RENLI

ZIYUAN GUANLI ZHUANYE DAOLUN

人力资源管理专业导论

主编●孙金冬

西南财经大学出版社

ZIYUAN GUANLI ZHUANYE DAOLUN

人力资源管理专业导论

主　编　孙金冬
副主编　邱建林　刘　存　廖　英　陈　秋　陈宇航

西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press
中国·成都

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理专业导论/孙金冬主编. —成都:西南财经大学出版社,2017.3
ISBN 978-7-5504-2874-4

Ⅰ.①人… Ⅱ.①孙… Ⅲ.①人力资源管理—高等学校—教材
Ⅳ.①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 043033 号

人力资源管理专业导论

主　编:孙金冬
副主编:邱建林　刘存　廖英　陈秋　陈宇航

责任编辑:高玲
策划编辑:何春梅
责任校对:田园
封面设计:何东琳设计工作室
责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网　　址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电　　话	028-87353785　87352368
照　　排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印　　刷	四川五洲彩印有限责任公司
成品尺寸	170mm×240mm
印　　张	13.25
字　　数	235 千字
版　　次	2017 年 3 月第 1 版
印　　次	2017 年 3 月第 1 次印刷
印　　数	1—2000 册
书　　号	ISBN 978-7-5504-2874-4
定　　价	32.00 元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标识,不得销售。

前 言

转眼之间，我从接触和学习人力资源管理，再到进入人力资源管理领域进行教学和科研工作，已经有12年时间。在给本科生讲授“人力资源管理”课程的过程中，我发现部分学生不知道人力资源管理专业是做什么的，或者理解不准确，也不知道如何学习“人力资源管理”课程，学习效果无法令人满意。这种现象不仅在低年级学生中存在，在高年级学生中也常常出现。作为“人力资源管理”课程的老师，我们也一直在想办法、找途径帮助学生们。例如，送学生们到企业参观、实习，改革教学方法，带学生们参与项目等。这些方法和途径在一定程度上对学生们的学习效果有帮助，但是这些帮助可能只能针对高年级学生，对于低年级学生的作用不大，毕竟低年级学生接触不到这些方法和途径。然而，低年级的时候，才是一个学生培养职业兴趣和训练关键人格特征的关键时期，等到高年级的时候，再去培养可能已经晚了。所以我们一直在想，采取什么方法才能让低年级学生就能接触到专业。为此，面向一年级人力资源管理专业学生，我们从2013年起尝试开设“人力资源管理专业导论”课程。但是，如何通过“人力资源管理专业导论”课程让学生们了解人力资源管理专业，并进而更为有效地学习“人力资源管理”课程，是摆在我们面前的一个难题。通过近几年的摸索和实践，我们有了写一本《人力资源管理专业导论》教材的想法。

为了更好地写作这部教材，我们对有关专家学者、企业人力资源管理高管、人力资源管理专业毕业生和在校生进行了访谈，并做了大量的问卷调查。在此基础上，我们开始了《人力资源管理专业导论》一书的写作。本书旨在回答以下三个方面的问题：一是人力资源管理是做什么工作的；二是人力资源管理从业者需要什么样的素质；三是如何学习人力资源管理。为了回答以上问题，本书共安排了6章内容：第一章主要介绍人力资源管理工作在企业经营中的地位和作用；第二章主要阐释人力资源管理工作重心及其转变；第三章主要分析人力资源管理者的角色和职责；第四章主要探讨人力资源管理专业人员的胜任素质；第五章主要介绍高等院校人力资源管理专业教育发展；第六章主要

分析人力资源管理专业人员的职业生涯规划。

本书全面系统地解读了人力资源管理专业。全面性主要体现在以下几个方面：①不仅分析了人力资源管理职位工作内容及职责，也探讨了人力资源管理职位的任职资格条件；②不仅归纳了西方企业人力资源管理职位的工作重点，也总结了中国企业人力资源管理职位的工作重点；③不仅收集了中国高等院校人力资源管理专业本科培养方案，也分析了外国高等院校人力资源管理专业本科培养方案；④不仅说明了专业学生们在学校应如何开展学习，也阐释了专业学生们毕业后应如何发展职业。系统性主要体现在以下几个方面：①系统分析了人力资源管理专业人员胜任素质通用模型、各层次人力资源管理专业人员胜任素质模型、三支柱模型下人力资源管理专业人员胜任素质模型；②系统分析了人力资源管理者职责、各层次人力资源管理者职责、三支柱模型下人力资源管理者职责。另外，本书还提供了很多学习方法，例如如何学习知识、如何提升技能、如何提高能力、如何训练人格特征、如何建立学习地图等。

