

绪 论

【学习指导】

1. 学习目标

- (1) 了解人力资源的起源、发展。
- (2) 了解人力资源以及人力资源管理对于组织的重要性。
- (3) 理解掌握人力资源、人力资源管理、人事管理、人力资源开发的概念。
- (4) 理解掌握人力资源管理与人事管理的联系与区别。
- (5) 树立并逐步强化以人为本的管理思想和管理理念。

2. 学习建议

学习时间：3~5 小时。

“人力资源管理意义和管理思想” 建议学习时间：1.5 小时。

“人力资源管理基本概念” 建议学习时间：1.5 小时。

“人力资源管理与人事管理的联系与区别” 建议学习时间：0.5 小时。

“人力资源管理的基本内容” 建议学习时间：1.5 小时。

3. 学习重难点

- (1) 人力资源管理的意义与第一资源性重要管理理念。

- (2) 人力资源管理的意义与以人为本的重要管理思想。
- (3) 人力资源、人力资源管理的概念。
- (4) 人力资源管理与人事管理的联系及区别。
- (5) 人力资源管理的主要内容。

人力资源 (Human Resource, HR) 是所有资源中最宝贵的资源,人是生产力诸要素中最积极、最活跃的因素,企事业的各项生产活动和管理工作都要靠人完成。在全球经济一体化趋势下,企业竞争的关键在于人才,尤其是高素质的科技人才。科技人才是企业未来竞争中的真正优势。21 世纪,随着信息化和网络化的发展,拥有物质资本积累不再是优势,掌握技术和拥有人才才是真正的优势。企业在激烈竞争中获胜的重要因素已由物质资本的雄厚转为对信息和技术的占有,而要占有信息和技术,没有高素质的人才是不可行的。适于时代发展的高素质人才是企业实力的象征,是企业最富有挑战力和竞争力的资本。

例如微软公司自 1975 年创立以来,始终以超常速度发展,目前是全球最大的电脑软件提供商,其生产的 PC 兼容软件占全球市场份额的 80% 以上,在 2018 年世界 500 强排行榜中微软公司排名第 71 位,其成功的秘诀正是拥有以比尔·盖茨 (Bill Gates) 为代表的一大批精通最新技术又善于经营管理的高技术人才。

正如同现代管理大师彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker, 1909—2005) 在《管理——任务、责任、实践》里说过的:“人是我们最大的资产。”

一、人力资源管理简介

人力资源管理 (Human Resource Management, HRM) 是企业竞争制胜的关键。管理是黏合剂,是第四生产要素,没有优秀的管理,先进技术的潜在竞争优势就不能释放。就如同要修建一栋大楼,只有钢筋、河沙、石子等“硬件”建筑材料还不行,还必须要有水泥这一“软件”将它们黏结在一起才能修建成功。一个企业即使拥有高素质的科技人才,也只是获得了“硬件”优势(即潜在优势),还必须善于对优势的科技人才进行卓有成效的管理,即具备卓越的人力资源管理这一“软件”优势,才能充分发挥人才优势。

21 世纪,人力资源管理在企业中逐渐占据战略地位,企业逐渐实施战略性人力资源管理。它是企业管理的核心,是企业培养竞争优势的“重中之重”。因为,一般而言,随着技术的发展,产品的设计周期、生产周期、使用周期都变得越来越短。而新产品层出不穷,使许多企业的模仿能力也越来越强。如果企业之间只是纯粹技术上的竞争,除非在该行业技术绝对领先(如 Intel 公司的芯片技术绝对领先并能持续保持技术优势,但大多数公司并不具备这种绝对优势),否则,别的企业就可以学习仿造。

长期的竞争优势应是企业组织能力、人才资源和人力资源管理的优势,即企业必须具备什么样的人才以及如何管理人才。如果企业的雇员在工作时形成了一套有效的系统流程,再加上特殊的人才结构,无论在开发产品还是在销售竞争上,企业都更有特色和优势。这种优势,绝不是可以模仿的。因此,我们说企业之间真正的差别在于企业的组织能力和流程的不同、企业的敬业精神和相互协作精神以及人才配置的不同,正是这些关键环节才使一个企业很难模仿另一个企业。

21 世纪,世界经济区域集团化、国际化、全球化,中国企业也必须走向世界,参与国际竞争。因此,中国企业如何进行卓有成效的人力资源管理以获取竞争优势,就成了各个企业

的当务之急。这也正是近 30 年来中国兴起一股人力资源管理热潮的缘故。我们开设和学习这门课程是顺应时代的发展,也是希望以后大家毕业走向社会能很快适应社会的竞争和要求。

