

做好人力资源管理的时代思考

■ 林泽炎

我时常思考人力资源管理问题,并尝试将有关理论应用于工作实践之中。或许正是因为过去多年从事人力资源管理理论及政策咨询研究,让我在多岗位的管理实践中取得良好效果获益颇多。因此,在这里我基于与管理者交流的视角,把还在探索实践的一些心得和大家分享,希望对大家的学习和工作有所帮助。

人力资源管理也要把政治方向

很多人看到这个小标题的第一反应或许就是:人力资源管理还要讲政治?是的!我可以毫不含糊地告诉你,并且还得十分明确地坚持人力资源管理的政治性。这里所讲的政治性,不涉及人力资源管理知识、规律和工具本身,主要源自人力资源管理对象的工作态度、价值导向和理想追求,以及这些对象所在组织的业务目标、社会责任、人文关怀和政治指向。

理解并践行人力资源管理的政治性主要包含三方面内容。一是对人力资源管理对象的引导;二是对所在组织的战略目标、业务性质和企业文化等的适应;三是对所在国政治制度、法律、政策等的遵循。这些工作不仅体现在人力资源管理制度的设计中,也体现在人力资源管理制度的实施中。唯有把握人力资源管理的正确政治方向,才能实现人力资源价值的同时,有效实现组织的目标。

培育尊重人力资源的氛围

心理学鼻祖詹姆斯、精神分析引论创始人弗洛伊德、《人性的弱点》作者卡耐基等大师都在告诫我们一个颠扑不破的真理:任何时候都要学会尊重他人。这或许只是针对个体而言的行为准则。实际上,对一个组织来说,不管是处在农耕时代、工业时代,还是处在信息时代或第四次工业革命时代,尽管确保其生存发展的生产要素会发生很大的变化,但贯穿其竞争主线的依然是人力资源。

可以说,人力资源问题是个人类面临的永恒课题,古今中外各种事情、各类组织的兴衰成败,皆可归结为人力资源的得失与使用。随着人类生产生活中各种生产要素竞争的演化,人力资源,特别是人才无疑成了21世纪最为宝贵的竞争性战略资源。

习近平总书记曾指出,发展是第一要务,人才是第一资源,创新是第一动力,“我们比历史上任何时期都更接近实现中华民族伟大复兴的宏伟目标,也比历史上任何时期都更加渴求人才”“更好地实施人才强国战略,努力建设一支能够站在世界科技前沿、勇于开拓创新的高素质人才队伍”,

鼓励人才把自己的智慧和力量奉献给实现中国梦的伟大奋斗中。总书记关于人才的重要思想让我们明白,综合国力竞争说到底就是人才竞争,谁能培养和吸引更多优秀人才,谁就能在竞争中占据优势。

习近平总书记关于人才的重要精神,为社会各界增强尊重人才意识、营造尊重人才社会氛围提供了思想遵循和工作指南。对一个微观的企业组织又何尝不是如此呢!当然,在一个企业中培育尊重人力资源的氛围只是一个操作层面的问题,主要涉及三个方面的内容。一是在企业文化中植入尊重人力资源的理念、践行人力资源第一的商业伦理;二是在企业人力资源招聘、使用、培育、发展、激励与约束等各种制度设计中尊重人才能力、体现人才实绩;三是引导企业管理者养成并实践尊重人才的行为习惯和规范。

“认识人”是管理人的前提

我看过很多企业,也研究过很多企业人力资源管理案例,一直有个问题困扰着我:为什么不同企业实施的人力资源管理会存在如此大的差异甚至可以说是迥异呢?通过给很多企业提供人力资源管理咨询和多年的管理实践,让我明白:在这些差异的背后实际上存在着一个一致的管理逻辑,那就是“认识人=管理人”。也就是说,一个组织,当然主要是这个组织的关键管理者,对人有什么样的认识,就会对人采取相应地管理制度和措施。这个逻辑与管理历史演变也是高度契合的。

