# 美国企业人力资源管理职能的转变

来源：网络 作者：心旷神怡 更新时间：2025-07-25

*第一篇：美国企业人力资源管理职能的转变20世纪90年代以来，美国的人力资源管理职能发生了重大转变，它正在从一种维持和辅助型的管理职能上升为一种具有重要战略意义的管理职能，并且成为许多美国企业赖以赢得竞争优势的重要工具。一、战略经营伙伴：美...*

**第一篇：美国企业人力资源管理职能的转变**

20世纪90年代以来，美国的人力资源管理职能发生了重大转变，它正在从一种维持和辅助型的管理职能上升为一种具有重要战略意义的管理职能，并且成为许多美国企业赖以赢得竞争优势的重要工具。

一、战略经营伙伴：美国企业人力资源管理职能转变的角色定位

自20世纪80年代以来，美国企业的人力资源管理职能一直在经历着深刻的变革和重整。在80年代以前，人力资源管理（当时称为“人事管理”）在企业中所扮演的角色很大程度上是一种行政管理的角色，即主要是处理一些文件，此外还负责招募甄选、培训、绩效考核、薪酬福利等方面的制度建立以及管理方面的一些工作，但是这些工作同企业战略方向之间的关系是很疏远的。到了20世纪80年代初，美国企业的人力资源管理部门所扮演的就已经不再是简单的单向联系角色了，它开始帮助企业执行战略。而到了90年代以后，美国企业的战略决策者们进一步认识到了人的问题的重要性，许多企业都把人力资源管理实践当成是一种能够通过强化和支持企业经营活动而对企业的盈利性、质量改善以及其他经营目标作出贡献的有效手段，并且要求人力资源部门成为企业中“关于人方面的问题的专家”。这样，人力资源管理职能不仅仅是企业经营战略的一个执行者，它还必须参与甚至有时主导企业战略的决策过程，同时在战略执行的过程中通过各种人力资源管理政策和制度的设计以及对人力资源管理实践的调整来帮助企业赢得竞争优势。准确地说，人力资源管理职能是以一种战略经营伙伴的身份与直线部门共同确保企业经营目标的达成。

美国企业人力资源管理部门在行政管理事务方面（如维持人事记录、审核控制、提供服务等）所花费的时间比重之所以越来越小，主要原因是内联网等技术的进步已经使得美国企业的人力资源部门在维持人事记录等方面的重要性越来越低，新技术的出现使得企业所必需的一些人力资源服务可以越来越多地通过自助的形式提供出来，它不仅使得传统上的那种面对面的服务提供方式变得不必要，大大降低了提供服务的成本，而且赋予了直线管理人员和企业员工控制人力资源事务的能力。自助服务系统除了降低成本以外，还有助于员工们把人力资源部门看成是一个积极的部门，同时它还与心理契约的这样一种变化趋势相吻合，即员工们希望自己能够在个人职业方面承担起的更大责任。

美国企业人力资源职能的管理角色外包也已经越来越普遍。通过将日常的管理工作交给企业外包专业化程度更高的公司或者机构去管理，美国企业内部的人力资源管理者得以将更多的精力集中在对企业价值更大的管理实践开发以及战略经营伙伴的形成等功能上。事实上，在美国企业中，负责人力资源管理职能的管理者被越来越多地吸收到影响企业战略方向形成的高层管理委员会之中。这些管理者不仅直接向公司的首席执行官、总裁或经营委员会汇报工作，而且当企业遇到一些经营难题时，往往也会请他们提供解决问题的建议。

二、以客户为导向：美国企业人力资源管理职能转变的实施战略

一旦人力资源管理已经被看成是企业的一个战略伙伴，它已经投入到了企业的战略制订过程之中，并且还负责通过制订和调整人力资源管理计划来帮助完成企业战略的贯彻和执行工作。那么，人力资源管理职能还需要通过对自身进行战略调整来使得自己确确实实成为一个战略性的职能。由于人力资源管理职能在企业中同时扮演着多种角色，执行着多种活动，所以，在面临时间、经费以及人头等方面的资源约束的情况下，企业的人力资源高层管理者必须作出战略选择，即应当如何对现有的资源进行分配才能使人力资源管理职能为企业带来最大的价值，换言之，如何才能使人力资源管理职能真正成为企业的战略经营伙伴。

在这方面，最近在美国的人力资源管理领域中出现了一个与全面质量管理一脉相承的新趋势，这就是，企业的人力资源高层管理者应当采取一种以顾客为导向的方法来执行该职能。在一些比较先进的美国公司中，高层人力资源管理者已经开始把人力资源管理职能当成是一个战略性的业务单位来看待，并且试图根据他们的顾客基础、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容。

首先，美国企业的人力资源管理部门开始辨认谁是自己的客户。最明显的人力资源客户是那些需要得到人力资源服务的直线管理人员。此外，战略规划小组也是人力资源管理部门的一个客户，因为这个小组也需要对与人有关的业务问题加以确认、分析并且提供建议。员工也是人力资源管理的一个客户，因为他们因雇用关系而获得的报酬是由人力资源管理部门来确定并加以管理的。

其次，美国企业的人力资源管理部门开始确认本部门的产品有哪些。直线管理人员希望获得具有献身精神的高质量员工。而企业的战略规划小组不仅需要获得战略规划过程所需要的相关信息以及建议，同时还需要在战略规划执行时获得人力资源管理方面的支持。员工则期望得到一整套具有连贯性、充足性以及公平性的报酬以及福利计划，同时希望能够获得公平的晋升以及其党职业发展的机会等等。

最后，美国企业的人力资源管理部门还根据所要满足的顾客需要本身的木同来分别确定需要运用哪些技术来满足他们的需要。甄选系统需要确保所有被挑选出来的求职者都具有为组织带来价值增值所必需的知识、技术和能力。培训和开发系统则需要通过向员工提供发展的机会来确保他们不断地增加自己的人力资本，从而为企业提供更高的价值，最终满足直线管理人员和员工双方的需要。工作绩效管理系统则需要向员工表明企业对他们的期望是什么，并且向直线管理人员和战略制订者保证：员工的行为将会与组织的目标相一致。最后，报酬系统需要为所有的客户（直线管理人员、战略规划者以及员工）都带来类似的收益。这些管理系统将向直线管理人员保证，员工们将会运用他们的知识和技能来服务于组织的利益，它们还向战略规划者提供相应的措施来确保所有的员工都采取对企业的战略规划具有支持性的行为。另一方面，报酬系统显然同时为员工的技能投资和他们所付出的努力提供了等价的回报。

这种以顾客服务为导向的人力资源管理思想为人力资源管理职能提供了一个很重要的思考方法，它帮助人力资源管理部门来确认谁是自己的顾客、这些顾客有什么样的需要希望得到满足以及应当如何来满足这种需要，从而有助于公司的人力资源管理部门尽快成为企业的战略伙伴。

