


R E N B E N Z H I D A O

# “人本之道”

中国人力资源管理沉思录

ZHONGGUO RENLIZIYUAN GUANLI CHENSILU

刘昕 著

 中国劳动社会保障出版社


R E N B E N Z H I D A O

# “人本之道”

中国人力资源管理沉思录

ZHONGGUO RENLIZIYUAN GUANLI CHENSILU

刘昕 著

 中国劳动社会保障出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

人本之道：中国人力资源管理沉思录/刘昕著. —北京：中国劳动社会保障出版社，2007

ISBN 978-7-5045-6340-8

I. 人… II. 刘… III. 劳动力资源-资源管理-研究-中国 IV. F249.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 064305 号

**中国劳动社会保障出版社出版发行**

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出 版 人：张梦欣

\*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.75 印张 218 千字

2007 年 5 月第 1 版 2007 年 5 月第 1 次印刷

定价：28.00 元

读者服务部电话：010 - 64929211

发行部电话：010 - 64927085

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话：010 - 64911344



刘昕，男，生于1970年1月。1987—1997年就读于中国人民大学劳动人事学院，中国首位劳动经济学博士学位获得者。1998—1999年留学比利时一年，后赴哈佛大学、宾夕法尼亚大学等国外高校进行学术访问。现任中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所所长、副教授；中国人民大学人力资源开发与管理研究中心副主任；国家人事部经济技术职称考试人力资源管理专家组成员；美国全面报酬学会IMHR项目认证专家；北京博目企业管理顾问有限公司首席专家。

曾主持中国人民保险公司、中国电信、中国建设银行、中央电视台等50多家企事业单位的人力资源管理咨询工作，担任多家企业的人力资源管理顾问。在《人民日报》《光明日报》《中外管理》等各类报纸期刊发表各类论文和文章近百篇，出版《现代企业员工关系管理体系的制度分析》《人力资源管理》《薪酬管理》《人事管理经济学》《领导》等著作10余部。

## 作者序

转眼之间，已经是我在中国人民大学学习和工作的第20个年头了，这20年恰恰是中国从计划经济转入市场经济时期，同时也是中国人力资源管理领域从无到有，从稚嫩到逐渐走向成熟的阶段。在计划经济时代，我们实际上并没有把人当成“人”来看，而是力图使人服从于生产资料，把人的一些正常需要压制下来。这种状况导致我国在进入市场经济以后，面对人这种最为活跃的资源，同时也是最难以管理的资源，很多企业变得茫然不知所措。事实上，中国企业最近20年的改革，几乎都是围绕就业、工资以及社会保障制度等内容展开的：从改革之初恢复奖金制度，到后来实施岗位技能工资制、谈判工资制，从早期为打破“大锅饭”而实施的“破三铁”、优化劳动组合，到后来的下岗分流、减员增效，再到最近几年的股份制改造以及随之发生的企业内部各项人力资源管理变革。中国企业尤其是国有企业的领导者以及劳动者们在这20年中经历了很多风风雨雨，见证了很多悲剧和喜剧。与此同时，在这20年中，中国的民营企业也逐渐从当初仅仅作为权宜之计建立起来的乡镇企业、集体企业的基础上迅速蜕变、发展起来，融入到市场经济的汪洋大海之中，并且成为中国经济中非常重要的一支力量，而它们的人力资源管理也同样经历了从粗放到精细，从“人治”到“法治”，从被忽略到被重视的这样一个过程。

作为一名从事宏观和微观人力资源管理问题研究的青年学者来说，我感到自己是非常幸运的，一方面要庆幸自己当初在考大学时，误打误撞地

选择了这样一个有生命力的专业领域，另一方面则要庆幸自己生长在了这样一个伟大的变革时代，从而使自己所学的东西能够直接运用于中国企业的实践，与中国的经济和社会发展紧密地结合在一起。在市场经济体制确立之前，我国的人力资源管理领域几乎是一个空白，因此，我们这一代人最大的幸福可能在于，我们掌握的知识和技能从一开始就获得了社会的认可，与企业的强烈需求碰撞在一起，从而使我们能够在理论和实践相结合的道路上一路走来。这种情况促成我们一方面必须孜孜不倦地学习和深入领会国外企业的人力资源管理理论、方法以及实践经验，另一方面，也要不断地思考如何正确地吸收和消化西方的这些东西，从而在既不囿于中国特色同时又考虑中国特色的情况下，变通性地将现代人力资源管理的思想和方法引入中国企业的管理实践。

