



人 力 资 源 管 理 展 望

第 章

1

人力资源管理 面临的挑战

本章目标

1. 鉴别企业如何通过人员获得可持续的比较优势。
2. 解释人力资源管理如何影响全球化。
3. 描绘信息技术对人员管理的影响。
4. 确认变化管理的重要性。
5. 阐述人力资源在开发智力资本中的角色。
6. 区分全面质量管理与再造如何影响人力资源体系。
7. 讨论人力资源政策对成本压缩的影响。
8. 讨论基本人口学知识和员工关心的与人力资源管理有关的问题。
9. 举例说明当今人力资源管理者扮演的角色及其竞争力。

简直难以想像一个没有人的组织,没有员工,没有监督者,没有经理,没有主管,没有所有者。这种安排可能么?没有人,组织也就不会存在。对你来说,这个理念也许并不陌生,但是却揭示了一个深刻的道理,即组织由人构成,尤其是成功的组织,是依靠不同的人群通力协作来实现共同的目标。这就是人力资源管理的精髓。

经理们运用许多词语来形容人员对其组织的重要性。“人力资源”这个名词意味着人具有一种可以推动组织绩效(结合其他资源,诸如资金、原料、信息和类似的东西)的能力,其他的名词诸如“人力资本”和“智力资产”都有共同的意思,即任何不同的组织行为都要由人来实施

1.1 为什么要学习人力资源管理?

在你刚上这门课时,也许很想知道,人力资源管理(human resources management, HRM)的话题与你的兴趣和职业抱负有什么关系无论你是否计划在人力资源部门工作,你都要回答“为什么要学习人力资源管理”这个问题。组织的安置,工作岗位与团队的设计,员工技巧的开发,改进员工绩效方法的鉴定,以及对员工成就的奖励——所有典型的人力资源管理问题——对分线经理和人力资源部门的经理同样重要

为了增进人员的效率,我们必须了解人类的行为,我们还应具备有关各种系统和实践的知识,以便有效地帮助我们培养熟练的和积极进取的劳动力同时,我们还要通晓经济的、技术的、社会的以及法律的问题,以便于或迫使我们努力去实现组织的目标

发挥人力资源的竞争优势

人力资源永远是组织的中心。今天,人力资源在建立公司的竞争优势中扮演着更加核心的角色,特别是以知识为基础的工业,诸如软件业和信息服务业,其成功越来越取决于“人体内存诀窍”(people-embodied know-how),知识、技巧和能力是蕴藏在组织中的要素^①事实上,如今企业成功的关键和成长的关键在于核心竞争力,也就是组织内部的综合性知识结构,使它区别于其竞争对手,并为消费者创造价值。例如,麦当劳公司在管理效率和培训方面开发其核心竞争力,联邦快递公司在包装程序、分送与员工关系方面具有核心竞争力,佳能公司在精密仪器、精密光学和微电子方面具有核心竞争力。^②它为技术创新、产品开发和 service 奠定了长期的基础

使用互联网

参阅全面质量如何融入其计划以获胜,不仅使康宁公司的通讯产品分部获得德里奇奖(Baldrige Award),而且使得公司能说它从来没有丧失一位顾客:

www.quality.nist.gov/docs/winners/corning.htm

^① C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* 68, no. 3 (1990): 79-91.

^② G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994). See also C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* 68, no. 3 (1990): 79-91; J. B. Quinn, "The Intelligent Enterprise: A New Paradigm," *Academy of Management Executive* no. 4 (1992): 48-63; Corporate Leadership Council, *Vision of the Future: Role of Human Resources in the New Corporate Headquarters* (Washington, D. C.: Advisory Board Company, 1995).

组织若能满足下列规范,就可以通过人力资源来实现并维持竞争优势:①

(1)资源必须有价值。人员是竞争优势的源泉。当他们提高了效率或公司效益时,当员工发现降低成本的方法,为消费者提供极好的服务时,或者上述两者组合时,其价值就增加了。比如康宁公司和施雷伯(Schreiber)食品公司在授权项目、全面质量进取心和继续改进的努力等方面进行了有目的的设计,从而使最底线上的员工增加了价值。

(2)资源必须稀缺。当员工的技巧、知识和能力与竞争者截然不同时,就是一种有竞争优势的资源。比如微软公司、太阳微系统公司和麦肯锡咨询公司,为了获得高于竞争者的优势,不惜以巨大的投资来雇用和培训最优秀和最乐观的员工。

(3)资源必须难以模仿。当员工的知识和贡献不能被其他人复制时,人力资源就具有竞争优势。迪斯尼公司、西南航空公司和海市蜃楼度假村,其竞争优势是人所周知的、由大多数员工所(通过团队)创造出的独特文化,因此很难模仿。

(4)资源必须经过精心的组织。只有当人的才能在新的任务中被组合和运用时,人力资源才具有竞争优势。斯拜格拉斯有限公司(Spyglass Inc.)——一家软件公司和AT&T公司投资于信息技术,帮助员工,使之被安置到临时的项目中去。工作团队和合作是另外两种普遍使用的方法,用以确保组织的劳动力。

使用互联网

欲了解有关斯拜格拉斯有限公司及其产品:

www.spyglass.com/company/index.html

这四个规范强调了人的重要性,同时也揭示了人力资源管理与战略管理之间的密切联系。

《今日美国》和德勤会计师事务所最近的调查表明,将近80%的公司总裁认为,人力资源管理在他们的公司里其重要性比过去10年有了大幅度增长,并且2/3的人认为,人力资源在当今世界被看做是一种成本最有限的战略投资。②因为员工的技巧、知识和能力是一种最特殊的可再生资源,这是公司可以吸引人的资源。这种战略管理比起其他而言,更为重要。诚如IBM的创始人托马斯·J.沃森所说:“你可以拿走资本和厂房,但只要拥有员工就可以建立经营业务。”③

