

Research on Nervous System of Human Resource Management Based on Maturity*

Minghai Yang

Shandong University of Finance and Economics, Jinan
Email: minghaiyang@126.com

Received: Jan. 11th, 2013; revised: Feb. 10th, 2013; accepted: Feb. 19th, 2013

Abstract: Human resource management system is of the core importance in business management as well as the nervous system of the enterprises. Human resource management system is like an “invisible hand” coordinating, inciting and restricting the nerve of every employee, controlling the operation and development of enterprises from the position, responsibilities, remuneration and career development. Nervous system of human resource management can be divided into five levels according to its maturity: the initial level, standard level, performance level, efficiency level, optimal level, which facing the key elements of business-oriented organizational structure, rules and norms, performance outputs, processes and performance management overflow separately. When these elements are difficult to adapt the internal and external environment of enterprise development resulting in disturbed state, it can be implemented the corresponding rapid response mechanism of all levels.

Keywords: Nervous System of Human Resource Management; Maturity; Structure System; Rapid Response Mechanism

基于成熟度的企业人力资源管理神经系统研究*

杨明海

山东财经大学, 济南
Email: minghaiyang@126.com

收稿日期: 2013年1月11日; 修回日期: 2013年2月10日; 录用日期: 2013年2月19日

摘要: 人力资源管理系统在企业管理中处于核心地位, 相当于企业的神经枢纽系统。企业人力资源管理系统就像一只“看不见的手”不停地协调、激励、约束着每个员工的神经, 从岗位、责任、报酬、职业发展等各个层面左右着企业的经营和发展。企业人力资源管理神经系统按照成熟度可分为初始层、规范层、绩效层、效率层、优化层五个层次, 分别面向企业的组织结构、制度规范、绩效产出、经营流程和绩效溢出等关键要素, 当这些要素难以适应企业发展的内外部环境变化从而导致人力资源管理神经系统出现紊乱状态时, 可以实施与各个成熟度等级相应的快速反应机制。

关键词: 企业人力资源管理神经系统; 成熟度; 结构体系; 快速反应机制

1. 引言

企业成员的知识、技能和能力只有通过人力资源

管理系统才能体现为企业需要的具体行为, 也才能真正为企业创造价值。企业成员关系和行为是人力资源管理系统和人力资本存量共同作用的结果。要使这种行为出现并持续, 就必须构建员工与企业间良好的关

*资助信息: 教育部人文社科项目“基于科学知识图谱的海外高层次创新型科技人才引进的岗位测算研究”(11YJA630175)资助。

系，培养企业成员的组织公民意识，使企业成员期望与企业的期望拟合，也只有如此，人力资源才能真正成为企业获取持续竞争优势的源泉。因此，有效的人力资源管理系统确保企业能够获得具有良好技能和具有较高水平的员工，拥有高绩效的工作团队，形成和谐进取的企业文化，从而形成企业的战略性人力资源。

企业的人力资源管理系统在企业管理中处于核心地位，相当于企业的神经枢纽系统，左右着企业的经营和发展，因为没有人，任何企业的发展都无从谈起。将企业的人力资源管理系统比作企业的神经系统，是信息化、数字化、知识化、国际化、全球化背景下对企业人力资源管理的一种新的诠释，有助于企业从全局高度、有组织、有计划、循序渐进地提升其人力资源管理神经系统的效能。事实上，企业人力资源管理神经系统始终处于正常状态是不现实的，但关键的是当它出现紊乱状态时，如何快速反应并提出与之相适应的优化解决方案，这是企业人力资源管理神经系统的应有之义。

2. 企业人力资源管理神经系统的概念界定

最早提出的神经系统(nervous system)是针对人类的，指人类体内起主导作用的系统，分为中枢神经系统和周围神经系统两大部分。中枢神经通过周围神经与人体其它各个器官、系统发生极其广泛复杂的联系，神经系统在维持机体内环境稳态、保持机体完整统一性及其与外环境的协调平衡中起着主导作用，神经系统调节和控制其它各系统的共功能活动，使机体成为一个完整的统一体。神经系统通过调整机体功能活动，使机体适应不断变化的外界环境，维持机体与外界环境的平衡。人类在长期的进化发展过程中，神经系统特别是大脑皮质得到了高度的发展，产生了语言和思维，人类不仅能被动地适应外界环境的变化，而且能主动地认识客观世界，改造客观世界，使自然界为人类服务。

