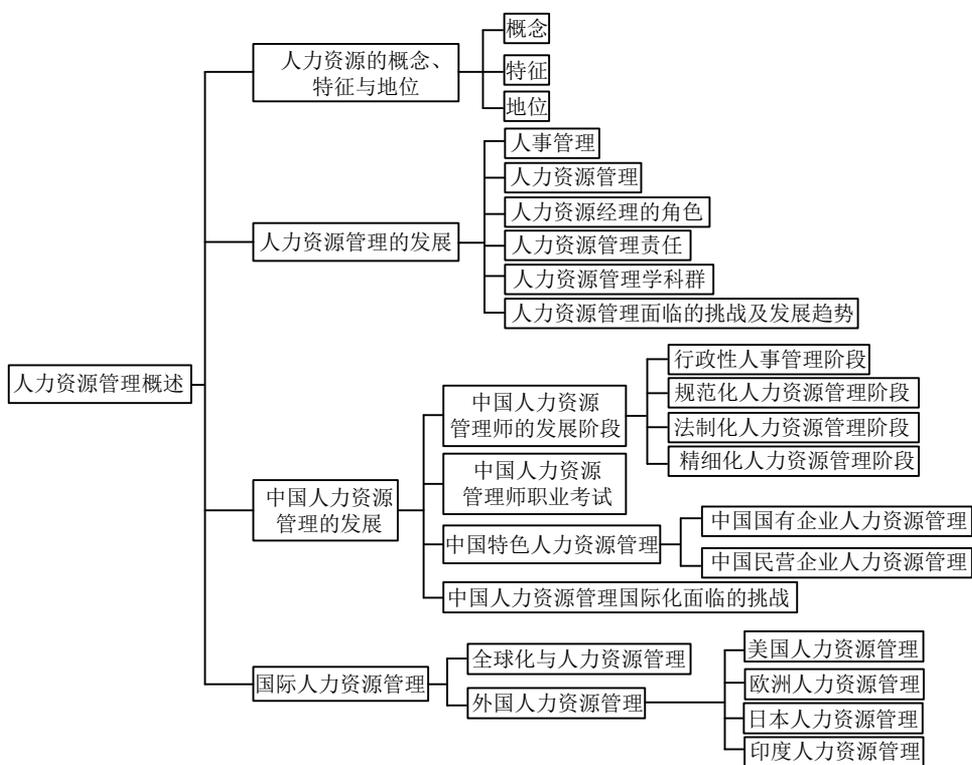


第一章

人力资源管理概述

如果把我的厂房设备、材料全部烧毁，但只要保住我的全班人马，几年以后，我仍将是一个钢铁大王。

——美国实业家、慈善家安德鲁·卡耐基



学习目标

- 了解人力资源的概念、特征与地位；
- 了解人力资源管理的发展；
- 了解中国人力资源管理的发展；
- 掌握人力资源管理职业考试的资格证获取条件与报考流程；

- 了解具有中国特色的国企和民营企业人力资源管理；
- 理解全球化带给人力资源的变化；
- 了解国外具有代表性的人力资源管理体系和特点。

引例

华为公司的人力资源管理实践

华为奉行“知本主义”，认为人才所掌握的知识才是真正处于最核心地位的要素。以下六方面归纳了影响华为企业内知识共享的人力资源管理实践。

1. 招聘配置

招聘时以创新能力和团队合作精神作为指标，更注重校园招聘，认为毫无工作经验的应届毕业生往往对新鲜事物具有较强的接受能力，更具有创新性和可塑性。

2. 培训开发

① 新员工引导培训；② 全员导师制；③ 与高校合作培养；④ 专业/技术培训；⑤ 管理技能培训。

3. 薪酬管理

华为突出的薪酬制度包括高工资和员工持股以及平衡职位的贡献与人的贡献。

4. 绩效评估

华为每个季度都会采用 KPI、团队贡献、改进三个要素对研发团队或个人进行绩效考核，在产品上取得重大突破、改进或创新的团队或个人，都有机会获得巨额的奖金。

5. 工作设计

让员工展现才能、全方位地了解公司、参与公司一些决策，运用授权和轮岗制的工作设计来促进知识共享。

6. 任职资格管理

规范人才的培养和选拔，推动做实的人不断提高水平；激励员工不断提高其职位胜任能力；树立有效培训和自我学习的标杆；为职位晋升、薪酬等人力资源管理工作提供重要的依据。

（高艳等，2014）

华为人力资源管理实践的核心是“知本主义”，涉及招聘配置、培训开发、薪酬管理、绩效评估、工作设计等多个方面，对知识共享、创新等组织有效性产生了重要的影响。本章从人力资本的角度阐述人力资源与人力资源管理的概念、特征与地位，探讨人力资源管理的职能、角色和职业。

第一节 人力资源的概念、特征与地位

随着科技的进步和社会经济的飞速发展，“人力资源是第一资源”已经被提到了战略的高度，其重要性不言而喻。要了解人力资源管理，首先要掌握人力资源管理的主要对

象，即人力资源的概念、特征和地位。

一、人力资源的概念

人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者身上、以劳动者的数量和质量表示的资源（Schultz，1995）。它对经济起着生产性的作用，能使国民收入持续增长。从组织的角度看，人力资源体现在能够为实现和完成组织的使命、愿景、战略、目标和任务做出潜在贡献的人的可以被利用的能力。

对一个组织来说，从开发和拥有两个维度可以将人力资源分为四类，如表 1-1 所示。

表 1-1 四类人力资源

维 度	开 发	未 开 发
拥有	第一类：拥有且已开发	第二类：拥有但未开发
不拥有	第三类：虽不拥有但已开发	第四类：既不拥有又未开发

通过这种划分，我们可以梳理组织中的人力资源，并根据战略对不同的人采用不同的策略。对第一类人力资源（拥有且已开发），可考虑开发的广度是否足够、是否应该深度开发，测评其是否适合提升、是否适合组织未来的发展，也可以考虑外包给其他公司使用；对第二类人力资源（拥有但未开发），可考虑怎么开发才能更好地发挥其潜能，提高组织绩效；对第三类人力资源（虽不拥有但已开发的组织外现存人员），可考虑其中是否有适合组织发展需要的人员，考虑用什么办法吸引他们，如富有竞争力的薪酬、人性化的工作设计和工作环境、和谐的员工关系、良好的发展平台和发展空间，考虑采用什么招聘形式以及是否租赁；对第四类人力资源（既不拥有又未开发），如高校毕业生，可根据战略的需要招聘、培训、开发，作为企业未来继续成长的储备人才或接班人。

二、人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要、最特殊的资源，与其他资源相比，它具有以下六种鲜明的特征。

（一）能动性

能动性是人力资源区别于其他资源的根本特征。人力资源具有思想、情感和思维，具有主观能动性，能够有目的、有意识、积极主动地利用其他资源，同时能够适应各种变化，突破旧思维框架，提出新观念，采用新方法，赋予社会新活力。因此，设计有效的激励机制和体系以充分发挥人力资源的能动性，是人力资源管理的重点和难点之一。

（二）不可分割性

人力资源之所以能够创造价值，是因为他所具有的积极态度和工作能力。但是，人的态度、能力和人本身是不可分割的。现在国内的很多企业面临的问题是，能力很强的人走了，绩效就急剧下滑，更有甚者，企业因此而倒闭。对此，组织要设法留住比较有价值的人力资源，做好知识管理（如制度化）工作，确保“人走知识留”“人走经验留”。

（三）两重性

人力资源既是投资的结果，又是财富的创造者；既是生产者，又是消费者。根据舒尔茨（Theodore W. Schultz）的人力资本理论，人力资本的投资成本要由个人、企业、社会三方承担，用于对人力资源的教育投资、卫生健康投资和迁移投资。对人力资本的投资程度决定了人力资源质量的高低。从生产与消费的角度看，人力资本投资是一种消费行为，并且这种消费行为是必需的，先于人力资本收益，即先期投资，后期收益。

（四）时效性

人力资源存在于人的生命中，是一种具有生命的资源，其形成、开发和利用都要受到时间的限制。作为生命有机体的人有其生命的周期：幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期。由于每个时期人的体力、智力和成熟度不同，劳动能力也不同，因此，这种资源在各个时期的可利用程度也不同。同时，科技的不断进步加速了人的知识和技能的老化速度，使得人力资源的时效性特征更为突出。

（五）可再生性

与物质资源相似的是，人力资源在使用过程中，也会出现“有形磨损”和“无形磨损”。“有形磨损”是指个体生理方面的自然衰老和疲劳，是不可抗拒的消耗。“无形磨损”是指人的知识和技能老化、意识的敏锐性下降、意志的消磨以及斗志和士气的下降等。但是，一方面，总体人口和劳动力都可以再生产，并且个体的体能在生产过程中消耗之后可以通过休息并补充能量来得到恢复；另一方面，人的知识和技能可以通过持续不断的培训、学习和潜能开发等手段得到不断的更新。因此，人力资源是可以再生的。这就要求人要进行终身学习，并加强后期持续的培训与开发，以不断提升人力资源的素质水平。

（六）社会性

社会性是人的本质特征。人不可避免地要与其他人进行交往，人是其所处社会和民族的价值观的载体。不同的社会和民族有不同的价值观，不同的个体也有不同的价值取向、信仰和行为模式。这就要求在劳动力多元化和跨国经营的背景下，人力资源管理要注重团队的建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系以及利益的协调和整合，倡导团队合作和相互包容的精神。

三、人力资源的地位

人力资源的能力建设在当今世界的综合国力竞争中具有越来越重要的作用，人力资源是第一资源。

（一）人力资源是社会经济发展的不竭动力

由于人力资源具有其他资源和生产要素所不具有的可无限开发性，对人力资源的开发成为社会经济可持续发展的最终基础。物质资源的有限性和稀缺性成为经济学家和全人类不得不面对的重要课题。与物质资源的有限性相比，人类潜能的开发具有无可限量

的前途。当代世界各国的竞争日益激烈，综合国力竞争的焦点将日益落在人才、智力资源的开发和利用上。一个国家技能型人才队伍的数量和质量，特别是质量，将直接影响一个国家的产业水平，影响一个国家经济的国际竞争力。人力资源不断地创造新技术，不断地将新技术转化为生产力，不断地推动着社会经济的发展，同时，人力资源又具有再生的特征，因此，人力资源是社会经济发展的不竭动力。

（二）人力资源是企业竞争优势的来源

在知识经济盛行的今天，优秀的组织之所以能够持续地赢得竞争优势，很大程度上得益于其所拥有的人力资源。以资源为基础的战略管理理论认为，企业的资源特性和战略要素是企业持久竞争优势的来源。人力资源是具有价值的、稀缺的、难以模仿的，因此，它是持久竞争优势的来源。

1. 人力资源的价值性

一种资源要引起经济主体对其的需求，首先必须具有经济价值。人力资源作为企业的一项重要资本，其价值具体体现在人力资源活动能够有效降低企业成本，提高企业产品的附加值，增加企业效益。

2. 人力资源的稀缺性

稀缺性即资源的相对有限性。人力资源的稀缺性可分为两种：① 显性稀缺，即一定时期内劳动力市场上具有某一特性的人才供给的绝对数量不足；② 隐性稀缺，即人力资源的质量不能满足劳动力市场或者企业的需要。在激烈的市场竞争中，显性稀缺主要通过提高吸纳人力资源的初始价格来缓解；而隐性稀缺却与企业对人力资源的辨识、吸纳及开发能力的差异性有关，企业可以利用这一差异，从别人认为均质的劳动力市场中，识别与开发其人力资源的稀缺特性，从而获得自身的竞争优势。

3. 人力资源的难以模仿性

企业人力资源管理需要开发和培养难以被竞争对手模仿的人力资源特性。这种特性应该是人力资源中难以描述的、未编码的、组织化了的，因而是不可交易的隐性特性，它不容易在企业间传递和复制。人力资源的难以模仿性主要来源于企业独特的体制、文化和发展历史。

