

HRM

(第三版)

所谓人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，包括具有智力劳动和体力劳动的能力。从广义上说，智力正常的人都是人力资源。

人力资源管理

Human Resource Management

The third edition

在知识经济时代，人力资源是第一资源，是经济发展的决定因素。早在 20 世纪 80 年代初，杰克·韦尔奇就提出这样一个口号：“人，是我们最重要的资产！”

于秀芝 编著



中国社会科学出版社
CHINA SOCIAL SCIENCES PRESS

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人 力 资 源 管 理

(第三版)

于秀芝 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/于秀芝编著. —3 版. —北京: 中国社会科学出版社, 2006.2

ISBN 7-5004-5398-1

I. 人... II. 于... 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 158286 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 尹 力

封面设计 福瑞来书装

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2006 年 2 月第 3 版

印 次 2006 年 2 月第 5 次印刷

开 本 710×980 1/16

插 页 2

印 张 21.5

印 数 19001—25000 册

字 数 379 千字

定 价 29.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

前 言

知识经济时代已经来临。在知识经济社会里，知识是经济增长的内动力，人才是经济发展的决定性因素。早在 20 世纪 80 年代初，美国通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇就提出了这样的口号：“人，是我们最重要的资产！”知识经济就是人才经济。知识经济时代，人才资源是第一资源。

21 世纪是知识经济占主导地位的世纪。在知识经济时代，人们创造知识和运用知识的能力和效率，已经成为影响一个国家综合国力和国际竞争力的关键因素。知识经济发展凸显了人才战略作用。近年来，许多国家为了在知识经济时代占有竞争优势，都在研究制定跨世纪的人才战略。美国提出：要培养新世纪的美国人；日本提出：要培养世纪通用的日本人；加拿大提出：要培养 21 世纪的接班人才；韩国提出：要以头脑强国；新加坡也在积极引进人才。因此，21 世纪的竞争实际上是人才的竞争，而拥有一支数量充足、质量优秀的人才队伍则是各国在竞争中取胜的前提。我们要充分认清形势，高度重视人才的重要作用，牢固树立人才是“第一资源”、“第一资本”、“第一动力”的观念。探索人才发展新路，开创人力资源开发新局面，是我们迎接知识经济的必然选择，也是我们面对新世纪谋求自身发展的必然选择。而如何开发人力资源，猎取优秀人才，用好每一个人才，充分发挥人才的才能，却是摆在管理者面前的一个重要课题。

在我国，对于人才的关注还是比较多的。但是，从更深层去研究人力管理还需进一步努力。本书的初衷就是想唤起人们对人力管理的重视，以尽教师的一点责任。

本书是作者近年来在教学工作和社会调研中，对有关问题的思考加以整理、总结而成的。本书的任务是把人力资源管理中的核心内容整理出来，介绍给读者。全书共分 10 章，其中包括人力资源管理概论、职务分析、人力资源规划、招聘策划、员工选择、培训与开发、绩效考评、员工激励、跨文化管理和员工发展。本书更强调人的管理，比如，经营全人；激情管理的艺术；招聘、应聘的技巧；360 度绩效考核方法；离职面谈技巧；减少员工离职风险的对策等。本书用平实易懂的语言，用现实贴切的实例，阐述了人力资源管理的

理念、内涵及管理方法对与原则。

本书第三版是在第二版基础上做了大量修改而成的。首先，增加了近两年来人力资源管理领域出现的新知识、新理论和新方法。如从文化差异的维度诊断和冲突处理模式的分析，到至情至理的激励与协调思想、自信自爱的职业发展主张及应对职业枯竭现象对策等，将给读者以深刻的启迪。其次，增加了发人深思的案例，有利于培养和提高我们分析问题和解决问题的能力。最后，增加了许多新资料，同时，又删除了一些内容；对第二版的内容做了修改，改正了第二版中的错别字等，使本书更具可读性和实用性。本书适合公司中各级管理人员、政府行政管理人员、大专院校管理专业学生，以及其他求职人员等使用。