美国著名管理心理学家沙因在《组织心理学》一书中就做过很好的阐释。正是基于对人的认识,他提出了“经济人”“社会人”“自我实现人”“复杂人”等四种人性假设理论,并据此提出了相应的管理措施。比如,基于“经济人”假设,就采用“胡萝卜加大棒”的方法管理员工;基于“社会人”假设,就应大力改善工作氛围,建立良好的人际关系,实行富有人情味的管理;基于“自我实现人”假设,就必须以工作的合理安排满足员工自我价值实现的需要;基于“复杂人”假设,就得适人、适地、适时地采取权变的管理措施。沙因的理论,在某种意义上,就是基于认识人并采取相应管理措施的一种历史演变。

在任何一个组织中,认识人和管理人都是相辅相成的。可以说,认识人是管理人的前提和基础。这是管理人、激活人的基本理论逻辑和实践逻辑。在当今企业人力资源管理实践中,恐怕难以简单将人划分为经济人、社会人、自我实现人和复杂人等,当然也就难以提出相对应的简单管理措施。美国著名管理思想家彼得·德鲁克在《21世纪对管理的挑

战》一书中指出:“知识工作者的生产力是21世纪对管理最大的挑战”。

其实,在我国随着生活水平的不断提升和大学教育的大众化,知识工作者,即知识型员工也将逐渐成为企业人力资源的主体。就知识型员工而言,具有以下典型特质:拥有知识资本,独立性和自主性很强,其劳动成果的创造性强;具有较高的流动意愿、较强的成就动机,藐视权威,极力追求能张扬个性、实现人生价值的舞台;工作过程难以直接监控,工作成果难以衡量,使得价值评价体系的建立变得复杂而不确定;能力与贡献差异大,出现混合交替式的需求模式,需求要素及需求结构也有了新的变化。知识型员工的这些特点,势必要求我们在企业人力资源管理实践中授权赋能、协调企业价值与员工成就意愿、建立虚拟工作团队等新型工作模式、创新业绩评价方式、提供多元化需求满足方式、提高终身就业能力、促进个人成长与发展等。

“激活人”是人力资源管理的目标

围绕认识人、管理人而存在的人力资源管理之所以能成为一个专业领域,很重要的原因不仅是因为人力资源的复杂性需要管理,而且因为依托人力资源的组织发展需要科学管理,进而释放人力资源的主观能动性、创造性,也就是把人力资源“激活”了,如此才能实现组织的目标。

看来,人力资源管理存在的目标就是在认识人、尊重人的基础上“激活人”。关键是如何“激活人”?实际上,不同企业采取各种各样的人力资源管理制度、措施、技术等,都是旨在“激活人”。比如,阿里巴巴的马云倡导“认真生活,快乐工作”,实施合伙人制度,建立生态化的社会企业。海尔集团的张瑞敏顺应互联网时代企业发展趋势推出的“人单合一模式”,让企业变成一个人人可以参与创业的平台,共筑企业的成功未来。美国硅谷企业建立价值分享的人才联盟,让公司和员工建立长期的合作关系,通过诚实对话建立“选择性加入(opt-in)”的信任文化。以上等等,都是“激活人”的有益探索。

根据企业探索,可见在一个企业组织通过人力资源管理“激活人”,主要有三个层面的实践。一是战略层面的考虑,如在不同企业有可能实施不同的防御者战略、分析者战略、探索者战略,相应地就会在人力资源管理方面分别实施累计者战略、协助者战略、效用者战略。二是通过人力资源的“选用育激留”等制度设计和实践,使人力资源感到前面有动力,后面有压力,并受到相应的规矩纪律约束,确保个人价值追求和组织目标实现具有一致性。三是人力资源管理制度实践者,也就

是管理者必须掌握灵活的管理技巧和领导艺术,才能真正把各具特质的人“激活”。

处理好管理理论和管理技术的关系

没有科学的管理理论指导,就不可能设计出务实管用的管理技术。当然,没有丰富的管理实践,也就难以提炼、升华为指导实践的管理理论。人力资源管理作为一门实践性很强的学科,尤其如此。人力资源管理技术、方法和制度建设,如岗位分析、员工招聘、员工培训、职业发展、绩效管理和薪酬管理等,才是做好人力资源管理实际工作的工具性基础,也是思考人力资源管理战略和哲学方法论的前提,更是人力资源管理专业大学生的入门功课。