1997年春天，当比尔·盖茨为微软的第一次首席执行官高峰会议准备演说词时，提出了一个新的概念：“数字神经系统”。数字神经系统是一个整体上相当于人的神经系统的数字系统，它提供了完美集成的信息流，在正确的时间到达系统的正确地方。数字神

经系统由数字过程组成，这些过程使得一家企业能迅速感知其环境并做出反应、察觉竞争者的挑战和客户的需求，然后组织及时的反应^[1]。比尔·盖茨的目的是激起首席执行官们对驱动信息流的技术潜力的热情，并帮助他们更好地管理他们的企业。

其实，每家企业就像一个人，需要有其内部的沟通机制，即一个“神经系统”以协调它的行动。从表面上看，所有的企业的关注度都集中在一些基本要素上：客户、产品和服务、收入、成本、竞争者、交货和员工。事实上，当一家企业执行并协调它在每一领域的商务程序，特别是那些跨越部门界限的行动时，企业最高管理者需要迅速知道企业所拥有的且可使用的人力资源能力能否满足现实的需要。一旦出现人力资源短缺，企业——这只庞大的“机器”——就会发生危机，甚至停止运转。

那么，如何来保持或持续提升企业的人力资源能力？关键在于企业的人力资源管理系统。企业人力资源管理就像一只“看不见得手”不停地协调、激励、约束着每个员工的神经，如通过物质激励、晋升和升职政策激发员工的干劲，通过培训、培养政策提高员工的能力，通过绩效管理确保组织战略目标的实现，通过招聘为企业补充新的人力资源能力。而员工则从岗位、责任、报酬、职业发展等各个层面权衡自己的利益和所得，从而左右着企业的效益和效率、成长和发展。从这个意义上说，人力资源管理体系就是企业的神经系统，它与我们人类的神经系统有类似之处。不管哪一个企业，都具有这样的“自治”系统，所区别的只是优劣之分。

人力资源管理神经系统是一个企业的核心程序，是掌握其企业命运的“心脏”，无论是设计、制造产品还是提供服务。因此，任何一家企业要实现持续发展和兴旺发达，必须充分重视对其人力资源管理体系的诊断，建立企业人力资源管理神经系统的预警机制，并透过预警信号不断优化神经系统，确保企业的人力资源能力满足经营和发展的需要。

3. 基于成熟度的企业人力资源管理神经系统的结构体系

人力资源管理成熟度模型是基于人力资源管理的相关流程域构成的一种分级提升的系统模型，与所

有的能力成熟度模型一样，它由起始级、已管理级、已定义级、可预测级和优化级 5 个成熟度等级或进化阶段组成。根据成熟度模型理论以及对企业人力资源管理的理论基础及其作用机制，企业人力资源管理神经系统按照成熟度可以分解为五个层次：初始层、规范层、绩效层、效率层和优化层^[2]。人力资源管理神经系统的结构体系如图 1 所示。

3.1. 第一层次：初始层

企业人力资源管理神经系统的基础。初始层主要面向企业的组织架构，要求企业能够建立起面向战略的企业组织框架，成为一个“以企业战略为中心，以支持战略的资源为基础”的知识型企业，并根据组织架构设立各部门相应的岗位。这一层次的主要内容包包括：设计企业的组织结构，根据企业已经确立的战略设计与之相适应的组织结构类型；根据企业的组织结构类型和业务特点，提出岗位设立方案。企业的岗位类型可以分为两大类：一类是利润产生岗位，另一类是利润支持岗位。各岗位设计的原则有两条：第一，能够有效分担企业经营责任；第二，能够使企业资源发挥最大效益。根据工作定额和劳动生产率确定人数规模^[3]。

