

# 华为公司的人力资源管理实践



员工培训中心

# 华为公司的人力资源管理实践

- 一、构建适应知识经济的人力资源管理模式
- 二、华为公司人力资源管理理念
- 三、华为公司人力资源管理体系
- 四、职位分析与职位评估
- 五、绩效管理
- 六、任职资格管理
- 七、薪酬管理
- 八、招聘与培训开发
- 九、华为人力资源信息管理系统

# 华为公司的人力资源管理实践

## 一、构建适应知识经济的人力资源管理模式

# 一、构建适应知识经济的人力资源管理模式

知识经济社会财富增值的特色

特色

- ❖ 农业经济社会财富增值主要来自于对土地的控制（土地雇佣劳动）
- ❖ 工业经济社会财富增值主要来自对资本的支配和资本的积累（资本雇佣劳动）
- ❖ 知识经济社会财富主要来自于取得知识的人的自愿合作，使各人的知识在共享、分享中产生知识创造（知识雇佣资本）



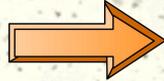
# 一、构建适应知识经济的人力资源管理模式

企业核心竞争力  
与人力资源管理

企业核心竞争力与人力资源管理



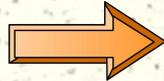
核心技能是不能通过任何交换得到的



核心技能是向最终产品附加巨大价值的技能



核心技能是竞争对手难以模仿的技能,具有排他性



核心技能提供了进入多样化市场的可能性



对人力资源管理的能力是企业核心竞争力的重要组成部分

# 一、构建适应知识经济的人力资源管理模式

在知识经济中，人力资源是企业价值增值的重要源泉

企业价值增值的源泉，正在从物力资本转向人力资本



- 传统管理会计理论的误区
- 把人力资本投入看作直接人工费用
- 把研究开发投入看作期间费用
- 成本和费用是减利因素

事实上，人力资本投资和研发投资是回报率最高的投资，使这两项投资产生高回报的关键是管理而其关键的关键是人力资源管理

# 一、构建适应知识经济的人力资源管理模式

从工业经济时代到知识经济时代管理理念的转变：

▶ 工业经济传统权威组织管理理念

计划

组织

控制

▶ 知识经济时代管理的理念

愿景

价值

氛围

# 华为公司的人力资源管理实践

## 二、华为公司人力资源管理理念

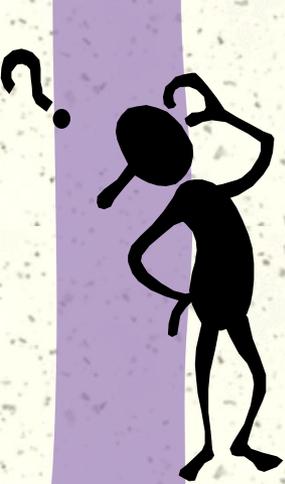
## 二、华为公司人力资源管理理念

### 人力资源管理的基本目的：

- ↳ 建立一支宏大的高素质、高境界和高度团结的队伍
- ↳ 创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制
- ↳ 营造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制

➤ 我国不缺乏科技创新的种子，只缺适宜这些种子生长的沃土和春雨、和绚的阳光.....

➤ 人力资源管理就是刨松土地、浇水、施肥，使种子发芽、生根、开花、结果



## 二、华为公司人力资源管理理念

人力资源管理的基本原则：

公正原则

公平原则



公平原则

## 二、华为公司人力资源管理理念

### 公正原则：

共同的价值观是公正评价员工的准则

挑战性的指标与任务是公正评价绩效的依据

本职工作中表现出的能力和潜力公正评价能力的标准

## 二、华为公司人力资源管理理念

### 公平原则：

奉行效率优先的公平原则

鼓励员工在真诚合作与责任承诺基础上,展开竞争

从根本上否定短视、攀比和平均主义

## 二、华为公司人力资源管理理念

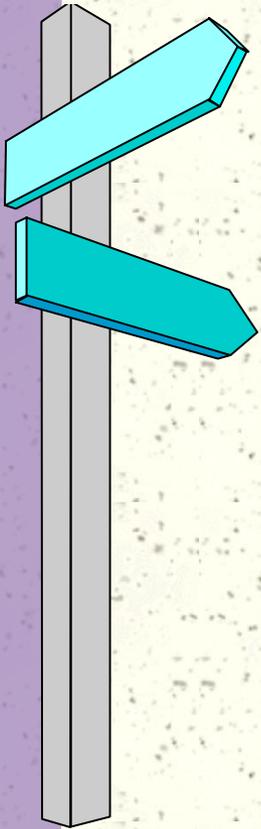
**公开原则：**

抑侥幸，明褒贬提高制度执行上的透明度

根本上否定无政府、无组织、无纪律的个人主义行为

## 二、华为公司人力资源管理理念

### 人力资源管理体制



我们不搞终身雇用制，但这不等于不能终身在华为工作  
我们主张自由雇用制，但不脱离中国的实际

通过建立内部劳动力市场，在人力资源管理中引入竞争和选择机制

通过内部劳动力市场和外部劳动力市场的置换，促进优秀人才的脱颖而出，实现

人力资源的合理配置和激活沉淀层，使人与职位有更好的匹配组合

## 二、华为公司人力资源管理理念

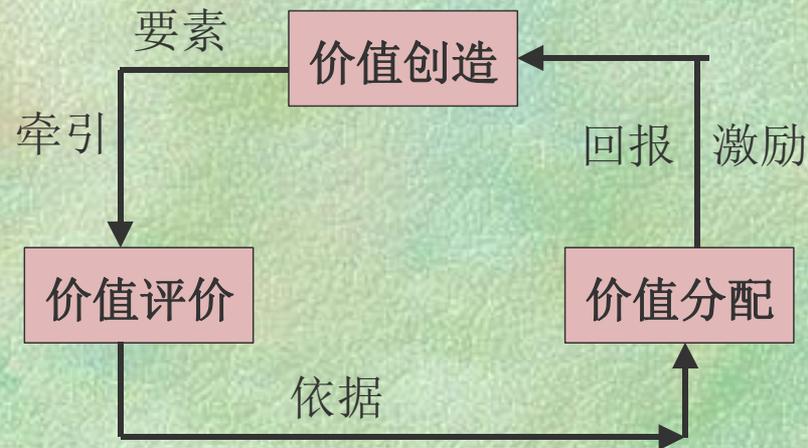
人力资源  
管理价值链

	价值创造	价值评价	价值分配
课题	价值创造源泉	价值贡献度	价值回报方式
结论	为什么创造价值	如何创造价值	价值激励方式
	谁创造了价值	创造了多少价值	价值如何分配
现实	承认价值创造	如何创造价值的	得到多少回报
管理	企业文化设计	绩效管理模型	薪酬回报理念
	职位价值评估	绩效评价体系	薪酬制度

## 二、华为公司人力资源管理理念

### 建立以价值链循环为主体的 绩效考核系统

现代人力资源管理体系的骨架是由价值创造、价值评价和价值分配构成的循环链。



## 二、华为公司人力资源管理理念

### 1、价值创造体系：

A、以价值观统一价值创造活动，以价值观创造价值

- 企业文化的培育与弘扬
- 良好的组织氛围的建设
- 使员工感到自己的工作有价值

B、对价值创造要素做出明确的界定

- 劳动、知识、资本与企业家共同创造了公司的全部价值
- 尊重知识，尊重个性，集体奋斗，不迁就有功的员工
- 让有水平的员工做实，让做实的员工提高水平。
- 小建议，大奖励；大建议，只鼓励。
- 反对不思进取的幼稚，鼓励员工立足本职岗位做贡献。

## 二、华为公司人力资源管理理念

C、通过培训，发掘和提高员工的价值创造能力

- 把人力真正变为资源
- 人力资本的增值大于财务资本的增值

D、通过招聘，吸纳那些认同公司事业且高素质的员工

E、通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态，使干部和员工永不懈怠

- 竞争是活力之源。国际竞争力实际是在国内培养出来的，市场竞争实际是在企业内部培养出来的
- 实行自由雇佣制
- 干部能上能下与集体大辞职

## 二、华为公司人力资源管理理念

### 2、价值评价体系：

- 价值评价体系是一个重要的传导媒介
- 价值评价在业务管理中起着关键作用
- 价值评价体系是企业内部机制的重要组成部分
- 价值评价体系是一种重要的牵引、激励和约束力量

## 二、华为公司人力资源管理理念

- # 建立一套适应高科技企业发展的价值评价体系，对员工的价值创造过程和价值创造结果进行评价，为价值分配提供客观公正的依据。
- # 确定全公司及各部门的**KPI**指标（关键业绩指标）体系，处理好扩张与控制的关系，保证公司均衡、快速和可持续地发展。
- # 以业绩考核为主导，实行全方位的考核与评价制度，对员工的工作过程和工作结果进行系统的制度评价。
- # 考核评价结果与报酬待遇紧密挂钩，进一步激发员工的持续的创业与创新精神。
- # 以绩效考核与评价为载体，各级管理者承担起人力资源开发和管理

## 二、华为公司人力资源管理理念

### 3、合理分配价值：

#### ☞ 价值分配原则：

从根本上否定平均主义，提倡效率优先。

#### ☞ 价值分配的价值：

按劳分配与按资分配相结合。

#### ☞ 价值分配的依据：

员工的责任、绩效（可持续性贡献）、任职状况（能力、工作态度）。

## 二、华为公司人力资源管理理念

### 👉 价值分配对象：

机会、职权、工资、奖金、股票期权、养老、医疗、工伤等社会  
与公司双重保险和其他人事待遇。

### 👉 在价值分配过程中：

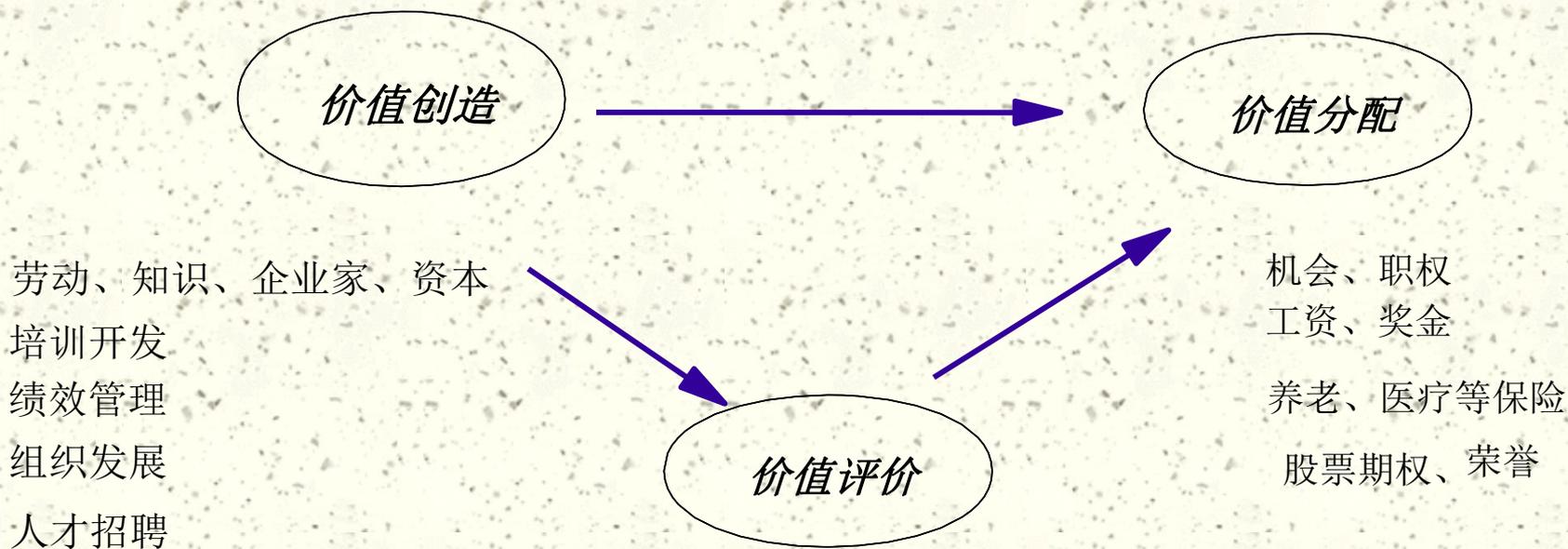
按劳分配要充分拉开差距，分配曲线要保持连续且不出现拐点，  
股权分配向核心层和中坚层倾斜,提倡可持续贡献。

## 二、华为公司人力资源管理理念

### 4、价值分配体系：

- 价值分配体系既是价值链循环的终点，又是新的价值链循环的起点
- 价值分配体系通过对价值创造要素\过程和结果的激励与回报，将价值循环链进一步扩大
- 价值分配体系是重要的利益机制
- 价值分配体系是最为员工所关注的

