

MBA教材精品译丛

人力资源管理

Human Resource Management

获取竞争优势的工具

A Tool for Competitive Advantage

(美) 劳伦斯 S. 克雷曼 著

孙非 等译



机械工业出版社
China Machine Press

本书是一本概论性的人力资源管理教程，最适合学习一般管理课程的大学本科生、研究生、MBA学生及企业经理使用。

本书围绕着人力资源的有效管理能够帮助企业获得持久性的竞争优势这一主题，介绍了人力资源管理实践与竞争优势相联系的模型。全书共4篇、15章，主体由三个部分组成：(1) 获取竞争优势；(2) 人力资源管理的问题与实践；(3) 经理的指南。每章结尾均备有联系教材与实际的复习题、经验性的练习和案例题。全书还附有经理的上网指南及有关人力资源管理的网址，使您在实用性很强的学习中得到更深一步的指导和帮助，从而开阔眼界，启发思路，达到举一反三的功效。

Lawrence S. Kleiman: Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage

Copyright © 1997 By West Publishing Company. 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 any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher. Authorized edition for sale in the P. R. China only.

本书中文简体字版由ITP公司授权机械工业出版社在中国大陆境内独家出版发行，未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-1998-1207

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理：获取竞争优势的工具 / (美) 克雷曼 (Kleiman, L. S.) 著；孙非等译。—北京：机械工业出版社，1999.9

(MBA教材精品译丛)

书名原文：Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage

ISBN 7-111-07316-9

I. 人… II. ①克… ②孙… III. 劳动力资源-资源管理-教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第22733号

出 版 人：马九荣 (北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：杨 雯

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

1999年9月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 28.75 印张

定价：45.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

作者简介

劳伦斯 S. 克雷曼 (Lawrence S. Kleiman) 是美国田纳西大学查特诺加 (Chattanooga) 校区工商管理学院的管理学教授。他 1978 年在田纳西大学诺克斯维尔 (Knoxville) 校区获得他的工业/组织心理学博士学位。在加入田纳西大学查特诺加校区之前，他在华盛顿特区的都市警察局、美国农业部(科学和教育管理局)以及新泽西州民政局工作过。他在下列杂志上发表过 35 篇以上的文章：《Personnel Psychology》，《American Psychologist》，《HR Magazine》，《Personnel Journal》，《Journal of Business and Psychology》，《Today's CPA》，《Applied HRM Research》，《Public Personnel Management》，《Journal of Social Psychology》，《Social Work》，《International Journal of Management》及《Equal Opportunity International》。他获得了杰出教学教授的头衔并被选入田纳西大学查特诺加校区的学者理事会。克雷曼教授曾给许多组织做过顾问，其中包括：Sathers Corporation, Tennessee Valley Authority, McKee Foods, Salem Carpet, Union Cardin, 以及 AT&T。

译者序

美国田纳西大学管理学教授劳伦斯 S.克雷曼(Lawrence S. Kleiman)所著《人力资源管理：获取竞争优势的工具》是一本优秀的教材，它的中文版的面世对在我国刚刚起步的人力资源管理的教学、研究和实践都将起某种借鉴和推动作用。

一本好教材应当既能全面介绍该学科的理论背景和发展动向，又能指导学生如何实际运用有关知识。《人力资源管理：获取竞争优势的工具》不仅完全符合这些要求，而且还有所独创：它紧紧围绕有效的人力资源管理如何帮助组织获取竞争优势这个主题，设计了一个模型，把二者联系的有关理论和实践一环扣一环地展现在读者面前。例如，在论述绩效评估时，既介绍社会心理学有关“光环效应”和“隐含人格”的理论，又介绍设计和使用评定量表的方法，甚至对于把评估结果反馈给员工时该说些什么都有所说明。从这个角度看，该书又有着专著的特色。

