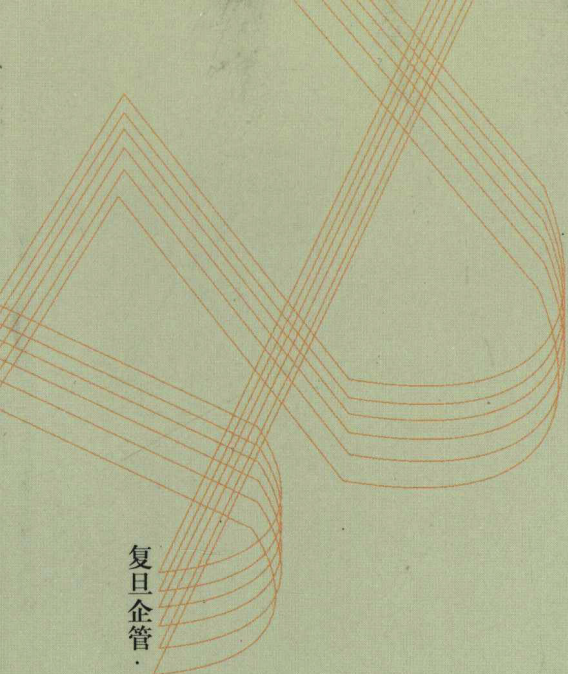




复旦企管·企业管理精品教材系列

苏勇○主编

企业人力资源管理

胡君辰 杨林锋○编著

格致出版社  上海人民出版社

复旦企管·企业管理精品教材系列 苏勇○主编

胡君辰 杨林锋○编著

企业人力资源管理

格致出版社  上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理/胡君辰,杨林锋编著. —上海:
格致出版社;上海人民出版社,2010
(复旦企管·企业管理精品教材系列)
ISBN 978-7-5432-1842-0

I. ①企… II. ①胡… ②杨… III. ①企业管理-劳
动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 197900 号

责任编辑 王 静
装帧设计 陈 楠

复旦企管·企业管理精品教材系列
企业人力资源管理
胡君辰 杨林锋 编著

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)

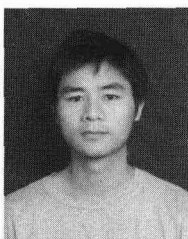


编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海书刊印刷有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 18.75
插页 1
字数 367,000
版次 2011 年 1 月第 1 版
印次 2011 年 1 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-1842-0/F·333
定价 32.00 元



胡君辰, 复旦大学管理学院企业管理系教授、博士生导师。复旦大学企业人力资源管理研究所所长, 兼任上海社会心理学会副理事长, 上海市企业家心理专业委员会会长。主要从事人力资源开发与管理、组织行为学、管理心理学等领域的教学和科研工作。撰写了二十余本译著、一百余篇文章, 主持和参加了二十余项国家、地区和横向科研项目, 获得十余项奖项, 指导了两百余名博士生、硕士生, 为二百余家企业主持过咨询、顾问和培训工作。



杨林锋, 复旦大学管理学院博士。在国内权威和核心学术期刊发表论文数篇, 获得2008—2009年度复旦大学文科最高额奖学金, 连续两年获得复旦大学博士生论坛之管理学分论坛一等奖, 参与国家自然科学基金项目和国家社科基金重大项目等课题, 主要研究方向为人力资源开发管理、组织行为学等。

总序

企业管理精品教材系列,是复旦大学企业管理系各位教师凝聚数年研究心血和教学经验汇成的丰硕教学成果。

渊源有自。作为改革开放后全国最早恢复建立的管理院系,复旦大学企业管理系源于复旦大学原经济管理系,是中国改革开放后最早成立的管理系之一。多年来,伴随着中国经济的发展,企业管理系各位教师紧跟时代步伐,在三尺讲台呕心沥血,教书育人,同时也在管理学理论和实践领域辛勤耕耘,上下求索。在战略管理、组织行为、人力资源、国际企业与国际商务、企业成长与企业家、东方管理等多个管理学重要领域取得了颇为丰富的成果,获得了包括国家级重大和重点课题等一批科研项目,在SCI收录的国际高等级期刊及国内权威和核心期刊上有数百篇高质量论文发表,在学术界产生了广泛的影响,并培养了数千名从本科直至博士的优秀学生,他们如今正活跃在中外各大企业和各类组织的中高级管理岗位上。

