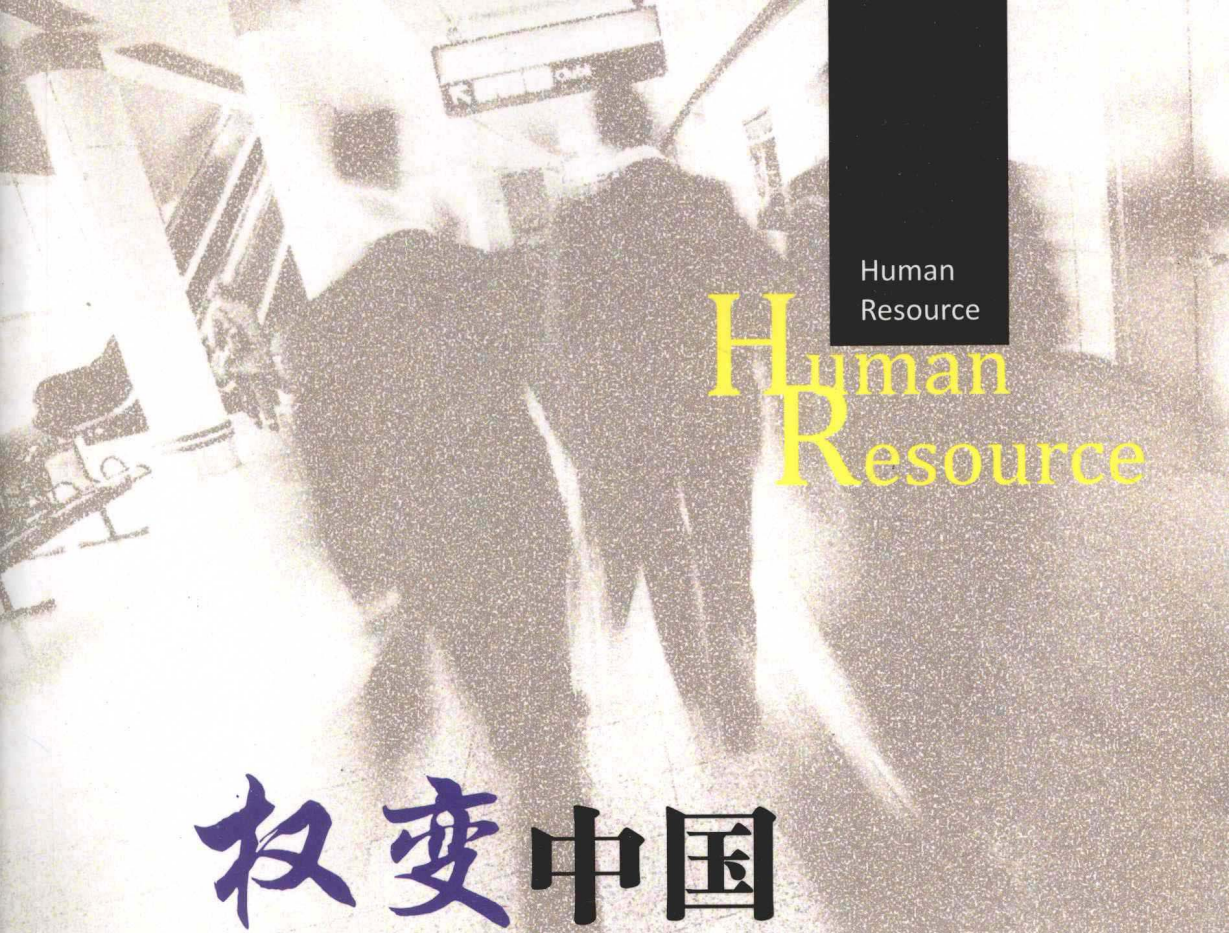




Human
Resource

Human
Resource

权变中国 人力资源管理

王 军 著

 复旦大学出版社

权变中国 人力资源管理

王 军 著

 復旦大學 出版社

图书在版编目(CIP)数据

权变中国人力资源管理/王军著. —上海:复旦大学出版社, 2010. 9

ISBN 978-7-309-07532-8

I. 权… II. 王… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 154753 号

权变中国人力资源管理

王 军 著

出品人/贺圣遂 责任编辑/易 斌

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

浙江省临安市曙光印务有限公司

开本 787×960 1/16 印张 19.75 字数 326 千

2010 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-07532-8/F·1624

定价:38.00 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

序 言

从事人力资源管理教学、研究与咨询工作已有二十多个年头了,我心中总有一个挥之不去的情结,那就是我们编的人力资源管理教科书或写的所谓专著,几乎都是演绎、模仿甚至照搬、照抄西方人力资源管理理论与最优实践,不能超越“拿来主义”,努力创新出具有中国特色的、原创性的人力资源管理理论与最优实践。这些年,我与许多同仁也朝这个方向不断努力去探索,但收效甚微。

当然,欲以中国传统文化、哲学为基,去努力形成中西结合、又有原创性的人力资源管理理论,并将这种理论有效地应用和指导实践,难度可想而知。众所周知,在管理实践中,尤其是在人力资源管理领域中,由于东西方文化、企业发展阶段以及市场竞争环境的差异,中国企业在成长过程中所遇到的问题常常是独特的,这导致许多西方人力资源管理理念和经验,在中国企业根本无法进行理想的复制。大量的现实决定了中国企业的人力资源管理必须通过权衡、变通,转变为更适合于自身环境、有效解决问题和处理矛盾的管理方法。

可喜的是,在我教授的学生中也出现了一些执著的探索者与实践者。本书的作者王军就一直在努力追求着自己的梦想。在书中,他始终以深刻的内涵、严谨的逻辑,对人力资源管理理论与案例进行了深入浅出的分析,尤其是通过对中国历史经典、现代著名企业以及身边现实企业等四十多个案例的阐述,有力地说明了他对中国式人力资源管理模式的追求,始终坚持而没有放弃。

