

南京工程学院教案【教学单元首页】

第 1—2 次课

授课学时 4

教案完成时间: 2006.8.20

章、节	第一章、人力资源管理概述
主要内容	一、资源和人力资源的定义 二、人力资源管理 三、人力资源管理思想的发展历程 四、人力资源管理的职能 五、人力资源管理的原理
目的与要求	【教学目标】 1. 了解资源的概念 2. 理解人力资源和人力资源管理 3. 认识人力资源管理的发展历 4. 掌握人力资源的职能 5. 理解人的差异性, 树立以人为本的观念
重点与难点	【教学重点】 1. 认识人力资源的内涵 2. 认识人力资源管理的内涵 3. 掌握人力资源管理的职能 4. 具备从事人力资源管理必备的理念 【教学难点】 人力资源管理的发展历程
教学方法与手段	全部采用板书教学

第一章 人力资源管理概述

一、资源和人力资源

【提问】：资源具备什么特性？请举例说明

1. 资源的含义与分类

资源，在《辞海》中指资财的来源。作为一个经济学术语。经济学通常把为了创造物质财富而投入生产过程中的一切要素称为资源。无论是“二要素”、“三要素”，还是“五要素”、“六要素”，一般把资源分为自然资源、资本资源、信息资源、时间资源和人力资源。在劳动者身上体现的“人力”始终是社会财富创造过程中的一项重要资源。

为了更清楚地认识资源，我们可从多个角度对资源进行划分：

- (1)从资源产生的渊源，将其分为天然资源和再生资源；
- (2)从资源的形态，将其分为物质资源和非物质资源；
- (3)从资源的生物特性，将其分为人力资源和非人力资源。

[4]西方经济学：资源分为人力资源、自然资源、资本资源和信息资源，这是一种广泛流传并得到人们普遍认同的分类。

【提问】：根据以上的特征，人力可以称为资源吗？为什么？

2. 人力资源的含义

人力资源是指能够推动社会和经济发展的、能为社会创造物质和精神财富的体力和脑力劳动者的总和。

一个国家或地区的人力资源有两种存在形式。一是正在被使用的人力资源，它由在业的劳动者的劳动能力构成；二是尚未被使用的人力资源，它是由劳动预备军、待业人员等的劳动能力组成。

