



应用经济学研究与教学方法论丛书



人力资源管理理论、方法与案例分析

主 编 何 筠 陈洪玮

副主编 杨戈宁 吴晓红



科学出版社

014034309



应用经济学研究与教学方法论丛书

F241
320

人力资源管理理论、方法与案例分析

主 编 何 筠 陈洪玮

副主编 杨戈宁 吴晓红



科学出版社

北 京



北航

C1723299

内 容 简 介

本书主要介绍了人力资源管理的理论方法及其应用。全书包括人力资源管理的发展、岗位分析与人力资源规划、员工招聘与管理、绩效管理體系、薪酬设计与管理、员工关系管理、员工培训与开发七个方面的内容,通过系统的理论阐述、方法介绍和案例分析,帮助学生系统掌握人力资源管理的理论体系,熟悉人力资源管理相关方法及其实际应用,提升管理类专业学生对人力资源管理的兴趣,提高本科生、硕士研究生在人力资源管理领域的分析能力、实践操作能力和创新能力。

本书既可以作为普通高等学校经济类与管理类专业本科生、研究生、MBA、工程硕士的教学用书,也可作为从事经济管理工作人士的参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理理论、方法与案例分析/何筠,陈洪玮主编. —北京:科学出版社, 2013

(应用经济学研究与教学方法论丛书)

ISBN 978-7-03-039446-0

I. ①人… II. ①何… ②陈… III. ①人力资源管理-研究 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 311385 号

责任编辑:张 宁 江 薇 / 责任校对:李 影

责任印制:阎 磊 / 封面设计:蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

骏杰印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014 年 3 月第 一 版 开本:787×1092 1/16

2014 年 3 月第一次印刷 印张:16 1/4

字数:380 000

定价:48.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)



第一章	人力资源管理的发展	1
第一节	人力资源管理的历史沿革	2
第二节	人力资源管理的定义及特点	7
第三节	人力资源管理系统	9
第四节	人力资源管理的未来	17
第二章	岗位分析与人力资源规划	26
第一节	岗位分析及其发展历史	27
第二节	岗位分析系统及操作实务	31
第三节	岗位设计	44
第四节	人力资源规划	49
第三章	员工招聘与管理	61
第一节	招聘概述	62
第二节	招聘渠道及其特点	64
第三节	人员甄选方法及其应用	73
第四节	录用与招聘评价	93

第四章		
	绩效管理体系	101
第一节	绩效管理概述	103
第二节	绩效评估技术	108
第三节	绩效管理的实施	127
第四节	团队绩效管理	136
第五章		
	薪酬设计与管理	144
第一节	薪酬管理概述	145
第二节	薪酬决策	151
第三节	岗位评价与薪酬结构设计	155
第四节	薪酬体系的设计	169
第六章		
	员工关系管理	184
第一节	员工关系管理概述	185
第二节	员工关系管理的相关法律法规	189
第三节	员工劳动权利保护	194
第四节	员工制度管理	207
第七章		
	员工培训与开发	214
第一节	培训与开发概述	216
第二节	培训工作的具体实施	221
第三节	培训与开发的方法	231
第四节	职业生涯管理	236
后记		252



第一章

人力资源管理的发展

导入语

人力资源管理学科的出现是历史的必然。伴随着对人的认识的加深和企业竞争的加剧,人力资源对组织发展的贡献越来越大,可以说当前组织间的竞争就是人才的竞争。因此,对人力资源管理的研究就是要研究如何通过其管理模块提升组织竞争力。

本章介绍了人力资源管理的发展历程、人力资源管理运行机制和整体运行框架、人力资源管理研究的方法及其面临的问题和挑战。

学习目标

1. 掌握人力资源管理的运行机制。
2. 掌握战略人力资源管理的整体框架。
3. 了解人力资源管理的发展历程。
4. 了解人力资源管理面临的主要问题。
5. 了解人力资源管理的发展趋势。

导入案例

将战略转化为人力资源政策和实践^①

阿尔伯特·爱因斯坦医院(Albert Einstein Hospital, AEH)的组织变革就是一家企业如何将战略规划转化为人力资源政策和实践的范例。20世纪90年代,AEH新上任的CEO清楚地认识到竞争、技术变革以及医院保健业的增长都需要他的公司制订一个新的战略规划。那时AEH还只是一家急性病护理医院,仅治疗重病患者。