我本人尽管从1987到1997年一直从本科读到博士毕业，但是却早在1992年还在读研究生期间，就开始跟随两位从事企业管理研究的人民大学老教授跑到全国很多地方，去深入企业进行调查研究的。1995年，在攻读博士学位期间，我还曾经参与人民大学当时在深圳华为公司的咨询项目组，在华为公司实地感受到了企业的管理氛围以及企业所面临的挑战。此后，我一直致力于国外人力资源管理理论与实践与中国企业的人力资源管理实践相结合的研究。

这些年来，我投入了大量精力进行一些艰苦的学术研究，翻译了《人事管理经济学》（爱德华·拉泽尔，2000）、《现代劳动经济学》（罗纳德·伊兰伯格等，1999，2007）、《中层主管成功指南》（吉纳·加诺法格，1995）、《人力资源管理》（加里·德斯勒，1999，2005）、《人力资源管理：赢得竞争优势》（雷蒙德·诺伊等，2001，2005）、《领导：世界顶级CEO的智慧》（2003），出版了自己的学术专著《现代企业员工关系管理体系的

制度分析：一种全面的战略性人力资源管理视角》，还编写了《薪酬管理》（2001、2007）、《薪酬福利管理》（2004）等教科书。此外，还在各种报纸杂志发表人力资源管理方面的论文近百篇。同时，我坚持走理论联系实际的道路，始终保持与企业以及政府组织和事业单位之间的联系，通过直接和间接方式辅导了50多家企业和事业单位的人力资源管理制度设计和管理变革。这种用理论指导实践，同时又用实践来反哺理论学习的良性循环，使得我对中国企业的人力资源管理问题有了一些越来越深刻的认识。过去，我的很多观点和心得都散见于各种报纸杂志以及出现在为企业授课的课堂上，这些东西就像是散落在各处的珍珠一样，尽管每一颗珍珠都很漂亮，但是因为没有能够找到一条好的链子将它们串在一起，所以无法产生一种整体的美。其实，写一本书的冲动一直就有，只是觉得似乎时机还不成熟，也或许是因为有些偷懒。但是，随着2007年的到来，我觉得必须给自己这20年的学习和工作做一个小结，于是下决心整理出此书。

最后，在谈到这20年当中的收获时，有一个人是必须被提到的，他就是我读硕士和博士时的导师——我国著名的劳动经济学家和中国人力资源管理领域的开创者之一——赵履宽教授。我自1987年考入中国人民大学劳动人事学院学习时，就开始接触人力资源管理以及工资收入分配等方面的问题，同时也有机会接触到当时担任劳动人事学院院长的赵老师的一些学术观点。1991年正式成为赵老师的硕士研究生以后，赵老师跟我做了一次对我以后在这个领域中学习和研究具有重大影响的一次谈话。我清晰地记得，赵老师当时对我提出了三点鼓励，同时也是要求：第一，人力资源或人力资本在未来经济发展中的作用将会越来越大，一个明显的证据就是，比尔·盖茨在不到10年当中积累起来的财富，需要像洛克菲勒这样的家族用三代以上的时间才有可能实现。因此，对人力资源问题的研究绝对会是

一个有发展前途的领域。第二，人的问题最复杂，任何一个单一的学科都不可能把人的问题研究透彻，因此，要想研究人的问题，就必须有宽阔的多学科基础，并且能够包容各种不同的观点，同时还要有强烈的社会责任感。第三，要做一个有良知的学者，要有自己独立的人格和学术观点，不做附庸，也不随便盲从。多年以来，导师渊博的学识、深邃的社会洞察力、开放的心态以及崇尚自由和自然秩序的价值主张，尤其是对我从事人力资源管理问题学习和研究的期望，一直在影响着我后来的学习、生活和工作。这里，我愿意将赵老师跟我说过的这些话拿出来，与从事人力资源管理领域学习、研究以及工作的人共勉。

刘 昕

2007年3月5日·元宵节于家中



# 目 CONTENTS 录

- 1 | 第一章 人力资源管理：从“舶来品”到“本土化” /1**
- 一、“人力资源管理”等于“计划生育”？ /3
  - 二、“洋为中用”与“国际惯例” /7
  - 三、“新木桶原理” /13
  - 四、中国人力资源管理的问题与展望 /19
- 2 | 第二章 人力资源战略：黑夜里的“灯塔” /27**
- 一、为人力资源管理插上战略的“翅膀” /29
  - 二、大学生传销组织中的“人力资源战略” /34
  - 三、“ISO 9000”体系认证遭遇“中国特色” /42
  - 四、人力资源管理与企业的社会责任 /46
  - 五、“民工荒”与中国中小企业人力资源战略 /50
- 3 | 第三章 企业与员工：这段“婚姻”能持续多久？ /59**
- 一、“顾客第一”还是“员工第一”？ /61
  - 二、激励与留住员工的“新思维” /64
  - 三、“鲸鱼哲学”与“不批评就是最好的表扬” /74
  - 四、危机中的“非典型性人力资源管理” /78
  - 五、“离婚”了，也要有话好好说 /83

