

MBA 全景教程-人力资源管理

(孙建敏)

第 1 讲 人力资源管理概述

【本讲重点】

为什么要引入人力资源管理
人力资源管理的新浪潮

【自检】

在你工作的公司里，有多少制度与人力资源管理有关？

为什么要引入人力资源管理

人力资源管理是一个技术性很强的领域，也是一门专业。分析近几年的人力资源管理“热”，可以从三个角度给出答案：

- | |
|------------------------------------------|
| 一是我国经济发展的要求
二是我国企业发展的要求
三是与管理的实质相关 |
|------------------------------------------|

经济发展的要求

企业内部的管理，离不开整个社会的政治、经济、文化背景，所以社会经济的好坏在很大程度上制约着企业内部的经营管理。

目前，世界经济发展进入“微利时代”，逼着企业不得不学会去“赚小钱”，企业不得不重新思考自身的问题，那就是如何通过提高内部管理的质量、管理水平来促进企业的发展。

企业发展的要求

企业本身的发展有它的阶段性。各阶段的目的和任务不一样，体现在不同时期其组织结构也有差异，而组织结构的差异就决定了领导方式的差异。

1993 年和 1994 年，我国企业提出要“二次创业”，这个概念本身并不新鲜。之所以要二次创业，其核心就是企业内部经营管理模式发生了改变。用现在总结出来的话来讲，就是从土八路变成了正规军，从游击战变成了阵地战，这种转变是对企业管理模式的一种挑战，而这种挑战最终体现在对人才的挑战上。

在同样的条件下，为什么别人能生存下来呢？这是人的因素在起作用。同时也说明，在某一阶段你就不能适应，所以你需要改变，需要改善。

【自检】

你为何要了解人力资源管理知识？（说明：①代表一种现象；②是一种错误理解；③是本书的知识点；④是你发表的意见，后面花边框提示的内容就是答案的要点。通过这些自检题可以检测一下你的知识掌握程度。以后的自检题答案方式同上。）

- ①旧的管理知识需要改善。
- ②在经营中遇到障碍时才想起寻找解决问题的办法。

- ③人力资源科学管理是企业正常发展的必要条件。
- ④其他想法。

【答案提示】

人力资源管理是近年开始引入我国的先进管理经验，对于我国企业的“二次创业”和向更高目标进军有着极其重要的作用，企业里所有管理人员都应该掌握这方面的知识。

从管理学上看管理实质

现在谈企业管理，更多的是从经济学的角度，真正从管理学的角度谈企业管理的非常少，我国历史上没有管理这个概念。

1. 管理的概念

管 理

管理是一项计划、组织、指挥、协调的过程，管理是创造一个让众人心情舒畅的工作环境的活动。

从现实的角度，管理就是用人。实质就是：管理不是自己去做事情，而是让别人去做，让别人去做你想做的事。

- 管理人员—通过别人完成工作
- 技术人员—自己亲自完成工作

在给企业做薪酬制度和考核制度的时候，就面临这样的问题，不同的人员应该用什么作标准来区分：是管理人员还是技术人员。管理人员和技术人员的考核标准和薪酬标准是不一样的，薪酬的等级和水平高低也有差异。例如总工程师这个位置，是把他（她）作为管理人员还是作为专业技术人员，这个标准是什么呢？就是不管有没有直接下属，就是不管这个工作的内容是什么，而是要看完成任务的方式，是自己去做还是通过别人去做。凡是自己做的，不管做的是生产还是销售，还是财务，都是专业人员或者叫技术人员。如果是通过别人去做工作，哪怕就是一个班组长，那也是管理人员。

【自检】

你如何区分管理人员和技术人员？

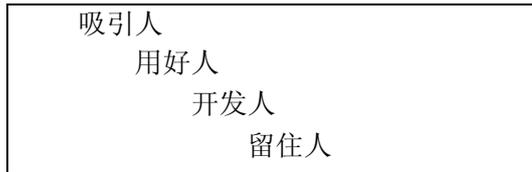
- ①技术人员需要自己亲自进行研发工作。
- ②好的技术人员就可以提拔成管理人员。
- ③管理人员都有直接下属可以支配。
- ④重要工作，领导当然亲力亲为。

【答案提示】

管理人员与技术人员的根本区别就是管理人员需要通过别人去完成工作，技术人员不管从事哪一行业，都需要自己亲自来做。所以，凡是要通过别人去做工作，哪怕只是一个班组长，也是管理人员；凡是要亲自动手做工作的，都算是技术人员。现实中存在着管理工作与技术研发工作于一身的现象，其区分时应以其主要工作为主。

2. 我国企业管理的特点

管理者最核心的任务是：



对于我国的企业管理人员来说，还有第二重任务，有人把我国的企业管理者称作“双肩挑的干部”。

何谓“双肩挑干部”？

一肩挑的任务就是用人，另一肩挑的任务叫做育人。这就是传统上所说的政治思想教育。为什么这样讲？中国社会目前的状况有一些特点，受这些特点的影响，中国人也有自己的一些特点，这两种特点决定了作为企业管理者必须教给自己的员工怎么做。

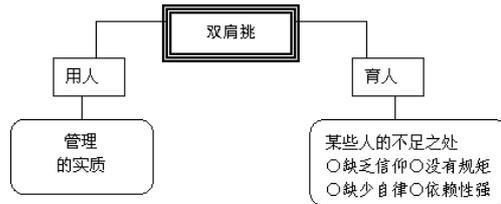


图 1-1 双肩挑干部模式

(1) 人文环境

①缺乏信仰。也就是什么都不信，因为他什么都不信，所以他就不容易按照一定的规则去做事。从现实生活来讲，在计划经济体制下他是信权的，觉得有权就有一切；刚改革开放时他开始信钱，后来他感觉到不是有钱就有一切，钱也不是万能的。



图 1-2 信仰混乱的具体表现

②没有规矩。在日常生活中，很多规矩没有建立起来，尽管理论上是有的，行为规范、礼仪列了无数条，可具体做起来没有形成一种习惯，所以体现在生活中就是没规矩。

这种没规矩，表现在组织管理方面，就是领导和领导不在不一样很多领导干部的表现也没有规矩，高层领导忙于解决一般群众应该解决的问题，一般群众忙于思考高层领导应该思考的问题，大家都在不务正业，这也是没有规矩。教育是一个长期的任务，它的见效周期比较长，社会承担着对于成员进行思想教育的重要职能，作为社会细胞的企业同样也肩负着教育这个任务。

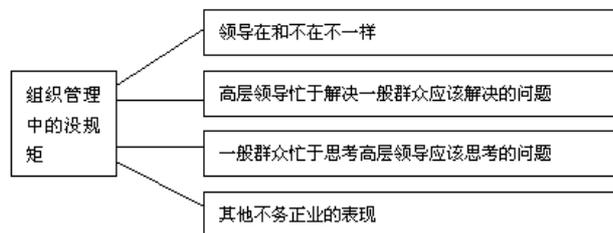


图 1-3 组织管理中没有规矩的几种表现

③缺乏自律。领导和领导不在不一样，其中一个原因就是缺乏自律。人们更多习惯于在强大的外部压力下才做这件事情，而不是主动乐于做这件事情。

【事例】

前几年曾经在报纸上看到一幅漫画，说一位父亲骑自行车带着儿子过十字路口，十字路口是红灯，父亲没有停就骑着自行车往前跑，儿子就说老师说了，要遵守交通规则不能闯红灯，现在是红灯。父亲就说了，哎傻孩子，现在没有警察。父亲给谁做的？不是给警察做的，是给自己做的。我们的老祖宗很早就提出了一种思想叫做慎独，谨慎的独处，就

是当别人都不知道的时候你还能做得很好，这就叫自律。

④依赖性较强，不善于自己决定自己的命运。对于企业来讲可能会面临这样一个问题，有时候给他权力他不知道怎么用以至于导致滥用，因为在缺乏自律的时候权力会导致腐败。西方的市场经济是两样东西在制约，一是法律，二是宗教。我们中国不提倡宗教，但要提倡法律和道德。



图 1-4 中西方市场经济发展的不同制约

【自检】

中国人的这些特点有没有普遍性？

- ①人应该有明确的信仰。
- ②我虽然只是个员工，但我时常替领导出谋划策。
- ③领导在和不在我都会好好工作，因为我为自己工作。
- ④对上述观点我有想法。

【答案提示】

某些人的不足之处在企业管理中常常出现，致使一些制度的执行出现障碍，企业管理者在工作中必须对员工进行“思想教育”，才可能使制度顺利实施，几乎每一个管理者都不得不担负起“育人”的职责。

(2) 社会环境

上述出现的问题，从社会的角度讲，有如下特点：

- ①转型期的混乱。变革就是在转型，转型期的一个很重要的特点就是乱。在变革中，旧的东西不灵了，新的东西还没建立起来，就会出现混乱。
- ②机会很多。机会可能带来什么？就是每一个人都可能在短时间内找到捷径，获得成长的机会，这就进一步助长了人们暴富的心态。很多民营企业做到一定程度以后就开始分家，其中原因之一就是机会太多，他不想再跟着你做，他自己也可以有机会做起来，在这种情况下，他为什么要跟着你做？
- ③价值体系混乱。很多企业的老总，为了体现民主意识，办公室的门永远是敞着的，随便一个员工都可以进。二三十个人的时候可以，二三百个人将就，两三千人呢，老总能随便见吗？随便见这也是不尊重人！价值体系混乱对于人力资源管理也是一个很严峻的挑战，在一个一切向钱看的社会里，责任、义务免谈，你怎能让员工忠诚于正当的合理合法的方式？
- ④社会上普遍的浮躁现象。整个社会都处在一种浮躁状态，浮躁到什么程度？浮躁到人人都想一夜之间就能背上一麻袋的一百元一张的票子，就是这种心态，使得人们急功近利急不可耐。社会的发展的这种状况使人力资源管理“浮出水面”——

社会转型期的混乱 人们通过捷径可以暴富 价值混乱体系 普遍的浮躁现象

我国的发展也好，我国的强大也好，不是靠一个海尔，也不是靠一个联想就能够实现的。但是总体需要一定的社会条件就是外部环境，所以需要大家共同努力，这样人力资源管理就显得至关重要。人力资源管理不仅仅是去找一个人来，怎么样用好他，而是要从行为到思想都要管，留人要留心，什么叫留心，就是要留思想意识，要同心同德，这才是真正的留，靠什么呢？要去引导。大家已经意识到这个问题，就是企业文化，企业的文化建

设是至关重要的，为什么重要呢？因为企业文化建设核心是一套系统的价值评价体系，就是好坏是非的标准。

【自检】

与职工“打成一片”的老板是个好老板吗？

- ①老板平易近人，没有架子。
- ②我与老板是哥们，进他的办公室我不用敲门。
- ③尽管我们是同学，但老板是我的领导。
- ④你的意见。

人力资源管理的新浪潮

人力资源，是把人作为一种资源，有多大的价值就有多高的价格，这个价格取决于市场，这个价格取决于这个社会的价值标准。目前在中国的劳动力市场上这两个东西是不统一的，就是一个人的价格能有多少钱，能有资格去要多高的价，工资也好，待遇也好，并不取决于他真正能为社会做多大的贡献，或者说对这个企业有多大的价值。

人力资源价格价值取向

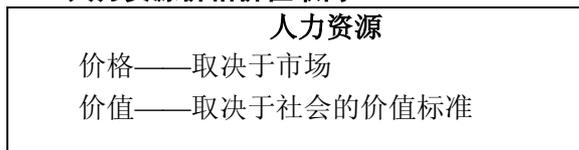


图 1-5 人力资源价格价值取向

人力资源价格价值取决于劳动力供求关系是不是平衡。从理论上讲，博士、教授对社会的贡献价值很大，一个教授每月收入一两千元钱，扣除税收和住房公积金，每月拿到手上仅有一千多元，这就是价格。博士、教授，奋斗了四十年，绝对是有价值的，给企业做咨询，提方案，也能够直接去影响和帮助企业去实践，价值很大，却没有对等的价格。企业会有不同的发展阶段。

企业在不同的发展阶段所需要的人也是不一样的，所以要有储备，并很好地去衡量。整个社会应该有配套的政策和制度，使一个人的价值跟他的价格基本上对等起来。

人力资源管理观念的“新浪潮”

1. 完善经济体制

西方的经济体制是比较完善的，像大学教授绝对是赚不了大钱的，但也不是收入的低阶层，划为中层、中产阶级是没有问题的。我们国家现在还不是这样，正在改革，这是一个新浪潮。

2. 把人力资源作为一种目标追求

经济学界喜欢把人才叫人力资本，管理学界更喜欢叫人力资源。当然资源不是资本，怎么样把它利用起来，是把它作为一个工具还是作为手段？管理学中明确提出来，人力资本增值的目标要优先于财务增值的目标，即不能把人只作为一个赚钱的工具，员工本身的成长和发展应该是企业追求的目标之一。

