

21世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材

总主编 赵曙明

人力 资源管理

主 编 邓国取



南京大学出版社

21世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材

总主编 赵曙明

人力 资源管理

主 编 邓国取

副 主 编 韩 红 张 军 伏晓东

编写人员 (以姓氏笔画为序)

邓国取 伏晓东 张 军

余 沛 曹淑红 韩 红



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 邓国取主编. —南京: 南京大学出版社, 2007. 8

21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材
ISBN 978-7-305-05175-3

I. 人… II. 邓… III. 劳动力资源—资源管理—高等学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 132078 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://press.nju.edu.cn>
出版人 左 健

丛 书 名 21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材
书 名 人力资源管理
主 编 邓国取
责任编辑 孟庆生 编辑热线 025-83597482

照 排 南京玄武湖印刷照排中心
印 刷 赣榆县赣中印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 19.5 字数 484 千
版 次 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-05175-3
定 价 32.00 元

发行热线 025-83594756
电子邮箱 sales@press.nju.edu.cn(销售部)
nupress1@public1.ptt.js.cn

* 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

21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材 学术委员会

主任委员 洪银兴（南京大学党委书记，教授、博士生导师）

钱志新（南京大学教授、博士生导师）

委 员（以汉语拼音为序）

陈传明（南京大学商学院副院长、管理学院院长，教授、博士生导师）

姜波克（复旦大学教授、博士生导师）

林桂军（对外经济贸易大学副校长，教授、博士生导师）

马君潞（南开大学教授、博士生导师）

王家新（南京审计学院院长，教授）

徐从才（南京财经大学校长，教授）

许承明（南京财经大学副校长，教授）

张二震（南京大学商学院国际贸易系主任，教授、博士生导师）

赵曙明（南京大学商学院院长，教授、博士生导师）

21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材

编写委员会

总主编 赵曙明

副主编 席升阳 左 健

编 委 (以汉语拼音为序)

褚晓飞 邓国取 段世霞 冯 瑞 郭献强

韩庆林 黄飞鸣 黄继东 贾玉清 江雨燕

罗明亮 秦海敏 申小刚 仝新顺 王志涛

熊胜绪 杨连专

致教师

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的一切资源以确保其生存和发展。而作为知识和技能“承载者”的人力资源,代表了组织所拥有的专门知识、技能和能力的总和,是组织提高核心能力实现其战略目标的重要因素之一。因此,有效的人力资源管理已经越来越成为组织发展与成功的关键。

随着国外先进的人力资源管理的理论与最新研究成果的传播,人力资源管理这门学科在我国得到了蓬勃迅速的发展,越来越多的高校关注人力资源管理理论的研究,企业也越来越意识到人力资源管理在企业管理中的战略地位。在这种环境下,高校设置的人力资源管理专业课程,如何将西方现代人力资源管理的先进理论与国内企业的管理实践相结合,建立具有中国特色的人力资源管理学,是摆在我们面前亟待完成的任务。这一任务的完成,有待于理论工作者和实际工作者的共同努力。

本书在编写过程中,充分吸取了中外人力资源管理理论研究的最新成果与方法,并结合中国的具体国情,使人力资源管理理论探讨与实践相结合,注重理论的完整清晰和管理方法的简单实用,每章后都附有案例,目的是使学生和普通管理人员能够比较容易地了解人力资源管理的基本知识。本书借鉴和使用了大量国内外学者的研究成果,在此表示衷心的感谢。

然而,在目前的人力资源管理教学与培训中,存在着下面几个问题:第一,在教师的教学过程中,重人力资源管理原理轻实践。教师授课集中在人力资源管理基本原理的来龙去脉的讲解上,关于人力资源管理原理的实践应用方面往往被略讲。第二,在学生的学习过程中,动脑不动手。动脑是指学习者更多地偏向思考人力资源管理原理的“为什么”,而轻视人力资源管理实践中的“怎么做”。因此很少有机会针对一个具体的问题设计一套完整合理的解决方案,这可以认为是人力资源管理领域动手能力较弱的表现。第三,所使用的教材多理论少实务的内容。市场上关于人力资源管理各种版本的教材十分丰富,但是这些教材大多偏重理论的阐述,而可以作为教学与培训使用的实务类教材比较少见。

