

“十三五”普通高等教育应用型规划教材

# 人力资源管理

闫飞龙 编著

HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT

O  
R  
I  
E  
N  
T  
E  
D

A  
P  
P  
L  
I  
C  
A  
T  
I  
O  
N

 中国人民大学出版社

“十三五”普通高等教育应用型规划教材

# 人力资源管理

闫飞龙 编著

**HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT**

中国人民大学出版社

· 北京 ·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/闫飞龙编著. —北京: 中国人民大学出版社, 2018. 4  
ISBN 978-7-300-25334-3

I. ①人… II. ①闫… III. ①人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 323094 号

“十三五”普通高等教育应用型规划教材

### 人力资源管理

闫飞龙 编著

Renli Ziyuan Guanli

---

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	<a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a>		
	<a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	涿州市星河印刷有限公司		
规 格	185 mm×260 mm 16 开本	版 次	2018 年 4 月第 1 版
印 张	15.75 插页 1	印 次	2018 年 4 月第 1 次印刷
字 数	341 000	定 价	35.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 前言

PREFACE

人力资源管理是一门实务性非常强的学科，就如同一个人学开汽车，不会把学习的侧重点放在研究发动机的原理和构造上，而是把精力集中在如何驾驶汽车上。本书编写的目的就是让初学者不仅对人力资源管理原理这个“发动机”有个概貌的了解，更注重“如何驾驶汽车”，即侧重阐述如何运用人力资源管理相关方法去解决管理实践中的问题。本书的主要特色如下：

第一，易教易学。

本书的框架和内容都力图遵循学习立方体模型理论。学习立方体模型由欧洲学者费奥和博迈森提出，是学习和培训过程中广泛应用的学习理论。

该理论认为：从横轴（代表实践性）、纵轴（代表交互性）、立轴（代表自主性）三个维度来描述影响学习效果的关键因素时，立方体的八个顶点中，只有实践性、交互性、自主性都高的D点，学习效果最佳，如图0-1所示。

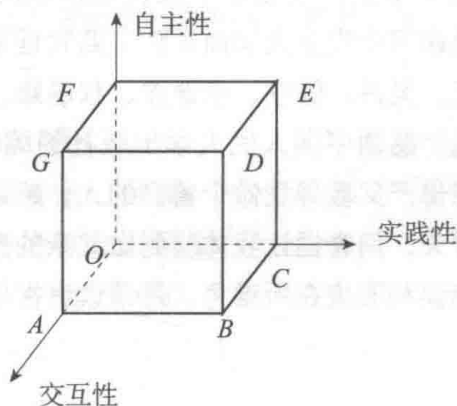


图 0-1 学习立方体模型示意图

依据学习立方体模型原理，为提升学习效果，人们在学习和培训、教学设计、教材编撰时，要理论联系实际、注重练习和实践，以提升实践性；要加强学生间、师生间的互动及讨论，以增强学习的交互性；要运用各种教学方法激发学习者自身的积极性和学习兴趣，以提升学习者学习的自主性。

本书设置了通俗有趣的“阅读材料”专栏，便于激发读者自主学习的积极性，也方便读者更深刻地领会相关理论；教师还可依据这些阅读材料设置课堂上学生间、师生间的互动讨论以增强教学中的交互性。章后配备的练习题意在训练读者运用所学知识分析和解决实际问题的能力，凸显实践性；这些练习题配有参考答案，便于教师进行交互式教学设计，参考答案可登录人大经管图书在线（[www.rdjg.com.cn](http://www.rdjg.com.cn)）免费下载。

