

公司职员管理

规划 · 考核 · 激励

吴之为 主编

6 CONGSIZHIYUANGUANLI

首都经济贸易大学出版社

公司职员管理

——规划、考核、激励

吴之为 主编

首都经济贸易大学出版社

·北京·

图书在版编目(CIP)数据

公司职员管理:规划、考核、激励/吴之为主编.北京:首都经济贸易大学出版社,2000.6

ISBN 7-5638-0796-9

I.公… II.吴… III.公司-企业管理:人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 22177 号

首都经济贸易大学出版社出版发行

(北京市朝阳区红庙)

北京宏飞印刷厂印刷

全国新华书店经销

850×1168毫米 32开本 8.875印张 227千字

2000年6月第1版 2000年6月第1次印刷

印数:1~6000

ISBN 7-5638-0796-9/F·432

定价:14.50元

前 言

公司的发展,人才是关键。本书旨在全面剖析公司职员复杂的行为特征,并用简洁的方式将这一领域中的成熟理论及面临的主要问题系统地进行阐述,以便管理者能够有效地规范职员的行为,调动他们的积极性,发挥其潜能,使他们形成互为补益的凝聚力,为公司在激烈的市场竞争中赢得“人本”优势。

结合管理实践,本书阐述了公司职员的整体管理规划、职员挑选、合理使用及人才内部流动;有效开发潜能的定期培训以及经常性的内部训练、职员绩效的考核;多种形式的工作报偿以及激励他们行为的有效方式和途径,并分析了建立默契的、良好的公司与职员之间关系的重要性,以及处理相互之间劳动纠纷的技巧,为搞好职员管理工作提供了一个清晰的思路。

本书对职员管理领域中所涉及的实用性和理论性问题均做了分析和反映,并引用了一些经典案例,以帮助读者把握有关知识与其应用之间的关系。因此,非常适合从事实际工作的人员阅读,也适合于广大学生作为专用教材。

在编写过程中,我们借鉴了中外大量研究成果及有关资料,在此表示衷心地感谢!

参加本书编写的同志有:吴之为、鲁冰、宋齐、马乐乐、尤海鸥、王常海、苏华、丁术同、费加摘等,刘晓斌、蔡嫣、侯杰仁、齐稼宝等同志提出了大量宝贵意见并收集了部分资料。

作 者

2000年1月

第一章 职员管理

——公司发展的根基

第一节 职员管理的性质与内容

一、公司职员管理的定义

公司职员管理是指对公司各种类型的从业人员的招聘、录取、培训、使用、升迁、调动、考核评价,直至他们退休的全过程进行的管理。研究他们在工作中的智力开发和作用发挥,通过科学的管理达到人尽其才,发挥出最大的创造性和积极性,从而推动公司不断的发展。

公司职员管理的对象是公司的全体人员,包括公司的管理人员、技术人员、一般职员和其他人员。由于这些人员从不同的角度参与公司的生产经营活动,因而,一方面要确定不同人员之间的比例;另一方面,要不断提高职员的素质,使主观能动性发挥更大的作用。因此,应该通过一系列激励活动从质量上对职员进行管理,这是公司职员管理的两个方面,缺一不可。

二、职员管理与人事管理

现代公司职员管理与传统企业的人事管理有很大的不同,它们各自代表了对人的管理方面不同历史阶段的不同特点。公司职员管理与传统的人事管理相比,有以下几个特点:

(一)职员管理更具战略性

由于传统公司管理历来重视财务、销售、生产和组织问题,而不太重视人事管理,它仅在公司“需要”时发挥作用,如新工人录

用、职前教育和发放工资劳保福利,等等,在公司管理中地位不高。职员管理则不同,它是经营发展战略的一个重要组成部分。从某种意义上说,公司竞争是人才的竞争,职员管理也就成为公司管理方面最具决定意义的内容。近年来,在美国公司,人事经理进入了高层决策班子,并成为主要成员。

(二)职员管理更具前瞻性

传统的人事管理主要着眼于当前,许多高层领导者都视其为整个组织的非生产性消耗。职员管理则不同,其目的是开发职员的潜能,激发职员的活力,以不断提高公司效率。实践证明,职员管理在保证公司未来成功经营方面起着重要的作用。

