华南农业大学学报(社会科学版)
2005年第1期 JOURNAL OF SOUTH CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY No. 1 2005
(第4卷) (SOCIAL SCIENCE EDITION) (Vol. 4)

企业人力资源管理中失信问题的分析

周 洋, 刘巨钦, 吴维辉

(湘潭大学 商学院, 湖南 湘潭 411105)

摘 要: 人力资源诚信管理是企业获得持久竞争优势的源泉。企业高层管理者将员工视为成本的管理理念误区, 企业人力资源管理制度的不健全以及社会监督不力, 导致企业人力资源管理中存在严重的失信问题。企业必须采取制订科学的人力资源管理制度, 塑造诚信的企业文化等措施, 杜绝人力资源管理中的失信行为, 提高企业的市场竞争实力。

关键词: 人力资源诚信管理; 机理分析; 矫正对策

中图分类号: F203; F249.21 文献标识码: A 文章编号: 1672-0202(2005)01-0055-05

"诚信"是中华民族传统文化所褒扬的美德。"信"与仁、义、礼、智并列为"五常"。诚信, 即诚实守信, 指存在风险状况下对他人的信任, 同时通过履行承诺赢得他人的信任。诚信的涵义是多方面的, 总的说来可以划分为: 管理诚信和市场诚信。

企业人力资源诚信管理, 即企业科学的制订各项人力资源管理政策和制度, 诚信的开展与人有关的各项管理实践。人力资源诚信管理主要表现为企业管理者的信用, 体现在企业的各种人力资源管理实践过程中, 是一种企业文化和管理氛围。人力资源诚信管理能够调动员工的工作积极性和工作热情, 提高员工对企业的忠诚度, 从而形成企业持久的竞争优势。韦尔奇说, GE 有两个人才管理标准, 第一个便是诚信, "欲立立人, 欲达达人"。

一、企业人力资源管理失信的主要表现

企业人力资源管理的失信行为导致员工士气低落、生产效率低下, 严重制约企业竞争力的提升。按人力资源管理过程划分, 企业人力资源管理失信的主要表现可分为五个方面。

1. 人员招募与配置实践中的失信行为

招聘是招聘企业和应聘者之间利益的博弈过程。人员招募与配置实践中失信行为首先表现为招聘信息缺乏可信度。为了吸引高素质的人才, 企业在招聘岗位、薪资报酬等方面公布失实的信息。某些企业甚至将招聘作为广告的一种手段, 虚假招聘。其次, 人员甄选和配置缺乏透明度。企业或是人员甄选和配置的制度设计不科学, 甄选方法缺乏信度、效度, 或是人员甄选和配置制度流于形式, 管理者以人治代替法治, 以权谋私和任人唯亲的现象泛滥。

2. 人员培训实践中的失信行为

培训可以使员工获得和保持一定的专业胜任能力, 提高员工积极性, 激发员工的工作热情。人员培训实践中的失信主要表现为: 第一, 培训费用的最小化目标。企业认为培训是必须实现支出最小化的成本项目。第二, 培训人才的"短视"眼光。培训具有外部正效应性, 因而, 企业不愿承担风险对员工进行培训。第三, 选择培训对象的歧视政策。这具体表现为: 重视对中高层人员的

收稿日期: 2004-12-09

作者简介: 周 洋(1981-), 女, 湖南韶山人, 湘潭大学企业管理专业研究生, 主要研究方向为企业理论与管理制度创新。

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

培训，忽视对基层人员的培训；重视对新员工的培训，忽视对老员工的培训；重视对男性的培训，忽视对女性的培训。

3. 人员异动管理实践中的失信行为

人员异动管理是保持企业内部人员岗位相配备的一项重要措施。人员异动管理中失信主要表现为：一是人员晋升缺乏透明度。员工不了解企业内部的职位空缺状况、晋升标准及晋升决策依据，员工的工作绩效与晋升缺乏关联度。二是人员降职处理非正规化。企业对员工的惩处，凭管理者主观臆断、独断专行，有法不依、执法不严。三是人员辞退随意化。人员的辞退非人性化，很多企业不遵循相关的劳动法规，随意解雇员工。

