

从平凡到卓越的第一项修炼

先人后事

把员工当人的8项实践

刘澜 王雪梅 魏巧 等 著

PEOPLE FIRST

以人为本，基业长青，30家优秀中国公司的人事秘诀

欧莱雅（中国）总裁
腾讯公司副总裁
万科集团执行副总裁
研华中国公司总经理

盖保罗
奚丹
解冻
何春盛

强力推荐

从平凡到卓越的第一项修炼

先人后事

把员工当人的 8 项实践

刘 澜 王雪梅 魏 巧
李如山 陈金凤 章 鹰 著
袁晓园

PEOPLE FIRST

以人为本，基业长青，30 家优秀中国公司的人事秘诀

欧莱雅(中国)总裁	盖保罗
腾讯公司副总裁	奚 丹
万科集团执行副总裁	解 冻
研华中国公司总经理	何春盛

强力推荐

内 容 简 介

本书是作者通过对中国数十家优秀公司的人力资源实践的采访,并选择了其中有代表性的30家公司,以它们的人力资源实践为核心而形成的,它们代表了中国最优秀的“以人为本”的实践。

这30家公司,既包括跨国企业在中国的分公司(比如宝洁中国、欧莱雅中国),也包括土生土长的本土公司(比如万科、康佳);既有基业常青的百年企业(比如GE中国、3M中国),也有朝气蓬勃的创业新秀(比如好利来、腾讯);既有传统的制造业(比如亚新科、西子奥的斯)和传统的服务业(比如上海波特曼丽嘉酒店、上海统一星巴克咖啡、沃尔玛中国)又有新兴的金融业(招商银行、平安保险)、信息技术和互联网业(研华中国、蓝色星际、新浪)。

图书在版编目(CIP)数据

先人后事:把员工当人的8项实践 / 刘澜等著. —北京:科学出版社, 2010

ISBN 978-7-03-026300-1

I. 先… II. 刘… III. 企业管理:人事管理 IV. F272-92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第237231号

责任编辑:周 辉 刘英红 / 责任校对:陈玉凤

责任印制:张克忠 / 封面设计:李尘工作室

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双 青 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年1月第 一 版 开本:B5(720×1000)

2010年1月第一次印刷 印张:12

印数:1—8 000 字数:242 000

定价:28.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

序

1776年，托马斯·杰弗逊起草了《独立宣言》。人类历史上第一次以政治纲领的形式提出了人人生而平等。这一原则成为以后美国人的信念和理想，也成为全人类共同的追求。

现代企业创立之初，利润是企业几乎唯一的追求，生态破坏、资源浪费、环境污染成为全社会为此付出的沉重代价。随着社会经济的发展，企业应该承担相应的社会责任，越来越成为商业社会的共识。世界银行把企业社会责任定义为：企业与关键利益相关者的关系、价值观、遵纪守法以及尊重人、社区和环境有关的政策和实践的集合。世界经济论坛给企业公民设定的标准有一条就是对人的责任，主要包括员工安全计划、就业机会均等、反对歧视、薪酬公平等。

企业和个人一样，都是社会的成员，企业不应该凌驾于个人之上。

万科创建二十五载，对人文精神的弘扬，一直是万科坚持的信念。“人人生而平等”万科化的诠释，就是尊重员工的选择权，机会均等。万科HR也一直在努力践行“尊重人”的文化。

舆论是最好的监督。为了追求公正公平的工作环境，万科鼓励员工自由表达自己的观点。《万科》周刊就是一个平等交流的平台。周刊上大部分的文章都是来自公司内部各个层面的员工。这些内部撰稿人常常都是非常直接地提出自己对万科管理的思考甚至批评。这些文章往往能够激起员工的激烈讨论，其中的真知灼

见为管理者提供了珍贵的参考。

开放和透明也是万科文化一直坚持的东西。各级经理和职员之间，有12条沟通渠道，员工甚至可以直接与总裁对话。万科有一个内部论坛，员工可以自由地发表任何意见。员工受到的任何不公平待遇都可能暴露在全员员工面前，这是对管理者行为的最好约束。

在今年的一期《万科》周刊上，我又一次谈到了万科的人才流动制度。万科成立伊始，员工手册上就有这样一句话：“人才是一条理性的河流，哪里有低谷就流向哪里。”万科尊重每一位员工的个性、个人意愿和选择的权利，所有员工在人格和发展机会面前平等。我在周刊上写道：“因为只有让员工在一个他最愿意工作的环境中工作，和他最愿意合作的上司、最愿意合作的团队一起，做他最擅长、最愿意做的事情，他的积极性才有可能充分发挥出来，他内在的驱动力才有可能表现出来。”人才的自由流动，受益的不仅是员工，更是企业。

