

# 企业人事决策探讨

唐 治 凤

(经济管理系)

## 摘 要

本文叙述了企业人事决策在企业经营管理中的精髓地位、表现形式和决策的约束条件,提出了人事决策阶段工作程序、方法以及的日常人事决策的原则。

企业管理功能的精髓在于知人善用。探索人事决策,科学而有成效地使用人才,是企业生命力的基础。本文就企业人事管理中的决策问题加以探讨。

## 一 人事决策是企业经营管理的精髓

日常人们把对某事件行动前作出决定称为决策。所谓人事决策,是指在启用人才和有关调动人群积极性创造性之前所作出的决定。它是根据每个人单一的个体素质,进行比选后而决定聘任其适宜的岗位职务,以发挥其才能所进行的系统过程。企业人事决策问题,是一个政治与经济相结合的问题。这是因为启用人才,既要考核他们的政治态度,坚持企业的社会主义方向,又要考核他们的专业技术水平和政绩,确保企业良好的生产经营和社会经济效益,实现政治与经济的统一。

决策是企业经营管理过程的核心,而人事决策则是它的精髓。企业人事决策的精髓地位,主要体现在以下几方面:

第一,企业管理具有两重性,一方面它具有自然属性,另一方面它具有社会属性。因为它除了组织生产力外,还与人们的生产方式有直接联系,涉及到企业外部环境的社会经济流通、分配、消费领域。人事决策正确,用人得当,企业就能充分体现与发挥社会主义制度的优越性。

第二,一个企业为使自己在竞争时代中能够生存、发展,具有强大的生机活力,立于不败之地,居同行业之首,可以选择恰当的时机和条件作出各种经营决策,诸如开发新产品决策、技术革新决策、投资决策等等,以夺取良好的社会效果和企业经济效益。而在这些决策中。

本文于1989年1月3日收到

人事决策正如钟表中的发条主导作用一样，牵动着其他的决策，制约着其他的决策，它是企业各种决策科学性的前提或先决条件。决策是由人作的，有了正确的人事决策，人的才能智慧潜力可以得到充分的挖掘与发挥。

第三，人是企业管理一切因素中最活跃的因素。企业经营管理中的各种决策，终究是靠人执行，是要通过人千方百计的活动，发挥优势，预见风险。以达到决策所规定的期望值。它是个体因素及其最佳组合群的影响，这是绝对无法避免的。可以说用人是否恰当，是企业经营管理优良的最先决条件。人事决策正确了，就会发挥人的才华，给企业带来生机，产生潜力。反之，就会使企业产生低效、亏损、无生机、导致萧条甚至破产。

第四，人才是企业的基础资源。人事决策正确，能够解放生产力调动人的积极性，为企业创造财富。人事决策失误，可以导致优势转化为劣势，这正如登山队指挥员把一个适宜做支援队员的人派去登顶或把一个擅长登顶的队员派去做支援队员，都会造成登山失败一样。遵循企业经营管理活动的规律性，有效地利用人才资源，才能有效地利用企业的财力、物力、人力资源。人才是企业中资源之泉。能中之能。

综上所述，人事决策牵动着整个企业活动，影响企业面貌的变化，这已经为社会正反两个方面的实践所证明，有的使企业起死复生，欣欣向荣，有的使企业日趋衰落，成为我国企业破产法的执行对象，因此可以这样说，人事决策是企业经营管理的战略性决策。

企业中科学而正确的人事决策，要满足下列约束条件：

首先，要抓住根本，即要抓住对企业决策人启用的决策，即企业领导层任免的决策，包括经理（厂长）、总工程师、总经济师、总会计师、党委书记。而不是表面枝节的问题；

要有明确的决策目标和达到目标的具体标准。人事决策目标是启用优秀人才，其标准就是岗位，因岗没人，而不是因人建庙，这个标准，就是人才的优良素质。

人才决策必须可行。用人决策必须是正确的，因此，可行性研究是人事决策中重要的一环。做到政策上可行，专业技术上可行，组织能力上可行，思想行为上可行，企业经济效益上可行。

决策必须是政治与经济的统一，技术与经济的统一，不能偏离任何一面。

必须要有本企业的群众基础。

必须要有信息通道、信息加工、信息反馈。

要考虑人才决策的风险性，人事决策者要承担风险性。

人事决策问题十分复杂，它的正确与否，是与决策集团成员单个人的素质分不开的，知识深广、经验多少，政治道德修养，事业的责任感以及该集团的组合优劣程度，都是进行决策的必要条件。

