



新电信职业培训教室

电信人力资源 基本理论与实务

赵欣艳 马爱民 王宏原/编著

鲁帆/主审



**DIAN XIN RENLI
ZIYUAN**
JIBEN LILUN YU SHIWU



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

电信人力资源基本理论与实务

赵欣艳 马爱民 王宏原 编著
鲁 帆 主审

北京邮电大学出版社
·北京·

内容简介

本书以系统的理论和大量的实践案例,并结合我国通信企业人力资源管理的实际情况,介绍了企业人力资源管理的基本理论与实务。全文语言简洁、文笔流畅、操作性强,并力求全面和重点突出,是作者多年从事 MBA 教学和企业咨询实践的智慧结晶。全书从现代人力资源理念谈起,深入浅出地介绍了诸如人力资源规划、工作分析、人员聘任、绩效管理、薪酬管理、员工培训与职业发展等人力资源管理工作的知识内容,并且加入了个人工作经验的论述和操作方法,在总结实践的同时,对于企业如何改进人力资源管理工作从理论到流程再到具体操作方法提供了指导,使本书具有很强的操作性。

本书共分为八章,每一章均包括引例、运营商访谈、“4W”行动、实践案例、知识库和建议进一步阅读几部分内容,紧扣每章主题,明确理念和操作方法,明确分工和权责,针对人力资源各项工作如何规范、有序、有效地开展,提供从理论到流程到方法的具体指导。

因此,本书不仅可以作为通信企业改进人力资源管理的学习工具,还可以作为各类企业学习通信企业优秀人力资源管理方法、交流人力资源管理经验的工具,也可作为大专院校师生和人力资源管理工作人员的学习参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

电信人力资源基本理论与实务/赵欣艳,马爱民,王宏原编著,—北京:北京邮电大学出版社,2006

ISBN 7-5635-0884-8

I.电... II.①赵...②马...③王... III.电信-邮电企业-劳动力资源-资源管理 IV.F626

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 030743 号

出版者:北京邮电大学出版社(北京市海淀区西土城路 10 号)

邮编:100876 电话:(010)62282185 传真:(010)62283578

E-mail:publish@bupt.edu.cn

经 销:各地新华书店

印 刷:北京通州皇家印刷厂

开 本:850mm×1168mm 1/16

印 张:14

字 数:452 千字

印 数:1—3000 册

版 次:2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-5635-0884-8/TN·421

定价:28.00 元

如有印装质量问题请与北京邮电大学出版社发行部联系

前言

国内电信运营企业在经历了若干年的快速发展之后,面临着改革与竞争的巨大压力,并认识到向管理要效益的必要性。2000年9月国家经贸委重申旨在提高企业对优秀人才吸引力的国企三项制度改革,电信企业积极响应号召,从2000年开始,进行了企业人力资源管理的一系列改革工作——推行干部人事制度和劳动用工制度改革,实施竞聘上岗;引入激励性薪酬体系;建立和实行新的绩效管理体系。同时,在人员的培训、开发方面也加大了投入力度。这些改革促使电信运营企业人力资源管理工作逐步走向规范化,并与市场和国际接轨,在一定程度上提升了电信运营企业对优秀人才的吸引力。同时由于改革的时间短,企业基本上还处于对新型管理模式、管理方法的探索阶段,因此改革中暴露出的问题也不少。

本书系统记录了中国电信运营企业人力资源管理领域改革的历程、取得的成绩和存在的问题,本着肯定成绩、发现问题、展望未来的核心目的,在总结实践的同时,对于企业如何改进人力资源管理工作从理论到流程到具体操作方法提供了指导。

全书共分为八章,对企业人力资源管理的各个职能领域的实践、理论和方法进行论述,每一章均包括引例、运营商访谈、“4W”行动、实践案例、知识库和建议进一步阅读几部分内容。

引例 紧扣每章主题,介绍中外企业在人力资源管理领域的成功实践或问题案例,如第一章“从顾客第一到员工第一”、第四章“博士被炒记”、第六章“变了味的特岗特薪制”等等,是作者在MBA课堂上的常用案例。

运营商访谈 基于作者深入电信运营企业进行调研得来的第一手资料,如第一章“贵公司的人力资源体系改革了吗?效果如何?”,第二章“贵公司是否做好了人力资源基础工作?”,第五章“贵公司的绩效考核工作效果如何?有什么问题?”,第八章“贵公司在员工职业生涯管理方面做了哪些工作?”等等,纵览各章访谈内容,系统地记录了国内电信运营企业人力资源领域改革的成绩与不足,并通过点评肯定成绩、总结问题。

