

Human Resource Management

LLOYD L. BYARS LESLIE W. RUE

<<<<<<<<< 第7版 >>>>>>>>>>

人力资源管理

[美] 劳埃德·拜厄斯 莱斯利·鲁 著

李业昆 等译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/(美)拜厄斯(Lloyd L. Byars),(美)鲁(Leslie W. Rue)著;李业昆 等译.
-北京:人民邮电出版社,2004.1

ISBN 7-115-12017-X

I. 人… II. ①拜… ②鲁… ③李… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 125991 号

Human Resource Management, Seventh Edition, by Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue

ISBN 0-07-115147-8

Copyright © 2004 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 translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and Posts & Telecom Press.

本书中文简体字版由人民邮电出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2003-6006

版权所有,侵权必究。

人力资源管理(第7版)

◆ 著 (美) 劳埃德·拜厄斯 莱斯利·鲁
译 李业昆 等

策 划 刘 力 陆 瑜
责任编辑 王 蕾

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-64982639 (销售部)010-64983296
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销

◆ 开本: 850×1092 1/16
印张: 22.5
字数: 750千字 2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷
著作权合同登记 图字:01-2003-6006

ISBN 7-115-12017-X/F·506

定价: 45.00 元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)64983296

译者序

美国佐治亚技术学院教授劳埃德·拜厄斯博士和佐治亚罗宾逊商学院荣誉教授莱斯利·鲁博士所著、美国麦格劳-希尔出版公司出版的这本《人力资源管理》，是当今美国最优秀的人力资源管理著作之一，自面世以来就受到读者喜爱，多次再版。最新版即第七版，于2004年问世，本译作就是根据这个最新版翻译的。

本书具有以下特点：

- 从一般管理者的视角来研究人力资源管理。本书认为在未来充满挑战的环境中，企业的竞争优势主要表现在它最有价值的资源即人力资源上。而在这种企业中，所有的管理者都被期望拥有更广泛的技能，包括人力资源管理技能。因此，本书强调从一般管理者的视角来研究人力资源管理。
- 理论与实践在内容上实现了均衡的结合。本书均衡地包括了人力资源管理理论和知识，以及它们在人力资源管理实践中的应用。理论方面的内容是通过正文中的术语解释和对原理与方法的介绍来体现的，实践方面的内容是通过穿插在正文中的大量人力资源管理实例和各章结尾处的小案例及练习来体现的。通过阅读本书，既可以提高人力资源管理理论素养，又可增强人力资源管理实践能力。
- 体系结构完整、规范。本书通过5编20章的内容，系统地介绍了人力资源管理各个主要方面的理论和知识及其在实践中的应用。整体结构完整、规范，各部分具有逻辑上的合理顺序，便于通过本书系统全面地学习和掌握人力资源管理理论和知识。
- 反映了人力资源管理理论和实践的最新进展。本书在理论方面反映了人力资源管理理论的最新进展，在实践方面所使用的公司实例和统计资料都是近期的，其中多数是2002年的。

原书有5编，每编4编，共20编。其中，每编最后的录像案例，由于读者得不到录像带，因此没有包括在译本中。除此之外的所有其他内容，都本着忠实于原著的原则而全部译出呈现给读者。

本书第六版于2002年1月第一次翻译成中文出版。本次翻译中充分体现了原书第七版对第六版在理论和实践内容上的改进和更新。同时，在第六版中译本中删除的原书的4章内容，包括公平就业机会：法律环境、实现公平就业机会、工会的法律环境和结构以及工会组织运动和集体谈判，在本次翻译中也全部译出。

本书由李业昆组织翻译。李业昆译前言及第1、2、3、5、6、7、8章，李春玲译第12、13、14、15、16、17章，何辉译第4、9、10、11章，李勇译第18章，谭国彬译第19章，郭红保译第20章。李春玲和何辉对书中的部分章节进行了修改。全书由李业昆审校和定稿。人民邮电出版社北京新曲线出版咨询公司的陆瑜女士为本书的翻译提出了很多宝贵的建议，王蕾女士为译稿的完善给予了很大的帮助。此外，还有其他一些人对本书的翻译提供了支持和帮助，在此一并表示感谢。

