



21世纪经济管理专业应用型本科系列教材

人力资源管理概论



刘娟 主编
王云峰 主 编

清华大学出版社

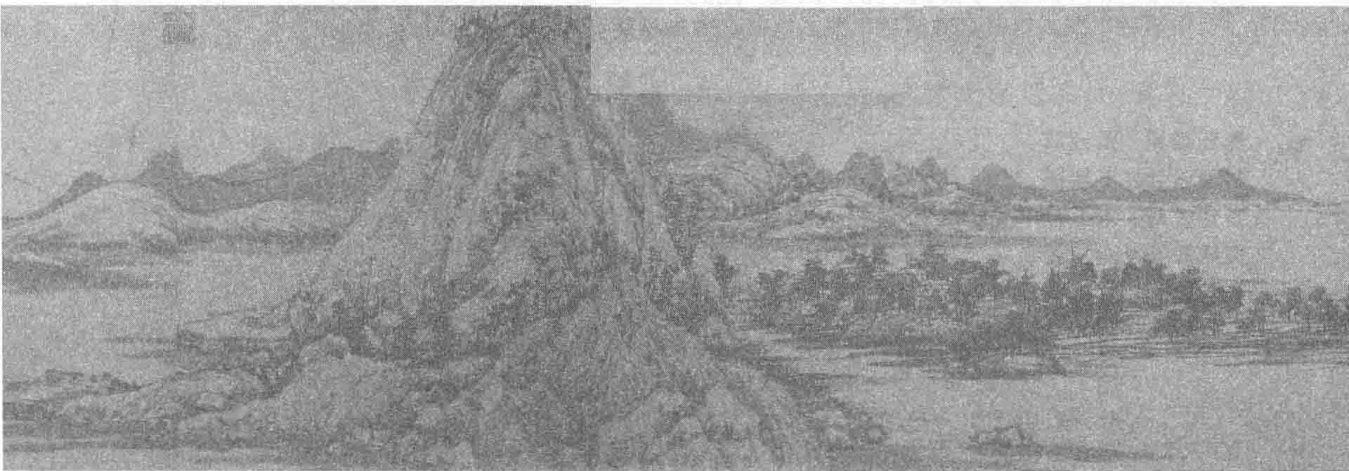




21世纪经济管理专业应用型本科系列教材

人力资源管理概论

刘娟 王云峰 ◎ 主编



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

自从诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨提出人力资本理论之后,人力资源因其在企业生产、管理中的重要作用而被经济学家和管理学家称为“第一资源”。实践证明人力资源是组织中最宝贵和最重要的资源,组织中其他资源的组合、运用都要靠人力资源来推动。而现代企业对人才的竞争究其根本也就是人力资源的竞争。

本书共 10 章,主要内容包括:人力资源与人力资源管理概述,工作分析,人力资源规划,人员素质测评与甄选,人力资源培训,员工职业生涯管理,绩效管理,薪酬管理,员工福利与服务,劳动关系管理,涵盖了人力资源管理的全部知识模块与主要流程。每一章都配有学习目标、复习思考题和讨论案例,是一本理论与实践紧密结合的教材。

本书可作为应用型本科、高职高专学校工商管理、企业管理、人力资源管理等专业学生的教学用书,也可作为相关人力资源管理培训和自学用书,还适合从事与人力资源管理相关行业的管理与技术人员参考阅读。

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

人力资源管理概论 / 刘娟,王云峰主编. —北京:清华大学出版社,2015

(21 世纪经济管理专业应用型本科系列教材)

ISBN 978-7-302-42379-9

I. ①人… II. ①刘… ②王… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 287869 号

责任编辑:梁云慈

封面设计:王新征

责任校对:宋玉莲

责任印制:沈露

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>, 010-62770175 转 4506

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:14.75 字 数:366 千字

版 次:2015 年 12 月第 1 版 印 次:2015 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:32.00 元

产品编号:067403-01

经过三十几年的改革开放,具有中国特色的市场经济体制正日益走向规范化与现代化,一个充满活力、欣欣向荣的中国越来越引起世界的瞩目。多年来,我国工商企业管理水平虽有所提高,但与发达国家相比仍具有较大差距。企业最重要的竞争力就是人才的竞争,因此,企业应把人力资源管理提升到重要的战略地位,将人力资源提升到企业运营的关键地位。与此同时,人力资源管理者的综合能力也为企业所寻求。

