

21世纪

经管权威教材

CENGAGE
Learning

Human Resource Management,
15th Edition (China Edition)

中国版

人力资源 管理

(第15版)

赵曙明
张宏远

[美]

罗伯特·马希斯
(Robert Mathis)
约翰·杰克逊
(John Jackson)

等著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

21世纪

经管权威教材

Human Resource Management, 15th Edition (China Edition)

人力资源

中国版

管 理

(第15版)

赵曙明
张宏远

[美]

罗伯特·马希斯
(Robert Mathis)

约翰·杰克逊
(John Jackson)

肖恩·瓦伦丁
(Sean Valentine)

帕特利夏·麦格利史
(Patricia Meglich)



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Human Resource Management, 15th Edition (China Edition)

赵曙明, 张宏远, Robert Mathis, John Jackson, Sean Valentine, Patricia Meglich

Copyright © 2017, 2014 by South Western, a part of Cengage Learning

Original edition published by Cengage Learning. All Rights reserved.

本书原版由圣智学习出版公司出版。版权所有, 盗印必究。

Publishing House of Electronics Industry is authorized by Cengage Learning to publish and distribute exclusively this Adaptation edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. 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.

本书改编版由圣智学习出版公司授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

978-7-121-33870-0

Cengage Learning Asia Pte Ltd

151 Lorong Chuan, #02-08 New Tech Park, Singapore 556741

本书封面贴有 **Cengage Learning** 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2017-2467

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理: 第15版: 中国版 / 赵曙明等著. —北京: 电子工业出版社, 2018.7

书名原文: Human Resource Management, 15th Edition (China Edition)

21世纪经管权威教材

ISBN 978-7-121-33870-0

I. ①人… II. ①赵… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第052769号

策划编辑: 刘露明

责任编辑: 刘淑敏

印刷: 三河市鑫金马印装有限公司

装订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开本: 787×1092 1/16 印张: 27.25 字数: 698千字

版次: 2004年2月第1版(原著第9版)

2018年7月第4版(原著第15版)

印次: 2018年7月第1次印刷

定价: 88.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

目 录

第 1 章 组织中的人力资源管理	1	3.5 内部劳动力的可获得性	52
1.1 什么是人力资源管理	2	3.6 人力资源供给和需求预测	53
1.2 人力资源与组织核心竞争力	4	3.7 人力资源供给和需求失衡	56
1.3 人力资源管理的职能	8	3.8 兼并和收购过程中的人力资源 规划	59
1.4 人力资源管理的角色	9	3.9 测量人力资源活动的效率	61
1.5 当前和未来人力资源管理挑战	11	小结	66
1.6 组织伦理与人力资源管理	18	复习讨论题	66
1.7 人力资源管理能力和职业	20	体验练习	67
小结	23	案例研究	67
复习讨论题	24	第 4 章 员工、工作与岗位分析	70
体验练习	24	4.1 岗位与工作的本质	71
案例研究	24	4.2 岗位与工作时间安排	76
第 2 章 企业人力资源开发的比较	26	4.3 岗位分析	79
2.1 美国企业的人力资源开发	27	4.4 实施岗位分析	82
2.2 日本企业的人力资源开发	28	4.5 岗位分析方法	83
2.3 德国企业的人力资源开发	31	4.6 岗位分析的行为、法律规范	85
2.4 中国企业人力资源开发	34	4.7 岗位描述和岗位规范	86
小结	37	小结	88
复习讨论题	37	复习讨论题	89
体验练习	37	体验练习	89
案例研究	38	案例研究 1	90
第 3 章 人力资源战略与规划	40	案例研究 2	91
3.1 组织战略规划	42	第 5 章 个人/组织关系与保留	93
3.2 人力资源与战略	43	5.1 工作中的个体	94
3.3 人力资源规划	48	5.2 员工个体与组织关系	98
3.4 外部劳动力的可获得性	51		

