

二、高绩效工作系统与人才管理★★★

(一) 高绩效工作系统



【能参动】

1. 高绩效工作系统的定义

两种定义	第一种：直接将高绩效工作系统界定为能够提升组织有效性，从而能够帮助组织成为高绩效组织的一整套人力资源管理政策和实践	HR 管理视角
	第二种：更多地关注如何通过使组织的社会系统（员工及其相互之间的作用）和技术系统（设备和流程）达到良好的匹配来提高组织绩效，是指在实现组织目标的过程中，能够确保组织充分利用各种资源，抓住各种机会的人员、技术及组织结构的正确组合	系统整合视角

(续表)

研究作用	有助于组织发现高绩效组织和低绩效组织在人力资源管理系统方面存在的显著、可量化差异，从而为一个组织在人力资源管理方面实施 标杆管理 奠定了坚实的基础	找差距， 定标杆
标杆管理	所谓 标杆管理 ，实际就是指通过分析和比较高绩效组织与本组织之间的重要差异，明确高绩效组织的哪些政策和实践使它们变得更为优秀，这样就可以确定本组织可以通过在哪些方面进行改进而提升本组织的有效性	学榜样， 补短板
需要指出	高绩效工作系统并不是对人力资源管理各项职能的简单组合，它特别强调一些特定的人力资源管理方法和思路。 人依然是高绩效管理系统中最为重要的因素	人最重要

【例·单选题】下列关于高绩效工作系统的描述，错误的是（ ）。

- A. 将人力资源管理各项职能组合起来即为高绩效工作系统
- B. 是能够帮助组织成为高绩效组织的一整套人力资源管理政策
- C. 关注社会系统和技术系统
- D. 组织的人力资源管理系统必须与组织的战略和目标保持一致并确保后者的实现

答案：A

解析：本题考查高绩效工作系统与人才管理。选项A错误，高绩效工作系统并不是对人力资源管理各项职能的简单组合，它特别强调一些特定的人力资源管理方法和思路。例如，一些研究者强调，培养员工对组织目标的高承诺度及高投入度是确保高绩效工作系统发挥作用的重要条件。

【例·多选题】根据高绩效工作系统的“AOM”模型，影响组织绩效的要素有（ ）。

- A. 员工的动机
- B. 员工的能力
- C. 员工参与机会
- D. 组织结构
- E. 员工薪酬水平

答案：ABC

解析： 本题考查高绩效工作系统与人才管理。与高绩效工作系统有关的一个著名模型是“AOM”模型。该模型认为，组织绩效在很大程度上取决于三大要素，即员工的能力（ability）、参与机会（opportunity to participate）和动机（motivation），而高绩效工作系统中的人力资源管理实践恰恰有助于而且也应该通过强化员工的能力、参与机会和动机来帮助员工提升绩效，从而进一步实现更高水平的组织绩效。

2. 知识型员工与高绩效工作系统

知识型员工	提出	高绩效工作系统研究越来越强调，作为一个整体的招募、甄选、培训及其他人力资源管理实践，就是要努力塑造一支训练有素的高度授权、自我激励以及具有灵活适应性的员工队伍
	影响	对于知识型员工的依赖使得越来越多的组织必须在员工个人、团队甚至整个组织层面上促进学习，并且学会运用学习成果。而这就对组织提出了创建学习型组织的要求

（续表）

学习型组织	含义	通过促使所有员工持续获取和分享知识而形成的一种重视和支持终身学习文化的组织。从根本上说，在一个学习型组织中，员工是最基本的组成要素	
	关键特征	（1）致力于持续学习	如果员工能够持续不断地学习与工作系统有关的知识，就会增强自己改善绩效的能力
		（2）知识共享	培训被视为组织对人力资源的一种投资
		（3）普遍采用批判性和系统性的思维方式	组织可以建立一套有助于鼓励员工和员工团队采用这种新的思维方式进行思考的报酬系统
		（4）具有一种学习文化	鼓励员工承担风险和进行创新，不会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚
		（5）重视员工	关注并确保每位员工都能得到发展，并且保持身心健康

【例·多选题】 下列关于学习型组织特征的说法，正确的有（ ）。

- A. 员工需要持续不断地学习与工作系统有关的知识
- B. 组织可以建立一套有助于鼓励员工和员工团队采用批判性和系统性的思维方式进行思考的报酬系统
- C. 鼓励员工承担风险和进行创新
- D. 关注并确保每一位员工都能得到开发，并且保持身心健康
- E. 组织会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚

答案：ABCD

解析：本题考查高绩效工作系统与人才管理。选项E错误，学习型组织会鼓励员工承担风险和进行创新，不会立即对那些未能达到预期效果的想法进行惩罚。

（二）人才管理

1. 人才管理的内涵

定义	第一种：人才管理就是指组织为吸引、留住、开发以及激励具有高技能的员工和管理者而采取的系统性的、有计划战略性措施
	第二种：人才管理是一种更具整体性和延伸性的人力资源规划，其目的在于通过综合运用各种人力资源干预手段来强化组织能力，同时推动组织战略经营重点的实现
关注点	人才管理的关注点是对关键人才的吸引、保留及使用

（续表）

重要特点	（1）人才不是抽象的，更不是绝对的。对人才进行评价的重点在于绩效和潜力两个方面，绩效关注的是过去和现在，而潜力关心的则是未来
	（2）人才不只是指组织中最优秀的、已表现出卓越绩效的少数员工（A类人才），还包括那些构成员工队伍大多数的、有能力且绩效稳定的员工（B类人才）

