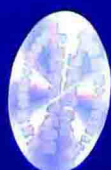


人力资源管理

Renli Ziyuan Guanli

责任编辑 冯 梅

封面设计 杨红鹰



ISBN 978-7-5504-1411-2

定价：28.00元

“十二五”高等院校应用生系列规划教材

人力资源管理

Renli Ziyuan Guanli

主 编 刘岱

副主编 刘浏



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/刘岱主编. —成都:西南财经大学出版社,2014.6
ISBN 978-7-5504-1411-2

I. ①人… II. ①刘… 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(2014)第093382号

人力资源管理

主 编:刘 岱

副主编:刘 浏

责任编辑:冯 梅

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	185mm×260mm
印 张	11.25
字 数	260千字
版 次	2014年6月第1版
印 次	2014年6月第1次印刷
印 数	1—2000册
书 号	ISBN 978-7-5504-1411-2
定 价	28.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

前言

重视人力资源管理目前已成为世界各国发展的共识,不论什么类型的组织,也不管组织的规模大小,组织中人的因素变得越来越重要。为了应对激烈的市场竞争,组织需要不断地进行创新活动,需要各个层次的员工比以往发挥更加积极和富有创造性的作用。

在我国,人力资源管理的教学和研究工作开展得如火如荼。对于应用型本科教学而言,如何结合我国人力资源管理实践,编写一部适合应用型本科的并具有前沿性和应用性的人力资源管理教材是非常重要的。

应用型本科需将本科教育与实践教学进行结合,注重本科层次学生的实践能力培养。本书以该目标为主线,在内容取舍和编写方式上着重突出这一需求。

本书力求反映人力资源管理理论与实践的最新进展,紧密结合企业对人力资源管理人才的知识和技能诉求,以应用型人才培养为导向,对课程内容进行了精心设计,能够满足高等院校人力资源管理课程的教学需要。具体而言,本书的编写具有以下特点:

1.以应用性为导向。本书结合应用型本科对职业能力的要求,坚持实用性、针对性的原则,通过案例/阅读材料的穿插,将理论与实践进行了融合,便于学生理解和掌握。

2.结构合理,可读性强。本书的各章开头都设置了本章重点,使读者非常明确学习的目标。各章都设置引例,并在形式上,打破大多数教材一章一个案例的局限,用大量的案例和阅读材料丰富章节内容,可读性强。各章后均有小结、案例和复习题,能够帮助读者检验、巩固学习效果,方便教学。

本书由刘岱任主编,负责确定本书的框架体系和大纲,刘浏任副主编。参加本书编写的有:重庆工商大学融智学院刘岱(第六章),成都理工大学工程技术学院刘浏(第二章)、谭平(第四章)、王晨炜(第七章),云南师范大学商学院喻红莲(第五章),重庆工商大学融智学院周广竹(第三章)、兰静(第八章)、张的(第九章),西南财经大学天府学院的钟峥(高级工程师)、陈永亮(高级经济师)和张之明参与了本书第一章的编写和部分章节的修订工作。全书由刘岱和刘浏共同审定、修改和定稿。编写教材工作是一项具有挑战性的工作,参编的老师为此付出辛勤的劳动,在这里对他们表示衷心的感谢!

在本书的编写过程中,编者参考了国内外有关教材、著作和网络资源的内容。由于篇幅有限,参考文献中仅列出了主要参考资源。

由于编者学识水平有限,本书难免存在一些不足,我们衷心希望得到相关专家和同仁的指教,以便在今后加以改进。

编者

2014年3月

目 录

第一章 人力资源管理概述	(1)
第一节 人力资源	(2)
第二节 人力资源管理	(4)
第三节 人力资源管理的发展趋势	(8)
第二章 工作分析	(13)
第一节 工作分析概述	(14)
第二节 工作分析流程	(18)
第三节 工作分析方法	(20)
第四节 工作说明书和工作规范的编写	(27)
第三章 人力资源规划	(34)
第一节 人力资源规划概述	(35)
第二节 人力资源规划的内容	(36)
第三节 制定人力资源规划的过程	(43)
第四章 招聘与选拔	(50)
第一节 招聘概述	(50)
第二节 招聘过程	(53)
第三节 人员招聘的渠道	(59)
第四节 人员测评与选拔	(61)
第五节 应聘过程	(69)
第五章 培训与开发	(75)
第一节 培训与开发概述	(76)
第二节 培训与开发的流程	(80)
第三节 培训与开发的技术	(85)

