# 国外人力资源管理实践

来源：网络 作者：九曲桥畔 更新时间：2024-09-05

*第一篇：国外人力资源管理实践第一套试题 名词解释1.素质模型素质模型就是为了完成某项工作，达成某一绩效目标，要求在职者具备的一系列不同素质要素的集合，其中包括不同的动机表现、个性与品质要求，自我形象与社会角色以及知识与技能水平等。2.战略...*

**第一篇：国外人力资源管理实践**

第一套试题 名词解释

1.素质模型

素质模型就是为了完成某项工作，达成某一绩效目标，要求在职者具备的一系列不同素质要素的集合，其中包括不同的动机表现、个性与品质要求，自我形象与社会角色以及知识与技能水平等。2.战略薪酬

战略薪酬，是指将薪酬上升到企业的战略层面，来思考企业通过什么样的薪酬策略和薪酬管理体系来支撑企业的竞争战略，并帮助企业获取竞争优势。3.职位分析报告

职位分析报告：其内容较为自由宽泛，主要用来阐述在职位分析的过程中所发现的组织于管理上的问题、矛盾，以及解决方案。具体包括：组织结构与职位设置中的问题与解决方案、流程设计与流程运行中的问题与解决方案、组织权责体系中的问题与解决方案、工作方式和方法中的问题与解决方案、人力资源管理中的问题与解决方案等。4.人力资源再配置

人力资源再配置是组织根据在实际工作情况员工与职位匹配程度或是员工个人因素，对员工重新评价、重新配置的过程。

简答

1.简要描述素质分类

素质分类是建立于运用素质模型的基本出发点。按照素质的构成要素，通常将素质分为基础素质和特殊素质两类。

基础素质是指一般的基础知识与技能，是完成工作所需要的最低标准，但不足以区别于解释普通员工与绩优员工的差异，所以，又称作“门槛素质”。3.特殊素质指的是能够区别普通员工与绩优员工的素质。

另一种分类方式是按照企业所需的核心专长与技能，将员工素质分为通用素质、可迁移素质和专业素质三类。其中，专业素质是指完成其职责所需要具备的素质，具体包括技术研发、生产作业、营销、战略、人力资源、财务、IT等。可迁移素质的核心是管理者素质，是指管理者在个人职业发展过程中要最大化地开发与利用企业的人力资源，建立高绩效的团队，并使之具备企业构建核心专长与技能所必须的素质。通用素质是指那些与企业核心价值观、文化等相匹配的素质。2.简要回答薪酬沟通的主要特征

薪酬沟通作为一种有效的激励机制具有以下特征：（1）强激励性

企业在设计、决策及实施薪酬体系中，与员工进行有效的沟通，收集、征求员工意见和建议，让员工全面参与，从而形成人性化的薪酬制度。这充分体现了企业人文关怀、人文理念，使员工的人格尊严得到尊重，较多需求得到满足，其满意度大大提高，从而产生的一种主人翁责任感，能极大地调动其积极性投入工作中。因此，薪酬沟通具有较强的激励性。（2）互动性

薪酬沟通是一种双向沟通而非单向沟通，是一类有反馈的信息沟通。企业管理者不仅把有关薪酬信息传递给员工，同时员工对薪酬管理的满意或不满意以及不满意到底是在哪些方面、对薪酬管理的建议传递给管理者，进而为制定新的或改善现有的薪酬体系打下基础，从而形成一种良性互动。（3）公开性

薪酬沟通使企业薪酬不再是个“暗箱”，而是公开、透明化。每个人可以知道他们想知道的关于薪酬的一切。如： 自己薪酬的构成，为何拿这么多，其他人的详细情况。不仅薪酬制度透明化，而且绩效管理制度、绩效考核指标也透明化、公平化、标准化。使员工知道薪酬高的人自有其高的理由，薪酬低的人也自有不足之处。

（4）动态性和灵活性

现在企业面临竞争环境的不确定性在增加，其薪酬方案的调整频率已变得越来越高，所以薪酬沟通不能静止不动，必须时刻保持自身的动态性和灵活性，紧随企业战略变化和组织变革，成为维系企业和员工间心理契约的纽带。如：当新的奖金方案是以质量和客户满意度为基础时，企业就必须能够持续不断地向员工提供有关企业质量改进措施和客户服务方面的信息，而员工也有权进行询问，得到答案并要求组织提供反馈。

请简要分析组织与实施有效培训的内容

有效的培训组织与实施主要包括以下内容：（1）课程与教材开发管理：企业在组织培训活动的时候应该编制培训教材，首先要完成课程设计，主要目的是根据培训项目的目标确定培训课程的大纲。这要注意以下几个问题：第一，教材要力求符合企业的实际情况；第二，企业内训尽可能多的运用本企业的实际案例和素材；第三，企业应逐步建立起教材编写与审核的制度。（2）培训师资开发与管理：担任企业培训活动的讲师有两类人：一是从企业内部挑选出来的并经过相应培训而成为培训讲师的，另一类是直接从外部聘请的。内部外部讲师各有长短，具体采用时不能一概而论。（3）培训管理工作职责层次：培训体系的开发与管理需要企业的各层级共同完成，高层提供政策、方向和支持，培训部提供资源、方式、制度，各级管理者推/ 6国外人力资源管理实践

动，讲师有效组织培训，员工积极参与，这样才能提高培训有效性。

4.简要回答企业在使用柯氏评估模型过程中存在的误区

使用的三大误区

a)作用只在前两个层次发挥：仅作用于学员反应

与学习的效果

b)仅对一般的培训项目有效c)与绩效无关论述

1.结合实际论述企业奖金体系的设计

奖金是薪酬中十分重要的组成部分，它根据员工的工作绩效进行浮动，因此也成为可变薪酬。奖金具有两个优点：一是奖金不累计计入基础工资部分，只一次性发放，在企业经济效益不好的情况下可以不再发放，因粗不具有刚性，有利于企业控制其人工成本的膨胀。二是奖金基数相对较大，所以能够有效地堆员工形成激励。

奖金的类型可按照其支付基础的不同可以划分为组织奖励、团队奖励和个人奖励。奖金体系的设计主要是这些类型的奖金设计。其要点如下：第一，组织奖励（1）奖励依据

组织奖励是根据组织的整体业绩来确定奖金发放的依据和标准，其前提是要确定真个公司的关键业绩指标，然后根据这些业绩指标的完成情况来确定真个企业的奖金发放情况。公司的业绩衡量是组织奖励的关键。通常的做法是，根据企业的利润指标的完成情况确定组织奖励的基数，然后根据其他几个关键指标的完成情况确定能够实际发放的奖金比例。（2）奖励的对象和方式

组织奖励的对象是企业中对整体业绩产生直接影响的人员，他们往往根据组织中高层管理人员和核心技术人员、专业人员和业务人员。

奖励的方式有几种：一是根据参与人员的职位评价点数进行分配；二是根据参与人员的基础工资进行分配；三是根据参与人员的职位等级来进行分配；四是根据参与人员的绩效水平来进行分配。第二，团队奖励

团队奖励是根据组织、团队或部门的业绩来进行奖金分配政策的一种方式。团队奖励计划主要有以下两种不同的模式，即利润分享计划和收益分享计划。（1）利润分享计划

就是将公司或者某个利润单位所获得的利润或者超额利润的一部分在组织和员工之间进行分享的一种计划。一般来说，利润分享的关键在于确定利润分享的额度，而这一比例的确定有三种方式：第一种是利润实体获得的总体利润为基数，在组织和员工之间分享利润的一定比例；第二种是采用超额利润分享的方式，即设定一个目标利润，将超过这一目标利润的部分的一定比例用来分享；第三种是采用累进分享比例的方法，即规定若干个利润段，在不同的利润段采用不同的分享比例。

（2）收益分享计划

是指将企业的成本节省在组织和员工之间进行分享的一种团队激烈方式。收益分享计划主要包括三种方式：第一种方式是，斯坎伦计划：斯坎伦计划是指20世纪30年代中期，美国曼斯菲尔德钢铁厂的工会主席约瑟夫•斯坎伦提出了一项劳资协作计划。该计划指出，如果雇主能够将因大萧条而倒闭的工厂重新开张，工会就同工厂一同努力降低成本。40年代中期，斯坎伦又提出了一种以工资总额与销售总额的比例数来衡量工资绩效的办法。60余年来，斯坎伦计划不断得到补充和完善，成为人力资源开发管理的一种经典模式。第二种方式是，拉克计划。拉克计划是由艾伦•拉克1933年提出的一种收益分享计划，它与斯坎伦计划的区别在于它所关注的不仅仅是劳动成本的节约，而是关注整个生产成本的节约。其公式是： 收益分享总额=（当期的拉克比率-基期或目标的拉克比率）×当期的雇佣成本

