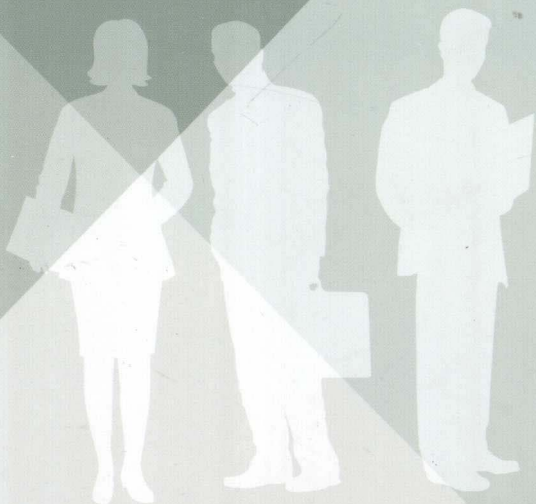



Modern Human Resource Management:

Theory and Practice

现代人力 资源管理：理论与实践

张建民 陶小龙 林 丽 / 著



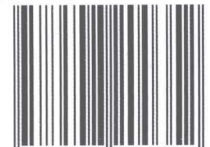
 云南大学出版社



Modern Human Resource Management:

Theory and Practice

ISBN 978-7-5482-0035-2



9 787548 200352 >

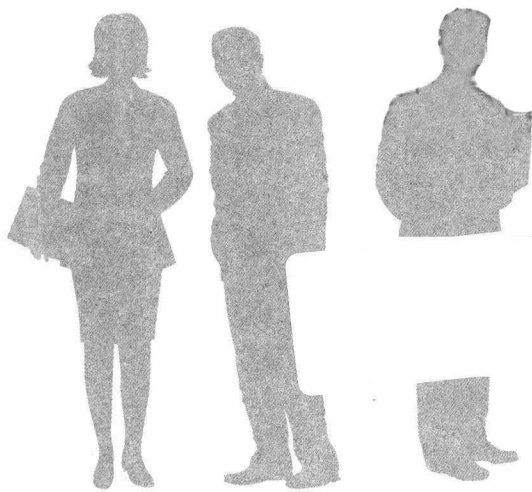
定价：55.00元

Modern Human Resource Management:

Theory and Practice

现代人力 资源管理：理论与实践

张建民 陶小龙 林 丽 / 著



云南大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人力资源管理：理论与实践/张建民，陶小龙，
林丽著. —昆明：云南大学出版社，2010
ISBN 978 - 7 - 5482 - 0035 - 2

I. ①现… II. ①张… ②陶… ③林… III. ①劳动力
资源—资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 035862 号

现代人力资源管理：理论与实践

张建民 陶小龙 林丽 著

策划编辑：张丽华

责任编辑：张丽华

封面设计：丁群亚

出版发行：云南大学出版社

电 话：(0871) 5031071/5033244

地 址：云南省昆明市翠湖北路 2 号云南大学英华园内

邮 编：650091

网 址：<http://www.ynup.com>

E - mail：market@ynup.com

制版印装：云南大学出版社印刷厂

开 本：787mm × 1092mm 1/16

印 张：20

字 数：525 千

版 次：2010 年 3 月第 1 版

印 次：2010 年 3 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5482 - 0035 - 2

定 价：55.00 元

序 言

从我国加入 WTO 之后，我国企业面临的外部环境更为动荡，竞争更为激烈。如何在这样的形势下求生存、谋发展？关键在于搞好人力资源管理，真正实现从传统人事管理向现代人力资源管理或战略人力资源管理的转变。

