

# 现代化人力资源管理九要素

■ 曾水良/文

20 世纪 70 年代,现代管理理论诞生,其主要代表为马斯洛、戴尔·卡内基、麦戈里格和哈罗德·孔茨,代表著作作为马斯洛的《人类动机理论》和《动机和人》、戴尔·卡内基的《如何赢得朋友和影响人们》、哈罗德·孔茨的《管理理论的丛林》。此外,麦戈里格的 X 理论、Y 理论也发挥了巨大的影响。

现代型管理理论的主要观点为:“人的自我实现要求为企业发展创新的最大动力,因此,企业管理必须以发挥人的主动性和创造性为根本取向。”

著名的霍桑实验表明:计件工资、劳动环境、光照强度的外在因素不是生产效率的主要决定因素;相反,员工群体内标准、群体情感、安全归属感、感情取向、价值取向、获得尊重的要求才是决定生产效率的最主要因素。

现代管理理论实际上是一种文化管理理论,强调人的主动性作用,强调激励手段,强调人性化管理,反对单纯的标准化、规范化和利润最大化取向,主张管理中融入更多的知识含量。

现代管理理论反对把人变成实现利润的机器,反对人在规则化、标准化、程序化的重复工作中丧失人性尊严和主动创造性,在管理理论中掺入了西方“民主、人权、自由”的基本社会价值观念。

现代管理理论主张在企业日常管理过程中更偏重于对人性的尊重,主张用人的创造性和主动精神来实现企业效益增长,有着强烈的人本主义倾向。清华长三角研究院民企研究中心专家曾水良认为,受现代化理论影响,欧美企业纷纷对本企业的管理模式进行改革,在企业人力资源管理中更多地尊重员工个性、尊重员工首创精神,诸如弹性工作制一类的人性化工作方法应运而生。在这种强调人性解放的管理革命中,欧美企业的效益实现了最大幅度的增长。20 世纪六、七十年代的西方“新技术革命浪潮”就是这种变革的直接产物。

对欧美企业管理模式进行总结,我们可以得出这样一个公式:经验型管理阶段(工业革命开始)——科学型管理阶段(20 世纪初开始)——现代型管理阶段(20 世纪 60 年代开始),其中实现了两次大飞跃。在管理方式上,经验型管理是人治,科学型管理是法治,现代型管理是法治;在组织特征上,经验型管理是直线式组织,科学型管理是职能式组织,现代型管理是学习型组织;在管理性质上,经验型管理是非理性式,科学型管理是纯理性式,现代型管理是非理性与理性相结合式。

清华长三角研究院民企研究中心专家曾水良认为,民营企业人力资源管理模式的人才结构是从未进行战略转移时沿袭下来的现实结构,并没有从企业由经验型管理阶段——科学型管理阶段——现代型管理阶段升级而重新进行新的规划与调整。

不同环境、不同企业发展阶段中,企业员工应整合在一个创新价值导向的激励机制之中,获得人才竞争力。高素质的专业人才与管理人才是民营企业目前最稀缺的资源,企业发展越快对人才的需求就越大,任何企业如果不能从企业发展战略的高度,以现代化、国际化、市产化的眼光看待人力资源的管理问题,其发展迟早会遇到瓶颈。著名民营家族企业治理专家曾水良认为,对民营企业而言,建设现代化的人力资源管理体系,必须要有效把握以下九大要素:

## 建立以绩效为中心的薪酬福利管理体系确保人才“归属感”

从重视企业目标的企划到形成一套有效的业绩指导、业绩评价和业绩辅导改进体系,以及建立与此相适应的报酬激励制度、人员培训与开发计划、人员进退升迁制度和形成相应工作流程程序等。民营企业管理专家曾水良认为,企业必须要建立起这些规范化的制度体系和运作程序。跨国公司靠的就是制度的再生产,企业大了就不能仅仅靠产品,而要靠制度。

沉淀福利制度。有些企业实行优良的福利制度,包括奖金、利润提成、股份等以吸引人才,但是这些条件不是一次性就能得到,而需要个考察周期,只有在你工作一定年限达到企业的要求它才能真正变现。上述二项,被誉为企业留住精英人才的“金手铐”,实践价值可观。

