

人力资源

论人力资源管理的观念创新

石磊¹,张寒莉²

(1. 西南财经大学 工商管理学院,四川 成都 610074;2. 四川大学 工商管理学院,四川 成都 610064)

摘要:企业经营环境的变化赋予了人力资源管理以新的内涵,企业必须根据自身实际,树立战略性人力资源管理理念,在明确人力资源管理开发重点的基础上,通过正确评价员工、妥善处理“公开、公平、公正”与“民主管理”、制度管理与人本管理之间的关系以及一系列的观念创新,促进企业的人力资源管理工作走上一个新的台阶,为企业核心竞争能力的塑造奠定坚实的基础。

关键词:人力资源;管理观念;创新

中图分类号:C962 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2005)03-0128-04

On Idea Innovation of Human Resources Management

SHI Lei¹, ZHANG Han-li²

(1. College of Business Administration, South Western University, of Finance and Economics, Chengdu 610074, China;

2. College of Business Administration, Sichuan University, Chengdu 610064, China)

Abstract: The changes of enterprise management environment endow human resources with new meaning. The enterprises must build up the idea of human resources based on stratagem. defieue the emphasis of human resources management. appraise employee correctly, deal with relationship between“open, justice, equity”and “democracy management”appropriately. On this basis, promote the job of human resources management to a new stage and figure the core competition ability of enterprises.

Key words: human resources; management idea; innovation

当今企业的人力资源管理面临着诸多挑战,如网络组织的流行和工作外包带来的人力资源的全球化竞争、建立在高绩效工作系统基础之上的高素质员工的需求、组织的相对稳定需要与人员流动日益频繁的冲突、不同绩效水平员工的识别和管理等,正在成为企业人力资源管理必须要解决的核心问题。要正确应对这些挑战,必须首先在观念上进行创新,在此基础上促进企业的人力资源管理工作走上新台阶。

一、确立战略性人力资源管理的观念

“人力资源管理”概念是从20世纪50年代后半期开始受到广泛重视的。^[1]半个世纪以来,组织所面临的环境发生了很大变化,虽然人力资源管理的主要任务并没有发生实质性改变,工作分析、培训开发、激励与约束、员工凝聚力与组织文化等仍然是其重要的组成部分。但时代和环境的变迁也给人力资源管理注入了许多新的内容,当社会由“短缺经济”过渡到“过剩经济”,从计划经济过渡到市场经济,从面对一个较稳定的经营环境过渡到一个竞争激烈的“十倍速”时代,人力资源管理也就被赋予了更多新的时代特征,如单一的职业通道向双重或多种职业通道职业发展,单纯的组织忠诚被职业化精神忠诚取代,关注高绩效员工、注重知识管理等等,这些与原有的人力资源管

理职能构成了现代人力资源管理开发的主要内容。正如丹尼尔·雷恩指出的:“现代所流行的‘人力资源管理’的术语表明了对人事管理更具战略性的观点。将来的职工队伍将更具多样性、更富裕、闲暇时间更多、受教育程度更高。随着经济政治环境的变化,未来人力资源管理的大部分问题将在社会价值和政治需要方面。现代存在许多有关职工健康和安、同工同酬、公平雇佣机会、赞成的行动计划、职工退休收入保障和其它一些人事问题。将会有更多的社会压力和法律条令影响到人力资源管理”。^[2]这种新的变化要求企业必须站在一个新的高度看问题,通过战略性的思考,制定具有前瞻性的政策,以适应未来可能面对的挑战。

二、组织人力资源开发管理的重点

如同组织总是在最能够发挥自己优势的产业或行业中去寻求和把握发展的机会一样,在人力资源管理开发中,组织同样要考虑其重点和策略。而这种重点和策略是建立在组织掌握的资源和未来组织劳动力组成形式趋势基础之上的。这两个方面的因素不仅决定了组织人力资源开发管理的主要对象,同时也为组织中的员工指明了工作的目标和奋斗的方向。