第三种方式是分享生产率计划，是米歇尔•费恩于1973年提出的一种收益分享计划。分享生产率计划不再衡量节省成本的经济价值，而是追求在更短的劳动时间内生产出更多的产品。这一计划的关键是计算劳动时间比率，即生产单位产品所需要耗费的劳动小时数，通过将当期的劳动时间比率与基期或目标的劳动时间比率比较，如果企业的劳动生产率获得了提高，因此就可以将这一部分的生产率提高带来的收益进行分享。

第三，个人奖励与综合奖励结合个人奖励计划，主要是根据员工个人的工作业绩来作为其奖金发放的依据。个人奖金发放首先要需要确定奖励的周期，根据企业的考核周期，可以采用年终奖、半年奖和季度奖等几种不同的奖励形式。个人奖励计划的制定主要涉及两个方面，一是如何确定个人降级的基数，二是如何根据考核结果确定奖金发放的比例。奖金基数的确定主要有两种不同的方式。一种是根据基础工资来确定，一种是根据组织或团队的整体业绩进行自上而下的奖金切分。

（1）根据基础工资和个体业绩的个人奖励计划 员工所获得的基础工资的数量，综合里职位评价结果、劳动力市场价格、员工过去的工作绩效扥多种因素，因此它是对员工个人对组织的价值和贡献的一个综合的衡量指标。因此可以将其的一定比例作为确定年终奖金的基数。

（2）基于组织和团队整体业绩的个人奖励计划

基于组织和团队、个人三个层面的贡献和业绩来设计奖金系统，主要包括以下步骤：一是根据企业的整体

经济效益确定可以发放的奖金，再根据组织的其他非经济指标的结果，来确定在这一部分可发放的奖金中具体可以有多大比例能够用于进行奖金发放，从而确定企业的总体奖金。二是在确定企业的总体奖金的基础上，主要依据各部门对企业的战略贡献的差异，把奖金分配到各个部门。三是在上述基础上，进一步确定部门内部人员的奖金分配。四是通过这样的分配，就可以得到每个员工的奖金基数，然后再结合该员工的年度考核结果，确定其奖金的实际发放额度。2.结合实际论述国外企业绩效管理中常见的问题

目前国外企业的绩效管理实践中，存在的问题主要有以下几个：

（1）企业绩效管理与企业战略脱节

国外在很多企业中存在着一种普遍的现象，各个部门的绩效管理目标完成的不错，但是公司的整体绩效却不好。

（2）绩效管理仅是人力资源部门的责任

这个问题是国外企业绩效管理中存在的最普遍的问题之一。当人力资源部门组织业务部门进行绩效考核时，总会遇到很大的障碍，业务主管往往会强调业务工作的重要和复杂，认为绩效考核工作室不产生增值的行为，浪费业务部门的实践，分散业务部门的精力。

（3）绩效指标设置过繁或过简

很多企业在设计绩效指标时，都力求指标体系的全面和完善，希望做到面面俱到。相反的情况是，一个企业中虽然有各具特色的岗位，但是人力资源部门却试图建立能够适应公司所有员工的一套指标体系。（4）过分关注企业短期绩效而忽视长期绩效

很多企业在进行绩效考核时完全用财务指标进行考核。而采用单一的财务指标进行绩效评价，过去强调短期利益，势必会引发公司经营管理者和员工的短视，这样的企业不可能走向未来。

（5）绩效考评结果仅仅服务于奖金分配

这种做法使得员工只有根据奖金数额的变化才能模糊地判断上级对于自己本月或本段时期工作的评价，好在哪里，不好在哪里都无从知晓，继续发扬或者改进更不可能谈起。

（6）沟通不足造成绩效管理遭遇抵触

绩效考评因为涉及价值评价，直接影响企业的价值分配，所以成了一个公认的敏感问题。很多管理者正是因为绩效考核的敏感，对评价方式和评价结果不予公开，对于沟通的作用和意义缺乏足够和清醒的认识。

第二套题 名词解释

1.薪酬沟通 薪酬沟通是指为了实现企业的战略目标，管理者与员工在互动过程中通过某种途径或方式将薪酬信息、思想情感相互传达交流,并获取理解的过程。2.任职资格

任职资格指的是与工作绩效高度相关的一系列人员特征。具体包括：为了完成工作，并取得良好的工作绩效，任职者所需具备的知识、技能、能力，以及个性特征要求。3.职位评价

职位评价又称职位评估、岗位评价，是建立在职位分析基础上的人力资源管理活动。其主要的服务对象是建立企业职位价值序列和设计企业薪酬体系。职位评价是一种系统地测定每一岗位在其组织内部价值结构中所占位置的技术。它以岗位职责和任务在整个工作中的相对重要程度的评估结果为标准，以某具体岗位在正常情况下对任职者的要求进行的系统分析和对照为依据。

4.人才市场配置机制

人才市场配置机制是指组织通过何种途径获取和配置人才。从组织所处的宏观环境看，组织获取人才主要通过外部劳动力市场和内部劳动力市场这两个途径来实现。外部劳动力市场是指组织通过人员招募、甄选从外部获取新的人力资源，内部劳动力市场是组织通过系统的人力资源管理手段区分职位与人是否匹配，从而在组织内部实现人力资源的调配。简答

1.简述行为事件访谈法的优缺点

行为事件访谈法是通过对绩优以及一般员工的访谈，获得与高绩效相关的素质信息的一种方法。访谈者对“行为事件”的描述必须至少包含以下内容：这项工作是什么；谁参与了这项工作；访谈者是如何做的；为什么；这样做的结果是什么。1.优缺点分析

行为事件访谈法的优点在于（1）观察识别员工素质的能力及效度优于其他资料收集方法；（2）行为事件访谈法不仅描述了行为的结果，并且说明了产生行为的动机、个性特征、自我认知、态度等潜在方面的特征；（3）可以准确详细地反映被访谈者处理具体工作任务与回答问题的过程，告诉人们应该做什么、不应该做什么，对提高实际绩效有明确的指导作用；（4）可以提供与工作有关的具体事件全景，在实践工作中，这些可以发展成为企业实施招聘面试、模拟培训的有效工具与角色扮演的蓝本。

行为事件访谈法的主要缺点表现在（1）该方法的准备时间和实施时间较长；（2）培养合格的访谈员需要大量的前期投入；（3）访谈法往往集中于具有决定意义的关键事件及个人素质上，所以可能会失去或偏废一些不太重要但仍与工作有关的信息

或特征；（4）该法无法大规模进行，只能在小范围内开展。

2.简述人力资源战略规划的主要内容

人力资源战略规划主要包括三个方面的内容：首先，人力资源数量规划，是指依据未来企业业务模式、业务流程和组织结构等因素，确定未来企业各级组织人力资源编制及各职类、职种人员配比关系或比例，并在此基础上制定企业未来人力资源需求计划和供给计划。

其次，人力资源结构规划，是指依据行业特点、企业规模、未来战略重点发展的业务及业务模式，对企业人力资源进行分层分类，同时设计和定义企业的职类、职种、职层功能、职责及权限等，从而理顺各职类、职种、职层人员在企业发展中的地位、作用和相互关系。

再次，人力资源素质规划，是指依据企业战略、业务模式、业务流程和组织对员工的行为要求，设计各职类、职种、职层人员的任职资格要求，包括素质模型、行为能力及行为标准等。人力资源素质规划是企业开展选人、用人、育人和留人活动的基础与前提条件。

在执行人力资源战略规划的时候，人力资源数量规划、结构规划、素质规划将转化为具体的人力资源计划，即接替晋升计划、人员补充计划、素质提升计划、退休解聘计划等。

3.简述构建职位任职资格的主要途径

任职资格指的是与工作绩效高度相关的一系列人员特征。具体包括：为了完成工作，并取得良好的工作绩效，任职者所需具备的知识、技能、能力，以及个性特征要求。

构建职位的任职资格主要由以下五种途径：一是以工作为导向的任职资格推导法，是从工作本身的职责和任务出发，去分析为了完成这样的工作职责与任务，需要任职者具备什么样的条件。然后通过对照素质清单，形成该职位的任职资格。二是以人员为导向的推导方法，师从导致任职者获得成功的关键行为或高频率、花费大量时间的工作行为处罚，去分析任职者要从事这样的行为，需要具备什么样的素质特点。然后通过对战素质清单，形成该职位的任职资格。

