



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



人力资源管理教程

(第二版)

朱舟 主编

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

上海财经大学出版社

F241/101

2009

普通高等教育“十一五”国家级规划教材

人力资源管理教程

(第二版)

朱 舟 主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理教程(第二版)/朱舟主编. —上海:上海财经大学出版社, 2009. 4

(普通高等教育“十一五”国家级规划教材)

ISBN 978-7-5642-0464-8/F · 0464

I. 人… II. 朱… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 024848 号

☐ 责任编辑 卢 茗

☐ 封面设计 钱宇辰

RENLI ZIYUAN GUANLI JIAOCHENG

人 力 资 源 管 理 教 程

(第二版)

朱 舟 主 编

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海译文印刷厂印刷

上海望新印刷厂装订

2009 年 4 月第 2 版 2009 年 4 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 20.75 印张 428 千字

印数: 30 001—35 000 定价: 30.00 元

序 言

无论是富可敌国的大型跨国公司,还是只有区区几名员工的小型家族企业,其经营的成败都不再仅仅取决于独占的资源、差异化的产品和渠道、有竞争力的价格,如今,高素质、具有文化匹配性和独特人力资本的员工队伍已经成为各类企业成功经营的关键,企业各级管理者都不能回避人力资源管理这一核心管理问题。大量理论研究和实践表明,员工的行为、态度和绩效决定着企业的盈利能力、顾客满意度以及其他一系列重要的组织效力指标。从这个意义上来看,企业的人力资源管理,是指为完成企业管理工作和总体目标,以“员工的行为、态度和绩效”为管理对象的所有管理政策、实践及制度安排的总和。企业各级管理者都需要意识到,人力资源管理的重点应放在那些能够为企业带来大量价值增值的领域和具有核心价值的人才上,从而使人力资源管理成为推动企业战略目标达成的关键力量。

也正因如此,本书的目标读者不仅是那些未来打算从事人力资源管理工作的学生,也包括计划或正在从事一般管理和其他专业管理的人员,他们的管理职责将不可避免地包括对人员的管理和开发,因此,对人力资源管理的理论、研究和实践的了解,将有助于他们做出科学、有效的管理决策。因此,本书自始至终强调,人力资源管理活动是由直线管理者、人力资源管理者以及员工共同完成的集体活动,有效的人力资源管理将在三方的协调合作之下,实现组织价值的最大化。

本书的内容和结构围绕一个核心主题展开,即人力资源管理战略及各项具体实践通过影响员工的态度、行为及绩效,进而影响到不同利害关系人的目标实现,最终决定着企业的长期和持续经营绩效(见第6页所示的战略性人力资源管理模型)。为了确保战略性人力资源管理及多元利害关系人视角在全书中得以体现,本书各章包含了以下内容:

1. 概论(第一章)。这一章总体介绍了人力资源管理作为一门学科及管理门类的存在意义,着重说明了它的结构与核心内容,并强调人力资源管理不仅是多项具体管理技术、工具的组合,更重要的,它是能够顺应外部环境和企业战略变化的一整套以目标为导向的管理系统。

2. 战略性人力资源系统的构建(第二章)。这一部分具体介绍了战略性人力资源管理体系的各个组成部分,包括组织战略系统、组织结构与文化对企业人力资源战略选择的重要影响,并详尽介绍了人力资源战略的相关研究模型与结论。

3. 支持性人力资源管理活动(第三、四章)。支持性人力资源管理活动是企业人力资源实践、决策的基本依据,对企业人力资源管理的有效性产生了至关重要的影响,但这类活动不直接影响员工一岗位的匹配关系。具体来看,本书主要介绍了两类支持性人力资源管理活动:职位分析和素质模型构建(第三章)以及战略性人力资源规划(第四章)。

4. 员工吸引与甄选(第五、六章)。员工吸引与甄选是人力资源管理的起点,吸引到高素质的求职者将有助于企业依据职位素质要求和人力资源规划,优化组织内部的人—岗匹配水平。在吸引到为数众多的求职者之后,企业还需要从中精心挑选员工。甄选工作是人力资源战略的一项核心内容,高效度、高信度的甄选工具和过程决定着企业员工队伍质量与结构的合理性,进而影响到员工绩效和流动率水平。