然而人力资源管理作为一门还处在发展中的学科,时代的变迁使其增加了更多的新课题。正如美国人力资源管理协会副总裁(SHRM) Brian J. Glade 所言:“在竞争压力下,人力资源管理必须果断迅速,以帮助企业更有效地竞争。”这就意味着人力资源管理策略将发生改变,管理人员必须能够认真思考,具备多项技能。就国内的人力资源管理教学而言,面临的对象复杂,教学层次繁多,但教学手段和方法依然陈旧。过去那种从“理论到理论”的教学方法已然严重脱离了管理的实践,缺乏贴近实战、具有生动性和可操作性的案例与教材。

为顺应时代潮流,满足学习者拿来即用的应用型人力资源管理的要求,编者希望能编写出一本适合高职高专学生学习的人力资源管理概论教材。《人力资源管理概论》一书共分 10 章,充分考虑到人力资源管理的职能模块与先易后难的学习进度,并且每章的内容都控制在两万字左右,在每章末尾都增加了人力资源管理的案例教学,这就与企业的实际应用进行了更好的结合。

本书内容充分体现了学习针对性、内容新颖性和实践应用性三大特点,最大特色就是突出企业人力资源管理知识的完整和实践应用,在最大限度上克服了传统人力资源管理教材缺乏案例研究的问题,使人力资源管理更贴近企业管理实务,非常符合高职高专学生的学习要求。

本书由河北北方学院刘娟博士和石家庄市委党校王云峰老师共同编写,其中,王云峰编写了第十章劳动关系管理,其余章节为刘娟编写。同时全书基本内容和框架体系的设计以及后期稿件的审核和修订工作得到了刘进宝教授的指导,在此我们给予最诚挚的感谢。本书可作为应用型本科、高职高专、独立学院和职业技术学院经管类及其他相关专业的教材,也可供成人函授和刚参加企业人力资源管理工作的员工参考使用。尽管编

者进行了企业应用知识结构的调整,但书中还有很多内容没有详细描述和应用扩展,如果学习者要从容地进行人力资源管理的学习,还需要补充大量的素材以及课外学习资料。由于时间仓促及编者水平有限,书中错误和不足之处在所难免,恳请广大师生同人和专家批评指正,便于我们更好地完善与再版修订。

编者

第一章 人力资源与人力资源管理概述	1
第一节 人力资源概述	1
第二节 人力资源管理概述	3
第三节 战略性人力资源管理	9
第二章 工作分析	20
第一节 工作分析概述	20
第二节 工作设计	31
第三节 人员配备	35
第三章 人力资源规划	43
第一节 人力资源规划概述	43
第二节 人力资源规划的运作程序	53
第三节 人力资源需求预测	56
第四节 人力资源供给预测	61
第四章 人员素质测评与甄选	65
第一节 素质测评的原理	65
第二节 人员素质测评的程序	71
第三节 人员素质测评的效度	73
第四节 人员素质测评的信度	76
第五节 人员素质测评的方法	78
第五章 人力资源培训	100
第一节 员工培训概述	100
第二节 培训需求评估	109
第三节 人力资源培训计划的制订与实施	112

第四节	培训效果评价	118
第六章	员工职业生涯管理	128
第一节	职业生涯管理的理论和方法	128
第二节	职业生涯管理系统	133
第三节	职业生涯管理理论	138
第四节	管理人员开发	144
第七章	绩效管理	147
第一节	绩效管理概述	147
第二节	绩效管理的流程	152
第三节	企业如何建立有效的绩效管理系统	156
第四节	绩效评价的主要方法	166
第八章	薪酬管理	179
第一节	薪酬管理概述	179
第二节	基本薪酬	185
第三节	可变薪酬	186
第九章	员工福利与服务	194
第一节	福利和保险福利	194
第二节	离职后福利	197
第三节	员工服务福利	198
第四节	弹性福利计划	200
第十章	劳动关系管理	206
第一节	劳动关系概述	206
第二节	劳动合同	208
第三节	集体合同	213
第四节	劳动争议	219
第五节	劳动保护	222
参考文献	228

