

人力资源 管理问题研究

李伟 侯晓 亓彦伟 编著

西安出版社

人力资源管理问题研究

李伟 侯晓 亓彦伟 编著

西安出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理问题研究/李伟等编著. —西安: 西安出版社,
2005.6

ISBN 7-80712-153-X

I.人... II.李... III.劳动力资源—资源管理—研究
IV.F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 069562 号

人力资源管理问题研究

编 著: 李伟 侯晓 亓彦伟

出版发行: 西安出版社

社 址: 西安市长安北路 56 号

电 话: (029)85264255

邮政编码: 710061

印 刷: 河南农业大学印刷厂

开 本: 850×1168 1/32

印 张: 13.5

字 数: 336 千字

版 次: 2005 年 8 月第 1 版

2005 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—1000

书 号: ISBN 7-80712-153-X/F·3

定 价: 25.00 元

△ 本书如有缺页、误装,请寄回另换。

前 言

现代社会,人力资源已经越来越被看作一种战略性资源。艾尔弗雷德·P·斯隆在《我在通用汽车的岁月》的自序中把通用汽车保持长期发展的基石归结为合理分权的组织模式,但是他强调“仅仅依靠组织结构设计仍然无法保证有效的管理,负责组织管理及权力分派的人比组织本身更为重要”。随着未来很多组织越来越网络化、扁平化、灵活化、多元化和全球化,相应地,未来的组织人力资源管理也会在管理目标、管理职能、管理技术以及对管理人员的要求等方面发生新的变化。未来的人力资源管理是一种战略性人力资源管理,即是围绕组织战略目标而进行的人力资源管理。

在学习和研究人力资源管理的过程中,我们接触到了一些问题,比如人力资源观念的延拓,中国教育发展带来的人力资源管理环境的变化,人力资源规划的战略性的增强,工作分析的基础性作用,优秀组织的雇主品牌建设,培训的有效性,由绩效考核到绩效评估到绩效管理的渐变,薪酬管理变革所体现的人本管理思想,职业生涯管理的人性化发展,激励机制的科学化,员工满意度对管理实效的影响,团队精神的增效作用,信任创造管理价值,人力资源管理的信息化等等,这些问题有的是人力资源管理的基本概念的认识问题,有的是人力资源管理发展带来的新问题,但都引起了我们的思考和关注。

本书不是人力资源管理的概论性教材而是学习者的学习心得和思考感言,可能不成系统,也可能较为浅疏,但希望通过对人力

资源管理理论和实践问题的介评,使我们充分认识人力资源管理过程中应该如何更有效地利用自己所掌握的有关理论知识、原理原则、方法技巧,基于这样的认识,本书的编写体例虽以章节的形式排列,但每章的研究只是围绕几个问题进行分析探讨,并不面面俱到。本书的第一、二、三、十、十一章由李伟编撰,第六、七、八、九、十四章由侯晓编撰,第四、五、十二、十三章由亓彦伟编撰,全书由李伟统稿。本书借鉴和引用了许多前辈和同行的研究成果,未在书中一一注明,在此一并致以诚挚的敬意和感谢。

由于作者在理论上、实践上的水平有限,本书的缺点和疏漏在所难免,敬请读者们不吝指正。

作者

2005年7月

目 录

第一章 人力资源与人力资源管理	(1)
大人力资源管理观.....	(1)
新时期人力资源管理工作所面临的新挑战.....	(3)
未来人力资源管理的问题.....	(6)
影响未来人力资源管理的因素.....	(9)
未来的人力资源管理趋势	(11)
人力资源管理外包问题	(20)
人力资源管理中的资本意识	(23)
第二章 中国教育与人力资源问题	(25)
国运兴衰系于教育发展与人资源开发	(25)
全球化:人力资源开发的国际背景.....	(32)
市场化改革:人力资源开发的制度环境.....	(34)
我国教育发展与人资源开发存在的问题	(35)
机遇与挑战	(38)
更新观念、完善机制.....	(44)
第三章 人力资源规划	(48)
人力资源规划的作用	(48)
人力资源规划对于人力资源管理的战略意义	(49)
案例分析:苏澳玻璃公司的人力资源规划	(58)
如何做好动态人力资源规划	(60)
第四章 工作分析	(68)