股票期权。单纯的给人才高工资,已证明不太能发挥有效用了,那样企业始终没有人才的利益参与,有必要做些改变让他们随着企业的成长更清楚地看到希望。

现在成了企业最能拴住人才心的有力工具,特别是对核心人才来说。通过股票期

权,企业成为“人人有份”的利益共同体,人才成为企业的主人,更得以长远分享企业利益。引入人力资源管理,谋求共同发展,确保人才“归属感”笔者认为,现代企业将面临越来越严酷的竞争,这既是一个挑战,也是一种机会,要在竞争中脱颖而出的唯一途径是充分开发、科学管理人力资源,这样才能引导企业不断走向成功,要管理好人力这种特殊的稀缺资源,企业领导必须从思想上转变观念,弄清人力资源的管理目标以及与企业整体战略、管理环境、企业文化的关系。

## 建立以人为本的人性管理体制保障人才“创造力”

员工往往在感受到被关心的情况下才会感到自信,并希望这种关心能用金钱或其他无形的东西表示。只有人才感到你在关心他们,才会追随你,为你卖命干;“钱不是万能的,但是没有钱是万万不能的。

中国民营企业老板们说的最多的一个词汇可能就是“以人为本”,然而如何实践“以人为本”却没有概念,“以人为本”成了自我标榜的“噱头”。民营企业专家曾水良认为,对于企业微观层次的人力资源管理各项运作策略,民营企业是最欠缺的,没有具体的运作策略,再好的理念仅仅只是概念。

我们一定要注意,不同的业务、不同的企业组织形式等决定了在这些领域中的人力资源管理具体运作策略是不一样的,不能一味地复制。过于忽视人性是管理的一大失败,想想不少外资企业宣扬“尊重人、关心人”的企业理念,不也正是在这种理念的召唤下人才纷纷涌向的吗?尊重人才,意味着人才不仅是工作的伙伴,还是生活中的朋友,彼此之间在人格上是同等的;也意味着工作本身不是强迫经理人必须服从。对人才来说,不再是单纯被使用,而是在双方协商自愿的基础上,选择更利于人才成长的工作项目和问题解决之道。

这样,管理者与人才不再是单纯的命令发布者和被动接受者、实施者,而会很容易地结成事业上的工作伙伴,工作也就成了人才追求自我实现的一个价值平台。企业的人力资源管理政策就会很自然地考虑人才的需求,容易赢得人才的认可和赞同,在此基础上选择合适的激励措施保障其创造力的发挥。

## 建立规范化人力资源机制致力人才竞争机制“市场化”

没有市场,就无法建立竞争机制,也实现不了效率。这里的市场有双层含义:一包括民营企业的内部人力资源市场以及外部人力资源市场。规范化的要求就是要让企业把市场选择作为解决企业人员“进口”与“出口”的道路。

企业虽然用人机制市场化了,但是企业对员工的劳动价值没有真正市场化,有的企业报酬低,员工合法权益得不到保障,企业保险不落实,员工的后顾之忧得不到解决,加之缺乏科学的管理,等等,没有体现出待遇留人、事业留人、感情留人,影响了员工的积极性。

然而,我们必须也要明白,市场化对接机制的规范化只是基础。对国外企业而言,对于建立在科层制企业组织基础上的组织构造、薪酬制度、信息采集、评价过程乃至设计方法已是众所周知。我们建立起来人力资源和市场化对接机制的管理体系,纵然能使我们在国内获得管理上的优势,但同国外同行企业相比却没有丝毫的优势,在这些领域,西方企业的管理已经相当成熟。

## 建立创新的契约化用工方式着眼人力资源“国际化”

我国一些民营企业有一项所谓的“体制内”与“体制外”的用工方式。如是这种现状,企业也要建立起体制内的人员怎样在企业内部人力资源市场中“进出”的规则,否则那些“体制外”的人员心理怎么能平衡?要么就打破体制和观念的束缚建立起统一的契约化社会化用工方式,一些民营企业的人力资