人力资源与人力资源管理概述

学习目标:

1. 掌握人力资源管理的概念及内容。
2. 了解人力资源管理的演变。
3. 掌握人力资源管理的职能。
4. 掌握战略性人力资源管理的特征。
5. 了解战略人力资源管理与企业战略的关系。

第一节 人力资源概述

人力资源又称劳动力资源或劳动力,是指能够推动整个经济和社会发展、具有劳动能力的人口总和。通常来说,人力资源的数量为具有劳动能力的人口数量,其质量指经济活动人口具有的体质、文化知识和劳动技能水平。一定数量的人力资源是社会生产的先决条件。一般说来,充足的人力资源有利于生产的发展,但其数量要与物质资料的生产相适应,若超过物质资料的生产,不仅消耗了大量新增的产品,且多余的人力也无法就业,对社会经济的发展反而产生不利影响。在现代科学技术飞跃发展的情况下,经济发展主要靠经济活动人口素质的提高,随着生产中广泛应用现代科学技术,人力资源的质量在经济中将起着越来越重要的作用。

一、人力资源的定义

所谓人力资源,就是指人所具有的对价值创造起贡献作用,并且被组织利用的体力和脑力的总和。这个解释包括以下几个要点:

- (1) 人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和,可以统称为劳动能力。
- (2) 这一能力要对财富的创造起贡献作用,成为社会财富的源泉。
- (3) 这一能力还要能够被组织所利用。这里的“组织”可以大到一个国家或地区,也可以小到一个企业和作坊。

管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)在1954年出版的《管理的实践》(*The Practice of Management*)这部经典著作中,首次在管理学领域阐释了人力资源概念的含义:人力资源——完整的人——是所有可用资源中最有生产力、最有用处、最为多产的资

源。基本方面包括体力和智力。如果从现实的应用形态来看,则包括体质、智力、知识和技能四个方面。具有劳动能力的人,不是泛指一切具有一定的脑力和体力的人,而是指能独立参加社会劳动、推动整个经济和社会发展的人。所以,人力资源既包括劳动年龄内具有劳动能力的人口,也包括劳动年龄外参加社会劳动的人口。

二、人力资源的特征

人力资源是一种特殊而又重要的资源,是各种生产力要素中最具活力和弹性的部分。它具有以下基本特征。

(1) 能动性。人力资源的能动性是指人力资源是体力与智力的结合,具有主观能动性,具有不断开发的潜力。

(2) 两重性。两重性(双重性)是指人力资源既具有生产性,又有消费性。

(3) 时效性。人力资源的时效性是指人力资源如果长期不用,就会荒废和退化。

(4) 连续性。人力资源是可以不断开发的资源,不仅人力资源的使用过程是开发的过程,培训、积累、创造过程也是开发的过程。

(5) 再生性。人力资源是可再生资源,通过人口总体内各个个体的不断替换更新和劳动力的“消耗——生产——再消耗——再生产”的过程实现其再生。人力资源的再生性除受生物规律支配外,还受到人类自身意识、意志的支配,人类文明发展活动的影响,新技术革命的制约。

三、人力资源与人口资源、人才资源的区别与联系

人口资源是指一个国家或地区所拥有的人口总量,它是一个最基本的底数,一切人力资源、人才资源皆产生于这个最基本的人口资源中,它主要表现为人口的数量。

人才资源是指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能,在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力资源的一部分,即优质的人力资源。

应当说这三个概念的本质是有所不同的,人口资源和人才资源的本质是人,而人力资源的本质则是脑力和体力,从本质上来讲它们之间并没有什么可比性。就人口资源和人才资源来说,它们关注的重点不同,人口资源体现的是一种数量概念,而人才资源体现的是一种质量概念。但是这三者在数量上却存在一种包含关系。在数量上,人口资源是最多的,它是人力资源形成的数量基础,人口资源中具备一定脑力和体力的那部分才是人力资源;而人才资源又是人力资源的一部分,是人力资源中质量较高的那部分,也是数量最少的。在比例上,人才资源是最小的,它是从人力资源中产生的,而人力资源又是从人口资源中产生的。

