

RENLIZIYUANGUANLISHIJIANG

人力资源管理十讲

学习型企业团队读本

王 强 陈易难 胡汉辉 编著



天津人民出版社
TIANJINRENMINCHUBANSHE

王强、陈易难、胡汉辉 编著

人力资源管理十讲

——学习型企业团队读本

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理十讲:学习型企业团队读本/王强、
陈易难、胡汉辉编著. —天津:天津人民出版社,
2003.3

ISBN 7-201-04348-X

I.人... II.王... III.企业管理:人事管理
IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 100020 号

天津人民出版社出版

出版人:赵明东

(天津市张自忠路 189 号 邮政编码:300020)

邮购部电话:(022)27307107

网址:<http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱:tjmchbs@public.tpt.tj.cn

天津永兴印刷厂印刷 新华书店发行

*

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

787×1092 毫米 16 开本 19.75 印张

字数:260 千字 印数:1-5,000

定价:30.00 元

目 录

前言/1

- 一、管理者需要扮演的几个角色/1 ●二、人力资源管理的重要性/4
- 三、人力资源管理是任何管理岗位都要重视的职能/12 ●讨论话题/14

第一讲 组织结构创新/16

- 1.1 组织创新是提升企业竞争力的基本手段/17 ●1.2 企业组织架构常碰到的问题/21 ●1.3 组织问题带来的企业危机/24
- 1.4 U型结构(直线制组织)/29 ●1.5 H型结构(控股公司结构)/34 ●1.6 M型结构(事业部制组织结构)/36 ●1.7 策略经营单位/45
- 1.8 矩阵式组织/48 ●1.9 网络结构组织创新/50 ●1.10 产品经理和任务小组/52 ●1.11 组织权力配置的变更也是组织创新的一种形式/53 ●讨论话题/54

第二讲 工作分析与工作设计/55

- 2.1 职务分析的用处/55 ●2.2 职务说明/57 ●2.3 职务分析及职务说明书的内容/58 ●2.4 职务分析的步骤/59
- 2.5 职务分析可借助于专业咨询顾问/62 ●讨论话题/62

第三讲 人力资源规划/72

- 3.1 公司人力规划的概念/72 ●3.2 公司人力规划的内容/73
 - 3.3 公司职工的分类/75 ●3.4 公司职工的需求预测/76
 - 3.5 公司职工的供给预测/77 ●3.6 公司职工的供求平衡/78
 - 讨论话题/81
-

第四讲 人员招聘/82

- 4.1 现在的招聘新形势/82 ●4.2 招聘新理念/83 ●4.3 招聘途径的创新做法/87 ●4.4 招聘的测评途径创新/89
- 4.5 面试方式的创新/90 ●4.6 招聘决策方式创新/92
- 讨论话题/93

第五讲 绩效考核/94

- 5.1 考核的目的——从奖惩到培养发展/94 ●5.2 考核过程的创新——从重视中间到重视两头/98 ●5.3 考核指标从模糊到清晰/101 ●5.4 评价者选取创新——从领导打分到360度考评/110
- 5.5 考核导向创新——从后期结果评判到前期目标引导/116
- 5.6 考核指标体系创新——从短期财务指标到长期战略/120
- 5.7 考核责任单位——从人力资源部到全公司/123 ●5.8 其他考核的企业案例/124 ●讨论话题/134

第六讲 薪酬福利/136

- 6.1 薪酬的公平/136 ●6.2 影响薪酬的因素/140 ●6.3 薪酬的类型/143 ●6.4 薪酬设计的步骤/144 ●6.5 年薪制/149
- 6.6 销售人员报酬/156 ●6.7 奖金/164 ●6.8 福利/166
- 讨论话题/168

第七讲 培训与开发/171

- 7.1 培训的地位/171 ●7.2 培训面临的挑战/173 ●7.3 培训的组织/177 ●7.4 培训的内容/179 ●7.5 培训准备工作要点/190 ●7.6 培训的管理/202 ●7.7 培训预算/203
- 7.8 培训的效果评价/204 ●7.9 培训的营销/210 ●7.10 成功的企业培训案例/211 ●7.11 如何进行职业生涯设计? /214
- 7.12 对于刚工作的员工的几点建议/219 ●讨论话题/230

