

大型民机企业人力资源能力建设评价研究^{*}

Research on Human Resource Construction Evaluation of Large Aircraft Corporation

西北工业大学管理学院 杨生斌 孙振杰 孔莹

[摘要] 大型民机企业需要强有力的人力资源做支撑,针对我国大型民机企业“以我为主”、“主制造商+供应商”的发展模式,明确企业内部人力资源能力建设的重要性。通过借鉴标杆企业波音和空客的人力资源实践,从投入、表现和产出3方面入手构建了大型民机企业人力资源能力建设评价指标体系和评价模型,以期促进我国大型民机企业人力资源能力不断提升。

关键词: 大型民机企业 人力资源能力建设 评价指标 评价模型

[ABSTRACT] Large aircraft corporations need strong human resources to support, in view of "I am the Lord", "the Lord manufacturers and suppliers" development model in China's large aircraft corporations, the importance of corporations internal human resources construction is indicated. Through using the benchmarking corporations Boeing and Airbus company human resource practices, from investment, performance and output three aspects, the large aircraft corporations human resources construction evaluation index system and evaluation model are constructed so as to improve human resources construction standard of large aircraft corporations in China.

Keywords: Large aircraft corporation Human resource construction Evaluation index Evaluation model

在知识经济时代,人力资源是企业中最有活力和价值的战略资本和特殊资源,是实现企业战略的主导因素。2001年,亚太经合组织人力资源能力建设高峰会议提出了“人力资源能力建设”的概念,引起了理论界和各国政府的高度关注。《国家中长期人才发展规划纲要(2010~2020)》明确指出,加强人才资源能力建设,大幅度提升各类人才整体素质。人力资源能力建设有成绩也有失误,因此对其成果进行评价至关重要,否则就失去了继续前进的目标和动力。基于以上背景,结合波音和空客的人力资源实践经验,提取大型民机企业人力

资源能力建设评价指标体系,并构建评价模型。

1 人力资源能力建设评价理论概述

人力资源能力建设是通过教育、培训、激励、使用和政策支持等开发途径,提升员工知识技术水平,开发潜能,提高凝聚力,提高企业人力资源管理水平和整体学习能力,最终支持企业愿景实现。它将人力资源当作一种特殊的运营资本,其评价是通过提取部分关键的人力资源投入产出指标以及状态指标来衡量^[1]。

大型民机企业体现一个国家整体科技水平和综合国力,是人才密集型、技术密集型和资金密集型为一体的现代企业。大型民机可分为机体、发动机和机载设备三大部分,从原材料到结构部件、航电系统、机电系统、机身零部件、飞机总装等,整个产业链延伸范围十分广泛。

以2010年中国商飞公司大规模国际化招标为新起点,中国大飞机研制产业进入“以我为主”的新时代。按照“主制造商+供应商”模式,重点加强飞机设计集成、总装制造、市场营销、客户服务和适航取证等能力。在招标中,扶持国内企业、提升我国制造业水平是其中一项重要原则。国内能够生产制造的机体部件完全由国内厂商生产完成,国内无法完成的鼓励企事业单位与国外机构进行合作。

“主制造商+供应商”发展模式决定了其人力资源能力建设不仅涉及区域、行业、技术领域广泛,而且是一个开放的人力资源系统,即大型民机企业人力资源=本企业的人力资源+供应商人力资源。这一模式中,以我为主,决定了自身人力资源能力建设非常关键,不仅影响着内部业务的发展,而且影响着与供应商的合作质量。

2 波音和空客人力资源能力建设实践

2.1 波音的人力资源实践

波音公司是全球航空航天业的领袖公司,是世界最大的民用飞机制造商,其客户分布在全球90多个国家,是美国最大的出口商之一。波音“以人为本”打造企业优秀创新团队,将吸引人才、培养人才和留住人才作为与业务同等重要的公司战略。

