

钝倾向是提高效率和发挥创新精神的大敌,组织定期对员工进行工作转换,可以使员工始终保持对工作的敏感性和创造性,克服疲钝倾向。例如,国外高校系主任任期一般限制在2—4年,能力再强也得中途让位,参加轮换,2年后再竞争上岗;在一般造型的大企业中,产品设计人员从事产品设计工作,基本上没有超过10年的。这种制度的目的在于给设计部门不断补充新鲜血液,使产品设计不致落后于时代潮流。现代企业中,销售服务部门与产品设计部门之间人员互相轮换较多,这种轮换还起到强化相互联系、改善新产品开发质量的作用。

5. 其他形式的轮换

当组织需调整某些部门的年龄构成,员工出现不能适应工作的情况,以及需要加强或合并某些业务部门时,都可能相应发生工作轮换。在大企业中,每年都有相当数量的员工被宣布进行横向流动。这已成为现代企业的普遍特征。

(三) 工作轮换的作用

工作轮换有助于对员工的人力资源开发,尤其是那种与螺旋式逐步开发相结合的轮换,最终可以达到对员工全面开发的目的。但这种开发方式是分开与独立进行的,时间上前后不统一,因此总体的开发效率与效果相对于工作丰富化与扩大化而言要差一些。

除了在能力开发方面的作用之外,工作轮换制度在组织管理上也有很重要的作用。首先,工作轮换制有助于打破部门横向间的隔阂和界限,为培养团队精神与协作配合打好基础。有些组织与部门间的本位主义或小团体主义比较严重,这种现象的发生往往是因为对其他部门的工作缺乏了解,以及部门之间人员缺乏接触,通过轮换便可消除这些弊病。其次,有助于员工认识本职工作与其他部门工作的关联,从而理解本职工作的意义,提高工作积极性。最后,对管理干部来说,在基层岗位进行轮换的经历,有助于使他们保持体察下情的谦虚态度,从而减少上下级之间离心离德的可能性。例如,某地有一个以经营效益高著称的旅馆业企业,它的经营秘诀之一就是规定所有的新员工都必须把整理客房、打扫卫生、准备膳食等最初级的工作逐项轮换做完一遍,才有可能申请担任管理职务,哪怕是名牌大学的毕业生也不例外。

(四) 工作轮换的负面影响

在推行工作轮换制度中,也存在很多困难和阻力。每年大量的员工横向流动是很麻烦的事情,加重了人力资源部门的工作,也会给组织造成一定的影响。工作轮换制中可能出现的问题主要有:

(1) 对掌握某些复杂的专业技术不利,可能使这类技术水平降低或停止发展。

(2) 对保持和继承长期积累的传统经验不利,可能使工作效率降低。

(3) 因故未能及时参加轮换可能让员工产生“错过班车”的感觉而影响情绪。

(4) 常常由于业务上的需要而不能如期执行轮换。

(5) 工作轮换的出发点是组织与个人的长远利益和发展前途,因而它和当前的利益会产生一些冲突。但是,如果把自我申报制度与工作轮换制度结合起来,则能在一定程度上减少工作轮换的负面效应。因为这样做可以使组织的战略规划与个人发展目标更加趋于一致,有助于员工在工作变动较多的情况下加倍努力工作学习。

因此,应从增强组织的竞争力与持续性发展的战略高度看待工作轮换问题,而不能以眼前利益的一得一失为标准。所以,对工作轮换实践中出现的某些问题,应该采取积极的态度予以解决,应该通过改进或完善其他制度来适应工作轮换的需要,绝不能因为怕麻烦而废止工作轮换制度。

四、工作扩大化及其人力资源开发功效分析

与工作轮换相比,工作扩大化是扩大原有工作岗位的职责范围与任务,是工作任务与职责数量上的增加。例如,一个原来只负责打字的员工,后来既要求她打字又要求她校对与排版,显然,她的工作职责与范围就比原来扩大了;再比如,原来只负责送货与取款的销售人员,现在让他参与谈判与合同的签订工作,他的工作范围也扩大了。这种工作职责范围的扩大,就要求打字员由原来只注意打字技能的掌握,扩大到对校对知识、校对技能的掌握,以及对排版知识与排版技能的掌握;销售人员也由原来只专于送货与催取款的经验能力,发展为既会送货催款又能与人谈判签约的全面发展型人才。

然而,在我们进行工作扩大化的同时,应该注意所扩大的职责和任务要与原有岗位具有关联性,要注意扩大后的工作量与任职能力的适应性,如果把一些不相关或机械重复的职责任务增加到原有的岗位,很可能会遭到任职员工的抵制。因为他们会认为,只不过多增加了一些令人厌倦的重复性劳动量或毫不相干的额外工作量,这些职责任务的增加不但没有使他们的工作变得多样化与有趣,反而让他们需要付出更多的劳动时间,减少了过去的轻松与自由感,也就达不到进行人力资源开发的目的。

