



21 世纪高等教育经济管理类规划教材

人力资源管理

付景远 于东阳 魏国华 编著



Human Resources Management



南京大学出版社



21 世纪高等教育经济管理类规划教材

人力资源管理

Human Resource Management

付景远 于东阳 魏国华 ◆ 编 著
张虹霓 ◆ 副主编



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/付景远,于东阳,魏国华编著. -
南京:南京大学出版社,2010.7

21 世纪高等教育经济管理类规划教材

ISBN 978 - 7 - 305 - 07165 - 2

I. ①人… II. ①付…②于…③魏… III. ①劳动力
资源-资源管理-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 108912 号

出 版 者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

网 址 <http://www.NjupCo.com>

出 版 人 左 健

丛 书 名 21 世纪高等教育经济管理类规划教材

书 名 人力资源管理

编 著 付景远 于东阳 魏国华

责任编辑 郭同桢 编辑邮箱 hxbooks@sina.com

审读编辑 施丙文

照 排 北京华兴同盟文化交流有限公司

印 刷 高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

开 本 787×960 1/16 印张 13.75 字数 246 千字

版 次 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

印 数 1 - 5000

ISBN 978 - 7 - 305 - 07165 - 2

定 价 26.00 元

发行热线 025 - 83594756

电子邮箱 Press@NjupCo.com

Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书销售部门联系调换

前言

随着我国市场经济的快速发展和企业管理的不断规范化,国外先进的人力资源管理理论与最新研究成果正不断被应用于我国人力资源管理部门中,人力资源管理这门学科在我国也正以前所未有的速度得到了发展。现在越来越多的高校和研究机构在关注和从事人力资源管理理论的研究,也越来越多企业意识到人力资源管理在企业管理中的战略地位和作用。在这种环境下,肩负培养人力资源管理人才的高校人力资源管理专业如何将西方现代人力资源管理的前沿理论成果与国内企业的管理实践结合起来,并培育适应中国特色的人力资源管理理论,构建利于中国人力资源管理的管理体系,是摆在我们面前亟待完成的任务。

在编写人力资源管理这本教材中,我们力求切合我国培养人力资源管理人才实际,将专业教学要求和多年来参与企业人力资源管理实践的体会、成果进行有机结合,注重充分吸取中外人力资源管理专家、学者理论研究的最新成果与方法,并结合中国企业人力资源管理实际和学生学习过程中的问题和要求,注重人力资源管理理论推广与实践操作能力培养相结合,突出人力资源管理流程的完善和运用,使教材中要表达的问题和操作更加简明扼要。

我们在教材中系统提供了人力资源管理领域的基础性知识和人力资源管理中最关键的模块,为拓展学习者专业视野也涉及了当今的热点问题。在教材编写过程中我们一方面吸收和遵循比较成熟的人力资源管理教材的基本模块,另一方面又结合现代社会环境的多变和网络时代的特征,强化了人力资源管理环境和人力资源虚拟管理等内容的整理和编写,从而使得这本人力资源管理教材更具有了时代性。它既可以作为人力资源管理专业学生的必修课教材,也可以作为大学

生的选修课教材,还可以作为人力资源管理从业者和对人力资源管理有着浓厚兴趣人士的一本基础性参考资料。

为方便在校学生和企事业部门管理人员能轻松地了解人力资源管理的基本知识,启发学习者深入思考,加强学生对知识点的学习和理解,每章的前面明确提出了学习的要点和学习要求,每章后边附有简洁适用的案例。

经审定,本书既适合于高等院校经济、管理专业的本专科学生使用,也可作为企业管理人员的培训教材使用,还可供各类专业的研究生学习参考。

本书由聊城大学付景远、于东阳、魏国华老师编著,由山东教育学院张虹霓老师担任副主编,具体编写分工:付景远(第一、二、三、四章)、于东阳(第五、六章)、魏国华(第七、九章)、张虹霓(第八、十章)。

本教材的编写过程中吸收、借鉴和使用了大量国内外学者的研究成果,在此编写组成员对他们表示真诚的感谢!