“4W”行动 即 Why(为什么做?强调必要性)、What(做什么?明确具体的工作内容)、Who(谁来做?明晰各相关方分工及职责)、How(如何做?详述流程和方法),针对人力资源各项工作如何规范、有序、有效地开展,提供从理论到流程到方法的具体指导。

实践案例 安排在每章的结尾,给出针对本章内容的数个典型案例,这些案例或来自于深入企业调研采集的第一手素材,或基于搜集的相关实践资料整理而成,有标杆案例,可以从中汲取经验;也有问题案例,可以引发读者的思考。

知识库 对每一章涉及的基本理论、概念、模型以及有关政策制度等进行搜集整理,帮助读者更好地提升人力资源管理领域的专业知识素养。

建议进一步阅读 精选与本章内容相关的一些书籍资料,为阅读本书和企业人力资源

实践提供进一步参考。

写作本书需要大量的第一手资料,而且要保证资料的准确性和实用性。笔者多年从事电信运营企业的管理咨询和人力资源管理课程的教学与培训,在此过程中走访过许多电信运营企业的管理决策层、中层干部和一线员工,积累了大量的实践资料,也对电信企业的内部管理改革有了更多的了解和思考。借着写作本书的机会将这些资料进行整理和归纳,并将个人的体会与读者分享。

在此要感谢那些为本书提供资料的每一位企业中的实践者们,他们来自于深圳电信公司、广西电信公司、河北通信公司、山东通信公司、山西通信公司、辽宁通信公司、天津移动公司、河北移动公司、内蒙古移动公司、山东移动公司、宁夏移动公司、河北联通公司、广西联通公司等等,与他们的交流和探讨使我们更深入地接触和感受企业的变革与成长,他们的所思所想、所作所为让我们看到了中国电信运营企业的希望,此外,在写作本书过程中引用了前人的一些文献资料,在此对这些作者表示敬意和感谢。

作为关注电信行业、研究电信行业的学者,国内电信运营企业的可持续性发展一直是我们所期盼的。希望本书能够对那些正在实施和不断完善人力资源体系改革的电信运营企业提供一些指导和启示,也希望在中国电信运营企业管理走向规范化、精细化的过程中提供点滴贡献。

由于时间仓促,加之笔者水平有限,书中难免有疏漏、不足之处,恳请有识之士批评指正。

编者

2006年4月

目 录

第一章 人·人力资源·人力资源管理	1
引例 从“顾客第一”到“员工第一”	1
运营商访谈 贵公司的人力资源体系改革了吗？效果如何？	2
点评 电信运营企业人力资源体系改革的成绩与不足	3
“4W”行动 建立战略性人力资源管理体系	4
1 Why: 重新认识人力资源	4
2 Who&What: 人人都是人力资源经理	7
3 How: 重塑企业人力资源体系	10
实践案例 T 移动公司的人力资源提升项目	17
知识库	22
建议进一步阅读	25
本章参考文献	25
第二章 职位·胜任要素·有效人力资源体系的基础	26
引例 “项目管理总经理”	26
运营商访谈 贵公司是否做好了人力资源基础工作？	27
点评 电信运营企业工作分析中的主要不足	28
“4W”行动 打造人力资源工作的坚固基石	29
1 Why: 重新认识人力资源	29
2 Who & What: 相关人的角色与分工	33
3 How: 做好工作分析与人的分析	34
实践案例 XW 公司研发项目经理胜任素质模型的建立	50
知识库	54
建议进一步阅读	56
本章参考文献	57
第三章 规划·为未来做好准备	58
引例 H 省电信的人力资源规划	58
运营商访谈 贵公司是否进行了系统的人力资源规划？	60
点评 电信企业的人力资源规划刚刚起步	61
“4W”行动 配合公司战略规划做好人力资源规划	62
1 Why: 明确公司人力资源工作的目标和方向	62
2 Who&What: 相关人的角色与分工	64
3 How: 做好人力资源规划	67
实践案例 中国移动通信集团的人力资源规划	72