近年来，国内外人力资源管理的研究和实践飞速发展，这也印证了管理学界的一个基本共识：人力资源管理将成为 21 世纪企业管理的核心所在。然而我国现实的情况是，许多企业缺乏现代人力资源管理的知识和能力，人力资源管理队伍不专业，工作不规范、随意性大，这已在一定程度上影响到了企业的发展。有些企业有充裕的资金，有良好的项目和广阔的市场，但是组织业绩增长缓慢。究其原因，往往是由于人力资源管理这块“短板”所致。在长期的教学、研究和企业管理咨询实践中，同行们对一些企业重技术、轻管理，重营销和财务管理、轻人力资源管理等现象深有感触。比如，有的企业舍得花钱从国外引进先进设备或生产线，舍得花钱搞设备调试，但在员工薪酬设计上却过于斤斤计较，结果导致员工意见大，工作积极性不高，从而使得设备生产效率得不到充分发挥；还有些企业在管理上对市场营销和财务管理等工作很重视，营销经理和财务经理的薪酬也定得较高，而对人力资源经理的工作则重视不够，以为人力资源工作就是“搞一下员工培训、办一下保险、组织评一下职称、算一下工资、办一下员工进出手续”等一些具体琐碎的工作，人力资源经理的薪酬也明显低于营销经理和财务经理。凡此种种，反映出我国一些企业在人力资源管理理念以及知识方面仍存在严重不足，对人力资源管理的认识仍然停留在传统人事管理上。

其实，企业说到底就是人，管理说到底就是人力资源管理。随着全球化和区域经济一体化的发展，市场竞争日益加剧，对人才、管理水平提升的要求也日益强烈。所以，及时回应管理实践界的呼声，用理论去指导实践，为实践服务、帮助企业发展是所有有关理论工作者责无旁贷的任务。本书作者有在高等学校中从事人力资源管理教学（包括本科生、研究生和 MBA 等）、研究以及企业管理咨询的丰富经验，有在国外经济发达国家学习、研究的专业背景，他们积极学习和借鉴人力资源管理的新理念、新知识、新技术，同时用科学的精神探索如何将理论知识应用于管理实践中，力求通过本书反映当今人力资源管理的理论和实践进展情况，以为我国企业人力资源管理水平的提升尽绵薄之力。这在国内目前的人力资源管理研究中，可以说是一种创新性尝试。

本书有两个突出特点：1. 前沿性。作者在写作中搜集了丰富的文献资料，力求对人力资源管理的理论和实践方面最新的、前沿的研究成果有所反映，力求体现人力资源管理的发展动态与趋势。例如，战略人力资源管理的思想和理论模型；人力资源管理实践与企业绩效的关系；人力资源管理与企业核心竞争力；美日人力资源管理模式及其启迪；作为一种新的战略实施工具的人力资源记分卡的构建思想；人力资源规划实施的评价与控制方法；员工招募甄选与企业文化；绩效管理的发展趋势；薪酬管理的发展动向；以及和谐劳动关系构建等方面均较好地反映了当前的理论研究成果和实践动向，可以给读者以较高的学习和指导价值。2. 实践性。本着理论与实践相结合的宗旨，作者在内容安排上力求简明实用，不仅注重相关问题的理论和观点介绍，更注重实践应用。在除“概述”外的所有章节中都结合相关内容恰当地安排了“他山之石，可以攻玉”，“管理实践”和“实践现状”这样的内容，引发读者结合实践进行思考。此外，在涉及人力资源管理的具体问题时尽量介绍相关实践情况，以帮助读者学以致用。

