

我国企业人力资源管理整合创新探讨

劳动经济学院 周施恩

【摘要】 改革开放以来的30多年,也可以说是人力资源管理在我国蓬勃发展的30多年。目前,学术界对人力资源管理的研究日渐深入和全面,大中型企业已开始履行人力资源管理的基本职能,这意味着我国引进吸收和全面推广国外经验的阶段已基本结束。人力资源研究者和实践者下一步的工作重点,应该是在继续动态跟踪和借鉴国外先进经验的基础上,着重探索基于我国国情和企业内外环境的独立创新。本文提出两个重要的创新方向,并对其的人力资源管理整合创新及其必要性与可行性进行分析,对其未来趋势作出展望。

【关键词】 人力资源管理 人力资源规划 整合创新 e-HR 系统

引言

改革开放30多年,人力资源管理在我国经历了一个从概念引进到全面介绍、从简单模仿到模块化建设的过程。研究表明,工作分析、人员招聘、培训与开发、绩效管理和薪酬管理等功能模块已经在我国规模以上企业中逐步建立^①。在前期引进和吸收的基础上,我国企业的人力资源管理又进一步取得了新的发展成就,并已经初步建立了市场化、现代化的人力资源管理系统^②。特别是20世纪90年代末以来,我国企业对人力资源管理的认识已经发生了“本质变化”,人力资源管理实现了由“人事行政管理职能”向“战略性职能”的转变,人力资源部门也相应地成为企业战略的参谋部、执行部和支持部^③。

上述专家学者的一系列观点表明,我国引进、吸收和全面推广国外人力资源管理理念、工具和实践经验的阶段已经基本结束。人力资源研究者和实践者下一步的工作

① 周施恩,冯海龙.“十一五”期间中国企业人力资源管理热点、重点与难点研究及展望[M].北京:首都经济贸易大学出版社,2011:197~199.

② 曾湘泉,苏中兴.改革开放30年回顾:人力资源管理在中国的探索、发展和展望[J].中国人才,2009(3):10~13.

③ 赵曙明.中国人力资源管理三十年的转变历程与展望[J].南京社会科学,2009(1):7~11.

重点应该是在继续动态跟踪和借鉴国外先进经验的基础上,着重探索基于我国国情和企业内外环境的独立创新。这里所说的创新,不是国内个别企业为了创新而创新式的“换名称”和“贴标签”运动,而是在切实抓好人力资源管理基础工作过程中的从实践到理念的实质性转变。

就现阶段的实际情况来看,我国企业人力资源管理创新的主攻方向应该有两个:一是在诸如规划、招聘、培训、绩效、薪酬等功能模块上的工具创新和方法创新;二是在人力资源各职能模块系统整合上的因地制宜和独树一帜。本文将要探讨的应该是上述创新方向中的第二个,即人力资源管理系统整合的必要性、可行性及其发展趋势的问题。

一、人力资源管理整合创新的必要性分析

1. 人力资源管理整合创新是当务之急

章海鸥认为,与国外的研究相比,我国的理论研究大多是“拿来主义”,即主要是引进国外人力资源管理教材与著作,或以国外教材为蓝本编著国内人力资源管理教材^①,这就导致中国企业的人力资源管理在改革开放前期的实践中,不可避免地存在一定程度的囫圇吞枣和生搬硬套的倾向。而赵曙明教授提出的自20世纪90年代末至今的我国企业“人力资源管理的系统深化期”,尽管在企业实践和理论研究两个方面均取得了不小的成就,但理论研究的重点主要集中在人力资源管理与企业效益的关系、企业发展演化与人力资源管理的关系、企业家薪酬制度、知识员工管理、高新技术企业和学习型企业的人力资源管理等相对微观的领域(相对于人力资源管理各模块的系统整合而言),而企业实践的探索则基本停留在人力资源管理基本模块的建立和完善上。这些研究虽然在理论与实践两个方面均呈现出了“系统化”的发展趋势,但离真正意义上的系统化还有不小的距离^②。

正如董克用教授撰文指出的那样:“从总体上看,我国企业的人力资源管理体系仍处于创建阶段。其具体表现为,不仅人力资源管理体系本身不够完善,人力资源管理体系与其他管理体系之间的关系也尚未理清,有时甚至存在矛盾和冲突。因此,认清企业内外环境的变化,抓住变革的有利时机,重新审视企业人力资源管理体系是当务之急”^③。

2. 协同学对人力资源管理整合创新提出了必然性要求

协同学(Synergetics)是德国理论物理学家哈肯(H. Haken)所创立的一种系统自

① 章海鸥. 人力资源管理在中国的适用性问题探讨[J]. 江西社会科学, 2004(11): 182~186.

