



普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材
【工商管理系列】

江苏省高等学校精品教材

人力资源管理

第3版

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

主编 张小兵 孔凡柱

免费提供
授课用
电子课件



机械工业出版社
China Machine Press

普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材
【工商管理系列】

人力资源管理

第3版

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

主 编 张小兵 孔凡柱
副主编 李培林 邓子娟 张世云
参 编 赵 莉



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 张小兵, 孔凡柱主编. —3 版. —北京: 机械工业出版社, 2017.5
(普通高等院校经济管理类“十三五”应用型规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-111-56841-4

I. 人… II. ①张… ②孔… III. 人力资源管理 - 高等学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 085310 号

本书介绍了人力资源管理的理论和方法, 主要包括人力资源管理导论、人力资源规划、工作分析、招聘与录用、培训管理、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、劳动关系管理、组织文化和跨文化人力资源管理等。

本书主要适用于普通高等学校经济管理类专业的一本专科生, 也可供企事业单位的管理者、人力资源管理人员和其他理论工作者学习和使用。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 宋学文

责任校对: 李秋荣

印 刷: 三河市宏图印务有限公司

版 次: 2017 年 6 月第 3 版第 1 次印刷

开 本: 185mm×260mm 1/16

印 张: 17.25

书 号: ISBN 978-7-111-56841-4

定 价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

Preface 前言

人类社会自形成以来,其运行、演变和进化都离不开管理及其相关科学的发展和进步,而现代社会的发展,以及各种技术、学科之间的融合、交叉、互补,又给管理学注入了新的生机,提出了更多的现实问题。人们在逐步意识到管理重要性的同时,也开始越来越多地思考管理在社会经济实践中所面临的新问题以及管理学研究在面对机遇和挑战时表现出的异象。这是社会经济发展的必然,同时也是管理学自身发展的需求。

进入 21 世纪以来,经济全球化和全球市场化的进程不断加快,人类正在迈向知识经济时代。经济社会发展所依赖的关键资源由传统经济学认为的土地、劳动力和资本,逐步转向现代经济学认为的人力资源和知识。当代经济学家普遍认为,人力资源是决定经济增长的第一资源,是国家、地区和企业获得竞争优势的根本源泉和战略性资源。在这样的背景下,管理学的理论和实践模式也在创新和发展。

伴随着经济全球化和全球竞争性的加强、技术和互联网的迅速发展、顾客需求个性化日趋明显等外部环境的变化,组织建立在产品、工艺、技术上的传统优势逐渐减弱,不得不充分利用组织的一切资源以适应速度、敏捷、创新和服务为主题的竞争市场的变化,以确保组织的生存和发展。其中作为组织重要资源的人力资源及有关因素也引起了组织越来越多的重视。从 20 世纪中期开始,越来越多的组织已经认识到,有效的人力资源管理逐渐成为组织发展与成功的关键。历经半个多世纪的实践证明,人力资源管理实践及其理论已经为大多数组织所接受,并且发展成为管理学的一个重要的分支学科,引起了企业界和学术界越来越多的关注。

在这样的大环境和大背景下,国内掀起了学习人力资源管理的热潮。代表性事件之一就是教育部于 1998 年首次将人力资源管理专业列入《普通高等学校本科专业目录》中。随着开设人力资源管理专业的高校逐年增多,人力资源管理课程也受到越来越多教师、学生及其他人群的关注和喜爱。因此,人力资源管理课程教材便成为这些人学习强有力的保障和支撑。同时,人力资源管理课程教材还应服务于本科高校培养应用型人才的目标,这也是机械工业出版社华章公司和我们编写本(套)教材的初衷之所在。

本书第 1 版是机械工业出版社“十一五”应用型规划教材,并于 2011 年被江苏省教育厅遴选为江苏省高等学校精品教材。本书有三个方面的特点:第一,注重人力资源管理理论与实务的结合。本书在阐述人力资源管理理论的同时,还介绍了一些人力资源管理

理实践中的操作实务,并辅以图表,以利于学生学习和掌握。第二,采用一体化的学习体系。全书每一章的开始都设有学习目标、引例,目的是使读者了解本章的概要,引发学习兴趣。每章内容中穿插小案例、小知识等,章后附有本章小结、学习建议、课后思考与练习、案例分析和相关链接。由此所组成的一体化学习体系,使本书在内容安排、体例设计、写作等方面与国际上同类教材接轨,便于教师的教学和学生的学习,能够培养学生分析问题和解决实际问题的能力。第三,融编写成员的科研成果和实践经验于书中。本书部分章节融入了作者的部分研究成果和实践经验,一方面,更能体现本书的科学性、正确性;另一方面,也能开拓学生的视野。