三是基于定量化职位分析方法的任职资格判断，这是一种介于逻辑推导和严格的统计推断方法两者之间的一种技术。

四是基于企业实证数据的任职资格体系，该方法通过统计手段，保证了任职资格与工作绩效的高度相关、五是基于公共数据资源的任职资格体系，是借助于管理学、组织行为学、人力资源管理实证研究中的成熟理论来判断某职位的任职资格。

职位分析中的任职资格，主要包括显性任职资格和隐性任职资格两大类。显性任职资格主要以三个部分来表现：正式教育制度、工作经验或职业培训、工作技能；隐性任职资格主要指承担工作所需的内在的能力、素质要求。

3.简述构建职位任职资格的主要途径

任职资格指的是与工作绩效高度相关的一系列人员特征。具体包括：为了完成工作，并取得良好的工作绩效，任职者所需具备的知识、技能、能力，以及个性特征要求。

构建职位的任职资格主要由以下五种途径：（1）以工作为导向的任职资格推导法，是从工作本身的职责和任务出发，去分析为了完成这样的工作职责与任务，需要任职者具备什么样的条件。然后通过对照素质清单，形成该职位的任职资格。

（2）以人员为导向的推导方法，师从导致任职者获得成功的关键行为或高频率、花费大量时间的工作行为处罚，去分析任职者要从事这样的行为，需要具备什么样的素质特点。然后通过对战素质清单，形成该职位的任职资格。

（3）基于定量化职位分析方法的任职资格判断，这是一种介于逻辑推导和严格的统计推断方法两者之间的一种技术。

（4）基于企业实证数据的任职资格体系，该方法通过统计手段，保证了任职资格与工作绩效的高度相关。

（5）基于公共数据资源的任职资格体系，是借助于管理学、组织行为学、人力资源管理实证研究中的成熟理论来判断某职位的任职资格。

4.简要分析20世纪90年代以来人力资源外包的发展趋

势

人力资源外包是指将原来企业内部人力资源部承担的工作职能，包括人员招聘、工资发放、薪酬方案设计、保险福利管理、员工培训与开发等，通过招标的方式，签约付费委托给专业从事相关服务的外包服务商的做法。

20世纪90年代以来，国外的人力资源外包发展呈现出以下五大趋势：

（1）人力资源外包的领域不断扩展

实行人力资源外包的企业，在开始时通常只外包一两项人力资源职能，但在企业感受到外包给企业带来益处时，就愿意将更多的人力资源职能外包出去。同时，外包服务商的服务能力的提升，其所提供的服务项目和范围的扩大，也为外包领域的扩展提供了条件。

（2）企业利用外包顾问进行外包工作

人力资源外包的市场需求逐步扩大，越来越多的绩效，也称业绩、成效等，反映的是人们从事某一种活动所产生的成绩和成果。企业绩效，指的就是企业管理活动的效果和效率。企业绩效包含两层含义，一个就是组织绩效，就是组织最终运营管理的成果，一个事个人绩效，就是个人是否按照规定去做事。组织绩效和个人绩效之间不是孤立的。4.基本薪酬

基本薪酬是职工收入的主要部分，也是计算其他薪酬性收入的基础。它较全面地实现薪酬的各项职能，对促使职工全面完成生产(工作)任务具有重要作用。通常是根据职工所在岗位(职务)的劳动质量以及本人的劳动能力与贡献计付。简答

1.简述素质构成要素的基本特点

特征一：各要素间相互驱动、相互影响。

特征二：培养和提高素质表象部分是可能的，即通过培训、内部工作轮换、调配晋升等多种手段，使员工具备或提高素质与技能水平式相对比较容易的。

特征三：素质潜在部分难以培养、改变，企业开展这方面的培训是吃力不讨好的。

特征四：素质构成要素对绩效好坏的作用，事实上，素质构成要素中的潜在部分对于企业能否有效利用知识和技能非常关键。

2.简述企业进行职位分析的作用与意义

1.职位分析在战略与组织管理中的作用

（1）实现战略传递：通过职位分析，可以明

确职位设置的目的，从而找到该职位如何为组织论述 整体创造价值，如何支持企业的战略目标与部门同第一套试卷 目标，从而使组织的战略能够得以落实。（2）明确职位边界：通过职位分析，可以明第三套题 确界定职位的职责与权限。名词解释（3）提高流程效率：通过职位分析，可以理1.职位说明书 顺职位与其流程上下游环节的关系，明确职位在职位说明书：主要包括两个部分，一是职位描流程中的角色与权限。述，主要对职位的工作内容进行概括，包括职（4）实现权责对等：通过职位分析，可以根位设置的目的、基本职责、组织图、业绩标准、据职位的职责来确定或者调整组织的授权与权力工作权限、职责履行程序等；二是职位的任职分配体系，从事实现职位层面上的权责一致。资格要求，主要对任职人员的标准和规范进行（5）强化职业化管理：通过职位分析，在明概括，包括该职位的行为标准，胜任所需的知确职位的权责、权限、任职资格等的基础上，形识、技能、能力、个性以及对人员的培训需求成该职位的工作的基本规范，从而为职工职业生等内容。涯的发展提供牵引与约束机制。2.职位分类法2.职位分析在人力资源管理中的基本用途

职位分类法是指通过建立明确的职位等级标准，将各职位分析是现代人力资源管理体系的基础，个职位划入相应等级的一种方法，其前提是在不同等其基本用途在于，将职位分析形成的对职位描述、级的职位对技能和责任要求不同，以此为基础，将职任职资格、绩效标准、报酬要素和工作簇等，应位划分出一套等级系统。用到工作设计、人力资源规划、人员招聘与配置、3.企业绩效 绩效考核、薪酬管理和培训开发、生涯规划等人

服务商产生，而且大多数服务商都能以合理的价格来

提供相应的服务。面对广泛的选择，企业会感到选择时的困难，因此，利用具有特定职能外包专业知识的外部专家来进行外包项目处理，也成为一种趋势。（3）外部服务商之间结成联盟

人力资源外包领域最明显的趋势之一就是大型福利咨询公司和大型会计师事务咨询公司不断联合。原因在于，人力资源职能外包的分割造成不利和低效益，促使某些大型咨询公司调整业务焦点，在人力资源服务技术上进行个投资，准备在人力资源外包领域大展拳脚。20世纪90年代，福利咨询领域就开始大规模并购。

（4）人力资源外包成为企业的一种竞争战略

人力资源外包的目的在于让企业内部的人力资源人员聚焦于直接创造价值的战略活动，提高人力资源服务的附加价值。它在企业与人力资源服务商形成良好合作伙伴关系的情况下，成为企业内部人力资源工作适应这些挑战的核心竞争力，正成为企业的一种竞争战略。

（5）人力资源外部服务在向全球化方向发展

经过大规模并购重组而产生的大型人力资源服务商立志于开拓全球范围的全面人力资源职能外包市场，将其服务对象确定在国际型、全球性大企业，为此他们在全球范围内广泛开设分支机构，密切关注国际型企业的战略规划与人力资源管理体制改革，积极开发全球人力资源解决方案。因此，很多学者认为，人力资源外包全球化是当前人力资源领域最大的发展趋势，它将对企业人力资源职能活动产生巨大影响。

力资源管理活动当中，为这些人力资源管理活动提供基本的信息和指导。

3.简要回答国外企业人力资源战略规划的基本操作程序

人力资源战略规划的具体步骤分为七步：第一步，企业的经营战略

确认企业现阶段的经营战略，明确此战略决策对人力资源战略规划的要求，以及人力资源战略规划所能提供的支持。第二步，现有人力资源盘点

弄清企业现有人力资源状况，是制定人力规划的基础工作。人力资源主管要对企业各类人力数量、质量、结构、利用及潜力状况、流动比率等信息进行统计。人力资源信息主要包括：个人自然状况、录用资料、教育资料、工作资料、工作执行评价、工作经历、服务于离职资料、工作态度、安全与事故资料、工作或职务情况、工作环境情况、工作或职务的历史资料等。

第三步，人力资源需求预测

此步骤可与人力资源盘点同时进行，人力资源需求预测主要是根据企业的发展战略规划和本企业的内外部条件选择预测技术，然后对人员需求的结构和数量、质量进行预测。预测人员需求时，应充分考虑人本身的因素、外部要素对人员需求的数量上合质量上一级结构上的影响。在这些影响因素中，外部要素影响较多。

