

 高等院校经济与管理核心课经典系列教材

GAODENG YUANXIAO
JINGJI YU GUANLI HEXINKE
JINGDIAN XILIE JIAOCAI

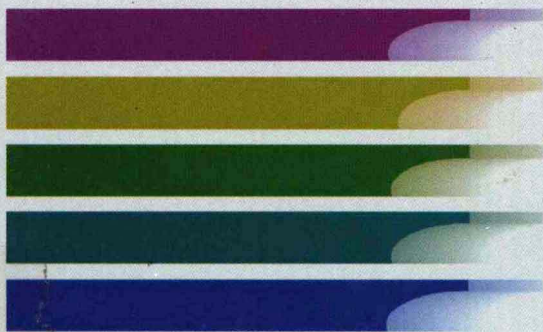


人力资源招聘·培训·考核

RENLI ZIYUAN ZHAOPIN PEIXUN KAOHE

(第二版)

◎唐志红 编著



首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press



高等院校经济与管理核心课经典系列教材

人 力 资 源

招 聘 · 培 训 · 考 核

(第 二 版)

唐志红 编著



首都经济贸易大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

人力资源招聘·培训·考核/唐志红编著.—2版.—北京:首都经济贸易大学出版社,2011.7

(高等院校经济与管理核心课经典系列教材)

ISBN 978-7-5638-1927-0

I. ①人… II. ①唐… III. ①企业管理:人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第120317号

人力资源招聘·培训·考核(第二版)

唐志红 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编100026)
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)
网 址 <http://www.sjmcb.com>
E-mail publish@cueb.edu.cn
经 销 全国新华书店
照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部
印 刷 北京地泰德印刷有限责任公司
开 本 787毫米×980毫米 1/16
字 数 475千字
印 张 27
版 次 2003年5月第1版 2011年7月第2版
2011年7月总第4次印刷
印 数 7 001~10 000
书 号 ISBN 978-7-5638-1927-0/F·1100
定 价 42.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换
版权所有 侵权必究

出版总序

(2009 年版)

经济领域竞争的实质,是人才的竞争;而人才的培养,有赖于教育,尤其是培养高素质专业人才的高等教育。目前直至今后相当长的一个时期内,我们还缺乏一大批理念先进,勇于创新,善于管理,精通业务,既熟悉现代市场经济运行规则,又精通专业知识,适应国内经济发展和国际竞争需要的高级经济类、管理类专业人才。

教育是当代科技生产力发展的基础,是科学技术转化为现实生产力的条件,是培养高素质专门人才和劳动者的根本途径,也是实现管理思想、管理模式、管理手段现代化的重要因素。

人才的培养离不开教材,教材是体现教学内容的知识载体,是进行教学的基本工具,更是培养人才的重要保证。

教材质量直接关系到教育质量,教育质量又直接关系到人才的培养质量。因而,教材质量与人才培养质量密切相关。

正是由于教材质量在实施科教兴国的发展战略中具有十分重要的作用,我们在策划与组织编写本套教材的过程中倾注了大量的心血、人力和物力。

我们希望奉献给广大教师、学生、读者的是一套经得起专家论证和实践检验的经济与管理类各专业核心课精品系列教材。

在策划和编写本套教材的过程中,我们始终贯彻精品战略的指导思想,使之具有如下特点:

第一,以全面推进素质教育为着眼点,以教育部《普通高等教育教材建设与改革的意见》为指导,面向现代化,面向未来,面向经济全球化,充分考虑学科体系和知识体系的完备性、系统性和科学性,同时兼顾教材的实用性和可读性,以适应教学和教材改革的需要,适应国内外经济发展的需要,适应培养高素质、创新型、复合型专业人才的需要,并力求教材具有体系新、内容新、资料新、方法新的特点。

第二,在广泛调查研究的基础上,通过多所国内著名高等院校一批有着丰富教学经验的专家教授论证和推荐,优化选题,优选编者。参加本套教材论证和编写的专家教授分别来自北京大学、清华大学、中国人民大学、中国政法大学、对外经济贸

