



新编高等学校人力资源管理专业系列教材

现代企业人力资源管理

(第二版)

安鸿章 主编



中国劳动社会保障出版社

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

新编高等学校人力资源管理专业系列教材

现代企业人力资源管理

(第二版)

安鸿章 主编

中国劳动社会保障出版社

版权所有

翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

现代企业人力资源管理/安鸿章主编.—2版.—北京：中国劳动社会保障出版社，2002.12

新编高等学校人力资源管理专业系列教材

ISBN 7-5045-3728-4

I. 现… II. 安… III. 企业管理：人事管理—高等学校—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 104210 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

中国青年出版社印刷厂印刷 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 30.75 印张 582 千字

2003 年 4 月第 2 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印数：10100 册

定价：35.00 元

读者服务部电话：64929211

发行部电话：64911190

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

第二版前言

本书第一版自 1995 年出版以来,随着知识经济和经济全球化的到来,国外先进的人力资源管理理念和最新研究成果的广泛传播,人力资源管理这门学科在我国得到了蓬勃迅速的发展,越来越多的高等院校和科研院所开始关注人力资源管理的理论研究,并纷纷开设了人力资源管理专业或相关的专业课程,企业也逐渐意识到人力资源在各项管理中的重要地位和作用,并将人力资源开发与管理提升到企业发展战略的高度。同时,由于我国企业管理水平的提高,以及人力资源管理实践的不断深化,使现代人力资源管理的理论框架和概念体系也得到极大丰富和完善。

在这种情况下,为了适应现代企业人力资源管理的新变化,本书作者在认真听取有关专家意见的基础上,对本书的构架结构做了重新的编排,在保证理论知识和概念体系完整性的前提下,对有关章节进行了必要的增加、删减或调整,力求把人力资源管理最新的理念和研究成果介绍给读者。本书第二版中新增加的很多内容是作者多年来致力于人力资源管理理论研究以及深入企业实践经验的总结,反映了作者近些年来最新研究成果。为了满足教学的需要,本书第二版在各章之后,还附加了若干案例以及复习思考题。在教学中,教师可以根据具体情况和要求,选择案例进行教学;学生也可以根据案例,结合实际,举一反三,进行专题研讨。

在国外人力资源开发与管理的先进理论与方法得到广泛推广和传播的今天,对于我国企业来说,如何将西方现代人力资源管理的先进理论与自己企业的实践相结合,已成为大家普遍关注的重要问题。本书立足于我国企业人力资源管理的改革实践,依据多年持续不断的调查研究,以全新的视角,初步探讨了企业人力资源管理的若干基本问题,力求使我国企业人力资源管理的理论和方法体系有所发展、有所创新。

由于人力资源管理学科本身就是一门新兴的学科,在我国发展

的时间还很短，许多实践和理论问题还有待于进一步的深入探讨和研究。同时，由于时间仓促、水平有限，本书第二版肯定还存在很多缺点和不足，欢迎广大读者批评指正，以便在第三版中进行修改和补充，使其日臻完善和不断提高。

编 者

目 录

第一章 导论	1
第一节 企业人力资源管理的基本概念和作用	1
第二节 企业人力资源管理的基本原理和职能	7
第三节 人力资源管理的三大基石和两种技术	13
第二章 人力资源的战略管理	22
第一节 人力资源战略的概念和特点	22
第二节 人力资源战略与策略的构成	27
第三节 人力资源战略的主要影响因素	34
第四节 人力资源战略的总体设计	39
第三章 企业劳动组织科学化	48
第一节 企业组织机构设置	48
第二节 劳动分工与协作	53
第三节 劳动时间与空间组织	59
第四节 劳动过程优化	65
第五节 企业定员定额管理	70
第四章 工作岗位研究	86
第一节 岗位研究的概念和作用	86
第二节 工作岗位分析	97
第三节 工作岗位评价	109
第五章 人力资源规划	131
第一节 人力资源规划的概念	131

