



第1章

人力资源管理概说

学习目标

- 了解人力资源管理的含义、内容和意义
- 认识人力资源管理的5项基本职能
- 明晰人力资源专业人员应当具备的胜任能力
- 阐述人力资源管理模型——5P模式
- 说明人力资源管理面临的挑战和对策

当前，中国企业面临的环境越来越复杂：市场的不确定性、技术的创新性、组织的变革性、人员的流动性正日益困扰着企业家们。如何面对挑战？如何保持自己的竞争优势？特别是随着企业的发展、员工素质的提高，企业中高层管理人员如何去管理自己不太懂的领域？如何去领导比自己更专业的下属？这些问题都涉及管理中最根本的问题——人的问题。不难想象，一个不重视人的问题的组织会变成什么样。

现代企业之间的竞争，归根到底是人的竞争。要使优秀的员工成为企业的核心竞争力，怎样去获取、激励与发展他们，已成为人力资源管理的重点所在。在本章中，我们将从人力资源的管理环境入手，阐述人力资源管理面临的挑战，分析传统的人事管理与人力资源管理的区别，讨论人力资源管理的基本职能等问题。

1.1 人力资源管理环境

1.1.1 人力资源管理需解决的问题

【个案研究1-1】王经理的苦恼

王力是深圳凡通通讯电子设备制造有限公司的人力资源部经理，近一个月

来，公司接二连三发生的事情似乎都与他有关，让他苦不堪言，尤其是执行总裁杨光，责令他尽快拿出解决方案。

第一件事是公司准备在西部的柳州再建立一个生产基地，由于工厂一年后建成投入使用，所以必须雇用与培训近500名新的员工。同时，从深圳总部还要调去50名技术与管理人员。这是件不容易的事，因为大家在深圳待习惯了，要动员他们去柳州，这可要费不少的口舌。

第二件事是公司的老竞争对手M公司据说在芯片技术开发上与国外某品牌公司已达成战略联盟，这项技术的应用可以大幅度地削减产品成本。这样，凡通公司生产与销售该产品的子公司会遭受毁灭性的打击，大量的员工将下岗或重新安置。如何处理好这个问题，关系到员工的士气与企业的稳定。

第三件事是公司最近半年来，中层管理者的离职比例明显高于去年，尤其是总部采购部老张的辞呈，更让杨光总裁恼火，因为老张是杨总器重的公司元老之一。如何留住骨干，关键还在于要有一套好的激励措施。怎么做呢？王力陷入了深思之中……

1.1.1.1 人力资源管理的重要性

上述王经理的苦恼是大多数企业人力资源经理经常碰到的。人力资源经理必须处理易变和不可预测的与人相关的问题。由于变化迅速与日益复杂的工作环境，导致组织中的人力资源管理比以往任何时候都复杂得多。如何去解决这些问题，可不是一件容易的事。因为这些问题通常不是人力资源部门能够独立解决的，它需要其他部门的通力合作，需要企业高层管理人员的大力支持，并受到组织内外各种环境因素的影响。

所以，人力资源管理工作不光是人力资源部单个管理部门之事，而是企业各级管理人员之事。尤其是企业的高层管理者对本企业人力资源管理工作的成败要负首要责任。人力资源管理对所有的管理者来说都十分重要。因为，管理人员不愿意：

- (1) 雇用不适合岗位要求的员工。
- (2) 人员出现高流动率。
- (3) 员工工作积极性不高。
- (4) 员工感到薪酬的不公平。
- (5) 员工由于缺乏培训而使本部门的效率受损。
- (6) 劳资纠纷、劳资矛盾的出现。
- (7) 业绩评估标准随意性。
- (8) 员工工作压力过重。

人力资源管理对组织的生存和成功至关重要。IBM公司创始人沃森曾说：“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以重建

IBM公司。”另一位公司总裁以其亲身经历总结说：“许多年来，人们一直都在说，对于处于发展中的行业来说，资本是一个瓶颈。而我已经不再认为这种看法是正确的了。我认为真正构成生产瓶颈的是劳动力以及公司在招募及留住优秀劳动力方面的无能。我只知道那些增长陷于部分停滞或完全被遏制的行业，是由于它们不能维持劳动力的效率和工作热情……”当今最伟大的职业经理人，通用电气公司的前CEO杰克·韦尔奇的一番话更揭示了人力资源管理的真谛：“我最大的成就就是发现人才，发现一大批人才。他们比绝大多数的首席执行官都要优秀。这些一流的人物在GE如鱼得水。”

1.1.1.2 人力资源管理的目标

人力资源管理之所以重要，在于通过它吸引、保留和激励员工。然而，人力资源管理的重要性不仅仅表现在这些，更重要的是对员工的工作生活质量、生产率改进以及提高企业竞争力方面产生深远的影响。

1. 改善工作生活质量

工作生活质量关注的是人为什么工作，及其背后的真正原因。它是指员工比以往更多地参与管理，希望更多的沟通，自主地工作，产生更多的工作满意度与成就感。狭义地说，它是指在工作中，员工所产生的心理与生理健康的感受。工作生活质量与人力资源管理有着密切的关系。工作生活质量的降低会使缺勤率和离职率上升。所以企业要通过了解员工需求，实施民主管理，畅通信息等途径来提高员工的工作生活质量。

【实务指南1-1】 工作生活质量的11个方面

- | | |
|---------------|-----------------|
| (1) 劳动报酬 | (7) 工作的民主性 |
| (2) 人际沟通 | (8) 利润分享 |
| (3) 工作的安全性 | (9) 退休金权利 |
| (4) 员工的工作时间 | (10) 公司改善员工福利计划 |
| (5) 工作紧张程度 | (11) 优化工作环境 |
| (6) 参与有关决策的程度 | |

2. 提高生产率

生产率是任何一个组织的重要目标，人力资源管理可以对提高生产率做出很大贡献。研究表明：高生产率组织与低生产率组织之间的区别在于两者对人力资源的作用认识不同。人力资源管理主要通过组织设计与工作设计两方面提高生产率。

【实务指南1-2】 工作丰富化与生产率

工作丰富化可以使企业提高生产率。工作丰富化可以分为7个步骤完成。

- (1) 认识到改变的必要性，收集有关工作改变必需的信息。
- (2) 认识工作再设计，使工作丰富化的重要性。
- (3) 全面诊断组织，了解个体和群体的需要。
- (4) 决定何时、何地、怎样来改变工作。
- (5) 提供相应的培训和必要的支持。
- (6) 实施工作丰富化。
- (7) 比较实施前后的数据，评价工作丰富化的效果。

3. 获取竞争优势

竞争优势是指一个组织必须获得和维持某种对其竞争者的优势。一个企业有效的人力资源管理实践是竞争优势的重要源泉。斯坦福大学教授杰夫瑞·菲弗认为有16种能提高一个公司的竞争优势的人力资源管理实践活动（见人力互动1-1）。

【人力互动1-1】 16种提高竞争优势的人力资源管理实践

- | | |
|----------------|---------------|
| (1) 就业安全感 | (9) 培训和技能开发 |
| (2) 招聘时的正确挑选 | (10) 工作扩大化 |
| (3) 高工资 | (11) 平等主义 |
| (4) 绩效薪金 | (12) 缩小工资差异 |
| (5) 股权计划 | (13) 内部晋升 |
| (6) 信息分享 | (14) 长期雇用观点 |
| (7) 参与和授权 | (15) 对管理实践的测量 |
| (8) 自主团队和工作再设计 | (16) 价值观 |

1.1.2 影响人力资源管理的环境因素

1.1.2.1 人力资源管理的外部环境因素

人力资源管理活动离不开组织的外部环境。影响人力资源管理活动有效实施的外部环境因素主要有：政治因素、经济因素、劳动力市场因素、科学技术因素及社会文化因素。

1. 政治因素

人力资源管理是一种社会行为，而一定的社会行为是在一定的政治现实中发生的。影响人力资源开发和管理的政治因素有：未来政治环境中有关人力资源发展的法制建设，即人力资源市场管理法、劳动法、职业法、专利法、知识产权法等方面的立法、司法和检察工作的发展情况；未来政治环境中有关人力资源发展的政治民主化进程，即机会均等、择业自主、言论自由、人格尊重等

方面的进展情况。

2. 经济因素

管理活动受到整个社会经济状况的影响。在市场经济条件下,就业状况、利率、通货膨胀、税收政策,甚至股票市场行情,都有可能对人力资源管理活动产生影响。这类因素主要会影响组织对人力资源管理活动的经济投入,人力资源规模、结构及人员的工资、福利、待遇方案等。例如社会失业率直接影响组织的人员招募及吸收战略的确定和改变。通货膨胀对人员的工资福利待遇会产生直接冲击。经济竞争的压力也可能会迫切使组织改变其人力资源管理活动的方式和手段。

3. 劳动力市场因素

劳动力市场是企业获取人力资源的源泉。为了尽可能准确地估计和预测组织寻找所需人员的方向和获得所需人员的可能性,组织的人力资源管理者必须了解:

(1) 人口及劳动力队伍的文化水平构成,尤其是受过高中以上教育的人口及劳动力(包括在校学生)的数量、年龄构成及地区分布情况;

(2) 专业技术人才队伍的数量、发展速度,培养及获得渠道,专业技术人才的学历、年龄及专业构成,专业技术人才的地区及行业分布;

(3) 管理人才的供给状况,培养及获得渠道等。

4. 科学技术因素

现代科学技术的发展迅速地改变着组织的业务活动。技术和产品更新周期越来越短,导致现有的工作岗位不可避免地被不断淘汰,需要新技术、新知识、新技能的新工作岗位不断产生。国外人力资源管理专家预计,在今后10年中,技术进步将使半数以上的现有工作发生变化,30%的现有工作岗位消失,新的工作需要掌握新知识、新技能的人才来承担。为此,人力资源管理者要密切注视科学技术发展动向,预测本组织业务及工作岗位对工作技能需求的变化,及时制定和实施有效的人才培训开发计划。

5. 社会文化因素

每个地区、每个国家都有其独特的文化,文化会影响人的心理活动和行为。文化是指在一定的历史条件下,通过社会实践所形成的并为全体成员遵循的共同意识、价值观念、职业道德、行为规范和准则的总和。

1.1.2.2 人力资源管理的内部环境因素

人力资源管理的内部环境因素有两个层次:一是整体方面的组织战略与组织结构;二是具体的人力资源管理活动的主体。组织战略与结构和人力资源管理关系极为密切。人力资源管理应与企业战略和组织结构相符合、相匹配。组

