

企業人力資源管理神經系統：概念、結構體系與快速反應機制

Nervous System of Human Resource Management: Concept, Structure System and Rapid Response Mechanisms

楊明海

山東經濟學院工商管理學院 人才發展與管理創新研究中心

摘要

人力資源管理系統在企業管理中處於核心地位，相當於企業的神經樞紐系統。企業人力資源管理系統就像一隻“看不見得手”不停地協調、激勵、約束著每個員工的神經，從崗位、責任、報酬、職業發展等各個層面左右著企業的經營和發展。企業人力資源管理神經系統按照促進企業健康發展的邏輯關係可分為初始層、規範層、績效層、效率層、優化層五個層次，分別面向企業的組織結構、制度規範、績效產出、經營流程和績效溢出等關鍵要素，當這些要素難以適應企業發展的內外部環境變化從而導致人力資源管理神經系統出現紊亂狀態時，可以實施各個層次相應的快速反應機制。

關鍵字：企業人力資源管理系統、概念界定、結構體系、快速反應機制。

1. 引言

企業成員的知識、技能和能力只有通過人力資源管理系統才能體現為企業需要的具體行為，也才能真正為企業創造價值。企業成員關係和行為是人力資源管理系統和人力資本存量共同作用的結果。要使這種行為出現並持續，就必須構建員工與企業間良好的關係，培養企業成員的組織公民意識，使企業成員期望與企業的期望擬合，也只有如此，人力資源才能真正成為企業獲取持續競爭優勢的源泉。因此，有效的人力資源管理系統確保企業能夠獲得具有良好技能和具有較高水準的員工，擁有高績效的工作團隊，形成和諧進取的企業文化，從而形成企業的戰略性人力資源。

企業的人力資源管理系統在企業管理中處於核心地位，相當於企業的神經樞紐系統，左右著企業的經營和發展，因為沒有人，任何企業的發展都無從談起。將企業的人力資源管理系統比作企業的神經系統，是資訊化、數位化、知識化、國際化、全球化背景下對企業人力資源管理系統的一種新的詮釋，有助於企業從全局高度、有組織、有計劃、循序漸進地提升其人力資源管理神經系統的效能。事實上，企業人力資源管理神經系統始終處於正常狀態是不現實的，但關鍵的是當它出現紊亂狀態時，如何快速反應並提出與之相適應的優化解決方案，這是企業人力資源管理神經系統的應有之義。

本文受中國博士後科學基金面上資助專案（20090461207）、泰山學者建設工程專項基金、山東省自然科學基金項目（Y2008H28）資助。

2. 企業人力資源管理神經系統的概念界定

最早提出的神經系統（nervous system）是針對人類的，指人類機體內起主導作用的系統，分為中樞神經系統和周圍神經系統兩大部分。中樞神經通過周圍神經與人體其他各個器官、系統發生極其廣泛複雜的聯繫，神經系統在維持機體內環境穩態、保持機體完整統一性及其與外環境的協調平衡中起著主導作用，神經系統調節和控制其他各系統的共功能活動，使機體成爲一個完整的統一體。神經系統通過調整機體功能活動，使機體適應不斷變化的外界環境，維持機體與外界環境的平衡。人類在長期的進化發展過程中，神經系統特別是大腦皮質得到了高度的發展，產生了語言和思維，人類不僅能被動地適應外界環境的變化，而且能主動地認識客觀世界，改造客觀世界，使自然界爲人類服務。

1997年春天，當比爾·蓋茨爲微軟的第一次首席執行官高峰會議準備演說詞時，提出了一個新的概念：“數字神經系統”。數位神經系統是一個整體上相當於人的神經系統的數位系統，它提供了完美集成的資訊流，在正確的時間到達系統的正確地方。數位神經系統由數位過程組成，這些過程使得一家企業能迅速感知其環境並做出反應、察覺競爭者的挑戰和客戶的需求，然後組織及時的反應。比爾·蓋茨的目的是激起首席執行官們對驅動資訊流的技術潛力的熱情，並幫助他們更好地管理他們的企業。

