



目 录

第一章 人力资源概述	(1)
第一节 人力资源的含义与特征	(1)
第二节 人力资源的数量与质量	(6)
第三节 人才资源	(15)
第四节 人力资源开发与管理的內容	(22)
第二章 人力资源战略与规划	(33)
第一节 人力资源战略	(33)
第二节 人力资源规划	(42)
第三章 工作分析	(52)
第一节 工作分析概述	(52)
第二节 工作分析方法	(57)
第三节 工作分析流程	(73)
第四节 编写工作说明书和工作规范	(82)
第四章 员工招聘	(89)
第一节 人员招聘的原则与渠道	(89)
第二节 人员招聘的程序	(97)
第三节 人员招聘的评价方法	(106)
第五章 人才素质测评	(116)
第一节 人才素质测评的对象	(116)
第二节 人才测评的设计与施测	(124)
第三节 基于不同情境的人才测评方案设计	(136)
第六章 员工培训	(146)
第一节 员工培训概述	(146)
第二节 培训课程体系与培训方法	(156)
第三节 员工培训系统模型	(162)
第七章 绩效管理	(180)
第一节 绩效管理概述	(180)
第二节 绩效考评概述	(185)
第三节 绩效考评的方法	(201)
第四节 绩效考评的结果	(210)
第八章 薪酬管理	(215)
第一节 薪酬管理概述	(215)



第二节	薪酬体系	(225)
第三节	薪酬水平与薪酬结构	(235)
第四节	员工福利管理	(243)
第九章	劳动关系管理	(251)
第一节	劳动关系管理概述	(251)
第二节	劳动关系调整和管理	(258)
参考文献	(274)



第一章 人力资源概述

人力资源是一切资源中最为宝贵的资源,是第一资源。当代社会经济发展的实践证明,人力资源的开发、利用对经济发展起着决定性的作用,人的素质决定了效率。人不仅要管理,还必须不断开发,挖掘其潜能,提高其素质。因此,目前在世界范围内,人力资源开发越来越受到人们的重视。



第一节 人力资源的含义与特征

一、人口资源、人力资源与劳动力资源

经济学把可以投入到生产中创造财富的生产条件统称为资源。世界上的资源可分为若干种类,如物力资源、财力资源、信息资源、时间资源、技术资源、人力资源等。在所有的资源中,人力资源是第一资源。

(一)人口资源

人口资源是指一个国家或地区的人口总体,即全部的自然人。任何一个国家和地区,都存在一定数量的人口,它是人力资源的自然基础,其主要表现是数量概念。

(二)人力资源

人力资源是指全部人口中具有劳动能力的人。人力资源的概念有狭义与广义之分。狭义的人力资源是指具有劳动能力的劳动适龄人口;广义的人力资源是指劳动适龄人口再加上超过劳动年龄仍有劳动能力的那部分人口。总之,人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人口的总称,它包括数量和质量两个指标。

在这里,人力资源主要强调人具有劳动能力。因此,它超过了劳动力的范围,即只要具有劳动的能力,即使是潜在的,如未进入法定劳动年龄或超出法定劳动年龄的人们,都属于人力资源。如果考虑到潜在的或未来的人力资源,这个范围还要广泛。因此,可以说,从全部人口中剔除已经丧失劳动能力的人口,都属于人力资源。

(三)劳动力资源

劳动力资源是指一个国家或地区有劳动能力并在“劳动年龄”范围之内的人口的总和。它是就人口资源中拥有劳动能力并且进入法定劳动年龄的那一部分而言,它偏重于劳动者的数量。

劳动力资源起始年龄的确定,主要依据人的生理发育特点,通常,人长到十五六岁就可以参加社会生产劳动,对生长发育不会带来不良影响。同时也考虑到教育制度的阶段性。上限年龄的规定,一是根据人的生理特点,二是与退休制度相联系。一个国家的人力资源就是根据这样的年龄界限,扣除劳动年龄范围内丧失劳动能力的人,加上劳动年龄之外实际上



参加劳动的人数计算出来的。有劳动能力的人,简称劳动力。

从人力资源理论的角度看,人力资源不能等同于劳动力资源,前者的范围更广,而且强调了人的可开发性,强调其蕴涵的巨大潜在能量。

如果从狭义方面出发,人们有时认为人力资源就是劳动力资源,从人力资源管理的角度分析是顺理成章的。如果从人力资源开发的角度看,主要是提供源源不断的高素质的劳动者,因而,人力资源更突出质量,是质量和数量两者的统一。劳动力资源则是从管理的角度出发,而人力资源是从开发的角度出发。

二、人力资源的特征

经济资源通常可以分为自然资源(水资源、矿藏资源、森林资源、土地资源……)、物质资源(原料、材料、燃料、设备、设施……)、人力资源等。人本身单纯地作为劳动力存在,也是自然对象,是物,不过是活的、有意识的物。正是由于人是一种特殊的物质存在,因此,与其他物质资源相比较,具有自己鲜明的个性特征。

(一)人力资源的再生性

人力资源具有再生性,体现在以下几个方面:

1. 人口的再生产。人口的再生产遵守一般的生物规律,老一代人逝去,新一代人又陆续出生,而且素质会提高。当然,人口再生产还受人类意识的支配。这种人力资源时序上的再生性,与耕地、矿藏等资源的不可再生性且数量的递减形成明显反差。

2. 劳动力的再生产。通过人口总体和劳动力总体内各个个体的不断更换、更新和恢复的过程得以实现。

3. 劳动能力的再生产。一是指人的劳动能力不断使用,不断产生;二是指人的劳动今天消耗了脑力或体力,明天会再生出来。能力不断培养,不断提高。

(二)人力资源生成过程的时代性

一个国家或地区的人力资源,在其形成过程中,受到时代条件的制约。人一生下来就遇到既定的生产力和生产关系的影响和制约,当时的社会发展水平从整体上影响和制约着这种人力资源的素质,他们只有在时代为他们提供的条件和前提下,才能发挥他们的作用。一个国家和地区社会经济发展水平不同,人力资源的素质也就不一样。任何人力资源的形成,都不能摆脱当时社会文化水平的制约。

(三)人力资源开发过程的能动性

与其他资源相比较,人力资源具有目的性、主观能动性、社会意识性和可激励性。而自然资源在被开发的过程中,完全处于被动的地位,如森林、矿藏、土地、水利等。人力资源则不同,人力资源在被开发过程中,具有能动性。即人类具有自我调控的功能。因此,人类在从事经济和社会活动时,总是处在发起、操纵、控制其他资源的位置上,也就是说,人类能够根据外部的可能性和自身的条件、愿望,有目的地确定经济活动的方向,并根据这一方向,具体选择、运用外部资源或主动适应外部资源。所以,人力资源与其他被动生产要素相比较,是最积极、最活跃的生产要素,居于主导地位。

另外,人力资源的能动性,还表现在对其积极性、能动性调动的程度,直接决定着其开发的程度和达到的水平。人力资源的开发,要靠政策、制度、感情、信任、待遇等各种因素去激发和调动其能动性。



(四) 人力资源开发过程的持续性

自然资源、物质资源一般只有一次开发或二次开发,一旦形成产品使用之后,就不存在继续开发的问题了。例如:铁矿石被开发炼成铁或钢,制成产品后铁矿石就不存在了;煤燃烧后,也就不存在了;森林的树木被开发制成产品后,也就不存在开发的问题了等等。

人力资源则不同,人力资源的使用过程同时也是开发过程,而且这种开发过程具有持续性。人力资源的使用过程本身,就是一个不断开发的过程。在不发达的国家,传统观念和做法是,学校毕业后进入工作阶段,开发与使用界限分明,于是形成了两种理论,即“干电池理论”和“蓄电池理论”。所谓“干电池理论”就是把人生分成两段,前半段主要是学习,就是做“干电池”,学校毕业就相当于“干电池”做完了,然后参加工作,即“干电池”放电发亮。但是,“干电池”里的电量毕竟有限,很快就会用完。于是,新的理论——“蓄电池理论”应运而生。“蓄电池理论”认为,人的一生是不断学习,不断充电的一生,而且,释放与储存成正比,若要更多地释放,必须更多地储存。所以,人力资源可以而且应该不断地开发,持续地开发,才能不断增值。

(五) 人力资源使用过程的时效性

自然资源,例如矿产、森林、石油等一般都可以长期储存,储而不用,品位不会降低,数量也不会减少。但人力资源则不同,长期储而不用,就会荒废、退化、过时。人的才能和智慧的发 挥有一个最佳的时期和年龄阶段,一般说来,25—45岁,是科技人才的黄金年龄,37岁是其峰值。医学人才的最佳年龄一般会后移,这是由其研究领域的业务性质决定的。战国时期的赵国名将廉颇,曾是一名叱咤风云的枭将,但是当他走过人生军事才能最佳发挥期之后,人们只能发出“廉颇老矣,尚能饭否”的哀叹。大器晚成者终是少数。这就告诫人们:开发人力资源必须及时,开发使用的时间不一样,所得的效益也不相同。

(六) 人力资源闲置过程的消耗性

一般说来,物力资源不开发,不使用,也不具有消耗性。例如:地下的矿产、原始森林,若不开发就不会消耗。人力资源则不同,人力资源若不加以开发使用,处于闲置状态,它们仍然有消耗性,即为了维持其本身的存在,必须消耗一定数量的其他自然资源,比如粮食、食物、水、能源、住房、医疗费等。所以,人力资源即便不使用,仍然还在消耗。也就是说,人力资源必须消耗活资源,以维持自己的生命。

(七) 人力资源的流动性

自然资源有的可以流动,如水资源、风力资源等,但这种流动是一种纯自然流动。人力资源的流动则不然,它有以下两个特点。

1. 人力资源的流动,首先表现在跨岗位、跨单位、跨地区,甚至跨国家的流动上,而且多表现为“人往高处走”的特点。

2. 人力资源的流动,还表现在人力的派生资源即科技成果在不同空间的流动上。随着科技成果的逐渐商品化,人力资源在空间上的流动,越来越频繁与活跃。

(八) 人力资源的可塑性

人力资源在使用的寿命期内,通过接受不同方式的再教育和知识、经验的不断积累,其素质会产生量的变化,甚至会产生质的变化。特别是在技术更新频繁的现代社会,人力资源这种素质的可塑性更具有重要的现实意义。

(九) 人力资源功能的共用性

一个零部件只能安装在某一台设备的特定位置上发挥特定的功能,其功能的发挥具有



一定的凝固性。而人力资源则不同,一个人可能同时为多个单位服务,从事几种不同的工作。例如,在我国已经出现了一些杰出的管理人才同时出任多家企业法人代表典型。作为人力资源派生的科学技术成果,功能上的共用性更为明显。

以上人力资源的特点,决定了人力资源开发管理的特殊性,从而奠定了人力资源开发与管理的理论基础。

三、人力资源与人力资本

西方发达国家的人力资源开发是以“人力资本”理论为依据的。这一理论体系的历史发展进程显示出在西方经济现代化进程中,人们对人力资源及其作用的认识在不断深化。

(一)人力资本的含义

人力资本(Human Capital)是指人们以某种代价获得的并在劳动力市场上具有一定价格的能力或技能。

当代发展经济学和教育经济学的研究表明,随着教育水平和医疗保健水平的提高,人们的知识水准上升,知识结构合理化,体质不断增强。因此,提高了劳动力的质量,使劳动者的工作技能、熟练程度大大改观并带来了生产率的上升。这种对人力资源进行开发性投资所形成的可以带来财富增值的资本形式叫人力资本。

从人力资本到人力资源是一个智力加工的过程,是人力资本内涵的继承、延伸和深化。现代人力资源理论是以人力资本理论为根据的;人力资本理论是人力资源理论的重点内容和基础;人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论;两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。因此,人们常将两者相提并论。

