

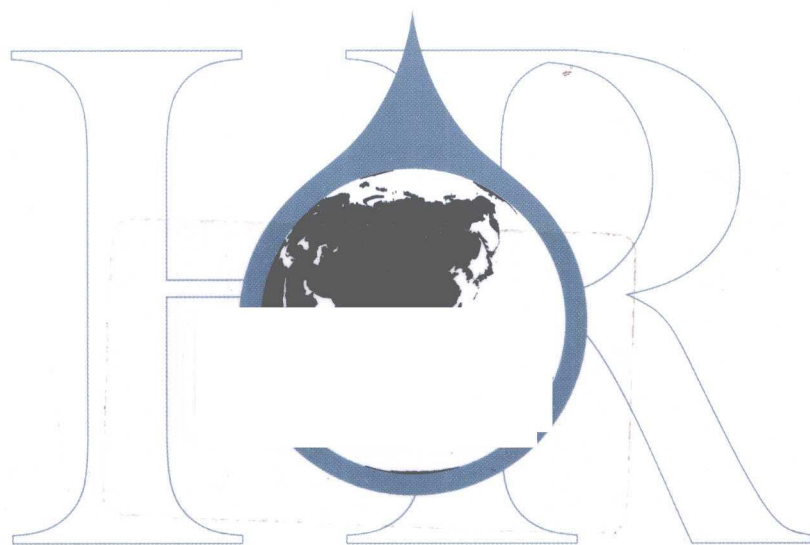
普
华
经
管

李宝元◎著

HR职场指南

MBA轻松读本

人力资源管理 通要



纵古论今，说尽人力资源管理的人与事；
引经据典，看透人力资源管理的本与源。

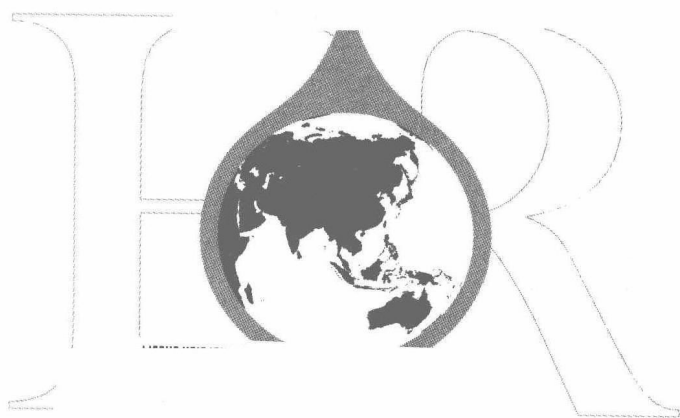
跟随作者，在**读历史、品人生**的过程中通晓**人力资源管理**！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

人力资源管理 通要

李宝元◎著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理通要 / 李宝元著. —北京: 人民邮电出版社, 2010.2
ISBN 978-7-115-22162-9

I. ①人… II. ①李… III. ①劳动力资源—资源管理
IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第006288号

内 容 提 要

本书以独特的视角深入剖析了人力资源管理工作的组织基础,即“工作团队”和“组织学习”;人力资源管理工作的焦点、难点、关键点,即“绩效管理”、“薪酬管理”和“股权激励”;新时代背景下关系到组织生存和发展的三个重大问题,即“制度激励”、“创新学习”和“领导激发”,最后以“精神整合”为人力资源管理最高境界,进一步探索了内部开发、有效沟通、竞合和授权以及跨文化管理四个层面的精要。本书语言诙谐,案例丰富,通俗易懂,是一本由看生活、读历史、品文化而通人力资源管理的好书。

本书适合教师教学使用,也可满足各界职业人士、各类经理人士学习交流的需要。

人力资源管理通要

◆ 著 李宝元

责任编辑 张亚捷

执行编辑 王楠楠

◆ 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>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 19.5

2010年2月第1版

字数: 350千字

2010年2月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-22162-9

定 价: 39.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

自序

古今中外 人事通要

《人力资源管理通要》是笔者多年来从事人力资源开发与管理教学研究的一部集成性著作，是我多年来相关著述的一个精华浓缩版和通俗演义版。写这本书，我将工夫全下在了“通”字上，力求做到一是“通俗”，二是“通达”。作者以为，人事、人事，人人的事，事事见人，事事由人事。无论今人、古人，中国人、外国人，既然都是人，所做所遇之事也都不会相差到哪里去，所思所想所说所做，喜怒哀乐情仇恩怨，都有根本的相通之处。因此，我们可以“一通百通”，将所有的这学说那理论“打通”了去思考，这样才是“融会贯通”、“活学活用”的真学习！鉴于此，我在写作本书时有意放缰奔马驰骋，上下五千年，纵横八万里，从家事到国事，说遍天下人事。