源经理就曾向我诉说过多重体制的人员管理方式让他们工作起来备感苦恼。

当然这里也需要国家对企事业单位的管理体制彻底放开。此外,企业为了保证人才使用上的效率,不同层次人才的市场价格信号将成为企业确立薪酬水平的重要参照。笔者认为,民营企业一定要借助现代人力资源管理先进方法技术,建立规范化人力资源管理体系,形成高效的人力资源平台,与国际接轨,才能获得同国外企业同台竞技的机会。

## 加大培养员工的技能开发与能力塑造组织的“能力基因”

我们这个社会需要什么样的人,我们企业需要培养什么样的人,学不适用,学不能用,这原本就是个大课题!社会每时每刻都在改变,我们的企业随着社会的改变而改变,那么我们的人才应该怎么样才能适应企业的改变呢?著名民营家族企业治理专家曾水良认为,员工培训是维系企业生存乃至可持续发展的关键举措。现实情况中,培训效果与组织期望结果往往相悖,内部成本及外部经济效应的存在往往使企业陷入进退两难的困境。

竞争激烈的人才市场已经在使求职者感受到,不断提高自己的技能和能力才是其在社会中立足的根本,人员在选择企业时,将不仅只看眼前的薪酬福利,也要看民营企业对人员培训开发的重视程度。培训开发已经成为民营企业吸引人才最重要的因素之一。对民营企业而言,不重视人员的培训开发,一是将无法适应以人力资源竞争为基础的商业竞争挑战,同时也是对员工不负责任的不道德表现,对这种企业,员工大可不必与其建立“忠诚”。著名民营家族企业治理专家曾水良认为,规范化建设人才培训机制,就是要求企业一定要建立起一系列的企业培训开发体系,尤其要把关键人才的不断开发和后备人才的培养作为重中之重,以改善绩效与战略竞争力所需组织能力为导向的培训的人才基因之心智模式,改造个人能力与组织力相匹配,力求培训卓有成效!我们口头上常讲的人才是企业第一资源是否真正落实呢,人才在企业中是处于什么地位呢,是否是当驴做马的打工身份呢?要知道忠诚优秀的人才,完全是企业塑造培训开发出来的,只是企业潜意识里还没足够重视。

## 建立员工职业生涯规划机制铸就员工“目标感”

实施企业员工职业生涯的规划、设计与管理目的是为企业长期战略发展之需要,寻求企业发展目标与员工个人发展目标的一致性,在充分掌握员工个人生命周期与企业发展生命周期之间的关系上,为企业做好人力资源的开发与配置。民营企业管理专家曾水良认为,让员工了解员工个人生涯与企业发展之间的关系,在兼顾企业利益与员工个人利益的前提下设定个人目标,做到员工个人与企业目标一致,行为一致,共同创业,共享成功,并且结合自身的具体情况开展职业生涯。

企业实施职业生涯开发与管理战略所需要的基本条件是:以发展经济为主的社会安定、以人为本的企业管理和有自我发展意识的企业员工。置于左侧的工作主要由企业组织实施,置于右侧的工作主要由个人完成,而置于中间的工作表示必须由企业和个人在充分讨论、达成共识的基础上合作进行。

## 建立“企业的核心能力体系”深化企业竞争优势

企业的核心能力体系是一个动态的系统,它不是一成不变的,需要不断的完善和发展,以确保这一体系能够使企业获得竞争优势,实现企业的战略目标。两种情况要求企业对员工核心能力体系做出调整:随着环境的变化,民企的战略目标及实现战略目标的途径也会有所变化,员工核心能力体系必须做出相应的变化。