## 二 企业人事决策程序与方法

现代企业经营管理中各种决策，是一种硬的方法，都是遵循一定的科学程序和方法，并且规定一系列指标体系，应用数学模型和电子计算机，定量分析与定性分析贯穿于决策全过程，对不同方案进行比选，最后作出决策。例如，基本建设项目投资决策，由各类专家组成的研究小组，对项目进行机会研究、初步可行性研究、可行性研究、经济评价等阶段，同时

计算各方案反映项目经济效果的内部报酬率、投资回收期、投资效果系数、净现值等指标作出风险性分析以后，用效益大小来权衡取舍方案，最后作出决策，以保证所选方案的科学性。

人事决策是软的方法，应用心理学、社会心理学的成就，采用一些有效的组织形式，充分发挥群众、专家集体智慧，有与其特点相适应的指标体系和决策程序。人事决策的指标体系，包括每个人的政治思想敏感度、道德品质修养、学历资历、开拓创新、人际关系、工作经验、经济效果、事业态度、年龄极限等等，不过这些指标在现时的条件下，有些难以用数量大小作尺度来决策一个专业人才应聘到何种岗位任职，而是以单个人的多个素质组合优劣程度为量度经过比选而决定选聘与否的。

人事决策同其他决策一样，必须遵循一个高度系统化的决策程序，才能保证人事决策的内含实质不会演变。作者认为，人事决策系统化的程序和方法由下列六个阶段所构成。如人事决策程序示意图：

1、决策意向阶段。企业依据人事现状和企业组织机构改革的现状，预测各部门、系统岗位职务层次需要人才数量，超前准备各岗位职务人才的选拔。有关部门进行选拔的准备阶段，包括组织机构组建，可行性选拔程序、聘请专家、舆论准备等。

2、试探性研究阶段。这个阶段在人事决策意向酝酿之后进行，其实质是实行人事决策民主化。把人事管理由神秘型转变为公开型，开放人事管理的奥秘，改变人事管理部门单纯无休止地印表、发表、填表、调出、调入、安排就业等封闭式，转到调查研究人才的功能，掌握人才的心理变化状态合理选派人才这个工作上。在此阶段，对意向岗位职务人才作试探性评选，其方法是由群众做多轮次评价。

第一轮，可由人事部门发出招聘公告，提出预想聘任岗位职务，由职工采用无记名的方式各自推选他们所熟悉和信赖的人，也可以自荐。

第二轮，汇总第一轮群体意向各类信息，以不记名列出每个人的资历、经历、素质、能力、贡献、长处、短处等，再次公告企业职工，由群众分析判断圈荐选何人到何岗位职务。

第三轮，将在第二轮初选出的人员中，按照上述内容和圈数多少，仍以不记名方式按序排列张榜，交由群众画圈。这样依此进行多轮画圈。最后择优选出所要选聘的二倍公布于众。各轮次之间时间不宜过长，以三天左右为好。这种由群众多轮次直接推荐人选，体现了群众参与企业民主管理，使被选聘的人有群众基础，有威有信，克服了过去由上级机关任命使某些人走上领导岗位职务后，群众对其敬而远之无威无信的弊端。

3、素质结构评价阶段。在这阶段，领导集团根据试探阶段职工群众所画圈推荐的人员，逐个进行功能结构评价。评价集团成员对所有被评价的人，必须具体回答下列问题并给予评分。

第一、政治、政策水平及敏感性如何？执行中央路线、方针、政策态度坚决并结合实际有创造性还是阳奉阴违、欺上瞒下、说谎话、办假事？作风正派还是搞不正之风，受贿吃喝，拉关系网，搞宗派？满分为20%。

第二、组织才能如何？是善于发动群众，带动群众，凝聚群众共同完成任务，还是只是自己单独埋头钻研业务技术，苦干实干？满分为10%。

第三、应变能力为何？是否能根据企业经营外部环境变化条件适时提出本企业的相应对策或超前对策，提高或增强本企业的竞争能力？满分为10%。

第四、工作质量、数量如何？在工作数量方面是突出表现完成工作数量、高速度、高效

率，还是完成任务只超过一般水平很多或是略高于平均水平？在工作质量上包括技术的精确性和全面性，企业能产生多大效益，是高出一般水平还是肯定在平均水平或是低于平均水平？满分为10%。

第五、创造性如何？是高度的创造性，经常想出机智的办法解决问题，还是只能用新创的方法来解决工作中的问题？能否提出很好的建议，或是比一般人有较多的新意见，日常能谈一些见解，不需领导提示，知道应该做什么和怎么做？满分10%。