易大学、复旦大学、上海交通大学、首都经济贸易大学、东北财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、上海财经大学、天津财经大学、武汉大学、南开大学、天津商学院、南京大学、华中科技大学、北京科技大学、厦门大学、北京工商大学、四川大学、中央财经大学等多所国内著名高等院校。

第三,在选择教材内容以及确定知识体系和编写体例时,注意素质教育和创新能力、实践能力的综合培养,为学生在基础理论、专业知识、业务能力以及综合素质的协调发展方面创造条件。在确定选题时,一方面考虑了当前经济与管理类各相关学科发展和实践的迫切需求,一方面又贯彻了教育部关于专业核心课的设置及素质教育的要求;除传统课程外,在充分学习和借鉴国外经典教材的基础上,编选了部分带有前沿性、创新性的专业教材,以利于中外高等教育在课程设置方面的接轨。

第四,考虑到培养复合型人才的实际需要,本套教材突破了原有的较为狭隘的专业界限和学科界限,在经济学和管理学两大一级学科的统领下,广纳多个分支学科的基础课、专业基础课、专业主干课教材。这些分支学科和专业包括工商管理、经济学、金融学、人力资源管理、物流学、广告学、会计学、市场营销、电子商务、国际经济与贸易、旅游管理、行政管理、信用管理等。从纵向上看,各学科、各专业的教材自成体系,完整配套;从横向上看,各学科、各专业的教材体系又是开放式的,相互交叉,学科与专业之间没有明确的界限,以便于各院校、各专业根据自身的培养目标设置课程,交叉选用。

本套教材自身也是开放式的。我们将根据学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程调整的需要、中国经济建设的需要,不断加以补充和完善。

本套教材不仅是一大批专家教授多年科研成果和教学实践的总结,同时在编写体例上也有所突破和创新,希望它的出版能够对我国经管专业高级专业人才的培养有所帮助。

出版者

出版总序

(2001 年版)

中国加入世界贸易组织不仅标志着我国成为当今全球最大、最具代表性的国际经济组织的成员,而且标志着我国在融入经济全球化、参与国际经济竞争方面又迈出了决定性的一步,使我国的改革开放和经济发展自此步入了一个崭新的阶段。

入世是一把双刃剑,机遇与挑战并存。

我们已经看到和将要看到的是,经济领域中的竞争会日趋激烈。

经济领域竞争的实质,是人才的竞争;而人才的培养,有赖于教育,尤其是培养高素质专业人才的高等教育。与严酷的现实相比,我们还缺乏一大批既熟悉现代市场经济运行规律和世贸组织规则,又精通专业知识,适应国际竞争需要的高级管理人才和专业人才。

教育是当代科技生产力发展的基础,是科学技术转化为现实生产力的条件,是培养高素质人才和劳动者的根本途径,也是实现管理思想、管理模式、管理手段现代化的重要因素。

《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》指出:“当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国际竞争日趋激烈。教育在综合国力的形成中处于基础地位,国力的强弱越来越取决于劳动者的素质,取决于各类人才的质量和数量,这对于培养和造就我国 21 世纪的一代新人提出了更加迫切的要求。”

中共中央和国务院的决定为高等教育的改革与发展确定了基本目标和方向。

教材是体现教学内容的知识载体,是进行教学的基本工具,更是培养人才的重要保证。

教材质量直接关系到教育质量,教育质量又直接关系到人才质量。因而,教材质量与人才质量密切相关。

正是由于教材质量在实施科教兴国的发展战略中具有十分重要的作用,我们在策划与组织编写这套教材的过程中倾注了大量的人力、物力和财力。

我们希望奉献给广大教师、学生、读者的是一套经得起专家论证和实践检验的经济与管理专业系列精品教材。

在策划和编写本套教材的过程中,我们贯彻了精品战略的指导思想,使之具有

如下特点:

第一,以全面推进素质教育为着眼点,以教育部《普通高等教育教材建设与改革的意见》为指导,面向现代化,面向未来,面向经济全球一体化,充分考虑学科体系的完备性、系统性和科学性,以适应教学和教材改革的需要,满足培养高素质、创造型、复合型人才的需要,并力求教材在内容质量方面具有体系新、内容新、资料新、方法新的特点。

第二,在广泛调查研究的基础上,通过多所高等院校一批有着丰富教学经验的专家教授论证和推荐,优化选题,优选编者。参加本套教材论证和编写的专家教授分别来自北京大学、清华大学、中国人民大学、中国政法大学、对外经济贸易大学、首都经济贸易大学、东北财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、上海财经大学、武汉大学、北京工商大学、南开大学、天津财经大学、天津商学院、南京大学、华中科技大学、北京科技大学、厦门大学、复旦大学、四川大学、中央财经大学等二十余所国内著名或知名高等院校。

第三,在选择教材内容以及确定知识体系和编写体例时,注意素质教育和创新能力、实践能力的综合培养,为学生在基础理论、专业知识、业务能力以及综合素质的协调发展方面创造条件。在确定选题时,一方面根据教育部的指导性意见收入了各相关学科的专业主干课教材,以利于学生掌握各学科及各专业的基础理论、基本知识;另一方面又在充分学习和借鉴国外经典教材的基础上,编选了部分带有前沿性、创新性的专业教材,以利于中外高等教育在课程设置方面的接轨。

第四,考虑到培养复合型人才的实际需要,本套丛书突破了原有的较为狭隘的专业界限和学科界限,在经济学和管理学两大一级学科的统领下,广纳多个分支学科的基础课、专业基础课、专业主干课教材。这些分支学科和专业包括工商管理、金融学、人力资源管理、物流学、广告学、会计学、市场营销、电子商务、国际经济与贸易等。从纵向上看,各学科、各专业的教材自成体系,完整配套;从横向上看,各学科、各专业的教材体系又是开放式的,相互交叉,学科与专业之间没有明确的界限,以便于各院校、各专业根据自身的培养目标设置课程,交叉选用。

本套丛书自身也是开放式的。我们将根据学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程调整的需要,不断加以补充和完善。

本套教材不仅是一大批专家教授多年科研成果的总结和教学实践的总结,而且在编写体例上也有所突破和创新,希望它的问世能够对我国经济与管理人才的培养有所帮助。

出版者

再版前言

2003年,受邀编写了《人力资源招聘·培训·考核》一书,到2010年,7年过去了,当出版社的老师来电话说本书目前销售良好,是否可以考虑修订再版。得到这一信息,很是感动和不安。感动的是在管理日新月异的今天,能得到读者7年的支持;不安的是我们是否能真正给支持我们的读者以他们之所需。我与出版社的老师商量,想结合自己这7年的思考,对原书进行一次较大幅度的修编,一方面反映这几年的研究心得和实践的体会,另一方面增加一些工具,使本书更能体现理论与实践的结合。这一想法得到了出版社的支持。从2010年7月开始改写,总是因为各种原因使得任务一拖再拖,到2011年3月才最终修改完毕。本次修订增加了补充阅读材料和众多案例,希望给各位读者更多启示。

人力资源管理的重要性得到了企业高度认同,最佳雇主的评选活动提升了企业对人力资源管理与企业可持续发展关系的认识,不过更多企业还只是从管理职能角度推进了人力资源管理的相关工作,没有意识到人力资源管理早已成为公司战略性发展的关键。现实工作中,很多人力资源经理面临困惑,感觉自身的工作并没有有效地得到其他职能部门的支持,甚至公司领导也不完全支持。其实,现代人力资源经理面临转型,一个优秀的人力资源经理在掌握基本的人力资源管理的思想、方法基础之上,更应该从公司业务发展的角度设计公司业务开展及管理的架构,进而提炼相对应的岗位胜任能力,展开招聘工作和培训工作,设计员工在岗位的工作行为及对应的绩效考核体系,这一线索也正是本书的基本思路。将人力资源管理工具和企业业务发展相结合,甚至超越人力资源管理成为业务经理,进而通过人力资源管理实现业务的发展,这应是人力资源管理从业人员努力的方向。

