

高校转型发展系列教材

人 力 资 源 管 理

冉 军 主 编

张术茂 张以鹏 王婷婷 副主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

在当今时代,市场竞争日趋激烈,人力资源管理是构建企业核心竞争力的关键。本书从现代人力资源管理理论出发,结合国内外人力资源管理实践,全面系统地阐述了人力资源管理原理、技能与方法。

全书主要介绍了人力资源管理导论、人力资源战略规划、工作分析与工作设计、招聘管理、培训与开发、职业生涯管理、绩效管理、薪酬与福利管理、劳动关系管理、跨文化人力资源管理的内容。本书注重理论与实践的结合,重点突出人力资源管理技能的学习和运用,依据职业能力设定培养目标,通过深入企事业单位调研,确定从事相关岗位所应具备的人力资源管理各项能力,并据此设定学习内容。

本书可作为普通高校、高职院校相关专业研究生、本科生教材,也可供企事业单位内部培训以及从事人力资源管理工作的专业人员自学使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 冉军 主编. —北京:清华大学出版社, 2016

(高校转型发展系列教材)

ISBN 978-7-302-46013-8

I. ①人… II. ①冉… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 316339 号

责任编辑:施 猛 马遥遥

封面设计:常雪影

版式设计:方加青

责任校对:曹 阳

责任印制:

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62796865

印 刷 者:

装 订 者:

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:19.5 字 数:450 千字

版 次:2016 年 12 月第 1 版 印 次:2016 年 12 月第 1 次印刷

定 价:35.00 元

产品编号:

高校转型发展系列教材

编委会

主任委员：李继安 李 峰

副主任委员：王淑梅

委员(按姓氏笔画排序)：

马德顺 王 焱 王小军 王建明 王海义 孙丽娜
李 娟 李长智 李庆杨 陈兴林 范立南 赵柏东
侯 彤 姜乃力 姜俊和 高小珺 董 海 解 勇

前言

在知识经济时代，随着生产力和科学技术的迅速发展，企业之间的竞争更加复杂、更加激烈。在这种复杂、激烈的关乎企业生存与发展的竞争中，人力资源的作用越来越突出。人力资源管理是构建企业核心竞争力的关键，继而成为企业获得成功的关键。从强调对物的管理转向重视对人的管理，是管理领域中一个划时代的变革。把人当作一种促使组织在激烈的竞争中生存、发展，始终充满生机和活力的特殊资源来刻意发掘并科学地管理，已成为当代先进管理思想的重要组成部分。

随着普通本科院校向应用型本科院校的转变，构建以市场需求、职业需求为核心，以能力培养为主线，以实践体系为主体的新型人才培养模式迫在眉睫。教材是体现教学要求和教学内容的知识载体，是进行教学的基础工具，是提高教学质量的重要保证。其中，经管类教材应坚持以提高学生整体素质为基础，以培养学生综合职业能力特别是创新能力和实践能力为主线，突出应用性的专业培养目标。学校教学需要能够科学、合理、有效地培养学生职业性、专业性、技能性和职业素养的创新型教材。为适应这一转变，我们编写了这本《人力资源管理》。全书内容博采众长，力求详尽、透彻地介绍人力资源管理的相关概念、基本方法和整体流程。本书主要有以下几个特点。

1. 内容精练、学以致用

编者在编写本书过程中，在保证人力资源管理基础知识和基础理论系统、完整的前提下，适当精简理论知识，对那些冗长的理论，则予以简化或以图表的方式展现，把人力资源管理方面的复杂问题简单化，为读者提供了一个认识问题的有效途径。本书按照人力资源管理业务模块，以技能训练为主线，以相关职业活动为导向，以学生就业所需的专业知识和操作技能为着眼点，在适度的基础知识与理论体系的覆盖下，突出应用型本科教学的实用性和可操作性，真正做到学以致用。

2. 体例新颖，线点结合

本书采用“1+1”（主体教材和教学资源库）一体化系列教材模式。主体教材设置章、节两个层次，体例设计新颖，线点结合，以“知识结构图”为主线，把每个章节的“知识要点”“学习目标”两个重点通过“知识结构图”完美结合、充分展示，确保脉络清晰、一目了然。章下设置“知识结构图”“情景写实”内容；节下设置“对点案例”“相关链接”“对点实例”等，每一章后设置“实用模板”“课后练习”“拓展阅读”等。教学资

源库与主体教材配套设置“案例分析”“实训演练”“模拟真题”“答案详解”等项目。引导学生根据教材理论学习成果进行社会实践活动，鼓励他们把理论与实践有机地结合起来，提高学习效果。

本书由沈阳大学冉军提出写作思路和内容大纲，把握风格体例，负责全书的审阅和统稿。本书编写分工如下：第1章、第4章、第6章、第8章和教学资源库及模拟试卷由冉军编写；第2章、第9章和教学资源库由张以鹏编写；第3章、第7章和教学资源库由张术茂编写；第5章、第10章和教学资源库由王婷婷编写。

编者在编写本书过程中，得到了沈阳大学的立项支持，被列入“沈阳大学转型发展教材建设专项支持计划”立项教材。编者们参考了国内外众多专家、学者的著作和观点，因数量较多，不便一一列举，在此一并表示感谢！另外，还要特别感谢清华大学出版社领导和施猛编辑对本书的大力支持，使本书得以在规定的时间内顺利出版。

由于编者水平有限，书中缺点和不足之处在所难免，敬请广大读者多提宝贵意见，以便再版时加以修改与订正。反馈邮箱：wkservice@vip.163.com。

编者

2016年9月

目 录

第1章 ● 人力资源管理导论	1
1.1 人力资源概述	2
1.1.1 人力资源及相关概念	2
1.1.2 人力资源的特点	3
1.1.3 人力资源的构成	4
1.2 人力资源管理概述	7
1.2.1 人力资源管理的概念	7
1.2.2 人力资源管理的主要活动	7
1.2.3 人力资源管理部门结构及职责分工	9
1.2.4 人力资源管理者的角色和技能要求	11
1.3 人力资源管理理论与模式	13
1.3.1 人力资源管理理论	13
1.3.2 人力资源管理模式	16
1.4 人力资源管理的产生和发展	20
1.4.1 国际人力资源管理的产生和发展	20
1.4.2 中国人力资源管理的产生和发展	22
1.4.3 现代人力资源管理与传统人事管理的区别	23
1.4.4 现代人力资源管理面临的挑战与发展趋势	24
第2章 ● 人力资源战略规划	31
2.1 人力资源规划概述	32
2.1.1 人力资源规划的内涵	32
2.1.2 人力资源规划的分类	33
2.1.3 人力资源规划的内容	33
2.1.4 人力资源规划的作用	35
2.2 人力资源供需预测与综合平衡	36
2.2.1 人力资源需求预测	36
2.2.2 人力资源供给预测	39

2.2.3	人力资源供需综合平衡·····	43
2.3	企业人力资源规划的编制与设计·····	44
2.3.1	企业人力资源规划制定的基本程序·····	44
2.3.2	企业人力资源规划的编制与设计步骤·····	45
2.3.3	企业人力资源规划的编制设计实例·····	47
2.4	人力资源信息系统·····	50
2.4.1	人力资源信息系统的含义和构成·····	50
2.4.2	人力资源信息系统的建立·····	52
2.4.3	人力资源信息系统的作用·····	54
第3章	工作分析与工作设计·····	60
3.1	工作分析概述·····	61
3.1.1	工作分析的含义·····	61
3.1.2	工作分析的基本术语·····	62
3.1.3	工作分析的原则·····	63
3.1.4	工作分析的意义·····	64
3.2	工作分析的流程与方法·····	66
3.2.1	工作分析的流程·····	66
3.2.2	工作分析的方法·····	68
3.3	工作说明书的设计与应用·····	75
3.3.1	工作说明书的内容·····	75
3.3.2	工作说明书的设计·····	77
3.3.3	工作说明书的应用实例·····	78
3.4	工作设计·····	80
3.4.1	工作设计的含义·····	80
3.4.2	工作设计的要求和原则·····	80
3.4.3	工作设计的方法·····	81
第4章	招聘管理·····	90
4.1	招聘管理概述·····	91
4.1.1	招聘的意义·····	91
4.1.2	招聘的原则·····	92
4.1.3	招聘的流程·····	93
4.1.4	招聘工作的分工与负责·····	94
4.2	人员招募技术·····	94
4.2.1	招募计划的制订·····	94
4.2.2	招募渠道的选择·····	96
4.2.3	招聘广告的设计·····	99
4.2.4	求职申请表的设计·····	101

4.3	人员甄选技术	103
4.3.1	简历与求职申请表的筛选	103
4.3.2	知识技能测试	104
4.3.3	心理测试	105
4.3.4	情景模拟测试	107
4.3.5	面试	108
4.3.6	背景调查	111
4.4	人员录用技术	112
4.4.1	人员录用流程	112
4.4.2	人员录用决策标准	113
4.4.3	人员录用决策的参考要素	113
4.4.4	人员录用策略	114
4.5	人员招聘评估	116
4.5.1	招聘成本评估	116
4.5.2	录用人员评估	117
第5章	培训与开发	126
5.1	培训与开发概述	127
5.1.1	培训与开发的概念	127
5.1.2	培训与开发的原则	128
5.1.3	培训与开发的意义	129
5.1.4	现代培训与开发的新趋势	130
5.2	培训与开发体系的构建与实施	131
5.2.1	培训与开发体系的构成	131
5.2.2	培训需求分析	132
5.2.3	培训计划方案设计	135
5.2.4	培训计划方案实施	136
5.2.5	培训效果评估	137
5.3	员工培训方法	140
5.3.1	传统培训方法	140
5.3.2	现代培训技术方法	144
5.4	人力资源开发	146
5.4.1	新员工入职培训	146
5.4.2	一般员工开发	148
5.4.3	管理人员开发	149
第6章	职业生涯管理	158
6.1	职业生涯管理概述	159
6.1.1	职业生涯管理的概念	159

6.1.2	职业生涯管理的内容	160
6.1.3	职业生涯管理的特征	161
6.1.4	职业生涯管理的动态匹配	162
6.2	职业生涯管理理论	163
6.2.1	帕森斯人职匹配理论	163
6.2.2	霍兰德职业性向理论	163
6.2.3	格林豪斯职业生涯发展理论	164
6.2.4	施恩职业锚理论	165
6.3	职业生涯规划与设计	166
6.3.1	个人职业生涯规划与设计	166
6.3.2	组织职业生涯规划与设计	170
6.4	职业生涯开发	173
6.4.1	个人职业生涯开发	173
6.4.2	组织职业生涯开发	177
6.5	职业生涯周期管理	178
6.5.1	个人职业生涯周期管理	178
6.5.2	组织职业生涯周期管理	179
第7章	绩效管理	187
7.1	绩效管理概述	188
7.1.1	绩效的含义与特点	188
7.1.2	绩效考评与绩效管理	189
7.1.3	绩效管理的目的与功能	190
7.1.4	绩效管理的流程	191
7.2	绩效管理的技术与方法	192
7.2.1	绩效管理的技术	192
7.2.2	绩效管理的方法	196
7.3	绩效考评体系设计	201
7.3.1	绩效考评者的组成与培训	201
7.3.2	绩效考评指标的确定	204
7.3.3	绩效考评标准的确定	204
7.3.4	绩效考评周期的确定	205
7.3.5	绩效考评方法的选择	205
7.4	绩效反馈与面谈	207
7.4.1	绩效反馈与面谈的意义	207
7.4.2	绩效反馈与面谈的流程	207
7.4.3	绩效反馈与面谈的注意事项	209

