

智力正常的人都是“人力资源”

所谓人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，包括具有智力劳动和体力劳动的能力。从广义来说，智力正常的人都是人力资源。

在知识经济时代，人力资源是第一资源，是经济发展的决定因素。早在20世纪80年代初，杰克·韦尔奇就提出这样一个口号：“人，是我们最重要的资产！”

著名管理学家汤姆·彼得斯指出：企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。

于秀芝 编著

人力资源管理

第四版

Human Resource
Management

人力资源管理丛书

人力资源管理

(第四版)

于秀芝 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/于秀芝编著. —4 版. —北京: 中国社会科学出版社, 2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5004 - 7529 - 3

(人力资源管理丛书)

I. 人... II. 于... III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 207211 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

特邀编辑 朱丽雅

责任校对 曲 宁

封面设计 康道工作室

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2009 年 1 月第 4 版

印 次 2009 年 1 月第 7 次印刷

开 本 710 × 980 1/16

插 页 2

印 张 24.25

印 数 28001—34000 册

字 数 447 千字

定 价 36.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前 言

知识经济时代已经来临。在知识经济社会里，知识是经济增长的内动力，人才是经济发展的决定性因素。20 世纪 80 年代初，美国通用电气公司总裁杰克·韦尔奇提出这样的口号：“人，是我们最重要的资产！”卡耐基曾说过：“如果我的企业被烧掉了，只要把人留下，20 年后我还是钢铁大王。”美国著名企业家艾科卡说过：“你可以取走我企业的所有存款，拆去我工厂里所有的设备，但务必请你留下我所有的成员。因为他们才是企业的真正财产。”对现代企业来说，“人”是最宝贵的资源，只有做好了“人”的工作，企业才能够无往而不胜。

21 世纪将是知识经济占主导地位的世纪。知识经济时代，人们创造知识和运用知识的能力和效率已成为影响一个国家综合国力和国际竞争力的关键因素。知识经济发展凸显了人才战略作用。近年来，许多国家为了在知识经济时代占有主导作用，都在研究制定跨世纪的人才战略。美国提出：要培养新世纪的美国人；日本提出：要培养世纪通用的日本人；加拿大提出：要培养 21 世纪的接班人才；韩国提出：要以头脑强国；新加坡也在积极引进人才。因此，21 世纪的竞争实际上是人才的竞争。在这个竞争范围日益扩大、竞争程度空前激烈的时代，能否确立竞争优势，成为知识经济的企业“英雄”，关键在于人力资源和对人力资源的管理。我们要充分认清形势，高度重视人才的重要作用，牢固树立人才是“第一资源”、“第一资本”、“第一动力”的观念。探索人才发展新路，开创人才资源开发新局面，是我们迎接知识经济的必然选择，也是我们面对新世纪谋求自身发展的必然选择。

在我国，对于人才的关注还是比较多的。但是，更深层地研究人才管理还需进一步努力。本书的初衷就是要唤起人们对人才管理的重视，以尽教师的一点责任。

本书是作者近年来在教学和社会调研中，对有关问题的思考加以初步整理总结。本书的任务是把人力资源管理中的核心内容整理出来，介绍给读者。希望本书不仅在理论上，而且在实践中为广大读者提供帮助。全书共分 10 章，包括人力资源管理概论、工作分析、人力资源规划、招聘策划、员工选择、培

训与开发、绩效考评、员工激励、人力资源跨文化管理和职业生涯管理。本书力求以通俗易懂的语言、现实贴切的实例，详细阐述人力资源管理的理论、政策、制度、流程、办法与技术等方面的专业知识，目的是使读者了解人力资源管理的有关内容，掌握相关的知识、技能与方法。

本书第四版是在第三版基础上做了大量修改而成的。首先，增加了近两年来人力资源管理领域出现的新知识、新理论和新方法。其次，增加了许多知名企业的成功案例，使读者能够将所学知识与企业的实际情况加以对照，提高运用所学知识分析实际问题、解决实际问题的能力。最后，增加了许多新资料（包括小故事、实用表单等），使本书更具有可读性和实用性。本书适合企业各级各类管理者、政府行政管理人员、人力资源管理专业人员、大专院校管理专业学生和一切有志于了解人力资源管理相关知识的人士学习和使用。

