

现代人力资源管理系列教材

本书由中国人民大学教师组织编写

.....
HUMAN RESOURCE

人力资源管理

程延园 主编



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>

现代人力资源管理系列教材

人力资源管理

程延园 主编

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

“人力资源”是企业组织创造价值的核心资源。人力资源管理旨在协助、促进优质人力资源的吸纳、发展、激励、维持和改善,进而提升组织绩效,为企业赢得竞争优势。本书全面阐述了人力资源管理成熟的理论思想、技术方法和有效的管理实践,整合了一个“成功的人力资源管理系统模型”,评析了人力资源管理和变革活动的案例,便于读者理解、体会人力资源管理的理论意义并用于实务。本书内容丰富,对人力资源管理的学生和企业专业人员而言,是一本较为“实用”的教科书。

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 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/程延园主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2009.12

(现代人力资源管理系列教材)

ISBN 978-7-81123-983-6

I. ①人… II. ①程… III. ①企业管理/劳动力资源—人力资源管理—教材 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第220154号

责任编辑:赵彩云

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京瑞达方舟印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:19.25 字数:487千字

版 次:2010年4月第1版 2010年4月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-983-6/F·574

印 数:1~4 000册 定价:29.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。
投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn.

前言

今天,无论是大型跨国公司的高级经理,还是国内小型企业的管理人员都声称,要想在当今激烈竞争的市场中获胜,有效管理人力资源是企业获得持续竞争优势的关键。事实上,全球各地的管理者都清醒地认识到人力资源是任何一个组织的核心资源。为了赢得成功,他们必须拥有最好的人,并且能够激发他们的才能,有效地组织生产经营。前通用电气首席执行官杰克·韦尔奇说:“没有合适的人,再好的战略也不可能付诸实施。”有效管理组织人力资源,并充分挖掘他们的潜能和才干,是对管理者的巨大挑战。

近几年,人力资源管理的理论研究和实践取得了令人鼓舞的发展,新的思想、理论、技术和方法不断涌现,企业人力资源管理经验也越来越成熟。许多中国本土企业在学习、引进、消化西方人力资源管理理念和方法的基础上,开始了很多创新性的改良和深化尝试。本书的特点之一,是重视理论与实践的均衡结合。本书反映了当前人力资源管理的成熟理论和知识及其应用,关注了人力资源管理领域的新发展、新趋势。在写作过程中,我们访谈了100多名大企业的人力资源管理经理人,吸收了他们成熟、行之有效的管理经验。通过对国内大量人力资源管理案例的分析,采集企业案例,体现了企业人力资源管理和变革的活动。通过阅读本书,既可以提高人力资源管理理论素养,又可增强管理的实践能力。

本书的另一个特点,在于提出并整合了一个“成功的人力资源管理系统模型”。这一模型将人力资源管理的主要职能进行了完整的统合,是以实践为基础构建的策略性人力资源管理架构。从吸纳、发展、激励、维持、改善绩优人力资源五个维度,本着理论联系实际和学以致用原则,全面、系统地阐述了人力资源管理的主要理论和知识及其在实践中的应用。整体结构完整、规范,各部分具有逻辑上的合理顺序,便于通过本书系统全面地学习和掌握人力资源管理理论及其最新研究成果。

写一本既能够反映人力资源管理成熟的理论思想、技术方法,又能反映企业人力资源管理实践经验的教材,是我一直以来的一个愿望。感谢北京交通大学出版社的赵彩云编辑的盛情邀请和热诚支持,她为本书的出版付出了很多时间和精力。同时,我也要感谢我的研究生刘霜霜、张英、钱凤佳、李浩、武俊、谭叙、王欢、张会涵在本书写作中付出的辛苦,他们参与了本书若干章节的编写工作,提供了一些资料和案例。

尽管我们付出了辛勤的劳动,本书难免还存在一些不足之处。在此真诚地希望使用本书的师生和读者多提宝贵意见和建议,以使本书日臻完善,从而推动我国人力资源管理研究和实践不断前行。