三、强化人力资源专业人员的能力：美国企业人力资源管理职能转变的要求

当前在美国企业中所形成的这种战略性人力资源管理方法实际上是寻求通过企业最为重要的财富即它的人力资源来积极主动地为企业提供竞争优势。人力资源职能不仅需要全面地参与企业战略的形成，帮助企业找出它所面临的与人有关的经营性问题，而且一旦企业的战略决定下来，那么人力资源管理对于战略的执行还有着非常重大的影响，它将负责通过建立和协调人力资源管理实践来确保公司能够对具备必要技能的员工进行有效的激励。这就要求人

力资源职能管理人员必须拥有并运用他们所掌握的以下两个方面的知识：一是人在企业的竞争优势中所能够扮演的角色以及它目前实际上是在扮演何种角色；二是哪些人力资源政策、计划以及管理实践能够使人真正成为企业获得竞争优势的一个源泉。而这种要求就对美国企业中的人力资源专业人员尤其是战略性高层管理人员提出了重大的挑战。

美国密歇根大学商学院德乌·乌里奇教授所提出的人力资源管理职能角色模型在美国被广为接受。乌里奇教授在明确将美国人力资源管理职能所扮演的角色划分为战略经营伙伴、行政管理专家、员工激励者以及变革推动者这四大角色的基础上，同时也指出了，人力资源管理专业人员要想在未来有效地承担起这些角色，从而实现对人力资源的有效管理，他们就必须在原有能力基础上具备一些新的能力。人力资源管理专业人员，尤其是人力资源方面的基层战略管理人员，必须注意开发自己的经营能力、专业技术能力、变革管理能力及综合能力，只有在具备并系统地运用这样一整套全新能力的基础上，才能在企业的人力资源管理中真正实行这种战略性的管理方法。

首先，人力资源专业人员必须具备经营能力，即清楚地了解企业的经营，并且了解企业的财务状况。这就要求人力资源专业人员必须根据尽可能精确的信息来作出对企业的战略规划具有支持作用的理性决策。由于在几乎任何～家企业中，对决策的有效性都必须以钱为标准来进行评价，所以高层人力资源管理者必须能够每一种人力资源决策的成本和收益及其所可能产生的货币影响。同时，他们还必须把人力资源决策所产生的非货币影响也考虑在内，必须能够充分认识到每一种人力资源实践中所涉及的社会和伦理问题。

其次，人力资源专业人员还需要具备与人力资源管理实践的最新进展状况有关的“专业技术知识”，这些管理实践包括人员配置、开发、报酬、组织设计以及沟通等等。新的甄选技术、绩效评价方法。培训计划以及奖励计划等等被不断地开发出来。其中的某些计划可能还是有一些价值的，但是另外一些所谓的新人力资源管理实践可能不过是新瓶装旧酒了。企业的人力资源管理者必须能够对这些所谓的最新人力资源技术在批判的基础上进行评价，并且只采用那些能够给企业带来益处的计划。

再次，人力资源专业人员还必须在诊断问题、实施组织变革以及进行结果评价等方面掌握高超的“变革过程管理”技能。每一次即使是当企业对其战略进行非常微小的改变时，整个企业都必须出现变化。这些变化往往会导致必须执行这些新计划或新方案的人们之间出现冲突、抵制和感到困惑等情况。企业的人力资源管理者必须具备一种能够以确保变革成功的方式来监控变革完成的技能（事实上，一项对《财富》500强公司所进行的调查发现，87％的企业将组织开发和组织变革作为人力资源管理部门职能的一部分）。

最后，人力资源专业人员还必须具备“综合能力”，即综合利用其它三个方面的能力来增加企业的价值。这就要求人力资源专业人员不仅要具备一个专才所必须掌握的专业知识，而且还要把一个通才所应有的远见带入到决策过程之中。这种要求实际上包含着这样的含义，即人力资源专业人员必须能够看到，人力资源领域中的各项职能之间如何才能有效地匹配在一起；并且能够认识到人力资源职能体系中任何一个领域如果发生变化，都有可能会要求其它领域也作出相应的改变。

美国企业人力资源管理职能的转变一方面使人力资源管理职能获得了对企业通过人来进行竞争的方式施加深刻影响的机会，而另一方面，与这种机遇相伴随的还有重大的责任和挑战。

新的人力资源职能必须由这样一些人来承担，这些人把他们自己看成是一种只不过正好是在人力资源领域中工作的经营人员而己，而不是相反，把自己看成是一种碰巧在某一经营领域中工作的人力资源管理人员。

**第二篇：分析美国企业人力资源管理职能的转变**

20世纪90年代以来，美国企业的人力资源管理职能发生了重大转变，它正在从一种维持和辅助型的管理职能上升为一种具有重要战略意义的管理职能，并且成为许多美国企业赖以赢得竞争优势的重要工具。

一、战略经营伙伴摘要：美国企业人力资源管理职能转变的角色定位

自20世纪80年代以来，美国企业的人力资源管理职能一直在经历着深刻的变革和重整。在80年代以前，人力资源管理（当时称为“人事管理”）在企业中所扮演的角色很大程度上是一种行政管理的角色，即主要是处理一些文件，此外还负责招募甄选、培训、绩效考核、薪酬福利等方面的制度建立以及管理方面的一些工作，但是这些工作同企业战略方向之间的关系是很疏远的。到了20世纪80年代初，美国企业的人力资源管理部门所扮演的就已经不再是简单的单向联系角色了，它开始帮助企业执行战略。而到了90年代以后，美国企业的战略决策者们进一步熟悉到了人的新问题的重要性，许多企业都把人力资源管理实践当成是一种能够通过强化和支持企业经营活动而对企业的盈利性、质量改善以及其他经营目标作出贡献的有效手段，并且要求人力资源部门成为企业中“有关人方面的新问题的专家”。这样，人力资源管理职能不仅仅是企业经营战略的一个执行者，它还必须参和甚至有时主导企业战略的决策过程，同时在战略执行的过程中通过各种人力资源管理政策和制度的设计以及对人力资源管理实践的调整来帮助企业赢得竞争优势。准确地说，人力资源管理职能是以一种战略经营伙伴的身份和直线部门共同确保企业经营目标的达成。

美国企业人力资源职能的管理角色外包也已经越来越普遍。通过将日常的管理工作交给企业外包专业化程度更高的公司或者机构去管理，美国企业内部的人力资源管理者得以将更多的精力集中在对企业价值更大的管理实践开发以及战略经营伙伴的形成等功能上。事实上，在美国企业中，负责人力资源管理职能的管理者被越来越多地吸收到影响企业战略方向形成的高层管理委员会之中。这些管理者不仅直接向公司的首席执行官、总裁或经营委员会汇报工作，而且当企业碰到一些经营难题时，往往也会请他们提供解决新问题的建议。

二、以客户为导向摘要：美国企业人力资源管理职能转变的实施战略

一旦人力资源管理已经被看成是企业的一个战略伙伴，它已经投入到了企业的战略制订过程之中，并且还负责通过制订和调整人力资源管理计划来帮助完成企业战略的贯彻和执行工作。那么，人力资源管理职能还需要通过对自身进行战略调整来使得自己确确实实成为一个战略性的职能。由于人力资源管理职能在企业中同时扮演着多种角色，执行着多种活动，所以，在面临时间、经费以及人头等方面的资源约束的情况下，企业的人力资源高层管理者必须作出战略选择，即应当如何对现有的资源进行分配才能使人力资源管理职能为企业带来最大的价值，换言之，如何才能使人力资源管理职能真正成为企业的战略经营伙伴。

