

人力资源管理国际化最佳实践

刘启明



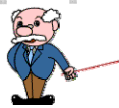
作者简介

刘启明，清华大学、北京大学、复旦大学、中国银行国际金融中心客座教授。10 年以上欧美一流咨询公司高层管理工作经验。

曾任英国伦敦上市的全球第二大营销研究咨询公司特恩斯(TNS)中国区高级副总裁 ,美国恩孚欧咨询有限公司(NFO World Group) 中国区高级副总裁，全球著名咨询公司美国盖洛普咨询有限公司 (The Gallup Organization) 中国区副总裁，首席咨询顾问。

北京大学经济地理学学士、硕士学位和英国苏塞克斯 (University of Sussex) 大学经济学硕士学位。美国华盛顿大学、杜克大学和澳大利亚国立大学访问学者。现代北京凯诺斯管理咨询有限公司总裁。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

比尔·盖茨曾经说过，如果把我們最优秀的 20 名员工拿走，微软将变成一个无足轻重的公司。随着市场竞争的不断升级，经济环境的日渐复杂，人作为最具能动性的“软资源”，对企业生存发展的意义越来越大。如何发挥企业现有人力资源的最大效用，如何进一步吸引优秀人才以支持企业未来的发展，成为每一个企业管理者必须认真思考的问题。

传统的人事管理从“复杂人”的假设出发，处处以“事”为先，人往往被视为完成任务的“过程工具”，从而被当作是企业运营必须支出的成本进行管理。这种管理方式实质上是一种带有浓烈强制性色彩的行政措施。在新的经济环境下，人力资源管理不断寻求突破，将目光焦点开始从“事”转向“人”，将人看待成企业活的资源加以开发利用。这种注重资源效率的管理方式已不仅仅属于简单的技术工作，而是提升到了企业战略的高度，成为影响企业发展的关键问题。时至今日，人力资本管理理念逐渐成为知识经济时代的主流。这是一种基于全新的“价值人”假设的管理方式，更加强调人的自我实现、谋求发展的高层次需求，对人的看法从为实现企业目标而不得不付出的代价，转变成了“能带来剩余价值的”无形资本。人力资源管理中这种成本到资本概念的转变，体现了企业寻求与员工建立互信合作关系的主动性，标志着企业与员工的博弈从零和逐渐走向双赢的胜利（如图 1 所示）。

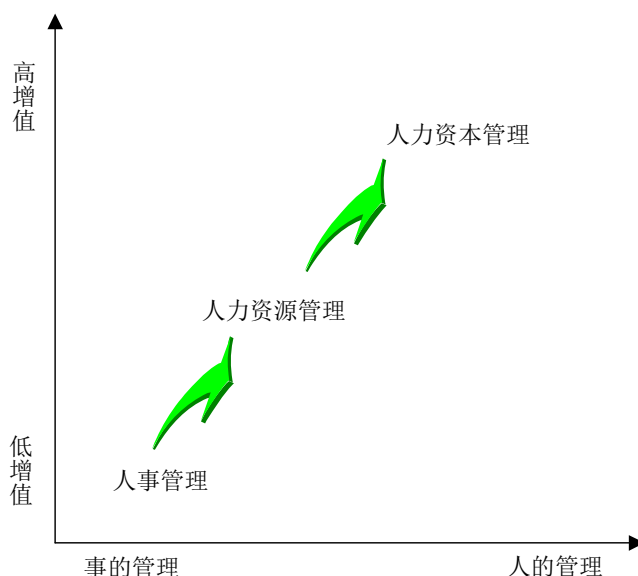


图 1 人力资源管理的发展阶段

所谓人力资源管理，是指企业以未来为导向，实现组织内人力资源的合理配置及有效激励，最大限度的开发和利用人力资源潜力，使企业竞争优势中的智力部分不断增值。战略性人力资源管理是从人力资本管理概念衍生出来的管理体系，它强调通过人力资源规划以及管理实践来达到企业获得竞争优势的人力资源配置的目的。

人力资源管理的愿景与使命

战略性人力资源管理由人力资源管理的愿景与使命、人力资源规划、人力资源管理实务制度以及由此搭建的人力资源管理平台四部分组成，将人与组织联系起来，构建形成统一性和适应性相结合的人力资源管理体系，它更强调人力资源与组织战略的匹配，强调人力资源管理活动实现组织战略的灵活性（如图2所示）。