李业昆

2004年1月

于北京工商大学

前言

近年来缓慢增长的经济使得组织有效运营的重要性变得更加突出。与过去相比,组织的效率在今天更加受到人力资源管理有效性的影响。当今最有效和最成功的企业都想尽办法去激励、培训、补偿和挑战自己的员工,这对所有的企业都是一样的,不管是生产性企业还是服务性企业,是大型企业还是小型企业,是国内企业还是国际企业。

自从这本《人力资源管理》的第六版出版以来,世界发生了变化。大多数组织的人力资源组成要素变得更加多样化和复杂。另外,在人力资源管理领域也不断出现其他一些重要变化。不断变化的政府和法律要求、安全保障意识的增强、新的信息系统、裁员、对更高技能水平劳动力的需求和不断加剧的全球竞争,这些只是促使当今企业人力资源管理问题复杂化的重要因素。

本书特点

- 这本《人力资源管理》的第七版,仍然是介绍人力资源管理理论和实践方面的内容。理论上的内容利用书中的正文来介绍,并通过用黑体字对专业术语及其解释作重点强调,为读者提供了一种有价值的学习工具。人力资源管理的实践方面是通过穿插在正文中生动的并对学习有效的实例,以及每章结尾处的材料来体现的。
- 每章都有详细的学习目的。
- 每章中都包括多个“实践中的人力资源管理”的独立插入部分,它们提供展现实际组织怎样应用在本章中所介绍概念的当前实例。
- 出现在一些篇章后面的冠以“在工作中”的内容是本书的一个重要特色,它们提供如简历和工作说明书这些领域中的实例。
- 更新和增加了书中所涉及的企业网址。
- 每章结尾处的材料有以下特点:
 - “学习目的总结”是对每章的关键学习目的的概括和回顾。
 - “复习题”通过各章中形成的用以测量读者对关键问题和概念记忆的问题,为复习本章概念提供了机会。
 - “讨论题”为读者提供用批判性思考技巧来分析有深度问题的机会。
 - 每章中的两个案例,读者可以用来解剖分析该章中的概念及其在现实生活场景中的应用。
 - “练习”可以在课堂中做,或者作为课后作业,它们是用实例来说明该章中所形成的主要观点。

- “注释和其他阅读材料”提供了参考书目和所涉及题目的更为详尽的信息。

全套教学材料*

全套教学材料的每个部分都经过精心的制作，以辅助教师和学生学习人力资源管理的重要概念及其应用：

- 《教师手册》为课堂指导、学生参与以及作业或研究提供了机会。每一章中都包括本章总结、课堂演示建议、“在工作中”的问题，以及“讨论题”答案和包括在教材中的“小案例解决方案”。
- 《试题库》包括 600 多个问题，它们由正误判断、多项选择和简答题构成。
- Windows 或 Mac 用户可以利用 Brownstone 考试软件为教师出考试题提供了便利，这些考试题可以出在纸张上、校园网上或互联网上。
- 每一节都有光盘，它们对所学习的材料提出了恰当的看法。
- PP 演示软件包括了出自教材及附加图表材料的表格和数字。

第七版的结构

本版在内容安排上与第六版相似，包括五编。第一编：概述和公平就业机会，是用来向读者提供着手开始人力资源管理学习的必要基础。这部分也探索了人力资源信息技术和公平就业机会的法律环境及实施怎样影响了人力资源管理的所有领域。第二编：组织的人员配备，讨论了工作分析和设计、人力资源规划、员工招募和选择这些主题。第三编：员工培训和开发，阐述了上岗引导和员工培训、管理和组织开发、绩效评估系统和职业发展。第四编：员工报酬，用一章概括性地介绍了组织的报酬制度，其他几章分别阐述了基本薪资制度、激励工资制度和员工福利。第五编：工会及员工关系，探讨了工会的法律环境和结构、工会组织运动和集体谈判、员工关系和员工安全与健康。

