

21世纪

公共管理系列教材

公共管理

现代人力资源管理

Modern Human
Resources Management

张碧雄 柳 博 主编

华南理工大学出版社

21 世纪公共管理系列教材

现代人力资源管理

张碧雄 柳博 主编

华南理工大学出版社

·广州·

内 容 简 介

本书介绍人力资源管理的概念、研究对象、职能、特征和发展趋势；企业组织机构设置的原则、形式及必须创建的环境；工作岗位调查、分析、评价；人力资源需求预测、供给预测及供需综合平衡；员工招聘的程序、策略、实施步骤；员工培训的目的、制度、计划、类别、方法、评估；绩效管理的程序、考评体系和实施方案；薪酬、福利；社会保险、养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险、生育保险及住房公积金；劳动关系及劳动合同的订立、变更、解除、终止，违反劳动合同的责任、劳动争议的处理制度。

本书既可作为公共管理、人力资源管理专业本科生及专科生的教材，也可作为相关培训班、函授班学员的教材。

图书在版编目 (CIP) 数据

现代人力资源管理/张碧雄，柳博主编. —广州：华南理工大学出版社，2003.10

(21世纪公共管理系列教材/陈春花主编)

ISBN 7-5623-2000-4

I. 现… II. ①张…②柳… III. 企业管理-资源管理-劳动力资源-高等学校-教材
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 071074 号

总 发 行：华南理工大学出版社 (广州五山华南理工大学 17 号楼，邮编 510640)

发行部电话：020-87113487 87111048 (传真)

E-mail: scut202@scut.edu.cn

http://www2.scut.edu.cn/press

责任编辑：罗月花

印 刷 者：广东省农垦印刷厂

开 本：787×960 1/16 印张：20.875 字数：457 千

版 次：2003 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

印 数：1~3000 册

定 价：29.00 元

版权所有 盗版必究

“21 世纪公共管理系列教材”编委会

顾问：夏书章（著名行政学家，中山大学政治与公共事务管理学院名誉院长，教授，博士生导师）

薛 澜（清华大学公共行政管理学院院长，全国公共管理协会副秘书长，教授，博士生导师）

廖为建（中山大学政治与公共事务管理学院副院长，中国国际公关协会学术委员会副主任，教授）

主 编：陈春花（教授，博士生导师）

副主编：段淳林 林子英 黄建榕

编 委（以姓氏笔划为序）：

于海峰 陈春花 李冬妮 张文方 张碧雄 林子英

林毓铭 柳 博 赵小敏 段淳林 唐晓阳 黄建榕

曾宇辉 詹文都

前 言

为全面贯彻落实《中国教育改革和发展纲要》，实施科教兴国战略，加强高等学校面向 21 世纪公共管理专业教材建设，来自有关院校的专家学者和长期工作在人力资源管理第一线的专业人员，共同编写了《现代人力资源管理》。现代人力资源管理课程是公共管理专业、人力资源管理专业的一门重要的专业基础课，其基本任务是使学生掌握实际业务中应知应会的基本知识和实际操作技能，为将来从事人力资源管理工作打下较为坚实的专业基础，全书紧密结合人力资源管理专业和公共管理专业课程的教学大纲及 2002 年下半年国家劳动和社会保障部推出的人力资源国家职业技能鉴定的知识和技能要求，加入了人力资源管理中一些最新的政策和知识、案例等，深入浅出，简明直观。

本书由张碧雄、柳博担任主编，曾梅、苏文坤担任副主编。各章执笔者分别是：张碧雄（第一章、第八章）、柳博（第五章、第七章）、曾梅（第三章）、苏文坤（第四章）、刘学珍（第二章）、肖英姿（第六章）、邓丽仪（第九章）、钱瑞群（第十章第一、二、三、四节）、彭远智（第十章第五、六、七节）。全书由柳博提出编写大纲并对全书进行修改和总纂。