本书在编写和出版过程中得到了中国社会科学出版社同志，特别是卢小生先生的具体帮助和指导。在此，表示感谢。

本书在编写和出版过程中得到了所在单位领导和同事的大力支持。在此向他们表示感谢！

本书在写作过程中，参考了许多国内外专家学者的著作和研究成果，并尽可能对参考或引用内容及观点做了注释，列出了参考文献。在此，特向这些著作和研究成果的作者表示衷心的感谢！

由于作者水平有限，书中疏漏和不妥之处在所难免，恳请专家学者和广大读者批评指正，共同推进我国人力资源管理理论的发展。

编 者
2005 年 9 月

目 录

前言 / 1

第一章 人力资源管理概论 / 1

第一节 人力资源管理概述 / 1

第二节 塑造人本管理文化——经营全人 / 8

第三节 构建人力资源管理的基本理念 / 21

案例 1-1 安妮塔的激情——企业动力向常识常规挑战 / 35

案例 1-2 美国大陆航空公司的人力资源开发 / 36

第二章 工作分析——人力资源管理的最基本工具 / 41

第一节 工作分析概述 / 41

第二节 工作分析的程序 / 46

第三节 工作分析的方法 / 48

第四节 职务说明书的编写 / 56

第五节 职务设计 / 64

案例 2-1 工作职责的意见分歧 / 74

案例 2-2 一项做得很好的工作 / 75

第三章 人力资源规划——优质的规划等于商战成功了一半 / 77

第一节 人力资源规划 / 77

第二节 人力资源规划的制定 / 83

第三节 人力资源供求预测 / 90

案例 3-1 关西铝业公司 / 100

案例 3-2 五金制品公司的人力资源规划 / 102

第四章 招聘策划——挑选最佳员工 / 105

第一节 招聘策划概述 / 105

2 人力资源管理

第二节 影响招聘的因素分析/127

第三节 制定招聘流程/128

第四节 招聘团队/134

案例 4-1 西门子公司的选才方法/141

案例 4-2 第六名应聘者——企业需要可信而又可用的人/143

第五章 员工选择——因岗择人/145

第一节 面试/145

第二节 能力测试/163

第三节 其他招聘与选拔人员的方法/165

案例 5-1 升谁做总经理好呢/174

第六章 培训与开发——促进人力资本尽快增值的有效方法/177

第一节 培训的概述/177

第二节 培训需求分析/185

第三节 未来培训之路/196

案例 6-1 一汽集团：人才登“高”培训计划/205

案例 6-2 柯达培训：从全球化到本土化/207

第七章 绩效考评——人力资源开发与管理的核心/209

第一节 绩效考评的性质/209

第二节 绩效考评的程序和方法/213

第三节 绩效评价反馈/227

案例 7-1 “王—李事件”质疑绩效考核的公平性/233

案例 7-2 部门主管如何做好绩效面谈？——小刘“2分”走人……/234

第八章 员工激励——发挥人才潜力的引擎/237

第一节 激励的特性/237

第二节 激励理论/241

第三节 员工持股和股票期权激励/245

第四节 激励的原则和方法/253

案例 8-1 关注下属的“成长躁动症”/264

案例 8-2 戴尔靠什么重生？/265

第九章 跨文化管理——碰撞中的融合与协调/267

第一节 人力资源跨文化管理的含义/267

第二节 影响管理活动的民族文化差异/270

第三节 跨文化管理的方式和人力资源管理对策/280

案例 9-1 在华外资企业擅自解聘工会主席/288

案例 9-2 可口可乐跨国企业本土化精髓/290

第十章 员工发展——企业发展的关键/295

第一节 职业生涯管理的含义及任务/295

第二节 职业生涯规划/307

第三节 职业流动/319

案例 10-1 从干将到病号的秘密/326

案例 10-2 摩托罗拉鼓励“回头员工”/329

参考文献/331

第一章 人力资源管理概论



企业或事业惟一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。

——美国知名管理学者汤姆·彼得斯

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源及其特点

所谓人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，包括具有智力劳动和体力劳动的能力。从广义来说，智力正常的人都是人力资源。

