

企业人力资源管理

危与机

蔡介福 叶燕 编著



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

企业人力资源管理

危与机

蔡介福 叶 燕 编 著



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力资源管理危与机/蔡介福, 叶燕编著. —广州: 暨南大学出版社, 2013. 3

ISBN 978 - 7 - 5668 - 0459 - 4

I. ①企… II. ①蔡… ②叶… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 003810 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 广州市天河星辰文化发展部照排中心

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 12

字 数: 192 千

版 次: 2013 年 3 月第 1 版

印 次: 2013 年 3 月第 1 次

定 价: 30.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

前 言

回顾改革开放的这三十几年，我们可以看到我国人力资源管理的发展在不同的阶段有着不同的特色。下面我们将其分为两个主要发展阶段分别进行阐述，从中我们也会看到因为所处经济发展阶段的不同，社会对人力资源管理人才的主要职责也有着不同的定位。

（一）第一阶段：1978—1995 年——摸着石头过河的年代

这一阶段，是中国改革开放的头二十年，其发展重点主要集中在沿海的几个经济特区，由港澳台企业作为开路先锋，在南方引进资本主义市场经济的运作模式。整个社会的发展犹如 19 世纪工业革命中的英国那般迅速，由个体劳动转变为集体生产，并且首次采用资本主义的酬劳分配模式，允许多劳多得。经济发展方面的一系列改革，引发大批内地工人南移，成千上万的农村普工，纷纷涌到珠三角地区谋生。当时流行这样一句话：“东南西北中，发财到广东。”

而企业内部管理层级的人才，都是跟随企业从港澳台地区过来的，虽然对大陆的文化、风俗、法律、语言等方面认识不深，但他们都愿意对大陆员工进行管理技术上的指导。至于对员工的管理，在当时并不需要过多地讲求技术，只需和当地政府保持良好关系，管好员工的生产效率便足够了，所以企业并没有长远的人力资源管理计划。人事管理就只是纯粹管理人事，重点只需放在招聘及薪金管理、行政服务这几个方面，即下文所提到的人力资源管理功能篇的第一层服务而已。

至于当地政府对劳工的管理，亦没有碰到什么压力及挑战，在人浮于事的情况下，工人的工资虽然很低，但努力勤奋、愿意学习、服从生产、容易满足，劳资关系相对来说比较简单且和谐。由于当时处于改革开放初期，政府及企业的经验都不足，如何将资本主义社会的市场经济发展模式与中国的计划经济发展模式相结合，并使其发挥最大效用，是政府的主要工作方向。

这一阶段，是一切都可以坐下来商量的阶段，是管理知识不足的阶段，是贪心好奇的探险阶段。

(二) 第二阶段：从 1995 年至今——这是人力资源供应两极化的年代

经过改革开放近 20 年的发展，中国经济在 20 世纪 90 年代末期已进入了稳定的发展阶段。1992 年邓小平同志发表南方讲话，表示坚持改革开放的道路，并加快改革开放的步伐。自此，外资开始大举涌入中国，并在中国投资建厂，也不再局限于只投资沿海的珠三角及长三角地区。而早期在外企学习管理的内地的初、中级管理者们，其管理能力亦获得较快发展，开始成为外企招聘的对象。

从 2000 年开始，一线工人的年龄结构也起了很大的变化。早期在珠三角地区打工的老一辈工人，纷纷回老家成家并生儿育女。内地经济发展急速，工业开始萌芽，各行各业都需要工人工作，但随着人民生活条件的大幅改善，社会对教育的重视程度加大，老一辈工人的子女们很多都选择在学校继续深造，外出打工的并不多见。再加上计划生育政策的实行，使得内地普工严重短缺且流动性高，平均年流失率高达 46% ~ 120%。

