

现代管理书库·教材系列 张玉利 主编

人力资源管理

(第3版)

戴昌钧 主编

南开大学出版社

现代管理书库·教材系列

人力资源管理

(第3版)

戴昌钧 主编

南开大学出版社
天津

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理 / 戴昌钧主编. —3 版. —天津: 南开大学出版社, 2013. 9

(现代管理书库·教材系列)

ISBN 978-7-310-04278-4

I. ①人… II. ①戴… III. ①人力资源管理—教材
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 192833 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 孙克强

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

唐山天意印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2013 年 9 月第 3 版 2013 年 9 月第 9 次印刷

230×170 毫米 16 开本 21.25 印张 2 插页 398 千字

定价: 35.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

现代管理书库·教材系列

修订版总序

管理学科是一门新兴学科,同时又是一门发展十分迅速的学科。20 世纪初期侧重提高效率的科学管理理论,30 年代到 60 年代的行为科学,70 年代的系统管理和思想,80 年代的企业文化,90 年代的变革热潮等等,都对管理学科的发展起了实质性的推动作用;进入 21 世纪,知识经济、知识管理理论的发展,金融危机对企业诚信、企业社会责任的挑战,更对管理理论的发展提出了新的更高的要求,也促进了管理理论的新的探索;随着我国改革开放的深入并取得显著成果,“中国模式”、“中国道路”开始为世界所关注,中国管理实践所取得的成果也展现在世人面前,这也为管理学科的发展提供了新契机。著名管理学家彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)曾经说过,对我们的社会来说,管理是一种最显著的创新。在管理领域内部,创新更是推动管理理论与实践不断向前发展的真正动力,并导致新的管理理论、学说层出不穷,使人目不暇接。

管理教育能否跟上甚至超前于时代的发展,这本身就是一种巨大的挑战。为迎接这一挑战,我们与南开大学出版社合作,于 20 世纪 90 年代末开始出版“现代管理书库”丛书,该书库包含三个系列:教材系列、管理前沿系列和域外采珍系列。当时的设想,“教材”是核心,“管理前沿”是外围,“域外采珍”是补充。

自 1998 年该丛书第一本《管理学》出版,至今已经十数年。十数年来,该丛书不断补充新的内容,取得了显著的社会影响,尤其是其中的教材系列,自推出以来,所有品种都是一再重印,其中部分也已经再版。向迈向“经典”,走出了坚实的一步。

今天,随着国际经济社会文化环境的变化,管理学科的理论发展面临更大的挑战和机遇。管理教学也在不断创新。此时,我们对“现代管理书库·教材系列”进行全面更新,正是为了适应这种变化。

因此,我们将在以下方面做更多的尝试。

第一,扩展这套教材的容纳范围。当初设计这套教材,我们虽然没有“画地

为牢”，但总的考虑是以“组织管理”为基本范围的。今天，随着“就组织管理而组织管理”的局限性进一步凸现，如金融危机给整个世界带来的灾难警示着企业社会责任的缺乏、中国经济高速发展过程中个别企业发展带给生态环境的巨大破坏等等，使我们更深地认识到管理学科扩展的必要性。因此，我们将在本套教材的进一步建设中，尝试将范围扩大到社会管理、公共管理等更宽广的领域。

第二，在教材的内容建设上，更加注重实践的意义，尤其注重对中国管理实践及管理教学实践的总结。尽管我们从来没有放弃管理学科教材编写和教学的理论与实践的结合，但不可否认的是，我们在过去的二三十年管理教学尤其是教材建设中，把更多的关注力投向了西方管理学理论的“原汁原味”的引进及其理论的新进展。这是很有必要的，它使我们能更快掌握现代管理理论的基础知识和发展方向；其不足之处就是，我们对自己身边的管理实践的变化的关注度远远不够。很多时候，我们都以“中国企业家还不够成熟”“中国企业管理不规范”而忽视了这些管理实践。但是，回过头看来，正是这种“不成熟”“不规范”在国际市场竞争中取得越来越引人注目的成就。

当然，这两个尝试还不可能取得立竿见影的效果。我们将在今后几年内向这方面不断努力，也恳切希望有志于这方面建设的学者、专家提出批评意见。

“现代管理书库·教材系列”的策划和出版是在已故管理学家陈炳富先生的指导下展开的。陈先生在20世纪80年代初期恢复重建管理学系时就提出“古今结合、中外结合、理论实践结合、定性定量结合”的理念，这在今天仍然有指导意义。