(二)人力资本与人力资源的区别

人力资本与人力资源在理论渊源、研究对象、分析目的一致的基础上,在理论视角、分析内容上有一定的区别。这主要表现在:

1. 两者说明问题的角度有一定区别

人力资本是通过投资形成的以一定人力存量在人体中的资本形式,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回;人力资源是经过开发而形成的具有一定体力、智力或技能的生产要素资源形式,强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力。它在生产过程中可以创造产品,创造财富,促进经济发展。

2. 两者分析问题的内容有所区别

人力资本强调投资付出的代价及其收回,考虑投资的成本带来多少价值,全社会的人力资本投资,为社会带来多大收益,研究价值增值的速度和幅度;而人力资源,除了人力资本涉及的内容外,还要分析人力资源形成、开发、使用、配置、管理等多种规律和形式,揭示人力资源在社会经济生活中的作用。

3. 两者的经济学内容不同

作为人力资本理论,揭示由人力投资所形成的资本的再生、增值能力,可进行人力开发的经济分析和人力投入产出研究,从会计学角度看,进行经济核算的意义十分明显;而人力资源理论,不仅包括了对人力投资效益的分析,而且作为生产要素,其经济学内容更为广泛



和丰富。

因此,人力资本与人力资源之间区别是内容递进性和范围拓展性的区别,人力资源把人力资本研究、分析问题的视角和内涵推向纵深。

【案例 1 得克萨斯州仪器公司的成功秘诀】

一、案例介绍

美国得克萨斯州仪器公司是一家全球化的半导体制造商,公司在数字信号处理设备的设计、生产方面具有世界领先地位。公司的经营目标是:实行以价值增长、财务稳定性为核心的战略,努力成为位居全球第一的电子公司。

得克萨斯州仪器公司一直把人力资源看成是企业的一项巨大资产,因此,被公认为是资源管理领域的“带头人”。人力资源副总裁帮助公司认识到:对员工技术能力的开发是确保企业长期战略成功的关键,同时,公司的各项经营活动都要接受三个维度的评价:经营成功与否,财务是否改善,人是否适应。

公司的三大主导目标之一就是加强员工开发。为确保人力资源能在企业战略中做出贡献,公司采取了一系列措施,比如,提前进行员工开发;共同制定个人开发计划;鼓励员工主动参加某些课程的学习;鼓励员工在公司内部进行流动等。员工开发计划不仅提高了员工对公司的满意度,而且为公司发展储备了管理人才。除此之外,公司十分重视通过招募来吸引适合公司需要的新员工。为此,公司花费了大量的资源,在国际互联网上创建了一个专门的招募网页,以便吸引顶尖人才。

为了确保公司具有一支多元化的员工队伍,公司对人力资源管理中的多元化问题和道德伦理问题进行了研究。为此,公司建立了一个多元化的网络,并制订了相应的监督计划:鼓励决策的道德化,并保持与公司价值观的一致性。在与员工的信息沟通上,人力资源部门也积极帮助员工理解公司对伦理道德的要求。

(资料来源:王惠忠,《企业人力资源管理》,上海财经大学出版社)

二、案例分析

目前,在国际上,人力资源已经成为企业乃至整个国家的第一资源,而对于中国来说,人力资源更是具有非同寻常的价值和作用。国内和国外的很多人都承认,作为个体的中国人具有许多优秀的特征,比如,聪明、勤奋、吃苦耐劳,等等,正是这些特征帮助许多中国人在国外成就了一番事业。然而,遗憾的是,在改革开放以前,具有个体优势的中国人却未能将这种优势转化为一种集体的优势和国家的优势。形成这种局面的原因可能有很多,但总的来说,长期以来,一起未能形成一种有效地利用和开发人才资源的市场机制是根本原因所在。市场机制的缺位使得中国尽管拥有世界上最多的人口,但是,却没有能够将这些人口转化为真正富有生产力的资源,反倒变成了一种包袱。

值得庆幸的是,二十多年来的中国经济体制改革事实上一直是围绕如何调动人的积极性在做文章的,可以说,中国经济体制改革的核心就是谋求人的解放和人的价值的最大化,尽管我们也走了一些弯路,绕了很多圈子,但毕竟我们总算找对了方向。因此,即使目前我



们在整个经济体制上仍然存在许多不利于人力资源开发和利用的症结,但是从未来总体的发展上来看,体制的不利约束会变得越来越淡。

在外部体制环境改善、市场越来越成熟的情况下,中国提高国际竞争力的关键就变成了企业内部的管理问题,而这个管理问题的核心也恰恰是人力资源的问题。这一点不仅与中国经济体制改革的大形势相吻合,而且也与企业管理的国际潮流相适应。事实上,人力资源管理知识和能力的缺乏已经成为中国许多企业发展的“瓶颈”。一些企业在有充足的资金、优质的项目和广阔市场的情况下,仍然业绩增长缓慢,甚至逐渐变得举步维艰。这种情况往往是由于企业人力资源管理这条“短板”所致。

举个例子来说,最近国内一个比较热点的问题是中国的技术工人短缺,由于技术工人在企业中的地位和待遇长期与他们的价值不符,导致目前在中国许多地方已经出现了技术工人严重短缺的问题。在深圳等地的劳动力市场上,一些高级钳工的工资价位甚至已经超过了研究生,但是,高级技术工人的供给仍然严重不足。这种情况既有旧观念、网络经济泡沫的影响,同时也与企业人力资源管理知识缺乏,人力资源能力严重不足有很大关系。比如,浙江的一家企业舍得用 2000 万元人民币进口一条生产线,舍得在设备调试和培训方面支付 70 多万元人民币,但是,对能够对这条生产线的软件和电气进行全面维护和修理的唯一一名技术工人所支付的月平均工资却只有 436 元,比当地的最低工资标准仅仅高出 26 元,导致该名员工要求解除劳动合同。这家企业的理由是,技术工人岗位的工资就是这个水平。由此不难看出,我国许多企业在人力资源管理理念以及技术方面都存在严重的缺陷。考虑到中国很有可能会成为未来的世界性制造中心,同时,大量的中国制造企业希望在国际市场上有所作为,我们就必须以市场为依托,通过企业人力资源管理政策和实践的调整,尽快使高级技术工人的供给回到一个合理的水平上来。

在这方面,中国企业真该向成功的企业学习,在本案例所说的全球化半导体制造商——得克萨斯州仪器公司就是重视员工人力资源开发的典范,他们的做法是值得中国企业借鉴的。

三、思考 & 讨论 & 训练

1. 得克萨斯州仪器公司获得竞争优势的原因是什么?
2. 得克萨斯州仪器公司的人力资源管理活动有什么特点? 会起到什么作用?
3. 你认为得克萨斯州仪器公司的人力资源管理活动有哪些可供其他企业借鉴之处?



第二节 人力资源的数量与质量

人力资源作为一种经济范畴,具有量的规定性和质的规定性。人力资源作为一定人口总体中的有劳动能力的人口的总和,其总量表现为人口资源的平均数量与平均质量的乘积。

一、人力资源的数量

人力资源的数量是构成人力资源总量的基础,它反映了人力资源的量的特性。没有人力资源的数量,也就谈不上人力资源的质量。



(一) 人力资源的绝对数量和相对数量

人力资源的数量可以用绝对数量和相对数量两种指标来表示。人力资源绝对数量和相对数量又都有“潜在”和“现实”两种计算口径。

1. 人力资源的绝对数量

人力资源的绝对数量可以用被考察的国家或地区具有劳动能力的人口数量加以计算。为此,各国都根据其国情对人口进行劳动年龄划分。在劳动年龄上下限之间的人口称为劳动适龄人口。在劳动适龄人口之内,存在一些丧失劳动能力的病残人口;在劳动适龄人口之外,也存在一些具有劳动能力、正在从事社会劳动的人口。在计算人力资源数量时,应该对这两种情况加以考虑。根据这一计算方法,一个国家或地区人力资源应包括下述八个部分:

- a. 处在劳动年龄之内,正在从事社会劳动的人口,又称为“劳动适龄就业人口”;
 - b. 尚未达到劳动年龄,而实际已经从事社会劳动的人口,又称为“未成年就业人口”;
 - c. 已经超过了劳动年龄,实际上仍在从事社会劳动的人口,又称为“老年就业人口”;
- 以上三部分相加,构成人力资源的主体,又称为就业人口,用公式表示,即:

$$\text{就业人口} = a + b + c$$

d. 处于劳动年龄之内,有能力、有愿望参加社会劳动,但实际并未参加社会劳动的人口,又称为“求业人口”(通常称为“待业人口”);

求业人口加上就业人口,国际上通称为“经济活动人口”或“现实人力资源”。用公式表示,即:

$$\text{经济活动人口(现实人力资源)} = a + b + c + d$$

- e. 处于劳动年龄之内的就学人口(各种大、中专在校学生);
- f. 处于劳动年龄之内的在军队服役的人口(现役军人);
- g. 处于劳动年龄之内的家务劳动人口;
- h. 处于劳动年龄之内的其他人口;

以上四部分人口,并未构成现实社会劳动力供给,因此称为潜在人力资源,用公式表示,即:

$$\text{潜在人力资源} = e + f + g + h$$

综上所述,一个国家的人力资源,就是现实人力资源与潜在人力资源之和,又称为人力资源的绝对数量,用公式表示,即:

$$\text{人力资源} = \text{现实人力资源} + \text{潜在人力资源} = (a + b + c + d) + (e + f + g + h)$$

于是,人力资源的概念,可以具体描述如下:一个国家的人力资源是该国人口中,劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,加上劳动适龄外具有劳动能力的人口,如图 1-1 所示。

2. 人力资源的相对数量

人力资源的相对数量可以用人力资源率来表示,公式如下:

$$\text{人力资源率} = \frac{\text{被考察范围内人力资源人口}}{\text{被考察范围内的总人口}} \times 100\%$$



未 成 年 人 口	伤残、病、弱人口				老 年 人 口
	就学人口 (e)	军队服役人口 (f)	家务劳动人口 (g)	其他人口 (h)	
	待业（求业）人口 (d)				
未 成 年 就 业 人 口 (b)	劳 动 适 龄 就 业 人 口 (a)				老 年 就 业 人 口 (c)

图 1-1 人力资源的构成

一个国家人力资源绝对量的大小,是反映一个国家国力的重要指标。一个国家人力资源的相对数量则表明该国人均人力资源拥有量。作为一种相对国力的表示,它可以用来同其他国家进行比较,反映出一个国家的发展程度及更深层次的社会经济特征。

(二)影响人力资源数量的因素

影响人力资源数量主要有以下三个因素:

1. 人口总量及其再生产状况

人力资源来源于人口的一部分。因此,静态分析人力资源数量取决于人口总量,动态分析人力资源数量的变化取决于人口自然增长率的变动。而人口自然增长率的变化又取决于人口出生率和死亡率的变化。在现代社会中,人口死亡率处于低水平的稳定状态。所以,人口总量和人力资源的数量,主要取决于人口出生率水平及其人口基数。当然,从人出生到成长为劳动力之间存在一定的时差。因此,通过人口数量变动来预测人力资源量的变动时,必须考虑这一因素。

2. 人口年龄结构及其变动

人口年龄结构对人力资源数量的影响表现在两个方面:一方面,在人口总量既定条件下,人口年龄结构的变化直接决定了人力资源的数量,即:

$$\text{劳动适龄人口} = \text{总人口} \times \text{劳动适龄人口占总人口的比重}$$

另一方面,劳动年龄组内部年龄构成的变动,制约着人力资源内部构成的变动。

调节人口年龄构成,需要在相当长的时间内通过对人口出生率和自然增长率的调节来实现。

3. 人口迁移

人口迁移由许多原因造成,主要原因有以下三个方面:

(1)从农村向城市流动,从不发达地区向发达地区流动。



这类流动的主要原因是目前的收入差距和未来预期收入的最大化目标,以及在城市和发达地区的就业概率。另外,城镇的文化精神生活、新鲜感以及亲朋好友的吸引等非经济因素也是产生流动的一个原因。

