引导员工。包括:企业文化的构成、企业文化的养成等。

(4) 职业管理与员工发展:研究怎样有效的协调员工的个人发展和企业发展的对立统一。包括:员工的个体空间的扩展、职业个人生涯设计与发展、组织的职业计划等。

3. 在企业人员的维持方面有以下具体内容:

(1) 绩效评估:研究怎样准确的评价员工的工作表现和提高员工的工作能力。包括:考评制度的设计、考评的方法与形式、考评结果的沟通、绩效改进措施的建立等。

(2) 薪酬管理:研究怎样建立一套既体现公平又具激励性的工资制度。包括:工资制度的设计与管理、奖励制度、津贴制度、福利制度等。

(3) 交流与沟通:研究怎样保障企业信息正确、迅速传递。包括:企业中正式组织的命令传播流程设计、信息反馈渠道的建立、管理者对人的认识、人际交往等。

4. 在企业人员的使用方面有以下具体内容:

(1) 激励:研究怎样维护和调动员工的积极性。包括:激励理论、激励手段、奖励与惩罚、领导的艺术与方法等。

(2) 劳动条件:研究怎样充分合理的满足劳动者的各种生活需求。包括:劳动保护、劳动安全、劳动时间、休息与休假、劳动纪律、女工和未成年工的保护、医疗与健康等。

(3) 合作与冲突:研究人与组织的关系。包括:组织行为、领导艺术与方法、不满情绪及其处理、劳动争议与纠纷等。

(4) 人力资源虚拟管理:研究怎样在激烈的市场竞争中,充分利用社会资源,达到人的资源与企业发展需求的最佳搭配。包括:部门组织

虚拟、薪酬虚拟、招聘虚拟、员工虚拟、培训虚拟、跨文化虚拟等。

(二) 对企业人力资源开发与管理的一点思索

企业人力资源开发与管理可以说是最古老的艺术、最新颖的话题。在历史的长河中随处可以看到人们总结出的关于对人的管理的思想浪花；在改革开放的今天，精彩纷呈的企业管理实践又不断的给我们提供着各种各样的成功和失败经验。

1. 精英管理与全员管理

在组织理论中，有一个 80/20 法则，描述的是企业内部员工工作的通常表现是：20% 的人在干 80% 的工作，另外的 80% 的人只做了 20% 的工作。由此我们认为，企业的员工无形中可以分为一般员工和重要的少数两类，所谓重要的少数就是指那些工作中的精英和骨干。以往管理企业员工时，被批判搞平均主义的常见特征之一是：对重要的少数没有给予应有的重视，即无论你在企业中做出多少贡献，在待遇上都是一律相同，没有在员工中做到奖优罚劣、奖勤罚懒。可见，企业的骨干的作用是管理者不能忽视的。但对那些占企业职工人数 80% 的员工应该持什么样的态度呢？对骨干和一般员工要不要搞差别管理？是一视同仁？还是把表现一般的大多数员工一笔带过？

重视企业中的重要少数，尤其在企业遇到困难和艰难创业的时候，似乎已经被实践证明是一条行之有效的方法。当企业受到挫折，处于困难重重的窘境时，人心惶惶，首先离开企业的往往是那些有能力的职工，因为他们有机会在别的企业找到新的发展机会。对企业来说，失去了这批精英，几乎就相当于失去了东山再起的机会。没有了钱，可以找门路筹措；没有了真正干事的人，即便坐拥大把资产，最终企业亏损、甚至倒闭都不会是意料之外的事。所以，企业在经营困难时，首要的一个任务就是把那些骨干力量留下，留得这些“青山”在，一旦困境熬过去了，不愁将来没“柴”烧。由于企业的特殊情况，一些企业在自顾不暇时，自身利益制约着企业，无法对所有的职工一视同仁，这也算是无奈之举。同样，在创业初期，企业往往聚集了一些志同道合的员工，他们甚至可以暂时放弃个人利益，全心全意的为企业效力，环境造就了他们不同于企业的其他职工。他们自然而然的成为了企业的中流砥柱和长远发展的主要动力，自然也就难免被企业管理者另眼相看。



但是,上述两种情况毕竟是企业发展过程中的特殊时期,特殊情况,特殊处理。当企业的各方面发展都步入了正轨后,当企业进入成熟平稳的发展阶段后,如果依然执著于只重视企业中重要的少数,看不见企业中的大多数,很可能在人力资源方面造成企业发展上无法逾越的障碍,甚至于由于人的制约,让企业成为长不大的小老头。因为在一个健康成长的企业中:

(1) 没有不重要的岗位,只有不努力的员工

企业的每个岗位都应是先有工作需要,后配有员工的。如果把整个企业比喻成一个大机器的话,那么企业中不同的岗位就是这台机器上的一个个螺丝钉,虽然螺丝钉的粗细各不相同,但对这台机器来说是一个都不能少的。任何一个螺丝钉的不尽职,都可能给机器带来极大的损失,乃至报废。例如,河南省某商业大厦的失火,罪魁祸首是大厦的临时电工违章操作,几个火星最终让整个大厦变成一堆瓦砾。可见,任何岗位的职工的不称职都可能给企业造成致命的打击,正所谓“千里之堤,溃于蚁穴”。

(2) 企业的发展需要全体成员的共同努力

众人拾柴火焰高。企业不断地发展壮大需要更多的人投入其中,如果仅靠重要的少数人推着、拉着企业往前走,最终结果很可能是事半功半。企业做得越大,越需要集合多数人力量,需要得到绝大多数员工对企业的认同,这样才能使最终结果事半功倍。一个只重视少数精英分子的管理者是得不到广大职工的民心的。得民心者得天下,当企业的成功不再仅仅依赖少数出色人士尽心竭力的效力,而是取决于企业各个岗位上的员工协同工作的时候;当一个企业的员工都是一流的时候,这个企业离一流企业也就不远了。

所以,精英管理只能是企业在特殊时期的人事对策,是一个不按牌理出牌的做法,作为一个正常发展的企业,需要一个更开放、更宽松的用人观念,需要强调人的整合的力量,全员管理是建造一个良好的用人环境的基本保证。不能想像,当多数员工被打上无形的身份等级的烙印时;在日常工作中,不时地感受到企业并不关注自己时,他们还能认同企业并全心全意的为企业效力吗?

全员管理不是一个空泛的名词。首先,它是现代人力资源管理的基本理念。它代表着对企业中人的认识上升到了一个更开阔的层次,

把企业的人力资源看做是一个整体。其次,它强调没有无能的员工。员工蕴藏着无穷的能量和潜力,释放这些能量的钥匙掌握在领导者手中。出不了成绩不是因为下属无能,而是因为领导找不到调动群众积极性的途径和方法。看不到广大职工力量的领导是无法应对企业今后的新形势、新挑战的。正如拿破仑所说:“世上没有愚蠢的士兵,只有愚蠢的将军。”

全员管理不是否认企业的骨干力量。好像我们在搭建一座楼房时,不但要重视支撑墙的作用,而且还要用心对待每一面墙、每一块砖,才能建成一座有生命力的、美丽的大厦,否则,我们拥有的仅是一个供遮风避雨的简陋的棚子而已。任何事物都有闪光的一面和不为人所注意的一面,闪光的一面是多数人都能看见的,但是那些善于把握不引人注意的一面的人成功的概率应该会大一些。所以,只有管理者真正想通了企业发展和全体员工之间的关系时,全员管理的魅力才会被管理者慢慢地体会到。

2. 人力资源开发与管理与传统的人事管理的区别

传统的人事管理改称人力资源开发与管理,并不是简单的名词的改变,而是很多观念的更新。

(1) 从一般行政管理职能提升为企业战略的一个组成部分

传统的人事管理是企业日常行政管理的一部分,主要的工作职能是人事档案的管理与上级文件的贯彻落实。一百多年前,在多数企业管理者的眼中,劳动力被当做生产的要素之一,与技术、厂房设备一般无二,在保证资本最优化的前提下,企业方主要考虑的就是费用和收益。

伴随着知识经济的来临,企业之间的竞争归根结底是人的竞争,已不再是一句轻松的话。企业的利润除了源于生产制造和市场营销外,更多、更丰厚的利润源于人所赋予企业产品的知识附加值。由于员工在企业谋求利润的活动中地位的上升,对人的管理在企业中的地位也有了很大的提高。这种提高的最直接的表现就是人事管理进入企业的决策层,成为企业战略的一个组成部分。

以前企业的战略和人事管理工作的关系,可以称得上是“兵马未动,粮草先行”。粮草是战略,兵马就是人事管理。企业定下今后发展的方向,并制定具体工作安排,当事情有了初步眉目,即新工作已经展