第六章 绩效管理	(93)
第一节 绩效与绩效管理	(94)
第二节 绩效管理的过程	(98)
第三节 常用的绩效管理方法	(106)
第七章 薪酬管理	(117)
第一节 薪酬与薪酬管理概述	(117)
第二节 薪酬方案设计	(122)
第八章 劳动关系管理	(139)
第一节 劳动关系管理概述	(140)
第二节 劳动合同管理	(143)
第三节 劳动争议处理	(146)
第四节 劳动安全卫生管理	(151)
第五节 集体谈判	(153)
第九章 人力资源信息化管理	(157)
第一节 人力资源信息化管理概述	(158)
第二节 人力资源管理信息系统的建立与应用	(160)
参考文献	(174)

第一章

1

人力资源管理概述

本章导读

- 理解人力资源的概念，了解人力资源的基本特征；
- 认识人力资源管理的概念，掌握人力资源管理的主要内容；
- 了解人力资源规划的内容及步骤；
- 了解企业招聘的主要方式，掌握内部招聘与外部招聘的区别；
- 了解企业培训的主要内容及常用的培训方式；
- 了解绩效考核的意义及常用的绩效考核方法；
- 了解薪酬管理发展的新趋势。

案例导入

盛大唐骏：人力资源经理比副总经理重要

在 2004 年人力资本与企业竞争力高峰会上，原微软中国区总裁、时任盛大网络总裁的著名企业家唐骏谈了自己对企业人力资源管理的独到见解，让人耳目一新。

唐骏说，我亲自面试每一位应聘的员工，我这样做，目的是告诉大家，我是重视企业管理的，我是以人为本的，同时，也可以传递另一个信息，即你应聘的这份工作很重要。如果应聘的人通过了招聘程序，他会觉得自己很优秀，因为总裁都觉得自己能行，自己能不行吗？产生了无形的激励作用。

唐骏认为，总经理和人力资源经理是企业中最重要的两个人物。

唐骏对人力资源经理寄予厚望，他不认为公司的副总经理有多重要，而是把人力资源经理看作是唯一一个当总裁临时不在时，可以代替总裁工作的人。他解释说，这种观点只适用于外企，因为在外企，副总经理是虚职，而在国企，副总经理干着和总经理相同的工作，当总经理不在的时候，副总经理就是总经理。但是外企则完全不同，全面了解公司运作的除了总经理之外就是人力资源经理。因此，他希望人力资源经理要经常自问：“我离总裁的位置还差多远？”

唐骏认为人力资源经理最难做的两件事情：一是如何招到优秀的人，二是如何留住优秀的人。他觉得要让进公司的人，保持对未来的一种幻想是最重要的事情。原因是，虽然公司能够发给员工有竞争力的工资，但是，一旦员工决定加入公司后，所关注的侧重点就绝不是工资待遇了，而是未来的职业发展方向。唐骏说：“没有任何一家公司是天堂，机会是寻找的。”他希望人力资源经理帮助每一位员工寻找发展的机会，让每一位加入公司

的人至少在3年内保持对未来的幻想,通过这种幻想,释放工作的热情和能量。要达到这样的目标,就要靠人力资源经理和每位员工保持密切地沟通,及时把公司战略、策略向员工交代,向员工灌输未来的职业发展规划。唐骏说,任何企业都存在人才流失的问题;只有两种企业不存在这个问题,一是特别优秀的企业,你的人别人挖不走;二是特别糟糕的企业,你的人不值得挖。因此,人力资源经理有的是事情可做,关键看怎么做。

唐骏主张招聘平凡的大学毕业生,不招所谓的好学生,因为把一个平凡的人在公司培养成优秀甚至出众的人,是对企业有利的。

(资料来源:廖三余,曹会勇.人力资源管理[M].北京:清华大学出版社,2006.)