即使民企在实现战略成功转移后,由于竞争者的跟随和模仿,企业的员工核心能力体系不再具有独特性,这时,员工核心能力体系必须做出必要的改变。总之,企业

的员工核心能力体系的建立与发展是为了获得企业竞争优势,实现企业战略目标、完成企业使命。

企业建立了员工核心能力体系并不断去发展它,可以使企业获得更多的竞争优势,更好地实现目标和使命。

## 建立企业政工文化强化员工的“认同感”

企业要可持续发展,就必须不断完善企业的经营管理体系和企业文化,管理体系是硬件,文化则是软件,亦是企业的灵魂。著名民营家族企业治理专家曾水良认为,一些企业为了塑造自身的文化形象,在脱离企业经营管理实际的情况下总结了一套经营理念或企业精神。由于这些理念或精神根本不被员工认可,因此这种企业文化实际上成为一种脱离企业实际的空谈。虽然对于外部的不知情者可能会起到一时的包装功效,但是对于企业自身而言,纯属一个漂亮的花瓶,其作用可想而知。

企业缺乏凝聚力和认同感,研究表明,一套大家接受的价值观对企业来说是十分重要的,提炼企业员工“认同的企业文化”以建立共和的企业政工文化,它可以帮助企业员工树立起共同的理想、信念,从而全力以赴地为共同的目标努力。同时它又是构成团结、和谐的人际关系的基础。请重视“企业文化”,决定企业发展成长的永远是文化,文化永远是企业一切经营管理活动的核心。

## 合理授权尊重人才才能发挥的“成就感”

这是人才成为管理者的最大向往,权力下放就是让他们看到施展才华的希望。在国外,只要你优秀,你就拥有足够的舞台,我们也有必要顺应世界趋势,把优秀的管理人才推到前台。如有些企业实行所有权、经营管理权分离,就是给优秀人才足够的权力空间和相互尊重、彼此信任和充分沟通的组织环境。重视人才学习、教育,积极帮助其自我成长。

“人才是科学发展的第一资源,人才优势是最具潜力、最可持续、最可依靠的优势。科学发展观的核心是以人为本,一方面,企业在发展目标上要体现一切为了人,另一方面在发展动力上要体现一切依靠人。从发展动力上讲,以人为本更多地体现以人才为本。著名民营家族企业治理专家曾水良认为,老板要努力建设一个人的才华受到充分尊重、人才价值得到充分承认的企业,人才才能得到最大限度的发挥,一个不仅物质财富不断丰富、而且各类人才充分涌入的企业。

老板要坚持人才优先的理念,坚持人才投入是效益最大的投入,人才开发是最具潜力的开发,人才引进是最具价值的引进,做到人才资源优先开发、人才结构优先调整、人才资本优先积累、人才制度优先创新,以人才优先发展引领和带动企业发展。老板要怀着求贤若渴的心态爱护爱惜人才、理解信任人才、包容激励人才,在培养上“扬长补短”,在使用上“扬长避短”,在保护上“扬长容短”,让尊重、爱惜、宽容、激励人才蔚然成风。

拿破仑说,“一个人最大的幸福就是自己的才能得到最大限度的发挥”。老板们必须努力使职业经理人和各部门主管能够在公司的日常工作中得到最大的幸福,让他们感到公司就是自己才能得到最大发挥的场所,除此之外,他们不再有另寻一番天地发挥才能的想法。

曾水良认为,就企业管理的两大方面管人和管事而言,管事易而管人难,因为人是活动的、复杂的、有七情六欲和价值取向的。故,企业领导必须充分认识到人本管理的重要性,需不断采取新措施完善人力资源管理。企业领导要树立一种“得人才,得天下”的人才观,坚持以人为本的管理思想,形成求才、选才、育才、育才、留才的机制。加大人员的技能开发与能力培养,建立学习型组织;建立三个层面员工关系管理及员工职业生涯规划;建立企业的核心能力体系;建立规则文化。

企业管理的人才机制的建立必须高度重视目的性和系统性,建立可持续的人才提升和企业战略实现的人力资源机制。人的思想观念尤为重要。企业管理必须象军队一样,形成体系与建制!必建立信仰文化,从而达到其终极目的,就是为了实现企业的战略意图和战略目标。

