

《人力资源 总监》

EMBA
系列教材

教学参考

秦志华 主编

Chief
Human
Resource
Director


中国
人民大学
出版社

《人力资源 总监》

教学参考

EMBA
系列教材

秦志华 主编

Chief
Human
Resource
Director



中国
人民大学
出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

《人力资源总监》教学参考/秦志华主编.
北京:中国人民大学出版社,2004
(EMBA 系列教材)

ISBN 7-300-05038-7/F·1605

- I. 人…
- II. 秦…
- III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-研究生-教学参考资料
- IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 000597 号

EMBA 系列教材

《人力资源总监》教学参考

秦志华 主编

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511239 (出版部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河北涿州星河印刷厂		
开 本	787×1092 毫米 1/16	版 次	2004 年 3 月第 1 版
印 张	36.75 插页 2	印 次	2004 年 3 月第 1 次印刷
字 数	563 000	定 价	52.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

EMBA 系列教材编写说明

学习 EMBA 课程，也就是学习如何做一个成功的企业高层管理者。关于学习的效果，有四个层次的划分。

第一是常识。常识也就是对于生活与工作的日常认识，是最简单最直接的学习成果，主要来自直接经验的概括。常识平白易懂，没有专业术语和抽象概念，不用进课堂就能学习。但平白易懂不等于不重要。相反，在实际生活和工作中，常识起着最普遍最经常的指导作用。就企业管理者来说，常识恐怕是最基本的管理工作依托。具有经营管理的常识，是学习 EMBA 课程的前提条件。

第二是知识。知识是对于常识的概括和整理，是系统化抽象化的理论体系。常识由于直观性和零散性，缺乏普遍意义，有时甚至会出现谬误。知识在对常识的概括和整理中，通过从个别到一般的理论分析，找到了稳定的必然的联系，并以逻辑形式表达出来，成为一种专门的认识成果。一旦把常识上升到知识，就能够把个别的分散的认识成果，上升为一般的系统的认识结晶，从而更深刻地理解客观世界。而知识的体系性和结构性，使其本身成为了一种特殊的认识对象，必须加以专门的学习。学习 EMBA 课程，也就是要把常识转化为知识。

第三是见识。掌握了知识还不够，还要具有把知识应用于实践的能力。知识作为对于常识的整理和改造，意义在于帮助人们在实践中提高预见性和能动性。然而知识本身不能达到这个目的，因为知识具有抽象性和逻辑性的特点，而实际工作却是具体的、非逻辑的。如何把所学的知识应用于实践，需要寻找理论联系实际结合点。只有找到了这种结合点，知识才会从人们学习的对象变成成为人们所使用的工具。在实际工作中，这种结合点通常是通过问题意识确立的。当人们围绕实际工作任

务和难点进行思考时，也就是在把所学知识应用于实践，通过对问题的思考，抽象的理论知识就与具体的工作实践结合起来了。而在此过程中，从什么样的高度提出问题和以什么样的角度解决问题，体现着人们理论联系实际的水平。这种水平就是见识。显然，对于 EMBA 来说，增长见识是学习知识的目的。也就是说，学习 EMBA 课程，主要不是为了提高人们的文化修养，而是为了提高人们分析解决实践问题的能力。这也正是为什么 EMBA 强调案例教学的原因。

第四是胆识。见识是重要的，但还不够，还要具备把见识转变为行动的胆量和气魄。实践是复杂的、困难的，企业实践尤其如此。这种复杂性的一个集中体现，是经营管理的风险性。在企业中，任何一个决策，即使是很有见识的决策，也没有百分之百的成功率，而是存在着失败的风险。因此，经营管理者必须具有风险意识与风险承担能力。风险承担能力不仅是物质的，而且是精神的，即敢于创新、不怕失败、百折不挠的意志和气魄。要像爱迪生一样，把九十九次失败的实验当成九十九次有益的经验。支持这种意志与气魄的，是高度的事业性与责任感。企业好不好，关键在领导。一个企业的领军人物，其精神境界决定着企业的生存发展。这种境界的高低，决定着人们怎么理解风险与对待风险，决定着人们是否敢于把见识付诸行动去承担风险。把见识付诸行动的能力，是人们的胆识。EMBA 课程为企业高级经理开设，能否通过学习训练出这样的胆识，是经理人员能否成为真正企业家的最终条件。