其實，每家企業就像一個人，需要有其內部的溝通機制，即一個“神經系統”以協調它的行動。從表面上看，所有的企業的關注度都集中在一些基本要素上：客戶、產品和服務、收入、成本、競爭者、交貨和員工。事實上，當一家企業執行並協調它在每一領域的商務程式，特別是那些跨越部門界限的行動時，企業最高管理者需要迅速知道企業所擁有的且可使用的人力資源能力能否滿足現實的需要。一旦出現人力資源短缺，企業—這只龐大的“機器”—就會發生危機，甚至停止運轉。

那麼，如何來保持或持續提升企業的人力資源能力？關鍵在於企業的人力資源管理系統。企業人力資源管理系統就像一隻“看不見得手”不停地協調、激勵、約束著每個員工的神經，如通過物質激勵、晉升和升職政策激發員工的幹勁，通過培訓、培養政策提高員工的能力，通過績效管理確保組織戰略目標的實現，通過招聘爲企業補充新的人力資源能力。而員工則從崗位、責任、報酬、職業發展等各個層面權衡自己的利益和所得，從而左右著企業的效益和效率、成長和發展。從這個意義上說，人力資源管理體系就是企業的神經系統，它與我們人類的神經系統有類似之處。不管哪一個企業，都具有這樣的“自治”系統，所區別的只是優劣之分。

人力資源管理神經系統是一個企業的核心程式，是掌握其企業命運的心臟，無論是設計、製造產品還是提供服務。因此，任何一家企業要實現持續發展和興旺發達，必須充分重視對其人力資源管理體系的診斷，建立企業人力資源管理神經系統的預警機制，並透過預警信號不斷優化神經系統，確保企業的人力資源能力滿足經營和發展的需要。

3. 企業人力資源管理神經系統的結構體系

根據對企業人力資源管理的現狀分析以及所暴露出來的問題，企業人力資源管理神經系統按照如何促進企業健康發展的邏輯關係可以分解爲五個層次：

3.1 第一層次：初始層

企業人力資源管理神經系統的基礎。初始層主要面向企業的組織架構，要求企業能夠建立起面向戰略的企業組織框架，成爲一個“以企業戰略爲中心，以支援戰略的資源爲基礎”的知識型企業，並根據組織架構設立各部門相應的崗位。這一層次的主要內容包括：設計企業的組織結構，根據企業已經確立的戰略設計與之相適應的組織結構類型；根據企業的組織結構類型和業務特點，提出崗位設立方案。企業的崗位類型可以分爲兩大類：一類是利潤產生崗位，另一類是利潤支持崗位。各崗位設計的原則有兩條：第一，能夠有效分擔企業經營責任；第二，能夠使企業資源發揮最大效益。

3.2 第二層次：規範層

企業人力資源管理神經系統的制度安排。規範層主要面向企業的每一個工作崗位，做出對企業的崗位及其具有任職資格的人的基本要求，努力做到所有的人都能夠勝任自己的崗位，知道如何做正確的事以及如何把正確的事做好。這一層次的主要內容主要包括：企業的日常管理制度，各崗位的工作、任務、職責、任職資格和考核指標的確定，崗位體系說明書的建立，常規性的人力資源規劃等，使企業能夠根據企業戰略的調整迅速測算需要的人力資源數量和人力資源結構，以崗定人，以崗招人，做到“應勢而動，未雨綢繆”，以滿足企業經營與發展的對人力資源能力的需要。