较高的流失率导致工人工作素质下降，非技术性女工亦供应不足，人力资源供求呈现两极化局面：企业长期招不到工人，特别是高级技术工，但大学毕业生却供大于求，失业比例在逐渐提高。为此，企业需支付给一线普工，特别是技术工人更高的薪资，这在无形中也加大了生产成本，给企业带来很大压力。这一阶段企业对人力资源管理人才的条件及要求与上一阶段相比明显提高：人力资源管理人才必须具有较强的管理能力，培训及挽留员工的能力，掌握外语，并懂得推行企业文化，而招聘普工，更是成为人力资源经理的主要工作任务。这些要求是全面性的，并涉及下文提到的人力资源管理功能的第二个层次。

而且，随着中国经济的快速发展，中国的国企及民企，已有实力与国际著名企业合资发展甚至竞争，更有企业已走出国门，到世界各地对品牌企业进行收购，例如联想收购 IBM 计算机，吉利收购瑞典的沃尔沃汽车及 TCL 收购法国的汤臣企业，中联重科收购匈牙利的 CIFA，烟台万华及合成国际共同收购意大利的博苏等。这些不仅体现了经济发展的全球化和国内人力资源管理发展的国际化，也显示了所需求的人力资源管理人才已提升到如何协助企业进行变革及发展这一层面。

事实上，中国企业的发展速度实在太快，其他国家从工业革命开始到现有的经济条件的建立，至少也需要两百多年的时间，而中国却只用

了不到40年的时间，就取得了如此辉煌的成就。但我们在自我感觉良好的同时，也应居安思危地看到中国企业高级管理人才的严重不足，特别是具有丰富国际视野的人力资源管理人才，更是明显缺乏。目前，企业的人力资源管理政策及方向，在社会责任、工业安全、员工关系管理等方面，均未能使企业做到配合社会经济发展的需要。一方面，国家政策、法律法规的要求与企业利益存在冲突，例如最低工资及环保政策等；另一方面，消费者及社会对企业在社会责任的履行方面提出了越来越高的要求。

总的来说，经济发展速度太快，政府及企业管理人才不足，管理法规不能切实执行，是我国人力资源管理今后面临的最大危机和挑战。

本书名字叫做《企业人力资源管理危与机》，笔者旨在通过呈现、解读经典的案例，提出现今人力资源管理尤其是从事加工制造的工厂中的人力资源管理所潜伏或已凸显的危机，以及管理上的误区及陷阱等，并针对性地提出改善的建议，避免企业重蹈覆辙。

那么，到底什么是危？什么是机？让我们从以下两个方面来进行说明。

简单来说，危机就是一个国家或组织出现社会冲突或天然灾难，导致威胁到发展及生存的一种处境。中文的危机一词，是由两个字组成的，它包含两重意义：一是危，一是机。大多数人都相信，物极必反，有危便有机，有机亦有危，危和机福祸相依。但是笔者并不完全同意这个观点，因为如果什么都不做，物极未必会反：久病不医未必会痊愈，矮极未必会变高，饿极未必会饱，穷极未必会富。在笔者看来，中文危机中的机，其实应该是转机的意思。例如对企业来说，管理得好，公司员工的流失率自然会降低。劳资关系处理得好，便不会埋下危机的火种，更可将危转为机。笔者在本书中提及的危机，亦旨在提醒管理者，要时刻保持这种危机意识，面对危机必须有正确的处理态度及方法，不能置之不管，放任不理，只有这样才能有效地解决问题，从而达到危与机的转化。

如果用英文来表达危机一词，则比较直率——Crisis。Crisis虽然和中文的意思相近，但它并不包含机会——Opportunity在内。比如一个桥梁工程的质量有问题，便会有潜在的风险，洪水一到，危机便会立刻浮现出来，如果处理不当，便会带来致命的灾难。而从人力资源管理的角度来看，如果管理者长期不改善员工待遇，便会流失人才；处理不好员

