

信華
經管
创新系列

Human Resource Management

人力资源管理

余沛 □ 主编



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



创新系列

Human Resource Management

人力资源管理

余沛 □ 主 编

韩小改 尤 莉 曾召霞 □ 副主编
郭 菁 盛 倩 鲍秋旭

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书全面系统地介绍了人力资源管理的知识体系及人力资源管理的各项主要职能,内容丰富、表述严谨、语言通俗,注重理论与实践相结合。书中不仅注重吸收现代西方国家前沿的人力资源管理理论,也注意对中国古代优秀的人力资源管理思想进行介绍。书中精选了一批国内外优秀企业的案例,尤其是国内一批快速成长的优秀企业的案例。

本书不仅可以作为高等院校管理类各专业的人力资源管理教材,也可供实际从业人员作为参考资料。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 余沛主编. —北京:电子工业出版社, 2016.11

(华信经管创新系列)

ISBN 978-7-121-29901-8

I. ①人… II. ①余… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 219342 号

策划编辑:石会敏 王二华

责任编辑:石会敏 特约编辑:侯学明 赵翠芝

印 刷:三河市华成印务有限公司

装 订:三河市华成印务有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

开 本:787×1 092 1/16 印张:20.25 字数:518 千字

版 次:2016 年 11 月第 1 版

印 次:2016 年 11 月第 1 次印刷

定 价:43.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式:(010)88254537。

前 言

随着知识经济时代的到来,人才成为企业最宝贵的资源。人力资源管理,是指在经济学与人本思想指导下,通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标的实现与成员发展的最大化的一系列活动的总称。

本书全面系统地介绍了人力资源管理的知识体系及人力资源管理的各项主要职能,内容丰富、表述严谨、语言通俗,注重理论与实践相结合;本书不仅注重吸收现代西方国家前沿的人力资源管理理论,同时也注意对中国古代优秀的人力资源管理思想进行介绍,借鉴了国内外的研究成果。此外,书中借鉴了大量国内外参考文献与资料,在此向引用文献的作者表示感谢。在案例中,书中精选了一批国内外优秀企业的案例,尤其注重引入国内一批快速成长的优秀企业的成功经验进行介绍与分享。

本书非常适合用作人力资源管理、工商管理、公共管理等相关专业的教材,也适合广大企事业单位、政府与公共组织的管理工作者阅读参考。

参与本教材的人员与分工如下:余沛(河南科技大学管理学院):第1章和第9章;韩小改(洛阳理工学院):第4章和第5章;尤莉(河南科技大学管理学院):第7章和第8章;郭菁(河南科技大学管理学院):第3章和第11章;盛倩(意大利都灵理工学院):第10章;鲍秋旭(河南科技大学):第2章和第6章。曾召霞(信阳师范学院)参与了本书的资料收集和整理等工作,全书由余沛负责统稿。

由于作者水平有限,时间仓促,本教材的错误和不足之处在所难免,恳请专家学者与同学不吝赐教。

最后,向借鉴相关研究与学术成果的作者表示感谢!

编 者

2016.7.15

目 录

第1章 人力资源概述.....1	本章小结.....30
本章学习目的.....1	练习与思考.....30
案例 刘邦的用人艺术探究.....1	
1.1 中国古代的人力资源管理思想.....4	第2章 战略人力资源管理.....32
1.1.1 人性假设.....4	本章学习目的.....32
1.1.2 人员选用.....5	案例 华为推动自主创新的人力
1.1.3 培训管理.....6	资源开发与管理.....32
1.1.4 激励管理.....6	2.1 战略人力资源管理概述.....35
1.1.5 人本思想.....7	2.1.1 战略人力资源管理的概念.....35
1.2 人力资源管理基本概念.....7	2.1.2 战略人力资源管理的特征.....37
1.2.1 人力资源的概念与内涵.....7	2.1.3 战略人力资源管理的职能.....37
1.2.2 人力资源的特征.....10	2.1.4 战略人力资源管理的理论
1.2.3 人力资源管理的目标.....11	基础.....38
1.2.4 人力资源管理的意义.....13	2.1.5 战略人力资源管理的框架
1.3 人力资源管理的主要任务和	体系.....42
职能.....13	2.2 人力资源管理信息系统.....42
1.3.1 人力资源管理的主要任务.....13	2.2.1 人力资源管理信息系统的
1.3.2 人力资源管理的主要职能.....14	建立与作用.....42
1.4 人力资源管理演进史.....15	2.2.2 人力资源管理信息系统的
1.4.1 传统人事管理阶段.....15	组成.....43
1.4.2 人力资源管理阶段.....18	本章小结.....45
1.4.3 战略性人力资源管理.....18	练习与思考.....45
1.4.4 现代人力资源管理与传统人	第3章 人力资源规划.....48
事管理的区别.....19	本章学习目的.....48
1.4.5 现代人力资源管理的特征.....21	案例 中国移动公司的人力资源
1.5 人力资源开发.....22	规划.....48
1.5.1 人力资源开发的含义.....22	3.1 人力资源规划.....52
1.5.2 人力资源开发与人力资源	3.1.1 人力资源规划的概念.....52
管理的联系与区别.....24	3.1.2 人力资源规划的作用.....52
1.6 人力资源管理面临的挑战与	3.1.3 人力资源规划的内容.....54
发展趋势.....25	3.2 人力资源规划的程序.....55
1.6.1 现代人力资源管理模式面临的	3.2.1 调查分析准备阶段.....55
挑战.....25	3.2.2 预测阶段.....56
1.6.2 现代企业人力资源管理模式	3.2.3 制定规划阶段.....56
发展的趋势.....27	3.2.4 规划实施、评估与反馈阶段.....56

