

美国铁路企业的人事管理

王秋明*

(中国铁路工程总公司)

提 要 本文根据作者的考察见闻,介绍美国铁路企业人事管理的情况,包括机构、定岗、招聘和人才选拔、培训等。

主题词 美国 铁路企业 人事管理

根据世界银行的安排和铁路人力资源开发课题的需要,铁道部人力资源开发考察团,于1994年9月11日起美国进行为期两周的考察。这次考察的主要目的是学习美国的先进管理经验,探索我国铁路人事管理如何从计划经济向市场经济转变,研究建立适应社会主义市场经济的新型人才管理体制。考察团考察了麦瑟专家咨询中心、哈佛大学商学院和三家铁路公司。通过两周的考察,开阔了眼界,拓宽了思路,对美国铁路人力资源开发所取得的成果有了初步认识,特别是对美国铁路先进的管理方法有较深的感触。现将情况介绍如下。

1 根据需要确定机构和岗位

在接触的几个美国铁路公司里,管理人员和生产人员的结构比例各不相同。CR公司2.5万职工,其中管理人员3300人,占职工总数的13.2%。CSX公司2.9万职工,其中管理人员3300人,占职工总数的12%。UP公司小石城北方车辆厂共有职工1055人,管理人员102人,其中包括21个部门经理,14个车间主任和61个监督。该厂负责全公司机车整修和大修,其中涡轮增压气车间有21人,只有1名管理人员。

以客户的要求为中心,以需要为前提,是各公司确定组织机构的基本原则。麦瑟专家咨询中心大尉博士认为,每增加一个管理层次,浪费率为25%。80年代处于美国铁路变革时间,由于航空、公路运输的冲击,铁路货运量减少,全美铁路由1985年的18万英里,减少到1992年的13万英里。激烈的市场竞争,迫使铁路公司在管理上下功夫,减少层次,压缩人员,降低成本,提高效率成为各公司的奋斗目标。CSX公司把现有275个货物站压缩为21个工作站,最后又由21个工作站合并为1个客房服务中心,人员由1600人减少到900人,其中管理人员140人,占职工总数的15.6%。该中心坚持顾客服务至上的宗旨,简化运输手续,计算机直接与客户联网,通过电脑了解客户要求,组织装运,办理转结帐,客户可以通过电脑随时查询货物到

* 本文收稿日期:1995-02-05 王秋明 工程师 中国铁路工程总公司干部处 北京 邮编100844

发情况,方便了用户,节省了人力物力,提高了劳动生产率。

UP 公司建于 1980 年,是由 4 个公司合并组成的,该公司与其他两个公司相同,均采用两级管理方式——公司总部和所属单位。管理人没有固定的结构比例,完全是根据工作需要岗位设置。各公司对岗位设置非常严格,都有一套严密的岗位评估办法,把岗位评估作为人力资源开发的基础。岗位空缺是否招聘,首先要进行岗位评估,内容包括:(1)岗位责任与角色;(2)承担这些责任所必须的表现;(3)成功地完成此项工作所需要的人员的知识、技术和能力;(4)岗位的发展前景及工作环境等。然后再挑选合适人员补充空缺。

2 公开招聘,选拔优秀人才

公开、平等是各铁路公司招聘管理人员的基本原则。通过电脑、广告,使内部职工和外部社会了解招聘情况。CR 公司 1.5 万职工都拥有家庭电脑,每个职工都可以随时了解下一岗位空缺是什么,这个岗位有哪些具体要求,可以通过电脑直接填表申请,每个职工都有公开平等竞争的机会。广告宣传主要用于招聘高层次专业人员,对于招聘难度较大的在国家级报刊上刊登广告。对少量急需的特殊专业人才,企业不惜重金委托人才交流中心招聘。

内部优先是各公司招聘遵循的一条基本原则。招聘优先考虑内部职工,内部无合适人选时,才向社会上公开招聘。内部招聘既可以从现有管理人员中平调或提职,也可以从工会人员(工人)中招聘,CR 公司从生产工人中晋升管理人员占招聘人员总数的 25%。内部招聘的基本程序是个人申请、部门经理推荐、招聘经理选择候选人、笔试面试、确定录取。内部优先原则极大地调动了内部职工的积极性,CR 公司五年来采用这种方法的效果非常明显。职工把自己的发展同企业的发展紧密联系在一起,职工清楚地知道发展自己就是发展自己的公司。这种责任感使职工对事业有一种不停顿的追求,为实现自己的价值而努力工作。