第一节 人力资源

在知识经济的时代,人力资源是企业最宝贵的资源,戴尔·卡耐基曾说,“假如我的企业被烧掉了,但把人留住,我20年后还是钢铁大王”。当代企业管理是以人为中心的管理,企业间的竞争实质上就是人力资源的竞争。有调查显示:在自然状态下,员工只能发挥20%~30%的能力;若充分调动员工的积极性,其潜力能发挥到80%~90%。具备现代人力资源管理的有关知识,更新人力资源观念,把企业所需要的人才吸引并保留在企业中,调动其积极性实现组织目标已成为企业的一项重要战略。

一、人力资源的概念

“人力资源”一词最早出现在当代著名管理大师彼得·德鲁克1954年出版的著作《管理实践》,在书中,德鲁克指出人力资源和其他所有资源相比较,唯一的区别就在于它是人,是具有“特殊资产”的资源。

此后,不同领域的学者重新界定了组织的资源,不管是四大资源说(人力资源、物质资源、资本资源、信息资源)还是三大资源说(物质资源、资本资源、人力资源)都强调了对人力资源的关注。

广义的人力资源是指以人的生命为载体的社会资源。凡是智力正常的人都是人力资源,它以人口为存在的自然基础。狭义的人力资源则是指有劳动能力并愿意为社会工作的人口,包括现实的人力资源和潜在的人力资源。现实的人力资源是指现在就可以使用的人力资源,是由劳动适龄人口中除因病残而永久丧失劳动能力者外的绝大多数适龄劳动人口和老年人口中具有一定劳动能力的人口组成;潜在的人力资源是指现在还不能使用但未来可使用的人力资源,它主要由未成年人口组成。不管是哪个层面的人力资源都是智力和体力劳动能力的总和,包括数量和质量两个方面。

[阅读材料]

美国思科公司的并购

美国思科公司在每一次并购行动中,都要求有人力资源管理专家参加,对并购对象的

人力资源状况进行全方位的考察和评估,而且不止一次地,仅仅是因为并购对象与思科的企业文化不相容、员工队伍难以融合而导致了并购行动的搁浅。正如思科公司总裁钱伯斯所言:“与其说我们是在并购企业,不如说我们是在并购人才”。

二、人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本最重要的资源,与其他资源相比较,它具有如下特点:

1. 能动性

人力资源具有思想、感情和思维,具有主观能动性,这是人力资源同其他资源的最根本的区别。

人力资源的主观能动性体现在人能有目的、有意识地主动利用其他资源去推动社会和经济的发展。具体表现在两个方面:一方面,人力资源能够通过接受教育或主动学习,提高自身的素质,并主动地运用自己的知识和能力推动社会和经济的发展;另一方面,人力资源是唯一能起到创造作用的因素。人力资源能在现有知识和经验的基础上创造出一些全新的方法改善工作乃至人类生存的环境,并能适应环境的变化和要求,不断创新。人力资源的能动性使得人在学习和工作方面表现出很大的差异性和可塑性。

2. 时效性

人力资源是以人的生命存在为前提的,它的形成、开发和利用都要受其生命周期的限制。作为生物有机体的人有其生命的周期,每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期、老年期,而作为人力资源的人仅仅是整个生命周期过程中的一部分,且由于在不同阶段人的体力和智力有差异,在不同阶段人的劳动能力也有较大差别。

人力资源的开发与管理必须尊重人力资源的时效特征,结合人力资源生命周期的特征,在不同阶段提供不同的学习与培训项目,对人力资源进行适时开发、及时利用,最大限度地保障人力资源的产出,延长人力资源的延续时间。

3. 可再生性

人力资源不同于一般的物质资源,它是“活”的资源,虽然人力资源在使用过程中也会出现有形磨损(人自身的疲劳和衰老)和无形磨损(个人的知识和技能与科学技术发展相比的相对老化),但对于有形磨损,人的体能在一个生产过程中消耗以后,可以通过休息和补充能量得以恢复;对于无形磨损,人可以通过不断地学习和培训,更新自己的知识,实现自我补偿,自我更新,自我丰富,持续开发。

人力资源是一种可再生性资源,是通过人口总体内的各个个体不断地替换更新和劳动力消耗—生产—再消耗—再生产的过程实现的。人力资源的使用过程,也是人力资源的持续开发、丰富再生的过程。

4. 时代性

人生活在一定的历史条件和社会环境中,其思想和行为必然受到社会和所在群体的政治、经济、历史和文化氛围的影响。人力资源具有时代性:一方面,人力资源的整体素质和水平受一定时代社会生产力发展水平的制约且反作用于现实社会;另一方面,同时在社会上发挥作用的几代人,受不同时代的政治、经济、教育及文化因素等的综合影响和制

