

摘要

自 20 世纪 60 年代舒尔茨提出人力资本理论以来,人力资源是企业的第一资源这一观点逐渐得到了普遍的认同。当今我国的中小企业发展迅速,但少有能做大做强典范,其人力资源局限是重要原因。所以,中小企业如何摆脱大型优秀企业在人力资源上的压制从而获取相对人力资源优势;以及如何满足知识经济时代企业内外部环境的变化对企业人力资源提出的更高的要求这已经成为现在迫切需要研究的问题。

本文把研究重点放在企业人力资源发展的过程,在吸收和消化前人研究成果的基础上,把变革理论应用于企业人力资源发展中,提出了人力资源升级的概念并从一个较为系统的角度研究中小企业如何进行人力资源升级。

文章首先通过对我国中小企业的人力资源现状以及所面临的变化趋势分析指出了提升中小企业人力资源水平的必要性;接着,在融合变革理论与人力资源发展理论的基础上,提出了人力资源升级的概念并对各种升级模式进行了比较分析;然后通过吸收经济学、管理学领域的相关思想和方法,从置换员工、个体发展、组织建设、优化激励、优化绩效考核机制等几个角度对中小企业进行人力资源升级的策略及其选择进行研究;最后在借鉴组织变革流程理论的基础上,针对企业人力资源升级的特性,设计了一个升级流程。

关键词: 中小企业, 人力资源升级, 升级模式, 升级策略, 升级流程

ABSTRACT

Since 20th century 60's Schultz proposed the human capital theory, the viewpoint of the human resources is enterprise's first resources obtained universal approval. Nowadays, China's small and medium enterprises (SMES) are developing rapidly, but few can become bigger and stronger, the human resource limitation is one of the most important obstacles. Thus, how do the SMES obtain comparative advantages of human resources over the outstanding foreign or large enterprises; and how to meet the higher requests of human resources when the internal and external environments of enterprises are changing constantly, that already becomes the urgent problems which need to study.

In light of this situation, this paper focuses on the upgrading and development process of SMES' human resources. Through a combination of organization development & change theory and human resources development & management theory, the paper proposes a conception of human resources upgrading of SMES, and make a systematic research on how to upgrade human resources for SMES.

First, the paper points out the necessity of upgrading of China's SMES human resources through the analysis of current situation and changing tendency. Then, it proposes the concept of human resources upgrading systematically, explaining its innovation and extension based on analysis and comparison to the traditional concept of human resource development and management. After that, the paper carries on some strategies about human resources upgrading and explores how to use them for SMES in the application. Finally, using organization change process theory for reference, the paper designs a representative human resources upgrading process.

Keywords: small and medium enterprises (SMES), Human resource upgrading, upgrading model, upgrading strategy, upgrading process

第1章 导论

1.1 研究背景

随着知识经济的发展,掌握了高新技术和具有现代管理理念的人已成为经济发展的原动力。一个企业要在市场竞争中取得优势地位,主要依靠的不是物质资源,而是掌握了先进思想和技术,能够有效实现企业战略目标的人力资源。当今世界范围的经济竞争,归根到底是人力资源,特别是人才的竞争。对于未来,企业最需要的,也是最为缺乏的就是高素质的人才,谁拥有高素质人才,谁拥有丰富的的人力资本,谁能够获取人力资源优势,谁就能在未来的市场竞争中处于战略主动地位。

自改革开放以来,随着各种政策的放松管制以及市场经济意识的苏醒,我国的中小企业得到了迅猛发展。据有关资料统计,截至2004年,我国共有中小企业1700多万家,占全国企业总数的95.18%,吸收就业人数占65.48%,产值占49.29%,产品销售收入占51.43%,实现利税占40%^[1]。中小企业已发展成为国民经济中非常重要的组成部分。它在吸引就业,保持社会稳定;引发市场竞争,保持市场活力;引导技术和商业模式创新;改善产业结构和产业布局结构;削弱地方之间的贫富差距等方面都做出巨大的贡献。

但是,在这光鲜的背后,我们也应看到中小企业所处的艰难境地。根据全国工商联推出的第一部《中国民营企业发展报告》所公布的调研数据显示,我国中小企业的平均寿命只有3-5年。在中小企业迅猛发展的同时,大批的中小企业也在迅速的死去。也许中小企业死亡的原因是多方面的,但其中最重要的一点还是人的因素。当前,人力资源是企业发展的第一资源已得到普遍的承认,但纵观中国的中小企业,其人力资源现状和发展趋势都是令人堪忧的。在国内外大型、优秀企业,以及国内政府部门等对高素质人才的激烈争夺下,我国很多中小企业陷入了“低人力资源水平—低效率”的恶性循环当中,根据中国人力资源网的调查结果显示,78.7%的高校毕业生在选择毕业就业单位时,在大型企业和中小企业之间会倾向大企业,只有13.6%的学生明确表示会愿意去小企业而不是大企业。因为无法走上人力资源推动企业发展的可持续发展道路,很多中小企业很快地消失。

当然,任何事物都是有发展过程的,企业从小走到大、从弱发展到强需要一个过程,但同时也应看到,现在中小企业面临的是一个前所未有的高度复杂、快速变化的环境。开放的市场、全球化的经济趋势、国际规则的接轨、科学技术的迅猛发展、信息的快速传递、消费者个性化的需求、高素质人才的多元化价值观及需求都对中小企业的人力资源提出了更高的要求。

这种情况在理论界也引起了一些重视,很多学者从不同的角度发现了许多中小企业人力资源上面的问题并提出自己的见解。但是大多研究主要集中在如何提升企业的人力资源开发与管理水平这种相对狭隘的对管理技术的探讨上。这显然不足以涵盖中小企业人力资源发展的全部内容,特别是对于如何摆脱大型优秀企业在人力资源上的压制,如何应对经济全球化和产业结构升级对人力资源提出的更高要求等中小企业所面临的问题缺乏指导意义。这正是本文提出中小企业人力资源升级的原因。

1.2 研究目的与意义

中小企业的发展是关乎国计民生的问题,而经济学与管理学的意义在于针对现实中存在的问题做出研究探讨,以达到解决问题或为解决问题提供一定的指导的目的。

针对现在中小企业人力资源的现状以及其将要面临的环境,本文主要研究企业如何提升人力资源水平这个过程,试图从一个比较系统的角度分析问题存在的原因,以及问题的解决方法。所以,本文的目的在于针对现实中中小企业人力资源存在的问题,提出新的研究思路和解决方法以弥补现有研究的不足。

本文的意义在于把组织发展变革和人力资源管理理论有效地结合起来,使针对中小企业人力资源问题的研究更有能动性和更具活力。这不仅在理论上对原本各自为政的两个领域的融合有所贡献,而且在实践中对于中小企业解决面临的人力资源水平低下的问题也有一定的指导意义。

1.3 研究思路和内容安排

本文是针对现实中中小企业在人力资源上存在的问题以及理论界相关研究不足这种情况而进行探讨的,文章的研究思路如下图所示:

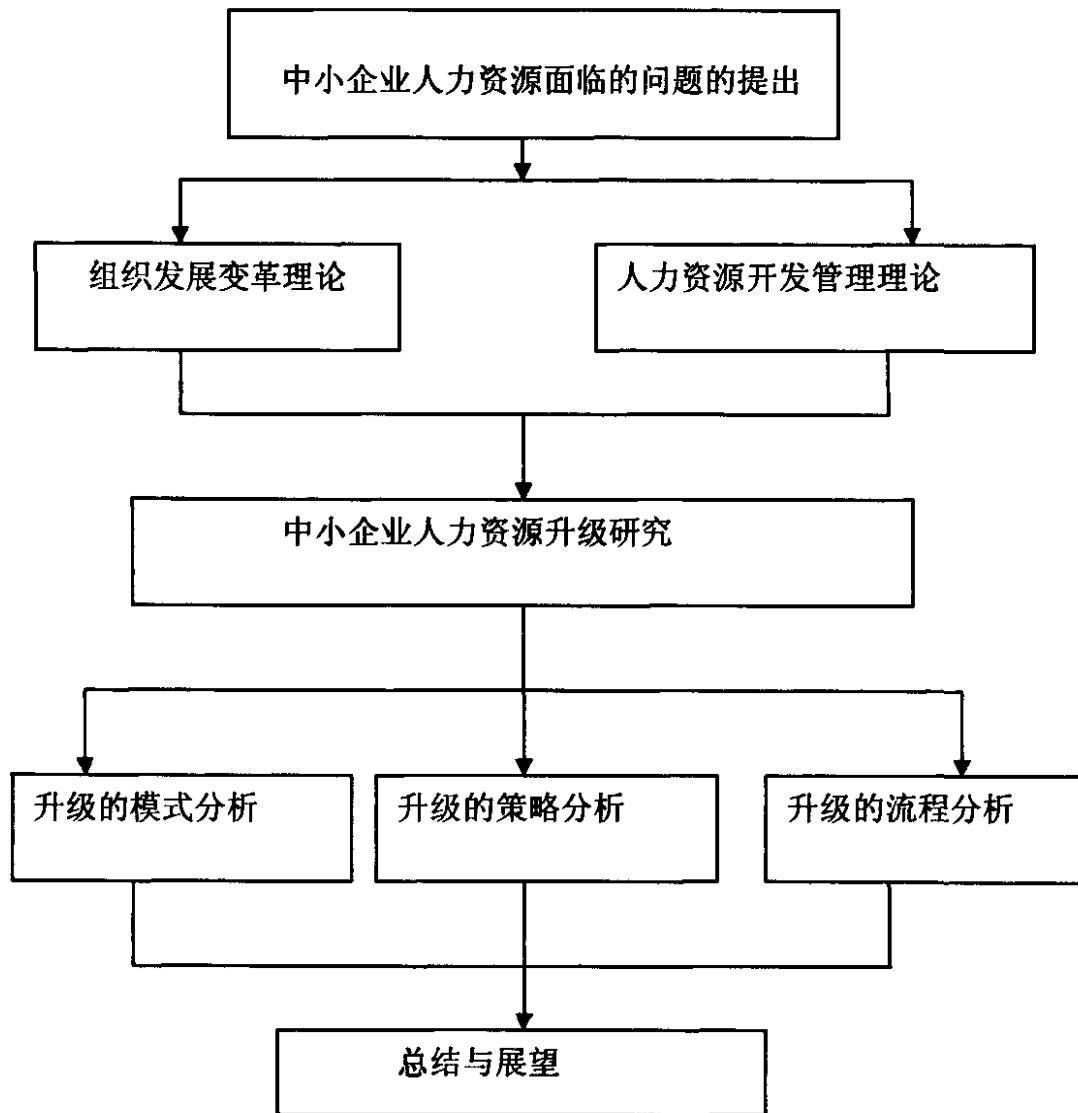


图 1-1 文章研究思路示意图

在内容安排上:

本文第1章为导论, 主要介绍论文的研究背景、研究目的与意义、研究思路与内容安排、相关研究现状等。

第2章为我国中小企业人力资源的现状分析, 较为系统地分析我国中小企业在人力资源上存在的问题, 以及所面临的新环境的变化。突出了进行人力资源升级的必要性。

第3章为中小企业人力资源升级模式分析, 文中首先阐述企业人力资源升级的涵义, 分析影响中小企业人力资源升级的主要因素, 然后对各种升级模式作一比较分析。

第4章为中小企业人力资源升级的策略研究, 在融合组织变革理论与人力资

源管理理论的基础上,再结合中小企业自身的特性,对其升级策略做一探讨。

第5章为中小企业人力资源升级的实施流程研究,主要结合组织变革流程理论与中小企业人力资源升级的特点设计一个升级流程。

本文第6章为全文的结论与展望,总结本文的主要研究工作,针对本文的不足之处做出展望。

1.4 国内外研究现状

本文的理论基础主要来源于组织变革理论与人力资源开发管理理论两个方面,这两个都是被理论界和实践界所关注和研究的热点。所以内容皆庞大而复杂。

在组织变革方面的研究始于1951年由库尔特·卢因提出的“三阶段变革理论”,到目前为止学者们对其的研究主要体现在以下几个方面。

1. 在组织变革的动因方面,美国著名的管理咨询专家汤姆·彼得(Tom. Peter)在总结前人工作的基础上,把组织变革的动因精辟地归纳为“企业变革十要素”:①前所未有的不确定性,②市场细分化,③时间,④质量、设计与服务,⑤大公司行为,⑥组织结构,⑦规模经济的弱化,⑧协作网络,⑨国际化,⑩工作内容丰富化。

2. 在组织变革的阻力与化解方面,约翰·P·考特(John. P. Kotter)理论是最为人们广泛接受的。考特认为存在四个最为普遍的因素使得人们普遍抵制变革。①狭隘的利己主义,②误解和缺乏信任,③不同的判断与评价,④对变化缺乏适应能力。考特认为通过教育与沟通、参与与卷入、求得支持、谈判和协议、操纵和协作、明确的或含蓄的强制等六种途径可以减少和化解变革的阻力^[2]。

3. 在组织变革方式方面,长期以来就存在两种不同的变革观点,一种是激进式变革,另一种是渐进式变革。Quinn 等人认为为了企业的发展,企业变革最好被看作是使用一种连续的、发展的和一致认同的方法。在 Punphy 和 Stuce 看来,渐进式变革是一种既防止强调过分协调而产生的停滞又防止企业的快速转变而引起失控的方式。John Macdonald 在其文章《不可盲目变革》一文中也认为:经理人在实行变革时,应该追求渐进式变革而不是革命性变革,企业成功经营的秘诀在于渐进式变革而不是大破大立。支持激进式变革的学者认为组织的发展会自然的形成一种“惰性”,需要利用一种激变的手段破坏和消除。(Romaneli & Tushman, 1994)。

4. 在组织变革过程方面,最早由库尔特·卢因(Kurt Lewin)于二十世纪四十年代提出“解冻——变革——再冻结”的三阶段变革模型,奠定了计划变革的基本模式。此后在他研究的基础上,很多许多学者通过不断丰富和添加,提出

了自己的变革模型。比较有影响力的有利皮特 (Lippitt)、华特生 (Watson) 和韦特利 (Westley) 提出的调查、进入、诊断、计划、行动、稳定和评估、终止的七阶段模型。哈佛商学院著名的研究变革的专家迈克尔·比尔 (Michael Beer, 1990) 提出了从高层加速推动各部门进行变革、通过正式的政策和结构来制度化变革的成果、为对付变革过程中的问题来调整战略六步骤模型。台湾学者石滋宜提出的建立变革的共识、树立样板、扩大示范、文化重塑的模式。迈克尔·哈默 (Michael Hammers) 则提出了明确客户要求以及竞争对手的情况、识别流程绩效的差距、设立愿景和目标、修改或更新流程、评估结果、测定和评估流程绩效的六阶段模型。

在人力资源开发与管理的研究方面, 自从彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 于 1954 年在《管理的实践》一书中首次提出“人力资源”概念以来, 经过许多管理学家的研究和努力, 人力资源管理理论的发展已经经历了萌芽、孕育、成长、成熟四个阶段^[3]。当今人力资源管理理论已成为企业管理最热门的领域之一, 而且将成为现代科学管理的核心^[4]。

现在对于人力资源管理的宏观研究主要体现在两个方面。

1. “以人为本”的管理思想。现在很多文献中都提到了“以人为本”的管理哲学, 学者们认为, 传统的人事管理和现代人力资源管理的主要区别就在于前者没有建立“以人为本”的管理思想。学者们更进一步地认为人力资源管理应该是科学管理与以人为本的合一, 以科学为先导, 以激励和价值基础为中心, 提倡团队和授权为导向, 充分发挥企业职员职能参与的水平, 强化各种人本要素, 包括职员的意愿、管理力量、协调、交流和素质。

2. 人力资源管理的地位。人力资源管理的战略地位正日益受到重视。人们越来越清楚地认识到, 人力资源管理政策与企业是否配合, 特别是人力资源管理政策在整体上是否适合企业的战略、企业的环境和企业的技术, 是企业面临的重要人力资源管理问题。

而对于人力资源管理的微观管理技术研究, 则是以具体的管理思想和方法层出不穷地涌现出来。比如基于胜任力测评的招聘方法, 目前常用的人才测评方法有八种: 考试、专家评判、考绩、定量考核、心理测试、情境模拟、系统仿真测评、人工智能专家系统测评^[5]; 在激励方面的研究有年薪制、股票期权激励、员工持股等; 在绩效考核方面主要有 360 度考核、平衡计分卡等。此外, 还有一些是在其它领域提出但应用到人力资源管理领域也取得很大成果的方法, 比如说效率工资理论和员工持股计划最初是为解决经济学问题而提出的, 但现在成了很多公司实施人力资源战略的策略。此外, 企业再造, 个性化服务, 知识管理, 学习型组织, 虚拟组织等新的思想和理念都推动了或正在推动着人力资源管理理论的

发展。

针对中小企业人力资源困境的问题,我国也有很多学者在人力资源管理的每个环节做了很多研究,提出了很多有用的建议。比如我国学者冯晖提出当中小企业培训制度不完善的时候可以选择让新员工去没有业务冲突的大企业实习的方式^[6]。

总的说来,对于组织变革和企业人力资源管理的研究都比较丰富,但这些研究大多是相互分离的。现在也有很多学者注意到了两者的相关性,对组织变革特别是企业并购和流程再造等过程中的人力资源管理进行了研究。而对于中小企业人力资源的研究则大多局限于静态管理方面,缺乏代表性的观点,且对于如何提升人力资源水平这个过程鲜有研究。本文则把研究重点放在这个过程上,并把人力资源升级这个过程本身看成企业变革的一种形式进行研究,从而为中小企业提升人力资源水平提供理论依据。

第 2 章 我国中小企业人力资源的现状分析

2.1 中小企业的定义

2.1.1 国内外关于中小企业的定义

中小企业的界定比较复杂，国际上未有一个统一的概念和划分标准。由于不同国家甚至同一个国家内不同地区的人口数量、经济发展水平、行业格局都不尽相同，所以往往根据自己的实际情况确定一个大致标准，这个标准一般以从业人数，在一定时期（通常为一年）内的营业额、总资产、资本金等为基本依据。有时是几个标准结合起来运用。

比如美国，把“小企业”定义为“雇员数量不超过 99 人的企业”，“中型企业”为“雇员数量介于 100 人到 999 人之间的企业”。而欧盟最新修订的有关中小企业的划分标准为：职工人数在 250 人以下，或营业额不超过 5000 万欧元，或资产总额不超过 4000 万欧元为“中型企业”；职工人数在 50 人以下，或营业额不超过 1000 万欧元，或资产总额不超过 1000 万欧元的为“小型企业”。日本的中小企业按照行业划分为三种：（1）工业、矿业和运输业中，资金不满 1 亿日元或职工不满 300 人的企业；（2）批发业中，资金不满 3000 万日元或职工不满 100 人的企业；（3）零售和服务业中，资金不满 1000 万日元或职工不满 50 人的企业。

在我国，为贯彻实施《中华人民共和国中小企业促进法》，按照法律规定，国家经贸委、国家计委、财政部和国家统计局于 2003 年研究制订了《中小企业标准暂行规定》。规定中指出，中小企业就是在我国境内依法设立的有利于满足社会需要，增加就业，符合国家产业政策，生产经营规模属于中小型的各种所有制和各种形式的企业。中小企业的划分标准根据企业职工人数、销售额、资产总额等指标，结合行业的特点来制定，具体划分如下：

（1）工业行业中的中小型企业为职工人数在 2000 人以下，或销售额在 3 亿元以下，或资产总额为在 4 亿元以下的企业；

（2）建筑业中的中小型企业为职工人数在 3000 人以下，或销售额在 3 亿元以下，或资产总额在 4 亿元以下的企业；

(3) 批发和零售业，零售行业中的中小型企业为职工人数在 500 人以下，或销售额在 1.5 亿元以下的企业；批发行业中的中小型企业为职工人数在 200 人以下，或销售额在 3 亿元以下的企业；

(4) 交通运输和邮政业，交通运输业中的中小型企业为职工人数在 3000 人以下，或销售额在 3 亿元以下的企业；邮政业中的中小型企业为职工人数在 1000 人以下，或销售额在 3 亿元以下的企业；

(5) 住宿和餐饮行业的中小型企业为职工人数在 800 人以下，或销售额在 1.5 亿元以下的企业。

上面规定按表格表述如下：

表 2-1 中小企业在各行业中的定义

项目\行业	工业	建筑 业	批 发 和 零 售 业	批 发 业	交 通 运 输 业	邮 政 业	住 宿 和 餐 饮 业
从业人数	2000 以下	3000 以下	500 以 下	200 以 下	3000 以 下	1000 以 下	800 以 下
销 售 额 (单位： 万元)	30000 以下	30000 以下	15000 以 下	30000 以下	30000 以下	30000 以 下	15000 以下
资产总额 (单位： 万元)	40000 以下	40000 以下					

在规定的中，职工人数以现行统计制度中的年末从业人员数代替；工业企业的销售额以现行统计制度中的年产品销售收入代替；建筑业企业的销售额以现行统计制度中的年工程结算收入代替；批发和零售业以现行统计制度中的年销售额代替；交通运输和邮政业，住宿和餐饮业企业的销售额以现行统计制度中的年营业收入代替；资产总额以现行统计制度中的资产合计代替。

由于本文主要是研究中小企业人力资源升级，对于中小企业具体的定量标准要求并不严格。所以本文对中小企业定性定义为：规模比较小，在行业中或全国市场中不具备垄断或支配力量的企业。

2.1.2 中小企业在中国经济中的作用和地位

中小企业数目众多、分布面广、吸收就业人数多，是国民经济中的重要组成部分，在社会经济发展中发挥着重要作用。

一、中小企业扩大就业，稳定社会

西方各发达国家中，中小企业的就业人员平均占全部就业人数的80%，在美国，86.7%的新增就业机会由中小企业提供；在我国，中小企业的迅猛发展带来了更多的就业机会，缓解了巨大的就业压力。据统计，现在中国的中小企业占全国企业总数的95.18%以上，在总产值上也占到49.29%，就业人数则占到65.48%，实现利税占40%。可见，中小企业对于整个国家的经济发展、社会稳定具有至关重要的作用。

二、中小企业是保证市场有竞争、有活力的根本

根据经济学原理，完全竞争市场是最有效率的市场，而保证市场完全竞争的条件是有无数的买方和卖方。虽然完全竞争市场是种理想状态，在现实生活中并不存在。但是数目众多的企业生产相同或相似的产品却可以保证市场的有力竞争，而这只能由众多的中小企业来承担。因为大型企业必然带来较深程度的垄断。这种市场上的有力竞争除却某些时候的低效率竞争带来一定的社会福利损失外，从总体上说是保证资源得到有效配置从而使社会福利最大化的根本保证。

