

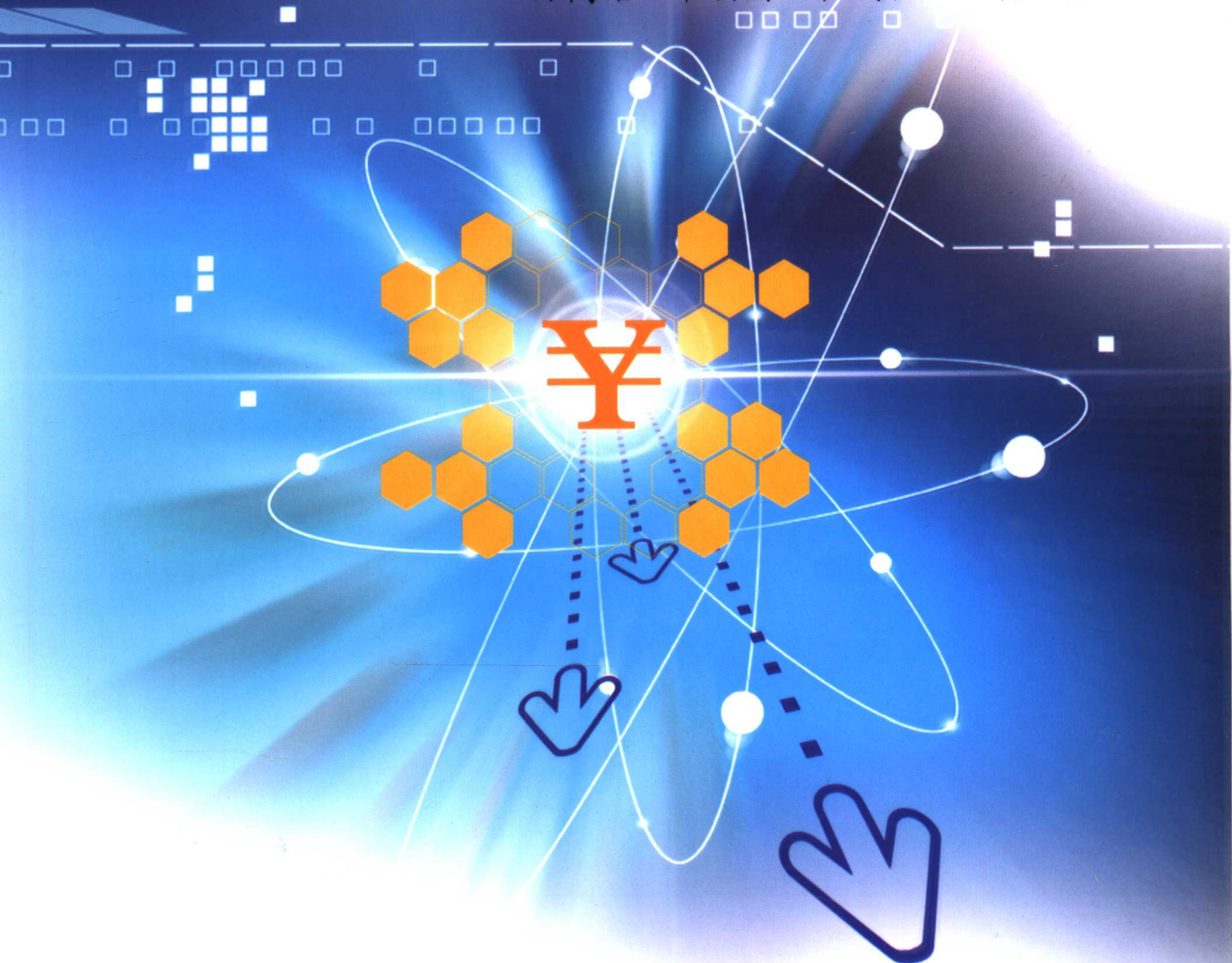


高等学校电子信息类专业规划教材·电子商务

人力资源管理信息化

邬锦雯 主 编

孙高洁 邓顺国 杜向阳 副主编



清华大学出版社·北京交通大学出版社

21 世纪高等学校电子信息类专业规划教材·电子商务

人力资源管理信息化

邬锦雯 主 编

孙高洁 邓顺国 杜向阳 副主编

清华大学出版社

北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书借鉴同类教材的经验,在编写过程中参阅了大量国内外优秀的论著和文献,融合了人力资源信息化管理这一领域的最新研究成果和应用实践,分别介绍了人力资源信息化管理的基本知识,人力资源管理信息系统的模块分析、选择与实施,因特网下的人力资源管理,因特网与企业文化,人力资源网站等内容,使读者对企业人力资源信息化管理的整个进程有一个较清晰的了解。

本书共7章。第1章介绍人力资源基本概念,对人力资源管理进行概述;第2章论述人力资源管理与信息化的结合,引出人力资源信息化管理这一课题;第3章介绍企业如何选择与实施人力资源管理信息系统;第4章介绍在因特网环境下的人力资源管理;第5章介绍企业文化与人力资源管理;第6章介绍人力资源网站;第7章介绍的是HR解决方案与案例分析。

本书结构严密,资料翔实,内容新颖,叙述清晰,可作为电子商务专业、人力资源管理及信息管理等专业的教科书及相关专业的专科生、本科生或研究生的参考书,也可作为从事实际工作的企业管理人员和对该领域有兴趣的社会人士的参考书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理信息化/邬锦雯主编. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社, 2006.3