知识库	74
建议进一步阅读	76
本章参考文献	76
第四章 招募·甄选·只有选对人才能做好事	77
引例 博士被炒记	77
运营商访谈 请谈谈贵公司的竞聘上岗工作情况?	79
点评 竞聘上岗制度促进电信运营企业人力资源优化配置	80
“4W”行动 为企业获取优质的人力资源	81
1 Why: 选人关乎企业的生存与发展	81
2 Who&What: 相关人的角色与分工	81
3 How: 建立有效的人员选聘体系	84
实践案例 某公司的人力资源局部改革试点情况	100
知识库	102
建议进一步阅读	103
本章参考文献	104
第五章 绩效管理·形成绩效导向的文化	105
引例 如此考核?!	105
运营商访谈 贵公司的绩效考核工作效果如何? 有什么问题?	106
点评 电信运营企业应从绩效考核过渡到绩效管理	107
“4W”行动 建立绩效导向的文化	108
1 Why: 绩效管理是企业人力资源管理的核心	108
2 Who&What: 相关人的角色与分工	109
3 How: 建立绩效文化	112
实践案例 通用电气(GE)公司的绩效管理	120
知识库	122
建议进一步阅读	126
本章参考文献	126
第六章 薪酬管理·公平第一	127
引例 变了味的特岗特薪制	127
运营商访谈 贵公司的薪酬体系公平吗? 员工满意吗?	128
点评 电信运营企业的薪酬改革已经收到效果	129
“4W”行动 建立公平有效的薪酬体系	130
1 Why: 薪酬是企业吸引和保留优秀人才的重要手段	130
2 Who&What: 相关人的角色	131
3 How: 做好薪酬体系的设计与实施	134
实践案例 (一)Z市电信公司的绩效工资考核方案分析	152
(二)某省公司宽带薪酬案例	153

知识库	157
建议进一步阅读	161
本章参考文献	161
第七章 培训·开发·促进人力资本的有效增值	162
引例 员工培训到底值不值?	162
运营商访谈 请谈谈贵公司近年来的培训工作情况,效果如何?	163
点评 要重视培训还要有有效的培训体系	165
“4W”行动 建立有效的培训体系	166
1 Why: 人力资源的增值就是企业竞争力的增长	166
2 Who&What: 相关人的角色与分工	167
3 How: 如何做好培训工作	171
实践案例 摩托罗拉的员工培训	185
知识库	189
建议进一步阅读	192
本章参考文献	192
第八章 职业生涯管理·员工与企业共赢	193
引例 玛丽的职业生涯	193
运营商访谈 贵公司在员工职业生涯管理方面做了哪些工作?	194
点评 电信运营企业应引入员工职业生涯管理	195
“4W”行动 将职业生涯管理纳入企业人力资源体系	196
1 Why: 职业生涯管理实现员工和企业的双赢	196
2 Who & What: 相关人的角色与分工	198
3 How: 建立有效的职业生涯管理体系	200
实践案例 联想的职业生涯管理	209
知识库	210
建议进一步阅读	215
本章参考文献	215

第一章

人·人力资源·人力资源管理

人力资源是第一资源,人力资源管理与开发是第一要务。

——江泽民

引例

从“顾客第一”到“员工第一”

总部设在德州达拉斯城莱乌菲尔的西南航空公司于1971年6月18日开始营业,从1973年公司首次盈利以来就一直保持着良好记录,至今已有30多年,其中有9年的利润都比上一年度有所增长。

西南航空公司的经营理念是“员工第一、顾客第二”。员工自己高兴了,也一定能给顾客带来快乐。总裁凯勒尔认为:“如果认为‘顾客永远是对的’,那就是企业主对员工最严重的背叛。事实上,有种顾客经常是错的,我们不欢迎这种顾客。我们宁可写信奉劝这种顾客改搭其他航空公司的班机,也不要他们侮辱我们的员工。”以员工为重,大大激发了每个人的自主创造积极性。

美国西南航空把员工当成了企业的内部顾客,真正做到了员工第一,正是这些认同企业的员工创造了西南航空公司持续30多年赢利的神话。电信运营企业同样属于服务性企业,强调客户服务,追求客户满意,在这一点上与美国西南航空公司是一致的。为了使电信客户满意,就要提供及时、方便、高效、适用的电信业务和热情、专业的服务,这背后的支撑除了先进的电信网络,还需要科学有效的运营管理体系,而最根本的支撑就是需要有一支优秀、敬业的员工队伍。

运营商访谈

贵公司的人力资源体系改革了吗？效果如何？

(某省公司年轻的人力资源部经理) 我们公司2002年底正式挂牌成立,算是一家新公司。因此从一开始就注重遵循现代企业制度规范企业的管理和运营,尤其是在人力资源领域。我在以前的公司参与了全程的人力资源改革,难度和阻力很大,有很深的体会。长期形成的传统观念、思维定势、行为习惯很难在短时间内改变,改革只能转大弯儿,一步步来。当我应聘现在的公司做人力资源经理时,我就提出了自己的设想:新公司,新机制,新管理。人力资源工作要从一开始就要抓紧抓好。我们首先是做好整体规划,明确业务流程、搭建组织架构、设计岗位职责、确定胜任素质,然后从选人、育人、评估、薪酬体系——建立制度和操作体系。从目前两年多的实施效果看,人力资源工作能够较好地支撑公司业务的发展。现在我们公司已有员工近2000人,我们正着手建立人力资源信息系统,以提高工作效率。同时,我们也在考虑如何真正有效推进公司企业文化建设问题,这是公司明年工作的重点。