② 赵曙明. 中国人力资源管理三十年的转变历程与展望[J]. 南京社会科学, 2009(1): 7~11.

③ 董克用. 我国人力资源管理面临的新环境与新挑战[J]. 中国人力资源开发, 2007(12): 6~10.

组织理论,其研究的中心课题是结构的自发形成和演化。这一理论不仅广泛应用于物理学、化学、生物学和生态学等自然科学领域,也可以很好地解释和预测经济学、社会学、心理学和行为科学等社会科学领域中的诸多现象。协同学的一个基本结论是,宏观整体具有微观部分所没有的“系统量”。换句话说,由于诸多子系统之间的相互作用,使得整个系统在宏观层次上出现了微观系统所没有的整体性质。因此,哈肯力主从“超出系统的部分特性来理解、掌握系统”^①。

在现代大中型企业人力资源管理系统中也存在这样的特性。由于种种原因,国内学者对人力资源管理的研究更多地停留在其中某一子系统的层面上。以员工招聘为例:目前所能检索到的相关文章主要是对招聘理念、工具、渠道、流程等工作细节和操作办法的介绍,以及对国内企业在招聘环节中所存在的误区的批判。这当然可以帮助企业改进招聘管理(从微观层面看),但如果不能处理好员工招聘与人力资源规划、培训与开发、绩效与薪酬等其他子系统的关系,不能从整体层面上搞好人力资源管理系统自我监控与不断完善(即系统的“自组织”),不能很好地把握人力资源管理系统与研发、采购、生产、物流、销售等其他管理系统之间的动态关系,不能驾驭人力资源管理系统与企业使命、愿景、经营理念、长期规划等战略性问题之间的协同,那么,在具体细节上的勤奋耕耘也许对企业来说是一场灾难,尽管从微观角度看这些具体工作本身几乎完美得无可挑剔。

二、人力资源管理整合创新的可行性分析

1. 从理论推导研究人力资源管理整合创新的突变论基础

从物理运动到生命运动,从自然科学到社会科学,我们到处可以看到渐进过程中出现“突发性”和“跳跃性”的变化,即系统科学中所谓的“突变”。研究突变现象的理论被称为突变论(Catastrophe Theory)。突变论的创始人之一、法国杰出的数学家雷内·托姆(Rene Thom)提出,“突变不是某个领域特有的现象,而是动力学系统的一种普遍属性,只要满足一定条件,突变现象就会由系统的内在矛盾产生出来。”托姆同时强调:“在软科学领域,必须放弃一味追求数学模型形式化和精确化的做法,公开承认这些领域固有的困难和不确定性。”^②

既然人力资源管理系统属于托姆所说的“软科学”领域,那么从理论推导(而非必须用数学模型的精确方法)的方式也可以有效证明其整合创新的可行性。而且,只要特定企业的人力资源管理系统“满足一定条件”,诸如功能完备、锐意进取、动态发展等,其人力资源管理整合创新(即托姆所说的“突变现象”)就会由系统的内在矛盾产

① 苗东升. 系统科学辩证法[M]. 济南:山东教育出版社,1998:164~165.

② 苗东升. 系统科学辩证法[M]. 济南:山东教育出版社,1998:120~123.

生出来。需要注意的是,托姆提出的“突变现象”是由“内在矛盾”产生出来的,而非受外界因素的外因影响。换句话说,人力资源管理的整合创新不应等到市场环境恶劣、企业无法生存时才被动地进行,而应当是基础管理职能基本完备后的主动出击。

2. 理论研究的日渐全面和深入为整合创新提供了坚实的学术基础

为了搞清楚近年来国内人力资源管理研究的热点问题,周施恩和冯海龙把《中国人力资源开发》杂志视为理论研究的代表,把《人力资源》杂志视为应用研究的代表,进而对理论研究和应用研究 2006~2010 年的研究热点做了一个对比分析,并总结出这一期间我国学者对企业人力资源管理的研究热点。杂志的选择依据如表 1 所示。

表 1 样本杂志的对比分析

序号	研究样本	选择依据	作者类型	对本研究的支撑
1	《中国人力资源开发》	最权威的专业学术杂志	以研究型的专家学者为主	理论研究的视角
2	《人力资源》	注重实操性的专业杂志	以公司高管及 HR 职业人士为主	应用研究的视角

资料来源:周施恩,冯海龙.“十一五”期间中国企业人力资源管理热点、重点与难点研究及展望[M].北京:首都经济贸易大学出版社,2011.