(21世纪高等学校电子信息类专业规划教材·电子商务)

ISBN 7-81082-697-2

I. 人… II. 邬… III. 信息技术-应用-企业管理-劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F272.92-39

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第014691号

责任编辑:杨祯

出版者:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969 <http://www.tup.com.cn>

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414 <http://press.bjtu.edu.cn>

印刷者:北京鑫海金澳胶印有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×260 印张:12.75 字数:310千字

版次:2006年3月第1版 2006年3月第1次印刷

书号:ISBN 7-81082-697-2/F·146

印数:1~4 000册 定价:19.00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@center.bjtu.edu.cn。

前 言

随着信息技术的飞速发展,网络数字化信息经济时代已经来临。与传统的经济模式相比,许多方面均发生了巨大的变化,几乎所有的商业规则都在改写。企业经营模式由具体到虚拟,从竞争走向合作,从控制走向学习,从独立走向整合,从集中走向分散,出现了许多新的概念和模式。如信息经济(Information Economy)、全球化(Globalization)、虚拟组织(Virtual Organization)、外包(Outsourcing)、电子商务(Electronic Commerce)、企业再造(Business Reengineering)、价值链(Value Chain)、客户关系管理(Customer Relationship Management)、供应链管理(Supply Chain Management)等。企业在如此复杂多变的环境下,必须及时地适应环境和及时做出调整才能立于不败之地。在我国,社会主义市场经济体制逐步建立并完善,许多企业越来越认识到市场竞争的激烈和增强企业竞争力的紧迫感。企业竞争的关键是人才的竞争,能否管好人、用好人是企业成败的重要因素。因此,人力资源管理已成为现代企业管理中最根本的环节。

在这样的社会背景下,怎样让企业人力资源管理工作适应飞速发展的信息经济时代,怎样让企业人力资源管理与信息技术紧密结合,以增强其有效性和便捷性,怎样做到人力资源管理信息化管理已成为每个企业面临的问题。同时也构成了本书写作的主要目的。

本书的突出特点是完全从企业的角度去考虑问题,不局限于人力资源管理信息系统的技术细节,关注如何以最少的成本使企业做到人力资源信息化管理,让企业的人力资源管理人员从烦琐的日常工作中解放出来,把时间和精力放在人力资源的战略规划上,更多地考虑制度和企业文化对人的约束。本书共分7章,采取循序渐进的方法。第1章对人力资源管理进行概述,介绍了一些人力资源的基本概念、人力资源的管理环境和几种管理模式。第2章介绍一些信息技术的基本概念和信息经济飞速发展的时代背景,把人力资源管理与信息化结合起来,引出人力资源信息化管理这一课题。第3章说明企业如何选择与实施适合企业自身特点的人力资源管理系统。第4章主要是阐述因特网的高速发展对企业人力资源管理具体工作有何影响,以及企业的应对方略。第5章着重分析了企业文化与人力资源管理的互动,以及网络环境下的企业文化建设。第6章则专门介绍了人力资源信息化管理进程中的一个重要角色——人力资源网站。第7章是对几个典型的人力资源解决方案和案例进行分析,给企业提供一些启示。整本书结构严谨,内容详实,实用性较强。通过对该内容体系的学习,可以对一个企业人力资源信息化管理的进程有一个较清晰的了解。

本书由邬锦雯负责总体设计,其他编写人员均为工作在电子商务教学和科研第一线的实际工作者。第1章由邓顺国、郑晖编写;第2章由孙高洁、刘伟编写;第3章由冯志勇编写;第4章由李舒编写;第5章由邬锦雯、孙高洁编写;第6章由杜向阳编写;第7章由康远志、赵书虹编写。完成初稿后,由邬锦雯、邓顺国进行统稿。另外,在此感谢华南师范大学经济与管理学院的领导在本书编写过程中给予的大力支持!

本书在编写过程中参考了大量的资料,并尽可能在书后参考文献中列出,但是难免有遗漏,在此向所有文献的著者表示诚挚的谢意!由于编者水平有限,编写时间比较仓促,书中出现错漏和不足之处在所难免,敬请读者批评指正,以便我们进一步完善和修改。

编 者

2006 年 1 月

目 录

第1章 人力资源管理概述	(1)
1.1 人力资源管理的基本概念	(1)
1.1.1 人力资源及其人力资源管理的含义	(1)
1.1.2 人力资源管理概念的发展过程	(1)
1.1.3 人力资源管理的职能	(3)
1.2 人力资源管理的环境	(4)
1.3 人力资源管理的模式	(8)
1.3.1 人力资源管理的四种模式	(8)
1.3.2 国内外人力资源管理模式对比	(11)
1.4 我国人力资源管理的现状和趋势	(14)
1.4.1 我国企业人力资源管理的现状	(14)
1.4.2 我国企业人力资源管理发展滞后的深层原因	(16)
1.4.3 提高我国人力资源管理水平的对策分析	(16)
1.4.4 我国人力资源管理的趋势	(17)
小结	(18)
思考题1	(19)
第2章 信息与企业信息化	(20)
2.1 信息与信息处理	(20)
2.1.1 信息的定义和特点	(20)
2.1.2 信息管理	(24)
2.2 信息化与企业发展	(28)
2.2.1 信息化与企业信息化	(28)
2.2.2 企业信息化建设的必要性	(29)
2.2.3 企业信息化实施中的障碍	(31)
2.2.4 企业信息化发展的思路	(34)
2.3 人力资源管理信息化	(36)
2.3.1 人力资源管理的内部信息化	(36)
2.3.2 人力资源管理的的外部信息化	(37)
小结	(38)
思考题2	(39)
第3章 人力资源信息系统的选择与实施	(40)
3.1 人力资源信息系统的选择	(40)
3.1.1 HRMIS 选择的策略	(40)
3.1.2 HRMIS 选择的角度	(41)