在这方面，最近在美国的人力资源管理领域中出现了一个和全面质量管理哲学一脉相承的新趋向，这就是，企业的人力资源高层管理者应当采取一种以顾客为导向的方法来执行该职能。在一些比较先进的美国公司中，高层人力资源管理者已经开始把人力资源管理职能当成是一个战略性的业务单位来看待，并且试图根据他们的顾客基础、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容。首先，美国企业的人力资源管理部门开始辨认谁是自己的客户。最明显的人力资源客户是那些需要得到人力资源服务的直线管理人员。此外，战略规划小组也是人力资源管理部门的一个客户，因为这个小组也需要对和人有关的业务新问题加以确认、分析并且提供建议。员工也是人力资源管理的一个客户，因为他们因雇用关系而获得的报酬是由人力资源管理部门来确定并加以管理的。

其次，美国企业的人力资源管理部门开始确认本部门的产品有哪些。直线管理人员希望获得具有献身精神的高质量员工。而企业的战略规划小组不仅需要获得战略规划过程所需要的相关信息以及建议，同时还需要在战略规划执行时获得人力资源管理方面的支持。员工则期望得到一整套具有连贯性、充足性以及公平性的报酬以及福利计划，同时希望能够获得公平的晋升以及其党职业发展的机会等等。

最后，美国企业的人力资源管理部门还根据所要满足的顾客需要本身的木同来分别确定需要运用哪些技术来满足他们的需要。甄选系统需要确保所有被挑选出来的求职者都具有为组织带来价值增值所必需的知识、技术和能力。培训和开发系统则需要通过向员工提供发展的机会来确保他们不断地增加自己的人力资本，从而为企业提供更高的价值，最终满足直线管理人员和员工双方的需要。工作绩效管理系统则需要向员工表明企业对他们的期望是什么，并且向直线管理人员和战略制订者保证摘要：员工的行为将会和组织的目标相一致。最后，报酬系统需要为所有的客户（直线管理人员、战略规划者以及员工）都带来类似的收益。这些管理系统将向直线管理人员保证，员工们将会运用他们的知识和技能来服务于组织的利益，它们还向战略规划者提供相应的办法来确保所有的员工都采取对企业的战略规划具有支持性的行为。另一方面，报酬系统显然同时为员工的技能投资和他们所付出的努力提供了等价的回报。

这种以顾客服务为导向的人力资源管理思想为人力资源管理职能提供了一个很重要的思索方法，它帮助人力资源管理部门来确认谁是自己的顾客、这些顾客有什么样的需要希望得到满足以及应当如何来满足这种需要，从而有助于公司的人力资源管理部门尽快成为企业的战略伙伴。

三、强化人力资源专业人员的能力摘要：美国企业人力资源管理职能转变的要求

当前在美国企业中所形成的这种战略性人力资源管理方法实际上是寻求通过企业最为重要的财富即它的人力资源来积极主动地为企业提供竞争优势。人力资源职能不仅需要全面地参和企业战略的形成，帮助企业找出它所面临的和人有关的经营性新问题，而且一旦企业的战略决定下来，那么人力资源管理对于战略的执行还有着非常重大的影响，它将负责通过建立和协调人力资源管理实践来确保公司能够对具备必要技能的员工进行有效的激励。这就要求人力资源职能管理人员必须拥有并运用他们所把握的以下两个方面的知识摘要：一是人在企业的竞争优势中所能够扮演的角色以及它目前实际上是在扮演何种角色；二是哪些人力资源政策、计划以及管理实践能够使人真正成为企业获得竞争优势的一个源泉。而这种要求就对美国企业中的人力资源专业人员尤其是战略性高层管理人员提出了重大的挑战。

美国密歇根大学商学院德乌·乌里奇教授所提出的人力资源管理职能角色模型在美国被广为接受。乌里奇教授在明确将美国企业人力资源管理职能所扮演的角色划分为战略经营伙伴、行政管理专家、员工激励者以及变革推动者这四大角色的基础上，同时也指出了，人力资源管理专业人员要想在未来有效地承担起这些角色，从而实现对人力资源的有效管理，他们就必须在原有能力基础上具备一些新的能力。人力资源管理专业人员，尤其是人力资源方面的基层战略管理人员，必须注重开发自己的经营能力、专业技术能力、变革管理能力及综合能力，只有在具备并系统地运用这样一整套全新能力的基础上，才能在企业的人力资源管理中真正实行这种战略性的管理方法。首先，人力资源专业人员必须具备经营能力，即清楚地了解企业的经营，并且了解企业的财务状况。这就要求人力资源专业人员必须根据尽可能精确的信息来作出对企业的战略规划具有支持功能的理性决策。由于在几乎任何～家企业中，对决策的有效性都必须以钱为标准来进行评价，所以高层人力资源管理者必须能够计算每一种人力资源决策的成本和收益及其所可能产生的货币影响。同时，他们还必须把人力资源决策所产生的非货币影响也考虑在内，必须能够充分熟悉到每一种人力资源实践中所涉及的社会和伦理新问题。

其次，人力资源专业人员还需要具备和人力资源管理实践的最新进展状况有关的“专业技术知识”，这些管理实践包括人员配置、开发、报酬、组织设计以及沟通等等。新的甄选技术、绩效评价方法。培训计划以及奖励计划等等被不断地开发出来。其中的某些计划可能还是有一些价值的，但是另外一些所谓的新人力资源管理实践可能不过是新瓶装旧酒了。企业的人力资源管理者必须能够对这些所谓的最新人力资源技术在批判的基础上进行评价，并且只采用那些能够给企业带来益处的计划。

再次，人力资源专业人员还必须在诊断新问题、实施组织变革以及进行结果评价等方面把握高超的“变革过程管理”技能。每一次即使是当企业对其战略进行非常微小的改变时，整个企业都必须出现变化。这些变化往往会导致必须执行这些新计划或新方案的人们之间出现冲突、抵制和感到困惑等情况。企业的人力资源管理者必须具备一种能够以确保变革成功的方式来监控变革完成的技能（事实上，一项对《财富》500强公司所进行的调查发现，87％的企业将组织开发和组织变革作为人力资源管理部门职能的一部分）。

最后，人力资源专业人员还必须具备“综合能力”，即综合利用其它三个方面的能力来增加企业的价值。这就要求人力资源专业人员不仅要具备一个专才所必须把握的专业知识，而且还要把一个通才所应有的远见带入到决策过程之中。这种要求实际上包含着这样的含义，即人力资源专业人员必须能够看到，人力资源领域中的各项职能之间如何才能有效地匹配在一起；并且能够熟悉到人力资源职能体系中任何一个领域假如发生变化，都有可能会要求其它领域也作出相应的改变。

美国企业人力资源管理职能的转变一方面使人力资源管理职能获得了对企业通过人来进行竞争的方式施加深刻影响的机会，而另一方面，和这种机遇相伴随的还有重大的责任和挑战。新的人力资源职能必须由这样一些人来承担，这些人把他们自己看成是一种只不过正好是在人力资源领域中工作的经营人员而己，而不是相反，把自己看成是一种碰巧在某一经营领域中工作的人力资源管理人员。