第二节	人力资源规划的制定	135
第三节	人力资源规划的方法	138
第四节	人力资源规划的实施与评价	151
第六章 员工招聘与配置		159
第一节	员工招聘的前提与依据	159
第二节	员工招聘的程序和方法	162
第三节	员工招聘的方式	167
第四节	员工挑选	177
第五节	员工的录用与配置	187
第七章 员工素质测评		196
第一节	员工素质测评的原理与方法	196
第二节	员工素质测评的指标与标准	205
第三节	素质测评的实施与数据处理	215
第四节	测评结果的分析与应用	222
第八章 员工绩效管理		230
第一节	绩效管理的概念和功能	230
第二节	绩效管理系统的总体设计	237
第三节	绩效考评的方法与应用	248
第四节	绩效管理系统的有效运行	261
第九章 员工培训与开发		270
第一节	员工培训概述	270
第二节	培训需求分析技术与运用	274
第三节	培训计划制定与实施	287
第四节	培训成果转化与效果评估	298
第五节	培训方法的选择	310
第十章 薪酬管理		324
第一节	薪酬与薪酬管理	324
第二节	现代企业薪酬制度	333
第三节	现代企业薪酬制度的设计	348
附录		161

第十一章 员工激励	364
第一节 员工激励概述	364
第二节 内容型激励理论	373
第三节 过程型激励理论	382
第十二章 员工福利与保险	390
第一节 福利制度	390
第二节 员工福利计划	393
第三节 员工保险制度的订立与贯彻	400
第四节 员工养老与失业保险	407
第五节 员工医疗与工伤保险	416
第六节 生育保险	421
第十三章 企业劳动关系调整	425
第一节 劳动关系概述	425
第二节 劳动关系的调整形式	430
第三节 劳动合同和专项协议管理	434
第四节 集体协商与集体合同	444
第五节 劳动争议处理制度	449
第十四章 企业人力资源管理系统设计	459
第一节 企业人力资源管理系统设计综述	459
第二节 企业人力资源管理的制度体系	466
参考书目	476

第一章 导 论

第一节 企业人力资源管理的基本概念和作用

一、人力资源的一般特点

人力资源是指在一定时间空间条件下,劳动力数量和质量的总和。按照不同的空间范围,人力资源可区分为:某国家或区域的、某一产业(或行业)或某一企业的人力资源。马克思曾指出:“人本身单纯作为劳动力的存在来看,也是自然对象,是物,不过是活的有意识的,而劳动力本身则是这种力的物质表现。”^①劳动力即人力资源作为一种特殊的资源,与自然界其他的资源相比,具有以下几个特点:

(一) 时间性

从劳动力的生产和再生产的周期来看,一个成熟的劳动者的培养教育需要相当长的时间,少则十五六年,多则二十几年。即使是一个成熟的劳动者,随着科学技术的进步,生产条件的变更,也还需要进行再培养、再教育,才能适应生产发展的需求。也就是说,劳动力的生产具有长期性。从劳动力的具体形式上看,劳动者的体力形成后,如果在一定时间限度内不被使用,它就会自然消耗掉,体力不能像物品一样储存起来,以备再用。劳动者的智力与体力不同,它的形成和发展需要经过一个长时期的积累过程。劳动者的智力形成后,如果长时期得不到发挥,也将白白浪费掉。也就是说,劳动者的体力、智力不能及时、合理地被使用,就会随着时间的推移而流失。

(二) 消费性

人力资源作为一种“活”的资源,无论是存在还是被开发利用都离不开消费。劳动者个人既是生产者,又是消费者。企业在研究开发和利用人力资源时,必须注意物质原则的贯彻,因为劳动者具有生存、享受与发展的物质需要。

① 马克思. 资本论(第一卷). 北京:人民出版社, 1963. 228~229

(三) 创造性

人力资源区别于其他资源的最本质的特征,就在于他是“有意识的”,具有无限的创造力。在从事脑力和体力活动的过程中,他不仅增强了自身抵御自然或社会困难自我完善、自我发展的能力,而且也极大地丰富了人类物质资料的生产和生活,推动了人类社会的发展。从社会的角度看,人力资源的创造性特征表现为通过社会制度的完善与创新,调动社会全员的积极性,实现各种社会资源的有效配置,以推动生产力的发展;从企业的角度看,员工的创造性特征是通过有效的员工激励,推动企业生产率的不断提高和发展;从个体来看,他是通过人力资本的再投资,提升智力资本的竞争力,从而获取人力资本投资收益的最大化。