3.1.3	HRMIS 选择的内容	(43)
3.1.4	HRMIS 选择的注意事项	(44)
3.1.5	HRMIS 可行性研究	(46)
3.2	HRMIS 的测试	(48)
3.2.1	HRMIS 测试的目的	(49)
3.2.2	HRMIS 测试的内容	(49)
3.2.3	HRMIS 测试的方法	(50)
3.2.4	HRMIS 测试的原则	(52)
3.3	HRMIS 的维护与管理	(53)
3.3.1	HRMIS 的维护	(53)
3.3.2	HRMIS 的运行管理	(55)
3.3.3	人力资源的信息管理	(57)
3.4	HRMIS 的评价	(58)
3.4.1	HRMIS 评价的必要性	(58)
3.4.2	HRMIS 评价的目标与内涵	(59)
3.4.3	HRMIS 的评价指标体系	(60)
3.4.4	HRMIS 评价的原则	(63)
3.4.5	HRMIS 评价的内容	(64)
小结		(65)
思考题 3		(66)
第 4 章	因特网与人力资源管理	(67)
4.1	概述	(67)
4.1.1	传统人力资源管理的基本内容	(67)
4.1.2	网络时代传统人力资源管理面临的挑战	(68)
4.1.3	网络时代人力资源管理的基本特点	(69)
4.1.4	网络给人力资源管理带来的冲击	(69)
4.2	电子化人力资源管理概述	(70)
4.2.1	EHRM 概述	(70)
4.2.2	国内外 EHRM 应用的现状和发展趋势	(72)
4.2.3	EHRM 的基本形式	(75)
4.2.4	电子化人力资源管理的优势	(77)
4.3	网络时代人力资源管理战略规划	(78)
4.3.1	网络时代人力资源管理的基本战略	(78)
4.3.2	网络时代企业人力资源管理战略规划	(79)
4.3.3	EHRM 实现人力资源管理职能的转变	(84)
4.4	EHRM 在企业中的应用分析	(84)
4.4.1	总体规划	(84)
4.4.2	系统分析	(86)
4.4.3	系统设计	(86)

4.4.4	选择供应商和合作伙伴	(88)
4.4.5	成立项目小组并确定优先秩序	(90)
4.4.6	实施状况与效果评估	(91)
4.4.7	思科 EHRM 的启示	(91)
4.5	因特网与员工招聘和培训	(94)
4.5.1	网上员工招聘的优势	(94)
4.5.2	网上人才市场与网上招聘现状	(95)
4.5.3	网上招聘实施的关键环节	(97)
4.5.4	企业采用网络招聘的方式	(98)
4.5.5	网上招聘应注意的问题	(99)
4.5.6	因特网与员工培训	(99)
小结		(101)
思考题 4		(101)
第 5 章	企业文化与人力资源管理	(102)
5.1	企业文化	(102)
5.1.1	企业文化的起源	(102)
5.1.2	企业文化的内涵	(103)
5.1.3	企业文化的结构	(106)
5.1.4	企业文化的功能	(108)
5.1.5	迈向知识经济时代企业文化战略势在必行	(110)
5.2	人力资源管理中的企业文化	(111)
5.2.1	企业文化与人力资源管理的关系	(111)
5.2.2	企业文化在人力资源管理中的应用	(113)
5.3	网络环境下的企业文化建设	(116)
5.3.1	企业上网	(117)
5.3.2	网站——企业文化的窗口	(120)
小结		(124)
思考题 5		(125)
第 6 章	人力资源网站	(126)
6.1	人力资源网站概述	(126)
6.1.1	人力资源网站的含义、分类及特点	(126)
6.1.2	人力资源网站的发展	(128)
6.1.3	主要人力资源网站介绍	(128)
6.2	人力资源网站的前期规划	(132)
6.2.1	人力资源网站的目标规划	(132)
6.2.2	建站可行性分析	(134)
6.2.3	建站方式的选择	(137)
6.3	人力资源网站的建设	(140)
6.3.1	域名的选择与注册	(140)

6.3.2 软硬件平台的选择	(142)
6.3.3 人力资源网站设计	(148)
6.4 人力资源网站的安全与推广	(154)
6.4.1 网站面临的安全问题	(154)
6.4.2 网站的安全策略	(157)
6.4.3 网站推广	(160)
小结	(164)
思考题6	(165)
第7章 HR 解决方案和实际案例分析	(166)
7.1 Oracle HR 员工信息管理系统及应用	(166)
7.1.1 Oracle HR 员工信息系统介绍	(167)
7.1.2 Oralce 人力资源管理解决方案(1) ——中国东方航空集团网络培训系统	(172)
7.1.3 Oralce 人力资源管理解决方案(2)——广发证券服务有限公司	(172)
7.2 用友人力资源信息化解决方案及应用	(174)
7.2.1 用友人力资源管理集团解决方案	(174)
7.2.2 用友人力资源管理信息系统模块	(177)
7.2.3 用友人力资源信息系统方案——打造华侨城员工核心竞争力	(185)
7.3 金蝶 K/3 战略人力资源管理解决方案及应用	(187)
7.3.1 金蝶 K/3 战略人力资源管理解决方案介绍	(187)
7.3.2 人力资源信息系统案例——上海花园酒店	(191)
7.3.3 人力资源信息系统案例——长安汽车(集团)有限公司	(192)
小结	(195)
思考题7	(195)
参考文献	(196)