万科倡导简单而真诚的人际关系。在万科的招聘制度中，有一条很重要的原则：亲属回避。也就是说，万科不鼓励有亲属关系的双方都在万科就职，目的就是为了避免裙带关系，以及由此而产生的不公平现象和对员工利益的伤害。企业通过制度保护员工利益不受侵犯，是对人最基本的尊重。

王石董事长在《道路与梦想》中写道：“可以毫无疑问地说，在生命中我最重视的，就是两个字：尊严。”万科一直都将对人的尊重视为万科精神的灵魂。但是，如何把对人本思想的理解落实到实际的管理与制度安排中，的确不是一件容易的事。这些年，万科的努力收获了一些成果，也得到了社会的承认。2005年、2007年，万科两次荣获“CCTV中国年度雇主”；2009年，翰威特又授予万科“中国最佳雇主”称号。但是，万科深知，在通往理想的道路上，我们要做的还很多。正如本书开篇写道：

“即使有的企业心怀‘以人为本’的理想，但由于自身能力的限制加上环境的约束，在实际操作中也只能是一点一滴地学习与改善，理想依然遥远。”

本书的撰稿人深入地探讨了企业与员工的关系，与大家分享了很多国内外优秀企业的管理实践，非常具有借鉴意义，发人深省。我相信，有这样一批富有人文精神的媒体人，有企业的不断努力，理想一定可以实现。

李书海

目 录

序

第一章 员工是人	1
从人到人力资源	1
员工不是人力资源	5
人和其他资源的不同	6
公司首先是人类群体	13
如何把员工当人	15
第二章 把员工当人的八项实践	19
激励	20
尊重	23
培养	25
关心	27
招聘	30
酬报	33
晋升	35
沟通	37

第三章 激励	39
工作本身的激励	40
赞赏和认可	43
认可个人，并在奖励时投其所好	47
目标和愿景的激励	48
工作环境的激励	52
加薪与提升	56
态度激励（帮员工实现自我激励）	57
第四章 尊重	60
尊重个人，每个人都很重要	63
尊重员工的工作	65
尊重员工的想法和知情权	66
信任员工	68
尊重隐私权	73
第五章 培养	76
因材施教，分层培训	78
技能培训和企业文化培训并行	81
让管理者成为培训者	83
鼓励员工说出自己的需要	85
为员工的外部培训或进修买单	87
企业大学的出现	88

第六章 关心	92
关心员工的身心健康	93
平衡工作与生活	96
丰富的家庭福利	101
别忘了重要的日子	103
危难时候的关心	104
第七章 招聘	108
“合适”是双向的	109
态度比技能更加重要	110
建立人才素质模型，避免人事错配	115
严格全面的选拔式招聘	117
发挥创新式招聘的作用	118
培养成熟的面试官	120
建立企业人才库	122
第八章 酬报	126
薪酬体现了人的价值	127
不做“井底之蛙”	129
与绩效挂钩的薪酬制度	132
允许员工参与公司的利润分享	135
人性化的福利政策	137
引入股权激励计划	140

全面薪酬的概念引入	141
第九章 晋升	146
提供充分的发展空间	147
内部提拔优先原则	149
人才发展计划和培训密切配合	152
继任者计划和岗位地图	156
鼓励轮岗和人才流动	159
第十章 沟通	162
领导者主动、用心倾听	163
及时回应，不形式化	167
重要信息要透明、一致	171
为员工营造一个可以自由表达的氛围	174
后记	180

第一章 员工是人

现在的流行说法是——我们都是人力资源。大企业都有负责人力资源的副总裁或者总监，即使是小企业也有专门的人力资源部门，或者至少有专职的人力资源经理。听起来，人力资源好像是来自西方的企业管理的先进理念；实际上，“人力资源”这个词已经成为组织中隐性的语言暴力，管理者在不自觉之中成为了它的受害者，甚至是帮凶。在“人力资源”这个词的指导下所进行的“人力资源实践”，不仅在降低企业的长期业绩，而且在损害我们这个社会的人性。

员工不是人力资源，而是人。企业对待员工的方式，必须要从把员工当“资源”的方式，回归到把员工当“人”的方式上——这是 21 世纪的管理所面临的最紧迫、最重要的挑战。