针对以上的问题,本书有针对性的采用精简的结构,在绪论中以小篇幅介绍人力资源管理与发展后,直接切入人力资源实务,分十一章介绍人力资源管理概论、人力资源规划、工作分析与设计、招聘与辞退管理、培训管理、薪酬管理、绩效管理、职业生涯管理、劳动关系与社会保险、人力资源风险管理和全球人力资源管理新趋势。其特点体现在下面几个方面:第一,先理论后实务。在每章的开始一节都是对本章理论部分的简短概述,帮助学习者整理和回忆该部分的理论思路。接下

来的各小节都是围绕实务操作内容具体展开阐述。第二,重点突出实务操作的方法和程序。对于比较难以理解的内容和操作过程,结合某些企业组织的实际案例或图表进行论述。由于篇幅的限制,没有将完整的一套实务表格或规范收录进来,只在必要的地方作了辅助性的演示说明。第三,章后的案例分析要求学习者设计具体的解决方案。这可以使学习者在实务学习之后,能在一种模拟的工作环境中进行操作练习,以提高他们的动手能力。

我们设定工商管理专业的培养目标,是培养德才兼备、视野开阔、勇于开拓创新、适应工商企业和经济管理部门需要的务实型、综合型管理人才。根据这一培养目标,我们在教材的编写过程中遵循以下原则:

第一,安排上注意“宽、新、实”结合。“宽”,即尽量扩大知识面,使学员开阔视野,在掌握较广泛知识的基础上,提高分析问题、解决问题的能力;“新”,即尽量介绍国内外企业经营管理的新动向、新做法、新经验,突出创新和时代特色;“实”,即强调理论联系实际,理论上的阐述尽可能简明扼要,重视案例分析与实证分析。

第二,在体系上注意系统性。一方面,各门课程之间内容的衔接力求紧密,内在逻辑关系清楚;另一方面,尽可能减少相关课程之间在内容上的交叉、重叠。

第三,在深度的把握上注意难易适度。我们的教学对象培养的是本科学历的学员,因此这套教材编写的深度,是按照这一培养对象的实际水平和目标把握的。

由于时间仓促和我们的水平有限,这套教材肯定还存在不足之处,错误也在所难免,恳请读者批评指正。

编者

2007年6月30日

致学生

21 世纪,人类已经进入了知识经济时代。在这个时代,人力这一特殊的资源已成为企业的第一资源,人力资源与知识资本的独特优势成为企业重要的核心竞争力。在国际经济一体化趋势下,在激烈的市场竞争中,如何开发利用和管理好这种资源,使自己立于不败之地,是每一个企业管理者最关心的问题。因而,人力资源管理正逐渐成为 21 世纪企业管理的核心。

作为新时期学习管理学专业的学生,应该掌握人力资源管理的基本理论及实际操作方法和技巧。本书正是基于这一思想,将“以人为本”的管理思想作为贯穿全书的主线,全面系统地阐述了人力资源管理的基本原理、职能和相关的技术方法。参与编写的各位教师都有比较丰富的实践和教学经验,在编写过程中,我们结合教学工作的实践,并积极学习和借鉴国内外专家、学者的人力资源管理的新理念、新知识、新技术,力图将这些新的知识和技术与我国的实际相结合,努力构建一个较完整、科学的人力资源管理体系。

为了能使广大学生学好这门课程,读好这本书,在具体的学习过程中应注意掌握以下几点:

(1) 准确地把握书中提出的基本概念,弄清它们的内涵与外延;准确地掌握书中论述的基本原理以及相应的运用范围;准确地学会本书中的基本分析方法,用它们能分析具体的案例和一些实际的人力资源管理问题。

(2) 总体上明确本书所给定的人力资源管理的整体逻辑体系,并尝试用这一体系去思考一些现实的人力资源管理问题。可以先从案例分析入手,举一反三,从而培养自己分析思考问题的能力。

