

MBA
参考读本

人力资源开发与管理

魏志勇 车建新 著



中国科学技术出版社

人力资源 开发与管理

MBA 参考读本

魏志勇 车建新 著

中国科学技术出版社

01/080/10

图书在版编目(CIP)数据

人力资源开发与管理: MBA 参考读本/魏志勇等著. 北京: 中国科学技术出版社, 2000. 4

ISBN 7-5046-2822-0

I. 人… II. 魏… III. ①劳动力资源-资源开发-中国 ②劳动力资源-资源管理-中国 IV. F249.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 05170 号

中国科学技术出版社出版

北京海淀区白石桥路 32 号 邮政编码: 100081

电话: 62179148 62173865

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

中国科学院印刷厂印刷

*

开本: 850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张: 8.625 插页: 2 字数: 232 千字

2000 年 4 月第 1 版 2000 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1-10000 册 定价: 20.00 元

(凡购买本社的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责调换)



与英国首相布莱尔等人的合影



同澳大利亚专家探讨HRD



在瑞典参观 SAAB 公司

参观美国教授珍藏
的老式汽车



和外国朋友探讨人力资源



同红星家具集团董事长、总经理车建新共同策划红星的发展



参观瑞典 SAS 航空公司，同世界级管理大师扬·卡尔松等人的合影



在红星集团为管理者们讲课时，组织学员进行案例分析

WTO 准入 对策 讲座



举办企业WTO准入对策讲座



为继续教育管理者讲课

内 容 提 要

人力资源开发与管理作为一个新兴的管理领域正在国内崛起,迅速发展。人力资源开发与管理不同于传统人事管理的关键之处,就在于它将人作为一种特殊的资源来对待,最大程度地开发人的潜能,塑造人的管理观念。无数成功企业的经验告诉我们:只有充分发挥、调动了人的主观积极性,企业才能兴旺、发达,单位才能形成可持续性的新发展。

本书作者为国外学成归来的 MBA 学者,他经过对国内外许多大中型国有、私营企业及合资企业的调查、分析,用发达国家的先进管理理论为指导,结合中国国情和管理现状,围绕管理层最关心、热点的问题,进行了系统、全面、深入的讲解与剖析,创新了一系列符合中国实情的人力资源开发与管理的方法。书中采用了大量生动、真实的中外案例,具有很强的实用价值,能启发人们思维、了解新思路。

本书是政府机关、企事业单位管理者提高自身素质和工作技巧的参考读本;是受管理者评价、认知管理者水平的必读教程;更是每一位立志于管理、走向成功之士的必学教程。

作者的话

（21 世纪将是一个充满了生机，充满了竞争，充满了挑战，充满了活力的世纪。）我非常高兴能在新世纪到来之际，将本书奉献给读者。

在我国，人力资源开发与管理是近几年兴起的一个话题。这主要是由于经济发展的需要及企业管理的需要而带来工商管理硕士(MBA)课程在中国的大规模引入。

人力资源开发与管理是一门新学科，是工商管理硕士课程里的一门主课，它在西方国家也仅有几十年的历史，是管理领域的新秀。尽管它很新，但是由于它一出现就极深地涉及到管理的层面，在西方国家已经引起了高级管理者们的极大重视，因此目前已经成为 MBA 的必修课。

（在我国具有中国特色的社会主义的建设中，经济正在以令世人瞩目的速度发展着。但是由于我国的许多企、事业单位长期受计划经济的影响，还存在一些不适合现代发展的管理方式和思维方式。为使我们的国有单位能迅速转到新的、具有竞争力的轨道上来，以迎接世界经济的挑战，我们急需转变在管理领域，尤其是对人的管理上的陈旧观念。）

我有幸在英国学习了 MBA 课程，并获得了工商管理硕士学位。在留学期间，我主攻的课程之一就是“人力资源开发与管理”。回国后，我用两年多时间研究、分析了十几家国有企、

事业单位及私营公司,了解到我国现在的管理,特别是人力资源的管理同西方发达国家相比还有较大的差距。

西方的东西并不是拿来就灵的。也就是说,如果将西方的管理方法全盘照搬过来,在中国不一定好用。因为这里毕竟有着文化的差异、环境的差异、地理的差异、思维的差异,等等。为了使西方的有益经验能在我国使用,我将西方的理论联系中国的实际情况进行了大量创新研究,并创造出一套适合中国国情的使用方法。如:管理者和普通员工的考评法;考核测评的二次量化法;下岗比例激励法;领导班子测评法等。这些方法没有过多的理论论述,具有可操作性和实用性,简单易懂。例如“下岗比例激励法”,已经在一些企事业单位进行了试验,效果比较好,因为它符合目前许多单位的实际情况。同时,我根据中国的实际情况总结出一套实用的管理思维方法,由于这些思维方法贴近中国的文化、中国的国情,因此读者在阅读时会有一种亲近感。