人力资源既是一种天然资源，又是一种再生资源；既是一种物质资源，又是一种非物质资源。

按照西方“人力资本理论之父”西奥多·舒尔茨和其他一些专家的观点，理解人力资源的内涵应该注意以下几个基本要点：

(1) 人力资源不仅是自然存在的资源，而且是更重要的一种资本性资源。人力资源和生产资料一样，也需要投资，以提高其产出率。

(2) 只有通过一定方式进行投资，掌握一定知识和技能的人力资源才是一切资源中头等重要的资源，它在本质上是财富的转化形态。

(3) 人力资源作为一种生产要素资源能力，已经远远超出了一切其他形态的生产要素的投资带来的收益率。

(4) 人力资源和其他生产要素的最大区别在于：人力资源既是生产的手段又是生产的最终目的，一切生产的最终目的都是为了满足人的发展需要和社会的全面进步。

(5) 人力资源所具有的劳动能力存在于人体中，乃是人力资本的存量，它在人们劳动的时候才能发挥出来。

3. 人力资源的数量与质量

人力资源由数量和质量两个基本方面构成：

(1) 人力资源数量。如下图所示：

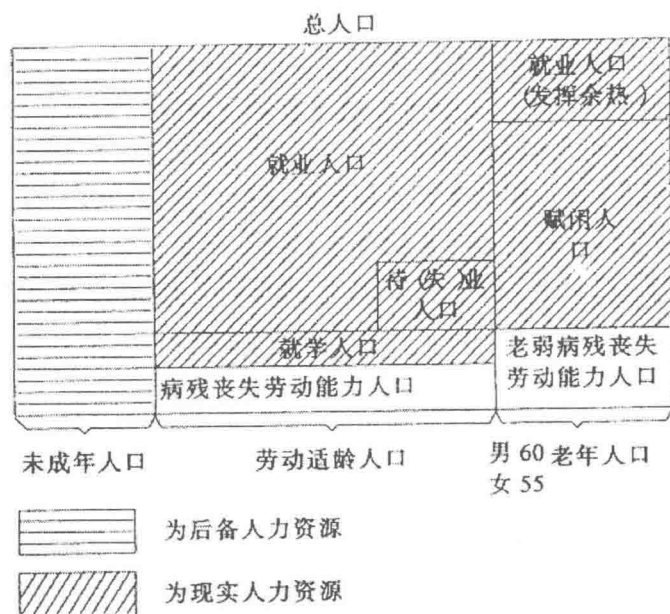


图 1-1 人力资源构成

(2) 人力资源质量。这是国家人力资源总体素质的指标，是反映人力资源质的因素。与人力资源数量相比，人力资源的质量对于社会经济发展的作用更为重要。

【思考】：请同学们辨析以下概念：人口资源、劳动力资源、人力资源和人才资源，它们之间有何包涵关系？

4. 人口资源、劳动力资源、人力资源、人才资源及其关系

人口资源是一个国家或地区的人口总和，是一个最基本的底数，主要是数量观念。

劳动力资源是一个国家或地区有劳动能力的人口的总和并在“劳动年龄”范围之内的人口之和，偏重于数量。

人力资源是一个国家或地区一切具有为社会创造物质财富和精神、文化财富，具有推动社会发展，从事智力劳动和体力劳动的人们的总称。它必须包含质量、数量两个方面。

人才资源是一个国家或地区具有较强的管理能力、研究能力、创造能力和专门技术能力的人们的总称。它重点强调质量方面。

人口资源与劳动力资源突出了人的数量和劳动者数量，人才资源则主要突出人的质量，而人力资源则是人口数量与质量的统一。

5. 人力资源的特点 『解释由学生完成』

- (1)人力资源生成过程的时代性和社会性。
- (2)人力资源开发对象的能动性和创造性。
- (3)人力资源使用过程的时效性和闲置过程的消耗性。
- (4)人力资源开发过程的持续性和再生性。
- (5)人力资源的特殊资本性和高增值性

『提问』：你对人力资源管理在组织中所发挥作用的认识

二、人力资源管理

人力资源管理可以划分为宏观人力资源管理与微观人力资源管理两个方面。

宏观人力资源管理就是对社会人力资源的管理，是政府的一项重要管理职能，是国家对人力资源整体的管理，它立足于社会经济发展的总体规划，有计划地投资于人力资源管理领域，开拓人力资源培养、继续教育的路径和专业，保证人力资源整体结构的适应性与合理性。

微观人力资源管理就是各个组织对其组织内部人力资源的管理，即对组织内部的人力资源实行规划、获取、评估、培训、薪酬、维护等，使人力资源得到最充分有效的使用，人力资源的再生能力得以充分保护，组织氛围得以改善，效益得以提高。

本书所研究的是微观人力资源管理，福特说“我只要一双手，却给了我一个人”。HRM 面临的就是对人的管理，尤其是人才选拔、开发、激励、团队建设等。

三、现代人力资源管理的产生历程

1. 人文精神的复苏

『温故知新』：启发管理学中提到的人性假说

20 年代	泰勒	经济人假设	胡萝卜+大棒
30 年代	梅奥	社会人假设	尊重人际关系
50 年代	马斯洛	自我实现人假设	人本主义管理
70 年代	麦克利兰	成就人假设	给予人成就的机会和权利
80 年代	埃德加·沙因	复杂人假设	权变管理

2. 产业革命

脑力劳动的普及和人们对机器智能的利用，产业发生了变化，对的管理出现了知识化、信息化的趋势。不能再依靠硬性的事务管理，而要依靠柔性管理来激

发人的工作积极性和创造力。

3. 人力资源管理的演化

- 1. 起源：福利人事与科学管理
- 2. 演进：人事管理
- 3. 蜕变：从人事管理到人力资源管理
- 4. 趋向：战略性人力资源管理

测试：你对人力资源管理的了解程度（题目另附）

四、人力资源管理的基本职能

1. 人力资源管理与传统人事管理的区别

【学生读表后讨论 5 分钟】：

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项目	人力资源管理	人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要，保障组织的长远利益实现	保障组织的短期目标
模式	以人中心	以事为中心
视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令式、独裁式
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	效益部门	非效益部门

2. 人力资源管理的职能

1. 建立和完善公共部门人力资源获取、使用、发展的科学的理念、合理的体制、有效的机制与良好的组织文化

这是对人力资源有效开发、合理利用和科学管理，以及满足其个人成长和发展的基础。具体包括：

- (1)引进和确立先进的人力资源管理的理念、思想和原则；
- (2)建立和完善人力资源的管理体制；
- (3)设计和改进人力资源管理的各种管理机制；
- (4)变革和建设组织文化。