教材出版以来，广大读者提出了很多好的意见和建议，在此表示诚挚的感谢。我们一如既往地希望，通过“现代管理书库·教材系列”，能使更多的管理学者脱颖而出，能使更多的管理学子得到更多有益的教益，并带动我国管理教育、管理学科研究及管理实践的发展。

目 录

总序	(1)
第一章 导言	(1)
第一节 以人为核心的管理时代——历史的回顾	(1)
第二节 企业人力资源管理的基本框架	(6)
第三节 环境的变革及人力资源管理所面临的挑战	(15)
第二章 人力资源管理的理论基础及企业实践	(27)
第一节 人的行为假设及管理模式	(27)
第二节 国外人力资源管理的企业实践	(37)
第三节 中国企业的人力资源管理实践	(47)
第三章 人力资源计划	(55)
第一节 人力资源计划概况	(55)
第二节 人力资源的供需预测与平衡	(61)
第三节 人力资源信息系统	(67)
第四章 职务分析	(73)
第一节 职务分析概述	(74)
第二节 职务分析的方法	(79)
第三节 职务说明书	(86)
第五章 员工招聘	(93)
第一节 员工招聘概述	(93)
第二节 员工的来源与招聘方式	(96)
第三节 员工的选拔	(102)
第四节 影响招聘的因素	(106)
第六章 人力资源开发——激励	(113)
第一节 人力资源心理开发与激励的内涵	(114)

第二节	一些主要的激励理论·····	(118)
第三节	奖励——人力资源管理的激励方法·····	(128)
第七章	人力资源开发——教育培训·····	(137)
第一节	新员工工作定位及职务培训·····	(138)
第二节	员工的继续培训·····	(141)
第三节	培训方法·····	(142)
第四节	培训的几个原则·····	(147)
第八章	员工薪金报酬系统·····	(153)
第一节	基本工资体系·····	(154)
第二节	奖金激励体系·····	(164)
第三节	员工福利体系·····	(171)
第九章	绩效评估·····	(185)
第一节	绩效评估的基本原理与意义·····	(186)
第二节	绩效评估的方法·····	(191)
第三节	绩效评估中存在的问题·····	(197)
第十章	人才培育与管理·····	(203)
第一节	人才的发现与培育·····	(204)
第二节	人才的使用与管理原则·····	(212)
第三节	中国历史上人才管理的优秀案例·····	(219)
第十一章	团队建设·····	(227)
第一节	团队与团队建设·····	(228)
第二节	团队建设的基础——群体动力和群体心理·····	(232)
第三节	团队建设与员工参与管理·····	(236)
第四节	团队建设与培育文化氛围·····	(246)
第十二章	职业生涯管理·····	(255)
第一节	职业生涯与职业生涯管理·····	(255)
第二节	员工职业生涯的自我管理·····	(260)
第三节	职业生涯规划 and 员工职业生涯途径管理·····	(265)

第四节	按职业生涯周期的员工管理·····	(268)
第十三章	人力资源的标杆管理·····	(275)
第一节	人力资源标杆管理的程序·····	(276)
第二节	人力资源标杆管理的框架·····	(278)
第三节	人力资源标杆管理的工具——指标体系·····	(280)
第四节	美国人力资源的基准·····	(282)
第五节	人力资源标杆管理的作用·····	(288)
第十四章	跨国公司的人力资源管理·····	(295)
第一节	跨国公司人力资源管理的特殊问题——不同文化环境·····	(295)
第二节	跨国公司管理人员选拔与招聘·····	(302)
第三节	跨国公司国际管理人员的培训与发展·····	(311)
第四节	跨国公司国际管理人员的评价与工资待遇·····	(314)
第五节	跨国公司驻外劳工管理·····	(320)
参考文献 ·····		(329)
修订后记 ·····		(333)

第一章 导言

本章导读

本章介绍人力资源管理发展的历史、现代人力资源管理的主要内容及其面临的挑战和发展趋势。重点要求掌握人力资源管理在现代企业中的战略意义以及它与经济技术发展之间的相依关系。

