

人力资源管理理论的中国区域本土化

●尹广军

人力资源是人类社会财富创造的源泉,是国民经济中用于生产产品或提供服务的体力、技能和知识的综合性的潜力。

21世纪企业管理的重心已由物资资源的管理转向人力资源的管理,人才成为企业竞争的基础。怎样激发员工的创造性、挖掘员工潜力,从而提高组织效率,是各国、各类企业都在研究的重要课题。

经济全球化进程日益飞速推进,不管企业家们愿不愿意,这些年来都已直接或间接地参与到了国际竞争之中。企业家们只有放眼全球,提高人力资源管理水平和质量,才可能在竞争中立于不

败之地。由于中国的人力资源管理理论是纯“进口”的,生搬硬套可能事倍功半,只有将先进理论与我国国情与文化相结合,形成区域本土化的人力资源理论,才能行之有效。目前理论界一般称作为“本土化”,但本文认为,中国领土广阔,各地的社会历史和文化有很大的差别,国外人力资源理论本土化一定是区域的本土化。

一、国外人力资源管理理论

国际上一些经济学家认为,西方工业化是“三分靠技术,七分靠管理”,在管理中尤其是人力资源管理对企业发展产

生了巨大动力。中国的企业管理者可以结合我国国情和自身特点,从中有所借鉴和创新。

(一)“抽屉式”管理

“抽屉式”管理是一种通俗形象的管理术语,它形容在每个管理人员办公桌的抽屉里,都有一个明确的职务工作规范,在管理工作中,既不能有权无职,也不能有责无权,更不能有权无责,必须职、责、权、利相互结合。在现代管理中,这也叫做“职务分析”。

企业进行“抽屉式”管理有如下这样五个步骤:第一步,建立一个由企业各个部门组成的职务分析小组,在中国特别

须理顺政府和社会的关系。凡是市场和社会组织可以提供高效、优质服务的领域,政府不再设立新的事业单位,主要是通过向社会购买服务履行公共责任和义务。政府负责加强引导、扶持、管理和监督,强化标准化建设、资质审查、跟踪指导和绩效评估。

2、两个支点:民政工作社会工作化、社会工作专业本土化

将社会工作融入民政工作实际上就是一个过程的两个方面。一方面,民政工作社会工作化,即把社会工作作为民政业务领域的专业支持,通过在各项民政业务领域引入社会工作的专业理念和服务方法,使民政工作向专业化、职业化、规范化方向发展。另一方面是社会工作专业本土化,即和实际业务相结合,生根发芽,使社会工作从书斋走向实务,发展专业,服务社会。

就民政工作社工化来看,未来会产生三种趋势:

一是使民政工作的内涵进一步充实。即在已有民政业务工作中,引入社会工作理念和方法,会大大丰富扩展原来

的业务工作。如在社会福利服务领域引入社会工作,可以使我们把服务从服务对象本身的生理需求发展到关注服务对象本身到关注其家庭和所在社区的情况,从只关注服务对象到也关注工作人员自身的相互服务。比如,在对流浪乞讨人员的临时性救助领域引入社会工作,可以使我们和服务对象由简单的“送回去又跑出来”的循环往返中发现服务对象真正面临的问题所在,并通过启发个人和协调家庭、社区等综合方法予以彻底解决。在救灾救济领域引入社会工作,可以使我们从传统的以物质救助为主的救济模式中跳出来更加关注灾害对灾民心理和物质的伤害,从而进行全方位救助。在收养服务领域引入社会工作,可以使我们由关注收养家庭的需要转变为关注孩子的需要。

二是使民政工作的外延进一步拓展。即扩大民政工作的范围和服务领域。民政工作主要是以物质救助为主,以城市“三无对象”、农村“五保对象”、受灾对象、低保对象、优抚对象等特殊群体服务为主,属于剩余福利模式,引入社会工作

后,可以使我们用社会工作的眼光去观察社会的需要,审视我们提供的服务,发现不足,拓展服务。如在我国人均GDP由1000美元到3000美元的阶段属于典型的“黄金发展期”和“矛盾凸显期”,目前我国农民工问题、老年人问题、单亲家庭问题、家庭暴力问题、留守子女问题等可以说既普遍又尖锐,处理不好,必将引起社会动荡。所以,用社会工作的眼光看,随着社会发展的需要,在政府财政支持的前提下,民政工作必须进一步拓展服务领域,为所有需要的个人、家庭、组织、社区服务。

