

Turning Point, Change and Orientation of Native Studies of Human Resource Management of Chinese Enterprises

Minghai Yang

School of Business Administration, Shandong Economic University, Jinan, China

Email: yangminghai@sina.com

Abstract: For a long time, domestic Chinese enterprises have given first rank to profits and neglected scientific, professional, standardized and refined management. The financial crisis, withdrawal of investment of foreign enterprises and shift of world factories have sounded the alarms to these enterprises which means that the native studies of Chinese enterprises are faced with an important turning point. The article analyzes the background, reality and problems of Human Resource Management of Chinese enterprises from the angle of Human Resource Management and points out four changes and puts forward a research direction which is based on maturity model.

Keywords: Human Resource Management; native studies; turning point; change; maturity model

中国企业人力资源管理本土研究的关口、转变与取向

杨明海

山东经济学院工商管理学院，济南，中国，250014

Email: yangminghai@sina.com

摘要: 长期以来中国本土企业对利润的关注始终放在第一位，与此同时忽略了对企业的科学化、专业化、规范化和精细化管理。世界金融危机、外资撤退和世界工厂的转移敲响了中国企业的管理警钟，中国企业管理本土研究面临着一个重要关口。本文从人力资源管理视角分析了中国企业人力资源管理的背景、现实和问题，提出中国企业人力资源管理本土研究的四个转变及其基于成熟度模型的研究方向。

关键词: 人力资源管理；本土研究；关口；转变；成熟度模型

1 背景、现实与问题

发端于美国次贷问题的世界金融危机，沉重打击了全球的金融和经济，同时对中国企业也产生了重大的影响。尽管全球经济已呈现回暖态势，但国际金融危机的影响依然深重，很可能是旷日持久的经济衰退。作为社会组织主体的现代企业，其所赖以生存的市场环境、技术环境、生产环境、人力资源环境、信息环境等均发生了天翻地覆的变化，资源与环境、发展与竞争、市场与技术、经营与法制、效益与责任、管理与人性等矛盾问题越来越难以调和，甚至逐渐成为制约企业成长和经济发展的瓶颈；企业战略目标不确定，战略执行不力，企业创新管理缺失，组织变革乏力，进一步影响到企业的

创新和发展能力；团队不合作，部门间互相掣肘，管理者常常越位、缺位、错位，企业管理流程混乱，忽视运作的整体性，严重影响企业的效率；制度不规范，管理机制不健全，职责不清，企业官僚现象严重，员工缺乏职业道德和职业能力，信用、信任、信誉的危机就像病毒一样侵袭着企业的肌体。

反思这些现象的存在，中国企业在成长和发展的进程中是不是还存在某种根本性的问题没有得到解决？回顾第二次世界大战后日本和德国经济迅速崛起的原因，不难发现，除了得益于重视教育和重视人才的培养外，追求至善、追求完美的专业精神是更为重要的原因。这种专业精神表现在企业管理上，就是管理的科学化、专业化、规范化和精细化。这正是中国企业在高速发展中所忽略的，因为巨大的市场需求、有利的政策支持和丰厚利润来源，让很多企业尝到了“敢做就赚钱”的甜

资助信息：本文受泰山学者建设工程专项基金、山东省自然科学基金项目（Y2008H28）资助。

头；但是，一切事物都不可能是一帆风顺的，用工成本的上升、世界工厂的转移和突如其来的金融危机又使企业陷入了层层危机，多数企业茫然不知所措。以至于在现实工作中，经常会发生这样的事：有的员工不知道自己该做些什么，有的工作没人去做，有的员工工作量很大，有的员工之间工作相互重叠，有功劳大家争，有责任没人担；同时还会发现：招聘的新员工常常不符合要求，主管难以确切地评价下属员工的工作成绩，员工抱怨公司没有提供足够的培训学习机会，总是抱怨工资太低、福利太少。

一个组织的建立最终会导致一批工作岗位的出现，而这些岗位的工作需要由特定的人员来承担。但是这些最基本、最根本的企业基础工作，如工作分析、岗位评价、工作设计，很少有企业能够认真真地去做，因而随之就出现了这种现象：我们的企业不知道到底需要多少员工，也没有确定每个员工的工作量，不了解如何有效地评价员工的工作，不清楚如何有效地发挥每个人的作用，也不清楚与员工岗位所对应的报酬如何确定。这些问题都是企业有效经营和管理的基本知识，事情看起来似乎很小，但却影响着企业的生存、成长和发展。在这些问题没有得到解决之前，任何战略、策略、战术都是苍白无力的。虽然有的企业现在还感觉企业的经营和前景不错，但是当企业达到一定的规模，问题就出现了，而且难以解决；一旦遇到经济危机、经济萧条或金融风暴，便会陷入生存危机而难以自拔。基础性管理工作的缺失，科学化、专业化、规范化和精细化管理的缺乏，是中国企业创新与发展的一个重要关口；在本次全球性金融危机中，由于政府的援助和积极的经济刺激计划，中国企业受到的冲击比国外企业要少得多，但是如果中国企业不能抓住这个机会，度过这个关口，想成为世界性的优秀企业还为时尚早。