第二，应用导向贯穿全书。

全书共分8章，以人力资源管理的职能为主线。各章均以应用导向为宗旨。

第1章 概述，阐明了人事管理与人力资源管理的区别，以及一般经理与专业人力资源经理在人力资源管理职责上的分工。

第2章 工作分析，以一个实际企业为例阐述如何运用各种工作分析方法对企业的职务进行分析，以确定各职务的职责、任务以及任职资格。

第3章 人力资源规划，介绍了常用的人力资源供需预测的方法及人力资源平衡措施。

第4章 员工招聘，阐述了员工招聘的常用渠道和方法。

第5章 培训与开发，从培训流程层面详细阐述企业应如何进行员工培训。

第6章 绩效管理，阐述了企业组织绩效考核的流程及常用方法。

第7章 薪酬管理，以一个实际企业为例阐述了如何进行企业岗位薪酬体系设计和变革。

第8章 员工关系管理，阐述了劳务派遣、劳动保护相关问题。

感谢母校南开大学的培养，南开大学“允公允能，日新月异”的校训是指引我工作和生活的明灯！感谢我曾就职的承德石油机械厂、北京东方雨虹防水技术股份有限公司、北京欧伏电气设备有限公司，使我获得并积累企业管理实践经验！感谢河北农业大学，让我得以从事热爱的教学事业，在教学中我也愈加认同这所百年老校“崇德、务实、求是”的校训精神！感谢河北农业大学商学院工商管理系教师同仁：丁森林、刘冬蕾、许俊锋、贾琳、赵卫红、吴丹、陈宁、李逸波、权聪娜、李建民、焦伟伟、李一鸣对本书编撰提出的宝贵意见！感谢中国人民大学出版社的编辑为本书出版所做的严谨、耐心的指导和支持！感谢慈母严父教导我做个善良的人，感谢爱妻李艳红一直以来对我的默默支持，感谢儿子闫誉夫、闫誉恒让我体验到做父亲的责任与幸福！

囿于编者水平有限，错误和瑕疵在所难免。恳请读者提出您的宝贵意见，以便本书再版时得以完善。

编者



## 第 1 章 概 述 // 1

第 1 节 管理与管理者 // 1

第 2 节 人力资源管理 // 9

## 第 2 章 工作分析 // 16

第 1 节 工作分析概述 // 16

第 2 节 工作分析案例 // 21

## 第 3 章 人力资源规划 // 37

第 1 节 企业战略与人力资源战略 // 37

第 2 节 人力资源规划概述 // 43

第 3 节 人力资源供需预测和人力资源平衡 // 46

## 第 4 章 员工招聘 // 60

第 1 节 招聘概述 // 60

第 2 节 招募的渠道 // 63

第 3 节 员工甄选 // 67

第 4 节 招聘效果评估 // 81

**第 5 章 培训与开发 // 89**

第 1 节 培训概述 // 89

第 2 节 培训的过程 // 107

第 3 节 职业生涯管理 // 114

**第 6 章 绩效管理 // 129**

第 1 节 绩效管理概述 // 129

第 2 节 绩效管理过程 // 133

第 3 节 绩效考评方法 // 141

**第 7 章 薪酬管理 // 158**

第 1 节 薪酬管理概述 // 158

第 2 节 岗位薪酬体系实践案例 // 192

第 3 节 福利 // 199

**第 8 章 员工关系管理 // 214**

第 1 节 员工关系与劳动关系 // 214

第 2 节 劳务派遣制度 // 223

第 3 节 劳动保护 // 233

选择题参考答案 // 245

参考文献 // 246

## 第1节 管理与管理者

## 一、管理

罗宾斯和库尔塔认为,管理是通过协调和监督他人的活动,有效率、有效果地完成工作。可以从以下两个方面来理解其含义:

- (1) 管理的要义在于“让他人”来完成工作,而非事必躬亲。
- (2) 管理追求的“有效”是“有效率”和“有效果”的统一。“有效率”意指低资源消耗、高产出,“有效果”则意味着高目标达成,见图 1-1。

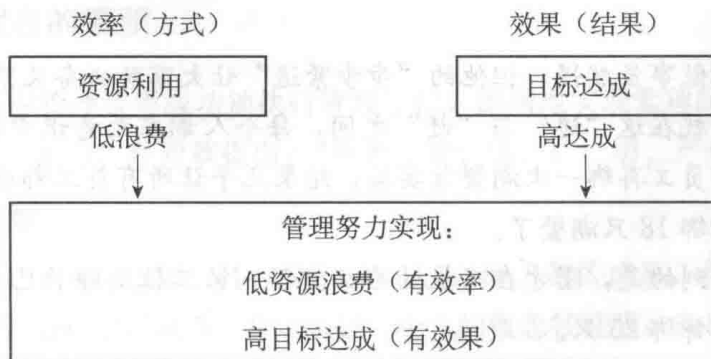


图 1-1 管理过程中的有效率和有效果



## 阅读材料

### 该聘哪位厨师长？

某家酒店需要招聘一位厨师长。该酒店的湖蟹很有名，每天都能卖出很多份。湖蟹在进蒸笼前要用麻绳绑起来，这是个很烦琐的工序，而且一不小心还会让湖蟹夹住手，几乎所有的厨房员工都不喜欢这个工序。所以，每次绑湖蟹都是由厨师长亲自带头，其他的员工才会陆续加入进来。