人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念,研究的对象都是人所具有的脑力和体力,从这一点看两者是一致的。而且,现代人力资源管理理论大多以人力资本理论为根据;人力资本理论是人力资源管理理论的重点内容和基础部分;人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的;两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。

首先,在与社会财富和社会价值的关系上,两者是不同的。人力资本是由投资而形成的,强调以某种代价获得的能力或技能的价值,投资的代价可在提高生产力过程中以更大的收益收回。因此劳动者将自己拥有的脑力和体力投入生产过程中参与价值创造,就要据此来获取相应的劳动报酬和经济利益,它与社会价值的关系应当说是一种由因果的关系。而人力资源则不同,作为一种资源,劳动者拥有的脑力和体力对价值的创造起了重要贡献作用,人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力,它在生产过程中可以创造产品和财富,促进经济发展。它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

其次,两者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是通过投资形成的存在于人体中的资本形式,是形成人的脑力和体力的物质资本在人身上的价值凝结,是从成本收益的角度来研究人在经济增长中的作用,它强调投资付出的代价及其收回,考虑投资成本带来多少价值,研究的是价值增值的速度和幅度,关注的重点是收益问题,即投资能否带来收益以及带来多少收益的问题。人力资源则不同,它将人作为财富的来源来看待,是从投入产出的角度来研究人对经济发展的作用,关注的重点是产出问题,即人力资源对经济发展的贡献有多大,对经济发展的推动力有多强。

最后,人力资源和人力资本的计量形式不同。众所周知,资源是存量的概念,而资本兼有存量和流量的概念,人力资源和人力资本也同样如此。人力资源是指一定时间、一定空间内人所具有的对价值创造起贡献作用且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。而人力资本,如果从生产活动的角度看,往往是与流量核算相联系的,表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗;如果从投资活动的角度看,没有与存量核算相联系,表现为投入到教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

第二节 人力资源管理概述

一、人力资源管理的概念

人力资源管理是指根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保企业战略目标的实现。它是企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制定、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等。即企业运用现代管理方法,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。

二、人力资源管理的发展历程

人力资源管理是一门新兴的学科,问世于20世纪70年代末。人力资源管理的历史

虽然不长,但人事管理的思想却源远流长。从时间上看,从18世纪末工业革命开始,一直到20世纪70年代,这一时期被称为传统的人事管理阶段。从20世纪70年代末以来,人事管理让位于人力资源管理。人事管理阶段又可具体分为以下几个阶段:科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段。

(一) 科学管理阶段

20世纪初,以弗雷德里克·温斯洛·泰勒等为代表,开创了科学管理理论学派,并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。泰勒提出了“计件工资制”和“计时工资制”,以及实行劳动定额管理。1911年泰勒出版了《科学管理原理》一书,这本著作奠定了科学管理理论的基础,因而被西方管理学界称为“科学管理之父”。

(二) 工业心理学阶段

以德国心理学家雨果·芒斯特伯格等为代表的心理学家的研究结果,推动了人事管理工作的科学化进程。雨果·芒斯特伯格于1913年出版的《心理学与工业效率》标志着工业心理学的诞生。

(三) 人际关系管理阶段

1929年美国哈佛大学教授梅奥率领一个研究小组到美国西屋电气公司的霍桑工厂进行了长达9年的霍桑实验,真正揭开了对组织中的人的行为研究的序幕。

进入20世纪90年代,人力资源管理理论不断发展,也不断成熟。人们更多地探讨人力资源管理如何为企业的战略服务,人力资源部门的角色如何向企业管理的战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理理论的提出和发展,标志着现代人力资源管理的新阶段。它具有以下特点:

- (1) 人力资本可以产生利润;
- (2) 人作为资本,可以自然地升值;
- (3) 对人力资本的投资,可以产生利润;
- (4) 人作为一种资本,参与到利润分配中。

三、人力资源管理的职能

人力资源管理的职能是指人力资源管理者需要承担的责任和任务。加里·德斯勒在他所著《人力资源管理》一书中将一家大公司人力资源管理者在有效的人力资源管理方面所负的责任描述为以下十大方面:

- (1) 把合适的人配置到适当的工作岗位上;
- (2) 引导新雇员进入组织(熟悉环境);
- (3) 培训新雇员适应新的工作岗位;
- (4) 提高每位新雇员的工作绩效;
- (5) 争取实现创造性的合作,建立和谐的工作关系;
- (6) 解释公司政策和工作程序;

