

美国企业人力资源管理的特点 来源:《中国人力资源开发》

一、美国企业的人力资源管理已从辅助职能转变为企业的战略经营伙伴

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的转变,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。美国的人力资源管理非常重视人力资源配置在企业发展中的作用,企业的人事部门是人力资源管理开发的策略性角色,其工作重点不是对雇员问题进行急救处理,而是积极参与企业的经营发展策略的拟定。从雇员招聘到使用都作为企业发展战略举措来认真对待,激励员工工作的积极性、主动性、创造性、挑战性,满足其成就感;不断投资于培训和发展工作,营造员工和企业共同的企业价值观、经营理念和企业文化,使雇员更有效地进行工作,帮助企业、公司等成功地达到企业战略目标。如美国的微软公司,自成立之初就对招聘非常重视。公司的招聘宗旨是“招聘不是针对某个职位或群体,而是着眼于整个企业”。即要确保招聘到长远来看适合企业、适合整个组织的人选,而不是考虑让他们担负某个具体的职位。

二、美国企业的人力资源虚拟管理趋势越来越明显

互联网技术日新月异的发展使美国企业的人力资源管理部门在行政管理事务方面所花的时间比重越来越小,一些人力资源服务可以越来越多地通过自助形式提供。人力资源管理外包现象在美国的企业中也越来越普遍。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。如今在美国,很多企业已经把人力资源管理部门最基本的业务——工资发放外包给企业以外的专营业主,使得薪金支票发放率大为提高。同样人力资源管理部门的福利与津贴管理业务、档案保存、工作安置与咨询以及信息系统等也外包给专营业主或专业咨询公司。很多美国公司还将招聘工作交给专营业主,让他们帮助公司对众多的应聘人员进行前几轮的筛选,但是最终的决定权还是在公司手中。人力资源的虚拟管理一方面会提高双方的效率,享受各自规模经济而带来的好处,另一方面还会因此而降低企业的经营风险。所以,可以说,在激烈的市场竞争中,人力资源管理虚拟化具有得天独厚的优势。

三、制度化、规范化是美国企业人力资源管理的一个显著特点

美国企业人力资源管理的规章制度非常完整健全,对个人素质和技术要求、工作职责,对每一个人的分工、职责、权利和突发性问题处理的过程和政策都有具体的规章可循。职务分工极为细腻是美国企业在人力资源管理上的最大特点。这种细腻的职务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,特别是对员工的录用、评定,工资的制定,奖金的发放,以及职务提升等等提供了科学的依据。

四、美国企业的人力资源管理非常注重吸引人才、留住人才的激励机制

美国企业的人力资源管理非常重视不断改进和完善员工工资福利对员工的激励作用,形成了比较灵活、有效的分配制度。美国企业的工资分配具有两个特点:

1. 合理拉开员工的收入差距。美国企业十分重视人才,给予人才十分优厚的经济条件,如:给人才以公司股票、提供交通、住宿补贴,提供401K保险(相当于中国的补充养老保险)和比较昂贵的牙齿保险等,对外国人才还可帮助办理移民手续。相反对没有技术、管理专长的人员,如工勤人员、普通雇员,仅提供十分有限的收入,甚至只提供政府规定的最低工资,而且一般

没有机会得到公司的股票，很少有机会得到公司的特殊的医疗保险。

2. 收入显性化、福利社会化。美国公司提供给雇员的收入主要是薪金(工资)及各种保险，薪金和保险均直接取决于个人的能力和贡献，而住房、医疗等福利则完全是雇员个人与社会房产公司和医疗机构之间的事，与公司无关。这种灵活的分配制度有效地调动了雇员的工作积极性。

五、美国企业将员工培训作为人力资源管理及开发极为重要的一部分

美国企业视人才为公司发展的第一决定力量，因此非常重视员工培训。一般只要员工在工作中有成绩、对公司有所贡献，美国企业都会鼓励和帮助雇员进行各个层次的培训和教育。美国的培训主要包括以下方面：

1. 新员工培训(new employee orientation)，主要由富有经验的辅导教师对公司的基本情况和规章制度进行言传身教。
2. 基本业务培训(on-the-job training)主要培训员工所在岗位所需的技术、技能等。
3. 继续教育工程(continue education)，主要帮助优秀雇员再修学位、提高学历层次的学习，并由公司支付全部或部分费用。
4. 职业发展(professional development)，主要帮助优秀雇员选择更好的职业。
5. 特殊培训(special training)，主要对一些特殊岗位上的雇员进行特别的培训。

六、美国人力资源管理专业人员的素质非常高

美国密歇根大学商学院乌里奇教授提出了人力资源管理职能角色模型，他明确地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。同时指出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，他们就必须要在原有能力的基础上具备一些新的能力：经营能力、专业技术能力、变革管理能力及综合能力。这些观念被美国企业广泛接受。

可见，美国对人力资源管理从业人员要求是很高的。从业人员不仅需要具备相关的教育水平、从业经验，还要经过人力资源证书考试(分为人力资源专业人员和人力资源高级专业人员两级)。“人力资源管理协会”是美国人力资源专业人员的专门管理机构，它负责向会员提供教育和信息服务、研讨会，向政府和媒体表达心声、在线服务和出版物，把人力资源专业人员训练成其组织的领导和决策者。“人力资源证书机构”是世界上最大的致力于人力资源专业的组织，该机构负责制定人力资源标准，负责颁发新证和换证，监督证书考试操作机构——评价系统有限公司的运作等等。人力资源管理专业的管理与认证机构在美国是一个庞大而完善的系统，这对美国人力资源管理的发展起了很大的促进作用。