第六、专业与业务知识如何？知识面广度及与自己工作相关的领域是否了解？对工作情况了解只超过平均水平还是了解甚少？满分为10%。

第七、人际关系如何？是否与人合作，关系融洽，或是愿意与人合作，或是部分人喜欢，部分人不喜欢？满分为5%。

第八、表达能力如何？具有口头、文字全面表达能力，还是善说不善写，或是善写不善说，或是只具中等水平？满分为5%。

第九、工作态度如何？对工作是否有浓厚兴趣、热情，是中等程度的兴趣或是相当的兴趣、或是微小兴趣，官僚主义严重？满分为10%。

第十、智觉、精力、经验、敏感度如何，年龄是否在极限内？满分为10%

4、经过素质结构评价按80分为界限择优汰劣，进入下阶段工作：决策考核阶段。在素质结构评价阶段择优选出的人员要对其进行考核。即聘请本企业外有关专家组成考核委员会，对其进行考试，以测定专业知识及解决实际问题的能力。考核分笔试、口试、激励三种形式。

笔试，即根据本企业经营管理特点对其基本理论、基本知识、基本方法、基本技能等方面提出问题，由应聘人员作书面回答，由专家集体分题评卷。满分为100%。

口试，就是考核委员会根据企业性质、任务、功能等方面提出问题，以抽签方式进行公开答辩，以判断拟选人的知识、业务、思维各方面的水平。同时当场以无记名投票方式给予评分。满分为100%。

激励，就是根据企业经营管理中有关疑难关键问题，让应聘者作出解决性设想措施及步骤，以考查其知识的全面性、系统性，理论与实际应用相结合的程度和魄力。满分为100%。

根据评价、笔试、口试、激励考核总成绩，按顺位张榜公布于众，以确定人选。这种以总分高低择优选人才的方法可以废除过去人事工作中的某种政治、人情利己和领导之间权利的平衡干扰的弊病，冲破了关系网、家属网和亲属网络的恶习和作风，真正地开发启用优秀人才。

5、风险性判断阶段。人事决策是有风险性的。因为对人才的未来是不知或不确定的因素很多，选用人才工作通常难以达到十全十美的高档次，为了防止因用人失败而[调动、停滞等风险发生，必须让应聘者在岗位职务亲身经历，让时间来考验他们的能力，以观察其素质。一般将其安置在次要职务岗位上，作为他晋升的起点，实行“芝麻开花”，避免“坐直升飞机”。对于特定的岗位职务，可确定2~3人为候选人。

6、终报决策阶段。经过为期一年实践考验之后，根据其对生产、销售等的贡献、风险性对他们再次评价，以最后决策选用。对于互相排斥性决策方案的选择，应以政治，经济效益素质评分高低为准选择某一方案。这样做可以避免当发现所选派的人根本不符合条件，再来解决那么难度大的问题。因为晋升是件让人欣慰的事，而解决降级使人忧心种种，这两方面都必须慎重思维，简单草率行事，只会造成更多的后遗症。

### 三 人事管理日常决策

人事管理日常决策，是指日常调动专业人员的积极性所作出的决策，它是人事决策的主要内容之一。每个人都存在一种潜力，它如火山一样在一定条件下会爆发出巨大的力量，为企业作出巨大贡献。前已讲过，人事管理是企业管理的核心。这个核心之中的核心又是人的需要心理，要把解放人才的精神压力作为决策的关键一环。已往专业人才戴着“资产阶级知识分子”帽子、“夹着尾巴”的恐惧心理工作。今天就必须以一种对发展企业经营的热衷情绪来代替，激励知识分子个人及群体的工作情绪，把这点作为企业经营管理中最主要的针对方向。不论置身于多么庞大的企业之中的人都具有自我的需求，恐惧、抱负、烦恼和信仰这种人类的情绪必然显著地影响着每一个人的观念和行为，影响着企业的方向。因此，人事管理日常决策，就是以生产力为标准最充分地调动人的积极性。当前企业中的专业人员的积极性起不来，追究其根本原因在于领导决策层人事决策失误。主要表现在：

- 1、采用管理工人的办法来管理专业人员，在专业人员中造成失望与反感；
- 2、随心所欲使用人才，让有技术才干但在管理上尚未受过专门训练的专业人才担任管理工作，或是让他们去“打杂”、“填空”，埋没了人才，使工程技术人才感到最大的污辱；
- 3、让完全外行的行政人员负责工程技术人才的管理工作，损害了人才的自豪感，使他们感到企业对自己不重视；
- 4、缺乏一套完整的和系统的、详细的标准来衡量专业人才在专业上的进步和成绩，造成他们的不满和对个人前途的失望；
- 5、专业人才工作成绩的签定、评估，几乎完全决定于他们的顶头上司而不是决定于有关的企业组织；
- 6、在奖励时不是着眼于他们的专业成就和贡献，而是着眼于他们是否对顶头上司百依百顺、俯首听命。严重地挫伤了他们的积极性；
- 7、行政职位的报酬高于专业职称的报酬，造成专业人员流动率高，技术力量不稳定的局面。