(四) 主观能动性

人力资源区别于其他物质资源的一个最重要的特点,就在于他是一种具有主观能动性的资源。从资源开发的角度看,人力既是被开发、被管理的对象,又是自我开发、自我管理的主体。作为被开发的对象,人力资源开发的广度和深度取决于社会的、经济的、宏观的、微观的外部条件,劳动者的劳动力是被开发的对象,而开发的主体是社会、企业或单位;作为自我开发的主体,劳动者个人的主体能动性,对于人力资源开发的效果具有很重要的影响。在这里,劳动者个人是开发的主体,开发的对象是劳动者自身的劳动能力。在一定条件下,劳动者对自身劳动能力的开发程度和效果,取决于劳动者个人的主体条件,即政治素养、价值观念、使命感、责任心、意志力、自我控制力等。这些因素越是接近最佳状态,人力资源开发的效果就越好。企业在运用各种方法进行人力资源管理,开发人们劳动能力的过程中,必须掌握人力资源这一特点,劳动者的自我开发与被开发是相互联系、不可分割的整体。

二、人力资源管理的基本概念

人力资源管理是为了实现既定的目标(如提高劳动生产率、职业生活质量、经济效益等),采用计划、组织、领导、监督、激励、协调、控制等有效措施和手段,充分开发和利用组织系统中的人力资源所进行的一系列活动的总称。

人力资源管理这一术语有两种基本含义。一是指组织中的人力资源管理工作,即人们在改造客观与主观世界的过程中所发生的人力资源管理实践活动;二是有关人力资源管理的理论,即现代人力资源管理学。人力资源管理的活动是人力资源管理理论的基本前提和基础,而人力资源管理理论又是对人力资源的各种管理工作和实践活动,在理论上的高度概括和系统总结。

进入20世纪60年代以后,企业的经营管理者开始摒弃“劳动人事管理”的用语,而代之以“人力资源管理”的新术语。这是因为现代企业人力资源管

理出现了一系列新的变化,使它与传统的劳动人事管理之间存在着许多不同点。

首先,在市场经济条件下,社会资源的合理配置是通过市场机制来实现的,企业作为资源配置的主体,需要采取一系列有效措施和手段,在市场竞争中实现诸生产要素的组合和再组合,以不断实现效益最大化。资源配置即人力、物力和财力的配置是对相对稀缺的资源在各种可能的生产用途之间做出的选择,或者说是各种资源在不同使用方向上的分配,以获得最佳效益的过程。企业内部各种生产要素的补充、调节是通过外部市场的作用来保证的,而企业内部人力、物力、财力三大资源的合理配置则必须通过有效的科学管理来实现。

现代企业人力资源管理理论是以企业人力资源为中心,研究如何实现企业资源合理配置的学问。它冲破了传统的人事管理的约束,不再把人看成是一种“技术要素”,而是把人看成是“具有内在的建设性潜力”的因素,把人当做一种使组织在激烈的竞争中生存、发展,始终充满生机和活力的特殊资源来刻意地发掘;它不再是把人置于“严格监督与控制之下”,而是要为他们提供、创造各种条件,使其主观能动性和自身劳动的潜力得以充分地发挥;它不再容忍人才的浪费和滥用权力造成员工士气的低落,而是要像保护自然资源为子孙后代造福一样,珍惜和爱护人力资源。人力资源是各种资源中最宝贵的资源,是创造社会物质财富的源泉,因此,必须杜绝人力资源的浪费。