本书在编写过程中参考并吸收了有关教材和专著的成果，特向有关作者表示衷心的感谢。在编写过程中，李先、陈文燕承担了大量的文字录入和整理工作，在此一并表示衷心的感谢。

由于编著者水平有限，不足之处，敬请各用书单位和广大读者提出宝贵意见和建议，以便再版时进一步修改和完善。

编著者

2003 年 7 月于广州

目 录

第一章 人力资源管理概述	(1)
第一节 人力资源管理的概念和研究对象	(1)
第二节 人力资源管理的职能和基本原理	(5)
第三节 人力资源管理的特征和发展趋势	(7)
复习思考题	(10)
第二章 企业组织机构设置	(11)
第一节 企业组织机构设置的原则	(11)
第二节 企业组织机构的形式	(17)
第三节 创建优秀组织环境	(26)
复习思考题	(30)
第三章 工作岗位研究	(31)
第一节 岗位调查与分析	(31)
第二节 岗位评价	(47)
第三节 岗位分类	(50)
复习思考题	(52)
第四章 人力资源规划	(53)
第一节 概述	(53)
第二节 人力资源需求预测	(59)
第三节 人力资源供给预测	(64)
第四节 人力资源供需综合平衡	(69)
复习思考题	(72)
第五章 招聘与配置	(74)
第一节 员工的招聘	(74)

第二节 人力资源的配置分析	(82)
第三节 招聘程序和策略	(85)
第四节 招聘的实施	(89)
复习思考题	(113)
第六章 培训管理	(114)
第一节 培训的目的	(114)
第二节 建立培训制度	(117)
第三节 培训需求与计划	(120)
第四节 培训的类别与方法	(125)
第五节 培训效果评估	(132)
第六节 员工职业生涯管理	(139)
复习思考题	(149)
第七章 绩效管理	(150)
第一节 概述	(150)
第二节 绩效管理的程序	(154)
第三节 设计绩效考评体系	(175)
第四节 绩效评估的实施	(183)
复习思考题	(201)
第八章 薪酬福利管理	(202)
第一节 概述	(202)
第二节 薪酬管理	(205)
第三节 常见的企业工资制度	(213)
第四节 奖金与津贴	(225)
第五节 福利	(233)
第六节 特殊条件下工资的支付	(237)
复习思考题	(244)
附录 主要薪酬工资制度介绍	(244)
第九章 社会保险与住房公积金	(263)
第一节 概述	(263)
第二节 社会保险管理	(266)
第三节 养老保险	(268)

第四节 医疗保险·····	(273)
第五节 工伤保险·····	(276)
第六节 失业保险·····	(284)
第七节 生育保险·····	(287)
第八节 住房公积金·····	(288)
复习思考题·····	(292)
 第十章 劳动关系 ·····	 (293)
第一节 概述·····	(293)
第二节 劳动关系的有关法律规定·····	(297)
第三节 劳动合同·····	(300)
第四节 劳动合同的订立、变更、解除和终止·····	(306)
第五节 违反劳动合同的责任·····	(311)
第六节 集体合同·····	(313)
第七节 劳动争议处理制度·····	(315)
复习思考题·····	(322)
 参考文献 ·····	 (323)

第一章

人力资源管理概述

学习目标

- 掌握人力资源管理的概念及研究对象
- 掌握人力资源管理的主要职能和基本原理
- 了解人力资源管理的主要特征和发展趋势

第一节 人力资源管理的概念和研究对象

一、人力资源的含义

(一) 人力资源的内涵

人力资源是存在于人的体能、知识、技能、能力、个性行为特征与倾向等载体中的经济资源。它是指与自然资源或物力资源相对应的、以人的生命机体为载体的社会资源，它包括在一定领域内的人口所拥有的劳动能力。