工作分析是什么	(68)
如何做好职务分析	(72)
绩效考评与工作分析	(78)
职务分析	(79)
职位评估	(92)
做好工作分析的六大要素	(97)
第五章 人力资源测评	(103)
识人新途径:人才测评	(103)
人力资源测评的理论基础	(106)
事例分析	(109)
测评专家点评	(110)
反馈	(112)
人才测评的功能与作用	(112)
人才测评为何叫好不叫座	(115)
第六章 招聘与挑选	(121)
招聘战略	(121)
我们需要最优秀的人才吗	(123)
面试	(125)
丰田的全面招聘体系	(128)
内部选拔与外部招聘	(130)
吸引人才的雇主品牌效应	(132)
CEO时代	(142)
招聘行为与招聘风险	(150)
第七章 培训与开发	(154)
宝洁的榜样性	(154)

培训是系统工程·····	(156)
企业培训为何难以收效·····	(160)
企业怎样培训才有效·····	(163)
管理培训·····	(166)
更新培训观念 加强培训管理·····	(175)
中外名企培训比较·····	(180)
人才流失不是培训之过·····	(186)
培训的辩证认识·····	(188)
第八章 绩效管理 ·····	(192)
绩效评估与绩效管理·····	(192)
政府绩效问题·····	(198)
为什么是安利·····	(204)
绩效管理不是万能的上帝·····	(207)
绩效管理的误区·····	(214)
绩效管理过程中应当注意的问题·····	(220)
案例分析与点评·····	(221)
案例·····	(223)
第九章 薪酬管理 ·····	(230)
动态薪酬·····	(230)
薪酬观念与业绩·····	(233)
薪酬对员工激励的影响·····	(235)
新型薪酬制度·····	(239)
全球化总体薪酬·····	(245)
薪酬变革与考核·····	(253)
薪酬与员工积极性·····	(257)

“薪”不是惟一·····	(260)
随需而变的弹性福利·····	(262)
加薪的不快乐·····	(266)
宽带薪酬·····	(270)
自助薪酬大餐吃得欢·····	(274)
第十章 职业生涯管理 ·····	(279)
管理理论·····	(279)
职业变换新天地的十项注意·····	(287)
案例分析·····	(291)
遵循价值规律还讲不讲道德·····	(292)
职业生涯管理状况的调查·····	(293)
到底什么是职业生涯规划·····	(297)
案例分析与点评·····	(300)
第十一章 有效激励 ·····	(308)
激励的基础知识和理论·····	(308)
成就需要理论·····	(316)
复杂人假设·····	(318)
经济人假设·····	(319)
决策人假设·····	(319)
社会人假设·····	(320)
ERG 理论·····	(321)
人才流失问题·····	(322)
基本的激励机制·····	(326)
案例分析·····	(334)
员工满意度调查·····	(343)

第一部分(行政人事管理部分).....	(352)
第二部分(员工个人部分).....	(353)
员工满意度调查表范例.....	(355)
第十二章 团队建设.....	(366)
我们该看重什么样的问题.....	(366)
团队建设面临的问题是什么.....	(367)
新经济条件下的动态团队.....	(369)
第十三章 组织文化与员工关系管理.....	(380)
信任创造繁荣.....	(380)
员工为什么对组织不满.....	(385)
人力资源部门在干什么.....	(386)
如何才能提高员工满意度.....	(389)
案例分析.....	(391)
裁员管理.....	(395)
案例分析.....	(400)
第十四章 人力资源管理信息系统.....	(405)
人力资源管理信息系统.....	(405)
eHR 时代.....	(409)
战略:先天不足成险阻.....	(416)
先提升 HR 理念,还是先建设系统.....	(418)
参考文献.....	(420)