Elm Street 出版服务公司为本版提供了无价的研究帮助和组织投入。下列人员通过他们详细的审阅提供了有益的帮助：

本版审阅者：

Denise H. Barton
Wake Technical Community College

William Recker
Northern Kentucky University

前几版审阅者：

Herschel L. Apfelberg
California State Polytechnic University

Bruce Cudney
St. Anselm College

* 我们为采用此中译本作为教材的授课教师免费提供相关教学配套课件。

Gary Hensel
McHenry College

Carla L. Dando
Idaho State University

R. K. Davis III
University of Akron

Michael P. Bochenek
Elmhurst College

Frederick J. Slack
Indiana University

Poul James Londrigan
Mott Community College

James G. Pesek
Clarion University of Pennsylvania

Fred Maidment
Park College

Glen Rouze
Florida Southern College

Cynthia A. M. Simerly
Lakeland Community College

James L. Sturrock
East Texas Baptist University

对于本书,也包括其以前诸版,我们诚挚地欢迎读者提出的任何建议。

劳埃德·拜厄斯
莱斯利·鲁

简要目录

第一编 概述和公平就业机会

第 1 章	人力资源管理：现在与未来	1
第 2 章	人力资源信息技术	17
第 3 章	公平就业机会：法律环境	31
第 4 章	实现公平就业机会	47

第二编 组织的人员配备

第 5 章	工作分析和工作设计	65
第 6 章	人力资源规划	85
第 7 章	员工招募	101
第 8 章	员工选择	119

第三编 员工培训和开发

第 9 章	上岗引导和员工培训	137
第 10 章	管理和组织开发	151
第 11 章	职业发展	169
第 12 章	绩效评估系统	187

第四编 员工报偿

第 13 章	组织的报酬制度	201
第 14 章	基本薪资制度	215
第 15 章	激励工资制度	233
第 16 章	员工福利	247

第五编 工会及员工关系

第 17 章	工会的法律环境和结构	269
第 18 章	工会组织运动和集体谈判	281
第 19 章	员工关系	295
第 20 章	员工安全与健康	309

详细目录

第一编 概述和公平就业机会

第1章 人力资源管理：现在与未来

人力资源职能	1
谁来履行人力资源职能	1
人力资源经理面临的挑战	4
多样性使 UPS 公司全面受益	6
远程办公的益处和要注意的问题	7
未来的人力资源管理	6
企业利润与人力资源经理	7
人力资源方案降低流动率和增加收益	8
人力资源方案的沟通	8
人力资源管理 with 组织绩效	9

第2章 人力资源信息技术

计算机的演进	17
人力资源与互联网	18
无纸办公好吗？	20
客户/服务器网络	19
人力资源信息系统	20
人力资源信息系统的用途	21
人力资源信息系统的必要性能	23
人力资源信息系统的实施	23
人力资源信息系统的评价	24
一种低成本、灵活的人力资源信息系统	25
数据安全	26

第3章 公平就业机会：法律环境

公平就业机会法律	31
丰田汽车经销商的多样性	32
CVS 紧缩劳动力资源的方法：老年工人	32
执行机构	34
标志性法院案例	37

第4章 实现公平就业机会

公平就业机会委员会的执行过程	47
HOME DEPOT 公司对建立劳动力多样性付出的努力	48
反优先雇用行动计划	52
实际职业资格	53

经营必需	54
性骚扰	55
你对性骚扰了解多少？	56
可比价值和公平工资问题	55
雇佣歧视的其他方面	57
航空公司乘客体重歧视案例	57
在工作中：雇佣前咨询指导	61

第二编 组织的人员配备

第5章 工作分析和工作设计

基本术语	66
工作分析	66
电影与美国残疾人法	73
工作设计	73
亚当·斯密与专业化	74
ORACLE 公司的远程办公	76
拉迪森酒店的工作分担	76
在工作中：工作说明书样本	80
在工作中：工作分析问卷样本	81

