

武汉市IT企业人力资源管理问题与对策

万恩泽, 王合喜

(武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072)

摘要: 随着现代人力资源管理思想在我国的广泛传播, 由传统的人力资源管理模式向现代人力资源管理模式转变势在必行。以武汉市 IT 企业为例, 通过武汉市 IT 企业人力资源管理与现代人力资源管理模式存在的差异分析, 提出 IT 企业人力资源管理有效的解决方案和对策, 以求建立起一套科学完整的人力资源管理整体构架和绩效考核指标体系, 促进 IT 企业人力资源管理水平再上一个新的台阶。

关键词: IT 企业; 人力资源管理

中图分类号: F240

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)04-0166-04

0 前言

现代人力资源管理思想由西方传入中国后, 迅速得到传播和认同, 由传统的人力资源管理模式向现代人力资源管理模式转变势在必行。伴随着信息产业的迅速崛起, IT 企业作为现代企业制度的领头羊, 率先面临着人力资源管理模式的现代化变革。然而, 由于对现代人力资源管理模式还缺乏系统的、科学的认识, 在 IT 行业仍然有很多企业存在着观念误区和管理缺陷。因此, 本文以武汉市 IT 企业为例, 通过武汉市 IT 企业人力资源管理与现代人力资源管理模式存在的差异分析, 提出 IT 企业人力资源管理最有效的解决方法和对策, 从而使武汉市 IT 企业人力资源管理得到更充分的重视, 建立起一套科学完整的人力资源管理整体构架和绩效考核指标体系, 促进 IT 企业人力资源管理水平再上一个新的台阶。

1 武汉市 IT 企业人力资源管理与现代管理模式存在的差异分析

人力资源是存在于人身上的社会财富的创造力, 亦是人类用于生产产品或提供服

务的体力、技能和知识的综合反映。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。笔者认为武汉市 IT 企业人力资源管理与现代人力资源管理存在的差异主要有以下 7 个方面:

1.1 “抽屜式”管理与“口号式”管理的差异

“抽屜式”管理是一种通俗形象的管理术语, 在现代管理中, 它也称为“职务分析”。它形容在每个管理人员办公桌的抽屜里, 都有一个明确的职务工作规范, 在管理工作中, 必须职、责、权、利相互结合。当今一些经济发达国家的大中型企业, 不同程度地建立了职位分类制度。根据调查资料: 泰国在 1981 年采用“抽屜式”管理的企业为 50%, 在 1985 年为 75%, 而在 1999 年为 95% 以上。目前香港的大中型企业也普遍实行“抽屜式”管理。

笔者组织并参与了一个课题研究小组, 对武汉众龙科技集团等 22 家武汉市 IT 企业人力资源管理的现状进行了调查。调查显示的现实状况有两种: 一是不少企业的管理岗位职责模糊, 人浮于事比较普遍。企业规模小时, 各就其位, 职责相对清晰, 然而这种清晰很大程度上是建立在对老板与同事信

任的感觉基础上的, 没有科学性但还实用。到了企业规模稍微变大, 并不是事事与老板打交道时, 感觉基础就变得薄弱, 一个岗位应该负什么责任, 应该具备什么样的素质, 没有人知道。在缺乏明确岗位职责时, 人们最好的趋利避害方法就是以老板为中心。当人们都以老板为中心, 而不是以岗位职责为中心时, 组织层级就会被打乱, 推诿就自然成了主流。二是 IT 企业有的老总口头上对人力资源管理显得十分重视, 但是在企业中从事人力资源工作的经理们却颇有感慨, 在老总的日程表上, “重要”的人力资源工作往往只能排在市场、销售、研发等之后, 即“重要”却不“主要”。其结果是人力资源管理部门的经理们或有职无权、或有责无权、或有权无责, 不便大胆开展工作, 更谈不上大刀阔斧地进行人事管理的改革, 只得根据工作惯例沿用一些传统的人事管理办法, 致使企业的人力资源管理活动形同口号, 实施时显得平平淡淡、无毁无誉。例如, 武汉市不少 IT 企业的人力资源部门通过自己设计或者聘请咨询公司帮助, 确实已经形成一套完整的制度文件, 但是实际操作中往往不能参照执行, 人力资源管理制度文件形同虚设, 各级

