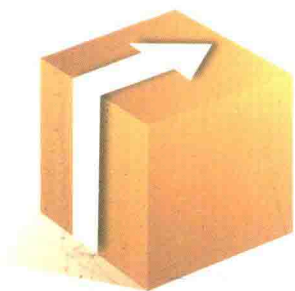


组织人员配置 招募、选拔和雇用 (第7版)

Staffing Organizations

(Seventh Edition)



赫伯特·赫尼曼
(Herbert G. Heneman III)

蒂莫西·贾奇 著
(Timothy A. Judge)

约翰·卡迈尔-米勒
(John D. Kammeyer-Mueller)

徐世勇 苏中兴 李育辉 王 桢 译
孙健敏 校译

 中国人民大学出版社



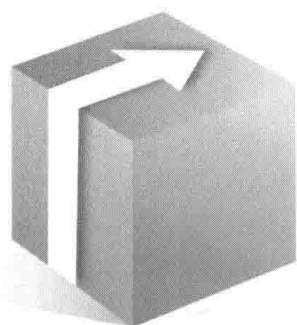
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

► 人力资源管理译丛

组织人员配置 招募、选拔和雇用 (第7版)

Staffing Organizations

(Seventh Edition)



赫伯特·赫尼曼
(Herbert G. Heneman III)

蒂莫西·贾奇 著
(Timothy A. Judge)

约翰·卡迈尔-米勒
(John D. Kammeyer-Mueller)

王 桢 译

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织人员配置：招募、选拔和雇用：第 7 版/赫伯特·赫尼曼等著；徐世勇等译．—北京：中国人民大学出版社，2017.1

(人力资源管理译丛)

书名原文：Staffing Organizations (Seventh Edition)

ISBN 978-7-300-23843-2

I. ①组… II. ①赫… ②徐… III. ①劳动力资源-资源管理-教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 317488 号

人力资源管理译丛

组织人员配置——招募、选拔和雇用 (第 7 版)

赫伯特·赫尼曼

蒂莫西·贾奇 著

约翰·卡迈尔-米勒

徐世勇 苏中兴 李育辉 王 桢 译

孙健敏 校译

Zuzhi Renyuan Peizhi: Zhaomu, Xuanba he Guyong

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 三河市汇鑫印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2017 年 1 月第 1 版

印 张 32.75 插页 2

印 次 2017 年 1 月第 1 次印刷

字 数 730 000

定 价 69.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

译者序

市面上关于人力资源管理的书，无论是翻译的还是自编的，已经不少了。为什么还要花力气翻译这样一本书呢？

首先，这本书是关于人员配置的。人员配置这个概念对我国读者而言并不陌生，上网一查就可以找到很多定义。最普通的定义是指在具体的组织或企业中，为了提高工作效率、实现人力资源的最优化而实行的对组织或企业的人力资源进行科学合理的配备。这样听起来有点过于抽象，好像很简单，其实不然。

广义地讲，人员配置是分析和决定一个组织对人力资源的需求和保证足够的符合标准或要求的人来满足这些需求的一系列活动。实际的人员配置远不是给个定义这么简单，而是包含很多复杂的任务和程序，从组织的人力资源规划到绩效考核，从职位分析到培训项目的设计，从招聘录用到终止合同或解聘裁员，几乎涵盖了人力资源管理的全部职能。

狭义地，我们也可以具体地把人员配置定义为一个管理过程，通过这个过程，组织可以保证无论何时何地，无论对于什么工作（当然是指组织内设置的工作），都有适当数量并具备相应技能的员工可以帮助组织实现既定目标。

配置的目标是保证组织持续不断地拥有合适数量和质量的人才，在正确的时间和正确的地点，高质量地完成工作任务。国内叫做人尽其才，才尽其用，给每个人找到合适的工作，给每份工作找到合适的人。无论是从成本控制的角度还是从人力资本投资的角度，无论是从人尽其才的角度还是从人力资源开发的角度，无论是为了组织目标的实现还是为了员工个人的职业生涯，人员配置都是一个组织至关重要的综合职能，是对人力资源管理的一个侧面的解读。

看起来目标很简单，但要实现却不是轻而易举的事情。如果每个组织都能把人员配置做到位的话，目前我们所面临的诸多困难和挑战就不复存在了。首先，承担人员配置的人，要想有效地完成这项工作，就必须熟悉有关劳动和雇佣的法律法规、心理学，以及经济和社会大背景，同时还要了解组织的需求。