3. 社会与个人的关系

社会与个人的关系到底是大河有水小河满，还是小河有水大河满？现在是说不清的，这象鸡跟蛋、蛋跟鸡的关系一样，但是作为一个企业内部来讲必须把这种关系说得清楚。

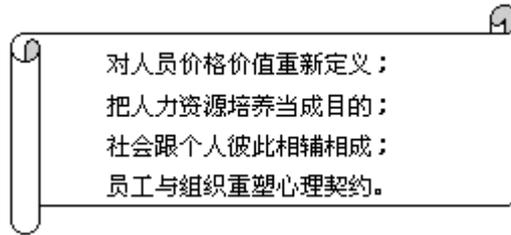


图 1-6 人力资源管理观念的“新浪潮”

4. 员工与组织的关系

在企业中，雇主跟雇员到底是什么关系，它比个人与社会的关系还要进一步，也就是相互之间的责任、权利与义务关系，这个关系理论界称为心理契约。中国的人力资源管理，企业的人力资源管理，甚至包括政府、组织的人力资源管理，现在正面临的一个极为严峻的挑战，就是要重塑心理契约，就是相互之间承担着什么样的义务和责任。

【事例】

除婚姻法规定的内容外，夫妇彼此在心理上还有一个契约，这个契约比婚姻法更具体。比如我的一位朋友，丈夫外出回来太太从来不会问的，反过来，丈夫也从来不会追问太太，十年了都这样。我就觉得这很难理解，不过人家过得很默契，这就可以理解为一种心理契约，就是双方认同的一些东西，约定俗成。企业员工跟组织同样有这个问题。

【自检】

公司关于人力资源管理的制度最近有什么变化？

- ①公司加强了员工的培训。
- ②这次奖金只有正式员工才有。
- ③人力资源管理知识也在更新。
- ④你的看法。

【答案提示】

人力资源管理是现代管理制度中的重要组成部分，几乎贯穿了企业经营活动的全部，“以人为本”是其核心内容，目的就是让企业更科学地进步。传统的人事管理内容必须更新。

【本讲总结】

本讲讲述了人力资源的总体概况，使你了解到人力资源管理是个行政管理的范畴。人力资源管理发展到今天，已在世界范围兴起了一股“热潮”。在我国，因为独特的国情，形成了有中国特色的管理模式。由于社会经济的飞速发展，管理思想不断进步，人力资源管理的观念也出现了新的浪潮。

【心得体会】

第 2 讲 管理者的素质与新旧制度的区别

【本讲重点】

- 对管理者素质的要求
- 人力资源的特点
- 传统人事管理和现代人力资源管理的区别

对管理者素质的要求

身为公司主管，在用人时哪一种考虑比较重要？一种是新员工必须具备团队合作能力，能与现有的工作环境融合；另一种是新员工必须具备职务所需要的技能和知识，并且在以后的工作岗位上要有成功的记录。

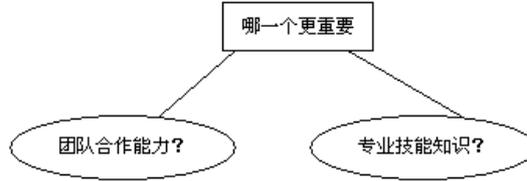


图 2-1 管理人员用人的标准

大家都知道，两种特长同时具备的人很少，所以总要有一种选择。

要与组织内部达成共识

法国有几位著名的工商管理教授，每年都会从全球各个国家招一些中高层的管理人员进行培训。他们就利用这个机会，对来自不同国家的中高层的管理人员进行调查，结果发现：来自不同国家的人对个人技能的考虑程度不一样。美国更多地考虑个人技能，日本更多地考虑团队意识。虽然它们都有世界级的公司。但怎么看并不重要，重要的是在这个组织里大家是不是有共识。

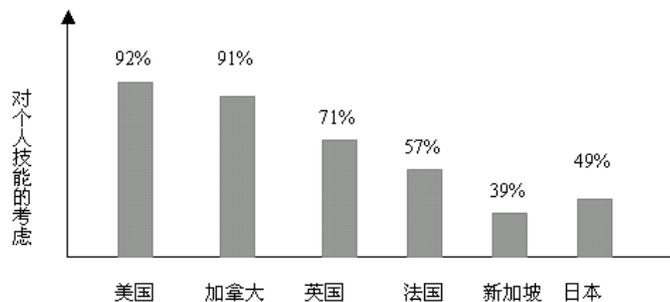
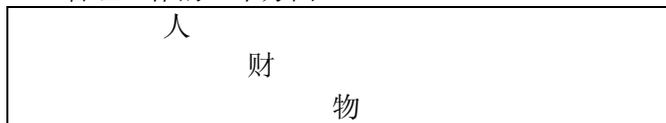


图 2-2 不同国家有不同的百分率

企业的不同发展阶段应该侧重于考虑人的不同素质。有一个很重要的客观现实，从道理上来讲既有个人特长，又有团队意识当然最好，但不是所有的人都同时具备，而且有些人注定就擅长于单兵作战，那就不要把他改造成团队成员，就让他去单兵作战好了。

所以，这里有个选择的问题，这也不仅仅是一个观念问题。对于管理者来讲，就是对人力资源管理的重要性考虑还不够，这里还涉及到管理工作本身的内容是什么。

管理工作的三个方面：



管理者的评价标准

作为一个管理者要思考的问题，就是先处理什么，然后再处理什么。



图 2-3 管理者分析：哪个轻，哪个重

而这个轻重缓急和先后顺序，除了工作本身有一些客观标准外，每一个管理者在他日

常的工作中，也应该学会有所选择。

【事例】

一名总经理正在接一位客户的电话，突然秘书跑进来说，董事长着急开会，怎么办？跟客户说对不起马上要开会，过5分钟再打来好吗？道理上大家都清楚不应该。现实中90%的人会放下电话去董事长室。董事长得罪不起，客户决定不了你是不是做总经理，董事长可以决定你做不做总经理。

人的时间、精力是有限的，做了这个事情就做不了那个事情，什么事情需要投入，什么事情不需要投入，这会有一个客观的标准，或者组织制度的规定，自己也应有种选择。

【自检】

在考核新员工时，哪一种素质更重要？

- ①选择有团队精神的人，专业技能可以通过培训提高。
- ②选择专业技能强的人员，哪怕他的作法与团队有冲突。
- ③完全可以具体问题具体分析。
- ④有更值得考虑的因素。

效果和效率兼顾

评价一个管理者的工作绩效实际上要从两个角度去考虑，事情做好没做好只是一个效率问题。20世纪60年代时，著名的美国管理大师杜拉克在GE（通用）公司做顾问的时候发现，对于中高层的管理人员工作的评价，仅仅从工作做的好不好这个角度是不够的。因为管理者要做的事情非常多，只看他某一件事情做的好不好，没有去看当他做这件事情时，别的事情就没有做。没有去看不同的事情之间的轻重缓急之分，什么事情该做，什么事情不该做，仅仅从效率上评价管理人员是不公正的。因此他提出了第二个角度，叫做效果。

效率就把事情做对，就是说Do the things right；效果是做正确的事叫Do the right things。什么事情该做，什么事情不该做，这是管理者要考虑的问题。怎么样把这个事情做好，这是具体做事情的人要考虑的问题。

如果仅从效率的角度来考虑，假设他做了不该做得事情，做的越好罪过越大，那就是只有罪没有功。在一个组织内部，高层主要是考虑战略层面的问题，中层是考虑战术层面的问题，基层才是考虑技术层面的问题。



图 2-4 效率和效果的区别

对管理者技能的要求

正因为需要考虑的问题不一样，因此不同层次的管理者的素质要求也不一样，这是人力资源管理要解决的一个重要的问题。有些什么样的要求呢？一般意义的管理者可分成高层、中层和基层，这三个层次的管理者不管在哪个层次上，都会涉及三大类管理技能：第一类叫做人际交往技能；第二类叫做技术技能；第三类叫做概念分析技能。这三种技能对于不同层次的管理者来讲，重要性是不同的。

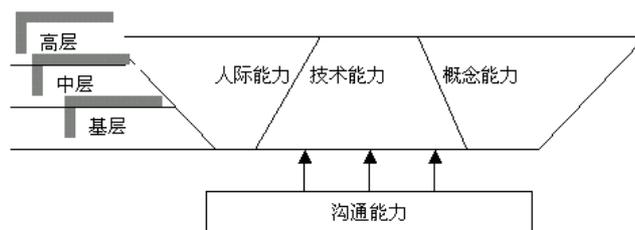


图 2-5 各层次管理人员技能要求不同

对于高层来讲，人际交往技能和概念分析技能的重要性高于技术技能。但是对于基层来讲正好相反，技术技能很重要，人际交往技能和概念分析技能不是很重要，对于中层来讲可能应比较均衡。打个不恰当的比喻，假设人际交往技能和概念分析技能主要是用脑和口，技术技能主要是去用脚和手的话，那么高层就是动动嘴，基层主要是跑跑腿，而中层则是既要动嘴又要跑腿，所以在任何一个组织里中层是至关重要的。

人们后来又发现，管理人员三个技能还不够，还要有一种带有工具性的技能，就是沟通能力。

因为它是一种工具性的能力，所以对任何一个层面的管理者来说，它都是同等重要的。一说起沟通技能，很多人首先想到的就是表达能力，其实不完全是。它主要是获得信息的能力，就是倾听的能力。

还有一个判断能力，要去判断什么东西是有用的，这是从管理者的角度来讲的。当然还应有第三点，那就是要真诚。



图 2-6 沟通图

管理者须自我超越

从管理者自身的角度来讲，人力资源管理首先是管理者自身的一个自我超越过程，就此而言，我国企业二次创业的核心问题有两个。

1. 高层领导的自我超越

必须从日常繁琐的事物里面摆脱出来，事无巨细、事必躬亲的做法必须摆脱。超越，要有胸怀，要大度，大度是吸引人才的最有效的手段，这就是所谓的自我超越。

2. 改变思维方式

组织管理的制度化和规范化，一定要建立严格的等级。我国的企业发展到今天没有走出这个怪圈，就是一个领袖带着一帮人，胜也萧何败也萧何，凡是成功的企业都是这个模式。这也是人力资源管理需要回答的问题。其实西方也有这样一个阶段，但是今天它更多的不依赖于某一个人。

我们要从实际的角度考虑问题，怎样才能保证出类拔萃的领袖少犯错误，而不是说怎样取代这个领袖。

目前中国企业的怪圈：



图 2-7 中国企业的怪圈图

【自检】

你认为管理者的素质中什么最重要？

- ①他有一套办法使工作做得更好。
- ②他的业务必须是一流的。
- ③他一定要懂得用人，不必非得是专业人士。
- ④其他。

【答案提示】

管理者最重要的工作是调动人的积极性，使工作更加高效地完成。他必须及时判断事情的轻重缓急并及时做出决策。

人力资源的特点

我国企业人力资源管理的实质，更多的是从企业内部的资源管理，包括企业领导人自身的发展和局限性这个角度来谈。之所以把它看成是资源，很重要的一个特征就是它不是成本，这跟计划经济体制下的说法是不一样的。

把人力资源作为一种资源的时候，从投入产出的效果来讲，这是不可限量的一种回报。因为这里面涉及到人力资源的一些特点，具体表现就是为什么要给员工那么多的工资，为什么要培训员工，这都是投资。投进去以后便会有效果，这个效果就是他对公司的一种回报，回报表现出来就是业绩贡献。

另外一个特点就是资源本身可能创造价值，但是这种价值的体现过程需要借助于人力，或借助于某一些手段，例如，教授讲课，就有了贡献，就对于这个组织有了贡献。如果不去发掘，不去用他，就没有价值，用他才有价值。这种利用，就带来了人力资源的第三特点，就是可获得性。

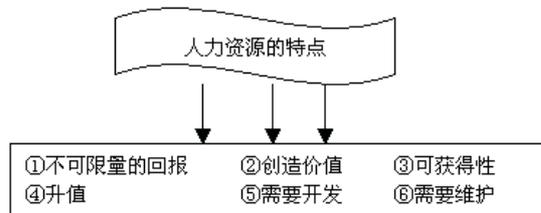


图 2-8 人力资源的六个特点

人力资源的第四特点是可以升值，跟物不一样，计算机越用越不值钱，它只会贬值。人力资源是会升值的。而这种升值的价值取决于第五个特点，就是需要去开发。

最后一个特点，人力资源需要维护。就跟环境资源一样，人力资源的破坏比物质资源更容易。举一个简单的例子，在什么时候无意中一句话就把他伤害了，这个人的资源就没了，就没办法再去用了，这也就是目前国内企业管理普遍存在的一个问题：没有解决好员工的心态的问题。