第一章 人力资源与人力资源管理

大人力资源管理观

“大人力资源管理”是人力资源管理的一个全新理念,它以系统、全局观点看待人力资源问题,不把人力资源局限于相关部门,而把它作为支持公司长远发展的战略性力量,在企业远景、企业使命、经营战略、核心价值观的指导下,使之与企业组织结构、企业文化紧密结合,以达到短期内促进企业业绩提升,长期推动企业战略实现的目标。

大人力资源管理包括:1. 人力资源战略根据企业远景制定,是企业经营战略的一部分,并主要通过促进企业长期可持续发展来实现对经营战略的贡献。远景是要回答企业想成为一个什么样的企业;经营战略则是实现远景的策略,人力资源战略是其中的重要组成部分;企业为实现其远景需要倡导的核心价值观;采取什么理念来开展人力资源工作;如何制定人力资源规划;其核心价值观可以是“信任、团队、智慧、创新”,以激发员工的价值认同感。

2. 大人力资源管理涵括组织建设、文化建设与系统建设,通过企业文化整合战略、组织和系统,落实到各个相互配套的操作系统。组织建设包括“硬”的组织结构规划设计和“软”的人力资源队伍建设,经营战略和人力资源战略决定组织建构并通过组织得以实现。

系统建设既要求操作系统的科学与规范,更强调各系统间的

配套衔接,这体现在两个方面:(1)人力资源操作系统是对战略由宏观到微观操作层面的细化,须经过“人力资源平台”,即通过对工作、人、职位的分析、评估,整理、明确三者之间关系,为各操作系统提供技术支撑。(2)操作系统是连贯一体的。只有综合、系统地制定各种操作方法,才能保证其有效性。

“大人力资源管理”核心观点是:人为本的主体构架:“人为本”-“人力资源战略”-“战略人力资源”-“职能人力资源”。人力资源战略区别于业务战略和竞争战略,其本质是人的战略。

因为人力资源管理是一项全局性工作,其各项职责都需要各主管的贯彻配合和直接参与。同时,各层管理者直接承担着下属辅导培养、企业文化建设等职责。员工也越来越多地负起自我管理责任。认为人力资源工作只是人力资源部门的事,员工的高流失率是人力资源部失职的看法是片面、错误的。

只有充分理解大人力资源管理,才能建立起科学、有效的人力资源系统。某些企业寄希望于参加一两次培训,或请咨询公司在某个操作点上提出一两个改进方案很难见效。这种零散、不完美的观点正是企业人力资源工作效果不明显的重要原因。

以上这几个层次体现了建立完整的人力资源系统的工作流程。公司远景、战略是输入端,各操作系统是输出端,操作系统的执行保证流程的实现。这一流程对企业的意义在于,推动企业长期战略实现,促进企业近期经营业绩提升,而业绩提升又是以推动战略实现为方向的。这也是大人力资源管理系统之于企业的价值所在。

人力资源战略、战略人力资源、职能人力资源,分别对应于战略、经营、管理三个侧面,对接于企业董事会、经营层、人力资源部门三个界面。成功的企业是那些有着明确的战略目标,而又能稳步推动战略实现,在过程中业绩不断提升的企业。

大人力资源管理策略对于企业之所以重要,是因为它把模糊、

抽象的战略、使命(通过绩效管理体系)分解、实化到当前的工作中;使现在的行为指向现在及将来的业绩以及企业的各项活动,不会因为一时的眼前利益而偏离或损害长期的关键成功因素。

因此,现在的绩效管理体系应包括那些与短期业绩没有直接联系,但又对长期成功至关重要的评价因素,这正是大人力资源管理区别于“小”人力资源管理的分野所在。

新时期人力资源管理工作所面临的新挑战

当今企业竞争的实质是人才的竞争。人的因素越来越成为组织实现自己战略目标的关键因素。关键人才的使用在很大程度上决定着企业组织的兴衰成败。人力资源管理已经成为现代企业管理的核心内容。

由于历史的原因,我国的人力资源管理工作起步较晚,传统的人事管理已经不适应市场经济的要求,是制约我国企业管理水平提高的一个主要瓶颈。新时期人力资源管理工作所面临的新挑战主要有这几个方面:

一、员工个性的复杂化、个体文化的多元化对企业人力资源管理思想提出了新的挑战

今天的企业经营者多数已经认识到,要想在激烈的市场竞争中取胜,就看你能不能拥有和用好人力资源。准确地说,正像是美国管理学者丹尼尔·瑞恩在《管理思想的演变》一书中所提出的企业人,是看你能否聚集更多的企业人——他们具有相同或大致相近的意识,他们凝聚着企业文化的精髓。而这些企业人的文化背景、思维方式和习惯、个性特征会有很大的差异。这就使企业固有的人力资源管理思想、独特的企业文化受到很现实的挑战。

二、员工的快速流动性与企业组织的相对稳定性之间的矛盾更加突出

员工的流动速度加快是未来的一种趋势,而企业的组织结构需要相对稳定。员工的流动速度过低,会导致企业效率下降、组织僵化、竞争压力不足,但员工,特别是高级员工的流动速度过快,势必会影响企业士气,造成较高的人力成本,损害组织的形象和利益,进而影响组织的稳定和安全。如何使企业组织更具有弹性、不断地进行变革、去适应员工的快速流动是人力资源管理工作面临的又一挑战。

三、人才的社会化与企业核心竞争力独特性之间的矛盾加剧

作为一个社会人,一个有知识、有技能的人才,无论从实现自身的社会价值最大化方面来讲,还是不断学习增加和更新自己的知识方面来讲,更好的选择应该是能够掌握自己的命运,而不是归属于某一固定的企业。尤其是那些有新科学、新知识、新思想的关键人才会进一步向全社会的共有、共享方向发展。企业间的竞争越来越取决于企业核心竞争能力。人才的社会化对企业要不断地培育和发展自己独特的、不可模仿的核心竞争能力将构成严峻的挑战。

四、员工个人发展所需要的资源对企业所拥有或能支配的资源提出了新的挑战

社会学家英格尔斯在《人的现代化》中总结了现代人的十大特征,其中排在前面的主要是:思路广阔、头脑开放;准备和乐于接受新生活、新思想、新方式;注重现在和未来;乐于让自己和后代离开传统所尊重的行业,从事新的行业;准备接受社会的变革……等。更多现代人关注的已经不仅仅是薪金待遇,而是个人的发展,无论是发展的空间,还是所需要的资源对未来的企业都是一种前所未有的挑战。

五、企业战略的应变性对人力资源的需求和管理提出更多的挑战

随着企业竞争环境的复杂多变,企业战略也须适应环境,具有

多变性。相应的企业组织也需要变革,来为企业实现战略服务。这种连锁反应,也必然要求企业的人力资源管理更具有战略性,去满足组织变化的需求。一方面要求人力资源管理的职能成为企业战略管理的一部分,从雇员招聘到使用都成为企业发展战略举措来认真对待。另一方面要求为实现企业的战略和组织的变化及时找到企业所需要的各种人才,这将使人力资源管理接受更多的挑战。

六、企业管理中介服务机构的不断发展和完善,促使企业人力资源管理职能向专业化、社会化转变

随着市场经济的发展,企业管理中介服务机构将不断建立和完善,企业内部人力资源管理和社会专业化的人力资源管理机构要进行职能上的分工和重新定位。企业人力资源管理工作将要求更专业化,部分职能要转交给中介机构,企业内部的人力资源管理和企业外部的人力资源管理有机结合,构成了企业人力资源管理的完整体系,这将使企业人力资源管理面对新挑战。

七、创新被企业越来越重视

绩效考核将面临越来越多的困境,创新是企业的生命。没有创新,企业就不会发展。创新离不开科学和知识。知识本身是无价的,只有当它的所有者在工作中运用时它的价值才能得以实现。创新不但是有价值的,也是有风险的。创新的价值和风险是难以预测和量化的。现代人力资源管理要求建立科学的、完善的、尽可能量化的绩效考核体系,而这一体系怎么去评估知识的价值,怎么去评估创新的价值和风险,去鼓励不断地创新,不能不说是人力资源管理在新时期遇到的又一难题。