织中行使人力资源管理活动的基本职能不仅仅是人力资源管理部门的专职，它还广泛地涉及组织中的各个层次和方面。一般地讲，人力资源管理活动的执行者主要由企业领导者、人事机构和直线管理人员共同组成。领导者的观念决定了企业行为中对人力资源的重视程度；人事机构的人员为人力资源的吸收、保留、使用、培养及发展提供服务和保障；直线管理人员是人力资源的真正使用者，人力资源的价值、作用与地位在直线管理过程中得以充分体现。

人力资源管理活动面对的组织内部环境因素主要有6个方面。

1. 工作的性质

企业生产经营性质决定了工作的性质。工作的性质可以区分为操作类、管理类、商务类和技术类等不同形式。不同类型的工作对人力资源管理活动的要求不同。

2. 工作群体

对工作群体的组织和管理是提高生产效率的一个重要途径，员工和与之相配合的工作伙伴所结成的人际关系的好坏会直接影响员工工作效率的高低。团队是工作群体的一种。企业在组织工作团队的过程中，人力资源管理职能起着极为重要的作用。例如，为配合团队发展需要，对团队成员的激励和奖酬要采取以团队绩效为基础的激励措施，对团队成员的培训教育方案也要从培养跨职能、跨专业人才的需要出发。

3. 领导者

领导方式和方法会影响员工个人和所在的工作群体，从而也影响人力资源管理的最终结果。有效的人力资源管理，不但要求领导的有效性，而且强调监督和控制的作用。人力资源管理活动的核心是激发和调动员工的积极性，而有效的激励要辅之以有力的监督，监督无力，则领导力也将变得虚弱无力。

4. 员工

员工是企业最重要的资源。每个员工都是具有各自工作需要、价值观和态度的个体，重视员工首先要尊重他们，关心他们，满足他们的需求。员工需求是人力资源工作的导向之一，人力资源管理活动始终要围绕满足员工需求而努力。

5. 人事政策

人事政策是一个组织人力资源管理基本观念的集中体现，是作为一切人力资源管理活动的指导思想。人事政策直接反映公司如何看待人的问题，反映了一种基本的用人观念和价值取向。人事政策的制定受多种因素的影响和制约，具体的人事政策贯彻必须依托适当的工作设计和组织才能实现。

6. 组织文化

组织文化是组织内部环境的综合表现。企业的组织文化又称为企业文化。组织文化具有6项功能特征，即导向性、规范性、约束性、凝聚性、融合性和时代性。它对组织中人们的行为和态度具有持久、深远的影响，最终使人们形成总体的行为倾向。有人把它称为“企业之魂、动力之源”。现实中的人力资

源管理方法的不同组合就构成了反映不同企业文化的管理模式。

总之，在组织战略指导下，以组织结构为依托的组织内部环境是人力资源管理活动赖以存在的基础。工作性质、工作群体、领导者、员工、人事政策、组织文化等各个因素构成的组织综合环境，在人力资源的决策和管理工作中起着关键的作用，同时也构成了人力资源管理活动的主体。

【实务指南1-3】 公司目标是影响人力资源管理的重要内部因素

考虑这样两家公司，每家公司都有主要的基本目标，想象一下在这两家公司中某些任务是如何不同。A公司的目标是在技术进步方面成为行业的先驱，它通过开发新产品和运用新工艺促进公司成长；而B公司的目标是保持稳健的成长，不冒任何风险，只有在同行业另一家公司的产品或工艺已经占领市场后，B公司才设法改变自己。

A公司为鼓励新的思想需要一个有创造性的环境。为促进技术发展，A公司必须招聘到高技能的工人。因此，时刻关心劳动力的培训和开发是十分必要的。为留住和激发拥有最高生产效率的员工而设计一个有效的报酬方案也是特别重要的。

对B公司来说，人力资源管理的基本任务是相同的。但公司目标表明A公司和B公司在某些方面应有所不同。B公司更需要另一种劳动力，富有创造性的人可能不愿去B公司工作。也许B公司是因为其目标鼓励不冒风险，所以绝大多数重要决策都由组织中的较高层管理者决定。这样公司基层管理人员的培养就不会得到重视。通过比较表明，人力资源经理必须清楚地了解本公司的目标。

1.2 人力资源管理的概念和职能

1.2.1 人力资源的基本概念

资源是一个经济学术语，它泛指社会财富的源泉，是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。一般来说，把资源分为两大类：一是物质资源；二是人力资源。我们通常所说的管理中的“人、财、物”，“人”即人力资源，“财”和“物”均属物质资源。

什么是人力资源，学术界尚存在不同的认识和看法。有的专家认为，人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的能力、技能和知识。也有专家认为，人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。还有专家认为，人力资源是企业内部成员及外部的人即总经理、雇员及顾客等可提供潜在服务以及有利于企业预期经营活动的总和。更有人认为，人力资源是指具有脑力劳动或体力劳动的人的总称。

我们认为，所谓人力资源是指存在于人体的智力资源，是指人类进行生产或提供服务，推动整个经济和社会发展的劳动者的各种能力的总称。企业人力资源是指人口资源中能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称。它包括数量和质量两个方面。而人才资源则指人力资源中具有创新意识、创造能力的资源（见图1-1）。

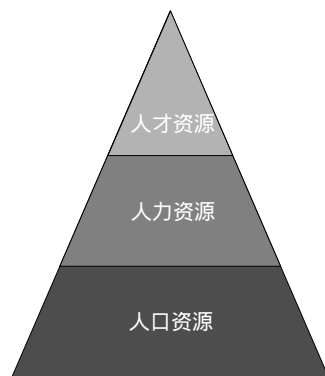


图1-1 企业人力资源结构图

1.2.2 人力资源特征

马克思说过，人本身单纯作为劳动力存在，也是自然对象，是物，不过是活的、有意识的物。正因为人是这样一种特殊的物质存在，所以这种资源较之于其他物质资源具有自己鲜明的个性特征。

1. 生产过程的时代性

一个国家的人力资源，在其形成过程中受到时代条件的制约，人一生下来就置身于既定的生产力和生产关系中，社会发展水平从整体上制约着人力资源的素质。他们只能在时代提供的条件前提下，努力发挥其作用。

2. 开发对象的能动性

自然资源在其被开发过程中，完全处于被动的地位，人力资源则不同。在被开发的过程中，人有意识、有目的地进行活动，能主动调节与外部的关系，具有能动性。对其能动性调动得如何，直接决定着开发的程度、达到的水平。有的学者将这个特点概括为“可激励性”。可激励的前提还是对象具有能动性，这就要求人们在从事人力资源开发工作时，不能只靠技术性指标的增减和数学公式的推导，还要靠政策去调动人们的积极性。

3. 使用过程的时效性

矿产资源一般可以长期储存，不采不用，品质不会降低，人力资源则不然，储而不用，才能就会荒废、退化。无论哪类人，都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。当然，人依工作性质不同，其才能发挥的最佳期也不一样。一般而论，25岁到45岁是科技人才的黄金年龄，37岁为其峰值。医学人才的最佳年龄一般会后移，这是其研究领域的业务性质决定的。人才开发与使用必须及时，开发使用时间不一样，所得效益也不相同。

4. 开发过程的持续性

作为物质资源一般只有一次开发、二次开发，形成产品使用之后，就不存

在持续开发的问题了。人力资源不同，使用过程同时也是开发过程，而且这种开发过程具有持续性。传统的观念和做法认为，毕业了就进入工作阶段，开发与使用界限分明。这种“干电池”理论目前已被“蓄电池”理论所代替。后者认为，人工作之后，还需要不断学习，继续充实和提高自己。人类通过自己的知识智力，创造了工具，使自己的器官功能得到延伸和扩大，从而增强了自身能力。如机器人、计算机等。

5. 闲置过程的消耗性

人力资源与一般物力资源的又一个明显区别是具有消耗性，即为了维持其本身的存在，必须消耗一定数量的其他自然资源，比如粮食、水、能源等。这是活资源用以维持生命所必不可少的消耗。在我们使用这种资源的过程中，必须重视这个特点。

6. 组织过程的社会性

人力资源开发的核心，在于提高个体的素质，因为每一个个体素质有所提高，必将形成高水平的人力资源质量。但是，在现代社会中，在高度社会化大生产的条件下，个体要通过一定的群体来发挥作用，合理的群体组织结构将有助于个体的成长及高效地发挥作用，不合理的群体组织结构则会对个体构成压抑。群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境，即取决于社会的政治、经济、科技、教育等管理体制。社会环境构成了人力资源的大背景。它通过群体组织直接或间接地影响人力资源开发。

1.2.3 人力资源管理的任务、内容和意义

1.2.3.1 人力资源管理的概念

1. 什么是人力资源管理

所谓人力资源管理，是指运用科学方法，协调人与事的关系，处理人与人的矛盾，充分发挥人的潜能，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标的过程。简而言之，是指人力资源的获取、整合、激励及控制调整的过程。包括人力资源规划、人员招聘、绩效考核、员工培训、工资福利政策等。它与传统的人事管理有着本质的区别。

2. 人事管理与人力资源管理的区别

传统的人事管理是以“事”为中心，注重的是控制与管理人，属于行政事务式的管理方式。而现代人力资源管理以“人”为核心，是把人作为活的资源来加以开发。人力资源被提到战略高度。人力资源管理注重人的心理与行为特征，强调人与事相宜，事与职匹配，使人、事、职能取得最大化的效益（见表 1-1）。

表1-1 人事管理与人力资源管理的区别

	人 事 管 理	人 力 资 源 管 理
环境	国内 内部	全球 外部
管理导向	注重成果	注重过程
管理视角	视人力为成本	视人力为资源
机构	事务性、实际操作性、执行层	战略性、决策层
部门性质	非生产、非效益部门	生产与效益部门
与其他部门	职能式	合作关系
人员	专家	通才
HRM实践	集中于个人 范围狭窄	集中于群体 范围广泛
管理活动性质	被动反应型	主动开发型
管理焦点	以事为中心的绩效考核	强调人与事统一发展的人力资源开发
管理对象	员工	劳资双方
管理深度	注重管好现有人员	更注重开发企业人员的潜在才能
管理方案	例行的	变化的、挑战的
劳资关系	从属的、对立的	平等的、和谐的

1.2.3.2 人力资源管理的任务

人力资源管理的基本任务，就是根据企业发展战略的要求，通过有计划地对人力资源进行合理配置，搞好企业员工的培训和人力资源的开发，采取各种措施，激发企业员工的积极性，充分发挥他们的潜能，做到人尽其才，才尽其用，更好地促进生产效率、工作效率和经济效益的提高，进而推动整个企业各项工作的开展，以确保企业战略目标的实现。

