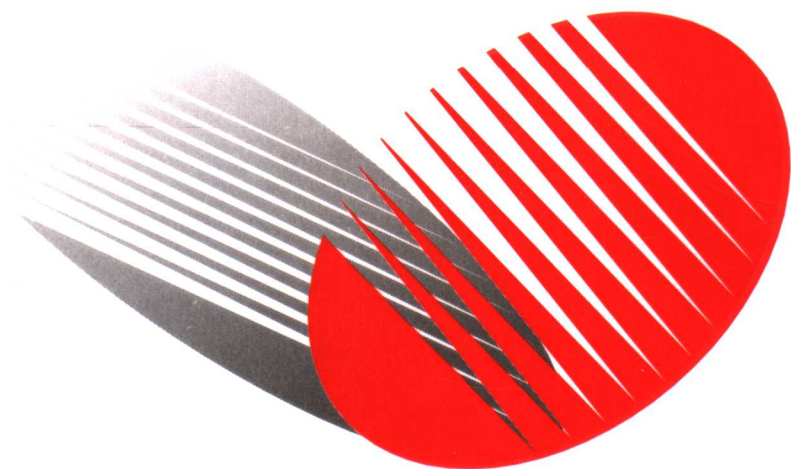


21世纪高职高专精品教材·工商管理类

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

王克勤 姚月娟 主编



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

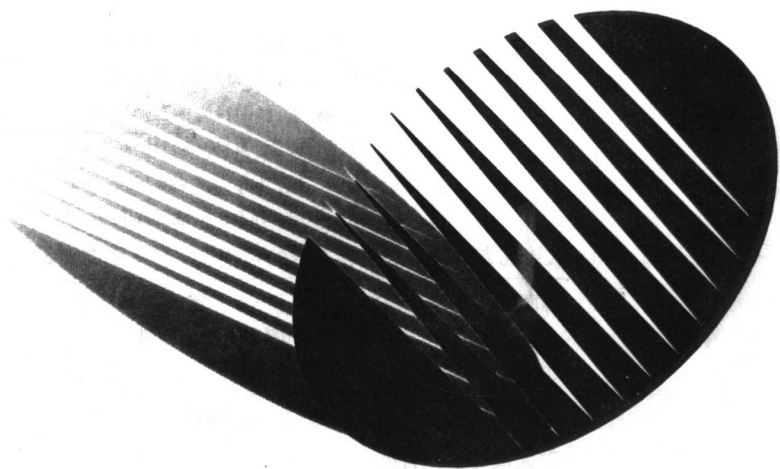
21 世纪高职高专精品教材 · 工商管理类

人力资源管理

RENLI ZIYUAN GUANLI

王克勤 姚月娟 主编

江苏工业学院图书馆
藏书章



FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

© 王克勤 姚月娟 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 / 王克勤, 姚月娟主编. —大连: 东北财经大学出版社,
2006. 3

21 世纪高职高专精品教材·工商管理类

ISBN 7-81084-774-0

I. 人… II. ①王…②姚… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校:
技术学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 004594 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 246 千字 印张: 13

印数: 1—5 000 册

2006 年 3 月第 1 版

2006 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙 平 张晓丹 张晓鹏

责任校对: 合 校

封面设计: 张智波

版式设计: 钟福建

定价: 20.00 元

出版说明

高等职业教育是我国高等教育体系的重要组成部分，也是我国职业教育体系的重要组成部分。教材建设是高等职业教育发展的重要因素，而现阶段可供教学选用的优质教材仍然非常有限。

为满足教学需要、服务教育事业，近年来东北财经大学出版社投入了大量资源开发财经类及相关专业高职教材，取得了阶段性成果，并在相关领域积累了丰富的经验，树立了良好的声誉。本套“21 世纪高职高专精品教材”是我社在此基础上开发的更为完善、更加适用的新型教材。

“21 世纪高职高专精品教材”立足于财经类及相关专业，包括财经类专业平台课、经济贸易类、财务会计类、旅游类、工商管理类、财政金融类、电子商务专业、文秘专业、物业管理专业、连锁经营专业等子系列。