问题导引

当世界首富比尔·盖茨被问到过去几年为微软公司所做的最重要事情时,他回答说:“我聘用了一批精明强干的人。”中国家电业的龙头企业、全球最大的电风扇出口基地的美的集团总裁何享建有句被广为传播的名言:“宁可放弃100万销售收入的生意,也不可放弃一个对企业发展有用的人才。”世界零售业的巨头沃尔玛创始人山姆·沃尔玛和他的继任者将员工视为公司最大的财富。美国通用电气公司(GE)董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇一直强调重视人的这一信念是无止境的……纵观国内外各大名企,我们可以看到其有着各自的管理理念和模式,但有一个共同点,那就是:重视人才,重视人力资源管理。

为什么在现代社会,国内外企业都如此重视人力资源?什么是人力资源管理?

第一节 以人为核心的管理时代——历史的回顾

人的自身的发展一直是千百年来人类的追求,但是只有到了20世纪才逐渐认识到人的发展与组织发展的密切相依关系。20世纪初,绝大部分企业仍将雇员视为谋取利润的工具;但是到了20世纪七八十年代以后,越来越多的企业已认识到雇员是最宝贵的资产。企业最稀缺的资源不再是电力、厂房,不再是资本、机器,

而是人,是人的知识、技能和人与人之间的协调精神。同时人们也发现,现代社会中人的发展大部分是以组织为依托,是在组织内实现的。因而组织成为实现人类自身发展的重要途径。这种认识和实践虽然可能只是刚刚起步,但是其影响是极其深刻的。“人是公司最宝贵的资产”,这一认识标志着一个新的管理时代的开始,也是知识经济的一个基本特征。现在让我们回顾一下这一认识在 20 世纪的发展历史。人力资源管理即是在这一历史变化中提出并发展起来的,回顾这一历史对理解人力资源管理的实质是大有裨益的。

一、经济学的观点

在西方经典经济学中,一直是将人视为与资本、土地并列的生产要素,并与物质要素一样服从边际报酬递减规律。甚至到 20 世纪 50 年代,西方的经济增长理论仍然将资本视为后发展国家经济起飞的瓶颈,认为只要有充足的资本便能实现经济腾飞。到了 60 年代,T.舒尔茨提出的人力资本理论指出,对人的投资,包括教育、卫生、保健等,可以获得更高的资金回报率。虽然这一理论仍然以“资本”这一要素形式来表述,并且所追求的依然是冷冰冰的经济利益,但是理论的本质却是将人的特殊性 with 物质要素区分开来了。在这里,我们将人力资本理论的基本观点概括如下,这对于理解人力资源管理会有所帮助。

人力资本就是指依附于人体体力和智力所具有的劳动(包括体力劳动和脑力劳动)价值总和。这个定义至少可理解和延伸为如下六层意思:一是人力资本是依赖于人们的体力和智力,因而凡具有劳动能力的劳动者都具有人力资本的依附基础;二是人们的体力和智力是由营养、保健、医疗和教育、培训、自学等形成的,需要花费资金,即投资形成的;三是人力资本是通过人的有效劳动创造的价值体现出来的;四是按照市场经济法则,谁投资谁受益;五是所有劳动者在劳动过程中所获得社会给予的工资、福利、社会保障等,至少要等价于他们个人的平均投资成本;六是人力资本对于个人包括了从小到大直到老年,从投资、产出直到分配,从获得、增长直到降低、消失的全过程。

20 世纪 80 年代末,美国经济获得了前所未有的活力,这主要得力于大批高科技小企业。这批高科技企业,使得美国经济结构发生了深刻的变化,意味着知识经济时代已经到来。知识成为新时代中最主要的生产要素,从而使创造、掌握、应用知识的人在现代经济活动中已占据了绝对的主导地位。知识的报酬递增规律^①使得人的作用发生了实质性的变化。

此外,自 20 世纪 60 年代以来,博弈论、制度经济学、信息经济学、行为经济

^① Dale Neef editor, *The Knowledge Economy*, Boston: Butterworth—Heinemann c1998