## 二、华为公司人力资源管理理念

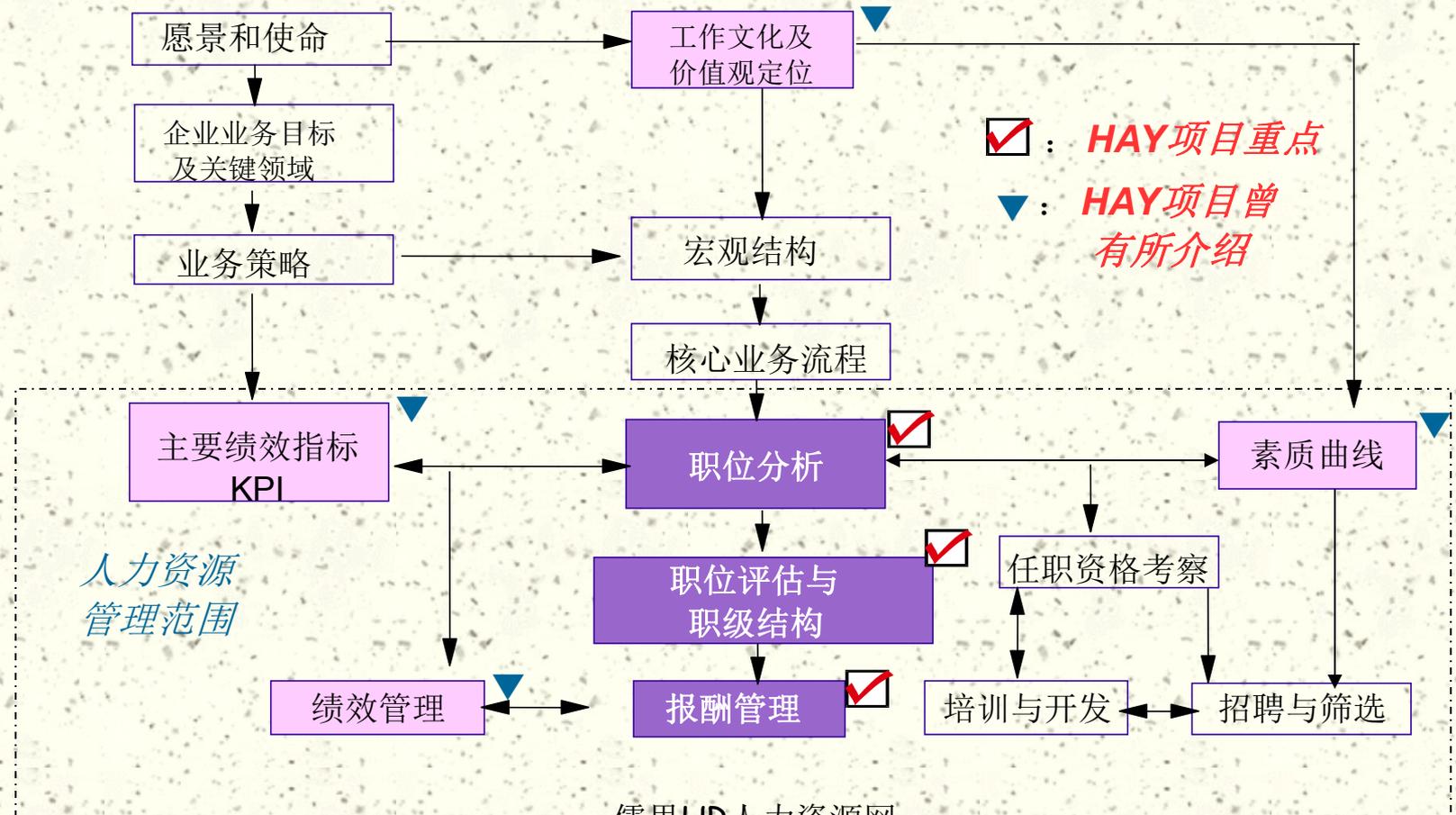


# 华为公司的人力资源管理实践

## 三、华为公司人力资源管理体系

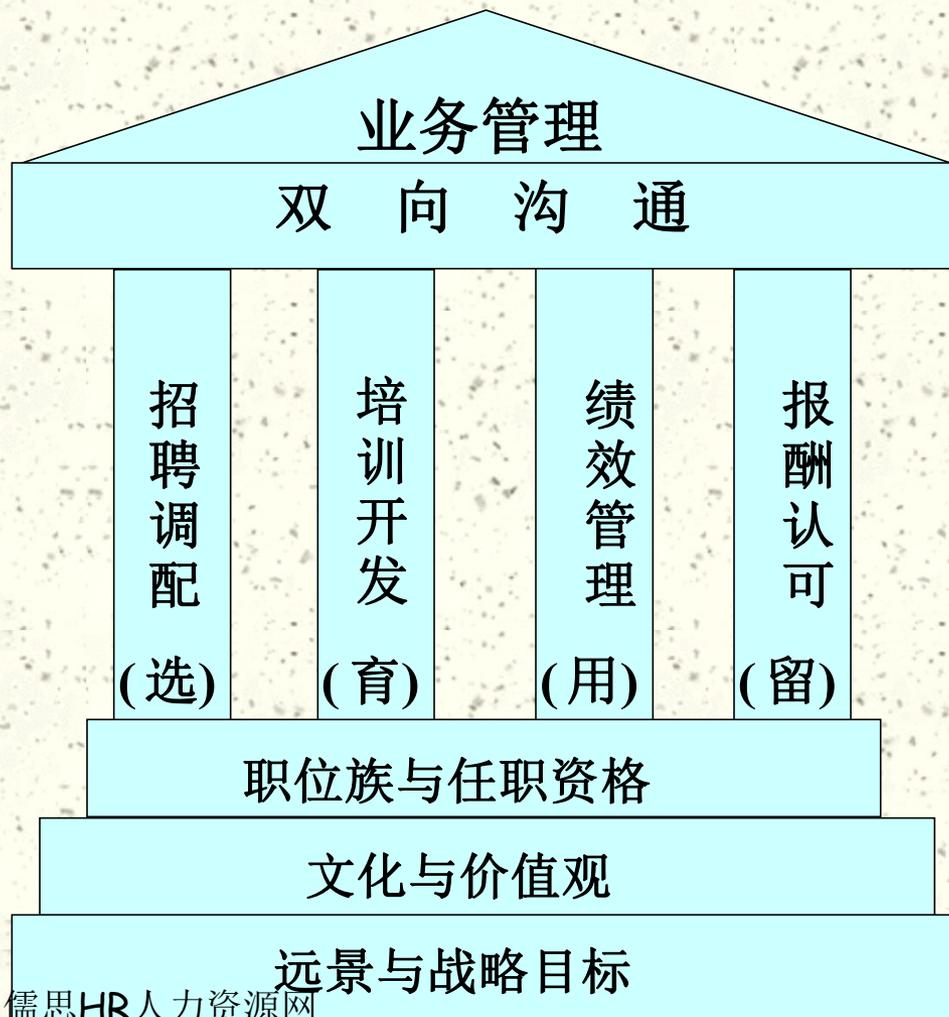
# 三、华为公司人力资源管理体系

## 人力资源管理 with HAY 项目:



# 三、华为公司人力资源管理体系

理念：人力资源  
管理大厦



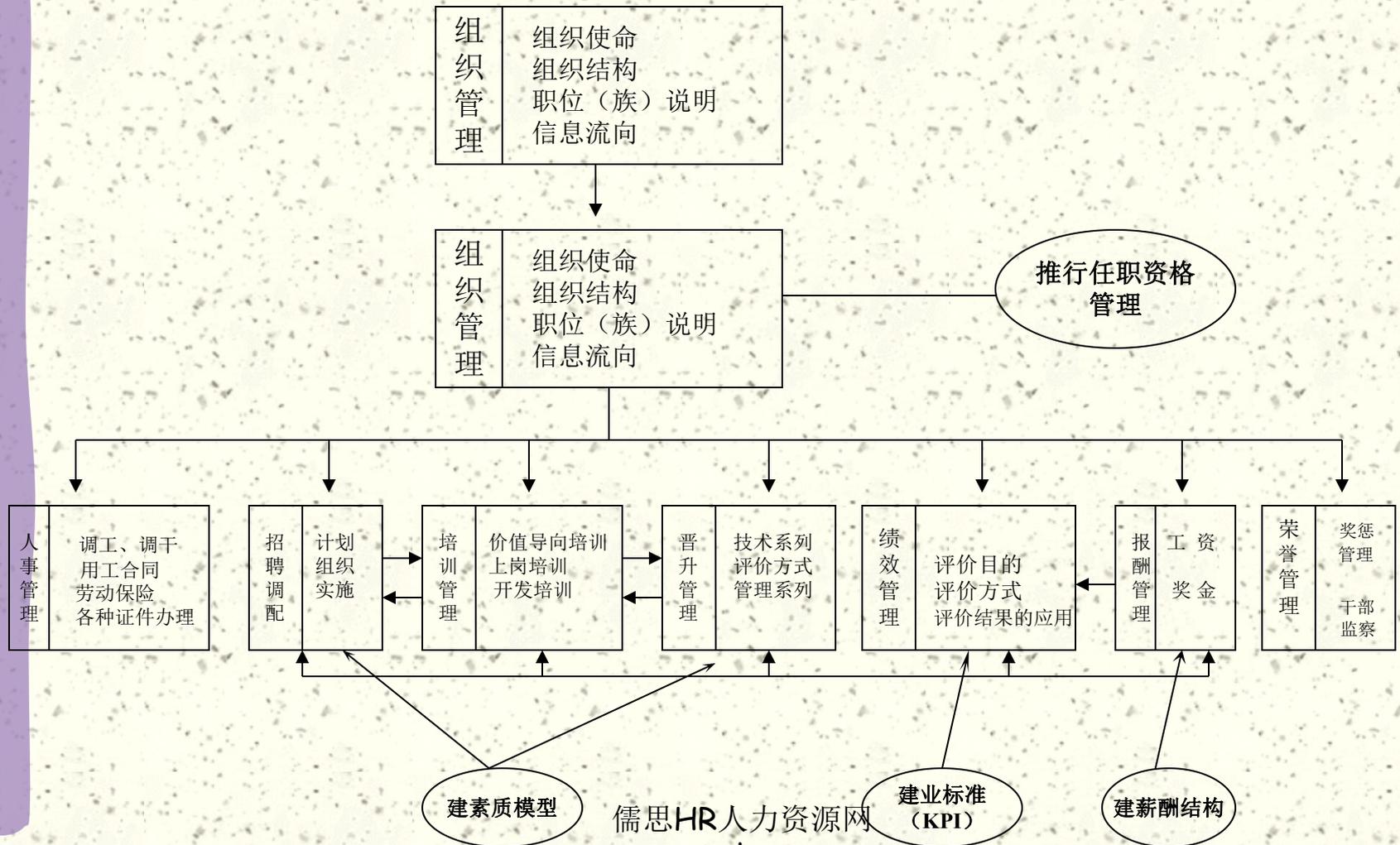
# 三、华为公司人力资源管理体系

人力资源管理体系的构成：

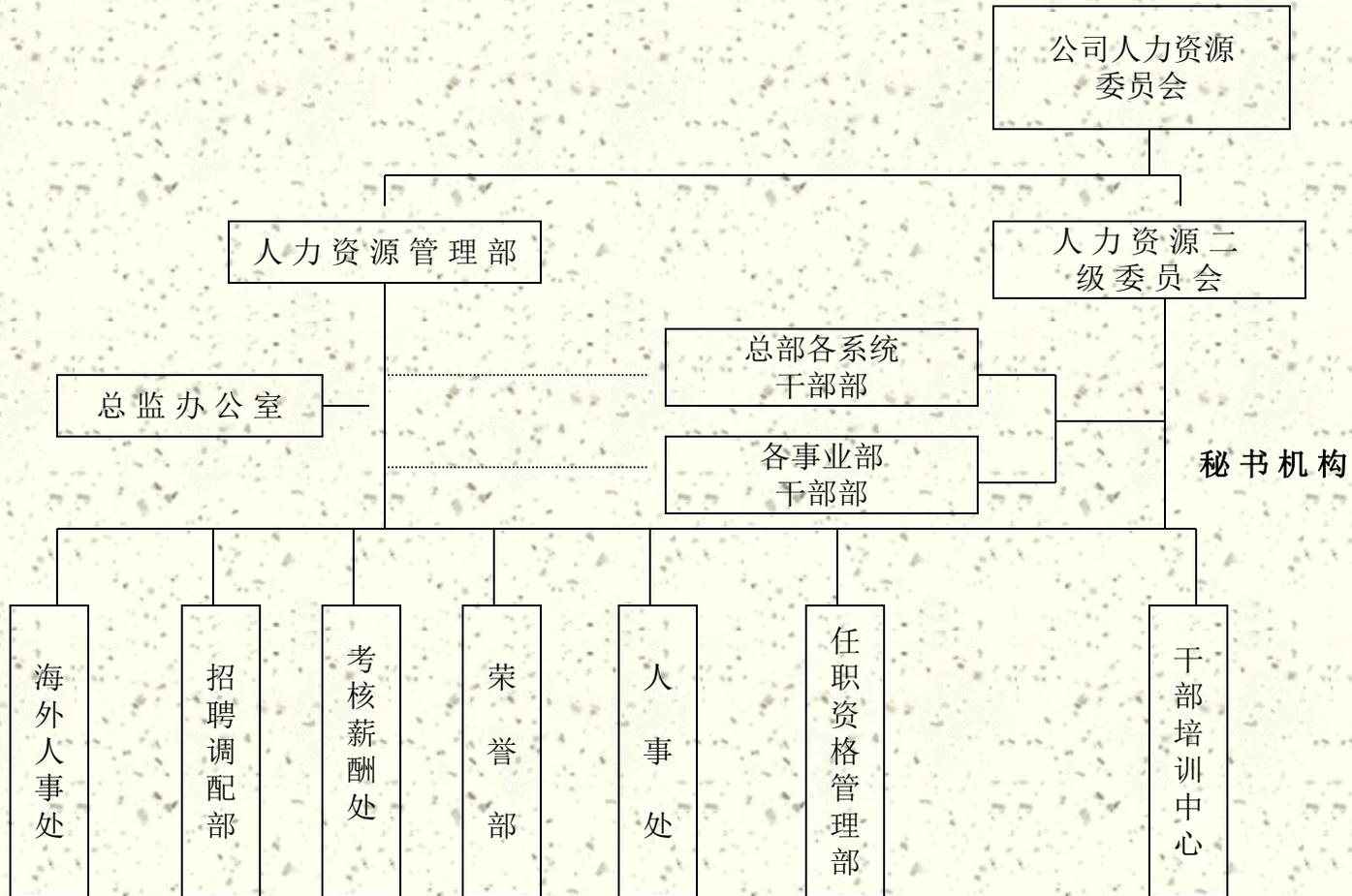
- ▶ 基础：职位、职位族与任职资格
- ▶ 报酬与认可——解决人员激励问题
- ▶ 绩效管理——解决用人问题——绩效导向式
- ▶ 招聘管理——解决选人问题——合适的人到合适的岗位
- ▶ 培训与开发——解决育人问题——人力资源增值