人口是居住在一定地区内或一个单位内的人的总和，除极少数由于各种原因丧失劳动能力的人口之外，绝大多数人口都具有劳动能力。所以，一定数量的人口是人力资源得以形成的自然基础。有了一定数量的人口就有一定数量的人力资源。人口数量的多寡、增长速度的快慢、地域分布是否均衡、人口结构是否合理等都直接影响人力资源的总量、质量以及开发、配置、使用和管理。比如，一个地区人口稀少，另一个地区人口众多，这两个地区的人力资源就存在量的悬殊。但是，人力资源并不是简单地指一定数量的人，而是指这些人所拥有的劳动能力。

劳动能力或劳动力是人的体力和脑力的总和。所谓体力，是指在一定身体素质基础上的负荷力、灵敏度、耐力等；而脑力又称智力、知识力、精神力，是人们掌握和运用知识的能力，如观察力、记忆力、思维力、想像力以及操作能力等。体力是个体发育到生理阶段就具有的能力，是自然力；脑力则是后天学习获得的，称知识力或智力。体力反映人力资源的自然性，脑力反映人力资源的社会性。两者的结合就构成人力资源的总和，就成为社会财富的重要资源。

（二）人力资源的外延

人和人力资源是不可以划等号的两个概念。首先，不是所有的人都是人力资源；另外，人各有别，他们所拥有的人力资源各不相同，即使同一个人，在不同阶段、不同环境所拥有的人力资源也有很大区别。一般地说，在人口总体中，除了丧失劳动能力的极少数人外，所有的人都拥有人力资源。在作为人力资源总量的人口，又有如下不同的情况：

从劳动年龄看，有未达到劳动年龄的16岁以下的青少年，有处于劳动年龄之中的青壮年（男性16~60岁，女性16~55岁），还有超过劳动年龄的老年（男性60岁，女性55岁以上）。

从就业情况看，有在业人口、待业人口、失业人口、尚未到社会求职的学校学生、服兵役的士兵、家庭闲居人员和其他人员。

从人力资源的实现程度来看，未达到劳动年龄、符合劳动年龄和超过劳动年龄的这三部分的在业人口，是现实人力资源的主体；待业人口、失业人口和家庭闲居人口，是现实人力资源的闲置状态；未到社会就业或离职就读的学生、服兵役的士兵是潜在的人力资源。

如上所述，人力资源大致包括以下几部分：

- （1）符合劳动年龄的社会劳动人口，又称适龄就业人口。
- （2）未到劳动年龄但已从事社会劳动的人口，又称未成年就业人口。
- （3）超过劳动年龄、仍从事社会劳动的人口，又称老年就业人口。
- （4）处于劳动年龄、具有劳动能力等待或要求从事社会劳动的人口，又称待业人口、求业人口。
- （5）处于劳动年龄、具有劳动能力但失去社会劳动岗位的人口，又称失业人口。
- （6）处于劳动年龄、正在国民教育系统就读的求学人口。
- （7）处于劳动年龄、正在军队服役的人口。
- （8）处于劳动年龄、具有劳动能力的其他人口。

综上所述，人力资源是指在一个国家或地区之中，处于劳动年龄、未到劳动年龄和超过劳动年龄而具有劳动能力的人口之和；或者表述为：一个国家或地区的总人口中减去丧失劳动能力的人口之后的人口。关于人力资源还有另一种解释：人力资源就是劳动力资源，是指一个国家或地区在一定时期内符合就业年龄并具有劳动能力的人口的总和。这可看做是狭义的定义。我们所讨论的一般指的是前面的广义的解释。

二、人力资源的特征分析

1. 人力资源的双重性——生产性和消费性

（1）人力资源的生产性强调其首先是物质财富的创造者，而且是有条件的。比如，人力资源必须与自然资源等其他非人力资源相结合，有足够的活动空间与时间，有相应

的活动条件才能进行。

(2) 人力资源的消费性强调人力资源的保持与维持需要消费一定量的物质财富,并且是无条件的。

人力资源的双重性是相辅相成的,生产性能够创造出物质财富,为人类的生存和发展提供条件;消费性则能够为人力资源的维持和发展创造条件,推动社会生产的进一步发展。同时,消费性也是人力资源本身的生产和再生产的条件。如能够维持生计,满足需要,提供教育与培训等。当生产大于消费时,整个社会就会向前发展。