3.3 人力资源预测	57	4.5.2 工作设计的步骤	116
3.3.1 人力资源需求调查	57	4.5.3 工作设计的内容	117
3.3.2 人力资源需求预测方法	57	4.5.4 工作设计的方法	118
3.3.3 人力资源供给预测	61	4.5.5 工作设计的原则与考虑 因素	120
3.4 人力资源的供需平衡	65	本章小结	121
3.5 人力资源规划的编制	66	练习与思考	122
3.5.1 基础性的人力资源规划	66		
3.5.2 业务性的人力资源计划	67	第5章 员工招聘	124
3.6 人力资源规划的运用与控制	68	本章学习目的	124
3.6.1 人力资源供应控制	68	案例 某中小软件公司招聘之尴尬 现状	124
本章小结	71	5.1 员工招聘概述	126
练习与思考	71	5.1.1 员工招聘的含义	126
第4章 工作分析与工作设计	73	5.1.2 员工招聘的意义	126
本章学习目的	73	5.1.3 员工招聘的工作流程	127
案例 某电力公司基于工作负载 分析的岗位定编方案	73	5.1.4 招聘的原则	129
4.1 工作分析概述	76	5.2 员工招募	131
4.1.1 工作分析的含义	77	5.2.1 内部招募的来源与方法	132
4.1.2 工作分析的内容	78	5.2.2 外部招募的来源与方法	132
4.1.3 工作分析的相关概念	78	5.2.3 内部招募与外部招募的 对比	136
4.1.4 工作分析的基本原则	79	5.3 人员选拔	136
4.1.5 工作分析的意义	81	5.3.1 初步筛选	137
4.2 工作分析的流程	82	5.3.2 面试	137
4.2.1 准备阶段	83	5.3.3 笔试	141
4.2.2 实施阶段	83	5.3.3 测试	141
4.2.3 完成阶段	85	5.3.4 公文处理测试	147
4.2.4 运用阶段	85	5.3.5 无领导小组讨论	149
4.3 工作分析的方法	85	本章小结	152
4.3.1 问卷调查法	86	练习与思考	153
4.3.2 观察法	99		
4.3.3 访谈法	103	第6章 员工培训开发	155
4.3.4 工作日志法	108	本章学习目的	155
4.3.5 文献法	111	案例 申港重工机械有限公司一线 员工培训问题	155
4.4 工作说明书	112	6.1 培训开发概述	158
4.4.1 工作说明书的基本概念	112	6.1.1 培训与开发概述	158
4.4.2 工作说明书格式	113	6.1.2 培训与开发的类型和方法	160
4.5 工作设计	115	6.2 培训流程及管理	165
4.5.1 工作设计的内涵	115		

6.2.1	培训需求分析	165	7.5.4	常规的平衡计分卡指标	202
6.2.2	培训计划的制订与实施	167	7.6	绩效管理效果评估	203
6.2.3	培训效果评估	168	7.6.1	绩效考核的根本目的	203
6.3	国际企业的培训管理	170	7.6.2	“填表游戏”终结的关键点	204
6.3.1	欧美企业的培训管理	170	7.6.3	避免绩效管理的误区	205
6.3.2	日本企业的培训管理	172	本章小结	207	
6.3.3	日本与欧美企业培训管理的 启示	174	练习与思考	207	
	本章小结	175	第 8 章 薪酬管理	210	
	练习与思考	175	本章学习目的	210	
第 7 章 绩效管理	178	案例 西飞公司薪酬体系的精细化 管理	210		
本章学习目的	178	8.1 薪酬管理概述	214		
案例 X 通信公司的绩效考核	178	8.1.1 薪酬管理的目的	214		
7.1 绩效管理概述	180	8.1.2 薪酬管理的组成部分	215		
7.1.1 绩效的含义	180	8.1.3 薪酬管理的框架	215		
7.1.2 绩效管理思想的演变	184	8.2 薪酬战略	216		
7.1.3 绩效管理的重要作用	185	8.2.1 薪酬基础及政策	217		
7.2 绩效考核	187	8.2.2 薪酬水平及政策	217		
7.2.1 绩效考核的含义	187	8.2.3 薪酬结构及政策	218		
7.2.2 绩效考核的应用现状及不足	187	8.2.4 薪酬文化及政策	219		
7.3 KPI 关键绩效指标法	189	8.2.5 薪酬管理及政策	219		
7.3.1 KPI 的核心思想	189	8.3 薪酬设计	219		
7.3.2 KPI 的设计原则	191	8.3.1 薪酬战略设计	219		
7.3.3 KPI 绩效考核的优势分析	192	8.3.2 职位评价设计	221		
7.3.4 KPI 实施过程中的问题	192	8.3.3 工资结构设计	225		
7.3.5 企业实施 KPI 考核的对策 思考	194	8.3.4 绩效奖励设计	229		
7.4 360 度绩效考评	195	8.4 薪酬日常管理	235		
7.4.1 360 度绩效考评定义	195	8.4.1 健康的薪酬日常管理特征	235		
7.4.2 360 度绩效考核的优劣势	195	8.4.2 薪酬日常管理体系的框架	236		
7.4.3 360 度考评法应遵循的环节 和原则	196	8.4.3 如何调整薪酬体系	237		
7.4.4 考核时容易忽视的问题	197	本章小结	240		
7.5 平衡计分卡	198	练习与思考	241		
7.5.1 平衡计分卡的内容	199	第 9 章 劳动关系管理	243		
7.5.2 实施平衡计分卡的前提和 基础	201	本章学习目的	243		
7.5.3 平衡计分卡的实施步骤	201	案例 中方员工罢工本田停产	243		
		9.1 劳动关系管理概述	244		
		9.1.1 劳动关系	244		
		9.1.2 劳动关系建立、变更、终止	245		