5.3 员工旷工.....	102	第8章 人力资源培训.....	170
5.4 员工离职.....	104	8.1 组织战略与培训.....	171
5.5 人力资源评估:确定离职成本...	106	8.2 培训与人力资源.....	174
5.6 人才保留.....	108	8.3 培训系统设计.....	177
5.7 员工保留管理.....	112	8.4 培训需求估测.....	178
小结.....	114	8.5 培训设计.....	180
复习讨论题.....	115	8.6 培训实施.....	183
体验练习.....	115	8.7 培训实施的技术.....	186
案例研究1.....	115	8.8 培训评估.....	189
案例研究2.....	116	8.9 中国企业的培训现状.....	192
第6章 招聘高质量的人才.....	118	小结.....	194
6.1 招聘.....	119	复习讨论题.....	194
6.2 战略招聘决策.....	121	体验练习.....	195
6.3 劳动力市场.....	123	案例研究1.....	195
6.4 招聘技术.....	127	案例研究2.....	195
6.5 内部招聘方法.....	130	第9章 人才管理与职业生涯开发.....	198
6.6 外部招聘资源.....	133	9.1 人才管理是一种战略.....	199
6.7 招聘评估与衡量.....	137	9.2 人才管理的视角.....	199
小结.....	141	9.3 继任计划.....	203
复习讨论题.....	141	9.4 职业生涯与职业规划.....	207
体验练习.....	141	9.5 普遍的个人职业问题.....	212
案例研究.....	142	9.6 人力资源的开发.....	215
第7章 人力资源的甄选与配置.....	144	9.7 人力资源开发方法.....	217
7.1 甄选与配置.....	145	9.8 管理和领导力开发.....	219
7.2 甄选过程.....	149	9.9 我国企业全球领导力开发.....	222
7.3 甄选测试.....	153	小结.....	225
7.4 甄选面试.....	156	复习讨论题.....	225
7.5 背景调查.....	161	体验练习.....	225
7.6 全球雇用.....	161	案例研究.....	226
7.7 人力资源配置.....	162	第10章 绩效管理 with 评估.....	228
7.8 平等雇用机会.....	163	10.1 绩效管理的本质.....	229
小结.....	165	10.2 识别与衡量员工的绩效.....	231
复习讨论题.....	165	10.3 绩效评估.....	235
体验练习.....	165	10.4 绩效评估的实施.....	239
案例研究1.....	166	10.5 绩效评估的方法.....	242
案例研究2.....	167	10.6 对管理者及员工的培训.....	248

10.7 评估反馈	250	13.5 退休福利的合法要求	324
小结	252	13.6 健康福利	326
复习讨论题	253	13.7 财务福利	330
体验练习	253	13.8 家庭导向福利	332
案例研究 1	253	13.9 休假与其他福利	334
案例研究 2	255	小结	336
第 11 章 全面薪酬和薪酬体系	257	复习讨论题	337
11.1 全面薪酬的本质	258	体验练习	337
11.2 薪酬管理中的法律规定	261	案例研究 1	337
11.3 战略性薪酬决策	265	案例研究 2	339
11.4 薪酬体系设计中的几个事项	268	第 14 章 风险管理和员工保护	341
11.5 全球化薪酬	272	14.1 健康、安全和安保的现状	342
11.6 基本薪酬体系的形成	273	14.2 安全和健康的法律规定	345
11.7 薪酬结构	277	14.3 《职业安全与健康法案》	348
11.8 薪酬增长	280	14.4 安全管理	354
小结	282	14.5 员工健康	358
复习讨论题	282	14.6 工作中的安全考虑	362
体验练习	283	14.7 防灾准备和复原计划	365
案例研究	283	小结	367
第 12 章 激励薪酬和高层管理者薪酬	284	复习讨论题	368
12.1 可变工资：绩效激励	284	体验练习	368
12.2 个人激励	290	案例研究 1	369
12.3 工作小组/团队奖	294	案例研究 2	370
12.4 组织激励	297	第 15 章 员工权利与责任	371
12.5 销售薪酬	300	15.1 雇主和员工的权利及责任	372
12.6 高层管理者薪酬	303	15.2 影响雇佣关系的权利	375
小结	306	15.3 员工和雇主权利中的其他问题 管理	381
复习讨论题	307	15.4 人力资源政策、程序与规章	384
体验练习	307	15.5 员工惩罚	388
案例研究 1	307	小结	392
案例研究 2	308	复习讨论题	392
第 13 章 员工福利管理	310	体验练习	393
13.1 福利与人力资源战略	312	案例研究	393
13.2 福利管理	315	第 16 章 劳资关系	395
13.3 法定福利	320	16.1 工会：员工和管理者的视角	397
13.4 退休福利	322		

16.2 工会化过程.....	398	16.9 中国的工会、劳动法和劳资	
16.3 集体谈判的议题.....	404	关系.....	418
16.4 集体谈判过程.....	406	小结.....	423
16.5 工会与资方合作.....	409	复习讨论题.....	423
16.6 申诉管理.....	410	体验练习.....	423
16.7 全球化的工会.....	412	案例研究 1.....	424
16.8 美、德、日劳资关系管理		案例研究 2.....	424
比较.....	413	参考文献.....	426

学习目标

- 界定人力资源、人力资本概念，识别人力资源活动的七大类别；
- 讨论组织文化和人力资源之间的关系；
- 解释组织伦理问题如何影响人力资源管理；
- 概述当今人力资源面临的新挑战；
- 描述人力资源管理的主要角色如何转变；
- 解释人力资源专业人士应具备的关键能力，以及任职资格的重要性。

