

創新人力資源管理，達成企業極速成長

◆ 陸洛

「海爾奇蹟」正是中國大陸改革開放所帶來的經濟騰飛的縮影，一手締造奇蹟的海爾集團董事局主席兼首席執行官張瑞敏先生卻認為，海爾能有今日的發展，主要源自人力創新，是靠集團上上下下每一位員工支撐起來的，這便是他所謂的「人人是人才，賽馬不相馬」的人力資源管理宗旨。

我們先來瀏覽一下海爾集團的發展吧。海爾在中國國內外擁有 7 個工業園區及 46 家工廠，工業園區佔地約 10 萬坪~20 萬坪，可生產多用途的家電產品，工廠佔地約 3 萬坪，生產單一產品。另外，海爾在中國國內、美國、日本、韓國、歐洲很成立了多個設計中心。海爾的貿易網絡在全世界有 5 萬 3 千多個網點，在中國國內有 27,000 多個經銷服務網點，國外有 2600 多個，已具備一個國際化企業所的組織架構與規模。

海爾的發展史正是中國大陸經濟奇蹟的濫觴，從 1984 年的 348 萬人民幣，600 多名員工，虧損 147 萬人民幣，到 1999 年的 268 億人民幣營業額，2 萬多名員工，再到 2000 年逾 400 萬人民幣的年營業額，折合 50 億美金，短

短 16 年間，平均每年的成長速度是令人嘆為觀止的 86.1%。這樣的成就在任何時代、任何國家，都是奇蹟！

更令人驚嘆的是，在鎖國多年後，海爾集團成就了中國第一家真正走出去的國際化企業。海爾的產品共計出口到 100 多個國家，在美國銷售 200 種冰箱，市場佔有率為 27%；在歐盟市場銷售空調，市佔率也有 10%；海爾的洗衣機、冷凍櫃遠銷印尼、烏拉圭、斯里蘭卡、中東及南美洲多國。至於中國大陸市場，海爾生產的電視機、冰箱、洗衣機、空調、冷凍櫃的市場佔有率都在 30% 以上，國內市場佔有率整體排名第一。海爾的產品有 58 門類，9200 多項，在中國國內家電業穩坐第一位的寶座，也是第一個被寫成哈佛商學院教學案例的中國企業。

海爾奇蹟究竟與人力資源有何關連呢？海爾 CEO 張瑞敏先生一再強調利用與整合人力資源的觀念，他認為有多少人力並不等於你就擁有了這些人力資源，一個企業雇用了多少科技人員、碩士、博士的員工，和多少科研機構有合作關係，都只是好看的數字，關鍵還在於如何有效的利用和整合人力資源，唯有有效的利用與整合這些人材，你才真正擁有了這些人力資源。在新經濟時代，一個人服務的企業可能不止一個，也不一定要在指定或固定的地點工作，所謂「管理無法管理的組織」就是指一個員工不一定要隸屬在組

織內工作，他也許不願被約束或限制，但他的才智依然可以貢獻給企業。因此，海爾在人力資源管理制度上勇於創新，要求海爾的員工到市場上尋找發展的需求，依據「做得好且多，就拿得多」，「做得不好且少，就拿得少」的原則，打破齊頭式平等的薪酬制度，不依年資、職等、學歷等所謂客觀條件，收入完全與市場利潤「掛鈞」來設計海爾的人資制度。就像打飛靶的獵人，每個人只要努力用心、經常練習，那麼他的飛靶就會越打越準確，就會越來越容易捕捉到客戶的真正需求，產品和銷售成績也會越來越豐碩，當然收入也就越來越高囉。

如前所述，海爾人資創新的關鍵就是「賽馬不相馬」的用人制度。在海爾，每個人到公司服務一段時間就可以申請競爭一個職位，若競爭通過就可擔任主管。但如果日後又有人申請和你競爭這個主管職位，你還是要參加，好像運動競技一般，要在一次又一次的不斷競爭中，遇強更強，保住你的職位，公司則也確信你的能力仍在同儕之上。當然這樣的人資制度必須公平公正，恪守賽馬不相馬的原則，就是競賽的評分要完全以個人的工作表現為主，一視同仁，而不能事先設定好獨厚特定對象的規則，如同運動競技一樣，公平競爭後，你這次贏了，祇表示你是本屆運動會的獎牌得主，不代表下次競爭你一定會贏。在海爾擔任主管，除了隨時會有人來競爭的壓力，每個月的績效評量也是壓力，達不到目標就要自動下台，工作表現的好壞完全由市場

來決定。海爾創新的人資制度正實踐了管理大師杜拉克所說的道理：「每個企業追求管理的功能時，重點不是管理人，而是管理績效」。在激烈競爭但公平公正的環境下，海爾快速地培育了自己的人才，2001 年時海爾集團的一級主管，即事業部長副總裁有三位，年齡最大 37 歲，最小 32 歲，都是生長在農村，大學畢業後就到海爾服務，沒有任何家世背景，完全靠自己的努力，在激烈競爭的內外環境中展現能力，而獲得的成就。

另外，海爾的人資創新還鼓勵員工的全心投入。在推行工作改善的過程中，海爾向員工提出了一個「大河流水小河滿」的概念，就是將員工比喻成水的源頭，公司為大河，客戶為小河，如果每位員工只依賴企業的成長來滿足個人生活的改善，企業很快就會失去發展的動力和成長的壓力，即使浩瀚如大河也終會乾枯。所以海爾鼓勵員工對企業多做貢獻，員工有小發明，就用他的名字命名那項產品或器具，讓員工獲得心理擁有感與成就感。同時還鼓勵員工多提合理化建議，盡量採納這些建議，累計已高達上萬條。最後，海爾對表現不好的員工會給予兩次機會，再不好就調職並要求他在一年內提出若干條合理化的建議，被採納幾條才有可能恢復原職，這麼做的目的就是希望每個員工都能關心企業，與企業共存亡。

「創新」從來不易，制度創新更難。或許從海爾的經驗我們能得到些啟示：人是企業之本，唯有創新人力資源管理，才能達成企業的極速成長和永續經營。

(本文作者為國立台灣大學工商管理學系/商學研究所教授)



國家文官學院