新的战略

CEO的新战略是将AEH转变成一个提供高品质全方位服务的保健网络。他知道

^① 加里·德斯勒,陈水华.人力资源管理.2版.北京:机械工业出版社,2012:47

要做出这种改变,新的 AEH 必须通过更灵活、适应性更强以及更专业的方式来提供服务。

在此基础上,他将战略目标概括为三个词:“创新”“适应”和“服务”。为了实现这些目标,员工必须提供新店服务(创新)、寻找机会(适应),并提供优质的服务(服务)。

新的员工能力和行为

CEO 的下一个问题是:“什么样的员工能力和行为才会达到 AEH 所需的这三个目标?”

与人力资源部经理一起商议后,CEO 选择了四种员工的能力和行为:敬业、负责、创新和灵活。员工必须做到以下四个方面。

- (1) 全身心投入工作,以实现 AEH 的创新、适应、服务的战略目标。
- (2) 为自己的所作所为负全责。
- (3) 应用新的知识和技能并寻找创新性的解决方案。
- (4) 随时准备根据组织需要的变化轮岗。

新的人力资源政策与实践

鉴于这些所需的员工能力和行为,AEH 的人力资源经理实施了四个新的计划和项目。

- (1) 确保员工对公司新愿景的理解清晰无误。
- (2) 通过机动灵活的任务和团队合作项目让员工接受更多的挑战并承担更多的责任。
- (3) 帮助员工为自己的个人发展承担起自己应负的责任。
- (4) 把员工报酬与绩效挂钩并提供非货币奖励。

总之,AEH 管理者把新战略转化为具体的人力资源政策和实践,他们用一个简单且符合逻辑的过程将战略转化为所需的人力资源政策和实践,这是完全可以接受的。

为什么 AEH 的新 CEO 认为有必要进行组织变革?CEO 定义的四种能力是什么?为获得这四种能力需要导入何种人力资源实践项目?

第一节 人力资源管理的历史沿革

人事管理的历史可以追溯到早期的英格兰,在那里,泥瓦匠、木匠、皮匠及其他手艺人组织起来成立了行会,他们团结起来改善自己的工作环境。人力资源管理真正得到发展是在 18 世纪后期工业革命到来之后,工业革命为复杂的工业社会打下了基础,它伴随着蒸汽机代替手工劳动而开始,并且带来了工作条件、社会格局和劳动分工等方面的深刻变化。与此同时,在工厂工人和所有者之间出现了一种新的中间力量——经营者,因此,工业革命使工人和所有者的鸿沟不断扩大。

在企业管理中最早使用科学管理方法的是发明蒸汽机的两位先驱的儿子——小詹姆斯·瓦特和马修·鲁滨孙·鲍威尔,他们在人事管理方面进行了工作效率研究,制订了管理人员和职工的培训计划,实行了按成果支付工资的方法,并试图改进职工的

福利,为职工建立一套互助保险制度。

最早“播下了人事管理种子”的人是被称为人事管理创始人的罗伯特·欧文(1771—1858)。在欧文看来:人是环境的产物,只有处在适宜的物质和道德环境之下,人才能培养出好的品德。此外,被称为计算机之父的英国数学家查理·巴贝奇也强调不能忽视人的因素,并认为企业应该对有突出贡献的工人予以奖励。这些早期对工厂管理方面的研究,也为人事管理打下了基础。

一、科学管理运动的出现

(一) 泰罗的科学管理

20世纪初,科学管理之父弗雷德里克·泰罗(1856—1915),1878—1890年在费城的米德维尔钢铁工厂当工程师期间,对工作效率进行了研究,试图找到一种最好的和最快捷的工作方法。他把科学管理概括成:①科学,而不是单凭经验的方法;②和谐,而不是无秩序;③合作,而不是个人主义;④使产出最大化,而不是限制产出。

泰罗及其后继者吉尔布雷斯夫妇开创了科学管理理论学派,推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。1911年,泰罗的《科学管理原理》一书出版,该书阐述了科学管理理论——应用科学方法确定从事一项工作的“最佳方法”,他的理论很快被世界范围的管理者们普遍接受,泰罗方法被称为“工作研究”。泰罗的理论和研究工作,奠定了他作为科学管理之父的地位。

泰罗提出的科学管理尝试通过工作方法、时间和动作研究以及专业化来解决劳动和管理的无效率,其精髓包含以下四个原则:

- (1) 对工人工作的每一个要素开发出科学方法,用以代替老的经验方法;
- (2) 科学地挑选工人,并对他们进行培训、教育,使之成长(而在过去,则是由工人自己挑选工作,并尽可能的进行自我管理);
- (3) 与工人们衷心地合作,以保证一切工作都按已形成的科学原则去处理;
- (4) 管理当局与工人在工作和职责的划分上几乎是相等的,管理当局把自己比工人更胜任的各种工作都承揽过来(而在过去,几乎所有的工作和大部分责任都推到了工人们头上)。

(二) 弗兰克·吉尔布雷斯和莉莲·吉尔布雷斯的研究

弗兰克·吉尔布雷斯(1868—1924)和莉莲·吉尔布雷斯(1878—1972)是泰罗科学管理思想的追随者,他们是首先采用动作摄影来研究手和身体动作的研究者之一,他们通过发明瞬时计来逐项研究工人的操作动作,并构建了17种基本动作元素,以更精确的方式分析操作者手的运动,被称为“运动研究”,弗兰克·吉尔布雷斯被称为“动作研究之父”。

吉尔布雷斯夫妇的动作研究思想精要包括:①时间研究和动作研究;②差别计件工资制;③动作的经济原则。

吉尔布雷斯夫妇认为,要取得作业的高效率,以实现高工资与低劳动成本结合的

目的,就必须做到:

(1) 规定明确的高标准的作业量,这个任务必须是明确的、详细的,并非轻而易举能完成的;

(2) 有标准的作业条件——对每个工人提供标准的作业条件(从操作方法到材料、工具、设备)以保证他能完成标准的作业量;

(3) 完成任务者付给高工资;

(4) 完不成任务者要承担损失。

(三) 亨利·甘特的研究

亨利·甘特(1861—1919)是泰罗在伯利恒钢铁公司的同事,他寻求通过科学的调查研究来提高工人的工作效率。在泰罗研究的基础上,亨利·甘特加入了自己的理解,将奖金制度加入科学管理中,从而使科学管理的应用对象不仅包括操作者还包括工作的管理者。

二、工业心理学的出现

以休格·马斯特伯格为代表的心理学家的研究成果推动了管理工作的科学化进程。他于1913年在其著作《心理学和工业效率》中首次提出了工业心理学的研究领域,标志着工业心理学的诞生。工业心理学通过应用心理学原理来提高工人的工作效率,其重点集中在工人和个人的差异上,工人福利的最大化是工业心理学研究的焦点问题。工业心理学在人与工作的关系、人员的选拔和测评等方面对人事管理产生了极大的影响,使人事管理开始从规范化步入科学化的轨道。

技术的剧烈变革、组织增长、工会的兴起、政府对工人的关心和干预,导致了人事部门的发展。人事部门的出现没有具体的时间,大约在20世纪20年代,越来越多的组织似乎注意到了员工和管理层之间的冲突问题,并且采取了一些应对的行动。早期的人事经理被称为福利部长,他们的工作是在管理层和工人之间架起桥梁,换句话说,他们用自己的语言与工人沟通,然后向管理层建议,应该做什么以使员工有最佳表现。

三、人际关系运动的出现

人际关系运动是由两位哈佛的研究员乔治·埃尔顿·梅奥(1880—1949)和弗利兹·罗斯伯格把人的因素融入到工作中而形成的理论。埃尔顿·梅奥于1924—1933年在芝加哥的西方电器公司的霍桑实验室进行了一系列研究,这些研究的目的是为了确定照明对工人及其产出的影响,研究人员发现由于管理方式的改变带来了工人士气的提高和人际关系的改善。工人可以自由发表意见并得到倾听,工作环境的改善使工人感到自己受到了重视,因而工人的士气和工作态度也随之改善,从而促进了产量的变化。通过霍桑实验,梅奥得出的结论是:行为和情绪是密切相关的;群体对个人的行为有巨大影响;群体工作标准规定了单个工人的产量;在决定产量方面,金钱因素比群体标准、群体情绪和安全感的作用小。

霍桑实验的研究结果使管理从科学管理时代步入人际关系时代。

以泰罗为代表的科学管理方法侧重于生产作业,以机器为中心,把人看成机器的附属,导致了企业管理人员严重忽视人的尊严和人的主观能动性。相反,人际关系运动强调的不是组织的生产需要,而是从员工个人的角度来看待职位。人际关系运动大约在20世纪60年代中期的时候成为组织行为学的一个分支,并为组织行为学领域做出了贡献。

