

人力资源整合是提升企业核心竞争力的关键途径

曹晓峰

新世纪企业竞争面临着若干挑战。全球化经营、技术进步内涵式扩大再生产、通过增长获取利润及应变能力等等。但在克服未来挑战的历程中,人力资源管理是关键所在。对于为提高竞争实力的企业而言,人力资源的管理是通向未来成功的钥匙。所有的挑战都证实了为什么人力资源是关键,所有的挑战都需要各部门管理者和人力资源人士的合作,所有的挑战都提出了关于人力资源行为和人士的议题及角色的问题,所有的挑战都需要用新的方式来运作人力资源。概括地说,这些挑战要求人力资源行为附加可衡量的价值,要求人力资源起到提供有效产出的作用,要求人力资源人士制定新行业的规则、扮演新的角色并展示新的竞争能力。从根本上来说,新的竞争现实需要对人力资源的行为及职能采取新的思考方式。

企业的人力资源,是指支持企业经营目标实现的企业内部员工的综合能力和素质。员工的这种能力和素质除了体力和智力以外,还包括员工的道德水平、信誉和社会关系。人力资源整合(Human Resource Intayration, 简称为HRI),是人力资源管理的发展。人力资源整合是指引导组织内各成员的目标与组织目标朝同一方向靠近,从而改善各成员行为规范、提高组织绩效的过程。越来越多的研究学者与企业人力资源管理者,日益认识到人力资源整合对提升企业核心竞争力的重大意义。通过明确地、有意识地、系统地提高企业组织人力资源管理工作的绩效,有目的地进行人力资源的整合,可以充分发挥企业员工的潜能,和谐处理企业经营者与员工之间的关系,并对相应的各种管理活动,予以计划、组织、指挥和控制,从而促成企业革新、提高企业组织效率,增强企业核心竞争力。

广东省高速公路发展股份有限公司(简称“粤高速”),作为广东省交通集团内唯一的上市公司,一贯都很注重引进先进科学的管理方法,提升企业的管理水平。为贯彻公司“以人为本、开发能力、提升绩效”的人力资源发展战略的总体思路,2001年“粤高速”进行了相应的职位分析研究,并按照精简化、规范化、标准化的原则,对全公司的所有职位设置进行了优化整合,同时对优化整合的各个职位的相对重要性予以了量化排序。“职位分析及研究”工作的开展,对公司工作流程的科学运作和工作岗位的规范设置,尤其是规范完善公司员工的薪酬管理,起到了良好的促进作用。同时“职位分析及研究”建立起了全公司所有岗位的《职位说明书》,详细描述了每个部门的工作流程、每个岗位的任职要求和职位目标以及工作内容。为了进一步完善公司的人力资源管理,充分发挥所有员工的工作积极性,改善公司的整体绩效,2002年“粤高速”又对员工的绩效考评体系进行了科学研究。结合前一阶段“职位分析及研究”得到的《职位说明书》,建立起了与每个岗位《职位说明书》相对应的《职能基准说明书》和《职务基准说明书》。

这些人力资源管理标准化文件的建立,对提升公司的人力资源管理水平,奠定了良好的基础。这种“一岗一表”能力绩效管理模式的运作,充分体现了“以人为本、开发能力、提升绩效”的科学管理理念,对促进公司能力绩效的科学管理,发挥了重要的作用。

“粤高速”人力资源整合在提升企业核心竞争力的过程中,表现出如下特性:

1. 整体性。企业人力资源整合,强调的是对组织内全体成员的人力资源管理目标、价值观、愿景等基本达成一致,形成统一的整体。

“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的运作,贯彻落实公司“以人为本、开发能力、提升绩效”的人力资源发展战略的总体思路,通过整合人力资源管理的各项功能需求而实现各成员组织间的目标协调,从而实现了人力资源整合的目的。同时,它将先进的人力资源管理理念和经验转化为科学的管理模式和操作流程,提高了人力资源管理的效率,降低了企业对人力资源管理所需的成本。