人力资源作为国民经济资源中一个特殊的部分，既有质、量、时、空的属性，也有自然的生理特征。一般来说，人力资源具有以下几个特征：

（一）生物性

人力资源存在人体之中，是有生命的“活”的资源，与人的自然生理特征相联系，具有生物性。

（二）可再生性

人力资源是一种可再生的生物性资源。它以人身为天然载体，是一种“活”的资源，可以通过人力总体和劳动力总体内各个个体的不断替换更新和恢复过程得以实现，具有再生性，是用之不尽、可以充分开发的资源。第一天劳动后精疲力竭，第二天又能生龙活虎地劳动。但是，大多数自然资源却不具备这种特性，它们是不可再生的，其开发潜力也是有限的。

（三）能动性

在经济活动中，人力资源是居于主导地位的能动性资源。人力资源不同于其他经济资源之处在于它具有目的性、主观能动性和社会意识。人是一种最积

极、最活跃的生产要素。一方面,人可以通过自己的知识智力创造工具,使自己的器官得到延伸和扩大,从而增强自身的能力;另一方面,随着人的知识智力的不断发展,人认识世界、改造世界的能力也将增强。

(四) 时效性

人力资源的形成、开发和利用都会受到时间方面的限制。从个体角度看,因为一个人的生命周期是有限的,人力使用的有效期大约是16~60岁,最佳期为30~50岁,在这段时间内,如果人力资源得不到及时与适当的利用,个人所拥有的人力资源就会随着时间的流逝而降低,甚至丧失其作用。从社会角度看,人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。

(五) 高增值性

就现代经济学来说,一个过去难以想象的事实是:在国民经济中,人力资源收益的份额正在迅速超过自然资源和资本资源。在现代市场经济国家,劳动力的市场价格不断上升,人力资源投资收益率不断上升,劳动者的可支配收入也在不断上升。与此同时,高质量人力资源与低质量人力资源之间的收入差距也在扩大。美国经济学家舒尔茨甚至认为,这种人力资源经济价值的上升趋势,使劳动力相对于土地和资本来说,其作用相对日益扩大,很可能会带来制度变革,并产生一系列新的经济模式。

(六) 可控性

相对来说,自然资源的生成与物力和财力资源的生成缺乏可控性,而人力资源的生成却是可控的。环境决定论的代表人物华生指出:“给我12个健全的体形良好的婴儿和一个由我自己指定的抚育他们的环境,我从这些婴儿中随机抽取任何一个,保证能把他训练成我所选定的任何一类专家——医生、律师、商人和领袖人物,甚至训练成乞丐和小偷,无论他的天资、爱好倾向、能力、禀性如何,以及他的祖先属于什么种族”。由此可见,人力的生成不是自然而然的过程,它需要人们有组织、有计划地去培养与利用。

(七) 变化性与不稳定性

金融资源与自然资源是相对稳定的,但是,人才资源却会因个人及其所处环境的变化而变化。在甲单位是人才,到乙单位可能就不是人才了。这种变化性还表现在不同的时间上,20世纪五六十年代的生产能手,到90年代就不一定是生产能手了。

(八) 开发的连续性

作为自然资源与物质资源,一般只有一次开发与二次开发,形成产品使用后不能再继续开发了,人力资源由于它的再生性,则具有无限开发的潜力与价

值,人力资源的使用过程也是开发过程,可以连续不断地开发与发展。

(九) 个体的独立性

自然资源的存在形式一般是成块成群地联结在一起的,散在形式较少,而人力资源则以个体为单位,独立存在于每个生活着的个体身上,而且受各自的生理状况、思想与价值观念的影响。这种存在的个体独立性与散在性,使人力资源的管理工作显得复杂而艰难,管理得好则能够形成系统优势,否则会产生内耗。

(十) 内耗性

自然资源是数量越多越好,形成一定规模后,作用越来越大。矿藏量越大越有开发价值,资金越多越有投资效益。然而,企业人力资源却不一定是越多越能产生效益。关键在于我们怎样去组织、利用与开发人力资源。常言道:一个和尚挑水喝,两个和尚抬水喝,三个和尚没水喝。

