

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第三辑
Volume 3

人员管理 精要

助你通晓人员管理的惟一途径

Your Single-Source Guide to Becoming a Master of People Management

[英] 詹姆斯·皮克福德
编著
佟博 李小北 译

Edited by James Pickford

mastering

people

management

8

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Edited by James Pickford

mastering people management

Your Single-Source Guide to Becoming a Master of People Management

8

西方管理前沿精品译库
The Leading Superior Translated Series of Management

第三辑
Volume 3

人员管理 精要

助你通晓人员管理的惟一途径

[英] 詹姆斯·皮克福德 编著

佟博 李小北 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

责任编辑：骆 珊

技术编辑：晓 成

责任校对：剑 兰

图书在版编目 (CIP) 数据

人员管理精要：助你通晓人员管理的惟一途径 / (英)
詹姆斯·皮克福德编著；佟博等译. —北京：经济管理出版
社，2003

ISBN 7-80162-739-3

I. 人… II. ①詹…②佟… 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 (2003) 第 088093 号

人 员 管 理 精 要

——助你通晓人员管理的惟一途径

[英] 詹姆斯·皮克福德 编著

佟 博 李小北 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京宏伟胶印厂

787mm×960mm/16

21 印张

383

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数：1—3000 册

ISBN 7-80162-739-3/F·659

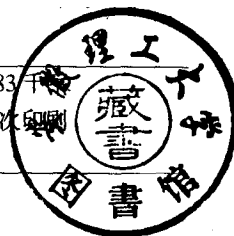
定价：36.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974



北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2003—1867 号

Mastering People Management © Compilation: Pearson Education Limited
2003.

First Published 2003 by Pearson Education Limited.

Chinese translation Copyright © 2003 by Economic Management Publishing
House.

This translation of Mastering People Management, First Edition is published
by arrangement with Pearson Education Limited.

导 论

传统上，企业通过拥有更多的财务资源或是通过技术革新来建立竞争优势。然而，现在管理者认识到，为了使企业保持已有的成就，企业就必须具备除了这些优势之外的第三种优势，即：企业的流程和结构必须能够使员工充分认识到自己的全部潜能。企业必须使员工对自己的工作感到满意，并使他们相信管理人员言出必行。这些都是人力资源管理或是人员管理所关注的问题，它产生的后果不仅会影响到人力资源管理者，而且会影响到总经理的各项工作。

2001年10月，金融时报（Financial Times）发起了人员管理的系列报道，连续八周，每周都附有针对组织中的人员事务以及人事管理实践的增刊。本书涵盖了这一系列中所有文章的全文，同时包括了行业专家和著名学者的深入评论。

《人员管理》为总经理们提供了人力资源领域内最重要的、最典型的问题的答案。哪种组织结构能够鞭策企业中的人员很好地完成工作？招聘和培训过程中应该采取何种流程？绩效评估有哪些适当方法？员工奖励方案应该如何制定？管理者应该如何在工作场所里鼓舞员工的士气？

这个领域内的一个永恒的主题就是如何把人力资源部门的活动与整个战略过程联系起来，如何在广泛的层次上理解人力资源所扮演的角色。企业报告中可能会充斥着那句陈词滥调——“人是我们最重要的资产”——但是，人力资源部门却一直被排斥在公司权力核心之外，直到管理者认识到招聘、激励以及奖励政策是如何影响企业的盈亏底线之后，这种情况才有所改观。现在，人力资源管理的内容已经不再局限于最初的薪酬事务和人员储备事务，它所扮演的角色已经发生了明显的变化。但是，如果绩效测量的标准没有得到广泛的认同，那么人力资源管理在企业中谋求更高地位的前景也就不容乐观。书中的几位作者阐述了相关问题，并描述了一些创新企业是如何赋予人力资源以新的使命，从而应对这个危机的。

本书出版之际，正值经济快速增长时期，世界各地都有公司出现职业道德的不可靠性问题。美国 Enron 和 WorldCom 公司的财务丑闻已经在会计公司的详细审查下曝光，也许还有更多的公司会步其后尘。这些会对人力资源的作用产生什么深远影响呢？就眼下来说，经济境况不佳时，人们往往鼓吹成本的削

减和重组，而这通常意味着失业。人事管理者必须运用很大的技巧来完成这类任务，否则他们就会重蹈 20 世纪 80 年代的覆辙——当时的重组风潮带来了更加严重的人员过剩。

长期来看，这会为人力资源管理者提供一个机会，使他们成为洗来组织的职业道德标准的掌旗官。他们在奖励制度、员工训练、招聘和甄选领域内的核心作用使他们在公司中的地位独一无二，他们可以为公司设定内部行为标准，同时与公司的顾客和利益相关者建立联系。如果企业能够在与股东打交道的过程中建立自己的信誉，那么它们就能够在招聘优秀员工的过程中具备优势，在提高关键工序的绩效上更胜一筹。

