

教育经济管理类专业规划教材

H

UMAN RESOURCE MANAGEMENT

熊敏鹏 袁家海 主编

人力资源管理

第2版



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



普通高等教育经济管理类专业规划教材

人力资源管理

第 2 版

主 编	熊敏鹏	袁家海	
参 编	郭京生	余恩海	魏咏梅
	余鹏伟	田 红	董 剑
	刘艺卓	刘艺峰	严进智

机械工业出版社

《人力资源管理》第2版在秉承第1版注重理论性和操作性的同时,全面、系统地阐述了人力资源管理的基本理论,概括了人力资源管理各主要工作职能的基本内容、程序、方法及其操作实务,揭示了当前企业人力资源管理的发展趋势,反映了企业人力资源管理研究和实践的最新成果。全书共分13章,从理论到实务,具有内容新,知识系统全面,操作性强,管理、教学、查询都适用的特点。

本书适合作为高等院校人力资源管理专业学生、劳动与社会保障专业学生、财经类各专业学生、公共管理和财经专业研究人员、工商企事业单位人力资源管理岗位专业技能培训参训人员、企业领导者及具体管理岗位实际工作者等的教材和工作参考书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/熊敏鹏,袁家海主编. —2版. —北京:机械工业出版社,2012.8
普通高等教育经济管理类专业规划教材

ISBN 978-7-111-39324-5

I. ①人… II. ①熊… ②袁… III. ①人力资源管理—高等学校—教材
IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第176248号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:商红云 责任编辑:商红云 宋燕 邓海平

版式设计:石冉 责任校对:赵蕊

封面设计:张静 责任印制:张楠

唐山丰电印务有限公司印刷

2012年9月第2版第1次印刷

184mm×260mm·20.5印张·505千字

标准书号:ISBN 978-7-111-39324-5

定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

北京地区部分高等院校经济管理类 专业教材编审委员会

主任委员：	韩福荣（北京工业大学）	教授、博士生导师
副主任委员：	张 群（北京科技大学）	教授、博士生导师
	乞建勋（华北电力大学）	教授、博士生导师
	吴祈宗（北京理工大学）	教授、博士生导师
	乔 忠（中国农业大学）	教授、博士生导师
	姚 飞（北京化工大学）	教授
	葛新权（北京信息科技大学）	教授
	孙义敏（北京信息科技大学）	教授
	刘家顺（河北理工大学）	教授
	魏法杰（北京航空航天大学）	教授、博士生导师
	刘延平（北京交通大学）	教授、博士生导师
	孙国辉（中央财经大学）	教授、博士生导师
	孙选中（中国政法大学）	教授、博士生导师
	郑文堂（北京建筑工程学院）	教授
	谢太峰（首都经济贸易大学）	教授
	林 松（机械工业出版社）	编审

委员单位：北京工业大学经济与管理学院
北京科技大学管理学院
华北电力大学经济与管理学院
中国农业大学经济管理学院
北京理工大学管理与经济学院
北京化工大学经济管理学院
北京信息科技大学经济管理学院
河北理工大学经济管理学院
北京航空航天大学经济管理学院
北京交通大学经济管理学院
中央财经大学商学院
中国政法大学商学院
首都经济贸易大学金融学院
北京建筑工程学院
北京印刷学院出版传播与管理学院
机械工业出版社

编者的话

21 世纪伊始,北京地区部分高等院校联合成立了经济管理类专业教材编审委员会,组织编写、出版一套适合各校情况、满足本科层次教学需要的经济管理类专业系列教材。在各校管理学院、系领导及教师的大力支持和参与下,经过一年多的努力,系列教材终于面世了。

改革开放以来,我国管理学科的发展极其迅猛。在这种形势下,各高等院校普遍设置了管理专业,其发展速度之快、规模之大,也是前所未有的。而教材建设一直是专业建设和教学改革瓶颈。

据对参加教材编审委员会的院校管理专业的统计,在我们这支协作队伍中,有 5 个博士点,30 多个硕士点,并拥有 400 多名专业教师,其中不乏教学经验丰富、学术造诣较深的老、中、青骨干力量。编委会认为,集中各校优势,通过合作方式实现教学资源优化配置,编出一套适合各校情况的教材,对加强各校的合作交流,推动师资培养,促进相关课程的教学改革,都是一件一举多得的好事。