【记忆要点】绩效+潜力，A类+B类

2. 人才管理的主要内容

(1) 构建灵活多样的人才获取途径，实现动态人才匹配	1) 建立并不断更新包括员工的技能和兴趣等内容的人才数据库，动态运用人才数据库来进行人才匹配。 2) 组织不仅要帮助员工为胜任某个未来角色提高做好准备，还需要为员工的发展创造新的工作机会
(2) 形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制	建立人才“零库存”模式： 1) 同时利用制造人才和购买人才两种策略应对人才供求两个方面的风险，并保持适当的平衡。 2) 适应人才需求的不确定性，小规模、多批次地培养人才。 3) 降低人才开发风险，提高人才开发的投资回报率。 4) 通过平衡组织和员工之间的利益来保护组织的培训与开发投资

(续表) 【记忆要点】活用人才、降低风险、多元文化、落地战略

(3) 建立多元化的员工价值主张，构建新型组织文化	1) 为不同类型的员工明确令人信服的工作目的。 2) 转变领导的角色，将传统命令型转变为影响型。 3) 建立统一、平等且富有同情心的组织文化
(4) 加强人力资源能力建设，实现战略性人力资源管理	1) 对相对独立的各项人力资源职能加以整合，强化各职能对人才招聘和保留的共同作用。 2) 将员工管理流程整合到标准的组织流程中，让各级管理者切实承担吸引和留住员工的责任。 3) 将组织的经营战略转化为详细的人才战略，改善人力资源管理流程，同时提高人力资源管理专业人员的经营意识

【例·单选题】下列关于人才及人才管理的说法，错误的是（ ）。

- A. 人才管理要求企业对人才的获取和保留具有前瞻性和灵活性
- B. 人才管理有助于帮助企业实现战略目标
- C. 人才管理涵盖人才的吸引、使用、保留、开发等诸多方面
- D. 只有企业中最优秀的、最卓越的少数员工才是人才

答案：D

解析：本题考查高绩效工作系统与人才管理。选项D错误，人才不只是指组织中最优秀的、

已经表现出卓越绩效的少数员工（A类人才），还包括那些构成员工队伍大多数的、有能力且绩效稳定的员工（B类人才）。

【例·多选题】下列做法中，符合人才管理理念的做法有（ ）。

- A. 采用“零库存”模式，平衡内部培养与外部引进人才
- B. 一次性大规模招聘人才，以降低招聘失误的风险
- C. 建立多元化员工价值主张，构建新型组织文化
- D. 构建灵活的人才获取途径，响应匹配组织需求
- E. 人力资源部门负责人才的吸引和保留，直线管理者不参与

答案：ACD

解析：本题考查高绩效工作系统与人才管理。选项B错误，形成有助于降低风险的新型人才队伍调节机制，适应人才需求的不确定性，小规模、多批次地培养人才。

选项E错误，加强人力资源能力建设，实现战略性人力资源管理，将员工管理流程整合到标准的组织流程中，让各级管理者切实承担吸引和留住员工的责任。

3. 人才盘点【记忆要点】找差距，评人才，自上而下来展开

目的	（1）考查组织或组织的某个业务领域对员工的能力要求与当前员工的实际能力和潜力之间存在的差距，使组织对自己的关键人才情况做到心中有数，为组织进行关键人才的前瞻性规划以及战略性人员任免和调配决策提供重要依据；	帮组织摸清家底
	（2）使组织中的人才得到客观的评价和反馈，从而帮助他们形成更准确的自我认知，鼓励他们思考个人的长远职业发展以及能力与绩效的改进	帮员工看清方向
需要	人才盘点需要自上而下层层展开，每一层负责盘点下一层的人才	

（续表）

操作步骤	（1）由人力资源管理部门协助管理者对所属员工的当前工作绩效以及未来发展潜力等作出评估；
------	---

	(2) 在人力资源管理部门的协调和监督下，通过召开人才盘点会议的方式，让管理者公开展示对某位员工所做的评价，并且在不同管理人员所做的评价之间进行校准，努力在整个公司形成相对一致的人才评价标准。 (3) 对人才盘点结果进行应用
主要作用	(1) 辨识人才，帮组织全方位地评价各级人才，识别出具有高潜力的人。 (2) 实战练兵，展示并提升管理者的识人、用人水平。 (3) 统一语言，使不同管理者用同一把尺子评价人才。 (4) 战略衔接，真正将组织的人力资源以及人才管理工作与组织战略衔接在一起，服务于组织战略的实现

【例·多选题】下列选项中，属于人才盘点的主要作用的是（ ）。

- A. 辨识人才
- B. 统一语言
- C. 实战练兵
- D. 灵活评价
- E. 战略衔接

答案：ABCE

解析：本题考查高绩效工作系统与人才管理。人才盘点的主要作用表现在四个方面：

- (1) 辨识人才，帮助组织全方位地评价各级人才，识别出具有高潜力的人。
- (2) 实战练兵，展示并提升管理者的识人、用人水平。
- (3) 统一语言，使不同管理者用同一把尺子评价人才。通过人才盘点尤其是人才盘点会议的校准环节，可以在一定程度上界定组织的人才衡量标准和相应概念，从而有助于整个组织形成相对**一致**的人才**评价标准**，选项D错误。
- (4) 战略衔接，真正将组织的人力资源以及人才管理工作与组织战略衔接在一起，服务于组织战略的实现。