



新体系经济管理系列教材

人力资源管理 与 开发

RENLI ZIYUAN GUANLI YU KAIFA

赵晓霞 黄晓东 唐 辉 主编



清华大学出版社



F241
Z337

济管理系列教材



郑州大学 *04010747558+*

人力资源管理 与 开发

赵晓霞 黄晓东 唐 辉 主编



F241
Z337

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书是作者在长期的教学实践和企业生产实践中总结经验写作而成的,它介绍独到的人力资源管理与开发的理论体系和管理实践。主要包括人力资源规划、工作分析、任职资格,以及人力资源配置、培训、激励、绩效、薪酬和集团管控、企业文化、人力资源外包等内容,列举了企业管理实践中具有可操作性的实际范例。本书内容翔实、注重学术、贴近教学。本书适合于大专院校的本科生、研究生、MBA 等学习者,也可作为企事业单位人力资源管理相关人员的参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理与开发 / 赵晓霞,黄晓东,唐辉主编. --北京:清华大学出版社,2012.5

(新体系经济管理系列教材)

ISBN 978-7-302-28536-6

I. ①人… II. ①赵… ②黄… ③唐… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 ②人力资源开发—高等学校—教材 IV. ①F240

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 066713 号

责任编辑:徐学军

封面设计:杜 群

责任校对:宋玉莲

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:24.25

字 数:560 千字

版 次:2012 年 5 月第 1 版

印 次:2012 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:39.00 元

产品编号:041011-01

随着世界经济的发展和经济全球化进程的加速,企业面临着前所未有的竞争压力和挑战。作为经营者来说,把企业做大相对比较容易,但要确保企业的可持续发展,凝聚一批具有高素质的员工,使企业创新成果不断涌现,以保持企业的核心竞争优势的确不容易。企业间的竞争归根结底是人才的竞争,人力资源是企业技术创新和科技进步的主要推动力。哪些企业聚集了优秀人才,就获得了竞争的主动权,就会在激烈的竞争中立于不败之地。因此,企业的人力资源管理与开发是关系企业战略和提高核心竞争力的关键问题,人力资源管理与开发将在未来相当长的一段时间内对企业和社会发展发挥重要的作用。

人力资源管理问世于20世纪70年代末,是一门有关如何管理人、使用人的科学。人力资源管理是企业在管理实践与生产实践中的产物,它从传统的人事管理演变而来,是传统人事管理的现代术语。但人力资源管理不能按照传统的人事管理来认识,其性质完全不同。人力资源管理以尊重人为指导理念,在尊重员工的心理健康、自尊心、自我开发等内在要素的基础上,充分调动员工的积极性,使员工的生产能力和潜能得到有效发挥,在完成企业的生产目标的同时,使员工个体价值得到体现,最终使企业组织目标与员工个人目标达到统一。

本书是我们在长期的教学和企业生产实践中产生的,本书汲取了国内外的人力资源管理的理论和实践经验,综合国内外的教学资源,形成了人力资源管理与开发的完整体系。本书注重人力资源管理理论的严谨性和逻辑性,在理论上对人力资源管理与开发形成较完整的学术体系。在实践方面基于长期企业调研和企业管理实践的成果,列举了具有可操作性的企业管理范例。

本书由北京工业大学经济与管理学院的赵晓霞、世纪纵横管理咨询公司副总裁黄晓东、中国兵器工业集团人力资源开发中心主任唐辉,以及人力资源管理专业相关的同事共同撰写完成。赵晓霞长期在国内外从事跨国企业人力资源管理的研究与教学工作,并取得一定研究成果;黄晓东专注于企业战略以及人力资源管理,积累了丰富的管理咨询经验;唐辉多年从事人力资源管理与开发工作,主持开发的兵器工业集团人力资源信息化体系多次获得国家相关部委的表彰。本书以“产学研”合作的模式,发挥各自的优势,相互配合,形成了一支人力资源管理与开发的研究团队。

本书充分兼顾了企业人力资源管理培训以及大学院校人力资源管理专业课程设置,有较广泛的使用范围。各章节设有案例,其主要目的是充分调动学生的思维能力,以及解

决实际问题的能力。本书可作为各大专院校的本科、研究生以及 MBA 等相关专业的教材,也可以作为企事业单位人力资源管理部门的学习参考书,以及社会人力资源管理相关专业人员的参考书。

本书在写作与出版的过程中,得到了一些企业和专家等同行的大力支持与帮助,在此表示衷心的感谢!