而“通过人的竞争”也许是人力资源管理的主旋律。策略只是行动的纲领。管理者面临着特殊的挑战和涉及人力资源的问题。图表1-1给出了一个人力资源管理的大体框架。从这个图表中,我们可以看到,人力资源管理有助于管理的许多方面。就这一点,我们将管理简单地分为“竞争性挑战”或“员工关注的问题”,有时通过平衡竞争需求,人力资源管理扮演着重要的角色。主要在为大多数员工提供工作环境方面,应该满足他们短期和长期的需要。在这一章中,我们将以这个框架为基础,来展开深入的讨论。

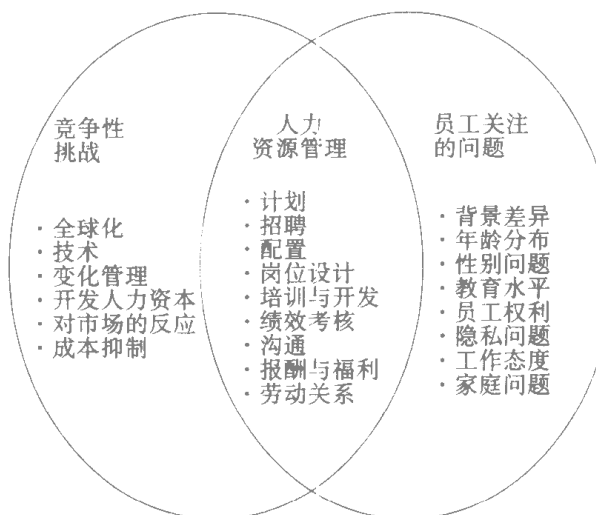
① S. A. Snell, M. A. Youndt, and P. M. Wright, “Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning,” in G. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 14 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1996), 61-90.

② “The Importance of HR,” *HRFocus*, March 1996, 14.

③ T. J. Watson, Jr., *A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM* (New York: McGraw-Hill, 1963).

图表 1—1

人力资源大体框架



1.2 竞争性挑战与人力资源管理

过去的 10 年，人力资源管理协会和商业清洁公司赞助进行了最重要的竞争趋势和人力资源面临的问题研究。这些关键趋势延伸为超越‘人的问题’本身，但是，在 21 世纪有序的竞争中，它们都将集中注意力于开发熟练而灵活的劳动力队伍的需要：①

- 全球化；
- 迎接新技术；
- 变化管理；
- 开发人力资本；
- 对市场做出反应；
- 成本抑制。

1.2.1 挑战 1 全球化

为了成长与成功，许多公司正在全球市场上寻求商业机会，与外国公司的竞争与合作变得愈来愈重要。从 20 世纪 80 年代早期开始，有将近 17% 的美国公司投资于海外。

全球化的影响

全球化 打开外国市场来促进国际贸易和投资的趋势。

合伙制公司在世界其他地区利用信息技术发展远程商业分部，诸如摩托罗拉公司、通用电气公司和日产公司，都提出了为顾客提供‘任何东西、任何时候、任何地方’的愿景。但是，全球化并不是心血来潮，凭兴趣就可以成为大企业。按照广泛的估计，大概有 70% ~ 85% 的美国经济如今受到国际竞争的影响。比如，休斯敦和得克萨斯的七海石油公司 (Seven Seas Petroleum)，是一家只有 6 名全

① William J. Rothwell, “Trends in HRM,” Commerce Clearing House and Society for Human Resource Management.

日制员工的小公司,但是它却在全球经营石油和天然气。从 1995 年开始,该公司在包括哥伦比亚、阿根廷、澳大利亚和巴布亚新几内亚在内的 20 多个国家,经营的项目超过 60 个。其他的小公司如在俄亥俄州劳地的春山温室公司(SpringHill Greenhouse)通过如 FTD 和特莱花卉这样的协会,与花商合伙,在荷兰(经营郁金香和百合)、哥伦比亚(经营玫瑰花),乃至全球范围内为消费者服务。

由于降低贸易壁垒和开放全球市场以促使商品、服务和资本的自由流动的努力,在国际上出现了三个经济活动特区。在北美,有北美自由贸易协定(North American Free Trade Agreement, NAFTA),这是墨西哥、加拿大和美国之间建立的商业协定。虽然一些美国的 NAFTA 反对者担心协定会使加拿大和墨西哥丢失工作岗位,因为那里的工资比较低。但 NAFTA 的拥护者则认为协定有助于消除贸易和投资的障碍,因此能够创造工作岗位。^①同时,NAFTA 集中注意力于西半球的市场,欧盟(European Unification, EU)集中注意力于消除欧洲种族差别待遇,亚洲太平洋经济合作组织(Asia Pacific Economic Cooperation, APEC)帮助建立太平洋周边国家的自由贸易。这些贸易协定的影响已经给人留下了深刻的印象。例如,单是关税与贸易总协定(General Agreement on Tariffs and Trade, GATT)就通过允许公司在以前禁止进入的市场竞争,使其预期增值 3 300 亿美元。

全球化对人力资源管理的影响

由于国际经营给予的所有机会,当经理们谈到“全球化”时,他们要去平衡出现的各种复杂问题,这些问题涉及不同的哲学、文化、法律和经营实务。人力资源问题构成上述每个问题的基础,包括诸如鉴别在海外生活和工作的能干的移民经理;设计培训项目和发展机会,以增强经理们对外国文化和工作实践的了解;调整薪酬计划以保证支付构成是公平的,而且与不同地区的不同生活费用相适应。

因此,管理境外的组织提供了新的和更广阔的机会,这也是人力资源管理的量变和质变。事实上,人力资源管理的国际舞台是包罗万象的我们将在后面的章节(第 16 章)中讨论与竞争、文化和实践相关的问题。