4. 绩效考核中的失信行为

通过绩效考核，企业可以量化员工工作成果，从而决定员工薪资水平及其在公司的发展前途。绩效考核中失信主要表现为：考核指标设计不科学，不能对员工做出客观、公正、公平的评价；考核者受感情效应、首因效应、晕轮效应等影响，做出不公平的考核结果；管理者有意对考核得到的信息进行筛选，考核结果反馈失真。

5. 薪酬管理实践中的失信行为

科学的薪酬制度可以提高员工的工作满意度。薪酬管理实践中的失信主要表现为：第一，基本工资显失公平。员工基本工资达不到当地政府设立的最低工资标准，某些企业通过扣除“保证金”、“保留金”，或者加班不加薪等方式变相克扣工人工资。第二，绩效工资与员工工作绩效严重脱节。管理者利用信息优势，隐瞒企业真实的经营情况，减少员工绩效工资的支付。第三，员工的福利待遇没有保障。第四，拖欠员工工资现象严重。

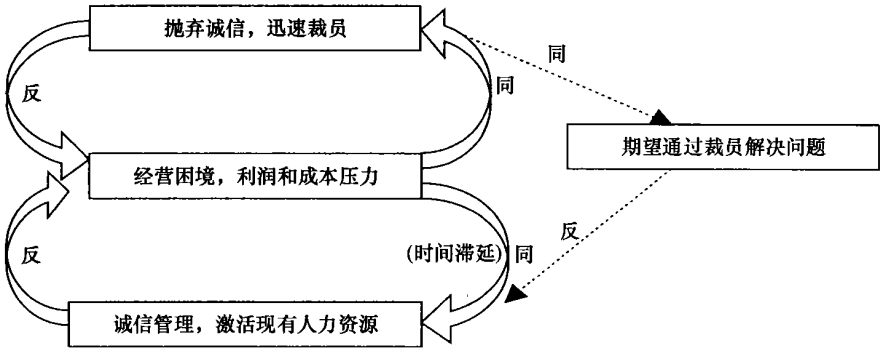
6. 雇员保障与工作安全中的失信行为

雇员保障与工作安全中的失信行为主要表现为：一是企业用工不签订劳动合同。二是企业参与社会保险度低。许多企业不参加社会保险，参保企业也仅集中在养老保险。三是生产环境恶劣，企业不执行国家劳动安全卫生规程和标准，劳动者缺乏相应的劳动安全卫生教育，安全事故频繁发生。

二、企业人力资源管理失信的机理分析

1. 企业高层管理者将员工视为成本的管理理念误区

企业高层领导者的管理理念或是成文的，或是不成文的，但会通过其行为传递出来，并渗透和影响企业的各个层次和部门。高层管理者对人才认识的理念误区——员工是企业的一种成本，导致管理者往往采取“舍本逐末”的管理方法。这种结构以企业的裁员为例来说明（见图1）。



同：表示改变的方向相同　　反：表示改变的方向相反

图1 “舍本逐末”：削减成本的“腐蚀”环路

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

如图 1 所示, 当企业出现经营困境时, 企业高层管理者面临着减少运作成本和增加企业利润的双重压力, 往往抛弃诚信原则迅速裁员, 期望通过裁员降低成本, 扭转企业财务困境。这种管理不当的裁员导致员工士气低落、生产效率低下, 优秀人才离职, 企业的运作成本进一步的提高。可见, 抛弃诚信原则的裁员导致进一步激化企业内部各种矛盾, 使问题更加难以解决。企业摆脱困境的根本措施应是进行诚信的人力资源管理, 以激活企业现有人力资源, 最大限度的调动员工的工作热情, 挖掘员工的工作潜力。虽然, 这个措施与效果之间存在"时间滞延"(time delay), 即要通过一段的时间才能显示出效果, 但是这能从本质上提高企业竞争实力, 形成企业持久竞争优势。

2. 企业人力资源管理制度不健全

人力资源诚信管理需要一个良好的制度环境。据有的专家认为, 现阶段中国很多企业的人力资源管理尚处于初级阶段, 人力资源管理制度设计严重滞后。企业的人力资源诚信管理仅停留在观念水平, 缺乏可操作性。例如, 某些企业人力资源管理制度的各个模块之间相互矛盾, 难以有效发挥人力资源管理的整体功能。某些企业人力资源管理存在严重的职能欠缺, 据调查显示, 人力资源管理的基本概念"工作分析和工作评价", 有 90%的企业领导弄不清楚, 这种水平仅停留在西方国家 20 世纪 30 年代的水平[1]。