5. 员工开发(第七、八章)。随着组织变革的不断出现,企业需要其现有员工有意愿有能力不断开发新的技能和素质来适应环境和战略的改变。人力资源开发(第七章)探讨了企业针对不同类型的员工(新进员工、非管理人员、管理人员)所开展的人力资源培训与开发项目,并介绍了培训开发的成本—收益分析方法。从企业与员工间的长期雇佣关系角度看,员工职业生涯发展(第八章),即从时间序列来开展企业员工开发的组织安排,其长期性、对组织人才储备水平的整体性影响,都意味着意图开展永续经营的企业不能忽视这一战略性工作。

6. 员工评价与报酬安排(第九、十、十一章)。员工期望在企业中获得公平的、有竞争力的报酬(物质的和心理的),员工对报酬的满意程度将极大地影响员工的工作行为、激励水平和绩效。为了确保报酬合理,企业需要进行员工绩效评估与管理(第九章)以确认员工的贡献水平,并在此基础上,通过薪酬战略与结构的设计(第十章),有效处理企业间、企业不同职类/职等及各职位间的薪酬安排,并通过基于绩效的工资安排(第十一章),引导员工向有利于企业整体绩效改善的方向努力。

本书是《人力资源管理教程》(2001年版)的再版,由于两个版本之间的时间间隔较长,人力资源管理的理论研究和实践均出现了大量的新观点、新理论和新工具,作者借此再版的机会对全书进行了整体性的增补和修订。具体来看,本书依据的模型进行了重大调整,以“战略性人力资源管理模型”替代了传统的关注内部系统性的人力资源管理模型,增加了战略性人力资源管理体系的内容(第二章),删除了前一版第二、三章中相对陈旧的内容,并对原书中的其余章节进行了全面更新和修订,以体现人力资源管理过程中各个环节的最新理念和实践的发展。值得一提的是,本书经过此次修订,虽然已经“面目全非”,但仍保留了前版的一个特色,即除了在正文中参考大量最新的权威教材及相关文献,

仍以附录形式提供新鲜有趣的补充材料及练习,希望能为读者提供有益的启示。

本书在编写过程中,得到了上海财经大学博士生导师杨公朴教授的热心指导,并得到了上海财经大学国际工商管理学院各位领导和老师的热情支持和关心,我在此表示真诚的谢意。上海财经大学出版社的何苏湘老师在本书立项、写作过程中均投入了大量精力,没有她的鼓励和推动,就不会有本书的再版。最后,我还要特别感谢我的先生唐晓东和女儿唐煜如,他们是我长期以来积极投身人力资源管理的研究与教学,努力平衡工作与个人生活的动力,我所取得的每一点成绩都源于他们对我的期许、欣赏和热爱。

在写作过程中,编著者还参阅并直接引用了大量国内外学者与专家教授的研究成果(见参考文献),在此向他们表示真诚的感谢和敬意。对于书中的错误或不当之处,敬请各位专家和读者予以指正。

朱 舟

2009年3月

目 录

序 言	1
第一章 人力资源管理与竞争优势	1
第一节 基本概念与历史发展	2
第二节 战略性人力资源管理模型	6
第三节 人力资源管理中的战略问题	11
第四节 人力资源部门的职能与组织	15
本章小结	22
思考题	22
附录 21 世纪的人力资源管理者	23
第二章 战略性人力资源系统	29
第一节 组织愿景、使命与战略	30
第二节 组织系统与组织文化	37
第三节 人力资源战略	41
第四节 人力资源管理效果的评价	46
本章小结	52
思考题	53
附录 行为成本法——电脑程序员的离职成本	53
第三章 职位分析与员工素质模型	55
第一节 职位分析	56
第二节 员工素质与素质模型的构建	75
本章小结	83