约，表现出不同的价值观和认知方式。同一时代的人力资源通常有着比较接近的时代标签。人际沟通之间的“代沟”也是人力资源时代性的体现。

5. 持续性

人力资源是可以不断开发的资源，它不像物质资源，通过多次开发以至形成最终产品之后，就不存在继续开发的问题。

人力资源是一种可持续开发的资源，是一种可以“多次”开发的资源，不仅人力资源的使用过程是开发的过程，而且培训、积累、提高、创造的过程也是开发的过程。现代人力资源理论强调，人力资源具有多种潜质，但更多的能力由于环境及其他因素未被充分激发。因此，组织可以通过各种渠道和方式，促使人力资源不断地被开发出来。组织的管理者要注重终身教育，加强后期的培训与开发，不断提高其知识和技能水平，以最大限度地发挥人的创造性和主观能动性。

第二节 人力资源管理

一、人力资源管理的概念

人力资源管理（Human Resources Management，HRM）是指组织为了满足自身战略目标和发展的需要，以人为中心开展的一系列管理活动，包括工作分析、人力资源规划、人员招聘与录用、绩效管理、薪酬管理等，通过对组织中“人”的利用和开发培养，提高劳动生产率并最终实现组织目标的过程。

人力资源管理的实践也是一个不断发展的过程，随着社会经济的发展和科技的进步，以人的全面发展为导向的现代人力资源管理理念正逐步取代传统的人事管理。现代人力资源管理将人力资源管理职能上升为组织战略，是一套完善的体系，强调“以人为本”、以“人”为核心；工作的重点是最大限度地挖掘人的潜能、调动人的积极性，从战略高度来谋求企业的长远发展。

现代人力资源管理与传统人事管理的区别见表 1-1。

表 1-1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项目	现代人力资源管理	传统人事管理
理念	视人力为资源	视人力为成本
管理方法	全过程、主动、动态管理	被动、静态、孤立管理
基本职能	以人为中心，增加人力资源规划、人力资源开发、岗位设计等职能，注重战略性与整体性	以事为中心，主要以人员招聘、录用、档案管理、考核等为主要职能
管理层次	参与企业高层决策	执行为主
工作方式	参与式管理	制度控制与物质刺激
工作导向	企业的长远发展	企业短期目标的实现

[阅读材料]

惠普的“人本式”文化

惠普秉持人性善的价值观,充分信任员工,一切从员工利益出发,为员工提供做事的机会、学习的机会、赚钱的机会和晋升的机会。惠普一直的愿望是“让每一个离开惠普的员工说惠普好”,通过人本文化的道德熏陶,让企业自身成为令人尊敬与憧憬的所在。惠普原总裁助理高建华在自己的书中提到的亲身经历就是一个典型的例子。高建华还在惠普市场部担任高级工程师时,曾一度想要跳槽到另外一家企业从事销售工作,但他的离职意愿得到高层管理者的充分重视和挽留,主管经理甚至推掉总裁会议与他促膝长谈,事后更邀请总裁与他面对面交流,人力资源部总监为他客观分析了两个工作机会的前景与利弊。高建华深深被组织对员工的重视所感动,在充分考虑人力资源部总监的中肯建议后,最终选择了留下来。在员工提出离职时,惠普的管理者并不认为这是员工对组织的背叛,而是选择站在员工的立场上,从员工利益出发看待问题。

二、人力资源管理的发展历程

人力资源管理的发展历程伴随着对“人”的认识发展,对“人”的认识不同,相应的管理方式也不一样。结合管理理论与实践的发展,可以将人力资源管理的发展分为以下三个阶段:

1. 经验管理阶段

18世纪后期到19世纪的工业革命极大地促进了资本主义生产水平的提高,大量雇佣工人的出现使得监工应运而生。监工凭经验,用恐惧和压力来管理雇佣工人。实行的是以录用、安置、调动、辞职和教育培训为中心的劳动力管理。这个阶段也被称为雇佣管理阶段。

2. 人事管理阶段

人事管理始于科学管理,19世纪末20世纪初,以泰勒为代表的科学管理,将计划与执行相分离,用科学的管理方法替代了传统的经验管理,使管理第一次从经验上升为科学。虽然科学管理假定人为“经济人”,把人当纯粹的生产工具,用“胡萝卜加大棒”的方式进行管理,强调制度约束和经济刺激,但是,科学管理理论对员工工作进行了细致分析,并据此设定工作量设定科学的操作流程对工人进行培训。这些都为后来人力资源管理的工作分析和员工培训提供了一定的尝试。

“霍桑实验”之后,人际关系学派提出了“社会人”的假设,后来的行为科学围绕人的需要及如何调动员工的工作积极性以提高组织绩效进行了一系列的研究,如“双因素理论”、“需要层次理论”等,这阶段的企业实践也是以效用最大化为导向对员工进行管理,对员工的重视更多地体现在对员工工作价值的关注。

