

PEARSON

全美最新工商管理权威教材译丛

Managing Human Resources

人力资源管理

第5版

路易斯·R. 戈梅斯-梅西亚 (Luis R. Gómez-Mejía)

[美]

戴维·B. 鲍尔金 (David B. Balkin)

罗伯特·L. 卡迪 (Robert L. Cardy)

张正堂 蒋建武 刘 宁

著
译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

全美最新工商管理权威教材译丛

Managing Human Resources

人力资源管理

第5版

路易斯·R. 戈梅斯-梅西亚 (Luis R. Gómez-Mejía)

〔美〕

戴维·B. 鲍尔金 (David B. Balkin) 著

罗伯特·L. 卡迪 (Robert L. Cardy)

张正堂 蒋建武 刘 宁 译



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2007-3325 号

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理:第5版/(美)戈梅斯-梅西亚(Gómez-Mejía, L. R.)等著;张正堂,蒋建武,刘宁译. —北京:北京大学出版社,2011.6

(全美最新工商管理权威教材译丛)

ISBN 978-7-301-19036-4

I. ①人… II. ①戈… ②张… ③蒋… ④刘… III. ①人力资源管理-教材 IV. ①F240

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第112249号

Authorized translation from the English language edition, entitled MANAGING HUMAN RESOURCES, 5th Edition, 013187067X by GÓMEZ-MEJÍA, LUIS; BALKIN, DAVID; CARDY, ROBERT, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2007 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

本书原版书名为《人力资源管理》(第5版),作者路易斯·R. 戈梅斯-梅西亚,戴维·B. 鲍尔金,罗伯特·L. 卡迪,书号013187067X,由培生教育出版集团2007年出版。

版权所有,盗印必究。未经培生教育出版集团授权,不得以任何形式、任何途径,生产、传播和复制本书的任何部分。

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PEKING UNIVERSITY PRESS Copyright © 2011.

本书简体中文版由北京大学出版社和培生教育亚洲有限公司2011年出版发行。

书 名:人力资源管理(第5版)

著作责任者:[美]路易斯·R. 戈梅斯-梅西亚(Luis R. Gómez-Mejía) 戴维·B. 鲍尔金(David B. Balkin)
罗伯特·L. 卡迪(Robert L. Cardy) 著 张正堂 蒋建武 刘 宁 译

责任编辑:张 燕 张静波

标准书号:ISBN 978-7-301-19036-4/F·2801

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

电子邮箱: em@pup.cn

印刷者:北京大学印刷厂

经 销 者:新华书店

850毫米×1168毫米 16开本 37.5印张 898千字

2011年6月第1版 2011年6月第1次印刷

印 数:0001—4000册

定 价:79.00元



未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

译者序

2008年5月接到北京大学出版社的邀请,看看能否翻译由路易斯·R.戈梅斯-梅西亚(Luis R. Gómez-Mejía)、戴维·B.鲍尔金(David B. Balkin)、罗伯特·L.卡迪(Robert L. Cardy)三位教授共同完成的教材《人力资源管理》(第5版)。我在接受这一任务的同时,也备感压力。

接受翻译这本教材的任务,有两个根本的原因:

第一,早在1999年我刚开始读博士的时候,我就有幸拜读了本教材的第一作者Gómez-Mejía教授的很多学术论文,并和他联系过以获得他的有关研究成果和研究建议。Gómez-Mejía教授在人力资源管理方面的研究很有造诣,是伊比利亚美洲管理学会主席和美国管理学会人力资源分会的前任主席。他曾在*Academy of Management Journal*、*Administrative Science Quarterly*、*Personnel Psychology*等学术刊物发表120多篇论文,并撰写和编辑过12本管理学书籍。基于在*Academy of Management Journal*上发表的论文数量统计,他是排名第九位的高产研究者。特别地,Gómez-Mejía教授的研究更多是关于高管的薪酬问题。他有关薪酬的研究成果发表在国际顶尖刊物*Strategic Management Journal*(1987, 1990, 1992, 2007), *Academy of Management Journal*(1997, 1998, 2000, 2002, 2003, 2006, 2009), *Journal of Management*(2000), *Journal of International Business Studies*(2001)上的就达到13篇,而我的一个重要研究领域是薪酬激励。显然,他的论文成为我重要的研读材料。正是他的论文把我带入实证研究的领域。

