



HRM思维

任课教师：马琳
北京航空航天大学经济管理学院
领导力与组织管理系

课程回顾

- 人力资源管理
 - 一个目标 (MRP)
 - 两个逻辑
 - 三支柱模型
 - 四个关键词



2

课程回顾

- 两个逻辑
 - 1、共同利益 (他好我好)
 - 2、需求匹配 (达到共赢)

3

对哈佛毕业生的调查

- 对象：
 - 毕业4到5年和毕业15年的绩效出色校友
- 问题：
 - 发现在现实管理世界中，什么技能（知识）更加重要？

5

对哈佛毕业生的调查

- 1.(6) 在实际环境中应用分析能力
- 2.(1) 管理技能
 - ▲能够正确的定义“问题”
 - ▲能够在团队中有效工作
 - ▲能够倾听
 - ▲能够评估备选方案
 - ▲能够制定有力的行动计划
- 3.(2) 能够将职能方面的主题整合入综合管理的视角
- 4.(4) 对于各职能领域的了解
- 5.(3) 理解组织过程和系统
- 6.(8) 对于理论、概念和框架的了解
- 7.(5) 能够认识到道德、法律法规方面的问题
- 8.(7) 理解公司责任的基本原则以及涉及到企业的公共政策与规定。

6

HRM思维

- 老师让我们带一条鱼来观察：



HRM思维



8

对哈佛毕业生的调查

- 1.(6) 在实际环境中应用分析能力
- 2.(1) 管理技能
 - ▲能够正确的定义“问题”
 - ▲能够在团队中有效工作
 - ▲能够倾听
 - ▲能够评估备选方案
 - ▲能够制定有力的行动计划
- 3.(2) 能够将职能方面的主题整合入**综合管理**的视角
- 4.(4) 对于**各职能领域**的了解
- 5.(3) 理解**组织**过程和系统
- 6.(8) 对于**理论、概念和框架**的了解
- 7.(5) 能够认识到道德、法律法规方面的问题
- 8.(7) 理解公司责任的基本原则以及涉及到企业的公共政策与规定。

能力思维

9

速度测验（只限60秒）

- 挑战题目如下：时间为1分钟
- 在这张纸的右上角写下尊姓大名
 - 将您的大名用圆圈圈起
 - 在这张纸的左上角画5个正方形
 - 在刚才的五个正方形中各画一个十字
 - 在正方形四周画一个圈
 - 在这张纸的右下角签名
 - 在签名下写上三个好字
 - 在右上角的大名下划一条直线
 - 在这张纸的左下角画一个十字
 - 在十字周围画一个圆圈
 - 在这张纸的背面计算 70×30 的答案
 - 在第八题的好字上画一个圆圈
 - 在这张纸的背面计算 $23 + 32 + 23$ 的答案
 - 将刚才的答案减23再加上13得多少
 - 请您认真核对刚才的计算
 - 在左上角的五个正方形中，各点一个点
 - 在以上所有题目中，将偶数题号圈出
 - 感觉是否有人做完
 - 您已读完题，请只做第一、十题

10

对哈佛毕业生的调查

- 1.(6) 在实际环境中应用分析能力
- 2.(1) 管理技能
 - ▲能够正确的定义“问题”
 - ▲能够在团队中有效工作
 - ▲能够倾听
 - ▲能够评估备选方案
 - ▲能够制定有力的行动计划
- 3.(2) 能够将职能方面的主题整合入**综合管理**的视角
- 4.(4) 对于**各职能领域**的了解
- 5.(3) 理解**组织**过程和系统
- 6.(8) 对于理论、概念和框架的了解
- 7.(5) 能够认识到道德、法律法规方面的问题
- 8.(7) 理解公司责任的基本原则以及涉及到企业的公共政策与规定。

能力思维

全局思维

11

袁家村的火



12

HRM的三个重要思维

- HRM需要解决的三大问题：
 - 效率 (DO THE THING RIGHT) -----能力思维
 - 效果 (DO THE RIGHT THING) -----全局思维
 - 效能 (RIGHT PEOPLE TOGETHER) -----合作思维

13

HRM思维：合作思维

- 广交朋友，甄别挚友
- 力出一孔，利出一孔。We are family!