本套教材具有以下特点：

1. 以就业为导向，以培养高技能人才为目标。在教材品种设计、内容取舍和讲述方式方面均注重培养学生的实践能力。
2. 将学历教育与职业资格认证考试相结合，更加贴近高等职业教育教学实践。
3. 作者均从教学一线严格遴选，既具有较高的学术水平，又具有丰富的教学经验。
4. 课件、习题、案例、多媒体光盘等教学辅助资源丰富。

高等职业教育正在快速成长，教学实践日新月异，要使教材建设满足和促进职业教育的发展，需要教育主管部门、教学单位、任课教师和专业教材出版机构的共同努力。东北财经大学出版社作为一家专业性、开放式、国际化的财经教育出版机构，愿与相关领域的有识之士精诚合作。

东北财经大学出版社

前 言

作为教育部高职高专教育专业教学改革试点项目，本系列教材是根据教育部《关于加强高职高专教育人才培养工作的若干意见》和《关于开展高职高专教学改革试点工作的意见》等文件精神而推出的工商管理类教材。《人力资源管理》是本系列教材之一。

管理的核心问题是人的管理。在管理学的学科群中，对如何管理人的研究历来居于基础地位；各种管理学流派的分类，大都与对这一问题的不同理解和处理方式有关。管理学界一个基本的共识是，人力资源管理将会成为 21 世纪企业管理的核心所在。如果说这是一种世界性潮流的话，那么人力资源管理对于中国来说就具有更为特殊的意义。因此，人力资源已经成为企业乃至整个国家的第一资源，而对于中国来说，人力资源更是具有非同寻常的价值和作用。

大凡中国企业都会谈“以人为本”，似乎这是管理现代化的一个基本象征，但我们在给企业咨询或培训时却强调中国企业应该到了不再谈“以人为本”的时候了！是不是中国企业的人力资源管理已经到了登峰造极的阶段？当然不是，而是“以人为本”本来就是企业管理最基本的内涵，企业是由人组成的，不以“人”为本，那以什么为本？西方企业很少谈“以人为本”，我们更多的是听到它们强调对人性尊重的具体内涵的体现。我们认为中国企业也不要再空谈以人为本的泛义了，应该将对人性的尊重具体落实到企业管理的内涵之中，而这需要我们对人力资源管理整体水平的提升。

作为高等学校中从事人力资源管理教学、研究以及管理咨询的一批学者来说，一个责无旁贷的任务就是，积极学习和借鉴国外人力资源管理的新理念、新知识、新技术，同时用科学的研究精神来探索如何将这些最新的知识和技术与中国本土的实际情况相结合，从而帮助中国以及中国企业通过人力资源管理水平的提高来谋求竞争优势。

本书有四个方面的特点：第一，本书按照高职学生培养规格的要求，遵循实用为主、理论够用的原则，在重点内容的讲述中侧重“是什么，怎么做”，而弱化“为什么”的问题。第二，面向高职教育，突出实战性。书中注重理论联系实际，介绍了人力资源管理的操作实务，并且辅之以图形和表格，便于学生掌握。案例教学，让学生在思考、研讨过程中把握人力资源管理的基本技能，缩短学生进入社会

的时间,赢得比较优势。第三,体系丰富,理念超前。书中不仅囊括人力资源管理六大职能基础知识、方法,而且兼收并蓄国内外优秀人力资源管理思想及部分研究成果,如360度绩效考核、马尔可夫分析法、无领导小组讨论、关键事件法、长期薪酬、要素计点法等。第四,增加了国际人力资源管理方面的内容。经济与竞争的全球化已经使人力资源管理的全球化背景大大加强,因此,本书将中外有关国际人力资源管理方面的最新内容介绍给读者。

本书是作者近年来在教学工作和企业咨询中就有关问题思考的初步整理和总结,同时也参阅了大量文献。

本书由王克勤教授和姚月娟主编,郝德芳、王利军参与编写。第1章、第3章、第5章由姚月娟编写;第2章、第7章由郝德芳编写;第4章、第6章由王利军编写。在本书的编写和出版过程中,东北财经大学出版社给予了大力的支持,尤其是东北财经大学出版社的孙平老师和张晓丹老师对本书提出了许多宝贵的意见,并做了大量的工作,在此特地致谢,同时也非常感谢山西经济管理干部学院管理系南志珍教授、董卫民副教授以及济南大学旅游管理学院马伟新老师的帮助与支持。

