

左手米缸 右手围栏

人力资源对话录

范庆桦 编著

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

F241

3

左手米缸 右手围栏

人力资源对话录

范庆桦 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

左手米缸 右手围栏：人力资源对话录/范庆桦编著.

—北京：人民邮电出版社，2004.4

ISBN 7-115-11894-9

I. 左... II. 范... III. 劳动力资源—资源管理—文集 IV. F241-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 010072 号

左手米缸 右手围栏 人力资源对话录

◆ 编 著 范庆桦

责任编辑 吴大伟 赵卉蓉

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67129326

北京汉魂图文设计有限公司制作

北京顺义振华印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本：787×1092 1/16

印张：18.25

2004 年 4 月第 1 版

字数：235 千字

2004 年 4 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-11894-9/F · 489

定价：29.00 元

本书如有印装质量问题，请与本社联系 电话：(010) 67129223

前 言

人力资源的米缸与围栏

作为一名研究人力资源的记者，在人力资源管理书籍铺天盖地的今天编写本书，或许有些不识时务之嫌。但之所以坚持“逆风行船”，是因为人力资源管理的重要性已经被所有的企业认识并重视，如何进一步挖掘人力资源潜能，建立科学的人力资源管理制度已成为许多企业的当务之急。本书的目的就是与那些真正在企业从事人力资源管理的读者们，探讨人力资源管理的真谛究竟是什么？企业究竟需要什么样的人力资源管理理念、模式、技术及方法？

那么人力资源管理的真谛究竟是什么呢？我们不妨从两则故事说起。

故事一：在一个青黄不接的初夏，一只在农家仓库里觅食的老鼠意外掉进了一口盛得半满的米缸里。这飞来的口福使老鼠喜出望外，它先是警惕地望了望四周，确定没有危险之后，接着便是一通猛吃，吃完倒头便睡。

老鼠就这样在米缸里吃了睡，醒了再吃。日子不知不觉在丰衣足食的悠闲中流逝。有时，老鼠也曾为是否要跳出缸去进行过激烈的思想斗争与痛苦的抉择，但终究未能摆脱白花花大米的诱惑。直到有一天它发现米缸见了底，才突然意识到以米缸现在的高度，自己就是想跳出去也没有那个能力了。

故事二：某个动物园为新来的袋鼠修建了一个一米高的围栏，可

是第二天人们发现这个小家伙居然在围栏外面蹦蹦跳跳。于是工作人员又把围栏加高到两米，可小袋鼠同样又跑了出来。

袋鼠的邻居长颈鹿对此大惑不解：“如果他们持续把围栏加高，你还跑得出来吗？”

“是的，哪怕加高到 50 米。”袋鼠平静地回答。

“我不相信你会有那么大本事，难道你比老虎和狼那帮家伙还厉害？”长颈鹿心理不以为然。

“其实不然。”袋鼠说：“因为管理员只想着加高围栏，却从来不锁门！”

在第一个故事中，对于老鼠而言，那缸米就是一块试金石。如果它想将其全部据为己有，其代价就是自己的生命。因此，管理学家把老鼠能够跳出缸外的高度称为“生命的高度”。而这高度就掌握在老鼠自己手里，它多留恋一天、多贪吃一口，就离死亡更近了一步。

其实在现实生活中，对于每一个人来说，在学校里所学的知识就是那缸“米”，如果在日后的工作中不注重学习，一旦知识消耗殆尽，也就只有下岗了；而对于企业来说，一旦所有员工的“米”都“吃”完了，企业也就该关门了。

第二个故事则告诉我们，在企业管理中，规章制度就是围栏，考核就如同锁门。因此，围栏虽高但不锁门，制度就形同虚设，不会起任何作用。

袋鼠心野，总是想溜出围栏；人有惰性，一旦缺少约束与监督，就会自觉或不自觉地“闯红灯”。明白了这个道理，就应该知道人力资源管理其实说难也不难，关键在于：一是营造一个学习型组织，让所有的人都把学习当作终生的事业。GE、松下已经给我们做出了成功的榜样；二是建立一种能够调动和开发人的一切潜能的制度；三是加强考核。