**第三篇：美国企业人力资源管理职能的转变及其启示**

美国企业人力资源管理职能的转变及其启示

发表日期：2025年7月5日出处：北京博目作者：刘昕已经有45位读者读过此文

美国企业人力资源管理职能的转变及其启示

中国人民大学组织与人力资源研究所博目公司首席专家

刘 昕博士

20世纪90年代以来，随着全球化浪潮的进一步加剧、高新技术的不断涌现以及各大企业利益相关群体（包括股东、顾客、员工、社区等等）对于企业的要求和期望不断提高，美国企业面临着日益严峻的竞争性挑战。在这样一种背景下，美国企业的人力资源管理职能发生了重大转变，它正在从一种维持和辅助型的管理职能上升为一种具有重要战略意义的管理职能，并且成为许多美国企业赖以赢得竞争优势的重要工具。

一、战略经营伙伴：美国企业人力资源管理职能转变的角色定位自20世纪80年代以来，美国企业的人力资源管理职能一直在经历着深刻的变革和重整。在80年代以前，人力资源管理（当时称为“人事管理”）在企业中所扮演的角色很大程度上是一种行政管理的角色，即主要是处理一些文件，此外还负责招募甄选、培训、绩效考核、薪酬福利等方面的制度建立以及管理方面的一些工作，但是这些工作同企业战略方向之间的关系是很疏远的。到了20世纪80年代初，美国企业的人力资源管理部门所扮演的就已经不再是简单的单向联系角色了，它开始帮助企业执行战略。而到了90年代以后，美国企业的战略决策者们进一步认识到了人的问题的重要性，许多企业都把人力资源管理实践当成是一种能够通过强化和支持企业经营活动而对企业的盈利性、质量改善以及其他经营目标作出贡献的有效手段，并且要求人力资源部门成为企业中“关于人方面的问题的专家”。这样，人力资源管理职能不仅仅是企业经营战略的一个执行者，它还必须参与甚至有时主导企业战略的决策过程，同时在战略执行的过程中通过各种人力资源管理政策和制度的设计以及对人力资源管理实践的调整来帮助企业赢得竞争优势。准确地说，人力资源管理职能是以一种战略经营伙伴的身份与直线部门共同确保企业经营目标的达成。

美国企业人力资源管理部门在行政管理事务方面（如维持人事记录、审核控制、提供服务等）所花费的时间比重之所以越来越小，主要原因是内联网等技术的进步已经使得美国企业的人力资源部门在维持人事记录等方面的重要性越来越低，新技术的出现使得企业所必需的一些人力资源服务可以越来越多地通过自

助的形式提供出来，它不仅使得传统上的那种面对面的服务提供方式变得不必要，大大降低了提供服务的成本，而且赋予了直线管理人员和企业员工控制人力资源事务的能力。目前，像人事记录管理、向员工提供关于企业人力资源管理程序和服务方面的信息之类的新技术都正在被应用于美国企业的人力资源管理领域之中，而培训课程目录的编制以及学习课程的自由选择、福利计划的选择性登记和申请、员工态度调查等自助式的人力资源服务在美国的许多企业中也同样得到了应用。自助服务系统除了降低成本而外，还有助于员工们把人力资源部门看成是一个积极的部门，同时它还与心理契约的这样一种变化趋势相吻合，即员工们希望自己能够在个人职业发展方面承担起的更大责任。

美国企业人力资源职能的管理角色外包也已经越来越普遍。许多公司都已经将日常性的工资管理、福利管理以及员工的培训、甄选和招募等工作外包除去了。通过将这些日常的管理工作交给企业外包专业化程度更高的公司或者机构去管理，美国企业内部的人力资源管理者得以将更多的精力集中在对企业价值更大的管理实践开发以及战略经营伙伴的形成等功能上。正如一项针对人力资源管理的综合性研究所得出的结论所说，“人力资源正在从一项专门化的、独立的职能向范围更广阔的企业职能方面转化，在这种职能当中，人力资源管理者和直线管理者通过建立伙伴关系来为企业赢得竞争优势，进而达到企业的总体经营目标。”事实上，在美国企业中，负责人力资源管理职能的管理者被越来越多地吸收到影响企业战略方向形成的高层管理委员会之中。这些管理者不仅直接向公司的首席执行官、总裁或经营委员会汇报工作，而且当企业遇到一些经营难题时，往往也会请他们提供解决问题的建议。

二、以客户为导向：美国企业人力资源管理职能转变的实施战略

一旦人力资源管理已经被看成是企业的一个战略伙伴，它已经投入到了企业的战略制订过程之中，并且还负责通过制订和调整人力资源管理计划来帮助完成企业战略的贯彻和执行工作。那么，人力资源管理职能还需要通过对自身进行战略调整来使得自己确确实实成为一个战略性的职能。由于人力资源管理职能在企业中同时扮演着多种角色，执行着多种活动，所以，在面临时间、经费以及人头等方面的资源约束的情况下，企业的人力资源高层管理者必须作出战略选择，即应当如何对现有的资源进行分配才能使人力资源管理职能为企业带来最大的价值，换言之，如何才能使人力资源管理职能真正成为企业的战略经营伙伴。

在这方面，最近在美国的人力资源管理领域中出现了一个与全面质量管理哲学一脉相承的新趋势，这就是，企业的人力资源高层管理者应当采取一种以顾客为导向的方法来执行该职能。在一些比较先进的美国公司中，高层人力资源管理者已经开始把人力资源管理职能当成是一个战略性的业务单位来看待，并且试图

根据他们的顾客基础、顾客需要以及满足顾客需要的技术等条件来界定自己的业务内容。

首先，美国企业的人力资源管理部门开始辨认谁是自己的客户。最明显的人力资源客户是那些需要得到人力资源服务的直线管理人员。此外，战略规划小组也是人力资源管理部门的一个客户，因为这个小组也需要对与人有关的业务问题加以确认、分析并且提供建议。员工也是人力资源管理的一个客户，因为他们因雇用关系而获得的报酬是由人力资源管理部门来确定并加以管理的。

其次，美国企业的人力资源管理部门开始确认本部门的产品有哪些。直线管理人员希望获得具有献身精神的高质量员工。而企业的战略规划小组不仅需要获得战略规划过程所需要的相关信息以及建议，同时还需要在战略规划执行时获得人力资源管理方面的支持。员工则期望得到一整套具有连贯性、充足性以及公平性的报酬以及福利计划，同时希望能够获得公平的晋升以及其他职业发展的机会等等。

最后，美国企业的人力资源管理部门还根据所要满足的顾客需要本身的不同来分别确定需要运用哪些技术来满足他们的需要。甄选系统需要确保所有被挑选出来的求职者都具有为组织带来价值增值所必需的知识、技术和能力。培训和开发系统则需要通过向员工提供发展的机会来确保他们不断地增加自己的人力资本，从而为企业提供更高的价值，最终满足直线管理人员和员工双方的需要。工作绩效管理系统则需要向员工表明企业对他们的期望是什么，并且向直线管理人员和战略制订者保证：员工的行为将会与组织的目标相一致。最后，报酬系统需要为所有的客户（直线管理人员、战略规划者以及员工）都带来类似的收益。这些管理系统将向直线管理人员保证，员工们将会运用他们的知识和技能来服务于组织的利益，它们还向战略规划者提供相应的措施来确保所有的员工都采取对企业的战略规划具有支持性的行为。另一方面，报酬系统显然同时为员工的技能投资和他们所付出的努力提供了等价的回报。

