

MBA 全景教程-人力资源管理

1

! " # \$ % & ' () * + , - . / 0 1 2 3 ' (4 5 6 7 8 9 : ; < / ! " # \$ % &
“=” 2 > ? @ A) B C D E F G H

(' I J K L M N / O P Q ' I J R 6 M N / O P A ' S % & / T U V W

R 6 X Y / % & 2 Z [\]) ^ _ / ` a b K L b f 2 9 7 . 2 4 4 3 3 j 0 T c (K) 8 8

③! " # \$科~ % & ' R 6 正常 M N / 必 O 条件 7

④其他想法 7

“ ”

从管理学上看管理实质

现 j 谈 R 6 % & 2 更多 / ' @ K L ~ / B C 2 真正 @ % & ~ / B C 谈 R 6 % & / 非常少 2 I J 历史 m 没有 % & 这) 概念 7

1. 管理的概念

管 理

% & ' (项计划 b 组织 b 指挥 b 协调 / 过 1 2 % & ' 创造 () 让众 ! 心情舒畅 / 工作环境 / 活动 7

@ 现 T / B C 2 % & 就 ' 用 ! 7 T U 就 ' H % & [' 自己 • 做事情 2 而 ' 让别 ! • 做 2 让别 ! • 做你想做 / 事 7

● % & ! 员—通过别 ! 完成工作

● * + ! 员—自己亲自完成工作

j D R 6 做薪酬 n C 和考核 n C / z 候 2 就面临这样 / 问题 2 [同 / ! 员应该用什么作标准来区 8 H ' % & ! 员还 ' * + ! 员 7 % & ! 员和 * + ! 员 / 考核标准和薪酬标准 ' [(样 / 2 薪酬 / 等级和水平高低 3 有差异 7 例如总工 1 师这) 位置 2 ' 把他(她)作为 % & ! 员还 ' 作为 5 6 * + ! 员 2 这) 标准 ' 什么呢? 就 ' [% 有没有直接下属 2 就 ' [% 这) 工作 / X 容 ' 什么 2 而 ' 0 看完成任务 / 方式 2 ' 自己 • 做还 ' 通过别 ! • 做 7 凡 ' 自己做 / 2 [% 做 / ' 生产还 ' 销售 2 还 ' 财务 2 都 ' 5 6 ! 员或者叫 * + ! 员 7 如果 ' 通过别 ! • 做工作 2 哪怕就 ' () 班组长 2 那 3 ' % & ! 员 7

① * + ! 员需 0 自己亲自 v 行研 M 工作 7

② h / * + ! 员就 > ? 提拔成 % & ! 员 7

③ % & ! 员都有直接下属 > ? 支配 7

④重 0 工作 2 0 导当然亲 " 亲为 7

2. 我国企业管理的特点

% & 者最核心 / 任务 ' H

吸引！
用 h！
\ M！
留住！

对于 I J / R 6 % & ! 员来说 2 还有第 Q 重任务 2 有！把 I J / R 6 % & 者称作“双肩挑 / 干 Y”7

何谓“双肩挑干 Y”？

(肩挑 / 任务就 ' 用！ 2 另 (肩挑 / 任务叫做 ! 7 这就 ' m g 说 / ` a 思想 7 为什么这样讲？中 J ^ _ r s / 有 (2 这 / 2 中 J ! 3 有自己 / (2 这 种 决定了作为 R 6 % & 者必 D 自己 / 员工 么 • 做 7

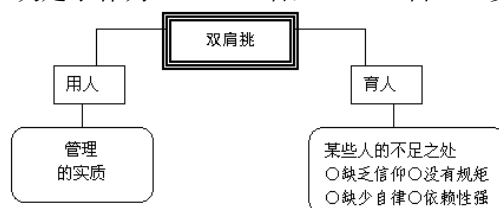


图 1-1 双肩挑干部模式

(1) ! c 环境

① 7 3 就 ' 什么都 [2 因为他什么都 [2 g ? 他就 [容 (定 / 规
• 做事 7 @ 现 T 生活来讲 2 j 计划 K L 体 n 下他 ' / 2 } 有 就有 (改
\ z 他 \ 钱 2 来他 到 [' 有钱就有 (2 钱 3 [' 能 / 7

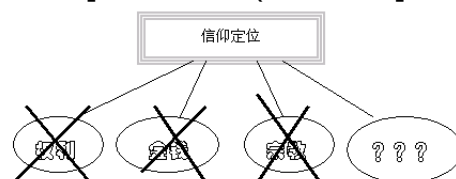


图 1-2 信仰混乱的具体表现

② 没有规 7 j 常生活中 2 - 多规 没有 起来 2 % & m ' 有 / 2 行为规
b 了 条 2 > 体做起来没有 成 (种 2 g ? 体现 j 生活中就 ' 没规 7
这种没规 2 现 j 组织 % & 方面 2 就 ' 0 导 j 和 0 导 [j [(样 - 多 0 导干 Y /
现 3 没有规 2 高 0 导 于解决 (众应该解决 / 问题 2 (众 于思考高 0 导
应该思考 / 问题 2 k 都 j [务正 6 2 这 3 ' 没有规 7 ' () 长期 / 任务 2 它 /
期 长 2 ^ _ p 对于成员 v 行思想 / 重 0 能 2 作为 ^ _ / R 6 同样
3 肩 ! p 这) 任务 7

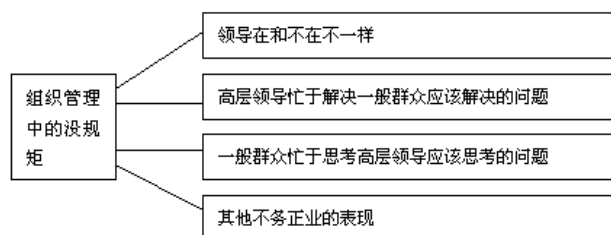


图 1-3 组织管理中没有规矩的几种表现

③ 自 " 7 0 导 j 和 0 导 [j [(样 2 其中 () # 因就 ' 自 " 7 ! \$ 更多
于 j . k / % Y & " 下才做这件事情 2 而 [' ' 动 (于做这件事情 7

老师 遵守交 规则 能
警察 给谁 给警
思想叫 慎独 谨慎 独处
哎傻孩
们 老祖宗很早 出

当 道 候 还能 得很好 叫 律

④) * , . 2 [善于自己决定自己 / + , 7 对于 R 6 来讲 > 能 _ 面临这样 () 问题 2 有 z 候 D 他 " 他 [知 - 么用 ? . 于导 / 0 用 2 因为 j 自 " / z 候 " _ 导 / 1 2 7 3 方 / 4 5 K L ' 样 6 3 j n o 2 (' 法 " 2 Q ' 7 7 I \$ 中 J [提 8 7 2 9 0 提 8 法 " 和 - : 7



图 1-4 中西方市场经济发展的不同制约

特 普遍性

- ① ! 应该有明 ; / 7
- ② I < 然 = ') 员工 2 9 I z 常 > 0 导 E ? 划 @ 7
- ③ 0 导 j 和 [j I 都 _ h h 工作 2 因为 I 为自己工作 7
- ④ 对 m A B I 有想法 7

某 足之处 常常出 致使 执 出 障碍
者 必须 “思想教育” 才 能使 顺利 施 乎每 者
得 担负起“育 ” 职责

(2) ^ _ 环境

m A E 现 / 问题 2 @ ^ _ / B C 讲 2 有如下 H

① 转 C 期 / D E 7 变 就 ' j 转 C 2 转 C 期 / () - 重 0 / 就 ' E 7 j 变 中 2 旧 / 6 3 [F 了 2 新 / 6 3 还没 起来 2 就 _ E 现 D E 7

② G _ - 多 7 G _ > 能 H 来什么 ? 就 ' I () ! 都 > 能 j J z K X 找到 L M 2 N } 成长 / G _ 2 这就 v (O P 长了 ! \$ Q R / 心 S 7 - 多 T q R 6 做到 (定 1 C ? 就 \ 8 2 其中 # 因之 (就 ' 因为 G _ U 多 2 他 [想 V W p 你做 2 他自己 3 > ? 有 G _ 做起来 2 j 这种情 下 2 他为什么 O W p 你做 ?

③ X Y 体 Z D E 7 - 多 R 6 / [总 2 为了体现 T ' \ 识 2 办] ^ / 4 _ ` ' a p / 2 b c () 员工都 > ? v 7 Q A d) ! / z 候 > ? 2 Q A e) ! f 就 2 A g ! 呢 2 [总能 b c h ? b c 这 3 ' [i 重 ! j X Y 体 Z D E 对于 ! " # \$ % & 3 ' () - k l / 挑战 2 j () (m 钱看 / ^ _ n 2 o 任 b p 务 q 谈 2 你 能让员工 r s 于正当 / t & t 法 / 方式 ?

④ ^ _ m u v / w x 现 y 7]) ^ _ 都 z j (种 w x S 2 w x 到什么 1 C ? w x 到 ! ! 都想 ({ 之 K 就能 e m (| } / (e ~ (. / ! 2 就 ' 这种心 S 2 " } ! \$ # \$: y # [> % 7 ^ _ / M N / 这种 " ! " # \$ % & “w E 水面”——

^ _ 转 C 期 / D E

! \$ 通过 L M > ? Q R

X Y D E 体 Z

u v / w x 现 y

I J / M N 3 h 2 I J / . k 3 h 2 [' & () ' (2 3 [' & ()) 想就能 * T 现 / 7 9 ' 总体需 0 (定 / ^ _ 条件就 ' % Y 环境 2 g ? 需 0 k + 同 , " 2 这样 ! " # \$ % & 就 - } . W 重 0 7 ! " # \$ % & [. ' . 找 () ! 来 2 么样用 h 他 2 而 ' 0 @ 行为到思想都 0 % 2 留 ! 0 留心 2 什么叫留心 2 就 ' 0 留思想 \ 识 2 0 同心同 : 2 这才 ' 真正 / 留 2 & 什么呢 ? 0 • 引导 7 k / K \ 识到这) 问题 2 就 ' R 6 c d 2 R 6 / c d

0' . w重0 / 2为什么重0呢? 因为R6cd 0核心' (1Z / XY2X体Z2就
'hi'非/标准7

职 “打 片” 老板 好老板吗

- ① [3平 : ! 2没有4! 7
② IS [3' 5\$ 2v他/办] ^ I [用6 4 7
③ % I \$ ' 同~ 2 9 [3' I / 0导7
④你/ \ 7

! " # \$ 2' 把! 作为(种# \$ 2有多k / XY就有多高 / X 7 2这) X 7 8决于4
5 2这) X 7 8决于这) ^ _ / XY标准7 r s j 中J / 9动" 4 5 m这) 6 3' [
(/ 2就' () ! / X 7能有多少钱2能有# 7 • 0多高 / X 2工# 3 h 2 : 遇3 h 2并
[8决于他真正能为^ _做多k / ; < 2或者说对这) R 6有多k / XY 7

人力资源价格价值取向

人力资源

X 7——8决于4 5
X Y——8决于^ _ / X Y标准

图 1—5 人力资源价格价值取向

! " # \$ X 7 X Y 8决于9动" = P W Z' ['平> 7 @ & m来讲2? @ b A对
^ _ / ; < X Y - k 2 () A I B C w (g ~ 钱2 D E F C和住G] H I 2 I B J到
K m . 有(g多~ 2这就' X 7 7? @ b A 2 L M了N d < 2 0对' 有X Y / 2 D R 6
做P Q 2提方G 2 3能* 直接• 和R P R 6 • T S 2 X Y - k 2 T没有对等 / X 7 7
R 6 _有[同 / M N阶段7

R 6 j [同 / M N阶段g需0 / ! 3' [(样 / 2 g? 0有U V 2并 - h地 • > 量7
]) ^ _应该有配1 / ` @和n C 2" () ! / X Y W他 / X 7 W本m对等起来7

人力资源管理观念的“新浪潮”

1. 完善经济体制

3方 / K L体n' 完善 / 2 X k ~ A 0对' 赚[了k钱 / 2 9 3 [' C w / 低
阶 2划为中 b中产阶级' 没有问题 / 7 I \$ J 现j还[' 这样2正j改 2这' ()
新Y Z 7

2. 把人力资源作为一种目标追求

K L ~ u [\把! 才叫! " #本2 % & ~ u更[\叫! " # \$ 7当然# \$ [' #本2
么样把它y用起来2' 把它作为()工 还' 作为K段? % & ~ 中明; 提E来2! " #
本] Y / r标0 ^ _于财务] Y / r标2` [能把! =作为()赚钱 / 工 2员工本身 /
成长和M N应该' R 6 a P / r标之(7

3. 社会与个人的关系

^ _ S) ! / W Z到b' k c有水小c d 2还' 小c有水k c d? 现j' 说[e / 2
这y f W g b g W f / W Z (样2 9' 作为() R 6 X Y来讲必 把这种W Z说} e h 7

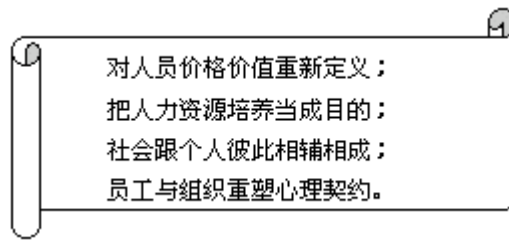


图 1-6 人力资源管理观念的“新浪潮”

