

第一章 概论

第一节 管理学与人力资源管理

人力资源管理，就是对人的管理，是任何一个管理者最首要的任务。但人类真正认识到人是一种资源这一点却是在本世纪七十年代，日本成为世界经济巨人之后。日本的成功，震惊了世界。为什么这样一个自然资源贫乏，又因战争而成废墟的小小岛国，能在短短二十几年的时间内，一跃而成为世界经济的“老二”，它的致富秘诀究竟是什么呢？

日本人的秘诀：人是最宝贵的资源。有人分别问三家公司的老板：“都说企业管理就是人、财、物的管理，您认为老板最应该全力以赴去抓的是哪一样？”

一个老板说：“我办公司就是为了赚钱，钱财最要紧。”

第二个老板说：“钱也要，物也要，人也要。”

第三个老板的回答让人意外：“我不问钱，不问物，只是和人打交道。”

三年之后，那个只知道抓紧钱袋的老板破产了。

又过了二年，那个样样都抓的老板什么也没抓住，公司被兼并了。

而那个自称只和人打交道的老板，事业愈来愈发达。只有他，才是掌握了管理的精髓——“使人们满意地共事，不

是管理工作的一部分，而是管理工作的全部。”

日本人就是真正掌握和运用这一管理原则的聪明人，无论是松下电器的创始人松下幸之助的《经营管理全集》，还是日本前首相吉田茂的谈话录，无论是谈到企业管理还是政府管理，日本人的头脑中只有一个字：“人”，人是管理中最重要因素，财物要人去运筹，机器要人去开动，市场要人去开发，任何一个管理的目标都要有人去实现。

既然人是最为宝贵的资源，可为什么不少单位，人员不少，人才也不少，可就是光出工，不出力，效率低下，人浮于事，原因何在呢？

有这么一种说法 前些年比较盛行“三条龙”等于什么？说中国人智商高，一个中国人好比一条龙，可三个中国人共事，三条龙在一起成了一条虫，啥事也干不成。这种说法也许说得比较尖刻，可它说明了光有人才不行，三条龙三条心，窝里斗当然会引起内耗。关键在于会用人，会组织人，会对人力资源进行管理，让三条龙一条心。管理得好，“三条虫”都会创造一番事业，何况是三条龙呢！

中国历史上就有这样三条龙，一个是善于领兵作战的军事天才韩信，一个是工于计谋的智多星张良，还有一个行政管理的高手萧何。在汉高祖刘邦手下，这三个人的水平得以充分发挥，韩信驰骋疆场，张良运筹帷幄，萧何掌管总务，三条龙助刘邦创立了汉朝的基业。

但是，倘若让韩信搞行政，让萧何领兵打仗，让张良搞总务，那这三条龙也许会成为“困龙”，谁也发挥不了才智，汉朝的天下是夺不下来的。

刘邦可以说深知人力资源的管理之道。

人力资源管理的目的，就是最有效地利用组织内的人力

资源，以实现组织和个人的目标。

历史的经验值得我们借鉴，但现代的人力资源比古代丰富得多，也复杂得多。现代社会，大大小小的单位，都有一个部门专门掌管与人有关的事务，中国称人事部，国外称人力资源部。汉高祖刘邦的任务只是负责给萧何、韩信、张良“分配岗位”，那现代人力资源管理，到底管些什么呢？

为了更好的说明这个问题，我们不妨先看看一个西方人力资源部经理的一天工作——

这是一个初春的早晨，比尔驱车向他的工厂驶去。一路上风光不错，比尔的心情也很好，他刚刚被提升为 C&P 公司人力资源部经理。年轻有为的比尔一路上都在想着自己今天该办的几件事：

首先是那几个应聘的年轻人的面试，下午向董事会报告去年底民意测验的结果。今天，还有件重要的事情，就是要把改进部门工作，提高人力资源的利用率的问题认真地讨论一下，让我领导的部门成为厂里的高效率部门之一……

上午的工作开展得很顺利，面试并没有花费比尔多少时间。面试之后的应聘者被比尔的助手苏珊带到电脑中心去做能力测试。比尔便开始审阅即将递交到董事会的民意测验结果分析报告，啊，今年提建议的人可真不少：

提到各部门之间协作不好，效率低的有 32 项；

对上司有意见的（不果断、独断、没有科学头脑……）有 212 项；

希望有带薪假期、观光旅游假和聚餐会的有 182 项；

希望加薪的有 162 项；

希望提供机会和上司交流的有 112 项；

希望增加健身设施的有 82 项；

要求搞好新职员培训的有 62 项；

.....

