

人力资源和谐配置逻辑框架构建

王济干 郭婧蓉

(河海大学 商学院,江苏 南京 210098)

摘要:人力资源配置是一项复杂的系统工程,涉及人员、社会、经济、环境等多方面的内容,包括内部因素的变化和外部条件的改变等。在提出人力资源和谐配置的原则、方法及反馈机制的基础上,从物理、事理、人理 3 个维度研究人力资源的和谐配置,建立人力资源和谐配置的逻辑框架,为人力资源管理实践提供理论参考。

关键词:人力资源 和谐配置 东方系统方法论 逻辑框架法

中图分类号:F240 文献标识码:A 文章编号:1671-4970(2010)02-0059-04

一、引言

在知识经济时代,一切竞争都是人才的竞争,也是人力资源的竞争。如何加强人力资源管理,提高企业的竞争力是管理者必须重视和值得研究的课题。人力资源配置是人力资源管理的核心问题,能否配置好人力资源关系到企业的成败。然而,传统人力资源配置中存在诸多问题,多数企业在人才引进方面制定了不少策略,引进了不少人才。但引进后,没把人才配置到合适的岗位上,造成人力资源的浪费。因此,研究人才配置问题具有重要意义。

人力资源配置是一项复杂的系统工程,涉及人员、社会、经济、环境等多个方面,包括内部因素的变化和外部条件的改变等。引入和谐管理理念,可协调此动态过程中众多的利益冲突以及刚性、柔性问题的解决。利用东方系统方法论(简称 WSR 方法论)的思想,可对人力资源配置过程中人与人、人与事以及人与组织之间的关系进行多维度思考,做到“懂物理,明事理,通人理”。

逻辑框架法(logical framework approach,简称 LFA)是一种概念化论述项目的方法,可用一张框图来清晰地分析复杂项目的内涵和关系,通过对项目目标和达到目标所需手段间逻辑关系的分析,为项目计划者提供一种分析框架^[1]。LFA 核心概念是事物层次间的因果逻辑关系,如图 1 所示。

二、人力资源和谐配置分析

1. 人力资源和谐配置的概念界定

人力资源和谐配置旨在运用和谐理念进行人力

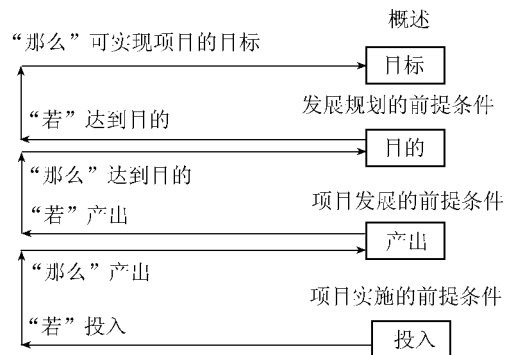


图 1 垂直逻辑中的因果关系

资源的配置研究。人力资源配置涉及众多岗位和人员,在此过程中,众多的利益冲突和矛盾的产生可基于和谐管理理论予以研究。

人力资源和谐配置,就是正确界定人力资源配置要素和配置系统,在战略导向和协调和谐理念指导下,将人力资源配置要素按一定数量和质量,在时间和空间上,运用综合的方法,以一定的结构加以配置,使人与岗、人与事、人与人的关系相协调,能促进系统的整体功能得以不断提高的管理活动和过程。人力资源和谐配置概念的内涵主要有以下几点:

(1) 确立协调和谐的管理理念

人力资源和谐配置旨在和谐理念指导下,最大限度地调动和发挥组织成员工作的主观能动性,准确地完成组织及其成员的目标,从而实现人力资源配置的协调功能。组织在实现人力资源和谐配置的诸要素中,员工自身的和谐,员工与岗位的和谐,人际氛围的和谐,组织与外部环境的和谐以及员工与组织发

展的和谐,促进组织的健康、稳定和持续发展。

(2)运用定量定性或定量定性相结合的方法

人力资源和谐配置是要素在人力资源空间和时间、总量与结构上的分布。为此,在配置的方法上,可用定量方法研究人力资源在数量和结构上的优化问题,可用综合的方法,研究系统与环境的协调等问题。

(3)建立动态反馈机制

人力资源和谐配置是一个动态的管理循环系统,可产生螺旋式的动态优化态势^[2]。如图2所示,箭头A表示由于员工供给的变化,即员工能级变化导致的再配置过程,箭头B代表由于组织调整,即岗位能力需求与人员机构需求变化导致的再配置过程。