3. 人力资源管理阶段

20世纪40年代以后,随着现代管理科学的建立和发展,人力资源受到越来越多的重视。1954年,彼得·德鲁克的《管理实践》奠定了人力资源管理的管理基础。此后,人力资源管理逐步丰富和完善,从职能的拓展到战略的提升,从单纯的管事发展成为集战略

与开发为一体的管理体系。

三、人力资源管理的职能体系

企业人力资源管理是一个由各个职能子系统所构成的整体系统，各职能间联系紧密。系统在某一方面的决策都可能影响到其他方面。人力资源管理的职能体系包括以下几个方面：

1. 人力资源规划

人力资源规划是指根据组织的发展战略和经营计划，制订人力资源计划、培训与发展计划等政策与措施。

人力资源规划是一个组织对其未来人力资源管理的预测和工作安排，通过合理评估组织的人力资源现状及发展趋势，科学预测人力资源供给与需求的发展趋势，使企业人力资源达到供需平衡，实现人力资源合理配置。

人力资源规划是实现人力资源战略的重要手段，在总体规划又下又可细分为招聘计划、培训开发计划、薪酬计划等内容。

2. 工作分析与工作评价

工作分析通过对每个工作岗位基本构成要素的分析，明确界定每个岗位应该承担的职责、工作任务和工作条件等，形成对这个工作岗位的科学描述。它的主要内容是工作职责和任职资格的描述。工作评价是指根据工作分析及其他相关因素，对整个企业所有工作岗位的价值进行分析评价，以建立各岗位合理的报酬体系。

工作分析与工作评价是整个人力资源管理的基础，其形成的岗位描述是企业招聘、培训、绩效考核和薪酬管理的主要依据。

3. 人员招聘与选拔

人才是竞争的保障，企业的招聘与选拔工作就是根据企业招聘需求，选择合适的招聘渠道，通过科学的方法选拔人才并予以合理安置。如何判断应聘者是否适合应聘的岗位和企业文化，是招聘与选拔工作的难点。企业在员工的选拔上，除了关注技能外，还应当注重员工的价值观是否与企业的核心价值观相一致或达到一定的认同。

4. 培训与开发

现代人力资源管理将企业发展战略与员工个人发展计划相结合，合理设计企业培训计划，组织企业员工培训，并对培训效果进行评估。结合企业和员工个人职业发展的需要，培训可分为知识与能力培训及工作态度培训两种导向。知识与技能类的培训和开发可充分挖掘员工的潜能，工作态度类的培训可改变员工的观念，提高对企业及同事的认可，增强企业凝聚力。

5. 绩效管理

现代人力资源管理认为绩效管理是一个将组织战略与员工绩效相关联的系统的管理体系，内容包括绩效计划的制订与实施、绩效考核、绩效反馈等。绩效管理的难点在于合理确定员工个人的工作绩效对组织发展的贡献。传统的人事管理侧重于绩效考核，现代的绩效管理强调从战略、从整体改善员工和组织的绩效。有效的绩效管理体系既能帮助员工改善工作绩效，也能通过沟通、引导和指导来激励员工。

6. 薪酬管理

合理的薪酬体系是吸引和激励员工的重要手段，薪酬体系的设计应当以竞争性、公正性、激励性为原则，并根据经济环境的变化、人才市场的供求状况及行业通常的薪酬水平进行合理调整。

7. 劳动关系管理

劳动关系管理的目的是通过规范化、制度化的管理，使劳动关系双方（企业与员工）的行为得到规范，权益得到保障，维护稳定和谐的劳动关系。具体内容有按照法规和企业内部劳动管理规则进行劳动合同管理；合理解决劳动纠纷；规范员工职业安全卫生管理；根据企业劳动关系的运行状况，建立企业正式的信息沟通渠道，选择、确定有效的信息沟通方法等。

[阅读材料]

沃尔玛的留人政策

零售业的竞争，归根结底是人才的竞争。沃尔玛最独特的优势是其员工的献身精神和团队精神。山姆·沃尔玛和他的继任者一再强调人对沃尔玛的重要性，员工被视为公司最大的财富。

