

教育部工商管理专业教学指导委员会推荐教材

Mc
Graw
Hill

Education

总主编◎赵曙明

21 世纪工商管理类专业核心课程系列教材

人力资源管理

实践的方法

[美] 约翰·伯纳丁
彭纪生

著

(第4版)



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

AN EXPERIENTIAL APPROACH 4E



南京大学出版社

Mc
Graw
Hill



Education

教育部工商管理专业教学指导委员会推荐教材

总主编◎赵曙明

21 世纪工商管理类专业核心课程系列教材

人力资源管理

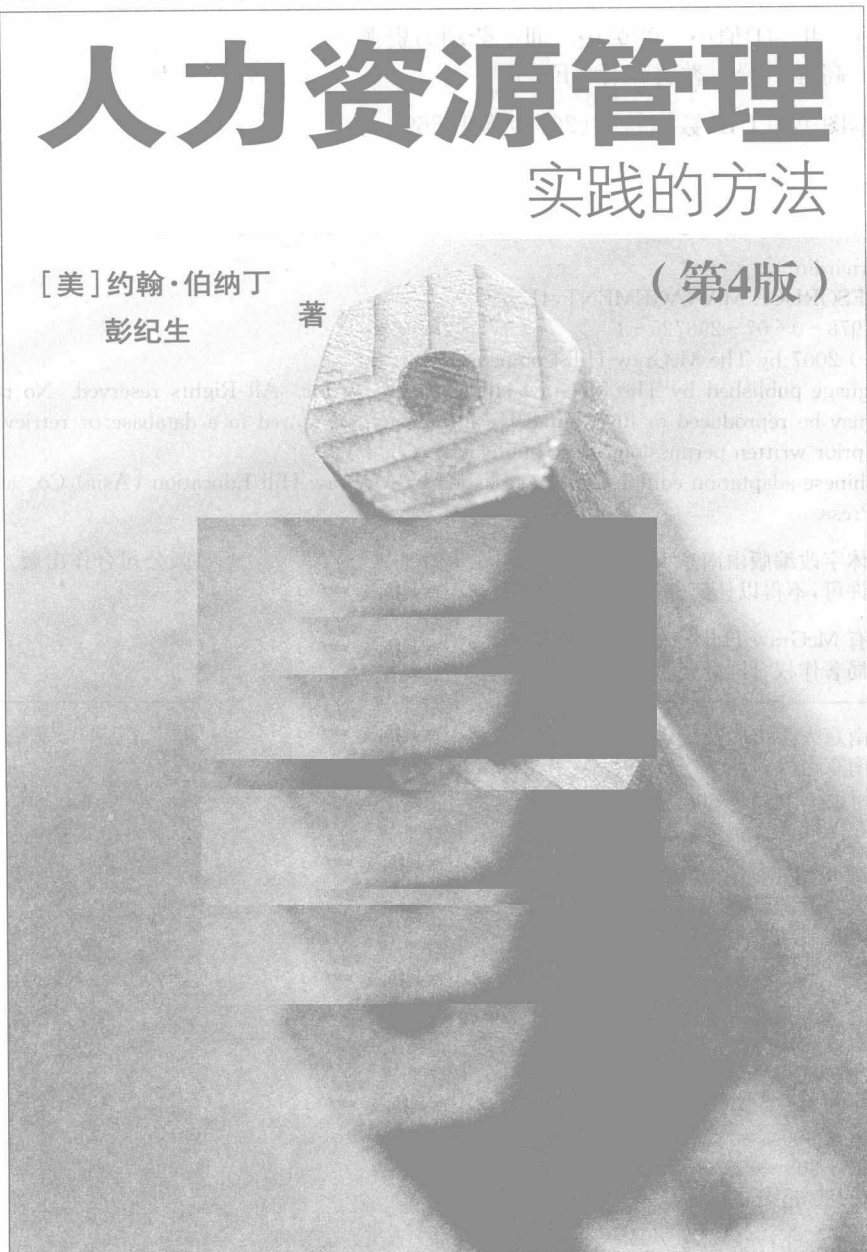
实践的方法

[美] 约翰·伯纳丁

彭纪生

著

(第4版)



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理:实践的方法:第4版/(美)伯纳丁
(Bernardin, H. J.), 彭纪生著. —南京:南京大学出版
社, 2009. 1

(21世纪工商管理类专业核心课程系列教材)

ISBN 978-7-305-05630-7

I. 人… II. ①伯… ②彭… III. 劳动力资源—
资源管理—高等学校—教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 178692 号

H. John Bernardin

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 4E

ISBN: - 13: 978-0-07-298725-1

Copyright (c) 2007 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese adaptation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Nanjing University Press.