总之，这是一本有理论价值和实用价值的好书，相信定能对广大读者有所帮助。同时也希望本书作者们能在此基础上深入研究，提供更有理论价值和实践应用价值的好书。

田 里

教育部工商管理指导委员会委员

教授、博士生导师

云南大学工商管理与旅游管理学院院长

2009年8月

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 人力资源管理的概念及职能	(1)
一、人力资源管理的概念	(1)
二、人力资源管理的职能	(2)
第二节 传统人事管理与现代人力资源管理的区别	(5)
第三节 人力资源管理的演进过程	(7)
一、西方人力资源管理的演进过程	(8)
二、我国人力资源管理的演进过程	(10)
第四节 美、日企业人力资源管理模式及启迪	(13)
一、美日企业人力资源管理的特点比较	(14)
二、对我国企业的启迪	(16)
第五节 结 论	(17)
参考文献	(17)
第二章 人力资源管理与企业核心竞争力	(19)
第一节 核心竞争力	(19)
一、竞争要素及竞争优势	(19)
二、核心竞争力有关观点评述	(20)
三、核心竞争力再认识	(24)
他山之石，可以攻玉	(26)
第二节 人力资源管理与企业核心竞争力	(28)
一、核心竞争力识别	(28)
二、人力资源管理与核心竞争力间的作用机制	(29)
三、人力资源管理支持企业核心能力和竞争优势的实际证据	(32)
实践现状	(35)
第三节 一种新的战略实施工具——人力资源记分卡构建	(36)
一、问题提出	(36)
二、导入人力资源记分卡的缘由	(37)
三、HRSC 的构建思考	(38)
管理实践	(43)
第四节 结 论	(45)
参考文献	(45)
第三章 战略人力资源管理理论与实践	(48)
第一节 战略人力资源管理的内涵与特征	(48)

一、战略人力资源管理的内涵	(48)
二、战略人力资源管理与传统人力资源管理	(49)
三、战略人力资源管理与人力资源管理战略	(50)
管理实践	(53)
第二节 战略人力资源管理的理论模型	(57)
一、战略人力资源管理的理论基础	(57)
二、国内外学者提出的战略人力资源管理模型	(60)
他山之石,可以攻玉	(62)
第三节 战略人力资源管理的架构	(64)
一、基于战略的人力资源规划系统 (Plan)	(65)
二、基于战略的岗位系统 (Position)	(66)
三、基于战略和职位的员工素质分析系统 (Personnel)	(66)
四、基于战略与胜任能力的人才招聘系统 (Provide)	(66)
五、基于战略的员工职业生涯发展与培训系统 (Plant)	(66)
六、基于战略和关键绩效指标的绩效管理系统 (Performance)	(67)
七、基于业绩与能力的薪酬管理 (Payment)	(67)
第四节 战略人力资源管理与组织绩效	(67)
一、国外的研究	(67)
二、国内的研究	(69)
三、新的研究思路	(70)
实践现状	(71)
第五节 结 论	(71)
参考文献	(71)
第四章 职位分析与职位评价	(74)
第一节 职位分析概述	(74)
一、职位分析的发展历程及概念界定	(74)
二、职位分析的意义与作用	(77)
三、职位分析的流程及成果	(79)
他山之石,可以攻玉	(79)
第二节 职位分析的方法	(82)
一、职位分析方法综述	(82)
二、常用的职位分析方法	(83)
三、人员倾向性的职位分析方法	(87)
四、工作倾向性的职位分析方法	(91)
实践现状	(94)
第三节 职位评价	(96)
一、职位评价概述	(96)
二、职位评价指标和职位评价指标体系	(98)
三、职位评价的方法	(101)

四、职位评价的结果	(104)
管理实践	(104)
第四节 结 论	(107)
参考文献	(107)
第五章 胜任素质模型	(109)
第一节 胜任素质模型概述	(109)
一、胜任素质	(109)
二、胜任素质模型	(110)
三、胜任素质的研究进展	(112)
实践现状	(115)
第二节 胜任素质模型的构建	(116)
一、胜任素质模型构建的方法	(116)
二、行为事件访谈法	(117)
三、结 语	(121)
管理实践	(121)
第三节 胜任素质模型在人力资源管理中的应用	(124)
一、支持企业战略人力资源管理的应用	(124)
二、在职务分析中的应用	(124)
三、在招聘甄选中的应用	(124)
四、在员工培训中的应用	(125)
五、在绩效评估中的应用	(126)
六、在薪酬体系设计中的应用	(126)
七、在继任计划中的应用	(126)
他山之石，可以攻玉	(127)
第四节 应用胜任素质模型应注意的问题	(128)
一、明确应用条件	(128)
二、准确把握特点	(129)
三、充分认识文化适应性问题	(129)
第五节 结 论	(130)
参考文献	(130)
第六章 员工资源化：人力资源规划	(133)
第一节 人力资源规划概述	(133)
一、人力资源规划的含义	(133)
二、人力资源规划的作用	(138)
三、人力资源规划的程序	(138)
他山之石，可以攻玉	(140)
第二节 人力资源需求预测	(142)
一、人力资源需求预测的含义	(142)