第八讲 员工关系管理/232

- 8.1 柔性管理/232 ●8.2 加强沟通/233 ●8.3 离职员工仍

- 是公司的人力资源/237 ●8.4 落实职工的社会保障经费/238
●8.5 公司政治/239 ●讨论话题/246

第九讲 激励与约束机制/249

- 9.1 激励和约束机制是现代企业制度的重要内容/249 ●9.2 激励约束是我国企业内部管理“木桶上的主要短板”/251 ●9.3 激励和约束设计的目标体系/254 ●9.4 物质激励的建立和完善/256
●9.5 精神激励的建立/258 ●9.6 约束机制的建立/284
●9.7 配套制度/290 ●9.8 激励和约束的设计流程/291
●9.9 激励和约束设计时应注意的一些问题/291 ●讨论话题/293

第十讲 直线经理与 HR 经理的协作与分工/295

- 讨论话题/301

参考资料/303

后记/308

前言

一、管理者需要扮演的几个角色

随着知识更新速率的加快,知识型企业所面临的组织环境日益复杂,所面对的竞争也日益激烈。这些变化使得管理者的工作重心正在发生转变,从监督、向下属发号施令转向为下属提供服务、组建团队、制定策略、满足顾客、领导跨部门以及跨组织的团队等方面。这就意味着,管理者“必须学会如何在没有权力与权威、无法控制也没有具体指导的情境中进行有效管理”(彼得·德鲁克),既要知道如何领导下属,也要知道如何有效影响上司与同事。这些变化都使得管理者的工作任务更加复杂化、多样化。因此,作为 21 世纪的管理者,就必须是个多面手。

沟通大师:著名领导行为研究专家明兹伯格通过现场跟踪研究发现,管理者在实施管理活动时的言语活动(含书面的)要远远多于其他活动。一位胜任的管理者在发布信息、商谈、劝阻、激励等信息交流活动中所花费的时间必然要多于花在其他活动方面的时间。心理学家霍华·贾德纳在其 1995 年出版的《领导大师风云录》(Leading Minds)一书中主张:“领导的核心是……故事的有效传播。”在他对某些知名与不知名管理者的测验过程中发现,那些知名的管理者,绝大多数在孩童时代便发现自己具有叙述故事的特殊才能,“他们中的许多人都具有说服别人的天赋,或是通过滔滔的雄辩,或是通过严谨的书面文字来表达他们的目标”。尤其是在 21 世纪,随着世界经济一体化进程的加快,企业要发展不但应积极参与国际竞争,发展成为国

际企业,而且要学会与其他企业,甚至是竞争对手进行合作,形成联盟,以取得双赢。这就更需要管理者善于沟通,以消除不同的地域文化、企业文化对管理工作的消极影响。因此,学会理解、注意倾听、有效发问、极富激情的演说等沟通技能已成为管理者胜任工作的必备条件。它对管理者个人职业生涯的成功而且组织的高效运行都是至关重要的。通过沟通,也只有通过沟通,管理者才能把自己的理想告诉员工,让员工了解组织未来的目标,即组织的愿景。许多研究结果显示:管理者创造一个共同的理想,并通过有效的沟通使组织成员达成共识,形成组织的愿景,对企业来说,可谓如虎添翼,不但会提高员工的工作动机,而且也会使员工对组织充满着期望并产生强烈的感情依附。

团队建设者:明日的管理者既是团队的成员又是团队的领导者,无论是在组织内部的工作团体、合作伙伴,还是组织间的协作团体,管理者都需要很强的管理团队的技能。事实上,当人们为一个共同目标协同工作时,其业绩和效率都会有很大程度的提高。为了发挥团队的这种聚合作用,作为团队的领导者,就必须负责选拔合格而且有发展潜力的团队成员,并进行有效的系统培训,调动各种激励措施来激发团队成员的创新性,提高其对团队工作的投入度。只有这样,才能使团队成为具有锐意进取、敢于创新、积极协作等特点的新型工作团体。