可以说,职员管理从人事管理的实践中获得了养分,它的基本观点是:与雇员的交流;让雇员了解所在机构的主要动向;培养雇员对企业的责任感和认同感。而人事管理关注的焦点在于建立、维护和发展特定的体系,从而为组织提供一种雇佣体制框架。

(三)职员管理更具系统性

传统人事管理的主观随意性、分割性逐渐被职员管理的规范性、系统性和科学性所取代。工作内容逐步形成包括吸收、录用、维持、发展、评价和调整等一系列过程,以达到尽可能利用职员的创造力,增加公司及社会财富的目的。

三、职员管理的任务

职员管理的基本任务,就是根据公司发展战略的要求,通过有计划地对职员进行合理配置,搞好公司职员的培训和职员的发展,采取各种措施,激发和调动公司职员的积极性,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、工作效率和社会经济效益的提高,进而推动整个公司各项工作的开展,以确保公司战略目标的实现。

具体地讲,现代公司职员管理的任务主要有以下几个方面:

1. 通过规划、组织、调配、招聘等方式,保证以一定数量和质量劳动力和各种专业人才满足公司发展的需要。

2. 通过各种方式和途径,有计划地加强对现有职员的培训,不断提高他们的文化知识和技术业务水平。

3. 结合每一个职员的具体职业发展目标,搞好对职员的选择、使用、考核和奖惩工作,达到发现人才、合理使用人才和充分发挥其价值的目的。

4. 采取各种措施,包括思想教育、合理安排劳动和工作、关心职员的生活和经济利益等,激发职员的工作积极性。

5. 根据现代公司制度的要求,做好工资、福利等工作,协调好劳资关系。

四、职员管理的内容

公司职员管理的内容可以通过其下属部门反映出来,见图1-1所示。具体来讲主要有以下几个方面:

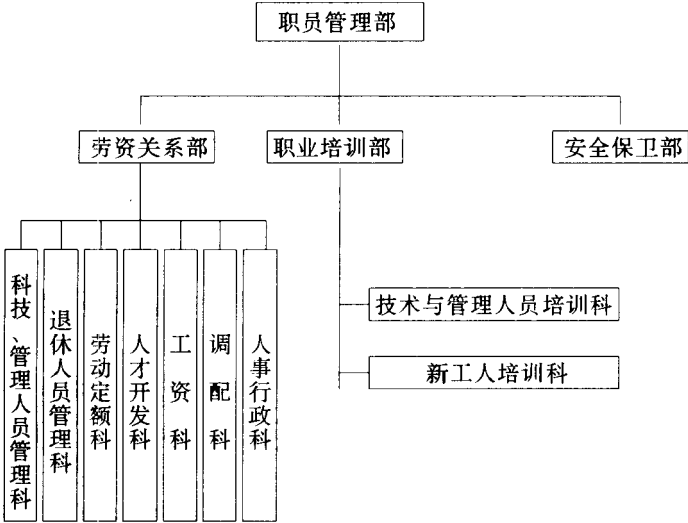


图 1-1 职员管理机构

第一,职员规划。通过制定这一规划,一方面保证职员管理活动与公司的战略方向和目标相一致;另一方面,保证职员管理活动的各个环节互相协调,避免互相冲突。同时,在实施此规划时还必

须在法律和道德观念方面创造一种公平的就业机会。

第二,招聘计划。就公司所需招聘的人员的数量和质量作出计划,包括招聘和裁减计划。如果公司现有职员大于所需数量,则可制定出裁员计划;如果公司现有人数不足,则要制定招聘计划。

第三,职务设计与职务分析。这是职员管理中的一项重要工作。通过对工作任务的分解,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、发挥的作用等,这样可使公司吸引和保持合格的职员。

第四,招聘。这是公司为招揽所需职员,而采取的寻找和发现具有一定素质和专业水平要求的申请者的办法。

第五,选择。职员管理部门要为公司挑选最合适的求职者,并录用安排在一定职位上。

第六,事业生涯开发。这是根据职员个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点,同时结合组织的需要,为职员制定一个事业发展的计划,不断地开发职员的潜能。