3.2. 第二层次：规范层

企业人力资源管理神经系统的制度安排。规范层主要面向企业的每一个工作岗位，做出对企业的岗位及其具有任职资格的人的基本要求，努力做到所有的人都能够胜任自己的岗位，知道如何做正确的事以及

如何把正确的事做好。这一层次的主要内容主要包括：企业的日常管理制度，各岗位的工作、任务、职责、任职资格和考核指标的确定，岗位体系说明书的建立，常规性的人力资源规划等，使企业能够根据企业战略的调整迅速测算需要的人力资源数量和人力资源结构，以岗定人，以岗招人，做到“应势而动，未雨绸缪”，以满足企业经营与发展的对人力资源能力的需要。

3.3. 第三层次：绩效层

企业人力资源管理神经系统的绩效产出机制。绩效层面向企业的所有员工，通过制度化的规范来考核、激励和引导，做到公平合理，有效激励，其实质是一种依托规范化制度的绩效挤出机制。这一层次的主要内容包包括：人力资源管理神经系统的绩效管理体体系设计，以岗位为导向的薪酬管理体系的构建，以职业发展为核心的激励体系的完善等。使企业能够以绩效考核为推动力，使企业的职能部门(如经营、项目管理、资源提供、资本管理等)和员工个人通过关键绩效考核指标聚焦在企业利润来源的项目上，形成有效的人力资源绩效管理机制和利润实现机制。

3.4. 第四层次：效率层

企业人力资源管理神经系统的经营协调机制。效率层主要面向企业的每一个部门，通过经营流程设计和控制使每一个部门以及每一个责任人都能够在正确的时间、以正确的节奏、出现在正确的位置上，全面提高企业的效率，避免推诿、扯皮现象的发生。

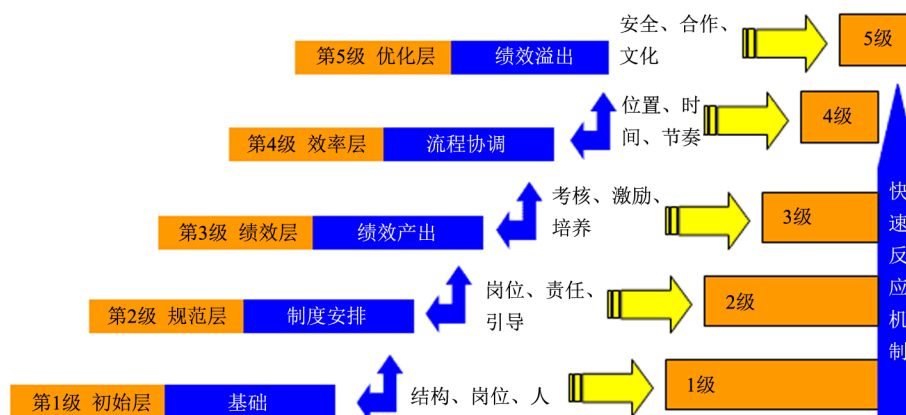


Figure 1. Structural system and rapid response mechanism of nervous system of human resource management
图 1. 人力资源管理神经系统的结构体系与快速反应机制

这一层次的主要内容包括：企业部门内经营管理流程的设计，跨部门经营管理流程的协调，企业流程管理机制的完善等。目的是使企业能够形成面向任务和市场的动态组织结构，完善各部门之间的配合机制，做到“任务落实、人员落实、组织落实”，压缩内耗，提高效率，让高层次管理人员从具体事务管理中解放出来，集中精力考虑重大战略决策问题，而不是处理各部门之间的扯皮和纠纷^[4]。

