

剑桥当代工商管理教程



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

人力资源管理系统

人力资源是企业资源的第一要件，是一切资源中最关键的，是企业生命的源泉。

——〔英〕理查德·迪尔曼

主编 张洪吉 孟华兴

执行主编 李中斌

改革出版社

HRD (HUMAN RESOURCE) MANAGEMENT SYSTEM

人 力 资 源 管 理 系 统

李中斌 祁红梅 编

改 革 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

剑桥当代工商管理教程/张洪吉主编. —北京:

改革出版社, 1999. 2

ISBN 7-80143-283-5

I. 剑… II. 张… III. 企业管理—高等学校—教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 04126 号

剑桥当代工商管理教程

张洪吉 孟华兴 主编

改革出版社出版发行

社址:北京市东城区安德里北街 23 号

邮政编码:100011

深泽印刷厂印刷

新华书店经销

1999 年 2 月 第 1 版 1999 年 2 月 第 1 次印刷

850×1168 1/32 72.85 印张 1800 千字

印数:8000 册

ISBN 7-80143-283-5/F·150

定价:99.00 元(全 5 册,每册 19.80 元)

前 言

英国剑桥大学(Cambridge University)是一所具有 800 多年历史的世界著名高等学府,牛顿、培根、拜伦、达尔文等杰出人物及近百名诺贝尔奖获得者从这所知识的圣殿走出,他们用智慧和知识创造的精神财富和物质财富,为人类社会所共享。在经济领域,以凯恩斯为代表的工商精英几乎垄断着英国近代史各个时期的财政部长之职,并在英国及全世界经济学研究及工商实践领域发挥着巨大的作用,以举世瞩目的成就证实着剑桥大学永恒的魅力。

在以往的岁月里,剑桥大学树立了衡量学术水平的标准,始终保持严谨认真地探索真理的学风,而其高质量的教学水平和教学内容更为毕业于剑桥大学的哈佛创办者们及其他知名学府所传承和效仿。

这所历史辉煌、内蕴博深的学术圣殿不断闪耀的惊人光彩吸引着每一个渴望成功的人士,人们渴求进入那光环的核心,找到开启自我成功之门的钥匙。为此,我们在大量研究剑桥商务管理课程的基础上,结合中国市场经济的运作实际,编写了这套《剑桥当代工商管理教程》。

本教程共分五册,分别为《管理决策分析》、《市场营销策略》、《人力资源管理系统》、《战略性经营》、《公司理财》。他山之石,可以

前 言

攻玉,市场经济有其固有的规律,通过推介国外知名学府的经典课程,将有助于推动中国的经济发展,而尤其对于中国工商界正在成长的新型企业家、企业管理人员、企业员工以及大专院校的师生和对现代工商管理有兴趣的各界人士,在拓展知识领域、提高管理能力、丰富商务实践经验、促进自身发展等方面,都具有非常现实而重要的意义。

本教程具有以下特点:第一,力求准确介绍剑桥商务课程的内涵真谛,将其精华部分呈现给读者;第二,尽可能与中国工商企业的实际运作相配合,强化其实用性和可操作性;第三,结合中国读者的阅读习惯和思维方式,在语言、体例等方面力求通俗易懂,深入浅出;第四,精选经典案例,有针对性地配合正文内容进行训练、培训和强化求知者解决实际问题的能力。

本教程编写人员谨怀虔笃之心,期望得窥圣殿之堂奥,虽竭心尽力,但学识有限,难免对剑桥之学术精髓有言不尽意之处,但求瑕不掩瑜,稍慰忐忑之怀。

张洪吉 孟华兴
一九九九年一月

目 录

I 篇 总论

第 1 章 人力资源管理概述	(3)
1.1 人力资源管理与人事管理	(3)
1.2 人力资源管理主导 21 世纪	(5)
1.3 人力资源管理的主要职能	(7)
1.4 人力资源管理的功能目标分析	(8)
1.5 人力资源管理的具体内容和工作任务	(11)
1.6 对人力资源管理人员的要求	(15)
1.7 影响人力资源管理的因素	(15)
第 2 章 人力资源管理系统概述	(17)
2.1 建立人力资源管理系统必要性	(17)
2.2 建立人力资源管理系统模式	(19)
2.3 人力资源管理系统正常运行的关键	(21)
案例：英国人力资源管理的创新	(23)