对王军的认识,最早还是在上海交大,在我给海外教育学院上国际人力资源总监课程的时候。当时他所提的问题就有些与众不同,他更多询问和关注的是中国本土企业的人力资源技术和方法。后来,欣闻他即将出版个人专著,并将所著主要篇章内容让我审阅指正。我初阅之后,有两点看法:

一是对企业人力资源管理的探讨。他一直努力在企业利益与员工利益之间寻求一种平衡性思维,在西方管理理论与中国企业实践中寻求一种权变性突破,这点执著劲非常难得。

二是其曾在大中型国企与中小型民企担任人力资源总监多年,后又从事人力资源管理培训、咨询数年。其观点内容既有对企业具体工作实践的总结,又有对

咨询培训中的理论应用的反思,这结合令人感到欣慰。

以上两点,再加之勤学好问、身体力行、渐修参悟,当请我为之作序时,我也就欣然应允了。

其实,王军在其论著中,这种平衡性与权变性思维,也正是当今时代所倡导的创建和谐社会的主题思维,只不过他是把自己的人力资源管理专业与社会和谐的结果融为了一体;他所切入的角度,是努力追求建立在西方现代人力资源理论与中国传统哲学文化基础上的结合,尽管,这种结合还有很长的路要走。

管理就是实践,实践就是我们最大的老师。我真心希望并祝愿他和所有有志于此的人力资源管理者,在探索具有中国特色的、原创性的人力资源管理理论与最优实践中能够苦中求乐、修得正果。

彭剑锋

中国人民大学教授 博导

北京华夏基石企业管理咨询集团 董事长

目 录

序言	1
第一章 方向——中国企业人力资源管理的思考	1
第一节 中国企业人力资源管理现状	1
第二节 中国企业必须秉持“拿来主义”	5
【管理思路案例分析】	9
第二章 权变——中国式人力资源管理方法选择	13
第一节 中国式人力资源权变要求	13
第二节 中国传统文化的权变思维	16
第三节 权变思维在企业管理中的运用价值	26
【权变思维案例分析】	29
第三章 切入——人力资源权变管理思维的应用	33
第一节 人力资源权变管理理念	33
第二节 人力资源权变管理操作方法	38
第三节 老板与人力资源总监是权变的责任主体	41
【权变用人案例分析】	48
第四章 框架——人力资源管理体系总体权变路径	51
第一节 人力资源管理理念及核心职能	51
第二节 人力资源管理目的与出发点的权变分析	57
第三节 人力资源管理体系权变操作路径	62
【管理理念案例分析】	69
第五章 用人——实现员工与岗位最佳匹配的选择起点	71
第一节 战略规划模块概况与操作思路分析	71

