

人力资源管理

REN LI ZI YUAN GUAN LI

李蕾/主编

R
L
Z
Y
G
L



中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

人力资源管理

李 蕾 主编

中共中央党校出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/李蕾主编. —北京:中共中央党校出版社,
2008.7

ISBN 978-7-5035-3971-8

I. 人… II. 李… III. 劳动力资源-资源管理-研究生-
教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 093795 号

中共中央党校出版社出版发行

社址:北京市海淀区大有庄 100 号

电话:(010)62805800(办公室) (010)62805818(发行部)

邮编:100091 网址:www.dxcbs.net

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷 河北省三河丰华装订厂装订

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

开本:700 毫米×1000 毫米 1/16 印张:15

字数:272 千字 印数:1—5000 册

定价:29.00 元

责任编辑 曲 炜 龙楚君

版式设计 尉红民

责任校对 王洪霞

责任印制 张志军

前言

进入 21 世纪，人力资源成为所有资源要素中最重要和最有开发价值的资源。知识经济、信息化社会、全球化……世界在改变，人的价值在提升。在急剧变化的社会环境中，我们准备好了吗？

在管理学的教学工作中，我有机会同来自于各行各业的管理人员就管理问题开展交流和研讨。在交流互动过程中，大家都有一个共识：中国最不缺的是人，中国最缺的是人才。从“人”到“人才”，只有一个字的差距，但中间间隔的却是一个巨大的鸿沟。我们常常讲民生问题，第一位的是就业问题。为什么把就业提得这么高？很重要的一点就是我国的就业形势异常严峻。且不说城市中的待业人员、农村里的剩余劳动力，单单看曾经被称作“天之骄子”的大学生们的就业也成了难题。有统计数据说，每年应届毕业生人数达 500 万，而其中近 1/5 当年找不到工作。但另一方面，中国的各类组织却在苦苦寻觅和等待人才：政府机关里缺思想解放、锐意进取的干部、企业里缺专业的管理和技术人员、银行里缺国际化的金融人才、学校里缺大师……未来中国的希望在于如何把巨大的人口资源变成强大的人力资源。这种转变中非常重要的工作就是人力资源管理与开发。

中国的人力资源管理工作起步晚，但发展得很迅速。越来越多的研究人员开始涉足人力资源管理的研究领域，从系统引进西方的管理思想、方法和技术发展到结合中国的具体情况和特殊问题开展研究。越来越多的管理者把管理的焦点聚集到人的管理上，重视人员的激励、选拔和培训工作。这几年非常兴旺的培训市场就是一个典型的例证。但是，管理人员在实际工作中也存在很多的困惑，可以归结为一点：为什么人力资源理论看上去很美，但操作起来却很难？曾经有一位企业的老总对我说：“谁能解决考核的问题，就可以获得诺贝尔经济学奖。”我反问他，为什么考核难？他说，因为他在企业里用两年的时间把考核制度调整了三次，每一次员工都不满意。老实说，我不认为考核问题难到足以获得诺贝尔奖，但我承认很多组织中考核管理问题丛生，很多考核制度形同虚设，甚至有的实施效果同制

度设计的初衷背道而驰。之所以出现这样那样的问题,是因为我们接受新观念太快而制定规范系统的管理制度太慢。人力资源很重要、人力资源是要开发的、人力资源作用的发挥需要激励和创新……这些观念很快就被大多数的管理者接受了。但是从认可观念到用观念指导和引领管理实践还有很长的路要走。这条路就是人力资源管理与开发的系统设计和实施之路。如果我们不能从人力资源规划、工作分析等基础性的工作入手,系统设计组织人力资源工作,那么我们就无法进行科学的考核管理、薪酬管理、职业生涯管理。人力资源工作好比修建一座大厦,规划和工作分析就是大厦的地基,只有地基打牢了,大厦才能修得高,修得漂亮。人力资源管理的力量来自于系统的力量,来自于对人性的认识,来自于对组织业务的深入分析,来自于管理制度和方法的整合。

