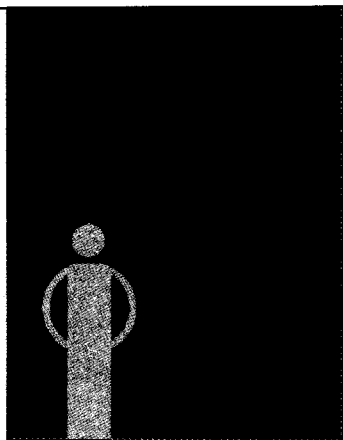


25

226C



国有企业人力资源管理 变革之路

张育新 著

党建读物出版社

图书在版编目(CIP)数据

国有企业人力资源管理变革之路/张育新著. —北京:党建读物出版社, 2002. 3

ISBN 7-80098-504-0

I. 国… II. 张… III. 国有企业-企业管理:人事管理-体制改革-中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093043 号

责任编辑:哲 闻 封面设计:林胜利

党建读物出版社出版发行

(北京万寿路西街甲 7 号 邮编:100036 电话:010-68219430)

新华书店经销 北京科技印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 8 印张 199 千字

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 次印刷

印数:1—4000

ISBN 7-80098-504-0/D · 385 定价:18.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换(电话:010-68278452)



序

刘 是 龙

我在中央组织部工作期间,由于分工的关系,曾参与过80年代初的国有企业整顿,其后的企业改制,90年代全国加强国有企业领导班子建设协调小组办公室进行的企业考核,并直接承担过中央管理的部分大企业领导班子的选配工作。同其他同志一起,实地接触过许多企业,也作过不少调查研究,起草过一些文件。在多年兼任中国企业管理协会、中国企业家协会理事期间,听到过许多专家、学者对企业工作的意见和建议。因而对国有企业改革和企业人力资源管理,特别是企业领导人员管理一直比较关注。当育新同志送来《国有企业人力资源管理变革之路》一书的稿子,请我提意见并写序时,我欣然答应了。

作者原在深圳市委组织部任研究室主任多年。他凭借深圳特区这块试验基地所创造的先进经验,经研究总结,在一些全国性的杂志和会议上发表过一批有影响的文章。到企业工作后,作者从一个新的角度,对国企人力资源管理遇到的种种深层次的问题作了更加具体、深入的研究,并注意努力学习、吸取国际上人力资源管理领域的新观念、新知识、新技术,因而本书所提出的一些变革的思路和方法既有一定的理论价值,又有一定的实践价值,内容较为丰富,比较切合我国现在的国情。

企业,特别是大企业的实力,是综合国力的重要内容。随着世界各国之间经济活动日益广泛的联系,我国社会主义市场经济体

制的建立与完善,尤其是加入WTO以后,不仅面对国内企业之间越来越激烈的竞争,同国际企业之间的生存竞争将愈益突出。这种竞争不仅表现为产品的竞争、服务的竞争,更表现为人才的竞争。在竞争中,国有企业面临着多方面的挑战。当前国有企业最宝贵的资源——人才的流失,已是一个十分严重的问题。其原因是多方面的,有观念上的问题,更有体制、机制上的问题。如果不在人力资源管理的观念和体制、机制上作一番变革,国有企业的优势将会逐步丧失。本书正是瞄准了这一焦点,在“变革”两字上做文章,书中所论述的“变革”,涉及观念变革、组织变革、选用机制变革、激励约束机制变革等方面。其中不少方面,深圳已走在前头,值得借鉴。

随着国有企业改革的深化,企业人力资源管理还有许多问题需要我们进行深入地研究,如企业文化的塑造、公司治理结构的改进等,都是需要引起各方面共同关注的问题。望作者在这些方面能作出不懈的努力,取得新的研究成果。

2001年5月29日

(刘是龙同志现任全国党建研究会副会长,是中央组织部原部务委员)

前 言

这是一本由人力资源经理撰写,献给人力资源经理的书。本书不同于翻译过来的西方国家的专著,也不同于国内大学的教科书,它的主要特色在于探索国有企业人力资源管理的变革之路。