第二节 战略规划模块权变因素分析	78
【战略规划模块案例分析】	90
第三节 职责管理模块概况与操作思路分析	96
第四节 职责管理模块权变因素分析	102
【职责管理模块案例分析】	110
第五节 甄选配置模块概况与操作思路分析	115
第六节 甄选配置模块权变因素分析	120
【甄选配置模块案例分析】	129
 第六章 育人——发挥员工与岗位最佳能量的积蓄过程	135
第一节 培训开发模块概况与操作思路分析	135
第二节 培训开发模块权变因素分析	140
【培训开发模块案例分析】	146
第三节 职业发展模块概况与操作思路分析	149
第四节 职业发展模块权变因素分析	155
【职业发展模块案例分析】	161
第五节 梯队培养模块概况与操作思路分析	166
第六节 梯队培养模块权变因素分析	171
【梯队培养模块案例分析】	179
 第七章 励人——提升员工与岗位最佳效能的加速高潮	186
第一节 激励约束模块概况与操作思路分析	186
第二节 激励约束模块权变因素分析	191
【激励约束模块案例分析】	198
第三节 绩效管理模块概况与操作思路分析	204
第四节 绩效管理模块权变因素分析	209
【绩效管理模块案例分析】	216
第五节 薪酬设计模块概况与操作思路分析	223
第六节 薪酬设计模块权变因素分析	228
【薪酬设计模块案例分析】	235

第八章 留人——促进员工与岗位最佳融合的平稳结果	240
第一节 文化建树模块概况与操作思路分析	240
第二节 文化建树模块权变因素分析	245
【文化建树模块案例分析】	253
第三节 流动控制模块概况与操作思路分析	260
第四节 流动控制模块权变因素分析	266
【流动控制模块案例分析】	276
第五节 劳动关系模块概况与操作思路分析	282
第六节 劳动关系模块权变因素分析	287
【劳动关系模块案例分析】	294
后记	302
权变因素归类小结	304

案例索引

苹果的分法只有差异,没有优劣	9
曹操“割发代首”	29
诸葛亮“草船借箭”	29
郑庄公与母“黄泉相见”	30
吕后杀韩信“三不见”	31
魏文王之问扁鹊	48
扁鹊见蔡桓公	49
孔子评论“拯溺受牛”与“赎人受金”	69
刘邦为何要用“无德”的陈平	90
嘿,战略与规划脱节了	93
外企用人的变化	94
德国拜耳与日本松下对人的资格要求	110
丞相的职责	112
傻乎乎的男孩真有福气	114
小小话费疑识财务总监	129
曾国藩“一面识人”的背后因素	131
Profiles 通过完整人的测试提高销售额	132
对职称考试的规定	146
一次中层干部的沟通培训	147
是找死,还是等死	161
不忠诚的偏见该换了	164
徐工集团的后备梯队培养	179
孟尝君“门客”形式的人才储备	181
通用公司的 CEO 接班人选拔	183
无价的“金香蕉”	198
一盒名片该不该印	200

粽子为啥不能换成钱	202
新《劳动合同法》实施后的离职率指标	216
“制度的力量”	219
平衡记分卡没摆平绩效考核	221
工资不与企业效益挂钩	235
不公平的火鸡	237
华为的“狼性”与联想的“家”	253
“隐形冠军”的诚信	255
撼动惠普之道的“世界第一女 CEO”走人了	257
Google 留住了富翁员工	276
好马想吃回头草	278
企业要做“铁营盘”	280
面对员工被殴打致死的意外	294
“过劳死”案件的启示	297
别把我惹急了	299