全书十五章内容，大致分五个单元，或者说五篇：前面两章，一纵一横梳理综述了人事的“前因后缘”，这可以看做是总论篇；第3~5章为“基础篇”，该篇从“工作设计”切入，讨论到“工作团队”和“组织学习”，这三个问题是人力资源管理工作的组织基础，也是目前国际人力资源管理界讨论得最多、最热闹的三个话题；第6~8章为“焦点篇”，该篇以“战略性激励”为核心，述说了人们最关注的“绩效管理”、“薪酬管理”和“股权激励”三大主题，这是人力资源管理工作的焦点、难点和关键点；第9~11章为“前沿篇”，该篇融会贯通最前沿的学术研究和实践成果，进一步对新时代背景下关系到组织生存和发展的三个重大问题——制度激励问题、创新学习问题和领导激发问题，从人本管理的角度进行了系统的、创造性的转述和讨论；最后四章，以“精神整合”作为人事最高境界，深入细致地探索了内部开发、有效沟通、竞合和授权以及跨文化管理四个层面的精要及思想方法，该篇可以看做是升华篇。

一些非专业人士经常问起：现在工商企业界、政府公共部门和管理学界讨论得热闹非凡的“人力资源管理”究竟是怎么个来头？近年来，不仅各企事业单位的职能部门纷纷将“人事处”旧名换成时髦的“人力资源部”，就连政府的原“人

事部”和“劳动和社会保障部”也合并起来，新成立了“人力资源和社会保障部”。这究竟是怎么回事？或者说，名字叫的与实际做的究竟是不是一回事？这是我们在“认真看书学习”前首先应该搞清楚的。为此，我们纵横交错，从西学到国学，首先对人力资源开发与管理的发展脉络和贯通要义进行了一个大跨度、大综合的扫描式概述。

首先，我们从通用汽车的百年兴衰史切入，从创始人廉姆·杜兰特说到大名鼎鼎的艾尔弗雷德·斯隆，再讲到当今金融危机下理查德·瓦格纳任上面临的“破产保护”人事境况，以此来贯通描绘百年来现代管理学逐渐走过了怎样一种人性化演变发展的轨迹：当初，泰勒主义怎么“科学”地把人当牛马，后来人事学派又是如何良心发现、人性觉醒的，再后来，人们在“人力资源管理”的新名义下，又是怎样将人当作资源、资产、资本来使用的，展望未来，管理学为什么将要回归人本正道。如此等等，粗描速写，这对我们理解今日身在何处、面对何事、所言何情，很有帮助。

接着，我们把老祖宗留下来的“四书五经”（特别是《大学》）拿来，通过“读经”来“读书”，以“通古”而“喻今”，高度颂扬了国学关于“修身齐家治国平天下”的精妙要义。本书认为孔子所说的“仁”、老子所说的“道”、宋儒张载“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”的名言以及曾国藩的厉害之处，等等，都能够纳入到“家事国事天下事都是人事”的基本框架里去解说。

人力资源管理究竟是什么？说白了，就是招募甄选、绩效考评、薪酬设计和员工的培训开发，以及处理日常劳资纠纷、人事矛盾诸如此类的一些事务。但是，这些事务之所以要换一个新名字来称呼，是因为当今社会经济发展中的“新”情势使人们不得不从“战略性激励”这个根本层面上，去反思传统的专业化工作设计思路是否存在“致命缺陷”，思考怎样有效地组织士气、树立团队精神，以及如何大刀阔斧地进行组织变革，这才有了一系列时髦术语或名词。如果我们不明就里，跟着瞎嚷嚷，就有些滑稽可笑了。因此，就需要对于工作的内在价值和意义，以及现代组织中工作团队和组织学习的实质意义有根本性的了解、通识性的认知和普适性的阐释。