三是客观上更加满足了人民生活的需要和构建和谐社会的需要。人的需求本身就是多样化的、个性化的,引入社会工作,用社会工作“助人自助”、“平等”、“接纳”等理念和“个案工作”、“小组工作”、“社区工作”等专业方法从事民政服务,必将更能满足被服务对象的需要,促进社会的和谐。

(作者系湖北省民政厅厅长)

责任编辑/苏非

需要有企业主要领导牵头。第二步,要处理好企业内部集权与分权关系。第三步,围绕企业的总体目标,层层分解,逐级落实职责权限范围。第四步,编写“职务说明”、“职务规格”,制定出对每个职务工作的要求准则。第五步,必须考虑到用考核制度与激励与约束的奖惩制度相结合实施。

(二)“危机式”管理

发达国家的人力资源管理理论认为,如果一位经营管理者不能很好地与员工沟通,不能向他的员工们表明危机确实存在,那么他很快就会失去信誉,因而也会失去效率和效益。例如,美国技术公司总裁威廉·伟思看到,全世界已变成一个竞争的战场,全球电信业正在变革中发挥重要作用。因此,他启用两名大胆改革的高级管理人员为副董事长,免去5名倾向于循序渐进改革的高级人员职务,在员工中广泛宣传某些企业由于忽视产品质量、成本上升、导致失去用户的危机,他要全体员工知道,如果技术公司不把产品质量、生产成本及用户时刻放在突出位置,公司的末日就会来临。

这种危机管理对中国许多企业,特别是像广东东莞大量的外向企业而言,力求在激烈的国际市场竞争中获胜具有很大的借鉴参考价值。

(三)员工的“一分钟”管理

“一分钟”管理法则妙就妙在它大大缩短了管理过程,有立竿见影之效果。目前,许多发达国家的企业纷纷采用“一分钟”管理法则,并取得了显著的成效。具体内容为:一分钟目标、一分钟赞美及一分钟惩罚。

所谓一分钟目标,就是企业中的每个人都将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上。这样,便于每个人明确认识自己为何而干,如何去干,并且据此定期检查自己的工作。

一分钟赞美,是一种激励机制。具体做法是企业的经理经常花费不长的时间,在职员所做的事情中,挑出正确的部分加以赞美。这样可以促使每位职员明确自己所做的事情,更加努力地工作,使自己的行为不断向完美的方向发展。

一分钟惩罚,是指某件事应该做好,但却没有做好,对有关的人员首先进行

及时批评,指出其错误,然后提醒他,你是如何器重他,不满的是他此时此地的工作。这样,可使做错事的人乐于接受批评,感到愧疚,并注意避免同样错误的发生。

(四)“破格式”管理

企业的许多管理最终都是通过人事管理来达到变革创新的目的。因此,世界发达企业都根据企业内部竞争形势的变化,积极实行人事管理制度变革,以激发员工的创造性。

世界大企业人事制度的变革,集中反映出对人的潜力的充分挖掘,以搞活人事制度来搞活企业组织结构,注意培养和形成企业内部的“强人”机制,形成竞争、奋发、进取、开拓的新气象。

(五)“融洽式”管理

“融洽式”表示管理必须强调个人和整体的配合,创造整体和个体的高度和和谐。在管理中,欧美企业主要强调个人奋斗,促使不同的管理相互融洽借鉴。

其特点是:1.企业要使每个成员对公司产生使命感,“我就是公司”是“融洽”管理响亮口号。2.自我组织性,即放手让下属做决策,管自己。3.波动性,实行灵活经营战略,在波动中进步和革新。4.相辅相成,要使不同看法、做法相互补充交流,使某缺点变为另件事的优点。5.个体分散与整体协调性,将组织中分散的个体及其独创性通过协调形成整体的形象。6.韵律性,企业和个人之间达成一种融洽和谐充满活力的气氛,激发人们的内驱力和自豪感。