人员配置一定是针对两个对象而言的，一个是人，一个是工作或组织。这两种思路演变成了人力资源管理中两种既相关又有区别的分析视角，也可以叫做理论，一个视角强调人与组织或环境的匹配，一个视角突出人与工作或岗位的匹配。无论是哪种匹配，都必须合规，既符合人力资源本身成长发展的规律，又遵守有关的法律法规。俗话说没有规矩不成方圆，人力资源管理制度也需要有规矩，而这个规矩就是建立在法律法规基础上的科学实践。

本书是全球范围内分析和讨论人员配置的经典著作，不是一般的教科书（当然可以作为教科书使用）。一本讨论人员配置的书能在十几年的时间内出版到第7版，可见其影响力之大。本书的三位作者都是学术研究和教学领域的佼佼者。第一位作者是人力资源管理 and 组织行为领域的导师级人物。第二位作者大家肯定不陌生，他参与编写的《组织行为

学》已经是第16版了。第三位作者是年轻的后起之秀，值得大家关注。

如本书题目所展示的，主要内容是招募、选拔和雇用（包括员工流动、组织精简等）。其中所涉及的内容，不仅具有坚实的理论基础和实证研究证据，而且有很强的可操作性。例如，第1章的人员/组织匹配的判断模型、人员配置系统的组成要素模型，第13章的人员配置流程、人员配置结果的评估，第14章的员工流动的类型及其成本收益分析等，不胜枚举。

为了保持原书的学术特点，我们保留了每章后面的参考文献，以便有兴趣的读者进一步阅读。

本书的翻译，是集体劳动的结晶。四位译者都是人力资源管理或组织行为领域有成就的学者，他们的翻译完全保证了在忠实原文基础上的可读性。在此感谢他们的工作。我作为校译者，通读了全稿，对专业词汇作了统一。参与本书翻译的还有孙明珍、王静、孟冉、闻婧、牟小凡、邢丽、李益瑶、段佳利、鱼姝娟、郭靖圆、陈乐妮。

尽管努力，但纰漏在所难免。作为组织者和校译者，我愿意和译者一起接受大家的建议。请各位读者不吝赐教。

孙健敏

前 言

《组织人员配置》第7版增加了很多新内容，体现了组织及其人员配置系统在战略、技术、实务和法律方面所面临的新问题。像以往版本一样，我们对参考文献做了相当大的更新（见各章末的注释）。我们还对各章的开篇材料做了重大调整。每章章首为一系列的学习目标，方便学生学习，章首的导言也作了修订。

本书的第二大变化是写作风格更加简明清新。尽管读者认为本书已经写得不错了，但仍有读者建议，写作还可以更生动一些。因此，我们对每章都做了改动，相信这些改动会使本书更加明白易懂。

技术不断改变着人力资源的各个方面，人员配置也不例外。相应地，第7版我们增加了有关人力资源信息系统及其在人员配置过程各阶段的作用（包括法律问题）的内容。我们还大幅增加了一些日益重要的主题，如规划过程中的多元化、情绪智力测试以及视频面试与计算机面试。

尽管有如上许多变化和补充，但我们通过删减一些不重要的内容很好地控制了本书篇幅。

我们对贯穿全书的案例——唐格尔伍德商店做了改进，这个案例是由佛罗里达大学的约翰·卡迈尔-米勒教授开发的。唐格尔伍德商店是美国西北部一家非常有前途的零售组织，它具有自己的扩张计划，该计划会给其他许多零售连锁店带来挑战。唐格尔伍德商店在其销售活动中重点强调户外主题与西部主题。尽管它的人员配置政策和实践分布在各个区域和分店，但是为了提高品牌效应和管理实践的一致性，唐格尔伍德商店已经开始将人力资源功能（包括人员配置）集中化。在第1，3，5，7，9，11和14章末，你会读到这个案例与该章有关的内容，之后会有一些任务，要求你利用该章的资料进行分析。

目 录

第 I 篇 人员配置的性质

第 1 章	人员配置模型与战略	3
1.1	学习目标和导言	3
1.2	人员配置的性质	4
1.3	人员配置模型	9
1.4	人员配置战略	17
1.5	人员配置中的伦理问题	21
1.6	本书计划	23