国企改革是我国经济体制改革的热点和难点。随着市场经济的建立,国企由执行国家计划到面向市场竞争,遇到的难题很多,在人力资源管理方面,一个突出的表现就是国企的高级管理人才和专业技术人才不断地流往民营企业和外商投资企业,我国加入世贸组织之后,将加速这一趋势的发展。为什么会出现这种现象呢?就选用机制而言,民营企业、外商投资企业的老板敢于选用比自己聪明的人,而国企有的领导者往往难以做到这一点。就激励机制而言,为吸引能人,民营企业、外商投资企业开出丰厚的报酬,甚至还加上股票、期权,国企也难以做到。就约束机制而言,民营企业、外商投资企业的出资人睁大眼睛,对经营者实施有效的监控,而国企的监控往往不到位,有的甚至是软弱无力的。有鉴于此,国企必须意识到问题的严重性,努力探索人力资源管理的变革之路,以便抓住机遇,迎接挑战。本书的编写,目的正在于此。

本书各章均有相对的独立性,而综合起来,又形成一个比较完整的体系。第1—3章论述的是观念变革;第4—5章论述的是组织变革;第6—9章论述的是选用机制的变革;第10—11章论述的是激励约束机制变革;第12—13章论述的是培训机制变革;第14

章论述的是角色定位变革;第 15 章论述的是整体变革。

本书力图提供一些变革的思路和方法,供人力资源管理的实际工作者和理论研究人员参考。

作 者

2001 年 3 月 26 日

目 录

第一章 人力资源管理是战略管理	(1)
一、人力资源管理更重要的是解决战略问题	(1)
二、人力资源战略的制定与选择	(5)
第二章 企业要素管理应“以人为核心”	(10)
一、从人力资源管理与其他各种资源管理的关系 来看,人力资源管理是轴心	(10)
二、从人力资源管理与生产经营的关系来看,生 产经营是中心,人力资源管理总是服从、服务 于企业的生产经营,且随着生产经营的调整 而调整	(14)
第三章 人力资源管理的发展趋势是人性化管理	(17)
一、人力资源管理初期的观念	(17)
二、标准化管理和人性化管理的典型代表	(19)
三、对知识型员工的管理	(22)
第四章 扁平化、小型化、虚拟化是企业组织结构变 革的方向	(32)
一、由面对政府转向面对市场	(32)
二、随着企业经营战略的变化,组织结构也要进 行相应的变革	(33)
三、适应新经济时代的要求,企业组织结构变革 的趋势是扁平化、小型化、虚拟化	(35)

第五章 法人治理结构的核心是董事长和总经理的	
选择及相互协调	(41)
一、总经理的角色要求及选聘.....	(41)
二、董事长的角色要求及选任.....	(47)
三、总经理、董事长之间的协调	(49)
第六章 选用机制变革的首要工作是职务分析	(51)
一、职务分析是绕不开的基础性工作.....	(51)
二、职务描述.....	(53)
三、职务评估.....	(54)
四、职务权限.....	(55)
五、职务分析技术.....	(57)
第七章 现代测评技术的运用	(61)
一、吸引方式的变革.....	(61)
二、选择标准的变革.....	(63)
三、选择方法的变革.....	(64)
四、“跳槽”问题的解决.....	(73)
第八章 破“任人唯亲” 立“任人唯贤”	(77)
第九章 企业人员淘汰机制的建立	(82)
第十章 建立价值评价和分配体系 改进激励机制	(86)
一、激励机制存在的问题.....	(86)
二、激励机制的变革.....	(87)
第十一章 控制资源的人没有人控制 是企业约束	
机制存在的突出问题	(112)
一、企业约束机制存在的问题.....	(113)
二、强化企业约束机制的对策.....	(118)
第十二章 人力资源开发的着重点是推动公司战略	(122)
一、培训机制存在的问题.....	(122)
二、提升培训价值的思路及方法.....	(125)