编 者

CONTENTS

目

录

第一章 人力资源管理概述	1
第一节 人力资源论的产生与发展	1
一、人力资源论的产生	1
二、人力资源管理的发展阶段	2
三、人力资源管理与人事管理	3
四、战略人力资源管理	4
五、人力资源与人力资本	6
第二节 人力资源管理经典理论	7
一、泰罗的科学管理	7
二、福特主义	7
三、吉尔布雷思夫妇的动作研究	8
四、韦伯的组织理论	12
五、法约尔的一般管理理论	13
六、梅奥的人际关系理论	21
七、马斯洛的需求层次理论	24
八、麦克雷戈的人性假设与管理方式理论	26
九、赫茨伯格的双因素激励理论	28
十、韦廉·大内的 Z 理论	31
第三节 未来人力资源管理的思考	31
第二章 人力资源战略与规划	33
第一节 人力资源规划的内涵	33
一、人力资源规划概述	33
二、人力资源规划的内容	34
三、人力资源规划的类型	34
四、人力资源规划的作用	36
第二节 人力资源规划的程序和方法	37
一、人力资源规划的程序	37

二、人力资源规划的方法	40
三、人力资源供求预测方法	42
四、制定人力资源规划的原则	43
五、做好人力资源规划需要注意的问题	44
第三节 企业战略与人力资源规划	46
第四节 人力资源规划与职业规划	48
思考题	50
第三章 组织结构设计与岗位管理	52
第一节 组织结构设计	52
一、组织结构	52
二、组织结构概述	55
第二节 岗位管理	67
一、定岗定编	67
二、定编定员	70
思考题	79
第四章 工作分析与工作设计	83
第一节 工作分析的产生与发展	83
一、工作分析概述	83
二、工作分析的发展历程	87
三、工作分析的方法	91
四、工作分析的流程与操作实务	105
第二节 工作设计	116
一、工作设计的意义和概念	116
二、工作设计的产生与发展	116
三、工作设计的方法	117
四、双因素激励理论与工作设计的原则	122
五、影响工作设计的主要因素	123
六、工作设计中的社会技术理论	124
思考题	125
第五章 能力素质模型与任职资格体系	128
第一节 任职资格体系	128
一、任职资格体系的概念和含义	128
二、任职资格管理体系的建立	131
第二节 能力素质模型	139

一、能力素质模型的概念和含义	139
二、建立能力素质模型的意义和目的	142
三、能力素质模型的建立	144
四、胜任能力体系的应用	147
思考题	148
第六章 职位评估及其运用	151
第一节 岗位评估的含义	151
一、岗位评估概述	151
二、岗位评估的意义	152
第二节 岗位评估的方法	154
一、岗位评估的原则	154
二、岗位评估的方法概述	155
三、运用岗位评估需要注意的问题	160
四、岗位评估结果的应用	161
第三节 常见评估方法操作实务	162
一、因素评分法	162
二、海氏评分法	168
思考题	177
第七章 人力资源配置	179
第一节 人力资源配置概述	179
第二节 人力资源配置体系	180
一、人力资源配置的类别	180
二、配置需求的产生	181
三、配置方式和渠道	182
第三节 人力资源招聘	182
一、招聘概述	182
二、招聘方案	183
三、一般岗位的招聘	183
四、中高级岗位的招聘	187
五、招聘评估	191
第四节 人力资源甄选	192
一、笔试	192
二、面试	197
三、心理测评	198
四、评价中心	201

第五节	人力资源配置评估与再配置	204
一、	组织战略评估	205
二、	队伍结构和能力评估	205
三、	人才政策评估	205
四、	配置评估的方法	206
思考题		209
第八章	人力资源培训	212
第一节	人力资源培训概述	212
第二节	人力资源培训体系建设	213
一、	培训体系概述	213
二、	培训体系的特征	214
三、	培训体系的建立	215
第三节	人力资源培训方法	222
一、	案例分析法	223
二、	工作轮换法	223
三、	体验式培训	223
四、	专家讲授法	224
五、	网络培训法	224
第四节	中高级经营管理人员培训	225
一、	中高级经营管理人员的培训体系	225
二、	学习型组织	227
第五节	企业商学院	231
一、	企业商学院概述	231
二、	企业商学院的特征	231
思考题		233
第九章	激励理论与应用	237
第一节	激励的基本原理	237
一、	激励的基本含义与原理	237
二、	激励的基本理论	240
第二节	激励机制	245
一、	激励机制的含义	245
二、	激励基本措施	246
三、	激励策略	246
四、	激励机制的作用	247
五、	激励机制的设计	248