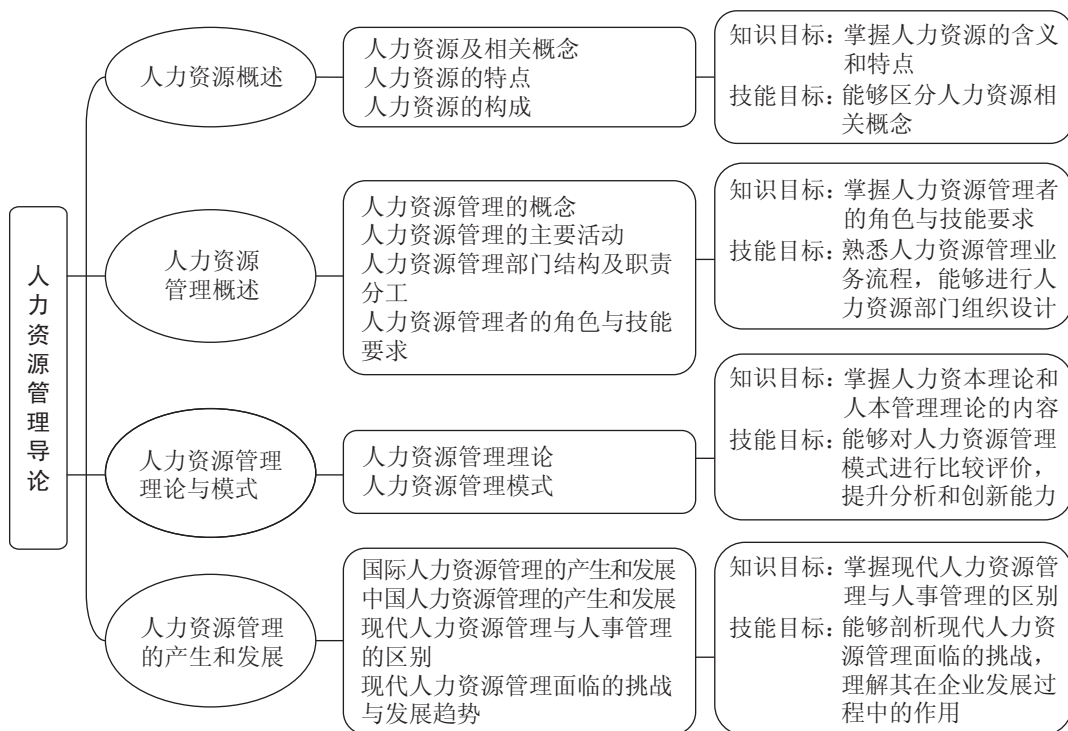
第8章	薪酬与福利管理	216
8.1	薪酬管理概述	217
8.1.1	薪酬与薪酬管理的内涵	217
8.1.2	薪酬的构成和功能	218
8.1.3	薪酬管理的内容	220
8.2	薪酬体系设计	221
8.2.1	薪酬体系设计的原则和影响因素	221
8.2.2	薪酬体系设计的类型	222
8.2.3	薪酬体系设计的程序和策略	223
8.2.4	薪酬体系调整	226
8.3	福利体系设计	228
8.3.1	福利的内涵	228
8.3.2	福利体系的组成和类型	230
8.3.3	福利体系设计的内容和步骤	231
8.3.4	弹性福利体系设计	232
第9章	劳动关系管理	245
9.1	劳动关系管理概述	246
9.1.1	劳动关系的含义和特点	246
9.1.2	劳动关系管理的目标	247
9.1.3	劳动关系管理的内容	248
9.1.4	我国协调劳动关系的法律法规	249
9.2	劳动合同管理	250
9.2.1	劳动合同的特征和内容	250
9.2.2	劳动合同的订立和履行	252
9.2.3	劳动合同的变更、解除和终止	253
9.3	劳务派遣用工管理	256
9.3.1	劳务派遣的性质	256
9.3.2	劳务派遣的优缺点	258
9.3.3	劳务派遣用工管理	259
9.4	劳动争议处理	261
9.4.1	劳动争议的含义和特点	261
9.4.2	劳动争议的处理原则	262
9.4.3	劳动争议的处理程序	262
9.5	职业安全与健康	264
9.5.1	职业安全卫生管理	264
9.5.2	员工健康管理	266

第10章	跨文化企业人力资源管理	274
10.1	跨文化管理概述	275
10.1.1	跨文化管理的内涵	275
10.1.2	跨文化管理的原因	277
10.1.3	跨文化冲突及处理模式	280
10.1.4	跨文化管理策略的选择	281
10.2	跨文化人力资源管理	283
10.2.1	跨文化人力资源管理的含义	283
10.2.2	跨文化人力资源管理的特征	283
10.2.3	跨文化人力资源管理的模式	284
10.2.4	跨文化人力资源管理的意义	286
10.3	国际企业跨文化人力资源管理	288
10.3.1	国际企业跨文化人力资源管理的特点	288
10.3.2	国际企业跨文化人力资源管理的问题	289
10.3.3	国际企业跨文化人力资源管理战略	292
	参考文献	298

第1章

人力资源管理导论

知识结构图



情景与实训

王力经理的苦恼

王力是深圳凡通通信电子设备制造公司的人力资源部经理,近一个月来,公司接二连三发生的事情似乎都与他有关,让他苦不堪言,尤其是执行总裁让他尽快拿出解决方案,更使他茶饭不思。

第一件事是公司准备在柳州再建一个生产基地,一年后投入使用,为此,必须雇佣与培训500名新员工;同时,还要从深圳总部调去50名技术和管理人员,因为大家在深圳都已经习惯了,谁也不愿意去,怎么办呢?第二件事是公司的竞争对手据说在芯片技术开发方面与国外某品牌公司达成战略联盟,这项技术的应用可大幅度降低成本。这样,凡通公司生产该产品的子公司会遭受毁灭性的打击,大量的员工将下岗或被重新安置。如何处理这个问题,关系员工的士气与企业的稳定,该怎么

么办呢？第三件事是近半年来，公司中层管理者的离职率明显高于去年，尤其是一些公司元老也提出辞呈更让总裁恼火。要留住骨干，关键是要建立一套有效的员工激励机制，这又该怎么办呢？王力陷入深思之中……

案例分析：王力经理的苦恼是大多数组织人力资源经理经常碰到的。人力资源经理必须不断地处理经常变化的、不可预测的与人有关的问题。由于环境的复杂多变，要处理好这些问题并不是一件易事。因为这些问题通常不是人力资源一个部门能够解决的，必须靠组织内各个部门的通力配合。在当今时代，人力资源管理是十分重要的。因为，人是我们最重要的资产。

资料来源：<http://daydaygarden.blog.163.com/blog/static/5360906420082710626583/>.

1.1 人力资源概述

1.1.1 人力资源及相关概念

1. 人力资源的概念

资源是指资财的来源。从经济学的角度来说，资源是为了创造物质财富而投入生产活动中的一切要素，包括自然资源、资本资源、信息资源和人力资源。其中，人力资源既是生产活动中最活跃的因素，也是一切资源中最重要资源，由于该资源的特殊重要性，经济学家和管理学家称其为第一资源。

“人力资源”(Human Resources)这一概念最早于1919年由约翰·R. 康芒斯(J. R. Commons)在其著作《产业信誉》中提出。现代意义上的“人力资源”概念是彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)于1954年在《管理的实践》一书中提出的。他认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，必须通过有效的激励机制才能开发利用，并为企业带来可观的经济价值。

我们认为，人力资源是指一个社会在一定范围内为社会创造物质和精神财富、推动社会和经济发展的具有体力劳动能力和智力劳动能力的人的总称。人力资源包括数量和质量两个方面的内容。

2. 人口资源的概念

人口资源是指一个国家或地区的人口总体的数量表现，是形成人力资源的自然基础。在人口范围内，人分为具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

3. 劳动力资源的概念

劳动力资源是指一个国家或地区在“劳动年龄”范围之内有劳动能力的人口的总和。它是就人口资源中拥有劳动能力并且进入法定劳动年龄的那一部分而言的，它偏重劳动者的数量。按照《中华人民共和国劳动法》(以下简称《劳动法》)的规定，劳动力资源的年

龄为男性16~60岁、女性16~55岁。在劳动年龄段内的人口是构成我国劳动者的主体，是人力资源的主体，代表劳动力的供给量。劳动力资源不包括尚未进入就业领域的学生、失业者，以及丧失劳动能力者。

4. 人才资源的概念

人才资源是指一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人的总称。它重点强调人的质量方面，强调劳动力资源中较优秀的那一部分，表明一个国家或地区所拥有的人才质量，反映了一个民族的素质。

人口资源、劳动力资源、人力资源和人才资源4者之间的关系如图1-1和图1-2所示。

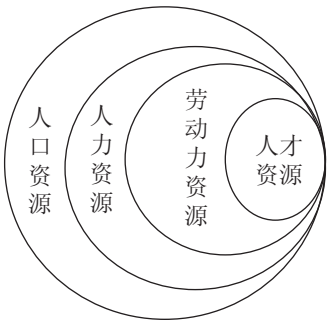


图1-1 人才资源4者的包含关系

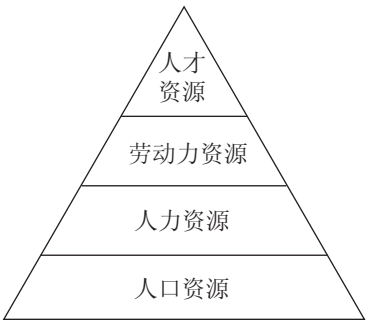


图1-2 人才资源4者的数量关系

1.1.2 人力资源的特点

(1) 能动性。人力资源是诸多生产要素中唯一具有能动性的生产要素，它在经济建设和社会发展中起到了积极和主导的作用。人力资源进行创造性劳动，人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。

(2) 再生性。人的本身、人的体能、人的知识技能具有再生性。人力资源的使用过程也是开发过程，人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富、持续开发。人力资源开发具有持续性。

(3) 增值性。人力资源可实现数量的增加和存量(人的体力、知识、经验和技能的提高)的增大。

(4) 时效性。人力资源的形成、开发、配置、使用都要受其生命周期的限制。

(5) 社会性。首先，人力资源的产生和形成存在于一定的人类社会形态之中；其次，人力资源的价值取向，受自身民族文化和社会环境的影响。这就要求人力资源管理注重团队的建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合，倡导团队精神和民族精神。

(6) 两重性。人力资源既有生产性，又有消费性。生产性是指人力资源是物质财富的创造者，为人类或组织的生存和发展提供条件；消费性是指人力资源的保持与维持相应要消耗一定的物质财富，它是人力资源本身生存和再生产的条件。

(1) 人口总量及其再生产状况。人力资源来自人口的一部分。因此,静态分析人力资

源数量关键要看人口总量，动态分析人力资源数量的变化关键要看人口自然增长率的变动。人口总量和人力资源的数量，主要取决于人口出生率水平及其人口基数。

(2) 人口年龄结构及其变动。人口年龄结构对人力资源数量的影响表现在两个方面：一方面，在人口总量既定的条件下，人口年龄结构的变化直接决定人力资源的数量，即劳动适龄人口=总人口×劳动适龄人口占总人口的比重；另一方面，劳动年龄组内部年龄构成的变动，制约着人力资源内部构成的变动。要改善人口年龄构成，需要调节人口出生率和自然增长率。

(3) 人口迁移。人口迁移主要包括三个方面：一是从农村向城市流动，从不发达地区向发达地区流动；二是人口迁移与人口的流动能力(知识、技能、健康、财富等)的强弱有关；三是国际人口迁移。

2. 人力资源的质量

1) 人力资源质量构成

人力资源质量是指人力资源所具有的体质、智力、知识、技能水平以及劳动者的劳动态度。人力资源质量的具体内容包括体质、智质、心理素质、道德品质、能力素养和情商6个方面。

(1) 体质。体质包括身体素质、忍耐力、意志力、适应力、应变力、抗病力、体能、健美度等。

(2) 智质。智质包括记忆力、理解力、思维能力、应变能力、接受能力、感知能力、幽默感、条理性等。

(3) 心理素质。心理素质包括情绪稳定性、平常心、正确进行角色定位、心理的应变力与适应力、爱他人和被人爱等。

(4) 道德品质。道德品质包括事业心和责任心、信任并帮助他人、心胸坦荡、热情、忠诚、正直等。

(5) 能力素养。能力素养包括战略能力、规划能力、理解能力、决策能力、研究能力、人际沟通能力、判断能力、组织能力、创新能力、推理能力、感知能力、分析能力、应变能力、文字写作能力、再学习能力等。

(6) 情商。情商包括认识、管理、激励自己；认识和处理好与他人的关系；认识和处理好与环境的关系等。

相关链接

人力资源质量构成的“十商”

关于现代人力资源的质量构成，有人提出了“十商”的说法，即德商、志商、胆商、灵商、心商、智商、情商、逆商、财商、健商，具体如表1-1所示。对于作为人力资源个体的人来说，提升“十商”，追求全面均衡发展，是其事业成功的基础。

表1-1 人力资源质量构成的“十商”