尽管如此，它具有更多的标准教材特点：一是结构严谨。全书除一个常规的前言部分和一个讲人力资源职业的结尾部分以外，用4篇12章描述了人力资源管理的主要内容，即挑选前的实践、挑选的实践和挑选后的实践，以及影响人力资源管理的外部因素。此外，每一章的结构也完全符合教学要求，按该章总结的顺序排列，使用非常方便。二是教材内配备了齐全的教学工具。除正文外，文中还插入解释重点和难点的专栏文字、案例及图和表，文后还有关键性术语、复习题、经验性的练习、案例题、参考资料等。三是行文简练流畅、明白易懂。四是内容安排上符合教学时间要求，全书15章，刚好一个学期。

当然，由于这是一本由美国教授撰写、供美国学生阅读的教材，难免有些内容与我国的情况不完全相符。例如，美国的法律囊括了个人与社会行为的方方面面，已形成规范化的程式。还有工会问题、社会文化问题等。从人力资源管理的角度看，这些内容必不可少。特别是在经济日益全球化的今天，这样的资料是极其有益的：一是可供跨国商务运作参考，二是可供制定和发展我国的有关人力资源政策参考。

正是由于以上原因，译者在翻译该书时也遇到了不少难题。如有关报酬和津贴的内容、有关劳动法律的内容、有关科技和社会生活现象的内容，有许多是我国所没有或尚未有的，在汉语中很难有或根本没有对应的词汇，如：telecommuting、decertification election、“Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act”等等，遍查各种词典和参考书籍，也难找到现成译法，我们只好“自行其是”地“闭门造车”了。还有一些词汇，如benefit、career、minority等，尽管早已有现成的各种译法，但在本领域、本书、前后文及与一系列近义词并存的情况下，我们选择了我们认为是最正确的译法，不当之处，盼望各方面的专家不吝指正。

本书的翻译出版得到了许多朋友和同事的帮助和鼓励，他们是：南开大学国际商学院院长李维安教授、范秀成博士、柳茂平博士、张玉利博士、王迎军博士，以及机械工业出版社华章图文信息有限公司的编辑人员。在此，我要向他们表示深深的感谢！

在接到这本书的翻译任务时，我正在为南开大学国际商学院97级MBA的研究生上“管理专业英语课”。在指导他们阅读了大量具有代表性的原文报刊杂志、教材和专著之后，我发现他们本来就有相当基础的英语水平又提高了不少。为了帮助他们在实际工作中学习和提高阅读和翻译能力，为了检验学习的效果，也为了尽快完成这一翻译任务，我邀请他们参加了本书的部分翻译任务。可以说，没有他们的努力和认真的工作，这本书不可能如此迅速和顺利地翻译出版。在此，我要感谢这些同学的辛勤劳动。当然，他们的所有译文都经过我一字一句地做过两遍修改、润饰、统一，如果有问题，也应完全由我负责。

全书的录入编排工作由孙路负责，联络工作由李卫国负责。在此，我要对他们的辛勤、耐心、细致的工作表示感谢！

孙非

1999年3月于南开园

如果主修一般管理课程的学生注册学习概论性的人力资源管理课程,那么本书所要满足的就是他们的教育需要。作为未来的经理,这些人要解决涉及重要人力资源问题的**重要商业问题**。不幸的是,传统的概论性人力资源管理书籍把焦点放在主修人力资源管理课程的学生**的需要上**,因而经常忽视了主修一般管理课程的学生**的需要**。

本书的主题是:像所有其他组织资源的有效管理一样,人力资源的有效管理也能导致**竞争优势**。因此,本书明显和持续地突出人力资源管理的重要性及其对企业获取和保持竞争优势的潜在贡献。

本书的结构

第1章介绍竞争优势的概念,介绍人力资源管理实践与竞争优势相联系的证据,并提出一个解释该联系的模型。其余各章都围绕这个模型加以组织,并且帮助强化这一联系的重要性。

包含在第1篇到第4篇中的每一章都被分成三个部分:(1)获取竞争优势;(2)人力资源管理的问题与实践;(3)经理的指南。

1. 获取竞争优势

这一部分以一个现实生活的案例开头。该案例描述某个公司所面临的人力资源管理的问题,介绍该公司的解决办法,并解释该解决办法怎样能使该公司提高其竞争优势。该案例起一种吸引注意力的作用,目的在于让学生对后面的信息产生敏感性,以及提高该信息在学生心中的可使用性。