^{*} 中国商飞公司管理创新模式研究基金项目(NAEK0001)、西北工业大学研究生创业种子基金项目(Z2012176)资助。

在人才猎取与梯队建设方面,波音高度重视继任者计划,要求每位高级管理者都要有 1~3 个随时能够接任的人选,有 3~5 个可以培养的接任人选。建立高潜能技术人员名单,更为主动地发现能为企业所用的人才并合理的开发管理。聘用退休研究人员,既充实了科研力量,降低项目风险,又对新员工的经验起到充实和培训作用,同时防止了核心人才外流^[2]。波音董事会也有人才搜寻计划,发现最好的人是他们永远的目标。

在人才培养方面,波音不惜巨资投入,从上世纪末开始,用于员工培训的学费累计超过 2 亿美元。公司根据员工的表现给予相应的资助,参加继续教育或者 MBA,世界各地的员工在合适的时候可以到美国总部参加培训 and 进一步深造。领导培训中心的核心课程包括“向经理层过渡”、“当好中层经理”、“战略领导研讨会”、“高级管理人员项目”以及“全球领导人项目”,这些课程旨在满足领导者在个人职业生涯各个时期的教育需要。

2.2 空客的人力资源实践

空客公司是全球大型民机垄断企业之一,早年采用直线职能型组织结构。2007 年,经过 30 多年的演变,形成了以集团共享服务中心、总部专家中心、各国实体人力资源部门、各业务板块人力资源伙伴为主要内容的矩阵式人力资源开发管理体系,实现了从传统行政人事管理到战略性人力资源管理模式的转变^[3]。

空客成立的初衷是与波音和麦道竞争,生于忧患必有应对之策,因此在人力资源管理方面为每个员工制定了成长路径,其内容和特点表现在 6 个方面:保留和挖掘员工的优势和潜能;员工必须适应商业挑战,公司制定对应的培训;注重结果,公平对待员工;赋予员工权利,培养领导行为;加强沟通,精诚合作;提供健康和安全的工作环境。

波音和空客成功的人力资源实践强有力支撑了其在全球大飞机产业领域的霸主地位。

3 评价指标体系构建

波音和空客的实践证明,人力资源能力建设对企业发展起着不可替代的作用,但企业在进行人力资源能力建设过程中有成绩也可能有很多失误,要了解其效果,就需要进行评价。缺乏评价,就不能了解它所产生的价值和人力资源实践中存在的问题,使得进一步的实践失去了前进目标和动力。评价指标体系则是评价的基础和前提条件,由关键的人力资源投入产出指标及状态指标组成。

本文借鉴同行标杆企业波音和空客的人力资源能力建设实践,结合实地调查和专家指导方法提取并构建

了人力资源能力建设评价指标体系,包括人力资源实践与创新能力要素指标、企业氛围要素指标和企业业绩要素指标 3 个方面。

3.1 人力资源实践和创新能力要素指标

3.1.1 人力资源实践要素指标

人力资源管理,不只是完成企业空缺岗位招聘和人事档案管理等“零碎活”,而要根据企业战略和业务需要完成对员工培训,通过沟通和激励等措施保证核心员工队伍稳定,人力资源部要成为组织的咨询顾问和核心业务的战略伙伴。有效的组织运作离不开人力资源实践,人力资源实践要素指标包括人力资源规划、招聘和培训、绩效考核和薪酬福利、沟通激励和员工关系等。

波音非常重视人才甄选和猎取,各层级领导者都有人才猎取计划。通过投入大量时间和资本培养人才,开发其潜能,对于表现良好的员工讲给予额外资助,使其接受更高层次的教育。注重对员工多样化奖励,满足了不同员工的需求。大型民机企业的技术员工是典型的知识型员工,他们的忠诚度直接影响到企业的成果产出,因此波音通过名为“职业生涯焦点”的职业生涯规划提高员工忠诚度。空客在人力资源实践方面同样出色,全体员工每年在培训活动中累计花费 190000 天。对有需求的员工实行岗位轮换,体验不同的工作任务,在更多岗位上学习适合员工兴趣的技能,并同样设置了员工成长路线图,引导员工从起点走到终点。总之,波音和空客一系列人力资源实践稳定了核心团队,为企业多领域发展夯实了人才基础。