第四步，人力资源供给预测

人力资源供给预测主要包括两方面内容，一是内部供给预测，即是根据现有人力资源及其未来变动情况，确定未来所能提供的人员数量和质量；一是对外部人力资源供给进行预测，确定未来可能的各类人员供给的状况。外部人力资源供给主要受两个因素影响：地区性因素和全国性因素。

第五步，制定人力资源战略规划

人力资源战略规划的制定主要从人力资源数量、结构和素质三个方面入手。

第六步，执行人力资源战略规划和实施监控

本步骤包含下述三方面内容：一是人力资源战略规划，它应该包括预算、目标和标准设置，它同时也应承担执行和控制的责任，并建立一整套报告程序来保证对规划的监控；二是执行确定的行动计划，在各类规划的指导下，确定企业如何具体实施规则，是这一步的主要内容；三是实施监控，其目的在于为总体规划和具体规划的修订或调整提供可靠的信息，强调监控的重要性。

第七步，评估人力资源战略规划

虽然人力资源需求的结果只有过了预测期限才能得到最终检验，但为了给企业人力规划提供正确决策的可靠依据，有必要事先对预测结果进行初步评估，由专家、用户及有关部门主管人员组成评估组来完成评估工作。评估要做到客观、公正和准确；同时，要进行“成本——效益”分析以及审核规划的有效性；在评估时一定要征求部门经理和基层领导人的意见，因为他们是规划的直接受益者，最有发言权。

论述(结合实例)

1.结合实际分析国外企业构建职位任职资格的基本途径 2.任职资格指的是与工作绩效高度相关的一系列

人员特征。具体包括：为了完成工作，并取得良好的工作绩效，任职者所需具备的知识、技能、能力，以及个性特征要求。

构建职位的任职资格主要由以下五种途径：

一是以工作为导向的任职资格推导法，是从工作本身的职责和任务出发，去分析为了完成这样的工作职责与任务，需要任职者具备什么样的条件。然后通过对照素质清单，形成该职位的任职资格。

二是以人员为导向的推导方法，师从导致任职者获得成功的关键行为或高频率、花费大量时间的工作行为处罚，去分析任职者要从事这样的行为，需要具备什么样的素质特点。然后通过对战素质清单，形成该职位的任职资格。三是基于定量化职位分析方法的任职资格判断，这是一种介于逻辑推导和严格的统计推断方法两者之间的一种技术。

四是基于企业实证数据的任职资格体系，该方法通过统计手段，保证了任职资格与工作绩效的高度相关、五是基于公共数据资源的任职资格体系，是借助于管理学、组织行为学、人力资源管理实证研究中的成熟理论来判断某职位的任职资格。

职位分析中的任职资格，主要包括显性任职资格和隐性任职资格两大类。显性任职资格主要以三个部分来表现：正式教育制度、工作经验或职业培训、工作技能；隐性任职资格主要指承担工作所需的内在的能力、素质要求。

**第二篇：人力资源管理实践**

人力资源管理实践

宋联可

一个企业的人力资源管理，往往包含着多种人力资源管理实践，或简称人力资源实践。早期学者关注的是独立的人力资源实践，随着对人力资源管理研究的深入，渐渐转而关注人力资源实践间的联系，既而出现了人力资源系统、人力资源战略……。

Pfeffer（1994）的研究考察了16种人力资源实践，即就业安全感、招聘时的挑选、高工资、诱引薪金（激励）、雇员所有权、信息分享、员工参与与授权、团队和工作再设计、培训和技能开发、交叉使用和交叉培训、象征性的平等主义、工资浓缩、内部晋升、长期观点、对实践的测量、贯穿性的理念。

Delery和Doty（1996）从Osterman（1987）、Sonnenfeld和Peiperl（1988）、Kerr和Slocum（1987）、Miles和Snow（1984）等人研究的人力资源实践中选取了有共性的七种，分别是内部职业机会、培训、绩效评估、利润分享、就业保障、参与机制和工作规程。内部职业机会是指企业对内部劳动力市场的运用程度，是从内部选拔，还是从外部招聘。培训是指企业是否为员工提供广泛而正规的培训，使员工获得工作所需要的技能。绩效评估是指企业对员工进行评估时，是以行为为导向，还是以结果为导向。就业保障指企业是否采取正式或非正式的就业保障政策，从而提高员工在就业方面的安全感。参与制是指企业是否拥有正规的投诉渠道和员工参与决策机制。工作规程是指工作定义的松紧程度，严格定义的工作使员工清楚地知道工作内容，粗略定义的工作则更多地取决于员工的行为。利润分享是指企业是否制定了利润分享计划，从而使企业分配与组织绩效相联系。

劳伦斯·S·克雷曼根据人力资源管理发生的时间，将人力资源管理实践分为挑选前实践、挑选实践和挑选后实践。挑选前实践包括人力资源规划和工作分析：人力资源规划帮助经理们预测及面对与获取、开发和利用其雇员有关的变动性的需要；工作分析是收集、分析和整理关于工作信息的一个系统性程序。挑选实践包括招募和挑选：招募是为具体职位定位及吸引申请人；挑选是在工作候选人之中作评估和选择。挑选后实践包括培训与开发、绩效评估、报酬、生产率提高方案：培训和开发是教会雇员怎样去有效地完成任务目前或未来的工作，有计划地安排学习；绩效评估是衡量雇员工作绩效并把这些评价传达给他们；报酬包括薪资和福利；生产率提高方案是将工作行为与报酬相联系，激励员工发生正确的工作行为。加里·德斯勒在《人力资源管理》（第10版·中国版）一书中，主要关注工作分析、人力资源规划、招募、甄选、培训与开发、绩效评估、职业生涯管理、薪酬管理、员工关系等人力资源管理实践。

本书在前人划分的基础上，将人力资源管理实践划分为人力资源规划、招募挑选、培训开发、绩效考核、薪酬福利、雇员激励和企业文化。

**第三篇：国外人力资源管理评估方法**

国外人力资源管理评估方法

对人力资源管理进行评估，是美国等发达国家最近20年来发展较快的人力资源管理研究领域。目前在一些管理实践中已经出现如下几种测评人力资源管理工作绩效的办法。

1、人力资源指数问卷调查

有些组织使用对待企业士气的态度测验来评估人力资源管理部门的工作成效，这些问卷试图将员工的态度与企业绩效相联系起来。比如，美国联合特快专递公司在1993年建立起了自动员工调查系统，这被认为是该公司成功的一个关键因素。在美国的一项研究表明，那些自认为在同行业中利润较高的企业比较多地采用雇员意向测验，而那些自认为在同行业中利润较低的企业则较少使用。

现在关于员工意向的调查已经被一些企业和研究者们拓展了，开发出了人力资源指数问卷表，用来将自己公司的现在情况与自己历史情况比较，或者与其它公司相比较，旨在寻求改进人力资源管理的途径。使用者们认为，人力资源指数问卷在评估企业的民意、整体满意度、员工对组织目标的认同度以及辨识需要集中解决的困难或问题方面，是有效的。另一方面，人力资源指数问卷虽然能够说明人与企业效益之间的关系，但没有任何根据说明它们之间存在怎样的关系。

2、人力资源声誉

有些专家认为，人力资源管理工作的有效性是一种价值判断，因此，什么水平的客观业绩是有效的，什么水平的客观业绩是无效的，要通过人力资源管理对象的反馈意见来判断。持这种观点的人认为，描述顾客心中对人力资源管理活动的感觉是尤为重要的。这类研究表明，顾客感觉的人力资源管理效果与企业的业绩成正比。

另外一类研究集中对精通、了解企业当前人力资源管理的人，如企业主管、人力资源的高级执行主管、教员、基层管理者、顾问和商情的传播者等，他们聚集在一起就反映人力资源管理的重要因素做出评估，用以判断企业人力资源管理的政策和措施的效果。其中重要因素包括：公开沟通，激励雇员参与公司决策，以绩效优秀为标准的提升机会，根据雇员绩效确定报酬，对潜力大的管理人员的发现和培养，雇员技巧和能力的有效利用。

3、人力资源会计

人力资源会计将企业的人力资源作为一种资产或投资来研究，核算人力资源管理政策和活动所导致企业人力资本的变化情况，如计算员工缺勤与离职成本、员工录用和培训的损益分析等。

但是人力资源会计发展缓慢，其原因主要在于还存在一些尚未得到很好解决的问题，如什么是人力资产，哪些成本应该资本化，如何确定每个员工的价值以及形成价值所需花费的分配等。此外，员工为某个组织拥有或控制的合法性问题，是定义人力资产的前提；人力资源会计所提供的信息也令人怀疑，然而建立可信的信息获得系统所需的成本与信息的价值相比显得昂贵；人力资源管理的开支费用中哪些能作为企业成本，还需要在会计制度上做出定义和改革。