2 中国企业人力资源管理本土研究的转变

面对全球金融危机以及环境、资源和文化冲突，企业家、职业经理人、管理学家、经济学家、政治家们都在开始认真反思传统经营方式、竞争手段和发展管理模式所面临的各种矛盾和挑战，纷纷探索和研究新的管理工具和管理模式，如何化解金融危机的冲击，应对挑战，变革创新发展模式是当前中国企业普遍关心的问题。就当前来看，中国企业人力资源管理的本土研究面临四个方面的转变。

2.1 从专家式（家长式）管理模式向职业化管理模式的转变

这种转变并不仅仅是一种管理制度或治理方式的转变，更是一种管理理念的转变。在专家式（家长式）管理模式，企业演化成为一个规则服从于血缘、亲情大于制度的“家族式”或“类家族式”团体，强调的是“人治”，企业不是靠健全的机制和客观事实来管理人，而是凭经营者主观的经验和常识，靠简单的信任和亲情去约束人，以人情代替制度，其代价必然是管理的漏洞、经济的损失和亲情的失落。职业化管理则重视规则、制度对人的约束，能做到岗位职责划分明确，公司管理正规化，员工发展空间大。企业的成长发展要具有能够激活的管理机制和保障体系，找到一种企业不断成长和发展的内在推动力，职业化管理是其有效选择。

2.2 从企业的信息化模式向信息化的企业管理模式的转变

“企业的信息化”是以企业为中心的管理模式再造；“信息化的企业”则是以市场为中心、以客户为中心的管理模式再造。打个比方就是：“企业的信息化”就像是“座机”，打电话的时候，是以座机为中心，人围着电话转；这种信息化，是为了信息化而信息化，企业仍然与市场需求不相连。而“信息化的企业”就像是“手机”，打电话的时候，是以人为中心，电话跟着人走；这种信息化，是以客户价值为导向的信息化，是与市场紧密相连的信息化。信息化时代，用户希望的是以最快的速度提供给我所需要的产品和服务。所以，信息化时代对企业来讲，提出的新课题就是两个字：速度。怎样以客户为中心、用最快的速度满足客户需求是现今企业需要思考的问题。

2.3 从企业主导型的资源分配模式向市场引导型的资源配置模式的转变

一般的企业是直线职能式的组织结构，是金字塔形的“正三角形”，最高领导在上面，下面依次有部长、处长、科长等管理干部，一直到最基层的员工。在信息经济时代，这种组织结构难以适应“速度”的变化，必须转变为“倒三角形”，即员工在最上面，面对客户，领导和各级管理干部给员工提供资源和服务。“倒三角形”的改变，意味着以客户为中心而不再是以管理职能部门为中心。对于市场一线的员工与客户之间承诺的目标，管理职能部门作为服务部门，必须及时提供资源。

建立“倒三角形”后，就使整个组织结构从原来的直线职能变成了矩阵式。这需要由多个自主经营体来承接整个组织的战略目标。组织是不是向服务型转型了，还要看是否有员工向职能管理者要资源。如果有员工向职能管理者要资源，而且职能管理者也能够为员工提供他所需要的资源，这就说明：一是管理者做到自己与市场合一了，是管理者事先锁定了有第一竞争力的目标；换句话说：如果管理者能够为员工提供资源，这才是体现了自己的价值。二是说明管理者是在帮员工双赢，如果员工只管自己的输赢而不管企业的输赢，那么他就不会找管理者来要资源，而是会以牺牲企业的资源来为自己盈利。

2.4 从日常事务性管理模式向项目化管理模式的转变

企业的经营活动可以简单地分为两大类：一类是以重复性劳动为主要特征的，称之为日常工作；另一类是以非重复性劳动为主要特征的，称之为项目。项目是指一系列独特的、复杂的并相互关联的活动，这些活动有着一个明确目标或者目的，并且必须在特定的时间、预算内，依照规范完成。项目化管理能够集中企业优势资源解决关键问题、关键任务和关键目标，项目直接面向市场或为直接面向市场的部门或个人解决关键环节出现的问题，所以项目化管理是以市场为中心的管理。

