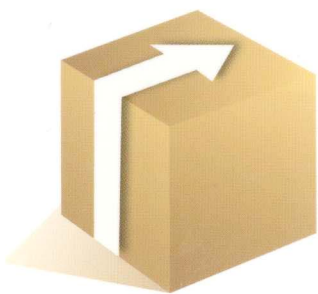


# 人力资源管理 赢得竞争优势 (第7版)

Human Resource Management  
Gaining a Competitive Advantage

(Seventh Edition)



雷蒙德·A·诺伊 (Raymond A. Noe)  
约翰·R·霍伦贝克 (John R. Hollenbeck) 著  
巴里·格哈特 (Barry Gerhart)  
帕特里克·M·赖特 (Patrick M. Wright)  
刘昕译

 中国人民大学出版社

013955377

F272.92  
31-3

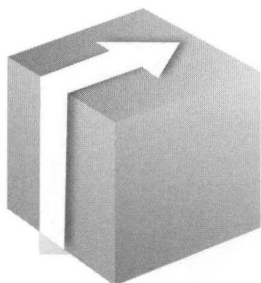
HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT

▶ 人力资源管理译丛

# 人力资源管理 赢得竞争优势 (第7版)

Human Resource Management  
Gaining a Competitive Advantage

(Seventh Edition)



雷蒙德·A·诺伊 (Raymond A. Noe)  
约翰·R·霍伦贝克 (John R. Hollenbeck) 著  
巴里·格哈特 (Barry Gerhart)  
帕特里克·M·赖特 (Patrick M. Wright)  
刘昕译

中国人民大学出版社  
· 北京 ·



北航

C1663618

F272.92

31-3

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理：赢得竞争优势/诺伊等著；刘昕译. —7版. —北京：中国人民大学出版社，2013.7  
(人力资源管理译丛)

ISBN 978-7-300-17773-1

I. ①人… II. ①诺…②刘… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 147187 号

人力资源管理译丛

人力资源管理：赢得竞争优势 (第 7 版)

雷蒙德·A·诺伊

约翰·R·霍伦贝克

著

巴里·格哈特

帕特里克·M·赖特

刘昕译

Renli Ziyuan Guanli; Yingde Jingzheng Youshi

---

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)

010-62511398 (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 涿州市星河印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2013 年 7 月第 1 版

印 张 47.75 插页 2

印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷

字 数 1 194 000

定 价 79.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



自我和我的同事们于1993年在中国人民大学创办中国的第一个人力资源管理本科专业以来,已经过去了十几年,在这期间,无论是中国的人力资源管理教学与研究,还是中国的人力资源管理实践,都有了长足的发展。全国越来越多的高校开始开设人力资源管理方面的本科专业和研究生专业或方向,与此同时,与人力资源管理有关的各种译著、论著以及教科书可以说层出不穷。此外,中国企业对于人力资源在企业中的重要性以及人力资源管理对于企业竞争力的影响也有了越来越深刻的认识。可以说,中国已经开始进入一个真正重视人的价值的时代。

1999年,鉴于当时国内的人力资源管理教科书还比较匮乏,人力资源管理本身对于绝大多数中国人来说还是一个新生事物,甚至很多从事相关课程教学的学者也知之甚少,因此,在一批美国学者,特别是在美留学和工作的人力资源管理专业博士的帮助下,我们精心挑选了涉及人力资源管理各主要领域的比较成熟的教科书,作为一套译丛介绍到中国来。在几位译者的辛勤努力下,这套丛书终于自2001年开始在国内陆续面世,成为国内第一套比较完整的、成体系的、原汁原味的人力资源管理教科书。这套丛书对于从事人力资源管理教学、科研以及实践的中国读者系统地了解人力资源管理的概念、体系、框架以及理念、技术和工具等产生了很大的影响,获得了一致的好评,一再重印。在2005年前后,我们对这套丛书进行了第二次大规模的全面再版更新工作,得到了广大读者的认可。很多大学的本科生、硕士生甚至博士生,以及企业的人力资源管理从业人员,都将这套译丛作为学习人力资源管理知识的教材或参考书。

在这套丛书上一版出版时,大家广泛讨论的还是新经济、网络泡沫、“9·11”恐怖袭击以及中国加入WTO等重大事件,而在过去的五六年里,以美国金融危机为起源的全球经济不景气以及由此引发的一系列政治、经济和社会问题,对于人力资源管理领域中的很多问题都产生了深远的影响,在这种情况下,本套丛书的原著大都重新修订,将这些新的内容和主题纳入新的版本之中。原著的新版本增加了人力资源管理领域中的一些新的理论、工具和方法,同时调整了原来的很多案例,从而使这些人力资源管理教科书既保持了理论、框架、体系等的连贯性,又使得原本就来自实践的人力资源管理理论和教学体系,得以保持一种鲜活的时代特色。

我们在这些新版的重译过程中,一方面,立足于吸收中国学术界近年在人力资源管理领域的许多新认识以及中国人力资源管理实践的新发展,对原版本中的个别译法进行全面的修正;另一方面,将新版本所要传达的理念、方法和工具等忠实地传达给广大中国读者。