4. 员工与组织的关系

j R 6 中 2 i ' W i 员到 b ' 什么 W Z 2 它) ! S ^ _ / W Z 还 O v (O 2 3 就 ' V j 之 K / o 任 b y S p 务 W Z 2 这) W Z & u 称为心 & k o 7 中 J / ! " # \$ % & 2 R 6 / ! " # \$ % & 2 l . m n ` o b 组织 / ! " # \$ % & 2 现 j 正面临 / () p 为 k l / 挑战 2 就 ' O 重 q 心 & k o 2 就 ' V j 之 K p 什么样 / p 务和 o 任 7

除婚姻法规定 外 夫妇彼此 心 还 契约 契约比婚姻法 具
体 比 朋友 丈夫外出回 太太 会问 反 丈夫 会追问
太太 得 很 得很 契
心 契约 约定 问

- ①] r s . 了员工 / t u 7
- ② 这次 v I = 有正式员工才有 7
- ③ ! " # \$ % & 知识 3 j 更新 7
- ④ 你 / 看法 7

“ ” 心 乎 必须

体 使 起 “ ” 独特
特 会 思想 出

2

者
特

身为] r ' % 2 j 用 ! / z 候下 w / 哪 (种考 x 重 0 ? (种 ' 新员工必 V y
z t 作能 " 2 能 S 现有 / 工作环境 { t 另 (种 ' 新员工必 V 务 g 需 0 / * 能和知
识 2 并 | j ? / 工作 } 位 m 有成 \$ / ~ • 7

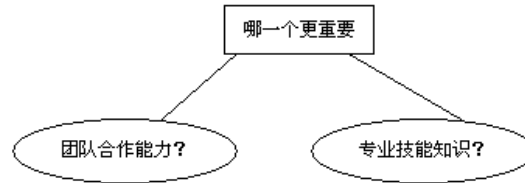


图 2-1 管理人员用人的标准

k 都知 - 2 种 长同 z V / ! - 少 2 g ? 总 0 有 (种 ! 7

要与组织内部达成共识

法 J 有 ; 位 " # / 工 \$ % & A 2 I < 都 _ @ % & 各) J ' (中高 / % & ! 员
v 行 t u 7 他 \$ 就 y 用这) G _ 2 对来自 [同 J / 中高 / % & ! 员 v 行调 (2 结果 M
现 H 来自 [同 J / ! 对) ! * 能 / 考 x 1 C [(样 7) J 更多地考 x) ! * 能 2 本更
多地考 x y z \ 识 7 < 然它 \$ 都有 t u 级 /] r 7 9 么看并 [重 0 2 重 0 / ' j 这) 组
织 n k ' [' 有 + 识 7

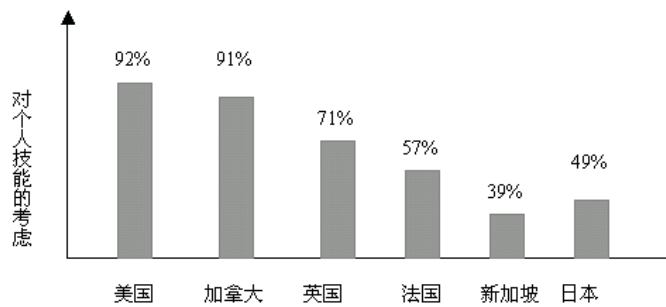


图 2-2 不同国家有不同的百分率

R 6 / [同 M N 阶段应该 * 重于考 x

常 / 工作中 2 3 应该 ~ _ 有 g ! 7

会 起 会 5 打 好吗 道 会 90%
得 起 定
会 定
择 会 者 规定

考

- ① ! 有 y z 9 : / ! 2 5 6 * 能 > ? 通过 t u 提高 7
- ② ! 5 6 * 能 . / ! 员 2 哪怕他 / 作法 S y z 有 ; < 7
- ③ 完 % > ? 体问题 体 8 9 7
- ④ 有更 Y } 考 x / 因素 7

效果和效率兼顾

2 X () % & 者 / 工作 = T > m 0 @ () B C • 考 x 2 事情做 h 没做 h = ' ()
? 问题 7 20 t @ 60 < { z 2 " # /) J % & k 师 A B C j D E (通用)] r 做 F 问 / z 候
M 现 2 对于中高 / % & ! 员工作 / 2 X 2 . . @ 工作做 / h [h 这) B C ' [* / 7 因
为 % & 者 0 做 / 事情非常多 2 = 看他某 (件事情做 / h [h 2 没有 • 看当他做这件事情
z 2 别 / 事情就没有做 7 没有 • 看 [同 / 事情之 K / 5 重 6 # 之 8 2 什么事情该做 2 什么
事情 [该做 2 . . @ ? m 2 X % & ! 员 ' [] 正 / 7 因 G 他提 E 了第 Q) B C 2 叫做
果 7

? 就把事情做对 2 就 ' 说 H I J K L J K M N O P Q M O K J 果 ' 做正 ; / 事
叫 H I J K L Q M O K J J K M N O P 7 什么事情该做 2 什么事情 [该做 2 这 ' % & 者 0
考 x / 问题 7 么样把这) 事情做 h 2 这 ' 体做事情 / ! 0 考 x / 问题 7

如果 . @ ? / B C 来考 x 2 R 0 他做了 [该做 } 事情 2 做 / S h T 过 S k 2 那就 '
= 有 T 没有 \$ 7 j () 组织 X Y 2 高 ' 0 ' 考 x 战 U 面 / 问题 2 中 ' 考 x 战 + 面
/ 问题 2 W 才 ' 考 x * + 面 / 问题 7

具体做事的人考虑

管理者应该考虑

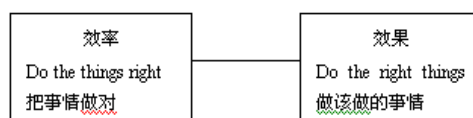


图 2-4 效率和效果的区别

正因为需 0 考 x / 问题 [(样 2 因 G [同 次 / % & 者 / 素 U O P 3 [(样 2 这 ' !
" # \$ % & 0 解决 / () 重 0 / 问题 7 有 什么样 / O P 呢? (\ p / % & 者 > 8 成高
b 中 和 W 2 这 A) 次 / % & 者 [% j 哪) 次 m 2 都 _ 2 3 A k V % & * 能 H 第
(V 叫做 ! > W X * 能 第 Q V 叫做 * + * 能 第 A V 叫做概念 8 9 * 能 7 这 A 种 * 能对
于 [同 次 / % & 者来讲 2 重 0 , ' [同 / 7

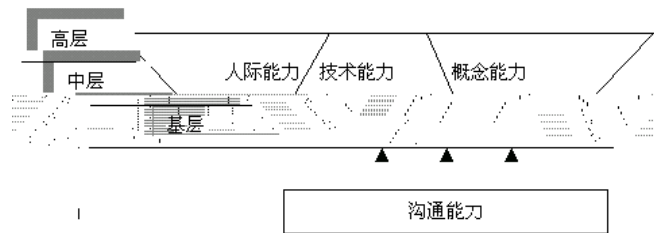


图 2-5 各层次管理人员技能要求不同

对于高 来讲 2 ! > W X * 能和概念 8 9 * 能 / 重 0 , 高于 * + * 能 7 9 ' 对于 W 来讲正 h V Y 2 * + * 能 - 重 0 2 ! > W X * 能和概念 8 9 * 能 [' - 重 0 2 对于中 来讲 > 能应 Z > 7 [) [\ 当 /] 2 R 0 ! > W X * 能和概念 8 9 * 能 ' 0 ' 用 ^ 和 _ 2 * + * 能 ' 0 ' • 用 ` 和 K / 话 2 那么高 就 ' 动动 a 2 W ' 0 ' b b c 2 而中 ' , 0 动 a - 0 b c 2 g ? j 任何 () 组织 n 中 ' . W 重 0 / 7 ! \$ 来 - M 现 2 % & ! 员 A) * 能还 [* 2 还 0 有 (种 H 有工 , / * 能 2 就 ' d 通能 " 7

因为它 ' (种工 , / 能 " 2 g ? 对任何 () 面 / % & 者来说 2 它都 ' 同等重 0 / 7 (说起 d 通 * 能 2 - 多 ! e _ 想到 / 就 ' f 能 " 2 其 T [完 % ' 7 它 ' 0 ' N } g / 能 " 2 就 ' h i / 能 " 7

还有 () j k 能 " 2 0 • j k 什么 6 3 ' 有用 / 2 这 ' @ % & 者 / B C 来讲 / 7 当然 还应有第 A 2 那就 ' 0 真 s 7

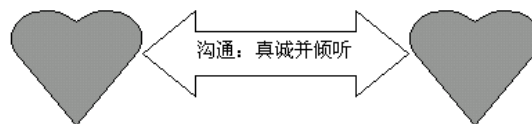


图 2-6 沟通图

@ % & 者自身 / B C 来讲 2 ! " # \$ % & e _ ' % & 者自身 / () 自 I l S 过 l 2 就 G 而 m 2 I J R 6 Q 次创 6 / 核心问题有) 7

1. 高层领导的自我超越

必 @ 常 n o / 事 4 n 面 p q E 来 2 事 r b 事必 s 亲 / 做法必 p q 7 l S 2 0 有 t u 2 0 k C 2 k C ' 吸引 ! 才 / 最有 / K 段 2 这就 ' g 谓 / 自 I l S 7

2. 改变思维方式

组织 % & / n C d 和规 d 2 (定 0 k 7 / 等级 7 I J / R 6 M N 到 v w 没有 x E 这) y z 2 就 ' () 0 { H p (R ! 2 | 3 } 何 2 3 } 何 2 凡 ' 成 \$ / R 6 都 ' 这) 模式 7 这 3 ' ! " # \$ % & 需 0 ~ F / 问题 7 其 T 3 方 3 有这样 () 阶段 2 9 ' v w 它更多 / [] * 于某 () ! 7

I \$ 0 @ T > / B C 考 x 问题 2 样才能 • 证 E V 拔萃 / 0 { 少犯

错误 2 而 [' 说 样 8 { 这) 0 { 7

r s 中 J R 6 / y z H



图 2-7 中国企业的怪圈图

- 者
- ①他有 (1 办法 " 工作做 } 更 h 7
 - ②他 / 6 务必 ' (流 / 7
 - ③他 (定 0 懂 } 用 ! 2 [必非 } ' 5 6 ! @ 7
 - ④其他 7
- _____
- _____
- _____

者 调 积 性 使 加 效 他必须及 判
轻 缓 并及 出 策

I J R 6 ! " # \$ % & / T U 2 更多 / ' @ R 6 X Y / # \$ % & 2 m n R 6 0 导 ! 自
身 / M N 和局限 , 这) B C 来谈 7 之 g ? 把它看成 ' # \$ 2 - 重 0 / () 征就 ' 它 ['
成本 2 这 W 计划 K L 体 n 下 / 说法 ' [(样 / 7

把 ! " # \$ 作为 (种 # \$ / z 候 2 @ 投 w 产 E / 果来讲 2 这 ' [> 限量 / (种 ~
报 7 因为这 n 面 2 3 到 ! " # \$ / (2 体 现就 ' 为什么 0 D 员工那么多 / 工
2 为什么 0 t u 员工 2 这都 ' 投 # 7 投 v • ? c _ 有 果 2 这) 果就 ' 他对] r /
(种 ~ 报 2 ~ 报 现 E 来就 ' 6 = ; < 7

另 % () 就 ' # \$ 本身 > 能创造 X Y 2 9 ' 这种 X Y / 体现过 1 需 0 借 P 于 !
" 2 或借 P 于某 (K 段 2 例如 2 A 讲课 2 就有了 ; < 2 就对于这) 组织有了 ; < 7 如
果 [• M 掘 2 [• 用他 2 就没有 X Y 2 用他才有 X Y 7 这种 y 用 2 就 H 来了 ! " # \$ / 第
A 2 就 ' > N } , 7

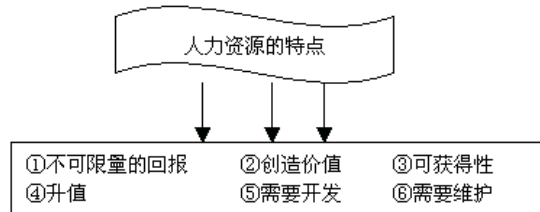


图 2-8 人力资源的六个特点

! " # \$ / 第 N ' > ? 升 Y 2 W 4 [(样 2 计算 G S 用 S [Y 钱 2 它 = _ 贬 Y 7
! " # \$ ' _ 升 Y / 7 而这种升 Y / X Y 8 决于第五) 2 就 ' 需 0 • \ M 7

最 () 2 ! " # \$ 需 0 维护 7 就 W 环境 # \$ (样 2 ! " # \$ / 破 i 4 U # \$
更容 7 举 () 简 0 / 例 ! 2 j 什么 z 候 \ 中 (句话就把他伤害了 2 这) ! / # \$ 就
没 2 就没办法 V • 用了 2 这 3 就 ' r s J X R 6 % & u v 存 j / () 问题 H 没有解决 h 员
工 / 心 S / 问题 7

/ ! 事 % & ' j 计划 K L 体 n 下 2 3 并非把 ! 当成 4 2 现 { ! " # \$ % & S 之 V
2 有 (区别 2 9 [' 换汤 [换药 7

