

赛艾诺管理咨询丛书

2

人力资源专业经理养成教程与应用工具

熊超群 周良文 著



一部把深奥道理
说浅白了的书

INNOVATIVE HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT & PRACTISE

创新人力资源 管理与实战



广东经济出版社

赛艾诺管理咨询丛书



人力资源专业经理养成教程与应用工具

熊超群 周良文 著



创新人力资源 管理与实战

INNOVATIVE HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT & PRACTISE

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新人力资源管理与实践/熊超群, 周良文著. —广州:
广东经济出版社, 2003.1

(赛艾诺管理咨询丛书②)

ISBN 7-80677-348-7

I. 创… II. ①熊…②周… III. 企业管理: 人事管理
—文集 IV. F272.92-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 107494 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	肇庆市科建印刷有限公司 (肇庆市星湖大道)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	12.5 2 插页
字数	302 000 字
版次	2003 年 1 月第 1 版
印次	2003 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-348-7 / F·787
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •



目 录

第一章 人力资源管理创新活动

- 1.1 企业文化创新 (1)
- 1.2 组织结构再造 (2)
- 1.3 职业生涯规划创新 (4)
- 1.4 教育训练创新 (6)
- 1.5 组织学习创新 (9)
- 1.6 组织授权创新 (11)
- 1.7 人员选用创新 (13)
- 1.8 职位管理创新 (15)
- 1.9 绩效评价系统创新 (17)
- 1.10 薪酬管理创新 (20)
- 1.11 留住员工的管理创新 (22)
- 1.12 案 例 (25)

第二章 人力资源与企业策略

- 2.1 人力资源管理的体系与流程 (33)
 - 2.1.1 企业的人力资源管理体系 (34)
 - 2.1.2 对人力资源管理的正确认识 (35)



2.2 人力资源管理与企业策略的关系	(41)
2.2.1 什么是策略	(41)
2.2.2 什么是企业的策略	(41)
2.2.3 人力资源管理策略规划和人力资源 策略的形成	(42)
2.3 远景目标对 HR 的影响	(47)
2.3.1 什么是愿景	(48)
2.3.2 愿景的形成	(48)
2.4 人力资源管理策略的形成	(51)
2.5 高阶管理者对人力资源的影响	(58)
2.5.1 高阶管理者的六项任务	(58)
2.5.2 高阶管理者把握企业人力资源的策略	(59)
2.5.3 人力资源策略的新方向：“做”出经营者 ..	(61)
2.5.4 企业策略需要不同风格的组合决策	(63)

第三章 组织设计与改造策略

3.1 组织设计与企业策略	(66)
3.1.1 组织设计	(66)
3.1.2 如何让组织去思考	(70)
3.1.3 官僚式组织运作与弹性管理的差别	(73)
3.2 企业组织诊断模型	(78)
3.3 组织分析与诊断	(79)
3.4 组织设计的原理与方法	(88)
3.4.1 正确认识组织架构与部门职责	(88)
3.4.2 确认核心工作的目的	(92)



3.4.3 是否设立主管的考量重点	(96)
3.5 组织设计应注意的事项	(99)
3.5.1 视业务需要而定,制定时不涉及人力素质	(100)
3.5.2 向前看,不要向后看	(100)
3.5.3 从顾客满意出发,站在顾客立场想	(101)
3.5.4 强调专业担当	(101)
3.5.5 科学化系统化派工	(103)
3.5.6 考虑升迁(留得住人)	(103)
3.5.7 组织弹性化、流动化趋势	(103)

第四章 人力资源规划与人员招聘

4.1 人力规划的总体过程	(105)
4.2 个人工作选择过程以及组织的招募过程	(106)
4.3 选才的流程	(110)
4.4 能力评估与了解个性	(112)
4.5 人事考选过程	(114)
4.6 评估人力需求	(122)
4.6.1 在部门内部研究	(122)
4.6.2 在部门之外进行考量	(124)
4.7 评估绩效的重点	(126)
4.7.1 技能与知识	(126)
4.7.2 表现出来的能力	(127)
4.7.3 工作环境	(128)
4.7.4 目标及价值观	(129)
4.8 四型人格	(130)