本书中文简体字改编版由南京大学出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

江苏省版权局著作权合同登记号: 10-2008-109

出 版 者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮 编 210093

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

出 版 人 左 健

丛 书 名 21 世纪工商管理类专业核心课程系列教材

书 名 人力资源管理:实践的方法(第 4 版)

著 者 (美)伯纳丁 彭纪生

责任编辑 梅 洁

编辑热线 025-83592193

照 排 南京玄武湖印刷照排中心

印 刷 南京人民印刷厂

开 本 787×1092 1/16 印张 25.75 字数 643 千

版 次 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1—4 000

ISBN 978-7-305-05630-7

定 价 49.80 元

发行热线 025-83594756

电子邮件 sales@press.nju.edu.cn(销售部)

nupress1@public1.ptt.js.cn

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购图书销售部门联系调换

总序

改革开放以来,由于急剧膨胀的巨大市场需求,工商管理学科得到了迅猛的发展,成为发展最为迅速的学科之一。在迅猛发展的同时,也提出了许多挑战,如缺乏与国际接轨的师资队伍、教材体系等。虽然我们也在努力建设自己的教材体系,也涌现出了一批优秀适用的国内工商管理精品教材,但从多年的教学经验来看,国内的教材仍然存在一些至今没有彻底解决的问题,如受限于我们的整体研究水平,许多教材虽然通俗化但不够前沿化,虽然本土化但不够国际化,虽然简洁化但不够系统化,虽然价低但内容不够丰富,这就使得我们的教材建设基本呈现出“诸侯割据”,能够在全国得到普遍认可的可谓凤毛麟角。在这样的背景下,筛选发达国家最优秀的教材,走“引进、消化与再创造”之路仍然是国内教材建设的可行途径之一。

南京大学出版社引进的这套原版教材就是立足于美国长盛不衰的经典教材,包括了管理学原理、经济学、营运管理、会计学、人力资源管理、市场营销学、国际金融和国际贸易、组织行为学等专业基础课程。其中,如美国马里兰大学著名教授 Kathryn Bartol 编写的《管理学》,美国肯塔克大学 James L. Gibson 教授和休斯顿大学 John Ivancevich 教授编写的《组织行为学》等,这些作者无论在学术界还是实践界都有着广泛的影响力。例如, Kathryn Bartol 曾担任美国管理学会会长。2006 年我曾经邀请他在南京大学商学院参加全国人力资源管理师资研讨班,为我国 MBA 和本科人力资源管理师资进行培训。另外,我在 John Ivancevich 教授所著的《人力资源管理》基础上,翻译、改写和出版的本土化教材也早已在我国出版发行,取得了很好的市场反响。总而言之,本套丛书的教材无论质量还是作者的权威性方面都是毋庸置疑。

我觉得,南京大学出版社组织国内相关领域的权威专家根据中国国情而改编的这套经典教材,有以下几个鲜明特点:

1. 经典性。这套教材在美国都是再版多次,经历了长期的知识沉淀与完善,如《市场营销学》已是第 14 版,《管理学》、《国际金融学》、《国际贸易》、《组织行为学》也都是半个世纪以来经久不衰的经典教材。

2. 基础性。本科生需要掌握的是基本工商管理知识,本套教材体现出了基础性的特点。如《经济学》是一本非常生动、易懂并且全面的经济学教材,难度适中,不需要特别的教学基础。《国际金融》和《国际贸易》既有专业的理论分析,又有丰富的实践内含,避免了生硬与晦涩的专业术语。生动活泼的教材更容易让本科生接受,增加了可读性,如《经济学》把最新的鲜活例子融入了案例中,如美国“9·11 事件”2001 年金融风暴、股票市场崩盘以及伊拉