人力资源管理是人才学、劳动经济学、教育学、管理心理学、行为科学等学科有机结合而发展起来的一门边缘学科。其发展主要源于人力资本投资理论,代表人物是西奥多·舒尔茨(Theodore W. Schultz, 1902—1998)。1960 年,舒尔茨提出《人力资本投资》研究报告,在美国引起轰动,形成一股人力资本投资热。1979 年舒尔茨获得诺贝尔经济学奖后,美国在 20 世纪 80 年代中期逐渐兴起了一股人力资源管理的热潮。后来,另一位人力资本投资理论的代表人物加里·贝克尔(Gary S. Becker, 1930—2014)于 1992 年也因该理论获得了诺贝尔经济学奖。由于中国人对诺贝尔奖有一种特殊的情结,因此,20 世纪 80 年代中后期,尤其是 20 世纪 90 年代中后期,人力资源管理逐渐席卷中国,并一度涌现出人力资源管理的浪潮。不管是外资企业、民营企业,还是国有企业,都顺应时代发展的潮流,逐渐把传统的“人事部”更改为“人力资源部”,并打出“以人为本”的旗号。国内高校也纷纷开设人力资源管理课程专业。

人力资源管理在中国发展最显著的标志是:2008 年 3 月中共中央、国务院将原人事部、劳动和社会保障部撤销,合并组建人力资源和社会保障部。

二、人力资源管理基本概念

1. 人力资源

人力资源一般指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。广义地说,智力正常的人都是人力资源。或者说,只要有工作能力或者将会有能力工作的人都可以视为人力资源。狭义的定义有许多种,比较常见的大致有以下 6 种:

(1) 人力资源指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动的能力的人们的总和,它应包括数量和质量两个指标。

(2) 人力资源指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。

(3) 人力资源指具有智力劳动或体力劳动能力的人口的总和。

(4) 人力资源指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力,若开发出来,就变成了现实的劳动生产力。

(5) 人力资源指能推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已经直接投入建设或者尚未投入建设的人口的能力。

(6) 人力资源指一切具有为社会创造物质财富、为社会提供劳务和服务的能力的人。

仔细研究上述定义,我们不难发现对人力资源的定义重点都在“能力”,人力资源的英文(Human Resource)显然没有重点强调“能力”。以日本为例,人力资源对于日本是一个外来词,直接写作ヒューマンリソース,但是日本一般叫作“人的资源(じんてきしげん)”,和中文看起来只差一个字,但就因为缺少了“力”字,涵盖的内容相去甚远。如果我们的定义重点放在“能力”,就会导致我们在管理中如同目前主流的企业家、管理者一样步入一个误区,即管理者关注的不再是“人”,而是“能力”,换言之是一个员工对于老板、管理者的利润的

贡献能力（或称可压榨性），而这显然与人力资源管理“以人为本”的根本特征背道而驰。

笔者认为，对于人力资源的定义是人力资源管理的最基本前提和假设，直接反映出企业家、老板、管理者对员工管理的基本理念；如果其着眼点在于员工的能力，显然是站在员工的对立面，这也必然导致劳资关系紧张、恶化，甚至社会阶层分化、对立，这与建立社会主义和谐社会是背道而驰的。如果企业家、老板、管理者不能和员工站在一条线，那么企业采用的管理技术越先进，对员工的管制、压榨越严格，越容易导致社会矛盾的激化，进而导致员工负能量爆发，严重影响和阻碍社会主义市场经济建设与和谐社会的建设，甚至危害民族和国家的美好未来。

笔者认为，企事业组织的人力资源管理必须以激发员工的正能量为根本宗旨。如果我们对于人力资源的最基本定义都是误区，那么科学的人力资源管理根本无从谈起，甚至南辕北辙。现阶段，党对人才管理的精神和立足点都是以人为本，都是在充分尊重人才的前提下再谈对于人才的管理。近年来，党中央在梳理中华人民共和国成立以来对于人才管理的方法以后，多次提出我们必须立足人才管理的顶层制度设计。

为此，本书通过梳理国内外的人力资源定义，认为人力资源是企事业组织乃至一个国家民族的第一资源，比物力、财力资源都要重要得多；人力资源指一个企事业组织，甚至一个国家民族的所有人——上至老板、领导，下至最基层员工，不管他身体是否健康、不管他是否具备某种能力等——只要他是我们研究对象（企事业组织，甚至一个国家或更广）中的一员，那么他和组织中的其他任何一个成员都是平等的，都是组织最宝贵的第一资源。因为，只要有人，一切皆有可能，其他物力财力资源都是可以被“人”这一资源创造生产出来的。