具体地讲，现代企业人力资源管理的任务主要有以下几个方面：

(1) 通过规划、组织、调配和招聘等方式，保证以一定数量和质量的劳动力和各种专业人员，满足企业发展的需要。

(2) 通过各种方式和途径，有计划地加强对现有员工的培训，不断提高他们的文化知识与技术业务水平。

(3) 结合每一个员工的具体职业生涯发展目标，搞好对员工的选拔、使用、考核和奖惩工作，做到能发现人才、合理使用人才和充分发挥人才的作用。

(4) 采用各种措施，包括思想教育、合理安排劳动和工作，关心员工的生活和物质利益等，激发员工的工作积极性。

(5) 根据现代企业制度要求，做好工资、福利等工作，协调劳资关系。

【人力互动1-2】 良好的人力资源管理的标志

- (1) 确立人事相宜的人员配置体系。
- (2) 培育以人为本，尊重个人的企业文化。

- (3) 要有科学的机构、岗位、编制和职能划分。
- (4) 建立、健全有效的激励机制、监督机制和新陈代谢机制。
- (5) 高效率、高满意度、高成就感、合理的人力资源成本等。

1.2.3.3 人力资源管理的内容

人力资源管理的内容有以下几个方面：

(1) 人力资源规划。通过制定这一规划，一方面保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致；另一方面，保证人力资源管理活动的各个环节相互协调，避免相互冲突。同时，在实施此规划时还必须要要在法律和道德观念方面创造一种公平的就业机会。

(2) 职务设计与工作分析。这是人力资源管理中的一项重要工作。通过对工作任务的分析，根据不同的工作内容，设计为不同的职务，规定每个职务应承担的职责和工作条件、工作任务等，可使企业吸引和保留合格的员工。

(3) 招聘。为企业补充所缺员工而采取的寻找和发现符合工作要求的申请者的办法。

(4) 选拔。企业挑选最合适的求职者，并录用安排在一定职位上。

(5) 职业生涯开发。这是根据员工个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点，同时结合组织的需要，为员工制定一个事业发展的计划，并不断开发员工的潜能。

(6) 绩效评价。通过考核员工工作绩效，及时做出信息反馈，奖优罚劣，进一步提高和改善员工的工作绩效。

(7) 培训。通过培训提高员工个人、群体和整个企业的知识、能力、工作态度和工作绩效，进一步开发员工的智力潜能。

(8) 薪酬激励。根据员工的工作绩效的大小和优劣，企业给予不同的报酬和奖励。

(9) 劳资关系。企业管理者与企业内有组织的员工群体就工资、福利及工作条件等问题进行谈判，协调劳企关系。

1.2.3.4 人力资源管理的职能

从人力资源管理的以上内容，我们可以总结出人力资源管理的5项基本职能：

1. 获取

获取是人力资源管理的首要职能，是指通过人力资源规划确定企业人力资源需求，通过选择合适的招聘渠道和人员选拔方法，保证企业能够及时获得所需要的人才。在人力资源管理的具体工作中包括人力资源规划、招聘和选拔3个环节。

2. 整合

整合是指使被招聘的员工了解企业的宗旨与价值观，接受和遵从该企业的

指导,使之形成他们自己的价值观,从而建立和加强他们对组织的认同和责任感,并通过对员工个人的职业生涯规划,使其与组织目标保持一致,使组织和员工的需要都能得到满足。

3. 保持和激励

保持和激励是为员工提供所需奖酬,增加其满意感,最大限度地调动其积极性,包括人员调整、激励、绩效评价、雇员福利及服务、保健服务及事故预防等人力资源管理具体工作。

4. 控制和调整

控制和调整是评估员工素质,考核其绩效,对企业的人力资源进行再配置,做出相应的奖惩、升迁、辞退、解聘等决策,使企业人员及他们的职业需要和能力与工作及职业道路动态匹配。

5. 开发

开发是根据组织或岗位的需要和要求,对员工实施培训,不断提高他们的知识、技能,并结合员工个人的行为特点和期望为他们提供充分的发展机会,指导他们明确未来的发展方向和道路,激发他们的潜能。

企业的人力资源管理就是对人力资源的获取、整合、保持、调整与开发的过程。现代企业应充分发挥人力资源管理这5项职能的作用,高度重视“人”的工作,不仅表现在对员工的管理与控制上,更重要的是表现为如何找到人与事的最佳结合点,提高员工对企业的满意度和忠诚度。

1.2.3.5 人力资源管理的意义

实践证明,重视和加强企业人力资源管理,对于促进生产经营的发展,提高企业劳动生产率,保证企业获得最大的经济效益有着重要的意义。

1. 有利于促进生产经营的顺利进行

劳动力是企业劳动生产力的重要组成部分,只有通过合理组织劳动力,不断协调劳动力之间、劳动力与劳动资料和劳动对象之间的关系,才能充分利用现有的生产资料和劳动资源,使它们在生产经营过程中最大限度地发挥其作用,并在空间上和时间上使劳动力、劳动资料和劳动对象形成最优的配置,从而保证生产经营活动有条不紊地进行。

2. 有利于调动企业员工的积极性

企业中的员工是有思想、有感情、有尊严的,这就决定了企业人力资源管理必须设法为劳动者创造一个适合他们需要的劳动环境,使他们安于工作、乐于工作、忠于工作,并能积极主动发挥个人劳动潜力,为企业创造出更有效的生产经营成果。因此,企业必须善于处理物质奖励、行为激励以及思想教育工作三个方面的关系,以保证员工旺盛的工作热情,充分发挥自己的专长,努力学习技术和钻研业务,不断改进工作,从而达到提高劳动生产率的目的。

3. 有利于现代企业制度的建立

科学的企业管理制度是现代企业制度的重要内容，而人力资源的管理又是企业管理中最为重要的组成部分。一个企业只有拥有第一流的人才，才会有第一流的计划、第一流的组织、第一流的领导，才能充分而有效地掌握和应用第一流现代化技术，创造出第一流的产品。否则，如果一个企业不具备优秀的管理者和劳动者，企业的先进设备和技术只能付诸东流。提高企业现代化管理水平，最重要的是提高企业员工的素质。可见，注重加强对企业人力资源的开发和利用，搞好员工培训教育工作，是实现企业管理由传统管理向科学管理和现代管理转变不可缺少的一个方面。随着现代企业制度的逐步建立，企业人力资源管理将越来越显得突出和重要。

4. 有利于减少劳动耗费，提高经济效益

经济效益是指进行经济活动中所耗费的和所得到的比较。减少劳动耗费的过程，就是提高经济效益的过程。所以，合理组织劳动力，科学配置人力资源，可以促使企业以最小的劳动消耗，取得最大的经济成果。

【实务指南1-4】 人力资源管理对企业发展的作用

- (1) 人力资源管理是企业战略管理的重要组成部分。
- (2) 科学化的人力资源管理是推动企业发展的基本动力。
- (3) 现代化的人力资源管理能够使企业赢得人才。
- (4) 要获得人才并留住人才，必须要有良好的人力资源管理。

1.2.4 人力资源管理者角色

1.2.4.1 直线经理与人力资源经理的角色

企业所有的管理者都是人力资源管理者。人力资源管理者一般分为：一般人力资源管理者与专业人力资源管理者。一般人力资源管理者指直线管理人员（直线经理），他们是人力资源管理实践活动的主要承担者。而专业人力资源管理者往往指人力资源部管理人员（人力资源经理），他们是人力资源管理程序、方法、政策的制定者。在人力资源管理活动中，直线经理与人力资源经理相互作用，一方面人力资源经理要求直线经理提供信息，给予更多的支持；另一方面直线经理更要求人力资源经理，在人力资源管理实务上，不光扮演监控和评价的角色，更多的希冀是能起到服务与咨询的作用。人力资源经理应是懂得沟通，具有亲和力，善于处理投诉，帮助解决问题的形象。在企业内部，人力资源部是一个有权力的部门，但又不是“权力部门”，真正的权力落在直线经理手中，他们处在人力资源管理活动的第一线，是主角。而人力资源部门及其管理人员只是配角，处于二线，起顾问作用。表1-2可看出两者在人力资源管理活动上的职责分工差异。

表1-2 直线经理与人力资源经理的职责分工

	直线经理的工作	人力资源经理的工作
招聘与录用	<ul style="list-style-type: none"> 对所讨论的工作的职责范围做出说明，为工作分析人员提供帮助 提出未来的人员需求以及需要雇用的人员类型 说明工作对人员的要求，为人力资源部门的选聘测试提供依据 面试应聘人员并做出录用决策 	<ul style="list-style-type: none"> 根据部门主管提供的信息写出工作说明书 制定人事安排计划，对员工的晋升做出安排 开展招聘活动，不断扩大应聘人员队伍 进行初步筛选并将合格的候选人推荐给部门主管
培训与发展	<ul style="list-style-type: none"> 根据公司及工作要求安排员工，对新员工进行指导和培训 为开展新业务评估、推荐管理人员 进行领导和授权，建立高效的工作团队 运用公司的评估表格对员工进行业绩评估 对下属的进步给予评价并就其职业发展提出建议 	<ul style="list-style-type: none"> 准备培训材料及文件 根据公司的既定目标就管理人员的发展计划向总经理提出建议 在规定和实际运作企业质量改进计划以及团队建设方面充当信息源 开发业绩评估工具，保存评估记录
薪酬管理	<ul style="list-style-type: none"> 向人力资源部门提供各项工作性质及相对价值方面的信息，作为薪酬决策的基础 决定给下属奖励的方式和数量 决定公司提供给员工的福利和服务 	<ul style="list-style-type: none"> 实施工作评估程序，决定每项工作在公司的相对价值 开展薪资调查，了解同样或近似的职位在其他公司的工资水平 在奖金和工资计划方面向一线经理提出建议 开发包括保健护理、退休金等在内的福利、服务项目，并跟一线经理协商
劳动关系	<ul style="list-style-type: none"> 营造相互尊重、相互信任的氛围，维持健康的劳动关系 坚持贯彻劳资协议的各项条款 确保公司的员工申诉程序按劳资协议执行，在进行调查后做出申诉的最终裁决 跟人力资源部门一起参与劳资谈判 	<ul style="list-style-type: none"> 分析导致员工不满的深层原因 对一线经理进行培训，帮助他们了解和理解协议条款及法规方面易犯的错误 在如何处理员工投诉方面向一线经理提出建议，帮助有关各方就投诉问题达成最终协议
员工保险与安全	<ul style="list-style-type: none"> 保持员工与经理之间沟通渠道畅通，使员工能了解公司大事并能通过多种渠道发表建议和不满 确保职工在纪律、解雇、职业安全等方面受到公平对待 持续不断地指导员工养成并保持安全工作习惯 发生事故时，迅速、准确地提供报告 	<ul style="list-style-type: none"> 向一线经理介绍沟通技巧，促进上下级进行沟通 开发确保员工能受到公平对待的程序，并对一线经理进行培训，使他们掌握这一程序 分析工作，制定安全操作规程。对机械防护装置等安全设备的设计提出建议 发生事故时，迅速实施调查、分析原因、根据事故预防提出意见并向“职业安全与健康管理”组织提交必要的报表