2. 求才

求才就是人力资源管理部门通过各种渠道,借助各种方法,为组织寻求和吸收优秀的人力资源。

3. 用才

对已经选聘的人才,组织要真正关心,真心尊重,充分信任,大胆使用,尽最大可能发挥其潜能,做到人尽其才。组织只有用好人,才可能求得人才、留得人才。

4. 育才

组织在使用人力资源的同时,还要通过建立健全员工教育培训体系,借助个人开发、职工生涯开发、组织开发,进一步开发人力资源的潜力,使其在适应社会发展与组织发展的需要的同时,也实现了自己的职业生涯发展计划。

5. 激才

人力资源管理的一个重要内容是激发人的主动性和创造性,因此,凭借各种激励措施,如目标管理、考核评估、薪酬福利、晋升政策、奖惩机制等,以形成良好的激励机制,尽最大限度调动人的主动性,发挥人的创造性。

6. 留才

人力资源管理需要建立、完善的人力资源保障、激励机制,给他们以成长、发展的空间和动力。

显然,上述诸项任务组成一个整体,断然不能把任何一项管理任务从管理整体中割裂开来,否则,它会影响到管理的其他环节,甚至全局。

五. 人力资源管理的原理

1. 系统优化

系统优化原理是指人力资源管理系统经过组织、协调、运行、控制,使其整体功能获得最优绩效的理论。在人力资源管理中,要根据人的能力安排工作,使能力和职位良好匹配,人尽其才,物尽其用。发挥了每个个体的优势,扬长避短,人力资源系统的功能方为最优,这就是互补增殖原理。

2. 开发先导

可以这样讲,人力资源管理就是以开发为先导,以整体优化人力资源管理系统为目标,以各类学科(如经济学、管理学、心理学、社会学、统计学等)的交叉应用为研究手段,以调动人的主观能动性为核心的管理原理、管理思想、管理技术、管理过程和管理方法。

3. 以人为本

以人为本原理即人本原理,是指人是管理的出发点和归宿,一切管理活动必须以调动人的积极性和创造性为根本。

在人力资源管理活动中,通过物质的、精神的或其它方面的鼓励和褒扬,激发人的工作热情的理论被称之为系统动力原理。

4. 反馈控制

将系统动力学原理运用于人力资源管理,即为人力资源管理的反馈控制原理。在人力资源管理中,管理过程中各环节、各要素或各变量形成前后相连、首尾相顾、因果相关的反馈环。其中任何一个环节或要素的变化,引起其他环节和要素发生变化,最终又使该环节或要素进一步变化,形成反馈回路和反馈控制运动,这就是反馈控制原理。

通过各种有组织的非对抗性的良性竞争,培养和激发人们的进取心、毅力和创新精神,使他们全面施展自己的才能,达到服务社会,促进经济社会发展之目的。

5. 弹性冗余

人力资源管理过程中必须留有充分的余地,保持必要的弹性,不能超负荷和带病运行,此为弹性冗余原理。“弹性”通常有一个“弹性度”,超过这个“度”,弹性就要丧失。人力资源也是如此。

南京工程学院教案【末页】

本单元知识点归纳	【本单元知识点归纳】 1. 资源的概念 2. 人力资源和人力资源管理 3. 人力资源管理的发展历程 4. 人力资源管理的职能 5. 人力资源管理中的理念
思考题或作业题	【思考作业】 1、什么样的人可以成为人力资源 2、你在本课程中期待学到的知识是什么 3. 人力资源管理在企业管理中的价值
本单元教学情况小结	达到预设之教学目标。 学生之人才观和资源观还比较落后。 与工商管理理论之衔接要加強。
审阅意见	审阅人：

南京工程学院教案【教学单元首页】

第 3 次课

授课学时 2

教案完成时间：2006.9.2

授课题目(章、节)	
第二章、知识经济对人力资源管理的挑战	
主要内容	一、知识经济 1. 知识经济的概念 2. 知识经济的特征 二、知识经济时代企业的模式 三、知识经济对人力资源管理的挑战 四、人力资源管理的应对——知识管理
目的与要求	【教学目标】 1. 了解知识经济时代的特点 2. 掌握知识经济对人力资源管理的新挑战 3. 理解人力资源管理的重新定位
重点与难点	【教学重点】 1. 人力资源管理在知识经济时代面临的挑战 2. 人力资源管理的新定位
教学手段	全部采用板书教学