外交家:世界经济的一体化迫使企业要面向世界性的大市场。因此,企业要求得生存和发展,途径只有一条,那就是发展成为跨国公司或国际企业。这就给管理带来了许多新问题。而这些问题多半是由于文化冲突所导致的,如不同文化背景下的组织设计问题、文化典型塑造的通用性与特殊性、组织制度究竟应与母公司看齐还是与当地习惯配合、外籍员工升迁问题及主管的调动升迁方式、不同国籍员工的有效沟通等等。我国工业心理学的开创者陈立教授认为,管理的核心问题就是“激励”。因此,作为国际企业的经理,要想设计出一套激励制度去改变组织气氛,就必须对各所在国的文化及员工心态有所了解。同时,由于不同文化背景下的组织成员对组织以及其

他事情的期望相差甚远,影响了各种组织变革或管理制度的有效性。这些都需要经理具有外交家的素质:了解并欣赏文化的复杂多样性、洞悉世界环境的复杂性,并有强烈的运用技能和策略处理国际商业争端的愿望。也只有这样,才能因地制宜,在公司总部的意愿和他国当地的现实条件之间取得平衡,使得组织结构及管理机制适应不同的环境与条件。

变革的促进者:管理者不但要能够适应各种变革,而且还要能够在组织面临危机之时促发变革。胜任的管理者从不惧怕变革,而是以积极的姿态迎接变革并想方设法影响变革的进程。事实上,明日的管理者将是各种组织变革的设计者,以此来对环境的变化做出反应,寻求满足顾客需求的新途径,发掘提高组织工作业绩及效率的有效方案。这实质上也是组织进行学习的过程。明日是机遇与挑战并存的时代,经济的发展呼唤学习型组织或企业。所谓“学习型组织”,就是指组织具有很强的学习能力,能够对变化着的环境做出快速而有效的对应策略。学习型组织的形成是以其组织成员的个体学习为基础的;没有个体的学习就不可能有组织的学习。明日的管理者在注重自己学习能力提高的同时,要通过变革来培养组织成员的学习能力,促使组织向学习型组织转化。

善于授权的领导:在未来竞争激烈的商业环境中,管理工作更加复杂化,即使是才智超群的管理者,也不可能精通企业的一切,更没有精力去包揽一切。因此,他(她)必须有效授权,使组织员工有权自行决定如何完成工作目标。在授权的同时,要和组织员工进行有效的沟通,使其相信自己是工作得以完成的最重要资源,而且还要及时给予指导与支持。授权不但能提高管理者的工作效率,而且也会提高组织员工的责任感和工作满意度。明日的管理者不同于以前的管理者的最显著特征就是充分授权,注重提高组织员工的独立决策能力。

企业的经理人要实现角色的转换,除了自己必须学习以外,企业也需要为大家提供必要的培训,特别是人力资源管理的培训,使所有的非人力资源经理起码具备半个 HR 经理的知识。本书的定位就是

给企业的非人力资源经理进行人力资源管理培训用的。

二、人力资源管理的重要性

在激烈变化的商业环境中,如何获得与保持竞争优势就成为一个企业求得生存与发展的关键问题,西方最新的企业研究资料表明,越来越多的西方企业将组织与管理作为获得竞争优势的来源而实践,尤其是人力资源管理。

人力资源管理,是指组织为实现一定时期的战略目标而对其人力资源实行科学合理的更新、配置、使用、开发和激励的一系列管理过程^①。人力资源具有能动性、复杂性和社会性,这就决定了人力资源管理比其他职能管理更复杂、更困难。与其他物质、技术、资本资源管理相比,人力资源管理具有三个特点:人本管理;差异管理;团队管理。其中人本管理是人力资源管理的最根本特点,体现了现代人力资源管理的精髓。