“质量第一,开拓创新”是我们编写这套教材的指导思想,出版精品是我们的奋斗目标。现阶段应该从教材特色做起,有特色才能有市场,才能为各校师生所接受和欢迎。本套教材具有以下特点:一是内容上有创新,在继承的基础上,反映了当代管理学科的新发展;二是适用、好用,教材编写精练,并留有余地,各教材每章后都附有相配套的作业题;三是有理工科特色,因为合作院校的教学对象多数是理工科学生。

为了确保教材质量,经过编委会遴选,各门课程的教材都由资深的教授担任主编,同时各教材编写组成员相对稳定,教材根据使用情况及时修订,使其常用常新,不断提高。

为了配合各校开展多媒体教学的需要,某些教材编写组将合作制作与教材配套的课件,以方便广大师生使用。

机械工业出版社是我国于 20 世纪 50 年代初成立的国家级出版社。数十年来,曾出版过许多在国内外有重大影响的科技类和管理类图书。改革开放以来曾经承担全国理工院校管理工程专业全国统编教材的出版发行,为我国管理类专业的建设和发展作出了重大贡献。本系列教材的出版得到了机械工业出版社的大力支持,在此谨表示衷心的感谢!

北京地区部分高等院校经济管理类专业教材编审委员会

前 言

现代管理大师彼得·德鲁克(P.Drucker)曾经说过：“企业只有一项真正的资源——人。管理就是充分开发人力资源以做好工作。”美国最成功的企业家玛丽·凯在《谈人的管理》一书中指出：“优秀的人才才是公司最重要的资产，留住好人才是公司优秀的标志。”我国联想集团的老总柳传志说：“办企业就是办人。”纵观世界成功企业的发展史，几乎都有这么一个共同点，即把兴旺发达的着重点放在“人”这个支撑点上，把人力资源当做企业资源配置的第一要素。事实也是如此，企业管理无非是管人、管物、管财、管信息等，而实施管理的主体是人。这就是说，人的管理是企业管理的核心。

20 世纪中期以后，西方国家走出了资本时代，进入了知识时代，规模巨大的资本积累和技术的飞速发展，使得资本变得更普遍、更易于流动、更容易替代。在企业管理思想方面，“一本论”即“资本管理”的思想正在向“二本论”即“资本管理+人本管理”的思想演变。这一转变是从以优化资本为目的的管理，转变为以优化资本和优化人员为目标的管理。在一个稳定的、自身能够控制的环境中，“资本企业”的目标是可以通过良好的运作加以实现的。但在今天，市场上唯一不变的东西就是永远的变化，很少有经理人员会觉得他们有能力控制周围动荡的环境。除非人和企业能够加快他们的学习速度，发展新技能，采取新态度以应付变化多端的世界，否则他们就会陷入困境。这种情形赋予“人本企业”一个鲜明的不同于传统“资本企业”的特点：人本企业是具有组织化学习能力的企业，学习的本质是改变自身的内部结构，以与发生了变化的环境相适应。在这样的企业里，人是知识的开发者、利用者和传播者，企业通过营造新的组织环境来开发、利用和传播知识这种新的高价值的竞争性资产，从而在复杂多变的竞争环境中获得竞争的优势。

在中国，管理者所面临的危机就是忽视了人本企业与资本企业的巨大区别，在这些企业中，人经常被当做一般劳动力甚至是物来管理，其管理的结果极大地抑制了劳动者个人的主动性和创造性。为此，这类企业必须尽快地调整自己的管理思想和人力资源管理体制，即通过制定有效的管理制度，使企业人力资源部门具备两个显著职能：①战略性人力资源管理，即从支持企业战略实现的角度来研究人力资源的开发、培养和使用；②利用人力资源管理在企业制定战略和执行战略中的伙伴作用，帮助企业制定竞争战略，建立基于战略发展的有计划的人力资源管理模式，确保组织与公司的战略方向协调一致，并通过改善员工治理，提升员工能力，牵引员工思维来构建企业高效的组织能力，支持企业战略目标的实现，提高企业经营绩效和市场竞争能力。行政管理与事务管理相结合的人力资源管理，包括工作分析与工作设计、绩效考核、人事测评、人员招聘、员工培训、人员激励、薪酬设计及管理、劳动关系管理、法律事务、规章制度等工作。

