

全国中小企业工商管理培训系列教材
国家经贸委培训司、中小企业司 组织编写
中小企业对外合作协调中心

中小企业人力资源管理

主编 付亚和 徐芳 张孝宇

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业人力资源管理/付亚和主编. - 北京:中国经济出版社,
1999.5

ISBN 7-5017-4640-0

I. 中… II. 付… III. 中小企业-劳动力资源-企业管理:资源
管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 10937 号

责任编辑:张新安

封面设计:屈剑峰 谭雄军

中小企业人力资源管理

付亚和 主编

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

(邮政编码:100037)

各地新华书店经销

北京星月印刷厂印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 7.25 印张 190 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数 20000 册

ISBN 7-5017-4640-0/F·3524

定价:13.00 元

前 言

人力资源是一种特殊的稀缺资源,它的最大特点就是难以替代性和高增值性。在我国,很多中小企业管理者最感头痛的问题就是“人”的问题,如何充分调动本企业员工的积极性,充分发挥员工的潜能从而达到企业发展的战略目标已成为管理者关注的焦点问题。如今越来越多的企业已经开始将人力资源管理放在决定企业生存和发展的战略高度来思考,实践证明,哪个企业的人力资源管理、开发和利用得好,哪个企业就将赢得竞争优势。因此,要想成为一名出色的管理者,必须懂得如何有效地对组织中的人力资源进行管理,使其发挥最大的效益。

人力资源开发与管理这门课程目前已经被各国管理学院列为工商管理硕士(MBA)的必修课。希望通过学习,大家能够掌握现代人力资源管理的思想观念和理论,并且将现代企业人力资源管理的思想观念转化为管理工作的实务运作。

本书宗旨:

1. 向学员介绍现代企业人力资源管理的基本概念和原理。
2. 使学员充分认识人力资源管理在企业管理中的重要作用。
3. 发展学员在人力资源管理方面的专业技巧,学会运用各种人力资源管理的技巧及方法。
4. 帮助学员制定和评估所在组织的人力资源管理的策略,以面对目前和未来的挑战。

本书三大特点：

1. 通俗易懂。本书力争用通俗易懂的方法介绍现代中小企业人力资源管理的理论、方法和具体实践,文字上可读性强。

2. 高度突出实战性。本书作者将多年教学与企业咨询的经验融会贯通于本教材中,选取大量成功企业的人力资源管理的先进经验,强调人力资源管理的实务操作,具有很强的针对性和启发性。

3. 体现人力资源管理的最新动态。各章篇幅不长,但却给读者介绍了当今世界中小企业人力资源管理的最新动态和研究成果。

学习方法：

本书每章前有引言,每章后有小结,侧重介绍本章的学习目的以及读者应掌握的重点内容。因此为了提高学习效率,请仔细阅读这部分内容。每章后都附有 2—3 道思考题,希望读者能够运用所学的内容解决实际工作中面临的复杂问题,提高自己的实战能力。

从学习中,大家可以看到,人力资源管理是一门非常实用但易学难精的学问,大家只有多阅读,多观察和多练习,才能融会贯通,逐渐掌握当中的技巧和要诀。

编者

1999 年 4 月

第一章 战略性的资源

人力资源管理是企业实现现代化管理的一个重要组成部分,它源自于西方经济发达的国家,而转眼间席卷了整个文明世界。我国自 1992 年在中国人民大学创建了这一专业时,很多人以为这个专业是培养计划生育管理人员的。可是在以后短短几年的时间内,大大小小的企业纷纷取下劳动科或人事处之类的牌子,替换成人力资源管理部门。

产生这种现象决不是偶然的,它说明在社会经济生活的深处,人的社会价值在潜移默化地发生了重大的变化,企业对人这种资源的管理也变得越来越重视。不少企业喊出“以人中心”的管理口号,有的将此写入了他们企业文化的第一条,究其原因在于时代改变了,赖以推动社会经济的基础改变了,从而人们的思想意识和管理观念也随之改变了。