三、企业培训机构的任务与作用·····	(139)
第十三章 企业文化是一个企业的价值理念·····	(141)
一、企业文化的表现形式·····	(142)
二、企业的功能·····	(143)
三、企业的建设过程·····	(146)
第十四章 各级主管在人力资源管理中的定位·····	(160)
一、各个管理主体在角色定位上存在的问题·····	(161)
二、角色定位的变革·····	(162)
第十五章 当企业发现“组织不良”等弊端时 须通 过人事诊断进行整体性组织变革·····	(179)
一、人事诊断的意义·····	(179)
二、企业人事诊断的内容·····	(180)
三、企业人事诊断的方法·····	(182)
 附 录	
经营者年薪制试行办法·····	(185)
员工职能工资制试行办法·····	(193)
谈企业经理外逃事件的原因与对策·····	(203)
深圳党的组织工作紧密地为特区的经济腾飞提供 保证·····	(220)
谈国有企业干部管理问题·····	(227)
关于企业与行政级别脱钩·····	(234)
试论股份制企业的党组织建设·····	(243)

第一章

人力资源管理是战略管理

长期以来,中国比较大的企业里都设有人事部,或称劳动人事部,有的甚至延续至今也没有改换机构的牌子。近年来已有不少企业纷纷摘下劳动人事部的牌子,而改换为人力资源部的牌子。能否说,牌子变了,就说明其观念变了,功能变了,人员结构也变了?其实不然。据了解,相当多的国有企业,人事部门尽管已经换了牌子,但人员还是原有的人员,观念还是原来的观念,实际履行的功能也还是原来的功能。也就是说,这些企业的人力资源管理还停留在事务管理阶段,而没有上升到战略管理的阶段。为此,有必要对“人事管理”与“人力资源管理”进行分析、比较,在观念上进行一次变革。

一、人力资源管理更重要的是 解决战略问题

就传统的人事管理而言,其核心思想是人与事的搭配,即所谓“用人以成事”。这一思想有科学性,也有局限性,其局限性主要表现在以下三个方面。

其一,注重人事匹配,不注重组织环境。即是说,原有的人事管理,注重的是什么样的人适合什么样的职务、岗位,这一点是没有错的,但往往忽略了一个重要的事实,同样一个人任同样的职

务、岗位,在这个特定的企业环境中可以干得很出色,而到了另外一个特定的组织环境则显得束手无策,难以发挥作用。报上曾登载了这么一则消息:在东北的某一家煤矿企业,连换 12 位经理都未能扭转亏损局面。换第 13 位经理后,这家企业发生了奇迹般的变化,居然当年扭亏为盈。当记者到这家企业采访时,工人们都竖起拇指,说这位经理能力强,该当劳动模范。而当记者真正见到这位经理时,面对的却是一位土得掉渣,作风“霸道”的企业领导者。好就好在他的“霸道”是用在严格管理而非为己谋利,因而工人怕他,也服他。这样一位独裁式的企业领导者,假如放在南方的一个现代化企业任经理,面对的是一批要求“放权”、“自主”、“透明”、“规范化”的高学历人员,他将感到无能为力。有人作过一次调查,颇有名气的中欧管理学院培养的 MBA(工商管理硕士)中有 10 多名应聘在深圳的一些私营企业任职,从人事匹配来说,专业都很对口,照理应能发挥所长。意想不到的,不到几年,这些 MBA 硕士全部跳槽,原因在于,他们所接受的现代企业管理的教育与这些私营企业的组织环境格格不入,无法融合。他们要求科学化管理,要求明确授权,自主决策,而私营企业的老板们多为独裁式、命令式、家族式管理,这叫他们怎能忍受?!