第五章 企业教育训练规划与执行

5.1 企业要重视教育训练	(135)
5.1.1 教育训练和人才培养的关系	(136)
5.1.2 教育训练的一体三面	(137)
5.2 教育训练成功的条件	(139)
5.2.1 要得到高阶主管的强力支持	(139)
5.2.2 主管扮演举足轻重的角色	(140)
5.2.3 企业的讲师人才要培育	(140)
5.2.4 一定要有可行的训练目标	(140)
5.2.5 要重视 PDCA 教育训练的循环	(141)
5.2.6 建立内部密切而灵活的沟通网	(141)
5.2.7 了解教育训练是一种服务, 采取顾问 导向的做法	(141)
5.3 教育训练体系的建立	(142)
5.3.1 观念的整合	(142)
5.3.2 目标导向	(143)
5.3.3 管理者的参与	(143)
5.4 规划企业教育训练的方法	(143)
5.4.1 规划面之运作流程	(143)
5.4.2 执行面之运作流程	(146)
5.4.3 检讨面之运作流程	(149)
5.4.4 行动面之运作流程	(151)
5.5 企业内教育训练所面对的挑战	(154)
5.5.1 教育训练缺乏交流化运作	(154)
5.5.2 教育训练品质有待提升	(155)



5.5.3	教育训练单位专业化能力的加强	(158)
5.5.4	正确观念和认识有待建立	(160)
5.6	企业教育训练的未来与展望	(169)
5.6.1	策略面	(169)
5.6.2	功能面	(171)
5.7	训练需求分析	(174)
5.8	案 例:	(175)

第六章 薪酬与福利

6.1	薪 酬	(191)
6.1.1	薪酬的概念	(191)
6.1.2	整体报酬方案的构成	(191)
6.1.3	个人经济报偿的主要决定因素	(193)
6.1.4	企业工资制度的建立流程	(195)
6.1.5	工资结构的概念及其后果	(198)
6.1.6	市场薪资调查	(201)
6.1.7	报酬的要素	(203)
6.1.8	要素计点法	(204)
6.1.9	工作评价数据与薪资调查数据	(211)
6.1.10	参与与沟通	(217)
6.2	福 利	(217)
6.2.1	福利的含义及其重要性	(217)
6.2.2	福利的形式	(219)





第七章 工作设计与工作分析

7.1 岗位分析	(223)
7.1.1 岗位分析的定义及内容	(223)
7.1.2 岗位分析的步骤	(224)
7.1.3 岗位分析的主要方法	(231)
7.2 岗位描述	(236)
7.2.1 岗位描述的定义	(236)
7.2.2 岗位描述的作用	(237)
7.2.3 岗位描述的基本要素	(239)

第八章 绩效管理

8.1 绩效评估	(249)
8.1.1 绩效评估的定义	(250)
8.1.2 绩效评估的目的	(251)
8.1.3 传统的评估与科学评估的比较	(253)
8.1.4 人事考评的基本循环	(256)
8.1.5 员工对绩效评估的需求	(258)
8.1.6 经理对绩效评估的需求	(259)
8.1.7 绩效评估的类型	(260)
8.1.8 绩效评估的向度	(261)
8.1.9 绩效评估常犯的错误	(263)
8.1.10 绩效评估的方法	(265)
8.1.11 造成绩效评估差异的原因	(270)



8.1.12 评估者的训练	(271)
8.2 绩效面谈	(274)
8.2.1 绩效面谈的概念与目的	(274)
8.2.2 绩效面谈的流程	(276)
8.2.3 绩效面谈的准备事项	(277)
8.2.4 绩效评估的技巧	(278)
8.2.5 掌握负面反馈的技巧	(283)

第九章 职业生涯规划和管理

9.1 职业生涯的作用	(285)
9.2 职业生涯的几个概念	(287)
9.2.1 职业	(288)
9.2.2 职业计划	(288)
9.2.3 职业生涯	(288)
9.2.4 职业发展	(289)
9.3 影响职业生涯规划的因素	(289)
9.3.1 人生的阶段	(290)
9.3.2 职业动机	(291)
9.3.3 环境	(292)
9.4 职业生涯规划的方式	(292)
9.4.1 个人的职业规划	(293)
9.4.2 组织的职业规划	(294)
9.5 职业生涯规划管理体系	(296)
9.6 职业生涯发展的责任	(300)