六、激励机制的运行模式	252
第三节 激励的程序与方法	252
一、激励成果分析	253
二、激励的基本程序	256
三、激励的方法与选择	259
第四节 企业高管人员的激励	261
一、重视高管激励	261
二、企业高管激励方法	261
三、激励模式的建立	263
思考题	263
第十章 绩效管理	266
第一节 绩效管理综述	266
一、绩效管理定义	266
二、绩效管理过程	267
三、绩效管理适用对象	268
四、建立绩效管理系统的条件	269
第二节 关键绩效指标体系建立	270
一、关键绩效指标设计的基本方法	271
二、KPI 指标体系建立流程	271
三、在实际工作中 KPI 的应用	274
第三节 工作目标设定与绩效计划	276
一、工作目标的设计	276
二、绩效计划的制定	277
第四节 绩效评估与绩效应用	282
一、绩效评估的目的与内容	282
二、绩效结果应用	283
三、绩效计划修订	285
思考题	285
第十一章 薪酬设计与管理	287
第一节 企业薪酬管理发展阶段	287
一、传统薪酬管理的变迁	288
二、现代薪酬管理的新发展	290
第二节 薪酬设计的基本问题	292
一、薪酬的概念与构成	293
二、薪酬的功能	293

三、薪酬体系与模式	294
第三节 薪酬体系设计	297
一、薪酬设计的原则和主要考虑的因素	297
二、薪酬设计的策略选择	300
三、薪酬设计的基本步骤	301
四、管理人员和专业技术人员的薪资标准	304
五、福利制度	304
第四节 布朗德薪酬管理体系	306
一、布朗德薪酬设计——价值因素分析四叶模型	307
二、布朗德战略导向的结构化薪酬设计体系	308
三、布朗德战略导向的结构化薪酬设计流程	308
思考题	309
第十二章 集团管控与人力资源管理	312
第一节 集团管控模式和体系	312
一、企业集团管控模式	312
二、企业集团管控体系	314
第二节 集团企业人力资源管控	319
一、集团企业人力资源管控基本概念与模式	319
二、信息系统下的人力资源管控	323
思考题	326
第十三章 企业文化与人力资源管理	327
第一节 企业文化的基本原理	327
一、企业文化的内涵	328
二、企业文化的层次和结构	329
第二节 企业文化的功能	334
一、凝聚功能	334
二、激励功能	335
三、辐射功能	335
四、推动企业管理	335
五、约束功能	336
六、调适功能	336
第三节 企业文化的融合与创新	337
一、各国企业文化特征比较	337
二、企业文化多元化	341
第四节 企业文化与人力资源管理	348

一、企业文化与人力资源管理的关系	348
二、企业文化与人力资源管理的相互影响	349
三、以人为本的企业文化与人力资源管理体系结合的影响与分析	351
思考题	357
第十四章 人力资源外包	361
第一节 人力资源外包的含义和意义	361
一、人力资源外包的内容	361
二、人力资源外包活动的特点	362
三、人力资源外包的作用	363
第二节 人力资源外包的产生和发展	363
一、人力资源外包产生的理论根源	363
二、人力资源外包在中国的发展	364
第三节 人力资源管理外包的实施	365
一、人力资源外包内容的选择	365
二、人力资源外包方式的选择	366
三、人力资源管理外包的运作程序	367
四、企业人力资源部的工作	368
第四节 人力资源管理外包的发展趋势	369
思考题	370
参考文献	373

第一章

人力资源管理概述

本章学习目标

本章介绍人力资源管理发展历史阶段以及其代表人物的相关理论,有助于理解人力资源管理的产生以及精髓,探讨人事管理与人力资源管理和人力资本的根本区别,以及人力资源管理发展趋势和方向。应理解以下问题:

- 人力资源管理有哪些发展阶段?
- 什么是传统的人事管理?
- 人事管理与人力资源管理的区别是什么?
- 人力资源管理理论形成的发展阶段有哪些?
- 未来人力资源管理的趋势是什么?