第二,当前人力资源管理方面的译著非常多,角度各有不同。本书强调人力资源管理的宏观层面,从管理者的视角阐述人力资源管理领域中的热点问题,分析影响人力资源管理实践的新趋势及应对策略,是从事人力资源管理问题教学和研究人员不可多得的好教材,也是企业管理人员从事人力资源管理工作的重要参考资料。教材还设计了一系列新颖的教学专栏以体现其特色:“管理视角”,阐述每章的主要内容并介绍人力资源管理如何与管理者实践联系;“伦理问题”,提出与本书内容有关的伦理问题,启发读者对一些两难问题的思考与讨论;“管理者笔记”,本书提供四类管理者笔记,为读者提供实践指南;“问题与应用”,扩展与人力资源主题有关的应用;“案例讨论”,提供一些公司的特定情景案例,介绍人力资源管理的机会和挑战。本教材以其较高的学术水平,得到了各界专家学者的广泛赞誉,还被包括哈佛大学等名校在内的上千所美国大学采用。目前该教材已经更新到了第5版,很快第6版也会面世。在国内,包括北京大学光华管理学院在内的多所高校都采用了该教材的英文版作为MBA教材。

正因为如此,我感到很荣幸能够翻译这本教材。当然,这同时也意味着要承担更大的责任。为确保翻译工作能够更快更好地完成,我邀请了两位人力资源管理方向的同行参与了本书的翻译

工作。一位是深圳大学管理学院的蒋建武博士,另一位是南京邮电大学经济与管理学院的刘宁博士。全书的分工如下:张正堂负责前言以及第1、2、3、5、6、7、10章,蒋建武负责第11—17章,刘宁负责第4、8、9章。全书由张正堂统校并撰写译者序。

在本书的中文版即将付诸出版之际,我还要特别感谢北京大学出版社张燕编辑,她为本书的出版付出了大量的辛勤劳动,她认真的工作态度令人钦佩。

由于译者水平有限,书中可能存在着译释不当之处,恳请读者批评指正。

张正堂

2011年元月于南京

前言

《人力资源管理》(第5版)旨在为所有未来的管理者培养人力资源管理技能。自从本书第1版问世以来,越来越多的管理者采取了一般的管理观点。近年来环境和组织的变化推动了这种趋势。组织正在变得扁平化,互联网之类的技术促进了不同层级人员之间的沟通,管理者被期望成为通才,包括具有人力资源管理技能。与此同时,通过高度集权、强大的人力资源部门来监督、决策和控制整个公司人力资源实践的企业少之又少。

现代企业要求大多数雇员在各种福利计划中间作出相对困难的选择,并参与各种人力资源决策,包括对新求职者的招募与选拔、同事和团队成员的绩效评价、伦理政策的执行等。我们相信,本书中采用的“非职能性的”HR方法可以帮助每个需要处理HR问题的人,即使他/她并不是管理人员。

管理者笔记

“管理者笔记”提供了管理者日常工作中会面临的各种问题,从绩效评估环节中的反馈到裁员的准备工作。管理者笔记包括四种类型:

- “管理者笔记:顾客导向的HR”说明了管理者和员工如何从“把雇员作为内部顾客”中受益;
- “管理者笔记:伦理”关注于挑战管理者和员工的HR方面的伦理问题;
- “管理者笔记:新兴趋势”展现了在不久的将来需要给予更多关注的HRM实践的新发展;
- “管理者笔记:全球化”集中介绍不同国家的HR实践,提供能够应用于不同工作环境的经验教训。

“你来解决!”讨论案例

为了使管理者笔记的理论能够应用于现实生活,我们在每章的最后提供案例研究以支持管理者笔记的每个主题。对于每个案例,我们设计了主要思考问题、团队练习和实践练习。这些案例按照以下议题进行组织:

- 新兴趋势案例是将来可能要求给予更多关注的HR相关议题;
- 顾客导向的HR案例是说明通过采取顾客导向的视角,如何让HRM增加组织价值;

- 伦理案例说明在人员管理中,在采取所谓“正确”的行动时会面临艰难而现实的选择;
- 全球化案例能够吸引学生关注国际范围内的 HR 议题。

第 5 版更新

第 1 章:迎接战略人力资源的挑战

该章更新的内容较多,不仅加入了影响 HR 实践的最新环境、组织和个人因素,还增加了灾害预防、数据安全、道德缺失、国际人才流失、知识产权、产业变革,以及学者们对高绩效公司的“HR 最佳实践”的研究。在上一版中提到的大部分话题,如全球化和快速变革,也都补充了最新的资料。