3.5. 第五层次：优化层

企业人力资源管理神经系统的绩效溢出机制。优化层主要面向周边绩效，即通过职业安全、合作共享、组织公民意识等高层次的企业文化建设，引导员工团结合作，共同进取，积极奉献，逐渐培养和形成企业成员的组织公民意识，在实现员工目标的同时实现企业目标。这一层次的主要内容包括：劳动保护、职业安全、健康保险体系的构建，员工合作共享、团队学习和关系协调机制的形成，人力资源培养与发展机制的完善，团队薪酬以及奖励制度的建立，心理契约、组织承诺和企业文化的建设和完善等。目的是使企业通过强制性的制度安排和诱导性的激励机制逐步形成独具特色的企业文化，使企业员工能够转移到思考性的工作上来，使员工实现由岗位到角色的转变，激发员工的奉献精神 and 集体意识，将员工个人的知识积累转化为企业知识，使“员工有发展、企业有潜力”，促进企业的持续发展。

4. 基于成熟度的企业人力资源管理系统 的快速反应机制

事实上，任何企业的人力资源管理神经系统始终处于正常状态是不现实的，但关键的是当它出现紊乱状态、危机先兆时，如何及时诊断和监控，并配备与企业具体情况相适应的优化解决方案，这正是企业人力资源管理神经系统的快速反应机制。与基于成熟度的企业人力资源管理神经系统的结构体系相适应，面向企业人力资源管理危机的快速反应机制也包括五级快速反应机制。人力资源管理神经系统的快速反应机制如图 1 所示。

4.1. 一级快速反应机制：组织诊断与岗位设立

任何公司的组织问题包括两个方面的内容，一是

组织的结构，二是组织的运行方式，这两者的有效结合才能满足公司经营战略的基本要求。战略决定结构，组织结构形式一定要反映其战略规划，明确的战略可以决定组织的框架、规模和范围等。另一方面，战略本身是动态的，是变化的，我们要准确把握实现特定价值的组织形式，当原有的组织结构不能成功实施战略所需要的协调、控制和方向时，组织结构就必须发生改变。公司的组织结构体现了它的配置机制，为了使公司的组织结构能够帮助战略产生价值，公司要以战略为导向选择合适的岗位。岗位设立的依据是对职能和业务流程的合理分工，并以实现组织目标所必须从事的一项经常性工作为基础。岗位的范围应设计得足够大，以强化责任、减少协调和提高任职的挑战性与成就感。对设立岗位的目的、工作范围、隶属关系、职责和职权，以及任职资格应做出明确规定。

4.2. 二级快速反应机制：企业人力资源管理 制度设计

通过梳理企业的组织结构，通过岗位职级体系设计形成企业的岗位体系说明书，明确每个岗位的工作职责、任务、权力和任职资格，合理划分岗位职级、职组，以岗定人，以岗招人。该机制至少包含以下部分：1) 岗位分析。岗位分析是以科学和系统的方法确定各岗位工作内容以及胜任岗位的人选所需要的知识、技术和能力。岗位分析是公司选人、用人、育人的基础，也是员工晋级、调配、评估和训练的基础。2) 员工招聘、调度与使用，形成企业未来员工的来源、新员工管理办法、人力资源负荷、调度与外部人力资源的使用方法。3) 员工职业生涯管理，把员工的需求和企业的需求统一在一起，更大程度地焕发起员工为实现企业目标的工作热情，提高工作效率。人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制订个人发展计划，并把它纳入企业总的战略发展计划当中，真正把此事提到应有高度并与其它方面的计划协调一致，并及时进行监督和考察。

4.3. 三级快速反应机制：激励与约束

构建岗位导向的薪酬管理体系，以矩阵式的薪酬等级结构明确各层次、各工种员工的工资标准、奖励形式和浮动比例，在降低人力资源结构性成本的同

时,充分调动全体员工的积极性,充分发挥中高层管理人员的凝聚力和向心力,迅速形成企业生产力和行业竞争力。该机制至少包含以下部分:1)薪酬结构设计,通过岗位评价以及薪酬调查与定位确定企业的薪酬水平、薪酬结构和薪酬体系;2)企业目标管理体系,企业战略目标是绩效考评和管理的基础,要保持企业的健康发展企业至少要注意四个方面的业绩标准:财务指标、市场指标、内部运行指标和成长性指标;3)绩效考核体系。为了将这些企业目标落实到每个部门和每个职工头上,需要采取目标管理的方法将它们进行分解,并定出各部门、各岗位的关键业绩区域(KPA)和关键业绩指标(KPI);4)绩效目标与监控指针体系。设立绩效目标与监控指针体系的目的是帮助公司设定项目目标和监控项目的过程状态(对项目的监控),而不是仅对项目最终成果的考核(对人的奖惩),以保证整个项目的质量。