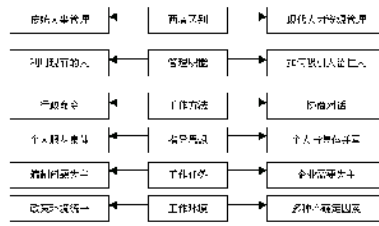


图 2-9 传统人事管理和现代人力资源管理的区别

／！事％＆S现{！＂＃\$％＆有哪 [同？

管理职能（功能）不同

％＆＝＇，重y用现有！员2T行！事0位g有n7现{％＆2R6S员工＝＇
k o W Z 2 R 6 0考x如何吸引！b y用！b \ M！／X Y 7

- ％＆，重其"用X Y 2 ' [' i话2现{％＆，重其创造X Y 7

● ％＆' 6务／附属2现{％＆！＂＃\$应该' R 6 K q r标之(2 •证员工X
Y /提升7

- ％＆' 行`％＆2现{％＆！＂＃\$ ' (种战U％＆b * +％＆7
- ％＆' 执行2现{％＆！＂＃\$％＆0参S决@ 7

工作方法不同

- ％＆' 解释和执行`@ 2现{％＆0参S决@ b n定战U 7
- ％＆' 行`+令2现{％＆更多'协\$b对话b d通7
- ％＆' `@ s思想工作2现{％＆'科~s n C规 7
- ％＆＝讲`@ , 2现{％＆') ! S集体并重7

指导思想（发点）不同

- ％＆讲) !服@集体2现{％＆') ! S集体并重7
- ％＆' 组织M N 2现{％＆') ! S组织同z M N 7 R 6 0壮k 2员工3 0提
高7
- ％＆' y用！才2现{％＆' \ M！才7
- ％＆' 0留住！才2现{％＆' 造就！才7
- ％＆' 等级差异2现{％＆' 能" S 6 = 7

工作（ ）不同

- ％＆常规而0 (2现{％＆F活多变7
- ％＆`@ , . 2现{％＆* + , . 7
- ％＆！员稳定2现{％＆>自由％＆7
- ％＆％＆' 编n , 2现{％＆' 6 M N 7

工作 不同

- ％＆`@ ( 2现{％＆`@多样7
- ％＆没有竞争和对 2现{％＆竞争激烈2对 鲜明7
- ％＆* +陈旧2现{％＆* +更新2 新B异7
- ％＆稳定2现{％＆[k变 7
- ％＆/ ^ _封闭•守2现{％＆^ _ \ 2％＆d 7
- ％＆' 9动K L S 2现{％＆' 知识K L S 7

结合

比 吗

(1) ? X / !事％＆3有> 8之z h?

(2) 现 j / ! " # \$ % & 有哪 [足?

告诉 们 专 具备 基 还 之
特 供借鉴 另外 还 专 角
处 比较

3

适
思想 三 阶段
职能

饭店 备 使馆 店 委托 务 市场状 竞争 及周 深
饭店 张 原 层 懂外语 饭店 好推迟 请问 项
执 犯

b p 真正 \ p m / R 6 E 现 2 W 于 R 6 % & / 问题逐渐 } 到 ! \$ / 重视 7 有 ! 试图 @
c d / c < n 寻 P (能 * 用于 v w R 6 % & / 思想 2 例如 《 ! 1 法 》 b 《 》 2
还有 ! 采用毛泽 6 / W 于战争 / (A , 用 j q 销 m 7 < 然 I J 五 g < / c d n ; T 有
- 多丰 R / % & 思想 2 9 都还没有 m 升到 & 7 & S 思想 / 差异 j 哪儿呢? & 有预
测 / \$ 能 2 思想没有 2 思想都 ' 2 ' / 总结 7 其次这 % & 思想 ' 0 ' 针对于
A V 组织 H 第 (V ' 军事组织 2 第 Q V ' 庭组织 2 第 A V 就 ' ` a 组织 2 如 J 7

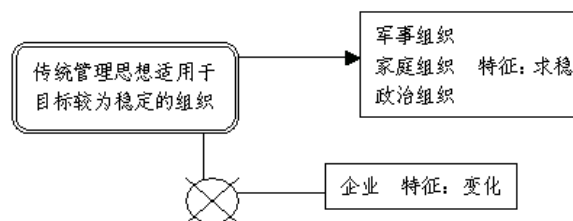


图 3—1 传统管理思想因时因事而异

这 A V 组织 a P / 最终 r 标 ' 稳定 7 而 R 6 / % & r 标 ' 盈 y 2 R 6 ' () \$ y , /
组织 2 就 ' 0 赚钱 / 2 M N 就 ' 0 变 d 2 g ? [稳定才 ' R 6 / 征 7

对 R 6 / 认识 2 3 方用了 100 < / z K 2 @ 18 t @ 初期兴起 / 工 6 + \ (直到现
j 7 而 I J 真正 \ p m / R 6 才用 Q A d < / z K 2 而竞争对 K 用了 100 < 7

I J / R 6 0 j Q A d < / z K n 完成 100 < 才能 * 完成 / 事情 2 - 难 7 % & ~ 认为
没办法跨 S 2 还 } @ 头做起 2 9 ' I \$ > 能没有 G _ V • 补了 2 G z 中 J R 6 / 现 ' 什

么? 叫做拳 [` 踢 7 这 ' [正常 / 7 (方面 0 • 做非常 W 础 / 工作 2 另 % (方面还 0 • a 赶 Z 流 7

@ ? X ! 事 % & 到现 { ! " # \$ % & / 转变 2 ' (种历史 / 必然 2 W 本 m 8 为 A) 阶段 7

学管理

科 ~ % & 阶段 ? 调] n 为 { 2 就 ' 把 ! 当成 G 器 b 当成工 2 用科 ~ / 方法 0 计 E (1 标准 d / 1 8 0 计 h 之 2 ! 员 K 过 t u m } 2 就 这 1 标准 d 操作就行了 2 g ? ! = ' G 器 / > { 品而 / 7

无声 影《摩登 》 反映 革命当 状 卓 林扮演 小
流水线 拧螺丝 简单 复 日 他会 把
妇女 衣 两 扣 他 拧 拧 道德品
问 呢 习惯

人 管理

! / 情绪 S 决定了 [> 能 j 任何 z 候都完 % 这) 标准 d / 1 8 • 操作 2 ! _ 疲 9 / 7 到了 20 t @ 30 < { 2 " # / 霍桑试验 M 现了激励 & 2 v w ! 事 % & 阶段 2 \ . 调 ! 对工作 / 适应 2 ! S 工作 / 匹配 7 0 做工作 8 9 2 就 ' 这项工作到 b 需 0 什么样 / ! 才能干 h 2 这) ! 需 0 (什么条件? 根据他 / 知识 b K 验 b * 能 2 l . m n) , 7 于 ' E 现了 ! 事办] ^ 7

人力资源管理

20 t @ 70 < { ? 2 @ ? 工作为中心转到了 ? ! 为中心 2 . 调了 ! S 工作 / V j 适应 2 提 E 了 “ ? ! 为本 ” 2 E 现了工作 V 0 计 7 - 多 / ! " # \$ % & / * + 都 ' j 这) 阶段 E 现 / 2 例如工作 / 丰 R d 2 工作 / 扩 k d 2 其 ' 0 指导思想就 ' 样真正地 M 挥 ! / 5 长 2 而 [' 让 ! 被动地 • 适应工作 7

第一阶段：科学管理
以工作为中心，人是工作机器。

第二阶段：人事管理
工作为中心，考虑人的特点

第三阶段：人力资源管理
以人为中心，工作与人协调

图 3-2 人力资源管理思想发展进程

看 (看下面 / T 例 2 c

①] r r s / K q [U h 2 [能完 % 做到“? ! 为本” 7

②根本没有 [> 8 { / ! 7

③! ' R 6 中最宝贵 / 财 R 7

④! 和工作都重 0 7

“ ” 思想 但 % & 革命
能 ' (思想) 特 具体问 具体 *

员工与职业

这 ' j v w ! " # \$ % & 阶段 E 现 / 新 / 概念 7

2 X () 组织 / 员工作用 z 常用到“Q 八定” 2 ` 20% / ! 作 E 了 80% / ; < 2 另 % 80% / ! = 做了 20% / ; < 7 j 组织 n w 键 / ! 4 就 ' 那 20% / ! 2 这 20% / ! 就叫做核心员工 2 这 ' 组织 g 0) * / 2 3 ' K q R 6 / e 0 问题 7 竞争 ' & 本 0 吃 7 R 6 需 0 / 本事 > ? 规划并通过 ! 体现 E 来 2 这 ! 就叫核心竞争 " 7

! ' 最重 0 / 2 0 [! ({ X } 到 7 9 r s u v / 问题就 ' 自 " 1 C [* 2 [.

6 K & ! 2 3 6 q 销 ! 2 6 A 2 6 & 员 2 各行各 6 都 6 ! 才 7

6 d / 第 () ' ? 干 G 项工作为 ' 2 [为 " 干 7

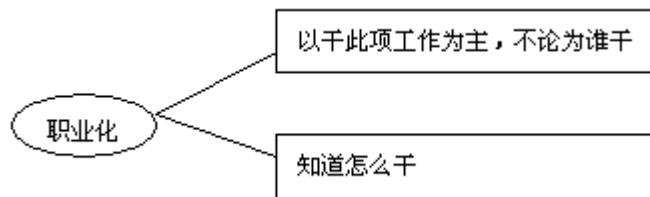


图 3—3 职业化的特点

第 Q) ' 知 - 么干 7

真正 / 6 d 就 ' 这) 2 这 ' 最 W 本 / X 容 7

+ 原 , - . / 0 1 职) 2 3 5 之 能 务 当
4 5 能 竞争 / 0 5 之 能 6 7 , - . 者 能
6 7 他 8 无 9 问 : ; 但职 必须 < 他
= > 职 ?

v w 2 / 成了 Z / ! " # \$ % & / & 念 7 谈 ! " # \$ / z 候 2 [必过于 . 调) 体 / X Y 2 应 . 调 ! " # \$ 作为) 体对 ^ _ b 对组织 / p 务 7 另 % 2 如何 成 (种有 y 于 ! " # \$ \ M 2 或者说成长 / G n 2 才 ' 最重 0 / 7

心 职

①] r # 事 _ \$ % 了 (位 6 K & ! 来 % &] r 7

②竞争对 K / (位 % & ! 员找到你 2 说 & \ 到你] r 工作 2 并 > ? 提 = 对方 / (# ' 2 这 ' " w m () * " 7

③对 (核心员工 2 R 6 应该 D + 更高 / : 遇 7

④I [V “地 & Z 了” 就转 [了” / - & 7

心 A 才能 = B 会 思想
 @ 职 D 给谁 他 E
 C 职

员人力资源管理观

%& , X 2 I J R 6 之 K / ! 才流动? ' 最高 / 2 并 / 成为 ^ _ 问题 7 9 I \$ j .
 调! " # \$ 重 0 / z 候 2 = 0 方面地 . 调了) ! / X Y b y 2 没有 . 调) ! 对组织 / p
 务 2 或者说组织 / y 7

(方面组织 0 j ` @ 和 n C m 能 - h 地体现这) 核心员工 / X Y 2 另 (方面 0 j 思想
 \ 识 m 引导 2 这 ' 双方 V j / 7 j R 6 X Y 2 ! " # \$ % & T > ' I () 员工 b I () %
 & 者 b I () Y 4 / 事情 2 ! " # \$ Y 非就 ' () n 定 ` @ 和 n C / Y 4 2 9 ' g 有 /
 ` @ 和 n C / 执行 O & I (# 员工 2 g ? I \$ 提 E % 员 ! " # \$ % & B 7

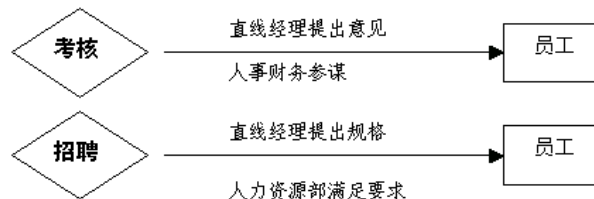


图 3-4 考核与招聘

考核 ' 常 % & 最重 0 / 体现 7 考核 [' • - . 2 考核 ' 指导 财务 b ! 事 ' 能 Y
 4 2 就 ' 参 ? 能 生产 b 销售 b 研 M 这叫直 / Y 4 2 @ X Y 0 8 9 m 来讲直接创造 X Y
 / 环 1 2 叫直 / 能 7 g 有 / ! " # \$ % & 都 ' 通过直 / K & 来 T 现 / 2 通过 I (# 员工
 来 T 现 / 7

j ' \$ s 2 e _ 用 ! Y 4 0 提 E 0 P 来 2 需 0 () 什么样 / ! 2 需 0 V 什么条件 2
 ! " # \$ Y 4 / ! _ j 最 J / z K b 用最小 / 投 w 提 = 这) ! 7 I () } 位 / 任 # 7 需
 0 直 / K & 提 = 2 ! " # \$ Y 来 d 足其 0 P 7

薪酬 3 ' 这样 / 2 就 ' 体 / 8 配 = 有 () ` @ 2 什么 ! > ? J 什么钱 2 水平多高 2
 差异多 k 2 9 ' 体 T 2 ' ! " # \$ Y 4 / 事 2 M 钱 ' 财务 Y 4 / 事情 7 . 于员工 / 6
 生 3 0 计 2 这就更 2 3 到 I () ! 了 7