第 2 章:管理工作流程和进行工作分析

该章加入了虚拟团队、兼职工作、大学实习生、周工作时间长短的国际比较等内容。另外,该章还讨论了针对印度和中国的海外外包问题。

第 3 章:了解公平就业机会和法律环境

该章加入了《公平就业机会法》(EEOC)的新条款,如与智障人士有关的规定和在公司中只能使用英文的规定,同时该章还加入了性别歧视和性骚扰的内容。

第 4 章:管理多元性

该章的大部分内容都得到了彻底的更新,包括如何对待残疾人士、老龄员工、女性、合法及不在册(undocumented)的移民以及有不同性取向的人。另外,该章还加入了宗教信仰的部分,并对多元化培训中的问题以及何时进行多元化审计等内容进行了讨论。最后,该章还增加了新的案例,讨论多元化中最新出现的问题。

第 5 章:员工招募和甄选

该章加入了一些国际化问题的讨论,如中国的劳动力短缺问题、临时员工及雇用非传统劳动力问题。该章还增加了一个新案例,讨论从供应链的角度如何管理劳动力的供给与需求。其他新增的案例也要求学生深入思考,在实现业绩最大化的同时如何招募和留住女性员工,以及减少人才流失率。

第 6 章:员工的离职、精简与新职介绍

该章增加了人才流失率的计算和原因分析,并讨论了香港人才流失率不断提高的原因。在裁员方面,讨论了近期 GM 公司的裁员。另外,这个版本中还探讨了裁员过后如何保持员工的士气和业绩,如何理解幸存员工(survivor)的焦虑情绪等问题。

第 7 章:绩效评估与管理

该章增加了胜任力的概念,并举例说明了什么是绩效胜任力。全球使用最为广泛的 360 度绩效评估法被认为是在不同文化背景下灌输一套通用价值观的工具。另外,该章还加入了新案例,讨论强制分布法和文化胜任力等人们争论较多的话题。

第 8 章:员工培训

该章增加了对培训与获利能力关系的讨论。另外,还加入了在线培训、以提高团队业绩为目的的培训、伦理培训等内容,并对这些培训方式的使用及有效性进行了探讨。新补充的案例可以

带领学生思考全球化组织中的培训问题,并评估培训会引起什么样的行为变化等问题。

第9章:职业生涯发展

该章新加入了女性职业发展问题,并讨论了女性在其他国家中同样会遇到的“玻璃天花板”问题。该章还加入了职业锚的自我测评问卷,并探讨了职业锚对有效的人员管理的启示。同时,还对继任计划和导师制的内容进行了补充。新增加的案例主要围绕着职业生涯自我测评和职业锚等话题进行讨论。

第10章:薪酬管理

该章对薪酬差距的内容进行了补充,如当存在高的绩效差异、削减某些津贴收入时,当各种“额外津贴”(add ons)或“工资上限”(pay caps)这些以个人为基础的激励计划需要重新协商时,都需要考虑薪酬差距问题。该章还加入了新的税收法规对于使用股票期权的规定,以及对于加班工资、非货币化奖励及知识型员工的薪酬等的规定。

第11章:绩效薪酬

该章加入了对当前绩效薪酬中的一些新话题,如激励计划在鼓励不道德行为中的作用,团队激励计划、团队训练项目,以及如何将激励计划与客户导向的组织战略结合起来等。另外,还讨论了公司如何更好地使用股票期权,证券交易委员会(SEC)的新规定需要对CEO薪酬(包括各种津贴)进行详细的披露,以及加入了《萨班斯-奥克斯利法案》的内容。最后,该章案例还讨论了一个古老的话题——“金钱确实能起到激励作用吗?”

