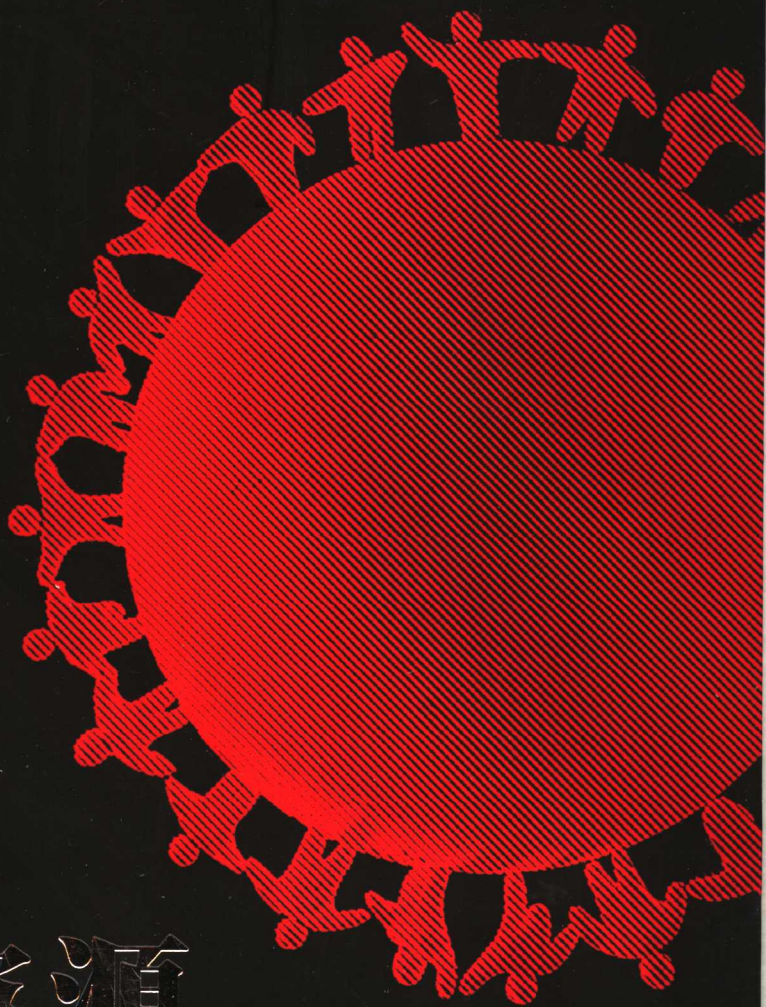




人力资源

360°

HUMAN RESOURCES 360°

刘易知 著

广东人民出版社
广东人民出版社

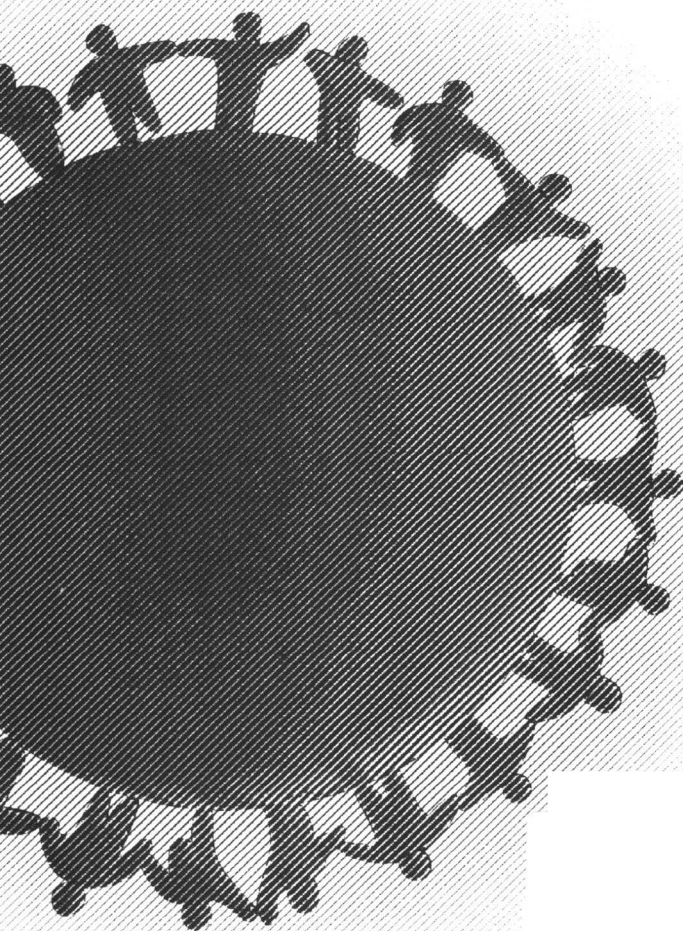
F241/66

2007

人力资源 360°

HUMAN RESOURCES 360°

刘易知 著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源 360° / 刘易知著. —广州: 广东经济出版社,
2007. 11

ISBN 978 - 7 - 80728 - 746 - 9

I. 人… II. 刘… III. 劳动力资源 - 资源管
理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 158850 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	14.5 2 插页
字数	235 000 字
版次	2007 年 11 月第 1 版
印次	2007 年 11 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 746 - 9
定价	26.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: (020) 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·



序

迄今为止，我还没有看到过任何一本关于人力资源的书像《人力资源的五种角色》这样写的！通观《人力资源的五种角色》全篇，理论和实战紧密结合，古典和现代紧密结合，人文和社会紧密结合，凸现人力资源的文化性、哲理性、管理性、思辨性和人性，有着强烈的历史纵深感和高屋建瓴的俯视感，把人力资源写得大气以至波澜壮阔，剔透以至纵横捭阖，确实鲜见，让人感到新奇、实用和震撼，也给人带来了很多的思考、启迪和借鉴。

