



复旦卓越·经济学系列

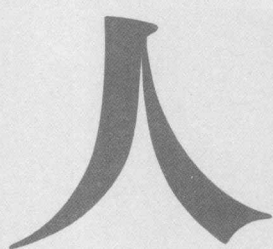
人 力资源管理案例 与练习

董临萍 主 编

 复旦大学出版社



复旦卓越·经济学系列



力资源管理案例 与练习

董临萍 主 编

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例与练习/董临萍主编. —上海:复旦大学出版社, 2010. 4
(复旦卓越·经济学系列)
ISBN 978-7-309-07157-3

I. 人… II. 董… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 042220 号

人力资源管理案例与练习

董临萍 主编

出品人/贺圣遂 责任编辑/徐惠平 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海第二教育学院印刷厂

开本 787×960 1/16 印张 11.5 字数 196 千

2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷

印数 1—5 100

ISBN 978-7-309-07157-3/F·1582

定价:25.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

前 言

21 世纪是人力资源管理的世纪。现代社会的竞争,已经由过去资本、资源、科技的竞争,转向以人力资源为主的竞争。十七大报告中提出我国要建成人力资源的强国,显示重视人力资源管理是国家人力资源战略的一部分,人力资源已经成为国家战略实施的关键。同样对于企业来说,人力资源是企业生存发展之本,员工的素质决定企业命运,谁能够在国际化的人才竞争中占据优势,谁就能拥有未来!很显然只有大力促进人力资源管理效率的提高,推动企业人力资源管理体系建设,提升企业核心竞争力,才能真正对实施人才强国战略产生重要作用。

作者在多年的人力资源管理教学与研究实践中发现,经济转轨时期,我国企业人力资源管理实践中存在的某些问题具有共性和中国特色,将这些问题编写成典型案例或练习加以剖析,有助于我们探索中国式的人力资源管理之道。在由传统人事管理转向现代人力资源管理的进程中,我国企业一方面要运用西方人力资源管理之术;另一方面更要积极寻找中国人力资源管理之道,将道和术有机加以结合,才能真正解决中国企业的人力资源管理问题。本书中的案例和练习来源于作者多渠道的积累,将企业调查、课题研究、管理咨询过程的相关个案,以及人力资源管理领域的最新资讯,进行归纳、整理和分析,提炼出其中的典型人力资源管理问题,并以此为核心完成案例和练习的编写。

本书有以下特点:

一是突出专题性。本书与作者由高等教育出版社 2009 年 8 月出版的教材——《人力资源管理》(第三版)相配套,并参照实际的人力资源管理流程,将所

有案例与练习按照“绪论”、“人力资源获取”、“人力资源的开发使用”和“人力资源的激励”四大专题进行组织,既突出每个专题的核心问题,又能比较全面地反映了企业人力资源管理的全貌。

二是注重实践性。本书针对相关人力资源管理职能,在每篇开始部分,首先总结其面临的问题,分析潜在原因,并提出相应对策,从而帮助读者加强对人力资源管理实践的了解。此外每篇还安排了若干练习,采用文件篓练习或角色扮演等方式,通过模拟真实的工作环境,帮助读者操练各人力资源管理职能履行过程的关键技巧。

三是强调延伸性。作者专门为教师编写了教师用书,针对每个具体案例,指出简明扼要的分析路线;归纳每个练习的关键点和注意事项,将教和学两个环节整合在一起,延伸学员对案例的理解,增强对案例和练习的使用深度。使用本教材并需要教师用书的老师,可以向出版社索取。

本书在写作过程中,参阅了相关著作和教材,在此谨向这些作者、译者表示由衷的感谢;另外,华东理工大学工商管理专业研究生郝静、周维、王天慧、杨光、李燃等为本书的调查和写作做了很多工作,在此一并表示感谢;最后尤其要感谢复旦大学出版社的徐惠平老师、张咏梅编辑,他们在本书编撰过程中给予了作者自始至终的关心和支持。