例证 1-1

企业手术师

20 世纪 90 年代，美国 EDS 公司入不敷出。为挽救公司，董事会请来“企业手术师”查德·艾·布朗担任公司的 CEO。

布朗上任后发现，公司员工在工作中几乎毫无进取心。为了改变这种现象，他先是招募一批精兵强将到各部门，以他们作为参照标准筛选员工。在这批精兵强将影响下，员工分为两批人：一批是能跟上步伐的，另一批则被远远地抛在了后面。之后，布朗把后面这批员工清理出公司，公司则呈现“部门臃肿”现象。接着，布朗开始“手术”的

第二步：拆分不必要的部门。布朗采用“化支出为奖励”的手法，如一个部门原先每月要消耗公司10万美元，他就拿出一半的开支作为奖励，将这个部门的工作移交给其他部门。工作量增加了，但员工们却更有积极性，臃肿的公司也很快得到有效瘦身。

随后，布朗并没有停止“愈后用药”。通过日常工作，布朗把员工们分为“挑战者”和“安分者”两类，第一类员工时刻都充满活力，敢于面对困难和解决问题，布朗就让他们负责具有开发性的工作；第二类没有很强的挑战精神，布朗将他们安排在一些没有挑战性的岗位上，并以一定的标准作参照，以优胜劣汰法对员工做出筛选。

这样一来，EDS公司的每个员工都在发挥着自己的作用，公司不仅减轻了自身负担，而且业务量也猛然增加了。

（陈之杂，2015）

第二节 人力资源管理的发展

人力资源管理的发展主要包括人事管理、人力资源管理、人力资源经理的角色、人力资源管理责任、人力资源管理学科群、人力资源管理面临的挑战及发展趋势等内容。本节主要讲述人力资源管理的发展内容。

一、人事管理

（一）起源：福利人事与科学管理

人力资源管理起源于人事管理，而福利人事与科学管理可以追溯到非常久远的年代。

18世纪末，瓦特蒸汽机的发明与推广引发了工业革命，改变了以前家族制和手工行会制的生产方式，并出现了大量的实行新工厂制度的企业，这些企业在日益激烈的竞争环境中发展壮大并成为19世纪初的时代特色。竞争与发展要求这些企业进一步扩大规模，但制约其扩大规模的主要瓶颈却是企业主们以前从未遇到过的劳工问题。其产生的主要原因在于，人的价值和机器的价值没有区别，社会生活两极分化，工人生活条件艰苦，劳资关系紧张，甚至出现了工人破坏机器的行为。为了缓和这种矛盾，企业主开始尝试早期的福利人事。所谓福利人事，即由企业单方面提供或赞助的、旨在改善企业员工及其家庭成员的工作与生活条件的一系列活动与措施（Lieberman, et al, 1988）。人事管理的先驱欧文曾经说：“你们中有许多人从长期的生产经营中体验到了结构坚固、设计精致且制造完美的机器的好处。如果说对无生命的机器给予细心照顾尚能产生有利的效果，那么如果你们以同样的精力去关心起构造奇妙得多的有生命的机器，那么还会有什么事办不成呢？”

同样关注劳工问题的泰勒（Frederick W. Taylor, 1856—1915年）认为，劳动组织方式和报酬体系是生产率问题的根本所在。他呼吁劳资双方都要进行一次全面的思想革命，以和平代替冲突，以合作代替争论，以齐心协力代替相互对立，以相互信任代替猜疑戒备。建议劳资双方都应将眼睛从盈余的分配转到盈余的增加上，通过盈余的增加，使劳资双方没有必要再为如何分配盈余而争吵。为此，泰勒提出了一系列的原则，即科学管

理的原则。泰勒的科学管理思想对人事管理概念的产生具有举足轻重的影响：① 它引起了人们对人事管理的关注，并推动了人事管理职能的发展；② 科学管理宣扬管理分工，从而为人事管理职能的独立提供了依据和范例。

福利人事与科学管理的融合使人们认识到，过去由一线管理人员直接负责招聘、挑选、任命、培养、绩效考核、薪酬、奖励等工作的做法，已经不能适应企业组织规模的扩大的现实，企业要做好对人的管理工作，必须由相应的专业人士来做，这为人事管理作为参谋部门而非直线部门出现奠定了基础。

例证 1-2

普利茅斯出版社——实行泰勒制的典范

1910 年，普利茅斯出版社成立了人事部，任命简·威廉斯（Jane Williams）为首任人事部经理。其职责就是通过职业分析确定适当的人选，训练和引导工人，保存工作记录，每月接见每位工人 1 次，每 6 个月为增加工资、评定效率等级，听取意见，照顾发生事故或生病的工人，管理储藏流行杂志和技术书籍的图书馆，为家庭提供财务咨询，提供餐厅以及其他服务。

（二）人事管理的演进

早期关于人事管理的论文经常发表在《年报》（*The Annals*）和《管理杂志》（*Journal of Management*）这两本杂志上。1916 年，《年报》出版专刊讨论“工业管理中的人事和雇佣问题”。第一本以《人事管理》为书名的教科书出版于 1920 年。

20 世纪 30 年代的霍桑实验为人事管理的发展开拓了新的方向。霍桑实验证明，员工的生产率不仅受工作设计和员工报酬的影响，而且受社会和心理因素的影响。因此，有关工作中人性的假设发生了变化，工业社会学、工业关系学、人际关系学和组织行为学等新学科应运而生，推动了人事管理的迅速发展，主要表现在以下几个方面。

（1）工业社会学将企业作为一个社会系统，研究组织化的员工问题，并强调社会相互作用，要求在各个组成部分之间保持平衡。当这一思想被运用于人事管理领域时，员工参与、工会与管理层合作、员工代表计划等进入了人事管理研究者与实践者的视野。

（2）工业关系学认为，管理层与工人在关于如何分配由先进的技术化社会所创造的盈余上存在着必然的矛盾，而这种工业化冲突的解决不在于人际关系，而在于克服管理层和有组织的工人之间的利益和意识形态上的冲突，工业化的和谐只有通过集体的讨价还价以及有专业的工业关系专家参与才可能实现。因此，工业关系专家登上了人事管理的舞台，化解劳资冲突、集体谈判等成为人事管理的职责。

（3）人际关系学认为管理应该更多地关心人而不是关心生产，强调管理的社会 and 人际技能而不是技术技能，强调通过团体和社会团结来重建人们的归属感，强调通过工会、参与领导以及将工厂中的正式组织与非正式组织结合起来，以使权力均衡化。沟通成为人事管理的主要任务和必备技能，员工满意度成为衡量人事管理工作的重要标准。

（4）组织行为学是在人际关系学的基础上形成的管理科学中的一门学科。它着眼于一定组织中的行为研究，重视人际关系、人的需要、人的作用和人力资源的开发利用。

这一学科的出现对管理科学的发展产生了重要的影响，使其由以“事”与“物”为中心的管理发展到以“人”为中心的管理；由靠监督与纪律的管理发展到动机激发、行为引导的管理；由独裁式管理发展到参与式管理，它的应用成果得到了普遍的重视。

此时，人事管理尚无一个科学、严格的定义，而是将以人为中心的管理活动合并在一起统称为人事管理。

进入 20 世纪六七十年代，西方涉及人事和工作场所的相关立法急剧增加，并且立法的关注点也从工会与管理层间的问题转向了员工关系。随着各项法律的出台，企业很快意识到，卷入与员工或雇佣有关的司法诉讼的花费巨大。于是，大量的律师走进了人事部，规范直线经理管理行为的合法性，尽可能地为企业避免司法诉讼，以及直接处理有关的司法诉讼等成为人事管理的新职能。

20 世纪 80 年代是一个组织持续而快速变革的时代，故意接管、杠杆收购、兼并、剥离等事件层出不穷，人事管理也进入了企业更高级别的层次，从关注员工道德、工作满意度转变为关注组织有效性。高级的人事主管开始参与讨论有关企业未来发展方向、战略目标等问题，工作生活质量、工作团队组织、组织文化等成为人事管理的重要内容。

二、人力资源管理

（一）从人事管理到人力资源管理

传统的人事管理是随着大工业的出现和发展而产生的，从 20 世纪初开始经历了一个从简到繁的发展过程，当时人被写作一种“经济动物”“会说话的工具”，正如科学管理之父泰勒所说，人如同机器上加满了油的“齿轮”。随着工业化步伐的加快和科学技术的进步，对人与物的认识逐步发生了一些变化，开始重视对人的研究和人的作用的发挥，但从理论到实践上并没有把人的因素置于物的因素之上。

随着科学技术的迅猛发展，国内、国际竞争加剧，公司规模扩大，劳动力教育水平不断提高，员工对于生活满意度有了更多的关心，劳动力构成（其中妇女就业的增加）也发生了变化，这些压力都导致了对“人”与“物”的重新认识。此时的人事管理开始从组织的角度对人给予更多的关注，在人员管理上采取更长远一些的观点，不仅仅把人看作一种可变的成本，而且当作一项潜在的资本、一种特殊的资源，这标志着传统的人事管理已转变为人力资源管理。

因此，一些国家纷纷改革已经实行多年并富有成效的一套人事制度，来适应新科学技术革命和人力资源开发的形式。

例证 1-3

日本传统人事制度改革

日本在二战后 30 年来实行的卓有成效的、被人们肯定的终身雇佣制和年功序列工资制等人事制度，已不应当前的需要而开始瓦解。日本企业开始研究人事制度改革，加强智力开发，以确保其能够培养出更多的掌握专业知识、能够跨行业、能够进入国际市场的“复合型技术人才”。自 20 世纪 80 年代起，人力资源管理不再继续沿用过去传统

的部门式人事管理模式。

(赵曙明, 倪炜, 1996)

(二) 人力资源管理的概念及其功能

1. 人力资源管理的概念

人力资源管理是指企业运用现代管理技术和方法,对人力资源的获取(选人)、培育与开发(育人)、保持(留人)、利用(用人)和流动等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列管理活动,以实现人与工作的有效匹配,最终实现企业战略、完成企业目标和任务的一种管理行为(Wright, et al, 2001)。人力资源管理的最终目标是通过人与工作的有效匹配,促进企业战略的实现。

人力资源管理主要包括十个方面的内容:① 工作分析与设计;② 人力资源规划;③ 员工招聘与选拔;④ 劳动关系管理;⑤ 绩效管理;⑥ 薪酬管理;⑦ 培训与开发;⑧ 员工激励;⑨ 职业生涯规划;⑩ 人力资源会计与人力资源审计。

2. 人力资源管理的功能

人力资源管理具有获取、整合、保持、评价和发展五项基本功能。

(1) 获取。根据企业目标确定所需员工的条件,通过规划、招聘、考试、测评、选拔,获取企业所需人员。

(2) 整合。通过企业文化、信息沟通、和谐人际关系、化解矛盾冲突等有效整合,使企业内部的个体和群体的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念。

(3) 保持。通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动,保持员工的积极性、主动性、创造性,维护劳动者的合法权益,为员工提供安全、健康、舒适的工作环境,以增进员工的工作满意度,使他们安心工作。

(4) 评价。对员工的工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面进行全面考核、鉴定和评价,并为相应的奖惩、升降、去留等决策提供依据。

(5) 发展。通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发,促进员工的知识、技能和其他方面素质的提高,使其劳动能力得到增强和发挥,最大限度地实现其个人价值和对企业的贡献,达到员工个人和企业共同发展的目的。

(三) 人力资源管理与人事管理的区别

人力资源管理由传统的人事管理发展而来,深受社会进步、技术水平、经济发展和国家法律及政府政策的影响,作为近二十年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域,已经远远地超出了传统的人事管理范畴。具体来说,两者的不同主要体现在以下三个方面。