读过此书，不仅使我再次联想起认识论。认识论的原理告诉我们，理论来源于实践又必须接受实践的检验，检验的过程是指导的过程更是提升的过程，是谓真理化的过程。其实，人力资源管理的真理从来都不是暴露在光天化日之下的，它需要我们剥开历史虚浮和事务的繁杂，由此及彼、由表及里，透过现象抽取本质，才能披沙拣金。这个过程不应是在象牙塔里循章逐句，而是应该在丰富多彩的社会实践中去把握人力资源真理的脉动。

在《人力资源的五种角色》一书中，作者把人力资源分成 360° ，分别是投资人弧度、管理人弧度、专业人弧度、资源人弧度、社会人弧度，这种分法别具新意。更重要的是作者在每个弧度里面，都阐明了其职能、作用以及历史和现实的应用，并且把它提升到了很具指导意义的理论高度。

如作者在投资人弧度当中，提出了各种社会形态下人力资源的特点，提出了人力资源的趋利性、趋誉性、趋义性、趋向性和效应性的特点，提出了人力资源的势能以及人力资源同一性概念和数学模型；在管理人弧度当中提出了用人的三十六计以及管理人的素质模型；在专业人当中提出了人力资源的选择条件、选任方法、使用方法、配置方法以及专业人的素质模型；在资源人弧度当中，提出了人力资源的差异与同一、嫁接与改变、整合与提升、开发与创造、自我修炼、资源人的素质模型；在社会人弧度当中，介绍了我国人力资源的自

然生态、社会生态、基本现状、表现形式、社会人发挥影响的渠道等新概念、新思路，理论与实践兼备，故事和论点相佐，相得益彰，相辅相成，一脉天成，浑然一体，寓教于事，寓事于理，寓理于情，可读性强，感染力强。

什么叫做“以人为本”？它不仅仅是一个概念，而是一个人才观、价值观、生命观的体现，更是治国的思想方略。人是文化的载体，也是文化用体，中国从来没有像今天这样赋予生命本质上的厚重感，有这种人力资源国家层面上的“贵民”思想，才有人性的解放、社会的和谐、生产力的提升和中华民族发展的蓬勃局面！中国幸甚！而作者把“以人为本”、“人性”作为揭示人力资源本质和核心部分，字里行间，已经是行云流水，这不能不归功于国家大环境的良性带给人们的精神实惠！

看得出来，作者有着丰富的人生经历，也有着深厚的理论功底，更有对事物敏锐的观察力、判断力、思辨力，正如作者所说，把人力资源“原本简单的问题简单化，复杂的问题本原化，更剥离了人力资源管理表象上的华而不实，回归到了本质意义上的大道无声”。