程延园

2010-1

中国人民大学求是楼

作者介绍：

程延园，中国人民大学劳动人事学院教授、经济学博士、博士生导师。中国人民大学劳动关系研究所副所长，中国人力资源开发研究会劳动关系分会副会长，人力资源和社会保障部中央国家机关直属事业单位人事争议仲裁委员会委员，中国企业联合会雇主工作委员会专家委员。加拿大曼里托巴大学、德国马普研究所、美国国务院国际交流访问学者。曾担任多家企事业单位及政府机构的人力资源管理和劳动关系顾问。在各类报刊发表文章百余篇，出版著作 20 余部。2007 年入选教育部“新世纪优秀人才支持计划”。

目 录

第一篇 导 论

第一章 人力资源管理概述.....	3
第一节 何谓人力资源管理.....	4
第二节 人力资源管理的系统模型	10
第三节 人力资源管理的角色和职责	14
第四节 人力资本与人力资源管理	19
第五节 人力资源管理的历史发展	22
第六节 人力资源管理的未来趋势	28
◇ 关键词	32
◇ 复习与思考	32

第二篇 招聘与甄选：吸纳绩优人力资源

第二章 人力资源规划	35
第一节 人力资源规划概述	36
第二节 人力资源规划的步骤	38
第三节 人力资源规划的方法	40
◇ 关键词	47
◇ 复习与思考	47
第三章 工作分析与设计	48
第一节 工作分析概述	49
第二节 工作分析的具体实施	57
第三节 工作分析的方法	63
◇ 关键词	68
◇ 复习与思考	68
第四章 招募与甄选	69
第一节 人员招聘概述	70
第二节 人员招募渠道	76
第三节 人员甄选方法	80
◇ 关键词	90
◇ 复习与思考	90

第三篇 培训与发展：发展绩优人力资源

第五章 绩效管理与评估	93
第一节 什么是绩效、绩效管理	94
第二节 绩效评估程序	97
第三节 绩效评估方法	100
第四节 绩效管理的实施	105
◇ 关键词	108
◇ 复习与思考	108
第六章 培训与发展	109
第一节 培训与发展概述	110
第二节 培训的程序	114
第三节 培训的方法	118
第四节 管理发展与组织发展	123
◇ 关键词	131
◇ 复习与思考	131
第七章 职业生涯发展	133
第一节 职业生涯发展的重要性	134
第二节 职业生涯规划的实施	140
第三节 认清个人与组织的需求	144
◇ 关键词	147
◇ 复习与思考	147

第四篇 薪酬管理：激励绩优人力资源

第八章 建立高绩效的薪酬制度	151
第一节 薪酬的战略意义	152
第二节 薪酬方案设计	156
◇ 关键词	173
◇ 复习与思考	174
第九章 薪酬与激励制度	175
第一节 员工激励概述	176
第二节 激励方案的类型	178
◇ 关键词	188
◇ 复习与思考	188
第十章 员工福利	189
第一节 员工福利与权利	190
第二节 员工福利措施规划	192

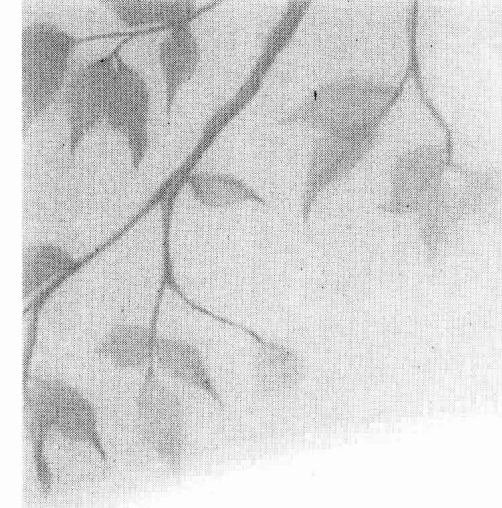
第三节 法定福利.....	196
第四节 自主福利.....	207
◇ 关键词.....	213
◇ 复习与思考.....	213