第 II 篇 支持性活动

第 2 章	法律法规	31
2.1	学习目标和导言	31
2.2	雇佣关系	32
2.3	法律法规	35
2.4	平等就业机会/平权行动法案：总则和法律执行	37
2.5	平等就业机会/平权行动法案：人员配置的具体规章条款	44
2.6	其他的人事法律	51
2.7	本书其他部分的法律问题	55
第 3 章	规 划	61
3.1	学习目标和导言	61
3.2	外部影响	62
3.3	人力资源规划	67
3.4	人员配置规划	80
3.5	多元化的人员配置规划	87

3.6	法律问题	89
第4章	工作分析与报酬	101
4.1	学习目标和导言	101
4.2	不断变化的工作本质	102
4.3	基于工作要求的工作分析	104
4.4	基于素质的工作分析	121
4.5	团队的工作分析	130
4.6	法律问题	131

第Ⅲ篇 人员配置活动：招募

第5章	外部招募	141
5.1	学习目标和导言	141
5.2	招募计划	142
5.3	策略制定	149
5.4	搜 寻	165
5.5	申请者反应	173
5.6	从招募过渡到选拔	175
5.7	法律问题	175
第6章	内部招募	189
6.1	学习目标和导言	189
6.2	招募计划	190
6.3	战略开发	196
6.4	沟通信息和媒介	204
6.5	申请者反应	205
6.6	向选拔过渡	206
6.7	法律问题	206

第Ⅳ篇 人员配置活动：选拔

第7章	测 量	217
7.1	学习目标和导言	217
7.2	测量的重要性和应用	218
7.3	关键内容	218

7.4	测量的质量	226
7.5	评估数据的收集	241
7.6	法律问题	243
第8章	外部选拔 I	253
8.1	学习目标和导言	253
8.2	基础性问题	254
8.3	初始性评估方法	258
8.4	法律问题	279
第9章	外部选拔 II	293
9.1	学习目标和导言	293
9.2	实质性评估方法	294
9.3	选择性评估方法	325
9.4	权变性评估方法	325
9.5	法律问题	330
第10章	内部选拔	349
10.1	学习目标和导言	349
10.2	基础性问题	350
10.3	初始性评估方法	351
10.4	实质性评估方法	356
10.5	选择性评估方法	365
10.6	法律问题	365

第V篇 人员配置活动：雇用

第11章	决策制定	373
11.1	学习目标和导言	373
11.2	测评方法的选取	374
11.3	测评成绩的确定	379
11.4	录用标准和分数线	383
11.5	制定最终决策的方法	388
11.6	决策制定者	390
11.7	法律问题	391
第12章	最终匹配	399
12.1	学习目标和导言	399

12.2	雇佣合同	400
12.3	工作录用函	405
12.4	工作录用过程	416
12.5	新员工培训和社会化	423
12.6	法律问题	427

第Ⅵ篇 人员配置系统与员工保留管理

第13章	人员配置系统管理	439
13.1	学习目标和导言	439
13.2	人员配置系统的管理	440
13.3	人员配置系统的评估	453
13.4	法律问题	461
第14章	员工保留管理	472
14.1	学习目标和导言	472
14.2	流动及其原因	473
14.3	员工流动分析	477
14.4	保留方案：自愿流动	486
14.5	保留方案：解雇	496
14.6	保留方案：组织精简	500
14.7	法律问题	503

第 I 篇 人员配置的性质

第 1 章 人员配置模型与战略

1.1 学习目标和导言

1.1.1 学习目标

- 定义人员配置的内涵，思考人员配置的决策如何在“大画面”中起作用
- 学习人员配置五模型，思考每种模型的优缺点
- 思考影响人员配置系统的因素以及如何将其运用到人员配置计划中
- 理解人员/组织匹配模型以及如何将其不同的影响因素运用到人员配置计划中
- 明确人员配置战略的重要性以及过程中需要做出的 13 种决策
- 深入理解人员配置伦理的重要性，并学会如何实现符合伦理的人员配置

1.1.2 导言

人员配置是一项涉及获取、安置和保留劳动力的关键组织职能。正如我们在本章乃至全书所阐明的，人员配置是影响组织效能最重要的功能，因为组织是由员工组成的，总成本中人工成本比重最大，失败的录用决策不易弥补。

