



高等学校经济与管理专业系列教材

# 人力资源管理

张昊民 孙继伟 编著



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



高等学校经济与管理专业系列教材

# 人力资源管理

张昊民 孙继伟 编著

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT



高等教育出版社  
HIGHER EDUCATION PRESS

图书重联

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/张昊民,孙继伟编著.北京:高等教育出版社,2007.8  
ISBN 978-7-04-022051-3

I.人… II.①张…②孙… 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118924号

策划编辑 刘自挥 责任编辑 刘自挥 封面设计 吴昊 责任印制 蔡敏燕

---

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街4号		021-56964871
邮政编码	100011	免费咨询	800-810-0598
总 机	010-58581000	网 址	<a href="http://www.hep.edu.cn">http://www.hep.edu.cn</a>
传 真	021-56965341		<a href="http://www.hep.com.cn">http://www.hep.com.cn</a>
			<a href="http://www.hepsh.com">http://www.hepsh.com</a>
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司	网上订购	<a href="http://www.landaco.com">http://www.landaco.com</a>
排 版	南京理工出版信息技术有限公司		<a href="http://www.landaco.com.cn">http://www.landaco.com.cn</a>
印 刷	上海港东印刷厂	畅想教育	<a href="http://www.widedu.com">http://www.widedu.com</a>
开 本	787×960 1/16	版 次	2007年8月第1版
印 张	18	印 次	2007年8月第1次
字 数	360 000	定 价	24.00元

---

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 22051-00

# 前言

在十多年前,经常会出现这样的事:当一个单位决定引进一位重要的人才,并需要给他的爱人安置工作时,如果他爱人没有特别的技能,那么,往往会被安排到人事部、档案室、图书馆之类的部门。

现在,传统的人事管理正在向现代人力资源管理迈进,许多单位已经把人事部改名为人力资源部,不少单位把“以人为本”作为企业文化或企业理念的核心内容之一。但是,对我国企业来说,全面的、真正的“以人为本”时代还没有全面到来。

人力资源市场的供求关系决定着“以人为本”在人力资源管理中的应用深度。在人力资源供过于求的情况下,“以人为本”的理念不可能全面落实;而在人力资源供不应求的情况下,“以人为本”的理念自然会全面落实,人力资源管理相应地会全面细化和深化。在发达国家,人力资源市场早就呈现出整体供不应求的格局,所以,“以人为本”也就成了决策者和管理者的共识,并融入到人力资源管理的各项工作中。

过去相当长的时间内,我国人力资源市场总体上还处于供过于求状态,人力资源管理不受重视也在情理之中,但是,我国的人力资源市场整体格局正在由供过于求向供不应求转变,近年来出现的“百万年薪难觅人才”、“技工荒”、“民工荒”等现象,正是人力资源市场由供过于求向供不应求转变的明显迹象。

在人力资源市场供求变化的驱使下,所有企业对人力资源管理都会越来越重视,具有领先意识的企业和企业家,已经率先一步对人力资源管理给予充分的重视。优秀的企业家都在强调“企业的竞争归根到底是人才的竞争”,联想集团的管理三要素“搭班子、定战略、带队伍”中有两项是人力资源管理的内容,一些企业花费数十万元或数百万元请咨询公司为本企业制定人力资源管理优化方案……

人力资源管理是一项专业性、技术性的工作,仅仅重视是不够的,还必须学习经典理论和方法,结合本单位的情况针对性、创造性地应用,才能使人力资源管理富有成效。

有效的人力资源管理系统应该包括识人、选人、用人、育人、留人五种职能或五个子系统。优秀的企业在人力资源管理的各个职能上都投入了大量的人力、财力、物力,对人力资源进行了科学、有效的开发和管理,但是,许多企业的人力资源管理工作仍然处于非常初级的状态,人力资源管理中存在着大量的问题。例如:

有些人没事干,有些事没人干!

该来的来不了,该走的走不了!

做的越多,错的越多,受到惩罚也越多!

上司觉得下属愚蠢,下属认为上司无能!

部门之间形成鸿沟!

人际关系紧张!

绝大多数人在工作中仅发挥了30%左右的能力!

.....