第五篇 员工关系：维持绩优人力资源

第十一章 工会与集体谈判.....	217
第一节 为什么及如何组建工会.....	218
第二节 集体谈判.....	224
第三节 集体协议.....	229
◇ 关键词.....	232
◇ 复习与思考.....	232
第十二章 员工安全与健康.....	233
第一节 劳动安全管理.....	234
第二节 压力管理.....	239
◇ 关键词.....	242
◇ 复习与思考.....	242

第六篇 战略与变革：改善绩优人力资源

第十三章 人力资源战略.....	245
第一节 人力资源战略与整体战略整合.....	246
第二节 人力资源战略的评估.....	256
◇ 关键词.....	260
◇ 复习与思考.....	260
第十四章 企业文化.....	261
第一节 迈向变革之路：企业文化.....	262
第二节 企业文化与战略性变革.....	268
◇ 关键词.....	277
◇ 复习与思考.....	277
第十五章 管理多样化的劳动力.....	278
第一节 多样化管理.....	279
第二节 多样化的劳动力与管理策略.....	286
◇ 关键词.....	291
◇ 复习与思考.....	291
参考文献.....	292



第一篇 导论

第一章 人力资源管理概述

第一章

人力资源管理概述

【学习目的】

读完本章之后，你应该能够：

1. 描述人力资源的含义和特点；
2. 理解人力资源管理的重要性；
3. 掌握人力资源管理的目标；
4. 理解成功人力资源管理模型；
5. 描述人力资源管理者 and 部门的角色；
6. 阐述直线经理人员承担的职责；
7. 试述 Snell 人力资本分类管理理论；
8. 了解人力资源管理的产生发展。

引导案例：印度飞行员短缺^①

迅猛发展的印度航空业正饱受基础设施陈旧、航班经常晚点及经营亏损的煎熬，而目前出现的飞行员短缺更是雪上加霜。印度现有十余家航空公司，其中大部分的成立时间还不足五年。目前，印度的航空公司正在全球范围内搜寻具备资质的机长，同时抓紧进行本国飞行员的培训工作。“招聘热潮一出现，学生们就迫不及待地前往任何可以取得资质的地方参加培训。”香料航空公司（Spice Jet）的首席飞行员约翰·艾克尔说。艾克尔曾在美国经济型航空运营商西南航空公司（Southwest Airlines）任职，而成立仅有两年的香料航空公司正是以西南航空为蓝本建立了自己的经营模式。香料航空公司现有飞机 15 架，另外还签订了 50 余架飞机的采购订单。艾克尔已经着手招聘外籍飞行员，以填补飞行员空缺。目前，他已经聘用了 42 名飞行员，其中 30 人来自美国。今年，他希望能再招聘 30 名飞行员。

到国外寻找飞行员，是一种相对较新的现象。两年前，当人才争夺战刚刚开始的时候，各家航空公司只是采取相互挖人的手段。飞行员甚至可以在操纵飞机降落并滑行到登机门之后，就直接穿过跑道去另一家报酬更高的公司上班，将无依无靠的旅客和惊慌失措的公司经理抛在脑后。这种行为一直持续到今年年初印度主要航空公司之间达成了互不挖人的协议之后才得以停止。目前，有经验的机长每年可以获得 12 万至 15.6 万美元的工资，再加上加班补助，收入相当于十年前的五倍，而当年印度飞行员的待遇处于全世界的最低水平。此外，对于飞行员的需求，预计在短时间内不会放缓。亚太航空研究中心（Centre for Asia Pacific Aviation）驻新德里的顾问卡皮尔·考勒表示，印度航