传统人事管理和现代人力资源管理的区别

传统的人事管理是在计划经济体制下，也并非把人当成物，现代人力资源管理与之相比，有一些区别，但不是换汤不换药。

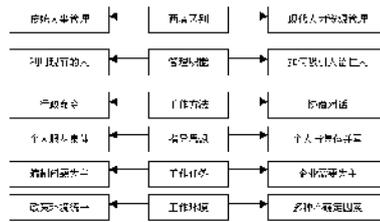


图 2-9 传统人事管理和现代人力资源管理的区别

传统的人事管理与现代人力资源管理有哪些不同？

管理职能（功能）不同

传统管理只是注重利用现有人员，实行人事单位所有制。现代管理，企业与员工只是契约关系，企业要考虑如何吸引人、利用人、开发人的价值。

- 传统管理注重其使用价值，是不是听话，现代管理则注重其创造价值。
- 传统管理是业务的附属，现代管理人力资源应该是企业经营目标之一，保证员工价值的提升。
- 传统管理是行政管理，现代管理人力资源是一种战略管理、技术管理。
- 传统管理是执行，现代管理人力资源管理要参与决策。

工作方法不同

- 传统管理是解释和执行政策，现代管理要参与决策、制定战略。
- 传统管理是行政命令，现代管理更多是协商、对话、沟通。
- 传统管理是政策加思想工作，现代管理是科学加制度规范。
- 传统管理只讲政策性，现代管理是个人与集体并重。

指导思想（出发点）不同

- 传统管理讲个人服从集体，现代管理是个人与集体并重。
- 传统管理是组织发展，现代管理是个人与组织同时发展。企业要壮大，员工也要提高。
- 传统管理是利用人才，现代管理是开发人才。
- 传统管理是要留住人才，现代管理是造就人才。
- 传统管理是等级差异，现代管理是能力与业绩。

工作任务（范围）不同

- 传统管理常规而单一，现代管理灵活多变。
- 传统管理政策性强，现代管理技术性强。
- 传统管理人员稳定，现代管理可自由管理。
- 传统管理是编制性，现代管理是职业发展。

工作环境不同

- 传统管理政策统一，现代管理政策多样。
- 传统管理没有竞争和对比，现代管理竞争激烈，对比鲜明。
- 传统管理技术陈旧，现代管理技术更新，日新月异。
- 传统管理稳定，现代管理不断变革。
- 传统管理的社会封闭保守，现代管理社会开放，全球化。
- 传统管理是劳动经济状态，现代管理是知识经济状态。

【自检】

结合自身情况，你认为以上对比科学吗？

(1) 以往的人事管理也有可取之处吗？

(2) 现在的人力资源管理有哪些不足?

【本讲总结】

本讲告诉我们一个专业的人力资源管理人员应该具备的基本素质，还讲述了人力资源的特点以供借鉴。另外，还从专业的角度对传统的人事管理与现代人力资源管理的不同之处进行了一一比较。

【心得体会】

第 3 讲 管理思想的发展

【本讲重点】

- 传统管理不适应现代企业发展
- 管理思想发展的三个阶段
- 人力资源管理职能的变化

【自检】

有一家饭店准备在使馆区开一家分店，委托事务所对市场状况、竞争对手以及周围社区的情况作了深入了解。在饭店开张前，突然发现在原来的管理层中没有人懂外语，饭店只好推迟开业。请问：这个项目在执行时犯了什么错误？

传统管理不适应现代企业发展

随着真正意义上的企业出现，关于企业管理的问题逐渐得到人们的重视。有人试图从传统文化的文献里寻求一些能够用于今天企业管理的思想，例如《孙子兵法》、《周易》，还有人采用毛泽东的关于战争的一些论述运用在营销上。虽然我国五千年的文化里确实有很多丰富的管理思想，但都还没有上升到理论。理论与思想的差异在哪儿呢？理论具有预测的功能，思想没有，思想都是些感受，是感受的总结。其次这些管理思想主要是针对于三类组织：第一类是军事组织，第二类是家庭组织，第三类就是政治组织，如国家。

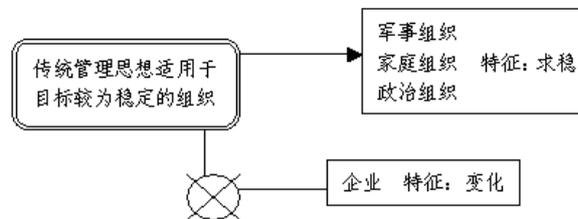


图 3-1 传统管理思想因时而异

这三类组织追求的最终目标是稳定。而企业的管理目标是盈利，企业是一个功利性的组织，就是要赚钱的，发展就是要变化，所以不稳定才是企业的特征。

对企业的认识，西方用了 100 年的时间，从 18 世纪初期兴起的工业革命开始一直到现在。而我国真正意义上的企业才用二三十年的时间，而竞争对手用了 100 年。

我国的企业要在二三十年的时间里完成 100 年才能够完成的事情，很难。管理学认为没办法跨越，还得从头做起，但是我们可能没有机会再去补了，此时中国企业的现状是什

么？叫做拳打脚踢。这是不正常的。一方面要去做非常基础的工作，另外一方面还要去追赶潮流。

管理思想发展的三个阶段

从以往人事管理到现代人力资源管理的转变，是一种历史的必然，基本上分为三个阶段。

科学管理阶段

科学管理阶段以调整制为代表，就是把人当成机器、当成工具，用科学的方法设计出一套标准化的程序；设计好之后，人员经过培训上岗，就按照这套标准化操作就行了，所以人只是机器的替代品而已。

【事例】

无声电影《摩登时代》，就是反映工业革命当时的状况。卓别林扮演的小工人，从事的工作就是在流水线上拧螺丝，简单地重复工作，日子一长，他会不由自主地把这种行为变成自身的一部分。对面来了一位妇女，上衣有两个扣子，他也要去拧一拧。这不是道德品质问题。这是什么呢？就是习惯化。

人事管理阶段

人的情绪状态决定了不可能在任何时候都完全按照这个标准化的程序去操作，人会疲劳的。到了20世纪30年代，著名的霍桑试验发现了激励理论，进入人事管理阶段，开始强调人对工作的适应，人与工作的匹配。要做工作分析，就是这项工作到底需要什么样的人才能干好，这个人需要一些什么条件？根据他的知识、经验、技能，甚至包括个性特点。于是出现了人事办公室。

人力资源管理阶段

20世纪70年代以后，从以工作为中心转到了以人为中心，强调了人与工作的相互适应，提出了“以人为本”，出现了工作再设计。很多的人力资源管理的技术都是在这个阶段出现的，例如工作的丰富化，工作的扩大化，其主要指导思想就是怎样真正地发挥人的专长，而不是让人被动地去适应工作。

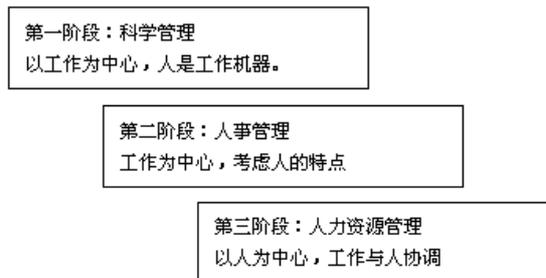


图 3-2 人力资源管理思想发展进程

看一看下面的实例，便会领会以人为本的精神：

【事例】

福特公司当年发现了一位技术人员，这个人是一家小公司的工程师。福特公司很想“挖”这个人，但几次都被婉言拒绝。不管福特提出什么样的条件，他就是不答应。福特公司为了得到这个人，一咬牙，就把这家公司给买下来了。

在任何一个组织里总会有这样一些人，他个人的作用是不可取代的。现代人力资源管理的一个基本的思路，就是必须承认组织里存在这样的人。

【自检】

在中国的企业管理中，如何体现现代管理思想？

- ①公司目前的经营状况不太好，不能完全做到“以人为本”。
- ②根本没有不可取代的人。
- ③人是企业中最宝贵的财富。
- ④人和工作都重要。

【答案提示】

“以人为本”是管理思想中先进的因素，但我国企业的发展跨越了工业革命的进程，在管理中不能照搬西方管理思想模式，要根据中国特色，对具体问题作具体分析。

人力资源管理职能的变化

核心员工与职业化

这是在进入人力资源管理阶段后出现的新的概念。

评价一个组织的员工作用时常用到“二八定律”，即 20%的人作出了 80%的贡献，另外 80%的人只做了 20%的贡献。在组织里关键的人物就是那 20%的人，这 20%的人就叫做核心员工，这是组织所要依赖的，也是经营企业的首要问题。竞争是靠本领吃饭。企业需要的本事可以规划并通过人体现出来，这些人就叫核心竞争力。

人是最重要的，要不惜一切代价得到。但目前普遍的问题就是自律程度不够，不仅缺职业经理人，也缺职业营销人，缺职业教授，缺职业球员，各行各业都缺职业人才。

职业化的第一个特点是以干此项工作为主，不论为谁干。

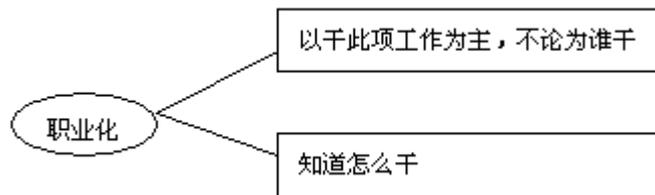


图 3-3 职业化的特点

第二个特点是知道怎么干。

真正的职业化就是这两个特点，这是最基本的内容。

【事例】

新浪网原 CEO 王志东辞职以后，根据协议，5 年之内不能再做同样的业务，当然也包括不能去竞争对手那里，就是王志东 5 年之内不能做 IT 行业的 CEO 了，或者说不能在 IT 行业里做了，这对于他来说毫无疑问是一个损失。但职业化必须这样去做，如果他真的做到了，便是职业化的重要开端。

今天，已形成了比较系统的人力资源管理的理念。谈人力资源的时候，不必过于强调个体的价值，应强调人力资源作为个体对社会、对组织的义务。另外，如何形成一种有利于人力资源开发，或者说成长的机制，才是最重要的。

【自检】

你对核心员工和职业化怎么看？

- ①公司董事会聘请了一位职业经理人来管理公司。
- ②竞争对手的一位管理人员找到你，说愿意到你公司工作，并可以提供对方的一些资料，这是“天上掉馅饼”。
- ③对一些核心员工，企业应该给予更高的待遇。
- ④我不相信“地球离了谁就转不了”的道理。

【答案提示】

在一个企业中确实存在着核心员工，承认这一点，才可能真正领会现代管理思想的精髓。职业化的员工是为职业而从事工作的，不管给谁工作，他都认为是为自己干活。

全员人力资源管理观

全球范围内，我国企业之间的人才流动率是最高的，并已成为社会问题。但我们在强调人力资源重要的时候，只单方面地强调了个人的价值、权利，没有强调个人对组织的义务，或者说组织的权利。

一方面组织要在政策和制度上能很好地体现这个核心员工的价值，另一方面要在思想意识上引导，这是双方相互的。在企业内部，人力资源管理实际是每一个员工、每一个管理者、每一个部门的事情，人力资源部无非就是一个制定政策和制度的部门，但是所有的政策和制度的执行要靠每一名员工，所以我们提出全员人力资源管理观。

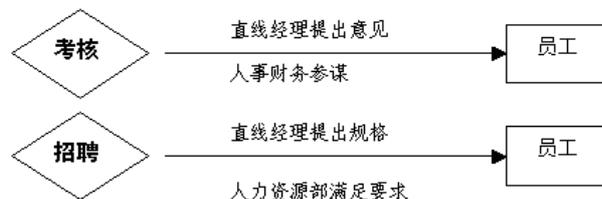


图 3-4 考核与招聘

考核是日常管理最重要的体现。考核不是去监督，考核是指导；财务、人事是职能部门，就是参谋职能；生产、销售、研发这叫直线部门，从价值链分析上来讲直接创造价值的环节，叫直线职能。所有的人力资源管理都是通过直线经理来实现的，通过每一名员工来实现的。

在招聘前，首先用人部门要提出要求来，需要一个什么样的人，需要具备什么条件，人力资源部门的人会在最短的时间、用最小的投入提供这个人。每一个岗位的任职资格需要直线经理提供，人力资源部则来满足其要求。

薪酬也是这样的，就是具体的分配只有一个政策，什么人可以拿什么钱，水平多高，差异多大，但是具体实施是人力资源部门的事，发钱是财务部门的事情。至于员工的职业生涯设计，这就更涉及到每一个人了。

人力资源与员工生产力

人力资源管理与员工生产力到底是什么关系，这种关系怎样来体现？公司里高学历的人越多越好吗？尤其是在高新技术公司里。评价一个组织的人力资源管理得好不好，不应以高学历的人员多少为指标，而应该用人均生产力。本来小学生可以做的事情为什么非要用大学生去做呢？吸引当然是很重要的一个方面，能够把很多高学历的人吸引过来，这确实是体现公司管理到位的一个指标，或者说评价人力资源管理好坏的指标之一，但不是唯一的指标。

其次这也不是一个重要的指标，重要的指标应该是怎样使用这些人，博士、硕士都闲着不见得好，但有些公司就是这样。这并不是从内部人力资源管理的角度来讲，而是从人力资源竞争的角度。为了避免优秀的人才到竞争对手那里去，就把这些人挖过来，白养着他们，成本也比他们上竞争对手那里可能造成的威胁小得多，所以这是一种人才掠夺的战略，或者叫人力资源竞争的战略。