在美国,大学毕业生相对过剩,就业竞争激烈,学理工的就业相对容易些,学音乐、美术的就业相对难一些。有些大学毕业生找不到工作,有些大学生毕业也作一些“蓝领”工作,这给企业招聘人员提供了较大的选择余地。但美国企业仍然非常重视大学毕业生的招聘工作。CSX 公司为保证企业人才的来源,与一些大学建立了长期的伙伴关系,开展联谊活动,邀请学校董事会到公司参观座谈,使学校了解公司需要什么样的人。公司从学生一入校就接触学生,学生可以边学习边到公司做工,即勤工俭学,半工半读。有的每周一三五在校读书,二四六到公司做工。美国传统作法是春秋读书,冬夏打工,具体采取哪种形式,完全取决于学生本人的情况。勤工俭学使学生、公司双方受益,学生得到了薪水,了解了企业,学到一些技能,有了工作经历;企业也了解了学生,减少了用人风险。

3 建立了一套讲求实效的培训体系

培训手段现代化是美国企业管理人员培训的一个主要特点。UP 公司形成了以培训中心为依托,通过计算机网络进行教学的培训体系。培训中心主要负责计划的实施和教材的编写。中心与站段及职工的家庭电脑联网,管理人员既可以到中心进行短期培训,也可以利用计算机进行分散教学;可以一次集中完成一项培训,也可以分几次完成一项培训。该公司的培训教材已经作到影视化,请专业演员配合制作各类高质量教材,通过网络传输给受训人员,既直观,具

有趣味性,又不受时间、地点的限制,可以随时随地收看学习。

职工自觉要求培训是美国企业的第二个特点。市场经济、适者生存的规律,促使人们尽可能多地掌握知识,以便获得更多的求职、晋升机会。求职者在求职前,就已经了解所谋求职务的必备条件,有针对性地进行学习;获得职务后,主动参加必要的岗位培训和相关知识培训,这已成为每个职工的自觉要求。在UP公司,部门负责人都清楚地掌握所管部门每个职工需要进行什么样的培训,每个职工也都明确自己的发展方向及需要进行什么样的培训。

特点之三是按照市场经济的要求制定培训计划。美国企业管理人员培训大致分为三类:一是管理知识培训;二是技能培训;三是普遍性轮培,包括国家新颁布的法律、政策以及安全生产知识等方面。不论进行哪方面的培训,都能按照市场的要求和企业的发展安排计划。CSX公司对职工进行“顾客服务至上”、“危机分析”培训,使职工了解企业的宗旨和现状,自觉努力工作。

特点之四是注重高层次管理人员培训。对高层次管理人员除进行领导能力和领导艺术的培训外,特别注重管理观念的更新。UP公司在全面质量管理和再造工程方面进行了一些全新的理论探讨,有些已经付诸实施,具有重要的实践意义。各大公司的高层管理人员培训主要有两个途径,一是请咨询公司培训,受训人员回来后作为对本企业管理人员进行培训的教师;二是送国内大学培训,如送到哈佛大学商学院进行深造。

特点之五是强调培训的针对性和实效性。麦瑟专家咨询中心提出了培训的两条原则:一是知识必须是实用的,即强调培训要有针对性,培训是为了实际应用的需要;二是培训必须产生实效,即学会后应用到实际中去,能产生效果。我们考察接触到的铁路公司基本是遵循这些原则开展工作的。CSX公司在培训前,对培训对象进行全方位调查,包括部门领导、周围同事、公司以及职工对自己的评价,实际上是能力调查,通过调查找出差距,使培训更具有针对性。

4 稳定、交流、优化职工队伍

稳定优秀人才是人力资源开发的一项重要工作。美国企业把稳定优秀人才看得尤为重要。CSX公司就是把工资福利作为吸引人才、保留最佳人选、调动职工积极性、提高劳动生产率的重要管理方法,是把它作为一项投资,而不是作为支出来看待的。