II 篇 战略与决策系统

第 3 章 人力资源管理战略	(33)
----------------------	------

3.1	人力资源管理战略的特征	(33)
3.2	人力资源管理战略的意义	(35)
3.3	人力资源管理战略的制定与实施	(40)
第4章	人力资源管理决策	(51)
4.1	决策与人力资源管理决策	(51)
4.2	人力资源管理决策的特征和依据	(54)
4.3	决策前的基础工作	(58)
4.4	决策的程序	(64)
第5章	人力资源规划	(73)
5.1	人力资源规划的定义	(73)
5.2	制定人力资源规划的必要性	(74)
5.3	人力资源规划效益	(75)
5.4	人力资源管理规划职能的地位	(76)
5.5	人力资源规划过程	(76)
5.6	人力资源管理工作审核	(86)
	案例:欧洲公司的人才管理战略	(87)

Ⅲ 篇 招聘与选拔系统

第6章	人员招聘与选拔概述	(93)
6.1	员工招聘与选拔的意义	(93)
6.2	员工招聘与选拔的要求	(94)
6.3	员工招聘与选拔的程序	(95)
6.4	员工招聘与选拔的组织责任	(97)
6.5	员工招聘与选拔的趋势	(98)
第7章	人员招聘与选拔策略	(100)
7.1	人员来源及渠道选择	(100)
7.2	招聘时间和地点的确定	(104)

目 录

7.3 招聘中的公共关系策略	(105)
第8章 人员招聘与选拔方法	(107)
8.1 加权申请表与自传式调查表	(107)
8.2 心理测验	(113)
8.3 面试	(118)
8.4 评价中心	(125)
第9章 面试程序	(128)
9.1 有效的面试	(128)
9.2 面试技能	(130)
9.3 面试人报告格式	(131)
9.4 挖掘社会因素和动机因素	(132)
9.5 面试人面试材料的精确性和可信性	(134)
9.6 作为信息处理的面试	(135)
第10章 个人简历资料的有效应用	(137)
10.1 个人简历资料的作用	(137)
10.2 确定简历项目	(139)
10.3 设计申请表	(144)
10.4 人员预测	(147)
10.5 审核推荐材料	(149)
10.6 招聘注意事项	(150)
10.7 帕姆斯太平洋公司求职申请表	(152)
案例: 法国国有大型企业的人员招聘方法	(164)

IV 篇 教育培训系统

第11章 员工教育培训概述	(179)
11.1 员工教育培训的目的、意义和原则	(179)
11.2 员工教育培训的内容和特点	(187)

11.3	员工教育培训的形式和方法	(193)
第 12 章	员工教育培训操作过程	(202)
12.1	教育培训需求分析及其方法	(203)
12.2	教育培训目标、计划制定及准备工作	(209)
12.3	教育培训项目设计与评价	(216)
12.4	教育培训的评价原则与评价方法	(218)
12.5	教育培训效果的决定因素	(220)
12.6	教育培训的评价指标体系	(222)
第 13 章	员工教育培训的理论与实证	(225)
13.1	理论研究	(225)
13.2	实证案例	(228)

V 篇 绩效考核系统

第 14 章	绩效考核概述	(239)
14.1	绩效考核的目标	(239)
14.2	绩效考核的作用	(242)
第 15 章	绩效考核程序	(245)
15.1	绩效考核的目的及层次水平	(246)
15.2	绩效考核的机构及职责	(248)
15.3	绩效考核标准体系及范围	(251)
15.4	绩效考核的确定方法及确定时间	(251)
15.5	绩效考核的组织、整理及效果评价	(252)
第 16 章	绩效考核要素体系和标准	(258)
16.1	绩效考核要素体系的内容及设计方法	(258)
16.2	绩效考核要素体系的设计程序	(264)
16.3	绩效考核标准及其编制原则	(265)
16.4	绩效考核标准的种类及其编制	(266)