本书可作为高校管理专业教师的教学参考书和高校管理专业本科生、研究生和 MBA 学员的参考读物,也可作为有志于企业人力资源管理研究与实践的人员,以及企事业单位从事人力资源管理工作的人员作为案头参考用书或培训参考用书。

由于编者学识水平有限,书中不妥之处在所难免,恳请各位专家、同仁和广大读者不吝赐教,予以斧正。

作者

2009 年 9 月

目 录

前言	1
第一篇 绪论	1
一、新经济时代人力资源管理的常见问题及对策	1
(一) 知识员工的特征及其管理	1
(二) 经济转型期国有企业人力资源变革	4
(三) 跨文化人力资源管理	9
二、案例分析	11
案例(一): S公司的人力资源管理问题	11
案例(二): LB公司的人才流失问题	16
案例(三): X公司的减员增效问题	23
三、相关练习	28
练习(一): 应该解雇哪名员工?	28
练习(二): 人力资源管理职能如何外包?	30
练习(三): 祥飞贸易公司如何突破道德困境?	32
第二篇 人力资源获取	34
一、人力资源获取中的常见问题及应对策略	34
(一) 战略性人力资源规划没有得到充分重视	34
(二) 人力资源规划制定中的问题	36
(三) 工作分析中的问题	36
(四) 员工招募中的问题	39
(五) 人员甄选过程中的问题	41
(六) 人员配置问题	42
二、案例分析	43

案例(一): 万发机械有限公司	43
案例(二): 永华建筑公司	47
案例(三): 启天生物科技公司	52
案例(四): 国企 A 公司的人才招聘与培养	58
三、相关练习	64
练习(一): 撰写工作描述	64
练习(二): 人力资源需求预测	67
练习(三): 评估招聘职能	69
练习(四): 员工甄选面试	71
练习(五): 哪种甄选方式最有效?	73
练习(六): 员工离职面试	74
练习(七): 如何评估工作申请表?	75
练习(八): 远程办公的员工如何安置?	77
练习(九): 测试/面试效度	78
练习(十): 如何聘用亲戚?	79
 第三篇 人力资源的开发使用	81
一、人力资源开发使用中的常见问题及应对策略	81
(一) 人力资源培训中的问题	81
(二) 员工职业生涯管理中的问题	88
(三) 员工绩效评估中的问题	90
二、案例分析	95
案例(一): PX 生物制药有限公司	95
案例(二): 安达制冷设备有限公司	100
案例(三): 普华工程咨询管理公司	105
案例(四): DS 制药有限公司	108
三、相关练习	111
练习(一): 设计与评估培训项目	111

练习(二): 在职培训	115
练习(三): 入职培训技能训练	116
练习(四): 通过任务分析确认培训需求	118
练习(五): 绩效评估演练	118
练习(六): 绩效评估面谈	123
练习(七): 哪个绩效评估模式最有效?	125
第四篇 人力资源的激励	127
一、人力资源激励中的常见问题及应对策略	127
(一) 薪酬激励	127
(二) 非薪酬激励	133
二、案例分析	136
案例(一): 辉腾化工有限公司	136
案例(二): 莱克运动服饰公司	141
案例(三): 惠科公司	145
案例(四): H 电信公司	149
案例(五): 康联公司	152
案例(六): 昌圣公司	156
三、相关练习	161
练习(一): 绩效加薪演练	161
练习(二): 薪酬管理演练	162
练习(三): 收入倒挂可行吗?	166
练习(四): 教育休假问题	168
练习(五): 失去的假日	169
练习(六): 裁员中如何激发和保持员工士气?	170
练习(七): 收购过程中的员工激励	171
参考文献	173

第一篇 绪 论

21 世纪,市场环境的不不断变化以及科学技术的迅速更新,给企业带来了巨大的生存发展压力,企业的人力资源管理也面临着许多前所未有的问题。常见的挑战包括知识员工的管理、经济转型期企业的人力资源变革,以及跨文化经营过程中的人力资源管理问题。