思考题	83
附录 海森公司的职位说明书	84
第四章 战略性人力资源规划	88
第一节 人力资源规划的程序	89
第二节 人力资源需求和供给预测	92
第三节 人力资源战略方案的形成	105
第四节 人力资源管理信息系统	109
本章小结	114
思考题	114
附录 1 施乐公司的项目评价程序	114
附录 2 人力资源信息系统的典型数据要素	116
第五章 员工招聘	118
第一节 招聘工作概述	119
第二节 招聘流程	122
第三节 招聘渠道	130
第四节 招聘工作的效果评价	140
本章小结	143
思考题	144
附录 美孚石油公司的校园招聘	144
第六章 员工甄选	146
第一节 人员甄选录用程序	147
第二节 甄选方法和技术	154
第三节 甄选工具的信度与效度	169
本章小结	172
思考题	173
附录 效度、录用率与基率的关系	173
第七章 人力资源开发	176
第一节 人力资源开发概论	177
第二节 人力资源开发的程序	181

第三节 培训开发项目与方法	189
第四节 培训的成本—收益分析	201
本章小结	205
思考题	206
第八章 职业规划与职业发展	207
第一节 基本概念与模型	208
第二节 职业发展规划的个人影响因素	213
第三节 职业发展规划系统	220
第四节 企业内部晋升与调动管理	229
本章小结	231
思考题	232
第九章 绩效评估与管理	233
第一节 绩效评估与管理系统的概述	234
第二节 绩效评估指标与评估方法	240
第三节 绩效评估的信息来源及评估者误差	254
第四节 绩效评估信息的应用	261
第五节 团队绩效评估与反馈	264
本章小结	266
思考题	267
附录 如何开发教师的绩效评价体系	267
第十章 薪酬管理:战略与结构	273
第一节 战略性薪酬计划	274
第二节 影响企业薪资水平的主要因素	277
第三节 职位评价与薪酬调查	279
第四节 内部工资政策与结构	287
本章小结	292
思考题	293
附录1 工作计点法	293
附录2 医生工资决定机制——中美两国的比较	298

第十一章 个人薪资安排	300
第一节 个人薪资安排的基本要素.....	300
第二节 激励工资的方案设计.....	306
第三节 高层管理人员的报酬安排.....	311
本章小结.....	317
思考题.....	318
附录 大众期权.....	318
参考文献	322

第一章

人力资源管理竞争优势

学习目的与要求

1. 理解人力资源与人力资源管理的含义;
2. 了解人力资源管理的发展沿革与背景;
3. 通过战略性人力资源管理模型,了解人力资源管理的环境、管理活动及成果;
4. 识别人力资源管理目前面临的挑战;
5. 了解人力资源管理作为专门职能部门的必要性;
6. 理解人力资源管理应承担的多重角色;
7. 了解人力资源管理人员的职业背景、应具备的技能和发展方向。

企业在市场竞争中持续优于竞争对手的绩效,即竞争优势。企业管理者开始意识到,人力资源对于企业构建长期的、持续的、难以被对手模仿的竞争优势至关重要,应当摒弃将员工管理、开发活动作为可变成本的做法,转而从人力资本投资的视角来看待企业的人员招聘、甄选及培训等活动。大量实践证明,有效的人力资源管理战略和实践能够对员工和客户的满意度、创新性、生产率及企业的良好社会声誉等方面具有积极影响,从而对公司总体战略的规划和执行提供支撑,以此提高组织绩效。无疑,组织仍可以通过投资于高效先进的制造系统、性能独特的产品赢得一时一地的市场领先地位,但基于公司战略与人

力资源战略(实践)间的匹配而建立起的竞争优势,则是竞争对手无法在短期内通过简单的克隆和移植而复制的。正是基于这一认识,本书将以战略性人力资源管理模型为基础,详尽阐述人力资源管理的战略、具体实践及其对组织竞争优势的贡献。

第一节 基本概念与历史发展

一、人力资源的概念

人力资源是企业的重要资源,对企业的成功经营起着决定作用。但关于人力资源的定义则说法不一,内涵各有侧重。一类从能力视角来界定人力资源:如伊万·伯格指出,人力资源是个人可用于生产产品或提供服务的活力、技能和知识;我国学者郑绍濂也指出,人力资源是指劳动者的生产能力,它表现为劳动者的数量和质量,是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。另一类则认为人力资源即组织可利用的人员:如内贝尔·埃利斯提出,人力资源是企业内部成员及可提供潜在服务的外部利害关系人(如合作伙伴和客户)的总和。本书采用第二类观点,即对达成组织的使命、愿景及战略目标有潜在贡献的全体人员(组织内部的员工及外部相关人员)均被视为企业的人力资源。

