

编著\姜秀珍

国际企业 人力资源管理

上海交通大学出版社

国际企业人力资源管理

姜秀珍 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书共分十一章。主要介绍了国际企业人力资源管理的理论渊源、特点及一些新的发展趋势,分析了国际企业人力资源的环境与目标定位,并着重对国际企业人力资源管理进行了较为详尽阐述,包括人力资源规划与配置、培训与开发、绩效评价、薪酬管理与劳资关系等。本书还对各国人力资源管理理论和实践模式进行总结与分析,最后根据全书的内容辅以较为详实的案例。

图书在版编目(CIP)数据

国际企业人力资源管理/姜秀珍编著. —上海:上海
交通大学出版社,2008

ISBN978-7-313-04534-8

I. 国... II. 姜... III. 国际企业—企业管
理—劳动力资源—资源管理 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 182169 号

国际企业人力资源管理

姜秀珍 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海市美术印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×960mm 1/16 印张:17.75 字数:330 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~3050

ISBN978-7-313-04534-8/F·739 定价:32.00 元

版权所有 侵权必究

前 言

随着人类认识的逐步深化,人力资源管理已经成为一门新兴的边缘学科,它是人才学、劳动经济学、教育学、管理心理学和行为科学的有机结合,其主要是从人力资源的规划与管理出发,对人力资源的形成、开发、利用、管理等进行系统控制。

20 世纪 90 年代以来,世界经济发生了深刻的历史性变化,信息化和全球化浪潮推动了国际企业的迅速发展。跨国经营、企业核心竞争力、价值链全球配置这些新的经营管理模式层出不穷,这既是全球贸易、金融自由化作用的结果,同时又反过来进一步加快了全球化的进程。企业的国际化经营意味着必须追求战略一体化与市场活动当地化的统一。为了兼顾全球效率与当地市场反应灵活性,国际企业不仅要根据不同的多国环境制定战略目标和规划,更需要发展一种新的管理理念和管理实践。作为企业管理核心的人力资源管理,在全球化环境中面临着新的挑战。

由于东道国环境的复杂性、国家文化的多元性、战略目标的多重性、雇员来源的多样性,使得国际企业人力资源管理成为人力资源管理学的新兴分支学科,它是人力资源管理学与当代世界经济紧密结合、与企业全球化发展密切相联的结果,是人力资源管理学在世纪之交的最新发展,并且已经逐渐成为当今人力资源管理研究的一个热点领域。

总体来说,国际企业人力资源管理的范围比国内人力资源管理更加广泛,影响和制约因素也较之国内人力资源管理多得多。国际企业人力资源管理研究与一国国内经营的人力资源管理研究相比呈现出了许多新的特点,主要表现在:

(1) 国际企业人力资源管理研究应包括若干独特的维度,需要关注不同文化观念和社会价值观的相互影响,关注一种文化向另一种文化转化时管理方法的适用性、法律和经济的差别以及由于社会文化差别而引起的不同学习风格。

(2) 跨国管理运作的复杂性和雇用不同国籍员工的必要性,是国内人力资源管理与国际企业人力资源管理之间的主要差别。

本书侧重在以下几个方面进行研究和探讨:

(1) 国际企业人力资源管理需要有效管理环境复杂性。经济、社会、自然环境的不同,造成跨国公司面对的环境更加不确定。国际企业需要在充分了解当地环境的基础上,有针对性地调整管理思想和实践,提供差异化的人力资源管理。如国际企业往往在政治环境不是很稳定,但市场前景看好的国家中选择建立合资企业,

并根据当地习惯提供诸如招聘、培训、考核等不同做法。

(2) 国际企业人力资源管理需要谨慎权衡国际企业的目标定位。国际企业的海外经营、全球战略和组织设计,不但使传统的国际经济格局发生了重大演变,同时也引起企业管理从理论、战略到方法的创新和发展,并被迅速付诸实践。因此,从国际企业人力资源管理职能来看,尽管都执行人力资源计划、招聘、培训、绩效考核和报酬管理等职能,但必须以明确国际企业的目标定位包括公司治理、企业文化、组织结构与企业使命为前提。

(3) 国际企业人力资源管理的具体问题分析。包括人力资源规划与配置、培训与开发、绩效评估、薪酬管理与劳资关系。例如,国际企业的雇员可能来自母国、东道国、第三国,其种族构成也多种多样,这就使国际企业人力资源管理涉及一系列的新问题。如外派经理的选拔与培训、绩效考核、薪酬设计、跨国调动及海外遣返等问题,这对跨国公司人力资源管理来说是一个严峻的挑战。

