

MISUNDERSTANDINGS

管理误区丛书

IN MANAGEMENT

人力资源管理 十大误区

李剑锋 王珺之 主编

*Ten Misunderstandings
in Human Resource Management*

中国经济出版社
www.economyph.com

► 管理误区丛书 ◀

人力资源管理 十大误区

MISUNDERSTANDINGS IN MANAGEMENT

李剑锋 王珺之 主编

*Ten Misunderstandings
in Human Resource Management*



中国经济出版社
www.economyph.com



B1286430

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理十大误区/李剑锋, 王珺之主编. - 北京: 中国经济出版社,
2004.1

(十大管理误区丛书)

ISBN 7-5017-6193-0

I. 人... II. ①李...②王... III. 企业管理-劳动力资源-资源管理
-案例-分析 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 103298 号

人力资源管理十大误区

主 编: 李剑锋 王珺之

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

责任编辑: 王振岭

责任印制: 常 毅

封面设计: 红十月工作室

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: 17.5 字 数: 276 千字

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

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 7-5017-6193-0/F·4975 定 价: 28.00 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

“管理误区丛书”编委会

主编：李剑锋 王珺之
编委：凡小平 孔 磊 杨冠杰 王 馨
王 涓 谢孟霖 丁志可 杨海辰
李晓东 杨 娜 赵京武 于 坤
迟玉智 薛振冰 韩承东

前言

言必谈“人力资源”已经成为当今企业界的一种时尚。从通俗的角度去理解，就是讲人才是企业腾飞、经济增长的宝贵资源。走进人才市场，你也会惊奇地发现，企业对人才的竞争随着市场的发展已经变得更加剧烈，几乎所有的公司或企业在这场无硝烟的人才战中都使尽招数，全力招揽自己所需的人才。和前几年相比，企业对热门人才的需求量正在呈现大幅度攀升的趋势，而且非常注重用高薪和福利等手段争夺关键性人才。而且，与往年不同的是，几乎80%的企业在招聘其他人才的同时，似乎对人力资源管理方面的专业人才也十分重视。

在企业内部，企业的管理者以及人力资源部门的主管，也在潜心钻研“新招”，在招聘人才、使用人才和管理人才方面痛下功夫。事实上，人力资源正在成为知识经济时代的第一资源，科学管理人力资源是企业发展的当务之急。

从理论上讲，人力资源是蕴藏在人类机体中的知识和技能在形成与作用的过程中能力资本化的结果。西奥多·W·舒尔茨曾说：“企业的人才资源是衡量一个企业整体竞争力的标志。在科技高度发达的今天，没有人才的企业如同一潭死水；只有拥有关键人才，企业才有不竭的发展动力。”纵观世界各国乃至各地区、各企业的发展，几乎都有个共同点，即把社会、科技和经济发展的依据放在“人才”这个支撑点上。特别是经济全球化和国际化的趋势日益明显，全球竞争的加剧使得国家、地区和企业之间的竞争不再只靠资本投资和规模经济等传统方式保持长期竞争优势。人们更加认识到人才是第一资源，是科技进步和社会经济发展最重要的资源和主要推动力。

正因为如此，人力资源开发和管理已在各国综合国力竞争中占据了极其重要的战略地位。一些发达国家为了争夺高科技及其产业的制高点，纷纷制定跨世纪的教育和人力资源开发战略规划，不但大幅度增加教育和科研投资培养年轻人才，而且还采取措施在世界各地争夺高素质人才，甚至通过修改移民法、放宽技术移民限制等方式，加快争夺其他国家的优秀人才。他们在制定加速人才培养和吸收优秀人才政策的同时，竞相集中大量

资金，用于改善交通，美化环境，强化治安，全面提高生活质量，改善各类人才的工作、生活条件，创造开放、流动、竞争、协作以便能吸引、集聚人才，这就有利于人才成长并为人才施展才能创造了良好的环境和机制，使各类人力资源得以充分利用和实现最佳配置。

然而，人力资源的管理并不是一件轻而易举的事，如果对它的学习和理解仅仅停留在理论和书本的层面上，对于企业的发展来说，其结果可能是灾难性的。因为企业的具体情形往往千差万别，而在具体的经营过程中所遇到的问题也会大相径庭。简单机械地照搬，难免会闹出“刻舟求剑”式的笑话，企业的发展也就成了一句空话。