1.2.4.2 人力资源管理部门的角色

在企业中，常听到有的经理说，我们企业小，不需要人力资源部门与人力资源管理专业人员。但是人力资源管理的职能万万不能没有。一般来说，在小企业中，人力资源管理职能常常由其他职能部门来兼任，高层管理者本身就是人事工作具体实践者与指导者。在中型企业中，人力资源管理职能被独立出来了，但仍未达到专业的分工，人力资源经理实际上就是整个部门。而在较大型企业中，便需要设置专门人力资源管理职能部门了。这些部门将完成涉及人力资源开发、报酬和福利、就业、安全与健康、劳动关系等任务。具体来说，人力资源管理部门主要承担5种角色：政策制定者、业务的促成者、监控者、创新者和变革者。

1. 政策制定者

人力资源管理部门的任务之一是为高层领导战略决策提供信息。这些信息包括员工的想法，外部环境的影响以及企业如何保持竞争力等。尤其涉及员工管理的政策，其具体方案的制定往往是人力资源管理部门的主要职责之一。

2. 业务的促成者

人力资源管理的成功依赖业务经理的经营活动，所以，人力资源部门的基本工作是促成业务经理的经营活动，人力资源经理根本上是通过各种人力资源活动在为业务经理提供服务。为完成这些任务，人力资源管理部门必须是易接近的，否则它会与业务经理的需要失去联系。人力资源管理应尽可能接近其他员工。这种易于接近和为其他人（顾客）提供服务和产品的趋势被称为顾客化。顾客化意味着把所有人视为顾客，而不管他是组织内部还是组织外部的，并且把顾客放在首位考虑。对人力资源部门来说，较为典型的顾客是业务经理和管理经理。

3. 监控者

尽管人力资源部门可以将多数人力资源活动的实施委派给业务经理，但它仍对这些活动的公平和一致负有责任。随着各种各样法律法规的出台，这方面的工作将越来越复杂。

4. 创新者

目前，很多组织要求其人力资源部门提供新的方法和方式解决人力资源问题、提高生产率和工作环境质量。为此，人力资源部门一方面要做正确的事，即要促进业务经理和雇员的工作，在竞争力、盈利性、灵活性和战略实施上使组织更为成功；另一方面，要正确地做事，即尽可能有效地做正确的事，要使成本最小而收益最大。

5. 变革者

为迎接更为严酷的竞争，组织必须不断采用新的技术、结构、工艺、文化及过程。组织要求人力资源部门掌握必要的技巧以便促成组织转变并保持其灵活性、可变性。作为改造者，人力资源部门更应放眼于将来。例如，随着外部环境和组

织战略的发展，组织需要新的技术和竞争力。人力资源部门应预见到这些变化并相应地培训员工，以确保组织在适当的时间获得所需要的技术和竞争力。

1.3 人力资源胜任力

随着我国经济的快速发展，企业的管理也逐步科学化，在这个过程中，人力资源管理的地位得到逐步提升，由原来的事务性部门上升到具有战略影响力、引导企业变革的高度。现代人力资源专业人员肩负着组织人力资源开发和管理的双重重任，然而在实践中却存在一些问题，例如人力资源从业人员非常重视员工素质的开发，而忽视自身能力和素质的提升，导致人力资源部的工作跟不上企业发展的步伐。事实上，人力资源管理工作的成效在很大程度上直接取决于人力资源专业人员在专业技能、公司经营知识、人际沟通技能、变革管理等诸多方面的能力高低，这就牵涉到本章所讲的人力资源胜任力问题。

1.3.1 人力资源胜任力的含义

胜任力（competency）来自拉丁语competere，意思为适当的，在国内，还有人将其叫做胜任素质、胜任特征、胜任能力、能力、素质、特质等。关于什么是胜任力，各说不一，以下是几种常见定义：

（1）“具备或完全具备某种资质的状态或品质。”（美国大辞典）

（2）“与工作或工作绩效或生活中其他重要成果直接相似或相联系的知识、技能、能力、特质或动机。”（麦克里兰，1973）

（3）“个体所具备的某种或某些潜在特质，这些特质与高绩效员工的工作表现具有高度的因果关系。”（斯班舍，1993）

将胜任力用到人力资源管理领域，就形成人力资源胜任力的概念。它是指人力资源专业人员所具有的，能够导致人力资源工作高绩效，为组织创造价值增加值并提升组织核心竞争力的综合能力表现。其内涵体现为：

（1）能够有效地预测人力资源工作绩效。

（2）人力资源胜任力是与人力资源职位相关的知识、技术、能力、动机和价值观等综合才能，它不仅能够被测量，能区分优秀绩效者与一般绩效者，而且可以学习和改善。

（3）人力资源胜任力与组织文化、组织战略紧密相连，能够有效地提升组织竞争能力。

人力资源胜任力揭示了未来HR部门和专员的蓝图。了解人力资源专业人员应当具备的胜任力，对于正在HR岗位的专业员工来说，无疑是明确地为其指明提升自身能力和素质的方向，通过培养与HR管理相关的个人特质、提高专业技能、加强战略导向和进一步掌握企业经营知识，来不断提高个人绩效，从而为组织目标的实现做出贡献。同时，也为人力资源专员的招聘、选拔、开

发和培训提供依据。

1.3.2 人力资源经理通用胜任素质

国际人力资源管理研究院（International Human Resources Institute, IHRI）通过理论研究和实践比较，吸收美国通用电气公司、美国电话电报公司及美国联邦交通部等企业和机构的人力资源管理理念和实践经验，同时参考了大卫·乌里奇（David Ulrich）、布莱恩·贝克（Brain E. Becker）、美国国家公共管理学院、美国工业与组织心理学会等研究者和机构的研究成果，形成包括六大类群（或者说六大角色）、30项具体胜任素质条目的人力资源经理通用胜任素质模型（见图1-2）。

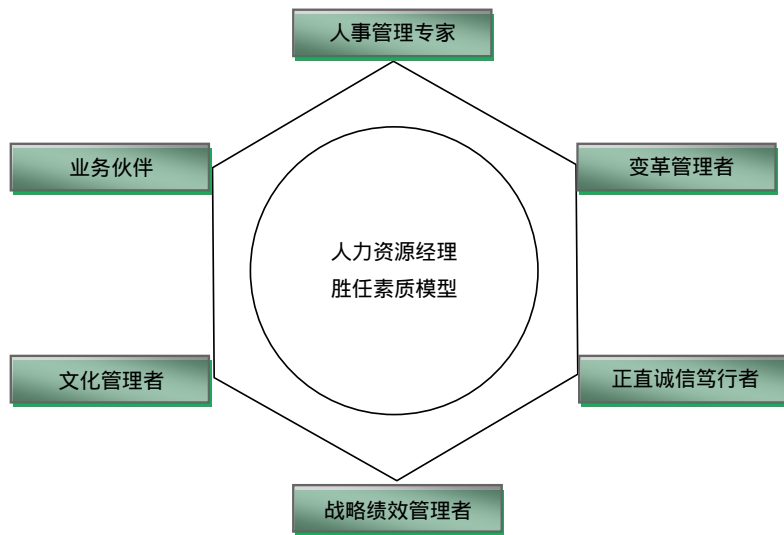


图1-2 国际人力资源管理研究院的人力资源经理胜任素质模型

资料来源：国际人力资源管理研究院编委会.《人力资源经理胜任素质模型》，2005年，p.36.

1. 人事管理专家：推行人力资源管理最佳实践

人事管理专家的工作目标是创建一个新的人力资源及业务愿景，同时降低运营成本、去除官僚主义，以提高服务效率和水平。其核心胜任素质包括：了解优秀的人力资源管理理论和方法，重建或优化人力资源管理流程，规划引入优秀的人力资源管理方法技术，管理人力资源实践的各职能和流程，评估测量人力资源管理实践的有效性。

2. 业务伙伴：成为组织和直线经理的业务合作者

业务伙伴要求人力资源专业人员成为对管理者有价值的合作者，以促进变革管理、满足顾客需求，并支持战略计划的完成。其核心胜任素质包括：了解经营战略和市场环境，熟悉主要业务流程和关键环节，理解内外部客户文化及

其需求，熟悉战略规划业务计划过程，连接业务需求与人力资源管理实践。

3. 变革管理者：管理组织和业务变革

变革管理者的角色要求人力资源经理根据已经发生的变化或者是为了迎合即将或必然发生的变化，在组织内部进行相应的调整，以适应、促进和管理各种变化。这方面包含的核心胜任素质有：鼓励有利于业务的创新，主动设计和引导推动变革，展示有效的咨询沟通技能，展示建造信任和互动关系的技能，展示分析及解决问题的技能。

4. 文化管理者：管理组织文化

人力资源经理在扮演文化管理者的角色时，首要任务就是进行知识管理，使知识在企业文化的指导下得到分享。其次是在不同时期、不同背景下，根据实际情况调整企业文化。其核心胜任素质有：确定与组织使命和经营战略相符的文化，将所确定的文化转换为组织的具体行为，激励主管人员与所需文化持续相符，在组织中共享知识和信息，注重使内部文化适应外部客户的需求。

5. 正直诚信笃行者

企业在讲求诚信经营的同时，人力资源经理的个人品格也十分重要，这方面的核心胜任素质有：信守承诺、保守秘密，公正处事、不带偏见，注重个人形象与操行，尊重他人、营造信任关系，注重判断力、用数据支持决定。表1-3列出一些优秀企业的人力资源经理在个人诚信方面所具备的素质。

表1-3 若干公司的人力资源经理在个人诚信方面的胜任能力

通用电气公司	机构消费者产品制造商	国际药物生产商
<ul style="list-style-type: none"> • 信用：保守秘密，信守承诺 • 判断：确定事情的重要性，把精力放在重要的关键事件上，根据数据作决策 • 鼓励：支持信仰，传递真实的信息 • 通用电气的价值：倡导并模式化通用电气的价值 	<ul style="list-style-type: none"> • 理解领导能力的本质及各种风格，展示恰当的领导能力 • 在各绩效层次上展示领导力：个人、团队、单位 	<ul style="list-style-type: none"> • 通过追求共同目标来建立合作伙伴关系 • 发动讨论，根据商业战略对人力资源管理的要求采取行动 • 用承担义务和信守承诺的方式向直线经理推销观点和人力资源实践方法

资料来源：布莱恩·贝克，马克·休斯理德，迪夫·乌里奇.《人力资源计分卡》.郑晓明译. 2003年，p.171-172.