四、人力资源管理的出现

直到20世纪60年代,人事还被认为只与蓝领或操作工人有关,它的作用就是记录、颁发奖章和协调每年一次的公司野餐会。彼得·德鲁克(1909—2005)对人事管理进行的综述反映了人事管理的蓝领倾向。德鲁克认为,人事工作“部分是档案管理员的工作,部分是管家的工作,部分是社会工作者的工作,部分是消防员的工作,不顾一切地解决工会的问题”。

“人力资源”一词是由彼得·德鲁克于1954年在其《管理的实践》一书中提出的。在这部著作里,德鲁克提出了管理的三个更广泛的职能:管理企业、管理经理人员、管理员工及它们的工作。在讨论管理员工及其工作时,德鲁克引入了“人力资源”这一概念。他指出,“和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、融合能力、判断力和想象力”。经理们可以利用其他资源,但是人力资源只能自我利用,“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权”^①。

正因为如此,德鲁克要求管理人员在设计工作时要考虑到人的精神和社会需求,要采取积极的行动来增进员工激励,为员工创造具有挑战性的工作以及对员工能力进行开发。他指出了当时人事管理中的三个基本的错误概念:第一,认为员工不想工作的假设;第二,忽视对员工及其工作的管理,把人事管理作为专业人员的工作而不是经理的工作;第三,把人事管理活动看成是“救火队的工作”,是“消除麻烦的工作”,而不是积极的、建设性的活动。总之,德鲁克在这部著作里表达了对改进员工管理的迫切希望。按照德鲁克的观点,当时的人事管理已经不能适应组织对员工有效管理的要求,他必须具有专门的知识,能意识到什么是正确的方法并要加以应用。

德鲁克认为人事管理理论和实践与后工业化时代中员工管理的不相适应使人事管理开始向人力资源管理转变,“传统的人事管理正在成为过去,一场新的以人力资源开发为主调的人事革命正在到来”。

1960年,美国经济学家西奥多·舒尔茨在“人力投资”学说中第一次提及“人力资本”的概念,他认为美国国民生产总值的快速增长不仅依靠物质资本,人力资本的投入也是促进经济发展的重要因素。1964年,梅耶斯等出版的《人力资源管理:人事管理阅读材料》被认为是人力资源管理开始取代人事管理的标志。

20世纪70年代,人事管理和人力资源管理两个术语被交替使用,但从20世纪80

^① Drucker P F. The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 1954: 264

年代初开始,人们开始快速地转向并青睐人力资源管理。不仅一些专业协会开始更名,而且企业中人事副总裁也开始被人力资源副总裁所取代。在学术界,到20世纪90年代中期,几乎所有的商学院都把专业和课程设置中的人事管理更名为人力资源管理,几乎所有的教材都放弃了人事管理而选择了人力资源管理。

五、人力资源管理阶段的划分

关于人力资源管理发展阶段的划分,典型的观点见表1-1。

表1-1 典型的人力资源管理发展阶段论^①

提出者	名称	具体内容
美国华盛顿大学 W. L. French 教授 提出	六阶段论	第一阶段:科学管理运动 第二阶段:工业福利运动 第三阶段:早期的工业心理学 第四阶段:人际关系运动时代 第五阶段:劳工运动 第六阶段:行为科学与组织理论时代
以 K. M. Rowland 和 G. R. Ferris 为 代表	五阶段论	第一阶段:工业革命时代 第二阶段:科学管理时代 第三阶段:工业心理时代 第四阶段:人际关系时代 第五阶段:工作生活质量时代
以科罗拉多(丹佛) 大学的 Wayne F. Casicio 为代表	四阶段论	第一阶段:档案保管阶段——20世纪60年代 第二阶段:政府职责阶段——20世纪70年代前后 第三阶段:组织职责阶段——20世纪70年代末和80年代 第四阶段:战略伙伴阶段——20世纪90年代
国内学者赵曙明的 观点	两阶段论	国内学者赵曙明在对国外的人力资源管理发展史进行研究的基础上,将人力资源管理的发展划分为人事管理的发展和人力资源管理的发展两个部分 在人事管理阶段,又细分为: (1) 科学管理理论阶段 (2) 霍桑实验和人际关系运动阶段 (3) 组织行为学理论的早期发展以及对人事管理的影响 人力资源管理阶段,又细分为: (1) 人力资源管理的提出 (2) 人力资源管理的发展