由于时间仓促和作者水平有限,本书难免存在粗陋浅薄之处,敬请各界有识之士指正,共同推进我国人力资源管理理论与实践的发展。

编 者

2006年1月

目 录

第1章 人力资源管理概述	⇨1
学习目标	/1
1.1 人力资源管理的基本概念	/1
1.2 人力资源管理的发展	/7
本章小结	/11
主要概念和观念	/11
基本训练	/11
第2章 人力资源规划	⇨12
学习目标	/12
2.1 人力资源规划概述	/12
2.2 人力资源规划的供需分析方法	/17
2.3 人力资源规划的编制与实施	/26
本章小结	/40
主要概念和观念	/41
基本训练	/41
观念应用	/42
第3章 工作分析	⇨43
学习目标	/43
3.1 工作分析概述	/43
3.2 工作分析方法	/49
3.3 岗位说明书的编写	/57
本章小结	/69
主要概念和观念	/70
基本训练	/70
观念应用	/70
第4章 员工招聘与录用	⇨72
学习目标	/72
4.1 招聘的基本程序和主要形式	/72

2 人力资源管理

4.2 招聘中的录用 /79

4.3 招聘中的评估 /84

4.4 招聘中的测试 /86

本章小结 /104

主要概念和观念 /105

基本训练 /105

观念应用 /106

第5章 培训与发展 ⇨107

学习目标 /107

5.1 员工培训概述 /107

5.2 培训计划的实施与管理 /112

5.3 培训方法 /122

本章小结 /130

主要概念和观念 /130

基本训练 /130

观念应用 /131

第6章 绩效考核 ⇨133

学习目标 /133

6.1 绩效考核概述 /133

6.2 实施绩效考核 /138

6.3 绩效考核的方法 /143

本章小结 /152

主要概念和观念 /152

基本训练 /152

观念应用 /153

第7章 薪酬管理 ⇨154

学习目标 /154

7.1 薪酬与福利概述 /154

7.2 薪酬管理的内容和形式 /160

7.3 薪酬调整 /179

本章小结 /196

主要概念和观念 /197

基本训练 /197

观念应用 /198

主要参考书目 ⇨200

第 1 章

人力资源管理概述

[学习目标]

通过本章学习，你应该达到以下目标：

知识目标：掌握人力资源及人力资源管理的含义、人力资源管理的功能及职能，了解 21 世纪员工及人力资源部门的变化。

技能目标：掌握传统人事管理与人力资源管理的区别，运用于人力资源管理职能的学习中。

● 1.1 人力资源管理的基本概念

1.1.1 人力资源和人力资源管理的含义

1) 什么是人力资源

(1) 人力资源的含义

对于人力资源，不同的人有不同的理解。有人认为，劳动者就是人力资源；有人认为，人口就是人力资源；还有人认为，人的劳动能力才是人力资源。我们认为，人力资源是指推动社会发展和经济运转的人的劳动能力。

作为一种资源，人力资源同样具有量和质的规定性。由于人力资源是依附于人身上的劳动能力，和劳动者密不可分，因此可以用劳动者的数量和质量来反映人力资源的数量和质量。从量的角度划分，人力资源包括现实的劳动能力和潜在的劳动能力。从质的角度划分，人力资源包括智力劳动能力和体力劳动能力。

[小思考 1—1]

什么是人力资本？

答：人力资本是指体现在劳动者身上的、以劳动者的数量和质量表示的非物质资本，表现为劳动者在一定的时间内所具有的一定的健康体魄、操作技能和劳动熟练程度，一般理解为通过人力资本投资形成的、寄寓在劳动者身上的并能够为其使

2 人力资源管理

用者带来持久性收入来源的劳动能力。

(2) 人力资源的特点

①人力资源的主动性

人力资源是诸多生产要素中唯一具有主动性的生产要素。人通过主观愿望、意念和思想来支配其他要素,并通过人的劳动过程来创造财富。因此,人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。人力资源的主动性主宰了生产力的整体效应和发展过程。

