

## 如何建立人力资源开发的动力机制

作者：浙江财经学院 冯 斌

[摘要]本文主要分析了企业人力资源开发的动力因素,并对企业人力资源开发动力机制的建立做了初步分析。

[关键词]人力资源 开发 动力机制

### 一、企业人力资源开发动力的影响因素

在企业人力资源开发动力形成过程中,总是存在诸多的影响,影响整个开发项目的进程和效果,包括市场竞争的影响、管理者的主导、员工自身的素质和需求、开发活动的满意度和企业制度安排等等。如何积极协调这些影响因素,并促成这些因素朝着有利方向发展,成为机制建立的关键。

#### 1、市场竞争的影响

(1)岗位稀缺性竞争的影响作用。人力资源市场岗位稀缺性竞争的影响主要包括两个方面。首先,当企业就某一职位进行内部招聘,企业内部应聘的员工形成竞争,这种竞争的结果基本取决于员工个人的绩效和开发潜力。其次,企业拥有一个巨大的外部招聘市场,员工必然受到强大的外部压力,产生一种由于绩效不佳而被替换的危机感。

#### (2)企业间绩效竞争形成的影响

市场经济条件下,企业之间的绩效竞争加剧,这种间接影响的结果必然是员工对高绩效的期望,为了达到这样一个目的,员工开始进行人力资源开发,形成企业人力资源开发的镜像动力元素。

#### 2、管理者的主导

管理者的主导是企业内员工人力资源开发动力形成的一个重要影响因素。一方面,管理者往往具备某方面的专家权利,从而对员工的开发动力施加影响;另一方面,管理者通常享有一种特殊的权利,即典范权,他来自于管理者个人的人格魅力;此外,管理者在奖惩上的操作也具有相当重要的影响。

#### 3、员工自身的观念和需求

员工是人力资源开发的基本参与者,是人力资源开发动力形成的物质基础,员工自身对于开发的态度会从根本上影响整个开发项目的实际效果。态度是取决于员工的个性,其中包括:员工自身的文化素质,性格特征和发展需求。

#### (1)员工的文化素质

员工个人的文化素质会对人力资源开发动力的产生形成多方面影响。首先,员工的开发欲望随自身文化素质的提高而增强;其次,员工的道德素养会随文化素质的提高而提高,在对待人力资源开发项目时更加客观;再次,由于较高文化素质的员工具有较好的学习能力和适应能力,因此在开发过程经常会有更佳的表现和强大的自信心。

#### (2)员工的性格特征

人的性格特征通常决定人的思维模式和行为习惯,进而决定其在各种不同的环境下的行为表现。“二八”原理告诉我们,对于某些明星员工则应考虑“另起炉灶,再烧火”,这样做是极有必要的。

#### (3)员工的发展需求

员工往往会对自己的职业生涯进行规划,这种对自己未来的美好憧憬是员工自我塑造、自我开发的根本动机。如果两者不能相互统一,乃至背道而驰,那么这将成为企业人力资源

开发的不安因素。做好两者的沟通工作，并保持一定统一性对于开发动力的形成具有积极的促进效果。

#### 4、开发活动的满意度

开发活动的满意度包括两个方面，一是指企业主和管理者对于开发活动的满意度；二是指员工对于开发活动的满意度。

(1) 企业主和管理者的满意度决定企业在每一开发周期中的资源投入和热切程度，这个满意度在很大程度上依赖于企业人力资源开发方面的管理水平。企业主和管理者的满意度的影响占较大的权重，进而影响人力资源开发的动力形成。

(2) 员工的满意度也受到企业人力资源开发在操作水平上的限制，在开发项目实施过程中组织者如何开发都会影响员工的参与热情和动力的形成。另一方面，员工个人在开发过程中往往会投入较多的精力，在一个开发周期结束后的受益情况也是一个重要的影响因素。

#### 5 企业制度安排

企业制度安排对于企业人力资源开发动力的影响是指企业各类规章制度对员工人力资源开发动力的形成所产生的促进作用和消减作用。企业制度构成繁杂，对人力资源动力形成的作用也十分复杂，其中影响较为明显的主要包括以下两点：企业在职务说明书上对于员工任职资格的规定和企业人力资源部门对于员工职业生涯规划的安排。

#### 二、企业人力资源开发动力机制的建立

罗列和分析诸多企业人力资源开发的动力因素的目的在于说明如何建立一个合理高效的企业人力资源开发动力机制。所谓企业人力资源开发动力机制，即为企业管理中贯穿于企业人力资源开发动力形成全过程的促进因素运行体系。在此，笔者提出几条建议仅供读者参考：在整个构建过程中，关键在于“贯彻一个观念，组建一个团队，制定三项制度”

##### 1\贯彻一个观念

此处所指的“一个观念”的涵义系人力资源开发性观念。只有不断开发的人力资源团体才是真正意义上的人力资源，劳动力和人力资源最本质的区别在于，劳动力具有相对稳定性，也即其在单位时间内所能创造的价值量是相对稳定的；而人力资源则具有可开发性和价值递增性，即人力资源团体在单位时间内所能创造的价值量的大小，会随人力资源开发的深入而不断提高。

贯彻人力资源开发性这一观念，实质上就是营造一种人力资源开发的企业文化，故需从两方面入手：

##### 1、培养员工的自我开发意识

员工作为整个开发机制的内部因素和核心环节，直接制约着动力的形成与否。积极上进的员工总是希望将自己的开发动机付诸实际；消极待命的员工总是被动地产生镜像动力再对自身潜力进行开发；顽固保守的员工则会安于现状拒绝任何形式的人力资源开发活动。