比尔还未看完报告，电话铃响了，是装配部经理打来的：

“比尔，你派来的那个新手两天没有来，你有他的消息吗？”

“你是说那个吊车司机？”

“对，我今天有三车的货要卸，能再派个人来吗？”

“OK,你等着吧！”

刚刚放下话筒，门外的嘈杂声引起了比尔的注意，原来有几个员工正围着苏珊，抱怨他们的工资额有错误。比尔只好又打开电脑，查询了两遍，才发现本月的自动加薪程序没有执行，比尔修正了错误，把这群人打发出门。

回到座位上，比尔翻开待聘人员登记表，寻找一个适合去装配部做吊车司机的人，这时，托尼来了，他是刚刚退休的员工，来和比尔告别，感谢比尔对他退休金一事的关心。走了托尼，比尔又审阅了一份关于增加公司内部交际费用的报告和早晨那几个应聘者的能力测试报告。

一个上午在忙碌中度过，用过午饭，比尔又去参加公司的例会。会上，人力资源部那份民意测试报告得到了董事会的重视，不少建议都得到了讨论。3 点钟，比尔带着部分反馈意见回到了办公室。

到了办公室，比尔才想起装配部要吊车司机一事还没解决。苏珊又告诉他，保险公司来电话，希望约个时间商谈一下医疗制度改革的问题。这时，工会的代表来了，向比尔反映，这次加薪不太公平，工人抱怨很多，要求进行一次劳资谈判。

下班的时间到了，工会代表和比尔一起走出办公室。

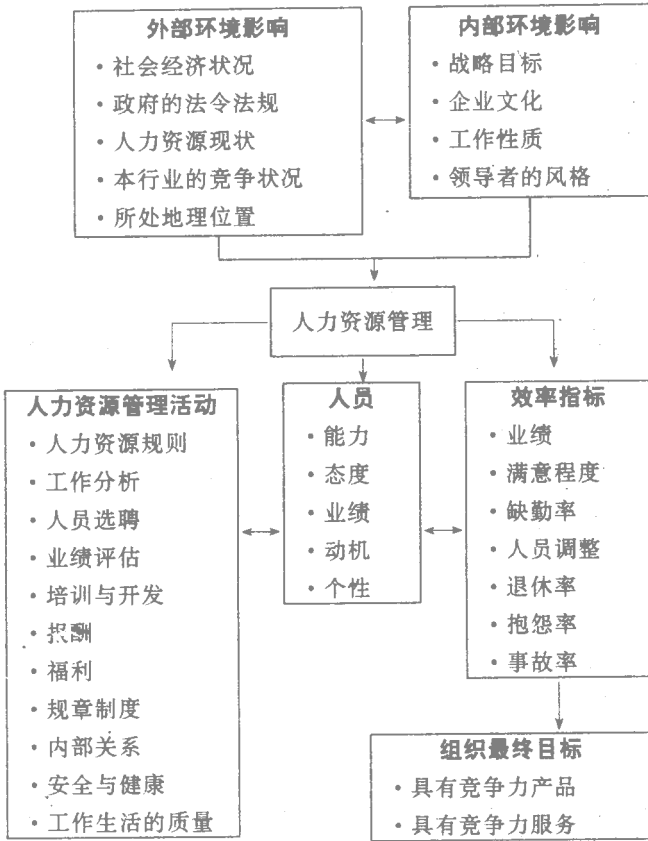
驱车回家的路上，景致依然很好，可比尔的心情却很糟。一天又是忙忙碌碌地过去，连考虑一下工作改进的时间都没有，做人力资源部的经理真是太忙了。

的确，和人有关的事实在太繁杂，又太琐碎。通过比尔一天工作的情况，我们不妨看一看人力资源管理到底包括哪些方面。

人力资源管理一般包括：人力资源的规划；工作分析和设计；人员选聘；业绩评估；报酬和福利；员工培训；人事规章制度的制定；公司内部关系协调；员工的安全、保健；以及领导层与员工沟通等等。