那么究竟是什么发生了变化了呢。

这些变化将导致什么样的结果。

作为企业将如何顺利地实现这种转变。

人究竟是一种什么样的资源。

我们将如何对人力资源进行有效的管理等等。

正如各位读者所将要看到的,人力资源管理是一个思想体系;一个企业政策、原则和制度体系;一个严谨的组织和管理体系以及一个方法和操作体系。

第一节 人力资源与人力资源管理

一、人力资源

什么是人力资源,它具备什么样的性质和特点,它能为我们的社会经济生活和企业做出什么样的贡献?这些问题是我们首先要回答的。

1. 人力资源是活的资源

人力资源是活的资源,这是不言而喻的。人对社会的价值,主要表现在他的劳动能力上。劳动能力不能脱离人的健康的肌体而独立存在,因此,一个具有企业所需求职业能力、身体健康、有主动工作精神和创新意识、能够与企业的组织环境和企业文化相互适应的人,就成为企业最重要的资源之一了。

首先,企业的发展与员工职业能力的发展是相互依赖的,然而我们重视人的职业能力必须先重视人本身。企业通过招聘、培训开发、各种调整和激励政策的目的,就是鼓励员工能够不断地提高职业能力并愿意运用职业能力为企业工作,否则企业就无法适应日益激烈的竞争环境。

其次,一个健康的肌体是人劳动能力不可缺少的载体。有许多企业和管理者,对劳动者的身心健康并不表现出关心,而只看重的是劳动者劳动能力的不断攫取。然而,这种忽视劳动者健康和超过劳动者疲劳极限的做法,会使劳动者身体因健康状态恶化而导致劳动能力过早衰退。有一个普遍的现象是值得我们注意的,那就是管理者总是给那些有能力的员工增加工作负担,其原因在于把工作交给他们比较放心。其不想这种年复一年、日复一日的超负荷劳动最终破坏了劳动者的健康,使他倒下去后,再也爬不起来了。正如一个只能负荷一公斤的挂钩,你偏偏让它承担过重的负荷,只要它不坏,你还会增加它的负担,直到把挂钩拉掉为止。在生活中我们都有类似

的感受,在用人方面,这种现象恐怕也是司空见惯的。

第三,人力资源是有意识、有价值观的资源,这是它与物的资源的本质区别之一。当人具有从事工作的意愿时,人的工作是主动的,他会努力克服困难,创造性地完成工作,并能从完成的任务中获得成功的乐趣。当人从事工作的意愿不足或根本不愿工作时,其工作起来就表现出懒懒散散、敷衍了事、逃避责任、责难他人,甚至有意破坏劳动纪律和生产设备等。由此可见,如何有效地调动员工的积极性,强化他们对组织的认同感,建立良好的工作价值观,是人力资源管理中的一项意义深远的管理任务。

第四,每个人都是在一个特定环境下成长起来的,在他们的身上存在着一些与其成长环境有关的生活习惯和心理品质。企业是由许多单个的人组成的、有目的的组织,为了有效地实现组织的目标,企业需要建立统一的价值观念,养就自身独特的组织习惯。这种统一的价值观念和组织习惯,就是我们称其为企业文化的东西。任何企业都有属于自己的企业文化,但是如果这种文化不是有意识树立起来并且适应社会竞争的需要,它非但不能促进企业的发展,而且会成为危害组织的癌瘤。许多人在一起工作就会有许多不同的价值观念,这些价值观念会相互冲击,如果你不通过特定的政策进行引导并辅以其他相应的手段,就难建立一个有利于企业经营业绩不断提高的企业文化。

2. 人力资源是创造利润的主要来源

如果我们分析一下一个商品的价值就会发现,它是由两个性质不同的主要部分构成:一部分是我们称为“转移价值”的东西,另一部分是所谓的“附加价值”。“转移价值”是指在商品构成过程中“采购”过来的那部分,例如材料、能源、机器厂房的折旧等生产要素,这些生产要素在商品的价值构成中不会增加价值,而只能将其原值转移到商品的价值中。因此,这部分东西不产生利润。但是“附加价值”对企业的意义就不同了,它是商品价值与转移价值的差额部分。这部分价值基本上是由劳动创造(附加)的,它才是企业利润的真正来源。

