

卓越人员管理丛书

# New Practice to Human Resource Management

董志强 著

介绍美国人员管理最新认识和企业创新实践的最新作品。借助本书，可以比较、研究、审视企业的人力资源政策和实践，进而改善企业的战略。

## 人员管理 的创新实践

中国经济出版社  
[www.economyph.com](http://www.economyph.com)

# 人员管理的创新实践

**New Practice to Human Resource Management**

董志强 著

By Dong Zhiqiang

中国经济出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人员管理的创新实践/董志强著. - 北京: 中国经济出版社,  
2004.1

ISBN 7-5017-6095-0

I. 人… II. 董… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 087163 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: [www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑: 周 敏 (电话: 010-68354371)

责任印制: 常 毅

封面设计: 郑 琪

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京星月印刷厂

开 本: 787mm×960mm 1/16 印 张: 17.25 字 数: 200 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版 印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001-5000 册

书 号: ISBN 7-5017-6095-0/F·4909 定 价: 32.00 元

---

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879  
68353624

中国经济书店: 66162744 地 址: 西四北大街 233 号

# 献 给

中国现在的和未来的商业领袖

职业经理、MBA 和 HR 精英

以及所有对本书的主题感兴趣的朋友

本书充满了不少新的认识、观点和理念。作者不能保证本书的观念和认识就一定正确——正如书名谓之“创新实践”，意思本来就是那些正在现实中进行，正在等待时间来检验的活动——所以，我们虽不能以“正确”来作为衡量的标准。但您可以从这些新颖而富有创意的“创新实践”中，比较、研究、审视自己的人力资源政策和实践，从而改善自己的战略和政策。

对于现代的商业领域竞争来说，掌握理论是至关重要的。因为只有掌握了理论，才能使成功不再单纯依靠偶然或运气，从而在一定程度上更加可控——换句话说，掌握理论不一定使您必然成功，但却大大增加了您成功的概率。

但是，仅仅掌握理论又是不够的。因为商业领域毕竟是一个以实践为导向、惟有成败论英雄的场所。如果单单是对理论的精深把握就可以成功，那么大学教授都应该成为商业巨子。事实并非如此，何也？理由很简单，仅仅掌握理论，而没有熊彼特所谓的商业创新精神，也很难成功。理论通过学习谁都可以掌握，只要他智力正常。当大家都掌握了理论的时候，这就相当于一个完全竞争的市场，大家都用相同的理论去赚钱，结果是大家都赚不了钱，因为利润在竞争中耗散了。但是，如果一个懂得理论而又富有商业创新精神的人——这就是企业家——他总是可以基于理论创造性地开展商业活动，他将因通晓理论而生存，因富有创新而发展，从而走向成功之路。

在拙著《人员管理的经济方法》中，笔墨集中于有关人力资源政策的理论探讨。而本书的内容则集中于一些对人力资源管理的新认识以及近年来在一些企业富有创意的人力资源实践。这些内容主要以美国为背景，虽然它们的问题不完全是国内企业会遭遇的，但

是由于美国人力资源管理本身已发展到一个相当高的水平，因此一定的学习和借鉴意义是很明显的。当然，这些内容也不可能为企业的人力资源管理提供一个完整的解决方案，但却可以为人力资源管理活动提供一些灵感的源泉。

本书分三部分。第一部分是近年来人力资源管理趋势的认识；第二部分是近年来人力资源新实践的介绍；第三部分将介绍一个完整的人力资源审计方案。人力资源审计是衡量和改善人力资源管理有效性的重要措施，也是近年来兴起的一个实务领域。

每个时代都会有它流行的思想，有它流行的做法。不过，那些成功的人和企业，常常是走在潮流的前面。问题是，在那么多的前进方向中，哪条道路才是正确的？这依赖于对理论的把握，个人经验的积累，以及超越普通人的直感和激情。这也许就是商业领域为什么一直激动人心的真正原因吧。