(中部某省公司总经理) 我们公司以上市为契机,在管理中引入新机制。在用人用工方面,首先打破干部职工身份,把所有职工都是看作员工,在公司的各种会议、文件中,不再有“干部和职工”的说法。推进用人用工制度改革,在我们这样的企业绝不是一件轻而易举的事情,光是营造危机意识就先后花了一年多的时间。具体操作时还是遇到不小的困难,举两个例子吧。

我们公司有个锅炉工老刘,是老邮电职工,先后在邮电局、电信局、我们公司工作了30多年。我们改革用工制度,建立新的以岗定薪的薪酬体系,锅炉工这个岗位被定在了所有岗位等级中的最低一级。对此老刘无论如何也想不通,自己为公司奉献了大半辈子,怎么到头来竟不如一个刚毕业来的大学生待遇高?我就亲自做他的工作,讲现在我们公司的性质、我们的经营理念,讲公司的用人机制要与社会接轨、与国际接轨,一遍两遍讲不通,就多讲几次,而且发动各级管理人员层层做工作。改变员工的观念,要给时间,给过程,不能急于求成,现在我们改革有4、5年了,像老刘这样的员工已经认同了公司的做法。

还有一个事件,就是上市后集团公司要求重新调整组织结构和岗位。当时机关的中层编制有30人,通过竞争上岗要缩减到20人。这个事件是对大家传统观念的一个巨大冲击,这意味着10位中层要走向管理岗位。为了做好这项工作,我曾经连续几天吃不下,睡不着,最后还是选择了和大家坦诚相见。我们开座谈会,谈形势,谈过去,谈未来,然后当事人找我一对一的交流。在这项工作中,我们秉承了企业一贯的“公平、公正、公开、诚信”的工作作风,最后30位中层都认同了即将面临的竞聘改革。我们的竞争上岗非常顺利,10位中层人员也重新找到了他们的位置。回想公司的人力资源改革,虽然不容易,却也进行的比较顺利,没有人闹事,没有人上访。所以,我时常从心底里感谢我们的员工,没有他们的理解和支持,公司的改革寸步难行!

(中部某地区公司总经理) 我是2002年10月被任命到这个职位上,当时公司已经在省公司的统一号召下,对地区中层干部实行了竞争上岗。我到任后的第一件事之一就是亲自抓了公司中层干部的绩效考评。因为中层是执行公司战略的中坚力量,如果中层干部不胜任或是缺乏积极性,对企业业绩的影响会很严重。我请了一家国内高校的咨询顾问协助建立了公司绩效管理体系。实行了一年,确实看到了效果。根据几个季度的评估情况,有6位中层干部被调整到更适合他们的岗位。并根据责任大小、任务性质对中层岗位进行了评估,打破以前按照行政级别付薪的方式,而是看重工作本身的重要程度和难度、责任大小以及任职人员对公司的贡献来支付薪酬,这样,中层干部的收入拉开了档次。整个绩效管理改革过程历时两年多,目前仍在深化和推进,又先后开展了业务流程再造、组织结构调整,执行力建设。从目前的员工反映来看,改革得到了大多数干部和职工的支持。



电信运营企业人力资源体系改革的成绩与不足

在国企三项制度改革政策的号召下,我国电信运营企业进行了一系列人力资源管理体系的改革,实施竞聘上岗,改革薪酬体系,建立和完善绩效管理体系。这些改革促进了企业管理工作的规范化,增强了企业对优秀人才的吸引力,同时也出现了一些改革中的问题,有观念和认识方面的问题,也有具体操作方法的问题,这些问题在各个运营商都或多或少的存在。同时,改革的推进广度和深度及效果是不平衡的,不同运营商、不同区域之间存在一定的差距。但是,非常重要的一点是,改革已经在全面开展,正如一位总经理所说的,“体制不是借口”,改革成功与否与高层的决心和魄力密切相关。当然,成功的改革需要科学的理论、流程和方法做指导。

本章接下来的内容“4W”行动,提出企业需要建立战略导向的人力资源管理体系。从“重新认识人力资源”入手,树立正确的人力资源观念,明确人力资源的价值和人力资源管理于企业成功的意义,接下来提出“人人都是人力资源经理”,明确相关人的角色与分工,然后对于企业如何“重塑企业人力资源体系”给出了具体的流程和方法。

“4W”行动 建立战略性人力资源管理体系

企业或组织惟一真正的资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作。

——托马斯·彼得斯

1 Why:重新认识人力资源

1.1 为什么人力资源高于一切

目前,在全球范围内,社会经济形态甚至社会结构形态正在经历着一个巨大的变化,即从工业经济和工业社会向知识经济和知识社会的转变。知识经济和知识社会这一概念向人们表明了知识与信息的吸收、处理和应用在创造新的价值和推动社会发展中的重要作用。人类社会正在进入一个以知识资源的占有、配置、生产、分配、使用(消费)为重要因素的时代。