1. 关注的重心不一样

人事管理以“事”为中心,可以说只见“事”不见“人”。它用分裂的、孤立的而非整体的、联系的观点,仅看见事物的某一方面,看不到人与事的整体性和系统性,强调“事”的单方面的静态控制和管理,管理目的和形式是“控制人”为“事”服务。而人力资源管理则以“人”为核心,强调一种动态的、心理的、意识的调节和开发。人力资源管理的根本出发点是“着眼于人”,其管理归结于人与事的系统优化、人与事的富有成效

的匹配，以促进企业实现良好的经济效益和社会效益。

2. 人的地位不一样

人事管理把人视为一种成本，将人当作一种配合机器的“工具”，注重的是投入、使用和管控；人力资源管理把人当作一种“资源”，是社会进步和组织发展的第一资源，注重产出和开发，为此必须对人力资源进行解放、维护、引导和开发。

3. 功能和地位不一样

人事管理是某一职能部门的事，单独行使职能，与其他部门的关系不大；人力资源管理是一个责任共享体系，是上至高管、下至每位基层员工的事。人力资源部门日益成为公司业务和战略决策部门的合作伙伴，地位上升至决策层，其主要职责是制定人力资源规划、开发政策，侧重于员工的培训和潜能开发。人力资源部是规则的参与制定者、推销者，是其他部门的咨询者、帮助者，也是公司的法律专家。表 1-2 对人事管理与人力资源管理进行了比较。

表 1-2 人事管理与人力资源管理比较

比较维度	人事管理	人力资源管理
人的地位	管理的对象	开发的主体
管理哲学	硬管理、重管理	软管理、重开发
管理目的	为组织创造财富	为组织创造财富的同时发展自己
组织结构	金字塔模式	网络化、扁平化模式
管理中心	以事为主	以人为本
管理模式	单一、规范	重视个性化管理
部门地位	响应公司战略管理	战略管理的合作伙伴
物质报酬	与资历、级别相关度大	与业绩、能力相关度大
精神报酬	表扬和精神鼓励	认可、发展空间、自我实现、人际和谐
用人方式	提升缓慢、重资历	竞争上岗：能者上，庸者下，平者让
职业通道	单一	全方位、多元化
管理方式	命令、指挥	沟通、协调、理解
培训目的	满足组合的需要	关注员工个人成长，增加员工人力资本

三、人力资源经理的角色

人力资源经理可被形象地描述为工程师、营销员和客户经理，工程师是人力资源管理专家、心理学家和法律专家的融合，其职责是设计开发产品和服务；营销员需要把工程师设计和开发的产品和服务推销给客户；客户经理需要处理来自内外部客户的“投诉”，并提供帮助、安抚、咨询等服务。

例证 1-4

摩托罗拉公司提供的人力资源产品和服务

摩托罗拉公司提出人力资源客户经理的全套解决方案。企业向员工提供的产品与服务

务主要包括以下五项。

(1) 共同愿景。通过提供共同愿景,将企业的目标与员工的期望结合在一起,满足员工的事业发展期望。

(2) 价值分享。通过提供富有竞争力的薪酬体系及价值分享系统来满足员工多元化的需求,包括企业内部信息、知识、经验的分享。

(3) 人力资本增值服务。通过提供持续的人力资源开发、培训,提升员工的人力资本价值。

(4) 授权赋能。让员工参与管理,授权员工自主工作,并承担更多的责任。

(5) 支持与援助。通过建立支持与求助工作系统,为员工完成个人与组织的发展目标提供条件。

(刘辉, 2010)

在日常管理中,人力资源经理主要扮演以下五种角色。

1. 高层参谋者

人力资源管理部的任务之一是为高层领导战略决策提供信息,包括反映员工想法、外部环境的影响以及企业如何保持竞争力。

2. 职能管理者

通过履行专业化的职能管理活动,拟定各项人力资源规划,制定人力资源管理方针、政策、制度和程序,监督执行并对执行结果进行评估分析,提供人力资源管理方面的个案处理意见,为其他部门的人力资源管理活动和人力资源开发提供依据。

3. 监控者

在与各部门有效沟通与协调的基础上,根据评价指标评估部门绩效;监控每个部门的人力资源开发与利用状况,提出改进意见。

4. 协调者

承担组织内部各部门、领导与员工、组织与外部环境沟通的任务;协调员工与组织的关系,处理劳动争议等。

5. 服务者

为各部门提供支持性服务,包括技术支持、沟通技能、政策咨询及员工服务。

随着战略性人力资源管理时代的到来,人力资源经理承担起了新的角色,主要包括战略伙伴、专家顾问、员工帮助者、变革推动者等角色,具体内容如表 1-3 所示。

表 1-3 人力资源经理新角色

角 色	行 为	结 果
战略伙伴	企业战略决策的参与者,提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案	将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中,使人力资源与企业战略相结合
专家顾问	运用专业知识和技能研发企业人力资源产品与服务,为企业人力资源问题的解决提供咨询	提高组织人力资源开发与管理的的有效性,营造支持性的创新氛围

续表

角 色	行 为	结 果
员工帮助者	主动与员工沟通，及时了解员工的需求，为员工及时提供支持	提高员工满意度，提升员工的组织认同感和归属感，增强员工的忠诚感和组织承诺
变革推动者	参与变革与创新，进行组织变革（并购与重组、组织裁员、业务流程再造等）过程中的人力资源管理实践	提高员工对组织变革的适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题，推动组织变革进程

四、人力资源管理责任

（一）直线经理与人力资源经理的责任比较

人力资源经理至少在四个方面支持着直线经理：① 工作的人性化，包括工作的丰富化、操作的简化、工作轮换制；② 按工作绩效付酬，包括公平付酬、能力主义、实际成效；③ 弹性工作时间，如解决由于交通不便、停放车困难、生物钟不同等导致的问题；④ 员工职业生生涯计划，如满足员工对职业培训的需求，解决工作中的压力，做好退休前的准备等。

直线经理与人力资源经理的责任可以从员工吸引、录用、保持、发展、评价、调整等六个方面进行比较，如表 1-4 所示。

表 1-4 直线经理与人力资源经理的责任比较

职能比较维度	直线经理责任	人力资源经理责任
吸引	提供工作分析、工作说明、最低合格要求的资料，使各单位人事计划与战略计划相一致	工作分析，人力资源计划，招聘、赞助性行动
录用	对工作申请人进行面试，综合人力资源部门收集的资料，做最终录用的决定	遵守法律及相关规定，发收申请表，笔试、背景调查、对他人介绍进行检查、身体检查
保持	公平对待员工，疏通关系，面对面解决争端，提倡协作，尊重人格及按贡献评奖	酬劳及福利、劳工关系、健康安全以及员工服务
发展	在职培训、工作丰富化、师带徒活动、激励方法的应用、给下属的反馈	技术培训，管理发展与组织发展、职业培训、咨询
评价	工作评价、士气调查	研究工作绩效系统和士气评价系统，人事研究与审核
调整	纪律处分、解聘、提升、调动	临时性解聘、退休咨询以及解聘前代谋新职的方针

（二）人力资源管理责任共享

人力资源管理是一个责任共享体系，企业中的每一位员工都承担着责任，如表 1-5 所示。

表 1-5 人力资源管理责任共享

职 务	角 色 定 位	责 任
高层管理者	人力资源管理战略倡导者、人力资源政策制定者、领导团队的建设者、人力资源政策导向把握者、自我管理者	高层从大局着眼把握未来人力资源管理发展方向，倡导企业高级管理者都关心人力资源问题，承担人力资源管理责任
人力资源部	人力资源开发与管理方案的制定者、人力资源政策和制度执行的监督者，人力资源管理专业化	人力资源部门从权力机构转变为专业化秘书、咨询机构，对企业人力资源管理起到决策支持作用
直线管理者	人力资源政策执行者、人力资源具体措施的制订者、人力资源管理氛围的营造者	在现有直线职能管理体制下，各中心、部门主管是人力资源和企业文化最直接的体现者，应承担相应的职责
基层员工	自我管理开发与管理者	由他律到自律，自我开发与管理；心理契约、团队管理、学习型人才与学习型组织、职业生涯管理、跨团队职能合作

五、人力资源管理学科群

尽管人力资源管理的发展史只有几十年，但是已经衍生出了相应的学科群，这也是专业化分工的必然结果。人力资源管理学科群如表 1-6 所示。

表 1-6 人力资源管理学科群

学 科 名 称	主 要 研 究 内 容
人力资源管理学	以人力资源管理与开发的一般流程为主线，全面介绍人力资源管理的基本原理、原则和方法，系统阐述人力资源管理的各个职能
人力资源管理哲学	探讨企业中对人的认识和假设，对人的行为的认识和假设，以及高层管理思想和理念、价值观及其对企业效益和发展的影响
人力资源管理经济学	以经济学的原理与方法，探讨企业人力资源管理问题，以严谨的经济理论和实证分析为基础，使人力资源管理与企业经济效益紧密结合
人力资源管理会计学	认为人力资源是第一资源并可计量价值，把人力资源投资者看作资本而不是费用，将员工视为企业资产而给出员工价值，采用标准的会计原理去评价员工价值的变化
人力资源管理审计学	是传统审计的延伸，通过采用、收集、汇总和分析较长时间内的深度数据来评价人力资源管理绩效
项目人力资源管理	建设项目管理班子的一整套理论、原则、技术和方法。它不是人事管理，属于项目经理（负责人）的职责，具体包括三个方面：组织规划、建立项目管理班子和进行项目管理班子建设，是直线经理参与人力资源管理的典型
人才学	主要研究人才的标准和作用，人才成长的规律，如何选才、育才、用才和留才
人力资源管理评估学	对人力资源管理总体活动进行成本—效益测量，并与组织过去的绩效、类似组织的绩效、组织目标进行比较
人力资源管理法学	研究人力资源管理工作中的相关法律，以合法地、高效地进行人力资源管理实践。相关法律包括《劳动法》《合同法》《权益保障法》《职业病防治法》《安全生产法》《工伤保险条例》《保险条例》《最低生活保障条例》等

续表

学科名称	主要研究内容
人力资源管理营销学	把员工当作内部顾客，借鉴营销学的思想与工具进行人力资源管理。人力资源管理需要销售人才、销售制度、销售企业文化，影响和说服领导、业务部门，得到领导、其他部门和员工的认同；人力资源管理需要营销和服务的意识、方法和技术

六、人力资源管理面临的挑战及发展趋势

在知识经济时代，科学技术和人才的竞争是知识经济社会的内在规律。

（一）人力资源管理面临的新挑战

当今时代，人力资源管理面临的主要新挑战包括以下八个方面（童汝根，杜鑫，2011）。

1. 适应竞争加剧的需要

随着市场竞争的加剧，对企业提出的要求是：如何建立和运作能够更快速地对顾客做出反应的组织，以及通过降低成本和加速增长来创造利润。这就对企业整合各种资源的能力以及员工所表现出来的核心能力提出了更高的要求，因此对人力资源管理能力的要求在不断提高。

2. 全球化的挑战

更多的企业开始面对在全球范围内的竞争，在更大范围内实现人力资源的配置，包括战略性稀缺高技能人力资源的配置以及需要管理多元化的员工与价值观，这些都对人力资源管理能力提出了新的要求。

3. 人力资源主体的挑战

人力资源管理主体由单一化的工人群众转变为多样化的员工群体，知识型员工成为员工队伍的主体。对于20世纪80年代和90年代出生的新生代员工的管理等方面提出了新的要求。新生代员工中大部分具有知识型员工的特性，因此要求对其的管理方式进行变革。