第七,绩效评价。通过考核职员工作的绩效,及时作出信息反馈,奖优罚劣,进一步提高和改善职员的工作绩效。

第八,培训与开发。通过培训提高职员个人、群体和整个公司的能力和工作绩效,进一步开发职员的智力潜能。

第九,工资福利。根据职员的工作绩效水平,建议公司给予不同的报酬和奖励。

第十,劳企关系。在职员管理过程中,职员管理部门要与公司的其他高层管理者就公司内有组织的职员群体的工资、福利及工作条件等问题进行谈判,协调劳企关系。

在以上公司职员管理任务中,规划一项尤为重要,它是整个活动的基础和前提。在制定职员管理计划即规划职员管理活动时,要首先确认公司的总目标以及长期、中長期和短期工作目标和计划,坚持职员计划服从或服务于公司总目标。上述职能作用都可以在个体、群体及组织单位(如部门)中得以发挥。有时这些职能

是由组织提出来的(如雇用计划、管理发展规划),而有时却是由个人和群体提出来的(如自愿退休、改进生产)。图 1-2 所述的是这些职能之间的相互关系,并且因此而构成整个职员管理系统。

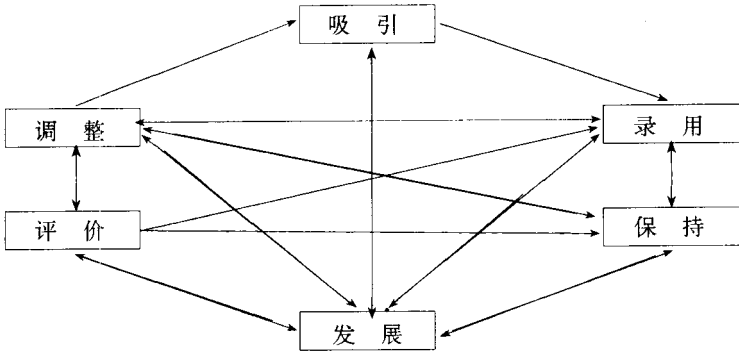


图 1-2 职员管理各任务和相互关系

在职员管理系统中,所有职能都是相互联系和相互作用的。随着市场的不断拓展,世界经济已呈现出一体化的发展趋势,为了竞争的需要,公司的规模越来越大,人员也越来越多,职员管理部门也发展成为一个专职管理部门。而传统经济下的人事管理,受到公司规模的限制,常常隶属于直线经理。直线经理与职员管理部门之间的区别可以用表 1-1 来表示。读者从表中能够看出职员管理的发展趋势。

表 1-1 直线经理及职员管理部门的管理活动和职责

职 能	直线经理职责	职员管理部门职责
吸 引	提供工作分析、工作说明、符合要求的最低标准,使各单位(部门、分厂)人事计划与战略计划相一致	工作分析、职员计划、招聘,资助性行动

续表

职 能	直线经理职责	职员管理部门职责
录 用	对工作申请人进行面试,综合人事部门收集的资料,做最终录用的决定	服从民法法及其规定,发收申请表、笔试、考核背景,对他人介绍进行全面的检查
保 持	公平对待雇员,疏通关系,面对面解决争端,提倡协作、尊重人格及按贡献评奖制	酬劳及福利、劳工关系、健康安全以及雇员服务
发 展	在职培训,工作丰富化,师带徒活动,激励方法的应用,给下属的反馈	技术培训、管理发展与公司发展、职业规则、咨询
评 价	工作评价、士气调查	研究工作绩效系统和士气评价系统,人事研究与审核
调 整	纪律约束、解雇、提升、调动	临时性解雇,退休咨询以及解雇前代谋新职业

第二节 职员管理的目标

一、职员管理的目标

在公司的一切资源中,职员是最宝贵的资源。因此,不断提高职员的开发与管理的水平,不仅是当前发展经济、提高竞争力的需要,也是一个国家、一个地区、一个公司长期兴旺发达的重要保证。具体来讲,公司职员管理的目标是:

(一)使职员充分发挥作用

价值工程理论认为:价值 = $\frac{\text{功能}}{\text{成本}}$

即价值等于功能成本比。根据上述公式,可以通过以下方法使价值得到最大值:

- 功能提高,成本不变;
- 成本降低,功能不变;
- 成本提高,功能提得更高;
- 提高功能,降低成本。

上述方法中第四种方法最为理想,被管理专家称为“大、高、低目标管理法”,即大价值、高效能、低成本。现代公司职员管理的工作目标,就是通过合理的开发和管理,使公司内部职员发挥最大的效能。将其具体化,即为:

职员的使用价值达到最大 = 职员的有效技能最大地发挥

职员的有效技能 = 职员的劳动技能 × 有效率 × 发挥率 × 适用率

其中:

$$\text{有效率} = \frac{\text{有效技能}}{\text{耗用技能}} \quad (\text{效果怎样})$$

$$\text{发挥率} = \frac{\text{耗用技能}}{\text{适用技能}} \quad (\text{干劲如何})$$

$$\text{适用率} = \frac{\text{适用技能}}{\text{拥有技能}} \quad (\text{是否用其所长})$$

职员管理的工作努力方向就是提高职员的适用率、发挥率和有效率。

(二)使职员发挥最大的主观能动性

美国企业管理专家通过调查发现:按时计酬的职员每天只需发挥自己 20%~30% 的能力,就足以保住个人的工作。但若充分调动其积极性、创造性,其潜力可发挥出 80%~90%。可见发挥人的主观能动性是职员管理的一个十分重要的工作目标。

职员管理部门要清楚,有三个方面的因素影响职员主观能动性的发挥。

1. 职员的价值标准和基本信念。行为科学认为,需要产生动机,动机导致行为。人的需要带有客观性,而人的动机则是纯主观

的,但它却是行为产生的直接原因。职员主观能动性的大小,主要受动机驱动。对职员行为动机产生深刻影响的是人的价值标准和基本信念。职员的价值标准和基本信念可以划分为三个层次:

(1)社会价值观。每个社会都有自己的主导价值观,它决定了社会风气的性质和方向,也决定了社会对个人行为的评价,因此对人们的主观能动性发挥的影响十分巨大。台湾《天下》杂志曾登载一篇论文,讨论“日本经济背后的文化现象”,作者指出:“一种清晰的被社会认同的价值观,使日本人具有超强的整合力和刚韧的凝聚力。这种价值观念来自于对团体的忠诚。日本人多遵循儒家的社会伦理观念,忠诚于老师、忠诚于团体的教育”。正是忠于团体的共同价值观,使日本公司的竞争力高于美欧等西方发达国家。

(2)群体价值观。对每个公司来说,在同样的社会大气候下,可能会形成不同的传统、风气,其背后是不同的群体价值观。组织内部的群体价值观构成组织的心理气氛和文化氛围,它随时随地影响着每个组织成员的能动性的发挥。美国的 IBM 公司,有三条群体价值观:第一,尊重个人;第二,顾客至上;第三,追求卓越。几十年来,公司外部环境发生了巨大变化,但这三条群体价值观却从未改变。正是这种积极向上的价值观,激励着 IBM 的职员不仅创造出质量上乘的产品,而且创造出使用户满意的优质服务。有人形容 IBM 职员的积极状态“可以与狂热的教徒”媲美。

(3)个人价值观。在一个公司内部,各个成员的主观能动性发挥程度并不一样。这与公司内部的组织结构、人员任用、激励方法、领导作风、人际关系等客观因素密切相关。从主观因素来讲,每个人的个人价值观之差异是一个关键。有些人的价值观指向个人和金钱,而另一些人指向集体和事业,这两部分人的积极性、创造性、责任感、事业心都会有巨大的差异。个人价值观的差异不仅决定了个人能动性的大小,而且决定了个人能动性的取向。

2. 公司内部的激励因素。公司现存的激励因素的优劣,决定了对职员工作动机激发的强弱,只有强有力的激励,才会出现职员

主观能动性的高涨。一般而言,公司内部的激励因素可以分为以下几种类型:

(1)对职员的任用情况。如果领导善于用人,量才而用,用其所长,避其所短,就会使事得其人,人尽其才,人事相宜,人们的主观能动性就会得到充分发挥。

这就要求职员管理知人善用。知人即善于观察人,较快地认识到每个人的兴趣、爱好、志向、才能、知识水平和倾向;善用即按事选人,平等竞争,使每个人都有同样的机会找到最适合发挥自己才干的舞台。

(2)对职员的信任程度。“民无信不立”。与下属职员的互相理解、互相信任,是同心协力、发挥下级能动性的前提。为此,上级对下级应贯彻“用人不疑,疑人不用”的原则,应该充分地信任下级,给他们足够的权力,鼓励他们放手大胆地开展工作。