本书由华北电力大学熊敏鹏、袁家海任主编，负责全书的编著和统稿工作，参加编写的有郭京生、余恩海、魏咏梅、余鹏伟、田红、董剑、刘艺卓、刘艺峰、严进智等。在编写过程中，我们参考和吸收了大量相关成果，在此向所有论著者致以诚挚谢意。

由于我们尚在人力资源管理理论与实践的学习和探索中，水平和视野极为有限，偏颇、疏漏甚至错误的地方，恳请专家和学者们不吝赐教。

熊敏鹏

目 录

编者的话

前言

第一章 人力资源管理导论	1
第一节 人力资源与人力资源管理	2
第二节 人力资源管理的哲学基础	9
第三节 人力资源管理的发展趋势	13
复习思考题.....	20
第二章 人力资源管理制度设计与整合的前期基础	21
第一节 人力资源管理部门建设	22
第二节 人力资源管理诊断	34
第三节 人力资源管理制度的设计	40
复习思考题.....	43
第三章 人力资源战略与规划	44
第一节 人力资源战略	45
第二节 人力资源战略的制定与实施.....	49
第三节 人力资源规划	59
第四节 人力资源规划实例研究	68
复习思考题.....	75
第四章 工作分析	76
第一节 工作分析的内容和方法	76
第二节 工作分析的操作流程	79
第三节 岗位说明书的制作	87
第四节 工作分析实施中的问题及对策.....	90
复习思考题.....	92
第五章 员工胜任素质模型设计	93
第一节 胜任素质模型剖析	94
第二节 胜任素质模型的建立流程与方法.....	100
第三节 胜任素质模型在人力资源管理中的应用	107
复习思考题.....	110

第六章 员工招聘与甄选	111
第一节 员工招聘的基本内容	111
第二节 员工招聘的渠道	118
第三节 员工招聘的甄选方法	127
第四节 员工招聘的关键控制点	136
复习思考题	139
第七章 绩效管理	140
第一节 绩效管理体系设计	141
第二节 绩效考核方法	159
第三节 企业绩效管理的问题剖析及其对策	169
复习思考题	176
第八章 薪酬制度设计及管理(上)	177
第一节 薪酬概述	177
第二节 岗位工资制度的设计及管理	182
第三节 技能工资制度的设计及管理	186
第四节 绩效工资制度的设计及管理	191
第五节 薪点工资制度的设计及管理	197
复习思考题	203
第九章 薪酬制度设计及管理(下)	204
第一节 年薪制的设计及管理	205
第二节 结构工资制的设计及管理	211
第三节 人工成本管理	228
复习思考题	233
第十章 员工培训	234
第一节 员工培训的组织体系	235
第二节 员工培训的需求分析与培训计划	239
第三节 员工岗前培训与在岗培训	245
第四节 员工培训方法	248
复习思考题	253
第十一章 职业经理人的人力资源管理	254
第一节 职业经理人在企业中的作用和素质结构	255
第二节 职业经理人的甄选和任用	260
第三节 职业经理人的考核与激励	267
第四节 职业经理人的激励与约束机制	275
复习思考题	282
第十二章 国际人力资源管理	283
第一节 国际人力资源安排	284

第二节 国际人力资源培训与开发	289
第三节 国际人力资源工作业绩评估	294
第四节 国际人力资源报酬方案	296
复习思考题	302
第十三章 e 化的人力资源管理	303
第一节 电子化人力资源管理概述	305
第二节 企业 e-HR 的基本模块及实施程序	308
第三节 我国 e-HR 发展面临的困境及其对策	312
复习思考题	316
参考文献	317