4. 新技术带来的挑战

移动互联网、大数据、云计算、虚拟空间、人工智能等一系列新的技术的应用为工作带来了便捷，同时也使我们重新定义工作和组织的本质。这也提出了新的管理问题：在跨越时空的环境中，如何对员工进行监控、指导？如何体现人文关怀？如何贯彻企业文化？

5. 组织变化带来的挑战

组织变革中最重要的是文化融合与变革（组织扁平化、组织结构分立化、组织结构柔性化等）。这其中涉及人力资源优化管理的问题，且该问题对传统的人力资源管理具有挑战性。

6. 人力资源部门被取代和边缘化的挑战

目前，人力资源管理的一些传统型职能可以通过外包、自助化服务、电子化人力资

源管理系统等方式实现。例如，有的公司采用了人力资源管理信息系统，能够更加快捷地处理许多烦琐的事务性工作，但同时也使得人力资源部门的价值受到挑战。

7. 赢得员工的满意、承诺与主动性

员工满意度的提高，会连带提升顾客满意度，进而提高企业的财务业绩。社会心理学家卡茨和卡恩（Katz, Kahn, 1966）曾经指出，有效运作的组织需要做出三方面行为：① 加入并留任在组织中；② 可靠地完成角色要求的职责；③ 做出角色要求之外的创新的和主动的行为。因此，人力资源管理作为影响员工的态度和行为的管理实践，在赢得员工满意、承诺和主动性方面要做的努力是永无止境的。

8. 培育和发展核心能力

获取竞争优势需要组织具有核心能力。核心能力包括硬性的能力（如技术）和软性的能力（如灵活应变的能力、吸引和留住人才的能力）。软性的能力更难获取和模仿，而人力资源管理是帮助企业获得软性能力的重要途径。

（二）人力资源管理的发展趋势

在这个瞬息万变的时代，人力资源管理的应对策略就是以变应变，人力资源管理有以下十个新的发展趋势（李磊，2018；童汝根，杜鑫，2011）。

1. 人力资源管理全球化

目前，组织竞争领域扩展到全球，越来越多的组织实现了全球化。组织的全球化，必然要求人力资源管理策略的全球化。全球化要求企业拥有全球视野和战略眼光，重视全球化人才的培养，开放的心态和学习力，致力于建立系统化的组织管理与制度体系，不断追求创新的产品或服务。

2. 人力资源管理虚拟化

信息化时代和知识经济时代使得家庭办公、网络办公、协同工作等工作方式逐渐流行，对应的人力资源虚拟化管理也成为一种趋势。人力资源虚拟化管理作为适应信息化、网络化发展的企业组织管理的一种策略，是人力资源管理的一种新趋势，它可使企业运用自身员工的优势和有限的资源，最大限度地提高企业的竞争能力，使人力资源管理工

3. 人力资源管理职业化

人力资源管理已经成为一种职业，在全球正朝着更为职业化与专业化的方向发展。中国推出了注册人力资源管理师（CHRP）和企业人力资源管理国家职业标准。人力资源专业与其他专业一样，具有成熟的知识结构体系及对行为解释的规范和准则，人力资源职业中更具胜任力的从业人员人数将会大大增加。

4. 人力资源管理战略地位日益提高

新形势下，人力资源管理要为组织战略目标的实现承担责任，人力资源是组织最重要的资源。人力资源管理在组织中的战略地位上升，成为整个组织的战略性工作之一，是组织高层和决策机构必须关注与参与的管理活动。因而所有组织在设计自己发展战略的时候，都将组织和部门战略与人力资源战略统一起来为组织战略决策服务。

5. 人力资源开发成为培育企业核心竞争力的源泉

企业核心竞争力是一个以技术创新能力为核心的复杂系统，包括生产、营销、服务和管理等多种能力。这些能力的提升主要取决于人力资源的开发状况。因此，企业核心竞争力的根本取决于人力资源的开发和激发员工的创造力。知识经济时代处于以服务为基础的经济环境当中，企业间的竞争越来越体现在培育和有限应用知识和专长能力方面。

6. 知识型员工管理成为人力资源管理的重心

在新经济时代和创业型经济时代，企业成为经济发展的主导因素，企业的核心是人才，人才的核心是知识创新者与企业家，两者均为知识型员工。人力资源管理面临的新三角是知识型员工、知识工作设计和知识工作系统。人力资源管理需要关注知识型员工的特点，重点是如何合理开发与有效管理知识型员工，对其采用不同的管理策略。

7. 企业与员工关系转变为战略合作伙伴关系

随着法律制度的完善和员工维权意识的加强，企业与员工的关系由过去的资本与劳动不对等雇佣模式转变为以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系。除了依据市场法则确定员工与企业双方的权利义务关系，还要求企业与员工一道建设共同愿景，在共同愿景基础上就核心价值观达成共识。

8. 双基点复合式人力资源管理

早期基于职位的人力资源管理系统难以适应以知识型员工为主导的能力发展需求，组织的管理实践对人力资源管理提出了新的要求，基于能力的人力资源管理应运而生。单一的、基于岗位的人力资源管理或者基于能力的人力资源管理都不能解决目前复杂的人力资源管理问题。人力资源管理发展的未来进入基于能力和职位的复合式人力资源管理阶段。复合式的人力资源管理有双重的基点，即职位管理系统和胜任能力系统。

9. 流程化人力资源管理

流程化人力资源管理包括两个方面：一是人力资源管理的流程化，二是适应流程优化的人力资源管理模式。

人力资源管理的流程化体现在有效管理组织的同时，实现人力资源管理程序的标准化，确保每位员工都受到相同而公平的对待，其实质是适应企业面临的各种环境，对人力资源管理的职能进行程序化运作。

适应流程优化的人力资源管理模式，要求企业在不断审视和改进自身业务流程的同时，发展员工的技能和能力，改进人力资源管理模式。企业生产或服务流程优化的实质是不断将新技术应用到服务或生产的实践中，以不断提高企业的运营效率，并最终获取持续的竞争优势。

10. 人力资源管理外包

近年来，专门为企业提供人员招聘、培训和绩效考核等职能的人力资源服务机构大量出现，表明人力资源管理已有外包需求。人力资源管理外包是指将组织的人力资源管理部分职能委托给组织以外的专门公司来承担。其主要内容包括招聘、培训、薪酬和绩效考核等方面的方案设计及其具体实施。人力资源管理外包减少了组织人力资源的管理成

本，能直接得到人力资源管理专家的专业化指导和服务，增强了人力资源管理的公平性和科学性。

第三节 中国人力资源管理的发展

西方发达国家经历了工业革命，理论和实践都走在世界的前沿。中国关于人力资源管理的研究起步相对较晚，但随着中国社会主义市场经济的发展，现代的企业管理理念逐步被中国企业所接受，并逐渐应用于企业管理实践。

一、中国人力资源管理的发展阶段

中国人力资源管理理念基本上紧跟世界的前沿理论，管理实践总体上参差不齐，人力资源管理处于激烈的转型之中。结合中国的特殊国情，每次劳动合同法的颁布都可以看作中国人力资源管理发展的历史拐点。据此，中国人力资源管理发展经历了以下四个阶段。

（一）行政性人事管理阶段

在 1994 年《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）颁布以前，我国人力资源管理处于传统性劳动人事管理阶段，注重静态的管控，把人力资源视为“工具”，关注的是“工具”的使用、成本的控制，其理念和实践上远落后于发达国家。与此同时，也有一些专家和学者已经开始在高校讲授人力资源管理课程，并对人力资源管理的相关理论进行了研究（廖泉文，1991）。

例证 1-5

富士康的行政性人事管理

富士康在 1974 年还是以生产电视机塑料旋钮起家的小品牌，经过三十多年的发展，如今已成为全球 IT、消费电子产品制造领域毋庸置疑的霸主。据统计，2019 年，富士康在中国大陆的员工有几十万人之多。

军人出身的郭台铭，对富士康一直实行严格的军事化管理。这种模式有严格的等级制度，下级必须服从上级，有极度强调执行力的“目标管理”，对员工有严格的奖惩机制，同时，这种高强度的压力自上而下地传导。在过去二十多年里，这样的管理方式一直行之有效，为富士康创造了高效益的生产神话。但近几年，特别是 2010 年员工自杀事件频频发生，新一代员工并不能适应富士康这种缺乏尊重和个体关怀、管理严苛的工作环境。高压式的准军事化管理体系虽然看似符合公司的整体战略，但与现代化的管理体系已经不相符合。

富士康的人力资源管理仍处于行政性管理阶段，把员工仅仅看作生产的成本和获取经济利润的工具，只是履行人员录用、定岗、报酬、调动、退休等行政化的工作，而忽视了对员工的积极性、创造性的开发和系统管理，其工作偏简单、粗放，绩效考评流于

形式，企业传统行政性人事管理必然会制约企业竞争力的提高。

（林棋龙，2010）

（二）规范化人力资源管理阶段

在《劳动法》（1994年通过，1995年实施）颁布后与《中华人民共和国劳动合同法》（以下简称《劳动合同法》，2007年通过，2008年实施）颁布前这段时期内，中国人力资源管理实践上经历了经验管理科学化、规范化的过程，国内人力资源管理专家和学者出版了一系列的翻译和本土化的人力资源管理著作。这个阶段是中国人力资源管理摸索、借鉴、本土化的蓬勃发展阶段。

（三）法制化人力资源管理阶段

以中国共产党的十七大报告和《劳动合同法》为标志，中国进入了法制化人力资源管理的新阶段。党的十七大报告主要在教育培训（即提升国家人力资本存量）、促进就业（即提高人力资本使用效率）、收入分配（即完善人力资本价值分配）、用工形式等方面对国家和企业的人力资源管理提出了更加明确的目标和要求。

继2007年6月29日颁布《劳动合同法》后，8月30日颁布了《中华人民共和国就业促进法》（以下简称《就业促进法》），12月29日颁布了《中华人民共和国劳动争议调解仲裁法》（以下简称《劳动争议调解仲裁法》）。随着法制建设的逐步完善及其关注面的提升，人力资源管理规范化加速。应该说，法制化是规范化的最高形态，同时也是中国人力资源管理走向规范化的刚性约束力和推动力（林新奇，2008）。

（四）精细化人力资源管理阶段

2009年以来，随着经济的发展和社会的进步，与人力资源相关的法律法规也日趋完善，执法力度不断加大，同时，雇员的维权意识也在逐渐增加，企业用工违法违规的风险和成本也越来越大。因此，只有进行人力资源规范化和精细化管理，才能有效地帮助企业减少用工风险和成本。人力资源精细化管理是基于人性化的管理理念，在日常规范化管理的基础上，采用精细化管理思想和方法，以较少或同样的人力资源配置，达到人力资源效益的极大化（陈国海，2016）。

人力资源精细化管理的目标体现为取得员工最大使用价值。员工使用价值的最大化也就是员工的有效技能最大限度的发挥；充分发挥员工最大的主观能动性，通过建立一套科学合理的激励机制，最大限度地发挥员工的工作积极性和创造性；大大降低人力资源使用成本，通过建立过程控制和科学的核算机制，降低人力资源使用成本。构建人力资源精细化管理体系是实现人力资源由传统管理向现代化管理转变的必经途径，通过有效的岗位分析、配置以及激励机制，提高员工工作效率，最大限度地提高员工的主观能动性和使用价值，同时，通过科学的管理体系的建立吸引和留住人才，为企业发展提供人才保障。

二、中国人力资源管理师职业考试

2019年1月25日，人力资源和社会保障部职业技能鉴定中心发布〔2019〕1号文件，

通知规定自 2019 年 4 月 2 日起,该中心不再组织企业人力资源管理师全国统一鉴定工作,但 2019 年 5 月 18 日是全国补考的最后一次国考。2019 年 11 月起的新考生报名、考试与鉴定工作,均由各省市人力资源和社会保障厅职业技能鉴定中心负责。

(一) 申报条件

1. 企业人力资源管理员(国家职业资格四级)