管理大师彼得·德鲁克说过:“真正有效的管理没有激动人心的事件。”就是日常管理中一点一滴的积累,日复一日向着既定目标的努力最终创造了组织的竞争优势。这本教材的编写初衷就是将现代人力资源管理的基本框架、主要思想和基本方法尽可能原汁原味地呈现给读者。让我们从人力资源管理的源头出发,沿着理论的逻辑思路一直前行。

这本教材是集体智慧的结晶。四位作者在首都不同高校任教,都在从事管理理论与教学工作。本书第二章、第三章由段辉博士编写,第四章、第五章、第八章由肖霞副教授编写,第六章、第七章由慕凤丽博士编写,第一章、第九章由李蕾副教授编写。全书由李蕾统稿和校审。

李 蕾

2008年6月于中央党校

目 录

第一章 人力资源管理概论	(1)
第一节 人力资源的概念和特征	(1)
第二节 人力资源管理的概念	(4)
第三节 人力资源管理的原则和任务	(12)
案例:东航云南分公司的“返航事件”	(18)
第二章 人力资源规划	(20)
第一节 人力资源规划的含义与内容	(20)
第二节 人力资源需求预测	(25)
第三节 人力资源供给预测	(31)
第四节 人力资源规划目标与政策	(37)
第五节 人力资源规划执行与评估	(41)
案例:某公司 2005 年度人力资源规划	(42)
第三章 工作分析	(47)
第一节 工作分析概述	(47)
第二节 工作分析方法	(53)
第三节 工作分析实施	(61)
第四节 职务说明书	(66)
案例:中国纺织品进出口总公司工作分析与员工分类管理	(71)
第四章 员工招聘	(75)
第一节 招聘概述	(75)
第二节 招聘过程设计	(82)
第三节 招聘方式	(87)
案例:宝洁公司的校园招聘	(97)
第五章 人员甄选和录用	(102)
第一节 面试	(102)

第二节 心理测试.....	(108)
第三节 评价中心.....	(114)
第四节 背景调查与录用.....	(116)
案例:跨国公司员工选拔新招迭出	(121)
第六章 绩效管理	(125)
第一节 绩效管理概述.....	(125)
第二节 绩效管理实施过程.....	(130)
第三节 绩效考核方法.....	(141)
第四节 绩效考核中的问题及处理.....	(146)
案例:惠普公司的绩效考核机制	(148)
第七章 薪酬管理	(153)
第一节 薪酬管理概述.....	(153)
第二节 薪酬设计基本原理.....	(158)
第三节 基本薪酬.....	(162)
第四节 基本薪酬调整.....	(168)
第五节 奖金体系设计.....	(170)
第六节 福利.....	(175)
案例:IBM公司的全面报酬体系	(181)
第八章 员工培训	(184)
第一节 员工培训概述.....	(184)
第二节 培训模式选择.....	(192)
第三节 员工培训的实施.....	(199)
案例:西门子公司的多级培训制度	(209)
第九章 职业生涯管理	(213)
第一节 职业生涯管理概述.....	(213)
第二节 职业生涯设计.....	(220)
第三节 职业生涯发展阶段管理.....	(224)
案例:惠普公司的员工全方位评估	(231)
主要参考文献	(234)

第一章 人力资源管理概论

21 世纪是知识经济的时代,知识的力量以前所未有的方式在社会各方面展示出来,知识的载体——人的地位也日益凸显。在知识经济社会,管理的重点正从生产转移到知识管理以及人力资源管理、文化管理。管理者最重要的职责是创造出适合人才成长的优良环境,通过激发人的潜能和创造性,最终实现组织的管理目标。

第一节 人力资源的概念和特征

一、人力资源

在知识经济时代,人力资源已经超出其他一切资源,成为决定组织成败的关键因素。微软公司董事长比尔·盖茨曾开玩笑似地说:谁要是能挖走微软最重要的几十名员工,微软就完了。盖茨的话告诉我们:一个企业得以持续成长的前提就是用好并留住关键性人才。关键性人才是一个企业最重要的战略资源,是企业价值的主要创造者。“人”已经成为组织管理中最重要因素。

资源是一个经济学术语,它泛指社会财富的源泉,是指能给人们带来新的使用价值和价值的客观存在物。一般来说,资源可以分为两大类:一是物质资源;二是人力资源。我们通常所说的管理中的“人、财、物”,“人”即人力资源,“财”和“物”是物质资源。