3.3 第三層次：績效層

企業人力資源管理神經系統的績效產出機制。績效層面向企業的所有員工，通過制度化的規範來考核、激勵和引導，做到公平合理，有效激勵，其實質是一種依託規範化制度的績效擠出機制。這一層次的主要內容包括：人力資源管理神經系統的績效管理體系設計，以崗位爲導向的薪酬管理體系的構建，以職業發展爲核心的激勵體系的完善等。使企業能夠以績效考核爲推動力，使企業的職能部門（如經營、專案管理、資源提供、資本管理等）和員工個人通過關鍵績效考核指標聚焦在企業利潤來源的專案上，形成有效的人力資源績效管理機制和利潤實現機制。

3.4 第四層次：效率層

企業人力資源管理神經系統的經營協調機制。效率層主要面向企業的每一個部門，通過經營流程設計和控制使每一個部門以及每一個責任人都能夠在正確的時間、以正確的節奏、出現在正確的位置上，全面提高企業的效率，避免推諉、扯皮現象的發生。這一層次的主要內容包括：企業部門內經營管理流程的設計，跨部門經營管理流程的協調，企業流程管理機制的完善等。目的是使企業能夠形成面向任務和市場的動態組織結構，完善各部門之間的配合機制，做到“任務落實、人員落實、組織落實”，壓縮內耗，提高效率，讓高層次管理人員從具體事務管理中解放出來，集中精力考慮重大戰略決策問題，而不是處理各部門之間的扯皮和糾紛。

3.5 第五層次：優化層

企業人力資源管理神經系統的績效溢出機制。優化層主要面向周邊績效，即通過職業安全、合作共用、組織公民意識等高層次的企業文化建設，引導員工團結合作，共同進取，積極奉獻，逐漸培養和形成企業成員的組織公民意識，在實現員工目標的同時實現企業目標。這一層次的主要內容包括：勞動保護、職業安全、健康保險體系的構建，員工合作共

用、團隊學習和關係協調機制的形成，人力資源培養與發展機制的完善，團隊薪酬以及獎勵制度的建立，心理契約、組織承諾和企業文化的建設和完善等。目的是使企業通過強制性的制度安排和誘導性的激勵機制逐步形成獨具特色的企業文化，使企業員工能夠轉移到思考性的工作上來，使員工實現由崗位到角色的轉變，激發員工的奉獻精神和集體意識，將員工個人的知識積累轉化為企業知識，使“員工有發展、企業有潛力”，促進企業的持續發展。

