

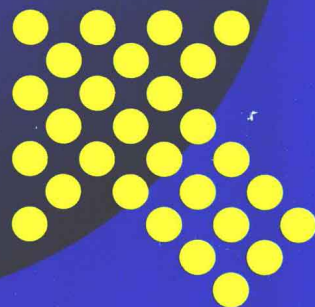
21世纪高等学校规划教材



RENLI ZIYUAN GUANLI YU SHIWU

人力资源管理实务

王莹 主编 郑秀芝 韩菁 副主编



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

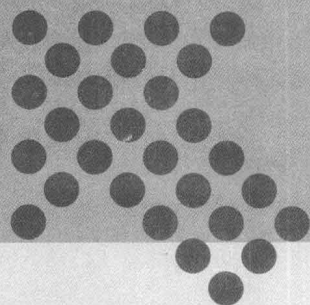
21世纪高等学校规划教材



RENLI ZIYUAN GUANLI YU SHIWU

人力资源管理实务

主 编 王 莹
副主编 郑秀芝 韩 菁
编 写 姜 琳 孙经纬 侯玉婧
主 审 石兴国



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书为 21 世纪高等学校规划教材。全书共分十章，主要内容有人力资源管理概论、人力资源规划、人力资源相关法律法规、岗位分析与评价、招聘与甄选、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、人力资源培训、跨文化人力资源管理。

本书编者具有丰富的企业人力资源管理实践经验和多年高校人力资源管理教学经验。全书结构科学、框架合理，紧贴 21 世纪企业管理实践；知识体系完整清晰，具有创新特色。每章开头有学习重点和要点及导入案例，正文在系统介绍理论和知识的同时，注重技能实践环节，章后附有复习思考题、计算题、案例分析题和模拟练习题等，便于实施互动式教学，培养学生分析问题和解决问题的能力。

本书可作为普通高等院校经济管理类专业教材，也可作为高职高专院校相关专业教材，还可作为从事科研和企业实践的高、中级人力资源管理人员的参考读物和工作指导书。

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实务/王莹主编. —北京：中国电力出版社，2011.5

21 世纪高等学校规划教材

ISBN 978 - 7 - 5123 - 1678 - 2

I. ①人… II. ①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 (2011) 第 086190 号

中国电力出版社出版、发行

(北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2011 年 7 月第一版 2011 年 7 月北京第一次印刷

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.625 印张 257 千字

定价 18.00 元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签，加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

本书为 21 世纪高等学校规划教材,从中国人力资源管理实战角度出发,兼顾中资企业、外资企业和政府、事业单位的管理特点与管理职能;将企业、政府、员工的人力资源管理实务进行纵向和横向的贯穿与梳理;将理论与实践相互渗透,结合劳动法律、法规进行编写。

全书内容简单明了、实用性强,力求使学生毕业就可从事人力资源工作,轻松度过试用期,快速进入角色;使企业人力资源从业人员能更系统、全面地了解人力资源管理策略,提高自身的管理能力与水平;使从事人力资源的管理者对相关法律、法规有更深入的理解,并能正确应用;使人力资源管理更合法化,更具说服力;使不同文化背景的高级管理人员对中国的人力资源管理有更透彻的了解和理解,便于不同文化企业管理的融合与协作;使理论研究者能从实务的角度切入理论性研究,为企业提供实战性服务与前沿性理论;使国内外人力资源及企业管理专家能通过此书了解 21 世纪中国人力资源管理的概貌,对中国人力资源管理现状有更客观公正的理解。

全书共分十章,主要内容有人力资源管理概论、人力资源规划、人力资源相关法律法规、岗位分析与评价、招聘与甄选、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、人力资源培训、跨文化人力资源管理。

本书将人力资源管理理论与实践工作实务穿插编写,使每一个理论都配有相应的实务工具或案例,使读者能较好地进行情景模拟与实战演练。本书引入了现代人力资源前沿的管理理论,让读者对先进的人力资源管理理论有所了解并能指导现行工作。在人力资源相关法律、法规方面,本书主要以现行的《中华人民共和国劳动合同法》及相关法律为依据,编写出简单扼要的人力资源法律工作规范,指导从业者的日常工作。

本书可作为普通高等院校经济管理类专业教材,也可作为高职高专院校相应专业教材,还可作为从事科研和企业实践的高、中级人力资源管理人员的参考读物和工作指导书。

本书由烟台大学文经学院王莹主编,烟台大学郑秀芝、韩菁副主编,烟台大学文经学院姜琳、孙经纬、侯玉婧参编。常州工学院石兴国审阅了全书,提出许多宝贵意见,在此表示感谢!