2.人力资源和谐配置的WSR分析

人力资源和谐配置涉及众多因素,其中有的是相对固化的制度、优化方法,有的是议事规则、管理体制,有的是协调人与人、人与组织的关系因素。

(1)人力资源和谐配置的物理维度

从物理维度看,人力资源和谐配置包括人力资源管理制度设计、人力资源结构优化、人力资源管理模式和人力资源配置方法。

人力资源管理制度的核心是协调人与人之间的关系,以实现利益双方关系的和谐。人力资源管理制度的和谐,首先取决于其内部诸要素及其结构的协调,其次是制度规则体系与外部环境及调整对象的适应程度^[3]。在工作流程再造和部门职责调整的基础上,明确各部门的权利、责任和利益,理顺内部关系,实现人力资源结构优化。随着组织与员工的关系从契约演变为盟约关系,原来刚性的管理模式逐渐向网络型扁平化、柔性化发展^[4]。人力资源配置的方法有3种:根据员工与岗位的对应关系进行配置,如招聘、轮换等;根据员工相对岗位移动进行配置,如晋升、降职和调动;根据人员相对企业的内外流动进行配置,如安置、调整和辞退。

(2)人力资源和谐配置的事理维度

从事理维度看,人力资源和谐配置包括完善的招聘体制、有效的用人机制、完备的培训体系、市场化的薪酬制度和组织文化建设。

人员招聘是组织获得人力资源补充的重要渠道之一,在招聘过程中要明确:招聘什么样的人;什么时候招聘多少人;如何去招聘合适的人。人力资源管理的工作都是围绕员工使用来进行的,建立有效的用人机制,要明确:使用什么样的人;使用人才做什么;如何使用人才。人力资源开发和培训已成为组织增强竞争力的重要途径,建立完备的培训体系,就是在培训过程中明确培训的形式、内容和体系。完善市场化薪酬制度就是在实施过程中要明确薪酬的功能、结构和如何设计与管理薪酬制度。组织人力资源管理的制度规则经过长期的构建和培育,最终会积淀成组织文化不可缺少的组成部分,即所谓的组织文化。

(3)人力资源和谐配置的人理维度

从人理维度看,人力资源和谐配置包括员工自身的和谐、员工与员工的和谐、员工与岗位的和谐以及员工与组织的和谐。

人力资源和谐配置首先要实现员工自身的和谐,化解和疏导矛盾,使个体能以良好的心态积极投入到正常的工作与生活中,最大限度地发挥员工的主动性和创造性。组织内部的人际关系主要包括横向的员工之间的人际关系和纵向的上下级之间的人际关系。处理好这两者之间的关系就能形成和谐的人际氛围,从而保证成员间的有效沟通,实现良性互动。员工与岗位的和谐主要包括3点:研究工作岗位要求;寻求在怎样的心理环境下才能使每个人在工作中获得满足感;人的需要与工作岗位之间的关系。员工与组织的和谐则要求尽量满足组织员工的个人目标,认识到组织目标必须包含组织员工的个人目标,从而将对员工个人目标的追求融入组织的“效用