收稿日期: 2006-03-01

基金项目: 湖北省科技厅攻关计划项目(2004AA101C12)

作者简介: 万恩泽, 男, 山东郓城人, “IT 企业绩效评价与薪酬体系研究”课题组成员; 王合喜(1958-), 男, 河南商水人, 武汉大学经济与管理学院副教授、硕士研究生导师、博士生, 研究方向为财务与会计理论、人力资源管理。

直接参与的直线经理,在考评或者培训上往往以工作忙等原因作为借口,并非全力支持,人力资源管理工作无法很好的完成和贯彻。

1.2 “系统式”管理与“缺省式”管理的差异

目前,现代人力资源管理的人力资源系统,从最基本的“选、用、育、留”等主要的功能开始,已经发展到比较完善的8大模块,包括人力资源规划、工作分析、招聘体系、绩效考核、薪酬福利、培训体系、职业发展规划、劳动关系,同时还有与其相关的一系列人力资源政策措施,从而构成一个完整的人力资源管理系统。但是从我们的调查结果来看,不少企业比较重视的仅仅是招聘、绩效考核和薪酬福利管理3个模块,其它的模块要么做得很少,要么根本没做。即使已经进行操作的模块,模块内部的具体工作也做得不全面、具体,并且各模块之间所处的水平参差不齐,致使工作中存在着一些衔接不紧、处理不顺的情况。

1.3 “合拢式”管理与“条块式”管理的差异

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。“合拢”表示管理强调个人和整体的配合,创造整体和个体的高度和谐。它的具体特点是:既有整体性,又有个体性。企业每个成员对公司产生使命感,“我就是公司”是“合拢式”管理中的一句响亮口号。自我组织性。放手让下属做决策,自己管理自己。波动性。现代管理必须实行灵活经营战略,在波动中产生进步和革新。相辅相成。要促使不同的看法、做法相互补充交流,使一种情况下的缺点变成另一种情况下的优点。个体分散与整体协调性。一个组织中单位、小组、个人都是整体中的个体,个体都有分散性、独创性,通过协调形成整体的形象。韵律性。企业与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。

我们向武汉市IT企业不同岗位上的员工发放了1000份调查问卷,回收有效问卷880份。我们根据有效问卷进行统计,得出以下数据:在对企业绩效评价设计与考评的清晰度和满意度方面,清楚针对自己岗位业绩评价指标的员工占64%,还有36%的员工对考核自己的指标不清楚;认为针对自己岗位的业绩评价指标合理的员工占46%,满意企业综合考评指标的员工占53%。从我们的调查结果来看,武汉市不少IT企业比较

重视的仅仅是招聘、绩效考核和薪酬福利管理,一旦员工进入工作岗位以后,人力资源管理部门的工作似乎就完事大吉了,没有科学的考评方法,没有后续的培训,考评流于形式,考核结果不能区分员工业绩,或者考核结果与薪酬支付没有直接挂钩,最终导致了人力资源部门和用人部门之间的管理脱节甚至产生各种矛盾。这种条块式管理要想达到个人和整体的配合,创造整体和个体的高度和谐是很困难的。

1.4 “走动式”管理与“会议式”管理的差异

“走动式”管理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。人力资源管理部门更是这种管理风格的主要实施部门。“得人心者昌”,一个企业有了员工的支持和努力,自然就会昌盛。美国麦当劳快餐店创始人雷·克罗克,是美国有影响的大企业家之一,他不喜欢整天坐在办公室里,大部分时间都用在“走动式”管理上,要求将所有经理的椅子靠背都锯掉,走出办公室,及时了解情况,现场解决问题,终于使公司扭亏转盈,有力地促进了公司的生存和发展。

武汉市不少IT企业员工形形色色,各不相同,如何管理一直是企业高层头疼的问题。但时下,人力资源工作者却力求标准化和一致性,他们既没有勇气去打破规章制度,也不愿花费力气去灵活变通。面对庞大、工种繁杂的员工队伍,他们更倾向于“整齐划一”的管理方式,通过开会等方式去贯彻。因为这样操作起来更简单,而关注“例外”需要抛弃现有的套路,需要更多的创见,投入更多的时间和成本。