在写作本书期间,我试图将一些过去的管理模式根据中国的实际情况进行创新。我的这些想法得到了许多企业家、管理者的支持。中国红星家具集团总经理车建新先生就是其中之一。车先生是一位敢想、敢为、有着远大理想和抱负的年轻人。他在自己的奋斗生涯中提倡创新精神。我很欣赏他有些独特的思维方式和观点。如通过“水涨船高”,来谈理想与兴趣的关系;通过树木剪枝的启示,来揭示记忆思维对学习的重要性;从美学上的“通感”,来研究让知识转化为能量的创新思维;提倡人才与全新时代观的“第一秒钟主义”等。尤其他目前正在探索与深化的“八小时以外的开发”,更是企业的新

课题。

我经常到红星集团去,并与车建新先生一起探讨有关人力资源开发与管理的問題。车先生非常赞同我对人的管理的新思路,并在该企业中大胆尝试,比如将以往“胡萝卜加大棒”的传统管理方法,根据该企业的实际情况,变为崭新的“电灯与电网”的管理模式。这个管理模式从根本上解决了以前我们在管理人上的随意性,而将管理形成了一种用政策和制度来管人的模式。这个模式在红星集团已经运作成功。可以说,红星集团的有益探索与实践,已经对企业产生了较大的效益和影响。读者在书中可以看出,车先生为本书提供了许多令人耳目一新的观点。

在书中,我列举了大量中国企、事业单位的案例,目的是使中国的读者能够在自己熟悉的文化背景下了解西方的理论,并能够学习、借鉴一些西方的好方法。书中有相当一部分的案例是我亲身经历的,尤其是我通过对国外企业、机构的考察、参观等的思考为本书增添了许多有趣的内容。本书力图用生动、浅显的语言述说有关人力资源开发与管理的概念,突出人力资源管理中的最大特点:以人为本。在运用中则突出了从“我让你干什么,你就得干什么”,向着“你会干什么,你想干什么,我能帮助你做些什么”的管理方向发展的主题。

在此,我特别感谢那些曾给予我大力支持的领导和我的同学、朋友,特别是那些在许多问题上给予我极大启发的同事、企事业单位的管理者、主管们。他们是真正的实践者,是知识的拥有者,是具体的操作者。我经常回忆起那些曾让我将他们的企业、公司、单位当作实验田的朋友们,没有他们的

帮助,这本书是不可能写出来的。在此对他们热心帮助表示真诚的感谢!

此外,本书的出版得到了许多国内外朋友们的大力帮助。他们是:英中商务联合会议主席达西佩恩先生;英国罗尔斯·罗伊斯公司原驻中国总裁史密斯先生;澳大利亚科学家、工程师、管理者协会发展部总经理托马森先生;英国德蒙福特大学商学院院长约翰科恩教授;美国工商管理学家、咨询顾问吉米博士;英国罗尔斯罗伊斯公司人力资源部总监伊蒙·巴里先生;香港特别行政区公务员培训处高级公务员组组长方国荣先生;英国曼彻斯特大学商学院管理系崔赤博士;澳大利亚管理学院院长克劳宁先生;瑞典 SAS 公司驻北京办事处麦波先生;以及中国的汪大正先生、陈枫先生、燕建德先生、胡永勤女士。在此向他们表示真诚的感谢!

本书参考了大量的国内外著作、论文、报纸、杂志等,仅在此向有关人士及制作单位表示深深的谢意。

最后,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朋友们有些启发和帮助,那我就心满意足了。由于时间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。

魏志勇

1999年9月于北京

目录

绪 言	(1)
-----	-----

第一讲 世纪经济与人力资源

经营者的才能决定着企业的成败,而整体人力资源的素质则决定着一个单位、一个地区、一个国家的兴衰。

一、战争形式的转变	(3)
(一)美国的主要特征	(5)
(二)日本的主要特征	(5)
二、人力资源的素质是发展的根本因素	(6)
三、知识经济时代的挑战	(9)
(一)知识经济的主要载体——人力资源	(9)
(二)知识经济的主要体现——高科技	(10)
(三)美国的全球人才战略——人为我用	(11)
(四)知识经济的主要影响——全球化	(11)
四、走人才兴企、科教兴国之路	(13)
【案例1】 英国罗尔斯·罗伊斯公司进行大规模人力资源调整,1 800人含泪离开公司	(16)
【案例2】 德国大众汽车公司“衰”与“兴”的启示	(17)