有两位应聘者前来应聘，按惯例，两人将各自上岗试工3天，6天后决定聘用谁。第一位试工的厨师长很勤快也很有管理头脑，除了自己带头外，还与其他厨师来一场“绑湖蟹比赛”。比赛的时候，大家都尽量地加快，但无论其他厨师如何加快，也比不上他来得快，包括酒店老板在内的所有人都被他娴熟的技术所折服——他5分钟内能绑20只湖蟹，其他厨师最多绑12只！让老板更加满意的是，他懂得用比赛来提高大家做事的效率——之前他们5分钟最多只能绑10只。

第二位应聘者也非常有管理经验。而且他与前面那位厨师长一样，也懂得“竞争”的道理，每天一开始绑湖蟹，他就让大家来比赛，但是他不用手表掐时间，光是比画、数个数。

让所有人没有想到的是，这位厨师长的手脚并不快，虽然他的喊声最大，但是每次一开赛，别的厨师一认真起来就很容易超过他，这几乎成为大家的笑料。

尽管如此，这位厨师长却并没有觉得羞愧，他反而用更大的声音喊着一定要追上其他厨师，他拼命加快速度追，其他的员工自然也就拼命不让他追上。直到第6天试工结束，他绑湖蟹的速度依旧落在其他厨师的后面。

很快到了决定聘用谁的时候。第一位应聘者认为老板聘用的一定是他，酒店其他员工也都这样认为。但是当老板作出决定的时候，所有人都怀疑自己是不是听错了——他录用了第二位应聘者！作为一名厨师长，干活儿的效率竟然比手下的员工还慢，怎么服众啊？

酒店老板说出了其中的奥秘：第一位厨师长手脚很快，但是正因为他的速度没有人可以超过，所以尽管开展了比赛，大家却缺乏自信和动力。也就是说，尽管大家都参加了比赛，但实际上大家都觉得这是场不可能赢的比赛，反正都是输，哪里能有真正的动力和积极性呢？

第二位厨师长做事虽然慢，但他的“步步紧追”让大家既兴奋又紧张地拼命加快速度，不让他追上，就在这“追”与“赶”之间，每个人都在无意识中提高了劳动效率。接着，老板让所有员工再绑一次湖蟹做实验，结果几乎让所有员工都感到意外——他们每5分钟竟然可以绑18只湖蟹了。

员工们没有想到的是，刚才在老板的办公室里，第二位厨师长已经绑过一次湖蟹，他的效率是每5分钟绑25只。

“我是故意让别人赢的！只有赢才会给人自信和动力！”他说，“我一个人少绑10只

湖蟹，但是其余 10 个人由此有了积极性，每个人多绑了 6 只。也就是说，我一个人少了 10 只，其余的人却由此而增加了 60 只。60 只减去 10 只，那么总效率就相当于每 5 分钟提高了 50 只！”

作为一个管理人员，他的价值不光在于个人创造的效益如何，而是在于在他管理之下的整体效益如何！输给下属，这是一个管理者的智慧和胸襟。

资料来源：陈亦权·财智寓言·输给下属的智慧·经济参考报，2008-09-12。

## 二、管理者

### （一）管理者技能

根据罗伯特·卡茨的研究，管理者的技能可以分为概念技能、人际技能和技术技能三个方面，不同层次的管理者对这三类技能要求的程度不同，见图 1-2。

- 概念技能是指产生新想法并加以处理，以及将关系抽象化的思维能力。具有概念技能的管理者往往把组织视作一个整体，并且了解组织各个部分的相互关系。概念技能对于高层管理者最重要。

- 人际技能是指成功地与他人打交道并与其他人沟通的能力。管理者的大部分时间和活动都是与人打交道，对外要与有关的组织和人员联系、接触；对内要联系上下级，特别是要善于激励下属。人际技能对于所有层次的管理者都很重要，管理者只有拥有人际关系技能才能将人员整合到各种协作性的活动之中。