第一节 人力资源论的产生与发展

马克思主义以唯物主义代替了唯心主义,对人的认识有了飞跃。马克思认为,人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实性上,它是一切社会关系的总和。一切人都不过是经济范畴的人格化,是一定的阶级关系和阶级利益的体现。

一、人力资源论的产生

人力资源管理是一门有关如何管理人、使用人的科学。它从传统的人事管理演变而来,是传统人事管理的现代术语。但人力资源管理不能按照传统的人事管理来认识,因为人事管理和人力资源管理的性质是完全不一样的。人力资源管理问世于20世纪70年代末,但人事管理的思想却源远流长。20世纪30年代后期,随着工会的发展,人事管理常被称为“人事管理”和“劳使关系”(personnel management and labor relations)。在当时,人事管理的主要内容有雇用、服务、培训、就业、工资、福利、劳动关系等。20世纪初随着工业化进程的加快,管理理论的研究与实践均呈现出空前的繁荣,流派迭出。在研究方法上通过经营学、劳动经济学、产业社会学、产业心理学(包括人际关系、行为科学)、劳动生理学等进行跨学科和学际间的综合研究。美国管理学家、管理过程学派的主要代表罗德·孔茨(Koontz H.),对现代管理理论中的各种学派加以分类,发表了论文《管理理论丛林》(1961)、《再论管理理论丛林》(1980),认为到1980年为止,管理学有古典学派、行

为学派、社会系统学派、决策论学派、系统管理学派、经验主义学派、权变理论学派、管理科学学派、组织行为学派、社会技术系统学派、经理角色学派、经营管理学派等,系统地对管理理论学派作了归纳,并分析了学派林立的原因。

人力资源论的先驱者梅金森(Meggison L. C., 1967),从微观的视角研究一个企业的成长与人力资源的关系及其所产生的企业效益。梅金森指出,员工的工作环境是由经济、政治、宗教、文化、社会以及心理等多方面构成的。企业是员工在相互依存和相互联系中形成工作的场所,因此对企业员工的各种需求应理解为“员工的多面性”,并提倡通过对员工“人的尊严的尊重”来确立企业人事管理的指导理念。梅金森的研究给我们提示了一个深刻的道理,即企业在创造价值和追求产能的同时,也应是员工共同价值的体现;只有建立在对“人的尊严尊重”的管理理念上,才能充分调动员工的积极性,使员工的生产能力和潜能得到有效发挥,在完成企业的生产目标的同时,满足员工的心理健康、自尊心、自我开发等内在要求,使员工个人价值得到体现。

二、人力资源管理的发展阶段

人力资源管理的发展与形成经历了漫长的过程,对人力资源管理的发展阶段有不同的划分。例如,美国华盛顿大学的弗伦奇(W. L. French)认为,早在20世纪初,现代人力资源管理的内容已经形成,之后的发展主要是在观点和技术方面的改进。发展历程可划分为六个阶段:第一阶段为科学管理运动;第二阶段为工业福利运动;第三阶段为早期的工业心理学;第四阶段为人际关系运动时代;第五阶段为劳工运动;第六阶段为行为科学与组织理论时代。以罗兰(K. M. Rowland)和费里斯(G. R. Ferris)为代表的学者根据人力资源管理的功能,提出了五个阶段的划分:第一阶段为工业革命时代;第二阶段为科学管理时代;第三阶段为工业心理时代;第四阶段为人际关系时代;第五阶段为工作生活质量时代。科罗拉多丹佛大学的卡肖(Wayne F. Casicio)认为,人力资源管理的发展经历了档案保管阶段(20世纪60年代)、政府职责阶段(20世纪70年代前后)、组织职责阶段(20世纪70年代末到80年代)和战略伙伴阶段(20世纪90年代)四个阶段。

从19世纪末泰罗(Taylor, F. W)提出“科学管理”以后,管理学大致经历了人际关系学、行为科学、人力资本、人力资源管理(HRM)等发展阶段。这个发展过程可以使人们逐渐认识到人力资源管理的发展形成是理论与实践相结合的过程,是围绕企业的发展处理企业的经营效益与员工管理关系的过程。因此,人力资源管理的理论源于企业的管理实践,是企业最初的劳务管理和人事管理后来发展为人力资源管理的演变过程。科学管理研究的先驱学者对管理理论的研究,大致可归类为追求“经济人”与“社会人”两个不同的视角。在经济社会发展初期,HRM的研究与应用有追求其经济效果的倾向。HRM的主要任务是完成企业的生产计划并提高生产效率,以物质手段作为激励的主要方法。早在20世纪60年代,美国通过技术革新使生产力达到了高度机械化。但对公司的员工来说,单纯的作业使他们产生了厌倦工作和疏远工作现象。因此,当时学术界开始提倡“劳动的人性化”(humanization of work)以及“劳动生活的质量”(quality of working life, QWL)等,并达到了高潮。同样,在日本经济高速发展时期,企业的主要目的是追求经济效益和降低生产成本,因此对员工实行了封闭式管理和一系列严格的考核制度。当时,由于极度