2. 人力资源的能动性

所谓能动性就是指人的体力与智力结合在一起,具有主观能动性,而且还有不断开发的潜能。因此,人力资源的这种能动性可以从以下几方面来理解和把握:

(1) 能动性说明人具有意识性,知道活动的目的性,这样就可以有效地对自身活动作出抉择,调节自身与外部的关系;

(2) 能动性说明人在生产活动中处于主体地位,是支配其他一切资源的主导因素,包括可以创造、使用和改造生产工具。

(3) 能动性说明人力资源具有自我开发性,在生产过程中,人一方面是对自身的消耗,但更重要的一面是在劳动中通过自身行为的合理化,从而使自己的劳动能力得到补偿、更新和发展,其他资源没有这种特性。

(4) 能动性说明人力资源在活动过程中的可激励性,即通过对人的工作能力的提高和工作动机的激励来提高工作效率。

3. 人力资源生长过程的时代性

人力资源生长过程的时代性是指组织人力资源的人都是生活在一定的历史条件下和社会环境中,而不同时期社会经济发展的总体水平必然决定了人力资源的整体素质与水平。

4. 人力资源开发过程的持续性

作为自然资源与物质资源,一般只有一次开发和二次开发,形成产品使用后一般便不能再继续开发了。人力资源,由于能够在利用中再生、在利用中增值,所以具有无限开发的潜能与价值,人力资源的使用过程也是开发过程,可以连续不断地开发与发展。

5. 人力资源使用过程的时效性

人力资源使用过程的时效性是指人力资源必须在一定时间内开发,超越一定的时段,就会荒废和退化。因为人从事工作的自然时间是有限的,而且人在每个时期(如青年、中年、老年等)其工作能力都会有所不同,不使用、不开发就会失去其固有的作用与能力。之所以这样,就是由于人生是有限的,劳动能力是可以衰退的,智力、知识和技能也会发生变化。实践证明,人现有的知识技能若得不到使用和发挥,必然会挫伤其积极性,造成心理压力,使其应有的社会价值无法实现。

三、人力资源管理

(一) 人力资源管理的定义

人力资源管理是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。

(二) 人力资源管理工作的内容和任务

1. 制定人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划,评估组织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、开发及发展计划等政策和措施。

2. 人力资源费用核算工作

人力资源管理部门应与财务等部门合作,建立人力资源会计体系,开展人力资源投入成本与产生效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身,而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

3. 工作分析和设计

对组织中的各个工作岗位进行分析,确定每一个工作岗位对员工的具体要求,包括技术及种类、范围和熟练程度,学习、工作与生活经验,身体健康状况,工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料,这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据,也是对员工的工作表现进行评价的标准,以及进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

4. 人力资源的招聘与配置

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书,利用各种方法和手段,如受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员;并且经过资格审查,如受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查,从应聘人员中初选出一定数量的候选人,再经过严格的考试,如通过笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选,确定最后录用人选。人力资源的选拔,应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

5. 雇用管理与劳资关系

员工一旦被组织聘用,就与组织形成了一种雇用与被雇用的、相互依存的劳资关系,为了保护双方的合法权益,有必要就员工的工资、福利、工作条件 and 环境等事宜达成一定协议,签订劳动合同。

6. 入厂教育、培训和发展

任何应聘进入一个新企业的新员工,都必须接受入厂教育,这是帮助新员工了解和适

应企业、接受企业文化的有效手段。入厂教育的主要内容包括企业的历史、发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全和卫生、社会保障和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。

为了提高广大员工的工作能力和技能,有必要开展富有针对性的岗位技能培训,对于管理人员,尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育,目的是促进他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