(4) 国际企业人力资源管理需要巧妙处理文化多元性。文化多元性是企业在国际经营中面对的重大问题,因此有必要进行多元文化管理。这时国际企业要处理的主要问题是如何在原有使用过的、已经证明有效的人力资源管理经验以保证公司绩效的基础上,适应当地文化,减少文化冲突的风险。例如,国际企业内如何进行人与人之间、团队之间的有效沟通,使组织内体现民主、理解、和谐的氛围;国际企业如何充分发挥个人和团队的力量,提高跨文化背景下的组织学习能力和核心竞争力;国际企业对于女性任职、雇员民族化等问题必须遵守当地的习俗传统等。

(5) 国际企业人力资源管理模式的比较。主要探讨美国、欧洲、日本和中国有关人力资源管理的理论与实践。中国企业在全球化浪潮中不甘落后,有越来越多的企业走出国门,走向国际。但在这个过程中,对于国际人力资源管理的研究还不太重视。中国企业真正参与国际竞争必须实现国际化管理创新,在比较研究的基础上借鉴吸收别国的经验,从而创立自己的国际企业人力资源管理理论和实践。

本书共分为十一章。主要介绍了国际企业人力资源管理的理论渊源、特点及一些新的发展趋势,分析了国际企业人力资源管理的环境与目标定位,并着重对国际企业人力资源管理进行了详尽阐述,包括人力资源规划与配置、培训与开发、绩效评估、薪酬管理与劳资关系等。本书还对各国人力资源管理理论和实践模式进行总结与分析,包括美国、日本、欧洲各国以及中国,最后根据全书内容辅以较为详实的案例。

本书由姜秀珍设计框架并组织统稿,具体写作分工如下:姜秀珍(1、6、11章)、金泉(2、5章)、奚玉芹(7、8章)、赵平(9、10章)、王朝晖(4章)、李南雁(3章)。本

书的完成和出版,离不开上海对外贸易学院众多同事和学生的参与和帮助,在此一并表示感谢!本书参考了大量国内外论著和文献,除文中特别标注之外,尽可能完整地列示于书后,谨向这些论著和文献的作者们表示衷心感谢!对于本书的失误和不足之处,敬请各位专家与读者批评指正。

目 录

第一章 导论	1
第一节 国际企业的发展与现代组织的变化	1
第二节 人力资源的系统管理与角色拓展	6
第三节 国际企业人力资源管理理论与发展趋势	10
第二章 国际企业环境分析	20
第一节 国际企业的政治与法律环境	20
第二节 国际企业的经济环境	31
第三节 国际企业的文化环境	35
第四节 国际企业的技术环境	43
第三章 国际企业目标定位	50
第一节 公司治理	50
第二节 企业文化	56
第三节 组织结构	62
第四节 企业使命	71
第四章 国际企业跨文化人力资源管理	77
第一节 跨文化理论	77
第二节 跨文化管理的方法	82
第三节 跨文化沟通	88
第四节 跨文化团队的培养	93
第五章 国际企业人力资源规划与配置	101
第一节 国际企业人力资源规划	101
第二节 国际企业人力资源配置	109
第三节 国际企业人力资源的招聘	115
第四节 国际企业人力资源的甄选	118

第六章 国际企业人力资源培训与开发	124
第一节 国际企业人力资源培训与开发理论.....	124
第二节 国际企业人力资源培训与开发的过程.....	133
第三节 国际企业人力资源培训与开发的方法.....	137
第四节 国际企业人力资源培训与开发的特点及发展趋势.....	148
第七章 国际企业人力资源绩效评估	157
第一节 国际企业绩效评估理论基础.....	157
第二节 国际企业人员绩效评估标准与模型.....	162
第三节 国际企业人力资源绩效评估的特点.....	174
第四节 国际企业人力资源绩效评估的方法.....	176
第八章 国际企业人力资源薪酬管理	182
第一节 国际企业人力资源薪酬管理的目的与发展趋势.....	182
第二节 国际企业人力资源薪酬管理的计算方法.....	185
第三节 国际企业人力资源薪酬管理的特点.....	197
第四节 国际企业人力资源薪酬管理的操作.....	199
第九章 国际企业人力资源的劳资关系	205
第一节 国际劳资关系的主要问题.....	205
第二节 不同国家的工会结构.....	209
第三节 工会对国际企业的影响.....	214
第四节 国际企业的劳资关系对策.....	217
第十章 国际企业人力资源管理模式比较	222
第一节 美国企业人力资源管理模式.....	222
第二节 日本企业人力资源管理模式.....	230
第三节 欧洲企业人力资源管理模式.....	235
第四节 中国企业人力资源管理模式.....	239
第十一章 国际企业人力资源管理案例	244
案例 1 长城高尔夫的人力资源管理战略	244
案例 2 上海通用的招聘甄选策略	249