作者写作的思路 and 理念非常清晰——“文化是人力资源管理的“根”，人性是人力资源管理的“干”，方法和手段是人力资源管理的“枝”，表现和效果是人力资源管理的“叶”。“根”深才能“叶”茂，“干”壮才能“枝”强。这种比喻形象而深刻，更有着丰富实用的价值和饱满的精神内涵！

书中认为，“做好人力资源管理既需要正确的文化观念也需要哲学的思维。”“万事皆备吾心”，人心不聚，便无以成事；无以成事，何以企为？得人心者得天下，会用人者得市场。这就使该书走出了本本主义和空洞的经文式说教，更具理论和实践的双重意义。

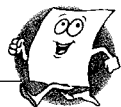
真应该感谢我们的先贤为我们创造了博大精深的中华传统文化，真应该感谢改革开放给我们提供了如此丰富的人力资源管理的生动素材，更应该感谢作者把博大精深的中国文化和丰富多彩的社会生活连线成面，让我们清晰了解人力资源真理的走向，也丰富了人力资源的百花园！

曹晶荔

辽宁省社科院人力资源研究所所长

《人力资源》杂志社社长兼总编辑

2007年4月



前言

提及人力资源，通常人们都会问：人力资源是什么？人力资源简单还是复杂？浅显还是深奥？

回答这个问题，说简单也简单，说复杂也复杂，浅显是它，深奥还是它。说它简单和浅显，因为就是那点“人事”儿，如果深谙其理，深得其髓，做事就会得心应手，顺风顺水顺人情，事半功倍；说它复杂和深奥，是因为人力资源是一门社会科学，它有自己独特的变化和发展规律，不解其味，不明其道，就会处处受到掣肘，事倍功半，甚至适得其反。

有人说，中国人力资源科学的兴起是改革开放以后的事情，特别是近十年、二十年的事情，是改革开放以后引进西方管理的成果。对此，笔者不敢苟同。改革开放前中国有没有人力资源？有没有人力资源管理学？回答是肯定的。浩瀚中华五千年的灿烂文化、五千年的历史兴衰、五千年的社会生活，本身就是人力资源的鸿篇巨制！从老庄无为而治的出世哲学，到孔孟治世经邦的人世精论；从河图洛书甲骨文，到满汉全席红楼梦；从开创贞观之治的唐太宗，到扭转乾坤的毛泽东，都昭示着中国人力资源理论和实践的精髓。而中国有关修身、管理、智谋的典籍与案例可谓汗牛充栋，只不过没有冠以“人力资源”的字样罢了。

所以说，我国的人力资源学早已有之，而且不乏理论和实际运用的大家和高手。从1919年约翰·R·康芒斯在《产业信誉》中首次提出“人力资源”的概念到现在也还不足百年的时间，而我们的处世哲学、用人之道、人力资源文化却已经积累和沉淀了几千年，与西方现代的人力资源管理相比，孰轻孰重自不待言，遗憾的是很多人并没有去认真研究和体会。

可以这样说，自从有了人类社会以来，就有了人力资源和人力资源管理学。人力资源和社会关系同时产生、同步发展必然也会同时消亡，它是社会文化和社会生产关系的总和。人力资源学不能脱离社会文化而独立存在，因此，我们的人力资源学必须深深根植于中华民族文化的土壤，而不能到异域的理论中寻找终极的答案。当然，异域中好的理论和做法完全可以借鉴，但不必顶

礼膜拜，更不必妄自菲薄。

凡事皆有“道”。其实，“道”这个汉字含义非常丰富。中国先贤老子创立的学说门派就是“道”家，道家一副经典的楹联“道生一一生二二生三三生万物，人法地地法天天法道道法自然”，横批是“天人合一”，就揭示出了人力资源管理的最高境界：世间的人和事都是相互联系，相互衍生并形成了错综复杂的关系，而且这种联系与衍生会循环往复，同时又相互依存、相互制约。我们在处理所有关系的过程中，必须遵循天的法则、地的法则、人的法则，把事与事、人与人、人与事有机地利用起来、和谐起来，并使之达到最佳的物用效果。如此的人力资源管理境界，哪个理论能比拟呢！