很多人对我们花费如此巨大的力量做这种翻译工作感到不理解,他们认为,中国已经跨过了知识引进阶段,完全可以创建自己的人力资源管理体系了。然而,我

们却并不这样认为。人力资源管理作为一门科学，在西方国家已经有几十年的发展历史，而在中国，无论是人力资源管理研究还是人力资源管理实践，都还处于发展的初期阶段。我国企业中的很多人力资源管理者对于人力资源管理的理解都还不是很到位，尽管他们已经能够说出很多人力资源管理的概念、理论甚至工具和方法，但是在实际运用时，却由于对这些概念、理论、工具和方法的理解不深，结果导致无法达到西方很多企业的人力资源管理职能所能够达到的那种状态。因此，我们认为，在没有真正从根本上理解西方人力资源管理的理论起源、发展以及核心内涵之前，我们最好不要武断地说，西方的东西已经没有用了。就好比是一位没有任何武功基础的外国年轻人，仅仅看了两本少林寺的拳术图谱，跟着少林寺的和尚偷学了一招半式，便觉得自己可以创立美式或英式少林拳一样幼稚可笑。如果不进行反复的练习和长期的揣摩，没有扎实的基本功和一定程度的悟性，人们学到的任何武功都只能是花拳绣腿，中看不中用。同样道理，中国企业及其人力资源管理人員要想真正掌握人力资源管理的精髓，就必须继续加强自己的理论基础和综合修养，充分领悟人力资源管理的核心精神，从而在练就扎实基本功的基础上真正做到“形变而神不变”，只有这样，才能找到通过人力资源管理来帮助中国企业赢得竞争优势的机遇。在这一点上，我们非常欣赏深圳华为技术有限公司总裁任正非先生在引进西方管理系统和管理技术时所持的一种观点：要先僵化，再固化，最后再优化。也就是说，在没有真正学懂别人的管理系统和管理方法之前，先不要随意改动，否则会把人家有用的东西变成没用的东西，反过来还骂人家的东西没有用。总之，我们认为，对待西方的管理理论、管理思想、管理工具以及技术等应当坚持这样一个基本态度：既不妄自菲薄，也不盲目追随，但首先要做到充分理解，只有这样才能做到取舍有道，真正实现洋为中用。

翻译工作无疑是艰苦的，但也是充满乐趣的，我们愿意为中国人力资源管理事业的发展贡献我们的心血和汗水，同时也衷心地希望广大读者能够从中汲取对自己有用的知识，培养专业化的技能，从而使本套丛书能够为广大读者个人的职业发展以及中国企业人力资源管理水平的提高产生应有的作用。

最后，感谢广大读者长期以来对本套丛书的热情支持和厚爱，我们有信心让这套丛书成为一套人力资源管理领域中的经典译丛。如果您有什么样的要求和意见，请随时与我们联系。

我的联系方式：

中国人民大学公共管理学院

北京市海淀区中关村大街 59 号

100872

电子信箱：dongkeyong@mparuc.edu.cn

董克用

中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师

中国人民大学人力资源开发与管理中心主任

# H

## uman Resource Management

### 译者前言

《人力资源管理：赢得竞争优势》（第7版）中文版的翻译和校阅工作经过几个月的艰苦努力终于全部完成了，心头顿觉一阵轻松。从读博士到今天近20年时间里，有三本国外的教材是我一直坚持跟踪最新版本不断再版翻译的，其中一本是伊兰伯格等编写的《现代劳动经济学：理论与公共政策》（第6版、第10版、第12版），另外两本是加里·德斯勒教授的《人力资源管理》（第6版、第9版、第12版），以及雷蒙德·诺伊等人编写的这本《人力资源管理：赢得竞争优势》（第3版、第5版、第7版）。这三本教材的每一版翻译出来都多达100万字以上，统统一把中文版读一遍也是一项不小的工程，何况要一字一句地翻译出来，个中甘苦恐怕只有译者本人知道了。不过，做翻译这种工作总的感觉却是痛并快乐着！

雷蒙德·诺伊等人编写的这本《人力资源管理：赢得竞争优势》的前两版中文版出版后，得到很多大学商学院的认可，很多著名大学的MBA、EMBA课程都将这本书的中文版作为学生的正式教材使用，这使本人有了更大的动力持续不断地跟踪翻译这本优秀教材的最新版本。

在翻译和校阅这本书的过程中，有一个很深的体会，即第7版除了继续以往版本对人力资源管理基本知识、工具、方法和原理的介绍以及相应的更新之外，很明显地突出了一个主题，这就是经济衰退或紧缩背景下的企业人力资源管理问题。与前两版更多地阐述互联网、新技术发展以及“9·11”恐怖袭击等背景下的人力资源管理不同，这一版在各章中都探讨了美国2008年金融危机以来各家企业面临的挑战以及它们迎接挑战的人力资源管理对策。比如，教材中多处提到了通用汽车、星巴克、家得宝等企业在经济不景气时期遇到的经营困境，同时阐述了这些企业在人力资源管理方面采取的相应对策，文中不少地方提到了企业采取的裁员、降薪、压缩工时、职位共享、控制福利等多种应对策略，提到了抵押贷款公司以短期绩效为导向的考核体系在一定程度上推动了金融危机的出现，甚至还提到了经济衰退导致员工盗窃的情况增加以及企业对电子监控需求的上升，等等。中国自改革开放以来经历了经济的30年高速增长，很多企业并没有遭遇过类似于美国企业遇到的这种“寒冬”季节，因此对于在这种背景下应当怎样把握人力资源管理策略以及可以采取哪些具体措施来应对经营的压力，中国企业缺乏足够的经验，但是经济在增长、停滞、滑坡以及复苏几种不同状态下发生波动是不可避免的，因此，这一版中的很多案例和经验对中国企业会有一些的借鉴意义。