一个企业人力资源管理是和一个企业的经营战略、组织结构与文化价值紧密联系的,具有独特的个性。卓越的人力资源管理往往是其他企业最难以复制、模仿的管理,因此,通过人力资源管理来创造竞争优势就成为企业竞争战略的一个重要部分。也难怪全球性的人才争夺战越演越烈,都将人力资源视为企业的战略资源,也都将对人才的吸引、开发、激励、保留作为企业最重要的任务。

在发达国家,人力资本运营是企业资本快速增值的法宝。美国微软公司 1998 年总资产不过 223 亿美元,除去短期债务 57 亿美元(微软公司没有长期债务),净资产仅为 166 亿美元,而同时期微软有 25 亿美元股票上市,每股价格超过 150 美元,整整高出其资产负债表中列出的净资产 21 倍!换句话说,能够被财务公司审计的财富不到其真正的市场价值的 5%,其余 95% 的财富(除了品牌和客户)的绝

^① 郑海航、吴冬梅,“大型工商企业的全员人力资源管理模式”,《中国人力资源开发》,2002 年第 7 期,第 4 页。

大部分是来自人力资源。

日本松下电器公司的创始人松下幸之助说得更明确,“松下电器公司是制造人才的地方,兼制造电器产品。”

案例 1:“人才第一”使得三星脱胎换骨

美国《商业周刊》不久前评出“2002 年度全球信息技术(IT)百强”,三星电子名列榜首。并且,三星公司的盈利状况也十分令人满意,2001 年,三星的营业额为 264 亿美元,净利润约为 24 亿美元。为何三星能迅速从一个韩国小公司成长为一个“数字时代的领导公司”呢?通过深入研究,不难发现其品牌竞争力迅速提升的原因其实得益于管理上的一些独特之道,尤其是三星的人力资源管理,从人才的吸纳、培训,到激励,无不渗透着三星“人才第一”的理念。而这一点,正是三星成功的关键。

首先,在三星的企业文化上,“人才第一”的理念非常深入人心。三星上上下下都流传着这样的观点,即“优秀人才一人就能够养活十万人”,“十个一级围棋选手联合起来也不能战胜一个围棋一段选手”。

其次,三星对每一个职员都有非常系统的教育计划,一个新入公司的职员,他要接受非常系统的教育,直至他成长为三星内部的专家或者是中层干部甚至进入最高领导层。

第三,相信人才。员工在担任相应的职务期间,三星的高层会把所有工作的管理权限大胆地下放到每一个人的手中。这种非常大胆的权力下放是三星成功的重要因素。

第四,给优秀人才以最高待遇,让引进的人才能够在最好的环境下工作。

第五,赏罚分明的考核系统。按照能力给予“待遇”是三星电子的一贯做法。三星集团子公司首席执行官的年薪中基本工资所占比重只有 25%,其余 75%是按照股价上升率,效益性指

标 EVA(经济性附加值)和对照目标的成果率等,每年做出不同的决定。一般职员年薪中所占的基本工资比重也限制在 60% 左右,剩下的当然也根据实绩变化考核。

艾科卡说:“经营管理实际上就是调动人的积极性。”在构成企业的诸多要素中,人是最积极、最活跃、起主导作用的要素。员工是企业真正的财富。不称职的员工只会浪费公司的钱,还会赶跑顾客,导致销售额下降,利润降低(假如维修人员在维修过程中表现粗鲁,对顾客极其不耐烦,或者接线生对进入公司的电话不礼貌,当顾客想买东西的时候售货员在电话里与男友互诉衷情……)。好的员工会使管理更轻松,他们充分认识到自己的工作职责。管理大师德鲁克说:“知识是生产资料,它的所有者是知识工人,而且随时可以带走。这一特点同样适用于高级的知识工人,比如科学家、理疗师、计算机专家和律师助理。知识工人提供资本与企业主提供钱是一样的。二者彼此依赖,这使得知识工人获得了与企业主平起平坐的地位。管理知识工人要基于这样的前提,即公司对他们的需要要远远高于他们对公司的需要。他们知道自己可以走。他们既有灵活性又很自信。这就意味着必须采取非营利公司对待志愿者的方式来对待及管理他们。这些人想要知道的第一件事就是公司想要什么,目标是什么?其次,他们对个人成就和个人责任更感兴趣——也就是说必须把他们放在适合的岗位上。知识工人渴望继续教育和继续培训,毕竟,他们希望获得尊敬,不是为自己而是为了自己的知识领域。在这一方面,他们比传统的工人向前迈进了好几步,后者通常期待别人告诉他们做什么,更希望参与。知识工人则希望在自己的领域内自己做决定。”