本书第1版由张小兵担任主编,李培林、焦晓波和张世云任副主编,张小兵统稿、整理和定稿。国内一些高校从事人力资源管理教学的教师参加了本书的编写工作,具体分工如下:河南财经学院李培林副教授,第8~10章;安徽财经大学焦晓波副教授、魏巍讲师,第4章;安徽财经大学焦晓波副教授、高佩华副教授,第5章;重庆邮电大学张世云副教授,第6、11章;淮阴工学院邓子鹃讲师,第7章;淮阴工学院张小兵副教授,第1~3章。

本书第2版修订由张小兵、孔凡柱担任主编,李培林、邓子鹃和张世云任副主编,张小兵、孔凡柱统稿、整理和定稿。国内一些高校从事人力资源管理教学的教师参加了本书的编写工作,具体分工如下:河南财经政法大学李培林副教授,第8~10章;淮阴工学院孔凡柱博士,第4、5章;重庆邮电大学张世云教授,第6章;淮阴工学院邓子鹃博士,第7、11章;淮阴工学院张小兵教授、赵莉讲师,第1~3章。

在第2版修订中,我们着重对第4、5、11章进行了修改和修订,这主要是出于两方面的考虑。一方面,我们把部分年富力强、学术视野宽的青年学者吸纳到编写团队中,使得整个编写团队的知识面、能力素质更能适应形势的变化;另一方面,考虑到文化差异给组织人力资源管理带来的影响,我们特意将第11章修改为跨文化人力资源管理,凸显跨文化管理和跨文化情境下组织人力资源管理的重要性。

本书第3版修订由张小兵、孔凡柱担任主编,李培林、邓子鹃和张世云任副主编,张小兵、孔凡柱统稿、整理和定稿。国内一些高校从事人力资源管理教学的教师参加了本书的编写工作。具体分工如下:河南财经政法大学李培林教授,第8~10章;淮阴工学院孔凡柱副教授,第4、5章;重庆邮电大学张世云教授,第6章;淮阴工学院邓子鹃副教授,第7、11章;淮阴工学院张小兵教授、赵莉副教授,第1~3章。

在第3版修订中,我们着重对第1~5、7、9、11章进行了修改和修订,其中1~5、7、9、11章引例、案例分析根据使用教师的反馈意见进行了调整,4、5、7、9、11章分别增加了微招聘、招聘计划、培训计划、微培训、奖金与福利设计、劳动保护和外派管理人员实务等内容。之所以制定如此修订方案,主要是基于两方面考虑。一方面,我们始终将教材质量放到第一位,毕竟教材的质量是教材长期存在的生命力源泉所在;另一

方面,我们也希望能把反映时事、形势变化和人力资源管理发展方面的最新进展等相关知识内容加进教材,以体现与时俱进的时代精神。

在编写过程中,本书参阅和引用了国内外学者大量的著作、论述和研究成果,在此谨向所有著述者表示诚挚的谢意。在本书编辑和出版过程中,机械工业出版社华章公司非常重视,高伟编辑给予了编写工作大力的支持和帮助。他认真、朴实、细致的工作态度与敬业精神给我们留下了深刻的印象。在此,向他表示我们最真诚的敬意和谢意!

由于作者水平有限,书中错误和疏漏在所难免,恳请读者朋友批评指正并提出宝贵意见。我的电子邮箱为:zhangxb3758@sina.com。

张小兵

2017年1月于淮阴工学院新校区周转房

主 题	编 写 者		审 定 人	审 定 人
	编 写	审 定		
1.1 人力资源管理概述	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.2 人力资源规划	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.3 招聘与录用	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.4 培训与开发	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.5 绩效管理	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.6 薪酬管理	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.7 劳动关系管理	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.8 人力资源管理信息系统	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.9 人力资源管理的发展趋势	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.10 人力资源管理案例	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.11 人力资源管理习题	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.12 人力资源管理参考文献	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵
1.13 人力资源管理附录	张小兵	张小兵	张小兵	张小兵

教学建议 Suggestion

本课程是工商管理大类专业的主干课程，也是人力资源专业本专科学生的专业基础课。本课程教学旨在使得学生对人力资源管理的一般理论、人力资源管理的基本工作环节和工作技术有一定的了解和掌握，并结合教学过程中的实践环节，强化具体实践能力的培养，从而能够从事具体的人力资源管理各个环节的实践工作。

先修课程为管理学、经济学、战略管理学、组织行为学、统计学等。

课时分布建议如下：

课时分布建议

章 节	教学内容	课时安排		备注
		本科	专科	
第 1 章	人力资源管理导论	6	4	结合引例、实训项目、案例等使用
第 2 章	人力资源规划	4	4	
第 3 章	工作分析	6	6	
第 4 章	员工招聘	6	8	
第 5 章	员工培训	6	6	
第 6 章	绩效管理	6	8	
第 7 章	薪酬管理	6	8	
第 8 章	职业生涯管理	4	4	
第 9 章	劳动关系管理	6	4	
第 10 章	组织文化	2	2	
第 11 章	跨文化人力资源管理	4	2	
合 计		56	56	

