

R

Renli Ziyuan Guanli Tanqiu

人力资源管理

Renli Ziyuan
Guanli
Tanqiu

探求

徐泽勋 著

安徽人民出版社

人力资源管理探求

徐泽勋 著

安徽人民出版社

责任编辑:杜宇民 装帧设计:宋文岚 责任校对:陈娟

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理探求 / 徐泽勋. —合肥:安徽人民出版社, 2005

ISBN 7-212-02772-3

I. 人... II. 徐... III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 144761 号

人力资源管理探求

徐泽勋

出版发行:安徽人民出版社

地 址:合肥市金寨路 381 号九州大厦 邮编:230063

发行部:0551-2833066 0551-2833099(传真)

经 销:新华书店

制 版:合肥市中旭制版有限公司

印 刷:安徽省人民印刷有限公司

开 本:880×1230 1/32 印张:9.5 字数:210 千

版 次:2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN7-212-02772-3

定 价:28.00 元

印 数:00001-03000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

序 言

良好的人力资源管理意味着：以合理的价格在合适的时间引入合格的人才，并把他放在合适的位置从事合适的工作。

本书有意规避大学教材那种全面而系统的论述方式，也有意规避八股式的经验总结模式，而是有选择地对人力资源管理的某些方面进行探求，不求系统完整，不求面面俱到，只想做到凸显重点。我从事人力资源管理工作多年，至今还在继续从事这项工作，根据中国国情，根据业内实际情况，深知哪里是硬结，哪里是软肋，哪些暂时不可碰，哪些确须尽快解决，轻重缓急，虚实明晦，了然于心。阿凡提说，谁缺少什么也就最需要什么。阿凡提的话充满着哲理，根据这样的逻辑，所以有意进行这种布局，为的是好集中笔墨解决当务之急。表面看，本书探求的似乎只是企业的人力资源管理，其实远远超过了企业的范畴，事同一理，对凡涉及人力资源管理的地方都希望有借鉴的作用。

作 者

2005 年 11 月 1 日

目 录

序 言	(1)
第一章 作为第一资源的人力资源	(1)
一、资源种种	(1)
二、人力才是最重要的资源	(5)
三、要重视人力资源管理	(9)
四、人力资源管理的三项原则	(13)
五、万事开头难	(19)
第二章 以人为本	(23)
一、为什么以人为本	(23)
二、以人为本的现代意义	(25)
三、以人为本与科学发展观	(28)
四、真正为员工着想	(35)
第三章 走出传统管理误区	(49)
一、人不等同于工具	(49)
二、走出“管人”思想的误区	(55)
三、走向公平合理	(59)
四、权宜应变	(65)
五、争唱主角	(69)
六、摒弃“寻租”恶习	(73)
第四章 机制的构建	(79)
一、构建机制的成本意识	(79)
二、制度建设势在必行	(81)
三、强化执行力	(86)
四、用活机制	(93)
第五章 机制的运作	(98)
一、激励(上)	(98)

	二、激励(中)	(108)
	三、激励(下)	(117)
	四、惩罚	(124)
	五、培训	(131)
	六、招聘选才	(141)
	七、绩效评估	(148)
第六章	企业道德建设	(155)
	一、道德的力量	(155)
	二、道德重建	(163)
	三、倡导职业道德	(169)
	四、诚信是金	(176)
第七章	虚拟管理	(187)
	一、“借鸡下蛋”	(187)
	二、虚拟管理的有效实现	(196)
	三、虚拟的不同形式	(201)
	四、虚拟管理的定位	(209)
第八章	知识资本管理	(217)
	一、知识资本	(217)
	二、“知本”积累	(224)
	三、“知本”管理	(230)
	四、“知本”创造了奇迹	(239)
第九章	企业文化	(245)
	一、什么是企业文化	(245)
	二、企业文化要融入企业	(251)
	三、企业文化要不断创新	(258)
	四、企业文化中的危机公关	(266)
第十章	比较管理	(275)
	一、比较优势	(275)
	二、中美人力资源管理比较	(280)
	三、美日人力资源管理比较	(286)
	四、比较的效应	(294)