1.5 “营造式”管理与“一般化”管理的差异

发达国家企业人事部门比我国企业人事部门更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。如美国西航空公司总裁克莱赫就授权人事部雇用那种服务意识强,能与他们和谐相处,有幽默感的人,公司的经理们也鼓励员工带配偶出席公司活动。这个公司形成很强的凝聚力。事实上人事部门的这些职能和工作,是在营造和推进企业文化的形成和发展。企业文化的核心内容,主要是指企业内部具有明确统一的思想、意识、精神、信仰和价值观。企业文化所蕴涵的管理哲学和企业核心价值形成的企业人格,对于企业的经营行为起

着至关重要的作用。

从我们的调查结果来看,武汉市不少IT企业的人事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。而这项工作是由企业的办公室甚至工、青、妇、群、团组织来推动的,与人事部门未形成合力。职工个人的价值取向与企业的经营理念、发展战略不易形成一致。事实上,企业人事部门未把企业文化纳入人力资源管理,只是作为一般化管理,那么企业文化在一个企业中所具有的动力功能、导向功能、凝聚力功能、融合力功能、约束力功能就无法挖掘,实质上是对经济发展本身的一种科学规律未能加以重视。

1.6 “激励式”管理与“平均式”管理的差异

在企业诸多管理中,最终都通过对人事的管理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。

在日本和韩国企业里,过去一直采用以工作年限作为晋升职员级别和提高工资标准的“年功制度”,这种制度适应了企业快速膨胀时期对用工用人的要求,提供了劳动力就业与发展的机会。进入20世纪80年代以来,这些发达企业进入低增长和相对稳定阶段,“年功制度”已不能满足职员的晋升欲望,使企业组织人事的活力下降。90年代初起,日本、韩国发达企业着手改革人事制度,大力推选根据工作能力成果决定升降员工职务的“破格式”的新人事制度,收到了明显成效。

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“强人”机制,形成竞争、奋发、进取、开拓的新气象。

而在我们对武汉市IT企业人力资源管理的现状进行调查时发现,与现代激励方式比较,主要有两大差异:

(1) 绩效考核指标体系不科学。由于IT行业工作方式的特点和IT产品自身的特点,管理人员一般不易观测员工是否全力投入工作,不易判断单个员工工作成果的价值。所以对于大多数企业来讲,他们自身的绩效考核系统比较粗略,主要还是凭上司的主观印象打分,使得员工之间的考核评分没有太大差别。绩效考核结果无法区别不同员

工的业绩差异,不能给一线绩效好的员工正确的评价和激励,潜伏着矛盾危机的一团和气与主观主义色彩十分浓厚。还有一些企业制定有貌似完美的《岗位职责范围》和《岗位绩效评价指标》,并精装成册,形成制度,但是经过我们仔细的研读和查证,这些制度的内容基本上来源于大致雷同的中文书本,而中文书本又多是来源于译著或外文原版书籍,采取这种移花接木办法制定的考核指标体系不能切合企业实际,加之考评人员的数量及能力所限,执行结果与事先的愿望大相径庭。这样,绩效考核应有的作用难以发挥,规章制度形同虚设。另外,考评者和员工对绩效考评的认识也不够,没有认识到考评本身就是企业良性发展的必经途径,也是员工自身提高工作绩效、改善工作效果的必要反馈工具,员工仍然谈考核色变,不能以积极的心态对待考评。

(2) 薪酬水平普遍较低。我们在调查中发现,武汉市大多数IT企业员工的月薪基本上稳定在2000元左右,与全国其它城市如北京、上海、广州、深圳等地的5000~6000元相比,薪酬处于较低的水平。这种不合理的薪酬水平难以体现知识资本在企业中的功能和地位,难以调动员工的积极性。同时较低的薪酬也不利于吸引优秀人才,企业员工的流动性很高,难以保持稳定的研发队伍。没有相对稳定的队伍,没有相对稳定的知识积累,对企业的长远发展和核心竞争力的培养是极为不利的。由于薪酬水平较低,导致的直接后果就是武汉市IT企业从业人员的素质与北京、上海、深圳等地相比也稍有逊色,研发力量相对薄弱。单从学历方面即可略见一斑,武汉市IT企业的本科、大专毕业生占较大比例,硕士、博士占极小比例,而北京、上海、深圳的IT企业从业人员的学历平均水平为硕士。