常识、知识、见识、胆识，构成了人们能力与素质的四个层次，EMBA 教学的目的，是从这四个层次的内在联系出发，提高学员的实际工作能力。其中最为关键的环节，是知识向见识的转化。这是因为，由常识向知识的转化，是一般学校教育的共同任务，而由见识向胆识的转化，实际工作中的锤炼更为重要。惟独知识向见识的转化，既需要学校教育又不能停留在一般学校教育，既需要实际训练又不能等同于一般的工作实践；而是要以专门的方式，寻找理论联系实际的突破口，在很有限的时间内，提高人们运用专业知识分析解决实际问题的能力。这正是 EMBA 课程学习的特点。也就是说，EMBA 教育的目的，是要通过特殊训练迅速培养高级经理对于经营管理问题的科学思考习惯。

在实际操作中，这种训练是通过促使人们合理地提出问题、分析问

题、解决问题来进行的。EMBA 教学的宗旨，不在于系统地传授经营管理的知识体系，而在于促使人们养成思考与解决经营管理问题的科学习惯。为此，EMBA 对学员与教员都有特殊的要求。就学员来说，一方面要有对经营管理知识体系的相对了解，不能从零开始；另一方面要有对经营管理实际工作的一定体会，不能毫无经验。在此基础上，才能开始理论联系实际地分析解决问题。也就是说，学员是带着问题来学习的，已经有了理论与实际两方面的一定基础，关键在于如何把二者结合起来，通过这种结合来深化理论和促进实践。这是 EMBA 学习的目的。就教员来说，一方面要有对经营管理知识体系的系统把握，不能一知半解；另一方面要有对经营管理实际工作的直接认识，不能道听途说。在此基础上，才可能建立理论联系实际的教学方案。也就是说，教员必须在理论与实际方面具有深入准备，对二者的结合方式已经心中有数，才能够引导学员对经营管理实际问题进行科学合理的深入思考。这是 EMBA 的教学任务。因此，EMBA 教学是一种互动式教学，在学员的主动思考和教员的恰当指导下进行，以提高学员实际工作能力为目的。这是与其他高等教育明显不同的地方。

这种教育特点，就对教材提出了相应的要求。EMBA 教材不能像一般教材一样，从概念、原理出发，因为这样的教材虽有利于系统传授知识，但不容易找到结合实际的着眼点。人们有可能一方面对具体的、凌乱的实际工作问题发愁，另一方面对一般的、严整的理论知识体系发怵，理论与实际成了两张皮。EMBA 教材必须改变这种编写方式，换一个角度，从实际出发，从实际工作面临的问题出发，在分析解决问题的过程中展开专业知识的体系内容，用来支持问题的思考和处理。通过这样的方式，才能把理论与实际的两张皮变成有的放矢的一件事。

这样一来，如何提出问题就成了 EMBA 教材编写工作的关键。为了对错综复杂的实际工作做出系统的科学回答，通过有限的教材提供具有普遍意义的思路，首当其冲的一件事，就是必须合理地提出所要探讨的实践问题。这些问题必须是现实的，大家一看就觉得熟悉；这些问题必须是普遍的，大家一想就感到会在身边发生；这些问题必须是本质的，大家一分析就认为值得琢磨，有规律可循。只有这样的问题，才能引起人们关注，促进人们思考，进而找到有一般方法论意义的分析解决