^① 改编自：Daniel Pepper. 印度飞行员短缺. 财富（中文版），2008 年 4 月（上半月刊）。

航空公司已订购了 425 架飞机, 预计到 2020 年将需要大约 1 万名飞行员。而印度现有飞行员的总数仅为 3 000 人, 其中 600 人来自国外。

飞行员短缺并非印度所独有的现象, 日本、美国和中东都面临同样的难题。但是, 在印度, 这种短缺作为一种症状, 反映出一个可能会破坏经济繁荣的更广泛问题, 即人才储备不足, 许多公司不得已从国外引进人才。印度民用航空管理署署长卡努·高海因就飞行员短缺的问题对航空公司提出了批评, 指责后者“没有认真地对待飞行员的招收和培训工作”。翠鸟航空公司 (Kingfisher Airlines) 的人力资源主管茹比·阿雅表示, “寻找飞行员是印度航空公司面临的最大挑战。”她正在四处游说, 争取将外国飞行员在印度的服务年限延长至六年, 并尽量缩短印度人用国际飞行执照换领本国驾照所需的时间, 目前这一时间为六个月以上。

有几家印度航空公司已经派有前途的见习生前往美国参加培训。其中, 翠鸟航空公司已与加利福尼亚及亚利桑那的飞行学校建立联系, 由后者提供为期九个月的培训课程, 费用为 4.5 万美元。培训班的毕业生如果通过体检和笔试, 将由翠鸟航空公司聘用并报销大约 12 400 美元的学费。其他航空公司也有类似的计划。但是多数专家认为, 要改变外籍飞行员所占比例偏高的情况、使印度机长具备完全接管的能力, 还需要四到五年的时间。

引导案例显示的是一个典型的人力资源管理问题, 飞行员短缺已成为制约印度航空公司发展的重要人力资源问题。如何招聘、培养飞行员, 如何规范飞行员的流动, 是包括印度、美国、日本以及中国在内的航空公司面临的共同难题。在经济全球化的时代, 稀缺人力资源将在全球范围内进行配置, 企业之间的竞争日益成为人才间的竞争。正因为“人员”的因素愈来愈具关键性的影响力, 未来只有快速适应改变, 并有效管理人力资源的组织, 才能成为赢家。在瞬息万变的环境中, 现代的经理人不仅需具备良好的弹性和适应力, 更需主动积极地分析人力资源的问题, 并采用新的做法。对于组织在 21 世纪的表现, 人力资源活动的管理将扮演极其重要的角色。

第一节 何谓人力资源管理

21 世纪是知识经济时代, 知识与经济的结合促进着经济的迅速发展, 知识将成为所有财富创造要素中最基本、最有效的生产要素。作为知识载体的人力资源成为企业乃至整个社会最宝贵的稀缺资源, 成为现代企业争夺的焦点。对人力资源进行有效开发、合理利用和科学管理, 已经成为现代企业管理者的重要使命和任务。

一、人力资源及其特点

“人力资源”一词是当代著名管理大师彼得·德鲁克于 1954 年在其《管理的实践》一书提出并加以明确界定的。在这部学术著作中, 德鲁克提出了“管理”的三大职能: 管理企业、管理经理人员及管理员工和他们的工作。在讨论管理员工及其工作时, 德鲁克引入“人力资源”这一概念。他指出: “人力资源与其他所有资源相比较而言, 唯一的区别就是它是人, 并且是经理们必须考虑的具有‘特殊资产’的资源。”德鲁克认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质, 即“协调能力、融合的能力、判断能力”。

经理可以利用其他资源,但是人力资源只能自我利用。因为“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权利”。

20世纪60年代后,美国经济学家舒尔茨和贝克尔提出了现代人力资本理论。该理论首次将资本划分为人力资本和物质资本,并指出人力资本是由投资形成的,是经济增长的重要源泉。人力资本理论的提出,使人力资源的概念深入人心。在21世纪的知识经济中,企业必须依赖其管理人员与技术人员的创造性与主动性来赢得竞争优势,这样就不可能低估人的作用,于是人本主义管理上升为管理的主流管理价值观。人本主义,即把人当作企业的主体,确立人在企业中的主导地位,将企业的一切管理活动转移到主要围绕调动员工积极性、主动性和创造性来进行和展开,对人力资源的研究也进入到一个新阶段。