克战争对经济的影响等。

3. 前沿性。本科生在掌握基本的知识同时,也需要了解最新的前沿知识,这套教材就体现出了较好的知识创新性,如《当代营运管理》包含了前沿的“资源/利润模型”,也就是将营运管理放在企业财务表现的环境中,体现了营运管理的最新研究视角。又如,《市场营销学》包含了最新的营销内容,如全球营销、客户关系管理(CRM)、数据库营销、整合营销传播等。《组织行为学》也体现了最新的知识管理与分享、虚拟组织、情商、人力外包等内容。《会计学》采用了前沿的教学法设计,运用“水平财务报表模型”帮助学生形象地理解会计事件在所有主要财务报表的反映。

4. 实用性。本科生由于普遍缺乏对实践环节的感性认识,因此对案例、教辅材料等就有了较高要求。本套教材教辅材料非常丰富,对于教师而言,教师手册、PPT演示稿、习题库等一应俱全,非常有利于教学。对于学生而言,这套教材非常强调“干中学”,如《人力资源管理》强调通过个人与团队的练习活动来帮助学生应用章节内容解决特定问题,由此开发学生的重要个人能力。又如《市场营销学》每一章均配有一份录像资料,帮助学生在真实设计的案例中学会解决营销问题。

5. 本土化。由于目前大部分的翻译教材都是针对西方的读者,在内容设计、案例选择等方面都完全针对了西方读者关心的问题。这些内容有些具有共性的特征,有些却完全只是西方社会特有的问题。改编版保留了原书完整的知识体系,但也对那些不太适合中国的案例与内容进行了改编,是“洋为中用、中西结合”的产物,更有利于基于中国背景的教学活动。这也是本套教材的最主要特色之一。

我希望这套改变教材能给理论工作者和实践工作者提供研究和教学的帮助,也希望能为研究生、本科生教学提供参考,为我国企业管理理论与实践作出自己的贡献。

南京大学商学院院长、教授、博士生导师

赵曙明博士

于南京大学商学院

2008年4月18日

英文版序言

《人力资源管理》第四版延续了提供学习人力资源管理的理论与经验方法的双重目标,同时聚焦于强化学生能力——这些能力可预测学生获得与维系就业能力。学生可通过给定的必要的概念背景和内容去理解人力资源管理中的相关议题。除此之外,他们还要参与个体与小组的训练,这些训练要求把章节内容运用到一些设计好的特定问题中,以发展关键性的个人能力。

新版在延续了基本的经验方法的基础上,还进行了一些改进。首先,更加强调对一般管理者而言人力资源管理的议题和策略的内涵,这些管理者不仅仅是运用人力资源管理策略,而且对人力资源管理的成败有深远的影响。其次,更加关注小型企业人力资源管理的内涵,在这些小企业中,所有的人力资源管理职能都由缺乏正式训练的、还要执行无数其他事务的人事部门来负责。我继续指出了人力资源管理研究结论与人力资源管理实践之间的差异。当更多的人力资源专家开始注意到“高绩效工作系统”的研究以及关于特定人力资源管理实践引导公司成功的文献不断增加时,我愉快地向大家报告许多差异正在得到解决。

也许这本书最重要的改进是其写作。我们为简化和改进写作以及章与章之间的衔接做了特别的努力。本版保持了人力资源同类教材中独一无二的特色,即试图将学生学习人力资源管理经验与经专家评判的、商科毕业生所必备的基本能力直接相关联。相关研究批评了商学院毕业生的工作准备度,指出其在许多领域的能力欠缺,包括沟通技巧、分析思维、决策能力和领导潜质等。相比较其他的经验性教材,本书第一次尝试充分地覆盖了人力资源管理每一个关键领域的主题,同时为学生“干中学”做好准备。在人力资源管理教材中,本书也是第一次尝试提供一个基于研究的关键性能力评估方法,并提供一套程序。当通过课程学习之后,借助这套程序,学生可以评估其进步的程度。

本书中所有的经验性训练都被设计成在人力资源管理主题情境下强化一些或全部的关键性个人能力。参与经验性训练要求运用实践中的管理者和人力资源通才所具有的人力资源管理知识。如此开展经验性训练的目的在于通过课堂互动和其他项目的训练更有助于学习。在训练中通常有一些伴随着小组互动和建立共识的个体写作成分。哈佛大学的理查德·莱特博士的一项研究表明,这种教学方法优越于其他教学方法。联系我的独特教学方式及30年的教学经验,我坚决地支持莱特博士的研究。

