



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

员工管理 新变革

管理受市场驱动的员工队伍

〔美〕彼得·卡佩利 著
朱飞 欧阳杰 李凤 译

The New Deal at Work Managing The Market-Driven Workforce



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

员工管理 新变革

管理受市场驱动的员工队伍

〔美〕彼得·卡佩利 著
朱飞 欧阳杰 李凤 译

商务印书馆

2006年·北京

Peter Cappelli

THE NEW DEAL AT WORK

Managing the Market-Driven Workforce

Original work copyright ©1999 President and Fellows of Harvard College.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

员工管理新变革——管理受市场驱动的员工队伍/[美]彼得·卡佩利著;
朱飞、欧阳杰、李凤译.—北京:商务印书馆,2006
ISBN 7-100-04667-X

I. 员… II. ①卡…②朱…③欧…④李… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 024841 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

员工管理新变革

——管理受市场驱动的员工队伍

[美]彼得·卡佩利 著

朱飞 欧阳杰 李凤 译

朱飞 审校

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04667-X/F·578

2006年12月第1版

开本 700×1000 1/16

2006年12月北京第1次印刷

印张 24 1/2

印数 5 000 册

定价: 60.00 元

内容提要

曾经是大家非常熟悉的、有保障的、有可预期的晋升前景和稳定报酬的、美国雇用系统中的职位已经消失了，取而代之的是雇用关系的新变革。很多组织构建自己的员工队伍都依靠以市场为基础的交易，例如临时招聘、短期合同和外包。同时，很多争论也都是围绕这些新变革如何影响雇员而展开的。彼得·卡佩利是首先研究新变革对于经理人员重要意义的学者之一。在本书中，卡佩利帮助经理人员理解那些影响现代受市场驱动的员工队伍的动力。

根据卡佩利的观点，这些新政策的合同让雇主处于一种尴尬境地：当再也无法承诺长期保障的时候，雇主将如何鼓励其员工队伍？当培训计划削减或者取消的时候，雇主将如何开发公司需要的特殊技术？本书回顾了经理人员在市场驱动员工队伍的背景下，开发关键技术且保持雇员承诺的步骤。

卡佩利认为，经理人员必须面对雇主和雇员之间的全面变革。在本书中，他对美国雇用实践的历史进行了分析，这使得我们能够清晰地理解那些改变工作场所关系的潜在影响。并且，卡佩利还提供了管控新雇用合同的指导，且通过大量的实际例证说明了很多企业已经取得成功的创新管理方案。

本书是那些改变雇主和雇员之间关系的全面记载，也是对企业已经在多大程度上对这种新趋势作出反应的深度观察。卡佩利的观点对经理人员和那些研究组织性质变化的人员有很大的帮助，他帮助这些人员理解雇员在他们的职业中寻找的是什么，以及企业能够如何根据这些新的期望进行调整。本书肯定会引起那些试图调和当今工作场所的现实与职业需要的人的共鸣。

作者简介

彼得·卡佩利：沃顿商学院人力资源中心管理学教授和中心主任，也是美国教育部全国员工教育质量中心的联合主任。

新书介绍

哈佛经管图书涵盖战略、领导力、人力资源管理、市场营销、变革与创新、一般管理等六大领域。近期新书有：

《美第奇效应》

《营销思变》

《远见》

《只需更好》

《客户界面》

《行动》

《组织协同》

《共赢》

◆ 经理人下午茶系列

◆ 挑战经理人系列

责任编辑：张如帆

封面设计：郝永祺

版式设计：毛尧泉

联系方式：jingguan@cp.com.cn

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

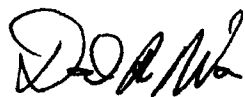
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



推 荐 序

中国企业的雇佣关系正面临着许多新的挑战,尤其值得关注的是,劳动力市场的形成和逐渐成熟使得传统的雇佣关系或雇用的传统发生了重大改变。这种改变的国内因素是由计划经济向市场经济的社会经济转型所形成的雇佣关系的变化,而国际因素则是由于中国加入 WTO 以后,国际劳动力市场的规则 and 变化对于中国的雇佣关系所产生的直接的或间接的影响。如何认识、处理和管理这种新型的雇佣关系,是企业的管理者们迫切需要了解和解决的一个新问题。

