

## 从企业社会责任谈人力资源管理

文/吴黎娜 程芳

人力资源管理和CSR (Corporate Social Responsibility) 之间有着解不开的联系: 自从人力资源以员工福利为关注点、以道德伦理为基础, 人力资源部门就应当通过招聘、培训和绩效等领域的组织管理将CSR从理想变成现实。反过来, 有效的CSR能加强一个组织人力资源策略在招聘、培训和员工激励等方面的效用, 使企业在长期的竞争中处于不败地位。

### 一、包含人力资源理念的CSR内涵

根据深圳当代社会观察研究所在沿海地区的调查, 200名受访者中知道企业社会责任或“SA8000”这些名词含义的仅6人, 占受访人数的3%, 绝大多数是一脸茫然。这反映出企业社会责任运动并没有引起国内企业和政府的重视。究竟什么是企业社会责任呢?

#### (一) 蕴含员工权益的CSR含义

理论界对CSR的含义广为接受的观点是, 企业除满足股东利润最大化这一商业目的外, 还必须承担其他的社会责任, 如对雇员和企业生存发展的环境等负责。笔者认为, CSR最主要的是企业在合法追求利润最大化的前提下, 实行以人为本的管理, 保护劳工权益。与CSR含义中的其他因素相比, 员工是最重要的组成部分, 是其他因素的出发点。如果员工不满意, 就难以把自己的技能发挥到最佳状态, 企业就生产不出让顾客满意的高质量产品, 就失去了用户和生命。因此, 人力资源部门管理好雇员的工作做好了, 才能推动CSR的蓬勃发展, 明确了CSR的含义, 对人力资源管理的范围就会有更清晰的认识, 从而指导人力资源管理。

#### (二) 蕴含人力资源管理的CSR标准

CSR标准是社会责任运动的产物, 是对CSR中部分法定义务的细化和有限的补充与延伸。各种标准的内容差别不是很大, 其中, 全球第一个可用于第三方认证的社会责任国际标准“SA8000”突出了人力资源管理的内容和重要性, 主要内容包括童工、强迫性劳动、健康与安全、组织工会的自由和集体谈判的权利、歧视、惩戒性措施、工作时间、薪酬及管理系统等9个要素。其中“禁止使用童工、确保安全卫生的工作环境、规定适度的工作时间和保证必要的休息、执行基本的劳动补偿标准以及建立有效的劳动管理体系”等内容都是人力资源管理的必要环节, 要求企业人力资源部门必须保证最起码的劳工标准, 可见, 推行“SA8000”对企业日益个性化管理中使用人力资源必须承担的社会责任做了最起码的刚性要求, 对企业人力资源管理也加以了制约。

### 二、缺少CSR约束下的人力资源管理弊端

许多企业将社会责任与社会负担等同起来, 再加上, 我国市场经济起步不久, 体制不成熟, 劳动监察力量不足, 滋长了企业在强烈的利益驱动下的失信行为, 将本应承担的责任抛给社会。以下将从我国近年来较突出的几个问题探讨无CSR约束下人力资源管理弊端:

#### (一) 出口企业劳工生存状况恶劣

CSR在我国受到关注最开始是由出口贸易引起的, 长期以来, 我国出口企业依靠低劳动力成本保持自身竞争力, 员工待遇可想而知。据中华全国总工会对广东省的外贸企业所作的调查, 数字令人担忧: 1/4的员工不能按月领工资; 50%的工人被迫每天工作8小时以上; 1/5的人经常受到身体或精神骚扰; 半数以上工人收入低于最低工资标准。

近些年越来越多的西方跨国公司在对外贸易中推行社会责任标准, 据介绍, 国内一出口企业被国内外媒体报道使用童工后, 国外客户经核实全都取消了订单, 2000多人厂不到一个月就倒闭了。可见, 建立在盘剥劳工基础上的“低成本”及其导致的劳工问题, 已成为人力资源管理亟待解决的严峻任务之一。笔者相信, 随着CSR运动的兴起, 合理的工作条件和融洽的劳资关系即将成为一种新的竞争优势, 为了保持长久的竞争力, 企业必将会逐步改善对员工的管理, 逐渐与国际接轨。

#### (二) 企业旁观大学生就业难?

近年来, 大学生求职难的问题在我国已表现得非常突出, 企业常抱怨大学生眼高手低、诚信素质低等不足之处, 苛求大学毕业生必须“立刻能用”和“立刻好用”。然而, 企业的人力资源部门并没有向大学生展示其自身应有的企业窗口形象, 没有责无旁贷地承担起培养教育大学生, 弥补学校教育不足的责任, 只是一味地寻找求职者的不足。正如人们一致认为大学生必须正视就业大众化的现实一样。企业是否也应该正视社会转型期的教育及人才结构的现状, 适当调整某些脱离实际的择才期望值呢? 作为人才市场主体之一的企业应该为大学生就业问题承担社会责任, 促进大学生迅速健康的成长和很快地适应企业环境。这是现代优秀企业的高尚与明智之举。?

