

如何“管理”国际企业人力资源？

本书是为国际人力资源管理人员和人力资源管理专业师生编写的。本书首先从人力资源理论入手，结合著名的国际企业的人力资源管理实践，阐述了国际人力资源管理模式与跨文化管理、国际企业人力资源战略管理、招聘管理、培训管理、绩效管理，以及激励与薪酬管理等方面的基本知识、基本方法与技巧，同时总结了国际企业的人力资源管理的经验……

李中斌 万文海 陈初升 等 编著

国际人力资源管理

International

Human Resources

Management

中国社会科学出版社

人力资源管理丛书

国际人力资源管理

李中斌 万文海 陈初升等 编著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际人力资源管理/李中斌, 万文海, 陈初升等编
著. —北京: 中国社会科学出版社, 2008. 11

(人力资源管理丛书)

ISBN 978 - 7 - 5004 - 7326 - 8

I. 国... II. ①李... ②万... ③陈... III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 162628 号

策划编辑 卢小生 (E-mail: georgelu@vip.sina.com)

责任编辑 卢小生

责任校对 周 昊

封面设计 高丽琴

技术编辑 李 建

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂

装 订 丰华装订厂

版 次 2008 年 11 月第 1 版

印 次 2008 年 11 月第 1 次印刷

开 本 787 × 960 1/16

插 页 2

印 张 18.25

印 数 1—6000 册

字 数 331 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

前言

作为企业管理核心的人力资源管理,在全球化环境中面临着新的挑战。由于东道国环境的复杂性、国家(或地区)文化的多元性、战略目标的多重性、雇员来源的多样性,使国际人力资源管理与一国(或地区)内经营的人力资源管理比较起来,需要有效管理环境复杂性,巧妙处理文化多元性,谨慎权衡目标多重性和明智应对雇员多样性,这就使跨国公司人力资源管理涉及一系列的新问题,对跨国公司人力资源管理来说是一个严峻的挑战。国际人力资源管理的范围比国内(或地区)内人力资源管理更加广泛,影响和制约因素也较国内(或地区)内人力资源管理多得多,中国企业要真正参与国际竞争,必须在比较研究的基础上借鉴吸收,创立自己的国际人力资源管理理论和实践,其重要性不言而喻。

本书结合企业人力资源管理实际,探讨了全球化趋势下人力资源管理发展的历史与发展趋势,归纳了国际人力资源管理的若干模式,以及跨文化管理的相关内容。本书通过比较分析,研究国际人力资源管理系统以及国际人力资源管理职能活动,较全面系统地介绍了国际人力资源管理的相关理论与实务。第一章介绍了国际人力资源管理的历史、发展趋势以及国际人力资源管理的基础和研究视角;第二至三章阐述了国际人力资源管理的若干模式及其比较,以及国际企业跨文化管理的相关内容;第四至八章分别介绍了国际企业人力资源战略管理、国际企业招聘管理、国际企业绩效管理、国际企业激励与薪酬管理、国际企业培训管理的相关内容,并进行了中外比较和典型企业实务的说明。

本书实用性强。本书每章之前都编写了学习目标,于每章结尾编写了一定数量的复习思考题,以便于对相关章节内容的学习和把握;对所有重要的概念在内容中都有提示,以便学生随课程的进度巩固旧知识,接受新知识。

本书是集体劳动的结晶,参加编写的人员有李中斌、万文海、陈初升、董燕、卢冰、郑文智、黄丽薇等,亢英强、吴元民、姚碧莲、陈怡安、李文芳也做了部分章节的整理和编写工作,最后由李中斌统稿完成。本书在写作过程中,参考和借鉴了许多学者的著作及相关文献资料,并得到中国社会科学出版社的大力协助,在此一并表示衷心感谢。书中还有许多不足之处,望有关人士