对组织来讲,要确定人力资源管理开发的重点,

必须要先进行两个“识别”,一是对高绩效员工的识别,二是核心竞争力的识别。首先,任何一个组织拥有的资源都是有限的。如何在有限的资源条件下进行有效的人力资源管理和开发活动,就成为组织战略性人力资源管理的一项重要工作。“20/80”告诉我们,在组织中存在一个特殊的群体,他们人数不多,但却具有很高的创造价值的能力,能够为组织带来很高的回报,这部分人通常被视为组织的高绩效员工。由于组织资源的有限性,决定了组织应当考虑如何让有限的资源发挥出最大的效益。正因如此,组织人力资源开发的重点开始由面向全体员工向主要面向高绩效员工转变,即重点关注那些为组织创造了最大价值的高绩效员工,将用于人力资源投入的80%向高绩效员工倾斜。对于企业,首要任务就是要识别这些员工,然后通过制定有针对性地人力资源政策对他们进行支持。其次,社会资源的市场配置和劳动力队伍的重新组合趋势也决定了组织必须重点关注高绩效员工。任何一个组织都具有其竞争优势或核心竞争力,并有针对性的将自己的资源进行重点配置,以支持这些优势。比如,当一个企业识别出了自己的竞争优势在于设计、研发、市场推广而不在于生产和制造时,就会把资源向这些优势的方面倾斜,同时在劳动力的配置上重点关注在设计、研发、市场推广方面有能力的员工。因此,今后企业的组织结构和劳动力队伍构成会根据市场的变化和组织的战略要求,出现若干个层次的变化。比如,组织内部将会形成一个核心层,由组织的高层管理人员、部分中层管理人员以及技术创新者等组成,这部分人是组织绝大部分价值的创造者,是组织在任何时候都应该重点保护和激励的对象。而对于其它工作,则考虑通过网络组织的建立或工作的外包解决。网络组织的出现和工作外包的流行,使组织能够充分利用有限的资源建立和巩固自己的竞争优势,特别是那些具有较强的创造价值的核心员工,将构成实现这些竞争优势的最重要的基础。正如专家指出的,传统上保持竞争优势采取的形式是行业水平的进入壁垒、专利保护和地方监管等。但是技术的变革、创新的加速、监管的放松等等,都已经极大地削弱了这些障碍。所以今天的竞争优势主要来源于内部资源和单个组织的能力,其中包括开发和保留有才能、负责任的员工队伍的能力。^[3]

组织人力资源开发的重点由面向全体员工向主要面向高绩效员工转变的趋势,对于员工来讲是一个巨大的挑战。要正确应对这种挑战,员工就必须对社会资源的市场配置和劳动力队伍的重新组合趋势给予高度的重视和关注,了解掌握能够帮助组织提高竞争优势的能力和办法,通过不断地学习和实践,增强自己的胜任能力和价值创造能力,确立自己的不可替代性。当今世界,随着技术的进步日新月异以及技术优势的差距不断缩短,企业之间的差别和竞争优势越来越体现在员工的技能、敬业精神和才能等方面。任何组织和个人都难以依靠对某种技术的掌握为自身带来持久的竞争优势,组织的核心竞争优势正在逐渐地由技术等“硬件”因素向非技术性的“软件”因素转变。因此,人的能力开发正前所未有地与企业或公司的战略性商业需求紧密结合在一起。无论是组织和个人,要想获得成功,只有通过建立人力资源方面的

优势来获得。因为当一切都自动化以后,就不再有人拥有成功地利用自动化带来的优势的技巧和经验。工作场所的胜任度越来越取决于有效率的沟通技巧、团队协作、判断思维、对变化的反映能力等与技术无关的技巧,而这一切都只能来自得到充分开发的劳动力。^[4]在这种情况下,员工是否具备组织现在和未来所需要的知识、能力和技能,就成为自身职业生涯发展最重要的基础条件。

三、管理的基本内涵

“管理是什么”(管理的基本内涵)的问题已经谈论了几十年,但重新了解认识这一问题有助于理解战略性人力资源管理的有关问题。

管理首先是一门科学,因为管理学是一门跨学科的综合科学,它融合了社会科学领域的经济学、社会学、心理学、行为学、人类学、政治学、神经学以及自然科学领域的数学、统计学、信息技术、计算机等学科的知识理论。这些理论构成了管理学的基础。管理学的基本理论来源于实践,又在实践中得到了验证,经过科学的总结、归纳、提炼,管理学得以丰富和提高,形成规律,然后又用于指导实践,因此能更加真实地反映管理工作中的实践和规律,从而具有科学性。人力资源管理也同样是一门科学。在战略性人力资源管理中,这种科学性一方面体现为资源管理与开发的体系,即人力资源管理的各职能之间的联系及其相互作用;另一方面体现为资源管理与组织战略的匹配,即通常所讲的人力资源战略要支持组织的战略。传统的人事管理的思路是“各自为政”和“自下而上”,即在制定相关的人事政策时,既不考虑各职能之间的相互关系,也不考虑组织战略所包含的人力资源要素。比如,虽然进行了工作分析,但却不将工作分析的结果与人力资源管理的其它职能有机联系在一起;或者注意了工作分析与人力资源相关职能的配套,但与组织战略的要求脱节。这样制定出来的政策显然不能适应组织战略的要求。而战略性人力资源管理的思路强调的是“综合配套”和“自上而下”,即首先考虑组织战略所包含的人力资源要素,然后根据这些要求制定相应的人力资源政策及其配套支持,以帮助实现组织的目标。第二,人力资源管理的科学性表现为建立一套人力资源管理开发体系,并在此基础上形成严格的规范和制度化表述。既然证明了科学的人力资源体系对实现组织战略的重要作用,那么就要通过一定的方式或手段将这种科学的东西贯穿到组织工作的方方面面。规范和制度就是重要的方法和手段。第三,由于要体现人力资源战略支持组织的战略,因此人力资源专业人员必须具备较高的专业素质和综合的学科知识,其次是要求具备较强的执行能力和控制能力。