三、中小企业是新商业模式的引导者、是经济增长和技术创新的重要力量

现在社会的发展日新月异，这对经济形式和商业模式提出了新的要求。而大型企业往往因为尾大不调，或调整商业模式的风险过大而反应迟钝。但中小企业有着灵活、反应快捷的特点。往往走在商业模式创新的前列。从另外一个角度来说，任何一个大型企业也是从中小企业发展起来的。微软、雅虎、阿里巴巴等都是利用新的商业模式的契机发展的。所以，中小企业也是经济增长，技术创新的重要力量^[7]。

四、中小企业是改善经济布局、促进各地区平衡发展的主要力量

中小企业以其特有的优势及灵活机动性，适应能力强，可以立足于祖国东西南北中的大到中心城市，小到乡村小镇。而且中小企业大多是采用本地化经营，可以吸收当地人力资源就业，促进当地产品补充市场和消费市场的发展。这都可以促进当地的经济发展。而从宏观上看，中小企业的大量存在及发展是改善经济布局，改善产业结构，促进各地区平衡发展的主要力量。

总之，对于任何一个国家来说，中小企业都具有不可替代的关系国计民生的作用，中小企业的兴旺和繁荣是经济持续发展和社会进步的基本保证。

2.2 我国中小企业人力资源的现状

2.2.1 企业人力资源的概念

一、人力资源的概念

(一) 人力资本的涵义:

保罗·A·萨缪尔森在其《经济学》中写到,资本是一种产生出来的生产要素,一种本身就是经济产生的耐用投入品。当前西方经济学界一般认为,凡是用于生产、扩大生产能力以及提高生产效率的物质均称之为资本。它不仅包括设备厂房,而且还包括知识技能。一般前者被视为物质资本,后者被视为人力资本。人力是生产力的一大要素。人力与物力结合进行生产,推动着人类社会的发展。在实际生产中,对人力不断进行投资,会促使相应生产力的提高。因此,视人力为通过投资便可以提高其生产能力的资本,就产生了人力资本的概念。人力资本是体现在人力资源上的以人力资源的数量和质量表示的一种非物质资本。把握人力资本的含义,可以从以下几个方面来理解。

1. 人力资本是活的资本。它凝结于人的体内,表现为人的智能(知识、智力、技能)和体能,其中真正反映人力资本实质的是劳动者的智能^[8]。

2. 人力资本由一定的费用投资转化而来,没有费用的投入就不会获得。任何人的能力都不可能完全靠先天获得,要培育、形成这种能力就必须接受教育,就必须投入时间财富。

3. 劳动者拥有的人力资本价值,可以通过劳动资本转移、交换,并实现价值的增值。人力资本是一切资本中最重要、最宝贵,且最具能动性的资本。发达国家经济增长的事实说明,人力资本比物力资本可更有效地推动经济的发展。

(二) 人力资源的含义:

人力资源的概念是建立在人力资本的内涵之上的。美国经济学家帕纳斯在界定人力资源时强调“资源一词的定义强调其作为手段的性质:即某种可加以利用,提供资助或满足需要的东西。因此,正如自然资源指的是那些可用来满足我们需要的诸如森林、矿山等自然界的馈赠一样,人力资源指的是其生产贡献,也能满足这种需要的人。”英国的经济学家哈宾森认为,人力资源是国民财富的最终基础。资本可自然资源是被动的生产要素,人是积累资本,开发资源,建立社会、经济和政治并推动国家向前发展的主动力量。

国内对人力资源的研究起步较晚,是于二十世纪80年代初期在人力资本理论传入我国后开始的。国内学者对人力资源的具有代表意义的界定有:

人力资源是指能够推动社会 and 经济发展,能为社会创造物质财富和精神财富

的体力劳动和脑力劳动者的总称^[9]。人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力^[10]。

企业人力资源,则指的是一个企业里面能创造价值的人力资本的总和。

二、人力资源对于企业的重要性

企业是众多资源的组合体,这些资源主要包括自然资源、资金、技术、人力资源等。从企业这种组织形式出现的时候开始,关于何种资源才是企业的主导资源的问题就一直存在于理论界与实践界。根据不同时期的时代特征,自然资源、技术、资本等资源都先后充当了某个时代的主导资源。但是,自20世纪60年代舒尔茨提出人力资本理论以后,人力资源才是企业的第一资源这一观点逐渐得到了人们的普遍认同。根据他的研究,人力资本的投入对经济增长的作用,远比物质资本的增加重要得多。IBM创始人托马斯·沃森先生说:你可以拿走资本和厂房,但只要拥有员工,我就可以再次建立我们令人尊敬的公司。而微软的创始人比尔·盖茨先生也说过:要是人类要离开地球到另外一个星球去生活,他将选择带走微软的20位关键员工而非其它东西。人力资源的重要性由此可见一斑。所以,人力资源对于一个企业特别是现在逐渐兴起的知识型企业的生存和发展而言,有着至关重要的作用^[11]。

2.2.2 中小企业外部人力资源现状

一、人才市场发育滞后,市场功能不健全

人才市场的发育程度以及市场功能是否健全对人才的合理、有序流动具有积极的促进作用。由于人才市场多为各级政府所办,因而机构之间和机构内部都缺乏竞争机制,机构工作人员的服务意识和服务态度良莠不齐。各地除稍有规模的人才市场外,还有一些私营职业介绍所,主要提供劳务工作及中低层次人才的职业中介服务。这支本来应该是充满活力的有生力量,又由于缺乏行业自律和规范化管理,出现了较多的高收费或骗取保证金的现象^[12]。再加上应聘者的信息核查工作做得极不到位。使得大多人才市场成为一个不太成功的市场,无法完全发挥人才合理配置所需的价格机制、竞争机制、供求机制的作用。这使得中小企业要招聘到合适的人才成本大、风险高,这严重制约着中小企业人力资源的健康发展。

二、总体人力资源水平不高,结构不合理,人才资源相对缺乏

由于中国近代史上一系列的遗留问题,整个国家的社会、经济、文化经过一个长期的停滞甚至倒退阶段。虽然从改革开放以来经过了20多年的高速发展,但毕竟因为底子太薄弱、起点太低,现在社会、经济总体水平还不高,教育方面

也存在不少问题。这些因素造成了现在中国虽然总体人力资源丰富,但人才资源相对缺乏的现状。据调查显示,我国每万名劳动者中从事研究与开发的科学家和工程师为 8.4%,只相当于中等发达国家的 1/5 和发达国家的 1/9;我国专业技术人才仅占从业人员的 5.5%,相当于发达国家 1/3~1/4,具有大学本科及以上学历的仅占专业技术人员总数的 17.5%,高级人才仅占 5.5%。美国在企业从事研究开发的科学家与工程师占其总量的 80%,而我国在企业工作的各类专业技术人员还不到全国该类人员总数的 40%。因此中小企业获取人才资源的困难不小。

三、缺乏良好的社会信用体系和健全的法律体系,人力资本投资风险大

改革开放以来,我国市场经济急速发展,而相应的社会文明、社会信用和法律法规却不健全。这种不健全性一方面使得没有合理的标准来规范中小企业发展人力资源,从而增加其表面诚信的信号成本;另一方面使得中小企业所倚重的人才缺乏忠诚精神,研究人员携带研究成果跳槽、管理人员带领团队集体外逃、营销人员吃回扣、泄露商业秘密甚至带着客户叛离的现象时有发生。而更为严重的是,由于中小企业可利用的资源有限,往往很难依靠法律或行业同盟来规范和惩戒不诚信行为。最坏的结果是企业与员工之间形成一个囚徒困境式的恶性循环。使得中小企业对人力资本的培训和人力投资的风险剧增,严重阻碍了人力资源的进一步发展。

四、外企、大型国企、政府部门抢占了人才争夺的制高点,中小企业获取人才不易

由于外企大多有着丰厚的报酬、丰富的人力资源运营经验、规范化的人力资源管理和开发体系以及国际业务能力的锻炼机会。大型国企一般具有垄断属性,且有着悠久的运营经验加上一定程度的政策支持。不仅经济效益好、而且相对中小企业而言企业安全程度高,不至于突然破产和倒闭。这使得大型国企的员工待遇好,工作轻松而且安稳。而各级政府部门则由于其地位高和工作相对轻松安稳,且有机会实现不同程度的政治抱负。这些都备受人们青睐,一直是很多人才向往的地方。使得中小企业在与以上机构争夺高素质人才时处于劣势。

五、中小企业在人力资源卖方市场上的声誉不佳

中小企业大多是从比较艰苦的环境中发展起来的,在这个发展的过程中,由于领导人的观念局限、企业财务状况恶劣、管理跟不上等原因。在对待企业人力资源特别是初级劳动者的态度上可能曾有过一些不甚妥当的地方。比如说扣押证件、拖欠工资、随意辞退甚至攻击人身等恶劣事件。加上由于中小企业数目众多,难免鱼目混杂,有一些骗子公司。这都使得中小企业在人力资源卖方市场上的整体声誉不佳,对于具体的中小企业招揽人才是个不小的阻碍。

2.2.3 中小企业内部人力资源现状

我国中小企业除了外部人力资源环境不好以外，其内部人力资源现状也是让人堪忧的。其主要存在以下问题。

一、总体人力资源水平不高

由于相比而言，中小企业的综合实力相比大公司而言比较有限，这其中就包括了对优秀人才的吸引力与竞争力。加上大多中小企业在招聘员工的自我选择上有一定的偏向性，导致了现今中小企业的总体人力资源水平不高。有资料表明，在文化程度方面，高中及中专以上学历的从业人员在中小企业中所占的比重要比在大型企业所在的比重低很多。其中大专及以上学历的低 5.85 个百分点，技校程度低 4.54 个百分点，高中（含中专）程度低 2.98 个百分点。

二、人力资源管理不规范、体制不健全

由于企业本身规模小，加上一系列历史或者观念上的原因。大多中小企业对人力资源管理的经验严重不足，有的公司还没有专门进行人力资源管理的部门，而由于国家教育在人力资源专业人才培养方面也相对滞后，使得很多中小企业从事人力资源管理的人员也没有受过相关的专业训练。这自然导致了中小企业人力资源管理不规范，体制不健全，总体管理水平不高。

三、人力资源流动率高

由于中小企业对人才的吸引力都比不上很多大型企业，加上中小企业本身对于人才的包容性和匹配能力都相对有限，以及现在人们对于就业的观念也面临着巨大的改变，越来越接受工作变动的观念。这些都使得中小企业不得不面临人力资源流动率高的情况。

2.3 我国中小企业人力资源面临的机遇与挑战

2.3.1 中小企业人力资源面临的发展机遇

我国的成功入世以及 21 世纪信息化、全球经济一体化的进一步发展将成为尽快提高中小企业人力资源水平的契机，中小企业管理者一定要抓住这难得的发展机遇。

一、开放的环境为中小企业的人力资源发展提供了宽广的舞台

随着中国的入世，在 WTO 规则的作用下，国际人才市场将更趋活跃和完善，运作机制将更加灵活机动，人力资源不可避免地将在全球范围内进行进一步的整

合,人的活动空间得到极大的拓展,人才的流动更加自由、方便,这给中小企业的各类人才尽情地施展才华提供了一个更加宽广的舞台。

二、产业结构的调整为推动中小企业人力资源的结构性调整带来了契机

我国的中小企业由于其发展的特殊性,大多数还集中在劳动密集型的传统产业里,已经不适应 21 世纪国际大市场的需求,因此,我国的产业结构以及产品结构都需要进行较大幅度的调整,而产业结构和产品结构的调整必然要导致就业结构的变化,就业结构的变化又必然要引起人力资源结构的调整,产生一系列的连锁反应,这就为推动中小企业人力资源结构的调整与优化带来了契机。

三、信息技术的发展与先进管理理念的快速传播为中小企业人力资源确立后发优势带来了可能

随着信息经济和知识经济的发展,网络的发展使得现在中小企业和大型企业站在同一平台上获取人力资源信息和人力资源管理思想以及方法。这可以为中小企业省下在传统环境下所必须的大量时间。从而为其人力资源发展提供了良好的技术基础。

2.3.2 中小企业人力资源面临的严峻挑战

中国加入世贸组织,更加深入地融入国际经济。将会有更多、更强的跨国企业以更直接的方式,长驱直入,跃上中国的经济舞台,带来崭新的技术、庞大的财力、一流的经营和管理方法,以及空前的竞争威胁。加上中国正处于经济高速发展时期,成功的改革开放、人口结构变化、城乡二元结构的改变以及经济全球化带来的价值观的变化,都使中小企业的人力资源管理面临更具特色的环境和挑战。

一、全球竞争对中小企业的人力资源整体素质提出了更高要求

我国中小企业的人力资源数量虽多但整体素质低下,这是不争的现实,据国家中小企业发展战略研究中心的一项问卷式调查显示:在接受调查的 156 家企业中,具有大专及以上学历的人员只占总人数的 9.6%。如果国外的企业及国内大型企业用各种优厚条件将一些高素质人才吸引走,而同时将低素质的劳动力留给中小企业,那经济全球化给我们带来的将只有边缘化。因此,如何提高企业人力资源的整体素质,是我国中小企业人力资源管理面临的又一大挑战。

二、管理人性化和价值多元化对中小企业人力资源的挑战

中国改革开放的政策使人们的价值观日趋多元化。社会成员的学历普遍提高,年轻的一代更喜欢具有一定风险的自我成长方式。自我成长的方式比以往更强调个人价值,要求企业管理更具人性化。所谓人性化的管理,就是管理必须在不违背公司整体利益的原则下,去适应员工作为个体的某些个性特征,为管理者

和被管理者提供更友好的接触面。另外，开放的社会也促进了价值观的多元化。这些变化对企业人力资源管理的影响着重体现在员工培训和激励上面。

三、整体层面的高人才流失率给中小企业人力资源的发展带来巨大的压力

自 20 世纪 90 年代以来，一场世界范围内的人才争夺战就已经打响了，并且愈演愈烈，企业管理者们都已经清楚地认识到，在如今以高科技为原动力的经济竞争中，只有争夺到更多的人才资源，才会在未来的竞争中占有优势。另外，随着人才主权时代的到来，人才有了更多的就业选择权和工作的自主决定权。中国入世后，一些实力雄厚的跨国企业甚至国内的大型企业针对优秀人才而采取的待遇和科研环境等措施更具吸引力，非中小企业实力能及，这必将造成中小企业人才流动的进一步加剧，对中小企业保持稳定及健康发展提出了挑战。

第3章 中小企业人力资源升级模式分析

3.1 企业人力资源升级的涵义

3.1.1 人力资源开发的涵义

要清楚表述企业人力资源升级的概念,先得对人力资源开发的涵义做一个简单描述。

一般而言,“开发”一词是指人类发现、开采、发展与充分利用资源的过程。而“人”的开发是指人在知识、技能和整体能力等方面的提升,以及个人行为的改进,以满足个人在生活和专业成长方面的需求,即人的开发包括个体成长与生涯发展。

关于人力资源开发的界定,Nadler 最早提出了“人力资源开发”这个词,认为人力资源开发是指“在特定时间所进行的一系列有组织的活动,以产生行为的改变”。后来他又将人力资源开发的定义修改为“在特定时期内,雇主(企业)提供的学习内容导致员工行为绩效改善和个体成长的可能性。”这一定义强调了学习与工作的相关性。美国培训开发协会(ASTD)则把人力资源开发界定为整个培训与开发、职业发展与组织发展,以提高个人和组织效率的活动。我国人力资源专家简建忠教授认为,人力资源开发是以绩效为取向(Performance Oriented)和以战略为取向(Strategy Oriented)的学习活动,即绩效趋向以员工个人和企业整体绩效的提升为关注点,战略取向则关注企业长期发展和员工的职业发展。

我国学者鄂万友等人认为,人力资源开发包含两个方面,不仅要从降低成本的角度来提高人才的投资效益,而且同时要注意挖掘人的潜在能力,即以人的素质为基础,挖掘人的体力、智力、技术、积极性、创造性、工作态度等各方面潜在能量^[13]。萧鸣政认为,人力资源开发是指对群体或个人品德、知识、技能、智力、体力与形象的利用、塑造与发展的过程^[14]。

从上述的定义中,不难发现人力资源开发的内涵主要体现在对单个人或组织群体的培训、教育以及他们主动学习上。

3.1.2 人力资源升级涵义的界定

一、人力资源升级的定义

在汉语词典中“升级”的概念是指“事物由低级向高级发展”的意思。所谓企业人力资源升级则是指企业内人力资源由低级向高级发展。更为详细的表述为：人力资源升级是指在一定时期内，组织在组织外部或内部通过使用一系列变革措施和管理方法，使得组织个体或整体人力资源在质或量上得以发展、组织在人力资源市场上的竞争力得以提升，从而使组织的绩效水平得以提高、组织竞争力与可持续发展能力得以提升的活动。

二、人力资源升级的内涵

人力资源升级的内涵体现在两方面，一方面是质与量，在质上表现为员工素质的提高，在量上表现为企业能吸引更多的所需人才；另一方面是个体与部分、总体，人力资源升级可以是个体人力资源的提升，也可以是组织内部分或总体人力资源的质量得以提高。

三、人力资源升级涵义的外延

人力资源升级涵义的外延体现在以下几个方面：

1. 升级发生的时期

一定时期内虽然是一个模糊的时间概念，这主要是因为人力资源升级的模式与方式的多样性决定了升级时期可能有长有短，但总的而言，这个时期不会太长，因为人力资源升级“从低级到高级”是一个过程的概念，包含了组织变革与发展的部分涵义。

2. 实施升级的主体

由于人力资源升级是一个战略层面的定义，所以实施升级的主体应该是企业的最高层面的领导者和管理者，当然，人力资源部是其中主要的成员。

3. 实施升级战略的范围

人力资源升级实施的范围一方面表现在对外部人力资源市场中人力资源的争夺上，另一方面表现在对内部人力资源的开发与管理上。

4. 升级的对象

升级的对象是企业内的人力资源，包括总体的人力资源水平，人力资源结构，也包括个体或总体中的一部分人力资源。

5. 升级的方式和方法

人力资源升级的方式包括一些组织变革措施和一些人力资源管理层面的方法。

6. 升级的目的

企业人力资源升级的目的主要表现在两个方面：一方面在外部人力资源市场

上,提高获得高素质人才的竞争力,以获取企业相对于竞争企业的人力资源优势;另一方面表现在提高企业内部人力资源的绩效水平,提高企业内人力资源与企业发展的耦合度,增强企业的可持续发展能力。

3.1.3 人力资源升级与人力资源开发概念的对比分析

表 3-1 人力资源升级与人力资源开发概念的对比

比较主体 比较维度	人力资源升级	人力资源开发
概念的时间特性	动态的过程概念	相对静态的状态概念
实施主体	整个组织层面,组织最高层面领导	主要在人力资源部
实施方式	相对激烈的组织变革措施 人力资源开发与管理方法	人力资源开发与管理方法
实施对象	组织总体人力资源水平, 人力资源结构,个体员工	总体或部分员工
实施范围	组织内、外部人力资源市场	组织内部人力资源
实施目的	外部提高人力资源竞争力 内部提高组织能力	提高组织能力

3.2 影响企业人力资源升级的因素分析

企业的人力资源升级是一个复杂而庞大的工程。它牵涉到企业外部与内部的很多因素,这些因素往往独立地或相互连接地影响甚至决定了人力资源升级的目标、方式、过程以及效果。

3.2.1 影响人力资源升级的外部因素

1. 国家政策与法律法规

企业的行为属于社会行为，都应受到国家政策和法律法规的规范。特别是人力资源升级可能涉及挖取竞争对手公司人才，以及公司内部裁员等比较激烈行为，这些都可能导致比较紧张的社会后果，所以国家政策与法律的规定会影响企业进行人力资源的方式与方法。

2. 经济

企业是国民经济的重要组成部分，国家宏观经济或企业所在地的经济状况有时会直接成为企业进行人力资源升级的原因。

3. 所处行业与行业态势

企业人力资源升级的范围包括企业内外相关人力资源市场，所以企业所在行业的行业、行业态势以及行业的人力资源市场情况会影响企业人力资源升级的效果。

4. 当地文化

任何企业和人都是受文化指导的主体，而各地文化的不同必然会对不同的行为以及行为方式产生很大影响。

5. 科学技术

科学技术的进步与发展本身就推动着企业及其人力资源发展。有时企业的人力资源升级就是由于企业的生产工艺更新所引起的。同时，科学技术的发展还会对企业人力资源升级的过程产生巨大影响。

6. 国际官方或民间的劳工标准

现今很多国际上官方或民间存在一些劳工组织，对企业人力资源的劳动状况做出一些规定。比如 ISO 里面的 ISO10015-2000（企业培训质量管理标准），AS8000（社会道德责任标准）都有内容对企业人力资源管理状况做出规定和要求。我国 2001 年 3 月根据等同转化 ISO10015 也推出了 GB/T19025-2000 的国家标准。这些都会推动和影响中小企业的人力资源升级。

3.2.2 影响人力资源升级的内部因素

1. 企业股权结构与组织结构

产权结构是现代企业最根本的特征，所以企业的股权结构与组织结构会影响企业的众多行为包括人力资源升级行为。

2. 企业规模

虽然本文研究的主要是中小企业,但是中小企业里面企业的规模差异还是很大的,企业的规模会直接影响到企业人力资源升级的进度与效果。

3. 公司战略

公司战略决定了公司的行为选择和对员工的要求,从本质上讲,企业人力资源升级本身就是公司战略的一个部分。

4. 企业效益

企业是经济发展的产物,大多企业的目的是经济效益。有时企业的效益情况会直接成为企业进行人力资源升级的动因,同时,企业的效益也会影响企业实施人力资源升级的方式选择与效果。

5. 企业领导人与组织文化

企业领导人是企业决策权的代表,组织文化是企业行为的指导。任何企业的行为都受企业领导人和组织文化的影响。不同的领导人会对企业人力资源升级持不尽相同的看法与态度,不同的组织文化会对公司的行为产生不同的效果。这自然会影响到升级的方式与过程。

6. 信息

企业信息会影响企业的一切行为,特别是对于人力资源升级这种有变革性质的行为来说,企业获取信息的能力以及信息在企业内部的传递过程会直接影响到升级的效果甚至是成败。

3.3 人力资源升级模式比较分析

人力资源升级模式即是指人力资源升级的方式。为达到一定的组织目的,不同的企业和不同的领导者会偏向不同的行为风格和方式。具体到企业人力资源升级而言,升级模式的区别主要表现在以下几个方面:

3.3.1 激进式与渐进式升级

企业人力资源升级是一个企业变革的过程。在组织变革理论中,许多学者对企业经历的变革的本质和速度存在不同的观点,这其中变革的渐进方法和变革的剧变方法最为突出。美国学者理查德·L·达夫特(Richard·L·Daft)认为渐变式变革代表了一系列持续的改进,这些改进维持着组织的一般平衡,并且只影响着组织的一部分,与之相反,激变式变革打破了组织的原有框架,通常产生一个新的平衡,因为整个组织都进行了变革。

渐进式变革与激进式变革的比较如下图所示：

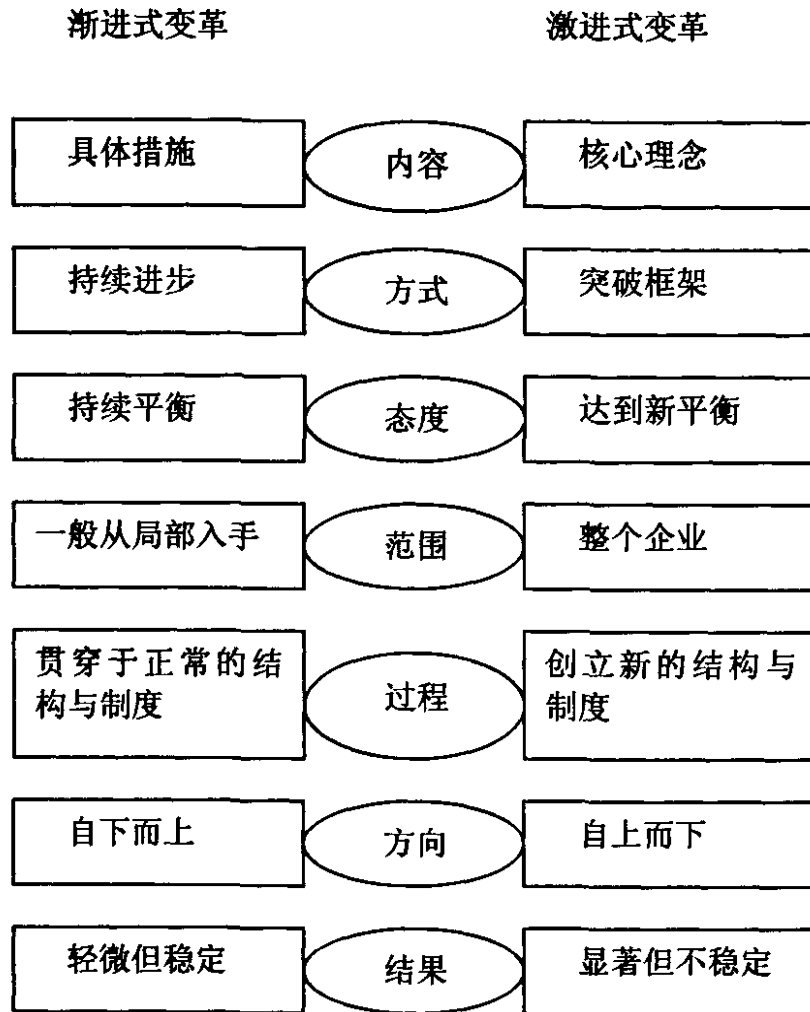


图 3-1 渐进式变革与激进式变革的对比图

把这种变革理论应用在企业人力资源升级上，则升级的方式可以根据其速度和程度分为渐进式人力资源升级和激进式人力资源升级。

一、渐进式人力资源升级

(一) 渐进式人力资源升级的界定

渐进式人力资源把升级看作是一个过程，通过这个升级过程，企业的人力资源结构和素质在某一时间里以一种渐进的方式应付一个问题或者达到一个目标，如果在长期内管理者以这种方式对他们内在的和外在的环境压力做出反应，他们的企业就会慢慢地被改变。Quinn 认为为了企业的发展，企业变革最好被看作是使用一种连续的、发展的和一致认同的方法。在 Punphy 和 Stuce 看来，渐进式变革是一种既防止强调过分协调而产生的停滞又防止企业的快速转变而引起失控的方式。John Macdonald 在其文章《不可盲目变革》一文中也认为：经理人在实行变革时，应该追求渐进式变革而不是革命性变革，企业成功经营的秘诀

在于渐进式变革而不是大破大立。由此可见,渐进式人力资源升级是指那些长时期内实施的由点到面的循序渐进的变革方法,这种方法引起的变革幅度和频率都比较小,变革的规模也不太大。

(二) 渐进式人力资源升级的主要特征

1. 从为了升级而采取的变革的规模和范围来看,渐进式战略变革所涉及的规模和范围从短期来看并不太大,这是因为渐进式升级采取的变革往往是从某个点开始的。从长期来看,其变革范围必将会涉及到企业的整个层面。

2. 从为了升级而采取的变革的幅度和频率来看,渐进式升级因为强调事先的计划并依照计划来循序渐进地进行,希望以一种连续的、有限的和渐进的方式来完成企业人力资源的升级,因而它的频率和幅度并不大。

3. 从为了升级而采取的变革的方式来看,渐进式升级多采用自下而上的方式变革,在这方面渐进变革的杰出代表性代表日本企业多采用这种方法,取得了良好的变革效果。

4. 从为了升级而采取的变革的执行方法来看,授权、沟通、合作和连续性学习是渐进式战略变革经常采用的方法。

5. 渐进式升级是循序渐进进行的,是一个从量变到质变的过程,期间少有跳跃式的变革,这种变革对个人和组织所造成的冲击比较小,在执行的过程中所遇到的阻力也较小。

(三) 渐进式人力资源升级的过程

渐进式人力资源升级采用的变革多是一种计划式战略变革过程。计划式战略变革是 Kurt. Lewin 为了把事先计划详细的变革和那些因突发事件发生而强迫企业采取激烈变革措施的变革类型区分开来而提出来的术语。Lewin 提出了企业变革的三阶段模型:(1)解冻现在的水平。通常是指减少维持组织现行行为水平的力量。这样组织需要解决的问题会被分析,从而显示出组织存在的严重问题,使所有相关的人员都有一种变革的需求。(2)达到新的水平。这要求在组织结构和过程中通过变革发展新的行为、价值和态度。这一过程最为重要的是保证当达到一个新的水平之后,那些变革所涉及到的人们在短期内不会重新回到原来的水平上去。(3)重新冻结新的水平。这一阶段主要是指把组织稳定在一个新的均衡状态,目的是保证新的工作方式不会轻易地改变,这主要通过强化新的工作方式机制来达到。

虽然 Lewin 的企业变革三阶段模型主要是针对组织变革提出来的,但是它对人力资源升级也具有指导价值。在此基础上,企业人力资源升级过程分为四个阶段:(1)企业人力资源分析。在这个阶段企业要对企业的人力资源进行盘点和诊断分析。在高层经理愿意并且有能力实施人力资源升级的前提下,企业要审

查组织当时的人力资源内外环境情况以及财务状况和效率情况,以便为升级方向和方式的可行性提供必要的信息。(2) 升级方式选择。一旦理解了现有的人力资源状况,就应该开始设计新的人力资源远景。在这个阶段高层管理人员可以设计未来前景,并为实现未来前景设计 2~3 个可选择的升级方案。这一步决定了升级的方式或者说进行什么样的人力资源升级。(3) 设计升级的策略和内容。设计出来的升级计划详细地描述了升级行动所包含的所有措施、实施流程、预期时间和预期结果以及相应的成本等。(4) 实施升级计划。这一步要求高层经理积极推行人力资源升级计划,比如着手将资源分配给特定的行动,设立较高但可以达到的目标,对完成情况的反馈以及时刻准备解决出现的问题等。

二、激进式人力资源升级

(一) 激进式人力资源升级的界定

从上世纪 80 年代早期开始,对渐进式变革形成了强烈的反对意见。理由之一是反对的学者们不是把变革看作是能被事先计划并有一个明确进程的现象,而是把战略变革看作是“突发”的和企业转型的不断进行的过程。他们还采取了一个开放系统的观点,把个别企业看成是互相关联的部分或是更大环境中的一部分,环境影响并冲击企业的决策和行动。许多学者都认为渐进式变革在一个越来越动态和不确定的商业环境中受到了挑战。对激进式变革的研究得到的一个不变的结论是:只进行渐进的变革是不够的,要想增加成功的机会,就需要迅速进行全方位的变革。所以,激进式人力资源升级是指运用一些激进的变革方法和手段以达到迅速优化人力资源结构,提高企业人力资源质量,从而提高企业绩效的升级方式。

(二) 激进式人力资源升级的特征

激进式变革的支持者是一个相对分散的学派,他们被分为一个学派不是因为他们有共同承认的可选方案,而是因为他们都对渐进式战略变革表示了怀疑^[15]。

我们可以通过一些特征来更好地认识激进式人力资源升级。

1. 如同渐进式人力资源升级一样,激进式升级是一个连续的试验和适应的过程,它的目的是把企业人力资源与动态和不确定的环境对企业的要求匹配起来。

2. 激进式升级是一个各种层次的、跨组织边界的过程,在长期它显示的是一个重复和杂乱的方式,它由一系列的相互联系的行动组成。

3. 激进式升级是一个政治的、社会的过程而不是一个分析的、理性的过程。

4. 从变革的频率和幅度来看,激进式升级往往是在企业处于一种比较紧急的情况下进行的,因而变革的幅度和影响面比较大^[16]。

(三) 激进式人力资源升级的过程

激进式变革的支持者并没有发展一个具体的变革过程框架来描述企业应该如何进行激进式变革。所以激进式变革主要是被看成一个简单的“破—立”的过程。对于人力资源升级来说，激进式升级就是最直接的方式试图获取所需要的人才，或者说用最简单的方式完成人力资源结构的优化。比如说迅速地裁减与企业当前发展需要不相匹配的员工，而在人才市场上招进需要的。或者实行一套新的激励考核机制，试图迅速提高员工绩效水平。

三、对两种升级方式的评价

渐进式人力资源升级的最大优点是进度容易控制，其前景也更容易预测，因而一般而言不会遇到太大的阻力，比较容易施行。不过，渐进式升级也有缺点。第一，过于长久的升级可能会让当事者只见过程不见结果，为升级而升级；第二，为了保证渐进式升级成功而尽可能多地搜集信息，拖延变革行动，有时会使企业陷入一种错误的平静之中，使那些已经做好准备接受变革的员工失望，结果当真的进行变革时，反而会导致更多的损害。另外，“渐进式战略变革主要是针对那种在可预测和可控制的环境中运营的自上而下、官僚主义、刚性和基于规则的组织”（伍腾和怀特，1999）

激进式人力资源升级的最大优点在于对环境的变化应对非常及时，特别是当企业处于不利的境地时，激进式升级有助于企业在最短时间内改善人力资源结构和质量。激进式战略变革的副作用同样很明显。大幅度精简机构和裁员会严重挫伤员工的积极性和士气，短期成本的降低可能会不利于企业的长期利益。不过，由于激进式升级在改善企业短期效益上往往效果显著，并且有助于显示企业变革的决心从而有利于升级的推行，因此在欧美大公司，管理者们似乎更偏好激进式人力资源升级。

3.3.2 基于 E 理论升级与基于 O 理论升级

企业人力资源升级作为一种企业战略变革行为，会依据一种指导思想，以确定变革的目标和行动方式。根据迈克尔·比尔（Michael Beer）与尼廷·诺赫里亚（Nitin Nohria）对组织变革的研究，他们发现大部分企业进行组织变革的指导思想是基于两种理论，即 E 理论和 O 理论。其中，基于 E 理论的人力资源升级建立在经济价值（Economic value）基础上，把股东价值最大化或公司财务指标最优化作为升级的根本目标和指导思想，升级过程中通常使用经济刺激、裁员、机构精简、重组等手段。基于 O 理论的变革建立在组织能力（Organizational capability）基础上，把塑造和强化组织文化、提升组织成员的业务能力、改善员工的工作态度等作为升级的目标^[17]。

为了明晰透彻 E 理论和 O 理论的差异,我们从以下几个重要维度比较说明:升级目标、领导方式、着眼点、升级流程。

1. 升级目标

基于 E 理论的人力资源升级的目标在宏观战略上往往是为了公司市场价值的最大化,或公司财务指标的最优化;在微观上对于个体员工往往看重其能为企业带来的直接或间接的经济价值。而基于 O 理论的人力资源升级从宏观上则主要考虑企业文化的建设,重视企业文化与企业战略的匹配;在微观上则注重团队能力建设和个人与团队之间的相互作用。

2. 领导方式

采用 E 理论的领导者往往以传统的方式管理升级:自上而下。他们在制定目标时不考虑或较少考虑管理团队的作用,也很少允许下属和工会组织参与其中。与此对应的采用 O 理论的人力资源升级则敢于向员工授权,鼓励员工参与,鼓励员工独立发现问题、解决问题。所以,这是一种自下而上的领导方式。

3. 着眼点

在基于 E 理论的人力资源升级中,公司领导人主要着眼于“硬件”——组织结构、工作条件、控制系统、员工的专业知识和技能、激励体系中的经济因素等。这些要素容易自上而下改变,而且比较迅速明显地产生财务效果。而基于 O 理论的人力资源升级则主要着眼于增强企业人力资源的“软件”——组织文化、行为、态度、工作环境和气氛、非正式的沟通系统、激励体系中的情感因素等。这些要素将促进自下而上地产生效果,效果可能缓慢,但一般非常稳定。

4. 升级流程

坚持 E 理论的领导者认为,公司必须拟定清晰、详细、无所不包的计划,并严格、严谨地实施计划,才能而且就能达到理想的效果,所以 E 理论强调有针对性地规划性;而 O 理论则信奉升级的不断调整和演进才能达到好的效果。

E 理论和 O 理论是两种相对对立的管理理念,这种对立产生的矛盾决定了任何一种理论都有失有得。单纯以 E 理论为指导进行人力资源升级的话,可能会在短时间内产生阶段性的财务上的成果;但是其可能会破坏员工对公司的信任和忠诚,这种破坏在长期看来可能会颠覆原来取得的成果,甚至走入更糟的境地。而单纯地以 O 理论进行人力资源升级,对稳定员工心态,维护员工与公司之间的心理契约很有效果;但是其在财务上的效果显示缓慢可能会使公司股东丧失耐心和信心从而失去对升级的支持,而且也可能对员工产生依赖和松懈心理从而影响员工的优胜劣汰。所以,要想真正取得比较好的升级效果,则需要把两种理论结合起来运用,这样才可以让它们相互补充缺点。

我们可以通过以下图表对照分析得出两种理论结合使用的优点。

表 3-2 E 理论与 O 理论的对照表

比较维度	E 理论	O 理论	E、O 理论结合
升级目标	股东价值最大化 财务指标最优化	塑造好的公司文化 培育组织能力	同时注重公司的市场价值与组织能力
领导方式	坚持自上而下的管理升级方式	鼓励自下而上的推动升级方式	从上而下管理，自下而上推动升级
着眼点	强调组织结构、激励体系中的经济因素	强调公司文化、激励体系中的情感因素	同时关注“硬件”与“软件”两个方面
升级流程	制订严密的计划，规划好各种项目	试验、不断地评估与演进	通过不断地改进计划演进升级

通过上面对比分析可知，相对单独使用 E 理论和 O 理论，有效结合使用 E 理论与 O 理论进行人力资源升级，会兼得其优点而又可以相互弥补缺点。因此，若是公司想在长期中建立人力资源优势、使人力资源与公司战略战术匹配发展，则必须 E 理论与 O 理论结合使用进行人力资源升级。

一般而言，由于单独的 E 理论和 O 理论本身都是比较纯粹的管理思想，纯粹性决定了其升级方向的一致性，因此容易产生预先设定的全部至少是部分效果。比如说，单纯使用 E 理论裁减员工，会迅速地调整好组织结构，也会明显地降低工资成本。单纯使用 O 理论建设企业文化，也会取得一定的成果。而结合使用 E 理论与 O 理论，首先会带来相对更高的升级成本，其次会不可避免地带来不稳定性。所以，在升级过程中必须有效地处理二者之间的内在冲突，否则，混合使用不仅得不到任何一种理论的正面效果，反而会带来两种理论的各种负面效应。根据至今的实践经验表明，将 E 理论和 O 理论结合使用最简单的方法是顺次运用它们。有些公司在这方面做得非常成功，如著名的通用电气公司（General Electric, GE）的曾经的 CEO 杰克·韦尔奇在进行公司重组时，先是使用 E 理论进行大规模裁员，精简机构。在 1981-1985 年，GE 的员工总数从 41.2 万人锐减到 29.9 万人，60% 的公司职能部门工作人员被解雇。在卸下包袱后，韦尔奇即刻使用了基于 O 理论的变革战略，1985 年，他提出了一系列旨在建设 GE 文化的重要举措。他在公司内部宣布：GE 必须成为无边界公司，所有部门的领导人必须在公开场合接受下属的质询。积极地反馈和公开的沟通有效地消除了

GE 的官僚主义作分，重建了员工对公司的心理契约，为接下来公司的健康发展打下了良好的基础。事实显示，先运用 E 理论再运用 O 理论的效果比先 O 理论再 E 理论的效果要好得多，成功性也要大得多。这也符合员工激励中的棘轮效应。至于在人力资源升级中同时将 E 理论与 O 理论结合使用，则是一项非常复杂而艰巨的工程，这需要领导人坚强的意志、高超的技巧和超群的智慧。而且在升级的过程中，还需要注意坚持以下几点原则：

1. 正视 E 理论和 O 理论的目标冲突
2. 自上而下确定方向，自下而上贯彻落实
3. 同时关注公司“硬的”和“软的”层面
4. 为员工自主管理拟定计划
5. 让经济刺激促进人才升级，以情感和文化巩固升级成果

从另外一个角度来说，正因为其复杂性和艰巨性，从而使同时结合使用基于 E 理论的升级战略和基于 O 理论的升级战略有可能成为公司持续竞争优势的源泉^[18]。

3.3.3 主动升级与被动升级

也可以称为先应式升级和后应式升级，这是从企业战略变革理论中先应式变革与后应式变革^[19]衍生出来的概念。所谓企业人力资源的主动升级（先应式升级）和被动升级（后应式升级），指的是从企业领导者和经理者的主观态度上面对人力资源升级的态度及行为选择采取分别主动和被动的态度。对于企业的人力资源升级，保守型的管理者可能会选择在当一切形势都已经表明于只有进行组织人力资源升级企业才能生存和发展的时候才会选择升级。而积极型的领导者则会从相对更长远的目标考虑适合企业生存和发展的人力资源战略。为了使两者在未来某些时候相匹配，而选择在一个比较早的时期进行人力资源升级。

许多成功的企业在其发展时期并没有意识到企业人力资源升级的重要性，它们依然陶醉在昔日的辉煌之中。认为过去成功的经验和文化在未来的发展中依然适用。从而丧失了升级的大好时机。而当企业在市场竞争中处于生存危机状态时。才猛然发现企业的人力资源与企业战略发展已不相匹配。而需要痛苦和艰难的变革。这是一种被动式的升级模式，许多企业在濒临绝境时才意识到这一点。

与此相反，有些企业领导人把自己和自己的企业随时放在不确定性当中，他们拒绝满足现状，能发现企业发展的趋势，了解企业所需要人力资源的状况，从而主动升级。这种升级具备充分的准备性，从而一般为渐进式升级。而被动式升级往往因为形势所迫而采取比较严厉的升级措施，比如大批置换员工，马上采用

新的绩效考核标准等等。

主动升级与被动升级只是从领导者的主观态度上区分升级的方式,很难说他们有比较明显的优劣之分。因为主动升级需要高瞻远瞩的领导者,而且人力资源升级往往成本不菲,且存在预判错误的可能,风险也很大。所以目前大多企业都是采用被动式升级。但是,从整个企业的优化来说,要是具备比较成熟的条件,风险和成本能得到很好的控制的话,主动升级往往更易获得成功,而且更易促使企业长足发展。

3.3.4 间歇式升级与持续性升级

所谓间歇式人力资源升级,是指人力资源分阶段地由低级向高级进行升级,这些阶段之间企业的人力资源有着不同的特征或标准。比如说以企业学历比例标准划分,或以符合新生产工艺要求划分。这种升级方式更强调各种升级措施的瞬时和单一效果,它把企业的人力资源发展看成一个个孤立的阶段。而持续性人力资源升级则把企业的人力资源看成一个连续发展的过程,这是一种自然生态式的发展观。它强调各种因素和升级措施的相互关联作用,认为人力资源发展是一个整体因素作用的结果。

间歇式人力资源升级和持续性升级模式体现了不同的发展理念,一般而言,间歇式升级容易取得阶段性的成果,而且也容易调整或改正计划中的缺陷和错误。因为变革本身就是针对周围环境和自身发展需要而采取的行为,而现在企业的发展环境是时刻变化的,所以,这种升级模式从权变的角度是值得肯定的。但是,这种模式也有着很大缺点:因为其是随环境改变而改变,环境是迅速变化的,这也就要求企业人力资源也迅速变化。这种频繁的变化往往是被动的,容易破坏企业所需要的基本的稳定性。与此相反的是,持续性升级模式拥有更多地主动性,而且这种升级模式只会最低程度地破坏组织内部的稳定性。但是其缺点恰恰是间歇式升级模式的优点对立面,即不能迅速调整企业的人力资源发展战略。

关于间歇式升级模式和持续性升级模式的选择,主要跟领导者的发展理念相关,此外,国家和民族特性也决定其一定程度上的偏好性。西方国家往往偏好间歇式的升级模式,强调快捷应对变化。而东方儒家文化国家则更注重自然发展观,所以往往偏好持续性升级模式。不过,这种严格的分立也正在变得模糊,随着西方学者今年来愈加重视系统的发展观,特别是美国学者彼得·圣吉提出的“第五项修炼”,强调的就是一种系统的思维,而东方也认识到应对快速变化环境的重要性。

3.4 中小企业人力资源升级的模式选择分析

这些人力资源升级方式的分类并不是完全分离的,它们中很多升级模式都是相互交融的,比如说激进式升级就往往和基于O理论的升级的特征有很大的重合性、相似性,但它们又不是完全相同的。这种分类的比较分析也只是基于从不同的角度看而产生的区别。实际上,即使对于两个相互对立的人力资源升级模式,比如说激进式升级和渐进式升级,在现实的企业实践活动中,这种对立与分离也并不是绝对的,它们之间的分界线是非常模糊的,我们往往可以在一些企业的人力资源升级过程中看到这两种模式的组合方式,即在一段时间内企业变革采用的是渐进式升级,而在变革的另一段时间内,企业采用的升级方式明显具有激进式的特征。这是因为无论是渐进式人力资源升级还是激进式升级,都存在其优点与不足之处。