人力资源导读 人力资源管理的最新发展趋势

当前一些发展新趋势影响了企业中人力资源管理的方式，员工们希望能够拥有一些适当的知识、技术和能力来适应目前这个具有不断挑战及新变化的环境，这就要求人力资源管理的相关专业人士在谈及如何保持核心竞争力时考虑一些关于最新的人力资源发展趋势的问题：

(1) 工作地点的快速变化将人力资源聚焦于在组织发展所需要的人力资本的影响因素上（比如，对顾客的服务、产品质量、生产效率等），一旦员工被开发挖掘，他们就需要被安排在有着积极工作文化的合适的岗位上，这个岗位能够使他们有效地发挥他们的能力。

(2) 全球化及劳动力多元化为帮助企业解决个体差异化提供了一系列的方法。然而，如何在不同的环境中妥善安置员工并采取积极的人力资源政策是当前普遍存在的挑战。

(3) 当谈论到管理人力资源时，对于一个结尾而言技术被视为核心方法，社会媒体的增加、在线互动及信息化软件在传统的人力资源功能中的使用，进一步增强对员工在工作中的监督管理。

(4) 企业重视伦理政策、社会责任及可持续发展被视为获得竞争优势的一种来源，人力资源管理者们将发展伦理道德文化、提供道德培养及鼓励员工回馈作为提高企业伦理道德的重要方法。

上述人力资源导读表明，组织管理者目前最重要的工作是在不断变化的组织中管理员工。员工作为企业的人力资本，可以有效地将其他资产（如金融资产和实物资产）黏合起来。各

层级员工如何有效地为组织目标做出贡献是一个挑战，关注人力资源管理中的“人”的重要性对各种规模和类型组织的人力资源管理至关重要。

目前的人力资源管理正在发生重大转变。所谓人力资源管理是指设计管理制度，以保证有效利用人才，高效完成组织目标。不管员工是工作于一家有数千名员工的大公司，还是工作于小型组织，管人不仅仅是简单地管理薪酬计划、设计培训、避免诉讼等。如果人力资源是在市场竞争中获胜的关键因素，那么组织需要对人力资源管理不同层次进行设计和构建。对组织的管理者来说，激发员工的创造性、积极性和主动性，使其提供有益于组织工作的高效灵活运作的行为是一项重要的管理工作。

1.1 什么是人力资源管理

自人力资源这个概念出现以来，人力资源对于企业发展越来越重要。特别是在全球化竞争的今天，人力资源管理正在包含对组织和员工成本、计划及各种人力资源战略的深层次内涵。无论你是在一个大公司还是在一个很小的非营利性组织，员工都必须经历招聘、筛选、培训、管理等，组织中的人力资源管理系统就是确保人才得到高效利用，从而完成组织目标。

1.1.1 管理组织中的人力资源

真正意义上，组织的每一个管理者都是人力资源经理。销售经理、护士长、工程部经理、大学校长及会计主管都参与人力资源管理，其有效性部分取决于组织人力资源系统的成功。但是，期望护士长或工程部经理了解平等就业法规的细微差别或如何设计和管理薪酬福利系统是不切实际的。出于这个原因，许多组织设立了人力资源管理部门专门从事这些活动，但小企业的人力资源可能会有所不同。

然而，人力资源管理也要适应当前企业面临的新挑战。最近一份调查显示，员工的敬业度与工作绩效、领导力开发及员工保留等是公司发展的关键性问题，因此人力资源管理要能够有效地解决这些问题。此外，人才全球化、更大的年龄差异、可持续发展的重点和社会媒体的重心变化等也是当前人力资源管理面临的新趋势，必须采取相应的措施进行创新管理。下面的“人力资源之窗——大眼仔路易斯安那快餐店中的人力资源管理变革”揭示了这一变化。



人力资源之窗

大眼仔路易斯安那快餐店中的人力资源管理变革

许多证据表明，随着更多的资金被用到企业人力资源工作中，人力资源部门在不断地发展，然而工作环境的改变正在使人力资源专业人士面临做更多事情的挑战。

这就是在亚特兰大的快餐公司大眼仔路易斯安那快餐店的例子，根据公司的首席人才官 Lynne Zappone 所说，当公司中的人力资源管理团队在近几年从7人发展到10人时，相应的工作也在增加。处理的管理问题越来越多，包括创造领导力发展的机会、增加顾客服务及如何发展快餐店等。大眼仔致力于公仆型领导，这就要求领导者们要将员工需求置于

领导者自己的需求之上，此外，Zappone 和她的同事们评价了人力资源管理是如何在战略层面上来解决这些问题的。

Zappone 也声称随着工作场所的变化，人力资源的功能也正在被改变着，除了更加致力于战略之外，大眼仔的全体人力资源从业者都做着跨职能项目团队的工作，人力资源职能被结构化的目的是在公司管理的各个领域都能够拥有一个具备奉献精神的人力资源专业人士来担任人员管理专家顾问，这样就能够进一步促使人力资源工作人员直接与业务部门一起工作，并使人力资源管理工作具有战略导向。Zappone 也尝试重新设计不同的人力资源活动，目的是能够用更少的员工完成更多更好的任务。