紧跟在案例后面的是一段讨论:该章所涉及到的人力资源管理实践怎样才能用来提高竞争优势。例如,第8章所讨论的是:通过改进工作绩效,通过帮助雇主们做正确的提薪和晋升决策,通过保证依法办事以及通过把对工作不满意和人员流动减到最低程度,某个有效的绩效评估系统怎样能够提高竞争优势。

2. 人力资源管理的问题与实践

这一部分描述多种人力资源管理实践(如:工作分析、招聘、挑选、绩效评估)以及它们如何被开发和贯彻以达到竞争优势。尽管这一节包括了在其他书籍中也可以见到的“传统的”人力资源管理课题,但它介绍这些课题所使用的方法是非传统性的。传统的人力资源管理书籍不是采取一种“微观”方法(介绍大量的技术细节),就是采取一种“宏观”方法(包含许多课题,但停留在表面的层次上)。本书试图找到中间立场,其前提条件是:作为未来的经理,学生们需要对重要的人力资源管理问题和实践有某种概念性的了解,但不需要精通所有的技术细节(在学习高级人力资源管理课程时,主修人力资源管理专业的学生能够获得这些技术细节)。例如,在讨论效度的课题时,本书所作

的是一种非技术性的描述, 强调效度为什么重要以及一个公司的专业人员和经理在挑选雇员时怎样才能达到它。

因为这本教科书避免讨论许多宏观的问题, 所以, 在涉及许多必要的章节时, 它就没有必要走其他书所走过的路。例如, 它没有必要包含3章关于报酬的内容以及2章关于工会的内容。结果, 这本书在一个学期里就能更轻松地学完: 15个星期学习15章。

3. 经理的指南

这部分的宗旨是帮助学生们了解经理在人力资源管理过程中的作用以及存在于经理与人力资源专业人员之间的关系。这一部分由3节组成: 第1节考察经理的人力资源管理责任; 第2节以“人力资源管理部门怎样才能起作用”为标题, 讨论人力资源管理的作用以及人力资源专业人员怎样才能帮助经理们完成其人力资源管理责任; 在第3节中的人力资源管理实践着重为经理们做什么以及如何去做提供指南, 其目标在于把完成经理的人力资源管理责任所必需的技能教给学生们。例如, 第6章中的“为经理们建立人力资源管理的技能”这一部分就为怎样进行一次雇佣面谈提供了指导。

教学指导

为帮助教师们创造一个最符合教师及学生需要的灵活的学习环境, 本书包含了教学指导。以下就是有关的简单介绍。

1. 写作风格

本书是大学低年级课程所使用的教材, 因此写作风格符合这一目标受众。全书以一种非技术性的、会话式的语气写成。它干脆利落, 中肯扼要, 不陷于枝节问题之中。许多例子被用作解释关键论点。

2. 法律重点

因为法律问题在人力资源管理领域中的重要性, 学生们需要充分了解就业法律以及它怎样应用于管理和人力资源管理, 因此, 本书具有一种非常强烈的法律取向。平等就业机会和肯定性行动的基本原理被包含在第2章中。工作场所正义的法律影响雇员的权利(例如: 性骚扰、错误的解雇、雇员的隐私), 这部分内容被包含在第11章中。其余的每一章都包含人力资源管理的法律并且把它们应用在所要考察的课题上。例如, 第6章就描述了雇员挑选技术的法律细节。

3. 每章的概要和目标

每章都以关于该章所包含的课题的概要作为开头, 接着是一个关于目标的清单。这使读者对该章的内容有一个大概了解。

4. 再次考察目标

在每章的末尾我们都要再次叙述该章的目标, 并用特殊标记指明涉及每个目标的主要论点。

5. 关键性术语

所有关键性的术语都用特殊字体加以突出。定义则在书侧空白处列出(由于关键词的解释在其所在段落中已经表达得很清楚,所以中译本并未将定义单独列出。——译者注)。

6. 加方框的专栏

每一章都包含两类加方框的专栏。“走上竞争之路”的专栏所提供的是,关于现实生活中的公司如何使用人力资源管理实践去获取某种竞争优势的实例;“更密切地考察”的专栏则在不中断课文内容流畅性的情况下,为学生们提供一段关于某些课题的更详细的描述。

