

实用人力资源管理丛书

沈建华 著

人力资源管理探索

中国人事出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理探索/沈建华著,一北京;中国人事出版社,2004.10

ISBN 7-80189-260-7

I. 人… II. 沈… III. 劳动力资源-资源管理-研究 IV.
E241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 106414 号

中国人事出版社出版

(100101 北京朝阳区育慧里 5 号)

新华书店经销

南通市江城印刷厂承印

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

开本:850 × 1168 毫米 1/32 印张:5

字数:120 千字 印数:1-3000 本

定价:19.80 元



作者简介

沈建华，南通市人，大学文化程度，现为江苏南通供电公司劳动工资部、培训中心主任，高级经济师，高级政工师，江苏省电力公司管理类一级专家，南京工程学院客座教授。

近几年已在《中国能源》、《中国电业》、《中国培训》、《中国电力企业管理》、《现代企业教育》等刊物发表文章数十篇。

内 容 提 要

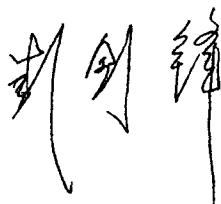
本书从理论与实践的结合上,对人力资源管理系统建设、人才培养与开发、知识经济、知识管理、考勤管理、绩效考核、企业薪酬、培训工作、职称改革、企业文化等诸多方面内容作了深入的探讨,具有较强的指导作用和可操作性。

本书适合企业从事人力资源工作的人员、各类各级管理人员阅读参考,特别适合电力企业的人力资源管理人员和各级管理人员参阅使用,也可作为大学人力资源管理专业及相关经济管理、工商管理专业师生的参考书。

新理念,最需要在基层、在实际工作中生根、开花、结果。从沈建华先生的这部书中,我们可以听到这些探索深究的呐喊呼号,看到这些躬身践行的跋涉脚步。我们完全有理由相信,现代人力资源理念在中国企业的普及应用,速度会越来越快,效果会越来越好,《人力资源管理探索》一书就是例证。为此,我感到乐观不已。

是为序。

中国人民大学劳动人事学院教授、
著名管理咨询专家、和君创业研究
咨询有限公司总裁



2004 年 7 月

目 录

序:惊、奇、喜、乐.....	彭剑锋
知识经济与人才	1
电力企业应该设立 CIO 高级管理职位	6
试论供电企业外向型经济人才开发	12
出门俱是看花人	18
略谈人才的配置、激励与培养	20
面试漫谈	32
试论再造电力企业人力资源管理系统	38
E 时代与人力资源导向时代	54
网络与人力资源管理	65
电力企业要迎接知识经济时代的挑战	70
电力企业要推行知识管理	74
供电企业围绕市场转变管理模式的初步思考	80
建立健全公司薪酬体系的构想	86
试论解决工学矛盾之对策	92
浅议专业技术人员职称改革工作	99

关于建立专业技术职务聘后考核制的构想	106
与时俱进 不辱使命	111
试论再造电力企业文化系统	124
企业精神的“六性”	132
考勤管理在企业管理中必不可少	134
程序操作 选贤用能	136
向难点——绩效考核进军	139
确立培训在企业管理中的应有地位和作用	143
 参考文献	 150

后 记

知识经济与人才

知识经济是什么呢？简单地说，知识经济是指直接依据知识和信息的生产、分配和使用的经济。

从世界经济的发展趋势我们可以清晰地看出：现在国家之间的竞争，已经由产品和技术的竞争，走到了知识竞争的阶段。经济发展主要是以知识推动的科技为核心，知识的生产、扩散、转移和应用成为知识经济的基本标志，这个基本标志是依托人和人才这一核心内容而展开的、进行的。