2. 持续性。“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的运作下的人力资源整合是一个过程,而且是一个可持续的过程。因为“一岗一表”的能力绩效管理模式的是一套实用的人力资源管理解决方案。

企业人力资源管理需要建立各种标准化文件。《职位说明书》描述了每个职位的工作内容和任职要求,说明每个职位需要做什么工作;《职能基准说明书》是描述每个职位所需能力的标准化文件,说明做好每个职位的工作要求具备什么能力;《职务基准说明书》则是描述每个职位工作要求的标准化文件,对完成《职位说明书》中每项工作的各种要求(“达标”、“良好”、“优秀”)进行详细的描述,说明每个职位的每项工作应该怎么做,做到什么程度是“达标”,做到什么程度是“良好”,做到什么程度是“优秀”。这些人力资源管理标准化文件的建立,使得人力资源管理能力绩效功能需求整合作用的发挥成为长期性的和延续性的。

3. 互动性。“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的运作下的人力资源整合是双向的,个人改变以适应组织,组织调整以适应个人,也就是个体与整体间互相影响,是一个“互动”的过程。

实施“一岗一表”能力绩效管理的过程本身也包含着回顾企业本身的机构和岗位设置、管理流程、绩效体系等等,实施过程也是一个反思先行制度,重组、改进和提高管理水平的契机。“一岗一表”能力绩效管理模式的运作,随时将员工的实际能力和实际绩效与所在职位预定的《职能基准说明书》和《职务基准说明书》标准相对照,可以了解员工担任本职岗位工作的具体情况,尤其是便于把握每个员工的实际能力和实际绩效与本职岗位《职能基准说明书》和《职务基准说明书》标准要求的差距,从而方便实

人力资源整合是提升企业核心竞争力的关键途径

短论

施改进工作质量的具体对策,提高组织的管理效率。

4. 快速适应性。犹如一条船上的一批人马,若船要在风浪中掉头,有可能发生大的颠簸甚至翻船,但若所有的成员紧抱一团往同一方向倾斜,则很可能大获全胜。经过整合的人力资源团队就具有这个特性。

通过建立不同职位的《职位说明书》、《职能基准说明书》和《职务基准说明书》,一方面可以让员工快速明确企业对每个职位工作能力绩效的组织要求,将人力资源管理从繁琐的日常行政事务中解放出来,提高工作效率;另一方面通过对员工能力绩效的评价,还可以使员工在得到组织支持和帮助的前提下,更好地找出差距,调整工作方式,提高工作的能力绩效。

“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的实行,是一种人力资源整合的管理模式。它十分强调团队的整体性、一致性、互动性、持续性和快速适应性。显然,这些特点对提高企业的整体绩效,对于提升企业的核心竞争力,无疑是必要的。

以往的人力资源管理,大多是指对人力资源队伍内成员的维护与开发,提高个体的作战能力;而人力资源整合,则着重于在个体能力达到一定水平的基础上,对人力资源队伍整体的改善与开发,从而提高总体原作战能力。

“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的实行,建立了管理者与员工之间的沟通渠道,增进了员工对组织管理以及对工作要求的认同感,成为了调动全体员工积极性共同为实现企业目标服务的一种方式。

传统的人力资源管理模式是解决“人力资源做什么”的问题。这种管理模式只注重体现人事管理、人才开发、奖惩制度等人力资源管理职能。而“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的实行,在传统的资源管理模式上进行了提升。不仅解决了“人力资源做什么”的问题,而且还将注意力放在“人力资源提供的是什么”这个问题上。“人力资源提供什么更看重产出”,即保证人力资源在制定战略、行政效率、员工的贡献度和应变能力四个方面的高效产出。