29

合作思维注意点

- HRM合作思维最容易忽视的两点：
 - 目标一致
 - 协调沟通

小测验



33

形象气质

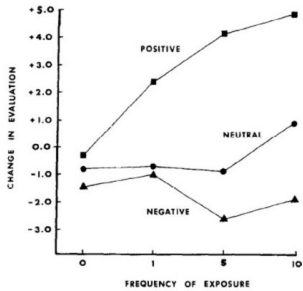


讲台上的教授 公司里的职员 入狱前的罪犯

Perlman, D., & Oskamp, S. (1971). The effects of picture content and exposure frequency on evaluations of Negroes and whites. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 503-514.

34

形象气质



第一组再看0遍，
第二组再看1遍，
第三组再看5遍，
第四组再看10遍，
每次看3秒钟

35

形象气质



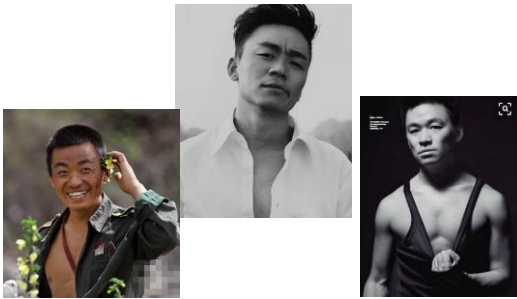
36

形象气质



37

形象气质



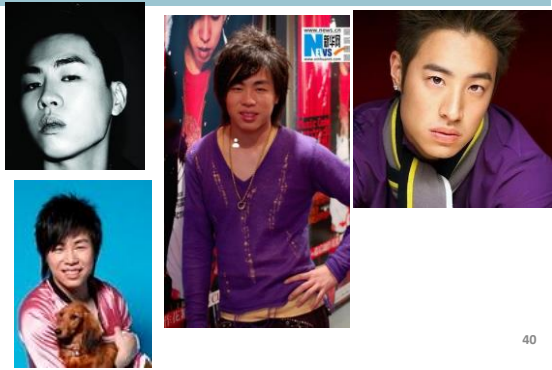
38

形象气质



39

形象气质



40

形象气质



41

形象气质



42

形象气质



43

形象气质



Valentinob半裙
外网售价约1.7万。



44

形象气质

- 1. 三色原则
- 2. 脖肩背



45

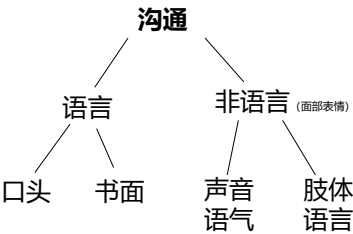
形象气质

- 3. 指甲的色彩
- 4. 高跟鞋的歌曲
- 5. 肩上头屑、牙齿色味
- 6. 小动作：抖腿、拽衣角、转笔、卷头发、叉腰/胳膊...
- 7. 礼貌：开关门，女士优先，打喷嚏



46

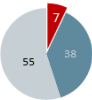
交谈技巧



47

交谈技巧

- (7%) 你在说什么 Words
 - (38%) 你是怎么说的 Tone of voice
 - (55%) 你的身体语言 Body language
- 简化语言，每个人平均集中注意力的时间是2分钟

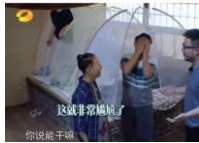


• Mehrabian, Albert (1972). Nonverbal communication. Chicago, IL: Aldine-Atherton

48

暴力沟通

- **贬低式沟通**：不是我说你，你也太...



49

暴力沟通

- **辩解回避式沟通**：

- 我真不是那个意思，你怎么老钻牛角尖...
- “算了，不想解释” 拒绝沟通。

- **威胁性沟通**：

- 我现在老了，血压也高，心脏也不好，你是不想气死我？
- 我做错了什么，你要这样子惩罚我？

50

暴力沟通

- **主观评判式沟通**：

- 你明明就是不重视我！
- 你怎么又迟到？还有没有把工作放在心上？是不是不想干了？
- 你老迟到，这一个月迟到多少次了？

- **4I 模型**

51

HRM理论知识整理

任课教师：马琳
北京航空航天大学经济管理学院
领导力与组织管理系

战略性人力资源管理的基本理论

- 普适的观点 (universalistic perspectives)
 - 也被称为“最佳实践” (best practices) 或者“高绩效工作实践” (high performance work practices)
- 权变的观点 (contingency perspectives)
 - 人力资源管理实践与组织战略之间的匹配
- 配置的观点 (configurational perspectives)
 - 全面性的 (holistic) 视角, 各项人力资源管理实践组合模式 (pattern) 是否有效