本次修订工作得到了一些企业界朋友的支持,四川电信人力资源部的陈玮先生参与第九章的编写工作。

感谢我的宝贝女儿唐灵霏,不到3岁的她,总能在我呆坐电脑前时不时“骚扰”我,给我带来欢乐,并带来创作的灵感,使我进一步确认了行为倾向对人力资源的重要性,不到3岁的她成为本教材相关培训理论的实践者,通过对她的培训,使我认识到员工是可以培训的,绩效是可以预测的。

在本书的写作中参阅了众多学者已有的研究成果,并尽力在相关部分予以注

明,但由于有一些材料来自网络已经无法查找最初的作者,我们只能把网址标出,如有遗漏和不尊之处敬请海涵。

再次对首都经济贸易大学出版社包括薛捷老师在内的各位老师表示真诚感谢,希望我们能一起为读者再次送上一道精神大餐。

唐志红

2011年3月27日于西南交通大学

如下特点:

第一,以全面推进素质教育为着眼点,以教育部《普通高等教育教材建设与改革的意见》为指导,面向现代化,面向未来,面向经济全球一体化,充分考虑学科体系的完备性、系统性和科学性,以适应教学和教材改革的需要,满足培养高素质、创造型、复合型人才的需要,并力求教材在内容质量方面具有体系新、内容新、资料新、方法新的特点。

第二,在广泛调查研究的基础上,通过多所高等院校一批有着丰富教学经验的专家教授论证和推荐,优化选题,优选编者。参加本套教材论证和编写的专家教授分别来自北京大学、清华大学、中国人民大学、中国政法大学、对外经济贸易大学、首都经济贸易大学、东北财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、上海财经大学、武汉大学、北京工商大学、南开大学、天津财经大学、天津商学院、南京大学、华中科技大学、北京科技大学、厦门大学、复旦大学、四川大学、中央财经大学等二十余所国内著名或知名高等院校。

第三,在选择教材内容以及确定知识体系和编写体例时,注意素质教育和创新能力、实践能力的综合培养,为学生在基础理论、专业知识、业务能力以及综合素质的协调发展方面创造条件。在确定选题时,一方面根据教育部的指导性意见收入了各相关学科的专业主干课教材,以利于学生掌握各学科及各专业的基础理论、基本知识;另一方面又在充分学习和借鉴国外经典教材的基础上,编选了部分带有前沿性、创新性的专业教材,以利于中外高等教育在课程设置方面的接轨。

第四,考虑到培养复合型人才的实际需要,本套丛书突破了原有的较为狭隘的专业界限和学科界限,在经济学和管理学两大一级学科的统领下,广纳多个分支学科的基础课、专业基础课、专业主干课教材。这些分支学科和专业包括工商管理、金融学、人力资源管理、物流学、广告学、会计学、市场营销、电子商务、国际经济与贸易等。从纵向上看,各学科、各专业的教材自成体系,完整配套;从横向上看,各学科、各专业的教材体系又是开放式的,相互交叉,学科与专业之间没有明确的界限,以便于各院校、各专业根据自身的培养目标设置课程,交叉选用。

本套丛书自身也是开放式的。我们将根据学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程调整的需要,不断加以补充和完善。

本套教材不仅是一大批专家教授多年科研成果的总结和教学实践的总结,而且在编写体例上也有所突破和创新,希望它的问世能够对我国经济与管理人才的培养有所帮助。

出版者

易大学、复旦大学、上海交通大学、首都经济贸易大学、东北财经大学、西南财经大学、中南财经政法大学、上海财经大学、天津财经大学、武汉大学、南开大学、天津商学院、南京大学、华中科技大学、北京科技大学、厦门大学、北京工商大学、四川大学、中央财经大学等多所国内著名高等院校。