(2)人口迁移与人们的流动能力(知识、技能、健康、财富等)的强弱有关。

从理论上说,经济落后、失业率高的地区,对人口流动的驱动力应该最强。但实际统计数字表明,即使是在完全市场经济条件下,人口迁移不存在任何行政或其他人为干扰,经济落后和失业,同流动的相关性仍然是不明显的。这是因为,尽管经济落后、失业率高的地区,对人口流动的驱动力最强,但这些地区的人力资源的质量也最低,以致相当一部分人实际上没有流动的愿望与可能。

(3)国际间人口迁移。

国际间人口迁移的主体通常都是成年人,而且一般都掌握着某种专业技术或专长,甚至拥有一笔财富。对于流入国而言,外来人力资源有利于它们的发展,增强了它们人力资源的存量;而对于流出国而言,却是人力资源的流失,一般弊大于利。这是因为,流出国损失了它投入的人力资本,影响本国国民生产总值的增长。所以,限制专业人才外流是发展中国家普遍采取的一项保护本国、本民族利益的措施。

二、人力资源的质量

人力资源的质量与构成人力资源的单个劳动力的素质相关。这是一个国家(或地区)的劳动力素质的综合反映。

劳动力的素质由劳动者的身体素质与智能素质构成。这两个方面又可以进行多层次分解。体质有先天体质(优生优育的结果)和后天体质(营养供给和体育锻炼的结果)之分。智能素质有传统的经验和现代科学技术知识两个方面,就现代科技知识而言,又分为一般文化和专业知识两部分,后者又有理论素养和操作技能的区别。劳动者的积极性和心理素质是劳动者发挥其体力和脑力的重要条件,因此,它也是决定人力资源质量的重要因素,如图 1-2 所示。

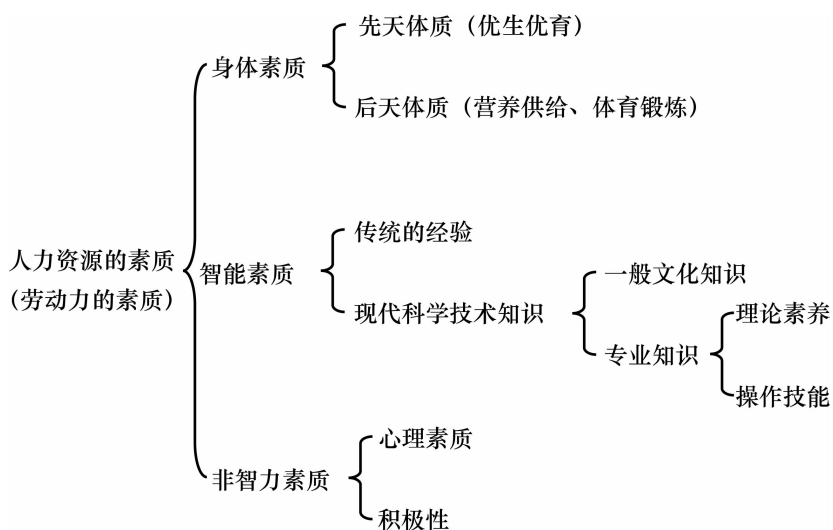


图 1-2 人力资源素质



劳动者的身体素质是决定劳动者质量的自然基础。智能的形成除了要有自然基础之外,还要有后天的培育开发,如图 1-3 所示。

生产力发展史表明,人力资源中智能因素的作用逐渐提高,体质因素的作用逐渐相对降低;智能因素中,现代专业科学知识和技术能力的作用不断上升,传统经验和劳动技能的作用不断下降;就现代专业科学知识和技术能力而言,存在着“老化”与“更新”速度不断加快的规律性。同这一趋势相适应,劳动者的类型大致发生以下变化:

体力型→一般文化型→较高的一般文化型→专业技术型

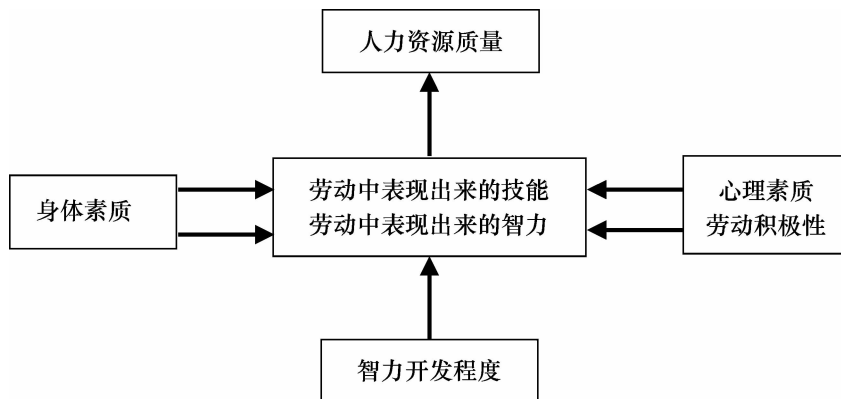


图 1-3 人力资源的质量

在这个链条中,最初是全凭体力的文盲和科盲的劳动者,他们同原始手工工具相联系;接着是以体力为主,具有初浅的一般文化的劳动者,他们同半手工机械技术相联系(这是一般文化型的第一种情况);接着是具有较高的一般文化型,体力已不占主要地位的劳动者,他们同机械技术相联系(这是一般文化型的第二种情况);最后是以专业技术为主,基本上摆脱了体力劳动的劳动者,他们同当代和将来的自动化技术相联系。

三、人力资源数量与质量的统一

一个国家和地区人力资源丰富程度不仅要用数量来计量,而且要用质量来评价。人力资源质量的提高是人力资源开发的核心和关键所在。特别是在社会生产力从延续了千百年的体力化阶段向第一次产业革命的智能化阶段过渡之时开始,劳动者的智力开发因素的重要作用表现得特别明显。国内外学者认为,人力资源的质量及其培训,新技术革命条件下最迫切的问题,也是当代面临的最严峻的挑战。

对于发展中国家来说,人力资源的质量作为投资环境中一个越来越重要的因素,对于引进资金起着关键作用。这是因为,外资项目中大都具有相当水平的高新技术,没有高素质的管理者和操作者,便无法使之运转起来。人们常说,劳动者是生产力诸因素中起决定作用的因素。实质上,更准确地说,人对生产力的强大影响其实是智力的影响,而智力在一定程度上又是科学技术的一种存在形态。离开了科学技术及人的智能人在大自然面前是微不足道的。数量庞大而科学文化技术素质低下的劳动力大军只能从事传统的、低效的、简单的劳动,很难形成发展经济的重要源泉和推进现代化的主体力量。而且,过多的低素质的劳动力不但不能看作是“丰富的资源”,反而会成为国际竞争和未来发展的十分沉重的负担。这是因为:



1. 文盲和愚昧有着很强的复制性、自循环性,文盲常常繁殖着文盲,愚昧往往扩散着愚昧。

2. 庞大的剩余劳动力和失业人口不仅对食品、衣物等供应产生持续性压力,而且还不断地强化对投资和积累的约束力,从而形成恶性循环,使短缺的生产基金更加短缺,匮乏的教育经费更加匮乏。

3. 在一定条件下,他们为一时所迫还会成为经济发展中的破坏性力量。例如,盲目拓荒,砍伐森林,滥捕幼鱼,草原过度放牧,对矿物资源的掠夺性开采,从事严重污染环境的土法冶炼等,都直接威胁到民族的长期生存环境。这些破坏性活动的共同特征,就是过多的、低素质的劳动力不断堆积的结果。

【案例 2 福临汽车配件公司的人事纷争】

一、案例介绍

福临汽车配件股份有限公司位于珠江三角洲,是它的董事长兼总经理乔国栋于十几年前创办的,专门生产活塞、活塞环、气门之类产品,为华南的汽车制造与修理业服务。乔国栋,五十多岁,他本来在北方一家国有大型汽车制造厂的销售部门工作,20世纪90年代初,他毅然辞职南下,在一家中外合资汽车制造公司仍搞销售工作。干了近10年后,觉得自己干销售得心应手,又已建立一个不小的用户联络网,并攒了一笔钱,觉得与其给洋老板打工,不如自己干。于是他拉了从北方一起南下的老同事傅立朝一起,辞去现职,办起了一家一共才10个人的福临汽车修配站。老傅懂技术,有手艺;乔自己管公关,干供销,生意红火,很快发展了起来。三年多后,又拉了一位会计出身的女强人关迪琼人伙办起了这家汽车配件股份有限公司,乔、傅、关各占股本的40%,30%和30%。乔自己是董事长兼总经理。但干营销是他最拿手的,所以,坚持自己又兼营销副总,关迪琼任财务副总,傅立朝是生产副总,他手下还有位生产厂长,叫刘志仁,是老傅自己找来的。事实上,创业之初,厂区布局、车间设备、工艺、质量标准,直至4位车间主任人选,全由老傅包揽,连第一批生产工人中不少人也可是他招考进来的。老乔并未全力关注公司发展的全局和战略,至少1/4的精力花在他爱干也擅长的营销、采购和公关上了。好在当时公司规模不大,市场也有利,这么干下来,效益相当不错。

从一开始,公司的做法就是大胆放权,各车间主任和科室负责人都各自包下自己单位的人事职能,对自己手下人,从招聘、委派、考核、升迁、奖惩都是他们自己说了算,公司领导基本不过问。

经过7年的发展,公司规模扩大到340来人,业务也复杂起来。乔总发现当初的几年全公司“一个和睦大家庭”的气氛消退了,近两年来,员工士气在不断下降。班子开会研究,一致决定,该专门设一个管人事职能的办公室了。但这办公室该设在哪一级,班子意见却是不一致的。争辩再三,才决定设在生产厂长之下,办公地点在生产厂进门左边一间小房间内。该办公室有主任一名,并配一名秘书。公司财务科有位成本会计师,叫郭翰文。他6年前从北方一所大学工商管理专业毕业,经他的父亲,乔总的一位亲戚推荐,来公司财务科工作。那时公司还小,工作分工不细,他聪明能干,科长让他管成本控制,不久就熟练了。他的工作使他跟生产与营销两方面的人都多有接触,人缘甚佳。乔总和傅总都觉得这小伙工作自觉,



受到大家喜爱。但他常说,我并不喜欢干财会,我其实爱搞人事工作,跟人打交道,不爱跟数字打交道。他那天在食堂,正巧跟总经理秘书小周同桌吃饭,从小周处听到公司要设“人事办”的消息。于是,他闻风而动,马上提出书面申请,要求当这“人事办”主任,又分头向乔、傅、关“三巨头”口头汇报,软磨硬缠,终于如愿以偿,当上了“人事办公室主任”了。上任前,乔总关照他说:“你这人事办公室干的好坏,对全厂工作很重要。”

郭主任新官上任三把火,上任伊始,他就向各车间主任发出书面通知说:“为适应公司的扩展,公司领导决定对全厂员工的人事管理实行集权。为此成立本办公室。今后各车间一切人事方面的决定,未经本主任批准,一概不得擅自执行。”

通知下发后,各车间主任们对此政策变化的不满便接踵而至,都说“小郭这小子太狂了,一朝权在手,便把令来行,手太长了。”厂长开始听到主任们的抱怨,说:“工人们已经跟刚招来时不同,难管多了。”厂长有一回见到一位车间主任,问为什么生产下降了,主任答道:“我手脚给捆住了,还怎么能管得了工人。如今奖励、惩罚、招聘、辞退,我都没了权,叫我怎么控制得了他们?怎么让他们出活?”

