

《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书

|企业人事主管| 角色分析与管理之道

企业领导角色分析研究组 编著



QIYE RENSHIZHUGUAN

QIYE RENSHIZHUGUAN
JUESEFENXI
YU
GUANLIZHIDAO



中国经济出版社
www.economyph.com

《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书之

企业人事主管角色分析与管理之道

企业领导角色分析研究组 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业领导岗位角色分析及管理之道. 人事主管/
逢勇 等 编著. - 北京: 中国经济出版社, 2003. 1

ISBN 7-5017-5816-6

I. 企… II. 逢… III. ①企业领导学 ②企业管理: 人事管理 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 096783 号

责任编辑: 聂无逸 (手机: 13701326619)

《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书之 《企业人事主管角色分析与管理之道》

企业领导角色分析研究组 编著

*

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

*

1/16 34 印张 460 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5816-6/F·4671

定价: 56.00 元

企业领导角色分析研究组名单

主要执笔人：

杨柏生	郑启明	吴玉杰	刘玉兰	侯毅
逢勇	杨军	李琦	于涛	戴永良

参加写作的人员：

王娟	冯颖如	胡磊	许敏敏	王静
任淑清	郑晔	徐振宇	王妍	谢文辉
宋稟辉	王贵琪	李天艺	钱伟忠	任锡源
程竟	石小玉	张勇武	郭凡	王丽青
付琳	孙静	辛鹏	王强	李伟
赵春菲	张鲁欣	魏政	郑静	张晶莲
陈菁	邢和明	朱石友	马丽霞	李洁
魏强	公茂江	康健	徐若洪	

当今世界正处在日趋激烈的国际竞争和新技术革命挑战的时代，在这场竞争和挑战面前，谁能把握 21 世纪的教育与人力资源管理，谁能拥有具有高度竞争能力的一大批人才，谁就能在 21 世纪处于主动和领先地位，谁就能掌握未来国际竞争的主动权。

有关统计表明，公司 80% 的效益是由大约 20% 的人创造的。在愈来愈激烈的竞争中，许多企业已把培养和重用人才放到了首位，这也是诸多跨国企业成功的决定性因素。美国管理学家惠特曼和彼得斯对全美历史最长、业绩最好的 60 家大公司的调查研究发现，它们之所以能保持经久不衰，秘密就是“把员工当做重要的资产”来善待。当今一些国际知名公司的成长历程，也证明了这一点，如惠普公司只问你能为公司做什么，而不强调你从哪里来；在处理问题时，它只提出基本的指导原则，具体细节则留给基层经理；实行弹性工作制，科技人员可以在家里为公司工作。

新经济的出现导致了经商方式的变化，这种变化给越来越多的公司提出了新挑战：

知识愈来愈重要，同时也愈来愈脆弱——折旧率提高，更新速度加快，因此，没有任何人可以抗拒学习培训，没有任何企业经营管理者 and 企业家可以不重视学习培训。正如美国未来学家约翰·奈斯比特所说：“在这个时期成功的公司要解决两个问题——

一个是对最有竞争力、更富生产性的管理人员的需求；一个是把办公室与教室连在一起。”随着知本的价值超过资本，职业培训在企业人力资源开发中的地位得到了前所未有的提高，现代企业的培训理念创新正在改写人力资源开发的“游戏规则”。

在今天的管理领域里，由于管理的发展与社会的变化，由于经济的发展和企业的需要，人力资源的开发与管理已经到了迫在眉睫的时刻。大量事实证明，管理已经由管物的阶段向着管人、开发人的方向快速发展。作为人事主管，应该面对这一严峻的现实，用正确的理论指导自己，用正确的方法进行实践。本书将聚焦人事主管的角色分析与管理之道，对人事主管的角色进行多角度、多方面的剖析，力求其性格的鲜明特色与实践操作之运用。

如果这本书能够对致力于管理领域的朋友，特别是人力资源开发与管理的的朋友们有所启发和帮助，那我就心满意足了。由于时间仓促等原因和本人水平所限，书中难免会有不妥之处，恳请读者批评指正。

编者

二〇〇二年十月

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一章 知本为王：人事主管的未来视野

第一节 知识管理——21 世纪公司的核心管理	(1)
第二节 第一要素——人力资本理论的指引	… (12)
第三节 人事主管的角色转变	(20)
第四节 打造学习型组织：人事主管的使命 与契机	(27)