# 三、华为公司人力资源管理体系

## 人力资源管理体系及支持系统:



# 三、华为公司人力资源管理体系



# 三、华为公司人力资源管理体系

华为公司人力资源管理体系



## 三、华为公司人力资源管理体系

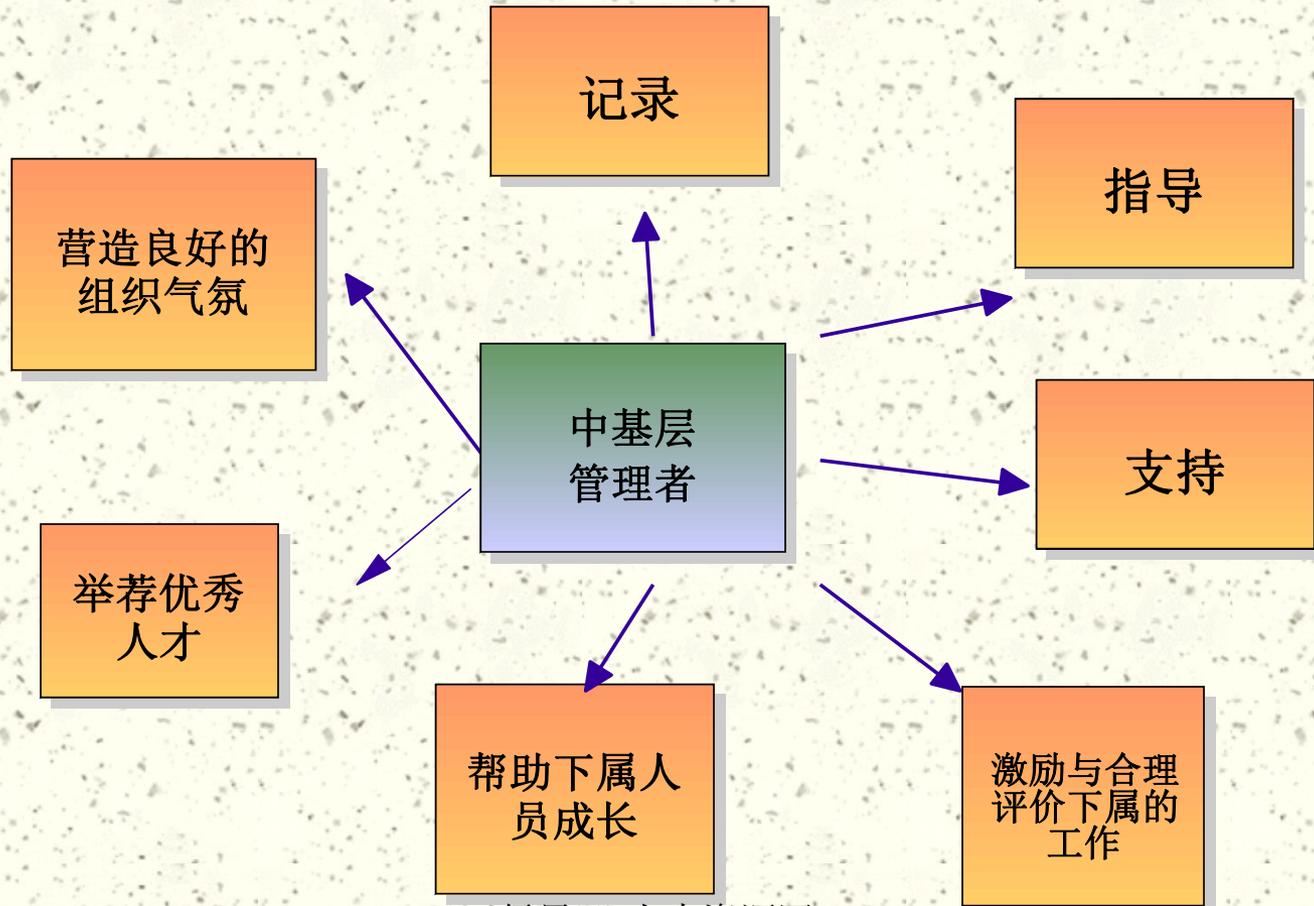
### 🔑 高层领导——设计师

制定人力资本增值目标、政策、法规

设计人力资源管理理念、组织文化导向、组织结构

# 三、华为公司人力资源管理体系

## 🔑 中基层管理者——督导与执行



# 华为公司的人力资源管理实践

## 四、职位分析与职位评估

## 四、职位分析与职位评估

### (二) 职位: 1. 定义:

职位是组织机构的基本单位，职位存在的目的是为了因为他们是落实组织使命的具体承担者，并为人与工作之间架设了桥梁。

### 2. 特点:

面向结果的：从外部看——必须有输出结果

从内部看——必须有应负责任

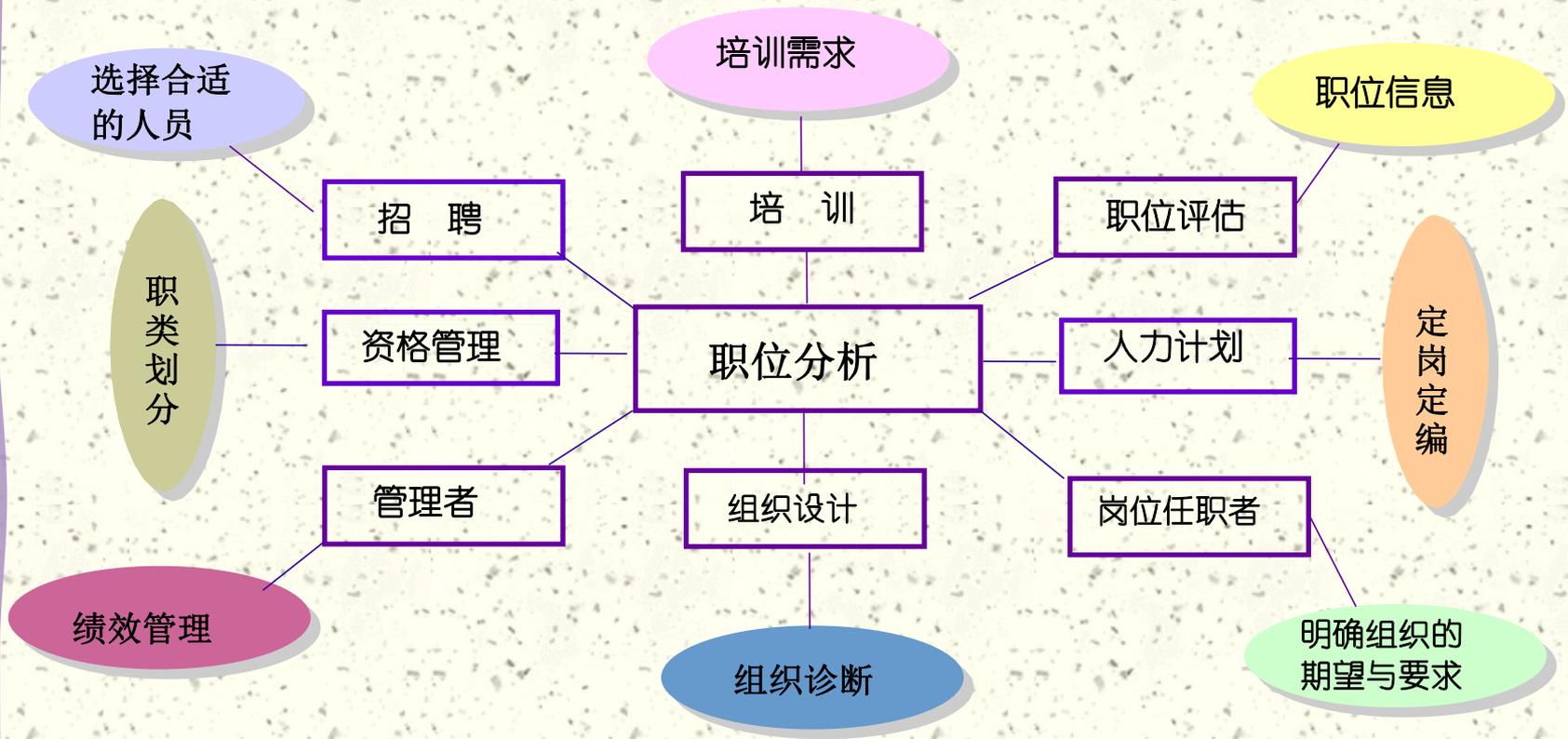
动态的：当机构发生变化时，职位也将发生变化。

### 3. 区别:

目的和应负责任是职位的特征，而风格、方法和表现是人的特征。

# 四、职位分析与职位评估

职位分析与人力资源管理：



职位分析的输出结果——职位说明书

儒思HR人力资源网

www.ruthout.com

# 职位说明书的内容

基础信息

职位目的

素质/技能要求

应负责任

职位范围

组织结构

衡量指标

儒思HR人力资源网

[www.ruthout.com](http://www.ruthout.com)

# 职位说明书的作用

## 职位说明书（华为模板）

深圳市华为技术有限公司职位说明书

200008 版

职位名称： 所属大部门： 职位类型： 拟订人签字： 上级部门主管审批： 生效日期：	工作地点： 所属最小部门： 职位等级： 审核： 评审代表签字：
<b>职位目的：</b> 简要地介绍该职位的主要目的，突出该职位组织独一无二的贡献。	
<b>部门职责：</b> 请描绘该职位所属的最小部门的主要职责（摘自任命文件）	
<b>工作关系：</b> 请列出该职位的上级职位，同僚职位及下属职位的名称	
<pre>graph TD     A[ ] --- B[ ]     A --- C[ ]     A --- D[ ]     B --- E[ ]     B --- F[ ]     B --- G[ ]     B -.- H[ ]     H --- I[ ]     H --- J[ ]     H --- K[ ]</pre>	

# 职位说明书的作用

## 职位说明书（华为模板）

深圳市华为技术有限公司职位说明书

职位范围：

请列出与该职位工作之范围与程度有关的资料，譬如，下属数目、直接控制的预算额，与直接负责或作出建议的开支项目。下属人员类别参照“华为职位族划分”。

该单位总人数：

该职位直接下属：            间接下属：            业务下属：  
下属人员类别：管理人员：专业人员： 技术人员： 其它人员：  
其它指标：直接控制的预算额：

**主要应负责任**请描述职位8项应付责任，包括主要活动和要达到的成果，每一应付责任按其重要性排列，从1开始，而（1）代表最重要。

衡量标准可以是数量、质量、成本、时间、人员反应等等，应尽可能客观、量化数据易采集。

重要性	应负责任	衡量标准
1		
2		
3		
4		

# 职位说明书的作用

## 职位说明书（华为模板）

深圳市华为技术有限公司职位说明书

任职要求：

请详 列出此职位最低需要的认可专业资格、学历、特殊训练、经验、素质等。 素质要求的填写请参照“素质名称及含义”。

**学历：**

**专业：**

**工作经验：**

**必备的知识与技能：**

**素质要求：**

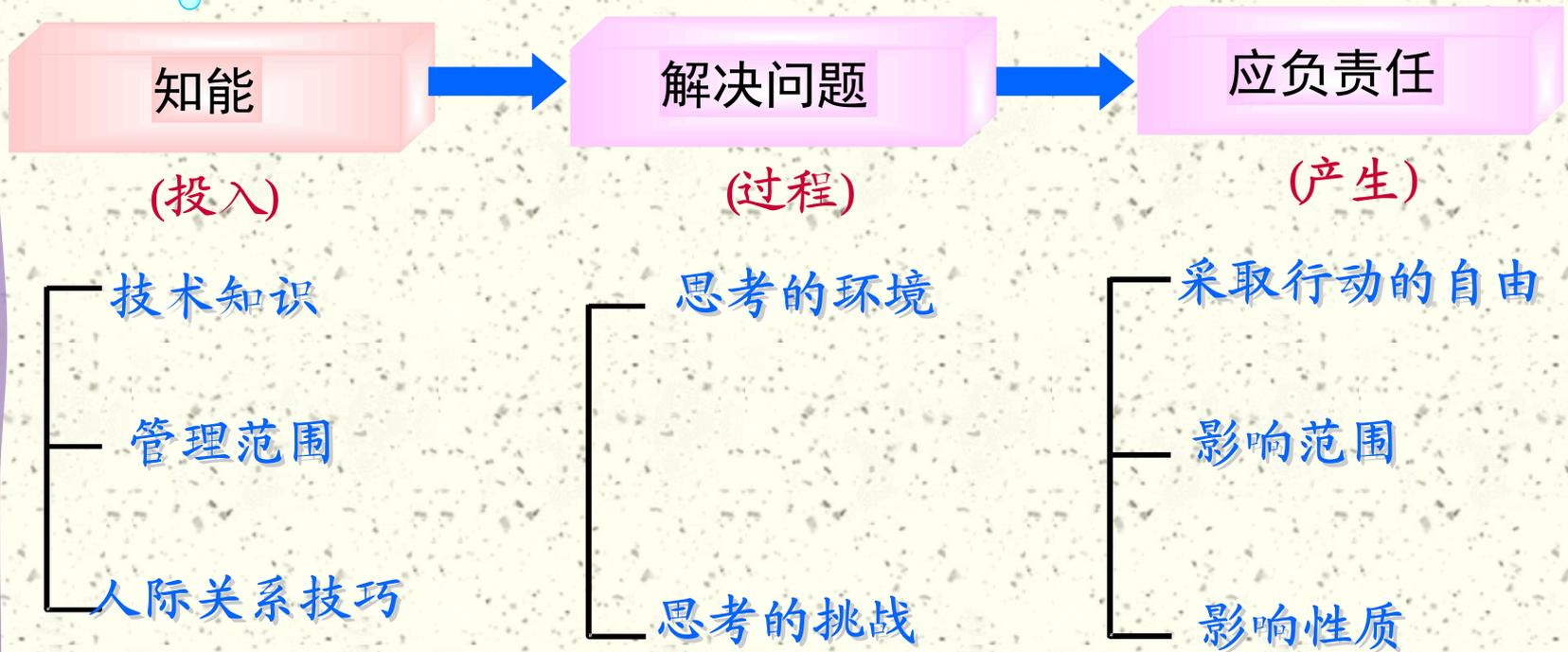
工作依据：

主要填写任命文件 ,开展工作所依据的文件、规章制度等, 应包括文件签发日期、签发部门、签发文号和文件名

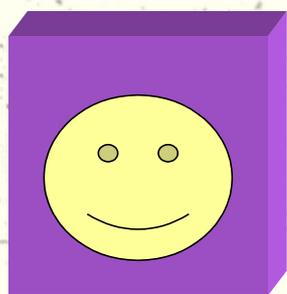
# 四、职位分析与职位评估

(一) 典型职位  
评估法:

方法来源: 美国HAY集团, 与华为合作近两年

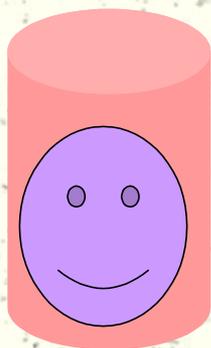


### 3、职位评估结果



职位评估得分

=



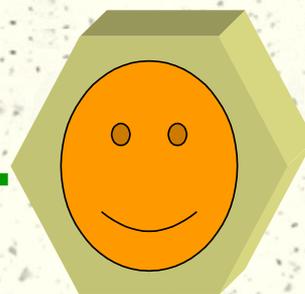
知能得分

+



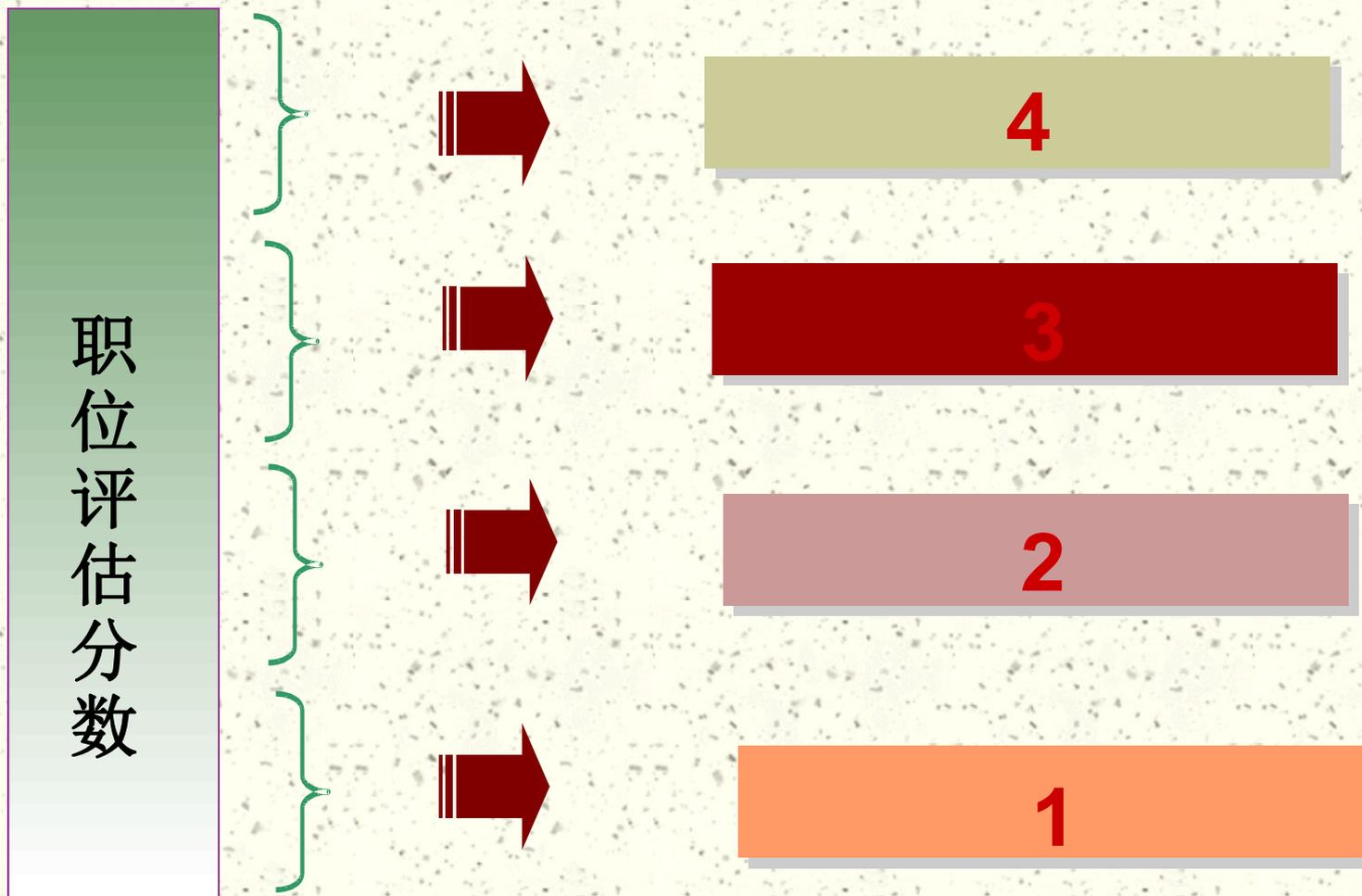
解决问题得分

+

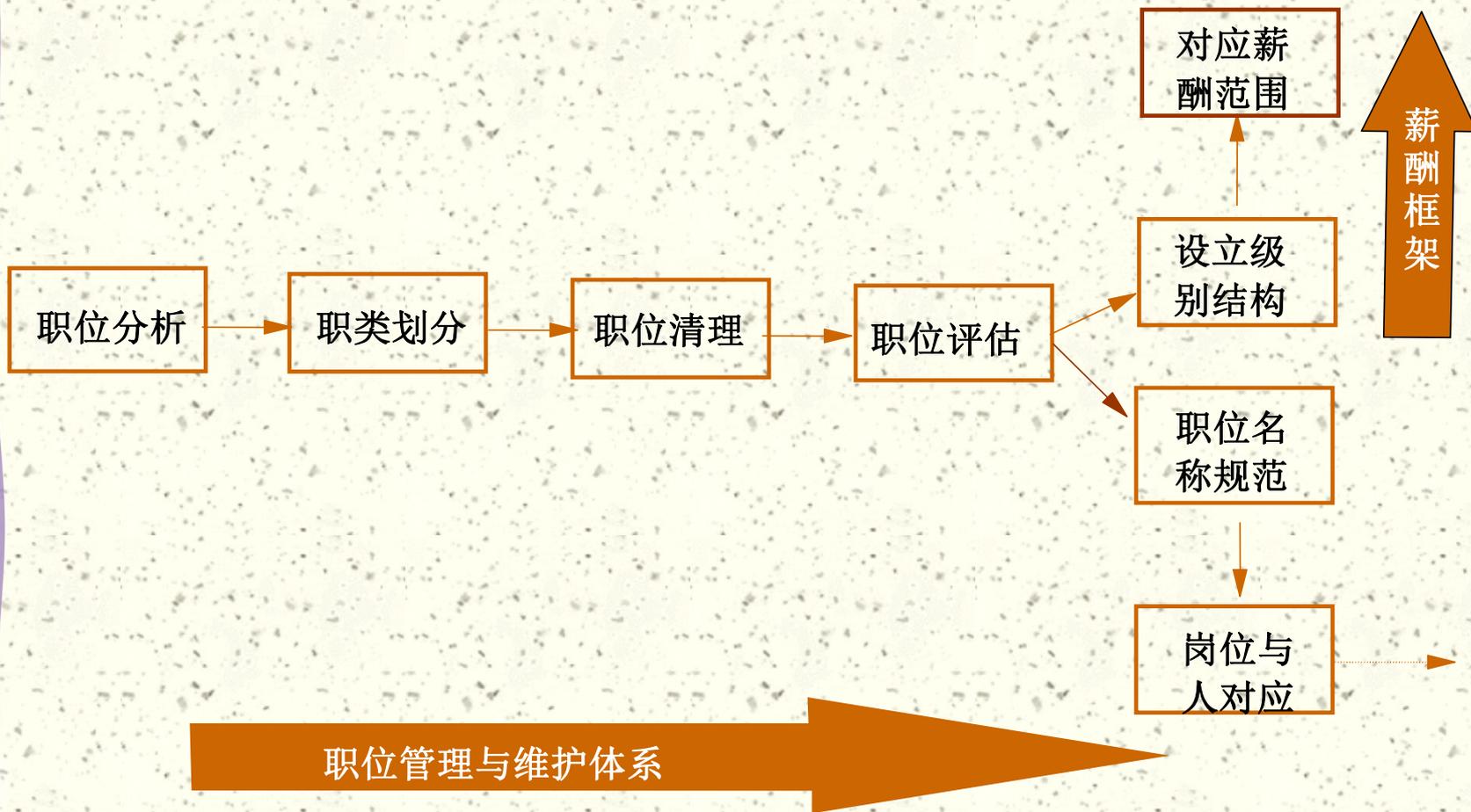


应负责任得分

## 4、职位等级



### (三) 职位管理体系的建立



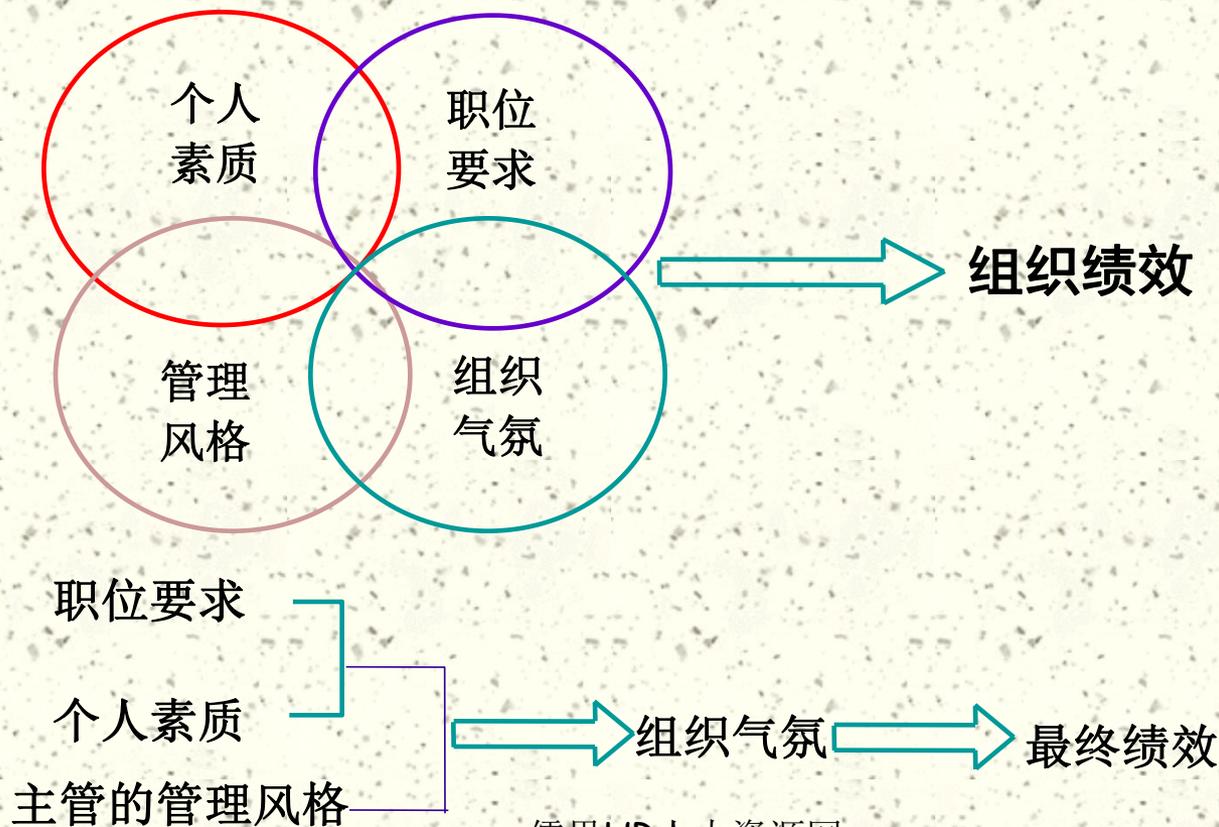
# 华为公司的人力资源管理实践

## 五、绩效管理

# 五、绩效管理

## 组织绩效模型:

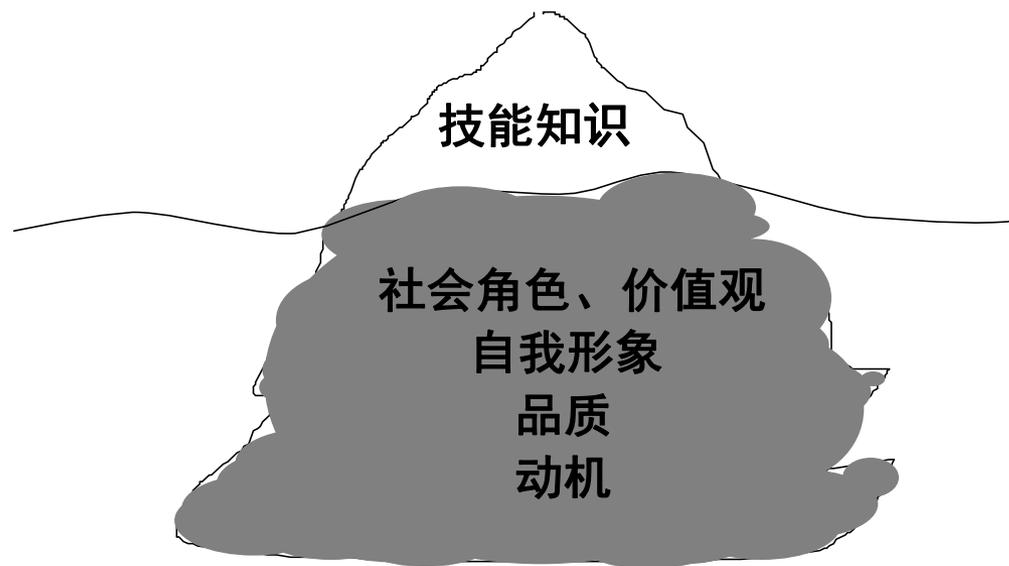
企业的发展不仅要关注个人绩效，更要关注组织绩效



# 五、绩效管理

决定个人绩效成绩的关键所在

## 1. 素质的冰山模型



## 五、绩效管理

### 1、素质：

成就导向	灵活性	组织意识
演绎思维	影响能力	献身精神
归纳思维	收集信息	关系建立
服务精神	主动性	自信
培养人才	诚实正直	领导能力
监控能力	人际理解能力	合作精神