说明：

- 1. 在教学时间方面，本书适合 40 ～ 64 学时的教学。教师可根据学生专业情况和人才培养方案等选择适宜的教学学时。
- 2. 讨论、案例分析等时间已经包括在各章的教学课时内。
- 3. 实训项目时间可根据教学情况灵活掌握，一般情况下，教师可以提前布置给学生预习和准备。
- 4. 若该书用作培训等教材，建议教师根据学员具体情况选用适宜的教学方法和工具。

普通高等院校

经济管理类应用型规划教材

课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
商务策划管理	978-7-111-34375-2	商务策划原理与实践(强海涛)(2011年)	34
管理学	978-7-111-35694-3	现代管理学(蒋国平)(2011年)	34
管理沟通	978-7-111-35242-6	管理沟通(刘晖)(2011年)	27
管理沟通	978-7-111-47354-1	管理沟通(王凌峰)(2014年)	30
职业规划	978-7-111-42813-8	大学生体验式生涯管理(陆丹)(2013年)	35
职业规划	978-7-111-40191-9	大学生职业生涯规划与学业指导(王哲)(2012年)	35
心理健康教育	978-7-111-39606-2	现代大学生心理健康教育(王哲)(2012年)	29
概率论和数理统计	978-7-111-26974-8	应用概率统计(彭美云)(2009年)	27
概率论和数理统计	978-7-111-28975-3	应用概率统计学习指导与习题选解(彭美云)(2009年)	18
大学生礼仪	即将出版	商务礼仪实务教程(刘砺)(2015年)	30
国际贸易英文函电	978-7-111-35441-3	国际商务函电双语教程(董金铃)(2011年)	28
国际贸易实习	978-7-111-36269-2	国际贸易实习教程(宋新刚)(2011年)	28
国际贸易实务	978-7-111-37322-3	国际贸易实务(陈启虎)(2012年)	32
国际贸易实务	978-7-111-42495-6	国际贸易实务(孟海樱)(2013年)	35
国际贸易理论与实务	978-7-111-49351-8	国际贸易理论与实务(第2版)(孙勤)(2015年)	35
国际贸易理论与实务	978-7-111-33778-2	国际贸易理论与实务(吕靖烨)(2011年)	29
国际金融理论与实务	978-7-111-39168-5	国际金融理论与实务(缪玉林 朱旭强)(2012年)	32
会计学	978-7-111-31728-9	会计学(李立新)(2010年)	36
会计学	978-7-111-42996-8	基础会计学(张献英)(2013年)	35
金融学(货币银行学)	978-7-111-38159-4	金融学(陈伟鸿)(2012年)	35
金融学(货币银行学)	978-7-111-49566-6	金融学(第2版)(董金玲)(2015年)	35
金融学(货币银行学)	978-7-111-30153-0	金融学(精品课)(董金玲)(2010年)	30
个人理财	978-7-111-47911-6	个人理财(李燕)(2014年)	39
西方经济学学习指导	978-7-111-41637-1	西方经济学概论学习指南与习题册(刘平)(2013年)	22
西方经济学(微观)	978-7-111-48165-2	微观经济学(刘平)(2014年)	25
西方经济学(微观)	978-7-111-39441-9	微观经济学(王文寅)(2012年)	32
西方经济学(宏观)	978-7-111-43987-5	宏观经济学(葛敏)(2013年)	29
西方经济学(宏观)	978-7-111-43294-4	宏观经济学(刘平)(2013年)	25
西方经济学(宏观)	978-7-111-42949-4	宏观经济学(王文寅)(2013年)	35
西方经济学	978-7-111-40480-4	西方经济学概论(刘平)(2012年)	35
统计学	978-7-111-48630-5	统计学(第2版)(张兆丰)(2014年)	35
统计学	978-7-111-45966-8	统计学原理(宫春子)(2014年)	35
经济法	978-7-111-47546-0	经济法(第2版)(葛恒云)(2014年)	35
计量经济学	978-7-111-42076-7	计量经济学基础(张兆丰)(2013年)	35
财经应用文写作	978-7-111-42715-5	财经应用文写作(刘常宝)(2013年)	30
市场营销学(营销管理)	978-7-111-46806-6	市场营销学(李海廷)(2014年)	35
市场营销学(营销管理)	978-7-111-48755-5	市场营销学(肖志雄)(2015年)	35
公共关系学	978-7-111-39032-9	公共关系理论与实务(刘晖)(2012年)	25
公共关系学	978-7-111-47017-5	公共关系学(管玉梅)(2014年)	30
管理信息系统	978-7-111-42974-6	管理信息系统(李少颖)(2013年)	30
管理信息系统	978-7-111-38400-7	管理信息系统:理论与实训(袁红清)(2012年)	35