第二章 角色锻造：人事主管的素质要求

第一节 员工亲和力——人事主管的情商必备	(44)
第二节 夯实系统性的管理知识基础	(51)
第三节 突出 HRM 的专业知识优势	(53)
第四节 掌控全局的道德准则	(59)
第五节 珍爱人才的可贵品质	(61)
第六节 具备上下沟通灵活应对的策略性 …	(70)
第七节 知识型主管的“德治”与“法治” …	(87)

第三章 世纪格局：人事主管的管理方略

第一节 人力资源管理的核心理念	(102)
第二节 人事主管的目标界定与职能规范 …	(116)

- 第三节 人事主管的用人之道 (129)
- 第四节 战略性人才资源开发 (147)
- 第五节 人力资源管理内外部环境的营造... (152)
- 第六节 前车之鉴：公司失败的人才匮乏
困境 (158)
- 第七节 他山之玉：美日人力资源管理的
成功之道 (163)



第四章 建章定制：人事主管的职务设计 管理

- 第一节 组织设计——构画公司的组织蓝图 (171)
- 第二节 幅度与层次：预留员工自由发展的
空间 (178)
- 第三节 职业规划——激发员工的职业期望 (182)
- 第四节 职业规划设计的方法与技巧 (187)
- 第五节 定编定员管理体系：人尽其责的机
制 (193)
- 第六节 工作分析——规范员工的职务行为 (196)
- 第七节 工作分析实施的程序与方法 (199)
- 第八节 职务说明书：书写公司的游戏规则 (206)



第五章 慧眼识珠：人事主管的招聘 管理

- 第一节 公平竞争——人员招聘管理的根本
准则 (208)
- 第二节 团队招聘——新形式带来新优势... (214)

- 第三节 招聘管理中的初选：不让一个优秀人才漏网 (219)
- 第四节 招聘管理中的面试：工作流程与方法技巧 (248)
- 第五节 招聘管理中的录用：给员工一个新天地 (265)
- 第六节 新聘员工的试用安置与裁员管理... (281)

第六章 树人大计：人事主管的员工培训管理

- 第一节 员工培训——公司竞争力提升的制胜法宝 (291)
- 第二节 员工培训管理的理论与实践 (300)
- 第三节 管理层培训的程序与方法 (326)
- 第四节 骨干员工培训的程序与方法 (338)
- 第五节 新员工培训的程序与方法 (343)
- 第六节 培训新视野——公司经营国际化的
人才准备 (357)

第七章 赏罚有据：人事主管的绩效评估管理

- 第一节 绩效评估——总有些数字令我们吃惊 (364)
- 第二节 设计员工绩效评估的最优程序 (372)
- 第三节 员工绩效评估的要素与标准 (373)
- 第四节 员工绩效评估的方法与途径 (376)

- 第五节 员工绩效评估的分析与应用 (386)
- 第六节 员工绩效评估的内在冲突 (395)
- 第七节 员工绩效评估的反馈与绩效改进... (403)
- 第八节 提高绩效评估效果的几个注意事项 (409)

第八章 凝聚士气：人事主管的员工激励管理

- 第一节 员工激励管理的理论基石 (412)
- 第二节 物质激励——不可回避的话题与处理策略 (420)
- 第三节 奖励与惩罚并重：技巧的应用 (440)
- 第四节 职业发展承诺——晋升前景的激励 (451)
- 第五节 营造愉悦工作环境的管理艺术 (452)
- 第六节 锻造员工工作满足感的管理艺术... (455)
- 第七节 留人留心——员工激励的最终目标 (462)

第九章 应对危机：人事主管的劳动冲突管理

- 第一节 识破劳动冲突的庐山真面目 (476)
- 第二节 透视劳动冲突的多色滤镜 (480)
- 第三节 以博弈营造双赢的冲突协调艺术... (486)
- 第四节 劳动冲突中人事主管与员工的关系 (494)
- 第五节 劳动冲突中人事主管与决策层的关系 (503)



第十章 职场巅峰：人事主管的 CEO 之路

- 第一节 人力资源战略化发展的全球趋势… (505)
- 第二节 人事主管迈向 CEO 的机遇与挑战 (515)
- 第三节 人力资源：人事主管的天然优势… (525)
- 第四节 构建与领导层良好关系的艺术 …… (530)

