

MBA 最新核心课程
Master of Business
Administration

(第三次修订)



人力资源管理

**HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**

MBA 最新核心课程编译组

九州出版社

MBA最新核心课程
Master of Business
Administration

(第三次修订)



人力资源管理

**HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT**

MBA 最新核心课程编译组

九州出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/MBA最新核心课程编译组. —北京:
九州出版社, 2006.1 重印
ISBN 7-80114-713-8

I.人… II.M… III.企业管理:人事管理—研究
生—教材 IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第092273号

人力资源管理

作 者 MBA最新核心课程编译组
责任编辑 姬登杰
责任校对 曹 晓
出版发行 九州出版社
地 址 北京市西城区阜外大街甲35号(100037)
网 址 www.jiuzhoupress.com
电子信箱 jiuzhou@jiuzhoupress.com
印 刷 三河东方印刷厂
开 本 720 × 1020 毫米 16开
印 张 18.75
字 数 300千
版 次 2002年1月第1版
印 次 2006年1月 第1版第3次印刷
书 号 ISBN 7-80114-713-8/F·49
定 价 28.00元

★ 版权所有 侵权必究 ★



前 言

自哈佛大学1910年首创MBA学位以来，MBA（工商管理硕士）一直深受工商界的青睐。在西方，数十年来，MBA一直被视为工商界报酬最高和最受尊重的人。目前，哈佛商学院刚毕业的MBA的平均年薪已达10万美元。除此之外，由于MBA的价值得到了工商业界的普遍认可和推崇，MBA在工商界往往比其他专业毕业生有更多的机会。美国《财富》杂志对美国500家最大工业企业和50家金融公司与商业银行的抽样调查表明：这些公司的最高层领导中有1/4受过MBA教育；高层主管中，有过MBA背景的不计其数。几十年来，他们所经营和管理的企业，成为全美乃至全世界声名卓著、资产雄厚的超级企业。仅以哈佛商学院为例，其中60%的MBA毕业生就职于全美最大的1000家大公司。因此，攻读MBA，被视为获取名利成就最快的捷径；获得了MBA学位，等于步入了职位晋升的坦途。

目前，美国已有1200多所商学院和管理学院可授予工商管理学士学位（BBA），其中700多所院校设有MBA教育专业。到目前为止，美国MBA毕业生累计已达100多万名，授出的MBA学位占全球授出的MBA学位总数的80%。这些获得学位的MBA活跃在金融、销售、管理、生产等各个领域，是美国工商界不可缺少的主角。

随着世界工商业的发展，各国工商企业都需要更高层次的经营管理人才，这一方面促进了MBA教育的飞速发展，另一方面也使得拥有MBA学位的各阶层管理者日益受到青睐，培育管理明星的学校也倍受世人瞩目。可以说，这些学校各具特色，各有所长，但是共同的特点明显地表现为：理论与案例相结

合的教学。毫无疑问，许多著名的商学院的管理理论和教学案例都有独到之处，值得借鉴。但是，应该指出，即使最好的商学院使用的MBA教材，也不是完美无缺的，MBA教育也还有一些不尽如人意之处。

比如，不久前美国发表的一项研究了数十年的调查资料提出质疑，修读MBA除浪费时间和金钱外，根本一无是处，别说个人知识没有得益，更无法确保光明“钱”途。

斯坦福商业研究生院管理学教授普费弗和一位博士生，根据过去40年有关MBA学生成就的数据，完成一份名为《商学院末日》的研究报告，毫不留情地批评一般MBA课程都是象牙塔式教育，而且内容与现实生活完全脱节，毕业生除了“满腹经纶”，能够纸上谈兵外，根本没有实际才能。

1956年，美国只颁授3200个MBA学位，现在每年的MBA毕业生已超过10万人，增加了35倍。但普费弗在报告中指出，这十多万人大部分都只是浪费了两青春和多达10万美元的学费。