所以说，知识经济和人才是密不可分的，知识经济带有非常明显的人力资源的特征。

一、知识经济是人才经济

知识经济以知识为基础，这就决定了知识经济只能是人才经济。

为什么这样讲呢？因为知识的生产、知识的积累、知识向生产领域转化为生产力的过程，其载体、其推动力都是人才。没有人才，这一切就无法进行。

同过去以劳动力、以物质资源为基础的农业经济、工业经济相比，知识经济以生产、分配和利用知识和信息为基础，人才的重要性就更加地凸现出来。

例如：微软中国研究院。

IBM 上海公司。

在知识经济时代，经济的发展对知识、对人才的依赖性更大，高素质的人才将会有更加广阔的发展空间和用武之地。

二、知识经济是人才创新经济

知识经济是以知识的积累为基础的。现代社会知识积累速度越来越快，积累量越来越大，换言之，知识更新的速度越来越快。

美国科学家詹姆斯·马丁推算，人类科学知识在 19 世纪是 50 年增加一倍，20 世纪中叶是每 10 年增加一倍，20 世纪 70 年代是每 5 年增加一倍，现在大概是每 3 年增加一倍。

据美国科学院统计，1957—1971 年间，全世界发表的科学论文每年以 10% 以上速度递增，到 70 年代每年达 200 万篇，80 年代每年可达 1300 万—1400 万篇，等于从科学最初问世到现在累计数量的总和。

从以上的情况可以看出，知识在以相当快的速度发展、变化着。

在这种背景下的知识经济，要求人才拥有的知识不仅是一般的知识，而且是能不断适应、服务社会经济大发展的新知识。正是在这个意义上，国外专家提出了对人才实行终身教育和回归教育的思想。

法国籍的联合国教科文组织官员保尔·格朗，早在 1965

年就提出了人的一生都要接受教育,防止知识老化,以适应时代发展的需要这种终身教育的思想。

挪威社会学家约翰·卡洛茨提出了回归教育的思想。他认为应当取消教育期和工作期之间的隔墙和顺序,让教育期和工作期自由地转换,使人们可以在它们之间进行重复选择。这样学习和工作的不断交替,能够不断地汲取新知识,不断地提高工作技能,从而形成学习与工作的良性互动循环。

三、知识经济是人才协作经济

知识经济由于经济中的知识、科技含量的提高,往往要求人才之间进行密切的合作,甚至进行跨国界的广泛合作。

这样做,一方面是为了提高劳动生产效率,另一方面是由于知识的尖端性和复杂性,使人们在一个项目、一项计划中只能懂得与自己相关的一小部分,协作就成为非常必要的了。

例如:

二次世界大战期间美国研制原子弹涉及数十万的科学家和工程技术人员。

美国战后的“星球大战”计划涉及的人员比研制原子弹时更多、更广泛。

美国的波音 747 飞机共有 450 万个零件,它是由 6 个国家、1100 多家企业和 15000 多家中小厂商协作生产的。

美国有一种庞蒂亚克·莱曼汽车,由美国福特公司牵头,德国设计,零部件来自 7 个国家,其中有韩国、美国、加拿

大、澳大利亚、法国、日本、新加坡,最后在韩国装配成车。

四、知识经济是人才高效率经济

知识经济是靠人去推动的,是靠大批高素质的人才去推动的。在这个前提下,知识经济成为高效率经济。现代生产要求劳动者不仅用手劳动,而且更多的是用脑去劳动,单纯依靠体力支出在知识经济中所占分量越来越少了。

马克思早就说过:“我们把劳动力或劳动能力,理解为人的身体即活的人体中存在的,每当人生产某种使用价值时就是运用的体力和能力的总和。”

知识经济强调开发人的智力这个无限的资源,无疑能带来经济的高效率。这一点已被发达国家的实践所证明。

以美国民用部门为例:

时 间	中等教育	高等教育
50 年代以前	< 50%	< 10%
1970 年	64%	26%
1989 年	86%	46.4%

如果按 1975 年的美元计算,1950 年美国的一名工人 1 小时创造的 GDP 为 5.91 美元,1981 年已经增加到 11.4 美元,即提高近一倍。就部门而言,有的知识、技术含量高的产业部门,其效率可以是传统产业部门的数倍、数十倍乃至上百倍,这无不说明知识经济的高效率特征。