六、不要把裁员变成员工的灾难 /88

## 4

### 第四章 领导与文化：对“灵魂”的激励 /97

一、领导：21世纪最为稀缺的人才 /99

二、“领导者”画像 /105

三、“管理者”素描 /115

四、企业文化的“虚”与“实” /125

五、中国企业文化的四大病症与五大转型 /133

六、学习型组织需要怎样的“学习”？ /139

## 5

### 第五章 绩效管理：没有终点的“长征” /143

一、舞动绩效管理的“飞轮” /145

二、绩效不佳时不要总是让员工“吃药” /152

三、绩效改进之道：一家中国企业的案例 /158

四、绩效审核与改进会议：“破冰”前行 /165

## 6

### 第六章 薪酬福利：永远的“利益” /173

一、读懂“人性” /175

二、“全面报酬”而不仅仅是“薪酬福利” /180

三、中国企业薪酬管理的五大病症 /187

四、打破“大锅饭”还需留住“小锅饭” /200

五、“宽带薪资”应对“彼得高地” /205

## 7

### 第七章 公共部门人力资源管理：待开发的“处女地” /211

一、中国政府人事管理职能面临战略转型 /213

二、公务员工资制度改革的“是”与“非” /224

三、中国政府部门绩效管理：路在何方？ /238

四、事业单位人事制度改革：人力风险及其防范 /247

## 第一章 人力资源管理：从「舶来品」到「本土化」

现代人力资源管理的理念和方法是我国最近十几年来才刚刚从国外引进并加以运用的，它并不是一种单纯的工具和技术，其中既有一些通用的原理和方法，同时也有与特定国家的政治、经济、文化、法律背景相关的独特个性。对于这样一种「舶来品」，我们必然会有一个引进、吸收和消化的过程。一味强调中国特色而排斥发达市场经济国家的人力资源管理经验固然不可取，但是由于「崇洋媚外」而不顾中国国情，简单、僵化地照搬西方的人力资源管理实践也同样是有害的。但是，正如很多后发展国家在学习西方发达国家的发展经验时，往往由于「赶英超美」之心过于急切，而囫圇吞枣地去简单模仿西方一样，中国企业在学习和引进各种人力资源管理理念和实践的过程中，也出现了很多值得我们回过头来反思的问题。



## 一、“人力资源管理”等于“计划生育”？

据有人考证，我国最早出现“人力资源”概念的文献是毛泽东同志在1956年时为《中国农村社会主义高潮》所写得一段按语，其中有这样一句话：“中国的妇女是一种伟大的人力资源，必须发掘这种资源，为建设一个社会主义中国而奋斗。”不过，很显然，那个年代对人力资源这个概念的理解不可能那么深刻。现代意义上的“人力资源”和“人力资源管理”的概念，尤其是人力资源管理的思想和原理，实际上是我们从市场经济国家引进的。事实上，在计划经济与市场调节的传统上，我们只有“劳动力资源”的概念，而没有“人力资源”的概念。

印象中，我本人接触到的第一本正规的人力资源管理教科书是美国教授韦恩·卡肖在20世纪80年代初期写的《人：活的资源》，在那个仍然是计划经济的年代，书中对于吸引、激励以及利用人力资源的种种理念和技术，看后自然让人热血沸腾，毕竟这些才是真正“以人为本”的东西啊（尽管那时我们甚至还不知道“以人为本”这个概念）！可以说，这本书向我开启了一个令人兴奋的全新领域的大门，引领我后来义无反顾地进入人力资源管理这个充满激情与活力的天地。

那时是1988年，我正在中国人民大学劳动人事学院读本科二年级。当时，我们学院一共有两个本科专业，一个是劳动经济学，另外一个则是人事管理。由于还处于计划经济年代，因此，这两个专业都有着浓重的计划色彩，根据当时的培养方案，劳动经济专业主要培养研究和执行国家宏观劳动政策的人才以及管理企业内部的岗位、工人以及工资福利等微观事务的人才；而人事管理的主要目的则是帮助国家培养人事干部，因此这两个专业和实践部门的劳资和人事部门分别对应。