通常，人力资源会计侧重于企业整体的人力资源的价值和贡献，并不着眼于人力资源管理工作部门的业绩。因此，该方法在将人力资源管理工作的绩效与企业绩效相联系上显得不足。

4、人力资源审计

人力资源审计，就是通过调查、分析和比较来评价企业人力资源管理的有效性。人力资源审计通过对统计数据和研究报告的开发与使用，试图评价企业人力资源管理活动已经取得的业绩状态，使管理者知道存在的问题和改进的方向。

人力资源审计的效果取决于审计指标的确定和指标的底线数值（标准）的拟定。审计值通过访谈、调查、观察以及这些方法的综合使用得到。人力资源审计首先要确定管理要求在人力资源管理领域实现的目标，然后将人力资源管理活动与这些目标相比较。人力资源审计着眼于企业内部人力资源管理功能的有效性，包括人力资源管理部门的各类活动及其执行过程的管理效果，但是这些功能有效性的执行不

一定会增加整个组织人力资源工作对组织的贡献。

使用审计方法最主要的困难是审计信息和组织的整体有效性之间没有直接的关系。审计的目的是改善人力资源工作效率、保证有效的人力资源计划的所有部分各就其位、各负其责。简而言之，人力资源审计是必须的、重要的，尽管它可能还不是非常有效的评估人力资源功能的方法。

5、人力资源案例研究

人力资源案例研究（HR Case Studies）就是通过对企业实施人力资源管理计划、政策和实践的具体案例，对其成功的经验和存在的问题加以总结。

案例研究需要得到人力资源管理部门绩效、与个人接触或者与参与有关人力资源计划或服务的参与者访谈得来的数据进行，成功的案例研究具有巨大的价值，可以用较少的花费得到宣传，与实际结果相结合的访谈会增加案例的说服力。

案例研究方法作为一种评估活动，它并不是人力资源管理绩效衡量的标准，而是提供某项活动成功的证明；它通常不能对某项特定计划或整个工作做出跟踪评估，而仅仅是某一时点上的一次性检验；通常是以主观性判断为依据的。此外，对某一个项目成功与否的判断，受到参与访谈者、问卷的填写者和提供其它资料的人的影响。

6、人力资源成本控制

一般来说，人力资源管理工作的改变或者说开展人力资源管理活动，会带来开支的变化。所以，评估人力资源绩效的一种方法是测算人力资源成本并将其与标准成本相比较。有些组织将其与其它组织，尤其是相似组织的相关成本相比较。

计算人力资源成本在美国是一种普遍的评估方法，美国国家统计局和其他机构通常报告员工成本以及其在薪资和公司预算中的比例。人力资源成本通常包括每一员工的培训成本、福利成本、占总薪资成本的比重以及薪酬成本。

通过对每项成本的核算与比较，能够对于人力资源管理工作的效益进行监控，但是用来作为比较的标准数据本身并不一定是有效的。描述出企业人力资源成本的长期变化轨迹，有助于分析人力资源管理工作的效率。通常，人力资源成本控制方法仅仅利用企业记录资料的一部分。

7、人力资源竞争基准

当有关人力资源绩效的信息收集了以后，就需要与拟定的标准相比较。标准就是用来比较或对照某事物的模型或测度，如果不知道相比较组织的跳槽率的话，仅仅知道本组织的跳槽率是多少是没有意义的。一种评价人力资源有效性的方法是基准确定法（benchmarking），就是将特定比较的指标与其他“最好实践者”组织的指标相比较。

人力资源管理专家确定基准，就是企图确定当地在某种方面做的非常好的组织，并将其作为“基准”。获得基准数据的方法包括通过打电话、填写问卷、对基准伙伴的访问等。最常见的人力资源管理的基准绩效评价指标是：总报酬占税前总收入的百分比，内部管理职位占有率，单位员工的销售额，津贴占工资成本的比重。

根据国家统计得来的基准来比较比率指标，是确定人力资源有效性的最好方式。比较活动应该在一个企业内部每年进行，这样可以通过不同情况的比较，找出企业人力资源管理存在的问题和已经取得的进展。

8、人力资源关键指标

美国有学者提出用评估组织绩效的关键量化指标来说明人力资源工作的业绩。影响评估人力资源管理工作对组织绩效贡献度困难之一，是缺乏合适的数据库。用于人力资源评估的关键指标的数据资料，需要企业建立起人力资源管理信息系统，进行长期不懈的收集、整理和分析工作。这是人力资源管理中有待探索和研究、开发的一个领域。

关键指标方法，将员工态度、缺勤率、投诉率、违纪行为发生率、加班率与组织绩效的测评指标“直接的劳动生产率”和“产品质量”相联系，其中除了缺勤率不与产品质量相关外，其它的所有评估指标均与组织绩效显著相关。一些研究表明，企业高绩效与劳动生产率以及长期的财务状况具有相关性；一些特定的人力资源管理活动，如培训、“自助餐式”福利计划和雇员参与等，与企业高绩效具有一致性。

9、人力资源效用指数

衡量人力资源管理工作还有一种方法是人力资源绩效指数（Human Resource Performance Index, HRPI）。它是使用大量的人力资源系统数据来建立的，开发者称它能够成功地用来评估企业在招聘、选择、培训和留用等方面的工作。但是目前还缺乏将其与组织绩效相比较的尝试。

最具综合性的研究是由美国学者杰克•菲力浦斯（Jack J.Phillips）研究开发的人力资源有效性指数（Human Resourcce Effective Index, HREI）。他通过对八个工业部门、九十一家企业的研究表明，人力资源绩效和组织有效性之间存在一定联系。研究中所采用的、被实践证明是可行的六个衡量人力资源部门绩效的指标是：

•人力资源部门费用/总经营费用；

•酬金总支出/总经营费用；

•福利总成本/总经营费用；

•培训与开发成本费用/总雇员数；

•缺勤率；

•流动率（人事变动率）。

人力资源有效性指数由上述六个指标及其有意义的关联式组合而成，其表达如下：

•总收入/员工总数

•资产总数/员工费用

•经营收入/员工费用

•经营收入/股东、股本总数

以上指标因其简单明了，易于计算和理解而被人乐于接受。它们在进行不同组织间的比较很有用，也可以用于组织内部控制和目标制订工作。

10、人力资源目标管理

目标管理（MBO）是1960年代彼特•德鲁克教授提出的一种管理方法，通过确定组织总体目标并进行层层分解、落实到各个单位或个人，辅助以各种考评政策和措施，促进组织目标的实现。人力资源目标管理，就是人力资源管理部门通过确立一系列目标来开展活动，并以目标作为评估工作的依据。早期人力资源管理的目标包括人力预算、工作纠纷、意外事故以及人事变动等方面，如今依旧广为采用，并成为组织预算和目标制定过程中必须考虑的因素。

目标必须是管理者所期望的，或者是为了达到某一高水平绩效所必须要求的。人事变动、缺勤率、工作满意度、员工健康和薪资支出都是可以量化的指标，可以作为人力资源工作的潜在目标。当然，所有这些必须与组织绩效相联系，以使其成为说明人力资源评估的有效方式。

11、人力资源利润中心

人力资源管理部门作为利润中心运行时，可以对自己所提供的服务和计划项目收取费用，有时还有接受有来自组织外部提供的服务竞争。一些典型的人力资源服务项目都可以开展内部市场化运作，如培训与开发项目、福利管理、招聘、安全和健康项目、调遣项目、薪资管理项目和避免工会纠纷等。通过人力资源部门的利润分析达到对人力资源管理工作的评价目的。

根据企业内部市场的概念，人力资源利润中心分析方法的前提是生产、经营、销售和管理等部门享受人力资源服务时需要缴纳费用，当然它们也可以选择组织外部提供的服务（由企业内部市场规则决

定）。人力资源管理部门的投资回报，是由分摊到人力资源部门的投资额和人力资源部门提供服务所的费用决定的。

将企业的人力资源管理部门作为利润中心来分析其工作绩效，是为了适应动态复杂变化的商业环境，使企业具有适应变革的柔性结构的需要；然而，实现分权后的内部市场企业又会产生许多新的管理工作，而且还会遇到前所未有的新问题，需要用新的管理思想和管理方法加以解决。它们包括：利润中心绩效的核算与控制；管理信息系统的建立；内部市场规则的制定；内部市场中的兼并与转移；孵化内部企业家；战略计划和企业文化的建设等。