2

作者

目 录

第一章 国际人力资源管理导论 / 1

第一节 国际人力资源管理的历史发展 / 1

第二节 变化中的国际人力资源管理 / 9

第三节 国际人力资源管理的趋势 / 29

第四节 国际人力资源管理的基础和研究视角 / 34

本章学习要点提示 / 46

第二章 国际人力资源管理模式 / 47

第一节 美洲的人力资源管理 / 47

第二节 欧洲的人力资源管理 / 55

第三节 亚洲的人力资源管理 / 65

第四节 中国人力资源管理 / 81

第五节 中外人力资源管理比较 / 90

本章学习要点提示 / 99

第三章 国际企业跨文化管理 / 100

第一节 实施跨文化管理的作用 / 100

第二节 跨文化的人力资源管理 / 107

第三节 中西管理思想下的人力资源管理 / 113

本章学习要点提示 / 122

第四章 国际企业人力资源战略管理 / 123

第一节 人力资源战略管理概要 / 123

第二节 中外企业人力资源战略管理比较 / 135

第三节 典型企业人力资源战略管理 / 141

本章学习要点提示 / 148

第五章 国际企业招聘管理 / 149

第一节 招聘管理概要 / 149

第二节 典型企业招聘管理 / 161

本章学习要点提示 / 176

第六章 国际企业绩效管理 / 177

第一节 绩效管理概要 / 178

第二节 典型企业绩效管理 / 194

本章学习要点提示 / 210

第七章 国际企业激励与薪酬管理 / 211

第一节 国际企业激励机制的设计 / 211

第二节 国际企业的薪酬模式 / 223

第三节 典型企业薪酬管理 / 237

本章学习要点提示 / 247

第八章 国际企业培训管理 / 248

第一节 美国企业的培训管理 / 248

第二节 日本企业的培训管理 / 256

第三节 美国、中国和日本企业培训管理比较 / 261

第四节 典型国际企业的培训管理 / 267

本章学习要点提示 / 282

主要参考文献 / 284

第一章 国际人力资源管理导论

学习目标

- 掌握人力资源管理的发展历程
- 掌握传统人事管理与现代人力资源管理的区别
- 掌握战略人力资源管理的作用
- 了解人力资源管理活动和职能的变化
- 了解国际人力资源管理的基础和研究视角

进入 21 世纪后,人类社会发生了巨大变化,开始由工业经济时代向知识经济时代转变。经济全球化和全球竞争水平的提高使组织不得不充分利用它们的一切资源以确保其生存和发展。作为组织重要资源的人力资源也引起了组织越来越高的重视。有效的人力资源管理已经成为组织发展与成功的关键。

第一节 国际人力资源管理的历史发展

一、人力资源管理的发展阶段

根据美国学者的看法,可以将人力资源管理的发展分为手工艺制度阶段、科学管理阶段、人际关系运动阶段和组织科学——人力资源方法阶段四个阶段。

(一) 手工艺制度阶段

19 世纪以前，经济活动中的主要组织形式是家庭手工工场方式，为了保证具有合格技能的工人的充足供给，对工人技能的培训是以有组织的方式进行的。手工业行会负责监督生产的方法和产品的质量，对各种行业的员工条件做出规定。这些手工业行会由一些工作经验丰富的师傅负责，每个申请加入行会的人都要经过做学徒工人的时期。在这种手工艺制度下，师傅与徒弟生活和工作在一处，因此非常适合家庭工业生产的要求。

(二) 科学管理阶段

19 世纪的工业革命导致了劳动专业化水平的提高和生产率的提高, 与之

相适应的技术进步的加快不断促使人事管理方式发生变革,出现了生产过程中对人员的管理。科学管理提高了劳动效率,但没有顾及员工的感受,因此并没有真正起到激励作用,于是出现了人事管理专家和人事管理部门,为人力资源管理发展奠定了基础。

(三) 人际关系运动阶段

霍桑实验的研究结果启发人们进一步研究与工作有关的社会因素的作用。这些研究的结果导致了所谓人际关系运动,它强调组织要了解员工的需要,这样才能让员工满意并提高生产效率。

(四) 组织科学——人力资源方法阶段

组织本身对人们的表现具有造就、限制和调整的作用,而且人的行为还要受到各种职位的权威、工作和技术要求的影响,因此不能简单地认为人们在组织中的行为方式就是人际关系。组织行为科学是研究与人们的行为有关的社会学和心理学。组织科学强调的重点是整个组织而不是员工个体。目前的人力资源管理实际上是组织行为科学与前面各个阶段的员工管理实践相互结合的产物。