作为大学教师,编写教材毋庸置疑为其本职工作,我自担任复旦企业管理系主任以来,也竭力推进此项工作。但据实而言,起初教师们的积极性并不高。问题不在教师方面,究其缘由在于目前大学对教师的评价体系和考核机制。当今中国的大学,尤其是像复旦大学这样的研究型大学中,有一条不成文的规定,编写教材并不算科研成果,因而常常被忽略不计;而另一方面,科研成果的考核又非常具体而定量,且直接关系教师的职称、报酬等实际利益,教师们当然要将主要精力集中于能够达到考核要求,并能够更多产生实际效益的工作。于是,我们一方面年复一年地在各门课程中使用着大量的国外教材,对学生们讲着他们并不甚熟悉的国外企业案例和相关术语,一方面感叹我们自己何时能够编写出适合中国经济发展状况和企业管理运作实践的优秀教材,从而在借鉴国际先进管理思想和实践的同时,也完成我们自己的教材建设,做到兼容并蓄、博采众长。

鉴于上述思考,于是有了本系列精品教材的问世。

编写高质量教材并非易事。内容、体例、深度、广度、语言、案例皆需通盘考虑,反复斟酌。须将一门学科融会贯通之后,方能游刃有余。在复旦大学企业管理系全体教师的共同努力下,在本系列教材的编写中,我们力求做到:

1. 前沿性。力求融入当代最前沿的相关学科新理论、新观点、新方法。当今世界,经济形势日新月异,企业变化气象万千,作为教材,自然要介绍本学科经过发展历程检验的经典理论,使学生对本学科核心内容有一个系统、全面的了解,知悉其来龙去脉,熟悉其运用方法。同时,也要对目前正在发展过程中的,有些可能还具有一定争议性的相关理论和管理方法进行介绍和评述,使阅读者知悉当今管理学科发展的最新动向。

2. 研究性。我们致力于编写的是一套“研究性教材”。当代学术发展的趋势,是专著和教材的边界日趋模糊。尤其是大学教材,更应注重将作者对学科知识的融汇和感悟及最新研究成果体现于教材内容中,它已经远远超出了理论知识和实践方法介绍的范畴。因此,本套教材的各位编写者,都积数年对管理学科体系中某一专业方向的研究之力,厚积薄发,尽力将自己的学术研究成果体现其中,增强其学术深度和阐述力度。

3. 现代性。和当代管理实践的紧密结合,并用现代人的话语系统进行表述。管理是一门实践性很强的学科,著名管理学大师彼得·德鲁克就从实践角度强调“管理不在于知,而在于行”。当代企业管理实践为我们提供了丰富的理论源泉和鲜活案例,世界经济的一体化也为我们拓展了全球性视野。如何紧扣时代脉搏,并以青年学子熟悉的语言和方式,将学术问题阐述得鞭辟入里,深入浅出,激发读者对管理学科的兴趣和对管理实践的关注,不仅考验每一位作者的学术功力,更反映我们对学生和读者的重视程度。为此,我们也做了不少努力。

“理论是灰色的,而生命之树常青。”此言固然不谬,但是,如能尽我们的绵薄之力,在自己熟悉的研究领域内,为管理教学的图系添上几笔重彩,为管理学科的发展增加些许亮点,那么,本套系列精品教材出版目的也就达到了。

苏 勇

教授、博士、博导

复旦大学管理学院企业管理系主任

复旦大学东方管理研究中心副主任

前言

在为总经理们培训时,我经常 would 问一个问题:企业中最重要资源是什么?百分之九十以上的总经理都会说:是人力资源。我的回答是:错!应该是人才资源。只有人才资源才能有效地整合其他资源。中国企业不缺人力资源,而迫切需要的是人才资源。

企业如何才能获得、评估、使用、留住人才资源,这就是人力资源管理要解决的问题。只有人力资源管理做好了,企业才能有源源不断的人才资源,企业才能持续地发展、壮大。

人力资源是企业所有资源中最难管理的一种资源,因为人力资源的变化实在太太。对于那些从来没有接触过企业人力资源管理的读者来说,一本过于厚重和理论性太强的人力资源管理教科书显然不符合他们的需求。初涉者更需要一个框架清晰、简单明了、能够较全面反映现代企业人力资源管理基础理论与实践操作的书。