因此，人力资源管理就好比人的双手，一方面需要以一只手挖掘、充实和激励人力资源的潜能；另一方面以另一只手建立管理、

考核和奖惩的制度。总之既要不断地往米缸里加米，也要在围栏上加锁。

本书大部分内容是编者近两年来与国内一些资深人力资源专家的对话，希望从理论和实践两个方面对企业人力资源管理提供有益的解决方案。

另外，为了使读者更多地了解近年来国内外人力资源发展的理论和实践，编者结合每部分的内容，在书中收录了一些相关的专业文章，在此编著者对所有提供稿件的作者表示衷心的感谢。

范庆桦

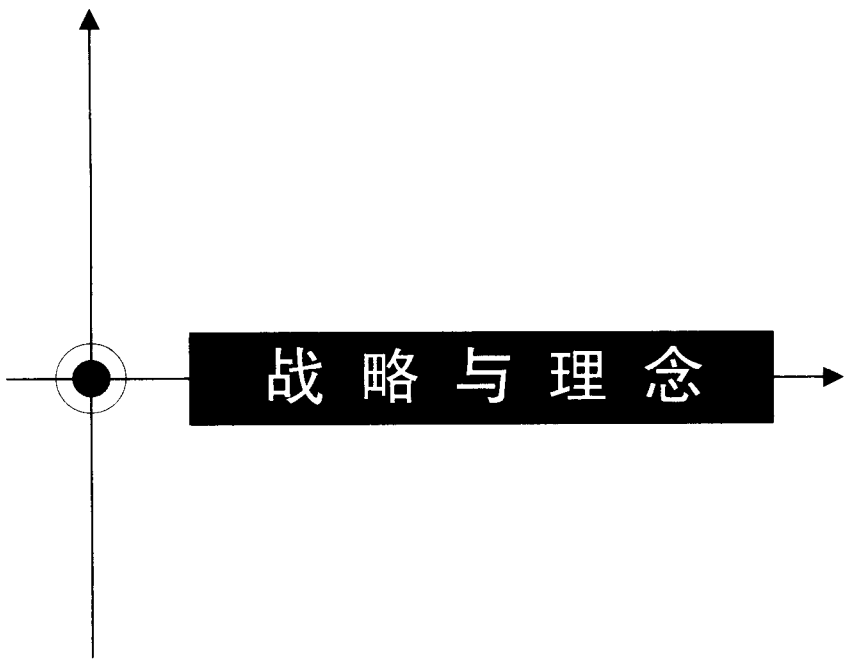
2004 年 3 月于北京

目 录

战略与理念	1
1. 企业一定要制定人力资源战略	2
案例 让所有的员工都参与管理	10
案例 让客户满意，也要让员工满意	12
2. 谁是中国企业 CEO	17
3. 制度重要，还是文化重要	24
4. 如何“核算”人力成本	37
5. 人力资源需要盘点吗	43
资料 1 人力资源也需要营销	49
资料 2 思科公司购并人才之道	54
招聘与选人	59
6. 拿着金锁配钥匙	60
7. 招聘营销有哪些技巧	66
8. 竞争上岗：为“相马”正名	71
9. 我们是如何为同仁堂选干部的	78
案例 同仁堂选拔干部用外包	84
薪酬与激励	87
10. 设计薪酬激励应注意什么	88
11. 薪酬仅仅是给员工的工资吗	96
12. 高层经理人的薪酬应该怎么定	102

案例 美国通用汽车公司如何给高管人员定薪酬	110
13. 加薪, 如何让老板和员工都满意	116
资料 3 薪酬也可以上“宽带”	122
资料 4 如何做好职位评价	127
资料 5 留人先留心, 分享股权	134
资料 6 上海贝岭公司的虚拟期权计划	137
资料 7 国外企业老板为何热衷职工养老保险	141
资料 8 薪酬也能自助	145
绩效与管理	151
14. 如何念好 360° 绩效反馈“真经”	152
案例 一个成功的 360° 绩效反馈案例	158
15. 客户服务部门的定位与量化考核	161
资料 9 如何进行项目团队考核	166
资料 10 考核并非要量化	171
资料 11 平衡记分卡平衡了什么	174
资料 12 组织绩效与员工绩效怎样结合	180
资料 13 考核出业绩, 还是管理出业绩	185
资料 14 海氏评价法操作原理	192
资料 15 “末位淘汰”能更公平吗	198
用人、育人与留人	203
16. 企业用人, 学历经历谁重要	204
资料 16 企业用人中的“鲶鱼负效应”	208
资料 17 “赞美”的魅力	212
资料 18 “雷尼尔效应”与企业留人	215
资料 19 如何让知识员工“忠”字当头	217
资料 20 沃尔玛公司靠什么“横行”中国	222