3. 人力资源管理部门定位过低, 人员素质低下

人力资源管理部门人员素质低下, 许多人是既不懂技术、又不懂管理, 缺乏经营意识, 同时也缺乏同经营部门的接触。企业对人力资源管理部门的定位过低。据美国学者 P·Wright 调查研究显示, 人力资源管理部门在日常性的事务性活动(福利管理、人事记录等)上所花费的时间为 65%~75%, 在传统性活动(招募与甄选、培训等)上所花费的时间占 15%~30%, 在变革性的活动(知识管理、文化管理等)所花费的时间占 5%~15%。人力资源管理部门对企业的价值增值贡献小, 人力资源管理部门地位低下[2]。

4. 企业内部的民主监督机制不健全

一是很多企业不存在民主监督机制。在很多私营企业中, 企业家作为企业的所有者和管理者, 权力高度集中, 企业内部不存在适当的员工申诉渠道和民主管理机制。二是企业内部的民主监督机制不能发挥应有的作用。例如, 很多企业职工代表大会中绝大多数代表都是由高层管理人员组成, 职工代表大会仅是"形式主义"的摆设, 不能真正代表员工的利益。

5. 企业员工的维权意识薄弱

我国劳动力总量大, 劳动力市场供过于求。同时, 我国劳动力的素质普遍偏低, 尤其是农村劳动力, 他们文化水平不高, 法制观念淡薄, 维权意识薄弱。据国家统计局 2002 年的调查表明, 农村劳动力受教育的情况是: 初中及以下程度劳动力的比重为 87.8%, 其中文盲或半文盲劳动力占劳动力总数的 7.4%, 小学程度的为 31.1%, 初中程度的为 49.3%, 高中程度的为 9.7%, 中专程度的为 2.0%, 大专及以上程度的比重为 0.5%。全国政协常委吴正德曾专门对四川的农民工问题作了调查, 调查结果显示有关部门受理的农民工工资拖欠案中, 有近 80%的农民工与施工企业或包工头未签订书面劳务合同。

6. 社会监督机构执法不严

第一, 地方保护主义政策加剧了企业人力资源管理中的失信行为。某些地方行政部门为了经济指标, 对企业违反《劳动法》, 不执行《劳动法》规定的现象熟视无睹、玩忽职守、徇私舞弊。第二, 有关部门执法力度不够。企业违反《劳动法》的收益大于成本,《劳动法》第五十条规定: "工资应当以货币形式按月支付给劳动者本人。不得克扣或者无故拖欠劳动者的工资。"但企业有意占用员工工资作为流动资金, 据全国总工会 2004 年的资料显示, 目前全国进城务工的农民工被拖欠的工

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.

资估计可能在1000亿元左右。

三、企业人力资源管理失信的矫正对策

1. 建立管理者和员工之间互信的心智模式

“心智模式”是根深蒂固于心中，影响人们采取行动的许多假设、成见，甚至图像、印象。哈佛大学的阿吉瑞斯认为：“虽然人的行为未必总是与他们所拥护的理论（他们所说的）一致，但他们的行为必定与其所使用的理论（他们的心智模式）一致”[3]。现阶段，中国很多企业尚处于“科学管理”阶段，管理者和员工基于各自的利益和心理预期，互不信任。人力资源的诚信管理需要企业内部管理者和员工建立互信的心智模式。在具体操作中，企业必须采取以下三个步骤：第一，反思现有的心智模式。每一个人都反思其现有的心智模式，直至显现出他们习以为常的“管理者与员工互相不可信任”的假设。第二，运用相互探询技巧。每个人都公开坦陈自己的想法，并接受公开的检验。没有人隐匿自己看法背后的证据或推论，每个人都愿意承认自己思考上的缺陷，有知错必改的意愿。第三，推崇“人是值得信赖的”主张，改善所有人员的心智模式，建立互信的心智模式。