思路。

本套教材的编写，是往这个方向所做的努力。

首先，我们把整套教材分成主体教材与教学参考两大系列。从总体上看，主体教材具有如下特点：第一，以经营管理的具体职务为选题依据。实际工作问题常常是职务工作问题，从不同的职务出发，会遇到不同的问题，并且需要不同的解决思路。因此，以职务为选题依据，能够使经营管理问题更具有情景性和实战性。鉴于 EMBA 教育以培养高级经理为目的，因此主体教材所选职务以企业高层经营管理职务为主，如首席执行官、首席财务官、市场营销总监、人力资源总监等等。此外，也涉及一些重要的具有普遍性的中层管理职务，如直线部门经理、项目经理等。第二，以不同职务特点为教材内容的筛选依据。不同层次的经理职务，在同样的经营管理领域中有不同的关注重点。例如关于企业战略，首席执行官关心的是如何建立企业核心竞争力，如何把企业宗旨与资源配置方式结合起来，而首席运营官关心的是如何把企业战略落实于实际运作，使经营计划得以合理编制并有效实施。又如薪酬管理，人力资源总监考虑的是如何确定工效挂钩力度和员工分配差距，而人力资源部经理考虑的是如何制定员工考核指标和薪酬预算方案。这些不同的关注点，体现着不同层次、不同角度的分析思路。因此，主体教材围绕不同的职务要求，强调与该职务工作直接相关的内容。第三，以职务工作面临的问题为教材写作的展开线索。职务活动是以职务工作任务为基础的，从任务出发才能够找到企业经营管理的问题所在，从而展开分析解决问题的思路。因此，在主体教材中，每一章均以一个案例开头，通过案例给出的情景，明确面临的经营管理任务和所要解决的实际工作问题，作为该章内容展开的起点，在此基础上再循序渐进地说明问题解决的思路与方法，这些思路与方法即主体教材的主要内容。最后在各章结尾处，再对本章内容进行概括，提供基本的分析结论。这样，就从整套教材的选题依据、每本教材的内容结构、各个章节的写作方式上，全面贯彻了从职务工作出发提供问题分析解决思路的宗旨。

显然，主体教材的写作方式，决定了教材能否编写成功的关键在于问题是否提得有质量。为此，围绕着如何收集和提炼实际问题，编写者做了大量的努力。首先，与大量工作在经营管理一线的职业经理进行了

深入沟通。这些职业经理大都具有 MBA 学位，既有丰富的企业实践经验，又有 MBA 学习的直接体会，能够较好地理论联系实际提出问题和分析问题。其中不少职业经理包括企业老总直接参与了写作。除此之外，还在很多研究生的协助下，广泛搜集了整理了有关领域的研究成果和最新信息，使编写工作与国内外同类教材和研究进展同步。在此过程中，围绕教材中的一些疑难问题，在校研究生不仅与职业经理人进行了深入全面的沟通与对话，而且组织开展了专门的企业调查，以验证教材内容的科学性与合理性。

作为 EMBA 教育的教学用书，必须考虑这一领域的特殊需要。从目前情况看，这类用书有两个问题需要重视。一是如何从高层管理者的角度，对企业经营管理问题和解决办法做出有特色的探讨与说明；二是如何结合我国本土情况，对企业经营管理发展状况做一个全景扫描式的反映。对此本丛书采取了如下办法：一方面针对企业高层管理者的职务特点，进行有关问题的系统探讨，撰写主体教材；另一方面结合经营管理的实际情况和研究进展，进行有关资料的系统介绍，编写教学参考。

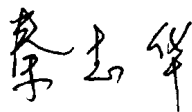
为了使两大系列紧密衔接，构成统一的整体，我们在二者的内容与形式上作了如下处理：（1）与主体教材的选题范围相衔接，为每一主体教材配备一本教学参考，而且教学参考中各章的顺序与主体教材对应，使两书的内容结构直接吻合，便于对照阅读。（2）与主体教材的知识点相衔接，教学参考各章的第一节为参考概念的解释，所选概念均在主体教材中以黑体字加以标注。之所以如此，是因为这些概念非常重要，但在主体教材中加以说明会显得累赘，因此放在教学参考中展开。（3）与主体教材的使用方式相衔接，大致从五个方面安排教学参考的内容，即参考概念、方法技术、理论前沿、实践聚焦、案例分析，使学习与工作得到直接融合。