目 录

第 17 章 绩效考核方法	(269)
17.1 绩效考核方法选择依据	(269)
17.2 绩效考核方法	(271)
17.3 绩效考核系统评估方法	(287)
案例: 英国 Xerox 公司的绩效考核	(288)
第 18 章 工作绩效评价	(290)
18.1 工作绩效评价的目的	(290)
18.2 工作绩效评价的技术比较	(290)
18.3 识别、观察和评价工作绩效	(292)
18.4 鉴别行为标尺	(300)
18.5 评价工作效率的行为标准	(303)
案例: 英国商业银行的职员评估	(303)

VI 篇 薪资与福利管理系统

第 19 章 薪资管理	(309)
19.1 薪资管理的功能与内容	(309)
19.2 薪资体系的构成	(311)
19.3 影响薪资水平的因素	(313)
19.4 薪资标准的确定	(317)
19.5 薪资等级制度	(320)
第 20 章 公司福利与保险管理	(329)
20.1 公司福利管理	(329)
20.2 公司保险管理	(334)
第 21 章 工作激励	(342)
21.1 劳动态度	(343)
21.2 工作激励	(349)
21.3 企业激励的实践	(355)

案例：美国公司薪资福利管理的创新·····	(359)
-----------------------	-------

Ⅶ 篇 诊断系统

第 22 章 人力资源管理诊断概述 ·····	(365)
22.1 诊断内容及其要点·····	(365)
22.2 诊断程序及实施要点·····	(368)
22.3 各阶段诊断实施的方法·····	(369)
22.4 诊断的方法·····	(372)
第 23 章 人力资源管理诊断操作 ·····	(376)
23.1 诊断操作的针对性分析·····	(376)
23.2 诊断操作的合理性分析·····	(398)
23.3 诊断操作的有效性分析·····	(400)
23.4 诊断操作的技巧性分析·····	(404)
23.5 诊断操作的定性定量分析·····	(407)
第 24 章 公司人力资源管理诊断 ·····	(419)
24.1 公司人力资源管理诊断的含义·····	(419)
24.2 诊断前的准备·····	(420)
24.3 诊断的基本内容·····	(424)
24.4 诊断的基本方法·····	(429)
24.5 人力资源功能正常发挥的标志·····	(434)
案例：管理人员测评综合诊断报告（一）·····	(442)
管理人员测评综合诊断报告（二）·····	(444)
后记·····	(448)

I
篇

总
论

——人力资源管理系统
剑桥当代工商管理教程

第 1 章 人力资源管理概述

1.1 人力资源管理与人事管理

以前，人们习惯于认为从社会上获取人力资源（或者说劳动力资源）是轻而易举的和自然的事情，替代已有人员的过程（如解聘、辞职、退休、伤残、死亡后及新增岗位人员的补充过程）是一个简单的和低成本的过程。这在技术水平较低的情况下和人力资源供给充裕的前提下，是勉强可以的。但是，随着社会、经济，特别是科学技术的迅速发展和一些国家人口出生率下降与劳动力市场进入了卖方市场，这种传统的观念和做法被逐渐变革，代之而起的是新的管理模式。也就是说，人力资源管理取代了传统的人事管理。

传统的人事管理（Personnel Management，简记：PM）主要是人事档案管理，如记录员工的进出、工资晋升、职务升降、岗位变动以及奖惩等情况。与此相适应，各组织的人事部门主要职能就被认为是记录性的档案管理。除此之外，人事管理又发展了

一种被称之为“反映性管理”，如某人受伤，可以通过“反映”得到解决等。但是，人事管理终究是一种被动性的和缺乏灵活性的管理模式，它至多停留在“反映”的程度上。因此，人事管理在决策中的地位并不很重要。近几十年来，针对人事管理的被动性，欧洲各国率先在人员管理上作了较大的变革，代之以人力资源管理。其实，这种变革是根本性的。