本书内容疏漏与不足之处在所难免,恳请读者批评指正。

编者

2011 年 4 月

目 录

前言

第一章 人力资源管理概论	1
学习重点和要点	1
第一节 人力资源管理概述	1
第二节 人力资源管理发展趋势	3
第三节 人力资源塑造企业核心竞争力	7
习题	11
第二章 人力资源规划	14
学习重点和要点	14
第一节 人力资源规划概述	14
第二节 人力资源供给与需求预测方法	17
习题	23
第三章 人力资源相关法律法规	26
学习重点和要点	26
第一节 劳动合同管理	26
第二节 工伤与失业保险	31
第三节 医疗、生育与养老保险	34
习题	37
第四章 岗位分析与评价	39
学习重点和要点	39
第一节 岗位分析	40
第二节 岗位评价	51
习题	56
第五章 招聘与甄选	58
学习重点和要点	58
第一节 招聘概述	59
第二节 面试	64
第三节 人员素质测评	70
习题	74
第六章 绩效管理	76
学习重点和要点	76
第一节 绩效管理概述	77
第二节 绩效管理流程	79
第三节 绩效管理系统设计	80

第四节 绩效评价方法	81
习题	90
第七章 薪酬管理	94
学习重点和要点	94
第一节 薪酬理念	95
第二节 薪酬战略	97
第三节 薪酬体系设计	100
第四节 福利设计	111
习题	113
第八章 职业生涯管理	116
学习重点和要点	116
第一节 职业生涯管理概述	117
第二节 职业生涯设计	124
第三节 自我职业生涯管理	127
习题	130
第九章 人力资源培训	137
学习重点和要点	137
第一节 人力资源培训概述	139
第二节 人力资源培训类型	140
第三节 人力资源培训流程	142
第四节 人力资源培训方法	145
习题	150
第十章 跨文化人力资源管理	152
学习重点和要点	152
第一节 跨文化人力资源管理概述	153
第二节 人力资源管理的跨文化差异	155
第三节 各国企业的人力资源管理模式	158
习题	160
参考文献	164

第一章 人力资源管理概论

学习重点和要点

- (1) 掌握人力资源和人力资源管理的概念。
- (2) 了解人力资源管理的内容和职能。
- (3) 了解人力资源管理的发展历程,知道人事管理与人力资源管理的区别。
- (4) 了解 21 世纪人力资源管理的发展趋势。
- (5) 理解人力资源管理对塑造企业核心竞争力的影响。

导入案例

中国知名企业的人力资源管理理念

企业名称	主要理念
联想集团	办公司就是办人
海尔集团	我们现在唯一怕的只是我们自己,领导者的任务不是去发现人才而是建立一个可以出人才的机制
长虹集团	尊重每一个人,管理是管理者思维的管理,是管理者境界的管理,是管理者目标的管理
小天鹅集团	企业人的一个显著特征,就是始终充满着忧患意识,情系员工,依靠员工
荣事达集团	营造“和商”人文环境,规范员工行为
TCL 集团	企业的竞争就是管理理念的竞争、人才的竞争,要建立一个好的企业,首先要练就一支好的队伍
横店集团	人才是横店致富的秘诀,我们要像珍惜我们生命一样去珍惜我们的人才
格兰仕集团	人气,企业最大的财富
杉杉集团	人才是企业之本,人才是利润之源

资料来源:中国雇主品牌蓝皮书。

这些企业的员工表现是相同的:职责明确、积极性高、团结协作、不断创新、参与决策、企业主人感强、集体利益为重、士气高昂。

这些企业的人力资源管理理念给予我们的启示是:以人为本,拥有人才、尊重人才、管理人才、开发人才是所有知名企业的成功秘诀。

人的潜力,特别是一群人的潜力是无限的;当你能很好地管理这些人才的时候,他们能帮助你实现企业腾飞梦想。对人的民主化、理性化管理是十分必要的。

第一节 人力资源管理概述

20 世纪 80 年代,将人视为企业的一种最重要的资源的思想理念在欧美一些发达的工

业化国家中产生。这种思想和理念被企业管理者广泛采纳和运用,就形成了人力资源管理学,在企业管理活动中起着重要的作用。

随着世界各国科学技术的进步和全球经济的一体化,企业的经营方式已由产品经营、资本经营向智力经营转型,企业竞争突出地表现为企业人力资源质量与数量的竞争。

作为管理科学学科体系中一门新兴学科,人力资源管理学因其实用性强、潜力大而成为发展最迅速的管理学科之一。21 世纪知识经济的挑战,以及社会政治经济的巨大变化使人力资源管理学在整个管理科学知识体系中占有越来越重要的地位。

一、人力资源及其相关概念

人力资源 (Human Resource, 简称 HR) 是指能够推动社会和经济的发展,创造物质和精神财富的体力劳动者和脑力劳动者的总称。

人力资源管理 (Human Resource Management, 简称 HRM) 是依据个人发展的需要,对组织中的人力这一特殊资源进行有效开发、合理利用与科学管理的机制、制度、流程、技术和方法的总和。