八、信息技术的广泛应用,要求人力资源管理的形式不断创新

信息技术的迅猛发展和应用、网络经济的形成改变了整个企业管理的模式。同样,人力资源管理的方式也突破了地域和时间

的限制,网上招聘、网上沟通、网络管理等成为人力资源管理的现代化手段。这些新技术的应用,改变了人力资源管理的方式,也要求人力资源管理要不断地应用这些新技术,去创造人力资源管理的新途径、新方法、新形式。

九、跨国公司的组织对人力资源管理提出全新的挑战

企业的全球化经营是新时期企业的必然选择,跨国公司的出现是中国企业发展的必然结果。因各国的政治、经济发展……水平、法律、宗教、风俗等文化因素存在着较大差异,在人力资源管理方面的要求也就有很大的不同,人力资源管理的政策和方法必须和所在地国的环境和文化相适应,怎么制定相应的人力资源管理政策和方法,怎么进行不同国家公司的人力资源管理,是跨国公司人力资源管理所必须面对的全新课题。特别是对中国以大一统文化为背景的企业来说,人力资源管理将面临国际化的挑战。

十、中国企业人力资源管理面临着理论创新的艰巨任务

正像有关学者所强调的一样,“如果说中国企业不能在人力资源管理、技术和方法方面有所突破,相信中国企业要和国际企业竞争,并开创出中国的一流企业是很困难的”。中国企业的现代人力资源管理比发达国家起步要晚 30 到 40 年,中国要想成为世界强国,就必须把人口大国变成人力资源大国。把中国人巨大的潜在能力转化为现实的工作能力是我国人力资源工作者一个空前的历史使命。完成这一使命的一项重要工作就是结合我国的实际,在学习和借鉴发达国家经验的基础上创造出适应中国国情的、具有中国特色的人力资源管理新理论、新技术和新方法。这是中国人力资源管理要迎接的一项最大挑战。

未来人力资源管理的问题

在快速发展的经济形势下,企业、市场瞬息万变,企业的 HR

面临着前所未有的挑战。只有清楚自己所处的环境,和将要发生的变化,才能及早找出对策,帮助企业来面对变化,并走在变化的前面。下面我们着重讨论未来的 HR 所要面对的问题:

一、与国外的同等人力资源管理水平相一致

从宏观上讲,随着中国经济的持续发展,中国在世界上的影响越来越大,将会吸引更多的跨国公司将自己的事业重心向中国转移,中国分公司在跨国公司集团的业务比重也会随之大幅度上升,从而将增加其运营的复杂性,并对公司雇员尤其是管理人员提出新的更高的要求,要求他们具有能在更大平台上的管理、运作能力。与此同时,跨国公司对中国分公司人力资源管理的要求会进一步提高,会要求其管理水平与国外的同等人力资源管理水平一致,中国分公司的 HR 总监也同时需要同跨国集团其他地区的人力资源在同一个层次上运作、管理、计划、思考,这将是一个很大的挑战。

二、自身定位的思考

从人力资源自身的角度来看,人力资源行业从几年前的过热期在逐渐转向思考期和冷却期,每一个人都在思考自己在人力资源行业和市场上的定位,随着时间的推移,更多的人力资源从业人员会将重点转向如何积累经验,如何发挥更大作用,为业务部门增加价值,所以过去的几年里在人力资源高速发展的背景下人才一度供不应求的局面在未来的几年里将会有所改变,供需市场将日趋平衡。所以在不久的将来,企业考核合格的 HR 人员,不光考察对业务的熟悉程度,更加注重的是对企业战略层面的贡献和候选人自身的学习能力和能力素质水平。

三、同一企业多种薪资福利标准

公司内部出现根据不同行业特点制定薪资福利标准的格局。随着市场竞争的加剧,企业为了生存和发展,必将出现多种经营的局面。多种经营的结果必然涉及不同领域,由于市场经济的原因,