企业对以上各种人力资源升级模式的选择,也常常视公司的具体状况而定。如果一个公司经营状况不佳,急需变革,则应该果断地、迅速地采取行动,而如果一个公司运转良好,只不过不如预期的那样好,则不需要激进式升级方式。如果企业处于稳定的增长时期,而且市场、技术又处于一个相对稳定的状态下,那么采用渐进式战略变革比较合适,如果企业想要改变自己的市场地位,想迅速改变人力资源市场上的竞争力,那么就应该选择激进的方式来进行变革。此外,还应考虑企业面临的外部环境情况。在市场迅速变化或发生重大技术创新等情况下,仅仅进行渐进式战略变革也是不够的。在这种情况下,为了把握环境变化中出现的机遇,企业必须改变战略,培训企业员工掌握全新的技术和技能,这些技能和使他们的企业获得目前成功的技能可能完全不一样,建立不同的激励制度,甚至可能要设计不同的组织结构与战略变革相适应。此时企业的战略应该是为了获得最大的机遇,而不是最小的风险。这种情况下,企业别无选择。如果它们自己不进行人力资源,其他企业也会迫使它们进行升级,在有些情况下,企业甚至会丧失进行升级的机会。

对于中小企业而言,由于其规模相比大企业要小,故更具有灵活性,易于调控。所以在进行人力资源升级时,采取激进式的升级模式往往会取得更好的效果,但是,这种激烈程度也应该保持在可控的范围内,因为,中小企业普遍缺乏稳定性,过于激烈的变革可能会导致企业的危机。对于激进式与渐进式升级的选择,还得考虑企业当前的经营状况,对于一个经营状况比较好的企业,冒然采取激进式的变革是不合时宜的。关于E理论与O理论的选择问题,一般中小企业由于不具备足够雄厚的财力来进行一场不计成本只考虑以后发展能力的人力资源升级,所以不可能采取单一的基于O理论的人力资源升级。而同样,采用单一的E

理论也是不可取的,因为现在我国的中小企业正是由于太多注重短期的经济效益而忽略了可持续发展能力的培养。最好的方式是两者相结合使用,先运用 E 理论打破被动局面,后采用 O 理论巩固升级成果,这样就可以结合两者的优点。中小企业对于主动升级与被动升级的选择,一般取决于领导者对企业所处形势的判断以及对升级的前景估计。但总的而言,要是对于形势的判断没有很大的失误,采取主动升级的模式往往会更有效,因为这样容易对各种因素做出充分的准备,而被动升级则要受诸如经济、时间、员工情绪等因素的制约,效果可能受到很大影响。中小企业是选择间歇式的还是持续式的人力资源升级模式,主要受企业所从事的业务特性和企业文化影响,如果企业是从事节奏比较快,突出个人能力的业务,比如说零售,则采用间歇式的升级模式更有效,反之,要是企业是从事节奏慢,强调团结合作的业务,比如说产品研发和制造,则适合采用持续性的升级。

第4章 中小企业人力资源升级的策略研究

策略是指为达到一定目的所采取的行动方法。一切美好的目标和远景都应该最终落实在行动策略上。就企业人力资源升级而言，企业为达到对外建立人力资源相对竞争优势，对内优化和发展现有人力资源整体或个体的目的，所能采用的策略是非常多的。本文主要从置换员工、促进员工个体发展、组织与团队建设、优化企业激励与绩效考核等几个方面简单介绍一些有利于中小企业人力资源升级的策略。

4.1 基于置换员工的升级策略

基于置换员工的策略是现在很多企业所偏好的人力资源升级方式，因为其简单直接，而且成效快，还有助于从根本上消除一些由员工在同一环境下工作过久而产生的惰性和官僚习性。基于置换员工的升级策略主要包括以下几个方面：

4.1.1 留住企业核心员工

一、核心员工的涵义

员工作为企业的人力资源，对企业的生存和发展起着重要的作用。然而，并非所有的员工对企业都具有同等重要性。有的员工是企业存在和发展不可或缺的关键成员，这就是企业的核心员工。从管理学的“80/20 法则”来看，核心员工仅占到企业总人数的 20-30%，他们集中了企业 80-90%的技术和管理，创造了企业 80%以上的财富和利润，是企业的核心管理人员，是企业最重要的人力资源。要保持企业的可持续发展保障，就必须保证这部分人的稳定与可持续发展。

对于核心员工的界定，企业界并没有形成统一的认识。从现有的文献看，不同的人或组织从不同的角度给出了不同的定义和解释，主要有以下几种观点：

利·布拉纳姆 (Leigh Branham) 认为核心员工是企业最看重的、最难以寻找的、不可缺少的、最难替代的、保证公司经营策略成功的关键人物。

我国学者杨佑国认为：所谓核心员工，必须是核心截至岗位（即关键岗位）

上的人员,比如对企业的目标和经济效益影响很大的岗位上的员工;是知识面宽、经验丰富的员工;是培养周期长的员工;专业特殊,难以找到替代者的员工。同时,核心员工必须是理解企业核心价值观的人才^[20]。还有学者认为企业的核心员工是指那些对企业的生产经营有着重大影响且短期内难以找到替代者的员工,他们或者占据企业核心岗位,熟悉企业商业秘密;或者掌握企业核心技术,熟悉企业技术秘密;或者从事企业核心业务,控制企业关键资源^[21]。

总而言之,我们认为所谓企业的核心员工,是指对于企业的业务运作而言是不可或缺的但是在市场上比较稀缺、不易获取的人力资源^[22]。

二、核心员工的特征、作用和识别

虽然企业的不同决定了其所定义的核心员工也不尽相同,而且在同一个企业内,在不同岗位上的核心员工所表现的特征也可能是不一样的。但是普遍而言,对于一个企业的核心员工,我们还是可以总结出以下几点比较明显的特征:

1. 高能力性。核心员工是企业核心竞争力的重要载体,核心员工的重要性很大程度上体现在他们的能力特征。在领导位置上的核心员工或有着超群的战略规划能力、领导力和感染力;在管理位置上的核心员工则一般具有丰富的工作经验、很强的时间管理能力、有效的执行力;而在技术岗位上的核心员工即为关键技术的掌握者;在营销岗位上的核心员工必然有着高超的销售能力。这些都表明企业的核心员工是超出一般人的高能力者,他们在各自的岗位都比普通员工有着更好的业绩。

2. 稀缺性和难替代性。人力资源卖方市场是一个最接近完全竞争市场的市场,特别是在中国现在正在进行的进一步解除阻碍人才流动的限制。使得人力资源方和企业都有着众多替代性的选择。所以,企业的核心员工基本上是市场上比较稀缺的。而对于也许个人特征普通只是因为在工作期限长而形成的路径依赖式的核心员工,则普遍是因为其在企业的经验有着难以替代性^[23]。

3. 能力与企业良好的耦合性。对于一个企业而言,一个高级人才也许并不难找,难找的是适合本企业发展的人才。符合第一点和第二点特征的人力资源可以称为人才资源,但是人才的适用范围一般是限制的。除却某些特别杰出的、适应面广的人才能在各种企业都能成为核心员工外,大部分的人才对环境还是有一定的局限性的。很多优秀人才在有些企业能尽其才而创造最大价值,但是在另外一些企业却成为鸡肋的例子屡见不鲜。所以,对于一个企业的核心员工而言,其能力与企业有良好的耦合性是最根本的特征。

正是因为企业核心员工的这些特征,使得其对于企业而言有着非常重要的作用。首先,核心员工是企业存在并区别于其他企业的根本。随着知识时代的来临,现在认知一个企业的存在已经逐渐从其厂房和设备转移到其拥有的核心人力资

源上面来了。对于很多上市公司而言，其核心员工的变动往往会引起股价明显的变动这就是个最好的佐证。其次，核心员工是企业业务的支撑点，是利润的根本保证。在现在商业如此发达的社会中，任何普通的资源都只能获取正常回报，而企业存在的目的应该是获取利润甚至是超额利润，这就需要独特性资源来支撑。在这些独特性资源中，企业内的核心员工又是最重要的资源之一。正是他们的存在使得企业能持续开展业务并获取利润。最后，企业的核心员工要是离开企业将是对企业本身很大的威胁。核心员工因为对企业的业务非常熟悉，而且他们往往能影响企业很多其他员工甚至整个项目的团队，所以核心员工离开企业不仅会影响业务运作，还会对团队其他成员产生巨大的负面心理影响。若核心员工是进入竞争对手的公司，那更将是对企业的一种巨大伤害。所以，核心员工对于一个企业而言有着极端的重要性。中小企业在进行置换式人力资源升级的时候，必须极力留住企业的核心员工。

对于核心员工的识别，各企业有着不同的方式。依据核心员工的定义特征，通过以下几种方法或手段识别核心员工，以便企业更好地获取、保留和发展核心人才，为企业的可持续发展奠定创新管理的基石。

1. 多维度积分考核法

所谓多维度积分考核法，是指企业通过制定从岗位职责、岗位要求、工作业绩、专业技术成果、学历、工龄等多维度综合考核积分的办法，对员工为企业所做的贡献进行全方位的衡量，根据积分考核结果，结合积分考核基准，识别核心员工。

2. 行为观察法

所谓行为观察法，是指企业聘请外部专家对企业核心员工的日常工作行为进行观察并加以总结，根据行为观察结果，结合企业对于核心员工的定义，识别核心员工。

3. 德尔菲法

所谓德尔菲法，是指根据企业所提供的核心员工候选人的详细材料，结合核心员工定义，由专家组通过多轮的“背靠背”的无记名投票和反馈，识别核心员工。

4. 专家组面试法

所谓专家组面试法，是指根据核心员工定义和面试要求，由企业高层领导和外部专家组成的专家组对主管领导推荐的核心员工候选人进行客观、公正的面试考核，从中识别出相应的核心员工。

三、中小企业留住核心员工的策略

1. 研究和分析专家型核心员工需求

深入考察核心员工的人生观与价值观, 研究和分析核心员工需求。为此, 企业应开展专家核心员工需求调查, 如薪资需求调查、工作环境需求调查、工作职责需求调查、职业发展需求调查、同事关系需求调查、满意度调查和敬业度调查等。同时, 密切关注该类人群的市场动向, 防患于未然。

2. 服务和满足核心员工需求

根据研究和分析结果, 有针对性地满足核员工需求, 包括物质需求、安全需求、人际交往需求、自尊需求和自我实现需求。具体而言, 主要有:

(1) 培养人才成就感, 增强人才归属感

企业如果想满足核心员工的需求, 必须首先重用这类人才, 并授予他们一定的权力, 赋予他们相当的责任。企业越是给人才压担子, 越是能调动人才的工作积极性, 越是能激发人才的责任感。同时, 企业要注意对人才的工作成绩给予及时充分的肯定, 让人才从自己的工作中得到满足感。

妨碍企业核心员工工作业绩提高的一个重要因素是他们缺乏关于企业真正的、有意义的信息。因此, 企业要想与他们建立有效的沟通渠道, 必须让他们知道企业的经营理念、运营现状及其存在的问题; 同时还要让他们参与重大事情的决策。只有让他们有机会参与企业各种重大问题的讨论, 他们才会感到自己是企业的主人, 而不仅仅是依令行事的雇员, 从而使他们认同企业的核心价值和经营理念, 产生对企业的认同感和归属感, 激发他们更大的工作热情^[24]

(2) 进行职业生涯规划, 铺设职业发展的双重阶梯

据中国人才网调查结果显示, 影响员工敬业度的最主要因素是职业发展机会。为此, 企业要进行职业生涯规划, 通过了解核心员工的任务完成情况、能力状况、需求、愿望, 设身处地帮助他们分析现状, 帮助他们设定未来发展的目标, 制定实施计划, 使他们在为公司的发展做贡献的过程中实现个人的职业生涯目标, 让事业或职业发展机会留住他们。其次, 企业要帮助他们开发各种知识与技能, 提供实现个人专长发挥的机会, 铺设职业发展的双重阶梯, 使他们在了解自己所拥有的技能、兴趣、价值取向的基础上, 在尊重他们个人意愿的基础上, 尽量使其所长与公司发展所需一致, 使他们有明确的发展方向。

(3) 在遵从企业基本规章之内, 采用灵活策略, 不遗余力地留住人才

留人不仅仅是口号, 而是实实在在的工作。留人的关键在于做好工作当中的每一件大事。为此, 企业要从制度、事业、情感、待遇和文化等各方面切实采取各种有效措施, 不遗余力地留住人才, 让核心员工在企业中充分发挥他们的聪明才智。

总的说来, 对于一个企业特别是中小企业来说, 企业核心员工是至关重要的人力资源, 留住企业核心员工是企业能够继续生存和发展的根本保证。而留住企

业核心员工是一套系统工程，而不是一个简单的待遇留人问题。只有把人才当成关系到企业生存与发展的“重点客户”来对待，企业才可能从根本上解决核心员工流失问题，才能为企业的可持续发展奠定坚实的地基。

4.1.2 裁减不符合企业发展的员工

一、企业裁员的概念

企业裁员是指企业基于自身的人力资源需求，以非员工意愿单方面解除聘用合同的方式，裁掉不适合企业发展或相对富余的员工，终止雇用关系的行为。

在传统的意识当中，只是裁员是企业生存和发展遇到重大困难和经营遇到重大挫折时才采取的行为，是企业把经营失败的代价转嫁于被裁减员工身上的行为。但是现在大量的事实表明，企业裁员本身更多的是一种企业对自身人力资源的调整。虽然是在经营困难时期使用较多，但在企业上升期间和稳定发展期间也不少见。在过去十年里，美国的大多数公司和政府部门都有过较大规模的裁减活动。根据一项研究范围超过 3500 家公司的研究表明，有 59% 的公司 在 1980—1994 年间有过至少一次不少于员工总数 5% 法人解雇行为，而且其中 1/3 的公司至少有一次解雇的员工人数超过其员工总数的 15%^[26]。企业裁员成了一种旨在面向未来的人力资源调整活动。是一种“理性的人力资源退出行为”，是企业为了保持自身持续成长和发展所采取的措施之一。所以，对于中小企业人力资源升级来说，裁减一部分不符合企业发展要求的员工也是一种可供选择的策略。

二、企业裁员的分类及特征分析

企业裁员的可以从几个角度进行分类，经常使用的分类是根据裁员的目的不同把企业裁员分为经济性裁员、结构性裁员和优化性裁员三种。下面是对这三种裁员的比较分析：

表 4-1 经济性裁员、结构性裁员与优化性裁员特征比较^[26]

裁员类别	一般产生条件	直接目标	企业发展阶段	裁员数量	其它特征
经济性裁员	外部环境变化, 导致企业效益下滑并影响企业的生存	成本节约	衰退期	有规律可寻, 见公式 4-1	追求短期效应, 财源效果能够迅速体现
结构性裁员	企业内部的战略变革、组织变革和技术变革的结果	与组织未来发展相符	盛年期 衰退期	无规律可寻	以追求长期效应为主, 裁员效果不能迅速体现
优化性裁员	企业内部人力资源管理与控制的结果	优化企业人力资源配置	组织发展的各个阶段	每次数量不多, 多为绩效差的员工	追求长期效应, 具体效应难以量化

1. 经济性裁员特征的对比分析

经济性裁员是指由于市场因素或企业经营不善, 导致经营状况出现严重困难, 盈利能力下降, 企业为了降低运营成本, 被迫采取裁员来缓解经济压力的行为。中小企业发展周期一般可以分为成长、盛年和衰退三个阶段。经济性裁员一般发生在企业发展周期中的衰退阶段, 特征是组织形态和规章制度已基本确立, 但经营业绩开始明显下降, 劳动力成本突显。此时企业需要迅速降低成本, 所以进行经济性裁员。

在裁减数量上, 经济性裁员较有规律可寻, 我们可以通过计算人均利润指标来计算合理的裁员数量。由于裁员后边际人均利润将增加, 当边际人均利润达到行业正常人均利润或企业以前年度最高人均利润时裁员行为即停止, 此时的裁员数量为最大裁员量。设 R 为行业正常人均年度利润或企业以前年度最高人均利润, P 为未来经营期限与其总利润, n 为未来经营期限, H 为裁员前人数总量, h 为裁员数量。当存在 $R=P/(H-h)*n$ (公式 4-1) 时, 裁员数量 h 达到最大值, 企业的裁员不应超过 h 。此时裁员率 $r=(h/H) \times 100\%$ ^[27]。

另外, 值得一提的是, 经济性裁员以迅速降低人力资源成本为目标, 因而最要追求短期效应, 这与其它类型的裁员是根本不同的。同时经济性裁员一般裁员数量多, 涉及范围广, 因而操作风险最大。

2. 结构性裁员特征的对比分析

结构性裁员是指由于业务方向、提供的产品或服务发生变化而导致企业内部组织结构的重组、分立、撤消而引起的集中裁员。这种组织机构的变更可能是由于新工艺替代旧工艺引起,也可能是企业并购或企业经营和管理模式变更而引起的。他的目标不是为了迅速降低成本,而是为了追求人员配置与企业未来的组织特征相吻合。

结构性裁员一般无规律可寻。由于机构变化或生产工艺变更要裁减的人员可以使某一项业务或者某一职能部门的整体人员。而组织结构的确没有一个标准的模型,需要根据企业的战略特点、人员结构、业务特点、企业文化等实际情况来组建,因而在新机构确立之前裁员对象和数量是无法预测的,当新组织结构确定之后,结构性裁员的对象和数量就很容易明确。

另外,结构性裁员以人力资源与组织未来发展特征相吻合为目标,因而主要追求长期效应,并可以通过一定的财务报表数据来简介说明战略调整对企业经营业绩的作用,这与优化性裁员的表现又有所不同。结构性裁员的数量、涉及范围一般相比经济性裁员要小,因而操作风险次之。

3. 优化性裁员是指企业根据绩效考核结构或其他内部人力资源管理制度解聘不符合现在组织特征要求的员工。目的是为了保持人员的创造力和竞争力以保证人力资源的质量。

对于优化性裁员的裁减数量,可以通过企业根据绩效考核结果,对照相应的人力资源管理制度来解聘不合格员工的主要手段来分析。目前企业中主要实施的考核方法有末位淘汰法和实际结果达标法两种。

优化性裁员以配合其他人力资源管理,保持人才优势为目标,因而虽也同结构性裁员一样,主要追求长期效应,但实际又很难量化。相比经济性裁员、结构性裁员的数量和涉及范围,优化性裁员则最小,因而操作风险也最小。

三、中小企业裁员应注意的问题

1. 经济成本问题

企业在进行裁员的时候,要做好成本—收益分析。其中成本不仅包括显性的成本比如说支付员工的离职费用、预期裁减所需的经费等。还应考虑一些隐性成本以及机会成本,比如说裁减对组织内员工心理契约的破坏所造成的估计损失、估计的业务量减少带来的损失、以及招聘新员工所需要的招聘成本、培训成本等等。而收益更是名目繁多复杂,既包括减少的人力资源成本,又包括组织因裁减带来的压力对绩效的正面影响所带来的收益,以及人力资源优化后与其它资源结合更好能创造更高的价值等。

在这个成本—收益的分析中,有很多可能是无法确切计算的,但做决策以及实施的过程中,必须认真严谨地考虑其可能带来的影响。

2. 伦理道德问题

对于一个企业而言,裁员往往是为了获取生存或进一步发展而迫不得已的行为。但是,对于企业的员工而言,被裁减通常是一项痛苦的待遇,而且在一定程度上说“裁员是企业对员工的一种责任转嫁”也是成立的。也许讨论裁员本身不符合道德伦理是一个没有结论的问题,但是对于一个曾有过契约关系的主体而言,通过补偿公正,及时沟通,裁减的时候更加人性化、柔性化这些措施应该是更加符合道德伦理的。而且这样对于企业保留员工的心理以及企业外部的声誉也是有一定好处的。

3. 法律问题

企业在裁减过程中要注意法律问题。据统计,去年我国因裁员引起的劳动纠纷占整个劳动纠纷总数的一半以上。目前我国涉及企业裁员的法律法规及相应的制度有:宪法、劳动法、一般劳动法律、劳动行政法规、地方性劳动法规、司法解释及已批准生效的国际劳工条约等。企业在裁员时一定要正确、灵活、适度地运用相关法律法规,避免不必要的成本支付,加剧企业与员工的矛盾和纠纷,阻碍企业正常发展和经营目标的实现。

(1) 关于裁员的条件

我国现行的《劳动法》第27条、《企业经济性裁减人员规定》第4条规定,用人单位涉及濒临破产,进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难,确需裁减人员的,应当提前30日向工会或者全体职工说明情况,听取职工意见,经向劳动行政部门报告后,可以裁减人员。

(2) 关于裁员的程序

企业裁员的法定程序为①提前30日向工会或全体职工说明情况,并提供相关生产经营状况的材料;②提出裁员方案,包括裁减人员名单、裁减时间、实施步骤、依法的经济补偿方案;③裁减方案应征求工会或全体职工的意见,并就此修改和完善的方案;④向当地劳动行政部门报告裁员方案以及征求工会或全体职工的意见,并听取劳动行政部门的意见;⑤企业正式公布裁减人员方案,与被裁人员办理解除劳动合同手续,按照规定向被裁人员支付经济补偿金,并出具裁减人员证明书。企业裁员时应严格注意法定的裁员程序,避免因裁员程序不当而在劳动关系的争议与纠纷中败诉。

(3) 关于不可裁减的人员范围

《劳动法》第29条规定,下列人员不能被裁减:①患职业病或是工伤职工被确认丧失部分劳动能力;②在医疗期间的患病职工;③在孕期、产期和哺乳期内的女职工;④法律法规规定的其他情况。

(4) 关于裁员的经济补偿

1999年原劳动部制定的《违反和解除劳动合同经济补偿办法》明确规定，用人单位濒临破产、进行法定整改期间或者生产经营状况发生严重困难，必须裁减人员的，用人单位按被裁减人员在本单位工作的年限支付经济补偿金。在本单位每满一年，发给相当于一个月工资的经济补偿金，用人单位解除劳动合同，未按规定给予补偿的，除全额发给补偿金外，还必须按经济补偿金的50%支付追加补偿金。

企业依法裁员可减少劳动争议与劳动纠纷。特别是对于中小企业人力资源升级而言，陷入不应有的劳动纠纷不仅会影响到升级的步骤，升级的成本以及升级的效果，还有可能因为引起内部和外部的巨大抵触而直接导致升级的失败。