9.1.3 劳动争议	248	10.3.1 职业生涯管理的特征	281
9.2 劳动关系调整方式	248	10.3.2 职业生涯管理的内容	282
9.2.1 劳动法律法规	248	10.3.3 职业生涯管理的流程	283
9.2.2 劳动合同	249	10.3.4 职业生涯管理的步骤	284
9.2.3 集体合同	252	10.3.5 职业生涯管理有效性标准	285
9.2.4 民主管理制度	253	10.3.6 实施职业生涯管理的意义	286
9.2.5 用人单位内部劳动规则	253	本章小结	287
9.2.6 劳动争议处理制度	254	练习与思考	287
9.2.7 劳动监督检查制度	254		
9.3 劳动争议处理	254	第 11 章 全球人力资源管理新趋势	290
9.3.1 协商	254	本章学习目的	290
9.3.2 调解	254	案例 沃尔玛的人力资源管理	290
9.3.3 仲裁	255	11.1 以人为本的日本人力资源	
9.3.4 诉讼	256	管理	292
9.4 劳动保护与职业病防治	257	11.1.1 日本人力资源管理模式	
9.4.1 劳动保护的涵义	257	的特点	292
9.4.2 职业病危害因素	258	11.1.2 日本人力资源管理模式	
9.4.3 职业病及其分类	259	的具体表现形式	295
9.4.4 职业健康管理	259	11.2 以科学管理为核心的美国人力	
本章小结	263	资源管理	296
练习与思考	263	11.2.1 美国人力资源管理模式的	
		特点	296
第 10 章 职业生涯管理	267	11.2.2 美国人力资源管理模式	
本章学习目的	267	产生的背景	301
案例 科研型高级专业技术人才的		11.2.3 国际化人才开发	302
职业生涯管理	167	11.3 人力资源管理的第三条道路	303
10.1 职业生涯管理概述	270	11.3.1 日本人力资源管理对美国	
10.1.1 职业生涯管理的定义	270	的冲击	303
10.1.2 职业生涯管理的意义	271	11.3.2 日本人力资源管理模式	
10.1.3 影响职业发展决策的因素	272	面临的挑战	304
10.1.4 职业生涯的三维策划	273	11.3.3 威廉·大内的美日比较	
10.2 职业生涯管理理论	274	研究	305
10.2.1 职业选择理论	274	11.3.4 日本和美国人力资源	
10.2.2 职业生涯发展阶段理论	276	管理模式差异的原因	307
10.2.3 职业生涯发展管理理论	280	11.3.5 美日人力资源管理模式	
10.2.4 职业发展主动建构理论	280	对我国的启示	308
10.2.5 职业生涯管理理论的核心		本章小结	309
理念	281	练习与思考	309
10.3 职业生涯管理	281		
		参考文献	314

本章学习目的:

1. 了解中国古代的人力资源思想;
2. 掌握人力资源的基本概念;
3. 熟悉人力资源的主要任务和职能;
4. 了解人力资源管理的演进史;
5. 掌握人力资源开发的含义。



案例

刘邦的用人艺术探究

成功领导者的关键并不在于自身的能力和才干有多强,而在于是否能够吸引和凝聚人才,是否能慧眼识珠发现人才,是否能辨识每个追随者的优势与不足,是否能够为能者创造一个施展才华的环境,是否能够激励追随者朝着一个共同的目标前进并取得成功,概括地说就是是否懂得用人的艺术。用人艺术是领导学的一个永恒的话题,用人艺术是指领导者发掘人才的艺术、使用人才的艺术和激励人才的艺术。纵观古今中外,但凡成功的领袖都在用人艺术方面有着非凡的表现。汉高祖刘邦就是其中一个。

根据司马迁《史记·高祖本纪》记载,刘邦在总结自己与项羽的成功与失败的原因时说:“夫运筹策帷帐之中,决胜于千里之外,吾不如子房。镇国家,抚百姓,给饷餮,不绝粮道,吾不如萧何。连百万之军,战必胜,攻必取,吾不如韩信。此三者,皆人杰也,吾能用之,此吾所以取天下也。项羽有一范增而不能用,此其所以为我擒也。”道出了关键,即其在专业领域的才干不及萧何、张良、韩信,但却能驾驭和使用他们,而项羽有一个谋士范增却不能发挥其才能,从而导致了最后的失败。

一、刘邦的人才识别艺术

1. 不以外貌地位取人,择贤举用

刘邦的用人艺术首先体现在他摆脱了以貌取人和以身份高低识人的误区,选拔那些有真才实学和真知灼见的人才为其所用。张良是一个貌若妇人的文弱书生,但是刘邦却对其具有的运筹帷幄之才颇为欣赏,常言听计从,在战略方面取得了优势。刘邦登基后,有一个士卒娄敬从山东赶来提醒刘邦,说刘邦得天下和先前的周朝不一样,所以不应该像周朝那样以洛阳为都城,应该到关中定都。这样便可以在秦地固守险地,国家才能长治久安。刘邦在征求张良的意见之后,听从了娄敬的意见迁都至长安,并赐姓刘敬。娄敬虽是一个卑微的小卒,

