

傅志明 汪秋磊 著

企业人力资源 管理系统 再造



BUSINESS HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT SYSTEM
RECREATING

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业人力资源管理系统再造

傅志明 汪秋磊 著

经济 管 理 出 版 社

责任编辑 卢小生

技术编辑 晓 成

责任校对 超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力资源管理系统再造/傅志明, 汪秋磊著. 北京:
经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-543-9

I. 企… II. ①傅…②汪… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 028204 号

企业人力资源管理系统再造

傅志明 汪秋磊 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京银祥印刷厂

880mm×1230mm/32 10.75 印张 263 千字

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-543-9/F·474

定价: 22.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

前 言

随着市场经济体制的逐步建立与完善，特别是我国加入世界贸易组织后，与世界经济融合的速度越来越快，国际竞争国内化或者说国内竞争国际化已成为不可阻挡的趋势；我国企业面临的市场竞争压力越来越大，建立科学、规范的经营管理体系，增强企业竞争能力，已成为我国企业普遍面临的重要任务。人力资源管理的重要性因此而突显了出来，无论是国有企业，还是民营企业，都普遍感受到了对人力资源管理越来越强烈的需求。

我国企业在人力资源管理方面面临的主要任务是建立现代人力资源管理体系。从我国企业近二十年的实践来看，建立现代人力资源管理体系需要重新构建企业人力资源管理系统，需要用现代人力资源管理理念，对我国企业的人力资源管理系统进行重新设计，需要再造一个全新的人力资源管理系统。

《企业人力资源管理系统再造》引用了“企业再造”概念的“再造”一词，但仅仅取其对企业进行根本性的再思考和关键性的再设计这一核心思想，而不是全面应用“企业再造”理论和技术于人力资源管理领域。“企业人力资源管理系统再造”概念的提出，主要是对企业人力资源管理的阶段性特征的认识和对我国国有企业人力资源管理改革进行反思的结果。

企业人力资源管理系统再造是一项复杂的系统工程，涉及到企业人力资源管理的各个方面、各个环节及每个员工。企业为什么要实施人力资源管理系统再造？通过实施人力资源管理系统再造能够为企业解决什么问题？如何实施人力资源管理系统再造？这些问题构成了本书“理论篇”的主要内容。在对企业人力资源

管理系统再造进行系统理论阐述的基础上,结合作者多年为企业进行人力资源管理系统再造设计与指导实施的实践经验,有重点地从以下五个方面主要论述了企业人力资源管理体系再造的设计与实施问题。

1. 人力资源管理体系再造。首先要从观念上改变企业各级领导者对人力资源管理的作用、职能以及自身人力资源管理职责的认识,并在此基础上重新构建企业人力资源管理的职能体系和职责体系,为现代人力资源管理体系的建立和有效运行创造条件。

2. 组织运作体系再造。组织运作体系不科学、不规范,各种制度与标准体系不健全是我国企业人力资源管理乃至整个企业管理普遍存在的问题。因此,必须重新构建企业的组织体系、工作(职位)体系、制度与标准体系和人力资源信息管理体系,使企业人力资源管理实现科学化、规范化和标准化,为企业的有效运行及其他各种人力资源管理体系的建立和有效运行构建一个平台。

3. 人力资源供求管理体系再造。我国企业在人力资源供求方面仍然停留在招聘录用、调配、培训开发等事务性方面,还没有形成系统的、基于战略与策略角度的供求管理理念和管理体系,一方面,企业出现了大量的富余人员;另一方面企业人力资源供给过于紧张,存在严重的结构性短缺,具有一定实践经验的专业技术和管理人才短缺,严重滞后于企业发展,不能充分满足企业发展的需要。因此,确立人力供求的动态平衡是企业人力资源战略的核心思想,构建基于战略与策略的、适应人力资源市场配置机制和日趋激烈的人才竞争需要的供求管理体系,是我国企业人力资源管理的一个重要任务。

4. 绩效管理体系再造。我国企业在绩效管理方面还停留在单纯绩效考核的阶段,并且对绩效考核的认识还存在许多误区,

很少有企业建立起了比较有效的绩效考核体系，能对员工的绩效做出可靠的评价。因此，树立绩效管理理念，构建包括组织绩效管理和个人绩效管理在内的企业绩效管理体系，重新确立企业人力资源管理部门及各级领导者的绩效管理职能与职责，促进企业组织绩效和个人绩效的不断提高，是企业人力资源管理系统再造的一项关键性任务。

5. 薪酬管理体系再造。我国企业的薪酬管理体系一般都是基于人的差异，而不是基于企业工作体系的，因而普遍存在分配不公，缺乏正常的增长机制，与市场工资水平的衔接不顺畅，不能适应劳动力市场的变化等问题。因此，构建基于企业工作体系和员工能力曲线的企业薪酬管理体系，建立与劳动力市场的变化紧密衔接的薪酬管理体系，是企业人力资源管理系统再造的核心内容之一，是企业人力资源管理系统中的其他各个体系能够有效运行，并充分发挥作用的重要保证。