在本书写作过程中，我们受到广西财经学院学科建设和专业建设经费的资助。没有这些经费的资助，我们就无法完成资料的收集和实地调研。当然，我们还要感谢那些接受我们访谈和实地调研的专家学者、企业领导，没有他们的真知灼见和帮助，也就没有完整的第一手资料。此外，我还必须感谢我的学生们，他们在本书的编写过程中提供了各种各样的帮助。其中，蔡育清、全燕玲、彭璐参与了第四章的数据收集和写作，闫硕、李有苑参与了第五章的数据收集和写作，毕业生们也为访谈和实地调研提供了大量的协助。

本书适用于人力资源管理专业本科学生、人力资源管理自学者、人力资源管理从业人员等。由于编者知识和能力的局限，本书中的疏漏和错误在所难免，望广大读者不吝指正。

孙金冬

2016 年 12 月

目 录

第一章 绪论 …… (1)
第一节 人力资源管理工作在企业经营中的地位 …… (1)
一、管理者的人力资源管理工作 …… (2)
二、为什么说人力资源管理工作是重要的管理职能 …… (3)
第二节 人力资源管理与企业核心能力、竞争优势、价值创造 …… (5)
一、人力资源管理与企业核心能力 …… (5)
二、人力资源管理与竞争优势 …… (8)
三、人力资源管理与价值创造 …… (11)

第二章 人力资源管理工作重心及其转变 …… (18)
第一节 西方企业人力资源管理工作重心及其转变 …… (19)
一、人事管理阶段 …… (19)
二、人力资源管理阶段 …… (22)
三、传统人事管理与现代人力资源管理的差异 …… (23)
第二节 中国企业人力资源管理工作重心及其转变 …… (24)
一、计划经济下的劳动人事管理 …… (24)
二、转型期的人力资源管理 …… (25)
三、新时期的人力资源管理 …… (26)

第三章 人力资源管理者的角色与职责 …… (42)
第一节 人力资源管理者的角色 …… (43)
一、人力资源管理者的角色模型 …… (43)
二、人力资源管理者对战略形成的影响 …… (47)
第二节 人力资源管理者的职责 …… (48)
一、直线管理者和职能管理者的人力资源管理职责 …… (48)

二、基于层次的人力资源管理体系、组织结构及职责 …… (54)
三、基于业务导向的人力资源管理者职责 …… (61)

第四章 人力资源管理专业人员的胜任素质 …… (66)
第一节 人力资源管理专业人员的胜任素质模型 …… (67)
一、人力资源管理专业人员胜任素质通用模型 …… (67)
二、各层次人力资源管理专业人员胜任素质模型 …… (73)
三、三支柱模型下人力资源管理专业人员胜任素质模型 …… (87)
第二节 人力资源管理专业人员的胜任素质模型解读 …… (91)
一、模型 …… (91)
二、模型解读 …… (93)
第三节 高等院校人力资源管理专业本科在校生与企业人力资源管理人员在人力资源管理专业人员胜任力理解上的差异 …… (100)
一、高等院校人力资源管理专业本科在校生对人力资源管理专业人员胜任力的理解 …… (101)
二、企业人力资源管理人员对人力资源管理专业人员胜任力的理解 …… (103)
三、人力资源管理专业本科在校生与企业人力资源管理人员在人力资源管理专业人员胜任力理解上的差异 …… (111)

第五章 高等院校人力资源管理专业教育发展 …… (118)
第一节 发展现状 …… (119)
一、人力资源管理专业本、专科教育的发展现状 …… (119)
二、人力资源管理专业研究生教育的发展现状 …… (122)
第二节 人力资源管理专业本科人才培养方案 …… (124)
一、培养目标 …… (124)
二、课程设置 …… (128)
三、教学方法 …… (134)
第三节 高等院校人力资源管理专业本科在校生与企业人力资源管理人员在人才培养理解上的差异 …… (139)