却能面见刘邦提出建议并最终被采纳，可见刘邦识人的睿智。

2. 注重品格，合理选择

刘邦在人才选拔时，并非来者不拒，而是十分重视人品与忠诚度。在刘邦和项羽争天下时，季布和丁公都是项羽手下的大将。季布领兵几次将刘邦打败，丁公也领兵追击过刘邦，但最后放过了他。刘邦做皇帝后，记恨季布打败过自己，就把他抓了起来。但想到自己也需要他这样的忠臣来辅佐，就不再记仇，不但放了他，还封为郎中。丁公是季布的舅舅，他听说了，就觉得连季布这样给过刘邦难堪的人都能释放做官，他这个曾对刘邦有恩的人就更不用说了。没想到，他却被刘邦抓起来。刘邦对众人说：“丁公做项羽的将领时不忠，就是他这种人使项王丧失了天下。”刘邦下令处死了丁公，还在军中示众，警示大家要做忠臣，不要效法丁公。

3. 知人之智

“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”讲的就是识人的重要性，作为领导者仅仅拥有人才是远远不够的，重要的是能够识别人才，并洞悉下属的优势与潜力，把他们放在恰当的位置上，使其才华、能力和潜质得到最充分的发挥。老子将“知人”看作一种智慧，刘邦则是一位拥有“知人”智慧的杰出领袖。从刘邦对自己取得胜利的总结中，我们可以看出刘邦对张良、萧何和韩信等人的才能有着十分清晰的认识：张良能够运筹帷幄，决胜于千里之外，是一个战略高手；萧何则镇国家、抚百姓、给粮饷、不绝粮道，是一个杰出的组织者和后勤保障专家；韩信能统帅百万大军，百战百胜，是一个不可多得的将才。此三人虽是旷世奇才，但若没有刘邦的知人之智，恐怕也会埋没于历史的长河之中，而默默无闻了，而刘邦也难以实现其统一天下的丰功伟业了。

二、刘邦的人才使用艺术

1. 礼贤下士，谦卑待人

刘邦为人放荡不羁，有时甚至会傲慢无理，魏王魏豹曾评价刘邦说：“汉王慢而侮人，骂詈诸侯驺臣如骂奴耳，非有上下礼节也。”意思是说汉王刘邦傲慢无理，常用傲慢无理的话语辱骂秦的诸侯大臣，如同辱骂狗一样，并不是一个懂得上下尊卑礼节的人。魏豹的评价并非空穴来风，刘邦对待他所不喜欢的人确实傲慢无理。儒生酈食其得知刘邦谋略远大，动了追随之念，请求一位在刘邦手下作骑士的同乡引荐时，这位同乡却这样回答：“沛公刘邦并不喜欢儒生，许多人头戴儒生的帽子来见他，他就立刻把他们的帽子摘下来，在里边撒尿。在和人谈话的时候，动不动就破口大骂。所以您最好不要以儒生的身份去向他游说。”刘邦虽有时粗俗无理，但对待贤士俊杰却能够做到谦卑受教，以礼相待。

后来酈食其前往拜见刘邦，先递进自己的名片，当时刘邦正坐在床边伸着两腿让两个女人洗脚，就召酈食其来见。酈食其进去，只是作个长揖而没有倾身下拜，并且说：“您是想帮助秦国攻打诸侯呢，还是想率领诸侯灭掉秦国？”刘邦本来就不喜欢儒生，又见酈食其如此傲慢，便忍不住骂道：“你个奴才相儒生！天下的人同受秦朝的苦已经很久了，所以诸侯们才陆续起兵反抗暴秦，你怎么说帮助秦国攻打诸侯呢？”酈食其说：“如果您下决心聚合民众，召集义兵来推翻暴虐无道的秦王朝，那就不应该用这种倨慢不礼的态度来接见长者。”于是刘邦立刻停止了洗脚，穿整齐衣裳，把酈食其请到了上宾的座位，并且向他道歉。从这个故事中我们可以看到，刘邦虽然并非一个完人，身上也有粗俗鄙陋的毛病，但面对贤士俊杰时，

却能知错能改，而且态度谦恭，这充分体现了刘邦在用人之时对人才的尊重，也正是因为尊重才使得各路人才齐聚麾下，为其所用而攻城略地，最终建立汉室。

2. 用人所长，各尽其才

刘邦用人的最大特点就是能够充分发挥每个人才的优势，让他们的才能得到淋漓尽致的发挥，最终实现“智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，怯者取其慎”的目的。张良的谋略、萧何的调度、韩信的帅才、酈食其的游说之能、纪信的忠诚，甚至是小卒娄敬的远见无一不得到充分的重视与发挥。发现人才并且能够淋漓尽致地发挥每个人才的优势与长处是刘邦用人艺术中最为突出的一个特点。

3. 用人不疑，疑人不用

刘邦用人的成功还在于他在使用人才过程中遵循了“用人不疑，疑人不用”的原则。用人不疑表现在他一旦认为对方是可用之才，便充分信任大胆使用，而且能够达到乐成其美而不求其备的境界，即用人时不求全责备，不吹毛求疵，而是着眼于对方的优点和长处，并加以充分的信任，任其发挥。如韩信被发现之前，只不过是一个管理仓库的小官，并不被人所知，后因不满于现状当了逃兵，当韩信被萧何追回并极力推荐给刘邦后，刘邦并没有因为韩信的逃跑和狂妄的话语而惩罚他，反而拜他为大将，统帅三军。刘邦在军事上对韩信言听计从，充分授权，才使得韩信“明修栈道、暗度陈仓”之计得以实施，最终取得败章邯，平定三秦之地，于京、索之间大败楚军的一系列军事胜利。刘邦用人不疑还表现在他对酈食其的使用上，酈食其本是刘邦所不喜欢的儒生，但当酈食其以其卓越的远见打动刘邦之后，刘邦便委以重任。在汉朝的开国谋士中，酈食其稳健不如萧何，战略眼光不如张良，机智不如陈平。但他纵酒使气，疏阔狂放，跟刘邦很对脾气，深得刘邦的喜爱。他不仅富于谋略，而且敢作敢为，勇于冒险，以非凡的政治远见和卓越的军事见解，为刘邦成就大业做出了无可替代的贡献。