学这些经济学的新领域迅速发展。这些领域的研究内容无不与人这一要素有关,反映了经济学对于人的因素在现代社会中的作用的日益重视。

在管理实践方面,对人的作用的认识似乎经历了一个更为曲折和激烈的过程。

二、科学管理运动

20世纪初,泰勒所倡导的科学管理运动,被认为是现代管理的发端。泰勒本人是一位极具人本主义思想的管理学家。他倡导科学管理的初衷是通过科学方法提高生产率,把蛋糕做大,使劳资双方都受益。他在众议院召开的听证会作证词时强调科学管理是一场心理革命。他指出:“……科学管理不是一种计算成本的新制度,不是一种支付工人工资的新办法……也根本不是一种支配工人的计划;科学管理不是拿着秒表观察一个人的工作并记下他的情况;它不是工时研究,不是动作研究或对工人动作的分析;科学管理不是印制一大批表格并将表格发给一些人,而且说,‘这就是你们的制度,照着办吧’;不是分工工长制或职能工长制;不是在谈到科学管理时一般人所想到的任何方法。……如果这些方法的确是有助于提高效率的方法的话,我主张采用这些方法。但是我所强调的是,不管是所有的这些方法中的一部分,它们都不是科学管理,它们是科学管理的有益的辅助手段……”^①

“科学管理在实质上包含着要求在任何一个具体结构或工业中工作的工人进行一场全面心理革命——要求他们在对待工作、同伴和雇主的义务上进行一种全面的心理革命。科学管理也要求管理部门的人,同样进行一场全面的心理革命,要求他们在对管理部门的同事,对他们的工人和所有日常问题的责任上进行一场全面的心理革命。没有双方的这种全面的心理革命,科学管理就不存在。”

“全面的心理革命”,这就是泰勒发动科学管理运动的初衷和核心。从这一大段证词中可以看出,泰勒已经充分认识到科学管理的核心问题还是人的问题。但是在那个时代,当资本的积累和扩张尚未完全摆脱初始的野蛮状态,当工人面对的是大量繁重、枯燥、重复性的劳动,并且只是为填饱肚子而工作的时候,泰勒的想法只能是一种幻想。于是他的科学管理到了雇主和“效率专家”手里就只能成为有效地管理和剥削工人的方法和手段了。因此,推行科学管理的结果是生产率大幅度提高了,但是生产线上的工人却被降到更接近机器的层面上了。正

^① 泰勒听证会记录,转引自丹尼尔·A.雷恩,管理思想的演变,中国社会科学出版社,1986:153-154

如有人指出的,泰勒的科学管理是将物理学定理运用到了管理上,造成一种“社会物理学”,把人的社会面降为纯粹的物理定律和决定要素,建立了一种人和组织的机器式模型^①。人变成了机器,当然更谈不到人的发展问题。

在科学管理运动的同时或更早一些时候,人事管理的雏形已经出现。最早是福利部的形式,其任务是改善工人的境遇,处理职工的不满意意见,而目的则是防止工人组织工会,并使工人更努力地工作。至第一次世界大战,人事部在许多工业大公司已十分普遍地建立起来了,其任务是除了承担福利部的责任以外还包括确定工资的合理水平、审查求职人员、处理与工会的关系等等。但是,在那个时代人事部在企业中的作用很小,生产产品、占领市场、谋取利润是企业的首要任务。

三、组织行为学派与社会人

20世纪30年代前后,美国西方电器公司霍桑试验被认为是组织行为学派诞生的一个重要原因。以梅奥等为代表的组织行为学派向经济人的假设提出了挑战,提出了社会人的概念。该学派指出,人除了经济需求以外还有人际交往的需求和获得社会承认的需求。他们主张在组织中,在同事上下级之间建立新的人与人之间联系的社会环境。组织行为理论的重要贡献在于揭示了组织与人的关系、人在组织中的社会性质。在这一理论的影响下,许多新的管理思想和方法被提了出来。例如,工作范围的扩大、工作内容的丰富化、管理参与、激励,以及以工作为中心和以职工为中心相结合的新的领导模式等等。组织行为学,把人的因素在企业管理活动中提高到空前的高度,事实上是管理发展史上第一次比较完整明确地提出了工业组织中人的自身发展问题。遗憾的是这一学说并未能在提高生产效率方面作出很多贡献。许多事实证明:满意的工人未必有高的生产率。因而这一学说在当时受到许多非议。究其原因,主要是缺乏对现代工业组织中经济技术的分析^②。在那个时代,生产力的发展水平、生产技术手段、工作的内容和性质,尚不能为这一学说提供有效活动的舞台。显然这一学说的创立和发展为人事管理提供了重要的理论基础,同时也为人事部门增加了许多工作内容,提高了他们在企业中的地位和社会影响。