2006~2010 年各年度人力资源管理研究的热点汇总如表 2 所示。

表 2 2006~2010 理论与应用研究各年度热点汇总表

年份	2006	2007	2008	2009	2010
理论与应用研究共同的热点	员工关系类 绩效管理 薪酬管理	员工关系类 绩效管理 薪酬管理 招聘与配置	员工关系类 绩效管理 培训与开发	员工关系类 绩效管理 培训与开发	员工关系类 招聘与配置 培训与开发
理论研究关注的其他热点	激励 员工流动	培训与开发	职业生涯规划 企业战略	激励 员工流动	绩效管理 组织环境
应用研究关注的其他热点	培训与开发 招聘与配置	员工流动	薪酬管理 招聘与配置	薪酬管理 招聘与配置	薪酬管理 职业生涯规划

资料来源:周施恩,冯海龙.“十一五”期间中国企业人力资源管理热点、重点与难点研究及展望[M].北京:首都经济贸易大学出版社,2011.

从表 2 中可以看出,无论是理论研究还是应用研究,5 年来基本都关注到了员工

关系与法律法规、绩效管理、薪酬管理、招聘与配置、培训与开发、员工激励与职业生涯规划等,几乎全面覆盖了人力资源管理工作的各主要职能模块,这无疑为人力资源管理的系统整合提供了坚实的学术基础。

3. 企业人力资源管理工作的日渐成熟为整合创新提供了坚实的实践基础

国务院发展研究中心于2003年对我国企业的人力资源管理状况进行了一次大范围的调查,其综合结论是,我国企业在岗位管理、招聘与录用、劳动合同管理、定期考核、新员工培训、奖惩、薪酬分配、社会保障等方面的制度建设上“反映较好”^①。而马建民等学者于2004年所做的一项对全国160多家代表性企业的广泛调研显示,尽管与发达国家的人力资源管理相比,我国企业的人力资源管理还存在比较大的差距,还存在许多问题和不足,但“随着经济和社会的发展,我国企业的人力资源管理水平,在人力资源规划、薪酬、招聘、培训与考核等各个方面都取得了很大的进步,在理论研究方面也有了很大的提高”^②。

周施恩、冯海龙的调研结果表明,百分之百的样本企业(规模以上企业,下同)在“十一五”期间建立了独立的人力资源部门,基本铺开了人力资源管理各主要职能模块,规范了员工招聘流程,开展了不同形式的培训,对绩效指标与薪酬结构进行了较大的调整,推行了关键人才的管理制度等;此外,有近四成的样本企业进行过组织变革,六成多的样本企业建立了人力资源信息化系统(e-HR),近六成的企业尝试建立了“双通道”职业生涯管理模式,七成多的样本企业的人力资源管理开始主动贴近业务并尝试着手建立内部培训师队伍。其综合结论为:随着我国企业对人力资源部门的重视程度越来越高,人力资源管理在企业管理中发挥了越来越重要作用,承担了越来越多的职责,并进一步形成了良性循环^③。

从人力资源部门的“另立门户”,到人力资源管理工作的基本规范;从业绩指标的调整,到薪酬管理的配套变革;从简单的外部培训,到尝试建立自己的内部培训师队伍;从一般的职能性工作,到支撑公司的战略变革;从原来的高高在上,到后来的主动贴近公司业务。这一系列的转变充分反映出“十一五”是我国企业人力资源管理的专业水平迅速提升的5年,是人力资源管理的自身角色发生实质性转化的5年,也是人力资源管理战略性职能不断得以充分发挥的5年。这无疑为人力资源管理的整合创新打下了坚实的实践基础。

① 国务院发展研究中心中国企业人力资源管理发展报告课题组. 中国企业高层管理人员现状——中国企业人力资源管理调查报告选编[J]. 冶金管理,2004(8):4~7.

② 马建民等. 我国企业人力资源管理现状调查与分析[J]. 中国人力资源开发,2004(6):91~94.

③ 周施恩、冯海龙. “十一五”期间中国企业人力资源管理热点、重点与难点研究及展望[M]. 北京:首都经济贸易大学出版社,2011:138~145.

三、我国企业人力资源管理整合创新的趋势展望

上述分析充分表明,在未来一个较长的时期内,人力资源管理的整合创新将会在国内蓬勃发展。如果仅从人力资源管理系统内部整合的角度考虑,我国企业人力资源管理整合创新的重点将会更多地体现在人力资源管理各主要模块之间的内在联系和相互衔接上。

1. 基于企业战略方向的人力资源规划

从大的方面来讲,人力资源规划包括人力资源供需规划、晋升规划、培训规划、薪酬规划等若干中长期计划。就目前的情况来看,人力资源规划是我国企业一个普遍的弱项。即便是制定和实施了相关规划的企业也基本上是各个规划各自为战,很难实现相互之间的有机协调。而在未来几年,那些走在管理前列的大型国有企业与民营企业,将会率先尝试在人力资源管理的中长期规划上实现与企业总体战略的有机协调,而且各项子规划之间的相互联系也会更加紧密。