人力资源（Human Resources，简记：HR）一般是指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。对人力资源概念的界定，各国不尽一致，主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致。一个是起点工作年龄，如16岁或18岁；二是退休年龄，如55岁或60岁甚至是65岁或70岁等。当然，从更广义的角度上说，只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。这样，可以充分表明人力资源具有潜在的效应和可开发性。

人力资源管理（Human Resource Management，简记：HRM）是管理学中的一个崭新的和重要的领域。它作为对一种特殊的经济性和社会性资源进行管理而存在。人力资源管理是指组织对员工的有效管理和使用的思想和行为。它远远超出了传统的人事管理范畴。正因此，这种新型的、具有主动性的人员管理模式越来越受到重视。与此相适应，各组织的人事部门就成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。有效的人力资源管理是各种社会和各个组织都需要的。

人力资源管理的发展过程在不同国家是不完全一样的，起因也不完全一样的。英国剑桥大学的Wayne F. Cascio教授认为，现代人力资源管理起因于九个相互关联的因素，它们是：

- a. 促使与工业革命相适应的劳动专业化水平提高和快速技术更新；
- b. 对劳资双方都有约束力的自由劳资谈判的出现；

- c. 科学管理运动;
- d. 早期工业心理学;
- e. 自文官委员会建立以来日益增加的政府人事活动;
- f. 人事专家以及由这些专家组成的人事部门的出现;
- g. 人际关系运动;
- h. 行为科学的产生和发展;
- j. 六七十年代的社会立法及法庭裁决。

1.2 人力资源管理主导 21 世纪

无论是发达国家还是发展中国家,对人力资源的战略意义都有了深刻的认识,并开始付诸行动。世界公认,21世纪将是人力资源的世纪;人力资源问题(HR Issues)将主导整个21世纪甚至更为遥远,这种状况的变化起因于:

□竞争压力

目前,世界经济趋向全球化。世界经济的全球化过程和国家的开放过程,要求组织的管理部门降低管理成本以减少竞争压力和增强竞争能力。组织的人力资源成本(HR Costs)已成为组织总成本(Total Costs)的很大部分,而非人力资源成本(Non HR Costs)在总成本中的份额相对减少。随着社会、经济,特别是科学技术的迅速发展,人力资源成本不仅在总成本中的比例很大,而且还在迅速增加。例如,某公司的成本构成:

(1) 1980 年

HR Costs	60%
Non HR Costs	40%
Total costs	100%

(2) 1990 年

HR Costs	65%
Non HR Costs	35%
Total costs	100%

而对不同的组织，人力资源成本在总成本中的比例是不一样的。制造厂的人力资源成本构成比例比服务部门稍低一些，而大学里的人力资源成本构成比例则可以高达 80%。因此，对组织而言，减少人力资源成本以提高组织效益已成为管理的当务之急。这一点对学校、公共行政机关以及服务性部门和机构就更为重要，因为它们的人力资源成本的构成比例更高。

顺便提一句，这里实际上涉及到人力资源管理中的一个重要领域，即人力资源会计学（HR Accounting，简记：HRA）。按照会计师联合会的定义，人力资源会计学是指“确定并具体计量有关人力资源的资料和数据，并将此类信息提供给有关方面的过程”。

□技术革新

无论是现在还是将来，工业的发展越来越多地取决于科学和技术、知识与技能。高新科技产业更是如此。这不仅要求员工尤其是技术人员掌握新的科学知识和技术能力，而且更重要的在于要求员工深入而快捷地掌握和应用这些知识和技能。这就导致了两个问题。第一，随着这种技术革新的发展和知识更新速度的加快，人们有更多的职业选择机会。第二，伴随着这种发展以及职业选择机会的增多，人力资源管理活动的频繁程度加剧；而且这种活动对科学技术的要求与它的反应程度也更高了，进而提高了人力资源成本。

□人口老化

欧洲国家人口出生率下降，导致了青年雇员减少和经济活动人口老化。同时，妇女和少数民族者进入工作状态的机会增多，这就要求人力资源管理和开发（HRM&D）能够有效地从理论和实践