成功地完成了这些测试性领域的训练,应当能促进学生在所有相关领域的发展,专家们相信这对商科学生应对他们第一份“真正的工作”是关键的。

研究表明大多数商科毕业生最终将成为员工的管理者或监督者。对管理者而言,有两个被研究证实的最具挑战性的领域:一是绩效管理,一是在公平就业机会立法背景下如何应对劳动力日益增长的多元化。我在本书中的目标是加强这些领域的知识与直接经验,而不是在人力资源管理的每个领域平均关注。

当完成大部分的经验性训练之后,教材会提供一些程序来要求学生评估他们自己及同伴的表现。正如在第7章(绩效管理和评估)中所讨论的,此种多重评估方法提供了更有效的关于表现的信息和一个有益的监督能力改善的参照系。研究还表明,一个人所具有的绩效管理过程的经验越丰富,其履行重要的管理职责也就越有效。

要求学生考虑涉及公平就业机会法案的特殊人力资源管理场合的练习与问题讨论也被吸纳到相关章节中。因此,不同于那些可能在一个章节中涵盖公平就业机会问题的标准人力资源管理教材,本书促使学生权衡人力资源管理活动中公平就业机会法案所可能产生的影响,比如对工作分析(第4章)、裁员方案(第5和12章)、员工甄选程序(第6章)、雇员培训与发展(第8章)、绩效评价(第7章)、薪酬(第10和11章),以及其他主要的人力资源管理活动的影响。

本教材正面讨论了当今最有意义也最具争议的话题。例如,在经验性训练中涵盖的争议性话题有:雇员甄选措施中的种族分数差异,纠偏行动方案及特惠待遇,海外工作转包,有约束力的仲裁协议,性骚扰对策,灵活就业,无合理依据的随机毒品测试,工作场所的吸烟,首席执行官及管理人士的薪酬以及同工同酬等。

本书的另一特色是一些章节由相应人力资源管理领域的专家撰写。专家们的选择是依据其在特定人力资源管理领域的经验、知识与研究成就,或者其经过良好测试的训练、可促进某一关键性人力资源管理内容领域的实践发展,或同时考虑以上因素。因为人力资源管理受很多其他学科(例如法律、经济、心理学、社会学、战略管理)的重大影响,本书也探索了各种学科领域的相应专业知识。较之只具有单一学科背景的作者所写的书,我相信我们完成的这部作品代表了一个更为广阔的视角。

贯穿本书每一章的一个潜在主旨是:通过由与“高绩效工作系统”的新研究相一致的、更有效率的人力资源管理实践,来不断改进质量和提高企业的竞争力。

中译本序言

在 21 世纪,经济全球化程度加强、技术变革速度加快、劳动力日趋多元化以及与人力资源管理相关的诉讼案件增多等趋势更加突出了人力资源管理的重要性。人力资源管理通过协助组织满足或超越顾客需求,扩大顾客群体,增强组织的竞争力,进而整合和协调组织各类利益相关者的利益。人力资源管理专业人员应该积极地通过各项人力资源管理活动,参与增强组织竞争力的大潮。

本书基于国际著名 HRM 学者 H. 约翰·伯纳丁(H. John Bernardin)教授撰写的《人力资源管理:实践的方法》(第四版)的主要内容,针对中国目前人力资源管理现实环境,对其进行部分删减,同时增加有关中国企业人力资源管理的案例以及中国人力资源管理实践的内容,以充实和丰富这部教材,适应和满足中国读者的需要。

本书读者对象对管理类专业高年级本科生、研究生和攻读 MBA 的研究生。他们通过认真研读本书,对书中案例进行深刻分析,必能系统地掌握人力资源管理的基本概念、理论体系以及运用人力资源管理原理解决实际问题的方法和技能。

纵观全书,本书具有以下鲜明的特点:

首先,本书的一大特色是在保持本书完整逻辑体系的前提下将中国的案例与人力资源管理实践嵌入到书中的每一个章节,并且吸收了相关的最新研究成果,这对于国内学生在中国背景下理解西方管理学理论有莫大帮助。这也是中国管理实践与来自西方的理论相互融合进而提升与完善传统理论框架的初步尝试。