(六)“走动式”管理

这是世界上流行的一种创新管理方式,它主要是指企业主管体察民意,了解实情,与部属打成一片,共创业绩。

这些管理理论与经验的做法可以结合我国企业的实际情况,学习并合理应用将会大大提高经营管理水平,改进产品和服务质量,使企业立于不败之地。

二、国内外人力资源管理方式的差异与借鉴

了解一些国外人力资源的管理方法后,可以对比中外企业在人力资源管理方式上的差异。

现在,国际上的企业,尤其是成功的

大型跨国公司,其人事管理已发展成全方位的人力资源管理。企业的人事部门已转变为人力资源管理与开发的战略性角色。从中外企业的比较看,两者之间存在着以下四大差异:

(一)外国企业比我国国有企业更注重

人力资源管理与企业的发展战略相结合。美国企业对雇员的招聘雇佣和培训、使用,更注重与企业发展战略相结合。其工作重点不仅是对雇员问题的急救处理,而是从招聘开始就注重质量,要使所招聘的雇员,一定符合企业发展战略的需要,在使用上积极鼓励雇员参与企业的经营发展战略的拟定,激励雇员工作的积极性、主动性、创造性、挑战性,满足其成就感,营造雇员和企业共同的企业价值观、经营理念和企业文化。旨在使雇员更有效地进行工作,帮助企业成功地实现战略目标。

我国国有企业现有人力资源管理实际上还是原来的人事管理,沿用计划经济体制下的那套人事管理模式。这种管理与企业的发展战略相脱节,往往只强调人事管理本身管理功能的发挥,着重规范管理,以解决企业当前的问题和执行交办事项。这在执行现有的战略规划时很有效,但对国际市场变化很快的情况就有点不适应。

值得一提的是,国外的大型企业对招聘雇员的要求,并不仅限于职位的要求,还包括测试人际技能、热爱生活和乐于助人以及是否对职业进取方面有强烈的紧迫感等等。也就是在招聘员工的过程中,把员工的素质同企业的发展战略结合起来了。这一举措在我国大中型企业的招聘中还不多见。

(二)国外企业比我国企业更重视

人力资源的开发与员工素质的培养。人力资源开发是通过有计划、持续性的组织实施培训、教育和开发计划,以改善员工和整个组织的工作绩效的活动。在一些发达国家企业对雇员的培训并不只是像我国企业进行的岗位技能培训,而是有计划、针对性强的实施系列培训项目。例如,摩托罗拉在中国推行管理本土化的战略,通过培训的手段,帮助将来有可能成为有才干的高级管理人员成长。

在我国,国有企业的培训工作也在

不断进行,私企的培训就少多了,但国有企业的培训一般都倾向为业务部门举办短期培训班,对岗位培训有兴趣。许多企业人力资源部门还没有从系统地开发人的能力角度,来制定符合企业未来发展需要的、有潜质的经理人的培训规划。就目前国有企业人力资源现状看,职工自身素质不适应企业的发展需求,人才得不到发掘,企业的兴衰多系于主要领导人身上。

(三)国外一些大企业人力资源部门很注重努力营造雇员的良好工作环境,构建企业发展所需的企业文化。国外企业的人力资源管理部门具有沟通雇员与企业关系的职能。其工作人员倾听雇员对企业和人力资源管理者意见,引导雇员了解企业的发展目标,参与企业管理。人力资源部门人员还会向各管理层反映雇员所关心的问题,提出解决问题的意见。帮助企业上下建立开诚布公、互相尊重、关心、协作的工作环境。

我国国有企业的人力资源管理部门是不负责营造和推进企业文化的形成和发展工作的,或很少过问。而这项工作基本上是由企业的工、青、妇、群、团组织来推动的,而与人力资源部门尚未形成合力。职工的主人翁责任感成了一句空话。

(四)国外企业比我国企业更注重不断地完善符合企业激励雇员、留住人才的激励机制。例如,在美国,企业的人力资源部门都能通过不断改进和完善工资福利来强化对雇员的激励。企业给雇员的工资不是一成不变的,而是逐年有所变化。同一职位都有上限下限的幅度工资。例如,IBM是一个拥有34万员工,520亿美元的巨型企业。该公司把员工的工资作为人力资源管理的根本工作。他们根据各部门的不同情况、工作难度和重要性,将职务价值分为五个系列,各系列都规定了工资的最高额和最低额。每个系列的工作按其困难和复杂程度依次递增,其职务价值也愈高。低级系列的最高额并不是上一级系列的最低额,而是相当于其系列中等偏上。若做第一系列工作的只对本职工作感兴趣,那么他可以从低级系列最低额慢慢上升,只限于最高额。对于不满足本职工作的职工,当他们的工资水平超过上一系列的最低额