沃尔玛的人力资源战略可以归纳为三句话：留住人才、发展人才、吸纳人才。其中，留住人才有下列政策：

1. 合伙人政策

在沃尔玛的术语中，公司员工不被称为员工，而称为“合伙人”。这一概念具体化的政策体现为三个互相补充的计划：利润分享计划、雇员购股计划和损耗奖励计划。1971年，沃尔玛实施了一项由全体员工参与的利润分享计划：每个在沃尔玛工作两年以上的并且每年工作1 000小时的员工都有资格分享公司当年利润。之后，山姆又推出了雇员购股计划，让员工通过工资扣除的方式，以低于市值15%的价格购买公司股票。这样员工利益与公司利益休戚相关，实现了真正意义上的“合伙”。沃尔玛公司还推行了许多奖金计划，最为成功的就是损耗奖励计划。按照该计划，如果某家商店能够将损耗维持在公司的既定目标之内，该店每个员工均可获得奖金，最多可达200美元。

2. 门户开放政策

沃尔玛公司重视信息的沟通，提出并贯彻门户开放政策，即员工任何时间、地点只要有想法或者意见，都可以口头或者书面的形式与管理人员乃至与总裁进行沟通，并且不必担心受到报复。这种政策的实施充分保证了员工的参与权，为沃尔玛人力资源管理的信息沟通打下了坚实的基础。沃尔玛还是同行业中最早实现与员工共享信息的企业。

3. “公仆”领导

在公司内，领导和员工是“倒金字塔”的组织关系，领导处于最低层，员工是中间的基石，顾客永远是第一位的。员工为顾客服务，领导则是为员工服务，是员工的“公仆”。对于所有走上领导岗位的员工，沃尔玛首先提出这样的要求：“如果您想事业成功，那么您必须要您的同事感觉到您是在为他们工作，而不是他们在为您工作。”“公仆”不是坐在办公桌后发号施令，而是实行“走动式”管理，管理层人员要走出来直接与员工交流、

沟通,并及时处理有关问题。在沃尔玛,任何一个普通员工佩戴的工牌都要注明“OUR PEOPLE MAKE DIFFERENCE”(我们的同事创造非凡)。

(资料来源: <http://www.chinahrd.net/>)

第三节 人力资源管理的发展趋势

从彼得·德鲁克提出“人力资源”这个名词至今已经过了半个多世纪。这期间,全球的社会经济环境发生了巨大变化,人类进入了知识经济时代,以计算机和现代通信技术为代表的现代科技正改变着人们工作、生活的方方面面。全球经济一体化、新的管理理念和管理方法的出现,都对人力资源管理提出了新的要求,使得人力资源管理的发展呈现出以下发展趋势。

一、人力资源管理的重心是知识型员工

在知识经济时代,知识成为企业价值创造的主导因素,知识型员工成为企业人力资源管理关注的重点。关注知识型员工的需要、如何为知识型员工创造良好的创新环境、如何进一步开发知识型员工、如何将知识型员工的知识与技能转化为组织的知识体系予以沉淀、如何保留住知识型员工等成为人力资源管理的主要内容。

[阅读材料]

加固你的天才团队

脸谱(Facebook)上市后的动向一直是近期备受各界关注的话题,近日,其首席技术官(CTO)布莱特·泰勒即将离职创业的消息成为业界讨论的焦点,对于Facebook今后是否有能力留住泰勒这样的天才型员工,人们始终抱有疑问。再看同样是新兴互联网上市企业的星佳(Zynga),首席执行官(CEO)马克·平卡斯的铁腕治理已经可以看到反面效果的端倪,人才流失的风险日益紧迫。

管理挑战——知识型员工管理难点解读

美国著名知识管理学家玛汉·坦姆仆在实证研究中发现,能够激励知识型员工的主要因素中,“个体成长”、“工作自主”、“业务成就”分别占据了33.74%、30.51%、28.69%的权重,而“金钱财富”仅占7.07%。1996年美国另一项对5500名毕业生的调查中,得出知识型员工的主要激励因素分别是对工作的兴趣、运用技能的机会、个人发展、感觉做的事情重要,而报酬仅列于第九位。这些结果是知识型员工群体特征的鲜明印证,从中我们也不难看出一个共性,金钱不是他们所看重的能够认可和衡量其工作价值的唯一方式,自由的成长空间和自我价值的实现对他们来说可能更为重要。

解决方法——知识型员工管理诀窍解密

德鲁克建议,对知识型员工应该“引领”而不是单纯的“管理”。首先,组织要给予知识型员工充分的尊重与认可。对知识型员工个人价值的肯定是关键所在。其次,组织需要时刻关心知识型员工的成长,提供自由施展才能的平台和相对明确的职业发展通道。另