## 内容简介

全书介绍了国外人员管理的创新实践和认识。共分三章，包括以下内容：

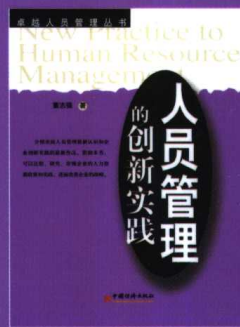
**人力资源管理新认识** 介绍了近年来人力资源管理的新趋势和新认识。在法律和制度的显性合约以及文化的隐含合约约束下完善人力资源管理；人类行为的交互性与人力资源政策不完备性，为人力资源的设计和变革带来挑战；变革时代的人力资源管理就是不断调整战略适应变化着的外部与内部环境；人力资源的纠缠效应，增加了检验人力资源管理有效性的难度。企业的第一资源不是人力资源或资本资源，而是组织中各要素有效协调运行以达到其目标的能力，能力的获取来自组织的构架。

**人力资源管理新实务** 介绍了近年来人力资源管理的新实践。包括一些企业的具体人力资源管理的案例，具体内容有工作分析与设计；人力资源招募新实践；员工队伍建设；员工培训；员工调查；富有创意的激励方案；新旷工缺勤管理；绩效考核的问题；兼并企业的人力资源管理以及角色转变中的人力资源管理。通过一些富有创意的HRM案例，可以了解到国外人力资源管理的最新实践。

**人力资源审计** 介绍了一个完整的人力资源审计方案。人力资源审计是衡量和改善人力资源管理有效性的重要措施，也是近年来兴起的一个实务领域。但是对国内的企业来说，人力资源审计还是一个陌生的名词。通过这个完整的方案介绍，国内企业对人力资源审计可以有所了解并加以借鉴。



董志强，重庆工学院副教授，从事博弈论与商业战略、人事经济学、公司治理等领域的研究；发表有大量论文和评论，科研成果曾获国家人事部颁发“全国人事科学研究优秀成果一等奖”；著有《人员管理的经济方法》；在多家咨询和实业公司兼职担任战略管理与人力资源管理顾问。将现代经济理论应用于工商管理实践，在经济理论界和工商实务界搭起一座连接彼此的桥梁，是他在近年来的兴趣和努力之所在。



责任编辑：周敏

E\_mail:zhouzhom@sina.com



<b>前 言</b>	<b>1</b>
<b>第一章 人力资源管理新认识</b>	<b>1</b>
1.1 人力资源管理的境界：法律·制度·文化	3
1.2 制度、行为交互与人力资源管理政策	11
1.3 变革时代的人力资源管理	14
1.4 知识经济时代管理员工的逻辑	22
1.5 用信息技术武装人力资源管理	26
1.6 人力资源管理的纠缠效应	31
1.7 时间进程中的人力资源管理	36
1.8 反思人力资源管理	38
<b>第二章 人力资源管理新实务</b>	<b>45</b>
2.1 工作分析与设计	47
2.2 人力资源招募新实践	59
2.3 员工队伍建设	92
2.4 员工培训	124
2.5 员工调查	139
2.6 富有创意的激励方案	156
2.7 新旷工缺勤管理	165
2.8 绩效考核的问题	176
2.9 兼并企业的人力资源管理	188

2.10 让员工相信未来	203
2.11 弹性上班政策	212
2.12 角色转变中的人力资源管理	222

---

<b>第三章 人力资源审计</b>	227
3.1 部门组织问卷	229
3.2 人力资源计划/组织发展问卷	232
3.3 招募和甄选问卷	235
3.4 报酬问卷	239
3.5 员工福利问卷	242
3.6 员工关系与沟通问卷	246
3.7 人事政策/工作地规则问卷	249
3.8 平等就业机会和管制政策的法律遵守状况问卷	251
3.9 培训和开发问卷	255
3.10 劳动关系问卷	258
3.11 安全、健康问卷	260

---

<b>参考文献</b>	263
<b>后 记</b>	267

# 人力资源管理新认识

- ◇ 人力资源管理的境界：法律·制度·文化
- ◇ 制度、行为交互与人力资源管理政策
- ◇ 变革时代的人力资源管理
- ◇ 知识经济时代管理员工的逻辑
- ◇ 用信息技术武装人力资源管理
- ◇ 人力资源管理的纠缠效应
- ◇ 时间进程中的人力资源管理
- ◇ 反思人力资源管理