一、新经济时代人力资源管理的常见问题及对策

(一) 知识员工的特征及其管理

知识经济时代的到来以及知识型企业的兴起,使得知识取代资本成为企业最重要的资源,作为知识主要载体的知识员工在经济发展中,起着越来越重要的作用。管理大师彼得·德鲁克在《21 世纪的管理挑战》一书中提到:“提高知识工作者的生产率会成为管理的重心,正如 100 年前,提高体力劳动者的生产率是当时的管理重心一样。”由于知识员工不同于一般员工的特点,传统的管理方式和方法受到了挑战。如何有效地管理知识员工已经成为许多企业,尤其是知识型企业的管理者面临的重要问题。

彼得·德鲁克对知识员工的定义为:那些掌握和运用符号与概念,利用知识或信息工作,而非以体力劳动为主要工作内容的人。众多学者从员工特征和工作内容等方面对知识员工进行了界定,认为知识员工是指本身具备较高的学习能力和创新能力,并主要利用现代科学技术知识进行工作的员工。

知识员工既不同于工业经济时代的传统员工,也不同于知识经济时代的非知识员工,他们具有特殊的职业特征、个体特征和需求特征,这些特征对传统管理理论的诸多方面提出了巨大的挑战。

知识员工最重要的职业特征便是工作的复杂性,这种复杂性体现在其工作内容复杂多变,工作过程难以控制,工作结果难以考核,以及工作方式日益呈现团队化,从而使管理者无法继续沿用传统的管理控制方法、绩效评价工具以及激励方式。

知识员工在个体特征方面也存在一些值得特别关注的共同点。他们一般具

有较强的自主性和进取性,希望拥有具有高度自主权的工作内容和环境,具有挑战性的工作;他们重视薪酬,组织承诺较低,流动性较高,一旦他们认为现有的工作缺乏充分的发展空间,很容易转向其他组织,寻求新的职业机会,并且他们的知识专长和广泛的社会需求性,也为他们跨企业、跨地区,甚至跨国界的流动提供了大量的机会。

知识员工受教育程度较高,因而会在物质与精神上产生更多更高的需求。根据美国心理学家马斯洛的需求层次理论,知识员工不再安于生理需要、安全需要的满足,而是更加注重社交需要、尊重需要,尤其是自我实现需要的满足。美国知识管理专家坦姆朴的研究表明,知识员工的前四项主要需求依次为个人成长(33.74%)、工作自主性(30.51%)、业务成就(28.68%)和金钱财富(7.07%),可见知识员工最重要的需求特征即为自我实现需求。

由于知识员工具有以上的特征,管理者在对知识员工进行管理时,如果不能创造适合知识员工发挥才智的环境,满足知识员工的需求,便会造成知识员工工作满意度低,并且产生流动的意愿。企业在管理知识员工的过程中经常出现的问题,往往集中在员工发展、薪酬和工作环境三个方面。

1. 缺乏足够的发展空间

在国内外多项关于知识员工激励因素的研究中,“成长与发展”始终位于前两位,是知识员工最为看重的职业目标,也是最能对知识员工产生激励作用的因素。由于知识员工较强的进取心和较高的自我实现需求,他们偏好于能够尊重他们的专业、能提供持续学习和增进知识的机会、促使他们的专业持续成长的工作环境,他们为了确保知识的竞争力和价值,将会不断寻求可供他们学习的组织。若组织缺乏持续学习的环境,知识型员工就会感到不满足,以致退出组织。

为了吸引并留住知识型员工,企业应在知识员工刚进入企业时就与员工一起,确立其职业目标,开展职业规划工作,包括:为员工确定职业生涯路径,制定培训与发展计划,为员工提供职业指导。企业应通过与知识员工的积极互动,表现出对知识员工发展的关怀,使员工对在企业的发展充满信心。在工作中充分授权,赋予知识员工重要的、具有挑战性的工作,激发知识员工的内在动机,使其感受到自身在企业中的重要程度,产生自我实现感。当员工提出离职时,员工所在部门、人力资源部以及高层管理者都应该从职业开发的角度与员工进行交流,分析员工的职业目标、离职原因、到别的企业是否与其职业发展方向一致,总结经验与教训,调整对知识员工的职业开发思路。