关于工作价值和人生意义，我们从马克思、恩格斯的人文关怀，说到亚当·斯

密的经典学说；从北京胡同的“张大民”们，讲到出入楼堂馆所的“白骨精”们；从北欧养懒汉的“福利国家”既然能够把国民“从摇篮到坟墓”全包养起来，为什么还要“高度重视就业”问题，说到我们发展中大国近年来遭遇的“用工难”、“大学生就业难”问题究竟是怎么回事；从赫茨伯格的“激励—保健双因素论”，说到怎样在实际组织管理中进行“工作丰富化设计”。

社会群体和工作团队，可以说也是久说弥新的老话题，古今中外几乎所有伟大的文学艺术经典，都以神话、寓言、小说、诗歌、戏剧等各种形式讲述演义过。对此，我特别翻出中国四大古典文学名著之一——《西游记》，以“西游取经团队”的组建、运作和发展为主线，通俗地阐释了目前人力资源管理圈里津津乐道的“工作团队化设计”问题。

关于“组织学习”这个热门话题，我们先在加拿大学者戴维·赫斯特的引导下走进南非卡哈拉里沙漠布希曼人的部落，去体验一番异族生活。然后回到耐克、GE和联想等现代大公司里，去看看“创新学习”对于组织来说究竟是怎么一回事。接着我们一一回答了彼得·圣吉“五项修炼”究竟是想强调什么，日本人为什么有如此强的学习能力，野中郁次郎的所谓“SECI模型”与我们老祖宗的阴阳太极图是怎样一种渊源贯通的关系等一系列问题。最后，面对未来，我们要知道怎样才能适应现代组织学习型变革的那些大趋势。

具体聚焦到人力资源管理的基本矛盾和核心工作，即绩效管理与薪酬管理上，要讲到的人情事理就更多、更复杂了。组织是怎么来的？说白了也很简单，无外乎是一群人凑在一起干事，时间长了，凝固成了一个长期稳定的特别群体。这些人往往来自“五湖四海”，为了一个“共同目标”而走到一起来，但他们却各有各的具体目标和特殊动机，前者，即组织目标，也就是所谓的“绩效”，后者，即个人目标，也就是所谓的“薪酬”，我们将这二者看做是组织激励基本矛盾的两个方面或焦点。实际中人力资源管理工作就是围绕这两个“战略性激励焦点”展开的。

我们首先要问，组织绩效究竟意味着什么？“效率”从哪里来？为什么卓越的人、卓越的公司能够长期赚大钱？“全心全意为人民服务”这句毛主席语录为什么具有超越时代的普适性意义？人为什么要向“刺猬”学习、学习什么？怎样寻找自己的“核心理念”？组织目标选择与个人职业定位有什么关联？所有这些问题，最后都可

以归结为“外圆内方，永生之道”这句直白简单的话。

钱、权、色乃人生三大“魔戒”，其中以金钱为最。那么，金钱与我们HR关心的“薪酬”究竟是什么关系？没钱不行、钱很重要谁都明白，那为什么说千道万，却不得不承认它确实不是“万能”的，现代组织薪酬管理者遭遇风风雨雨、历尽千辛万苦，到头来搞出个“广义薪酬”概念来，最后一看，其实说的是谁都应该早已明白的简单道理，你说这是“好笑”还是“好玩”？

自从工业革命开始，数百年来，人们在“你雇我还是我用你”这个问题上一直纠缠不清。现在回过头来一看，原来企业产权制度无外乎是要素所有者或契约当事人围绕究竟谁负责任谁担风险这个核心问题展开的一场又一场的竞争合作博弈罢了。近年来兴起的“股权激励”制度也应该放在这个贯通的大视野下来审视，才能看得明白！

一千年前，北宋政治家、文学家欧阳修在《伶官传序》中曾感叹：“呜呼！盛衰之理，虽曰天命，岂非人事哉！”“夫祸患常积于忽微，而智勇多困于所溺，岂独伶人也哉？”一千年后的今天，你与我，人和事，无论是摩登大公司还是乡镇小企业，难道跳出过这个“虽曰天命，岂非人事哉！”或颠倒过来说“虽曰人事，岂非天命哉！”的轮回循环圈吗？从“规矩”到“方圆”，从“守旧”到“创新”，从“现在”到“未来”，从“优秀”到“卓越”，或者倒过来也一样，都是“在天命之上弄人事，在人事之中知天命”的人生体验！制度激励、企业家创新和领导着使命正是在这个语境下的三大人事前沿课题。