第一章 作为第一资源的人力资源

人们在社会生活中经常会遇到选择。走路走到十字路口,再朝哪儿走,就面临选择。日常生活中,先做哪些事,后做哪些事,也有选择。大事有选择,如人生旅途中和社会发展中的关键时刻;小事也有选择,如家务劳动中所做的活计。要选择的事情太多了,选择是须臾也不能少的。很多选择,都是在下意识中进行的。正确的选择,可以使事情顺利地发展,到达理想的彼岸;而错误的选择,只会多走许多弯路,甚至走向失败。选择太重要了,选择正确与否,是综合能力的体现,也是智慧的表现。

一、资源种种

我们常说的资源,种类和数目繁多,诸如石油资源、煤炭资源、森林资源、海洋资源、水力资源、水运资源、水产资源、电力资源、旅游资源、文化资源、人力资源……不胜枚举。可以这样说,凡是与生产资料或生活资料相关的行当,几乎都有相对应的资源。

正如资源的定义所说的,资源是财富的来源。资源本身就是一种财富、天然的财富,但是,如果不开发利用,它是死的,在社会上没有流动价值,这种财富也就只有象征意义了。只有加以开发利用,它才能成为社会公认的具有实用价值的财富。

拿石油资源来说吧,“石油”一词最早见于我国北宋太平兴国年间成书的《太平广记》。随后,北宋杰出的科学家沈括(1031—1095)在他所著《梦溪笔谈》中,根据这种油

“生于水际砂石，与泉水相杂，惘惘而出”的特性而命名为石油。石油一词出现之前，国外称其为“魔鬼的汗珠”、“发光的水”等，中国则称“石脂水”、“猛火油”、“石漆”等。

人们发现这种“魔鬼的汗珠”或“石脂水”点火后可燃烧，能烧开水、做饭、炒菜，神奇极了。但当时也就是烧烧开水做饭炒菜罢了，压根儿没想到它还有其他用途。因为这种“石脂水”只有极个别地方有，数量极少，范围很窄，使用过的人也就非常有限。没使用过的人听了，绝大部分半信半疑，或者当成神话听。

星移斗转，时光流逝，随着石油的工业化开采，事情也就发生了根本的变化。今天，石油已成为一种最重要的能源，关系到世界经济兴衰，其作用与地位非同寻常。可不是吗？天上飞的（飞机），地上跑的（汽车），水中游的（轮船），均以它作为驱动力。石油只是单纯的动力资源吗？否！它的威力与功能，让今天人类的生活完全改观。

请看这些内容：

它极大地提高了人们的饮食水准。常言道：民以食为天。食是人类生存的最基本需求，那么石化工业如何提高人类在食方面的水准呢？

提高农产品及畜产品的生产效率。以稻米生产为例，由于化学肥料及农业化学品的施用，每公顷耕地稻米产量增加，未增加耕地面积而能维持稻米产量的稳定增长。其他谷物也一样。家畜生产方面，由于饲料营养成分加强，饲养及屠宰量逐年增长，人们摄取食物营养成分也逐年增加。

它催化了神奇的塑料产生。它让漂亮且卫生的食品包装袋出现。美观、耐用、便宜是这些产品的特征，如今已广泛运用于食品包装中，大幅度地改善了人们的食品

卫生。

合成纤维与合成皮革的出现给人类衣物带来了一次革命。新生的产品,价廉物美,耐用耐穿,人见人爱。如今还有穿带补丁的衣服的吗?再也见不到了。这最应该归功于石油化工产品——合成纤维与合成皮革的问世。