第三,在选择教材内容以及确定知识体系和编写体例时,注意素质教育和创新能力、实践能力的综合培养,为学生在基础理论、专业知识、业务能力以及综合素质的协调发展方面创造条件。在确定选题时,一方面考虑了当前经济与管理类各相关学科发展和实践的迫切需求,一方面又贯彻了教育部关于专业核心课的设置及素质教育的要求;除传统课程外,在充分学习和借鉴国外经典教材的基础上,编选了部分带有前沿性、创新性的专业教材,以利于中外高等教育在课程设置方面的接轨。

第四,考虑到培养复合型人才的实际需要,本套教材突破了原有的较为狭隘的专业界限和学科界限,在经济学和管理学两大一级学科的统领下,广纳多个分支学科的基础课、专业基础课、专业主干课教材。这些分支学科和专业包括工商管理、经济学、金融学、人力资源管理、物流学、广告学、会计学、市场营销、电子商务、国际经济与贸易、旅游管理、行政管理、信用管理等。从纵向上看,各学科、各专业的教材自成体系,完整配套;从横向上看,各学科、各专业的教材体系又是开放式的,相互交叉,学科与专业之间没有明确的界限,以便于各院校、各专业根据自身的培养目标设置课程,交叉选用。

本套教材自身也是开放式的。我们将根据学科发展的需要、教学改革的需要、专业设置和课程调整的需要、中国经济建设的需要,不断加以补充和完善。

本套教材不仅是一大批专家教授多年科研成果和教学实践的总结,同时在编写体例上也有所突破和创新,希望它的出版能够对我国经管专业高级专业人才的培养有所帮助。

出版者

目 录

再版前言	1
第一章 导论	1
第一节 人力资源管理的内涵及发展	2
第二节 人力资源管理 3P 模式——选人、育人和用人	17
第二章 工作分析和工作设计	35
第一节 工作分析概述	36
第二节 收集工作信息的主要方法	55
第三节 工作设计	63
第四节 岗位评价	73
第三章 人力资源规划	85
第一节 企业战略与组织结构	86
第二节 人力资源规划概述	94
第三节 人力资源规划的编制	105
第四章 人力资源招聘的准备	121
第一节 招聘概述	123
第二节 招聘规划	131
第三节 招聘人员及招聘工具的准备	148
第五章 人力资源招聘的实施	164
第一节 初步筛选与面试	165
第二节 招聘中的人员素质测评	178
第三节 人员录用	192
第六章 人力资源招聘的评估	203
第一节 有效招聘的开展	204

人力资源招聘·培训·考核

第二节	招聘成本评估	210
第三节	员工招聘投资效益分析	218
第七章	人力资源培训的准备	228
第一节	人力资源培训概述	229
第二节	培训规划	244
第三节	培训者与培训工具	258
第八章	人力资源培训的实施	273
第一节	培训实施的相关问题	274
第二节	岗前培训	290
第三节	在岗培训和外派培训	293
第九章	人力资源培训的评估	306
第一节	培训评估概述	307
第二节	有效的培训工作	316
第三节	人力资源培训的投入产出分析	322
第十章	人力资源绩效考核的基本理论	333
第一节	人力资源绩效考核概述	334
第二节	绩效考核的基本要素	349
第三节	中外人力资源考核简介	362
第十一章	人力资源绩效考核的实施	374
第一节	绩效考核的方法	374
第二节	绩效考核指标的确认	390
第三节	有效绩效考核的实施	393
第十二章	绩效考核的评估及绩效管理	402
第一节	绩效考核的评估	403
第二节	绩效管理过程和绩效反馈	407
主要参考文献		420

第 一 章

导 论

★ 本章学习要求与要点 ★

本章的分析从现代企业人力资源管理的核心思想入手,研究人力资源管理与企业竞争优势之间的关系,并以此为切入点,讨论人力资源管理的新模式和内容体系,进一步分析招聘、培训和考核在现代企业人力资源管理中的地位。通过本章的学习,要求掌握现代企业人力资源管理的基本内涵及不同阶段的管理重点。