这些问题的出现,既有管理层的因素,也有普通员工的因素;既有人力资源管理部门的因素,也有非人力资源管理部门的因素。

本书充分考虑到人力资源管理涉及对象多、关联面广、影响力大的特征,既着眼于构建完善的人力资源管理体系,也着手从解决具体的人力资源管理问题中逐步优化人力资源管理。通过解决普遍存在的问题,可以使人力资源管理水平逐步提高,使绝大多数企业受益;通过构建人力资源管理体系,可以为企业从普通向优秀、从优秀向卓越的迈进提供保障。

正如彼得·德鲁克所说:“企业只有一项真正的资源:人。”愿本书能够让这项真正的资源为企业发挥真正的价值!

作者

2007年3月



# 目 录

第 1 章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源管理的基本问题	2
第二节 人力资源管理的职能与角色定位	5
第三节 人力资源管理的历史与发展	11
第四节 人力资源管理基础	14
案例 沃尔玛的战略人力资源管理	25
第 2 章 人力资源规划	28
第一节 人力资源规划概述	28
案例 桑科机械设备制造公司的“难题”	29
第二节 人力资源规划的指标与技术	34
第三节 人力资源规划的程序	43
案例 人力资源年度计划	47
第 3 章 岗位分析与岗位价值评估	51
第一节 岗位分析概述	52
第二节 岗位分析方法	58
第三节 岗位价值评估	66
案例 某公司的总经理职务说明书	76
第 4 章 招聘与选拔	79
第一节 招聘过程管理	79
第二节 招聘的主要形式	88
案例 宝洁公司的校园招聘	92

案例 上海通用汽车(SGM)以人为本的公开招聘策略 .....	93
第三节 面试 .....	94
案例 三星集团的公开招聘 .....	95
案例 摩托罗拉的用人标准 .....	100
<b>第5章 人才测评</b> .....	103
第一节 心理测试法与行为观察法 .....	104
第二节 高效的人才测评专用工具 .....	114
案例 商场的特殊顾客 .....	117
第三节 胜任素质模型与测评工具的匹配 .....	118
<b>第6章 员工培训</b> .....	126
第一节 培训概述 .....	126
第二节 培训需求分析 .....	132
案例 出力不讨好的培训 .....	133
第三节 培训计划制定 .....	137
第四节 培训实施与评估 .....	148
案例 摩托罗拉 TCS(Total Customer Satisfaction) .....	153
<b>第7章 职业发展</b> .....	155
第一节 职业发展的理论与方法 .....	155
案例 把自己托付给柯达,用三条腿走路 .....	161
第二节 职业生涯规划 .....	162
案例 成天凡的苦恼 .....	171
第三节 管理人员开发 .....	172
案例 阿莲的职业规划 .....	180
<b>第8章 绩效管理</b> .....	184
第一节 绩效管理概述 .....	185
第二节 绩效计划与实施 .....	190
案例 这位秘书的绩效到底如何? .....	191

第三节	绩效评估与反馈	201
第四节	绩效管理的新发展	213
案例	IBM 的绩效管理	216
<b>第 9 章</b>	<b>薪酬与福利</b>	219
第一节	薪酬体系的构成	219
第二节	薪酬设计的原则与策略	224
案例	A 公司新的工资制度	229
第三节	福利设计	230
案例	诺基亚——以人为本的薪酬体系	239
<b>第 10 章</b>	<b>劳动法规与劳动关系</b>	243
第一节	劳动法规与劳动关系概述	243
案例	“劳务合同”与“劳动合同”一字之差断送 3 年加班费	247
第二节	劳动合同的内容和形式	248
案例	工资究竟是 1 600 元,还是 5 000 元?	252
第三节	劳动者权益保护	253
案例	上班一天被解聘,可以拿到多少钱?	257
案例	给员工加薪:企业的自主行为?	259
第四节	用人单位权益保护	262
案例	何为严重违纪和重大经济损失?	262
案例	公司能否要求他支付违约金?	265
第五节	建设和谐劳动关系	267
案例	能否要到 60 天之前的加班费?	269
案例	深圳富士康的劳资关系与特殊工会	270
	<b>主要参考文献</b>	274
	<b>后记</b>	275
	<b>教学课件索取单</b>	