二、我国人力资源开发的现状与问题

我国人力资源的数量、质量和结构都存在很大的问题,还不能适应现代化发展的需要。

(一) 人力资源质量总体水平低

虽然新中国成立后,我国人口资源的素质有了较大提高,但整体文化水平仍然很低。根据我国人口普查公报结果^①,中国大陆人口接近 13 亿,是世界上第一人口资源大国,但我国国民教育平均水平不高,在 13 亿人口中,有一亿文盲、半文盲;在 7 亿就业人口中,初中以下文化程度的人数超过一半,有 1400 万失业和下岗人员需要进行再就业培训;我国具有大专以上文化程度的 4571 万人,占人口总量的 3.6%,占劳动力(15~64 岁)人口总量的 5.1%;而美国受过同等教育的人口占总人口的 60% 多,日本、韩国占 30% 多,就连印度也占到 16%。由此可见,我国是一个人口资源大国,而不是一个人口资源强国;是一个劳动力资源大国,而不是一个劳动力资源强国。

国家人事部 2000 年发布消息,全国人才总量为 6075 万人,占人口总量的 4.8%,占劳动力人口总量的 6.8%。从人力资本的实力看,每千人中的科学家和工程师,日本为 6.3 人,以色列为 4.8 人,美国为 3.7 人,中欧和东欧为 2.1 人,而我国只有 1.2 人。这表明,我国不仅是一个人才资源贫国,也是一个高级人才短缺国。

(二) 我国人才面临结构方面的危机

我国人才的结构危机主要表现在以下几个方面:

^① 张学忠主编:《人才战略论文集》,中国人事出版社,2001 年,第 477 页。

1. 人才结构专业不合理。根据最新的一项统计,教育、卫生、经济、会计四类专业技术人才占了全国专业技术人员总数的 70%,而新技术、新能源、生物技术、现代医学、环保等工程类专业人才远远不能满足需要,特别是高新技术和复合型的创新人才整体短缺。

2. 人才层次结构不合理。据人事部统计,截至 2004 年底,我国专业技术人员总数约 4100 万人,企事业专业技术人员 2834 万人,其中高级专业技术职位占 6.8%,中级占 32.2%,初级占 54.4%。

3. 人才年龄结构不合理。据新近的一项调查报告,我国有 42%的正、副教授和 50%以上的高级工程师、研究员要相继退休。目前,中国 100 多万高级职称的人才中,45 岁以下的占 6.3%,35 岁以下的仅占 1.1%,中国人才在结构上的断层危机已更突出地显现出来。

当今国际上许多大企业的精英年龄都在 40~60 岁,可是,我国的这一代人却很少有机会进行职业化的培训,虽然在他们中间有很多人才,但是,比起企业发展的需求还是存在一个断层。

我国人才普遍缺乏职业化素养,确切地说,是缺乏职业化的竞争的素养,对于我国的年轻一代来说,一些人在团队协作和吃苦耐劳等方面多有欠缺。

4. 教育投资过低,投资结构不合理。我国的教育经费相当于国内生产总值(GDP)的 2.2%,教育投资过低。同时,有限的教育资源中使用结构出现了严重失衡,高等教育急剧扩张,初等教育相对萎缩,农村义务教育投资不足,经费短缺。

(三) 我国人才面临配置的危机

由于我国人事管理制度和用人机制的改革远远落后于经济体制改革,从而使我国的人才配置矛盾得不到解决,形成了我国人才资源的配置危机。具体表现在以下几个方面:

1. 人才的行业分布不合理。据统计,我国 85%的人才集中在国有单位,其中的 60%又集中在国有事业单位、企业特别是非国有企业的技术力量薄弱。更为严重的是,作为一个农业大国,其农业人才总量仅为全国人才总数的 2%。目前,全国农业、信息、通信、金融、保险、法律等行业人才严重匮乏。一些调查研究表明,中国许多行业都面临人才缺乏问题,比如,金融人才,从业人员占全国人口的比例,中国为 2.7%,而美国为 11%,日本为 8.67%,德国为 9.9%,英国为 13.7%,法国为 11%,加拿大为 12.6%,韩国为 8.5%。再如世界贸易组织专门人才和国际经贸法律人才,全国精读过全部世界贸易组织文件及中国加入世界贸易组织法律文件外语原文文本的人不足 10