每一种素质均有可衡量的行为表现（一般可分为五级）

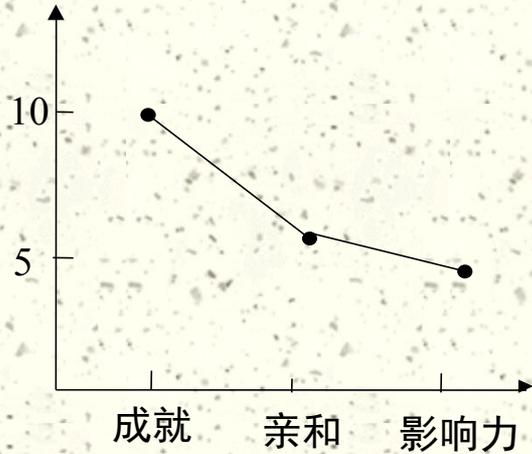
# 五、绩效管理

## 2、素质的层级：

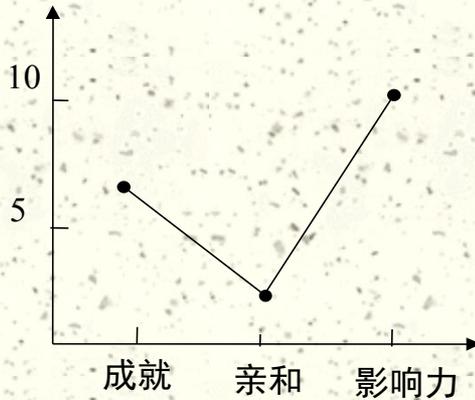
- ✦技能：指一个人将事情做好所掌握的东西，如：阅读一份盈亏报告；
- ✦知识：指一个人对于一个特定存在领域的了解，如：基本会计原理；
- ✦社会角色：指一个人留给大家的形象。它反映一个人的价值观，即他所坚信要做的——如培养他人或提供使命感和方向感；
- ✦自我形象：是个人对自己的看法——即内在自己认同的本我，如视自己为教师或领导；
- ✦品质：指一个人持续而稳定的行为特性，如：是一个好的听众，或能通过似乎无关的因素认识模式；
- ✦动机：指在一个特定领域的自然而持续的想法和偏好（如：成就、亲和、影响力），它们将驱动、引导和决定一个人的外在行为。

# 五、绩效管理

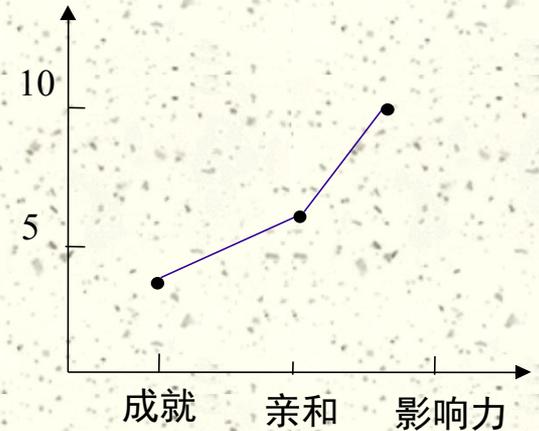
## 3、不同的职位对人的动机要求不同



独立贡献者



管理者



领导者

## 五、绩效管理

### 4、组织气氛：

员工积极性发挥程度关键取决于组织气氛

☞ 组织气氛有六个衡量标准：

灵活性：官僚最小化及鼓励员工创新的程度

责任性：员工工作自主性及敢冒风险的程度

进取性：管理层鼓励员工不断改进追求卓越的程度

奖励性：管理层评价员工时对绩效导向及认可和表扬的程度

明确性：员工清晰了解组织使命和方向及组织架构的程度

凝聚性：员工之间同心同德互相合作愿意付出额外努力的程度

# 五、绩效管理

## 5、管理风格：

组织气氛70%取决于管理者的管理风格

☞ 美国管理大师麦克利兰认为管理风格有以下六种：

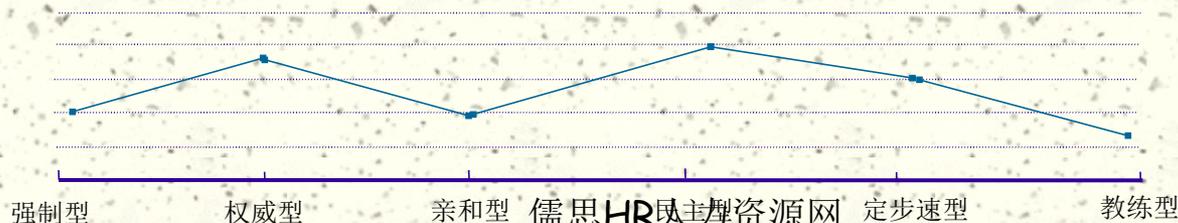
权威型：提供长远目标和愿景

亲和型：注重建立和谐的人际关系

民主型：建立默契，产生新思想

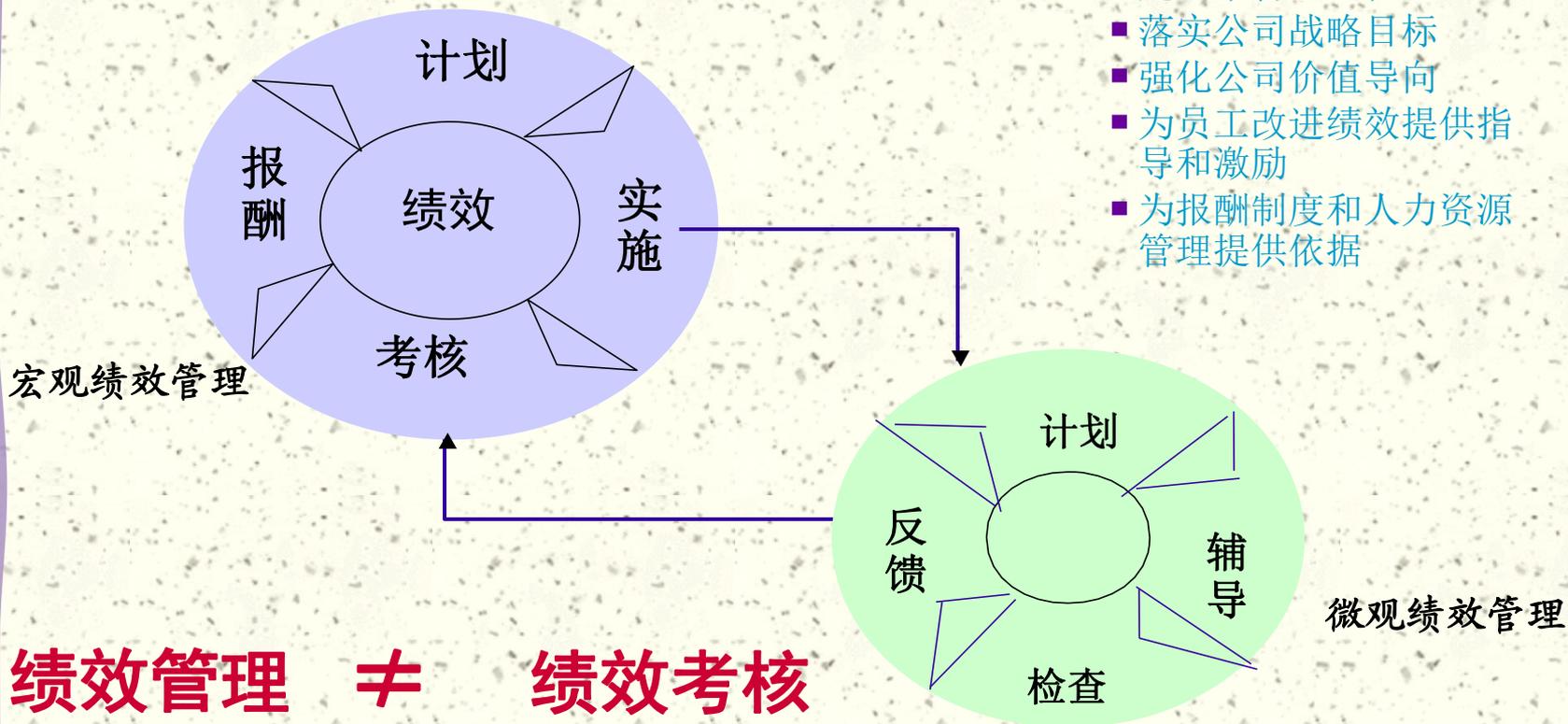
定步速型：以自我为榜样，追求高标准

教练型：以对下属长期的职业发展培养为出发点



# 五、绩效管理

绩效管理的过程及两类循环：



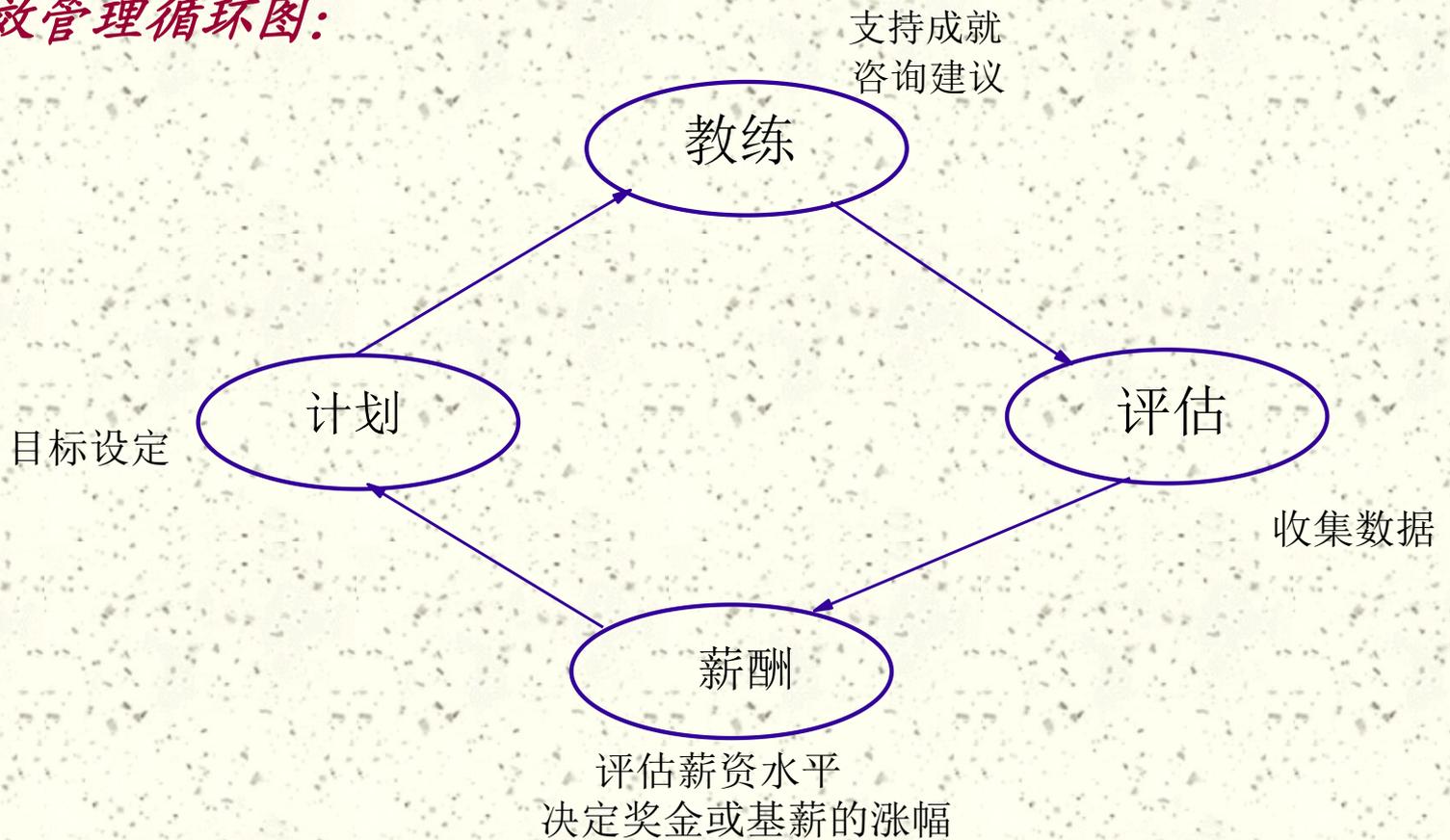
绩效管理：

- 是一个管理过程
- 落实公司战略目标
- 强化公司价值导向
- 为员工改进绩效提供指导和激励
- 为报酬制度和人力资源管理提供依据

**绩效管理 ≠ 绩效考核**

# 五、绩效管理

绩效管理循环图：



## 五、绩效管理

### 成功的绩效评价系统的三个因素:

#### 1、为实现目标的决心:

清楚的目标和坚强的组织决心给予管理者信心，管理者会觉得为绩效评估花点时间和精力是值得的，员工也会感兴趣用绩效评估来进行行为和绩效。

#### 2、绩效分析:

为组织提供综合、准确的工作岗位职责。收集具体的工作信息。（信息的种类、来源、收集方法和时间）。

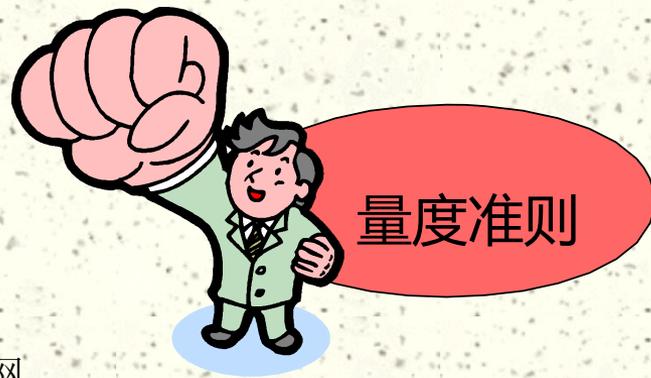
#### 3、绩效测量:

绩效测量结果给决策者提供有效的信息。

## 五、绩效管理

### 量度准则:

1. 效度: 评价测量的准确程度, 即所测量的结果能正确反映工作绩效的程度。
2. 信度: 评价结果的稳定性和可靠性, 即二次测量评估的分数是否基本一致。
3. 区分度: 表现区别出员工间的差距。
4. 没有偏见: 让被考核者感到对他们的绩效提供了公正准确的评价方法。



## 五、绩效管理

### 华为公司的价值评价体系

1. 职位评估---职位的相对价值
2. 劳动态度考核---价值观与文化认同
3. 绩效改进考核---绩效改进
4. 任职资格评价---职业行为与能力
5. 中期述职制度---经营改善