项目	包含内容
德商	德商即一个人的德性水平或道德人格品质，包括体贴、尊重、容忍、诚实、负责、平和、忠心、礼貌、幽默等方面。德商高的人，受到他人的信任和尊重，成功机会多
志商	志商即一个人的意志品质水平，包括坚韧性、目的性、果断性、自制力等方面。如对学习和工作具有不怕苦和累的顽强拼搏精神，就是高志商
胆商	胆商是对一个人的胆量、胆识、胆略的度量，体现了一种冒险精神。胆商高的人能够把握机会，该出手时就出手
灵商	灵商即一个人对事物本质的灵感顿悟能力和直觉思维能力。修炼灵商关键在于学会思考，要敢于大胆假设，敢于突破传统思维
心商	心商即心理商数，指一个人维持心理健康、调适心理压力、保持良好心理状态的能力。心商高的人，心理和社会适应能力较强，能长期保持稳定的最佳状态
智商(IQ)	智商即智力商数，指一个人的智力水平或聪明程度，也可以反映人的观察力、思维力、创造力，以及分析问题和解决问题的能力。智商=智力年龄÷实际年龄×100
情商(EQ)	情商即情感商数，包括控制自己和协调他人情感的能力，以及对这种能力进行鉴别并指导自己思想和行动的能力。它是一个人管理自己的情绪和处理人际关系的能力
逆商	逆商即逆境商数，指一个人应付逆境的能力。逆商表征了一个人在面对困难、坎坷、挫折、厄运、失败时，表现出坚韧不拔的承受力和忍耐力，更能体现人生价值，昭示人格魅力
财商	财商即一个人的理财能力，包括财富智商和理财智商两个方面。在当今商品经济社会中，“财商”概念的提出，顺应了时代潮流，符合社会心理需求
健商	健商是指一个人所具有的健康意识、健康知识和健康能力的反映

2) 影响人力资源质量的因素

(1) 遗传、其他先天和自然生长因素。人类的体质和智能有一定的继承性，遗传从根本上规定了人力资源的质量，决定了人力资源水平的可能限度。

(2) 营养因素。营养是人体正常发育和正常活动的重要条件。

(3) 教育培训因素。教育是人类传授知识、经验的一种社会活动，是赋予人力资源一定质量的最重要手段，对人力资源素质有着决定性的影响。在先天遗传与后天教育中，后者对人的素质有更重要的影响。

相关链接

中国人力资源的基本状况

人口众多、劳动力资源丰富是我国的基本国情。

(1) 人力资源规模不断扩大。2015年底，中国内地总人口为137 462万人，比2014年末增加680万人；就业人员77 451万人，其中，城镇就业人员40 410万人，全年城镇新增就业1 312万人。人口出生率为12.07‰；死亡率为7.11‰；自然增长率为4.96‰。我国60周岁及以上人口数为22 200万人，占人口比重为16.1%；65周岁及以上人口数为14 386万人，占人口比重为10.5%。我国人口平均预期寿命达到76.34岁。

(2) 我国国民受教育水平明显提高。2000年实现了基本普及九年制义务教育和基本扫

除青壮年文盲的目标。高中阶段教育普及率大幅提升,职业教育得到重点加强,高等教育进入大众化阶段。2009年底,全国15岁以上人口平均受教育年限接近8.9年;主要劳动年龄人口平均受教育年限为9.5年,其中受过高等教育的比例为9.9%;新增劳动力平均受教育年限达到12.4年。2015年,全国普通高中在校生2 374.4万人,各类中等职业教育在校生1 656.7万人,普通本专科在校生2 625.3万人,在学研究生191.1万人。教育事业的发展,促使就业人员的受教育水平显著提高。

(3) 加快社会保障制度建设,建立覆盖城乡居民的社会保障体系。2015年末,城镇职工基本养老保险参保人数达35 361万人,参加城乡居民基本养老保险人数50 472万人;参加职工基本医疗保险人数28 894万人,参加居民基本医疗保险人数37 675万人;参加失业保险人数17 326万人;参加工伤保险人数21 404万人;参加生育保险人数17 769万人。我国实行最低生活保障制度,截至2015年底,有1 708.0万城镇居民和4 903.2万农村居民享受了政府最低生活保障。国家在全国范围内实施有计划、有组织的大规模扶贫开发,2015年农村贫困人口为5 575万人,比上年减少1 442万人。

资料来源:据《中国的人力资源状况》(2010)和《中国2015年国民经济和社会发展统计公报》相关资料整理。

1.2 人力资源管理概述

1.2.1 人力资源管理的概念

人力资源管理(Human Resources Management, HRM)最早于1958年由社会学家怀特·巴克(E. Wight Balkke)提出。他将人力资源管理视为企业的一种普通的管理职能。其后,国内外众多学者从人力资源管理的目的、过程、主体等方面阐释此概念。我们认为,人力资源管理是指企业为实现组织的战略目标,对人力资源的获取、开发、保持、利用、评价与激励等方面所进行的计划、组织、指挥、监督、激励、协调、控制等活动。

人力资源管理的基本任务是根据企业发展战略要求,吸引、保留、激励与开发企业所需人力资源,促成企业目标实现,从而使企业在市场竞争中得以生存和发展。具体表现为求才、用才、育才、激才、护才、留才。与人力资源管理基本任务相对应,人力资源管理具有获取、整合、奖酬、调控、开发和维护六大职能。

1.2.2 人力资源管理的主要活动

1. 人力资源管理主要活动的内容

人力资源管理的主要活动是指组织中人力资源管理人员所从事的具体工作环节,主要包括以下几项。

(1) 人力资源规划。把企业人力资源战略规划转化为中长期目标、计划和措施,包括人力资源现状分析、未来人员供需预测与平衡,以实现人力资源状况与企业发展规划的动态平衡。

(2) 工作分析与工作设计。工作分析是人力资源管理的基础和最基本的作业。对企业中各项工作任务进行分解,根据不同的工作内容,设计不同的职务,规定每个职务应承担的职责和工作条件、工作作用,编写岗位说明书和岗位规范,有助于企业吸引和留住合格的员工。

(3) 招聘管理。根据人力资源规划和工作分析的要求,为企业招募、甄选与配置人力资源。将合适的人放到合适的位置上,做到人尽其才、物尽其用。

(4) 培训与开发。培训与开发的目的是开发人的潜能,提高人的素质。企业通过对新员工和在职员工进行培训和开发,提升其智力,激发其活力,开发其潜能,增强企业的核心竞争力。

(5) 职业生涯管理。关心员工的个人发展,帮助员工制定职业生涯发展规划,建立职业发展通道,进一步激发员工积极性,这是现代人力资源管理者必须具备的基本能力。

(6) 绩效管理。绩效管理是一种根据设定的目标评价员工业绩的方法。通过考核员工工作绩效,及时做出信息反馈,奖优罚劣,进一步提高和改善员工的工作绩效。

(7) 薪酬与福利管理。根据企业发展目标要求,依据员工工作绩效的大小和优劣,设计对内具有公平性、对外具有竞争力的薪酬体系,采用不同的激励手段,调动员工的工作积极性、主动性和创造性。

(8) 劳动关系管理。包括劳动合同签订、劳动纠纷处理、劳动保护、平等就业和公平对待、员工安全与健康等。加强劳动关系管理、协调员工与企业之间的关系在人力资源管理中居于核心地位。

2. 人力资源管理各项活动之间的关系

人力资源管理系统是由人力资源管理活动过程中的一个个紧密相连的管理环节构成的,既体现了实现人力资源管理目标的主要方式,又体现了人力资源管理的主要内容。企业人力资源管理的各项活动相互联系、相互影响,从而构成一个有机系统,如图1-4所示。

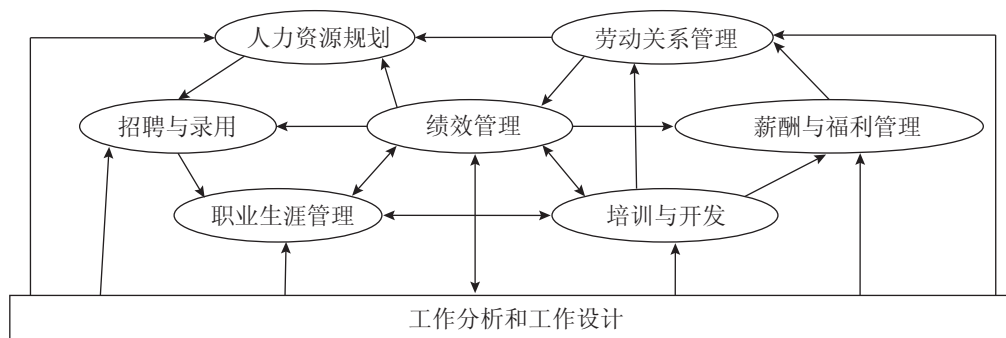


图1-4 组织人力资源管理各项活动之间的关系图

1.2.3 人力资源管理部门结构及职责分工

1. 人力资源管理部门结构

人力资源管理部门结构是指人力资源管理部门内部的组织机构设置，通常根据人力资源管理部门的主要活动来设计工作岗位。人力资源管理部门的传统组织结构往往是按照直线职能制来设置的。

1) 典型的人力资源管理部门结构

小型企业一般不设置独立的人力资源管理部门，通常与其他部门(行政部门、办公室)合并办公来处理人力资源管理事务，企业没有正式的人力资源管理专家，人力资源管理工作的重心放在招聘和培训员工以及档案和薪酬管理等事务上。当企业达到一定规模后，一般都会设置独立的人力资源管理部门，部门中拥有人力资源管理专家或通才；在某些人力资源管理的职能方面出现专业化的分工；出现了专门负责人力资源管理的高层领导。当企业达到超大型规模时，其人力资源管理部门设置会较为复杂，分层分级较多。典型的人力资源管理部门组织结构图如图1-5所示。

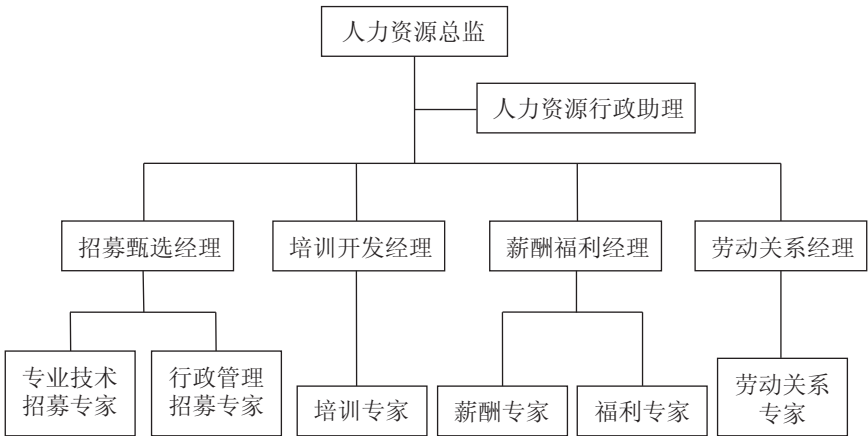


图1-5 典型人力资源管理部门的组织结构图

2) 新型的人力资源管理部门结构

近年来，随着流程再造思想的普及，以及计算机和网络技术的发展，人力资源管理部门的架构也发生了变化，出现了以客户为导向、以流程为主线的新型组织结构形式。人力资源管理部门以服务提供者的身份出现，内部建立服务中心、业务中心和专家中心三类机构，相应地将内部工作人员划分为三类：一是服务中心人员，主要完成一些日常事务性的工作，如手续的办理、政策的解答和申诉的接收等，人员素质要求相对较低。二是业务中心人员，主要完成人力资源管理的各种职能活动，如招聘、薪酬和培训等方面，人员素质要求相对较高。三是专家中心人员，专家中心是人力资源管理部门的研发中心，主要负责出台相关的制度政策，向其他部门提供有关咨询等。专家中心的人员素质要求最高，必须精通人力资源管理的专业知识，应当是该领域的专家。

目前，新型人力资源管理组织机构表现为两种形式：一是人力资源管理共享服务中

心。为了有效应对国际公司中人力资源管理面临的降低成本和提高效率的双重挑战,目前很多大型企业(尤其是跨国公司)利用信息化平台,在一定的业务区域(如欧洲、美洲等)内成立一个相对独立的机构,称为人力资源共享服务中心,即将所有的与人力资源管理有关的行政事务性工作集中起来,为企业内外所有的客户提供人力资源管理服务,并由接受其服务的部门按所享受服务的数量支付服务费,这样有利于人力资源管理效果的核算。二是人力资源管理服务外包,即将与某一领域的服务和目标有关的人力资源职责转交给组织外部的供应者去完成,这些职能将不在人力资源部的工作范围之内,人力资源部仅需要对这些职能进行监督,由此可提高人力资源管理活动质量。

2. 人力资源管理部门的人员类型

在人力资源管理部门中,通常有4种类型的人员,他们分别是支持型人员、专家、通才和高级行政经理。

(1) 支持型人员。该类人员的工作主要是文书性质的,包括打字员、职员和接待员。他们的工作内容主要包括收集数据,保持有关记录。从事这类工作的员工通常应当具有高中或技校的学历。