2.2 挑战 2:迎接新技术

计算机技术的进步使组织能够获得信息激增带来的优势。在计算机网络的作用下,大量的数据可以不受限制地储存、恢复,并广泛地使用于各个领域,从简单地记录、保存到控制复杂的设备。在我们日常生活中,我们看到银行出纳员、航空公司订票员、超级市场的收银员,都在使用计算机来履行他们的职责。

从体力劳动者到知识工人

先进技术的引入会引起只要求少量技巧的工作岗位的减少,同时也使要求综合性技巧的工作岗位增加。一般地说,这一转变意味着一种换班,即从“体力劳动者”换成“知识工人”。这时的员工,其责任已扩展到包括更富有策划性的活动,如计划、决策和解决问题。^②在很多情形下,现在的员工可以重新培训,扮演新的角色,承担新的责任。当然,那些被替换下来的员工也要求重新培训。因此,我们发现了自相矛盾的事情:大量报纸广告要求申请者具备技术和科学的训练,

^① “North American Free Trade Agreement,” *HRMagazine*, December 1991, 85 – 86. See also “The Mexican Worker,” *Business Week*, April 19, 1993, 84 – 92.

^② James W. Dean, Jr., and Scott A. Snell, “Integrated Manufacturing and Job Design: Moderating Effects of Organizational Inertia,” *Academy of Management Journal* 34, no. 4 (1991): 776 – 804. See also Walter Kiechel III, “How We Will Work in the Year 2000,” *Fortune*, May 17, 1993, 38 – 52.

但是却有好几百万没有接受过培训的求职者在职业介绍所登记。

在安大略省渥太华,有关机构结合高技术经营和教育,作为比较大的项目的一部分——兴办合伙人暑期研究所,对中学教师进行培训,以此来激励学生去追求技术型的职业生涯。IBM 从 1982 年起耗资 6 000 万美元以上与加拿大教育研究所一起,去帮助支持技术性技巧。在美国,如今将近 40 个州已有技术类型的教育项目例如,纽约州要求中学生学习一年介绍技术的课程,并把技术课程作为一项固定的制度。该项目强调手工实验室工作,培养学生解决问题的能力。^①

技术对人力资源管理的影响

信息技术改变了美国和海外人力资源管理的面貌。也许大多数组织的总公司在人力资源管理中使用的技术就是组织的人力资源信息系统(human resources information system, HRIS)。人力资源信息系统是指提供现时和准确数据的计算机系统,用于控制和决策的目的。在这种意义上,它已超越了简单的存储和更正信息,其应用的范围也已扩大到诸如编制报告、预测人力资源需求、战略计划、职业生涯和晋升计划,以及评估人力资源的政策及实践等领域——这一话题将在第 4 章进一步讨论。

最近的调查发现,最为常用的信息技术包括保持员工记录、监督支付行为、管理缺勤和请假记录、管理新员工和培训项目。^②例如,美国军队的职业生涯和男毕业生项目(Army's Career and Alumni Program, ACAP)使用人力资源信息系统对军队的男毕业生进行全面有效的联邦和地方调防活动。退伍军人的技巧正是私营工业所需要的,人力资源信息系统发挥了与其相匹配的作用。^③联邦当局表示,最近汇总的员工调查反馈过程与其公司的人力资源信息系统相结合,创立了一个自动调整的项目,遍及美国和加拿大约 99% 的员工。APV(Alcoa's PeopleView)计划已经整合了所有的人力资源,并把世界范围的支付数据纳入一个中央信息系统。流线型的人力资源转换技术处理过程更加快速,提供了更好的分析能力,与其他变化一起,可使公司在一年内节约 400 万美元以上。^④

使用互联网

许多公司,尤其是那些技术导向型的公司,在其互联网址上公开空缺的职位。要找一家特定公司的网址,尝试一下搜索方式:networth.galt.com/www/home/equity/irr/

互联网和万维网重新转变了我们使用技术的能力公司的数量不断增加,如太阳微系统公司、英特尔公司和硅图公司使用互联网和公司专门的“互联网”,建立的网页允许员工阅读现有的工作岗位,甚至可以在线申请职位(参见第 4 章)。管理者只需利用 PC 机和鼠标,就可以获得在线服务优势,设计特殊的人力资源部(参见人力资源管理精要 1)作为全国事务办公室的一个分支机构,人力资源信息网络(Human Resource Information Network, HRIN)提供这样的服务。人力资源信息网络提供各种记录信息,包括新闻、研究、软件和服务,涵盖了所有人力资源管理的训练

^① John Eberlee, "Schools, Businesses Partner to Encourage High-Tech Careers," *Computing Canada* 16, no. 18 (1990): 13; Mimi Bluestone and Douglas A. Harbrecht, "Reading, 'Riting,' Rithmetic—and Now Tech Ed," *Business Week*, October 19, 1987, 114–16.

^② Colin Richards-Carpenter, "Make a Difference by Doing IT Better," *People Management*, June 13, 1996, 39–40.

^③ Scott A. Snell, Patricia Pedigo, and George M. Krawiec, "Managing the Impact of Information Technology on Human Resource Management," in Gerald R. Ferris, Sherman D. Rosen, and Darold T. Barnum (eds.), *Handbook of Human Resources Management* (Oxford, U.K.: Blackwell Publishers, in press); Easy Klein, "Heroes for Hire," *D&B Reports*, January/February 1993, 26–27. See also Laura M. Herren, "The Right Technology for the 1990s," *Personnel Administrator* 34, no. 4 (April 1989): 48–52.

^④ Rosa V. Lindahl, "Automation Breaks the Language Barrier," *HRMagazine*, March 1996, 70–83; "Alcoa Heads toward Eliminating Administration," *Employee Benefit Plan Review*, 1996, 50.