五、工作丰富化及其人力资源开发功效分析

如果说工作扩大化是让岗位的工作向横向扩展、向量的方面增加的话,那么工作丰富化则是让岗位的工作向纵深渗透、向质的方面提高。工作丰富化表现在对原有岗位工作六个方面的改变:

(1) 责任。不仅要增加任职者的工作责任,而且还要使他们具有相应的控

制责任,并保持工作的计划性、连续性和节奏性,使任职者感到自己有责任完成一件完整的工作,具有成就感。

(2) 决策。通过确定工作标准、控制工作速度以及改变某些领导的控制程序,给工作者更多的工作自主权,以提高他们自己在工作中的权威性和自主权。

(3) 反馈。把工作者所做工作的成绩和效果情况及时直接地反馈给工作者本人,甚至允许工作者如实地收集和保存这些反馈的资料。

(4) 考核。根据工作者达成工作目标的程度,给予工作者奖励和报酬。

(5) 培训。为满足工作者的成长和发展的需要,工作中给他们提供新的学习机会,并且鼓励他们为自己更好地发展而提出改进现行制度的建议。

(6) 成就。通过提高工作者的责任心和决策的自主权,来培养和提高他们对所做工作的成就感和价值观。

与常规性、单一性的工作设计方法相比,工作丰富化能够提供更大的激励和更多的满意机会,从而提高工作者的工作效率和工作质量,还能降低工作者的离职率和缺勤率。工作丰富化的缺点是,为了保证工作者适应丰富化后的工作,需要工作者掌握更多的技术,组织因此要增加培训费用,增加整修和扩充工作设备的费用,给工作者支付更高的工资等。

(一) 不同设计模式的人力资源开发功效分析

工作丰富化的设计模式及其 HRD 功效分析如图 7-8 所示:

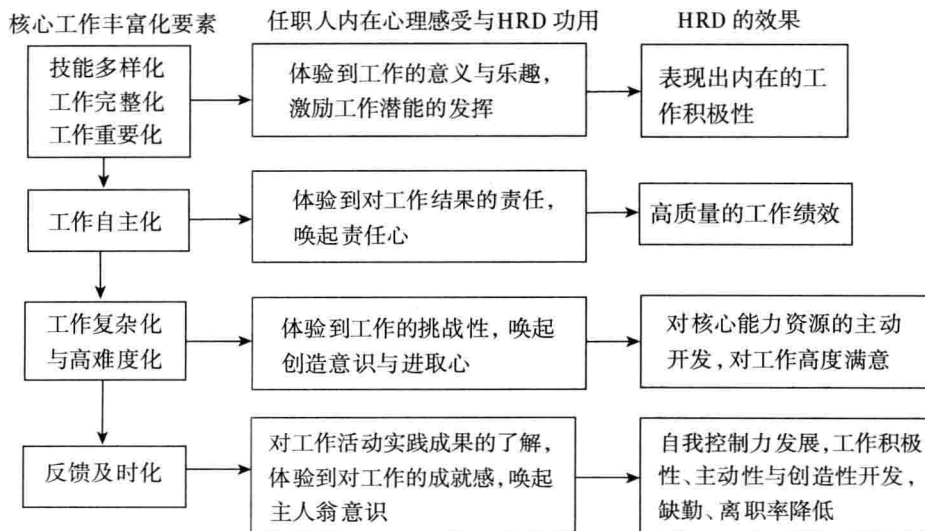


图 7-8 不同模式的人力资源开发功效示意图

(二) 不同设计形式的人力资源开发功效分析

常见的工作丰富化设计形式及其 HRD 的功效分析如下:

1. 客户关系处理

让员工同产品的用户直接接触,是工作丰富化的最重要的方式之一。一般来说,员工只对分派任务的上司负责,而对其服务的顾客不太注意,觉得自己只为上司工作而不是为客户工作。这一点在公共行政、事业单位及企业组织中普遍存在,尤其是那些中间层次上的岗位更是明显,这样久而久之,中间层次岗位上的员工只会与上级处理关系,而不善于处理与下级或与客户关系,在专业技能上的发展与提高也会因此受到较大的限制。例如,销售中心的任务分配常常如图 7-9 所示:

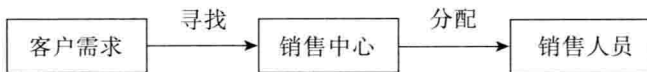


图 7-9 销售中心设计形式示意图

在这种情况下,销售人员的工作是被动反应型,因为客户在未经销售中心分配前,对于销售人员来说是不确定的。对某一销售人员来说,这个月的客户可能是西北地区的,下个月则可能就是东南地区的了。因此,销售人员重点是对销售中心负责,在关系处理能力上会产生重心偏移,而在业务能力开发的心态上是被动等待。如果改变为客户关系直接处理型,开发的功效就不一样了,如图 7-10 所示:

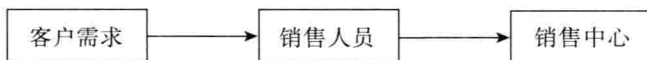


图 7-10 销售人员设计形式示意图

在这种情况下,销售人员将会产生一种对客户负责、客户至上同时又对销售中心负责的积极心态,会积极主动地去寻找客户,全方位提高自己的销售业务能力。

2. 自行安排工作计划

在组织中,大多数员工的工作都是由组织安排的,这种职业安排不利于员工潜能的开发,员工的工作带有很大的被动性。让员工自行安排工作计划,是相信员工有能力安排自己的工作,因此主张组织只要确定工作最后的期限或目标,具体工作计划与程序由员工自己设计。目前科研开发部门的弹性工作制、项目工作制,可以说都是这方面的尝试。在这种职业活动中,员工的自主性与工作潜能得到极大的开发与提高。

3. 全程工作任务制

员工设计完整个生产工序或完整地写完一份报告时,会感到更多的工作成

就,因此全程工作任务制允许员工完成一项完整的或完全的任务,以促使他们产生自豪感和成就感。这种心理效应会大大提高员工完成工作的质量与满意度,激发员工内在的潜力。

4. 直接反馈

一般来说,员工完成工作之后由检验部门检验,检验的结果统一反馈到员工所在的部门确认,确认后再由部门分发到各个员工,这种反馈具有间接性与一定的消极性。直接反馈则不然,它是让检验的结果不经过任何其他管理人员而直接反馈到员工本人,由员工对有关信息直接确认,并采取改善与提高措施。有的工作检查的责任也交给员工本人,由他直接检查自己的工作结果,找出错误,必要时才提请他人检查。这种直接反馈的职业活动可以消除或减少反馈过程中的歪曲与延误,提高有关员工的自主性、自信心与自强性。

第五节 管理开发

所谓管理开发,就是指通过管理活动来开发人力资源,把人力资源开发的思想、原则与目的渗透到日常的管理活动之中。通过管理活动进行人力资源管理开发,是一种非常重要而有效的方式与途径。这一节我们将讨论管理开发的必要性、重要性与管理开发的具体形式。例如,项目小组、提案制度、制度开发、过程开发、变革开发等。

一、管理开发的必要性与重要性

管理是任何组织都存在的一种活动。管理开发的必要性与重要性主要体现在以下几点:

(一) 管理本身要求进行人力资源开发

众所周知,人力资源是一种活性的资源,对人力资源的管理不能像对物力与财力资源的管理那样,过于硬化化与机械化,要管好管活,要实行人性化管理与以人为本化管理,充分调动员工工作的积极性。泰勒的“科学管理”是使劳动者“机器化”与“零件化”,经典的能力主义管理也只注意员工是否有能力,不考虑员工是否喜欢自己的工作,不考虑个性是否与现有的工作相适应,因而被称为“非人性的管理”。如果组织不注意挖掘员工的潜能,不注意调动员工的工作热情与积极性,就等于在浪费组织内的人力资源。因此,我们要进行人性化管理,要以人为本。组织通过人性化的管理,让员工多发挥出自己的一份能力,意味着在没有增加任何费用的情况下就为组织提供了一份经营效益。这正是组织管理的最终目的,即以尽可能少的投入获得尽可能多的收益。然而,人性化管

理还要求,在管理过程中,组织最终与员工个人要实现“双赢”,即在组织获得发展的同时,员工个人也要获得发展。这就要求我们在人力资源管理的过程中进行人力资源开发,在使用与消耗员工个人人力资源的同时,也让他们的人力资本得到增值。

(二) 组织的持续发展与竞争力提高,要求在管理中进行人力资源开发

目前组织之间的竞争实际是产品质量的竞争,产品质量的竞争归根到底是技术与人才质量的竞争,而人才质量的竞争实质又是人力资源开发策略、效率与效果的竞争。因此,组织能否保持自己的竞争优势,保持发展的持续性,关键在于组织管理中的人力资源开发工作做得如何。一个组织如果具有健全的人力资源开发机制与动力,那么这个组织就能始终向前发展,保持自己的竞争力与持续发展的优势。人力资源对于组织竞争力的作用,在科学管理、能力主义管理与人性管理三个不同时期,分别表现为以下三个模式:

在科学管理时期,

$$\text{组织竞争力} = (\text{财力} + \text{物力}) \times [(\text{人力}) \times (\text{管理} + \text{开发})]$$

在能力主义管理时期,

$$\text{组织竞争力} = (\text{财力} + \text{物力}) \times [(\text{人力}) \times (\text{管理} \times \text{开发})]$$

在人性管理时期,

$$\text{组织竞争力} = (\text{财力} + \text{物力}) \times [(\text{人力}) \times (\text{管理})^{(\text{开发})}]$$

第一个模式表明,组织中的人力经过管理与开发的各自作用得到提升,提升后的人力对有限的财力、物力将产生放大作用。在这里,开发与对人力及其物力、财力的放大作用是相互独立发挥的。

第二个模式表明,开发与对人力及其物力、财力的放大作用并非相互独立的。在这里,开发先对管理进行乘积式的放大,然后通过管理再对人力进行放大,最后通过人力对物力与财力进行放大。