在我国，刚刚实现由计划经济向市场经济转轨不久，在企业的经营和管理过程中，还与西方发达国家存在不小的差距。尤其对于广大的中小企业来讲，更是存在缺乏规范化管理的普遍现象，由于没有系统化理论的指导，或者对于经营环境认识的不足，企业在管理的过程中经常会走进一个又一个的误区，付出十分惨重的代价。

鉴于上述原因，本书在走访了国内数百家中小企业管理者，积累了无数事实的基础上，对我国目前中小企业人力资源管理中广泛存在的主要误区进行了重点阐述。本着从实际出发的原则，本书在编著时重点突出了可操作性，通过大量的案例来说明企业误区的成因、危害以及有针对性的解决办法。

由于市场经营环境的复杂性，企业在人力资源管理中的误区也是不尽相同的。本书主要从所走访的数百家企业中提炼出一些带有共性的问题，加以重点阐述。

本书在编排体例的安排上也进行了精心设计。首先，通过一个“开篇案例”引出主题，并通过“误区分析”来指出其失误之处及带来的危害；其次，通过“解决之道”重点阐述了从根本上解决这种误区的方法；之后，再以一个优秀企业的“成功案例”来说明消除误区之后所产生的效果；最后，以“随想录”的形式总结了一些成功企业在具体操作过程中的经验。

相信本书必能对于有志于使企业发展进步的管理者有所裨益。

当然，由于编者水平有限，失当之处在所难免，欢迎读者批评指正。

编者

2003年12月

目 录

误区一：职务分析不明 岗位责权不清

开篇案例	(1)
究竟是谁的错	(1)
误区分析	(2)
解决之道	(5)
深入理解职务分析的内涵	(5)
职务分析五步曲	(10)
如何编制职务说明书	(14)
甄选最优化的形式与方法	(18)
成功案例	(23)
某市外经贸委的职务分析	(23)
随想录	(24)

误区二：用人机制缺乏长远规划 灵活性不足

开篇案例	(26)
由奇迹到败绩	(26)
误区分析	(27)
解决之道	(30)
人力资源规划是企业的人才战略	(30)
内外兼顾方能做好规划	(34)
规划必须以信息系统为基础	(41)
人力规划的具体制定	(45)
成功案例	(50)

美国达纳公司的改革	(50)
随想录	(51)

误区三：忽视人才招聘 不能礼贤下士

开篇案例	(53)
B 公司失去的一笔财富	(53)
误区分析	(54)
解决之道	(57)
招聘是企业的重要工程	(57)
把握三大关键环节	(62)
重视人才选拔环节	(64)
成功案例	(70)
宝洁公司的人才招聘	(70)
随想录	(71)

误区四：无视员工培训 导致管理低效

开篇案例	(73)
两位经理的对话	(73)
误区分析	(74)
解决之道	(76)
培训带动企业业绩发展	(76)
按既定程序展开培训	(82)
灵活运用各种培训方法	(88)
重视员工职业生涯管理	(93)
成功案例	(96)
五月花公司的培训	(96)
随想录	(97)

误区五：考核标准模棱两可 考核结果无法沟通

开篇案例	(99)
------------	------

绩效考核中的问题	(99)
误区分析	(100)
解决之道	(103)
绩效考核提高企业管理的效能	(103)
完善的绩效考核系统推动企业发展	(107)
因时制宜地选取考评方法	(116)
实施高效的绩效考核	(122)
成功案例	(126)
通用电器的“360 度评价”	(126)
随想录	(128)
 误区六：薪酬设计不合理 导致人才流失	
开篇案例	(129)
小白为什么辞职	(129)
误区分析	(130)
解决之道	(132)
薪酬设计决定人才的去留	(132)
企业薪酬的合理设计	(139)
发挥薪酬与福利设计的激励效能	(145)
建立薪酬管理制度	(152)
成功案例	(159)
科技人员工资多少好商量	(159)
随想录	(160)
 误区七：激励手段传统单调 方式方法欠妥	
开篇案例	(162)
发生在玩具厂的故事	(162)
误区分析	(164)
解决之道	(166)
激励产生动力	(166)

正激励 负激励	(174)
多方兼顾的激励措施设计	(176)
使激励更高效	(181)
成功案例	(185)
美国专业彩印公司的工作丰富化设计	(185)
随想录	(186)

