

李玲璜 编著

管理精英文库

释放能量

——企业人力资源管理



人民中国出版社

管理精英文库

9

释放能量

——企业人力资源管理

李玲王君 编著

人民中国 出版社

责任编辑:董恩博 赵向标

版式设计:周 侃 金 宁

封面设计:CI 出版策划中心

图书在版编目(CIP)数据

释放能量:企业人力资源管理/李玲珺编著.

北京:人民中国出版社,1998.1

(管理精英文库;9/李罗力等主编)

ISBN 7-80065-608-X

I. 释… I. 李… III. 劳动力资源—企业管理 N.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 29415 号

· 管理精英文库 ·

李罗力 董晓阳 邓荣霖 主编

释放能量:企业人力资源管理

李玲珺 编著

人民中国出版社出版

(北京车公庄大街 3 号)

北京市朝阳区仰山印刷厂印刷

850×1168 毫米 1/32 开 8.5 印张 200 千字

1998 年 3 月第一版 1998 年 3 月第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80065-608-X/Z · 087

全书定价:2580.00 元(共 100 册)

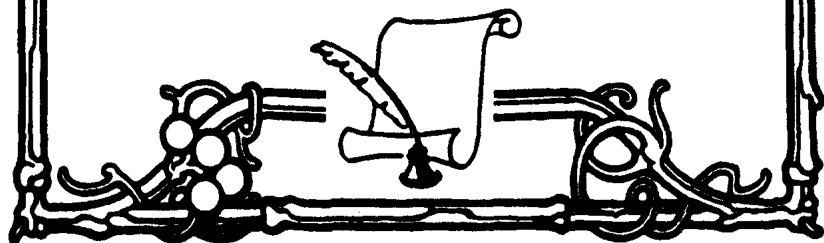
管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不愿过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。



《管理精英文库》编纂委员会

- 主 编：李罗力 董晓阳 邓荣霖
副 主 编：唐惠建 唐 杰 梁中堂
 雷忠勤 赵向标 邓绵良
 刘远平 姬仲鸣 李永平
策 划：综合开发研究院（中国·深圳）
 香港汉典文化出版公司
 深圳特区报读者俱乐部
策划总监：罗锐韧 南兆旭
编辑总监：董恩博 赵向标
设 计：周 侃 金 宁
文字编辑：杨晓静 黄建军 周 辉
 朱梅红 邓益志 昌文彬
 钟 鸣 梁桂宽 王 林
美术编辑：程冶冰 曹海龙 郭 斌
制 作：CDI出版策划中心
法： 问：明起伟
工 作 ：王海燕 何红梅 赵彦红
 徐进娟 谢晓洪 贾笑言
 李会芳 林 黎 刘作良
 何 斌 司昌斗 马晓丽

目 录

人力资源管理——一个转变中的领域

一、人力资源管理的演变 (3)

- ☐ 案例:联合公司中的人事管理 (3)
- ☐ 人力资源管理产生的历史基础 (4)
- ☐ 人力资源管理的发展阶段 (16)
- ☐ 直线经理与人事经理从事的人事管理活动 (19)

二、人力资源管理的任务和意义 (24)

- ☐ 人力资源管理的职能责任及其目标 (24)
- ☐ 人际管理技能日益增长的重要性 (29)
- ☐ 有效的人力资源管理对生产率、职业生活质量及经济效益的影响 (31)

- ☐ 人事部门对盈利做出的非凡贡献 (35)
- ☐ 案例追踪 (40)

公司职员的选择和培训

一、公司人力规划 (45)

- ☐ 公司人力规划的概念 (45)
- ☐ 公司人力规划的内容 (45)
- ☐ 公司职工的分类 (46)
- ☐ 公司职工的需求预测 (47)
- ☐ 公司职工的供给预测 (49)
- ☐ 公司职工的供求平衡 (51)

二、公司职工的选择 (52)

- ☐ 公司职工选择过程的主要阶段 (52)
- ☐ 确定公司的用人要求 (52)
- ☐ 吸引人们前来应聘 (57)
- ☐ 从应招者中选择职工 (58)

三、公司职工的培训 (63)

- ☐ 职工培训的内容、发展及其原则 (63)

- ☐ 培训工作的机构、政策和战略 (70)
- ☐ 确定培训项目 (72)
- ☐ 总体培训计划 (77)
- ☐ 培训方法和培训技术 (77)
- ☐ 开展培训的条件 (83)

考评系统(一):工作绩效评价方法

一、人员评价要素的基本特征 (89)

- ☐ 不同工作的特点 (89)
- ☐ 不同层次的特点 (91)
- ☐ 不同年龄的特点 (92)

二、人员评价标准和标准编制的程序 (97)

- ☐ 评价标准的含义 (97)
- ☐ 评价标准的分类 (98)
- ☐ 标准编制的程序和原则 (98)

三、标准的计量 (101)

- ☐ 计分和加权的方法 (102)
- ☐ 误差的调整与反馈 (106)

四、人员评价与能力发掘 (107)

- ☐ 能力、成绩与考核标准的关系 (107)
- ☐ 运用标准发掘能力的方法 (108)
- ☐ 运用修订标准发掘能力应注意的几个问题 (110)

考评系统(二):人员考评制度

一、人员考评的作用和原则 (115)

- ☐ 人员考评的作用 (115)
- ☐ 人员考评中常见的弊病 (115)
- ☐ 人员考评的原则 (117)

二、人员考评的种类及其内容 (119)