在第三个模式中,开发先对管理进行乘方式的放大,然后再通过管理对人力进行放大,最后通过人力再对物力与财力进行放大。

显然,在上述三种模式中,开发最后对人力、物力与财力的作用及其在综合竞争力形成过程中所起的实际作用是不尽相同的,现代人力资源管理应该充分发挥人力资源开发的这种放大作用。

(三) 任何一种人力资源管理都需要我们以人力资源开发为指导

我们知道,任何组织的人力资源管理,都必须最大限度地满足当前及未来组织发展对人力资源的需求,保持人力资本的保值与增值。然而,没有开发思想的人力资源管理是难以保证组织内人力资源不贬值的。实际上,任何组织的人力资源管理,既要通过培训对个体的人力资源进行持续开发,又要通过招聘、

流动、退休等方式,对群体的人力资源进行规模开发与动态维护。在现代的人力资源管理中,没有开发作用的人力资源管理是不存在的,没有开发思想的人力资源管理也是任何组织都不允许的。

(四) 通过人力资源管理活动进行人力资源开发,具有可行性与现实性

在组织管理中,人力资源管理活动所占的时间最多,是组织管理的中心工作。它在管理体系中的核心地位与时间上的优势,有助于保证人力资源开发思想的落实。在组织管理活动中,人力资源管理覆盖面最广,对员工的影响最深,有利于人力资源开发活动的进行。

要使人力资源管理获得良好的开发效果,必须强化管理者进行人力资源开发的思想,并进行开发方法的教育与培训。要使全体人员明确,人力资源开发不仅仅是人力资源部门的事,而是全体管理者的共同责任。

二、管理过程中的人力资源开发

人力资源管理本身可以成为一个 HRD 过程。组织中的人力资源管理过程,包括人力规划、人员招聘与选拔、人员配置、人员培训、人员激励、人员考评、人员报酬等。

(一) 人力规划

人力规划是人力资源管理战略与开发战略的具体体现,是人力资源开发与管理工作的起点与目标,是人力资源开发的设想与计划。人力规划在人力资源开发与管理中的作用,表现为前瞻性、预测性与预防性。它通过对组织人力资源开发战略、目标、步骤、时间、措施的制定,来实现对整个人力资源管理过程的开发价值观导向。台湾学者李声吼认为,人力资源规划是一种根据组织内人力资源开发的观点,从长远的发展战略方向制订计划,确保具备适当条件能力的人可以适时地被安置在适当的职位上,也就是适才适岗的配置计划。

因此,人力资源规划的编制,要以组织的总体发展战略为指导,以人力资源开发为导向,进行人力资源开发的需求评估,在开发需求评估基础上拟订人力资源开发计划,这样才能实现人力资源管理规划对人力资源工作者的正确引导,才能保证管理期内对人力资源的保值与增值。

(二) 人员招聘与选拔

人员招聘与选拔,是针对组织的工作需要,从组织内外招募、甄选与聘用所需要人员的活动。它是一种把目前与生产资料相脱离的人转化为直接与生产资料相结合的人,把低职位的人提拔到高职位上来的管理活动,是一种识别人员、发现人员、举荐人才的过程。因此,人员招聘与选拔本身既是人力资源管理

过程中的一个环节,又是人力资源开发的一种活动。

(三) 人员配置

人员配置,是把所聘人员与所聘职位相互对应并进行安排的活动,它是对人员直接使用的活动。因此,人员配置也具有人力资源开发的作用与特点,我们可以把人员配置看做人力资源开发过程中最为关键的一个环节。只有通过人员配置,人力资源才能与物力资源实现真正意义上的结合,人员才真正获得了人力资源的价值与作用,人力资源的前期开发与后续开发的价值才得到实现,才因此变得更有意义。

(四) 人员培训

人员培训,是针对所配置职位的任职需要对人员的培养与训练。无论是新员工还是老员工,完成人员配置后,人员与职位之间并非 100% 的完全匹配,需要通过一定的人员培训活动来解决两者之间的适应性问题。人员培训,实际上是把任职的基础能力和基本条件转化为当前职位工作所需要的具体能力与具体条件的过程,把不相关的能力与素质开发为能直接运用的能力与素质的过程,把可能的劳动力转化为现实的劳动力的过程。

(五) 人员激励

人员激励,即激发员工内在动机和员工相关思想需要,使之形成并产生实现组织工作目标与职位工作所需要的特定行为的过程。它是把相关思想与需要转变为直接行为能力的过程,是维持与保持职位工作所需要的思想过程。因此,从某种程度来说,培训是一种能力开发的具体方式,而激励是一种行为开发的具体方式。

(六) 人员考评

人员考评,是依据职位的工作要求,对任职员工进行素质、行为与结果的全面考查与评价的活动,它是对员工工作行为的一种检查与反馈,具有激励作用。通过考评达到标准要求的员工会有—种成就感,与标准相差—点的员工会有紧迫感,而与标准差距较大的员工会有—种危机感或压力感。具体详细的人员考评,会具体指明哪些行为达到或超出了既定的标准要求,以及哪些行为未达到标准要求、距离有多少,哪些行为得到了肯定与鼓励,哪些行为得到了否定与批评。由此可见,考评对员工的行为具有—种导向性、激励性与鞭策性,考评本身就是一种开发手段。