刘邦在遵守用人不疑的原则的同时，也十分重视“疑人不用”的原则。疑人即品行不端或不可信的人，刘邦杀丁公是因为他不忠，削韩信之兵权是因为他威胁到中央集权，打击老臣萧何是为了巩固皇权。总体而言，刘邦在疑人不用的方面是较为谨慎和温和的，除了韩信和极少数行为不端的将领被杀之外，大多数只是打压和消除权力，并未有过分之处。

三、刘邦的激励艺术

刘邦不仅在识别人才和使用人才方面表现出众，在激励人才方面也十分出色。笔者重点从目标激励和信任激励两个方面来论述刘邦的卓越的激励艺术。

1. 目标激励

目标激励是以人的需求为着眼点，通过设定目标、满足需求去激发人的积极性的一种激励方式。酈食其曾这样评价刘邦：“收天下之兵，立诸侯之后。降城即以侯其将，得赂即以分其士，与天下同其利，豪英贤才皆乐为之用。”意思是说：“刘邦收纳天下之兵之后，即立当地诸侯的后人为王；每招降一个城，就封赏投降的将领为侯，而将得到的钱财分与士兵，因为刘邦与天下人分享所获得的利益，所以天下的豪杰英雄都甘愿被他所使用。”从酈食其对刘邦的评价，我们可以看出刘邦之所以能够召集天下豪杰并得到士兵、百姓的拥护是因为刘邦为其集团和追随者建立了一个共同的远景目标。这个远大的目标为刘邦树立了强有力的感召力、凝聚力和向心力，使其由弱变强，最终超越强劲的对手——项羽，统一了天下，建立大汉王朝。

2. 信任激励

刘邦的激励艺术方面的第二个显著的特点是他的信任激励。信任激励是一种基本的激励方式，主要体现在平等地对待他人，尊重下属的个性、特点与优势，充分授予下属职权并聆听、采纳下属的意见等方面。刘邦对张良、萧何和酈食其的言听计从体现了他对下属的充分信任；攻进咸阳之后一时陷于享乐安逸之中，能够在张良的当头棒喝之后及时醒悟并听从娄敬的真知灼见迁都长安，表现出刘邦愿意聆听的领导特质；在萧何一再推举之后，将韩信从低级军官直接提拔成为大将军，表现出刘邦对下属才能的充分重视与尊重。正是刘邦对下属的充分信任，才使得张良、萧何、韩信等人的才能和自我价值得以实现。

刘邦作为一个领袖，其成功的原因或许有很多，但在用人方面的卓越才能是关键要素之一。一位管理的智者曾经说过“如果你以为你是一个领导，但却没有跟随者，那你只是在散步。”这句名言道出了用人对领导者的重要性，只有那些关注下属需要、充分尊重下属、善于发现下属的优点并充分给予下属发挥空间的领导者才能够带领团队走向成功，这正是刘邦的用人艺术对当今管理者和领导者的启示。

（资料来源：张玉川，刘邦的用人艺术探究，中外企业家 2014 年第 2 期。）

1.1 中国古代的人力资源管理思想

中国有五千年的文明历史，且素有文官治国的传统，在人性假设、重人、育人、选人、用人与对人的管理方面，都有着丰富的思想与实践经验。总结、批判、继承和发展这些思想与经验，对做好现代人力资源的开发与管理工作具有重要价值。

1.1.1 人性假设

人性假设是管理的基础，对人性的认识不同，采用的管理方法也会有所差异。战国中期著名的思想家孟子提出了“性善说”，即人的天性本是善良的，而不善是后天的各种原因使他善良的天性被掩盖起来了。而另一位儒学大师荀子则认为，“人之性恶，其善者伪也。”人性之所以恶的根本原因是人的欲望，“人生而有欲，欲而不得，则不能无求；求而无度量分界，则不能无争；争则乱，乱则穷”。与此相似，法家代表人物韩非直言道：“人性好利恶害。”人性既为“好利恶害”，社会就是一个为财利而运转的社会，人与人之间必然具有“好利恶害，喜利畏罪”的自我之心，那么，社会生活的各个方面到处都会充斥着互为利用，求一己私利的现实。东方管理思想中“人性善”、“人性恶”的假设与西方管理学者麦格雷戈的“X”和“Y”理论颇为相似，麦格雷戈把传统的管理理论及其人性假设称为 X 理论。X 理论认为人天生是厌恶工作的，因此，必须对大多数人实行强制的监督指挥和用惩罚作为威胁，迫使他们为实现组织目标做出适当的努力。麦格雷戈对传统人性假设持否定态度，并针对 X 理论存在的问题提出了新理论，称之为 Y 理论。Y 理论认为，人天生并非就厌恶工作，因为在工作中消耗体力和智力就像游戏或休息一样自然。人们在自己对目标负有责任的工作中能够实现自我指挥和自我控制，而外部控制和惩罚只是迫使人们努力实现组织目标的各种手段之一。

虽然关于人的本性问题，学者们的看法不一，但有一点是一致的，即无论人性善或恶，管理者应该充分认识和把握人性，根据人性的特点来进行管理。孟子认为，人本性是善的，

因此，人人都可能成为尧舜。人虽先天有善性，但它是善的萌芽，必须由后天扩而充之，才能表现为善的德性。因此，孟子注重人自身修养和对人的教育，其“仁政”管理思想正是建立在性善论的基础之上。荀子思想的关键是“性恶论”。既然人性是恶的，就要通过圣人示范、老师教育、法制的强制、环境熏陶和自我修身来改造人性。所以他主张“礼为用”，对老百姓进行正确引导、教化和管理，这样才能使之从善，才能治理好国家。