(1) 取得技工学校本专业或相关专业毕业证书或取得经评估论证、以中级技能为培养目标的中等及以上职业学校和技术学校本专业或相关专业毕业证书(含尚未取得毕业证书的在校应届毕业生)。相关专业是指工商企业管理、行政管理、管理科学、劳动与社会保障、劳动经济、劳动关系等专业。

(2) 累计从事本职业或相关职业工作 4 年(含)以上。

2. 助理人力资源管理师(国家职业资格三级)

(1) 取得本职业或相关职业四级/中级工职业资格证书(技能等级证书)后,累计从事本职业或相关职业工作 5 年(含)以上。

(2) 取得本职业或相关职业四级/中级工职业资格证书(技能等级证书)并具有高级技工学校、技师学院毕业证书(含尚未取得毕业证书的在校应届毕业生);或取得本职业或相关职业四级/中级工职业资格证书(技能等级证书)并具有经评估论证、以高级技能为培养目标的高等职业学校本专业或相关专业毕业证书(含尚未取得毕业证书的在校应届毕业生)。

(3) 具有大学专科本专业或相关专业毕业证书,并取得本职业或相关职业四级/中级工职业资格证书(技能等级证书)后,累计从事本职业或相关职业工作 2 年(含)以上。

(4) 具有大学本科本专业或相关专业学历证书,并取得本职业或相关职业四级/中级工职业资格证书(技能等级证书)后,累计从事本职业或相关职业工作 1 年(含)以上。

(5) 具有硕士及以上本专业或相关专业学历证书(含尚未取得毕业证书的在校应届毕业生)。

3. 人力资源管理师(国家职业资格二级)

(1) 取得本职业或相关职业三级/高级工职业资格证书(技能等级证书)后,累计从事本职业或相关职业工作 4 年(含)以上。

(2) 取得本职业或相关职业三级/高级工职业资格证书(技能等级证书)的高级技工学校、技师学院毕业生累计从事本职业或相关职业工作 3 年(含)以上;或取得本职业或相关职业预备技师证书的技师学院毕业生累计从事本职业或相关职业工作 2 年(含)以上。

(3) 具有大学本科本专业或相关专业学历证书,并取得本职业或相关职业三级/高级工职业资格证书(技能等级证书)后,累计从事本职业或相关职业工作 2 年(含)以上。

(4) 具有硕士本专业或相关专业学历证书,并取得本职业或相关职业三级/高级工职业资格证书(技能等级证书)后,累计从事本职业或相关职业工作 1 年(含)以上。

(5) 具有博士本专业或相关专业学历证书,累计从事本职业或相关职业工作 2 年(含)以上。

4. 高级企业人力资源管理师（国家职业资格一级）

取得本职业或相关职业二级/技师职业资格证书（技能等级证书）后，累计从事本职业或相关职业工作4年（含）以上。

（二）报考程序和报考时间

1. 报考程序

- （1）在各省和劳动保障厅职业技能鉴定中心或代理机构报名；
- （2）由各省职业技能鉴定中心审核报名条件；
- （3）审核通过后，交考试费用，缴齐费用后领取准考证；
- （4）参加全省统一考试，考场由各省职业鉴定中心组织安排；
- （5）考试结束后，三个月至四个月内通知考试结果并发放证书（未通过者可以参加补考）。

2. 报考时间

- （1）5月全省统一鉴定；报考时间：3月中旬；资格审核时间：报考结束后的5~10天。
 - （2）11月全省统一鉴定；报考时间：9月中旬；资格审核时间：报考结束后的5~10天。
- 特别地，大多数省份一年考两次，个别省份一年考三次。

（三）人力资源管理师鉴定、证书和性质

1. 鉴定

鉴定分为理论知识考试和技能操作考核两部分。理论知识考试和技能操作考试采用闭卷笔答方式，考生在答题卡上作答。理论知识考试与专业能力考核均实行百分制，成绩皆达60分及以上者为合格。二级人力资源管理师和一级人力资源管理师考核还须进行综合评审。

2. 证书

按照“社会效益第一，质量第一”的原则，职业资格双认证工作在自愿参加的前提下，实行全国统一标准、统一教材、统一命题、统一鉴定时间、统一证书核发。凡考核合格者，由劳动和社会保障厅颁发相应等级的职业资格证书，并实行统一编号登记管理，在国家职业资格证书全国联网查询。

3. 性质

企业人力资源管理师资格认证考试属中华人民共和国劳动和社会保障部举办、全省统一考试、政府认证的资格考试。它是从事人力资源管理工作的国家标准。由于证书颁发方（国家人力资源和社会保障部及当地职业技能鉴定指导中心）的权威，该证书获得了企业一定的认可，已逐步成为人力资源工作者的从业资格证书。当然，该课程体系的有效性和实用性也受到一定程度上的质疑。

三、中国特色人力资源管理

（一）中国国有企业人力资源管理

国有企业是中国特色社会主义经济发展的主力军，是经济建设的中坚力量。人力资

源管理作为国有企业经济管理工作的的重要组成部分，在新时代，国有企业首先需做好人力资源管理工作，发挥好员工的积极性、能动性和创造性，然后才能促进企业经济长久发展目标的实现。

1. 与党建工作联系密切

与党建工作融为一体的人力资源管理是具有中国特色的一场管理革命。许多大型国有企业集团在企业党群工作持续加强的基础上，已经把人力资源管理作为企业全部工作的重要内容积极推进，而且设立了人力资源管理部，或“两块牌子”一套人马，有的将其列入企业发展规划。比如，上海宝钢大力推行用户满意战略，已经形成了具有宝钢特色的“用户满意文化”，而“三高一流”（党员的政治觉悟高于群众、操作业务技能高于群众、生产工作业绩高于群众、培育一流的党员队伍）作为党建工作实践活动的创新，已成为宝钢企业党建工作和人力资源管理以及核心竞争力的重要组成部分（龚上俸，2013）。

2. 受儒家文化影响深远

儒家修齐治平的人世思想对国有企业的人才理念影响颇深，许多中国国有企业都对国家、对民族的强烈责任感来激励员工、吸引人才。用人时除了注重个人才能、要求任人唯贤，还强调德才兼备，尤其是对于管理层和领导者，更注重以德为先。此外，由于吸纳了强调的“和谐的管理”与“权变的管理”的中庸之道，国有企业人力资源管理采取了两者有机结合，就是当代的柔性化管理（曾捷英，2009）。

3. 受国资委的引导和监管加强

劳动生产率是国资委考核央企的一个重要指标，许多国企对于国资委刚性控制的职工薪酬项目，比如工资总额，就会按照国资委要求如实反映企业实际情况、积极申报，争取最大支持（刘晓莹，2016）。此外，2019年出台的《中央企业负责人经营业绩考核办法》中，国资委突出对央企负责人经营业绩在效率效益、创新驱动、实业主业、服务保障这四个方面的考核，从而对中央企业加快实现高质量发展起到一个重要的“指挥棒”作用（沙璐，2019）。

相比于私企，国企的福利待遇更有保障，这也是国企招聘常常出现爆满情况的原因。国资委不仅起到了规范企业劳动用工制度的作用，同时还会要求国有企业积极履行社会责任。针对严峻的高校毕业生就业形势，国资委重点推进应届高校毕业生到岗就业，通过国家和本市重点项目育人、校企合作、青年见习基地、开展大学生就业专项服务等形式，确保大学生最终录用并实现就业，积极为企业的后续发展储备人才。

由于我国国企招聘人员意识较为陈旧，某些国企招聘中仍然只注重应聘者的学历、职称等，而忽视应聘者自身的实践能力。再加上对招聘工作的不重视，缺乏科学、长远的招聘计划，招聘过程缺乏完整的评估流程，很多国企招聘人员仅仅从个人的主观感觉出发进行考虑，导致国有企业的人员结构缺乏整体性和系统性（余红丽，张丽丽，姚永，2018）。中央企业作为国有企业中的翘楚和支柱，人才流失一度到了相当严重的程度。国资委为解决国企人才流失的困局，除了每年会定期为其中高层领导者选拔组织国内外的公开招聘，吸纳大量的海外人才，还相继为各大中央企业建设国家人才创新基地，从

而为更好地培养中央企业人才提供条件（刘晓莹，2016）。

4. 牵头面向全球一体化的国际人力资源管理

在新时代中国特色社会主义市场经济框架下，国企在“一带一路”建设中起到领头羊的作用。国门进一步开放，改革进一步深化，国外先进的人力资源管理理念和管理模式对国内国有企业的人力资源管理产生强烈冲击，企业在人力资源市场上的角逐对手不再只局限于国内的企业（姜金平，2018）。

从人力资源管理的角度来说，全球化对国企产生了一定的影响。在这些影响中，既有正面的影响，也有负面的影响。从正面影响来看，全球化带来了可以借鉴的人力资源管理经验，可以提升国企人力资源管理的水平；从负面影响来看，全球化对国企人力资源管理提出了更高的要求，由于国企人力资源管理水平尚一般，这在一定程度上决定了国企在国际竞争中处于相对弱势地位。

国企自身属性决定了它们应该尤其要重视人力资源管理，搞好人力资源管理也是打造有国际竞争力企业的重要一步。“以人制胜”的观念在竞争中会立于不败之地。国有企业要创造良好环境吸引人、留住人，必须营造良好的内外部人力运行环境，特别是内部软环境建设，塑造企业形象，强调尊重人、理解人、关心人、爱护人，倡导具有企业特色的企业文化以及职业道德规范，以此来统一员工思想、观念、行为，激励大家奋发向上；要为企业内各层次间增加相互接触机会，加深相互了解，减少隔阂，缓和紧张的工作气氛，协调一切力量为企业谋发展（王振华，2014）。

例证 1-6

中粮集团——组织战略契合视角下人力资源管理体系构建

从2005年起，中粮人力资源管理在战略契合的理念下开展的工作，卓有成效地配合了战略转型，受到普遍称赞。

中粮集团战略人力资源管理体系的构建可区分为两个阶段。在重塑期，中粮首先以理念转变启动战略转型。积极扩建忠良书院作为公司的培训中心，优化公司培训工作的硬件条件。然后以组织架构的调整落实战略转型。按照业务逻辑和专业化管理要求，形成了九大业务板块。最后以经理人评价体系（KAAPP，Knowledge-Ability-Attitude-Personality-Performance）和构建与市场接轨的薪酬激励体系推动战略转型。在夯实期，中粮人力资源管理与战略进一步有机联系，提出构建以战略为中心的人力资源开发体系，通过建立基于商业驱动力的领导力模型，然后以领导力模型为核心构建人力资源体系来形成整合性人才开发与培养体系，构造以人才发展为主线、以业绩为导向的人力资源管理体系，从而提升企业核心竞争力。

2008年入选《中国企业家》“2008最佳CEO摇篮公司”，2009年公司获中国人力资源新年报告会“最佳雇主领导力学院奖”等，均是对中粮集团战略人力资源管理工作充分肯定。

（刘向阳，吴超，2013）

（二）中国民营企业人力资源管理

1. 民营企业的特点

改革开放四十多年来，民营企业为中国特色的社会主义建设做出了突出的贡献，已成为国民经济的重要组成部分。民营企业能够得到如此迅速的发展，除国家政策的扶持外，民营企业自身的优势也起到了很大的作用。

（1）民营企业内部产权清晰。民营企业是私有制企业，其内部产权自然是清晰的。具有这样性质的企业，完全是自主经营，自负盈亏。

（2）民营企业具有充分的灵活性和竞争性。民营企业作为非国有制经济，无法得到像国营企业那样的优惠政策扶持，所以民营企业是完全在市场经济中生存和发展，具有很强的市场竞争性，在投资、生产、销售、分配等各个方面表现出极大的灵活性。