笔者认为，任何一个组织中的成员彼此完全是平等的，我们不能因为任何原因——种族、肤色、民族、国籍、语言、风俗、地域、能力、天赋等的不同——而将组织成员分成三六九等或者把某些人排除出去。我们也必须充分尊重和重视组织中的每一个成员，真正做到以人为本的“人本”管理。这样，我们就能充分调动和激发、挖掘组织成员的潜能——而且是正向的能量（也即正能量）——从而组织的事业也就无往而不胜！

因此，什么是人力资源？实际上，所有人都是人力资源，我们应该把任何一个组织成员视作组织发展的资源，从而在人力资源管理中，把不管是高管、骨干，还是最底层的员工，哪怕临时工，都平等地、以人为本地看待和管理。

最后，我们应该关注到，人力资源的特性包括能动性、时效性、智力性、再生性、两重性（既是消费者又是生产者）。因此，如果一个老板只是把组织成员的人员众多看成组织的负担、成本，总是盘算着怎么扔掉这些“包袱”，那他的事业注定会慢慢地衰退直至消亡于历史长河；相反，如果一个老板不是把人员众多看成组织的负担、成本，而是将其看成人员兴旺发达，看成企业最大的宝藏与资源，随时在心目中都把组织成员放在第一位，把组织的发展和组织成员的个人充分发展统一起来，那他的事业注定会兴盛广大。

2. 人力资源管理

在界定好人力资源的定义之后，我们对人力资源管理的定义就可以从以下4个方面理解：

- （1）认为人是一种资源，故人具有资源的属性（可开发性、短缺性、保护性、有限性）。
- （2）强调人不仅是一种资源，而且是第一资源，比物力、财力资源都要重要得多。
- （3）人力资源是一个企业全体雇员所具备的现实和潜在的生产正能量，从而要求企业管

理层不仅注重现有人员与现有能量的管理，而且重视潜在人员与潜在能量的导向、开发与管理，它是一种动态管理。

(4) 充分体现“以人为本”的管理理念。

3. 人力资源开发

人力资源开发 (Human Resource Development, HRD) 就是把人视为一种稀缺资源，以人 为中心，强调人与事的统一发展，特别注重人的潜能的开发。

4. 人事管理

人事管理 (Personnel Management, PM) 视人为成本，以事为中心，注重现有人员的管理，主要是人员的招收、任用、调配和奖惩的静态管理。

三、人力资源管理与人事管理的联系与区别

1. 人力资源管理是在人事管理的基础上发展起来的

19 世纪后半叶，福利人事的概念产生并发展起来。福利人事的发展势头到第二次世界大 战时开始弱化，之后的情形多限于制定若干规定，比如公司为雇员提供食堂和外出度假等便 利。直到今天，我们还能从人力资源管理中体会到福利传统的影响，如保健计划、建立雇员 托儿所等。

人事管理发展的下一个阶段是人事管理逐渐成形。具体在两次世界大战期间，主要关注 人员招聘、岗前培训、考勤、报酬体系、在岗培训和人事档案管理。

第二次世界大战后到 20 世纪 50 年代，人事管理容纳了更多内容，比如工资管理、基础 培训和劳资关系咨询，但仍然局限在战术而非战略水平。由于劳资交涉从行业群体交涉层次 转向公司层次，人事管理中逐渐出现了劳资关系专家。

20 世纪 60—70 年代，人事管理的招聘、选拔、培训以及报酬体系发展较快，从而使 人事管理中出现了培训专家。

20 世纪 80 年代，人事管理进入企业层次，不断地适应市场经济和企业文化的发展。这 期间，日本模式的劳资关系、以全面质量管理为核心的日式管理模式，为欧美企业及研究机 构广泛吸纳。同时期，一些公司的人事管理重点转移，至中期逐渐开始发展为人力资源管理， 从 20 世纪 70 年代传统型的劳资对立，转变为通过建立团结一心的雇员队伍，达到公司组织 的共同目标。

20 世纪 90 年代，人事管理以人力资源管理为标准载体，强调与雇员的沟通，让雇员了 解本公司的主要发展动态与方向，从而培养雇员对公司的责任与认同感。人力资源管理未来 的趋势是完全包容和替代人事管理。