这一时期,特别是二战以后,在美国以及主要工业国家,由于社会日益关心员工的工作和生活条件,使得有关的法律日益齐全,如:保证最低工资、健康及安全保险等等,执行这些法律关键是人事部门的职责和任务。到了20世纪60年

① 转引自丹尼尔·A.雷恩.管理思想的演变.中国社会科学出版社,1986:281

② 转引自丹尼尔·A.雷恩.管理思想的演变.中国社会科学出版社,1986:404

代末、70年代初,在西方的主要公司,人事部门与市场部、财务部、生产部基本上达到了同样重要的地位。

从科学管理和组织行为学说的历史遭遇可以看出,在当时的生产技术条件下,生产效率与人的发展是两个很难同时兼顾的不同目标。由于企业面临着巨大的生存压力,因而首先考虑的只能是效率目标。工作与人性的背离是工业社会的一个致命弱点,当生产流水线上的工人日复一日地拧着同一个螺丝时,很难谈到人的发展,从本质上也不会引起员工对工作的兴趣。但是当生产技术发展到相当水平时,工作内容将会变得丰富,并日益有赖于员工的创造性。只有到那时绩效目标与人的发展目标达到圆满结合才有了可能。自20世纪七八十年代以后,这一发展趋势变得越来越清晰,人类正不断地接近这一理想。

四、企业文化——东方管理哲学的兴起

20世纪六七十年代日本经济实现了腾飞,迅速迈入发达国家的行列,日本的产品以其无与伦比的高质量横扫欧美市场,日本企业的竞争力令全世界刮目相看。在这一背景下,美国管理学界掀起了一股研究日本企业管理的热潮,一批名著如“Z理论”、“追求卓越”等相应问世。这一研究的主要成果是发现了日本企业所具有的与西方不同的管理模式。而这种不同主要体现在对员工的使用和管理方式上,如终身雇佣、年功序列制、企业的家庭气氛等等。进一步探索发现,产生这一差异的根本原因在于民族文化的不同。这一认识在管理的发展历史上应该是具有革命意义的。因为近代管理是伴随着西方革命而诞生的,因而一说起企业管理往往如同牛仔裤、可口可乐一样被视为西方文化的一部分。但是日本管理模式的兴起,使人们认识到东方文化同样可以孕育出先进的与现代经济要求相一致的管理模式。这种管理模式与西方传统模式产生差异的根本原因在于以儒教为代表的东亚文化中那种源远流长的人本主义精神。在中国近代民族工业的管理实践中,我们便可以看到这种文化的深刻烙印。例如,天津东亚毛纺厂早在20世纪30年代便编写了厂训、厂歌,让员工统一着装,组织各种文艺团体等等。企业在追求利润目标的同时已经有意识主动地承担起培育员工精神文明的社会责任。对员工负责的社会使命感,家庭式的企业氛围,这些认识和实践在当时中国优秀的民族企业家中已不是个别现象了。但是在西方企业只是到了80年代在总结日本管理模式以后才系统地认识到文化因素在管理中的重要性。

五、人力资源管理的理论与实践的诞生

对日本管理模式的研究,还有跨国公司的迅速发展导致了管理理论和实践

的许多新领域,诸如企业文化、全面质量管理、团队工作(Team Work)、国际企业管理中的民族文化因素等等。这些理论和实践无疑又大大提高了对于人在组织中的作用和地位的认识。同时由于竞争范围的日益扩大,产品、技术以及经营环境的更新变化日益迅速,在激烈的竞争环境中,越来越多的企业认识到竞争的关键是人才。于是“人是企业最宝贵的资产”这一口号被提了出来,人事管理工作被提高到战略的高度。正是在这一时期——大约在 20 世纪 70 年代末、80 年代初,人力资源管理这一名词开始被广泛应用。人力资源管理与传统的人事管理的主要区别可以概括为以下三个方面。