一、高等院校人力资源管理专业本科在校生对人才培养的理解 …… (139)
二、企业人力资源管理人员对人才培养的理解 …… (144)
三、人力资源管理专业本科在校生与企业人力资源管理人员在人才培养理解上的差异 …… (150)

第六章 人力资源管理专业人员的职业生涯规划 …… (164)
第一节 职业生涯规划理论及应用 …… (164)
一、职业生涯规划理论 …… (165)
二、职业生涯规划的主要方法与步骤 …… (172)
第二节 人力资源管理专业人员持续发展与学习地图 …… (180)
一、人力资源管理专业人员持续发展 …… (180)
二、学习地图 …… (184)

附录：O * NET 上部分人力资源管理职位说明书 …… (191)

参考文献 …… (205)

后记 …… (206)

第一章　绪论

学习目标

1. 了解人力资源管理工作在企业经营中的地位。
2. 了解人力资源管理工作对形成企业核心能力的作用。
3. 了解人力资源管理工作对企业价值创造的作用。
4. 了解人力资源管理工作对提升企业竞争优势的作用。

关键术语

人力资源管理（Human Resource Management）
核心能力（Core Competence）
价值创造（Value Creation）
竞争优势（Competitive Advantage）

人力资源管理专业主要为企业培养从事人力资源管理工作的专业人才。而人力资源管理工作是企业经营的一项重要管理职能。不仅如此，人力资源管理工作还是形成企业核心能力和竞争优势的重要力量，并为企业创造出更多的价值。

第一节　人力资源管理工作在企业经营中的地位

许多年来，人们一直都认为，对于一个处于发展之中的企业来说，资本是制约其发展的瓶颈。在现代管理理念里，这种看法已经不再是正确的了。真正构成企业生产瓶颈的实际上是劳动力短缺，以及企业在招募和保留一支优秀员工队伍方面的能力不足。

一、管理者的人力资源管理工作

大多数管理学者都同意这样一种说法：所有的管理者都需要执行某些特定的基本管理职能。这些基本管理职能就是：计划、组织、人事、领导和控制。总的来说，这五种职能就代表了管理者们经常说的管理过程。其中每一种管理职能所能包含的一些特定管理活动包括：

◆计划：确定目标和标准；制定规则和程序；拟订计划和进行预测；等等。

◆组织：为每一位下属安排特定的工作任务；设置部门；向下属授权；建立权力链条和沟通渠道；协调下属之间的工作；等等。

◆人事：决定雇用何种类型的员工；招募未来的员工；甄选员工；确定工作绩效标准；为员工提供报酬；评价员工工作绩效；接受员工咨询；培训和开发员工；等等。

◆领导：使他人能够完成工作；维持组织成员士气；激励下属；等等。

◆控制：制定像销售额、质量标准或产量标准等这样一些标准；对照这些标准检查员工的实际工作绩效；在必要时采取纠正行为；等等。

这里的人事工作就是我们常常讲的人力资源管理工作。很明显，人力资源管理工作是基本管理职能中的一种，企业经营离不开人力资源管理工作。人力资源管理工作实际上是这样一种过程：为了实现企业的战略目标，围绕一整套员工管理理念而展开的吸引、保留、激励以及开发员工的活动。其所涉及的具体内容如下：

◆进行职位分析：企业需要为每个职位确定主要工作职责和任务，以及承担此职位工作的人应具备的任职资格条件。它为员工的招聘、甄选和培训等提供了标准和依据；为职位重要性评价和薪酬决策等提供了依据；有助于确定每一个职位的绩效评价标准以及相应的绩效目标。

◆规划劳动力需求，招募求职者：企业需要解决如何获得帮助组织做事的人的问题。人力资源规划是组织进行人员招募的重要依据。当组织的人力资源规划显示，组织中将出现职位空缺时，组织通常首先从内部来寻求能够填补职位空缺的候选人。当在组织内部没有合适的人来填补职位空缺时，组织就会产生从组织外部招募新员工的需要。

◆甄选求职者：对于招募来的求职者，企业需要采用多种手段和办法对他们进行甄别，以获得最适合这个职位的员工。

◆配置和培训新员工：对于招聘来的新员工，企业需要配置好他们的工作，并对他们进行必要的培训。如果企业不能为新员工安排好工作或不能提供足够的培训，就有可能面临生产率下降的危险，而且会遭遇人才流失的困境。