其次,相比较同类教材,本书不仅提供了系统完整的人力资源管理各个方面的知识体系,还特别注重利用经验性训练强化学生的关键性个人能力,并第一次尝试提供一个基于研究的关键性能力评估方法和一套学生能够自我评估进步程序的程序。本书还致力于提供信息和经验来提高学生在未来的人力资源管理活动中的投入程度和效率。

再次,作为就业歧视方面的专家,伯纳丁教授将公平就业机会问题贯穿在他的整个叙述框架中,就凸显出新的法治背景对 HRM 实践影响的加深,而这一点对于中国当前 HRM 实践尤显重要。

第四,本书中刻意指出了人力资源管理实践与学术研究发现之间的明显矛盾之处,无论是否意识到或理解人力资源管理实践中的种种失败,它都是会影响组织的根本利益(如股金回报率、利润等)的重要因素。人力资源管理实践经常忽视有关人力资源管理方针和实践的可靠研究。

最后,本书的另一主题就是:测评是组织效率和竞争优势的关键因素。与组织战略相匹配的良好测评可以帮助组织选择和改进他们所有的人力资源管理活动,并使人力资源管理活动与组织效率联结起来。本书还提供了一些探讨人力资源管理实践、政策、员工特性(如员工满意度)以及公司的“根本利益”指标(如顾客满意度)之间关系的一些研究,供大家参考和深入思考。

本书是在彭纪生教授的精心指导下完成的,参与本书翻译和改编的主要成员包括:王秀江、顾远东、王士红、何会涛、胡士强、石小军、仲为国、罗婷、包志军、张浩等。全书的统稿和校对工作主要由宋宝香、何会涛、胡士强和杨静完成。在改编过程中,大家齐心协力,参阅了大量相关资料和研究成果,保证了工作的顺利完成。同时感谢南京大学出版社的黄继东先生和其他编审人员,是他们才使得本书能够顺利翻译出版。

由于水平有限,加之翻译时间仓促,书中难免会有不尽人间之处,欢迎读者不吝指正。

彭纪生

2009年1月于南京大学

目 录

第1章 变化环境中的战略人力资源管理	1
学习目标	1
引例	1
本章概述	2
1.1 什么是人力资源管理?	3
1.2 人力资源管理活动	8
1.3 企业运营环境的发展趋势强化了人力资源管理的重要性	9
1.4 人力资源管理测评在战略执行过程中的重要性	14
1.5 竞争优势	17
本章小结	19
讨论与思考	20
案例分析	20
第2章 全球化在人力资源政策和实践中的作用	24
学习目标	24
引例	24
本章概述	25
2.1 企业国际运营的方式	26
2.2 国际企业战略	29
2.3 国内与国际人力资源	30
2.4 国际人力资源战略	31
2.5 跨国公司的人员配置	34
2.6 全球化领导的挑战	36
本章小结	37
讨论与思考	38
案例分析	38
第3章 人力资源管理的法律环境:公平就业机会	41
学习目标	41
引例	41
本章概述	42
3.1 公平就业机会法	43
3.2 1964年《民权法案》第七章	46
3.3 1967年《就业年龄歧视法案》(1978/1986年修正)	53

3.4	1990年《美国残疾人法案》(ADA)	54
3.5	1978年《孕期歧视法案》	56
3.6	在外国工作的侨民是否受联邦公平就业机会法律保护?	57
3.7	公平就业机会问题的将来发展趋势	58
	本章小结	59
	讨论与思考	60
	案例分析	60
第4章	工作分析与设计	63
	学习目标	63
	引例	63
	本章概述	64
4.1	工作分析概述	65
4.2	工作分析的结果	68
4.3	工作分析的信息收集方法	71
4.4	工作分析的方法	76
4.5	工作分析的实施过程	84
4.6	战略工作分析与工作设计	85
	本章小结	90
	讨论与思考	91
	案例分析	91
第5章	人力资源规划和招募	93
	学习目标	93
	引例	93
	本章概述	94
5.1	有效的人力资源规划	95
5.2	招募:把人力资源规划付诸实施	109
5.3	跨国公司的人力资源规划和招募	122
	本章小结	123
	讨论与思考	124
	案例分析	124
第6章	人力资源甄选	127
	学习目标	127
	引例	127
	本章概述	127
6.1	衡量甄选方法是否有效的三个维度	128
6.2	招聘过程中常用的甄选方法	131
6.3	外派人员的甄选	151
	本章小结	154
	讨论与思考	156
	案例分析	156