“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的实行,体现了人力资源整合先进理念与以往一般所指的人力资源管理相比,其差别主要是:以往的人力资源管理比较侧重提高个人单场比赛的成绩,而人力资源整合则侧重于提高小组或团体赛的成绩,也就是说人力资源整合是建立在人力资源管理基础之上的更高层次的目标。很明显,人力资源整合是人力资源管理的发展。根据人力资源整合的目标,人力资源整合并不总是各个个体能量的简单叠加,而必须是有序的和有方向性的叠加,其总和将达到最大。企业通过自觉地运用“人力资源整合”的概念和策略,就能推动和提高企业的绩效,有效地提升企业的核心竞争力。

“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的实行,是一种科学的人力资源管理模式。首先,它是一个整合与同化的管理模式。面对员工多元化的价值观和需求,企业应当建立新的人力资源管理模式,将多元的价值观转变为一个大多数员工认同的共同价值观念,即企业核心价值观,以求增强组织的凝聚力,保证组织成员一致的努力方向。要实现

这一转变,企业可以采用整合和同化的方法。而“一岗一表”能力绩效管理模式的实行,以人力资源管理整体解决方案的形式,反映了这种整合与同化的人力资源管理模式。

其次,它是一种多元化的人力资源管理模式。人力资源管理的多元化,体现为“一岗一表”能力绩效的各种要求,强调企业在员工定岗时考虑到知识、经验、任职条件、能力要求、工作绩效等多目标组成的管理体系,使得员工具有广泛领域的知识和技能可以用于企业所用;他们有不同的思想和思维方式,能考虑到事物的方方面面;他们具备可以做出更优决策的工作业绩状态。研究证明,多元化有利于提高组织的弹性,增强组织对稀缺人才的吸引力,降低离职率和缺勤率。组织多元化的程度与员工工作满意度、组织承诺和工作群体效率是正相关的。

最后,“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的实行,可以说是一种哲学型的人力资源管理模式。因为人们的行为通常都是部分地建立在他们所做的某种假设基础之上的,这一点对于人力资源管理来说尤其正确。他们是可信的吗?他们是不喜欢工作吗?他们可能具有创造性吗?他们为什么要这样做呢?所有这些你所做的关于人的基本假设就构成了你的人事管理哲学。

“人事管理”和“人才资源管理”的区别实际上只是一种哲学上的区别。后一种说法更为强调改善企业的工作生活质量,这种观点意味着企业认为雇员能够通过组织中的工作满足他们自己重要的个人需要。由于上述情况考虑,企业所做的每一项人事决策都会以某种方式影响雇员的工作生活质量。企业所采取的每一项人事行动都会影响到雇员的工作生活质量,而企业的人事行动本身又反映了企业关于人的基本假设。只有当企业的人事行动不仅关注组织中雇员的需要满足,而且还注意到他们成长需要和自我实现需要的满足的时候,企业的人事管理系统才能够称得上是人力资源管理系统。

现代企业人力资源科学管理取代以往传统的企业人事管理,已成为21世纪企业管理的新思潮。人力资源的培育、开发和应用,不仅是经济增长的决定性因素,而且是直接构成企业核心竞争力的关键性战略资源。“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的实行,为企业自觉地运用“人力资源整合”的概念和策略,提供了方便的系统实现工具。企业组织在多项管理决策中都要使用到能力绩效的管理信息(尤其是能力绩效评价的信息),如薪资管理(加薪)决策、晋升决策、保留-解雇决策以及对个人绩效的认可决策,等等。“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的实行,促使“粤高速”的人力资源规划更具有科学性,使得有关人力资源决策及其调整更加及时,也能促使“粤高速”今后的员工招聘、人力资源的培训与发展更具有前瞻性,同时将促使奖惩制度与薪酬制度的激励机制更加规范和完善。“粤高速人力资源战略管理”的研究成果,已获得了2002年度广东省企业现代化优秀管理成果一等奖。

(作者单位:广东省高速公路发展股份有限公司)