有一天,有位女工闯进人事办公室气冲冲地说,他被车间主任无缘无故地辞退了。郭主任说:“别急,让我先搞清楚情况。”就给那车间主任挂了电话:“喂,三车间张主任吗?我是郭翰文。你们车间林达芬是怎么回事?”“我炒了她鱿鱼。”“这我知道,但为什么?”“很简单,我不喜欢她。”“你知道,没有人事办批准,你是不能随便辞退工人的。”“是吗?可是我已经辞退她了。”“老张,你不能这么办。你总得有个站得住的理由才……”“我不喜欢她!这就够了。”电话到此给挂断了。

郭主任把这事向刘厂长做了汇报。是刘厂长做了不少工作,并坚持让小林复职,这事才平息下来。但主任们关于招的工人质量差,自己没有人事权,管不了的抱怨却有增无减。主任们主张人事办应当管的事越少越好,这事终于闹到老傅那里去了,但乔总出差去走访用户去了。刘厂长对傅总说,看来,现在这厂的规模还不算大,用不着设一个专门的人事职能部门。他建议还是用行之有效的老办法,去让各车间主任自己管本单位的人事工作。郭主任还是回他财务科去做原来的成本会计为好。

老傅左思右想,觉得恐怕只好按刘厂长意见办了。但他说还是等几天乔总回来后,请示了再定。

(资料来源:余凯成,《人力资源管理》,大连理工大学出版社)

二、案例分析

人力资源管理的根本任务是用最少的人力投入来实现组织的目标,即通过职务分析和人力资源规划,确定组织所需最少的人力数量和最低人员标准,通过招聘和录用规划,控制招募,创造效益。

人力资源的整合与调控的目的在于增加员工的满意感,提高其劳动积极性,发挥人力资源的整体优势,为组织创造效益。企业是一个开放的社会系统,是一个与社会环境相互作用与影响的投入产出系统,因此,我们既要注重人力资源的自然属性,注重对员工能力的识别、发掘、提高与发挥,更要注重人力资源的社会属性,注重员工的社会心理,注重组织与社会的协调发展,注重员工与组织的协调和发展;既着眼于生产力与效益的提高,又着眼于员工满意感与工作生活质量的提高。同时,企业是一个“整体增长”的系统。在企业中,在对人力资



源的开发与管理过程中,既要注重员工与员工之间的使用与协调、员工与部门之间的使用与协调、部门与部门之间的使用与协调,更要强调团队的整体优势与企业的整体优势;既要注重员工在其岗位上发挥其旧有的作用,更要注重员工在企业中最适合其潜能发挥的岗位上为企业效力。

本案例引发的思考是多方面的,其中值得注意和重视的是,企业必须设立专门的部门来进行人力资源管理,并且要赋予这个部门相应的职权。否则,企业谋求进一步的发展是不可能的。

三、思考 & 讨论 & 训练

1. 结合本案例,分析一下,福林汽车配件有限公司“人事办公室”为何设了又撤?
2. 福林公司把人事权下放给各车间主任,这种处理人事职能的办法恰当吗?为什么?
3. 就如何进行人力资源管理的角色定位谈谈你的看法。
4. 若你来担任人事办公室主任,你如何开展工作?

【案例 3 联合利华人力资源管理“E”化】

一、案例介绍

日趋复杂和烦琐的人事信息管理和追踪,使人力资源管理成了大型企业、集团的噩梦。不同的人力资源管理方式、不同的管理软件甚至不同的工作习惯,都时时困扰着人力资源管理工作者。而有效的发展和保留人力资源要求管理者必须去全面地了解员工的所有信息,包括工作积极性、事业规划、业绩评估和培训等,才能够更好地吸引、保留和发展其所需人才。

需求带动供给,正是由于大型企业、集团对于统一的人力资源管理的要求,基于互联网或局域网的综合人力资源管理软件系统应运而生。铂金为联合利华实施的“PowerHRP 6.0 人力资源管理系统”即是一个标准的案例,可供大型企业、集团创建统一的人力资源管理平台作参考。

(一) 公司背景

联合利华作为全球财富 500 强之一的跨国公司,以全年超过 520 亿美元的总销售额,跻身世界三大顶级食品和饮料公司之列,是世界第一大冰淇淋、冷冻食品、茶和香皂制造商,世界第二位的牙膏和肥皂制造商,以及世界第三位的护发产品生产商。

联合利华是世界上最大的日用消费品公司之一,在食品、家居及个人护理等领域拥有领导地位。作为一家本地化的跨国公司。联合利华在中国为消费者带来多达 17 个品牌,其中包括家居及个人护理领域的旁氏、力士、夏士莲、奥妙、洁诺、中华、金纺、芳草;食品领域的立顿、家乐、四季宝、好乐门、老蔡,以及冰淇淋品牌和路雪。

(二) 联合利华的需求及铂金解决方案

早在 1999 年,联合利华就成为铂金的用户。当时,联合利华股份有限公司使用 PowerHRP 5.0 系统进行人员信息维护、薪酬福利管理和绩效考评等工作,取得了相当不错的效果。同年,联合利华对中国地区原有的 14 家合资企业进行重组,形成三大主要业务:家庭及个人护理用品、食品及饮料、冰淇淋。



2001年,联合利华旗下的和路雪公司又选择了铂金公司的 PowerHRP 5.0 系统作为其人力资源管理软件,使其既能统一管理和维护分散在北京、上海、广州、武汉、江苏太仓等地分公司的人员信息,又能实现各地不同的社会福利和税务等的处理。

至此,随着业务的不断发展和扩大,联合利华在内部人力资源管理上出现了旗下各企业自治一方的局面,为公司进行整体管理造成了困难。如何实现最大范围的统一管理、提高工作效率和节约成本成为管理层最常讨论的事情。

虽然联合利华是一家拥有先进企业管理理念的跨国企业,已经建立了一套比较规范的人力资源管理方法,但是,随着公司规模不断扩大、产品品牌的不断增多,联合利华意识到,仅仅靠原有的管理方法已经不足以应对千变万化的实际情况。人力资源部门面对大量的信息,无法有效率地将其中的重要部分提取出来,并做出相应的判断和处理。管理者的决策只能依据报表数据,在浪费大量人力、物力的同时无法做到实时监控,难以保证数据的准确性和及时性。因此,先进的管理思想在企业中实现就成为一个可望而不可即的目标。

联合利华非常需要一套既有先进管理思想又适合大型跨国企业的人力资源管理系统,作为实现上述目标和提高现有水平的一种重要手段。而统一内部管理系统、实现资源共享是实现上述目标的最有效途径之一。

为此,联合利华在人力资源系统选型时提出了以下要求:①具有先进的人力资源管理理念;②可以满足多行业、多公司不同的人力资源管理要求;③实现集中化管理、实施监控各地子公司的人力资源情况;④进行多层次数据汇总,为各层次管理者的决策分析提供数据;⑤具有完整的系统接口,满足灵活的数据导入与导出。

(三)实施方案

2002年,联合利华组成项目小组,与铂金公司就现有 PowerHRP 系统整合和将联合利华食品公司纳入系统进行了若干次详细讨论。最终决定了先升级、合并已使用系统的联合利华股份有限公司与和路雪公司的员工信息数据库,再添加食品公司人员信息的项目实施方案。整个项目分四个阶段进行:

第一,将联合利华各个子公司、分公司的人事政策制定者和实施者集中起来,共同讨论和整理各自的人事政策,并最大限度地将这些政策统一起来,以完成 PowerHRP 6.0 系统的基本设置。然后从统一联合利华各个子公司、分公司人事政策和人力资源管理流程开始,通过铂金 PowerHRP 6.0 系统全面的人力资源管理功能,使人力资源管理流程合理化和自动化。

第二,将 PowerHRP 6.0 系统经过测试,综合并整理各子公司、分公司人事相关信息,完成覆盖各子公司、分公司人事变化的几十种测试案例。最终形成了最简单有效的方案,初步完成了联合利华内部统一的人力资源管理平台的雏形。

第三,将原先联合利华与和路雪使用的 PowerHRP 5.0 版本系统分别升级至 6.0 版本系统,并进行适当的合并与接口设计。PowerHRP 6.0 较 PowerHRP 5.0 有明显提升,6.0 融入了更多先进的人力资源管理理念,能够提供完善的数据管理功能使操作人员可便捷地处理各种数据,降低操作错误和消除不必要的重复性工作,提高工作效率。

第四,将联合利华食品公司的信息载入到整个系统。最终完成联合利华人力资源管理的整合,形成了其内部集团化的统一管理。



(四)使用效果

随着统一的人力资源系统的建成,资源共享的优势已然出现。而统一的系统也让原来各地千差万别的人力资源管理方式有了一个可遵循的标准,统一和简化了一些旧的处理流程,使人力资源部门的管理工作更加有条有理,效率相应提高。

通过联合利华 PowerHRP 项目组和铂金公司顾问们的紧密协作和积极配合,联合利华中国公司成功地完成了他们的三大主要业务:家庭及个人护理用品、食品及饮料、和路雪冰淇淋公司薪资项目并行运行的系统整合工作。

这个系统整合项目完成了以下目标:将联合利华三个主要业务实体、十多个公司的数据整合到一个统一的数据库;使薪资处理流程和薪资制度标准化;HR 系统从 5.0 版本升级到 6.0 版本之后,将来的薪资公共服务部只需要 2—3 人就可以全面负责 4000 多员工的所有薪资项目。

铂金的人力资源管理解决方案,为联合利华创造了一个统一的、不受地域限制的人力资源管理平台,极大地提高了工作效率和质量,也大大降低了系统的维护成本。

(资料来源:<http://www.topoint.com.cn>)

二、案例分析

今天你“E”化了吗?已成为时下许多人力资源管理经理关心的问题。联合利华与铂金公司联合完成 PowerHRP 系统整合。随着统一的人力资源系统的建成,资源共享的优势已然出现,使人力资源部门的管理工作更加有条有理,效率相应提高。

计算机在人力资源管理的各项事物中能够取得巨大的经济效益,这是不言而喻的,但是,必须具备一定的条件,恰当地使用,否则,反而会造成人力、物力、财力和时间的浪费。在人力资源管理中,比较全面地实行计算机管理,需要具备一定的卡学管理基础,需要高层管理者重视,需要强大的系统开发队伍,需要软件、硬件、配置条件。

三、思考 & 讨论 & 训练

1. 联合利华积极推进人力资源管理“E”化有何意义?
2. 人力资源“E”化都体现在哪些方面?
3. 你的公司人力资源“E”化了吗? 你有何好的设想?