本章开篇对人员配置的性质进行阐述，其中包括人员配置的“大画面”概览、人员配置的正式定义以及定义的内涵。

其次，本章将利用五个模型来详细阐述与图解说明人员配置系统的不同侧面。第一个模型说明如何通过比较预计的劳动力人数需求与预期的劳动力人数可获得性，来决定组织合适的人员配置。接下来的两个模型则对人员配置的质量进行说明，人员配置质量是指个人资历与工作或组织要求的匹配度。人员/职位匹配模型是所有人员配置活动的基础；人员/组织匹配模型反映了人员/职位匹配扩展到个人与组织的匹配情况。核心配置要素模型将招募、选拔和雇用作为三项关键的人员配置活动，该模型表明求职者与组织间的互动就发生在这三项活动中。最后一个模型为组织人员配置模型，它为人员配置提供了整体研究框架并决定了本书的结构。该模型表明组织、人力资源和人员配置战略相互作用，以此来指导人员配置的支持性

活动（法律法规、规划、工作分析）和核心活动（招募、选拔、雇用）的顺利进行；雇员留任（也称保留）和人员配置系统管理则将在这两类活动之间穿插展示。

之后，本章将详细探讨人员配置战略。在这个过程中确定并描述任何组织都要面对的一组（含13个）战略性人员配置决策，其中一些决策属于人员配置水平，其余的均属于人员配置质量。

接着，本章将对人员配置伦理进行探讨，主要涉及可接受实践的道德原则与指导方针。其中提出了一些指导人员配置管理的伦理指标，这些指标是那些容易忽视的并且个体做出伦理妥协时所面对的普遍压力。同时，本章也提出了控制压力的相关建议。

最后，本章将提供本书其他部分的计划。除了展示本书的总体框架外，还将说明每章的主要特征。

1.2 人员配置的性质

1.2.1 大画面

组织是物力、财力和人力资本的有机结合体。其中人力资本包括组织中人的知识、技术、能力以及运用这些要素获得工作成就所需的动机。“劳动力质量”是指称组织中人力资本的重要概念。因此，组织劳动力是指组织为追求其有效结果（这些结果的指标包括盈利能力、市场份额、客户满意度以及环境可持续性）所获取、配置和留任的人力资本总量。由此可见，人员配置是系统构建组织劳动力的组织职能，这一系统由人员配置战略、人力资源规划、招募、选拔、雇用与留任组成。

在国家层面上，遍布于将近800万个工作场所的劳动力总数超过了1.15亿（相比2005年的最高值1.40亿下降很多）。这些工作场所的规模差异很大，有55%的工作场所的员工总数少于100人，37%在100~1000人之间，12%超过1000人。^[1]每个工作场所都会通过某种人员配置的形式来获取劳动力，尽管2008年经济危机爆发，据估计全美国每个月仍有超过400万、每年有超过5000万的雇用活动。而这个年度数据并不包括临时工的雇用和内部的调动与升迁，所以人员配置活动的总数远远超过了5000万。^[2]从总量来看，即使在经济不景气时期，人员配置对于组织和求职者也都是非常重大的事务。

对于绝大部分组织来说，劳动力成本在总成本投入中都占据比较高的比重。据估计，每个组织的雇用成本（工资和福利）占总收益的22%以上（占总成本的比重更大）。^[3]与制造业相比，这个数字对于服务提供型的劳动密集型产业的组织来讲则更高，这些行业包括零售业、信息业、金融服务、专业和商业服务、教育、健康护理、休闲娱乐与酒店服务。服务提供型产业在美国经济发展中占据主要地位，因而人力成本投入的多少以及组织能否雇用到高质量的劳动力对于许多组织是至关重要的。

组织对于人力成本的评估定位正在由纯粹商业成本角度转向提高竞争优势。比

如，通过雇用那些在客户服务方面知识丰富且能够灵活运用服务技巧的员工，组织能够为客户提供高质量的服务，从而在竞争中更具有明确的定位和长远的发展，而这种来源于人力资本的竞争优势对组织的财务有着重要的影响。