1991 年 IBM 公司与一家管理咨询顾问公司一起对全球 3000 名高级人力资源经理和 CEO 进行了调查,70% 的人把人力资源管理看成是组织成功的关键,90% 以上的人预计到 2000 年人力资源部将成为企业的一个重要部门。在管理科学领域,人力资源管理已经发展

成为一个重要的学科。

但是,西方国家对自己企业的人力资源管理仍然不满意。他们调查发现,管理岗位上许多经理在挖掘人力资源方面只付出了极少的时间和努力。根据一项调查,150 家成功企业的经理仅仅把他们不到 4% 的时间用在人的发展提高上,仅仅把 8% 的时间用于自我管理能力和水平的发展提高上,研究者认为:他们还有很大的空间可以改进和提高^①!

我国的情况又是如何呢?

中国企业家调查系统在全国范围进行的 2001 年“中国企业经营成长与发展调查报告”中认为,当今企业技术创新最缺乏的,是人才(59%),其次才是“融资渠道不畅”(41%)和“缺乏鼓励创新的社会环境”(37%)。国家经贸委经济研究中心副主任王忠明指出:人力资本不到位,其他物力资本再到位都没有用。上海的数据已经证明,人才综合指数每增加一个百分点,上海人均 GDP 就增加近 800 元。

目前我国企业人力资源部门大多围绕着员工招聘、合同管理、考勤、绩效评估、薪酬和培训等与公司内部员工有关事项打转转,却忽略了与顾客的联系,没有关注顾客的需求和市场的变化。这种后台式的人力资源管理,使人力资源部门仅作为一个内部管理部门,对业务部门提供服务和支持,而对公司所经营的业务缺乏深入了解的机会,缺乏对整个公司走向的洞察力。因此,人力资源管理所采用的管理方式也只能是事后的一些修补措施,而真正的人力资源规划也就成为一种想象,根本无法有效地实行。这种滞后于实践的管理模式,注定了人力资源部门无法成为一个企业的轴心部门,从而难免庸碌无为,泯然众人^②。

如何才能把人的潜力全部发挥出来? 如何进行最佳匹配,实现人力资源的最充分利用? 如何避免员工纷纷辞职而去? 企业实行激

^① [英]内维尔·贝恩,比尔·梅佩,《人的优势》,经济管理出版社,2001 年 8 月第一版,第 20 页。

^② 林泽炎,《工作分析:价值何在?》,《中外管理》,2001 年 11 月。

励机制的最根本的目的是正确诱导员工的工作动机,把企业的目标和组织成员的目标有机地结合起来,使组织的目标和员工的个人目标得以同时实现,从物质利益上强化对员工的激励约束,增加其满意度,建立一套科学、合理的分配制度,从而加强企业凝聚力,充分发挥全体员工的主动性、积极性、创造性,使企业获得长久发展的最终目的。

去过庙的人都知道,一进庙门,首先是弥勒佛,笑脸迎客,而在他的北面,则是黑口黑脸的韦陀。但相传在很久以前,他们并不在同一个庙里,而是分别掌管不同的庙。弥勒佛热情快乐,所以来的人非常多,但他什么都不在乎,丢三落四,没有好好地管理账务,所以依然入不敷出。而韦陀虽然管账是一把好手,但成天阴着个脸,太过严肃,搞得人越来越少,最后香火断绝。

佛祖在查香火的时候发现了这个问题,就将他们俩放在同一个庙里,由弥勒佛负责公关,笑迎八方客,于是香火大旺。而韦陀铁面无私,锱铢必较,则让他负责财务,严格把关。在两人的分工合作下,庙里一派欣欣向荣景象。