美国柯达、波音等公司在 20 世纪 90 年代就已经实施的跨职能项目团队带来了企业产品的高质量、高效率 and 灵活性。在这种背景下，越来越多的组织和企业开始依靠项目团队来完成仅仅依靠单个部门或层级式组织结构所无法完成的任务，以项目为中心而不是以组织结构为中心的经营活动越来越多。一项调查表明，平均 35-40% 的公司是基于项目运作的，一些项目主导型组织，如咨询服务公司、工程建设公司、软件开发公司、系统集成公司等的产品和服务都是通过项目的形式展现出来的。如此看来，从日常事务性管理向项目化管理的转变是中国人力资源管理模式的必然转变。

3 中国企业人力资源管理本土研究的取向

从管理成熟度的角度研究中国企业的人力资源管理模式，有助于企业从全局高度、有组织、有计划、循序渐进地提升其管理水平和管理效能，这和软件能力成熟度模型、人力资源能力成熟度模型以及 ISO9000 质量保证体系一样，具有异曲同工之效；事实上，任何企业

的人力资源管理系统始终处于正常状态是不现实的，但关键的是当它出现紊乱状态先兆时，如何及时诊断和监控，并配备与企业具体情况相适应的优化解决方案，这正是管理成熟度模型的控制和纠偏效果，也是中国企业人力资源管理本土研究的取向之一。

3.1 成熟度模型的提出

“成熟”一词原指果实或谷实长到可以收获的程度，比喻事物已经发展到能有效果的阶段。“度”是指事物变化达到的状况。“成熟度”原指棉纤维生长成熟的程度，以在显微镜下测得的胞壁厚度作为度量成熟度的指标。1987 年，美国卡内基·梅隆大学的软件工程研究所（Software Engineering Institute, SEI）受美国国防部委托，率先在软件行业从软件过程能力的角度提出了软件能力成熟度模型（Capability Maturity Model for Software, SW-CMM），随后这种模型成为在全世界推广实施的一种软件评估标准。软件能力成熟度模型认为，“成熟度模型”是指描述如何提高或获得某些期待物（如能力）的过程的框架。其中的“成熟度”一词是指能力必须随着时间持续提高，这样才能在竞争中不断地获取成功，而“模型”是指一个过程中的变化、进步或步骤。

美国航空业于 20 世纪 90 年代初开始采用能力成熟度模型，无数对如波音、爱立信、Lockheed Martin、摩托罗拉、Tata Consultancy Services、Telcordia、Technologies 以及 Texas Instruments 公司的案例研究表明，以能力成熟度模型为指导进行的改进活动提高了项目团队的能力、改进了产品质量和缩短了生产周期。软件能力成熟度模型的成功，引发了对“成熟度”以及“成熟度模型”的研究，在项目管理领域出现了 Kerzner 的项目管理成熟度模型、James 和 Kevin 的项目管理成熟度模型、美国项目管理学会（PMI）的组织项目管理成熟度模型；在人力资源管理领域出现了卡内基·梅隆大学软件工程研究所的人力资源能力成熟度模型（People Capability Maturity Model, P-CMM）和项目团队效能成熟度模型。

3.2 中国企业人力资源管理成熟度模型的构成

管理成熟度模型的基本思路是分阶段执行管理流程从而系统地为企业持续改进、创新和发展扫除障碍，企业的每一次变革都支撑着更加复杂和成熟的发展流程。按照规范的成熟度模型，中国企业人力资源管理成熟度模型也分为 5 个成熟度等级，如图 1 所示。



Figure 1. HRM Maturity Model of Chinese Enterprises

图 1. 中国企业人力资源管理成熟度模型

第一级：初始级——企业管理系统的基石。第一级面向企业的每一个工作岗位，做出对企业的岗位及其具有任职资格的人的基本要求，努力做到企业有一个与战略一致的组织结构，所有的人都能够胜任自己的岗位，知道如何做正确的事以及如何把正确的事做好。主要包括：重新设计组织结构，明确各岗位的工作、任务、职责、任职资格和考核指标；建立企业的岗位体系说明书，以岗定人，以岗招人，建立起面向战略的企业组织框架，根据企业战略的调整迅速测算需要的人力资源数量和人力资源结构，做到“应势而动，未雨绸缪”，以满足企业经营与发展的对人力资源能力的需要。

第二级：定义级——企业管理系统的制度安排。第二级面向企业每一层次的人，通过制度化的规范来考核、激励和引导，做到公平合理，有效激励，形成企业文化的雏形。主要包括：设计人力资源管理神经系统，构建岗位导向的薪酬管理体系，以绩效考核为推动力，使企业的职能部门（如经营、项目管理、资源提供、资本管理等）和员工个人通过关键绩效考核指标聚焦在企业利润来源的项目上，形成有效的人力资源绩效管理机制和利润实现机制。