1.7 “前瞻式”管理与“滞后式”管理的差异

美国等发达国家现代化企业非常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。在美国,企业对雇员的培训并不仅仅是像我国企业进行的岗位技能培训,而是有计划、针对性地实施系列培训项目,其目的是提高雇员岗位技能,更重要的是开发人的能力、培育有潜在能力

的高级管理人才。摩托罗拉在中国推选管理本土化的战略,通过培训的手段,培训高素质、高技能的员工,帮助将来有可能成为有才干的高级管理人员的员工成长。目前,摩托罗拉公司在中国公司的大部分中层管理人员都是中国雇员。1997年在中国对中国雇员培训方面投入500万美元,项目有“中国雇员的管理计划”和“领导效率强化发展”计划,还派出300名雇员到海外受训。美国福特汽车公司的人力资源培训,其高层管理人员认为教育的关键是改变公司员工对公司的态度,要求他们以股东的心态对待工作。比如在职工培训中,一项“发展创造力”课程就是针对全公司在100多个国家的5.5万名雇员为对象,以节省公司开支和增加收入为目的而提出的,结果员工提出的方案使公司的生产效率大幅度提高。其“管理人员培训”课程是针对有潜质的管理层雇员,派他们到高级管理人员和资深高层主管身边学习至少8个星期,像影子一样陪伴。目的是他们作为一个工商领导对经常遇到的挑战者有全方位的了解,尤其是资源调配问题在紧急情况和长远目标相冲突时的决策,在短时间内掌握跨部门处理问题的技巧及全局观。

知识经济时代,对知识员工而言,他们最看重的已经不是薪酬的多少,而是就业能力的提升和职业发展的机会。我们经过调查发现,在武汉市IT企业中,大多数企业只是在员工任职时作一些基础性的培训工作,真正设计一套科学的培训办法并付诸于实施的企业的确很少。很多企业在制度上或形式上有一个完整的培训体系,但是在实际操作过程中却很模糊,究其原因企业的发展方向模糊,没有一个明确的发展目标,或者企业的培训体系设置没有结合企业的发展战略,或者是管理者未能很好地把握企业的发展方向。在我们调查的企业中,只有极少数公司注重了员工的培训工作,但似乎还没有构成科学的体系。比如,我们所调查的某公司可以预借给员工攻读学历和学位的学习费用,根据员工的级别不同,预借比例为70%-80%,如果该职工能够取得毕业文凭,就不再归还,并且要继续为企业服务5年。这种作法,说明企业已经注重人力资源管理中的培训工作,有利于企业稳定职工队伍、增大企业凝聚力。但是,公司对员工的个人学习目的、实际学习效果、个人发展潜力,以

及整个公司员工的知识结构、年龄结构梯队安排等,公司高层领导和人力资源管理部门根本没有一个全盘的中长期规划。在绝大多数企业里,对员工的知识更新,比如送员工去参加专业培训的机会很少,很多员工在公司里不知道有哪些升迁渠道,看不清楚自己在公司里的发展前途,降低了员工对公司的忠诚度,不少关键员工遇到更好的发展机会时都选择了离开,而企业也没有一套很好的留人措施,甚至有的企业员工流动率超过100%。此外,企业仍然存在一定的人才高消费现象,无法让合适的人做合适的事,很多大专生可以做的事情非要本科生甚至硕士生来做,不注重企业人才的合理搭配和整合,无法让员工实现其价值。