2. 人力资源管理和人事管理的区别

(1) 人力资源管理把部门经理的作用与公司战略相结合，部门经理充分参与公司战略制定与决策，因此，战略制定以后，部门经理的执行力大大提高。人事管理往往比较狭隘，只是努力影响部门经理，部门经理只是被动地听从、顺从老板、上级领导的旨意，执行起来不但不知其所以然，甚至不知其然，严重削弱组织执行层的积极性和凝聚力，导致执行力严重削弱。

(2) 人力资源管理奉行以人为中心，实行主动开发性、有预见性的管理，主旨是防患未然的事前管理；人事管理奉行以事为中心，实行被动反应性、官僚控制式、救火式的管理，主旨是亡羊补牢的事后管理。

(3) 人力资源管理把管理重点和 80% 的精力放在人才管理、使用、发挥潜能和人才发展上，把 20% 的精力用于选拔和吸引人才上；人事管理刚好相反，主要精力只是诸如“年薪百万甚至千万”的噱头式管理，认为高价购买一个人才就可以高枕无忧、叱咤业界，而不重视对人才的培养、培育、开发以及最佳配置的量材任用。

四、人力资源管理的职能、内容和任务

(一) 主要职能

人力资源管理的职能具体分为 4 个方面：

(1) 制定人力资源规划 (Human Resource Planning, HRP)：评估现状、预测供给与需求。

(2) 有效配置各种人员：考试、利用、安置、调配、辞聘等。

(3) 雇员的个人发展：根据组织发展的需要以及个人的发展要求而对雇员开展的提高性的培训与教育。

(4) 雇员的生活福利：安抚人心。

(二) 具体内容 (人力资源管理者的工作任务)

概述之，人力资源管理主要工作涉及 4 个方面内容。

1. 选 人

选人是人力资源开发与管理的的第一步，也是十分重要的一步，如果选人选得好，那么育人就比较容易，用人也得心应手，留人也方便。

(1) 选人者本身要具有较高的素质和相应的专业知识。如果选人者不知何为人才，他就无法为企业招聘、选拔人才；如果选人者缺乏相应的专业知识，也就无法去鉴别人才。

(2) 被选者多多益善。这样更容易选出合适的人才。如果由于大环境或者渠道不畅，被选者人数很少，甚至少于招聘计划人数，就很难选择到合适的人才。因此，需要培养发展市场中人才的保有量。

(3) 被选者的层次结构要适当。这并不是说，任何岗位都应该选择最高级的人才来担任，有时高级人才反而干不好较低层次的工作。举例来说，一个硕士、博士的打字速度可能比一

个技校毕业生慢很多，让一个硕士、博士从事打字员的工作可能远不如聘用一个技校毕业生更高效和实用。因此，选人时应考虑最合适的人，即“最适原则”高于“最优原则”。

2. 育 人

培育人才，是人力资源管理的主要工作之一。企业的发展主要靠人推动，而育人就是加强推动力。

(1) 因材施教。每个人的素质、经历不同，缺乏的技能和知识也不同，应该针对每个人的特点，安排适当的培训计划。有的人需要短期培训，有的人需要长期培训；有的人需要兼职培训，有的人需要脱产培训；不同的培训聘请的培训讲师也不一样。

(2) 实用性、针对性。企业育人与学校育人有本质的不同，企业育人重点是实用性，有时不一定要系统地介绍许多理论知识，但一定要与实践紧密地结合起来，让雇员学以致用，解决实际问题。

(3) 避免育人不当。这主要指要避免有些能力较强、水平较高，身处骨干岗位工作较忙的人没机会参加培训计划，而让一些无所事事的闲人充塞培训班，这样会打击干事的人。

3. 用 人

用人是人力资源管理的主要目标之一，只要用人用得好，有关部门的工作就会有成效。

(1) 量才录用。“尺有所短，寸有所长”，大材小用和小材大用对企业都不利，前者（比如任命孙悟空为弼马温）造成人才浪费，后者（比如任命马谡守街亭）给企业事业带来损失。

(2) 工作丰富化。任何枯燥、呆板的工作都会使雇员感到乏味，应该充分考虑到雇员的身心要求，重新进行工作设计，使工作尽可能丰富化。

(3) 多劳多得，优质优价。不仅仅要看雇员的劳动数量，更要看劳动质量，要衡量雇员的性价比。

4. 留 人

人才留不住是企业及人力资源管理部门的失职。人才留不住，不仅是本企业的巨大损失，而且会使竞争对手更强大，会造成与对手的此消彼长。长期留不住人才的企业将会慢慢衰退，最终会倒闭、破产。