学者们分别从不同角度对人力资源的含义进行解释。例如,美国学者伊凡·伯格(Ivan Berg)对人力资源的组成进行了分解,认为人力资源是人类可用于生产产品或提供各种服务的活力、技能和知识。雷西斯·列科(Rensis Lakere)从人力资源的作用进行解释,指出人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。

人力资源,是指人所具有的能为组织和社会创造价值,并且能够被组织所利用的劳动能力(体力和脑力)的总和。人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和,它可以统称为劳动能力。这一能力能够为组织所利用,并为组织和社会持续地创造价值。

人力资源是进行社会生产最基本最重要的资源,和其他资源相比,人力资源具有能动性、增值性、社会性和可开发性等特点。①能动性。能动性是指人总是有目的、有计划地在使用自己的体力和脑力。在价值创造的过程中,人力资源总是处于主动的地位,是劳动过程中最积极、最活跃的因素。②增值性。增值性是指人力资源可以持续地被开发利用,不断地创造价值。与自然资源不同,人力资源的知识、经验和技能不会因为使用而消失,相反会因为不断使用而更有价值。③社会性。社会性是指人力资源会因为所处时代、社会不同而发生变化。社会政治、经济和文化不同,必将导致人力资源质量的不同。例如,80后出生的年轻人所具备的特点和60年代出生的人截然不同。④可开发性。可开发性是指人力资源的开发具有投入少、产出大的特点。正如舒尔茨所说,人力资源是效益最高的投资领域。人力资源可以连续不断地开发与发展,为组织和社会持续地创造价值。

二、什么是人力资源管理

为什么不同企业在机会相同的情况下,会有输赢之分?决定企业生存与成功的关键,在于不同企业在人员、品质、顾客服务等这些难以衡量的事情上的付出,其中最重要的是培养人力资源具有良好的适应环境变化的能力。Richard Dutton在观察花旗银行集团中“高科技——高思维”现象时,发现在适应科技变革时,人力资源是最具关键性的因素。①变革要获得成功,关键在于员工的参与和承诺。人力资源是组织最有价值

① Richard Dutton, "High Technology with the Human Touch," paper presented at Academy of Management, Washington DC, 1989. Also see Brian Dunmaine, "Creating a New Company Culture," Fortune (January 15, 1990): 127-131.

的资源,对组织愈来愈具有关键性的影响力,未来只有那些能够快速适应变革,并能有效管理人力资源的组织,才能成为赢家。人力资源管理政策,包括人员的招募、培训、薪酬及员工关系,这些决策优良与否,直接影响着组织的绩效和员工的心理健康。

在人力资源管理活动中,组织及其员工的个别需求日益受到重视。员工对于组织目标的贡献成效,大多取决于人力资源经理人的能力。让组织成为每个人都能成长发展的舞台,无疑是对人力资源经理人最大的挑战。是否能够为员工提供发展平台,是衡量组织是否“健康的”的重要指标。人力资源管理的精神就是要让组织更为健全、更为有效。这些人力资源管理的内涵适用于各种组织形态,包括学校、教会、军队、政府、医院及企业。

人力资源管理可定义为:为了实现组织战略目标,针对组织内部所进行之吸引、培养、激励和维持高绩效员工等活动的各种政策、管理实践以及制度。这一概念强调,人力资源管理的目标必须密切配合组织战略,为实现组织战略服务。人力资源管理活动的内容包括如何吸引、维系、培养、激励以及人员退出,是一系列具体政策、机制、制度、技术方法的总和。人力资源管理要将组织目标与员工对于成长与发展的渴望结合起来,促进企业逐步迈向巅峰。