本书在写作过程中得到所在单位领导和同事的大力支持和帮助。在此向他们表示感谢。

本书在写作过程中，参考了许多国内外专家学者的著作和研究成果，并尽可能对参考或引用内容及观点做了注释，列出了参考文献。在此，特向这些著作和研究成果的作者表示感谢。

本书在编写和出版过程中得到了中国社会科学出版社的大力支持，特别是卢小生编审的具体指导和帮助。在此表示衷心的感谢！

由于作者水平有限，疏漏之处在所难免，敬请专家学者和广大读者批评指正，共同推进我国人力资源管理理论的发展。

编著者

2008年10月于吉

目 录

前言/1

第一章 人力资源管理概论/1

第一节 人力资源管理概述/1

第二节 塑造人本管理文化——经营全人/9

第三节 构建人力资源管理的基本理念/24

案例 1-1 李宁公司的人力资源战略/43

案例 1-2 爱若和布若成功与失败的故事/47

第二章 工作分析——人力资源管理的最基本工具/48

第一节 工作分析概述/48

第二节 工作分析的程序/53

第三节 工作分析的方法/55

第四节 职务说明书的编写/64

第五节 职务设计/68

案例 2-1 工作职责的意见分歧/84

案例 2-2 一项做得很好的工作/85

第三章 人力资源规划——优质的规划等于商战成功了一半/86

第一节 人力资源规划/86

第二节 人力资源规划的制定/92

第三节 人力资源供求预测/99

案例 3-1 关西铝业公司/109

案例 3-2 人事处长的困惑/112

第四章 招聘策划——挑选最佳员工/114

第一节 招聘策划概述/114

第二节 影响招聘的因素分析/137

第三节 制定招聘流程/138

第四节 招聘团队/146

案例4-1 西门子公司的选才方法/153

案例4-2 第六名应聘者——企业需要可信而又可用的人/155

第五章 员工选择——因岗择人/156

第一节 面试/156

第二节 能力测试/178

第三节 其他招聘与选拔人员的方法/181

案例5-1 升谁做总经理好呢/195

案例5-2 选谁做市场部经理/197

第六章 培训与开发——促进人力资本尽快增值的有效方法/198

第一节 培训的概述/198

第二节 培训需求分析/207

第三节 未来培训之路/219

案例6-1 一汽集团：人才登“高”培训计划/229

案例6-2 柯达培训：从全球化到本土化/231

第七章 绩效考评——人力资源开发与管理的核心/233

第一节 绩效考评的性质/233

第二节 绩效考评的程序和方法/238

第三节 绩效评价反馈/258

案例7-1 “王—李事件”质疑绩效考核的公平性/269

案例7-2 部门主管如何做好绩效面谈/270

第八章 员工激励——发挥人才潜力的引擎/271

第一节 激励的特性/271

第二节 激励理论/276

第三节 员工持股和股票期权激励/281

第四节 激励的原则和方法/290

案例8-1 关注下层的“成长躁动症”/303

案例 8-2 戴尔靠什么重生? /304

第九章 跨文化管理——碰撞中的融合与协调/306

第一节 人力资源跨文化管理的含义/306

第二节 影响管理活动的民族文化差异/309

第三节 跨文化管理的方式和人力资源管理对策/320

案例 9-1 联想把美国“蓝色巨人”打造成中国“红色巨人”/330

案例 9-2 可口可乐跨国企业本土化精髓/332

第十章 员工发展——企业发展的关键/336

第一节 职业生涯管理的含义及任务/336

第二节 职业生涯规划/350

第三节 职业流动/365

案例 10-1 从干将到病号的秘密/372

案例 10-2 提高人才跨部门流动率 杜绝职业倦怠/375

参考文献/378

第一章 人力资源管理概论



企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。

——美国知名管理学者汤姆·彼得斯

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源及其特点

所谓人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，包括具有智力劳动和体力劳动的能力。从广义来说，智力正常的人都是人力资源。