(2) 专家。专家具体从事一定专业领域的管理活动,工作性质是职业/技术型,包括招聘与录用,培训与开发,薪酬与福利,劳动关系,职业卫生、安全和保障等领域。这些领域的专家要求受过正规的有关人力资源的大学级别训练,也有一些可能来自支持性工作人员的提升。从事这类工作的人员要求具有多方面的工作技能和承担多种工作责任。

(3) 通才。通才负责对人力资源管理领域的全部或大部分相关职能进行管理和协调。对通才的要求是善于应付突发事件,并且能将公司政策和有关人力资源管理的知识应用于对具体事件的管理。通常,通才能为直线经理提供必要的服务和建议,以解决其人事问题。

(4) 高级行政经理。他们负责协调高级管理层中人事职能与其他参谋、直线职能的联系,向不同的人力资源管理职能机构分配资源。高层人事经理也参与企业总体目标与战略的决策,并向其他高层管理者提供有关人力资源利用状况的报告。

3. 人力资源管理部门的职责分工

人力资源管理职责是一种职能性责任,但不由某个部门独自承担。在现代企业中,人力资源管理活动由企业人力资源管理专业人员(包括人事经理或主管)和各项业务主管(直线部门经理)同时完成。企业人力资源管理部门和直线管理部门在人力资源管理活动方面的职责分工如表1-2所示。

表1-2 人力资源管理部门与直线部门的职责分工

活动内容	人力资源管理部门的活动	直线部门的活动
人力资源规划	①预测企业人力资源供求;②拟订平衡供需计划;③建立人力资源管理信息系统	向人力资源部门提交人员需求计划,配合进行内部人力资源供给情况调查
工作分析	①组织实施工作分析;②根据调查的信息,编制或修订职位说明书	向人力资源部门提供工作分析信息,配合人力资源部门修订岗位说明书

(续表)

活动内容	人力资源管理部门的活动	直线部门的活动
招聘、甄选与录用	①根据规划确定招聘的时间、范围；②发布招聘信息；③开辟招募渠道；④选择各类人员甄选工具量表；⑤初步筛选应聘人员；⑥配合其他部门对应聘者进行面试和测试，确定最终人选；⑦为新员工办理各种入职手续；⑧制订员工晋升计划	①列出特定工作岗位的职责要求，以便协助进行工作分析(若无岗位说明书)；②提出人员需求条件及类型；③描述工作对“人员素质”的要求，以便人力资源管理人员设计适当的甄选方案；④与应聘者面谈，做出最后的甄选决策
培训开发	①制定培训管理体系；②确定培训需求，拟定培训文件，制订培训计划；③准备培训用材料，组织实施培训计划；④收集反馈意见，并对培训效果进行评估	①将雇员安排到不同的工作岗位上，并对新雇员进行指导和培训；②向人力资源部门提出培训需求；③参加有关培训项目，提出改进建议
职业生涯管理	①员工适岗率调查；②制定职业发展规划和晋升制度；③提供职业咨询与职业生涯设计指导	①对下属的职业情况进行评估；②向员工提出个人的职业发展建议；③确认职业开发活动项目
绩效管理	①制定绩效管理的体系，包括考核内容、时间、周期、方式及步骤等；②指导各部门确定考核指标的内容和标准；③培训考核者；④组织考核的实施；⑤绩效考核反馈面谈；⑥处理员工对考核的申诉；⑦考核评估总结，保存考核的结果；⑧根据考核的结果做出相关决策	①确定本部门考核指标的内容和标准；②参加考核者培训；③对本部门实施考核；④执行绩效辅导；⑤与员工进行沟通，制订绩效改进计划；⑥根据考核结果向人力资源部门提出相关建议
薪酬与福利管理	①设计工作评价体系；②执行工作评价程序；③进行薪资调查，审查报酬的公平性；④制定薪酬体系，包括结构、方式和标准；⑤核算员工的具体薪酬数额；⑥办理各种社会保险；⑦审核各部门的奖惩建议	①向人力资源管理部门提供每项工作的性质和相对价值方面的信息，帮助他们确定工资水平；②评价员工工作绩效，以便人力资源管理部门根据员工工作绩效适当地调整他们的报酬；③向人力资源管理部门提出相关的奖惩建议
劳动关系管理	①密切注意员工情绪，对导致劳动者不满的问题的根本原因进行研究和诊断；②制定企业文化建设方案并组织实施；③建立沟通渠道，受理员工的各种意见；④就如何处理雇员申诉对管理人员进行培训，协助有关各方就申诉事件达成协议	①根据维护健康劳资关系的需要，建立一种互相尊重、互相信任的日常工作环境；②具体实施企业文化建设方案；③在就集体合同进行集体谈判的时候，与企业人力资源管理人员共同工作；④直接处理员工的有关意见

1.2.4 人力资源管理者角色和技能要求

1. 人力资源管理者角色

人力资源管理者在一个企业构成要素中最具潜力和活力，在一个企业中发挥着战略性的作用。优秀的人力资源管理者要帮助企业创造独特的竞争优势，需要扮演以下角色。

1) 人力资源管理者是企业战略规划参与者

人力资源管理者参与组织战略的分析、决策与制定，基于组织战略制定人力资源战略规划，保证人力资源管理机制与组织战略的纵向一体化对接、人力资源管理各功能模块的横向系统化匹配，并致力于从战略角度进行各类人才队伍的开发与建设，实现组织战略达成与员工职业成功的双赢。

2) 人力资源管理者是企业的业务伙伴者

人力资源管理者以业务需求为导向，参与推动业务流程的优化，为业务部门提供合适有效的人力资源管理工具和解决方案，建设与业务部门有机协同、长效互动的人力资源管理工作机制，开发与提升直线管理者的领导力和人力资源管理能力，推动建设高效和谐的业务团队，解决业务运转中与人有关的问题，从而推动业务发展，成为业务伙伴。

3) 人力资源管理者是企业员工的支持者

人力资源管理者既要要对股东负责又要对员工负责，所以任何的人力资源管理者在整个价值判断体系之中必须具有平衡各种相关利益的能力。过去的职业经理人只需要对股东负责就行了，现在就必须站在股东、客户、员工的立场上，从多维的角度为企业发展提供系统的人力资源解决方案。人力资源管理者应建立并维护和谐的员工关系，设计实施员工利益的保障机制，维护员工的各项合法权益；帮助员工进行职业生涯规划，提供有益的职业发展指导；关注员工的身体与心理健康，采取有效举措维护员工工作与生活的平衡，提高员工满意度，增强员工忠诚感。

4) 人力资源管理者是企业变革的推动者

一个企业组织的变革、流程的变革，从深层次来讲是人的思维方式、人的价值观、人的行为理念的变革，它需要靠人力资源管理制度的创新来推动变革的实施，所以在企业变革中，人力资源管理者应参与和推动组织变革，建立和推广变革文化与变革理念，参与建设组织的变革流程与方式，进行有效的变革沟通，妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题，强化和提高员工对组织变革的认同感与适应能力。

5) 人力资源管理者是企业的知识管理者

战略性人力资源管理的实质就是知识管理。要把人力资源转化为自身企业核心竞争力，最终要靠知识。人力资源管理的转化过程就在于知识的储存、知识的应用、知识的创新。人力资源管理者应培育学习型组织和共享文化，推动组织管理信息系统的建设、优化和维护，积累、转移和整合组织内外的各类知识和智力资源，促进个体知识的组织化、隐性知识的显性化(标准化)、外部知识的内化以及组织知识的共享化，提升组织的学习与创新创造能力。知识管理是与组织学习、企业创新、企业信息化结合在一起的，人力资源管理是整个知识体系的紧密结合，已成为人力资源管理未来发展的一个重要课题。

6) 人力资源管理者是企业人事业务的精通者

人力资源管理者精通企业人事业务，是人事业务的专家，这是人力资源管理者最基本的角色。人力资源管理者应当成为本企业的人力资源管理的基本理论和方法上造诣较高的专业人才，熟悉组织或企业人力资源管理的流程与方法，了解政府有关人事法规政策，能够掌握和运用人力资源管理的系统知识与专业技能，为企业有效建立和推动实施包括人力资源规划、招聘选拔、培训开发、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理及员工关系管理等在内的人力资源管理专业功能模块、制度和方法，提高组织人力资源开发与管理的专业性和有效性。

2. 人力资源管理者技能要求

人力资源管理角色的演变对人力资源管理者，特别是对企业的高层人力资源管理者提出了更高的要求，要求他们成为“人员方面的专家”，成为企业战略管理过程的伙伴。人力资

源管理者既要了解专业知识,进行人力资源战略规划和操作人力资源管理具体工作,又要学会沟通,把人力资源的产品和服务推销给各层管理者以及员工。人力资源管理的专业人员应该具有5种基本技能:较强的交际能力、敏锐的观察能力、良好的协调能力、果断的决策能力和综合分析能力。而战略性高层人力资源管理者们的技能要求应包括以下几个方面。

(1) 专业技术知识。高层人力资源管理者应当成为企业人力资源管理的权威与专家。为此,需要不断学习先进的人力资源管理理论与技能,学习人力资源管理活动的新方法和新技术,如甄选技术、360度测评及期权激励方法等,并结合企业自身情况,实施科学的、能给企业带来效益的人力资源管理方法。

(2) 管理变革能力。管理变革能力是指促使变革发生的能力,如建立关系、管理数据、领导与影响等,以及理解变革的能力,如革新精神与创新性。企业的变革,即使是微小的变革都会带来组织在结果、工作流程、人员分工等方面的变化。变革所产生的新的制度和办法往往会造成员工困惑、冲突、抵触等情况。人力资源管理者必须具备实施组织变革、协调沟通的能力,以确保变革的成功。

(3) 经营能力。高层人力资源管理者必须对企业经营情况有深入、全面的了解,尽可能获得准确、详尽的信息,做出理性决策以支持企业总体战略规划;高层人力资源管理者要具备一定的财务知识,能衡量每项人力资源决策的成本与收益的货币价值,并估计其无形价值;还必须充分认识到每一种人力资源实践所引起的外部环境的反应;必须具备系统的协调能力,把各项职能有效地匹配在一起。

1.3 人力资源管理理论与模式

1.3.1 人力资源管理理论

人是企业最宝贵的资源,对人力资源的认识和管理既是企业管理实践的首要问题,也是各管理学派研究和争论的焦点。对人力资源的不同认识,形成了不同管理理论和管理模式。人力资源管理理论包括人性假设理论、泰勒的科学管理理论、行为科学理论、人力资本理论和人本管理理论等。前三种理论在相关的课程中已经介绍,这里我们主要介绍后两种人力资源管理理论。

1. 舒尔茨的人力资本理论

西奥多·舒尔茨(Theodore W. Schultz, 1902—1998年)是美国芝加哥大学的教授,其代表作是《人力资本投资——教育与科研的作用》,1979年获得诺贝尔经济学奖。舒尔茨认为,人力资本与物质资本是资本的两种形式。所谓人力资本,就是体现在劳动者身上的、以劳动者的知识与技能或者质量表现出来的资本。舒尔茨的人力资本理论的主要内容有以下几点。

(1) 人力资源是一切资源中最主要的资源,人力资本理论是经济学的核心问题。

(2) 人力资本的积累是社会经济增长的源泉。据舒尔茨的计算,在1929—1957年教育

投资对美国经济增长的贡献率已达33%。

(3) 教育投资是人力资本最重要的组成部分。人力资本投资的内容或范围包括医疗和保健、在职培训、学校教育、社会培训和人力资源迁移支出5个方面。

(4) 国家摆脱贫困状况的关键是从事人力资本投资，提高人口质量。舒尔茨认为，“改进穷人的福利的关键因素不是空间、能源和耕地，而是提高人口质量，提高知识水平”。

(5) 教育投资应以市场供求关系为依据，以人力价格的浮动为衡量符号。

2. 人本管理理论

人本管理思想产生于20世纪30年代，而真正将其有效运用于企业管理，是在20世纪70年代。人本管理理论是一种新型管理理论与方法，它是现代企业管理理论、管理思想和管理理念的革命。

1) 人本管理的内涵

人本管理是以人为本的管理。它把“人”作为管理活动的核心和企业最重要的资源，尊重个人价值，全面开发人力资源，通过企业文化建设，培育全体员工共同的价值观，运用各种激励手段，提高员工的能力和发挥员工的积极性和创造性，引导员工去实现企业预定的目标。