另外值得注意的是,企业在招聘与使用知识员工时,要注意遵循适人适位的原则,而不要一味吸收高级人才,认为越有能力的人才越能够创造高绩效。如果

企业在一定时期内不具备并且不能发展到足够的高度,无法为这些人才提供与之能力相应的工作内容与发展机会,很可能成为高级员工的“跳板”,为企业的发展带来损失。

2. 缺乏有吸引力的薪酬激励模式

知识员工的收入水平直接反映了其在社会、企业、家庭中经济地位的高低。较高的薪酬水平不仅能够使知识员工享受到他人的尊重,更能激发他的工作热情,以更饱满的精神投入到工作当中。

调研显示,在我国各类知识型企业中,高科技企业知识员工的收入水平较国内其他行业高,但高科技企业的员工仍认为所得报酬与应得报酬之间有一定差距。薪酬水平偏低,企业便会对外缺乏市场竞争力,无法招聘到所需的人才,对内导致核心员工流失,因此知识员工的总体薪酬水平偏低、对自身薪酬满意度不高,是一个亟待解决的问题。

另外,我国知识员工的薪酬结构不甚合理,结构过于简单,很多企业没有针对知识员工的特点进行个性化的薪酬设计,绩效薪酬所占比例偏小,长期薪酬则更为少见。在竞争日益激烈的市场环境中,知识员工跳槽现象越来越普遍,据统计,目前我国30岁以下的知识员工中,平均每3至4年就要换一个单位,有的甚至1年要换3个以上单位。作为能为企业创造巨大价值的知识员工,无论是从理论的角度还是从实践的角度,都有权享有企业的剩余价值索取权。

股票期权、员工持股计划等长期薪酬是留住知识员工、激励知识员工的有效形式。股票期权,指通过给予知识员工一定的股票期权,让他们的个人利益同企业长期的经营业绩挂钩,从而激发员工持久的工作热情,这是国际上企业普遍采用,也是最为有效的做法。员工持股计划,是股份期权激励分配方式在知识型企业中的一种延伸与继续,美国硅谷的成功实践已经说明它是一种有效的激励制度安排。在硅谷,高科技知识型公司普遍实行员工持股计划,不仅包括经营者,还覆盖了所有的知识员工。通过资本市场的功能与作用,硅谷的高新技术产业得到了快速发展,同时也产生了一批“科技新贵”。

除了薪酬,福利也是激励知识员工的重要手段,保险、补贴、假日、免费班车与工作餐等各项福利可以解决员工的后顾之忧,让员工感觉企业确实以人为本,在为他们着想,从而增强员工的归属感与工作热情。另外,知识员工比其他员工更重视子女的教育和未来发展,也有能力为子女的未来创造更好的条件,调查显示,出于子女教育的考虑会促使知识员工产生很强的异地离职意图。因此有条件的企业要充分利用地方政策优势,推出子女教育计划福利,以吸引和保留知识员工。

3. 缺乏有吸引力的工作环境

由于知识员工的自主意识强,知识型企业中,员工之间的竞争往往比较激烈。如何能够创造良好的竞争氛围,激发知识员工的创造力,同时有效地提高知识员工的凝聚力,组织文化在其中起到了重要的作用。研究结果显示,建立公平的组织制度,营造宽松愉快的工作氛围,是培养知识员工责任感、归属感和团队精神的重要途径。知识型企业应该在选择和使用人才时,坚持公开、公平的原则,在绩效评估中做到标准明确明晰,开展多渠道的沟通,提供良好的工作环境,培育和保持一种自主与协作并存的企业文化。