尽管 HR 人员的需求在不断增加，对于人力资源管理需要考虑下面的问题：一是你将如何重新设计一个在任何组织中都能很好地解决公司需求的人力资源部门？二是你认为在当前的人力资源管理发展趋势中，什么样的需求值得我们更多关注？

会计、网络技术、运营和客户服务等部门与直线运营经理、上司、高级管理人员和人力资源员工的合作对于人力资源工作取得成功影响很大。在大多数情况下，人力资源专家和工作人员设计流程和制度需要运营经理提供帮助来实施。人力资源和其他部门的具体分工因组织而异。

1.1.2 组织如何看待人力资源管理

很多年来，人们对人力资源部门和员工的看法不一，有积极和消极之分。人力资源管理是必要的，特别是由于过去数十年来政府制定的规章数量巨大。然而，保护企业资产不受法律纠纷的影响常常突出了人力资源的强制执行作用，人力资源管理被视为作用有限且只关注行政。

▲ 对人力资源的消极看法

一些员工、管理者和行政人员的负面看法是，人力资源部门和员工太官僚，太集中于行政，太注重细节，成本太高，不是有效的变革中介。不同人员也提到人力资源部门为“恐龙”或“看门人”，他们建立壁垒，抵制变化。这些批评者不认为人力资源对组织做出重大贡献。

遗憾的是，这些意见的确是对一些人力资源部门的准确描述。这些人力资源部门关注人事政策和做法的“行政方面”，而越来越多的公司将这些活动外包给外包商，他们可以更加廉价和有效地完成这些工作。通常情况下，人力资源经理被看作关注活动甚于结果，而且人力资源工作和员工、管理及组织的业绩指标关联不大。然而，人力资源专业人士则反驳这些看法过于消极，认为这根本不是很多组织中人力资源管理的实际状况。

▲ 对人力资源的积极看法

尽管有许多批评意见，但人力资源管理如果做得好的话，仍能够得到尊重，而且被纳入企业战略。人力资源可以也应该能够成为组织的特定部分，这意味着员工及他们的才能被看作创造组织竞争优势的机会。这就是为什么许多组织的人力资源部认识到改变的需要甚于克服负面形象。

人力资源树立正面形象的关键在于为组织做出贡献，这将在以下几节论述。提出这种观点的专家之一是戴夫·里希（Dave Ulrich）。他和其他倡导者都强调，人力资源需要成为一个变革中介，在影响组织方面起到积极作用。人力资源的不同角色，以及它们需要如何改变和扩张将在下文讨论。

1.1.3 在小型组织中的人力资源管理

在美国和世界各地，小企业雇用的员工超过所有私营部门雇员的50%，并且每年创造新的就业机会。美国小企业协会数年的调查表明，小企业的重大关注问题是一致的：足够数量的合格工人、迅速增加的福利成本、增加的税收，以及如何符合政府法规。请注意这些问题涉及人力资源的工作重点，特别是小时工资、工作安全、平等就业的政府法规，以及其他必须考虑的规定。人力资源部的员工招聘、员工授权和培训被发现能促进各种小型服务公司的销售增长。所以，对小企业而言，人力资源管理具有重要意义。

但是，并不是每个小企业都有人力资源部门。在一个只有一个老板和三名员工的公司中，老板通常亲自处理人力资源问题。当组织扩大时，往往增加一名职员处理工资、福利和必要的人事档案。如果聘用新员工，主管和经理通常进行招聘、选拔和培训工作。这些人力资源活动占用了主管和经理用于运营、销售、市场营销、会计和其他业务领域的时间。因此，大中型企业的很多人力资源活动被外包给专业供应商。通常情况下，有80~100名员工时，组织将需要指定一人专门从事人力资源管理。当公司规模不断扩大并且需要更多人力资源管理职能时，应考虑增设人力资源岗位。

1.2 人力资源与组织核心竞争力

开发并执行具体的组织战略必须立足于组织优势。这些优势，又称为核心竞争力，是创建组织竞争优势的基础。核心竞争力（Core Competency）是一种独特的能力，它能创造高价值，并使组织区别于其他组织。对企业而言，核心竞争力是在组织的长期管理实践中形成的，并可以为组织的竞争争取主动权，以其独具的战略价值来为企业的利益相关者带来持久的关键性利益。