人力资源管理系统再造对企业而言虽然具有重大的战略意义，但它仅是一项阶段性的工作。因此，必须树立发展的观念，根据企业人力资源管理的阶段性特征，及时调整管理重点，形成与企业所处发展阶段相适应的人力资源管理模式，不断提高人力资源管理的水平，提升企业整体素质，真正发挥人力资源管理对企业所具有的战略支持作用。

目 录

I. 理 论 篇

1. 导 言/3
 - 1.1 变革时代的中国企业/3
 - 1.2 我国企业人力资源管理的重要性日益突出/8
 - 1.3 我国企业人力资源管理面临的困境/17
2. 企业人力资源管理系统再造/22
 - 2.1 企业发展与企业再造/22
 - 2.2 企业人力资源管理的阶段性特征/27
 - 2.3 通过再造实现企业人力资源管理模式的转变/34
 - 2.4 企业人力资源管理系统再造的主要内容/38
3. 企业人力资源管理系统再造的实施/46
 - 3.1 企业人力资源管理系统再造的影响因素/46
 - 3.2 企业人力资源管理系统再造的模式/60
 - 3.3 企业人力资源管理系统再造切入点的选择/72
4. 企业人力资源管理分析/83
 - 4.1 接触——形成概念/84
 - 4.2 进入——全面调查/92
 - 4.3 退出——系统分析/106

4.4 碰撞——深入沟通/111

Ⅱ. 操 作 篇

5. 企业人力资源管理体系再造/117

- 5.1 企业为何难以实行现代人力资源管理/117
- 5.2 企业人力资源管理目标的整合/128
- 5.3 企业人力资源管理职能体系再造/135
- 5.4 企业人力资源管理职责体系再造/145
- 5.5 构建高效的人力资源管理部门/150

6. 企业组织运作体系再造/164

- 6.1 企业组织运作体系是企业人力资源管理的基础/164
- 6.2 企业发展对组织运作体系的影响/166
- 6.3 中国企业组织运作体系存在的主要问题/172
- 6.4 企业组织运作体系再造的目标、内容与流程/184
- 6.5 企业组织运作体系调查与分析/190
- 6.6 企业组织运作体系设计/193

7. 企业人力资源供求管理体系再造/205

- 7.1 国有企业人力资源供求问题分析/205
- 7.2 成长性民营企业人力资源供求问题分析/212
- 7.3 企业人力资源供求管理体系/219
- 7.4 企业人力资源供求管理体系再造/229
- 7.5 企业人力资源供求管理模式选择/235

8. 企业绩效管理体系再造/246

8.1	从绩效考核到绩效管理/246
8.2	中国企业绩效管理上存在的主要问题/256
8.3	企业绩效管理体系再造的目的与内容/261
8.4	企业绩效管理体系设计/267
9.	企业薪酬管理体系再造/291
9.1	对企业薪酬及薪酬体系的再认识/291
9.2	企业薪酬管理体系再造的目标与内容/309
9.3	企业薪酬体系设计的方法/321
	参考文献/329

I. 理 论 篇

1. 导 言

1.1 变革时代的中国企业

从 20 世纪 70 年代末至今，每一个中国企业都处在变革之中，都在经历着内部和外部的变革。随着中国加入世界贸易组织，中国经济融入世界的速度大大加快，中国企业的生存环境因此也发生了并正在发生着巨大的变化。

我国原有的经济体制是 20 世纪 50 年代“一五”年计划期间，在产品经济思想指导下，按照前苏联模式建立起来的，同时也受到了民主革命时期老解放区和根据地供给制以及自然经济思想的影响。在我国当时国民经济发展水平很低、经济结构比较简单、各地区各部门发展极不平衡的情况下，这种高度集中统一的经济体制使我们能够稳定地增加财政收入，迅速制止通货膨胀，稳定物价，集中人力、物力和财力进行以前苏联援建的 156 个重点建设项目为中心、由限额以上的 694 个建设单位组成的工业建设，初步形成了工业化的基础，并保证了国民经济的协调发展。

但是随着社会生产力的发展，这种体制本身固有的缺陷也很快就暴露了出来。一是忽视价值规律和市场的作用，用计划的手段代替市场进行资源配置，过多地将物资、财务、人事等方面的管理权限集中在中央及各级地方政府手中，使企业失去了作为一个经济实体应有的经营决策权，不能够根据需要合理地配置资源并进行经营。二是政企职责不分，政府对企业管得过宽、统得过死，直接干预企业内部的管理事务，企业缺乏应有的自主权，丧