第12章:员工福利规划和管理

该章增加了社会保障制度的内容,包括越来越多的企业使用生活费用指数对退休福利进行调整,在老年保健医疗制度中增加新的处方药。该章还解释了《健康保险可携性及责任法案》(HIPAA)中的新条款,如对员工私人医疗信息进行保密等。另外,该章还补充了一些最新的福利形式,包括健康储备账户(HAS)以及401(K)养老金计划中自动注册制度的使用。

第13章:发展雇佣关系

该章重点补充了通过技术进行员工关系的管理,如员工手册的在线发放,以及对涉及感性内容的信息使用电子邮件来传递。另外,还加入了员工间信息沟通的不同方式及使用员工帮助计划(EAP)来解决员工之间发生在工作场所之外但会影响绩效的问题。

第14章:重视员工权利和纪律管理

该章加入了一些新内容,如工作场所恐吓,这是工作场所骚扰的一种形式,使得员工害怕到公司工作。新增加的内容还包括工作场所吸烟制度、员工服用毒品检测、电子监控和《萨班斯-奥克斯利法案》对告密者的保护。

第15章:工会组织

该章加入了综合谈判技巧,如何在友好互信的气氛中进行谈判,员工如何借关闭工厂的机会达到谈判目标,以及从属于AFL-CIO的工会数量近期在不断减少等话题。

第16章:员工安全与健康

该章新补充了工作场所受伤率和受伤成本下降的数据,还提到了OSHA罚金,以及如何通过谈判来管理这些罚款。工作场所死亡率的数据也得到了更新。另外还加入了工作场所暴力问题和健康计划。新补充的案例围绕着现实生活中的问题,如工作场所恐吓、铍中毒以及越来越突出

的员工心理健康问题等进行讨论。

第 17 章:国际人力资源管理面临的挑战

该章加入了一些新的内容,如外包的出现、雇用和培训员工来管理虚拟网络空间、文化智力、全球化薪酬调查、海外行贿等,另外还补充了对移民的较为详细的 HR 政策等。

目 录

第一部分

第 1 章 迎接战略人力资源的挑战	3
1.1 人力资源管理面临的挑战	5
1.2 战略人力资源政策的规划和执行	26
1.3 选择人力资源战略,提升公司绩效	34
1.4 人力资源部门和各部门经理的合作关系	44

第二部分

第 2 章 管理工作流程与进行工作分析	55
2.1 工作:组织视角	56
2.2 工作:团队视角	60
2.3 工作:个人视角	62
2.4 工作设计和工作分析	65
2.5 柔性劳动力	77
2.6 人力资源信息系统	83
第 3 章 了解公平就业机会和法律环境	90
3.1 理解法律环境的重要性	91
3.2 来自法律的挑战	93
3.3 公平就业机会法律	95
3.4 EEO 的强制执行和遵守	109
3.5 其他重要法律	112
3.6 避免 EEO 诉讼	114
第 4 章 管理多元性	125
4.1 什么是多元性	126

4.2 管理员工多元性的挑战	129
4.3 公司中的多元性	132
4.4 多元性管理的改善	139
4.5 一些警示	142

第三部分

第 5 章 员工招募和甄选	151
5.1 人力资源供给和需求	152
5.2 雇用过程	158
5.3 雇用过程中的挑战	159
5.4 应对有效人员配置的挑战	161
5.5 甄选	168
5.6 人员配置中的法律问题	180
第 6 章 员工的离职、精简与新职介绍	186
6.1 什么是员工的离职	187
6.2 员工离职的类型	191
6.3 提前退休的管理	194
6.4 裁员管理	196
6.5 新职介绍	203

第四部分 员工的开发

第 7 章 绩效评估与管理	211
7.1 什么是绩效评估	212
7.2 界定绩效维度	214
7.3 绩效管理	231
第 8 章 员工培训	243
8.1 培训的关键问题	244
8.2 培训和发展	244
8.3 培训中的挑战	245
8.4 培训流程的管理	249