上述所提及到的只是人力资源管理简而又简的几个方面，它实际上包含的内容非常广泛，为了帮助人力资源管理的经理们认清自己的位置，迅速抓住一件件琐事的来龙去脉，美国学者提出了一种行之有效的方法：经理的听诊器——人力资源管理诊断模型。

当我们生病的时候，医生会细心地为我们检查，从一项项的检查结果中诊断出病因，然后对症下药。同样，当一个单位出现了问题，也不妨拿起这个听诊器，诊断一下毛病的根源在哪里，然后才可以找到合适的解决办法。下面这个诊断模型就说明了人力资源管理部门、人以及单位所处的外部环境和内部环境之间的关系。如下表：



以上这个模型是管理者的一个好参谋，通过它，可以看清楚到底有哪些因素在影响着人的管理。但是，模型既不十全十美，也不是一把万能钥匙，单位不同，情况也千差万别，只有细心分析，诚心敬业，才能找到开启人心的金钥匙。

本节最初提到，人力资源管理从七十年代起才受到人们的重视，人力资源管理的思想却存在已久。我们了解了什么是人力资源管理之后，再回过头看看它的发展历史。

第二节 人力资源管理的发展历史

一门科学的发展如同一棵树的成长，首先在土壤、气候适应的条件下开始萌芽，长出主干，随着时间的推移，这棵树不断地汲取养分，树杈愈来愈多。现在的人力资源管理正处于枝繁叶茂的旺盛时期，那它是怎样萌芽、发展的呢？

管理学家们常常把本世纪初，美国一家钢铁公司的总工程师泰罗发表的《科学管理原理》作为管理科学成熟的标志，在此之前的种种有关管理的思想、规章都只是萌芽，人力资源的管理也不例外。

人类文明的发展史上，技术和管理的发展是并存的。当我们感受到万里长城的雄伟和埃及金字塔的奇妙之时，我们不仅惊叹于它们高超的建筑技术，也惊叹于它们分工协作的管理技术。当然，古代的生产力水平极其落后，决定了优秀的管理思想常常如流星而过，找不到容纳它的天空。

当人类历史上首次出现工厂的时候，对人的管理也随之出现。

这里有一份六百多年前，意大利威尼斯一家造船厂的“人事管理规定”：

第一，人事管理的任务是为了监督工人，保证工人在工作时间内工作。

第二，人事管理包括管理工资制度。

第三，设置工长，由工长按工人技术水平高低发放材料、检验产品质量，进行技术指导。

第四，考工制度。每年在三月和九月进行两次考核，给工人定等级，以决定其工资高低。

第五，工间喝酒。由专人负责买酒和分配酒。

今天，人事干部们抱怨自己整天为那些婆婆妈妈的事费心时，一定想不到六百多年前的人事干部还有负责买酒的任务，这酒的作用大概类似于现在单位上的奖金，多劳多得，多干活者多喝酒吧。

从上面这个“规定”不难发现，现代人力资源管理的业绩评估、报酬和工资管理等，在六百多年前就已经有了雏型。

被誉为“科学管理之父”的泰罗出生在美国费城。19岁时在一家机械厂当学徒工，后来又去钢铁公司当了名技工，由于他勤奋工作，很快提升为领班、工长和总工程师。1903年，他发表了著名的《科学管理原理》。人力资源管理，即当时所称的人事管理，也在此时形成。

科学管理原理中绝大部分都与人力资源管理有关。如“科学地挑选工人，并进行培训和教育。”泰罗认为各人的才能不同，应该根据工作的不同，挑选不同的人来干。

“创造了‘方法工程’和‘工时定额’”。泰罗研究了工人的作业工序时间，解剖工人的动作，优化制定出标准作业法，并定出工人的标准工作量。

“实行差别工资制度”。按照每个岗位的标准工作量，根据工人的劳动情况，多劳多得，没达标的则将受罚。

“明确职能的划分”。泰罗首次将管理人员和工人明确分工，人事、计划、生产、采购等都有专门的人员来做。

泰罗的科学管理原理，又称“泰罗制”，为现代管理，特别是人力资源管理奠定了基础，它的作用在当时被称为第二次产业革命。

但是“泰罗制”在资本主义社会里，成了资本家的大棍。卓别林主演的电影《摩登时代》，就生动地描写了一个“泰罗制”下的工人那可笑又可悲的遭遇：

工厂的老板是个“泰罗制”的疯狂追逐者。该厂每个工序的时间都非常紧迫，工人忙得跟飞速旋转的齿轮一样。这个老板为了节省工人用餐的时间，安装了一个自动喂饭的机器，“啪，啪，啪”，一勺勺饭向工人嘴里砸去，几十秒钟就完成了午餐。可怜的工人，一口也没咽下，就又被赶上了生产线。