◆管理工资和薪金：企业需要为员工的工作提供补偿。良好的薪资制度，更容易让员工产生公平感。这种公平感的出现，有利于员工的保留。

◆提供奖金和福利：企业不仅要为员工提供基本工资，以满足他们基本生活的需要，还要提供奖金和福利，以确保员工的工作积极性，从而长期保持良好工作绩效。

◆评价工作绩效：企业需要对员工的工作表现进行评价，以确保员工工作总是有利于企业目标的实现。

◆管理员工关系：企业需要妥善处理好组织和员工之间的关系。良好的员工关系才能确保组织目标的实现和长期发展。

二、为什么说人力资源管理工作是重要的管理职能

为什么人力资源管理工作对于企业经营很重要？一旦我们把人们在管理过程中希望避免的那些人事方面的错误列举出来，对这一问题的回答就变得容易多了。比如说，你可能不愿意看到下面这样一些情况：

◆雇用不适合的人来从事某项工作。

◆员工的流动率很高。

◆发现员工工作不尽力。

◆在无效的面试上浪费很多时间。

◆由于采取了歧视性行为而使企业被诉诸法院。

◆员工感到自己所得到的薪资与组织中的其他人相比，是不公平的或不公正的。

◆由于对员工培训不足而导致本企业的效益受损。

人力资源管理工作能够帮助企业避免类似以上的这些错误。更为重要的是，它还可以帮助企业得到正确的结果。一个企业，可能已经把一切事务都处理得井井有条，比如制订了合理的计划、勾勒出了清晰的组织图、装配好了现代化的生产流水线以及运用复杂的财务控制系统等。但是，即使如此，企业仍然有可能会由于雇用了不适合的员工，或者是没能调动员工的积极性等原因而遭到失败。另外，许多企业可能在计划、组织和控制等职能不健全的情况下成功地实施管理。之所以能够取得成功，恰恰是因为企业雇用了合适的人来承担

合适的工作，同时对他们进行激励和评价。

学习资料 1-1

解决人力资源相关问题是跨境并购成功的关键

根据“美世2012年亚太地区跨境并购后整合调查”的结果，“以人为本”的问题如果无法合理解决，则可能会危及跨境并购交易的全面成功。

在此次调查中，美世访问了亚太地区41家最近收购了新的海外业务的企业。仅有24%的受访者认为出售价格是并购交易的关键成功因素。大多数受访者（76%）表示，业务和企业的整合是最重要的因素，紧随其后的因素是人才保留（59%）。以上这些都强调了人力资源相关问题的重要性。

值得注意的是，将近60%的受访者认为，在整合期间，文化是最关键的一项挑战，但大多数企业的整合计划都缺乏适当的细节。在交易完成之前由人力资源参与一起制订全面的整合计划是至关重要的。这可以使得关键的人力资源相关细节得到妥善处理和管理。

美世全球及亚太地区并购业务负责人Len Gray指出：“在交易的各个阶段，关于一些关键领域（例如人才管理、高管薪酬、治理与企业文化）的规划和执行都是非常重要的。我们此次调研的受访者的经验表明，人力资源专业人士从交易一开始就参与有助于在整合期间避免出现意想不到的人力资源问题。”

此次调查表明，有66%的企业认为高管薪酬及福利是人力资源尽职调查过程中首要的关注重点。不过，许多企业并没有针对不同的高管报酬计划制定出清晰的战略。对薪酬方案之间的差异进行逐个处理可能会导致出现长时间的高成本谈判。

此外，半数以上（61%）的受访者将被收购企业的治理视为整合期间第二项最重要的举措。采用的战略有多种形式，从占据多数董事席位并任命关键高管，到将收购企业交给企业原有的经验丰富的领导团队继续管理。无论采用哪种方式，企业治理都被视为跨境并购的关键考虑因素。

该报告还发现，如果没有高层领导的认可，文化整合战略将很难实施。制订、管理和促成任何成功的计划，都必须考虑到这些关键的影响者。在调查期间了解到的一项强有力的整合战略举措，是将目标企业的领导团队邀请到收购企业的总部，以便对关键的整合问题达成一致意见，从而让同化过程有一个健康的开始。