第6章 人力资源规划

人力资源规划如何与组织计划相联系	85
人力资源规划的步骤	86
通用电气公司的技能清单管理	87
小凯撒的解职	91
人力资源规划的工具和技术	92
计算机化的接续计划	93
通用电气的最高层继任	94
人力资源规划的时间框架	94
人力资源规划：一个渐进的过程	95
人力资源部门的具体作用	95
人力资源规划中常见的陷阱	95

第7章 员工招募

工作分析、人力资源规划和招募	101
网上招募	102
人员请求表	102
合格人员的来源	102

招募方法的有效性	106	第 11 章 职业发展	169
EDS 的校园招聘实践	106	为什么职业发展是必需的?	170
工作现实预览	106	为合适的人提供合适的培训	170
谁来进行招募和怎样招募	107	谁对职业发展负责?	171
招募中的组织诱因	108	指南针集团的职业发展	171
公平就业机会与招募	108	西尔斯信用公司实施的一项职业发展计划	172
在工作中: 简历的撰写	111	实施职业发展	172
第 8 章 员工选择	119	培养职业自我管理	176
选择过程	120	回顾职业进步	176
销售人员技能测试	121	有关职业的错觉	177
药物测试方案	123	处理职业发展停滞	178
密切注意间隙	125	双就业夫妇的影响	179
选择过程的有效性	126	重新就业安置	180
可靠性	128	打破“玻璃天花板”	180
员工选择程序的统一指导方针	128	得利特和塔特公司打破玻璃天花板	181
在工作中: 在线求职申请样本	133	第 12 章 绩效评估系统	187
第三编 员工培训和开发		绩效评估: 定义和用途	188
第 9 章 上岗引导和员工培训	137	对绩效的理解	188
上岗引导	138	绩效评估方法	189
Influence 公司的员工上岗引导	141	360 度反馈法	190
员工培训	141	绩效评估中潜在的错误	194
培训方法	142	克服绩效评估中的错误	195
JC Penney 公司的虚拟大学	144	通过绩效评估面谈提供反馈	195
学习原理	145	制定绩效改进计划	195
评估培训	146	绩效评估与法律	196
田纳西流域管理局大学的培训评估计划	147	对绩效不佳者的评估	196
第 10 章 管理和组织开发	151	第四编 员工报偿	
管理开发过程	152	第 13 章 组织的报酬制度	201
确定管理人员净需求	152	对报酬制度进行定义	202
麦当劳的汉堡大学	152	报酬形式的选择	202
需求评估	153	把报酬与绩效联系起来	202
确立管理开发目标	153	林肯电子公司把工资与绩效联系起来	203
管理开发中使用的方法	154	克服对按绩效付酬的反对	204
我要去迪斯尼乐园	160	工作满意度与报酬	204
管理开发活动的评估	159	员工报偿	206
评价中心	160	性别间的工资不公平	209
组织开发	160	在报酬制度中人力资源管理者作用	210
管理和组织开发方法	162	第 14 章 基本薪资制度	215
在工作中: 培训方法比较	165	基本薪资制度的目标	216
		常用的职位评价方法	216