具体来说，人本管理包括以下几层含义：①树立依靠人的全新管理理念；②开发人是人本管理最主要的任务；③尊重人是企业最高的经营宗旨；④塑造人是企业成功的基础；⑤促进人的全面发展是人本管理的终极目标；⑥凝聚人是企业有效运营的重要保证。

2) 人本管理的层次、机制和构成要素

人本管理在企业生产经营实践中呈现多种形态，这些形态可以划分为5个层次，即情感管理、民主管管理、自主管理、人才管理和文化管理。人本管理的关键在于建立一个完善而有效的管理机制与环境，它包括动力机制、压力机制、约束机制、保障机制、选择机制和环境影响机制6个部分。以人性为核心的人本管理，由企业人、环境、文化和价值观4项基本要素构成，具体内容如表1-3所示。

表1-3 人本管理的层次、机制和构成要素

人本管理的层次	人本管理的机制	人本管理的构成要素
① 情感管理。即通过情感交流实现有效的管理。它是人本管理的最低层次。	① 动力机制。包括物质动力和精神动力，即物质利益机制和精神激励机制。	① 企业人。即企业全体员工，他们是推动企业发展的决定性力量，是人本管理活动的主体。
② 民主管管理。基本形式是职工代表大会。	② 压力机制。包括竞争压力和目标责任压力。	② 管理环境。环境因素对人的心理、情绪、工作会产生直接或间接的影响。
③ 自主管理。即员工自主制订计划、实施控制和实现目标，即自己管理自己。	③ 约束机制。包括制度和伦理道德两种规范，即硬约束和软约束机制。	③ 文化背景。企业文化对企业人起到整合、导向、凝聚和激励的作用。
④ 人才管理。基本任务在于发现人才、培养人才和合理使用人才。	④ 保障机制。包括法律保护和社会保障体系保护。	④ 价值观。价值观的一致性、相容性，是企业人在管理活动中相互理解和协作的思想基础，也是企业人实施管理、实现企业目标的前提和保障
⑤ 文化管理。它是人本管理的最高层次，它更能体现以人为本的精神实质	⑤ 选择机制。包括组织选择、个人选择以及相互之间双向选择的权利。	
	⑥ 环境影响机制。包括人际关系环境和工作条件环境	

3) 人本管理的内容

(1) 树立以人为本的管理理念。重视人在企业中的地位与作用，把人作为管理的核心和企业最重要的资源来开展经营管理活动。人是管理中最基本的要素，因而对人的本质的基本看法决定了管理的基本指导思想。企业在实行管理活动中，必须树立以人为本的管理理念，一方面重视人的因素在企业中的地位，确立其中心地位；另一方面在人性假设的基础上，分析人的个性、态度和行为特征，认识人的本质或本性。人本管理以及由此调动的企业人创造财富和盈利的主动性、积极性和创造性，是维系企业生存和发展的根本。人本管理的核心是关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系，达到“以人为本”的目的和境界。

(2) 以激励为主要方式，满足人的需要。从人本管理的角度来看，激励的核心职能是调动员工的工作积极性。通过组织引导、激励，实现个人需要，是以人为本的企业管理本应担当的责任，是人本管理的基本要求和准则。激励的目的是激发人们按照管理要求，按目标要求行事。

(3) 强调建立和谐的人际关系。企业是一个经济组织，同时也是一个人群组织，具有复杂的人际关系，而企业的人际关系则是企业成员在与企业内外部成员交往的过程中形成的一种相互影响、相互依存的联系。人际关系会影响组织凝聚力、工作效率、人的身心健康和个体行为。只有消除人际沟通障碍、妥善解决冲突，保障企业拥有良好的人际关系氛围，才能使企业工作得以顺利完成。实行人本管理，建立尽量减少矛盾和冲突的相对和谐的人际关系，可达成企业成员之间的目标一致性，实现企业成员之间的目标相容性，以形成目标期望的相容性，从而建立和维持和谐关系。

(4) 注重开发人力资源。人力资源开发是组织和个人发展的过程，其重点是提高人的能力，核心是开发人的潜能。人力资源开发是一个系统工程，贯穿人力资源发展过程的始终，预测规划、教育培训、配置使用、考核评价、激励和维护，都是人力资源开发系统中不可缺少的环节。人力资源的核心问题，是开发人的智力，提高劳动者的素质。所以说，制定和实施人才战略，是企业实现发展战略的客观要求，是现代企业人才发展规律的内在要求，也是发展现代科学知识和教育的客观要求和发展趋势。

(5) 强化企业建设，培育和发挥团队精神。能否培育团队精神，把企业建成一个战斗力很强的集体，受诸多因素的影响，需要有系统配套的措施：一是明确合理的经营目标；二是增强领导者自身的影响力；三是建立系统科学的管理制度，使管理工作和人的行为制度化、规范化和程序化；四是良好的沟通和协调；五是强化激励，形成利益共同体；六是引导全体员工参与管理。

对点案例

王传福的人本管理——尊重人才，重用人才

在比亚迪，王传福一直实施“人本管理”的理念。他尊重人才，重用人才，给下属机会，并尽最大可能给员工创造发展的平台。王传福认为，“知识信息和人才是企业的战略资源”。现在王传福直接领导的7个副总裁中，绝大部分是从学校毕业就进入比亚迪工作的员工，比亚迪汽车销售总经理夏治冰就是其中的一个代表。在比亚迪的汽车工程院中

有3000多名汽车工程师，其中90%是2004年以来毕业的年轻大学生。10年中，比亚迪的产品事业部从不足10人扩张到20多人，这些事业部的总经理中最年轻的只有31岁。王传福在2002年底筹备众多事业部时这样许诺：“任何一个事业部如果能做到营业额30亿元、净利润5亿元，就可以从比亚迪股份中拆分出去，单独上市，团队成员将得到巨大的股权激励。”人本管理不仅表现为重视员工和调动员工的积极性，还表现在发展员工、为员工谋利益等深层次的要求上。实现信息化过程中的人本管理，要求全方位、深入地贯彻这些以人为本的思想和要求。如果问王传福：什么事是他创业13年来觉得最难的？他的回答就是如何发挥人的主动性。“在比亚迪，人是每一个关键节点、每一种战略打法的最终执行者。对工人，高压、高薪的结合可以对提升效率起到立竿见影的作用，但对知识水平高、价值观和自尊心都很强的工程师来说，这一套是不管用的。只能通过建立文化认同感，让他们追随你的理念。”王传福说。

分析：比亚迪对“人本管理”思想的运用和实践，证明了一个领导者要想让下属追随，形成一个凝聚人心、催人奋进、具有强大吸引力的领导核心，仅仅依靠体制和职务赋予的权力是远远不够的，还应该建立在由领导者宽广的胸怀、完美的领导艺术、高尚的人格魅力等方面构成的领导权威之上，王传福正是用他博大的胸怀和非凡的智慧凝聚着比亚迪十几万名员工，创造着一个又一个奇迹。

资料来源：闻斋. 王传福坚守“人本管理”[J]. 企业文化, 2010(1): 37-39. 有改编

1.3.2 人力资源管理模式

人力资源管理具有民族性，由于各国政治、经济、法律、文化等社会背景的不同，其人力资源管理模式也有不同的个性。另外，行业和企业不同，人力资源管理模式也会有所不同。美国、日本等发达国家的人力资源管理，在长期的市场经济环境下形成了各具特色的模式。

1. 美国企业人力资源管理模式的特点

美国人力资源管理模式是在19世纪末至20世纪初期逐步形成的，它是将管理与开发融为一体的市场化、综合性、开放性的人力资源管理模式。美国人力资源管理模式的特点是，注重市场调节，实施等级化和制度化的科学管理，注重刚性工资体系和劳资关系的对抗性。

1) 人力资源配置的市场化——主要依赖外部劳动力市场

美国企业经营组织具有强烈的开放性，市场机制在人力资源配置方面起着关键性的作用。企业和员工各自有充分的自由选择权利，通过市场机制，实现人与工作的优化配置。对于需求方的企业所需的各类人才，可运用市场机制，通过规范的程序招聘；至于企业的核心人才乃至高层管理者，也会通过猎头公司等专门机构去其他企业“挖掘”；企业过剩人员，则流向劳动力市场。作为供给方的员工，根据劳动力市场信息和市场方式来谋求职业，例如，委托职业中介、阅读招聘广告乃至网上求职等，通过市场来寻找就业机会。这种配置方式的优点是：通过双向的选择流动，可以实现全社会范围内的个人与岗位之间的最优化匹配。缺点是：组织员工的稳定性差，不利于特殊人力资本的形

成和积累。

2) 人力资源管理的制度化、计划化和专业化

美国文化的理性主义特征在人力资源管理方面，体现为强调管理的制度化、计划化和专业化。对人力资源管理各个环节的活动和一切问题的处理，都按照制度的规定和事先的计划进行。在人力资源管理体制上体现为分工明确、责任清楚，对常规问题的处理程序和政策都有明文规定。大多数企业的人力资源管理部门对企业的每一个职位进行工作分析，制定岗位说明书，规定职位的工作责任、工作条件、能力要求、技术要求以及对员工素质的其他要求。企业分工精细、严密，专业化程度高。这种手段的优点是：工作内容简化，容易胜任，即使出现人员空缺，也能快速填补，而且简化的工作内容也易形成明确的规章和制度，摆脱经验型管理的限制。缺点是：员工自我协调和应变能力下降，不利于通才的培养。

3) 人力资源使用的能力化和人才提拔的快速化

美国企业重能力，不重资历，对外具有亲和性和非歧视性。员工进入一个企业有多个入口，有MBA学位的人可直接进入管理阶层。员工只要能力强，成就卓越，就可以快速地得到提拔和晋升，不存在论资排辈的情况。这种用人制度的优点是：拓宽人才选择通道，增强对外部人员的吸引力，强化了竞争机制，使优秀人才脱颖而出。缺点是：减少了内部员工的晋升期望，影响了员工的工作积极性，同时，忽视员工工作年限和资历，会使员工对企业的归属感降低。

4) 人力资源薪酬的刚性化和调节的市场化

在美国企业中，员工工资收入的95%甚至99%以上都是按小时计算的固定工资，劳动成本刚性化突出。危机时期，企业很难说服员工减少工资，帮助企业渡过难关，只能通过解雇员工来降低劳动力成本和消除剩余生产能力。这样劳资双方都采取不合作的态度，相互作用，恶性循环，加剧了工资刚性和就业的不稳定性。美国企业通过市场机制决定各级各类员工的薪酬水平。企业招聘员工必须参照同类员工的平均市场薪酬水平来决定本企业所支付的薪酬。因此，美国企业的薪酬，完全受劳动力市场薪酬水平的调节。

5) 人力资源管理中劳资关系的对抗性

企业和员工具有不同的利益诉求，企业追求利润最大化，员工则追求高水平工资和就业的稳定性。由于劳动内容的简化、规范化、制度化，以及通过库存来保证市场的连续性，使普通员工在利益上讨价还价的能力很弱。普通员工认识到个人力量有限，就把组织工会、形成强有力的斗争力量作为保障自己利益的主要手段；而企业方往往会尽量削弱和打击工会力量。美国现代资本主义企业制度下的对抗性的劳资关系，主要体现为围绕组织工会的权利和通过工会进行劳资谈判的斗争。

6) 注重吸引人才、留住人才的激励机制

美国企业的人力资源管理非常重视不断改进和完善员工工资福利对员工的激励作用，形成了比较灵活、有效的分配制度。美国企业注意拉开员工的收入差距，给予高端人才十分优厚的经济、福利条件，如赠予企业股票，提供交通、住宿补贴，提供昂贵的保险；对没有技术、管理专长的人员，如工勤人员、普通雇员，仅提供十分有限的薪酬，甚至只提

供政府规定的最低工资，一般没有机会得到企业的股票，很少有机会得到企业的特殊医疗保险。企业工资分配呈现收入显性化、福利社会化的特点。企业提供给雇员的收入主要是薪金(工资)及各种保险，薪金和保险均直接取决于个人的能力和贡献，而住房、医疗等福利则完全是雇员个人与社会房产企业和医疗机构之间的事，与企业无关。这种灵活的分配制度有效地调动了雇员的工作积极性。

7) 人力资源管理观念追求国际化、全球化

美国是一个多民族的移民国家。同时，美国又是一个资本输出和技术输出大国，许多跨国公司在世界各地设立了分公司、子公司或其他机构。因此，无论是在美国本土，还是在海外，美国公司里的雇员都具有多民族、多文化背景的特征。随着经济全球化趋势的日益加强，企业要加快向海外扩展的速度，跨国公司大力提倡完善企业文化，以容纳并促进多民族的员工协同工作，共创组织效益。在海外公司中，美国母公司也着重于实行员工的本土化政策。人力资源管理面向国际、面向全球已成为美国企业组织考虑人力资源战略时必须重视的内容。