案例 3	大通曼哈顿的智力投资方略	252
案例 4	北电网络的考核体系	256
案例 5	壳牌国际汽油的报酬系统	260
案例 6	价值文化 心理契约	263
参考文献		270

第一章 导 论



本章导读

当今世界的经济已趋向国际化、全球化,各国经济与世界经济紧密相联,相互依赖,国际间的经济交流日益扩大,许多企业走向了国际市场。国际企业在当今世界经济、社会、政治事务中占据了重要的位置。如何正确理解国际企业的概念与分类,了解人力资源管理系统在国际化中的角色拓展,掌握国际企业人力资源管理的内容、特点与发展趋势成为必须关注的现实问题。

第一节 国际企业的发展与现代组织的变化

国际企业的海外经营、全球战略和组织设计,不但使传统的国际经济格局发生了重大演变,同时也引起企业管理从理论、战略到方法的创新和发展,并被迅速付诸实践。特别是国际间的人力资源管理问题成为国际企业的发展给组织变化带来的新课题。

一、国际企业的概念

(一) “国际”或“国际化”一词的内涵和外延

描述国际企业的名称很多,理解国际企业的概念,这需要进行比较 International, Internationalization, Multinational Corporation, Global, Globalization 或其他词语之间的异同,然后对“国际”或“国际化”一词的内涵和外延进行界定。

研究国际化大概沿袭了这样一种发展道路,即首先是第二次世界大战后,特别是 20 世纪 60 年代以来,跨国公司的迅速发展,理论界开始对跨国公司进行大量的研究。企业国际化是 70 年代中期以后,国际商务研究领域(International Business)的重要研究课题之一。它主要研究一个国内企业怎样发展为一个跨国公司,包括企业的人、财、物,以及行业、战略、组织架构匹配等一系列问题。具体研

究的重点包括:①企业国际化道路的选择;②外国市场进入方式比较;③国际化经营战略。

对企业的国际化,主要有四种不同的理解^①:

1. 企业国际化是企业由国内市场向国际市场发展的渐进演变过程

20 世纪 70 年代中期,一批北欧学者(Carlson, 1975; Forsgren & Johanson, 1975; Johanson & Wiedersheim-paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977)以企业行为理论研究方法为基础,提出了企业国际化阶段理论。也有学者称之为“优波萨拉国际化模型”(Uppsala Internationalization Model, 简称 U-M)。该模型认为,企业国际化应该被视为一个发展过程,这一发展过程表现为企业对外国市场逐渐提高承诺(Incremental Commitment)的连续(Sequential)形式。

2. 企业的国际化是企业有意识地追逐国际市场的行为体现

美国麻省理工学院国际商务学的著名专家理查德·罗宾逊(Richard D. Robinson)教授在其著作《企业国际化导论》中提出:“国际化的过程就是在产品及生产要素流动性逐渐增大的过程中,企业对市场国际化而不是对某一特定的国家市场所作出的反应。”

3. 企业国际化是指企业的跨国经营活动

英国国际商务学的著名教授斯蒂芬·扬(Stephen Young)等在《国际市场进入与发展》一书中,认为企业国际化是指“企业进行跨国经营的所有方式”。这些活动包括产品出口、直接投资、技术许可、管理合同、交钥匙工程、国际分包生产、特许经营等。

4. 企业国际化是指企业走向世界的过程

梁能在《国际商务》中认为,“企业走向世界的过程可以从两方面来讨论:其一是企业经营的国际化,也就是企业产销活动的范围怎样从一国走向世界的问题;其二是企业自身的国际化,也就是一个原先土生土长的地方性企业,如何向跨国企业演变发展的问题。”

由上可见,企业国际化是指企业积极参与国际分工,由国内企业发展为跨国公司的过程。从广义上说,国际化是一个双向过程,它包括外向国际化(Outward)和内向国际化(Inward)两个方面。

(二) 国际企业的名称与分类

给国际企业下定义是非常难的事情,至今没有统一的标准。美国著名的国际企业管理专家约翰·丹尼尔斯和李·贝德鲍在合著的《国际企业:环境与经营》一

^① 林新奇. 国际人力资源管理[M]. 上海:复旦大学出版社,2004:10.