对人力资源的有效管理,需要考虑人力资源的主要特征。具体来看,人力资源具有以下特征:

1. 能动性。人具有主观能动性,能有目的、有意识地采取行动,并对行动的手段及结果进行分析、判断和预测。人的能动性表现在多个方面,如主动积累知识和技能;主动择业以实现个人职业发展;在受到激励时,会积极地、创造性地工作。所以说,人力资源是生产力中最活跃的因素。

2. 时效性。人力资源的形成、开发和利用都要受到时间方面的限制。从个体角度来看,处于不同生命阶段的人,有不同的劳动能力和社会经济需要;从组织角度来看,人才的培养和使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。管理者应尊重人力资源的内在规律性,使人力资源的形成、开发、分配和使用处于一种动态平衡状态。

3. 社会性。组织中的人不仅在生产过程中实现自身价值,也在组织的人际交往中获得社会需要的满足。社会性决定了对人的管理还应关注员工态度、心理需要和工作生活平衡等方面。

4. 价值性。人力资源是企业价值创造的主导要素,是企业持续地赢得客户和市场的关键,同时,它在企业的战略与组织变革、质量管理、生产率提高、成本节约等多个方面都发挥着至关重要的作用。管理者应重视人力资源的价值分析,从企业人力资源的招聘、甄选、配置、使用、开发及流动的全过程入手,增强人力资源管理活动的有效性。

二、人力资源管理的概念

人力资源管理是指为了完成企业管理工作和总体目标,影响员工的行为、态度和绩效的各种企业管理政策、实践及制度安排的总称。换言之,这一概念涵盖了“组织中与人有关的各种管理实践”。具体来看,人力资源管理包括建立、维护和开发从员工进入本组织(招聘、选拔)、管理组织内员工关系(报酬、评估、开发、产业关系、争议处理与员工纪律),到员工终止服务(退休、辞职、冗员与辞退)为止的整体性人员管理系统(见图 1-1)。通过这一系统,人力资源管理期望达成以下目标:(1)公司从人力资源生产潜力的充分发挥中获得最大可能的利益(收益最大化);(2)员工在企业获得物质和心理两方面的最大回报(效用最大化);(3)通过满意的员工所提供的服务,实现企业长期的顾客满意最大化;(4)满足其他利害关系人(如政府及其他社会群体)对组织的期待。为了达到上述目标,人力资源管理系统必须与组织环境相匹配,并与企业的整体战略、组织文化和绩效改善目标保持一致。

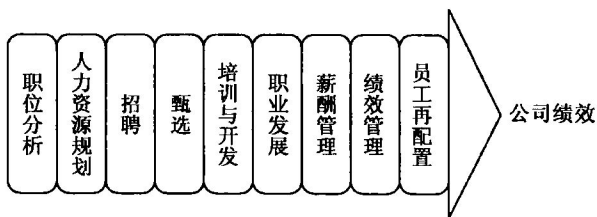


图 1-1 人力资源管理实践

在卓越的组织中,人力资源管理被认为是每一位管理者及员工的职责所在。毫无疑问,人力资源管理者(专业人员)所具有的专业技能优势,使他们承担了将最优实践转化为制度和流程的大部分工作。但直线管理者和员工本身也在人力资源管理中承担着重要的职责。管理者将公司的正式管理制度转化为日常的具体实践,而员工也被要求参与到多项人力资源管理活动中,如参与面试求职者、培训新员工、提供对同事的绩效反馈等。从这个意义上说,人力资源管理是一项需要所有员工共同参与的活动。但由于对人的管理是一项十分复杂且涉及面很广的管理活动,为了确保人力资源管理过程的有效性、公平性和合法合规性,需要运用专门的管理技术,通过受过专业训练的管理人员(部门)加以实施。人力资源部门的组织结构及对人力资源专业人员的要求,将在本章稍后论及。