（3）民营企业具有完全的市场导向。民营企业的经营目标就是实现资本增值，追求资本收益最大化，有将其利润进行再投资以实现进一步的资产增值的内在投资欲望。在这一目标的驱动下，民营企业最大的特点是其经营活动完全以市场为导向，将资本向市场需要的产品上转移，将资本投到边际生产率高的产业（吕莎莎，2013）。

但是，也是由于民营企业自身的特点，使其不得不面临一些国企所没有的挑战。

（1）家族式管理。我国民营企业普遍采用的管理模式是源于浓厚的中国传统文化的家庭式管理模式，重要职位由家族成员担任，实行集权化领导、专制式决策。但当企业发展到一定规模，向现代化、国际化和集团化发展过程中，这种家族式管理模式越来越暴露出局限性，甚至成为制约企业发展的“瓶颈”。

（2）权力集中。创业初期这种领导作风可以降低企业内部的交易成本，但后期发展规模大到一定程度时，由于缺乏集体决策的机制，尤其缺乏来自内外有效的监控、反馈和约束机制，加上民营企业家个人的综合素质还不够全面，决策的正确性和准确性就会大打折扣。

（3）管理体系不健全。有相当多的民营企业没有健全的规章制度，人治现象普遍存在。也有些民营企业虽然制定了规章制度，由于是从其他大企业生搬硬套来的制度，与企业的实际情况不符，使得制度形同虚设，无法照章行事（王金花，2012）。

2. 民营企业的人力资源管理

（1）民营企业的人才招聘。大部分民营企业在招聘中采用“岗位-需求匹配”招聘模式，从岗位需求出发，招聘选拔中关注应聘者的知识、技能，强调岗位与人的能力相匹配（童石荣，2017）。民营企业的主流招聘渠道一般有人才服务中心、现场招聘会、传统媒体、招聘告示和校园招聘等五种。

（2）民营企业的员工培训。民营企业员工培训缺乏规划，虽然每年有一定的计划安排，但针对性不强，培训后员工在实际应用中效果并不理想。此外，由于民营企业管理者对员工培训的投入存在较大顾虑，因此民营企业中的员工培训费用比重较低、培训种类较少（樊颖娟，2010）。

（3）民营企业的绩效考核。民营企业员工绩效考核存在绩效考核短期化、绩效管理盲目和轻视绩效管理三个方面的问题。坚持全面的、系统的与辩证的观念，切实把让绩

效考核落到实处，应成为民营企业开展绩效考核工作的基点（袁鹏飞，2012）。

（4）民营企业的企业文化。近年来，民营企业逐渐认识到企业文化在企业发展过程中的重要作用，纷纷着手构建适合本企业的独特企业文化。由于民营企业企业家在企业中所处的特殊地位及其对自己企业的透彻了解和准确定位，民营企业家在企业文化建设中通常起到了重要作用，对企业价值观和企业精神的培育和形成起着决定的作用，是企业文化的设计师（李书进，2005）。此外，在民营企业健康发展的过程中，思想政治教育和党建也发挥着举足轻重的作用。思想政治教育在民营企业文化建设中具有协调、提供精神动力和支持保证的作用，有效指引着企业朝着正确的方向前进和发展（石志民，2012）。

例证 1-7

碧桂园人力资源管理

碧桂园集团的品牌实力备受各界认可，既是中国民营企业500强之一，也是《财富》世界500强榜单中排名提升最快的中国企业之一。

优秀人才是企业可持续发展的原动力，是不可或缺的战略资源。为实现企业可持续经营发展和打造企业核心竞争力，碧桂园全力打造“企业大学”，以企业高级优秀管理人员、国内外一流水平的内外培训团队为师资，利用现代人力资源开发技术，结合适应企业战略而不断设计研发出新型培训及发展项目。通过实战模拟、案例研讨、互动教学等实效性教育手段，培养企业优秀人才，让不同层级、不同领域的员工都能获得对应的培训学习机会，包括“领导力发展项目”、新员工训练营、在职培训等项目，帮助员工成长为极具职业竞争力的房地产行业高级复合型管理人才，体现碧桂园完美的人力资源培训体系。

此外，碧桂园的“领导力发展项目”也是其特色培训品牌项目。该项目致力于打造职业经理人的“黄埔军校”，为公司全国化战略扩张提供高端人才。通过人才评价中心，选拔业绩优良、学习力强、善于思考、具备发展潜力的学员纳入项目中，作为上一级经理人的后备；以“领导力”和“专业能力”两大能力为重，双轨道实施系统的课程体系；以行动学习、基于胜任力要求的360度评估、领导力测评等，不断优化人才库，实现经理人的优胜劣汰，营造培训饥饿状态，塑造唯能者上、优者上的组织氛围。

（碧桂园，2020）

四、中国人力资源管理国际化面临的挑战

随着中国扩大对外开放，实施“一带一路”新举措，更需要国内诸多企业管理形成新的有效策略。由于“一带一路”沿线国家诸多，覆盖人口巨大，企业必须在管理工作上改革，以便于获得更大商机（徐笑君，2017）。

（一）文化冲突与人力资源整合问题

跨国经营必然面对消费者、企业员工、合作伙伴、法律、政治等环境不同的问题尤其体现在文化差异上。这些文化差异集中在语言、行为方式、风俗习惯、价值观念等不同。人力资源管理需要面对劳工关系问题的严重挑战，例如，工会组织、集体谈判、劳

资关系冲突与诉讼等。人力资源整合问题具体体现在：文化融合问题、员工的心理行为问题、制度体系整合问题。

（二）人力资源本土化问题

人力资源本土化是跨国公司获取竞争优势的有效途径，中国企业国际化必然面临怎样扩大本地人才资源，实施人力资源本地化政策，实现跨国企业管理本土化等问题。海外经营的环境、企业本地化战略、本地人才的素质和海外公司对本地人才的需求程度都影响人力资源本土化。

（三）人力资源外派问题

迅速发展的中国跨国企业需要大量的外派人员开拓海外市场，尚未建立起一套系统规范的外派人员管理模式。大多数跨国企业外派效果不尽如人意，普遍存在的问题是外派失败率相对较高、外派人员绩效低和归国人员流失率高。外派失败将给企业和外派员工带来巨大的直接和间接损失。外派问题包括外派人员的配备、授权问题，外派人员的挑选、培训、补偿、工作角色转换和跨文化调整适应，外派人员个人能力、家庭等。

第四节 国际人力资源管理

随着经济全球化的发展，国际经济与贸易发展越来越发达，国际人才交流与跨国商务日益频繁，跨国企业的人力资源管理也趋向全球化。本节探讨国际人力资源管理的发展。

一、全球化与人力资源管理

（一）全球化

全球化是商务超出本国范围的世界性趋势。全球化意味着整个世界经济趋向连为一体，企业可以在任何地区开展经营，与任何对手竞争，而不考虑国家界限。

全球化包括七方面内容，即金融与资本占有的全球化市场与市场战略的全球化、技术和与其相联系的科研与开发以及知识的全球化（全球产业技术标准的日渐统一）、生活方式与消费模式以及文化生活的全球化、调控能力与政治控制的全球化、世界政治统一的全球化和观察与意识的全球化。

（二）全球化与国际人才

全球化的基础和主要内容是经济全球化。经济全球化指商品（包括服务）信息和生产要素跨国流动，各国经济相互依存程度日益加深，世界经济越来越趋于一体化的过程和趋势。这是推动经济全球化的基本因素。但是，在全球化概念中，人才流动的全球化以及人力资源管理与开发的国际化必须予以高度的关注。在经济全球化的概念中，虽然包含着“信息和生产要素跨国流动”的内容，但显然并未特别地强调人力资源的重要性。

全球化是与 IT 产业或知识经济的飞速发展连在一起的。IT 产业或知识经济与人力资

源的发展变化密不可分。没有人才流动的全球化以及人力资源管理与开发的国际化，就没有真正意义的全球化。新经济竞争的制高点有两个：一个是技术标准—国际标准；一个是国际人才。在新经济发展的过程中，最为重要的生产要素是人力资本。通过人力资本实现创新，是新经济发展的关键因素。

（三）国际人力资源管理

Harzing, et al. (2010) 认为，国际人力资源管理是国际化组织中人员管理的原则和实践。Cullen 和 Parboteeah (2013) 认为，当将人力资源管理的功能应用于国际环境时，就变成了国际人力资源管理。Riches 和 Morgan (1990) 认为，国际人力资源管理是处在人力资源活动、员工类型和企业经营所在国类型这三个维度之中的互动组合。赵曙明(2012)指出，区分国内人力资源管理和国际人力资源管理的关键变量是后者在若干不同国家经营并招募不同国籍的员工所涉及的复杂性。

虽然国际人力资源管理仍没有统一的定义，但国际人力资源管理的目的却比较明确，包含以下两个方面的内容：① 国际人力资源管理作为管理科学的一个分支，其必须从理论上给予一般人力资源管理以补充和丰富，打通各个不同国家、各种不同制度或文化背景下的人力资源管理之间的隔阂与分离，实现全球化条件下人力资源管理信息的共享和价值理念与操作技术的相互融合与促进；② 作为一个应用性学科，国际人力资源管理在实践上需要帮助企业管理者在跨国经营的条件下克服异质文化的冲突，在不同文化、不同价值观的背景下实现国际人力资源的有效管理，通过在不同的情形中设计出切实可行的组织结构和人力资源管理机制，最合理地配置国际人力资源，最大限度地挖掘和利用国际人力资源潜能，实现全球化条件下企业管理综合效益的最大化。

二、外国人力资源管理

外国对于人力资源管理的认识较早，具有较为丰富的经验。其中尤以欧美和日本的人力资源管理为典型代表。

（一）美国人力资源管理

1. 美国人力资源管理概况

美国人力资源管理模式是几种管理模式中产生最早、发展最完善的，其影响是巨大的，在其他几种模式中都可以找到美国人力资源管理模式的影子。

美国人力资源管理模式，是指以注重劳动力资源的市场配置、自由就业政策、实行制度化的管理、对抗性的劳资关系和强调物质刺激的工资制度为特征的人力资源管理模式，它是现代企业制度、资本主义的大规模生产和精细严密分工的产物。

其发展历程经历泰勒科学管理模式，到霍桑实验的人本管理模式，再到二战以后至今的美国人力资源管理模式。美国人力资源管理模式具有以下几个特点：① 强调发达的劳动力市场在调节人力资源配置过程中的作用；② 详细职业分工的制度化管理；③ 强烈物质刺激为基础的工资福利制度；④ 对抗性的劳资关系。

2. 美国人力资源管理的体系与流程

(1) 人力资管管理体系特征。美国人力资源管理体系具有以下四个特征：① 灵活的人力资源配置。美国劳动力市场非常发达，劳动力市场的竞争极为激烈，企业和个人都具有充分自由的选择；② 以详细职位分析为基础的制度化。美国企业在管理上的最大特点是职务分工极为细腻，这种分工提高了管理效率，降低了管理成本，是现代企业经营的基础，同时也为美国公司高度的专业化打下了基础；③ 不遗余力的员工培训制度。美国公司对员工培训工作极为重视，较为重视高层经理人员的短期培训，大公司每年花费在这种培训上的费用比例相当高；④ 强烈的以物质刺激为基础的工资制度。

例证 1-8

IBM 公司薪酬体系特征

IBM 公司的薪酬体系有以下三个特点。

(1) 以职位为基础。IBM 强调工资要与职务的重要性、工作的难度相称。公司要根据各个部门的不同情况，根据工作的难度和重要性将职务价值分为五个系列，在五个系列中分别规定工资的最高额与最低额。

(2) 以员工的能力和业绩为导向。IBM 强调工资要充分反映每个人的业绩。公司首先要对员工进行业绩考核评价，然后在每个部门甚至全公司范围内进行平衡，就员工的能力和业绩，将被考核者分成几个等级。最后，按照不同的考核等级，确定不同的薪酬水平。

(3) 注重市场化运作。IBM 公司强调本公司的薪酬要等于或高于一流企业。这里的一流企业，是指能付给员工一流薪酬的企业。为确保比其他企业拥有更多的优秀人才，IBM 在确定薪酬标准时，首先就某些项目对其他企业进行市场调查，确切掌握同行业其他公司的薪酬标准，然后制定本企业的薪酬水平，以确保本企业的薪酬水平在同行业中经常保持领先地位。

可以说，IBM 公司的薪酬管理体系在一定程度上代表了美国企业的薪酬管理方式。这种方式之所以具有上述特点并代表了美国薪酬管理的普遍设计模式，是有着深厚的文化渊源的。

(资料来源：HR 案例网，<http://www.hrsee.com/>.)