美国著名的人力资源 and 劳动关系学者彼得·卡佩利的专著《员工管理新变革——管理受市场驱动的员工队伍》,为我们理解和处理这一问题提供了新的视角和思路。

彼得·卡佩利(Peter Cappelli)是宾西法尼亚州大学沃顿商学院人力资源中心主任和管理学教授。到沃顿商学院之前,他曾经在麻省理工学院(MIT)、加州大学伯克利分校、伊利诺斯大学任职。卡佩利在美国康奈尔大学劳动与产业关系学院获得了产业关系学士学位,而后在英国牛津大学获

得博士学位。作为美国最有影响的人力资源 and 劳动关系专家,卡佩利不仅在理论上多有建树,而且具有非常丰富的企业人力资源管理和劳动关系调整的实际经验。

卡佩利认为:传统的长期雇佣关系服务于三个关键的目标:第一,促进了对培训的投资,这是在雇员的业绩提升时雇主长期提供的。第二,雇员在这种雇佣关系中得到的安全感有利于产生忠诚和承诺。第三,按阶梯晋升的可能性提供了成本相对低廉但却非常有力的激励。但是,目前这种有保障的、有可预期的晋升前景和有稳定报酬的职位的传统雇佣系统正在消失!

卡佩利所说的这种现象不仅在美国非常明显,在其他各国包括中国也非常明显。很多人都已经注意到了这个现象,企业管理人士则更有切肤之痛。但是很少有人真正解释了这种现象出现的根本原因,以及将用什么来替代这种长期雇佣关系、如何适应这种新型的雇佣关系模式等问题。卡佩利认为:终结传统雇佣关系的是一系列由环境驱动的新型管理实践,这些新型的管理实践的关键,是把市场引入到企业内部,这种市场不仅包括产品市场还包括劳动力市场。换句话说,他认为这些新型管理实践是市场的逻辑在企业内部占据了主导地位,这影响了企业交互作用的行动规则、长期承诺以及内部提升和开发的实践,同时它还对传统雇用合同的基础——平等——产生了巨大的冲击。

卡佩利认为,这种市场驱动的雇佣关系对雇主和雇员都产生了巨大的影响。企业不再提供长期职位保障、内部晋升



和发展,员工丧失了内部晋升的空间,必须更多地为自己的职业生涯负责。传统雇佣关系中企业和员工之间的互惠关系被打破,心理契约遭到违背,在这种背景之下,雇员也被迫调整了自己的行为方式。

卡佩利经过研究认为,核心员工的挽留、员工承诺和雇员技术的开发已经成为大多数处于这种新型雇佣关系模式中的企业所必须面对的核心问题。但由于很多问题都是由市场主导的,因此,这些问题的解决方法也无法回避市场因素的影响。对于如何解决这些由新型雇佣关系模式带来的问题,卡佩利认为:所有的雇佣关系模式都需要独立于公司自身的公共服务解决由基于市场的雇佣关系所引发的问题,对于市场驱动的雇佣关系模式尤为如此。为了说明这个问题,他详细地描述分析了手工艺行业中行会或者工会的作用,认为新的雇佣关系对公共服务提出了很高的要求。他详细分析了硅谷、高等教育、飞行员、医生和手工业者的案例,以此来说明某些成功企业、行业或者区域是怎么解决这些问题的。例如,对于雇员流失问题,卡佩利举了 SAS 软件公司的例子,该公司把每年的离职率控制在大约 4% 的水平,但是该行业的平均离职率大约是它们离职率的六倍多,而且 SAS 支付的薪酬低于行业平均水平,SAS 的主要保留措施是通过向雇员折价提供住房和幼儿照料等家庭福利把雇员和社区联结在一起。这些具体生动的案例可能会有助于理解本书的新的思维方法。

