

HRM 实务丛书

怎样提高 人力资源利用率

许统邦 涂台良 编著

How to Improve
the Utilization Rate
of Human Resources

By TB Xu, TL Tu



工大学出版社

CD158128

HRM 实务丛书

怎样提高 人力资源利用率

许统邦 涂台良 编著

**How to Improve
the Utilization Rate
of Human Resources**

By T B Xu, T L Tu

华南理工大学出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样提高人力资源利用率/许统邦, 涂台良编著. —广州: 华南理工大学出版社, 1999.2

(HRM 实务丛书)

ISBN 7-5623-1387-3

I. 怎…

II. ①许…②涂…

III. 劳动力资源-企业管理

IV. F272.92

华南理工大学出版社出版发行

(广州五山 邮编 510641)

责任编辑 白雪

各地新华书店经销

中山市新华印刷厂印装

*

、 1999年2月第1版 1999年2月第1次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 5.375 插页: 2 字数: 135 千

印数: 1—5000 册

定价: 人民币 12.00 元 港币 18.00 元

前 言

(作者的期望)

本书不同于一般的书，其内容基本上是通过实践证明能够取得显著的管理效益，操作性强。有兴趣的读者可把自己的企业现状加以分析清楚之后，从本书内容之中选取可应用的部分，若有需要可稍加修正以符合各自企业的独特环境与情况，只要对管理方面的改善有决心、有承诺，没有什么管理问题是不能改善的。

1. 以经过实践证明的有效经验为你的公司带来至少节省工资总额 15% 的可衡量效益，而不可衡量效益还不包括在内。

2. 管理的问题绝大部分都不难解决，然而许多困难都被过分夸大了，希望不要过分花精神周旋在问题之中，要多花些心思直接去找答案。

3. 要面对问题，挑战问题，只有问题才能把你的管理经验与才干不断地推上新的高峰。

4. 要同时合理地评估下属解决问题的能力与制造问题的可能性。

5. 管理者的最大满足感来自有效而彻底地解决问题。

6. 防止问题的再发生是解决问题的最好办法。

7. 管理问题也是管理者的热诚、乐趣、成就的源动力。

Preface

(Writer's Expectancy)

1. The applicable experience based on empirical practices can make you save measurable benefit as much as 15% of your total payroll; the unmeasurable is not included yet.

2. Actually most managerial problems are not so untoward to be resolved, certain difficulties, usually, have been overstated. Do not exhaust all your energies to become part of the problems, just do your best to work out the solutions.

3. Face and challenge any problems, only these problems can enhance your ability to a higher level.

4. Estimate rationally your subordinates' competences in addressing problems as well as the probability of producing problems.

5. The greatest job satisfaction of the managers comes from resolving problems effectively and thoroughly.

6. The best approach to problems is to prevent rather than cure!

目 录

1. “管理”在珠江三角洲·····	(1)
2. 人力资源是知识经济时代的重要角色 ·····	(3)
3. 防止资源浪费根本在于节省人力 ·····	(4)
4. 关键是精简不是裁减 ·····	(5)
5. 大家都想回避的问题 ·····	(7)
6. 选择适当时机就是成事的一半 ·····	(8)
7. 素质总是不足，数目却是过多 ·····	(10)
8. 宏观调控：保持业务高增长，保持人员低通胀 ·····	(12)
9. 人才总是缺乏，人才的浪费却没有停止过 ·····	(13)
10. 教育投资应优先于资本投资 ·····	(15)
11. 提高人力资源利用率 9 疗法 ·····	(16)
疗法一 超前的人力规划法 ·····	(18)
疗法二 组织扁平化法 ·····	(26)
疗法三 工作改善法 ·····	(34)
疗法四 因事择人法 ·····	(38)
疗法五 业绩评级法 ·····	(46)
疗法六 组织健康指标法 ·····	(52)
疗法七 零培训预算法 ·····	(58)
疗法八 非核心业务外发承包法 ·····	(66)
疗法九 组织宏观调控法 ·····	(70)
后记 ·····	(75)

CONTENTS

1. The Role of Management in the Pearl River Delta	(77)
2. Human Resources Playing an Crucial Role in Knowledge Economy Age	(79)
3. The Essence of Preventing Resources Waste Is Manpower Saving	(81)
4. The Key Is Keeping Mean and Lean All the Time But Not Lay Off at Last Moment	(82)
5. The Problems Everybody Do Not Want to Tackle	(84)
6. Right Timing Is Half the Battle	(86)
7. People's Quality Is Deficient While Population Is Over-sized	(88)
8. Macro Regula tion: Keep a High Growth Rate of Business Keep a Low Inflation of Staff	(90)
9. The Talent Is Always Short While the Waste of It Has Never Paused	(91)
10. Education Investment Is Prior to Capital Investment	(93)
11. The Benefit Summary of the Nine Therapies for Human Resources Utilization	(95)
Therapy 1 Man Power Long-Term Planning	(98)
Therapy 2 Organization Streamlining	(107)
Therapy 3 Work Improvement	(112)