普通高等院校

经济管理类应用型规划教材



课程名称	书号	书名、作者及出版时间	定价
财务会计	978-7-111-31107-2	财务会计实务(陈澎)(2010年)	32
财务管理(公司理财)	978-7-111-48770-8	财务管理学(雷声)(2015年)	30
建筑工程造价	即将出版	工程造价与控制(高群)(2015年)	40
战略管理	978-7-111-46855-4	企业战略管理(肖智润)(2014年)	35
企业文化	978-7-111-36805-2	现代企业文化理论与实务(李建华)(2012年)	32
门店管理	978-7-111-36910-3	门店管理实务(陈方丽)(2012年)	32
创业管理	978-7-111-40537-5	创业学:创业思维·过程·实践(魏拴成)(2012)	35
创业管理	978-7-111-43454-2	大学生创业基础(刘平)(2013年)	35
职业规划	978-7-111-47021-2	职业生涯导入与大学学习生活(刘平)(2014年)	25
项目管理	978-7-111-39419-8	项目管理理论与实务(刘常宝)(2012年)	32
创意思维	978-7-111-43794-9	创新创意基础教程(谭贞)(2013年)	30
国际物流学	978-7-111-48452-3	国际物流管理(许良)(2014年)	35
税务会计与税收筹划	978-7-111-45487-8	纳税会计与税收筹划(王树锋)(2014年)	35
审计学	978-7-111-35528-1	审计学(高强)(2011年)	33
会计综合实验	978-7-111-49158-3	企业会计综合实训(胡世强)(2015年)	35
会计学	978-7-111-46705-2	会计学基础(杨艳秋)(2014年)	35
会计学	978-7-111-47650-4	基础会计(奚正艳)(2014年)	30
会计信息系统	978-7-111-44539-5	会计电算化(陈曙光)(2013年)	35
会计信息系统	978-7-111-38800-5	会计信息系统理论与实验教程(管彦庆)(2012年)	32
管理会计	978-7-111-42521-2	管理会计(王永刚)(2013年)	35
成本会计	978-7-111-31688-6	成本会计(束必琪)(2010年)	32
组织行为学	即将出版	组织行为学(张静)(2015年)	35
人力资源管理	978-7-111-43455-9	人力资源管理(第2版)(张小兵)(2013年)	30
总部运营管理	978-7-111-33247-3	总部运营管理(刘常宝)(2011年)	33
营销渠道	978-7-111-36412-2	营销渠道管理(郑锐洪)(2012年)	32
营销策划	978-7-111-40631-0	营销策划理论与实务(赵静)(2012年)	35
市场营销学(营销管理)	978-7-111-29816-8	市场营销实训教程(郝黎明)(2010年)	32
市场营销学(营销管理)	978-7-111-42825-1	市场营销学(曹垣)(2013年)	39
市场分析与软件应用	978-7-111-35559-5	市场分析与软件应用(蔡继荣)(2011年)	36
商务谈判	即将出版	商务谈判与沟通(张国良)(2015年)	30
品牌管理	978-7-111-48211-6	品牌管理(第2版)(刘常宝)(2014年)	35
客户关系管理	978-7-111-47474-6	客户关系管理:销售的视角(姚飞)(2014年)	35
服务营销学	978-7-111-48247-5	服务营销:理论、方法与案例(郑锐洪)(2014年)	35
物流管理	978-7-111-32831-5	物流学(王斌义)(2011年)	32
供应链(物流)管理	978-7-111-32774-5	供应链管理(王凤山)(2011年)	30
港口物流	978-7-111-32818-6	港口物流(王斌义)(2011年)	32

Contents 目 录

前 言 教学建议

第1章 人力资源管理导论 /1

- 1.1 人力资源管理概述 /7
- 1.2 人力资源管理的发展历史 /17
- 1.3 人力资源管理的学科基础与理论基础 /20
- 1.4 人力资源管理发展趋势与前沿问题 /22

第2章 人力资源规划 /28

- 2.1 人力资源规划的含义 /32
- 2.2 人力资源规划的内容和程序 /33
- 2.3 人力资源需求、供给预测与平衡 /37
- 2.4 人力资源规划的执行 /42

第3章 工作分析 /49

- 3.1 工作分析的概念 /50
- 3.2 工作分析的内容 /53
- 3.3 工作分析的程序 /56
- 3.4 工作分析的方法 /56
- 3.5 工作说明书的编写 /58
- 3.6 工作评价 /58