8.5 特殊的问题:上岗引导和社会化	262	第14章 重视员工权利和纪律管理	437
第9章 职业生涯发展	269	14.1 员工权利	438
9.1 什么是职业生涯发展	270	14.2 管理者的权利	443
9.2 职业生涯发展的挑战	272	14.3 员工权利挑战:法令的平衡	444
9.3 应对有效职业生涯发展的挑战	275	14.4 对员工的纪律约束	450
9.4 自我开发	286	14.5 纪律管理	454
第五部分		14.6 管理问题员工	456
第10章 薪酬管理	297	14.7 用人力资源管理避免纪律惩罚	461
10.1 什么是薪酬	298	第15章 工会组织	467
10.2 薪酬体系的设计	299	15.1 员工为什么要加入工会	469
10.3 职位薪酬还是个体薪酬	305	15.2 劳资关系与法律环境	471
10.4 薪酬工具	312	15.3 美国的劳资关系	473
10.5 法律环境和薪酬体系的管理	325	15.4 其他国家的劳资关系	477
第11章 绩效薪酬	332	15.5 劳资关系战略	480
11.1 绩效薪酬面临的挑战	333	15.6 劳资关系的管理过程	484
11.2 迎接绩效薪酬系统的挑战	338	15.7 工会对人力资源管理的影响	496
11.3 绩效薪酬计划类型	341	第16章 员工安全与健康	504
11.4 为公司高管和销售人员设计绩效薪酬计划	354	16.1 工作场所安全和相关法律	505
第12章 员工福利规划和管理	365	16.2 管理当代安全、健康和行为问题	516
12.1 福利概论	367	16.3 安全和健康政策	527
12.2 福利战略	372	第17章 国际人力资源管理面临的挑战	538
12.3 法定福利	373	17.1 国际化的各个阶段	540
12.4 自愿福利	380	17.2 确定东道国与外派人员的组合	544
12.5 福利管理	395	17.3 外派工作的挑战	547
第六部分		17.4 通过人力资源管理政策和实践有效管理外派任务	553
第13章 发展雇佣关系	409	17.5 在全球环境下发展人力资源管理政策	560
13.1 管理者和雇佣关系专家的角色	410	17.6 人力资源管理 with 出口型企业	567
13.2 促进员工沟通	411	关键术语	573
13.3 鼓励有效沟通	414		
13.4 员工表彰计划	431		

第一部分

第 1 章 迎接战略人力资源的挑战

第1章 迎接战略人力资源的挑战

挑战

读完本章之后,你将能更有效地应对以下挑战:

1. **解释**企业的人力资源如何影响绩效。
2. **描述**企业如何通过人力资源方案来处理工作场所的变化和趋势,例如,更多元化的劳动力、全球化经济、人员精简以及新的立法。
3. **区分**人力资源部门和企业(直线)经理在有效使用人力资源上所扮演的不同角色。
4. **制定**和实施人力资源战略以帮助公司获得持续的竞争优势。
5. **确定**与公司战略和竞争战略相匹配的人力资源战略。
6. **指出**与高绩效企业相联系的“HR 最佳实践”。



詹姆斯·罗伯特(James Robert)对美国钢铁业的重新结盟感到非常难以接受。他说:“这太不公平、太不合适了。”罗伯特先生是宾夕法尼亚州斯蒂尔顿市(Steelton)伯利恒钢铁工厂(Bethlehem Steel Plant)的一名68岁的退休工人。他在2000年初公司破产的时候失去了健康保险和1/3的养老保险。

但对于杰里·欧内斯特(Jerry Ernest),一个在以前的一家伯利恒工厂工作的维修技师来说,情况却没有那么糟糕。他所在的工厂经过重组成为全球钢铁巨人米塔尔钢铁公司(Mittal Steel)的一部分。钱赚得更多了,主要是由于奖金更多了,还有各种绩效奖励计划。“我赶上了好时候,”欧内斯特先生说,“在这里,我比以往任何时候做得都好。”

伯利恒钢铁现在更有竞争力,成为一家更大的公司,使用更便宜的外国钢材,有一支更精简的员工队伍和更多的定价权。为了实现这个目标,伯利恒三年前将员工队伍从11500人削减到8200人,从公司的养老金计划中去掉了大约70000名退休人员。公司管理层级也进行了削减,使工人拥有了更多的工作自主权,可变的“一次性奖金”也取代了以往的加薪。

伯利恒公司的故事说明了人力资源管理的前景正在发生变化。据观察,很多公司抛弃了美国工业化时代所遵循的“社会契约”,也就是说,如果工人为公司卖命几十年,在又热又脏的工厂工作,公司应该为工人提供丰厚的回报。大量的公司取消了养老计划、健康保险、有保障的工资收入

和工作保障。这其中包括大多数航空公司,如达美航空(Delta)、西北航空(Northwest)、联合航空(United)、全美航空(U. S. Airways),以及宝丽莱(Polaroid)、德尔菲(Delphi)公司(最大的汽车零部件制造商)和通用汽车公司(General Motors)。以德尔菲公司为例,该公司打算在2007—2010年间把员工平均小时工资从25美元降至9美元。随着美国经济的发展,每年新产生和消失的工作岗位数超过了3000万个。在私有部门几乎没有任何工作保障。越来越多的公司,包括声誉非常高的沃尔玛(Wal-Mart)、通用汽车和克莱斯勒(Chrysler),也要求员工尽可能地控制他们的健康保险开支。