三、人力资源管理的发展沿革

人力资源管理作为一门工具性学科,其产生、发展必然受制于社会经济水平

规模。在组织中,管理者对不同资源的关注程度往往反映着经济发展过程中不同资源的稀缺状况,及其对企业经营成果的影响。产业革命早期并没有将人作为管理的重中之重,因为当时人口的较快增长,以及农村劳动力大量向城市转移迅速增加了劳动力供给,而机械系统和工厂组织的出现推动了劳动分工的发展,机械力代替人力迅速提高了劳动生产率水平,相对的人口过剩使人力被视为“取之不尽,用之不竭”的资源。这一时期,劳动密集型企业成为主流,对物质资源、市场资源及资本的占有成为管理者的主要目标。

19 世纪后半期“福利人事”(welfare personnel)概念的兴起应被视为人力资源管理的雏形。这一实践作为英国教友派传统的一部分,通过部分家族(例如吉百利、朗特里)对商业领域内的人道主义关注,推动了工厂主对劳动者的工作条件、福利状况的关心,包括提供失业安置、带薪病假及住房补贴等。但这些“激进的”行为更应被视为企业界对资本主义严酷性的一种反应,而非管理重心的重大转移。对人的管理没有导致对人的价值和尊严的积极认同,只是为了用福利性安排来替代真实工资的支付,以缓和劳资关系、遏制工会运动。

随着企业规模的迅速扩张,对人的管理的专门化被提上议事日程。人事管理在第一次世界大战至第二次世界大战期间成为专业的管理活动,其功能定位为对一般管理活动的支持,具体集中在招聘、劳动纪律、考勤、工资管理、培训和人事档案等领域。工业心理学和职业心理学在此时开始进入人事管理研究领域,其后的工业工程学和劳动经济学的发展则推动了对人事管理的研究。到第二次世界大战爆发时,人事管理作为一个研究领域开始加速发展。这一时期,产业关系、劳动关系的研究仍构成人事管理的主要研究内容。随着企业规模的扩张,人事管理不断地开拓其业务领域和研究范围,包括薪酬管理、基本培训和产业关系咨询等项目,但其管理活动仍停留在企业管理的战术层面,重点关注操作层员工或蓝领工人,未能得到企业管理层的高度重视。这一状况显然与同一时期资本密集型企业的发展方向有着重要联系。

到了 20 世纪 60 年代,企业管理者开始意识到经济的高速健康发展并非大量实物资本投入的结果,而是与技术、人才的有效运用密切相关。伴随着战后的长期经济增长和繁荣,充分就业条件下的人力资源稀缺问题受到关注,企业对人的管理,开始强调从吸引人、留住人、提高人到用好人的系统性管理技术方法和制度的构建,从而对人事管理提出了更高的要求。人事部门在集体谈判、生产率提高等方面的重要性,使管理层认识到人事管理对企业目标达成的战略性意义,但对人的管理仍是其核心思想。这一时期,来自其他社会科学领域的研究成果,如社会学(工业社会学)、心理学(工业心理学/组织心理学)、人类学,以及工业工程学等领域的发展均大大开拓了人事管理领域的研究视角与实践活动。在 1960~1970 年间,来自于上述领域的研究人员使管理领域本身也受到了重大冲击,几乎管理学的每一个领域在研究途径和研究方法上均受到重大影响。管理学不再是孔茨所