很多组织越来越深刻地认识到通过人员配置能够创造价值。表 1—1 引用几位组织领导者的观点来表明人员配置对于组织创造价值的重要性。

表 1—1 组织领导者关于人员配置对于组织重要性的阐述

对于每个公司而言，人员配置对其获得成就具有决定性的作用。在当今激烈的竞争环境下，公司需要雇用最优秀的员工，这些员工能够提供创意并且具有执行力。如果没有胜任力强、才能出众的劳动力，组织的发展会停滞并最终破产。对于当今的企业，优秀的雇员是其最重要的发展资源。^[4]	盖尔·海兰德-萨维奇 (Gail Hyland-Savage)，首席运营官 迈克尔森、康纳 & 保尔——房地产销售
新经济，尤其是因特网及其产生的创业机会，强化了对杰出人才的竞争。我们已经发展到一定规模和业务范围，其中重要的是不但要获取杰出的人才，而且要获得大量的杰出人才。因此重点已经转向了对员工提出价值要求，确保他们一定是最优秀的人才。^[5]	拉雅·伽帕塔 (Rajat Gupta)，管理董事 麦肯锡咨询公司
我在雇用员工时会仔细思考，因为我们的业务都将最终取决于人……实际上，当我面试一个资深候选人时，我最大的关注点是他在雇用中表现如何，我至少会花一半面试时间在这上面。^[6]	杰夫·贝佐斯 (Jeff Bezos)，首席执行官 (CEO) 亚马逊公司——网络销售
我们错过了一个非常好的护理反弹机会……仅仅是因为我们没有做好雇用工作。没能在合适的时机找到合适的人，这种损失是其他业务所不能弥补的。^[7]	戴维·亚历山大 (David Alexander)，首席执行官 索利恩特医疗公司——医疗保健
通用电气公司 100 年来的发展轨迹所记录的仅仅是在每个职位寻找最为优秀的员工，这是它第一位的核心能力。没有其他人能够超越，没有优势更为接近的替补员工。对人的迷恋要求公司高管花费大量的时间在人力资源管理过程中——招募、评估、追踪、训练、指导、继任计划。当我还在通用电气工作的时候，我需要花费超过一半的时间来处理关于员工的各种问题，但当你找到了最优秀的员工，你就不必担心执行力的问题，因为他们一定会做得最好。^[8]	拉里·约翰斯顿 (Larry Johnston)，首席执行官 艾伯森公司——零售商

1.2.2 人员配置的定义

下面提出的人员配置定义将在全书中用到：

人员配置是为了对组织效能产生积极影响而从事的获取、安置和留任充足数量与质量的劳动力的过程。

这个简单定义的具体内涵将在下面进行详细说明。

1.2.3 定义的内涵

■ 获取、安置、留任

任何组织都必须具有人员配置系统，以此来指导获取、配置和留任其劳动力。获取活动包括外部人员配置系统，它控制着求职者最初的入口。获取活动包括：规划所需人员的数量和类型、以任职资格或 KSAO（知识、技能、能力和其他特质）的形式确定有效完成工作所必需的工作要求、确定工作职位提供的报酬类型、发起外部招募活动、使用选拔工具来衡量求职者具备的 KSAO 水平、决定哪些求职者因最胜任而将获得工作录用函，以及对求职者愿意接受的工作录用函进行整理汇总。

安置活动指的是对新人职员工在他们将要从事的工作岗位上给予妥善安排，有些事情在雇用初期有时还不完全清晰，比如那些具体的工作部门或工作地点。配置活动也包括通过内部人员配置系统（该系统用来应对晋升、调动和新项目任务人员分配等问题）来指导现有员工在整个组织内的流动。内部配置系统在很多方面模仿外部配置系统，比如对晋升与调动引起的职位空缺进行规划、确定工作要求与工作报酬、为晋升或调动招募员工、评估员工的任职资格以及对新的职位提供工作邀请。

留任系统尝试管理不可避免的组织内部员工外流的问题。有时这些外流对于雇员是非自愿的，比如裁员或将某个业务部门卖给其他组织。另一些流出则是雇员自愿发起的，比如离开这个组织而去从事另一项工作（一种潜在可避免的人员离职）或者离开组织跟随配偶或搭档到另一个地方（一种潜在不可避免的人员离职）。因此，没有组织能够或应当完全杜绝人员流出，但是组织应该尝试减少这样的人员离职，即有价值的员工流动到其他更能施展自己才华的地方——这是自愿的可避免的离职。这样的离职对组织而言成本很高。此外，解雇和裁员也会造成人员离职。通过各种留任战略与技术，组织能够通过留住组织认为无法失去的员工来防止这种类型的离职。