12、投入产出分析

将投入产出分析应用于分析企业的人力资源管理工作效益的基本思想，来源于投入产出分析技术中劳动被作为“投入”的思想。

在利用投入产出分析技术测评人力资源管理工作的效益时主要问题是企业成本的投入核算，如果仅仅考核单一的人力资源管理活动效益的话，那么还得测算企业效益中多大成份上是由此项活动导致的。通常企业的物质投入和工资成本都有一定的记录，能够得到较好的计算，同样，一定时期企业的收益也是可以核算的，因此，我们主张在利用投入产出技术分析人力资源管理的效益时从整体上测评，而不是对单一管理活动进行测评。

13、人力资源指数

人力资源指数是由美国弗雷德•舒斯特教授开发而成，由报酬制度、信息沟通、组织效率、关心职工、组织目标、合作、内在满意度、组织结构、人际关系、员工参与管理、工作群体、群体间的协作能力、一线管理和管理质量等15项因素综合而成。人力资源指数不仅说明企业人力资源绩效，而且反映企业的组织环境气氛状况，包括内容比较广泛。与其他指数不同，人力资源指数是通过员工对15项人力资源工作的满意测度来获得对企业人力资源工作及整个组织环境气氛状况的评价。笔者在美国做博士后研究时，与舒斯特教授一起研究人力资源指数问卷，并根据中国情况重新设计了一套适合中国国情的人力资源指数问卷调查表。

14、应用人力资源研究的评价方法

人力资源研究就是通过数据分析来决定过去和现在人力资源实践的有效性。研究通常可分为初始研究和第二手研究。在初始研究中，数据是在一定的项目研究下第一手收集起来的，像态度调查、问卷、访谈和试验，都是初始研究的方法。第二手研究是利用著作、专业期刊论文或其他来源的他人已有的研究数据从事研究。如果计划从事初始研究，应该首先决定什么是希望研究的。比如，研究员工跳槽的原因，对待柔性工作时间的态度，就业前的生理检查与员工报酬要求的关系等。初始研究在实际工作中是为了解决组织特定的问题而进行的。常用的初始研究模型有试验和样板项目、员工态度调查和离职面谈（exit interviews）。

15、组织健康报告法（OHR, Organizational Health Report）

这种方法由珍妮弗•弗洛利（Joseph S.Fiorelli）等于1998年提出。OHR指数选择了五个方面作为评价的主要因素，这些因素是：（1）顾客联络单，该单由公司客户填写，描述客户与公司在人力资源方面的联络情况及对人力资源管理效率的评价，在OHR指数中该项的权重是27％；（2）离职率，该项指标每四个星期测一次，记录每四周自动离职的员工比率，在OHR指数中的权重是20％；（3）监察员记录，监察员是公司调解劳动关系的专门工作人员，为给投诉者保密，监察员只提供投诉的频率，这项内容在OHR指数中的权重是13％；（4）离职率超差（Burnout），衡量组织实际离职率与离职率目标的差距，鼓励企业有一定的离职率，不应过高或过低；（5）员工调查，占OHR权重的33％，既进行常规调查也不定期进行临时调查。

16、人力资源记分卡（HR score-card）

人力资源记分卡由布瑞•贝克，马克•霍思利德，大卫•尤瑞其（Brian Becker, Mark Huselid, and David Ulrich）根据他们对3000家公司的研究创立，勾画了将人力资源管理植根于公司战略的七步程序，并依据这七步程序对企业的人力资源管理进行评价。它们是：（1）明确定义公司战略；（2）建立人力资源作为公司战略资产的情境；（3）创立战略路线；（4）明确人力资源在战略中的角色；（5）使人力资源结构与其在战略中的角色一致；（6）设计人力资源管理评价系统；（7）通过评价实施人力资源管理。

17、P-CMM（People capability maturity mode，人员能力成熟度模型）

P-CMM是由卡耐基•梅隆大学软件工程研究所于1995年提出的针对不同人力资源管理水平的过程管理指南，特点在于通过过程性标准和结果性标准诊断组织人员能力成熟度，并明确不同成熟度的企业具体应如何改进。P-CMM为不同成熟度的每个人力资源管理过程领域提供了目标和实现目标组织应尽的义务、应具备的能力、需进行关键实践活动、基础活动、评价标准和检查措施。因此P-CMM既可以作为企业人力资源管理的指南，又可以基于P-CMM对企业的人力资源管理过程和结果进行全面的评价。

**第四篇：国外战略人力资源管理研究综述**

国外战略人力资源管理研究综述

● 杜恒波, 许衍凤

[关键词]战略人力资源管理;管理实践;组织绩效

[摘 要]战略人力资源管理从一个新的视角证明了人力资源管理的战略价值, 充实了人力资源管理理论。纵观国外战略人力资源管理研究成果, 大体可以分为三个阶段: 战略人力资源管理基础理论研究阶段、战略人力资源管理实践方法研究阶段和战略人力资源管理效果验证阶段。

一、国外战略人力资源管理发展的阶段划分及理论发展

纵观整个战略人力资源管理理论的发展, 大体可以分为三个阶段: 战略人力资源管理基础理论研究、战略人力资源管理实践方法研究和战略人力资源管理效果研究。

1、战略人力资源管理基础理论研究。早期战略管理理论相对侧重于强调对企业外在环境的分析,根据外部环境的机遇与挑战, 结合自身情况, 制定相应的竞争战略。与此同时, 早期的战略人力资源理论以企业战略与人力资源战略的关系, 以及不同企业战略下不同的人力资源战略为主要研究内容。相应地, 战略人力资源管理研究主要从控制论和行为主义视角入手。而随着 20 世纪 50 年代 Penrose 的著作《企业增长理论》中提出的资源基础理论, 在 80 年代以后经过 Wernerfelt 和 Barney 等人的努力不断完善, 逐渐成为企业战略管理研究领域的一种理论。该理论认为如果企业要具备持续的竞争优势, 其资源必须具备价值性、稀缺性、难以模仿性和不可替代的特点。Barney(1991)认为, 如果“一个企业实施某种价值创造战略, 而市场上其它企业或即将进入的公司无法同时做到, 并且也无法复制”时, 这个企业就具备了持续竞争优势。这直接导致了企业战略管理研究方向的变革, 而以资源为基础的企业观越来越成为战略人力资源研究的主要理论基础。随后许多学者致力于研究人力资源管理对企业获得持续竞争力的可能性。Wright 试图通过证明人力资源符合上述四个特征, 从而推导出人力资源管理对建立企业持续竞争优势所起的重要作用。他认为: 由于人力资源实践能够很容易被竞争对手复制、模仿, 所以无法成为战略资产, 而人力资源库这种高技能、高智能的劳动力储备最有可能构成企业持续竞争优势的源泉。Katz 和 Kahn 提出了角色行为理论。认为, 所有角色参加者的角色期待能够影响组织成员的行为, 有效的 HRM帮助雇员满足组织中、组织边界及组织外的角色参加者的期待。借鉴此理论, 战略人力资源管理研究学者认为, 通过与战略一致的 HRM活动而激发出的相应角色行为正是获取竞争优势的关键所在。由西奥多?W?舒尔茨和贝克尔创立的人力资本理论, 也被战略人力资源管理学者所借鉴, 正如 Coff 等人所发现的, 企业的人力资本经常被视为战略资产。之所以如此, 原因是人力资本相对于其他资本具有显著的特征。Boxall 提出了人力资源优势理论认为, 如果组织竞争优势的获取来自于对组织人力智能的优越管理,那么组织就拥有了人力资源优势。也即组织通过获取人力资源优势而获取竞争优势。该理论兼顾了动态人力资源管理体系和相对静态的人力资本存量的两种优势的获取, 并强调两者间的互动, 是分析和说明 SHRM理论的较为完善的理论框架。

2、战略人力资源管理实践方法研究。基于资源基础理论为基础的战略人力资源管理的研究, 只是提出了一种战略人力资源管理的理念, 并对企业通过战略人力资源管理获得持续竞争力的可能性进行了论证。在此基础上, 一部分学者对在具体企业实践中如何实现战略人力资源管理进行了探索。Golden 总结了人力资源规划与战略联结的四种形式:(1)监督: 很少联结, 人力资源只负责传统的行政工作。(2)单通路式: 战略规划领导人力资源规划(或相反)。