美国大学商学院联合会也不讳言：“单靠教科书，不能为赶上急速的商业步伐作好准备。”

显然，修读MBA不能解决所有的问题，很多管理者即使头戴硕士帽，其管理表现也一塌糊涂，做事墨守成规，不知变通，谈起案例头头是道，一旦应付商场实战就一筹莫展。

根据《财富》杂志的报道，美国100家最大企业中，有40%的行政总裁拥有MBA学位，但事实上，这些公司却以失败居多。显然，学院派的MBA课程存在某些弊病。

我们在试图弥补目前MBA课程和教材存在的不足方面进行了有益的尝试，在深入研究全球最好的数百家公司的经营管理案例和各知名商学院的管理学和相关教学材料的基础上，充分汲取其精华理念，结合中国的管理实际，取长补短，突出实用性和可操作性，精心编译了《人力资源管理》一书。

1980年，一位美国人提出这样的口号：“人，是我们最重要的资产！”MBA就是适应管理的要求而产生的。无疑，人力资源的管理是管理的主要内容之一。

所谓人力资源，是指一个组织所拥有用以制造产品或提供服务的人力；换言之，一个组织的人力资源就是组织内具有各种不同知识、技能以及能力的个

人，他们从事各种工作活动以达成组织的目标。

所谓人力资源管理，是将组织内的所有人力资源作适当的获取、维护、激励以及活用与发展的全部管理过程与活动。换言之，即以科学方法对企业的人与事作适当的配合，最有效地运用人力，促进企业的发展；简单地说，就是“人与事配合，事得其人，人尽其才。”

本书不仅讲述人力资源管理工作应掌握的一般理论和方法，更强调灵活运用这些知识和技能的要领和技巧。

本书的特色是：

一、淡化理论和公式，注重实用技巧

MBA与其他研究生学位的显著区别，就在于它的务实性、实践性和操作性，其目的并不在于培养搞研究的“学院派”硕士，而是培养能学以致用、崇尚实干、真正能在工商经济领域领导一个企业或其他组织机构真枪实弹进行实践的中高层经营管理者。秉持这种精神，本书没有摘抄大量深奥的理论和复杂的公式，而是用大量的篇幅来讲述典型案例和实用技巧。

可以说，书中要讲述的主要内容是真正的“管理”，而不是“管理学”；在分析研究案例的基础上，找到普遍性的规律，以得到概念、原理和问题的解决；它的目的不是培养知识型的“管理硕士”，而是注重造就“职业老板”。

在讲述方法和理论的时候，力求精、透，而不追求面面俱到。

二、通俗易懂，可读性强

考虑到广大管理人员时间紧、工作压力大的具体情况，书中尽量回避了那些比较专业和不容易理解的词语；在选用案例的时候，也尽可能地用故事性代替专业性，用简短、浅显但典型的案例代替冗长、复杂甚至晦涩的案例。

三、材料新颖

书中选用了大量近年的案例和最新管理理念，给人以耳目一新的感觉。

必须强调：一个优秀的MBA人才，决不应该只会死读书本知识，而是应该在实践中提高运用理论知识独立分析和解决问题的能力。



目 录

第一章 树立全新的管理理念，积极招募人才

第一节 制定适宜的人力资源计划	2
一、企业的人力资源计划不能与发展规划相背离	2
二、职务分析是人力资源管理最基本的工具	4
三、人力资源计划必须考虑企业长远发展的需要	7
四、制定科学的人力资源战略规划	8
第二节 制定合理的招聘政策，提高招聘的有效性	11
一、把握住现代人才的标准	11
二、尽力找到最佳的员工	12
三、避免人才补给的不连续性	13
四、招聘政策应纳入组织的总战略中	14
五、吸引人们前来应聘	15
六、精心组织面试	16
七、努力提高招聘的有效性	17
八、走出人才测评的误区	18
第三节 增加企业吸引力，广泛招募人才	20
一、顶尖的企业清楚地知道如何获得所需要的人才	20
二、现代实用的招才手段	21
三、雇佣佼佼者，淘汰平庸者	25