第一章

知本为王：人事主管的未来视野

第一章

知本为王：人事主管的未来视野

伟大的企业从来不是天生的，而是打造出来的。从根本上讲，无论什么形式的经济活动，都是人在起决定性的作用。

——西艾夫爵士

如果你想要列车的速度每小时加快 10 公里，你只要加一加马力，可是如果你想要它的速度加快一倍的话，你就必须更换铁轨。

——杰克·韦尔奇

第一节 知识管理——21 世纪公司的核心管理

让我们先看看有关知识管理的一则小案例：

石油巨头德士古集团采用的信息系统可以使分散在 150 个国家的 18,000 位企业员工共享信息与知识。尽管这样庞大的信息

库是众多企业梦寐以求的，但是其意义并不在于规模，而在于它使人员之间的交流更加密切，尤其是他们可以交流经验，相互排忧解难。知识共享使企业的运作更加快速高效。这也是企业知识管理，或曰“智力资本管理”的现实目标所在。不论人们怎样称呼它，这是当今世界上最流行的理念之一。通用电气就把它纳入了企业价值观之中：“珍视全球智力资本及提供智力资本的人才……组织多元化团队充分发挥其价值。”这就是知识管理带来的巨大效益！这就是知识管理带给我们的深深震撼！

这也印证了一句流传很久的名言：知识就是力量！一种看不见而又起着非常重要作用的力量！

一、知识经济让每一个人热血沸腾

最近 20 年来，由于一系列高技术产业化，经济社会日益出现一些新的特征，与传统经济相比，发生了质的变化，由此产生了“后工业社会”、“信息经济”、“高科技产业”等概念。“知识经济”一词近来频繁出现，证实着人类文明正在发生一次伟大的革命：即全球正在发生一场由物质型经济向信息知识型经济的深刻转变。知识经济时期，一切都在发生着变化，以前所未有的广度和深度变化。企业的外部环境和条件时刻在变，企业内部条件和因素也在不断变化着。科学技术在迅速地变化。知识本身和对知识的认识都在变化，知识已不是传统意义上的经验和技能，昨天是知识的东西今天已经显得微不足道了，明天更需要新的知识帮助我们工作。生产的特点也是高品位地不断创新。

知识经济是以知识为基础的经济。它是建立在高度发达的后工业化经济基础上的新的经济形态。1996 年，经济合作与发展组织对“知识经济”明确定义了“以知识为基础的经济”，第一次提出了这种新经济的指标体系和测度。1996 年，美国《商业周刊》指出，“新经济”已经形成。

知识经济时代，一个最直观和最基本的特征即是知识作为生产要素地位的空前提高。在这一背景下，知识需求才成为人类实现其他一切预期的前提，知识生产本身才成为社会经济生活的中心。不仅社会经济组织形态、社会生活结构方式，而且包括人的价值观原则，甚至仅仅适应工业文明要求的知识观本身，都要围绕最有利于知识生产的潜力的开掘——人的创新能力的最大限度发挥而进行空前和深刻地改造。

对于现代人事主管来说，不仅考虑投资、设备和传统生产要素，还必须带领公司全体员工获取新知识、新科技、开发创新产品、培训生产创新产品的高水平专业技术劳动力。

二、人们为何青睐知识管理

惠普公司 Lew Platt 有句脍炙人口的名言：“如果当初的惠普能够掌握和现在一样多的知识，我们的赢利会是现在的 3 倍。”这就把这种流行的动机诠释得淋漓尽致。宏基集团创始人施振荣也说：“企业的根本是人力资本。人才才是企业发展的动力。”

知识管理现在已经成为一门方兴未艾的产业，各种书籍论著、刊物、会议、网站、顾问公司、培训课程，自然也少不了专门软件，层出不穷。因为谁不想得到所有企业的资讯？谁不想让员工能够更多交流呢？现在的企业越来越清楚人力资产的重要性，越来越了解它对企业经营的推动作用。

1. 掌握未来的信息

索尼的顾客当年绝不会对企业反映他们需要一部随身听。在新产品发明生产出来之前，消费者无法想象到这样一种产品。索尼正是发现了客户希望能随时随地听到音乐这一潜在需求，才得以完成了这一伟大的创新。这就是掌握未来信息让索尼成为世界著名公司的一个事例。因为，只有发现客户尚未满足的潜在需求，甚至连他们自己还没有意识到的需求，才能够推动真正的创

新。

大多数知识都是对过去的总结、研发、市场调研、数据仓库的应用，大部分这类活动都是基于已知的信息。然而，了解未来也是可能的，必要的。了解未来的重要性与日俱增，但并没有得到充分重视。掌握未来信息的关键，并不是对信息进行分析处理，而是对信息进行排列、发现其中的模式。