在工业经济时代,资本无疑是一种战略资源,经济增长取决于资本和劳动力的投入;而在知识社会,战略性资源则演变为人力资源或人力资本。管理大师德鲁克断言:知识已成为生产力、竞争力和经济成就的关键因素;知识经济已成为最主要的工业,这个工业向经济提供生产所需要的重要中心资源。

约翰·奈斯比特和帕特里夏·阿布迪恩曾在他们的著作《大趋势》(约翰·奈斯比特,1984)中指出:“在90年代的全球性经济繁荣中,人力资源,无论是对公司还是对国家而言,都是富有竞争性的优势资源。在信息经济时代的全球经济竞争中,人力资源的质量和 innovation 将成为一个分水岭或里程碑。”

人的使用与开发前所未有的与企业的战略性商业需求紧密联系在一起。由于技术进步是可持续的和无所不在的,于是情况渐渐成了这样:最大限度的成功只能通过人力资源方面的优势来取得。简单的说,这就意味着在一切都自动化之后,就不再有人拥有成功的利用自动化带来的优势的技巧和经验。此外,工作场所的胜任度越来越取决于与技术无关的技巧,比如说有效率的沟通技巧、团队协作、判断思维、对变化的反应能力,而这一切都只能来自于得到充分开发的人力资源,通过有效地开发员工的职业潜能来赢得公司的竞争优势。

任何企业都在追求客户满意,因为客户是企业赢利的直接源泉。就企业内部而言,拥有高生产率和高度组织认同的员工是实现客户满意的必要前提。员工满意与客户满意的关系见图 1-1 所示。没有员工的满意,客户满意就无从谈起。

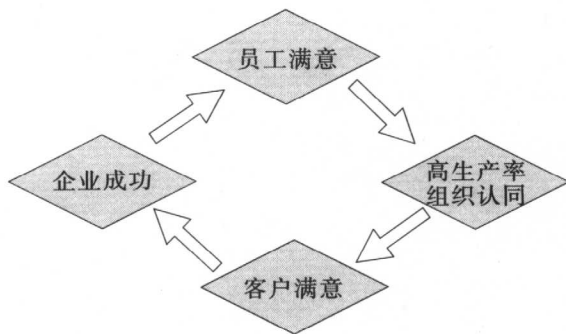


图 1-1 员工满意,顾客才能满意

1.2 人力资源管理体系

1.2.1 人力资源

“资源”这一概念来自于经济学,经济学把可以投入到生产中创造财富的生产条件通称为资源。资源可分为若干类,诸如物力资源、财力资源、信息资源、时间资源、人力资源等等。

在所有的资源中,人力资源是第一资源。这是因为:一方面来源于现代社会的性质——知识和信息社会,人是知识与信息的吸收、处理和应用者。另一方面来源于人力资源所具有的特性:它是一种能动资源,具有目的性、主观能动性,即它在经济和管理中起主导作用和处于中心地位;它发起、使用、操纵、控制着其他资源,使其他资源得到合理、有效的开发、配置和利用;同时它是惟一起创新作用的因素。

关于人力资源的概念,目前学术界尚存在不同的看法和认识。一般认为,从广义来说,智力正常的人都是人力资源。从人力资源蕴含的潜能角度来说,人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,包括具有智力劳动和体力劳动的能力。如图 1-2 所示。

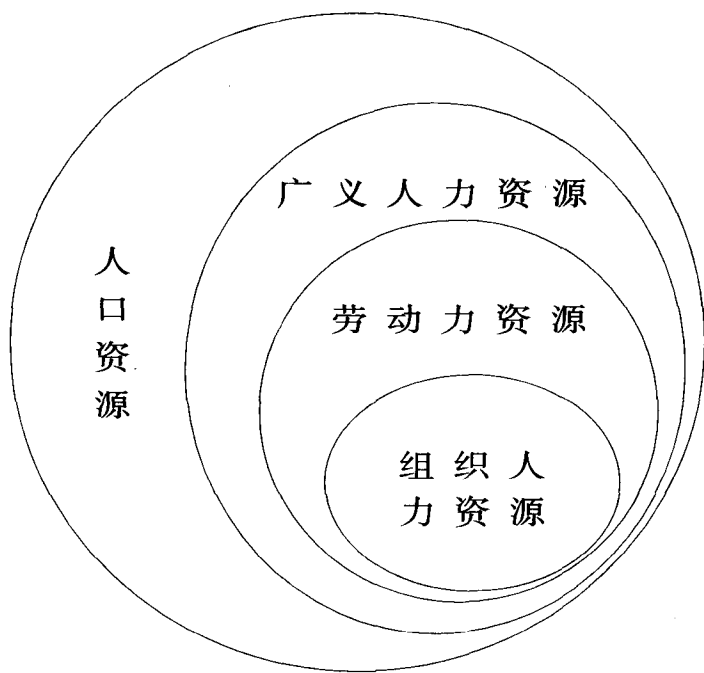


图 1-2 人力资源的概念

对组织而言,人力资源是一个组织系统的动力,其作用的大小取决于其发挥的程度,因此,事实上,对于企业来讲,人力资源是能够创造价值的劳动者的能力及其投入状态,即:

$$\text{人力资源} = \text{劳动能力} \times \text{投入状态}$$

这一人力资源概念强调了人力资源的质量和 value,对企业人力资源管理尤其适用。正是基于这一认识,相应地诞生了现代企业人力资源管理的概念。对于现代企业来讲,维持与提升人力资源的质量成为企业持续经营与发展的关键战略活动。

1.2.2 人力资源管理概念与目的

人力资源的使用之所以需要激励,是因为它不像物质资源那样与所有者是分离的,人力资源与所有者是与生俱来不可分割的,并隶属于人的流动与意愿,人力资源的发挥具有主观能动性。因此,一个企业能否将其人力资源转化为企业意愿是关系到企业能否提高经济效益和竞争力的一个关键。

人力资源管理就是影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度,其管理实践包括人力资源的规划、招募、甄选、培训和开发、报酬、绩效管理以及创造一种积极的工作环境。

人力资源管理作为企业管理体系中的一个重要职能领域,其直接目的就是采用科学的方法获取、激励和保留优秀胜任的人力资源,提高人的能力水平和投入程度,发挥人的主观能动性,发挥人的价值,使人获得更好的发展,最终为企业赢得可持续的竞争优势。

1.2.3 人力资源管理职能体系

如果把人力资源管理作为一个流程,整个流程可分为四个环节:吸纳、绩效、报酬、成长。每一个环节对应着不同的职能。如图 1-3 所示。

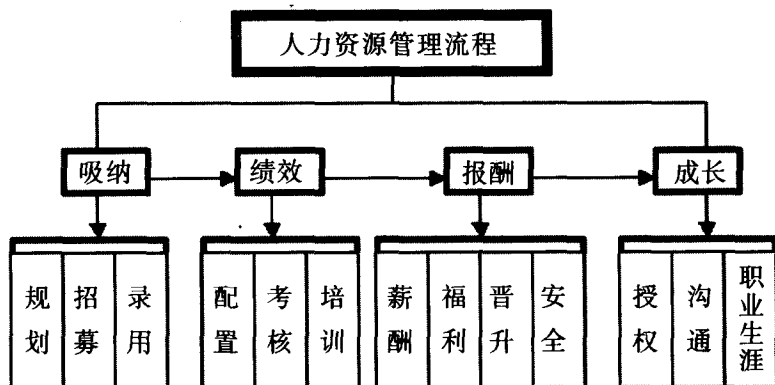


图 1-3 人力资源管理流程

具体职能说明如下:

• 规划:对企业人力资源的存量、需求和供给加以分析和预测,明确企业未来的人力资源需求,做好应对计划。

• 招募:解决如何吸引企业所需人才,包括渠道的选取、招聘形式和方式的选择。

• 录用:一项技术性很强的工作,涉及到人才的有效测评,解决能岗匹配问题,把好进人关。

• 配置:包括两个层面,对组织来讲,要解决不同职能的人员安排多少人合适;对个人来讲,要找到适合其特点的职业。

• 考核:对员工的工作业绩进行评估,包括制定考核制度和考核标准、评估方式的选择等。

• 培训:指在工作过程中的在职培训,提高员工胜任能力。

• 薪酬:包括薪酬制度、薪酬结构、薪酬水平、发放形式的确定等。

• 福利:包括各种形式,是企业保留员工的一种手段。

• 晋升:指职位的提升,既是对人员的合理配置,又是对员工的一种激励方式。

• 安全:创造安全的工作环境和职业保障、提高胜任能力等,给职工工作上的安全感。

• 授权:给职工一定的权力,使其发挥自主性和创造性。

• 沟通:给员工参与企业事务的权力,包括企业上、下级以及同级之间的顺畅沟通等。

• 职业生涯设计:根据员工的职业兴趣、胜任能力和企业的发展需求,规划员工未来的成长,实现企业和员工的共赢。

本书接下来的各个章节将对人力资源管理的各个主要职能领域进行叙述。

2 Who&What:人人都是人力资源经理

企业人力资源管理工作在职能上属于人力资源部门,而在实践中,人的管理是每位管理者的基本职能。在西方企业中流行的一句话就是“人人都是人力资源经理”。

2.1 管理者与员工

组织是由人组成的,管理就是协调组织中人的活动以达成组织的目标。因此,管理的核心就是人力资源管理,人力资源管理也就成了每个管理者的当然需要和根本职责。人是具有主观能动性的,人的能力的发挥,取决于其能力和投入程度,因此,在人力资源管理中必须有员工本人的积极参与,才能充分发挥人的能力,实现组织与员工的共赢,实现人力资源管理的目的。企业中的人力资源管理工作好比一个生态链,只有管理者和被管理者的和谐一致,才能实现组织的效率。如图 1-4 所示。