说的“管理理论丛林”，而是向一个更具实践性、经验性的领域(方向)发展了。

20 世纪 80 年代,人事管理进入了创新阶段,“人力资源管理”替代“人事管理”成为主流,人力资源管理的思想和实践不断因应市场经济和组织文化的变化而调整,其管理重心由解决劳资冲突转向通过提高员工归属感来改善组织绩效、追求卓越的管理过程。人力资源管理者逐渐开始在决定公司未来发展方向、经营目标及其战略调整方面发挥影响力。在这一阶段,日本企业的成功管理经验,包括企业工会、终身雇佣、质量圈和全面质量管理等做法被深入研究,使企业界开始认识到团队精神、人员管理水平及组织文化对提高生产率、达成企业目标的正面作用。这一时期也伴随着知识密集型企业的兴起,高教育水平、高创新能力和崇尚独立精神的知识员工在技术开发和生产率提高过程中发挥了日益重要的作用。环境和经济发展状况在这一阶段再次体现出对管理理论发展的重大影响,吸引人、激励人成为提高企业竞争力的前提条件。为了在全球化的市场中保持竞争优势,要求企业的人员管理在组织上更为灵活,在实践上直接表现为更少的员工、更高的生产率,管理重点在于发现、留住、有效使用核心员工,通过强化核心员工的归属感激发其优良工作业绩,管理目标也由单一目标转为实现企业和员工共同利益的双重目标。

人力资源管理对人事管理的替代,不能简单解释为技术方法的优化和制度的局部改进,而应视为两者在管理哲学上重大差异的结果。在内容上,人力资源管理与人事管理并无重大差异,主要包括:(1)组织内的人员配备,包括招聘、甄选与安置等内容;(2)培训和开发,包括员工在组织内的开发;(3)报酬制度;(4)产业关系。但人事管理强调对人员和人事制度的控制和组织化管理,而人力资源管理更强调对人的价值及需求的关怀,其管理目标不仅在于实现企业收益最大化,还在于满足员工在组织内的心理和物质需要,实现这一目标的方法包括建立合作型组织开发员工能力,形成灵活而能得到员工广泛认可的企业文化,培养员工的组织归属感,通过有效的薪酬制度安排提高其激励水平,通过冲突管理实现管理沟通的制度化。

进入 21 世纪以后,企业价值创造的源泉已经“由砖块水泥转变成了头脑”。麦肯锡咨询公司对近 6 000 名管理者的“人才大战”的研究,也证明了人力资源政策与实践对企业经营的关键作用。他们的研究结论是,“人才”将成为未来 20 年最重要的厂商资源,企业需要的是“有才华的、适合特定企业文化的人,他们拥有更好的想法、有能力实践这些想法,并能更好地开发其他人的潜力”。相反,传统的竞争优势来源则威风不再:受保护的市场会衰落,技术优势也可以通过反向工程^①(reverse engineering)来分解、模仿,即使你想出了一个非常聪明的战略,其他人也可以简单地复制它。“在今天,好想法和好项目总是

① 将产品解体为零件,并研究其内部运作,以提供改进现有产品或是创造新品的潜在可能性。

可以获得资本。技术的半衰期则一直在缩短。”由此看来,随着知识经济的发展,创新、变革和服务的重要性日益提高,人力资源管理对组织成功的重要影响被提到了战略高度。

在工业经济时代,当企业拥有的主要资本体现为物质资本时,股东通过对股权的拥有实现资本占有。但当公司的主要竞争优势来源于员工的组织方式、态度、动机和能力时,股东不再拥有真正意义上的公司所有权。此时,公司能做的就是创造一种有助于激励员工和留住最佳员工的氛围和环境,使公司的人力资源实践为公司的总体战略和绩效改善服务,即所谓的战略性人力资源管理。基于这一战略视角,组织中的人力资源应当具备企业核心能力要素的特征,即同时具有价值源泉、稀缺性和难以模仿性等特点,并在具体的人力资源管理战略或活动中得以体现,使企业藉此获取和维系长期竞争优势。战略性人力资源管理的终极目标,在于支持组织在员工生产率、服务及质量等重要指标上的持续改善。与此同时,组织的人力资源管理职能由传统的服务导向转变为人力导向,由成本费用导向转变为投资收益导向;人力资源管理由操作层次上升到战略层次,并确保人力资源战略与组织战略之间、人力资源各功能模块之间的有效匹配,以期实现组织经营的整体有效性。

第二节 战略性人力资源管理模型

从战略规划和执行的视角来看,战略性人力资源管理是一个调动企业人力资源,以支持企业总体目标和战略为目标,适应外部法律及社会经济环境的动态变化和要求,通过一系列人力资源管理的计划、步骤和程序,最终实现期望的管理成果的过程。从这个意义上说,战略性人力资源的各项活动及其影响应被视为一个开放的系统加以认识。图1-2提供了一个系统认识战略性人力资源管理的理论模型,本书各章的内容安排将基于这一思路展开。