第一章

人力资源管理导论



本章概要

本章主要探讨了企业人力资源管理的基本理论，包括人力资源及人力资源管理的内涵、主要活动、任务、目标、地位和作用、人力资源管理模式、直线管理以及人力资源专业人员在人力资源管理过程中所起的作用等，介绍了人力资源管理的哲学基础，现代人力资源管理与传统人事管理的区别，现代人力资源管理的变化趋势，目的是让读者对企业人力资源管理有一个基本的了解。

【开篇案例】强生 HR：人力资源管理者是如何进行角色定位的

48 岁的凯依·弗斯特切克是美国强生人力资源副总裁，同时她也是公司执行委员会成员，直接向 CEO 比尔·威尔顿汇报工作。

弗斯特切克说：“我在努力成为企业高管的商业伙伴上花费的力气最多。我觉得成为企业高管的商业伙伴不仅仅应该是人力资源管理者的一句行话，更应该是一种使命。通常情况下，我问人力资源管理团队的第一个问题就是，‘你知道你的企业怎样赚钱吗？’‘企业领导能够真正控制和影响商业结果的关键因素和杠杆是什么？’‘你明白这些是怎么实现和运行的吗？’

一旦你知道这些问题的答案，在设计人力资本最佳化方案的时候，你就知道你的人力资本是怎样切实地影响企业的商业结果的。

这对我们人力资源管理者来说的确是个巨大的挑战，成为商业伙伴的真正含义是什么？答案就源于你对企业盈利模式的清晰认识。所以，作为一个 HR 专业人士，我们应该能够与高管谈论更多外部的因素’如政治、社会、人口，这些因素都会不可避免地商业产生影响。

接下来我们需要弄清楚，对自身企业而言，所有的外部因素中最有潜力的机会在哪，我们如何通过它来为企业盈利。一旦我们对企业的商业模式有了清晰的认识，我们就能够透彻地明白企业人力资源管理的相关需要，以及如何促使员工通过保持较高的敬业度和生产效率来提升企业商业绩效。”

（资料来源：《首席人才官》杂志）

第一节 人力资源与人力资源管理

一、人力资源及其特征

经济学把为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素统称为资源，包括人力资源、物力资源、财力资源、信息资源、时间资源等，其中人力资源是一切资源中最宝贵的资源，是第一资源。

一般认为，人力资源是指能够投入经济和社会发展活动的具有智力和体力劳动能力的人们的总和，或者是这种能力的综合，它包括数量和质量两个方面。正确理解这一范畴，需要注意人力资源的如下特征：

(1) 人力资源存在于人体之中，属于人类自身所特有。作为人力资源载体的人不仅具有物质需要，还有精神需要，人力资源管理应该特别重视这种精神需要。

(2) 人力资源具有可再生性，是一种可以无限开发的资源。人力资源在使用过程中尽管也存在着劳动者衰老的有形损耗和知识技能老化的无形损耗，但由于人力资源是一种活的能动的资源，因而在使用过程中伴随着知识更新、经验积累、能力开发和个性完善的一系列自我补偿和丰富的独特过程，人的内在资本含量也随之增多。

(3) 人力资源是活的资源，具有主观能动性，是社会财富的主要来源。人是人力资源的载体，人力资源的开发、配置和使用也都要通过人自身的活动来完成，人的目的性使人力资源成为能动性资源，在与其他资源的有机结合，实现组织的可持续发展中居主导地位。

(4) 人力资源具有相对性，不仅是“人手”而且是“人口”。作为“人口”的人，一生都要消费，具有绝对性。而作为“人手”的人，只有部分时间可以被作为资源投入经济和社会发展中，而且成为“人手”之前需要进行投资开发，因而具有相对性。这一点对于人力资源管理来说非常重要。

(5) 人力资源具有时效性。作为一种资源形态，人力资源不同于人，人只是人力资源的载体，但人力资源又不能离开人而独立发挥其作用，人力资源以人自身的再生产方式为其存在方式，它的形成、开发和使用都要受到个体生命周期的限制，如果不能被及时利用，或利用不当，随着时间的流逝就会降低价值或失去其作用。