管理又是一门艺术,因为管理的主体是人,而人是一个有思想、有性格、有不同的价值取向和不同生活方式的复杂的个体。要使组织的使命、宗旨、目标在这些不同的个体之间达成共识,就需要沟通,沟通本身就是一门艺术。管理沟通的目的要求组织中的各类人员在经营管理工作能够灵活运用各种知识和技能来获得成功。特别是对管理者来讲,管理方法的艺术性非常重要。而且管理的层级越高,管理的艺术性要求也越高。在战略性人力资源管理中,艺术性

主要体现在各级管理者要成为沟通的专家,随时了解组织中员工的思想和思想动态;善于灵活运用组织的激励和约束机制的行家里手,通过激励高绩效员工和鞭策绩效不佳的员工,完成组织的目标;善于发现绩效不佳的原因,找出解决的办法。

管理还是一门政治,因为管理需要平衡。现实工作中,组织的某些决策在一定程度上是组织内部不同部门或不同利益群体之间妥协的结果。特别是在利益分配等重要问题上尤其如此。要取得妥协就需要技巧,因此管理者需要有一定的政治头脑,在战略性人力资源管理中,政治性主要体现在人与人之间的关系等方面,其中包括所谓的“公司政治”或“办公室政治”。组织中的每一个人都应当明白正确处理人际关系对个人发展的重要性。越来越多的证据显示,人际关系而不是能力和业绩水平在很大程度上影响着组织的人事决策。据1997年3月《华尔街周刊》报导,经理们仍然倾向于雇佣和提拔能够与之相处和谐的人。即那些聪明的、懂得政治的人。一项对1880名行管人员的调查表明:职场政治而非工作表现影响公司人事方面的决定。^[5]从这个意义上,了解积极地、正面的政治技巧对于组织和个人发展来讲都是一个重要的武器。

最后,管理还是一种感觉或者是直觉,这是因为管理本身就是一种探索。事物总是在发展变化,当原有的规律不能反映这种变化时,管理就需要创新。在现实生活中,我们有时确实是在凭感觉做事,特别是在那些没有先例可循的情况下尤其如此,其实这就是某种意义上的创新。企业做事也是如此,有的决策就是依靠直觉。在人力资源管理中,很多时候也需要这种直觉的判断。当原有的制度规范不能反映组织和员工的需求时,就需要对制度进行调整或改进。这种感觉主要体现在管理者对不同员工的识别判断等方面,特别是在对动机、态度、价值观、责任感、事业心等要素的判断方面,管理者的感觉至关重要。当然这种感觉并不是完全主观的判断,而是来自于长期的观察积累。就如同企业的决策者在拍板是否上一个项目时一样,很多时候决策的依据并不是一份份报告或文件,而是建立在长期实践积累的感觉基础上。

在谈到管理时,有几个基本问题非常重要,首先,高效的组织与科学、规范的管理联系在一起。因为组织是一个复杂的、要求特定运转速度和运转质量的庞大系统,客观上需要科学的规范和管理。而这种规范的管理在很大程度上是通过组织的规章制度来体现和落实的。其次,科学与最优之间并不能够划等号,这主要是指组织在进行工作分析、绩效、薪酬等体系设计时采用什么方法的问题。由于企业之间的特殊性,不存在一个适合所有企业的方法或系统。一些科学、前沿和流行的方法、技术,并不一定有普遍的适用性。企业在采用这些方法、技术前一定要考虑自身的实际情况,要注意科学性与适配性的结合,理论与实践的结合。第三,制度和创新永远是一对矛盾,组织需要制度来规范,同时也需要创新促发展。对于管理者和员工,如何在适应中做到创新,既能适应和遵守规范,又能超越部门、职能、专业的界限随时出现在组织需要出现的地方,的确应该引起重视。