(2) 人力资源管理流程。流程分析是指按照人力资源管理的工作流程进行分析，即从选人、用人、育人、留人、裁人五个环节分析。

① 选人。选人制度的主要特点是以职务分析为基础的自由雇佣制。其具体表现有：以战略为导向分析职位；以战略与职位分析做出人力资源需求计划并进行合理的招聘和选拔；以职位分析确定工作岗位的能力要求进行雇员甄选，即人岗匹配；自由雇佣或解雇员工，自由择业或辞职；整体经济形势与雇佣紧密相关；员工流动比较频繁；自由雇佣制受到法律和契约的约束。

② 用人。用人制度的主要特点是实行以能力为核心的人才竞争机制，其具体表现有：以职位分析明确工作职责和内容并安排任务；实行优留劣汰制，保持最佳人岗匹配；持

续地对员工进行业绩监督和指导,定期对员工进行工作业绩考核与评价;以能力和业绩为标准实行快速升降制度;采用市场压力型用人机制,提高员工工作积极性;在员工个人间创造竞争气氛。

③ 育人。育人制度的主要特点是以社会教育为主的专业知识与技能培训制度。其具体表现有:社会教育发达;培训工作是大多由社会教育培训机构协助完成的;实行专业化人才培养制度;任职前培训与就职中间培训两种形式相结合;培训设施先进,手段多样化。

④ 留人。留人制度的主要特点是以职位分析和职位评价为基础的职业工资制度。其具体表现有:以战略与职位分析,评价岗位相对价值高低;以职位评价,确定每个职务岗位占有者的薪酬;以定期工作业绩考评确定奖励性报酬和晋升;公平的报酬、客观的考评、快速的晋升、提供发挥能力的舞台以及成就感。

⑤ 裁人。裁人制度的主要特点是以工作绩效考评为其基础的员工优留劣汰制度。其具体表现有:实行员工优留劣汰制;比较自由,市场导向;以企业战略、职务分析与业绩考评为依据;以法律和契约为基础。

(二) 欧洲人力资源管理

1. 欧洲人力资源管理概况

人力资源管理起源于美国,其许多理论和实践都以美国的特殊背景为研究和发展基础。欧洲人力资源管理模式和美国模式的最大区别在于,欧洲模式在很大程度上受到社会和政府的影响。其人力资源管理具有四个特点:① 其人力资源管理正处于发展阶段,只在某一阶段特定情况下才具有完整意义;② 其人力资源管理与日益扩展并深入到欧洲各国的联合思想并为之紧密相联;③ 其人力资源管理体现了多元和包容的思想,但尚未进步发展;④ 其人力资源管理蕴含了社会平衡理论和社会伙伴思想,与欧洲的传统观有关。

2. 欧洲人力资源管理体系和流程

(1) 人力资源管理体系特征。相对于世界上其他国家和地区而言,欧洲国家企业的人力资源管理有许多相似之处,自成一体。由于文化的差异使相当多的欧洲人力资源管理者不能接受源自美国的那套人力资源管理理论与方法,因此欧洲对人力资源管理的理论研究从一开始就充分考虑到自身的政治、经济和文化特点,并力求基于社会基础谋求人力资源与企业战略的结合,提出了独特的欧洲人力资源管理模式。

从运作环境来说,欧洲各国企业的人力资源管理并不像美国企业那样自由,是一种有限度的自由,受到文化和法律方面的影响;从企业组织的角度来说,在较大程度上受到所有制结构的影响;从人力资源管理本身来说,员工管理得到了前所未有的重视。

(2) 人力资源管理流程。

① 选人。在选人制度上采取的主要方式是内部招聘。外部招聘仅被作为一种辅助方式,其来源主要是劳动力市场。在对员工的挑选上,除了参考申请表和推荐信以外,欧洲企业越来越重视心理测试和面谈。

② 育人。在育人制度上主要是为员工提供各种培训,强化优质劳动力的培训。从全

球来看,在对员工培训的重视程度和投入力度上,德国企业可谓首屈一指,其职业教育和培训体系相对比较完善,尤其是其施行的学徒制培训。欧洲各国一般都在考虑自身特点的基础上参照德国的做法。

③ 用人。在用人制度上强调劳资双方双向选择,自由雇佣。同时与美国一样强调职位分析基础上的绩效考核与升降奖惩制度。一般情况是主张长期雇佣,不像美国那样流动性大。

④ 留人。在留人方面主要采取薪酬留人和文化留人相结合。薪酬留人体现在欧洲除少数国家以外,企业一般以全国和行业范围的谈判为其制定工资方案。在可变工资的实践上,与绩效相关的工资使用最为广泛,绝大部分欧洲国家已将这种形式的工资用于经理和专业技术人员,只有德国企业例外。文化留人最直接的表现是沟通、授权和员工参与共决制。欧洲各国企业组织中都强调上下级之间的沟通和授权,但在基层人力资源管理层面的沟通和授权程度却不尽相同。

⑤ 裁人。在欧洲,劳资双方虽然实行双向选择和自由雇佣,但是强调政府参与劳资关系协调,建立劳动关系协调机制,禁止突然解雇。

(三) 日本人力资源管理

1. 日本人力资源管理概况

日本的人力资源管理模式在第二次世界大战以后日本经济复苏和高速发展的时期形成。其基本特点是以人为本,重视通过教育培养人才和加强员工系统的在职培训,在员工的培训中,注重教育与企业发展市场需求的变化和国际化经营需要相结合。要求在职员工不断地接受新知识和新技能,通过对在职员工进行终身教育培训,把企业的未来与员工的未来紧密地联系起来,并注重挖掘员工的工作潜力、进取精神、与人合作的能力以及小组集体智慧等。

日本的公司是逐渐地、缓慢地对外国的工厂和设备进行投资的,直到 20 世纪 90 年代末,日本才成为一个主要的外国投资者(Keeley, 2001)。即使这样,仅仅占它的总生产能力的 8%被带到了国外,与美国公司的 17%以及德国公司的 20%相比,这个数字是相当小的。依据国际人力资源管理的原则,不同国家的企业是在以自我民族为中心的运作和集成的全球运作之间进行划分的,所以大多数日本企业被划分为最低的等级。进一步说,也就是日本企业的子公司的管理位置总是被日本本国的管理者占据着。在过去 50 年左右的时间里,日本企业在子公司雇佣的本地管理者是美国或者欧洲国家的 1/3 左右。正因为日本企业实行的是以自我民族为中心的运作,所以它们十分重视跨国经营中国际要员的作用与培养。

2. 日本人力资源管理体系和流程

(1) 日本人力资源管理体系特征。日本人力资源管理体系最明显的特点是所谓“终身雇佣制”和年功序列制。但关于所谓“终身雇佣制”,存在着很大的误解。多年以来,日本学者一直在努力澄清这个误解,但国际社会并没有多少人倾听,误解一旦形成,似乎就无可挽回。这个误解有三点:① 日本并不存在制度化的“终身雇佣制”。这种所谓

的“终身雇佣制”，其实只是一种约定俗成的习惯性做法，并非日本所独有；② 这种长期雇佣制或所谓的“终身雇佣制”主要适用大型企业特别是大型企业的核心员工，并非适用所有企业的所有员工；③ 这种所谓的“终身雇佣制”，并非由于日本式的东方文化传统而形成，而主要由经济背景成商业利益的驱动所造成。

日本大部分企业过去也都实行年功序列制。所谓年功序列制，是指依据职工的年龄、工龄、学历等条件决定工资多寡和福利待遇与晋升的一种薪酬制度。但近年来，由于日本社会就业竞争的加剧，年轻一代不再满足总是待在一家企业并且论资排辈等待晋升机会的来临，且“终身雇佣”和“论资排辈”制度使很多大企业中老年职工阶层过于庞大，企业承担过重的经济负担，因此，年功序列制正面临巨大的挑战。为了适应这些变化，日本企业界发起了“新人事革命”，广泛从欧美国家引进能力主义管理，增加高绩效的年轻员工的晋升机会，精简绩效较低的中老年职工。目前，日本大中型企业中，废除或大部分废除年功序列制的企业已占40%以上，引进能力工资制的企业达60%以上。

（2）日本人力资源管理流程。

① 选人。选人制度的主要特点是以毕业生选拔为主的招聘制度。其具体表现有：以中等、高等学校毕业生为主，中途录用为辅；重视本人基本素质；重学历和毕业的学校；重视书面测验、面谈、适应性考评；内定，正式录用等程序。

② 用人。用人制度的主要特点是以长期雇佣为主的用人制度（适用大型企业）。其具体表现有：长期雇佣的惯例；超稳定性；转职不易；命运；讲求忠诚奉献与协作；知识技能的熟练与积累；与企业共同成长。

③ 育人。育人制度的主要特点是以能力开发为目标的企业内部培训制度。其具体表现有：重视员工培训；以能力开发为目标；企业内教育训练发达；分层次分类别分时期系统培训；企业办大学；重视轮岗训练和基层锻炼；重视传帮带，重视团队协作。

④ 留人。留人制度的主要特点是体现年功和能力相结合的薪酬制度。其具体表现有：年功序列工资制度；随企业工龄定期增薪；年功与能力相结合晋升制度；重视职工的福利保险；重视企业文化建设，重视情感沟通；讲求平均平衡；讲求长期稳定。

⑤ 裁人。裁人制度的主要特点是一般不会轻易裁人，但正在变化。其具体表现有：企业极少主动裁人；以平均降薪代替裁人；内部离职；提前退休；优厚的退休补偿。

例证 1-9

松下公司的新人事变革

20世纪90年代以后，随着日本经济进入低速增长阶段，知识经济和科学技术的迅速发展加大了企业结构调整的压力，而长期实行年功序列制则造成企业的经营管理阶层老龄化，越是高层的管理人员年龄越大，其直接结果是企业管理系统僵化，无法适应内外环境迅速发展的要求。

面对经济的长期萧条和国内外激烈的市场竞争，为了适应知识经济和市场经济发展的要求，更有效地强化对员工的激励机制，松下公司提出了人事变革，其变革的原则就是全面贯彻能力主义，变革的一项重要内容就是学习美国企业，引进能力工资和年薪制，

并将管理人员的年薪差距拉大到 3 倍，以奖优罚劣，增强工作激励的诱导能量。由于传统的考核系统体现不出员工之间的绩效差距，因此难以拉开收入差距，松下公司采用了新的人事考核系统。新的人事考核系统首先把过去 7 级评价标准改为 5 级评价标准，从而把考核结果的差距拉大，然后根据考核结果的不同，确定各个员工的工资，使收入充分体现绩效差距。由于各年度的考核结果实行累积，因而时间越长，收入差距越大。

这样，松下公司就建立了一种凭业绩和能力的机制，而不再是论资排辈。

(林新奇, 2017)