另外,人力资源管理协会在万维网 (WWW)上设立主页,链接 73 000 人以上的人力资源专业人员使用者,并允许他们快速寻找参考资料,获得有关讲座和研讨会的信息,阅读相关的文件,浏览政府事务公告,购买与人力资源有关的软件产品

使用互联网

国家事务局和人力资源管理协会的网址为:

www.bna.com 和 www.shrm.org

这些例子表明,人力资源管理正面临着技术的变化——改变着收集就业信息的方法,加速数据处理的过程,改进内部和外部沟通的过程。^①因为这些影响人力资源经理和分线经理应该参与计划的履行。利用计算机,人力资源管理和分线经理可以鉴别引入新技术的方法,使与员工有关的分裂尽量减少,从而使员工的恐惧和担心尽量减少作为管理者,在与员工沟通中明显地扮演着极端重要的角色,通过配置、培训、岗位再设计和薪酬体系,来证明真正支持变革。^②尤其是,人力资源管理者可以为分线经理提供指导,以确保鉴别是否可用正确的技术技巧寻找新员工,并很好地开发技术一读写能力培训项目人力资源管理也可以鉴定和评价新技术引起的组织关系的变动最后,人力资源经理应该与分线经理一起,去开发新的结构,以使用技术改进服务,提高生产率和降低成本。^③

人力资源管理精要

国际互联网址索引

Cyberspace 提供给人力资源专家一大堆资料,它们大多是从各种调查研究、新闻、招募工作及网站人员和组织中获得的。以下所列示的是一些与人力资源领域有关的互联网网址,它们的地址(URL)打印如下,仅供参考,但是一旦你链接上,就会更容易地进入剩下的网址,从提供广泛链接的网页——如人力资源专家通道(The Human Resource Professional's Gateway)——直接跳到互联网上。

链接

如果你新加入到互联网,下面这两个网站会从人力资源的角度给你提供一种新的介绍

- 互联网与人力资源:介绍:www.wp.com/mike-shelley/

这个网页描述了进入在线的基础,包括硬件需要和互联网通道提供者。它提供了一些有关互联网和万维网其本质的背景资料,以及人力资源链接的一个短小清单

- 在互联网上,你能做的事就是对人力资源有一个清晰而全面的认识:bcf.usc.edu/~thaase/speech/speech.html

除了一个 USC 人力资源专家所反映的之外,这篇文章介绍了各种类型的互联网传输和局域网,包括 E-mail、listserv、gopher、FTP、新闻组及万维网网页

① Colin Richards-Carpenter, "Bright Ideas from Systems Users," *Personnel Management*, February 1992, 19-20.

② Scoot A. Snell and James W. Dean, Jr., "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective," *Academy of Management Journal* 35, no. 3 (1992): 467-504.

③ Marco A. Monsalve and Arlene Triplett, "Maximizing New Technology," *HRMagazine*, March 1990, 85-87.

常用的人力资源网

下面的网站是常用的一些人力资源信息网站，并可以链接到其他一些范围更广泛的人力资源资料上：

- 通向人力资源专家通道的互联网：www.teleport.com/~erwilson/

这个网站可进行广泛的链接，可以链接到与人力资源有关的万维网网页、listserv 清单及招聘网站上来

员工关系网：www.webcom.com/~garnet/labor

互联网可链接到人力资源的一个法律焦点上，包括法庭案件和裁判、ADA 和平等获得信息的机会、劳工关系，以及从一长串律师玩笑清单中节选下来的部分。来自 NYPER 出版公司。

- 在互联网上的人力资源管理资源：www.nbs.ntu.ac.uk/staff/lyerj/hrm-link.htm 诺丁汉商学院完善了这个网站。它就一般人力资源问题与特殊主题之间的联系，以及人力资源出版公司、邮单、协商和招募服务之间的联系，提供了技术上的链接。

- 行业与劳动关系学院：www.ilr.cornell.edu/

康奈尔大学和它的图书馆提供了有关行业与劳动关系学院的信息，并对雇主—员工关系和工作场所问题的各个方面提供了大量的信息，而且还包括了人力资源消息和与图书馆、数据库和所取得的各种成就链接在一起的各种调查研究

- 来自 J McNeil 公司的组织行为 (OB) 和人力资源管理资料：jmcneil.sba.muohio.edu/OB-HRM.html

链接到一个范围广泛的人力资源和组织行为的列表上，包括政府的设施、工会/劳动力来源及与 ADA、平等就业机会、福利、报酬、安全性、法律问题和资源、培训等有关的设施

人力资源管理基础：home.navisoft.com/hrmbasics/index.htm

人力资源管理基本信息和联系。其目录包括通用的人力资源管理、报酬与福利、多样化、工作分析、组织发展、绩效评估、招募及培训。

巨人公司的人力资源网页：www.monster.com/hrmethome.html

巨人公司的人力资源主页是一个大型的在线招聘中心，它包括信息发布会、招聘广告信息及工作搜寻。

- 美国管理协会(American Management Association, AMA); www.tregistry.com/ttr/ama.htm

包括 AMA 成员和项目的信息，并附有一个培训课程的目录。

- 人力资源管理协会：www.ahrm.org

包括其成员的信息及其成员所发送出来的信息

- 人力资源管理协会(The Society for Human Resource Management, SHRM); www.shrm.org
SHRM 的主页包括当前所发生的事件、信息来源、商业往来，以及来自 SHRM 出版公司的文章。