四、“公开、公平、公正”与“民主管理”

“公开、公平、公正”已经成为很多企业的领导者常常挂在嘴边的一句话,并将其作为在企业实行民主管理的标准。但正如恩格斯“权威与自治是相对的东西”的论断一样,“公开、公平、公正”也只是一个相对的概念,在这个世界上并不存在绝对的公开、公平和公正,民主管理也需要有一个认识过程和发展阶段,这个过程的基础就是“权威管理”。事实上,企业的某些制度(如决策程序、薪酬体系等)不是必须要公开的,企业中的员工也不可能都能够受到公平的待遇。由于公司政治的存在和人际关系的影响,员工的报酬在一定程度上并不是由其工作表现和工作业绩决定的,按劳分配、多劳多得还是一种仍然需要努力实现的目标。不分具体情况的宣传和导向,只会给企业的人力资源管理等方面的工作带来消极影响。因为企业不是慈善机构,企业是一个讲求投入产出关系的经济实体,它关注的是效率和效益。而效率和效益是建立在企业内部相关的权利等级层次、责任、任务和目标基础之上的。由于权利等级层次、责任和任务及目标的不同,必然带来地位、报酬等方面的差异,从而形成了事实上的不平等。其次,人与人之间的知识、能力和技能是不同的,这些方面的差异必然带来企业内部分工的差异,这种差异会通过工作岗位的重要性以及员工的胜任能力体现为薪酬水平的差异。这本身就是一种公平或平等的安排。在战略性人力资源管理中,这种关系主要是通过组织结构、岗位描述、任职资格和职务评价等制度环节来体现的。第三,现实的工作和生活经验告诉我们,每一个人都是根据自己所看到、听到或掌握的信息来判断自己是否受到了公平的待遇。由于个人在组织中地位、权利、工作性质和范围等方面的不同,决定了每个人所看到、听到或掌握的信息,可能只是某一事件的一个部分,因此,这种判断的标准在很大程度上受到个人主观因素的影响。每一个人都有自己的关于公平的理解和要求,而企业的性质决定了企业的稳定运行是建立在统一有序而非个人要求基础上的。企业要面对的是一个“相关利益群体”的利益,而不是某一个群体的利益;在企业内部,是对企业中的所有员工负责,而不是对某一个员工负责。这就决定了企业的决策和相关的制度规范要求必须得到所有人的尊重。第四,企业管理需要“权威”与“民主”并重。随着市场竞争的日益加剧,企业必须具有极强和极快的应变能力,因此在很多情况下,企业决策的制定和实施需要权威而非民主,要通过不民主去促进和推动民主。这不由得想起恩格斯在《论权威》一文中讲过的话:“问题是靠权威来解决的”。恩格斯在批驳反权威主义者时就以大机器生产的企业为例,他指出,联合活动,互相依赖的工作过程的复杂化,正在取代个人的独立活动。但是联合活动就是组织起来,而没有权威是不能够组织起来的。一方面是一定的权威,另一方面是一定的服从,这两者,不管社会组织怎样,在产品的生产和流通赖以进行的物质条件下,都是我们所必需的。^[6]“进入企业,请放弃一切自治!”想必搞企业的人对这句话一定有很深的感受。

当然,企业的管理与“公开、公平、公正”并不矛盾,二者之间存在非常密切的关系。企业仍然要尽可能地为员工创造一个“三公”的环境,但要注意相对

性,要因地、因时、因人,特别是要注意企业中的高绩效员工,他们才是“公开、公平、公正”的主要对象。企业的管理者要善于引导员工的思想和行为。而对员工来讲,重要的是通过对公平观点的理解和认识,了解企业的运作,调整自己的心态,适应企业的要求。

五、“一分为二”还是“一分为三”

这里讲的“一分为二”或“一分为三”不是哲学或辩证法的概念,而是涉及如何认识和评价员工的问题。一般来讲,一个优点特别突出的人,其缺点也特别突出。因此对组织来讲,用人的标准就非常重要。因此,当“一分为二”的方法成为一种惯性思维,并以此为标准来分析和评价员工的时候,往往就会形成或产生非此即彼、非黑即白的印象,这就如同绩效考评中的“光环效应”和“角误差”一样,不仅会抹杀员工的业绩,而且会导致组织绩效管理系统的失效和员工的反感。相反,当我们从“一分为三”的思路出发,就可以理解“正确与错误可以兼具,黑白之间有无数种灰”的道理,就会关注一种标准的中间或模糊状态以及标准之间的过渡。当组织中有一人因某方面的缺陷而招致责难时,这时对管理者来讲最重要的是做出冷静的判断。中国有句古话,叫“求大同,存小异”,组织中的每个人都是不同的,不同的性格特征、不同的爱好、不同的价值观、不同的知识结构和能力、技能水平,组织要做的工作就是把这些具有特定而又正是组织需要的能力的人有机组合起来,以达到组织的目标。因此,对惯常思维模式提出质疑和挑战是战略性人力资源管理要解决的重要问题,也应该引起组织的领导者和管理者的高度重视。