第7版的另一个非常突出的特点是在每一章中都设置了一个“循证人力资源管理”专栏。循证人力资源管理是国外人力资源管理领域的一个最新发展动向，它强调人力资源管理决策应当建立在事实、数据、案例等证据的基础上，同时应当借助循证人力资源管理的方法来证明自己对企业经营做出的贡献，这种方法是对跟风、

追捧流行概念、拍脑袋决策以及找不到证据证明自己的价值的传统人力资源管理方式的一种反思，它在一定程度上会进一步提高企业人力资源管理决策的科学性和有效性，同时发挥人力资源管理对企业的更大的作用。这些循证人力资源管理专栏为读者了解这种最新的思维及其操作方式提供了有益的启示。

此外，第7版还强调了人才管理的重要性，不仅强调了人才管理者的重要作用，而且讨论了如何在全球化、离岸经营等背景下管理好国际人才，挖掘利用好本地人才，同时还讨论了如何在遍布世界各地的分支机构中通过导师指导等方法开发全球员工的领导力等问题。这是本书对自2000年以来逐渐开始流行的人才战争以及相应的人才管理这一最新话题的反应。

最后，这一版还讨论了很多新颖的内容，比如，书中谈到了微软等企业通过福利计划管理员工体重的有意思的话题，讨论了美国通用汽车、福特汽车、克莱斯勒汽车与几家日本企业之间在人力资源管理等方面的差别和共同的特点，澄清了人们对这些公司的模糊甚至错误的认识，剖析了通用汽车濒临破产的主要原因。再比如，关于首席人力资源执行官在企业中扮演的若干角色的讨论也是这一版的一个新内容，对于企业人力资源负责人明确自己的角色和目标具有重要的借鉴意义。

在第7版的翻译过程中，我的几位博士和硕士研究生做出了很大的贡献，他们通过对照前后两个英文版本的内容差异，在上一版即第5版的中文稿基础上帮我整理出了第7版的初稿，其中李敏负责第1, 2, 3, 5, 6, 10章，王俊杰负责第8, 9, 11, 12, 14, 15, 16章，曹铁负责第7章，孙瑶负责第4, 13章以及序言、目录、附录等。孙瑶还通读了我统一校阅后的全部译稿，挑出了一些文字方面的问题以及个别翻译不够顺畅的地方，正是这个团队的共同努力，才使得我们能够向出版社提交一部精美的译稿。

最后，读者在阅读过程中如果发现任何翻译不当或不容易理解之处，敬请与本人联系，我们会尽快做出更正和完善，力争为中国读者提供更为准确、优雅和可读的人力资源管理译著，从而为提高中国各类组织的人力资源管理水平，帮助中国从人口大国向人力资源强国转变尽到自己的绵薄之力。

本人的联系方式：

单位：中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所

地址：北京市海淀区中关村大街59号

办公电话：010-62519357

邮编：100872

电子邮箱：lxin@ruc.edu.cn

刘昕

# H

## uman Resource Management

### 前 言

无论一家企业的战略方向中是否涉及裁员、重组、增长，或者是兼并与收购，企业在为客户、股东、员工以及企业所在的社区提供“价值”时，如何对人力资源进行管理都是至关重要的。在此，我们对“价值”的定义不仅包括利润，而且包括员工成长与员工满意度、新增就业机会、环境保护与管理以及为各种社区项目所做的贡献。如果企业不能有效地利用财务资本、物力资本和人力资本去创造“价值”，那么它就无法生存。一家企业对待其员工（包括对待那些非自愿离职的员工）的方式，会影响到其作为一家负责任的企业所享有的社会声誉以及品牌形象，并且这种影响在经济不景气时表现尤甚。例如，像麦当劳、可口可乐、卡特彼勒和雅诗兰黛等这样一些企业，一方面继续坚持实施它们的员工招募、培训与开发以及员工认可计划，另一方面也注意确保所有的员工（其中包括高层管理人员）为维持公司的业务发展而共同做出牺牲（比如，冻结加薪甚至降薪）。

我们认为，人力资源管理的各个方面——其中包括企业如何与环境之间发生相互作用；如何获取、准备、开发以及报酬员工；如何设计和评价员工所从事的工作，等等——都会有助于企业迎接竞争挑战以及创造价值。事实上，企业要想创造价值以及赢得竞争优势，就必须能够迎接各种挑战。