### (三)企业刚性裁员且无视下岗员工权益

裁员是企业成长和发展的必然结果，也是内外部人力资源循环系统的重要环节。但是，许多企业并没有本着“以人为本”的观念，没有对裁员所引起的一系列社会问题负起应有的责任，而是将问题统统抛给政府和社会。

在裁员的操作上，许多企业采取“立马走人”的刚性化裁员方式，如没有事前沟通，离职面谈时间短等。这种刚性的做法难以获得被裁对象的理解。在下岗人员再就业过程中，下岗人员由于其原来所在企业的人力资源部门没有对其进行有效的培训，被解聘后没有进行合理的补偿，绝大多数面临着生活困难和自尊心受打击的现象。然而，某些企业人力资源部门还抓住下岗职工急于再就业的心态，不签订劳动合同，侵害其合法权利。随着企业日益融入国际竞争环境之中，裁员必将成为企业人力资源管理中经常遇到的问题，企业要把裁员管理作为人力资源的正常职能活动，基于人力资源战略制定人性化的裁员计划，遵从政府对下岗员工的各项政策，承担应有的社会责任。

### 三、从CSR角度建立人力资源管理体系

从以上种种人力资源管理的弊端可以看出，企业人力资源部门除了在员工基本权益保障方面存在不足，在薪酬激励，绩效考核等更深层次的管理上也不完善。短期内，人力资源部门履行社会责任也许会提高企业运营的成本，但从长远看，只有企业的发展与社会的进步越来越一体时，企业才可能持续发展。那么，人力资源部门作为履行CSR的重要部门又应当如何完善自身的管理呢？

#### (一)以社会责任为准的员工配置

员工招聘要遵照CSR标准的规定，采取诚信雇佣的原则，控制雇佣工人的最低年龄，招聘雇员不受肤色、种族和性别的限制，要“唯才是举”，不以“大学出身”取人，以此增强企业对优秀人才的吸引力并为企业在客户中赢得良好的声誉，使之与更广泛的客户建立良好而稳定的关系，提高其在动态多变的全球市场上的竞争力。家族式企业三星在用人方面排除人缘关系，坚持以能力为唯一的录用标准，在三星集团的最高决策层，与董事长有亲缘关系的只占极少数，这一点堪称韩国企业的典范。

#### (二)以社会责任为准的员工开发

大学生就业形势不乐观、下岗人员再就业难等现象在一定程度上都是我国企业人力资源部门不注重增强员工的“可雇能力”造成的社会问题，人力资源部门应当在员工培训这一环节做出努力，负起应有的社会责任，不断地为员工提供培训和教育，为员工职业生涯提供发展的路径、阶梯和方向，以帮助员工应对企业和社会的发展变化，改善我国在对外贸易上低劳动力成本竞争优势的不足。摩托罗拉公司是这方面的典范，公司设立的“摩托罗拉大学”在世界各地都设有分部，而且保证经费充足。每个雇员，包括高级行政主管，都必须参加正式的培训，每年至少40小时。培训课程足以确保摩托罗拉在全球的所有员工及时地更新其知识和技能。“摩托罗拉大学”与日俱增的声誉，也使公司在吸引和招募全球最知名大学的优秀毕业生时比其他公司更具竞争力。

#### (三)以社会责任为准的员工维持

在薪酬管理及福利政策上，企业及其人力资源部门要顺应CSR运动的潮流，遵照SA8000和我国《劳动法》的相关规定，支付给员工的工资不应低于法律或行业的最低标准；保证定期向员工清楚地列明工资、待遇构成；为员工购买齐备的社会保险。人力资源部门还应尽可能地促使薪酬结构合理、激励手段多样化，真正做到“以人为本”的管理，最大可能地激发人力资源的创造性。全美最大的美容保养品直销企业——玫琳凯(MARY KAY)公司最著名的奖励计划就是“粉红色轿车”和“钻石黄蜂别针”，每年的竞赛皇后无论是开车去，还是别上别针参加晚会庆典，人们看见后，都知道她们就是玫琳凯最优秀的员工。在员工自身价值得到体现的同时，玫琳凯公司也发展迅速，三度被评为全美100家最值得工作的公司，同时也被列为最适宜妇女工作的10家企业之一。

在员工的工作环境上，人力资源部门要紧跟国际最新社会责任标准，为员工提供安全健康的工作环境，尽量防止意外或伤害的发生，建立企业良好的社会形象和声誉。有“薄饼先生”之称的小野水城（他于1974年引进法式薄饼，而今天成为东京及周边地区年轻人喜欢的日常小食），认为：“太过严谨的气氛无法令员工轻松下来，这样员工会把工作当成给他们薪水的事来做。所以，我尽力让员工在一个舒适的环境中工作，要他们喜欢自己的工作职责。”小野的公司规章制度很灵活，每个员工都可以有自己的工作方式，不一定要穿制服。

在劳动关系上，企业及其人力资源部门要全面遵守和执行我国现行劳动保护法律法规，如《职业病防治法》、《工伤保险条例》等。尊重所有员工自由组建和参加工会以及集体谈判的权利，促进企业与员工共同发展。西南航空公司被认为是美国企业中在对待员工方面的典范。这家公司的27000名雇员，83%加入工会，此外他还以从不解雇员工的政策而闻名，即使“9.11”事件给航空业造成的灾难（有的公司减员比例甚至高达20%）也没有使公司改变这个政策，该公司削减其他成本，努力维持全航线运营，并把业务扩展到其他公司放弃的航线，鼓励员工与公司同舟共济。

启示：企业及其人力资源部门在充分认识社会责任的客观存在及重要性的前提下，生产环境和劳动标准达到相当水平的情况下，还应积极申请如SA8000的CSR标准认证，参与国际竞争，冲破贸易壁垒，促进企业和社会的全面发展。

相关链接

中部崛起背景下劳动力人口流动的经济效应分析  
试论全球化背景下我国的经济安全问题  
从虚拟经济的衍化看金融危机  
审计风险及其防范  
城市循环经济  
论老年人才资源开发  
社会基本矛盾与振兴东北经济  
浅谈“经济泡沫”的形成机制  
科技创新是循环经济的推进器  
从企业社会责任谈人力资源管理

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心