

软文化 硬规则

这个世界不是没有人才，而是缺少发现

软硬兼施管人才

赢得人力资源管理的竞争优势

刘大卫◎著



Personnel Management

认识人才

发现人才

管理人才

留住人才



中信出版社 · CHINACITICPRESS



软硬兼施管人才

赢得人力资源管理的竞争优势

刘大卫◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

软硬兼施管人才:赢得人力资源管理的竞争优势 / 刘大卫著.

—北京: 中信出版社, 2011. 2

ISBN 978-7-5086-2646-8

I. 软… II. 刘… III. 企业管理; 人事管理—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 011395 号

软硬兼施管人才：赢得人力资源管理的竞争优势

RUANYING JIANSHI GUAN RENCAI

著 者：刘大卫

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京通州皇家印刷厂

开 本：880mm × 1230mm 1/32 印 张：8 字 数：135千字

版 次：2011年2月第1版 印 次：2011年2月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-2646-8 / F : 2236

定 价：32.00元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

中国的人力资源管理，在我的印象中，大概是从 20 世纪 90 年代初开始的，这其中极为典型的标志是大量的西方人力资源的著作被引进，其中发行最为广泛的估计是加里·德斯勒所著的《人力资源管理》了，其被清华大学出版社、中国人民大学出版社交替出版了七至十四个版次，其反响如潮，其间还引进了其他各种版本的人力资源管理著作，进而又出现了一批详细研究人力资源管理各个模块（如薪酬管理、绩效管理、培训开发等等）的著作，国内的学者应势编写了有关人力资源管理的各种书籍，可谓琳琅满目、目不暇接，人力资源管理无论是从学术研究上还是在实践管理中都具有很深刻的意义。

在面对激烈的市场竞争、瞬息万变的企业需求、适者生存的人力资源管理工作者的生态空间，我们不禁要问，现代

人力资源管理工作者究竟应当具备哪些素质呢？我认为下列七大基本素质是必备的：

良好的人际沟通能力。不能想象一个不善于沟通的人能胜任人力资源管理的角色，无论是口头还是书面或是形体，沟通能力永远是人力资源管理经理人的第一项基本功。不具备与员工沟通的能力的人力资源管理者似乎是不可想象的，“在所有的组织层次上，大约有至少 75% 的工作时间用在沟通方面，因此所有的成功者都会涉及到沟通领域”。沟通、沟通、再沟通，是人力资源管理工作者的基本功。

较好的学习能力。现代社会知识更新速度之快令人瞠目结舌，知识的半衰期越来越短，对组织而言构建学习型组织已经成为必须，而对人力资源管理工作者而言，首先应当成为学习能手，终生学习，永不懈怠。

熟练的法律法规运用能力。人力资源管理绝不是 MBA 课程中的一两门课程能够解决的，现代企业的人力资源管理首先应当在合法的前提下运用人力资源的管理技术，因此人力资源管理工作者必定应当是劳动法律专家。

敏锐细致的洞察能力。人力资源管理工作者要学会“察言观色”，对上对下都应十分敏感，应当成为企业中最能洞悉人的心理活动的人，而不是木讷的、迟钝的、事发之后才疲

于应付的人。

处理危机的应变能力。解决突发事件及意外事件的能力也是人力资源管理工作者所应当具备的一项基本素质，当人力资源管理中出现危机的时候，需要人力资源管理工作者能够临危不乱、冷静应对。

富有号召力的组织能力。人力资源管理不仅仅是一门技术，而且是一门艺术。对人力资源管理工作者而言则要求其具备相当的号召力，这便同其个人的人格魅力密切相关。

圆滑的劳资关系处理能力。能不能“圆滑”地处理好劳资关系已成为对人力资源管理经理人绩效考核的一项重要关键指标。同样要解决问题，我们当然需要既能解决问题，又能妥善解决问题的人力资源管理工作者的。

上述这些要求不仅仅是对人力资源管理经理人的要求，而且是针对所有的人力资源管理者的，我曾在各种场合反复强调：人才只能被人管，管人的人是“人精”，话虽通俗，但这的确是我的肺腑之言，也是这些年的经验和教训的总结。