第 1 章 人力资源管理概述

导读：伴随着经济全球化的进程，伴随着信息技术的迅猛发展和广泛应用，经济和社会赖以发展的战略资源发生了根本的变化，人力资源已经成为经济和社会发展最重要的资源。创造和应用知识、信息的能力和效率，已成为决定一个国家综合国力的重要因素。而人力资源管理作为企业最重要的管理内容之一，面临着新的经济形态、新的经济模式和整个社会环境，特别是信息化浪潮的影响的挑战。本章主要对人力资源管理进行概述。重点讨论人力资源管理发展阶段及其发展模式以及我国人力资源管理的基本情况和发展趋势。

1.1 人力资源管理的基本概念

1.1.1 人力资源及其人力资源管理的含义

人力资源是现在企业得以顺利进行的三大资源之一，也是最重要的资源。什么是人力资源呢？学术理论界仍然没有一个统一的认识。内贝尔·埃利斯(Nabil Elias)认为，人力资源是企业内部成员及外部的人即总经理、雇员及顾客等可提供潜在服务及有利于企业预期经营的总和。雷克斯·列科(Rensis Lakere)认为，人力资源是企业人力结构的生产和顾客信誉的价值。伊凡·伯格(Ivan Berg)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。也有人认为，人力资源是具有智力劳动或体力劳动的人们的总和。应该说，以上的几种说法都从不同的角度论述了人力资源的概念。

我们认为，人力资源是指人类进行生产或提供服务，旨在推动经济和社会发展的劳动者的各种能力的总和。企业的人力资源就是能够推动企业发展壮大的劳动者能力的总和。而人力资源管理(Human Resource Management, HRM)就是运用科学的方法，通过招聘、培训、任用和奖励等措施对组织内外能够推动组织发展的成员的管理和有效运用，以保证组织目标实现与成员发展的最大化。

从以上定义可以看出，人力资源管理的目标是“组织目标实现与成员发展的最大化”，实现这一目标的途径则是“招聘、培训、任用和奖励等措施”，并且这些途径必须使用的是“科学的方法”，这就是现代人力资源管理的含义。

1.1.2 人力资源管理概念的发展过程

人力资源管理概念最早是由美国人在 20 世纪的 70 年代提出的，其最大的特点就是改变了将员工仅仅看作是劳动力的观点，而将员工当作战略性资源，企业纷纷将人事部改为人力资源管理部。人力资源管理概念经历了如下发展阶段即：传统的劳动力管理—人力资源管理—大人力资源管理—现代人力资源管理(人力资源的信息化管理)。

1. 传统的劳动力管理阶段

传统的劳动力管理是一种见物不见人的管理，它把人当作劳动力，把劳动力与设备等一

起当作物,其特点是:

- (1) 把人当作物,重使用(把人当作劳动力)轻培训,单方面地强调控制、使用和管理;
- (2) 把人当作一种成本,把雇佣劳动力的支出当作成本开支,而不把人当作一种对企业发展具有决定意义的资源,忽视人性的存在,忽视人的主观能动性。

2. 人力资源管理发展阶段

人力资源管理阶段是把人作为一种“资源”,注重产出和开发。人力资源是一种特殊资源,它具有主观能动性、智力性和社会性。

人力资源是具有主观能动性的资源。主观能动性是人力资源的首要特征,是与其他一切资源最根本的区别。人力资源是唯一一种具有主观能动性的资源。所谓主观能动性是指人力资源在经济活动中起着主导作用,因为一切经济活动首先是人的活动,由人的活动才引发、控制、带动了其他资源的活动。另外,在经济活动中人力资源是唯一一起创造作用的因素。经济活动的生命是发展、进取和创新,而只有人力资源才能担负起这种任务。

同时,人力资源还具有智力性和社会性的特点。人类是唯一具有思维能力的生命体,人类的智力性比其他动物和工具所不具有的。因此,人力资源具有智力性,这是任何其他资源都无法比拟的,即使是电脑这种智能性的工具资源都无法与人力资源的智力性相比。当人们把人力当作一种资源的时候,表明人力资源管理进入了新的阶段并且由于人类的活动具有社会性,随着社会分工的深化和细化,社会性尤为明显,这使得人力资源也具备了社会性的特点。

3. 大人力资源管理阶段

传统人事管理是某一职能部门单独承担的任务,其他职能部门一般不参与。但进入大人力资源管理阶段后,情况发生了很大的变化。大人力资源观强调的是以系统、全局的观点来看待人力资源问题,即跳出人力资源的圈子看人力资源。不把人力资源局限于人事部门,不把人力资源管理封闭于狭小的领域,而是把人力资源管理作为支持公司长远发展的战略性力量,人力资源管理部门逐渐成为企业的核心部门,企业的各个部门逐渐围绕各部门开展的人力资源规划、开发利用。人力资源管理部门侧重于人的潜能开发、培训和调配,其他部门则侧重使用人才并配合人力资源管理部门的工作。人力资源管理涉及企业的每一个管理者,现代的管理人员应该明确:他们既是部门的业务经理,也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订提高他们对人的管理水平和素质。所以说,企业的每一个管理者,不单完成企业的生产、销售目标,还要培养一支为实现企业组织目标质好量足的员工队伍。