本书尝试为初涉者了解和学习企业人力资源管理基础理论技能尽一点微薄之力。本书在现有的有关书籍的基础上进行适当增减,尽量做到框架简单、内容精练、易读易懂、结合实际。

书中主要介绍企业人力资源管理的基础理论和实践操作,在每章都加入了开篇案例和案例分析,在章节中还加入了不少小案例,使书中内容能够在现实案例中得到体现。希望读者在掌握必要的理论基础,尽可能学习更多的人力资源管理技能,真正了解企业人力资源实践是如何运作的,如何通过实践提高企业的经济效益和社会效益。

本书一共十二章,内容包括人力资源管理、与持久竞争优势、人力资源战略管理、人力资源规划、工作分析、员工招聘、招聘中的测试、员工培训与开发、职业计划与职业管理、员工绩效评估、薪酬系统、员工问题及其处理和人力资源会计。

本书由胡君辰负责编写主体结构,杨林锋编写部分章节和案例等内容,最后由胡君辰总审。

本书在编写的过程中借鉴了前人大量科研成果和实践经验,也对一些报纸杂志和网络上的案例进行了改编引用,在此我们一并向这些学者、管理者和作者表示崇高的敬意和由衷的感谢。当然,文责自负,本书中出现的问题均由作者本人负责。

胡君辰
于复旦大学校园

目 录

第一章 人力资源管理与持久竞争优势…1

第一节 什么是人力资源管理…2

第二节 工作生活质量…6

第三节 人力资源管理与竞争优势…7

第二章 人力资源战略管理…15

第一节 什么是人力资源战略…15

第二节 人力资源战略管理模式…20

第三节 人力资源战略管理的实施…23

第三章 人力资源规划…31

第一节 人力资源规划概述…31

第二节 人力资源需求与供应预测…36

第三节 人力资源规划的制定与执行…45

第四章 工作分析…53

第一节 什么是工作分析…53

第二节 收集工作信息的主要方法…60

第三节 工作分析中各种信息类型与标准…66

第五章 员工招聘…77

第一节 招聘及其基本程序…77

第二节 招聘的主要形式…82

第三节 招聘工具的设计…85

第四节 招聘中的评估…94

第六章 招聘中的测试…100

第一节 知识考试…101

第二节 心理测试…104

第三节 面试…111

第四节 情景模拟和系统仿真…120

第七章 员工培训与开发…131

- 第一节 员工培训与开发概述…132
- 第二节 培训与开发的实施模型…137
- 第三节 培训与开发的方法与类型…143
- 第四节 培训与开发中的主要问题及对策…149

第八章 职业计划与职业管理…160

- 第一节 职业计划与职业管理的基本涵义…160
- 第二节 职业发展…165
- 第三节 职业管理…176
- 第四节 员工职业活动…181

第九章 员工绩效评估…195

- 第一节 绩效评估概述…195
- 第二节 绩效评估的标准与主要方法…201
- 第三节 绩效评估的系统设计与具体操作…213

第十章 薪酬系统…223

- 第一节 薪酬管理…223
- 第二节 工资与奖金…229
- 第三节 福利…240

第十一章 员工问题及其处理…250

- 第一节 压力的种类、起因和控制方法…250
- 第二节 心理咨询的类型及其效果…256
- 第三节 科学惩罚的原则与实施…261
- 第四节 员工交往…264

第十二章 人力资源会计…270

- 第一节 人力资源会计概述…270
- 第二节 人力资源成本分析…275
- 第三节 人力资源价值分析…278
- 第四节 人力资源的需求预测与投资决策…282

参考文献…290

【本章学习目标】

1. 知道什么是人力资源管理,理解人力资源管理的重要性。
2. 知道什么是工作生活质量,及如何提高工作生活质量。
3. 知道什么是企业竞争优势,理解人力资源管理与企业持久竞争优势之间的关系。

预习案例

百安居的中国策略

百安居(中国)投资有限公司[B&Q (China) Investment Co., Ltd]简称(B&Q),隶属于世界 500 强企业之一的英国翠丰集团(Kingfisher Group),是欧洲第一,世界第三的大型国际装饰建材零售集团。经过近 30 余年的成功发展,百安居在英国本土拥有超过 300 家的装饰建材连锁店,是英国家喻户晓的装饰建材第一品牌。随着在中国不断发展,百安居也面临着很多问题,而人力资源管理为其在中国的发展提供了强大的支持。百安居的人力资源管理有什么特点呢?