其二,注重个体,不注重整体。从上述看出,人事管理所注重的人事搭配,主要是一个人对一种职务或岗位的搭配,而非整体的搭配。就以往的经验,这种搭配一般表现为两种情况。在计划经济时期,往往是由上级主管部门给企业派来干部或毕业生,而企业则根据派来的人选适合干什么工作就安排什么样的职位。建立市场经济体制后,企业有了用人自主权,但往往是企业出现什么样的职位空缺,就到人才市场上招聘什么样的人员。也就是说,在具体操作上都是考虑“一对一”的问题,而没能从总体上考虑人力资源的配置与开发。对于哪些部门和单位应该增加人员,哪些部门和单位应该减少人员,哪些人员应从外部引进,哪些人员可通过内部

培训解决,缺乏一个通盘的计划。

其三,注重当前需求,不注重未来需求。以前人事管理所注重的“一对一”的搭配,注重的是当前的职务空缺,是当前的需求,而对未来的人力资源需求则未能给以足够的重视,因而人事工作总是处于一种滞后、被动的状态。

其四,注重使用,不注重培训。用于员工学习提高方面的投资和时间较少,缺少计划,影响了素质的不断提高以及潜能的开发和创造精神的发挥。

综上所述,以前的人事管理注重事务,但不注重战略。

就人力资源管理而言,其核心思想认为人力是企业的一种资源,而且是第一资源,人力资源管理的要义就是有效地利用这一资源。基于这一思想,人力资源管理特别注重以下几个方面。

1. 对人力资源的利用,注重成本与价值的核算。企业在对所拥有的货币资源和物质资源加以利用时,必定会进行成本与价值的核算。既然人力资源也是一种资源,而且是第一位的资源,因而对这一资源的利用也必须进行成本与价值的核算。

人力资源的成本,指的是企业为了获得人力资源而发生的招聘、录用、教育、培训、工资、福利、保险、管理等费用或支出。对人力资源成本的确认计量,可采用历史成本法或重置成本法。

人力资源的价值表现为劳动者在劳动中创造出的价值。人力资源的价值分成两部分:一部分是支付给劳动者用以补偿其脑力和体力的消耗,维护人力资源的劳动能力,可称之为“补偿价值”,通常表现为工资或薪金、福利费等;一部分转化为利润,可称之为“转化价值”,它是劳动者给企业和社会带来的利益。人力资源增值或减值表现为“补偿价值”和“转化价值”的增加或减少。每个职工增加值的预测,可根据工作岗位、工作经验及能力大小,将总的增加值指标分解。马克思在《资本论》中讲的劳动力使用所创造的价值,指的就是人力资源的价值。他特别指出,“劳动力使用一日

所创造的价值二倍于它本身一日的价值”，即是说，劳动力使用所创造的日价值等于货币所有者支付劳动力的日价值加上剩余价值（利润）。西方对人力资源价值的确认计量，有的采用经济价值法，有的采用商誉评价法。经济价值法将未来收益中属于人力资源投资获得的部分作为人力资源的价值。这种观念认为，除人力资源外，其他因素也能给企业带来收益。商誉评价法则将过去若干年的累计收益作为商誉的价值，这一价值在企业构成要素的物的资产、经营能力和人力资产三者之间分配，属于人力资产的商誉价值作为人力资源的价值。

2. 对人力资源的利用，注重总体上把握。也就是说，要根据企业生产经营发展的总体需要对人力资源的配置作总体的规划，该增设的岗位要增设，该减员的岗位要减员，对减下来的人员，能够通过培训转岗的可安排培训转岗，没能培训转岗的则向社会分流，符合内退条件的也可以办理内退。宝安集团近几年来在调整中关停并转企业达 100 多家，其富余人员的安置、分流就是按上述办法执行。与此同时，宝安集团着力发展生物医药业，因而也对外招收增加了一批生物医药业的专门人才。由此可见，企业的人员在任何阶段都是有进有出的，有时是在企业内部单位或部门之间进行人才交流，有时则是面向整个社会进行人才交流。

3. 对人力资源的利用，有一个长远的规划。即是说，根据企业持续发展的要求，在人力资源的配置、开发上，既要考虑当前的需要，也要考虑近期的需要，甚至是远期的需要。仍以宝安集团为例：集团的董事长在 2000 年的总结表彰大会上提出，要拥抱新的经济时代，要采取新的对策，在产业的持续发展上，要有三个层次的考虑，一为立足于当前的核心业务，保证当期的利润；二为培植正在崛起的业务，保证中期利润；三为寻找、孕育未来的核心业务，以保证未来的利润收入。这三个层次的产业，分别指的是房地产业、生物医药业和高科技网络企业。因此，在人力资源的配置和开