六、人力资源开发管理的当前任务和最高境界

中国古代“无为”和“有为”思想对企业的经营管理具有极其重要的意义。企业是一个有机的生命体,它自身的发展阶段,在不同的阶段,企业经营管理的內容、目标不一样。我们可以结合“无为”与“有为”的理念,从企业的生命周期来看制度和规范管理的重要性及其二者之间关系的转变。在创业阶段,管理和规范主要还处于一种“无为”或“无序”的状态,企业的生存是创业者考虑的首要问题,组织结构的设计、人员的分工与激励等人力资源管理开发一系列的规范问题还没有成为企业的首要问题。在成长阶段,管理开始从“无为”向“有为”转变,企业开始关注规范的问题。分工、授权、工作分析、员工的招聘选择、培训、开发、绩效管理和激励等一系列要求提上了工作日程,规范管理已成为企业可持续发展的重要保证。这时企业经营管理的特點就是“有为”,表现形式就是开始制定一整套规章制度,制度的硬性约束成为企业成长阶段的重要工作。在成熟阶段,由于有了规范的管理基础,企业从刚开始创业时主要依靠个别人的个人智

慧开始向依靠团队智慧转变,从“头痛医头,脚痛医脚”的无序管理向关注价值链管理、系统管理的有序管理转变。人们经过成长阶段制度硬性约束的励炼和熏陶,已经能够非常熟练地根据企业固定的程序和方法做事。通过总结和回顾,企业的领导者和管理者们开始将企业成功的经验和失败的教训进行总结、提炼和加工,再赋予其时代的内涵,于是便有了企业价值观、宗旨、使命等文化层面的內容。这些內容以价值观构成了企业文化的软性约束。在这一阶段,文化的软性约束帮助企业达到“无为”的管理境界。在衰退阶段,企业需要重新开始,这时企业便又开始了新一轮的轮回,要适应新的市场、新的客户,要重新考虑新的产品,这时又回到“有为”的状态。

将“无为”与“有为”的关系运用于企业的人力资源管理,可以反映人力资源管理的指导思想和基本原则在不同阶段的要求和特点,即在企业的成长和成熟阶段,要加强管理,包括硬性的制度约束和软性的文化约束两个方面,在“管与不管”的关系上,“无为”与“不管”是企业追求的最高境界和终极目标,“有为”与“管”则是企业现阶段应大力开展的重要工作。只有有了制度的规范约束的基础,才可能有未来畅所欲言、个性张扬的人本管理。孔子讲:“吾十有五而志于学,三十而立,四十而不惑,五十而知天命,六十而耳顺,七十而从心所欲,不逾矩。”为什么能够不逾矩,就是因为他从小就开始学习,了解规矩。中国企业的市场化进程才刚刚开始,普遍没有接受过比较科学的制度和规范的环境熏陶,国民的综合素质和知识水平还有待于进一步提高,大多数企业尚处在逐渐成长的阶段,企业员工的知识、能力和技能还需要进一步加强,因此,企业当前甚至很长一个时期的首要工作还是制度的规范和完善。如果只是片面接受现代的管理思想,不考虑自身实际,一味强调“人本管理”,就可能走入误区。

参考文献:

- [1]丹尼尔·雷恩. 管理思想的演变[M]. 孙耀君,李柱流,王永逊译. 北京:中国社会科学出版社,1986. 540.
- [2]丹尼尔·雷恩. 管理思想的演变[M]. 赵睿,肖聿等译. 北京:中国社会科学出版社,2000. 557.
- [3]布莱恩·贝克,马克·休斯里德,迪夫·乌里奇. 人力资源记分卡[M]. 北京:机械工业出版社,2003. 7.
- [4]托马斯·G·格特里奇,等. 有组织的员工职业生涯开发(前言)[M]. 天津:南开大学出版社,2001. 2, 186.
- [5]威廉·萨蒙,罗斯玛丽·萨蒙. 职场政治规则[M]. 北京:中央编译出版社,2004. 1.
- [6]恩格斯. 论权威[A]. 马恩全集(18卷)[C]. 北京:人民出版社,1964. 342.