关于“规矩”与“方圆”的辩证关系，实际上古人已经讲得明明白白，我们只须用现代“经济学精神”，特别是所谓“新制度主义”的新说辞，再“武装武装”自己，将经济学老爷子亚当·斯密早已朴素直白了的“自然法则”融汇贯通，透彻领悟，在现实生活中“活学活用”，就可以轻而易举地获得“制度激励”的重大现实意义和巨大潜在能量！

市场经济，本质上是人类经过成千上万年自然选择而渐进形成的一种扩展秩序，它是企业家的“天地”，是创新家的“乐园”。但创新不是“无中生有”的，无论做学问还是做广告，经商还是做官，千万不要轻言狂喊“原创”。无论是谁，在哪个领域，干什么事情，要搞什么“创新”，都应该首先明白“守旧”、“继承”的重要

是！关于这个话题谁都可以说上一大篓子，如果你有耐心，就听我转述一些小故事，听听我自己通过数十年旁观感悟出来的点滴“心得体会”。

关于“人际关系”，不仅现实中乱得像一团麻，就是在意识形态上也没有谁是真正清楚的，不是似是而非就是似非而是。如有的学者所说，无论是在商场官场，还是在情场职场，我们大家都像是在跳圆舞曲，来来回回转圈圈，常常难解难分，往往晕头转向。但人际关系圈再复杂再变化，也是“万变不离其宗”，无外乎上下左右、纵向横向两个基本维度，而且，千关系万关系说到底都是利益关系。为此，我个人基于三十年的研究，画了一张自以为透晰明了的“人际关系图”。

跨文化管理是一个古老而又弥新的命题，是一个要大则大、要小也小的普适性人事课题。对此如何解决？这需要你、我、他共同思考并在携手共进中循序探索！

人事、人事，有人就有事，是人就是事，凡人都弄事，凡事也弄人，所有世事都是人（间）事。因此，关于“人事”，人人都有说，个个都能道。但是，说和说不同，道与道各异，其间的差别就在于你的“丰富性”。这两个维度的丰富性差异决定了一个人在“知人事”、“说人事”乃至“做人事”序列上所处的层次品位。就我个人来说，虽然还不清楚自己究竟处在哪个层次品位上，要说“能做人事”，还真没那个自信，只是朦胧感觉有一种“欲说人事”的冲动。

说来有些奇怪，一个不善“做”人事的人怎么会将人事“说”得头头是道呢？回头找理由，我觉得大概有如下几点可以自圆其说：一是能够“听毛主席的话”，几十年如一日“好好学习，天天向上”；二是有一颗“活蹦乱跳”的心，一颗从小向善内省修炼的爱心，虽然像吴敬琏先生所说的那样，“除了一颗火热的心浑身上下没有一块好地方”，但只要不死，有这颗心去感悟人间冷暖善恶事，也就绰绰有余了；三是凭借本能知道“万变不离其宗”，数十年来，虽然在地理空间上围绕中原本土走了一个小圆圈，学习内容和学术专业也跟着不断“与时俱进”地变化，但从来没离开过自己托付终生的“三尺讲台”，也始终如一地坚守着富有生命力和持续性的“人本发展与管理”研究指向。

加上近十年来，我专门从事“人力资源开发与管理”专业的教学和科研工作，连续出版了相关教科书和专著十余部，累计笔耕的文字成果，虽说没什么质量档次，但如农民经年累月地劳作，现在终于可以站在麦浪滚滚的田间地头眺望一般，也着

事”方面的道理，感谢他们！

当然，本书的顺利出版发行，要感谢人民邮电出版社的领导和同仁，特别要感谢多年好友贾福新博士的大力支持和帮助，我们是多年的合作伙伴，也是事业上的挚友，机缘相会使我们彼此在人生及职业道路上获得了很多合作机会和精神乐趣。此外，还要感谢听过我课的所有领导干部、职业经理和社会人士，以及MBA、EMBA、MPA及各类专业研究生和大学生们，正是他们的鼓励，才激发出我诸多的感慨和想法，以及平常说不出来的“奇谈怪论”，于是弄出了今天摆在读者面前的这堆文字！最后，也欢迎读者朋友随时给我反馈意见！可发电子邮件至byli@163.com；或访问我的博客（<http://blog.sina.com.cn/libaoyuan>）。