17. 授权也有艺术吗	225
资料 21 授权的三大误区	232
18. 中层经理：怎样演好四大角色	235
资料 22 成为经理人的九大自问	241
资料 23 经理人管理下属的艺术	246
资料 24 部下的压力你也有份	251
19. 企业培训难在哪里	255
资料 25 拒绝培训 = 拒绝工作	261
资料 26 培训——有效的，才是有希望的	265
资料 27 培训可以“恶补”吗	273
资料 28 企业家要成为培训大师	276



1

企业一定要制定人力资源战略

——与四川大学工商管理学院陈维政教授对话

随着知识经济的到来，在全球化思考、地区化经营思想的指导下，企业对战略已越来越重视，人力资源作为企业的核心资源更是倍受关注。企业从战略的角度对人力资源提出了更高的要求。然而，就在最需要人才时，众多企业却发现到处都在闹人才荒，企业为留不住人才而焦躁不安。这究竟是因为什么？

陈维政，加拿大多伦多大学 MBA。现为四川大学工商管理学院教授、博士生导师。主要兼职：国家经贸委培训司重点联系企业工商管理培训教授；英国威尔士大学中国教学点兼职教授；香港城市大学商学院《中华工商管理案例》杂志编委会委员；国际管理学会会员；四川省现代企业研究会会长。

我国企业是否存在战略性人力资源管理

问：麦肯锡公司的钱伯斯等人针对 77 家大企业的调查表明，仅有 23% 的企业较为重视人才管理的课题；只有 16% 的企业知道企业里谁是优秀的人才；只有 10% 的企业留住了优秀人才。这说明很多企业并没有把人力资源管理作为一种战略，那么请问我国企业目前是否具有战略性人力资源管理？

答：不久前，我们在四川大学厂长经理班做了一次问卷调查，在回收的 77 份有效问卷中，只有 28% 的人自认为他们企业有人力资源“战略”，然而这部分企业也仅仅把稍微完善一点的招聘、奖酬、培训机制理解为人力资源战略。其实，人力资源战略是指能够对人力资源管理活动进行指导的长远规划，用以整合人力资源发展与企业整体发展的一种职能战略。从这一意义上讲，在此次调查中，没有一家企业真正具有人力资源战略。

企业为什么要制定人力资源战略

问：面对日益复杂、剧烈的内外部变化，在企业的竞争中人力资源是一种难以模仿和交易的特定智能资产，是企业保持竞争优势的源泉。所有企业对这一点都有足够的认识。一般来说，有了认识就会引起重视，就会强化管理，这难道还不够？为什么一定要有战略性人力资源管理呢？

答：所有的世界领先企业都把拥有优秀的人才队伍看做公司的重要优势和在激烈的竞争中持续成功的决定因素。既然人力资源是企业的关键资源，我们就不得不对这一资源的利用进行战略性思考。美国通用电气公司之所以保持强有力的增长势头，是因为有韦尔奇这样的“舵手”，但更深层次的原因是公司制定并实施了合理的人力资源战略，

有了强有力的人才培育系统。韦尔奇为公司创造的最大的财富是人才培育机制。正如 IBM 公司前总裁华生所说“你可以搬走我的机器，烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会”。现代管理大师彼得·杜拉克曾说过“企业只有一项真正的资源——人”。

问：根据这一理论，企业若想做到可持续增长，就必须制定人力资源战略。那么在您看来，我国企业缺乏战略性人力资源管理的原因是什么？

答：企业不仅要制定人力资源战略，更关键的是企业要知道根据自己的实际情况制定何种人力资源战略，不合理的人力资源战略势必会导致企业的灭亡。比如美国人民捷运航空公司为实施高效率低成本的经营战略，制定并实施了过度精简的人力资源战略，致使人才的缺乏成为公司快速发展的严重障碍，最终造成了公司的消亡。