2. 日本人力资源管理模式的特点

1) 终身雇佣制、年功序列制、企业内工会构成人力资源管理模式的三大支柱

终身雇佣制是指员工被企业录用之后，达到预先规定的退休年龄之前对其持续雇佣的制度。终身雇佣制使特定企业成为员工的终身劳动场所，员工之间容易产生信任，信息交流方便。这一制度有利于塑造团队精神，创建“家族式”企业文化。年功序列制是指依据员工的年龄、工龄、经历和学历来确定工资和晋升的一种制度，其主要内涵是员工的工资待遇随员工本人的年龄和企业工龄的增长而逐年增加，在管理者的提拔使用和晋升制度中都规定了必需具备的资历。因此，企业中各层管理者的地位高低与年龄长幼之间呈现较为整齐的对应关系。年功序列制有利于稳定组织高级管理者队伍，培养各层管理人员，缓和劳资矛盾，增强员工对企业的向心力。企业内工会是指按特定的企业成立的工会制度，它使企业与员工结成紧密的共同体。企业内工会缓和了企业与员工之间的矛盾，有利于家族式企业的经营管理。

2) 人力资源配置使用上的有限入口和内部提拔

日本企业具有排他性和保守性，人力资源的配置使用主要通过内部调节来满足。日本企业普遍实行“有限入口、内部提拔”的用人制度，员工的升迁和调配具有“有限入口”和“按部就班、内部提拔”的特点。所谓“有限入口”，就是员工要从基层进入企业，然后在按部就班提拔的过程中熟悉情况，与上下左右建立工作和个人关系，为以后从事管理工作创造条件。采用有限入口、内部提拔的用人制度的优点是：可以客观地认识和评价员工，鼓励员工学习和掌握企业所需的特殊知识和技能，树立长期工作观念，克服短期行为，提高人才选拔的准确性。缺点是：不能吸引外部人才，企业可选择的人才有限，不利于企业人才的合理配置。

3) 重视员工基本素质，强化对员工特殊技能的培训

日本企业在招聘员工时，强调基本素质而不看重个人的具体技能。基本思想是，高素质的职工，可以通过企业实施的培训胜任所有的工作。企业重视与学校的合作，认为好学

校的学生素质高，更愿意优先录用刚毕业的学生，作为高素质员工的主要来源，企业认为高素质的员工来自名牌学校的培养。

由于招聘时重素质而轻技能，所以在培训新员工方面投入较大。员工在培训中，既要学习技术方面的“硬技能”，还要学习企业内部的管理制度、上下左右关系和行为准则等很多“软知识”和“软技能”。由于重视在职培训，提升了员工对企业的忠诚度，使生产力大大提高，从而提升了企业的效率。

4) 合作性劳资关系

以企业为单位建立的企业工会，使企业与员工结成紧密的共同体，企业和工会更加容易了解沟通，有利于解决劳资之间的矛盾和分歧。在日本，企业普遍吸收员工参与管理，使员工及时了解和掌握企业经营状况，并对影响自己切身利益的重大决策发表意见。许多日本企业中的重大问题一般需经全体员工反复讨论，形成一致意见后，方能最后决策并付诸实施。员工对企业经营情况的及时了解和企业的信赖、工会与企业的沟通与非对抗性关系形成了日本企业中合作性的劳动关系。

5) 激励方式以精神激励为主

日本企业的激励方式以精神激励为主。领导与员工之间，员工与员工之间，除了工作上互相配合、通力协作外，还注重不断增强相互间的亲密感和信任感，努力营造一种友好、和谐、愉快的气氛，使员工有充分的安定感、满足感和归属感，在工作中体味人生的乐趣和意义。企业还吸收员工参与管理，使员工不但能及时了解和掌握企业经营状况，而且能对重大问题的决策发表意见，形成合作性的劳资关系。在物质激励方面实行弹性工资制度，工人收入的25%左右是根据企业经营状况得到的红利。这种措施的好处是：调动了普通职工的积极性和献身精神，工资成本的灵活性使日本企业无须大批解雇工人也能比较容易地渡过经济不景气的难关。缺点是：淘汰率低，员工缺乏进取心，集体决策影响决策的果断性和时效性。

3. 美国、日本人力资源管理模式的比较

人力资源管理没有一个统一的、标准的、不变的模式，它必须随着企业外部环境的变化做出相应的调整。美国和日本的企业在实行自己的人力资源管理模式的同时，都在借鉴和学习另一种模式的长处。

美国和日本人力资源管理模式的差异，体现在人力资源管理的各个层面上，如表1-4所示。

表1-4 美国、日本人力资源管理模式比较

国家	美国	日本
比较项目		
价值观	能力主义及提倡公平竞争、个人主义	适当的能力主义，忠诚及团队精神
等级差异	以职能联系的管理等级	非常普遍的等级
雇佣制度	短期雇佣，流动性强，劳资买卖关系	终身雇佣制
晋升制度	专业化历程和快速提升	非专业化历程和缓慢升迁
工资制度	职务工资是主要形式，刚性工资	年功序列制，弹性工资
劳资关系	行业工会的形态。对抗性的劳资关系，员工归属感弱	企业内工会的形态。合作性的劳资关系，员工归属感强

(续表)

国家 比较项目		美国	日本
人际关系		对立，人际关系淡薄，人际理性，制度化，管理，顺序是法、理、情	和谐，人际关系微妙，以和为贵，顺序是情、理、法
管理手段		集中在特定范围和工作岗位，突出专业化	工作轮换、范围灵活
招聘与引进		全球范围内的发达市场体制	重视教育，崇尚名牌大学，强调基本素质，注重与学校合作
员工培训		企业和社会并重，侧重对技术和管理的培训	重视员工素质，内部培训是企业经营的基础
绩效考评		能力主义，强力表现，快速考评、迅捷晋升、现实回报、无情淘汰的考绩制度	年资序列制和日本式福利管理，重视能力、资历和适应性三者平衡，晋升机会平等
薪资水准		市场化运作、能力、绩效贴现	基于教育、学历和服务年限
员工参与管理		个人决策方式，自上而下的决策过程，速度快，但员工缺乏参与感。形式：目标管理制、员工代表咨询会议、员工建议制、作业小组、员工股份制等	集体决策方式，自下而上的决策过程，增强了员工的参与感。形式：质量圈、劳资协议会、合理化建议、稟议制、目标管理制、无次品运动等
社会 保险 制度	疾病保险	除6个州外，不存在强制性社会保险制，但可参加自愿保险	有法律规定，在保费上政府可给予资助
	失业保险	强制性保险，保费由各州自行确定	强制性保险，保费由雇员、雇主各分担一半
	老年残疾保险	强制性保险，要求所有公民参加	强制性保险，只规定就业人员必须参加，保费由雇主、雇员平均分担
	工伤事故保险	只有不存在强制性社会保险的几个州才实行强制性工伤事故保险，但发生事故，雇主必须采取措施补偿	部分行业实行，保费由雇主负担

1.4 人力资源管理的产生和发展

1.4.1 国际人力资源管理的产生和发展

国际人力资源管理的演变，可以依照不同的时期和所依据的管理理论划分为以下几个发展阶段。

1. 经验管理阶段(1800—1990年)

经验管理阶段是人力资源管理思想的萌芽阶段，这一阶段处于工业革命时代。随着工业革命在欧洲的兴起，作为人力资源管理活动基础的工厂制度应运而生。它将一无所有的劳动力与工厂主和生产资料结合起来，使生产力迅速扩张。这一时期的劳工管理包括工人雇佣、岗位调动、业绩考核、激励性的工资制度设定、纠纷处理与解雇工人等方面。这些

管理思想基本上都以经验为主,缺乏严格的规章制度,以人治为主,注重对人的培养与能力开发,通常采用师傅带徒弟的方式,并没有形成科学的理论,但形成了人力资源管理的雏形。

2. 科学管理阶段(1900—1930年)

科学管理阶段是人事管理的初创阶段。19世纪末至20世纪上半叶,为了缓和激烈的劳资冲突,在工厂组织中较好地处理工人问题,诞生了科学管理运动与改善工作福利运动。人事管理源于科学管理运动和工作福利运动的融合。科学管理的代表人物是F.W. 泰勒(F. W. Taylor),人力资源管理的指导思想是“经济人”的人性观。“人力资源管理”在这一时期表现为“雇佣管理”,主张正确处理劳资关系,是以录用、安置、调配、辞职和教育培训为中心的劳动力管理,出现了专门的人事管理部门,主要功能是招聘录用、雇佣工人、协调人力和调配人员;通过工作分析,实现劳动方法标准化,制定劳动定额,推行计件工资制。

所有这些都标志着人力资源管理制度的初步建立。

3. 人际关系管理阶段(1930—1950年)

人际关系管理阶段是人事管理的反省阶段。20世纪初到20世纪中叶,人事管理的重点是改善员工关系。20世纪中叶,重点转移到协调企业管理者与工人的人际关系。从1924年开始到1932年结束的霍桑实验引发了人们对科学管理思想的反思,将员工视为“经济人”的假设受到了现实的挑战。霍桑实验发现了人际关系在提高劳动生产率中的重要性,揭示了对人性的尊重、对人的需要的满足、人与人相互作用以及归属意识等工作绩效的影响。改善企业内部的人际关系,满足工人作为“社会人”的需要,会显著提高工人的生产率。人际关系理论开创了管理中重视人的因素的时代,是西方管理思想发展史上的一个里程碑,揭开了人力资源管理发展的新阶段。此后,设置专门的培训主管、强调对员工的关心和理解、增强员工和管理者之间的沟通等人事管理的新方法被很多企业采用,人事管理人员负责设计和实施这些方案,人事管理的职能被极大地丰富了。

4. 行为科学管理阶段(1950—1970年)

行为科学管理阶段是人事管理的发展阶段。1950—1970年,企业人事管理的重点在于协调员工关系。20世纪中叶到20世纪70年代,企业人事管理的功能由于人际关系运动的推动受到了人们的重视,人们意识到人事管理的功能和管理活动的基本功能之一,它具有有效指导员工的行为、协调企业人际关系的重要作用。企业内部各项具体的人事管理工作,例如员工招聘、员工调动、工作评估等,都有了明确定义和具体内容。从人际关系时代到行为科学时代,人事管理的特点是:第一,从监督制裁到人性激发;第二,从消极惩罚到积极激励;第三,从专制领导到民主领导;第四,从唯我独尊到意见沟通;第五,从权力控制到感情投资,并努力寻求人与工作的配合。

5. 权变管理阶段(1970—1990年)

权变管理阶段是传统人事管理向现代人力资源管理转变的阶段。自20世纪70年代中叶开始,企业的经营环境发生了巨大的变化,各种不确定性因素增加,权变管理理论应运而生,强调管理的方法和技术要随企业内外环境的变化而变化,应当综合运用各种管理理

论。人力资源管理也强调针对不同情况采取不同的管理方式，实施不同的管理措施。20世纪70年代，人事管理发生质的变化，具体表现在：第一，人性基本假定由X理论转向Y理论，“以人为本”的人本管理思潮出现；第二，组织高层经理亲自过问有关人的管理工作；第三，对人事管理人员的素质、能力等要求提高；第四，对人力资源管理工作的投资增加；第五，重视管理者培训，人的管理培训是重点首选内容；第六，人力资源管理被提高到组织战略的角度考虑；第七，出现了对人力资源会计理论与实践的探索。

6. 战略管理阶段(1990年至今)

在战略管理阶段，人力资源管理进入战略管理时代，确立了人力资源管理在企业中的战略性地位。从战略的角度思考人力资源管理问题，并将其纳入企业战略的范畴已成为人力资源管理的主要特点和发展趋势。战略性人力资源管理特征是：第一，人力资源管理部门能够直接参与组织的战略决策，重视决策的制定和选择过程，注重人力资源战略与组织整体战略以及职能战略之间的统一和协调，在组织的发展与变革中起着关键的协同作用；第二，组织结构具有较强的灵活性，在时间上注重较长时期内的变化和规划；第三，管理的对象和行为不仅包括传统人事管理中的普通员工，而且包括企业的各级管理者和各类专家；第四，重视外部环境对人力资源政策和措施的影响。