【自检】

员工的学历越高，就说明公司的人力资源管理越好吗？

- ①博士生当门卫、硕士生看公用洗手间的现象不正常。
- ②公司的打字员是个文学硕士，说明我们公司实力。
- ③公司员工中有一半以上是博士，每月他们的工资就花去了公司收入的很大部分，公司也没有适合他们做的项目，但也不放他们走，这就是人才的掠夺战略。
- ④你有什么看法。

【答案提示】

员工普遍学历高不是评价一个组织人力资源管理水平的唯一标准。而人均生产力，就是每个员工可以创造的价值才是关键指标。另外，从长远眼光看，人才掠夺不利于人才的成长，是人才的浪费。

人力资源管理、组织形态、组织结构、组织战略

评价人力资源管理的职能时，不能离开组织战略和结构而单纯地谈人力资源管理，不是简单地讲博士、硕士越多越好。在生产职能上博士多说明管理没效率，这是一种浪费；研发部门一个硕士都没有，从长远的角度出发，公司会处于无效状态。所以要考虑组织结构部门的划分跟人力资源配置的配套问题。

企业最终的目标是要盈利，人作为资源是实现这个目的的手段之一。

从现在企业管理来讲，人本身就是目的，所以人力资源管理本身应该作为经营发展的战略之一，让员工忠诚，让员工满意，应该作为企业在整个经营管理过程中所追求的目标之一。

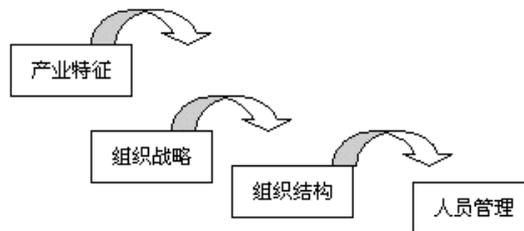


图 3-5 人员管理从根本上决定于所在产业的战略

怎样让员工忠诚于这个组织？现代社会的变化比以前大多了，传统文化里的忠诚靠的是感情，可感情是最善变的。西方的忠诚是建立在理性的基础上，契约，合同，说好了怎么样，那就怎么样。所以，对于企业内部的管理来讲，可能就面临着职能的转变。人力资源管理是两个方面的，一是制度，强制性的；另一个就是文化，思想教育。

人才本身就是一个相对的概念，没有哪个人永远都是人才。为什么？

关键是看他有没有贡献，人力资源管理应该很好地体现人才的优势，就是竞争优势。

最后就是人力资源管理和组织战略结合的问题。就是怎样做有助于实现组织的战略，就是从规划时就开始分析人力资源供求情况。

【本讲总结】

有人把传统的管理思想用于现代企业的管理，这样做并不合适。管理思想的发展也有一个过程，理论应用也应因时而异。在一个组织的运行中，所有的行为都是人做出的，那么，你体会到现代人力资源管理“以人为本”的思路了吗？从实践中得出一个道理，人力资源管理不只是哪个人或部门的责任，而是组织中全体人员的共同责任。

【心得体会】

第 4 讲 专业人员角色的调整

【本讲重点】

- 人力资源专业人员的角色
- 外部环境的制约
- 新的劳动阶层的特点

人力资源管理面临的挑战（上）

【自检】

随着计算机的普及和网络的不断发展，社会上出现了一些在家办公的人，这些人被称作SOHO一族，你认为对他们来讲，人力资源管理有什么意义？

人力资源专业人员角色的调整

在现代人力资源管理中，组织内部的人力资源专业人员，所扮演的角色需要进行适当的调整，这在一定程度上可以分为四大类：

战略伙伴

为了保证实现企业目标或者实现企业经营战略，人力资源管理过去更多的是一种辅助，或者说是一种支持，现在等于提到了伙伴职能这个高度，是相互作用的关系，企业战略思想的实现很大程度上取决于人力资源作为合作伙伴的作用。

咨询者

人力资源专业人员，应该能够为各级员工提供咨询性的建议，当然这些咨询性的建议更多地集中在关于人的问题上，例如员工的情绪问题、员工的职业问题等等。这种咨询服务并不是一种反应式的，而应该带有一定的预见性，就是能够预测问题。

员工激励者

所有的制度实际上都是针对人来制定的，怎样调动人的积极性，就是怎样通过政策、制度对员工起一种激励作用。人力资源专业人员应该在工作中体现出自身的作用来。当然，这里不排除人力资源管理者个人通过自己的言行对员工也起一种激励作用。

变革的推动者、组织管理和问题的研究者

组织发展的过程中总会有一些变化，其中主动的变化，或者加快变革需要有人来推动；第二，一般来说组织内部任何变革都会涉及到人的问题，人力资源管理者应该能够运用他们的知识，就变革可能涉及到的一些问题提出建议和对策；第三就是管理的研究者，去做应用导向的一种研究，更多是要把一些经验性的东西上升到科学的高度，把一些感性的东西上升到理性的高度。

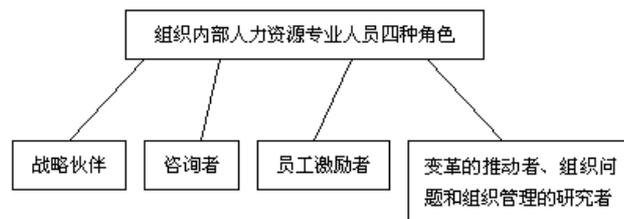


图 4-1 人力资源专业人员的角色

人力资源管理专业的专业素养非常重要，实践性又非常强。这是由于人力资源管理职能的转变，导致人力资源管理专业人员在组织里扮演的角色发生了变化。

【自检】

请你做下面自检题目：

- ①人力资源管理专业人员应该是专业人员。
- ②一般行政人员就能作人力资源管理。
- ③人力资源部的人员必须是执行公司制度的模范。
- ④其他的想法。

【答案提示】

人力资源管理是一项专业要求非常高的岗位，而且因为实践性强，还要求从业人员具有相当丰富的社会经验。

外部环境的制约

外部环境也是制约企业人力资源管理很重要的方面，主要有以下四方面因素：

竞争对手的强弱

例如 I T 行业的竞争非常激烈，所以在人员的吸纳上，就是吸引人才和留住人才上必须采取一些有力措施甚至是极端的做法。最后的结论就是一流的人才，一流的待遇。

国家与地方的就业政策不同

【事例】

北京市从 2001 年开始明确规定，北京的高新技术企业招收应届非北京生源的高校毕业生，不再受留京指标的限制。以前，本科生要分配留京，需要有留京和进京指标，这制约了很多北京的企业，特别是一些民营和高科技股份制企业吸纳优秀的人才。制度的出台对北京的民营和私营企业来讲是天大的喜讯，人才引进的限制小多了。

劳动力市场的供求关系

社会能够提供什么样的人，企业所需要的人跟这些人是不是匹配，这是教育部门应该思考的问题。如目前学校教育跟不上社会需要，教育部门要对学校的科目进行调整。劳动力价格在很大程度上取决于劳动力的供求关系、劳动力市场本身是不是成熟、有没有畅通的渠道等。

技术进步

技术进步有两个因素：一是业务技术的进步。如因特网的出现，有些人就可以在家办公了。

另外，人力资源管理本身也是一门技术，也在进步，如很多企业现在的管理计算机化了。思路来自于人脑，计算机只是实现这个思路而已。

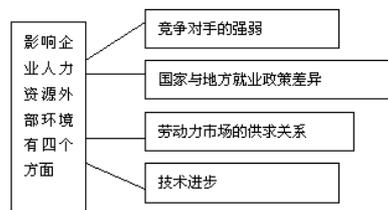


图 4-2 外部影响四个方面

新的劳动阶层的特点

从内部来看，在制定企业内部人力资源管理制度的时候，很重要的一个因素就是根据劳动力自身的一些特点，这些特点就是对全球劳动力的一个诠释。

新的劳动阶层表现出四个特点：

主体意识的觉醒

在我国，35 岁以下的人尤其是新的大学毕业生，主体意识越来越强烈，作为一个企业

管理者来讲，可以要求员工对企业承担一定责任或义务，但同时我们又必须面对现实。随着主体意识的觉醒，不是说要他怎样他就怎样了，必须讲出道理来，这就是自我主体意识的觉醒，员工不再被动地接受工作。

个人利益的追求

个人利益的追求本身不是坏事情，人总是要有追求的，问题在于个人利益实现的手段。人力资源管理实际上就是利用个人利益的追求从而实现企业利益的追求。因此在制定人力资源管理制度时，一定要脚踏实地，面对现实，切实反映这些问题。

【自检】

你如何理解“59岁现象”、“26岁现象”？

- ①就是个人私欲膨胀。
- ②金钱的诱惑谁也抵制不了。
- ③从根本讲是制度问题，社会没有相应的回报。
- ④其他。

【答案提示】

目前，关于这两种现象的评论非常多，总的来讲，片面强调人的奉献精神是一种不负责任的表现，社会、组织都应建立一种制度，让贡献多的人得到更多的报酬，用合理合法的途径实现他们对利益的追求。

自我价值的实现

利益不仅仅是一种享乐的东西，还有精神的东西。对于企业内部高层经营管理人员来讲，物质的意义不在物质本身，而在于派生出来的东西，这种东西是一种能力和成就的象征，是一个人价值的体现。人们更注重自我价值的实现，也就是成就感。

成长机会的选择

主体意识很重要的一个表现是什么呢？就是你自己能够决定你自己的命运，因此你就要去选择、去追求个人价值。

20世纪70年代末和80年代初，西方管理界提出一个概念：忠诚。忠诚于什么，是忠诚于组织，还是忠诚于职业。现代人是越来越忠诚于职业，或者说对于职业的忠诚远比对于组织的忠诚要大，要优先，要深刻。尤其是高新技术企业里的知识性员工，他们对于组织的忠诚会越来越淡漠，对于职业的忠诚会越来越强烈，他献身的是一种事业。当然任何一种事业都要借助于某一个组织来实现。

因为有了这些特征，员工对于组织的忠诚可能会面临着选择，所以企业要对员工的流动进行深入地分析，看他离开以后去了哪儿，如果是在同行业里还做同样的工作，那就是本企业的问题，就是组织管理的问题。

但是如果是他离开了这个行业，从事的也不再是他原来从事的工作，那可能就不仅仅是组织管理的问题了。

人力资源管理面临的挑战（上）

人力资源管理目前面临着许多系统性的问题，有员工的、有组织的、有社会的、有工作的等等。归纳一下，有八个方面的挑战：

1. 组织形式和业务流程的适应

人力资源管理取决于人力资源的优化配置，取决于职责的清楚界定与合理的划分。

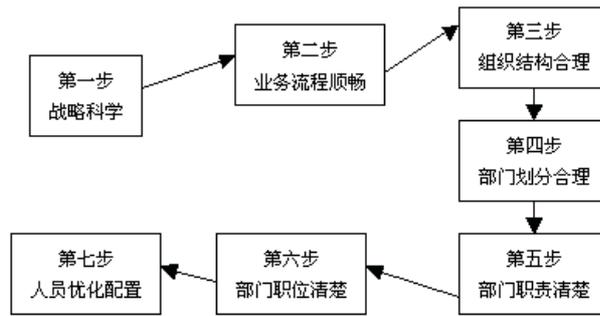


图 4-3 人员优化配置系统环节

人力资源的优化配置，也是一个系统工程，任何一个环节出问题，都会对最终的效果产生影响。

目前，组织机构形式多样、组织结构混乱现象十分普遍，特别是在一些股份制或民营乡镇企业里，“因人设部”还没有避免。还有的企业称自己的干部是“跑步到位”，这也是不科学的。这样，机构及岗位的设置就不可能理性，就会有很多感性的东西掺在里面。

2. 战略伙伴关系的形成

要实现人力资源管理的伙伴关系，取决于两个条件：

- 一是人力资源管理专业人员本身的素质必须到位
- 二是高层领导对这个问题必须有清醒的认识

3. 职业管理队伍的培养

每一个员工都面临着职业化的问题，但是当务之急还是管理人员的职业化。

4. 心理契约的建立

企业与员工是雇主与雇员的关系，但大多数国有企业的员工还不能接受这种观念。劳动合同上对双方的权利义务有一定的界定，但除了劳动合同，还有很多在心理上感应的东西，而这些就是我国企业管理必须解决的问题。

例如员工的流动。一方面员工缺乏责任感，不讲义务，只讲权利，但更多时候同员工的跳槽与对企业的失望有很大的关系。就是发现承诺的东西不能兑现，这是经常发生的严重问题。

为什么承诺没有兑现？可能承诺本身就是随意的，可以用“说者无心听者有意”来理解；另外就是时过境迁，做承诺时的客观条件不存在了。但是他还在期望着，而且会根据自己的理解在期待，所以便会失望。

