

企业人力资源有效使用的系统分析

陈绍友

(重庆师范学院 旅游系,重庆 400047)

摘要:企业人力资源的有效使用是知识经济时代企业管理的重要话题。本文认为,人事匹配、用人所长、科学的用人制度、员工的有机组合、良好的沟通及引导员工把工作当事业六个方面是企业人力资源有效使用中必须充分关注和不可缺少的重要内容。

关键词:企业人力资源;有效使用;系统分析

中图分类号:F272 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2002)06-0019-04

The Analysis of the Effective Using of Enterprises Human Resources

CHEN Shao-you

(Tourism Department, Chongqing Normal University, Chongqing 400047, China)

Abstract: The effective using of enterprises human resources is a very important topic of enterprises management in intellectual economy. In the opinion of this article, these following are necessary and important contents of the effective using of enterprises human resources: (1) The arrangement of personnel; (2) Making use of everybody's advantages; (3) Scientific personnel system; (4) An organic constitute of the staff; (5) Good promotion of mutual understanding; (6) Leading the staff to regard the work as their career.

Key words: enterprises human resources; effective using; system analysis

影响企业人力资源有效使用的因素很多,但从外因和内因两个方面看,又不外乎企业的用人和员工的努力两个方面。在企业的用人上,首先是企业要形成科学的用工机制,实现单个员工同其工作的匹配与用人所长和员工间的有机组合与良好协调,其次是有效地沟通以形成愉悦的人际关系环境。在员工的努力下,主要取决于员工自身对工作的认识,当员工把工作当作事业来干时,便会形成持续的努力,产生恒久的动力。

一、人事匹配是企业人力资源有效使用的基础

人事匹配是指人的素质能力同其所从事工作岗位要求的素质能力的对应一致状态,它涉及四个方面的重要内容:(1)每个岗位的特殊要求;(2)个人胜任某一工作岗位必须具备的知识、技能和工作动力;(3)岗位特征与个人特征的对接,这里有一个匹配适宜度问题;(4)对每一个人事匹配来说,都意味着某种结果。四者之间的关系如图1所示:

在人事匹配模型的四个内容中,岗位要求与个人特征的匹配适应度是关键。人事匹配度的高低,直接影响企业人力资源的使用后果,人力资源使用后果反过来又影响工作岗位的运行和个人劳动力的发挥。如果企业人事匹配度低,则企

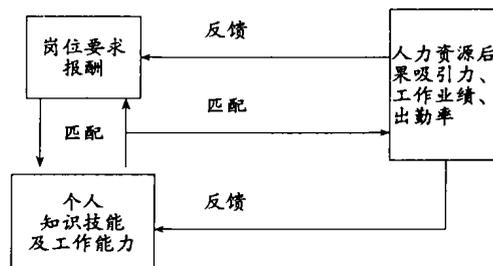


图1 人事匹配模型

资料来源:根据 Herbert G. Heneman III and Robert L. Heneman. Staffing Organization, 1994. Mendota House, Inc, p8 整理。

业员工的满意度差,其工作积极性和创造性便不足,其所从事的工作便不能达到应有的效率,于是形成恶性循环;相反,如果企业人事匹配度高,员工满意,其工作积极性和创造性高,其工作不仅达到应有的效率,而且还可能产生新的效果,人事匹配进一步优化,于是走向良性循环。

人事匹配是企业人力资源管理的中心问题。企业从员工的招聘到培训开发,从绩效考核、薪酬设计到激励机制,从人力资源规划到人力资源管理实践,以及向先进企业学习人

收稿日期:2002-07-13

作者简介:陈绍友(1967-),男,重庆人,重庆师范学院旅游学院硕士副教授,主要从事企业管理、区域经济及旅游开发与规划研究。

力资源管理和自己输出人力资源管理,都是围绕人事匹配而展开的。企业人事匹配得好,员工积极肯干,工作出色,为企业创造较好的效益,员工自己也感到满意,企业得到较快的发展;相反,人事匹配得不好,员工没有足够的能力素质去完成相应的工作,工作没有成效,自己也感到压抑,企业则难以较快发展。