其次,现代企业人力资源管理充分运用了当代社会学、心理学、管理学、经济学、技术学等学科的最新研究成果,为了有效地对劳动者进行管理,以社会为背景,从不同视角对人做了深入探讨和研究,提出了一系列新的管理原则和方法。例如,早在20世纪70年代美国的心理学博士韦恩·卡肖教授(Wayne F. Cascio)等就指出:现代人力资源管理在社会经济发展中具有不可估量的意义和作用,为了促进经济效益的提高,虽然我们面临的最迫切的需求是提高生产率——从投入中得到更多的产出,但是在研究生产率问题的同时,还必须注意提高员工的职业生活质量。职业生活质量是指员工在工作中所产生的心理和生理健康的感觉。衡量职业生活质量的指标是多方面的,既有物质方面的,又有精神方面的,如劳动报酬、福利、保险、工作安全性和民主性、工作紧张程度、工作时间的长短与灵活性、参与有关决定的程度等。参与管理是改善职业生活质量的重要措施。参与形式多种多样,而最有效的形式是:(1)通过实施奖励,提高生产率;(2)通过工作改革,增加工人的责任心和自觉性;(3)通过教育、培养和训练,鼓励更多的员工参与。

总之,20世纪中期以来,国内外有大量的心理学、教育学、管理学和社会学专家围绕人力资源管理问题进行了非常有意义的研究,提出一系列新观

点、新学说和新理论,极大地丰富、充实了现代人力资源管理理论,使其不断完善,臻于成熟,成为现代管理科学的一个重要分支。

第三,现代企业人力资沾管理更加强调管理的系统化、规范化、标准化以及管理手段的现代化。为了实现企业人力、物力、财力资源有效合理配置,一要加强计划性,使劳动人事工作的各个方面在一个经过精心设计的系统中,得到合理、妥善的安排;二要从员工的招收、录用,到培训、考核、晋升、奖惩、报酬等各个环节实现标准化、规范化,做到有章可循,不因人员变动而受到影响;三要实现管理手段现代化,运用系统论的原理来处理每项工作,充分考虑它的前因后果、纵向和横向的联系,运用电子计算机来储存和处理人力资源管理信息。总之,只有全面推行管理的系统化、规范化、标准化以及管理手段的现代化,才能适应社会化大生产的要求,这是现代人力资源管理的实践及其理论的一个重要特征。

三、现代企业人力资源管理

现代企业人力资源管理作为现代管理学的一个重要分支,它是一门综合性和实用性很强的学科,并有十分明确的研究对象。一门学科的研究对象是指它所研究的客体和范围。现代企业人力资源管理是以企业中的员工——人,以及人与人、人与组织、人与物之间相互关系作为自己的研究对象。

在市场经济条件下,企业要克敌制胜立于不败之地,生产出适销对路的产品,就必须有效地对人进行管理,实现各种生产要素的合理配置。因此,现代企业人力资源管理的基本任务应当是以人为中心,深入探索和研究企业生产经营活动中人与人、人与组织、人与物的相互关系,在掌握其发展变化规律的基础上,为充分开发企业的人力资源提供基本原理和基本方法。同时,还应当指出:

1. 企业生产过程所包含的基本要素,劳动者、劳动对象、劳动资料和劳动环境是一个互相联系、互相制约的有机系统,其中劳动者是能动主体。现代企业人力资源管理虽然是以劳动者为中心,但在科学研究中不能排除人力、物力和财力等要素之间的密切联系。现代企业人力资源管理是在与物质要素的密切联系中来研究人的要素。实际上,人力资源管理的过程,就是协调处理劳动者在劳动过程中人与物以及人与组织、人与人之间关系的过程。

2. 现代企业人力资源管理所要研究的内容,如果从劳动过程各个生产要素的性质和关系上看,包括以下两个方面:(1)对人力资源数量方面的管理。在市场经济条件下,企业要保持竞争的优势,首先必须保障企业人力资源与物力、财力资源配置的科学性和合理性,才能真正提高企业的核心竞争力。企业人力资源数量上的合理配置,主要表现在对企业员工的外在性管理,即定编定岗定员定额管理,如企业组织结构模式的选择与机构设置、劳动组织的科学化

(分工与协作、工作时间和轮班组织、工作地组织)等。企业需要通过招聘等人事管理的途径和手段,根据不同时期内外环境和条件以及人力、物力和财力的变化,经常地进行调整,以保持资源的优化配置,充分发挥各自的最佳效应。(2)对人力资源质量方面进行管理,即对企业员工的内在性管理。它是以人力资源的培训开发为主导,注重人的潜在品质和才能的开发,更加重视对员工心理分析和研究,强调对员工劳动行为的激励,如企业文化建设、员工绩效管理、员工教育、培养与训练,以及薪酬福利制度设计等项管理活动。