人的资源按不同层次分为人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源和天才资源。

人力资源与人口资源、劳动力资源、人才资源、天才资源不同,它排除了不能推动社会发展和不能为社会创造财富的那部分人群。各种人的资源的健康包容关系与比例如图 1-1、图 1-2 所示。

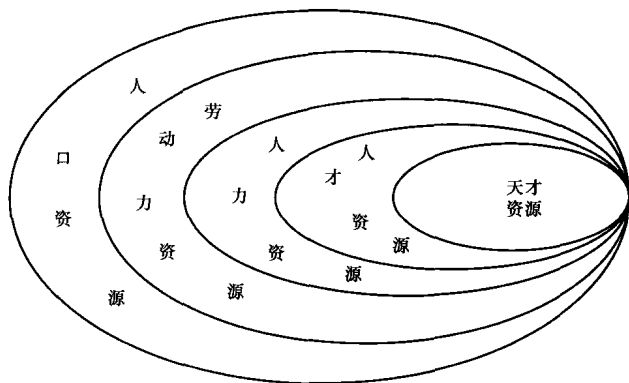


图 1-1 人的资源的健康包容关系

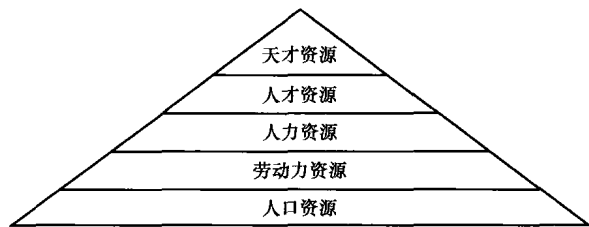


图 1-2 人的资源的健康比例

二、人力资源管理的内容和职能

1. 人力资源管理的内容

(1) 人力资源的外在要素——量的管理。根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳功效。

(2) 人力资源的内在要素——质的管理。采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

2. 人力资源管理的职能

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,是企业的一系列人力资源政策和相应的管理活动。

人力资源管理的职能主要包括人力资源规划、岗位分析与评价、招聘与甄选、绩效管理、薪酬管理、培训、职业生涯管理等。

第二节 人力资源管理发展趋势

一、人力资源管理的发展历程

1. 18 世纪末至 19 世纪初——人事管理阶段

18 世纪下半期,英国产业革命前夕的经济学家亚当·斯密(Adam. Smith),在《国富论》中首次提出劳动分工的经济效益理论。实践证实,劳动分工对技术进步、节约时间、劳动生产率的提高和资本的增值都起到了巨大的作用。这个阶段处于资本主义初期资本原始积累阶段,企业为了获取剩余价值,采用增加劳动强度、延长劳动时间、克扣薪水、严厉惩罚等手段进行管理。几乎所有的企业都以为工人的生产率是相同的,如果工人的生产率达不到相同的标准,就会遭到解雇。这个阶段的人性假说实质上是“工具人”,依靠“棍棒纪律”,仅仅将人作为人力、劳动力、会说话的工具来使用。但随着生产力的发展,对人的因素的重要性认识也在提高,例如,19 世纪初英国著名的空想社会主义者罗伯特·欧文,曾在其经营的一家大纺织厂中作过试验,主要包括改善工作条件、缩短工作日、提高工资、改善生活条件、发放抚恤金等。试验的目的是探索对工人和工厂所有者双方都有利的方法和制度。因为欧文开创了在企业中重视人的地位和作用的先河,因此被称为“人事管理之父”。

这一阶段,人力资源管理处在人事管理状态,比较简单,人处于极为被动的地位,管理者凭借经验和直觉管理劳动者,经验和人治是人力资源管理的主要内容。

2. 19 世纪末至 20 世纪初——科学管理阶段

19 世纪末 20 世纪初形成了“古典管理理论”,该理论认为企业应该采取科学和客观的方法来研究如何最有效地设计工作。这一时期的主要代表人物是“科学管理之父”——美国的泰勒(Frederick. W. Taylor)。泰勒对企业管理做出了很大贡献,他主张一切管理都应当而且尽可能用科学的方法加以研究和解决,实行各方面的标准化,不能凭经验办事。

科学管理理论首次提出了科学的工作分析方法,并提出了以金钱为主要激励要素的激励理论。管理的主要目的是激励、控制和提高员工尤其是新员工的劳动生产率水平,设定工作流程和工作时间以便高效地利用劳动力,劳动效率比传统管理方式的效率更高。然而,这个阶段的人性假说是“经济人”,即 X 理论,依靠“饥饿纪律”,科学管理理论由于没有考虑员工的社会需要和心理感受,仅仅将员工作为与机器设备同样的生产资料来看待,往往使员工对工作产生不满,从而影响了激励效果。

这一阶段,人力资源管理仍然处于人事管理状态,以关心生产为主。但已不是以人的主观臆断和经验行事,而是对事实进行调查和试验,通过计件工资和工作分解等提高生产率、力图保持劳资双方的密切合作,建立科学的管理制度和管理方法。