误区八：员工满意度低 人才流失严重

开篇案例	(188)
员工为何会离开企业	(188)
误区分析	(190)
解决之道	(192)
人才去留关乎企业成败	(192)
规避人才流动的风险	(193)
如何加强人才晋升的管理	(198)
企业中的优胜劣汰	(204)
成功案例	(209)
惠普视员工为“生命线”	(209)
随想录	(211)

误区九：过于强调团队竞争 滋长投机取巧之风

开篇案例	(213)
不正常的团队竞争	(213)
误区分析	(214)
解决之道	(216)
从团队到团队精神	(216)
创建精英团队	(220)
培养凝聚力是团队建设的重点	(226)
团队管理是管理者的必修课	(233)
成功案例	(239)

拓展训练提高团队凝聚力	(239)
随想录	(240)
误区十：组织结构单一 阻碍企业发展	
开篇案例	(242)
私企老板的迷茫	(242)
误区分析	(243)
解决之道	(246)
组织结构与企业发展息息相关	(246)
确定组织结构形式	(250)
优化组织结构	(256)
组织的变革与发展	(262)
成功案例	(268)
走近慈善医疗中心	(268)
随想录	(269)
参考书目	(271)



职务分析不明 岗位职责不清

开篇案例

究竟是谁的错

A公司是一个生产汽车零部件的中型公司，大学刚毕业的小杨到该公司从事人力资源管理工作。在工作的过程中，他发现该公司的人力资源工作存在着一些弊端。比如，工作岗位职责和要求很不明确，没有详细的工作内容、工作说明和规范，也没有相应的成文的典章制度，员工们的职责几乎是凭借他们自己的理解和仅存的自觉性来履行的。这样他们之间经常以不知道或不明确自己的工作为由，出现人浮于事、纠缠扯皮现象。特别让他吃惊的是，有一次，他到车间去察看员工的工作情况时意外地发现位于甲乙两个车间的通道里堆满了杂物和废品，很影响工作人员的行走，也有碍于观瞻，于是他让车间的小王负责清理时，小王却声称那不是他们车间的事，不应该让他去负责，他只管属于他们车间内部的卫生。他还说要清理也可以，但提出若增加工作量就应增加工资待遇。小杨听后心里很生气，但又觉得小王提出的问题似乎也有些道理。于是他就又跑到乙车间去了解情况，谁知乙车间的人却说那儿堆的东西几乎都是甲车间人干的，应该由他们处理。这样“公说公有理，婆说婆有理”，结果是他们互相推诿，“垃圾事件”一拖就是两个星期，

两个车间的员工竟然都熟视无睹，无人问津。

此情此景，小杨看在眼里，急在心里，他意识到这个小事情反映了大问题，他还仔细观察了该公司的许多其他岗位，都存在类似的问题。所以从整个公司来看，员工之间的工作关系比较混乱，责权划分不到位、不清晰。出了问题，他们互相推卸，有了好事，却争相邀功，因此公司的士气低落，效率低下。总之，该公司的人力资源管理还处在非常初级的阶段。这不能不说是个失败。

误区分析

本章的这个案例很有代表性，我国的很多企业尤其是国有企业都不同程度地存在类似的问题。部门员工一方面并没有清楚地理解和把握自己的职权和责任，把有利于自己利益的事情划归到自己的工作范围之内，反之，则极力排斥和推卸责任；另一方面，他们就是知道自己的职责和权力，但因部门制度不够完善，也谎称不知道或者把它们当成讨价还价和加以利用的资本，将协助其他部门做好工作当成一种“恩赐”，而不当成是自己的职责。这样部门之间相互推诿、协调困难，员工之间甚至互相埋怨、互相对抗，结果出了问题谁也不管，最后大都就不了了之，或者问题的解决以付出代价为前提。

有人把这种推诿扯皮现象称为企业的“肠梗阻”。专家对企业管理“肠梗阻”的定义为“企业中层管理者在企业管理行为中不履行管理职责，互相推诿，没有与企业战略保持一致，甚至为了局部或本单位利益，在某些方面我行我素，抵销企业管理效能，影响企业整体利益的症状”。那么到底是什么原因造成了这种现象？