# 实用链接目录

美国企业人力资源管理职能的最新变化	7
是否具备人力资源管理潜能测试题	22
经营战略与人力资源战略的匹配	31
缺勤管理的 ALIEDIM 模型	37
员工满意度调查问卷	38
人力资源规划实例(摘要)	46
美国培训就业局的典型访谈方法	61
岗位分析方法的选择	65
行为事件访谈法和 STAR 法	82
某企业拟定的面试问题提纲	97
人才测评在飞行员训练中的故事	104
逻辑推理能力简易测试	107
创造性思维简易测试	108
沟通能力简易测试	109
IBM 的“魔鬼”训练营	128
工作记录的培训与指导	129
朗讯注重管理人员的培训	131
松下制造人,也制造电器	132
工作样本法	138
目标设定策略——SMART	139
培训项目策划书的标准框架	140
引入外部培训的相关评论	141
讲授法的一些基本技巧	142

IBM 公司培训中的角色扮演 .....	143
维迪肯公司培训中的计算机应用 .....	145
联邦快递公司培训中的互动性录像应用 .....	145
摩托罗拉公司培训中的虚拟现实应用 .....	146
3M 公司的远程学习 .....	146
培训投资知多少 .....	148
“鲶鱼效应” .....	148
摩托罗拉的四级评估体系 .....	152
三个人的选择 .....	157
职业生涯规划成功的保障 .....	164
小企业的管理人员开发问题 .....	180
联想的目标制定方法 .....	193
××公司绩效目标计划表 .....	197
IBM 的双向沟通 .....	199
关键事件记录法 .....	201
比较行为主导型与效果主导型绩效评估 .....	201
记录关键事件的 STAR 法 .....	206
如何“批评”人——BEST 反馈 .....	211
如何对待考评“优秀”、“满意”、“不满意”的员工 .....	212
米其林的自我评估试验 .....	215
奥的斯电梯公司的评估 .....	216
朗讯的薪酬结构 .....	223
汉宣帝的薪酬奖励 .....	228
一个令你难以置信的工作/生活方式 .....	238
企业应如何应对员工加薪要求? .....	261
标准工时制、不定时工作制、综合计算工时工作制 .....	266
OP1 .....	
IP1 .....	
SP1 .....	

# 第 1 章

## 人力资源管理概述

人类社会步入 21 世纪的今天,企业全球化和信息化的趋势日益强劲,一方面企业投身于风云变幻的国际市场,获取了无限的市场机会;另一方面也面临着巨大的市场挑战。如何在这一复杂多变的市场环境中,更好地把握市场机遇,寻找并维持企业的竞争优势,这是摆在我们企业面前的一个重要且现实的课题。

今天,越来越多的企业开始意识到不仅要把国际市场及运营列为最高管理层优先考虑的问题,同样,寻求并培养人力资源也是至关重要的,这是企业获取核心竞争力、实施国际化乃至全球化战略所必须考虑的问题。

现代企业之间的竞争,归根到底是人力资源的竞争。毋庸置疑,如何去获取、使用、激励和发展员工成为企业人力资源管理的重点所在。本章我们将围绕着人力资源的含义、特征及人力资源管理的发展,讨论人力资源管理的基本理论等问题。

## 第一节 人力资源管理的基本问题

### 一、人力资源与企业发展

#### (一) 人力资源对企业的生存和发展至关重要

美国知名管理学者汤姆·彼得斯曾说：“企业或事业唯一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。”20世纪80年代，美国通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇曾提出这样的口号：“人，是我们最重要的资产！”IBM公司创始人沃森曾说：“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以重建IBM公司。”

美国微软公司从最初的两个人发展到今天的4万多人，并一跃成为全球最优秀的公司之一，这与比尔·盖茨的高超用人制度是分不开的。比尔·盖茨经常讲，他的主要工作就是迅速发掘和雇用最优秀的人。微软公司为什么能吸引世界上最优秀的人才为其工作，而且这些员工对该公司都表现得忠心耿耿，原因之一就是微软建立了一套网罗天下顶尖人才、珍惜人才的机制，建立了一种宁缺毋滥、事用其人、人尽其才的人力资源管理模式。微软公司的人力资源观是三个字母：“ADK”。A(attract)表示吸引最好的人；D(development)表示发展最好成绩的人；K(keep)表示保留最好的人。比尔·盖茨说：“只要他真是我们需要的人，要什么给什么。”

被称为“日本经营之神”的松下幸之助曾经坦言，松下电器公司是培育人才的公司，兼做电器生意。由此我们也就不难窥破松下之所以能够迅猛发展，成为商界“巨无霸”的原因。我国的华为、海尔等优秀企业也无一不是人力资源优秀管理方面的典范。