因此，教学参考是一种特殊的资料用书，具有两方面的作用：一方面介绍有关背景知识，为主体教材提供支持；另一方面，作为理论研究与实际工作的工具书，具有相对独立性。当然，教学参考毕竟是在为主体教材服务的基础上进行编写的，因此内容选择具有侧重点，参考主体教材的布局来安排，不是有关信息的全面介绍。

本丛书的编写工作在中国人民大学出版社费小琳编审的推动下进

行，力图为我国的 EMBA 教育提供一套理论联系实际、体现中国特色的教学用书，并在立足本国实际的基础上与国际标准接轨。只有中国化，才能国际化。因此，本丛书中所提出的问题、所介绍的方法，乃至所使用的案例，大都出自我国当前的企业实践。

推出一套立足中国国情，既具有中国企业管理特色，又能与国际同类教材最新进展接轨的 EMBA 教学用书，是一项艰巨的任务，需要做大量原创性工作。笔者虽然做了很大的努力，但由于能力有限，资料不足，错漏之处在所难免。抛砖引玉，献于社会，期望各方有识之士批评指正，以共同推进我国职业经理人队伍的建设。



2003 年 11 月

前 言

本书是与《人力资源总监》配套的参考书。

《人力资源总监》一书，系统介绍了这一职务的性质、地位、作用，以及该职务的主要工作任务与内容，力图为读者提供一条理解认识人力资源总监的清晰思路。因此该书从内容结构的逻辑联系清晰性出发，没有对有关的实践状况和理论探讨进行展开，也没有详细说明相关的方法技术。由于在实际工作中，这些被省略的内容其实也是很重要的，特别是对于深入理解把握人力资源总监的地位与作用，进行人力资源总监的角色定位，具有直接的参考意义，因此，为了便于读者更深入地理解《人力资源总监》一书，更完整地学习该书中提到的概念和方法，也为了让大家了解更多相关的前沿内容，了解实践中的经典案例和经验总结，特编写《〈人力资源总监〉教学参考》一书。

本书主要采用资料编选的成书方式，着眼于给读者介绍在《人力资源总监》一书中出现但没有展开的概念和方法，以及企业人力资源管理中与此相关的理论与实践热点问题。为了方便读者阅读本书时能与《人力资源总监》一书更好地相互衔接，我们采用标明链接的方法，即在《人力资源总监》一书中，对在本书中进行了深入讨论的概念、方法和技术，均用黑体字标明。因此读者在阅读《人力资源总监》一书时，能够直接了解哪些内容在本书中进行了展开，如果需要进一步了解这些内容，可以到本书的相应章节中查找。

本书与《人力资源总监》在章的安排上是一致的，从而保持了两本书之间的统一性，但本书每章各节的内容，则不与《人力资源总监》直接一致。

本书的各章大致从参考概念、方法技术、理论前沿、实践聚焦、问题讨论和案例分析等方面来分节。其中“参考概念”一节主要介绍《人力资源总监》中出现的重要概念名词和基本观点，由于这些概念以及观

点与《人力资源总监》的论述主线关联性不大，但对阅读《人力资源总监》又很重要，所以没有把它们放在《人力资源总监》里详细论述，而是放在本书中来介绍。“方法技术”一节，是对《人力资源总监》中提到的重要方法的介绍，由于这些方法具有较强的技术性，是企业经营管理中的操作性内容，人力资源总监需要理解，但不一定直接使用，所以把这一部分内容放在本书中来介绍。在“实践聚焦”一节中，主要对实践中产生并运用得比较成功的方法进行介绍。由于这种介绍结合实例进行，所以具有很强的实战性。“案例分析”一节，是针对每章内容给出综合性的实际情景描述。这些例子都是国内企业在企业经营管理工作各个方面比较典型的例子，有成功的经验也有失败的教训，希望通过案例的介绍来加深读者对于每一部分内容的理解。上述几个方面的内容，根据实际需要和资料来源，在各章中有所侧重，不做均衡安排。