4.2 基于个体发展的升级策略

企业人力资源总体是由个体组成的，要想使企业总体人力资源水平得到提高，就必须注重个体的发展。基于个体发展的升级策略是指通过对组织员工的培训或其自我学习，使员工得知识和能力水平得到提升，从而在工作上表现出更高的绩效水平，达到人力资源升级的目的。

4.2.1 员工培训

一、培训的概念

培训(Training)是指企业基于组织目标而进行的，提高员工知识、技能，挖掘员工潜能，提升员工素质和团队组合效能的过程。

培训是一种人力资本投资手段，是人力资源开发的主要形式。传统的培训一般指知识和技能的培训，现代意义上的培训还包括文化理念提升、心理素质优化、潜能开发等方面的培训。它涉及个人心智水平、素养、能力及团队建设等诸多方面，是人力资源管理的重要工具^[28]。

二、员工培训的作用

现代人力资本理论认为，劳动的智力和技能是人力资源质量的一个重要组成部分。提高劳动者的专业技能，以及称为企业生存与发展的关键所在。正如日本松下电器创始人松下幸之助所说的：“事业在人，企业不管创造了多么完善的劳动组织，引进了多么新的技术，如果没有使之发生效力的人，也就无法取得成果。”在知识经济时代，企业开展培训工作不仅是现实的需要，而且更具有战略意义。

1. 适应企业外部环境的发展变化。企业要在市场竞争中立于不败之地，关键在于企业内部的机制问题。企业的生存和发展归根到底依靠人手，也就是如何提高员工素质、调动员工的积极性和发挥员工的创造力的问题。

2. 满足员工个人发展的需要。现在的人力资源特别是人才资源很注重自身的发展，多项调查表明，对于很多高素质人才的就业选择来说，企业能为其提供的发展机会已经排在前列。而培训就是企业为员工提供发展条件的最重要措施。

3. 提高绩效。员工通过培训，可以在工作中减少失误，降低因失误造成的损失。同时，员工经过培训后，随着技能的提高，可提高工作质量和工作效率，从而提高企业绩效。

4. 提高企业的发展能力。企业培训的内容一般可以分为两类，专业技能知识培训和员工综合素质培训，这种企业人力资源素质的提高自然会提升企业整体的竞争能力和发展能力。

5. 适应新技术革命的需要。从本质上说，新技术革命在改变着社会劳动力的成分，不断提出对专业技术人员新的要求。员工参加培训，是避免由于“知识老化”与技能落后，从而使企业丧失前进动力的有效途径。

从以上分析可见员工培训对于一个企业而言有着相当的重要性。据统计，在上世纪90年代中期，美国企业界每年的培训费用就已达450亿美元，到现在已经高达2000亿美元。另根据每年的最佳雇主评选活动表明，企业在员工培训上的支出对员工产生了巨大的心理影响。最佳雇主奖的前几位都是在员工培训上投下重金的企业，其中引人注目的IBM中国公司在2002年更是平均为每位员工付出3000美元左右的培训费用。

三、员工培训的形式

1. 课堂教学。

对于某些类型的员工培训，课堂教学仍是有效的，实际上，它仍是美国公司使用最多的培训方法之一。有调查表明，现在90%的被调查者仍会使用课堂教学，当然，更多的还利用其他技术进行辅助，比如用投影等设施。

课堂教学的一个很大优点是，培训是可以在相对较短的时间内传递大量信息。而且有利于学员之间的讨论。

2. 在职培训

OJT (on-the-job training) 是一种使员工通过完成实际工作任务来进行学习的非正规培训方法。在职培训也是使用最多的方法之一。因为它直观，而且有助于发展学员的学习动机。

3. 学徒培训

Apprenticeship training 是将课堂教学与在职培训结合起来的方法。一般

在技术工作工艺上使用。这种方式有利于一些复杂和微妙技艺的学习，而且会让学员记忆深刻。它还有助于员工之间友谊和感情的发展。

4. 外部培训班

这是一种培训外包的方式，是指委托企业外机构为企业进行培训。这种方式涵盖面广，从高等院校系统培养到学员拓展训练等方式不等。外部培训一般花费不菲，这里面体现很多激励员工的因素，所以它的立意也是比较长远的。但是也是风险比较大的。

5. 指导员工自我学习或在线学习。

这是一种更强调员工自主性的培训方式。它的优点是会影响正常的工作，而且更符合员工的自我兴趣。

四、中小企业培训中存在的问题及其原因分析

企业员工培训的重要性是不容置疑的，但是从现状来看，我国中小企业的培训工作做得并不理想。其一是中小企业的培训投入少，根据国家中小企业发展战略研究中心在2001年4月对北京、福建、江西和陕西四个省市的中小工业企业人力资源状况的抽样调查表明：我国62.5%的中小企业每年用于员工培训的费用低于职工工资总额的3%，只有5%的企业超过5%^[29]。其二是培训内容和方式单调，与企业需要不太符合。其三是培训过程管理不好，影响培训的效果。最后是培训后的管理不善，导致培训效果不能为企业所用。

导致以上问题的原因是多方面的。

首先，中小企业普遍经济实力相对薄弱，以及企业领导在培训理念上相对落后，加上中小企业员工大部分工作非常紧张，少有时间参加脱产的培训，这导致了中小企业在培训上投入不够。同样是据国家中小企业发展战略研究中心在2001年4月对北京、福建、江西和陕西四个省市的中小工业企业人力资源状况的抽样调查显示，中小企业在开展职工培训方面遇到的主要困难，排在首位的是经费不足，约占被调查企业的57.7%，然后是任务紧而缺少培训时间，占53.9%。

其次，中小企业大多还没建立好完善的培训机制，这导致了中小企业的培训大多只能根据临时安排。而且由于企业内培训力量薄弱，使得培训陷入了在企业内进行则培训效果好，委托在企业外进行则培训内容缺乏针对性的两难境地。

最后，中小企业的培训后管理机制不健全，特别是留住人才的条件有限，企业优秀员工的流失率高，导致了很多时候培训只是为他人作嫁衣，这严重打击了企业对员工进行培训特别是综合素质培训的积极性^[30]。

五、对中小企业进行员工培训的建议

1. 改正“讳病忌医”和“因噎废食”的消极对待员工培训的态度；
2. 注意观察和学习其他企业成功的培训经验；

3. 做好员工培训的前期分析,使培训内容和方式更有针对性;
4. 做好培训的过程管理,并努力使培训制度化;
5. 进一步加强企业留住优秀人才的措施,尽量避免或减少培训是为他人做嫁衣的情况。

4.2.2 员工的职业生涯规划

一、职业生涯规划的含义

职业生涯规划是指组织或个人把个人发展与组织发展相结合,对决定个人职业生 涯的个人因素、组织因素和社会因素等进行分析,制定有关对个人一生中在 事业发展上的战略设想与计划安排。

二、职业生涯规划的作用

1. 职业生涯规划对于个人的作用

在职业生涯中,自我变革的重要手段就是职业生涯规划,它是每个员工充分 开发自己的潜能,并自觉地进行自我管理的有效工具。它对于个人有如下作用:

- (1) 规划能帮助个人确定职业发展目标;
- (2) 规划能鞭策个人努力学习工作;
- (3) 规划有助于个人抓住重点;
- (4) 规划能引导员工发挥潜能;
- (5) 规划能评估当前工作成绩。

2. 职业生涯规划对于企业的作用

- (1) 规划能保证企业未来人才的需要;
- (2) 规划能使企业留住优秀人才;
- (3) 规划能使企业人力资源得到有效的开发^[31]。

三、中小企业进行员工职业生涯规划应注意的问题

1. 要使员工职业规划与企业发展相适应

员工职业生涯规划是人力资源管理的一种方法,企业在做员工职业规划的时候 要充分考虑企业的发展情况,并引导员工在企业尽量长久的服务。

2. 要调查清楚员工的性格特征、能力状况以及兴趣所在,使其职业生涯规划 与之相适应

做员工的职业生涯规划,主体是员工本人。企业发挥的只能是指导和建议的 作用。这就需要调查清楚员工的性格特征、能力情况以及兴趣爱好所在。否则, 以后会出现实现规划苦难以及人才配置失当甚至直接导致因员工对规划失望而 流失的结果。

3. 要尊重员工的意愿与选择,在做职业规划的时候要遵守人性化和柔性化的原则

企业做员工的职业生涯规划,更多的是站在企业的利益角度。但是也会出现企业利益与员工意愿不相容的情况,这时要注意人性化和柔性战略。在底线上也应尊重员工的意愿。否则引起员工的情绪对立将对企业利益不利。

4. 重视由员工职业生涯规划引出的员工对于企业的期望,努力实现规划的步骤

任何规划要是不努力去实现便失去了意义。而且这种规划本身就引导了员工对于企业的期待,要是让他失望,将会出现很不利的后果。

4.3 基于团队建设与组织发展的升级策略

4.3.1 团队建设

一、团队的概念及特征

团队,又叫工作团队,是近年来西方组织中广泛采用的一种管理形式,指的是为数不多的员工根据功能性任务组成,团队成员承诺共同的工作目标和方法、相互积极配合协作、相互承担责任的工作单位。

而斯蒂芬·罗宾斯认为,团队是为了实现某一目标而由相互协作的两个或是两个以上相互作用和相互依赖的个体所组成的正式群体^[32]。也有学者认为,团队是由一些具有共同信念的人为了达到共同的目的而组织起来的,各成员通过沟通与交流保持目标、方法、手段的高度一致,从而能够充分发挥各成员的主观能动性,运用集体智慧将整个团队的人力、物力、财力集中于某一方向,形成比原组织具有更强战斗力的工作群体^[33]。

一般而言,一个严格意义上的团队具备以下几个特征:

1. 相互依赖与协同。每个人都依靠与他人的合作才能完成预定的工作目标,和谐融洽的人际关系氛围将为团队协同提供必要的社会基础;

2. 角色定位与责任分担。每一个团队成员都担当不同的角色,承担相应的责任,团队每一个成员必须具备工作的核心专长和技能;

3. 信息沟通与知识共享。每一个团队成员必须通过分享信息和资源来协调他们的各项活动,每一个成员有责任以一种适宜的方式向其他成员提供信息,传授经验;

4. 自我管理 with 授权。团队成员在团队工作中既要承担相应的责任,也享有

相应的管理自己工作和内部流程的自主权。因此，团队管理既要依靠制度与业务流程来实现团队的有效运作，又要充分授权，以发挥每个成员的主动性和创造性。

二、团队的作用

经济全球化的压力以及竞争激烈的市场环境，迫使现代企业不断对低效的经营管理过程进行重组，以加快企业对外部市场环境的反应速度。此时，把拥有专业知识、技能，有着强烈成功愿望、创新意识和合作精神的员工组成高效团队就成为一种有效的方式。

1. 团队可以产生大于个人绩效之和的群体效应。团队与个人的关系就如同整体与部分的关系，团队模式使组织结构大大简化，领导和团队、团队和团队以及团队内部成员之间的关系变成伙伴式相互信任和合作的关系。建立在志同道合基础上的团队可以起到功能互补的作用，因而决策合理、科学，士气高涨，从而产生了比个体简单相加高得多的劳动生产率。

2. 团队可以提高企业组织的灵活性。企业团队共同价值取向和良好的文化氛围，使组织能更好的适应日益激烈的竞争环境，以其敏捷、柔性的优势，增强企业的应变和制变能力，提高企业组织的灵活性，提高企业竞争的效能。

3. 团队有助于培养组织的凝聚力。在这个人类文化思潮澎湃，各种人生观价值观同时存在的情形下。能够在企业组织内找到相同人生理念的人组成一个团队，相互信任，坦诚沟通，并为一个共同的目标努力，对于大部分员工来说是件很美好的事。所以团队的管理形式可以增强员工的归属感和自豪感，激发他们的积极性，从而增强企业内部的凝聚力。

4. 团队有助于对成员的培养。团队的存在有助于成员提高自我对团队对组织的承诺。这种为组织做贡献的期望会激发其努力训练、持续学习的热情。从而促进组织进步。而团队的存在同时有利于成员之间的知识共享和相互学习，这对于成员的成长的作用更是不可估量的。

三、对中小企业进行团队建设的建议

1. 合理选择团队成员的类型。工作团队欲保持持续的高绩效，必须包括三种类型的成员：第一，具有完成工作任务所必需的技术专长的成员；第二，具有分析、决策技能的成员；第三，具有人际沟通技能的成员，这种成员善于倾听、反馈、解决冲突及其他人际关系问题。在组建工作团队时还必须为其配备适当的人际协调员，建立良好的工作氛围，确保各成员的目标始终指向既定的工作任务。

2. 以“认领”的方式分配工作任务。为提高工作绩效，团队在分配任务时，必须以团队成员的人格特点和个人偏好为基础。对于团队成员而言，只有成员自己最清楚自己的能力，所以通过“认领”方式而分配的任务往往会得到比较好的完成。当然，要是当某项任务无人认领的时候，则需要通过各种鼓励冒险和挑战、

反复沟通了解等方式促使有成员认领。

3. 确保工作的自主和自愿。强烈的成就需要是员工愿意进入团队的最大驱动力,虽然成就需要的满足主要靠内在满足渠道,但是,其满足程度的大小却与对工作成果中个人贡献的体验息息相关。这要求管理者给团队成员较大的工作自主权。

4. 提供足够的人力资本投资支持。团队(尤其是自我管理型和多功能型团队)基本上是一个独立自主的工作单位,他同时承担了大量原来由管理者所承担的责任,包括人力资本投之。在一些长期性工作团队中,经常需要对团队成员补充某一方面的知识,企业应该给与足够的人力资本投资支持,确保团队成员的人力资本投资需要得到满足,以促成团队任务的及时及早完成。

5. 辅以恰当的团队激励和考核制度。当员工以团队形式为组织工作时,具有一定程度上的隐蔽性。虽然从主体上管理者应该信任团队成员的素质,但是,对于“偷懒行为”和“搭便车”的行为还是应抱有戒心。所以应该辅以恰当的团队激励和考核制度。这也是保证团队内部公平的关键。

6. 跟踪团队工作进展情况,在不破坏团队独立性的情况下及时帮助团队解决在工作上遇到的困难。

4.3.2 学习型组织的建设

一、学习型组织建设理论简介

学习型组织是20世纪90年代以来,在管理理论与实践中的全新管理模式。这一理论的最初构想来源于麻省理工学院佛睿思特教授在1965年写的一篇文章《企业的新设计》。在这篇文章中,他运用系统动力学的基本原理,非常具体地构想了未来企业的一些基本特征,包括组织结构扁平化、组织信息化、组织更具开放性、组织不断学习、不断调整组织内部的结构关系等等。彼得·圣吉作为佛睿思特的学生,一直致力于研究如何以系统动力学为基础建立起一种更理想的组织,在1990年他出版了《第五项修炼:学习型组织的艺术与实务》,创立了学习型组织理论。1997年8月在上海召开的“97世界管理大会”上,来自世界各地的管理专家都认为,学习型组织将是21世纪成功企业的模式。

二、学习型组织的定义

学习型组织理论本身还处于发展完善的过程之中,各国专家学者根据自身的理解和思考做出了对学习型组织的定义。

西方学者瑞万斯(Revans, 1980)认为,任何一个有机体要想生存下来,其学习(L)的速度必须大于或等于其环境变化(C)的速度,借用生态学的一个

公式, 即 $L > C$ 。因此他认为学习型组织就是能积极主动地持续进行组织学习, 且组织学习的速度大于环境变化速度的组织。

麻省理工学院的彼得·圣吉教授认为的学习型组织是这样一种组织。在这样的组织中, 组织成员有着共同认可的愿景, 能够不断学习(包括个体学习和组织学习), 培养其系统思考能力, 不断突破员工个体和组织的能力上限, 全力追求实现共同的愿景, 从而创造出真心向往的结构。在这样的组织里, 学习以及完全成为组织运作不可分割的一部分, 对于员工而言工作即学习, 学习即工作。学习型组织的行为, 最终实现共同愿景^[34]。

而西方学者科姆认为, 几乎所有的组织都会在其与环境相互作用的过程中学习, 不管其是有意还是无意。一般组织则对组织学习听之任之, 从而逐步削弱了其学习能力; 而学习型组织是指那些有意识地激励组织学习, 使自己的学习能力不断增强的组织。

三、学习型组织的主要内容——组织学习

1. 组织学习的概念及内容

组织学习是一个持续的过程, 是组织积极主动地通过各种途径和方式, 不断地从组织内外获取知识, 并在组织内创造和传递知识, 完善组织运转方式, 实现组织行为或绩效的改善, 取得竞争优势的过程。

哈佛大学教授大卫·加尔文认为, 组织学习活动包括系统地解决问题, 试验, 从自己的过去与经验中学习, 向他人学习以及促进组织内的知识扩散等五项内容。

2. 组织学习的过程

组织学习是一个持续的过程, 经典的组织学习过程模型为阿吉瑞斯和熊恩在1978年提出的四阶段模型, 即发现—发明—执行—推广模型。我国清华大学陈国权教授认为该模型存在两点缺陷: 缺少反馈环节, 不能反应组织学习过程; 不能反映组织学习是一个螺旋上升的过程, 是一个积累组织知识的过程。为此他提出了改进的组织学习过程模型, 加入了反馈环节, 并引入了知识库的概念, 建立了五个环节与知识库的双向联系。知识库中既包括在个人间系统地传达明确和规范的知识, 也包括存在于个体的知识。

用图表示这个组织学习过程为:

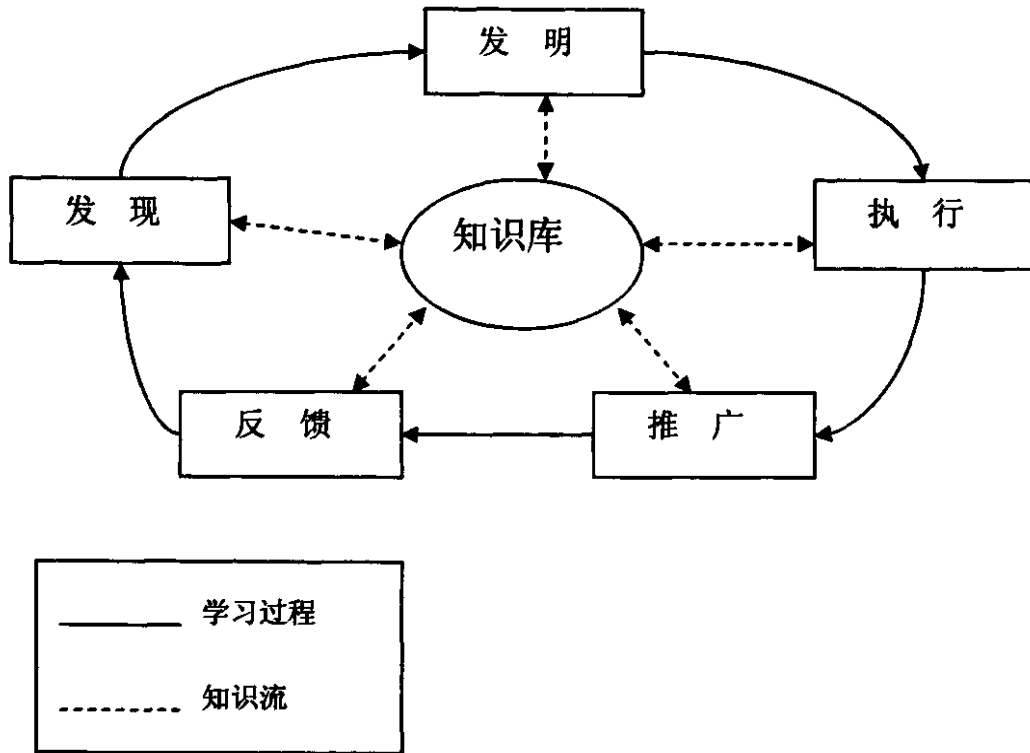


图 4-1 组织学习过程示意图

四、学习型组织的构建模型

关于如何构建学习型组织，国外学者提出了几种比较成熟的构建模型。

1. 鲍尔·沃尔纳的五阶段模型

加拿大鲍尔·沃尔纳运用实证研究法，深入地观察与分析了许多企业，从企业学习活动发展的角度，归纳出学习型组织的建立发展模式。他认为，企业活动的发展一般经历五个阶段。

在第一阶段，企业本身尚处于初期求生存的起步阶段，企业忙于业务开拓，没有安排学习的意识，企业内也没有真正意义上的组织学习。企业中存在的学习活动多是员工出于个人发展目的进行的自发的、偶尔的个体行为。

随着企业自身的发展和市场竞争的加剧，企业处于发展目的开始出资选送骨干员工到企业外的培训教育机构进修；组织进入第二学习个阶段，即消费性学习阶段。

第三阶段，企业的教育与培训面向企业中更多的员工。企业开始有意识的在内部开发适合自身特色学要的学习项目，并建立相应的学习基地来推动这项工作。这一阶段的企业学习活动与企业长期发展战略之间的缺乏明确的联系。

到第四阶段，企业把学习活动纳入组织的日常工作，建立起一系列相应的标

准,作为衡量员工各类技能水平的指标。企业课程设计的针对性趋于成熟。然而在这一时期,组织学习与日常工作之间相互脱节的现象时有发生。

第五阶段即为学习型组织阶段,其特点是学习与工作的完全融合。

2. 彼得·圣吉的五项修炼模型

相比其他学者的学习型组织建设模型,彼得·圣吉在《第五项修炼:学习型组织的艺术与实务》中提出的五项修炼模型更受人们肯定。其主要内容为:

(1) 第一项修炼:自我超越

自我超越是指企业或个人不论在什么情况下,都能保持清醒的头脑,十分清楚地认识到自己的优势、不足和努力方向,战胜自我,从而达到预定目标。这是建立学习型组织的精神基础。自我超越强调自我向极限挑战,实现人们内心深处最想实现的愿望。组织整体对于学习的意愿与能力,植根于组织成员对于学习的意愿和能力,而组织成员个体学习的意愿和能力取决于自我超越的进取心。

(2) 第二项修炼:改善心智模式

心智模式是认识主体看待外在世界的方式,影响着主体采取何种行动的假设与成见。通常人们不易察觉自己的心智模式及其对行为的影响。

如果心智模式有缺陷的话,个人和企业都会受到损害。因此,学习将自己的心智模式摊开,并加以检查和改善,有助于改变心中对周围世界如何运作的既有认识和相应的行为方式。

(3) 第三项修炼:建立共同愿景

共同愿景是指企业员工的共同认可的愿望和远景,共同愿景对学习型组织至关重要,因为它为组织学习提供了焦点和能量。只有当人们致力实现他们深深关切的事情时才会产生创造性学习。根据 Collins 等人的研究,组织的愿景是指导哲学和可触知的景象组成。建立共同愿景的修炼就是建立一个为组织成员中心拥护、权力追求的愿望景象。共同愿景是组织的凝聚力所在。