②人力资源的时效性

人力资源的时效性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。人的生命周期一般可以分为发育成长期、成年期、老年期三大阶段。在人的发育成长期(我国规定为16岁之前),体力和脑力还处在一个不断增强和积累的过程中,这时人的脑力和体力还不足以用来进行价值创造,因此还不能称为人力资源。当人进入成年期,脑力和体力的发展都达到了可以从事劳动的程度,可以对财富的创造做出贡献,因而形成了现实的人力资源。到了老年时期,人力资源的产出量又由于人的体力与精力的下降而在总体上有所下降,甚至丧失劳动能力,退出人力资源范围。可见,考察人力资源的时效性,必须在人的成年时期对其进行开发和利用,最大限度地保证人力资源的产出,延长人力资源的作用期间。

③人力资源的可再生性

人力资源是“活”的资源。从人力资源的数量来看,通过人口的繁衍,人力资源不断地再生产出来,世代延续下去;从人力资源的质量来看,人的体能在一个生产过程中消耗之后,又可以通过休息和补充能量而得到恢复。人的知识技能陈旧了、过时了,可以通过培训和学习等手段得到更新。因此,人本身、人的体能与知识技能,都是可以再生的。保证这种再生过程的顺利进行,将有利于人力资源的开发与利用。

2) 人力资源与其他相关概念

(1) 人口

人口是一个国家或者地区在一定时期内所有人的总和。在人口范围内,包括具备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

(2) 劳动力

劳动力是指人口中达到法定的劳动年龄、具有现实的劳动能力、并且参加社会就业的那一部分人。劳动力是劳动力市场的主体,代表着劳动力的总体供给数量,其中不包括尚未进入就业领域的学生、失业者以及丧失劳动能力者。

(3) 人才资源

人才资源指一个国家或地区中具有较多科学知识、较强劳动技能、并在价值创造过程中起关键或重要作用的那部分人。人才资源是人力资源的一部分,即优质的人力资源。衡量人才的标准是什么呢?在我国,不同地区有不同的认定方法。在内陆不发达地区,人才相对较少,中专学历以上者、初级技术职称以上者或四级技

术工人等级以上者就可以被认定为是人才。而在沿海发达地区,人才相对较多,大专以上学历以上者、中级技术职称以上者或者是六级技术工人等级以上者才可以被认定为人才。但是不管怎么说,人才都是当地人力资源中的高层次部分。人口、人力资源、劳动力和人才资源的关系如图 1—1 所示。

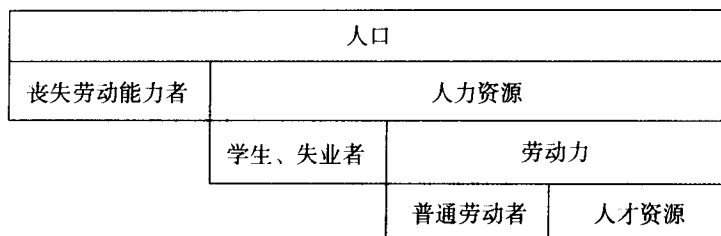


图 1—1 人口、劳动力、人力资源与人才资源的关系

资料来源 黄维德、董丽萍:《人力资源管理》,2 页,高等教育出版社、上海社会科学院出版社,2000。

3) 人力资源管理的含义

人力资源管理概念是在 20 世纪中叶逐渐由人事管理转化而来。人力资源管理分为宏观和微观两个层次。

宏观人力资源管理是指对一个国家或地区的人力资源的管理,即全社会的人力资源管理,主要侧重于从整体上对人力资源的形成、开发和利用的管理。

微观人力资源管理是指一个组织对其所拥有的人力资源进行开发、利用的管理。这里的组织大多数情况下是指企业或事业单位。本书所涉及的人力资源管理是微观的即企业的人力资源管理。

1.1.2 人力资源管理与传统人事管理的区别

为了能够正确地区分人力资源管理和传统人事管理,我们必须破除两种错误的看法:一种是将人力资源管理等同于传统的人事管理,认为两者是完全相同的,只不过更换了一下名称;另一种是将人力资源管理与传统的人事管理彻底割裂开来,认为两者是毫无关系的。其实,人力资源管理与传统的人事管理是一种继承和发展的关系。一方面,人力资源管理是对传统人事管理的继承,人力资源管理的发展历史告诉我们,它是从传统人事管理演变过来的,人力资源管理依然要履行人事管理的很多职能;另一方面,人力资源管理又是对传统人事管理的发展,它的立场和角度完全不同于传统人事管理,可以说是一种全新视角下的人事管理。两者之间的比较如表 1—1 所示。