在本书编写过程中，我的研究生吴兴伟作了大量协助工作，以其广泛的知识积累和认真的工作态度，对编写工作做出了重要贡献。

本书作为资料汇编性质的参考书，大量引用了有关书刊和网站的资料。对于资料来源本书尽可能一一加以说明，以便读者查阅原文出处。在此，特向本书所引资料的作者及各相关书刊网站的编辑出版单位，表示深深的感谢。

目 录

第 1 章 企业人力资源	(1)
第 1 节 参考概念	(1)
一、人力资源	(1)
二、企业人力资源	(2)
三、企业核心竞争力	(4)
四、人力资本	(6)
五、人力资本投资	(13)
第 2 节 实践聚焦	(19)
一、我国企业人力资本的现状分析	(19)
二、诺贝尔奖专家分析：中国应重视人力资本投资	(24)
三、由知识管理创造业务价值	(24)
第 3 节 案例分析	(29)
一、摩托罗拉的知识管理	(29)
二、中国惠普和韩国 SDS 的知识管理实践	(32)
第 2 章 人力资源总监	(37)
第 1 节 参考概念	(37)
一、企业人力资源管理体系	(37)
二、人力资源总监	(39)
三、人力资源经理	(46)
第 2 节 实践聚焦	(50)
一、总裁是人力资源第一总监	(50)
二、人力资源管理人士的职业规划	(54)
三、职业经理人的八大功夫	(57)

第3节 案例分析	(59)
一、人力资源总监从专家到杂家	(59)
二、人生犹如登台阶	
——访西门子(广州)传输系统有限公司	
人力资源总监翟皖蓉	(62)
第3章 人力资源战略	(65)
第1节 参考概念	(65)
一、企业战略	(65)
二、企业愿景与使命	(66)
三、企业价值观	(68)
四、人力资源战略管理模式	(70)
五、人力资源战略决策	(72)
第2节 方法技术	(75)
一、人力资源战略的制定	(75)
二、人力资源战略的实施	(77)
第3节 实践聚焦	(80)
一、美国、日本企业人力资源管理战略模式对比	(80)
二、本土经营与人力资源战略	(90)
第4节 案例分析	(93)
一、爱立信的人力资源管理策略	(93)
二、联想集团的人力资源管理	(98)
第4章 人力资源规划	(101)
第1节 参考概念	(101)
一、人力资源规划	(101)
二、人力资源需求预测	(106)
三、人力资源供给预测	(108)
四、人力资源供需平衡	(109)
第2节 方法技术	(110)
一、人力资源需求预测方法	(110)
二、企业人力资源供给分析	(113)

三、人力资源供求平衡方法·····	(123)
第3节 实践聚焦 ·····	(125)
一、人力资源规划与职业规划·····	(125)
二、专业人士谈人力资源盘点·····	(128)
三、我国首次公布《中国教育与人力资源问题 报告》·····	(131)
第4节 案例分析 ·····	(137)
扬子江快运公司的人力资源计划·····	(137)
第5章 职务工作分析 ·····	(139)
第1节 参考概念 ·····	(139)
一、工作分析·····	(139)
二、职务工作描述·····	(142)
三、职务规范·····	(143)
四、工作设计·····	(144)
第2节 方法技术 ·····	(147)
一、工作描述方法·····	(147)
二、职务界定方法·····	(157)
三、雇佣规范相关技术·····	(159)
四、工作设计方法·····	(167)
第3节 实践聚焦 ·····	(171)
一、××企业职务分析计划·····	(171)
二、职位名称中英文对照表·····	(173)
第4节 案例分析 ·····	(177)
一、山东铝业：如何分析职务、评价岗位·····	(177)
二、轮岗的魅力·····	(179)
第6章 人员招聘甄选 ·····	(183)
第1节 参考概念 ·····	(183)
一、员工招聘·····	(183)
二、招聘计划·····	(184)
三、招聘策略·····	(185)