（资料来源：商业评论网——http://www.ebusinessreview.cn/Articledetail-143485.html）

第二节　人力资源管理与企业核心能力、竞争优势、价值创造

在全球化竞争和知识经济时代，企业的可持续成长与发展，从根本上讲取决于企业的核心能力和竞争优势。只有具备核心能力和竞争优势的企业才能在市场中占据先机，在为顾客创造独特价值的过程中找到自身存在和发展的理由和价值。

一、人力资源管理与企业核心能力

（一）Snell 模型

美国的 Scott A. Snell 教授在对知识经济时代的战略人力资源管理进行研究的过程中，基于企业核心能力的理论提出了“战略-核心能力-核心人力资本”模型，如图 1-1 所示。[①] 该模型系统分析了企业如何通过有效的人力资源管理，帮助企业进行知识竞争。

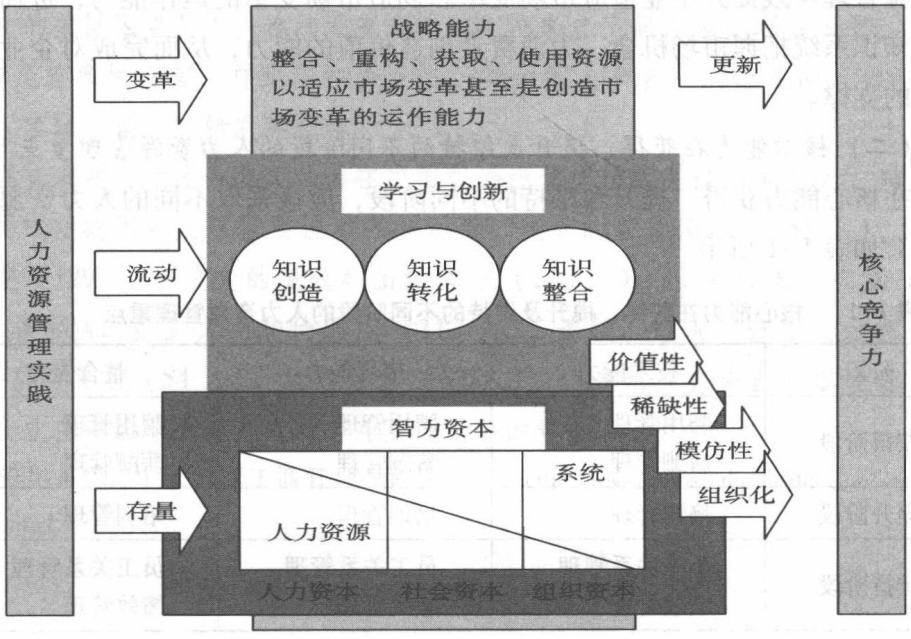


图 1-1　通过人力资源管理实践获得核心竞争力的途径

① 彭剑锋. 人力资源管理概论［M］. 2 版. 上海：复旦大学出版社，2011：18-22.

从这个模型中，我们可以看出，企业的核心能力是能给消费者带来特殊利益和价值的一系列知识、技术和技能的组合。因此，核心能力的培养是通过整合企业内部的知识、提高企业为客户创造价值的能力这两个相互结合的方面来实现的。在此基础上，针对不同类型的人力资源，开发分层分类的人力资源管理系统（具体包括招聘、培训、工作设计、报酬和绩效评价等人力资源管理实践）。可以通过以下三种机制来实现对企业核心能力的支撑：

（1）通过形成人力资本、社会资本和组织资本的存量来支撑企业的核心能力。也就是说，通过战略人力资源管理实践，可以获得企业内部人员与系统的有机整合，从而促进企业内部核心人力资本的形成，并结合企业的社会资本和组织资本，共同形成有价值的、稀缺的、难以模仿的和具有组织化特征的智力资本，最终支撑企业的核心能力。

（2）通过促进企业内部的知识流动来支撑企业内部的知识管理，支撑企业的核心能力。也就是说，通过分层分类的战略人力资源管理实践，可以促进企业内部的知识管理，使知识得以有效的整合、转化、创新，从而帮助组织尤其是知识创新组织提高核心能力。