作为企业来讲，员工跟雇主这种心理契约需要重新塑造，这是整个企业内部对于人的管理的所有政策和制度的最重要的基础。

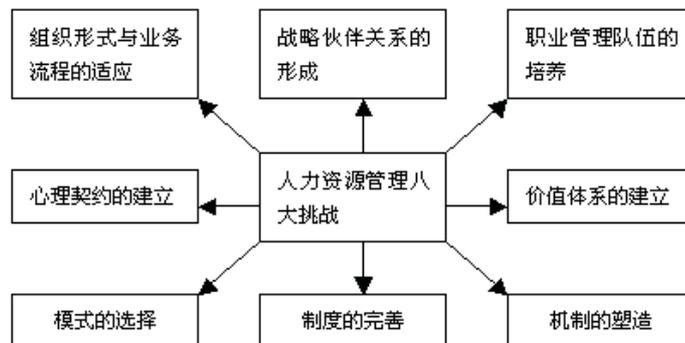


图 4-4 八大挑战示意图

【本讲总结】

人力资源部是现在组织中新出现的部门，而且在组织的日常工作中起着越来越重要的作用。那么人力资源管理的专业人员应该具备哪些个人和专业素质，又如何在日常工作中

做到内外因素同时兼顾呢？新的劳动力阶层带着自身的特点参与到各个组织之中，他们与以往的劳动力不同，并对现有的管理制度提出了挑战。

【心得体会】

第 5 讲 人力资源管理流程

【本讲重点】

人力资源管理面临的挑战（下）
人力资源管理的基本流程
西方人力资源管理战略与模式（上）
面对 WTO 的人力资源管理

【自检】

有些企业为了减少员工的流失，采用扣留有效证件的办法，你如何看待这一现象？

人力资源管理面临的挑战（下）

在上一讲我们讲了人力资源管理面临挑战的前四项，下面继续讲述后四项挑战。

1. 人力资源管理模式的选择

关于人力资源管理模式，现在还很难有一个比较完整的定义，目前可以总结出三种模式来，基本上是建立在西方，或者说日本之上的。但西方的东西对我们不太合适，具有中国特色的管理模式现在尚未确定。

2. 制度的完善

我国的国有企业有很多先进的管理制度，但是没有被执行。这主要表现在国有企业。

【事例】

2002 年的 4、5 月份，中国的一个考察团参观了日本的松下公司，发现车间里挂了一个横幅，这个横幅上写的是什么呢？两参一改三结合。这是前些年鞍钢公司管理制度里的内容，曾被我们树为管理榜样。日本人很奇怪，说日本的管理是从中国学来的，你们跑我们这儿来干什么。我们国有企业确实有很多精华的东西，它的道理非常深刻，但我们没有发扬光大，对于自己的东西没有很好地去提炼、消化、应用。

制度的完善对于国有企业来讲，就是如何去落实；对于民营企业和乡镇企业来讲，就是如何健全和改善不合理的制度。

3. 机制的塑造

企业的竞争是人才的竞争，最终体现在人才机制的竞争。塑造一套机制，对于国内的企业来讲，最关键的是两点：

- ◆一是能上能下
- ◆二是能进能出

对于干部及其位置来讲是能上能下，对于雇佣关系来讲就是能进能出。这种机制可以增加工作动力，循环反复就形成了习惯，能够把普通的人变成能干的人，能够给每一个人提供发展的机会。

4. 价值体系的建立

一个组织应该有自己的套比较清楚明确的是非好坏标准，这就是价值体系。价值评价体系是企业文化的灵魂和核心。

约定俗成的东西远比明文规定要有效得多。价值体系的形成过程是从制度到文化的进程。所谓的企业文化，很大程度是企业中约定俗成的东西。

【事例】

在国内的合资企业中就存在着文化的差异，外国人认为中国人特别怕犯错误，过于谨慎。认为中国人对于错误特别在意，一个人犯了一点点小错误就纠缠不休。不求无功，但求无过，这的确是传统的观念。但一个人只要做事就可能犯错误，如果一点错误不犯，只能说明你没有做事。

在我们的企业管理中，往往不分青红皂白，只要有一点错误就揪住不放。其实应该看犯错误的原因是什么，是因为能力，还是因为责任心；是无意的，还是有意的。建立科学的价值评价体系，是确保组织正常运作的保证。

【自检】

为什么心理契约的重塑是人力资源的重大挑战？

- ①企业与员工之间常有一些约定俗成的东西，书面上没有记载。
- ②凡是没明文规定的就不能算制度。
- ③企业性质决定企业与员工之间是雇佣与被雇佣的关系。
- ④凡制度就要落实到纸面上。

【答案提示】

明确企业与员工之间是雇佣与被雇佣的关系，是重塑两者之间心理契约的重要内容。核心内容是明确两者间的责权关系，对任何一方讲在享受权利的同时都必须承担义务。

人力资源管理的基本流程

如果把人力资源管理作为一个流程，整个流程可分为四个环节：吸纳、绩效、报酬、成长。每一个环节对应着不同的职能。

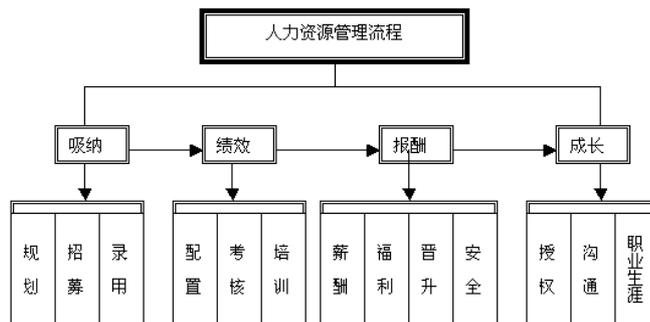


图 5-1 人力资源管理流程

具体职能说明：

- ◆规划：对人力资源的需求加以分析，针对职位进行相应的招聘。
- ◆招募：解决如何吸引企业所需人才，其形式有刊登广告、参加招聘会等。
- ◆录用：一项技术性很强的工作，涉及到人的测评，解决人尽其才、物尽其用的问题。
- ◆配置：包括两个层面，对组织来讲，要解决不同职能的人员安排多少人合适；对个人来讲，要找到适合其特点的职位。
- ◆考核：对员工的工作成绩进行测定，包括制定考核制度和考核标准等。
- ◆培训：指在工作过程中的在岗培训。

- ◆薪酬：包括薪酬制度、薪酬水平、薪酬形态等。
- ◆福利：包括各种形式，如分房等。
- ◆晋升：既指职位的提升，也指薪酬的增加。
- ◆安全：企业要给职工工作上的安全感。
- ◆授权：企业要给职工一定的权利，使其自主做事。
- ◆沟通：企业要给职工参与民主事务的权力，包括企业上、下级的沟通等。
- ◆职业生涯设计：企业要找出员工的特点，并予以培养。对于工作，不仅作为一种谋生手段，还要作为一种生活方式。

人力资源管理的不同职能还有层次上的差异，例如我们统称招聘、招募录用为招聘，其实招聘有一个战略的问题，也有个战术的问题，还有一个技术的问题。如这个人到哪里去招，能不能招到，这是个战略层面的问题；然后什么时间去招，这是个战术层面的问题；怎样判断这个人是不是合乎要求，这是个技术层面的问题。培训也是一样，这个培训该不该搞，应该搞成什么样的培训，这是战略层面的问题；培训具体如何实施，这是战术层面的问题；培训的效果如何好一点，这是个技术层面的问题。

【自检】

企业每年都要送两位表现出色的一线员工去上学，你有什么看法？

- ①企业总要对员工有一些奖励。
 - ②上学去就干不了工作了。
 - ③这也是员工培训的一种方式。
 - ④这种作法应该提倡。
-
-
-

【答案提示】

人力资源管理贯穿企业经营活动的始终，并为企业未来的发展出谋划策，而员工的成长是人力资源管理流程中一项重要的内容。

面对W T O的人力资源管理

人力资源管理战略有几个层面：

一是企业高层如何看待人力资源管理。人力资源管理专业人员应该是企业整个经营战略制定的参与者，以起到人力资源的保证作用。

二是站在什么角度考虑人力资源管理，是战略角度，还是技术角度。

三是不可回避的全球化人才竞争。

【事例】

进入W T O对于中国来说，是机遇更是挑战。有人说最严峻的挑战是人才。据不完全统计，当金融人才市场放开后，国有金融行业中的高级管理人才，有三分之一将要流失。技术、市场不是问题，只要我们能够把人留住，就留住了技术、留住了市场。但是，如果市场全面放开，而我们的企业又拿不出有力的对策，人才流失的数量将是惊人的。

对我国的企业来讲，人就是市场，人在市场在，产品可以研制，市场可以开发，市场是跟着人走的。因为我们的管理不规范，我们的市场和客户更多地建立在业务员这个群体的身上，而不是建立在企业的信誉或者是产品的基础上。可是，全球化的竞争趋势，是无法回避的，我们必须遵守国际上的“游戏规则”。

【本讲总结】

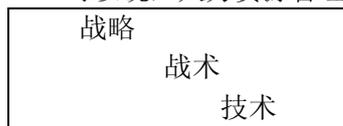
人力资源管理是个系统性的工作，所以在工作中除了灵活运用理论知识外，还需要与现实存在的制度观念进行有机的磨合。人力资源管理工作也是个技术性的工作，可以用流程来表现它的工作方式。目前，西方人力资源的管理已形成一定的模式，我国人力资源管

理的从业者还在实践中摸索。

【心得体会】

西方人力资源管理战略与模式（上）

可以说，人力资源管理流程中的任何一个职能都可以从以下三个层面来分析：



关于人力资源管理战略，国内目前还很难归纳出一些规律性的东西到现在，西方的人力资源管理战略可以总结出四大类：

表 5-1 西方人力资源管理战略总结

利用战略	就是怎么样利用好每一个人，更多的是从挖掘现有人才的角度去思考问题。
聚集战略	通过现有人员进行人才的积累。
促进战略	公司或者雇主对个人投资，促进其成长。
投资战略	一方面企业在员工身上大量地投入，同时对员工的期望和要求也非常高，就是相互投资。

这四类战略具体来讲，对于不同的企业在不同的阶段可能需要进行调整。

【事例】

著名的企业华为集团，采用了大投入大产出的管理方式。从人力资源管理的战略角度来讲，企业给员工比较高的报酬，同时对员工的期望和要求也很高，压的担子非常重，所以每一个人都感觉后边好像有人在追，光着脚丫子拼命地往前跑。这就是投资战略。

根据最新的一份资料，西方现代人力资源战略还可以分以下模式：

- ◆一种是俄亥俄州大学的模式；
- ◆一种是密歇根大学的模式；
- ◆一种是欧洲的模式。欧洲严格讲有两种模式，一个是英国的模式，一个是比利时的模式。

西方人力资源管理战略与模式（下）

根据各国人力资源状况的总结，西方的人力资源管理战略大致可以分为三种模式：

表 6-1 西方人力资源管理战略三种模式

名称	定义	特点	实施条件
以美国为代表的劳动契约型	整个人力资源管理体系建立在以雇佣关系为基础的契约之上，组织跟员工的关系完全是一种合同关系，或者说是一种契约关系，一切的制度都以这个契约为前提。	特别强调个人能力，不管过去和未来，只管跟我合作的这一段，因此其晋升就特别快。	（1）整个社会的劳动雇佣体系是自由的。我国现在还不完全具备这个条件，表现之一就是户口的制约，劳动雇佣不完全自由。 （2）劳动力市场非常发达。雇主有充分的选择余地，劳动力供大于求。 （3）文化必须是个人主义的。因为

			它只对个人，契约、合同是针对个人签的。 (4) 能力至上。不看你的地位、学历，关键看能干什么。 (5) 社会的文化必须是契约文化。
以日本为代表的资源开发型，也叫资历主义	通过个人能力的积累达到提高整体实力的目标。	稳步的晋升，终身的雇佣制。	(1) 雇佣体制必须是稳定的。所以日本的跳槽现象非常少，跳槽曾经被认为是一件很可耻的事情。日本的猎头公司近年才出现。 (2) 目标是长期的。 (3) 文化是集体主义的，不针对个人。 (4) 个人的发展是非常专业化的。
权变模式	把能力跟资历结合起来。	以上两种类型的结合。	

人力资源管理是一项技术性很强的工作，像人力资源测评、面试，其技术含量都非常高，企业中的人力资源管理人员都要通过学习获得。

人力资源管理战略三种模式

根据各国人力资源状况的总结，西方的人力资源管理战略大致可以分为三种模式：

表 6-1 西方人力资源管理战略三种模式

名称	定义	特点	实施条件
以美国为代表的劳动契约型	整个人力资源管理体系建立在以雇佣关系为基础的契约之上，组织跟员工的关系完全是一种合同关系，或者说是一种契约关系，一切的制度都以这个契约为前提。	特别强调个人能力，不管过去和未来，只管跟我合作的这一段，因此其晋升就特别快。	(1) 整个社会的劳动雇佣体系是自由的。我国现在还不完全具备这个条件，表现之一就是户口的制约，劳动雇佣不完全自由。 (2) 劳动力市场非常发达。雇主有充分的选择余地，劳动力供大于求。 (3) 文化必须是个人主义的。因为它只对个人，契约、合同是针对个人签的。 (4) 能力至上。不看你的地位、学历，关键看能干什么。 (5) 社会的文化必须是契约文化。
以日本为代表的资源开发型，也叫资历主义	通过个人能力的积累达到提高整体实力的目标。	稳步的晋升，终身的雇佣制。	(1) 雇佣体制必须是稳定的。所以日本的跳槽现象非常少，跳槽曾经被认为是一件很可耻的事情。日本的猎头公司近年才出现。 (2) 目标是长期的。 (3) 文化是集体主义的，不针对个人。 (4) 个人的发展是非常专业化的。
权变模式	把能力跟资历结合起来。	以上两种类型的结合。	