3. 20 世纪 20 年代以后——人际关系管理阶段

科学管理理论侧重于生产技术和工作方法层面,而越来越多的事实证明社会和心理因素对员工的影响起着重要的作用,进而产生了人际关系学派。原籍澳大利亚的美国行为科学家乔治·埃尔顿·梅奥(George Elton Mayo)进行了近十年的霍桑试验的结果证明,员工的生产率不仅受到生产方式设计和员工报酬的影响,而且受到某些社会和心理因素的影响;只

有了解员工的需要,才能提高员工满意度,并对提高生产率起着关键的作用。这个阶段的人性假说是“社会人”,即Y理论,将人和普通的工具等物质资源进行了区别对待,意识到人的社会和心理因素的重要性。从此,管理理论从科学管理阶段发展到行为科学阶段,出现了人本主义管理和物本主义管理两大阵营的分野。1954年,著名的管理科学家——彼得·德鲁克(Peter. F. Drucker)在《管理的实践》中正式提出“人力资源”一词。

这一阶段,人力资源管理转向注重人际关系,以关心人为主。通过关心工作环境中的社会关系,采用人际关系策略让员工满意而提高生产率。管理理念开始以物为中心转变为以人为中心;将“独裁”式管理转化为“民主”式管理;将“监督”式管理转化为“激励”式管理;为达到较高生产率提供动力和保障。

4. 20世纪70年代以后——人力资源管理阶段

进入20世纪70年代,形成了现代管理理论丛林——管理过程、管理科学、人际关系、群体行为、社会协作系统、社会技术系统、系统管理、决策理论、权变理论、经验主义和经理角色11个现代管理学派,它们是在系统理论基础上将“科学管理”和“行为科学”不同程度结合起来形成的管理理论群。这个阶段的人性假说是“复杂人”,即Z理论。企业的全体员工和全部物质资源被视为一个系统,社会的各级组织是一个协作的系统,组织中经理人的作用就是在协作系统中扮演联系中心的角色,维持组织的正常运转。例如,切斯特·巴纳德(Chester. I. Barnard)的权变理论学派认为,在企业管理中要根据企业所处的内、外部条件,采用科学和适用的管理理论和方法,以达到工作、组织、个人三者的最佳配合。

20世纪80年代以后,随着社会经济的迅速发展和人类需求层次的不断提高,信息经济、知识经济和体验经济时代相继到来,知识性劳动比重的增加,组织扁平化,经济全球化,人力资源开发与国际化成为管理的重点。现代管理理论继续向前发展,形成了最新管理理论丛林——比较管理、企业文化、质量管理、企业流程再造、战略管理、企业能力、目标管理、供应链管理、客户关系管理、数字化管理、公司治理、企业重组、社会资本、智力资本、人本管理、变革管理、竞争管理理论、和谐管理、创新管理、团队管理、知识管理、学习型组织、领导力管理、新组织模式、可持续管理、全球化管理26种最新管理理论。其主要特点是系统性、权变性、艺术性、实用性、战略性、文化性。其发展前景为多样化、学科化、柔性化、集成化、人本化、东方化。国内管理界曾对这一阶段的人性假说进行反复探讨,将其称为“W理论”,具体名称有“自觉人”、“主权人”、“目的人”、“目标人”等,崇尚“自觉纪律”。随着经济、科技和社会的发展,人力资源日益资本化,成为人才资本——核心竞争力的支柱。管理回归“以人为本”,“科学发展观”、“构建和谐社会、和谐世界”、“实现包容式增长”等新的理念应运而生。

这一阶段,人力资源管理真正形成和发展,既关心人,又关心生产,将员工看成潜在的人力资源和人才资本,认为影响行为因素多而复杂。通过目标整合、协作沟通、参与管理和团队建设等资源开发和资本经营的管理模式,发掘人的潜力;使员工在工作中获得自我发展又能高效工作,实现贡献最大化。管理理念从以事为中心转向以人为中心,以刚性为主转向以柔性为主,以控制为主转向开发为主。人力资源管理的重点转向基于人与人、社会、生态全面协调和可持续发展的战略观念的文化管理和知识管理,构成人力资源管理的发展历程,见表1-1。

表 1-1

人力资源管理的发展历程

发展/阶段	人事管理	科学管理	人际关系管理	人力资源管理
时间	1910 年前	1911 年—	1932 年—	1971 年—
代表性事件	—	《科学管理》	霍桑实验	信息时代
特点	经验型	理性化	人性化	文化、知识化
管理顺序	事—物—人	物—事—人	人—物—事	人—事—物
管理焦点	行为	动作	情感	思想
管理方法	机器型	保健型	激励型	实现型
组织	直线型	职能型	职能型	学习型
领导	师傅型	指挥型	家族型	团队型
控制	外部控制	外部控制	内部控制	自我控制
经济特征	小生产时代	机器制造业时代	工业大生产时代	知识、体验经济时代
人类需求	温饱	温饱—小康	小康—富裕	富裕