#### (二) 人力资源是企业核心能力的载体

企业的核心竞争能力一般是指能够为顾客带来特殊价值的一系列知识、技术、技能的组合，往往表现为企业同其他企业竞争在某方面做得更好、能带来超额利润的独特能力，一般包含四种能力：协调能力、整合能力、学习能力和创新能力。企业的核心能力具有以下特征：

(1) 独特性。企业的核心能力是企业独一无二的，一般企业不具备（至少暂时不具备），这是企业成功的关键因素，它是竞争对手难以逾越的障碍。

(2) 难以模仿。核心能力在企业长期的经营活动过程中逐渐积累形成，并深深打上了企业特殊组成、特殊经历的烙印，其他企业难以模仿。

(3) 延展性。企业能够从某种核心衍生出一系列产品与服务。核心技术通过其扩散作用，将能量不断扩散到终端产品，为消费者提供创新产品。

(4) 核心能力与特定的企业相伴生，虽然可以为人们感受到，但无法像其他生产要素一样通过市场交易进行买卖。核心能力只有通过不断的学习积累而获得。

从企业核心竞争能力的特征可以看出,核心能力的产生是特定组织中各个不同部分有效合作的结果,它根植于技能、知识和人的能力之中,但是企业的技能和知识是无形的,它们的载体是组织中的员工。在组织中,员工的高素质、专业知识和创新能力是企业核心能力的支柱,它是企业获取各种资源并将其集成、优化配置,转化成企业特有技能或产品的能力。

由此,可以认为核心能力是企业独具特点的、不易外泄的、依附于员工身上的专业知识的信息。只有企业的人力资源才能对核心能力进行有效培育和管理,因为人力资源是承载知识和技能实体,是企业所拥有的专门知识和能力的总和,是真实存在、可发展的<sup>①</sup>。

国外管理学家在对数家全球知名的大公司进行深入调查和研究后,归纳出杰出的企业之所以能够成功的“八大要素”,其中就有“让员工发挥自主性和创造精神,尊重员工,通过挖掘人的潜能来提高生产力”。这些经营思想和经营理念充分反映,人才已经成为企业生存、发展中最宝贵的资源和财富,现代企业通过有效的人力资源管理来培育、增强企业的核心能力,将是企业在竞争激烈的国内市场和充满机遇的国际市场获得竞争优势的关键因素和重要途径。

## 二、什么是人力资源管理

### (一) 人力资源的基本概念

什么是人力资源,学术界尚有不同的认识和看法。一般认为所谓人力资源是指:推动社会发展和经济运转的人的劳动能力。包括脑力劳动和体力劳动能力,同时,还包括人的现实的劳动能力和潜在的劳动能力。

人的现实的劳动能力是指人能够直接迅速投入劳动过程,并对社会经济的发展产生贡献的劳动能力。人的潜在劳动能力是指由于某些原因,暂时不能直接参加特定的劳动,必须经过对人力资源的开发等过程才能形成的劳动能力。比如对未成年人进行教育和培养,使之逐步在体力和智力上形成劳动能力,以便将来作用于社会经济发展过程,这就是潜在人力资源的开发过程。显然,对企业员工进行培训,使其具备岗位知识或达到岗位技能要求,这也是潜在人力资源的开发过程。

### (二) 人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的资源,是一种特殊的物质存在,所以这种资源与其他资源相比,具有鲜明的个性特征。

#### 1. 能动性

人力资源是诸多生产要素(劳动资料、劳动对象和劳动者)中唯一具有主动性的生产要素。人力资源具有思想、情感和思维,可以通过主观愿望、意念和思想来支配其他

<sup>①</sup> 张文贤:《人力资源总监》,复旦大学出版社2005年版。



生产要素,并通过劳动者的劳动过程来创造财富。因此,人的创新精神、创造性思维、创新能力始终是人力资源的精髓。人力资源的能动性主要体现在自我强化、选择职业和积极劳动等方面。

### 2. 时效性

人力资源存在于人的生命之中,它是一种具有生命的资源,它的形成、开发和使用,要受人的生命周期的限制。作为人力资源的人,每个人一般均要经过幼稚期、青壮年期、老年期。能够从事劳动的不同年龄段其劳动能力也不尽相同。从社会角度看,人力资源有培养期、成长期、成熟期和老化期。这就要求我们研究人力资源的时效性,使人力资源的形成、开发和使用都处于动态平衡之中,最大限度地保证人力资源的产出、延长人力资源的作用期间。