通常的正确人事决策，全面调动专业人员的积极性，必须以生产力为标准按照下列原则进行决策。

(1) 要彻底改变用管理工人的办法来管理专业人员的做法，不能单纯靠惩罚去调动他们的积极性。可让他们参与对本身工作情况的检查、评估和鉴定。利用责任、成就、贡献这些因素调动他们的积极性，不宜让他们“打杂”，干他们“外行”或不愿干的工。作工程技术人员认为有意义的工作，就是既能完成业务技术方面的任务，又能为科学进步作出一定的贡献。

(2) 可让他们参与管理计划的制订和决策工作，以提高他们的价值影响和满意感。

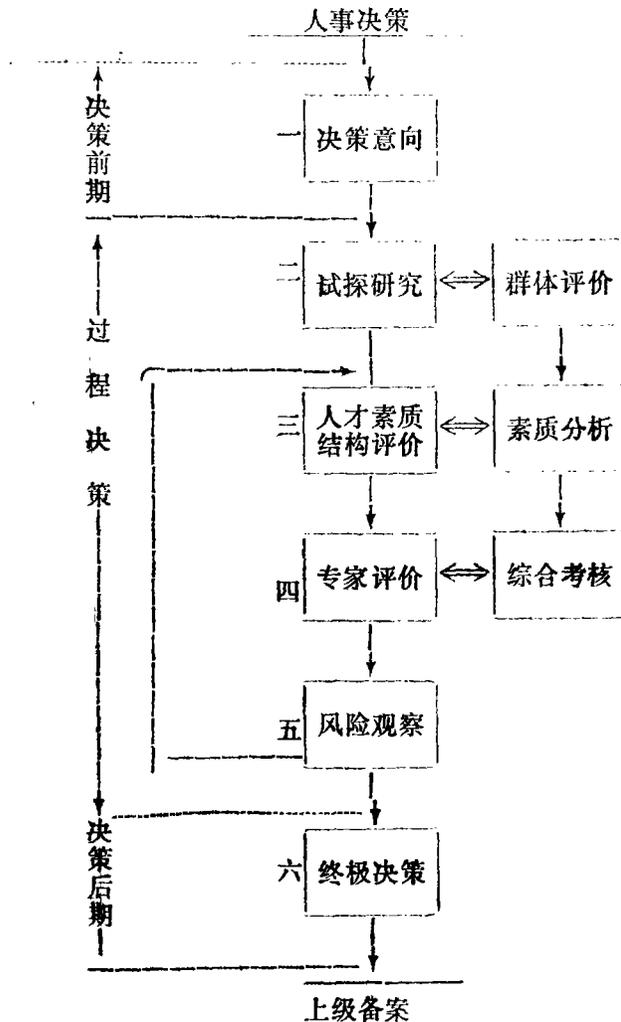
(3) 要提高专业人员的价值观。当他们感到自己在企业中有价值的一员，感到组织在关注他时，那么他就会产生更高的工作效能。专业人员的基本需求是接受带有挑战性的工作任务，他们是一种特殊的财富，他们的价值随着时间的推移和他们的贡献而增长，企业领导人必须重视选聘优秀的有发展前途的专业人员在适当的岗位上任职，做到有职、有权、有责，使

他们施展才华。这种激励、信任不仅对某一单个人产生力量，而且会对人才群体产生影响。

(4) 要制订一套完善的付酬方案和职称评定方案。专业人员工作效能与其奖金多少无足轻重，但对他们激励价值不少，因为对他们来说，奖金不仅是钱而且也是地位和受赏识程度，对他们的工作成就承认程度的主要标志。要知道对于他们认为不公平的事特别敏感，他们十分厌恶和反对不依专业成就作为报酬和激励标准的作法，他们反感让那些专业鉴别审查能力差的人去评估他们的专业成就，特别是对高级人才的聘用要有一套系列方法。

(5) 决策的实现要有可行性。专业人员对空洞性的说教无动于衷，要通过他们内在动力产生力量，就在于决策要能建立在实行可靠性。一旦决策就要兑现，决策不执行是决策的失误。

解放生产力，发展生产力，调动人的积极性，改革人事管理制度是企业经济体制改革的重要内容之一，只要改变人事制度传统观念，实现人事决策的科学化，必将促进这两者改革的进程，将是十分有意义的。



企业人事决策程序示意图