人力资源管理



第十章 员工激励

10.1 激励的理念和过程	(302)
10.1.1 激励的概念	(302)
10.1.2 激励的过程	(303)
10.1.3 激励的作用	(305)
10.2 关于人性的假设	(306)
10.3 主要的激励理论	(310)
10.3.1 马斯洛需求层次论	(311)
10.3.2 赫兹伯格双因素论	(314)
10.3.3 成功激励理论	(316)
10.3.4 公平理论	(318)
10.3.5 期望值理论	(320)
10.3.6 鲶鱼效应	(322)
10.4 激励的六大基本原则及其运用	(329)
10.4.1 目标相结合的原则	(329)
10.4.2 物质激励和精神激励相结合的原则	(330)
10.4.3 内激和外激相结合的原则	(335)
10.4.4 正激和负激相结合的原则	(335)
10.4.5 按需激励的原则	(336)
10.4.6 民主公正的原则	(336)

第十一章 人力资源各模块知识要点

11.1 创新的人力资源管理与实践	(337)
-------------------------	-------



11.1.1	人力资源管理与企业策略	(337)
11.1.2	人力资源策略的形式	(338)
11.1.3	竞争优势在人力资源管理中的运用	(339)
11.1.4	人力资源策略与创新活动	(339)
11.1.5	人力资源管理的功能转换与角色移转	(340)
11.1.6	人力资源管理的再造工程	(340)
11.2	工作分析与工作设计	(341)
11.2.1	工作流程分析与组织结构	(342)
11.2.2	组织结构	(343)
11.2.3	工作分析	(343)
11.2.4	工作设计	(344)
11.3	人力资源规划与招聘	(345)
11.3.1	人力资源规划过程	(345)
11.3.2	人力资源招聘过程	(346)
11.3.3	甄选方法需要达到的标准	(347)
11.3.4	甄选方法的类型	(348)
11.4	教育训练规划与执行	(348)
11.4.1	高层次培训战略：一种系统方法	(349)
11.4.2	有效培训系统的设计	(349)
11.4.3	培训指导性设计程序	(350)
11.4.4	培训成果的转化	(351)
11.4.5	培训方法的选择	(351)
11.4.6	培训项目的评价	(352)
11.4.7	通过多元化培训来进行多元化管理	(353)
11.5	绩效管理	(353)
11.5.1	绩效管理的一个组织模型	(354)



11.5.2	绩效管理的目的	(354)
11.5.3	绩效衡量系统的标准要求	(354)
11.5.4	衡量绩效的方法	(355)
11.5.5	绩效信息来源的选择	(356)
11.6	薪酬与福利	(356)
11.6.1	工资水平的确定	(357)
11.6.2	建立工作结构	(358)
11.6.3	市场薪资调查与工作评价之间的矛盾	(358)
11.6.4	建立工资结构	(359)
11.6.5	过程的重要性: 参与沟通	(359)
11.6.6	福利是什么	(360)
11.6.7	福利开支增长的原因	(360)
11.6.8	福利项目	(361)
11.7	职业生涯与职业生涯管理	(361)
11.7.1	职业生涯管理的重要性	(362)
11.7.2	职业生涯的概念	(362)
11.7.3	职业生涯发展模式	(362)
11.7.4	职业生涯管理体系	(363)
11.7.5	雇员、经理、人力资源经理和公司 在职业生涯管理中所扮演的角色	(363)
11.7.6	双重职业生涯路径	(364)
11.8	员工激励	(364)

第十二章 人力资源体系建立的思路

12.1	SAM 公司人力资源体系建立企划书	(367)
------	-------------------------	-------



12.1.1	组织与人力资源诊断	(369)
12.1.2	人力资源规划与人力盘点	(369)
12.1.3	工作设计与工作分析	(370)
12.1.4	人才招聘与甄选制度	(371)
12.1.5	教育训练规划与执行	(371)
12.1.6	培养内部讲师, 建立企业训练 中心管理制度	(372)
12.1.7	员工薪资与福利制度	(373)
12.1.8	绩效考核与奖惩制度	(373)
12.1.9	生涯规划与发展制度	(374)
12.2	GREEN 公司人力资源管理核心模 块建立辅导方案	(375)
12.2.1	工作分析与工作设计 (职务说明书的建立)	(375)
12.2.2	绩效管理与奖惩制度	(379)
12.2.3	薪资与福利制度设计	(383)

第一章 人力资源管理 创新活动

1.1 企业文化创新

管理学大师彼得·杜拉克最早对“创新”的观念下了定义：创新是赋予资源创造财富的新能力，使资源成为真正的资源。

创新力的形成必须透过企业与个人的共同努力，但是企业也可营造适当的环境来激励企业内的创新活动。一个成功的创新活动必须是在企业愿意采取创新活动的前提下方能进行，无论是人与人之间的情谊或企业中所弥漫的气氛，都会影响创新活动的成败，而企业文化正是塑造这些非正式的人际关系与企业气氛的主要动力。