1. 人力资源管理具有战略性质。它不再仅仅是企业的一种管理职能,而是被提高到战略高度,成为企业总体战略的重要组成部分。

2. 人力资源管理具有整合性。强调通过营造企业文化及统一的价值观,实现人事政策与企业其他经营活动的整合,使得人力与其他资源(资金、机器、材料、信息)能够协调运行。

3. 人力资源管理已成为企业高级总裁的一项重要职责^①。他必须为企业提供一个整体的具有一致性的人力资源政策,这一政策应能将企业的核心价值传播到每一个雇员,并指导企业文化的营造和实施。

人力资源管理与人事管理虽然从具体的管理内容上有许多重叠和相同之处,但是它们绝不仅仅是一种用词的变化。人力资源管理意味着这样一种认识:人是组织中最宝贵的资源,它标志着以人为核心的管理时代的到来。但是迄今为止,这种认识应该仅仅是一个开始,仅仅是一个序幕,知识经济将为以人为核心的管理提供更为广阔和丰富的活动舞台。这一发展动态我们将在本章第三节作简要介绍。

第二节 企业人力资源管理的基本框架

一、人力资源管理是什么

很难给人力资源管理下一个确切的定义,但是就其所包含的内容来看可以概括为以下三个方面。

1. 它是一种管理思想、管理哲学,即将人视为组织中最重要资产并认为人是能够而且愿意不断成长和发展的。

2. 它包含着传统人事管理的基本职能,如岗位设计,人员招聘及配置、报酬、激励、培训等等。我们已经把这些职能称之为人力资源管理的战术层次。

^① Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice-hall Inc. 7th ed. 1995

3. 人力资源与公司战略的整合。我们把这种整合称之为人力资源管理的战略层次。现在我们分别从战术和战略这两个层次介绍人力资源管理的具体内容。

二、人力资源管理的战术层次

人力资源管理的职能通常是由人力资源部来执行,包括以下几个方面。

1. 职务设计和职务分析

所谓职务设计即是明确设置这一工作职责的目的,描述岗位的任务及其内容和特征,以及所应承担的职责和职权。而职务分析则是在对工作职务进行系统研究的基础上,明确职务对技能、体力和教育程度的要求,以及与其他职务的关系等等。

2. 制订人力资源需求计划

即预测企业在未来发展中对员工的需求,估计对员工需求的数量及类型,在此基础上制订出行动计划,包括招聘、培训、员工的职业生涯发展计划等(这一职能应该说是与企业战略联系最紧密的一环)。

3. 招聘

包括吸引人才与招聘公示,确定招聘的候选人,对候选人进行选拔、测试,最后确定所聘任的新员工。

4. 培训新员工

即通过培训向员工提供必要的信息,帮助他们熟悉领导和同事、熟悉工作环境,掌握工作技能,了解并遵守企业的制度政策。

5. 报酬和福利系统的设计管理

报酬系统包括员工的工资奖金、红利、年假以及各种福利保险如退休、医疗保健等。

6. 员工的绩效评估

即对员工的工作成绩进行评价和估计。

7. 激励

促使员工更积极更愉快工作的各种措施和方法,包括物质激励和精神激励。

8. 培训和人力资源开发

指导和帮助员工更有效地完成现在所担任的工作,并为员工未来所要承担的工作职责做好准备,使得员工在业务、技术能力上不断地发展和提高;同时亦可提高员工的精神素质,培育员工的工作责任心。

9. 劳动安全

劳工关系和员工不满意意见的处理等等。

人力资源管理的基本职能即由上述内容所构成,我们将在后面章节中作详细介绍。

三、人力资源管理的战略层次

人力资源的战略层次,亦可称之为人力资源管理战略,即是将人力资源与企业的战略目标(亦称组织目标)联系起来,满足企业的战略需要,为企业战略目标的实现提供人力保障。

对许多企业来说,通常有三个层次战略决策问题。第一个层次是企业战略。许多公司有着很多不同的业务领域,如海尔集团,它生产空调,又生产冰箱及其他家用电器,因此需要一个将所有业务进行整合的总体战略,这就是企业战略。企业战略的任务即是如何使得公司的业务达到最佳组合,以形成公司的竞争优势。第二个层次是业务战略(如海尔空调的生产和销售)。业务战略亦称竞争战略,它的目标是如何培育本业务的能力和优势,以在市场上取得长期的竞争优势地位。例如,海尔空调的竞争战略即是如何与市场上众多的空调产品进行竞争。第三个层次则是职能战略。公司由许多职能部门组成,如生产部、市场营销部、财务部、人力资源部等。职能战略的任务即是制定和实施基本的行动路线,以帮助公司达到其竞争目标。三个层次的战略,它们的关系如图 1-1 所示。