第一章

方向——中国企业人力资源管理的思考

第一节 中国企业人力资源管理现状

改革开放的中国企业,在市场竞争中不断发展,经历了几种演进形式:劳动密集型——资本密集型——人才密集型。相应地,劳动力配置也从计划分配与组织调整,向市场调节与组织配置变化。随着企业的发展,人力资源管理的地位不断提升,人们对劳动力的认识,也经历了从人力成本——人力资源——人力资本的改变。

大量涌入中国的各种西方管理理论,给我们带来了崭新的思想观念,解放思想成了当今时代开放、包容、实效、发展的主题。在与西方各种管理理念发生碰撞的过程中,产生出许多有中国特色的管理理论,许多还体现出显著的效果。在人力资源管理工作中,这种东西方文化的碰撞更为激烈。从开始盲目地引进到水土不服,从西方理论的崇尚又到国学的至尊,似乎显得有些“邯郸学步”。固守自然不好,但没有把别人的方法学好,反过来还把自己的步伐也搞乱了,那当然不是我们所追求的结果。

于是,国人又开始重新对自己和他人进行审视:

在企业管理中,我们为什么要做人力资源管理?

中国有几千年的管人经验,有无必要学习西方的管人理论?

为什么有些西方人力资源管理理论用在中国企业,更确切地说用在中国人身上没有显现出应有的作用?是理论失效,还是我们没有用对?

中国传统管人经验的弊端在哪里?西方人力资源管理的优势又在哪?用他们什么优势能弥补我们的不足?如何进行弥补?

知道了理念,就能保证具体行为正确吗?怎么将理念转化成有效的行为?

一、中国企业人力资源管理面临的问题

我们先从目前中国企业对待和运用西方人力资源管理理念、工具过程中存在的一些问题进行说明。

(1) 寻找借口,思想排斥,不思进取。企业以发展规模、盈利水平等为借口,认为当前企业对人的管理重点还是人事行政事务管理,对人事工作不重视,把员工更多地视作人工成本,不愿意进行投入;或者将人力资源部门定位在行政服务职能,从而拒绝将新的人力资源管理理念引入企业。

(2) 故步自封,信奉人治,误入歧途。在企业管理不断向西方机制管理靠拢和接轨的过程中,不少企业还信奉能人主义,没有逃脱人治的管理阶段;更有甚者,有的企业管理者依然认为:管理就是依靠搞好上层路线、处理周边人际关系、玩弄用人权术等方式,以致误入歧途。

(3) 全盘西化,邯郸学步,失去自我。盲目地崇拜西方先进管理理念,认为这些理念、工具的使用必然带来企业管理水平的提升,于是全盘否定传统的优秀做法,一味地学习西方经验,不仅没有吸收消化、掌握运用他人之长,反而丢失了自己特色。

(4) 学赶潮流,只动皮肉,不动筋骨。企业只是跟随着先进管理理论的潮流,认为把人事部门更名为人力资源部、培训部改变成人才中心,就算进入人力资源管理与开发的工作了,导致科学、量化的管理工具并未触动管理根本,反而变得越来越形式化。

(5) 只重理念,轰轰烈烈,过眼云烟。企业在引进、介绍国外人力资源管理理念方面异常重视。理念的新鲜感、理论的撞击度,确实给人振聋发聩的作用,然而这些企业并不在理念的转化上下工夫,去思考如何做,结果时间没过多久,理念都化作过眼云烟,模糊不清,更不用谈如何在理念指导下开展具体工作了。

(6) 心血来潮,零星散乱,缺乏系统。企业缺乏对现代人力资源管理的系统理解和制度体系的构建。在接触某些人力资源管理理论或聆听了某些大师课程后,今天狠抓一下培训,明天迷上了绩效考核,后天又打算梳理企业文化,“东一榔头西一棒”,缺乏对企业人力资源管理现状的系统分析与针对性的整体规划思路。