- (7) 控制劳动力成本；
- (8) 开发每位雇员的工作技能；
- (9) 创造并维持部门内雇员的士气；
- (10) 保护雇员的健康以及改善工作的物质环境。

还有一种分类方法将人力资源管理的职能划分为获取职能、整合职能、保持职能、评价职能和发展职能。

(1) 获取职能。包括工作分析、人力资源规划、招聘、选拔与使用等活动。

① 工作分析是人力资源管理的基础性工作,在这个过程中,要对每一职务的任务、职责、环境及任职资格作出描述,编写出岗位说明书。

② 人力资源规划是将企业对人员数量和质量的需求与人力资源的有效供给相协调。需求源于组织工作的现状与对未来的预测,供给则涉及内部与外部的有效人力资源。

③ 招聘与甄选是根据对应聘人员的吸引程度选择最合适的招聘方式,如利用报纸广告、网上招聘、职业介绍所等。挑选有多种方法,如利用求职申请表、面试、测试和评价中心等。

④ 使用是经过上岗培训,给合格的人安排工作。

(2) 整合职能。通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的化解等有效整合,使企业内部的个体、群众的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念,使之形成高度的合作与协调,发挥集体优势,提高企业的生产力和效益。

(3) 保持职能。通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动,保持员工的积极性、主动性、创造性,维护劳动者的合法权益,保证员工在工作场所的安全、健康、舒适的工作环境,以增进员工满意感,使之安心满意地工作。保持职能包括两个方面的活动:一是保持员工的工作积极性,如公平的报酬、有效的沟通与参与、融洽的劳资关系等;二是保持健康安全的工作环境。

(4) 评价职能。对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面作出全面考核、鉴定和评价,为作出相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据。评价职能包括工作评价、绩效考核、满意度调查等。其中绩效考核是核心,它是奖惩、晋升等人力资源管理及其决策的依据。

(5) 发展职能。通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发,促进员工知识、技巧和其他方面素质提高,使其劳动能力得到增强和发挥,最大限度地实现其个人价值和企业的贡献率,达到员工个人和企业共同发展的目的。包括员工培训和职业发展管理两项内容。

四、国际人力资源管理

国际人力资源管理是指在全球经济一体化背景下,将世界各国人力资源管理的理论与实践加以总结,对不同文化背景以及跨国公司、各国企业中的人力资源管理问题进行探讨和研究。它是人力资源管理学的扩展分支学科,是人力资源管理学与现代世界经济发展密切相联的结果,是人力资源管理学步入 21 世纪的最新发展,是人力资源管理研究的新热点领域。

（一）国际人力资源管理的特点

1. 国际人力资源管理需要有效管理环境复杂性

经济、社会、自然环境的不同,造成跨国公司面对的环境更加不确定。跨国公司在充分了解当地环境的基础上,有针对性地调整管理思想和实践,提供差异化的人力资源管理。如跨国公司往往在政治环境不是很稳定,但市场前景看好的国家中选择建立合资企业,并根据当地习惯提供诸如招聘、培训、考核等不同做法。

2. 国际人力资源管理需要巧妙处理文化多元性

文化多元性是跨国公司国际经营中面对的重大问题,因此,有必要进行多元文化管理。这时,跨国公司处理的主要问题是如何在原有使用过的、已经证明有效的人力资源管理实践以保证公司绩效的基础上,适应当地文化,减少文化冲突的风险。比如,跨国公司对于女性任职、雇员民族化等问题必须遵守当地的习俗传统。

3. 国际人力资源管理需要谨慎权衡目标多重性

虽然跨国公司不过是一般企业的特例,从人力资源管理职能来看,都执行人力资源计划、招聘、培训、绩效考核和报酬管理等职能,但其环境复杂性和文化多样性会影响到人力资源管理的目标。比如,有些跨国公司的培训目标不是单纯提高雇员技能、增强岗位适应性,也可能是对东道国征收工资税的一种回应。