62

普适观：提高竞争优势的人力资源管理实践 (Jeffery Pfeffer: Competitive Advantage Through People)

- | | |
|-------------|---------------|
| 1. 就业安全感 | 9. 培训和开发 |
| 2. 招聘时的甄选 | 10. 交叉使用和交叉培训 |
| 3. 高工资 | 11. 平等 |
| 4. 激励性的薪金 | 12. 缩小工资差别 |
| 5. 雇员所有权 | 13. 内部晋升 |
| 6. 信息分享 | 14. 长远观点 |
| 7. 参与和授权 | 15. 对实践的测量 |
| 8. 团队和工作再设计 | 16. 贯穿性的哲学 |

63

权变观：低成本战略和差异化战略下的人力资源管理实践

低成本战略

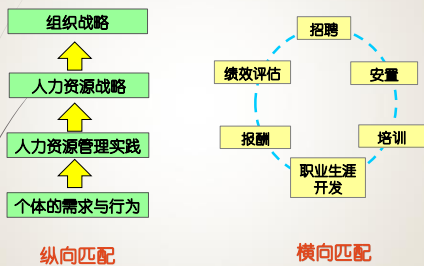
- 清晰明确的岗位说明书
- 详细的工作计划
- 保证和提高生产效率
- 强调技术任职资格和技能
- 强调工作特定的培训
- 强调以工作为基础的薪酬
- 以绩效评估作为一种控制的工具

差异化战略

- 较为宽泛的工作分类
- 宽松的工作计划
- 强调创新和灵活性
- 从外部招聘
- 以团队为基础的培训
- 强调基于个人的薪酬
- 将绩效评估作为一种发展的工具

64

配置观：纵向匹配与横向匹配



65

人力资源管理中的角色分工与责任(P17)



任何一个经理首先必须是一个人力资源经理！

66

5.1 人力资源专业人士的角色和责任

- 建立人力资源管理的政策、制度和程序
- 开发和选择人力资源的方法
- 监控和评价人力资源实践
- 提供涉及人力资源管理问题的咨询



67

5.2 直线经理的角色和责任

- 贯彻人力资源管理的实践，执行由人力资源专业人士设计的程序和方法
- 部门内部的员工监控与激励
- 为人力资源专业人士提供必要的信息输入，这些信息成为设计程序和方法的重要依据



68

直线经理和人力资源部门的角色分工

职能	直线经理的职责	人力资源部门的职责
人力资源规划	<ul style="list-style-type: none">了解企业整体战略和计划提出本部门的人力资源计划	<ul style="list-style-type: none">汇总并协调各部门的人力资源计划制定企业的人力资源总体规划
招聘选拔	<ul style="list-style-type: none">提供空缺职位的信息和工作描述面试应聘者，作出录用决策	<ul style="list-style-type: none">在公司内外获取职位候选人设计、选择选拔方法提供选拔方法的培训和指导过程的组织协调
绩效管理	<ul style="list-style-type: none">指导本部门制定绩效计划工作实施过程中记录信息、提供指导和反馈执行评价提供绩效面谈	<ul style="list-style-type: none">培训和指导直线经理学会使用绩效管理的方法设计相关表格汇总和保管绩效记录过程协调，处理投诉

69

直线经理和人力资源部门的角色分工（续）

职能	直线经理的职责	人力资源部门的职责
培训和开发	<ul style="list-style-type: none">• 指导和帮助下属制定个人发展计划• 提出培训需求• 跟踪培训效果	<ul style="list-style-type: none">• 制定企业的总体培训计划• 搭建组织内部的学习平台• 提供培训开发的资源• 监控培训开发的质量
薪酬福利	<ul style="list-style-type: none">• 提供各项工作性质和相对价值方面的信息• 提供薪酬福利方面的建议	<ul style="list-style-type: none">• 收集薪酬福利相关的市场信息、法律政策等• 制定和实施组织的薪酬福利政策
员工关系	<ul style="list-style-type: none">• 营造开发沟通、信任的工作氛围• 向员工传递组织的价值观	<ul style="list-style-type: none">• 利用调查工具发现员工的态度问题并分析深层原因• 为直线经理提供员工沟通的方法指导