六、中国人力资源管理理论与实践的发展

在中国,对人力资源管理的研究可以追溯到20世纪80年代中期。1984年,中国人力资源开发研究会的前身——中国人力资源开发研究中心成立,任务是“组织研究中国人力资源开发问题的理论和政策,探索具有中国特色的人力资源开发和管理体系,

^① 彭剑锋. 人力资源管理概论. 上海: 复旦大学出版社, 2009

开展有关人力资源研究和开发的国际合作，提供咨询服务等”。

系统地研究人力资源管理理论实际上是从 20 世纪 90 年代初期才开始的，一些学者出版了一些人力资源管理方面的专著，越来越多的企业已经认识到“企业的成败最终归结为企业中的人”。

第二节 人力资源管理的定义及特点

一、人力资源管理的定义

在人事管理近半个世纪的发展进程中，人事管理理论的研究对象和人事管理活动的实施对象都是建立在这样一个基础之上的：就是把组织的员工作为一个“经济人”而不是作为一个“社会人”来看待。随着科学技术的发展，人类社会开始进入后工业化社会。在后工业化社会中，组织中员工的素质和需求发生了变化，具有相当知识基础和技能的员工大量出现，经济需求不再成为人们的唯一需求，员工在组织中的地位发生了变化。曾经作为组织生产资料的劳动力——员工开始成为组织的一种资源，因而，人事管理也就开始向人力资源管理转变，但是这种转变经历了一个相对长的时间，并且现在仍然在进行之中。

关于人力资源管理定义的主流观点见表 1-2。

表 1-2 当代人力资源管理定义的主流观点

提出者	定义	来源
〔美〕雷蒙德·A. 诺伊	人力资源管理是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度	《人力资源管理：赢得竞争优势》
〔美〕舒勒等	人力资源管理是采用一系列管理活动来保证对人力资源进行有效的管理，其目的是为了实 现个人、社会和企业的利益	《管理人力资源》
〔美〕加里·德斯勒	人力资源管理是为了完成管理工作中涉及人或人事方面的任务所需要掌握的各种概念和技术	《人力资源管理》
〔美〕迈克·比尔	人力资源管理包括会影响公司和雇员之间关系的（人力资源）性质的所有管理决策和行为	彭剑锋的《人力资源管理概论》
〔中〕郑绍濂	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和体力劳动能力的人们的总和，包括数量和质量两个方面	彭剑锋的《人力资源管理概论》
〔中〕赵曙明	对人力这一特殊的资源进行有效开发，合理利用与科学管理	《人力资源管理研究》

二、人力资源与人力资源管理的主要特征

（一）人力资源的主要特征

关于人力资源特征的描述可以从不同角度出发，典型的描述见表 1-3。

表 1-3 人力资源的主要特性

阐述角度	主要特性
基于人力资源与其他资源相比较的角度	人力资源属于人类自身特有，具有不可剥夺性 存在于人体之中，是一种活的资源，具有生物性 其形成受时代条件的制约 在开发过程中具有能动性 具有时效性 有可再生性 智力与知识性
基于人力资源的形成与发展的角度	人力资源生成过程的时代性 开发对象的能动性 使用过程的时效性 开发过程的持续性 闲置过程的消耗性 组织过程的社会性
基于人力资本与财务资本的角度	高价值创造，高风险投入的资本 自我经营、自我扩张的资本 经营复杂缓慢，收益难以计量的资本 人性化的资本

(二) 人力资源管理的主要特征

人力资源管理主要呈现以下四个方面的特征^①。

1. 战略导向

有效的人力资源管理通过为组织提供有能力和有良好动机的员工，以帮助组织在未来实现目标，因此，人力资源需要被融入组织的长期战略规划之中。

2. 行为导向

有效的人力资源管理是行动导向的，而不是简单的记录和一些书面的程序或规则，人力资源管理也使用记录、规则和政策，但更强调行动，强调通过人力资源管理以帮助实现组织的目标，促进员工的发展和增加满意度。