人力资源作为国民经济资源中一个特殊的部分，既有质、量、时、空的属性，也有自然的生理特征。一般来说，人力资源具有以下几个特征：

（一）生物性

人力资源存在人体之中，是有生命的“活”的资源，与人的自然生理特征相联系，具有生物性。

（二）可再生性

人力资源是一种可再生的生物性资源。它以人身为天然载体，是一种“活”的资源，可以通过人力总体和劳动力总体内各个个体的不断替换更新和恢复过程得以实现，具有再生性，是用之不尽、可以充分开发的资源。第一天劳动后精疲力竭，第二天又能生龙活虎地劳动。但是，大多数自然资源却不具备这种特性，它们是不可再生的，其开发潜力也是有限的。

（三）能动性

在经济活动中，人力资源是居于主导地位的能动性资源。人力资源不同于其他经济资源之处在于其具有目的性、主观能动性和社会意识。人是一种最积

极、最活跃的生产要素。一方面,人可以通过自己的知识智力创造工具,使自己的器官得到延伸和扩大,从而增强自身的能力;另一方面,随着人的知识智力的不断发展,人认识世界、改造世界的能力也将增强。

汶川大地震,震动了全国,震惊了世界。一方有难,八方支援。霎时间,全中国都动了起来,党政军民学,东西南北中,有钱出钱,有力出力,有人出人,中华民族在这一刻格外团结,格外坚强,格外有力。我们从废墟下抢救出来的伤员的脸上、从残崖断壁中开拓出来的公路上、从群情激昂的赈灾义演到堆积如山的救灾物资,都可以看到一个大大的“人”字,看到人的力量和精神。

汶川大地震发生在今天,发生在我们党明确提出了科学发展观,明确了以人为本的执政理念的情况下,可以说我国社会力量的凝聚和提升达到了空前的高度。党和国家领导人第一时间飞赴灾区,国务院第一次宣布全国哀悼日,中央电视台汇聚全国文艺界精英赈灾义演,创下了一台演出募捐善款 15 亿元的壮举,等等,无不是以人为本的生动写照。这种力量动员、凝聚和提升的程度,既与一个国家(或地区)经济和社会发展的水平有关,更与一个国家(或地区)的政治制度、价值观念尤其是执政党的执政理念密切相关。

(四) 时效性

人力资源的形成、开发和利用都会受到时间方面的限制。从个体角度看,因为一个人的生命周期是有限的,人力使用的有效期大约是 16—60 岁,最佳期为 30—50 岁,在这段时间内,如果人力资源得不到及时与适当的利用,个人所拥有的人力资源就会随着时间的流逝而降低,甚至丧失其作用。从社会角度看,人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。

(五) 高增值性

就现代经济学来说,一个过去难以想象的事实是:在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,劳动者的可支配收入也在不断上升。与此同时,高质量人力资源与低质量人力资源之间的收入差距也在扩大。美国经济学家舒尔茨甚至认为,这种人力资源经济价值的上升趋势,使劳动力相对于土地和资本来说,其作用相对日益扩大,很可能会带来制度变革,并产生一系列新的经济模式。

(六) 可控性

相对来说,自然资源的生成与物力和财力资源的生成缺乏可控性,而人力资源的生成却是可控的。环境决定论的代表人物华生指出:“给我 12 个健全

的体形良好的婴儿和一个由我自己指定的抚育他们的环境，我从这些婴儿中随机抽取任何一个，保证能把他训练成我所选定的任何一类专家——医生、律师、商人和领袖人物，甚至训练成乞丐和小偷，无论他的天资、爱好倾向、能力、禀性如何，以及他的祖先属于什么种族。”由此可见，人力的生成不是自然而然的过程，它需要人们有组织、有计划地去培养与利用。

（七）变化性与不稳定性

金融资源与自然资源是相对稳定的，但是，人才资源却会因个人及其所处环境的变化而变化。在甲单位是人才，到乙单位可能就不是人才了。这种变化性还表现在不同的时间上，20 世纪五六十年代的生产能手，到 90 年代就不一定是生产能手了。