四、招聘渠道	(188)
五、胜任素质模型	(189)
第2节 方法技术	(191)
一、人员招聘工作流程	(191)
二、招聘渠道与方式的选择	(197)
三、人员甄选技术	(206)
四、面试方法与技术	(216)
第3节 实践聚焦	(224)
国企、外企与民企员工招聘比较分析	(224)
第4节 案例分析	(229)
一、柯达的内部人才提拔法	(229)
二、上海通用汽车 (SGM) 的招聘策略	(232)
第7章 员工培训开发	(237)
第1节 参考概念	(237)
一、员工培训	(237)
二、岗前培训	(240)
三、在职培训	(241)
四、职外培训	(242)
五、学习型组织	(242)
第2节 方法技术	(251)
一、员工培训流程	(251)
二、如何进行培训需求分析	(254)
三、员工培训方式的选择	(257)
四、员工培训的效果评估	(263)
第3节 实践聚焦	(269)
一、中日企业在职教育培训模式比较	(269)
二、东莞企业员工培训情况的问卷调查分析报告	(273)
第4节 案例分析	(277)
一、各大公司的员工培训	(277)
二、“三星”培训骨干推销员	(281)
三、海尔新员工培训四部曲	(283)

第 8 章 员工绩效管理	(287)
第 1 节 参考概念	(287)
一、绩效.....	(287)
二、绩效管理.....	(289)
三、目标管理.....	(291)
四、绩效沟通.....	(295)
第 2 节 方法技术	(297)
一、企业绩效管理流程.....	(297)
二、绩效沟通的方法与技巧.....	(304)
第 3 节 实践聚焦	(307)
柳工集团公司考核管理办法.....	(307)
第 4 节 案例分析	(310)
一、天宏公司的绩效管理体系.....	(310)
二、BN 公司的目标管理.....	(316)
三、中外运开始“平衡”之旅.....	(321)
第 9 章 绩效考评指标	(325)
第 1 节 参考概念	(325)
一、企业绩效指标.....	(325)
二、关键业绩指标 (KPI).....	(330)
三、平衡计分卡.....	(331)
第 2 节 方法与技术	(333)
一、绩效考评体系的建立.....	(333)
二、绩效考评的方法.....	(336)
三、关键绩效指标的设计与提取.....	(344)
四、平衡计分卡的设计与实施.....	(346)
第 3 节 实践聚焦	(356)
一、某公司部门考核制度.....	(356)
二、与罗伯特·卡普兰对话平衡计分卡.....	(363)
第 4 节 案例分析	(367)
一、通用电气公司的考核秘笈.....	(367)
二、金地是这样评价员工的.....	(371)

第 10 章 企业效益分配	(378)
第 1 节 参考概念	(378)
一、企业收益	(378)
二、企业分配关系	(383)
三、企业分配制度	(386)
第 2 节 实践聚焦	(389)
一、股份企业分配关系	(389)
二、管理者报酬结构	(391)
三、员工分配关系	(393)
四、“入世”给企业收入分配带来八大变革	(399)
五、美国职工持股计划	(404)
六、我国企业股票期权计划设计初探	(410)
第 3 节 案例分析	(416)
上海浦东大众公司的职工持股运作	(416)
第 11 章 薪酬管理体制	(419)
第 1 节 参考概念	(419)
一、薪酬	(419)
二、薪酬项目	(419)
三、薪酬结构	(424)
四、职位评价	(425)
五、薪酬调查	(426)
第 2 节 方法技术	(429)
一、企业薪酬制度设计的步骤	(429)
二、薪酬调查的步骤和方法	(430)
三、职位评价与薪酬等级的确定	(436)
四、薪酬结构的设计方法	(445)
第 3 节 实践聚焦	(446)
一、美国企业薪酬发展的新趋势	
——整体型薪酬体系	(446)
二、经济转型期国企薪酬管理对策	(452)
第 4 节 案例分析	(457)