给职位定价	220	劳工运动的现状和未来	277
基本工资/薪金结构	224	第 18 章 工会组织运动和集体谈判	281
基本工资/薪金结构的新方法	224	工会会员资格决策	282
技能工资制和员工的价值	225	工会组织运动	282
市政府的技能工资制和能力工资制	226	诚意谈判	284
南新英格兰电信公司的宽幅级差工资制	227	谈判的参与者	284
第 15 章 激励工资制度	233	集体谈判协议	286
激励计划的要求	234	集体谈判和《家庭与病假法》	287
个人激励	234	集体谈判协议中的特定问题	287
能带来利润的提案制度	236	集体谈判中的僵局	289
安然时代的股票期权	238	东海岸电话公司的罢工	289
集体激励	239	集体谈判的发展趋势	290
一种开创性的激励方法	240	第 19 章 员工关系	295
可变工资	241	惩罚的定义	296
使激励工资计划发挥作用	242	实施惩罚的原因	296
第 16 章 员工福利	247	惩罚过程	296
什么是员工福利	248	惩罚与工会	299
家庭伙伴的福利	250	非工会化组织中的惩罚	299
员工福利的增长	249	抱怨程序	299
法定福利	249	公平的代表：北美玻璃和陶瓷工人	302
退休福利	253	抱怨仲裁	303
一家小公司的 401 (K) 计划	255	美国汽车公司的解雇案	303
保险福利	257	第 20 章 员工安全与健康	309
非工作时间的报酬	259	《职业安全与健康法》	310
其他福利	259	马歇尔与巴罗公司	311
一揽子福利计划	259	事故原因	312
对一揽子福利计划的沟通	259	如何衡量安全	313
通过内联网对福利信息进行沟通	261	组织的安全方案	313
员工的福利偏好	261	强调安全	315
富士通公司员工的弹性福利计划	263	员工健康	314
第五编 工会及员工关系		药物检测是否无关紧要	319
第 17 章 工会的法律环境和结构	269	戴姆勒—克莱斯勒公司的员工健康计划	321
劳资关系的法律环境	270	工作场所暴力	322
科罗拉多燃料与铁矿公司的罢工	270	专业术语表	329
麦克雷兰委员会的调查结果	274	主题索引	341
工会结构	275		

Chapter

1

第 1 章

人力资源管理：现状与未来

学习目标

学过本章后你应该能：

1. 对人力资源管理进行定义
2. 描述人力资源管理职能
3. 概括人力资源部门提供的各种辅助性工作
4. 解释人力资源经理与运营经理之间的关系
5. 识别人力资源经理当今面临的挑战
6. 概括几种由劳动力的日益多样化带来的潜在挑战和机遇
7. 讨论人力资源经理在未来的作用
8. 概括人力资源方案沟通应遵循的几项原则
9. 概括说明人力资源经理怎样影响组织绩效

本章概要

人力资源职能

谁来履行人力资源职能

人力资源部门

人力资源经理面临的挑战

劳动力的多样性

法规的变化

组织结构的变化

组织中的技术和管理变化

未来的人力资源管理

企业利润与人力资源经理

人力资源方案的沟通

人力资源方案沟通的原则

人力资源管理与组织绩效

总结

复习题

讨论题

小案例 1—1 人力资源管理与专业人员

小案例 1—2 选择一个专业

练习 1.1：为人力资源部门辩护

练习 1.2：测试你的人力资源历史知识

练习 1.3：你对成功有把握吗？

注释和其他阅读材料

人力资源管理 (Human Resource Management, HRM) 包括那些用来提供和协调组织中的人力资源的活动。人力资源 (HR) 是组织的一项最大的投资。事实上, 政府部门的报告表明, 大约 72% 的国民收入用于向员工提供薪酬。¹ 一个组织中人力资源的价值经常是在组织被出售时才显现出来。通常, 人力资源的购买价格高于物质资产和财务资产的总价值, 这种差额有时被称为商誉 (goodwill), 它部分地反映了组织中人力资源的价值。除了薪资之外, 组织经常在人力资源上进行其他具有一定规模的投资, 招募、雇佣和培训是其中的一些较为明显的例子。

人力资源管理是传统上所称的人事管理 (Personnel Administration or Personnel Management) 一词的现代术语。然而, 一些专家认为, 人力资源管理与传统的人事管理有一定的区别。他们认为人事管理远比人力资源管理狭窄, 更以事务为中心。在本书中, 我们将只使用人力资源管理这个术语。

人力资源职能

人力资源职能 (Human Resource Functions) 是指在各种规模的组织中用以提供和协调人力资源的任务和责任。人力资源职能包括对组织的所有领域具有重大影响的各种活动。人力资源管理协会 (The Society for Human Resource Management, SHRM) 确定了人力资源管理的六种主要职能:

1. 人力资源规划、招募和选择;
2. 人力资源开发;
3. 薪酬和福利;
4. 安全和健康;
5. 劳资关系;
6. 人力资源研究。

表 1.1 列出了构成各种主要人力资源职能的众多活动。确保组织履行所有的公平就业机会和其他政府职责涵盖了所有六种主要人力资源职能。

图 1.1 展现了一种略微不同的人力资源职能细目分类。这种被称为人力资源轮盘 (Human Resource Wheel) 的细目分类方式, 是美国培训和开发协会 (American Society for Training and Development) 所提出的确定人力资源管理研究领域的一部分。