二、人力资源管理功能的演变

从人力资源管理功能变化的角度,美国人力资源管理专家加里·德斯勒根据政府职能在美国企业的人力资源管理中能够作用的发挥,将人力资源管理的发展历程分为三个阶段。

(一) 档案管理阶段

即 20 世纪 60 年代以前的人力资源管理发展阶段。在这个阶段,其人力资源管理典型的职责包括新工人的录用、职前教育、人事档案管理以及制订企业的教育计划等。

(二) 政府职责阶段

即从 1964 年美国颁布《民权法》开始到 70 年代。在这个阶段,各项法律的公布对就业的各个方面产生了很大的影响,也使组织的非生产性消耗增加。

(三) 组织的职责阶段

即 20 世纪 80 年代以来的人力资源管理发展的阶段。在这个阶段,在直线经理与人事经理之间出现了明确的分工。从这一阶段开始,企业把对人力资源管理的重视程度提高到与物力和财力资源一样的程度。人事经理的地位上升,全面承担档案管理和政府职责。他们与直线经理密切合作,共同利用各种资源的经济效果对其组织负责,同时以所提供的工作生活质量对其员工负责。从根

本上讲,这一阶段的人力资源管理履行的是一种联合职责。

三、传统人事管理与现代人力资源管理的比较研究

随着社会和经济的发展,企业开始从传统人事管理向人力资源管理转变,这一转变是从思想、理论到方法应用上的根本转变。

(一) 现代企业人力资源管理与传统人事管理的内涵

1. 传统人事管理的含义

所谓人事管理,是指对人事关系的管理。它是以从事社会劳动的人和相关的事为对象,在一定管理思想和原则的指导下,运用组织、协调、控制、监督等手段,形成人与人之间、人与事之间相互关系的某种状态,以实现一定目标的一系列管理行为的总和。

人事管理过程包括“进、管、出”三个环节。管理过程强调事而忽视人,人的调进调出被当做管理活动的中心内容。管理过程受政治影响较大,强调“听从安排”,否定个人的需要和个性,扼杀了劳动者的积极性和创造性,极大地束缚了生产力。随着市场经济的发展,其弊端更加突出,现代人力资源管理的发展与实行便顺理成章。

2. 现代人力资源管理的含义

所谓人力资源,即人的能力的大小,它是一种高素质、高能力、高产出的劳动力资本,人力资源的外在表现是劳动的现实量,内在表现是劳动的潜在量。人力资源管理可被认为是人事管理的一种较新方式,它把人视为一种关键资源。所谓人力资源管理,是指对人力资源的取得、开发、利用和保持等方面进行计划、组织、指挥和控制,使人力、物力保持最佳比例,以充分发挥人的潜能,提高工作效率,实现组织目标的管理活动。它的基本观点是:使人力资源管理与企业战略相一致;与雇员交流;培养员工对组织的责任感和认同感;建立完善的报酬以及培训等体系。

人力资源管理的基本任务,就是根据企业发展战略的要求,通过有计划地对人力资源进行合理配置,搞好企业员工的培训和人力资源开发,采取各种措施,激发企业员工的积极性,促进企业经济效益的提高。

3. 人力资源管理的内容

人力资源管理的内容主要有以下几项:一是员工的录用和调配;二是员工教育和培训;三是员工考核和激励;四是员工的工资福利、劳动保险和劳动保护;五是与上述四方面工作有关的职位分类、定编定员、人力资源规划、人力资源评价以及企业文化建设。与传统的人事管理相比较,人力资源管理内容较多,影响也深远。

(二) 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

企业拥有人力资源、物力资源、财力资源和信息资源四种战略资源。其中，人力资源是主体资源，只有人力资源才能支配其他三种资源，并使其产生效益和效率，因此，人力资源的开发和管理是企业的核心工作。企业人力资源管理就是企业通过不断获取人力资源，并把其整合到组织中去而使其融为一体，保持和激励员工对组织的忠诚和积极性，控制他们的绩效并作相应的调整，尽量开发他们的潜能，以支持组织目标的实现的全部活动、职能和过程。它包括制定人力资源发展规划、就业与录用、人力配置、激励、教育培训等内容。实质上，人力资源管理就是确立以人为本的观念，通过一定的手段，调动人的积极性，发挥人的创造力，把人力资源由潜能转变为资本和财富。与传统的人事管理相比，现代企业的人力资源管理是一种更深入、更全面的新型管理形式，两者有根本的差异，主要体现在以下几个方面：