(七) 人员报酬

人员报酬,是依据人员考评的结果与任职员工的实际价值和贡献,进行的一种薪金待遇的分配活动,包括奖励与惩戒在内,它是对员工工作行为的综合

性强化或消退。当员工所表现的工作行为及其结果得到了较高的劳动报酬时,员工相应的思想行为就会进一步得到强化与发展,否则就会抑制与消退,或者出现员工调动或流动现象。由此可见,人员报酬对员工的工作行为具有激励或调整作用,本身也是一种开发手段。

综上所述,人力资源的管理过程本身就具有开发的机制与作用。然而,人力资源管理中的这种开发功能与作用,在人力资源管理的实践中并非自发产生,关键在于我们要有意识地去把握、去发挥。人力资源管理的开发作用如图7-11所示:

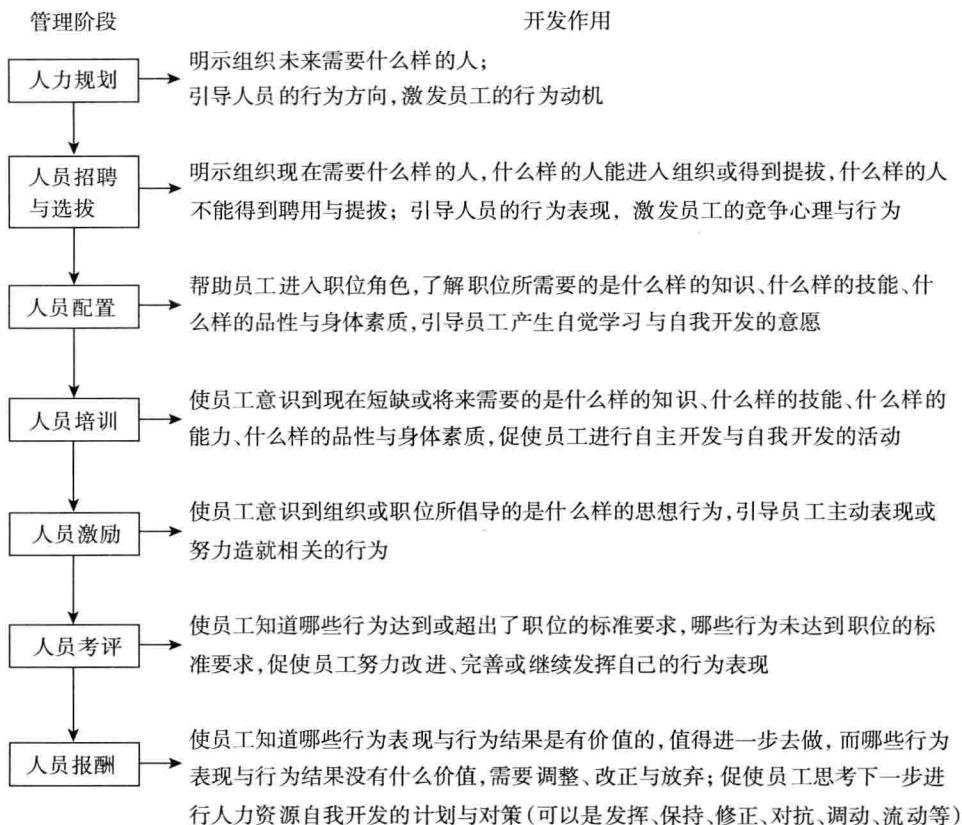


图 7-11 人力资源管理关键环节的开发作用分析示意图

三、组织管理中的其他人力资源开发形式

除了上述所介绍的各种人力资源管理活动外,组织管理中还有一些管理形式,也具有人力资源的开发作用。

（一）管理制度

管理制度,是按照一定管理理念设计,制约与影响所有员工思想与行为的一系列规定、准则、程序、方法、约定、条例、模式等书面文件或规范的总和。管理制度对员工的影响与导向是潜移默化的。管理制度的开发作用,虽然不像培训、教育活动那样直接与明显,但它对员工思想行为的影响却是循序渐进与深入的,效果上是持久的,时空上是广泛与全面的。其中,产权制度、人事制度对人力资源的开发作用最为明显与深刻。

管理制度对人力资源的开发作用,就像肥沃的土壤、新鲜的空气、充足的水源与温暖的阳光对树木成长的作用,是十分重要的。一个人力资源结构全面正常的人,将会在合理的管理制度下迅速得到开发;一个人力资源结构有所缺陷的人,也能够合理的管理制度下得到弥补与调整。然而,要有效地发挥管理制度的开发功用,应该着力于培植制度意识,从我做起,自觉遵守;应该建立监察信息系统,及时反馈;应该建立制约机制、竞争机制与激励机制,实现相互监督、相互促进与共同发展。