然而，由于对人力资源战略认识不足，又缺乏相应的理论指导，很多企业在制定人力资源战略时具有很大的盲目性。有些企业仅仅把对人才的重要性认识挂在嘴上，具体的人才策略却很少，原因是它不清楚自己的企业应该实施什么样的人力资源战略。还有一些企业过度追求人才，尤其是高层次人才，结果不仅造成了很高的人力资源成本，而且形成内部摩擦，发挥不出人才的作用，致使人才的高消费与浪费并存。少数企业虽然制定了人力资源战略，但该战略不能与企业经营战略整合，从而制约了企业的发展。

人力资源战略对企业的发展来说至关重要，因此要根据企业的具体情况制定并实施合理的人力资源战略，充分发挥人力资源管理在企业发展过程中的战略性作用。

企业常用的人力资源战略类型有哪些

问：企业应根据自己的具体情况制定特定的人力资源战略，这一点毋庸置疑。问题是人力资源战略有没有相对固定的形式或种类，以

便为企业的经营提供有力的参考和支持？

答：我国人力资源管理的研究起步较晚，因而没有较好的模式可供参考；西方在这方面研究较多，可供参考的模式和理论很多。其中最著名的是史代斯和顿菲模式，该模式根据人力资源管理方式，将人力资源战略分为家长式战略、发展式战略、任务式战略和转型式战略四种。

家长式人力资源战略的特点是以指令式管理为主。实行这种人力资源战略的企业在员工的招聘和绩效考评上较多从职能作用上评判，且较多依靠主管的主观判断；在人事上采用集中控制，强调秩序和一致性，严格监督，重视操作；在薪酬上，多采用自上而下的家长式分配方式；在员工的培训和发展方面，非系统化，以单一的职能技术为主，较少考虑整个系统。

发展式人力资源战略的特点是以咨询式管理为主，以指令式管理为辅。实行这种人力资源战略的企业在人员的招聘和选择上较多地运用系统化标准，对员工的考核主要看员工对企业的贡献，主客观评价标准并用；注重个人和团队，尽量从内部招募，重视绩效管理；倾向于大规模的发展与培训计划，员工的培训和发展往往是跨职能、跨部门，甚至跨事业单位的系统化的；奖励的基础主要是对企业的贡献和企业的投资效益，运用“内部激励”多于“外部激励”；优先考虑企业的总体发展，强调企业的整体文化。

任务式人力资源战略的特点是以指令式管理为主，以咨询式管理为辅。实行这种人力资源战略的企业在人员的招聘和绩效考评时较多依据客观标准，立足于事实和具体数据，同时进行企业内部和外部招聘；强调人力资源规划、工作再设计和工作常规检查；注重物质奖励，奖励的依据主要是工作业绩和效率；开展正规的技能培训，但仍以专业化人才培养为主，少数通才主要通过工作轮换来培养和发展；有正程序处理劳动关系和问题；重视企业的组织文化。

转型式人力资源战略的特点是指令式管理和高压式管理并用。实

行这种人力资源战略的企业骨干人员多从外部招聘，同时伴随着裁员、调整队伍结构，缩减开支；对员工的考核主要以职务为标准，领导的主观影响较大；对管理人员进行团队训练，鼓励建立新的“理念”和“文化”，打破传统习惯，摒弃旧的组织文化；能建立适应经营环境的新的的人力资源系统和机制。

怎样整合人力资源战略与企业发展战略

问：既然人力资源战略是一种职能战略，它就不可能独立地、以自我为中心地发展。那么，企业在制定人力资源战略时应该怎样考虑自己的实际情况，特别是企业的其他战略，以寻求合适的人力资源战略？企业怎样做到人力资源战略与企业发展战略相匹配？

答：对企业绩效影响最大的人力资源活动主要指员工甄选、绩效评估、薪酬和员工发展四个方面，这些活动应与企业的组织结构相配合，达成企业的战略目标，佛姆布朗等人研究企业发展战略与人力资源战略管理时从五个方面描述了人力资源战略管理活动（如表 1-1 所示）。