二、预测企业发展及所需人力资源情况	(143)
第三节 人力资源供给预测	(146)
一、人力资源供给预测的含义	(146)
二、预测人力资源内部供给	(147)
三、预测人力资源外部供给	(149)
第四节 制定人力资源供求平衡计划	(150)
一、供求平衡的含义及作用	(150)
二、平衡供求的方法	(150)
三、编制人力资源规划	(152)
管理实践	(152)
第五节 人力资源规划的实施	(155)
一、人力资源规划实施的评价方法	(155)
二、人力资源规划实施的控制方法	(157)
实践现状	(158)
第六节 结 论	(159)
参考文献	(159)
第七章 员工资源化:人力资源的获取	(161)
第一节 招聘和选拔的前提	(161)
一、人员补充计划	(161)
二、工作分析	(162)
第二节 招募甄选	(164)
一、招 募	(164)
二、甄 选	(166)
三、效度和信度	(170)
他山之石,可以攻玉	(171)
第三节 面 试	(173)
一、面试运用中存在的主要问题	(173)
二、面试种类	(174)
三、有效面试实施	(175)
实践现状	(177)
第四节 招募甄选与企业文化	(178)
一、以价值观为基础的招募甄选	(178)
二、招募甄选与企业文化的互相作用	(179)
管理实践	(180)
第五节 结 论	(182)
参考文献	(182)
第八章 员工发展:员工培训与职业生涯管理	(185)
第一节 岗前培训	(185)

一、岗前培训的目的和内容	(185)
二、上岗引导的目标及内容	(187)
三、企业文化培训	(188)
他山之石，可以攻玉	(189)
第二节 培训需求分析	(191)
一、培训需求分析主体及其层次	(191)
二、基于能力模型的企业员工培训需求分析	(192)
三、培训需求信息收集	(193)
四、培训需求分析的程序	(194)
第三节 培训控制	(195)
一、培训方式选择	(195)
二、培训评估	(196)
三、培训风险防范	(197)
实践现状	(200)
第四节 员工职业生涯管理	(201)
一、职业计划与职业生涯管理	(201)
二、影响职业选择的因素	(202)
三、职业发展阶段	(204)
管理实践	(206)
第五节 企业职业生涯管理实施	(209)
一、职业发展通道设定	(209)
二、企业职业生涯管理的实施步骤	(211)
三、对实施职业生涯管理的几个建议	(212)
第六节 结 论	(213)
参考文献	(214)
第九章 员工发展：绩效管理	(216)
第一节 绩效管理概述	(216)
一、绩效管理的相关概念	(216)
二、绩效管理的职能	(220)
三、绩效管理的战略地位	(220)
四、绩效管理的发展及趋势	(222)
实践现状	(225)
第二节 绩效管理系统	(227)
一、绩效管理系统概述	(227)
二、绩效管理的过程	(229)
他山之石，可以攻玉	(236)
第三节 绩效管理主要方法	(238)
一、360度反馈评价	(238)
二、关键绩效指标法 (KPI)	(240)