人力资源的概念有宏观和微观之分。

宏观的人力资源一般是指有能力并愿意为社会工作的经济活动人口。对人力资源概念的界定,各国不尽一致,主要是因为经济活动人口中涉及的两个时限不尽一致。一是起点工作年龄,如 16 岁或 18 岁;二是退休年龄,如 55 岁或 60 岁甚至是 65 岁或 70 岁等。当然,从更广义的角度上说,只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源。这样,可以充分表明人力资源具有潜在的效益和可开发性。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。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。

1. 处于劳动年龄之内、正在从事社会劳动的人口，它占据人力资源的大部分，可称为“适龄就业人口”。

2. 尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口，即“未成年劳动者”或“未成年就业人口”。

3. 已经超过劳动年龄、继续从事社会劳动的人口，即“老年劳动者”或“老年就业人口”。

在人力资源管理研究领域提到人力资源，主要指微观的人力资源。微观人力资源是指存在于人体中的智力资源，是人类进行生产或提供服务，推动整个经济和社会发展的各种能力的总称。人类可用于生产产品或提供各种服务的才干、技能、知识以及工作意愿。微观人力资源包含四个方面的内容：

1. 才干。才干是指能够产生持续性工作绩效的人的思维和行为方式。才干也就是我们平常所说的人的优势。人需要发现自己的优势，以及优势的利用方式，以此为基础来更好的创造业绩。

2. 知识。知识的积累对人力资源的贡献很大。人们常常讲的“博闻强记”、“学富五车”，就是对知识拥有者的一种评价。现代的人力资源管理中对知识的掌握也非常重视。GE公司的前总裁杰克·韦尔奇总结的选拔人才的标准中就有一条——管理者必须具备宽广的知识面和强烈的好奇心。

3. 技能。即人完成某种特定工作任务的能力，也是人经过长时间实践后形成的习惯性的行动方式。在组织活动中，技能比知识对绩效的影响更大。人员的专业技能越多，技能的质量水平越高，人力资源的价值也越大。技能训练有一个特点就是必须是“干中学”，在实践的过程中反复训练、不断摸索，技能才能产生并提高。

4. 工作意愿。它是人的工作潜质转化为实际工作绩效所必需的催化剂。很多领导者都意识到选拔人才必须德才兼备，而“德”要放在“才”的前面。对“德”的认识很多人会提及：肯干、具备积极的心态、牢骚少等。这些其实反映的是人员的工作意愿。

同人力资源相联系的还有一个概念——人才资源。人才资源是人力资源中的一部分，指具有创新意识、创造能力的人力资源。

二、人力资源的特征

由于人本身所具有的生物性、能动性、智力性和社会性，决定了人力资源具有以下特征：

（一）时代性

人力资源生成过程的时代性。一个国家或地区的人力资源，在其形成过程

中,受到时代条件的制约。人一生下来就遇到既定的生产力和生产关系的影响和制约,当时的社会发展水平从整体上影响和制约着这种人力资源的素质,他们只能在时代为他们提供的条件和前提下,发挥着他们的作用。一个国家和地区社会经济发展水平不同,人力资源的素质也就不一样。任何人力资源的形成,都不能摆脱当时社会文化水平的制约。

(二) 能动性

与其他资源相比较,人力资源具有主观能动性。而自然资源,如森林、矿产、土地等在被开发的过程中完全处于被动的地位。而人力资源则不同,它在被开发过程中具有能动性,即人类具有自我调控的功能。也就是说,人类能够根据外部的可能性和自身的条件,有目的地确定经济活动的方向,并根据这一方向,具体选择、运用外部资源。因此,人类在从事经济和社会活动时,总是处于控制其他资源的位置上,人力资源与其他被动性生产要素相比较,是最积极、最活跃的生产要素,居各种要素的主导地位。根据人力资源使用方向同组织目标的方向是否一致,能动性表现为正向能动与负向能动。正向能动是指人力资源的使用方向同组织目标一致,推动组织目标的实现;负向能动是指二者方向背离,阻碍组织目标的实现。在管理过程中要尽可能促进正向能动,同时消除负向能动。