“泰罗制”使劳动生产率大大提高，它给工人一个靠多干活挣钱的机会，但也使工人沦为“机器”的奴隶。

工人们到底需要什么呢？行为学家提供了答案，也揭开了人力资源管理的新篇章。

在泰罗先生的眼里，工人工作的目的只是为了挣钱，为了吃饭。行为学家告诉我们，工人不仅仅需要钱，还有社会的、心理的需要：

人要吃饭、睡觉，这是生活需要；

人们希望有个遮风避雨的房子，有个治安状况良好的社会，这是安全需要；

人人都害怕孤独，渴求友谊，有社交的需要；

没有人愿意被人瞧不起，人人都希望受人尊重；

“自我设计”成了现代人的口头禅，人人都渴望好梦成真；

人生的欲望这么多，整天和一台机器或多年不变的卷宗打交道，自然会让人烦闷，管它什么产品质量、什么生产效率，咱就是“做一天和尚撞一天钟”。

怎样调动人的积极性呢？行为科学家献出了许多锦囊妙

计，请看下面介绍三位人物的三种理论：

第一，严厉的 X 先生的理论认为，人是一种又懒又笨又没责任心，且以我为中心的动物，只有靠严格的监督、控制，才能让人努力工作。

X 先生管辖的工厂有严格的纪律，在一定程度上提高了生产率；但随着社会的进步，员工文化水平的提高，他愈来愈不合时宜了。

第二，温和的 Y 小姐的理论很得人心，它认为人并不是生来就是懒惰的，只要条件合适，人也愿意承担责任，人人都笨，都有一定的创造力。

Y 小姐管理的单位气氛宽松，上级对下级充分放权，人人都有明确的职责；工作上的安排也充分考虑个人的兴趣。单位的工作效率大大提高，因为人们都是自觉地工作。在经济发达，工业化程度高的西方国家，Y 理论非常流行。

Y 小姐并没有错看人，但的确有不少聪明能干的人在偷懒，在推卸责任。那些人说：“我又不是老板，干吗那么卖力。”遇上这样情况，该怎么办？

八十年代日本人亮出了观点，也成功地证明了这一新方法的有效性。

第三，日本的 Z 理论认为：实行长期雇佣，长期考核，逐步提升，使员工和企业共命运；在订计划、做决定前，多倾听基层员工的意见；管理过程既有严格的规章制度，又有启发性的教育；上下级关系融洽，员工在企业中倍受关怀。

这种方法将企业目标同个人目标结合起来，受到了职工和管理者的一致欢迎，同时它也给人力资源管理者心中点上了一盏明灯。

原先国外的企业把这个专门管理“人”的部门称为人事

部，和我国现在一样。但是从七十年代以来，人的价值越来越受到重视，人事部的工作也日益显得重要。管理者们，无论是各部门经理还是企业的总经理，都发现企业面临的质量问题、产量问题、市场问题，说穿了都是因为人，并且也只能靠有创造力、有责任心的人来解决，人的问题才是唯一的问题。

于是，在八十年代初期，“人事部”，这个沿用了一、二百年的牌子被摘下，取而代之的是充满活力的“人力资源部”。

人力资源部的工作越来越多，不再是“存档案，算工资，招新人，送旧人”的小部门，而成了最忙也最能产生效益的部门之一。

人力资源部的地位愈来愈重要，它像一个神经网络，与每一个员工，每一级管理部门紧密相联。

今天的人力资源部不再是唯一关心人力资源的部门，从最高领导到各级管理者，几乎每个管理者都参与着人力资源的管理工作。

人力资源管理，走过了它默默无闻的昨天，终于迎来了开发人力宝藏的今天。

今天，日新月异的中国，人力资源管理面临着什么样的机遇和挑战呢？这是一个十分紧迫、十分重要的新课题，值得我们研究和探讨。

第三节 人力资源管理的内容

有这么一句很激动人心的话：“对于知道自己该去哪儿的人，上帝也会让出一条路来，任由他去。”