（二）领导者

领导者,是指管理中的中高层管理人员。管理心理学研究表明,领导者的权力因素与非权力因素,会对员工的思想与行为产生各种影响,具体见表 7-3:

表 7-3 领导因素影响分析表

因素类别		因素性质	影响形式	
权力性	权威因素	观念性	服从感	强制性影响
	职位因素	社会性	敬畏感	
	资历因素	历史性	敬重感	
非权力性	品性因素	本质性	敬爱感	自然性影响
	才能因素	实践性	敬佩感	
	知识因素	科学性	信赖感	
	情感因素	感受性	亲切感	

资料来源:夏国新:《实用管理心理学》,中央民族大学出版社 1993 年版,第 12 页。

领导者的风格不同,对组织内人力资源产生的开发效果也就不同。具体分析见表 7-4:

表 7-4 领导者不同风格对人力资源开发的实际影响分析一览表

	风格特点	实际影响
专制式	权力定位于领导者手中,领导者独断专行,不尊重部署成员的能力和感情	有利于服从性与纪律性的培养与开发; 不利于自信心、主动性、团结协作性及责任感的培养
民主式	权力定位于群体之中,尊重被领导者的能力与资历,领导者以品性影响感召部署,使被领导者愿意接受其领导	有利于员工自信心、主动性、责任心的培养与开发; 有利于民主性、团结性、协作性的培养与开发
放任式	权力定位于员工个体,一切活动方式由员工自己摸索,领导者不参与意见与决策,对工作效果不加考察	有利于民主性、主动性、开拓性的培养与开发; 不利于自信心、责任心、纪律性、团结性与协作性的培养与开发

(三) 组织文化

组织文化,是指组织在长期管理与开发中逐步形成的、为大多数人所认同的基本信念、价值标准、行为规范、行为习惯与精神风貌等。组织文化一般包括四个层面,即物质层面、行为层面、制度层面与精神层面,相对于这四个层面而存在的文化,即为表层的物质文化、浅层的行为文化、中层的制度文化与深层的精神文化。物质文化,如企业形象、产品形象、厂区内的建筑风格、厂旗、厂服等,都会对员工的行为产生视觉上的影响与感觉体验。宣传教育活动、文体体育活动及伙伴间的行为习惯等行为文化,也会对员工的行为产生直接的引导与影响。“踏踏实实做好本职工作,就是对公司最大的贡献”,“冒一定风险是事业成功的必要代价,改革创新是我们的出路”等,则是企业的精神文化。组织内的员工,正是在这种组织文化的牵引与约束下,不断地调节个人与组织、个人与团队、个人与个人之间的思想行为,不断地靠近组织的战略与目标要求,并将自身的职业生活与组织的战略辅助结合起来,积极主动地进行自我开发。

清华大学教授张德认为,组织文化对人力资源开发与管理的作用主要体现在以下四点^①:

(1) 导向作用。组织文化可以把员工的行为动机引导到组织目标上来,因此,在制定组织目标时,应该融进组织员工的事业心和成就欲,包含较多的个人目标,同时要高屋建瓴、振奋人心。

^① 张德:《企业文化建设》,清华大学出版社 2003 年版,第 40 页。

“不怕众人心不齐，只怕没人打大旗”，组织目标就是引导员工统一行动的旗帜，一种集结众人才智的精神动力。广大员工了解了组织追求的崇高目标，也就深刻地认识到自身工作的伟大意义，从而不仅愿意为此努力，而且往往愿意为此做出个人牺牲。

(2) 规范作用。规章制度构成组织员工的硬规范，而组织道德、组织风气则构成组织员工的软规范。无论硬的和软的规范，都以群体价值观作为基础。一旦共同信念在组织员工心理深层形成一种定势，构造出一种响应机制，只要外部诱导信号发生，即可得到积极的响应，并迅速转化为预期的行为。这种软规范可以减弱硬规范对员工心理的冲击，缓解自治心理与被治现实之间的冲突，削弱由此引起的心理逆反，从而使组织员工的行为趋于和谐、一致，并符合组织目标的需要。

(3) 凝聚作用。文化是一种极强的凝聚力量。组织文化是组织员工的黏合剂，把各个方面、各个层次的人都团结在组织目标的旗帜下，并使个人的思想感情和命运与组织的命运紧密联系起来，产生深刻的认同感，与组织同甘共命运。

(4) 激励作用。组织文化的核心是确立共同价值观念，在这种群体价值观指导下发生的一切行为，又都是组织所期望的行为，这就带来了组织利益与个人行为的一致，组织目标与个人目标的结合。在满足物质需要的同时，崇高的群体价值观带来的满足感、成就感和荣誉感，使组织员工的精神需要获得满足，从而产生深刻而持久的激励作用。

(四) 团队活动

团队活动，是指通过一定的项目与任务，把具有不同人力资源特点的人员组合在一起进行生产经营活动的一种管理形式，也叫项目管理。国外最早见于Toc小组活动，国内见于20世纪60年代的“两参一改三结合”。它对于员工的团队合作、创新精神与创新能力等的培养具有重要的作用，对于解放员工的个性与调动员工的工作积极性与自我开发的热情具有重要的意义。