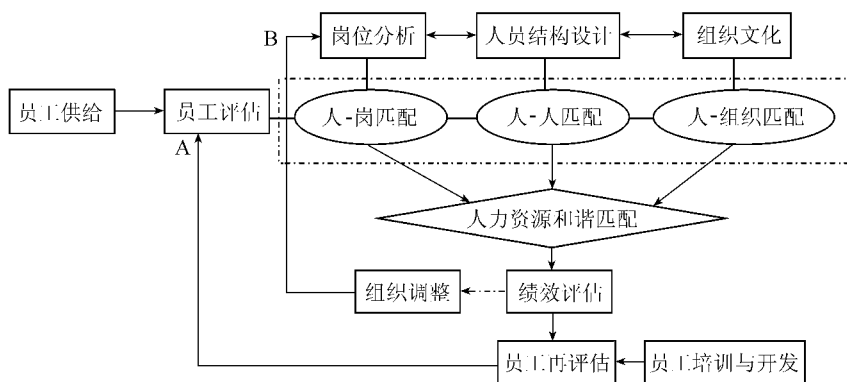


图2 人力资源和谐配置的动态反馈机制

函数”之中,实现人与组织发展的和谐匹配。

由以上分析可见,基于和谐管理理论和东方系统论,可将人力资源和谐配置按物理 W、事理 S 和人理 R 3 个维度展开,如图 3 所示。

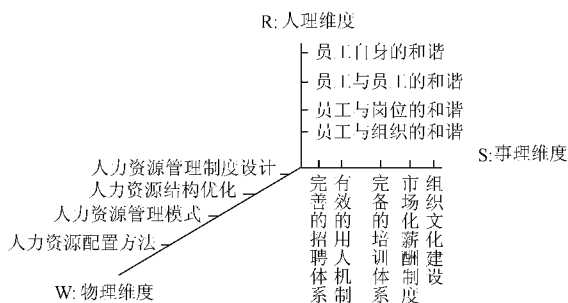


图 3 人力资源和谐配置的 WSR 三维图

三、人力资源和谐配置的逻辑框架构建

1. 人力资源和谐配置的层次

按逻辑框架法的思路,可从目标、目的、产出及投入 4 个层次对人力资源和谐配置系统进行分析:

(1) 目标层次

人力资源和谐配置的宏观战略目标是在实现人力资源和谐配置的基础上,达到组织人力资源管理的和谐状态,实现组织的和谐科学发展,带动并促进社会的和谐,从而最大限度地为组织创造更多的经济效益与社会效益。

(2) 目的层次

人力资源和谐配置是把符合组织发展需要的各类人才及时、合理地安排在其所需要的岗位上,使之与其他经济资源相结合,人尽其才,并动态地进行监控和调整,实现组织内部的和谐。

(3) 产出层次

人力资源和谐配置的效益主要体现在提高了员工的工作满意度,促使员工发挥主动性和创造性,进而提高绩效,实现员工与组织的共同成长^[5]。

(4) 投入层次

人力资源和谐配置不仅需要组织投入大量的人力、财力和物力,而且需要在制度、规范方面加强建设,主要包括设计人力资源管理制度、优化人力资源结构、进行岗位胜任力评估以及组织文化建设。

2. 人力资源和谐配置验证指标

从整体看,人力资源和谐配置的验证指标是和谐配置目标的实现与否。具体可考察人与人之间、人与岗位之间以及人与组织之间是否匹配。

在人力资源和谐配置的产出层次,可从物理、事理、人理 3 个维度建立人力资源配置系统和谐性评价指标体系(表 1)。

3. 假定外部条件

人力资源和谐配置的目标、目的、产出及投入 4

个层次之间存在着一些重要的假定外部条件,只有满足了这些条件,才可能实现两个层次之间的跨越。

表 1 人力资源配置系统的和谐性评价指标体系

人力资源配置系统的和谐性	物理的和谐性	人力资源制度设计是否合理
		人力资源结构是否优化
		人力资源管理模式是否合理
		人力资源配置方法是否适用
	事理和谐性	招聘体制是否完善
		用人机制是否有效
		培训体系是否完备
		薪酬制度是否市场化
	人理和谐性	企业文化建设是否导向组织目标
		员工是否积极主动
		员工之间是否信任友好
		员工能否胜任岗位
		组织对员工是否具有吸引力

(1) 从目的到目标的主要条件

要实现人力资源和谐配置的最终目标,需站在统领全局的高度,一方面通过人力资源管理制度设计、优化人力资源结构、强化人力资源管理模式和选用合适的人力资源配置方法来达到人力资源配置的和谐;另一方面,通过胜任力评估、组织文化建设等,发挥人在人力资源管理中的主动性和创造性,从而在整体上实现人力资源配置的和谐目标。

(2) 从产出到目的的主要条件

要实现组织内人与人、人与岗位、人与组织以及人与环境的和谐,需要加强组织环境建设、建立动态的学习机制和畅通的沟通机制以及强化人力资源管理各环节,从而在此基础上实现人力资源和谐配置从产出到目的的跨越。

(3) 从投入到产出的主要条件

人力资源和谐配置作为人力资源管理系统中的一个子系统,需要其他因素的支持与配合。因此,要将人力资源和谐配置的投入转化成产出,首先需要招聘到合适的人员,这是人力资源配置的前提条件。然后,要建立有效的用人机制,明确使用什么样的人才及如何使用人才。完备的培训体系和市场化的薪酬制度能在很大程度上有利于吸引到更适合的人才。

4. 验证方法

通过人力资源年度检测报告、中期和最终审查报告上所显示的员工满意度、员工对工作的适应程度、员工的工作绩效、各部门工作配合程度等来验证人力资源和谐配置的实现程度如何。