- 技术技能是管理者掌握和熟悉特定专业领域中的过程、惯例、技术和工具的能力。技术技能对于基层管理者最重要，如医院的护士长应该具备给病人打针、输液等护理病人的技能。

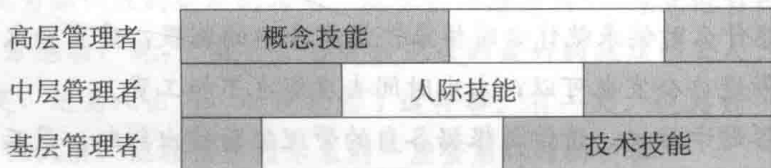


图 1-2 不同层次管理者应具备的管理技能

### （二）管理者的素质

管理者的素质即管理者要成功地执行管理工作，圆满地实现管理的目标所要具备的条件。早在 2 500 多年前，孙武就提出：“将者，智、信、仁、勇、严也。”

#### 1. 管理者的智

智，现称智慧，有两层意思。其一是指“知人”，即了解人或事，能够“智者不惑”，这层智慧可以通过勤奋和学习获得；其二是指一个人的概念技能强，遇事思路清晰、能分清轻重缓急，分析问题和解决问题的能力强，这层智慧可以通过运用时间管理矩阵来逐

渐习得，如图 1-3 所示。时间管理矩阵是把一个人要处理的各项任务，按照紧急和重要程度归入 4 个区域：重要不紧急（Ⅰ）、紧急重要（Ⅱ）、紧急不重要（Ⅲ）、不重要不紧急（Ⅳ），并力求把时间和精力按照Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ优先顺序进行分配。

	紧急	不紧急
重要	Ⅱ	Ⅰ
不重要	Ⅲ	Ⅳ

图 1-3 时间管理矩阵

## 阅读材料

### 管理的智慧

哈佛商学院是世界上最著名的工商管理学院，被誉为培养公司总裁的工厂。它创立的工商管理硕士学位（MBA），是各国工商界人士梦寐以求的一面金字招牌。

2005 年 8 月，中国一批国有企业的高管来到哈佛商学院，接受为期 3 个月的培训。上管理与企业未来这门课时，根据哈佛最著名的案例教学法，他们拿到的是一份具有测试性质的案例。

请根据下面 3 家公司的管理现状，判断它们的前途——

公司 A：8 点钟上班，实行打卡制，迟到或早退 1 分钟扣 50 元；统一着装，必须佩戴胸卡；每年组织 1 次旅游、2 次聚会、3 次联欢、4 次体育比赛；每个员工每年要提 4 项合理化建议。

公司 B：9 点钟上班，但不考勤。每人一间办公室，每间办公室可以根据个人的爱好布置；在走廊的白墙上信手涂鸦也不会有人制止；饮料和水果免费敞开供应；上班时间去理发、游泳。

公司 C：想什么时候来就什么时候来；没有专门的制服，爱穿什么就穿什么，把自家的狗和孩子带进办公室也可以；上班时间去度假也不扣工资。

教授发完答题卡后说，请学员根据各自的管理经验作出判断。最后，96% 的人认为第一家公司会有更好的前景。

测试完毕，教授宣布了 3 家公司的真实身份——

公司 A：广东金正电子有限公司。1997 年成立，是一家集科研、制造为一体的多元化高科技企业。2005 年 7 月，因管理不善，申请破产，生存期 9 年。

公司 B：微软公司。1975 年创立，现为全球最大的软件公司和美国最有价值的企业，股票市值 2 883 亿美元。

公司 C：谷歌公司。1998 年由斯坦福大学的两名学生创立，目前每股股价为 402 美元，上市一年翻了 3 倍，超越全球媒体巨人时代华纳，直逼百年老牌可口可乐公司，也是唯一一家能从微软帝国挖走人才的公司。