第三节 人才资源

一、人才资源的概念

人才资源是指人力资源中素质层次较高的那一部分。当今大众传播媒介和传播领域中,“人才”二字使用的频率越来越高。细加考察,人才概念的含义各不相同。大致归纳有以下六种含义:①“人才”即德才兼备者;②“人才”即人的才能;③“人才”是指人的相貌;④“人才”即中专及中专以上的毕业生;⑤“人才”是指以其创造性劳动,为社会发展和人类进步做出杰出贡献的人。⑥“人才”是指专门人才(专业人才),是专门人才(专业人才)的简称。



人们常说的“人才规划”、“人才预测”，就是指专门人才的概念。专门人才是一个可以界定的概念，只要具备上述两个条件之一，就是专门人才。但这个概念显然把一些人界定在外了。例如，一些具有重大贡献的人，是人才但可能不是专门人才，或是专门人才也可能不是人才。画家齐白石没有文凭和技术职称；爱迪生只读到小学三年级；高尔基没有上大学，他们都不是专门人才，但他们都是了不起的人才。所以，专门人才和人才含义不同。专门人才的界定便于研究问题，谁是人才谁不是人才，一清二楚。这样的界定肯定会把一部分人排除在外，但从宏观讲，不碍大局。人们常说的人才开发，既包括人才，也包括专门人才。

毛泽东同志说“邓小平人才难得”是指第一个含义，即德才兼备，才能出众者；“人才市场”的“人才”是第二个含义，人才市场说的是人的才能的交换，即人才市场是人的才能的交换场所和交换关系的总和；“一表人才”是指第三种含义；学校要培养合格人才是指第四种含义；了不起的人才是指第五种含义；人才需求、预测和规划是指第六种含义。

人才资源与人力资源存在如下关系：任何一个国家和地区，都存在着一定数量的人口，人口是人力资源的自然基础，而人才则是人力资源中层次较高的一部分，如图 1-4 所示。

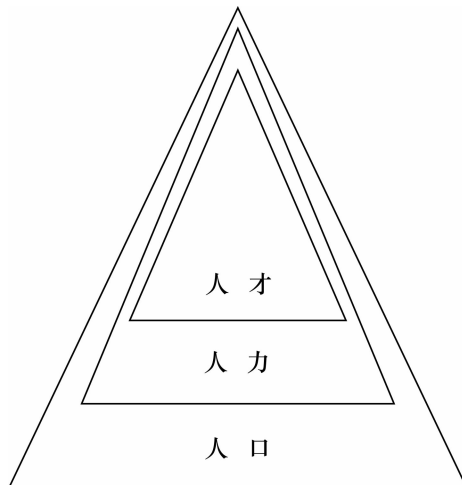


图 1-4 人才资源与人力资源的关系

随着社会的进步和社会成员素质的不断提高，原有的人才概念已经不适应新形势的需要。根据新的形势和我国的实际情况，本节认为对于人才概念的界定应该是具有一定的知识和技能，能够进行创造性的劳动，在工作中取得显著业绩和做出积极贡献的人。这个概念强调不唯学历、不唯职称、不唯身份、不唯资历，而唯能力和业绩。

二、评价人才资源的若干指标

(一) 人才资源率

人才资源率是指人才资源在一定区域内所占人力资源的比重。计算公式是：

$$\text{人才资源率} = \frac{\text{人才资源}}{\text{人力资源}} \times 100\%$$

(二) 人才资源丰度

人才资源丰度是指人才资源的数量与质量的综合。计算公式是：



人才资源丰度 = 人才资源平均质量 × 人才资源数量

标志人才资源平均质量的单位,可以是学年,也就是平均接受教育与培训的程度。

(三) 人才资源的人口密度

人才资源的人口密度是指在一定区域或本系统内,人才资源在人口资源中所占的比重。

计算公式是:

$$\text{人才资源人口密度} = \frac{\text{人才资源总量}}{\text{人口总量}} \times 100\%$$

(四) 人才资源的职工(从业人口)密度

人才资源的职工密度是指在一定区域或单位中人才资源数量在职工总量中所占的比重。计算公式是:

$$\text{人才职工密度} = \frac{\text{人才总数}}{\text{职工总数}} \times 100\%$$

(五) 人才资源流动率

人才资源流动率是指一定区域或一定系统或某个单位人才资源(以个为单位)流动的程度。计算公式是:人才资源流入量与流出量的和除以年末职工总数的商,再乘以百分之百,即:

$$\text{人才资源流动率} = \frac{\text{流入量} + \text{流出量}}{\text{年末职工总数}} \times 100\%$$

其中,流出量不含死亡人数,含退休人数。

(六) 人才经济系数

人才经济系数是指统计范围内的经济密度与相应的人才密度之比。计算公式是:

$$\text{人才经济系数} = \frac{\text{工业产值人口密度}}{\text{人才人口密度}}$$

(七) 人才效率(效益)

人才效率(效益)是指每创造一百万元 GDP 所需要的人才数。计算公式是:

$$\text{人才效率} = \frac{\text{人才数}}{\text{百万元 GDP}}$$

(八) 高级人才密度

高级人才密度是指一个地区的高级人才在该地区万人口中的比重。计算公式是:

$$\text{高级人才密度} = \frac{\text{高级人才总数}}{\text{万人口}}$$

(九) 人才资源当量

人才资源当量是指为进行不同地区、系统、行业、单位人才资源拥有量的比较而制定的概念,具体办法是:将“一个大学本科毕业生”定为一个标准专门人才,然后再将研究生、大专生、中专生分别定为 2,0.6,0.2 个专门人才。这样就可以计算出某地区、系统、行业、单位人才当量总数,而不至于将一个硕士同一个中专生都统计为一个专门人才。

人才资源当量即:硕士:本科:大专:中专 = 2:1:0.6:0.2。

(十) 人才密度系数

人才密度系数是指一个地区的人才密度同全国人才密度均值的比值。计算公式是:

$$\text{人才密度系数} = \frac{\text{某地区人才密度}}{\text{全国人才密度均值}}$$



【案例 4 摩托罗拉对人才的合理任用】

一、案例介绍

“知人善任”，看似简单，但是否能够真正做到，正是对每一家公司人力资源体系与企业文化的考验。能知人不易，能善任更难。摩托罗拉在用人中“对人保持不变的尊重和坚持高尚的操守的基本信念”，实行“Right people on right place at right time”的用人原则，就是力争“在最适当的时间，把最优秀的人才，放到最合适的位置上”。

为此，摩托罗拉在公司内部实行“工作轮换制度”，员工只要在某一岗位上的工作时间在 12 个月以上，若公司内部有岗位空缺，员工可以通过人力资源部的内部招聘信息，根据自己的爱好和个人发展目标来转换工作岗位，从而得到多方面的锻炼。这种工作轮换既有平级调动，也有提升录用。通过工作轮换制度，摩托罗拉既培养了员工跨专业解决问题的能力，又便于他们发现最适合自己兴趣与能力的工作岗位，为员工提供了更好地实现自身价值的机会。许多在摩托罗拉公司工作七八年的员工，一般都换过几个工作岗位，结果是人力资源、行政、采购等非生产部门的领导人多数也具有生产管理经验，使得公司职能部门之间的工作也更容易协调。

对于工作表现差的员工，摩托罗拉不会轻率地辞退他（她），而是帮助其寻找原因，若发现员工需要培训，便通过培训使他（她）不断提高自己，鼓励他（她）迅速赶上去，做出成绩。

（一）营造“尊重人才”的用人环境

摩托罗拉公司的首席执行官克里斯托夫·高尔文先生说：“摩托罗拉的一切可能会变，只有对人的尊重和坚持高尚的操守不会变，它们是摩托罗拉永恒不变的企业文化。”

对人保持不变的尊重，坚持高尚的操守是摩托罗拉公司的基本理念。在用人上，更是充分地体现了这一原则。摩托罗拉强调公司每一名员工，尤其是管理人员，除了要具备高瞻远瞩、激情互动、马上行动、果敢决定等素质之外，最重要的是要具备高尚、完美的操守，这是高于一切的要求。

（二）肯定个人尊严

尊重每一名员工是摩托罗拉用人的最大特色，摩托罗拉充分尊重每一名员工的尊严，在全球实施一套名为“肯定个人尊严”的方案，每个季度每个员工都必须与其主管面谈，就 6 个问题进行探讨：是否拥有一份有意义、有助于公司成功的工作？你是否了解如何才能胜任本职工作？你是否得到了充分的培训以提高工作技能？你在公司是否有明确的、令你鼓舞的个人发展前途，并且确实可行？上下级是否对你有中肯的意见反馈？你是否因性别和文化传统等因素受到歧视？

双方取得共识后，员工将这 6 个问题的个人评价输入电脑，供总公司汇总并存档。对于每一次探讨中发现的问题，摩托罗拉将通过正常渠道快速解决。

在摩托罗拉，“尊重每一名员工”已经成为风气，为了贯彻这种企业文化，摩托罗拉不断改善员工的工作环境，人性化地待人，平等自由地沟通。摩托罗拉不断地告诉员工：要有长远的眼光。作为摩托罗拉的员工，如果谁有创意，完全可以把想法直接提到公司的高级管理层，甚至提交给 CEO。在摩托罗拉的工厂和销售部门，都通过小组的形式把员工组织起来做项目，每年还有区域或全球范围的比赛和交流，这样的工作环境，有利于员工自发地解决



问题和进行团队协作。

摩托罗拉根本的信念就是“肯定个人尊严”和“坚持高尚的操守”，这是企业文化的一部分。比如，对于那些相对来讲表现不好的员工，摩托罗拉同样尊重他们，而不是否定他们，即使有时候不得不做出裁员等一些决定，摩托罗拉也会考虑在这个过程中怎样体现出这种尊重。

“肯定个人尊严”不但是摩托罗拉用人文化的体现，也是员工和企业共同达成的契约。首先，作为雇主以及企业，摩托罗拉首先对员工承担义务。公司为员工创造真正而有意义的工作机会；通过培训为员工提供争取成功所应具备的知识与技能；制定事业发展规划；提供有关行为表现及事业发展前景的反馈；消除各种偏见，创造公平的工作氛围；坚持高度诚实的标准和原则，在维护人的尊严方面达成共识。

但同时，身处“肯定个人尊严”文化中的员工，也必须承担责任，并履行作为摩托罗拉员工的义务。毕竟员工要实现职业生涯的成功，关键还是要靠自己的努力。每一名摩托罗拉的员工，都必须理解自己工作的意义，为取得工作上的成功尽心尽力；接受已经确定的工作任务；追求高标准的行为表现；不断学习、进取，更新知识与技能；策划个人职业发展的目标和前景；揭示现存的对企业发展不利的问题。

（三）发展有方

发展人才是尊重人才的最有说服力的实际体现。摩托罗拉是一个以人为本的公司，因此，公司特别注重合理地利用人才、发挥员工的潜力，并制定有效的激励和奖励措施，使员工在其工作岗位上能够积极主动地参与公司的管理和运作。摩托罗拉一向重视和尊重员工的发展，并为员工提供各种培训和发展机会。

尊重和发展员工是摩托罗拉人力资源工作的核心。对员工的尊重首先表现在员工个人业绩管理系统上，在摩托罗拉，该系统被称为“个人承诺制”。该系统要求员工积极主动地根据公司、部门的经营战略与目标设定自己的工作目标，并经过与经理的对话确定下来，作为自己对公司的“承诺”，成为指导日常工作、发展能力、进行业绩检查和评价的行动准则。

摩托罗拉要求每个员工每年都要制订自己的发展计划，并定期检查计划的执行情况。员工的经理有责任与员工密切合作，对员工的个人发展计划提供评估和规划，并在资源许可的情况下，满足员工的个人发展计划。

摩托罗拉实行“内部机会”制度。当公司内部有空缺时，首先从内部招聘，把机会首先留给为摩托罗拉发展做出过贡献的内部员工。内部机会制度给员工提供了多方面的发展空间，激发了员工的不同兴趣，挖掘了员工各方面的潜力。

摩托罗拉为员工提供各种培训机会，比如，CAMP-A，CAMP-E，MMFP 等不同干部等级的领导力及管理技能培训，以及美国商学院提供的侧重于高科技行业的 TMBA 项目等。通过众多培训使得员工能够获得更好的发展。

（资料来源：<http://www.topoint.com.cn>）

二、案例分析

人力资源管理并不仅仅是一个描绘传统人事管理的新行话。人力资源管理有着全新的时代理念和内容。从大的意义上说，正如有学者评价的，它使人本主义真正确立了自己在管理实践中的地位，改变了人们对管理性质和职能的看法，改变了人们对企业劳动关系性质、



雇主与雇员关系、管理者与被管理者关系的看法,也改变了人们对工会地位的看法,特别是改变了人们对工作的社会性质和人生意义的看法。

现代企业的人力资源管理,概括地说,就是依据事先在战略层次上确立的人力资源规划,从外部劳动力市场招聘引进企业所需的特定人力资源后,通过制定和实施适合本企业情况的绩效考评制度、薪酬分配制度、教育培训及民主参与制度,有效地开发和调动企业人力资源,最大限度地实现组织发展的既定目标。

现代人力资源管理的根本特性和基本点,简单地说,就是以人为本的战略性激励。相对于传统人事管理,现代人力资源管理的根本特性总的来说是战略性的;相对于其他非人力资源管理,现代人力资源管理工作是以激励为核心的。与传统劳动人事管理不同,现代人力资源管理的特性表现在:一是战略层次上的管理;二是以人为本的管理;三是全员参与的民主管理;四是讲究科学和艺术性的权变管理。

总之,人力资源管理不是“管人”,而是爱人、善待人、尊重人、理解人。而这些基本理念和基本原则在摩托罗拉的人力资源管理实践中得到了很好的体现。

三、思考 & 讨论 & 训练

1. 在摩托罗拉体现了哪些人力资源管理的基本原则和理念?
2. 摩托罗拉人力资源管理突出的特点是什么?
3. 摩托罗拉人力资源对我国企业有什么启示?