道家的哲学很朴素也很智慧，仓颉造字的时候，其实已经把人力资源管理的信息蕴涵其中了。我们看看“道”字的写法：“道”由“走”和“首”组成，其义非常明显，就是在首领的带动下，大家共同走出一条路径。所谓的人力资源管理，无论是社会组织、企业组织、政党组织都必须首先确立自己的方针、路线、目标，而后在其领袖的带领下，向既定的目标迈进。可见“道”已经涵盖了人力资源的全部，也对人力资源管理做了高度的概括。

说到人力资源，也不能不提孔子，且不说“半部《论语》治天下”（治企更应该没有问题），单说“修齐治平”就是人力资源应该遵循的成长道路。“修身”就是能力、品德的获得，用现在的话说就是智商、情商、德商的集合；“齐家”就是对家庭、社会、团队的责任感；“治国”“平天下”小到管理一项事务、中到管理企业、大到管理国家。“修齐治平”体现了人力资源的逻辑递进关系，只有自身修养到位、能力到位，才能做好事情、才能做好管理、才能服务社会，这其中的道理不言自明、亘古不变。《论语》中“克己复礼”“己所不欲勿施于人”“三军可以夺帅，匹夫不可夺志”等寓意深刻的名言，从人力资源的角度去解读，今天仍然振聋发聩！因此，我们应该更多地从中华文化的根基里去汲取人力资源管理的营养。

笔者以自己长期在政府机关、国营企业、外资企业、民营企业从事人力资源管理以及营销管理的具体实践，结合对中国传统文化的感悟和理解，同时对比国外有关人力资源管理的理论，写就《人力资源的五种角色》一书，提出了关于人力资源管理一些粗浅的见解，以期抛砖引玉，引发共鸣。

笔者认为，人力资源的管理实际上就是一个 360°的圆周，它由几个弧度构

成，即投资人弧度，管理人弧度，专业人弧度、资源人弧度、社会人弧度。

投资人：企业实际的投资者，表现形式为法人代表、股东。

管理人：企业的实际管理者，表现形式为董事长、总经理等企业高层管理人。

专业人：企业中专业从事人力资源管理的人，表现形式为人力资源总监、人力资源部经理、主管。

资源人：被企业雇用的所有员工。

社会人：不为企业所雇用，却对企业人力资源管理产生直接或间接影响、具有和折射普遍意识形态的人群或人群意识。

在 360° 的人力资源中，投资人的定性因素约占人力资源管理的 60° 弧度，管理人的定向因素约占人力资源管理的 90° 弧度，专业人的定位因素约占其人力资源管理的 120° 弧度，资源人的定型因素约占其人力资源管理的 60° 弧度，社会人的定势因素约占其人力资源管理的 30° 弧度。投资人、管理人、专业人、资源人、社会人共同构成人力资源管理的内涵和外延，构成人力资源管理的 360° 的界面，构成人力资源管理的生物圈。

投资人在 360° 的人力资源管理中属于启动角，起着确定方向、目标、原则的定性作用。投资人应深知“人道”和人力资源管理的规律，在用人上避短扬长，建立起人力资源的能力秩序，深谋远虑，重在提高企业“势能”。为此，笔者提出了人力资源的自然属性和社会属性、各种社会形态下人力资源的特点、人力资源的社会含义、人力资源的共性、人力资源效应、人力资源同一性的数学模型等理论。

管理人在人力资源 360° 的管理中属于转换角，起着把企业的方向、目标、任务、原则转化为管理行为和步骤的定向作用，具有导向性、平衡性，更需管理的艺术性，其管理水平与用人效果、企业文化密切相关，因此，笔者提出了管理人在人力资源管理上的“三十六计”。

专业人在人力资源 360° 的管理中属于衔接角，起着把企业的方针、目标、任务具象化、具体化的作用。专业人在人力资源管理中的弹性最大、关联性最强，因此要求专业人既要具备识人的能力、用人的方法，同时还要具备全局的观念和容人的胸怀，既要公平公正，又要有情有义，刚柔并济。