为了试图覆盖人力资源管理的每个主要领域, 本书包

表 1.1 主要人力资源职能所包括的活动

人力资源规划、招募和选择

- 进行工作分析以确定组织内的特定工作具体要求
- 预测组织为实现其目标对所需人力资源的要求
- 制定和实施满足这些要求的计划
- 招募组织为实现其目标所需要的人力资源
- 选择和雇佣填补组织内具体职位的人力资源

人力资源开发

- 员工上岗引导和培训
- 设计和实施管理及组织成长方案
- 在组织内部建立有效的工作团队
- 设计员工个人绩效评估系统
- 帮助员工制定职业生涯规划

报偿和福利

- 设计和实施针对所有员工的报偿和福利制度
- 确保报偿和福利公正、一致

劳资关系

- 在组织和工会之间起到调解人的作用
- 设计惩罚和抱怨处理系统

安全和健康

- 设计和实施确保员工安全和健康的方案
- 对自身存在影响工作绩效问题的员工提供帮助

人力资源研究

- 建立人力资源信息库
- 设计和实施员工沟通系统

括五编。第一编概述和展现适用于所有主要人力资源职能的内容。它包括一章概述性内容、两章关于公平就业机会的内容和一章关于人力资源信息技术的内容。第二编探讨了具体涉及组织人员配备的那些职能, 包括工作分析和设计以及人力资源规划、招募和选择。第三编集中在与员工培训和开发有关的那些职能上, 如上岗引导和员工培训、管理和组织成长、绩效评估及职业生涯规划。第四编包括员工报偿的所有方面, 包括组织的报偿制度、基本薪酬制度、激励制度和员工福利。第五编是关于工会、集体谈判程序、员工关系和员工安全与健康的内容。

谁来履行人力资源职能

绝大多数经理定期地在某种程度上涉及到各种主要的人力资源职能。例如, 几乎所有的经理都不时地涉及到员

图 1.1 人力资源轮盘



工招募、选择、培训、开发、报偿、团队建设和评价的某些方面。在小型组织中，绝大多数人力资源职能都是由业主或**运营经理**(operating managers)来履行的。这些经理人员除了正常的管理活动外，还履行人力资源职能。许多中型甚至一些大型组织都使用人力资源专员。**人力资源专员**(human resource generalists)把自己的绝大部分工作时间用在人力资源问题上，但不专门从事人力资源管理的任何专门领域的研究。大型组织通常具有负责行使人力资源职能的人力资源部门。除了一个或更多的人力资源专员外，这种部门通常配备一个或更多的人力资源专家(human resource specialists)，这些专家在一个或多个的人力资源管理专门领域内受过训练。然而，在大型组织中，虽然它所设置的人力资源部门拥有许多人力资源专员和专家，但绝大多数运营经理也必须经常地履行和涉及到许多人力资源职能。

人力资源部门

如前所述，绝大多数中型组织和一些大型组织有人力资源专员，而没有人力资源部门。在这种情况下，由人力资源专员履行的职能与由一个人力资源部门履行的职能基本相同。因此，下面的讨论也适用于在没有人力资源部门的组织中人力资源专员的作用。

人力资源部门的基本职能是向运营经理在全部人力资源事务上提供支持。这样，绝大多数人力资源部门起一种传统的参谋角色，并且主要处于一种咨询顾问的地位。除了对运营经理提供咨询外，人力资源部门通常组织与协调雇佣和培训，保管人事记录，在管理当局、劳工和政府之间进行联络，以及对安全方案进行协调。因此，实现组织的人力资源目标需要人力资源部门和运营经理之间的紧密协调。