■ 张华强/文

主流媒体最近有评论指出:好的政治没有捷径。那意思是说,要想获得人民群众的拥护,必须敢于承担风险,付出相当的努力,不可试图抄近道、玩速成、毕其功于一役。在企业的经营活动中,好的管理也应当一样;不过那捷径不是一个“没有”的问题,“捷径”就摆在那里,就看管理者能否经得起不走捷径的考验。按照《聊斋》河间生故事里的寓意,捷径往往与邪气有关,不走捷径的考验正是针对邪气而言的。

河间生是河北河间县的一个从业者,认识了一个疑似狐狸修炼成的老者。老者常邀河间生饮酒,茶酒香烈,款待备至。河间生发现老者夜出昼归,据说是友朋招饮,极想跟他一块去。老者便携其同往,一顿饭的功夫就来到一个陌生的城市,坐进酒馆楼上的雅座。两人居高临下,所有宾客及其美酒佳肴尽收眼底。老者下楼随意取来,没有人制止。河间生看见一个穿红衣服的人面前有一盘金椅很不错,要老者捎上两个来。老者却摇头:“此人刚正不阿,不可侵掠。”河间生突然有所觉悟:难道“狐与我游,必我邪也”?告诚自己从此要改邪归正。此意一决,竟眩堕楼下。抬头一看,哪有什么雅座,自己原来是在天花板上,成了“梁上君子”。再一打听,自己已被带到了河间县的千里之外。

在这个故事里,老者对潜规则娴熟于心,功夫就是善走捷径,拿别人的东西而“人曾莫之禁”。我们很难说这位年长的狐狸是潜规则的痛客,然而明知或应知其功底而与之套近乎,利益均沾,就不能简单的说自己中了邪,恰恰说明自己动机不纯,有“必我邪也”的成分。经营活动中的“空手套白狼”,就是因为河间生碰到的老者握有足够的“资源”;管理者按照“潜”规则行事可以在短时间内提振业绩。但是不要忘了,对于相关领域既定的蛋糕而言,那只是一种零和博弈。你得到的多,必然是别人利益的减少;你获得了一条做大做强的捷径,就意味着别人会在企业成长的路上徒增跋涉的艰难,自己那里就变成了别人的邪气之源。

应当承认,在管理中不走捷径意味着要承担更多的责任,支付更多的成本。而在监管没有到位,甚至监管者以权谋私的情况下,按潜规则办事的确可以成为大家心照不宣的捷径。然而无论这种捷径怎样用大胆开拓、勇于改革、不断创新的标签进行包装,在人们的心目中,毕竟属于次级管理,算不上好的管理。即使管理者自己没有认识到“狐与我游,必我邪也”,别人也会因为行业潜规则的存在难以提振消费信心。这种邪气的蔓延,起初是为了利己而自觉或不自觉地害人,最终将害及自身,所以还是以不走捷径为好。更主要的是,不可侵掠的“正人”总会存在。在“正人”面前,潜规则失灵,捷径就成了死胡同,难免会像河间生那样露出了“梁上君子”的真面目。好在河间生及时悔悟,那一跤摔得还不算重。

企业要追逐利润,要求管理者在成本压力面前不走捷径,岂非乌托邦?这在很大程度上取决于管理者是否愿意坚持可持续性发展。如果答案是肯定的,那就是一个非如此不可的课题。事实上,有很多负责任的企业家已经开始了这样的实践,取得了令人信服的效果。德胜(苏州)洋楼有限公司董事长聂圣哲先生对于国人好走捷径,好耍小聪明,不遵守规矩深恶痛绝,在公司内部始终不渝地倡导“诚实,勤劳,有爱心,不走捷径”的价值观,硬是将德胜的生意做到每年几个亿的规模,成为国内美式木质别墅建造领域的老大。有意思的是,德胜每年几个亿的生意,销售人员只有一个,经常还要婉辞一些客户,“市场销售部”成了市场拒绝部。其中的奥秘靠的就是靠质量,靠消费者的口碑。

由此可以看出,好的管理就是以消费者满意为导向,需要下真功夫、实功夫。如果不幸被裹挟进潜规则,或者在捷径上自以为得计,那其实是中了邪,还是及时醒悟的好;否则就会失之千里,摔得能有多惨尚未可知。



好的管理不走捷径