1.4.2 中国人力资源管理的产生和发展

自新中国成立以来，我国人力资源管理的发展可以分成三个阶段。

1. 1949—1977年，计划经济体制下的人事档案管理阶段

在这一阶段，我国实行中央集权、高度集中统一的计划经济体制，与之相适应建立了以计划为核心、以行政管理为手段的企业人事行政管理的制度和模式。国有企业人事管理制度的特点是：企业用工实行“统包统配”的调配制度，企业没有用人自主权；员工只进不出，实行终身录用制；没有建立员工工作考核制度；国家统一工资标准，实行平均主义；人事管理部门的工作是一些事务性工作，如员工人事档案管理、招工录用、考勤、职称评定、离职退休、计发工资等，即简单的人事档案管理和资料统计工作。

2. 20世纪70年代末—20世纪90年代中期，传统人事管理改革与创新阶段

在这一阶段，随着我国经济体制逐渐从计划经济向市场经济过渡，传统的人事管理也发生了改变。最初针对分配中的“平均主义”“大锅饭”“铁饭碗”所产生的效率低下、人浮于事等弊端，国家允许企业在招工方法等政策措施上灵活变动。20世纪80年代中后期，我国企业人事管理进入创新改造阶段。具体表现为：推进企业自主用工，采用劳动合同制，改革工资、福利、劳动就业等，但仍未突破国家对企业放权让利的狭窄圈子。20世纪90年代中后期，我国企业传统人事管理制度进入全面改革阶段。如开始建立现代企业制度，建立多层次的社会保障制度，实行全员劳动合同制等，传统的人事管理制度的内容和框架被摒弃和破除，与市场经济体制相对接的新型人事管理制度框架和内容开始建立。

3. 20世纪90年代末至今，现代人力资源管理建立和发展阶段

20世纪90年代初，随着西方人力资源管理理论的引进和大量外资企业的涌入，其优越

的管理模式和人力资源竞争优势促使我国企业开始反思和改革人事管理制度。同时，随着市场经济体制的逐渐形成，我国企业人事管理制度改革全面深化，伴随着企业改制、股份制改造、企业重组及抓大放小等改革，企业人事管理制度在体制、机制、结构等方面进行全方位的彻底改革。与市场经济相适应，按照市场经济管理模式构建的新型人事管理制度已在企业内开始运行。与此同时，我国一些企业的人事管理工作也开始从传统人事管理层次向现代人力资源管理层面提升。

20世纪90年代中后期，有关人力资源管理理论和经验的教育、宣传和普及活动蓬勃发展，有关人力资源管理的研究论文、书籍、教材以及培训等层出不穷，企业界和学术界关注和推动人力资源管理的热情空前高涨，我国的人力资源管理研究和企业实践取得了重要突破。进入21世纪以后，我国企业人力资源管理进入结合中国国情，从企业实际出发，理论探讨与实践摸索相结合的稳步发展阶段，开始注重人力资源管理制度和体系的建设，出现了理念、技术和经验齐头并进的发展局面。但是，据有关调查数据显示，目前我国真正按人力资源管理理念和机制开展工作的企业还不到企业总数的10%。

1.4.3 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

传统的人事管理是以人与事的关系为核心，以组织、协调、控制、监督人与事的关系为职责，以谋求人与事相宜为目标的一种管理活动。现代人力资源管理是以人为中心的战略性管理，与传统的人事管理有着明显的区别，两者之间的主要区别如表1-5所示。

表1-5 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

比较项目	现代人力资源管理	传统人事管理
管理视角	视员工为第一资源、资产	视员工为负担、成本
管理目的	组织和员工目标的共同实现	组织短期目标的实现
管理内容	以人为中心，工作重点为激发活力、开发潜能	以事为中心，简单的事务性工作
管理形式	动态的、全过程的、系统化管理	静态的、孤立的、分割式管理
管理方式	人本化管理，强调民主、参与	命令式、控制式，制度控制和物质刺激
管理策略	更注重长远目标，战术性与战略性相结合的管理	侧重近期目标，战术性管理
管理技术	追求科学性、艺术性	照章办事、机械呆板
管理体制	主动开发型，强调加强事前管理	被动反应型，多为事中或事后管理
管理手段	采用新技术，如计算机软件系统	手段单一，以人工为主
管理层次	战略决策层	操作执行层
部门定位	生产效益部门	单纯的成本中心，非生产效益部门
管理活动	重视培训，将开发潜能放在首位	重使用，轻开发
管理深度	劳资双方	员工

1.4.4 现代人力资源管理面临的挑战与发展趋势

1. 现代人力资源管理面临的挑战

1) 全球经济一体化的挑战

全球经济一体化指的是各国之间在经济上越来越多地相互依存，商品、服务、资本和技术越过边界的流量越来越大。在全球经济一体化过程中，作为全球经济一体化的必然产物——跨国公司将对不同的政治体制、法律规范和风俗习惯的冲击，但这些冲击同时又推动各种文化的相互了解与融合。此外，人力资源管理还面临类似国籍、文化背景、语言都不相同的员工如何共同完成组织任务，管理制度与工作价值观迥然不同的组织如何沟通，各子公司如何相互协调，如何完成组织结构变革、组织制度调整、传统的人力资源架构和内容变革等问题。因此，企业必须转变观念，确立面向全球经济一体化的开发理念，建立相应的人力资源管理机制。

2) 技术进步带来的挑战

技术进步使企业更具竞争力，同时也改变了工作的性质。随着技术的进步，劳动力越来越多地从劳动密集型行业转移到技术密集型及知识密集型行业，对员工的素质提出更高的要求。劳动密集型工作和一般事务性工作的作用将会大大削弱，技术类、管理类和专业化工作的作用将会大大加强，这将导致人力资源管理工作面临结构调整等一系列重大变化。

3) 组织管理模式改变的挑战

随着企业竞争的加剧，要求采取规模相对缩小且灵活开放的组织模式，使组织具有很强的适应性和竞争力。人力资源管理部门应帮助组织、组织的管理者和员工更快、更稳地适应各种变化。现代组织结构更加趋向于扁平化和虚拟化，现代企业要参与市场竞争，就必须具有分权性和参与性，以合作性的团体来开发新的产品并满足顾客需求。这就对人力资源管理提出了新要求：要求管理者从战略的高度重视人力资源管理与开发；要求人力资源管理部门建立良好的信息沟通渠道；要求对员工做到公平、透明，能对员工进行更为有效的激励，从而不断适应组织变革的需要。

4) 人力资源结构变化带来的挑战

首先，人力资源年龄结构呈现老龄化趋势，欧美国家老龄化问题尤为突出，而亚洲由于劳动力过剩，年轻劳动力的比例远远高于发达国家。相对来说，人才短缺仍然是世界各国普遍存在的问题。其次，人口数量的变化具有明显的地域差别。在欧美发达国家，由于经济文化、思想观念等因素的影响，人口的出生率普遍偏低，人力资源供应相对不足；在亚非国家，由于人口出生率没有得到有效的控制，人口出生率普遍偏高，人力资源相对供大于求。再次，高素质人力资源的流失以及妇女在劳动力队伍中的比例继续增长，使得如何吸引和留住企业所需人才成为人力资源管理者的重要课题。最后，员工对自身价值的认识也有了一定的提高，表现为员工不仅对物质层次的要求有了明显提高，更重要的是，在物质层次得到满足后，员工开始具有更高的需求层次，他们希望被尊重、被认可，他们希望参与组织管理并实现自身价值。

5) 文化多样性的挑战

全球经济一体化所带来的管理上的文化差异和文化管理问题，已成为人力资源管理领域的重要挑战。不同国家有着不同的文化，人们所遵循的基本价值观以及这些价值观在该国的艺术、社会活动、政治以及行为方式中的反映都是不同的。由于不同国家之间存在的文化差异，导致跨国公司在不同的分支机构中需要实施不同的人力资源管理方法。同时，文化差异也会影响人力资源管理的政策。实施跨文化管理和跨文化培训，克服组织内文化差异引起的文化冲突，是人力资源管理的一项重要职责。

2. 现代人力资源管理发展的新趋势

21世纪，人类进入知识经济时代。人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能，人力资源的价值成为衡量企业整体核心竞争力的标志。人力资源管理面临各种力量的冲击和挑战，人力资源管理呈现新的发展趋势。

1) 人力资源管理将更加注重以人为本、能本管理的理念

知识经济时代是一个人才主权时代，人才具有更多的就业选择权与工作的自主决定权，人才不再被动地适应企业或工作的要求。吸纳、留住、开发、激励一流人才成为企业的核心竞争力。企业要“以人中心”，尊重人才的选择权和工作的自主权，为人才提供人力资源的产品与服务，并因此赢得人才的满意与忠诚。随着知识经济和信息时代的到来，工业时代基于“经济人”假设的人力资源管理工具越来越不适应管理实践的发展，人力资源管理趋向于以“社会人”“复杂人”为假设的人本管理。人本管理要求管理者注重人的因素，树立“人高于一切”的管理理念，并在管理实践过程中形成一种崭新的管理思想，即以人的知识、智力、技能和实践创新能力为核心内容的“能本管理”。“能本管理”是一种以能力为本的管理，是人本管理发展的新阶段。“能本管理”的本质就是尊重人性的特征和规律，开发人力，从而尽可能发挥人的能力，以实现社会、组织和个人的目标。

2) 人力资源管理将更注重知识型员工的管理

在知识经济时代，企业的核心竞争力是人才，而人才的核心是知识创新者与企业家。人力资源管理面临新三角：知识型员工、知识工作设计、知识工作系统。随着科技的进步与社会经济的发展，在主要发达国家，劳动和产业结构日益向“知识密集型”转化，知识型员工所占比重越来越大。人力资源管理要关注知识型员工的特点，其重点是如何开发一个与知识型员工管理相互匹配的人力资源管理体系。当前，对知识型员工的管理主要存在的主要问题有：授权赋能与人才风险管理问题；员工的成就欲望、专业兴趣与企业目标相一致，建立企业与员工之间的忠诚关系问题；工作设计上的弹性管理与流程控制的和谐问题。

3) 人力资源管理部门的战略地位将被进一步提升

20世纪90年代初的一项调查表明：人力资源管理部门已成为促使企业成功的关键部门，这种现象在21世纪有继续发展的趋势。在未来的发展中，企业的人力资源管理应当和企业的整个发展战略密切联系起来。人力资源管理部门的地位不仅是企业的“战略伙伴”，而且将被提升到企业发展的“战略先导”地位。人力资源管理部门扮演着经营者、

支援者、监督者、创新者、适应者5个角色。人力资源管理部门逐渐成为能够创造价值并且维持企业核心竞争力的战略性部门。人力资源部门的工作重点：一是为企业发展战略的制定和实施出谋划策、制定方案；二是创建企业文化。

4) 人力资源管理的全球化、信息化、虚拟化

人力资源管理的全球化主要表现在人力资源管理战略的全球化、人力资源管理者全球化和全球化企业文化建设三个方面。人力资源管理信息化是指基于计算机技术的发展和已开发的软件所提供的平台，借助互联网络及其资源实现对企业员工的管理。信息化的人力资源开发与管理的优势是：提高了人力资源管理的质量和效率；降低了企业人力资源管理的成本；使人力资源管理全球化得以实现。随着信息技术的发展和专业化分工的日益完善，人力资源管理部门的各项业务存在虚拟化管理的趋势。一些公司已逐渐将相对固化和趋同性较强的人力资源管理职能外包给专营公司或专业咨询公司，以集中企业优势资源发展核心竞争力。人力资源外包是指将组织的人力资源管理活动委托给组织外的公司承担，其内容主要包括招聘、培训、薪酬和福利等方面的方案设计以及具体实施。人力资源管理外包的原因是组织内部投资结构和工作量经常变化。

5) 人力资源管理的专业化、柔性化、扁平化

人力资源管理专业化是指高度专业化的职能专员负责人力资源管理的主要环节。在西方发达国家规模较大的组织机构中，分别有负责定岗、招聘、薪酬、培训、劳资关系等方面的人力资源开发与管理的专员，分工的专门与细致程度一般与组织规模成正比。负责不同业务的专员需要不同的知识和技能，其知识水平的高低和经验的多寡决定了各项人力资源管理工作的质量的优劣。人力资源管理的柔性化也就是在人力资源管理的过程中要体现出“和谐、融洽、协作、灵活、敏捷、韧性”等柔性特征。人力资源的柔性管理是在尊重人的人格独立与个人尊严的前提下，在增强广大员工对企业的向心力、凝聚力与归属感的基础上，所实行的分权化管理。进入20世纪90年代，精简中层，使组织扁平化成为一种潮流。人事协调复杂化是由办公分散化等引起的，互联网使分散化办公成为可能。但分散化办公会增加人力资源开发与管理的难度，这无疑是对人力资源开发与管理者的一种挑战。