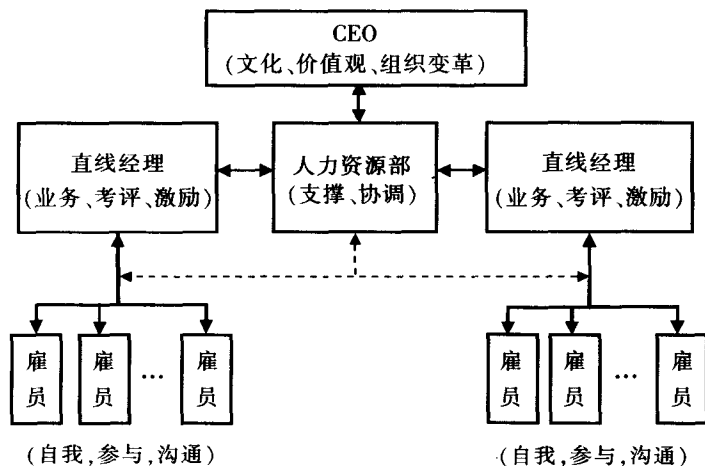


图 1-4 人力资源管理生态链

2.1.1 管理者

从一定意义上说,企业组织中所有的管理人员都在进行人力资源管理活动,因为无论哪个层次或哪个部门的管理人员,他们的工作多多少少都会涉及到员工的选拔、培训、指导、评估、报酬、奖惩等活动。因此,人力资源管理是企业中全体管理者的共同职责,而不单单是人力资源部门的责任。从这个意义上说,人力资源管理覆盖了企业组织中所有的管理层次和管理者。

2.1.2 员工本人

从某种意义上说,员工本人就是人力资源,也是当然的人力资源管理参与者,员工本人决定其工作的技能,投入的状态,职业方向等等。通过员工参与自我开发与管理,激发合作意愿,可以创造性地为企业做出努力与贡献,实现员工本人与企业的共同发展。只有管理者与员工的协同配合,才能充分发挥企业人力资源存量的价值,实行企业与员工的双赢。

2.2 直线部门与人力资源部

2.2.1 直线部门的人力资源管理职能

管理的基本职能是:计划、组织、领导、控制。这些职能都是围绕着人的活动进行的,各个直线部门在人力资源管理中扮演重要的角色,包括:

(1)本部门的人力资源供需分析

直线部门经理必须清楚本部门人力资源配备的现状,分析当前的人员配备是否能够完成企业交给的工作。如果不能有效完成任务,直线部门经理需要考虑调整或增减本部门的人员配备,并向人力资源部提出用人需求。

(2)掌握本部门员工的个人情况

企业员工是在直线部门经理领导下从事具体工作的,直线部门经理必须对下属员工的个人基本情况了如指掌,比如其学历背景、工作经历、家庭状况、日常生活以及交往等资料。直线部门经理了解了这些情况,才能在工作分配、上下级协作、教育培训及有针对性激励等方面游刃有余。

(3)培训本部门员工的专业业务能力

人力资源部门对员工的培训应更侧重于通识教育,而直线部门经理对员工的培训应更注重专业业务能力的提高。直线部门经理对下属员工是有培训教育责任的,在工作中应对下属员工进行及时指导和反馈,这往往被直线部门经理所忽视。员工的专业业务能力的提高有助于部门工作的有效完成。

(4)实现本部门内部的合理分工与协作

根据人力资源管理的同素异构原理,同样的人员配备,不同的分工协作,会产生截然不同的结果。作为直线部门经理,有对本部门工作和人员进行分配的权力,在充分了解工作要求与员工能力状况的前提下,实现人员与工作的最佳匹配,同时要实现工作的顺畅衔接和人员的合理分工与协作。

(5)做好本部门员工的绩效评估

绩效评估既是人力资源部门的职能也是直线部门经理的职能。就评价体系的设计来说,直线部门经理要参与绩效目标的设计;在评估过程中,直线经理要督促下属员工积极配合人力资源部门完成评估;在评价结果中,直线部门经理对下属员工的评价占较大比重。