7. 绩效考评

工作绩效考评,是对员工的胜任能力、工作表现及工作成果等进行理性评价,并给予量化处理的过程。这种评价可以是自评,也可以是他评,或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等人力资源管理的有效依据,它有利于调动员工的积极性和创造性以及检查和改进人力资源管理工作。

8. 帮助员工的职业生涯发展

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制订个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做有利于促进企业的发展,使员工有归属感,进而激发其工作积极性和创造性,提高企业效益。人力资源管理部门在帮助员工制订其个人发展计划时,有必要考虑它与企业发展计划的协调性或一致性。只有这样,人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导,促进个人发展计划的顺利实施并取得成效。

9. 员工工资报酬与福利保障

合理、科学的工资报酬与福利体系关系到企业中员工队伍的稳定与否。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位、表现和工作成绩等方面,为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬与福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。

员工福利是和社会和组织保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。它主要包括政府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日,以及为了保障员工的工作安全卫生,提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

10. 建立员工档案

人力资源管理部门有责任保管员工入厂时的简历以及入厂后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录材料。

第二节 人力资源管理的职能和基本原理

一、人力资源管理的职能

现代人力资源管理,是以组织中的人为对象的管理,在某种意义和程度上,它至少涉及以下五种基本职能。

1. 吸收

这项工作包括以下活动：①明确组织中工作岗位的需求，提出人员补充的计划；②对有资格的求职人员提供均等的就业机会；③采用科学的方法确定符合岗位要求的最佳人选。

2. 保持

由以下活动组成：①保持员工的工作积极性、主动性和创造性，并得以发挥；②保持安全、健康、舒适的工作环境和气氛。

3. 发展

通过教育、培养、训练，促进员工知识、技巧、能力和其他方面素质的提高，不断保持和增强员工在工作中的竞争地位，使员工的劳动能力得到开发。

4. 评价

对员工的工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面，作出全面考核和鉴定；对组织气氛、管理状况及员工士气等进行调查、分析、评价。

5. 调整

为保持员工的正常状况，通过奖惩、解聘、晋升、调动等方法，使员工技能水平和工作效率达到岗位的要求。

以上五种基本管理职能是围绕着计划、组织、监督、激励、协调和控制等管理环节开展的，要有效地完成这些职能，还必须健全和完善以下各种基础工作，如：合理的劳动分工与协作；科学的工作分析与划分工种、岗位；各种适用的规章制度、劳动规范及岗位要求；劳动定额定员等各种劳动标准；畅通的信息沟通渠道和系统等。

二、人力资源管理的基本原理

为了有效地对企业人力资源进行管理，应掌握以下基本原理。

1. 同素异构原理

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间关系（排列次序和结构形式）上的变化而引起不同结果，发生质的变化。例如，在群体成员的组合上，同样数量和素质的一群人，由于排列组合不同，产生的效应也不同；在生产过程中，同样人数和素质的劳动力，因组合方式不同，其劳动效率高低也不同。

2. 能位匹配原理

能位匹配原理是指根据人的才能，把人安排到相应的职位上，保证工作岗位的要求与人的实际能力相对应、相一致。“能”是指人的才能，“位”是指工作岗位、职位。人员才能的发挥和提高、工作成果和效率都与人员使用上的“能位适合度”有关。能位适合度是人员的“能”与所在其“位”的配合程度。能位适合度越高，说明能位匹配越适当，位得其人，人适其位。这不但会带来高效率，还会促进员工能力的提高和发展。

3. 互补增值、协调优化原理

互补增值、协调优化原理是充分发挥每个员工的特长,采用协调与优化的方法,扬长避短,聚集团体的优势。人作为个体,不可能十全十美;而作为群体,则可以通过相互结合,取长补短,组合成最佳的结构,更好地发挥集体力量,实现个体不能达到的目标。在贯彻互补原则时,还要注意协调、优化。所谓协调,就是要保证群体结构与工作目标协调,与企业总任务协调,与生产技术装备、劳动条件和内外部生产环境相协调;所谓优化,就是经过比较分析选择最优结合方案。