我国是一个重关系、重人情的社会,在群体交往中个体往往倾向于与群体保持和谐,得到群体的认可。因此在这样的文化背景下,具有较高的社交需要和尊重需要的知识员工更加希望在一个具有和谐人际关系的工作环境中工作,得到他人的接受和认可,而不是一个复杂的权力争斗环境,耗费大量精力处理人际问题,无法专心于工作。一旦知识员工对企业的人际斗争感到疲倦,他们很可能并且有能力选择离开,寻找更好的工作环境。因此,企业应该创造简单和谐的人际关系环境,使知识员工在企业中工作有身心舒畅的感觉。

麦肯锡公司的调查显示,“感觉不到上司的关注”名列我国知识员工流失原因的第一位。由于上级对知识员工的绩效评定、晋升、其他资源的获取具有很大的作用,并且在一定程度上代表了组织形象,因此对于知识员工,上级的能力与素质、上级的欣赏和认可,在很大程度上影响了他们对于组织、对于工作、对于自身在组织中的地位等问题的看法。知识员工普遍对于领导者素质予以较高期望,许多知识员工表示,只要上级素质高、尊重员工、爱护员工,即使待遇低一些,也愿意在企业干。因此,领导者在知识员工的管理上,一是要提高自身能力与素质,率先垂范;二是要唯才是举,讲求公平;三是要注意管理艺术与方法,采取平易近人的管理风格,关心关怀员工,从而增强员工对上级的信任,激发员工的归属感和工作热情。

(二) 经济转型期国有企业人力资源变革

放眼国内,20世纪80年代以来的国家人事制度改革,以能进能出的用工机制、任人唯贤的用人机制,以及岗位、绩效、能力的分配机制改革为代表,对国有企业传统的人事管理模式提出了极大挑战。尽管国有企业人力资源变革在不断深化,但国有企业人力资源管理缺位和人力资源关键职能缺失的问题,并没有从根本上得到解决。一方面,人力资源管理本质上只是一种工具,它的层次和地位是由使用者的目标所决定的,因此缺乏人力资源总监的人力资源部门无法真正站在高层角度进行人力资源规划;另一方面,原本属于人力资源部门的目标体系

制定、薪酬设计等职能,在很多国企中却不是人力资源部门的分内事,而可能归于财务部或其他管理部门。面对上述困境,国企人力资源的变革需要一些新的尝试。

国有企业在我国的经济发展中起主导作用,对保证国民经济稳定发展,增强我国综合国力具有重要的意义。改革开放以来,在市场经济、科技进步,以及世界产业结构变迁的浪潮冲击下,我国的经济环境发生了巨变,国有企业传统的管理模式已难以适应新的市场经济发展要求,陈旧的人事制度也给国企的发展带来了很大阻碍。尽管国有企业进行了一系列改革,取得了一定成就,但是真正做到彻底改制的并不多,结构臃肿、人员冗余、因人设岗、人员选拔任用不规范等问题依然存在。进入 21 世纪,在越来越大的竞争压力下,企业生存和发展决定于人力资源效能和作用的发挥,因此,国有企业需正视人力资源管理中存在的问题,并积极改革,寻求其破解之道。

1. 人力资源管理观念不到位

国有企业人力资源管理中出现的诸多问题,可以说其根本都在于企业管理者没有树立起现代人力资源管理观念,没有从企业经营的角度看待“以人为本”,仍然沿用传统的人事管理方式,认为发奖金、讲情面、不惩罚、不解聘就是以人为本,而误解了以人为本的真正含义,即选用合适的、优秀的人才,为企业创造业绩。或者,管理者一味重视资金与技术,忽视了人力资源这个资金和技术的使用者、企业中最有价值的要素的重要性,因此认为人力资源管理的主要职责属于行政管理范围;认为人力资源工作基本处于企业内部,对企业经营业绩没有直接贡献;认为人力资源管理只是人力资源部门的职责。