根据统计,建筑业为仅次于包装业的塑料用户,石化产品的多样性造就了人类更美的生存空间。塑料地砖、地毯、配管以及壁面、墙板、油漆都是石化产品,石化工业也提供不少特殊建材以满足人们住的特殊用途,如隔音板、隔热板、安全玻璃等。

除房屋建材外,屋内的家具更是石化产品的天下。塑料的地位愈来愈重要,大有取代金属的趋势。人们所熟知的塑钢,它耐久力极强,不易产生质料疲劳,在高温、高湿的恶劣条件下,也不易发生变化。此外,它还有不易扭曲,扭曲后会恢复原状,不易溶解于溶剂等特性。总之,石化产品使人类居住得更加舒适、惬意,这已是不争的事实。

石化产品为人们的出行也提供了良好的条件。以机动车辆的轮胎而言,过去所使用的天然橡胶必然被合成橡胶所取代。天然橡胶生产需要很多土地、很多劳动力,若以年生产 20 万吨天然橡胶计,所用的土地足可生产供 25 万人口之米、小麦、大豆等粮食之用。所有的交通工具,不管是天上飞的、地上跑的、水中游的,它们的外壳或零件也都少不了石化产品的制品。

另外,石化工业产品在提供娱乐设备、医疗药品及清洁剂、化妆品等方面,也都有显著的贡献。

因为价值高和用途广泛,石油越来越被世人重视。人们不把它视为一种普通商品,而是把它看成一种特殊商品,与国家战略、全球政治和实力紧密相关。因此,争夺石油资源已成为国际军事斗争的一个重要目标。

目前,许多国家正在加紧制定新的能源战略以维护自己的石油利益,中国也不例外。21 世纪初,国际环境对石油安全的影响更突出。石油安全已不单纯是个经济问题,它与政治、军事、外交等的关系更加密切,是国家安全的基础之一,是影响国家可持续发展及和平稳定的战略性问题。各国围绕石油资源的竞争将更加激烈,石油消费大国之间、消费国和资源国之间,以及资源国与资源国之间的矛盾更趋复杂。由此引发政治、军事、外交矛盾和冲突的不确定因素也越来越多。

国际石油价格的变化,已不是单纯的商业领域的事了,它受到全球政治、军事格局变化的影响,并且特别敏感。全球的政治、军事稍微发生点变化,哪怕只停留在舆论层面上,也会引起石油价格的强烈波动。

石油资源已经占据了显赫的位置,这是不争的事实。因此有人说,石油资源是当今世界最宝贵的资源。其实,如果说石油是宝贵的资源,肯定没错,但是,加上一个“最”字作修饰,恐怕就不见得准确了。既然不能加“最”,那么还有比它更宝贵的资源吗?

回答是肯定的。

想想看,石油原本只不过是“魔鬼的汗珠”、“石脂水”而已,是什么力量使它一跃而身价百倍了呢?

不是别的,是人,是人力。正是人类凭着自己无比的智慧和勤劳的双手,才使石油的身价陡然高贵起来的。

今天称石油为“黑金”,意思是石油如金子一般贵重、值钱。中国有句成语,叫“点石成金”。正是由于人具有灵性的手指的点拨,这种从石头缝里压挤出来的“石脂水”才骤然变成“黑金”的。如果没有人的勘探、开发和利用,它会有今天的价值吗?有今天的风光吗?只怕它还沉睡在高压的地层深处,不得翻身,没有出头之日。即使偶尔被

地层挤压流出点,也只不过是“魔鬼的汗珠”、“石脂水”而已,不会被人们这般高看。

倘若没有人力资源的参与、人力资源的作用,所有自然资源能转变为财源,转化为财富吗?