而从积极的一面来说,员工也有了更多的选择,可以找到最适合发挥他们聪明才智的企业,而不是终身都为一家公司服务。员工被给予越来越多的责任和自主权,而不太需要进行严密的监控。和以前相比,薪酬和业绩的联系更加紧密。在过去的10年间,可变薪酬(如奖金和各种奖励)所占的比例几乎翻了一倍。更重要的是,从长远来看(正如伯利恒公司的例子所表明的那样),公司与员工分享更多经济成果的唯一办法就是公司变得更有竞争力、创造更多的财富。

对于很多对当前公司环境不满或可能被解雇的员工来说,自己创业成为一名企业家也是一种出路。《公司》(Inc. Magazine)500强公司的企业家中有70%的人是在为其他公司工作时有了创业的想法。2005年由卡夫曼基金会(Kauffman Foundation)进行的一项调查显示,平均每个月在全美大约有55万家新公司成立,这是一个令人吃惊的数字。

在这个高度竞争的工作环境中,人力资源管理并不仅仅与那些想在人力资源部门工作的人有关。为了获得成功,员工们必须有效地管理时间、规划他们的职业生涯、持续学习、监控劳动力市场的动向、随时准备接到通知就更换工作、进行薪酬谈判、为退休后的生活进行投资、与多元化背景的人一起工作、参与到同事的选拔与考核中去、警惕性骚扰和歧视行为、揭发不道德或不合法的行为,诸如此类。

本书认为,大部分的员工都需要承担一些HR责任,无论是为他们自己还是那些在他们身边的人。因此,即使你从不打算到HR部门工作或成为一个人力资源管理专家,在当前的环境下学习如何有效工作也是非常重要的。我们同样相信,每位经理都是一个HR经理。我们为每位经理——从基层管理者到高层管理者——提供了有用的指南和信息,以便他们运用到日常的管理中去。例如,我们探讨了如何雇用和留住最优秀的人才、公平地奖励员工、培训和开发员工,以及使用多元化的员工队伍来获得竞争优势。



管理者的视角

本书的内容是关于公司里的工作人员以及他们和公司之间的关系。有很多不同的术语可以用来描述这些内容,例如员工(employees)、同事(associates)、人员(personnel)、人力资源(human resources),等等。这些都是互相通用的,并没有哪个比别的更好。本书书名所使用的术语是“人力资源”(HR),这个术语将贯穿全书。“人力资源”意味着员工是公司有价值的、不可替代的资源,所以过去10年来,这个术语被广泛应用。有效的人力资源管理已成为所有管理者的主要工作之一。

人力资源战略(human resource strategy)是指公司有计划地运用人力资源来获得或保持超越市场中竞争对手的优势。^①它是公司采取的重要计划或总体方法,确保公司有效运用其人力资源完成它的使命。**人力资源战术**(human resource tactic)则是有助于公司实现战略目标的特定人力资源政策或方案。战略高于战术,比战术更重要。

在本章中,我们重点关注与特定人力资源活动和方案相匹配的总体性框架。在公司人力资源部的帮助下,管理者们会执行所选择的人力资源战略。^②在接下来的几章中,我们会从总体转到具体,并详细考察人力资源战略的具体内容(如工作设计、人员配置、绩效评估、职业生涯规划以及薪酬等)。^③

1.1 人力资源管理面临的挑战

管理者(manager)是那些管理他人,并负责及时、正确地开展行动从而成功提升其单位业绩的人。在本书中,我们广泛地使用“单位”(unit)这个概念,它可以指一个工作团队、部门、经营单位、分公司或者公司。

所有员工(包括管理者在内)都可以分为**直线员工**(line employee)和**职能员工**(staff employee)两种。直线员工是直接参与公司产品生产或提供服务的员工。直线管理者则是负责管理直线员工的人。职能员工是那些支持直线部门的员工。例如,在人力资源部门工作的人被认为是职能员工,因为他们的任务是为直线员工提供支持性的服务。我们还可以根据员工所承担的责任不同对他们进行分类,资深员工(senior employee)在公司服务的年限比资浅员工(junior employees)长,所承担的责任也比后者多。豁免员工(exempt employees)(有时也称为带薪员工)是指每个礼拜工作超过40个小时也不会有加班工资的员工。^{*}非豁免员工(nonexempt employees)则可以获得加班工资。本书主要是为了帮助有志于成为管理者的学生有效地应对人员管理的挑战。