人事匹配是企业人力资源管理的长久问题。对于企业组织而言,由于经营条件和市场环境的发展变化,企业要不断进行创新,企业的工作流程必须进行相应的变化,工作要求则发生变化。随着中国劳动力市场和人才市场的进一步发展,企业在市场上选人的空间扩大。对于个人而言,“活到老,学到老”的观念正在深入人心,企业员工在工作中和工作外加强了自身能力积累与素质提高的自觉性,员工的素质能力在发生变化。因此,企业应当保持人事匹配的动态平衡。

人事匹配是一个双向选择的过程,这是现代企业配备员工区别于传统企业配备员工的重要标志。在传统的配备员工过程中,强调的是组织选择个人,组织永远是主动的,个人永远是被动的;在现代的配备员工过程中,组织和个人都扮演着积极的角色,双方对彼此的要求都认真对待,准确理解和把握,不可偏废。

二、用人所长是企业人力资源有效使用的关键

首先要不断强化用人所长的观念。一个人的才能,即认识世界和改造世界的能力,是由观察能力、记忆能力、思维能力、想象能力、操作能力、组织能力、表达能力等基本能力所构成。由于人们的社会实践不同,个人的努力程度不同,以及生理素质的某些差异,各种能力的发展又是不平衡的。有的善于观察,有的精于操作,有的富于想象,有的巧于组织,形成了人们各自不同的智能特点。用人要以有无特长、其特长能否有益于事业为标准。一个人的长处往往蕴藏着他内在的潜力,领导者应该掌握和记载下属员工的优点和特长,使之在实践中尽量得以施展和发挥,扬长避短,有利于大批人才的成长,有利于企业各项工作的开展。相反,如果“乱点鸳鸯谱”,或者着眼于一个人的短处,舍长就短,求全责备,不但会抑制员工的长处,而且也无助于克服他的短处,人才可能变成庸才,这无疑对事业是一种损失,对人才是一种“虐待”。

其次要识人所长,量才而用。识人所长是用人所长的前提和基础,没能识人所长,当然不能用人所长。识人所长的途径有:(1)多方面了解员工,全面掌握员工的素质和能力。不仅要在招聘时观察、判断,而且要在使用中评估、考核。同时,还要关注员工素质和能力的变化,或者在工作过程中不断积累经验提高技能,或者在工作时间之外自己充实、进修而形成新的素质能力;(2)对照员工所在岗位要求和企业可能提供的新岗位,动态评估和发现员工所长,据此配置更合适的工作岗位;(3)引导员工经常做自我总结,增强对工作的悟性,达到“知之为知之,不知为不知,是知也”的自知之明

的境界,使其自觉运用自己所长;(4)创造良好的工作条件和融洽的人际关系环境,为员工发挥所长提供基础。

在识人所长过程中,要辩证地对待员工的过错。过错总是难免的,列宁曾说过:“只有什么事也不干的人,才不会犯错误。”问题的关键在于能不能改正错误,一个善于改过的人,从切身的经验中感悟得更多。领导者用人不能崇尚无过,对在错误中成长起来的人更应重用,这样才能激励人们的革新进取精神,使人们大胆地去干,从而推进企业全面创新。同时,企业还要提倡“无情管理,有情领导”,即严格执行企业的规章制度,对违纪违规的员工严肃处理,但必须辅之以有情的关怀,帮助员工认识错误,寻找原因,吸取教训,成长提高。

再次要对员工分类管理,有效激励。根据员工的特点分配适宜的工作,根据工作的要求来管理人,这就形成企业人力资源的分类管理。首先,员工应按照所在的岗位的职责要求积极去提高自身的素质能力,在实践中增强自己的技能;其次,管理者应根据工作性质的不同对员工实行分类培训、分类指导、分类考核、分类管理,实施有效的激励。