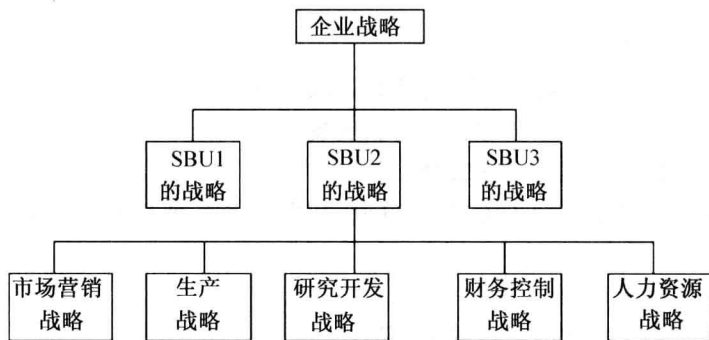


图 1-1 企业战略层次图

人力资源管理战略属于职能战略,其战略目标往往是企业人才观念的集中体现。如,微软公司所奉行的是“以最丰厚的政策吸引最优秀的人才”,宝洁公司强调与员工共同成长和健康的生活,而亚洲最佳雇主 Leviala 公司则追求员工的快乐工作。这些目标都反映了企业如何从根本上评价员工的价值,并根据这样的价值观念来确定管理的方向。

人力资源管理战略的制定和实施主要包括以下内容。

1. 环境分析

通过对经济、社会、劳动力市场以及政府政策的变化趋势和发展动态的监视与跟踪,发现企业外部环境中所存在的机会和威胁,从而为人力资源管理战略的制定提供必需的信息依据。

2. 组织分析

即分析组织内部的优势和弱点。如本企业员工队伍的特长、技能、经验以及企业的组织结构、运作程序等。通过这一分析为战略的选择提供实际的可行性。

案例 1:一家经营电器销售和修理的小公司,共有 19 名员工,其中 12 名负责销售,7 名是电器修理工。由于面临日益激烈的市场竞争,公司决定制定一项富有进取性的广告及促销策略。但是对公司以往经营业绩的分析,以及对员工队伍的技能分析,发现公司的真正实力在于快速和低价的修理服务,而销售力量相对处于一般水平,其中有些销售人员甚至没有受过正规的销售训练。于是公司决定将广告集中于售后服务这一战略上。

3. 确定人力资源管理战略的目标

目标是战略的重要组成因素。人力资源管理战略目标的制定必须考虑以下两个主要因素。

一是目标的兼容性。即人力资源管理的战略必须同时兼顾四个方面的要求,那就是:组织目标、财务目标、社会目标及个人目标。显然帮助实现组织目标是人力资源管理战略的首要任务,但是其他三个目标也不能弃之不顾,否则,反而会影响组织目标的实现。例如,不考虑个人目标,从长远看必将会影响员工的积极性及企业的实力;而如果忽视了社会的需求目标会有损于企业的社会形象,受到社会规范和法律的限制。这些最终都会影响到企业目标的实现,因此人力资源战略必须兼顾到这四个方面的目标,使它们之间可能存在的冲突降低到最低程度。

另一个是对内外条件变化的适应性。由于在不同的时期、不同的社会环境以及不同的组织中,对上述四个目标的侧重点可能会有所不同。同时,也由于资源、竞争环境和条件在日益迅速地变化,因此人力资源管理战略必须适应这种内部条件的变化。

案例 2:一家汽车零件的生产厂家,决定淘汰陈旧的生产流水线,建立一条计算机控制的新生产线。对于这家企业来说,这是一项重大的战略决策,相应地,人力资源管理战略即是要建设一支能熟练运行这条新生产线的员工队伍。虽然该公司原生产线上的员工大部分都是教育程度不高、缺乏专业技能的体力劳动者,但是公司选择的目标却是对原员工进行强化培训,而不是解雇替换这些工人。结果经过三个月的数学和语文培训再加上五个星期的计算机操作培训,