团队活动独立于组织的职务体系以外，是员工自主管理的一种活动。现代组织管理认为，组织用职务体系来管理生产经营过程，其本来意义在于发挥劳动者的生产能力。但是，被过分组织化的日常工作，其单调重复性和员工在组织内的被动地位，又在一定程度上压抑了员工的创造本能，反而导致了工作效率的降低。为了能充分发挥员工的积极性，就需要开辟一个使他们得以发挥其自主性和创造性的场所。自主管理的团队活动正是这样的场所。

从能力开发的角度看,团队活动的作用主要有以下几个方面^①:

(1) 通过自主活动,员工可以独立思考,亲身实践,取得成果,可以体会到工作意义和成功的喜悦,从而提高积极性;

(2) 团队活动给员工提供了互相启发和自我开发的机会;

(3) 团队活动可使员工之间增进感情,加深相互了解,加强集体主义意识和协作配合精神;

(4) 成功的团队活动,可以满足员工的精神生活要求:社交要求(小组活动)、自我提高要求(学习、创新)和自我价值实现的要求(成果、表彰);

(5) 团队活动可以培养和训练员工的分析思维能力,掌握分析思维的方法。



图 7-12 团队活动的开发作用

为了更好地发挥团队活动对人力资源的开发作用(如图 7-12 所示),我们可以参考表 7-5,对团队活动进行评价与改进。

表 7-5 “团队活动”的自我评价表

评价项目	评价要点	评分
1. 课题选择 (20分)	(1) 是否经小组全体成员充分讨论 (2) 课题的背景和关键是否充分把握 (3) 课题的解决效果是否对企业有很大意义	-- 20 -- 10 -- 0
2. 推动性 (20分)	(1) 小组成员是否齐心协力参加 (2) 是否取得了有关部门的充分支持、配合 (3) 是否积极向有关部门提出了配合行动的要求	-- 20 -- 10 -- 0

^① 罗锐韧、曾繁正主编:《人力资源管理》,红旗出版社 1997 年版,第 128 页。

续表

评价项目	评价要点			评分
	评价项目	评价要点		
3. 工作方法 (40分)	(1) 达到目标 (10分)	a. 充分达到了预定目标 b. 目标是否适当	[-10 -5 -0	[-40 -30 -20 -10 -0
	(2) 分析 (10分)	a. 是否充分利用了过去的数据 b. 分析方法是否足够深入细致 c. 是否充分运用了数理统计方法	[-10 -5 -0	
	(3) 小组活动 (5分)	a. 集体主义精神是否发挥 b. 是否积极主动互相配合	[-5 -3 -0	
	(4) 总结审查 (5分)	a. 是否对成果进行了全面验证 b. 验证中是否明确找出问题点	[-5 -3 -0	
	(5) 标准化 (10分)	是否以制度的形成巩固了成果	[-10 -5 -0	
4. 管理技巧 的运用 (10分)	(1) 是否每一步应用了适当的管理方法(现代化管理方法) (2) 是否充分运用了 QC、JB 等管理方法 (3) 有无采用特殊方法			[-10 -5 -0
5. 上级的满 意度 (10分)	(1) 成果是否充分得到上级认可 (2) 活动内容是否完全符合“小团队活动”的性质(经营改善) (3) 小组组长的领导指挥方法是否满意			[-10 -5 -0

注:参考罗锐初、曾繁正主编:《人力资源管理》,红旗出版社1997年版,第130页。

此外,组织管理中的提案奖励活动、体制改革与创新活动,对于唤起广大员工的创新意识与热情,对于员工创造能力的培养与开发,也具有重要的作用。

第六节 组织开发

组织开发,在这里不是指对组织本身的开发,而是指通过组织这个中介,对组织中的成员进行开发的一种形式与活动。具体地说,是通过创设或控制一定的组织因素与组织行为,进行组织内人力资源开发的活动的形式。组织不是开

发的目标,而只是开发的手段。例如,通过组织文化改变员工的态度、价值观以及信念,以适应组织内各种变化,包括组织设计、组织重组与变革带来的变化与影响。

组织中对人力资源开发具有重大作用的因素包括组织性质、组织体制、组织结构、组织文化、组织领导、组织动机、组织发展阶段等。

一、组织性质

组织性质,是指组织的所有制形式。一般来说,不同的组织性质决定着不同的组织与领导风格,对员工会产生不同的行为导向与影响,从而也就会产生不同的人力资源开发效果。

二、组织体制

组织体制,是指组织中各层次、各部门之间组织管理关系制度化的表现形式。一般有首长制、委员会制、等级制、职能制、集权制与分权制等形式,又有股份制、合伙制等形式。每个组织都可以选择适合其自身特点的组织体制。衡量一个组织的体制是否科学合理,主要是看它是否有利于提高工作效率、经济效益与社会效益,是否切合本组织当时的实际情况。然而,不同的组织体制对员工的行为导向与影响也是不尽相同的,因而会产生不同的人力资源开发效果。例如,员工的参与意识、民主意识、创新意识在首长制、等级制与集权制的组织中,相对来说被开发的程度要低一些,而在委员会制、职能制、分权制等组织中,被开发的程度要高一些;但合作精神、协作意识在首长制、集权制、股份制的组织中,被开发的程度高一些,而在职能制、等级制、分权制的组织中,被开发的程度就要差一些。