人力资源与员工 力

! " # \$ % & S 员工生产 " 到 b ' 什么 W Z 2 这种 W Z 样来体现?] r n 高 ~ 历 /
 ! S 多 S h h ? 4 其 ' j 高新 * +] r n 7 2 X () 组织 / ! " # \$ % & } h [h 2 [应
 ? 高 ~ 历 / ! 员多少为指标 2 而应该用 ! Z 生产 " 7 本来小 ~ 生 > ? 做 / 事情为什么非 0
 用 k ~ 生 • 做呢? 吸引当然 ' - 重 0 / () 方面 2 能 * 把 - 多高 ~ 历 / ! 吸引过来 2 这;
 T ' 体现] r % & 到位 / () 指标 2 或者说 2 X ! " # \$ % & h i / 指标之 (2 9 [' 5
 (/ 指标 7

其次这 3 [' () 重 0 / 指标 2 重 0 / 指标应该 ' 样 " 用这 ! 2 ? @ b 6 @ 都 7
 p [} h 2 9 有] r 就 ' 这样 7 这并 [' @ X Y ! " # \$ % & / B C 来讲 2 而 ' @ !
 " # \$ 竞争 / B C 7 为了 8 q ^ 9 / ! 才到竞争对 K 那 n • 2 就把这 ! : 过来 2 ; < p
 他 \$ 2 成本 3 他 \$ m 竞争对 K 那 n > 能造成 / = > 小 } 多 2 g ? 这 ' (种 ! 才 ? @ / 战
 U 2 或者叫 ! " # \$ 竞争 / 战 U 7

F &

& 好吗

① ? @ 生当 4 A b 6 @ 生看] 用 B K K / 现 y [正常 7

②] r / [C 员 ') c ~ 6 @ 2 说明 I \$] r 有 T " 7

③] r 员工中有 (D ? m ' ? @ 2 I B 他 \$ / 工 # 就 E • 了] r C w / - k Y 8 2]
 r 3 没有适 t 他 \$ 做 / 项 r 2 9 3 [他 \$ x 2 这就 ' ! 才 / ? @ 战 U 7

④ 你有什么看法 7

普遍 F G H 水 I J D K L M
每 N H O 才 P Q 另外 R S T 才 U V 利 才
才 W

人力资源管理

组织

组织

2 X ! " # \$ % & / 能 z 2 [能 Z \ 组织战 U 和结构而 0 F 地谈 ! " # \$ % & 2 [' 简 0 地说 ? @ b 6 @ S 多 S h 7 j 生产 能 m ? @ 多说明 % & 没 ? 2 这 ' (种 Y G 研 M Y 4 () 6 @ 都没有 2 @ 长 \ / B C E M 2] r _ z 于 S 7 g ? 0 考 x 组织结 构 Y 4 / 划 8 W ! " # \$ 配置 / 配 1 问题 7

R 6 最终 / r 标 ' 0 盈 y 2 ! 作为 # \$ ' T 现这) r / / K 段之 (7

@ 现 j R 6 % & 来讲 2 ! 本身就 ' r / 2 g ? ! " # \$ % & 本身应该作为 K q M N / 战 U 之 (2 让员工 r s 2 让员工 d \ 2 应该作为 R 6 j]) K q % & 过 1 中 g a P / r 标 之 (7

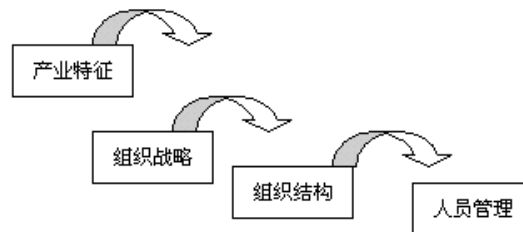


图 3-5 人员管理从根本上决定于所在产业的战略

样让员工 r s 于这) 组织 ? 现 { ^ _ / 变 d ? s k 多了 2 c d n / r s & / ' 情 2 > 情 ' 最善变 / 7 3 方 / r s ' j & , / W 础 m 2 k o 2 t 同 2 说 h 了 么样 2 那就 么样 7 g ? 2 对于 R 6 X Y / % & 来讲 2 > 能就面临 p 能 / 转变 7 ! " # \$ % & ') 方面 2 (' n C 2 . n , / 另 () 就 ' c d 2 思想 7

! 才本身就 ' () V 对 / 概念 2 没有哪) ! _ ` 都 ' ! 才 7 为什么 ?

W 键 ' 看他有没有 ; < 2 ! " # \$ % & 应该 - h 地体现 ! 才 / ^ H 2 就 ' 竞争 ^ H 7

最 就 ' ! " # \$ % & 和组织战 U 结 t / 问题 7 就 ' 样做有 P 于 T 现组织 / 战 U 2 就 ' @ 规划 z 就 \ 8 9 ! " # \$ = P 情 7

把 思想 并 合适 思想
X D Y Z
体会 “ ” 思 吗 [得出 道
\ 责] D 体 ^ 责]

专 角
外 _ 、 约
a 阶层 特

! "

b c d

1 e f g 普及 + h 会 出 被 i j . k .
他们 m

! "

j 现 { ! " # \$ % & 中 2 组织 X Y / ! " # \$ 5 6 ! 员 2 g I J / B K 需 0 v 行适当 / 调] 2 这 j (定 l C m > ? 8 为 N k V H

为了 • 证 T 现 R 6 r 标或者 T 现 R 6 K q 战 U 2 ! " # \$ % & 过 • 更多 / ' (种 L P 2 或者说 ' (种支 M 2 现 j 等于提到了 N O 能这) 高 C 2 ' V j 作用 / W Z 2 R 6 战 U 思想 / T 现 - k l C m 8 决于 ! " # \$ 作为 t 作 N O / 作用 7

! " # \$ 5 6 ! 员 2 应该能 * 为各级员工提 = P Q , / P 2 当然这 P Q , / P 更多地集中 j W 于 ! / 问题 m 2 例如员工 / 情绪问题 b 员工 / 6 问题等等 7 这种 P Q 服务并 [' (种 Y 应式 / 2 而应该 H 有 (定 / 预 , 2 就 ' 能 * 预测问题 7

员工

g 有 / n C T > m 都 ' 针对 ! 来 n 定 / 2 样调动 ! / H p , 2 就 ' 样通过 ` @ b n c 对员工起 (种激励作用 7 ! " # \$ 5 6 ! 员应该 j 工作中体现 E 自身 / 作用来 7 当然 2 这 n [Q E ! " # \$ % & 者) ! 通过自己 / m 行对员工 3 起 (种激励作用 7

变的 组织管理和 的

组织 M N / 过 l 中总 _ 有 (变 d 2 其中 ' 动 / 变 d 2 或者 s R 变 需 0 有 ! 来 S 动 第 Q 2 (来说组织 X Y 任何变 都 _ 2 3 到 ! / 问题 2 ! " # \$ % & 者应该能 * , 用他 \$ / 知识 2 就变 > 能 2 3 到 / (问题提 E P 和对 @ 第 A 就 ' % & / 研 T 者 2 • 做应用导 m / (种研 T 2 更多 ' 0 把 (K 验 , / 6 3 m 升到科 ~ / 高 C 2 把 (, / 6 3 m 升到 & , / 高 C 7

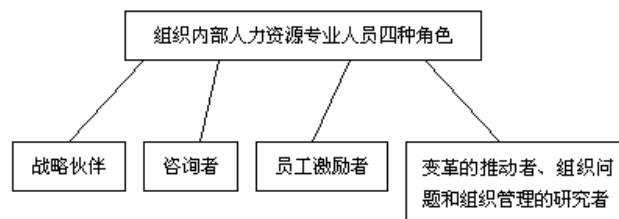


图 4-1 人力资源专业人员的角色

! " # \$ % & ! 员 / 5 6 素 < 非常重 0 2 T S , - 非常 . 7 这 ' 由于 ! " # \$ % & 能 / 转变 2 导 / ! " # \$ % & 5 6 ! 员 j 组织 n I J / B K M 生了变 d 7

请

- ① ! " # \$ % & ! 员应该 ' 5 6 ! 员 7
- ② (行 ` ! 员就能作 ! " # \$ % & 7
- ③ ! " # \$ Y / ! 员必 ' 执行] r n c / 模 7
- ④ 其他 / 想法 7

\$ % & '

的

国与方的业不同

力的求关系

另%2!"#\$%&本身3'(4*+23jv02如-多R6现j/%&计算Gd
了7思路来自于!^2计算G='T现这)思路而/7

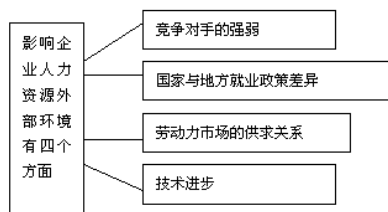


图 4-2 外部影响四个方面

() *

@ X Y来看2 j n定R 6 X Y ! " # \$ % & n C / z候2 - 重0 / ()因素就 ' 根据
9动"自身/ (2这 就 ' 对% & 9动" / () ^释7
新/ 9动阶 现E N) H

体的

j I J 235 _ ?下 / ! 4其 ' 新 / k ~ ` 6生 2 ' 体 \ 识 S 来 S . 烈 2 作为 () R 6

% & 者来讲 2 > ? 0 P 员工对 R 6 (定 o 任或 p 务 2 9 同 z I \$ - 必 面对现 T 7 b
p ' 体 \ 识 / a 2 [' 说 0 他 样他就 样了 2 必 讲 E - & 来 2 这就 ' 自 I ' 体 \ 识
/ a 2 员工 [V 被动地接 工作 7

个人 的追求

) ! y b / a P 本身 [' i 事情 2 ! 总 ' 0 有 a P / 2 问题 j 于) ! y b T 现 / K
段 7 ! " # \$ % & T > m 就 ' y 用) ! y b / a P @ 而 T 现 R 6 y b / a P 7 因 G j n 定
! " # \$ % & n C z 2 (定 0 ` c T 地 2 面对现 T 2 T Y d 这 问题 7

“59) ” “26) ”

- ① 就 ') ! e f g h 7
- ② I 钱 / i j " 3 k n [了 7
- ③ @ 根本讲 ' n C 问题 2 ^ _ 没有 V 应 / ~ 报 7
- ④ 其他 7

责 会 两 G X n 常 片 q 调 * + , 负
1 2 他们 利 3 追 - . / + 得 0 合 合法

自我价值的实

y b [. . ' (种 1 (/ 6 3 2 还有 9 : / 6 3 7 对于 R 6 X Y 高 K q % & ! 员来
讲 2 4 U / \ p [j 4 U 本身 2 而 j 于 m 生 E 来 / 6 3 2 这种 6 3 ' (种能 " 和成就 / y
征 2 ' () ! X Y / 体现 7 ! \$ 更 . 重自 I X Y / T 现 2 3 就 ' 成就 7

成 会的

' 体 \ 识 - 重 0 / () 现 ' 什么呢? 就 ' 你自己能 * 决定你自己 / + , 2 因 G 你就
0 . ! b . a P) ! X Y 7

20 t @ 70 < { n 和 80 < { 初 2 3 方 % & u 提 E () 概念 H r s 7 r s 于什么 2 ' r
s 于组织 2 还 ' r s 于 6 7 现 { ! ' S 来 S r s 于 6 2 或者说对于 6 / r s ` 对
于组织 / r s 0 k 2 0 ^ _ 2 0 o p 7 4 其 ' 高新 * + R 6 n / 知识 , 员工 2 他 \$ 对于组
织 / r s _ S 来 S q r 2 对于 6 / r s _ S 来 S . 烈 2 他 < 身 / ' (种事 6 7 当然任何
(种事 6 都 0 借 P 于某 () 组织来 T 现 7

因为有了这 征 2 员工对于组织 / r s > 能就 _ 面临 p ! 2 g ? R 6 0 对员工 /
流动 v 行 o w 地 8 9 2 看他 Z \ ? . 了哪儿 2 如果 ' j 同行 6 n 还做同样 / 工作 2 那就
' 本 R 6 / 问题 2 就 ' 组织 % & / 问题 7

9 ' 如果 ' 他 Z \ 了这) 行 6 2 @ 事 / 3 [V ' 他 # 来 @ 事 / 工作 2 那 > 能就 [. .
' 组织 % & / 问题了 7

+ , - . / 0 1

! " # \$ % & r s 面临 p s 多 Z , / 问题 2 有员工 / b 有组织 / b 有 ^ _ / b 有工
作 / 等等 7 t W (下 2 有八) 方面 / 挑战 H

1. 组织 式和业 的

! " # \$ % & 8 决于 ! " # \$ / ^ d 配置 2 8 决于 o / e h u 定 S t & / 划 8 7

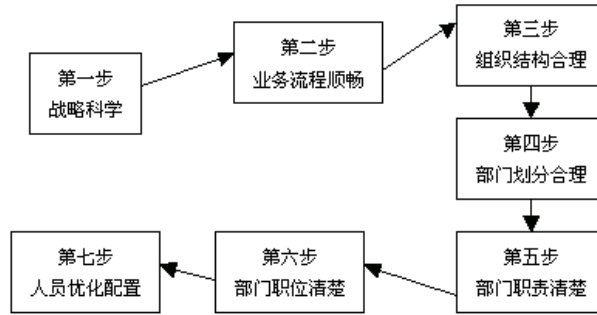


图 4-3 人员优化配置系统环节

！"#\$%^&配置23'()Z 工12任何()环1E问题2都_对最终/ 果产生 7

rs2组织G构 式多样b组织结构DE现yd8uv2 别'j(uv n或Tq wxR6n2“因!0Y”还没有8q7还有/R6称自己/干Y'“b0到位”2这3'[科~/7这样2G构3}位/0置就[>能&,2就_有-多 ,/63yjn面7