这种以顾客服务为导向的人力资源管理思想为人力资源管理职能提供了一个很重要的思考方法，它帮助人力资源管理部门来确认谁是自己的顾客、这些顾客有什么样的需要希望得到满足以及应当如何来满足这种需要，从而有助于公司的人力资源管理部门尽快成为企业的战略伙伴。

三、强化人力资源专业人员的能力：美国企业人力资源管理职能转变的要求

当前在美国企业中所形成的这种战略性人力资源管理方法实际上是寻求通过企业最为重要的财富即它的人力资源来积极主动地为企业提供竞争优势。人力资源职能不仅需要全面地参与企业战略的形成，帮助企业找出它所面临的与人有

关的经营性问题，而且一旦企业的战略决定下来，那么人力资源管理对于战略的执行还有着非常重大的影响，它将负责通过建立和协调人力资源管理实践来确保公司能够对具备必要技能的员工进行有效的激励。这就要求人力资源职能管理人员必须拥有并运用他们所掌握的以下两个方面的知识：一是人在企业的竞争优势中所能够扮演的角色以及它目前实际上是在扮演何种角色；二是哪些人力资源政策、计划以及管理实践能够使人真正成为企业获得竞争优势的一个源泉。而这种要求就对美国企业中的人力资源专业人员尤其是战略性高层管理人员提出了重大的挑战。

美国密歇根大学商学院教授德乌·乌里奇教授所提出的人力资源管理职能角色模型在美国被广为接受。乌里奇教授在明确将美国企业人力资源管理职能所扮演的角色划分为战略经营伙伴、行政管理专家、员工激励者以及变革推动者这四大角色的基础上，同时也指出了，人力资源管理专业人员要想在未来有效地承担起这些角色，从而实现对人力资源的有效管理，他们就必须在原有能力的基础上具备一些新的能力。人力资源管理专业人员，尤其是人力资源方面的高层战略管理人员，必须注意开发自己的经营能力、专业技术能力、变革管理能力以及综合能力，只有在具备并系统地运用这样一整套全新能力的基础上，才能在企业的人力资源管理中真正实行这种战略性的管理方法。

首先，人力资源专业人员必须需要具备“经营能力”，即清楚地了解企业的经营，并且了解企业的财务状况。这就要求人力资源专业人员必须根据尽可能精确的信息来作出对企业的战略规划具有支持作用的理性决策。由于在几乎任何一家企业中，对决策的有效性都心须以钱为标准来进行评价，所以高层人力资源管理者必须能够计算每一种人力资源决策的成本和收益及其所可能产生的货币影响。同时，他们还必须把人力资源决策所产生的非货币影响也考虑在内，必须能够充分认识到每一种人力资源实践中所涉及的社会和伦理问题。

其次，人力资源专业人员还需要具备与人力资源管理实践的最新进展状况有关的“专业技术知识”，这些管理实践包括人员配置、开发、报酬、组织设计以及沟通等等。新的甄选技术、绩效评价方法、培训计划以及奖励计划等等被不断地开发出来。其中的某些计划可能还是有一些价值的，但是另外一些所谓的新人力资源管理实践可能不过是新瓶装旧酒了。企业的人力资源管理者必须能够对这些所谓的最新人力资源技术在批判的基础上进行评价，并且只采用那些能够给企业带来益处的计划。

再次，人力资源专业人员还必须在诊断问题、实施组织变革以及进行结果评价等方面掌握高超的“变革过程管理”技能。每一次即使是当企业对其战略进行非常微小的改变时，整个企业都必须出现变化。这些变化往往会导致必须执行这些新计划或新方案人们之间出现冲突、抵制和感到困惑等情况。企业的人力资源

管理者必须具备一种能够以确保变革成功的方式来监控变革完成的技能（事实上，一项对《财富》500公司所进行的调查发现，87%的企业将组织开发和组织变革作为人力资源管理部门职能的一部分）。

最后，人力资源专业人员还必须具备“综合能力”，即综合利用其它三个方面的能力来增加企业的价值。这就要求人力资源专业人员不仅要具备一个专才所必须掌握的专业知识，而且还要把一个通才所应有的远见带入到决策过程之中。这种要求实际上包含着这样的含义，即人力资源专业人员必须能够看到，人力资源领域中的各项职能之间如何才能有效地匹配在一起；并且能够认识到人力资源职能体系中任何一个领域如果发生变化，都有可能会要求其它领域也作出相应的改变。

美国企业人力资源管理职能的转变一方面使人力资源管理职能获得了对企业通过人来进行竞争的方式施加深刻影响的机会，而另一方面，与这种机遇相伴随的还有重大的责任和挑战。新的人力资源职能必须由这样一些人来承担，这些人把他们自己看成是一种只不过正好是在人力资源领域中工作的经营人员而已，而不是相反，把自己看成是一种碰巧在某一经营领域中工作的人力资源管理人员。

四、美国企业人力资源管理职能转变对于我国企业的启示

美国企业的人力资源管理无疑正在经历着一个从传统的人力资源管理职能向战略性人力资源管理职能转变这样一个过程，这种转变与美国企业所面临的竞争环境变化以及相关新技术的出现是有着直接关系的。美国企业人力资源管理职能转变的核心是从被动的战略执行者甚至简单的人事行政业务管理者，转变为企业战略决策过程的参与者、战略的执行者以及业务部门的战略伙伴。而美国企业在人力资源管理职能内部确保这种转变实现的方式是，采用以客户为导向的战略来在企业中实施各项人力资源管理职能，确定自己所提供的人力资源产品和服务的使用对象即客户是谁；这些客户的需求是什么；哪些方法和技术能够更好地满足他们的需要。最后，美国企业人力资源管理职能的转变不可避免地对企业中的人力资源管理专业人员尤其是企业中负责人力资源管理的高层管理人员提出了新的挑战，他们必须学习为有效地承担新的角色所必需的一些新的能力和技术。

美国企业人力资源管理职能所发生的这种转变对我国企业的人力资源管理职能建设是很有借鉴意义的。尽管中国与美国在经济发展阶段以及政治、经济、法律、文化和社会环境方面存在很大的差异，但是大多数中国企业都处在一个激烈的市场竞争环境之中，许多中国企业已经或者即将面临强大的国际竞争压力，在这种情况下，如何通过人来达到快速创新、降低成本、为客户提高更完美服务的目的同样是中国企业的一种最为迫切的需求。由于中国企业的人力资源管理建设起步较晚，但是面临的挑战却很严峻，因此，通过学习和借鉴美国企业人力资