面对丰富的管理实践和活生生的人,特别是在服务业、互联网行业,有时这些人力资源管理技术在“激活人”的方面就显得没那么适用了。但这些人力资源管理概念、原理和技术作为基础性知识储备,也是开展不同行业、不同情景、不同组织人力资源管理的有效基础,关键在于因地制宜地灵活应用。因此,大多人力资源管理图书,以管理技术、方法和制度设计为重点,结合人力资源管理工作实际,力求做到语言简洁、通俗,逻辑层次清晰,操作性强,案例丰富,以便使学习者掌握必要的人力资源管理基础知识和从事人力资源管理实际工作的专业手段,也就显得十分必要。通过一段时间的学习,在掌握人力资源管理技术、方法和一些管理策略的基础上,如果能在长期的人力资源管理实践中,结合企业战略、企业文化、业务性质、人力资源特点等深入思考人力资源管理问题,你就能深刻领悟人力资源管理理论的实质。

数字化只是人力资源管理的工具

当下面对5G、大数据、云计算、互联网等新技术,在许多企业中出现了一些诸如焦虑、不适应,乃至恐惧的心态。有的企业因为无法学习、适应、掌握诸如互联网、大数据等新技术带来的新思维,出现了发展停滞,甚至转型失败。这不能不引起我们的关注。在和很多创业者或企业家交流的过程中,我一直都想弄明白,面对来势迅猛的5G、大数据、云计算、移动互联网等新技术,并通过应用这些新技术而出现的新业态、新商业模式,以及改造传统企业,姑且称之为数字化转型吧,到底会给企业管理,特别是人力资源管理带来哪些影响?这些影响的逻辑及其路径是什么?企业到底应该如何应对?

通过多年的观察思考,我有三点思考:一是数字化转型并没有改变“认识人”依然是互联网时代“管理人”的基础,焦虑不该是

我们的应取之态。二是“人”这个主体才是我们开展人力资源管理的主要矛盾、内因载体,而数字化转型不过是实施人力资源管理的次要矛盾、外因载体,是我们开展人力资源管理的工具和手段。三是数字化转型只会让我们从“新”的角度,更加“准”地认识人,提出更加“实”的管理制度,实施更加“精”的人力资源管理技术和手段。当然,实践中由于5G、互联网、大数据等技术的广泛使用,实现数字化转型,使组织架构无形化、分散化和人的人性化、个性化凸显成为现实,并催生了一系列新的商业模式,势必会对人力资源管理造成一定影响。但要知道,这些影响都是工具性的、外在的,并没有从根本上改变人力资源管理的本质。那些成功实现人力资源管理数字化转型的企业或组织,为我们提供了数字化仅是人力资源管理工具的良好佐证。

学会随情景而变的管理艺术

再好的人力资源管理制度和技术设计,要取得良好的实施效果,都存在两方面的局限性。一是任何人力资源管理制度和技术在任何组织中都具有一般性和稳定性,难以满足组织中各种各样的人力资源独特性和变化性;二是任何人力资源管理制度和技术都要靠各具特质的管理者来执行。当然,执行人力资源管理主要是两类主体,一是人力资源管理部门工作人员,他们执行的人才招聘、培训、薪酬激励等制度,具有较强的一般性和一致性;二是各部门的管理者,每天要面对不同的个体,具有较强的特殊性和变化性。

正是被管理者的特殊和变化,使管理者的工作变得极富挑战性。这就要求管理者在执行一般性管理制度的同时,学会因管理对象的变化而实施权变管理,真正达到“激活人”的目标。据此,有专家就提出,现代的管理者应具备引领型的领导艺术。这是相对于预型管理而言的。就是说,过去对所有的人进行管理,作为领导,只要组织赋予他一个职务以后,他就会对所有的活动做出干预。但是,今天组织的员工变了,每个人都有自己的思想、自己的追求,该怎么管理呢?管理者或许并不需要对所有的活动进行干预,只有在特定的目标确定或实现方式的把握上需要行使领导者的职务权力,其他方面就变得不那么必要或重要了。作为管理者,其主要职能是培养员工的主动性,强调一种管理的模糊性和内部的协调。在这里,管理者学会克制自己情绪、养成尊重人才的管理习惯,就变得十分重要。或许这才是针对各具特色的知识型员工的管理的关键。

(作者系全国工商联经济部主任)