前 言 / IX

第一章 把人力资本转换为财务资本

- 一、人口资源 / 3
- 二、人力资源 / 5
- 三、人才资源 / 10
- 四、人力资本 / 11
- 五、劳动力资源 / 12

第二章 管理人力资源靠艺术

- 一、人力资源管理的纵向研究层面 / 18
- 二、人力资源管理的横向研究层面 / 24
- 三、人力资源管理是交叉学科 / 25

第三章 人才管理的变化与发展

- 一、人才管理模式的发展 / 31
- 二、人力资源管理的升华 / 46
- 三、人力资源管理经历的三个主要阶段 / 54
- 四、人力资源管理的重大进展 / 61

第四章 吸取两大学派精华

- 一、两大管理学派的主要观点 / 77
- 二、两大管理学派的主要分歧 / 79
- 三、两大学派在实际操作过程中的难点 / 83

第五章 如何赢得人力资源管理的竞争优势

- 一、人力资源管理的5P模型 / 90
- 二、迈克尔·波特的竞争优势理论 / 98

第六章 塑造企业价值观

- 一、企业如何形成共同的价值观 / 103
- 二、价值观是企业文化的核心 / 106
- 三、通过什么方式来塑造企业价值观 / 107

第七章 构建好的企业文化

- 一、塑造良好企业的核心是加强管理 / 113
- 二、如何构建企业文化 / 119

第八章 企业领导魅力吸引人才

- 一、企业领导应当具备的基本素质 (4E) / 125
- 二、培养抗压型人才 / 129

第九章 为人才设计岗位

- 一、人力资源管理中的胜任力因素 / 141
- 二、适应人才发展新趋势 / 146

第十章 为人才设计薪酬

- 一、企业的薪酬标准 / 153
- 二、人力资源管理中最重要两根曲线 / 154
- 三、薪酬设计的基本原则 / 158
- 四、薪酬和绩效的平衡 / 165
- 五、如何留住关键人才 / 167

第十一章 为人才规划职业

- 一、职业选择 / 172
- 二、好职业的标准 / 173

- 三、如何寻找有含金量的职业 / 175
- 四、如何让员工心甘情愿留下来 / 179

第十二章 法律思维管理人才

- 一、对劳动者的过度保护将会对企业造成伤害 / 185
- 二、劳资双方的平衡是和谐社会的重要组成部分 / 187
- 三、企业如何防微杜渐做好事先防范 / 190
- 四、法律文书要精准 / 194
- 五、目前立法存在的重大缺陷 / 198

第十三章 人力资源管理面临的新环境

- 一、市场化的趋势越来越明显 / 207
- 二、外包已成为国际化趋势 / 208
- 三、知识型员工越来越多 / 210
- 四、人力资源管理者的身份和角色变化 / 212

第十四章 人力资源管理模式面临新的挑战

- 一、经济全球化和信息技术革命加剧人才竞争 / 217
- 二、人们的就业观发生巨大变化 / 221
- 三、人力资源管理者应对的能力挑战 / 227
- 四、如何应对人力资源管理变化的挑战 / 228

第十五章 人才管理感悟

- 一、人力资源管理应当成为一种职业 / 233
- 二、人力资源管理工作者应当更加职业化 / 235
- 三、企业的人力资源管理研究应当更加务实 / 238
- 四、理论和实务应该有机结合 / 238
- 五、人力资源开发是首要问题 / 240

第一章

把人力资本转换为财务资本



本书研究的主题是如何获得人力资源的竞争优势。为此，我们必须了解什么是人口资源？什么是人力资源？什么是人才资源？什么是劳动力资源？什么是人力资本？以及这些概念之间的差异及变革。

一、人口资源

人口资源是指一个国家或地区存在的人的生命体的总和，其主要表现的是数量概念，是一个最基本的基数，就像一个高大建筑物的底层，与之相关的人力、劳动力、人才资源皆以此为基础。人口资源主要强调的是它的消费性，因为人口首先就要消耗很多东西，人们需要衣食住行，这些都导致人口首先就是一个消费者。