图1-2提供了一个整体性框架,说明企业在有效管理人力资源的过程中需要考虑的各项因素。这一模型表明,企业人力资源管理的目的在于满足各主要利害关系人(所有者与股东、顾客、员工、政府及社会)对组织经营成果的不同期望。为了实现这一目标,模型的中心位置列出了一系列人力资源管理的具体的方法和活动,这也是本书的主要内容。当然,企业不是在真空中经营的。企业的人力资源管理政策、制度及活动的选择需要考虑到组织内部其他因素的影响,包括组织战略、领导、组织结构和组织文化等,而组织所处的外部环境因素则全方位地、不同程度地影响到组织及人力资源管理的各个阶段及其具体实践。

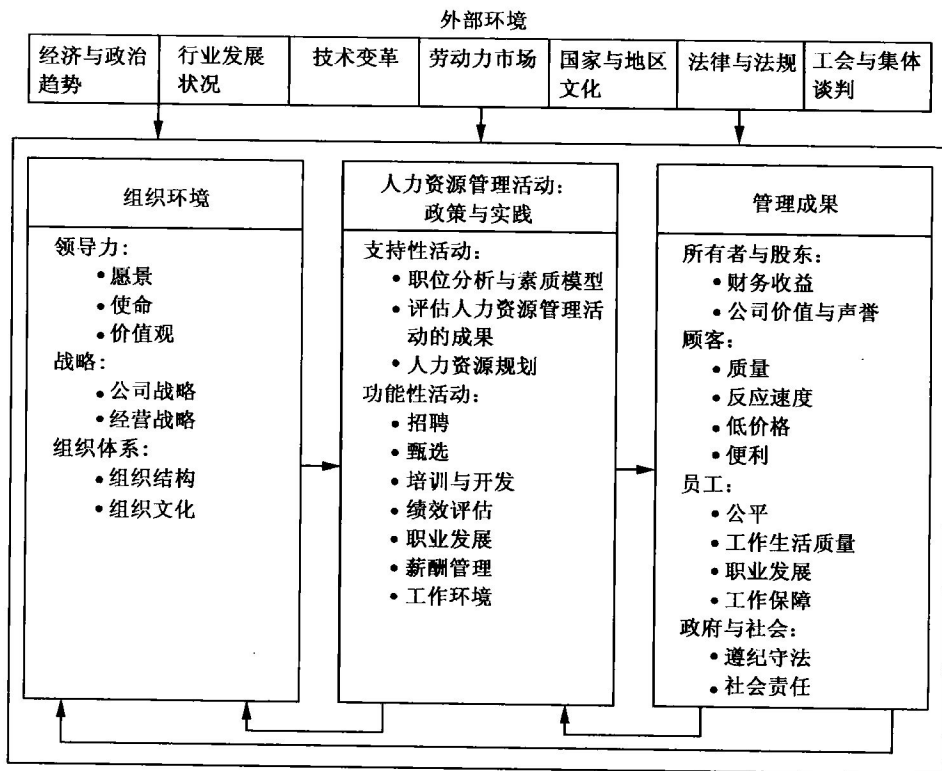


图 1-2 战略性人力资源管理模型

一、外部环境因素的变化

外部环境因素的变化反映了企业人力资源管理所面临的挑战，不同企业在应对这一挑战时可能采取截然不同的人力资源战略和实践。特别值得关注的外部影响因素包括：经济与政治趋势、行业发展状况、技术变革、劳动力市场、国家与地区文化、法律与法规、工会与集体谈判。

在经济全球化、信息化、市场化的大背景下，各国企业都在一个更大的世界经济舞台上各显神通。而作为一个制造业大国和最大的新兴市场，中国企业由于经济全面开放、国内市场放松管制，更是面临着国内和国际两个市场的激烈竞争。企业竞争舞台的扩大，要求其在经营战略和人力资源战略的选择中及时应对国际、国内政治经济环境的变化，吸引和培养国际化视野的人才队伍，同时提高经营的稳健性和灵活性。