等到我1991年大学本科毕业的时候，尽管国家对大学生分配的指令性

计划依然存在<sup>①</sup>，却已经开始向用人单位和大学生之间进行双向选择转变了。这种情况到了1993年的时候更加明朗化了，在这一年，社会主义市场经济体制得到正式确立，整个国家的用人体制发生了很大变化，大学生包分配的时代过去了，学人事管理专业的大学毕业生，也未必能当上国家人事干部了。这个时候，基于对未来发展趋势的分析，我所在的中国人民大学正式将原来的“人事管理”专业更名为“人力资源管理”专业。这是中国高校中第一个以“人力资源管理”命名的本科专业，无论这种专业设置是否合理，它都标志着人力资源管理作为一个新的学科，或者至少是一个新的领域在中国出现了。

当然，正如市场经济的发展是一个长期的过程一样，中国人对人力资源和人力资源管理的理解也不可能是一蹴而就的。在1993年时，恐怕还没有多少中国人知道人力资源管理到底是干什么的。我们学校在更改专业名称之后的第一次高考招生工作中就出了问题，原来的人事管理专业被很多考生和家长认为是一个非常不错的专业，但是改名之后却出现了报考这一专业的第一志愿学生竟然满足不了计划录取名额的情况，最后人民大学不得不从报考本校其他专业的考生中去调剂一些人过来。后来，在一次偶然的事件中，老师们才发现，很多考生家长竟然以为“人力资源管理”的毕业生将来就是要去从事人口和计划生育工作的，因此避而远之，而很多报考这一专业的学生和家长也同样并不很清楚这个专业到底是干什么的。

人力资源管理的逐渐升温出现在20世纪90年代中后期，随着市场经济的概念逐渐深入人心，市场竞争越来越激烈，中国企业逐渐认识到人是企业宝贵的资源，同时可能也是企业最为重要的竞争优势来源。因此，对于人力资源管理的重视程度日渐提高。当时，出版市场上出现了大量的各种理论性、实务性的人力资源管理书籍，而且极为畅销，社会上以人力资源管理为主题的形形色色的培训班也几乎总是人满为患。与此同时，由于

---

<sup>①</sup> 即大学必须根据国家制定的用人计划，将相关专业的毕业生分配到全国各地的指定单位中去。当时，我的一位大学同学就被指定去了一个偏远的水电站。

在这一时期开始变得炙手可热的 MBA 以及 EMBA 实际上都将人力资源管理列为重要的核心课程，因此，这些都进一步加剧了中国的人力资源管理热。

人力资源管理的这种热潮出现在这一时期是毫不奇怪的，因为 20 世纪 90 年代正好是中国从计划经济向市场经济过渡的时期。在这一阶段，中国企业开始慢慢地对竞争和市场这两个概念有了不同程度的理解，而人在经营和竞争中所起到的作用也渐渐地使人力资源得到了中国企业前所未有的重视。然而，由于计划经济与市场经济对人的看法有根本性的不同，中国企业在进入市场经济之后很快发现，自己过去对员工管理的方式越来越不合时宜。市场经济将人力资源看成是一种非常宝贵的活的资源，它一方面强调要发挥人力资源的最大效益，另一方面又强调必须尊重人的合理需要。而计划经济则基本上是将人力资源作为一种特殊的物力资源来看待的，对人的重视程度甚至不如对资产或机器设备的重视<sup>①</sup>，因此就更谈不上满足人的需求问题了。因此，随着计划经济的崩溃，原有的依靠思想觉悟和政治压力来对劳动者进行激励的手段越来越失去其作用，而新的激励手段和激励制度又处于缺位状态。这样，中国企业就迫切需要了解，在市场经济制度下，企业到底应当如何对人进行管理和激励。在这种情况下，中国企业对于人力资源管理知识的需求很自然地就形成了一种如饥似渴的局面。

当时，面对企业的这种急迫需求，市场迅速做出了反应：一些人力资源管理的书籍开始出现，一些较早接触到人力资源管理知识的大学教师也开始在模仿的基础上，摸索着帮助中国企业制订并建立各种人力资源管理制度和体系，一些以营利为目的的人力资源管理讲座和培训班也大量涌现。在这种人力资源管理刚刚兴起的阶段，市场需求如此之大，而市场供给又如此之少，因此，人力资源管理知识基本上处于一种卖方市场，对于