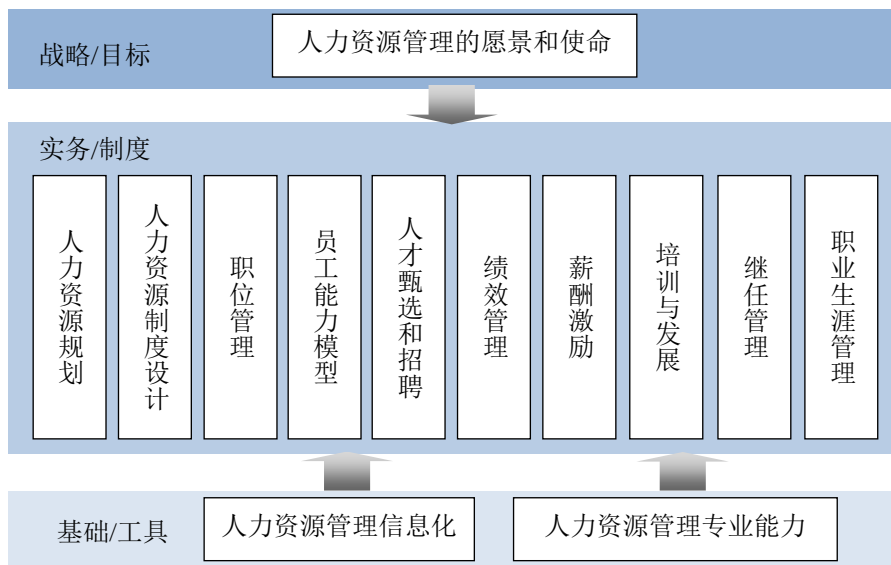


图2 战略性人力资源管理最佳实践

人力资源管理的愿景与使命，作为企业整体战略投射在组织内部管理上的一个剪影，是企业在动荡的市场环境中安身立命的护身符，应具有方向性、前瞻性的特点。人力资源管理的愿景与使命的确立不仅要考虑组织内部系统运作的系统性与有效性，而且要有助于维持甚至提升企业的核心竞争力，充分发挥对企业人力资源管理的凝聚力、激励力、导向力等指导作用。

人力资源规划

人力资源规划作为企业人力资源管理从战略转向行动的指南，勾勒出了组织人力资源管理系统的框架结构，以此确保企业的人力资源管理工作真正得以实现。人

力资源规划的目标就是求得人员需求量和人员拥有量（包括人员数量和质量）在组织发展过程中的相互匹配，使组织的人力资源满足组织发展的需要，并合理分配组织人力资源，以提高组织人力资源使用效果，降低组织用人成本。人力资源规划并非一成不变，它是一个动态的开放系统。从过程上看，人力资源规划应该包括战略发展规划、组织人事规划、制度建设规划和员工开发规划四个方面；从结果上看，人力资源规划必须解决人力资源管理中的两个基础性问题：其一，企业需要什么样的人才；其二，企业应该制定什么样的人力资源管理政策与制度。

在进行人力资源规划时，企业经常需要将定量计算和定性分析的方法结合起来使用。其中，员工队伍现状分析和胜任力模型（Competency Model）是企业在人力资源实践中经常运用的两种工具。

1. 员工队伍现状分析

如图 3 所示，员工队伍现状分析主要包括员工数量、员工结构、员工费用、员工技能、员工流动性（包括员工招聘、人员流失与冗员淘汰）五个维度。通过对不同维度中具体量化指标的计算分析，不仅使企业能充分掌握组织人力资源的供需状况，而且为组织员工的甄选与招聘等队伍建设工作提供可靠的凭证。



图 3 员工队伍现状分析

2. 员工胜任力模型

如图 4 所示，胜任力模型是 20 世纪中后期，哈佛大学教授戴维·麦克米兰（David Mc- Clelland）研究建立的一种独特的人力资源管理的思维视角与操作方法。所谓胜任力，即驱动个体人产生优秀工作绩效得各种个性特征的集合；胜任力模型就是用行为方式来定义和描述员工完成工作需要的知识、技巧和工作能力。建立胜任力模型，可以帮助企业找到合适的员工完成企业目标同时提高员工个人能力和素质；长期来看，建立以胜任力模型为基础的人力资源体系，能够推动企业核心能力的形成，使企业战略目标、人力资源管理和员工个人能力形成有机整体，有利于企业和员工的共同发展和利益的达成。通过构建符合组织战略发展需要的胜任力模型，可以将企业的战略规划与岗位关键业绩因素（包括内在特质和外显特征）有机的结合起来，