通过上述7个方面差异分析,我们看到企业在发展,现代人力资源管理也在不断地创新,而武汉市IT企业人力资源管理与现代人力资源管理模式相比确实还存在着很多认识误区和管理上的薄弱环节。很多中小民营IT企业,所谓的人力资源管理实际上就是写写招聘广告,管管考勤,跑跑福利。在市场竞争中,且不论方向稳定不稳定,明确不明确,中小企业都有自己的发展方向,但人力资源管理却还与创业期无二致。

2 建立武汉市IT企业现代人力资源管理模式的思考

2.1 武汉市IT企业人力资源管理向现代人力资源管理转化的优势分析

武汉市IT企业由于新兴企业多,而且民营企业较多,许多问题不是一时采取某个措施能解决的。如何根据企业的发展战略确定人力资源管理的发展战略,如何通过有效的人力资源管理来支持公司的发展战略仍然是这些企业需要深入考虑的问题。许多IT企业认识到了企业发展人力资源的重要性,但却未能充分发挥人力资源管理的作用,甚至许多企业领导也无可奈何,进行管理制度创新热情不足。那么,在目前的状况下,企业的人力资源工作是否完全无所作为呢?不是。武汉市IT企业由于新企业多同时又具有比较明显的优势:人才大多是面向社会公开招聘的,基础较好,素质较高;新建企业更便于新制度的运作;国家在政策方面给予较大扶持,经营者有较大自主权,同时也具有改革的主动权。不少成功的国内IT

企业已经证明,只要有改革的动机,充分利用现有的优势,人力资源管理可以在循序渐进的变革同时取得较大进展。

2.2 改进和提高 IT 企业现有人力资源管理水平的对策

(1) 现代人力资源管理观念的更新是 IT 企业人力资源管理建设的基础。应该认识到企业的人力资源部门应该是作为企业战略合作伙伴的角色来存在的。现代的企业竞争即是企业之间人才的竞争,尤其是 IT 企业,人才和智力资本的重要性尤其凸显。如前所述,知识员工的特点,决定了要满足他们的需要,发挥他们的积极性和创造性,必须考虑到他们的自主意识、成就愿望、激励性报酬以及学习和发展,这些都需要通过人力资源部门的运作来支持。企业老总应该对人力资源管理部门予以足够的重视,让其担负起应有的责任,在企业中参与企业战略决策的酝酿与制定,全面配合企业战略的实施。企业人力资源部门应该理顺与其它部门之间的关系,人力资源部门管理者作为企业内部的专家,应该为其它部门提供有效的专业化服务。

(2) 现代人力资源管理体的建设是完善 IT 企业人力资源管理的条件,应当建立人力资源管理体的整体构架和流程,把人力资源管理工作做到实处和深处。目前,迫在眉睫的事项是扎扎实实地做好人力资源管理的基础工作,只有基础工作做扎实了,后续的效果才能体现出来。针对目前人力资源各模块之间的关系不顺、衔接不紧的情况,企业应该尽快着手体系建设,搭好框架,然后才能朝着深入方向不断发展。武汉市的 IT 企业,除了已经进行的基础工作分析和部门职责设计以外,还要把人力资源规划、招聘体系、绩效考评、薪酬福利、培训体系、职业发展规划、劳动关系等,全部纳入人力资源管理工作的有机体系中来,扎扎实实地做好这些方面的工作。

(3) 建立关键考评指标体系,完善绩效考评制度。针对激励体系中绩效考评这一至关重要的问题,目前的应对之策就是要尽快建立起关键绩效考评指标体系,完善绩效考评制度。针对每个岗位而言并不是指标越多越好,而是要按照每个岗位的职责和任务,抽出对企业而言最重要的需要履行的职责,并将每项职责转化成可以考核的量化指标。量化指标必须能够计算,信息的获得要比较

方便。对于每个考核指标又可以从完成质量、完成数量、完成时间、完成成本 4 个维度来考察。制定这些指标和制度时,各公司可以根据自身的情况适当简化,以便抓住重点。针对 IT 企业的特点,比如对研发项目的考核,可采取流程管理的方式,分时间段进行考核,要求项目经理拿出周报、月报、季报、项目总报告等来进行考核。