二、人事管理与人力资源管理的区别

现代人力资源管理与传统人事管理之间存在着明显的区别。

1. 管理重心不同

传统的人事管理强调对“事”的管理，将员工视为机器并置于严密的监控之下，认为人是经济人和工具人。而现代人力资源管理将员工视为具有无限潜能的资源，是企业的第一重要资源。它强调企业管理应该“以人为中心”，为员工提供并创造良好的工作环境、氛围和条件；让员工主动、积极地运用其各项功能和资源，创造出优质的产品或服务。

2. 战略重点不同

传统的人事管理是以事务性工作为主，如档案管理、人员调动、招聘与解聘、工资核算和福利发放等。而现代人力资源管理不仅要做好以上事务性工作，还要参与企业战略制订与分解、人员配置与培训开发、适用的绩效政策制订、具激励性薪酬体系的建立和劳动关系合法化的建设等；它比传统人事管理更具战略性和预见性。

3. 现代人力资源管理比传统人事管理的柔性多于刚性

现代人力资源管理吸收了当代各种相关学科的最新研究成果，为我所用，形成了自己完整的概念和理论体系。它“以人为中心”、以开发人的潜能为宗旨，使企业与员工共同发展，从而实现企业经营战略目标。人事管理是以监督、工作纪律和工作指令等刚性手段进行企业管理的；而人力资源管理是以企业文化、全员参与管理、专业化人力资源管理及员工关系疏导等柔性手段提升企业人力资源的整体质量。当今的管理学更推崇的是柔性管理而非刚性管理，而且多年的管理实践也充分证明了这一点。

柔性管理是相对于“刚性管理”提出来的，是依靠人性解放、权力平等、民主管理，从内心深处来激发员工的内在潜力、主动性和创造精神；使其心情舒畅、不遗余力地为企业开拓优良业绩，成为企业的力量源泉。刚性管理是以工作为中心，强调以制度约束、纪律监督、奖惩规则等手段对企业员工进行管理，具体表现为一系列的管理与制度的逐步完善，它要求在实际的管理活动中一切照章办事，注重效率和实绩，以形成制度面前人人平等的局面。

人事管理与人力资源管理二者之间的具体区别见表 1-2。

表 1-2 人事管理与人力资源管理的区别

序号	比较因素	现代人力资源管理	传统人事管理
1	管理视角	视员工为第一资源、资本	视员工为负担、成本
2	管理目的	组织和员工利益的共同实现	组织短期目标的实现
3	管理活动	重视培训、开发	重使用、轻开发
4	管理地位	战略层	执行层
5	管理模式	以人为中心	以事为中心
6	管理方式	强调民主、参与	命令式、控制式
7	管理性质	战略性、整体性	战术性、分散性
8	管理手段	运用计算机、网络及专业软件	手段单一，以人工为主
9	部门性质	生产效益部门	单纯的成本中心
10	法律环境	法律、法规多而严，易引发纠纷	法律、法规少，监管不严

三、21 世纪人力资源管理发展的趋势

以知识为主宰的 21 世纪，人力资源与知识资本优势成为企业重要的竞争力和核心技能，衡量企业整体竞争力的标志是人力资源的价值。人力资源管理正经历着信息化，知识与创新，顾客、投资者、组织的变革等各种力量地碰撞和挑战。

1. 人才主权趋势

真正的人才才会具有更多的就业选择权与工作的自主决定权。企业必须尊重人才的选择权和工作的主权，为人才提供人性化的人力资源产品与服务，以提高人才对企业的满意度与忠诚度。人才不但可以通过劳动获得公平的报酬，还要与资本所有者共享价值创造的成果。越是高素质、稀缺、热门的人才，越容易获得选择工作的机会，其报酬也越高；人才资源竞争优势越大的企业，越具有市场竞争优势。人才主权时代使得能够吸纳、留住、开发、激励一流人才的企业成为市场竞争的真正赢家。

2. 员工为客户的趋势

21 世纪人力资源管理的新职能，是以销售的视角来看待企业员工。企业要根据员工不同层次的需求，向员工持续提供客户化的人力资源产品与服务。21 世纪人力资源管理扮演着人力资源师、销售员和客户经理的角色。人力资源管理者不但要具有专业的知识与技能，还要具有向管理者及员工推销人力资源产品与服务方案的技能。

3. 培养知识型员工的趋势

21 世纪的人才企业的核心，知识创新者与企业家是人才的核心。人力资源管理的重点是如何开发与管理知识型员工。由于其拥有知识资本，知识型员工在组织中有很强的独立性和自主性。人力资源管理者要能驾驭授权与风险管理、企业价值与员工意愿协调管理、新型工作模式管理、知识型员工忠诚度管理、员工个性化管理和领导界限模糊化管理等模式。