三、科学的用工制度是企业人力资源有效使用的保障

从企业人力资源管理与开发的特征入手,大致形成了三种基本用工模式,即市场本位制、企业本位制、人才本位制,三种模式各有优劣,也便有各自不同的适用范围(表1)。企业到底采用什么样的用工方式,形成什么样的用工制度,是企业人力资源开发与管理的重大问题。从前面所述的企业用工模式的特点看,三种模式各有优劣,企业必须根据自身的发展做出选择和组合,并不断进行优化。

表1 三种用工模式的适用范围

用工模式	适用范围
市场本位制	企业规模较大,工作程序化、岗位操作简单化,是市场本位制用工方式的大前提;而操作性岗位或普通员工更适合采用这种用工方式。
企业本位制	在市场需求多样化、特殊化、多规格、个性化的背景下,往往要求员工技能多样化和灵活化,企业产品类型多种多样,以满足不同层次的市场需求。在市场多变、产品需求日益复杂的情况下,企业本位制的用工方式有特殊的作用。
人才本位制	适用于企业高层次员工和优秀员工的管理。在日益激烈的市场竞争中,优秀员工所创造的价值是巨大的,有时甚至对一个企业起着生死攸关的作用,必须采取多种办法调动他们的积极性,不仅要把他们努力留住,而且要不断开发,以增强企业的竞争力。

一般地,成熟的企业人力资源管理应当形成“临时工—合同工—固定工—企业终身制员工”的用工序列。也就是说企业应该根据岗位的区别和员工素质的差异分别对待,形成从临时工到合同工到固定工到企业终身制员工的逐渐递进

的用工方式。首先,企业应在科学的定岗定员基础上,根据市场的变化和接待淡旺季的规律,增减临时性用工的人数,区分长期合同工和短期合同工;其次,经营一段较长时间后,企业应配置自己确定的固定工和终身制员工。这样逐渐形成优化的企业人力资源结构。

一个企业可以有临时工,也可以有合同工,但必须有一批对企业忠心耿耿而且作出贡献的骨干,被企业授予固定工和终身制员工。这既是企业发展的需要,也是员工发展的需要。当企业经营遇到困难、出现问题时,可以解聘临时工和合同工,临时工和合同工也可能离开企业,但是必须要有一批固定工和终身制员工仍然围绕在企业周围,为企业走出困境而努力拼搏,这样企业才真正有走出困境再度振兴的希望。企业固定工和终身制员工的设立,是对做出贡献的员工的工作承认和奖励,也是对临时工与合同工的发展导向,成为临时工与合同工的奋斗目标,从而加强企业的内聚力和向心力,促进企业所有员工为企业做最大的贡献。

企业终身制员工是由企业自己规定的一种鼓励性极强的用工方式,它不同于我国计划经济体制下国有企业员工的“铁饭碗”,两者最大的区别在于是否把员工的工作业绩与企业的经营发展有机结合在一起。企业终身制员工既是企业对员工过去成绩的肯定,也是对员工今后工作的要求,它会促使员工为企业发展而终身奋斗,即使退了休、离了岗,也会关心企业的发展。

企业终身制员工可以授予对企业经营管理作出重大贡献的关键人才,也可以授予对企业发展持续努力的普通员工,只要对企业忠心耿耿、作出贡献,都有机会获得“企业终身制员工”的称号和相关待遇。当然,在企业的各类员工中,“企业终身制员工”的人数比例不宜过大,企业应制定严格的评选标准并严格执行。

四、员工的有机组合是企业人力资源有效使用的核心

企业是一个复杂的系统,各种不同的工作需要各种不同才能的人,而且要把各种人才有机组织起来,形成科学的搭配,使之各扬其长,互补其短,产生一种超过每个个体能力总和的新的合力。正如马克思所说:“这里的问题不仅是要由协作来提高个人的生产力,而且是创造一种生产力,那就它自身来说,已经必须是一种集体力。”要创造这样一种“集体力”,关键在于人才的科学搭配、员工的有机组合,把不同学识、不同智能、不同年龄的人才组合成一个具有合理结构的集体,这样才能使企业的经营管理处于最佳状态。