(4) 第四项修炼:团体学习

团体学习是团体成员进行整体搭配和实现共同目标的过程。团队学习是建立学习型组织的关键。彼得·圣吉认为未能整体搭配的团队,其成员个人的力量会被抵消浪费掉。在这些团队中,个人可能格外努力,但是他们的努力未能有效转化为团队的力量。当一个团队能够整体搭配时,就会汇聚出共同的方向。调和个别力量使力量消耗减至最小,整个团队就形成强大的合力。而通过团队学习,就能充分发挥集体智慧,提高组织思考和行动的能力,从而实现共同愿景。

团队学习的修炼从深度汇谈开始,使团队所有成员都能亮出自己心目中的全部假设,并对各自的想法进行自由交流,从而获得真正一起思考和行动的能力。

(5) 第五项修炼:系统思考

系统思考是一种分析综合系统内外反馈信息、非线性特征和时滞影响的整体动态思考方法。当完成前面四项修炼后，企业内员工的个体思维就可以整合为一个整体思维。在这种整体思维上，面对企业所面临的复杂性问题，就能够从整体上系统地做出分析和思考，这就是系统思考。建立在系统思考上的决策会避免很多“人人都正确，但整个系统不正确”的“啤酒生产困境”。

4.4 基于优化激励的升级策略

其实，在进行人力资源升级、获取人力资源竞争优势上，基于优化激励的策略可以说是使用最多而且也是最有效的策略。因为获取人力资源优势必须表现在一种持久的状态上才能对企业的发展有意义。而任何企业要想长久的拥有高素质人才，从而获取人力资源优势，都必须采取有竞争力的激励方式。而这正是目前中小企业在人力资源方面遇到的最大困境。要想在这激烈的人力资源竞争中获胜，必须实施一些张性的升级策略。

4.4.1 效率工资

一、效率工资理论简介

效率工资理论是宏观经济学在近二十年中取得的最新发展之一，在二十世纪八十年代末被有些学者认为是“最有前途的研究方向”（Blanch and Fischer, 1989）。其最开始是用于解释工资刚性及非自愿失业问题。但是其蕴含的激励原理使得它在管理领域与实践领域都得到迅速发展。

所谓效率工资就是企业为提高工人生产率而支付的高于均衡水平的工资。工资是企业成本的主要部分。在正常情况下，企业为了利润最大化，要使成本（包括工资）尽可能地低。效率工资理论的新观点是，支付高工资可能是有利的，因为高工资可以提高企业工人的工作效率。“效率工资”（efficiency wage）一词源于发展经济学。根据新古典经济学的理论，工资决定于工人的边际生产率。但发展经济学家在实证研究中发现：在发展中国家，两者的关系似乎正相反；边际生产率决定于工资。这是由于在发展中国家，人们营养普遍不良，较高的工资可以改善工人的营养，进而提高劳动生产率。但后来人们又发现“边际生产率决定于工资”的现象在发达国家也存在。特别是企业支付的工资高于工人的市场保留工资的现象与新古典理论的预测不相符。索罗等人将较高的工资解释为企业为防止工人偷懒而采取的激励办法^[35]。

在此之前,大多激励理论和工资理论都是基于“员工的努力水平决定工资水平”的。但是效率工资理论用博弈论的思想发现了“员工的劳动生产率取决于工资”的原理。其经典模型为夏皮罗—斯蒂格利茨模型^[36]。

该模型假定有数量为 N 的同质职工,个人的效用函数可以写作 $U(w, e)$, 其中 w 为职工所得工资, e 为工作的努力水平,劳动及其付出的努力给职工带来负效用,而劳动获得的工资意味着可以购买消费品,从而带来正效用。为简便起见,假定效用函数是可分的,且工人是风险中性的,则效用函数可以重新写作 $U=w-e$ 。我们进一步地简化,假定职工或者提供最小努力($e=0$),或者提供一个正值的努力水平($e>0$)。另外,当一个职工被解雇时,他将获得数量为 w 的失业救济金,这时 $e=0$ 。

每一个工人在任何一个时点上存在两种可能性,或者被雇佣或者失业,假定每单位时间内都有比率为 b 的工人因为偷懒之外的原因离开企业, b 作为外生变量,被定义为离职人数与企业雇佣人数之比。

由于假定了努力水平是不连续的,所以职工面临的选择就是两种。如果他以当前的努力水平工作且不偷懒的话,他将保持工作,直到由于外生因素导致他因其他原因而离职。如果他偷懒,假定他被发现的概率为 q ,他一旦被发现偷懒,将被解雇,并能获得失业救济 w 。职工在一定考察期内在偷懒和不偷懒的效用期望中作出比较,追求较大的效用期望,折现率 $r > 0$ 。现在我们定义 V_E^S 为雇佣期间受雇偷懒者的效用期望, V_E^N 为不偷懒者的效用期望, V_U 为相同期间失业的效用期望,则有

$$r V_E^S = w + (b+q) (V_U - V_E^S) \quad (1)$$

对一个不偷懒者,类似的方程为:

$$r V_E^N = w - e + b (V_U - V_E^N) \quad (2)$$

我们知道,用利率乘以资产价值等于收益流量(红利)加上预期的资产所得(或所失),上述两个方程采取的形式与此类似。在(1)式中, V_E^S 相当于某职工当前所持有的一笔资产, r 相当于利率,式中 $(b+q) (V_U - V_E^S)$ 可理解为他可预期的资产所得(或所失), w 相当于他的收益流量。(2)式意义与此类似。由方程(1)和(2)可以解得:

$$V_E^S = [w + (b+q) V_U] / (r+b+q) \quad (3)$$

$$V_E^N = [(w-e) + b V_U] / (r+b) \quad (4)$$

只有当 $V_E^N \geq V_E^S$ 时,职工才会选择不偷懒,该条件被定义为无偷懒条件(NSC, no-shirking condition)。将(3)、(4)带入这一条件,则可得:

$$w \geq V_U + (r+b+q)e/q = \hat{w} \quad (5)$$

通过变换,无偷懒条件也可写作 $q(V_E^S - V_U) > e$,该条件表明,如果被解雇不

会有任何的处罚, 每个人都会偷懒, 也就是说当失业不存在, 被解雇者可以立即找到新工作时, $V_U = V_E^S$, 则 NSC 永远得不到满足。

由方程(5)可知, 如果企业支付足够高的工资, 工人们将不会偷懒。NSC 条件隐含着这样几组关系: 要求的努力水平(e)越高, 临界工资 \hat{w} 越高; 失业的效用期望越高, 临界工资 \hat{w} 越高; 偷懒发现概率 q 越低, 临界工资 \hat{w} 越高; 折现率 r 越高, 临界工资 \hat{w} 越高; 外生的离职率 b 越高, 临界工资 \hat{w} 越高。

二、效率工资的作用及局限性

曼昆(N. Gregory Mankiw)认为效率工资可以获得四个方面的优势。(1) 工人的健康。效率工资理论强调工资和工人健康的关系。工资高的工人吃营养更丰富的饮食, 因而更健康, 更有生产率。这种效果在不发达和贫穷国家尤其显著。(2) 工人流动率。工人离职的频率取决于他们面临的一整套激励, 包括离去的利益和留下来的利益。高工资导致流动率下降。为什么企业要关心流动率呢? 因为雇佣并培训新工人是有成本的。同时让新员工适应企业的组织文化也是需要成本的。即使在经过培训之后, 新雇佣的工人的生产率也不如有经验的工人。因此, 流动率高的企业往往生产成本也高。(3) 工人的努力程度。工人对工作的努力程度可以有某种相机抉择权。因此, 企业要监视工人的努力程度, 那些偷懒的工人被抓住后, 往往要受到解雇等的惩罚。但是, 企业并不能直接抓住所有偷懒者。因为对工人的监视成本高昂而又不完全。那么企业的对策就是支付高于均衡水平的工资。高工资使工人更渴望保住自己的工作, 从而就激励工人尽自己最大的努力去工作。(4) 工人素质。高工资可以吸引素质更好的工人来申请企业的工作, 从而使企业能以较低的招募成本来挑选较高素质的员工^[37]。例如早在 1914 年, 福特汽车公司为了生产 T 型福特车需要装配线工人, 就进行了一项创新: 每天 5 美元(是当时工资的 2 倍左右)。这种高工资造成了求职的人排起了长队, 并直接影响了生产效率。工人的流动率与缺勤率都下降了。工人的工作效率如此之高, 以至于尽管工资高了, 但福特公司的生产成本减少了。正如亨利·福特所指出的那样: 每天 5 美元工资是“我们所做出的最成功的降低成本的努力之一。”

而美国的经济学家戴维·罗默(David Romer)认为(1)更高的工资能改善工人的营养条件;(2)更高的工资能提高工人的努力程度;(3)更高的工资能增强工人的衍生能力;(4)更高的工资能培育工人的忠诚^[38]。

事实上, 根据现在的人力资源及其发展现状, 效率工作的作用还表现在更多的方面:(1) 满足员工特别是如知识型员工等高素质人才的心理需要。现在企业对人才争夺的焦点已经从工人转变为高新技术人才, 高级管理人才等知识型员工上了。这类人才有着很强的心理成就感和自尊需要。而工资是表明企业如何衡量其价值最直接的指标。很多优秀员工的跳槽就是觉得在原来企业不够受重视而发

生的。(2)效率工资可以为员工自我学习和发展提供更多的支持,从而使员工能为企业创造更多的价值。

但是效率工资也存在很大的局限性。第一,收入激励和其他激励的替代。有时候,收入激励能和其他方面的激励有一种替代关系,过分强调收入激励反而会削弱其他方面比如说情感方面激励。这是一种激励上的“挤出效应”。第二,效率工资的“电影院效应”。所谓电影院效应是指在看电影时,前排的人如果站起来,后排的人必须站起来才能看得到^[39]。效率工资也是如此,而且其“电影院效应”还体现在企业内外两个方面。在企业外部,如果竞争对手采取竞争策略,则会削弱效率工资的作用,这样可能只是徒增人工成本;在企业内部,由于工资刚性和员工之间的“电影院效应”,则可能只是增加了人力成本减少了利润^[40]。这也正是在实践中,企业不轻易使用“效率工资”手段的原因。

三、效率工资理论对中小企业的借鉴意义

虽然对于一般的中小企业而言,实施效率工资有种种顾忌和困难,但其对于中小企业的激励理念和激励机制设计还是有很大的借鉴意义的。因为现在很多中小企业管理者还是把员工工资理解为单纯的成本,从而给员工开出的工资比较低,没有竞争力。从而陷入“低工资—低人才质量—低生产率—低工资”的恶性循环中。而效率工资“工资决定生产率”的理念更偏向于把工资理解成为投资,这对于中小企业从这个恶性循环解脱出来是一个契机^[41],使企业有机会走向“低人才质量—低生产率~效率工资—高素质人才—高生产率—维持高工资”的良性循环之中。

所以说,效率工资对于很多中小企业来说可能是一个很好的摆脱对手压制,获取相对优势的策略。很多公司都曾使用它而获得巨大的人力资源上从而延伸到企业业务上的成功。这方面,过去的美国福特公司和现在国内的华为都是成功的案例。只是,中小企业在使用效率工资这种人才竞争策略的时候,一定要注意评估并控制成本与风险。

4.4.2 员工持股计划

一、员工持股理论简介

员工持股计划(Employee Stock Ownership Plan, ESOP),是指通过一定的方式让员工持有企业一定比例的企业股份,从而成为企业的所有者并分享企业的剩余索取权的一种企业制度安排^[42]。员工持股计划的理论研究始于20世纪20-40年代的美国,它是在批判资本主义危机的基础上产生和发展起来的。它的理论根源基于以下四点:

1. 双因素经济论

员工持股计划源于美国经济学家路易斯·凯尔索 (Louis Kelso) 双因素经济论, 因而凯尔索也被称为员工持股计划之父。“双因素经济论”在凯尔索的不同著作中, 又被称为资本主义理论、资本理论、双因素理论、第二收入计划以及混合资本主义等。其主要是针对 20 世纪 30 年代美国大萧条的反思。凯尔索等人从分析不同时期资本、劳动两项因素对社会产出贡献比例变化入手, 观察不同阶层对社会科技进步成果占有的情况, 得出了以下结论: 每个建国初期, 资本贡献 10%, 劳动贡献 90%; 进入 20 世纪 50 年代, 资本贡献上升到 40%, 劳动贡献下降到 60%, 社会财富急剧地集中到少数拥有大量资本的人手中。从而造成了社会的不稳定。基于让社会更多成员都能享受到资本的贡献的目的, 凯尔索提出了员工持股计划 (Employee Stock Ownership Plan; ESOP)。他认为该计划能在不剥夺不侵犯原财产所有者利益的前提下, 实现财富的重新分配, 减少管理和劳动的冲突, 抑制工资的膨胀性要求, 解放新的资本来源, 提高劳动生产率。

2. 委托代理理论

所谓委托代理关系是指一个人或一些人 (委托人) 委托其他人 (代理人) 根据委托人利益从事某些活动, 并相应地授予代理人某些决策权的合同关系。20 世纪 30 年代美国经济学家伯利和米恩斯经研究发现, 美国的股份制公司的控制权逐渐落在经历阶层的手中, 高级经理成为企业的实际控制者, 资本所有者的控制能力逐渐下降, 这就是所谓的经历革命, 从而产生了企业的代理问题。

根据理性经济人假设, 委托人和代理人都是自身效用的最大化者。由于存在信息不对称、代理人不会总是以委托人的最大利益为活动目标。在企业中, 公司股东作为委托人, 拥有企业的剩余索取权, 并对企业的所有经营活动承担风险, 股东的效用可具体化为企业价值的最大化, 代理人的效用可具体化为报酬的最大化。这样, 代理人在最大程度增进自身效用时, 可能采取一些偷懒或其他投机行为。而一般而言, 针对代理人的监督是很难或者说是成本很高的, 特别是对于知识性员工来说, 监督有时变得不太可能。

这种委托代理关系给公司管理带来的问题促使理论界和实践界对公司的产权结构做进一步的思考。从而形成一种更好的激励机制, 来弱化委托人与代理人之间的利益差异, 从而驱动代理人为委托人利益行动。在这种情况下, 员工持股计划得到了重视和发展。

3. 人力资本理论

曾荣获诺贝尔经济学奖, 被称作人力资本研究先驱的美国经济学家西屋多·W·舒尔茨经过大量的调查研究, 认为高收入和低收入的各国, 经济现代化的一个组成部分是农电和其他资本的经济重要性在下降, 技能和知识的重要性在

上升。对此,舒尔茨提出了人力资本的论述,提出了人力资本应像一切资本一样,都应当获得回报。

九十年代兴起的新经济增长理论更将人力资本理论研究推向新的高峰。新经济增长理论认为,在新古典增长理论依据劳动投入量和物质资本投入两位自变量的生产函数建立的增长模型中,人力资本、技术进步是被作为外生不变量因素来求解经济增长。由于人力资本提速和技术进步加快,其对经济增长的作用已经超过了物质资本和劳动力数量投入的影响,新经济增长理论认为人力资本是经济增长的主要源泉,强调人力资本的生产比物质资本更为重要。

随着人力资本的重要性被发现,其分享企业成果也成为不可逆转的趋势。这种趋势表现在两个方面:一方面是企业所有者的范围在扩大。由开始针对少数经理人和少数高层管理人员采取股权激励发展到向大多数管理人员和普通员工;另一方面是企业所有权在发生质变。员工入股开始从过去采取现金或融资购买方式,转向凭借自身的劳动能力、技术、管理以及自身劳动成果入股,并参与分配,即直接凭借人力资本的价值分享企业所有权。

4. 分享经济学

1984年,美国麻省理工学院经济学教授马丁·L·魏茨曼发表了《分享经济》一书,提出了分享经济理论。分享理论为解决发达资本主义国家,尤其是美国出现的经济滞胀的问题提出一种经济方案,曾被《美国新闻与世界报道》认为是“自凯恩斯理论之后最卓越的经济思想”。

分享经济学的主要内容是企业的相关利益者都能分享到企业的成果,这些相关利益者里面又特别突出企业员工利益和股份权利,强调一种经济上的民主制度。这也是员工持股理路的一个重要思想来源。

二、中小企业实施员工持股计划的意义

虽然员工持股理论最初主要是为解决宏观经济问题而提出的,但在实践中,却主要是公司自愿地推动着员工持股的发展,这说明了员工持股计划对于企业的发展来说也是一种很好的产权分配方式或者说员工激励方式。据有关资料表明,到1998年,在全美实施员工持股计划的企业有14000多家,包括90%以上的上市公司和排名世界500强的大企业,有3000多万员工持股,涉及的资产总额超过4000多亿美元^[43];而最新的数据资料则进一步显示实施该计划的企业数目已经超过了20000家^[44]。同时,员工持股计划在其他国家和地区包括中国也得到了蓬勃发展。

对于中小企业来说,员工持股计划有以下重要作用:

1. 有利于帮助企业建立现代企业制度

企业制度中最重要的是企业产权制度,而现在企业的最主要的产权特征就是

公司股权分散。我国对于公司上市的规定中就有一条是关于企业产权的规定：持有股票面值达人民币一千元以上的股本人数不少于一千人，向社会公开发行的股份达公司股份总数的百分之二十五以上；公司股本总额超过人民币四亿元的，其向社会公开发行股份的比例为百分之十五以上。中小企业由于发展时间比较短，一般股权比较集中，而企业要想长久发展，必须建立现代企业制度，实施员工持股计划是一个很好的选择，这也有助于企业的上市从而使创始人实现其市场价值。

2. 有利于提高企业绩效水平

企业的发展离不开核心人才的沉淀，而现在高素质人才对于企业的认同感和归属感非常注重。实施员工持股计划则正好可以满足他们的精神和物质上的要求，从而产生更好的激励作用。根据国外一些政府组织如美国劳工部以及其他研究机构的研究表明，员工持股计划在激励员工监督经营者行为、提高企业劳动生产率和促进企业稳定发展等方面都有很好的积极效果。在纽约联邦储备银行兼职的西北大学凯洛格管理学院的 Mehran 教授，对采用员工持股计划的 382 家公司在采用前 2 年和后 4 年这一阶段的公司财务绩效进行了追踪调查发现：（1）4 年里这 382 家公司的资产收益率比没有采用员工持股计划的同行每年高 2.7%；（2）而 4 年后这 382 家企业中幸存的 303 家公司的资产收益率比行业平均要高 14%；（3）采用员工持股计划的公司 4 年后股东受益累计比其他同行高出 6.9%；（4）而对于这 303 家幸存的公司累计的 4 年股东收益高出其他同行 12%^[45]。

三、中小企业实施员工持股应注意的问题

总的说来，员工持股计划对于中小企业人力资源升级来说是一个很好的策略，这也正是越来越多的中小企业使用它的原因。但同时，在实践中大量失败的案例也表明了其高度复杂性和巨大风险性。要想实施好员工持股计划，激发企业员工的积极性，实现人力资源的升级，从而带动公司的发展。必须仔细慎微地考虑一切相关的因素。

1. 政策与法律问题

任何关乎产权的问题都是很严肃和复杂的。中小企业在实施员工持股计划时，必须考虑到国家的政策与法律。目前我国对于企业实施 ESOP 具体应从哪些方面进行规范还缺乏很明确的规定，但是还是有很多相关的法律可以针对员工持股计划的过程进行约束。这主要表现在员工持股管理机构的法律地位，用于实施 ESOP 的股权的合法性，员工融资渠道的合法性，员工持有股转让问题等几个方面。

2. 实施后的股权结构问题

在确保员工持股计划的合法性的同时，应该考虑实施员工持股对公司股权结

构的影响,要使持股计划保持在合理而稳定的基础上。确保企业的稳定发展。

3. 公平性问题

根据公平理论,员工对于激励的要求不仅体现在物质上,而且体现在精神上,特别是其中的公平性问题。当员工认为企业的激励不公平的时候,就会表现出不利于企业发展的行为,轻则消极怠工,重则损害企业的利益。所以在实施员工持股计划时要客观、公正地衡量员工的业绩,使员工持股比例能够较为准确地反映他们对企业的贡献^[46],并及时和员工保持沟通,从而提高激励效果。

4. 有效性问题

实施员工持股计划的最终目的应该是提高企业绩效水平,促进企业的健康发展,而不是改变企业股份结构其本身。因为企业的股权事关企业的决策权和收益权,在实施员工持股计划的过程中,难免会受个人利益因素的影响。很多企业实施员工持股计划最终失败就在于在实施过程中为个人利益考量过多而迷失了本来的目标^[47]。所以,注意员工持股计划的有效性,保证整个实施过程都朝其实施的根本目的前进是非常关键的。

4.5 基于优化绩效管理的升级策略

西方企业业绩评价体系的演变过程是:(1)观察性绩效评价体系阶段;(2)成本绩效评价体系阶段;(3)财务性绩效评价阶段;(4)战略性绩效评价阶段。在此基础上,以评价指标为划分标准,将业绩评价划分为三种模式,即财务模式、价值模式、平衡模式。中小企业更应倾向于选择平衡模式^[48]。而平衡模式的主要业绩评价工具就是BSC,所以本节主要讨论怎么应用BSC来构建中小企业绩效评价体系。

4.5.1 平衡计分卡

一、平衡记分卡的简介

平衡计分卡是英文“Balance Score Card (BSC)”的中文翻译。平衡计分卡是美国哈佛商学院罗伯特·S·卡普特和大卫·P·诺顿两位教授于1992年创立的一种综合性的战略绩效测评体系,目前在国外甚为流行。据统计,在《幸福》杂志评出的1000家优秀企业中,有超过60%的企业已经使用平衡计分卡。平衡计分卡在美国会计理论界与实践界均得到了广泛的重视与研究。

平衡计分卡以战略管理理论和核心竞争能力为理论基础,把企业的使命和战

略转化为有形的目标和衡量指标，主要是从财务、顾客、企业内部业务流程、企业学习与成长等四个方面综合评价企业业绩，并用因果关系将这四个方面的业绩指标联系起来。Nils-Goran Olve 等在《绩效驱动因素》一书中给出了平衡计分卡因果关系比较简单的表达，即：假如我们用适合的人（发展的角度）做恰当的事情（流程角度），那么客户就非常高兴（客户角度），我们就会保持和发展更多的业务（财务角度）^[49]。它有如下优点：（1）实现了财务指标与非财务指标相结合；（2）实现了短期业绩评价与长期业绩评价的相结合；（3）揭示了企业价值创造的动因。