首先,人力资源集权化管理。

总部首先确定了人力资源统一化、集权化管理的原则,总部与地区和商店的人力资源管理实施双向汇报方式,即有关管理事务要同时汇报给职能部门和业务运营部门相关上级主管,以加强总部对地区及商店人力资源管理工作的规划、指导、监督和服务。

其次,岗位评估系统的建立与推广。

鉴于岗位评估和说明系统更新的迫在眉睫,总部人力资源管理部门迅速成立了不同的项目组,与各职能和业务部门一起调整更新现有的体系。

第三,以结果为导向的绩效管理——四分制的绩效考核。

在建立和推广了岗位评估系统的同时,百安居在 2005 年开始推行新的绩效管理制度。鉴于许多管理人员和员工对绩效管理认识模糊,如将绩效管理等同于绩效考核,甚至等同于年终考评等,人力资源部门就绩效管理的概念、方法、效能等,为全公司的管理层组织了多次培训,并且重点强调了对员工绩效的过程管理而不是以前的单一强调考评结果。

第四,激励性的佣金制度——3 个月的滚动提成制。

为了建立有效的激励机制,百安居也于 2005 年开始试行商场佣金制,把商店员工的收入水平与他的销售业绩挂起钩来,上不封顶,业绩越好,奖金越高。这一制度打破了平均主义大

锅饭,一开始是在谨慎试行,而且是在不同的地区试用了不同的方案。根据试行结果及时进行了汇总,从2006年7月份开始在全公司实行了统一的商场佣金提成制。

百安居中国目前的商店总数已达60家,而且还在快速地向预定的战略目标推进。其有效的人力资源管理为百安居在中国的业务发展打下了一个良好的基础。

第一节 什么是人力资源管理

一、什么是人力资源

广义地说,智力正常的人都是人力资源。

狭义的定义有许多种。如:

(1) 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的具有智力劳动能力和体力劳动能力的人们的总和,它应包括数量和质量两个指标。

(2) 人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。

(3) 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力。若这种能力未发挥出来,它就是潜在的劳动生产力,若开发出来,就变成了现实的劳动生产力。

(4) 人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力,即处在劳动年龄的已直接投入建设或尚未投入建设的人的能力。

(5) 人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

综上所述,我们把狭义的人力资源定义为组织内外具有劳动能力的人们的总和。本书提到的人力资源一般采用狭义定义。

二、人力资源管理的主要内容

在现代企业中,凡是与人有关的事情均与人力资源开发与管理有关,但是,作为一个人力资源开发与管理的部门,主要工作涉及四个方面内容:选人、育人、用人、留人。这四个方面的工作可能是交叉的,也可能相互有影响。

(一) 选人

选人是人力资源开发与管理的第一步,也是十分重要的一步,如果选人选得好,那么育人就较容易,用人也得心应手,留人也方便。

(1) 选人者本身要具有较高的素质和相应的专业知识。如果选人者不知何为人才,他就无法为企业招聘、选拔人才;如果选人者缺乏相应的专业知识,也无法去鉴别人才,这样势必造成“武大郎开店——高的一概不要”和“瞎子摸象——盲目选人”这两种现象。

(2) 被选者多多益善。一般情况下,被选者越多,越容易选出合适的人才。如果由于渠道不畅,被选者人数很少,就很难选择到合适的人才。

(3) 被选者的层次结构要适当。并不是说任何岗位都应该选择最高级的人员来担任最好,有时高级人才反而干不好低层次的工作,因此,选人时应考虑最适合的人,即“最适原则”高于“最优原则”。

(二) 育人

育人,即培育人才,是人力资源开发与管理的主要工作之一。企业的发展主要靠人推动,而育人就是加强推动力。

(1) 因材施教。每个人的素质、经历不同,缺乏的能力和知识也不同,应该针对每个人的特点,安排适当的培训计划。有的人需要短期培训,有的人需要长期培训;有的人需要在职培训,有的人需要脱产培训。

(2) 实用。企业育人与学校育人有本质的不同,企业育人重点是实用性,有时不一定要系统地介绍许多理论知识,但一定要与实践紧密联系,使员工学以致用。

(3) 避免育人不当。育人不当的含义十分广泛,这里主要指要避免有些能力较强、水平较高、工作较忙的人没机会参加培训计划;而让一些无所事事的闲人充塞培训班,这样会打击干事的人,鼓励大家混日子。