21 世纪高等教育教材编审委员会

2010 年 6 月

目 录

CONTENTS

第一章

人力资源管理导论

- ◎ 第一节 人力资源管理概述 1
- ◎ 第二节 人力资源管理的发展 6
- ◎ 第三节 西方人力资源管理模式介绍 10
- ◎ 第四节 企业人力资源管理中的角色定位 16
- ◎ 思考题 20

第二章

人力资源管理环境

- ◎ 第一节 环境与人力资源管理 22
- ◎ 第二节 全球视野下的人力资源管理环境 26
- ◎ 第三节 虚拟人力资源管理 30
- ◎ 第四节 网络环境 34
- ◎ 思考题 37

第三章

战略人力资源管理

- ◎ 第一节 人力资源战略概述 40
- ◎ 第二节 人力资源战略与企业战略的整合 46
- ◎ 第三节 人力资源战略与企业竞争优势 54
- ◎ 第四节 人力资源战略的制定 57
- ◎ 思考题 63

第四章

人力资源规划

- ◎ 第一节 人力资源规划的内容和功能 65
- ◎ 第二节 人力资源规划的编制 69

第五章

- ◎ 第三节 人力资源实施策略 73
- ◎ 思考题 75

职位分析

- ◎ 第一节 职位分析概述 76
- ◎ 第二节 职位分析的实施 81
- ◎ 第三节 职位分析的方法 87
- ◎ 思考题 94

第六章

招聘录用

- ◎ 第一节 员工招聘 96
- ◎ 第二节 招聘的方法 107
- ◎ 第三节 选拔录用 112
- ◎ 思考题 123

第七章

员工培训与开发

- ◎ 第一节 员工培训与开发概述 125
- ◎ 第二节 培训需求分析 130
- ◎ 第三节 培训计划的制定 135
- ◎ 第四节 员工培训的形式与方法 139
- ◎ 第五节 培训有效性评估 144
- ◎ 思考题 146

第八章

员工激励

- ◎ 第一节 激励理论 148
- ◎ 第二节 激励理论在实践中的应用 163
- ◎ 第三节 激励的模型及激励的实施 166
- ◎ 思考题 168

第九章

绩效管理

- ◎ 第一节 绩效考核和绩效管理 170
- ◎ 第二节 绩效管理系统的总体设计 175
- ◎ 第三节 绩效考核的常用方法 180

第十章

- ◎ 第四节 绩效考核方法在实践中的发展 184
- ◎ 思考题 190

薪酬管理

- ◎ 第一节 薪酬与薪酬管理 193
- ◎ 第二节 工作评价:设计薪酬结构 202
- ◎ 第三节 宽带薪酬 205
- ◎ 思考题 208
- 212

参考文献

1

CHAPTER

第一章

人力资源管理导论

【学习要点与要求】

1. 人力资源与人力资源管理的含义；
2. 了解人力资源观的功能、任务；
3. 认识人事管理与人力资源管理的区别；
4. 认识我国企业在新形势下人力资源管理面临的挑战；
5. 了解欧美人力资源管理模式的特点；
6. 理解人力资源管理者的角色定位的重要性。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源及特征

(一) 人力资源的含义

对人力资源含义的理解有多种说法,这里选择几种代表性的观点来加以说明。第一种观点认为,“一般意义的人力资源的含义是,在一定范围内能够作为生产性要素投入社会经济活动的全部劳动人口的总和”。第二种观点认为,“人力资源是指一定时间、一定空间地域内的人口总体所具有的劳动能力之总和”。第三种观点认为,“人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力”。管理大师彼得·德鲁克于1954年在《管理实践》中明确界定了人力资源概念。他认为人力资源主要体现在其协调能力、融合能力、判断力和想像力。

在本书中对有关人力资源的概念进行综合后采用以下表述,它是指一定时期内组织中的人所拥有的能够被运用,且对价值创造起贡献作用的教育、能力、技能、经验、体力等的总称。企业人力资源是指人口资源中能够推动整个企业发展的劳动者的能力的总称。它包括数量和质量两个方面,而人才资源则指人力资源中具有创造能力的资源。

(二) 人力资源的特征

- (1) 自然性:与人的自然特征相联系;

(2)能动性:表现在自我强化性、选择性、积极性三个方面;

(3)再生性:它基于人口的再生产和劳动力的再生产;

(4)智力性:人类的智力具有继承性;

(5)社会性:人力资源是一种社会资源,应当归整个社会所有。

总之,人力资源是一种区别于传统意义上特殊的资源,必须通过有效的激励机制才能开发利用,并给企业带来可见的经济价值。

(三)人力资源的构成

人力资源有量和质的规定性。人力资源的量主要是指人力资源的数量。具体来说,就是指人力资源的载体——构成人力资源的人口数量。在谈论人力资源量的时候,我们一般都是将人力资源的质抽象掉,而只关注于其载体——相应的人口数量。