6. 战略绩效管理：倡导战略性人力资源管理绩效

这种角色要求人力资源经理把企业经营战略作为实施人力资源战略的出发点，实现人的潜在价值，达到所有员工与企业整体的整合。其核心胜任素质包括：理解人力资源体系与组织绩效之间的战略关系，了解测量战略性人力资源绩效的原则，了解测量人力资源管理与组织绩效因果关系的方法，展示人力资源管理的战略影响，建立组织的人力资源计分卡。

1.3.3 中国企业人力资源专业人员胜任力

清华大学的郑晓明、王明娇（2010）立足于中国的企业实践，提出适合中国文化以及管理环境的“中国企业人力资源专业人员胜任力模型”，认为中国企业人力资源专业人员胜任力由个人特质（认知能力、亲和力、正直、沟通能力）、人力资源管理技能（人员配置、核心人才管理、绩效管理、人员开发、薪酬福利）、战略性贡献（文化管理、变革管理、参与战略决策）及经营知识（价值链知识、组织知识）这四个维度和14个胜任力因素组成（见图1-3）。

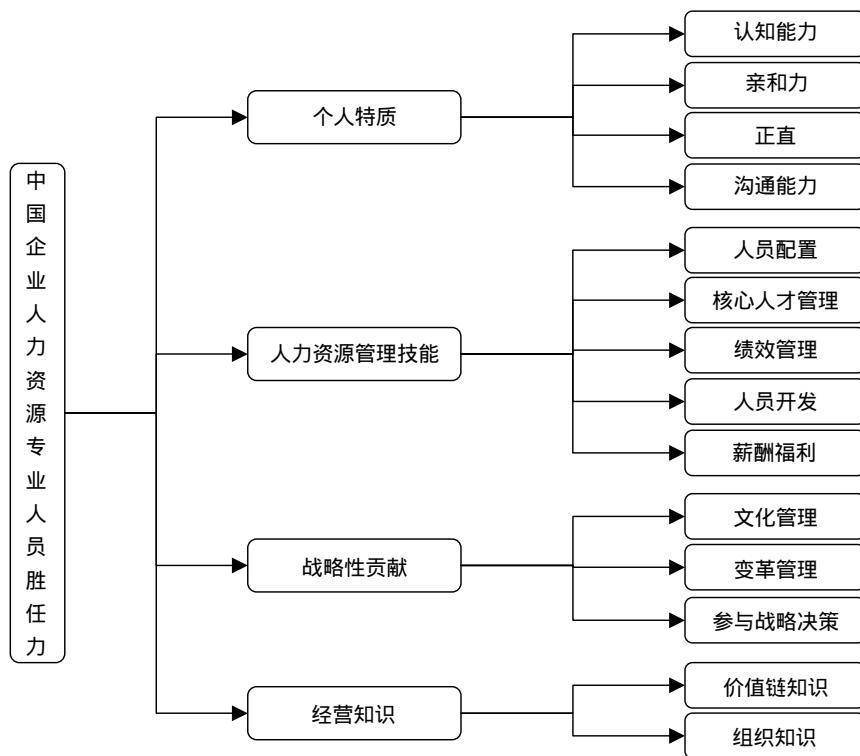


图1-3 中国企业人力资源专业人员胜任力模型

资料来源：郑晓明, 王明娇. 《中国企业人力资源专业人员胜任力模型研究》, 2010年, p.149.

在个人特质这个领域，人力资源专业人员应在认知能力、亲和力、正直和沟通能力四个方面予以加强，尤其应该关注对亲和力的培养，因为随着人力资源管理角色的转变，特别是对于我国的企业而言，人力资源管理部门的“权力”色彩减弱，而“服务”色彩增强。人力资源部门要通过各业务部门来传递组织的战略意图、创造价值，越来越起到协调的作用，在这种环境下，人们对人力资源专业人员的亲和力要求自然会有所提高。

而在人力资源管理技能领域，人力资源专业人员应在人员配置、核心人才的管理、绩效管理、人员开发和薪酬福利管理等方面予以加强。重点是人员配

置和核心人才的管理，这体现了人力资源专业人员在组织中的首要作用是提供适当的人员，满足组织对人力资源在质和量上的需求，达到组织内部的供需平衡。这需要人力资源专业人员首先要设立本组织所需人力资源的标准，构建关键岗位的梯队建设，关注并培养未来所需的人才，通过各种激励措施吸引、留住合适的员工。

战略性贡献成为人力资源专业人员的核心胜任力是人力资源管理角色转变的结果。当前，人力资源部门不再是一个事务性、支持性的部门，而成为一个战略性、主导型的部门，在组织的战略决策过程中人力资源部门不仅仅是一个伙伴而是战略决策实实在在的参与者。人力资源专业人员要想提升对组织的战略性贡献，应该在文化管理、变革管理方面入手，并积极参与战略决策。在文化管理方面，人力资源专业人员不仅要对本企业所需要的文化内涵有清晰的认识，据此设计和传递企业文化，还应该确保企业文化既能激励内部员工，也被外部的利益相关者认可。在变革管理方面，要起到引导作用，确保高层管理者认同主要变革计划、大部分员工理解变革的意义，在组织中挖掘并鼓励变革活跃分子参与变革，通过人力资源实践巩固变革的成果，并将从变革中学习到的经验和知识应用于未来的变革计划中去。

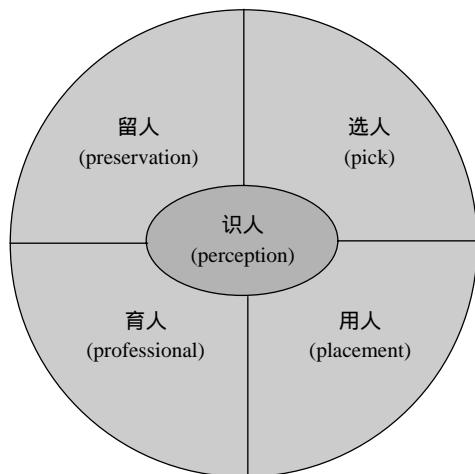
经营知识是现阶段的企业需要人力资源专业人员非常关注的问题，在很多组织中，人力资源专业人员对组织的业务知识并不了解（特别是高科技行业），这一方面使得人力资源管理的各种制度、方案的制定无法与组织实际相结合，另一方面使得组织内的技术人员等对人力资源专业人员的信任下降，即便是有利于组织发展的人力资源管理制度也难以推行。这使得一些企业在聘用人力资源专业人员时常常不得不选择对企业核心业务知识非常了解却完全缺乏专业人力资源管理知识的人员。经营知识这一核心胜任力是和战略性贡献密切联系的。当人力资源专业人员的的经营知识缺乏，必然无法对组织战略做出贡献。在经营知识方面，人力资源专业人员一方面要对组织的特点加以了解，另一方面要掌握企业创造利润的价值链知识。

1.4 人力资源管理模型——5P模式

1.4.1 人力资源管理模型——5P模式

目前，在很多企业中，牌子虽然换了（由人事部改为人力资源部），但人力资源管理并没有真正落到实处。究其原因，人事经理并没有真正转变角色，没有形成人力资源管理的新观念，没有理解人力资源管理的实质内容。为此，根据中国企业的实际情况与有关理论分析，笔者尝试提出了人力资源管理模型——5P模式（见图1-4），以阐述人力资源管理的精髓。5P模式认为，人力资源管理是一项系统性的工作，它包括5项基本的工作：识人、选人、用人、育人、留

人。它是以识人为基础，选人为先导，用人为核心，育人为动力，留人为目的的工作。



1. 识人

所谓识人 (perception)，就是要认识与了解人的心理与行为规律，洞察人的心理需求变化，它是人力资源管理工作的基础。以往的人事管理把人看成是机械的、被动的实体而加以管制，并没有把员工看成具有能动性、自主性的主体来加以开发。因此，企业的各级管理者大都以自我为中心来管理员工，企业所制定出来的人事制度由于缺乏员工的参与，在实践中往往缺乏可操作性与可接受性，导致劳资矛盾、管理冲突。

现代人力资源管理认为，企业的各级管理者都是人力资源管理者，要真正激发员工的工作潜能，提高工作积极性，就必须深入了解员工的所思所想，分析员工心理与行为的变化，把握员工的个性差异。只有在此基础上建立与形成的各种人事规章、制度才能真正落到实处，达到规范与引导员工行为的目的，实现员工利益与组织利益的高度统一。

所以，笔者认为，要真正做好人力资源管理工作，就必须以识人为基础，只有在此基础上才能选好人，用好人，育好人，最终达到留住人的目的。

2. 选人

选人 (pick)，是人力资源管理工作的首要环节，是对人员的招聘与选拔。要真正选好人才，第一，必须了解组织的宗旨，战略与业务的发展，事先必须制定较为详细的人力资源规划；第二，要分析岗位要求，尤其是任职资格分析非常重要，只有这样才能做到人适其事，事得其人；第三，要有一个好的选人标准，处理好德与才的关系；第四，选人者本身要具有较高的素质，有相应的专业知识，才能更好地鉴别人才，发现人才，选好人才；第五，要有科学的选

人机制与程序。在选人机制上,要把握公平、公正、公开的原则。尤其必须力戒凭主观印象去选人,要借助于科学有效的人事测评的手段去招聘,挑选人员。最后,特别指出的是,招聘与选拔主要着重于人员的潜能。能者识能,贤者识贤。潜能是看不见的,要靠挖掘。人力资源开发最有价值的是你挖掘到了员工自己都不知道的潜能,并使它得以应用。

3. 用人

对各级管理者来说,如何科学合理地用人(placement),是人力资源管理工作中最具挑战性、也最具艺术性的工作。只有用好人,才能发挥人才的积极性和创造性。用人的实质是首先安置好人。如何在最合适的时候把合适的人放在合适的岗位,如何找到“人”与“事”的最佳结合点,做到事事有人做,而不是人人有事做,是值得中国很多企业管理者深思的。

同时,要真正用好人,须做到知人善任,量才录用,任人唯贤,用人之所长。大材小用或小材大用都是不合适的。当然,用人不疑,疑人不用,是用人的基本原则。但是,要真正在实践中做到用人不疑,还必须不断完善各种人事管理制度。只有做到先者上,平者让,庸者下,才能真正激发人的潜力。

4. 育人

育人(professional),即培养人才。育人的根本目的,是激发员工的工作兴趣,提高员工的工作素质,规划员工的职业生涯,以达到使其成为职业专家能手的过程。因此,管理者的角色是老师、教练、专家。如何在组织发展的同时,帮助员工得以成长,是管理者重要的职责。