图表1.1总结了当前管理者在人力资源领域面临的主要挑战。能够有效应对这些挑战的公司会获得更为突出的绩效。这些挑战被分为三类:环境、组织和个人。

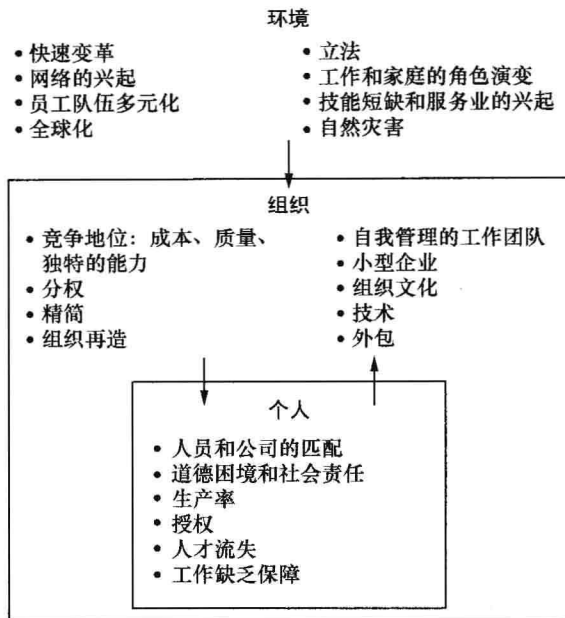
① Butler, J. E., Ferns, G. R., and Napier, N. K. (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati, OH: South-Western; McDonald, D. (2002). Radical change: Breaking ground for e-HR implementation. *Workspan*, 45(2), 5—10.

② Golden, K., and Ramanujan, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of the human resource function and the strategic business planning process. *Human Resource Management*, 24, 429—451; Gagne, K. (2002). One day at a time: Using performance management to translate strategy into results. *Workspan*, 45(2), 20—26. See also Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635—672.

③ Zingheim, P., and Schuster, J. (2002, February 12). Creating a workplace business brand. *HR.com*, www.hr.com/hrcom.

* 豁免员工是指不受《公平劳工标准法案》约束的员工。豁免员工没有资格获得加班工资。——译者注

图 1.1 当前管理者在人力资源领域面临的主要挑战



1.1.1 环境挑战

环境挑战 (environmental challenges) 是企业之外的一些因素。它们会影响组织绩效,但管理者却无法控制它们。因此,管理者需要时刻观察外部环境可能带来的机会和威胁,并保持对挑战做出快速反应的灵活性。企业监督外部环境的一个普遍而有效的方法是阅读商业刊物,如《商业周刊》(Business Week)、《财富》(Fortune)以及《华尔街日报》(Wall Street Journal)。

当今重要的环境挑战有八大方面:快速变革、网络的兴起、员工队伍多元化、全球化、立法、工作和家庭的角色演变、技能短缺和服务业的兴起,以及自然灾害。

快速变革

许多组织都面临瞬息万变的环境^④,在这个时代唯一不变的就是变化。因而,IBM 新任 CEO 山姆·帕米萨诺(Sam Palmisano)告诉他的经理们,他不相信超过一个星期的预测。如果他们想要继续生存和繁荣发展,就得迅速、有效地对环境的变化做出反应。^⑤而人力资源总是处于有效反应体系的最核心。^⑥下面几个例子说明人力资源政策如何帮助或阻碍公司应对外界的变化:

- **新的公司生活区:**随着公司在巨大的压力之下变得生产能力更强,经营生命周期越来越短

④ Butler, J. E., Ferns, G. R., and Napier, N. K. (1991). *Strategy and human resources management*. Cincinnati, OH: South-Western; McDonald, D. (2002). Radical change: Breaking ground for e-HR implementation. *Workspan*, 45(2), 5—10.

⑤ Ante, S. E., and Sager, I. (2002, February 11). IBM's new boss. *BusinessWeek*, 66—72.

⑥ SHRM Special Expertise Panels: Trends Report. (2005). Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.