就一个组织来说,其人力资源的数量是指分布于组织内部各个岗位、从事不同性质工作的各类员工数量之和。而人力资源的质主要是指人力资源的内涵素质水平。人力资源的质量直接体现在其载体——人口的质量上。我们知道,人口的质量或素质主要包括思想道德素质、科技文化素质和身体健康素质等三个方面的内容。因此,人力资源的质量也由其载体——人口的思想道德素质、科技文化素质和身体健康素质等三个方面的内容来反映。一般来说,人力资源的思想道德素质主要是指劳动者和人才的事业心、责任心以及工作态度和敬业精神等;科技文化素质主要关注劳动者和人才的科技知识、文化技能和智力水平及其应用能力等;身体健康素质则主要说明劳动者和人才的身体健康状况、医疗卫生保健水平等。显然,在人力资源的质量体系中,科技文化素质是核心内容。

此外,人力资源还存在一个结构的规定性。从其与一个国家或地区社会经济发展的关联紧密角度来考虑,人力资源结构主要包括人力资源的城乡结构、产业结构、行业结构、职业结构、企业结构和所有制结构等。

二、人力资源管理

(一)人力资源管理的含义

人力资源管理这一概念自德鲁克 1954 年提出,它出现的时间虽然不长,但是发展的速度却非常快。对于它的含义,国内外的学者们也给出了诸多的解释,综合起来,可以将这些概念归纳为五类。

第一类主要是从人力资源管理的目的出发来解释它的含义,认为它是借助对人力资源的管理来实现组织的目标。例如:

(1)人力资源管理就是通过各种技术与方法,有效地运用人力资源来达成

组织目标的活动。

(2) 人力资源管理就是通过各种管理功能,促使人力资源的有效运用,以达成组织的目标。

(3) 人力资源管理是利用人力资源实现组织的目标。

第二类主要是从人力资源管理的过程或承担的职能出发来进行解释,把人力资源管理看成是一个活动过程。例如:

(1) 人力资源管理是负责组织人员的招聘、甄选、训练及报酬等功能的活动,以达成个人与组织的目标。

(2) 人力资源管理指对全社会或一个企业的各阶层、各类型的从业人员从招聘、录取、培训、使用、升迁、调动直至退休的全过程管理。

(3) 人力资源管理是用来提供和协调组织中的人力资源的活动。

第三类主要揭示了人力资源管理的实体,认为它就是与人有关的制度和政策等。例如:

(1) 人力资源管理是对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。

(2) 人力资源管理包括一切对组织中的员工构成直接影响的管理决策和实践活动。

(3) 人力资源管理包括要影响到公司和员工之间关系的性质的所有管理决策和行为。

(4) 人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践和制度。

第四类则是从目的、过程等方面出发综合地进行解释,持这种观点的人占较大的比重。例如:

(1) 人力资源开发与管理是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,以实现目标。

(2) 人力资源管理是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥和控制的活动,是通过协调社会劳动组织中的人与事的关系和共事人的关系,以充分开发人力资源,挖掘人的潜力,调动人的积极性,提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具与技术。

第五类侧重从人力资源管理的主体出发解释其含义,认为它是人力资源部门或人力资源管理者的工作,持这种观点的人所占的比例不多。例如,人力资源管理指那些专门的人力资源管理职能部门中的专门人员所做的工作。

在本教材中我们采取综合的方法来解释人力资源管理,将更有助于揭示它的含义,所谓人力资源管理就是现代的人事管理,它是指企业为了获取、开发、保持和有效利用在生产和经营过程中必不可少的人力资源,通过运用科学、系统的技术和方法进行各种相关的计划、组织、领导和控制活动,以实现企业的既定目标。

(二)人力资源管理的任务

人力资源管理是组织的基本管理职能之一,其基本任务就是:吸引、保留、激励与开发组织所需的人力资源,促成组织目标的实现。从而使组织在市场竞争中得以生存和发展。具体说来就是,把组织所需的人力资源吸引到组织中来,将他们保留在组织之内,调动他们的工作积极性,并开发他们的潜能,从而获得人力资源的高效率的利用。

除了上述的基本任务以外,人力资源管理还有以下一些重要的任务:

(1)促使员工将组织的成功当作自己的义务,进而提高员工个人和组织整体的业绩。

(2)确保各种人事政策和制度与组织绩效间的密切联系,维护人事政策和制度的适当的连贯性。

(3)确保各种人事政策与组织经营目标的统一。

(4)支持合理的组织文化,改善组织文化中不合理的地方。

(5)创造理想的组织氛围,鼓励创造性,培养员工积极向上的作风,并为合作、创新和全面质量管理的完善提供支持。

(6)创造灵活的组织体系,确保组织反应的灵敏性和强有力的适应性,从而协助组织实现竞争环境下的具体目标。

(7)确保并提高组织结构、工作分工的合理性和灵活性。

(8)为员工充分发挥潜力提供所得的支持。

(9)维持并改进员工队伍的素质,维护并完善组织的产品和服务。

(三)人力资源管理的基本功能

从上述人力资源管理的任务看,人力资源管理工作拥有以下五项基本功能:

(1)获取:包括招聘、考试、选拔与委派。

(2)整合:这是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。

(3)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。

(4) 保持和激励:向员工提供奖酬,增加其满意感,使其安心和积极工作。

(5) 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。

上述人力资源管理的五项功能不是孤立无关的、而是密切联系、相辅相成、彼此配合。组织在某一方面的决策常常会影响到其他方面。但这五项基本功能都是以职务分析为核心的。职务分析能确定本企业每一岗位应有的权责和资格要求,从而为人力资源的获取提出了明确的要求,为激励规定了目标,给考绩提供了标准,为培训与开发提供了依据。

(四) 人力资源管理与人事管理

正确地理解人力资源管理的含义,必须破除两种错误的看法:一种是将人力资源管理等同于传统的人事管理,认为两者是完全一样的,只不过换了一下名称而已;另一种是将人力资源管理与人事管理彻底割裂开来,认为两者是毫无关系的。其实,人力资源管理和人事管理之间是一种继承和发展的关系;一方面,人力资源管理是对人事管理的继承,人力资源管理的发展历史告诉我们,它是从人事管理演变过来的,人力资源管理依然要履行人事管理的很多职能;另一方面,人力资源管理又是对人事管理的发展,它的立场和角度完全不同于人事管理、可以说是一种全新视角下的人事管理,两者之间的区别如下:

1. 职能不同

人事管理的职能主要有:

- ① 招聘人员。
- ② 档案进销调存。
- ③ 造工资表。对员工的工资进行统一规划和管理。
- ④ 培训。有计划地对劳动者进行职业培训。

人力资源管理的职能范围,除了上述人事管理的四点职能外,还有:

- ① 企业人力资源状况评估和规划。
- ② 个人生涯计划设计。
- ③ 科学化的考核。考核结果作为升职、奖罚的参考依据。
- ④ 企业文化建设。创造一种与企业经营目标一致的文化准则,对管理的漏洞进行弥补。
- ⑤ 薪酬、福利设计。设计富有竞争力薪酬、福利,在物质上激励员工。
- ⑥ 职务分析与设计。设计能最大限度发挥员工能力的岗位;为每一位员工明确规定他们的工作性质、职责范围以及相应的奖惩制度。

⑦ 干部队伍建设。

2. 指导思想不同

人事管理以把事管好为原则,以事为中心。把精力放在员工的考勤、档案、

合同管理等事务性工作上,被定位为后勤服务部门。人力资源管理以开发人的潜力为原则,以人为中心。人力资源管理参与制定策略、进行人力资源规划、塑造企业环境等。其职责是为企业发掘优秀员工和培养人才,使每个人才都工作在最适合的岗位上,人力资源部实际上是决策型的服务部门。

3. 管理方法不同

人事管理是经验型的管理。因为人事管理的职能比较单一,这些行政性的管理有现成的模式可以遵循,这些模式都是经验的总结。

人力资源管理是科学性的管理。人力资源管理手段是现代化的科学和方法。现代人力资源管理不仅仅是靠经验与感觉,它强调科学性,即逻辑、体系、严密,包括充分运用计算等现代化手段。

第二节 人力资源管理的发展

一、人力资源管理产生发展的阶段

(一) 工业革命是人力资源管理产生的背景

工业革命导致了两个现象:一是劳动专业化的提高;二是工人生产能力的提高,工厂生产的产品数量激增。而劳动分工所带来的弊端会使人降格为机器的附属物。

工业革命有三大特征,即机械设备的发展、人与机器的联系、需要雇佣大量人员的工厂的建立。这场革命导致了劳动专业化的提高和工人生产的产品的剧增。“劳动分工”已成为这次革命的强有力的共同呼声。亚当斯密在《国富论》一书中对生产大头针的某工厂所进行的劳动分工的描述是对此最好的说明。