书中指出：国际企业(International Business)是从事两个或两个以上国家之间的业务往来的组织。从广义上讲,凡从事国际间商务经营活动的企业都称之为国际企业。联合国跨国公司委员会进一步指出：国际企业是指由在两个或更多的国家的实体所组成的公有、私有或混合所有制企业。它们具有以下特征：以共同的所有制为纽带互相联结；依赖于共同的资源组合(如货币、信用、信息系统、商标和专利)；受控于某个共同的战略。

目前国际企业又被称为跨国公司(Multinational Corporations)、多国公司(Transnational Corporations)、国际公司(International Corporations)或全球公司(Global Corporations)。

二、国际企业的发展与组织变化

国际企业作为实现国际化投资、经营和管理的组织载体和国际市场行为主体,活跃于世界经济舞台。据近年的统计,国际企业的生产约占世界总产出的 1/5,其贸易额约占世界贸易额的 1/2。国际企业的海外经营、全球战略和组织设计,不但使传统的国际经济格局发生了重大演变,同时也引起企业管理从理论、战略到方法的创新和发展,并被迅速付诸实践。

(一) 外国国际企业的现状

国际企业与国际贸易对一个国家的经济发展关系重大。就工业发达国家来看,国际企业的跨国经营给它们带来了许多益处。除发展政治、外交关系外,还解决了本国能源、资源短缺问题,并增强了在国际市场上的竞争力,促进了经济发展。

美国是对外直接投资和吸收国外直接投资的大国,美国的跨国公司投资遍布世界,同时各国的大公司也多在美国设立子公司。2002 年美国的跨国公司在世界范围的雇员人数为 3 060 万,国外企业在美国的子公司雇佣 540 万人,占全美私营企业就业量的 5%。2002 年美国跨国公司母公司资本支出 3 506 亿美元,年销售额 64 832 亿美元。到 2003 年美国对外直接投资总额累计约 1.79 万亿美元,利用国外直接投资约 1.38 万亿美元。

美国和欧洲作为世界两大经济体,其相互间的投资一直非常活跃。一直以来,欧洲是美国公司进行国外直接投资的最主要地区,2003 年在欧洲的投资占据了美国对外直接投资的 53.84% 为 871.51 亿美元。在欧洲的投资则较集中在德国、荷兰、瑞士、英国 4 个国家。同时,欧洲地区也是美国吸收外国直接投资的最大来源,2003 年欧洲跨国公司在美国投资 369.40 亿美元,占美国吸收国外直接投资的 72.61%。

从表 1-1 也可以看出,美国与加拿大的经济关系密切,不论是对外投资还是引

进外资,加拿大都是美国的重要合作伙伴。美国在拉美地区的投资仍高于亚太地区,但对亚太地区的投资增幅显著。

表 1-1 2003 年美国吸收外资与对外投资的区域分布^① (亿美元)

地 区	对外直接投资	吸收外国直接投资
总计	1 360.84	721.16
欧洲	871.51	369.40
亚洲太平洋地区	223.94	134.03
加拿大	150.44	132.66
拉丁美洲及其他西半球国家	81.00	71.78
中东国家	21.14	12.69
非洲	12.80	0.60

资料来源:美国商务部经济分析局(www. bea. gov)网站中关于直接投资(Direct Investment)部分的统计数据。

美国跨国公司对外投资和吸收外资均数量巨大,但 2000 年以来势头减弱。其中,对外直接投资的增长速度一直维持在 10%左右,低于历史平均水平;吸收外资增长幅度更是迅速下滑,2002 年甚至出现负增长。近年来美国对中国的直接投资资金流量也呈轻微下降趋势,1999 年流入中国的资金是 19.47 亿美元,2003 年为 15.4 亿美元,下降 20%,但在中国投资的收入则逐年上升,从 1999 年 7.55 亿美元上升至 2003 年 23.71 亿美元,增加 2 倍多^②。联合国贸易与发展会议发表的《2004 年世界投资报告》显示,2003 年美国获得的外国直接投资(FDI)下滑 53%,由 2002 年的 630 亿美元降到 300 亿美元,为近 12 年来的最低水平,位列卢森堡、中国和德国之后。如果不计卢森堡的特例(FDI 流入额为 870 亿美元,FDI 流出额达 960 亿美元),中国是 2003 年全球吸收外国直接投资最多的国家,吸收外国直接投资额达到 535 亿美元,比 2002 年高出 8 亿美元。