- 实际办公室：www.idirect.com/hroffice

安永会计事务所的在线人力资源中心包括聊天室、新闻公告栏、新闻报道、一流职业管理，以及互联网的链接

特殊的网址

这儿有 8 个提供特殊人力资源信息的网址。

- 《美国残疾人法》执行中心 janweb.icdi.wvu.edu/kinder/

国家伤残和恢复研究机构的一个主页提供了许多有关 ADA 的文件、ADA 的概要及与所有相关网站链接的一个有用的通道

- 福利链 (Benefitslink) 主页 : www.magicnet.net/benefits/

这是一个在互联网上与福利有关的信息和服务的发送通道, 其实是一个以合法信息、规章、出版物、文章, 以及福利链为特征的黄页

- FED 网 : www.fed.org/fed/

企业发展基金的主页主要针对员工所有权和权益分享的问题 它提供了文章、成功的案例研究, 以及其他一些和这一主题相关的商业资源

- 职业安全和健康资源 : turva.me.tut.fi/~tuusital/oshlinks.html

可以链接到各种与 OSHA 有关的网站上来: 政府页面、大学资源, 以及用于 OSHA 的特殊方面的网站, 包括人类工程学、防火安全和人—机的相互影响

- 技术、人力资源和沟通主页 www.inforamp.net/~bcroft/

这个网址主要针对人力资源和技术的交叉影响 主要包括真正的现实性、相互影响的声音反应、视听会议及 WARE 群体。

- 电信、通讯工作和可选择的办公 www.gilgordon.com/

这是一个清洗室, 提供电信和灵活工作时间的信息。与其他相关网站相链接, 经常被问到的问题、设备的供应商及通过互联网与计算机相链接。

- 培训与开发的主页 : www.tcm.com/trdev/

此主页以一个问题市场、商业展示、万维网培训链、经常被问到的问题及培训和发展 list-serv 链接为主要特征。

- 国际工作流程和再造工程协会 : www.vvv.com/waria/

WARIA 的网页包括一个文章的数据库、书和参考信息及与相关网站的链接
相关网站

这里的 5 个网站提供了各种类型的已被证明对人力资源非常有用的信息。

- 联邦世界 : www.fedworld.gov/

一个有关联邦政府的在线通道, 其中包括与其他许多政府网、ftp、泰尔网及高佛网站的链接

- 美国劳工部 : www.dol.gov/

这是一个以工作银行、劳动统计、DDL 出版发行、授权和合同信息为特征的网站。

- 美国工作场所最好的实务清洗室 : www.saic.com/fed/uscompanies/labor

这里是一个大型的案例研究收集站, 里面容纳了许多公司最好的人力资源实务。

- AFL-CIO 劳工网 : www.alfcio.org/

这个网站有工会消息、问题报告、新闻发布, 并能链接到其他一些劳工网站上。

- 加利福尼亚的本康木大学 (Bencom University) : www.ucop.edu/bencom/

这是加利福尼亚大学员工的福利信息主要来源, 它提供了有关医疗福利、养老基金等的详细资料, 并且允许员工通过填写在线表格来改变他们的福利情况。

资料来源: Dave Shields, *HRFocus*, July 1996, 16-17.

1.2.3 挑战 3 变化管理

技术和全球化只是推进组织和人力资源管理的两种力量诚如 GE 总裁杰克·韦尔奇所指出的：“你站在变化的风口浪尖，不可能无动于衷因为有些人总是带着其他产品从其他国家来，或者消费者的偏好发生变化，或者成本结构发生变化，或者他们的技术有突破性的重大发展。如果你不能很快地适应种种变化你就容易被淘汰这对世界上的每一个国家的每一项事业的每一部分，都是真理。”^①

变化的类型

预定方案聚焦于全面质量、持续改进、裁员、再造、外包以及所有诸如此类的组织为了获得更大成功所采取的变化措施。这些变化有的是反应性的，即组织的绩效受到外部因素的影响而产生的结果；其他的变化则更为主动，即由管理者主动做出改变，以抓住优势目标机会，特别是在快速变化的行业，那些跟随者是不能成功的例如，杰克·韦尔奇认为通用电气公司的业绩已经相当了不起但仍然需要变化，要使通用电气真正成为其所在行业的龙头老大，就得开展系列活动他的目标是在公司内部各部门之间培育更好的合作，以形成“无界状态(boundarylessness)”^②，为了实现这目标，韦尔奇和通用电气公司的学习副总裁斯蒂夫·科尔设立了一个名为“热身赛！(workout!)”的项目这 - 项目的设计是为了促使员工开展继续革新和改进。^③这些变化的类型起初并不是像许多组织那样设计成固定的项目它们的设计是为了帮助人们在关键的成功因素方面调整注意力。

运用人力资源来管理变化

美国管理协会最近的调查表明，84% 的经理主管在民意测验中说，在他们的组织中最起码正在发生着一种变化然而，令人吃惊的是，对照通用电气公司的经验，只有 2/3 的人说他们的公司对变化管理正式立项，以支持这种行动^④看来这确实是一种不幸，因为成功的变化不是从天上掉下来的。变化失败的主要原因从根本上可以归结为人力资源的问题。最主要的原因如下：^⑤

- (1) 缺乏紧迫感。
- (2) 没有创立强有力的联盟去指导这种努力
- (3) 领导者缺乏先见之明
- (4) 领导者缺乏沟通的眼光。
- (5) 没有消除新视野的障碍。
- (6) 没有系统化地计划和创造短期“胜利”
- (7) 高兴得太早
- (8) 公司文化没有瞄准变化。

大多数员工——不管什么职业——理解他们现在的作为与 5 年或 10 年以前(或未来的 5 年或 10 年)是完全不同的。责任变化、岗位任务变化、工作过程变化，这些变化仍在持续——作为

^① P.M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday Currency, 1990); I. Nonaka, "The Knowledge Creating Company," *Harvard Business Review* no. 69 (6, November/December 1991), 96 - 104; R. A. D' Aveni, *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* (New York: Free Press, 1994); R. Stata, "Organizational Learning—The Key to Management Innovation," *Sloan Management Review*, 1989, 63 - 74.

^② Stratford Sherman, "A Master Class in Radical Change," *Fortune*, December 13, 1993, 95 - 96.

^③ Jennifer J. Laabs, "Change," *Personnel Journal*, July 1996, 54 - 63.

^④ John P. Kotter, "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review*, March-April 1995, 59 - 67.