人力资源是指那些在组织中工作，以人力资本为基础为完成公司任务而做出一定的价值贡献的员工。人力资源作为企业的第一资源，在企业组织发展中扮演着重要的角色。充分发挥和提升人力资源在企业组织的重要作用，是提升组织核心竞争力的关键，这将会促进企业在激烈的竞争环境中持续、健康发展。图1-1列出了人力资源成为核心竞争力的可能领域。当然，许多组织已经确定人力资源是它们的核心竞争力，使它们与竞争对手区分开来，并且是持续竞争优势的关键决定因素。

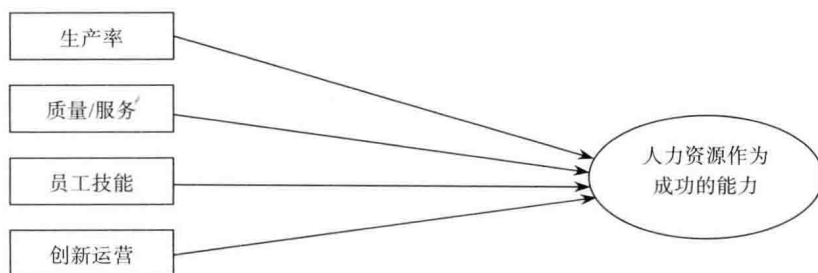


图 1-1 人力资源成为核心竞争力的领域可能

1.2.1 人力资本与人力资源

对于一个组织而言，人力资源成为核心竞争力必须要解决的主要问题之一就是发展员工的人力资本，建立积极的人力资本能够汇集一个组织的所有资产，以便于完成工作、使公司性能良好。

人力资源不单单是组织中的人，也指为组织带来成功或为之做出贡献的人。人力资本是指员工本身所具备的、有一定经济价值的能力、知识、技能、生活经验及组织中员工的积极性的集合。

有时，人力资本也称智力资本，它反映组织中员工贡献的思想、知识、创造力和决策制定。例如，高智力资本的企业拥有技术和研发人员，他们创造新的生物医学装置、开发专利产品或开发特殊用途的新软件。所有这些组织贡献说明了人力资本的潜在价值。几年前，诺贝尔经济学奖获得者加里·贝克尔（Gary Becker）扩大了人力资本的研究视角，强调更好地管理人力资本的国家经济会更好。

人力资本在组织中的重要性可以从其在企业经营成本中所占的比例看出。在一些行业（如餐饮行业），与员工相关的成本可能超过经营成本总额的 60%。这么高的成本意味着需要组织衡量人力资本价值，以及其如何因人力资源指标而改变，这些将在后续章节中讨论。

1.2.2 组织生产率与人力资源

人力资源管理在组织中能发挥重要作用，它帮助组织营造一种强调效率和生产率的文化。从最根本意义上来说，生产率用于衡量工作的数量和质量，并考虑所用资源的成本。生产率可以成为竞争优势，因为提供产品和服务的成本可以通过有效的流程来降低，并带来更低价格，或者得到更多收入。生产率高并不一定意味着更多产出，而有可能是得到同样的产出所需人员（或资金、时间）更少。

衡量人力资源生产率的一个有效途径是单位劳动力成本，即用工人的平均产出除以员工的平均成本。人们通过单位劳动力成本可以看到，如果高生产率水平得以实现的话，即使支付较高的工资仍然可能带来竞争力。实现较低的单位劳动力成本是人力资源战略的基础。生产率和单位劳动力成本可以在全球、国家、组织、部门或个人层面上测量，作为各种人力资源评估工具的基础。

提高组织生产率

组织层面的生产率最终会影响组织的盈利水平和竞争力，以及非营利组织的总成本。在组织生产中涉及很多要素，其中受到最密切关注的是人力资源。图 1-2 列出的是提高组织生产率的人力资源管理措施。