查尔士巴比特在《论机器和制造业的经济》一书中指出了这种劳动分工的主要优点,包括:

(1) 新工人接受培训的时间大为减少,因为所需要学习的技术只有一种;

(2) 减少了原材料的耗费;

(3) 通过合理地安排工人的工作节约了开支,也因此而产生了以技能为基础来划分的工资等级;

(4) 由于不必要求工人从一种工作转到另一种工作,从而节约了时间,也使工人对特殊的工具更加熟悉。而这种熟悉又反过来激发了工人在使用工具中的创造性。

亚当·斯密也注意到了劳动分工中的不少弊端。他写道:“一个一生都花

费在几种简单操作上的人……。会变得再愚昧无知不过了”。正如电影《摩登时代》中卓别林所扮演的扳手工人的景况一样。卡尔马克思指出,资本主义和劳动分工所带来的心理后果是:把一个人肢解成各种碎片,使其降格为机器的附庸物,工人在工作中的活力完全消失了,而工作则变成了令人嫌恶的苦差事。资本家使人与劳动中的智慧完全分离了。

(二)人力资源管理发展的阶段

1. 科学管理

在20世纪初,以泰勒和吉尔布雷思夫妇为代表,开创了科学管理理论学派,并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。泰勒针对以前的企业管理实践的弊端提出了科学管理的理论,其主要内容可以概括为四个方面的基本原则:

第一,对工人工作的每一个要素开发出科学方法,用以代替老的经验方法;

第二,科学地挑选工人,并对他们进行培训、教育和使之成长(而在过去,则是由工人自己挑选工作,并尽自己的可能进行自我培训);

第三,与工人们衷心的合作,以保证一切工作都按已形成的科学原则去办;

第四,管理当局与工人在工作和职责的划分下几乎是相等的,管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽过来(而在过去,几乎所有的工作和大部分责任都推到了工人们头上)。

泰勒及其后继者吉尔布雷思夫妇的理论对美同工业管理产生了巨大的影响,极大地推动了美国工业生产率的提高。从泰勒的科学管理理论中,我们可以看到人力资源管理理论和方法的雏形。在科学管理阶段,主要通过科学的工作设计来提高工人的生产效率,同时,注重采用科学的方法对员工进行招聘和挑选,用企业的系统培训来取代以前的自我培训,以提高工人的生产率。并且,科学管理理论还创造出了最初的劳动计量奖励工资制度——“差异计件率系统”,并最早提出了将生产率改进所获得的收益在企业 and 工人之间分享的思想。这些理论都对现代企业人力资源管理的发展产生了重要的影响。

2. 工业福利运动

工业福利运动几乎与科学管理运动同时展开。美国全国现金公司在1897年首次设立了一个叫做“福利工作”的部门。此后,一些“福利部”、“福利秘书”、“社会秘书”的名称相继出现。设立这些部门或职位的主要目的是改善工人的境遇:听取并处理工人的不满意见,提供娱乐和教育活动。安排工人的工作调动。管理膳食,照顾未婚女工的道德品行等。总之,是基于关心工人的福利的主张建立起一套有关企业员工管理的思想体系。这种福利主义的人事管理观点也成为现代企业人力资源管理的来源之一。

3. 早期的工业心理学应用

哈罗德·伯特(Harold Ernest Burtt)等人为代表的心理学家的研究结果,推动了人事管理工作的科学化进程。工业心理学的创始人哈罗德·伯特于1913年写的《心理学与工业效率》标志着工业心理学的诞生。在第一和第二次世界大战期间。测验用于军方选拔和安置人员取得了大的成功,此外,试图把机器的特点和人的特点相互匹配的因素测定技术也开始发展并得到应用。这样工业心理学得到了飞速的发展,并开始用于商业中的人事选拔和测评。这样,工业心理学就从人与工作的关系、人员的选拔和测评等方面对人事管理产生了极大的影响,使人事管理开始从规范化步入科学化的轨道。