外,创造一种自由、民主、公平的工作氛围,提倡民主参与的决策方式要更优于高度集权。此外,激励方式要更加灵活,更多地实施正向激励,同时重视精神和情感的激励。管理风格可以适当宽松,这也是组织对员工职业操守和工作能力充分信任的体现。最后,对知识型员工的管理也要求管理者特别是高层领导要有足够的心胸,不仅正视这个群体的个性特点,还要包容他们犀利的语言和张扬的风格。如果做不到这些,知识型员工最终很可能发展成为管理者的“心病”。

成功经验——优秀企业的创新管理模式借鉴

谷歌(Google)对知识型员工的管理有自己深刻的理解,其倡导的“自由文化”已成为国际互联网行业的一个传奇。谷歌人常说“像享受生活一样享受工作”,在谷歌,工程师可以带心爱的宠物上班,随意装点自己的办公空间,悠闲地骑滑板车穿梭于办公区域之间,随时享用丰富的餐食,充分跟随自己的习惯与灵感享受弹性工作制,自由支配20%的工作时间做自己想做的事。谷歌“自由文化”氛围下种种“破天荒”的做法,是组织对员工信任和关爱的充分体现,也是对工程师个人价值的充分肯定和尊重。一方面最大限度地激发了知识型员工的潜能和主观能动性,另一方面在提高工程师工作效能的同时,有效地提升了这一群体对企业的归属感和忠诚度。

(文章来源: <http://www.ceconline.com/hr/>,有删减)

二、人力资源管理的全球化

全球化使全球市场联系越来越紧密,跨国公司、战略联盟、虚拟组织成为了新的重要组织形式。相应地,人力资源管理的边界也从清晰到模糊,从封闭走向开放。企业需要从人力资源管理职能的角度再造,运用全球战略和政策解决自身遇到的新问题。

业内专家称在新经济全球化背景下,人力资源管理面临的挑战主要来自于两方面,一方面是经济社会的变化,另一方面是人力资源管理本身。从经济全球化角度来讲,一个成功的全球化组织应该具备独特的技能和视野,可以融合各种不同的文化、在全球范围内共享信息,企业要建立一种全球范围内的人才网络。从人力资源管理的角度来讲,全球化对组织在国际经验的成熟度、管理承诺的成熟度、管理流程的成熟度以及全球化组织结构的成熟度等方面都提出了更高的要求。

三、人力资源管理理念的变化

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,即如摩托罗拉(Motorola)所提出的人力资源客户经理全方位解决方案(Total Solution)。

在企业内部,员工也是客户,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。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。企业向员工所提供的产品与服务主要包括共同愿景、价值分享、人力资本增值服务、授权赋能、支持与援助等，提供共同愿景，提供富有竞争力的薪酬体系及价值分享，提供持续的人力资源开发、培训，参与管理等，将企业的目标与员工的期望结合在一起，提升员工的人力资本价值。

四、人力资源管理外包

在以全球化和互联网（Internet）为特征的新经济时代，产品日新月异而生命周期加速缩短，企业面临着更激烈的竞争。为了适应更加快速的技术革命，迎接知识经济的挑战，参与世界竞争，许多企业都积极进行组织及管理方式的变革和创新，努力朝着柔性化、扁平化、虚拟化的方向发展。“人力资源外包”正是在这样的社会大背景下应运而生的帮助企业提高效率、赢得竞争优势的一种新型管理模式。

人力资源外包管理简单而言，是指公司委托第三方人力资源管理外包服务机构代为处理公司部分人力资源工作。具体又可分为“大外包”和“小外包”，企业委托人力资源外包服务机构对其整个人力资源管理的涵盖内容进行重新设计即为“大外包”概念；企业聘用专业外包公司来实施日常繁琐的操作和管理，如薪资福利管理、薪资福利数据的获得、能力评估、人员培训与发展等，这就是普遍意义上的“小外包”概念。总体而言，人力资源管理外包将渗透到企业内部的所有人事业务，包括人力资源规划、制度设计与创新、流程整合、员工满意度调查、薪资调查及方案设计、培训工作、劳动仲裁、员工关系、企业文化设计等方方面面。

[阅读材料]