7. 复习题

在每章的末尾还有大约10道复习题,以检测学生们对该章主要论点的了解程度。

8. 经验性的练习和案例

每一章(第1章和第15章除外)都包含一个或多个与该章的课题相关的经验性练习和案例题。

目 录

作者简介

译者序

前言

绪论1

第1章 人力资源管理与竞争优势3

本章概要3

本章目标3

1.1 人力资源管理4

1.1.1 人力资源管理实践4

1.1.2 谁负责开发和贯彻人力资源管理
实践7

1.2 获取某种竞争优势9

1.2.1 竞争优势的定义9

1.2.2 成本领先9

1.2.3 产品分化9

1.3 竞争优势与人力资源管理9

1.3.1 人力资源管理实践与竞争优势相
互联系的证据10

1.3.2 一个把人力资源管理实践与竞争
优势联系起来的模型12

1.3.3 人力资源管理实践与持续性的竞
争优势17

1.4 再次考察本章目标17

关键性术语18

复习题18

参考资料19

第2章 了解人力资源管理的法律背景和
环境背景21

本章概要21

本章目标21

2.1 工作场所中的法律问题22

2.1.1 平等就业机会22

2.1.2 肯定性行动29

2.2 工作场所中的环境问题32

2.2.1 工作场所的文化多样性32

2.2.2 工作的变动性质36

2.2.3 兼并和接管37

2.2.4 公司减员38

2.2.5 全面质量管理40

2.3 再次考察本章目标41

关键性术语42

复习题42

经验性的练习43

案例题44

参考资料44

第1篇 人力资源管理的挑选前实践47

第3章 人力资源的规划49

本章概要49

本章目标49

3.1 获取竞争优势50

3.1.1 篇首案例: AT&T 获取竞争优
势50

3.1.2 把人力资源规划与竞争优势联系
起来50

3.2 人力资源管理的问题与实践53

3.2.1 战略规划53

3.2.2 人力资源的规划55

3.2.3 人力资源规划过程的结果58

3.2.4 人力资源信息系统60

3.3 经理的指南62

3.3.1 人力资源规划与经理的工作62

3.3.2 人力资源管理部门怎样才能起
作用63

3.3.3 为经理们建立人力资源管理的
技能64

3.4 再次考察本章目标65

关键性术语65

复习题66

经验性的练习66

案例题67

参考资料68

第4章 工作分析69

本章概要69

本章目标69

4.1 获取竞争优势70

4.1.1 篇首案例: 阿莫科公司获取竞争
优势70

4.1.2 把工作分析与竞争优势联系起
来70

4.2 人力资源管理的问题与实践73

4.2.1 确定有待收集的信息类型73

4.2.2 确定如何收集信息75

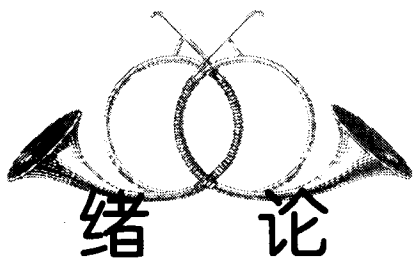
4.2.3 确定如何记录工作分析信息.....78	来125
4.3 经理的指南85	6.2 人力资源管理的问题与实践126
4.3.1 工作分析与经理的工作.....85	6.2.1 挑选实践的技术标准126
4.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用.....86	6.2.2 雇员挑选的法律约束131
4.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能.....86	6.2.3 挑选方法135
4.4 再次考察本章目标88	6.3 经理的指南144
关键性术语92	6.3.1 雇员挑选与经理的工作144
复习题92	6.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用145
经验性的练习92	6.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能146
案例题93	6.4 再次考察本章目标150
参考资料94	附录6-1 政府的ADA法规摘要151
第2篇 人力资源管理的挑选实践95	关键性术语153
第5章 招聘求职者97	复习题154
本章概要97	经验性的练习154
本章目标97	案例题156
5.1 获取竞争优势98	参考资料157
5.1.1 篇首案例: 肯塔基大学医院获取竞争优势.....98	第3篇 人力资源管理的挑选后实践159
5.1.2 把招聘与竞争优势联系起来.....98	第7章 培训和开发雇员161
5.2 人力资源管理的问题与实践.....102	本章概要161
5.2.1 招聘规划102	本章目标161
5.2.2 内部招聘方法105	7.1 获取竞争优势.....162
5.2.3 外部招聘方法108	7.1.1 篇首案例: 施乐公司获取竞争优势162
5.3 经理的指南113	7.1.2 把培训和开发与竞争优势联系起来162