对于不同企业，由于所处行业特征、经营环境、企业自身规模与发展阶段、内部管理水平等方面不尽相同，所以其战略上面也存在着千差万别，而不同的战略又有不同的经营目标，分解成的关键成功因素（Critical Success Factors, CSF）和关键绩效指标也是各有千秋，于是即使是同一行业的相似企业也不可能完全相同的绩效评价指标体系。每个企业应根据适合企业的战略发展目标及企业内外部环境来设计科学合理的绩效评价指标体系。而且，每个企业的绩效评价指标体系是独特的，在美国，实施 BSC 的各个公司都将绩效评价指标体系视为企业的核心商业秘密，如果被竞争对手获取了公司的 BSC，那么对于该企业的发展也许就是致命的^[50]。

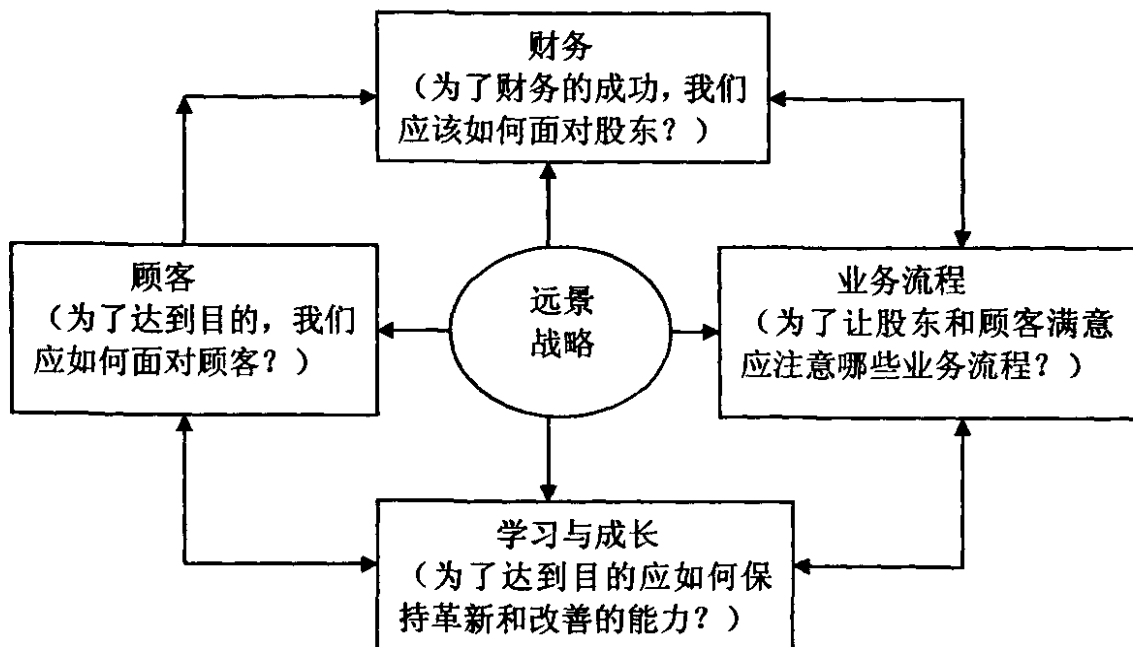


图 4-1 平衡计分卡结构示意图^[51]

二、中小企业实施 BSC 存在的困难和应注意的问题

尽管平衡计分卡相对于传统业绩评价体系有很大的优越性和更多的科学性，

但它并非已经是一个成熟和完善的系统,在国外的应用中也遭遇了不少失败的案例。对于大多数中国的中小企业,它还是一个相对陌生的东西,所以把它从西方国家移植过来,应用到我国企业的管理实践中要注意很多问题。

1. 我国中小企业企业中重视和实施战略管理的并不多,而由平衡计分卡的结构示意图 4-1,我们可以看出平衡计分卡的核心是企业的远景与战略,试想如果一家企业的战略管理只停留在喊口号或者没有明确的战略思想的水平,那么这种滞后的管理模式对运用平衡计分卡将是一个致命的障碍。

2. 指标选择的难度比较大,由于采集指标信息的成本很大,而且在选取进入平衡计分卡的评价指标时面临着对领先指标与滞后指标的取舍问题,因此如何在诸多可供选择的指标中根据企业的实际情况选择出财务、顾客、内部经营过程、学习与成长 4 个角度的评价指标,并最终确定 20-25 个左右的评价指标将直接影响到业绩评价的效果。

3. 评价指标的量化,由于平衡计分卡中存在大量的非财务指标,如何根据企业的实际情况量化这些指标成了企业实施平衡计分卡中的一个棘手问题,管理实践中往往采取德尔菲法,这些专家的管理水平及整个企业的管理规范程度,往往会给指标量化造成很多不确定的因素。

4. 评价指标的权重问题,在平衡计分卡的实施过程中,权重问题也是困扰企业的一个难题,如何真实有效地确定各个指标的权重不是一件容易的事情。

5. 平衡计分卡的执行并不容易,而且成本较高。一份典型的平衡计分卡需要 5—6 个月去执行,另外再需几个月去调整结构,使其规则化。从而总的开发时间经常需要一年或者更长的时间^[52]。在实施过程中,对于管理方式相对落后的中国企业,平衡计分卡的执行无疑是一种管理变革,如果没有最高层领导者的支持和企业员工的理解,平衡计分卡的实施将很可能半途而废。

6. 平衡计分卡的执行需要信息系统的有力支持。如果企业的信息化管理没有跟上,绩效信息的及时采集与分析就会遇到瓶颈问题,平衡计分卡的执行就会很不顺畅或者严重滞后。而在中小企业,企业的信息化建设往往不是很受重视,所以,如果企业实施平衡计分卡,同时需要改进企业的信息系统,这会加大实施成本。

4.6 中小企业人力资源升级的策略选择分析

企业人力资源升级是一项系统的复杂的工程,其影响因素繁多且复杂。除了上面所述的各种策略以外,还有很多其他的方式方法可以达到提升企业人力资源

水平的效果。比如说建设先进的企业文化从而倡导更利于企业发展的行为、优化组织结构从而提高人力资源配置效率、挖取竞争对手企业中的优秀人才、在人力资源卖方市场上有针对性的适当的广告投入、游说当地政府把企业所需人才列入优秀人才引进计划等等都是可供选择的策略。同时应该看到,无论何种策略,提升企业人力资源水平只是它的作用的一方面,与之相随的还有一些其它的一些副作用。比如实施裁员会带来企业的不稳定性、实施效率工资会加剧人力成本、实施员工持股计划会导致对企业控制权的减弱等等。这些副作用若是控制不好可能会使实施效果适得其反甚至导致企业危机。所以没有任何一种升级策略是优于一切的,企业在面临人力资源升级的时候应该注意对升级策略的选择。

对于中小企业而言,选择人力资源升级的策略应考虑各方面的因素。首先是企业所处的环境,包括企业所处行业的人力资源特征、与竞争对手的竞争态势等,因为企业是市场的产物,企业的变革应以市场情况为导向。如果企业所面临的是一个整体流动率都很高的人力资源市场,那么,中小企业使用个体发展升级策略是不恰当的,这很可能是为别的大企业做嫁衣,这时就应该偏向采用组织建设和优化激励和绩效考核的策略。而如果企业在业务上有所长,特别是对于新商业模式和新技术应用的开拓者,一方面为了提高后来者进入市场的人力资源门槛,另一方面为了培养组织继续壮大的能力,可以使用效率工资等策略网罗相关的高级人才,另外还可以通过组织建设和员工持股的策略来开发现有的人力资源。另外一种情况下,如果企业在产品市场上面临严重的危机,则大多采用裁员和挖取竞争对手业务骨干等策略进行人力资源升级。中小企业对于升级策略的选择还得结合企业本身的特性,包括企业在变革方面的具体经验、企业的效益、企业的技艺水平、企业在人力资源管理方面的特点等。如果企业的管理人员有相关的变革经验,则使用他们曾使用过的策略更易获得成功,这对于比较脆弱的中小企业而言非常重要,要是在这方面欠缺,也可以寻求相关专家和咨询公司的帮助。企业的效益是企业的根本点,对于一个效益好的中小企业,选择的任何升级策略都不应该存在极大程度破坏目前效益水平的可能,而且有很多策略需要比较高的成本,这也需要企业效益的支持。对于中小企业人力资源管理方面诸如激励、培训和绩效考核等明显的薄弱处,企业应选择有针对性的策略进行弥补和改进。

在中小企业人力资源升级策略的选择过程中,企业中高层领导广泛而深入的沟通和基层员工的参与是必不可少的,有时,外部咨询公司或外部专家的参与也是可以选择的。在进行策略选择时,首先得明确人力资源升级的动因和所欲达到的确切目的以及所欲采取的升级模式,选择一个能达到此目的的一个策略组合;再根据行业特征、周围环境状况、企业可以获取的资源情况选择其中的几种主要策略;然后再逐个分析每个策略的副作用情况,排除可能会给企业带来较大危害

的策略；最后针对不同策略所需的管理水平和管理方式排除与企业状况不相匹配的策略。对于剩下的策略，再由专家和企业领导反复权衡和研究，分主次的选择出其中的1~3种策略进行实施。

总之，人力资源升级策略的选择是一个非常重要的过程，其选择情况将直接影响升级的效果。中小企业应根据企业的自身特征，企业升级的目的，企业所面临的环境，企业进行人力资源升级所能获取的资源，以及企业所愿意承担的风险情况等做慎重的考虑。

第5章 中小企业人力资源升级的流程研究

所谓人力资源升级流程，即指企业实施人力资源升级的过程和步骤。组织的战略行动需要计划性的规划和指导，实施过程需要有效的控制，这是组织计划变革的根本思想。虽然有不少学者对计划变革理论提出了批判，认为其只是形式上的一种理性控制和有序过程。而变革本身实际上更为无序，常常需要改变目标，终止行动，还有意外事件以及许多意外变故的发生。但是，这些批判都还不足以颠覆计划变革的发展。因为，在变革过程中，有规划的变革相比没有规划的变革而言，有着更好的实施效果。

5.1 组织发展与变革流程的一般理论

5.1.1 卢因的三阶段变革模型

对组织变革过程的研究起于库尔特·卢因 (Kurt Lewin)，卢因于二十世纪四、五十年代初第一个提出了“组织变革模式”，奠定了计划变革流程的基础。他将变革设想为对保持系统稳定力量的改变。特别地，任何时候一组具体的行为都是两组力量相互作用的结果——努力维持组织状态的力量和积极推动变革的力量。当两组力量平衡时，当前的行为就保持在卢因所说的“准固定平衡状态”。为了改变这种状态，人们可以增强推动变革的力量，削弱维持当前状态的力量，或者是以上两种方式的结合。

卢因将变革过程分为如下三个步骤：

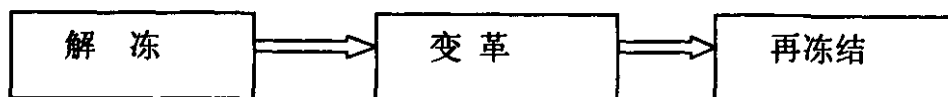


图 5-1 卢因三阶段变革模型示意图

1. 解冻。该阶段的主要工作是减弱维持组织当前状态的力量，或者利用某种新的冲突打破组织当前力量的平衡，从而为企业的变革创造有利的契机。

解冻通常通过一个“心理驳斥”的过程来完成。将组织成员期望的行为与他们当前表现出来的行为之间的差异传达给他们。能够激励成员参与变革。

2. 变革。当变革的条件成熟后,就要把变革计划付诸行动。因为原来的稳定平衡机制被打破,所以这是一个动荡的阶段,容易出现很多新的意料中以及意料之外的问题。组织在这个过程中要利用可以利用的一切资源把组织引向目标状态,使组织达到一个新的水平。

3. 重新冻结。当企业的变革已基本完成的时候,动荡不再利于企业的稳定和发展。这时再通过一些方式和策略使企业的基本形态稳定下来。

库尔特·卢因的“解冻——变革——再冻结”三阶段模型奠定了计划变革过程的基础。此后对于变革流程的研究大多是基于此基础上。其中很多许多学者通过不断丰富和添加,提出了自己的变革模型。比较有影响力的有利皮特(Lippitt)、华特生(Watson)和韦特利(Westley)提出的调查、进入、诊断、计划、行动、稳定和评估、终止的七阶段模型。哈佛商学院著名的研究变革的专家迈克尔·比尔(Micheal Beer, 1990)提出了从高层加速推动各部门进行变革、通过正式的政策和结构来制度化变革的成果、为对付变革过程中的问题来调整战略六步骤模型。美国学者L·克拉克(L·Clark)提出了变革内外部市场的调查研究、预测变革的阻力、建立共同的理想、动员大家对变革进行承诺、准备改革的计划、增强改革的效果六个步骤。台湾学者石滋宜提出的建立变革的共识、树立样板、扩大示范、文化重塑的模式。迈克尔·哈默(Micheal Hammers)则提出了明确客户要求以及竞争对手的情况、识别流程绩效的差距、设立愿景和目标、修改或更新流程、评估结果、测定和评估流程绩效的六阶段模型。美国学者诺尔·蒂奇在对通用的变革进行深入研究后提出了觉醒、展望、重建、重复四个步骤的模型等等。

5.1.2 科特的八关键步骤变革

随着企业变革在实践领域的蓬勃发展,变革过程理论本身也得以很大的发展。在近30年的时间里对大量企业变革案例进行研究后,约翰·科特和丹S·科恩发现许多企业在变革活动中会犯八种普遍的错误:过于自满;不能营造足够有力的引导性势力;低估愿景的力量;对愿景沟通不足;容许阻碍新愿景实现的障碍存在;未能产生短期的成果;过早宣告胜利;忽视了使变革扎根于公司文化中。相对应地,他们提出,企业变革要想取得成功,有几个关键步骤是必不可少的。从而提出了八个关键步骤(8 Key Steps of Organization Reform)变革模型^[53]。

其主要内容为:

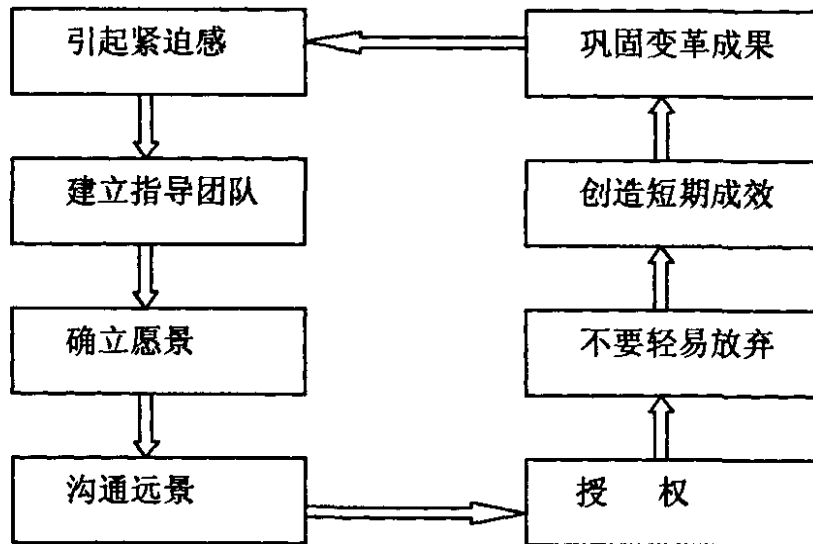


图 5-2 科特八阶段领导变革过程模型^[64]

1. 引起紧迫感

创造“立即行动”的氛围，让员工意识到组织确实该改变了。科特认为只是最关键的一步。组织中一般有四种阻碍变革启动的情绪：安于现状的自满、自我保护、漠然（利益或权威受损导致）及悲观情绪。组织可以通过市场和竞争力调查来发现危机和机遇，并用富有戏剧性和感官冲击力的材料（如客户表达不满意的录像），让员工看到问题。切忌在紧迫感还不够强烈的情况下制定愿景^[65]。

2. 建立指导团队

即组建一支有能力指导大规模变革的团队。其中，变革者的行为，尤其是建立员工的信任是核心。建立有效指导团队需要满足三个条件：合适的人，即具备领导变革所需的经验技能、领导力和关系的人；团队协作精神，指导团队是一个整体，而不是个体的简单集合，领导要充分信任团队，培养成员的团队合作精神；从战略角度发展团队，随着变革的深入逐渐形成较低层次的团队，使“指导团队”发展成为“指导联盟”。前两个条件也是强有力指导团队的特点。同时，领导者还应有必要的变革热情、责任感以及团队合作精神。

3. 确立愿景与策略

愿景比理性更具感染力，制定正确的愿景并寻找合适的策略以达成愿景。低效的变革往往只有计划预算而忽视愿景策略。愿景规划应从提高效率和客户服务入手，而不是单纯强调财务分析。愿景的表述应简单明了，并在实施中不断发展和完善，以利于传达给组织成员。

以下 5 个问题可以帮助组织确立愿景：

- (1) 组织要进行怎样的变革？

- (2) 对新组织有怎样的期望?
- (3) 组织中哪些方面应保留?
- (4) 实现愿景的最佳方式是什么?
- (5) 哪些策略风险太大而不宜采用?

组织在解决了一些问题后容易安于现状,所以变革者还要注意加快变革速度,否则组织惰性很可能使前期变革成效毁于一旦。

4. 有效沟通愿景

即向尽可能多的员工传达愿景和策略。要实现有效的沟通需要注意:(1)了解人们真正关心的问题,让他们感受到变革的吸引力和可行性;沟通过程尽量简单,方式尽量灵活;疏通各种信息通道,过滤干扰信息,保证主要信息的畅通。

(2)公司就是采用信息定制法来帮助员工筛选自己需要的信息,而不受其它信息的干扰,从而提高了工作效率;利用多媒体、内部网等技术不时向人们提醒组织的愿景,比如组织可以将新愿景设计为电脑的桌面或屏保。

5. 授权

清除变革中可能存在的障碍,让被授权者能专注于可以迅速取得确定性成就的领域。变革中主要有四种障碍:因循守旧的上司,他们往往是最大的障碍;不合适的体制,尤其是绩效评估和奖励体制;固有观念;缺乏反馈信息。可以采用调换工作的方式来改变上司的抵触行为。另外,重视人们的精神需要,设置与变革一致的绩效评估和奖励制度,鼓励冒险或非传统的行为也有助于清除障碍。总之,授权不只是授予权威,还包括提供必要的资源和时间等。

6. 创造短期成效

短期成效可以为变革提供反馈信息,消除疑虑,提高士气,吸引更多人投身变革。只有当强愿景和高短期成效都满足了,组织才可能实现可持续发展,任何一方面的不足都会使变革中止甚至失败。短期成效的重要性要求组织尽快地取得第一个成功,因此必须选好第一个目标,它几乎可以决定这一步的成败。第一个目标必须相对容易实现,能很快赢得一个明显而有意义的成功,以获得员工的支持。具体操作上可以先列出短期内能完成的所有任务,再评估它们所需的时间和人力物力,从中选出简单易行而又较为重要的任务作为第一目标。尽管短期成效非常强调速度,但是,即使迟迟不能成功也不要夸大事实,这只会使人们不再信任变革。

7. 不要放松

短期成效容易使紧迫感降低,因此变革者需要鼓舞士气,保持变革势头,直至实现长期目标。变革早期为了建立信心,往往着力于解决简单问题。但要实现大规模变革就必须花更多时间和精力,选择高难度任务,进一步授权和调整组织

结构，及时发动新一轮变革，实现组织的持续发展。

8. 巩固变革成果

传统对变革有着不可忽视的反作用力，巩固变革成果最好的办法是让变革所提倡的新行为成为组织文化，以保证新行为模式的长久运作。文化的建立方式就是在足够长的时间内保证行为一致性和延续性。文化建立的不利因素主要有员工流动、领导变动和颠覆性危机。用新的行为规范和价值标准培训新员工，改革提拔机制，尤其是把按新标准行事的人提拔到显眼的职位都可以帮助确立新文化。与很多观点不同的是，科特认为文化是变革最后才考虑的问题，因为新的运作方式只有经过时间的验证后，组织才可能改变。

5.1.3 行动调查模式的变革流程

随着咨询行业的兴起，越来越多的企业开始倾向于咨询专家和学者的意见进行公司战略及策略方面的行为。而这些专家和学者因为主要是拥有普遍性的管理知识和能力，对于具体某个公司并不了解。在给出变革方案之前，这些专家和学者需要深入调查企业，而且他们普遍比较重视数据的收集。这种企业内外结合的变革方法催生了另一种变革流程，即行动调查模式的变革流程。

行动调查着眼于将计划变革看成一个循环的过程，在这个过程中，关于组织的初始调查为指导下一步的行动提供了信息。然后，再将行动的结果进行评估，为下一步的行动提供信息，以此类推^[56]。这个调查和行动反复循环的过程需要组织成员和组织变革领导成员不断地相互协作。在计划和实施行动之前，重点放在信息收集和诊断上，同时，对行动之后的结果也需要很细致地去评估。

行动调查变革流程也是共有八个步骤：

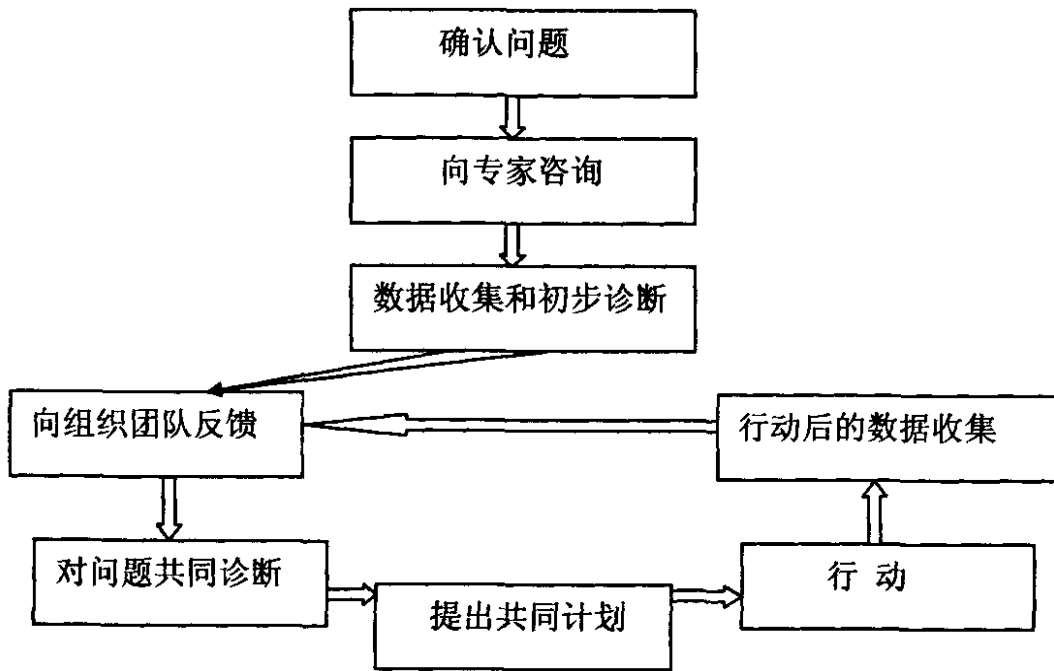


图 5-3 行动调查变革模型示意图

1. 确认问题。该步骤通常开始于组织中某个环节或部门，然后传递到某个重要的管理者或某个拥有权力和影响力的人。然后他再利用他的权力和影响力影响更多的人关注组织中的这一问题。

