

武汉市 IT 企业人力资源管理存在的问题、成因与对策

万守杰¹, 王合喜²

(1. 武汉理工大学 管理学院, 湖北 武汉 430072;

2. 武汉大学 经济与管理学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 万守杰(1962-), 男, 山东郓城人, 武汉理工大学管理学院博士生, 主要从事企业管理研究; 王合喜(1958-), 男, 河南商水人, 武汉大学经济与管理学院副教授, 武汉理工大学博士生, 主要从事企业管理及会计与财务理论研究。

[摘 要] 据调查, 武汉市 IT 企业存在着人力资源管理部门定位不准、人力资源管理工作没有形成一个系统、绩效考评指标体系不科学、薪酬水平普遍较低等问题。这些问题的存在, 除了知识员工的特点与需求决定了 IT 企业人力资源管理的特殊性和难度以外, 企业自身条件的限制也导致了人力资源管理的滞后。因此, 武汉市 IT 企业有必要更新人力资源管理观念, 建立人力资源管理体系, 建立关键考评指标和完善考评制度, 建立多元化的全面薪酬体系, 建立积极的企业文化, 打造优秀的人力资源管理队伍, 从而使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; 绩效考评; 薪酬体系

[中图分类号] F270 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2006)05-0707-06

最近, 笔者对武汉众友科技集团等 22 家武汉市 IT 企业人力资源管理的现状, 进行了为期一个多月的调查和走访工作。我们向各企业不同岗位上的员工发放了 1 000 份调查问卷, 回收有效问卷 880 份。根据有效问卷进行统计, 得出以下有关数据: (1)在工作满意度方面, 只有 48% 的员工对目前工作岗位感到满意; (2)在影响择业因素方面, 看重工作环境的员工占 61%, 看重高薪酬的员工占 39%; (3)在对企业绩效评价指标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%; (4)在员工对企业薪酬结构的满意度方面, 58% 的员工清楚自己的工资构成, 52% 的员工满意企业薪酬设计; (5)对企业后续培训工作比较满意的员工有 62%, 认为企业绩效工资和业绩评价密切相关的员工有 73%, 认为企业职务晋升与综合考评结果密切相关的员工有 75%。根据这样一组数据我们至少可以看出两类问题: 一是 IT 企业人力资源管理的状况不理想, 比如还有 52% 的员工对目前工作岗位不太满意或很不满意; 二是人力资源内部管理的各模块之间水平参差不齐, 比如企业将员工的职务晋升与综合考评结果密切结合起来的工作做得比较好, 但是业绩评价指标的设计与宣传工作则做得比较差。

在发放与回收调查问卷的同时, 我们也广泛地接触了人力资源管理部门的经理, 就所需要调查的问题与他们进行了深刻的交谈。我们发现人力资源管理部门的经理们也同样面临着诸多困惑, 比如人力

资源部门到底如何定位,应该起到什么作用;用人部门与人力资源管理部门之间的信息应该如何沟通,矛盾应该如何解决;绩效考评工作如何才能做到科学和公正;如何对关键性的人才进行激励和保留;怎样使人力资源管理政策发挥应有的作用等,都是亟待解决的问题。

一、存在的问题

(一)人力资源管理部门定位不准确

在知识经济时代,企业之间的竞争,实质上就是人才的竞争。因此,企业必须加强人力资源的管理。为了给予人力资源管理部门足够的重视和支持,充分发挥应有的作用,就应该将它的地位提升到企业发展战略的位置上来,而不能将它简单的看作是一个必须惟命是从的一般性中层机构。但是,现实状况却有二种:一是不少企业的老总口头上对人力资源管理显得十分重视,实际上却全身心地忙碌于生产经营活动,而对于人力资源管理则有意无意地表现得麻木不仁,其结果是人力资源管理部门的经理也不便大胆开展工作,更谈不上大刀阔斧地进行人事管理的改革,只得根据工作惯性沿用一些传统的人事管理办法维持管理工作,致使企业的人力资源管理活动显得平平淡淡、无毁无誉;另一种情况是,企业高层管理者已经意识到人力资源管理部门需要重新定位和人力资源政策需要加以变革,以便适应新环境的要求,但是操作起来却无从下手,既没有一个学习对象或理论模式可供参考,又不知道如何结合企业实际情况从何做起,致使人力资源管理活动处于“东一榔头,西一棒锤”的无序状态之中。