教授宣布完结果后，开始讲课。

回国后高管们回忆说，那堂课什么也没听进去，因为心情被那个案例搅乱了。后来翻了讲义才知道，教授在讲《管理与企业未来》的第一章：自由是智慧之源。

在这一章里有这么一段：在知识经济时代，财富不过是在自由价值观普及的社会里，无数个人自由活动的副产品。在个人自由得到最大保障的社会，民众的智慧空前活跃，创新的东西也会被不断推出，财富作为副产品就会像火山爆发般喷涌出来。管理则没有这种功能。管理可以聚拢现有的智慧和力量，可以创造一时的强盛，但会使智慧之源枯竭，为强盛后的土崩瓦解埋下伏笔，而且无一例外地都导向衰亡。

只瞩目科技与财富的繁花，却忽略了它们赖以生长的自由土壤，甚至鄙视、仇视自由，这是其他文化模仿西方文化时屡败屡犯的通病。管理的根本是给员工创造自由的氛围，从而让他们呈现出智慧。

资料来源：钱锦国·从哈佛案例看管理风格·<http://www.china-trainers.com/Article/Info/2008930221831.html>, 2008-09-30.

## 2. 管理者的信

信，指可信，值得依赖。

### 阅读材料

#### 希尔顿饭店首任经理

在一个深秋的夜晚，大多数人已经熟睡，一对老夫妻走进一家旅店，可是旅店已经客满。前台侍者不忍心让这对老人再去找住处，就将他们引到一个房间：“也许它不是最好的，但至少你们不用再奔波了。”

老人看到整洁干净的屋子，就愉快地住下来。第二天，当他们要结账时，侍者却说：“不用了，因为你们住的是我的房间。祝你们旅途愉快！”原来他自己在前台过了一个通宵。老人十分感动，说：“孩子，你是我见过的最好的旅店经营人，你会得到报答的。”侍者笑了笑，送老人出门，转身就忘了这件事。有一天，他接到一封信，里面有一张去纽约的单程机票，他按信中指示来到一座金碧辉煌的大楼。

原来，那个深夜他接待的是一个亿万富翁和他的妻子。富翁为他买下了一座大酒店，并深信他会经营管理好这家大酒店。这就是著名的希尔顿饭店和其首任经理的传奇故事。

资料来源：佚名·优秀是一种习惯·<http://gushi.rizhiji.com/news/8348.html>, 2014-07-19.

### 阅读材料

#### 靠谱是比能力更重要的品质

巴菲特每年都会同大学生进行座谈，在一次交流会上，有学生问他：“您认为一个人最重要的品质是什么？”巴菲特并没有正面回答这个问题，而是分享了一个小游戏，名为：买进你同学的10%。

巴菲特说：“现在给你们一个买进你某个同学10%股份的权利，一直到他的生命结束。你愿意‘买进’哪一个同学余生的10%？你会选那个最聪明的吗？不一定。你会选那个精力最充沛的吗？不一定。你会选那个官二代或者富二代吗？也不一定。当你经过仔细思考之后，你可能会选择那个你最有认同感的人；那个最有领导才能的人；那个能实现他人利益的人；那个慷慨、诚实，即使是他自己的主意，也会把功劳分予他人的人。然后你把这些好品质写在一张纸的左边。现在再给你一个机会，让你‘卖出’某个同学的10%，你会选择谁？你会选那个成绩最差的人吗？不一定。你会选那个穷二代吗？也不一定。当你经过仔细思考之后，你可能会选择那个最令人讨厌的人，不光是你讨厌他，其他人也讨厌他，大家都不愿意和他打交道。因为此人不诚实，爱吃独食，喜欢耍阴谋诡计，喜欢背后说人坏话，喜欢过河拆桥、落井下石，等等。然后你把这些坏品质写在那张纸的右边。”

“当你仔细观察这张纸的两边，你会发现能力强不强并不重要，是否美若天仙也无所谓，成绩好不好根本没人在乎。左栏中那些真正管用的品质，全都是你可以做到的，只要你愿意行动，你就能拥有这些品质。而那些坏品质，没有一件是无法更改的，只要有决心，你一定能改掉。如果你能够做到左栏写的，摒弃右栏那些，你就会成为人人愿意买入10%的人，更好的是你自己本就100%地拥有你自己了。”

资料来源：佚名·巴菲特：靠谱是比能力更重要的品质，[http://blog.sina.com.cn/s/blog\\_abd72dc20101pp5d.html](http://blog.sina.com.cn/s/blog_abd72dc20101pp5d.html)，2014-05-18。