四、努力吸引人才，允许人才流动	26
第四节 灵活把握选人标准	28
一、以适用为原则，不片面追求文化程度	28
二、能力比知识更重要	29
三、人格比专业知识更重要	30
四、不可忽视心理素质和工作态度	32
五、雇用个性能与其手下员工相协调的管理者	32
六、采用集体决策的方式选择企业的经理	33
 第二章 科学配备人员，保持组织高效	
第一节 适当分配工作，做到人尽其才	37
一、垃圾是未被利用的财富	37
二、根据员工的个性安排工作	40
三、让员工为他所做的工作感到自豪	42
四、要重视别人能干什么，而不是不能干什么	43
五、恰当分配工作，提高效率	46
六、给每个下属充分证明自己价值的机会	46
七、根据员工的自我考核合理用人	49
八、有效地管理内部的人员流动	52
第二节 放手使用有一技之长者	57
一、充分授权下属进行改革	57
二、剔除庸才，任用贤能	58
三、给年轻人发挥才干的舞台	59
四、大胆使用有才能的年轻人	60
五、改进领导方式	62
第三节 保持职工队伍的精干高效	64
一、果断消除“帕金森”效应	64
二、坚决切除“恶性痴呆肿瘤”	66
三、制定科学合理的人员流出政策	67
四、保持积极管理和压制管理的适当平衡	70
五、通过大裁员提高公司效率	73
六、避免暗中滋生的人事臃肿	74

第四节 组织变革与创新	78
一、按专业人士能发挥最佳才智的方式进行组织	78
二、利用网络充分发挥专业人士的作用	80
三、拆除领导和员工之间的界限	82
四、形成有统一目标的“企业大家庭”	83
第三章 建立科学的考评制度，提高员工对报酬的满意度	
第一节 做好绩效评估，了解员工的工作效果	86
一、绩效评估的作用	86
二、绩效评估的类型	88
三、绩效评估的方法	88
四、有效避免和防止绩效评估的问题和误差	91
第二节 提高员工对报酬的满意度	94
一、薪资的基本模式	94
二、薪酬设计的一般过程	96
三、制定全面的报酬体系	97
四、稳妥地改革工资制度	98
第三节 绩效评估的方法	101
一、依表评估法	101
二、排列评估法	102
三、对比评估法	103
四、目标管理	104
第四章 用先进的科学经验管理员工	
第一节 借鉴东西方先进的人力资源管理经验	109
一、日本人力资源管理的特点	109
二、美国人力资源管理的特点	111
三、日本与美国管理的差异	116
四、进行有效的岗位设计	117
五、树立人本管理思想	118
六、选择适宜的管理方式	121
第二节 创造健康的工作环境，提高工作效率	127
一、创造健康的工作环境	127

二、在工作场所增强员工的自尊	129
三、明确+承诺+奖惩=高效率	131
四、把事情进行分解,使组织变得更加灵活	133
五、自我管理是最好的管理	137
第三节 提高管理者自身素质	139
一、培养领导素质,提高领导能力	139
二、正确地认识和运用领导者的权力	142
三、轻松地领导下属	144
四、做一个尊重人的上司	148
第四节 鼓励下属犯错误,充分发掘下属的潜力	150
一、做善于提高工效的管理者	150
二、充分发挥管理人员的积极性,尽力抑制其缺点	153
三、处理错误的黄金规则	155
四、利用失误来改进工作	157
五、一定要鼓励“违规者”	157
六、对有意义的失败给以重奖	158
七、使员工尽快接受新观念	159
第五章 培育激励的温床,让员工热情奉献	
第一节 成功的领导者应该是最优秀的激励者	162
一、了解影响个人动机的因素	162
二、培育激励的温床	164
三、有针对性地统筹运用激励	166
四、罗克式15种激励规则	168
五、综合激励模式	169
第二节 注意平时小事的激励作用	171
一、善于倾听下属的意见	171
二、激励下属干出成绩的最好方法	172
三、关心员工,从点滴小事做起	175
四、和下属融为一体,共同推进公司的事业	177
第三节 物质激励永远是最有效的手段之一	179
一、永远不要忽视金钱的激励作用	179
二、用金钱提高员工的满意度	182