(四) 印度人力资源管理

作为拥有世界上最年轻劳动力的国家之一，印度正在成为全球新兴的经济大国之一。得益于印度的特有文化，印度的人力资源管理发展具有以下四个特点。

1. 精英文化，以诚选人

印度企业与中国企业相比的一个重大区别，就是私营企业占企业的主体，尤其是家族企业，这也造就了印度企业文化的一个重要方面——家族文化。但由于印度文化中的精英文化的影响，这并不意味着印度家族企业只重亲缘关系，不重人才。恰恰相反，印度企业对于人才非常重视，能力比血缘更重要。如果家族中培养不出能人，印度人宁愿把家族企业交给家族外的能人治理。

2. 利他主义，注重集体

印度企业中，员工尊重年长者，等级分明，地位、职位和资历在组织中非常重要。管理过程集中化，上级很少向下级征求意见。此外，印度企业高度的利他主义理念引导员工不能仅仅将目光局限于自己，而要将目光投向更大层面的社会 and 他人，促使企业员工形成一种为整体着想的理念。

3. 重视创新，注重培训

印度企业家对企业发展更专注于成长和创新，表现在企业的育人方面就是十分重视人力资源开发和培训。

4. 物质精神，双重奖励

印度企业把吸引人才、激励人才、留住人才作为企业管理的一项长期目标。为此，企业从物质和精神两个方面考虑制定激励机制。在物质激励方面，印度企业采用高薪、高福利的策略。在员工精神需求方面，印度企业会鼓励员工追寻自己的成就梦想，为有能力有才华的人提供公平、自由的发展空间，给予员工来自企业的认同(张雪莹, 2009)。



本章小结

1. 人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者身上、以劳动者的数量和质量表示的资源。人力资源作为第一资源，具有能动性、不可分割性、两重性、时效性、可再生性、社会性的特征，是社会经济发展的不竭动力和企业竞争优势的来源。

2. 人力资源管理经历了三个相互交织的阶段，从时间上不能具体确切地区分开来。

人力资源管理在不同的阶段解决不同的问题，其发展趋势是战略地位上升，管理职能下降，执行职能由直线经理实现。人事管理和人力资源管理更多的是从微观层面进行研究；战略性人力资源管理更多的是从管理理念和企业战略的宏观层面进行研究。

3. 人力资源是进行社会生产最基本、最重要、最特殊的资源，与其他资源相比，它具有能动性、不可分割性、两重性、时效性、可再生性、社会性六个特征。

4. 人力资源管理的发展主要包括人事管理、人力资源管理、人力资源经理角色、人力资源管理责任、人力资源管理学科群、人力资源管理面临的挑战及发展趋势等内容。

5. 当今时代，人力资源管理面临的主要的新挑战包括适应竞争加剧的需要、全球化的挑战、人力资源主体的挑战、新技术带来的挑战、组织变化带来的挑战、人力资源部门被取代和边缘化的挑战、如何赢得员工的满意、承诺与主动性、培育和发展核心能力等8个挑战。

6. 中国人力资源管理发展经历了以下四个阶段：行政性人事管理阶段、规范化人力资源管理阶段、法制化人力资源管理阶段和精细化人力资源管理阶段。

7. 人力资源管理师鉴定分为理论知识考试和技能操作考核两部分，均采用闭卷笔答方式。理论知识考试与专业能力考核均实行百分制，成绩皆达60分及以上者为合格。二级人力资源管理师和一级人力资源管理师考核还须进行综合评审。

8. 人力资源管理的流程一般指的是选人、用人、育人、留人、裁人五个环节。

9. 中国人力资源管理国际化面临了文化冲突、人力资源本土化和外派的挑战。

10. 美国、欧洲、日本和印度的人力资源管理各有特点和可借鉴之处，其中美国人力资源管理模式是众多模式中产生最早、发展最完善的。



网站推荐

1. BLR: <https://www.blr.com/>
2. 中国人事考试网: <http://www.cpa.com.cn/>
3. HRRoot: www.hrroot.com



影视推荐

《人力资源经理》

耶路撒冷最大的食品公司的人力资源经理不得不与自己的妻女分离，做着一份自己非常讨厌的工作。当一名外籍员工在自杀爆炸事件中意外丧生之后，公司面临着管理疏忽的指责，而这名人力资源经理被派往死者的罗马尼亚老家寻求和解。他面对的是死者的妻子，渐渐地他开始尊敬和爱戴这个女人，并且学会了用自己的良心和努力去真正地关心那些“人力资源”。

推荐理由：片如其名，电影中企业对员工的高度负责值得每一位将要成为人力资源管理者的学习。



读书推荐

《ATD 人才管理手册》

本书聚集了超过 30 名相关专业领域的领军人物，告诉读者人才发展应该如何与人才管理互相呼应成为整体，并对其发挥直接影响。

推荐理由：这是 2017 年 1 月由（美）Terry Bickham（泰瑞·贝克汉姆）编辑出版的图书。读者通过阅读可以了解人才管理最佳实践及未来趋势，以及如何以人才发展为基础对人才管理全流程进行整合。



思考练习题 1-1：选择题

- 以下不属于国有企业人力资源管理特色的是（ ）。
 - 招聘与选拔不受市场影响
 - 终身雇佣制逐步被取代
 - 国企不轻易裁员
 - 绩效评估注重员工“道德”
- 以下不属于民营企业的管理特点的是（ ）。
 - 家族式管理
 - 与党建联系密切
 - 权力集中
 - 管理体系不健全
- 以下不属于中国人力资源管理国际化面临的挑战是（ ）。
 - 文化冲突与人力资源整合问题
 - 人力资源本土化问题
 - 人力资源外派问题
 - 人才国际流动频繁



思考练习题 1-2：简答题

- 人力资源管理经理应该具备怎样的基本素质？
- 人力资源管理经理扮演什么角色？
- 请阐述人力资源管理面临的挑战。



模拟实训：是否考证

小唐是某知名大学人力资源管理专业的高年级学生，希望毕业后做人力资源管理工
作，考虑到很快就要毕业找工作了，最近他在犹豫是否要参加省属人力资源管理职业资格
考试的相关培训，以便考取企业人力资源管理员的职业资格证书（国家职业资格四级）。
请将班级分成若干小组，每个小组分别对专业教师、辅导员、企业人力资源部经理、企
业总经理、正在找工作或已经毕业的从事人力资源管理的师兄师姐开展必要的访谈，然
后将结果汇总并讨论交流。



案例分析

谷歌：基于数据分析的人力资源管理

谷歌搜索被公认为全球规模最大的搜索引擎，其智能手机操作系统居全球次席，谷歌公司不断推向市场的各种应用软件涉及范围之广，在不知不觉中影响着人们的工作和生活。一个成立不到二十年的公司为何有如此骄人的业绩？谷歌领导层认为这很大程度上归功于其基于数据和数据驱动的人力资源管理决策。

（一）优化招聘

谷歌公司会在招聘初选环节淘汰海量简历，人员分析团队对这些被淘汰的简历展开数据分析，通过分析，他们发现简历筛选的错失率高达 1.5%，人员分析团队随之开发了相关算法，能够从被淘汰的简历中分辨出简历筛选环节错过的优秀应聘者。人员分析团队还开发了算法，用来预测应聘者在获聘后是否具有最佳生产力，以供面试官参考。人员分析团队通过数据分析，显著缩短了招聘周期，简化了招聘流程。

（二）氧气项目

谷歌的人力运营部展开了一项长达多年的名为“氧气项目（Project Oxygen）”的研究，经过实验和数据分析，他们推翻了公司创始人的假设。分析师将表现最好和最差的经理人进行了对比，发现优秀经理人带领的团队员工离职率较低，而且这些团队从各种标准来看都拥有更高的绩效。

（三）算出来的待遇与福利

谷歌公司十分注重其员工的多样性，即女性、少数族裔等员工的比例，以及这部分人群的留任和升职等问题。人力资源部门注意到一个问题：女性员工的离职比例要远远高于其他类型的员工。当人力运营部分析该问题时，他们发现与谷歌的平均离职率相比，刚刚生过孩子的女性员工的离职率要高出一倍。通过这一分析，促使人力运营部反思给“新妈妈”们的薪酬福利。经过测算，谷歌于 2007 年改变了产假政策：新妈妈将获得五个月可任意分割的带薪产假，这期间她们将获得全额工资和福利。推出这项政策以后，谷歌新妈妈的离职率降低了 50%，下降到公司离职率的平均水平。同时，人力运营部还运用数据分析验证了这项政策的成本效益，如果考虑到该政策节省的招聘成本等因素，那么给新妈妈的五个月产假更加合算。

（四）数据来源

谷歌人力资源管理数据来源于多个方面：员工调查与反馈；各类别员工定期 360 度评估数据；招聘与离职数据整理、分析；通过技术手段对不涉及个人隐私的员工工作上的行为偏好的跟踪分析等。此外，谷歌还善于利用其技术优势开发算法，建立数学预测模型，如其招聘预测模型和留/离职预测模型等。

为保证数据的可靠性，谷歌数据分析团队十分注重隐私保护。员工们习惯了人力资源部门知道他们的个人信息，如住址、配偶的名字等，但他们并不希望有一个运营团队知道他们的想法、情绪和感受，因此谷歌人力运营部开展数据收集和分析严格遵循两个原则：机密性和透明度。

（资料来源：https://www.sohu.com/a/286617438_661857。）

讨论题:

1. 谈谈你读了这个案例之后的感受。
2. 谷歌的大数据人力资源管理具有什么特征?



参考文献

- [1] TAYLOR F W. Scientific management[M]. New York: Harper & Broters, 1911.
- [2] 陈国海. HR 转型升级: 精细化管理时代的到来[J]. 广东外语外贸大学学报, 2016 (3): 23-27.
- [3] 高艳, 师雅洁, 毕蒙蒙. 知识共享和创新导向的人力资源管理实践作用机制研究: 以华为为例[J]. 中国人力资源开发, 2014 (3): 86-91.
- [4] 童汝根, 杜鑫. 人力资源管理面临的新挑战与新趋势[J]. 人力资源管理, 2011 (05): 44-45.
- [5] 李磊. 论企业人力资源管理的发展趋势[J]. 经济管理(全文版), 2018 (1): 158-158.
- [6] 廖泉文. 人力资源管理[M]. 上海: 同济大学出版社, 1991.
- [7] 林新奇. 法制化加速规范化[J]. 管理人, 2008 (3): 56-58.
- [8] 刘辉. 最宝贵的资源是人才[N]. 中国电子报, 2010 (9): 7-9.
- [9] 林棋龙. 富士康公司人力资源管理研究[D]. 泉州: 泉州师范学院, 2010.
- [10] 舒尔茨. 人力资本投资: 现代国外经济学论文集(第八辑)[M]. 北京: 商务印书馆, 1984.
- [11] SCHULTZ T P. Investment in women's human capital[M]. Chicago: University of Chicago Press, 1995.
- [12] 陈之杂. 把员工变成人才[N]. 中国花卉报, 2015 (6): 1.
- [13] LIEBERMAN A A, HELAINE B Y, MARILYN R. Analyzing the educational backgrounds and work experiences of child welfare personnel: a national study[J]. Social work, 1998, 33 (6): 485-489.
- [14] 赵曙明, 倪炜. 日本企业人力资源管理的传统与改革[J]. 世界经济与政治, 1996 (3): 48-51.
- [15] WRIGHT P M, BENJAMIN B D, SCOTT A S. Human resources and the resource based view of the firm[J]. Journal of management, 2001, 27 (6): 701-721.
- [16] KATZ D, KAHN R L. The social psychology of organizations[M]. New York: John Wiley. 1966.
- [17] 林新奇, 国际人力资源管理[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2017.
- [18] 龚上棒. 国有企业党的建设融合人力资源管理之我见[J]. 铁道工程企业管理, 2013 (4): 47-49.
- [19] 曾捷英. 浅析儒家文化对建设中国特色人力资源管理的影响[J]. 管理观察, 2009 (3): 136-138.