二、人力资源管理

(一) 人力资源管理的概念

人力资源管理是对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面所进行的计划、组织、指挥、协调和控制的活动。它研究的是组织中调整人与人的关系、协调人与事的配合、调动人的积极性，实现组织和个人目标的理论、方法、工具和技术。

关于人力资源管理，一些学者也从不同角度对其进行了概括，主要有以下几种理解：

(1) 人力资源管理就是通过别人把事情办好。所谓“办好”指的是有效率地办事，比如“多、快、好、省”。

(2) 人力资源管理就是激励和监督，采用“胡萝卜加大棒”的方式促使人们去努力工作。

这种理解主要源于管理者对“经济人”这种人性的假设和认识。

(3) 人力资源管理研究人、事(岗位和工作)、人之间的关系、事之间的关系以及人和事的结合。

(4) 人力资源管理就是招人(干活)、给钱。

(5) 人力资源管理研究的是组织结构、组织目标、岗位设计、工作定额、人员测评、招聘选拔、绩效考核、人员培训、薪酬制度、劳资关系、企业文化等与人有关的管理活动。

(6) 人力资源管理是指为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术。

(7) 人力资源管理是以从事社会劳动的人和相关的事为对象,在一定管理思想和原则的指导下,运用组织、协调、控制、监督、激励等手段,形成人与人之间、人与事之间相互关系的某种状态,以实现一定目标的一系列管理行为的总和,其核心是用人是否恰当,人事关系是否协调。

上述界定虽然都不能说全面和准确,但都从一个特定的角度说明了人力资源管理的特征或内容,这对于我们理解人力资源管理应该有所帮助。

(二) 人力资源管理的任务

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,激发员工的积极性和创造性,培养员工的献身精神,提高生产率和经济效益,实现组织和个人的目标,是人力资源管理的主要任务。具体任务可以从以下几方面来描述:

(1) 通过计划、组织、调配、招聘等方式,保持一定数量和质量劳动力和专业人才,满足企业发展的需要。

(2) 通过各种方式和途径,有计划地开展对现有员工的培训,不断提高他们的劳动技能和业务水平。

(3) 结合每个员工的职业生涯发展目标,对员工进行选拔、使用、考核和奖惩,尽量发挥每个人的作用。

(4) 协调劳动关系。运用各种手段,对管理者与被管理者、员工与雇主、员工与员工之间的关系进行协调,避免不必要的冲突和矛盾。同时,要考虑到员工的利益,保障员工的个人权益不受侵犯。

(5) 对员工的劳动给以报酬。通过工作分析和制定岗位说明书,明确每个岗位的功能和职责,对承担这些职责的人的工作及时给予评价和报酬。

(6) 管理人员的成长。管理人员的培训和开发是现代人力资源管理的重要内容之一,要保证任何部门、任何位置的负责人随时都有胜任的人来接任。



案例 1-1

人力资源部的工作是保护员工还是维护老板

是不是所有从事人力资源的人都需要去奉承巴结管理者们而忽略努力工作的员工们呢?

我在一家大型企业工作了九年多(谢天谢地,我终于离开那里了)。我的工作团队有一位有问题的管理者,她是一位盯梢型的管理者,并且总是鬼鬼祟祟的。我们向人力资源部抱怨并提出了对其管理技能的投诉。猜猜谁被记录为“有问题的”员工了?我们!因此,在最初的这次之后,

我们就放弃了,并且之后就在她的暴政下受苦受难(就算得到了同事们和经理们的如潮好评,我们也从未得到过晋升或其他什么好处——她想尽一切办法阻止她的员工们在事业上前进)了。

在她离开之后,副总裁过来巡查(他的办公室在另一个城市里);他注意到了我们的工作质量和工作积极性在她离开之后得到了怎样的提升。然后他才认识到有问题的是原来的管理者,并询问我们为什么没有上报任何有关于她的问题。我们告诉他,我们向人力资源部投诉过。他对于人力资源部从未向他汇报过员工们的投诉而表示愤怒。因此,理所当然的,人力资源部的人对我们有了不良情绪。

将来,我是否应该直接去找老板而不是人力资源部呢?是否有人力资源部的人真正地关心员工们的建设性意见?或者,他们的工作仅仅是对副总裁们遮掩所有的投诉?他们的工作是否就是奉承副总裁们呢?