三、平衡记分卡 (BSC)	(241)
四、目标管理法 (MBO)	(243)
管理实践	(245)
第四节 结 论	(246)
参考文献	(247)
第十章 员工发展:薪酬管理	(249)
第一节 薪酬管理概述	(249)
一、薪酬管理的相关概念	(249)
二、薪酬管理的原则	(251)
三、薪酬管理的内容	(252)
四、薪酬管理的研究与发展	(252)
他山之石,可以攻玉	(253)
第二节 企业薪酬战略与战略性薪酬管理	(254)
一、薪酬战略	(254)
二、战略性薪酬管理	(257)
管理实践	(259)
第三节 薪酬设计	(261)
一、薪酬设计的概念、内容与流程	(261)
二、薪酬调查	(263)
三、薪酬结构设计	(265)
四、薪酬成本预算与控制	(269)
五、薪酬体系的实施与调整	(270)
第四节 特殊人员的薪酬管理	(271)
一、高层管理者、高级经理人的薪酬管理	(271)
二、专业技术人员的薪酬管理	(272)
三、销售人员的薪酬管理	(273)
四、外派人员的薪酬管理	(274)
实践现状	(276)
第五节 薪酬管理的国际比较	(278)
一、日本企业薪酬管理	(278)
二、英国企业薪酬管理	(279)
三、美国企业薪酬管理	(280)
四、小 结	(281)
第六节 结 论	(281)
参考文献	(281)
第十一章 劳动关系	(283)
第一节 有关劳动关系的几个基本问题	(283)
一、劳动关系的定义	(283)

二、我国劳动关系的特征	(284)
三、对几个重要概念的辨析	(286)
他山之石,可以攻玉	(287)
第二节 劳动关系的演变和理论发展	(289)
一、劳动关系的历史发展	(289)
二、劳动关系理论的历史演变	(291)
三、西方当代劳动关系理论	(294)
实践现状	(296)
第三节 和谐劳动关系构建	(297)
一、和谐劳动关系的意蕴	(298)
二、构建和谐劳动关系各主体的义务和责任	(299)
管理实践	(301)
第四节 结 论	(303)
参考文献	(303)
后 记	(306)

第一章 概述

第一节 人力资源管理的概念及职能

一、人力资源管理的概念

概念反映客观事物的一般的、本质的特征，是认识和掌握客观规律的纽结。明确概念是我们进行讨论研究的基础和前提。

但凡一本关乎人力资源管理的书籍，都会涉及人力资源管理的概念。但至于何为人力资源管理，可谓众说纷纭。如果我们打算分析并深入理解人力资源管理的理论与实践，显而易见，我们需要对有关定义做个梳理。

张德（2003）认为：“总之，人力资源的开发与管理，指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织与调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。”^①周占文（2005）认为：“人力资源管理是指对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调的活动。它是研究并解决组织中人与人关系的调整，人与事的配合，以充分开发人力资源，挖掘人的潜力，调动人的生产劳动积极性，提高工作效率，实现组织目标的理论、方法、工具和技术的总称。”^②余凯成（2006）的定义是：“人力资源开发与管理指的是为实现组织的战略目标，组织利用现代科学技术和管理理论，通过不断地获得人力资源，对所获得的人力资源进行整合、调控及开发，并给予他们报偿而有效地开发和利用之。”^③加里·德斯勒（Gary Dessler, 2008）提出：“人力资源管理是完成一个管理职位的人或人力资源的工作时，所涉及的政策和实践，包括招募甄选、培训、报酬和评估等活动。”^④约翰·布拉顿（John Bratton, 2003）则提出：“人力资源管理是一种管理员工关系的战略方法，它强调开发人的潜力对获取持续竞争优势至关重要。”^⑤

由上述几个定义可见，个人分析出发点的不同、所关注的焦点不同、所站的立场不同，所下的定义就不一样。笔者认为，要更好地把握人力资源管理的内涵和外延，从而给出一个更具科学性、指导性的定义，有必要谨慎、认真地讨论一下人力资源的内涵。

所谓资源，是可以带来利益的资产。依此展开，人力资源就是能带来经济利益的人力资产。而人力（相对于物力），就是人的劳动能力，也可简单地称为劳动力。

① 张德：《人力资源管理》，中国发展出版社，2003年版，第5页。

② 周占文：《人力资源管理》，电子工业出版社，2005年版，第7页。

③ 余凯成：《人力资源管理》，高等教育出版社，2006年版，第14页。

④ Gary Dessler (2008). Human Resource Management. Pearson Prentice Hall. P. 2.