【引入案例】

2010年,一家以玉米种为主要业务的跨国种业公司DBXF任命了一位新的中国区负责人,其原负责人LS先生到国内一家农业高科技企业LP公司。受此消息影响,该公司的股票连日逆势上涨。LS先生2001年到DBXF公司,将种子销售从“坐商”改革为到田间地头向农民营销,提供多种技术服务,让农民大开眼界,公司也因此而取得不俗业绩,但LS先生的职务从2001~2010年并无变化。通过网络博客,LS先生谈道,他在公司内外特立独行惯了,因此并不是高层所欣赏的类型。LS先生加盟LP公司任总裁,原来的总裁则让位改做董事长。人才加盟公司后,直接导致LP公司股价的上涨。

一个公司领导的变革意味着企业未来发展预期的变化。在人才决胜的今天,企业家的作用将更加突出。

现代企业之间的竞争归根到底是人才的竞争,是各个企业核心人才特别是企业家的竞争,企业核心竞争力也相应地体现在企业之间吸引、保留、激励适宜人才能力的竞争。本章的分析从现代企业人力资源管理内涵及发展历程、核心思想入

手,讨论人力资源管理与企业竞争优势之间的关系,并以此为切入点,分析新时期人力资源管理的模式以及内容体系,确认招聘、培训和考核在现代企业人力资源管理中的地位。

第一节 人力资源管理的内涵及发展

进入21世纪,人们愈发认识到人力资源管理的基础性作用,作为现代企业管理的核心要素,其作用的有效发挥是企业核心竞争力的源泉。不同历史时期,由于企业环境的不同,使得人力资源管理的思想、内容、制度及手段在不同时代都有所不同。我们要把握社会经济发展给企业带来的机会,就必须充分认识到人力资源管理的重要性及现阶段的特性,同时把握人力资源管理的新理念,通过员工(雇员)的满意,为顾客创造高质量产品或服务,并最终为企业提供满意的回报。

一、现代企业对人力资源管理体系的要求

传统的人事管理与组织目标没有直接关系,人事管理计划与过程并不直接为组织目标服务;反之,也不靠组织帮助发展、修改人事管理计划与执行过程^①。传统的人事管理工作系统有计划、招聘、培训、工资福利管理、评价、员工发展等具体职能,但是由于整个人事工作仅仅是企业若干种管理职能之一,其各自的工作目标与组织的整体计划和目标之间不存在从属关系,因此,无法将人力资源计划与组织的大目标结合起来,更无法从组织的长远战略出发,提出相应的人力资源发展与改革计划。

新时期的企业面临快速多变的竞争环境,产品更新换代速度加快,世界经济进入经济全球化时代,这些都对企业人力资源管理提出了新的挑战。

(一) 现代市场竞争以及社会经济发展趋势对企业经营管理的要求

在经济全球化的今天,企业间的竞争已经超越了国界,如何适应全球市场瞬息万变的需要,从全球范围的需求来进行企业的资源配置,是企业所面临的第一个挑战。其次,社会经济发展中人文价值日益得到重视也是一个不争的现实,如何满足员工的多层次需求是企业发展面临的第二个挑战。再者,如何将企业的发展与社会的可持续发展相结合,与环境保持融洽,从传统的企业营销进入社会营销阶段是

^① 赵曙明:《国际企业:人力资源管理》,南京大学出版社,1998年版,第62页。

企业面临的又一个挑战。

在这种背景下,企业管理理论不断创新。从迅速满足顾客的需求出发,再造企业的组织流程;从顾客需求日益多样性出发,重新构建企业的生产线;从员工的个人发展出发,考虑如何实现员工与企业的共赢(注意双赢与共赢存在差异,后者更强调员工与企业凝聚在一起,通过二者的结合促进企业的发展);从社会利益出发,考虑企业的发展目标。上述问题成为当前管理界思考的焦点。当然,这些转变有一个中心,那就是最终实现股东权益的最大化。人们认识到在这些转变中,实现企业与员工的共赢是关键,因为只要员工满意度提高,就会充分发挥其能力及潜能,积极主动地创造出令顾客满意的产品;顾客满意了,企业就可以取得相应的收益,也就可以在解决就业的基础上为社会提供税收,最后股东就可以得到满意的回报。也就是说,现代企业的管理实际上是满意度管理,出发点是顾客满意,通路是员工满意,终点是股东满意。