互补的主要形式是:个性互补、体力互补、年龄互补、知识技能互补、组织才干互补等。

4. 动态优势原理

动态优势原理是指在动态中用好人、管好人,充分利用和开发人的潜能和聪明才智,社会一切事物和现象都是处在变动当中的,企业的员工也处在变动当中,员工要有上有下,有升有降,有进有出,不断调整,合理流动,才能充分发挥每个员工的潜力、优势和长处,使企业和个人都受益。

5. 奖惩强化原理

奖惩强化原理是指通过奖励和惩罚,使员工明辨是非,对员工的劳动行为实现有效激励。对员工要有奖有惩,赏罚分明,才能保证各项制度的贯彻实施,才能使每个员工自觉遵守劳动纪律,严守岗位,各司其职,各尽其力。如果干与不干、干好与干坏都一样,那就不利于鼓励先进、鞭策后进、带动中间,企业的各项工作也很难搞好。

6. 相互竞赛原理

相互竞赛原理是指采用比赛、竞争的手段,调动员工的积极性、主动性和创造性。在企业中,为了促进生产任务的完成,应当提倡员工相互比赛、相互竞争;应当创造各种条件,贯彻“次序优先,平等竞争”的原则,鼓励员工在生产数量、质量、技术操作等各方面相互比赛、相互竞争,使人才得到充分开发和利用。

第三节 人力资源管理的特征和发展趋势

一、现代人力资源管理的特征

随着经济体制改革的深入,人事部门的工作内容都在不断调整,传统的人事管理工作逐渐被现代人力资源管理取代。归纳起来,二者的区别主要表现在以下几个方面。

(1) 在管理内容上,传统的人事管理以事为中心,主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作,现代人力资源管理则是以人为中心,将人作为一种重要资源加以开发、利用和管理,重点是开发人的潜能,激发人的活力,使员工能积极主动、创造性地开展工作。

(2) 在管理形式上,传统的人事管理属于静态管理,也就是说,当一名员工进入一个单位,经过人事部门必要的培训后,安排到一个岗位,完全由员工被动性地工作,自然发展;现代人力资源管理属于动态管理,强调整体开发,也就是说,对员工不仅安排工作,还要根据组织目标和个人状况,为其做好职业生涯设计,不断培训,不断进行横向及纵向的岗位或职位调整,充分发挥个人才能,量才使用,人尽其才。

(3) 在管理方式上,传统的人事管理主要采取制度控制和物质刺激手段;现代人力资源管理采取人性化管理,考虑人的情感、自尊与价值,以人为本,多激励、少惩罚,多表扬、少批评,多授权、少命令,发挥每个人的特长,体现每个人的价值。

(4) 在管理策略上,传统的人事管理侧重于近期或当前人事工作,就事论事,只顾眼前,缺乏长远意识,属于战术性管理;现代人力资源管理,不仅注重近期或当前具体事宜的解决,更注重人力管理资源的整体开发、预测与规划。根据组织的长远目标,制定人力资源的开发战略措施,属于战术与战略相结合的管理。

(5) 在管理技术上,传统的人事管理照章办事,机械呆板;现代人力资源管理追求科学性和艺术性,不断采用新的技术和方法,完善考核系统、测评系统等科学手段。

(6) 在管理体制上,传统的人事管理多为被动反应型,按部就班,强调按领导意图办事;现代人力资源管理多为主动开发型,根据组织的现状、未来,有计划、有目标地开展工作。

(7) 在管理手段上,传统的人事管理手段单一,以人工为主,日常的信息检索、报表制作、统计分析多为人工操作,很难保证及时、准确,并且浪费人力、物力和财力;现代人力资源管理的软件系统、信息检索、报表制作、核算、测评、招聘等均由计算机自动生成结果,及时准确地提供决策依据。