员工对企业的贡献,包括设计与制造各种商品和服务、维持良好的品质、营销商品与服务、运用财务资源,以及发展组织的战略与目标。没有高绩效的员工,组织就无法达成目标。人力资源经理人的角色,就是在员工的贡献与组织目标的实现之间,建立起实际有效的关系。因此,人力资源管理是一套经过计划的、系统改善组织绩效的政策和制度,它涵盖了组织所规划的各种人力资源管理方案和制度,其目的是提升组织绩效,实现组织战略目标,开发员工的潜能。

三、人力资源管理的目标

人力资源管理的目标是建立一支组织经营发展所需要的高素质的人力资源队伍,以及创造一种高效的管理机制,提升员工和组织的绩效,为组织的快速成长和高效运作提供保障。具体来说,人力资源管理的目标主要包括以下几个方面。

(一) 组建高素质的人力资源队伍

组建一支高素质的人力资源队伍,为企业高效运作和发展提供充足的人力资源支持,是人力资源管理的首要目标。人力资源是企业最重要的资源,是企业可持续发展的保证,吸引和留住优秀人才是增强竞争力的核心内容。高新技术的发展、知识经济的到来,极大地提高了人力资源在组织中的地位,组织创造效益的每一个环节都是由“人”来完成的,人才已成为最短缺的组织资源,组织竞争的焦点是人才的竞争。今天,几乎全世界的经理人都已认识到人力资源管理的重要性,人力资源管理在组织经营战略决策上的作用不容忽视。人不仅仅是在工作,而且创造了组织赖以生存的思想。即使是那些资本最密集、结构最完美的组织也是需要人来经营的。因而,组建高素质的人力资源队伍,是企业生存、发展的关键,也是人力资源管理的首要目标。企业要获取优秀人力资源,组建过硬的人力资源队伍,关键是要做到:

(1) 视人才为企业竞争力的源泉,根据战略和竞争的要求,培养和开发员工的核心技能与专长,并制定相应的人力资源发展规划;

(2) 建立以劳动契约和心理契约为双重纽带的利益共同体关系,劳动契约是人力资源管理的基础,心理契约是人力资源管理的最高境界;

(3) 视员工为客户,通过建立分层分类的人力资源开发体系,向员工持续提供面向客户的人力资源产品与服务。中外许多国家对企业的研究也表明,成功企业人力资源实践均强调人的重要性。联想集团董事局主席柳传志认为,联想之所以能够发展到今天,靠的就是人。在柳传志看来,没有“搭班子”,“定战略”和“带队伍”都是无从谈起的,这充分反映了柳传志对“人”的重视,把人作为办好一切事情的主体因素。柳传志提出来的“办公司就是办人”既有哲理又很通俗。“办人”实际上就是如何经营与管理人才。

(二) 创建高效管理机制

管理学家德鲁克认为,组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。考察一个组织是否优秀,要看其能否使每一个普通员工取得更好的绩效,能否使每一个员工发挥潜能,并将个体行为整合为整个组织的统一、规范的行为,进而最大限度地提高组织效益。人力资源管理的目标就是要创建高效的管理机制和制度,形成人员能进能出、工资能升能降、干部能上能下的自我约束、自我激励机制。高效管理机制的核心是如何吸引人才、留住人才、激励人才和约束人才,组织必须建立和实施科学、规范的价值评价体系和价值分配机制,建立凭能力、凭业绩而不是凭职场技巧吃饭的用人机制。企业与企业的人才竞争,实质是人力资源经营模式、管理机制、生态环境的竞争。人力资源管理的关键在于改善和优化人才的管理机制和人才的生态环境。一个好的机制,不但能够不断地造就人才,而且能使优秀的人才脱颖而出;而一个不好的机制,不仅会压抑人才的创造力,还会使人才产生负向的破坏力,影响组织内部的团结和稳定。人力资源管理就是要创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制。