(1) 工资报酬。当今社会中，工资的收入不仅是衡量一个人的劳动代价，往往也显示了一个人事业的成功与否，因此，收入多寡对雇员不仅仅有物质上的影响，更有心理上的影响。

(2) 心理环境。如果一个人在某企业得到重用，人际关系较和谐，心情较舒畅，这时哪怕工资较低，或者工作条件较差，他也会乐于为企业做贡献。这是由于，人除了低层次的物质需求外，还有高层次的心理需求。许多“跳槽”者往往并不是因为待遇不好，而是认为工作的氛围不好。因此，要留住人才，企业领导者和管理者一定要十分重视建设或者重建心理环境与氛围，尤其是平等公平的组织环境与心理氛围。

五、怎样学好本课程？

(1) 深刻领悟以人为本的管理理念。充分理解和把握人不仅是一种资源，而且是第一资源，比其他任何资源都重要得多，因为，有了人，一切皆有可能，人没了，一切皆是枉然。

(2) 人是一种可以开发的社会资源，但必须充分认识人力资源的独特性质，不能将其与其他资源等同对待。毕竟，人非草木，孰能无情？管理中必须要重视与尊重组织成员的情感和心理感受，这是一种经营理念。

(3) 雇员能参与决策是一种价值体现，雇员应在多方面判断的基础上，对机会做出选择。因此，组织权力应下放到组织的各个部门，而不应集中，从而在具有现实判断力的雇员中培养信任和合作。人有创造性和责任感，并能通过参与可参与的管理过程有所收获，而且，雇员对组织的责任感，是在组织不断向其通告各种重要事物的过程中培养起来的。如果一个组织成员对组织中的很多事物一无所知或知之甚少，那他对该组织是缺乏主人翁感受的，也就不可能为该组织舍身奉献了。

(4) 个体需求与组织需求并不能总取得一致，要认识到这是组织的常态现象，作为管理者不应抱怨，而应努力平衡需求差异。因此，管理层应对组织里各方的利益（如雇员、股东、供应商、顾客、社区、大众、政府）加以协调平衡。

(5) 基于人的自然属性，每个人都有不同的个性特征，因此，管理实践中应采取“权变管理”模式，一般不宜搞“一刀切”式的管理。

(6) 基于人力资源管理的实践性，学习中应该多与社会、市场接触。“实践是检验真理的唯一标准。”即使身处学校，也要认识到学校也是社会中的一分子而已，不是独立存在；不要把学校和企业、社会孤立、隔绝，要将“学习中实践”和“实践中学习”融合平衡。

本章小结

【重点再现】

绪论首先介绍了人力资源以及人力资源管理对于组织的重要意义，强调了树立“以人为本”的管理思想和管理理念的重要性。然后在梳理国内外对于人力资源的定义后，给出了人力资源以及人力资源管理的概念界定，同时在回顾人力资源起源、发展后比较了人力资源管理与人事管理的联系与区别。最后介绍了人力资源管理的主要内容和学习方法。

人力资源是企事业组织乃至一个国家民族的第一资源，比物力、财力资源都要重要得多；人力资源指一个企事业组织，甚至一个国家民族的所有人——上至老板、领导，下至最基层员工，不管他身体是否健康、不管他是否具备某种能力等——只要他是我们研究对象组织（企事业组织，甚至一个国家或更广）的一员，那么他和组织中的其他任何一个成员都是平等的，都是组织最宝贵的第一资源。

人力资源管理的定义可以从4个方面理解：认为人是一种资源，故人具有资源的属性（可开发性、短缺性、保护性、有限性）。强调人不仅是一种资源，而且是第一资源，比物力、财力资源都要重要得多。人力资源是一个企业全体雇员所具备的现实和潜在的生产正

能量，从而要求企业管理层不仅注重现有人员与现有能量的管理，而且重视潜在人员与潜在能量的导向、开发与管理，它是一种动态管理；充分体现“以人为本”的管理理念。

【难点突破】

(1) 人力资源是任何组织的第一资源，其他的物力财力资源是被人力资源发现、创造、生产出来的。

(2) 人力资源是包括任何组织中的所有人，不能因为任何原因——民族、肤色、文化、语言等的差异——而把某部分人排除出去；任何组织中的组织成员都是平等的，管理者必须平等公平对待每一个组织成员。