3. 人本导向

在可能的情况下，人力资源管理视每一位员工为独立的个体，并提供服务以满足个体的需求。

4. 全球导向

人力资源管理是一项全球导向的职能或活动，高效和持续的人力资源管理正在世界各地广泛实施。

^① 约翰·伊万切维奇，人力资源管理，9版，北京：机械工业出版社，2008：3

第三节 人力资源管理系统

一、人力资源管理的目标、环境

(一) 人力资源管理的目标

当代人力资源管理的核心是对组织的贡献,即如何使组织取得成功,如何使组织更具有竞争力^①。Schuler 和 Huber 认为^②人力资源管理活动直接影响到组织目标的实现,有效的人力资源管理目标是和组织目标相一致的,是为组织目标服务的,他们把这一和组织目标相一致的人力资源管理目标分为三个层次:直接目标、具体目标和最终目标。直接目标指通过人力资源管理活动来吸引员工、留住员工、激励员工和再培训员工;具体目标指提高员工生产效率、改善工作质量、遵从法律要求、获取竞争优势、增强员工的灵活性;最终目标指通过组织中有效的人力资源管理来维持组织的生存、促进组织的发展和利润的增长、提高组织的竞争力和适应外部不断变化环境的灵活性。图 1-1 揭示了 Schuler 和 Huber 关于人力资源管理目标和人力资源管理活动及其与环境之间的关系。

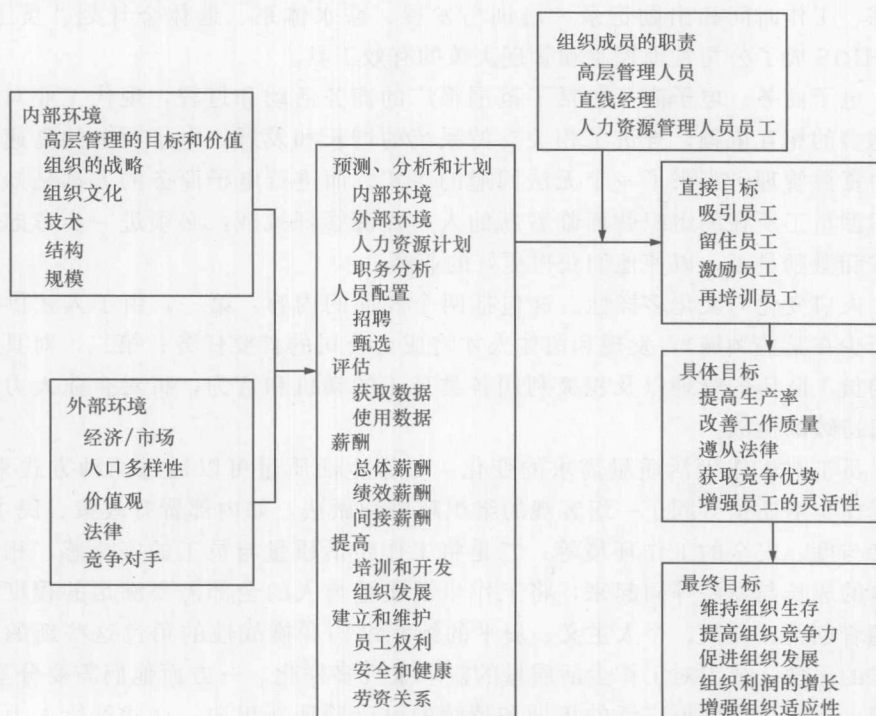


图 1-1 人力资源管理目标^②

① 赵曙明. 人力资源管理研究. 北京: 中国人民大学出版社, 2001

② Schuler R S, Huber V L. Personnel and Human Resource Management. 5th ed. MN: West Publishing Company, 1993: 32

(二) 人力资源管理与环境

1. 影响人力资源管理的竞争性商业环境^①

(1) 全球化。随着经济的全球化,一个国家最重要的竞争资产已变成员工的技能 and 不断提高的学习能力。几乎所有的发达国家都能在商品或者服务的设计、生产和分销上做得一样好,生产要素在任何地方都能复制,而员工的知识、技能却不能,一家公司员工拥有解决复杂问题的知识技能,那这家公司就具有强大的竞争力。这种关系已形成良性循环:训练有素的员工能吸引全球公司前来投资,反过来又给予这些员工良好的工作;反过来,正是这些良好的工作又为员工增添了额外的培训,从而使员工的经验得以进一步提升,生产力提高了,伴随着国际水平的教育体系,可通过退休金、健康保险及教育培训优惠政策提高人们的生活水平。