(3)公司的晋升制度。每个人都希望得到晋升的机会,获得更大的活动舞台,使自己的潜能充分地释放出来。但由于职位有限,不可能全面满足每个人的晋升需求,这就要求有一个合理的晋升制度,其原则是公正、公平,严格考核,重视业绩与成效,平等竞争,择优晋升等。晋升制度合理就会激励员工不断充实自己,提高才干,以自己的优秀绩效在竞争中取胜,自然就会发挥出自己的主观能动性。

(4)公司的工资制度。工资是职员取得劳动报酬的主要形式,是维持一定生活水平的物质基础。在我国,温饱问题尚未完全解决、生活质量还不高的情况下,工资仍然是一种有效的激励手段。工资制度的改革,主要是破除“大锅饭”,破除分配上的平均主义,真正做到合理地“按劳取酬”。

真正贯彻“按劳取酬”的原则是不容易的。在当前,应该恰当地解决以下两个问题:

第一,按劳分配中“劳”的计量问题,即劳动数量、质量的考核问题,对脑力劳动的计量和考核更具复杂性。

第二,处理好工资关系问题,包括不同工种、不同岗位、不同职位之间的工资差距;脑力劳动与体力劳动工资报酬的合理区别;管理者与被管理者的工资差距等。从宏观上讲,应该处理好不同所有制的公司之间、不同地区之间的工资关系问题。

(5)公司的奖励制度。奖励包括物质奖励和精神奖励,用以满足职员的生存、社交、自尊和自我实现的需要,进而不同程度地提高其主观能动性。

合理的奖励制度才能有效地激发员工的劳动积极性,否则将适得其反。其要点是:

第一,考核制度是奖励制度的前提,没有公平的考核,就不会有公平的奖励;

第二,正确处理物质奖励与精神奖励的关系,根据职员的需要层次和结构,选择物质奖励与精神奖励的合理比例结构;

第三,随着人们温饱问题的解决,应该将重点由物质奖励向精神奖励转移,在保持一定外激水平的基础上,着重提高内激的强度。

(6)公司的处罚制度。处罚作为一种负面强化手段,与奖励这种正面强化手段是共生的,二者缺一不可。它可以有效地防止和纠正各种非期望行为,借以保护多数职员工作的主动性和积极性。

公司在规定合理的处罚制度时,应注意以下几点:

第一,处罚制度应严肃,在调查研究的基础上对其内容进行反复推敲,宽严适度,严得合理,并经过职代会讨论通过。

第二,处罚制度一经制定,就应有章必循,违章必究,但必须按章行事,防止以言代法。

第三,处罚制度主要是针对少数人的,而且是一种辅助手段,故应防止过分夸大惩罚作用和以罚代管的倾向。

(7)职员参与公司经营管理的程度。现代公司的每个成员,无论地位高低,都有自尊心,希望得到他人(包括上级)的尊重、理解和平等的对待,希望自己对工作的看法和建议有人倾听并被采纳。

总而言之,他们不希望别人仅把自己看做会说话的工具,而是把自己当作平等的伙伴;他们不希望别人仅把自己看做消极的执行者,而是把自己当作决策的参与者,以施展个人的聪明才智,实现个人价值。因此,决策过程应该鼓励下级民主参与,参与程度越深,越易于发挥下级的主观能动性。

当然,参与程度有许多限制条件,如问题的性质、职权范围、人员素质、时间条件、参与成本等。在条件许可的情况下,应尽量加大民主参与的程度。

(8)职员的福利待遇。职员的福利待遇包括医疗保障、养老保障、工作环境、福利设施等,它们是满足职员生存、安全、社交需要的重要途径,也是外在激励的组成部分。良好的福利条件,会使职员感到组织的温暖,增强组织的凝聚力,从而激发职员更积极地工作,自觉发挥出个人的主动性、创造性和能动性。

3. 偶发因素。偶发因素指在公司中发生的、会影响职员主观能动性发挥的一些偶然事件。如称赞、表扬、友好的表示、善意的交往、尊重的举动,这些积极的偶发因素,会强化职员的满意感、归属感、成就感、责任感,激发出更大的主观能动性。反之,讽刺、挖苦、贬损、冷落、不公正的对待、不友好的举动、恶意的中伤等消极的偶发因素,则会减弱或破坏组织成员的满意感、归属感、成就感和责任感,甚至产生不满和敌意,其主观能动作用也就无从谈起。