我们已经知道，人力资源管理的目标就是最大限度地利用人力资源，那么通向该目标的路怎么走呢？

首先我们先看看外面的世界，一句话：外面的世界真精彩。

现在的年轻人常常听到老人们这么说，你们这一代真是赶上好时代了，没见过打仗，没挨过自然灾害的饿，也没赶上“文革”时候的上山下乡。实际上，无论是中国人、中国的企业，还是中国的人力资源管理，都赶上了好时代——一个改革开放，充满机遇的时代。

中国，正从计划经济体制向市场经济体制转变，这一转机引起了人们政治生活、经济生活、日常生活的巨大变化，也给人力资源管理带来了巨大变化。

过去，人们脑子里市场的概念很狭隘，所谓市场无非是菜市场、商品市场、钢材市场等，但现在，人才市场已不是陌生的名词。在这个市场中，个人可以根据自己的专长和要求选择理想的岗位；而各种各样的岗位也在这里挑选合适的人才。人才市场不但大城市有，小城镇有，高等学校也有，甚至于不少企业内部还有人才市场。人才市场的功能，不单单是个找工作的地方，还是整个人力资源市场的风向标，是我们社会这个大市场里劳动力需求的“订货处”。走进人才市场

的单位五花八门，有国营单位、外资企业、合资企业、民营实体，还有异军突起的乡镇企业。走进人才市场的人，更是形形色色：从文化程度不高的初中生到手持硕士、博士文凭的人才；从刚刚走出校园的毕业生到已经退休的老技术人员；从偏远地区来的民工到海外归来的学子；人才市场像人才流动的中转站，深深地吸引着寻求发展的人们和单位。

人才流动给中国的人力资源合理分配注入了活力，这个新气象，我们每天都能感受到。在单位里，你会发现办调动手续、辞职手续，甚至不辞而别的同事越来越多；在个人通讯录上，同学、朋友们的地址也在不断变动；遇见熟人，常常会被问起：“还在原来那单位干？没换个地方？”在现代人的意识里，流动已成为追求实现自身价值的一个重要方面。

中国有句老话：“人往高处走”，当代中国人流动的高处是哪儿呢？

一是沿海经济发达地区。这一点在高校毕业生分配中表现非常明显，每年的寒暑假在深圳、海南、广东的各县市，都有许多来找工作的本科生、研究生。

二是外资、合资企业。这些年，外资、合资企业如雨后春笋般地发展起来，这些企业的高待遇、高收入及与国际接轨的管理体制吸引了无数人才。

三是民营企业和乡镇企业。前两年轰轰烈烈的“下海热”，撞击着都市人的心，特别是国营单位的年轻人，“自己去市场里一显身手”，成了民营企业吸引人才的口号，而乡镇企业，则以优厚的待遇和施展才华的机会，吸引了不少知识型人才。

人才的流动，引起了人才的竞争，人们深深地觉悟到没有竞争实力，缺乏一技之长的人在市场经济中是没有立足之

地的。

正因为如此，人们开始重视自我培训，这是市场经济中出现的又一新景观。传统意义上的高校早已不能满足人们的学习愿望，各类成人教育学院、国家高等教育自学考试、电视大学和函授大学成了人们接受再教育的课堂，而根据市场需求，应运而生的各类培训班则是近几年的后起之秀：

改革开放，发展对外经济、技术、文化交流，使外语成了这个时代机会的“敲门砖”，人才市场上，懂外语的人占尽优势，各类外语补习学校也因此越来越红火；

科技发展，信息社会的到来，使计算机成了现代社会不可缺少的工具，学习计算机成了人们自我培训的又一目标。

我们的社会在变革，会计制度改革、法制的健全、出租汽车行业的崛起……，许多新事物使人们目不暇接。为了顺应潮流，赶上时代，为自己寻求更好的奋斗天地，不少人走进了会计考证班、律师考证班、驾驶学校……。