其实在用人大师的眼里,没有废人,正如武功高手,不需名贵宝剑,摘花飞叶即可伤人,关键看如何运用。

人力资源开发管理创新在企业管理创新中是首要的、第一位的。人是第一资源要素,是创造价值并增殖价值的特殊经济资源。激励制度首先要体现公平的原则,要在广泛征求员工意见的基础上出台一套大多数人认可的制度,并且把这个制度公布出来,在激励中严格按制度执行并长期坚持;其次要和考核制度结合起来,激发员工的竞争意识,使这种外部的推动力量转化成一种自我努力工作的动力,充分发挥人的潜能;最后是在制定制度时要体现科学性,工作细化,企业必须系统地分析、搜集与激励有关的信息,全面了解员工的需求和工作质量的好坏,与员工充分地、有技巧地沟通,了解他们的真实需要与水平,不断根据情况的改变制定出相应的政策。

高科技企业的竞争本质上就是人才的竞争。公司如何吸引人才、发挥人才的作用以及培养造就人才是企业成败的关键。特定的

与企业有关的人力资源是市场上很难买到的。所以一个成功的企业一定非常重视内部人力资本的发展和管理人才的培养。一个企业扩张过快,就只能大量引进人才,同时也引进了冲突。很多企业就是垮在发展速度超过了内部人才的供给能力上,这就是通常所说的“增长的危机”。帮助员工制订职业生涯的发展规划,以求企业发展和员工个人发展的协调统一。

我们很多企业都感到自己人才缺乏,甚至是人才奇缺。但不少人都同意:中国企业目前最缺的不是人才,而是能够吸纳、造就和留住优秀人才的好的人才机制。

一个好的人力资源管理体系应该有以下内容:(1)人力资源规划:调查企业现状,预测未来,分析企业需要哪些人才以及如何去获得;(2)目标管理:将企业目标逐层分解,将企业在市场中面临的巨大压力分解到每一个员工身上去;(3)流程重组;(4)工作分析:岗位描述、技能要求、任职资格、工作说明书;(5)工作评价:对企业的不同职位进行评价,公平地区分不同职位的工资级别;(6)测评招聘;(7)工作表现考核(绩效考核):提供干好干坏的标准,以职务要求细则为基础对员工的工作表现进行考核;(8)薪酬福利:设计具有激励功能的薪酬福利制度,根据考核结果对员工付报酬和提供福利;对内公平,对外具有竞争力;也包括晋升和内部下岗等奖惩;(9)培训和建立学习型组织;(10)职业生涯设计;(11)合理化建议、技术革新制度;(12)员工满意度调研和提升制度;(13)企业文化;(14)员工持股计划。

企业人力资源开发管理创新,实质在于变革创造,企业根据自身内外环境变化与需求,对旧的理念、方式、方法、组织管理与制度等等进行根本改造与变革,创造崭新的人力资源开发管理方法、方式和理念等,或者吸收当代最新、最先进的开发管理经验或模式,结合本企业实际,进行一系列具有创造性质的人力资源开发管理活动。企业人力资源开发管理创新内容全方位、多元化。培训、教育、提高、开发企业员工的工作能力和创新能力,调动、发挥员工工作的积极性、自觉性、创造性,具体进行教育培训开发、职业生涯开发、组织开发、激励开发等多方面的创新。企业人力资源开发管理创新目的在于更好

地高标准实现企业组织目标,一是保持企业的生存、活力、成功与不断发展,实现利润效益最大化;二是企业全体员工利益最大化;三是企业员工的全面发展。

一个好的企业人力资源机制,必须满足以下条件:

1. 具有预测、分析和计划功能。对法律的变化,国内外竞争对手的状况、社会经济和组织发展的趋势等有预测。在内部,要考虑企业的战略和战术、高层管理的目标和价值观、组织的规模、文化和结构。这样才能保证人力资源管理活动为组织的需求服务。