将员工的个人目标、态度、能力和组织需要及岗位要求有机的结合起来，为员工的职位管理、甄选与招聘、绩效管理、薪酬激励及培训与发展，乃至组织内员工的职业生涯规划提供了强有力的依据。

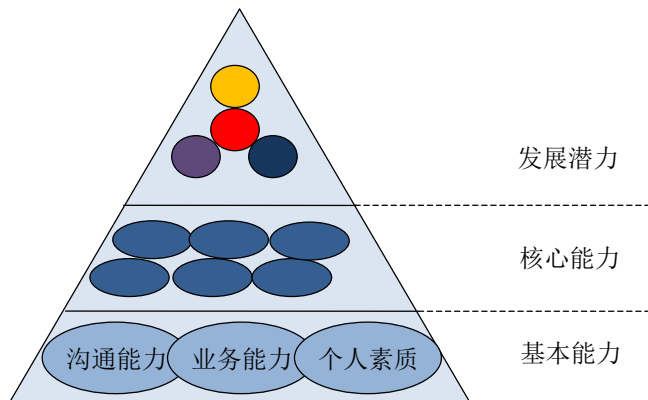


图4 胜任力模型

人力资源管理实务

1. 职位管理

职位管理是根据企业组织架构的设置情况，在详尽描述业务流程和职责要求的基础上，对各部门、各职位进行控制协调的管理工作。职位管理是企业人力资源管理链条中最基本的环节。对于组织而言，如果没有完整的职位管理为前提条件，人力资源管理的种种方法和手段只能是书面语言，并不能给内部管理增效带来任何实质上的改善。对于员工而言，职位管理就好比一盏指路明灯，清晰说明每个岗位在组织中的职权范围和任务特点，为员工的职业发展道路指明方向。

职位管理一般分为组织设计、职位分析、职位描述和职位评估四步。不同的工作内容对员工有着不同的素质要求，据此形成相对固定的职位价值。传统的职位管理比较注重工作的组成要素，而基于胜任力模型的分析，则通过研究绩效优秀的员工，突出结合这些人的特征和行为定义这一职位的工作内容。这种研究分析得出的职位价值不会因为任职人员水平高低和工作业绩的变化而变化，具有更强的工作绩效预测性，为绩效管理和薪酬激励设立了公平评判的基准点。

2. 甄选与招聘

人员的甄选与招聘作为企业人力资源管理执行的第一步，是企业充实人才库的重要手段，对企业当前和长远的发展具有关键性的影响。人员的甄选与招聘须在职

位管理的基础上,根据各岗位必备的素质和技能,在企业内外寻找合格的人选,实现人岗匹配的目的。

传统的人才甄选与招聘通常是根据员工的能力发展情况进行选择和提拔,一般比较重视考察候选人的知识、技能等外显特征,而很少针对工作动机等难以测量的内在特质进行考查。这种停留在硬性条件筛选的招聘方式很可能给企业的经营带来一定的风险——入职的员工不具备竞聘职位所需的深层次的胜任特征,尤其是那些难以通过培训获得的个性特点,例如灵活性,团队合作精神等。而胜任力模型中基于各个职位建立的全面评价标准正好解决了这个问题,为企业成功招聘奠定了基础。

3. 绩效管理

绩效管理是企业以战略规划的实现为目标,采用科学的方法,通过对员工或业务单元的工作态度、行为表现和业绩成果,以及个人素质进行全面的监测、考核、分析、评价,并借助人力资源管理的其他手段实现充分调动员工的积极性、主动性和创造性,持续改善员工行为,提高员工素质,挖掘员工潜力的活动过程。绩效管理历来是企业人力资源管理活动中备受瞩目的焦点。

要想真正做好绩效管理,首先要从深层次理解绩效的真正意义。绩效是一个含义广泛的概念,从员工个人的角度来说,“绩”是指业绩,即员工的工作结果;“效”是指效率,即员工的工作过程。也就是说:

绩效=结果+过程(取得未来优异绩效的行为与素质)