1. 管理观念不同

传统人事管理视人力为成本，现代人力资源管理则视人力为资源。由于人力投资（工资、奖金、福利费、培训费等）计入生产成本，因此过去企业想方设法减少人力投资以降低成本，提高产品竞争力。随着经济的发展，以舒尔茨为代表的一些学者提出了人力资本理论。他们认为，人力资源不仅是自然性资源，而且是一种更重要的资本性资源。人力资本的投资收益率高于一切其他形态资本的投资收益率。此后，国外人力资源理论的研究逐渐升温，人力资源及其投资的重要性逐渐为世界各国所接受。很多国家将教育视为立国之本，据经济合作与发展组织发表的《教育状况》报告中提供的数字，1992年，经济合作与发展组织25个国家的教育开支占其国内生产总值的6.5%，其中美国的这一比重为7%。西方企业不再一味地以降低人力投资为目标，而是看准人力所蕴藏的巨大潜在能量，舍得对人力资源进行开发投资。如美国企业摩托罗拉公司每年用于职工培训开支超过10亿美元；通用电气公司投入3亿—4亿美元用于工作人员通过“6希格码”培训计划；日本丰田公司特别重视岗位培训，所属各厂的4.6万名技术工人都具有高中以上的文化水平。与此同时，在管理实践上也产生了一系列变化：人力资源被视为最宝贵的资源，人力资源管理被提高到企业战略高度来考虑，人力资源部门的地位开始从执行层上升到决策层，人事经理出身的总经理、副总经理比比皆是，对人事工作者的资格要求越来越高，人力资源管理被列为工商管理专业必修课程。

2. 管理模式不同

传统人事管理多为“被动反应型”的操作式管理，现代人力资源管理多

为“主动开发型”的策略式管理。传统的人事管理主要是按照上级决策进行组织分配和处理,多为事中管理和事后管理,是被动反应型的“管家”式管理,表现为一种操作式的管理模式。而人力资源管理由于是实现社会人力资源开发战略的重要环节,因此它呈现出主动开发的特点,表现为一种策略式的管理模式。人力资源开发的依据是行为科学的公式:

工作绩效 = f(能力 × 激励)

即工作绩效是能力(一个人能够做什么)和激励(他想要做什么的积极性)的乘积的函数。

人力资源开发的总目标是提高人的工作绩效。为此,其有二元具体目标,一为开发人的能力,二为激发人的活力。人力资源管理则围绕这二元目标开展活动,从而呈现出区别于传统人事管理的如下特征:(1)建立起科学严谨的员工培训体系。做好职前教育、新员工培训、在职员工的职业教育工作,从而提高员工的素质和能力。(2)建立起多维交叉的员工激励体系。根据员工的各种需求,采用物质激励与精神激励相结合的种种措施,改善员工的工作和生活质量,以提高其满意度,从而创造性地完成工作。

3. 管理重心不同

传统人事管理以事为中心,现代人力资源管理以人为中心。传统的人事管理主要以事为中心,讲究组织和人员调配。它要求因事择人,这一点无疑是必要的。因为只有根据工作所需的资格条件选择任职者,才能实现事得其人和人适其事,任职者才能胜任工作,而且贯彻因事择人原则是避免因人事和防止机构膨胀的前提。但传统人事管理过分强调人适应工作,重事不重人,管理活动局限于给人找个位置,为事配个人,而不着眼于人的开发利用,没有认识到人是一种宝贵的资源。现代人力资源管理是以人为中心,它冲出了传统人事管理的约束,不再把人看成是技术因素,而是把人看成是“具有内在的建设性潜力”的因素。把人当做一种使组织在激烈的竞争中生存、发展,始终充满生机与活力的特殊资源来有意识地发掘;不再把人看成被管理和控制的工具,把人置于“严格监督与控制之下”,而是为他们提供、创造各种条件,使其主观能动性和自身的劳动潜力得以充分发挥出来;不再容忍人才的浪费和滥用权力造成的士气的破坏,而是珍惜和爱护人力资源,从以事为中心的管理转向以人为中心的管理,更加重视人力资源的开发利用,从而提高企业的经济效益。