人（因中文不是世界贸易组织正式工作语言，中文译本不被世界贸易组织所承认，只能作为参考）。在国内，通读世界贸易组织全部法律文件、欧盟全部条约、北美自由贸易区条约和东盟条约体系的英文文本的人士几乎为零，摘要泛读过的人士不到 100 人。

2. 人才的地区分布不合理。全国专业技术人才总量的 85% 集中在东部地区，西部十省区仅占全国人才总量的 15%，这种局面不利于亟待开发的西部地区的经济发展，也不利于人才的充分利用。

3. 人才的城乡分布不合理。全国 56147.9 万农村住户从业人员中，具有大中专学历的只有 0.83%。

4. 人才使用效率和效益低下。根据国家科委对 1003 万专业技术人才的抽样调查，我国有 300 万科技人才处于无事可做的闲置状态。另据一项调查表明，我国有 5000 家研究开发机构，科研人才总数 62.5 万，但其中 31 万科研人才一年中居然没有发表一篇论文。由于人才培养和配置方面的不合理，我国一方面存在严重的人才短缺问题；另一方面存在大量人才浪费的现象，大量高学历的人才大多留在大城市，不少人学非所用，不合理的人才配置是造成人力资源的利用率低下、人才浪费的重要原因。

（四）我国人才面临机制的危机

我国人才面临机制的危机主要表现在以下几个方面：

1. 人才的高消费。有关资料显示，在人才市场上，90% 以上的用人单位对求职者越来越高的学历要求，使得许多大学生、研究生从事一般人都能胜任的工作，这是在我国人才极度匮乏的背景下出现的不正常现象。人才的高消费给社会造成教育过度的假象。如果不能及时遏止这种现象的继续蔓延，将会给我国的教育事业产生极其严重的后果。

2. 人才的不合理流动和无序流动。国内的优秀人才向国外流动，国有企业人才向外资企业流动，西部人才向东部流动，农村优秀人才向城市流动，使得原本人才就匮乏的部门或地区发展更加艰难，这就是常说的“孔雀东南飞”。最新统计显示，在“三资”企业工作的中国人目前已近 1500 万人，其中担任管理和技术工作的人就有 200 万人，这些人才近三成辗转于世界各地，成为跨国流动人才。目前，中国自主择业的白领正逐步取代劳务输出的“蓝领”，成为出国就业的主流。随着国际间人才竞争的升级，中国面临着第三次人才外流的危机。许多专家发出警告，加入世界贸易组织后，中国人才面临“第三次外流”高峰。与改革开放后前两次人才流失不同的是，这次人才外流是“在职”流失。

据《经济参考报》报道，中华英才网 2003 年求助“热门城市”排名，依次是北京、上海、广州、深圳、南京、天津、成都、杭州、沈阳、西安、济南、哈尔滨，从地域来看，长江三角洲、珠江三角洲、北京都是吸引人才的磁石。

从就业人员就业区域的选择看，越来越多的人意识到，工作是为了生活，并把生活质量提高到了重要的地位，就业机会、发展空间、薪酬水平已不再是人们惟一关注的条件。而物价指数是不是太高、生活是不是舒适、空气够不够清洁、度假够不够方便，已成为人们选择职业的条件。

三、人力资源管理目标

(一) 人力资源管理的含义

人力资源管理，是指对人力资源取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调的活动。它是研究并解决组织中人与人关系的调整、人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的生产劳动积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术的总称。人力资源管理最关键的工作是在适当的时间，把适当的人选（最经济的人力）安排在适当的工作岗位上，以人事的协调来提高工作效率。

(二) 人力资源管理的目标

我们从事人力资源管理主要应达到如下几个目标：

1. 取得最大的使用价值。人力资源管理的首要目标，就是用科学方法使人与事做适当的配合，发挥最有效的人力作用，即“人与事配合，事得其人，人尽其才”，取得最大的使用价值。

早在 20 世纪 80 年代初，美国通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇曾提出这样的口号：“人，是我们最重要的资产！”人才是利益最高的资本，只要恰当地投入并善加利用，就能给企业带来几倍甚至是几十倍的利润。