进而根据胜任力模型的思维进行发展:

绩效=做了什么(实际结果)+能做什么(预期结果)

绩效管理无疑应该是绩效导向式的。但绩效导向并不意味着只重结果不重过程,毕竟过程中的发展是预测和见证结果出现的决定性因素。对于员工来讲,他对于企业的最大贡献是绩效,也唯有绩效是支撑企业生存与发展的核心要素。因此,在胜任力模型中绩效被定义为员工在未来取得优异绩效的行为和素质,更准确的体现了绩效的真正涵义,如图5所示。

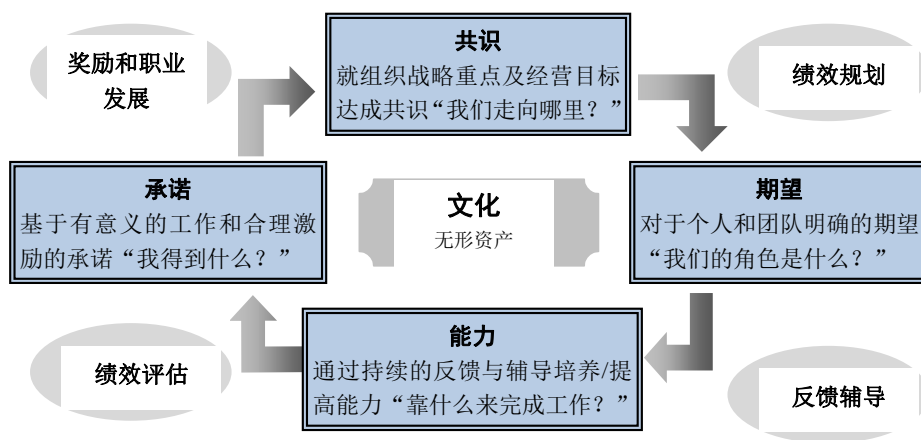


图5 成功绩效管理的四个基石

彼得·圣吉（Peter Senge）在《第五项修炼》（The Fifth Discipline）中提过，“很多领导者有可以激励企业组织的个人远景，但是从未与大家分享。”绩效管理不只是业绩考核的一个环节，而是企业人力资源管理活动中一个以战略规划为依托、不断改善的管理过程。绩效管理既要保证可靠性和正确性，又要具有可行性和实用性，既要能够全面体现企业需要控制的行为，又要简单明了，节省了操作成本。如图6所示，作为现在广泛应用的绩效管理工具——平衡记分卡（BSC）与关键绩效指标（KPI），BSC能够从财务、客户、组织内部和运营、员工学习和成长四个层面帮助企业描述、衡量企业实现愿景目标的战略框架，并制定出实现战略目标的可操作的管理和绩效指标体系，包括企业的关键成果指标、绩效指标和关键绩效指标。如果说BSC可以帮企业组企业战略目标逐层分解并转化为相互平衡的管理指标和绩效体系，那么KPI则可以帮助企业在庞大的指标体系中，寻找影响企业战略达成最关键的绩效指标，显著的提高企业的管理效果和效率。通过KPI，能够为显著的提高企业绩效水平指明方向，能够为衡量员工工作绩效表现提供具体的量化指标，能够为工作完成效果提供最直接的衡量方式。因此，二者的结合，可以在反映企业战略框架的情形下，“将企业战略目标逐层分解转化为各种具体的相互平衡的绩效考核指标体系，并对这些指标的实现进行周期性的考核”，使绩效管理既不会依赖片面的指标进行，又不会因为过于繁杂而分散精力，充分体现了绩效管理的这种牵引和导向作用。