（八）开发的连续性

作为自然资源与物质资源，一般只有一次开发与二次开发，形成产品使用后不能再继续开发了，人力资源由于它的再生性，则具有无限开发的潜力与价值，人力资源的使用过程也是开发过程，可以连续不断地开发与发展。

（九）个体的独立性

自然资源的存在形式一般是成块成群地联结在一起的，散在形式较少，而人力资源则以个体为单位，独立存在于每个生活着的个体身上，而且受各自的生理状况、思想与价值观念的影响。这种存在的个体独立性与散在性，使人力资源的管理工作显得复杂而艰难，管理得好则能够形成系统优势，否则会产生内耗。

（十）内耗性

自然资源是数量越多越好，形成一定规模后，作用越来越大。矿藏量越大越有开发价值，资金越多越有投资效益。然而，企业人力资源却不一定是越多越能产生效益。关键在于我们怎样去组织、利用与开发人力资源。常言道：一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝。

二、我国人力资源开发的现状与问题

我国人力资源的数量、质量和结构都存在很大的问题，还不能适应现代化发展的需要。我国人力资本对经济增长的贡献率大体是 35%，而发达国家人力资本对经济的贡献率大体是 75%，差距高达 40 个百分点。这就提醒我们每一个研究和关注人力资源问题的专家和管理人员，要正视这个差距。

（一）人力资源质量总体水平低

虽然新中国成立后，我国人口资源的素质有了较大提高，但整体文化水平仍然很低。根据 2000 年人口普查数据，全国 15 岁以上的劳动年龄人口中，文

盲和半文盲总人数达到 4300 多万, 占 2.5%, 初中以下文化的劳动力比重高达 79%。且城乡之间存在着较大的教育鸿沟。农村劳动年龄人口中, 文盲和半文盲占 7.1%, 初中以下文化的劳动力比重高达 91.2%。此外, 中国大学适龄人口入学率远低于发达国家水平, 从而造成了从业人员中具有大专以上学历文化的高素质劳动者所占比重偏低 (见表 1-1)。

表 1-1 大学生粗入学率与经济总量的国际比较 单位: %

国别	2004 年大学粗入学率	2005 年 GDP 占世界总数比率
中国	19.1	5.0
美国	82.4	28.1
日本	54	10.2

人事部 2000 年发布消息, 全国人才总量为 6075 万人, 占人口总量的 4.8%, 占劳动力人口总量的 6.8%。从人力资本的实力看, 每千人中的科学家和工程师, 日本为 6.3 人, 以色列为 4.8 人, 美国为 3.7 人, 中欧和东欧为 2.1 人, 而我国只有 1.2 人。这表明, 我国不仅是一个人才资源贫困国, 也是一个高级人才短缺国。

(二) 我国人才面临结构方面的危机

我国人才的结构危机主要表现在以下几个方面:

1. 人才结构专业不合理。根据最新的一项统计, 教育、卫生、经济、会计四类专业技术人才占了全国专业技术人员总数的 70%, 而新技术、新能源、生物技术、现代医学、环保等工程类专业人才远远不能满足需要, 特别是高新技术和复合型的创新人才整体短缺。

另外, 高级人才“瓶颈”困扰企业, 高级管理者流动现象突出。“高级人才短缺”的警报频频发出, “高级人才短缺”已成为企业面临的现实问题。2005 年 10 月, 国际著名咨询公司麦肯锡在《应对中国隐现的人才短缺》报告中指出, 跨国公司在华遭遇的是高级人才短缺。麦肯锡称, 保守估计, 仅那些希望在未来 10—15 年中拓展国际业务的中国公司就需要 7.5 万名具有国际经验的企业领袖。而目前在中国具备这一素质的人大约只有 3000—5000 人。与麦肯锡的结论相同, 2006 年 3 月, 全球人力资源管理咨询公司翰威特的调查报告也指出, 中国有 13 亿多人口, 最大的资本是充裕的劳动力, 可一旦到了管理层, 人才就出现供不应求的状况。

2. 人才层次结构不合理。据人事部统计,截至2004年年底,我国专业技术人员总数约4100万人,企事业专业技术人员2834万人,其中高级专业技术职位占6.8%,中级占32.2%,初级占54.4%。