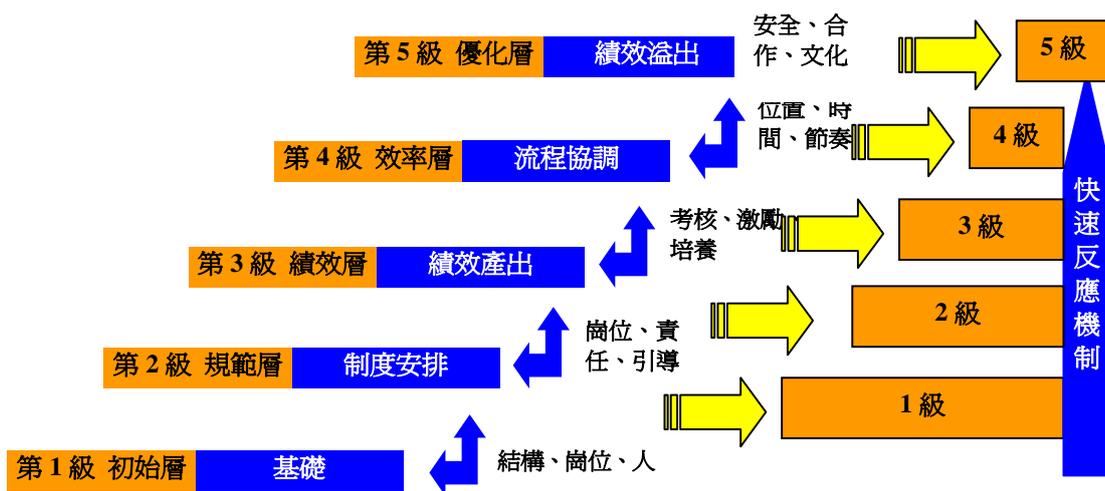


圖1 人力資源管理神經系統的結構體系與快速反應機制

4. 企業人力資源管理神經系統的快速反應機制

事實上，任何企業的人力資源管理神經系統始終處於正常狀態是不現實的，但關鍵的是當它出現紊亂狀態先兆時，如何及時診斷和監控，並配備與企業具體情況相適應的優化解決方案，這正是企業人力資源管理神經系統的快速反應機制。與企業人力資源管理神經系統的結構體系相適應，企業人力資源管理神經系統的快速反應機制也包括五個方面：

4.1 一級快速反應機制：組織診斷與崗位設立

任何公司的組織問題包括兩個方面的內容，一是組織的結構，二是組織的運行方式，這兩者的有效結合才能滿足公司經營戰略的基本要求。戰略決定結構，組織結構形式一定要反映其戰略規劃，明確的戰略可以決定組織的框架、規模和範圍等。另一方面，戰略本身是動態的，是變化的，我們要準確把握實現特定價值的組織形式，當原有的組織結構不能成功實施戰略所需要的協調、控制和方向時，組織結構就必須發生改變。公司的組織結構體現了它的配置機制，為了使公司的組織結構能夠幫助戰略產生價值，公司要以戰略為導向選擇合適的崗位。崗位設立的依據是對職能和業務流程的合理分工，並以實現組織目標所必須從事的一項經常性工作為基礎。崗位的範圍應設計得足夠大，以強化責任、減少協調和提高任職的挑戰性與成就感。對設立崗位的目的、工作範圍、隸屬關係、職責和職權，以及任職資格應做出明確規定。

4.2 二級快速反應機制：企業人力資源管理制度設計

通過梳理企業的組織結構，通過崗位職級體系設計形成企業的崗位體系說明書，明確每個崗位的工作職責、任務、權力和任職資格，合理劃分崗位職級、職組，以崗定人，以崗招人。該機制至少包含以下部分：（1）崗位分析。崗位分析是以科學和系統的方法確定各崗位工作內容以及勝任崗位元的人選所需要的知識、技術和能力。崗位分析是公司選人、用人、育人的基礎，也是員工晉級、調配、評估和訓練的基礎。（2）員工招聘、調度與使用，形成企業未來員工的來源、新員工管理辦法、人力資源負荷、調度與外部人力資源的使用方法。（3）員工職業生涯管理，把員工的需求和企業的需求統一在一起，更大程度地喚發起員工為實現企業目標的工作熱情，提高工作效率。人力資源管理部門和管理人員有責任鼓勵和關心員工的個人發展，幫助其制訂個人發展計畫，並把它納入企業總的戰略發展計畫當中，真正把此事提到應有高度並與其他方面的計畫協調一致，並及時進行監督和考察。

4.3 三級快速反應機制：激勵與約束

構建崗位導向的薪酬管理體系，以矩陣式的薪酬等級結構明確各層次、各工種員工的工資標準、獎勵形式和浮動比例，在降低人力資源結構性成本的同時，充分調動全體員工的積極性，充分發揮中高層管理人員的凝聚力和向心力，迅速形成企業生產力和行業競爭力。該機制至少包含以下部分：（1）薪酬結構設計，通過崗位評價以及薪酬調查與定位確定企業的薪酬水準、薪酬結構和薪酬體系；（2）企業目標管理體系，企業戰略目標是績效考評和管理的基礎，要保持企業的健康發展企業至少要注意四個方面的業績標準：財務指標、市場指標、內部運行指標和成長性指標。（3）績效考核體系。為了將這些企業目標落實到每個部門和每個職工頭上，需要採取目標管理的方法將它們進行分解，並定出各部門、各崗位的關鍵業績區域（KPA）和關鍵業績指標（KPI）。（4）績效目標與監控指標體系。設立績效目標與監控指標體系的目的是幫助公司設定專案目標和監控專案的過程狀態（對專案的監控），而不是僅對專案最終成果的考核（對人的獎懲），以保證整個項目的品質。