2. 制订科学的人力资源管理政策和制度

科学的人力资源管理政策和制度是诚信的人力资源管理的制度保证和检验标准。人力资源管理制度的具体设计，因国家而异，因行业而异，因企业而异。企业应借鉴西方先进的管理理念，根据本企业特定的外部环境、行业特征、战略类型以及文化背景，制订适合本企业的人力资源管理政策和制度。总的来说，人力资源管理分为内部化和外部化管理模式。企业应根据特定的人力资源管理模式，制定相应的人力资源政策和制度（表1）。

表1 内部化人力资源管理模式和外部化人力资源管理模式比较

	内部化人力资源模式	外部化人力资源模式
岗位设计	模糊设计	清晰设计
员工招聘	内部晋升	市场招聘
绩效考核	过程导向考核	结果导向考核
薪资制度	强调内部公平的稳定增长薪资	强调外部公平的市场薪资
员工流动	企业内部流动	人才市场流动
雇佣安全	长期雇佣	短期雇佣
权力分布	分权管理	集权管理

3. 塑造诚信的企业文化

诚信的企业文化是人力资源诚信管理的文化基础。塑造诚信的企业文化可以从以下四点切入：第一，将企业文化与中国优秀的传统文化相融合。第二，进行企业价值观中的诚信建设。企业价值观是企业及员工的价值取向，对事物的判断标准，是企业文化的核心和基石。第三，企业制度的诚信建设。企业制度是企业行为规则的总和，是显性的企业文化。科学的企业管理制度是人力资源诚信管理的制度保障。第四，领导者的诚信管理理念和管理示范。企业文化与领导者的管理风格、个人特征有关。子曰：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”

4. 完善企业内部的民主监督

首先，完善企业内部的沟通渠道。良好的沟通和协调是企业人力资源诚信管理的重要保障。企业应完善企业内部横向和纵向信息沟通渠道，在企业内部形成多角度、多级的、双向的沟通。其次，提高管理者和员工的法律意识。企业通过对管理者和员工的法律培训，提高其法制观念和执

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

行法律的自觉性。再次, 完善企业内部的民主监督制度。工会应积极推进企业建立职工代表大会制度、平等协商集体合同制度、厂务公开制度。这些民主监督制度, 是员工有效实现自身的民主选举、民主决策、民主管理、民主监督权利的保障。

5. 完善社会的监督职能

完善社会的监督职能, 须从以下方面入手: 一是加强政府部门的公共管理职能。政府有关部门应妥善维护职工权益, 认真履行社会公共利益维护者职能, 公开协调企业与职工利益; 加强对企业执法的监督检查, 采取有效措施制止企业侵害职工利益的行为; 增强政府在劳动关系三方协商机制中的主导作用, 保障三方协商机制运作的权威性、有效性。二是加强有关部门的执法力度, 严格惩处违法行为。有关部门应加强执法专业队伍建设, 建立一支有足够数量的执法队伍, 不断提高执法质量; 加强对违法行为的惩罚, 经济处罚与刑事处罚并重。

参考文献:

[1] 陶　筠. 职能欠缺: 国企管理的软肋[J]. 人力资源开发与管理, 2004, (1): 39－40.
[2] 雷蒙德·A·诺伊. 人力资源管理: 赢得竞争优势(第三版)[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 1999.
[3] 彼得·圣吉. 第五项修炼——学习性组织的艺术与实务[M]. 上海: 三联书店, 1998.

Analyses on the Insincere Problems of Enterprise's Human Resources Management

ZHOU Yang, LIU Ju-qin, WU Wei-hui
(*College of Business, Xiangtan University, Xiangtan* 411105, *China*)

Abstract: Sincere management of human resources is the source of enterprise's lasting competition advantage. However, in some enterprises, the administrator on the senior level regards the staff as cost, enterprise's human resources management system is imperfect and the social supervision doesn't work well. All this lead to the fact that there is serious problem of insincerity in enterprise's manpower resources management. To solve this problem and improve the market competition strength, enterprises must take some measures, such as making a scientific human resources management system, cultivating sincere corporate culture.

Key Words: sincerely human resources management; mechanism analysis; the countermeasure

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.