3. 人才年龄结构不合理。据新近的一项调查报告,我国有42%的正、副教授和50%以上的高级工程师、研究员要相继退休。目前,中国100多万高级职称的人才中,45岁以下的占6.3%,35岁以下的仅占1.1%,中国人才在结构上的断层危机已更突出地显现出来。

当今国际上许多大企业的精英年龄都在40—60岁,可是,我国的这一代人却很少有机会进行职业化的培训,虽然在他们中间有很多人才,但是,比起企业发展的需求还是存在一个断层。

我国人才普遍缺乏职业化素养,确切地说,是缺乏职业化的竞争的素养,对于我国的年青一代来说,一些人在团队协作和吃苦耐劳等方面多有欠缺。

4. 教育投资过低,投资结构不合理。我国的教育经费相当于国内生产总值(GDP)的2.2%,教育投资过低。同时,有限的教育资源中使用结构出现了严重失衡,高等教育急剧扩张,初等教育相对萎缩,农村义务教育投资不足,经费短缺。

5. 中国女性人才的总量与男性相比仍然偏低。中国高层次女性人才资源短缺主要表现为:在女性人才资源中,高级人才少,中、初级人才多;高学历人才少,低学历人才多;创新型人才少,继承型人才多;高新技术人才少,传统专业人才多;复合型人才少,单功能型人才多;外向型人才少,内向型人才多。而且,女性人才资源分布很不平衡。大多数高素质女性集中在科教文卫领域,而经济、政治、法律、国防等领域的高素质女性较少。

最为严重的是,各行各业中的高级女性人才比例极低,性别比严重失调。以中国科学院、中国农业科学院、北京机电部研究所和北京航空航天大学为例,女性科技工作者占科技人员总数的27%,而具有高级职称的女性仅占总数的4.5%;中国女企业家调查统计数据也显示,2003年中国女性企业家占全部企业家的比例只有20%,只相当于男性的1/4;中国女性高级党政干部在全国所占的比例则更低。

对女性人力资本的投资不足,是造成女性人才总量偏低,特别是高级女性人才短缺状况的重要原因。人力资本是投资形成的,进行人力资本投资的主要途径是教育、培训和促进人力资源的流动。相对于男性而言,中国女性人力资本的投资严重不足。比如,女性在公平享有教育资源方面与男性相比还存在较大差距。据2000年的调查数据显示,男女两性受教育年限的差距还有1.5年,

而且在全国 1.8 亿文盲中女性占了 70%。再如,在接受人才资源开发的重要手段——在职培训方面,调查数据显示,女性在各年龄段接受在职培训的人数比例都比男性要少,而且呈现出一种随着年龄的增长女性接受在职培训的比例与男性的差距逐渐增大的趋势,能接受出国培训的女性比例就更为少。总体而言,女性接受在职培训的比例比男性低近 12 个百分点。由此可以看出,中国女性人力资本的投入明显落后于男性,这是导致中国女性人才资源总量偏低和高级人才短缺的重要原因。

(三) 我国人才面临配置的危机

由于我国人事管理制度和用人机制的改革远远落后于经济体制改革,从而使我国的人才配置矛盾得不到解决,形成了我国人才资源的配置危机。具体表现在以下几个方面:

1. 人才的行业分布不合理。据统计,我国 85% 的人才集中在国有单位,其中的 60% 又集中在国有事业单位,企业特别是非国有企业的技术力量薄弱。更为严重的是,作为一个农业大国,其农业人才总量仅为全国人才总数的 2%。目前,全国农业、信息、通信、金融、保险、法律等行业人才严重匮乏。一些调查研究表明,中国许多行业都面临人才缺乏问题,比如,金融人才,从业人员占全国人口的比例,中国为 2.7%,而美国为 11%,日本为 8.67%,德国为 9.9%,英国为 13.7%,法国为 11%,加拿大为 12.6%,韩国为 8.5%。再如世界贸易组织专门人才和国际经贸法律人才,全国精读过全部世界贸易组织文件及中国加入世界贸易组织法律文件外语原文文本的人不足 10 人(因中文不是世界贸易组织正式工作语言,中文译本不被世界贸易组织所承认,只能作为参考)。在国内,通读世界贸易组织全部法律文件、欧盟全部条约、北美自由贸易区条约和东盟条约体系的英文文本的人士几乎为零,泛读过摘要的人士不到 100 人。