知识经济的发展以美国为甚,近年来美国经济增长的主

格鲁柏两人合著的《信息资源管理:80 年代的机会和战略》一书中首先提出来的。该书对 CIO 有一个明确的定位:“CIO 是负责制定公司信息方面的政策、标准、规划,并对全公司的信息资源进行管理和控制的高级行政管理人员。”

CIO 的出现缘于信息技术对企业经营管理的影响。由于信息技术的飞速发展,利用信息技术能做的事情越来越多。同时,企业所面对的环境复杂多变,竞争日趋激烈,企业对信息的依赖性越来越强。信息技术在企业经营管理中,不再是简单的辅助性技术手段,而成为企业战略的一部分,由此开始改变企业的组织结构、管理制度乃至管理理论。在这样的环境下,企业的信息管理人员,也从执行日常的技术性操作的角色,变为控制性的管理工作,并逐步转变为参与企业战略决策的角色。这就必然导致企业要设立 CIO 这样一个高级管理职位,进行战略性的 IT 规划工作,并参与企业决策。

随着人们对 CIO 的认识不断深入,也由于全球信息化步伐不断加快的推动,CIO 职位在国外企业中尤其是近几年已经较为普遍地设立起来。据 80 年代末对美国 500 家大型企业的抽样调查显示,有近 40% 的公司、工厂设立了 CIO 高级管理职位。到如今,美国的中型企业也已基本设有 CIO 职位,中小型企业平均有 30% 设有 CIO。从国外企业的实践情况看,CIO 在企业管理、决策中的作用是其它角色所不能也不可能替代的。充分发挥 CIO 的作用,是企业提升经营管理水

象,在不了解信息技术能给企业带来巨大经济效益的情况下,企业何以能够立于不败之地?在不懂得利用信息资源为企业提高经济效益服务,不重视 CIO 的决策作用,又何以建成和发展现代化的企业?在企业信息化进程中缺少 CIO 这样一个重要角色,又何以能够提高其“智商”程度,亦即提高企业快速获取、传播信息方面的能力和市场反应能力?

三、电力企业应该设立 CIO 职位

我们认为,就目前电力企业的现状看,已经具备了设立 CIO 高级管理职位的条件。所以,笔者建议,应该在全国的电力企业中率先增设 CIO 职位,以适应社会和企业现代化发展的需要。

首先,设立 CIO 职位是电力企业信息化发展到一定程度的必然结果。就现在电力企业的普遍情况看,信息化进程已经有了一定的程度和相当的规模,具备了设立 CIO 职位的客观条件,这些客观条件是:1. 企业内部比较普遍地使用了计算机。在电力企业中,从企业领导到一般专业工作人员,从管理科室到生产班组,基本上都配备了计算机,相当一部分的工作已经在计算机上进行,有一定数量的工作是必须在计算机上进行。计算机的普遍使用,是企业进入信息化的基础和必备条件。2. 已经建成或初步建成大到省级公司、小到市级县级公司的计算机网络系统。计算机网络系统的形成,为企业信息资源的开发应用提供了前提和保证。3. 企业内部

任职 CIO 的人选比较充裕。近几年来,电力企业吸收引进了一定数量的从事计算机技术工作的大学本科生甚至研究生,他们在工作岗位上为企业的信息化进程发挥了重要作用,也积累了大量实际工作经验,从中选拔优秀的人才任职 CIO,应该是非常适合的。综上所述可以看出,电力企业信息化的发展表明,设立 CIO 职位的客观条件和实际可能已经基本具备。

其次,设立 CIO 职位是电力企业应对社会信息进步的当然选择。因特网和信息技术的蓬勃发展,给企业生产、经营、技术、管理乃至观念带来了许多新的尚待解决的问题,企业必须面对这些问题做出正确的抉择,否则将对企业的利益和发展造成不利的影响,甚至可能带来灭顶之灾。设立 CIO 职位,就是电力企业为了适应社会信息进步的需要而应该做出的积极应对。企业必须适应社会的进步而进步,企业必须适应社会的发展而发展,对服务于国民经济的电力企业来说,更应该如此。所以,发挥 CIO 的决策作用,充分利用信息技术改善企业的经营管理,由此推动企业的信息化进程,乃是明智之举。