4. 国际人力资源管理需要明智应对雇员多样性

跨国公司的雇员可能来自母国、东道国、第三国,其种族构成也多种多样,这就使跨国公司人力资源管理涉及一系列的新问题。如外派经理的选拔与培训、绩效考核、薪酬设计、跨国调动及海外遣返等问题,这对跨国公司人力资源管理是一个严峻的挑战。

（二）国际人力资源管理的功能

国际人力资源管理主要包括提升人力资源的能力,以满足跨国公司和全球性公司的各个子公司的不同需求。跨国组织和全球型组织在人力资源上的管理与国内公司有很大不同。通常情况下,这表现在招聘员工、薪金支付、员工培训、能力提升和职员升迁等诸多方面都有很大的不同,这些问题很复杂,因为它们必须不断地将公司策略与人力资源管理结合起来,同时还要兼顾国家差异和文化差异在这些因素上的作用。一般说来,国际人力资源管理主要有以下三大功能:

(1) 管理全球性企业的人力资源,特别是员工的外派和归国问题。

(2) 以公司战略为指导,根据公司所在国的政治、经济和文化环境来调整合适的人力资源的管理方式。

(3) 在每个子公司灵活采取与当地需求相匹配的劳工关系。国际人力资源管理越来越被认为是跨国企业成功的重要因素之一。在竞争激烈的今天,资本、技术、信息、原料等生产因素都可以被轻易复制,可以说,只有独特的人力资源优势才是组织立于不败之地的保障,是组织竞争优势的唯一可靠来源,理应得到企业特别是跨国企业的高度重视。

(三) 国际人力资源管理的主要模块

1. 员工的招募与选拔

招募和选拔工作是跨国公司在海外设立子公司需要面对的首要问题,是最关键的环节。子公司所在地国家的招聘政策可能与母国有很大不同,比如说,在日本和拉丁美洲的一些地区,报纸上的招聘广告可能很清楚地列出了公司需要一名年轻男性员工,其年龄范围也被严格限制,尽管这些标准与工作要求没多大关系。而这种招聘广告如果在美国出现,就违反了公平雇用准则法案。很多国家在招募、选拔和雇用人员上几乎没有设置任何限制,雇主可以提出任何问题,或积极地雇用那些有着某种特定品格的人。

2. 员工的分类

跨国公司的员工一般可分为以下三类:

- (1) 母国籍员工:这些员工的国籍和母公司员工相同。
- (2) 子公司当地国员工:员工的国籍和子公司一样。
- (3) 第三国员工:员工的国籍既不是总公司国籍,也不是当地子公司国籍,而是第三国国籍。

员工的分类很重要,它决定了企业应该采取哪一种国际人力资源管理方法。

3. 绩效评估

绩效评估是对员工工作绩效进行评价的过程,这个过程很必要也很重要,好的绩效评估系统能够对员工为公司所做的贡献作一个清晰的衡量,这是公司对员工工作的肯定,也为员工进一步提高工作绩效制定了标准。

但对与跨国公司来说,要评估其海外子公司员工的绩效又显得更加复杂,当公司存在不同国籍、不同工作习惯的员工时,绩效评估的一致性要求在这里要经受重大冲击。比方说,在中国,给人留面子是很重要的,公开批评一个员工肯定是一个极其不理智的做法,因为这很可能会导致他以后工作绩效的下降甚至离职。子公司的绩效评估系统一般与母公司有一定继承性,但又不能全盘照搬,在设计子公司的绩效评估系统时,一定要综合考虑公司的总体运营战略和子公司所在地(国)的独特性。分寸把握很重要,只有这样,才会使绩效评估系统具有公司和文化的双重适应性。

4. 薪酬与福利

激励问题是关系企业健康运营的关键问题,一直以来受到中西管理学家的广泛研究。社会发展到现在阶段,人们的需求也变得越来越多样化,员工在满足基本的物质层面上的需求后,更多地转向了追求精神上的愉悦,追求工作的成就、实现自我价值。这使得公司的薪酬计划必须紧密贴近员工的实际,尽可能以效用最大化的方式去激励员工。而对于跨国公司而言,其子公司的薪酬设计又必须在符合公司战略大背景的情况下,一定程度上与当地实际相结合,反映出当地的文化环境、经济水平、大众偏好等。