岗位的一部分——而非临时性的尽管如此，人们还是经常反对变化。因为那样需要他们修正或放弃工作的方法，那是以往成功的方法或起码对他们来说是驾轻就熟的方法。正如得克萨斯仪器公司的人力资源副总裁查克·尼尔森所指出的，“实现有效而快速的管理变化，是我们面临的以人为本观点的最大的挑战”^①。为了管理变化，行政主管和经理不得不放眼未来，与员工沟通这一愿景，对绩效提出明确的期望，通过重新组合人员和重新配置资产来发展这种能力当然，这种事情说起来容易做起来却很难。因而所有的管理者，包括那些人力资源经理，在使变化更容易的过程中扮演着重要的角色，特别是当要帮助员工沟通业务以及倾听员工的呼声时^②。

1.2.4 挑战 4 开发人力资本

人力资本 对一个组织来说具有经济价值的个人的知识、技巧和能力

组织的“人才竞争”概念强调一个事实，即成功越来越取决于该组织管理人力资本的能力。人力资本是一个概括性术语，用于描绘知识、技巧和能力的总价值。虽然并没有在公司的资产负债表上反映出来，但是对于一个组织的绩效而言，却是十分重要的因素。根据惠普公司的总裁莱维斯·普莱特的观点，“21 世纪的成功企业，将是那些尽力去开发、储藏并平衡其员工知识的组织。”

人力资本与人力资源管理

人力资本是无形的，无从捉摸的，不能按照组织管理工作岗位、产品和技术的方法来对其进行管理。其中一个原因是人力资本为员工个人所有，而不是组织所有。如果高价值的员工离开公司，他们也就带走了人力资本。于是，公司的任何投资——对员工所做的培训与开发也将付诸东流。

为了在组织中建立人力资本，管理者必须重视发展战略，以确保在他们的劳动力中拥有知识、技能和经验的优势。配置项目主要集中在鉴定、招聘、吸收最好的并且是最有希望的、最有效的、最有才能的人。培训项目包括那些调配实务，以提供增强技能——特别是在某些领域，如果员工离开公司时不能转到另一个公司的技能——的措施^③。此外，员工需要在工作岗位上发展的机会。大多数高价值智能倾向于复合型的竞争力和潜能，即从经验中学到的而不是轻易教出来的^④。因此，管理者应该努力为员工提供发展的空间，并落实岗位要求和要求，有足够的灵活性允许其不断成长和学习。

除了需要为员工的发展投资以外，组织还要想方设法利用现有的知识。事情往往是员工学非所用。根据斯堪第亚保险公司知识资本主管利夫·埃德文森的观点，“知识管理的价值来自应用，而不是储藏”努力授权给员工并鼓励他们积极参与和介入，这样人力资本才能得到更全面的利用。^⑤（员工授权问题在第 3 章进一步讨论）

在公司里，比如金星公司、普林财务集团以及得克萨斯仪器公司，管理者和员工是按照其为实现组织的发展目标所取得的进步来评估其价值的。这些目标集中于技巧的发展和获得新的竞

① Noel Tichy, “Revolutionize Your Company,” *Fortune*, December 13, 1993, 115.

② Jerry Bowles and Josh Hammond, “Competing on Knowledge,” *Fortune*, September 9, 1996, S1 – S18.

③ Thomas A. Stewart, “Intellectual Capital,” *Fortune*, October 3, 1994, 68 – 74.

④ Gary S. Becker, *Human Capital* (New York: Columbia University Press, 1964); S. A. Snell and J. W. Dean, Jr., “Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective,” *Academy of Management Journal* 35, no. 3: 467 – 504.

⑤ Nick Bontis, “There’s a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically,” *Business Quarterly*, Summer 1996, 41 – 47; Jerry Bowles and Josh Hammond, “Competing on Knowledge,” *Fortune*, September 9, 1996, S1 – S18.

争能力。越来越多的组织根据员工的知识和技巧给付薪酬。例如，技能付酬依据员工有能力完成的每一个新分类的工作来付酬。我们将在第 9 章进一步讨论按技能付酬（或按知识付酬）。

开发的任务，特别与团队工作有关的，也是进行知识交流相互学习的有效手段。有效的沟通（不论是面对面还是利用信息技术）对于在整个组织共享信息提供了保障。正如密歇根大学商学教授戴夫·尤里奇所指出的：“学习能力 $= g \times g$ ——即创造（generate）新观念的业务能力乘以推广（generalizing）至整个公司的熟练程度”^①

人力资源项目和任务是使知识转由员工掌握的常用渠道。世界上最大的商务通讯设备制造商休斯空间通讯公司，在国际互联网上设立了一个“知识大厦”，让公司各部门可以把自己掌握的知识存放那里。利用互联网，信息和智力资本的星星之火出现在公司的电子新闻栏目里。然后由编辑组进行分析整理紧接着员工可以直接从互联网上得到并使用这些已经经过分类整理的知识。休斯公司高层领导估计，这一构造知识的形式能使人造卫星的开发成本降低 2 500 万美元。^②

使用互联网

我们无法看到休斯公司的编程知识，但你能访问其网址以发现有关该公司的信息，参阅一份该公司员工的福利描述，它的网址有一种令人惊异的设计

www.hughespace.com

在创造一个能够理解知识的价值、对组织所拥有的技术和能力进行记录，确定如何使用这些知识使之能够有益于组织的职能部门的过程中，人力资源经理和分线经理各自扮演着重要角色。我们将在本书探讨这些问题，特别是在第 6 和第 7 章有关培训和职业发展中加以详细阐述

1.2.5 挑战 5 对市场做出反应

对任何一个组织来说，满足消费者的要求都是其立足之本。除了内部管理问题，管理者必须满足消费者的有关质量、革新、变化的需求，并做出反应。

这些标准成了当今竞争世界成功者和失败者的分水岭如何才能使公司了解消费者的需要？如何才能快速地开发新产品并进入市场？如何才能有效地对反应施以特别的关注？“更好、更快、更便宜……”这些标准要求组织时常结合消费者需求调整它们的程序。管理创新，诸如全面质量管理和流程再造，只是对消费者做出反应的各种方法中的两种，每一种都直接涉及人力资源

全面质量管理和人力资源管理

全面质量管理 一系列的原则和实践，其中心思想是了解顾客的需求、把事情一次性做好和不断取得进步。

全面质量管理(Total - Quality Management, TQM)是由一系列的原则和实践组成的，其核心思想包括理解顾客的需求，把事情一次性做好，并为继续改进而努力。全面质量管理革命发生于 20 世纪 80 年代中期，摩托罗拉公司、施乐公司和福特汽车等公司是其开拓者。然而，自那时起，马

① Sherman, “Master Class.”