### 3. 可再生性

人力资源是“活”的资源。一方面,通过人口的繁衍,人力资源不断地再生产,世代延续;另一方面,人的体能在一个生产过程中消耗之后,又可以通过休息和补充能量得以恢复;再次,人力资源可以通过不断地学习、工作来更新知识、积累经验、充实发展和提高技能等。因此,人的体能与知识技能都是可以再生的。

### 4. 差异性

人力资源不仅具有特殊的形成途径,而且具有复杂性和难以观测性,这主要是由人力资源的差异性造成的,因为人与人之间的素质、能力、态度,以及其所处的社会政治、经济、科技、教育环境等各方面都存在千差万别。

以上这些人力资源的特点,决定了人力资源管理活动的难度和复杂性,这就要求人力资源管理注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合,注重人的潜能开发和激发,注重团队精神和建设。

## (三) 人力资源管理及其任务

所谓人力资源管理,是指组织运用现代科学方法和管理理论,不断地获取组织所需的人力资源,并对其进行整合、激励、调控,以实现组织目标的过程。根据定义,可以从两个方面来理解人力资源管理,即:

(1) 对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理,就是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,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

(2) 对人力资源内在要素——质的管理。主要是指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。

人力资源管理关心的是“人的问题”,以人的基本价值观为中心,认识人性、尊重人性,强调“以人为本”。围绕着人与人、人与工作、人与环境、人与组织的相互关系而采取的一系列管理活动。其管理范畴主要涉及如下四个方面:

(1) 人与工作岗位的匹配。让合适的人到合适的工作岗位,做到人尽其才,事得其人,人事相宜。

(2) 人的需求与工作报酬的匹配。尊重人性需求,做到酬适其需,人尽其力。

(3) 人与人的协调合作。强调人与人的通力合作,团队精神,优势互补。

(4) 工作与工作的协调合作。强调职责分明,衔接有序。

人力资源管理的基本任务,就是根据企业发展战略的要求,通过有计划地对人力资源进行合理配置,对组织内员工素质和技能进行培养与提高,充分激发和调动企业员工的潜能、工作的主动性和积极性,更好地促进生产效率、工作效率和经济效益的提高,进而推动整个企业各项工作的开展,以确保企业战略目标的实现。

具体来讲,现代企业人力资源管理的任务主要体现在如下方面:

(1) 通过人力资源规划、组织、招聘、选拔和晋升等方式,按照岗位管理的要求,为企业提供一定数量和质量的人力资源,满足企业生存和发展的需要。

(2) 通过各种方式和途径,有计划地加强对员工的培训,不断丰富和提高他们的知识和工作技能,充分挖掘人才。

(3) 遵循员工职业生涯发展的基本规律,循序渐进地引导员工做好其职业生涯规划,让员工个人同企业共同发展,增强企业凝聚力。

(4) 建立健全企业人力资源管理制度,如相关的绩效管理制度、奖惩制度、薪酬制度等,从制度和机制上,激发和调动员工的工作积极性、主动性和创造性。

(5) 用优厚的待遇招揽人才是短期行为,而一种渗透人心的企业文化将真正优秀的人才吸引过来,这个效应是长期的。人力资源管理在企业文化建设方面肩负着重要的使命,其战略和策略应充分体现“以人为本”,努力营造宽松的人文环境、良好的个人发展组织氛围,并以此来吸引留住优秀人才,让组织中的每一个人都充满激情,不断创造优异的组织绩效。

## 第二节 人力资源管理的职能与角色定位

### 一、人力资源管理的职能

比较公认的观点认为,源于传统人事管理而又超越传统人事管理的现代人力资源管理,其主要职能是人力资源的获取、整合、激励和开发。

#### (一) 获取

人力资源的获取,即如何让优秀的人才加入到本企业。具体包括:对企业的人力需求和人力资源供给情况进行分析、预测,制定人力资源规划;根据企业组织结构及部门设置和分工进行职位分析,把握各个职位的特点和对人员任职资格的要求,开展招聘甄选工作,从求职者中选拔、录用符合企业需要的具体员工。

