



# 浅谈人力资源管理中的协同

文 / 叶旭辉

有子说：“礼之用，和为贵”。

“和”不仅是中华民族的传统美德，也是规制中国人言行举止的社会规范。

孟子说：“天时不如地利，地利不如人和”，可见“和”的法则高于天地万物等自然法则。

家和则宁，国和则兴，企业的兴旺发达也离不开一个“和”字，我们把企业对“和”追求的境界称之为协同。

有子说：“礼之用，和为贵”。“和”不仅是中华民族的传统美德，也是规制中国人言行举止的社会规范。孟子说：“天时不如地利，地利不如人和”，可见“和”的法则高于天地万物等自然法则。家和则宁，国和则兴，企业的兴旺发达也离不开一个“和”字，我们把企业对“和”追求的境界称之为协同。

在管理学演进的历程中，无论是古典管理理论还是现代管理理论都不同程度地论述了“协同”的重要性。泰勒的“科学管理理论”认为：科学管理的常规特征是协调而不是不和，在科学管理的众多要素中，最重要的是劳资双方的密切合作，用协同代替冲突，强调企业内部和谐

的人际关系，强调资方尊重、同情、关心劳方，强调消除工作环境中的不愉快因素，使工人心情愉快地工作，以发挥他们最大的能力；“人本管理理论”则充分考虑人的组织性和发展性，在管理实践中营造集体氛围，通过培训使员工不断得到进步，通过各种激励措施激发员工的潜能，达到管理效益的最大化；在企业管理的实际操作中，财务管理、物流管理、生产管理、人力资源管理等之所以能有条不紊的运作，完全是各个管理模块相互协同的结果。

然而孔子又说：“君子和而不同，小人同而不和”。“以和为贵”说明了消除内部冲突和矛盾，取得内部团结的

重要性。“和而不同”是指不盲目追求一致、同一，而是通过各种因素的差异互补来寻求整体的最佳结合。马斯洛的“需求层次理论”中把人的需求分为五个等级，充分尊重人在不同阶段的不同需要，成为众多管理者在管理实践中参考的依据。可见追求协同首先要承认差异，能够包容差异的协同才是真的协同、大的协同。对雅昌来说，协同的作用犹显重要，总部在制定每一项制度、方针、战略时都要参考各公司所在市场的不同、经营方向的不同和组织架构的不同，在执行过程中又会根据实际情况实施差异化发展战略，这种异中取同、同中有异、异异归同的方式正是协同的最佳体现。对各

公司来讲，每一项方针政策的推行与实施，都会考虑到其各职能部门的协调与配合，而每一个职能部门的成绩来源于部门内部员工之间的协同。正是有了一致和差异的结合，各项经营管理才变得循序渐进，井然有序。

作为企业管理的重要组成部分，人力资源管理的制度安排存在于企业管理系统中，但又自成体系。说它自成体系，并不表明其制度安排的构建过程是一个自发、自为的过程，而是指人力资源部门应依据制度环境和企业的特点，有目的、有计划地创设符合企业实际情况的人力资源管理制度和体系。具体说来，人力资源管理在制度安排上包含三个层面的协同：制度性协同、匹配性协同和适应性协同。

所谓制度性协同，指的是构成人力资源管理规则体系内部各要素的有序性、合理性和协调一致性。实现企业内部构成的和谐是人力资源管理规则自成体系的基础，如此能够实现整个人力资源管理制度安排的互动与合作，真正把岗位职能分析、人力资源规划、人才招聘、培训、升迁、调动、激励等一系列人力资源管理的过程与要素有机的联结起来。在具体的管理实践中，大到整个公司的组织结构设计，小到岗位绩效考核指标的确定，都是企业内部结构协同的体现。在雅昌亦是如此，在公司的不同发展阶段，人力资源部门应根据经营目标的变化，及时调整组织结构和人力资源分配，以及各种管理制度的更新。

匹配性协同，指人力资源管理制度的规则体系与其外部环境的协调性。在人力资源管理活动中，匹配性更多地体现在招聘、培训、以及薪酬结构调整等工作中，制定和试行某种管理制度时，总是要考虑内、外两方面因素的影响。人才市场和劳动法律法规情况对人才的招募、福利和社会保障造成深远的影响；培训市场的成熟与完善程度及其收费标准影响着企业对人才培养与开发的力度；区域平均薪资水平及同行业的薪酬状况是人力资源部门制定和实施薪酬结构调整方案的重要依据；此外人力资源管理的匹配性协同还和企业本身所处的行业背景、市场条件和产业环境之间有着密切的联系。

所谓适应性协同，指的是人力资源管理制度的规则体系与其调整对象在一定程度上的协调性，以及调整对象接受人力资源制度安排的自觉性。适应性协同在人力资源管理过程中具体体现为制度安排的普适性和员工对制度的适应性。譬如我们要导入新的管理制度和管理工具时，首先要考虑公司的现状和员工的接受程度；又如针对同一项调整措施，要考虑到不同职能系统与不同部门的实际情况。适应性协同对人力资源管理提出了较高的要求，它要求人力资源工作人员不仅在自己的本职工作上具有专业的技能，还要在员工关系管理过程中注意制度与实际情形的适应性。

雅昌在人力资源的开发与配置过程中十分重视其与组织架构和内外因素之

间的协同。雅昌集团整体管理制度的和谐构建，为人力资源管理工作的有序开展提供了制度保障；雅昌在长期发展过程中建成的“文化素质水平高，专业技术水平高，艺术修养水平高”的三高人才队伍，体现了雅昌作为一家文化产业公司对人才的特殊要求；雅昌从“珍视每位员工，推崇学习创新，培养精英人才，褒奖德才兼备”的人才理念出发，在招聘录用、培训开发、绩效考核、员工关系管理各个方面的和谐构造，体现了人力资源管理的适应性协同。

协同不仅是一种管理理念，也是一项实实在在的制度安排，更体现为日常工作中细致入微的强势联合与优势互补。正是因为有了协同的观念、制度和行动，人力资源管理才更具灵活性、专业性、匹配性和适应性，最终达致人才与制度、企业和外部环境之间的全面协调与和谐发展。



叶旭辉