(三) 时效性

自然资源,例如矿藏、森林、石油等一般都可以长期储存,储而不用,品位不会降低,数量也不会减少。但人力资源则不同,长期储而不用,就会荒废、退化、过时。人的才能和智慧发挥有一个最佳的时期和年龄阶段。一般来说,25~45岁,是科技人才的黄金年龄,37岁是其峰值。医学人才的最佳年龄一般会后移,这是由其研究领域的业务性质决定的。开发人力资源必须及时,开发使用的时间不一样,所得的效益也不相同。

(四) 开发性

人力资源在使用的寿命期内,通过接受不同方式的再教育和知识、经验的不断积累,其素质会产生变化,甚至会产生质的变化。人力资源的使用过程同时也是开发过程,而且这种开发过程具有持续性。人力资源的使用过程本身,就是一个不断开发的过程。蓄电池理论认为,人的一生是不断学习、不断充电的一生,而且,释放与储存成正比,为要更多地释放,必须更多地储存。所以,人力资源可以而且应该不断地开发,持续地开发,才能不断增值。

(五) 流动性

人力资源是蕴含在人体中的,随着人员在不同组织中的进入或退出选择,人力资源表现出流动性。人力资源的流动一般表现为“人往高处走”,在不同

组织、不同地区和国家间的流动。人力资源的流动性客观上要求在管理过程中注意招募和挽留人才。新加坡对公务员的管理过去提一个口号“高薪养廉”，为全世界所熟知。最近几年他们提出一个新的口号——“高薪抢贤”，他们认为高质量的人力资源是稀缺的，竞争首先是人才的竞争。新加坡的公务员的工薪和福利制度必须能够吸引和留住高质量的人力资源，在同其他国家以及企业等其他部门的人力资源管理中表现出竞争力。

第二节 人力资源管理的概念

一、人力资源管理

所谓人力资源管理，是指运用科学方法，协调人与事的关系，处理人与人的矛盾，充分发挥人的潜能，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标的管理过程。

人力资源管理是组织中人力资源的获取、整合、激励及控制调整的过程，包括人力资源规划、人员招聘、绩效考核、员工培训、工资福利政策等。它与传统的人事管理有着本质的区别。传统的人事管理是以“事”为中心，注重的是控制和管理人，属于行政事务式的管理方式。而现代人力资源管理以“人”为中心，是把人作为活的资源来加以开发，人力资源管理被上升到战略高度。人力资源管理注重人的心理和行为特征，强调人与事的相宜，事与职的相配，使人、事、职能做到最佳匹配，获得最大化的管理效益。

表 1-1 人事管理与人力资源管理的区别

	人事管理	人力资源管理
管理导向	以事为中心	以人
管理视角	视人力为成本	视人力为资源
管理机构	事务性、执行层	战略性、决策层
管理活动	被动反应型	主动开发型
管理深度	注重管理员工行为	注重开发员工潜能
管理者与被管理者的关系	控制与被控制	平等的、和谐的

二、人力资源管理的意义

(一) 充分发挥人力资源的价值，实现组织目标

通过合理的管理，实现人力资源的精干和高效，取得最大的使用价值。并且指出：人的使用价值达到最大=人的有效技能最大地发挥。通过采取一定措施，充分调动广大员工的积极性和创造性，也就是最大地发挥人的主观能动