人力资源管理是一项技术性很强的工作，像人力资源测评、面试，其技术含量都非常高，企业中的人力资源管理人员都要通过学习获得。

人力资源管理机制

人力资源管理机制是挑战的内容之一。

机制的关键是：

- 1: 管理人员能上能下
- 2: 一般员工能进能出

所谓以上的机制，只是表现形式而已，通过什么方式来实现能上能下和能进能出，

企业运行机制，在国际化的同时，我们得采取一种国际通行的做法，来做人力资源管理。

人力资源测评技术

两个技术指标

人力资源测评是一项非常专业的技术。常用的两个技术指标：

1. 效度

测评结果能够反映出的被测评者的心理的真实程度。

这个指标通常回答这样一个问题：测试是测量什么东西，对于雇员甄选的测试，效度通常是指证实测试与工作相关的证据。

2. 信度

重复使用某种工具测量得结果的稳定程度。

信度指测试的一致性程度，是用同样的测试或等值形式的测试对同一个人重复施测所得到的分数的一致性。

【事例】

国内某省省委组织部在招聘省厅局级干部时，要通过面试，考察一个人是否具有创新精神。他们设计了一个题目：如果你当上这个局长，会做哪些你认为是创新的事情。答案是可以编造的，并不能问出真实的东西。所以这个问题的效度很低。

任何一个测评工具，包括面试，都必须满足效度和信度两个方面的要求，而目前的测评手段还不太规范。

工作分析

人力资源管理很重要的一个基础工作就是工作分析，也叫岗位分析，其具体内容是关于工作分析应从两个方面把握，一是定性技术，二是定量技术。

【事例】

在过去的企业里，会计的职位往往是由企业领导人的亲属或者信任的人担任，对其知识和技能要求不高，主要要求是会记账，对企业忠诚。现代企业中，会计必须会做财务分析和预算。专家认为；这样的要求只有本科生才能做到。

用定性的技术或定量的技术做工作分析时，要把工作本身的要求和现在从事这项工作的员工的特点分开。

作分析

人力资源管理中的一项基础工作---工作分析，即岗位分析。

工作分析：就是对于一项工作的职责、活动的分析，是一项技术性很强的工作，它出现于二战之前，30—40年代盛行于军队。

工作分析的作用：

- 1: 界定一项工作的职责

2: 给人们灌输一种理念

工作分析的两个技术:

- 1: 定性技术
- 2: 定量技术

把工作本身的要求和从事这项工作的人的特点区分开来, 里面有个度。工作职责的提炼, 怎么把它变成可操作化的东西, 负责什么, 参与什么, 承担什么样的责任, 界定好职责的范围。

人力资源招聘选拔技术

从招聘流程(参见图 6-2)上来讲, 人力资源招聘技术至少表现在以下几个方面。

(1) 招聘计划和招聘方案的设计

包括招聘的时间、人数、方式等方面的确定和安排。

(2) 招聘渠道的选择

是做广告, 还是参加人才交流会, 是到大学里去招, 还是找猎头公司, 都要选择和评价。

(3) 招聘广告的设计

广告本身代表公司的形象, 需要对公司形象给予立体化的设计, 以展示哪些方面能真正吸引人。

(4) 测验技术

如何判断人的能力的高低, 及个性特点是什么类型。

(5) 面试

(6) 录用决策

要考虑效用, 不要聘用不需要的人员。

【自检】

近段时间, 在南方某些企业的招聘广告里出现了这些语句: 来自某某省的人员一律不考虑。把来自这个省份的人员一概排除在外, 你如何看待这个问题?

- ①有些以偏概全了, 哪儿的人都有好有坏。
- ②这是企业自己的事, 它有权利这样规定。
- ③在人员招聘中不应把人划分等级。
- ④我有意见要发表:

【答案提示】

企业招募人员的行为, 也是一种社会行为, 需要遵守国家及地方的法律法规, 在思想及文学中都汪能有歧视性的条文, 尤其是在性别、种族等方面, 同时必须尊重员工工作及休息的权利。

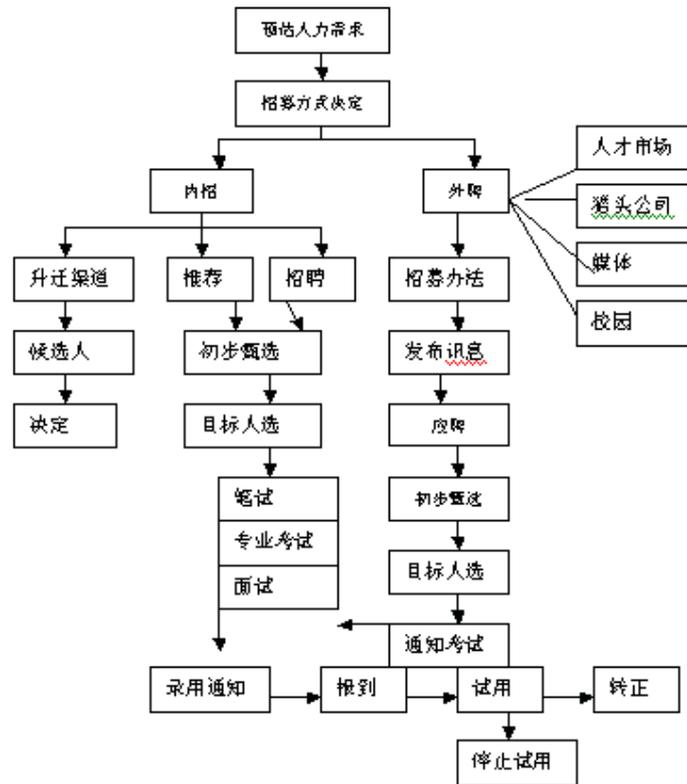


图 6-2 人员招聘流程图

【本讲总结】

既然说人力资源管理是个技术问题，那一定会有很多的程序和指标，当然还有工作流程。从组织确立经营战略的同时，规范的人力资源管理流程就开始了，这中间会有员工的招聘、人员的配置、绩效的考核、薪酬的设置等等环节。每一个组织的实际情况不同，可以具体问题具体分析，根据实际情况对照应用。

【心得体会】

第 7 讲 绩效考核

【本讲重点】

- 人力资源配置技术
- 绩效考核技术
- 薪酬设计技术（上）

【自检】

在你的公司的人力资源管理制度中，有没有绩效考核制度？请简单描述。

人力资源配置技术

人员被招入企业以后，从企业总的层面说，涉及到整个人员安排及每个人应聘岗位与

个人特点可能存在一定差异的问题，这就应用到人员配置技术。至于对人员可能进行的调整，包括晋升、换岗、岗位轮换，也是人员配置的问题。其中会涉及到两个层面的问题：

- 从整个组织的人员结构来讲，什么样的人应该占多大的比例；
- 个人与工作的匹配。

【事例】

在民营企业包括国有企业中都存在着“因人设部”的问题，因为业务的发展，一拍脑袋就设计一个工作岗位，所以工作本身的设计没有客观依据，因为你能做得好，就让你来做，没有考虑业务流程及上下左右的协调。常会导致能干的人累死，不能干的人闲死。

人与工作谁适应谁？人与工作的配置至少需要考虑四个因素：

在任何组织里，没有一个人是孤军作战的，作为一个团队成员，你总是要与其他人打交道。所以一个人首先要适应所在团队，二是这个团队一定要接纳你。不同的公司有不同的文化，有不同的风格，要靠配置技术来解决人与工作的适应问题。

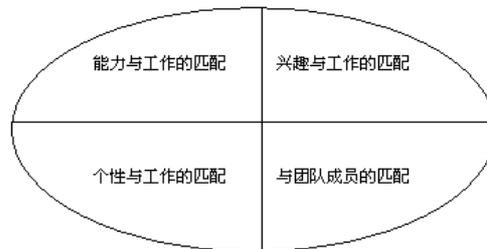


图 7-1 工作配置四个因素

【事例】

近年来，很多民营企业和股份制企业开始从外部招聘中高层的管理人员，如吴士宏加盟 TCL。人们把这些企业外来的“从天而降的人”叫作“空降兵”。选择“空降兵”时，企业一定要考虑，一是你这个人到底能力有多强，二是将来与你共事的人是否可以接纳你。

绩效考核技术

目的和意义

留住优秀员工，淘汰差的员工。

在现代企业里，人力资源管理最重要的职能就是薪酬和考核。

表 7-1 考核的目的

企业种类	考核的目的
一般企业	作为薪资或绩效奖金调整的依据
	作为赏罚的依据
	作为晋升或降级的依据
	作为组织成员提高竞争意识与参与意识的手段
优秀企业	作为发掘教育训练的需求、人才培养的依据
	作为协助职业生涯规划的依据

考核指标

考核一定要定量，只有定量，才能分出个好坏来。企业经常采用的考核指标 K P I，这个指标是从质量管理体系里提出来的。

企业的考核指标，如销售额、利润等不能同时实现，例如要实现大份额的市场占有率，就得牺牲利润；相反，如果要获得高利润就得牺牲市场占有率。组织将目标细化到每个部门，每个部门再细化到个人。

从部门到个人的考核，都是为了组织的目标实现。如何将部门目标，跟个人目标结合起来，是需要考虑的问题。

绩效考核要求的是公平公正，由于部门与部门之间的业绩表现会高低不一，人员良莠不齐，所以对所有的部门采用同一标准是不公平的，可以由高层主管或人力资源管理部，对相应部门的业绩及工作态度作部门考核，考核的结果可以作为制定薪资标准的依

据。

【事例】

国内的媒体经常介绍一种 360° 考核，这是美国人提出来的。就是考核一个人时，主管要考他，下属要考他，同事也要考他，不同的人从不同角度来评价。最后来平衡，多数人都是不好不坏。

现实中考核的方法很多，效果各异，企业应在实践中选择适合自己的方法。

薪酬设计技术（上）

薪酬也叫报酬，包括金钱上的回馈及工作范围内提供的服务和福利。员工付出的是时间、劳力和智慧，企业回馈的是薪酬与发展机会。不言而喻，薪酬是否令人满意，是目前多数人的工作动机及决定去留的最重要因素之一。

薪酬的种类

指薪酬的构成成分，有基本工资、加班工资、年终奖、补贴，还有交通补助、通讯补助、房补等等。不同种类的薪酬，对于人的激励作用是不一样的。要想通过薪酬来调动人的积极性，必须考虑如何利用它去满足人的需求。

【事例】

薪酬可以划分为实物制和薪点制。

薪点制类似于原来农村的工分制，就是每一个位置或每一个人，他拿到的是一个薪点数，不是一个实物的钱数。公司会根据经营状况确定每一个点值多少钱，结算时，只需用这个标准钱数乘以个人所得的薪点数，就可以算出这个人可以拿到多少钱。

不同的薪酬种类具有不同的激励效果。在薪酬总额一定的情况下，可以通过变换薪酬的种类来更好地发挥它的作用。

薪酬的水平

薪酬水平，就是薪酬的多少。需要从两个角度来考虑：

- ◆第一是外部平衡的问题，就是要考虑竞争对手的情况。
- ◆第二是内部平衡的问题。

内部的平衡，就是薪酬水平向谁倾斜，不向谁倾斜。

【事例】

近段时间很流行网上薪酬调查，其实这种调查没什么意义。因为上网的人多是高学历的，还有一些中学生。40岁以上的人不多，况且有些人是买不起电脑的，所以说这种调查不具有说服力。

我国的经济水平还不发达，在薪酬领域存在着很多不合理的现象，即所谓的黑箱运作，员工的收入不公开，包括很多上市公司也有这样的现象。还有相当多的行业存在灰色收入，这些都是无法把握的客观因素。

相比而言，内部平衡比外部平衡要好做。但是大家为什么觉得内部平衡不容易做到呢？主要原因有两个，第一是没有价值评价体系，第二是薪酬上难以体现出贡献大小的差异。

【本讲总结】

在人力资源管量技术中，人员的配置是人员招募之后最关键的部分，因为在合适的岗位上人才会起到应有作用。工作做得怎么样？就要用绩效考核来测量，工作成果当然需要薪酬的回报，所以薪酬设计也是个技术性工作。