## 图书在版编目(CIP)数据

休闲度假必去的40个地方 / 曹存语编著. —长沙: 湖南地图出版社, 2004.1

ISBN 7-80552-503-X

I. 中... II. 曹... III. 旅游点 - 简介 - 中国

IV. ① F592.99 ② K928.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第118672号

## 休闲度假必去的40个地方

编 著: 曹存语

主 编: 韩建中 周建平

责任编辑: 银 波

装帧设计: 林建平 肖梅华

出版策划: 湖南地图出版社

出版发行: 湖南地图出版社(地址: 长沙市韶山中路693号 邮编: 410007)

经 销: 新华书店

印 装: 湖南东方速印股份有限公司

开 本: 1/16 印张 12.5 字数 280千字

版 次: 2004年1月第1版第1次印刷

印 数: 1-10000册

书 号: ISBN 7-80552-503-X/K·499

定 价: 48.00元

图片提供: CNN图片网([www.ccnpic.com](http://www.ccnpic.com))

(因各种原因, 部分图片作者无法联系, 请有关人士与出版社联系, 以便支付稿酬)

(感谢浙江淳安千岛湖和云南玉溪抚仙湖等旅游度假区为本书提供资料)

XIUXIAN DUJIA BIQU DE SISHI GE DIFANG

# 休闲度假

必去的40个地方



组织战略(Organization's Strategy)、以及工作组织和产品的技术(Technology of Production and Organization of Work)。其中外部环境包括法律环境、社会环境、政治环境和经济环境;但法律可能是最基础的。在当代美国社会,人力资源专业人员每天都会面临大量的争议事件,以至于他们哀叹:“除非您是一个律师,否则您很难面对如此之多的劳动争议问题。”而 Commonwealth of Virginia 采用的人力资源审计方案(本书第三部分)则指出:“许多人力资源专业人士——无论他们的专业是什么——都有成为律师助手的必要。”

在某些企业存在这样一种倾向,似乎能够打法律的“擦边球”是一种智慧。其实不然,这种行为是非常危险的。譬如,有很多企业在合同中故意模糊某些措辞,或者故意设下陷阱,希望从劳动者的“无知”上谋取好处;当然,很多企业也很聪明地在合同上注明“本合同的解释权归 XX 公司所有”。但是,企业实际上很难从这些行动中得到好处。一个最简单的原因在于,几乎各国政府都有保护劳动者的倾向,在中国尤甚!一旦争议发生,企业不仅陷入不利地位,而且面临形象和声誉的损失(有能力的员工如何愿意在一个不能好好对待员工的企业工作?)。而且,企业也将发现它对合同并没有解释权,因为劳动行政部门、执法部门享有更大的司法解释权利。不管在理论上可以如何辩护,现实就是这个样子。

由于法律限制了企业的某些行动空间,所以它不得不寻求可以调整的边际,这种对于“可调整边际”的寻求将会使人力资源管理精细化。

长期以来,中国企业的人力资源管理非常粗糙和肤浅。原因可能有两个,一是当前许多“半罐水”的咨询公司和所谓的“人力资源专家”一直在误导人力资源管理实务;二是中国人

人力资源管理法律管制框架的宽松导致企业没有太多的动力寻求更精巧、细致的人力资源管理政策。关于第一个原因，一种常见的现象是那些顾问公司或“专家”把国外的一种新工具拿来，拼命鼓吹如何有特效，然而企业一旦使用却发现并不顺手；另一种常见现象是，许多人力资源咨询公司的合伙人及其从业人员，往往只从事过几年人力资源工作，并无相关的专业理论功底，也没有在这一领域从事研究，难免底气不足，只顾扯虎皮当大旗，唬住人赚了钱就可以。这与国外的咨询公司很不一样，国外的人力资源咨询公司分工已经很细，而且公司往往会在自己专长的领域进行研究。

为什么要说美国人力资源管理的精细化与其法律有关呢？原因在于，正是由于法律限制了企业的某些行动空间，所以它不得不寻求可以调整的边际，这种对于“可调整边际”的寻求将会使其人力资源管理精细化。举个例子，如果一个企业需要比较稳定的员工队伍，则它愿意招募已婚员工，而不愿招募未婚员工。因为在统计上未婚员工的流动性显著大于已婚员工。一个中国的企业，它若想招收已婚员工可能就会在招聘广告中直接注明要求已婚。但是在某些国家，广告中明确要求已婚可能会被认为是对未婚员工的歧视，所以它不能在广告中出现这样的筛选标准。那它怎么筛选呢？也许您会认为，看一看简历表，把未婚的甩开就行了。但是在经济低迷的时候，招募 100 个人也许就会收到数千份简历，——逐一审阅这些简历表是徒然浪费时间和精力，不看则可能错过人才。有什么办法可以筛选呢。一个理论上的机制可以是这样的：