表 1-1 人力资源战略活动

	发展战略	组织结构	人力资源管理			
			员工甄选	绩效评估	薪 酬	员工发展
1	单一产品	职能型	职能导向：运用主观标准	主观化：经由个人接触去量度	非系统化、家长式分配方式	非系统化，主要通过工作经验：以单一功能为主
2	单一产品（垂直整合）	职能型	职能导向：运用标准效标	非个人化：基于成本和生产力数据	系统表现和生产力	职能专才和若干通才：主要通过工作轮调
3	（母公司）通过收购不相关的事业增长	独立、自给自足的事业单位	职能导向，但系统化的程度视个别业务而定	非个人化：基于投资回报率和盈利	依据公式计算，包括投资回报率和盈利在内	跨功能但非跨事业

续表

	发展战略	组织结构	人力资源管理			
			员工甄选	绩效评估	薪 酬	员工发展
4	通过内部增长和收购相关产品线的多元化增长	多元事业部门	职能和通才导向运用系统化效标	非个人化: 基于投资收益回报率、生产力及对公司整体贡献的主观评估	大额奖金: 基于盈利和对公司整体贡献的主观评估	跨功能、跨部门和跨事业/部门: 正式发展
5	多国家、多元化产品	全球性企业	职能和通才导向运用系统化效标	非个人化: 基于多项目效标, 例如投资回报率作为某国家产品特别拟定的盈利目标	奖金: 基于多项计划目标计算, 容许高管有中度的酌情权	跨部门和跨附属公司以至企业: 正式和系统化

对企业人力资源战略管理影响最大的是企业文化。人力资源战略管理要有成效, 一定要得到企业文化的支持。在人力资源战略管理活动中, 企业文化无处不在, 因此, 在寻求人力资源战略与企业基本经营战略的配合时要注意人力资源战略与企业文化的整合。

根据奎因的研究, 企业的人力资源战略与基本经营战略和企业文化可以有以下配合方式。

表 1-2 人力资源战略与基本经营战略和企业文化的配合

基本经营战略	企 业 文 化	人力资源战略
低成本、低价格经营战略	官僚式企业文化	引诱式人力资源战略
独创性产品经营战略	发展式企业文化	投资式人力资源战略
高品质产品经营战略	家族式企业文化	参与式人力资源战略

低成本、低价格经营战略 在采取这种战略时, 企业力求在生产经营活动中降低成本、扩大规模、减少费用, 使自己的产品比竞争对手的产品的成本较低。此类企业可采用引诱式人力资源战略, 其文化特点是强调企业内部的规章制度, 凡事皆有章可循, 重视企业的结构、层次和职权。美国联合邮递服务公司所采取的就是此战略。

独创性产品经营战略 企业采取这种战略是努力使自己的产品区别于竞争对手的产品，并保持其独特性。为达到这一目的，企业多生产创新性产品和独特性产品。这种企业的成败取决于员工的创造性，多采用投资式人力资源战略，组织结构较松散。IBM 成功地运用了此战略，它“重视人、信任人”，建立了强大的培训机制，在员工发展的同时，公司获得巨大的发展。

高品质产品战略 采用这种战略的企业要保证其产品的优秀品质，必须依赖广大员工的主动参与，因此，这类企业多采用参与式人力资源战略。日本企业开创的 QC 小组就是参与式人力资源战略的典型。企业像一个大家庭，员工像一个大家庭里的成员。在这种企业里，最受重视的价值是忠诚和传统。美国本田汽车公司也成功地实施了参与式人力资源战略。

企业怎样选择人力资源战略

问：我们知道，企业在经营中最常采用的发展战略有集中式发展战略、纵向整合式发展战略、多元化发展战略和转型式发展战略四种。那么企业怎样根据自身发展的特点合理选择人力资源战略呢？

答：集中式发展是指企业集中发展某一产品或某一系列产品，并在条件成熟的情况下发展相关的产品系列。四川长虹集团即为此发展模式，在公司开创阶段，长虹集中全部精力和资源生产经营电视机。产品形成规模，创立出了品牌后，公司就开始全面出击，开发相关的其他产品。这类企业基本稳定或微小调整，尽量避免变革，往往具有规范的职能型组织机构和运作机制，高度集权的控制和严密的指挥系统。这种企业多采用家长式人力资源战略，其管理方式以指令式管理为主。

纵向整合式发展指向原企业产品的上游产业或下游产业发展。如正大集团就成功运用了这种发展战略。这种企业在组织结构上仍较多