从人到人力资源

我们从猿人进化成人，经历了几百万年的漫长时间。而从人“退化”成人力资源，不过是最近一百多年才出现的历史现象。

如果说从猿人到人的第一步，是猿人开始直立行走，那么从人到人力资源的第一步，则是人进入组织——成为员工。根据管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）的观察，这一步在马克思写《资本论》的时候都还没有发生，最多可以说是刚刚开始萌芽。

在1989年出版的《管理新现实》一书中，德鲁克说：“在100年至150年前……当时除了极少数军人、僧侣和教师以外，几乎没有人是在‘组织’里工作，有‘老板’的人相当少……在马克思在100年至120年前撰写《资本论》之际，当时的‘无产阶级’也是为一个‘主人’，而不是为一个组织工作。”德鲁克断言，曼彻斯特一家员工不到300人的棉纺厂就是当时最大的企业，而其主人正是马克思的战友恩格斯。

然而，就在《资本论》发表后的数十年间，工业革命使得人们纷纷进入组织工作。这时的员工以工人阶级为主。最初，员工不是被当成人力资源，而是被当成“人力成本”。这种理念形象地体现在德鲁克引用的福特公司创始人亨利·福特（Henry Ford）的说法中：本来只想雇一双手，每次来的都是一个人。

实际上，福特有时候连一双手都不想雇，他发现有时候只需要一只手，甚至不需要手。如果把人当成“成本”，那么就该进行成本分析以最大可能地节约成本。福特以把流水线应用于汽车生产而著称。他对流水线上的工作进行了分析，“结果我们发现670项可由无腿的人干，2360项可由只有一条腿的人干，2项可由无手臂的人干，715项可由只有一条手臂的人干，10项能由盲人干。这样，在7882项工作中，有4034项并不需要完全的身体能力——虽然其中的一些需要力气。”

服务型工作、管理阶层和知识员工的兴起，推动了理念的进步——“人力成本”终于逐步被“人力资源”所取代。到20世纪中期，典型的组织员工的形象，不再是流水线上的蓝领工人，而



他们是人,不是资源——诺华公司(严天好摄)

是 IBM 公司穿白衬衣、深色西服的“组织人”形象。这样的“组织人”形象，在 20 世纪 80 年代随着外企进入中国大陆的时候，曾经是被传统的“单位人”和年轻的大学毕业生所羡慕的对象。

“人力资源”这个词最早出现在经济学家康芒斯（John R. Commons）1919 年出版的一本书中。但是，他的所指和今天有所不同。在现在的意义上探讨“人力资源”，最早也最精彩的论述是在德鲁克 1954 年出版的《管理的实践》中：

如果我们把员工当成资源，认为这个资源除了是“人”以外，和其他资源没有两样，那么就好像我们把铜或人力当成特殊资源一样，我们必须找出利用人力资源的最佳方式。从工程观点看，企业应该先考虑人力资源最大的长处和弱点，并据此建立最适合人力资源特性和限制的工作组织。人力资源有一种其他资源所没有的特性：协调、整合、判断和想像的能力。事实上，这是人力资源惟一的特殊优越性；在其他方面，无论是体力、手艺或感知能力上，机器都胜过人力。

但是我们也必须把工作中的人力当“人”来看待。换句话说，我们也必须重视“人性面”，强调人是有道德感和社会性的动物，设法让工作的设计安排符合人的特质。作为一种资源，人力能为企业所“利用”，然而作为“人”，惟有这个人本身才能充分自我利用，发挥所长。这是人力资源和其他资源最大的分别。人具有许多独一无二的特质。和其他资源不同的是，人对于自己要不要工作，握有绝对的自主权。

德鲁克一方面提醒我们，人力资源除了“资源”的一面，还有着绝对不能忽视的“人”的一面；另一方面指出对人力资源的利用要着眼于其特殊性，也就是不同于其他资源的地方。把员工

看成“成本”，就该最大化地节约；把员工看成“资源”，就该最大化地利用。迅猛发展的管理学找出了许多最大化利用“人力资源”的方法，推动了这个词的流行，终于使之在 20 世纪 80 年代成为企业界的主流话语。