4. 企业与员工关系的新趋势

以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系是 21 世纪的新规则。企业要为员工与组织的心理期望达成“默契”，在企业与员工之间建立信任与承诺关系。同时，明确员工与企业双方的权力、义务和利益关系；建立企业与员工的共同愿景，就核心价值观达成

共识,培养员工的职业道德。企业与员工是双赢的战略合作伙伴关系,追求个人与组织的共同成长和发展。

5. 人力资源战略地位上升,管理责任下移趋势

在 21 世纪,作为企业的战略性资源,人力资源管理要为企业战略目标的实现承担责任,人力资源管理在组织中的战略地位上升。目前的人力资源管理职能可分为三个层级:一是部门专业人力资源管理;二是高中基层领导者的人力资源管理;三是员工的自我人力资源管理。人力资源管理职能是要推动、帮助企业的各层管理者及全体员工去承担人力资源开发和管理的责任。人力资源管理的行政权力向服务支持型转化,人力资源职能部门的权力淡化,直线经理的人力资源管理责任增加,员工自主管理的责任增加。

6. 人力资源管理的全球化、信息化趋势

21 世纪的组织是全球化组织,必然要求人力资源管理策略的全球化。企业的经理型人才和技能型员工具有全球的概念,人才流动国际化、无国界。国际化的人才交流市场与人才交流将出现,并成为一种主要形式。人才的价值(价格)要按照国际市场而定,跨文化的人力资源管理成为重要内容,人才网成为重要的人才市场形式。

7. 人才流动加速,人才向高风险、高回报的知识创新型企业流动的趋势

以信息网络为主的虚拟工作形式不断增长,员工追求的是终身就业能力而不再是终身就业的企业事业单位(铁饭碗),通过流动人才得到增值;因而,建立良好的内部人力资源环境迫在眉睫,以达到留住人才、管理人才的目的。集体跳槽与集体应聘现象将会不断出现,人才流动交易成本将会不断增加。

8. 构建智力资本,人力资源管理角色多重化、职业化趋势

众所周知,一个企业的核心优势取决于智力资本独特性及其优势。智力资本是指人力资本、客户资本和组织结构资本。人力资源的有效开发与管理将提升客户关系价值。重视经营客户与经营人才相结合,致力于维持、深化、发展与客户和员工的关系,以赢得客户的终身价值;提升企业的人力资本价值。人力资源管理者要尽快实现从业余选手到职业选手和专家的转变,要具有人力资源的专业知识和技能,懂得职业的游戏规则。企业人力资源管理的政策与决策越来越多地利用“外脑”,否则新的人力资源政策、组织变革方案往往很难提出并被高层管理人员及员工认可。

第三节 人力资源塑造企业核心竞争力

一、核心人力资本模型

1. 企业核心能力的来源

企业内部所拥有的知识、技术、关系和流程是企业的核心能力,人力资源管理者通过对企业现有人力资源与系统的内部整合,形成企业的人力资本、社会资本和组织资本,从而成为企业核心能力的源泉。

美国康奈尔大学的 Scott A. Snell 教授提出了以人力资源管理支撑并塑造企业核心能力的综合模型,全面地阐述了核心人力资本的来源及对企业战略的支撑和塑造的作用,如图 1-3 所示。企业的知识、技术、关系和流程四要素存在于企业内部人员和系统之中,人员与系统的相互作用,形成企业的人力资本、社会资本、组织资本,从而成为企业核心能力的源泉。

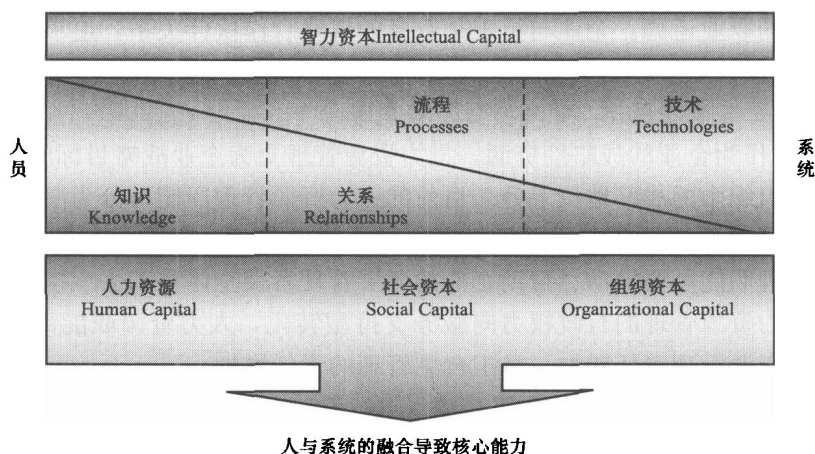


图 1-3 Snell 模型中关于核心能力的形成机制

2. 人力资源的分层分类管理

企业人力资本在价值性和特殊性方面都具有异质性的特点，因此，可以依据两个维度将人力资源分为四类，即核心人才、独特人才、通用型人才和辅助型人才。企业应当根据不同的类别采用不同的人力资源管理办法，其中核心人才是企业的管理重心，见表 1-3。