2. 公开、公平、公正。如果一个企业没有公开、公平、公正的企业文化氛围,做人力资源开发与管理的各项工作根本就不会有实际效果。如果一个企业的老总不是真正想办一个具有公开、公平、公正的企业文化氛围的企业,而且身体力行地去实现它们,老总和管理者们的私心杂念、独断专行作风、官僚作风和各种“不正之风”盛行,那么,企业做再多的工作分析、绩效考核、薪酬福利等只能是搞形式。比如说,在做工作分析的时候,就可能遇到员工们的强烈反对,他们可能向你举出一大堆比做工作分析更重要的需要解决的问题来。

3. 各个部门的经理都应具备人力资源的基本知识,能做到像半个 HR 经理的水平。通用电气的前任 CEO 韦尔奇能叫出 1000 多位通用电气管理人员的名字,亲自接见所有申请担任通用电气 500 个高级职位的人。经理晋升在通用要通过考试这一关,考试题不是来自经济学典籍,也不是来自晦涩难懂的经营理论专著,而是把文学家莎士比亚搬出来,要那些竞争高级职位的经理人就莎士比亚的一部作品写篇“读后感”。它考察的是管理人员的素质,包括体察社会心理的能力。出题者想的是:作为企业的高级管理人员,如果连一部世人皆知的文学作品中的人物信息都不得而知,又怎样去理解和面对公司内部成千上万的雇员的心理呢?如果不理解雇员的心理,又如何谈“以人为本”的管理呢?当代管理学特别强调“以人为本”,韦尔奇本人也正是一位实践“以人为本”管理理念的“世界经理人的经理人”。他的名言:“我们所能做的是把赌注压在我们所选择的人身上。因此,我们的全部工作就是选择适当的人。”

4. 理性、量化、科学。“理性”就是要“讲道理”。要使大多数员工相信:在各种可能的做法中,正在实施的做法是最有道理的。当员工向管理者提出“我们为什么要做这些?为什么要这样做?”这样的问题时,管理者能够给他们解释,而且这种解释能够得到大多数人的支持。反之,如果企业老总独断专行,要求员工对老总指示的态度是:理解的要执行,不理解的也要执行,员工是不可能充分发挥潜力的,人力资源开发创新也就成为空话。“量化”是指人力资源开发与管理的各项工作,尤其是工作分析、工作评价、绩效考核、薪酬福利、员工满意度等,都必须尽可能地用确定的“定量指标”去测量。现代社会与行为科学研究方法表明,运用定类尺度、定序尺度、定距尺度和定比尺度,人和社会的所有现象都是可以进行量化研究的。但是,目前很多企业的管理者对这些基本方法还不熟悉。事实表明,即使管理者本人不去做这些具体的“量化”工作,但是至少应该懂这些方法,应该接受这方面的培训。

5. 人力资源和市场化对接。没有市场,就无法建立竞争机制,也实现不了效率。这里的市场有双层含义:包括企业的内部人力资源市场以及外部人力资源市场。规范化的要求就是要让企业把市场选择作为解决企业人员进口与出口的道路。我国一些国企有一项创新:创造出所谓的体制内与体制外的用工方式。如是这种现状,企业也要建立起体制内的人员怎样在企业内部人力资源市场中进出的规则,否则那些体制外的人员心理怎么能平衡?要么就打破体制和观念的束缚建立起统一的契约化社会化用工方式。此外,企业为了保证人才使用上的效率,不同层次人才的市场价格信号将成为企业确立薪酬水平的重要参照。而经理人才市场的存在,对约束经理行为起到了很大作用。股票价格高,说明经理的经营业绩好,经理在现在和未来的待遇也会水涨船高。这样,人们通过资本市场的股票价格就能得到经理经营业绩的信息,经理人才市场就能够正确地评价经理的工作绩效。在这种市场机制激励下,公司经理追求个人财富增长的强烈愿望,将会激励他们为股东的最佳利益而工作。例如,1992年通用汽车公司前总经理斯坦佩尔因市场占有率下降,公司处境困