商品的“附加价值”越高,企业的利润就会越大,而期望的“附加价值”越高,就必须越依赖人力资源的质量和结构。

3. 人力资源是一种战略性的资源

人力资源是一种战略性的资源,因此,对人力资源的管理往往关系到一个企业的生存和可持续发展的问題。随着知识经济时代的到来,社会经济的发展已经减弱了工业化时代对财力资源、物力资源和劳动者体力的依赖,而增强对劳动者知识的依赖,因而人力资源,特别是拥有与高科技产业发展相联系的知识的人力资源,就成为当今社会乃至下一个世纪最重要的、具有战略意义的资源。

人力资源始终是社会经济活动中最积极、最具能动性的资源。但是无论在产业革命以前还是大机器工业时代,劳动的主要特征是体力的。为满足社会迅速增长的需求,人们不得不投入更多的劳动力(体力)。然而劳动力的体力投入是有限度的,因此在产业革命时期,企业在扩大生产规模和提高生产效率的过程中找到了劳动力体力资源的替代物,即资本和机器。由于资本和机器对人的体力具有良好的替代性,因此,在以大机器生产为代表的产业革命时期,人的价值是不被重视的。从另一个角度看,由于劳动主要是体力的,劳动的过程是可见的,劳动的结果是易于衡量的,因此管理者通过严格的监督和控制方式来进行管理往往是有效的,而不太倚重劳动者的工作积极性。但是,随着后产业时期以及知识经济时代的来临,对劳动者体力的依赖逐渐被对劳动者脑力的依赖所取代,因而,劳动的性质以及由此所决定的管理方式也随之发生改变。

在知识经济时代,智力活动扮演了一个极其重要的作用。劳动的过程不再可见;劳动的结果不再易于衡量;劳动者的智力并无机器可以取代(计算机已在许多方面而且将会在更多方面超出人类大脑的功能,但在目前仍不可能替代人的智力),因而以严格的控制与监督为主的管理方式失去了存在的意义。它被取代了,被那些更注重人性的、更具有人性味的、更能激发主动性和创造性的、更强调组织文化氛围的管理方式取代了。

由此可见,我们不难得出这样的结论:在我们面临新世纪挑战的时候,必须重视人力资源对整个社会经济生活以及企业生存发展的重大意义,把对人力资源的管理提高到战略的高度来认识 and 对待。

让我们正视知识经济时代,正视企业的未来,重新探讨人力资源管理的模式和策略的科学性与合理性。

4. 人力资源是可以无限开发的资源

社会是不断前进的,企业是不断发展的,人力资源是可以不断开发的。换句话说,对人力资源的开发是无限的。其实道理十分简单。纵观人类历史发展的长河,人的智力没有穷尽,而且通过智力进行创新的周期变得越来越短。只要知识的发展是无限的,人力资源的开发就是无限的。

科学技术在不断发展,人的学习能力也在不断提高,对于愿意学习的人来说,职业能力的不断提高是个必然。由于知识的更新速度越来越快,当学生毕业的时候,在学校中学到的东西还有多少能够适应已经变化了的职业需求呢?今后的教育,哪怕是大学教育,恐怕也只能被视为素质教育,其他有关职业能力的培养和发展,恐怕主要依赖于就业以后的职业教育了。因此,企业不得不承担不断教育员工的责任,而且也只有做好人力资源的培训与开发,企业才能获得提升。

二、企业文化与人力资源管理

任何管理都是有其特定的文化背景的,人力资源管理的文化背景尤为重要。中国是个具有悠久历史的东方大国,五千年历史文化的沉淀形成了独特的管理文化背景。改革开放以来,我们从西方引进了大量的管理思想和管理方法,但由于没有对中国的文化背景进行深刻的研究,产生了一些不正确的观点和看法。例如有人把管理中的一些不正当的行为冠以“中国特色”加以保留,反认为西方的管理一无可取,不切合中国的国情;也有人盲目地照搬某一管理方法,不去研究适应该方法的条件和环境,结果都没有达到预期的效果。