6) 人力资源管理更加注重企业文化、价值观念和道德修养

随着经济全球化和人力资源流动趋向国际化，组织内宗教信仰不同、民族和种族不同的员工一起工作已司空见惯。所有这些都会形成组织内文化的多元性，导致不同价值观的冲突与对立。但是，知识型管理和全球网络化经营需要不同文化、不同价值观的整合与共享。人力资源管理部门必须主动协调这些因不同文化、不同价值观引起的冲突，使来自各个国家或地区、各个民族的员工愉快相处、共同努力，以实现组织目标。人力资源管理的任务就是正确地揭示企业价值的内涵并有力促成其传播，尊重员工个人价值并有效整合组织伦理价值。随着人力资源管理面临的问题在数量和复杂性方面的增加，在实际工作中，道德规范方面的压力和挑战也随之增加。道德规范方面引起的根本问题是有关公平、公正、诚实和社会责任等问题。如何解决人力资源管理中的道德问题，已经成为人力资源管理必须研究的一个重要领域。

实用模板

中小企业人力资源部组织结构图如图1-6所示。

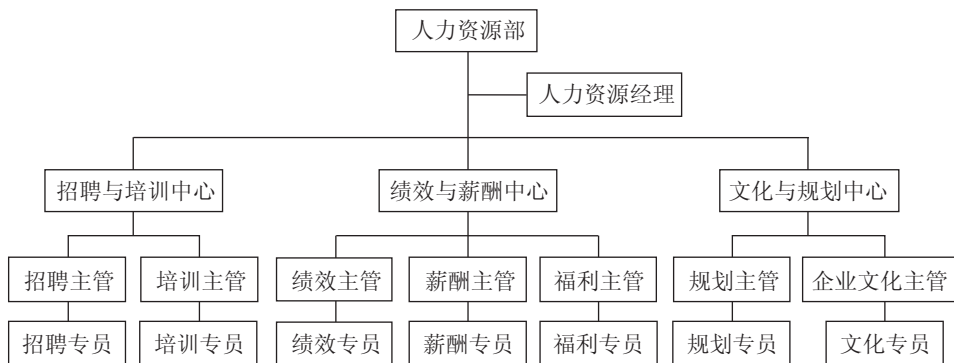


图1-6 中小企业人力资源部组织结构图

| 课后练习 |

一、名词解释

人力资源、人才资源、人力资源管理、人力资本、人本管理

二、选择题

- 在管理内容上，现代人力资源管理()。
 - 以事为中心
 - 以企业为中心
 - 以人中心
 - 以社会为中心
- 一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人的总称是()。
 - 人口资源
 - 劳动力资源
 - 人力资源
 - 人才资源
- 人本管理的机制包括()。
 - 动力机制
 - 保障机制
 - 压力机制
 - 竞争机制
 - 选择机制
- 在人力资源管理部门中，人员的类型通常包括()。
 - 支持型人员
 - 辅助型人员
 - 专家
 - 通才
 - 高级行政经理
- 影响人力资源数量的因素有()。
 - 人口总量
 - 营养
 - 先天遗传
 - 人口迁移
 - 人口年龄结构

三、简述题

- 简述人力资源的特征及影响因素。
- 什么是人力资源管理？现代人力资源管理与传统人事管理有什么区别？
- 舒尔茨人力资本理论的主要内容有哪些？
- 简述人本管理层次、机制和主要内容。
- 试比较美国和日本人力资源管理模式的特点。

6. 简述人力资源管理者的角色和技能要求。
7. 试分析现代人力资源管理发展的新趋势。

案例分析

IBM人力资源管理的三个体系

20世纪90年代初, IBM公司在转型过程中对人力资源管理体系进行了再造。通过重新定位人力资源战略, 推行高绩效文化的绩效管理体系和有竞争力的薪酬体系, 搭建统一的人力资源管理信息系统, 着力培育管理人才发展等一系列举措, 有效地提高了人员管理效率, 提升了企业整体竞争能力, 其成功经验值得借鉴。

1. 能力管理体系

IBM的能力体系包括三个方面: 核心能力、领导力和专业能力。核心能力是每名员工都应具备的基础能力和价值取向, 它是IBM的用人标准; 领导力是对公司管理人才的个人素质、思维方式和管理技能的要求; 专业能力是指不同岗位对员工知识和技能的要求, 突出岗位的专业性。IBM以能力体系为基础, 将招聘、绩效、薪酬、员工发展等各个流程粘合在一起, 根据能力价值优化员工选聘和岗位配置, 依据公司战略发展导向和人员能力结构缺口设置培训体系, 根据岗位工作的能力要求对工作过程进行绩效管理, 按照能力开发潜力设计员工职业生涯, 根据专业能力价值体现薪酬差异。

2. 绩效管理体系

IBM奉行以个人业绩承诺(PBC)为中心的绩效管理体系。基于PBC的个人年度绩效管理包括4个阶段: 设立目标、绩效反馈与辅导、绩效评估、绩效考核结果应用。

PBC目标的制定必须以员工为主, 与公司经营管理目标保持高度匹配, 并结合员工自身特点, 将达成目标变成员工的主动行为, 激励员工达成富有挑战性的绩效目标, 发挥个人最大潜能。PBC绩效目标包括业务目标、人员管理目标和个人发展目标三个方面, 其中, 业务目标和发展目标适用于全体员工, 人员管理目标适用于经理人员。在IBM的三类绩效目标中, 业务目标反映了个人在财务、客户市场和内部运营三方面的业绩贡献, 而发展目标 and 人员管理目标则体现出员工和经理对学习发展的关注。员工制定业务目标时需要综合考虑IBM的公司战略、所在业务单位的工作重点、部门和团队的工作目标等; 发展目标要紧密围绕业务目标, 结合个人职业发展规划, 关注1~2个当年个人能力提升的重点, 督促员工在工作中不断锻炼和提高自身能力; 人员管理目标体现重要的人员管理行为, 重点关注团队成员的发展以及团队氛围的营造。

IBM管理者定期对员工进行绩效反馈, 在反馈时, 管理者会避免单方面的训教和做出笼统的结论, 而是较详细、客观地描述事实, 说明下属行为的影响或后果, 征询下属的意见和想法, 用引导的方式使员工明确工作中的问题和改进的方法。每年6、7月份, 管理者要对下属进行中期绩效回顾, 对员工半年来的表现进行整体总结, 并对下半年的工作提出希望。中期绩效回顾是经理与员工交流互动的过程, 不涉及正式的考核打分。

PBC绩效评估在每年的11月到次年1月进行。考核结果分为5个等级: 第1等级(PBC为1)为公司年度顶级贡献者, 第2等级(PBC为2+)为高于平均水平的贡献者, 第3等级(PBC为2)为扎实的贡献者, 第4等级(PBC为3)为最低贡献者, 第5等级(PBC为4)为业绩不合格者。

考核由直线经理直接评价打分，并与员工本人沟通，但对考核结果PBC为1和PBC为4的员工，最终结果需交由“考核团队决策会议”决定。考核团队决策会议成员由员工二线经理和人力资源部有关领导组成，以保证评价结果的公正和权威性。

3. 员工发展体系

IBM根据岗位专业能力的差异将全部岗位划分为22大类，每一大类叫做“一个岗位族群”，如人力资源族群、财务族群、营销族群等；每个族群又按照专业差异细分为几个小类，每个小类叫做“一个岗位序列”，如财务族群包含会计序列、审计序列、税务序列等。IBM对每个岗位族群和序列都相应设置了若干条专业能力要求，而每项能力要求又按照掌握程度划分为“不具备、掌握、应用和熟练应用”4个等级，每个等级都有对应的工作行为描述，尽可能详细地将抽象的能力标准转化为具体的行为表现。为保证专业能力要求适应不断变化的外部环境，IBM成立了专业能力体系执行委员会和工作委员会，对有关岗位族群、序列的能力标准进行动态评估和调整，切实做到与时俱进。岗位族群、序列的划分以及相应能力要求的明确为公司培训体系和员工职业发展体系的建立奠定了坚实的基础。

IBM针对每条能力要求按照不同能力等级设置了丰富多彩、形式多样的培训学习活动。培训形式包括在线自学、课堂教学、网上课堂、在岗培训、内部研讨等，各类培训活动总计超过20万项。其中，对于大部分培训，员工可根据自身需要和工作安排自行选择参加，但也有部分培训是相关员工必须参加的，并作为其职位晋升的必要条件。

“能力发展工具”是IBM员工在线进行自身能力评估的工具。每名IBM员工都可以在该工具平台上查看并学习自己所在岗位的技能要求。每年初，员工需要按照岗位专业能力要求逐条评价自己的能力水平，评估结果会自动发送给直接上级进行确认。在“能力发展工具”中，每项能力要求后面都附有针对该项能力的推荐课程和相关能力提升活动，员工可以参考这些推荐课程和活动，结合自身实际情况，制订下一年的“个人发展计划”，并与自己的直线经理沟通确认。“个人发展计划”是IBM员工为自己制订的职业发展和学习计划，是员工职业生涯发展规划在个人能力提升方面的年度实施计划。每年，员工根据自身发展情况对“个人发展计划”进行滚动调整，内容包括个人长期和短期职业发展目标、实现职业目标和绩效目标所需要的能力要求，以及拟参加的培训和学习活动。“能力发展工具”和“个人发展计划”的应用，使员工更加明确个人职业发展目标和实现途径，帮助员工寻找自身能力差距，制订能力提升计划，提高了员工自我发展的主动性和积极性。

关于员工的晋升，IBM主要从两个方面予以考量，一方面是员工的绩效考核结果，另一方面是员工的能力水平。对能力水平的考量，根据岗位职责对能力要求的差异，IBM对不同业务部门和职能部门采取了有差别政策。其中，全球商业服务部(GBS)的能力评价体系最为完整，要求最为细致。全球商业服务部是IBM的核心业务部门之一，主要为客户提供商业、管理和IT方面的咨询服务，其对IBM公司整体业绩的贡献超过50%，该部门采用“职业发展框架(PDF)”来综合评估员工的能力水平。

“职业发展框架”考察员工3个方面的能力，包括公司核心能力要求、员工所在岗位族群的能力要求和所在岗位序列的专业技能要求，每项能力和技能要求都分为若干等级。评估工作每年第一季度和第二季度进行，员工在线填报能力评价申请，针对各项能力要求

用文字描述其工作表现和工作业绩。员工直接上级和有关专家小组对其上述三方面的能力和技能表现分别评价打分,然后综合三个分数计算最终的能力评价结果。PDF的评估结果共分6个等级,1级最低,6级最高。员工在申请晋升时,其业绩考核PBC结果和PDF能力评价等级将作为两个最重要的影响因素。

资料来源:李韬. IBM人力资源管理的三个体系[J]. 企业管理, 2012(6): 44-45.

【案例讨论】

- (1) IBM公司人力资源管理的主要特点是什么?
- (2) IBM公司人力资源管理三大体系有何意义? 对我国企业有何启示?

实训演练

实地考察某企业并设计人力资源管理部门组织结构

1. 实训目标

(1) 通过考察企业人力资源部,使学生对人力资源管理部门有一个直观的、形象的初步认识。

(2) 了解人力资源管理部门的组织结构、职能和工作流程。

(3) 观察、了解人力资源管理者需要具备的能力、素质。

2. 实训内容

(1) 在本市选择一家企业,组织学生参观了解该企业的人力资源部门。

(2) 由人力资源管理部门负责人介绍企业人力资源管理部门的情况,包括组织结构、部门职能和部门的工作流程。

(3) 参观企业其他部门和生产流程,为企业设计人力资源部门组织结构。

3. 实训组织

(1) 组织学生进入企业参观。

(2) 以学生个人为单位,或者4~5人组成一个小组,完成企业人力资源部门组织机构设计的任务。

(3) 制作完成后,要求学生针对设计的企业人力资源部门结构进行说明,在班级内进行交流展示。

拓展阅读

中国人力资源开发网. [http: // www.ChinaHRD.net](http://www.ChinaHRD.net).

中国人力资源网. [http: // www.hr.com.cn](http://www.hr.com.cn).

世界经理人. [http: // www.ceconline.com](http://www.ceconline.com).

加里·德斯勒. 人力资源管理(亚洲版)[M]. 刘善任,等,译. 2版. 北京:机械工业出版社, 2013.

韦恩·F.卡肖. 人力资源管理[M]. 刘善任,等,译. 8版. 北京:机械工业出版社, 2013.

厦门大学国家精品课程“人力资源管理”. [http: //xmujpkc.xmu.edu.cn/rlzygl](http://xmujpkc.xmu.edu.cn/rlzygl).