(7) 掌握工具,囫囵吞枣,照搬不误。企业知道在借鉴国外先进管理理念的同时,更应注重管理工具的应用,但没有真正理解这些理论的设计运用原理,以及

在应用中分析同中国企业所处的发展阶段、周边环境的匹配程度,只是僵硬地按部就班地使用,效果自然大打折扣。

(8) 歧路亡羊,茫然迷惑,不知所措。面对众多纷杂的管理理念、工具,企业知道并不是所有先进的东西都能适合于自己,企业也想“借双慧眼拨开迷雾,看个明明白白、清清楚楚、真真切切”,但对站在某一个角度分析的理论的偏颇,以及站在某方面立场的局限,导致不少企业对人力资源管理工作尚处在歧路亡羊的处境,好点的算是在“摸石头过河”,但进展迟缓,跟不上企业发展步伐。

产生以上问题的原因,来自于人的思想观念、方法运用等方面因素。主要原因在于:企业从思想观念上拒绝接受新事物,以及排斥西方科学理论;企业管理者从思想认知上没有摆脱中国传统的人治手段方式,将政治权术对人的管理的局部有效性进行无限地扩大;在接受西方科学理论前提下,企业管理者盲从地信服西方理论,没有了解西方理论产生的企业背景因素;企业管理者的出发点是追求表面形式,而非真正意义的人力资源管理理念及工具应用;只注重新鲜理念的“洗脑”作用,不重视理论应用向实践的行为转化,忽视了过程执行;思维出现偏差,缺乏对人力资源管理模块的系统整合能力;企业管理者没有找到中国企业与西方企业的差异,只是机械地使用西方理论和工具,导致水土不服;在掌握理论、使用工具与实践运用中,不知道连接理论与实践的主要思路、方法,思维出现混乱,不知如何进行使用等等。

综合以上问题分析,中国企业目前在把西方先进理念转化成中国企业人力资源管理行为,进行理论联系实际,有效地运用技术方法和操作工具解决问题、处理矛盾上存在明显不足。最缺乏的就是:如何将先进的西方人力资源管理思想,转化为适合中国企业特点的、可操作的制度和措施。因此,我国企业人力资源管理工作当务之急,就是要寻找人力资源管理理念与管理实践的有机融合。

二、根源在于东西方管理思维的差异

为什么中国的企业在运用西方企业的管理思想时,会产生这么多的差异?中国传统文化思想与西方企业的管理理论相比,导致企业管理行为差异的源头体现在什么地方?两者的优势又分别体现在哪些方面?有没有解决这些差异的有效办法?

笔者认为:是由于东西方管理思维的差异,决定了中国在企业人力资源管理中与西方企业管理的理念、方式差异很大。具体来说来源于三个方面。

1. 来源于人性观假设不同

众所周知,人力资源管理的学科背景和理论基础,来自于现代管理科学的管理理念、方法,其中对人力资源管理演变路径影响最重要的一个因素是:人性观点。我们现在常说,要进行“人性化”管理,就是指影响人力资源管理理念和思维最基本的理论——管理的人性观。

西方人力资源管理多是以“人性本恶”为基础的人性假设作依据,也就是说西方多认为“人都是自私的、都是为了追求个人利益”;而中国对人的管理多是以“人性本善”为基础的人性假设作依据,也就是说中国多认为“人的本性都是善良的,追求个人利益是羞耻的”。

无论东方的“人性本善”,还是西方的“人性本恶”,都没有什么对错之分。西方人的“人性本恶”是着眼于人的本能需求出发,中国人的“人性本善”是着眼于人的自我实现境界而言。相对来说,中国人注重理想,西方人更注重现实。

2. 来源于人力资源管理理念不同

在人力资源管理中,西方人常常强调的是对人的“崇尚自由,张扬个性”。基于这个前提,管理就需要承认个人利益,并清楚地知道如何在这样的前提下,运用什么手段来促使和保证“自私自利”的人为组织做事。中国人常常强调的是“克己复礼、修身养性”。基于这个前提,管理强调自我管理 with 自我约束,否定个人利益追求,把为别人做事、为别人谋取福利视作崇高。