四、人力资源管理的地位和作用

(一) 人力资源管理在现代企业中的地位

企业管理是随着社会经济的发展、企业的不断进步而不断发展的,经历了几个不同的历史发展阶段。在世界性新技术革命迅速发展的今天,现代企业管理较之于传统的企业管理,有了巨大发展,具有很多新特点,形成一系列新的发展趋势。人们在研究企业管理发生演变历史的过程中,越来越清楚地认识到:对人的管理是现代企业管理的核心。现代企业管理的重心已经由过去对物的管理转移到对人的管理,这是现代企业管理发展的一个重要趋势。

如何看待人在管理中的地位和作用,这是传统管理理论与现代管理理论的一个重要的区分标志。传统管理理论重视对生产过程和组织控制的分析研究,强调对“物”的要素的管理,把劳动者当做机器的附属物。而现代管理理论认为,人是社会中的人,管理的基本目的之一就是采用特定方法,充分发挥人的积极性、主动性和创造性。有效的管理者,总是既把人看做是管理的对象和客体,又把入看做是管理的主体和动力。现代管理的一个重要学派——行为科学学派认为,管理的首要问题是如何调动职工的积极性,激励人的动机。动机可以支配人的行为,一个能力差的人有时工作成绩可能比能力强的人更好;一个处境艰难的企业通过企业家和全体职工的努力,有可能在很短的时间超过比自己先进的企业。这是因为动机激励程度不同的结果。总之,企业在市场经济条件下要生存发展,就要重视人的因素,特别要重视加强企业的人力资源开发与管理。

(二) 人力资源管理在现代企业中的作用

人力资源管理是现代企业管理的核心。人力资源管理在现代企业中有如下重要作用:

1. 科学化的人力资源管理是推动企业发展的内在动力

在一定物质条件下,劳动者是推动生产力前进的决定性因素,这是因为人与物根本不同,人是有理智的社会人,具有能动性和创造性。科学化的人力资源管理是以企业中的员工为对象的管理,它的中心任务就是有效地开发和利用企业各级员工的潜能。无论是组织员工的招聘、录用、晋升、培训和绩效考

评, 还是确立完善员工的薪酬福利和社会保险制度, 乃至不断地调整劳动的分工与协作, 改善工作环境和劳动条件, 实现劳动组织的科学化, 其目的都是为了有效地开发利用企业的人力资源, 挖掘潜力, 降低消耗, 提高工效。总而言之, 以人力资源开发为主导的现代企业人力资源管理就是要通过有效的物质与精神鼓励, 不断发掘员工的主观能动性和聪明才智, 为企业的发展提供丰富充足的永不枯竭的内在动力。

2. 现代化的人力资源管理能够使企业占领人才的制高点

随着科学技术的迅速发展, 市场需求的变化, 企业间的竞争将会比以往任何时期都要激烈得多。企业外部社会环境的深刻变化, 促使企业竭尽全力去探寻克敌制胜的法宝, 首先占领生产经营战略的制高点。在激烈的市场竞争中, 企业为了赢得经营战略上的先机, 应当占领哪些制高点呢? 至少有五个制高点, 即人才的制高点、资本的制高点、技术的制高点、产品的制高点和市场的制高点, 而人才的制高点或者说智力资本的制高点则是关键。在现代市场经济的发展中, 跨国公司激烈竞争的事实说明, 企业之间的竞争实质上是人才的竞争、智力资本的竞争, 哪个企业拥有大批高素质的人才, 占据了智力资本上的优势, 哪个企业就能开发、引进、采用最高最新的技术, 开发研制出具有高技术含量的产品, 高品质、高附加值的产品, 并运用最新的经营战略和战术去占领市场, 最终在激烈的市场竞争中克敌制胜。所谓高素质的人才包括三类: 一是具有经营战略头脑的企业家人才; 二是掌握并具有开发能力的管理和技术人才; 三是一大批训练有素, 具有敬业、创业精神的员工队伍。现代化的人力资源管理, 不仅为企业的经营管理者选拔和配置高素质的人力资源奠定了可靠的基础, 也为企业抢夺人才的制高点, 并相继占领资本、技术、产品和市场的制高点, 在激烈的市场竞争中立于不败之地, 提供了必要的决策依据。