所以,人力资源堪称第一资源。

认识到这一点很有好处,可让我们从事人力资源管理工作的同仁明白自己这一工作岗位何等重要,在为自己荣任的这一职业感到自豪的同时,更应该敬业守职,努力工作,无愧于这一光荣的职业。

同样地,一个单位,一个组织,一个系统,一个国家,将人力资源管理提高到它应有的位置,优先加以开发,这是精明的抉择。

二、人力才是最重要的资源

在上一节里,我们用较大篇幅谈了石油资源。作为能源首选的石油资源,简直是太重要了。

如果换个角度来看,换个对象来比较,人力资源还有这般实力、这般威风吗?

用什么来作比较好呢?

用资金吧,资金可是非同寻常的东西呀!用资金与人力相比较,看它们谁更重要、更胜一筹。

对企业而言,最必要最重要的基本条件有两个:一个是资金,一个是人力。它们是企业生存和发展的两个必需条件,缺一不可。这是世人所公认的,没有怀疑,没有争论。那么,这两个条件哪个更重要?

为了说明问题,也为了轻松一下,不妨先来说段历史故事。

这个历史故事的主人公叫吕尚,人称姜子牙,俗称姜

太公。在渭水甩竿垂钓的时候,他遇到了到此地游猎的西伯姬昌,即周文王。两人相见,姜太公纵论天下大势,口若悬河、头头是道、字字珠玑,深受周文王的赏识。求贤若渴的文王亲自扶他上车辇,一起回宫,拜为国师,掌管全国政治、军事,成为重臣。

姜太公没有辜负周文王的期望,他尽心尽力地辅佐文王,率军东进,孟津观兵,牧野誓师,诛戮纣王,屡建奇功。封疆齐国(今山东广大地区)后,他根据齐国土地辽阔、物产丰富的自然条件,以及生产力水平相对先进等经济、政治条件,及时确立了治理齐国的重大策略:“因其俗,简其礼,通工商之业,便渔盐之利。”在姜太公的精心治理下,齐国的农、工、商得到了全面发展,因而齐国就迅速强大起来。

再说先秦时期的范蠡,也是位杰出人才。他认为,天时、节气随着阴阳二气的转换而变化,因而有刚柔、强弱之结果。国势的盛衰也会转换,主要是随着人事成功与失败而不断变化。关键在于依据形势发展及时制定出正确的方针、政策。对一个国家来说,强大时应力戒骄傲自满,衰弱时要争取有利时机,创造有利条件,努力做到转危为安,转弱为强。

范蠡辅佐越王勾践卧薪尝胆,奇谋兴国,乘虚伐吴,打败吴王夫差。多年的经验,范蠡有着深深的体会:从政、务农、经商,虽然行业不同,但经营之理相通。他深知其中的奥秘,操作起来,得心应手,长久立于不败之地。特别是他那独特的经济思想和商业理论,早在那个农业文明刚刚兴起的时期,是非常宝贵的。他用自己的理论辅佐越王勾践富国强兵,也用自己的理论发家致了富。

范蠡离开越国后,来到齐国。齐人见他贤明,要委以大任,他喟然长叹道:“居官至于卿相,治家能致千金,久受

尊名,终为不祥。”

他不愿意再做大官,便不声不响把自己家中的财产分给亲友乡邻,随后悄然出走。

他选中在陶(今山东定陶西北)定居。为了不让人知道底细,他改名换姓,自称朱公。他很看重陶这个地方,认为此地居天下中心,四通八达,便于交易,于是决定以经商为业。在经营商业时,他因时就势,贱买贵卖,谋取利润,十九年间,三致千金。当时人们谈起天下富豪,无不首推陶朱公。用今天的话说,他被尊为天下首富。

和范蠡同处一个历史时期的另一位杰出的人物,名叫伍子胥。伍子胥在吴国时,官拜大夫。吴王夫差骄奢淫逸,不知道重用和爱惜人才。在吴越两国的关系上,他对伍子胥的劝谏不仅不听,反而刚愎自用,递给伍子胥一把宝剑,命他自刎。这样的国君,结果是可想而知的,吴国灭亡后,吴王夫差深悔当初未听伍子胥之言,以致酿成如此后果。他悔恨交加,也自杀了。