4. 管理方法不同

传统人事管理是孤立的静态管理,现代人力资源管理是全过程的动态管理。在对员工一生全过程的纵向管理方面,传统人事管理往往把互相联系的几

个阶段——录用、培训、考核、调动、退休等人为地分割开，孤立地进行管理。造成录用与使用相脱节，使用与培训脱节，培训与晋升、奖励脱节，等等。从横向看，传统人事管理把互相联系的“人”划归各单位、各部门，从各自的管辖范围出发，进行分口切块式的管理，搞所谓人员的“部门所有制”，视人为部门之财产，只重拥有而不重使用，人才闲置、人才压制或人才压抑成为普遍现象。就流动而言，进来不易出亦难。而现代人力资源管理克服了上述弊端，它把人员的录用、培训、考核、使用、调动、升降、奖惩和退休有机地联系起来，进行全过程管理；同时，它的视角跨越了部门分割的局限，将全部人员作为一个整体进行统一管理。

传统人事管理的一大特点是稳定性极高，一个人一旦被安置在一个单位工作，常常是一干就是一辈子，甚至一辈子就在一个岗位上。随着市场经济的发展，这种静态管理远远满足不了企业生存和发展的需要。现代人力资源管理注重对人的动态管理，培训、就业、失业、再培训、再就业，人才的选聘、淘汰、再选聘都是正常的事。人力资源的动态管理有利于企业获得急需人才，以求得人力资源投资的最佳效益。同时也使员工有危机感，促使员工自觉加强学习，力求不断发展。对于失业的人，也会刺激他们重新充实自我，掌握应有的技能，以求再次获得就业上岗的机会。

综上所述，人力资源管理与传统的人事管理相比，两者在管理观念、管理模式、管理重心、管理方法等方面都有着根本的不同。它完全可以包括人事管理的功能，成为现代企业制度的一个重要组成部分。为此，我们要进一步转变观念，坚持以人为本，重视人力资源开发，完善激励机制，加强企业文化和人力资源管理队伍建设，以适应社会和经济发展的要求。可用表 1-1 来说明人事管理与人力资源管理的差别。

表 1-1 人事管理与人力资源管理比较表

比较项目	人事管理	人力资源管理
管理价值观	人力为成本	人力为资源
管理范畴	行政学范畴非生产、效益部门	经济学范畴、产生效益与效率部门
管理单位	权力型部门	服务、咨询部门
管理活动	被动反应型模式 强调对人和事的监督和控制	主动开发型模式 提升人的智力、激发人的活力
管理职能	管理、监督、控制、奖励、处罚、人事档案、工资管理	支持企业经营目标、企业战略的一部分、丰富多彩的职能
管理方法	按上级文件规定办事	按市场和企业实际需要办事

(三) 人力资源的资源特性分析

根据不同的使用目的和研究目的,对资源可以有不同的分类方式。我们按照可再生与不可再生这种通常的物理学的分类方式,从物理意义和经济意义两个方面对人力资源的特性进行分析研究。

1. 资源的分类

从资源的可否再生的角度考察,资源结构的分类如图 1-1 所示。

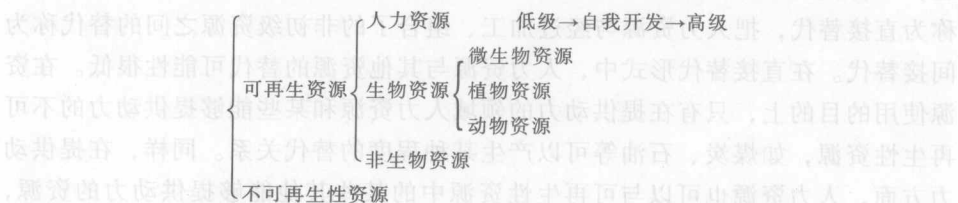


图 1-1 资源结构分类图

图 1-1 中人力资源不是一般物理意义上的生物资源,不存在一般物理意义上的自然资源阶段,它的存在与发展不仅体现为自然性,更体现了社会性。正是在自然性与社会性,特别是在社会性的作用下,人力资源才能够通过自我开发不断地从低级向高级水平发展。为强调人力资源的特殊性,图 1-1 把人力资源独立于生物资源之外。