# 华为公司的人力资源管理实践

## 六、任职资格管理

## 六、任职资格管理

### 任职资格与绩效考核：

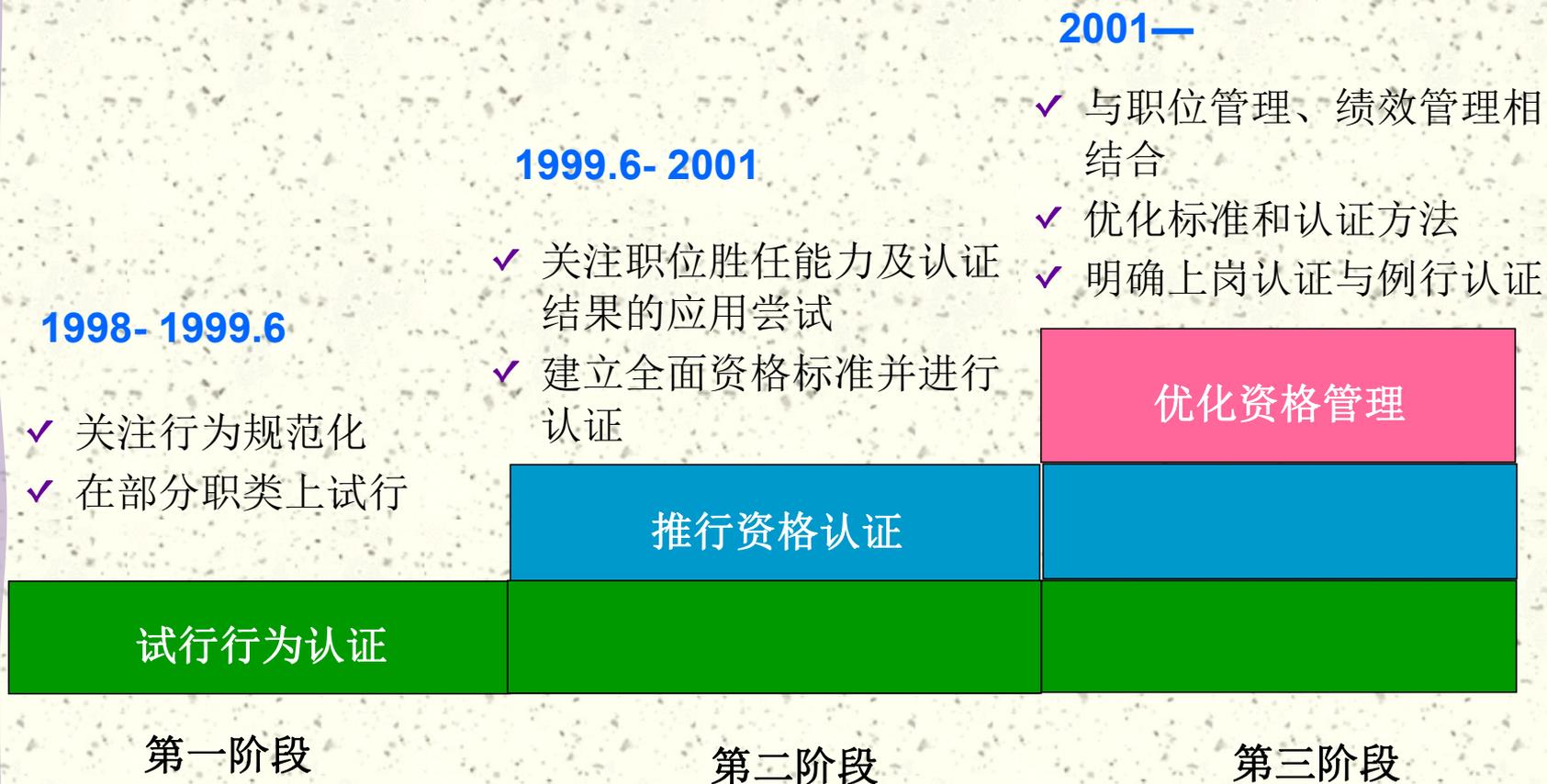
区别	任职资格	绩效考核
基础	职类的划分与行为标准	考核指标与考核标准
关注点	侧重于行为，同时关注结果	侧重于结果----任职者的贡献，同时关注行为
管理对象	任职者在工作中体现的能力/技能	任职者的绩效改进/实际贡献
管理过程	标准建立/资格认证/培训	计划/辅导/检查/反馈
结果	达标/不达标	优秀/良好/正常/需改进

绩效

绩效不佳的原因之一可能是技能需改进  
← 资格认证的主要依据是绩效输出 →

任职资格

## 2.1 华为任职资格演变过程



## 六、任职资格管理

### 建立任职资格管理体系的目的

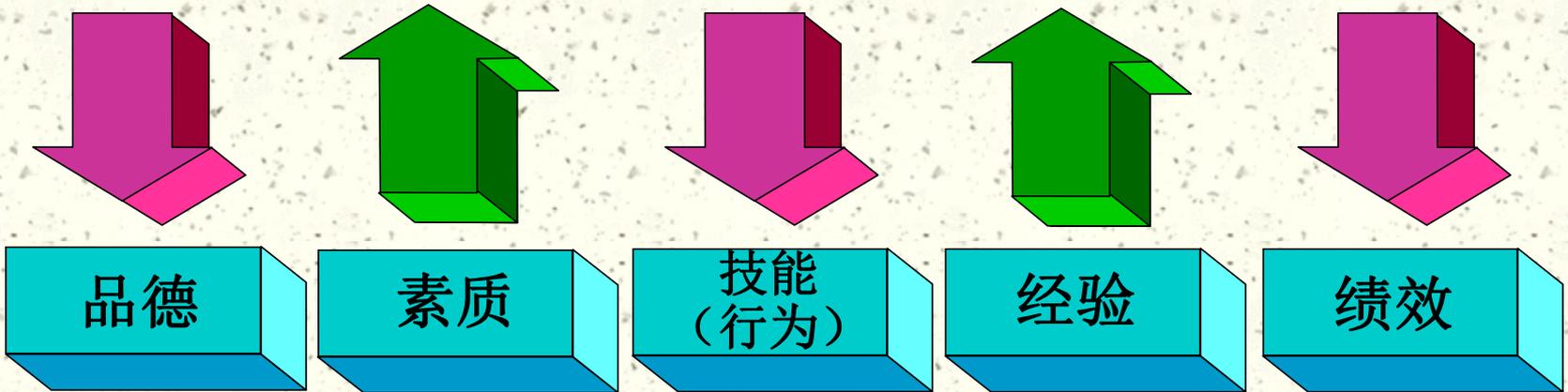


- ▶ 规范人才的培养和选拔，推动做实的人不断提高水平，引导有水平的人做实，按做实给予评价。
- ▶ 激励员工不断提高其职位胜任能力，以职业化的员工队伍参与国际竞争。
- ▶ 树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准牵引员工不断学习、不断改进，保持持续性发展
- ✦ 为职位晋升、薪酬等人力资源管理工作提供重要的依据



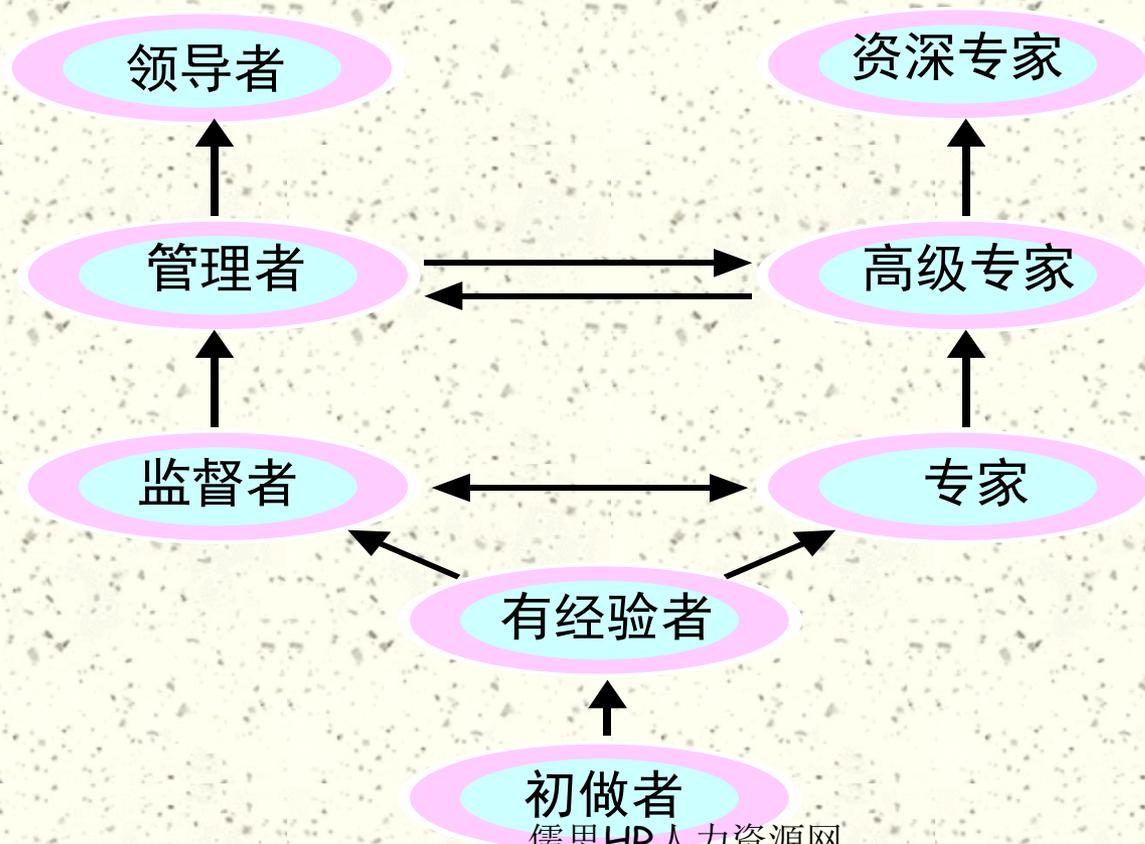
## 六、任职资格管理

任职资格衡量要素



# 六、任职资格管理

## (七) 任职资格双重晋升通道



## 六、任职资格管理

### 管理类任职资格标准构成：

级别	对象	单元1	单元2	单元3	单元4	单元5
5级	领导者	组织与文化建设	干部培养	方针管理	职业素养与工作态度	
4级	管理者	目标管理与促进决策	组织文化建设	组织与流程建设和周边协调	干部培养	职业素养与工作态度
3级	监督者	任务管理与执行	团队建设	流程执行	资源有效利用	职业素养与工作态度

任职资格体系

管理类

任职资格标准  
三级管理、四级管理、五级管理

适用的职位

管理职位

技术类

系统、软件、硬件、IT、技术支持、  
制造 ...

技术族职位

营销类

产品、销售、营销策划、市场财经、  
公共关系

营销族职位

专业类

计划、流程管理、人力资源、财经、  
采购、项目管理、秘书 ...