(4) 建立多元化的全面薪酬体系,充分调动员工积极性。薪酬是与每个员工切身利益密切相关的一个重要问题。基于整体薪酬的观念,薪酬系统是保障、激励员工的重要工具。这里提倡的全面薪酬体系,就是从员工的全面需求出发,基于绩效和技能给予激励报酬,基于其它需要给予保障支持,使得员工能够基本满意。有了满意的员工,再通过员工对顾客的优质服务,才有满意的顾客。整体薪酬包括基本工资、绩效工资、各种福利、工作用品补贴、额外津贴、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量和私人因素 10 个部分,企业必须全盘考虑,仔细布局,还要根据企业自身的特点有所取舍。IT 企业的整体薪酬更要体现其激励性,目前比较成功的方式包括员工持股计划、利润分享等,这也是企业留住人才的一种方法。

(5) 制定科学有效的激励机制。激励机制作为企业人力资源开发与管理工作的重要组成部分,它的顺利进行离不开公司人力资源管理系统框架的建立以及机制的完善。公司必须从整体战略眼光来构筑整个人力资源管理的大厦,并让激励机制与人力资源管理的其它环节(如培训开发、管理沟通、岗位轮换、考核等)相互联结、相互促进。当然激励机制的最重要部分则体现在对员工的奖惩制度上。传统上的薪资制度比较重视薪资的保健因素以及职务因素,而这两者只能消除员工的不满意,却不能达到激励员工的目的。因此,要彻底改变传统的薪资设计理念,首先薪资要与工作绩效挂钩,激励员工的工作动机,使企业在激烈竞争的环境中得以生存;其次,薪资也应作为奖励员工学习动机的手段,鼓励员工学习更多、更广、更深入的知识 and 技能,以应付知识经济时代变化无常的挑战。

需要强调的是,在 IT 企业中尤其要重视人力资源部门的培训和发展功能。培训会、晋升机会等都是对员工的一种内在报酬,各个企业必须作为薪酬体系的一个部分来考

虑。知识员工是一个对自身能力的提升非常重视的群体,培训和发展必须作为人力资源部门工作的一项重点来抓。轮换制度。具体讲,是把有培养前途的管理层人员,横向地在组织机构的同一层面调换到另一个部门。这种轮换形式被公认为是最有效的。首先,被轮换者在各种不同的岗位上负责,连续经历不同的情况,能够取得各部门的实际工作经验;其次,受训者可以深入了解各部门管理人员的特点和相互关系;再次,这种方法有助于形成从不同的角度理解问题的思维方式。这些对于培养 IT 企业领导层的接班人是十分重要的。技术比赛。技术比赛也是一种考试,必须达到一定的水平。自我学习。就是引导员工自学,这是对集中培训和在职培训进行补充的一种形式。它的优点是系统,可以将以上两种形式中学不到的东西系统地补充一下,而且可以根据自己的特点和需要选择地学习,比较灵活。但是完全靠自学,缺乏必要的指导,遇到难题弄不通,也会影响学习效果。外出研修。这种培训方式的优点是职业性强,时间充裕,可以深入学习。但由于成本较大,这种方式不可能面向全体职员,在受训人数上受到限制。尤其是出国考察的项目应该由上级部门严格审查,而所有考察结束,都要对考察汇报进行评价。

对于这些做法都要将其制度化,作为员工的一种可以预见的福利,对于员工积极性有很大的促进作用。

(6) 建立积极的企业文化是完善 IT 企业人力资源管理的保证。文化建设是工作效果和工作维持的润滑剂。企业具有积极的文化,才有可能长久的发展,才是有希望和前途的企业。在企业中要将文化建设与人力资源体系建设结合起来,在人力资源体系建设中处处体现企业的文化导向,为员工创造一个积极健康的工作环境和氛围,员工才能全身心地投入工作,才能造就忠诚的员工、鼓励分享认知的文化,在公司全体员工的心目中形成共同的价值观,促进集体创造力的发展。

(7) 打造优秀的人力资源管理队伍是 IT 企业人力资源管理的助动剂。除了配备一位优秀的人力资源部门经理以外,还要注重提高人力资源管理部人员的整体素质,培养他们掌握现代人力资源理念和科学的人力资源管理方法,为企业提供一个科学管理的平台。