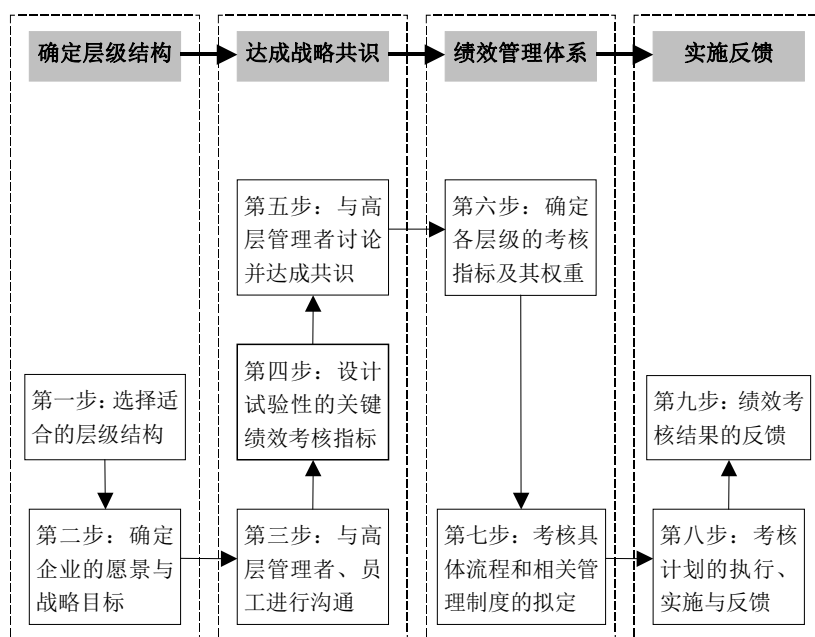


图6 绩效管理体系的建立流程

当然，绩效管理体系建立以后，能否真正的执行实施，进而能否产生预期的效果，还取决于企业是否建立一套完善的支持体系。

（1）以绩效为导向的企业文化的支持。通过企业文化来形成追求优异绩效的核心价值观，通过企业文化来约束员工的行为，建立绩效导向的组织氛围，同时通过企业文化化解绩效考核过程中的矛盾与冲突。正如GE公司的韦尔奇所讲，“我们的活力曲线之所以能有效发挥作用，是因为我们花了十年的时间在我们企业里建立起一种绩效文化。”

（2）各级管理者承担起绩效管理的任务。由管理者来分解与制定关键绩效指标，而人力资源部门在这一过程中则提供专业咨询与服务的功能。

（3）保证绩效沟通的制度化。关键绩效指标与其说是自上而下下达的，倒不如说是自下而上承诺的，只有保证畅通的双向沟通才能使关键绩效指标具有挑战性，并且能够顺利达成。

（4）设计对绩效管理的激励与约束体系。激励体系主要表现绩效考核结果与价值分配挂钩，实践表明，两者挂钩的程度越紧，绩效考核的效果越明显。约束体系主要包括员工的绩效考核投诉机制，上级审核和主管负责的二级考核体制等。只有这些激励体系与约束体系的建立并有效发挥作用，以关键绩效指标为核心的绩效管理才能真正发挥作用。

4. 薪酬激励

薪酬是指员工为企业付出劳动。从而得到的货币或其他形式的报酬或补偿。员

工薪酬是企业成本的主要组成部分，在总投入一定的情况下，人工成本的降低，意味着收益的增加。同时，作为企业的特殊资源，要很好的实现人力资源的内在价值，就要设法将企业的经营理念通过薪酬激励落实在引导员工的行为上。如图 7 所示，对于企业来说，劳动力市场的情况、政府的政策调节、经济发展状况与劳动生产率物价变动、行业薪酬水平的变化都可能对企业的薪酬福利管理造成影响。虽然物质报酬不是唯一的激励工具，但作为企业与员工的独特沟通方式，能否留住和激励员工，很大程度上是通过企业的薪酬激励来实现的。薪酬激励的设计与执行不只是一项关注分配的技术工作，同时深受企业经营哲学的影响，体现了企业放眼未来的一种战略思考。