在专业人部分里，笔者提出了人力资源的判断法、人力资源的选择条件及

层级原则、人力资源的选任方法、人力资源的使用方法、企业中“异己”的处理方法、人力资源的用度、人力资源的配置、人力资源的优化等人力资源管理的新概念，首次提出了“知识面积”、“能力面积”、“人力资源用度”等适用名词。

资源人在人力资源 360°的管理中属于承接角，起着把企业的方针、目标、任务具体化、行为化的定型作用，其弧度是承接面积，也是 360°人力资源的支撑面积。资源人既要体现出接受性一面，也要体现给予性的一面，能够和管理人、专业人进行充分良好的互动，这样就会增强工作效果，提高工作效率。

根据资源人的特点，笔者提出了人力资源的个体化差异、人力资源的个体化同一、人力资源的嫁接与改变、人力资源的整合与提升、人力资源的开发与创造、人力资源的自我修炼等新观点。

社会人在人力资源 360°的管理中属于补足角，起着影响投资人、管理人、专业人、资源人用人理念、用人方式、择业方向的作用。社会人对投资人、管理人、专业人、资源人有补足、缓冲、渗透的能力，其影响的方式是潜移默化的。社会人可以是具体的人也可以是其他的信息载体，还可以是环境和事件。在社会人部分，介绍了我国人力资源的自然生态、社会生态、人力资源的基本现状，阐述了社会人的影响方式等内容。

笔者认为，人力资源管理水平的提升在于培训式的学习，更在于实践的经历；在于外在领会，更在于内心的发现。发现内心的悟性，发现内心的智慧，而这点恰恰是外在的世界所不能给予的。其实，人力资源管理不复杂也不深奥，只要能审时度势、知人善任，惠在自己、兼顾他人，心有所感，推己及人，就会进入“随心所欲”的境界。

《人力资源的五种角色》一书，本着实践和适用第一的原则，试图给读者一些导引。由于水平有限，谬误之处在所难免，更可能见仁见智，但无论如何可算作是一种有益的探索，也是若干年来笔者从事人力资源管理、营销管理工作的一份总结，不为昭彰，只为心安，不为立说，实为理得。当然更愿意以薄纸草字讨教于业界同仁，敬希不吝赐教。但假如读了此书：

能够引起您对用人问题的深思，说明它有意义；

能够让您对用人问题有所借鉴，说明它有价值；

能够让您明白了些许的用人之道，说明还有理解它的人……

目 录

CONTENTS

前言	1
概 论	1

第一部分 HR60 弧度的投资人

一、人力资源的自然属性和社会属性	10
二、各种社会形态下人力资源的特点	11
三、人力资源的共性	13
(一) 趋利性	13
(二) 趋誉性	14
(三) 趋义性	15
(四) 趋向性	16
四、人力资源的社会含义	16
(一) 人力资源的正负效应	17
(二) 人力资源的聚首效应	17
五、人力资源的同一性	18
(一) 人力资源的人性同一性	18
(二) 人力资源的时间同一性	19
(三) 人力资源的空间同一性	19
(四) 人力资源的理念同一性	20
六、人力资源同一性的数学模型	21

第二部分 HR90 弧度的管理人

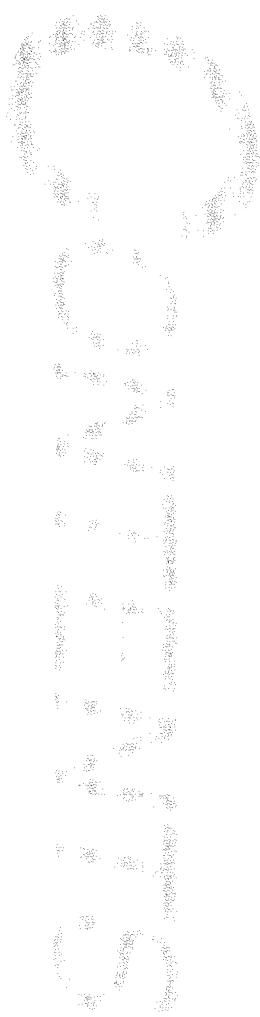
一、管理人的基本分类	24
(一) 权力型管理人	24
(二) 业务型管理人	25
(三) 情感型管理人	25
(四) 知识型管理人	26
(五) 综合型管理人	26
(六) 魅力型管理人	27
二、管理人的素质模型	28
(一) 权力型管理人的素质模型	28
(二) 业务型管理人的素质模型	30
(三) 情感型管理人的素质模型	31
(四) 知识型管理人的素质模型	31
(五) 综合型管理人的素质模型	32
(六) 魅力型管理人的素质模型	33
三、人力资源管理的三十六计	34
(一) 胜战计	36
(二) 攻战计	45
(三) 并战计	55
(四) 混战计	64
(五) 敌战计	75
(六) 败战计	85