(3) 在课后尽可能去阅读一些参考书,以帮助自己更深入地理解本书所述的内容与观点,开阔学术视野,增强学习兴趣。

(4) 人力资源管理是一门涉及范围极广、发展较快、应用性极强的学科,在我们身边随时都存在着此类问题,因此,学习不能只满足书本知识和思考题的完成,而应该更多的利用一切可能的机会进行实践。

希望本书能对各位学生的学习有所帮助。

编者

2007 年 6 月 30 日

前 言

本教材按照人力资源管理的逻辑过程进行编写,涵盖了人力资源管理的主要内容,并力求体系的系统性、完整性。另一方面,在编写本教材的过程中,我们注重消化和吸收当前人力资源管理的前沿理论与实践的成果,在注重教材编写力度和深度的同时,强调教材的实用性和操作性。

参编本教材的人员及分工如下:邓国取(河南科技大学经济与管理学院):前言、绪论和第十章;韩红(河南科技大学经济与管理学院):第一、第八章;张军(长江大学经济学院):第三、第四章;伏晓东(长安大学经济与管理学院):第五、第六章;余沛(河南科技大学经济与管理学院):第二、第十一章;曹淑红(河南科技大学经济与管理学院):第七、第九章。最后由邓国取统稿。

由于水平有限,时间仓促,本教材的错误和不足之处在所难免,恳请专家学者和同行不吝赐教。最后,本教材在编写的过程中,参考和借鉴了相关学术成果,在此表示最诚挚的谢意!

编 者
2007年5月

目 录

绪 论	1
第一章 人力资源管理概论	11
第一节 人力资源管理概述	11
第二节 人力资源管理的有关理论	15
第三节 人力资源管理的产生与发展	23
第二章 人力资源规划	33
第一节 人力资源规划	33
第二节 人力资源规划的程序	36
第三节 人力资源预测	39
第四节 人力资源的供需平衡	46
第五节 人力资源规划的编制	47
第六节 人力资源规划的运用与控制	49
第三章 工作分析与设计	56
第一节 工作分析基础理论	56
第二节 工作分析的目的、内容和程序	60
第三节 工作分析方法	66
第四节 工作分析文件制作	70
第五节 工作分析与设计结果的应用	73
第四章 招聘与辞退管理	79
第一节 招聘的概念及意义	79
第二节 招聘的程序	81
第三节 招聘方法	85
第四节 招聘的成本—收益分析	94
第五节 辞退管理	95

第五章 培训管理	104
第一节 人力资源培训概述	104
第二节 培训需求分析与培训计划制订	110
第三节 培训方式选择与培训评估	116
第六章 薪酬管理	128
第一节 薪酬管理概述	128
第二节 薪酬体系设计	133
第三节 薪酬水平决策	137
第四节 不同员工群体的薪酬管理	141
第五节 薪酬预算、控制与调整	147
第七章 绩效管理	161
第一节 绩效管理概述	161
第二节 绩效计划	167
第三节 绩效评价方法	169
第四节 绩效反馈面谈	175
第五节 绩效改进计划	178
第八章 职业生涯管理	187
第一节 职业生涯管理概述	187
第二节 职业生涯规划	192
第三节 职业生涯管理	197
第九章 劳动关系与社会保险	211
第一节 劳动关系	211
第二节 劳动管理	216
第三节 工会和职工民主管理	226
第四节 劳动争议	228
第五节 社会保险	232
第十章 人力资源风险管理	239
第一节 人力资源风险概述	239

第二节 人力资源风险评价	245
第三节 人力资源风险管理	250
第十一章 全球人力资源管理新趋势	256
第一节 以人为本的日本人力资源管理	256
第二节 以科学管理为核心的美国人力资源管理	260
第三节 人力资源管理的第三条道路	266
第四节 全球企业人力资源管理案例	272
附 录	
I 中华人民共和国劳动法	278
II 中华人民共和国劳动合同法	286
参考文献	297

绪 论

人力资源管理是运用现代科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,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。