第7章 绩效管理与绩效评价	158
学习目标	158
引例	158
本章概述	159
7.1 绩效及进行绩效评价的原因	160
7.2 绩效评价的法律问题	162
7.3 绩效评价的原则和程序	163
7.4 绩效评价系统的设置	164
本章小结	183
讨论与思考	184
案例分析	184
附录	186
第8章 培训与发展	189
学习目标	189
引例	189
本章概述	190
8.1 培训和发展的定义	192
8.2 培训需求评估	195
8.3 培训过程的开展	198
8.4 培训项目的评价	211
8.5 组织中培训有效性的计划	217
8.6 特殊的培训项目	218
本章小结	223
讨论与思考	224
案例分析	226
第9章 职业发展	229
学习目标	229
引例	229
本章概述	230
9.1 相关概念的界定	230
9.2 工作场所的变革对个体和组织意义	232
9.3 理解职业生涯发展的重要性	234
9.4 设计职业发展系统	235
9.5 职业发展系统的内容	238
9.6 特殊目标群体的职业发展项目	245
本章小结	254
讨论与思考	255
案例分析	256
第10章 薪酬:基本薪金与额外福利	258
学习目标	258

引例	258
本章概述	259
10.1 现金薪酬:基本工资	261
10.2 额外薪酬:雇员福利	272
10.3 福利计划的沟通	278
10.4 国际化薪酬	278
本章小结	281
讨论与思考	282
案例分析	282
第11章 绩效薪酬	286
学习目标	286
引例	286
本章概述	287
11.1 绩效薪酬有效吗?	288
11.2 高效绩效薪酬的决定因素	289
11.3 绩效薪酬的主要问题	291
11.4 绩效薪酬的相关法律问题	292
11.5 如何选择绩效薪酬体系?	293
11.6 个体绩效薪酬计划:基于贡献的薪酬和激励体系	295
11.7 团队激励计划	300
11.8 经理和高级行政管理人员的奖金	304
11.9 企业如何留住企业家并促进内部创业者?	307
11.10 绩效薪酬方案的管理内涵	308
本章小结	309
讨论与思考	310
案例分析	310
第12章 管理雇佣关系	312
学习目标	312
引例	312
本章概述	313
12.1 组织公平	314
12.2 组织进入	316
12.3 维持员工关系	321
12.4 组织退出	336
本章小结	342
讨论与思考	343
案例分析	343
第13章 劳资关系与集体谈判	345
学习目标	345
引例	345

本章概述·····	346
13.1 为什么工人要参加工会? ·····	347
13.2 劳资关系的法律环境·····	348
13.3 职工如何成立工会? ·····	350
13.4 工会的影响·····	352
13.5 集体谈判·····	355
13.6 美国劳资关系的现状和未来的趋势·····	365
13.7 劳资关系的国际化问题·····	369
本章小结·····	370
讨论与思考·····	371
案例分析·····	371
第 14 章 职业安全与健康 ·····	374
学习目标·····	374
引例·····	374
本章概述·····	375
14.1 一般的工作场所伤害与疾病·····	375
14.2 职业健康与安全的法律规定·····	376
14.3 减少工伤事故的措施·····	383
14.4 当前健康与安全相关事项·····	386
本章小结·····	393
讨论与思考·····	394
案例分析·····	395

第1章 变化环境中的战略人力资源管理

学习目标

- ◎ 描述人力资源管理的范畴以及它对于创造和支持组织竞争优势的潜在作用。
- ◎ 描述人力资源管理研究和人力资源管理企业实践的矛盾之处。
- ◎ 描述人力资源管理的主要活动。
- ◎ 了解与人力资源管理相关的重要趋势,包括:经济全球化,新技术和互联网的发展,管制和诉讼案件的增加,人力资源在人口学变量上的变化以及大量增加的将人力资源管理实践与公司绩效联系起来的专项研究。
- ◎ 强化测评对于效率和战略人力资源管理的重要性。
- ◎ 理解竞争优势意味着什么?它对于组织为什么如此重要?