■ 作为一个过程或系统的人员配置

人员配置不是“我们今天雇了两个人”这么简单，而是一个过程，这个过程确定并控制人员进入组织、留在组织和离开组织。组织利用多个相互联系的系统来管理人员的流动，包括规划、招募、选拔、决策、工作邀请和留任系统。在某个系统内发生的事情或行为将不可避免地影响到其他系统。比如，如果规划活动表明，与历史标准相比，存在空缺职位数的预期增长，那么招募系统需要产生比之前更多的求职者，选拔系统要给更多的求职者做 KSAO 的评估，也需要增加发出的工作录用函，同时这些工作录用条件应当更具有吸引力，以便吸引到足够多的新员工。此外，还需要采取措施来留住这些新入职的员工，以免在下一个人员配置周期中重复上述工作程序。

■ 数量和质量

组织中的人员配置需要注意人数（数量）和人员类型（质量）两个方面在人

职、内部流动和留任中的情形。数量要素是指能够从事业务的足够人数，质量要素则指需要人员具有必需的 KSAO 水平，以便工作得以有效完成。值得关注的是，有足够劳动力质量和数量的结合才能产生人员配置系统的效能最大化。

■ 组织效能

人员配置系统存在，并且应该用于诸如生存、盈利和成长等组织目标的实现。类似于这样的人员配置的宏观角度常常不被考虑或被遗忘，因为从本质上讲，大多数日常状态的人员配置系统操作过程所包含的微观活动是程序性、事务性和常规性的。但是，这些微观活动是人员配置系统的基础，它们必须在更大的背景中，也就是人员配置对组织效能的积极影响下被考虑。人员配置的关键角色有许多指标。

领导人才可带来巨大回报，而寻找一个新的领导者则是一个很大的赌注。有时组织从外部引进具有领导才能的领导者，希望他能够使整个组织或组织中的某个部门改变财务状况。其他组织需要新的领导者来为组织的成长开发新的业务、洽谈新的投资。而组织中获取新领导者的次要方面，是关于领导者的留任问题。对组织来说，始终存在一个问题，便是关键领导者的非正常流失，特别是向竞争对手的流动。现任领导者具有组织所需要的多方面知识和技能，如果离开将会带来很难弥补的漏洞，尤其是很难再找到一个与其相似或更加优秀、更具领导才能的人。领导者也可能带走其他员工，如此一来将会加剧其离开后的不利影响。

组织也意识到人才寻找和才能提升是组织提升其价值和竞争力的方法。这一战略在人才独特或稀缺的市场环境中非常有效，在产生预期贡献方面最能突出其价值（比如新产品创造或设计创新），并且对竞争者来说很难模仿（比如通过培训现有员工）。这种具有才能的员工有望在今后很长一段时间里成为竞争优势的来源。^[9]

虽然人才获取并不是竞争优势的体现，但这对组织成长起到必要的作用。比如，如果一家信息技术公司没有人员配置为它注入人才，就不能茁壮成长。Edocs 公司是一家新起步的网络公司，主要出售网络支票交兑和支付软件。在 5 个月内它的员工数量翻倍，超过了 100 人，并且寻求在下 5 个月再翻倍。该公司 CEO 声称：“这很有必要，否则我们就没有资源追赶上公司增长的速度并成为公众认可的公司，要么快速发展，要么就会破产。”^[10] 劳动力在数量和质量方面的短缺可以导致商业机会的流失、规模扩展计划的缩减，无法为客户提供关键产品和服务，甚至威胁到组织的生存。

最后，对于单个经理人而言，拥有足够数量和类型的员工对于稳定有效地完成工作是必需的。员工短缺通常需要破坏性调整，比如工作再分配或现有员工加班加点。不称职的员工对经理来说是一种挑战，比如需要经理对其进行密切的监督和详细的培训。如果不称职的员工不能取得令人满意的绩效，就可能会终止雇佣关系。这是难以做出或执行的决定。

简言之，组织进行劳动力配置，并意识到这些劳动力对组织效能的重要性。劳动力的作用表现在各个方面：获得新领导者以便改变组织方向和效能；阻止关键领导者流失；作为增长的源头来使用人才；发挥竞争优势；劳动力短缺——数量和质量上的——将对组织成长甚至生存构成威胁；经理人有效运作业务部门的能力。