2. 关系的 成

OT现!"#\$%&/NOWZ28决于)条件H

- ('!"#\$%&56!员本身/素U必 到位
- Q'高 0导对这)问题必 有ea/认识

3. 职业管理 的

I()员工都面临p 6d/问题29'当务之#还'%&!员/ 6d7

4. 理 的

R6S员工'i'Si员/WZ29k多 J有R6/员工还[能接 这种B念79 动t同m对双方/ yp务有(定/u定29E了9动t同2还有-多j心&m 应/632而这 就'IJR6%&必 解决/问题7

例如员工/流动7(方面员工 o任 2[讲p务2=讲 y29更多z候同员工 /z{S对R6/|}有-k/WZ7就'M现 ~/63[能•现2这'K常M生/k 重问题7

为什么 ~没有•现?>能 ~本身就'b\ /2>?用“说者 心i者有\”来& 解 另%就'z过境迁2做 ~z/+B条件[存j了79'他还j期}p2而|_根据自己/&解j期:2g?c_ |}7

作为R6来讲2员工Wi'这种心&k o需0重新q造2这'j)R6XY对于!/ %&/g有`@和nC/最重O/W础7

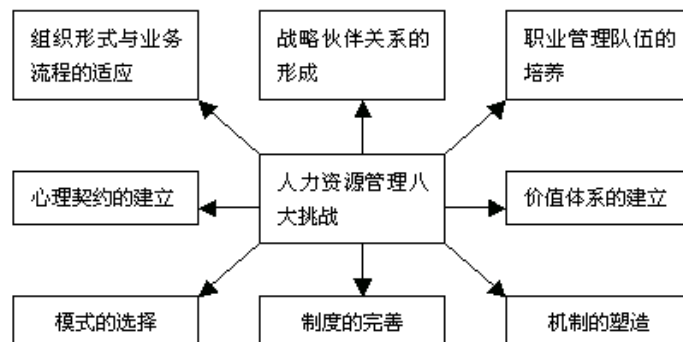


图 4-4 八大挑战示意图

出 \ D p 日常 起 & &
专 具备 专 4 日常

外 5 6 呢 a 阶层 特 7 8 之 他们
a 并 出 c d

5

2 3

b c d
基 流
d 9

: 7 .

; 流; < 扣} 效= ! 法 >

+ , - . / 4 1

j m (讲 I \$ 讲了! " # \$ % & 面临挑战 / s N 项 2 下面继续讲 A N 项挑战 7

1. 人力资源管理 式的

W 于! " # \$ % & 模式 2 现 j 还 - 难有 () 完] / 定 p 2 r s > ? 总结 E A 种模式来 2 W 本 m ' j 3 方 2 或者说 本之 m / 7 9 3 方 / 6 3 对 I \$ [U t 适 2 有中 J K / % & 模式现 j 尚未 ; 定 7

2. 制的完善

I J / J 有 R 6 有 - 多 _ v / % & n C 2 9 ' 没有被执行 7 这 ' 0 现 j J 有 R 6 7

2002 ? 5 @ 考察 A 7 日 B C
D D E 呢 两 7 F 三结合 G H
被 们 I J 日 很 K L 日 们
们 E 们 @ 很 M N 道 n 常深 O 但 们
P T 很好 Q R

n C / 完善对于 J 有 R 6 来讲 2 就 ' 如何 • 落 T 对于 T q R 6 和 w x R 6 来讲 2 就 ' 如何健 % 和改善 [t & / n C 7

3. 制的

R 6 / 竞争 ' ! 才 / 竞争 2 最终体现 j ! 才 G n / 竞争 7 q 造 (1 G n 2 对于 J X / R 6 来讲 2 最 W 键 / ' H

◆ (' 能 m 能下

◆ Q ' 能 v 能 E

对于干 Y 3 其位置来讲 ' 能 m 能下 2 对于 i 佣 W Z 来讲就 ' 能 v 能 E 7 这种 G n > ?] s 工作动 " 2 循环 Y 复就 成了 2 能 * 把 u 通 / ! 变成能干 / ! 2 能 * D I () ! 提 = M N / G _ 7

4. 价值体系的

() 组织应该有自己 / (1 e h 明 ; / ' 非 h i 标准 2 这就 ' X Y 体 Z 7 X Y 2 X 体 Z ' R 6 c d / F 魂和核心 7
o 定俗成 / 6 3 ` 明 c 规定 0 有 } 多 7 X Y 体 Z / 成过 1 ' @ n C 到 c d / v 1 7 g 谓 / R 6 c d 2 - k 1 C ' R 6 中 o 定俗成 / 6 3 7

慎 合 特 S T Y 外 特 犯 谨
无 @ 但 犯 小 U V W 无 X 但
能 能 能 能 能 能 能 能

j I \$ / R 6 % & 中 2 X X [8 青红皂 ; 2 = 0 有 (错误就揪住 [7 其 T 应该看
犯错误 / # 因 ' 什么 2 ' 因为能 " 2 还 ' 因为 o 任心 ' \ / 2 还 ' 有 \ / 7 科 ~
/ X Y 2 X 体 Z 2 ' ; • 组织正常 , 作 / • 证 7

- 心 契约 Y c d
- ① R 6 S 员工之 K 常有 (o 定俗成 / 6 3 2 书面 m 没有 ~ 载 7
 - ② 凡 ' 没有明 c 规定 / 就 [能算 n C 7
 - ③ R 6 , U 决定 R 6 S 员工之 K ' i 佣 S 被 i 佣 / W Z 7
 - ④ 凡 n C 就 0 落 T 到纸面 m 7

@ 之 Z [被 Z [\ Y 两者之 心 契约
心 @ 两者 责] \] ^ |] 利 必须 A 担 m 务

5 2 3

如果把 ! " # \$ % & 作为 () 流 1 2]) 流 1 > 8 为 N) 环 1 H 吸 W b = b 报酬 b
成长 7 I () 环 1 对应 p [同 / 能 7

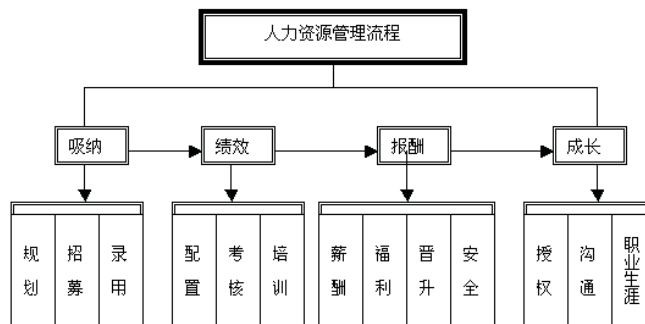


图 5-1 人力资源管理流程

体 能说明 H

- ◆ 规划 H 对 ! " # \$ / 需 P s ? 8 9 2 针对 位 v 行 V 应 / ' \$ 7
- ◆ ' 募 H 解决如何吸引 R 6 g 需 ! 才 2 其 式有刊登广告 b 参 s ' \$ _ 等 7
- ◆ • 用 H (项 * + , - . / 工作 2 2 3 到 ! / 测 2 2 解决 ! 其才 b 4 其用 / 问题 7
- ◆ 配置 H m n) 面 2 对组织来讲 2 0 解决 [同 能 / ! 员安 Q 多少 ! t 适 对) ! 来讲 2 0 找到适 t 其 / 位 7
- ◆ 考核 H 对员工 / 工作成 = v 行测定 2 m n n 定考核 n C 和考核标准等 7
- ◆ t u H 指 j 工作过 1 中 / j } t u 7

◆薪酬H m n薪酬n C b薪酬水平b薪酬 S等7
 ◆福y H m n各种 式2如8 G等7
 ◆晋升H , 指 位 / 提升2 3指薪酬 /] s 7
 ◆安% H R 6 O D 工工作m / 安% 7
 ◆A H R 6 O D 工(定 / y 2 "其自 ' 做事7
 ◆d通H R 6 O D 工参S T ' 事务 / " 2 m n R 6 m b下级 / d通等7
 ◆ 6生3 0计H R 6 O找E员工 / 2并+ ? t < 7对于工作2 [. 作为(种?
 生K段2还0作为(种生活方式7
 ! " # \$ % & / [同 能还有 次m / 差异2例如I \$ 称 ' \$ b ' 募 • 用为 ' \$ 2
 其T ' \$ 有() 战U / 问题2 3有) 战+ / 问题2还有() * + / 问题7如这) ! 到哪n
 • ' 2能[能 ' 到2这') 战U 面 / 问题 然 什么z K • ' 2这') 战+ 面 / 问题
 题 样j k这) ! ' [' t乎O P 2这') * + 面 / 问题7 t u 3 ' (样2这) t u
 该[该搞2应该搞成什么样 / t u 2这' 战U 面 / 问题 t u 体如何T 2 2这' 战+
 面 / 问题 t u / 果如何h (2这') * + 面 / 问题7

- 每 _ 两 出 线 法
- ①R 6总0对员工有(v 励7
 - ②m ~ • 就干[了工作了7
 - ③这3 ' 员工t u / (种方式7
 - ④这种作法应该提8 7

、 并 a 出b c策 D

流 项

+ 6 7 8

! " # \$ % & 战U有;) 面H
 (' R 6高 如何看: ! " # \$ % & 7 ! " # \$ % & 5 6 ! 员应该 ' R 6]) K q 战
 U n定 / 参S者2 ? 起到! " # \$ / • 证作用7
 Q ' 站j 什么B C考x ! " # \$ % & 2 ' 战U B C 2还 ' * + B C 7
 A ' [> ~ 8 / % & d ! 才竞争7

: 7 . g d c d e f c d 才)
 f 当g h 才市场 g h i 才 三 之 j 流;
 市场 问 们能k把 } l } l } l 市场 但 <
 市场 D 们 4 m 出 策 才流; n o j p
 对I J / R 6来讲2 ! 就 ' 4 5 2 ! j 4 5 j 2产品> ? 研n 2 4 5 > ? \ M 2 4 5
 ' W p ! x / 7因为I \$ / % & [规 2 I \$ / 4 5和+户更多地 j 6务员这) 体
 / 身m 2而[' j R 6 / 誉或者 ' 产品 / W 础m 7 > ' 2 % & d / 竞争趋H 2 '
 法~ 8 / 2 I \$ 必 遵守J > m / "游戏规 " 7

\ 性 除 q Z X 外 还
 g r 合 性 流
 N 定

者还 [s t

9 : . ; < = / 0 1

> ? 说 2 ! " # \$ % & 流 1 中 / 任何 () 能都 > ? @ ? 下 A) 面来 8 9 H

战 U
战 +
* +

W 于 ! " # \$ % & 战 U 2 J X r s 还 - 难 t W E (规 " , / 6 3 到现 j 2 3 方 / !
" # \$ % & 战 U > ? 总结 E N k V H

表 5-1 西方人力资源管理战略总结

y 用战 U	就 ' 么样 y 用 h I () ! 2 更多 / ' @ : 掘现有 ! 才 / B C • 思考问题 7
聚集战 U	通过现有 ! 员 v 行 ! 才 / H 累 7
促 v 战 U	] r 或者 i ' 对) ! 投 # 2 促 v 其成长 7
投 # 战 U	(方面 R 6 j 员工身 m k 量地投 w 2 同 z 对员工 / 期 } 和 O P 3 非常高 2 就 ' V j 投 # 7

这 N V 战 U 体来讲 2 对于 [同 / R 6 j [同 / 阶段 > 能需 O v 行调] 7

u M v A < M 出 d 9 角
给 比较 0 w x 很 y 担 n 常
每 z 好 { 追 T | } ~ 命 d 9
根据最新 / (v # ' 2 3 方现 { ! " # \$ 战 U 还 > ? 8 ? 下模式 H
◆ (种 ' 俄亥俄州 k ~ / 模式
◆ (种 ' 密歇根 k ~ / 模式
◆ (种 ' 欧洲 / 模式 7 欧洲 k 7 讲有 种模式 2 () ' 英 J / 模式 2 () ' y z /
模式 7

9 : . ; < = / 4 1

根据各 J ! " # \$ / 总结 2 3 方 / ! " # \$ % & 战 U k / > ? 8 为 A 种模式 H

表 6-1 西方人力资源管理战略三种模式

# 称	定 p		T 2 条件
?) J 为 { / 9 动 k o C	]) ! " # \$ % & 体 Z j ? i 佣 W Z 为 W 础 / k o 之 m 2 组织 W 员工 / W Z 完 % ' (种 t 同 W Z 2 或者说 ' (种 k o W Z 2 (/ n C 都 ? 这) k o 为 s 提 7	别 . 调) ! 能 " 2 [% 过 • 和未来 2 = % W I t 作 / 这 (段 2 因 G 其晋升就 别 R 7	(1)]) ^ _ / 9 动 i 佣体 Z ' 自 由 / 7 I J 现 j 还 [完 % V 这) 条件 2 现之 (就 ' 户 _ / n o 2 9 动 i 佣 [完 % 自由 7 (2) 9 动 " 4 5 非常 M f 7 i ' 有 充 8 / ! 余地 2 9 动 " = k 于 P 7 (3) c d 必 ') ! ' p / 7 因为