5. 员工的培训与职业发展

员工的培训与职业发展的职能包括计划有效的学习过程、组织发展和职业发展。跨国公司的培训并不是集中而是分散的。集中化的培训在总部进行,参与的对象是各地子公司的培训师或高管,而后培训师们回到各自分公司,开展分公司的学习与培训,确保总

公司政策的传达。值得注意的是,这种培训师必须具备将总公司培训方案与分公司所在地情况相结合的能力,这样才能确保政策的通畅施行。

学习过程是培训过程的一个方面,在拟订培训开发计划时,必须充分考虑学习过程的文化差异。一个行之有效的培训计划应当密切关注特殊国家子公司的特殊要求,以及被培训对象的特殊情况。认真而丝毫不打折扣的实施将是一件十分复杂的事,但要想获得好的培训效果,你又不得不这么做。文化差异永远是阻隔在公司与地方之间的一座大山,这一点毋庸置疑。

6. 劳工关系

雇员的国际派遣是国际人力资源管理的核心。劳工关系的概念和实践在世界不同地区的差别很大。比如说,最明显的,美国等西方国家的工会势力相当强大,而政府也允许工人罢工游行,但这一点在中国等发展中国家似乎行不通,因为劳工关系主要由政府调控。在处理劳工关系时,跨国公司最明智的做法就是“入乡随俗”,尽量与所在国的政策相适应,避免因劳工关系问题卷入大的冲突之中。

(四) 国际人力资源管理战略的管理模式

国际人力资源管理战略不同,对应的管理模式也不同。按照不同的维度与管理观念,管理模式不同,最具代表性的战略管理模式包括以下几种。

1. EPRG 模型

Heenan and Perlmutter (1979)创立了 EPRG 模型,以管理导向的观念,将跨国企业人力资源管理态度分成本国中心模式(使用本国员工)、多中心模式(使用东道国员工,采用本土化策略)、地区中心模式(使用区域内一个国家的员工)和全球中心模式(使用全球最有资格的员工)。

2. IN-DI 模式

卡姆奇(Kamoche,1996)从资源能力的角度出发,认为跨国公司人力资源管理中应注意平衡协调与控制(整合),以及弹性与灵敏度(差异化)。并将整合(Integration)与差异化(Differentiation)的战略管理模式分成4个象限,分别是高整合度(IN)低差异化(DI)、高整合度(IN)高差异化(DI)、低整合度(IN)高差异化(DI)、低整合度(IN)低差异化(DI)。



图 1-1 IN-DI 模式

3. 整合-响应模式

Taylor 等(1996)及 Janssens(2001)认为,战略性国际人力资源管理导向有三种模

式:输入型、输出型与整合型。输入型战略人力资源管理导向是高层管理者为子公司创建一个反映当地环境的人力资源管理系统(与其他公司有较低的内部一致性,与当地环境有较高的外部一致性)。这个导向强调差异性。输出型的战略国际人力资源管理导向是更喜欢将母公司的人力资源管理系统整体转移到海外分公司(高度的内部一致性和低度外部一致性),在跨国公司的海外分公司复制母公司的人力资源管理政策和实践。跨国公司综合的战略国际人力资源管理导向倾向于用“最好”的方法,并将之运用到整个公司,创造一个世界系统。该导向下,允许某些地方差异。

Schneider(1988)基于全球整合和地方差异化两个维度,将跨国公司国际人力资源战略划分为“地理中心型人力资源战略”、“母国中心型人力资源战略”、“多元中心型战略”三类。“地理中心型人力资源战略”具有高全球整合和高地方差异化特征,“母国中心型人力资源战略”具有高全球整合和低地方差异化特征,而“多元中心型战略”则具有低全球整合和高地方差异化特征。

Sheth & Eshghi(1989)以一致性与本土化两个维度划分人力资源战略,并提出各种战略的适用情况。将 IHRM 战略分为转特性人力资源战略(adhoc human resource strategy)、分权化人力资源战略(decentralized human resource strategy)、全球性人力资源战略(world wide human resource strategy)和伞状型人力资源战略(umbrella human resource strategy)。