4.4. 四级快速反应机制:部门协作

建立全过程的企业经营业务流程管理机制,形成面向项目任务的动态组织结构,完善各部门之间的配合机制。该机制至少包含以下部分:1)组织机制设计。所谓组织机制,不仅包含组织形式,更主要的是要设计组织运行的流程和驱动机制。企业组织机制设计方案对关联部门之间衔接和控制设计“阀门”,理清各部门的责任、权利和义务,避免推诿责任和扯皮现象的发生。2)经营管理体系流程化。经营管理体系流程化是对组织机制设计方案的进一步细化。通过对业务经营管理流程的分析,建立完整的经营流程管理机制,形成面向项目任务的动态组织结构,完善各部门之间的配合机制。3)经营管理流程的评估。流程评估对优化后的流程效果进行全面跟踪,对局部不顺畅的流程进行微调。评估业务流程的主要测评指针有三项:效果、效率和适应性,三者缺一不可。效果是指做正确的事,效率是指正确的做事,灵活性是指可以适应许多复杂情况和特殊要求的需要。

4.5. 五级快速反应机制:文化驱动

建立团队学习机制,使员工转移到思考性工作上,使员工实现由岗位到角色的转变,将员工个人的

知识积累转化为企业知识,“迅速形成企业必须的生产能力”和“形成同行业高水平的劳动生产率”,引领企业更高效、更持续、更健康地发展。所谓“迅速形成企业必须的生产能力”是指企业能够迅速调集足够数量和质量的员工,并能够将其迅速组成有战斗力的队伍,以满足市场任务的需要。所谓“形成同行业高水平的劳动生产率”是指企业能够最大限度地利用可用的人力资源,使人均盈利能力达到同行业较高水平,以满足企业市场竞争的需要。需要注意的是“企业大并不是指职工数量大,而是指市场范围大和市场能力强”,因此,企业必须迅速形成能够广泛使用企业外部人力资源的用人机制,以保持自身的灵活性、减少企业人员负担和降低运营成本。

5. 结论

企业人力资源管理神经系统的概念提出以及所进行的结构体系和快速反应机制的研究,是为了为企业提供一个全视角的关于人力资源管理系统的认识和分析,以及当企业人力资源管理系统出现紊乱状态时的全面解决方案。事实上,只有从整体的高度来进行管理和协调,企业的人力资源管理才能收到最佳效果,任何“头痛医头,脚痛医脚”的局部协调和管理,都是徒劳的,而且极有可能让企业陷入困境之中。需要说明的是,企业人力资源管理神经系统的五级结构体系和相应的快速反应机制是一个整体解决方案,五级结构体系和相应的快速反应机制有着严格的逻辑关系,企业可以根据自己情况采用不同的优化解决方案,但次序不能颠倒,一般情况下也不能跨越^[5]。

参考文献 (References)

- [1] 比尔·盖茨. 未来时速:数字神经系统与商务新思维[M]. 北京:北京大学出版社,1999.
- [2] 杨明海,丁荣贵,张体勤. 人力资源成熟度模型:概念、体系和结构[J]. 东岳论丛,2003,24(6):134-136.
- [3] 丁荣贵,张体勤,杨明海. 项目组织的驱动机制研究[J]. 东岳论丛,2004,25(3):183-188.
- [4] 杨明海,刘军. 基于成熟度的项目团队效能研究[J]. 东岳论丛,2009,29(5):164-167.
- [5] 杨明海. 人力资源能力成熟度模型[M]. 北京:经济管理出版社,2006.