从麦瑟专家咨询中心提供的资料看,美国铁路公司工资福利构成比例如下:基本工资占38%,福利占25%,长期稳定的奖金占10%,年终奖金占25%(通常以红包方式发放,职工之间互相保密),其它占2%。最高工资与最低相差25倍。为促进职工内部交流,CSX公司对工作调动管理人员发给重新安置费用,包括购房费、安家费、运输费等。UP公司1993年重新安置848人次,共发生安置费2030万美元。

CR公司制定了用人的五年规划,在稳住优秀人才的同时,提高人员素质,优化队伍结构。对不适应本岗位工作的,加强岗位技术培训;对不胜任岗位工作的,先在内部调整或降格使用,内部无法调整的帮助在其他公司找到适合的工作。公司内部形成了能上能下、能进能出、优胜劣汰、竞争向上的用人机制,使公司管理人员队伍始终处于良性循环状态并不断得到优化,管理水平不断提高,经济效益越来越好。

5 几点体会

(1)更新观念是搞好人力资源开发的关键。在美期间,多次听到“再造工程”这个新概念,随行官员也一再强调这个新的观念,其要点:一是以客户为出发点;二是使用最简洁的方法;三是从根本上重新设计业务过程;四是以大幅度提高资产为目标。“再造”的实质,就是要对旧有的不能适应市场和竞争需要的管理体制、管理层次、办事程序等从根本上进行改革,一切以顾客需要、顾客方便、顾客满意为出发点,目的是要最大限度地方便顾客,吸引顾客,占领市场,创造更大的效益。因为涉及面广,问题复杂,又称之为“工程”。UP 公司客户服务中心就是按照这一理论建立的,减少了一切不必要的管理层次和办事环节,公司直接与客户见面,收到了极佳的服务效果。在 UP 公司之前的美国国铁,其管理模式很多与我国铁路情况相类似。我们正处在建立和发展社会主义市场经济新时期,在深化改革的进程中要取得更好的成绩。都有一个或多或少地进行“再造”的过程。在人力资源开发中,“再造工程”的观念和经验值得我们借鉴。

(2)人事制度改革必须建立在市场经济的基础上。

中国铁路人事管理无论是机构设置,还是选拔任用、招聘交流、人员培训,都必须从市场经济角度出发,为提高企业经济效益,为企业的生存和发展服务,即把适应市场经济需要,作为我们进行人力资源开发的出发点,改变那些不能适应市场经济发展要求的传统人事管理方法,实现人事管理由计划经济模式向市场经济模式的转变。

(3)人事制度改革的核心是建立竞争择优、能上能下的运行机制。美国各铁路公司对人员录用把关很严,特别是对管理人员素质要求较高,体现了优中选优的原则。现行管理体制下,人事安排与岗位设置相脱节,劳资部门设岗,人事部门配备人员,应把二者结合起来,避免因人事设事,从而做到减少不必要的办事环节,提高工作效率,增加企业效益。我们在进行人事制度改革中,应着眼于建立一种能够把好关口、竞争择优、严格考核、能上能下、能进能出的运行机制,使人事管理走上良性循环的轨道。

(4)提高职工队伍素质是人力资源开发的主要内容。人员素质提高是企业发展的的重要因素,也是社会进步的主要标志。过去我们对人员的安排使用、调动等较重视,而对提高职工的素质重视不够。虽然近些年也开展了人员培训,但针对性、时效性不强。考虑到中国铁路有一个庞大的职工队伍,应把提高人员素质作为人力资源开发工作的主要内容,下大力量认真抓好。

PERSONNEL MANAGEMENT OF AMERICAN RAILWAY CORPORATIONS

Wang Qiuming

Cadres Dept., China Railway Engineering Chief Corporation, Beijing 100844

Abstract According to the investigations and observations of the author, the personnel management systems of some American railway corporations are introduced in this paper. The personnel systems consist of the organization, determination of the staff compositions, the invitation, selection and training of the cadres, etc.

Keywords America; railway corporations; personnel management