## 各种竞争挑战

企业在今天所面临的挑战可以归纳为以下三类：

● **可持续性挑战。**可持续性是指一家企业可以在一个动态的竞争环境中生存下来并超越竞争对手的能力。可持续性取决于一家企业能够在何种程度上满足这样一些人的要求，即对该企业的成功感兴趣的人。可持续性挑战涉及企业需要具备的以下几个方面的能力：应对经济与社会变革的能力；履行责任的且符合伦理道德的商业实践的能力；高效利用自然资源以及保护环境的能力；提供高质量的产品和服务的能力；为判断自己是否满足利益相关者的需求而开发相应的方法和绩效衡量指标的能力。在当今形势下，企业通常通过兼并与收购、成长以及收缩等几种战略来成功地展开竞争。这些公司依赖高技能的员工来使自己保持较高水平的生产率和创造力，同时提供优质的客户服务。然而，这些员工所从事的工作却要求非常苛刻，不仅如此，企业也无法保障他们的就业安全。当前的这种动荡的经济环境一方面为企业提供了获得财务成功的机会，另一方面又变得非常恶劣，使每一位员工都有可能被牺牲掉，那么，在这种情况下如何才能吸引并留住一支忠诚于企业并且具有高生产率的员工队伍呢？目前，很多具有前瞻性的企业正在充分利用多元化员工队伍的优势来应对这一问题。安然公司、世通公司和 Health South 公司等这样一些鲜活的例子可以告诉我们，符合伦理道德且负责的商业实践——其中包括人力资



源管理实践——对于一家企业的可持续发展具有何等重要的作用。另一个重要的问题就是，如何通过同时满足客户和员工双方的需要来达成企业的财务目标。为了迎接可持续性挑战，企业的人力资源管理实践必须既能够满足其短期需求，同时也有助于确保其在长期中取得成功。人力资源管理实践的设计和选择应当能够支持组织的目标以及战略。

● **全球性挑战。**越来越多的企业都必须做好与来自国内及世界其他国家和地区的企业展开竞争的准备。企业不仅要保护自己的国内市场免遭国际竞争者的侵入，同时还必须努力将自己的经营空间扩大到全球市场。美国企业（想一想半导体产业以及钢铁产业）最近所面临的各种威胁以及所取得的成功都证明了一点，这就是全球化将是一个持续性的挑战。

● **科技挑战。**使用诸如计算机辅助制造技术、虚拟现实技术、各种专家系统以及互联网等新科技手段可以给企业带来竞争优势。这些新技术可以让员工“更聪明地工作”，同时为客户提供更高质量的产品和更有效率的服务。那些已经意识到可以从新技术中获得最大收益的企业，都在采用有利于利用这些新技术的人力资源管理实践，从而创建一种所谓的高绩效工作系统。为了支持员工使用新技术，企业通常需要对自己的工作系统、各种培训项目以及报酬系统等进行重新组合。高绩效工作系统包括三个重要方面：一是人力资源及其能力；二是新技术及其带来的各种机遇；三是能够促成员工和新技术产生相互作用的高效率工作结构和各种政策。此外，很多企业还通过电子化人力资源管理（e-HRM）中运用的各种应用程序赋予员工更多的管理雇佣关系的自主权，因为这些应用程序可以让员工有能力报名参加各种培训项目、改变自己的福利选择、与同事和客户进行网络在线交流，同时还能与身处不同地区的同事以“虚拟的”方式来开展合作。

我们认为，企业必须成功地迎接上述这些挑战才能创造价值并且保持这种价值，而迎接这些挑战的关键则在于能否拥有一支干劲十足、训练有素且忠诚于企业的员工队伍。

## 人力资源管理职能的角色转变

人力资源管理专业以及人力资源管理实践正在经历着深刻的变革和重新定义。无论是在学术刊物上，还是在一些以人力资源管理从业人员为读者群的杂志上，都刊登了许多对传统的人力资源管理职能提出批评的文章。然而，令人遗憾的是，在许多组织中，人力资源管理服务并没有为企业提供真正的价值，而是陷入很多烦琐的行政管理事务之中。若事实果真如此，则企业完全可以用新技术来将整个人力资源部门替换掉，或者是将其直接外包给一个外部人力资源服务提供者——这些服务供应商能够以较低的成本提供更高质量的服务。尽管这种建议确实有点极端化（对人力资源管理从业人员以及那些讲授人力资源管理课程的人而言也是一种威胁），但这确实证明了企业需要确保它们的人力资源管理职能真的是在为企业创造价值。

管理者应当尽可能运用技术手段实现各种常规工作活动的自动化，从而把自己的注意力集中到那些能够为企业增加大量价值的人力资源管理活动上来。以员工福利为例：对于员工注册登记参与各种福利计划以及保持详细的福利使用记录等工作而言，企业完全可以利用技术实现自动化处理。这种技术的使用就使管理者得以腾出更多的时间，集中完成那些更能够为企业创造价值的活动（比如，如何控制卫生保健成本，如何减少员工申请工伤保险的次数，等等）。

虽然人们对一些组织的人力资源管理部门所具有的重要性产生了争论，但大家

都明白，任何一家公司要想实现自身竞争能力的最大化，都必须成功地管理好自己的人力资源。通过与管理人员进行交谈以及考察各种人力资源管理实践的研究成果，我们发现了以下三个比较重要的问题：其一，在当今的很多组织中，管理者在人力资源管理实践方面承担的责任越来越大，并且他们中的大部分人都认为，人的问题对企业的成功是至关重要的。其二，大多数管理人员认为，他们公司的人力资源部门是不受尊重的，其主要原因在于，大家认为人力资源管理缺乏胜任的素质、经营意识以及与运营活动的接触。一项由德勤咨询公司（Deloitte Consulting）和《经济学家》杂志智囊团（The Economist Intelligence Unit）共同完成的研究发现，只有23%的企业高管人员认为人力资源管理职能目前在实现战略和运营结果方面发挥着显著的作用。其三，许多管理人员认为，要想使人力资源管理实践变得有效，就必须首先将其与企业的战略方向紧密联系在一起。有鉴于此，本书所要强调的正是：人力资源管理实践如何能够以及应当怎样对企业的经营目标做出贡献，同时帮助企业改善产品和服务质量以及组织有效性。