【案例 5 微软研究院的人才战略】

一、案例介绍

(一)微软研究院人才管理方式的特点

微软研究院人才管理方式有如下特点:

1. 长期性的承诺与支持。比尔·盖茨对科研有明确的承诺,研究经费从不被削减,并亲自管理研究院,花很多时间和研究员一起讨论将来的研究方向。研究院是唯一可以不经过公司总裁,而直接向比尔·盖茨汇报的部门。

2. 使命和大方向的启发。高层管理者根据科技趋势、社会经济演变、公司未来发展方向,与员工一起决定带有启发性的使命和研究院的大方向。

3. 引导但不控制。在使命和大方向下,具体研究项目、细节、方法、成败都由研究人员自己决定。领导可以提意见,但决定权在研究人员手中。即使领导不认同的项目,也全力支持。

4. 自由、真诚、平等,不允许官僚作风、傲慢作风和明争暗斗,鼓励不同资历、级别的员工互信、互助、互重,每个员工都能对任何人提出他的想法。就算批评、争论,也是在互信、互助、互重、建设性的前提下进行的。

5. 雇用最有才华和激情的人。管理者时时提醒自己:雇用比自己更聪明、更有创造力的人,才对得起公司。比尔·盖茨认为,最好的员工的特点之一是:对产品和技術有强烈的兴趣,甚至有布道者般的虔诚和激情。



(二) 微软员工的需求满足的来源

微软员工的需求满足,主要有以下几个来源:

1. 丰富的研究资源支持。研究经费不但包括研究所需要的计算机、软件、仪器、实验室、论文集,还包括足够的经费去开会、考察或回校学习;最佳的研究队伍中包括了研究员、副研究员、实习生、开发人员、访问学者;雇用多名技术支持人员、行政助理、图书管理员、数据收集人员等,支持研究人员的工作。

2. 学术界的认可。环境开放,研究人员不用担心自己的研究成果变成企业机密,丧失被学术界认可的机会。

3. 有竞争性的合理经济待遇。

4. 造福人类的工作,使每个人对自己的研究工作感到自豪。

5. 长远的眼光和吸引人的研究项目,使人热爱自己的工作。

6. 理解和支持自己的领导,在紧随公司大方向的同时,有足够的空间去追求自己的梦想。

微软研究院发掘人才的方法和理念也很独特。首先是寻找有杰出成果的领导者,游说他们到微软工作;同时寻找最有潜力的人。选拔人才用面试方式,有多位微软员工参加,各有分工,分别考察智力、反应速度、创造能力、独立思考能力、与他人相处的能力、团队精神和研究开发能力等。问题都很有创意,如下水道的盖为什么是圆的?基于中国年轻人的聪明才智、基础和创造力,微软专门在中国成立了微软中国研究院,在微软的三个研究院中,人才流失率不到3%,而硅谷的人才流失率却在12%左右。

(资料来源:蒋容华,《人力资源管理基础》,清华大学出版社)

二、案例分析

企业的人力资源战略派生于和从属于企业战略,要制定有效的人力资源战略,就必须明确企业的总战略,以及人力资源战略在其中的地位与作用。

微软研究院主要是以创新性产品和独特产品去战胜竞争对手,生产技术较复杂,企业处在不断成长和创新过程中的企业。企业需要或注重培养具有高度创造性和协作精神的员工;关注员工的长远发展;鼓励员工勇于成为风险承担者。而员工被期望展示的角色行为就是与他人合作,提出新观点以及在过程和结果之间进行适当的平衡。这样的企业适宜实行产品差异化战略,努力使自己的产品具有独特性,而赢得顾客忠诚或顾客价值。为此,企业需提供创新性产品或服务,即竞争对手无法生产或提供的产品或服务。

企业因此采用的人力资源战略为:企业利用内容一般化的工作说明书把工作界定得比较宽泛、内容较模糊,无常规做法,从而获得员工更大的积极性;更多地从外部招聘员工,并向员工提供更宽广的职业通道;企业培训和开发主要集中在强化员工的彼此合作能力;薪酬系统更多地关注外部公平性,更多地由招聘需要决定;实行以结果为基础的绩效管理系统,更多地设立团队绩效指标以鼓励管理者们勇于承担风险。

三、思考 & 讨论 & 训练

1. 微软研究院人才管理理念是什么?
2. 微软研究院人才战略的意义是什么?



第四节 人力资源开发与管理的內容

一、人力资源开发与人力资源管理的关系

人力资源开发和人力资源管理囊括了人力资源经济运动的总过程。两者互相联系而又有区别。

(一) 人力资源开发与人力资源管理的区别

1. 学科划分的区别

人力资源开发属于综合性的边缘学科,人力资源管理属于管理学科的一个分支。本书是在人力资源经济活动的总评价过程中将两者有机融为一体的。

2. 研究对象的区别

人力资源开发面对的是广义的人力资源范畴,即面对所有的人,涉及人的整个生命周期;而人力资源管理面对的是狭义的人力资源,即面对工作中的人。

3. 研究问题本身的性质区别

人力资源开发虽然也涉及微观问题,但更多地属于宏观的战略问题;人力资源管理虽然也有宏观政策和目标管理,但更多地属于微观的操作性问题。

(二) 人力资源开发与人力资源管理的联系

1. 从实践的角度来说,人力资源开发要求不断地改善人力资源管理工作,合理安排和使用人力资源,充分发挥劳动者的生产、工作积极性,在经济不断增长的前提下,为人力资源的深度开发创造条件。

(2) 人力资源管理是实现人力资源开发战略的一个重要环节,人力资源开发的许多子目标要通过人力资源管理来落实、监控和优化。

比如,人力资源开发如同一块田地的开垦和播种,人力资源管理则是精耕细作、施肥、浇水、锄草等具体管理过程;人力资源开发是本和根,人力资源管理是果。两者有机联系,密不可分,但侧重点各有不同。

二、人力资源开发与管理的內容

人力资源开发与管理是人的全面发展的漫长过程。在这个过程中,任何一个国家和地区,由于自己所处的经济发展阶段不同,社会和文化背景不同,其进行人力资源的开发与管理的重点也就有所不同。就我国而言,人力资源开发与管理的重点应当放在控制人口增长、普及教育、改变传统的生产方式和生活方式、进行多种形式的投资,以形成高存量的人力资本,发展科学技术,提高劳动生产率、合理配置人力资源、安排好就业与改善人民生活水平,有效使用和保护好人力资源等。其主要内容包括:

(一) 人力资源开发与管理理论

这一部分主要包括人力资源的含义与特征、人力资本理论、人性假设理论、人力资源投资与收益理论、人力资源测评理论及人力资源战略规划等。

(二) 人力资源配置

人力资源配置过程是使劳动者进入需要他们的产业、行业、地区和企业的动态过程。它



随着社会对不同类型劳动的需要、企业状况以及劳动者对不同的就业类型的愿望等的变化而变化。

(三) 人力资源使用与管理

人力资源的使用,就是将人力资源这一生产要素投入到社会生产及其他经济活动之中。因此,这是人力资源运行环节中最为重要的方面。从要素经济学的角度看,每一生产要素,都应当在可能的情况下得到充分的运用,并与其他生产要素之间在属性配比、数量组合、空间分布、时序衔接等方面协调一致。人力资源的使用,具有其特殊性和重要性,从宏观的角度看,要求从国情出发,选择不同的资本积累及技术创新方式,实现充分就业和人力资源使用的合理结构。从微观的角度看,要求提高人力资源生产率,发挥人力资源个体的能力。这一部分主要介绍工作分析、人员招聘、人员使用、人员考评、薪酬分配等。

(四) 人力资源开发

人力资源开发的基本内容是提高人的素质,使人具备有效的参与经济运行所必备的体力、智能、技能、正确的行为模式、价值体系、劳动态度、人员激励和人员培训等。人力资源开发的内涵相当广泛,而作为这种开发借以进行的社会组织体系和制度是多种多样的,其中最主要的是教育。另外,还包括与社会、产业劳动领域的要求相适应的观念和行为模式的开发。

(五) 人力资源发展与保护

劳动力永远附着在劳动者的身上。因此,对人力资源必须加以保护。一方面,自然力的破坏会给人们的生命财产和劳动能力带来各种伤害;另一方面,现代化大机器生产、工业伤害和职业病大量发生,这就要求由国家、政府出面,建立和完善安全生产和劳动卫生制度,通过立法手段、行政手段和技术手段交互配合的措施体系保护劳动过程中人力资源的健康和安全。建立和完善社会保障制度是对人力资源进行保护的另—政策性屏障。劳动法是保护人力资源及劳动者合法权益的基本大法,是维护用人单位与劳动者之间稳定和谐的劳动关系的最有力的武器。

【案例 6 索尼公司人力资源开发的“黄金法则”】

一、案例介绍

日本索尼(SONY)是以生产电子电器产品为主的一家跨国公司,它始建于1946年。20世纪90年代,在日本泡沫经济崩溃后,很多企业举步维艰,唯有索尼能在短短几年内重新调整好经营状况,成为日本最有活力的企业,人们对其发展称之为“索尼奇迹”。而创造这一“奇迹”的原动力来自于索尼在人力资源开发上有独到的“黄金法则”。

(一) 选人:千甄万别,唯才是举

索尼公司非常重视招聘人才的工作,他们招聘人才不分国籍、年龄、学历、性别以及身体是否残疾,尤其欢迎在目前工作的公司不能发挥潜力的人。

索尼公司对应聘的人选考试极其严格,每个应试人员都要经过30个经理以上干部的面试。而且由这30个面试考官所做的评分表,必须在5年的工作过程中一一应验。面试通过后,还要经过集训考试,时间长达三天三夜,内容包括第一天的笔试;第二天的市场调查习作;第三天做“20年后的日本”的作文。



此外,索尼公司不惜投入大量的经费,还要做一次集训考试,以便真正了解每一个应试人的思考力、判断力等优秀与否,经过这层层考试被选进来的员工素质都比较高。即便如此,公司对这些人仍不放松,继续实施彻底的在职培训,由监督人员按照自己制定的指南进行教育并向他们传授必需的技能。

索尼招聘人才不看学历而看是否有真才实学。在 20 世纪 60 年代的日本企业界长期实行论资排辈的人事制度,并片面强调学历,盛田昭夫的《让学历见鬼去吧!》可谓一鸣惊人。他在书中写道:“论资排辈和学历至上使得年轻有为的人不能展示他们的能力和抱负,而即使某人拿到了电视工程学位,在他被录用以后,经理也要尽快发现他有什么真正的能力,如果他有特殊的才能或适合于其他工作,就再给他调换工作。”

在选拔高级管理人员这个问题上,索尼公司特别重视选拔和配备具有高度创新精神的经理班子。索尼从不雇用那些仅仅能胜任某一个具体职位的人,而是乐于雇用那些拥有多种不同经历,喜欢标新立异的,有真才实学的人。遵循这一指导思想,索尼公司无论对经验丰富的经理,还是对初来乍到的青年雇员,雇用的方针都集中在预期的能力上。大贺典雄的使用就是一个典型的例证。大贺是一个既没学过理科,也没学过商业的人,但是,由于他对音乐的独特理解被盛田看中,委任他负责磁带录音机工厂。