以上几则历史故事表明,对待人力资源的态度与做法不同,其结果完全不同。文王和越王起用人才,国运亨通;而吴王贬低和糟蹋人才,到头来落个悲惨下场。历史上这样的案例很多:凡是能够重视人力资源的,虽然开始弱小,但是逐渐会变得强大,会得到可持续发展,最终获得成功;反之,凡是不重视人力资源的,或者遏制、浪费人力的,虽能横行一时,但最终必败无疑。

历史上君主争天下是这样,当今治理国家也是这样。对国家而言是这样,对一个系统、一个地区、一个企业也是如此,只是规模不同、表现形式不同而已。世界上的道理都是相通的,由此可见,人力比资金更重要!

但是,世界上的事情不是绝对的,都是相对而言,并且根据时空的变迁而变化。对企业来说,人力与资金两种资

源都非常重要。在企业不同发展阶段它们的重要性会有所不同,在资本原始积累阶段资金比人力重要,而在完成资本积累之后,人力就更加重要了。大体上是这样。

并且,人力与资金之间的关系还可互相转化。有了优秀的人力,没有资金却可以创造出资金来,如吕尚、范蠡那样;败家子当家,再丰厚的家底也会输光。有了雄厚资金,可以招聘来各种高级人才。外国企业使用的人力,一般都在所在国招聘,其待遇往往高出所在国同等人力的待遇,因此人们都乐意去应聘。俗话说,重赏之下必有勇夫。可见资金也威力巨大。如今流行一句时髦的话:金钱不是万能的,没有金钱是万万不能的。总的来说,鸡可生蛋,蛋可孵成鸡,两者之间可以互相转化。

之所以说人力与资金相比更加重要,是由人力的双重特性所决定的。第一,人具有体力。体力是企业组织生产劳动的必备要素,是企业存在的必备要素,体力是人力的工具特性。第二,人具有脑力。脑力是企业发展的必备要素,脑力可以使人调遣使用其他各种资源、优化资源结构、利用其他资源创造价值,脑力是人力的智力特性。

人力资源的价值源于这两个方面:手和脑。也正是因为人力同时具备这两个方面的特性,使得它比资金资源有更大的重要性,所以说人力资源是企业的第一资源。宝洁公司前董事长说过这样的话:“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下,把我们的人带走,我们公司会垮掉;如果你拿走我们的资金、厂房及品牌,而把我们的人留下,十年内我们将重建一切。”

这说明了人力资源对企业的巨大作用。

总之,管理不仅是对物质的管理,更重要的是对有思想、有感情的人的管理。人的价值是无法估量的,是社会上最宝贵的资源,是生产力中最耀眼的明珠。最大限度地

开发人力资源将成为现代企业发展的主旋律。只有重视人、尊重人和理解人的管理思维,才能为企业创造美好灿烂的明天。

三、要重视人力资源管理

人力资源堪称第一资源。不过,尽管人力资源身价如此之高贵,它也只是资源,是以资源形态存在的资源。资源形态存在的特征是其蕴藏性和静止性。蕴藏和静止的资源只有加以开发和利用,让它面世,让它动起来,才能体现出它的财富价值。

对人力资源来说,也是这样。让人力资源活动起来的过程就是开发利用的过程,也就是优化配置的过程。从某种意义上来说,优化配置即管理,至少是管理的一个重要组成部分。

管理一词的词义包括三个层面:一、指负责某项工作并使其顺利进行,如财务管理;二、指保管和整理,如管理图书;三、指照管并约束,包括人。在这里,我们所说的管理,三者兼而有之,当然也有侧重点。

管理,对一个企业来说,它的分量有多重?经济学家彼得·德鲁将管理比喻成心器官——哺乳动物的心脏。他还解释说,仅仅是管理就可以使所有的东西有效。这个比喻得到了很多人的承认,可见管理之重要。