3.1.2 创新能力要素指标

企业的创新管理包括创新资金投入与创新人力资源投入,前者在于完善基础设施,加大科研投入力度,从外在环境上保障核心人才进行创新;后者是从人的角度出发,通过人力资源实践培养创新的人才队伍,这是影响企业技术创新的内在动力因素,是决定企业绩效的关键成分。大飞机项目是极其复杂的系统,决定了其必须重视人才培养和技术优化更新,建立学习型组织和培养创新能力至关重要。创新与学习有利于提高生产率,减少由于信息不对称而造成的员工关系紧张和离职率。大型民机企业的人力资源队伍往往来自世界各地,有着不同的文化背景和知识背景,也正是因为如此,每个人的思维活动为创新的成功提供了很大的可能性。

在波音,经常会遇到技术创新方面的难题,企业通过虚拟创意社区鼓励全员参与,提供富有创意的点子,形成统一意见后进行评估,最终形成创意开发。

3.2 企业氛围要素指标

企业氛围是由多种要素组成的,是企业研发、生产和交付产品构造良好环境的平台和支撑体系,其指标

包括企业文化、与客户和供应商的关系、管理者社会关系网络和企业内人际关系。

3.2.1 企业文化与人力资源能力建设

企业文化是由所有成员在长期实践过程中形成的大家共同认可的特殊行为规则和价值观念,是企业赖以生存的灵魂。大型民机企业以文化为导向的人力资源能力建设就是把企业独有的行为规则、价值观念与个人理念相结合,营造适合企业发展的文化环境。

空客在人力资源管理中着重强调六大文化,即富有探索精神、推动创新与追求忠诚度、围绕客户价值观、团队合作与全球化整合、面对现实与保持完整和个人发展。员工考核结果的80%取决于自身部门和个人业绩,20%取决于自身行为对他人的影响,这推动了团队合作精神在整个组织中的弘扬。经过产业重组与整合后的波音,员工有着不同的文化背景,为了融合文化,保持原有生产效率,耗资8000亿美元创建波音领导培训中心。

3.2.2 和客户、供应商的关系与人力资源能力建设

与客户保持良好合作关系是大型民机企业实现价值的直接保证,与供应商保持密切联系是完成项目的必备条件,我国采取“主制造商+供应商”模式也是对供应商关键地位的体现。大飞机研究制造需要成千上万的供应商参与,为整个生产提供必备的原材料、设备、工具和其他资源,是项目成功的关键因素。与客户和供应商保持良好的关系是人力资源能力建设的重要内容,有利于节约成本、分散风险、提高效率。研究人员蒋香美等按照大飞机结构和彼得·贝利《采购原理与管理》中供应商的分类方法^[4],将大型民机企业供应商分为最终制造商、第一层供应商和第二层供应商^[5]。最终制造商就是大飞机总装制造商,第一层分为机体供应商、发动机供应商和机载设备供应商,第二层是第一层的零部件供应商,符合我国大型民机企业“主制造商+供应商”发展模式,如图1^[5]所示。

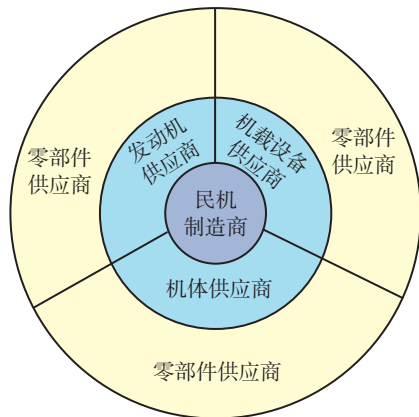


图1 大型民机企业供应商分类

Fig.1 Large aircraft corporation suppliers classification

波音非常重视与供应商的合作,包括从最初单纯的原材料提供到装配、系统组合和系统测试联合。在波音787研制试飞过程中,波音与供应商建立了风险合作的战略合作关系,把研发与制造任务更多的移交给合作伙伴,自己只是系统集成的核心。