2. 人力资源的可再生性

与其他生物物种所不同的是,人力资源需要消耗大量的不可再生性资源。这是人类生活水平不断提高的前提与结果。即使只是维持人类现在的生活水平,或者说维持人力资源的现存状况,对不可再生性资源甚至一部分可再生性资源的消耗以及对环境的破坏也是十分惊人的。人类追求更好、更高水平的生活的愿望和努力不会停息。迄今人类还解决不了对快乐舒适的追求与大量资源消耗的矛盾。随着商品经济的迅速发展与发达,竞争日益激烈,不断强化的竞争背后伴随着更多的资源消耗。在可预见的未来,人类还难以做出把保留资源和保护环境放在首位的全球性的制度安排。

3. 人力资源的可开发性

资源的开发在不可再生性资源和可再生性资源上有不同的含义,并且会产生不同的结果。对不可再生性资源的开发一般指对其加工使用,这只能造成其存量的减少。但是,对可再生性资源的开发其含义则比较复杂。对非生物可再生性资源只有加工利用的含义,如水力资源。对生物资源则既包括加工利用,

也包括提高品质、质量的含义。对可再生性资源加工利用性的开发只要不超过再生的速度不会导致资源的萎缩,对生物资源品质、质量的开发则可增大资源量。人力资源的开发其含义与一般生物资源还有不同。人力资源的开发一般仅指提高人力资源质量的活动,在某些场合也包括提高对人力资源的利用效果。

4. 人力资源的可替代性

人力资源与其他资源是否有可替代性,答案是肯定的。但在不同的层面上,可替代的充分程度有很大的差别。我们把人力资源与其他初级资源的替代称为直接替代,把人力资源与经过加工、组合了的非初级资源之间的替代称为间接替代。在直接替代形式中,人力资源与其他资源的替代可能性很低。在资源使用的目的上,只有在提供动力的领域人力资源和某些能够提供动力的不可再生性资源,如煤炭、石油等可以产生某种程度的替代关系。同样,在提供动力方面,人力资源也可以与可再生性资源中的某些其他能够提供动力的资源,如畜力、水力资源等实现一定程度的替代关系。这种替代关系是双向的。但这些替代关系主要存在于落后的生产力、简单劳动和某些临时性、试验性的活动中。因此,这些替代关系几乎不体现在成熟的现代化生产过程之中。

但是,在间接替代的形式中,无论是物理意义上还是经济意义上替代的可能性都是无限的。正是这种无限可能性的存在,使人们能够开发、驾驭非人力资源来完成那些本来是由人来完成以及那些人自身根本无法完成的活动,从而大大扩展了人类的活动空间,大大提升了人类生活的质量。因人力资源与其他资源在间接形式上有广泛的相互替代的性质,因此产生了人力资源与其他资源进行互换的可能性。这种可能性成为人类的经济制度与贸易制度的前提与基础,并已被充分地利用,以弥补一个经济体。

人力资源内部也存在可替代性。从管理学角度看,人力资源作为一种资源被利用,一般要求有某个工作岗位与劳动力相结合才能实现。一方面,整个社会的各个不同的工作岗位因其作用、功能的不同对与其结合的劳动力客观上是有要求的,尽管这种要求的标准从社会学、经济学、管理学不同角度来看很可能差异很大。另一方面,人力资源的内部结构非常复杂,简言之,有一部分人只能提供简单劳动,另一部分人既能提供简单劳动也能提供复杂劳动。如果把工作从简单到复杂排列起来,或者更贴近实际地说把工作从一般的体力性劳动、事务性工作到高级的专业性工作排列起来,工作者的分布大约是金字塔形的;与之对应,从低级到高级工作岗位的分布大约也是金字塔形的。这两个金字塔形态决定了人力资源的各个元素在金字塔底部的区域可替代性最强,顶部区域的可替代性最弱。高质量人才替补困难的现象就是这一特性的反映。

5. 人力资源的互补性

人力资源与其他资源的结合是人类赖以生存和发展的根本,也是人类一切活动的前提。这就是说,人力资源离不开其他资源。没有其他资源的支撑,人力资源不可能存在与发展。人力资源必须与其他资源相结合才能成为有效的资源,在这种结合的过程中人力资源永远处于主动地位,人力资源不但主宰其他资源,而且还能够主宰自己本身。人力资源主动地与其他资源结合,开发、加工、组合、利用其他资源为自己的载体——人服务,并推动自己的发展。这是人力资源的又一个特性。在人力资源与其他资源可相互替代的现象背后人力资源的质量起着催化、促成以及直接转化的决定性的作用。这就是说,其他资源的开发与利用的深度与广度,是与人力资源自身的开发与发展水平联系在一起的。反过来,人力资源自身的开发与发展也要受到非人力资源利用水平的制约。