本书的目的是，通过提供一些基础性的知识来帮助学生：第一，成为成功的人力资源管理专业人员；第二，有效地管理人力资源；第三，成为各种人力资源管理类产品的明智的消费者。此外，作为一般的管理者，在向人力资源顾问公司购买咨询服务时，在与人力资源部门共事时，在亲自设计和实施人力资源管理活动时，必须能够识别哪些人力资源管理实践是有效的。因此，本书还强调了一位管理者如何才能更加有效地管理人力资源，并且揭示了在当前人力资源管理实践中的一些重要问题。

由于以下几个方面的原因，我们相信，本书为讲授人力资源管理知识提供了一种非常有价值的方法：

- 本书建立在四位作者多年科研、教学以及咨询经验的基础之上，他们不仅为本科生、传统的全日制工商管理硕士（MBA）讲授过人力资源管理的必修课或选修课，而且还为在周末上课的经验丰富的管理人员、人力资源管理专业人员以及在晚间上课的工商管理课程的学生讲授过人力资源管理课程。这种以团队合作的形式编写教材的方式确保本书在深度和广度方面有着其他同类教材无可比拟的优势。

- 人力资源管理被视为企业经营成功的关键所在。本书强调了人力资源管理职能以及人力资源的管理如何能够帮助企业赢得竞争优势。

- 本书讨论了诸如电子化人力资源管理、人才管理、多元化以及员工敬业度等话题，所有这些问题对企业经营以及人力资源管理实践都有着非常重要的影响。

- 战略性人力资源管理在本书一开始就被引入，并且贯穿本书的全部内容。

- 在整本书中，我们提供了大量的例子来说明企业是如何运用新技术来改善它们的人力资源管理实践的效率和有效性的。

- 本书还提供了很多例子来描述许多企业是如何通过对人力资源管理实践的评估来确定其价值的。

## 本书的组织

《人力资源管理：赢得竞争优势》包括作为导论的一章（第1章）和五篇内容。

第1章详细讨论了企业在全球化、新经济、满足利益相关群体的需要以及高绩效工作系统等方面面临的挑战，这些挑战对企业成功地满足股东、客户、员工及其他利益相关群体需要的能力有着重要的影响。在这一章中，我们会讨论人力资源管理如何能够帮助企业迎接在这几个方面面临的竞争性挑战。

第1篇主要讨论了企业在将人力资源的充分利用作为获取竞争优势的一种重要手段时面临的各种环境力量。这些环境力量包括企业的战略方向、所处的法律环境、企业员工需要完成的工作类型以及这些工作场所的布局，等等。

“战略性人力资源管理”这一章所要讨论的关键点是：在不同类型的企业经营战略中，人员配置、绩效管理、培训与开发以及薪酬等分别扮演何种角色。关于法律环境的这一章所要强调的重点是，企业应当强化管理人员对涉及以下几个问题的法律规定的理解，即性骚扰、积极的反歧视行动以及为伤残员工提供合理的便利等。在这一章中，我们分析了各种类型的歧视以及法院对各种类型歧视的表现方式所做的解释。“职位分析与职位设计”这一章则着重分析了工作系统如何能够通过缓解工作压力、增强对员工的激励以及提高他们对工作的满意度来增强企业的竞争力。

第2篇所要讨论的是人力资源的获取和准备问题，其中包括人力资源规划与招募、员工甄选以及培训等方面的内容。“人力资源规划与招募”这一章描述了制定人力资源规划的过程，分析了工作外包、使用临时性员工以及精简员工队伍等几种配置方式各自的优缺点，重点强调了招募优秀员工的战略。“人员甄选与配置”这一章则强调了企业可以通过哪些方法来实现员工甄选和配置过程中的失误最小化，从而改善企业的竞争地位。对于像效度和信度等这样一些与甄选方法的标准有关的概念，本章用简单易懂的词汇进行了阐述，避免在其中涉及很多复杂的技术性内容。我们在这一章中还讨论了面试以及各种测试（包括人格测试、诚实性测试以及毒品测试）等多种甄选方法，并且比较了这些甄选方法的效度、信度、普遍适用性、效用以及合法性等。

在“员工培训”这一章中我们讨论了有效培训体系的构成要素，以及管理者在确定员工是否做好了接受培训的准备、创造积极的学习环境、确保培训成果在工作中得到应用等方面所起到的作用。我们在这一章中还分别描述了各种不同的培训方法（比如，电子化学习和移动学习）的优点和缺点。

第3篇探讨了企业如何确定员工的价值，以及如何通过保留和开发战略来充分利用员工的才能。“绩效管理”一章分别考察了等级评价法、目标管理法以及行为评价法等各种绩效管理方法的优点和缺点。关于员工开发的这一章向学生们介绍了如何利用评价法、工作体验法、各种正规课程以及导师指导关系的建立等方法来对员工进行开发。关于员工分流与保留的这一章则讨论了管理者如何通过使员工的生产率和满意度最大化来避免员工的缺勤和流动问题。该章还强调了运用员工调查的方法来监控可能会对员工满意度以及随后的员工保留问题产生影响的工作方面以及组织方面的特征。