(二)人力资源管理工作没有形成一个系统

目前,人力资源管理系统从最基本的“选、用、育、留”功能开始,已经发展到比较完善的八大模块,包括人力资源规划、工作分析、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,同时还有与其相关的一系列人力资源政策措施,从而构成了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、绩效考评和薪酬福利管理三个模块,其他的模块要么做得很少,要么根本没做。同时,已经进行操作的模块中的工作也做得很不全面、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。比如,有些企业招聘工作还比较规范,能够根据岗位需求,采用合理的招聘办法引进一些高素质人才,但是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管理部门和用人部门之间的管理脱节,甚至产生各种矛盾。

(三)绩效考评指标体系不科学

由于 IT 企业工作方式和 IT 产品自身的特点,管理人员一般不易直接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,他们自身的绩效考评系统比较粗略,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,不能给绩效好的员工正确的评价和激励,潜伏着一团和气与主观主义色彩浓厚的矛盾危机。还有一些企业制定有看起来比较完美的《岗位职责范围》和《岗位绩效评价指标》,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书本。显然,采取这种移花接木制定的考核指标体系无法切合企业实际情况,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。因此,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,他们仍然谈考评色变,不能以积极的心态对待考评,没有认识到考评本身就是企业良性发展的要务,也是员工提高自身工作绩效、改善工作效果的必要机制。

(四)薪酬水平普遍较低

我们在调查中发现,大多数企业员工的月薪基本上稳定在 2 000 元左右,与全国其他城市如北京、上海、广州、深圳等地的 5 000 元至 6 000 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,难以调动员工的工作积极性。同时,较低的薪酬也不利于吸引和保留优秀人才,企业员工的流动率很高,难以保持稳定的研究开发队伍。没有相对稳定的员工队伍,没有相对稳定的知识积累,对企业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、深圳等地相比稍有逊色,研发力量相对薄弱。单从学位方面看即可略见一斑,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企业从业人员的学位平均水平为硕士。

(五)培训发展体系缺失

在知识经济时代,知识员工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。经过调查我们发现,大多数企业只是在员工入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实施的企业很少。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,究其原因是管理者未能很好地把握企业发展方向,没有一个明确的发展目标,或者是企业的培训体系设置与企业的发展战略未能实现完美的结合。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,预借比例为学费的70%至80%,如果该职工能够取得毕业文凭,就不再归还,但必须继续为企业服务5年。这种做法,说明企业已经注重人力资源管理中的培训工作,有利于稳定职工队伍、增大企业凝聚力。但是,对员工个人的学习目的、学习效果、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。

二、原因分析

(一)知识员工的特征与需求决定了IT企业人力资源管理的特殊性和难度

IT企业人才密集,又主要以年轻人为主,而且知识层次高、技术含量高。一般而言,真正才华横溢的有用之才,往往充满个性而难以被他人驾驭。概括来说,IT企业知识型员工具有以下几个方面的特征与需求:

1.较强的自主意识和独立的价值观。由于知识型员工拥有企业运营必需的专业知识,具有某种特殊技能。依靠这种技能,他们往往更倾向于一个自主的工作环境,不愿意受制于物,无法忍受上司的遥控指挥。他们注重的是工作中的自我引导,对各种可能性的期望,对创新有着最大的追求与尝试。与一般员工相比,知识型员工更有一种表现自我的强烈欲望,心目中有着明确的奋斗目标,有发挥自己专长、成就自己事业的追求。他们更在意自身价值的实现,并期望得到社会的认可。因此,他们热衷于具有挑战性的工作,把攻克难关看作一种乐趣,一种实现自我价值的方式。

2.较高的需求层次和强烈的成就欲望。由于IT企业员工平均学历层次、同年龄段人群收入水平都较其他行业高,所以IT企业员工在需求层次方面也明显高于其他行业员工,产生了新的内在需求要素,这些要素是传统的需求模型难以囊括的。这些需求包括利润与信息分享需求、终身就业能力提高的需求、工作变换与流动增值的需求、个人成长与发展的需求等。他们更需要的是受到尊重和自我实现,更关注发展机会。他们自信,渴望看到工作的成果,期待自己的工作更有意义并对企业有所贡献。他们注重他人、组织及社会对自己的评价,强烈希望得到社会的认可和尊重。所以,在知识型员工的激励结构中,成就激励和精神激励的比重远远大于金钱等物质激励的比重。