中国是世界上人口最多的国家，尽管这些年由于实施计划生育政策抑制了人口的快速增长，甚至已经减少了将近一

亿多人口的出生，但依然是一个人口大国。

中国是一个人口资源大国，拥有 13 亿人口，目前出现了老龄化，但这同西方国家的老龄化完全不同。西方国家老龄化的出现是因为西方国家已经富裕，人们不愿意生育孩子，所以导致人口的负增长，进而老龄化现象非常严重。我们的情况是还没富裕起来，就已经变成了老龄化的社会，这就是所谓的“未富先衰”的现象。

所以，未来人口资源方面，有两大问题将困扰着中央以及各级地方政府：第一是养老问题，第二是就业问题。

第一个问题是国家的养老金发放能不能保证的问题，目前政府正在积极寻求财源。如果同发达国家采用的方式一样，让老年人推迟退休，这样做暂时减轻了发放养老金的负担，但是由于那些老年人占据了工作岗位对年轻人又形成了一个就业难问题。因此仅靠推迟退休显然是解决不了问题的。

我国现在的家庭结构如果按照计划生育的政策和模式，绝大多数应该是“四二一阵营”，即家庭中有四个“老人（爷爷、奶奶、外公、外婆）”、两个“中年人（爸爸、妈妈）”、一个小孩。这种“四二一阵营”从上往下看，得出的结论是人口数量锐减，似乎是非常合理的一种设想，即由于人口数量的减少，我们的生活质量会有极大的提高，但是由下往上看，便是一个养两个、两个养四个、四个养八个这样的倒金字塔结构，这就对子孙后代形成了极其沉重的负担。

可以想象，如果一个家庭突然间遇到爷爷、奶奶、外公、外婆四个老人全部住院，“中年人”中的妈妈也住院开刀，小孩也生病，于是全家六个人全靠“中年人”中的爸爸一个人照顾，这虽然是一种极端假设，但是这样的情形是可能发生的，因此不难想象一个家庭如果遇到上述情形，将会是怎样的一种难以应对的状况。

尽管这种概率不是非常大，但是管理学当中有一个墨菲定律：任何小概率事件只要是可能发生的，那它就一定会发生。由于我们的人口结构中老龄化现象严重，年轻人数量不足将会是中国未来的人口资源发展中一个很大的社会问题。

人口资源问题已经越来越受到中央及各级政府的重视，每年政府部门都要做人口规划，让大量的移民、农村劳动力进入城市，但还是存在劳动力短缺问题。比如现在有许多宾馆、酒店都存在着服务员严重不足的问题，这就成为人力资源的问题。

二、人力资源

人力资源（Human Resources）是指一定范围内的人口总体所具有的劳动能力的总和，或者说是指能够推动社会和经济发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人的总称。人力资源没有年龄的限制，这类群体不仅仅创造物质财富，也创

造精神财富，更重要的是强调他的创造能力。

人力资源有以下五个基本要点：其一，研究人力资源的目的，首先是为了有效地开发和运用“人力”。从现实应用的状态看，人力资源包括体质、智力、知识、技能四部分。它们可被看作是推动生产资料的各种具体能力。体质，包括力量、速度、耐力、柔韧度、灵敏度等运动的功能状态和对一定劳动负荷的承受能力，以及消除疲劳的能力；智力是人们认识事物、运用知识、改造客观世界的能力，包括思维力、记忆力、观察力、想象力、判断力等；知识是人们在学习和实践活动中所掌握的各种经验和理论；技能是人们运用知识经验并经过练习而熟练了的动作体系，或者说是人们合理化、规范化、系列化、熟练化的一种动作能力。这四者的不同配比组合，形成了内容丰富的人力资源。其二，人力基本的方面是人的体质和智力，这是人力资源的基础性内容。其三，人力资源所具有的劳动能力存在于人体之中，是人力资本的存量，劳动时才能发挥出来。其四，人力资源是一定范围的人口总体，是一个宏观概念。其五，由于人和人口是一个具有多种性质的规定性的统一，它既有自然性，也有社会性；既有经济性，也有政治性。

人力资源差异的关键在于开发的问题，过去认为人力资源开发的唯一途径就是学校教育。我们把大量没有受过教育的人力资源称作初级人力资源，这些人力资源一般都从事最