5. 人力资源和谐配置的逻辑框架构建

根据上述应用 LFA 对人力资源和谐配置系统的分析,可构建出人力资源和谐配置的逻辑框架(表 2)。

四、实证研究

以 X 石油公司为例。X 石油公司是一家国有企

表2 人力资源和谐配置逻辑框架

框架层次	层次纲要	验证指标	验证方法	指标实现条件
目标层次	在实现人力资源和谐配置的基础上,达到组织人力资源管理的和谐状态,从而带动并促进社会的和谐。	组织人力资源和谐配置目标的实现	通过人力资源年度检测报告、中期和最终审查报告等来验证人力资源和谐配置的实现程度如何	a. 物理维度:人力资源制度设计、优化人力资源结构; b. 人力维度:胜任力评估、企业文化建设、发挥人在人力资源管理中的主动性和创造性。
目的层次	a. 组织内部人与人之间的和谐; b. 组织成员与岗位的和谐; c. 组织成员与组织的和谐; d. 组织成员与环境的和谐。	a. 人與人是否匹配; b. 人与岗位是否匹配; c. 人与组织是否匹配。		a. 企业环境建设; b. 动态的学习机制; c. 畅通的沟通机制; d. 人力资源管理各环节的制度规则和谐。
产出层次	a. 发挥人的主动性和创造性; b. 员工工作绩效的提高; c. 员工工作满意度的提高; d. 员工与企业的共同成长。	人力资源配置系统和谐性评价指标体系		a. 完善的招聘体系; b. 有效的用人机制; c. 完备的培训体系; d. 市场化的薪酬制度。
投入层次	a. 人力资源制度设计; b. 优化人力资源结构; c. 岗位胜任力评估; d. 组织文化建设。			

业,计划经济体制的烙印异常深重。多级管理、层层分权导致各自为政、本位主义问题严重,机构臃肿,效率低下,成本费用高昂,市场反应迟钝,这些都是参与国际化竞争最致命的弱点。X石油公司按照中石化集团公司关于进一步适应市场变化及用户需求的指示,努力推行人力资源管理的改革,力争实现人力资源的和谐配置^[6]。

1. 目标层次

X石油分公司此次改革中人力资源和谐配置的总体目标是在实现公司人力资源和谐配置的基础上,达到公司人力资源管理的和谐状态,从而带动并促进石油行业及社会的和谐发展。其目标为“减少管理层级及管理岗位,人员向基层和生产一线转移,降低成本,提高效率,同时确保公平与稳定”。

2. 验证指标

X石油分公司人力资源和谐配置目标的验证指标是改革目标的实现程度,即是否实现了“减少管理层级及管理岗位,人员向基层和生产一线转移,降低成本,提高效率,同时确保公平与稳定”。

3. 指标实现条件

(1) 人力资源和谐配置的物理维度

①调整组织结构。X石油公司目前仍沿用传统机制下的工作流程,没有明确的目标导向,客户服务意识不强,开拓市场能力较差。因此,需要在根据市场和客户关系导向完善上述流程的基础上,重新确定各部门职责和相互的协作关系,用系统化的观点和薪酬体系来引导形成正确的组织流程。这是人力资源和谐配置的前提条件。②结合多种方法进行定岗定编。X石油公司缺乏科学的工作分析,其岗位设置、人员安排完全沿用计划经济时代的格局,还存

在一些因人设岗,人浮于事的现象。通过对一些已设定的关键性岗位进行工作分析可以满足现阶段人力资源管理系统相关模块的需要。

(2) 人力资源和谐配置的人理维度

①人员胜任力评价。在对X石油公司进行深入分析和调研后发现,人力资源配置的矛盾来源于管理岗位人数远多于实际工作需要,而基层、生产一线由于人员缺乏不得不长期依赖于外聘劳务工。因此,通过管理岗位胜任力评估,使真正具有管理水平和特质的人员从事管理岗位,把多余的管理岗位调整到生产一线,减少外聘劳务工数量,从而提高人力资源使用效率。②人员竞聘上岗。X石油公司由于长期的体制性约束使人力缺乏活力,人际关系变得复杂。推行竞聘上岗旨在建立一种企业内部人才流动机制,盘活人力资源、优化人力资源配置^[7]。在推行竞聘上岗工作中,企业要注意通过政策导向、宣传导向和思想工作等手段,把握好人才流动的方向,达到人力资源的和谐和平衡。一方面要职工树立竞争意识,促进人才的竞争流动;另一方面引导职工树立正确的择业观,根据自己的能力合理定位,发挥自己的优势和特长。

在人力资源配置过程中可以结合和谐管理理论和东方系统论作为具体操作方法的指导原则。LFA方法应用于人力资源和谐配置系统的评估,可以明确人力资源和谐配置应达到的目标层次及相关联的考核指标、验证方法和假设条件之间的因果关系,使人们在总体上明确把握人力资源和谐配置的轮廓概念,有利于配置决策,改进人力资源配置系统的设计以及加强其实施和监督管理。