西方人在一种管理思想形成之后,会将它付诸管理实践。他们会首先把这些思想理念转化为可操作的工具、流程,在使用中再将其标准化、系统化,形成大家可以共同传承的知识管理平台。而中国人是在生活实践中积累了一定感悟之后,会总结凝练出文化思想。中国人会按照这种思想,指导人们在实践中不断领会、体悟,促使其经验化、技巧化,形成只能个人自我掌握的独门招法绝技。

3. 来源于人力资源管理思维模式不同

西方将人性看作是“恶”的同时,也预计到“恶”会给管理带来负面影响,但是西方人承认“个人利益”。所以,西方管理模式就倾向于通过“限制恶、惩治恶”的途径,去追求“个人利益”。因此,在人力资源管理中,西方依靠制度、流程等较为固化死板的管理工具,来制约人为的不可控因素。其管理途径是:目标—制度—流程—结果。

西方管理的前提就是管理可过程化,也就是不受人为因素影响的“法治”过程。

而中国人将人性看作是“善”的同时,多是预计到“善”给人们带来的积极作用,很少预计、或不去预计、或没有充分预计到“恶”的负面影响。虽然这与否定“个人利益”是相吻合的,但中国管理模式更倾向于通过“崇尚善、弘扬善”的途径,去实现“大众利益”。因此,中国人在人力资源管理中,依靠经验、权术等灵活多变的管理技巧,来控制人为的不可控因素。其管理途径是:目标—信任—经验—结果。

中国企业管理的前提就是管理结果化,也就是说受制于能人因素影响的“人治”结果。

一般来说,西方人思维判断方式倾向于“是非”论,即:事物多是“非黑即白”,或“非白即黑”;而中国人思维判断方式倾向于“灰色”论,即:事物多是“非黑非白”,或“既黑又白”。这也决定了中国人的思维常常具有更大的不确定性,也正是由于这种不确定性,导致中国人的思维具有很大的权变特点。

第二节 中国企业必须秉持“拿来主义”

尽管东西方文化思维存在差异,加上各自企业所处的发展阶段、市场竞争环境的不同,西方人力资源管理中许多理念和方法,拿到中国企业不一定能行得通。但中国优秀的传统文化重在思辨、轻于制度,在社会发展中,如果只倡导某种理念,不用西方管理制度、流程作为支撑基础,那这种理念便会逐渐落空,最终导致的归宿还是人治,而不是法治。所以,中国企业首先持有的态度是要按照鲁迅先生所说的“拿来主义”进行学习。

一、以西方流程制度管理作为理论基础

前面谈到中国企业人力资源管理问题出在:一是缺乏良好控制优势、抗风险能力强的制度流程管理,二是“死学死搬”西方企业的制度流程管理,三是没有找到灵活学习掌握西方企业制度流程管理的方法。目前中国企业管理大多还是以靠人的意志为主的道德标准约束,主观随意性很强,中国企业总体缺乏的正是西方企业不以人的意志为转移的流程制度管理,所以要学习西方人力资源管理,首先就要学习借鉴西方流程制度管理,并以之作为人力资源管理理论的基础。

为什么要学习西方流程制度管理,并作为人力资源管理理论的基础呢?这是因为西方流程制度管理具有以下明显的优势。

1. 西方“性恶”的人性假设,其前提是抗风险能力强

西方人把人想成是坏的,那么在现实生活中就有两种情况:一是假设人真是坏的,由于一开始就已经把人想成是坏的了,那就按既定的方案操作,没问题;二是假设人不是坏的,相反是好的,那按既定的方案操作,更没问题。

而中国人首先把人想成是好的,那么在现实生活中也会有两种情况:一是假设人真是好的,由于一开始已经把人想成是好的了,那就按既定的方案操作,没问题;二是假设人不是好的,相反是坏的,那按既定的方案操作。呀!就有问题了!