第4篇阐述了人力资源的报酬和薪酬福利问题，其中包括薪酬结构的设计、员工个人贡献的认可、员工福利的提供，等等。在这里，我们探讨了在企业的薪酬战略以及职位的价值一定的情况下，管理人员应当如何为每一种职位确定不同的薪酬水平，同时还讨论了绩效加薪、收益分享、技能薪酬等各种薪酬方案的优缺点。关于员工福利的这一章揭示了企业可以为员工提供的各种不同类型的福利，并且讨论了如何控制福利成本。这一章还提供了一些关于薪酬福利管理实践的国际比较方面的材料。

第5篇的内容涵盖了人力资源管理中的一些特殊问题，其中包括劳资关系、全球性人力资源管理以及人力资源管理职能的战略管理等。“集体谈判与劳资关系”这一章集中讨论了劳资关系领域的一些传统话题，比如，工会结构与工会会员、工会组建程序、集体合同谈判，等等。这一章还讨论了工会面临的新任务以及一些政

对性质较弱的新型劳资关系处理方法。在“全球性人力资源管理”这一章中，我们讨论了在社会以及政治方面发生的一些变革，比如，欧元在欧盟的启用等。这一章还讨论了外派管理人员的甄选、准备以及薪酬等问题。本书的最后是具有总结性的一章，即“人力资源管理职能的战略管理”，我们在这一章中分析了企业的人力资源管理实践应当如何帮助组织达成经营目标。这一章强调指出，企业的人力资源管理职能要想变得有效，就必须做到以客户为导向。

## 致谢

尽管本书已经修订到第7版，但我们仍然要感谢最初促使本书出版的那些人。如果不是因为两个人的创始精神，本书的第1版是不可能面世的。Austen Press的总裁 Bill Schoof 不仅为我们提供了必要的资源，而且从一开始就深信我们四位不知名的教材作者能够为人力资源管理课程的讲授提供一种新的视角。本书的编辑 John Weimeister 为我们提供了非常有价值的市场营销信息，帮助我们做出了与本书有关的许多重大决策，从而使得本书的写作成为一个令人愉悦的过程。在每年几次的会面中，我们仍然能够感受到 John 的友谊和热情。在本书第7版的出版过程中，我们有幸再度与 John 共事。我们同样有幸与一支开发与项目管理方面的全明星团队合作，在这个团队中有 Sara Hunter, Kathryn Mikulic, Dana Pauley, Heather Darr。他们的建议、耐心、敦促以及仔细的监督，促使本书的作者按照新版本面世的最终期限要求为本书做好高品质的修订工作。此外，我们还要感谢两位项目经理 Kathryn Mikulic 和 Dana Pauley，是对本书的修改稿进行了十分仔细的审查。

我们还要感谢那些付出宝贵的时间来审阅本书第7版修改稿的教授们，他们的有益评论和建议极大地帮助我们完善本版教材。他们分别是：

Richard Arvey, 新加坡国立大学；Steve Ash, 阿克伦大学；Carlson Austin, 南卡罗来纳州立大学；Alison Barber, 密歇根州立大学；Kathleen Barnes, 威斯康星大学苏必略分校；James E. Bartlett, II, 南卡罗来纳大学哥伦比亚分校；Ron Beaulieu, 中密歇根大学；Philip Benson, 新墨西哥州立大学；Nancy Bereman, 威奇托州立大学；Chris Berger, 普渡大学；Carol Bibly, 特里顿学院；Wendy Boswell, 得克萨斯农机大学；Sarah Bowman, 爱达荷州立大学；Charles Braun, 肯塔基大学；James Browne, 南科罗拉多大学；Gerald Calvasina, 南犹他大学；Martin Carrigan, 芳德利大学；George Chao, 密歇根州立大学；Walter Coleman, 南佛罗里达学院；Mary Connerley, 弗吉尼亚理工大学；Donna Cooke, 佛罗里达大西洋大学戴维斯分校；Craig Cowles, 布里奇沃特州立学院；Michael Crant, 圣母大学；Shannon Davis, 北卡罗来纳州立大学；Roger Dean, 华盛顿与李大学；John Delery, 阿肯色大学；Jennifer Dose, 弥赛亚学院；Tom Dougherty, 密苏里大学；Berrin Erdogan, 波特兰州立大学；Angela Farrar, 内华达大学拉斯韦加斯分校；Dyanne Ferik, 伊利诺伊大学斯普林菲尔德分校；Robert Figler, 阿克伦大学；Art Fischer, 匹兹堡州立大学；Barry Friedman, 纽约州立大学奥斯维戈分校；Cynthia Fukami, 丹佛大学；Daniel J. Gallagher, 伊利诺伊大学斯普林菲尔德分校；Donald G. Gardner, 科罗拉多大学科罗拉多斯普林斯分校；Bonnie Fox Garrity, 迪尤维尔学院；Sonia Goltz, 密歇根理工大学；Bob Graham, 圣心大学；Terri Griffith, 华盛顿大学；Ken Gross, 俄克拉何马大学诺曼分校；John Hannon, 纽约州立大学布法罗分校；Bob Hatfield, 印第安纳大学；Alan Heffner, 詹姆斯门罗中心；Fred Heidrich, 黑丘州立大学；Rob Heneman, 俄亥俄州立大学；Gary Hens-