了解过去的信息在相对稳定的行业中十分有用。但是当不同行业开始融合、行业界限变得越来越模糊时，对未来发展趋势进行分析把握就显得格外关键了。

对未来的研究不只是制订计划，更多的是发掘可能性。了解未来还包括研究客户的真正需求，而不仅仅是他们自称需要什么。了解客户的期望有助于提高客户对企业的满意度。

2. 知识在行动中体现巨大价值

但仅有知识是没有意义的。只有利用知识提高效率、促进创新才是真正的力量所在。在实际工作中，知识总裁（CKO）或人事主管需要设计并建立各种技巧和流程来创建、保护并运用已知的知识，必须设计并创建一些环境和活动，鼓励对未知信息的探索与发掘。为了获取所需的支持，还必须广泛宣传知识管理的目的和把知识当作企业资源进行管理的本质，并把知识管理的理念引入企业其它项目计划之中。

值得注意的是，只有创造信任的气氛，才能发挥知识管理的效用。当一个人跟一个自己信任的人谈话或发电子邮件时，他并不担心隐私问题。一般来说，他对自己认识的人都很信任。只有对那些他并不真正信任的人，他才会要求保留个人隐私。

另一方面，企业必须了解自己的价值定位，以及为谁提供这种价值定位。只有这样，企业才能以一种与众不同的方式将自己的知识资源联系起来：稳定高效地服务全球客户；对经济形势的变化做出迅速有效的反应；用更快的速度、更低廉的成本为客户提供创新的产品与服务，提高客户满意度。

对人事主管来说，最重要的是要记住：知识管理的目的不是管理知识本身，而是关注那些拥有知识的人才。

三、知识比什么都重要

现代社会，知识的力量威力空前。在工业经济时代，先是土地、矿产、石油等自然资源以及厂房、设备、劳动力等成为赚取利润的主要源泉；然后是资金成为企业的生命线：谁有了钱，谁就可以赚更多的钱，谁就可以仗着财大气粗，吃掉弱小的竞争者而取得某行业的垄断地位。但是现在，情况完全变了！在这个知识亲临一切的经济时代，没有什么比知识更重要的了。

目前的现实是：昔日全世界赫赫有名的人物，如梅隆、卡内基、洛克菲勒等这些实业界巨子，如今他们已被比尔·盖茨、保罗·艾伦和拉里·埃利森等知识巨富所取代。在老式的工业经济时代，财富的积累需要几代人的持续努力；而随着知识型经济的出现，一些有远见、有实力的工程师以及精通市场营销的人却可以在10年甚至更短的时间内积聚起令人咋舌的巨额财富……

这一切都表明，信息和知识正在成为企业的头号竞争利器。对世纪的企业将在人才和信息——而非自然资源、机器设备乃至资金一方面展开空前激烈的竞争。在这个新时代，知识和知识产品成为财富的主要源泉，也是物质资料转变成价值的主要决定因素。“知识”成了我们“买”和“卖”的主要元素。

四、知识是第一生产力

管理大师彼得·杜拉克在《后资本主义》一书中曾清楚地提到“知识已经成为生产活动中的支配性资源，知识彻底改变了社会结构，使社会进入后资本主义化”。旦夕之间，知识就变成有用的“器”。即知识变成一种资源，一种生财的利器。知识竞争

时代来临，员工脑袋里的知识，成了企业最重要的生财利器，但多数企业却不知如何运用。

实践中，相当多的企业人事主管却不知道究竟该如何管理无形的知识资产？更多的知识密集的高科技公司根本不适用于管理宝贵的知识资源。这种现象随处可见。

我们不禁要问：知识究竟是什么？首先，知识资源均属于无形资产。它可以表现为组织所拥有的专利、商标或著作权中，也隐含于组织的管理制度与技术作业系统。更多的时候，知识资源其实是依附于员工身上的专属能力与技术，以及散布在组织机构中的价值、理念或常规。

知识的价值由于具有很高的变异性，不同的使用者所能创造出来的知识资源价值，也会有很大不同。其中的关键在于，拥有知识资源不能保证创造出价值、具有知识的使用能力。

更为神秘的是，那就是知识还未公开前，无法判断其价值，一旦公开以后，公开的知识经过交流与融合，反而会产生更多的知识资源，其间还有明显的乘数效果。

今天，知识力，包括信息力、知识竞争力、知识生产力、知识经济、知识权力、知识财富、知识人才、知识战争力、名牌力、大师人才力等等，已经成为综合国力的一个重要组成部分。原有的综合国力要素也要被知识力同化、改造，成为知识经济力、知识科技力、知识文化力、知识政治力、知识外交力等等。

最关键的是，在知识社会，占全人类 78% 的第三世界，必将释放出占全人类 78% 的伟大知识力，伟大创造力。他们可以利用自己拥有的知识创造世界上更多的财富，从而迅速赶上世界其他发达国家和地区。

五、21 世纪企业管理的核心——知识管理

随着知识经济时代的来临，企业知识管理将很快成为一个热