很多优秀的学者和行业专家对《人员管理》一书作出了贡献。宾西法尼亚大学的沃顿学院和法国枫丹白露的 Insead 商学院率领所有参与的院校，与包括密歇根、哈佛、Rutgers 和 Henley 在内的其他院校一起合作。每位作者都尽可能地在相关事务上采取一种国际化角度，将普遍原理和最佳实践结合起来。在此，我们感谢以上全体人员及他们付出的努力，他们为所有参与管理事务的人们提供了宝贵指导。

詹姆斯·皮克福德

《人员管理精要》一书由世界级顶尖商业思想家所著，该书为管理者提供了相关概念和技巧，帮助他们发挥最大的潜力。

本书中，来自于顶尖商学院——包括INSEAD商学院和沃顿商学院的顶尖学者与具有丰富经验的实践者一起，探讨了以下这些人员管理方面的关键问题：

- 人所扮演的角色
- 战略和绩效
- 组织和变革
- 文化和工作场所
- 性别和家庭事务
- 冲突的管理
- 法律和规则
- 技能
- 奖酬
- 招聘、测试和培训

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

Volume 1 (three books)

第一辑 (3本)

1. Key Management Questions: Smart questions for every business situation

Author: Tom Lambert

关键管理问题

2. Key Management Solutions: 50 leading edge solutions to executive challenges

Author: Tom Lambert

关键管理解决方案

3. Key Management Ratios: Master the management metrics that drive and control your business

Author: Ciaran Walsh

关键管理比率

Volume 2(three books)

第二辑 (3本)

4. Business Across Culture

Author: Fons Trompenaare

跨文化企业

5. Managing People Across Cultures

Author: Fons Trompenaare

跨文化人员管理

6. Marketing Across Cultures

Author: Fons Trompenaare

跨文化营销

Volume 3 (three books)

第三辑 (3本)

7. The Coaching Manual: the Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching (First Edition)

Author: Julie Starr

人员培训精要

8. Mastering People Management: Your single-source guide to becoming a master of people management

Author: James Pickford

人员管理精要

9. Managing Careers: Theory and Practice

Author: Yehuda Baruch

职业生涯管理精要

Volume 4(three books)

第四辑 (3本)

10. Managing Talented People: Getting on with and getting the best from your top talent

Author: Alan Robertson and Graham Abbey

以能力为导向的人才管理

11. Complete Leadership

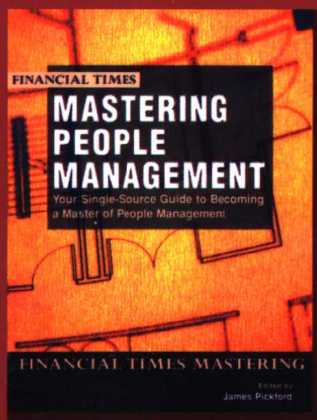
Author: Susan Bloch

以业绩为导向的领导

12. Solution-Focused Coaching: Managing people in a complex world

Author: Jane Greene and Anthony M Grant

以解决方案为导向的培训



原书封面

目 录

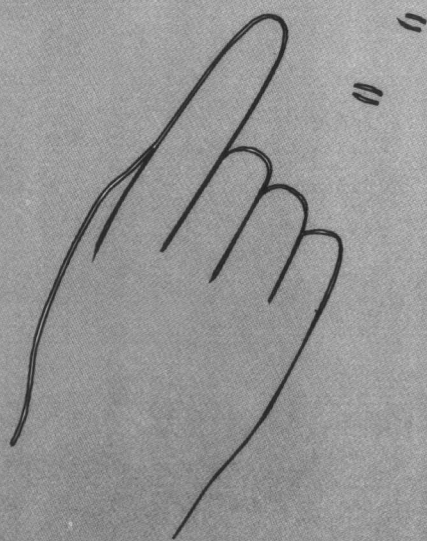
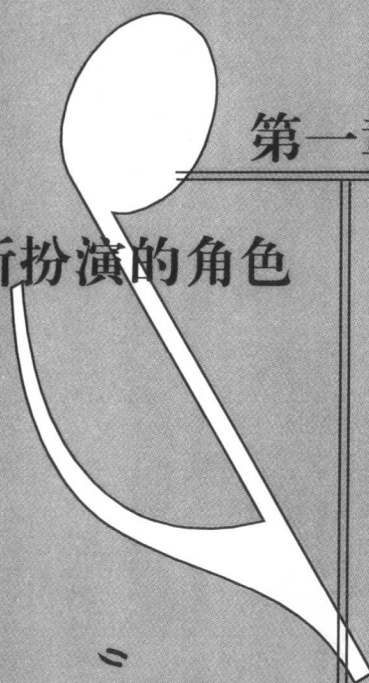
导 论		1
第一章	人所扮演的角色	1
	本章导读	4
	职业议程的演变过程	5
	不仅仅是一份工作：工作简史	12
	超越运营关系，建立合伙关系	20
第二章	战略和绩效	29
	本章导读	32
	使人力资源与企业目标相一致	33
	人员和战略之间的联系	41
	人员和企业的目标评价	50
第三章	组织和变革	59
	本章导读	62
	寻求合并优势	63
	该是回归基础的时候了	73
	如何避免七宗不可饶恕的罪行	80
	当内在边界变成网络关系的时候	89