对人力资源的管理与对其他资源的管理有相同的地方,也有不同的地方。顾名思义,人力资源管理的对象是人,是有思想、有感情的人。比起物质一类的资源来,管理上会更难,要求更高,也更有意思。

在未谈及具体管理方法之前,请先记住一句话:人力资源管理是一门科学,人力资源管理也是一门艺术。

如果用数学公式解释人力资源管理的话,即:优秀的人力资源管理 = 科学 + 艺术。

这个公式简单,也好记。不妨记住它,只有记住才好运用。

出类拔萃的人力资源管理,可以出效益、出人才、出正气、出凝聚力、出超强竞争力,可以使奄奄一息的公司起死回生,可以让兴旺的企业更加繁荣昌盛。

人常说,事实是最有说服力的,那么,请先看一个案例。

菲亚特(FIAT)是全球十大汽车公司之一,1899年7月始建于意大利都灵市,创始人是乔瓦尼·阿涅利。它是世界上第一个生产微型车的汽车生产厂家。菲亚特汽车总部雇员达27万人,在100多个国家有子公司和销售机构。轿车部门主要有菲亚特、法拉利、阿尔法和兰西亚等公司,工程车辆公司有依维柯公司。菲亚特汽车集团是意大利最大的综合工商金融企业集团,是所有汽车公司中涉足其他领域最多的汽车集团,在意大利垄断了汽车、拖拉机、工程机械、飞机制造、生物工程和土木工程、能源工程等许多技术生产领域,并在全世界开办了许多分支机构。

进入20世纪90年代,意大利菲亚特集团的管理层次从CEO到班组长已增加到11个等级,市场应变能力差,产品竞争力下降。1993年,出现了历史上的第一次危机。经过一系列变革,2002年确立了新的人力资源管理模式,在统一价值观的指导下,以战略、能力、培训组成“金三角”,来支撑企业的变革与发展。重点在于强化管理能力,在管理能力上做文章,下功夫。通过新的人力资源管理模式的实施,菲亚特转危为安,再次腾飞了。由此可见,良好的人力资源管理有着巨大的作用。

我们所谓的人力资源主要是指企业、经济组织中雇主

所拥有的各种体能(体力)、智能(知识、信息、创新能力、思维意识)、技能的总和。对个人而言,则是指个人所拥有的体能(体力)、智能(知识、信息、创新能力、思维意识)、技能的总和。对一个国家或地区而言,则是指该国家或该地区全体社会成员所拥有的体能(体力)、智能(知识、信息、创新能力、思维意识)、技能的总和。衡量一个企业、一个经济组织、一个地区、一个国家的人力资源的基本标准,主要看以上这些方面的总和,而不是他们的数量和拥有的实物财产与社会地位。

人力资源管理的职责,简而言之是对人力资源优化配置,较为详细地说,有对人力资源的计划、组织、指挥、协调、控制,以及实施预定目标的能力所带来的价值等内容。

计划包括预测未来和拟订一个行动方案,组织包括建立健全一个从事活动的机构,指挥包括维持组织中人的活动,协调就是把所有的活动和工作结合起来,控制则是注意所有的事情都按照既定的计划和指挥来完成。

管理通过计划、组织、指挥、协调、控制等功能的发挥而创造价值,并使价值积累、流动、增值和无限制使用。对未来的行动或活动以及未来资源供给与使用的筹划,可以心中有数地去组织实现,有节奏地达到目标。计划的目的是要使组织适应变化中的环境,并使组织占据更有利的环境,甚至完全进入不同的环境。计划在组织中可以成为一种体系并有其内在的层级。事实上,计划是降低组织在资源配置中不确定性的手段。

组织包含两个层面,一是人员的组织,一是使目标工作有序地进行。前者是为了实现一定的目的,将有关人员组织起来,组成团体或实体,以利于调配使用。后者是将组织内的各种资源,按照配比以及程序要求有序、有效地进行安置。