人力资源管理的实践活动可以追溯到相当久远的年代,但是它作为一种科学的管理理论可以说是近代工业革命的产物,它的每一次变革都是以社会的发展和科学技术的进步为推动力的。纵观人力资源管理的发展史,它经历了经验管理、科学管理、现代管理3个发展阶段,并先后提出了雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源管理的概念。

(一) 经验管理阶段

经验管理阶段出现在18世纪后期到19世纪末。蒸汽机的发明标志着第一次产业革命的发生,它促进了资本主义工厂制度的兴起。以机器为主要特征的现代工业逐渐代替了工场手工业,工业逐步脱离农业成为第一个独立的产业部门,从而导致大量的农村人口涌入城市,工厂开始面临大量的劳工管理问题,这促使了雇佣劳动部门的出现,劳工管理成为工厂管理的一项重要工作。

在这一阶段,“人”被视为“物质人”,在雇主的眼里工人只是会说话的工具,完全忽视了工人的心理需求。每个工人都在特定的岗位上进行简单而重复的机械劳动。雇主为了减少成本、增加利润,常常采用增加劳动强度,延长工作时间,甚至克扣工人工资等手段剥削工人。

这一阶段人事管理的主要特点是:第一,由于当时需要大量的劳动力,招录雇用工人就成为人事管理的主要任务;第二,机器的采用产生了劳动分工,因此人事管理开始着眼于解决工厂内部劳动分工与协作问题;第三,由于存在雇佣劳动,因而出现了不做工的监工,他们开始负责招工、分配工作、发放工资、监督工人劳动,人事工作开始有专人管理。

在经验管理阶段,由于缺乏科学的管理方法,雇主完全是凭借自己的经验来管理工厂和工人。

(二) 科学管理阶段

19世纪末20世纪初,欧洲的工业革命引发了大机器市场方式的形成,导致了生产效率的极大提高和劳动分工的进一步细化。由此产生了对人员进行科学管理的需要,也推动了人事管理全面进入科学管理阶段。

英国的罗伯特·欧文创建了最早的工作绩效评价系统,被称为“人事管理之父”。罗伯特·欧文将一个木块的4个侧面涂上4种不同的颜色,分别表示4种不同的工作表现,并安装在机器上,每天将对应于工作表现的颜色转向通道,以评价工人的绩效。通过这种方法,有效地激发了工人的工作积极性。

美国工程师泰勒在其开创的科学管理运动中也包含了对人力资源管理的研究,提出了劳动定

额管理和劳动计件奖励制度。他们应用时间—动作研究法对工作进行科学研究,设计最合理的程序、动作和工具,使劳动生产率得到极大的提高。他提出了对工人的体力和脑力的要求应该与工作要求相匹配的思想。泰勒认为要想让工人最有效率地工作,就要用金钱激励他们,于是他提出了劳动计件奖励制度。泰勒所开创的一系列科学管理活动对于当时劳动生产率的提高起到了极大的推动作用。

德国心理学家雨果·芒斯特伯格将心理学运用到工业领域,开创了工业心理学。他对利用心理测验选拔合格工人的方法进行了研究;同时还对劳动的合理化、疲劳等问题进行了研究。

美国的乔治·埃尔顿·梅奥主持的霍桑实验以及其后形成的人际关系学说对组织环境与员工士气和生产积极性的关系进行了研究;行为科学更是从心理学、社会学、组织行为学、社会心理学等多个方面对人类行为规律进行研究。

在科学管理阶段,人事管理理论和实践有了很大的发展:通过对工人操作的科学化分析,使劳动方法标准化;通过对工人工时消耗的研究,制定出劳动定额和时间定额制度;有目的地将培训引入企业管理,并根据工人特点安排工作;实行有差别的计件工资制,激励工人提高生产效率;明确了管理人员与工人的分工;出现了劳动人事部门。

尽管这一阶段的人事管理活动和人力资源管理研究都是集中在某一特定的领域,没有形成完整的人力资源管理理论体系,但是这些理论和研究都为日后人力资源管理实践和理论体系的建立奠定了基础。