---

<sup>①</sup> 比如计划经济时代，我们经常宣扬一定要“舍身保护国家财产”，而不是先保护最宝贵的人的生命。

各种形形色色的所谓人力资源管理理论和技巧，中国企业处在一种如饥似渴，因而不分青红皂白地拿过来就觉得是宝贝的阶段。

然而，从传统的人事管理模式向现代人力资源管理体系的过渡，显然不可能是一蹴而就的，因为它不仅仅是一个简单的了解几个新概念的问题，也不是一个简单的转变观念的问题。一个对人力资源管理感兴趣的人显然不能指望靠听一两次讲座、看一两本书，就能使自己从一个对人力资源管理一无所知的人变成一个内行的专业人员。企业指望通过搞一两项“大跃进”式的所谓“改革”来达到现代企业人力资源管理的层次，也只能是一种不切现实的幻想。因此，在中国人力资源管理产生的早期阶段，我们的许多企业在发展自己的人力资源管理能力的时候，往往由于各种内在和外在原因而在自觉不自觉中出现了走偏的现象。

但不可否认的是，在最初的这些年中，中国的人力资源管理发展主要解决了几个方面的重要问题：一是基本上普及了人力资源以及人力资源管理的相关概念，传播了一些基本的人力资源管理理念，使企业领导者和管理者认识到了人力资源管理对于组织的重要性；二是引进了职位分析、绩效管理、职位评价等一些基本的人力资源管理工具和技术，使人力资源管理逐渐从概念落实到了操作和制度设计层面，许多企业都开始进行一些新的人力资源管理创新尝试；三是逐渐形成了一批相对专业的人力资源管理人員，通过大量的专业书籍引进和高密度的培训，再加上一些初步的人力资源管理实践探索，中国企业人力资源管理人員的专业化水平确实得到了提高。

进入 21 世纪以来，一方面，仍然有不少企业在热烈追逐着人力资源管理的一些基本理论知识和操作技巧；另一方面，很多已经在人力资源管理方面进行了诸多探索和创新的企业，则开始逐渐超越以学习和了解人力资源管理理念以及尝试基本人力资源管理工具和方法的阶段。他们越来越多地在深入思考：到底怎样真正将人力资源管理融入企业的经营和战略执行，使人力资源管理真正成为企业经营管理实践的一个有机组成部分，从而无论是从战略的高度，还是从实际运作的角度，都能切实发挥人力资源



管理帮助企业赢得竞争优势的重要作用。可以说，到目前为止，我国企业界在人力资源管理方面已经取得了长足的进展，在人力资源管理方面进行的多种尝试，也使得企业对这一领域的许多理念和技术理解得深刻了许多、全面了许多。目前，至少从表面上来看，像海尔、联想、华为等许多国内著名企业的人力资源管理手段和实践，已经和西方的很多国际著名企业没有太大的分别。同时，我们在中国国情和市场环境的基础上，还有了很多创新性的人力资源管理理念和方法，在人力资源管理理念以及技术的本土化方面，也取得了很多令世界瞩目的成就。目前，很多国外的学者对中国的人力资源管理实践越来越感兴趣，这就是中国人力资源管理进步和发展的一个最好证明。不过，我们仍然必须清醒地看到，对各种管理理念和技术，尤其是人力资源管理理念和技术的消化，必将是一个艰苦的试错过程。我们必须不断地总结我们在实践中遇到的问题以及挫折，不断反省我们的人力资源管理实践，只有这样，才能确保中国人力资源管理在引进、消化和创新的道路上越走越远。

## 二、“洋为中用”与“国际惯例”

如上所述，对中国而言，“人力资源管理”基本上是一种舶来品，因此，在引进和吸收国外人力资源管理理论和实践的过程中，我们就必须特别注意避免两个很容易出现的倾向：一种是全盘接受倾向，另外一种是完全排斥倾向。一方面，尽管中国和西方国家的国情存在很大区别，但实际上只要企业是以市场为导向的，企业处于一个激烈的竞争环境之中，它们都必须学会利用人力资源管理的基本原理和体系框架来培养员工的献身精神，提高员工的工作满意度、组织承诺度以及敬业度。而这种思考和分析人力资源管理问题的基本方法，恰恰是我们的企业所需要的，同时也是在国内和国外企业之间的一个带有共性的问题。因此，简单地以中外环境差异否定国外市场经济国家多年的人力资源管理方法和原理，不仅是不可取的，而且是有害的。另一方面，我们还需要系统、完整地了解和研究发达国家的人力资源管理思想和管理实践与其所处的特定社会、政治、经济、