(3)互惠与相依式: 双方同时进行。(4)整合式: 二者以互动关系同时进行。基于纵向整合观点, Lengnick-hall&Lengnick-hall 提出了业务战略与人力资源战略整合模型。认为战略人力资源管理必须能够为公司的业务战略做出贡献, 从而影响企业绩效。在此基础上, 提出了公司成长――组织准备矩阵。矩阵中公司成长期望是指组织的目标, 高成长期望一般意味着不断

增加的市场机会、多种战略和竞争选择、高现金流量等。组织准备是组织战略实施所必需的、可以获得或使用的人力资源的数量、技能、素质及经验。在模型中Lengnick-hall&Lengnick-hall 将战略人力资源可分为四种类型:(1)发展型。这时企业具有高成长期望和低组织准备公司可以选择的战略: 或者大力投资人力资源以提高执行战略规划的能力;或者改变公司战略目标, 适应组织人力资源准备不足的状况, 如从成长战略改为维持战略;或者改变公司战略的实现形式, 以利用现阶段可以利用的人力资源。(2)扩张型。这时企业具有高成长期望, 同时人力资源准备充分。处于这种状态的公司可以充分利用这种优势, 实行扩张型战略。这时的主要问题是如何在不同的业务领域分配资源,其中包括人力资源的分配。(3)高效率型。这时企业具有低成长期望, 但具备高组织准备。这样的企业往往已经在成熟行业中建立了竞争优势, 具有高于竞争对手的生产率和利润额。这时的关键问题是如何更有效地利用现有人力资源。

(4)重新定位。这时企业处于双低状态, 往往是所在行业处于萎缩阶段或产品、生产线已经面临淘汰不再具有竞争力。企业的选择或者是重新定位人力资源, 通过招聘、培训激励等手

段发展员工的新能力和技能;或者转变业务领域以期望获得新的发展。为了更好的说明人力资源战略与竞争战略的关系 Lengnick-hall&Lengnick-hall 提出了两者更广泛交互作用的模型。这个模型认为竞争战略与人力资源战略应该互为投入/产出关系: 竞争战略提出了企

业所需要的员工数量、技能、能力等, 从而要求人力资源战略必须支持战略形式;而组织实际拥有的或可获得人力资源性质, 决定了企业能够采用的战略类型。这就从一个新的视角, 解释了战略人力资源的含义, 并给出了具有实践意义的操作模型。美国学者 Randalls.Schuler 提出了战略人力资源 5P 模型。在该模型中, 他提出战略人力资源的理念(Philosophy)、政策(Policies)、项目(Programs)、实践(Practices)和过程(Processes), 应该根据企业战略目标同时具有战略性, 相互之间保持一致性, 从而实现战略人力资源管理。舒勒认为, 战略人力资源应该做到: “(1)与组织战略和公司战略需求系统整合;(2)人力资源政策应该在不同的业务领域和不同的管理层次相一致;(3)人力资源实践应该被一线业务经理和雇员作为日常工作的一部分所接受、调整和使用。”不仅揭示出了战略人力资源的纵向整合(人力资源管理不同管理层次与组织战略整合), 更重要的是揭示了人力资源各项活动之间及不同业务领域的人力资源实践之间复杂的横向整合关系。兰卡斯特大学的学者们于 1992 提出了战略人力资源管理模型, 该模型强调把培训与战略人力资源管理结合起来, 突出了培训的重要作用。包括:

(1)培训经理与培训人员对公司战略及战略性管理有广泛的理论性理解;(2)培训经理与培训人员清楚组织中的战略构成、战略部署、战略执行方式, 及其在人力资源管理方面的含义;(3)人力资源管理应用超前性方式方法进行战略性选择, 确定与战略匹配的人力资源管理程序, 而非反应方式。在资源为基础的企业观基础上, Lepak&Snell 从人力资源的价值性和独特性两个纬度, 认为人力资源可以分成高价值和高专用性、高价值和低专用性、低价值和低专用性、低价值和低专用性四种不同的类型。相对应的, 对不同类型的人力资源, 可以采取不同的人力资源管理系统。由 Amit&Belcourt 等人提出的人力资源管理过程观点认为, 人力资源是通过人力资源管理过程获取竞争优势的。他们认为人力资源管理过程根植于企业的文化和社会规范, 并且具有战略导向性, 具体是指一个企业用来吸引、培训、激励、评价和酬劳其人力资源的、深深嵌入的、企业专有的动态机制。它包括一系列有秩序的相互协作或补充的活动, 以及为变革这些活动而进行的信息交换及决策制定过程。战略人力资源管理是人力资源管理过程中最重要、最核心的组成部分。根据 Wright、Dunford、Snell 的观点战略人力资源管理由三个基本部分组成, 通过战略人力资源管理获取企业竞争优势, 可从这三方面入手:(1)人力资源管理实践系统, 包括组建员工队伍与工作设计、培训与参与、酬劳与认可、评价与沟通。(2)人力资本存量, 包括组织运作所需的知识、技能和能力。(3)雇员关系和行为,包括心理契约(psychological con-tracts)、组织身份(Organizational citizen ship)。它不同于人力资本存量所强调的技能、知识和能力, 而是强调人的自由意愿及认知和感情。

3、战略人力资源管理与组织绩效关系研究

随着战略人力资源管理思想的不断成熟和完善, 学者们的兴趣转移到了战略人力资源管理与组织绩效的关系研究。Huselid 的研究证明, 作为高绩效工作系统的一部分的一套人力资源管理实践与企业的财务利润及市场价值有关。MacDuffie 初步阐述了战略人力资源管理与组织绩效的关系, 他认为当战略人力资源管理满足下列三个条件时, 能够提高组织的绩效做出贡献: 第一, 雇员拥有管理者所欠缺的知识和技能;第二, 雇员有积极性运用这些知识和技能;第三, 当雇员在努力运用这些知识和技能时, 雇员所在的组织战略目标才能实现。Guest 也对战略人力资源管理实践与组织绩效间的关系进行了理论上的探讨, 将人力资源管理实践活动分为以下几种匹配: 人力资源管理实践与外部环境的战略性匹配使组织获取更高的绩效;组织的人力资源管理政策及实践因为适应外部环境的突发性变化, 而是组织获取更高的绩效;不断的实践使组织拥有了最适合内外部环境的实践, 而是组织的绩效更高;组织和人力资源管理实践有效组合, 获得协同效果, 从而使人力资源管理实践贡献于组织绩效;作为“捆绑式”人力资源管理实践的匹配, 使组织拥有自身需要的“捆绑式”人力资源管理实践, 而使组织获取更高的绩效。菲里斯提出人力资源管理与组织绩效之间关系的 “社会背景理论”, 这一理论将人力资源管理放在一个更加广泛的背景中, 通过引入多因素调查(政治、文化、技术和组织结构等)、中介联结和约束条件, 建立了两者之间的动态关系模型。米切尔?谢帕克等人提出了一个关于战略人力资源管理与组织绩效关系的概念模型。他们认为, 组织绩效的提高是企业的环境、经营战略、人力资源管理实践和人力资源管理的支持因素等四个基本变量相互联系、相互作用的复杂系统行为的结果。人力资源管理不能单独对企业的绩效产生作用, 必须与其他三个变量相互配合并形成一定的关系模式。诺伊认为绩效管理是管理者确保雇员的工作活动以及工作产出能够与组织目标保持一致这样一个过程。他提出了战略人力资源管理模式下的绩效管理模型, 该模型仍以雇员绩效管理为核心,但其目的是实现组织的战略目标, 根本目标是获取组织的竞争优势。

必须指出的是, 以上学者研究只是从理论上论述战略人力资源管理与组织绩效之间的关系, 为了充分实现战略人力资源管理的绩效, 还需进行人力资源绩效的定量分析研究。Dyer&Reeves、在回顾大量关于战略人力资源管理实践与组织绩效只见关系研究基础上, 指出对人力资源管理实践与组织绩效关系的测量, 可以从以下四个方面进行: 第一, 与人力资源管理实践结果相关的雇员产出;第二, 与运营绩效相关的组织产出;第三, 财务 /会计产出,即对实际财务绩效的测量;第四, 市场产出, 特别是股票价格及其变动。虽然提出了相关的测量模型,但是其实践活动进展缓慢。Rogers&Wright、对前人关于人力资源与绩效关系的经验性研究进行了调查和总结, 他们研究了在这方面 29 项研究报告及80 份效果评估研究, 发现没有几项测到了人力资源产出。只有极少数实验研究测量到了人力资源与绩效间的多重签在联系。因此, 下一步战略人力资源管理研究应该完善相关测量模型, 并证明人力资源管理实践如何实现组织绩效变化的。

[参考文献]