(2) 新技术。新技术在人力资源管理中最重要的运用是组织中的人力资源信息系统(human resource information system, HRIS)。实际上,新技术与传统的劳动密集型人力资源活动的整合,使人力资源管理专业人员看到了反应速度和信息报告效率方面取得的进步,许多 HRIS 开发商为公司提供广泛的应用软件,包括从福利登记到申请者跟踪、工作时间和出勤记录、培训与发展、薪水体系、退休金计划、员工调查。当今的 HRIS 成了公司管理控制和管理决策的有效工具。

(3) 电子商务。电子商务包括了范围很广的商务活动和过程,现代工业对电子商务越来越多的相互依赖,推进了相关支持系统的增长和发展,电子商务的高速发展给企业人力资源管理者带来了一个无法回避的事实。而进行电子商务的人都是知识型员工,知识型员工所在的组织就面临着新的人力资源管理挑战:必须进一步考虑如何吸引、留住和激励员工,以使他们获得更好的业绩。

(4) 人口变化与文化多样性。这包括两个方面的内容:第一,由于人才供应量的下降(至少在某些领域),发现和留住人才将成为公司的首要任务;第二,对具有多元化背景的员工队伍的管理以及积极利用各类员工的动机和行为,将对企业人力资源管理者提出持续的挑战。

(5) 员工对工作生活质量需求的变化。工作生活质量可以通过两种方式考察:一是把工作生活质量等同于一组客观的组织环境和做法,如内部晋升政策、民主监督、员工的参与度、安全的工作环境等;二是将工作生活质量与员工的安全感、相对满意度及个体的成长与发展等同起来,将工作生活质量与人的全部需要满足的程度联系在一起。随着创新、灵活、个人主义、扁平的组织结构和挑战性的角色这些新的创新型经济标志的出现,员工对工作生活质量的需求呈现多样化。一方面他们需要分享权力,另一方面,他们还需要更广泛的培训和持续的试验验证新想法,这些都给人力资源管理带来了挑战。

^① 韦恩·卡肖. 人力资源管理. 8 版. 北京: 机械工业出版社, 2013: 8

案例 1-1 高效能的人力资源管理对生产力、工作生活质量和利润的影响

20 世纪 90 年代的大部分时间,裁员是企业的主调。为应对渐渐缩小的市场份额和激烈的竞争,企业大规模地进行了重组。他们告诉员工“不要指望在一家公司工作一辈子。你要对自己的职责负责,想办法获得所有技能并随时准备换工作、换雇主甚至换行业,以前存在的各种忠诚感,现在忘记它吧。在今天如此激励的全球竞争中,忠诚是一种支付不起的奢侈品”。

今天,面对婴儿潮时期的大量员工退休和日益严重的劳动力短缺,用人单位改变了他们的态度。现在是“不要离开,我们需要你,需要你为我们工作——你可以在这里发展你的职业生涯”。雇主下很大工夫来说服那些他们心仪的员工,让他们留下多工作几年。根据一项最新的调查,员工变得没那么忠诚了,他们趋向于把自己的需要和兴趣放在第一位。在更多时候,他们愿意用更高的薪酬和福利来换取工作的自由、弹性及那些能让他们平衡工作和生活的工作。几乎 90% 的员工跟家人住在一起,接近一半需要照顾家人,包括小孩、老人或生病的配偶。在过去 5 年换工作的人里面,薪酬和福利只排在最可能的 20 个原因中的后 10 位。排在最前面的原因是“工作性质”“开放的沟通”和“对个人或家庭生活的影响”。这些结果有什么用呢?当公司没有考虑到员工的工作生活质量问题,或为了提高劳动生产率采用某种计划而忽略了工作生活质量,他们唯一能看到的就是出色的员工跳槽离开公司的背影。

资料来源:韦恩·卡肖.人力资源管理.8 版.北京:机械工业出版社,2013:18

2. 影响人力资源管理的直接环境

影响人力资源管理的直接环境因素包括法律环境、劳动力市场、社会、工会、股东、竞争状况、客户、技术、经济及一些突发事件(图 1-2),每一项因素都可能单独或与其他因素共同发挥作用,对人力资源管理任务的达成方式构成约束。