第4章 员工招聘 /69

- 4.1 招聘需求与计划 /71
- 4.2 员工来源与招聘方式 /79
- 4.3 员工甄选 /81

4.4 招聘评估 /89

4.5 微招聘 /90

第5章 员工培训 /97

- 5.1 员工培训概述 /102
- 5.2 员工培训需求与计划 /107
- 5.3 员工培训过程管理——如何培训 /111
- 5.4 培训评估和成果转化 /117
- 5.5 培训的新发展——微培训 /119

第6章 绩效管理 /127

- 6.1 绩效的含义 /128
- 6.2 绩效管理概述 /128
- 6.3 绩效考核 /130

第7章 薪酬管理 /146

- 7.1 薪酬与薪酬体系 /147
- 7.2 薪酬管理概述 /150
- 7.3 薪酬管理的理论基础 /152
- 7.4 薪酬体系的设计 /154

第8章 职业生涯管理 /171

- 8.1 职业生涯管理概述 /172
- 8.2 职业生涯管理理论 /175
- 8.3 员工职业生涯管理 /181
- 8.4 组织职业生涯管理 /184

第9章 劳动关系管理 /194

- 9.1 劳动关系管理概述 /195
- 9.2 劳动合同管理 /199

9.3 劳动保护 /212	10.5 组织文化的冲突与整合 /237
9.4 劳动争议管理 /214	10.6 组织文化与企业竞争力 /239
9.5 与劳动关系有关的主要 法律法规 /219	
第10章 组织文化 /226	第11章 跨文化人力资源管理 /245
10.1 组织文化的概念与特性 /227	11.1 文化导向的人力资源管理 /249
10.2 组织文化的要素与结构 /229	11.2 跨国人力资源管理实务 /252
10.3 组织文化的功能与机制 /232	11.3 东道国员工管理 /255
10.4 组织文化的生成与演化 /235	11.4 跨文化人力资源管理的挑战 与发展 /256
	参考文献 /264

人力资源管理导论

学习目标

- ◆ 理解人力资源和人力资源管理的基本概念。
- ◆ 了解人力资源管理的基本职能。
- ◆ 了解人力资源管理的发展历史。
- ◆ 了解人力资源管理的学科和理论基础。
- ◆ 了解人力资源管理部门的角色定位和人力资源管理者应具备的素质。
- ◆ 了解人力资源管理的发展趋势和前沿问题。

引例 1-1 “80后”“90后”员工管理要诀

当越来越多伴着物质充裕和互联网成长起来的“80后”“90后”进入职场，面对这样一个与过去迥然不同的群体，作为管理者的“80前”们该如何行动呢？怎么样才能管理好“80后”“90后”的员工呢？

员工管理，其实并不难

一个2.4亿人的部落，你可以不理解他们，却不可以视而不见；可以不欣赏他们，却不可以回避。他们是“草莓族”“‘我’字当头的一代”“垮掉的一代”，你可以指责他们，但不能对他们视而不见！他们将是明天的面包、工作、职位的买单者和签字者，是老板和管理者们命运的决定者！

很多企业管理者抱怨：“真搞不懂‘80后’‘90后’的员工是怎么回事！我们对他们已经够忍让的了！对他们好也不是，坏也不是！他们的要求一箩筐，但做起事来却懒懒散散。到底要我们怎么做，他们才满意？”而“80后”“90后”员工则抱怨：“为什么领导就是不理解我，不信任我，我的能力比谁差啊？天天叫我干这干那，干完还不满意，这是把我当驴使吗？”

用传统的管理模式去规范、约束和改造他们，难！因此，我们一要尊重他们，下班后他们干什么，没必要干涉；二要建立企业经理人制度和职业道德规范，而绝对不要用

拔高的理念去约束他们。

管理要诀“六化”

一、企业文化人性化

面对“80后”“90后”员工，中国企业需要反思传统的企业文化，真正建立起人性化的企业文化。一是信任文化，企业间各种关系应以相互信任为核心，且要保持透明，以避免相互猜忌。二是快乐文化，“80后”“90后”员工的职场观念是：要工作，也要生活，更要快乐地工作和生活。三是开放文化，企业对内应建立开放、民主的管理平台，把问题放到桌面上交流。四是平等文化，“80后”“90后”员工反感管理者高高在上，喜欢彼此平等与尊重。五是独立文化，“80后”“90后”员工说：“工作时全身心投入，回家后就不想工作的事。要不多累啊！”企业需要改变上下班不分的习惯性思维，给他们以独立的空间。这有利于帮助“80后”“90后”员工平衡好工作与生活的矛盾。