工关系，便会出现怠工情况，若不及时采取有效的措施，任其恶化下去，便会有罢工潮的冲击，这无疑会给企业带来不可估计的损失。

尽管中西方对危机一词的解释不同，但笔者根据以往的管理经验认为两者其实具有共同的结论：一个人的危，如处理得当，可以转化为其本身的机。在竞争激烈的经济社会，一家企业的“危”来了，若该企业处理不善便会祸患无穷，相反，若能妥善处理，便能得到更多的发展机会。

目前，国内制造业的人力资源管理发展可以说是处处潜藏着危机：一线普工的招聘难，影响到工厂的正常生产，导致交货期的延误；不符合市场标准的薪资政策，导致人才的流失；股东的不和，导致员工的罢工抗议；一宗处理不善的个别员工加班费的劳动争议事件，引发集体怠工甚至罢工；一宗处理手法不够灵活的裁员事件，导致三条人命的悲剧；一宗违反劳动合同的事件，导致劳资双方的对立、政府的介入、股东的质询、外界的批评，最终累及企业的股值，使企业的股值大幅下降，并让竞争对手抢占了市场；一宗苏丹红事件，导致企业原本占有的80%的市场份额荡然无存；一宗毒奶粉事件，导致一家几十年的龙头企业，从此失去市场，更给国产乳制品行业带来严重的信任危机！

那么，能否转危为机？如何转危为机？笔者认为这视乎企业的管理文化及能力而定。为此，笔者尝试在不同章节提供一些相关的经典个案的分析，帮助读者加深对危机意识的体验，从而得到启发。而在阅读本书其他章节前，笔者希望大家能先通读了解本书的第一章——人力资源管理的历史演进概况，并建立起这样的概念：两百多年来人力资源管理发展的要义，不外乎使用管理手段，激励员工的潜能，从而鼓舞士气，提升生产力而已。或许有读者会问：“既然如此，那么我们能否从中总结出一条提高生产力的方程式，以此达到企业的发展目标呢？”答案是有的。

这条玉律就是：

$P=f(S, O, M, E)$ ，它解答了为什么两所企业，在同等人力及机器设备的条件下，甲企业的生产力比乙企业的高很多。

这里的P是代表生产力（Productivity）或工作表现（performance）；

f代表函数（Factors）；

S代表技能因素（Skills）；

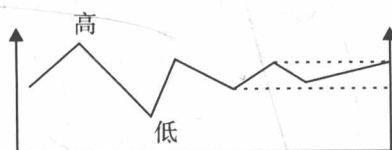
O代表机会因素（Opportunity）；

M 代表士气因素 (Motivation);

E 代表工作环境因素 (Working Environment)。

P 分量的高低, 决定于 S、O、M、E 每个因素的成分是多少。换言之, S、O、M、E 工作做得不好, P 的分量就会下降, 即生产力相应下降。反之, 便会提升。这条玉律, 可用于任何形式种类的公司, 包括以谋利为主的私营公司、政府机关、非谋利的机构等。

(注: 原是 $P = \text{SOME}$, f 函数为作者自加, 详细请参考香港中文大学周巧笑教授的《管理技巧》一书)



影响工作效率的因素图

影响工作效率的因素可以用公式表达: $P = f(S, O, M, E)$

工作效率 = 能力 × 激励 (价值要求)

P = Performance (效率)

S = Skills (技巧/能力)

O = Opportunity (机会)

M = Motivation (激励)

E = Environment (工作环境)

下面, 让我们开始阅读吧!

目 录

前 言	1
绪 言	1
第一章 演进篇——人力资源管理的概念及发展历史	10
危机一 历史认识及使命感不足——事业发展的阻碍	10
本章导论	10
一、如何认识人力资源管理的发展历史	11
二、做个专业的人力资源管理者需要哪些条件	25
第二章 管理篇——人力资源管理的功能及危机问题	27
危机二 不认识人力资源管理功能——管理工作方向的错误	27
本章导论	27
一、什么是人力资源管理	28
二、人力资源管理和人事管理有什么区别	30
三、人力资源管理有什么功能	31
四、如何做好人力资源管理工作	33
五、谁应该为人力资源管理工作中的失误负责	34
危机三 招聘的困难与面试技巧的失效——招不到人才的成因	40
本章导论	40
一、什么是招聘	41
二、招聘工作开始前需要考虑什么	42