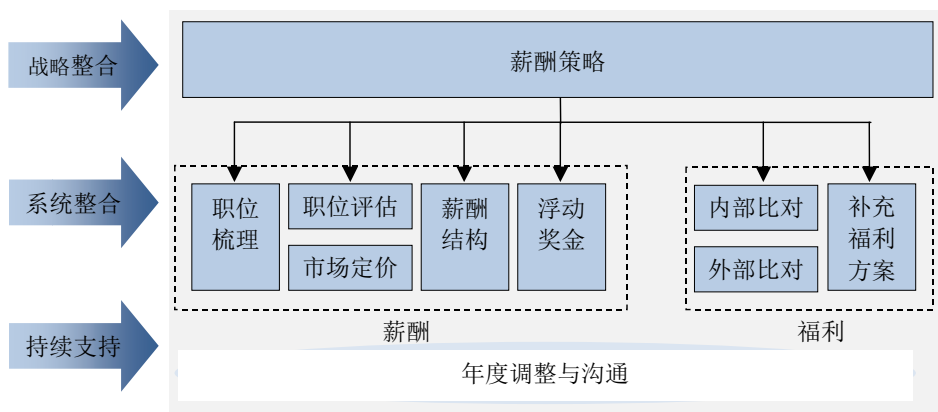


图 7 薪酬福利整合思考框架

如图 8 所示，薪酬激励通常与个人贡献相联系，着重体现了企业在时间、方式和内容上回报员工的一种总体看法。薪酬激励的重点是要达到薪酬效率和员工激励的平衡。具体来讲，就是要搭建合理、有效的薪资结构：其一，企业的薪资等级、级差以及岗位和职务之间的薪资分布趋于合理，体现公平付薪的原则；其二，企业各薪资要素之间的配置有效，体现按劳取酬的原则。全面薪酬正是基于以上原则为企业搭建起来的整合式薪酬福利体系。从结构上看，全面薪酬主要由短期激励、中期激励和长期激励三部分组成，在保证员工眼前利益的同时，鼓励员工重视长远，真正从企业发展的角度考虑问题；从内容上看，全面薪酬激励体系包括固定薪酬、浮动薪酬及特殊福利津贴三个项目，将薪酬福利与员工工作业绩相联系，充分调动了员工的主动性和积极性。



图8 全面薪酬构成

随着收入水平的不断提高，温饱问题已不是大部分企业员工面临的首要问题，如何提升生活质量逐渐成为关注的热点。因此，薪酬之外的非货币形式的福利安排在人力资源管理中的重要性正在逐步加码。全面薪酬体系的福利安排恰好传达出组织对员工的重视、关爱，有助于增强员工的凝聚力和向心力。

5. 培训与发展

从个体角度来说，培训的目的是帮助员工补齐“短板”，开发员工的潜力，为企业创造更多效益。从群体角度来看，培训是增强企业核心竞争力的重要手段。同时，构建企业培训体系的过程也被赋予企业文化有效内化的深层次含义。构建符合金字塔形发展形态的培训体系，是企业获得长足进步的重要保障。

如图9所示，作为企业一直依赖的发展手段，传统的培训方法主要存在如下几个方面的缺陷：第一，对于接受培训的对象而言，培训主要还是一种相对被动的学习方式；第二，相对来说，培训的内容比较适合知识和基本技能，并不太适合行为和心态类内容；第三，培训所创造的学习环境与实际工作环境的差距较大，学员在课后工作环境中缺乏或找不到实践所学知识的环境和必要的压力，所学知识和经验得不到应用而被很快遗忘，造成培训效果不佳。而战略性人力资源培训，应该是在企业确定的需求条件下，设计建立起来的、能够支持企业经营策略的培训体系。企业这种完善的、基于胜任力模型的培训体系，从计划到需求分析，再到实施及效果评估，最后又回到计划调整是一个完整的闭环，从而能更好的达到维持、监控、改善，甚至提升个人或组织竞争力的效果。

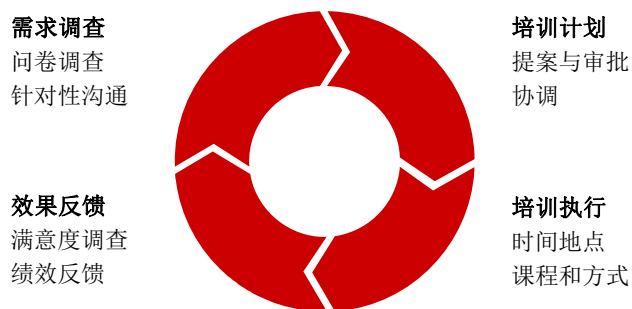


图9 培训的四阶段模型

6. 职业生涯规划

随着人力资源管理的逐步完善，企业已经尝试把员工的职业规划列为其中的战略组成部分，协调个人发展目标与企业发展愿景，以此来更有效地调动员工的积极性和创造性，建立更具凝聚力的职业队伍。

如图 10 所示，职业规划是企业一项精密的管理工程，需要的不仅仅是经验与热情，更要求严谨的系统思考与科学的方法体系。在胜任力模型的基础上，职业规划大致达成以下共识：