5.3.1 人力资源招聘与经理的工作113	7.2 人力资源管理的问题与实践164
5.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用114	7.2.1 指导的过程164
5.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能114	7.2.2 管理开发175
5.4 再次考察本章目标116	7.3 经理的指南179
关键性术语117	7.3.1 培训和开发与经理的工作179
复习题117	7.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用180
经验性的练习118	7.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能180
案例题118	7.4 再次考察本章目标181
参考资料119	关键性术语183
第6章 挑选求职者.....123	复习题184
本章概要123	经验性的练习184
本章目标123	案例题184
6.1 获取竞争优势.....124	参考资料185
6.1.1 篇首案例: 西南航空公司获取竞争优势124	第8章 评估雇员的绩效189
6.1.2 把挑选实践与竞争优势联系起	本章概要189

本章目标	189
8.1 获取竞争优势	190
8.1.1 篇首案例: 康宁玻璃厂获取竞争优势	190
8.1.2 把绩效评估与竞争优势联系起来	191
8.2 人力资源管理的问题与实践	192
8.2.1 有效的绩效评估系统的标准	192
8.2.2 评估工具的类型	196
8.2.3 设计一个评估系统	202
8.3 经理的指南	205
8.3.1 绩效评估与经理的工作	205
8.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	205
8.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能	206
8.4 再次考察本章目标	208
关键性术语	209
复习题	209
经验性的练习	210
案例题	210
参考资料	211
第9章 确定薪金和津贴	215
本章概要	215
本章目标	215
9.1 获取竞争优势	215
9.1.1 篇首案例: 梅奴关怀公司获取竞争优势	216
9.1.2 把薪金和津贴与竞争优势联系起来	217
9.2 人力资源管理的问题与实践	217
9.2.1 报酬对态度和行为的影响	217
9.2.2 建立薪金的比率	219
9.2.3 对薪金实践的法律约束	228
9.2.4 雇员的津贴选择	230
9.2.5 津贴的实行	233
9.3 经理的指南	235
9.3.1 报酬与经理的工作	235
9.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	236
9.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能	236
9.4 再次考察本章目标	237
附录9-1 一个得分-因素法评价表格的样本	238

关键性术语	240
复习题	241
经验性的练习	241
案例题	242
参考资料	243
第10章 实施生产率改进方案	247
本章概要	247
本章目标	247
10.1 获取竞争优势	248
10.1.1 篇首案例: 林肯电器公司获取竞争优势	248
10.1.2 把生产率改进方案与竞争优势联系起来	249
10.2 人力资源管理的问题与实践	250
10.2.1 以绩效定薪金的方案	250
10.2.2 雇员授权方案	261
10.3 经理的指南	266
10.3.1 生产率改进方案与经理的工作	266
10.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	267
10.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能	267
10.4 再次考察本章目标	269
关键性术语	270
复习题	271
经验性的练习	271
案例题	272
参考资料	272
第4篇 受外部因素影响的人力资源管理实践	277
第11章 按照工作场所正义的法律办事	279
本章概要	279
本章目标	279
11.1 获取竞争优势	280
11.1.1 篇首案例: 马里奥特获取竞争优势	280
11.1.2 把工作场所正义与竞争优势联系起来	280
11.2 人力资源管理的问题与实践	282
11.2.1 工作场所正义与就业歧视	282
11.2.2 雇员隐私权	289
11.2.3 错误的解雇和随意雇佣	293
11.3 经理的指南	295