源管理中的一些新方法和新思路，无疑对强化我国企业的竞争力是很有益处的。笔者认为，中国企业在人力资源管理方面可以从美国企业人力资源管理职能的转变中所吸取的有益之处包括：第一，不仅在口头上重视人力资源，更要通过企业的管理实践真正将人力资源管理纳入到企业的战略管理过程之中。第二，人力资源管理部门必须及时调整自己的角色定位，努力配合企业的各种经营需要，创新性地对本企业的人力资源管理实践进行开发与设计，只有这样，才能真正使企业的人力资源管理职能成为一种对企业绩效改善有价值的工具。第三，企业的人力资源管理者尤其是对企业的人力资源管理职能承担领导责任的人必须是一个具有高素质的人，他们不仅仅要具备人力资源管理的一些专业知识和技术，同时还要掌握在企业中通过人力资源管理为企业谋求竞争优势所必需的其他相关能力，包括变革管理能力、团队合作能力、创新能力等等。而最重要的则是一定要树立全局性经营意识，不能将人力资源管理作为一种单纯的部门职责来看待，而是要随时随地问自己：人力资源管理为企业迎接竞争挑战做了些什么？

当然，由于企业经营管理水平的成熟度不同，中国企业在人力资源管理方面的侧重点与美国企业可能并不完全相同，根据我们的研究，中国企业实际上要同时在两个方面下功夫，即首先必须在人力资源管理的各职能领域强化基础设施建设，这包括建立人员招聘甄选制度、绩效管理制度、薪酬管理制度、培训开发制度、晋升制度以及其他各种相应的人力资源管理政策和实践。这是与我国企业缺乏足够的市场化人力资源管理经验和实用性的人力资源管理技术和工具是有直接关系的。但是与此同时，我们也应当重视在一开始时就围绕通过人力资源管理服务为企业提供真正的价值，而不是被陷入烦琐的行政管理事务之中，否则，就像对此感到不满的美国企业一样，中国企业也有可能会出现这样一种思想，即还不如用新技术将人力资源管理部门替换掉，或者将其简单地将这方面的业务外包给一个能够以较低的成本提供高质量服务的外部专业服务机构。换言之，在我国的企业中，人力资源管理职能要想赢得尊重，就必须在一方面强化人力资源管理的知识和技术，另一方面增强缺乏经营意识，增加与经营部门的接触。从而确实通过人力资源管理实践来对企业的目标作出贡献，对改善企业的产品和服务质量以及企业的有效性作出贡献。

**第四篇：企业人力资源管理职能探析**

企业人力资源管理职能探析

09春行政管理专科李录

[摘要]：企业如何在激烈的市场竞争中获得生存和发展壮大，关键是是否坚持了科学合理的人力资源管理。因此，人力资源管理的成功与否已成为企业兴衰成败的关键。通过对现存的人力资源管理职能的分析，提出强化企业人力资源管理职能的方法。以及人力资源管理主要职能的确立与开展，探讨如何排除履行培训与开发职能的障碍，加强员工的培训与开发；如何建立差异化绩效评估、薪酬与福利体系激发出企业及成员的竞争力及战斗力。

[关键词]：人力资源管理职能培训绩效

企业市场竞争的实践证明，企业之间的竞争，实质上是人力资源的竞争，哪个企业拥有大批高素质的人力资源，并能高效地加以利用，哪个企业就能开发、引进、采用新技术、研制、开发出新的高质量产品，并运用最新的经营战略和战术去占领市场，最终在市场竞争中取胜。近年来，西方企业高层管理者之所以日益重视人力资源管理，其根本原因就在于，人力资源管理对企业提高市场竞争力起着至关重要的作用，强化人力资源管理是企业在国内外市场竞争中取得优势的必要条件。企业必须要更新、拓宽并完善人力资源管理职能，排除履行人力资源管理职能的障碍，提高人力资源管理水平。

一、企业现存的人力资源管理职能分析

现代企业人力资源管理职能分为战略性职能和经营性职能两种。人力资源管理虽以经营性职能为起点，但随着各种经营环境的变化，其战略职能的重要性与日俱增。从战略职能的角度看，人力资源管理的重要理念之一，就是将企业的人力资源视为最宝贵的资源，只要对人力资源实施有效的开发与管理，就能使之成为增强企业盈利能力的重要推动力。战略性职能主要侧重于企业人力资源管理的长期目标及人力资源管理的创新，工作内容主要是制定人力资源规划和分析劳动力市场的变动趋势等，人力资源经理必须及时向企业总经理汇报战略性职能的执行情况，并将总经理的经营思想和创意落实到人力资源规划中来。人力资源的经营性职能多属于战术性和行政性的工作，主要负责处理人力资源管理方面的日常

事务，侧重于短期目标的制定和实施，工作内容主要包括员工的招聘、甄选和培训等方面。

当前我国多数企业仍遵循着传统的人事管理方式，尚未彻底扭转计划经济体制下人事部门那种消极管人的落后状态，虽然有些企业将人事部门的名称改为“人力资源”部门，但职能仍然没有转变，没有真正开展起现代企业的人力资源管理。企业人力资源部门（或仍称为人事部门）的管理职能狭窄，所起的作用非常有限，主要是由以下几个方面的原因造成的：①不少企业对人力资源的战略性职能重视不够，或者干脆置人力资源管理的战略性职能于不顾；②只是部分履行了人力资源管理的经营性职能，往往忽视了工作分析、员工的职业计划、劳动关系等经营性职能；③履行培训与开发职能时遇到的困难和阻力很大，培训与开发活动难以开展；④有关人员履行人力资源管理职能的能力不足。多数企业的人力资源管理人员仍不具备正确高效地履行人力资源管理职能所需的知识与技能，没有掌握现代企业人力资源管理的基本理论和操作实务，对员工的招聘与甄选、绩效评估和激励方式、薪酬与福利体系的设计、员工的培训与开发、劳动关系的改善等方面的实际工作原则、方法和技巧一知半解，甚至完全不了解，这就严重制约了人力资源管理职能的发挥。企业的人力资源管理活动难以调动员工的积极性、主动性和创造性，人力资源管理起不到求才、用才、留才、育才、激才的作用。

二、强化企业人力资源管理职能的方法探讨

1.合并有关职能部门，建立一个精干、合理的人力资源管理部门

要想正确、高效地履行人力资源管理职能，必须科学、合理地设置人力资源管理机构。人力资源管理的各项职能并不是孤立存在的，它们之间存在着紧密的联系，彼此相互作用，相互影响。譬如，一家企业虽然重视员工的培训与开发，但是却忽视了为其提供公平合理的薪酬，这样即使通过培训提高了员工的知识与技能，生产效率也不会提高。薪酬体系不够公平合理会导致员工滋生不满情绪，任其发展下去，消极怠工、跳槽走人等现象就难以避免，最终生产效率不但不会提高，反而会下降，企业员工培训这种重要的人力资本投资的收益率是负值。不能将人力资源管理的各项职能随意割裂开来，人力资源管理的战略性职能和各种经营性职能应由人力资源部门集中统一执行。目前在不少企业，尚不存在完整的人力资源管理部门，往往人事部门（人事处或人事科）负责员工的招聘、甄选、调配和企业薪酬体系的设计，教育部门（教育处或教育科）主管员工的教育和培