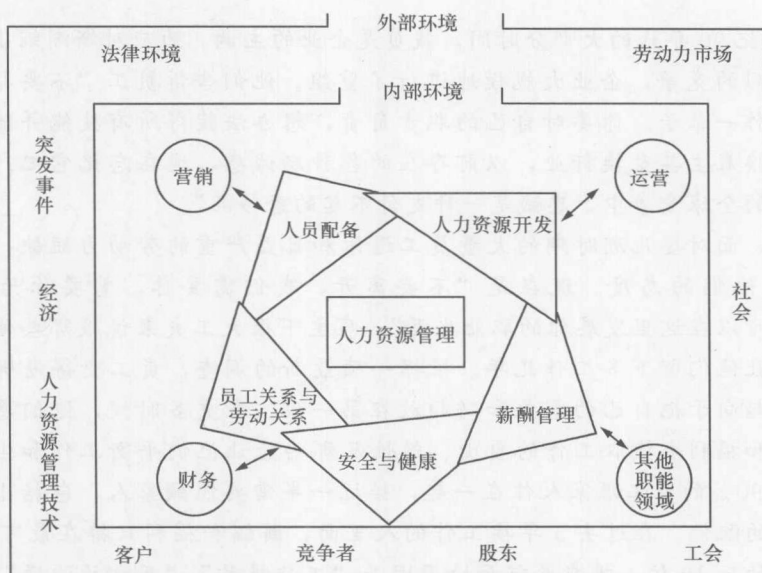
(1) 法律环境。法律环境是一项对人力资源管理产生重大影响的外部因素,如最低工资标准法规、劳动就业法、劳动合同法等。

(2) 劳动力市场。由于新员工来自组织外部,劳动力市场被视为外部环境因素,而劳动力市场总是处于变化中,这些变动无疑会引起组织员工队伍的变化,进而,组织内部员工的改变会影响到管理者处理员工事物的方式。

(3) 社会。由于安然、世通、安达信、泰科国际、三鹿奶业等大公司的非法经营活动,公众对公司业务运作的质疑大大增加,为获得市场认可,公司必须达成其目标的同时,遵循社会规范。市场需要具有商业伦理和企业社会责任的公司,因此,要求人力资源管理部门和机构能够打造具有社会责任意识的员工,这对现有企业的人力资源管理政策的制定具有明显的导向性。

(4) 工会。在现代公司中工会的职能越来越清晰,它是由多位员工组成的、联合来处理雇主事物的组织,员工的工资水平、福利和工作环境/条件都体现了工会与管理者共同做出决策。因此,工会被视为一项外部环境因素,在处理公司事物时,工

会被视为第三方。在工会化的组织中，是工会而非员工个人与管理者协商谈判达成协议。



(5) 股东。股东是公司的所有者，股东具有影响公司决策的能力，股东在公司发展中具有越来越大的影响力。因此，管理层可能会被迫站出来说明他们所做的决策对未来项目、成本、收入、利润乃至造福整个社会的安排为何是必要的。

(6) 竞争状况。市场竞争日益激烈，公司在考虑获得市场竞争能力时首先想到的是人才的竞争，现有社会竞争中，谁能够获得人才并激发其努力工作的潜力，谁就赢得了市场。因此，为了有效地开展竞争，竞争者都在市场环境下争夺人才，此时，公司就被迫另辟蹊径来招聘和保留优秀员工。

(7) 客户。面对一个市场，客户不断地要求获得高品质的产品和服务，而员工队伍应该能够提供市场所需要的高品质产品和服务，而员工满足市场这些需求的前提是具备其所应该具备的技能、任职资格和动机。

(8) 人力资源管理技术。技术变革正在以前所未有的速度推进，人力资源管理技术的发展为人力资源专业人员创造了新的工作角色，同时，也让他们感受到与技术变革保持同步的额外压力。因此，很多公司都在将人力资源职能行政化，尤其是网络技术的发展，线上工作成为了一种职业趋势，它利用信息技术延伸了工作时间和地点，从而可能出现没有下班时间的工作日，这对传统人力资源管理而言是一个巨大的挑战。

(9) 经济。社会整体经济状况及其各个不同的细分领域是影响人力资源管理的主要环境因素。一般而言，在经济繁荣期，企业更难招募到合格的员工，而在市场衰退

① 韦恩·蒙迪，朱迪·蒙迪，人力资源管理，11版，北京：机械工业出版社，2011：7