专业族职位

操作类

事务、司机、保安、基层管理、  
现场工程师、技术员、装配、调测

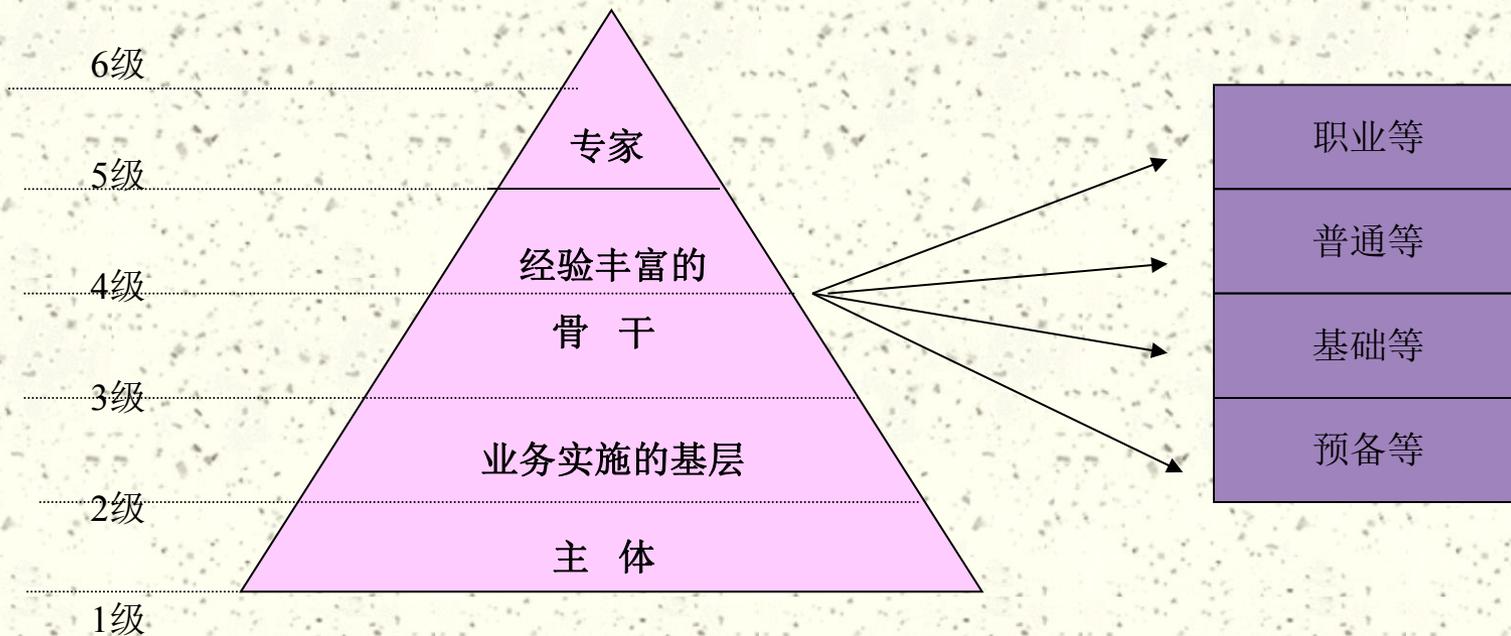
操作族职位

任职资格分类与职位分类保持一致，没有资格标准的职位类别，参照职位说明书的任职要求进行资格认证

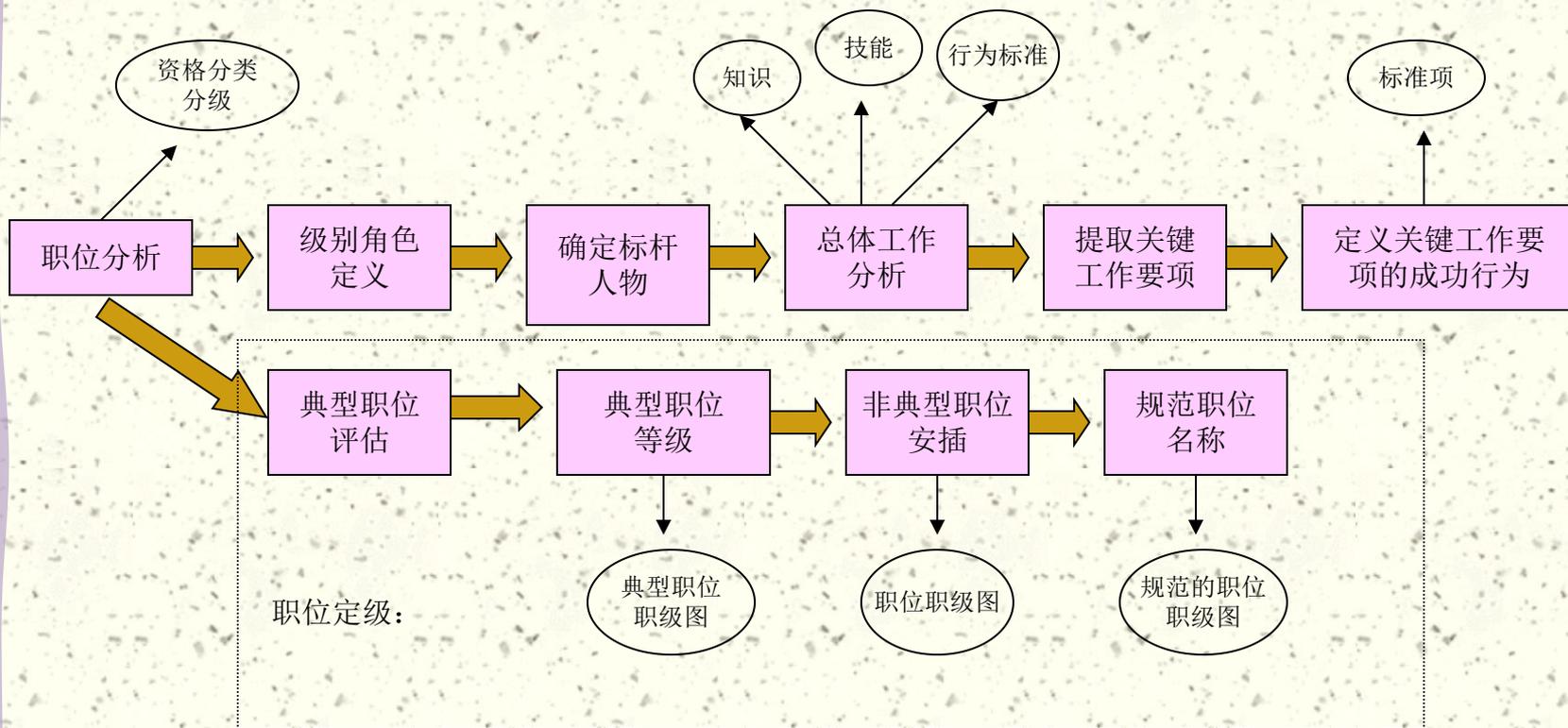
## 任职资格等级与角色

- 1、技术任职资格分为6个级别：1级~6级
- 2、营销任职资格分为5个级别：1级~5级
- 3、专业任职资格分为5个级别：1级~5级
- 4、干部任职资格分为3个级别：3级~5级

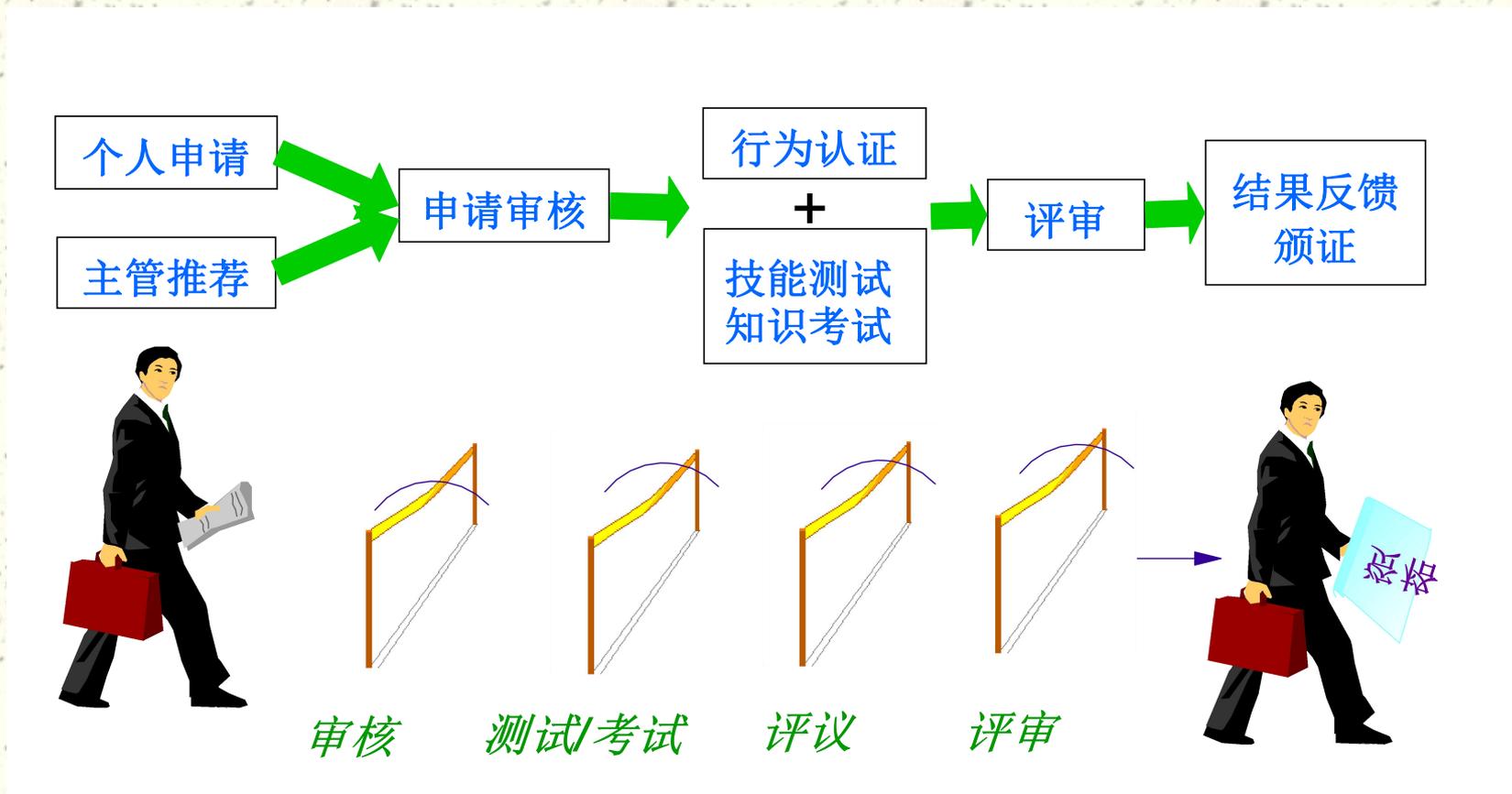
每个级别分为四等：职业等、普通等、基础等、预备等



# 任职资格标准开发步骤



## 4.2 任职资格认证程序



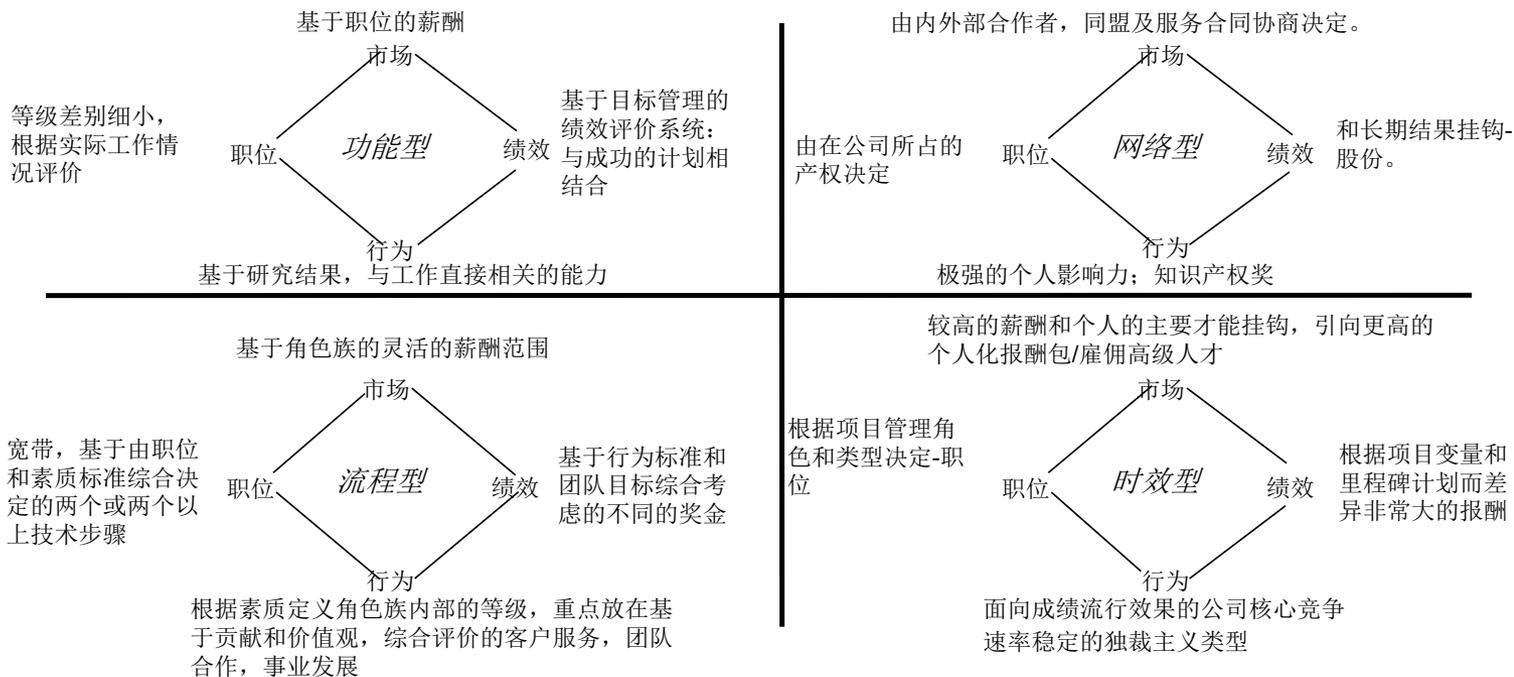
# 华为公司的人力资源管理实践

## 七、薪酬管理

# 七、薪酬管理

## (一) 工作文化特征

### 工作文化与回报设计



## 七、薪酬管理

### (二) 影响报酬制度激励效果的因素：

- ❖ 个人必须了解现有的报酬制度，而且感到有吸引力；
- ❖ 个人必须准确地了解什么样的行为可以得到自己的期望及报酬；
- ❖ 个人必须感到自己有能力产生这种行为；
- ❖ 个人必须看到行为与报酬之间有直接的关系；
- ❖ 个人必须看到自己的表现得到准确、公正的评价。



# 七、薪酬管理

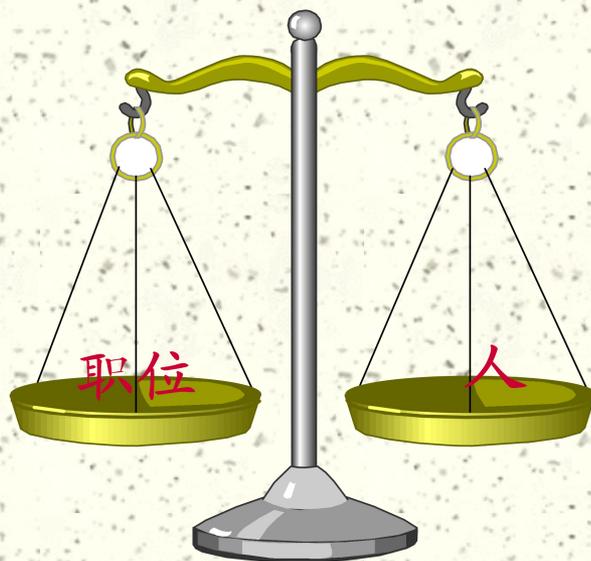
## (三) 评价与分配的关系

	责任	任职状况 (素质)	绩效	
保障因素	工资	岗位或角色的 贡献度	达到高绩效的 关键行为	KPIs+目标
激励因素	奖金			KPIs+目标
发展因素	股票	岗位或角色的 贡献度	达到高绩效的 关键行为	持续性绩效贡 献