1.1.3 人力资源管理的目标

1) 充分调动员工的积极性

据调查研究发现,在自然状态下,员工只会发挥 20%~30% 的能力,如果充分调动员工的积极性,其潜力可发挥到 80%~90%。所以,为了充分、全面、有效地开发人力资源,调动员工的积极性就成了实现组织目标的有效手段。而员工积极性常常受到员工在组织中的发展空间、自我实现机会、福利状况和人际关系等因

4 人力资源管理

素的影响,组织应尽力调整这些因素,使之有利于充分调动员工的积极性,实现组织的目标。

表 1—1 传统人事管理与人力资源管理的比较

	传统人事管理	人力资源管理
对员工的态度	1. 员工是被动的 2. 员工仅仅是企业的生产要素 3. 企业管理员工	1. 员工是主动的 2. 员工是企业发展的宝贵资源 3. 企业与员工互相匹配,共同发展
管理目标	服务于员工,支持员工,提高员工的工作效率和对企业的忠诚度	提高员工的总体素质,培养员工中的核心人才,直接形成企业的核心竞争力,提高企业的整体优势
管理战略	1. 将企业文化灌输员工头脑 2. 使员工理解并较好执行企业任务、方针与政策	1. 将企业文化与企业战略融入员工的自觉行为 2. 让员工帮助企业实现经营战略

资料来源 黄维德、董临萍:《人力资源管理》,2页,高等教育出版社、上海社会科学院出版社,2000。

2) 扩展组织的人力资本

组织拥有三大资源,即人力资源、物质资源和财力资源。其中,物质资源和财力资源的利用归根结底是通过与人力资源的结合实现的,实现的程度受到组织人力资源中人力资本的数量、利用程度以及人力资源管理的优劣的影响。扩展组织的人力资本、增加人力资本的存量,成为人力资源管理的一大目标。美国通用电气公司堪称实现这一目标的典范,该公司内有一套专门负责培训、增加企业的人力资本、形成初级班开发及高级班开发等一系列完善的扩展组织的人力资本的体系,为通用电气公司的技术开发、营销管理奠定了坚实的人才基础。因此,美国通用电气公司1998年名列全球500强第9位,纯利润突破100亿美元,资本利润率高达25%,这些骄人的成绩与其把扩展人力资本放在重要的位置是分不开的。

3) 实现组织的利润最大化

人力资源管理就是通过合理地配置组织内的人力资源,做到适人适岗,并将员工的发展目标与组织的发展目标相结合,从而提高人力资源的使用效率,达到人尽其才,才尽其能,最终实现组织利润最大化的目标。

1.1.4 人力资源管理的功能

人力资源管理的功能是指它自身所具备或应该具备的作用,这种作用并不是相对其他事物而言的,而是具有一定的独立性,反映了人力资源管理自身的属性。

在国内的学者的著作中,提及人力资源管理功能的并不多。例如,余凯成(1997)认为,人力资源管理的功能主要有五个:获取、整合、保持和激励、控制和调整以及开发。而相当一部分人则将人力资源管理的功能和职能混为一谈。这里需要强调指出,尽管人力资源管理的功能和职能在形式上可能有些相似,但两者在