[1](美)詹姆斯?W?沃克著, 吴雯芳译.人力资源管理战略

[M].北京: 中国人民大学出版社, 2024.[2] 阚胤梅, 吕晓薇, 王垒.企业战略人力资源管理理论与应用

研究[J].中国人力资源开发, 2024,(08): 8-15.[3] 张小兵.战略人力资源管理及对我国企业的启示[J].当代

经济, 2024,(02): 41.[4] 王俞.西方人力资源管理概念浅析[J].中国人才, 2024,

**第五篇：国外人力资源管理的六种方法**

国外人力资源管理方法六种

国外经济学家认为，西方工业化是“三分靠技术，七分靠管理”，尤其是人力资源管理，更是企业发展的巨大动力。我们的企业经营管理者可以结合我国国情和自身特点，从中有所借鉴和创新。

一、“抽屉式”管理

在现代管理中，它也叫做“职务分析”。当今一些经济发达国家的大中型企业，都非常重视“抽屉式”管理和职位分类，并且都在“抽屉式”管理的基础上，不同程度地建立了职位分类制度。据调查统计：泰国在1981年采用“抽屉式”管理的企业为50%。在1985年为75%，而在1999年为95%以上。最近几年，香港的在中型企业也普遍实行“抽屉式”管理。

“抽屉式”管理是一种通俗形象的管理术语，它形容在每个管理人员办公桌的抽屉里，都有一个明确的职务工作规范，在管理工作中，既不能有职无权，也不能有责无权，更不能有权无责，必须职、责、权、利相互结合。企业进行“抽屉式”管理有如下五个步骤：第一步，建立一个由企业各个部门组成的职务分析小组；第二步，正确处理企业内部集权与分权关系；第三步，围绕企业的总体目标，层层分解，逐级落实职责权限范围；第四步，编写“职务说明”、“职务规格”，制定出对每个职务工作的要求准则；第五步，必须考虑到考核制度与奖惩制度相结合。

二、“危机式”管理

在世界著名大企业中，随着世界经济竞争日趋激烈化，相当一部分进入维持和衰退阶段，柯达、可口可乐、杜邦、福特这样的大企业，也曾出现大量的经营亏损。为改变状况，美国企业较为重视推行“危机式”生产管理，掀起了一股“末日管理”的浪潮。

美国企业界认为，如果一位经营者不能很好地与员工沟通，不能向他的员工们表明危机确实存在，那么他很快就会失去信誉，因而也会失去效率和效益。美国技术公司总裁威廉·伟思看到，全世界已变成一个竞争的战场，全球电讯业正在变革中发挥重要作用。因此，他启用两名大胆改革的高级有管理人员为副董事长，免去5名倾向于循序渐进改革的高极人员职务，在职工中广泛宣传某些企业由于忽视产品质量、成本上升、导致失去用户的危机，他要全体员工知道，如果技术公司不把产品质量、生产成本及用户时刻放在突出位置，公司的末日就会来临。

三、“一分钟”管理

目前，西方许多企业纷纷采用“一分钟”管理法则，并取得显著的成效。具体内容为：一分钟目标、一分钟赞美及一分钟惩罚。

所谓一分钟目标，就是企业中的每个人都将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上。每一个目标及其检验标准，应该在250个字内表达清楚，一个人在一分钟内能读完。这样，便于每个人明确认识自己为何而干，如何去干，并且据此定期检查自己的工作。一分钟赞美，就是人力资源激励。具体做法是企业的经理经常花费不长的时间，在职员所做的事情中，挑出正确的部分加以赞美。这样可以促使每位职员明确自己所做的事情，更加努力地工作，使自己的行为不断向完美的方向发展。

一分钟惩罚，是指某件事应该做好，但却没有做好，对有关的人员首先进行及时批评，指出其错误，然后提醒他，你是如何器重他，不满的是他此时此地的工作。这样，可使做错事的人乐于接受批评，感到愧疚，并注意避免同样错误的发生。

“一分钟”管理法则妙就妙在它大大缩短了管理过程，有立竿见影之效果。一分钟目标，便于每个员工明确自己的工作职责，努力实现自己的工作目标；一分钟赞美可使每个职员更加努力地工作，使自己的行为趋向完善；一分钟惩罚可使做错事的人乐意接受批评，促使他今后工作更加认真。

四、“破格式”管理

在企业诸多管理中，最终都通过对人事的管理达到变革创新的目的。因此，世界发达企业都根据企业内部竞争形势的变化，积极实行人事管理制度变革，以激发员工的创造性。在日本和韩国企业里，过去一直采用以工作年限作为晋升职员级别和提高资标准的“年功制度”，这种制度适应了企业快速膨胀时期对用工用人的要求，提供了劳动力就业与发展的机会。进入20世纪80年代以来，这些发达企业进入低增长和相对稳定阶段，“年功制度”已不能满足职员的晋升欲望，使企业组织人事的活力下降。90年代初起，日本、韩国发达企业着手改革人事制度，大力推行根据工作能力和成果决定升降员工职务的“破格式”的新人事制度，收到了明显的成效。

世界大企业人事制度的变革，集中反映出对人的潜力的充分挖掘，以搞活人事制度来搞活企业组织结构，注意培养和形成企业内部的“强人”机制，形成竞争、奋发、进取、开拓的新气象。

五、“和拢式”管理

“和拢”表示管理必须强调个人和整体的配合，创造整体和个体的高度和谐。在管理中，欧美企业主要强调个人奋斗，促使不同的管理相互融洽借鉴。

它的具体特点是：（1）既有整体性，又有个体性。企业每个成员对公司产生使命感，“我就是公司”是“和拢式”管理中的一句响这口号。（2）自我组织性。放手让下属做决策，自己管理自己。（3）波动性。现代管理必须实行灵活经营战略，在波动中产生进步和革新。（4）相辅相成。要促使不同的看法、做法相互补充交流，使一种情况下的缺点变成另一种情况下的优点。（5）个体分散与整体协调性。一个组织中单位、小组、个人都是整体中的个体，个体都有分散性、独创性，通过协调形成整体的形象。（6）韵律性。企业与个人之间达成一种融洽和谐充满活力的气氛，激发人们的内驱力和自豪感。

六、“走动式”管理

这是世界上流行的一种创新管理方式，它主要是指企业主管体察民意，了解实情，与部属打成一片，共创业绩。这种管理风格，已显示出其优越性，如：（1）主管动部属也跟着动。日本经济团体联合会名誉会长士光敏夫采用“身先士卒”的做法，一举成为日本享有盛名的企业家，在他接管日本东芝电器公司前，东芝已不再享有“电器业摇篮”的美称，生产每况愈下。士光敏夫上任后，每天巡视工厂，遍访了东芝设在日本的工厂和企业，与员工一起吃饭，闲话家常。清晨，他总比别人早到半个钟头，站在厂门口，向工人问好，率先示范。员工受此气氛的感染，促进了相互间的沟通，士气大振。不久，东芝的生产恢复正常，并有很大发展。（2）投资小，收益大。走动管理并不需要太多的资金和技术，就可能提高企业的生产力。（3）看得见的管理。就是说最高主管能够到达生产第一线，与工人见面、交谈，希望员工能够对他提意见，能够认识他，甚至与他争辩是非。（4）现场管理。日本为何有世界上第一流的生产力呢？有人认为是建立在追根究底的现场管理上。主管每天马不停蹄地到现场走动，部属也只好舍命陪君子了！（5）“得人心者昌”。优秀的企业领导要常到职位比他低几层的员工中去体察民意，了解实情，多听一些“不对”，而不是只听“好”的。不仅要关心员工的工作，叫得出他们的名字，而且关心他们的衣食住行。这样，员工觉得主管重视他们，工作自然十分卖力。一个企业有了员工的支持和努力，自然就会昌盛。

美国麦当劳快餐店创始人雷·克罗克，是美国有影响的大企业家之一，他不喜欢整天坐在办公室里，大部分时间都用在“走动式”管理上，即到所属各公司、各部门走走、看看、听听、问问。公司曾有一段时间面临严重亏损的危机，克罗克发现其中一个重要原因是，公司各职能部门的经理官僚主义突出，习惯躺在舒适的椅背上指手划脚，把许多宝贵的时间耗费在抽烟和闲聊上。于是克罗克想出一个“奇招”，要求将所有经理的椅子靠背都据掉，经理们只得照办。开始很多人骂克罗克是个疯子，不久大家悟出了他一番“苦心”，纷纷走出办公

室，开展“走动式”管理，及时了解情况，现场解决问题，终于使公司扭亏转盈，有力地促进了公司的生存和发展。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找