(下转第71页)

各类长期激励和短期激励方式。再者,由于我国证券市场有效性仍有待提高,股票期权价格的确定方法仍处于探索阶段,我国银行业薪酬制度改革过程中,更应避免对股票期权计划的过度依赖,不应把股票期权激励作为经理人报酬的主要内容。

第三,在实施股票期权激励的同时,应确立风险报酬对等的原则,使经理人对决策风险和经营风险切实负起责任。实施股票期权计划的主要目的在于长期激励,然而由于股票期权“保底不封顶,有赏无罚”的特点,在实际运用中,可能出现经理层有向股东转移决策风险的现象。因此,我国银行业股票期权激励机制的建设中必须确立风险报酬对等的原则。例如,可建立长期的损失责任追究等制度,使经理人可能因为任何一个环节的失误即导致引咎辞职、减薪或失去薪水,甚至结束职业生涯等严重后果;也可适当延长股票期权行权时间,直至确定已取得了目标收益。

此外,在推进我国银行业股票期权激励机制建设的过程中,应通过培养竞争性的职业经理人市场和银行控制权市场等措施进一步缓解我国银行业的委托—代理问题,还应充分发挥金融监管、市场纪

律、内控内管等机制的约束作用,与报酬机制改革一道,共同推动我国银行公司治理的健全和完善。

参考文献:

- [1] YERMACK D. Do corporations award CEO stock options effectively[J]. Journal of Financial Economics, 1995, 39: 237-269.
- [2] HOUSTON J, JAMES C. CEO compensation and bank risk-Is compensation in banking structured to promote risk taking[J]. Journal of Monetary Economics, 1995, 36: 405-431.
- [3] 王维安, 郭福春. 我国股份制商业银行实行股票期权激励机制的探讨[J]. 数量经济技术经济研究, 2003(5): 47-50.
- [4] 陈学彬, 李翰, 朱晔. 完善我国商业银行激励约束机制的 SWARM 模拟分析[J]. 财经研究, 2003(9): 68-74.
- [5] 彭小兵, 马泉, 蒲勇健. 基于股票期权的商业银行经理人激励约束机制研究[J]. 管理工程学报, 2007(2): 42-46.
- [6] BENGT H. Moral hazard and observability[J]. The Bell Journal of Economics, 1979, 10: 74-91.
- [7] 朱民. 改变未来的金融危机[M]. 北京: 中国金融出版社, 2009: 242.
- [8] 苟开红. 我国股份制商业银行薪酬构成及长期激励研究[J]. 国际金融研究, 2004(11): 17-21.

(上接第 62 页)

参考文献:

- [1] 刘炳胜, 包寒蕊, 马爱英, 马乐. 基于逻辑框架法的项目策划应用研究[J]. 科技管理研究, 2006, 5(1): 114-115.
- [2] 严妍. 人力资源配置模型研究[J]. 当代经济, 2008(3): 157.
- [3] 吴劲松. 基于和谐管理理论的人力资源管理制度安排

[J]. 长江大学学报: 社会科学版, 2007, 1(2): 83-84.

- [4] 潘玉巧, 朱东恺. 现代企业组织内部关系研究综述[J]. 河海大学学报: 哲学社会科学版, 2007, 9(1): 36-37.
- [5] 梁挺. 人力资源和谐管理问题刍议[J]. 青海师范大学学报: 哲学社会科学版, 2005(3): 5-7.
- [6] 李昆. 基于和谐管理理论的人力资源配臵研究[D]. 北京: 北京化工大学, 2006.
- [7] 王培君, 赵永乐. 关于科学人才观的几点认识[J]. 河海大学学报: 哲学社会科学版, 2005, 1(1): 78-79.

· 简讯 ·

河海大学工程管理专业通过住房和城乡建设部评估

5月4日~7日,住房和城乡建设部高等教育工程管理专业评估委员会评估视察小组对河海大学商学院工程管理专业进行了实地考察与评估。这次评估是工程管理专业继2005年通过住房和城乡建设部高等教育工程管理专业评估后的复评。评估总结会上,专家高度评价了河海大学工程管理专业的培养模式,认为河海大学工程管理专业深化人才培养模式改革,强调特色教育,教学计划适应培养目标要求,教学管理严格、规范,各项规章制度健全,执行良好,重视学生思想政治工作和学风建设。

(本刊编辑部供稿)