总之, 企业外部环境和内部条件是一个相辅相成的有机整体。如果企业仅有良好的外部环境, 而内部缺乏动力, 在激烈的竞争中既不能“克敌”, 也不可能“制胜”, 反之亦然。

人力资源管理之所以成为现代企业管理的核心、中心和重心, 正是因为企业需要充足丰富的动力, 需要在日益激烈的市场竞争中占领总体发展战略的制高点。

第二节 企业人力资源管理的基本原理和职能

一、两种不同的人力资源管理哲学

哲学是关于世界观的学说，它是对自然和社会科学知识的概括和总结。而人力资源管理哲学，则是人力资源管理的世界观，是对人力资源管理知识的高度概括和总结。

从某种意义上说，管理的任务和目标是实现组织中资源的有效配置。组织中人力、物力、财力等各类资源配置，是通过对相对稀缺的资源在各种可能的生产经营用途之间所做出的选择，或者说是对各种资源在不同使用方向上的分配，以获得最佳经济和社会效益的过程。组织中各种生产要素的补充、调节是通过外部市场的作用来保证的，而组织内部人力、物力和财力三大资源的合理有效配置则必须通过有效的科学管理来实现。

人力资源管理理论是以组织中的人力资源为核心，研究如何实现人力资源与其他资源合理配置的学问。现代的人力资源管理理论与传统的人事管理理论之间存在着明显的不同。首先，它比传统的人事管理更具战略性和预见性。传统的人事管理基本上是一种业务性管理，好比是机器的润滑油，需要的时候才能发挥作用；而现代人力资源管理不仅兼顾局部还要总揽全局，不仅要应对当前，更要考虑长远，一切着眼于未来。其次，它比传统的人事管理更具系统性、科学性和可行性。现代人力资源管理吸收了当代各种相关学科的最新研究成果，为我所用，形成了完整的概念和理论体系，同时，它所阐述的基本原理、基本观点和基本方法，经受了长期的实践检验，被证明是科学、正确和可行的。但是这些特点，尚不足以完全区分现代人力资源管理理论同传统人事管理理论的本质差别。

事实上，现代人力资源管理理论与传统人事管理理论，基于两种完全不同的管理哲学。

一种哲学是将员工看成单一的技术要素，认为他们或多或少地、有意或无意地总是与组织的目标和管理发生抵触。为了实现组织的目标，必须将员工置于严密的监督、控制之下。因此，应当采取“用人成事，军令如山，严格控制，步步为营”的策略。

另一种哲学则认为，员工是组织中“活”的要素，是最具主动性、积极性和创造性的一种特殊的资源，他们具有内在的无限的建设性潜力。员工的建设性潜力开发的程度，完全取决于管理。可以说，人的成长和组织的发

要,甚至在某种情况下,员工的成长应当先于组织的发展。因此,应当采取使员工“乐于成事,积极主动,勤奋工作,自强自立,有所提高,有所创新,有所前进”的策略。

上述两种不同的人力资源管理哲学的根本区别就在于:一个是“用人做事”,另一个是使人“乐于成事”。旧中国的民族资本家在这方面也不亚于西方资本家早期的原始积累,如天津三条石工人所举证的“昧心钟”,乃至各种奴役工人的“惩罚律条”,都充分证明了传统人力资源管理与现代人力资源管理在理念上的根本区别。

总之,现代人力资源管理理论完全冲破了传统的人事管理哲学的“桎梏”,它不再把员工看成是一种“技术要素”,而看做是最具主动性、积极性和创造性的,具有“内在的无限建设性潜力的最活泼的要素”。它将员工作为一种能使组织在激烈的竞争中生存和发展、始终充满生机和活力的特殊资源,刻意地加以发掘;它不再把员工置于“严格的监督和控制之下”,而是要为他们提供并创造良好的环境、氛围和条件,使其主观能动性和潜力得以充分的发挥;它不再容忍滥用权力造成员工士气的低落,乃至人力资源的浪费,而是像保护自然资源为人类造福一样,更加珍惜和爱护人力资源。这是因为人力资源是各种资源中最宝贵的资源,是创造社会物质财富的源泉。