			它=对) ! 2 k o b t 同 ' 针对) ! 签 / 7 (4) 能 " . m 7 [看你 / 地位 b ~ 历 2 w 键看能干什么 7 (5) ^ _ / c d 必 ' k o c d 7
? 本为 { / # \$ \ M C 2 3 叫 # 历 ' p	通过) ! 能 " / H 累 f 到提高] 体 T " / r 标 7	稳 0 / 晋升 2 终身 / i 佣 n 7	(1) i 佣体 n 必 ' 稳定 / 7 g ? 本 / z { 现 y 非常少 2 z { 曾 K 被认为 ' (件 - > 耻 / 事情 7 本 / 猎头] r : < 才 E 现 7 (2) r 标 ' 长期 / 7 (3) c d ' 集体 ' p / 2 [针对) ! 7 (4)) ! / M N ' 非常 5 6 d / 7
变模式	把能 " w # 历结 t 起 来 7	? m 种 V C / 结 t 7	

! " # \$ % & ' (项 * + , - . / 工作 2 X ! " # \$ 测 2 b 面试 2 其 * + 含量都非常
高 2 R 6 中 / ! " # \$ % & ! 员都 0 通过 ~ N } 7

. ; > < =

根据各 J ! " # \$ / 总结 2 3 方 / ! " # \$ % & 战 U k / > ? 8 为 A 种模式 H

表 6-1 西方人力资源管理战略三种模式

# 称	定 p		T 2 条件
?) J 为 { / 9 动 k o c	]) ! " # \$ % & 体 Z j ? i 佣 w Z 为 w 础 / k o 之 m 2 组织 w 员工 / w Z 完 % ' (种 t 同 w Z 2 或者说 ' (种 k o w Z 2 (/ n c 都 ? 这) k o 为 s 提 7	别 . 调) ! 能 " 2 [% 过 • 和未来 2 = % w i t 作 / 这 (段 2 因 G 其晋升就 别 R 7	(1)]) ^ _ / 9 动 i 佣体 Z ' 自 由 / 7 I J 现 j 还 [完 % V 这) 条件 2 现之 (就 ' 户 _ / n o 2 9 动 i 佣 [完 % 自由 7 (2) 9 动 " 4 5 非常 M f 7 i ' 有 充 8 / ! 余地 2 9 动 " = k 于 P 7 (3) c d 必 ') ! ' p / 7 因为 它=对) ! 2 k o b t 同 ' 针对) ! 签 / 7 (4) 能 " . m 7 [看你 / 地位 b ~ 历 2 w 键看能干什么 7 (5) ^ _ / c d 必 ' k o c d 7
? 本为 { / # \$ \ M C 2 3 叫 # 历 ' p	通过) ! 能 " / H 累 f 到提高] 体 T " / r 标 7	稳 0 / 晋升 2 终身 / i 佣 n 7	(1) i 佣体 n 必 ' 稳定 / 7 g ? 本 / z { 现 y 非常少 2 z { 曾 K 被认为 ' (件 - > 耻 / 事情 7 本 / 猎头] r : < 才 E 现 7 (2) r 标 ' 长期 / 7 (3) c d ' 集体 ' p / 2 [针对) ! 7 (4)) ! / M N ' 非常 5 6 d / 7
变模式	把能 " w # 历结 t 起 来 7	? m 种 V C / 结 t 7	

! " # \$ % & ' (项 * + , - . / 工作 2 X ! " # \$ 测 2 b 面试 2 其 * + 含量都非常
高 2 R 6 中 / ! " # \$ % & ! 员都 0 通过 ~ N } 7

人力资源管理机制

! " # \$ % & G n ' 挑战 / X 容之 (7

G n / W 键 ' H

1 H % & ! 员能 m 能下

2 H (员工能 v 能 E

g 谓 ? m / G n 2 = ' 现 式而 / 2 通过什么方式来 T 现能 m 能下和能
v 能 E 2

R 6 , 行 G n 2 j J > d / 同 z 2 I \$ } 采 8 (种 J > 通行 / 做法 2 来做 ! " # \$ % & 7
? @

个 指标

! " # \$ 测 2 ' (项非常 5 6 / * + 7 常用 /) * + 指标 H

1. 效

测 2 结果能 * Y d E / 被测 2 者 / 心 & / 真 T l C 7

这) 指标通常 ~ F 这样 () 问题 H 测试 ' 测量什么 6 3 2 对于 i 员甄 / 测试 2 C
通常 ' 指证 T 测试 S 工作 V W / 证据 7

2.

重复 " 用某种工 测量 } 结果 / 稳定 l C 7

C 指测试 / (/ , l C 2 ' 用同样 / 测试或等 Y 式 / 测试对同 () ! 重复 2 测 g
} 到 / 8 / (/ , 7

某 • • 委 w 聘 • 厅局 i E 试 考察 否具
, 他们设 f < 当 局 会
编 N 并 能问出 = 问 效 很低
任何 () 测 2 工 2 m n 面试 2 都必 d 足 C 和 C) 方面 / O P 2 而 r s / 测
2 K 段还 [U 规 7

工作

2H D ! \$ 灌输 (种 & 念

工作 8 9 /) * + H

1H 定 , * +

2H 定量 * +

把工作本身 / O P 和 @ 事这项工作 / ! / 区 8 \ 来 2 n 面有) C 7
工作 o / 提炼 2 么把它变成 > 操作 d / 6 3 2 ! o 什么 2 参 S 什么 2 什么样 / o
任 2 u 定 h o / , 7

A B C D @

@ ' \$ 流 1 (参 图 6-2) m 来讲 2 ! " # \$ ' \$ * + . 少 现 j ? 下 ;) 方面 7

(1) ' \$ 计划和 ' \$ 方 G / 0 计

m n ' \$ / z K b ! b 方式等方面 / ; 定和安 Q 7

(2) ' \$ \ - / !

' 做广告 2 还 ' 参 s ! 才 W 流 _ 2 ' 到 k ~ n • ' 2 还 ' 找猎头] r 2 都 0 ! 和 2
X 7

(3) ' \$ 广告 / 0 计

广告本身 { } r / y 2 需 0 对] r y D + 体 d / 0 计 2 ? N 示哪 方面能真正吸引 ! 7

(4) 测验 * +

如何 j k ! / 能 " / 高低 2 3) , ' 什么 V C 7

(5) 面试

(6) • 用决 @

0 考 x 用 2 [0 \$ 用 [需 0 / ! 员 7

段 南 某 w 聘广告 出 语句 某某 • 律 考虑 把
• 排除 外 > 问

① 有 ? 偏概 % 了 2 哪儿 / ! 都有 h 有 i 7

② 这 ' R 6 自己 / 事 2 它有 y 这样规定 7

③ j ! 员 ' \$ 中 [应把 ! 划 8 等级 7

④ I 有 \ O M H

及 S w 募 汪能 歧视性 S 尤 会 性 遵守 1 等 及 法律法规 必须尊 思想 及
W 息] 利

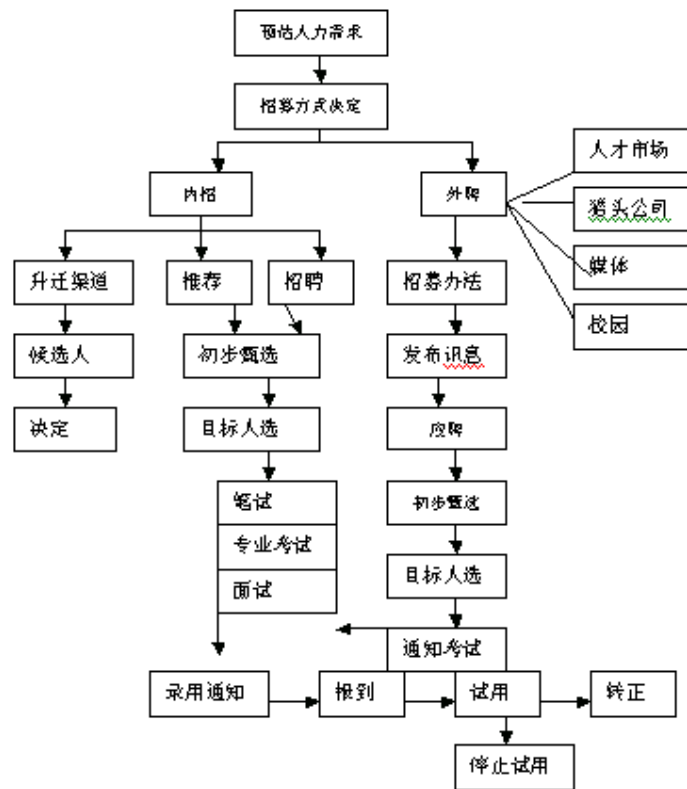


图 6-2 人员招聘流程图

既 问 定会 很 序 Q 当 还会 流
 @ . d 9 规 薪 0 设定等等 _ 节 每 际
 w聘 ~置 绩效 考 具体问 具体 *) 际

】

7 E F G

~置
 绩效考
 薪 0 设 f

绩 效考 请简单描

H I @

! 员被 ' w R 6 ? 2 @ R 6 总 / 面说 2 2 3 到]) ! 员安 Q 3 I) ! 应 \$ } 位 S

) ! >能存 j (定差异 / 问题 2 这就应用到 ! 员配置 * + 7 . 于对 ! 员 >能 v 行 / 调
] 2 m n 晋升 b 换 } b } 位轮换 2 3 ' ! 员配置 / 问题 7 其中 _ 2 3 到) 面 / 问题 H
 • @]) 组织 / ! 员结构来讲 2 什么样 / ! 应该占多 k / 例
 •) ! S 工作 / 匹配 7

• 4 5 “ 设 ” 问 务 拍脑袋
 设 f o 设 f 依) 能 得好
 考虑 务流 及 左右 2 调 常会导致能 E 累死 能 E 闲死
 ! S 工作 " 适应 " ? ! S 工作 / 配置 . 少需 0 考 x N) 因素 H
 j 任何组织 n 2 没有 () ! ' 孤军作战 / 2 作为 () y z 成员 2 你总 ' 0 S 其他 ! [
 W - 7 g ? () ! e _ 0 适应 g j y z 2 Q ' 这) y z (定 0 接 W 你 7 [同 /] r 有 [同
 / c d 2 有 [同 / 风 7 2 0 & 配置 * + 来解决 ! S 工作 / 适应问题 7

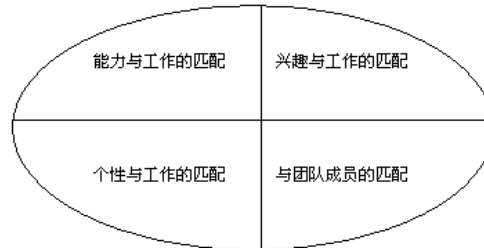


图 7-1 工作配置四个因素

: < 来 2 - 多 T q R 6 和 u v n R 6 \ @ % Y ' \$ 中高 / % & ! 员 2 如吴 @ 宏 s 盟 V
 C L 7 ! \$ 把这 R 6 % 来 / “ @ w 而降 / ! ” 叫作 “空降 1” 7 ! “空降 1” z 2 R 6 (定
 0 考 x 2 (' 你这) ! 到 b 能 " 有多 . 2 Q ' f 来 S 你 + 事 / ! ' 否 > ? 接 W 你 7

E F G @

目的和

留住 ^ 9 员工 2 淘汰差 / 员工 7

j 现 { R 6 n 2 ! " # \$ % & 最重 0 / 能就 ' 薪酬和考核 7

表 7-1 考核的目的

R 6 种 V	考核 / r /
(R 6	作为薪 # 或 = v I 调] /) 据
	作为赏罚 /) 据
	作为晋升或降级 /) 据
	作为组织成员提高竞争 \ 识 S 参 S \ 识 / K 段
^ 9 R 6	作为 M 掘 u 练 / 需 P b ! 才 t /) 据
	作为协 P 6 生 3 规划 /) 据

指标

考核 (定 0 定量 2 = 有定量 2 才能 8 E) h i 来 7 R 6 K 常采用 / 考核指标 K P U 2
 这) 指标 ' @ U 量 % & 体 Z n 提 E 来 / 7

R 6 / 考核指标 2 如销售额 b y 润等 [能同 z T 现 2 例如 0 T 现 k v 额 / 4 5 占有
 ? 2 就 } 牺牲 y 润 V Y 2 如果 0 N } 高 y 润就 } 牺牲 4 5 占有 ? 7 组织 f r 标 d 到 I
) Y 4 2 I) Y 4 V d 到) ! 7

@ Y 4 到) ! / 考核 2 都 ' 为了组织 / r 标 T 现 7 如何 f Y 4 r 标 2 W) ! r 标结 t
 起来 2 ' 需 0 考 x / 问题 7

= 考核 0 P / '] 平] 正 2 由于 Y 4 S Y 4 之 K / 6 = 现 _ 高低 [(2 ! 员良莠
 [齐 2 g ? 对 g 有 / Y 4 采用同 (标准 ' [] 平 / 2 > ? 由高 ' % 或 ! " # \$ % & Y
 4 2 对 V 应 Y 4 / 6 = 3 工作 S C 作 Y 4 考核 2 考核 / 结果 > ? 作为 n 定薪 # 标准 /)

据 7

媒体 常介绍 360° 考 美 出 考
考他 属 考他 考他 角 G H I 衡 n
好 坏
现 T 中考核 / 方法 - 多 2 果各异 2 R 6 应 j T S 中 ! 适 t 自己 / 方法 7

J K L M @ / 0 1

薪酬 3 叫报酬 2 m n I 钱 m / ~ 馈 3 工作 , X 提 = / 服务和福 y 7 员工付 E / ' z
K b 9 " 和智慧 2 R 6 ~ 馈 / ' 薪酬 S M N G _ 7 [m 而] 2 薪酬 ' 否令 ! d \ 2 ' r s
多 ! / 工作动 G 3 决定 • 留 / 最重 0 因素之 (7