训，并且人事部门和教育部门是处于企业内部同一等级层次的平行部门，员工的福利和生产安全分别由工会和安全部门负责管理。人力资源管理的各项具体职能分散在若干个部门，各部门之间的联系比较松散，部门之间的合作协调性差。职能分裂所造成的后果是职权、职责不清晰，权力相互交叉，各部门出台的有关人力资源管理方面的政策、措施难以协调一致，常常存在相互冲突的成份，部门之间相互制约，不能良性运作，工作效率低下，管理不规范不科学。企业这种机构设置及职能分工状况已不能适应现代企业人力资源管理的要求，必须进行脱胎换骨的整改才行。

企业可合并人事、教育等相关职能机构，设立人力资源部，并把有关人力资源管理事务集中起来，交给人力资源部统一管理，人力资源部下面应设立培训与开发、薪酬和福利、招聘、劳动关系等部门。

2.人力资源部应高度重视并切实履行人力资源战略规划职能

人力资源战略规划是指根据企业的总体发展战略、企业目标及企业内外环境的变化，预测未来的组织任务和环境对企业的要求，是为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。由于企业人力资源战略规划是为企业总体战略的实施提供人力资源这一关键性支撑要素，因此，它是实施企业总体发展战略的基础性条件。在实践中，人力资源战略规划必须配合企业市场竞争的总体战略，为企业的总体战略服务。

人力资源规划的任务是：预测企业未来的人力资源供求状况，制定实施供求均衡的措施；其次，应对企业员工的招聘、解聘和甄选，薪酬与福利以及员工的教育和培训，企业内部人员余缺的调剂等各种人力资源管理活动的目标、任务、实施步骤和资金预算，在时间上作出详细的计划与安排。人力资源规划是企业人力资源各项管理工作的依据，具有战略性和先导性。在人力资源管理的各种职能中，人力资源部门必须先履行战略规划职能，否则企业人力资源管理活动会带有很大的盲目性。

在传统计划经济体制下，国家作为用工主体，统包统配人力资源。企业人员定额、招工计划，完全由上级下达指令，企业主管部门直接给企业分配劳动力，企业则系非用工主体，无用工自主权，企业不能根据自身生产经营的实际需要确定人员规模，不能自行招聘，也无权解雇不称职的员工。在国家作为用工主体的情况下，实际上是由各级政府部门替企业行使了人力资源战略规划职能。由于政

府部门大包大揽，企业人事管理简单化，企业无须作出科学的人力资源规划，即使制定了规划，也无用武之地，因而企业也缺乏制定人力资源规划的动力。当前在向市场经济体制转轨的过程中，企业虽已拥有用工自主权，但企业的经营者和人力资源管理人员在人力资源管理上，还没有彻底摆脱传统体制下的工作思路和工作方法的影响，对企业人力资源规划的重要性认识不足，对本企业未来人力资源需求情况心中无数，缺乏长远眼光，企业人力资源不能适应长期发展需要。有些企业管理人员现在还不具备从事人力资源规划工作所需的知识与技能，缺乏制定人力资源规划的能力。多数企业的人力资源规划还停留在口头上，没有成文的人力资源规划方案。少数企业虽制定了人力资源规划，但显得零乱、不系统、不科学，主要表现在以下几个方面：①人力资源规划与企业实际情况相脱节；②人力资源规划与企业其它计划不匹配；③与政府的有关政策法规相抵触。随着国有企业现代企业制度的建立和完善，企业人力资源管理必须引进新思想、新观念和新方法，必须建立新的、科学的人力资源管理体系，应制定长期的、战略性的人力资源管理规划。制定人力资源规划应做到：①与其它计划相协调。人力资源规划应当与企业研究与开发计划、生产计划、销售计划、行政管理计划相协调，为企业各项活动提供所需人力。②尊重政府政策法规的权威性。由于各种需要，政府会制订、修订一些政策法规，进而会影响到企业的人力资源规划，这些必须予以考虑。如政府制定的有关外来人员的用工制度，工资最低限度，员工的保障制度等。③对企业的实际情况作深入全面的分析。必须在摸清企业的生产、技术、营销、资金的实际情况以及企业人员规模和结构的基础上，制定人力资源规划。

三、排除履行培训与开发职能的障碍，加强员工的培训与开发目前国有大中型企业的培训部门在履行员工培训与开发职能时存在着很大的困难，原因是多方面的，归纳起来主要有：①企业经营者观念转变滞后。企业的自主经营是在经营者的组织下进行的，经营者的观念和行为在很大程度上影响甚至决定着企业职工培训的发展趋势。在计划经济年代，绝大多数企业只重视物质资本的投入，而未曾意识到人力资本投资的重要性，这种“重物轻人”的传统落后思想观念时至今日对部分国企经营者仍有很深的影响，致使其观念转变滞后。②部分企业经营者短期经济行为膨胀。企业经营者大多实行任期制，而职工教育和培训投资的收益期又较长，经营者任期内在职工教育和培训上的投资大多不能在其任期内完全发挥作用，任期内的职工教育和培训投资也难以在任期内完

全得到补偿，这就使得追求短期收益最大化的企业经营者往往不愿进行教育和培训投资，而将所有的人力、物力、财力都投入到生产中去。③企业面临人才流失的困扰。如果出现企业经济不景气，亏损严重，员工收入水平低，加上其它因素的影响，则会造成企业人才流失严重。企业花了很大的人力、物力、财力培养教育员工，而员工知识与技能提高后却一走了之，成了其他企业的“培训基地”，这极大地挫伤了企业办教育和培训的积极性。④企业效益低本身也严重削弱了企业在培训上的投资能力。⑤培训的针对性、目标性不强，员工自身主动学习的欲望不强。⑥培训只管过程，不管结果，往往是按照计划安排了培训，具体被培训人员的水平能力有多大提高，人力资源部门未能形成考核激励约束机制。

在企业经营活动中，要想占领市场，必须先有人才，也只有拥有一流的人才群，才能造就一流的企业。企业经营者必须树立“教育优先，以人为本”的观念，高瞻远瞩、身体力行，抓职工培训，抓人才开发与培养，提高企业在市场竞争中的生存和发展能力。为使企业的经营者能重视企业的长远发展，重视职工的培训和开发，可考虑在经营者的薪酬体系中引入远期收入制，如股票和期权等，或者直接根据经营者的经营绩效给其配置一定数额的股份，并规定不能转让，促使经营者从自身利益的角度对企业经营进行长时段的思考，力争消除经营者的短期行为。在企业生产经营面临困难时，应广开融资渠道，可通过企业自筹、银行贷款、社会集资等多种渠道筹措教育资金，增加企业在培训与开发上的投入。不管企业盈与亏，在员工培训与开发上的投入必须保证，并要保持逐年增加的趋势。为防止员工接受培训后流失，使企业利益受损，在培训前企业可与员工签定有关服务期规定的协议，并在其中列入员工毁约后应交培训补偿金的条款，并请公证处公证。

四、建立差异化绩效评估、薪酬与福利体系，才能真正激发出企业及成员的竞争力及战斗力。

对企业而言，绩效与奖酬制度与其组织整体策略的落实、营运目标的达成、人才吸引与留用有着密不可分的关系。企业经营者必须让绩效及奖酬制度与企业策略产生挂钩，同时在建构奖酬制度时跳脱依照年资和职级的考虑，员工的核心能力和未来价值、职责、市场行情、留置价值、贡献度才是考虑的依归。