三、重奖工作成效明显者	186
四、用小数额的金钱奖励下属	187
五、奖励制度一定要简单明了	188
六、设计与管理好报酬制度	189
第四节 不可忽视精神激励的作用	191
一、激发员工自我实现和赢得自尊的心理渴望	191
二、巧妙地诱导部下进行自我激励	192
三、让员工成为公司的主人	193
四、设法满足员工的特定需要	194
五、用强烈的刺激激发部下的活力	198
六、采取正确的疏导和激励方法	199
七、让员工奉献出他们的感情	201
八、用赞赏激发下属的潜力	202
第五节 让员工享受参与管理的乐趣	206
一、让员工参与管理决策, 调动其积极性	206
二、集体决策, 全员参与管理	207
三、让员工在参与管理中受益	210
四、更有效地发挥车间工人和其他人员的能力	211
五、让员工觉得公司目标对个人有意义	215
六、听取部属建议, 促进员工成长	218
第六章 注重人才培养和培训, 保证企业发展后劲	
第一节 放手培养下属	222
一、人的潜力是无限的	222
二、必须加强对公司人才的培养	225
三、注重员工培训, 提高人才素质	228
四、让最优秀的人才成为企业的骨干	229
第二节 制定合理的培训计划	232
一、确定人员培训计划	232
二、使个人培训最终为组织目标服务	235
三、培训的基本方法	236
四、进行跨部门的交叉培训	239

五、充分利用新技术培训专业人才	240
第三节 在工作实践中培养员工	243
一、创造出理想的氛围, 鼓励雇员发展	243
二、有些事情只需要指导原则	246
三、要培养敢于“越权行事”的勇气	247
四、把握好授权的原则	248
五、给下属一条出路, 让他发挥才能	253
六、用具体措施鼓励大胆创新	254
 第七章 改善沟通技巧, 建立坚强的集体	
第一节 沟通是人力资源管理工作的主要内容	258
一、现代管理就是意见沟通的过程	258
二、现代领导必须充分重视沟通的作用	261
第二节 有效地沟通	264
一、有效沟通的条件和准则	264
二、沟通的基本过程	266
三、沟通的基本方法	268
四、克服障碍, 提高沟通效率	270
第三节 加强沟通合作, 建立坚强的集体	273
一、注重沟通, 建立共识	273
二、防患于未然, 创造轻松愉快的工作环境	274
三、妥善处理与员工之间的冲突	275
四、与“难缠的下属”搞好关系	277
五、培养下属的团队意识	278
六、增强企业中的协作精神	281
七、使普通员工产生伙伴感和团结感	282
八、建立一个真正的团体	282



Contents

Chapter 1

Establish New Management Philosophy, Strengthen Recruitment Efforts	1
--	---

Chapter 2

Reform HR Policy –Ensure High Organizational Efficiency	36
--	----

Chapter 3

Establish Scientific Assessment System, Improve Employee's Satisfaction About Rewards	85
--	----

Chapter 4

Manage Employees with Proven HR Policies	108
--	-----

Chapter 5

Keep Our Employees Highly Motivated	161
---	-----

Chapter 6

Emphasize Employees' Skill Training,	
Ensure Organization's Future Development	221

Chapter 7

Improve Communication Skills,	
Build a Winning Team	257



.....
..... 第一章 树立全新的管理理念，
..... 积极招募人才
.....