4. 人力资源的信息化管理阶段

因特网的出现从根本上改变了人力资源管理的方式。网上招聘(包括网上视频招聘)、网上培训、员工信息管理数据库,实现人力资源的战略规划、决策系统,人力资源的成本核算与管理系统,人力资源的招聘、选拔与录用系统、人力资源的教育培训系统等人力资源管理方式的出现,都对现代人力资源管理造成了巨大的影响,信息技术将人力资源管理人员从烦琐的数字表格文档中解放出来,使他们拥有更多的时间来对人力资源管理进行决策。同时,网上招聘提高了人员招聘的速度,扩大了招聘的范围。网上培训降低了成本,提高了培训的效率。

1.1.3 人力资源管理的职能

1. 人力资源计划、招聘和选择

一个组织为了实现它的目标,在特定的地点和时间,必须有能够胜任特定工作岗位的员工。要聘用到这样的员工,需要进行人力资源计划、招聘和选择这三个程序。

人力资源计划是系统地检查人力资源需求的过程,以确保在需要的时候能够聘用到满足技术和数量要求的员工。招聘是吸引足够数量的个人并且鼓励他们申请到组织中工作的过程。选择是从一组申请人中录取那些最适合公司及其招聘岗位的个人的过程。成功的完成这三项任务对组织有效地实现它的目标是极为重要的。计划是一项工作的开端,同样,人力资源计划是人力资源管理的开端。开端好了,或者说“龙头”摆正了,或者说“体”对了,就为以后的工作奠定了基础,铺平了道路。各组织均十分重视人力资源计划工作。(管理者通常称计划工作是组织一切工作的“龙头”,企业管理者常说企业管理有“一体两翼”,一体指计划,财务管理和质量管理为两翼。)

2. 人力资源开发

个人、工作和组织总是在不断地变化,要使个人、组织更有成效,能适应变化的环境与组织,人力资源开发也是必需的。公司要保持其竞争力,必须在人力资源开发过程中不断地改进和提高。当一个人进入公司并且自始至终从事其职业时,这一开发过程就开始了。中国有句俗话说“活到老,学到老”,就是说这种开发是不间断的。大规模的人力资源开发项目被称为组织发展,其目的是改变公司的内部环境,使员工更有效地工作。

人力资源开发包括培训定位、强化团队意识、职业计划与绩效评价等。其中,职业计划是一个规定人力资源目标和建立实现目标措施的过程。个人的职业计划与组织的需要并不是孤立和矛盾的。组织应该在职业计划中帮助员工,以至两者的需要都能被满足。通过对员工和工作小组的绩效评价,以确定他们是如何较好地完成任务。绩效评价为员工提供了机会,利用他们的实力克服存在的不足,从而使他们变得更令人满意和更富有成效。

当今,科学技术发展迅猛,产品更新加快,企业的兼并重组增多,兼并重组的规模越来越大,员工的流动也在加速,人力资源开发的必要性日显突出。

3. 报酬和福利设计

报酬和福利设计具体包括:工资,即一个人完成基本工作所获得的货币;福利,指追加的经济酬劳,而不是基本工资,包括对假期、病家、节日和医疗保险的支付;非经济酬劳,指非货币酬劳,例如,完成工作后的享受,或舒适的工作环境。仔细周全的报酬系统应体现员工为满足组织目标所做的贡献,给予员工公平和合适的报酬。目前,员工的劳动越来越多的是脑力和知识型的劳动,这种劳动的贡献不易计量,其成果反映具有滞后性,科学地计量员工劳动状况和成果是人力资源管理中的重要内容。

4. 安全健康管理

安全指保护员工避免受到与工作相关的事故所引起的伤害。健康是指员工免除疾病并获得全面的身心健康。

员工在安全的环境中工作并享受良好的保健,能够使其更有效地工作,从而给组织带来长期的利益。从根本上来说,关心、重视安全与健康,是发展经济的目的,是社会主义生产的目的,是经济制度所决定的。随着社会的进步,在全球范围内安全与健康备受各国政府与企

业的重视,制定了许多相关法律和政策,切实保障员工的安全与健康。

5. 员工和劳动关系

伴随着资本主义的产生和发展,面对资本家的残酷剥削和压迫,工人群众为维护自身的合理报酬与利益产生与发展了工会组织。工会组织在解决员工共同关心的问题,激发员工的劳动热情,提高生产效率方面起到了积极的作用。1949年中华人民共和国成立后,通过工会组织及其活动培养了一大批劳动能手、劳动模范,造就了一批优秀干部,有的还成为了国家领导人。但是,曾经有一种观点认为国有企业的员工是企业的所有者,不存在员工同企业的利益冲突,对工会组织的作用有所轻视,在这种观念影响下不少人力资源管理教材对员工和劳动关系有所忽略。社会主义市场经济体制的建立,改变了单一的国有所有制形式,工会的作用受到国家和政府的重视,制定了相应的法律和政策,人力资源管理理所当然地要运用这些条件、环境和武器,极大地调动员工的主动性和积极性,有效地利用人力资源,提高企业的经济和社会效益。同时也应看到,一些发达国家由于生产力水平提高,员工生活水平提高及社会福利增加,工会会员减少,工会的作用越来越淡化,劳方和资方的工资谈判减少,取而代之的是产生了一系列的有效员工关系制度。例如,股权大众化、权利分散化、管理民主化等,通过这些制度激励员工学习与工作,不断提高效率。