(3) 人力资源管理的主要内容包括选人、育人、用人、留人。选人时应考虑最合适的人，即“最适原则”高于“最优原则”。

作业与练习

一、名词解释

人力资源 人力资源管理

二、简答题

人力资源管理与人事管理的联系与区别是什么？

三、论述题

结合历史与现实实例，谈谈自己对人力资源管理的“以人为本”管理思想的理解与看法。

四、案例分析

• 案例

蜕变中的“QX”人才管理之道

江苏 QX 生物医药有限公司(以下简称“QX”),是研发和生产抗体药物的高新技术企业, QX 脱胎于 TK 生物医药有限公司(以下简称“TK”)。

2007 年年初,公司创始团队余董(国家“千人计划”创新人才)、裘总等,来到江苏泰州,走进启动建设中的中国医药城,经过多次商谈,双方感觉志同道合。创始团队认定中国医药城是其未来产业布局的核心,2007 年 5 月,他们携带 2 个新药项目,落户中国医药城,创办了 TK。TK 是一家以“自主创新”为导向的生物医药高科技公司,专门从事抗体药物与重组蛋白药物的研发生产。从研发到产业化,通常至少用 10 年的时间,而 TK 只用了 5 年。2015 年年初,经过多轮谈判,TK 及其研发成果成功转让给国内知名企业。2015 年 6 月,余董、裘总团队成立 QX,注册资本 9 000 万元,入驻中国医药城疫苗工程中心。

一、QX 的人才管理之思

QX 定位于专科化、系列化的产品开发战略，以及国际化的人才战略，依托技术资本和风险资本的结合，面向国内外市场，拟打造一个符合国际规范和质量标准的抗体药物创新和产业基地，成为国内标杆性产业。QX 秉承“科学、良知、尊严”的企业理念，希望通过科学的管理手段，凭借制药人的良知与责任，为患者减轻痛苦并找回尊严。

QX 创新研发的立足点：真正针对未被满足的临床需求，与国际通行标准对接。针对免疫相关疾病，公司已布局了一系列产品并在不断扩充产品研发管线。

2015 年 7 月，首批团队成员到位，设备采购、QX 001S 工艺研究等工作全面启动；

2016 年 3 月，200L 中试生产线建成，A 轮融资到位；

2016 年 7 月，完成公司首个项目 QX 001S 的五批中试生产；

2016 年 12 月，筛选确定 QX 002N 人源化抗体克隆，用于生产用细胞株构建；

2017 年 4 月，完成 QX 003S 五批中试生产；

2017 年 5 月，QX 001S 临床报批正式受理；

2017 年 8 月，QX 办公区域从创立之初的 130 m² 扩大到 672 m²，人数从十几人增加至 54 人（详见表 1），其中，硕士学位以上人数占 50%，本地人与外地人比例接近 4:6。

表 1 2017 年 8 月 QX 在职人员构成

单位：人

项目	性别		学历				来源	
	男	女	博士	硕士	学士	其他	本地	外地
	29	25	5	22	19	8	21	33

公司领导层如下：

董事长：余董；总裁：裘总；副总裁：裘副总，兼质量研究部总监，主要负责质量研究部的生物和免疫学分析等，2015 年 9 月来 QX；药学工艺部总监：吴总，负责上游工艺和下游工艺，吴总及药学工艺部 4 名骨干来自 TK；质量研究部副总监：乔总，主要负责质量研究部的理化分析和质量控制，2015 年 10 月来 QX。其中，药学工艺部和质量研究部是公司的两大核心部门，药学工艺部研发的样品，需要质量研究部做好相应分析并提供质量控制报告。

裘总认为：“泰州的最短板就是人才，因为本土人才稀缺，人才主要来自全国各地。这是一个大问题，除了引进高端人才，还要引进骨干力量。”“吸引和留住人才，一是要有共同创业心，依靠公司发展的正确方向，让大家共同想要做成一件事情；二是要信任文化，尤其是团队成员的相互信任；三是要让大家专心做事，发挥所长，尤其要确保高素质人才有用武之地。”

为了跟进研发进程，QX 着力人才布局，一方面广揽人才，利用医药城的人才市场服务平台、猎头公司、校园招聘、熟人推荐等；另一方面着力现有的人才培训，总监亲自当导师，定期交流，以及部门内部进行知识分享，例如每周 1~2 次的专业文献分享。

二、QX 的人才管理之惑

上游工艺部陈主管，硕士，2015 年 7 月入职，有 2 年大企业技术员工作经历。作为主管，陈主管负责上游工艺的项目推进工作，涉及工艺研究、中试生产、新员工培训等。有时上游工艺部同时推进 3 个项目，陈主管要负责安排、协调每个项目，这让他感觉有些烦心，