实践证明,盛田的做法是对的。大贺上任之初,提出要想超过竞争对手最好的方法就是争取他们的销售经理的做法,第二年就使索尼产品销售发生了根本转变。大贺后来还成了索尼公司在数百万美元的国际谈判中最出色的谈判者之一,由于才能突出,大贺被提拔担任了公司的副总经理。

(二)用人:爱你就给你自由发展的空间

早在 1946 年索尼公司的前身—东京通信工业公司成立时所写的《成立宗旨》中,就有“我们要建设技术人员积极工作的自由豁达的理想工场”。而要实现这样的理想,在索尼公司具体的体现就是实行以“毛遂自荐”、内部招聘的方式保证人才有自由发展的空间。索尼公司现有 9000 多名科学技术专家和工程师,为了促进人才的进一步发展,他们推行一种独特的公司内部人才流动制度。公司每周出版一次内部小报,刊登公司各部门的“求人广告”,允许并鼓励员工按照自己的兴趣、爱好和特长,“毛遂自荐”,自我申报各种研究课题和开发项目。实行内部招聘制度之后,有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位,而且人力资源管理部门也可以发现那些“流出”人才的上司所存在的问题。

此外,索尼公司原则上每隔两年便让员工置换一次工作,允许他们在公司各部门、各科研院所之间合理自由流动,为他们能够最大限度地发挥个人的聪明才智提供机会。特别是对于那些精力旺盛,干劲十足的人才,公司不是让他们被动地等待工作,而是主动地给他们施展才能的机会。

鼓励挑战,宽容失败,是索尼公司的用人特色,索尼的座右铭就是:“去挑战吧!”当一个人有着想干某件事的强烈愿望时,大家都会理解并帮助他。对说出“我想干这个”的人来说,索尼公司给他们提供最能充分发挥能力的场所,鼓励去不断挑战新事物。同时,把挑战作为企业理念的索尼公司,绝对没有因为一次两次的失败就不用某个人。索尼公司深知,挑战是新事物战胜旧事物的过程,必然带有挫折,而失败是成功之母,所以某个人不会因为失败而遭到周围人的责备。因此,在索尼公司,尝试各种各样的工作,对于积极向上、勇敢开拓自己生活、喜欢挑战自己能力极限的人来说,恐怕再也没有哪家企业像索尼公司这样有意义了。



“想做这样的事”的明确信念和索尼公司“重个人,轻组织”的企业文化相一致,两者恰到好处地融合在一起。在这样的环境中,索尼人特别乐于承担那些具有挑战性的工作,个个积极进取,人人奋勇争先,整个企业始终充满了生机和活力,几十年来的辉煌历程表明,索尼公司所取得的巨大成功,源泉正是索尼人。

(三)留人:极力创造家庭般的温馨

索尼公司强调家庭式的温馨和团结精神,以此激发每位员工的主动性和积极性,激发他们参与管理的热情。盛田昭夫认为,组织只是手段,并不是目的,组织存在和得以发展这本身并不是组织的目的,组织终究只是作为从事业务,促进员工发展的手段而设置。“人”是一切经营的最根本的出发点。所谓经营就是组织众人,使每个人的才能得到最大限度的发掘,并使之成为一股巨大的力量,从而建设一个自由欢乐的理想工厂。因此,管理者的任务就是要培育与员工之间的健康关系,在公司中产生一种大家庭式的整体观念,使员工具有一种命运共同体的意识。对于索尼公司来说,就是要使不同姓氏的索尼公司员工团结共荣得像家庭成员似的。

而索尼公司的确像个大家庭,不仅仅因为索尼基本上实行终生雇佣制,绝大多数员工都要在索尼公司度过一生,还因为在公司中管理者同普通员工之间关系并不对立,而是把他们看成是索尼公司的家庭成员,在很多工厂里员工甚至与老板具有差不多的地位。索尼公司的任何一位管理人员(包括厂长)都没有自己的个人办公室,索尼公司提倡管理人员和他的员工在一起办公,并共用办公用品和设备。为了让员工更加感受到大家庭氛围,盛田昭夫以身作则,他几乎每天晚上都要和年轻员工在一起吃饭、聊天。当夏天来临的时候,首先装上空调的是车间,而不是管理者的办公室。每当公司经营不景气的时候,削减工资总是从上层领导开始,更不轻易随便解雇员工。

索尼公司大家庭式文化还表现在对员工的关心和对偶然过失的包容上。如果发现某个员工更适应其他职位的工作,公司绝不会漠然视之。索尼公司也从不因为某个员工的偶然过失而解雇员工,而是给他一个改错的机会。索尼公司认为,最重要的不是把错误归罪于某人,而是找出错误的原因。

这种对员工充分尊重和坚定信任的做法使员工追求平等、渴望家庭般温馨的心理得到了极大的满足,很好地培育了员工的命运共同体观念,从而为企业忠心耿耿地工作。在索尼公司,他们作为企业的一员,自我思考,主动提高技术水平,自始至终尽职尽责地工作。家庭意识也使索尼公司员工视企业为己所有,热心为企业出谋划策。在索尼公司,平均每一位员工一年间为企业提出的改革方案达 13 件,其中大部分方案都使生产操作得到了简化,提高了生产效率。值得一提的是,索尼公司在 1973 年的石油危机中曾受到了严重的打击,公司被迫让员工回家休息,但他们不忍心在自己的公司危难之际赋闲在家,不约而同地回到公司,或扫地或除草,不管什么累活脏活,员工都抢着干。

(四)育人:以人为本,不遗余力

培训作为现代企业跟上时代发展的必备手段,索尼公司在这上面更不吝啬。索尼公司花在培训上的费用,每个员工大约每年 1.5 万日元,这还不包括在职培训的费用;大学新毕业的员工进行技术能力方面的培训时间,每人每年约 3.3 天,这也不包括在职培训。公司还拨出巨额专款,建立了索尼厚木工厂高工学校和索尼技术专科学校,用于员工的继续教育。另有各种各样的工业讲座、英语班、海外留学制度等,由从业人员自由报名参加。为了进一



步帮助在职人员获取新知识,公司还设立了智能情报中心,有任何疑难问题只要拨通公司专用电话号码中的一个就有专人解答。

为了有效地培养复合型人才,更好地适应社会发展的需要,索尼公司在雇用一个人之后,常常立即对他们进行广泛的交叉培训。工程师和科学家要做销售工作,甚至法律学校毕业生,也要到索尼工厂的生产线上见习。许多年轻经理因工作出色,有可能获得奖学金去外国深造,公司尽力安排他们到美国、英国、法国、德国去学习商贸、法律和各种科学技术,条件许可时,还每两到三年轮换一次。这种轮换不仅促进了经理们的知识更新,而且能使他们找到个人的最佳岗位,并发现他对公司最有作用的能力。结果是每个经理都安排得人尽其才,他们不仅仅是专家,而且是知识面很宽的专家。

自我开发是索尼公司培育员工的一个重要内容。因为经常性的提升和增加工资的机会激发了索尼公司员工潜在的自我开发的欲望。公司采取分发各种阅读材料、推荐学习书目,并资助员工购买书籍的费用等方式鼓励员工自我开发,广泛地采用像读书报告会那样的小组活动以增进信息的交流共享和员工的团队合作意识。在索尼公司,有80%以上的员工都参加了这种读书小组活动,公司为了鼓励这样的活动,还给这些读书小组活动付加班费。

安居才能乐业。索尼公司为了让员工没有后顾之忧,更好地投入到工作中去,免费为员工提供住宅、医疗和娱乐场所。迄今为止,已为4200个家庭提供了住宅,为17200名单身员工提供了集体宿舍,有7个娱乐场所,还有一家医院和几个休养院。此外,为员工提供购买家产用的低息贷款和部分优惠的公司股权和高利率的公司储蓄账户。

索尼公司认为,育人不能单纯地放在对员工的教育培训上,文体活动有时比教育培训更能取得事半功倍的效果,应该把两者很好地结合起来。为此,公司成立有许多娱乐团体,如网球俱乐部、滑雪俱乐部、棒球俱乐部、围棋俱乐部等,他们经常举行各种文娱活动,公司给予部分资助。在每年春、秋季节还举行运动会,不定期的集体旅游也经常组织。通过这些活动,普遍使员工心情感到愉快,在工作中更易发扬集体精神和对组织的忠诚。

(资料来源:《索尼人力资源开发的“黄金法则”》,《人力资源开发与管理》2003年第4期)

二、案例分析

随着世界经济发展水平的提高,企业管理也在发生着越来越多的变化。泰罗时代的“科学管理”等理论,由于对被管理者个人的社会需求尊重不足,引起了广泛批评。发展经济的目的是为了人,创造财富的过程中,也应该尽量满足人的生存、尊重等多层次的需要。索尼公司人力资源开发的“黄金法则”就是对此最好的注脚。

在现代人力资源管理中,一个基本说法就是,人力资源在企业中的作用,是最具有潜力,也是最具有弹性的。员工对公司的热情,工作态度,对组织的认同是极为重要的因素。索尼公司通过方方面面的措施,赢得了员工对公司的热爱,这极大地发挥了员工的潜能,并获得巨大回报。

企业要发挥好人力资源的巨大作用,必须努力建立一套成熟而独特的人力资源管理机制。索尼公司不拘一格,唯才是举的选人机制;毛遂自荐,鼓励挑战的用人机制;强调家庭式温馨,团结向上的留人机制和不遗余力,培训人才的育人机制,都是值得我们学习的。因为正是这些机制才创造了“索尼奇迹”。



三、思考 & 讨论 & 训练

1. 阅读本案例后,请列举出索尼公司的各项人力资源管理职能活动。
2. 企业如何更好地选人、用人、留人、育人?索尼公司的做法对你有何启示?
3. 在企业人力资源管理中,怎样给员工创造自由发展的空间?

【案例 7 TCL 集团的人力资源管理体系】

一、案例介绍

TCL 集团股份有限公司于 1981 年创办,是一家从事家电、信息、通信,机电工产品研究开发、生产及销售,集技、工、贸为一体的特大型国有控股企业。二十多年以来,TCL 集团发展的步伐迅速而稳健,进入 20 世纪 90 年代以来,连续 14 年以年均 50% 的速度增长,是全国增长最快的工业制造企业之一。TCL 集团之所以能有今天,是与它最先进的人才政策分不开的。在 TCL 集团,人力资源成为企业核心竞争力的最具活力的要素。

TCL 集团的人力资源管理体系是比较健全和完善的,TCL 集团设有专门的人力资源部。人力资源部工作的重点主要就是:①选择合适人选而进行的招聘工作;②实际工作业绩与工作目标相比较而进行的招聘工作;③实际工作业绩与工作目标比较而进行的考核工作;④员工上岗前后及考核后产生培训需求后的培训工作,结合激励机制及考核结果所进行的工资调整,职位变动等薪酬管理工作。人力资源部所秉承的管理体系由招聘制、培训制、激励制和绩考制组成。相应的人力资源部针对性地设有招聘组、培训组、工资组和绩考组。TCL 集团的人力资源管理体系是 TCL 集团企业文化的一个组成部分,它反映了 TCL 集团如何对核心竞争力进行系统、高效的管理。

(一)严格的招聘制度

TCL 集团人力资源部设招聘组,负责公司各类人员的招聘。招聘组会综合考虑人力成本和公司现状及发展的需要,协助、配合各部门进行人员需求规划,并安排及实施相应的招聘与调配计划。与此同时,为了及时进行改进和完善,还收集各用人部门所反馈的人员使用情况信息,以检查招聘面试指标的有效性。