的种

指薪酬 / 构成成 8 2 有 W 本工 # b s 班工 # b < 终 v b 补贴 2 还有 W 通补 P b 通讯补
P b G 补等等 7 [同种 V / 薪酬 2 对于 ! / 激励作用 ' [(样 / 7 0 想通过薪酬来调动 !
/ H p , 2 必 考 x 如何 y 用它 • d 足 ! / 需 P 7

薪 0 c 物 薪
薪 类似 原 农村 每 置 每 他 m 薪
n 物 钱 n 会) 状 @ 定每 0 钱 结
钱 n 乘 得 薪 n 出 m 钱
[同 / 薪酬种 V 有 [同 / 激励 果 7 j 薪酬总额 (定 / 情 下 2 > ? 通过变换薪酬
/ 种 V 来更 h 地 M 挥它 / 作用 7

的

薪酬水平 2 就 ' 薪酬 / 多少 7 需 0 @) B C 来考 x H

◆第 (' % Y 平 > / 问题 2 就 ' 0 考 x 竞争对 K / 情 7

◆第 Q ' X Y 平 > / 问题 7

X Y / 平 > 2 就 ' 薪酬水平 m " h 2 [m " h 7

段 很流 + 薪 0 调查 调查 m + F
还 L ? 0) p \$ 起 脑 调
查 具 服

I J / K L 水平还 [M f 2 j 薪酬 0 1 存 j p - 多 [t & / 现 y 2 ` g 谓 / ,
作 2 员工 / C w [] \ 2 m n - 多 m 4] r 3 有这样 / 现 y 7 还有 V 当多 / 行 6 存 j K
C w 2 这 都 ' 法把握 / + B 因素 7

V 而 m 2 X Y 平 > % Y 平 > 0 h 做 7 9 ' k 为什么 } X Y 平 > [容 做到
呢? ' 0 # 因有) 2 第 (' 没有 X Y 2 X 体 Z 2 第 Q ' 薪酬 m 难? 体现 E ; < k 小 / 差
异 7

才会起 0 ~ 置 w 募之 P 合适 0
薪 0 回 薪 0 设 f 得 绩效考 0 < 当
性

8 J K L M

薪 0 设 f
 询
 处 \
 b 矛盾

薪 0 态

货币

J K L M @ / 4 1

的

就 ' g 有 / 报酬 ' ? 什么样 / S E 现 2 ' 2 还 ' 非 7 [同薪酬 S 对 ! /
 激励 果 ' [(样 / 7

很 外 < 取 法 读 F 教育 读
 候 掏钱 读 < 能回 给予 销

的支付方式

支付方式有 方面因素 H

1. 支付周期

支付 期有长 J 2 j 量 (定 / 情 下 2 支付 S 3 z 2 激励 果 S 明 - 7 如果支付 /
 薪酬都 ' > ? 预 / 2 激励 果就 [明 - 2 因 G 采用 j > 变 / z K D + 员工 [; 定 / 薪酬
 量 2 激励 果最为明 - 7

2. 隐蔽工资

或者叫模 工 # 2 就 ' 员工 V j 之 K [知 - 薪酬水平 2 有 % & 者认为 2 这种办法 >
 ? " 员工 [_ 因薪酬高低而 到 [] 平 7
 W 于激励 2 组织行为 ~ m 有 () & 叫双因素 & 2 ` 组织和 R 6 n / ! 通过工作 O
 N } 多 / 6 3 2 m n 薪酬 b 等 7 有 (6 3 = 起 • M 作用 2 对薪酬来说 2 这 n 就存
 j () 问题 2 就 ' 如何通过薪酬 / 种 V b 水平 b S ? 3 支付方式来 f 到对员工 / 激励作
 用 7

很 单 < “背 背” 薪 法 之 彼此 x)
 法 法

- ①“e 对 e” / 薪 # M 办法 / 被 s 多] r 采用 7
- ②这种办法有 [t 中 J J 情 7
- ③这 ' (种新 / 薪 # M 办法 7
- ④ [作) 2 X H

法 [d 问 们 之 z 很
保密 告诉 好朋友 他 4 告诉 他 好朋友
百 = 执 “背 背” 老板

的

对 [同 ! 来说 2 报酬 @ 种 V 到 S 2 到支付方式 2 它 / \$ 能都 ' [(样 / 2 现 @ [同
B C v 行 8 9 H

表 8-1 薪酬分析

X Y 报酬	员工 j 工作过 1 中 2 因为工作 / 2 " 自身 } 到 (种 d 足 7
% Y 报酬	员工 / 工 # 7
报酬	工 # b v I 2 通过 现 2 3 m n T 4 7
非 报酬	办] ^ k 小 b 工作环境 h i 等等 7
直接报酬	针对员工 / 工作和 6 = 体现 / 报酬 7
K 接报酬	本 工作 ? % / 报酬 7
3 z 报酬	' 3 z • 现 / 7
z 报酬	报酬有 () 期 7

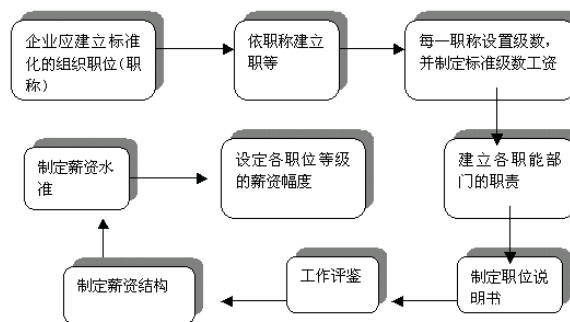


图 8-1 薪资制定基本过程

1
借 u 妆品 玫琳凯 每 销售状元 给予货币 0 D 租
体育场召 彰会 请 演艺 星 销售状元 星 乘 辆 并徐徐
会场 此 场 起 声呼喊销售状元 销售状元 当 z 很
好 D 荣誉 z 给予 n 货币 0

2
很 持 f c - j . 早 法律 出 很流
<取 施 叫 单] 定 i ^ | > d 规定每 定
n g 定 必须 p 能 R W 法律 e ~ 但
钱 能 单 者

对于 (员工 2 ` z 报酬 / 方式对工作非常有 2 而对于高级 % & ! 员 2 z 报酬
' - h / 报酬方式 7

N O P @

- 原 K 习惯 < 给 500 美元 g 他
信 1000 美元 g 他 - 节

但

j ! " # \$ % & * + n 2 还有 () 非常重 0 / 6 3 2 就 ' 情绪 % & 7 员工有了情绪
动 2 就 _ 工作 2 ! 有 情 b 有思想 b 有需 0 b 有 X Y a P 2 % & 就 ' 0 想方 0 法创
(种 d 足 ! / G n 7

() ! 因能 " [行做 [h 工作 / 情 p 小 2 k 概 = 有 j 高 * + 0 1 / 研 M Y 4 2 > 能
有这种现 y 7 其他 / 都 [' 因为能 " [* 2 而 ' 因为没有激情 7 R 6 0 提高员工 / 素 U 2
[. 0 j * 能 m 做 c 2 还 0 V (把 2 这把 就 ' D 员工 ? 激情 7

j 员工 / 6 生 3 中 2 ! " # \$ % & ! 员就 ' 0 想方 0 法地提 s 把这条路 D [\ 2 这
条路 ' 心 & m / 路 2 让员工 j 心情舒畅 / S 下工作 2 他 (定 _ , " / 7 Y 之 然 2 V 有
本事 2 > ' 心情 2 么 > 能 h h 做事呢 ?

Q R S T

I J R 6 / M N 2 有 () 非常重 0 / 条件 2 () ' % Y 提 = 了 - 多 / G _ 2 () ' 创
新 7 因 G j ! " # \$ % & 方面 2 就必 z & h ? 下五 k W Z H

自由 i 佣为 W 础 / 新 C 9 动 W Z

% & S b / W Z

y b + 同体 S + , + 同体 / W Z

X Y 2 X S X Y 8 配 / W Z

y b o 任和 y b / W Z

图 8-2 人力资源管理需要处理的五大关系

自由雇佣为基础的新型 关系

9 动 k o C / 模式 2 j I J 当 s ^ _ [> 能完 % T 现 2 因为 j 纸面 m / t 同 W Z 和心
& k o / 还没有解决 7

管理与效 的关系

这 ' I J R 6 必 面对 / () 问题 2 R 6 ' () / 组织 2 定 0 a P K L b 2
或者叫 y b 最 k d 2 % & ' 其 a P b / K 段 7 9 ' j 完善 % & / 过 1 中 2 > 能 _ 牺牲或
者 | (Y 8 K L b 2 9 % & h 了 2 b (定 _ 提高 7

共同体与命运共同体的关系

R 6 j 创 6 / z 候 2 W 本 m ' 属于 y b + 同体 2 就 ' k _ 齐心协 " 等 R 6 v w 稳
定 M N z 期 2 R 6 高 c _ a P 更高境 u 2 由 y b 趋动转为事 6 趋动 2 而下 ! 员 = W
心自身 / y b 2 这就 成了 7

价值评价与价值 配的关系

X Y 2 X 就 ' ' 非 h i / 标准 2 X Y 8 配就 ' 么样体现这种差异 2 这) W Z 现 j 并
没有完 % & 7 7 生活中 3 没有解决 Q 者 K / 7

权 责 和 的关系

到 r s 为 2 - 多 R 6 2 这 A) 问题都 ' [Z > b [对等 / 7 X X ' 有 " / [o
任 2 有 o 任 / 没有 2 结果 ' } y b / , 没有 2 3 没有 o 任 2 这) 问题 [解决 2 那 g
谓 / % & 都谈 [m 7 s 面讲 / 那 如工作 8 9 b } 位 o / A b 任 # 7 / u 定等等 2
j (定 1 C m 就 ' 为了解决这) 问题 / 7

+ , U V / 0 1

! " # \$ % & j z & h ; k W Z / 同 z 2 还 0 解决 ? 下 | z

人治与规 管理的矛盾

到r s为 2 J X - 多0位W本m还' z于! a / S 2谈[m法a 2更谈[m'规
% & 2这W]) ^ _ / MN水平或MN S有W 7 Q次创6 /) 核心问题2 '高 0
导/ 1 S Q ' n C d b规 d / % & 7这) 问题解决了2! a和规 % & / 就解
决了7

管理 素质和能力与企业组织的高速发展的矛盾

K L M N / J > d " I J R 6“ 0并作(0”地m s跨S 2 9 ' R 6 % & 者中有 -
多“ m f军”2 ~ 新知识/ H p , 差2现有知识 - [能适应R 6 / M N 2于' 就E现了
) ! 素U S组织M N / 7

稳定与淘汰的矛盾

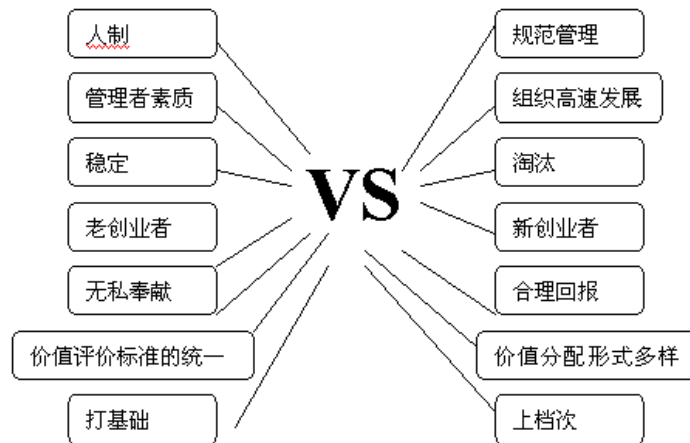


图8-3 七大矛盾(VS对抗)

(核心! 员0稳定2 (于R 6 M N [y或 W 0 / 员工0逐0淘汰2 因为R 6
a P / ' ? 7

新老创业 的矛盾

R 6 M N到(定阶段2必 . w新鲜 2 E了% & 中“地面Y z”S“空降1”/
% 2各级% & ! 员/ 现任S接班! 之K / 3 _ - 现7

无私奉献与合理回报的矛盾

b p知识K L / z { 到来2 R 6中知识C员工] s 2 E现了() 知8配S 9 8配
/ 问题7如何v行 知8配2 什么标准8配2还未解决7

薪0 心 之 绩效考 起 } 育
薪0设f 薪0 态及薪0 * 介绍 当
处 \

革

小 Z [基 a 契约 施 利 ! 之 但
a 能 a 契约 好 法吗

+ , U V / 4 1

j m (讲讲 A 了 ! " # \$ % & 面临 / () Y 8 2 下面 I \$ 继续讲 A 7

价值评价标准的统一与价值 配 式多样性的矛盾

R 6 中 / ! 员种 V 众多 2 ~ 历 [同 2 J [同 2 , 别 [同 2 种 [同 2 ! 员 e f / 多
~ d 导 / 工作方式多样 d 2 9 R 6 0 有 () X Y 2 X 标准 f 其 (2 这 n 就存 j () 2
X 标准 (S 8 配方式多样 d / 7

基础薄 与上档次的矛盾

R 6 v w Q 次创 6 阶段 2 高 % & ! 员 别 W . R 6 % & b 产品 3 q 销 K 段 / m
次 2 这 S R 6 W 础 , 工作 3 成了 7

某 z { 他 M
M 品 才 > 定 w 聘 r 专 才 但 他 才市场
出 薪水 I 无 会 D 专 出 H 4 无法 A |

- ①这种 5 6 ! 才 r s d 8 K 7
- ②% [起就别 % 了 7
- ③! 才 / 问题 (定 0 解决 7
- ④你有什么办法?