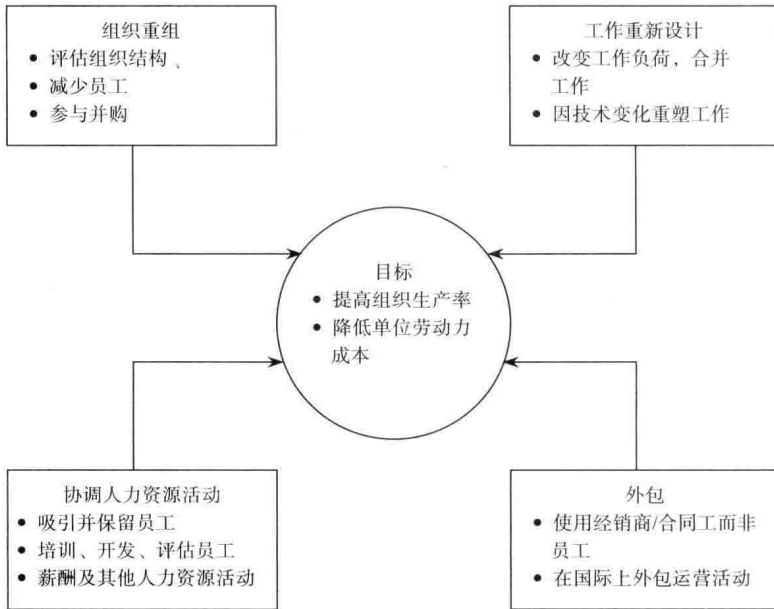


图 1-2 提高组织生产率的人力资源管理措施

(1) 组织重组。指消除管理层级，改变汇报关系，以及通过缩减规模、解雇、提前退休等来减少员工数。因为经济因素的变化，这些已经成为很多行业的关注点。

(2) 工作重新设计。指使用较少员工、延长工作时间并执行多项任务。它包括用设备取代劳工，用技术或者新工艺来使他们更有效率。

(3) 协调人力资源活动。指让人力资源工作符合组织目标以提高生产力，包括确保人力资源职能不和生产力冲突。

(4) 外包。指进行成本效益分析，以确定外包合理性。主要包括与外包厂商协商，以确保国内和国际合同的执行合法合适，使外包公司的员工与公司员工成为一个整体。外包在第 3 章中进一步讨论。

1.2.3 组织文化与人力资源

组织将人力资本作为核心竞争力的部分原因是组织文化。组织文化包括共同价值观和信仰，赋予组织成员意义，并给成员提供行为准则。

组织文化指雇员使用的、在一段时间内演变而成的行为、价值观、哲学、礼仪规范、符号。只有当组织员工有若干年的共同经验，文化才会稳定。相对较年轻的公司（如存在时间少于 2 年）可能不具备稳定文化。

组织文化与人力资源价值观

组织文化的核心是包含在组织及其成员对待组织内外人员的方式中的固有价值观。类似的价值很可能也存在于管理人员、经理层和人力资源专业人士，他们会影响组织文化的性质。

价值观可用来定义机会、规划策略和看待业务问题，如第3章所强调的。组织文化价值观相对稳定，随着时间的推移而经久不衰。新员工从老员工那里学习价值观和文化，因此，行为规则长期存在。这些规则可能有益或不利，所以价值观和文化可以促进或限制绩效。它们还影响员工士气，以及解决冲突的方式。

组织文化应被看作员工、管理者、客户和其他人感受到的组织“气候”。这种文化影响服务和质量、组织生产效率和财务结果。组织文化还会影响优秀员工的吸引和留任。

组织文化和人力资源保持一致对组织绩效有益。组织文化的一个方面是创造力和创新。组织可以通过开发或修订现有或新的产品和服务、开展新业务、从事其他有竞争优势的活动来提升组织文化。下面的“人力资源之窗 建立健康组织”讨论了如何通过专注于组织健康来增强企业文化。



人力资源之窗

建立健康组织

像西南航空公司、Zappos 网络和诺德斯特龙这样的公司已经变得很成功，是因为它们依靠声音技术和企业战略，但是“健康组织”经常能够激励员工的积极性和客户忠诚度。组织健康比企业文化更加广泛是因为它建立了其他企业职能可以很好运作的工作场所，换句话说，健康的组织创造了一个积极的、能够使员工保持满足感和忠诚的工作场所。低流动性、高凝聚力和团队精神、更加统一的使命感通常是这种组织的特征。

人力资源部门和高管是使得公司更加健康的关键，人力资源的专业人士起着领导的作用。他们通过制定出好的政策来使得工作场所更加积极，一般包括管理层发展、绩效反馈和公平的奖励，他们还担任高管的顾问并为 CEO 推行组织健康理念进行宣传。接下来的方法应该能够帮助管理者创造健康组织。

(1) 发展一个积极的管理团队：将一个团队的领导者们放在一起，他们彼此信任并能够开发出一种积极的互动方法。

(2) 围绕一个共同目标：领导团队应该在公司成功的使命、愿景和目标上达成一致。

(3) 有效的沟通方法：一旦建立了目标，就需要领导者和员工们进行沟通并达成一致。

(4) 用人力资源实践来支持工作场所：所有传统的人力资源职能都应该被利用起来，从而围绕目标展开一致行动。

1.2.4 与人力资源相关的客户服务和质量

将人力资源与客户服务和质量联系起来会显著影响组织绩效。管理者和员工对客户关注大大有助于实现组织目标和保持竞争优势。在大多数组织中，服务质量受到与客户互动的员工的显著影响。此外，员工工作满意度也受到积极的客户满意度影响。客户在做出市场营销和销售决策时，通常认为客服人员的连续性非常重要。