70

高层管理者的角色和责任

- 在进行任何重大决策时将“人”的因素放在优先考虑的位置
- 提供人力资源管理与战略紧密结合的机会
- 不断提升人力资源专业人士的战略性和前瞻性思维的能力
- 率先成为“管人的管理者”的典范



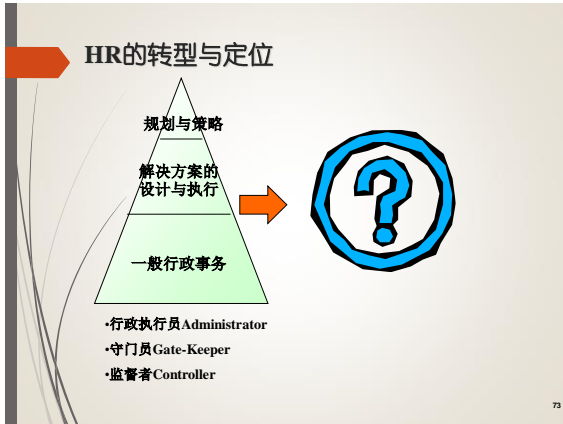
71

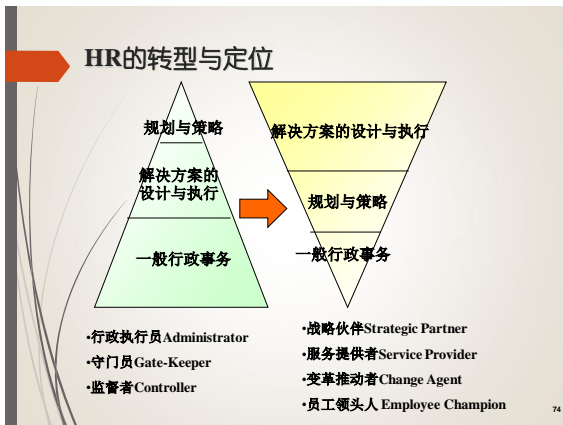
每个员工的角色和责任

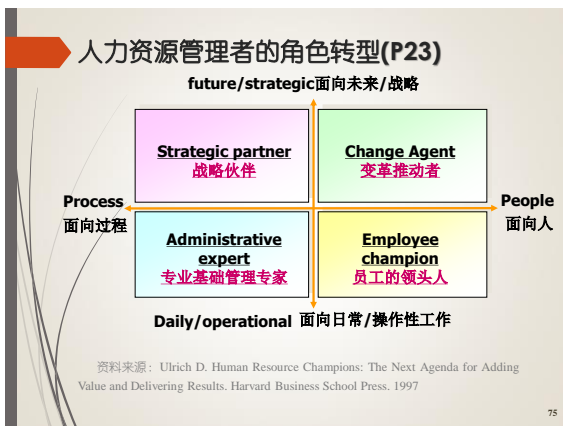
- 成为积极主动的自我管理者
- 主动了解公司的人力资源政策
- 以积极的沟通方式交流自己的不满
- 配合组织的各项人力资源活动



72





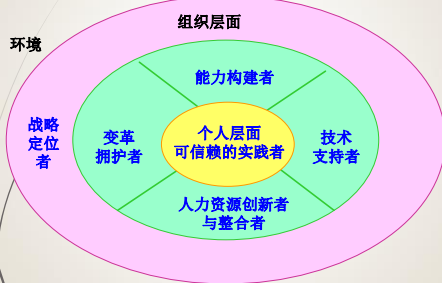


人力资源管理者能力要求



76

HR competencies (Dave Ulrich 2012)



77

本章小结

- ▀ 人力资源管理
- ▀ 一个HRM目标
- ▀ 二个HRM逻辑
- ▀ 三个HRM思维
- ▀ 下一讲：
 - ▀ 四个HRM关键词

78

联系方式：

北航经济管理学院

领导力与组织管理系

马 琳

新主楼A1046

malin2014@buaa.edu.cn

80