(8) 在管理层次上,传统的人事管理部门往往只是上级的执行部门,很少参与决策;现代人力资源管理部门则处于决策层,直接参与组织的计划与决策,是组织的最重要的高层决策部门之一。

二、人力资源管理的新趋势

人才是信息时代企业发展的动力之源,员工重于利润,人力资源将是企业制胜的关键。谁能掌握越多的人才,谁就能脱颖而出,独领风骚。

1. 策略导向型的人力资源规划成为企业战略规划不可分割的组成部分

越来越多的企业已经认识到,如果一个企业要想获得或保持竞争优势的话,惟有将长期性的人力资源规划与企业战略规划紧密结合。因为人具有人性,也拥有人权,不能像机器设备一样招之即来,挥之即去。

2. 人力资源管理状况将成为识别企业实力和优劣的重要指标

在美国,有些机构对企业做各种各样的排名,如《幸福》杂志每年评选出美国适合人们工作的企业等等。评选这些企业的主要根据往往就是这些企业的人力资源活动,所

选参数通常为：工作场所、员工待遇、企业所有权等。

3. 人力资源管理人员将是具备人力资源专业知识和经营管理知识的通才，人力资源经理职位将成为通向 CEO 的重要途径

生产流程的重新设计、组织结构的重新调整、管理与评估系统的重新建立、企业价值观的重新树立等，不仅与职能部门管理人员有关，和人力资源管理也息息相关，有的本身就是人力资源管理问题，因此，人力资源管理人员必须了解企业的财务、经营原理、核心技术等基本知识。正因为如此，越来越多的高层人力资源主管将问鼎 CEO 职位。

4. “以人为本”的业绩辅导流程管理方式成为主流

该流程的首要要素是开创一种积极的协调关系，然后它要求人力资源经理人对员工进行培训、职业辅导、直面业绩，并培养员工的自尊，充分释放员工的潜能，最后，该流程建立各种奖励策略，以激励员工增强其责任感并取得成果。

5. 人员甄选方式呈多元化与弹性化

多元化：21 世纪的企业人力资源服务既可以外包，也可以向外提供，而不再局限于企业内部。例如，利用猎头公司协助企业实施招募人力的功能，借助社会上专门的培训机构或管理顾问机构为企业进行培训，并提供更广泛的交流机会。

弹性化：突破传统的工时制度，针对技术研发人员工作的独特性，采取弹性工作时间（flexitime）与工作分享（job sharing）等措施，允许他们自行调整工作时间，以此吸引人才和激发工作热情。

6. 人力资源管理新职能——营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划员工实现自我超越的职业生涯

企业最能吸引员工的措施，除了薪资福利外，就是为员工提供升迁与发展的机会。为了避免员工羽翼丰满就跳槽离职现象的发生，企业应当根据自身的实际情况，关注员工职业生涯管理工作，营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划企业的宏伟前景，让员工对未来充满信心和希望，同企业共同发展，为有远大志向的优秀人才提供能够施展才华、实现自我超越的广阔空间。

7. 建立动态目标管理的绩效评估体系，是企业人力资源管理的核心功能

在竞争日益激烈的 21 世纪，绩效评估必须将侧重点由以往对员工的态度与特质评估，转向与动态目标管理相结合的评估体系，与员工的个人目标和企业的经营目标完美地统一起来，从而激发出更大的工作热情。

8. 激励导向式薪资策略与自助餐式福利政策相结合

传统上的薪资制度比较重视薪资的保健因素以及职务因素，而这两者只能消除员工的不满意，却不能达到激励员工的目的。因此，要彻底改变传统的薪资设计理念。首先，薪资要与工作绩效挂钩，激励员工的工作动机，使企业在激烈竞争的环境中得以生存；其次，薪资也应作为激励员工学习动机的手段，鼓励员工学习更多、更广、更深入