束宝元

二零零九年金秋于北京师范大学

人本发展与管理研究中心

作者简介



李宝元，1962年生，河南陕县人。经济学博士，北京师范大学人本发展与管理研究中心主任，经济与工商管理学院教授、博士生导师。兼任国家职业技能鉴定专家委员会人力资源管理专业委员会委员，首都教育经济研究院人力资源开发与管理研究所所长，中国宏观经济教育学会常务理事等职。学术研究基本方向：人本发展与管理；涉及主要学术领域：人力资源开发与管理，人力资本与经济发展，制度经济学和体制改革，教育经济与管理，国民经济学，人口、资源与环境经济学。曾先后承担多项国家社会科学基金、福特基金等科研项目；发表经济管理类学术论文、评论文章百余篇；出版学术专著及教材十余部。近年来主要代表作有：《人力资本论》，《人本发展经济学》，《战略性激励》，《人本方略》，《战略性投资》，《人力资本运营》，《人力资本与经济发展》等。

目 录

自序 古今中外 人事通要

纵 横 篇

1 百年管理 回归人本 / 3

□ 百年人间多奇事 / 4

昏睡百年，国人渐已醒；“通用”百年，管理渐归真。

□ 工业化背景与管理“科学”的起源 / 7

管理自古就有，但管理学是工业化后近百年来才有的事。

□ “科学”有效地把人当牛马 / 9

泰勒信条：工人如牛马，效率高于一切，管理就是监控。

□ “假惺惺”的人事管理 / 12

管理学思想开始关心人，不是出于人道，而是因为绝望。

□ 人仅是战略性“资财”吗 / 14

人力资源管理的实质意义，就是从战略的高度将人作为资财（资源、资产、资本）来营运。

□ 回归人本管理 / 17

以人为本，就是要求管理者真正“把人当人”来看，以推己及人、坦诚待人的态度来处事。

2 修齐治平 人事通理 / 21

□ 人人管理，管理人人 / 22

人人的管理，应人人而管理，为人人而管理。

□ 以人为本，大学要义 / 23

“社会”是由“人”有机“组织”在一起而形成的，“修身、齐家、治国、平天下”本来就是一连串的相通之事。

□ “修身”正根 / 25

格去物欲，诚意正心，超越自我，珍惜生命，热爱人生，是一切成功管理的根本。

□ “齐家治国”之道 / 28

社会组织中的管理工作，可以看做是“人生管理”的一种外化体现或具体运用。

□ 大道条条通管理 / 32

大管理，通道理，我会“做人”我怕谁，任由驰骋纵横八千里！

基 础 篇

3 工作价值 人生意义 / 39

□ 人是由工作来定义的 / 40

劳动创造了人本身，工作本身界定了人的价值。人生的座右铭是：生命不息，劳作不止。

□ 工作事大，关乎权益 / 42

有没有工作机会涉及人的权益问题。因此，在“就业”问题上各国政府都不敢有丝毫懈怠。

□ 为什么“端起碗吃肉，放下碗骂娘” / 45

赫茨伯格激励论的核心思想是：工作本身的价值目标和人生意义是最直接、最重要的。

□ 人被物化的历史悲剧 / 46

基于专业化分工的现代大工业体系不把人当人，而将人异化为固定其上、被动运转的螺钉。

□ 人本主义指向：工作，并快乐着 / 49

根据生命的内在价值要求，将工作设计得既高效又快乐并不是梦想，而是近在眼前的现实。

□ 如何增加工作的“人性”含量 / 52

工作人性化设计有五个基本思路：重组任务，加大责任，面向客户，向下授权，直接反馈。

4 社会群体 工作团队 / 55

□ 演绎西游经典，话说团队“真经” / 56

如今发生在工作生活中的所有大小人事，只不过是以往伟大的文艺故事的现实翻版而已。故演绎人文经典，能悟人事真言。

□ 人以群分，群以神聚 / 57

人生不能无群，人力来自群力。众志成城、群策群力，焉有不能胜物之理。

□ 社会群体杂谈 / 60

群体以“神聚”程度而类分，其凝聚程度与规模有关，小群体以五人规模为最佳。

□ “工作团队”是怎样建成的 / 61

西游取经团队，不愧是神仙大手笔，成员性格各异、角色互补，搭建得可谓天衣无缝。