静态地、僵化地看待人,看待人力资源管理,必然会造成管理中各个环节的问题,如不开展人力资源规划;没有规范而准确的工作分析;不重视人力资本的投资培训;没有设置科学的绩效考核标准和相应的薪酬奖励制度。而急于求成,以急功近利的思想试图做出一些人力资源管理改革,也必然会造成仅仅热衷于形式上的学习、照搬和模仿,忽略企业实际情况,忽视人力资源管理内在的特点和规律,改革变成一场劳民伤财、有弊无利的试验。

2. 人员结构不合理

国有企业的人员结构不合理,主要表现在“人员冗余”与“人员短缺”问题并存。

一方面,由于历史原因,国企仍存在一定量的在岗富余人员和非在岗人员,这些员工或是计划体制下从劳动部门分配而来,或是通过行政行为、人情关系进入,在技术进步的形势下,已不能适应新的经营模式和岗位要求,但是辞退和淘

汰他们又会面临重重阻碍和巨大压力。大多数国企单位仍然采用内部下岗和内部退养的方式安置富余人员,他们担负大量的费用却不创造产出,成为企业沉重的历史包袱。冗员问题还将在今后一定时期内成为国有企业经营发展的困扰。

另一方面,国有企业面临高端人才缺口较大的问题,普通型、技能单一型的员工大量富余,而从事经营管理、科研开发、技能操作的拔尖人才和一专多能的复合型人才严重不足。国有企业每年都要到高校招聘毕业生充实自己的人力资源队伍,但是由于待遇、事业、文化、感情留人的环境协调配套不到位,很多引进人才两三年后便离开国有企业另谋生路,造成的局面是每年都在招人,但每年都缺人,整体上形成企业职工年龄结构和知识结构老化的趋势。

3. 人员任用机制僵化不规范

一方面,论资排辈、迁就照顾等因循守旧观念至今还影响着国有企业的人员任用。许多部门不是因事设岗,因岗择人,而是因人设岗,因情择人,员工只能上不能下,只能进不能出。任人唯亲的风气依然存在,不少国企领导的想法也是要培植自己人,用人往往是由“一把手”说了算,凡是与领导关系密切的属下、同学、老乡都会很快得到升迁。这种做法的结果,便是使得一些学有所成的人无用武之地,挫伤了广大国企人员的积极性,造成人才闲置和浪费。

另一方面,在改革提出了革命化、年轻化、知识化、专业化的用人方针后,国有企业又走了另一个极端,即非年轻人、高学历不用,重外轻内:规定企业管理干部到了某个年龄段必须退居二线;在招聘人才时一味注重学历和学校名气,非名牌大学毕业生不要;花钱送大批技术、管理人员去上一些高校办的各种培训班进行速成学习,拿一个文凭;对外部人才厚爱偏爱,工资福利等一切待遇从优解决,而对内部人才视而不见,不充分使用和开发。

“年龄一刀切”的用人政策,很大程度是为了推进机构和人员的精简,但这种做法的结果,浪费了企业经过几十年培养的、经验丰富、仍然年富力强的难得的管理人才,同时可能把一些并不胜任的年轻干部推上了管理岗位,影响企业的运行绩效。而学历只代表个人的文化知识水平,不代表实际工作能力,片面追求学历而不重视能力,等于鼓励了人员“高知低能”,即使招聘到了高知高能人才,也可能因为企业不具备发挥其才能的条件,留不住人才。重外轻内的做法冷落了本单位原有的人才,“招来了女婿,气走了儿子”。这些做法本末倒置,为人才专业化而专业化,必然造成人才资源浪费的后果。

4. 绩效考核流于形式

国有企业的绩效考核制度包罗万象,甚至能够装订成书,但是在考核的过程

中往往流于形式,失去了考核的严肃性,没有起到应有的作用。

(1) 考核方法单一,忽视定量考核。很多国有企业仍采取单一的以领导考核为主的考核方法,忽视了日常考核和群众考核,以至于部分员工只想求得上级领导的赏识,只做领导能看得到的表面文章,而不愿扎扎实实地工作。另外,一些国有企业缺乏量化的考核标准,考核结果受评估人印象与偏见的影响,忽视了贡献与能力的考评,无法对日常的客观工作做出公正的考核,导致吃“大锅饭”在国有企业内部依然盛行。