随着国际企业的迅速发展,国际间人力资源的流动越来越多,成千上万的管理人员到国外去指导生产经营,受聘于海外公司以及到其他国家开展商务活动。在美国的各大公司中,有 1/3 是由外国人担任总经理;在欧洲大公司中由外国人担任总经理的占 1/4;而在发展中国家里,由外国人把持公司经营大权的现象更为普遍。

随着生产力的不断发展,各国的海外投资的流向和形式趋向多元化,发达国家

① 赵曙明. 国际企业人力资源管理(第三版)[M]. 南京:南京大学出版社,2005:254.

② 张浩玮. 美国国际直接投资特点[OL]. 中日国际商桥网,2004-12-3.

的海外投资继续保持增长势头,很多发展中国家也纷纷加入海外投资的行列,相互投资、联合投资等层出不穷,盛况空前。截至 1990 年,世界各国海外投资额达 15 000 亿美元,已从美国占统治地位发展成美国、日本、欧洲三分天下。2000 年开始全球外国直接投资连续出现下滑,2003 年跌至 5 600 亿美元。其中,流入发达国家的外国直接投资在 2003 年锐减 25%,仅为 3 670 亿美元,而发展中国家吸收的外国直接投资却同比增长 9%,达到 1 720 亿美元。流入亚太地区的外国直接投资由 2002 年的 940 亿美元升至 1 070 亿美元,强劲的经济增长和良好的投资环境是两大主要原因。

(二) 中国国际企业的发展

当今的外国投资不仅是指日本、美国、西欧国家向其他国家投资,而且已加入了中国以及其他发展中国家在这些国家发展子公司,进行国际经营的新内容。中国自 20 世纪 80 年代初开始有规模地在国外直接投资,兴办分公司。经过 20 多年的发展,截至 2004 年底,中国在海外各类企业已达近 8 300 家,投资总额为 370 亿美元。中国企业的对外投资分布在全球 160 多个国家和地区,中国正在成为世界投资大国。

中国自实行经济体制改革和对外开放以来,企业的跨国经营经历了从无到有,从小到大的发展历程。2003 年中国外贸规模达 8 512 亿美元,在世界贸易中占第四位。中国政府一直鼓励外商到中国投资。截至 2003 年 12 月底,中国累计批准外商投资企业 465 277 个,协议外资金额 9 431.30 亿美元,实际使用外资金额 5 014.71 亿美元。2003 年,全国新批准外商投资企业协议外资金额 1 169.01 亿美元,其中外商直接投资 1 150.70 亿美元,外商其他投资额 18.31 亿美元;实际使用外资金额 561.40 亿美元,其中外商直接投资 535.05 亿美元,外商其他投资额 26.35 亿美元。2003 年外资企业出口占中国出口的 41.4%,进口占 44.7%,进出口总额达 4 713 多亿美元,其中出口达 2 403.4 多亿美元。中国出口的 90.26% 来自天津、北京、浙江、辽宁、福建、上海、山东、江苏、广东九省市,68.60% 出口到香港地区、日本、美国和欧盟。目前“三资”企业涉及 20 多个行业的 70 多个门类,其中 2/3 涉及电子、交通、电信、化工、纺织、机械、能源和加工工业。“三资”企业的外汇收支在总体上是平衡有余的,绝大多数是盈利的。

中国已经成为全球 FDI 的重要目的地。1998 年,中国吸引 FDI 438 亿美元,位居全球第三。1999 年和 2000 年,中国利用外资的实际数量仍然超过 400 亿美元,其中大跨国公司在华投资数额的增加,《财富》杂志公布的世界 500 家最大的跨国公司中,除了少部分公司因为中国限制外资进入某些行业而不能在中国投资外,几乎都在中国进行了投资。《财富》杂志 1997 年排名最大的 30 家美国公司中,已