人性论为人力资源管理者认识人性，采取正确的管理方法提供了理论依据。现代管理应顺应人性特点，重视采用鼓励、教育、奖赏、创造工作环境等柔性管理方法，以充分发展和发挥人的智慧和潜能，调动人的积极性、主动性和创造性。

1.1.2 人员选用

在人员选用方面，中国古代有很多精辟见解。首先要重视人员的品德。管仲提出，君主选用人才一定要审查三个问题：“一曰德不当其位，二曰功不当其禄，三曰能不当其官”。这三个问题之所以重要，是因为让品德高尚的人处低位，就是人才浪费，让品德低下的人处于高位，更是一种错误；无功者受禄，有功者就得不到激励；无才之辈身居高位，有才能者就会被埋没。汉代王符对德薄能鲜者身居高位的危害作了深刻的分析，他说：“德不称其任，其祸必酷；能不称其位，其殃必大。”说明一个人的品德与职务不相称，或其能力与职务不适应，都会带来严重后果；只有德才兼备者，才是唯一正确的选择。

明代学者黄宗羲在评价当时的用人制度时，批评道“古之取士也宽，其用士也严；今之取士也严，其用士也宽”，结果导致了“严于取，则豪杰之老死丘壑者多矣；宽于用，此在位者不得其人也”，其中蕴含着量才而用的管理思想。

在用人标准方面，韩非认为应坚持“内举不避亲，外举不避仇”的“任人唯贤”原则，坚决反对儒家的从贵族世家和仁德儒士中选择人才的做法，主张“官袭第而进，以至大任，智也。”即选拔高级官吏必须要有基层实际工作经验，按政绩来提拔重用，才能做到“愚者不任事，智者不敢欺。”韩非的观点体现了现代招聘中能力导向的思想，即以实际工作能力为重点考察的对象，不能以学历、出身作为评判人员素质的主要依据。

在如何识别人才方面，韩非认为不能以身世、言谈和相貌取人，而应以法度为标准，察言观行，全面考察。在观察人时，不能仅凭外部表象和华丽的言辞便妄下断语，即“不以言举人，不以人废言”，而必须做到“听其言而观其行”，准确地把握人的德能勤绩廉。在《六韬·龙韬·选将》中列举了八种观察人的方法，对我们当代的管理者具有一定的启迪意义：“一曰问之以言以观其详，二曰穷之以辞以观其变，三曰与之间谍以观其诚，四曰明白显问以观其德，五曰使之以财以观其廉，六曰试之以色以观其贞，七曰告之以难以观其勇，八曰醉之以酒以观其态。”

由于观察者个人的素质、好恶和所站的角度限制，所以在观察同一种现象时往往会得出完全不同的结论，因此，还必须与周密的调查相结合。调查法就是在广泛听取周围群众意见之后再下结论，考虑给以相应的职位的一种方法，它比观察法更为主动和积极一些。孟子对调查法提出了缜密的调查路线：“左右皆曰贤，未可也；诸大夫皆曰贤，未可也；国人皆曰贤，然后察之；见贤焉，然后用之。左右皆曰不可，勿听；诸大夫皆曰不可，勿听；国人皆曰不可，然后察之，见不可焉，然后去之。”可见，古代的人才选用思想是非常谨慎的，经过大量调查和细致观察，力求准确公正，避免偏差。

1.1.3 培训管理

《孙子兵法》认为,“兵将孰强”“士卒孰练”是作战取胜的重要因素,这里就已经强调了培训与开发的重要性。古代并没有培训与开发的概念,培训、开发、管理思想主要体现在教育管理思想当中。

儒家认为要推行“仁政”、“德治”,首先管理者要发展教育,开启民智,化民成俗,提高民众的道德自觉。孔子明确提出:“为政以德,譬如北辰,居其所而众星共之。”“道之以政,齐之以刑,民免而耻;道之以德,齐之以礼,有耻且格。”用政令去控制百姓,用刑法去整治民众,虽能避免犯罪而表面臣服,但百姓却无廉耻之心而内心不服,使社会存在不安定因素;如果用道德感化万民,以礼仪教化百姓,则不但人心归附,且百姓有廉耻之心,使其心悦诚服。除教化民众外,教育也是培养统治者所需人才的工具。颜元在《习斋记余》指出:“令天下之学校皆实才实德之士,则他日列朝廷者皆经济臣”,若“令天下之学校皆无才无德之士,则他日列朝廷者皆庸碌臣”。

可见,教育要从德和才两方面入手。现代企业培训中也应该包括德和才两方面,德指的是思想、价值观,才就是指知识、技能。培训不仅是知识、技能的培训,企业的制度、文化也是企业培训的重要内容。

关于如何培养人才,《论语》中有精辟的论述:“中人以上,可以语上也;中人以下,不可以语上也。”即聪明的人,我们可以和他谈论高深的问题,不聪明的人,我们就不能和他谈论高深的问题,这里体现了因材施教的教育管理思想。孔子认为,人天生有智力上的差别,出生后又教育程度、家庭情况、社会背景和个人阅历等不同,所以不能千篇一律地对待,应针对性地教育,这样才能取得更好的效果。因材施教的思想与现代人力资源培训管理中的培训需求分析有相通之处。为了使培训的效用最大,培训管理的第一步就是开展培训需求分析,人员分析是培训需求分析的一部分,包括哪些员工需要培训,员工业绩不良的原因,员工是否适合现在进行培训。这里也体现着根据员工的不同特征确定培训需求的因材施教的教育管理思想。