在企业员工有机组合中,应当注意如下内容:(1)不同学识员工的搭配。指初级、中级、高级知识水平的人之间,要有一个合理的比例。企业既要有少数高级知识水平的人进行指导,做出决策;也要有一定数量的中级知识水平的人进行开拓,从事攻坚性的工作;还要有相当数量初级知识水平的人从事大量常规性操作工作。一个企业如果都是初级知识水平的人,显然是难以生存与发展的;但如果都是高水平的人,也未必就有好的效果。(2)不同智能员工的搭配。指具

有不同智能的人,按一定比例组成合理的结构。(3)不同年龄员工的搭配。指老、中、青按一定比例合理地组织起来,形成梯队,发挥各自的作用,使企业的经营管理有继承、有创新、持续稳定地向前发展。在中国企业,有一个错误的观念,那就是“企业员工吃青春饭”,这种观念已经带来了比较明显的问题,一是企业员工普遍年轻,人力资源结构极不合理;二是“青春不再”时要转行,到一定时期,员工人心不稳,也给社会增添新的就业压力。

关于我国企业员工的学识水平,有两种评价:一是在企业内部,许多企业老总认为本企业员工素质不高,水平不够;二是在企业外部,很多人认为企业是一个工作条件好、工资待遇高的地方,都愿意到企业工作,因此企业是一个集中人才的机构。问题的关键在于各个企业从自身的经营管理出发,进行具体的分析,形成良好的人力资源结构。每一个企业都会有一批合格的员工,有相当优秀的人才,关键在于是否寻找和发现;也不能盲目地认为企业人才济济,而且还有很多优秀的人才想挤进企业,从而淡化了企业人力资源开发与管理的积极性。实际上,中国企业正在孕育着一场深刻的变革,企业早期的管理模式、经营方式必将发生相应的调整,这使企业的人力资源管理面临急迫的挑战。

实现企业员工有机组合,还要妥善处理好吸引人才与留住人才的关系。一方面,企业员工必须流动。要使企业形成一个最优化的人才结构和员工队伍,使每一个工作岗位上都有合适的人,人才就必须是流动的。这是因为:(1)我们对人才的识别有一个过程。要做到知其人、通其意、尽其才,不是看看学历翻翻档案所能解决的,必须在实践中考察,在使用中识别,合理地配置人才;(2)人才的有机搭配,也要适应国民经济和科学技术发展的需要,不断进行调整,实行动态平衡。比如企业产品的创新、业务的增减、新技术的采用以及社会劳动力市场与人才市场的发展,都会促进企业员工的流动。人才流动有利于人员之间相互扬长避短,有利于增强人才结构的自行调节能力,有利于企业形成具有共同志向、团结一致的和诣集体,使企业保持旺盛的活力。

另一方面,企业人才流动又应当有一定的度。许多企业都深感员工素质不适应经营管理的需要,于是人才的吸引和补充便成为企业人力资源管理的重要内容,但吸引和补充人才和人力资源开发的最终目的是人力资源的使用,因此,企业要充分注意妥善处理好吸引人才与留住人才的关系,要坚决避免一方面大量吸引人才,另一方面又大量流失人才。

当前,中国企业员工的流动率是比较高的,加入WTO后,随着外资企业集团的进入增多,这种流动还会加剧。对此,首先要做好企业自身的人力资源管理工作,使企业的经营管理不断发展,用事业来留住人才;同时,也要看到这种流动带来的好处,对单个企业来说,员工流动将推动企业自身的人力资源管理。员工流向管理水平高的企业,可以促进从业人员素质整体提高,从而有利于企业吸引高水平员工。