3.2.3 管理者社会关系网络与人力资源能力建设

2004年, Christopher J. Collins 和 Kevin D. Clark 两位学者在美国 The Academy of Management Journal (《管理学会期刊》)上发表了《战略人力资源实践、高管团队社会网络与公司绩效:人力资源实践在创建组织竞争优势中的作用》一文,较为详细地分析了人力资源实践基于领导层的社会关系网络中介与企业绩效的关系^[6],国内学者对此也做了很多研究,指出高管团队社会关系网络与企业绩效有密切的关系。中高层管理者是构架企业与外界联系的桥梁,良好的社会关系网络为提高企业人力资源管理水平和企业绩效提供了强有力的支持。

波音和空客非常注意与利益相关者保持密切联络,各国政府在市场开拓和贸易政策等方面为公司发展提供了很多便利^[7],美国总统带头为波音做宣传就是很好的例证。

3.2.4 企业内部人际关系与人力资源能力建设

企业内部人际关系融洽,便于信息交流和知识技术共享,营造良好氛围,鼓舞员工士气,提升团队效益,有利于员工个人身心健康,满足员工归属需要和降低核心员工流动率。

和谐的企业氛围对大型民机企业至关重要。空客公司倡导共同的价值取向,但并不要求每个人都必须相同,支持个性化、多元化和不同性格的员工存在,同级员工之间通过矩阵型组织结构提出创意解决问题,不同级别之间也是形式上的领导与被领导,实质是相互协作的伙伴关系。

3.3 企业业绩要素指标

人力资源管理属于企业的一项职能,其最终成果体现在企业业绩上。大飞机制造企业人力资源能力建设归根结底要体现在经营业绩上,体现在财务表现、产品交付、生产产业化和市场占有率等方面,如果缺乏经营业绩支撑,人力资源建设显得苍白和缺乏说服力。企业业绩要素指标包括净资产收益率、净利润增长率、市场占有率和新市场拓展程度。

净资产收益率,是企业一定时期内净利润同平均净资产的比率,是评价公司自有资本及其积累获取报酬水平最具综合性的指标,反映投入企业自有资本获取净收益的能力;净利润增长率,是指企业本期净利润额与上期净利润额的比率,反映了企业实现价值最大化的扩张速度,是综合衡量企业资产营运与管理业绩,以及成

长状况和发展能力的重要指标;市场占有率是本企业主导产品在整个行业产品的销售总量中所占的比重,反映了企业在未来一段时间的竞争力;新市场拓展程度,指在原有市场的基础上开拓新市场,扩大产品销售份额。大型民机企业人力资源能力建设不仅要关注当前的状况,还要考虑到企业未来的发展动力,这些指标恰能很好的体现这一要求。

综上所述,形成完整的大型民机企业人力资源能力建设评价指标体系,如图2所示。

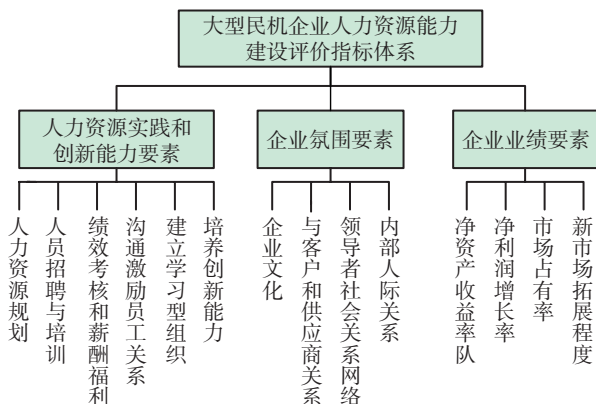


图2 大型民机企业人力资源能力建设评价指标体系
Fig.2 Human resource construction evaluation index system in large aircraft corporation