- （1）对员工的个性特征、倾向性及发展潜能进行测定和评价；
- （2）在了解员工综合素质的基础上，为员工制定职业发展规划，进行目标设定（短期目标、中期目标、长期目标和人生目标）等；
- （3）经常性地与职业指导师、人力资源专家开展关于员工职业发展的谈话交流，评析案例，听取专家意见；
- （4）开展基于员工个性的、针对性的培训开发，这些不仅限于技能训练和知识培训，更重要的是在职业层面的岗位实践活动；
- （5）时刻关注职场信息，了解各种职业信息及职业发展动态，如职业特征及职业要求，就业需求状况等。

总裁	<ul style="list-style-type: none"> ● 总裁课程 ● 董事课程 		
国际经营者 人才发展	<ul style="list-style-type: none"> ● 国际贸易 ● 国际商务礼仪 ● 国际商务英语 	<ul style="list-style-type: none"> ● 跨文化交流 ● 企业品牌管理 ● WTO 规则 	
经营者发展	<ul style="list-style-type: none"> ● 战略管理 ● 高效领导四角色 ● 非财务经理的财务知识 	<ul style="list-style-type: none"> ● 决战商场 ● 变革管理 ● 战略成本与控制 	
在职经理 ——在实践中学习 ——系统性理论知识学习	<ul style="list-style-type: none"> ● 高效能人士的 7 个习惯 ● 经理人十项管理技能训练 ● 职业经理人常犯的 11 种错误 ● 非人力资源经理的人力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 危机管理 ● 基业常青 ● 从优秀到卓越 ● MBA 工商管理课程 ● 计划性轮岗训练 	
新上任经理 ——新经理成长 培训	<ul style="list-style-type: none"> ● 部属培育 ● 会议管理 ● 招聘面试技巧 ● 预算与成本控制 	<ul style="list-style-type: none"> ● ISO9000 ● ISO14001 ● 6Sigma 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新任主管管理技能 ● 员工职业生涯规划 ● 员工激励艺术与技巧 ● 业绩考核及面谈技巧
员工 ——核心能力课程	<ul style="list-style-type: none"> ● 现代职业人士必备技能训练 ● 如何成为合格白领 ● 创新意识 ● 客户服务 	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理者的法律素养 ● 有效沟通 ● 社交礼仪 	<ul style="list-style-type: none"> ● 演讲技能 ● 对卓越的投资 ● 第五项修炼 ● 会议管理 ● 工作压力与变化管理 ● 用户满意 ● 团队建设 ● 时间管理

图 10 企业职业生涯规划课程选择的金字塔结构

人力资源管理的信息化平台

21 世纪是个资讯信息的时代。短短数年间，源起国外的人力资源管理信息化已经从无到有、从缓到急的逐渐发展起来，为人力资源管理领域带来了全新的变革。

所谓人力资源信息化，从狭义上说，是指基于互联网的、高度自动化的人力资源管理工作，囊括了最核心的人力资源工作流程，如招聘、薪酬管理、培训等；从广义上说，人力资源信息化是基于电子商务理念的所有电子化人力资源管理工作，包括利用公司内部网络及其他电子手段，如员工呼叫中心等的人力资源管理工作。

人力资源管理平台中信息化模块与技术的广泛应用大大提高了管理活动中事务性工作的效率，使人力资源管理者的工作可以聚焦到更重要的事务上去。随着企业对信息需求的进一步增加，人力资源管理信息化平台的建设与完善必将带动新一轮人力资本管理科技变革浪潮推进的重点。

人力资源管理角色的转变

随着区域性或国际性经济合作模式的建立，地区与地区、国与国之间市场界限的逐渐模糊，注重纵向控制的传统人事管理正逐渐被横向合作的人力资本管理模式所替代。管理模式的不断转变，管理理念的迅速革新，鞭策着现代人力资源管理者摒弃传统“守门人”的角色，转而成为企业发展的策略伙伴，扮演推动企业变革创新的中坚力量。同时，人力资源管理在国际化实践过程中逐步引入了客户服务意识，获得了良好的效果，促使管理者开始由简单执行行政福利，转变成主动关怀员工，协助提高员工附加价值的行动伙伴。

总而言之，随着人力资源管理定位的不断更新，尤其是以新心态、新方法，规划、设计与执行高附加价值的管理活动，正在企业实践中不可思议地发挥着效能。