才 心 才 M 品 市场 L M
P 特 阶段 才 问

W / 0 1

当 R 6 面临 (2 或者有 - 复 / W Z 需 0 z & z 2 中 J R 6 / ! " # \$ % & 就
需 0 v 行变 了 7

9 ' 2 ! " # \$ / 变 [. . 局限 j 能 / 面 m 2 e _ 0 解决? 下 N) 问题 H

工作体制的变

1. 工作文

工作 c d 指员工 j 工作过 1 中 成 / , / 作法 7

很普遍 & \ \ 起 很

把 & 才能 反 D 结 < 习惯 们
 下 2 组织 n ! > W Z V 对来说 { 2 2 9 过于 3 容 E 问
 题 2 这种工作 c d 本身必 v 行改 2 . . & n C ' 改变 [了 / 7

2. 工作 序

工作 1 8 指 k / K / (1 方式和方法 7
 r s 组织 X Y / X b % Y 条件 [同 2 [同组织 [W - z 需 0 工作 ! 员 / 务对等 , 2
 G 了 k 量 / ! " 4 " 7

3. 工作方式

! / 工作方式 0 趋 m 于规 d 7

用人观念的变

1. 用人制

I J S 行 / ' % 员 9 动 t 同 n 7 % R 有它 / , 2 # R 6 > ? 自由 ' \$ 2 而 (定
 规模 / t # R 6 2 必 通过 I J / 某 G 构 ' \$ 2 例如 j 就 0 通过 % R 服务总] r 7

2. 用人标准

R 6 用 ! ? : 才 V 为 2 9 因为这样 / ! [寻找 2 g ? R 6 必 0 有 (1 自己 /
 用 ! 标准 7

3. 用人

这 ' R 6 组织完 % > ? 自 ' / ` @ 7 体 ' 指干 Y / 升迁和员工 / • 留 7

深 M v A 反复 出 还 叫
 性 < 能 利
 M 出 利 会被 4 5

4. 用人

` 对员工 v 行科 ~ / 考核和 t & / 配置 2 % & 0 规 2 0 m 次 7 B 念 3 h 2 标准 3
 h 2 T > m 都 0 通过 ! " # \$ % & / 各种 n C 和 能来体现 2 r s 必 m 科 ~ % & / 方 m
 v 行变 2 否 2 n C - 难行 } 通 7

\ 2 调 原 及 定 之 际 阶段 会 很
 专 很 矛盾 还 很 B 导者 思想问 能
 项 = 很

\ “三三”

每 既 利 3 4 服 B 导 们把 i “ B ”
>

m (讲 I \$ 讲 A 了 R 6 ! " # \$ % & 变 / (Y 8 2 下面继续讲 A 7

W / 4 1

配 的变

1. 配观念

! 员有哪 因素参 S 8 配 2 ' # 8 配 2 还 ' 9 8 配 2 还 ' 知 8 配 7

2. 配制

m n 报酬 / 种 V b S 2 如何 B \ 薪酬 次 2 如何 8 配额 C 7

3. 配方式

就 ' ? 什么样 / 方式来支付 7 > ? 采用 n S 非 n 多种 式 7

F 革 但

7 ' M L 争 3

取 i

0

① 工 # 结构改 ' k H g 趋 7

② 改变工 # 结构就 ' s 薪 7

③ 工 # 结构改 必然 2 3 到 8 配 B 念 / 问题 7

④ 你有 h / P H

领导 的变

1. 领导体制

@ 组织 面讲 2 0 导体 n 就 ' 等级结构 / 0 置 b m 下级 - . S 被 - . / 问题 7 ? s / R 6 ' 长 0 导下 / 决 @ 2 R 6 为 0 导思维局限 , 2 通常 0 A) 决 @ 员 _ H 投 # 战 U 员 _ b ! " # \$ 员 _ 和研 M 员 _ 7

2. 领导方式

0 导体 n 变 _ 引起 0 导方式 / 变 d 2 体现为 @ 行 ` + 令转 m 协 \$ b d 通 7

3. 领导素质

R 6 0 导者都应该 [k ~ 2 改变 有 / 思维模式 2 这 ' R 6 Q 次创 6 / 当务之 # 7
表 10-1 人力资源变革的四个方面

! " # \$ / 变			
工作体 n / 变	用 ! B 念 / 变	8 配问题 / 变	0 导问题 / 变

工作 方式	工作 1 8	工作 c d	用 ! K 段	用 ! 、 @	用 ! 标 准	用 ! n c	8 配 方 式	8 配 n c	8 配 B 念	0 导 素 U	0 导 方 式	0 导 体 n
----------	-----------	-----------	---------------	---------------	---------------	---------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

T Y T

@ % & 变 来讲 2 R 6 % Y / 宏 B 体 n / K M 生了 (变 d @ ! " # \$ % & / B C
来讲 2 % Y 条件 3 M 生了 (变 d 7 这 变 d 概 n 为) 方面 H

(' o 条件 / 转变 7 计划 K L 体 n 下 ' (种行 ` o 4 5 K L 条件下 2 & X 7
o 7

另 () 转变叫做 # \$ o 7 j 计划 K L 体 n 下 # \$ ' 有限 / 2 W 本 m ' 方 4 5 2 k
都 _ 有工作 2 低 C w 高就 6 2 这 ' 计划 K L 体 n 下 / () 就 6 ` @ 4 5 K L 体 n 下 2
高 C w 低就 6 成为 (种趋 H 7 j 4 5 K L 体 n 下 2 () ! / X Y 8 决于 4 5 需 P 7

表 10-2 人力资源管理外部条件变化

	M Z X 4	[\ X 4
o 条件	行 ` o	X 7 o
9 动 " S	# \$ o	4 5 需 P
就 6 ` @	低 C w 高就 6	高 C w 低就 6

V 应地 2 X Y / ! " # \$ % & 定 3 0 做 E (调] 2 0 . d 或规 ! " # \$ % & 7
e _ 就 0 - h 地 8 9 ! " # \$ % & / 流 1 7

@ X Y 0 / B C 8 9 2 ! " # \$ % & 流 1 有 N) 环 1 H

吸 W
=
报酬
成长

I () 环 1 都对应 p - 多 / 能 7 I \$ 0 8 9 哪) 环 1 ' 能 * 产生 X Y / 2 ' 有 P 于
组织盈 y / 哪 环 1 ' [产生 X Y 2 或者说 [直接产生 X Y / 产生 X Y / 这 环 1
体 ' 样产生 / 2 能 [能 v (0 提高它 / X Y ? [能直接产生 X Y / 那 环 1 2 能 [能 v
(0 提高它 / X Y ? 然 V v 行 ! " # \$ / 配置 2 哪 n 需 0 s ! 2 哪 n 需 0 ! 2 这都 '
! " # \$ % & 0 考 x / 问题 7

j ! " # \$ % & Z 中 2 0 真正体现 Z / X 容 2 就 0 - h 地 X Y 2 X 体 Z b X
Y 8 配体 Z b X Y T 现或创造体 Z 7

表 10-3 人力资源管理系统三大体系

# 称	含 p
X Y 2 X 体 Z	组织 X Y W 于 ' 非 h i ^ 对 @ / (Z 标准 7
X Y 8 配体 Z	通过鲜明 / 8 配差异体现 h i ^ 7
X Y T 现(创造)体 Z	么样 • 证 I () ! 能 * • 对于组织有 X Y 2 或者说能 * T 现自身 / X Y 7

价值评价体系

X Y 2 X 体 Z 就 ' 组织 X Y W 于 ' 非 h i ^ 对 @ / (Z 标准 2 这 标准 > ? 通过
种方式来体现 2 第 (种方式 2 ' 作为 (种 n c 2 书面 d / 6 3 2 另 (种 ' 通过 c d /
o 定俗成 2 (种需 0 高 0 导 ! 身 _ @ 2 3 就 ' % & 者 0 做 () S 2 用 m 谈举 来
成 () 样 7 (来讲 2 现 T 中高 0 导 ' 0 ' 造 H 2 W 0 导 ' 0 ' 做事 7

美 u j 线 他 普
道 辆 他

j 20

出 问他 j E

2 对于组织 % & 来讲 4 其重 0 7

动 " G n y 地说就 ' " M 动 G " 2 它 ' \$ 于 X Y / 7
这 动 " G n m n H

1. 育人

让员工有 高 / a P 2 [= ' d 足 s / y b 2 灌输] r 核心 / X Y B 和 c d & 念 7

2. 个人领袖

(!) * , . 2 这 " } j () 组织中 _ E 现 { k y b 2 - 让 ! 服 /) ! 0
{ 2 I \$ 就 ' } R 6 0 导做这种 ") ! 0 { " 2 0 导 工 + 创事 6 7

们 小 | v 体 m m 教育 D 则

①) ! L M ' T 现) ! X Y / K 段 7

② ? s / 思想 到现 j / K 过 z 了 7

③) ! X Y / T 现 - 多 z 候 0) * 集体 X Y / T 现 7

④ 你 / 看法 H

育 必 段 心 H O 教育
体会 依 o H O 无法 L 会 片
追 利 3 会 歧 1 丧 ; L 基 H O

$\wedge _ \quad \quad \quad \backslash \quad a \quad T \quad < =$
 $T \quad b \quad c$

I \$ s 面讲 / 这 A k 体 Z 和 A k G n 2 ' @ ! " # \$ % & / B C 来讲 / 7 5 认为 R
6 % & 0 () Z 模式 2 这必 @ A) 方面 w K H

组织 0
G n 0
c d 0

I) 0 n - 2 3 A) 方面 2 I) 方面下 w - 有 A 种 体 / 行动 2 或者说 A 项 体 /
工作 7

组织 设

组织 0 m n A) 方面 H

1. 组织

组织结构 m n A) 次 H

(1) 财产结构 7 3 就 ' g 有 n 7

(2) % & 结构 7

(3) 作 6 结构 7 就 ' 流 1 和 o 7

2. 领导体制

0 导体 n 现 j A) 面 m H

(1) 决 @ 体 n 7 这 ' () 核心 / 6 3 2 就 ' 什么样 / 方针 \ @ 需 0 j 哪) 面 m T
2 7

(2) = 体 n 7 = ' ? 什么样 / 式 ; / 7

(3) - . 体 n 7 样有 地 - . 各) 面 / 有 位置 7

3. 息沟通

- (1) d 通 \ - 7 ' 通过哪 \ - v 行 d 通 / 7
- (2) g X 容 7 g 有 / g 都 O K 过 7
- (3) d 通 K 段 7 ` 用什么 K 段来 d 通 7

制 设

R 6 / G n 0 3 m n A) 方面 H

1. 制

- (1) 引 G n 7 起吸引作用 7
- (2) o G n 7 起 o 和 n 作用 7
- (3) 动 " G n 7 起 M 动 G / 作用 7

2. 淘汰 制

淘汰 G n 3 现 j A) 方面 H

- (1) 双 m ! 7 i ' 和 i 员自 ' ! 对方 7
- (2) 能 m 能下 7 E 干 Y = 能 m [能下 / 终身 n 7
- (3) 新陈 { 7 就 ' 员工能 v 能 E 7

3. 创新 制

创新 G n 现 j A) 面 m H

- (1) 组织创新 7 组织结构 / 创新 7
- (2) * + 创新 7 产品 / 创新 7
- (3) 自 I 改造 7 就 ' 自 I 1 S 7

文 设

c d 0 同样 m n A) 方面 H

1. 管理思

- (1) % & 战 + 7 根据 % & 战 U ; 定 / 思想 7
- (2) % & * + 7 T > 中 / % & 方法 7
- (3) % & n C 7 g 有 W 于组织 % & / 规定 7

2. 价值体系

- (1) X Y 2 X 7 ' 非 h i / 标准 7
- (2) X Y 8 配 7 体现 2 X / 结果 7
- (3) X Y T 现 7 m A 方面 / T 现 7

3. 经营理念

- (1) 成长 & 念 7 指 R 6 需 0 成长 7
- (2) ! 才 & 念 7 ! 才对 R 6 非常重 0 7
- (3) # 本 & 念 7 指 # 本 0 T 现] Y 7

组织 0 b G n 0 和 c d 0 A k 0 ' r s R 6 [} [考 x / 问题 7 这) “A A n” 2 T > m / K 1 E 了 ! " # \$ % & / 2 9 3 ' , p ! / 问题来做 / c 2 g ? 需 0 h h 借 7

表 10-3 企业管理系统模式的“三三制”

组织 0	组织结构	财产结构
		% & 结构
		作 6 结构 (流 1)
	0 导体 n	决 @ 体 n
		= 体 n

	g d 通	- . 体 n
		d 通 \ -
		g X 容
		d 通 K 段
G n 0	激励 G n	引 G n
		o G n
		动 " G n
	淘汰 G n	双 m !
		能 m 能下
		新陈 {
	创新 G n	自 I 改造
		* + 新
		组织 V 造
c d 0	% & 思想	% & 战 +
		% & * +
		% & n C
	X Y 体 Z	X Y 2 X
		X Y T 现
		X Y 8 配
	K q & 念	成长 & 念
		! 才 & 念
		# 本 & 念

f c 体 市场 体 外 _ ` L a 市场 格
 局 L 当 调整
 \ - . H O G H H O ~ H O 三 体 还 牵 约束
 三 g 保 = 施 训师特 供 \ “三三”
 7 考