当然,要理解本书的思想,特别需要对于本书中的一个

多次出现的概念加以关注——可雇能力(employability)。可雇能力是近十余年来才出现的一个专业词汇,这个概念说的是当雇员丧失了传统雇佣关系中的内部雇用保障时,必须提高自身能力,提升自身在市场上被认可的程度,从而从市场上寻找另一种雇用保障。它不同于技能或者胜任力,很多国内的学者把他翻译成就业能力或胜任能力。但在雇佣关系中,也许翻译成可雇能力能够更加准确地表达它的含义。因为就业能力是站在劳动者的角度提出来的,而可雇能力虽然以雇员个人为中心,但它是站在劳动力市场的角度提出来的,它所涉及的不仅有劳动者在求职就业方面的能力或责任,而且还涉及到雇主在雇佣关系中的责任和义务。胜任能力主要是与“职位”相联系的,而可雇能力则是围绕着劳动力市场中的劳动者雇佣或被雇佣所展开的概念。可雇能力的实质就是:企业已经无法向雇员承诺一个稳定的雇佣场所和组织内的长期发展,取而代之,企业会作出另外一种承诺——雇员将得到可雇能力。应该说,在新型雇佣关系中的企业员工管理实践中,可雇能力将成为一个非常核心的概念,这个概念重新界定了雇主和雇员的责任和义务,极大地缓解了新型雇佣关系管理中的两难困境。

卡佩利在这本书中提出的新的概念和新的思路,不仅对于如何构建和管理新型雇佣关系,具有直接的借鉴和启示作用;而且,这一著作研究问题的基本思路和方法,即将雇佣关系作为企业人力资源管理的基础的和核心的问题之一,加以把握和处理,更值得国内学界和实务界予以重视。长期以



来,我国的人力资源管理界,更加注重这一学科的服务于企业绩效的具体技术操作环节,但却忽略了雇佣关系在人力资源管理中的地位和作用,忽略了从宏观上把握人力资源管理与雇佣关系调整之间的相互关联性。因而,关于企业的雇佣关系的研究和实务操作,在人力资源管理的学科中,往往处于弱项或者缺项的境地。而国内劳动关系研究,则又往往局限于理论和政策的分析,而不能深入到企业管理的实务层面。因此,卡佩利这本著作在我国的翻译出版,对于完善和发展我国的人力资源管理学科和劳动关系学科,无疑具有重要的理论意义和现实意义。这本书基于企业管理实践基础上提出的雇佣关系问题解决办法,是值得国内劳动关系研究者借鉴的;基于雇佣关系变革背景之下提出的很多员工管理的观点,则是值得国内的人力资源管理研究者关注的。

常凯

写于中国人民大学劳动关系研究所

2006年9月1日



序 言

撰

写本书的想法来自由华盛顿特区国家政策协会(National Policy Association, 简称 NPA)资助的一个研究项目。NPA 的高级副总裁吉姆·奥尔巴克(Jim Auerbach)邀请我整理一份报告总结一下我们所研究的工作中的新变革,尤其是概括一下组织“高绩效工作”的新方法。作为这个研究项目的成果,在《工作中的变革》(*Change At Work*)¹一书中,我的同事和我提出了一种自 20 世纪 80 年代早期开始,在工作中发生变革的模式。大多数美国企业业务重组的成本都以发展的借口推到了雇员身上,例如通过精简机构及相关变革降低了雇佣关系的安全性和可预期性。然而,在我们中间,对于传统安排消失的程度却存在不同意见。在传统的安排中,职业往往都只是在同一个组织中或者根据内部规则来组织,但是对于什么将会代替这种传统却还不清楚,因此,我们没有试图系统地描述新的安排是怎样的。

有一些著作描述了雇佣关系中其他变革,在这些著作中

新变革

员工管理

序言

比较突出的是：《工作的终结》(*The End Of Work*)，²这本书提醒人们注意工作岗位的长期消退现象；《工作转换》(*Job Shift*)，³这本书讨论的是组织内部任务的不断拓展，从而导致了传统的职位描述越来越缺乏适用性；《职业无边界》(*The Boundaryless Career*)，⁴这是一本关于雇主们越来越大的流动性(mobility)将如何改变职业的论文集；《我们都是自我雇用者》(*We Are All Self-employed*)，⁵这本书给雇员们提供了很多关于在职业安全感急剧下降的世界中如何调整的建议；《蓝色白领》(*White-collar Blues*)，⁶这本书描述了企业重构之后工作文化和经理人员价值观如何发生了变化。