发上,就要适应这三个层次的产业要求,不仅要配齐当前房地产业所需要的人才,还要物色今后生物医药和高科技网络方面所需要的人才。

我们把上述人事管理的注重点与人力资源管理的注重点加以比较,就可以得出一个结论,传统的人事管理注重的是事务,而现代的人力资源管理尽管也要处理这些事务,但更重要的是要解决战略问题。

二、人力资源战略的制定与选择

人力资源战略的制定,决定于两个方面的因素。其一是企业的经营战略对员工的要求,其二是员工对企业的需求。第一个因素的影响表现在,企业的经营目标不同,经营战略不同,选择员工的要求也就不同。在这里,经营目标指的是市场占有率、盈利额、净资产增加额、行业中排位等目标的达成,所有这些,都是公司股东和高层管理者最为关心的。经营战略指的是企业为达成经营目标所采取的基本谋略和主要手段,这往往也是企业在竞争中借以取胜的核心能力,如有的以高质量取胜,有的以低成本取胜,有的以优质服务取胜。经营战略的实施,原则上是一线经理(生产一线或销售一线)所负责的范围。而经营战略不同,也就决定了选择员工要求的不同。如,以高质量取胜,势必特别强调员工的技术水平,而以优质服务取胜势必特别强调员工的服务态度。第二个因素的影响表现在,员工的知识、能力、个性、期望的不同,对企业的需求也不同,因而在对员工的管理上就必须采用不同的管理模式。比如,一线从事体力劳动的工人,创新能力、自我规划工作的能力较低,因而较乐意接受标准化的管理模式,而在管理岗位或技术岗位上从事脑力劳动的知识型员工,创新能力、自我规划工作的能力相对较强,因而更乐意接受的是人性化的管理。以上两方面的因

素是相互联系的,即是说,企业不同的经营战略决定了选择员工的不同要求,而企业所选择的不同的员工对企业又有着不同的需求。这里不妨举两个不同类型的例子。美国微软公司的经营目标是主导全球的计算机软件市场,其经营战略是不断地推出新的软件,其核心的竞争力主要在于技术创新力,即能跟随着硬件的发展,快速地开发新的软件产品。因而,该公司选择员工强调的是掌握尖端技术,具有想像力、创造力和解决问题的能力,在其员工队伍中,不仅有技术能力强的计算机专业人士,也有富于创造力、想像力的艺术家。考虑到这些员工对企业的特殊需求,微软公司创造了一种宽松的工作环境和愉快的组织氛围,企业里设有健身房、浴室等,由员工自主确定上、下班时间,员工想做什么就做什么,始终让员工感到身心愉快。另外,企业针对信息技术人员永远想学习的需求,确保他们能参加更新知识的培训,使员工得到多方面的满足。深圳的家乐福公司是一家零售业公司,其经营战略是以最快速度拓展市场,以便尽快形成规模,压供货商的价,达到降低成本,提高效益的经营目标。因此,其选择员工的需求不是强调创造力,而是严格地遵守公司的管理流程。他们担心,创造力太强的员工,说不定会乱摆商品货物,因而破坏了公司严格的管理流程。他们一开始招的人太聪明,过于灵活,结果干了两个月就走了,后来招了一些创新能力不太强,但能按管理流程办事的员工,每周工作7天,一天干12小时,工作效率高,员工也觉得挺开心。

上述可见,由于人力资源战略的制定决定于两个方面的因素,因而也就具有两个方面的核心内容。第一方面的核心内容是确定企业聘用什么样的员工,第二方面的核心内容是对所聘用的员工采用什么样的管理模式。

比如,东方电子人才战略的核心内涵就包括了两个方面:一是建立智力资本与企业的对称关系,它要解决的就是企业人才的类别、数量问题。他们认为,什么样的企业需要什么样的人才企业