就拿“竞争”来说,欧美国家的文化背景是开展个人间竞争的绝好场所,因为“人人为自己,上帝为大家”的观念已经根深蒂固,而东方文化传统对这种观念却难以接受。如果把东西方劳动者的观念做一番比较的话,管理上的差异就更明显了。例如,西方人最不能接受的是“丧失了自我”,而东方人最不能接受的是“我无所属”;西方人尊重人与人之间的平等,而东方人注重群体的和谐等。即使同是东方国家,文化之间的差异同样也是明显的。中国和日本可以说是两个有悠久历史渊源的国家,然而文化差异导致了管理理论和管理观念的差异。中国人受儒家思想的影响,“仁、义、理、智、信”中以“仁”为先,因而在管理中表现出施“仁政”,避免伤人感情,同情弱者等。日本虽然也受儒家文化的影响,但在做人的理念上表现为“忠、孝、勇”,以忠为先,因而在管理上极力排斥不忠行为,强调对上级的绝对服从,具有强烈的等级观念色彩等。

管理上的差异还表现在不同的企业文化之中。企业文化是个较为复杂的价值观念体系,行业特征、发展历史、领导风格、人员素质和观念都是影响这一价值体系的变量。一种管理理念或管理方法,在这一企业可以获得极大的管理成效,而在另一企业,可能是完全行不通的。但是,这并不是说一个企业的管理理念是不可改变的。为了企业的生存和发展,企业必须不断地吸收先进的管理思想,改进管理方法,但需要做好充分的准备,有计划、分阶段地加以实施,其中最关键的是观念上的改变。

通过或利用企业文化进行管理,是人力资源管理发展到今天的必然要求,也是企业管理当局所追求的最高管理境界,因此,人们把企业文化称为“管理的精髓”是不无道理的。任何企业都有自己的文化,然而这些文化却并不一定都有利于企业经营业绩的不断提高。许多企业把自己的企业文化精练为类似“团结,进取,拼搏,开拓”的标语或口号,但是企业员工的价值观念和行为方式却与该文化大相径庭,其原因就在于,这些文化仅仅停留在少数管理当局的理念之中,而员工并没有予以充分的认同。

企业文化是全体员工衷心认同和共有的企业核心价值理念,它规定了人们的基本思维模式和行为模式,或者说是习以为常的东西,是一种不需要思考就能够表现出来的东西,是一旦违背了它就感到不舒服的东西,而且这些思维模式和行为模式,还应该在新老员工的交替过程中具有延续性和保持性。一个优秀的企业,就是要创造一种能够使企业全体员工衷心认同的核心价值观和使命感、一个能够促进员工奋发向上的心理环境、一个能够确保企业经营业绩的不断提高、一个能够积极地推动组织变革和发展的企业文化。

戴高乐将军有一句名言,他说:“主义是暂时的,而民族是永存的。”这就是在历史发展的过程中,社会的形态会发生若干变化,但民族却由于代表其自己民族特点的文化的世代延续性而得以不断地生存和延续。代表其民族特点的文化,是经过长期的历史沉淀而形成的,其中包含了数不清的创新和扬弃,作为一个民族的文化和作为一个企业的文化,都需要一个漫长的“养成”过程,而决不是少数人精心地策划一下就可以解决的。但同样可以肯定的是,现代的民族文化和企业文化,不再是一个纯粹的自然选择过程,而是一个更多需要“人”参与的积极的养成过程。

企业文化的“养成”过程,不是一个(也不是能依靠)自觉的过程,它需要管理当局采用各种形式向全体员工不断地灌输企业的核心价值理念,并通过运用管理权威强化员工对这些价值理念认同。因为“理念”是一回事,而“认同”是另一回事。我们没有办法让员工自觉地放弃“我是打工的”,而接受“我是主人翁”的价值理念;我们也不可能仅通过思想工作就使人们接受“上班不干活就等于偷老板的钱”的价值观。管理者的权威性和制度的权威性是企业文化养成过程中所不可缺少的手段。