4. 人际关系运动时代

20世纪30年代,著名的霍桑实验的研究结果使管理从科学管理时代步入人际关系时代,1924—1932年之间,梅奥等人在芝加哥的西屋电器公司的霍桑工厂进行了著名的霍桑实验。该实验证明,员工的生产率不仅受到工作设计和报酬的影响,而且更多地受到社会和心理因素的影响,即员工的情绪和态度强烈地受到工作环境的影响,而这种情绪和态度又会对生产率产生强烈的影响。因此,采用行为科学理论,改变员工的情绪和态度将对生产率产生巨大的影响。这就在管理实践领域中导入了人际关系运动,推动了整个管理学界的革命。在人际关系运动阶段,人力资源管理发生了很多的变革,包括:在企业中设置培训主管、强调对员工的关心和支持、增强管理者和员工之间的沟通等都作为新的人事管理方法被企业所采用。至此,人力资源管理开始从以工作为中心转变到以人为中心,把人和组织看成是相互和谐统一的社会系统。

5. 行为科学与组织理论时代

进入20世纪80年代,组织管理的特点发生了变化。在日趋激烈的竞争环境中。企业越来越强调对外部环境的反应能力和根据外部环境进行变革的组织弹性,并以此为基础增强企业的竞争力。因此,在这个阶段的人力资源管理特点,是将组织看作一个系统,而人则是这个系统的组成部分,另一方面,组织又是整个社会系统的一个子系统,这样就形成了现代组织理论和行为科学的管理思路。即人力资源管理要符合组织的要求,符合提升企业竞争力的要求。这就进一步要求从单个的人上升到组织人,把个人放在组织中进行管理,强调文化和团队的作用,这些都成为人力资源管理的新特征。

二、人力资源管理面临的挑战

中国未经历工业革命,现代企业发展历程短暂,企业管理者和员工的职业化素养欠缺,诸多因素决定了中国企业的人力资源管理还面临着一系列的独特

问题。并且由于中国企业生存和发展的独特文化与社会背景。在面临全球化竞争和信息技术冲击的今天,传统的人力资源管理理论、技术和方法的有效性正面临着严峻的挑战。许多国外的人力资源管理技术和方法在中国企业加以运用的过程中,也面临着本土适应性的问题。因此,中国企业的人力资源管理将面临以下诸多挑战性并亟待我们去解决:

(1) 如何依据企业的战略要求,来设计和开发企业的人力资源管理系统,从而使企业能够保持长期的竞争优势,获得企业的可持续成长与发展。

(2) 人力资源管理如何实现与企业的年度经营计划、业务模式、组织模式、业务流程、财务系统、研产销系统等要素所组成的整个经营管理系统的对接,从而使人力资源管理能够在操作层面上支撑企业的战略阵地和日常运营与管理。

(3) 组织变革与流程再造的加速使组织的工作内容与方式发生了变化(如远程工作,弹性工作制等新的工作方式的出现),人力资源管理如何来适应工作方式变化所带来的冲击。

(4) 在知识经济时代,变革成为企业和社会的常态,人力资源管理如何推动企业的组织与管理变革,以及如何适应变革中的裁员、人才流动与文化的融合等带来的社会问题。

(5) 组织的扁平化是企业适应激烈的竞争环境,提高对外部环境的反应速度的一大变革趋势,组织的扁平化给人力资源管理所带来的冲击使员工承担更多的自我开发与自我管理的职责。在这种条件下,如何通过劳动契约与心理契约的建立来提高员工对组织的承诺与认同,从而有效地促进员工的自我开发与自我开发,已经成为人力资源管理的一个新的关键性的命题。

(6) 知识经济时代工作内容和方式的变化,尤其是传统的职能性工作向团队工作、固定工作向创新性工作的变化,使职位分析本身和传统的职位分析技术和方法都面临着挑战。许多人力资源管理专家已经提出了抛弃职位说明书的理论,那么对中国企业而言,职位分析是否还具有价值,我们应该如何构建适应新的环境的职位分析系统?职位分析如何与企业的战略、组织与流程相对接,真正成为从企业的战略、组织、流程向人力资源管理过渡的桥梁?

(7) 如何根据企业的战略要求进行职位评价,以及如何开发新的职位评价技术以适应知识经济时代组织与工作内容、方式方法上的转变?

(8) 人力资源管理者如何投入到企业的战略规划制定过程之中,并且在这一过程中既要考虑到与人有关的一些管理问题,同时又考虑到人力资源储备是否具备执行某种特殊战略的能力,即如何根据企业不同的战略类型提出对企业的人力资源要求,并在企业的人力资源规划、开发和管理中得以落实?

(9) 如何根据企业的竞争要求构建分层分类的素质模型,即企业需要何种