此外，如果企业坚信企业之生主要依赖成功的创新活动时，将可加速创新活动的进行，并增加效能。况且，创造性的工作气氛将使员工产生信赖感，减少部门间对创新团队的不信任感。

企业若想创新之成果迅速产生并推出市场，必须藉由企业文化之协助，以使企业中产生求新求变的需求与共识。实达集团意识到，由于在创新活动的发展过程中必然会遭遇许多挫折，为避免这些挫折造成企业成员裹足不前，必须建立鼓励学习与容忍尝试的企业文化。因此，他们早已建立能在各自责任范围内自由地进行新构想与测试的观念。

另外，企业文化若能激励与支持创新活动，将能进一步增进创新产品或服务商业化的机会。笔者与多家企业访谈时，发现高层管理者的态度是促进企业创新力形成的主要因素。万科





董事长王石认为，高层管理者掌握企业运作的主要资源，因此，能否获得其对创新活动的认可及承担风险的意愿显得格外重要。王石经常在互联网上发帖子，与广大员工探讨共同的话题，并亲自倡导诸如“团队精神年”、“职业生涯年”等主题年活动。另外，就企业观点而言，高层管理者对创新活动的漠视有碍企业创新活动的进行。

高层管理者对创新活动的参与及承诺将有助于建立具有创新气氛的企业环境。张瑞敏不仅让国人耳熟能详“斜坡体理论”、“OEC 管理”、“吃休克鱼”、“赛马机制”等管理文化，而且，他能走上哈佛讲坛把这些看似平民的智慧提升为世界级的经营哲学。虽然维持创造性的环境与关键性人力的成本可能很高，但企业内的高层主管已逐渐明白，创新气氛的塑造成本虽然很高，但无法维持创新活动的代价可能更高。

总的来说，一个人支持创新的企业文化必须具备下列特质：

1. 个人方面：强调自我导向、尊重个体的差异、注重个人需求与企业需求的平衡对等；
2. 人际关系方面：强调信任、亲密、平等、开放与合作的关系；
3. 对权威与决策的看法：尊重决策的参与，强调上、下距离的缩短，加强上、下及平行的沟通；
4. 对环境适应的看法：认为创新、改革、学习与成长是克服危机的不二法则；资讯的取得、分析与决策则主张采取问题导向及顾客取向。

1.2 组织结构再造

SAM 公司是一家国内最大的摩托车修配市场的配件供应商，其下游经销商共 400 多家，遍布华南、华东、华北及西北



四大区 21 个省区的大型专业摩配市场。这 400 多家经销商包括省级总代理及地区级经销商，每一省区均有一位业务主管负责经销商管理。

10 多年来，SAM 公司培养了一批优秀的业务人员和一批忠诚度较高的经销商队伍，其营销中心已按照现代市场营销的理念调整架构，设市场部、销售部及客户服务部对四大区进行垂直管理。公司在 2000 年调整策略，计划由代理制转为密集分销制，在自己家后院广东省进行密集分销试点。这样一来，SAM 公司必将面临组织结构的调整与内部沟通机制的重塑。

杜拉克先生认为创新性企业必须能够接受创新，并把创新看成是变革的机会，而非威胁。SAM 公司的经营层于是从各大区抽调八名精干的业务主管组成专案部，与市场部、销售部及客户服务部并列形成营销中心的四架马车。并把广东市场从四大区中分离出来变成广东特区，直属专案部管理。专案部的干部并未脱离对原来的业务区域的管理，反而在对广东市场密集分销活动中对公司的政策有了透彻的了解，并对供应系统的作业流程和产品质量控制的状况有了全新的认识。专案部还绘制了供销业务双轨制流程图，比较直观地描述了合理库存与具有竞争力的价格体系既矛盾又统一的关系。这样一来，就彻底改变了营销中心与供应中心的矛盾。SAM 公司又干脆撤消供销协调会议与营销工作会议这两个看似必要而实质上已变成官僚机构的组织。现有的企业沟通机制变得灵活而畅通，公司运行以客户的满意与问题的解决为中心，打破了原有机械式、制试化程度高的运作模式。一年后，广东区密集分销取得成功，专案部遂把此运作模式以专案形式推广到华南、华东、西北及华北大区，这样市场份额将由原来的 17.5% 增长到 25%，销售额将由 2000 年的 1.8 亿增长到年销售额 3 亿。

现代企业除了必须承担变革创新的艰巨任务外，还须同时