随着我国的改革开放和世界经济一体化,企业面临着日益激烈的竞争。在 21 世纪即将到来之际,企业应以一种什么样的人力资源管理来迎接新世纪的曙光呢?应该认识到:追求卓越的企业就是追求卓越的文化,而成功的企业也必然得力于成功的文化。先进的企

业之所以能够战胜落后的企业,就是因为先进企业的文化比落后企业的文化更能适应竞争的要求、更具有生命力的缘故。在人类历史发展过程中,我们一再看到先进文化取代落后文化的事例。就中国来说,历史上就发生过两次大的、由少数民族统治中国的事情。应该说,在当时蒙文化与满文化相对于汉文化来说是较落后的文化,因此蒙满统治者在许多方面都延续“汉制”,甚至连自己的生活方式也发生了潜移默化的变化。这就是“同化”的作用(同化实际上包括了先进文化逐渐取代或部分取代落后文化的过程,同时当然也与部分人长期脱离本民族群体有关)。

文化的发展是一个不断继承和扬弃的过程,当我们需要接受某些异于我们却优于我们的文化时,不能简单斥责为“异化”,而应视为自身文化的发展。因为,继承包含了继续保持和发扬自我和非我文化中的优点,同时扬弃也包括放弃并改变自我和非我文化中的落后及不适应的东西。这也是企业文化发展的准则。

我们应当赋予企业文化什么内涵和风格呢?这当然与企业所处地区、行业、发展阶段、员工素质、管理当局的管理意识、管理者等一系列因素有关。但是不管怎样,它必须回答这样几个核心问题:1)如何看待顾客;2)如何看待员工;3)如何思考和定义竞争;4)如何考虑对社会和环境的责任;5)如何考虑合作与竞争;6)如何认识成本和利润等。从目前成功企业的企业文化的分析中看,他们都非常重视对企业各种“权力人”权力的尊重。惠普的企业文化明确提出:“以真诚、公正的态度服务于公司的每一个权力人”的思想。这与IBM公司的:“让公司的每一个成员的尊严和权力都得到尊重;为公司在世界各地的消费者提供最上乘的服务”有异曲同工之处。

我们的企业文化,必须使每一位权力人满意,他们包括顾客、员工、股东、社会与环境,甚至包括供应商和竞争对手,在这里我们仅讨论员工问题。企业究竟有没有把员工视为企业的权力人?我时常听到管理当局如何让员工努力工作,但很少听到管理当局认真研究他们如何实现对员工所承担义务(有多少企业认真考虑过对员工应承

担什么义务和责任)的承诺。如果我要营造一个使每一位员工都努力工作而不问报酬,那是什么的环境,那么你应该首先想一想,为此你对员工承担了什么?如果你要员工忠于企业,那么企业对员工的承诺又是什么?最近一个文艺单位咨询于我,如何建立一个内部劳动市场的问题。在演出团体内,有一些人员的艺术寿命比较低,到了35岁以后就不能胜任工作,企业也无法安排他们,因此要成立内部劳动市场。我对这个企业的情况表示理解,但是我也不禁要问:既然这些人的艺术寿命只有35岁,那么你为什么不在他们艺术寿命终止的时候已经造就了他们的再就业能力呢?

说得更实际一点,企业文化就是通过方针、政策、原则、制度所表达出来的企业核心价值理念。然而,许多企业所推崇的价值理念于他们所执行的规章制度是相互抵触的,有的甚至是背道而驰的。XX企业集团提出了“泥饭碗”文化,本意是想建立一个能够使员工不断竞争向上的心理环境,然而又有哪个能人会珍惜这个“泥饭碗”呢!