二、现代人力资源管理的基本原理

为了有效地对企业人力资源进行管理,应掌握以下基本原理:

(一) 同素异构的原理: 总体组织系统的调控机制

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间组合关系和方式的不同,即在结构形式和排列次序上的不同,会产生不同的结果,引起不同的变化。例如,在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合不同,会产生不同的效应;在生产过程中,同样人数和素质的劳动力因组合方式不同,其劳动效率高低也不同。

同素异构是化学中的一个重要的原理,最典型的例子就是金刚石与石墨,其构成是同样数量的碳原子,但由于碳原子之间空间上的排列方式与组合关系的不同,形成在物理性质上存在着明显差别的两种物质:金刚石坚硬无比,而石墨却十分柔软,在色泽与导电等方面两者也迥然不同。

通过观察金刚石与石墨的元素结构图,就足以证明企业人力资源管理“同素异构”原理的科学性与现实性。在组织中同样一群人,由于领导者与被领导者的组合排列方式上的差别,会产生不同的结果。在现实活动中,可以列举出大量此类案例。由此,可以说明构建完善组织系统的动态调节机制的重要意义。

根据这一原理,企业必须建立有效的组织人事调控机制,根据企业生产经

营的需要，重视组织内部各种信息的传递和反馈，不断地对组织与人员结构方式进行调整，以保证系统的正常运行。

（二）能位匹配的原理：人员招聘、选拔与任用的机制

能位匹配原理是指根据岗位的要求和员工的能力，将员工安排到相应的工作岗位上，保证岗位的要求与员工的实际能力相一致、相对应。“能”是指人的能力、才能，“位”是指工作岗位、职位，“匹配”是一致性与对称性。企业员工聪明才智发挥的如何，员工的工作效率和成果如何，都与人员使用上的“能位适合度”成函数关系。能位适合度是人员的“能”与其所在“位”的配置程度。能位适合度越高，说明能位匹配越合理、越适当，即位得其人，人适其位，适才适所，这不但会带来高效率，还会促进员工能力的提高和发展，反之亦然。

根据这一原理，企业必须建立以工作岗位分析与评价制度为基础，运用人员素质测评技术等科学方法甄选人才的招聘、选拔、任用机制，从根本上提高“能位适合度”，使企业人力资源得到充分开发和利用。

（三）互补增值、协调优化的原理：员工配置运行与调节的机制

互补增值、协调优化原理是充分发挥每个员工的特长，采用协调与优化的方法，扬长避短，聚集团体的优势，实现人力、物力和财力的合理配置。人作为个体，不可能十全十美；而作为群体，则可以通过相互结合，取长补短，组合成最佳的结构，更好地发挥集体力量，实现个体不能达到的目标。在贯彻互补原则时，还应当特别注意主、客观因素之间的协调与优化。所谓协调，就是要保证群体结构与工作目标协调，与企业总任务协调，与生产技术装备、劳动条件和内外部生产环境相协调；所谓优化，就是经过比较分析选择最优结合方案。

互补的形式是多层次、多样化的，如个性互补、体力互补、年龄互补、知识互补、技能互补、组织才干互补，以及主客观环境和条件互补等。

（四）效率优先、激励强化的原理：员工酬劳与激励的机制

效率优先、激励强化的原理是指将提高效率放在优先位置，通过有效的激励，使员工明辨是非，认清工作的目标和方向，保持持续不竭的内在动力。在企业中一切工作都要以提高效率为中心，时时处处将提高效率放在第一位，各级主管应当充分有效地运用各种激励手段，对员工的劳动行为实行有效激励。例如，对员工要有奖有惩、赏罚分明，这样才能保证各项制度的贯彻实施，才能使每个员工自觉遵守劳动纪律，严守岗位，各司其职，各尽其力。如果干与不干、干好与干坏都一样，那就不利于鼓励先进、鞭策后进、带动中间，把企业的各项工作搞好。

此外，通过企业文化的塑造，特别是企业精神的培育，教育感化员工，以