经有 21 家在华投资。其他 9 家公司多数是服务业或烟草公司,因中国政策限制而没有投资。列入财富杂志的日本最大的 19 家工业公司,已有 18 家在中国投资。2003 年中国获得的外国直接投资额为 530 亿美元,美国为 399 亿美元,中国第一次超过美国成为全球最大的外国直接投资国。这些事例可以说明,中国与其他国家合资是成功的,外商在中国投资的前途是广阔的。

从总体上说,中国的投资环境在不断改善。近几年在不断加强基础设施和改善硬件环境的同时,在立法方面已经制定和颁布了一系列的涉外经济法律、法令、法规和条例。对中外合资企业、合作经营企业和外商独资企业,中国政府尽量赋予必要的自主经营管理权。

作为跨国经营的管理人员,首先必须认识政治经济与文化历史,尤其是文化差异给人力资源管理带来的影响,从而充分发挥来自不同文化背景的人力资源的作用。

国际企业的发展改变了企业组织的形式、内容、行为规范,管理的选择范围从国内到国外,再从国外扩大到全球。国际企业影响了国内与国际间的经济关系,它的加入给现代企业带来了组织环境的变化。由于企业跨国经营,其组织与业务活动超越国境,经营环境与国内有很大的差异,各国的政治经济体制与文化历史背景的不同,深刻地影响着国际企业的经营管理。过去适合国内企业的组织机构现在很难适应国际企业管理的要求;过去简单的外贸进出口业务手段很难适应当今的跨国企业业务往来的过程;特别是国际化人力资源的管理,过去为一国培养管理人才的教育与跨国经营管理的人才要求有很大距离;过去国内在相同民族文化背景下管理人力资源的一套办法不可能适合多民族跨文化的人力资源管理。因此,不论是外商在中国直接投资,兴办独资企业、合资办企业或合作经营企业,还是中国企业、公司集团到海外直接投资,兴办海外企业、分公司等等,都会涉及到国际间的人力资源管理问题,这是国际企业的发展给组织中的人力资源管理工作增加的新课题。

第二节 人力资源的系统管理与角色拓展

国际企业的发展使得许多组织都在进行改革,重新确定人力资源管理功能的作用、目标、机构等。这一改革的目的是将人力资源管理系统与本单位的目标有机结合起来,使整个系统的管理者能够确定各子系统如何相互支持、相互取长补短。更重要的是,管理者可以及时评估人力资源管理项目和活动,使人力资源管理系统积极主动直接地为整个组织大目标的实现做出贡献。

一、人力资源的系统管理

过去的人事管理并非与组织目标有直接的关系,人事管理计划和过程也没有直接服务于组织目标;反过来,也不靠组织目标帮助发展、修改人事管理计划与执行过程。这种状况正如图 1-1 所示,子系统各有各的目标,而与组织计划、目标不存在必然的从属关系。这就使得在实际工作中,组织的人力资源需求与培养供给的人员素质相矛盾。事实确实如此,很多单位的人事部门负责人,对整个单位的目标不明确,因此,无法将人力资源培养计划与单位的大目标有机地结合起来,更无法配合本单位的长远规划作出相应的人力资源培养改革计划。

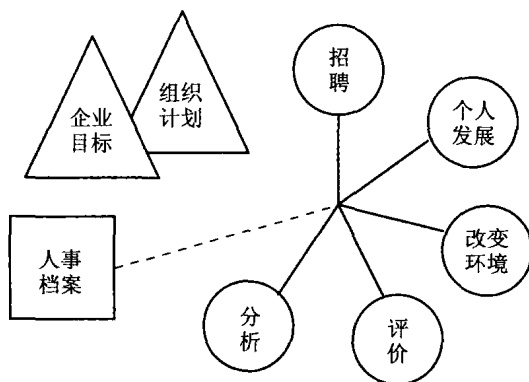


图 1-1 传统人事部门功能图

美国人力资源管理教授弗雷德里克·舒斯特博士设计了人力资源管理系统模式^①。这一模式正是将各子系统与组织目标紧密结合的结果。如图 1-2 所示,人力资源管理靠组织的输入,反过来,它又为组织和个人带来输出。人力资源管理系统包括计划、运行、反馈循环、技术预报、市场预报、财政预报、劳动力市场预报以及组织所能将公司计划过程综合为目标的预报等子系统,这些子系统要配合整个组织系统计划过程,并为整个组织目标作出各自的贡献,以适应组织未来发展的需要。