性。调查发现：按时计酬的员工每天只需发挥自己 20%~30% 的能力，就足以保住个人的饭碗。但若充分调动其积极性、创造性，其潜力可发挥出 80%~90%。

（二）提高人员的满意度和成就感

在现代组织的管理目标中关注的重点从单一组织目标转向兼顾组织目标和组织成员个体目标。实现组织目标是重要的，人员的满意度和成就感的满足也是非常重要的。可以到各类组织中去看一看，其中有多少组织中员工把工作当成一种乐趣和享受呢？这方面我们没有精确的统计数据，但从个案的访问中可以感觉到员工把工作当乐趣的组织少，把工作当成痛苦的组织多。良好的人力资源管理有助于帮助员工寻找工作乐趣，提高员工满意度和成就感。当员工满意度和成就感提高时又进一步地促进了组织的发展。近几年，有关“最佳雇主”企业的评选从一个侧面反映了这种要求。美国的西南航空公司是一家非常成功的企业，在美国航空运输业长期低迷的环境背景下，该公司的经营业绩一直表现突出。西南航空管理上的一个特色就是有意识地为员工制造快乐。它的理念是快乐的员工工作表现更优秀。中国也有一家餐饮企业“海底捞火锅”也走了同样的道路。很多消费者是冲着海底捞优质的服务去消费的。这种优质的服务主要源于它拥有的快乐员工。在这家店里的每个工作人员都表现出耐心、热情和情绪高涨。

（三）培养全面发展的人，提高员工的人力资源价值

良好的人力资源管理能够为员工的全面发展创造条件并且提供施展才华的舞台。人力资源需要开发，人力资源管理就是开发人力资源的过程。在现代社会中，一个组织很难为员工提供终身雇佣的保障，但能够为员工的人力资源价值增值做出努力和承诺。良好的人力资源管理能够有效地提高人力资源价值，帮助员工实现价值增值。美国著名的战略咨询企业麦肯锡公司的人员流动性非常大，它通常招收著名高等学院毕业的优秀毕业生。新员工进入公司后在最初的几年时间里如果没能够被提拔到“项目经理”的职位，一般都会选择自动离职。在离职率非常高的情况下，麦肯锡公司仍然成为世界一流商学院毕业生的首选工作企业之一，究其原因就是因为麦肯锡为新进入企业的员工提供了世界一流的发展和培训机会。员工工作几年之后即使不能留在公司里，也非常容易在世界一流的企业中获得满意的工作机会，麦肯锡的工作经历给他们创造了更高层次的就业机会。

三、人力资源管理者

组织中所有的管理者都是人力资源管理者。人力资源管理的工作绝不仅仅

属于人力资源部门的人员。事实上,组织中不同级别和不同职位的管理人员,乃至普通员工都必须承担起相应的人力资源管理职能。

(一) 最高管理者

组织中的最高管理者,也就是平常所说的“一把手”,是第一位的人力资源管理者。从这个意义上说,人力资源是“一把手工程”。哪个组织的人力资源搞得不好,一定是最高管理者非常重视,直接参与管理的结果。相反,一把手漠视人力资源管理工作的话,组织的人员管理难有大的作为。最高管理者必须承担的工作是确定人力资源政策和推动人力资源管理变革。人力资源政策是组织中对人力资源活动长期的一致性的原则规定。比如:招聘时主要聘请组织外部成员还是内部成员,招聘没有工作经验的毕业生还是有工作经验的人员;薪酬标准与同行业相比是偏高、差不多还是偏低;人员晋升时是能力优先还是资历优先,这些决策都属于人力资源政策的范围。最高管理者必须对这些问题进行界定和规范。

推动变革是最高管理者必须承担的另一个职责。人力资源管理变革在组织中一定会成为人们高度关注和有争议的话题。因为人力资源活动会对组织中的每一个成员产生直接影响。只有最高管理者亲自组织、鼓动和推进,变革才有可能成功。前几年很多民营企业试图通过引入职业经理人来走上制度化管理的道路,但多数都失败了。人们把这种现象称之为“空降兵”现象。“空降兵”现象为什么会失败?其中一个很重要的原因是“空降兵”们往往是肩负着人力资源变革的任务进入一个陌生的企业中,在推动变革的过程中最高管理者没有直接的领导变革,希望等着验收改革成果,最终的结果只能是在变革中利益受损的员工怨声载道,改革无疾而终,“空降兵”悄然隐退。

(二) 人力资源部门管理者

人力资源部门的角色定位不能是人力资源活动的直接实施者,而应该是人力资源技术专家、人力资源工作方法的教练员、人力资源问题咨询师。他们是人力资源制度的制定者和推行者,以自己具备的人力资源专业知识和技能帮助直线部门的管理者实施人力资源管理活动。但是不能越俎代庖,更不能包办代替。以人员选拔为例,人力资源部门必须和直线部门人员密切配合,人力资源部门负责招募人员,对候选者的背景资料进行筛选,对面试官进行面试技术的培训,对选拔中涉及到的法律问题提供咨询服务。而具体的人员考察和招聘决策则由用人部门的管理人员决定。