## 阅读材料

### 子贡问政

子贡问政。子曰：“足食，足兵，民信之矣。”子贡曰：“必不得已而去，于斯三者何先？”曰：“去兵。”子贡曰：“必不得已而去，于斯二者何先？”曰：“去食。自古皆有死，民无信不立。”

意思是：子贡问怎样治理国家。孔子说：“粮食充足，军备充足，老百姓信任统治者。”子贡说：“如果不得不去掉一项，那么在三项中会先去掉哪一项呢？”孔子说：“去掉军备。”子贡说：“如果不得不再去掉一项，那么这两项中去掉哪一项呢？”孔子说：“去掉粮食。自古以来人总是要死的，如果老百姓对统治者不信任，那么国家就不能存在了。”

资料来源：杨润根·发现论语·北京：华夏出版社，2007。

### 3. 管理者的仁

中国古代各家学派都有对慈和爱的阐述。道家的《老子》中提出：“我有三宝，一曰慈、二曰俭、三曰不敢为天下先。”这里的慈，即慈爱之意。墨家也提出要“兼相爱”，即不分亲疏、贵贱、贫富，一视同仁地爱所有的人。儒家的“亲亲之爱（分层次的爱）、恻隐之心、忠恕之道”都是仁爱的具体体现。“仁者不忧”，因为心存仁爱、心

胸豁达，就不会对一些利益得失斤斤计较、怨天尤人。

## 阅读材料

### 惊羨二手房

2014年大年初二，远在美国的中美企业峰会主席沈群应朋友邀请，去看朋友刚刚在美国买下的房子。购房者和卖房者从未见过面，完全委托经纪人。购房者杀价极狠，虽然卖房者吃亏不少，但双方最后还是顺利成交。

推开房门，眼前的情景让沈群和朋友惊呆了。地毯一尘不染，地板甚至闪着光亮，房间没有一丝杂物，就连墙上原来挂画的钉子洞都被填平。伸手开灯，灯是亮的；伸手开水，水是流的。原房主没有断水断电，这让新来的人省了重新申请的麻烦，只需在水电管理机构过户更名即可。

走进厨房，灶台干干净净，旁边堆放着一批全新的用品，纸巾、纸杯、纸盘、抹布，一应俱全。灶台上有一个白色信封，写着“希望你的新家使你梦想成真”。灶台的另一边，是一盆鲜花和一盆绿植，还有一张印着“骏马扬蹄驰万里，洪福常满年有余”的中文贺卡。

对于一个已经过户、完全不属于自己的房子，对于一个从未见过面的外国人，这一对搬走的夫妇竟然做了令人难以置信的一切，尽管新主人是“把他们要求的原卖价杀到最后一分钱的人”。

那对夫妇还在贺卡上用英文写道：“希望你们能像我们那样享受这个新家。这房间里曾经充满了欢乐、希望和爱。”家是如此，世界也一样。

资料来源：孙贵颂·惊羨二手房·特别专注，2015（181）。

## 4. 管理者的勇

苏轼认为大勇者，“卒然临之而不惊，无故加之而不怒”，其意为：遇到突发情形毫不惊慌，无缘无故地遭受侮辱也不动怒。

## 阅读材料

### 何谓“勇”？

一位老板招聘雇员，有3个人应聘。老板对第一个应聘者说，楼道有个玻璃窗，你用拳头把它击碎。应聘者执行了，幸亏那不是一块真玻璃，不然他的手就会严重受伤。老板又对第二个应聘者说，这里有一桶脏水，你把它泼到清洁工身上去，她此刻正在楼道拐角处的那间小屋休息，你不要说话，推开门泼到她身上就是了。应聘者提着脏水出去，找到那间小屋，推开门，果然看见一位女清洁工坐在那里。他不说话，把脏水泼在她头上后，回头就走，向老板交差。老板此时告诉他，坐在那里的不过是个蜡像。老板最后对第三个应聘者说，大厅里坐着个胖子，你去狠狠击他两拳。这位应聘者说，对