(三) 现代人力资源管理阶段

第二次世界大战后,人事管理进入飞速发展阶段。随着组织规模的不断扩大,人事管理逐渐形成较为完整的管理体系,并成为企业管理的一个支持系统。最初的人事管理主要任务是人员招聘、工资支付、工作记录、档案管理等,随后人事管理又纳入了更多的内容,如培训、劳动关系咨询等。这一时期,人事管理的主要特征是档案管理。

20世纪60~70年代出现了专门的人事管理专家,使人事管理职能得以扩大,薪酬和福利管理、员工培训与发展等成为人事管理的主要职能。这一时期人事管理的理念是以工作为中心,员工是企业的成本,人事管理的核心是如何最大限度地使用员工。在管理方式上强调监督与控制。

20世纪80年代以后,人事管理发展到人力资源管理阶段,并且在组织中的地位不断提高。这种变化不是简单的名称变化,而是管理理念和管理方式的巨大变化。人力资源管理将员工视为组织最重要的资源,重视对员工的长期开发和合理使用。在管理职能方面,人力资源管理不再仅仅承担单纯性的行政事务性工作,更关注影响组织目标实现的长期的战略性工作。在管理方式上,人力资源管理强调“以人为本”的管理理念,使管理方法不仅科学化,而且更为人性化。

从人力资源管理的发展来看,它的每一次发展变化无论对人力资源管理理念还是管理实践都是一次创新和突破,是适应组织发展和环境变化的产物。

二

现代社会进入了一个以知识为主宰的全新经济时代。在这样一个快速变化的时代,人力资源与知识资本优势的独特性成为企业管理重要的核心内容,人力资源的价值成为衡量企业整体竞争

力的标志。同时人力资源管理经历着前所未有的来自全球一体化的冲击,如受信息网络化、知识与创新及顾客、投资者、组织的速度与变革等各种力量的挑战和冲击。现代人力资源管理既有工业文明时代的深刻烙印,又反映着新经济时代游戏规则的基本要求,从而呈现出新的特点。

· (一) 知识经济时代是一个人才主权时代,也是一个人才“赢家通吃”的时代

所谓人才主权就是人才具有更多的就业选择权与工作的自主决定权,人才不是被动地适应企业或工作的要求。企业要尊重人才的选择权和工作的自主权,并站在人才内在需求的角度,为人才提供人力资源的产品与服务,并因此赢得人才的满意与忠诚。人才不是简单地通过劳动获得工资性收入,而是要与资本所有者共享价值创造的成果。

所谓人才“赢家通吃”包含两方面含义:一是越是高素质的人才,越稀缺;越热门的人才,越容易获得选择工作的机会,其报酬也就越高。二是人才资源优势越大的企业越具有市场竞争力,也就越容易吸纳和留住一流人才。

人才主权时代的动因主要有 3 个方面:

(1) 知识与职业企业家成为企业价值创造的主导要素,企业必须承认知识创新者和职业企业家的贡献与价值,资本单方面参与利润分享的历史已经结束,知识创新者和职业企业家具有对剩余价值的索取权。这就改变了资本所有者和知识所有者之间的博弈关系,剩余价值的索取权是人才主权的基础,也是它的理论依据。

(2) 现代社会对知识和智力资本的需求比以往任何一个时代都更为强烈,导致知识创新者和企业家等人才短缺的现象加剧。人才的稀缺性、巨大的增值空间和人力资本的高回报率,使得资本疯狂地追逐人才。正如美国思科(CISCO)公司总裁所言:“与其说我们是在购并企业,不如说我们是在购并人才。”人才选择资本是人才揣着能力的选票来选企业,人才有了众多的工作选择权;知识是人才的雇佣资本。如在知识创新型企业,人才通过引入风险资本,就是用知识雇佣资本,通过知识转化为资本的方式,来实现知识的资本化。

(3) 现代世界经济的一体化,使得人才竞争与人才流动国际化。中国加入 WTO 后,对我们冲击最大的不是我们的产品市场,而是人才市场,尤其是企业家人才和热门技术人才的竞争白热化。这就使得人才流动的范围拓宽、人才职业选择权加大。