二、企业培训得体系化

“80后”“90后”员工认为，员工与企业之间是纯粹的雇用关系。因此，企业对他们的培训内容不仅仅是技能，更重要的培训内容是责任心、忠诚度、职业操守及企业文化引导等。奥克斯空调营销总经理郑宏伟接受采访时说：“2007年我们提出了‘3380人才战略工程’，即在三年内培养380名中高层干部。培训流程是，先去市场、召回、培训、考评，再放入市场、再召回、再培训、再考评，最后进行深层次的实战案例培训，培训老师都是我们各领域的优秀代表。一年以后，选择优秀的员工进入我们的人才储备库，再进行过程监控与管理，三年内我们的中层和基层管理队伍将呈现年轻化，让‘80后’‘90后’逐渐接棒。”但切忌洗脑型培训，因为“80后”“90后”员工对此很反感：“都是聪明人，被欺骗的时候我会不知道？”

三、应对跳槽职业化

“80后”“90后”员工跳槽相对比较频繁。这对企业和管理者都是一个考验，就看你有没有胸怀去接受。管理者必须要有耐心，不要一味谴责他们，因为人都有一个成长的过程；对他们要宽松，用职业化的方式去约束他们。同时，“80后”“90后”员工要合理定位，一旦确定后就要坚持、坚持、再坚持，因为频繁跳槽，也是在浪费自己的时间。中国网通公司的做法值得借鉴，其公司员工基本上是70年代末和80年代初出生，平均年龄30岁。一方面，做好员工的职业指引：入职前做一个月的封闭式培训，接着采用轮岗方式进行半年的工作体验式学习，再区分他们的职业倾向。另一方面，营造信任沟通、进取热情和信守承诺的组织氛围，建立起沟通渠道，让员工各抒己见和快乐工作。因此，不用打卡机，也很少有人迟到，而且离职率仅有3%。

四、沟通方式平民化

“80后”“90后”员工崇尚参与，而不是自外而内的灌输与命令，因此与他们的沟通方式确实有待改变，否则将困难重重。为此，关键要把握好两点：说真话，千万不要打官腔；尊重他们。具体做法：一是管理者应调整传统上过于含蓄的习惯性表达方式，选择直接的沟通方式，不过于拐弯抹角。二是沟通开放式。如微软公司的沟通机制采用

“开门政策”，企业任何人可以找任何人谈任何话题。三是多用集体讨论式沟通。如微软的各级管理者做决定前鼓励员工充分发表见解，并听取他们的意见，以确保决策的有效执行。四是与“80后”“90后”员工的沟通习惯同步，采用一些新型的方式，如电子邮件等工具沟通。五是不要发号施令般地去沟通，可采用尊重、关怀、平等的方式与他们进行沟通。

五、压力管理专业化

“80后”“90后”员工说：“我们大学毕业即失业。”他们承受的工作和社会压力并不小，但外界却指责他们抗压能力差。因此，企业和管理者有必要做好他们的压力管理。作为管理者，一要关怀他们，二要理解他们，三要包容他们，四要对他们有耐心。同时，可以采取以下措施：提供职业培训，帮助他们做好职业生涯规划；提供专业指导，帮助他们做好心理调节；营造良好的组织氛围，帮助他们调节工作情绪；保持更大的包容心和耐心，允许他们适当犯错，帮助他们提高自信心；帮助他们学会处理人际关系，让他们扮演好不同的社会角色等。

六、情绪管理理解化

“80后”“90后”员工往往因小情绪多而成为管理的“麻烦制造者”，要是处理不好，则容易“鸡飞蛋打”。一定要运用情商，建立一个以人为本的文化环境，尊重、体谅、了解他们。因此，管理者应加强管理技巧的运用，多采用鼓励性而非谴责式的管理方式。如多引导、以朋友身份谈心、夸奖等，以教练、家长、老师、同事、朋友等多重身份相结合加以正确引导。同时，管理者不要一味地要求他们来适应自己，而可以采取主动的姿态去适应他们。但适应不是迁就，而是原则性地开放与融合。

资料来源：开州人才网，<http://job.cqkz.com/news/20150313/853.html>。

引例 1-2 养鱼先养水

何为养鱼先养水

所谓养鱼先养水，指的是鱼儿进家前先要准备好适宜鱼儿生存的用水。这一点掌握不好，养鱼很难成功。由此观之，若人才是鱼，发展就是水，企业的人才与发展战略也应当如此。

当企业发展遇到了瓶颈，长年停滞不前，人才集体老化。这时候应该少量补充新人呢，还是大面积更换团队？老板们纠结不已：资金有限，补充新人有风险；老人有恩，更换团队实无情。他们只好扭头问道：“元芳，你怎么看？”

此时，人力资源专家们很愿意扮演元芳的角色：“老板，企业要发展，需要新鲜血液注入，但是资金有限，此事需要您果断决策。”老板略加思索道：“嗯，那就适当地换一些老人，引进少量外部人才。”“老板英明，所言极是。”“元芳”们点头应道。“但是新来的人未必适合我的企业文化，老人们也不一定容纳得下他，况且，如果引进新人不能让我们摆脱现状，很难让老员工们心服啊。”老板仍然犹豫不决。“属下愚钝，老板所虑极是。”“元芳”们只能暗自表示，你自己的事情你自己看着办吧。