培训的出发点一定要从岗位出发,结合员工的岗位要求,切实帮助提高工作技能。培训要因人施教,学以致用,与实践紧密结合。

现代企业越来越强调一种新的培训观念:培训不光是知识的传授,技能的提高,更重要的是观念的更新,态度的改变。因此,培训不是消耗,而是投资。培训产生的收益所带给企业的不光是工作目标的完成,而是整个企业素质的提升。只有这样,企业才更具有竞争力,立于不败之地。

5. 留人

如何留住人才,尤其是留住重要技术岗位与管理岗位的人才,这是管理者颇感头疼的问题。留人(preservation)要留“心”,“身在曹营心在汉”的人要不得。如果员工觉得外面有发展,不要强行限制他,人才的流动是正常的,也许走的人将来对企业还会产生“反哺作用”。

当然,对员工来说,一个好的领导,一个好的工作氛围与工作条件是留人的重要因素之一。而对企业来说,通过各种激励措施的制定与约束机制的完善,对预防人才外流、保留一支优秀的员工队伍则是更为重要的。

1.4.2 人力资源管理基本功能模块

根据5P模式，笔者认为，现代企业人力资源管理在基本功能上可分3个层次：一是核心层功能，它是以工作分析模块为主，它解决人力资源最基础的问题，比如工作是什么，工作谁来做等问题。二是职能层功能，包括招聘与选拔、安置与使用、培训与发展、激励与考核4个模块。三是战略层功能，包括人力资源战略与规划、劳动关系、人事政策与法规、企业文化4个模块（见图1-5）。

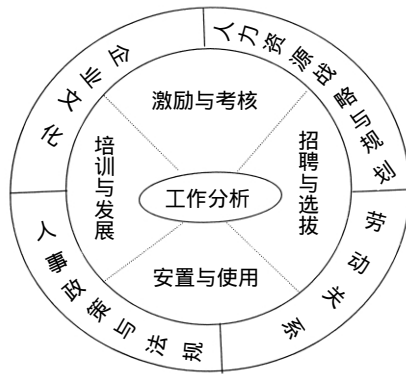


图1-5 人力资源管理基本功能模块图

1.5 人力资源管理的挑战与对策

【个案研究1-2】 炸掉人力资源管理部门

《财富》杂志的专栏作家托马斯·斯图沃特（Thomas A. Stewart）写道：“在你的公司中存在着一个暖洋洋的、昏昏欲睡的，就像是克娄巴特拉[⊖]胸脯上的毒蛇一样的东西，这个东西就是你公司中的一个部门。这个部门所属雇员80%的时间都用在了日常性的行政管理事务上。该部门的几乎所有职能都可以让其他部门用更少的时间却更为熟练地完成。更要命的是该部门的领导人无法描述出他们对公司的价值增值所做的具体贡献是什么，而只能用一些流动的、无法量化的和苍白无力的语言来为自己辩解——然而，正如毒蛇不会受到自己的毒液感染一样，这个部门竟然还常常向其他部门提建议，告诉它们如何精简那些不会给公司带来价值增值的工作。不仅如此，从招聘广告上看，在这个部门中工作的专业人员的平均薪资水平比去年竟然上升了30%。我所描述的当然就是你们公司的人力资源管理部门，因此我想给你的一个小小建议是：为什么不把你的人力资源管理部门炸掉算了？”

资料来源：T. Stewart, “Taking on the Last Bureaucracy,” *Fortune*, January 15, 1996, p.105.

面对21世纪，不论是企业内部的直线经理，高层管理人员，还是企业外部的客户都对人力资源管理提出了新的要求。人力资源管理面临着越来越大的挑战。正如GE前CEO杰克·韦尔奇所指出的：“你站在变化的风口浪尖，不可能

⊖ 古埃及艳后，用毒蛇自杀。

无动于衷。因为有些人总是带着其他产品从其他国家来，或者消费者的偏好发生变化，或者成本结构发生变化，或者他们的技术有突破性的重大发展。如果你不能很快地适应种种变化，你就容易被淘汰。”

1.5.1 人力资源管理的挑战

1. 全球化的挑战

世界经济一体化的趋势，使得越来越多的企业跨国经营。比如摩托罗拉公司、通用电气公司和日产公司，都提出了为顾客提供“任何东西、任何时候、任何地方”的愿景。在中国，随着加入WTO，中国企业面临的挑战是严峻的。外国企业人才本地化与在国外中国企业人才属地化的问题就是突出的人力资源管理问题。

如何挑选鉴别去海外生活工作的能干的经理？如何设计培训项目增强经理们对外国文化和工作实践的了解？如何调整薪酬计划以保证支付构成是公平的，而且与不同地区的不同生活费用相适应？这些都是全球化对人力资源管理的影响。

2. 新技术的挑战

新技术的挑战主要指计算机技术与网络技术的进步所带来的人力资源管理的挑战。新技术使组织能够获得信息激增带来的优势，但同时也使工作岗位发生了变化。要求综合性技巧的工作岗位增加了。员工从纯技能性的“体力劳动者”换成多技能性的“知识工人”，其责任已扩展到包括更富有策划性的活动，如计划、决策和解决问题。在很多情形下，员工需要重新培训，扮演新的角色，承担新的责任。

同时，要求公司人力资源部建立人力资源信息系统（Human Resource Information System, HRIS）。HRIS不仅提供现时和准确的数据，更重要的是应用于控制沟通和决策的目的。其应用范围已扩大到诸如编制报告、预测人力资源需求、战略计划、职业生涯和晋升计划以及评估人力资源政策及实践等领域。

3. 变化管理的挑战

为了适应环境，组织的管理要发生一系列的变化。可是，有些变化是反应性的，即组织的绩效受到外部因素的影响而产生的结果；有些变化必须主动迎接，由管理者主动做出改变。比如，韦尔奇认为通用电气公司的业绩已经相当了不起，但仍需要变化。他的目标是在公司内部各部门之间培育更好的合作，以形成“无边界状态”（boundarylessness）。

然而，如何去管理变化呢？答案是：运用人力资源来管理变化。成功的变化不是天上掉下来的。变化失败的主要原因从根本上归结为人力资源的问题。最主要原因如下：

- (1) 缺乏紧迫感。
- (2) 没有设立强有力的联盟去指导这种努力。
- (3) 领导者缺乏先见之明。
- (4) 领导者缺乏沟通的眼光。
- (5) 没有消除变化的心理障碍。
- (6) 没有系统化地计划。
- (7) 高兴得太早。
- (8) 公司文化没有瞄住变化。

所以，为了管理变化，所有管理者，尤其是人力资源经理，要参与员工的沟通，倾听员工的呼声，放眼未来，引导员工来改变自己以适应变化。

4. 开发人力资源的挑战

人力资源管理的核心是把人当成一种活的资源来加以开发与利用。因此，组织的成功越来越取决于该组织管理人力资本的能力。人力资本，对一个组织来说是具有经济价值的个人的知识、技巧和能力的总价值。尽管并没有在公司的资产负债表上反映出来，但对一个组织的绩效而言，却是十分重要的因素，惠普公司的总裁莱维斯·普莱特认为：“21世纪的成功企业，将是那些尽力去开发、储藏并平衡员工知识的组织。”由于人力资本是无形的，无从捉摸的，为员工个人所有，而不是组织所有，所以如何建立管理开发人力资本对人力资源管理者来说是极大的挑战。

(1) 建立人力资本时，管理者必须重视发展战略，以确保员工拥有知识、技能和经验的优势。比如，人员配置必须是优化组合。员工在工作岗位上发展的机会，因为高价值智能的形成是从经验中学到的，而不是轻易教出来的。

(2) 设法利用现有的知识。知识管理的价值来自应用，而不是储藏。但在实际中，员工往往学非所用。因此，越来越多的组织根据员工的知识和技巧来付薪酬。如何使知识共享，产生更多的价值，成为人力资源经理重要的任务。

5. 成本抑制的挑战

全面质量管理与业务流程再造对于提高组织竞争是非常重要的，其关键的问题仍然是人力资源的激励与沟通问题。然而，对于现代组织来说，特别是服务和知识密集型公司，组织试着研究降低成本，尤其是劳动成本，包括裁员、外包，员工租赁以及提高生产率，这些都直接影响人力资源政策和实践。

【人力互动1-3】增加员工生产率最主要的人力资源问题

与生产率有关的人力资源问题	面临该问题的人力资源管理主管百分比(%)	面临该问题的公司主管百分比(%)
(1) 员工沟通	68	73
(2) 培训	72	68
(3) 控制福利成本	68	67

(4) 绩效评估	53	67
(5) 员工招聘和挑选	70	57
(6) 奖励支付	51	56

1.5.2 人力资源管理挑战的对策

1.5.2.1 明确人力资源管理的战略性职能

人力资源管理已经被看成是企业的一个战略伙伴，它不仅参与企业的战略制定过程，还通过制定和调整人力资源管理计划来帮助企业贯彻与执行战略工作。然而要想使人力资源管理在定位上确实成为一个战略性的职能，还必须把它当成一个独立的职能部门来看待。企业的人力资源高层管理者应当采取一种以顾客为导向的方法来执行该职能。根据顾客基础、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容（见图1-6）。

从图1-6中可看出，人力资源管理者通过确定自己的顾客是谁，他们的需要和价值观是什么，以及应当运用哪些技术去满足这些顾客的需要来实现自己的战略性管理职能，这是人力资源管理未来发展的方向。

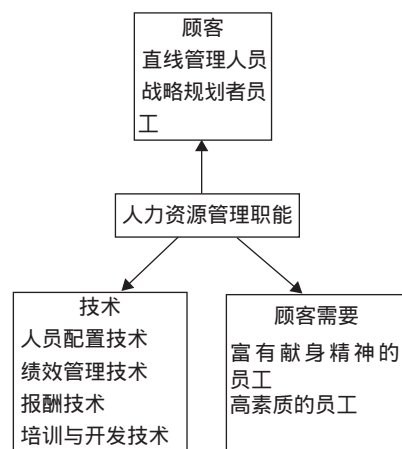


图1-6 人力资源管理职能的顾客导向观

1.5.2.2 重新定位人力资源管理者的角色

美国密歇根大学学者大卫·乌里奇（Dave Ulrich）认为，可用两个维度来探讨人力资源管理职能扮演的角色。纵向维度表示人力资源管理职能是未来导向或战略导向还是日常导向或操作导向的。人力资源管理职能的活动，则通过横向维度上的过程和人员来描述。乌里奇认为，人力资源管理职能角色可分为四个方面：一是面向未来的战略伙伴；二是面向现在的人事管理专家；三是定位于转型与变革管理的变革推动者；四是定位于雇员贡献管理的员工激励者（见图1-7）。