遗憾的是，在美国等一些国家中，关于销售质量的客户满意度总体有所下降。例如，一个大型零售公司的新任 CEO 表示要减少劳动成本和公司商店里的员工，因此，许多顾客抱怨不能找到足够的员工来帮助他们，总是要等上很长时间还会遇到货架上商品短缺的问题。与此同时，他的主要竞争者扩大了员工队伍并为他的顾客服务做广告宣传，结果就是竞争者的销量和盈利迅速增加，而新任 CEO 的削减成本法导致了顾客问题也损害了公司的业绩。几年之后，这个 CEO 辞职了，而该公司采取措施来修复客户服务形象。

交付服务质量和产品也会影响组织效益，无论是像通用汽车公司和丰田那样生产汽车还是像 Verizon 和 AT&T 一样提供移动电话服务，一个公司必须要考虑到如何让它的产品和服务满足顾客需求，因此，许多组织强调要努力提高质量，员工们为了交付高质量往往寻求正确有效率地完成工作。

1.3 人力资源管理的职能

在企业的管理实践中，人力资源管理的主要职能包括 7 方面，如图 1-3 所示。另外，外部力量，如法律、经济、技术、全球化、环境、文化、地理、政治、社会等显著影响人力资源职能的设计、管理和改变。这些职能可归纳如下。

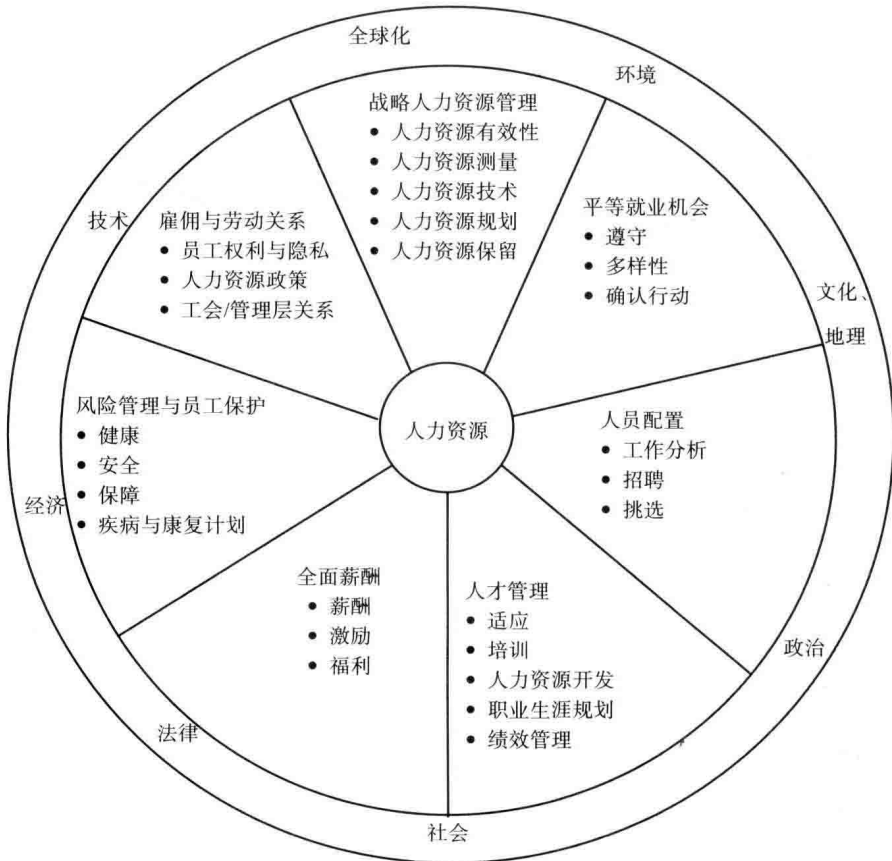


图 1-3 人力资源管理职能

(1) 战略人力资源管理。作为维持组织竞争力的重要部分, 人力资源战略规划可以通过使用人力资源指标和技术来进行。这部分内容将在第3章中讨论。

(2) 平等就业机会。平等就业机会法律及法规影响所有人力资源活动。由于国情的差异, 在中国尚未制定相关的法律法规, 因此, 这部分职能本书中并未涉及。

(3) 人员配置。人员配置的目的是提供足够的合格劳动力完成组织中的工作。工作设计、工作分析是人员配置的基础, 研究不同的人在工作中承担何种职责, 如何受其影响。通过人力资源规划, 管理者预测劳动力未来的供应和需求, 以及劳动力问题的本质, 包括雇员的留任。这些因素在为空缺职位招聘候选人时需要考虑。人员配置活动在第4~7章进行详细讨论。

(4) 人才管理。从新员工的入职适应开始, 人才管理和发展需要不同类型的培训。此外, 为应对未来挑战, 员工和管理人员的人力资源开发和继任计划非常必要。当员工在组织内部轮换时, 职业生涯规划可以为他们确定职业路径和工作内容。评估员工工作完成情况是绩效管理的重点。人才管理的相关活动在第8~10章中进行讨论。