1.1.4 激励管理

提高管理绩效的关键之一在于运用适当的激励方法,充分调动人的主动性和积极性,进行创造性的工作。激励又可分为正向激励和负向激励,正向激励即奖励,负向激励即惩罚。奖惩作为一种有效的管理手段,很早以前就已经为古代的学者所重视。《荀子·富国》中提出:“赏不行,则贤者不可得而进也;罚不利,则不肖者不得而退也。”韩非从“好利恶害”的人性假设出发,主张以实际政绩作为任用考核官吏的标准,对有功者赏,有罪者诛。“贤才者处厚禄,任大官;功大者尊爵,受厚赏。官大者,量其能;赋禄者,称其功。是以贤能不诬其能以事其主,有功者乐进其业,故事成功立。”

如何进行激励,荀子提出了“赏不欲替,刑不欲滥。赏替则利及小人,刑滥则害及君子”的奖惩原则,即管理者在运用以利益为基础的奖惩管理手段时,奖赏面要控制在一个适度的范围内,太广太多,只会让一些投机取巧的人从中得利,奖赏所具有的激励作用就会丧失;同理,过于轻率地滥用惩罚手段,可能会使那些正直的人受到危害,而对于管理秩序真正有危害的那些人来说,惩罚就丧失了它应有的威慑作用。另外,发挥赏罚的激励作用,还要做到公正严明。《孙子兵法》在《计篇》中把“赏罚孰明”作为“七计”之一,要求对下属的赏罚必须“悬权而动”,公开、公正、适度、合理。

东方管理思想中的激励思想与西方激励思想的不同之处在于,东方管理思想从一开始就非常重视精神激励,重视人的情感需求。《管子·心术篇》中说:“心安是国安也,心治是国治也,治也者治心,安也者安心。”这里实际上已提出了心治管理的思想。基于对这方面的认识,中国古代统治者历来重视儒家思想教育。对那些“忠”、“孝”、“仁”、“义”的“君子”,大力宣扬,给予他们很高的荣誉;对那些不忠不孝的“小人”,极力贬乏,使之为民痛恨。这种教育极大地激励人们去做“君子”,从而在国家、组织中产生一种具有很强凝聚力的整体精神,达到统治者的管理目的。而西方的精神激励方法则强调个人奋斗,实现个人的价值,缺少一种整体精神。

除了从文化上引导、激励被管理者,历史上成功的统治者、管理者还非常注重感情投入,以赢得人心,“上不爱民,民不死上”。中国人十分重交情,“滴水之恩,当以涌泉相报”,如果管理者善待下属,下属就会忠心耿耿为其效劳,甚至不计较物质利益上的得失。而西方比较强调用铁的规章制度管理员工,造成劳资双方冲突尖锐。直到20世纪20年代,西方管理理论才认识到人是社会的人,不只有物质需求,还有被尊重等社会需求。

重视精神激励和情感,并不意味着忽视物质利益。墨子说“古者明王圣人,所以王天下、正诸侯者,彼其爱民谨忠,利民谨厚。忠信相连,又示之以利。是以终身不饫,歿世而不倦。”成功的统治者非常清楚,民心向背,不仅要依靠一定的政治信念,还要有相当的利益驱动才行。

1.1.5 人本思想

中国古代以儒学为主流的诸子百家,在论及为政、治民、兴邦、创业等问题时,十分推崇人本主义,表达出了丰富的尊重、关怀、爱惜人的思想。

古代的重人思想是通过对人与自然物的比较,对人在社会发展中的能动作用的认识而不断完善的。这一思想最早体现在孔子对天命、鬼神等超自然物的怀疑态度及对人的尊重心理上。孔子认为人不同于自然物,人具有某些共同的社会特性,即“性相近也”。

我国古文献中,除了管子明确提出“夫霸王之所始也,以人为本,本理则国固”之外,大多是讲“民为邦本”,“民为贵、君为轻”。其中,包括“民者,君之本也”(《谷梁传》);“闻之于政也,民无不为本也;国以为本,君以为本,吏以为本”(贾谊《新书·大政上》);“民可以载舟,亦可以覆舟”(李世民《民可畏论》);等等。

目前在中国大学教育中,尤其是经济管理专业课程教育中,言必称欧美,忽视了从中国传统文化与思想宝库中寻找管理智慧。“执古之道,以御今之有。”中国古代管理思想中蕴含着丰富的人力资源管理思想,这些管理思想对于现代管理者,尤其是中国的管理者具有积极的指导意义。挖掘和整理中国古代管理思想,无疑对吸收和改造西方人力资源管理理论和方法,以更好地为我国企业管理服务大有裨益。

1.2 人力资源管理基本概念

1.2.1 人力资源的概念与内涵

1. 人力资源的概念

资源:一国或一定地区内拥有的物力、财力、人力等各种物质要素的总称,分为自然资源和社会资源两大类。

人力资源有广义和狭义之分。广义的人力资源是指在一个国家或地区中，处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄但具有劳动能力的人口之和。

人力资源这一概念最早在康芒斯的著作中提到过，但真正接近我们现在所使用的人力资源概念的，是彼得·德鲁克于1954年在其著作《管理实践》中首先正式提出并加以明确界定的。德鲁克之所以提出这一概念，是想表达传统人事管理所不能表达的意思，他认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，它必须通过有效的激励机制才能开发利用，并为企业带来可观的经济价值。