有人认为是员工素质低劣，中层干部任用不当的原因。当然我们不否认这些原因，但最主要的原因有两条：

1. 企业基础管理不到位、管理制度不健全。制度是法则，是基准。一个好的企业就要有完善和明确的制度规定做依托，使得员工工作规范科学，

管理有条不紊。如果没有清晰的管理制度，什么都是模棱两可，管理随心所欲，无章可循，或者有章难循，员工对工作职责和任务没有清晰的概念，一切处于粗糙管理阶段，人为因素上升为主要因素，那么这个企业就像一团乱麻，更不要提什么创造好的效益。

2. 企业组织结构设置不科学。目前我国的大多数企业是以职能型或其组合为基础的组织结构形式，部门体系之间缺乏一个强有力的统领全局的管理次序和管理程序，没有有效的规范管理和协调的机制，造成相互扯皮，相互推卸责任的被动局面。

继续深入分析这两条重要的原因，我们很快会找到问题的根源，那就是“职务分析和岗位描述”这个重要环节没把握好。也就是工作职责分配不合理、工作边界不清晰，造成责权不清、职务分析不明。像上面的案例，我们在工作中如果仅仅知道我们的企业需要大家来共同完成工作任务，这是远远不够的，我们还应该知道每一种工作岗位需要什么样的知识、技能和能力，显然，只有相应的职务分析以及以职务分析为基础的岗位规范才能告诉我们这些情况。我们仅仅在遇到问题和纠纷的时候才会想到寻找职务说明书之类的依据来解决问题，那说明企业已经有很大的问题。这也是当今企业存在的一个痼疾。

记得苏格拉底在描述“正义”国家时就曾经指出过，一个正义的社会必须认识清楚三件事情：第一件事情是，不同的人从事工作的资质方面是存在个体差异的；第二件事情是，不同的职业需要具备不同独特资质的人来完成；第三件事情是，一个社会要想取得高质量的绩效，就必须努力去把每一个人都安排到最适合他们的资质发挥的职业上去。如果我们从严格角度来理解的话就是说一个社会或一个组织要想取得成功，它就必须获取与工作要求有关的详细信息，而这些信息只有通过职务分析来实现，并且还必须保证这些工作要求与个人的资质之间是相互匹配的。尽管苏格拉底所关注的是范围更大的整个社会，但是对于一个希望实现高质量绩效的企业来说，通过职务分析获取工作信息就显得至关重要了：它不仅对于人力资源管理者有用，对于直线管理人员也是很有价值的。职务分析是一个不容忽视的重要过程。

案例中的A公司就根本没有职务分析，没有职务分析的企业就像没有航标的轮船，早晚会遇上风险，特别是中型或大型的公司，没有职务分析，就会混乱不堪，企业管理纯粹就是空谈。

有的公司也可能有一些岗位职责书之类的规定，但要么就是“拿来主义，消化不良”，借鉴其他厂家的样本，照搬照抄；要么就是闭门造车，自我杜撰，根据个人主观愿望编写的；要么就是“明日黄花，西风凋敝”，工作岗位书早已过时老化了，根本不符合现代企业当今的实情，造成工作岗位职责与实际工作内容不符，所谓的职务分析就是徒有其表，形式主义，彻底远离职务分析的初衷了。总之，这些企业的职责书大都只具有象征意义，并非来源于切实的“职务分析”而得出的结论。

充分做好职务分析的各种准备，进行良好的职务分析和设计，并在此基础上对每一个岗位作具体化、明确化，以提高人力资源管理的水平，这既是现代企业管理的要求，也是现代企业制度改革的需要。这样，问题的症结也就解开了，随之而来的其他问题也会迎刃而解的。良好的职务分析是医治好人员管理混乱、互相推诿责任的“良药”。管理者应针对公司的实情，制订出切实有效的职务说明书，并根据外界环境的变化、公司战略的变化而灵活变通。我们相信，只要公司的每个岗位不是根据那些雇员自己报告说他们的工作职责有哪些，也不是根据含糊不清的规定或口头命令来实施的，而是根据详细的职务描述来确保每个人的职责，确保所有的工作职责都落实到人头，做到有据可依、有据必依，使公司的职务分析做扎实、做到位，真正为以后的各项工作打下良好的基础，就能够做到杜鲁门总统在政府办公时所立下的一个口号：“扯皮到此为止。”