11.3.1 工作场所正义与经理的工作	295	联系起来	336
11.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	296	13.2 人力资源管理的问题与实践	
11.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能	296	13.2.1 政府关于工作场所的安全和健康实践的法规	337
11.4 再次考察本章目标	299	13.2.2 雇员的安全:事故及事故预防	340
关键性术语	300	13.2.3 雇员的健康问题和组织的干预	342
复习题	301	13.3 经理的指南	351
经验性的练习	301	13.3.1 雇员的安全和健康与经理的工作	351
案例题	302	13.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	352
参考资料	303	13.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能	352
第12章 了解工会及其对人力资源管理的影	307	13.4 再次考察本章目标	353
本章概要	307	关键性术语	354
本章目标	307	复习题	355
12.1 获取竞争优势	308	经验性的练习	355
12.1.1 篇首案例:土星公司获取竞争优势	308	案例题	356
12.1.2 把工会与竞争优势联系起来	309	参考资料	356
12.2 人力资源管理的问题与实践	310	第14章 海外人力资源管理的实践	359
12.2.1 今天的工会	310	本章概要	359
12.2.2 劳工法	312	本章目标	359
12.2.3 工会化	313	14.1 获取竞争优势	360
12.2.4 集体交涉协议	316	14.1.1 篇首案例:通用电气公司失去竞争优势	360
12.2.5 工会与成员的关系	320	14.1.2 把海外人力资源管理的实践与竞争优势联系起来	360
12.3 经理的指南	321	14.2 人力资源管理的问题与实践	361
12.3.1 工会与经理的工作	321	14.2.1 理解文化的差异	361
12.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	322	14.2.2 使用侨民	364
12.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能	323	14.2.3 在东道民族的国家里开发人力资源管理的实践	371
12.4 再次考察本章目标	325	14.3 经理的指南	373
附录12-1 美国有组织的劳工运动	326	14.3.1 国际人力资源管理的问题与经理的工作	373
关键性术语	328	14.3.2 人力资源管理部门怎样才能起作用	373
复习题	329	14.3.3 为经理们建立人力资源管理的技能	374
经验性的练习	329	14.4 再次考察本章目标	374
案例题	330	关键性术语	375
参考资料	332	复习题	376
第13章 满足雇员的安全和健康需要	335	经验性的练习	376
本章概要	335		
本章目标	335		
13.1 获取竞争优势	335		
13.1.1 篇首案例:查尔斯D.本纳斯公司获取竞争优势	336		
13.1.2 把雇员的安全和健康与竞争优势			

案例题	377	理	390
参考资料	378	15.2.2 组织对人力资源专业人员的使	
结论	391	用	391
第15章 工作在人力资源管理的领域中	383	15.3 再次考察本章目标	395
本章概要	383	关键性术语	396
本章目标	383	复习题	396
15.1 在人力资源管理领域里就业	384	参考资料	396
15.1.1 人力资源管理方面的职业生涯			
选择	384	附录 经理的上网指南	399
15.1.2 职业生涯的进入和成长	386	附录A 有关人力资源管理的网址	417
15.2 当今之人力资源专业人员所面临的		附录B 来自“人力浪潮”的文章	435
主要挑战	390	附录C 建议阅读的资料	437
15.2.1 与人力资源管理有关的组织伦		附录D 竞争性的生存	439



第1章 人力资源管理与竞争优势

第2章 了解人力资源管理的法律背景和环境背景

第 1 章

人力资源管理与竞争优势

本章概要

1) 人力资源管理

人力资源管理实践

谁负责开发和贯彻人力资源管理实践

2) 获取某种竞争优势

竞争优势定义

成本领先

产品分化

3) 竞争优势与人力资源管理

人力资源管理实践与竞争优势相互

联系的证据

一个把人力资源管理实践与竞争优势联系起来的模型

人力资源管理实践与持续性竞争优势

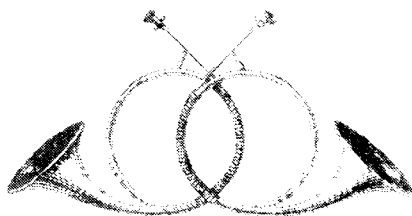
本章目标

在学完本章以后，你将能够：

- 1) 理解某个公司人力资源管理实践的性质
- 2) 理解一线经理和人力资源专业人员在人力资源管理过程中所起的作用
- 3) 理解什么是竞争优势以及公司怎样获得它
- 4) 解释某个公司的人力资源管理实践怎样才能帮助它获取某种竞争优势
- 5) 理解为什么从人力资源管理实践中获得的竞争优势有可能长时间地被保持住