	勇敢地面对不确定性	98
第四章	文化和工作场所	107
	本章导读.....	110
	商业思考中的文化演变.....	111
	定制化的工作场所中发生的变革	118
	把工作作为一种生活体验	126
第五章	性别和家庭问题	135
	本章导读.....	138
	消除公司里女性员工发展的障碍.....	139
	企业正在考虑帮助双职工家庭解决困难	147
第六章	冲突的管理	155
	本章导读.....	158
	将纠纷转化为公司优势.....	159
	如何获得员工的责任感.....	167
	为老员工上代数课.....	173
第七章	法律和规则	183
	本章导读.....	186
	员工权利和管理层对权利的侵犯.....	187
	人力资源实践：性别差异.....	195
	裁员的神话和方法.....	204
	维护道德标准.....	213

第八章	技能	223
	本章导读.....	226
	鼓励员工参与，追求企业成功.....	227
	解开企业创新的秘密.....	236
	追寻战略的意义.....	244
	领导全攻略.....	252
	领导中的失败因素.....	261
第九章	奖酬	269
	本章导读.....	272
	为工作提供奖励.....	273
	为拥有股份的员工提供的公司福利	281
第十章	招聘、测试和培训	291
	本章导读.....	294
	超越面试.....	295
	战略计划中所缺少的一环.....	304
	增进人性化的投资.....	312
	寻找绩效最佳者.....	320

第一章

人所扮演的角色



本章内容

职业议程的演变过程

Dave Ulrich, 密歇根大学商学院

企业如何确保员工很好地完成工作？它们怎样才能吸引并留住最优秀的员工？在不久的将来，人力资源的角色将经历什么样的演变过程？

不仅仅是一份工作：工作简史

Richard Donkin, 《金融时报》（Financial Times）招聘网站（FTCareer Point.com）的编辑

今天，我们工作的方式与 50 年或是 100 年前大不相同了。而且，在这个演变过程中，员工和雇主之间的关系也经历了几次重要的转折。

超越运营关系，建立合伙关系

Malcolm Higgs, Henley 管理学院

不断有证据表明人员管理对公司绩效具有积极影响。现在，人力资源管理必须直接与首席执行官和董事会打交道。

本章导读

《人员管理》一书首先对组织中人力资源（HR）的作用及其在数百年间发生的变迁进行了一次大检阅。Dave Ulrich 为我们列示了人力资源管理者的事务清单；而 Richard Donkin 则追溯了人员管理发展过程中的历史里程碑；最后，Malcolm Higgs 探讨了在未来的 10 年内，人力资源的发展方向。

职业议程的演变过程

Dave Ulrich*

如何管人是所有的执行官都必须精通的本领。在这里，Dave Ulrich 概述了与此相关的根本原则及实践，并论述了它们在未来的发展前景。

管理者在他们内心软弱的时候可能会幻想，他们的工作存在着一个最终目标或结果。而在现实中，不管他们管理的是组织、资源还是人员，在原来的问题再度出现时，新的问题也会出现，工作的变换和竞争永无宁日。管理人和管理任何其他事物皆同此理，但是我们很难找到一条发展线索，并通过它将人力资源、人力资源概念及人力资源与含义更广泛的组织之间的关系联系起来。

2001 年 9 月 11 日发生的令人震惊的事件使很多组织开始重新强调管理过程中的技巧——尤其是管理者极少承担的牧师的责任。另一种技巧是有关处理人员冗余或是裁员的技巧，它在 20 世纪 90 年代末期互联网公司蓬勃发展期间极少受人重视。现在，我们又需要它了。

因此，现在是回顾人力资源管理的发展历程的时候了，因为人力资源管理是一种职业，也是每一个管理者职责的一部分。我们可以通过回顾人力资源管理的历程来为未来的发展提供有益的建议。

早在一千年前，就已经出现了人力资源这个概念。但直到 20 世纪 30 年代，企业纷纷建立起了劳资关系部门，相关概念才得以形成体系。在那之前，员工往往被视为待买的资产。在大萧条时期，企业应工会要求建立了劳资关系部门，这些部门负责谈判和工作状况的记录。

20 世纪 40 年代，甄选工具的应用如火如荼。在第二次世界大战期间，为了将士兵编制到“合适的”部队单位里，军队还专门设计了相关的测试题。到

* Dave Ulrich 是密歇根大学商学院企业管理方向的教授。