(6)合理回报员工

部门主管应保证报酬系统对提高员工工作投入程度有积极的作用。通过保证工作评价是建立在最新的和精确的工作描述基础上,提供客观公正的绩效评估,建议公平加薪和提升。

(7)创造良好的工作氛围

员工能否充分发挥其积极性和潜力为企业工作,在很大程度上取决于企业是否拥有一个和谐的工作氛围。部门经理在保留员工方面发挥着重要作用,因为他们的管理风格、个人影响力能够对下级决定去留产生巨大影响。直线部门经理应与下属员工进行良好的沟通,公平对待员工,关心员工的需要,从而树立个人的威信并赢得员工的信任与尊重,与员工建立良好关系。同时,积极营造和谐的部门气氛,在下属员工之间建立起相互协作的行为习惯,从而在直线部门经理的带领下打造出一支凝聚力强的团队,促进部门工作的有效开展。

总之,应当将人力资源管理视作每个管理者工作的一个重要组成部分。无论是基层主管、中层经理,还是总经理;无论是生产经理、销售经理、办公室经理、行政管理人员,还是人力资源部经理,都是在通过人去完成工作取得成果。

2.2.2 直线部门经理与人力资源经理的协作

既然直线经理人员也有人力资源管理职能,那么就会出现直线部门与人力资源管理部门的协作问题。这里往往出现两种问题,一是两部门的相互越权问题,二是两部门之间出现空白地带。为了防止这些

问题,就需要在企业管理流程设计中明确两部门的人力资源管理职能。人力资源部和直线部门的分工与协作如表 1-1 所示。

表 1-1 直线部门和人力资源管理部门的分工与协作

职能	部门经理的工作	人力资源管理部门的工作
工作分析	- 对所讨论的工作的职责范围做出说明,为工作分析人员提供帮助 - 协助工作分析调查	- 工作分析的组织协调 - 根据部门主管提供的信息写出工作说明
人力资源计划	了解企业整体战略和计划并在此基础上提出本部门的人力资源计划	- 汇总并协调各部门的人力资源计划 - 制定企业的人力资源总体规划
招聘与录用	- 说明工作对人员的要求,为人力资源部门的选聘测试提供依据 - 面试应聘人员并做出录用决策	- 开展招聘活动,不断扩大应聘人员队伍 - 进行初步筛选并将合格的候选人推荐给部门主管 - 甄选过程的组织协调工作 - 甄选技术的开发
考核	- 运用公司的评估表格对员工工作进行绩效考核 - 绩效考核面谈	- 开发绩效考核工具 - 组织考核,汇总处理考核结果 - 保存考核记录
培训与发展	- 根据公司及工作要求安排员工,对新员工进行指导和培训 - 为新的业务的开展评估、推荐管理人员 - 进行领导和授权,建立高效的工作团队 - 对下属的进步给予评价并就其职业发展提出建议	- 准备培训材料和定向文件 - 根据公司既定的未来需要就管理人员的发展计划向总经理提出建议 - 在规定和实际运作企业质量改进计划以及团队建设方面充当信息源
劳动关系	- 营造相互尊重、相互信任的氛围,维持健康的劳动关系 - 坚持贯彻劳动合同的各项条款 - 确保公司的员工申诉程序按劳动合同和有关法律法规执行,申诉的最终裁决在对上述情况进行调查后做出 - 跟人力资源部门一起参与劳资谈判 - 保持员工与经理之间沟通渠道畅通,使员工能了解公司大事并能通过多种渠道发表建议和不满	- 分析导致员工不满的深层原因 - 对一线经理进行培训,帮助他们了解和理解劳动合同条款及法规方面易犯的错误 - 在如何处理员工投诉方面向一线经理提出建议,帮助有关各方就投诉问题达成最终协议 - 向一线经理介绍沟通技巧,促进上行及下行沟通
员工保险与安全	- 确保职工在纪律、解雇、职业安全等方面受到公平对待 - 持续不断地指导员工养成并坚持安全工作习惯 - 发生事故时,迅速、准确地提供报告	- 开发确保员工能受到公平对待的程序并对一线经理进行培训,使他们掌握这一程序 - 分析工作,以制定安全操作规程并就机械防护装置等安全设备的设计提出建议 - 发生事故时,迅速实施调查、分析原因,就事故预防提出意见并向“职业安全与健康”组织提交必要的报表
薪酬管理	- 向人力资源部门提供各项工作性质及相对价值方面的信息,作为薪酬决策的基础 - 决定给下属奖励的方式和数量 - 决定公司要提供给员工的福利和服务	- 实施工作评估程序,决定每项工作在公司的相对价值 - 开展薪资调查,了解同样或近似的职位在其他公司的工资水平 - 在奖金和工资计划方面向一线经理提出建议 - 开发福利、服务项目,并和一线经理协商