(2) 考核走过场,以平衡定先进。年底评先进不是考虑如何促进职工工作积极性,而是力求评比结果面面俱到,为了搞平衡,便出现了“先进轮流做”的现象,先进模范的示范作用没有发挥出来。

(3) 考核结果与薪酬晋升脱钩。目前很多国有企业在奖金、晋级增资、晋升职务方面没有拉开档次,致使近 90% 的国有企业人员同处于一个职称等次,未能真正发挥考核的激励作用。单单为考核的过程而考核,失去了考核的真正意义。

5. 薪酬制度不健全

对于一般员工,目前部分国企薪酬制度的设计与实施仍然沿用计划经济时期的模式,远未实现市场化。虽然名义上实行的是按劳分配,但在实际操作中往往是以工龄、职务级别等身份分配付酬。结果是多劳不多得,少劳不少得,不劳还照得,干多干少、干好干坏、干与不干一个样。另外,工资报酬不能随实际情况灵活变动,只能隔一段时间进行一次调整,并且在实际操作中唯有轮流升级或普调升级才可行。

激励制度不健全,奖惩不分明,或未能及时实施奖惩,导致员工的积极性低落。虽然搬掉“铁交椅”、打破“大锅饭”的口号喊了多年,但国企的工资奖金分配始终未能从平均分配的“大锅”里跳出来。

为了改变传统中国有企业的高层管理者薪酬过低、激励性不足的状况,近年来国企高管的薪酬水平不断提高,引发了新的问题:国企高管与职工收入分配差距扩大,对比悬殊,引起普通员工不满;国企高管盲目自定薪酬,十分随意,严重挫伤管理层与职工之间的互信机制;高管薪酬与绩效脱节,缺乏相关性,不少公司高管薪酬在公司利润下降时还在上升;薪酬管理失控,运转无序,约束不够。

6. 员工培训未能得到有效管理

部分国企对员工培训认识不足,认为培训耗费成本,浪费员工工作时间,或者认为员工技能已足够企业使用,再培训只增长员工才干,对企业没有益处。因此,要么将培训拒之门外,要么将培训仅当作维护企业形象的手段,流行什么做

什么培训,培训呈现应付性、随意性、临时性,不做足够的投入。

在开展培训的过程中,国企通常也会出现不做培训需求分析、缺乏合理系统的培训计划、培训形式单一、效果较低等问题。目前,我国国有企业的培训工作通常与人事部门相分离,一般由各业务部门举办,且限于岗位培训,培训形式通常遵循讲授、讨论加活动的模式,缺乏实验、锻炼等其他科学的培训手段。培训过程中忽视素质锻炼和能力提高的教育环节,更不重视心理训练。或者将培训当作一种福利待遇,人人有份,不做考核,培训变成变相放假或是观光旅游,导致员工对企业培训不重视,培训积极性低,形成恶性循环。

相反,一些效益较好的、管理较完善的大型国企,虽然十分重视培训,但是由于薪酬、发展空间、培训后的人才发展计划不到位,国有企业变成培训学校,人才培训以后流失率很高。培训是手段,发展才是目的,因此培训要与企业的人才供需、岗位配置要求、可提供的职业发展空间相配套。

7. 深化国有企业人力资源变革的对策

(1) 转变传统观念,树立“以人为本”的现代管理理念。现代企业人力资源管理必须充分认识到人力资源具有能动性和激励性。人才是一种资源,不仅本身具有价值,而且能够创造使用价值。人力资源管理就是要以人为中心,寻求人与工作相互适应的契合点,将人的发展与企业的发展有机地联系起来。以人为本管理的重点是创造一个好的环境,让每个员工充分发挥所长,提高工作绩效。中小型国有企业的领导者和人力资源管理者要切实转变观念,彻底摒弃传统的旧观念,真正树立以人为本的管理理念,尊重员工希望公平、追求平等的愿望。在不忽视任何原则、不忘掉总体利益的前提下,努力使公平深入所有员工心中。