4 评价理论模型构建

人力资源实践和创新管理属于投入要素,需要资金或者人力成本的投入,企业氛围包含的是状态量,是展示在企业内外的表现形式,企业业绩则是投入与表现之后的产出量。因此本文构建了基于投入—表现—产出的我国大型民机企业人力资源能力建设评价模型,如图3所示。

该模型运用于人力资源能力建设评价,可以体现人力资源部门的存在价值,发现企业在研产销和售后服务过程中存在的问题并及时采取改进措施。

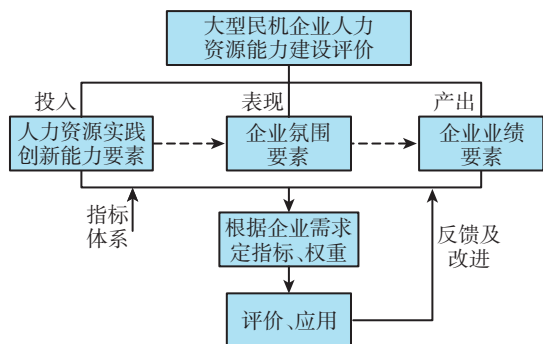


图3 大型民机企业人力资源能力建设评价模型
Fig.3 Human resource construction evaluation model in large aircraft corporation

5 结束语

本文首先介绍了大型民机企业波音和空客成功的人力资源实践经验,并以此为基础对照建立了基于投入、表现和产出3方面的我国大型民机企业人力资源能力建设评价指标体系和评价模型,对国内同类型企业有一定借鉴意义。同时,加强人力资源能力建设迫在眉睫,国内企业应积极借鉴标杆公司的成功经验,为早日实现国人飞机梦提供强有力的智力支持。

参考文献

- [1] 张希明. 浅谈人力资源能力建设评价. 观察与思考, 2003(11):14-15.
- [2] 谢志强. 国外航空研发机构能力建设探索. 民用飞机设计与研究, 2010(2):1-3.
- [3] 彭卫东. 战略性人力资源管理的成功实践—中航工业战略人力资源培训班赴欧学习体会. 中国航空报, 2009-08(3).
- [4] 彼得·贝利. 采购原理与管理. 王增东, 李梦瑶, 译. 北京: 电子工业出版社, 2009.
- [5] 蒋香美. 波音供应商合作关系对大飞机项目的启示. 航空制造技术, 2010(24):102-106.
- [6] Christopher J C, Kevin D C. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practice in creating organisational competitive advantage. Academy of Management Journal, 2003, 46(6):740-751.
- [7] 黄强. 欧洲民用航空产业发展战略分析及给我们的启示. 航空制造技术, 2008(1):60-63.

(责编 良辰)

(上接第95页)

服强度略高于热处理工艺1,而其断面收缩率、延伸率均低于热处理工艺1。

(3)不同热处理条件对焊接接头的冲击性能有一定的影响。采用热处理工艺1的焊接接头冲击性能略优于热处理工艺2。

参考文献

- [1] 赵树萍,吕双坤. 钛合金在航空航天领域中的应用. 钛工业进展, 2002(6):18-21.
- [2] 睿群. 钛合金研究新进展及应用现状. 钛工业进展, 2008, 25(2):23-27.
- [3] 钱九红. 航空航天用新型钛合金的研究发展及应用. 稀有金属, 2000, 24(3):218-222.
- [4] Liu X, Gong S L, Lei Y P. Investigation on the effect of electron beam weld shape on fatigue performances of thickness titanium alloy. 稀有金属材料与工程(英文版), 2011(40):125-129.
- [5] 《中国航空材料手册》编辑委员会. 中国航空材料手册(第4卷). 北京: 中国标准出版社, 2001.

(责编 亦非)