这些研究几乎都是从雇员的角度进行，并且把话题都集中在企业重构的巨大变革中，雇员如何调整的问题。但其中至少部分问题是暂时性的，因为这些问题是由于劳动力市场的萧条导致的，至少由之导致了进一步恶化。有一个事实是显而易见的，一旦劳动力市场趋紧，即使终身服务于同一个雇主的理念不断消失，工作也不会消失，并且并不是所有的工作都会变成临时性的。雇佣关系的变化是否或者如何超越了机构精简仍需要考察，正像这些变化将如何影响管理实践仍需要加以考察那样。

《新变革》(*The New Deal*)这本书的主题是，描述在十多年的公司重组中出现的新型雇佣关系，并且关注这些变化如何影响员工管理活动。这件事情的核心部分是劳动力市场的发展，这也许是过去的几十年中最重要的发展。正如由于全球化贸易和规制行业重新放开限制而导致的国家之间壁



垒界限重新划分一样，雇主们的内部管理活动也由于劳动力的力量和影响而必须重新改造。在某种意义上，从雇主的角度上看，导致新变革的部分压力来自于对越来越易变的产品市场反应的驱动，特别是由于计算与终身职业相关的长期雇员投资非常困难。但值得一提的是，最重要的压力是由于把市场引入企业内部的新型管理实践导致的。以外包高成本运作为背景的标杆管理等管理技术，使公司内部最受保护的官僚机构都感受到了市场的压力。在大多数情况下，走向外部市场的威胁足以改变雇佣关系。也许经济学家们会这样形容这种发展：走向市场的威胁将会使雇佣关系充满竞争性，正如产品市场竞争的威胁正在改变制造商们的行为一样。

这些雇佣关系的变化可以描述为，与公司雇用政策相关的内部行政规则被市场替代了。一个职位的薪酬受公司之外的市场薪酬的影响越来越大，而受该职位在企业薪酬系统中排序的影响却越来越小。那些秉持长期雇用承诺和假设的、老式的、内部化的雇用实践缓冲了雇佣关系的市场压力，但是它们正让位于谈判机制，在这种机制下，根据劳动力市场的不同情形，强势力量在雇主和雇员之间来回交替。即使雇佣关系仍然保持长期性，雇佣关系受到市场而非内部行政规则管理的事实，也使它产生了根本的不同。（有很多关于雇佣关系框架性的思考都是错误的，特别是一些经济学家的论断，他们假设在雇佣关系变化之前，雇员们会更为频繁地跳槽。）

新变革

员工管理

序言

劳动力市场的萧条与经济萧条、重组潮流和管理实践思潮相联系不同，而雇佣关系中市场因素的上升则与之不同，这是非常根本的和长期的，它将会产生非常多的变革。当劳动力市场处于萧条时期时，这种新型的、以市场为中心的雇佣关系对于雇主来说就像美人一样充满诱惑，因为他们能够起主导作用。但是当劳动力市场趋于紧张的时候，这种关系对于雇主来说就像梦魇一样。与长期雇佣关系相关的内部化管理行为的目的是挽留雇员、发展他们的技能和确保他们对雇主一定程度的承诺，但这种承诺很难直接管理。一旦这些长期安排都被摒弃且劳动力市场变成一种因素，雇主们必须寻找解决这些问题的替代办法（当劳动力市场紧张的时候这一点尤其显著），他们为此所作出的努力在本书中会进行详细的描述。

有一个我无法在这本书里描述但却更值得注意的问题是：公众在这些发展变化中的利益。举个例子说，当雇员必须更多地为自己的培训和自己的职业生涯管理负责时，当他们必须承担更多的先前由股东承担的业务风险和不确定性时，这意味着什么呢？很显然，这将会增加“所有者”和“非所有者”之间的不平等，“所有者”拥有资源提供他们自己的技能和职业管理，“非所有者”则没有这种能力。而当那些提供基础性工作所需技能培训的传统的、入门级职位不复存在时，这对于年轻的新进入的员工来说，又意味着什么呢？这些员工到哪里去获得这些技能呢？传统的教育提供者能够弥补这些差距吗？当过去那种影响认同的雇主和雇员之间