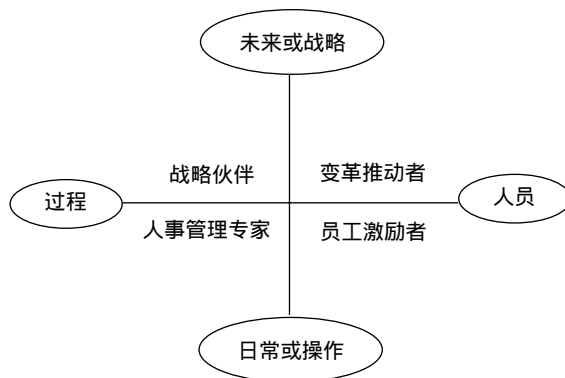


图1-7 人力资源管理者新角色

1. 战略伙伴

- 参与战略的制定
- 辅助战略的执行
- 人力资源的服务与战略保持一致
- 组织的诊断

2. 变革推动者

- 帮助组织的变革：确定问题、建立信任、解决问题、制定行动计划
- 理解变革的过程及其影响，并确保其发生

3. 人事管理专家

- 设计、开发人力资源管理制度、程序与方法
- 提供良好、节约的行政人事服务
- 贯彻有效的人事管理制度，降低人力资源运行率

4. 员工激励者

- 考虑员工的心理需求与工作中的问题
- 与员工更多地沟通，并鼓励业务经理与员工沟通
- 倾听与回应员工，并为员工提供必要的资源

【实务指南1-5】 美国人力资源管理协会——道德守则

作为人力资源管理协会的成员之一，我宣誓：

- (1) 维护最高的专业标准和个人品行；
- (2) 在人力资源管理领域中不断努力进取；
- (3) 支持协会发展人力资源管理专业的目标；
- (4) 促进我的雇主将公平、平等地对待雇员作为首要任务；
- (5) 努力使我的雇主不仅在金钱上获利，而且通过支持和鼓励有效地雇用而获利；
- (6) 使雇员和公众了解和信任我的雇主的经营方针；

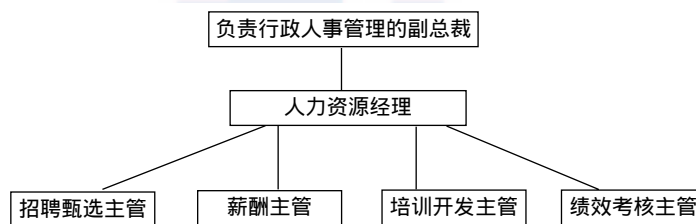
- (7) 忠于我的雇主，并追求雇主的目标与公众的目标相一致；
- (8) 保证我的雇主的所有做法均不违反法律和法规；
- (9) 绝不利用我的职位以任何方式为自己牟取特权和利益；
- (10) 保守秘密；
- (11) 帮助公众更好地理解人力资源管理的作用。

这个人力资源管理协会成员道德守则就是为了促进和支持其会员的最高标准的个人品行和专业水平。要求协会会员遵守这一守则，这一守则也使公众对人力资源管理专业的服务树立信心。

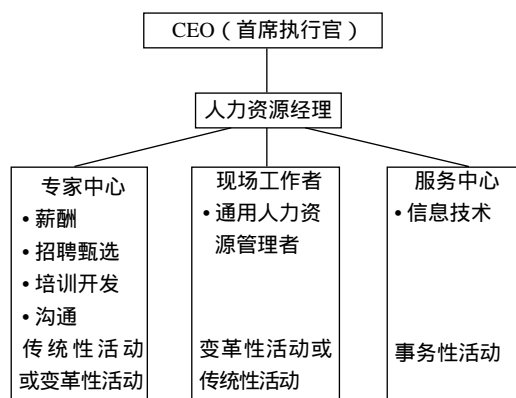
1.5.2.3 通过结构重组改善人力资源管理职能的有效性

传统的人力资源管理职能是以招聘甄选、培训、薪酬、绩效评价以及劳动关系等诸如此类的分支职能为基础构造起来的。在上述的每一个领域中又分别有一位监督主管者向人力资源经理汇报工作，而这位人力资源经理常常又向负责行政人事管理的副总裁汇报工作。但现代人力资源管理已经真正从战略上为企业做出了贡献，资深的人力资源经理就必须成为高层管理层的一部分（直接向首席执行官汇报工作）。因此，人力资源管理职能的内部结构就必须重新安排（见图1-8）。

— 人力资源管理导论 —



(传统的人力资源管理组织特征)



(新人力资源管理组织与比较)

图1-8 人力资源管理组织的新旧结构对比

从图1-8中可以看到，人力资源管理职能被有效地划分为三个部分：专家中心、现场工作者（人力资源管理群体）以及服务中心。专家中心由传统的人力资源管理领域中的职能专家所组成，他们不受事务性工作的干扰，主要任务是建立和开发组织的人力资源管理体系并在管理实践中充当顾问。现场工作者由一般性的人力资源管理者组成，被分派到各个业务部门，有双重的报告关系，一方面帮助自己所在业务部门从战略的高度强化人的问题；另一方面确保人力资源管理体系能够在本部门得以贯彻执行。而服务中心主要是通过信息技术的应用来完成人力资源管理的日常事务性工作。

思考题

1. 请举例说明人力资源管理如何行使其5项基本职能。
2. 有人认为“人力资源工作缺乏技术含量，门槛低，谁都可以来做”，对此你有什么看法？
3. 基于本章所讲的人力资源管理部门的5种角色，以一个你所熟知的企业为例，阐述该企业中人力资源管理部门所承担的角色有哪些。
4. 中国企业人力资源管理普遍存在哪些问题？这些问题存在的原因是什么？请提出改进建议。

【案例1-1】

福临汽车配件股份有限公司

福临汽车配件股份有限公司位于珠江三角洲，该公司是由董事长兼总经理乔国栋于十年前创办的，专门生产活塞、活塞环、气门类产品，为华南的汽车制造与修理业服务。

乔国栋本来在北方一家国有大型汽车制造厂的销售部门工作，20世纪80年代初他毅然辞职南下，到一家中外合资汽车制造公司仍搞销售工作。干了近10年后，认为自己做销售得心应手，又已建立了一个不小的用户联络网，并攒了一笔钱，觉得与其给洋老板打工，不如自己干。于是他拉了一起南下的老同事傅立朝办起了一家一共才10个人的福临汽车汽配站。老傅懂技术，有手艺，乔自己管公关，干销售，生意红火，很快发展了起来。三年之后，又拉了一位会计出身的女强人关迪琼入伙，办起这家汽车配件股份有限公司，乔、傅、关各占股本40%、30%、30%。乔国栋任董事长兼总经理，但干销售是他的拿手，所以坚持自己又兼营销副总，关迪琼任财务副总，傅立朝是生产副总，他手下还有位生产厂长，叫刘志仁，是老傅自己找来的。事实上，创业之初，厂区布局、车间设备、工艺、质量标准，直至4位车间主任人选，全由老傅包揽，连第一批生产工人中不少人也是他招考进来的。老乔并未全力关注公司发展的全局和

战略，至少1/4的精力花在他爱干也擅长的营销、采购和公关上了。好在当时公司规模不大，市场也有利，这么干下来，效益相当不错。

从一开始，公司的做法就是大胆放权，各车间主任和科室负责人都各自包下自己单位的人事职能，对自己手下人从招聘、委派、考核、升迁、奖惩都是自己说了算，公司领导基本不过问。

七年发展，公司规模扩大到340多人，业务也复杂起来，乔总发现当初那几年全公司“一个和睦大家庭”的气氛消退了，近两年员工士气在不断下降。领导班子开会研究，一致决定，该专门设一个管人事的职能办公室了。但这办公室该设在哪一级，班子意见是不一致的。争论再三，才决定设在生产厂长之下，办公地点在生产厂进门左边一间小房间内。该办公室有主任一名，并配一名秘书。

公司财务科有位成本会计师，叫郭翰文。他六年前从北方一所大学工商管理专业毕业，经他的父亲、乔总的一位亲戚推荐，来公司财务科工作。那时公司规模还小，工作分工不细，他聪明能干，科长让他管成本控制，不久就熟练了。他的工作使他跟生产与营销两方面的人多有接触，人缘甚佳。乔总和傅总都觉得这小伙子工作自觉，受到大家喜爱。但他常说：“我并不喜欢干财会，我其实爱搞人事工作，爱跟人打交道，不爱跟数字打交道。”他那天在食堂，正巧跟总经理秘书小周同桌吃饭，从小周处听到公司要设“人事办”的消息。于是他闻风而动，马上递上书面申请，要求当这“人事办”主任，又分头向乔、傅、关“三巨头”口头汇报，软磨硬缠，终于如愿以偿，当上了“人事办公室主任”了。上任前，乔总关照他说：“你这人事办公室干得好坏，对全厂工作很重要。”

郭主任新官上任三把火，上任伊始，他就向各车间主任发出书面通知：“为适应公司的扩展，公司领导决定对全厂员工的人事管理实行集权。为此成立本办公室。今后各车间一切人事方面的决定未经本主任批准，一概不得擅自执行。”

通知发下后，各车间主任对此政策变化的不满便接踵而至，都说：“小郭这小子太狂了，一朝权在手，便把令来行，手太长了。”厂长开始听到主任们的抱怨：“工人们已经跟刚招来时不同了，难管多了。”厂长有一回见到一位车间主任，问为什么生产下降了，主任答道：“我手脚都给捆住了，还怎么管得了工人。如今奖励，惩罚，招聘、辞退，我都没了权，叫我怎么控制他们？怎么让他们出活？”

有一天，有位女工闯进人事办公室气冲冲地说，她被车间主任无缘无故地辞退了。郭主任说：“别急，让我先搞清楚情况。”就给那车间主任挂了电话：“喂，三车间张主任吗？我是郭翰文，你们车间林达芬是怎么回事？”“我炒了她的鱿鱼。”“这我知道，但为什么呢？”“很简单，我不喜欢她。”“你知道，没有人事办批准，你是不能随便辞退工人的。”“是吗？可是我已经辞退她了。”“老张，你不能这么办。你总得有个站得住的理由才……”“我不喜欢她——这就够了。”电话到此给挂断了。

郭主任把这事向刘厂长做了汇报。是刘厂长做了不少工作，并坚持让小林复职，这事才平息下来。但主任们关于招的工人质量差，自己没有人事权，管不了人的抱怨却有增无减，主任们主张人事办应当管的事越少越好，这事终于闹到老傅那里去了，但乔总出差去走访用户去了。刘厂长对傅总说，看来，现在这厂的规模还不算大，用