再次,设立 CIO 职位是电力企业对信息资源开发应用的迫切需要。我们应该看到,电力企业有了普遍使用计算机和建成计算机网络系统的良好基础,才仅仅是信息化进程的开始,企业信息资源的开发、利用等许多工作还有待去进行,信

息资源开发利用的工作是没有止境的,这是其一;其二,网络技术、信息技术的发展方兴未艾,企业也必然在技术发展的浪潮中不断前进;其三,在国际化市场竞争激烈的态势下,企业对信息的依赖程度越来越大,要求越来越高。如此等等,能够担此大任的非 CIO 莫属。

最后,设立 CIO 职位是改变电力企业领导人才结构的重要举措。不容否认,在我们现任的电力企业领导人才中,除了近几年新提拔使用的有计算机专业知识背景的以外,基本上都没有接受过信息技术的系统和正规的教育与培训,有的也仅仅是一些基础知识和简单应用的培训,非常需要通过设立 CIO 职位,充实有信息技术专业知识的人才进入企业领导班子,由此来扭转企业领导信息化工作人才缺乏的不利局面。在信息经济时代,企业必然是信息密集型或者说知识密集型的经营机构,这就需要一位懂行的专业管理人员负责企业的信息开发、管理、利用,并采用先进的信息技术手段为企业决策服务,为此,CIO 应运而生。作为企业高级管理职位的 CIO,应该在企业高层领导中发挥其信息资源管理应用的重要作用,为企业科学经营、运作、决策提供信息资源服务。

试论供电企业 外向型经济人才开发

在我国进一步改革开放,外向开拓,发展外向型经济,加速建设中国特色的社会主义的大趋势中,供电企业适应外向型经济之需势在必行。由于历史的原因,导致供电企业缺乏外向型经济人才。本文试就供电企业外向型经济人才开发的几个问题,略陈管见。

一、供电企业发展外向型经济的关键在于外向型经济人才开发

人才是兴国创业之本。人才在认识世界和改造世界,发展社会生产力,推动社会前进和人类进步的实践中起着重要的作用。供电企业的外向型经济人才资源开发是供电企业发展外向型经济的基础。只有把供电企业的人才资源以适应外向型经济为目标而充分地开发利用,供电企业才能顺应我国外向开拓、发展外向型经济的需要,走有供电企业行业特点的外向型经济之路。

开发外向型经济人才是供电企业发展外向型经济的首要条件。应当承认,由于国家政策优先发展能源工业,供电企业较之其它类型的企业在技术人才上占有一定的优势。

但是,供电企业从事外向型经济工作的人才相当缺乏。在供电企业中没有从事外经、外贸、外事、涉外法律等方面的专门人才。这种现状,远远不能适应社会外向型经济发展的需要。

二、供电企业外向型经济人才开发的构想

(一)思路

迅速扩充人才类型,稳步发展人才数量,大力提高人才质量,建立健全外经队伍。努力使人才开发与发展供电企业的外向型经济同步前进并适度超前,合理配置人才资源,充分发挥人才的个体功能和整体协同功能,坚持面向世界、面向未来、面向现代化,以开发外向型经济人才为龙头,振兴和壮大供电企业。

(二)目标

从总体上说,我们要在近几年内,建立一支与发展外向型经济格局相适应,门类齐全、总量充足、素质可靠、能参与国际竞争的外向型经济人才队伍。因此,必须分批分层分类、有计划地开发外向型经济人才,力争在较短的时间内,使外向型经济人才的总量得以较大的提高,以外向型经济人才总量达到专业技术人员总量的7-10%。

(三)重点

根据供电企业的行业特点,结合国内外经济发展的态势,供电企业外向型经济人才开发的重点在以下四个领域和