基于荣格个性类型的个性 测量工具建构探索

寸晓刚¹, 凌文铨², Rosina³

(1.中山大学 政治与公共事务管理学院, 广东 广州 510275;

2.暨南大学 人力资源管理研究所, 广东 广州 510630;

3.美国东卡罗来纳大学)

摘要: 在当前我国构建和谐社会的进程中, 要求各类组织必须充分重视组织个体间的差异, 有针对性地做好人力资源的配置和开发。运用实证研究方法, 探索荣格个性类型在中国企业人群的因素结构, 建构中国人职业个性测量工具(CVPS)。研究涉及的被试对象约2 500人。结果表明: CVPS的效度和信度均较为理想, 可将CVPS应用于员工心理档案创建等管理实践。

关键词: 职业个性; 荣格个性类型; CVPS

中图分类号: F240

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2006)04-0170-02

0 前言

在当前我国全面建设小康社会和构建

和谐社会的进程中, 要求各类组织可持续科学发展和构建和谐组织, 而其中人才是最关键的因素。随着社会、经济的进步和科学的发

展, 无论在生产或生活方面, 人与人之间存在个别差异的现象日益明显, 而此差异越来越多地表现在行为上。许多研究已经证实个性

在此基础上, 人力资源部门要打破常规去发现、选拔和培养人才。首先, 要看到人才是分层次的, 既要留住高层管理人才和技术尖子, 也要重视中层和基层人才的培养, 使其能发挥最大的合力。其次, 评价人才, 不能仅仅只注重学历、资历, 必须根据实践, 依其能否胜任其岗位, 是否有绩效和是否有进一步开发的潜力来判定。再次, 吸纳人才, 要从外部引进与从内部发现和培养相结合, 知识型员工具有比其他员工更强的竞争性, 要建立有利于知识型员工彼此进行合作的创造性方式。彼得·德鲁克说:“知识型员工不能被有效管理, 除非他们比组织内的任何其他人员更知道他们的特殊性, 否则他们根本没用。”为此, 必须充分了解及掌握知识型员工的特点, 才能管理好知识型员工, 保持人才队伍的相对稳定性和企业对人才的凝聚力和向心力。

总之, 要实现武汉市IT企业管理模式向现代管理模式发展, 就要更新观念, 从基础入手:

首先激活。武汉市IT企业不是没有人才, 而是用不好。要充分运用海尔总裁张瑞敏提出著名的“休克鱼”理论, 施加巨大的外在压力, 把“休克”的人才“打醒”, 促成大多数压迫极少数的组织氛围, 实在打不醒的, 则坚决淘汰。

再推动。必须与时俱进地改革过时的工资制度, 真正建立与业绩紧密联系的薪酬体系, 使激活了的员工既有压力又有外部动力, 不断改进和提高绩效。

内外同激励。外激励从物质、精神两个方面入手, 对员工形成牵引力。物质即合理的管理和报酬体系; 精神即企业的文化建设, 以远景目标吸引员工, 以核心价值观培养员工

的认同感。内激励以尊重、信任员工为根本, 使企业变成一个学习型组织, 以此达到对员工内在驱动和持续“清醒”的目的。

参考文献:

- [1] 许熊奇. 现代企业的人力资源风险管理[J]. 企业经济, 2001, (9).
- [2] 李锡元, 倪艳. 人力资源功能如何在国有企业发挥[J]. 商业时代理论版, 2003, (13).
- [3] 曹成. 论知识与我国的经济的发展[J]. 南京经济学院学报, 1998, (5).
- [4] 辛向阳. 薪资革命[M]. 北京: 企业管理出版社, 2001.
- [5] 肖光强. 知识型员工的管理策略[J]. 企业改革与管理, 2001, (2).
- [6] 王建民. 人力资本生产制度研究[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002, (12).

(责任编辑: 来扬)

收稿日期: 2005-08-19

作者简介: 寸晓刚(1971-), 男, 云南腾冲人, 博士, 中山大学政治与公共事务管理学院, 研究方向为人力资源管理与组织行为学。