正如现代投资管理一样,首先不是具备挣钱意识,而是要具备不亏钱的防风险意识。由此可见,西方以“性恶”的人性假设为前提的人力资源管理,其抗风险能力要远远强于中国的以“性善”为基础的人力资源管理。

2. 标准化、系统化的制度流程,过程控制优势明显

西方人以恶为假设前提,以法制惩治作为过程控制,以实现目标为结果。

中国人以善为假设前提,以道德约束作为过程控制,以实现目标为结果。

从中可以看出,依靠制度流程,对违反者可暂时隔离尘世,不会影响周围;而依靠信任经验,对违反者只能给予道德谴责,其仍会影响周围;更为可怕的是受道德谴责的人,仍会在受着道德谴责的同时,继续实现其不法私利。

人力资源管理依靠西方科学的管理工具来制约,限制人为的不可控因素,呈现出管理规范、重流程、重制度等特点;比较而言中国企业更为注重权术、技巧和经验,具有善于权变、主观随意性倾向较强的特点。两种管理方式各有千秋,当西方管理面对传统问题的时候,理性架构可以更为有效,而东方管理在应对整体性、应变性问题时会更好,但如果没有理性架构作支撑,要么实施成本会大幅提高,要么就可能会导致混乱。这就是中国人力资源管理,甚至中国企业管理,普遍存在需要“能人”才能应对的原因,而西方的管理多是只需要“普通人”就能应对。不仅正常的工作过程如此,在人员突然离职的非正常情况下,其优势更加明显。

在学习西方流程制度管理的同时,我们也要清醒地认识到:秉持“拿来主义”并不是只学习别人的优势,丢掉自我特色。我们要注意东西方管理的差异:

西方的流程与工作标准,虽然简单有效、操作可行,但针对人来说也存在枯燥、死板、乏味等不足,当然,运用流程对事情的结果有利。而中国的管理靠经验与工作技巧,虽然操作复杂、不易把握,但存在激情、挑战、提升的机会,针对人来说,学习经验会对人员的成长更为有利。总体说来,西方流程管理的结果有利于事,中国经验管理的结果更利于人。

在企业人力资源管理中,用西方科学的管理工具,对人力资源实施基础管理,例如在人员招聘、职责界定、薪酬规划、业绩考核等方面会更加有效;而对当代新兴的诸如员工职业发展、学习型组织建设、组织变革等方面,运用经验的作用能起到更独特的效果。

流程与工作标准的作用是:

将整体性的分割化,有利于理解。

将模糊性的清晰化,有利于观察。

将内在性的外表化,有利于具体。

将复杂性的简单化,有利于操作。

经验与工作技巧的作用是:

将零散性的整合化,有利于系统。

将模糊性的抽象化,有利于开悟。

将内在性的神秘化,有利于概括。

将复杂性的多样化,有利于独特。

二、以西方权变管理理论作为管理思路

前面谈到中国企业在人力资源管理的过程中,还存在虽然想引入西方企业制度流程管理,但没有针对企业实际,僵死地拿来模仿、硬性地推行使用的问题;有些企业想灵活地引入西方企业制度流程管理,但或是胡改乱编,或是无从下手,最终都学走了样。这是因为没有掌握原理在实践中的灵活运用而导致的结果。

以西方流程制度管理作为人力资源管理理论基础,是中国企业必须改变的认识论问题,而如何去学习借鉴就是方法论的问题了。也就是说,企业人力资源管理要根据企业所处的内外环境、针对不同的具体条件、寻求不同的最合适的管理模式、方案或方法。

1976年,美国学者卢桑斯在他出版的《管理导论:一种权变学》一书中,较系统地提出和概括了一种新的管理理论——权变管理理论。“权变”就是权宜应变或权衡变通。从性质上说,就是我们经常讲的实事求是、因事制宜、对症下药。权变管理理论认为:没有什么一成不变的、普遍适用的、“最好的”管理理论和方法。在此之前,以往的管理理论大多都在追求普遍适用的、最合理的模式与原则,而这些管理理论在解决企业面临瞬息万变的外部环境时又显得无能为力。因为一种管理模式在某种情况下会有显著的效果,但是换了另一种情况可能就不会那么成