② Bowles and Hammond, “Competing on Knowledge.”

尔科姆·鲍德里奇全国质量奖所颁布的标准为大公司和小公司提供了一种激励，促使它们进入人力资源管理。在人力资源管理精要 2 中叙述的一个故事是小公司如何运用全面质量管理的原理和有效的人力资源管理与较大的企业进行竞争。

遗憾的是，全面质量管理项目没有提供对消费者需求做出反应和提高生产力的万能灵药，在许多情况下，管理者看待质量如同权宜之计，当目标难以达到时便大失所望。作为一种结果，所有于 1982 年开始实施的质量管理到 1986 年就已有 75% 中断而不使用了。^①1991 年，鲍德里奇全国质量奖的申请数量达到了顶峰，但此后就一落千丈了。

人力资源管理精要 2

花岗岩公司的全面质量管理

花岗岩公司(Granite Rock)是一家小型的家族企业，雇用了约 400 名员工，坐落在加利福尼亚的小镇沃森维莱的中心海岸该公司的人力资源管理人员也很少——准确地说，只有 3 人，但他们的理想却很大。

花岗岩公司的主管很清楚，他们的公司要与大公司抗衡，就必须拥有上好的质量和顾客服务。因此，公司创立了全面质量管理，其基础是实行员工开发与培训。开发项目主要是个人职业发展计划(Individual Professional Development Plan, IPDP)，允许员工结合全公司的需要确定发展目标，形成制度。每一位员工每年都要与他或她的导师一起，确定技巧发展和职业成就的目标。管理者以圆桌会议的形式对目标进行评价，并决定教育与培训的需要以满足员工。公司通过提供丰富而众多的培训机会来支持这个目标。作为其中的一个培训项目，花岗岩大学为所有员工提供讲座、上课和讲演，起码有 15 种不同的主题。提供的类型可分为 5 种，有质量处理技巧、保养技巧、销售和服务技巧、产品或技术技巧以及健康、福利和个人成长。花岗岩大学花了不少培训成本用于大学课程或专业性研讨会。

花岗岩公司的员工平均每年有 37 小时进行培训，平均每位员工的培训成本近 2 000 美元，超过矿业平均水平的 3 倍和建筑业平均水平的 13 倍。而且，它们的混凝土产品一直超过行业质量标准 100 倍。它的几个关键程序的可靠性达到 6 西格马水平（每一百万机会中有 3.4 个误差，这是大多数高科技公司希望达到的水平）。它按时交付 90% 以上的产品，这已超过它要定点超越的一个杰出的全国公司的交付平均数。结果，每个花岗岩公司的员工收入超过全国行业平均数大约 30%。这些努力导致花岗岩公司荣获马尔科姆·鲍德里奇全国质量奖和 Optimas 奖，这是因为人力资源管理卓越。对于一个小公司来说，这已经很不错了。

资料来源：Dawn Anfuso, "Staying a Stone's Throw Ahead of the Competition," *Personnel Journal*, January 1994, 56. Reprinted with permission.

当全面质量管理开始实施时，通常是因为管理者在他们的哲学和人力资源项目中出现了重大变化。从《财富》1 000 强公司的 307 位行政主管和小企业（20 名员工以上）的 308 位行政主管的调查发现，最重要的质量改进技术压力来自人力资源问题：员工激励、企业文化的变化、员工教

① Thomas A. Stewart, "Allied-Signal's Turnaround Blitz," *Fortune*, November 30, 1992, 72-76.

育。以产品和服务质量著称的组织，坚信员工就是质量的关键^①

人力资源项目对全面质量管理来说如此重要的一个原因是，其有助于平衡两种对抗的力量。根据麦道公司人力资源和质量资深副总裁所说：“一股力量（对秩序和控制的需要）吸引每一项经营走向停滞，而另一股力量（对成长和创造的需要）则推动其走向分解。”^②全面质量管理对持续提高的关注推动了组织制度走向非均衡状态，而全面质量管理对顾客、管理制度及类似事物的关注又提供了将组织制度整合在一起的力量限制。人力资源管理实务帮助管理者平衡了这两股力量。

再造与人力资源管理

近年来，组织越过全面质量管理而直接进入更加综合的方法从事再设计处理程序，就称为再造。再造被描述为“重新思考基本原理和经营，重新设计经营流程，从而在成本、质量、服务和速度方面达到戏剧性的改进”。^③再造经常要求管理者在重新思考中寻找应该如何工作，如何应用技术，以及人们应该互相影响（互动），全体组织应如何构建。^④人力资源问题是这项决策的中心。首先，再造要求管理者创造变化的环境，正如我们在前面已经谈到的，人力资源管理推动了变化。其次，再造的努力取决于有效地领导和沟通流程这两个领域与人力资源管理相关。再次，再造要求重新审视和修正管理制度。挑选、工作描述、培训、职业生涯计划、绩效评估、报酬和劳动力关系都是变化的候补者，去补充和提供再造的努力。我们将在第 7 章回到这个问题上来，更直接地讨论组织发展工具对再造的必要性。

1.2.6 挑战 6 成本抑制

投资与再造、全面质量管理、智力资本、技术、全球化对于组织竞争来说都是非常重要的。同时，这给公司在降低成本以及改进生产率最大限度地提高效率（效率最大化）方面增加了压力。对任何组织来说，劳动成本是最大的费用特别是服务和知识密集型公司，组织试着研究降低成本，尤其是劳动成本，这里包括裁员、外包（指公司原自行制造的部件改为从外国或国内其他供货商采购）、员工租赁以及提高生产率，这些都直接影响人力资源政策和实践。