市场经济给每一个人一个发展的机会，也激励着中国人力资源库中的每一个人为了发展而不断充实自我，改进自我。从宏观看，这大大改善了人力资源的质量，是一件利己又利国的好事情。

现代人除了强调自我，还有一个显著的特点，就是价值观念上的矛盾。

我们现在正处于两种新旧社会格局的交替过程中，旧的价值观念开始瓦解，新的价值观念尚未形成，社会上每个人都好像有一种不满现状，不安于现状，又不敢突破现状的心态。在对待择业、工作这样的人生大事上，感到“无价遵循”，东山望着西山高，上了西山还不觉高。

有人对当代青年人的择业心态做过一个调查，绝大多数

人都想变换工作，可这些人中，有 70% 的人一次也没行动过；想下海挣大钱，又怕风险太大，不如岸上稳当；深深向往外资企业的优厚薪水、舒适的工作环境，又留恋着无后顾之忧、无风险责任的大锅饭；既对自己在本岗位上无所作为抱怨不已，可对“跳槽”再创一番天地又感信心不足、能力不够。

在这种心态下，不少人干起第二职业，既可以挣钱，风险又不大，但身兼两职，一明一暗，其辛苦程度可想而知；不少家庭，采取了“一家二制”，一个去下海挣钱，一个留守国营单位，解决房子、孩子等后顾之忧。

现在的人们，既想抓住自己所求的，又舍不得放弃自己所有的，既想创一番事业，又害怕太辛苦。转机时期，人们的矛盾心态，给管理者们，无论是国营、私营、外资、合资企业单位的领导都带来了许多新难题。

从社会角度来看，这一问题必将随着市场经济的完善而逐步解决，而法制的健全和社会保障制度的建立才是人人向往的定心丸。

任何体育比赛，都要遵守各自的比赛规则。同样，进入市场经济的人和单位也要遵守法律这一规则。

1993 年我国颁布了《公司法》、《会计法》、《增值税暂行条例》、《反不正当竞争法》、《企业劳动争议处理条例》、《证券法》等许多法律、法规，保证了市场经济的顺利发展，1994 年 7 月 5 日颁布的《劳动法》等又相继出台，这些无疑都会大大推动人力资源的开发、分配和有效的管理。

有法可依的好处数不胜数，既保障了职工的正当权益，又给予单位正当的权利。例如，对不称职的职工，单位可以辞退；而想“跳槽”的职工也有了辞职择业的权利。法律法规对人力资源管理的大部分环节，如工资、奖惩、工作时间、假

期、雇佣、解雇、劳动保险、医疗费用、劳动保护等都有规定。

法制，不但是职工的定心丸，也是管理者的定心丸。

孙子曰：知己知彼，百战不殆。看过了外面的世界，我们不妨回头看看自己单位的小世界。

经济体制的转轨，不仅仅是对每一个人的挑战，也是对每个单位、各级领导和所有人力资源管理者的挑战。

俗话说，家家有本难念的经，对企业来说也是如此。人才流失，无疑是摆在各级领导面前的难题。而灾难最严重的就是国营大、中型企业，技术人员、年轻人“跳槽”去挣高薪已不是什么新闻，而在每年大学毕业生这个人才市场上，这些企业也常常败在合资企业或沿海乡镇企业手下；技术人员中有许多已快到退休年龄，新人又无法及时补充，人力资源的危机无疑是任何一个企业最严重的危机。

民营企业的人力资源状况也不妙。北京中关村一家公司的老板称，中关村已成了培训老板的“黄埔军校”，无论是“联想”、“四通”这样的大公司，还是一些中小公司，人才的流失也成了一个严重的问题，这些人才有的是流向外资企业，也有不少跳出职员的岗位，自己当老板，和原来的公司争夺市场。人力资源的流失和分散，大大削弱了中国民营企业的实力。如何抓住人心，提高企业的凝聚力成了老板们的新课题。

人才流失是个问题，人多了同样是个问题。

十几年前，有一个美国记者来到北京，他最大的发现就是发现我们中国人有一样东西，如同身份证一样宝贵，那就是人人都有个单位，单位如同我们的终身保姆，管我们户口，管粮油，管医疗，管住房，管我们结婚、生孩子，还管孩子