2. 基于职位说明书的人力资源管理协同机制

所谓职位说明书,可以通俗地理解为对某一工作岗位的基本情况、应履行的职责、工作标准以及任职资格条件等情况的说明。显然,好的职位说明书可用于员工招聘、绩效管理、薪酬管理、培训与开发等一系列人力资源管理模块。

在未来几年,进一步设计好职位说明书,并以此为基础实现人力资源管理系统内部各主要模块的协同机制,将是人力资源工作精耕细作和系统整合的另一个主要方向。

3. 基于任职资格体系的晋升与培训机制

简单地讲,任职资格体系就是将一系列职位所需要的知识、技能、经验等情况分别作出明确规定,并以文件的形式予以规范的职位管理体系。以管理系列为例,管理序列的职位体系大致包括:专员→主管→经理→总监→高级经理→副总经理→总经理→总裁。如果将每个职位所需要的知识、技能、经验等分别作出明确规定并编写出一整套系列文本,就形成了所谓的任职资格体系。

有了任职资格体系,企业在人员晋升上就有了相对客观的依据,从而可以减少任人唯亲等不良现象,而且这一体系还可以很好地运用于员工培训。比如,“张三”目前是一位很优秀的主管,如果他要在不久的将来晋升为经理,他就要详细研究当“经理”需要掌握什么知识,需要学会什么技能,需要积累什么经验,等等。这就为他下一阶段的培训学习指明了方向,而且也会提高其培训学习的积极性和主动性。

4. 基于企业发展需要的“内训师”队伍的建立

我国多数企业前期的培训工作,主要还是通过把员工送出去或者把老师请进来的方式进行的。无论是到外面上公开课还是请外面的老师来讲课,其针对性往往都不

强,员工“不解渴”,老板不满意。因此,在未来几年里,大批规模以上的企业将会从资深员工中选拔既有丰富经验又善于当众演讲的骨干,在适当培训后让他们充任企业内部培训师。这样做的好处是很明显的:一是他们了解企业;二是他们经验丰富;三是他们与员工相互熟悉,所以讲起课来也就更有针对性和实用性。

当然,有关理论性的课程还需要外请培训师,但他们仅仅是作为“内训师”的有益补充,而不是以他们为主。

5. 基于绩效考核结果和满足人性化需求的整体薪酬实践

“整体薪酬”是一个很大的概念,它既包括人们普遍理解的工资、奖金与福利,也包括诸如感兴趣的工作、晋升的机会、培训的机会、好的办公条件以及平等友好的人际关系氛围等多方面内容。概括起来说,整体薪酬是指员工能够从企业得到的一切被认为是有价值的东西。

从微观层面看,企业为员工提供的有价值的东西在人力资源管理系统中分别发挥着不同的作用。举例来说,工资是让员工吃得饱的,奖金是让员工干得好的,福利是让员工走不了的,风气是让员工心情好的,培训是让员工干得巧的,股票是让员工干到老的。只有把这些事关整体薪酬的因素综合起来考虑,企业才能在未来的人才竞争中真正留住员工的“身”和“心”。特别是在劳动力供给的“刘易斯拐点”出现,以及国内企业用工成本(主要体现为工资、奖金和福利等货币性报酬)不断上升的大背景下,搞好基于绩效考核结果和满足人性化需求的整体薪酬实践,无疑将会是国内理论界和企业界一个明智的选择,同时也是人力资源管理上水平、上台阶的一个精彩的开始。

6. 基于IT技术和人力资源管理流程化的e-HR系统的普及

所谓“e-HR”就是信息化的人力资源管理,它基于IT技术和人力资源管理工具而建立,全面或部分地实现了人力资源管理的规范化、网络化和即时化。

由于充分利用了互联网和相关应用软件,e-HR完全可以实现24小时的“离境办公”——只要带有一台具有相关软件的笔记本电脑,相关人员就可以在全球任何一个可以上网的地点即时处理人力资源工作。因此说,e-HR可减少企业人力资源管理的行政负荷,优化流程,简化操作,改善服务质量,也可以为各个级别的管理人员提供相应的决策支持,并最终帮助企业实现人力资源管理由“职能管理”向“战略管理”的转变。

应该说,上述内容只是未来我国企业人力资源管理整合创新的六个大的趋势性的方向,其他较为细节但同样也是非常重要的趋势包括:基于公司年度计划的绩效指标分解,基于绩效评估结果而进行的绩效改进计划和人员晋升计划,以及基于人才培养计划的培训体系建立与岗位轮换计划等(因篇幅限制不再详述)。我们有充分的理由相信,在市场竞争日趋激烈、内部管理日趋成熟的大背景下,这些人力资源整合创新的实践将会在今后的将来如火如荼地展开。