三、如何做好招聘员工的工作	43
四、怎样做好面试前的准备工作	45
五、面试有哪些方式,哪种面试方式最奏效	48
六、人力资源部主管如何与用人部门主管进行分工	49
七、如何解决普工招聘难的问题	54
危机四 选才态度及方法的缺失——庸才驱逐良才的起源	58
本章导论	58
一、不尊重人事部的规矩	60
二、人情关系破坏选才制度	61
危机五 社会保险管理成本的迷思——劳资关系危机的火种	62
本章导论	62
一、什么是社会保险	63
二、社会保险的内容是什么	63
三、社会保险的未来发展趋势	68
危机六 行政管理部门权轻而责重——日常管理危机的火种	70
本章导论	70
一、总务的职责是什么	71
二、为什么总务部的工作总是吃力不讨好	71
三、什么样的人适合担当总务部的领导	72
危机七 薪酬及福利管理的争议——没有公平及满意的政策	75
本章导论	75
一、什么是薪酬福利管理	77
二、如何才能做一个专业的薪酬福利经理	77
三、如何制定职位薪酬的标准	79
四、薪酬福利政策的制定需要考虑什么	80
五、薪酬福利政策的制定需要遵循什么原则	83
六、如何开展每年的调薪工作	94
七、加薪、发放股份或认购股权,是否是激励员工的唯一手段	95

危机八 绩效管理 with 绩效评估的误解——过犹与不及的态度及方法	98
本章导论	98
一、什么是绩效评估及绩效管理	99
二、对员工绩效评估的方式有哪几种	99
三、为什么绩效评估的工作总是令人讨厌	101
四、企业应该如何做好绩效评估工作	102
五、主管应该如何做好对员工的绩效评估工作	102
六、绩效评估有哪几种程度，哪种程度最好	103
七、绩效评估需要以什么作为准则	104
八、绩效评估的结果有什么作用	105
九、主管在绩效评估的过程中，通常会出现什么偏差	105
十、是否每家公司都必须采用绩效评估的制度	106
十一、绩效评估应该与员工调薪挂钩吗	106
危机九 培训与发展政策的短视——人才无以为继的警号	108
本章导论	108
一、为什么要培训与发展	110
二、推行培训与发展的过程中所遇到的最大的困难是什么	110
三、培训与发展应该怎样推行	113
四、怎样知道哪些员工需要接受哪些培训	114
五、如何将培训的工作做好	115
危机十 劳资关系管理能力及思维的滞后——德薄而位尊的危险	122
本章导论	122
一、什么是工业关系	123
二、工业关系和劳资关系有什么区别	123
三、为什么会出现越来越多的劳资纠纷	124
四、如何做好劳资关系工作	126
五、为什么劳资关系管理常常出现滞后的情况	128

危机十一 工业安全与环保管理的挑战——企业再也不能逃避的责任

.....	131
本章导论	131
一、什么是工业安全、环保及职业健康的工作	132
二、工业安全的工作应该从哪里做起	132
三、为什么工业安全、环保及职业健康的工作总是不尽如人意	133
四、如何帮助企业树立正确的工业安全观	137

危机十二 企业文化与企业社会责任的冲突——企业形象和谐发展的考验

.....	139
本章导论	139
一、什么是企业文化	139
二、什么是企业社会责任	142
三、人力资源部应该如何推动企业承担企业社会责任	154

危机十三 组织发展与变革管理的应对——企业发展命脉的掌控

.....	155
本章导论	155
一、什么是组织变革和组织发展	155
二、为什么要进行组织变革	157
三、人力资源管理在企业的变革中担当什么角色	158
四、人力资源管理者在组织变革中面临的最大挑战是什么	161