6. 人力资源研究

人力资源研究的对象是面对飞速发展的经济与社会,如何科学而有效地解决人力资源管理中所出现的种种难题。人力资源研究者的实验室是整个的工作环境。研究会涉及人力资源管理的每一个职能。例如,一个与招聘相关的研究可以得知在某一企业最可能获得成功的工人类型,而对工作安全方面的研究可以判别某些工作事故发生的原因。人力资源研究的目标是最大限度地实现个人和组织目标。

由于科技进步,人的因素越来越重要。员工期望值大,变化快,员工构成变化快,员工工作性质变化快,因而要不断提高员工素质。所有这些都强化了人力资源研究。例如,在瑞典,虽然劳动力经过良好的教育和培训,但由于国家较高的所得税率,使得即使极具刺激性的薪水也缺乏吸引力。对瑞典沃尔沃工厂的研究显示,瑞典人对汽车制造厂所产生的尘垢污染表示不满。而且,在装配线上进行严密监控并且与机器同步工作也是令人头痛的事情。因此,沃尔沃建立了更多环境舒适和令人赏心悦目的工厂,在这里是由生产工作组管理自己。每个生产工作组装配汽车的一个实体部分,这些汽车部件从一个生产区被移到另一个生产区。在新的沃尔沃工厂中,工人的劳动热情和生产效率要比老厂高,旷工的现象比老厂少。很明显,人力资源研究有助于大力发展生产力和令人满意的劳动力。

1.2 人力资源管理的环境

人力资源管理是近20多年来首先在西方发达国家中发展起来的,它成为管理的革命性的演变。从人力资源管理的发展演变中,可以明显地看到社会环境因素的影响和作用。

(1) 经济发展方式的发展演变,使人力因素在社会经济发展中的作用越来越突出。随着西方发达国家社会经济发展方式的变化,在今天,西方发达国家中约有2/3的劳动力在生产性服务和运输性服务行业中就业,而在制造业中就业的劳动力不断减少。显然,对于服务性组织来说,其成功的关键将更多地依赖其雇员的才能与工作热情,依赖处于工作第一线的

服务人员的责任心和服务的质量,管理部门必然要采取一系列创造性措施去解决在新经济形态下的人事管理新问题,有效地激励员工的工作积极性。

(2) 新的技术革命的突飞猛进和高新技术产业的飞速发展,特别是网络信息技术的广泛使用与发展,以及以网络为基础的知识经济的形成,产生了全球性的对优秀科技人才的巨大需求,同时也造成了全球性的高科技优秀人才的匮乏。因而不论是各种新兴产业的决策者和经营者,还是各国的政府部门,都致力于优秀人才的争夺,采取各种措施吸引优秀人才,激励各类人才,实施人才战略,以满足社会经济发展对人才的迫切需求。

(3) 教育的普及与发展使劳动者素质普遍提高,许多高学历者进入到学历要求不高的工作岗位上。越来越多的一线工人具有大学文凭。劳动者素质的提高,使得劳动力的潜能大大增强,但与此同时也给人事管理提出了新的要求,要借助新的管理方式解决高学历者在普通工作岗位上所产生的不满,运用新的激励技巧对这些具有较高教育程度的劳动力进行有效激励。

(4) 新的劳动与就业法律的制定与实施必然对管理者行为进一步产生限制作用。20世纪60年代以来,美国在公平就业机会立法方面,陆续制定了一系列法律,禁止由于种族、年龄、残疾、宗教、性别或原居住国等原因而对雇员有所歧视,有的州法律还规定雇主有义务为雇员提供健康福利。其他西方国家也纷纷进行了相似的立法。法律对管理者行为的限制规范作用,使得雇员的合法权益得到更多的保障,同时也影响到双方的关系。

(5) 西方学者关于人力资源理论的提出,为人力资源管理提供了理论基础,并形成了人力资源管理的社会氛围。在20世纪60年代前后,对西方国家社会经济飞速增长原因作出新解释的学者形成了两大派:一派以诺斯、布坎南、哈耶克等代表的制度学派,强调制度资本是经济长期增长的主要原因;另一派以舒尔茨、贝克尔、卢卡斯、罗迈尔等为代表,他们认为人力资本要素已日益成为现代经济和收入增长的重要源泉。两派的理论在世界各国都产生了广泛影响。制度的变革与人力资源管理都得到了人们广泛关注与研究。人力资源理论的提出,促使人们更加关注人力资源的开发利用,在人力资源管理方面不断进行实践探索和理论总结,并形成了有利于人力资源管理的良好社会氛围。

1. 影响人力资源管理的外部环境因素

人力资源管理代表了一种新的管理哲学与价值观,要求管理者切实把“人高于一切”的价值观贯彻到整个管理活动中,把赢得雇员的忠诚与献身精神作为人力资源管理的基石,要求每个管理者都承担起人力资源管理的职责,充分开发人的潜力,促进人的全面发展。显然,要实现人力资源管理,就必然需要良好的外部环境与之相适应。这个良好的外部环境主要应包括以下的因素。

(1) 充满生机与活力的社会经济发展环境。它表现为一个区域的社会经济长期保持较高增长速度,经济的外向度和开放程度不断增强,居民收入不断增长,教育、科技、卫生和社会保障也同时得到发展和提高,整个区域充满了发展的活力。一个地区不管其发展水平如何,只要具有发展的活力,勇于吸纳外来投资和人才,社会经济持续增长,就必然给各类人才用武之地,给人力资源的开发提供发展的空间,人力资源管理才能获得巨大的动力和基本的物质基础。