⑤ John Bratton. (2003). Human Resource Management - Theory and Practice (Third Edition). Palgrave Macmillan, P. 3.

关于劳动力，马克思曾经有过如下定义：“我们把劳动力或劳动能力，理解为人的身体即活的人体中存在的、每当人生产某种使用价值时就运用的体力和智力的总和。”^① 由于劳动力是体力和智力在人的身体中的统一，不能脱离人的身体而存在，因此在劳动力本质含义的基础上，一般人也把具有劳动能力的人叫做劳动力（个体）。在这个含义的基础上，经济学又把人口中具有劳动能力的那一部分叫做劳动力（总体），也就是社会劳动力的总和。由此出发，有人认为，人力资源是指一定社会组织范围内的人口总量中所蕴藏的劳动能力的总和，企业人力资源，是指能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总和。我们认为，在企业管理的框架下讨论人力资源，这样的认识过于简单和含糊，无助于人们对人力资源的本质内涵的理解。

工作组织中的人建立共同的战略和目标，设计工作系统，生产产品和服务，控制质量，分配财务资源，销售产品，提供服务，人因此成为“人力资源”，或者经济学家根据其在工作组织中的作用称之为“人力资本”。雇用的作用被定义和描述为，在设计的形式下，使得特定的“员工”贡献最大化，从而达到组织目标。1979年获得诺贝尔奖的经济学家舒尔茨指出，经济的发展有赖于知识的应用，他认为人力资本是指个人具备的才干、知识、技能和资历，还包括健康。

就企业管理方面而言，不管是“人力资本”还是“人力资源”，都指的是员工完成工作所需要的或展现出来的特性——智力、态度、承诺、隐含的知识和技能以及继续学习的能力。人力资源不同于其他任何资源，一部分是先天的（如智力、健康、态度等），一部分是可以通过投资、开发形成的（如培训、激励、边干边学、保健等）。

由以上分析可见，人力资源管理实质上是对员工的智力、态度、承诺、健康、知识和技能，以及继续学习能力的管理。其手段是相关人力资源政策和实践，其核心目的是培育、建设一支具有高度胜任力、忠诚感和奉献精神的员工队伍，以帮助组织战略的实现。

二、人力资源管理的职能

人、事物、机构所应发挥的作用或功用即为职能。

有人认为，任务即职能。如廖泉文（2003）实际上就是从人力资源管理的任务出发，提出人力资源管理的职能包括帮助组织实现目标，招聘组织需要的人员，培训员工以达到组织的要求，激励员工以帮助组织建设优秀的团队，指导员工进行职业规划，提高员工的工作生活质量和满意度和承担维护政策和伦理道德的社会责任，等等。^②

有人认为工作内容即职能。如萧鸣政（2001）认为人力资源管理的职能包括人力资源规划、工作分析和人员分析、人员配置、招聘录用、人员维护和人员开发。^③ 卿涛（2006）提出人力资源管理的职能主要体现在：人力资源战略、人力资源规划、工作分析与工作设计、招聘与选拔、员工培训与开发、职业生涯规划、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、企业文化建设等方面。^④