el, 麦克亨利县学院; Kim Hester, 阿肯色州立大学; Nancy Higgins, 蒙哥马利学院罗克维尔分校; Wayne Hockwater, 佛罗里达州立大学; Denise Tanguay Hoyer, 东密歇根大学; Fred Hughes, 福克纳大学; Natalie J. Hunter, 波特兰州立大学; Sanford Jacoby, 加州大学洛杉矶分校; Frank Jeffries, 阿拉斯加大学安克雷奇分校; Gwen Jones, 菲尔莱狄更斯大学; Marianne Koch, 俄勒冈大学; Tom Kolenko, 肯尼索州立大学; Elias Konwufine, 凯瑟大学; Ken Kovach, 乔治梅森大学; Vonda Laughlin, 卡森-纽曼学院; Helen LaVan, 德保罗大学; Renee Lerche, 密歇根大学; Nancy Boyd Lillie, 北得克萨斯大学; Larry Mainstone, 瓦尔帕莱索大学; Liz Malatestinic, 印第安纳大学; Nicholas Mathys, 德保罗大学; Patricia Martina, 得克萨斯大学圣安托尼奥分校; Lisa McConnell, 俄克拉何马州立大学; Stuart Milne, 佐治亚理工学院; Jim Morgan, 加州州立大学奇可分校; Gary Murray, 罗斯州立学院; Cheri Ostroff, 哥伦比亚师范学院; Teresa Palmer, 伊利诺伊州立大学; Robert Paul, 堪萨斯州立大学; Sam Rabinowitz, 罗格斯大学; Katherine Ready, 威斯康星大学; Mike Ritchie, 南卡罗来纳大学; Gwen Rivkin, 卡迪纳尔斯特里奇大学; Mark Roehling, 密歇根州立大学; Mary Ellen Rosetti, 哈德逊谷社区学院; Miyako Schanely, 杰斐逊社区学院; Robert Schappe, 密歇根大学迪尔伯恩分校; Josh Schwarz, 迈阿密大学俄亥俄分校; Christina Shalley, 佐治亚理工学院; Richard Simpson, 犹他大学; Mark Smith, 密西西比州墨西哥湾社区学院格尔夫波特分校; Scott Snell, 弗吉尼亚大学; Howard Stanger, 凯尼休斯学院; Cynthia Sutton, 印第安纳大学南本德分校; Peg Thomas, 宾夕法尼亚州立大学贝伦德分校; Steven L. Thomas, 密苏里州立大学; Tom Timmerman, 田纳西理工大学; George Tompson, 坦帕大学; K. J. Tullis, 中俄克拉何马大学; Dan Turban, 密苏里大学哥伦比亚分校; Charles Vance, 洛约拉马利蒙特大学; Kim Wade, 华盛顿州立大学; Renee Warning, 中俄克拉何马大学; George Whaley, 圣何塞州立大学; Daniel Yazak, 蒙大拿州立大学比林斯分校; Ryan D. Zimmerman, 得克萨斯农机大学。

我们还要感谢为本书的前几个版本提出宝贵建议的审阅者以及焦点小组成员, 他们的评论帮助我们将本书一版一版地不断发展下去, 他们分别是:

Joan Benek-Rivera, 宾夕法尼亚大学布鲁斯伯格分校; Angela Boston, 得克萨斯大学阿灵顿分校; Ronald Brownie, 普渡大学中北分校; Jon Bryan, 布里奇沃特州立学院; LeAnne Coder, 西肯塔基大学; Louis Firenze, 诺斯伍德大学; Julie Indvik, 加州州立大学奇可分校; Roy Johnson, 爱荷华州立大学; Gwendolyn Jones, 阿克伦大学; Beth Koufteros, 得克萨斯农机大学; Chalmer Labig, 俄克拉何马州立大学; Patricia Lanier, 路易斯安那大学拉法斐特分校; Susan Madsen, 犹他谷大学; Pat Setlik, 哈珀学院; Sarah Sanders-Smith, 普渡大学中北分校; Jack Schoenfelder, 常青藤技术社区学院; Richard Shuey, 托马斯莫尔学院; Kris Sperstad, 契皮瓦谷技术学院; Linda Turner, 莫里斯维尔州立学院; Linda Urbanski, 托莱多大学; William Van Lente, 联盟国际大学。

雷蒙德·A·诺伊  
约翰·R·霍伦贝克  
巴里·格哈特  
帕特里克·M·赖特

# H

## uman Resource Management

### 导 读

《人力资源管理：赢得竞争优势》（第7版）的写作目的在于教会学生怎样去面对并迎接来自组织内部的挑战以及如何帮助自己的公司获取竞争优势。

全书在写作方面侧重于讲述有助于企业增强竞争力的那些人力资源管理实践以及人力资源战略。读者在每一章中都能发现包括这些内容的专栏、案例和实践应用情况介绍，这些栏目设计为读者提供了非常好的现实商业案例，它们有助于读者加深对全书中提到的那些关键概念的理解。

请花点时间看一看这个新版本的一些特色，我们在下面列出了关于第7版的一些令人激动的改进和完善之处。

我们保留了在以前版本中广受欢迎的专栏“通过可持续性进行竞争”、“通过全球化进行竞争”以及“通过科技进行竞争”，并且对所有引用的公司及其案例进行了更新。这些专栏中涉及的那些人力资源管理问题所具有的实践关联性以及时效性，对于学生的课堂学习是非常必要的。