Hannon et al(1995)为了解决全球化与本土化的困境,构建了全球整合-当地回应的模型(GI-LR),作为解决标准化-适应性困境的战略回应,将之归结为三种不同的战略,分别为自主型人力资源战略(低全球整合,高当地回应)、接受型人力资源战略(高全球整合,低当地回应)和主动型人力资源战略(高全球整合,高当地回应)。

第三节 战略性人力资源管理

人力资源战略是企业总体战略的下属概念,它是指企业在对所处的内、外部环境和条件以及各种相关因素进行全面系统分析的基础上,从企业全局利益和发展出发,就企业人力资源开发与管理所作出的总体规划。人力资源战略管理就是对人力资源战略及其规划进行全方位的指挥、监督、协调和控制的过程。

一、战略人力资源管理的内涵

战略人力资源管理产生于20世纪80年代。1981年,Devanna、Fombrum和Tichy在“人力资源管理:一个战略观”一文中提出并深刻分析了企业战略和人力资源的关系。这标志着战略人力资源管理的产生。1984年Beer等人的《管理人力资本》一书的出版标志着人力资源管理向战略人力资源管理的飞跃。简单地说,战略人力资源管理就是系统地将人与企业联系起来。它将人力资源视为一种获取竞争优势的首要资源,强调通过人力资源规划、政策及具体实践,获取能与企业战略垂直匹配并能在企业内部活动间水平匹配的具有竞争优势的人力资源配置,并强调所有的人力资源活动都是为了达到企业目标。与以前的人力资源管理相比,战略人力资源管理认为人力资源是决定企业成败的关

键因素;其核心职能是参与企业战略决策,根据内外环境的需要倡导并推动变革,进行企业整体的人力资源规划和实践活动;与战略规划是一种动态的、多方面的、持续的联系,其职能直接融入企业战略形成和执行的过程中。

二、战略人力资源管理的特征

1. 人力资源的战略性

企业拥有这些人力资源是企业获得竞争优势的源泉。战略人力资源(strategic human resources, SHR)是指在企业的人力资源系统中,具有某些或某种特别知识(能力和技能),或者拥有某些核心知识或关键知识,处于企业经营管理系统的核心或关键岗位上的那些人力资源。相对于一般性人力资源而言,这些被称为战略性的人力资源具有某种程度的专用性和不可替代性。

2. 人力资源管理的系统性

企业为了获得可持续竞争优势而部署的人力资源管理政策、实践以及方法、手段等构成一种战略系统。

3. 人力资源管理的战略性

也即“契合性”,包括“纵向契合”,即人力资源管理必须与企业的发展战略契合,“横向契合”,即整个人力资源管理系统各组成部分或要素相互之间的契合。

4. 人力资源管理的目标导向性

战略人力资源管理通过组织建构,将人力资源管理置于组织经营系统,促进组织绩效最大化。

三、战略人力资源管理和企业战略的关系

比尔·盖茨曾经这么说过:“如果把我们最优秀的 20 名员工拿走,微软将变成一个无足轻重的公司。”

在现代社会,人力资源是组织中最有能动性的资源,如何吸引到优秀人才,如何使组织现有人力资源发挥更大的效用,支持组织战略目标的实现,是每一个领导者都必须认真考虑的问题,这也正是为什么企业的最高领导越来越多来源于人力资源领域的一个原因。战略性人力资源管理认为人力资源是组织战略不可或缺的有机组成部分,包括了公司通过人来达到组织目标的各个方面,如图 1-2 所示。

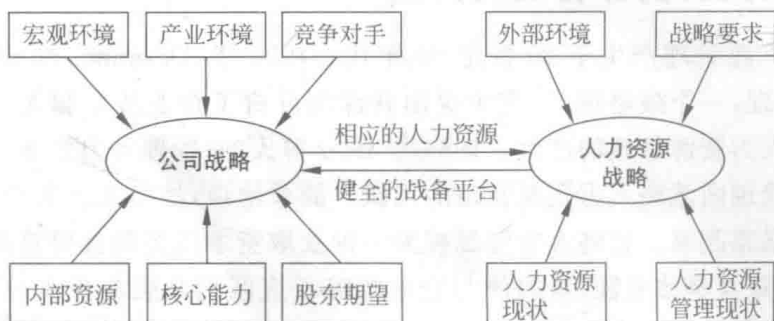


图 1-2 公司战略和人力资源战略的关系