(三) 直线部门管理者

直线部门管理者是人力资源管理实践活动的主要承担者。要在组织人力资源政策的框架内,在人力资源部门的指导和支持下,完成对下属员工的选拔、

使用、激励和职业发展等方面的工作。人力资源管理工作应该成为直线部门管理者最重要的工作内容。惠普公司的人力资源管理非常出色,其中一个有特色的做法就是要求所有部门的管理者每年年底抽出一天的时间专门完成对下属工作业绩的评估报告。这个报告不是简单的打分或者定性描述,而是要求管理人员以具体的数据和事例来对下属过去一个阶段的表现进行回顾和总结。报告的水平将直接影响对管理者的工作绩效评价。如果管理者平时不注意考察和了解每一位下属的工作情况根本无法完成这样一份详细的报告。这种报告制度一方面让公司能够更全面地了解员工的工作情况,另一方面也促使管理者更关心下属的平时表现,将对下属的人力资源管理作为自己的一项最主要的工作职责来看待。

四、人力资源管理环境

(一) 外部环境

1. 知识经济因素。

现代人力资源管理面临的首要经济因素是知识经济因素。

未来学家约翰·奈斯比特于1982年出版《大趋势》一书,从十个方面论述了美国社会的发展趋势。他认为“知识是我们经济社会的驱动力”,“信息经济社会是真实的存在,是创造、生产和分配信息的经济社会。”他概括了信息社会的四个特征:(1)起决定作用的生产要素不是资本,而是信息知识;(2)价值的增长不再是通过劳动,而是通过知识;(3)人们注意和关心的不是过去和现在,而是将来;(4)信息社会是诉讼密集社会。^①

总部设在巴黎,以发达国家为主要成员国的经济合作与发展组织(OECD),在1996年发布了一系列报告,在国际组织文件中首次正式使用了“知识经济”(Knowledge-Based Economy)这个概念。在OECD《以知识为基础的经济》报告中,对知识经济的内涵进行了界定:知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的经济。

从对知识经济时代特征的分析可以看出,知识经济时代将更为科技化、人性化、更符合人的发展的需要。知识经济时代的社会发展需要人的极大发展与能力提升,资产投入的无形化、决策的知识化和经济发展的持续化等知识经济的发展特征,无一不是在依靠人(特别是知识型员工)的创造力来支撑。而且,知识经济还扬弃了那种局限于人的短期发展利益的狭隘发展观,需要全社

^① 约翰·奈斯比特:《大趋势:改变我们生活的十个新方向》,中国社会科学出版社1984年版。

会从长远的职业生涯规划来着眼于人的长远发展利益。知识经济作为以人为本的社会发展阶段,只有以人的发展作为衡量其发展的价值尺度,才能更好地度量社会发展的程度和水平,从而使社会的发展为人的发展服务。因此,人的发展成为衡量知识经济的价值尺度,人的发展的水平和程度是知识经济发展的水平和程度的重要表现。

知识型员工成为知识经济时代企业人力资源管理的重点。管理学大师彼得·德鲁克认为,知识经济时代的经济发展取决于掌握知识的知识型员工。拥有知识的知识型员工与企业之间是一对命运共同体,他们的个人发展与企业战略目标的实现相辅相成。企业对他们的开发与动态化的管理使他们获得个人发展的舞台,并且能够满足其个性化的主导需求,从而最大限度地激发其工作潜能,使知识型员工个人绩效得到提升与改进。而知识型员工个人绩效的改进往往带动团队绩效或部门绩效的提高,于是产生了企业内部良性发展推动力,最终使整个企业的战略目标得以实现。知识经济时代,知识的生产、使用和创造成为组织的基本活动,因此,拥有知识并运用知识进行创新活动的知识型员工逐步成为工作的主体。知识型员工逐渐成为工作主体,不仅表现在绝对数量和相对比例的增加上,更重要的是表现在所起的作用和所承担角色的重要性上。