可见，神明如老板者，聪明如元芳者，一旦陷入了思考的局限中，也会束手无策啊。其实，养鱼就要先养水，他们唯一要做的，不是去思考人才老化的问题，而是应该思考企业如何发展，思考企业的发展瓶颈问题，也就是首先解决“养鱼之水”的问题。若解决了发展问题，则引进新人不再是风险，老员工不再是负担，新老衔接不再是问题。

为何要先养水

昔刘备仓皇之时，以关羽、张飞之能，亦无用武之地，即便引进了赵子龙，又能如何呢？只有遇到了孔明先生，帮他分析了形势，拟定了战略，解决了发展平台问题，遑论关张，连糜芳、孙乾之辈也能绽放异彩。再看刘表，领荆州富庶之地，处诸侯动荡之时，偏安一隅，不思进取，不能发展，只有败亡，虽拥黄忠、魏延等名将，亦难有发挥之地。即便遇到了刘备，他也是希望刘备好好帮助自己的儿子继续偏安一隅，在乱世之中，采取这样保守的发展战略，怎能是“人才”两个字能够解决问题的？

思之当下，企业的发展无不是先解决发展瓶颈问题，解决发展平台问题，才能去构思团队建设问题。雅戈尔当年做到服装行业榜首时，已经没有能力再继续扩展市场占有率，因为行业特性如此，如果其不考虑其他发展模式，势必也会陷入发展瓶颈的问题，形成长期停滞局面。幸亏李如成开始上下游扩展，并进军地产行业和投资领域，才开拓了雅戈尔更大的发展平台，否则，也要开始困惑于新老团队的问题。

诺基亚的发展瓶颈显然是产品战略问题，死抱着功能型手机不放，拒不承认智能手机时代已经来临的现实，虽引入微软高管，亦为时已晚，落得“为他人作嫁衣裳”的下场。想如今，格兰仕、李宁公司等，是否意识到自己的发展瓶颈了？若一味纠缠于该不该空降人才、引进新鲜血液，亦难免停滞不前。

只有解决了发展战略问题，突破发展瓶颈，才能破开企业发展停滞的局面。此时，才能根据发展战略制定人才战略。

如何养水

倘若行业本身前途很好，是产品局限导致企业停滞，则应从产品创新出发，突破瓶颈。如果现有人才创新不足，自然需要引进创新型人才，盘活老员工。

倘若行业已经山穷水尽，譬如胶卷行业，乐凯如不能通过高新材料领域实现自我救赎，即便航天集团也挽救不了它。此时，必须引进新领域的人才，同时提升老员工适应新技术的能力，再无其他可选。

倘若市场已经饱和，譬如欧洲企业，最好的办法就是寻求海外市场，此时，则应训练和激励老员工开拓新市场的能力，引进新人可以缓一步再说。中国市场，正是在这样的背景下，成为欧洲各国争夺的焦点。

解决发展瓶颈、寻求新的发展平台，是停滞企业的发展之道，人才战略是发展之术，新人与老人的竞争则只能是技。道，是最本质的规律，“道生一，一生二，二生三，三生万物”，企业发展之道若不明，则不论是谁，都不能勘破新人与老人的迷局。

尽管如此，你若偏问“但我不知道我的发展瓶颈是什么，不知道我的发展方向是什么，找不到我的发展之道，怎么办呢”，我想，如果真是这样，就只能祈祷自己运气好

点，遇上个诸葛亮，指点一二。或许，还有个办法，就是别死撑着，趁值钱的时候赶紧卖掉。丝宝集团卖给拜尔斯道夫，舒蕾还是洗发水，员工还是那些员工，梁老板落个有钱有闲，果不失为聪明人也。蒙牛遇到品牌危机，无力振作，交给中粮集团接盘，敢说牛根生不智慧？

所以，处于停滞期的企业，首要是解决发展问题，养鱼先养水，解决了发展问题，则人才问题顺应而解，新老交替的问题也就不是什么大问题了。

资料来源：说经典网，<https://www.ishuo.cn/doc/ysgmoqqf.html>。

引例 1-3 猎狗和猎人的故事

目标

一条猎狗将兔子赶出了窝，一直追赶它，追了很久仍没有捉到。

牧羊看到此种情景，讥笑猎狗说：“你们两个当中小的反而跑得快得多。”

猎狗回答说：“你不知道我们两个的跑是完全不同的！我仅仅为了一顿饭而跑，它却是为了性命而跑呀！”