而赵曙明（2001）从企业正常运转和发展对人力资源管理的内在要求出发，把人力资源

① 马克思、恩格斯著，中共中央马克思恩格斯列宁斯大林著作编译局译：《马克思恩格斯全集》第23卷，人民出版社，1972年版，第193页。

② 廖泉文：《人力资源管理》，高等教育出版社，2003年版，第18页。

③ 萧鸣政：《人力资源管理》，中央广播电视大学出版社，2001年版，第9页。

④ 卿涛：《人力资源管理概论》，清华大学出版社，2006年版，第3页。

管理的职能归纳为预测、分析和计划, 人员需求计划的制订, 组织所需人力资源的配置, 评估员工的行为, 员工薪酬计划, 工作环境的改善, 建立和维护有效的员工关系。^① 陈维政(2002) 则从人力资源管理的任务与工作出发, 围绕企业战略对人力资源管理的内在要求, 总结出人力资源管理具有五项基本功能(即职能): 一是获取: 包括招聘、考试、选拔与委派; 二是整合: 指使被招收的员工了解组织的宗旨与价值观, 接受和遵从其指导, 使之内化为他们自己的价值观, 从而建立和加强他们对组织的认同与责任感; 三是保持和激励: 向员工提供薪酬, 增加其满意感, 使其安心和积极工作; 四是控制与调整: 评估他们的素质, 考核其绩效, 做出相应的奖惩、升迁、辞退、解聘等决策; 五是开发: 对员工实施培训, 并提供发展机会, 指导他们明确自己的长、短处与今后的发展方向和道路。他还指出, 上述人力资源管理的五项职能不是孤立无关的, 而是密切联系、相辅相成、彼此配合, 并且以职务分析为核心。^②

人力资源管理的环境是变化的, 人力资源管理的职能自然也是变化的。当今企业普遍面对着如下环境或挑战:

(1) 经济全球化。国界的阻隔正渐渐地消融, 管理不再局限于某个国家的边界。“各种规模各种类型组织中的管理者在世界范围内都面临全球市场经营机会和挑战。”^③ 全球化给包括人力资源管理在内的各种管理职能带来了影响。面对跟随全球化而来的更为激烈的竞争和严峻的挑战, 企业必须学会寻找、开发、激励和保留有价值的员工。事实上, 全球化为组织提供丰富机会的同时, 也意味着对人力资源管理的挑战, 因为企业比以往更加需要高素质的人力资源队伍。

(2) 知识经济和服务经济的兴起。21 世纪是知识经济时代, 知识和智慧已成为关键性战略资源, 并成为推动经济增长的主要动力。组织的成功越来越依赖于员工的知识、技能和能力, 人力资源的战略重要性正在逐步增长, 如何管理和利用这一推动生产力进步的资源, 关键在于人力资源管理职能的转变和重新定位。

21 世纪也是服务经济时代。在北美和西欧, 一场从生产到服务的重大转变已经发生。例如: “在今天, 美国约有 2/3 的劳动力都是在生产性服务和运输性服务行业中就业, 事实上, 在 20 世纪 80 年代时, 美国制造业中劳动力所占的比重就已经下降到了 12%。而且, 90 年代美国经济中新增加的 2 100 万个工作岗位几乎都是在像快餐、零售、咨询、教育、法律这样一些服务型行业中出现的。”^④ 人力资源管理在服务型企业中非常重要, 服务型企业除了出售服务之外实际上没有什么好卖的, 因此对这类组织来说, 更为突出地依赖员工的才能和热情。要想使员工发挥最佳工作状态, 就要求企业形成积极的文化、情感和心理环境。此外, 服务型企业对人力资源管理的主要职能活动, 如员工招募甄选、员工培训、绩效考核与反馈等都有特殊的要求。

(3) 技术发展。技术发展使生产率逐步提高, 也会使就业机会从某些职业转移到另外一些职业。技术发展要求从业者必须具备相应的技能, 并且在强化技术类、管理类专业类工作作用的同时, 淡化了劳动密集型工作和一般事务性工作的作用。总之, 技术进步使工作性质发生了变化, 从而使完成工作的劳动力的性质发生了变化。因而, 企业内部运营流程要