Therapy 4	Right Job for the Right People	(117)
Therapy 5	Performance Grading Scheme	(127)
Therapy 6	Organization Fitness	(132)
Therapy 7	Zero Base Budgeting for Training	(139)
Therapy 8	Out-Farming of Non-Core Business	(150)
Therapy 9	Organization Macro Regulation & Control	(155)
Postscript		(161)

1. “管理”在珠江三角洲

今日珠江三角洲的经济发展所用的时间比起亚洲四小龙要短得多，其主要的因素在于“管理”，虽然说珠江三角洲的管理效益还称不上是世界级的水平，可是只要有以中国人为主、以中国文化为基础的管理组合就能管理得比外国人好。外国人不管他们在国外多么成功，但在中国，他们的经验、经历最好是通过顾问、教练来协助工作，否则只会是事倍功半。当然，少数短期成功的例子还是有的。从长远来说，由他们来直接管理，肯定是怨声载道，成事不足，败事有余。

以全球的投资环境评估而言，中国是一个很独特的地方，也是一个被人们认为法律、制度透明度不高的地方，投资风险相对偏高。但是为什么外国人还是毫不犹豫地向中国投入大量的资金、先进的技术、设备、系统等，令中国多年来成为全球仅次于美国吸收外资的国家呢？一句话，在中国投资有钱赚，不论是短期或长期利益，中国人在为外资企业赚钱的同时也表现了中国人具有管理复杂事物的良好能力。中国员工的工作素质、工作效益远远大于外商所付给他们的报酬，中国员工任劳任怨，聪明勤奋，能够完成甚至超越投资者的期望目标。也可以说，中国总的投资环境、中国员工的管理、总体能力同外商的投资互补性很强，搭配的效益也很好。

我们不但要好好珍惜在中国的管理优势，更要自我要求持续不断地创新，持续不断地改善，提高管理的效益，来保证我们担任的角色与产生的作用优势。否则，外来投资会滑坡，因为不论

在东南亚还是在美洲、欧洲，各地的投资选择也不少。我们目前也只能向管理要效益，我们还缺乏成为一个具有强大资金、技术、设备、市场的合作伙伴，若我们连在中国管理都取不到应有的效益，我们也就没有任何优势，没有任何可取之处了。

记住：管理效益的获得在于自我强烈要求完善的心态，自我强烈要求卓越的使命感，以战略的远见，配合市场的要求，永不停止地尝试与实践，心怀忧患意识与危机感，毫不迟疑，分秒必争地持续改善。

2. 人力资源是知识经济时代的重要角色

知识经济时代已经来临，竞争的重点在知识、资讯、科技与人才，其中人才是成败的关键因素之一。目前人力资源经理已经成为最热门、最抢手的职位之一。在供求关系紧张背景下，这个职位的报酬也相应提高到远远大于这个职位的应有贡献。人力资源管理得好，它所取得的效益是资源投入的几何倍数；反之，它也是对公司效益无可估计的损失与难以弥补的损害。

我们觉得人力资源管理要上档次并不是公司的强大背景、财雄势大就能做好，大公司有大公司的强势，小公司有小公司的优势，关键是公司的领导应该让每一个主管都接受人力资源管理的培训。只有大家具有共同的认识、共同的概念、共同的水平高度、共同的沟通语言，人力资源经理才能发挥他们应有的作用，作出应有的贡献。因为通常对事的处理大家容易取得共识，但是对人的处理要取得一致的意见、一致的做法就相当困难，并遭遇到意想不到的抵触。所以，需要有一个称职的、精明的人事资源管理的经理，更需要有一个受过良好人力资源管理训练的管理班子。

3. 防止资源浪费根本在于节省人力

以盈利为主要目的，任何企业都必须珍惜资源、善用资源、节省资源，才能达成企业效益最大化，资源投入最小化，才能减轻竞争的威胁与危机程度。

不珍惜人力就会连带浪费大量的资源，例如物资、金钱、时间、人力、资讯、机会等。资源本身不会制造浪费，所有的浪费都是由于人而造成的，因为节省人力而带来其他附带资源的节省，所以节省人力是具有防止资源浪费的火车头效应的行动。

节省人力的积极做法是教育人，培养人，开发人，成就人，但是如果不先想办法节省人力、精简人力，也就无法提供足够的发展空间让有能力的人去施展才华。一个员工过多的企业肯定会挫伤员工的积极性，压抑员工的能力与潜力，最终将导致能者离，庸者留。

因此，请切记节省人力、精简人力不但能够节省巨大的各种资源，而且能为企业长期创造出更多具有连锁效应的效益！

4. 关键是精简不是裁减

大部分的企业对于人员的增加都抱着松散的态度，导致主管们习惯性地追求人的数目，而非人的素质。假设企业严加控制人员数目的增长，主管们一定会聚精会神地仔细挑选干练的员工作为他的下属，若大家都抱着相同的态度，企业必定是精英人员汇聚之处。

绝大部分的行业都有兴衰周期，而且这种周期规律愈来愈短，企业的人数随着业务的兴衰而波动，只有平时做好精明的规划、精简的计划，才能避免或减轻对人员进行裁减的无奈安排。