五、良好沟通是企业人力资源有效使用的主线

沟通是信息凭借一定符号载体,在个人或群体之间从发送者到接受者进行传递,并获取理解的过程。在管理中,沟通是极为重要的一部分,管理者与被管理者之间的有效沟通是管理艺术的精髓,良好沟通是企业人力资源有效使用的主线。实践证明,成功的企业内部必须有良好的沟通渠道和沟通方式。正如美国著名未来学家奈斯比特指出的那样,“未来企业之间的竞争是管理的竞争,而管理竞争的焦点在于每个社会组织成员之间及其外部组织之间的有效沟通”。首先,良好的沟通能够减少团队内部的冲突与摩擦,促进同事之间、上下级之间和谐与信任,减少工作的重复、脱节甚至矛盾与冲突,避免人力、物力、财力等的浪费,从而直接提高企业的工作效率和工作效果。其次,良好的沟通能够交换信息,实现互相交融,互相促进,形成良好的系统结构,产生创新的效果。“三个臭皮匠,赛过诸葛亮”这句话,其实存在着一个隐性前提,那就是三个人之间有着良好的沟通。再次,良好的沟通能够提高员工的工作满意度,加强员工对企业的忠诚感和归属感。因此,许多管理人员将良好的沟通以及工作中良好的人际互动关系称为“生产力”。

企业经营管理的绩效往往取决于领导者决策的正确与否和正确的决策能否被决策执行者认同和接受。正确的决策要取得下属的认同和接受,需要良好的沟通渠道和机制把决策信息及时准确地传递到决策执行者那里。为此,企业应当建立健全沟通渠道和沟通机制。一般地,企业应当建立如下三种信息沟通方式:一是企业内部的信息沟通,包括总经理、各部门、各班组、每一位员工之间的沟通方式,除了临时通知、口头传达方式外,规范化的沟通方式有:按照职位说明书和员工手册上的规定进行经常性的沟通,制定例行会议表,用例行会议形式和备忘录形式进行沟通;二是企业与消费者之间的沟通,包括向消费者介绍产品和服务、进行咨询、处理投诉,以及对消费需求的动态分析;三是企业与外部的沟通,包括与竞争对手、合作伙伴及相关的企业经营环境的沟通。通过这三种沟通方式,不仅企业决策者获得全面的信息而使决策正确,而且企业员工也了解决策的背景而易于认同和接受决策进而较好执行,使企业人力资源有效使用。

六、引导员工把工作当事业是企业人力资源有效使用的动力

一方面,要引导员工把工作当事业。当前企业人力资源管理中的一个重要问题是员工的流失率高,员工离开的主要原因在于他干得很好时没有晋升的岗位。因为企业的管理岗位总是有限的,只有少数人成为企业的领导者和管理者,而我们又总是把职位的晋升作为激励员工的主要手段,员工晋升无望,一旦其它企业给予相应的管理岗位,他当然会离开。同时,受晋升激励的影响,一些在操作岗位上优秀的员工被提升后,却又表现出相当的不适应。因此,问题的关键是我们的管理措施,即应当弱化员工的晋升激励,而努力促使员工把工作当事业,引导员工把工作做好,把事业做大,用事业来吸引人和留住人。

另一方面要努力促使员工把事业做大。一要形成促使员工把事业做大的机制和氛围,使员工认识到自身价值的实现和被承认不仅表现在职位的提升,更主要地表现在受到同事、同行及社会的尊重,员工工作的目的是在满足自身及家庭生存的基础上,着力追求事业的发展,人生价值的实现,追求获得最大程度的社会尊重;二要引导员工正确认识和评估自身能力素质的优劣长短,对自己的发展进行正确的定位,在此基础上指导员工围绕所从事的工作进行持续不断的总结回顾、充实提高,不断地研究和进行本职工作的创新与发展,使自己成为本行业的专家。中国饭店业的“金钥匙”很有启发意义,金钥匙在饭店的职位级别不好与饭店的总经理相比,但其所得到的物质待遇可以与饭店总经理持平,其所得到的社会尊重比饭店总经理还高,因此,饭店员工努力成为一位“金钥匙”比成为饭店的管理人员更有意义,也更有激励性和推动力。

参考文献:

- [1] 秦志学.人力资源管理[M].北京:中国人民大学出版社,2000.
- [2] 宋耘,傅慧,李美云.旅行社人力资源管理[M].广东:广东旅游出版社,2000.