(三)为公司培养全面发展的人才

市场竞争的关键是人才竞争。随着市场经济的发展,透过产品的质量、价格和服务竞争的层层迷雾,我们看到的是不同国家、不同民族、不同公司之间职员的竞争。因此,现代公司的职员管理要把培养高素质的人才当作工作的首要任务。

“造物之前先造人”是日本松下公司的座右铭。松下幸之助指出:“松下电器公司与其他公司最大不同的地方,就是在职员的培育与训练上。这种‘造就人才’的风气,已成为推动公司发展的原动力。”松下幸之助所要培养的人才是德、智、体全面发展的人才,

他把这“三育”称作人类的三根支柱。他特别强调德育,指出:“德育从某种意义来说,比智育、体育还要重要。一个只有五位职员的小商店,可以靠精神信条,赶上没有店训的大商店。”

美国公司管理专家布雷德福和科恩在《追求卓越》一书中,把传统的领导模式概括为“师傅型领导”(人治)和“指挥型领导(法治),这两种模式的共同点是由职员管理控制一切、指挥一切,也统称为“英雄型领导”。这两种模式不利于下级素质的提高,不利于人才的培养。他们认为:现代的领导模式应该是“育才型领导”,它具有以下特点:

第一,同舟共济,以部属为中心,由上级和下级共同决策,职员管理充当教练的角色。

第二,组织的目标有两个:第一,完成工作任务;第二,使部属不断进步,提高素质。

第三,实行“育才型领导”应具备三个要素:一是建立起共同负责的团队;二是持续培养每个人的才干(技术才干、合作精神、管理能力等);三是确立共同的目标。

第四,以育才为导向,使培养人成为组织的出发点和归宿。

这两位美国学者从管理理论上论证了现代公司职员管理的一个重要工作目标,即培养高素质的、全面发展的人才。

著名的职员管理专家阿姆斯特朗指出,在公司职员管理的目标体系中,最为重要是:

第一,公司的目标最终要通过其最有价值的资源——它的员工来实现。

第二,为提高职员个人和公司的业绩,人们应该将促进公司的成功当作自己的义务。

第三,与公司的业绩密切相连,具有连贯性的人事方针和制度,是公司最有效地利用资源,实现商业目标的必要前提。

第四,应努力寻求职员管理方针与商业目标之间的统一。

第五,当公司文化合理时,职员管理方针应起支持作用;当其

不合理时,职员管理应促进其改善。

第六,创造理想的公司环境,鼓励、支持个人的创造性,培养积极向上的作风。职员管理应该为公司内部的合作、创新和全面质量管理的完善提供适宜的土壤。

第七,通过创造反应灵敏、适应性强的组织体系,来帮助公司实现市场竞争条件下的经营目标。

第八,提高职员个人在决定上班时间和智能分工方面的灵活性。

第九,从工作和组织上为职员发挥其潜能提供有利的条件。

第十,维护和完善职员队伍以及产品和服务。

二、有效进行职员管理的现实意义

在市场经济条件下,现代公司职员管理要把公司职员的才能作为一种可无限开发的资源,进行持续的发掘与激励,把职员看做创造价值的源泉和公司之本,推动公司实行“以人为本”的资源开发战略;职员管理是根据公司总体目标需要,面对市场变化,在职员领域独立作出判断、决策并具有实施能力的战略性管理活动。

在公司的经营活动中,人、财、物、信息共同构成决定公司兴衰的四大要素。其中人是惟一的能动性要素和本源性要素,其他要素作用的发挥,是以人才配置的优化和人才效益的发挥为前提的,失去了人的能动作用,财、物、信息都不能发挥应有的作用。因此,人——职员是决定公司兴衰的第一要素。这就决定了职员管理在现代公司管理中的重要性和特殊性。从某种意义上说,在一个公司的所有管理活动中,职员管理当为龙首。

在市场经济下,追求经济效益是公司开展经营活动的主要目的。但经济效益是怎么来的?其本源何在?大量实践表明:公司的一切经济效益,归根结底都是人才效益的凝结,人才效益是经济效益的本源,抓住人才效益,是实现经济效益的捷径。因此,狠抓人才效益不仅是职员管理的职责重心和核心任务,甚至是整个公司的重心和核心。因此,职员管理在现代公司管理活动中占有举