员工不是人力资源

德鲁克没有想到的是，后来的人们在使用人力资源这个词时，大多忘记了他提出的两个原则：一、人力资源除了资源的一面，还有人的一面。二、对人力资源的利用要着眼于其特殊性。企业在实践中不但忽视了人力资源作为人的一面，而且把人和其他资源同样看待，也就是说，人被看成企业拥有的某种东西，企业视自己的需要而使用或者抛弃之。

“人力资源”的说法还没有被真正搞清楚，随着知识作为生产资料的属性越来越受到重视，“人力资本”的说法又出现了。无数的 CEO 开始宣称：“人是我们最重要的资产。”把员工看做资本或者资产，相比看做资源又是一个进步，因为对资本的使用是追求长期的增值和回报。然而，这种进步很有限，因为“人力资本”的说法同样是把员工看做企业所拥有的一件东西。但是，人不是东西，至少是跟其他资本很不相同的一种东西。

管理大师亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）说，人力资源是管理中最糟糕的词汇，因为这个词把人“非人化”。明茨伯格说：“一种资源是一件东西。我是一个人，不是一个人力资源。我认为这种词汇贬低了人，叫做人力资本或者人力资产几乎更糟。”

2005 年 8 月的美国《快公司》杂志的封面报道是：“我们为什么恨人力资源？该杂志列举了四条理由：第一，人力资源部不懂业务。第二，人力资源部重过程，轻结果。第三，人力资源部重规则，轻变通。第四，一把手不重视人力资源。如果让明茨伯格

来回答这个问题，理由只有一个：因为我们不是资源，我们是人。

明茨伯格曾经说过，自己佩服《皇帝的新衣》中的那个小男孩，因为“他勇于正视别人不愿正视的东西”。让我们正视这个事实吧：“人力资源”就是那个没有穿衣服的皇帝。员工不是人力资源，也不是人力资本，而是人。因此，企业要把员工当人。

把员工当人，就要回答为什么和怎么做？两个问题：

第一，为什么要把员工当人？对于企业来说有两个理由。一个是浅层次的理由：员工跟其他成本、资源或者资本项目有着明显的不同，只有把员工当做人对待，企业才能取得更大的回报。另一个是深层次的理由：员工本来就是人。企业首先是一个人类群体，其次才是一个经济实体。不管是把员工看做成本、资源，还是资本，都是从经济的角度来看。而这些角度成为看待员工的首要角度，首先是因为我们看待企业的角度出现了偏差。从上个世纪以来逐渐变得根深蒂固的这种偏差，不应该被我们带入下一个世纪。

第二，把员工当人，应该怎样做？如果把员工当成本，动词就该是节约；把员工当资源，动词就该是利用；把员工当资本，动词就该是回报最大化。如果把员工当人，动词应该是什么？

人和其他资源的不同

人和其他成本、资源或者资本项目有着很大的不同，这可以从很多例子中看出来。

- 在美国，一个被解雇的员工持枪闯入原公司，枪杀了以前的主管和同事。在中国，一个被解雇的员工袭击并杀死了以前的主管。而如果你“抛弃”掉其他的资源，比如一台机器，它根本不会抱怨一声。

- 计件工人期待多劳多得，销售员期待因为销售业绩的增加而得到佣金，管理者期待因为股价的上升而从期权中获利。一块土地资源不会期待自己因为它上面的房地产增值而获得任何好处。

- 融洽的人际关系是员工喜欢一份工作的重要原因。但是一台吊车不会说因为喜欢跟其他吊车呆在一起而在工地上更卖力地工作。

- 志愿者会不计得失地帮助他人，比如在地震中救死扶伤。其他任何资源或者资本不会主动赶赴地震现场。

- 员工会因为得到激励而表现更好，也会因为没有受到激励而表现不佳。一台电脑不会因为使用者夸它太棒了而运行得更快，也不会因为使用者“不公正”地夸奖了旁边另一台电脑而闹情绪。

- 员工会通过学习提高绩效。企业使用的任何软件不会去学习一个竞争软件，并在明天改进了自己的功能。

- 每个研发人员的产出差别很大，而型号相同的机器的产出大致相同。

- 没有任何一个其他的成本、资源或者资本项目，需要考虑“工作与生活的平衡”。

如果概括一下，人和成本、资源或者资本的不同至少包括以下方面：

一、人有情感

人有情感，而且在工作中会带入情感。这听起来显而易见，然而在管理上并没有得到足够的重视。一本新版的《组织行为学》教科书这样写道：“尽管情绪在我们日常生活中起着重要作用，但你可能会吃惊地发现，组织行为领域中，对情绪这一主题