尤其是安排从 TK 过来的小马和小曾的工作，让他觉得力不从心。

2017 年 1 月 28 日上午，吴总、乔总通知药学工艺部和质量研究部一起召开工作协调会，主要解决部门内部和部门之间面临的沟通协作问题。会上，小马和小曾指出，上游工艺部项目进程缓慢、工作安排有些混乱。陈主管说：“混乱吗？已经给你们安排得很清楚了，大家只管做好自己的事，为什么总要我协调呢？”眼看着双方又要继续相互指责，吴总赶紧打岔：“来来来，大家好好梳理下项目分工，明确责任与进度安排。”大家总算能够心平气和地将面临的工作困境逐一落实。

陈主管想：“开会、协调，烦！累！我还是向吴总请辞吧！”

吴总：“你工作得好好的，能力突出，带领团队做工艺研究、中试生产，成果很快。公司这么器重你，你为什么要走啊？”

陈主管：“唉，我觉得自己还是适合做研发……”

吴总：“陈主管，你在我们这里，有用武之地，能发挥所长。公司总是设法增强大家的参与感，让每人觉得自己在项目研发进程中很重要，因此我们做项目的速度蛮快的。留下来吧，你现在要走，裘总也不会同意的。”

陈主管：“吴总，你放心，我会安排好手上的工作再走的。我先去忙了。”吴总拿着陈主管的辞职申请，向裘总办公室走去。

吴总：“裘总，陈主管说要走了，这是他刚给我的辞职申请。”

裘总：“哦，他不是干得好好的吗？莫非还是你上次反映的领导能力方面的问题？”

吴总：“可能吧？他以前只是有 2 年大企业工作经历的技术员，到我们公司后，增加他的管理职能，他要负责项目安排、培训团队，他的团队有 5 个人，其中小马和小曾是 TK 过来的。他的技术肯定要比那 5 个人高很多，大家应该听他的，没人跟他对着干。但是，他就是管不起来那群人，慢慢地，小马好像把他管理那块的功能取代了，他发的指令其他人肯定会听，可是他越来越不会发了。如果遇到事，他不发指令或者不能果断决策，那总有人要做啊，结果他的职位就尴尬了，其实也没有人要去架空他。”

裘总：“陈主管是位人才啊，你让他现在到我办公室来，我来劝劝他吧。”于是，陈主管来到裘总办公室。

裘总：“陈主管啊，你是我们公司刚成立的时候引进的人才，真的是创业元老，我们上游工艺部空白的地方都是你建立起来的，进展很快。”

陈主管：“嗯，这要谢谢您和吴总的信任，你们要求严格，严师出高徒，你们带得好！”

裘总：“那你为什么要走呢？对公司有什么想法，尽管提。是薪水少吗？”

陈主管：“不是，以我的资历，一年近 30 万元的薪酬，高于杭州、上海的同行，我很满意的。还有我们公司是开放的，对员工很信任，不像有些公司安装摄像头防着员工。”

裘总：“那为什么你要走呢？我们以前在 TK 的时候，离职率是蛮高的，每年将近 20%。一个是薪酬没有现在这样好；另外一个就是，大家参与感不够。现在我们强调知识共享，开放式的，促进员工个人成长，这是一种双赢模式。”

陈主管：“是的，我很感谢公司对我的信任和培养。通过专心做项目和参与管理，我真正体会到公司倡导的参与感和共同创业心。唉，我想去别家公司，继续做研发……”

2017 年 2 月 20 日，陈主管安排好手上工作后离职了。目送他远去的背影，吴总若有所思：技术岗转管理岗时，最容易犯的毛病就是手上的东西不肯放，这个我有切身体会，成天

盯着人家，感觉别人没你做得好。陈主管确实是个做项目的人才，我们赶紧再招人。

2017年2月底，猎头公司向 QX 推荐 4 位空缺职位候选人，经过高管团队的集中面试，大家一致认为：小肖（硕士，工作 2 年）胜任质量研究部理化分析高级研究员；小赵（博士，博士论文研究方向与 QX 研发内容一致）胜任上游工艺部高级研究员。第二天就给两位发了正式的书面 offer。小赵回复说：半个月后来，小肖说：暂时不想来。