失了应有的生机与活力。如在劳动就业上实行统包统配的固定工制度和身份制度，企业既没有招工的自主权，也不能自主用人，职工能进不能出，干部能上不能下；分配上实行全国统一的工资标准，企业吃国家的“大锅饭”，职工吃企业的“大锅饭”，干好干坏一个样，干多干少一个样，等等。三是过分强调条块管理，导致条块分割，地区之间、部门之间、行业之间形成了相对封闭的经济格局，严重阻碍了生产要素在地区间、部门间和行业间的流动，只有通过增加或减少新投入才能调节资源配置，不仅导致了大量的低水平重复建设，而且使得生产要素在各地区、各部门沉淀下来，即使配置不合理也不能迅速加以改变，致使大量资源得不到充分利用。

对于经济体制上存在的这些问题，从 20 世纪 50 年代起，我们就曾经进行过多次的调整和改革，但这些调整和改革都只是在计划管理体制的框架内进行的，只涉及到中央和地方的权力划分问题，没有触及计划管理体制本身，因而不仅没有从根本上解决问题，反而陷入了“一统就死，一死就放，一放就乱，一乱又统”的恶性循环。

1978 年 12 月，党的十一届三中全会做出了把党的工作重心转移到经济建设上来的战略决策，要求“多方面地改变同生产力发展不相适应的生产关系和上层建筑，改变一切不适应的管理方式、活动方式和思维方式。”从此开始了我国历史上影响最为深远的改革。但是，1978～1984 年，改革主要是在农村进行。城市企业改革仅处于试点阶段，主要是“扩权让利”。十一届三中全会的决议指出：“我国经济管理体制的一个严重缺陷，就是权力过于集中。要让企业有更多的自主权。”这一时期对企业的改革主要是实行了利润留成制度、厂长基金制度、企业基金制度，以及各种奖励制度，调动了企业和职工的积极性。

1984 年召开的十二届三中全会通过了关于经济体制改革的

决定，从此开始了我国企业管理体制的全面改革，至今已进行了二十年。1984年党的十二届三中全会做出了经济体制改革的决定。《决定》将我国社会主义经济确定为公有制基础上的、有计划的商品经济，突破了把计划经济同商品经济对立起来的传统观念，使市场机制得以重新引入。这一时期的改革目的在于增强国有大中型企业的活力，改革的内容从扩大企业自主权，逐步发展到改革所有制形式，转变经营机制。宏观上则实行了利改税，并逐步对国家宏观调控体系进行了改革。

但这些改革仍然是在计划经济的框架内进行的，企业作为自主经营、自负盈亏的法人经济实体的地位并没有确立。企业的自主权扩大了，经营形式也变得多样化了，但自主经营的能力并没有得到相应的提高，企业实际上是负盈不负亏。企业的压力主要是来自内部而不是外部，来自“大锅饭”在一定程度上被打破以后增加职工收入的压力。^① 这种压力对企业的生存并不构成威胁。因为在这一时期，企业经营者的思维方式和行为方式还没有发生根本性的改变，没有形成真正的企业思维和行为，还沿袭着计划经济时期形成的行政管理模式下的思维习惯和行为方式。

1992年2月，邓小平发表南方谈话后，明确提出我国进行改革开放的目的是要建立社会主义市场经济体制。中共十四大决议确定了经济体制改革的目标。从此，开始了突破传统的计划经济体制，建立市场经济体制的改革。改革的内容主要集中在四个方面：一是转换企业经营机制，使其成为真正的市场主体，自主经营，自负盈亏，自我约束，自我发展；二是改革价格形成机制，加快市场体系的建设和培育，逐步确立市场机制在资源配置

^① 这突出表现在这一时期企业工资分配中出现的“攀比”现象上。亚内什·科尔奈将其称做“工资漂浮”。按照他的分析，这一现象是计划经济的必然产物。但在我国，它却是“大锅饭”在一定程度上被打破但又没有完全打破的时候才出现的。

中的主体地位；三是深化分配制度和社会保障制度改革，为市场经济安全、有效地运行创造条件；四是转变政府职能，建立宏观调控体系。

同时，我国对外开放和吸引外资的力度加大，加强了经济立法工作，制定了一系列的吸引外资的政策与措施，加大了基础设施建设力度，为外资进入我国创造了必要的条件。自从邓小平发表南方谈话以后，外商对华投资的兴趣和信心大增，外商投资显著增加。1992年新签订的利用外资协议金额 685 亿美元，比上年增长 2.5 倍；实际使用外资 188 亿美元，比上年增长 62.7%。其中，外商直接投资协议金额 575 亿美元，实际投资 111.6 亿美元，分别增长 3.8 倍和 1.6 倍。随着外商投资的增加，投资领域和地区也大幅度拓宽，“三资”企业数量大量增加。到 1992 年末，在我国注册的“三资”企业已达 8.4 万个，比上年末增加 4.7 万个，这一年新增“三资”企业数量超过了以前各年“三资”企业注册数的总和。而到 2000 年末，我国国有企业一方面企业被彻底推上了市场，连接政府主管部门的“脐带”被割断了，再也不能依靠政府、通过与上级主管部门进行讨价还价、争取更多的资源投入、更低的计划任务指标来维持企业的生存与发展了。企业必须通过参与市场竞争，凭自己的实力求生存、求发展。另一方面，外资企业的大量进入，不仅使我国经济与国际市场的联系更加紧密，而且大大加剧了国内市场的竞争。过去躺在计划经济的温床上的国有企业，一走上市场就必须直接面对在市场竞争中成长起来的外资企业。