引例

IBM 公司创始人沃森曾说:“你可以接管我的工厂,烧掉我的厂房,但只要留下我的那些人,我就可以重建 IBM 公司。”一语道破人力资源管理对组织生存和成功的重要性。IBM 公司一度也拥有美国 70% 的电脑市场,但 20 世纪 90 年代,由于未能掌控外部经营环境的迅速变化,IBM 公司经营战略出现重大失误,陷入严重的困境,1992 年公司亏损高达 470 亿美元,是美国历史上最大的净亏损,股票价格下跌了 50%。1993 年,IBM 公司董事会做出了出乎意料的决策:招聘无计算机行业经营经验,但具有 27 年管理经验的路易斯·郭士纳担任新一届董事长兼首席执行官。仅隔 3 年,在郭士纳实施了一系列重大改革措施后,IBM 公司在 1996 年就实现了 770 亿美元的营业收入,净赚 60 亿美元,“蓝色巨人”东山再起。

从 IBM 的发展我们可以看出人力资源管理对于公司发展的重要性,而外部环境的变化也对企业管理提出更高的要求。本章将主要论述人力资源管理的重要性及其相关概念,以及外部环境发展趋势对人力资源管理的影响。

本章概述

在2004年的总统选举过程中,《美国瞭望》(*American Prospect*)杂志采用笔迹分析的方法对布什总统是否适合其职责进行了评估。库兹(Sheila Kurtz,笔迹学咨询团体成员)分析了布什总统的一些草书原稿笔记,认为布什先生“对任何可能直接批评他的路线的人都是敏感的”,而且他可能拥有太强的“韧劲”,而“如果一个人韧劲太强,改变对他而言就是非常困难的,他坚持他所相信的……这会妨碍他在各方面的灵活性、创造力和想象力”。她还认为布什先生的笔迹显示了“狭窄的思维……这意味着他只做自己已经熟知的、在自己前进方向中的事。”

近日,作者将这个评估结果与人力资源管理班级的学生分享后,大约三分之一的学生认为这个评估结果是“完全不准确的”(dead on accurate),另外三分之一的学生认为它是绝对错误的,还有三分之一的学生对此没有什么看法。在最后一组中,还有一半的学生对用笔迹来评估人格、智力或其他重要能力表达了强烈的怀疑,它属于“完全不准确”组。研究清楚地表明,笔迹对于评估任何重要的个人特征而言,都不是有效的(除了你的书法)。

对总统候选人进行笔迹评估并不是你将发现的运用无效评估方法的唯一事例。《公司 Inc》杂志(美国最流行的小型企业公司杂志之一)报告说,在选拔经理人员和销售人员中,采用笔迹学方法的越来越多,并且是非常有效的。但是人力资源管理(HRM)研究表明,如果公司采用笔迹评估作为人员选择的方法,还不如就从一个帽子里随机抽取应聘者。

通过人员配置和维持高效的劳动力,熟练的人力资源管理专家能够帮助组织健康运转。人力资源管理的主要职责包括确定和开发有效的方法选拔员工、工作设计、工作分析、培训与开发、招募、薪酬、团队建设、绩效评价与管理、工作健康与安全。

人力资源管理的学术研究致力于确定最有效的完成各项人力资源管理职责的方法。书中常涉及到的主题是遵从人力资源管理研究进展的最有效的人力资源管理计划、方针和实践。我们的观点是人力资源管理实践经常忽视有关人力资源管理方针和实践的可靠研究,相反,组织常常因为竞争对手采取了新的人力资源管理流程而调整自己人力资源管理流程。

当你讨论吸烟导致癌症的那些难以置疑的证据时,有人可能会提出一个相反的论据——“我认识一个每天抽三盒烟,却活到90岁的人”。无须多讨论,这并非从事科学研究的方法。用好的研究途径和方法去评估计划和活动的效果,其中好的测评是高效管理的关键。请记住这个格言:无法测量的,就无法管理。笔迹分析又测量了哪些东西呢?