第一节

制定适宜的人力资源计划

一、企业的人力资源计划不能与发展规划相背离

企业之间的竞争归根到底是人才的竞争。在市场经济的大潮中，企业的发展往往与一些高素质的人才，有时甚至是一位高素质的人才密切相关。小亨利·福特恢复福特公司昔日辉煌的经历或许能说明这一点。

福特汽车公司的几度浮沉都与是否使用有才之人直接相关。

亨利·福特在1899年开始创办汽车公司，后来他经营的福特汽车公司成为世界上最大的汽车制造企业，福特也成为誉满全球的汽车大王。然而到了1945年，第二次世界大战即将结束的时候，福特汽车公司却濒临破产。它不仅失去了世界第一大汽车公司的地位，而且每月亏损额高达900万美元。9月，老亨利·福特下台让贤，由他的孙子小亨利·福特接管这个岌岌可危的家族企业。

小福特决心重整旗鼓，重振福特公司昔日的雄风。小福特已经认识到福特公司陷入困境的原因。原来，老福特在福特公司繁荣发展的时候，变得主观武断，放弃了任人唯贤的成功之道，实行家长式的管理作风，不能容忍外人来插足其家族事业，决心“打扫房子”。于是，他接连辞退了一大批有才能的人，在1921年的某一天，他竟然赶走了30名经理。老福特最大的错误在于，1915年他辞退了库兹恩斯。此人是汽车工业专家，精于管理，福特汽车公司之所以能成为世界头号的汽车制造企业，正与此人密切相关。1903年，老福特再度创业时，就是聘请他来担任总经理的。库兹恩斯苦心经营，认真调研市场，建立分销网，采用先进的管理方法，建成世界上第一条汽车装配流水线，使“T”

型车的价格由780美元降至290美元，生产效率提高十几倍，福特汽车公司由此一路高歌猛进，成为世界上汽车工业的龙头老大。辞退库兹恩斯使老福特付出了惨痛的代价，由于老福特的管理方式相对落后，而且独断专行，福特公司是每况愈下，陷入困境，被通用汽车公司所超过。

小福特对其祖父的失败原因有深刻的认识，决心起用有用之才。他从通用汽车公司挖来了布里奇，并由他主持公司的全面业务。布里奇是通用汽车公司的副总裁，具有高超的管理才能，在通用有极大的影响力。他又带来了通用公司的克鲁索，录用了十几位才华出众的年轻人，包括后来出任美国国防部长的麦克纳马拉。精兵强将组成的领导群体，具有所向无敌的力量，先进的管理方法使福特公司老树发新芽，重新焕发出勃勃生机，当年公司就实现了扭亏为盈。在以后几年的努力奋斗下，他们终于使福特公司容光重现，成为仅次于通用汽车公司的第二大汽车公司。可见，一个优秀的人才对于一家陷入危机的公司重振雄风具有多么大的作用。

后来，小福特也犯了不用人才、独断专行的错误，再次陷入危机之中，他的错误做法又一次证明了人才的重要性。被小福特辞退的艾柯卡来到克莱斯勒汽车公司，使这家处于危机的公司重现光辉，成为美国第三大汽车公司。

认识到了人才的重要性，就要设法招聘到高素质的人才，为此，首先必须从制定人力资源计划开始。

人力资源计划是指根据企业的发展规划，通过企业未来的人力资源的需求和供给状况的分析及估计，对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计划。

根据时间的长短不同，计划可分为长期计划、中期计划、年度计划和短期计划四种。长期计划适合于大型企业，往往是5～10年的规划；中期计划适合于大型、中型企业，一般的期限是2～5年；年度计划适合于所有的企业，它每年进行一次，常常是企业的年度发展计划的一部分；短期计划适用于短期内企业人力资源变动加剧的情况，是一种应急计划。

人力资源计划处于整个人力资源管理活动的统筹阶段，它为下一步进行整个人力资源管理活动制定了目标、原则和方法。人力资源计划的可靠性直接关系到人力资源管理工作整体的成败。所以，制定好人力资源计划是企业人力资源管理部门的一项非常重要和有意义的工作。