第二章 知识经济对人力资源管理的挑战

一、知识经济

【提问】什么是知识经济，它在什么时候到来，对我们的社会生活带来什么影响

1. 知识经济的内涵

知识经济是以知识和信息的生产、分配、使用为基础，以创新的精神为主导，以人力资本的高价值运转为特征，以高科技产业和智力产业为支柱的新型经济。

2. 知识经济的特征

(1) 信息和通讯技术的地位更突出

电子通讯、计算机、国际互联网和其他互动技术的迅猛发展，将世界不断拉近，缩短了企业及人们在地理上的距离，从而创造了不受束缚的全球工作环境和视野。而且对提高企业的经营效益，降低交易费用，和改变管理方式都产生了极大的冲击。

(2) 人力资本结构发生巨大变化

据《每月劳动评论》报道，与电脑和健康有关的职业被列在快速发展的职业的首位。交易越来越的是关于信息而不是产品，专门知识的价值被确认，智力资本作为独特的生产要素成为人力资本的核心内容。

(3) 经济全球化将组织置于更加复杂多变的环境中

全球范围的劳动力市场，要求一个成功的企业必须学会在开放的国际劳动力市场上寻找、同化、开发、激励和保留有价值的员工。

(4) 管理文化的多元化

跨国公司在不同国家的运行，带来了企业人力资源多文化的融合和冲突，因此人力资源管理的国际化和本土化相结合的要求，成为人力资源管理不同与其他管理领域的重要特征。

二、知识经济时代企业的组织模式

【学生阅读书本，提问】

- 1、网络组织的特征是什么？
- 2、三页草组织最大的利处是什么？
- 3、组织联盟为什么产生？
- 4、流程导向组织作为一种新的组织结构表现在何处？

上述问题的答案：

1.网络组织：网络组织彻底改变了原来由上至下的纵向信息传递方式，大大提高了组织的弹性和灵活性，加大了员工的行动空间。

2.三页草组织：不同员工组成的新联合体，最大的叶子代表核心工作人员，中等的叶子代表承包者、所有组织不重要的工作，最小的叶子代表灵活的劳动力。

这三个部门都各自专注于自己的核心领域而使组织的核心竞争力大大提高。

3.组织联盟：不同的组织在统一的组织协调下结成同盟，使组织变得很大，而员工仍然保持得很少，将自治和联合结合起来。

4.流程导向组织：基于信息吸纳循环系统得实现设计的。它保证以顾客的需求为最终的决定因素，成员以动态的岗位概念来替代原来的静态等级，报酬是基于团队绩效和个人绩效的综合考虑。

三、知识经济对人力资源管理的挑战（采自中国人民大学彭剑锋论文：《21世纪人力资源管理新趋势》，见附）

1. 人才自主权增大
2. 员工也是客户，从营销角度看待组织资源
3. 人力资源管理的重心——知识型员工
4. 人力资源管理的核心——人力资源价值链管理
5. 企业与员工的新关系模式——劳动契约+心理契约
6. 人力资源管理在组织中的战略地位上升
7. 人力资源管理的全球化、信息化
8. 人才流动速度和风险增大
9. 人力资源管理的新准则——沟通、尊重、学习
10. 人力资源管理的角色多重化、职业化

四、人力资源管理的应对——知识管理

学生阅读书籍完成书面作业“知识经济时代人力资源管理的应对措施”，课堂提

供参考思路如下

1. 什么是知识管理：对人与信息资源的动态的管理过程。它以人为中心，以信息为基础，以知识创新为目标，将知识看作可开发的资源的管理思想。
2. 以人为中心
3. 好的信息管理基础
4. 构造智力资本
5. 组织再造

《〈人力资源报〉》彭剑锋

21 世纪, 人类进入了一个以知识为主宰的全新经济时代。在这样一个十倍速变化的时代, 人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能, 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力量如信息网络化的力量、知识与创新的力量、顾客的力量、投资者的力量、组织的速度与变革的力量等各种力量的挑战和冲击。21 世纪人力资源管理既有着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

时代所谓人才主权时代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。人才不是简单的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成果。

所谓“人才赢家通吃”包含两个方面的含义: 一是越是高素质、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三个方面:

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. 21 世纪, 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:

(1) 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。”

(2) 人才选择资本。人才是揣着能力的选票来选企业, 人才有了众多的工作选择权。

(3) 知识与人才雇佣资本。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. 21 世纪, 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 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, 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

21 世纪, 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。

从新世纪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。

21 世纪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方案的技能。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,即如 MOTOROLA 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.人力资源管理的重心—知识型员工

21 世纪,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管理知识型员工,对知识型员工采用不同的管理策略。