2000 年 11 月 11 日中国签署世界贸易组织协议后 30 天，正式成为世界贸易组织的成员国。中国成为世界贸易组织的成员国，就必须履行作为成员国必须履行的义务。这些义务归结起来有两点：一是按世界贸易组织的有关协议，大幅度降低关税水平，取消国外产品进入中国的不合理限制，在中国市场上给予国

外企企业国民待遇，以与中国企业进行更加平等的竞争。二是进行更大程度的对外开放，给外国企业进入中国从事生产经营更大的便利。这就意味着我国经济与世界经济一体化的进程从此以后将大大加快，国内市场与国际市场的连接将会越来越紧密，并将逐渐融为一体。其结果必然是国内竞争国际化，国际竞争国内化。这种趋势在我国加入世界贸易组织后的 2002 年已经明显地表现了出来。到 2002 年 11 月底，我国外贸进出口总额已达到 5602 亿美元，比上年同期增长 21%。其中出口 2665 亿美元，同比增长 30.32%。2002 年我国实际利用外资总额突破 500 亿美元大关，超过美国成为世界上对外资最具有吸引力的国家。

具体来说，我国加入世界贸易组织，对我国企业的生存环境主要带来以下三个方面的影响：

首先，由于关税的降低及各种行政性限制进口措施的逐步取消，进口产品将大量涌入我国市场，外资企业也将大量增加，国内企业所面临的市场竞争形势将变得越来越激烈，各行各业的市场竞争格局都将发生重大变化，都将在新的竞争对手进入以后重新瓜分市场。我国企业的市场地位和生存能力将面临严重挑战。

其次，为了保障外资企业在中国拥有平等的竞争地位，加入世界贸易组织以后，我国将按照国际惯例和世界贸易组织的有关协议，全面修订有关经济法规，特别是一些不符合世界贸易组织规定的大量行政管理规定，改革政府管理经济的模式。这意味着我国的政府管理部门和企业都必须按照世界贸易组织规则和国际惯例行事，政府管理经济的行为和企业行为都必须更加规范化。任何歧视性的及违反世界贸易组织规则和国际惯例的不正当竞争行为，都越来越行不通。这将在很大程度上消除我国到处弥漫的地方保护主义，削弱我国一些企业生存和发展的能力。当然，这也给国内企业之间进行更加公平的竞争创造了条件，也有利于国内优秀企业的更快成长和壮大。

最后,随着国外产品和外资企业的大量涌入,每一个企业不仅都将面临更加强大和更多的竞争对手,而且在新的竞争层次上,我国企业原有的许多竞争优势将变得无足轻重甚至毫无意义。我国企业在市场竞争中原有的地域优势、产品与技术优势等等将不复存在,而在经营管理、技术创新上的劣势将突显出来。

总之,处在这样一个急剧变革的时代,企业的生存与发展环境都已经发生了巨大的变化,而且还会进一步地发生变化。企业必须在变革中求生存,在变革中求发展。这对绝大多数企业来讲并不是一个简单的问题。变得好,可能会变出新天地、新境界。就像海尔那样,从一个集体小企业迅速变成了跨国性的大集团。在本书中,我们并不打算全面考察我国企业在这个变革时代所面临的所有问题,我们只是结合自己十几家国有企业和民营企业进行人力资源管理系统再造的实践经验,以及我们多年来进行理论思考的心得体会,阐述我国企业为什么需要进行人力资源管理系统再造,以及怎样有效实施人力资源管理系统再造等问题。

1.2 我国企业人力资源管理的重要性日益突出

要深刻认识和把握人力资源管理系统再造对我国企业的重要性,必须对人力资源管理对企业生存与发展的价值有充分的认识。而要充分认识人力资源管理的价值,就必须了解是什么因素决定企业人力资源管理的价值。

1.2.1 决定人力资源管理重要性的因素

(1) 人力资源对企业效益贡献率的大小

按照经济学的一般原理,在企业的各种要素投入中,对企业产出的贡献率越大的要素越重要,其利用效果对企业经济效益的影响越大,越应成为管理的重点。人力资源管理在企业中的重要