（3）通过战略能力的变革来支撑企业的核心能力。也就是说，通过战略人力资源管理实践提升企业适应市场变革和创造市场变革的运作能力，进而提升企业知识系统把握市场机会、为消费者创造价值的能力，从而完成对企业核心能力的支撑。

（二）核心能力在获得、提升及维持的不同阶段的人力资源管理重点

在核心能力获得、提升和维持的不同阶段，应该采取不同的人力资源管理重点，如表 1-1 所示。[①]

表 1-1　核心能力在获得、提升及维持的不同阶段的人力资源管理重点

阶段	技术能力	市场能力	整合能力
获得阶段	聘用管理 薪酬管理	聘用管理 薪酬管理	聘用管理 薪酬管理
提升阶段	培训管理	培训管理	培训管理
维持阶段	员工关系管理 绩效管理	员工关系管理 绩效管理	员工关系管理 绩效管理

① 何江俊. 企业人力资源管理、核心能力与竞争优势研究［D］. 武汉：武汉大学，2011.

（1）核心能力在“获得”阶段，人力资源管理重点为聘用及薪酬管理。企业建立自身的核心能力时，不论哪一种核心能力，都以聘用及薪酬管理最为重要。因此，在这个“获得”阶段，人力资源管理在招聘时必须重视严谨的考试与面谈、一套专门招聘关键人才的方案及多重的晋升渠道。在薪酬管理上必须重视合理的薪酬结构、内部激励及优于同业的福利措施。

（2）核心能力在“提升”阶段，人力资源管理重点为培训管理。一旦企业获得自身的核心能力，不论哪一种核心能力，都必须时时精进与提升。人力资源管理部门要规划明确的工作说明书及工作规范，对现在及未来的人力供需进行规划，调查年度训练需求并定期举办员工培训。

（3）核心能力在“维持”阶段，人力资源管理重点为员工关系管理与绩效管理。企业在获得、提升自身的核心能力阶段，不论哪一种核心能力，都必须加以维持。在此“维持”阶段，人力资源管理着重于员工关系管理与绩效管理。此两项管理的重点在于留住关键人才、维持人力资源的稳定度。

学习资料 1-2

企业取得经营成功的关键因素是人

中欧国际工商学院发布的《中国 2012 企业调查报告》指出，企业取得经营成功的关键因素是人。参加调查者是 602 位来自不同岗位的高管人员，其中 228 位是首席执行官、总经理和企业主，其余的人来自不同企业的人力资源、财务、市场、销售、研发等领域。

调查表明，大多数公司认为在中国取得经营成功的关键因素是人。确保经营取得成功的因素按照重要性排序分别为：优秀的管理团队（155 人），创新和研发（129 人），有效的绩效和激励体系（120 人），公司形象和声誉（120 人），非常强的企业文化和价值观（112 人），选拔、培训、留住人才等（82 人），政府关系（54 人），生产效率（53 人）。这表明人力资源及其管理问题对于企业在中国取得经营成功有着至关重要的影响。

（资料来源：中欧国际工商管理学院网站——http:/www.ceibs.edu/media _ c/archive/70362.shtml.）

二、人力资源管理与竞争优势

（一）克雷曼模型

美国的人力资源管理专家劳伦斯·S.克雷曼在其所著的《人力资源管理：获取竞争优势的工具》一书中，提出了一个人力资源管理实践支持企业竞争优势的模型，如图 1-2 所示。①