1.知识型员工由于其拥有知识资本,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:

(1) 授权赋能与人才风险管理。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。一个人才可能带给企业巨大的价值,也可能会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。

(2) 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,而不仅仅是获得业界的支持与评价。

(3) 工作模式改变,如虚拟工作团队。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,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不一样。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.知识型员工具有较高的流动意愿,不希望终身在一个组织中工作,由追求终身就业饭碗,转向追求终身就业能力。

(1) 员工忠诚具有新的内涵。流动是必然的,关键在于如何建立企业与员工之间的忠诚关系。

(2) 由于流动的加速,企业人力投资风险由谁承担成为企业面临的抉择。

(3) 流动过频、集体跳槽给企业管理带来危机。

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。

(1) 个体劳动成果与团队成果如何进行确定。

(2) 报酬与绩效的相关性。知识型员工更加关注个人的贡献与报酬之间的相关性,这就要求企业建立公正、客观的绩效考核体系。

(3) 工作定位与角色定位。在知识创新型企业中,每个人在企业中的位置,不再是按照工业文明时代企业严格的等级秩序和细致的分工体系精确定位,而是按照现代数学进行模糊定位。在知识创新型企业中,传统的工作说明书变得越来越没有用,取而代之的是角色说明书,即对人力资源进行分层分类的管理,在不同层次不同类别上来确定员工的任职资格、行为标准、工作规范。传统的职务说明书已经不足以清楚地确定一个人在企业中的定位问题,回答不了在知识创新型企业中需要跨部门、跨职能的团队合作问题。

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。

(1) 报酬不再是一种生理层面的需求,其本身也是个人价值与社会身份和地位的象征。从某种意义上说,报酬成为一种成就欲望层次上的需求。

(2) 知识型员工的内在需求模式是混合交替式的,使得报酬设计更为复杂。

(3) 知识型员工不仅需要获得劳动收入,而且要获得人力资本的资本收入。即需要分享企业价值创造的成果。

(4) 知识型员工出现了新的内在需求要素。这些要素是传统的需求模型难以囊括的。如:利润与信息分享需求、终身就业能力提高的需求、工作变换与流动增值的需求、个人成长与发展的需求等。

5.领导界限模糊化。

(1) 知识创新型企业中,领导与被领导的界限变得模糊,知识正替代权威。一个人对企业的价值不再仅仅取决于其在管理职务上的高低,而是取决于其拥有的知识和信息量。领导与被领导之间的关系是以信任、沟通、承诺、学习为基本互动准则的。