一句话:要想使员工关心企业,能够与企业同心同德、尽职尽责,最关键的在于员工能否分享企业成长所带来的好处。只有在这种企业文化下,员工才能树立积极的工作价值观,才能真正感受到成功的乐趣,才能体会出人格的被尊重,也才能表现出敬业敬职的精神,公司才真正被员工所热爱。

企业文化的建立和重塑,是目前管理当局最重要的事,是人力资源管理的核心任务,它关系到整个组织系统的运行和发展系统工程。管理的问题是人的问题,主要是管理者的问题,关键在于那些管理管理者的人。正因为如此,在企业文化的建立与重塑过程中,管理者,特别是高层管理者的观念和行为起着至关重要的作用。在企业文化中,管理者是企业利益的代表者,是群体最终的责任者,是下属发展的培养者,是新观念的开拓者,是规则执行的督导者。因此,在企业文化建设中,每一位管理者能否把握好自身的管理角色,实现自我定位、自我约束、自我实现、乃至自我超越,关系到一个优秀的企业文化建设的成败。如果我们能够在不太长的时间内把我们的企业文化重

塑为成功的文化,那么我们一定是未来 21 世纪社会的大赢家。

第二节 人力资源管理的政策与模型

一、人力资源管理思想的发展

从西方发达国家的管理阶段上看,早期的工业心理学和以泰罗为代表的古典科学管理学派,可以说是人力资源管理的最初阶段,管理的中心是如何通过科学的工作方法来提高人的劳动效率。在 19 世纪末,由于人口和市场需求的迅速膨胀,对产品的需求有力地促进了生产的发展。当时,用机器取代人力和寻求更高效率的工作方法,成为管理的首要问题。尽管所采用的管理手段剥夺了人性的尊严,但是劳动的效率却提高了百分之三百,创造了辉煌的产业革命历史。泰罗本人认为,科学管理是一场“深刻的心理革命”,用“科学”的方法代替“经验”的方法是这场革命的核心。

人事管理是人力资源管理发展的第二阶段。随着社会经济和文化的发展,古典的劳动管理已经不再适应管理的要求,一个较为完整的人事管理体系逐渐建立起来,提出了体系化的人事管理思想,建立了一些人事管理的模型。这些管理模型主要是强调以“工作”为中心的管理。例如,在招录人员的时候,强调人对工作的适应性;对员工工作绩效的评价标准,取决于工作的要求;工资分配的标准,根据工作的特征来制定等。这种管理思想和方法,在当时的社会经济发展条件下,取得了令人满意的效果。

随着科学技术的迅速发展,以微电子技术为标志的信息时代,对管理提出了进一步的要求,人在工作中的能动性对工作的效率和质量具有更重要的意义。人力资源管理的思想就是基于要求而产生的。人力资源管理的主导思想是“以人中心”的管理思想,这种管理思想着重于寻求“人”与“工作”的相互适应,把人的发展和企业的发展有机地联系在一起。因此,人们把人力资源管理的时代视为人

性回归的时代。

在我国,人力资源管理对大多数来说,还是一个陌生的名词,还不能区分人力资源管理与劳动人事管理的差别。人力资源管理取代劳动人事管理,并不是名词的简单置换,它意味着从思想、理论到方法运用的根本改变。因而,每一个管理者必须适应社会经济文化的发展,系统地接受新的管理思想、管理理论和管理方法。

二、市场经济条件下的人才观

市场经济是一个由各种市场所构成的市场体系,它包括产品市场、资金市场、技术市场、劳动力市场等。人力资源管理是离不开劳动力市场的。许多年来,由于人们不承认劳动力具有商品的属性,从而在人事政策的拟定和对人的管理中违背了管理的基本规律。

劳动力是不是商品,从表面上看似似乎无关紧要,然而在实际管理工作中却不然。管理的方法取决于管理政策,管理政策源于管理思想。在市场经济条件下,劳动力是商品,因而就必须承认劳动者对自己的劳动能力有待价而沽的权利。这就是我们为什么把企业的用人权和劳动者的择业权相提并论的原因。