毫无疑问，任何组织的成功都取决于它怎样管理它的资源。一个公司的资源推动它趋向它的目标，就像一台发动机推动一辆汽车趋向它的目的地那样。

一个组织的资源中有许多是非人力性的，如土地、资本和设备。虽然管理这些资源很重要，但是，如果不恰当地管理它的人力资源(即它的人员)，一个企业就不可能成功。正如汽车不由能干的人驾驶就不可能有效地(或完全不能)运行一样，除非也由能干的人“驾驶”，否则组织也不能成功地运作。人决定组织的目标，并且人在操控那些容许组织达到其目标的运作。



1.1 人力资源管理

一个组织的人力资源管理(HRM)职能聚焦于管理的人力方面。组织在招聘周期的各个阶段——挑选前、挑选中和挑选后——都必须有效地安排它的人员，人力资源管理正是由这些帮助组织完成这一任务的实践所构成。

1.1.1 人力资源管理实践

挑选前阶段涉及规划实践。组织必须决定，在即将来临的阶段中将存在何种工作空缺，并且决定，从事这些工作必须有什么资格。在挑选阶段中，组织挑选其雇员。挑选实践包括招聘求职者、评估其资格以及最终挑选出那些被认为最合格的人。

在挑选后的阶段中，组织为有效地管理那些已经“跨过门槛”的人员而开发人力资源管理的实践。这些实践旨在通过为公司的雇员们提供从事其工作所必需的知识和技能以及创造那些将激励、指引和促进雇员的努力去达到组织目标的条件，从而使他们的绩效和满意度达到最高水平。

在本书的其余部分中，我们将讨论这些人力资源管理的实践。在以下段落中，我们对即将出现的内容提供一个预览，即我们简要地描述每一种实践并指出它出现在哪一章。

1. 人力资源管理挑选前的实践

人力资源管理挑选前的实践包括人力资源规划和工作分析，它们为其他的人力资源管理实践奠定基础。换句话说，在能够贯彻其他的人力资源管理实践以前，公司就必须分析和计划给予工人们的待遇。

1) 人力资源规划(第3章)

人力资源规划将帮助经理们预测与获得、部署、使用其雇员有关的变动性的需要。² 组织首先详细制定一项总体计划(被称为“战略性的计划”)。然后，通过一个被称为“需求和供给预测”的过程，它估计成功地执行其总体计划所需要的雇员的人数和类型。这样的信息使一个公司能规划它的招聘、挑选和培训的策略。例如，假设某个公司的人力资源计划估计下一年它需要增加15名工程师，该公司一般会雇佣工程系科的最近的毕业生来担当这些职位。因为对这些专业的需求很旺，所以该公司决定在其他公司“夺走”最好的候选人之前便早早地开始其校园内的招聘。

在第3章里，我们描述人力资源规划所包含的步骤，并且讨论人力资源管理信息系统在规划过程中所起的重要作用。

2) 工作分析(第4章)

工作分析是收集、分析和整理关于特殊工作之信息的一个系统性程序。该分析要具体说明为成功地完成该项工作每一个工人的工作内容、必要的工作条件和工人的资格是什么。工作分析信息被用来规划和协调几乎所有的人力资源管理实践，如：

- a 决定符合招聘目标的工作资格。
- b 选择最适当的挑选技术。
- c 制定培训方案。
- d 开发绩效评估计分表格。
- e 帮助确定薪金比率。
- f 为生产力改进方案设定绩效标准。

例如，因为一项工作分析指明，机械性向是一种重要的工作技能，所以一个组织可能决定使用某种机械性向测验以筛选求职者。或者，因为一项工作分析指明，该工作的性质最近已有所变化，条件现在更加苛刻了，所以一个公司可能会提高其雇员中的某一位的薪金。