人力资源管理系统首先要弄清整个组织的目标,并将组织目标作为人力资源管理计划的依据。人力资源管理计划实施的首要任务就是为组织配备人员,并按照组织的要求改变内部环境;然后要确定内部各部门每一员工的岗位责任,建立组织发展系统、奖励系统、交流沟通系统以及劳资关系系统。根据这样的人力资源管理系统,所有子系统的计划和行动都应相辅相成,而不应该相互重叠或相互冲突。

^① 弗雷德里克·舒斯特. A. 战略:人与效益的关系[M]. 厉无畏,严忠诚,译. 上海:上海科学技术出版社,约翰·威利父子出版公司,1989.

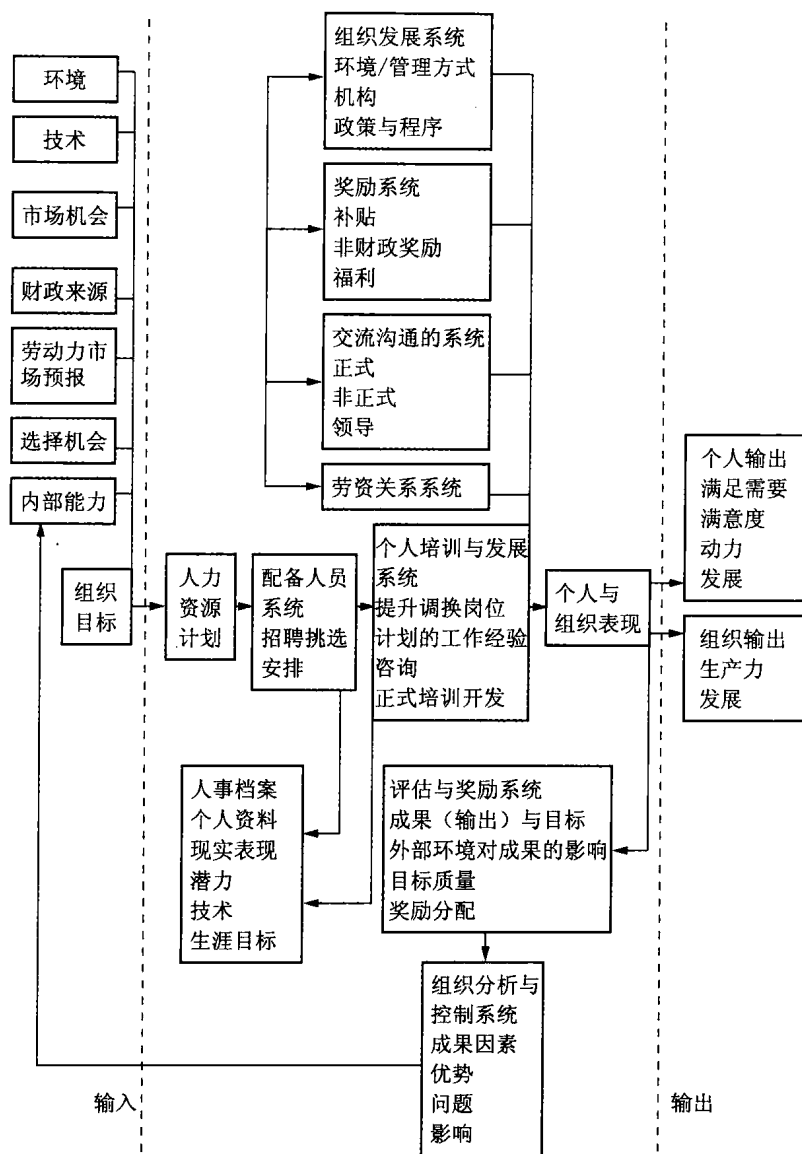


图 1-2 人力资源管理系统图

在整个执行和循环过程中,都应产生两种结果:一是组织结果,即提高生产率,包括产品和服务;二是个人结果,即满足个人需要,个人满意感增加,个人得到发展以及增加个人为今后工作的动力。即使有时产生的结果不那么令人满意,但是任何人力资源管理系统都应组织和输出这两种结果。

人力资源管理系统到此还没有完成,它还应在个人和组织绩效评估的基础上