第三部分 HR120 弧度的专业人

一、人力资源的选聘方法	98
(一) 指令分配法	98
(二) 媒体广告法	98



(三) 间接介绍法	99
(四) 直接发现法	99
(五) 双向对接法	99
(六) 合同租赁法	100
(七) 门口招聘法	100
(八) 现场招聘法	100
二、人力资源招聘的测试方法	101
(一) 口试	101
(二) 笔试	102
(三) 测试	103
(四) 面试	104
三、人力资源的选择条件	112
(一) 身体条件	112
(二) 知识条件	113
(三) 能力条件	113
(四) 心态条件	114
(五) 审美条件	115
四、诸葛亮识人“七观法”	116
(一) “问之以是非而观其志”	116
(二) “穷之以辞辩而观其变”	117
(三) “咨之以计谋而观其识”	118
(四) “告之以祸难而观其勇”	119
(五) “醉之以酒而观其性”	120
(六) “临之以利而观其廉”	120
(七) “期之以事而观其信”	121
五、人力资源的选任方法	123
(一) 忠诚度最优化	124
(二) 智商最优化	125
(三) 情商最优化	127
(四) 灵商最优化	128
六、人力资源的使用方法	130



(一) 利益法	130
(二) 荣誉法	131
(三) 道义法	132
(四) 情感法	133
(五) 综合法	134
第七、如何对待企业中的“异己”现象	135
(一) 激励法	135
(二) 感受法	137
(三) 诱导法	138
(四) 释放法	138
第八、人力资源的用度	139
(一) 水平用度	139
(二) 下潜用度	140
(三) 上浮用度	141
第九、人力资源的配置方法	143
(一) 性格互补式	143
(二) 能力互助式	146
(三) 经验互动式	147
(四) 性别互吸式	147
(五) 五行相生方式	148
第十、人力资源的优化	149
(一) 质量优化	149
(二) 数量优化	150
(三) 比例优化	151
第十一、专业人的素质模型	152
(一) 忠诚度	153
(二) 公平度	153
(三) 知识度	153
(四) 专业度	154
(五) 文化度	154
(六) 道德度	155



第四部分 HR60 弧度的资源人

一、资源人的个体化差异	160
(一) 遗传基因的差异化	160
(二) 成长环境的差异化	161
(三) 性格形成的差异化	163
(四) 文化程度的差异化	164
(五) 兴趣爱好的差异化	166
(六) 适应能力的差异化	167
(七) 审美观点的差异化	168
(八) 性心理的差异化	169
(九) 思维方式的差异化	170
二、资源人的个体化同一	171
(一) 生理需要实现满足化	171
(二) 安全需要实现保障化	172
(三) 情感需要实现社会化	172
(四) 尊严需要实现人性化	173
(五) 自我价值实现最大化	173
三、人力资源的嫁接与改变	174
(一) 人力资源的嫁接	174
(二) 资源人的改变	176
四、资源人的整合与提升	177
(一) 资源人的整合	178
(二) 资源人的提升	179
五、资源人的开发与创造	181
(一) 资源人的开发	182
(二) 资源人的创造	185
六、资源人的自我修炼	187
(一) 体质修炼	189
(二) 意志修炼	189