由于招聘组自身的定位是服务性为主的职能部门,所以,为各用人部门提供所需的合适人员也就成了其主要职责。招聘组成员与各部门保持紧密联系,各部门负责将涉及人员变动的远、近期工作计划及时向招聘组反馈,以便该组实时掌握各部门的人员需求情况。考虑人工成本等因素,TCL 集团对增员控制较严,在实际需要的基础上,招聘组会同各部门按要求拟制增、补人员报告,其中要注明所需增补人员原因、到岗时间并具有可操作性的条件和要求,然后报总经理或其授权人审批。通过以后,招聘组便通过各种途径进行人才的招募:如委托中介机构进行招聘;通过报纸、网络等刊登招聘广告;或直接前往人才市场进行现场招聘。参与面试的人员要由用人部门和人力资源部组成,由管理类人员和技术类人员搭配。面试过程通常包括面试和笔试两个步骤,不仅考察应聘者的专业水平,还要了解其语言表达、思维应变、交际能力、协作精神及性格特征等,力求吸纳最合适人选。招聘组成员每年都要参加集团组织的招聘方面的培训,寻求最科学有效的面试技巧和面试结果与实际工作业绩之间的关联度。



在此之后,如果面试者对应聘者比较满意,则通知其进行体检,如有传染性疾病的合格人员,无论多么优秀,他们都会婉言谢绝。对体检合格者,招聘组将应聘者资料及招聘情况送总经理或授权人审批,最后通知应聘者来公司报到上班、办理手续等。应聘者的所有资料归招聘组整理归档,并输入公司的人事信息管理系统。

(二)科学的培训制度

TCL 集团人力资源部设培训组,负责公司员工开发和培训工作。从集团到所属的各个二级企业都非常重视员工的培训工作,之所以把员工的开发和培训当做企业发展的一项战略措施来抓,是因为人才开发、提高员工素质是保持公司竞争力的前提。培训有以下一些原则。

1. 需求自下向上产生。培训需求来自如下三方面:①经过定期的考核评议,根据考核结果,反馈给需要进一步“充电”的有培养前途和潜力的员工,进而产生培训需求。②经过工作分析的开展,各部门都知道所从事工作的任职资格,如有差距则产生需求。③员工通过日常工作,认识到自身的不足,提出相应的培训需求。所以,培训不是强加于人的,培训一定要有需求再培训,是“有求才应”的,培训组定期下发培训需求表,让各部门填写培训需求计划。培训组汇总、整理、分析需求,必要时要进行调查,对可行的培训安排实施相应的计划。

2. 有针对性地进行培训。培训要有针对性,对不同层次的员工有不同方式、不同内容的培训。TCL 集团的培训对象包括对新人公司的应届研究生、本科生的企业文化等岗位前培训;生产一线员工的岗位技能培训;基层管理人员的现场管理、物流规划、动作研究等工业工程方面的培训;技术人员的专业知识培训;为对整个公司工作流程进行了解而进行的短期实习;还有对高层管理人员的管理理念等方面的培训等等。

3. 对培训效果进行跟踪。培训是要有一定的费用支出的,尤其是 TCL 集团在这方面的投资较大。如果只有培训没有效果跟踪,培训所起的作用会不太理想。为此,培训组在培训时及培训后都要进行调查,了解培训是否达到了预期的效果,并相应地对以后的培训工作进行改进。

4. 多样化地进行培训。即以内部培训为主,送外培训为辅。而且培训不拘一格,形式多样,不仅组织内部有一技之长的员工进行培训,还聘请外部有经验的专家和教授到公司讲学,甚至送员工到高校、科研机构等进行单人脱产培训。但考虑培训成本及可操作性等各方面因素,他们坚持内部解决为主,充分依靠内部资源,减少费用支出。对内部不能完成的培训工作的则安排送外培训。

在 TCL 集团整个培训计划体制中,新入职的员工培训包括企业文化培训和专业技能培训,而对 TCL 集团全体在职员工则采用交叉滚动的培训方法,将整体员工纵向分为高、中、基三个层次,横向则划时代分成营销、研究开发、生产、财务、人力资源和综合管理六大块。每个员工在这个纵横交叉的人力资源体系中都可以找到自己的“情景模型”。对高层,公司更倾向于对情商方面的培训和提高,主要集中在集团所属的 TCL 集团培训学院里进行。对中层则更注重对职业技能的培训,是由职员所在的产业群或事业本部的人力资源部按计划组织进行。而基层则由各个企业或事业部相对独立地组织培训。“统一规划、分级管理、协调组织、资源共享”这 16 个字是对 TCL 集团培训体制原则的概括。

(三)规范的绩效考核制度

TCL 集团人力资源部设绩考组,负责协助各部门对员工的考核工作。为了体现能者



上、争者让、庸者下的用人机制,真正将那些对企业发展有贡献和无贡献、贡献大与贡献小的人员加以区分,绩考组制定了相应的绩效考核管理制度和合理、科学、可行的考核体系。然后,在总原则的指导下,各部门结合自身的工作内容制定具体的定性与定量考核指标。

绩考组定期对员工的工作业绩进行评议,是人力资源部的一项重要工作。绩效考核的根本目的就是为了对员工的工作进行总结,鼓励先进,鞭策甚至淘汰落后,真正将员工按照能力、绩效、素质等进行区分并区别对待,给员工以压力和动力,改变干好干坏、干多干少一个样的状况。人力资源部在相关制度考核原则、考核程序、表格设计等方面下工夫,各部门则根据自身工作内容制定具体的考核指标。所以,TCL集团考核方面的操作程序较为严格、规范,并注重实际效果。绩效考核坚持如下基本原则:

1. 客观评议的原则。由于TCL集团的考核指标是根据各部门的工作职责而导出的,每一项指标都有其产生的原因,评议时也紧紧与实际工作业绩相结合,拿业绩与既定目标相比较,尽量避免掺入主观性和感情色彩。

2. 明确化公开化的原则。表现评议的标准、方法、程序和责任均有明确规定,并且在实际评议操作中严格遵守这些规定。评议的标准都是在描述工作职责、任职资格、工作量及人员定额等内容的工作分析充分展开的情况下进行的。进而能够产生可操作性强的科学合理的包括定性和定量指标的考核体系,减少了实施中的随意性和主观性。与此同时,语言的程序和责任对全体员工公开,增加其透明度。

3. 反馈的原则。评议一定要进行面对面的沟通,并将结果反馈给被评议者,否则就起不到评议的作用。在反馈评议结果时,应当向被评议者就结果进行解释,特别对那些自评与他评有较大差异的更要说明原因。同时,肯定成绩,指出不足并提出改进意见和建议。如果被评议者对他评结果有异议,可以提交上一级评议机构进行复评。

4. 同时评议原则。公司不仅组织评议小组对被评议者进行评议,同时还必须首先由被评议者对自己进行自评。

5. 体现差别的原则。评议的等级之间有明显的界限,针对不同的结果区别对待,好的可以推荐晋升,差的也要区别处理,对于绩效不高但仍有潜力的,则可以进行培训后再上岗或调岗,对其他差的可以降级甚至辞退,使评议真正起到鼓励先进,鞭策落后的效果。

评议程序是:被评议者首先填写述职报告,在此同时,评议小组成员必须先了解被评议者的工作情况,加以分析,并整理出评议提纲;接着进入实质的评议阶段,被评议者先作简单的自我介绍,介绍自己的劣势和优势,自己的业绩和能力,然后,评议人员将对其按照评议提纲进行提问;评议完将结果整理、汇总、反馈给被评议者及所在部门和人力资源部;最后由人力资源部进行总结,还要对评议方法和所出现问题等进行跟踪。

评议提纲主要描述了所提问的问题,包括从事工作的原状、现状、采取的措施、效果等在内的目标完成情况;目前工作中存在的问题和解决的难点是什么;工作目标及主要工作职责是什么;未来一年有什么打算,工作目标又如何;希望加强哪些知识、技能和能力,以提高在当前工作中的表现。通过以上的提问,评议人员就可以了解被评议者的专业知识、分析解决问题的能力、思维应变力、沟通技巧、语言表达能力及工作计划性等。

(四)先进的激励制度

TCL集团还建立了不同于其他企业的一种先进而有效的人才制度。人才的激励分为两个主要内容:报酬与贡献挂钩,责任与能力挂钩。而在一个企业中,工资报酬是人才制度



的关键,但却不是它的全部,所以,TCL集团的激励机制在人力资源部工资组得到了最大的体现。它的主要职责就是辅助领导进行薪酬管理,提供决策支持;收集并分析同行业及其他行业的薪酬信息,结合自身情况,研究和制定具有一定竞争性的体现激励机制和竞争机制的薪酬方案,力求挽留并吸纳优秀人才。

TCL集团目前的工资待遇等薪酬管理方面相对较活,除了基本工资之外,对不同工作性质和不同工作内容的人员采取相应不同的奖金方案。首先,对于生产一线员工,奖金和当月的产量挂钩,以效益奖的形式发放;对于研发中心人员,采用项目工资制,奖金和研究开发成果挂钩;而其他职能部门的效益奖金则取生产线效益奖的平均数,应用利益驱动原理,将员工的收入与企业的效益结合起来,从关心自身收入出发而齐心协力地工作。

其次,工资组不故步自封,TCL集团时刻关注着全国范围内同行业和其他行业的薪酬情况,结合当地的消费水平和自身实际,研究制定适合公司的薪酬方案。同时,结合招聘组反馈的招聘方面以及定期的人员流失情况统计,分析公司本身薪酬待遇的竞争力,并做相应调整,送总经理批准后实施。

再次,工资组还研究薪酬福利与激励机制的关系,时刻注视着员工对待遇的态度,时刻注视着外部市场的变化,并将信息及时反馈给主要领导,为决策提供支持。激励标准是涉及员工绩效、能力和自我实现价值的评价。在人力资源体系里明确提出一个标准,报酬和贡献挂钩,责任跟能力挂钩,也就是功与禄相挂,能与职相挂。即价值评价体系和分配体系必须相吻合。

最后,在激励员工的做法上,TCL集团,特别是在TCL集团移动通信公司,流行“星级激励”。在TCL集团移动通信公司设有“总经理特别奖”,专门奖励那些有突出贡献的员工,奖金从1万—30万元不等,至今已有30多人获此殊荣。总工程师汪开袭在一个项目中做出了突出贡献,荣获一套价值30万元的住房。尤其值得一提的是刚刚加盟的新人屡获此奖,如2001届大学生韩久峰因为设计了一款新颖的手机产品而获奖金1万元。

TCL集团移动通信公司依据员工贡献大小授予不同的星级,与收入直接挂钩。所有新进人的博士不经考核即可授予一定的星级;对于为TCL集团移动通信公司做出卓越贡献的员工,还可以破格晋级。目前,TCL集团移动通信公司已有星级员工100多人,星级管理,这种TCL集团移动通信公司实施精神物质激励的特色创新做法,大大增强了企业的凝聚力。TCL集团移动通信公司在其成立3周年之际,为如今大都已迈进管理层的创业元老们配备了几十辆高级轿车,让来TCL集团移动信息科技园参观的各界朋友赞不绝口。TCL集团有一款手机的广告词是,献给把事业当做生命的人。这也正是TCL集团移动通信公司对其高级管理、科研人员给予最大限度的事业支持与尊重的生动写照。

(五)兼容并蓄的企业文化

TCL集团通过对一些别的大企业的文化环境的考察研究,发现有一些原本在外企做得很好的职业经理人,到了一些企业后却“水土不服”,最终只好出走。TCL集团认为这其中的原因就是该企业提供给这些高级人才的“企业支撑度”不够,包括企业组织的有序性、企业管理的制度化程序以及企业文化的包容力等等因素。

为了避免高级人才在TCL集团出现这种情况,他们一直致力于将企业的运作全部纳入职业化轨道,1999年是TCL集团的“职业化行为年”,即对每一位TCL集团员工都从职业技能、职业素质与职业境界三个方面进行要求;同时组织的运作尽量减少人制化的影响,做到