本质上是不同的,人力资源管理的功能指它本身应该具备或者发挥的作用,人力资源管理的职能则是指它所承担或履行的一系列活动,人力资源管理的功能是通过它的职能来实现的。

我们认为,人力资源管理的功能主要体现在四个方面:吸纳、维持、开发和激励(见图1—2)。

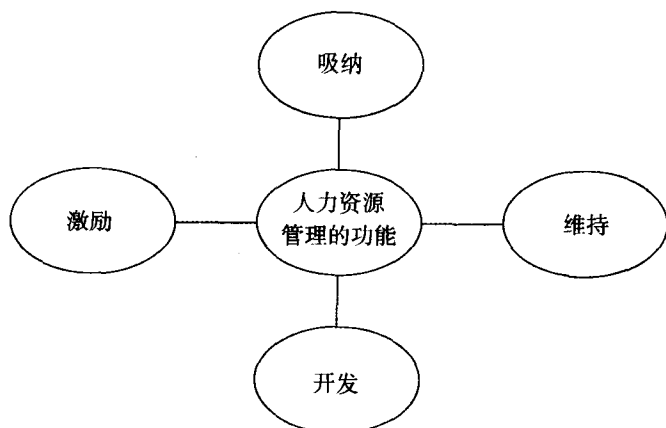


图1—2 人力资源管理的功能

吸纳功能主要指吸引并让优秀的人才加入到本企业。维持功能指让已经加入的员工继续留在本企业。开发功能指让员工保持能够满足当前及未来工作需要的知识与技能。激励功能指让员工在现有的工作岗位上创造出优良的绩效。就四项功能之间的关系而言,吸纳功能是基础,为其他功能的实现提供了条件,如果不能将人员吸引到企业中来,其他功能就失去了发挥作用的对象。激励功能是核心,是其他功能发挥作用的最终目的,如果不能激励员工创造出优良的绩效,其他功能的实现就失去了意义。开发功能是手段,只有让员工掌握了相应的技能,激励功能的实现才会具备客观条件,否则就会导致员工“心有余而力不足”。维持功能是保障,只有将吸纳的人员保留在企业中,开发和激励功能才会有稳定的对象,其作用才可能持久。

在企业的实践过程中,人力资源管理的四项功能通常被概括为“选、育、用、留”四个字。这里,“选”就相当于吸纳功能,要为企业挑选出合格的人力资源;“育”就相当于开发功能,要不断地培育员工,使其工作能力不断提高;“用”相当于激励功能,要最大限度地使用已有的人力资源,为企业的价值创造做出贡献;“留”相当于维持功能,要采用各种办法将优秀的人力资源保留在企业中。

1.1.5 人力资源管理的职能

关于人力资源管理的职能存在着各种不同的看法,综合各种不同的划分方法,我们将人力资源管理的职能概括为以下七个方面:

(1) 人力资源规划

这一职能包括的活动有:对组织在一定时期内的人力资源的需求和供给做出预

测；根据预测的结果制定出平衡供需的计划等。

(2) 工作分析

工作分析包括两个部分的活动：一是对组织内各岗位所从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰地界定；二是确定各岗位所要求的任职资格，如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力以及工作态度等。工作分析的结果一般体现为岗位说明书。