- 假如员工的市场工资率是 1000 元（任何一名员工其收入少于 1000 元就不会来求职）

- 现在企业给每个员工实际支付 900 元的工资，外加一份

对其配偶的保险（公司购买此保险价格为100元，员工私人去购买则需要120元）。

• 那么，对于已婚员工来说，他实际上得到的收入相当于1020元，而对于未婚员工来说他得到的收入仅仅900元（因为他没有配偶，因此享受不到给予配偶的保险福利）。

• 结果，已婚员工将前来求职，未婚员工就不愿来求职。企业的实际花费仍然是1000元。如果这种报酬合同在招聘广告中出现，那么就会阻止大量的未婚员工前来求职。

上述这个例子，说明了在法律管制下，企业会通过其创造性努力寻求其可以调整的边际，创造出精细的人力资源政策来。不仅这个例子，另外也有很多其他的例子。譬如招募工作，美国公司的招募往往非常正规，对面试问题的准备也非常慎重。

在这里先要讲一讲中国的情况。众所周知，招募的主要使命就是寻找并雇佣适合于企业的人员。现在国内很多招募人员的素质实在不敢恭维，他们经常问的问题是：“您有没有男（女）朋友？”“如果我们的客户要陪喝、陪玩，您愿意吗？”笔者实在不懂，这些问题跟有效选拔人员有什么关系。也许确会有一点，但是为什么不问一点更有涵养和价值的问题呢？这些问题在美国这样的国家，可能会被当作性骚扰问题受到司法调查。所以，美国公司的招募工作也做到了非常精细的地步，他们的面试问题常常是经过精心准备的，并且事先也许已经请教过法律顾问。美国公司通常还会在招募过程中辅以经过法律顾问审查的测评试卷。这些都与中国企业人力资源部招募面试中的随意性谈话形成鲜明对比。

中国企业的人力资源管理的管制框架将如何构建，现在难以断言。但是，有关人力资源的法律和管制越来越多，将是一



个可预期的结果。因此，中国的企业，应当日益学会在遵循法律的前提下创造性地开展其人力资源管理实践。

法律有时会存在过高的实施成本或者存在漏洞，此时仅仅依赖法律是不够的，企业必须寻求制度上的补充和完善。

人力资源管理必须遵守法律框架。但是，法律作为一种上层建筑，它不可能具体到各个企业如何操作，因此，法律不能解决所有问题，甚至它根本不能解决大部分问题。造成这一局面的原因至少有两个：（1）对于某一特定问题，法律虽然提供了解决方案，但依赖法律解决问题的实施成本太高，在经济考虑上是不切实际的；（2）法律本身也会存在空隙和漏洞，并且人们的创造性会发现这些空隙而加以利用。对此两个原因下面分别举例说明。

第一个例子。国家劳动法规规定，劳动者辞职提前解除劳动合同的，应当赔偿企业的招聘费、培训费以及合同约定的其他费用。但现实中，劳动者经常一走了之，根本不理睬什么赔偿之类。企业对此常常束手无策。是的，假如员工应当赔偿企业 2000 元，法律保护企业利益，但问题是企业通过法律手段追讨到这 2000 元的成本是 3000 元，那么企业又何必要去追讨呢？所以，依靠法律解决问题的实施成本决定了法律在此一方面的保护是缺乏实质性的。那么，是不是这个问题就不能解决呢？否！在美国，您将会很难发现一走了之的现象。原因何在？难道美国人真的自觉些？真正原因在于，几乎每一个企业在接受新员工的时候都会有背景调查（Background Check），一个员工离开原来的企业要在其他企业找到工作，往往需要原来企业的《新职介绍信》，没有这个介绍信，就很难被录用。如果一个人不想就此退出劳动力市场，他往往会要求企业的新职