(三) 能力修炼	190
(四) 品德修炼	191
(五) 心态修炼	191
七、资源人的素质模型	193

第五部分 HR30 弧度的社会人

一、我国人力资源的自然生态	198
(一) 人口密度和分布	198
(二) 人口自然生长状况	201
二、我国人力资源的社会生态	204
(一) 人口数量	204
(二) 人口素质	205
(三) 人口结构	206
三、人力资源的基本现状	207
(一) 劳动力总量供大于求，供需矛盾突出	208
(二) 人才结构不合理，结构性矛盾突出	208
(三) 人才质量呈下滑的趋势	209
四、社会人表现形式	210
五、社会人发挥影响的渠道	212
(一) 工作中的影响	212
(二) 生活中的影响	213
(三) 资讯的影响	213
(四) 学习的影响	214
(五) 突发事件的影响	214
结束语	216



概 论

中国人认为天圆地方，做事情追求圆满，为人处世讲求方正，这是文化的观念也是哲学的思维。“万事皆备吾心”，不能凝聚人心，便无以成事，无以成事，何以企为。得人心者得天下，会用人者得市场。

实际上，人力资源的管理就是一个 360° 的圆周，它由几个弧度构成，即投资人弧度，管理人弧度，专业人弧度、资源人弧度、社会人弧度。

有关调查数据和经验表明，投资人的定性因素约占人力资源管理的 60° 弧度，管理人的定向因素约占人力资源管理的 90° 弧度，专业人的定位因素约占其人力资源管理的 120° 弧度，资源人的定型因素约占其人力资源管理的 60° 弧度，社会人的定势因素约占其人力资源管理的 30° 弧度。投资人、管理人、专业人、资源人、社会人共同构成人力资源管理的内涵和外延，构成人力资源管理的 360° 的界面，构成人力资源管理小的生物圈。

上述弧度的划分，也就是在这样一个大致的比例上，其人力资源运用和管理结构是比较合理的，人力资源的效能发挥是最大的，效果显现也是最好的。

在珠三角企业中进行的“HR 功能联合问卷调查”，对上述人力资源管理弧度的划分进行了很好的佐证。根据投资人、管理人、专业人、资源人、社会的功能和实际工作中需要解决的问题，归纳总结出 36 个有代表性的问题，以抽样问卷的形式，让不同层级的人进行回答。下面列出了设计的调查问卷和有关的调查结果。

在调查中，设定了 36 个问答题目，采用了随机问答方式。其中针对投资人功能的问题有 6 个，针对管理人功能的问题有 9 个，针对专业人功能的问题有 12 个，针对资源人功能的问题有 6 个，针对社会人功能的问题有 3 个，这些功能问题基本涵盖了人力资源管理和工作流程中的全部工作内容。

HR 功能联合问卷调查的统计结果表明，在调查中，虽然各种功能问题是

混合在一起的，但被调查者还是相当准确地区分开了各类功能问题和这些功能性问题所对应的责任人。针对投资人的功能、管理人的功能、专业人的功能、资源人的功能、社会人的功能问题的区分准确率分别达到 97.75%、96.85%、95.02%、96.25%、99.32%，调查结果令人惊奇！

HR 功能联合调查问卷

HR 人员的基本分类				
(一)	(二)	(三)	(四)	(五)
投资人：企业实际的投资者，表现形式为法人代表、股东	管理人：企业的实际管理者，表现形式为董事长、总经理等企业高层管理人	专业人：企业中专业从事人力资源管理的人，表现形式为人力资源总监、人力资源部经理、主管	资源人：被企业雇用的所有员工	社会人：不为企业所雇用，却对企业人力资源管理产生直接或间接影响、具有和折射普遍意识形态的人群或人群意识
问题序号	问卷题目	您认为此问题应由上述哪种类型的人决策或决定，请在您认为正确的数字后面画“√”		您是企业中上述的哪种类型的人，请您在自己对应的类型数字后面画“√”
1	谁来决定开办企业	(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()		(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()
2	企业的规章制度谁来确定	(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()		(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()
3	您在作决定时时常受到亲友的影响，属于哪种范畴	(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()		(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()
4	员工的定岗和绩效考核谁负责	(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()		(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()
5	您获得资讯和信息的方式是通过电视、报纸、广播、刊物、网络等公共信息平台，属于哪种范畴	(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()		(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()
6	企业的生产管理谁来负责	(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()		(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()
7	您认为我国人口的资源和社会政治经济文化对您有没有影响，这种影响属于哪类范畴	(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()		(一)() (二)() (三)() (四)() (五)()