与人力资源有关的所有职能如何在运营经理和人力资源部门之间准确地划分，在不同的组织中是不一样的。例

表 1.2 人力资源部门提供的各种辅助性工作的例子

具体服务	咨询顾问	协调
保管员工记录	惩罚问题	绩效评估
处理员工上岗引导	公平就业机会问题	报偿问题
初期阶段的问题		

如，在某个公司中，人力资源部门承担某个特定层次以下人员雇佣的全部工作；而在另一个公司中，所有的雇佣决策可能都是由运营经理做出的，人力资源部门只是处于一种咨询顾问的地位。

人力资源部门提供的辅助性工作可以分为三种类型，即：（1）具体服务；（2）咨询顾问；（3）协调。表 1.2 展现了所有这些辅助性工作中的一些典型例子。图 1.2 展示了人力资源部门或人力资源专员可能起到的不同作用。

如前所述，人力资源部门通常处于一种咨询顾问的地位，并没有向运营经理下达命令的权力。所以，在运营经理忽视人力资源部门的建议和劝告时，就可能发生冲突。如果人力资源部门要富有成效，它必须不断地培养与运营经理的良好关系。同样地，运营经理必须理解人力资源职能，这样才能有效地利用人力资源部门。

人力资源经理面临的挑战

人力资源管理内容扩大了，并且超越了仅仅是对雇佣、劳资关系、报偿和福利这些传统活动的事务性管理。今天，人力资源管理更加紧密地与组织的管理和战略规划过程结合到一起了。²

这种扩大作用的一个原因是组织环境变得更加多样化和复杂了。与历史上由白人男性居于支配地位的劳动力相比，今天的劳动力非常多样化，并且预计会变得更加多样

化。³ 劳动力的多样性围绕着许多不同的方面，包括性别、种族、原始国籍、宗教、年龄和残疾。工作场所中的多样性对所有经理人员带来了新的和不同的挑战。其他的挑战包括政府要求、组织结构、技术和管理方法变化所带来的结果。下面逐个讨论这些问题。

劳动力的多样性

美国劳动统计局的最新预测估计，到 2010 年，美国的全部劳动力将只包括 36.5% 的非西班牙裔白人男性。⁴ 表 1.3 显示了在 2000—2010 年期间，所示各组总的劳动力中，预计的进入者和离开者的数量。像该表所表明的那样，在这段时间跨度里，几乎一半的新进入者将是妇女。多样性的这一方面在孩子照料、配偶迁移帮助计划、怀孕休假计划、弹性工作时间和在家中工作这些领域中，会给组织带来很多影响。

这些规划也预计到，在 2000—2010 年期间，劳动力的新进入者中非西班牙裔白人男性的构成将少于三分之一。⁵ 除了具有不同教育背景之外，移民员工可能具有语言和文化上的差别，组织必须现在就开始把这些人成功地融合到自己的劳动力之中。

几乎每个人都听到过“美国的老龄化”这个说法。到 2010 年，员工的平均年龄将从 2000 年的 39.3 岁攀升到 40.6 岁，⁶ 这将伴随着 25 至 39 岁员工比重的显著降低。2000 年，48.2% 的劳动力为 40 岁及 40 岁以上；而到 2010 年，几乎超过一半的劳动力将处在这个年龄段上。这种年龄的增长和较年轻劳动力群体比重的降低将产生一种混杂的结果。年龄较高的劳动力可能会更有经验、可信赖和稳定，但或许对变化和再培训的适用性较差。这种趋势的一个直接结果是退休年龄已经在增大。

多样性的另一个方面与许多公司不断增强的全球化相关联。当公司变得更加全球化时，必须从全球而不仅仅是从西方的角度来对多样性进行定义。⁷ 从全球角度定义多样性意味着要考虑所有的人，并且考虑使他们相互区别的每一件事，以及他们的共性。造成区别的因素通常不仅局限在种族和语言上，而且可能包括像价值观和习俗这样的因素。