第三章 发展篇——人力资源管理角色的萎缩及转变**危机十四 与国外人力资源管理水平存在的差距——任重而道远**

.....	163
本章导论	163
一、人力资源管理的新发展和挑战	164

二、欧美的人力资源管理与我国的人力资源管理有什么区别	169
三、如何做一个称职的人力资源管理者	170
四、结语——如何做一个承前启后的好领导	172
参考文献	175
后 记	176

绪 言

近 20 年来，人力资源管理学在中国的发展非常迅速，自从 20 世纪 60 年代人力资源管理学被列为高校的学习科目以来，越来越受到年轻人的喜爱，而将其列为专业进行学习的人也在不断增加，这更是极大地推动了人力资源管理学的发展。究其原因，很大程度上是由于中国的改革开放：这一举措，吸引了无数外商来华投资，从而推动了中国的经济发展；受到改革开放这股不可阻挡的历史潮流的影响，国企也开始进行改革，努力拓展新的管理思维及方向；同时，千千万万民企如雨后春笋般发展起来，开创着中国近三百年来未曾有过的新局面。

社会经济改革的成功，带领中国走入新的发展阶段，中国迅速成为“世界工厂”。蓬勃发展的经济，催生了企业对人力资源管理服务及人才的殷切需求。然而，对比欧美的人力资源管理体系，中国在这方面的发展才刚刚起步，管理实践及理论仍有所不及，特别是在社保管理、工会建立、员工关系管理、企业社会责任、环保政策及工业安全执行等方面，更是急需改进。尽管国家在不断完善立法，特别是 2008 年实施的《劳动合同法》，更进一步地补充了 1995 年《劳动法》的不足，规范了劳资双方的行为，但劳资关系随着经济环境的变化、社会价值观的改变，仍面临着新的挑战。特别是近年来围绕着珠三角、长三角和东北等经济发展较快的区域所发生的众多工人集体停工事件（我们将其归类为人力资源管理的危机事件）的处理，更是为我们敲响了警钟：在人力资源管理中我们必须进行事前预防、事中控制、事后总结，以防类似事件的再次发生，避免该类危机事件的大量涌现对和谐劳动关系构建带来的冲击。

为了让读者对该类事件所带来的影响有更深刻的认识和理解，从而能够更深入地领会本书的精髓，我们先从一个典型的企业人力资源管理危机个案讲起。

【个案分享】H 公司员工关系管理危机

• 个案背景 •

某跨国企业在华投资设立的 H 公司，因近年来国际经济形势发生重大变化及转折，中国内地的经济环境及企业间的竞争压力也在不断增大，随着新一代产业工人逐渐成为企业的主力，企业的劳动关系管理也遇到了前所未有的挑战，如果企业没有足够的洞察力及前瞻性对以上问题进行解决，依然按照以前的管理方法及管理制度管理员工，那么发生员工关系危机的事件就不难理解了。

• 个案发展 •

发展阶段	危机事件发展过程	具体危机事件	关键问题点	管理启示
阶段一	萌芽	公司部分管理人员无意中対员工透露部分外籍员工与中国员工的收入差距非常大，导致部分员工情绪不满	企业薪酬与制度不健全	需关注员工对同工不同酬的诉求风险
阶段二	酝酿	公司高层与员工代表展开第一轮协商，未达成一致意见	企业没有显示协商的诚意，沟通方式、方法不到位	对危机事件后果严重性估计不足
阶段三	爆发	公司非正式途径的消息被散布：谣传公司已经到外地大量开展新员工的招聘工作，并计划更换此前参与消极怠工的所有员工。这随即导致员工发动全公司停工，公司面对此状况，并没从问题根源出发，对“谣言”进行“澄清”，而是采取极端的做法：决定对其中“带头闹事”的两名员工进行立即辞退处理	没有找到事情的根本及对症下药处理	在关键时刻不能随意解雇员工，应避免激化矛盾