很多人力资源管理系统和活动并未遵循系统测评这一要求,许多组织根本没有测评人力资源管理计划或活动的长期或短期的效果。本书的另一主题就是:测评是组织效率和竞争优势的关键因素。与组织战略相匹配的良好测评可以帮助组织选择和改进他们所有的人力资源管理活动,并使人力资源管理活动与组织效率联结起来。

斯坦福大学的杰佛瑞·菲弗(Jeffrey Pfeffer)教授认为测评是企业竞争优势的关键之一,他在《通过人员来获得竞争优势》(*Competitive Advantage Through People*)一书中声称,测评是16项有利于提高组织竞争优势的人力资源管理实践之一。该观点得到广泛响应,特别是在现在流行的测评工具——平衡计分卡(由哈佛大学的罗伯特·卡普兰(Robert Kaplan)设计,大卫·诺顿(David Norton)提出建议)——的使用中得到了扩散。卡普兰强调“在信息时代,公司要想生存、发展,就得建立和运用根据其战略和能力设计的测评和管理系统”,而他们所设计的“平衡计分卡”强调管理的关注点应更多地放在绩效的“先导性指标”(leading indicators)上,这些指标可以预测滞后的经济绩效。“平衡”反映了需要测评公司的短期和长期的目标、财务的和非财务的绩效、先导的和滞后的预测指标、内部的和外部的绩效。

马克·霍思利德(Mark Huselid)、布莱恩·贝克(Brian Becker)和迪克·比提(Dick Beatty)教授们的新书《劳动力记分卡b》(The Workforce Scorecard b)拓展了平衡计分卡,并使之成为能促进员工潜能充分发挥的管理和测评系统。他们认为,公司人力资源管理实践可以预测传统的财务绩效的测评,如股本回报率、股票价格、投资回报率等“滞后指标”。不幸的是,研究表明,只有很少比例的组织对人力资源管理计划和活动进行详细的分析。然而庆幸的是,这个比例正在持续上升,并且在21世纪,测评对于美国的商业组织是必要的。

一个预言性的研究展望了21世纪人力资源管理的前景,并指出人力资源管理活动必须是:① 响应一个高度竞争的市场环境和全球化经营;② 与经营战略计划紧密联系;③ 直线经理和人力资源管理经理合作实施;④ 关注质量、客户服务、生产率、员工投入、团队工作和人员流动。

与组织竞争优势的其他资源一起,人力资源管理的状况正在不断改进。杰佛瑞·菲佛教授指出:“企业成功的传统资源,如市场运营速度、金融、技术等,仍能给组织带来竞争优势,但它们的影响力比以前已大幅降低了,而如何开展人力资源管理中的组织文化管理与提升组织能力却相对更为重要了。”

在你的职业生涯中,你很有可能会从事管理工作。研究表明,对管理人员来说,你的人员管理能力是你自己工作效率高低的关键。我们相信本书所提供的知识与经验可以帮助你成为一名更高效的管理者。本书认为,最高效的人力资源管理计划、方针、实践必须与组织的任务和战略计划相匹配,所有的人力资源管理活动的绩效应采用“先导性指标”来测评。

1.1 什么是人力资源管理?

一个组织的人力资源包括所有从事工作活动的人,某种意义上来说,所有影响劳动力(workforce)的决定都涉及组织的人力资源管理功能,人力资源管理关注影响劳动力人员的方针、管理实践和系统。不论一个正式的人力资源管理部门或人事管理部门(许多公司没有人力资源管理部门)的大小或是否存在,人力资源管理活动渗透到组织的各个角落。例如,直线经理会花费一半的时间从事人力资源管理活动,如雇佣、评估、训练和安排下属等。人力资源管理专家提供给直线经理一些人力资源管理的工具、数据和工作流程,使直线经理的人力资源管理的效率不断提高,这是通过人力资源管理赢得公司竞争优势的关键所在。这个原则适用于所有公司,无论小规模的企业,还是全球化经营的跨国公司。

人力资源管理的职能模块为组织提供各项产品和服务,包括各项规定或建议,如促进组织结构再造的系统或流程、工作设计、人员规划、招募、雇佣、评估、培训、开发、激励、薪酬和人员解聘等。本书的一个主要目标是提供信息和经验来提高学生在未来的人力资源管理活动中的投入程度和效率。

当我们说人力资源能够创造和维持竞争优势时,有人会说人力资源往往比现实的其他力量要微弱。近期《高成长公司》(Fast Company)杂志上的一篇文章报告了2005年的一个调查,结果显示仅有40%的员工认为他们的公司在维持高质量的员工队伍方面做得比较好;仅有41%的员工认为绩效评价是公平的;大约58%的员工报告说他们对公司培训工作满意;大多数员工认为他们在工作中没有获得进步,并且对如何获得进步几乎没有什么想法;大约一半接受调查的员工相信他们的公司真正关心他们的幸福。从中可以看出人力资