(2) 政府运行的高效率与廉洁奉公。在市场经济体制的条件下,政府仍然承担着对人力资源进行宏观调控的责任,在人力资本的培育,人才的流动与资源配置等方面发挥着重要

作用。因而政府运行的高效率与廉洁奉公,必将促进人才战略与人才政策的贯彻实施,从而为人力资源管理的实现提供有利条件。

(3) 良好的法制环境。良好的法制环境意味着一个地方具有健全的法律法规体系,特别是劳动与就业方面的立法能满足社会经济发展和人的全面发展要求,司法机关严格执法,各类组织和人员严格依法行事,加强法制监督。这样,公民和法人的合法权益都能得到保障,特别是执法的过错责任能及时得到追究,管理者行为有了法律的规范与约束,人力资源的培育、人才的流动与竞争、人才的聚集与开发等活动才能在规范有序中进行。良好的法制环境为人力资源管理的实现提供了强有力的保障。

(4) 科学技术与教育的充分发展,教育与科学技术发展水平的高低,直接关系到人力资源质量的高低,要满足现代化经济发展的需求,就必须大力贯彻科教兴国的战略,切实发挥科学技术作为第一生产力的重要作用。必须通过教育的普及与发展来提高人的素质。而教育的发展,则应着眼于提高国民的整体素质,在大力提高教育投入,大大降低文盲率,加强学历教育的同时,努力加强职业教育与素质教育,加强对劳动者的劳动态度、价值观和劳动技能等方面的教育与培训,不断提高人力资源的质量,从而为人力资源管理的实施提供必要的人才条件。

(5) 良好的社会人文环境。在良好的社会人文环境里,人们不但重视自然科学与技术,而且也充分重视人文社会科学;不仅高度崇尚科学的理性思维与理性精神,而且也具有尊重人、关怀人和以人为本的人文精神。人们普遍具有人类文明社会形成的人文素养,独立人格意识得到张扬,人的全面发展要求得到普遍认同与尊重,人才的价值与作用被充分肯定。在这样的社会人文环境中,不仅可以吸引人才、留住人才、实现人才的聚集,而且也为各类人才发挥作用提供了广阔的空间,人力资源管理的实施也必将获得成功。

上述几方面因素是相互密切联系的,它们的综合构成了人力资源管理的环境系统。它们相互影响与作用,相互促进与发展,各种因素的积极作用,就必然能够形成一个尊重知识,尊重人才、鼓励创业的良好社会氛围,建立起有利于优秀人才脱颖而出、人尽其才的良好机制。在这样的环境中,人力资源管理必定能取得人们所期望的成效。

2. 影响人力资源管理的内部环境因素

影响人力资源管理的内部环境因素主要包括公司的目标、政策、组织文化、高层管理层的管理风格、组织内员工、非正式组织和企业内工会等。

(1) 目标。指组织持续存在的目的或原因。每一管理层都应明确的组织目标而工作。目标是组织的旗帜,是组织的方向,组织内的各部门和子系统(例如,分公司、工厂、处、科、车间)都应明确自己的目标,以便与组织(例如公司)的总体目标协调一致。

(2) 政策。政策是指为决策提供方向而事先制定的指导方针。在企业中,围绕销售、采购、生产、财务和人事诸方面制定一系列政策。政策较之于企业中的规则(例如,生产工艺规则、设备检修规则等),要具有弹性或灵活性。企业中涉及人力资源管理方面的政策有:

- 给员工提供一个安全工作的场所;
- 鼓励员工尽可能多地发挥其人力资源潜力;
- 提供补贴以鼓励员工在质和量上提高生产效率;
- 确保现在的员工首先被安排在他们能够胜任的任一空缺职位上;
- 工龄满 25 年者,无论何时退休,不受外界社会不良波动的影响;

- 送往国外进修者,在本单位工作时间一般不少于5年。

这些政策将鼓励员工安心工作,有安全感,有长期持续努力工作的动力,有不断进取得到晋升的愿望,有利于企业骨干队伍的成长与稳定。

(3) 组织文化。组织文化指的是组织的社会和心理倾向,是与产生行为规范的正式结构相互影响的组织内部共享价值、信仰和习惯的系统。由企业内职工个体研究转变为对企业内职工整体的研究,追求企业的整体优势、卓越和良好的集体感受是企业文化的特点。十分重视团队作用的企业文化,其人力资源管理就不可能过分突出个人,奖励和报酬的发放应将团队、组织和车间放在重要位置。注意同一车间、班组内员工间的相互协调、公平和合理。重视学习和创新的企业文化,决定人力资源管理中突出学习、创新优秀人才的榜样力量,注意对创新优秀人才的各种物质激励和精神激励。