同学们,谈谈你们对这个企业人力资源部管理现状的看法,并提出专业的改进意见。

(资料来源:世界经理人网站)

(三) 人力资源管理的目标

提高员工工作业绩和劳动效率,降低劳动成本,提高员工的工作生活质量,帮助员工实现个人发展目标,是人力资源管理的主要目标。简单地说,就是既要满足组织对效率的追求,又要帮助员工实现个人的目标,虽然二者本身既对立又统一。

员工的工作生活质量是指员工的个人需要能够在工作中得到满足的程度。高水平的工作生活质量就是指员工喜欢他们所在的组织,同时组织也能够满足员工自我成就的需要,具体地说,包括以下几个方面的内容:

(1) 一种值得做的工作。要让员工感觉到他的工作对社会、企业的价值和意义。

(2) 安全的工作条件。在符合法律规定和经济合理的前提下,采取得力措施,保证安全生产,尽量满足员工的工作安全需要,这是人类的基本需要。

(3) 足够的薪资和福利。“足够”的含义有二:一是要保证员工及其家庭的基本生活需要;二是薪资对外要有竞争力。薪资足够让员工感觉到挣更多的钱不再是第一位的需要,员工能够分享企业发展的成果,让工作成为员工生活的一个内在的重要组成部分。

(4) 有保障的就业状态。就业安全也是员工的一个重要的需要,企业必须注意,不要动辄裁员,不要让员工经常遭遇到失业的威胁,要让员工感觉到他就是企业的一部分。

(5) 充分的工作指导。应该相信,每一个员工都有把工作干好的愿望,主管人员需要在工作方面给员工以积极的指导,帮助他们提高工作绩效。

(6) 及时的工作绩效反馈。员工需要领导和同事对其工作作出及时的评价,不论是表扬还是提意见,员工内心都是欢迎的。这种绩效反馈实际上也是沟通的一种重要方式。

(7) 在工作中有学习和发展的机会,有发表意见、参与管理和决策的机会。

(8) 公正的交往关系。在岗位上受到重视和尊敬并得到公正地对待。



案例 1-2

A 公司人力资源管理存在的问题

A 公司是一家生产计算机芯片的美国公司。自 1972 年成立以来,该公司发展迅速,其销

售及盈利业绩骄人，因此股票价格也翻了几番。但是，该公司人力资源管理体系却远远落后于公司业务的发展，而且并未受到应有的重视。最近，曾任一家知名大型 IT 组织助理人事总监的史威尼先生受聘于该公司担任人力资源总监一职。他决心迎接这个将该公司的人力资源管理水平从 20 世纪 50 年代提高到 21 世纪的挑战。

经过四个月对公司现状的考察，史威尼发现了一个十分突出的问题：研发部技术人员的离职率居高不下。研发部是从事研究的核心部门，最近三年该部门的平均离职率高达 30%。为了找出造成这一局面的原因，史威尼首先进行了薪酬调查，并发现该公司支付给技术人员的工资比市场高出 5%~8%。因为该公司从不进行离职面谈，史威尼无法了解已离职者的想法。但是，通过和大量员工，包括技术人员的非正式交谈，史威尼了解到很多人感到在公司里没有发展前途。尤其令人担忧的是研发部的一些被公司认为很有前途的年轻技术人员被竞争对手挖走。

海伦是一位给史威尼留下深刻印象的研发部员工。她 29 岁，毕业于一家名校，目前正在攻读在职 MBA 课程。海伦加入公司已经七年了，前三年任普通技术人员，后四年出任部门主管。她的绩效一直十分出色。在研发部，该职位仅在研发部总监之下。

在海伦看来，公司根本不关心优秀员工。她认为，现任研发部总监布朗先生不愿意本部门的优秀员工在公司内部得到晋升，而宁可把他们留在本部门，这样他既可以完成本部门的研发任务又不必费力培训新人。海伦说她的上司和前任人事总监都曾告诉她，她在公司前途无量，然而时至今日，她仍然是一位普普通通的部门主管。