## (二) 整合

人力资源的整合,即如何让已经进入企业的优秀人才认同企业价值观和企业文化,继续留在企业。它是一个使员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同的过程,是员工与组织之间个人认知与组织理念、个人行为与组织规范的同化过程,是人际协调职能与组织同化职能。具体包括:提供健康、安全的职位环境,建立科学合理的薪酬体系,建立符合本企业特点的企业文化,提高员工的职位满意度,处理好劳动关系等内容。

## (三) 激励(奖惩)

人力资源的激励,即如何让员工在现有的职位上创造优良的绩效。具体包括:区分激励因素与保健因素,根据员工的职位绩效情况,公平地向员工提供合理的,与他们各自的贡献相称的工资、奖励和福利,增强员工的满意感,提高其劳动积极性和劳动生产率;以考评结果为依据,对员工使用动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退和解雇等。

## (四) 开发

人力资源的开发,即如何让员工保持能够满足当前及未来职位需要的技能。具体包括:对新员工进行职位引导和业务培训,训练和培养各级管理人员进行科学的绩效管理和绩效评价,制定员工的职业生涯发展计划等。

现代人力资源管理主要涉及如下具体工作内容(见表1-1)。

表1-1 现代人力资源管理的具体工作内容

序号	主要工作模块	主要工作内容
1	人力资源规划	根据企业的发展战略目标,评估企业的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给和需求的发展趋势,制定人力资源招聘、调配、培训、升迁及发展计划等政策和措施
2	人力资源成本会计	人力资源管理部门应与财务等部门合作,建立人力淘汰会计体系,开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作,为决策部门提供准确和量化的依据
3	岗位设计与工作分析	针对工作岗位上的工作内容、责任、技能、强度、环境、心理及岗位在企业中的动作关系等,进行综合分析和评价,以此作为企业人力资源管理其他工作的依据和基础
4	招聘与选拔	根据企业内部的岗位需要及工作岗位职责说明书,利用各种方法、手段和途径(如素质测评、广告、猎头公司等),寻找和发现适合企业发展的优秀员工,并安排到最合适的岗位上
5	职业生涯规划	根据员工个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点,同时结合企业的需要,为员工制定一个事业发展的计划,并不断开发员工的潜能
6	绩效管理	对照工作目标或绩效标准,采用科学的方法,评定员工的工作目标完成情况、员工的工作职责履行程度、员工的发展情况等,并将评定结果反馈给员工的过程

续 表

序号	主要工作模块	主要工作内容
7	员工培训	有计划地组织员工从事学习和训练,提高员工的知识技能,改善员工的工作态度,激发员工的创新意识,使员工能胜任本职工作
8	薪酬管理	从企业员工的奖励、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面,为员工制定相应的、具有吸引力的工资报酬、福利标准和制度
9	劳资关系	企业管理者与企业内有组织的员工群体就工资、福利及工作条件等问题进行谈判,协调劳企关系等
10	文化管理	包括协调、沟通、激励、弹性工作制、企业文化与团队建设、个性化管理、失业辅导、心理咨询与辅导、退休生活指导、家庭关怀、社会保险与指导、法律咨询与指导等

### 【实用链接】 美国企业人力资源管理职能的最新变化

21世纪以来,美国企业的人力资源管理职能发生了重大转变,它正在上升为一种具有重要战略意义的管理职能。

(1) 战略经营伙伴:职能转变的角色定位。人力资源管理职能不仅是企业经营战略的一个执行者,它还必须参与甚至有时主导企业战略的决策过程,同时在战略执行的过程中通过各种人力资源管理政策和制度的设计以及对人力资源管理实践的调整来帮助企业赢得竞争优势。

(2) 以客户为导向:职能转变的实施战略。高层人力资源管理者已经开始把人力资源管理职能当成是一个战略性的业务单位来看待,并且试图根据他们的顾客(直线管理人员、员工等)基础、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容。

(3) 强化人力资源管理专业人员的能力:职能转变的要求。人力资源管理专业人员,尤其是人力资源方面的基层战略管理人员,必须注重开发自己的经营能力、专业技术能力、变革管理能力及综合能力。

## 二、人力资源管理的角色定位

### (一) 人力资源部门的角色定位

当今社会企业所面临的宏观环境和微观环境正在发生着或将要发生重要且深刻的变化,全球化、信息技术的发展、扁平化企业组织的创新、学习型组织的形成、知识员工的短缺等等,所有这些变化已经让越来越多的企业认识到,企业的人力资源管理部门的工作重点已不仅仅是一个个具体的管理工作,而是在于整个组织,即从组织的角度系统