##### 2、培养企业主和管理者对人力资源开发动力形成的引导习惯

企业主和管理者必须引导员工的个人潜能开发，其意义在于帮助不断增强企业在市场上发展的竞争能力。不但要对自我开发积极的员工予以表扬和奖励，同时还要鼓励在人力资源开发活动中表现不积极的员工活跃起来，对他们进行思想建设，让员工认识人力资源开发与个人发展的必然联系和种种益处。

#### 组建一个团队

“组建一个团队”为组建一个高效率的人力资源开发管理团队。如上文所述，开发的满意度会对企业人力资源开发动力的形成产生巨大影响，这个团队需要承担起人力资源开发过程中的所有工作任务，为参与者服务，为管理者服务，为企业主服务。

人力资源开发项目管理团队所需负责的任务有：

### 1、需求的分析

需求分析工作是开发活动中的首要环节,它要回答为什么要进行人力资源开发和培训以及整个开发活动要达到怎样的效果的问题。它是整个人力资源开发项目顺利实施的基础。只有通过需求分析,才能确定预期达到的效果,也才能依此判断是否达到了预期目标,开发和培训是否有效以及该项目投资是否有价值。因此,在计划人力资源开发活动时,正确进行需求分析是十分重要的。

### 2、目标的确立

目标的确立是整个开发项目的第二个环节,它确定开发活动所争取达到的预期效果。只有通过确定一个详尽的目标,才使整个培训项目具有针对性,使最后的效果评估有据可依。但目标的确定不可盲目,一旦开发项目结束后与预期目标相差甚远,会使参与者、管理者以及企业主产生心理落差,对人力资源开发失去信心。所以制定一个切实可行的开发目标并将其量化,是开发项目顺利实施的必要前提。

### 3、方案的设计

一旦确定了开发目标,开发方案的设计便成了主题。管理团队需要设计出若干套经济可行的实施方案,并对这些方案反复进行论证,择其最优而行之。一个合理有效的实施方案往往会给企业带来显著的开发效果和可观的资源节约,所以是整个开发项目的关键步骤。

### 4、计划的实施

计划的实施,是指管理团队按照事先设计好的最优方案,配以相应的实施步骤,在一定期限内将计划操作完成的过程。计划在实施过程中必须将整个方案分割成若干个阶段来实施,并严格遵守约定的时间约束,通过量化的方法将其操作完成。计划在实施过程中总是会遇到一些困难和阻碍,所以管理团队必须得到企业主和管理层充分的授权,以保证能够优质高效地完成预定任务。

### 5、效果的评估

在进行培训开发后,必须用一些方法来衡量既定效果,或者说必须将开发项目带来的收益尽快地反馈给公司和员工,从而引导企业主、管理者和员工积极投入到开发活动中,对开发产生更浓厚的兴趣和激发员工的开发动力。

#### (一) 制定三项制度

除了贯彻人力资源开发性观念和组建高效率的人力资源开发项目管理团队外,企业还必须建立一些制度与前二者协调搭配,从而起到更好的效果。这一系列制度中最为重要的有三项:

#### 1、职能匹配制度

所谓职能匹配制度,是指企业编撰规范的职位说明书,并对每一职位所需具备的专业资格或素质能力进行明确规定,员工必须满足全部相应条件方能就任。

#### 2、工会监督制度

这里所指的工会的监督作用,是工会对企业内人力资源开发工作所进行的监督。它通过两个方面产生作用:一方面,企业工会是企业主个人或是行业工会对于特定职位特别要求的传递者,使得员工在工会督促下进行自我开发,从而满足相应的职业资格要求;另一方面,工会又是企业员工团体要求的统一表达者,工会可以在一定程度上对企业进行监督,保护员工的个人发展权利不被侵犯。

#### 3、市场促进制度

市场促进制度实际上是指建立一个通过引进市场竞争机制而对企业人力资源开发动力形成发生影响作用的制度。如同市场竞争对于企业人力资源开发动力形成的影响一样,市场促进制度也分为两个部分,即市场促进企业的部分和市场促进员工的部分。

前者是指是在市场竞争中,通过企业绩效的竞争传递到企业人力资源开发的竞争的部分。企业在市场竞争中受到的压力日趋增大,越来越多的企业认识到人力资源的重要性,开始在

人力资源开发上投入更多的资源和资金，以争取在市场竞争中以“人”取胜。

后者是指通过员工个人在就职竞争中受到压力而迫使员工投入人力资源开发竞争的部分。在外部招聘市场，于竞争机制被引入人力资源市场，使得对于就业机会这个稀缺资源的争夺变得异常激烈，每个人都希望以更高的专业技能和个人素质压倒竞争对手，获得就业机会。市场是一个博弈的市场，所以每个人都被迫卷入一个不断对自身潜能进行挖掘的循环之中，开发的内在动力被极大地发挥出来。在内部招聘市场，员工对稀缺的升迁机会进行竞争。为了得到更多的升迁机会，每位员工都希望得到更多企业通过企业安排的人力资源培训活动，从而更具针对性对自身能力进行提高，使得自己在升迁竞争中具有更多优势。所以在这种情况下企业内部员工的混合型动力需求被空前加强。

参考资料：

- ①萧鸣政.人力资源开发学[M].高等教育出版社，北京，2002
- ②胡锋.中国人力资源开发[J].国内人力资本理论研究综述,2002,(2)