2. 发挥人的最大的主观能动性，激发人才活力。罗伯特·塔克指出：“强迫手段能够带来的只是按命令的被动的服从而已，只有当人们被真正地说服了，认识到政策的正确性，他们才会主动地、全力以赴地支持。”被动的服从所带来的结果只能是低效，甚至无效、负效。只有“主动地支持”，才能充分发挥人的主动性和创造性，获得高效益。所以，我们要激发人的激情，激励和鼓舞每个人努力高效地工作。

美国微软公司从最初的两个人发展到现在的 3 万多人，并一跃成为世界首富，这与比尔·盖茨高超的用人制度是分不开的。比尔·盖茨经常讲，他的主要工作就是迅速发掘和雇用最优秀的人。为什么在当今这个盛行“跳槽”的时代，为什么微软能生产数以千计的百万富翁，而且这些富翁还对微软忠心耿

耿，原因就是微软建立了一套网罗顶尖人才，珍惜人才的机制，建立了一种宁缺毋滥、人尽其才、造人用人的模式。

在西方记者撰写的一本书中，记载着这样一件事情：硅谷的两位计算机奇才——吉姆·格雷和戈登·贝尔，在微软千方百计地说服下终于同意为微软工作，但他们不喜欢微软总部雷德蒙冬季的霏霏阴雨。比尔·盖茨说这好办。于是就在硅谷为他们建立了一个研究院。

微软首席技术官奈森·梅尔沃德的“奈森定理”的主旨就是追随人才。有个现代“童话”就能说明微软的人才观：地球将要毁灭，上帝对比尔说：“因你是首富，所以我允许你离开地球到另一个星球去生活，但你只能带走一样东西，那是什么？”比尔说：“我将带走我的公司里最优秀的20个人！”微软公司的人力资源观是三个字母：“ADK”。A表示吸引最好的人；D表示发展最好的人；K表示保留最好的人。比尔说：“只要他真是我们需要的人，要什么给什么。”

3. 培养全面发展的人。人类社会的发展，无论是经济、政治、军事、文化的发展，最终目的都要落实到人——一切为了人本身的发展、人的全面发展——这一管理的终极目标。我们建设小康社会的目标是为了人的生存与发展，为了人的生活与创造，为了人的自由与和谐，为了人的公正与尊严。一句话，为了人的全面发展，为了社会的全面进步。古希腊哲学家普罗泰戈拉有句著名的格言：人是万物的尺度。只有人，人的全面自由发展，才是衡量社会进步的尺度和一切科学进步的尺度，是人类社会进步的标志，是社会经济发展的最高目标，也是管理所要达到的终极目标。

人的全面发展意味着人的个性的丰富性和能力的多样性，它使人在复杂多变的社会生活中能应付自如，显示出更强的主动精神和创造力。人的个性和能力所包含的个人特殊品质的思想、感情、行为、知识、技能、技巧都要通过教育培训才能形成。因此，教育与培训在人力资源的开发管理中的地位越来越高。教育不仅是提高社会生产力的一种方法，而且是造就全面发展的人的惟一方法。

随着市场经济的发展，国家民族间的竞争，企业间的竞争，透过产品的质量、价格和服务竞争的层层迷雾，我们看到的是不同国家、不同民族、不同企业之间人力资源的竞争。因此，无论是国家领导人，还是企业家，都把培养高素质的人当作首要任务。我们要坚持以人为本的科学发展观，努力促进人的全面发展。

第二节 塑造人本管理文化——经营全人^①

一、人本管理的内涵及特征

人本管理思想是以人为中心的人力资源管理思想。人本管理概念的明确提出是在 20 世纪 60 年代,到了 80 年代已经受到国内外企业的普遍重视。日本索尼公司董事长盛田昭夫说:“如果说日本经营真有什么秘诀的话,那么,我觉得‘人’是一切秘诀最根本的出发点。”被人们誉为“经营之神”的松下幸之助认为:“企业即人”,并多次宣称“要造松下产品,先造松下人”。美国的李·亚科卡以自己在福特和克莱斯勒两大公司的经验,得出了这样的结论:“企业成功的关键,在于那些富有激情和敬业精神的管理人才。”联想的老总柳传志说:“办企业就是办人。人才资源是企业第一资源。”海尔的首席执行官张瑞敏也同样认识到人才的紧迫性,正在为海尔打造更多的“张瑞敏”。