【心得体会】

第 8 讲 薪酬设计

【本讲重点】

薪酬设计技术（下）
员工工资技术
需要处理的关系
面临的矛盾（上）

【自检】

你工作的公司里，薪酬形态有几种？哪些是通过货币表现的？哪些不是？

薪酬设计技术（下）

薪酬的形态

就是所有的报酬是以什么样的形态出现，是货币，还是非货币。不同薪酬形态对人的激励效果是不一样的。

【事例】

国内现在很多外企采取的一个办法是，员工可以去读书，进行正式的学历教育，读书的时候是自己掏钱，读完书如果能回到公司工作，公司再给予报销。

薪酬的支付方式

支付方式有两方面因素：

1. 支付周期

支付周期有长短，在数量一定的情况下，支付越及时，激励效果越明显。如果支付的薪酬都是可以预见的，激励效果就不明显，因此采用在可变的时间给予员工不确定的薪酬量，激励效果最为明显。

2. 隐蔽工资

或者叫模糊工资，就是员工相互之间不知道薪酬水平，有些管理者认为，这种办法可以使员工不会因薪酬高低而感到不公平。

关于激励，组织行为学上有一个理论叫双因素理论，即组织和企业里的人通过工作要获得较多的东西，包括薪酬、友谊等。有一些东西只起保持作用，对薪酬来说，这里就存在一个问题，就是如何通过薪酬的种类、水平、形态以及支付方式来达到对员工的激励作用。

【自检】

现在，很多单位采用了“背对背”的薪资发放办法，就是员工之间对彼此的收入不了解，据说这是从西方引进的办法。你认为这种方法怎么样？

- ①“背对背”的薪资发放办法已被许多公司采用。
 - ②这种办法有点不合中国国情。
 - ③这是一种新的薪资发放办法。
 - ④不妨作个评价：
-
-
-

【答案提示】

这种方法在实践中遇到了一些问题，就是因为我们的企业中人与人之间感情因素很重，完全的保密是难以做到的，你告诉了他的好朋友，他又告诉了他的好朋友，一传十，十传百，最后公司里只有一个人真正在执行“背对背”的方案，那就是老板自己。

薪酬的分析

对不同的人来说，报酬从种类到形态，到支付方式，它的功能都是不一样的，现从不同角度进行分析：

表 8-1 薪酬分析

内部报酬	员工在工作过程中，因为工作的特点，使自身得到一种满足感。
外部报酬	员工的工资。
货币报酬	工资、奖金，通过货币表现，也包括实物。
非货币报酬	办公室大小、工作环境好坏等等。
直接报酬	针对员工的工作和业绩体现的报酬。
间接报酬	本职工作以外的报酬。
及时报酬	是及时兑现的。
延时报酬	报酬有一个周期。

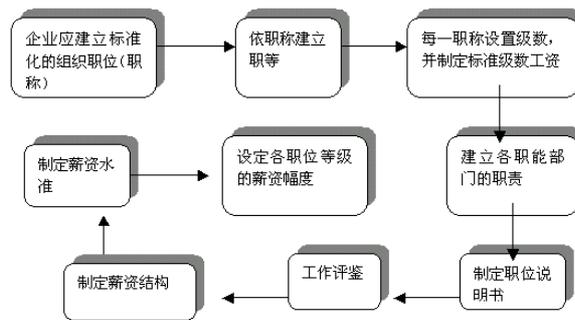


图 8-1 薪资制定基本过程

【事例 1】

世界著名化妆品企业玫琳凯公司，对每年的销售状元，公司不给予货币报酬，而是租借一个体育场召开表彰会，请一个演艺明星，让销售状元和明星同乘一辆车，并徐徐进入会场，与此同时，全场的员工一起大声呼喊销售状元的名字。销售状元本人当然感觉很好，而这种荣誉感就是公司给予员工的一种非货币报酬。

【事例 2】

员工持股计划，就是 E S O P。最早是在西方法律中提出来的。西方很流行，国内也有很多企业采取这个措施，叫签单权，是达到一定级别的人享受的待遇。规定每人有一定数额的资金，在一定时间内必须花掉，且只能消费。在法律允许的范围内随意支配，但是这个钱到不自己手里，只能去签单或者发卡用。

对于一般员工，即时报酬的方式对工作非常有效，而对于高级管理人员，延时报酬则是很好的报酬方式。

员工咨询技术

【事例】

GE (通用)公司原总裁杰克·韦尔奇有一个习惯，如果给员工发 500 美元的奖金，他要附上一封亲笔信；发 1000 美元的奖金，他要亲自送到那个员工手上。这只是一种细节，

但这就是管理。

在人力资源管理技术里，还有一个非常重要的东西，就是情绪管理。员工有了情绪波动，就会影响工作，人有感情、有思想、有需要、有价值追求，管理就是要想办法创立一种满足人的机制。

一个人因能力不行做不好工作的情况极小，大概只有在高技术领域的研发部门，可能有这种现象。其他的都不是因为能力不够，而是因为缺乏激情。企业要提高员工的素质，不仅要在技能上做文章，还要再点一把火，这把火就是给员工以激情。

在员工的职业生涯中，人力资源管理人员就是要想办法地提前把这条路给打开，这条路是心理上的路，让员工在心情舒畅的状态下工作，他一定会努力的。反之亦然，再有一本事，可是心情郁闷，怎么可能好好做事呢？

需要处理的关系

我国企业的发展，有两个非常重要的条件，一个是外部提供了很多的机会，一个是创新。因此在人力资源管理方面，就必须处理好以下五大关系：

- 自由雇佣为基础的新型劳动关系
- 管理与效益的关系
- 利益共同体与命运共同体的关系
- 价值评价与价值分配的关系
- 权利、责任和利益的关系

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劳动关系

劳动契约型的模式，在我国当前社会不可能完全实现，因为在纸面上的合同关系和心理契约的矛盾还没有解决。

管理与效益的关系

这是我国企业必须面对的一个问题，企业是一个独立的组织，肯定要追求经济效益，或者叫利益最大化，管理是其追求效益的手段。但是在完善管理的过程中，可能会牺牲或者损失一部分经济效益，但管理好了，效益一定会提高。

利益共同体与命运共同体的关系

企业在创业的时候，基本上是属于利益共同体，就是大家会齐心协力；等企业进入稳定发展时期，企业高层便会追求更高境界，由利益趋动转为事业趋动，而下层人员仍只关心自身的利益，这就形成了矛盾。

价值评价与价值分配的关系

价值评价就是是非好坏的标准，价值分配就是怎么样体现这种差异，这个关系现在并没有完全理顺。生活中也没有解决二者间的矛盾。

权利、责任和利益的关系

到目前为止，很多企业，这三个问题都是不均衡、不对等的。往往是有权力的不担责任，有责任的没有权，结果是得利益的既没有权，也没有责任，这个问题不解决，那些所谓的管理都谈不上。前面讲的那些如工作分析、岗位职责的表述、任职资格的界定等等，在一定程度上就是为了解决这个问题的。

面临的矛盾（上）

人力资源管理在处理好几大关系的同时，还要解决以下矛盾：

人治与规范管理的矛盾

到目前为止，国内很多单位基本上还是处于人治的状态，谈不上法治，更谈不上是规范管理，这跟整个社会的发展水平或发展状态有关。二次创业的两个核心问题，是高层领导的超越；二是制度化、规范化的管理。这两个问题解决了，人治和规范管理的矛盾就解决了。

管理者素质与企业组织的高速发展的矛盾

经济发展的国际化迫使我国企业“两步并作一步”地向前跨越，但是企业管理者中有很多“马上将军”，学习新知识的积极性差，现有知识又不能适应企业的发展，于是就出现了个人素质与组织发展的矛盾。

稳定与淘汰的矛盾

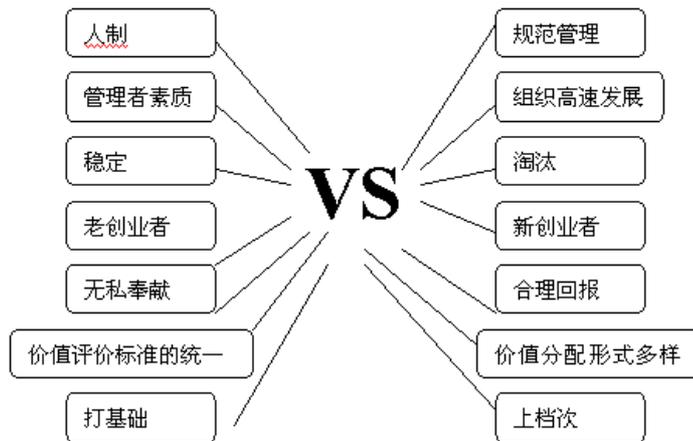


图 8-3 七大矛盾（VS 对抗）

一些核心人员要稳定，一些于企业发展不利或无关紧要的员工要逐步淘汰，因为企业追求的是效率。

新老创业者的矛盾

企业发展到一定阶段，必须注入新鲜血液，除了管理层中“地面部队”与“空降兵”的矛盾外，各级管理人员的现任与接班人之间的矛盾也会显现。

无私奉献与合理回报的矛盾

随着知识经济的时代到来，企业中知识型员工增加，出现了一个按知分配与按劳分配的问题。如何进行按知分配，按什么标准分配，还未解决。

【本讲总结】

薪酬是人力资源管理的核心工作之一，与绩效考核一起组成了企业留人、育人的重要架构，本讲讲述了薪酬设计中的重要内容：薪酬形态及薪酬分析。同时介绍了当今我国企业中人力资源管理需要处理的五大关系。

【心得体会】

第 9 讲 企业人力资源管理的变革

【本讲重点】

面临的矛盾（下）

企业人力资源管理的变革（上）

【自检】

小自由雇佣为基础的劳动契约模式是企业实施科学人力资源管理的有利条件之一，但中国现行的户籍制度和劳动人事制度不能完全实行劳动契约模式，你有什么好办法吗？

面临的矛盾（下）

在上一讲讲述了人力资源管理面临的矛盾一个部分，下面我们继续讲述。

价值评价标准的统一与价值分配形式多样性的矛盾

企业中的人员种类众多，学历不同，国籍不同，性别不同，种族不同，人员背景的多元化导致工作方式多样化，但企业仍要有一个价值评价标准将其统一，这里就存在一个评价标准统一与分配方式多样化的矛盾。

基础薄弱与上档次的矛盾

企业进入二次创业阶段，高层管理人员特别关注企业管理、产品及营销手段的上档次，这与企业基础性工作薄弱也形成了矛盾。

【自检】

一家药厂的行政总监刚从某高校的MBA班毕业，他在了解医药产业的发展前景后认为，自己的企业中缺乏医药产品的开发人才，便决定招聘几位相应的专业人才，但是他在人才市场发现，自己的企业开出的薪资水平根本无人理会，而专业人员开出的价码企业又无法承受。

- ①这种专业人才目前十分抢手。
- ②请不起就别请了。
- ③人才缺乏的问题一定要解决。
- ④你有什么办法？

【答案提示】

人才是企业发展的核心，可以说，有了人才，有了产品，就有了市场。在生产企业中，研发队伍是最关键的，特别是在二次创业阶段，人才的引进和培养是企业最迫切的问题。

企业人力资源管理的变革（上）

当企业面临一些矛盾，或者有很复杂的关系需要处理时，中国企业的人力资源管理就需要进行变革了。

但是，人力资源的变革不仅仅局限在职能的层面上，首先要解决以下四个问题：

工作体制的变革

1. 工作文化

工作文化指员工在工作过程中形成的习惯性的作法。

【事例】

企业组织里，有一个很普遍的现象，就是私人关系和工作关系是混在一起的。很多情

况下，公事要私办才能办成。公对公办事反而办不成。结果形成了一种习惯，就是人们努力地去把工作关系进一步演化成一种私人关系。这已成为一种社会现象。

正常情况下，组织里人际关系相对来说比较融洽，比较浓厚，但过于浓厚也容易出问题，这种工作文化本身必须进行改革，仅仅靠制度是改变不了的。

2. 工作程序

工作程序指大家已经习惯的一套方式和方法。

目前组织内部的内、外部条件不同，不同组织打交道时需要工作人员的职务对等性，耗费了大量的人力物力。

3. 工作方式

人的工作方式要趋向于规范化。

用人观念的变革

1. 用人制度

我国推行的是全员劳动合同制。外企有它的特殊性，独资企业可以自由招聘，而一定规模的合资企业，必须通过我国的某些机构招聘，例如在北京就要通过外企服务总公司。

2. 用人标准

企业用人以德才兼备为佳，但因为这样的人不易寻找，所以企业必须要有一套自己的用人标准。

3. 用人政策

这是企业组织完全可以独立自主的政策。具体是指干部的升迁和员工的去留。

【事例】

深圳的华为集团刚创业时，反复提出一个口号，至今还在用。这个口号叫做英雄是有时间性的，昨天的英雄如果不再努力，今天就可能是狗熊。企业是个盈利组织，要讲投入和产出，凡是不利于发展的东西都会被淘汰，其中也包括人。