多样性的挑战和机遇

不断多样化的劳动力带来什么样的挑战和机遇呢？总体而言，组织必须摆脱使员工适应一种单一共同模式的传统，⁸ 每个人都将看起来和表现得不同。组织必须制定新

图 1.2 人力资源部门提供的三种辅助性工作

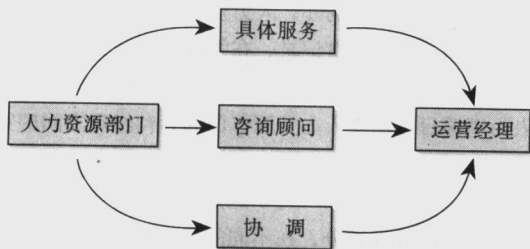


表 1.3 2000 年劳动力（不包括在军队中服役人员）实际数和 2010 年预计数以及 2000—2010 年预计进入者、停留者和离开者数量

组别	2000	2000—2010			2010
		进入者	离开者	停留者	
总计	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
男子	53.4	49.6	55.4	53.0	52.1
女子	46.6	50.4	44.6	47.0	47.9
非西班牙裔白人	73.1	60.6	77.4	72.2	69.2
男子	39.3	30.7	43.0	38.5	36.5
女子	33.8	29.9	34.4	33.7	32.7
非西班牙裔黑人	11.5	13.7	11.8	11.4	12.0
男子	5.4	6.0	6.3	5.2	5.4
女子	6.1	7.7	5.4	6.2	6.6
西班牙裔	10.9	17.9	7.2	11.7	13.3
男子	6.3	9.3	4.2	6.8	7.4
女子	4.6	8.6	3.0	4.9	5.8
亚裔和其他非西班牙裔	4.5	7.8	3.6	4.7	5.5
男子	2.4	3.7	1.9	2.5	2.8
女子	2.1	4.2	1.7	3.7	2.7

资源来源：“Labor Force 2010: Steady Growth and Changing Composition,” *Monthly Labor Review*, November 2001, P. 21 – 38.

的人力资源政策以明确地认清员工个体的独特需要，并对之做出反应。

更强的多样性将带来一些具体的挑战，但也创造一些重要的机遇。沟通问题肯定会发生，包括员工和管理人员之间的误解，以及把语言和书面材料翻译成几种语言的需要。解决这些问题需要进行额外的培训，这些培训包括提高写作和问题解决这样的基本技能。组织派性的增长将需要把更多的时间用在应对具有特定利益和主张的群体上。

除了带来以上的挑战外，更强的多样性也带来新的机会。多样性有助于创造一种更能兼容不同行为方式和更开阔的视野的组织文化，通常情况下，这会导致更好的商业决策。另一种潜在的回报是会带来更加多样化的客户群体。

劳动力的日益多样化是不争的事实，学习有效地管理多样化的劳动力应该被视为对未来的一种投资。《实践中的人力资源管理 1.1》描述了由 UPS 公司实施的综合多样性认知战略。

法规的变化

蜂拥而至的政府规章和法律成了人力资源经理的一种巨大负担。组织面对着在安全与健康、公平就业机会、退

休金改革、环境和工作生活质量领域中例行发布的新法律。新法律通常会带来大量的文字性工作，这种工作一般落到人力资源经理身上。每年都有与人力资源问题解释相关的数以千计的案例被送到法庭上，一旦一个案例被判定了，人力资源经理就必须履行这种结果。

组织结构的变化

今天的组织正在经历着许多对人力资源经理带来挑战的结构上的变化。这种结构变化中的一些是由裁员、外包、调整和重组引起的。**裁员** (Downsizing) 是大量的管理人员和其他人员下岗。作为裁员的一种结果，许多公司将以前由人力资源部门提供的服务进行外包。**外包** (Outsourcing) 是指把工作承包给一个专门从事这种特定种类工作的外部公司。外包服务的一些例子包括退休计划的管理和管理开发方案。**调整** (Rightsizing) 是指对关键工作任务及其人员需求进行不断和超前的评估。⁹ 调整与裁员的不同于，它是一种为了确定组织的每个领域中人员的最佳数量而不断进行计划的过程。其他一些公司在实施重组方案。**重组** (Reengineering) 是指为了在成本、质量、服务和速度上获得巨大的改进而对企业业务活动过程进行的实质性重新思考和根本性再设计。¹⁰ 在本质上，重组通常