在社会主义市场经济下,劳动者仍是生产资料的所有者,但是,这种所有关系并不能使他拥有直接支配某一确定的生产资料的权利,因而,劳动者个人往往不会把这种所有认为是一种真正的所有。从这个角度上我们可以说,劳动者从属于整个社会而不从属于某一个企业,从另一个角度上看,企业主人翁的意识也不可能自发地产生。特别是当劳动者与企业之间的关系由劳动合同来规定时,劳动者与企业的关系就更为松散。基于此种情况,企业就要想办法提高员工的工作满意度,用特定的政策把那些经过实践证明是优秀的劳动力保留在企业里。

人才指的是职业劳动力中优秀的或短缺的劳动者,不同的行业、不同的企业所特指的人才是不一样的。吸引、保留人才的关键,在于充分地承认和体现人才的价值。人事政策在人才竞争中起着非常重要

的作用。近年来,国有企业的人才大量流失对国有企业的生存和发展带来巨大的威胁,其根本的原因就是不能真正体现人才的价值。目前,国有企业几乎成为非国有企业的人才库,如果不能尽快地扭转这种局面,国有企业的生存能力必将大大减弱。

从社会经济宏观发展角度看,人才的企业间流动无疑是件好事,但对每一个企业来说,人才的流失所带来的伤害确是巨大的。特别在法律体制不健全的条件下,人才的流失意味着技术的扩散、企业机密的外泄、竞争对手实力的增加、市场的缩减等。在现实生活中,这种例子举不胜举。经济体制的深化改革给管理提出了新的问题:随着住宅的商品化、随着养老保险的社会化、随着医疗保险的社会化、随着全员流动合同制的普遍化等,如何才能保留那些优秀的劳动力是个需要认真思考的问题。

如上所述,建立一个能够充分体现竞争的人事政策是企业的当务之急。

体现竞争的人事政策的核心,就是要推崇“能力优先”。能力优先不仅是一种观念,而是要有实实在在的内容,它表现在人员选聘、晋升政策、绩效考核、工资分配、培训开发、福利保险等所有管理环节。竞争不仅具有择优机制,而且会形成一个奋发向上的心理环境,增强员工提高自身素质的主动性。因此,企业必须把重新构建劳动人事微观管理体制作为实现现代企业制度的一项重要任务来抓。

但是,竞争也必须遵守一定的规则,这就是制度。管理制度是管理原则的体现,它是以强制为基础的共有行为准则。制度反映着一个企业的综合管理水平,制度愈具体、愈细致、执行愈严格,则人们的行为也就愈规范。没有制度的管理是随意的,根本无法体现管理的公开性,因此也是无效的,有时甚至会把事情搞得更糟。由此可见,人才观念必须有一套卓有成效的制度才能充分体现出来,也才能达到吸引人才、维持人才、多出人才、早出人才的目的。

三、有效的人力资源管理

有效的人力资源管理的衡量标准是多重的,但主要衡量标准有三个:即高生产(或工作)效率、员工满意度及合理的人工成本。在管理中,这三个标准是关联的,而且在一定程度上存在着矛盾。例如,生产(工作)效率高、人工成本高,员工的满意度也可能高,但是由于人工成本高降低了投入产出效益,结果削弱了高生产(工作)效率为企业创造的效益,使商品在市场中的能力下降;而高市场(工作)效率、低人工成本虽然提高了商品的竞争性,但会降低员工的满意度,致使士气下降,流动率增加,最终影响生产(工作)效率。因此,在管理过程中,要时时注意平衡和调整这三者的关系,达到满意的整体效果。

1. 提高员工的满意度要注重考虑以下几个方面:

- 1)组织与个人的发展前途;
- 2)建立良好的人际关系;
- 3)采取参与式的管理方式;
- 4)保持和谐的劳动关系等。

2. 有效地控制人工成本应注意以下问题:

- 1)精心地分配各部门的职责,建立有效的分工协作体系;
- 2)研究确定每一个工作或职务的任职资格;
- 3)仔细挑选合乎职业资格的劳动力;
- 4)有效地把人与组织和工作匹配在一起。

3. 确保工作效率的提高时应注意:

- 1)合理地进行工作设计;
- 2)选择有效的工作方法;
- 3)确定标准的日均工作负荷;
- 4)建立健全规章制度;
- 5)实施有效的监督和指导等。