(2) 制定与企业发展战略相适应的人力资源规划,合理地配置企业的人力资源。这样既可以提供企业最佳人力资源配置,满足企业各发展时期对人力资源的需求,又可以降低人力成本,提高效率。经过科学规划的人力资源配能够最大限度地挖掘人力资源的潜力。

(3) 调整企业组织结构,优化人力资源配置。伴随着改革的进一步深化,要建立以效益为核心的市场经济运行机制。管理机构上层次过多、分工过细、职能交叉,不利于提高管理效能。对经营管理人员、专业技术人员、技能操作人员这三支队伍在企业中的重要性应当统筹兼顾,结合各自特点进行培养选拔、均衡配置,发挥人才的积极性、创造性。建立“干部能上能下,员工能进能出”的灵活竞争机制,实行公开、公平、公正的用人自主权,竞争上岗、择优录取,按市场化的需要配备人员,使企业需要的人走进来,不需要的人走出去,搞活企业,提高生产效率。

(4) 健全并完善企业人力资源考核与激励机制。国企可结合单位实际建立定性定量指标结合、多角度评估的绩效考核体系,制定按劳分配和按要素分配的工资分配制度,如岗薪制、年薪制等,最终使企业工资分配制度与市场的人才价格、劳动力价格接轨。除薪酬激励之外,多角度、全方位建立具有企业自身特色的激励机制,如事业激励、荣誉激励、学习激励等,使员工最大限度的发挥工作积极性、创造性。

(5) 加强员工培训。首先从战略高度重视员工培训,通过有效的培训需求分析机制来确定培训目标,有针对性地制订培训计划,建立一套内容丰富、灵活应变的培训信息系统,注重结合实际的培训理念。丰富培训手段,灵活使用课堂讲授、案例讨论、实际操作、拓展训练等各种形式。对培训结果进行有效评估与激励,把培训结果与员工报酬、职务晋升、职业生涯设计紧密结合。

(三) 跨文化人力资源管理

进行跨国经营活动时,企业所面对的是与母国文化完全不同的文化、价值观、生活态度和行为方式。由这些差异产生的冲突是国际化企业经营与管理失败,甚至使其全球战略陷入困境的根本原因之一。因此,跨文化人力资源管理除了具有传统人力资源管理的一般特征外,还具有它自身的特殊性,需要引起管理者的足够重视。

1. 语言问题导致沟通障碍

在国际化企业中,管理者与员工来自不同的国家或地区,他们的母语各不相同,因此,语言成为交流和沟通的障碍。跨文化管理专家指出,在国际交流和经济全球化浪潮中,能否顺畅地进行跨文化沟通已经成为影响员工工作绩效乃至整个公司业务成败的一个重要因素。

因此,国际化企业需要建立国际化、标准化、量化的语言管理模式。英语是世界商业通用语言,英语对于国际化企业的员工来说不仅十分重要,而且也是一种能力。企业在引进和选拔人才时要对候选人的英语沟通能力进行测评,运用国际标准建立员工选拔和培训的语言考评体系,帮助企业对应聘者的英语交流能力进行量化的评估。

2. 文化差异导致冲突

在全球化的市场中,不同文化间的差异和冲突无处不在。它对国际化企业的人力资源管理有着多方面的影响,而且它常常在无形中发生作用,当人们还没有意识到它的作用时后果已经形成。许多国际化企业在经营管理过程中只重视战略和财务因素,忽略企业国际化以后文化不兼容的影响,从而导致了管理上的困难,甚至造成经营失败。国外管理学家的经验表明,有 35%—45%的企业国