时,就会提出“请给我做再难一点的工作”,向上一系列工作挑战。各部门的管理者也会向他建议,从而引导员工渐渐向价值高的工作挑战。

在职工工资类别等级上,我国国有企业与之多有相似之处。但在职工工资上,却缺乏激励性。只要企业有效益,职工干好干坏都能升资;对职工的业绩考评,则更是情高于法,激励的作用就很难了。

以上这些问题,中国企业的人力资源管理在招聘、培训、考核、企业文化等方面都存在。如何有效地将外国先进人力资源管理理论进行区域本土化,是实际解决问题的关键。

三、中国的人力资源理论区域本土化的建议

由于现代的人力资源管理的理论基本都是纯“进口”的,许多企业在引进了所谓西方的先进管理时,大部分都是囫圇吞枣的,没有经过消化就直接吞进胃里,结果许多企业都患了胃病。发达国家的药方能否适应中国企业的病症,关键看中国企业有没有消化它的能力,并最终转化成身体的抵抗力。

一些人把一切企业管理的现象及问题都归结于企业文化,而中国企业文化的根源在于中国传统文化。因此,发达国家的人力资源管理理论能否区域本土化,就是要将中国的用人之道与西方的用人之术相结合,这个“道”是什么?本文认为“道”就是中国人的优秀传统文化。要求企业管理者要有更多的使命感和责任心,把西方人力资源管理的制度化、流程化、表格化、精细化融入到中国各个区域的文化中。

这就让我们可以直接地引向解决精神激励的企业文化。人力资源管理的最高境界是文化管理,企业文化与人力资源密不可分的特性使得对企业文化难以落地生根的实践者们应当清醒过来,企业文化建设者必须更为务实地通过人力资源流程贯彻企业精神文化,而人力资源管理者则必须站在更高的高度上认识到战略、文化对于人力资源的牵引作用。

那么怎样做好人力资源开发与管理理论的区域本土化呢?

(一)要防止企业在提升人力资源管理水平时普遍存在拔苗助长的急躁心理。许多企业认为只要将国外那一套人力资源管理理论一套,就可以了。其实正如教科书所说的,管理是个循序渐进的过程,只有到了某个阶段,你才能去干那个阶段的事儿。比如大企业往往必须有一套精密而系统的薪酬、培训、晋升、绩效管理等人力资源制度体系。但对小企业而言,粗线条的管理可能反而更有效,很多微小企业甚至连专门的人力资源部门都不需要。如果小企业也学着去引进大企业的“精密”管理方法,其效率不仅不会提高,结果可能恰恰相反,效率降低,成本增大。

(二)提升企业的人力资源管理水平,将人力资源管理理论广泛应用,扩大人力资源管理及其部门在企业中的影响力,需要一定的艺术技巧。这在人力资源管理长期得不到重视的中国企业特别需要注意。中国的许多企业中,人力资源管理的重要性并未被企业领导者和直线部门经理人员所认识,所以,人力资源管理者必须首先学会顺着老板及直接给企业创造价值的各级经营管理人员的思路走,了解知道什么事情长期困扰着他们,很长时间得不到解决,也就是说要了解他们最关心什么,然后再用自己的人力资源管理专业知识和技能或经验帮助他们解决几个或者更多的实实在在的问题。让事实说服他们,使他们感觉到人力资源管理确实是不可忽视的一项工作。这个时候人力资源管理部门和经理的影响就可以逐步从被动变为主动了。

参考文献:

- [1]何畏:《现代化与本土化:建立有中国特色人力资源管理模式的必然选择》,《华东经济管理》,2007年第2期。
- [2]陶向南等:《国际企业人力资源管理研究述评》,《外国经济与管理》,2005年第2期。
- [3]朱晋伟:《跨国公司管理本地化理论探索》,《求索》,2005年第12期。
- [4]刘赞:《在华跨国公司的人才本土化战略及其影响》,《当代亚太》,2004年第6期。
- [5]林雪珠:《跨文化的企业文化建设》,《中山大学学报》,2007年第11期。

(作者单位:广东省东莞市寮步镇政府)

责任编辑/王 耘