表 1-3 四类人力资本的特点及对应的人力资源管理办法

要素	核心人力资本	通用型人力资本	辅助型人力资本	独特型人力资本
价值	高价值，直接与核心能力相关	高价值，直接与核心能力相关	低战略价值，操作性角色	低战略价值，与核心价值间接联系
独特性	独一无二	普通知识、普通技能	普通知识、普通技能	特殊的知识技能
工作方式	知识工作	传统工作	合同工作	伙伴协作
雇佣模式	组织为核心	以工作为中心	交易式	合作式
HRM 系统	以责任为基础	生产率为中心	以服从为基础	合作管理系统
工作设计	授权、提供资源、因人设岗	清晰定义、适度授权	准确定义、圈定范围	团队为基础，资源丰富/自主
招募	内部提升、根据才能	外部招聘、根据业绩	人力资源外包，为特别任务招聘	能够合作、根据结果
开发	在职培训，具有公司特色，注重短期效果	限于规章、限于流程	在职培训	自我开发为主
考核	战略贡献	培训效果、关注绩效	服从性	团队为核心，目标完成
薪酬	外部公平，为知识、经验、学历付薪，持股	外部公平、为绩效付薪	按小时或临时性工作付薪	基于团队的激励，年薪，为知识付薪

二、人力资源管理塑造企业核心竞争力

1. 人力资源的直接影响

如何使企业可持续发展，可从企业核心竞争力来进行分析；同时，人力资源管理对企业

具有竞争优势与否,有着直接的和间接的影响。企业的竞争优势可分为三种:成本优势、产品优势和集中化优势。直接影响主要体现在成本优势方面,即涉及成本的招聘、选拔、培训和报酬等方面。这些费用构成人工成本,特点是劳动密集型产业,人工成本是企业总成本中的重要组成部分。因此,企业不断追求降低人工成本、提高生产率,直接产生成本领先优势,从而获得财务上的竞争优势。

2. 人力资源的间接影响

企业通常从以员工为中心和组织为中心两个不同的角度来提高企业的竞争优势。以员工为中心是以员工激励的方式提高员工的能力、保持员工的良好工作动机和态度,因为这些变量会间接影响组织的行为。如果企业以组织为中心时,产出、员工保留、遵守法律和公司形象等方面都进行人力资源管理;那么就会提高企业竞争力,产生财务领先、产品差异化的市场优势。

3. 建立以增强企业竞争力为核心的人力资源管理模型

建立以增强企业竞争力为核心的人力资源管理模型,就是围绕企业战略进行组织行为和结构的重新设计,匹配相应的人力资源。建立以企业战略为目标的 KPI 考核与薪酬体系,通过战略、组织、人力资源的系统整合,实现企业战略目标。

三、人力资源管理的角色定位

人力资源管理提升企业竞争优势,帮助企业可持续发展,一方面要建立以核心能力型人力资源管理模式,另一方面要将人力资源角色重新定位。

1. 人力资源部门的职责

企业竞争的日益加剧要求人力资源管理者要以企业战略为导向,提高企业人力资源竞争力为目的。这种转型要求企业人力资源管理者重新定位,因而,对人力资源管理者素质要求也随之提升,成为企业的战略伙伴、专家顾问、员工服务者和变革的推动者四个角色。在人力资源众多的职能中,最重要的是建立一个结构合理、分工明确的组织结构,并将合适的人安排到适合的岗位,即人得其职,职得其人。人力资源部门职责见表 1-4。

表 1-4 人力资源部门职责

职责	内 容
人力资源规划	配合公司战略制订人力资源规划
组织结构	岗位分析与岗位设置、组织结构设计和调整
招聘和雇用	根据岗位说明书和岗位规范招聘到合适的人员,根据《劳动合同法》签订雇用合同
规章制度	建立合法的人事规章制度及员工手册
培训开发	做好育人和用人,进行岗位技能培训,提高生产率
薪酬	职级评定、薪级评定、薪酬体系设计与发放、高管薪酬、绩效薪酬
福利	法定福利、企业福利
人事记录	档案管理、调动、人事信息录入
绩效考核	考核方案制订、考核过程跟踪、考核结果核定和应用、考核面谈
劳资关系	雇员与雇主关系、领导与下属关系、劳动关系的协调
公共关系	内部关系与外部关系协调及维护
健康与安全	员工体验、安全检查、健康维护
劳动合同	合同内容的变更、合同期内解除劳动合同、劳动合同到期终止