人才主权时代使得那些能够吸纳、留住、开发、激励一流人才的企业成为市场竞争的真正赢家。同时,这也可能给企业带来短时间的负面效应。一是会产生人才泡沫。企业一味通过高薪留住、吸纳人才,会造成热门人才的价值与价格背离。二是人才流动作为人才价值增值与价值实现的一种途径,会致使跳槽频繁,人才流动风险增大。

(二) 员工是客户,企业人力资源管理的新职能就是向员工持续提供客户化的人力资源产品与服务

现代社会企业要以新的思维来对待员工,要以营销的视角来开发组织中的人力资源。从某种意义上说,人力资源管理也是一种营销工作,即企业要站在员工需求的角度,通过提供令顾客满意的人力资源产品与服务来吸纳、留住、激励、开发企业所需要的人才。

从未来的企业经营价值链的角度看,企业要赢得顾客的满意与忠诚,必须赢得员工的满意与忠诚;企业要把客户资源与人力资源结合起来,要致力于提升客户资本价值与人力资本价值。

人力资源管理者要扮演工程师+销售员+客户经理的角色。一方面人力资源管理者要具有专业的知识与技能,另一方面要具有向管理者及员工推销人力资源的产品与服务的能力。

人力资源经理也是客户经理,所谓客户经理,就是要为企业各层级提供一揽子的人力资源系

统解决方案,如摩托罗拉公司所提出的人力资源客户经理 TOTAL SOLUTION。企业向员工所提供的产品与服务主要包括:① 共同愿景。通过提供共同愿景,将企业的目标与员工的期望结合在一起,满足员工的事业发展期望。② 价值分享。通过提供富有竞争力的薪酬体系及价值分享系统来满足员工的多元化的需求,包括企业内部信息、知识、经验的分享。③ 人力资本增值服务。通过提供持续的人力资源开发、培训,提升员工的人力资本价值。④ 授权赋能。让员工参与管理,授权员工自主工作,并承担更多的责任。⑤ 支持与援助。通过建立支持与求助工作系统,为员工完成个人与组织发展目标提供条件。

(三) 人力资源管理的重点——知识型员工

未来国家的核心是企业,企业的核心是人才,人才的核心是知识创新者与企业家。人力资源管理面临新三角:知识型员工、知识工作设计、知识工作系统。人力资源管理要关注知识型员工的特点,其重点是如何开发与与管理知识型员工,要对知识型员工采用不同的管理策略。

知识型员工的特点:

(1) 知识型员工由于拥有知识资本,因而在组织中有很强的独立性和自主性。这就必然带来新的管理问题:授权赋能与人才风险管理。组织一方面要授权给员工,给员工一定的工作自主权,另一方面又要防范授权时所带来的风险。一个人才可能会给企业带来巨大的价值,也可能导致整个企业的衰败。人才的风险管理成为人力资源管理的一个新课题;企业价值要与员工成就意愿相协调。知识型员工具有很强的成就欲望与专业兴趣。如何确保员工的成就欲望、专业兴趣与企业的所需目标一致是一个新问题,如研发人员要面向市场把注意力集中在为企业开发适合市场需求的产品上,而不仅仅是为了获得业界的支持与评价。知识型工作往往是团队与项目合作,其工作模式是跨专业、跨职能、跨部门的,有时并不在固定的工作场所,而是通过信息、网络组成虚拟工作团队或项目团队来开展的,这种工作模式与工业文明时期严格的等级秩序、细密的分工条件下的工作是不一样的。如何进行知识型工作的设计,也是 21 世纪人力资源管理的新课题。

(2) 知识型员工具有较强的流动意愿,不希望终身在一个组织中工作,从追求终身就业“饭碗”,转向追求终身就业能力。

(3) 知识型员工的工作过程难以直接监控,工作成果难以衡量,使得价值评价体系的建立变得复杂而不确定。

(4) 知识型员工的能力与贡献差异大,出现混合交替式的需求模式,需求要素及需求结构也有了新的变化。

(四) 人力资源管理的核心——人力资源价值链管理

未来人力资源管理的核心是如何通过价值链的管理,来实现人力资本价值及其价值的增值。

价值链就是对人才激励和创新的过程:

(1) 价值创造就是在理念上要肯定知识创新者和企业家在企业价值创造中的主导作用,企业中人力资源管理的重心要遵循 2:8 规律,即我们要关注那些能够为企业创造巨大价值的人,他们创造了 80% 的价值,而数量却在企业中仅占 20%。同时,他们也能带动企业中其他 80% 的人。注重形成企业的核心层、中坚层、骨干层员工队伍,同时实现企业人力资源的分层分类管理模式。

(2) 价值评价问题是人力资源管理的核心问题,其内容是通过价值评价体系及评价机制的确定,使人才的贡献得到承认,使真正优秀的人才脱颖而出,使企业形成凭能力和业绩吃饭,而不是凭政治技巧吃饭的人力资源管理机制。

(3) 价值分配,就是要通过价值分配体系的建立,满足员工的需求,从而有效地激励员工,这就

需要提供多元的价值分配形式,包括职权、机会、工资、奖金、福利、股权的分配等。企业应注重对员工的潜能评价,向员工提供面向未来的人力资源开发内容与手段,提高其终身就业能力。

(五) 企业与员工关系的新模式——以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系

企业与员工之间的关系需要靠新的游戏规则来确定,这种新的游戏规则就是劳动契约与心理契约,它们的关系为:

(1) 以劳动契约和心理契约作为调节员工与企业之间关系的纽带。一方面要依据市场法则确定员工与企业双方的权力、义务、利益关系;另一方面又要求企业与员工一道建立共同愿景,在共同愿景基础上就核心价值观达成共识,培养员工的职业道德,实现员工的自我发展与管理。

(2) 企业要关注员工对组织的心理期望与组织对员工的心理期望之间达成“默契”,在企业与员工之间建立信任与承诺关系,要使员工实现自我管理。

(3) 企业与员工双赢的战略合作伙伴关系,个人与组织共同成长和发展。

(六) 人力资源管理在组织中的战略地位上升,管理责任下移

1. 人力资源真正成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,并在组织上得到保证,如很多企业成立人力资源管理委员会,使高层管理者关注并参与企业人力资源管理活动。

2. 人力资源管理不仅仅是人力资源职能部门的责任,而且是全体员工及全体管理者的责任

过去人事管理是人事部的责任,现在企业高层管理者必须承担对企业的人力资源管理责任,关注人力资源的各种政策。目前的人力资源管理在某种程度上可以分为3个部分:一是专业职能部门的人力资源管理;二是高、中、基层领导者如何承担人力资源管理的责任;三是员工如何实现自我发展与自我开发。人力资源管理的一项根本任务就是:如何推动、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。

3. 人力资源管理由行政权力型转向服务支持型

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。

4. SMT(自我管理式团队)的组织结构已成为企业的基本组织单位

由于目前组织变化速度很快(现在的组织是速度型组织、学习型组织、创新型组织),人力资源管理要配合组织不断地变革与创新,这就需要创新授权,通过授权,建立创新机制;在企业中引入新的团队合作,形成知识型工作团队,将一个个战略单位经过自由组合,挑选自己的成员、领导,确定其操作系统和工具,并利用信息技术来制定他们认为最好的工作方法。这种被称为SMT(自我管理式团队)的组织结构已经成为企业的基本组织单位。

(七) 人力资源管理的全球化、信息化

这是由组织的全球化所决定的。组织的全球化,必然要求人力资源管理战略的全球化。

1. 员工与经理人才的全球化观念的系统整合与管理

首先是说,通过人力资源的开发与培训使得我们的经理人才和员工具有全球化的概念。其次是说人才流动国际化、无国界。也就是说,我们要以全球的视野来选拔人才,来看待人才的流动,尤其是我国加入WTO后,我们所面对的就是人才流动的国际化以及无国界。

2. 人才市场竞争的国际化

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)就不仅仅是在一个区域市场内体现,而更多的是要按照国际市场的要求来看待人才的价值。跨文化的人