人力资源是资源的一种，是以人为载体的资源，是存在于人体中以体能、知识、技能、能力、个性行为特征倾向等为具体表现的经济资源。目前对于人力资源概念的理解有两种倾向，一是倾向于能力或素质，认为人力资源是存在于人体中的生产能力或身心素质；另一种理解倾向于人口，认为无论对于国家、社会或企业，人力资源是推动其发展的具有体力和智力劳动能力的人口的总称。这两种理解有其共同的一面，即都强调了人力资源与人体的不可分割，还有人力资源的价值在于能力或素质，因此我们更倾向于第一种理解。

人力资源有量和质两个方面的内容。人力资源的数量可从微观和宏观两个角度来定义。微观的数量是指企业现在员工(包括雇用的适龄员工和年老员工，但不包括即将离开的员工)及潜在员工(欲从企业外部招聘的员工)两部分。宏观的数量是指一个国家或地区现实的人力资源数量和潜在的人力资源数量，前者包括适龄就业人口、未成年就业人口、老年就业人口，后者包括失业人口、暂时不能参加社会劳动的人口和其他人口。

人力资源的质量是指人力资源所具有的体力、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度。它受先天遗传、营养、环境教育和训练等因素的影响，通常可以用健康卫生指标、教育和训练状况、劳动者的技能等级指标和劳动态度指标来衡量。人力资源的质量是由劳动者的素质决定的，劳动者的素质包括体能素质和智能素质。

人力资源一般指一定时期内特定组织所拥有的全部人员的各种能力的总和。这一概念强调三个要点：其一，人力资源的主体是特定组织及其全部人员；其二，人力资源的核心是人的体力和脑力；其三，人的多种能力是人力资源的集中体现。如表1-1所示是国内外学者关于人力资源的主要观点。

表 1-1 国内外学者关于人力资源的主要观点

专家	主要观点	强调的特征
彼得·德鲁克	人，拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”	人的资源独特性、人具有的各种能力
伊万·伯格	人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识	活力、技能、知识
内贝尔·埃利斯	企业内部成员及外部与企业相关的人，可提供潜在合作与服务及有利于企业预期经营活动的人力的总和	与企业相关的人及人力
时勘	一定时、空条件下，劳动者数量和质量总和	劳动者数量和质量
姚裕群等	一定范围的人所具有的劳动能力的总和	劳动能力

2. 相关概念

与人力资源相关的概念有人才资源、人力资本等，这些词汇经常出现在人力资源管理实践与理论研究中，正确理解并区分这些概念有助于规范人力资源的管理。

(1)人才资源。“人才”这一概念并不是一个在理论上十分规范的范畴，目前有很多不同的解释。通俗地说，有一技之长的人都可以叫做人才，其核心含义是：比他人或前人具有更优秀的整体素质和更高的创造能力，能够更好地利用各种可能利用的资源进行创造性劳动，为企业、社会、人类创造更多的财富和更高的价值的人。

人才具有七个方面的特征：

①在企业中属于少数，一般可用“二八定律”划定；②具有高度创造能力和工作能力；③善于运用能力、高标准地完成组织分配的工作任务；④为组织和人力资源管理者所期望、寻求的人；⑤可以激励他人工作热情、创造力的人，可以为公司带来大量稳定、长期业务的人；⑥有突出贡献(为企业创造更多的财富与价值)、组织和管理者不愿意失去的人；⑦对组织目标实现负有最重要责任的人。

从人才资源的概念与特征看，人才资源是人力资源的一部分，是最重要、最核心的一部分，两者是包含与被包含的关系。

(2)人力资本。人力资本这一提法更多地出现在经济学的研究领域中，而人力资源则更多地出现在管理学之中。人力资本理论是20世纪50年代末60年代初美国经济学家舒尔茨和贝克尔等创立的，并凭借这一理论获得了诺贝尔经济学奖。人力资本是指存在于人体之中、后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等质量因素。可以从三方面来理解这一概念：①人力资本是附着在人本身这种载体上的各种综合因素的集合，而不是载体本身，它是靠后天的投入获得的，并可以带来经济价值；②人力资本与物质资本具有共性，表现为人力资本的形成和维持需要花费成本，投入生产领域可以带来财富的增长，并且也具有稀缺性；③人力资本又具有自己的特点，如人力资本与其载体的不可分离性，人力资本在使用过程中的增值性，人力资本的异质性等。

董克用等人认为两者有三个区别：①与社会价值的关系不同，人力资本和社会价值是因果关系，而人力资源和社会价值是由果溯因的关系；②两者研究问题的角度和关注的重点不同，人力资本关注的重点是收益问题，人力资源关注的问题是产出问题；③两者的计量形式不同，人力资源是一个存量概念，人力资本是一个兼有存量和流量的概念。笔者认为人力资本和人力资源在价值创造过程中所起的作用是相同的，更多的不同是出现在不同的领域中，人力资本常出现在经济学中，而人力资源则常出现在管理学中。

3. 人力资源管理的内涵

人力资源管理是指组织为了实现战略目标，在经济学与人本思想指导下，运用各种管理的理论和技术对组织编内和编外相关人力资源进行有效的开发和运用，促进组织目标实现和成员发展的各种管理实践活动。

人力资源管理有两个方面的内涵。(1)是对人力资源外在要素——量的管理。对组织人力资源进行量的管理，就是根据组织的生产和发展情况，对人力进行恰当的组织和协调，使组织的人力与物力经常保持最佳的比例，并形成有机的结合，保证组织的人力和物力充分发挥出最佳的效应。(2)是对人力资源内在要素——质的管理。对组织人力资源进行质的管理，就是根据组织的发展和员工的表现，运用科学有效的方法，对员工的观念、态度和行为进行有效的管理，包括对个体和群体的观念、态度和行为的协调、控制和管理。充分发掘员工的潜力，在实现组织目标的同时也促进员工的发展。