(三) 提高组织绩效

在任何组织中,人力资源管理的目标都是要有利于组织绩效的提高。组织绩效是衡量一个组织运营是否良好的重要标志之一,是企业在激烈市场竞争中获胜的关键。提高组织绩效最有效的方法之一是提高生产效率。生产效率是组织利用自己的劳动、资本、物质和能源资源创造产出的效率。人力资源管理能对“劳动”这部分产生巨大的影响,通过影响员工的承诺、开发员工能力提高个人绩效,进而提高组织绩效,增强企业竞争力。调查发现,员工只需发挥20%左右的能力,就足以完成岗位工作任务;但如果充分调动其积极性和创造性,其潜力可发挥80%,从而创造出更大的效益。人力资源管理的本质就是创造效益。组织的效益可以从一些指标和要素反映出来,它们包括绩效、法律的遵守、员工满意度、旷工、跳槽、培训效益和投资回报、申诉率及事故率等。在大多数企业中,效益主要表现为组织目标的实现、员工技能的有效使用,以及高素质员工的流入和保持等。建立科学、系统的人力资源管理体系,采取积极有效的措施,充分调动组织中人力资源的积极性、创造性和能动性,是决定一个组织有效创造效益和长期可持续发展的关键所在。

(四) 形成良好的组织文化

培育和营造良好的组织氛围和组织文化,是人力资源管理的长远目标。组织文化,是组织内部成员逐渐形成的、共享的价值观、信念和行为模式,其内涵是企业的核心理

念、经营哲学、管理方式、用人机制、行为准则的总和。核心价值观是在企业成长的过程中不断沉淀积累的结果,是根据所从事行业的特点和外部环境的变化而不断批判和继承的结果。企业文化对于一个企业的成长来说,是最持久的决定因素,作为一种组织系统,它具有自我内聚、自我改造、自我调控、自我完善、自我延续等独特的功能。大量的实证研究发现,企业文化与企业绩效存在相关关系:一个强大的企业文化如果与企业的环境或战略相符时,共同的信条使上下的沟通变得更加便捷,决策的制定更加有效。共享的价值观同样有利于协作,这些都会提高企业的实际效率。例如,惠普公司强调在经营上提倡创新,在人事上倡导激励。惠普面对任何情况都坚信:只要给予员工适当的手段和支持,他们愿意努力工作,就一定会做得很好。惠普创建人之—的比尔·休利特曾说:“这是由一种信念衍生出来的政策和行动,这种信念是:相信任何人都愿努力工作,并能创造性地工作,只要赋予他们适宜的环境,他们一定能成功。”在这一系列的价值体系指导下,惠普公司吸纳了一批能力超卓、个性迥异、富于创新的人加入,让他们在一个宽松的环境里发挥自身的优势,为公司创造了无穷的财富。这也是惠普在激烈竞争中始终处于不败之地的原因。现今,惠普公司已经成为美国十大电子公司之一,成为最受美国人仰慕的公司。

四、为什么需要人力资源管理

人力资源管理为什么如此重要?对企业来说,吸引和留住优秀员工对一个组织的绩效是至关重要的。一项有关员工对组织成功重要性的研究估计,员工的知识和技能占一个公司价值的80%^①。各种组织,从IBM这样的大企业到小公司,越来越重视借助人力资源管理帮助企业获得竞争优势,人力资源管理变革也变得更为重要,其主要原因如下。

(一) 员工需求的改变

21世纪,我国劳动力市场的构成将更加多样化,随着老龄化时代的到来,到2030年65岁以上的老人将占全部人口的22%,人口老龄化将使企业员工的平均年龄提高。年龄较高的劳动力可能会更有经验、可信赖和稳定,但也可能对变化和再培训的适应性较差。同时,“80后”的年轻人正逐渐成为劳动力市场的主力,与年龄较大的员工不同,他们对工作期望更高,思想更开放,价值观也更多元。员工的需求也在改变,今天的员工希望组织能提供更多的发展机会、弹性工作时间、休假、员工援助计划以及工作分享等方案,企业必须摆脱使员工适应一种单一共同模式的传统,通过制定新的人力资源政策来满足员工的独特需求,并对此作出反应,如为满足员工对工作、家庭平衡的需求,制定政策,以减少组织需求与家庭责任之间可能存在的冲突。此外,人力资源经理人也必须了解“组织瘦身”、“企业重组”对员工忠诚度的影响。