人力精简的具体行动始于主管对员工能力的精确估计与充分利用。一般主管习惯上只以时间来衡量一个人的工作能力，只要员工在公司待足 8 小时就当是完成了他一日的工作量，就可以交差了。因为这种极其错误的概念，致使人愈请愈多，每一个人的工作也愈来愈轻松。正确的做法应该是以完成交待的任务为标准，来衡量一个人应有的每日工作量。否则，工作能力差的人可能用 2 个工作天的时间才能完成一个正常工作能力者用 1 个工作天完成的工作。这也是极不公平的，因为工作能力差的人的工作报酬却比正常工作能力者多 1 倍。

以完成任务为标准来督促员工、带动员工，尽力去完成工作，就算正常 8 小时完成不了，也不应该是加班，这个责任应该是员工自己要负的，因为公司所支付的工作报酬是以支付给一个正常工作能力者为基础，公司付出的酬劳换不回应得的工作贡献，责任在员工，而不在公司，就像消费者花钱买进次级货品，

可以要求退货退款一样。

所以，要人力精简成功并长期实施，最基本的工作在于主管人员要搞清楚一个概念：员工做足 8 小时不表示做够工作能力要求。

5. 大家都想回避的问题

在日常工作管理上，经理也好，高层领导也好，大家都不愿意去谈、去解决的问题，就是人的问题、组织的问题，因为这类问题牵涉的面广，内容错综复杂，处理起来吃力不讨好，成效也不高，还容易得罪人。若少数部门单独去搞，缺乏大环境的支持，可能事倍功半，还要四面受敌。不去理会它吧，又难以完成交付的工作任务，这情况的确令一般人对这个敏感问题望而却步，不碰不谈。

处理人的问题总是无法避免要涉及到矛盾、抵触、挫折、愤怒、冲突、对抗、报复等，对于处理者或被处理者来说都不是一件令人愉快的事，但是如果不理睬它，而一味回避它，表面上好像相安无事，而实际上问题正进一步走向恶化、复杂化，直到积重难返，被局势所迫去处理它，就要付出更大的代价。

为什么大多数人对人的问题想回避呢？那是人们对于了解人的问题并不重视，也不愿意去面对、去接受这个问题。人的问题很复杂，大多数人对于了解人的心理、情绪、行为、期望的兴趣不大，耐性不够，也没兴趣去认真研究。因此，一旦面对人的问题就显得不安，手足无措，抱着能躲则躲、能避就避、熟视无睹、充耳不闻的态度。在管理的问题当中，人的问题应该列为第一类优先解决的问题，人的问题不解决，事的问题也无法解决。人的问题解决好以后，许多问题也迎刃而解，甚至自行消失。

人的问题并不像人们想象的那样复杂、令人厌烦，复杂的是自己的心态，厌烦的是自己对人性的了解还很幼稚。

6. 选择适当时机就是成事的一半

中国人常说：成事是时也，运也，命也。西方人也谈到要在适当的时候做适当的事情，可见时机确是成事的一个关键因素。

任何公司都有各自的种种人事与组织问题，人们不可能同一时间解决所有的问题，幸好所有的问题也没有必要在同一时间解决。首先要把问题的轻重缓急定出来，对于每一个问题，要彻底地研究分析，并准备好各种统计、数据、证明、说明，这些材料是让支持者不怀疑所提的问题，信服所提的问题是有根据的、正确的。这些材料也让不支持者在各种统计、数据、证明、说明之前无法反对所提的问题，逻辑上不能反驳所提的各种科学根据，虽然心理上不是很支持，但是在行动上还是要支持。

什么是解决问题的好时机呢？举一个解决人事问题选择时机的事例：某公司因为业务扩大，在本年度里大量招聘了约占原总人数 30% 的职员。当年在业务急速扩充之下，人手确实显得不足，生意又不能不做，在无可选择之下，只好以人海战术先解决短期迫切的人手问题。而实质上事与愿违，短时间内大批新人来到以后，现有人员根本忙得抽不出时间来培训、指导他们工作，因此这些新招聘的人不但帮不上忙，还形成了一些障碍，甚至弄出了不少工作上的失误，结果是旧人依然忙碌，新人却帮不上忙。

人事经理在半年后观察到：(1) 公司的人员膨胀了 30%，但是生产力并没有同步上升，职员的工资额（成本）急剧上升，效益下降；(2) 旧人、新人都对目前的组织颇有怨言，劳逸不均的

现象比较普遍；（3）公司高层领导冷眼旁观也看到整体工作松散。因此，人事经理应该在收集以上各种不良现象的有关统计、数据、证明、说明时，尽快向高层领导提出有关治理、整顿公司人员膨胀、人力成本上升、配置不当、劳逸不均的方案，相信当前的形势下这个措施是大家的心声和期望，不会有人（也不敢）反对、不支持这个方案的。想想看，若是早几个月提出治理、整顿的想法、方案，就是高层领导可能也不见得支持，因为他最终还是要征求众人的看法、感受，争取支持，避免对抗。

见机行事，识时务者为俊杰！