(三) 用人

用人是人力资源开发与管理的一个主要目标,只有用人用得好,有关部门的工作才能卓有成效。

(1) 量才录用。大材小用和小材大用对企业均不利,前者造成浪费,后者造成损失。

(2) 工作丰富化。任何枯燥的、呆板的工作都会使员工感到工作乏味,应该充分考虑到员工的身心要求,重新设计工作,使工作尽可能丰富化。

(3) 多劳多得,优质优价。“大锅饭”是用人的慢性自杀剂。在长期吃“大锅饭”的企业中,劳动生产率低下是必然的结果。

(四) 留人

人才留不住是企业及人力资源开发与管理部门的失职。人才留不住不仅仅是本企业的巨大损失,而且会使竞争对手更强大,长期留不住人才的企业往往会陷于困境。

(1) 薪资报酬。在今天社会中,薪资的收入不仅仅是衡量一个人的劳动代价,往往也显示了一个人事业的成功与否。员工工作的第一目标往往是获得薪资收入。在同行业中,薪资较低的企业人才流向薪资较高的企业是一种趋势,这种趋势在短时期内不会改变。

(2) 心理环境。如果一个人某企业中得到重用,人际关系较和谐,心情较舒畅,这时虽然薪资较低,或者工作条件较差,他也会乐意为该企业作贡献。这是由于人除了低层次的需求

外,还有高层次的需求。许多“跳槽”者往往埋怨原来企业的心理环境不好。因此,要留住人才,企业领导者一定要十分重视建设或重建心理环境。

三、人力资源管理的意义

在目前市场竞争异常激烈的情况下,人力资源开发与管理的优劣,直接关系到企业的成败。任何一家成功企业都是十分重视人力资源开发与管理。因为人力资源开发与管理最重要的意义是使现代企业能适应当前企业环境的变化,这些变化可以分为两类:外部环境变化和内部环境变化。

(一) 企业外部环境变化

企业所处的外部环境变化日新月异,主要变化有以下几个方面:

(1) 社会价值观念的变化。随着社会的发展与进步,人们的社会价值观念会发生重大变化,年轻一代与年长一代之间,对于职业、家庭、社会、婚姻、金钱、世界的看法往往有明显的差异。

(2) 科学技术的飞速发展。随着工业化进程的加速,随着知识经济的到来,人类的科学技术发展迅猛,以前似乎绝对不可能的事情有许多已变成了现实,科技的发展使企业处在一个前所未有的变化之中。

(3) 社会分工的变化。随着经济的繁荣发达,通讯工具的日益进步,地球似乎变得越来越小了,国际之间分工的细化在此条件下得以实现,国与国之间相互依赖程度越来越高已成为一种趋势。一个国家、一家上游企业的人事变动都会产生连锁反应。世界上每一个重大事件都会迅速影响各行各业。

(二) 企业内部环境的变化

身处剧烈变化的外部环境的企业,所面对的内部环境也有着翻天覆地的变化。

(1) 企业分工越来越细。随着竞争的不断升级,一个企业要垄断某一行业已十分困难。分工细化将是今后企业的主要趋势。分工细化必然使企业的专业化程度越来越高,这样将导致职业转变困难程度增加。

(2) 信息高度发展。随着计算机的普遍使用,以前许多用人力来完成的工作,可以由机器来代劳了,以前需要很多人干的事现在只需要一两个人就能胜任了。这样,中层管理人员需要转变角色,管理层次将越来越少。

(3) 员工素质的变化。随着专业化程度的提高,企业对员工素质的要求也越来越高。这样,企业主或企业领导者把员工视为“生财工具”或“机器上的螺丝钉”的观点必将被淘汰,专制式的管理模式将越来越没有市场,民主式人性化的管理模式将越来越得到青睐。

美国企业人力资源管理的新特点

人力资源管理对美国企业发展起了巨大推动作用。随着时代发展,美国企业人力资源管理也出现一些新特点。主要有以下三个方面:

1. 职能转变

20世纪90年代以来,美国企业人力资源管理职能发生重大转变,从维持和辅助性的管理职能上升为具有重要战略意义的管理职能,并成为许多美国企业赢得竞争优势的重要工具。美国企业的人力资源部门是人力资源管理与开发的战略性角色,工作重点不是对雇员问题急救处理,而是积极参与企业的经营发展战略的拟定。从雇员招聘到使用都作为企业发展战略举措来认真对待;不断投资于培训和发展工作,营造员工和企业共同的企业价值观、经营理念和企业文化。美国微软公司成立之初对招聘就非常重视,公司招聘宗旨是:“招聘不是针对某个职位或群体,而是着眼于整个企业”。

2. 虚拟管理

互联网技术的发展使美国企业人力资源管理部门在行政管理事务方面所花时间比重越来越小。人力资源管理外包现象在美国企业中也越来越普遍。美国企业内部的人力资源管理者得以将更多的精力集中在对企业价值更大的管理实践开发以及战略经营伙伴的形成等功能上。如今美国很多企业把人力资源管理部门最基本的业务——员工培训、工资发放等外包给专营业主或咨询公司。同样,人力资源管理部门的福利与津贴管理业务、档案保存、工作安置与咨询以及信息系统等也外包给了专营业主。

3. 分工明确

美国企业人力资源管理的规章制度非常完善,对个人素质的技术要求、工作职责,对每一个人的分工、职责、权利和突发性问题处理的过程和政策都有具体的规章可循。职务分工细腻,是美国企业在人力资源管理上的最大特点。

美国企业的人力资源管理非常重视不断改进和完善员工工资福利对员工的激励作用,形成了比较灵活、有效的分配制度。美国企业在工资分配上注意合理拉开员工的收入差距。美国企业给予“人才”十分优厚的经济条件,如拥有公司股票,提供交通、住宿补贴,提供401K保险(相当于中国的补充养老保险)和比较昂贵的牙齿保险等。相反,对没有技术、管理专长的人员,如工勤人员、普通雇员,仅提供十分有限的收入,甚至只提供政府规定的最低工资。

第二节 工作生活质量

企业中,人力资源开发与管理的绩效标志之一是员工的工作生活质量提高了多少。

一、什么是工作生活质量

工作生活质量(简称 QWL)是指组织中所有人员,通过与组织目标相适应的公开的交流渠道,有权影响决策改善自己的工作,进而导致人们更多的参与感、更高的工作满意感和更少的精神压力的过程。

(一) 工作生活质量的重要性

工作生活质量几乎和人力资源开发与管理的各项内容都有密切的联系,这样,它本身也成为人力资源的一部分了。

(1) 与招聘的关系。招聘(也包括晋升)与工作生活质量息息相关,QWL 的降低会提高缺勤率和离职率,而缺勤率与离职率的提高又迫使企业招聘原来不必招聘的员工来维持正常工作。由于 QWL 不高,新进来的员工又会缺勤或离职,造成了难以想象的恶性循环,只有提高 QWL 才能打破这种恶性循环。

(2) 与工作分析的关系。为了提高员工的工作生活质量,工作的目标、责任和特点也常常会起变化,这些变化会促使企业重新进行工作分析。

(3) 与培训的关系。由于 QWL 的提高,离职率和缺勤率会降低,这样就减少了培训的压力。同时由于 QWL 的要求,管理人员需要通过培训来改变、重建自己的角色,尤其是第一线的管理人员,这样又为培训工作带来了新的任务。

(4) 与员工安全、健康的关系。QWL 的提高可以改善员工的安全和健康条件,因为 QWL 的提高可以改善工作设计与信息交流,使员工更有参与感和工作动机,因此减少了厌烦感,也减少了生产事故。

(二) 工作生活质量的主要意义

严格来说,QWL 表现出一种管理理念,或是一种企业文化,因此,现代企业重视 QWL 的主要意义有:提高员工主人翁精神;提高员工自我控制能力;加强员工的责任感;增加员工的自尊;提高产品的产量;提高产品的质量;等等。

(三) 工作生活质量的内容

企业中的 QWL 涉及的内容很多,主要有:改善与员工交往的渠道与质量;科学、合理地进行工作群体和团队的设计;有效地进行职业管理,为员工的前途着想;适当地进行组织机构的调整;优化企业内部的心理气氛;优化工作环境;等等。

二、人力资源管理与工作生活质量

人力资源管理实践活动可以通过以下几个方面,来改善和提高员工的工作生活质量:

(一) 改善环境

企业的环境可分为外环境和内环境。外环境可以包括政府的法令、经济政策、竞争对手的策略,市场变化等等;内环境可以包括物理环境和心理环境。物理环境包括:温度、噪音、湿度等等;心理环境包括:员工的价值期、期望值、人际关系等等。