第三级：管理级——企业管理系统的技术保障。第三级面向企业的每一个部门，通过经营流程设计和控制，是每一个部门以及每一个责任人都能够在正确的时间，以正确的节奏，出现在正确的位置上，全面提高企业的效率，避免推诿、扯皮现象的发生。主要包括：设计企业经营管理流程，建立完整的企业流程管理机制，形成面向任务和市场的动态组织结构，完善各部门之间的配合机制，做到“任务落实、人员落实、组织落实”，压缩内耗，提高效率，让高层次管理人员从具体事务管理中解放出来，集中精力考虑重大战略决策问题，而不是处理各部门之间的扯皮和纠纷。

第四级：完善级——企业管理神经的挤出机制。第四级面向任务绩效，通过对员工的培养、发展等政策的

诱导，激励员工努力工作，全面完成任务目标。主要包括：建立知识学习机制，完善企业人力资源培养与发展机制。使员工转移到思考性工作上来，使员工实现由岗位到角色的转变，将员工个人的知识积累转化为企业知识，使“员工有发展、企业有潜力”。

第五级：优化级——企业管理系统的溢出机制。第五级面向周边绩效，通过职业安全、合作共享、企业文化等高层次的企业文化建设，引导员工团结合作，共同进取，无私奉献，自发为企业贡献自己的才华。主要包括：构建企业内部劳动保护、职业安全、健康保险体系，员工合作、共享和关系协调机制，通过强制性的制度安排和诱导性的激励机制逐步形成独具特色的企业文化。

3.3 人力资源管理成熟度模型的监控目标体系

第一级监控目标：能否“迅速形成了企业必须的生产能力”和“形成了同行业高水准的劳动生产率”。所谓“迅速形成企业必须的生产能力”是指企业能够迅速调集足够数量和质量的人员，并能够将其迅速组成有战斗力的队伍，以满足市场任务的需要。所谓“形成同行业高水准的劳动生产率”是指企业能够最大限度地利用可用的人力资源，使人均盈利能力达到同行业较高水平，以满足企业市场竞争的需要。需要注意的是“企业大并不是指职工数量大，而是指市场范围大和市场能力强”，因此，而企业必须迅速形成能够广泛使用企业外部人力资源的用人机制，以保持自身的灵活性、减少企业人员负担和降低运营成本。

第二级监控指标：是否构建了岗位导向的薪酬管理体系，以矩阵式的薪酬等级结构明确各层次、各工种员工的工资标准、奖励形式和浮动比例，在降低人力资源结构性成本的同时，充分调动全体员工的积极性，充分发挥中高层管理人员的凝聚力和向心力，迅速形成企业生产力和行业竞争力。

第三级监控目标：是否建立了全过程的企业经营业务流程管理机制，形成面向项目任务的动态组织结构，完善各部门之间的配合机制。

第四级监控目标：是否建立了团队学习机制，使员工转移到思考性工作上来，使员工实现由岗位到角色的转变，将员工个人的知识积累转化为企业知识，使“员工有发展、企业有潜力”。

第五级监控目标：是否通过强制性的制度安排和诱导性的激励机制逐步形成了健康向上的企业文化，引领

企业更高效、更持续、更健康地发展。

4 结语

对于高速发展了 30 年的中国经济而言，在经济全球化、科技现代化、文化多元化、信息国际化以及危机金融化的背景下，如何提高企业的发展和成长能力已经成为国家、各级政府和企业共同关心的问题。本世纪的这场金融危机对中国企业来说，既是一次磨练（冲击），更是一次机遇，我们应该在快速发展的“光环”中审视自身的创新和发展模式，加强规范化、科学化、精细化管理，奠定企业持续发展的基石，积极应对国际经济对中国企业的冲击，迸发出强大的发展优势和核心竞争力。

References (参考文献)

- [1] ZHANG Ruimin. Remodeling Haier. Lecture in a Staff Meeting of Haier Corporation. 2009-5-25.
- [2] DING Ronggui. Project Management: Project Thinking& Management Key. China Machine Press, Beijing. 2004. 15-17.
- [3] Jones, M. C. et al. IS Project Team Performance: An Empirical Assessment, Information & Management, 1996(31): 57-65.
- [4] ZHOU Lungang. Discuss on Project Management of IT Software Development. Journal of Zhengzhou University, 2003(4): 102-104.
- [5] Bill Curtis. People Capability Maturity Model. SEI Joint Program Office. 2001.8.
- [6] YANG Minghai. Study on the Maturity -Based Evaluation System of Talents' Development in Knowledge Enterprises. 2009 Int'l Conference on Engineering Management and Service.