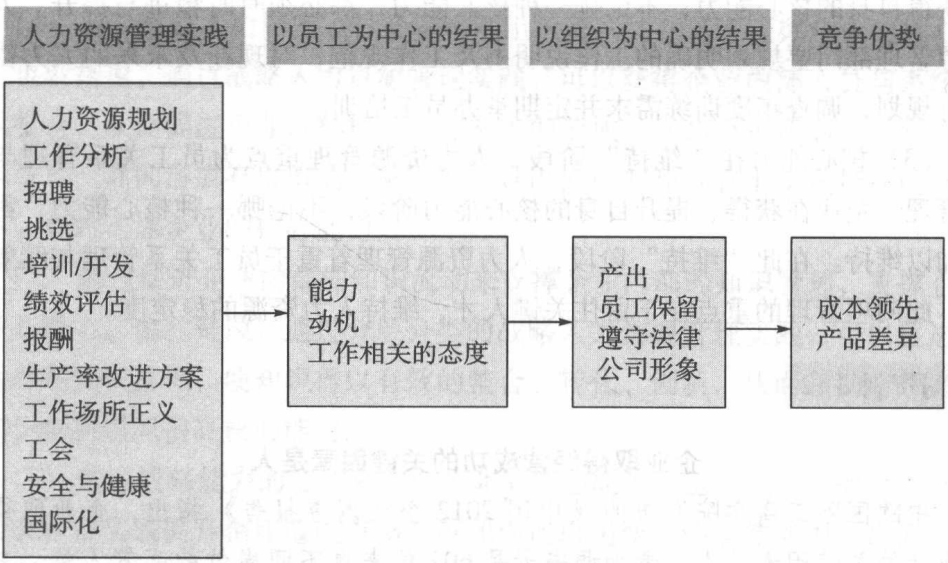


图 1-2　通过人力资源管理实践获取竞争优势的途径

从图 1-2 中可以看出，人力资源管理对企业竞争优势的影响过程可以通过传导机制来实现：人力资源管理实践—以员工为中心的结果—以组织为中心的结果—企业的竞争优势。

（1）人力资源管理实践—以员工为中心的结果。以员工为中心的结果包括员工的能力、动机和态度。它们是人力资源管理活动直接影响的变量。其具体的内容为：

◆员工的能力：包括员工拥有工作所需的知识、技能和能力。

◆员工的动机：包括员工的工作意愿和努力程度。

◆员工的态度：包括员工的工作满意度、组织承诺和组织公民行为。

各项人力资源管理活动都对员工的能力、动机和态度产生影响，具体见表 1-2。

① 彭剑锋. 人力资源管理概论［M］. 2 版. 上海：复旦大学出版社，2011：22-25.

表 1-2　　各项人力资源管理活动对员工的能力、动机和态度的影响

	招聘、挑选	培　　训	绩效评估	报　酬	生产率改进方案
员工的能力	通过识别、吸引和挑选出最能干的求职者，大幅度提高整个公司的人力资源队伍的能力	通过培养员工与工作相关的知识、技能与能力，来提高员工胜任工作的比率	通过绩效考核来牵引员工的行为，并通过绩效改进来促进整个公司的人力资源队伍能力的提高	通过具有内部公平性和外部竞争性的薪酬，使公司能够吸引和保留那些有能力的员工	
员工的动机	通过识别员工的内驱力，来使公司所挑选的求职者与公司的期望保持一致		通过绩效考核与绩效反馈，并且将考核结果与员工的报酬挂钩，来改变员工的工作动机		通过强化正确行为的生产率改进方案和对员工的授权来改变员工的工作动机
员工的态度	雇员的工作态度包括工作满意度、组织承诺、组织公民行为等，这些与工作有关的态度都受到人力资源管理的公平性影响，而这种公平性也是贯穿于各项人力资源管理活动之中的				

（2）以员工为中心的结果—以组织为中心的结果。以组织为中心的结果，包括组织的产出、员工保留、遵守法律和公司形象等方面。具体而言，以员工为中心的结果可以通过如下方式来实现以组织为中心的结果：

◆有能力胜任工作，并且具有较高工作意愿和积极性的员工往往也具有较高的生产率，从而提高组织的产出。

◆员工的工作满意度、组织承诺的提高能够有效地降低员工的离职倾向，从而提高组织的员工保留率。

◆员工的组织公民行为能够有效地提高团队的凝聚力，从而提高组织的生产率，并能够减少员工的离职率。

◆员工的工作满意度和组织承诺往往建立在公平、公正的人力资源管理实践的基础之上，而公平公正的人力资源管理制度能够降低企业遭受就业法律诉讼的可能，并能够提高公司的社会形象。

（3）以组织为中心的结果—企业的竞争优势。企业的竞争优势主要有两种：一种是成本领先，一种是差异化。以组织为中心的结果，最终能够形成企业的竞争优势。其具体传导机制可以从以下几个方面来进行解释：

◆在人员数量保持不变的情况下，组织产出的增加能够有效降低企业产品的单位成本，从而增强企业的成本优势。