2. 向专家咨询。针对企业所从未经历过的境况，领导者通常会想到企业外部经验。他通常会向实践界或理论界的权威进行咨询和探讨。有时会直接委托咨询公司为其服务。

3. 数据收集和初步诊断。企业外部的专家接受企业管理者的委托后，通常会对企业作一个初步的诊断和调查，以收集能表述企业境况的数据。然后利用其专业知识或经验对数据进行系统的分析，形成对企业的大致判断。

4. 向组织领导或管理团队反馈。因为行动调查是一种协作型的活动，诊断数据通常在小组会议或工作团队会议上被反馈回客户。在反馈的过程中，组织成员不仅会获得专家提供的数据以促进他们对自己公司的理解，同时会了解一些其他公司的案例。为确定下一步行动提供更为翔实的信息。

5. 对问题的共同诊断。企业外部专家在向组织内部管理者反馈后，双方会形成共同的对问题的理解基础。然后就可以更进一步地讨论问题的根源，问题的程度，问题的表现形式，问题的解决方法等。

6. 提出共同的行动计划。接下来，咨询专家和组织内部管理者需要对进一步的行动达成一致。这是行动过程的开始，此时，组织就要决定怎样才能最有效地达到一个全新的状态。在该阶段，特定行动的实施取决于组织的文化、技术和

环境、问题的诊断以及改进的时间和费用。

7. 行动。当相关各方对共同的计划没有异议的时候。就可以调动组织内外资源，把计划付诸实践了。该步骤涉及到组织从一种状态向另一种状态的实际转变。它可能包括新管理方法的实施、新行为的倡导、组织结构的重组等。

8. 行动后的数据收集。因为行动调查模式是一个循环的过程，它强调根据计划实施情况对计划进行调整。所以在共同计划付诸实施后，指导专家会及时收集数据，跟踪实施效果。然后根据这些数据和企业变革领导团队进行进一步的沟通，修正和改进计划。

5.2 中小企业人力资源升级的流程设计

5.2.1 升级问题的识别

任何针对问题的解决都开始于问题的识别。中小企业人力资源升级是一个过程概念，其起点就来自于引发升级的动因或事件。引起对人力资源升级问题识别的动因和事件可能来源于企业业务量的萎缩、利润率的大幅下降；一次年度人力资源盘点或人力资源报告，发现企业员工的流动率有突然的升高；一次某一位核心人才甚至是一个核心团队的流失；一次企业产业结构的升级对人力资源提出的更高要求；一种新生产工艺、新技术的使用；一次合作伙伴对企业的抱怨与建议；一次竞争对手的并购威胁；某位关键领导出于对未来的规划提出的要求等等。当这些动因或事件出现时，可能是企业领导直接认识到升级的需要，也可能是某个部门某位员工先察觉然后传递到企业领导者。总之当这些问题所带来的压力或者挑战足够大时，就会促使整个企业领导层对企业的人力资源战略做出重新思考，做出人力资源升级的决定。所以，从这个角度来说，对于升级问题的识别也就是对升级时机的选择。

5.2.2 升级的维度确定

当企业领导层做出进行人力资源升级的决策后，就会通过股东大会，高层会谈等方式进行进一步的交流与沟通，以更进一步扩大共识和认同。获取更多的必要的支持。在共识和支持足以推动组织人力资源升级时，具体的细节的维度将会被共同讨论到。这些维度包括：

1. 升级的具体时间。确定升级开始的时机和预计升级持续的时间。企业对于人力资源升级时间的选择主要取决于升级的动因,对于企业技术革新、员工不足等具有强制性质的升级动因,企业会尽快地进行升级,否则企业一般从慎重的角度出发等所以升级所需的资源和条件准备好以后才进行升级。

2. 升级的对象与目标。确定是针对组织内一部分还是全部人力资源进行升级,以及升级所要达到的目标。

3. 升级的模式。确定是采取激进式升级还是渐进式或者两者结合升级;是采用E理论还是O理论或者两者结合作为指导思想;是间歇式升级还是持续性升级。

4. 升级的策略。确定采用什么样的策略来升级,以及策略实施的程度。

5. 升级的管理团队。确定由谁来领导升级,以及其团队成员。

6. 升级的费用。估计升级是所需的成本,为其提供费用保证。

7. 升级的评判方法。确定升级需要达到一个什么样的程度,并对这个程度用一些可以量化的指标进行分解。具体的指标可以根据升级的目的和企业本身的情况而定,如果是以经济价值为导向,则可以采用营业收入、净利润、EVA等指标,如果是以组织能力为导向,则可以采用关键员工保有率、员工的平均学历、员工满意度、员工流失率等指标,如果是两者结合,除了用上述指标外,还可以加入人均利润、资产回报率等指标来衡量。对于指标目标的确定,可以采用目标业绩法、改善程度法、和竞争对手比高法等很多方法。

5.2.3 升级的条件准备

企业的领导者与股东之间达成趋于一致的意见以后,就可以着手准备实施企业人力资源升级了。这种准备主要包括:和政府相关部门与企业工会进行沟通,以减少实施升级的阻力;做好相关舆论公关工作,使整个人力资源升级在一个比较有利的舆论环境中进行;在企业内和更多的部门经理及员工商讨,一方面传递升级的信息,另一方面让员工参与会更容易获得成功;提取启动资金;制定详细的升级计划,计划应涵括企业实施时间、实施策略的具体步骤、升级参与人各自的工作等等。如果是企业外部咨询专家参与,则应明晰各自的工作内容,让咨询专家深入企业调查。再对升级计划做出评估和改进。

5.2.4 升级方案的实施

当相关各方对共同的计划达成一致,且相关的准备都已完成时,就可以动用企业的资源,启动并实施升级方案。在实施的过程中,组织应密切关注企业员工

的情绪和工作状态、公司合作伙伴的态度、公司业绩以及员工流动率等方面的变化。同时应积极收集相关数据,为修正和改进计划以及实施下一个步骤提供支持材料。实施过程中,升级管理团队之间要保持沟通,使各自的工作能协调进展;注重与员工之间的交流,听取他们的意见,消除他们对于未来不确定性的紧张心理。与此同时,成立危机小组以做好对升级失败的准备也是十分必要的,因为任何变革本身是风险很高的行动。在升级的过程中,领导者应始终保持宗教般的热情,鼓舞员工相信并参与升级,促进人力资源升级成功。

5.2.5 升级的评估与反馈

当升级按计划实施后,需要对整个升级做一个评估,以达成对升级的总结和对后续措施的指导。评估的指标和指标的目标值在开始的升级维度确定的阶段就已基本确定,后面也可以根据情况的变化加入或修改指标体系,指标的数据则可在升级的实施过程中和实施后收集。在升级的评估阶段,首先由升级评估小组成员(一般由企业内外相关专家组成)通过研究确定各指标及指标分解后的权重,然后利用简单加权法、层次分析法或模糊综合评判等方法计算出升级的综合得分。在此基础上,可以形成一个对升级效果的总体评判,而且可以发现做的好的地方以及做的不足的地方,从而得出有效的经验和教训。为升级的改进和升级的后续措施提供材料。

5.2.6 升级的后续措施

人力资源升级是一个组织变革的阶段,是一个过程概念。对于一个企业而言,员工人心的稳定和企业制度的稳定是非常关键的,长期的不稳定和不确定性必然会让员工的行为导向紊乱。在对企业的人力资源升级进行系统的评估后,如果达到开始预期的效果,就应该采取一系列促进或平衡措施,进一步优化升级效果或把企业重新导向稳定状态。而要是评估的结果表明升级已趋于失败,为了避免更大的风险,企业须启动应急机制,采取一系列补救措施,使升级造成的损失最小化。当然,这也是根据具体的升级策略而言,有些升级策略是一种过程策略,只在一个特定的过程中使用,比如说裁员,培训等。而有的是状态策略,比如说新激励或绩效标准的实施。而有些则是介于两者之间的,比如说学习型组织的建立。当升级达到预期效果时,对于过程策略,就应尽快启动结束机制;而对于状态策略,就应采取相关措施使其制度化;而对于介于两者之间的策略,则应视各种相关因素而决定采取什么进一步的措施。

另外，企业的人力资源升级必须与企业日常的人力资源开发与管理相结合，不应把升级当成一种针对人力资源开发管理失败导致企业人才危机的补救措施，而应该把它看成一个企业获取暂时人力资源的优势的契机。这种暂时的效果还需要优秀的人力资源开发与管理水平来保持和延续，这才是中小企业成为优秀企业的最终根本。

用图表示人力资源升级的流程图为：

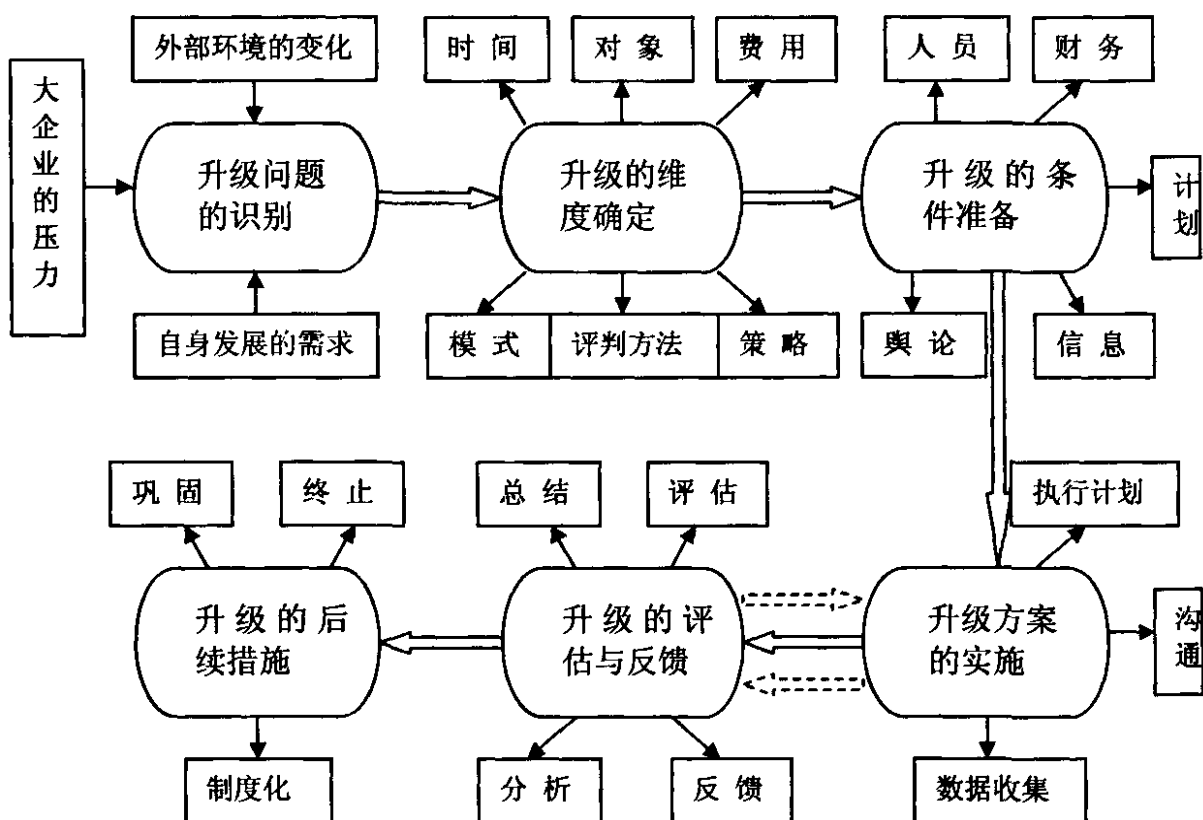


图 5-4 中小企业人力资源升级流程示意图

第6章 结论与展望

“

6.1 全文总结

本文研究的课题源于现实中中小企业人力资源方面存在的问题。所运用的理论主要是组织变革理论和人力资源管理理论。其中，组织变革理论主要用于对人力资源升级的模式研究和升级的流程设计方面；而人力资源管理理论主要用于对人力资源升级的策略研究上。此外，还涉及经济学中的一些原理（主要是效率工资理论和员工持股的理论依据部分）。下面即是对本论文的主要研究工作的总结：

（1）对当前我国中小企业的人力资源现状和面临的发展机遇与挑战做出了比较系统的描述（本文第2章）。认为当前我国中小企业的人力资源水平较为低下已成为企业继续生存与进一步发展的桎梏，如何提高企业的人力资源水平已成为当务之急。

（2）提出了人力资源升级的概念，本文认为现有的对于“企业人力资源开发与管理”的研究不足以体现中小企业人力资源发展的过程特性。从而结合变革理论与人力资源开发管理理论，提出了更具张性，更能体现过程的“人力资源升级”概念。并把组织战略变革理论中的变革方式方面的理论应用于人力资源升级中，对比分析了激进式升级与渐进式升级，基于E理论升级与基于O理论升级等升级模式（本文第3章）。

（3）从一个较为系统的角度阐述了人力资源升级的思路，即基于置换员工、个体发展、组织建设、优化激励和绩效考核五个方面进行人力资源升级。并且，针对每一个方面，本文都有针对性地提出了一些具体的升级策略以及中小企业实施这些策略的建议。这些策略多是比较有效但是中小企业尚未做好的管理理念和方法（本文第4章）。

（4）在吸收和消化企业战略变革过程的理论基础上，设计了一个中小企业实施人力资源升级的流程研究，把升级主要分为升级问题的识别、升级维度的确定、升级的准备、升级方案的实施、升级的评估与反馈以及升级的后续措施六个步骤。并针对每个步骤的具体工作进行了简单的分析（本文第5章）。

6.2 研究展望

虽然从发现问题的角度本文做了不少工作,并且也试图从一个比较系统的角度研究和阐述中小企业人力资源升级问题。但是由于能力和水平时间都与课题本身的要求相差甚远,在研究的深度和广度上还存在很多不足之处。本文研究的课题在将来还有以下几个有待深入研究之处:

(1) 企业的人力资源升级是一个企业战略层面的概念,在企业实施企业战略决策的时候,就必须考虑竞争对手和合作伙伴的反应态度。而本文所研究的策略还主要局限于企业本身。在以后的研究中,可以更多地引入企业战略管理理论和博弈论等相关理论对企业实施人力资源的外部策略进行更进一步的探讨。

(2) 本文对企业实施人力资源升级策略的研究还比较浅显,而且对于中小企业的针对性建议的研究也不够。在以后的研究中,还可以从一个更为全面而且系统的角度做更深一层面的进行探讨。

(3) 人力资源升级作为一个企业的战略行为,会有成本,收益和风险的考量,企业实施人力资源升级会付出多少成本,会产生多少收益,会有多大的风险这些度的概念在本文中都没有体现出来,这种升级的成本规划、收益计量、风险控制也可以是以后研究的一个点。

(4) 任何科学研究的成果都应该体现在实践中,如何把理论应用到实践,帮助中小企业摆脱人力资源困境,获取人力资源优势,以及如何在实践中汲取更多的养分来发展理论。这个理论与实践相结合互相促进发展的工作是本文所没做而以后值得研究的。

中小企业人力资源的发展是值得大家关注的问题,本文提出的中小企业人力资源升级问题的研究如果能得到更多学者的补充和扩展,将在理论上更加成熟和完备,在实践中对于中小企业的人力资源发展也有重要的指导意义。

参考文献

- [1]颜光华. 中小企业管理模式与制度变迁[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2006
- [2]John. P. Kotter, *Winning at Change*[J]. *Leader to Leader*, 1998. 10
- [3]高霓. 论人力资源管理学的兴起和演进, 大连理工大学硕士研究生学位论文, 2006. 3
- [4]赵曙明. 企业人力资源管理与国际比较研究[M]. 北京: 人民出版社, 1999
- [5]陈慧. 人力资源管理研究综述[J]. 北京邮电大学学报, 2002. 7
- [6]冯晖. 成长型中小企业的人力资源管理研究[J]. 生产力研究, 2005. 1
- [7]徐元明. 中小企业国际化的若干思考[J]. 世界经济与政治论坛, 2004. 5
- [8]王建民. 资本中的人力资本[J]. 财经问题研究, 1999. 3
- [9]廖泉文. 人力资源管理[M]. 高等教育出版社, 2003
- [10]张德. 人力资源开发与管理[M]. 清华大学出版社, 2001
- [11]陈京民. 人力资源价值评估研究[J]. 学海, 2000. 5
- [12]刘文斌, 梁春梅. 中小企业人力资源管理内外部环境分析[J]. 山东商业职业技术学院学报, 2005. 3
- [13]鄂万友. 人力资源开发战略研究[M]. 经济日报出版社, 1989
- [14]萧鸣政. 对人力资源开发问题的系统思考[J]. 中国人力资源开发, 1994. 6
- [15]伯恩斯 (Bernard Burnes). 变革时代的管理[M]. 云南大学出版社, 2001
- [16]陈又星. 企业变革比较研究[M]. 西南财经大学出版社, 2003
- [17] Michael Beer, Nitin Nohria. *Breaking the Code of Change*[J]. *Harvard Business Review*, 2000. 5/6
- [18]李蕾, 李东红. 公司大转折[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004
- [19]黄旭, 李一鸣, 张梦. 不确定环境下企业战略变革主导逻辑新范式[J]. 中国工业经济, 2004. 1
- [20]杨佑国. 谈现代企业核心员工的需要[J]. 北京服装学院学报, 2001. 10
- [21]张蕾, 何俊德. 核心员工创造核心能力[J]. 中国人力资源开发, 2001. 3
- [22]项芳芳, 常歆识. 留住你的核心员工[J]. 化工管理, 2005. 5
- [23]郑耀洲. 谁是核心员工[J]. 企业管理, 2004. 11
- [24]薛亮, 孙丽敏, 庄鑫雁. 核心员工的特征及管理策略[J]. 人力资源开发, 2005. 9
- [25]中国人力资源网站: <http://www.hr.com.cn/>

- [26]司红华. 企业裁员行为及其活动管理研究. 浙江大学硕士论文, 2005. 9
- [27]陈关聚. 企业如何裁员[J]. 企业管理, 2002. 9
- [28]颜爱民等. 人力资源管理理论与实务[M]. 中南大学出版社, 2004
- [29]周云璧. 我国中小企业人力资源现状与存在的问题[J]. 职业技术教育, 2001. 12
- [30]武瑞营. 中小企业的培训现状及对策研究[J]. 商场现代化, 2006. 6
- [31]颜爱民等. 人力资源管理理论与实务[M]. 中南大学出版社, 2004
- [32]斯蒂芬·罗宾斯著, 孙建敏等. 组织行为学[M]. 中国人民大学出版社, 1996
- [33]张云云, 党刘栓. 论企业团队建设[J]. 科技创业, 2005. 9
- [34]彼得·圣吉. 第五项修炼: 学习型组织的艺术与实务[M]. 上海三联书店, 2004
- [35]Solow,R., Another Possible Source of Wage Stickiness[J]. Journal of Macroeconomics,1979
- [36] Shapiro, Stiglitz. Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device[J]. American Economic Review , 1984
- [37]曼昆著, 梁小民译. 经济学原理[M]. 北京大学出版社, 2002
- [38]戴维·罗默. 高级宏观经济学[M]. 北京: 商务印书馆, 1999
- [39]江若尘. “磨洋工”和效率工资[J]. 财经研究, 2000. 7
- [40]张德远. 关于现代西方效率工资理论的评述[J]. 财经研究, 2002. 5
- [41]唐圻. 效率工资的决定机理及在薪酬管理中的作用[J]. 经济问题探索, 2003. 2
- [42]谢刚, 仲伟周. 员工持股计划的性质、功能与应用[J]. 预测, 2003. 3
- [43]柳国炎. 国内外员工持股制度的比较与借鉴[J]. 上海商业, 2001. 7
- [44]张昕海, 于东科. 股权激励[M]. 北京: 机械工业出版社, 2000
- [45]连茜平. 国外员工持股的理论研究评述[J]. 职业时空, 2006. 7
- [46]周才堂, 汪雪峰. 员工持股计划及其在我国的实践[J]. 企业天地, 2000. 6
- [47]田洪星, 陆宁. “员工持股计划”失败的原因探悉[J]. 河北科技师范学院学报, 2004. 2
- [48]王化成等. 企业业绩评价模式研究[J]. 管理世界, 2004. 4)
- [49] Nils-Goran Olva, Carl-Johan Petri Making Scorecards Actionable[M]. 北京: 中国人民大学出版社 2004. 10)
- [50]张炎等. 基于经营绩效评价表的经营绩效评价体系[J]. 南开管理评论, 2002. 2
- [51]颜爱民等. 人力资源管理理论与实务[M]. 中南大学出版社, 2004

- [52] 毕竟文, 孙永玲. 平衡计分卡中国战略实践[M]. 北京: 机械工业出版社 2003. 9
- [53] Kotter. J. P, Leading Change[J]. Harvard Business School Press, 1996
- [54] 查抒佚, 许百华. 领导变革过程模型: 组织变革的流程与策略[J]. 人类工效学, 2006. 6
- [55] Kotter. J. P, Cohen. D. S. The Heart of Change: Real-life Stories of How People Change their Organizations[M]. Boston: Harvard Business School Press, 2002
- [56] 托马斯·卡明斯, 克里斯托·弗沃里著. 李剑锋等译. 组织发展与变革精要[M]. 清华大学出版社, 2003