3.更加关注个人的贡献与报酬之间的相关性。由于他们更在意自身价值的实现,并期望得到认可,报酬对他们来说便成了衡量自我价值的尺度,也成了个人价值与社会身分和地位的象征,而不仅仅是一种生理层面的需求。因此,报酬成为一种成就欲望层次上的需求。这就要求企业建立公正的、客观的绩效考核指标体系。

4. 具有强烈的个性及对权势的蔑视。知识型员工大多个性突出,他们尊重知识、崇拜真理、信奉科学,不愿随波逐流、人云亦云,更不会趋炎附势、惧怕权势或权威。相反,他们会因执着于对知识的探索和真理的追求而蔑视任何权威。此外,由于知识型员工掌握着特殊专业知识和技能,可以对上级、同级和下属产生影响,因此,传统组织层级中的职位、权威对他们来说往往不具有绝对的控制力和约束力。

5. 具有较高的流动意愿。出于对自己职业感觉和发展前景的强烈追求,他们不希望终生在一个组织中工作,由追求终生就业饭碗转向追求终生就业能力。他们求变求新,期望摆脱各种束缚、压力,去尝试着开创一种截然不同的生活和生存方式。

鉴于知识员工的特征和需求与其他员工的不同,IT 企业在人力资源管理方面的工作必然会增大难度。所以,IT 企业在绩效考核、薪酬设计、知识培训等方面,都必须考虑知识员工的这些特征和需求,在较高层次上激励他们,尽可能满足他们的需求,培养忠诚的员工。

(二)企业自身条件的限制导致了人力资源管理的滞后

IT 企业出现和存在的有关人力资源管理的问题,除了员工自身独具的特点决定了 IT 企业人力资源管理的特殊性和客观条件的限制以及地域环境的限制以外,关键还是企业内部管理工作相对滞后所造成的。笔者认为主要原因有以下两个:

1. 思想观念落后。思想观念落后主要表现在以下几个方面:第一,企业在人力资源管理观念上,还缺乏“以人为本”的开发观念,缺乏尊重员工、关心员工、合理激励和开发员工的思想意识,广大员工积极性没能充分调动起来,员工素质和潜能没有得到进一步的提高和开发。由于忽视了对员工潜能的开发,企业仅仅停留在控制和使用员工这一层面上,致使员工缺乏主动性和创造性,这样就难以满足企业创新发展和参与市场竞争的需要。第二,人力资源管理部门被看作是一个“纯消费”部门,人力资源管理支出属于尽可能降低费用的范围,从而使得许多必要的活动没法开展,如员工培训等就很可能因为经费预算的问题被尽量压缩。第三,不少 IT 企业领导者对人力资源管理部门重视不够,认为该部门在企业中处于从属地位,在企业的发展战略中没有发言权,只是一个执行部门,这样的定位使其难以与直线部门的工作较好地配合起来。第四,由于受人力资源管理部门处于从属地位的思想支配,企业一般不可能选拔和配备优秀的人力资源管理队伍,致使人力资源管理部门的员工专业素质较差,他们往往只能应付手头上的事务,没有先进的人力资源管理观念,根本无法从战略的高度来思考和设计企业人力资源管理和开发体系,更谈不上实际行动的先进性与科学性了。

2. 实际行动滞后。实际行动滞后主要表现在以下几个方面:第一,武汉市的 IT 企业并不是没有改革愿望,只是受思想观念的制约,导致行动上受到诸多因素的拖累,一些有效的管理理论、方法、策略等没有引入企业的管理活动中来。企业整体素质的提高和企业人力资源管理的建设交织在一起,目前基本上处于相互制约阶段,还远远没有达到相互促进的目的。第二,人力资源管理的改革与创新要落到实处,不仅仅是领导层和人力资源管理部门的工作,而且还需要每位员工的积极参与。但是,现在只是一味的强调人力资源管理部门的工作,似乎与其他职能部门或其他职工都不相关。第三,制度执行不力。即使人力资源管理制度写得再好,如果无法实施,流于形式,那么对于企业绩效的改进仍然没有任何用处。制度建设不是看文件写得有多好,而是要看在实施过程中能否见成效。所以,在树立了科学的人力资源管理理念、拥有优秀的人力资源管理人才和建立适宜的人力资源管理制度的前提下,具体执行与落实是关键。

在关注存在以上问题的同时,我们也应该看到发展的机遇。武汉高校众多,高素质的人才资源供给丰富,具有 IT 业发展的基础,政府也在采取一系列措施吸引和保留人才,并致力于改善武汉市的人才成长环境。目前,武汉周围的城市也在快速发展,未来的市场潜力巨大。所以 IT 企业在武汉地区的发展空间相当广阔。