□ 做一个有团队合作精神的员工 / 64

以事业为重，认清自我，善待他人，己所不欲，勿施于人。

□ 建设卓越而高效的工作团队 / 67

团队精神的形成非一日之功，需要进行长期不懈的努力。

5 学习生存 组织如人 / 73

□ 组织是什么 / 74

在当今社会，我们都是组织人。组织如人，它是一种具有“学习”能力的“社会生物”有机体。

□ “组织学习”有通解 / 75

组织学习实质上是组织作为社会有机体，因环境变化而自然、自发和自觉地进行生存选择的一种适应性调整行为。

□ 童真无价，情景激发 / 77

创业需要有一股敢闯敢干的“革命”激情，更要有随机应变的“学习”能力。

□ 成熟持重审慎，按部就班学习 / 80

在稳定环境中，常规性组织学习可能是一种最佳选择。

□ 创新振兴，回归价值理性 / 82

不在变革中生，就在没落中死。返璞归真、重获随机应变的学习能力，事关组织生死存亡。

□ “五项修炼”为哪般 / 84

组织学习不是炒概念，不是机械教条式地照搬技术步骤，而是在组织变革的意义上真切地“实现一种心灵的转换”。

□ 日本人为什么有如此强的学习能力 / 87

第二次世界大战后，不到几十年的功夫，在战场上失败的日本人何以又在市场上高歌猛进？答案是日本公司善于学习，将隐含知识与明晰知识糅合转化，能够创造群体知识。

□ 万物各归其位 / 88

6 卓越绩效 目标管理 / 99

□ 欲解困惑从头说 / 100

绩效管理的基本任务，就是要保证组织以最佳的方式达成特定使命和目标。

□ “高效率”意味着什么 / 101

高效率意味着人们“恰当”而“创造性”地做事。

□ 卓越企业超越利润最大化 / 102

超越利润目标做“合算”的事，自然而然财源滚滚来。

□ 全心全意为人民服务 / 104

效果或业绩导向是一种价值驱动型管理，即要求员工基于核心价值观做“正确”的事。

□ 使命为先，价值驱动 / 106

做企业如做人，要“外圆内方”，固守核心价值观，万变不离其宗，此乃永生之道。

□ 三层四维关键绩效框架 / 110

目标标定方向，战略决定成败。组织绩效管理应构建“三层四维关键绩效”战略管理框架。

□ 目标管理的实质 / 115

目标本身激发潜能，使员工做事“不忘本”，每个人都能自主地管理自己，能动地获得成就。

□ 绩效管理要义 / 118

绩效管理的实质不是技术问题，而在于解决“人的问题”。

7 广义薪酬 内在激励 / 121

□ 将薪酬照进历史 / 122

薪酬的词语意义很简单，但却是一个具有宏大背景和丰富底蕴的历史范畴。

□ 薪酬与金钱 / 123

人生而真实自由，但却往往困在金钱的枷锁中。那些一心想成为富翁的人们，现实中往往沦为金钱的奴隶。

□ “理直气壮拿钱” / 126

在市场经济秩序中，挣钱多少是一个人对社会贡献大小的综合衡量指标，钱，当然要理直气壮地拿。

□ 现代薪酬概念广义化 / 128

广义地理解，薪酬是指员工从组织得到的一切收益性要素，它是组织战略性激励的一个焦点和关键变量。

□ 薪酬族类按图索骥 / 130

广义薪酬项目体系包括内在薪酬与外在薪酬两大类。内在与外在薪酬又各自分为直接薪酬与间接薪酬，这样共有四种耦合系列。

□ 战略性广义薪酬整合激励 / 132

现代薪酬管理框架和流程是围绕“战略性广义薪酬整合激励”这条基准主线搭建的。

□ 薪酬设计要领 / 135

薪酬设计包括基本薪酬设计、绩效薪酬设计、员工福利计划和薪酬整合设计。其中内外在薪酬整合设计最具挑战性。

□ 公平感与激励效应 / 141

公平感是一个与社会文化环境相关的价值判断问题。“贡献律”是市场经济社会中的基本公平原则，但其运用是有条件的。

8 长期股权 持续发展 / 145

□ 企业理论缘起 / 146

企业产权问题的实质不是技术经济关系，而是人与人的关系，是制度安排问题。

□ 科斯定理与企业性质 / 147