知识型员工的工作特点主要表现在工作过程的自主性、工作内容的创造性、工作投入的风险性、工作过程的难以监控性以及工作成果的难以衡量性。

知识型员工从事的是极具创造性的工作,不是简单重复性工作,而是在易变和不完全确定的环境中充分发挥个人才能,将知识资源和智力资本有效转化为生产力,不断使产品和技术得以更新,需要在工作中不断探索和创新。知识型员工与流水线上的操作工人被动地适应设备运转相反,他们更倾向于拥有自我主导的工作环境,更强调工作中的自我引导和自我激励,要求工作场所和工作时间具有的灵活性,强调宽松、和谐的组织气氛。进行知识创新,具有投入大、收益大以及风险大的特点。知识型员工的工作主要是思维创造性活动,其工作过程有别于传统意义上的体力劳动,不宜于用传统的方法去管理。由于思维创造活动并不受既有的流程、步骤、计划、方案等束缚,所以管理者很难规定工作的标准化程序和固定的工作规则。

2. 全球化因素。

现代人力资源管理面临的经济环境中第二个突出现象是经济全球化。全球化作为一个经济的过程表现为经济活动正在通过生产、贸易、金融和资本的跨国网络,以空前的广度、强度和流动速度向全球扩张,使世界上一个地区的事件、行动和决定可以影响到距离遥远的国家、群体乃至个人。组织的人员不再是由来自一个国家的人员组成,而是来自不同国家。经济的全球化导致人才竞

争的全球化,人才的竞争将更加激烈,高素质的知识型员工因其所赋有的较强的知识创新能力往往成为争夺的焦点。组织成员很可能来自不同的国家,拥有不同的文化和价值观,跨文化人力资源管理成为新的课题。

3. 政治法律因素。

国家对劳动就业相关法律规定对组织的人力资源管理产生很大的影响。国家对劳动就业中的劳动合同、最低工资、健康与安全、福利等法律的规定也对组织的人力资源管理提出了相应的要求。比如,2008年1月1日开始实施的新《劳动合同法》中规定,用人单位必须与劳动者签订书面劳动合同。自用工之日起超过一个月不满一年未与劳动者订立书面劳动合同的,应当向劳动者每月支付两倍的工资。用人单位同员工签订劳动合同后,必须缴纳养老保险、失业保险等各种支出。以浙江企业为例,执行新《劳动合同法》以后,每年每个员工的劳动力成本增加了5000元。成本支出的增加,给一些以低成本战略参与市场竞争的企业带来了相当程度的冲击,迫使企业的人力资源管理做出相应的调整。新《劳动合同法》中还规定了劳动者在该用人单位连续工作满十年的或者连续订立两个固定期限的劳动合同的,应签订无固定期限劳动合同。目前,对无固定期限劳动合同的解释和操作还存在很大的争议,但是有一点可以明确:用人单位变更或者解除同劳动者的劳动关系不可能像以前那么容易了,它必须符合《劳动合同法》的规定,用人单位不能再对劳动者“呼之即来,挥之即去”了。这就要求组织的人力资源管理在规划、招募和解聘等环节上的工作必须更加细致周到。

4. 劳动力市场因素。

组织的劳动力的供给是在一个大的人口环境下实现的,现在组织所面临的人口和劳动力环境发生了重要的变化。这些变化主要包括劳动力的年龄结构的变化与劳动力的性别、种族和文化结构的变化。目前的趋势是劳动力结构更加复杂,文化水平不断提高,劳动力的多样化已经成为一个不可抗拒的潮流。

5. 科学技术因素。

科学技术的发展深刻地影响着组织的人力资源管理活动。首先,由于新技术和新产品的出现,现有的工作岗位不可避免地不断被淘汰,新的岗位不断产生。国外人力资源管理专家预测,在未来的10年中,技术进步将使半数以上的现有工作岗位发生变化,30%的现有工作岗位消失,同时产生大量新的岗位。前些年人们还在热衷讨论CEO(Chief executive officer,首席执行官),而现在企业中已经出现了CFO(Chief financial officer,首席财务官)、COO(Chief operating officer,首席运营官)、CTO(Chief technology officer,首席技术官)、CIO(Chief information officer,首席信息官)。其次,科学技术的