不起，我没有理由去打他；即便有理由，我也不能用击打的方法。我可能因此不会被您录用，但我也不能执行您这样的命令。此时，老板宣布，第三位应聘者被聘用，理由是他是一个勇敢的人，也是一个理性的人。他有勇气不执行老板荒唐的命令，当然也更有勇气不执行其他人荒唐的命令了。

戴高乐将军也碰到过这样的勇敢者。那是1965年，法国发生民变，巴黎的学生、市民走上街头，要求当时的总统戴高乐下台。戴高乐无计可施，来到德国小镇巴登巴登。当时法军驻德司令部就设在这里。戴高乐要求驻德法军司令带兵回到巴黎平息民变，但戴高乐的两次要求都遭到驻德法军司令的拒绝，那位司令还劝说戴高乐放弃这个命令。后来戴高乐非常感谢那位司令，称颂那位司令勇敢地拒绝执行自己的命令，不然，自己可能就是历史的罪人了。

资料来源：[http://zhidao.baidu.com/link?url=mb3avzoXRDTktXu4eheBSIxfZutWaSG6uIZTNmx8xTEllgmFvDzY06mPW2hTuEuC3s1RIS9nsiPLUOgInyccpmACJnextQ78ltpDQUAQ71\\_](http://zhidao.baidu.com/link?url=mb3avzoXRDTktXu4eheBSIxfZutWaSG6uIZTNmx8xTEllgmFvDzY06mPW2hTuEuC3s1RIS9nsiPLUOgInyccpmACJnextQ78ltpDQUAQ71_)，2014-10-05。

## 5. 管理者的严

在管理中应该有三严。其一，法令严。以“法”而非“人”治，使组织有秩序。其二，律己严。作为管理者，如果在企业中无法做到严于律己、宽以待人，那么必然会无法服众，无人遵从。其三，赏罚严。在管理中如果没有明确严格的赏与罚，那么就会缺乏激励和制约，法令必然也难以贯彻执行。

### 阅读材料

#### 令行禁止

《左传》记载：孙武去见吴王阖闾，与他谈论带兵打仗之事，说得头头是道。吴王心想：“纸上谈兵管什么用，让我来考考他。”便出了个难题，让孙武替他训练姬妃宫女。孙武挑选了一百个宫女，让吴王的两个宠姬任队长。

孙武将列队操练的要领讲得清清楚楚，但正式喊口令时，这些女人笑作一堆，乱作一团，谁也不听他的。孙武再次讲解了要领，并要两个队长以身作则。但他一喊口令，宫女们还是满不在乎，两个当队长的宠姬更是笑弯了腰。孙武严厉地说道：“这里是演武场，不是王宫；你们现在是军人，不是宫女；我的口令就是军令，不是玩笑。你们不按口令操练，两个队长带头不听指挥，这就是公然违反军法，理当斩首！”说完，便叫武士将两个宠姬杀了。

场上顿时肃静，宫女们吓得谁也不敢出声，当孙武再喊口令时，她们步调整齐，动作划一。孙武派人请吴王来检阅，吴王正为失去两个宠姬而惋惜，没有心思来看宫女操练，只是派人告诉孙武：“先生的带兵之道我已领教，由你指挥的军队一定纪律严明，能打胜仗。”孙武没有说什么废话，而是从立信出发，换得了军纪森严、令出必行的效果。

资料来源：郭丹，程小青，李彬源. 左传. 北京：中华书局，2012.

## 第2节 人力资源管理

### 一、人力资源管理的概念

人力资源 (human resource, HR) 指一定时期内组织中的人所拥有的能够被企业所用, 且对创造价值起重要作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。人力资源管理是利用人力资源来实现组织的目标。<sup>①</sup> 人力资源管理的目标是提高劳动生产率和员工满意度。

#### 阅读材料

#### “云”中的 HR 管理

企业人力资源管理的信息化, 在很长一段时间只是实现了“无纸办公”, 将人员信息、绩效考核数据进行记录、存储。随着企业的规模越来越大, 跨域、甚至跨国界的人员设置给人力资源管理工作带来更大的挑战。

CDP 集团首席执行官王炜认为, 人力资源管理数据的增加, 以及信息和流程愈加频繁的变化, 要求 HR 在管理中必须作出快速的反应和决策, 才能帮助企业实现战略目标。原有的信息化手段显然已经不能适应现状, 而云计算、大数据技术的运用将会给 HR 管理带来新的模式。