动力

这话被猎人听到了，猎人想：猎狗说的对啊，那我要想得到更多的猎物，得想个好法子。于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中捉到兔子的，就可以得到几根骨头，捉不到的就没有饭吃。这一招果然有用，猎狗们纷纷去努力追兔子，因为谁都不愿意看着别人有骨头吃，自己没吃的。就这样过了一段时间，问题又出现了。大兔子非常难捉到，小兔子好捉。但捉到大兔子得到的奖赏和捉到小兔子得到的骨头差不多，猎狗们善于观察，发现了这个窍门，专门去捉小兔子。慢慢地，大家都发现了这个窍门。猎人对猎狗说：最近你们捉的兔子越来越小了，为什么？猎狗们说：反正结果没有什么大的区别，为什么要费那么大的劲去捉那些大的呢？

保障

猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与是否捉到兔子挂钩，而是每过一段时间就统计一次猎狗捉到兔子的总重量，按照重量来评价猎狗，从而决定它们一段时间内的待遇。于是，猎狗们捉到兔子的数量和重量都增加了。猎人很开心。但是，过了一段时间，猎人发现猎狗们捉兔子的数量又少了，而且越有经验的猎狗捉兔子的数量下降得越厉害。于是，猎人又去问猎狗是怎么回事。猎狗说：“我们把最好的时间都奉献给了您，主人，随着时间的推移我们会慢慢变老，当我们捉不到兔子的时候，您还会给我们骨头吃吗？”

回报

猎人做出了论功行赏的决定，分析与汇总了所有猎狗捉到兔子的数量与重量，规定如果捉到的兔子超过一定的数量后，即使捉不到兔子，每顿饭也可以得到一定数量的骨

头。猎狗们都很高兴，大家都努力去争取达到猎人规定的数量。一段时间过后，终于有一些猎狗达到了猎人规定的数量。这时，其中一只猎狗说：“我们这么努力，只得到几根骨头，而我们捉的猎物远远超过了这几根骨头。我们为什么不能给自己捉兔子呢？”于是，有些猎狗离开了猎人，自己捉兔子去了。

归宿

猎人意识到猎狗正在流失，并且那些流失的猎狗像野狗一般与自己的猎狗抢兔子。情况变得越来越糟，猎人不得已引诱了一条野狗，问它到底野狗比猎狗强在哪里。野狗说：“猎狗吃的是骨头，吐出来的是肉啊！”接着又道：“也不是所有的野狗都顿顿有肉吃，大部分最后骨头都没的舔！不然也不至于被你诱惑。”于是，猎人又进行了改革，使得每条猎狗除基本骨头外，可获得其所猎兔肉总量的 $n\%$ ，而且随着服务时间加长，贡献加大，该比例还可递增，并有权分享猎人所拥有兔肉总量的 $m\%$ 。就这样，猎狗们与猎人一起努力，将野狗们逼得叫苦连天，纷纷要求重归猎狗队伍。故事还在继续……

只有永远的利益，没有永远的朋友

日子一天一天地过去，冬天到了，兔子越来越少，猎人们的收成也一天不如一天。那些服务时间长的老猎狗已老得捉不到兔子，但仍然无忧无虑地享受着它们自以为应得的那份食物。终于有一天，猎人再也不能忍受，把它们扫地出门了，因为猎人更需要身强力壮的猎狗……

MicroBone 公司的诞生

被扫地出门的老猎狗们得到一笔不菲的赔偿金，于是，它们成立了 MicroBone 公司。它们采用连锁加盟的方式招募野狗，向野狗们传授猎兔的技巧，它们从猎得的兔子中抽取一部分作为管理费。当赔偿金几乎全部用于广告后，它们终于有了足够多的野狗加盟，公司开始盈利了。一年后，它们收购了猎人的家当……

MicroBone 公司的发展

MicroBone 公司许诺，加盟的野狗可以得到公司 $n\%$ 的股份。这实在是太有诱惑力了。那些自认为怀才不遇的野狗都以为找到了知音：终于可以做公司的主人了，不用再忍受猎人呼来唤去的不快，不用再为捉到足够多的兔子而累死累活，也不用眼巴巴地乞求猎人多给两根骨头……这一切对野狗们来说，比多得到两根骨头更加受用。于是，野狗们拖家带口地加入了 MicroBone 公司。一些在猎人门下服务的年轻猎狗也蠢蠢欲动，甚至很多自以为聪明、实际上愚蠢的猎人也想加入……好多同类型的公司如雨后春笋般地成立了，BoneEase、Bone.com、ChinaBone……一时间，森林里热闹非凡。

干活的总是拿得少的，拿得多的都是不干活的

猎人凭借出售公司的钱走上了老猎狗走过的路，历经千辛万苦重新发达起来，最后又来与 MicroBone 公司谈判收购事宜，老猎狗出人意料地把 MicroBone 公司卖给了猎人。老猎狗们从此不再经营公司，转而开始靠写作赚钱，写完自传《老猎狗的一生》，又写了