裁员

裁员 有计划地削减工作人员数量

裁员（或用委婉的说法“精简”）是计划减少工作岗位，比如，当 L.L. 比恩公司看到 1995 年销售额下降，公司做了很大努力开展被称为“机敏成本变形”（smart cost reductions）活动。比恩公司的全面质量管理帮助公司实现质量目标和节约了 3 000 万美元的预算。然而这还不够，最终，公司总裁利昂·戈尔曼与人力资源和质量副总裁鲍伯·佩克索托，了解到公司需要削减一些岗位，而这与简单地解雇员工不同，公司开始实施提早退休和“甜蜜”自愿脱离计划。然后于 1996 年，

① Y. K. Shetty, “The Human Side of Product Quality,” *National Productivity Review* 8, no. 2 (Spring 1989), 175–82. See also Rosabeth Moss Kanter, Barry A. Stein, and Todd Jick, *The Challenge of Organizational Change—How People Experience It and Manage It* (New York: Free Press, 1991).

② Laurie A. Broedling, “The Business of Business Is People,” speech delivered to the Quality Conference, Washington Deming Study Group, George Washington University, Washington, D.C., April 8, 1996.

③ M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Collins, 1994).

④ David H. Freed, “The Role of the Human Resource Department in Hospital Reengineering,” *Health Care Supervisor* 14, no. 3 (1996): 37–45; S. Davis and W. Davidson, *2020 Vision: Transform Your Business Today to Succeed in Tomorrow's Economy* (New York: Simon & Schuster, 1991).

公司致力于员工的继续教育 ①

这些努力，结合较好的人员沟通，有助于减轻解雇带来的重创然而，在整个美国，广泛地展开裁员则是很痛苦的。实际上，每一个大企业在国内都遭遇到一些周期性的裁员从 1980 年起，由于公司裁员而使美国减少了 4 300 万以上的工作岗位，这表示临时解雇在美国几乎让 3/4 的家庭感到伤心，历史地看临时解雇的趋势，影响到企业尤其是流水线作业工人然而，从 20 世纪 80 年代中期起，白领工人和管理岗位遭到最严重的打击。在美国最大的公司，从 1989 年起减少的岗位中约 77% 的是白领岗位 ②

遗憾的是，有关裁员的记录是相当不规范的。股票市场对此公布常常反应热烈，但实际上，只有一半的公司因削减岗位而增加了盈利，而大约有 20% 的公司^③在裁员之后利润下跌。从人力资源立场出发，这些结果并不是特别地令人惊异。3M 公司人力资源副总裁迪克·利斯泰德指出，“如果刚出现市场不景气的征兆，你就向他们表示他们是可以牺牲的，那么，你就不可能提高生产率和拥有负责任的员工”再说，留守者会士气低落，委员会会增加公司额外的人力资源成本。诸如要支付的解雇费、增加休假和病假工资、新职介绍、养老金和福利开支以及管理成本。对裁员更明智的公司，诸如联合航空公司、戴尔公司和 L.L. 比恩公司则做了特殊的努力当他们的岗位被削减时，对员工进行分流和再培训，并将之安置到新的岗位上这是一种调和的哲学，把员工看做一种资产，作为一种人力资本根据迪克·利斯泰德所说，3M 的政策是“人力资源管理有义务去帮助维持公司和它的员工两者的关系裁员当然会很痛苦——所以，在你做出最后一步之前，你需要努力工作并给予一定的同情” ④

外包和员工租借

外包简单地说就是租用公司外部员工来执行原本由内部员工来完成的任务。例如，公司经常租用会计公司来提供财务的服务；公司的主管对外部采办很感兴趣，因为他们想把精力放在公司内部其最擅长的业务——他们的核心竞争力，通过预订逐步将诸如维护、保养、安全、承办酒席和发放工资等活动进行外包，从而增加公司的灵活性，同时降低经常性开支的成本。坐落在旧金山的莱维斯·加路布(Lewis Galoob)玩具公司，是一个典型的小企业，只有大约 100 名员工，它采用外包的办法与工业巨人相抗衡。一个个独立的发明家设想出无数加路布的产品，外部的设计者和工程师则提供更加具体实在的主意，加路布公司把制造和包装转包给香港的行商，并通过零售商诸如玩具反斗公司、沃尔玛连锁店、卡玛特百货公司分销其玩具。

这些是人力资源管理者关心的有关外包的几个问题当工作是外包时，士气和生产率就可能迅速下降。为了使问题减到最小，分线经理和人力资源经理应共同工作，以便明确并沟通转变计划，缩小未知事物的数量，并帮助员工鉴定他们的职业选择权 ④

员工租借 员工被卖方公司租借出去但依旧做原来的工作

在有些情况下，外部行商可以实际上和用顶替员工例如，凯洛格股份有限公司是位于休斯敦的一家石油服务公司，最近外包其全体办事人员到麦克伯公司——一个临时员工的职业（介绍所）机构。麦克伯公司雇用了大多数凯洛格的秘书工作人员，所以，虽然员工被不同的公司所雇

① “Up to Speed: L.L. Bean Moves Employees as Workloads Shift,” *Chief Executive*, July - August 1996, 15.

② Dawn Anfuso, “Save Jobs: Strategies to Stop the Layoffs,” *Personnel Journal*, June 1996, 66 - 69; Jennifer J. Laabs, “Detailing HR’s Top Two Concerns in 2005,” *Personnel Journal*, January 1996, 36.

③ Anfuso, “Save Jobs.”

④ Grover N. Wray, “The Role of Human Resources in Successful Outsourcing,” *Employment Relations Today*, Spring 1996, 17 - 23.