4.4 四級快速反應機制：部門協作

建立全過程的企業經營業務流程管理機制，形成面向專案任務的動態組織結構，完善各部門之間的配合機制。該機制至少包含以下部分：（1）組織機制設計。所謂組織機制，不僅包含組織形式，更主要的是要設計組織運行的流程和驅動機制。企業組織機制設計方案對關聯部門之間銜接和控制設計“閘門”，理清各部門的責任、權利和義務，避免推諉責任和扯皮現象的發生。（2）經營管理體系流程化。經營管理體系流程化是對組織機制設計方案的進一步細化。通過對業務經營管理流程的分析，建立完整的經營流程管理機制，形成面向專案任務的動態組織結構，完善各部門之間的配合機制。（3）經營管理流程的評估。流程評估對優化後的流程效果進行全面跟蹤，對局部不順暢的流程進行微調。評估業務流程的主要測評指標有三項：效果、效率和適應性，三者缺一不可。效果是指做正確的事，效率是指正確的做事，靈活性是指可以適應許多複雜情況和特殊要求的需要。

4.5 五級快速反應機制：文化驅動

建立團隊學習機制，使員工轉移到思考性工作上來，使員工實現由崗位到角色的轉變，將員工個人的知識積累轉化為企業知識，“迅速形成企業必須的生產能力”和“形成同行業高水準的勞動生產率”，引領企業更高效、更持續、更健康地發展。所謂“迅速形成企業必須

的生產能力”是指企業能夠迅速調集足夠數量和品質的人員，並能夠將其迅速組成有戰鬥力的隊伍，以滿足市場任務的需要。所謂“形成同行業高水準的勞動生產率”是指企業能夠最大限度地利用可用的人力資源，使人均盈利能力達到同行業較高水準，以滿足企業市場競爭的需要。需要注意的問題是“企業大並不是指職工數量多，而是指市場範圍大和市場能力強”，因此，而企業必須迅速形成能夠廣泛使用企業外部人力資源的用人機制，以保持自身的靈活性、減少企業人員負擔和降低運營成本。

5. 結語

企業人力資源管理神經系統的概念提出以及所進行的結構體系和快速反應機制的研究，是爲了爲企業提供一個全視角的關於人力資源管理系統的認識和分析，以及當企業人力資源管理系統出現紊亂狀態時的全面解決方案。事實上，只有從整體的高度來進行管理和協調，企業的人力資源管理才能收到最佳效果，任何“頭痛醫頭，腳痛醫腳”的局部協調和管理，都是徒勞的，而且極有可能讓企業陷入困境之中。需要說明的是，企業人力資源管理神經系統的五級結構體系和相應的快速反應機制是一個整體解決方案，五級結構體系和相應的快速反應機制有著嚴格的邏輯關係，企業可以根據自己的情況採用不同的優化解決方案，但次序不能顛倒，一般情況下也不能跨越。

6. 參考文獻

- 比爾·蓋茨，1999，未來時速：數字神經系統與商務新思維，北京：北京大學出版社。
- 楊明海、丁榮貴、張體勤，2003，人力資源成熟度模型：概念、體系和結構，東嶽論叢，24（6）：134~136。
- 丁榮貴、張體勤、楊明海，2004，專案組織的驅動機制研究，東嶽論叢，25（3）：183~188。
- 張體勤、楊明海，2008，專案團隊效能的系統運行機制及其特徵研究，理論學刊，170（3）：37~40。
- 楊明海、劉軍，2009，基於成熟度的專案團隊效能研究，東嶽論叢，29（5）：164~167。
- 楊明海，2006，人力資源能力成熟度模型，北京：經濟管理出版社。
- 楊明海，2008，專案團隊效能成熟度研究，北京：中國社會科學出版社。