职务分析是人力资源管理工作其他所有工作的基础。它的主要目的有两个：第一，弄清楚企业中每个职位都在做些什么工作；第二，明确这些职位对员工有什么具体的从业要求。说得专业一些，就是要通过职务分析，产生出职务描述和职务资格要求，职务描述和职务资格要求将成为进行人力资源管理其他工作的重要依据。如果一个企业连这些问题都搞不清楚，其他的人力资源管理活动只可能是空中楼阁。

在人力资源管理的各个环节中，职务分析应该说是一个比较有难度的工作：

首先，它对职务分析的实施者（人力资源部门）有一定的专业素质要求。如果实施者缺乏必要的专业常识和专业经验，很可能虚要多次的反复。

其次，职务分析不是一项立杆见影的工作。虽然它对人力资源管理的后续职务影响是巨大的，但它很难为企业产生直接和立即的效应。这种特点可能会使人事经理将职务分析工作一拖再拖，往往成为一件“跨年度工程”。

再次，职务分析工作不是人力资源部门单独可以完成的，它需要企业每个部门，甚至是每位员工的协助，有时可能会不可避免的影响到正常工作。另外，有些企业的管理者并不了解“职务分析”的作用和意义，认为职务分析可有可无，从而得不到管理者的支持，也会影响职务分析工作的开展。

最后，职务描述和职务资格要求要随着企业职位的调整和职能的转变而相应地变化。职务分析是一个连续的工作，当企业任何一个职位发生变化时，就要对这个职位重新进行职务分析，调整该职位的职务描述和职务资格要求，否则，职务描述和职务资格要求就会成为一纸空文，发挥不了任何作用。有些人事经理在进行完一次职务分析后，就将分析的成果束之高阁，使职务分析成为形式。

总之，只有认真、扎实、连续地做好职务分析工作，才能真正的发挥职务分析的作用。

解决之道

深入理解职务分析的内涵

要想解决企业中存在的上述误区，必须从深入理解职务分析的内涵入手。管理者通过对这一环节的把握，才能因岗设位、因材施教，真正发挥人才的作用。

一、什么是职务分析

1. 如何定义职务分析

简言之，职务分析是进行工作信息收集、分析、综合以及做出明确规定的过程或一系列活动。职务分析包括的主要信息有：

(1) 某特定工作职务设置的主要目的；

- (2) 该工作职务主要的职责、任务、权利；
- (3) 该工作职务的隶属关系；
- (4) 该工作职务的工作条件；
- (5) 该工作职务所需的知识、技能和能力等。

职务分析结果的主要表达形式是职务说明书。它综合了职务描述和任职者说明两部分内容，涉及工作性质和人员特性两个方面。

2. 相关术语简介

要想了解职务分析的重要性，先要通晓职务分析的各种术语以及他们的意义，以此为基础逐步深入，才能正确把握职务分析的操作应用。

(1) 工作要素。工作中不能再分解的最小动作单位。例如，削铅笔、脚踏一次空气锤、往电脑中输入一个字符等都是工作要素。

(2) 工作簇。又称为工作类型，是指由两个或两个以上的工作组成，这些工作具有相似的特征。工作簇包括多个平行的任务，例如，生产工作和人力资源管理工作分别是两个工作簇。

(3) 任务。为了达到某种目的所从事的一系列活动。它可以由一至多个要素组成，例如，老师上课，打字员打字就是任务。

(4) 职责。由一个人担负的一项或多项任务组成的活动。例如，大学老师的职责包括教学、科研等任务；打字员的职责包括打字、校对、简单维修机器等任务。

(5) 职位。在一定时期内组织要求个体负担的一至多项责任。职位亦称岗位。一般来说，职位与任职者是相匹配的，有多少职位就有多少任职者。职位是以“事”为中心确定的，强调的是人所担任的岗位，而不是担任这个岗位的人。

(6) 职务。一组重要责任相似的职位。根据组织规模的大小以及各种工作的性质，一种职务可以有多个职位。例如，某学校数学老师就是一种职务，可以包括数学老师王某、数学老师李某等职位个体。

(7) 职业。在不同的组织在不同的时间，从事相似活动的一系列工作的总称。例如，教师、工程师、工人、农民等都是职业。

二、有的放矢地设置岗位

一个组织的岗位数量要根据它所承担的任务来决定。科学、合理地设