(3) 招聘录用

这一职能包括招聘和录用两部分。招聘指通过各种途径发布招聘信息，将应聘者吸引过来；录用则指从应聘者中挑选符合要求的人员。

(4) 培训开发

培训开发包括建立培训体系，确定培训的需求和计划，组织实施培训过程，以及对培训效果进行反馈总结等活动。

(5) 绩效考核

根据既定的目标对员工的工作结果做出评价，发现其工作中存在的问题并加以改进，包括制定绩效计划、进行绩效考核以及实施绩效沟通等活动。

(6) 薪酬管理

这一职能包括的活动有：确定薪酬的结构和水平，实施工作评价，制定福利和其他待遇的标准，以及进行薪酬的测算和发放。

人力资源管理各职能之间的关系，见图 1—3。

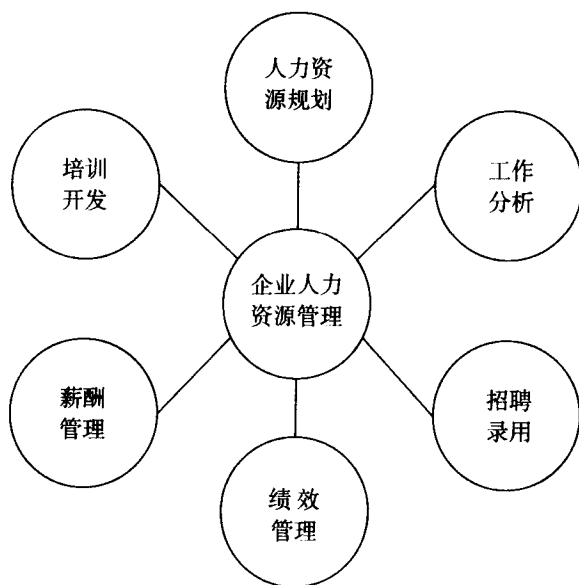


图 1—3 人力资源管理职能的关系图

图 1—3 表明，企业的人力资源管理，首先要制定企业的人力资源规划，然后在人力资源规划的指导下，进行工作分析，制定工作描述和工作说明书。根据工作

分析,招聘并且配置员工。在配置员工,利用人力资源的过程中,企业必须注意规划员工的职业生涯发展,并且把员工的职业生涯发展与组织的发展相匹配,形成互为动力的综合发展途径。当企业的人力资源管理工作进行到一定的阶段,就必须对多层次员工的工作绩效进行评估考核,纠正他们工作中的失误,肯定他们工作中的成绩,并就员工下一阶段的工作达成上下级的共识,以便员工形成新一轮的工作计划。在绩效考核以后,要对员工进行激励。主要包括薪酬方面的激励,对绩效考核中表现优秀的员工,尤其要加大激励的力度。对于绩效考核中表现出来的具有这种或那种缺陷但企业今后发展又需要的员工,企业要进行培训,帮助他们提高知识水平,增进技能,使他们在今后的企业经营活动中能适应企业发展的需要。最后,根据人力资源系统的整个运作情况,企业要修正或者重新制定自身的人力资源发展战略和人力资源计划,为下一阶段的人力资源管理活动再次奠定基础。

● 1.2 人力资源管理的发展

1.2.1 人力资源管理的演进

人力资源管理在企业经济活动和长期发展中的地位,多少年来几经变化,而且是呈提高的趋势。人力资源管理的功能,也同样经历了一个不断提高的过程。

在20世纪40年代,担任管理员工工作的也就是一般的员工,其管理的功能仅仅是一些最一般的档案记载,例如人员进出、工资发放情况等。严格说来,在20世纪40年代,还谈不上对人的管理,充其量不过是对人的有关情况的记录。

20世纪50年代,较普遍地有了对员工的制度上的管理。也就是企业制定了各种各样的让员工遵守的制度,由工头监督员工执行。这时,工头自然而然成了员工的管理者,员工只是在工头的控制监督下被动地按制度干活而已。因此,在20世纪40~50年代,员工是被当作机器来管理的。

20世纪60年代,开始有了较现代意义上的人事管理,包括员工档案管理、员工工资管理、员工制度管理、员工招聘与辞退管理等一系列的管理内容。而管理者也升格为最初的普通管理者,比如人事科长、人事专员等。

20世纪70年代,企业开始重视人的因素,意识到应当注意协调员工关系,避免内部冲突,加强企业内的人际沟通。因此,协调员工关系就成了人事管理中十分重要的一个方面。这时候,担任企业人事管理工作的,已经是企业的中层经理,即企业人事部门的经理。

20世纪80年代,人力资源管理问世。从人事管理到人力资源管理,并不是名词上的变换,而是在员工管理上具有实质性意义的改变。人力资源管理,不仅形成了包括招聘、工作分析、人力资源计划、绩效评估、员工激励、员工培训等多个环节在内的一个较系统的人力资源管理系统,更为重要的是,在对人的认识上,第一次变被动为主动。

在20世纪80年代之后的人力资源管理中,员工成了企业宝贵的人力资源,这

种宝贵的资源具有巨大的潜力。开发和运用这一资源,对于企业来说具有特别重要的意义。员工主动性与积极性的发挥,又与企业的文化、企业的目标和企业最高层的理念等密切相关。因此,在这一时期,企业中管理人力资源的,已经是企业的高级管理者,如人力资源总监等。由高层管理者担任人力资源管理者目的,就是为了从企业领导层起,重视人力资源管理,开发企业的人力资源。

到了20世纪90年代,许多企业已经意识到,人力资源管理不仅对企业的经营与发展起重要的作用,而且还起着决定企业命运的战略作用。

1.2.2 21世纪员工及人力资源部门的变化

1) 员工的变化

(1) 高文化知识

随着科技进步与社会经济的发展,员工会接受更多的教育和培训。在高科技领域里和现代化企业体系中,员工的文化知识素质将会更高。他们的文化知识不仅仅是单一的专业知识,而是适应市场的需要,融合了专业技术知识、经贸管理知识和计算机技能等在内的综合性文化知识。另一方面,他们又会根据市场需要不断更新自己的知识。

(2) 接受丰富的信息

员工将会利用现代化的信息技术迅速掌握自己所需要的信息,包括专业领域的信息、外部市场信息、职业信息、教育培训信息等。如此丰富的信息,一方面能够帮助员工充实自己,提高自身的价值;另一方面又能为员工提供职业、学习等方面的广泛选择,员工进出劳动力市场的障碍将大大降低。