人才战略第一个要处理好的问题。一个企业的发展目标与其拥有的智力资本应是配套的,如果人才贫乏则企业发展源泉枯竭,如果人才过度积累则企业管理的内耗增加,成本过大。二是建立智力资本的管理模式,他们认为,高科技企业的核心竞争力取决于管理智力资本的能力,他们在借鉴工业经济时代以控制和约束为主的标准化管理体系基础上,建立以激励和调动潜能为主的人性化管理,并且有效平衡标准化管理和人性化管理二者的关系。在具体管理手段上,他们推进三项变革:一是建立以价值为核心的全新管理体制,其核心是尊重智力资本的价值,如推出博士后 18 万元年薪的政策和一系列优秀人才的薪酬、福利制度。二是建立以合作与竞争为主的企业文化,首先是建立优秀人才的合作与协调,建立金字塔式的组织结构和人才结构,在竞争方面建立收入的等级制度和绩效奖励的等级制度,建立淘汰机制,“奖龙头,割蛇尾”。三是建立人才结构持续交替的永动机制。关键是创造一种环境,使拔尖人才能够脱颖而出。他们想办法实现高科技人才向复合型人才转变,把科技人才“逼”到市场上去,“逼”到管理上去。他们还建立了一种平稳的人才替换办法。他们在产权制度和评价体系上对那些历史上有过贡献而今天又将退出舞台的功臣有所保障。他们还发明了独特的“1 号所长”、“2 号所长”的职务设置方法,开始时实行“师傅带徒弟”,一旦 2 号所长熟悉情况,考验合格,立刻进行交替。

就实际操作来说,企业的人力资源战略影响到人力资源管理的各个环节、各个方面。如,人力资源战略既然确定了选择什么样的员工,自然影响到员工的招聘、筛选、考核、任免、奖惩、培训等工作。也就是说,招聘、筛选的人要具备企业所要求的特定素质,考核要衡量员工是否具有这种特定的素质,任免、奖惩要考虑员工这种特定素质的高低强弱,培训要强化、提高员工的这种特定的素质。再如,人力资源战略既然确定了对员工的管理模式,自然也影

响到员工的考勤制度以及工资、奖金、福利等制度的实施。标准化管理必然要求员工执行上班打卡制度,而人性化管理则可能实施弹性上班制度。

人力资源战略的选择,比较集中地体现在以下几个方面:

一是在人才选用上是侧重于自行培养,还是从外部招聘。自行培养的优点是以发展和晋升的机会激励和保留人才,有利于保持公司的业绩、质量和文化的水平,人才成本比较低,缺点是快速转变较困难,对外吸收有经验人才的能力下降。从外部选聘的优点是能引入新血液、新理念,有利于建立卓越业绩的新标准,缺点是新加入的员工中,有一些对于公司的目标、价值观和文化可能较难融合,或者需要有一段磨合过程。

二是在工作的分配及考核对象上是偏重于个人还是偏重于团体。偏重于个人的优点是能充分发挥个人的才干和动力,缺点是阻碍相互合作和支持,偏重于团体的优点是能充分发挥小组的力量,并确保一体化,缺点是个人的贡献和业绩难以考察清楚,不利于个人对权责的承担。

三是在绩效度量上是偏重于短期效益,还是偏重于长年成果。偏重于短期效益的优点是明确把重点放在结果上,鼓励努力工作的员工,缺点是可能阻碍长期价值的创造和承担风险精神的发挥。偏重于长年成果的优点是鼓励创造性、成就感和与众不同,缺点是业绩重点可能会变得模糊,没有紧迫性。

不同企业,对人力资源战略有不同的选择,百事可乐公司强调“高风险、高回报”,侧重于“招聘”、“个人”和“短期效益”,惠普公司强调“卓越团队,卓越职业”,侧重于“自行培养”、“团体”和“长年成果”。

同一企业,对不同层次、不同类型的人员,也会选择不同的人力资源战略,在战略选择上也可以有多种组合方法。如,对销售人员,可能侧重于“招聘”、“个人”和“短期效益”,而对科技开发人员