不着设一个专门的人事职能部门，他建议还是用行之有效的老办法，去让各车间主任自己管本单位人事工作，郭主任还是回他财务科去做原来的成本会计为好。

老傅左思右想，觉得恐怕只好按刘厂长意见办了。但他说还是等几天乔总回来后，请示了再定。

思考题

1. 你认为福临公司这样处理人事职能（前后两次）恰当吗？为什么？
2. 郭翰文改行干人事，是否合适？为什么？
3. 你若是乔总，回来听了老傅的汇报，会怎样决定？为什么？
4. 福临公司实行的是传统人事管理还是现代人力资源管理？你从这案例的研讨中得到些什么教益？

【案例1-2】

壳牌：浴火重生的人力资源管理

荷兰皇家壳牌公司（Royal Dutch Shell PLC）是由两家公司于1907年合并而来的，一家是总部设在荷兰海牙（Hague）的皇家荷兰石油公司，持有60%的股权，另一家是总部位于英国伦敦的壳牌贸易运输公司，持股40%。合并促使壳牌公司在全球迅速扩张，成为世界知名的石油与化工巨头。作为一家跨国生产经营的巨型公司，人力资源部是如何发挥其作用的呢？负责壳牌在中国大陆、中国香港、中国台湾和韩国所有人力资源事务的魏文彬先生这样诠释人力资源部的关键职能：

1. 专业服务提供者

为公司各个岗位招聘合适的人选，并以专业方法把他们培养成各部门需要的人才。通俗地说，就是要为各部门做好人才输送的“后勤工作”。

2. “职业冠军”提供者

通过一系列程序，采取一系列措施，使员工队伍始终保持工作高效率、高业绩，保持对公司的忠诚，把员工培养成所在领域的“职业冠军”。形象地说，就是要成为企业内部“西点军校”（培养领导力和执行力），或者“哈佛商学院”（培养员工商业领域的专业素质和能力）。

3. 业务部门的战略伙伴

主动把人力资源职能与各业务部门的功能很好地结合起来。举例来说，业务部门都有一个对应的人力资源经理，以及时收集有关信息，掌握业务需求，以及调整有关政策，主动为各业务部门创造更好的业绩而提供配套的人力资源服务。

4. 变革的倡导者

由于公司业务的大环境在不断变化，也不断面临危机和挑战，因此要求人力资源部时时扮演变革倡导者的角色，以使各部门都能更好地去适应这些变化。在这一方面，壳牌的人力资源部充分展示了其不可替代的战略职能。

2004年年初，一直形象不错的壳牌石油公司，出人意料地宣布将确定的油气储存等级降低。而且，因不久前夸大了44.7亿桶石油和天然气总储量，它被处以约1.5亿美元的罚款。壳牌公司早在2000年就被提出储量数据可能被夸大的警告，但四年之后，壳牌公司才“意外”地发现这个严重错误，并向公众公开道歉。这一丑闻导致3名公司高管先后辞职，股票价格暴跌20%，更为严重的是，英国和欧洲大陆已有20%的员工离职。壳牌全球人力资源总监瑞克·布朗说：“危机唤醒我们采取行动，迫使我们重新审视公司治理和领导管理方式。”另外，虽然壳牌公司由两家公司合并而来，但两家公司还是彼此独立，拥有各自独立的董事会，这种复杂结构造成模糊不清的责任界限。2005年，皇家荷兰石油公司和壳牌贸易运输公司实现了正式的统一，新公司命名为“荷兰皇家壳牌有限公司”，结束了壳牌公司有着98年历史的“双董事会”二元结构。眼下的危机和重组，给人力资源部提出严峻的挑战。此时，公司人力资源部的工作主要是围绕重拾信心、理顺工作、直面未来等战略步骤展开：

(1)“企业第一”计划。变革之初，公司开始一项名为“企业第一”的重振计划。它要求，各级员工不仅要思考自己所辖的领域，也要主动考虑相关业务以及如何更好地与有关部门展开合作。这使员工的注意力逐渐从危机的阴影中转移出来，开始认真思考自己、所在部门、相关部门及整个公司的未来，各项工作逐渐转向正轨。

(2)“全球竞争力框架”。针对原来的条块分割、各自为战、管理混乱的现象，在公司总裁布朗的支持下，人力资源总部为壳牌公司分布在全球120个国家的各类公司（包括子公司、分公司及办事机构等）开发了一个“全球竞争力框架”。它规范了各类机构的岗位职责、能力素质要求及工作范围等，并使它们实现了全球范围内的统一性和标准化。它使员工清楚地认识到自己的能力和素质差距，将来的职业发展路径，以及晋升到更高职位所必需的知识、能力与工作经历。“全球竞争力框架”规范了壳牌全球各公司的工作标准，使原来分别隶属于两家公司的管理真正“对接”起来。

(3)“经验导航器”。在前所未遇的信任危机中，壳牌公司越发认识到精英人才的重要性，因此更加注意“人才蓄水池”的建设与维护。为此，壳牌公司花费了大量的人力与物力，先后咨询了来自公司内外的50位人力资源资深人士，专门建立“经验导航器”，每月都要与那些有领导潜质的年轻人沟通一次，为他们设计必要的培训，对他们进行岗位轮换（包括积累海外工作经验），其目的有两个方面：

一是指明方向。向那些有能力成长为公司高级领导者的精英员工说明在一系列晋升过程中所需具备的知识、能力与工作经验，为他们的个人成长指明方向。

二是挽留人才。事实表明，许多高级人才跳槽往往是因为缺少发展机会，或者看不清未来发展方向。而“经验导航器”的推出，无形中挽留了一大批精英人才。

在危急关头，壳牌公司的人力资源管理部门明确了战略步骤，“企业第一”计划使军心初步稳定，“全球竞争力框架”统一了公司管理，“经验导航器”既挽留了精英人才，又为他们将来的事业发展指明了方向。这为壳牌公司在2008年一举超越众多世界顶级公司而登上《财富》杂志“世界500强企业”榜首奠定了坚实的人力资源基础。

资料来源：周施恩.《世界顶级公司人力资源管理实操详解》，2010年，pp.158-163.

【人力测试1-1】

你是否具备人力资源管理潜能

指导语 请你如实回答下列60道题，假设题目中的内容是一般情况下，或是大多数情况下发生的，请只用“是”或“否”来回答。

- (1) 买东西喜欢讨价还价吗？
- (2) 曾在某些集会中担任过主持人吗？
- (3) 在就餐或买东西时是否曾指责过服务员服务不佳？
- (4) 曾经率先发动组织集会或团体活动吗？
- (5) 曾使兴趣索然的场合变得生气勃勃吗？
- (6) 在大众面前讲话感到困难吗？
- (7) 与陌生人说话感到困难吗？
- (8) 第一次做某件事时会觉得很紧张吗？
- (9) 常常因犹豫不决而坐失良机吗？
- (10) 参加集会时常常告诫自己不要出头露面吗？
- (11) 热衷于有创造性工作时，即使没有朋友支持也能独立进行吗？
- (12) 让你在跳舞和演戏中选择，你会更喜欢选择跳舞吗？
- (13) 与其共同负责，还不如个人负责更好吗？
- (14) 受到打击时，宁愿自己个人承受吗？
- (15) 做事时更喜欢一个人去完成吗？
- (16) 写信时需要再重新誊写过吗？
- (17) 和多数人相比一个人独处更愉快吗？
- (18) 虽是正当的事但遭到嘲笑会觉得没趣吗？
- (19) 遇到令人烦恼的事物，希望有他人在你身边吗？
- (20) 更喜欢运动而不太喜欢看书吗？
- (21) 很少注意他人的脸色吗？
- (22) 你已买下的东西过后常会去退换吗？
- (23) 是否很少担心将来的事？
- (24) 你充满自信吗？
- (25) 做没有兴趣的工作时，不需要别人鼓动吗？
- (26) 事事都有决断力吗？
- (27) 被人嘲笑时，自己也笑得出来吗？
- (28) 虽然受他人反对，还会坚持己见吗？
- (29) 发生了意外事件时，你会立即行动出力协助吗？
- (30) 你非常喜欢与众人交往吗？
- (31) 有过羞愧到无地自容的经历吗？
- (32) 是否经常在积蓄财产？
- (33) 经常反思自己的过错吗？

- (34) 因为迷惑常常变更正在进行的事情吗？
- (35) 与上司相处会觉得拘束吗？
- (36) 事情受到挫折会很快泄气吗？
- (37) 你是一个十分敏感的人吗？
- (38) 工作时有旁观者会觉得不安吗？
- (39) 在开会时常会言不达意、言不由衷或有言不发吗？
- (40) 会因为小事受挫而意志消沉吗？
- (41) 大家聚集一堂你会感到快乐吗？
- (42) 你讲话时别人会用心听吗？
- (43) 你愿意承认自己的错误吗？
- (44) 朋友们会来征求你的意见吗？
- (45) 是否常常不原谅他人的过错？
- (46) 常常设法提起他人感兴趣的话题吗？
- (47) 对大部分事情，可以按自己的想法表达出来吗？
- (48) 大家讨论问题时，是否站在团体的立场上，听取各人的意见？
- (49) 在决策家庭事务或工作问题之前，是否先设法了解大家的意见？
- (50) 你认为所谓意见主要是由经验造成的吗？
- (51) 假若你改变了观点，旁人会认为你是弱者吗？
- (52) 受到别人批评时会感到不自在吗？
- (53) 与他人交谈时，你会不注意对方说话吗？
- (54) 他人不同意你的意见，你会不高兴吗？
- (55) 你是否限制交朋友的圈子？
- (56) 寄出信后常会后悔吗？
- (57) 常常说一些不便让相关人知道的话吗？
- (58) 对一些需要对质的问题不希望当面回答，怕别人指责你的错误吗？
- (59) 在商量时，常常与人争论，或发出命令式口气吗？
- (60) 你能承认你的辩论对手也有道理吗？

答 案

第1~5, 11~15, 21~30, 41~50题, 各题答“是”者得2分, 答“否”者得0分。

第6~10, 16~20, 31~40, 51~60题, 各题答“否”者得2分, 答“是”者得0分。

各题未答者均得1分。

满分120分, 最低分0分。反映管理潜能:

100分以上: 较优; 90~99分: 良好; 80~89分: 一般; 70~79分: 较差;

69分以下: 缺乏。

第1~10题中: 满分20分。反映指挥他人能力:

15分以上: 较强; 11~14分: 一般; 10分以下: 较差。

第11~20题中: 满分20分。反映独立性:

15分以上：较强；11~14分：一般；10分以下：较差。

第21~40题中：满分40分。反映性格内向或外向：

30分以上：外向；21~29分：中性倾向；20分以下；内向。

第41~60题中：满分40分。反映社会性反应：

34分以上：极强；30~33分：较强；26~29分：一般；22~25分：较弱；21分以下：极弱。