- ☐ 录用、招聘考评 (119)
- ☐ 奖金分配考评 (121)
- ☐ 提薪考评 (123)
- ☐ 职务考评 (123)
- ☐ 晋升考评 (123)
- ☐ 人事档案管理 (124)

三、主要考评因素及其评价标准 (125)

☐ 工作成绩评价 (125)

☐ 能力评价 (127)

四、人员考评的方法 (134)

☐ 面谈考评 (134)

☐ 人事考评表 (136)

☐ 工作报告(论文)审查 (141)

五、成绩评价方法 (141)

能力开发系统

一、能力开发系统的内容 (153)

二、企业内教育培训 (155)

☐ 九十年代企业内教育的特点 (155)

☐ 企业内教育的形式与内容 (157)

☐ 教育培训的主要方法 (166)

三、“自我申告”制度	(169)
四、职务轮换制度	(173)
五、“小集团活动”和提案制度	(178)

工作报偿:工资与福利

一、改变对待报酬和福利的宗旨	(185)
----------------------	-------

- ☐ 抑制成本的措施 (187)
- ☐ 公司实例:美国标准件公司的紧缩措施 (187)
- ☐ 根据公司的实际能力支付报酬 (188)
- ☐ 公司实例:美国航空公司的双轨工资结构 (189)
- ☐ 刺激和奖励工作绩效优秀者的计划 (190)
- ☐ 工作报偿计划与经营计划相结合 (191)

二、工资结构与工资水平的决策因素	(193)
------------------------	-------

- ☐ 劳动力市场条件 (193)
- ☐ 公司实例:工作 10 分钟获得
12 小时工资的“跳蚤” (195)

- ☐ 关于工资的立法 (197)
- ☐ 劳资谈判 (199)
- ☐ 高层管理班子的态度和组织的支付能力 (200)

三、为雇员提供的福利和服务待遇 (204)

- ☐ 安全与健康福利 (205)
- ☐ 养老金 (211)
- ☐ 社会保险 (219)
- ☐ 非工作时间报酬 (220)
- ☐ 公司实例:施乐公司的有偿社会服务年 (221)
- ☐ 为雇员提供的服务 (222)
- ☐ 高级经理人员的特别福利 (223)

四、福利管理 (224)

- ☐ 福利与公平就业机会 (224)
- ☐ 估算福利成本 (225)
- ☐ 灵活的或自助餐式的福利 (225)
- ☐ 传递福利信息 (227)
- ☐ 案例:报酬是否应由工作绩效来决定 (228)

五、工作绩效的激励 (233)

- ☐ 案例:100 分俱乐部——一个带来百万美元

· 释放能量——企业人力资源管理 ·

利润的激励计划 (233)

- ☐ 可以激发某种行为的奖励 (236)
- ☐ 激励理论的统一和实际应用 (238)
- ☐ 案例:北美工具与冲模公司(NATD)
不断提高工作绩效和生产率 (245)

《释放能量——企业人力资源管理》

人力资源管理—— 一个转变中的领域



人事经理一蹶不振的时代已成为过去。

一、人力资源管理的演变

□ 案例：联合公司中的人事管理

1951年，具有拉特洛斯学院心理学学士学位和塞顿、霍尔学院人际关系学硕士学位的查尔斯·比肖夫在社会上四处寻找工作。不久，他找到了一家叫做包兰亭·索恩斯的公司（酿造业），做起了人事面试工作。后来，又相继到一家糖加工公司和美国美孚有限公司干了一段。最后，于1963年才来到联合公司。如今，他已成为这家从事纤维、塑料生产及能源开发的联合公司的人事经理。

当有人问起他这些年当人事经理都干了些什么时，他微笑着并带嘲弄的口吻答道：“保证每人在生日得到一张生日卡，在感恩节得到一只火鸡”。他还说，人事部“对那些不能容忍这种工作方式的人说来，简直就是一个堆破烂的地方。”

确实，退回去许多年看看，人事工作除了雇用工人就再也没有别的内容了（根据美国人事管理协会所言）。这大概还是从过去的工头那里传下来的呢。以前的工头总是习惯于走出工

厂,从长长的求职队伍中去挑选工人。他们根本就不用什么简历表,而是凭他们的手随便点道,“你,你,还有你”。后来,这些工头也实在腾不出时间来干这类事情了,于是也就有人专门从事起人事工作来。然而不幸的是,这种人往往是别的部门都不要的人。

除了干些招收新工人和发薪水之类的工作,人事部经理还负责诸多这样的事情:如教人鞠躬时如何抬臂啦,教人如何打扫公司停车场啦等等。这确实产生了如 25 年前著名管理理论家彼得·达克所指的情形,“所有做人事工作的人无不忧虑,何以证明他们也在对企业做出贡献”。

不过如今,比肖夫再也不谈什么生日卡,火鸡之类的事了。“电话随时都会嘟嘟地响”,比肖夫在办公桌旁挥了一下手说道,“嘿,那准是董事会主席又叫我去他办公室了”。

是的,人事经理一蹶不振的时代已成为过去了。那种由人事部门的头目给公司诊所分配西瓜的日子不过是令人一笑的回顾罢了。而事实上,“人事”这一称呼在公司惯用语中也已消声匿迹了,取而代之的是另一种很有影响力的称呼——“人力资源管理经理”。

□ 人力资源管理产生的历史基础

为了分析今后人力资源管理的发展趋势,必须首先分析它产生的历史原因,考察它目前的作用和影响范围,明确它由