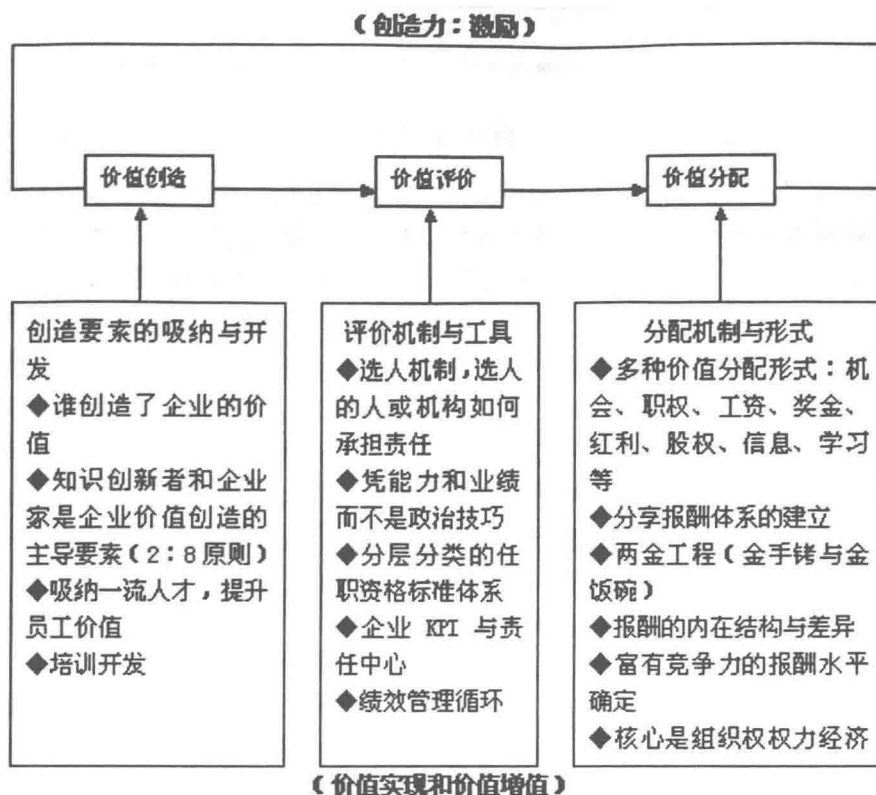
(2) 知识型员工的特点要求领导方式进行根本的转变。

(3) 信任、沟通、承诺、学习成为新的互动方式。

(4) 要建立知识工作系统和创新授权机制。

四.人力资源管理的核心—人力资源价值链管理

21 世纪,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的实现以及其价值的增值。价值链本身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%。同时也能带动企业其他 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,其内容是指要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、为企业所需要的人才脱颖而出,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。(见上图)

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组带的战略合作伙伴关系

21 世纪,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。

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、义务关系、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的“默契”,在企

业和员工之间建立信任与承诺关系。要使员工实现自主管理。

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，而是全体员工及全体管理者的责任。过去是人事部的责任，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三个部分：一是专业职能部门人力资源管理工作；二是高中基层领导者如何承担履行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.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的变革与创新，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。这种被称之为 SMT（自我管理式团队）的组织结构已经成为企业中的基本组织单位。

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策略的全球化。

1.员工与经理人才的全球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，尤其是加入 WTO 以后，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价值。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。人才网要真正实现它的价值，就要最终走出“跑马圈地和卖地”的方式，真正通过利用网络优势来加速人才的交流与流动，并为客户提供人力资源的信息增值服务。

八.人才流动速率加快，流动交易成本与流动风险增加，人才流向

高风险、高回报的知识创新型企业

以信息网络为工具的虚拟工作形式呈不断增长趋势。

1.员工由追求终身就业饭碗转向追求终身就业能力，通过流动实现增值，使人才流动具有内在动力。

2.人才稀缺与日益增长的人才需求，使人才面临多种流动诱因和流动机会。

3.人才流动的交易成本增加，企业人才流动风险增加，需要强化人才的风险管理。

在这种情况下，就需要企业留住人才策略由筑坝防止人才跳槽流动转向整修渠道，即企业内部要有良好的人力资源环境，对流水进行管理，控制河水的流量与流速。而且，人力资源部门要强化对流动人员的离职调查，除与个人面谈外，还要对其所在的群体和组织进行调查。

查，找出流动原因以及所反映的组织运行上存在的问题，并提出改进措施。

4.集体跳槽与集体应聘成为人才流动的新现象。

企业策略联盟与企业购并关注人才联盟与人才购并。也就是说，我们在购并一个企业时，更多的是关心它的管理团队，关注它的人才团队，对所购并企业的管理团队和人才团队进行科学的分析，对其价值进行评估。

九.沟通、共识；信任、承诺；尊重、自主；服务、支持；创新、学习；合作、支援；授权、赋能将成为人力资源管理的新准则

在 21 世纪，企业与员工之间，管理者与被管理者之间、同事之间将按新的游戏规则来处理各种关系，即如何在沟通基础上达成共识。如何在信任基础上彼此之间达成承诺，尊重员工的个性，如何在自主的基础上达到有效的管理，尤其是如何对创新型团队提供一种支持和服务，企业如何注重一种创新机制，如何变成一种学习性的组织，如何进行团队合作和授权赋能。

十.人力资源管理的核心任务是构建智力资本优势，人力资源管理的角色多重化，职业化

21 世纪，企业的核心优势取决于智力资本独特性及其优势。智力资本包括三个方面：人力资本、客户资本和组织结构资本。人力资源的核心任务是通过人力资源的有效开发与管理，提升客户关系价值。要将经营客户与经营人才结合在一起。要致力于深化两种关系：

维持、深化、发展与客户的关系，提升客户关系价值，以赢得客户的终身价值；维持、深化、发展与员工的战略合作伙伴关系，提升人力资本价值。

1.企业人力资源管理者要成为专家。要具有很强的沟通能力，必须对整个企业有一个很好的把握，通过沟通达成共识。中国企业的人力资源管理者要尽快实现从业余选手到职业选手的转化。职业选手主要包括三个方面：要有专业的知识和技能，要有职业的精神，必须懂得职业的游戏规则。

2.企业人力资源的政策与决策愈来愈需要外脑。要借助于社会上的各种力量。没有外力的推动，企业很多新的人力资源政策、组织变革方案是很难提出并被高层管理人员及员工认同的。

（信息来源：中国管理传播网）