① 赵曙明:《人力资源管理研究》, 中国人民大学出版社, 2001 年版, 第 20 页。

② 陈维政等:《人力资源管理》, 高等教育出版社, 2002 年版, 第 9 页。

③ [美] 斯蒂芬·罗宾斯、玛丽·库尔特著, 孙健敏等译:《管理学》, 中国人民大学出版社, 2004 年版, 第 40 页。

④ [美] 加里·德斯勒著, 刘昕、吴雯芳等译:《人力资源管理》, 中国人民大学出版社, 1999 年版, 第 10 页。

求优化，组织结构需要重新设计，工作分析和职位说明书需要重新做，绩效管理和薪酬管理方案需要重新制订，员工招募甄选和培训计划需要重新拟订。总之，技术进步对人力资源管理的职能工作带来了深刻影响。

(4) 竞争和管理趋势。企业间的竞争愈益激烈，产品生命周期不断缩短，顾客需求变化无常。所有这些，都要求企业越来越有弹性和快速适应性，组织变革（即在技术、人员、结构等方面的改变）在所难免，变革是组织的现实。变革管理正日益成为人力资源管理工作不可分割的部分。

除了上述因素之外，其他一些政治、法律、经济和社会发展趋势也同样会对人力资源管理产生影响。如2008年1月1日实施的《劳动合同法》对员工招聘、人员测评、培训、员工工资、福利等企业人力资源管理工作造成了相当的影响，并提出了多方面新的要求。再如，人的需求与价值观趋向多元化，对人的管理变得更复杂。这使一些企业高层经营管理者认识到，追求成功最关键的不在于调整战略或重整组织，而在于改变员工的行为。

总之，随着企业所面临的环境和挑战的变化，现代人力资源管理正在摆脱传统人力资源管理的行政性、事务性角色。企业人力资源管理所扮演的角色越来越宽泛化，并要求更具战略性，其职能主要有如下几个方面：

(1) 服务企业战略。人力资源管理工作已经不再是与企业的战略计划没有任何联系的、仅有一些狭窄目标的职能性工作。人力资源管理部门已经逐渐成为能够创造价值并维持企业核心竞争能力的战略性部门。首先，企业发展战略和竞争战略的制订，非常需要人力资源管理部门的参与；其次，企业战略成功与否在很大程度上取决于人力资源职能的参与程度。国外有人研究指出，战略实施的成功与否主要取决于五个重要变量：它们是：任务设计，人员选拔、培训与开发，工作报酬系统，组织结构，信息与决策系统。而人力资源管理对其中的前三个变量有着直接的责任；同时，还极大地影响着后两个变量。

在任何一个组织中，企业成功的关键先决条件是有一个清晰支持组织使命和战略的人力资源管理系统。就竞争战略来看，实现迈克尔·波特所提出的成本领先、差异化和聚焦战略所要求的员工行为和态度是不同的，而为了引发与特定竞争战略相匹配的员工行为和态度所需要的人力资源政策和实践又是不同的。要发挥人力资源在战略管理上的作用，必须把目标确定在人力资源对企业战略的长期影响上。人力资源管理将从企业战略的反应者转变为战略制定者和执行者，并进而成为企业战略贡献者。

(2) 获取竞争优势。企业竞争优势的外部表现是具有竞争力的产品和服务；而企业竞争优势的内在源泉有：得天独厚的竞争条件（有利的自然条件和政策条件等）、实力雄厚的物质基础（包括人、财、物力和科技水平）、高超非凡的管理能力（高于对手的管理水平）和出其不意的竞争行动（如技高一筹的营销策略），这里的二至四项源泉一般是可以通过企业的主观努力获得的。人力资源管理可以、且应该通过相应的政策和实践作用于内在源泉，进而帮助企业最终获取外在的竞争优势。

国内外有不少研究证实，人力资源管理实践确实可以帮助企业构筑竞争优势（详见第二章）。

(3) 创建高绩效工作系统，提升组织绩效。当今“人力资源经理的工作的一个变化是强调战略人力资源管理，另一个变化是关注生产率和绩效”。^①日益扩展的全球化意味着更

^① Gary Dessler (2008). Human Resource Management. Pearson Prentice Hall. P. 13.