(3) 多元化的工作动力

员工关心自己的工作报酬,但高报酬已不再是员工主要的工作动力。作为高文化知识且占有丰富信息的员工,他们的工作动力更多地来自于对企业的信念、价值判断和氛围需求等。而所有这些几乎都属于企业文化的范畴。

(4) 独立性和差异化

在经济全球化背景下,未来员工的差异加大,既有性别、种族、民族方面的差异,也有知识、技能等方面的差异。同时,员工的独立性增强,在他们的心目中,“自我”的意识强烈,不受传统道德的约束。在他们的工作中,由于高科技手段的普及,许多工作不一定在办公室或工作场所中完成,因此他们也较少地受纪律的约束。传统的员工是“组织人”,较多地受约束并在企业中以团结合作为特点。未来的员工是“新个体”,他们不受约束,以工作的合作为特点,更讲求实现团队的目的,并在团队中体现自身的价值。

2) 人力资源管理部门的变化

(1) 人力资源管理部门的地位

在未来的发展中,企业的人力资源管理应当和企业的整个发展战略密切联系起来。人力资源管理的重点不在于一个个具体的管理工作,而在于整个组织,即从组织的角度系统地、整体地开发企业的人力资源。不同的企业战略将会要求不同的员

工行为和组织行为,而引出并且加强这些行为的,正是人力资源管理的不同活动。因此,未来人力资源管理的地位不仅是企业的“战略伙伴”,而且将被提升到企业发展的“战略先导”地位。

(2) 人力资源部门的工作

人力资源部门的未来工作重点,将是帮助企业完善或重组组织结构,保持组织的动力和平衡,帮助企业创建组织文化,以引导和支持企业所需要的员工行为和组织行为。人力资源管理活动的许多具体工作,不是由人力资源部门的专家来执行,而是由各层经理来执行。人力资源部门的专家所担任的是顾问、老师、学者等多种角色。许多人力资源管理的具体工作将在企业各职能部门中完成。人力资源部门的重点,一是为企业发展战略的制定和实施出谋划策,制定方案;二是创建企业文化。因此,要使各职能部门经理承担起部门的人力资源管理责任,而不是由人力资源管理部门去代替他们。

1.2.3 人力资源管理面临的挑战

1) 企业文化将成为人力资源管理的核心

管理追求的最高境界是文化管理。人力资源管理过程是企业文化的建立与推广的过程,追求的最高境界也是文化管理。组织的规章制度和规范,最终要让每个员工感觉不到约束的存在,使这些规范成为自己的习惯,自觉自愿地遵守。同时,企业文化也是人力资源管理的核心内容,应使之融合在人力资源管理活动中,直至企业文化和精神深入到每一个员工心中。从人力资源管理的环节开始改变企业旧文化,可以有三种做法:自上而下型的改变、自下而上型的改变、过程再造型的改变。从人力资源管理的具体工作开始引进新文化,包括人员调动、员工培训、绩效评估与激励、沟通等。

2) 经济全球化问题

随着经济全球化的推进,人才本土化、母公司与海外分公司的企业文化磨合、帮助海外分公司构建有效的人力资源管理系统、采取有效的方法调动海外分公司的员工的工作积极性、提高他们的工作效率等,将是人力资源管理者所要解决的新问题。随着我国加入WTO和经济实力的增强,我国许多企业积极参与国际竞争,并提出为顾客提供“任何地方、任何时候、任何东西”的新的营销理念。所有这些变化,都会对人力资源管理的传统理念和方法提出挑战。同时,全球化也会在很大程度上变革组织的结构、调整组织的制度。组织的这些变化,也会对人力资源管理的传统架构和内容提出变革要求。因此,全球化过程将从观念上、文化上,一直到组织上、方法上促使人力资源管理产生全方位的变化。

3) 组织的变化

世界处在一个快速变化的环境中,组织要在变化中保持竞争优势,就要不断地对组织进行优化、组合、转型,使其变得更加灵活。人力资源管理部门应帮助组织、组织的管理者和员工更快、更平稳地适应各种变化。据美国有关学者的调查,在人力资源管理者有效完成任务所必须具备的能力中,理解和管理组织变化的能力