2. 人才的地区分布不合理。全国专业技术人才总量的 85% 集中在东部地区,西部十省区仅占全国人才总量的 15%,这种局面不利于亟待开发的西部地区的经济发展,也不利于人才的充分利用。

3. 人才的城乡分布不合理。全国 56147.9 万农村住户从业人员中,具有大中专学历的只有 0.83%。

4. 人才使用效率和效益低下。根据国家科委对 1003 万专业技术人才的抽样调查,我国有 300 万科技人才处于无事可做的闲置状态。另据一项调查表明,我国有 5000 家研究开发机构,科研人才总数 62.5 万,但其中 31 万科研人才一年中居然没有发表一篇论文。由于人才培养和配置方面的不合理,我国

一方面存在严重的人才短缺问题；另一方面存在大量人才浪费的现象，大量高学历的人才大多留在大城市，不少人学非所用，不合理的人才配置是造成人力资源的利用率低下、人才浪费的重要原因。

（四）我国人才面临机制的危机

我国人才面临机制的危机主要表现在以下几个方面：

1. 人才的高消费。有关资料显示，在人才市场上，90%以上的用人单位对求职者越来越高的学历要求，使得许多大学生、研究生从事一般人都能胜任的工作，这是在我国人才极度匮乏的背景下出现的不正常现象。人才的高消费给社会造成教育过度的假象。如果不能及时遏止这种现象的继续蔓延，将会给我国的教育事业产生极其严重的后果。

2. 人才的不合理流动和无序流动。国内的优秀人才向国外流动，国有企业人才向外资企业流动，西部人才向东部流动，农村优秀人才向城市流动，使得原本人才就匮乏的部门或地区发展更加艰难，这就是常说的“孔雀东南飞”。统计显示，在“三资”企业工作的中国人目前已近1500万人，其中担任管理和技术工作的人就有200万人，这些人才近三成辗转于世界各地，成为跨国流动人才。目前，中国自主择业的白领正逐步取代劳务输出的“蓝领”，成为出国就业的主流。随着国际间人才竞争的升级，中国面临着第三次人才外流的危机。许多专家发出警告，加入世界贸易组织后，中国人才面临“第三次外流”高峰。与改革开放后前两次人才流失不同的是，这次人才外流是“在职”流失。

据统计，1978—1997年，我国出国留学人员累计29.3万人，其中，国家公派约4.7万人，单位公派约9.2万人，自费留学约15.4万人。这些留学人员中只有30%左右的人回国发展，有60%左右的人选择在国外深造或谋职，有些还加入了外国国籍。这些未回国的人员中有一半在美国。

中国人才大量外流主要有两方面的原因。其一是软环境方面存在不足，即没有形成重视人才、尊重人才的氛围。死板的人事晋升制度及缺乏有效的薪酬激励，使很多人感到自己没有受到重视，自身价值没有充分体现。他们迫切希望得到的尊重始终远离他们，那么唯一的选择就是离开。其二是硬件不足，即缺乏科研经费和科研设备，这也是人才大量外流的重要原因。目前国内科研经费的短缺和科研设备的陈旧落后，使得很多人感到在国内研究无法接触到最前沿的思想和技术，难以再上一个台阶。因此，中国人才外流有愈演愈烈的趋势。

三、人力资源管理目标

(一) 人力资源管理的含义

人力资源管理,是指对人力资源取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调的活动。它是研究并解决组织中人与人关系的调整、人与事的配合,以充分开发人力资源,挖掘人的潜力,调动人的生产劳动积极性,提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具和技术的总称。人力资源管理最关键的工作是在适当的时间,把适当的人选(最经济的人力)安排在适当的工作岗位上,以人事的协调来提高工作效率。

(二) 人力资源管理的目标

我们从事人力资源管理主要应达到如下几个目标:

1. 取得最大的使用价值。人力资源管理的首要目标,就是用科学方法使人与事做适当的配合,发挥最有效的人力作用,即“人与事配合,事得其人,人尽其才”,取得最大的使用价值。

早在20世纪80年代初,美国通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇曾提出这样的口号:“人,是我们最重要的资产!”人才是利益最高的资本,只要恰当地投入并善加利用,就能给企业带来几倍甚至是几十倍的利润。

2. 发挥人的最大的主观能动性,激发人才活力。罗伯特·塔克指出:“强迫手段能够带来的只是按命令的被动的服从而已,只有当人们被真正地说服了,认识到政策的正确性,他们才会主动地、全力以赴地支持。”被动的服从所带来的结果只能是低效,甚至无效、负效。只有“主动地支持”,才能充分发挥人的主动性和创造性,获得高效益。所以,我们要激发人的激情,激励和鼓舞每个人努力高效地工作。

美国微软公司从最初的两个人发展到现在的3万多人,并一跃成为世界首富,这与比尔·盖茨高超的用人制度是分不开的。比尔·盖茨经常讲,他的主要工作就是迅速发掘和雇用最优秀的人。为什么在当今这个盛行“跳槽”的时代,为什么微软能生产数以千计的百万富翁,而且这些富翁还对微软忠心耿耿,原因就是微软建立了一套网罗顶尖人才,珍惜人才的机制,建立了一种宁缺毋滥、人尽其才、造人用人的模式。

在西方记者撰写的一本书中,记载着这样一件事情:硅谷的两位计算机奇才——吉姆·格雷和戈登·贝尔,在微软千方百计地说服下终于同意为微软工作,但他们不喜欢微软总部雷德蒙冬季的霏霏阴雨。比尔·盖茨说这好办。于是就在硅谷为他们建立了一个研究院。

微软首席技术官奈森·梅尔沃德的“奈森定理”的主旨就是追随人才。

有个现代“童话”就能说明微软的人才观：地球将要毁灭，上帝对比尔说：“因你是首富，所以我允许你离开地球到另一个星球去生活，但你只能带走一样东西，那是什么？”比尔说：“我将带走我的公司里最优秀的20个人！”微软公司的人力资源观是三个字母：“ADK”。A表示吸引最好的人；D表示发展最好的人；K表示保留最好的人。比尔说：“只要他真是我们需要的人，要什么给什么。”

3. 培养全面发展的人。人类社会的发展，无论是经济、政治、军事、文化的发展，最终目的都要落实到人——一切为了人本身的发展、人的全面发展——这一管理的终极目标。我们建设小康社会的目标是为了人的生存与发展，为了人的生活与创造，为了人的自由与和谐，为了人的公正与尊严。一句话，为了人的全面发展，为了社会的全面进步。古希腊哲学家普罗泰戈拉有句著名的格言：人是万物的尺度。只有人，人的全面自由发展，才是衡量社会进步的尺度和一切科学进步的尺度，是人类社会进步的标志，是社会经济发展的最高目标，也是管理所要达到的终极目标。

人的全面发展意味着人的个性的丰富性和能力的多样性，它使人在复杂多变的社会生活中能应付自如，显示出更强的主动精神和创造力。人的个性和能力所包含的个人特殊品质的思想、感情、行为、知识、技能、技巧都要通过教育培训才能形成。因此，教育与培训在人力资源的开发管理中的地位越来越高。教育不仅是提高社会生产力的一种方法，而且是造就全面发展的人的唯一方法。

随着市场经济的发展，国家民族间的竞争，企业间的竞争，透过产品的质量、价格和服务竞争的层层迷雾，我们看到的是不同国家、不同民族、不同企业之间人力资源的竞争。因此，无论是国家领导人，还是企业家，都把培养高素质的人当作首要任务。我们要坚持以人为本的科学发展观，努力促进人的全面发展。

第二节 塑造人本管理文化——经营全人^①

一、人本管理的内涵及特征

人本管理思想是以人为中心的人力资源管理思想。人本管理概念的明确提出是在20世纪60年代，到了80年代已经受到国内外企业的普遍重视。日本

^① 经营全人观点是2001年世界人力资源大会提出的观点。