(4) 高层管理者的管理风格。中国海尔公司董事长张瑞敏很重视产品质量。当初曾查出本公司生产的76台不合格的电冰箱,开职工大会,令质量出了问题的车间主任将这76台不合格的电冰箱全部砸烂。视质量如生命的企业经营者自然注意提高员工的质量意识,请高校老师讲质量管理,开办质量管理培训班,员工业绩的考核也重在质量考核,对企业内干部考核重点也在质量。领导者的风格影响着人力资源管理的内容与侧重点。通用电器公司前任总裁韦尔奇也很注意产品质量,主持开展6希格玛活动,他对员工的考核、晋升和评级都十分注重质量问题,随时检测他们的质量管理意识、质量管理方法和技巧。人力资源管理必须适应高层管理者的管理风格,着力选聘注重质量的员工,录用质量管理方面的高手,提拔和晋升在质量管理上做出贡献的员工。相反,如果高层经营管理者轻视产品质量,就不可能招聘录用产品质量管理上的强手,也想不到嘉奖质量管理方面的优秀人才。久而久之,这样的企业最后可能将会破产、倒闭。最高管理者和经营者的管理风格影响企业和公司的人力资源管理,最终影响企业的生死存亡。

(5) 员工。企业、公司因员工能力、态度、个人目标和品质方面的不同,人力资源管理者的工作方法也就有所不同。对员工A有效的方法,对员工B使用就可能无效,这是基层管理者熟知的,称之为“一把钥匙开一把锁”。人力资源管理必须针对员工和车间小组的差异而采用不同方法。非熟练工人较为集中的基层,其管理者的主要精力要放在任务的技术性方面。熟练工人较为集中的基层,其管理者的主要精力要放在任务的协调方面,而对技术性细节关注较少。企业营销新手一定要了解营销中的具体程序和新客户的状况。营销老手则要搞好同生产制造部门、财务部门、质量检测部门的合作支持,争取让生产部门能按时、按质、按量交出产品,争取财务部门及时开单结账,甚至让财务部门能帮助客户解决一时的资金周转困难等。

(6) 非正式组织。所谓非正式组织,指的是一个在没有被官方指定的单位内发展人力相互作用的关系和形式的组织。在一个单位中,非正式组织是客观存在的,也有很大的影响力。管理者必须重视这个问题。例如一个科学研究单位,突然引进来一名留学博士,正式组织,包括研究室主任都很欢迎。可是这个室的老毕业生多,尤其是20世纪80年代初期的大学本科毕业生很多,学历层次普遍较低,有留学经历的人少,做访问学者的人在国外工作时间短。在这样的环境中会有一些冷言冷语针对博士,令这个博士无法工作,他只能退出。这件事本质上是非正式组织的作用将该博士挤走了,非正式组织的副作用影响了整个研究室的发展。非正式组织的作用与影响是人力资源管理者必须认真分析和正确对待的。在美

国,均等就业机会是写进法律的,各正式组织都要认真执行,也会有明确表示。但是,一个清一色的男性或白种人的工作小组可能会抵制分配女性或者黑人到这个小组来。新来的女性或黑人会遭到排斥,或者原来小组的人不愿意帮助他,甚至冷语贬损他。这类情况使基层管理者在非正式组织的影响和正式组织及政策之间处于艰难境地,加大了基层管理者的工作难度。

(7) 工会。指企业内部工会组织,它是影响人力资源管理的内部因素。企业、公司上层及公司上层管理者特别要处理好企业内工会代表工人、代表员工同资方、同老板所签订的劳资协议,整个组织(整个公司、企业)的管理者必须严格履行协议中的各项条款。在多数情况下,协议对管理者、对人力资源管理部门有种种要求与严格限制。例如,管理者想临时将一名维修工调到操作工的岗位上,但由于协议制约,管理者就不能作这一临时安排。发达国家的一些群众团体或有关专家视企业内的工会作用状况是衡量企业民主化、社会民主化程度的一项指标,是民众参与管理的标志之一。

总之,研究和从事人力资源管理要关注环境,当前尤其要关注跨国企业、跨国公司所面临的跨国文化和各国法律的差异。人家的企业要进来,我们的企业要出去。有专家预言,21世纪国家意识会变得淡薄,企业意识和企业文化会强化。但公司文化可能和国家法律相吻合,也有可能产生抵触。所以人力资源的高级经理、企业的高层经营管理者必须有全球性的观念和全球性的技能。要认识到,在全球激烈竞争方面,人力资源管理所起的作用不亚于先进技术和经济规模。各国均制定了很多法律来保障本国公民的权利。但在本公司国外企业工作和本公司国内企业工作,其民主保障是不相同的;同样在国内工作,无论是在外企还是在国企工作,其民主保障也是不相同的。美国也有同样的问题,在美国雇主属下工作和在国外外国雇主属下工作,两者的民主保障是不相同的。人力资源管理专业人员应与代理国际劳工事务的律师密切合作,以保障员工各种待遇条件的合法性。

1.3 人力资源管理的模式

1.3.1 人力资源管理的四种模式

1. 主管模式

这种模式主要适用于幼稚期的企业。这时的企业总体上处于求生存状态,企业员工数量相对较少,财务状况也不是很充裕,管理工作不规范,管理制度不健全。这种模式主要有以下特点。

(1) 人力资源管理工作直接由企业领导负责,一般不设专门的人力资源管理部门。这主要是由于企业的管理幅度小,领导者有更多的机会与员工接触。此时的人力资源管理更多地表现为一种领导艺术,其结果的好坏直接取决于领导者的个人魅力和为人处世的能力,它强调的是—种人格化管理。

(2) 人力资源的开发处于初级的自发阶段。人员少,机构设置简单。领导者与员工在业务紧张时一起不分昼夜地工作,在闲暇时共同分享轻松。企业内部员工之间既能和睦相处,又保持集体利益的高度一致。幼稚期的企业为员工提供了足够的发展空间和表现舞台。员工不仅能够明显地感受到自己的劳动成绩,还可以充分地享受这一劳动成果,这更能让员工