追求“经济人”效益却忽视了“社会人”的价值。其结果给员工在精神上造成了高度紧张,甚至出现了“过劳死”现象。因此,人力资源管理是从单纯的人事管理向“社会人”管理的转换。也是企业从追求经济效益到实现企业可持续性发展的根本转变过程。从社会进步和企业持续性发展的角度看,HRM 如果单纯追求经济效益和员工报酬是远远不够的,管理史上已证明了这一点,并已显现出它的局限性和非人性的侧面。“社会人”的意义显得更为重要。HRM 的关键环节是要考虑到员工的心理健康、自尊心、自我开发和责任感以及重视员工精神上的需求和自身的社会价值。

三、人力资源管理与人事管理

人力资源管理是从传统的人事管理发展而形成的,但与传统的管理理念有着根本的区别。泰罗的“科学管理”与福特的管理体系代表了古典管理方式,在大批量生产时代科学管理提高了工作效率,降低了生产成本,促进了工业化发展的进程,但“科学管理”对工业化发展的作用是暂时的,有着历史的局限性。行为科学理论的提出是管理学发展历程新的开始,是企业人性化管理的象征。

19 世纪以前的劳工管理、20 世纪初把工人看成“经济人”,工人心理不受重视,导致工人不满情绪严重,罢工、怠工时有发生。哈佛商学院的一些教授从 1924 年到 1932 年在霍桑工厂进行了著名的“霍桑实验”,结果发现影响工人生产率的最重要的因素是工作中发展起来的人群关系,而不是待遇及工作环境。这一实验导致了人际关系的运动。并逐渐发展成为行为科学理论。在行为科学理论的指导下,企业开始关注人在社会交往、尊重以及自我实现等方面的需求,管理的重点逐渐从重视物质资源到重视人力资源。

所谓人力资源管理,主要指的是对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理。主要指事业企业单位内部人力资源的管理,包括开发与利用两个方面。所谓人力资源开发通过对人力资源的招聘、投资、培训、工作轮换,以及各种激励方式和保护等环节,挖掘人力资源的潜力,提高人力资源的生产力。人力资源利用是通过对人力资源的计划、绩效评估、沟通等环节,使人力资源得到最充分有效的使用,并从中形成健康向上的竞争氛围与企业文化。人力资源管理与人事管理在对人的尊重上、对人的看法以及对人才的培养方面有着本质的区别,人力资源管理(HRM)与人事管理(PM)的区别参见图 1-1。

企业对人力资源进行合理的组织、培训、教育和调配,充分发挥人的主观能动性。在 HRM 的过程中,还要考虑到员工的心理健康、自尊心、自我开发和对工作的责任感等方面,最终实现组织目标和个人目标。人力资源管理主要是企业对人力这一资源进行有效开发、合理利用和科学管理。企业在人力资源管理过程中,要考虑到员工的心理健康、自尊心、自我开发和对工作的责任感,最终实现组织目标和个人目标的统一。人力资源管理的研究层面分为宏观人力资源管理和微观人力资源管理。宏观人力资源管理主要从社会、人口、教育等方面对人力资源进行开发、管理。HRM 的预测和计划,包括制定发展战略、就业政策的制定和就业管理、人力资源投资和投资政策的制定、收入政策及收入调节机制的设定、对社会的人力资源保护。微观人力资源管理主要指事业或企业单位内部人力资源的管理,包括开发与利用两个方面。