任职状况指职位任职要求，并包括了工作态度的考核要求（基本行为准则、敬业、团队）

## 七、薪酬管理

### （四）薪酬制度：平衡职位的贡献与人的贡献



- ❖ 职位对公司的相对贡献：典型职位评估法
- ❖ 任职者对公司的相对贡献：任职资格衡量

# 七、薪酬管理

## (五) 薪酬制度的宗旨:

对外公平      劳动力市场的界定, 市场的调查  
薪金水平的政策

对内公平      工作分析、工作描述  
工作评价、薪金结构及薪酬包政策

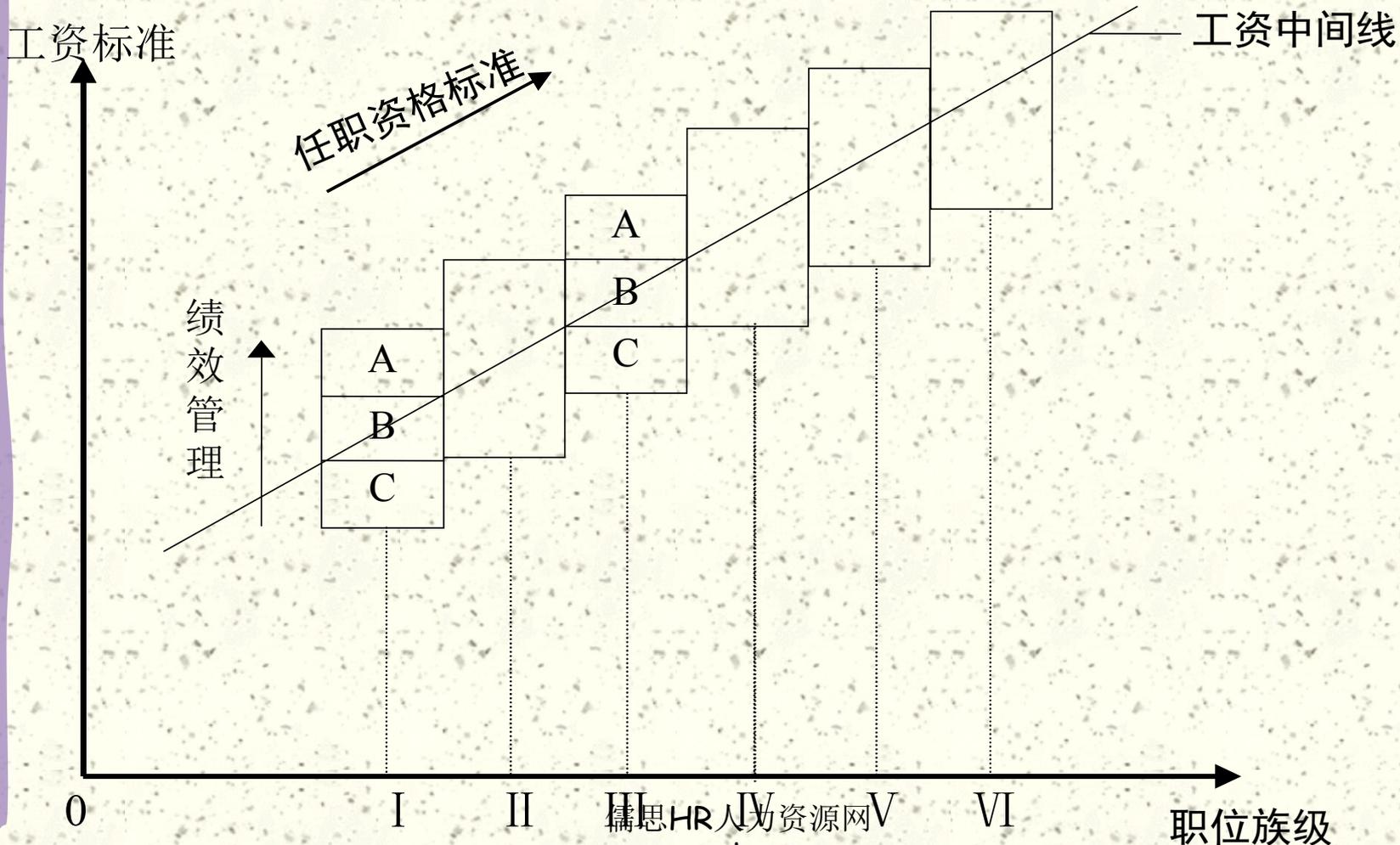
员工公平      绩效考核、任职资格认证、  
薪酬政策

增进工作效益  
与效率



# 七、薪酬管理

## (六) 薪酬模式：



# 七、薪酬管理

## (七) 工资框架：

等级	C 区		B 区		A 区	
	最小值	最大值	最小值	最大值	最小值	最大值
VII						
VI						
V						
IV						
III						
II						
I						

框架

# 华为公司的人力资源管理实践

## 八、招聘与培训开发

# 八、招聘与培训开发

## (一) 招聘管理系统



# 八、招聘与培训开发

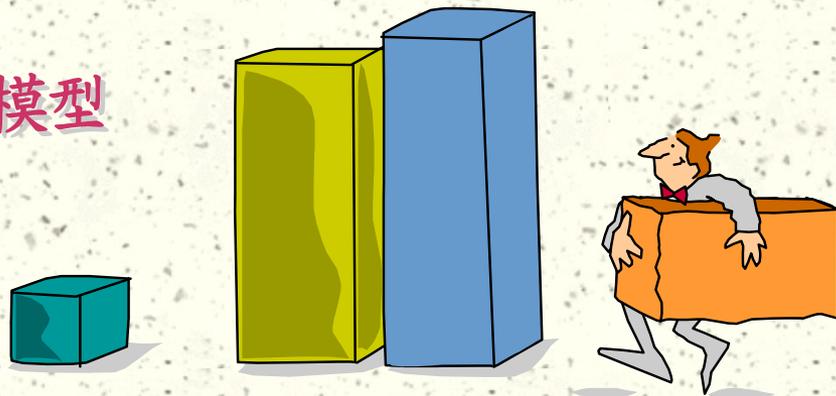
## (二) 招聘调配原则、工具：

### ✦ 招聘调配原则

- 高层干一行爱一行实行岗位轮换
- 基层爱一行干一行
- 内部流动实现个人与企业的双增值

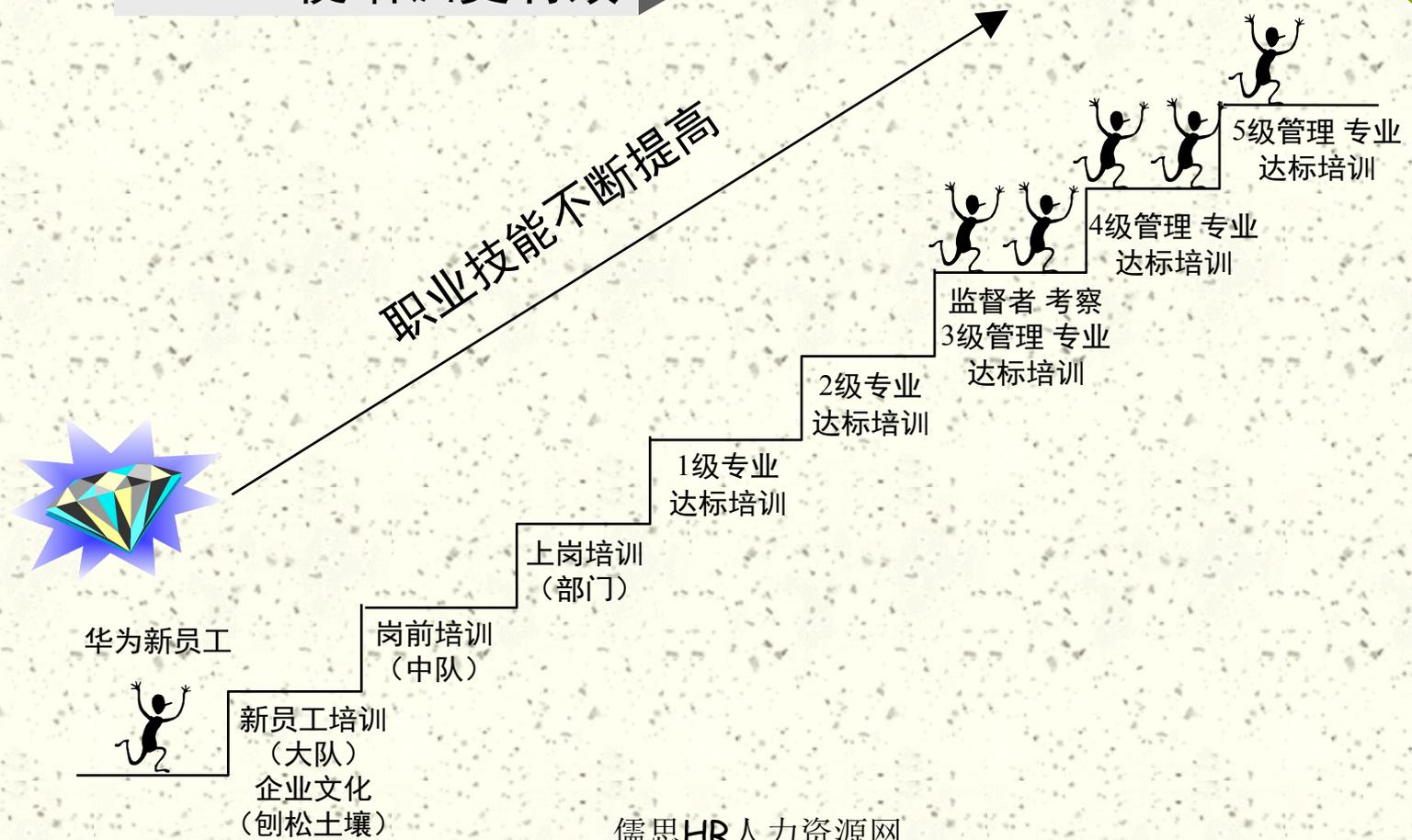
### ✦ 招聘调配工具

- 不同职类的素质模型
- 认知能力测评
- 专业技术考试
- 行为事件访谈



# 八、招聘与培训开发

培训：针对任职资格  
使培训更有效



# 八、招聘与培训开发

## (四) 培训类别:

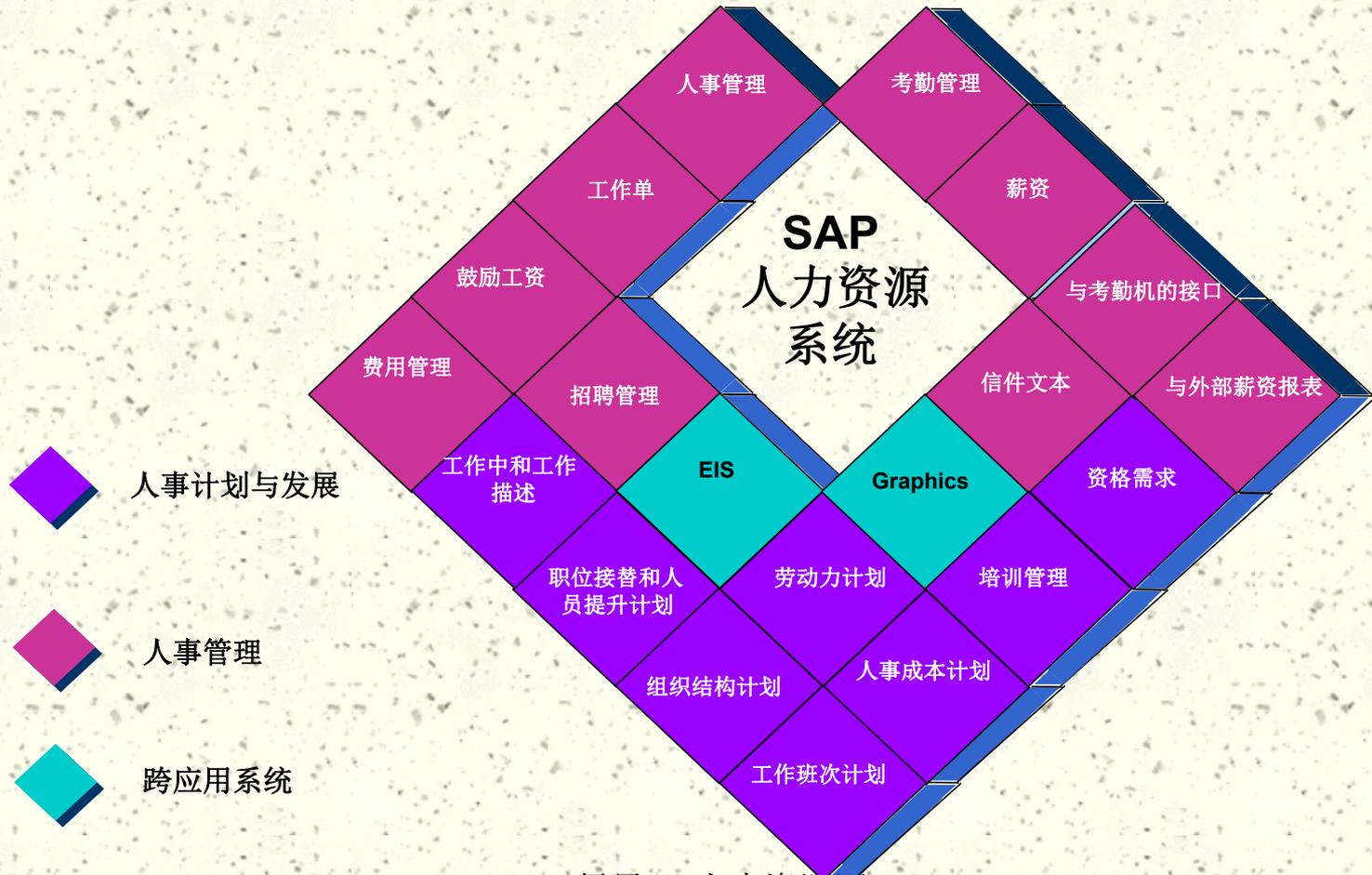
- ✦ 新员工引导培训
- ✦ 导师制
- ✦ 专业/技术培训
- ✦ 管理技能培训

# 华为公司的人力资源管理实践

## 九、华为人力资源信息管理系统

# 九、华为人力资源信息管理系统

## SAP人力资源信息管理系统



## 三、华为公司人力资源信息管理体系

### 员工人事信息管理:

#### ✦ 管理员工基本信息:

个人基本情况、劳动合同信息、学历、工作经历等。

#### ✦ 管理员工动态信息:

内部工作简历、考核记录、荣誉信息、培训记录等，为其他模块，包括招聘模块、考勤模块、工资模块提供数据基础。



## 三、华为公司人力资源信息管理体系

### ✦ 招聘模块:

管理应聘人员基本信息，包括学历、工作简历、个人基本情况等。

招聘的过程管理，包括应聘人员应聘活动及状态，SAP与电话查询接口，可根据处理状态查询应聘结果。

### ✦ 培训模块:

实现对学员培训成绩和培训记录的管理。可实现按照课程查询成绩，按照学员查询成绩，按部门查询所属员工培训成绩。

# 三、华为公司人力资源信息管理体系

## 一 时间管理:

管理员工考勤数据, 如员工作息时间表、刷卡和请假数据等。

## 二 组织管理:

能以树状结构明确表示公司各部门结构现状及历时间变化反映部门任职人员。

## 三 产品线管理:

反映不同产品人力分布状况。通过工作量线\资源线\考勤\工资等模块集成提供的信息, 实现产品成本核算。



请继续往下看

## 三、华为公司人力资源信息管理体系

### ✦ 资格模块：

建立资格标准体系，可记录人员资格等级信息。

### ✦ 工资模块：

实现对工资原始数据的管理，分散维护、集中监控。

# 国外人力资源管理的趋势与特点

1. 由人力资源管理制度建设，转向制度内部的修复和完善
2. 人力资源管理由严谨/规范转向柔性化和弹性化
3. 由人力资源管理体系建设，转向人力资源开发工具的开发
4. 人力资源的利用、开发与管理主体的宽泛化
5. 人力资源管理者角色的转变---管理者---咨询服务者
6. 人力资源管理的重点由劳动管理转向知识管理
7. 团队管理/组织绩效/素质/价值观等成为理论和实践的热点
8. 由普遍化的管理转向对不同类别的职位/员工的个性化管理
9. 管理由注重经验判断转向数据/定量分析/实证分析和案例分析
10. 跨民族和跨文化的人力资源管理成为新的课题

谢 谢!