第二节 变化中的国际人力资源管理

当人类由后工业化社会迈入知识经济社会时,传统上的人事管理已被“人力资源管理”所代替,这种比名称的改变更为重要的是,企业开始推行以“人”为中心的人力资源管理,它反映了人力资源管理在组织中的作用和地位的不断变化与发展。日益增强的有效的人力资源管理正在影响着组织的行为,而这不论是大组织还是小组织。与此同时,对于组织的成功而言,人力资源管理变得愈加重要。许多组织已经认识到人力资源就是组织中最有竞争优势的资源。这也反映出在外部环境不断变化的今天,组织要想取得竞争优势,不能仅仅依靠传统金融资本的运作和领先的科学技术,还必须依靠人力资本的优势来维持组织的竞争优势,并使组织取得成功。在这之前,无论是人事管理还是后来的人力资源管理,都没有像今天这样对组织的发展和生存具有如此重要的作用。现代的人力资源管理就是为了保证有效地利用人们的才能实现组织的目标而进行的一种正式的系统设计。由于社会的不断发展和变化,人力资源管理面临着前所未有的挑战,人力资源管理在管理活动、管理作用和管理职能方面都发生了或正在发生着变化。

一、人力资源管理的挑战

(一) 人力资源环境的挑战

人力资源环境所面临的最普遍的挑战有以下几个方面:一是经济和技术的变化;二是劳动力的可用性和质量问题;三是人口多样性的问题;四是组织的

重建。

经济变化促使聘用和就业方式发生了改变，其中一个主要的变化是许多行业从传统产业转向服务业、电信业和信息业。这种转变已使一些组织不得不减少员工的数目，而其他一些组织则必须吸引和留住以前它们就需要的具有不同能力的人才。此外，来自全球竞争者的压力也迫使许多企业停产、采用新的管理方式、提高劳动生产率和降低劳动成本以使自己变得更具竞争力。而信息技术的快速发展，特别是和网络相关的信息技术已经使所有形式的组织发生了众多的变化。

今天，由于具有能从事新增岗位所需技能的员工供给不足，劳动力存在结构性的短缺。传统产业的劳动力过剩，而新兴产业的劳动力则严重供给不足，这使人力资源管理在聘用和培训员工上带来了更大的压力。在未来的几年中，许多就业团体和企业将需要受过更高教育的工人，相对而言，需要更高知识的职位数目将以更快的增长速度增加。这种增加将使那些没有高中文凭或合适的大专文凭的人很快处于劣势，他们的就业机会仅限于最低收入的服务性职位。简单地说，就是许多需要知识和技能的职位与员工以及申请职位者所拥有的知识和技能之间的差距在日益增大。一些调查研究指出，在许多企业，雇主可能难以招募到受过充分教育和培训的员工。在美国，调查表明，大约有一半的劳动力需要或将来需要新的培训或加强在岗培训，以适应正在产生的无数的职位和技术变化。同时，许多拿到更高文凭的人正在非技术和科学的领域工作，而不是在从事工程和计算机领域工作，而在后一领域就存在着职位增加和员工供给之间的最大差距。

当前，劳动力的性别和年龄结构已经发生了戏剧性变化，妇女在劳动力中的数量比以前任何时候都大，劳动力年龄也将有继续增大的趋势。劳动力性别和年龄结构变化的结果使组织的人力资源管理不得不适应来自外部和内部劳动力的更多的变化。劳动力老龄化问题也意味着人力资源管理将继续面对重要的人员聘用问题。而解决这一问题的方式是使用非全时制员工和灵活的员工聘用方法。同时，当许多具有毕生工作经验和技能的老年员工退休时，人力资源将面临着重要的挑战，这种挑战就是使代替他们的员工必须具有老年员工所拥有的能力。

在过去几年中，为了使自身更具有竞争力，许多组织进行了重组。同时，为了确保全球竞争力，它们在相同产业中进行公司合并，在银行、石油化工和电信产业出现了许多大规模合并。现在这种合并和重组已经扩大到了其他产业。

作为组织变化的一部分，许多组织已经重新划分权力，减少经理层级、关闭工厂、和其他组织合并以及向外安置员工。通常的转变是减少组织管理层