(5) 全面薪酬。薪酬, 包括工资、奖励和福利, 用来奖励完成组织工作的员工。为了保持竞争优秀, 雇主会开发并完善基本薪酬系统, 使用诸如绩效工资类的浮动工资。福利成本的迅速上升, 尤其是卫生保健福利, 将持续成为雇主最关心的问题。薪酬、浮动工资和福利将在第11~13章中讨论。

(6) 风险管理与员工保护。雇主必须妥善应对工作场所的各种风险, 以确保员工安全, 保证其达到法律要求, 并重视工作场所健康和安。这些活动将在第14章讨论。

(7) 雇佣与劳动关系。管理者和员工的关系必须合法有效。雇主和雇员的权利必须得到保障, 重要的是发展、沟通、更新人力资源政策和程序, 使管理者和员工都对之有所了解。在一些组织中, 工会/管理层关系必须解决好。与员工权利相关的活动和劳工/管理层关系在第15~16章中讨论。

1.4 人力资源管理角色

人力资源管理可以承担多个角色。这些角色的性质和程度取决于高层管理人员希望人力资源管理做什么, 以及人力资源员工能够做什么。人力资源有三个典型角色, 每个角色的关注点如图1-4所示。

- 行政管理: 围绕文书管理和记录, 包括基本的法律条例和政策的执行情况。
- 运营和倡导者: 管理大多数人力资源活动, 使其符合管理层确定的战略和运营目标; 对员工问题和关注点起“倡导者”作用。
- 战略人力资源管理: 帮助确定人力资源相关的战略, 确定其对组织业绩的贡献。



图 1-4 人力资源管理的作用

传统的行政角色一直是人力资源的主要角色。然而，如图 1-4 所示，人力资源需要更广泛的变革，大大减少人力资源文书工作使用的时间和人员数。大多数组织越来越重视人力资源的运营和员工“倡导者”作用。最大的挑战在于战略人力资源管理。根据一项研究，阻碍人力资源进入战略层面的最大障碍是行政任务（42%）、人力资源缺乏战略参与（31%）、没有充足的人力资源预算（22%）。下文具体谈谈人力资源的每个角色及这些角色如何转变。

1.4.1 人力资源管理的行政角色

人力资源管理的作用严重倾向于处理和记录。这个角色使某些组织的人力资源管理被冠以“纸上谈兵”的名声，他们主要告诉管理者和员工什么不能做。如果仅限于行政角色，人力资源工作人员就被看作文员和组织内较低水平的行政助手。促进行政角色转换的两个主要变化是更多地利用技术和外包。

▲ 科技改变人力资源

为提高人力资源的行政效率和人力资源对员工和管理者的响应，越来越多的人力资源功能正电子化，或者使用基于网络的技术在因特网上进行。技术被用于大多数人力资源活动，从员工申请、员工福利登记到基于因特网资源的电子学习。

▲ 人力资源外包

越来越多的人力资源行政职能被外包给供应商。这种人力资源管理活动的外包在诸如员工援助（咨询）、退休计划、福利管理、工资服务和职业介绍服务等人力资源领域显著增长。

人力资源职能外包的主要原因是节省人力资源员工的成本，利用专门的供应商的专业知识和技术优势，专注于更具战略性的人力资源活动。人力资源服务的外包是一个不断演化的过程，它不断改变很多公司的人力资源行政职能，这将在第 3 章进行进一步讨论。

1.4.2 人力资源管理的运营和员工“倡导者”角色

人力资源通常被视为组织中的员工“倡导者”。作为员工问题的喉舌，人力资源从业者可被看作传统的“公司土气官”，他们花相当长的时间进行人力资源“危机管理”，处理员工与工作有关或无关的问题。他们的声张能确保组织对员工公平对待，不论员工的个人背景或处境。有时，人力资源“倡导者”作用可能与运营管理人员发生冲突。然而，如果没有人力资源“倡导者”作用，雇主可能面临比现在更多的诉讼和监管。

运营角色要求人力资源从业者与各部门和经营管理人员及主管进行合作，确保组织中必要的方案和政策得到执行。运营活动在本质上是战术性的，要遵守平等就业机会和其他法律，处理求职申请，通过面试填补空缺，培训监管者，解决安全问题，解答工资和福利问题。这些工作需要将人力资源活动与组织战略匹配起来。

1.4.3 人力资源的战略角色

一些人力资源领域存在着业务角色和战略角色之间的区别。人力资源的战略角色意味着人力资源从业者要解决企业实际情况，关注未来的业务需求，如战略规划、薪酬策略和人力资源绩效，并测量其结果。然而，人力资源对制定整个组织的战略往往没有帮助，相反，它