简单地说,以人本思想为指导的管理活动就是人本管理,它并不是一般所理解的“以人为中心”的管理理论和方法,而是以谋求人的全面、自由发展为终极目的的管理。具体来说,它把人作为组织最重要的资源,以人的能力、特长、兴趣、心理状态等综合情况来科学地安排最合适的工作,并且在工作中充分地考虑到员工的成长和价值,使用科学的管理方法,通过全面的人力资源开发计划和企业文化建设,使员工能够在工作中充分地调动和发挥人的积极性、主动性和创造性,从而提高工作效率,增加工作业绩,为达成组织发展目标做出最大贡献。

二、人本管理的内容

(一) 经营全人,领导员工^②

自工业革命以来,人力资源价值的基础开始只是单纯的劳动力价值,到后来发展成智慧价值,未来则被说成是知识工作者或智慧工作者的时代。换句话说,在过去,主管以员工是劳动贡献者的角度来领导员工,后来则是以员工为知识或智慧贡献者的角度来领导员工;领导者必须调整角度,以员工是一个人的角度来领导。员工是人,每个员工都有其人生,都有其生活的各种面向,管理者不能用层别或分化的手法,只要求员工带来知识或智慧到组织之中,而刻意忽略员工生而为人的情绪、心情及思维。部属不是工具,也不是智慧,他就

^① 经营全人观点是 2001 年世界人力资源大会提出的观点。

^② 奚永明:《人才资源新论:经营全人》,《管理杂志》(台北)2000 年第 7 期。

是一个人。在过去，管理者激励部属的目的是激发其贡献劳力或智慧的意愿，发展部属的目的是发展其劳力或智慧，以及他贡献劳力与智慧的能力。将来，则是因为部属是一个完整的人，而随着时间的成长与发展是每一个人的期望，领导者带人要带心，即带领部属要用心，千万不可用“技”，更不可用“计”，否则，学得再多管理理论与技巧，都将徒劳无功。

（二）企业文化管理

1. 企业文化的提出及含义。企业文化是20世纪70年代末80年代初提出来的。第二次世界大战后，日本经济迅速崛起，连老牌的美国也自叹不如，于是，一些美国人对日本、美国的管理进行了比较研究，结果发现日本的管理重视做人的工作，重视价值观的问题，这样企业文化就被提出来了。

今天，在企业管理中，人们越来越重视非物质因素的力量，开始把人文因素提到首要位置，“企业文化”逐渐成为企业管理的核心和企业快速发展的基础。

企业文化，说到底，就是一个公司的工作习惯和风格。美国著名的管理学家托马斯·彼得斯和小罗伯特·沃特曼在《寻求优势》一书中指出：“一个伟大的组织能够长久生存下来，最主要的条件并非结构形式或管理技能，而是我们称之为信念的那种‘精神力量’，以及这种信念对于组织的全体成员所具有的感召力。”这里所说的“精神力量”就是企业文化。

企业文化是一个企业在长期的生产实践中所培育起来并共同遵守的目标、价值观、行为规范等的总称。企业文化的核心内容是企业的精神和理想。日本著名的管理学家土光敏夫说：“一个富于创造性的企业，必定有它的理想。”正是这个理想，向未来显示出这个企业存在于社会的意义。职工们将从这个理想中看到自己作为集体一员的意义，正是从这里，人们感受到生活的意义。也是在这个意义上，我们说企业文化是企业的灵魂，是企业经营活动的统帅，是企业行动的“思想指南”，在企业的经营发展中具有无法替代的核心作用。海尔的成长正是靠了“无私奉献，追求卓越”，催人奋进的企业精神，越过一个个坎坷，风雨兼程，迈向新的目标。海尔从干部到员工都有这样一个共识：一个企业要永远向前发展，必须要有自己的企业文化、理念和行动纲领。如同张瑞敏所说：“所有成功的企业必须有非常强烈的企业文化，用这个企业文化把所有的人凝聚在一起。上百年的企业，不知道有多少东西都变化了，惟独它的企业精神百年不变，这非常能够说明问题。所以，企业文化就是企业精神，企业精神就是企业灵魂。而这个灵魂如果是永远不衰、永远常青的，企业就永远存在。”