三、组织结构

组织结构,是指组织内各构成要素以及它们之间的关系形式。一般来说,这种关系形式包括设计目的的职能结构、纵向关系的层次结构、横向关系的部门结构以及职务岗位之间的职权结构。

组织结构的传统形式大致有直线制、职能制、直线职能制、事业部制、矩阵结构制、多维立体制与委员会(董事会)制等,近年又出现了扁平化、柔性化、网络化与变动化的新结构形式,如团队活动制、变形制、虚拟公司制、网络制等。我们不难发现,不同的组织结构具有不同的管理特点与不同的管理机制,从而会产生不同的人力资源开发的效果。各组织结构形式及其开发效果分析如表7-6所示:

表 7-6 不同组织结构形式及其开发效果分析一览表

组织结构形式	组织管理特点	人力资源开发效果
直线职能制	既按命令统一原则设立直线指挥系统,又按专业化原则设立职能管理系统,职能人员是直线指挥人员的参谋与助手,对下级机构只有业务指导权,没有行政命令权	有助于效率意识、责任意识与纪律服从意识的培养与开发; 有助于专业管理人员的培养与开发; 不利于下级部门与人员之间的团队合作意识培养; 不利于员工积极性与创造性意识的发挥; 不利于员工的全面发展
事业部制	集中决策与关键职权,分散经营与独立核算	有利于高层领导人员综合管理能力的开发,有利于高层管理干部的个性解放与创造能力的开发; 有利于对基层负责人员管理能力的全面开发,并建立集团高层干部赛马式选拔的机制,通过观察比较把能人提拔到最高部门; 不利于在不同事业部之间培养与开发团队意识、协作精神
矩阵结构制	员工接受双重领导,具有双重责任,项目经理没有完全的职权	有利于员工团队意识、民主意识、创造性的培养与开发; 不利于纪律与服从意识的培养与开发
团队活动制	对组织的上层与基层之间的职能部门进行分解与弱化,决策权分散到工作团队	有利于员工从专才向通才方向全面发展; 有利于高层管理人员全面提升自己的管理技能与素质,适应不同工作团队解决问题的需要; 基层员工缺乏纵向提升的机会,不利于人力资源的深度开发
变形制	结构无定式,以利润为中心,分权运营,以结构变化应对环境变化	有利于民主性、创新性、灵活应变能力、自我控制能力与团结协作意识的培养与开发; 有利于个性、独立自主性的培养与开发; 不利于纪律性、服从性与忠诚意识的培养与开发
虚拟公司制	战略联盟,松散管理,利润中心	有利于组织及其内部员工多元化意识、竞争意识、风险意识与发散性思维的培养与开发; 不利于纪律性、服从性与忠诚性意识的培养与开发

续表

组织结构形式	组织管理特点	人力资源开发效果
网络制	<p>中心层由单个领导人或多个领导人组成,直接管理一个规模较小、支付报酬较低的办事员队伍,但办事员队伍保持高度的流动性与最大限度的精干性;外围层由若干组织构成,分别承受不同的管理职责与生产职责</p> <p>外围层与中心层是一种合同管理关系,呈现极大的结构变化与不稳定性,管理主要通过网络等现代通讯手段进行</p>	<p>有利于组织及其内部员工团结协作意识、多文化意识、竞争意识、风险意识、开拓意识与法律意识的培养与开发;</p> <p>不利于纪律性、权威服从性与忠诚度的培养与开发</p>

四、组织的其他因素

除了上面所述的组织性质、体制、结构与文化因素外,组织发展的动机与不同发展阶段,也对人力资源开发有着重要的影响。

组织发展的动机大致有:自我发展、追求个性实现、保住优秀人才与追求经济效益。当组织追求自我发展与个性实现时,有利于员工自主意识、个性意识与开拓意识的培养与开发;当组织追求保住优秀人才时,有利于员工专业能力的自我开发与意识的提高;当组织追求经济效益时,有利于员工经济意识、竞争意识的培养与开发。

组织发展的不同阶段及其对人力资源开发的效果分析见表 7-7:

表 7-7 组织的不同发展阶段及其对人力资源开发效果的分析一览表

发展阶段	组织特征	人力资源开发效果
创业阶段	组织处于幼年期,规模小,个人决策指挥,产品服务比较单一	<p>有利于高层领导的实干能力、责任感、使命感的培养与开发;</p> <p>有利于员工开拓性、创造性、吃苦耐劳、坚忍不拔精神的培养与开发</p>
发展阶段	组织处于迅速发展期,组织结构不稳定,信息沟通非正式,领导具有很高的权威	<p>有利于员工使命感与归宿感的培养与开发;</p> <p>有利于团结性、服从性的培养与开发</p>