(二) 培训与开发

企业中的员工需要进行培训与开发,这样才能更好地发挥潜能,更好地提高员工的 QWL。如果一个企业对员工只使用,而不进行培训与开发,那么该企业的 QWL 是不可能提高的,只会降低。

(三) 人力资源计划

人力资源计划涉及企业中人力资源的吸收、开发、管理、使用等一系列战略安排,一个企业中,这项计划制定得正确、执行得有效,就有利于 QWL 的提高。反之,则会降低 QWL。

(四) 工作分析和绩效评估

一个企业的工作分析和绩效评估可以反映出员工在工作岗位上到底应该干什么以及干得如何。这对 QWL 有明显的影响。如果工作分析正确,就可能使员工产生胜任感,反之则可能产生自卑感;如果绩效评估及时又客观,就可能使员工产生成就感,并可根据组织目标来矫正自己的行为,反之,则可能产生无所适从感和逆反心理。

(五) 安全和健康

企业中的安全和健康与 QWL 是互为因果的关系,由于安全和健康是人类的基本需要之一,因此每个企业必须考虑员工的安全和健康,一旦忽视了这两个重要因素, QWL 将明显下降。

(六) 人事安排

人事安排的原则应该是把最适当的人员安排在最适当的工作岗位。但在实际操作中颇有难度,因此常常会出现小材大用或大材小用的现象,这样就容易影响 QWL。

第三节 人力资源管理与竞争优势

人力资本正在或将要取代金融资本,成为企业持久竞争优势的重要源泉。过去人们主要把金融资本作为企业持久竞争优势的主要来源,因此把规模经济作为强化企业持久竞争优势的核心策略。随着知识经济的到来,掌握相应知识和技能、具备良好心态、富有创造力的员工已是企业的根本依托,也是构造企业核心竞争力的基础,企业的竞争优势可以从有效的人力

资源管理中获得。

一、什么是企业的竞争优势

企业竞争优势主要表现在三方面,首先,必须获取和保持某种相对竞争者的优势;其次,在市场上取得优越的市场位置;第三,获得更大的市场份额和利润的潜力。而企业获得竞争优势的方式一般有成本领先和产品差异化。

(一) 成本领先

成本领先是指通过有效途径,使企业的全部成本低于竞争对手的成本,以获得同行业平均水平以上的利润。如果企业所进行的价值活动的累计成本(总成本)低于竞争对手的成本,它就具有成本优势;如果低于所有竞争对手的成本,它才能称得上具有了成本领先地位。

成本领先一般要求企业:(1)建立高效而适当规模的生产设施;(2)在科学和经验的基础上全面降低运行成本;(3)在每一个环节抓紧成本与管理费用的控制;(4)最大限度地合理地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。

为了达到这些目标,就要在管理方面对成本给予高度的重视。尽管产品质量、服务以及其他方面的竞争优势也不容忽视,但贯穿于整个战略之中的是如何使成本低于竞争对手。公司成本较低,意味着当别的公司在竞争过程中已失去利润时,公司依然可以获得利润。

(二) 产品差异化

产品差异化是指企业向顾客提供在行业范围内独具特色的产品或服务,而这种特色可以给产品带来额外的加价。因此,产品差异化是一种以企业内部条件为重心的企业战略,它强调要依赖公司现有的资源水平来实现产品差异化。如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本,那么,拥有这种差异化的企业将取得竞争优势。产品差异化的表现形式有:(1)产品设计;(2)技术特性;(3)品牌形象;(4)促销及服务方式;等等。

一般产品差别化的途径有两方面。首先是产品的内在因素,如差别化产品性能、设计、质量及附加功能等方面;其次是产品的外在因素,如差别化创造良好的商品形象,即充分利用产品的定价、商标、包装、销售渠道及促销手段,使其与竞争对手在营销组合方面形成差异化;等等。

外部差异化的方式主要有:采用定价、改进包装、树立名牌的方法实现差异化;利用各种信息传播媒体,如通过广告、宣传使顾客感到产品差异;通过服务形成差异,如免费送货、分期付款、保修等;通过分销渠道实现差异化。

二、人力资源管理实践与竞争优势

企业的人力资源管理实践的有效性可以用激励计划、员工投诉系统、正式的绩效评估及