人力资源专家多年前就已大力阐扬差异化绩效评估及奖酬制度的重要性。他们提出了必须要将员工奖酬的差异化扩大，改变往日以员工过去表现来衡量员工价值的观念，改为留意员工的未来价值，以及重视员工的核心能力是否有助于组

织愿景的达成及长期策略的落实。同时，也要重新看待调薪的意义，调薪应着眼于员工的未来价值，因此拥有深厚潜力的新员工加薪幅度应大于无所表现的资深员工。

除以上所述之外，企业人力资源管理部门还应认真履行工作分析、员工招聘和甄选等重要职能。在履行这些职能时虽然人力资源部门面临的困难和阻力要小些，但要想顺利履行这些职能，人力资源管理人员还需提高自身的工作能力。

[参考文献]:

[1]江卫东、陈丽芬,论我国高新技术企业的人力资源管理，中国人力资源开发

[J]，1998.12

[2]江卫东，论企业培训效果的评估，中国培训[J]，1999.6

[3] R·韦恩·蒙迪，罗伯特·M·诺埃，人力资源管理（中译本）[M]，经济科学出版社，1998.[4] 迈克尔·比尔等，管理人力资本（中译本）[M]，华夏出版社，1998

**第五篇：人力资源管理职能**

一、一般职能：

1、招聘与选拔。

2、培训与开发。

3、劳动关系管理。

二、基础职能：

1、人力资源战略。

2、人力资源规划。

3、工作分析与设计。

三、核心职能：

1、绩效管理。

2、薪酬管理。

3、职业生涯管理。

三人力资源管理主要职能

（一）主要职能

1人力资源的吸纳（获取）与整合吸纳主要包括人力资源规划、工作分析、招聘与录用。人力资源部门要根据组织结构确定工作说明书与员工的素质要求，制定与组织目标适应的人力资源需求和供给计划，并根据人力资源的供需计划而开展招募、考核、选拔、录用与配置等工作。

整合包括对新员工的整合和组织内部员工的整合。对新员工的整合是指对新员工的岗前培训、企业文化的宣讲、企业情况的介绍等，增加新员工的认同感；组织内部员工的整合是指促使员工间的认同与了解，加强协作，取得群体认同等。

2绩效考核与绩效管理

绩效考核是人力资源管理的核心职能之一。在企业中，按绩效考核的对象不同可以分为对个体的考核和对群体的考核。个体的考核，即员工绩效考核，是对员工工作业绩的考察和评定，即根据工作目标或一定的绩效标准，采用科学的方法，对员工的工作完成情况，职责履行程度等进行定期的评定，并将评定结果反馈给员工的过程。员工绩效考核具有重要作用，从企业管理的角度来说，它提供对员工奖惩、员工培训和人事决策的主要依据，1

是改进企业经营活动的一个重要措施；从员工个人的角度来说，对员工具有激励作用，是员工确定其职业规划的重要依据。对群体的考核，即对部门的绩效的考核，由于单一的员工绩效考核特别是注重结果型的领导考核法极容易导致其下属在实际工作中重视领导看法而不是重视绩效和能力的提高，领导往往也会出现过于看中下属事务性的工作而忽视其能力和实际绩效，从而给予较高绩效考核分数，这就可能出现这样一种情况，即部门的员工绩效考核分都很高，但是部门的整体绩效指标考核得分却不高。所以，应当建立有效的群体绩效考核法来配合个体绩效考核，使之共同构成一套完整而科学的绩效考核体系。

绩效管理的概念不等同于绩效考核概念，绩效考核是一个阶段性的工作，而绩效管理是一个经理和员工持续不断双向沟通的过程，在这个过程中，考核部门人员与员工在沟通的基础上，帮助员工订立绩效发展目标，然后通过过程的沟通，对员工的绩效能力进行辅导，帮助员工不断实现绩效目标。在此基础上，作为一段时间绩效的总结，人力资源部门应通过科学的手段和工具对员工的绩效进行考核，确立员工的绩效等级，找出员工绩效的不足，进而制定相应的改进计划，帮助员工改进绩效中的缺陷和不足，使员工朝更高的绩效目标迈进。可见，在绩效管理过程中，绩效的反馈和改进将是两项重要的工作，其中绩效改进则是绩效考核的最终目标，否则考核便失去了它最重要作用。

3控制与调整

控制与调整，是对员工实施合理、公平的动态管理的过程，它包括合理而完整的绩效考核体系的设置与执行，并以考核结果与评估结果为根据对员工实行动态的管理，如晋升、调动、奖惩、解雇、辞退等。该职能可以独立的作为一个人力资源管理模块。

4薪酬与福利

薪酬是企业向员工支付的报酬，形式上可以是工资或酬金，也可以是津贴、奖金等，而其实质则是一种分配的过程和制度，习惯上我们称之为薪酬制度。可见薪酬的概念不等同于工资的概念，薪酬是基于人力资本的概念；薪酬和工资应当是包含与被包含的关系。薪酬制度将对应员工绩效考核的

2结果（考绩），不同的绩效水平对应不同的薪酬等级。一般来说，确定人员薪酬时，往往要综合考虑三个方面的因素：一是其职位等级，二是个人的技能和资历，三是个人绩效。

5开发与职业发展

人力资源开发是指组织对员工素质与与技能进行培养与提高，以便充分发掘他们的潜能，有效地发挥员工才干和能力的一系列活动。主要环节有人才发现、人才培养、人才使用与人才调剂。他的主要内容包括组织与个人开发计划的制定、组织与个人对培训和继续教育的投入和实施、员工职业生涯开发及员工有效使用。它的主要目标是提高人力资源质量和活力。职业发展一般主要涉及职业生涯规划与管理，职业生涯规划与管理就是具体设计及实现个人合理的职业生涯计划。按照时间的长短来分类，可分为人生规划、长期规划、中期规划与短期规划四种类型，即职业生涯规划具有阶段性特点。职业生涯规划与管理对个人和所在的公司都有相当的意义： 6劳动关系管理

以上五部分是一般职能划分方法，称之为人力资源管理的五大职能。现代人力资源管理虽然扩展了管理职能，更新了传统理念，在管理范围、内容、深度等方面都有了革新，但它仍然继承了传统人事管理职能中的劳动关系管理，并且基于中国企业中劳动关系管理在人力资源管理中仍占很大比重的现状，我们将劳动关系管理作为人力资源管理的第六大职能。

广义劳动关系是指社会分工协作关系。此处我们讲的是狭义的劳动关系，即劳动者与用人单位之间由于劳动交易所形成的关系，是二者围绕有偿劳动的内容和形式所产生的各种权、责、利关系。其主要内容应该包括社会保障（如保险）、员工权利和地位、劳动合同、劳动争议解决办法、工会制度、劳资关系、员工关系（辞退、退休、辞职和晋升）、劳动安全与健康等。该职能模块继承了传统人事管理的劳动关系内容，明显偏重于事务性。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！