此外，海伦对公司的人力资源管理制度也颇有微词。她认为绩效评估没有考虑员工的潜力和远景目标，对于帮助下属发展的主管也没有任何奖励，人力资源规划没有确定未来的职位空缺，公司内部没有职位公告体系，没有为员工设计职业阶梯，对女性加入管理层有歧视。海伦建议公司应针对这些问题采取相应措施。

从史威尼了解的情况来看，海伦说的都是事实。而且，他从其他渠道听说一家对手公司正在与海伦接洽，打算让她担任一个高级职位。

很显然，史威尼所面临的挑战比他预计的更大。他很清楚目前的当务之急是解决关键人员的流失问题。此外，一系列与员工职业生涯发展相关的问题亟待解决。

（资料来源：中国人力资源开发网 HR 拍案第 050 期）

同学们，请你思考如下问题：

1. A 公司的人力资源管理存在哪些问题？
2. 如果你是这家公司的人力资源主管，你会如何应对？

（四）人力资源管理的挑战

戴维·沃尔里奇在其《人力资源教程》（沃尔里奇，2000 年）一书中认为，组织要想取得成功，要想在全球化的竞争中保持竞争优势，人力资源管理必须克服以下八个挑战：

1. 全球化

沃尔里奇认为，全球化主宰着竞争的市场，蕴含着新市场、新产品、新观念、新的竞争力和对经营的新思考方式。人力资源管理需要创建新的模式和流程来培养全球性的灵敏嗅觉、效率和竞争力。在今天，管理者的子女将需要比他们父母更具全球性的敏感度和人事能力。

2. 竞争力与人力资源的价值链

未来竞争的关键是建立和运作更快地对顾客作出反应的组织。这种反应包括革新、更快

地决策、在价格或价值上领导一个行业，以及与供给者更有效地合作来为顾客创建一条价值链。人力资源管理活动的范围将从组织内部扩大到组织外的供给者和顾客。从价值链的观点出发，通过人力资源管理的培训工作把员工、供给者和顾客形成一个价值链团队。

3. 通过降低成本和加速增长来创造利润

创造利润一直是组织最主要的经营课题，但取得和增长利润的途径正在发生变化。传统的依靠降低人员成本、流程和其他开支来增加利润的方式已经不再适应现代经济发展的需要。人们已经认识到增加收入的关键不是用增长来替代成本，而是找到有利润的增长方式，而这种增长方式都是和今天的人力资源管理密切相关的。这种增长方式有：

(1) 借助于顾客获得增长。公司必须努力引导顾客购买他们更多的产品。这样公司就必须建立迅速而方便地发现顾客需求的工作流程，必须培训员工。

(2) 借助于核心竞争能力获得增长。公司必须成立具有竞争力的新产品开发团队。

(3) 通过组织重组和合并来获得增长，但在组织重组和合并中比财务和战略融合更重要的是文化的融合，是不同组织中人的融合。

4. 以能力为本

在考虑把组织中的战略转化为员工日常行为时，需要重新定义组织的能力，以便能维持和调整个人的能力。沃尔里奇认为，在新经济时代，组织的能力包括硬性能力和软性能力。硬性能力是技术能力，如能够创造有市场价值的技术，或者是同时对多个市场作出反应的灵活的财务政策；软性能力则是指组织能力，如在市场上更快地转换能力，或者是能吸引、留住优秀的全球性人才的能力。软性的组织能力更难获取或模仿。要获取软性能力，组织需要在四个方向上努力：

(1) 建立信心的能力，即组织内外的人相信管理者会按他们所说的做并努力维持这种声誉。

(2) 无隔阂，让信息和想法能够垂直、水平以及在组织内外畅通地流动。

(3) 应变能力，即在持续革新方面的灵活性和敏感性。

(4) 学习能力，即取得所希望的变化并加以维持。

人力资源管理人员要想使组织能拥有并维持这些组织能力，尤其是软性组织能力，就必须从培养组织能力的角度来安排人力资源管理的政策和实践，而不能仅仅采用原有的人力资源管理政策和方式，原有的招聘、培训和奖励员工的政策和方式已经远远不能满足今天组织发展的需要。