(二) 管理复杂度的提高

21世纪的管理面临的环境更加复杂,原因有许多,包括外国公司加入竞争行列、科技的改变、科技创新的发展以及变革速度的增加。因此,人力资源经理人须参与战略性决策的制定,并发展出该组织人力资源的特有能力。高层主管也须具备招募、绩效评

① Steve Bates. Accounting for People. HR Magazine, www.Shrm.org/hrmagazine, October 2002.

估、品质、薪酬及其他人力资源活动等方面的人力资源管理专业知识。

(三) 法律复杂性的提高

随着新的法律的颁布和实施,人力资源经理人的重要性也日益提高。由于新的法律对企业提出了更多的要求,为了符合法律、法规要求,企业须依赖更多的人力资源管理专业知识。人力资源管理的诸多方面,如平等就业、薪酬、工作安全及劳资关系等,都深受法律、法规的影响。如果企业没有遵守法律规定,则可能面对高昂的处罚和诉讼。西方多数国家都制定了相关法律规范企业人力资源管理,如美国政府制定的职业安全与健康法案、就业年龄歧视法案、公平劳动标准法案等一系列法律法规,对企业人力资源管理活动进行了有效监督。我国2008年实施的《劳动合同法》,对企业招聘、培训、考核、薪酬、解雇等人力资源管理的诸多方面均作了规范。新法要求企业制定薪酬制度、劳动定额、劳动纪律等必须经过民主程序,在规定的时限内不与员工签订书面合同要支付双倍工资,解除、终止劳动合同一般要支付经济补偿等。这些都对人力资源管理经理人提出了很高的要求,人力资源经理人应当深入理解法律的要求和规定,并将其规定适用于日常管理中,全面完善人力资源管理体系,才能更好地适应新法律对企业的要求。

(四) 人力资源政策的发展

人力资源政策旨在建立组织内部的一致性与平等性,其在制定雇用、薪酬、升迁、解雇等决策时,尤为重要。比如,薪酬的相关标准必须在人力资源架构下制定,使薪资结构能完全公正、公平。21世纪,公司的规模与复杂性与日俱增,新的法律同时赋予员工更多平等的权利,因此人力资源经理人在发展以及实施因时制宜的政策上,将扮演更重要的角色。

(五) 人力资源资讯系统

新的技术也成为人力资源经理面临的挑战。在未来的高科技世界,人力资源管理工作者愈来愈需要专业知识的配合。比如,许多企业都采用了计算机系统,用于保管员工数据和背景资料,制定员工甄选决策,进而整合面谈资料、考试成绩,这些数据对工作安排和劳动力使用非常有价值。信息系统也被用于员工培训、接班人计划和薪酬管理,提供内涵详尽的多样化的弹性福利方案,供员工自由选择。计算机和互联网正在改变许多人力资源经理的工作方式,如通过网络招募人员,发送电子邮件,网上讨论等。

(六) 人力资源成本效益

鉴于人力资源方面的投资往往很大,处理员工问题所产生的费用也十分高昂,因此人力资源活动的重要性便与日俱增。多数组织最高的一项成本就是人事费用,涉及旷工、迟到、流动率、怠工、破坏公物等问题,而不能知人善任也会产生不必要的成本,因此优秀的人力资源管理才算是完善的管理。

(七) 其他人力资源管理趋势

其他人力资源管理趋势,包括改变企业文化、协助员工适应改变、提高组织的竞争力与生产力、达到全面品质管理及员工参与。以IBM为例,环境的改变使其不得不提高经营效率以保持竞争力。在未来数十年,外部环境的改变将极为快速,企业须依赖人力资源管理技术以跟上创新的速度,跟上信息科技改变的脚步,顺应社会及文化变动。