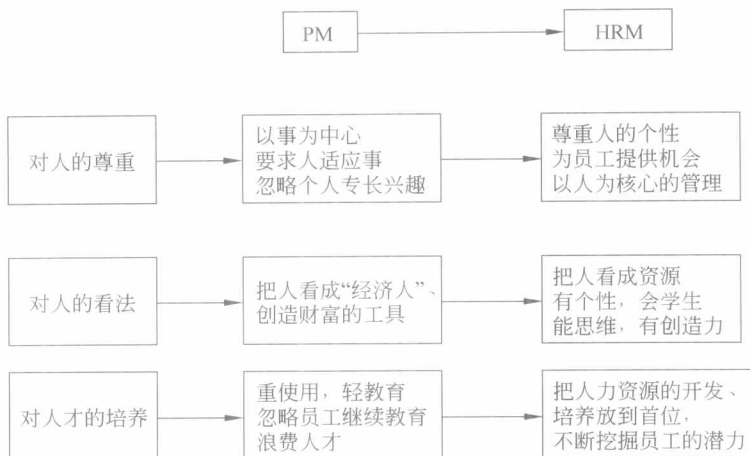


图 1-1 人力资源管理(HRM)与人事管理(PM)的区别

四、战略人力资源管理

未来的人力资源管理是一种战略型人力资源管理，即围绕企业战略目标而进行的人力资源管理。

(一) 战略型人力资源管理的目标

战略型人力资源管理的目标是为众多的利益相关者服务。未来企业的利益相关者主要有六大类：本企业、投资者(股东)、客户、员工、社区和战略伙伴。

(1) 为本企业服务的目标包括提高生产率、提高利润、确保生存、提高适应能力和确立竞争优势。

(2) 为投资者(股东)服务的目标包括提高资金的回报率、增加市场占有率和资金的周转率。

(3) 为客户服务。“客户是上帝”，人力资源管理要为客户服务，关键因素包括：①为客户提供高质量的产品；②为客户提供高质量的服务；③对客户的投诉或问题要快速反应；④为客户尽量降低成本，降低费用；⑤不断创新，以满足客户的不同需要。

(4) 为员工服务。员工是人力资源管理之本，离开员工，也就无所谓人力资源管理。为员工服务的目标包括公平对待员工、依靠综合方法来提高员工士气、适当授权、保障员工的安全与健康、提高员工的适应能力。

(5) 为社区服务的目标包括遵纪守法、承担社会责任、重视道德建设、重视环境保护。

(6) 为战略伙伴服务。与战略伙伴长期友好的合作有利于企业的稳定发展。企业战略伙伴包括政府部门、供应商、工会、合资企业中的合作伙伴。

(二) 战略型人力资源管理的特点

战略型人力资源管理的特点是扮演了五个角色：战略决策角色、战略职能角色、信息和解决问题角色、行政管理角色和管理变化角色。

(1) 战略决策角色主要包括：①参与企业重大的业务决策；②把企业的战略贯彻到人力资源管理战略中去；③高层管理中有分管人员；④帮助管理者创立企业文化；⑤帮助员工满足客户的需要。

(2) 战略职能角色主要包括：①选择合适的人才；②帮助设计、贯彻绩效计划和评估系统；③帮助设计、实施报酬系统；④设计并实施员工培训、发展、职业管理系统；⑤帮助所有管理者实施重大的、战略性的人力资源管理职能。

(3) 信息和解决问题角色主要包括：①提供其他企业的信息和经验；②收集、分析、传播与人力资源有关的重要信息，以帮助管理层做出正确决策；③对工资问题进行正确诊断并提出可行的解决方案。

(4) 行政管理角色主要包括：①帮助设计和改进人事行政管理系统；②必须完成一些必要的行政管理工作。

(5) 管理变化角色主要包括：①应该指出管理过程以及对企业成功或失败的影响；②帮助设计或重新设计组织结构；③应该引导与企业基本价值观一致的变化；④应该引导组织的适应环境的广泛变化；⑤实施员工关系改进系统；⑥尽可能地扩大员工多元化的优势；⑦促进适应全球化的管理系统。关于战略型人力资源管理(SHRM)与传统型人力资源管理(THRM)比较详见表 1-1。

表 1-1 战略型人力资源管理(SHRM)与传统型人力资源管理(THRM)比较

角色维度		THRM	SHRM
战略决策角色	重要关系方面	工人与管理者	内部客户、外部客户
	激励特点	反应性的和零碎的	预先制定和整体性
	企业计划的重要性	处于中心状态	处于边缘状态
	决策速度	较慢	一般较快
	计划时间	较短	短期、中期、长期(按需)
战略职能角色	员工选择	独立于战略;不重要	与战略紧连;关键任务
	工资	相对固定,以工作为基础	比较灵活,以绩效为基础
	工作条件	作为独立谈判项目	与企业战略、文化相协调
	工作种类	较少	较多
	工作设计	以部门为单位,较固定	以团队为基础,界限广泛
	培训	以知识和技能为主,针对性很强	以心理态度和整体素质为主,广泛性更强
	劳资关系	以集体谈判方式,把对方看成对手	个别接触方式,合作伙伴
信息和解决问题角色	沟通过程	较间接	较直接
	沟通层次	较受约束	较不受约束
	沟通源泉	以内部为主,多下行	根据需要,多种方式