5. 广泛的变化

我们所处的时代是一个不断变化的时代。对组织竞争力的解释中，不断出现转型、再造、文化变化、再创新、适应力、灵活性、快速学习和灵敏性等新术语，这些术语反映了一种挑战，它要求组织的管理者、员工和组织本身必须学会更快、更平稳的变化。人力资源管理人员要帮助他们的组织变化，要确定组织变化的模式，在组织内传播这一模式，并引导员工持续地贯彻实施。

6. 技术

在知识经济的时代，技术创新在以人们无法追赶的速度在发展。国际互联网、电视会议、全球寻呼、网络等组成了一个商业行为的新世界。因此，人力资源管理人员有责任来重新确定组织中员工的工作，要把通信基础设施变成企业员工工作环境中的一个不断变革、创造生

产力来源的一个组成部分，要走在信息的前面，并不断学会借助信息为组织服务。

7. 吸引、留住和衡量有能力的优秀人才

在这个不断变化、全球性的、需要技术的经营环境中，寻找、留住优秀人才是组织成功的关键，是组织具有竞争力的根本。寻找、留住优秀人才是通过保证组织的智力资本来实现的。保证智力资本意味着更新领导层，将未来的领导层建立在团队的基础之上，并且是共享权利的。保证智力资本还包括学习在组织范围迅速地共享想法和信息，但保证智力资本又不仅是了解快速学习的方法，一个能够快速学习的组织，必须是能够通过改善信息流程迅速地在各个角落传播想法和革新思想。智力资本将改变对组织的衡量。传统的衡量方法集中在经济利益上，现在必须和衡量智力资本结合起来。因而，当代人力资源管理的一项重要任务就是寻找、发现和使用这样一种衡量智力资本的方法。

8. 改良并不是转型

20 世纪 80 年代以来，许多组织发起了改良运动，通过裁员、联合和再重组，以使组织降低成本，缩减不盈利的业务，通过质量和再造方面的努力来消除工作过程中低效的步骤。然而改良并不是转型，转型所要改变的是顾客、员工对组织的根本看法和态度。转型更注重共同的信念，而不是市场份额。如果顾客和员工对组织的看法与组织的意愿从不相符合转为基本相似时，转型就发生了。转型不是一件简单的事情，但如果组织的转型获得成功，将比推出一件新产品或开发新市场重要得多。顾客和员工的一种新的认同的冲击力比任何产品的生命力都长，比任何一个市场都大。在这种转型中，人力资源管理人员必须通过其管理政策与实践来引导、促进和维持这种转型。

人力资源环境和人力资源管理面临的挑战，要求人力资源管理的理论与实践必须适应这一挑战，而人力资源管理所面临的这一挑战在客观上也使人力资源管理的活动、管理作用和管理职能发生变化。

（五）人力资源管理的地位和作用

人力资源是企业最重要的资源。有人认为，企业之间的竞争是产品、技术和人才的竞争，但我们认为，归根结底是人力资源管理制度和水平的竞争。在当代企业管理的理论和实践中，对人的管理已经超过了对物的管理，这是市场竞争加剧的结果。

人力资源管理在企业中的地位和作用具体表现为：一是有利于促进生产经营的顺利进行；二是有助于企业获得竞争优势，是企业战略的贡献者；三是有利于调动员工积极性，提高员工工作绩效的最重要的手段；四是人力资源管理正在成为管理的核心；五是人力资源管理是企业所有主管人员的职责；六是人力资源管理人员的地位大幅度提高。

三、人力资源管理模式

根据所采取的业务策略不同，可以将企业分为三类：一是以提高质量和降低成本相结合为业务策略的公司；二是以提高质量和革新相结合作为业务策略的公司；三是以提高质量、降低成本和革新相结合作为业务策略的公司。

根据企业在人力资源规划、招聘、评估、薪酬以及培训开发等方面所采取的方法，可以将人力资源管理模式划分为策略型人力资源管理、侧重于开发的人力资源管理、侧重于内部开发的人力资源管理三种类型。