4. 用人手段

即对员工进行科学的考核和合理的配置，管理要规范，要上档次。观念也好，标准也好，实际上都要通过人力资源管理的各种制度和职能来体现，目前必须向科学管理的方向进行变革，否则，制度很难行得通。

【本讲总结】

在对人力资源管理的原理及技术有了一定了解之后，在实际工作阶段，你会发现有很多的关系需要协调，有很多矛盾需要解决。还有，你所在组织的领导者的思想问题可能也需要人力资源专业人员来解决。这样，你会对以往很熟悉的人力资源管理工作有个重新认识：这项工作对一个组织来讲真的很重要。

【心得体会】

第 10 讲 体系与机制

【本讲重点】

企业人力资源管理的变革（下）
人力资源管理系统三大体系
三套机制

管理系统的“三三制”

【自检】

在每个组织中都有既代表大家利益，又让人服气的领导，我们把这种人称作“个人领袖”。你对这种现象如何看待？

上一讲我们讲述了企业人力资源管理变革的一部分，下面继续讲述。

企业人力资源管理的变革（下）

分配问题的变革

1. 分配观念

人员有哪些因素参与分配，是按资分配，还是按劳分配，还是按知分配。

2. 分配制度

包括报酬的种类、形态，如何拉开薪酬档次，如何建立分配额度。

3. 分配方式

就是以什么样的方式来支付。可以采用货币制与非货币制多种形式。

【自检】

报社要进行工资改革，但是对以何种标准作为参照产生了争议，有人说以职称为准，有人说以工作量为准，有人说以工作年限为准。你认为：

- ①传统工资结构改革是大势所趋。
- ②改变工资结构就是加薪。
- ③工资结构改革必然涉及到分配观念的问题。
- ④你有好的建议：

领导问题的变革

1. 领导体制

从组织层面讲，领导体制就是等级结构的设置、上下级监督与被监督的问题。以前的企业是厂长领导下的决策，企业为防止领导思维局限性，通常设三个决策委员会：投资战略委员会、人力资源委员会和研发委员会。

2. 领导方式

领导体制变革会引起领导方式的变化，体现为从行政命令转向协商、沟通。

3. 领导素质

企业领导者都应该不断学习，改变固有的思维模式，这是企业二次创业的当务之急。

表 10-1 人力资源变革的四个方面

人力资源的变革			
工作体制的变革	用人观念的变革	分配问题的变革	领导问题的变革

工作方式	工作程序	工作文化	用人手段	用人政策	用人标准	用人制度	分配方式	分配制度	分配观念	领导素质	领导方式	领导体制
------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

人力资源管理系统三大体系

从管理变革来讲，企业外部的宏观体制已经发生了一些变化；从人力资源管理的角度来讲，外部条件也发生了一些变化。这些变化概括为两个方面：

一是约束条件的转变。计划经济体制下是一种行政约束；市场经济条件下，则靠价格约束。

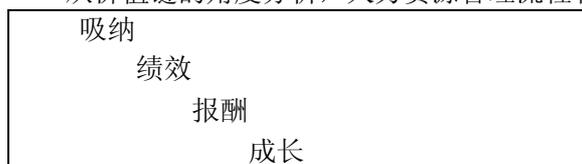
另一个转变叫做资源约束。在计划经济体制下资源是有限的，基本上是卖方市场，大家都会有工作，低收入高就业，这是计划经济体制下的一个就业政策；市场经济体制下，高收入低就业成为一种趋势。在市场经济体制下，一个人的价值取决于市场需求。

表 10-2 人力资源管理外部条件变化

	计划机制下	市场机制下
约束条件	行政约束	价格约束
劳动力状态	资源约束	市场需求
就业政策	低收入高就业	高收入低就业

相应地，内部的人力资源管理肯定也要做出一些调整，要强化或规范人力资源管理。首先就要很好地分析人力资源管理的流程。

从价值链的角度分析，人力资源管理流程有四个环节：



每一个环节都对应着很多的职能。我们要分析哪个环节是能够产生价值的，是有助于组织盈利的；哪些环节是不产生价值，或者说不直接产生价值的；产生价值的这些环节具体是怎样产生的，能不能进一步提高它的价值？不能直接产生价值的那些环节，能不能进一步提高它的价值？然后再进行人力资源的配置，哪里需要加人，哪里需要减人，这都是人力资源管理要考虑的问题。

在人力资源管理系统中，要真正体现系统的内容，就要很好地建立价值评价体系、价值分配体系、价值实现或创造体系。

表 10-3 人力资源管理系统三大体系

名称	含义
价值评价体系	组织内部关于是非好坏优劣对策的一系列标准。
价值分配体系	通过鲜明的分配差异体现好坏优劣。
价值实现(创造)体系	怎么样保证每一个人能够去对于组织有价值，或者说能够实现自身的价值。

价值评价体系

价值评价体系就是组织内部关于是非好坏优劣对策的一系列标准，这些标准可以通过两种方式来体现，第一种方式，是作为一种制度，书面化的东西，另一种则是通过文化的约定俗成，后一种需要高层领导人身先士卒，也就是管理者要做一个姿态，用言谈举止来形成一个榜样。一般来讲，现实中高层领导主要是造势，基层领导主要是做事。

【事例】

美国著名的巴顿将军，有一次带兵上前线，赶上下雨，他坐在吉普车里，前边是装甲坦克开道，走着走着，前边一辆坦克停下了，他也就停下了。有一个士兵钻到坦克底下，

巴顿也跟着一同钻下去了，将近 20 多分钟，灰头土脸地钻出来。有人问他：将军你干什么，你也不会修坦克呀？那你在下边有什么用啊？巴顿说：你看吧，24 小时之内，全军上下都会知道将军与士兵同甘苦。事情真的像他说的样。这就叫造势，不是不做，一句话都没说，是在做，但是他做的这件事情不在于这个事情本身，而在这个事情可能产生的外部影响。

价值分配体系

有了价值分配体系以后，人们都知道好坏、对错、优劣了，怎么来体现这种差异呢？就是要通过鲜明的分配差异来体现。好就表扬、就晋升，不好就下去。薪酬制度、福利制度，都是体现分配体系的一些具体办法。

价值实现（创造）体系

怎样保证每个人能够对组织有价值，或者说能够实现自身的价值？企业应该给每一个人提供贡献的机会，企业本身其实就是一个舞台。正如海尔集团总裁张瑞敏说的，你能翻多大的跟头，我就给你提供多大的舞台。

【自检】

公司里设计了新的工资结构，规定每提高一级职位增加 300 元工资，根据以上理论你如何看待这个问题？

- ①薪酬与人的知识及工作能力结合，比较合理。
- ②这种分配是歧视体力工作者。
- ③这是价值评价、分配、实现体系的结合。
- ④我说两句：

【答案提示】

现实中几乎没有固定的价值实现体系来保证人的价值的完全实现，但通过这三个体系的建立，可以为人力资源管理提供一个基础平台。

三套机制

以上三个体系主要是在理念上提供一种思想基础，并不是具体职责的界定，只是一种技术。人力资源管理系统化还需要三套机制，即：牵引机制、约束机制、动力机制。这是一种动态的操作方式，能够自我循环起来。

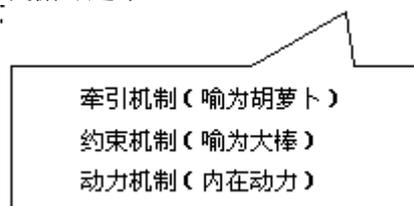


图 10-1 三套机制

打个比喻，牵引机制基本上就是胡萝卜，约束机制就相当于大棒。胡萝卜加大棒是传统的管理方式，在今天一些企业中，仍然是有效的。胡萝卜，吊人的胃口，就是牵引，这可以是薪酬，也可以是发展目标，企业形象，等等，是大家都想获得的东西，叫牵引。

为实现牵引目标须有一定的督促，这就是约束机制，起大棒的作用。什么是约束机制？考核，考核制度要强化。不好好干，就罚。考核制度、任职资格体系，都是约束机制。必须具备什么条件才能做什么样的事情，这就是一种约束。

牵引和约束都是外力。牵引是拉，约束是推；胡萝卜是拉，棒子是推，这都是外力。人作为有思想有感情的动物，有主观能动性，不会完全受制于外部的力量，不管这种力量是精神的还是物质的。所以得装上一个发动机，这就是动力机制。而这个动力系统的建

立，对于组织管理来讲尤其重要。

动力机制形象地说就是“发动机”，它是源于内部的。
这些动力机制包括：

1. 育人

让员工有崇高的追求，不只是满足眼前的利益，灌输公司核心的价值观和文化理念。

2. 个人领袖

一般人依赖性强，这使得在一个组织中会出现代表大家利益，又让人服气的个人领袖，我们就是希望企业领导做这种“个人领袖”，领导职工共创事业。

【自检】

我们从小就受到集体主义和爱国主义教育，而今天则提倡个人奋斗。你认为：

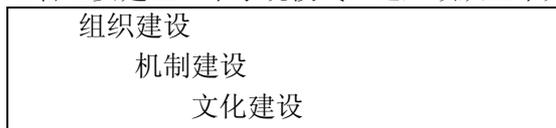
- ①个人奋斗是实现个人价值的手段。
- ②以前的思想教育到现在已经过时了。
- ③个人价值的实现很多时候要依赖集体价值的实现。
- ④你的看法：

【答案提示】

育人是组织中人力资源管理的必要手段，通过对员工进行公司核心价值观的教育，让员工体会到，完全依靠个人力量，个人的价值根本无法实现。人是生活在社会中的，片面追求个人利益会走入歧途，最后丧失一个人生存的基本价值。

中国企业应建立的系统模式 管理系统的“三三制”

我们前面讲的这三大体系和三大机制，是从人力资源管理的角度来讲的。专家认为企业管理要建立一个系统模式，这必须从三个方面入手：



每个建设里又涉及三个方面，每个方面下边又有三种具体的行动，或者说三项具体的工作。

组织建设

组织建设包括三个方面：

1. 组织结构

组织结构包括三个层次：

- (1) 财产结构。也就是所有制。
- (2) 管理结构。
- (3) 作业结构。就是流程和职责。

2. 领导体制

领导体制表现在三个层面上：

(1) 决策体制。这是一个核心的东西，就是什么样的方针政策需要在哪个层面上实施。

(2) 权威体制。权威是以什么样的形式确立的。

(3) 监督体制。怎样有效地监督各个层面的有权位置。

3. 信息沟通

- (1) 沟通渠道。是通过哪些渠道进行沟通的。
- (2) 信息内容。所有的信息都要经过筛选。
- (3) 沟通手段。即用什么手段来沟通。

机制建设

企业的机制建设也包括三个方面：

1. 激励机制

- (1) 牵引机制。起吸引作用。
- (2) 约束机制。起约束和控制作用。
- (3) 动力机制。起发动机的作用。

2. 淘汰机制

淘汰机制也表现在三个方面：

- (1) 双向选择。雇主和雇员自主选择对方。
- (2) 能上能下。消除干部只能上不能下的终身制。
- (3) 新陈代谢。就是员工能进能出。

3. 创新机制

创新机制表现在三个层面上：

- (1) 组织创新。组织结构创新。
- (2) 技术创新。产品的创新。
- (3) 自我改造。就是自我超越。

文化建设

文化建设同样包括三个方面：

1. 管理思想

- (1) 管理战术。根据管理战略确定的思想。
- (2) 管理技术。实际中的管理方法。
- (3) 管理制度。所有关于组织管理的规定。

2. 价值体系

- (1) 价值评价。是非好坏的标准。
- (2) 价值分配。体现评价的结果。
- (3) 价值实现。上述两方面的实现。

3. 经营理念

- (1) 成长理念。指企业需要成长。
- (2) 人才理念。人才对企业非常重要。
- (3) 资本理念。指资本要实现增值。

组织建设、机制建设和文化建设三大建设是目前企业不得不考虑的问题。这个“三三制”，实际上已经超出了人力资源管理的传统范畴，但也是围绕着人的问题来做的文章，所以仍需要好好借鉴。

表 10-3 企业管理系统模式的“三三制”

组织建设	组织结构	财产结构
		管理结构
		作业结构（流程）
领导体制	决策体制	
	权威体制	

	信息沟通	监督体制
		沟通渠道
		信息内容
		沟通手段
机制建设	激励机制	牵引机制
		约束机制
		动力机制
	淘汰机制	双向选择
		能上能下
		新陈代谢
	创新机制	自我改造
		技术革新
		组织再造
文化建设	管理思想	管理战术
		管理技术
		管理制度
	价值体系	价值评价
		价值实现
		价值分配
	经营理念	成长理念
		人才理念
		资本理念

【本讲总结】

从计划经济体制到市场经济体制，企业管理的外部环境发生了变化，劳动力市场的格局也发生了变化，人力资源管理更应当从组织内部的管理方面进行调整。人力资源管理的系统化要求建立价值评价、价值分配、价值实现三大体制，同时还要有牵引、约束、动力三套机制来保证实施。在全书的最后，培训师特为大家提供了管理系统模式的“三三制”，作为今后工作的参考。

【心得体会】