2. 人力资源管理者的素质与角色

人力资源素质模型研究最受推崇和认可的是美国密歇根大学商学院的研究结果。该研究成果提出了人力资源素质模型的五个主要领域：战略贡献、个人可信度、实施能力、业务知识和技术。从该素质模型中可以充分认识到，人力资源管理者的素质中，不但要有良好的专业知识和业务能力，还要有很好的沟通能力和对企业战略的贡献能力，以及服务对象的信赖等。

美国国际公共管理协会（IPMA）还将人力资源管理者的素质要求和角色进行了多年的研究，提出了人力资源管理者的四种角色：业务伙伴、变革的推动者、领导者和人力资源管理专家。结合中国的人力资源管理现状，表 1-5 对人力资源管理者的素质与角色的关系进行了表述。

表 1-5 中国人力资源管理者的素质与角色

人力资源管理者的素质	业务伙伴	变革的推动者	领导者	人力资源管理专家
组织使命与战略制定的能力	*			
人力资源业务能力	*	*	*	
企业文化建设的能力	*	*	*	
团队建设能力	*	*	*	
分析、沟通能力	*	*	*	
创新、规避风险的能力	*		*	
理解整体性业务及系统思维的能力	*	*	*	
运用信息技术的能力		*	*	
战略性和创造性思维能力	*	*	*	
设计并贯彻变革的能力		*	*	
运用咨询和谈判技巧的能力	*	*		
解决争端的能力		*	*	
信任关系的建立能力	*	*	*	
营销及代表能力	*	*		
创建共识和同盟的能力		*	*	
人力资源法律、政策	*	*		*
人事流程运用能力	*		*	*
人力资源服务效果与组织使命的关联度		*	*	*
使顾客满意的能力		*	*	*
员工技能多元化的促进能力		*	*	*
品质正直、遵守职业道德的行为能力	*	*	*	*

中国是发展中国家，不同于发达国家，中国的人力资源管理者在专业知识和技能方面还有待学习和提高，人力资源相关法律法规、政策和人事流程，主要还是依赖人力资源专家的外包性功能来完成。

习 题

一、复习思考题

1. 什么是人力资源?
2. 人力资源管理的职能有哪些?
3. 人力资源管理与人事管理的区别有哪些?
4. 简述人力资源管理的演进历程。
5. 简述人力资源管理的发展趋势。

二、案例分析题



案例分析1

美国西南航空公司：通过人来进行竞争

自从1978年的《航空管制解除法》颁布以来，持续的运费价格战和白热化的激烈竞争已经导致该行业的竞争环境变得动荡不安。美国民航业在1990~1993年间损失了40亿美元，而美国西南航空公司在此期间却创造了大量的利润。在过去的十年中，一共雇佣了将近2.6万名员工的西南航空公司的收益增长了388%，净收入增长了1490%。公司连续31年盈利，1972~2001年间股票投资者的最佳总回报超过300倍（超过所有其他股票的表现），公司市值比美国其他所有航空公司市值的总和还高。

西南航空公司之所以能够持续地增长并维持住利润水平，是因为它有自己独特的企业远景和公司战略，而总裁兼董事长赫伯·凯勒就是建立和维护这种远景和战略的一个主要力量。西南航空公司是一家建立于20世纪60年代后期的航空公司，公司一开始就是一家运费低、航班多、航程短、点对点不中转，以及等级座舱单一、不联运、能够提供温馨愉快旅行的航空公司，它的扩张方式是“在每一个新机场做与原来相同的老事情”，西南航空公司的总裁凯勒这样说。

那么，西南航空公司是如何保持其独特的、成本有效性地位的呢？在民航这个劳资双方之间的敌对关系非常普遍的行业中，西南航空公司是如何与其员工（其中，83%的人都加入了工会）建立起合作关系的呢？在凯勒的领导下，公司建立起了一种像对待顾客一样对待员工的人力资源管理模式——关注他们、对他们的要求做出积极的回应，以及让他们参与决策。正是西南航空公司的文化使得该公司显得与众不同，公司人事副总裁伊丽莎白·皮德雷克·沙丁说，“我们觉得这种温馨愉悦的气氛让大家找到了一种共同体的感觉。它同时还抵消了高强度的工作以及竞争所带来的压力。”正如凯勒所指出的那样，“如果你不善待自己的人，就别指望他们善待他人！”因此，西南航空公司所关注的不仅仅是自己的顾客，同时也包括自己的员工。

凯勒的“工作场所乐趣”哲学可以从公司为了对员工的贡献加以认可而花费的时间数量上看出来。当西南航空公司连续第五年赢得三维皇冠奖的时候，公司将一架飞机献给了所有的员工。他们的名字被刻在飞机头部的外壳上！公司舞会可以因许多事件而发起，其中包括首席执行官的生日，那天员工们都要穿上黑色的礼服。西南航空公司每年一度的红辣椒烹饪