#### 管理模式的变化

过去, 企业招聘到一名新员工, 按照流程, HR 要将新员工的资料、信息手工填写入档。而在云平台上, 新员工只需要在手机上点开一个 App, 拍照、存档等一系列流程都可以进行自助式操作, 再点击上传, 资料就传到了企业云端的人力资源管理数据库中, 从而为 HR 节省了人工, 简化了流程。同理, 员工的加班、休假申请, 甚至工作进度都可以在手机端操作, 通过人力资源云管理平台, 管理者可以随时随地审批下属的各种申请, 及时掌握他们的工作情况。王炜说: “云管理可以触及员工工作生活的各个方面, 员工用手机实时更新, 改变了信息化管理的手段和方法。社交化和移动化对企业员工行为方式的管理也提出了新课题。”而在云管理模式下, 一个新员工进入公司内部的网络, 年龄、工种、爱好等都可以在系统中体现出来, 他可以选择同事、校友进行横向和纵向的联系。此外, 在社交体系中, 员工可以对工作、生活等各方面发表自己的意见, 当员工成为意见领袖时可以获得相应的荣誉或奖励。同时, 他们在社交网络上的表现也可以成为考核的内容。

<sup>①</sup> R. 韦恩·蒙迪, 朱迪·B. 蒙迪. 人力资源管理: 第11版. 北京: 机械工业出版社, 2011.



## 双赢的生意

德国大陆集团是全球五大汽车零部件供应商之一。每个月大陆集团在中国 10 个分支机构的人力资源经理都会忙着从各部门搜集大量的薪资数据，还要按照不同系统的要求把数据导入人事系统，进行薪资计算，之后还要花大量时间核对计算结果，最后要按照财务部的要求手工制作薪资发放请款单和成本中心统计报表，确保工资在发薪日当天发到超过 1 万名员工的账户中。以上过程不能有一点差错。同时，由于各分支机构分散进行薪资运算，总部很难对各地公司的薪酬管理进行集中控制，因此很难全面了解中国区的人力成本。为此，大陆集团决定将薪资计算以及一些事务性的工作外包给 CDP 集团，CDP 集团建立了人力资源共享服务中心，进行统一的标准化的薪资运算，并为大陆集团中国区总部提供人力成本的分析。

王炜说，CDP 集团提供的是“一站式”的人力资源云服务模式，客户可以像点菜一样选择不同的服务项目，比如薪酬福利、招聘等。相应地，CDP 集团开放相应的接口，使 HR 管理更简单便捷。然而，更具有战略意义的在于，CDP 集团提供的这种“共有云”模式的 HR 管理，能够分析出行业内、行业间的人力资源趋势。比如薪资方面，综合 CDP 集团的客户资源，可以对比出企业的薪资在行业内是否有竞争力，进而对如何建立有吸引力的薪资结构提出一定的建议。“数据是金矿”已经成为共识，CDP 集团在人力资源数据上的积累也为其开辟新的商业模式奠定了基础。

资料来源：佚名，“云”中的 HR 管理，<http://www.guanaitong.com/article-6-135056-1.html>，2016-12-08。

## 二、人力资源管理与人管理的区别

在企业的人力资源管理实践中，人事管理与人力资源管理是不加区分的，同是指对公司内部人力资源各模块的管理，如对招聘、培训、绩效、薪酬、员工关系等方面的管理。

但在内涵层面，人事管理与人力资源管理二者有着本质的区别。其一，二者以不同的视角看待人；其二，二者与战略的关系不同。持有人事管理理念的公司，把人当成机器或者成本，人事经理不能参与公司的战略制定，人事活动属于操作和执行层面；持有人力资源管理理念的公司，把人当成宝贵的财富，人力资源经理或者人力资源主管领导参与公司战略的制定，人力资源管理活动属于战略层面。

## 三、直线经理与人力资源经理的人力资源管理职责分工

直线经理是指除人力资源部经理以外的其他部门的负责人。直线经理对本部门人员的招聘、培训、绩效考核等人力资源管理工作负主要责任，人力资源部经理负有辅助、服务、咨询责任。

以财务部为例，财务部经理和人力资源部经理对财务部的成本会计岗位都具有一定