每章开头的学习目标告诉学生在读完该章后应该理解哪些关键概念。每章中都有一个“循证人力资源管理”专栏，这个专栏侧重揭示一个越来越明显的趋势，这就是要证明人力资源管理是怎样为企业的竞争优势做出贡献的。在高绩效人力资源管理专业人员的六项新的人力资源胜任素质中，有两项（可信的行动者和战略建筑师）强调了人力资源管理专业人员需要影响各级管理人员、分享信息，同时制定有助于为企业做出贡献的人员战略。该专栏展示了如何基于数据而不是直觉来做出人力资源决策。在这个专栏中还列举了很多企业的案例来说明人力资源管理实践是如何影响企业的利润，或者如何对股东、员工、客户以及社区等关键利益相关者产生影响的。

每一章的开篇案例都做了更新，这些新的故事均来自真实的企业难题或经营问题，为每一章中所要讨论的问题提供了背景材料。

在每一章的结束部分都有一个“本章回顾”栏目，该栏目是为了鼓励学生回忆起在本章开篇讲述的故事，然后运用刚刚学过的知识对其进行分析。

“人的管理：《商业周刊》文摘”栏目的目的在于提供美国发行量最大的商业类周刊报道过的一些真实的公司及其相关事件，这可以鼓励读者批判性地对报道中所提到的每一个问题进行评估，并且学会如何运用在本章中学到的那些内容。

在每章结束部分的“战略练习”栏目为读者提供了一些带有思考题的附加案例。这些案例会引申出基于真实企业实践的一些战略问题。

在每章结束部分的“自评练习”栏目为读者提供了一些需要完成的简要练习题，这部分内容有助于读者评估自己的技能水平。

本书还包括了一个“附录”，其目的在于向读者提供参加人力资源管理师认证

(PHR) 或高级人力资源管理师认证 (SPHR) 考试所需的一些信息。

**为学生与教师提供的教辅资源**

● 教师手册 (Instructor's Manual)

教师手册包括讲课大纲和笔记、讨论题答案、其他问题与练习、教学建议、视频案例笔记与答案，以及每章结束部分案例思考题的答案。

● 试题库 (Test Bank)

本书第7版对试题库进行了修订与更新，以便更好地反映本书的内容。每章都包括多项选择题、判断题以及作文题。

● EZ 测试 (EZ Test)

麦格劳-希尔出版公司的 EZ 测试是一项灵活的、易于使用的电子测试程序。这套程序允许教师利用书中的具体题目来设计考试，本程序题型广泛，教师也可自行添加问题。可以创建多版本的测试，同时，任何测试题都可以通过课程管理系统（如 WebCT, Blackboard, PageOut）进行输出。本程序可在 Windows 以及苹果电脑的操作系统中使用。

● 演示文稿—幻灯片 (PowerPoint)

这一演示程序包括与每章内容相关的详细的幻灯片，这些幻灯片在联网的电脑中也可以找到。

● 在线学习中心 (www.mhhe.com/noe7e)

这是本书的指定网站，它遵循书中每一章的内容。学生在阅读本书时，可以上网进行自我评级测试，或者复习课本材料，或者进行互动练习。在联网的电脑中还可以使用附带讨论题的视频剪辑片段、相关的专业网页链接、附加的网络活动以及每日更新的新闻。教师也可以在此下载附录（该部分有密码保护）。有多种方式可以登录联网的电脑——教师与学生们可以直接通过本书的网站进入，或者使用 PageOut 软件进入，还可以使用其他课程管理系统进入（如 WebCT, Blackboard, TopClass 等）。

## 教师反馈表

美国麦格劳-希尔教育出版公司 (McGraw-Hill Education) 是全球领先的教育资源与数字化解决方案提供商。为了更好地提供教学服务, 提升教学质量, 麦格劳-希尔教师服务中心于 2003 年在北京成立。在您确认将本书作为指定教材后, 请填好以下表格并经系主任签字盖章后返回我们 (或联系我们索要电子版), 我们将免费向您提供相应的教学辅助资源。如果您需要订购或参阅本书的英文原版, 我们也将竭诚为您服务。

★ 基本信息					
姓		名		性别	
学校			院系		
职称			职务		
办公电话			家庭电话		
手机			电子邮箱		
通信地址及邮编					
★ 课程信息					
主讲课程			课程性质		
学生人数			授课语言		
开课日期			学期数		
教材名称、作者、出版社					
★ 教师需求及建议					
提供配套教学课件 (请注明作者 / 书名 / 版次)					
推荐教材 (请注明感兴趣领域或相关信息)					
其他需求					
意见和建议 (图书和服务)					
是否需要最新图书信息	是、否		系主任签字/ 盖章		
是否有翻译意愿	是、否				



**Higher Education**

网址: <http://www.mcgraw-hill.com.cn>

麦格劳-希尔教育出版公司教师服务中心  
北京市清华科技园科技大厦 A 座 906 室  
北京 100084  
电话: 010-62790299-108  
传真: 010-62790292



## 教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（[www.rdjg.com.cn](http://www.rdjg.com.cn)）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，82501704

传真：010-62515732，62514775                      电子邮箱：[rdcbsjg@crup.com.cn](mailto:rdcbsjg@crup.com.cn)

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

**教师服务登记表**

姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
				院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章	