

综合辅导:人力资源规划与组织设计(九) PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/278/2021\\_2022\\_\\_E7\\_BB\\_BC\\_E5\\_90\\_88\\_E8\\_BE\\_85\\_E5\\_c37\\_278199.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/278/2021_2022__E7_BB_BC_E5_90_88_E8_BE_85_E5_c37_278199.htm)

直接能力政策的实施控制。为了在管理中体现直接能力的人事政策，必须把握住一个控制基点人对工作的适应性。因此在实施具体控制时应注意以下几个方面：（1）录用或任用人员时，应根据任职资格进行严格审查，注重人员立即使用的效果；（2）以考核为检验手段，及时获得人与工作适应关系的信息，以便进行调整；（3）严格区分不同性质的培训，避免因培训投资不能及时收回的损失；（4）给有能力的人以相应的地位和待遇，用以稳定核心骨干；（5）以规范化的制度作为管理的主要手段等。

3 直接能力政策的利弊得失。直接能力人事政策最大的优点在于创造了一个令人奋发向上的心理环境，一方面有利于个人能力的发挥和发展，另一方面有利于组织发展中的技术、产品及人员的调整。但是这种政策也存在不少弊端，具体表现为：（1）由于明确的职权限定和制度化、程序人的管理，限制最员工的主动性，不干本职规定任务以外的工作是理所当然的；（2）人情冷漠，群体意识差，于合作不利；（3）人员流动性过大，管理不易；（4）过份强调短期效益，不利于和组织的发展；（5）监督人员数量大，管理成本高；（6）组织的凝聚力差等。

4 直接能力政策的适用范围。（1）适用于分工较细，主要以熟练劳动为主的企业员工；（2）适用于推销人员；（3）适用于研究开发人员；（4）适用于社会容易获得的人员；（5）适用于那些可做客观评价且要求短期内获取效益的人员。（二）间接能

力的人事政策。间接能力的人事政策，是以日本为代表的一种人事政策。这种政策并不完全依赖发达的外部劳动力市场，而主要依靠内部劳动力市场来进行人与事之间配合关系的调节。

1、间接能力人事政策的条件。（1）稳定的劳动关系。为实行间接能力人事政策，其首要前提条件在于员工与企业必须有稳定的劳动关系。这样才有利于员工能力的不断开发。它与直接能力不同，间接理论政策基于这样一种理论观点：一个中草药，随着在企业内工作时间的推移，个人的知识、技能和经验会不断积累，对企业的价值也会越来越大，因而可按工作时间的长短来叙薪、提升等。正是由于这种管理特征，决定了它的人事政策为间接能力的。间接能力政策并非不讲能力，那些最初被选入企业的人，要接受比直接能力政策更严格的考核。否则，难以保证稳定的劳动关系。（2）人力资源的不断开发。为了使员工的能力能适应企业物质技术基础的不断变化，必须对所有员工进行有计划、分层次的培训开发。正是由于稳定的劳动关系使企业不患投资的损失，因而将培训贯穿于员工的整个职业生涯。否则，间接能力的人事政策就会失去基础，演变为不讲能力而只求资格的政策了。（3）员工的内聚力。员工是带有各种需求和价值观念进入组织的，这就容易产生价值观念的多元化，从影响人事政策的实施。为了消除员工价值观念差异带来不利的影剧响，必须建立起一种能统一价值观念的文化。这就是企业文化。在这种文化的不断灌输下，员工和企业形成了一种同舟共济的共同命运集团，发挥出极大的群体效能。（4）实行以人为中心和管理。实行以人为中心管理的着眼点，并不在于看人是否符合工作的要求，而是看每个员工是否发挥了他的

的全部能力。这种做法与直接能力政策有相当大的区别。由于人员的稳定，使以人为中心的管理成为可能。

## 2、间接能力人事政策的实施控制。

(1) 不断进行群体意识灌输，规范员工为；(2) 人员录用时注重其可塑性开发价值，基本素质要高，年龄要轻；(3) 通过不断的培训和有计划的工作轮换，培养员工的全面才能和协助员工选择最适宜的职业；(4) 建立奖励集体的制度，化个人间的竞争为团队间的竞争；(5) 充分关心员工的生活，使员工能与企业同舟共济；(6) 考核时强调行为的一贯性，不仅看短期绩效；(7) 一展以小组为基础理的参与管理活动；(8) 把员工利益与在本企业服务年限联系起来，增强稳定性等。(9) 采取双向开以政策，当人的能力不足以顺利履行工作职责时开发人的能力，当人的能力高于工作要求时开发职务，扩大职务外延。

## 3、间接能力人事政策的利弊得失。

如前所述，此种政策的最大优点在于能够发挥群体效能，员工知识经验比较全面，减少了因人员变换过快而给管理造成的困难，同时使管理更具人情味。但这种人事政策也有一些明显的不足：

(1) 由于过份强调群体行为，压抑了个人的创造性；(2) 多少具有一些资历制度的味道，优秀的人才难以脱颖而出；(3) 工作不满足感较为明显；(4) 因提升机会有限而晋升缓慢；(5) 人工成本有逐年增大的趋势等；

## 4、间接能力人事政策的适用范围。

(1) 技能和经验需长期积累的职 (2) 劳动力相对供应不足的职位；(3) 外部劳动力无法适应的职位；(4) 中基层的领导职位；(5) 研究、技术骨干和中中坚员工；(6) 需要长期密切协调工作的职位等；

## (三) 权变的人事政策。

直接能力和间接能力的人事政策各有利弊

，单独使用确实不尽理想。因此在最近二十年，东西方的人事管理政策出现相互溶合的趋势，即根据企业生产经营的特征和人员构成状况采用权变的人事政策。这种政策中增强了员工的稳定性和群体效能，在间接能力政策中增强了个人之间的竞争，收到了良好的效果。在这种模型中，人力的输入不再仅依赖单一的劳动市场，而是二次输入型，即通过内外两价目劳动市场解决人与工作、人与组织、人与人的相互适应关系，在个人、组织、社会之间达成一种较稳态的平衡。但是由于对不同的人施用不同的人事政策，易使员工感到不甚公平。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)