第二讲 中国的管理发展与人力资源

我们正处在历史的十字路口。我们传统的文化、发明等早已失去了优势。我们

应正视扑面而来的挑战。

一、中国目前人力资源的现状·····	(19)
二、我们人力资源的“富有”与“贫瘠”·····	(22)
三、城市管理发展中的问题·····	(25)
(一)环保、交通、治安问题·····	(25)
(二)人口问题·····	(26)
(三)交通管理问题·····	(27)
四、影响人力资源素质的因素·····	(28)
五、整体性人力资源开发势在必行·····	(30)
【案例1】 只顾自家利益,老外捡了便宜·····	(31)
【案例2】 整体沟通不够,老外钻了空子·····	(33)

第三讲 人力资源的特点及分析

人力资源不同于其他资源,不能想怎么用就怎么用。

一、人力资源的发展过程·····	(34)
(一)理论阶段·····	(34)
(二)演讲阶段·····	(36)
二、资源的划分及人力资源的周期·····	(38)
(一)资源的划分·····	(38)
(二)人力资源的周期·····	(38)
(三)人力资源的分类·····	(39)
三、人力资源管理与传统人事管理的区别·····	(40)
四、由“胡萝卜加大棒”到“电灯与电网”的转变·····	(43)
五、人力资源的特点·····	(45)
六、人力资源的创造性和破坏性·····	(46)

目 录

七、引起冲突、导致破坏的主要因素	(47)
八、冲突的种类和解决冲突的方法	(49)
(一)结构法	(49)
(二)对抗法	(50)
(三)促进法	(51)
【案例】 塔斯玛尼亚人为什么不闹事了	(51)
【案例分析】 他为什么要将飞机坠毁	(52)

第四讲 人类需求的发展及演变

管理者只有在了解员工的需求后,才能有效地将他们的积极性发挥出来,使单位发展。

一、马斯洛的“五大需求论”	(54)
二、爱的需求	(57)
三、自我尊重的需求	(58)
四、性格扭曲	(59)
五、行为变异	(61)
【案例 1】 莫斯科人为夸富晒黑胳膊内侧 ——心理需求	(61)
【案例 2】 老福特为求人才买下一座工厂 ——发展需求	(62)

第五讲 管理能力与人力资源

官不求其会干,而求其会远策;兵不在多,而在于精。

一、管理者应具备的能力	(64)
(一)管理者能力的区别	(64)
(二)管理者的特点	(67)
二、管理者应具备的品格和威望	(68)
(一)管理者的品格	(68)
(二)管理者的威望	(71)
三、管理者与执行者的关系	(72)
四、点子与策划的关系	(73)
(一)点子要切中要害	(74)
(二)策划要有远见	(75)
【案例1】 缺乏远见,影响今日发展	(75)
【案例2】 成功的策划,使小公司归到自己的旗下	(75)
五、策划和决策艺术	(76)
六、品牌意识和品牌战略	(77)
(一)品牌意识	(78)
(二)品牌战略	(79)
【案例3】 利用品牌,发展自己	(80)
七、质量、市场、品牌的运作	(80)
(一)变被动为主动的策划	(81)
(二)从“生产型”向“生产经营型”转变	(82)

第六讲 管理思维、方法与人力资源

发挥人力资源的主观能动性,启发自觉性,实现价值观,能较好地开发人力资源的潜能。管理者必须为达到这个目的而去思维、去想办法和设定思路。

一、管理思维的不同点	(84)
------------	------

目 录

(一)不同的思维产生不同的结果·····	(84)
(二)思维的转变带来管理上的转变·····	(87)
(三)东西方思维的不同点·····	(88)
二、思维对管理的影响·····	(89)
(一)思维的转变关键在于观念的转变·····	(90)
(二)新观念与旧观念的区别·····	(90)
(三)人情因素对管理的影响·····	(91)
三、不同的管理作风和思维方式·····	(93)
(一)管理作风的分类·····	(93)
(二)不同的思维角度·····	(97)
四、对人才的思维·····	(101)
(一)人才,理想,兴趣·····	(101)
(二)人才具有时间性·····	(102)
(三)人才的特点与识别·····	(103)
(四)人才的标准和定位·····	(106)
(五)人才也不是完人·····	(108)
(六)怎样才能留住人才·····	(110)
七、怎样发现员工的潜能·····	(113)
(一)发现潜能的几种方法·····	(113)
(二)用科学方法选择管理者·····	(114)
(三)8小时以内的管理可以激发8小时 以外的开发·····	(115)
(四)剪枝的启示·····	(116)
八、DO RIGHT THINGS和DO THINGS RIGHT的区别·····	(117)
(一)管理者应该做正确的事·····	(117)
(二)被管理者应该把事做正确·····	(117)
【思考题】·····	(118)
【案例分析】对人力资源的思维方法不同引出	