三、人才何求 道在何方

2017年3月10日晚，中国医药城疫苗工程中心 B304 室灯火通明，QX 的高管会议仍在进行，与会者有总裁裘总、副总裁裘副总、吴总、乔总等。

吴总：“自从陈主管辞职后，我们部门的上游工艺部主管职位一直空缺，暂时由小马代替。上次我们一起面试相中的小肖和小赵，俩人都没来，小肖是想去北上广，小赵是因为女朋友在杭州。唉，泰州的城市吸引力还是不高，现在要招到满意的人才真是太难了！”

裘总：“是啊，咱们自从 2007 年落户泰州医药城，成立 TK 生物，依靠大家齐心协力，8 年拿到 4 个临床批件。后来成立 QX，另辟研究方向，全部依靠得力人才。现在公司成立快 2 周年了，正处于快速成长阶段，人才是永远不够的，我们永远在解决中……”

（资料来源：参见许惠、王莹，《蜕变中的“QX”人才管理之道》，中国管理案例共享中心，2018-12）

【讨论思考题】

1. QX 面临哪些方面的人才管理之惑？
2. QX 的人才管理之道是什么？

本章术语

人力资源 人力资源管理 人事管理 人力资源开发

学习活动

利用绪论所学习的内容，回忆以往生活、工作中经历的管理者的管理模式，描述印象中该管理者的特写镜头，并结合学习本书后的体会，谈谈你当时的感受与现在的感想。另外请换位思考，如果你是管理者，你的管理模式将会是怎样？

第一章 人力资源规划

【学习指导】

1. 学习目标

- (1) 了解人力资源规划的概念及概况。
- (2) 了解人力资源规划中的需求预测和供给预测。
- (3) 了解 HRIS 的基本概况。
- (4) 了解工作分析的方法。
- (5) 掌握职务和职位的概念两者的区别。
- (6) 掌握工作分析的基本流程。
- (7) 学会撰写一份合格的职务说明书。

2. 学习建议

学习时间：4~6 小时。

第一节建议学习时间：1.5~2.5 小时。

第二节建议学习时间：2.5~3.5 小时。

3. 学习重难点

- (1) 人力资源规划中的需求预测和供给预测。
- (2) 职务和职位的概念及区别。
- (3) 工作分析基本流程。
- (4) 工作说明书的写作。
- (5) 职务说明书的具体条款的用途和写作方法。

第一节 人力资源规划概述

一、人力资源规划技术

(一) 人力资源规划的概念

人力资源规划指制定新的决策和方案来使人力资源管理在市场和组织需求变化的条件下保持有效应对的过程。因此,人力资源规划的目标是:让组织可以预见其未来人力资源管理的需要;识别可以帮助它们满足这些需要的实践。

人力资源规划涉及一个公司的人力资源管理实践与它的战略性商业需要的联系,这种联系已经被战略规划过程识别出来。人力资源规划一般需要同时做短期(3~6个月)和长期(3年或更长)规划,目标是为了确保无论公司在何时何地需要,人力资源都将被量材任用并实现最优配置。通过人力资源规划,一个公司能够产生:一个未来人力资源需求的清单(也就是未来工作的空缺和需要哪些类型的人去填补空缺);一个满足这些需求的计划。

为了推知其人力资源的需求,一个公司首先要预测它的人力资源需求(即在未来的某一时点上完成该组织的工作所需要的人员数量和类型),然后再预测公司的供给(即预期已经被补充的岗位)。这两个预测间的差额意味着公司的人力资源需求。举例而言,如果一个公司估计它将在下一个财年需要12名会计,而到那时预期通过供给只有9名会计到位,它的人力资源需求将是另外雇用3名会计。

现在让我们对一个公司如何确定它的人力资源需求以及设计满足这些需求的人力资源计划进行更详细的考察。

(二) 需求预测

需求预测包括对组织在某个未来的时点上需要多少数量和类型的人进行预测。需求预测一般有两种方法:统计学法和判断法。

1. 统计学法

一个公司使用统计学的方法预测在某些商业要素基础上所需的人力队伍的大小。商业要素是商业的属性,如销售量或市场份额与所需的人力队伍的大小有紧密的联系。

举例而言,一个医院可以使用所计划的患者负担这一商业要素来预测它在某个时点上需要的护士数目。

需求预测的统计学法典型地被运用于一个在稳定的环境中运作的组织,或当某个适当的商业要素可以在某种程度上被确定地预测出来时。举例而言,统计学法对一个位于低人数(病人)增长区域的医院是适当的。而一个运作在一个不怎么稳定的环境中的组织(比如说一个位于有大幅度增长和变化区域的医院)则更可能依靠判断法。