进一步,在企业跨地区和跨国发展过程中,不同地区、不同民族、不同国家的员工相互融合,文化冲突以及不同国家劳动管理法规的差异,成为企业内部管理必须面对的难题,企业面对跨国并购的时候就必须充分考虑人力资源整合的难度。中国汽车企业败走韩国也就因为此。

因此,现代市场竞争以及社会经济发展趋势要求企业在管理中实现员工的发展与企业发展的结合,将员工的满足作为日常工作的出发点,并考虑在企业经营管理过程中,哪个环节能够对人的发展提供必要的时间和资源,以期达到最好的效果,同时充分考虑企业文化与员工多元文化的融合。从战略举措,到日常管理细节,现有人力资源管理实践充分说明,人力资源管理诸活动已成为企业改善经营业绩的关键部位(参见表1-1)。

表1-1 重视改善业绩的关键环节^①

1. 遴选合适的人

使用一个能够吸引合适候选人的招聘程序;
实行一个适当的工作岗位分析;
对每一个新员工都有高期望值;
监测招聘程序的效率。

2. 正确的培训和发展计划

使员工技能的发展满足经营的需要;
每一个员工都必须建立个人发展计划;

^① [英]内维尔·贝恩,比尔·梅佩:《人的优势——通过更好的遴选与业绩改善经营成果》,经济管理出版社,2001年版,第19页。

如果可能,新员工应建立内心目标

3. 有效的沟通

确保目标和战略保持在一个能被理解的适当水平上;

价值体系必须明白无误地宣布并予以实施;

对沟通的关键信息,包括成功,作出一个精心准备的规划;

对企业 and 个人的表现与绩效了如指掌

4. 每一个人都明确自己的角色责任

明确个人目标,并针对目标对工作绩效作出评估;

每年至少要作出一次素质评估

5. 各个层面上的员工的权限

他们必须感觉到自己的价值;

他们必须被授权,并且懂得使用权限去行动;

奖励体系必须公平合理;

员工的所有权必须得到重视;

避免使用陈腐的“他们和我们”的做法来凸显经理和其他员工之间的差异

6. 在企业内倡导创新精神

持续的远景展望;

鼓励尝试——常常是一个好办法

(二) 中国企业人力资源管理的挑战

对于中国企业而言,人力资源管理所面临的严峻现实是人力资源管理如何为企业提高竞争力服务。

中国企业在完成转轨任务的同时迎来加入经济全球化和世界经济动荡的巨大挑战和机遇。改革开放 30 多年以来,中国企业快速成长,中国成为公认的世界工厂,低人工成本是中国企业崛起的重要因素。2007 年以来,席卷全球的金融危机使中国企业特别是一些依靠低人工成本发展的劳动密集型外贸加工企业面临巨大的成本压力,再加上新劳动合同法的实施强化了对劳动者的保护,规范了企业行为,包括全球最大圣诞树制造商“宝吉公司”等一批企业的倒闭。众多跨国公司选择进入中国市场投资,一方面是看中了中国市场巨大的消费能力,另一方面则是看中了中国市场的人力资源优势。与这些跨国公司进行竞争,中国企业拥有的最大优势就是我们对本土的熟悉,但这种熟悉往往会变成一种惰性,使得我们在经营决策时不能创新,漠视中国消费者快速变化的消费倾向。此外,人力资源优势是我国企业的又一优势,我们的企业拥有一大批素质优良的员工,可是我们对这些资源不重视。正如波特在《国家竞争优势》一书中所指出的那样:“在狭义的国际竞争中,竞争优势源自于丰富的资源,并将科技视为外部条件。然而在实际竞争中,丰富的