三、改革建议

(一)更新人力资源管理的思想观念

企业应该认识到人力资源管理部门是作为企业战略合作伙伴的角色而存在的,不应该是一个纯粹的从属部门,这一思想观念是IT企业人力资源管理建设的基础。前已述及,要发挥知识员工的积极性和创造性,就必须考虑他们的自主意识、成就愿望、激励性报酬以及学习和发展的需求,这些工作都需要通过人力资源管理部门的运作来完成。因此,企业领导阶层应该对人力资源管理部门予以足够的重视,让他们担负起应有的责任,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。企业人力资源管理部门应该理顺与其他职能部门之间的关系,并利用人力资源管理方面的专业知识,为其他部门提供有效的专业化服务。

(二)建设完善的人力资源管理体系

目前,迫在眉睫的是扎扎实实地做好人力资源管理体系的建立和完善工作,只有有了完善的人力资源管理体系,人力资源管理工作才能够做到实处和深处。针对目前人力资源管理各模块之间关系不顺、衔接不紧的情况,企业应该尽快进行人力资源管理体系建设,搭好框架,然后才能深入地不断地发展。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模块的有机体系中来,以建立完善的人力资源管理体系。

(三)建立关键考评指标,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,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,抽出对企业最重要的职责作为关键考核指标,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数量、完成质量、完成时间、完成成本四个维度来考察。制定这些指标和制度时,各企业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。

(四)建立多元化的全面薪酬体系

薪酬是与每个员工利益密切相关的,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,基于其他需要给予保障支持,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、额外津贴等。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。此外,培训机会、晋升机会等都是对员工的一种内在报酬,各个企业必须将其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,对职工的培训和发展必须作为人力资源部门工作的一项重点来抓,比如成立企业内部讨论小组、定期内训或者外训、提供技能学习的支持、参加行业论坛、给予学历教育的机会、海外培训等,并且将其制度化,作为员工的一种可以预见的福利。

(五)建立积极的企业文化

文化建设是工作效果和工作维持的润滑剂。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工作氛围,员工才可能全身心地投入工作,企业才有可能造就一个忠诚的员工群体。知识员工占多数的企业,要稳定人才队伍而发展企业,就必须建立一种学习型的文化、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。

(六)打造优秀的人力资源管理队伍

除了配备一位优秀的人力资源管理部门经理以外,还要注重提高人力资源管理部门人员的整体素质,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。在此基础上,人力资源管理部门才能打破常规去发现、选拔和培养人才。人力资源管理部门在筛选人才时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;在评价人才时不能只注重学历、资历,必须根据实践,依其能否胜任工作岗位,是否有绩效和是否有进一步开发的潜力来判定;在吸纳人才时要坚持从外部引进与从内部发现和培养相结合,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。

[参 考 文 献]

- [1] 张亚莉,等. 企业内部人力资源风险防范[J]. 科学与科学技术管理, 2001, (11).
- [2] 许熊奇. 现代企业的人力资源风险管理[J]. 企业经济, 2001, (9).
- [3] 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).

(责任编辑 邹惠卿)

Human Resources Management in Wuhan IT Enterprises: Problems, Causes & Countermeasures

WAN Shoujie¹, WANG Hexi²

(1. Wuhan University of Technology, Wuhan 430071, Hubei, China;

2. School of Economics & Management, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biographies: WAN Shoujie (1962-), male, Doctoral candidate, Wuhan University of Technology, majoring in enterprise management; WANG Hexi (1958-), male, Associate professor, School of Economics & Management, Wuhan University, majoring in enterprise management and theories of accounting and finance.

Abstract: According to the investigation, in Wuhan IT enterprises there are many problems which include that the human resource management departments cannot position accurately, the work of human resource management does not form a system, the target system of performance assessment is not scientific and the level of compensation is universally low. These problems result from not only the specialty and difficulty of the IT enterprises' human resource management caused by the traits and demand of intellectual staff, but also the constraints of the enterprises own conditions and thoughts. Therefore, this passage suggests that Wuhan IT enterprises renovate the sense of human resource management, establish human resource management system, set up critical assessment standards, complete assessment institution, design diversify overall compensation system, develop positive entrepreneur culture and cultivate an excellent team of human resource management to achieve a new level of human resources management.

Key words: IT enterprises; human resource management; performance assessment; compensation system