了解人力资源（HR）管理趋势

国际商业机器公司（IBM）的最新研究表明，公司对人力资本的要求正在发生变化，对人力资源领导者的要求正在发生变化，而劳动力也在发生变化，他们的工作场所同样也处于变化的过程中。这一切，对人力资本的管理提出了新的挑战。

培养能创新的员工

在每隔两年进行的 IBM《全球 CEO 调查》中，人们发现了一个新的现象，即全球顶尖 CEO 已经将他们 2/3 的精力放在了业务模式和运营创新上，65% 的 CEO 声称，在竞争对手和市场的压力下，他们要在今后的两年内对公司进行根本性改革。

谁来支持他们的变革之旅？41% 的 CEO 把希望寄托在了那些内部员工身上，他们在寻找这样的员工。企业管理层开始越来越多地考虑人的因素，较之技术和流程，人的因素是企业一把手最关心的问题。数据表明，那些将人力资源充分地与战略目标结合起来的的企业，他们的人力资源管理效率比普通企业高 2~3 倍。在 IBM 的调研中，员工将“发展自己”、“有良好的外部环境”作为最为关注的内容，而薪酬仅仅排在第三位。“传统的企业关心自己给员工付了多少钱，现在的企业则应该更关注他们的切身需求，帮助他们发展职业生涯。”

让人力资源成为战略

“让企业人力资源的领导人参与到战略的制定，这样的做法并不多。”若人力资源的领

导者进入到战略决策中去，则他们必须具备的素质是了解业务要求，说业务部门该说的语言。这是一个巨大的挑战。

此外，还有一些企业选择了以“共享服务中心”的方式，将人力资源部门从事务性工作中解放出来。IBM在调研中发现，4代员工首次出现在同一工作场所，这才是对公司最大的挑战。“员工的老齡化不容忽视，这关系到新老员工间知识、经验的传承。”而更为突出的矛盾是，新员工比老员工缺乏忠诚度，公司需要想办法确保他们的稳定性。此外，劳动力的全球迁移变得愈发普遍。公司必须帮助员工熟悉不同文化，减少摩擦。另一个不容忽视的变化是，一些员工借助无线局域网络、虚拟的移动的网络进行办公，这些网络将身处不同地方甚至不同时区，企业要将注意力和时间集中在如何使员工能够在这样的环境中完成工作。

本章小结

本章首先阐述了人力资源的概念及特征，并在此基础上介绍了人力资源管理的主要内容。接着针对人力资源管理中的几大核心模块进行了阐述。在人力资源规划部分，对人力资源规划的定义和作用、分类、主要内容及步骤进行了介绍；在企业招聘与培训部分，讨论了两种主要的招聘方式的优缺点和企业培训的主要内容及常用的培训方式；在绩效考核和薪酬管理部分，重点介绍了绩效考核的方法和薪酬管理的发展趋势。

案例

微软：靠什么管理员工

微软公司无疑是世界上聪明人云集的地方，比尔·盖茨靠什么对这些员工进行有效管理呢？答案是：微软公司的人格化管理。特别是其中无等级的安排让许多其他公司的员工欣赏。

等级隔阂是人与人之间关系难以融洽的一大原因，这种在不同等级间形成的思想隔阂是很难消除的。它的存在妨碍了人们的相互沟通，不利于增强企业职工的凝聚力，导致员工不能为共同的事业齐心努力。因此，在管理工作中，应尽可能地消除由此产生的影响。微软公司在内部人员关系的处理上正是这样做的。只要是微软公司的职工，都有自己的办公室或房间。每个办公室都是相对隔开的，有自己的门和可以眺望外面的窗户；每个办公室的面积大小都差不多，即使董事长比尔·盖茨的办公室也比别人大不了多少。对自己的办公室，每个人享有绝对的自主权，可以自己装饰和布置，任何人都无权干涉。至于办公室的位置也不是上面硬性安排的，而是由职工自己挑选的，如果某一办公室有几个人选择，可通过抽签决定。另外，如果谁对第一次选择不满意，可以下次再选，直到满意为止。公司为充分尊重每个人的隐私权，每个办公室都安装了可随手关闭的门。微软公司的这种做法与其他公司不同，它使职工们感到很有意思，而且工作起来心情舒畅。

无等级划分的停车场。在微软公司，各办公楼前都有停车场，这些停车场是没什么等级划分的，不管是比尔·盖茨还是一般职工，谁先来谁就先选择地方停车，没有职位高低之分。但是，即使如此，比尔·盖茨也从未因找不到停车的地方而苦恼过，因为每天他比