

21世纪
经管权威教材

CENGAGE
Learning

Human Resource
Management, 11th Edition

人力资源 管理

中国版

(第11版)

(中) 赵曙明
(美) 罗伯特·马希斯
 约翰·杰克逊
 著



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, 11th Edition

中国版

人力资源 管理

(第11版)

(中) 赵曙明
(美) 罗伯特·马希斯 著
 约翰·杰克逊

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Robert Mathis, John Jackson: Human Resource Management, 11th Edition

Copyright © 2006 by South-Western, a division of Thomson Learning

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved.

Publishing House of Electronics Industry is authorized by Thomson 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集团授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中国大陆（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。

版权贸易合同登记号 图字：01-2006-5607

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理：第11版：中国版 /（中）赵曙明，（美）马希斯（Mathis, R.）（美）杰克逊（Jackson, J.）著. —北京：电子工业出版社，2008.7

21世纪经管权威教材

书名原文：Human Resource Management, 11th Edition

ISBN 978-7-121-06690-0

I. 人… II. ①赵… ②马… ③杰… 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（2008）第069310号

责任编辑：刘淑敏

印刷：北京智力达印刷有限公司

装订：北京中新伟业印刷有限公司

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：26.5 字数：661千字

印次：2008年7月第1次印刷

定价：49.00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。

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

服务热线：（010）88258888。

随着经济全球化和科技的飞速发展，企业之间的竞争日益加剧，作为 21 世纪管理学的核心，人力资源管理仍然面临着多方面的挑战。高技术人才短缺、人才流失频繁、劳动争议、薪资谈判等充斥着各种媒体的报道。为了应对这些挑战，必须普及人力资源管理的理念和知识，建设一支专业化的人力资源管理队伍。

本书在罗伯特·马希斯和约翰·杰克逊所著《人力资源管理》(第 11 版)的基础上，由赵曙明教授增加了部分针对中国人力资源管理实践的内容。本书可供不同的人群使用，当然并不是任何阅读本书的人将来都可能成为人力资源管理者。实际上，大多数学习人力资源课程的学生并不会成为人力资源专业人士。但是任何一个在组织中工作的人，都会与人力资源部门和人力资源专家打交道。那些将要成为企业管理者的人都必须很好地了解和掌握人力资源管理活动。本书的一个重要特点就在于联系了直线经理和人力资源部门领域。本书的另外一个重要的读者群是人力资源专业人士。本书对那些立志在人力资源领域工作，并努力成为专业人力资源管理者的人具有很重要的指导意义。

本书内容

本书共有 16 章，第 11 版反映了自上一版出版以来的本研究领域发生的一些重要变革。以下内容精要概括了这些变革。

▲ 人力资源战略对组织绩效的贡献

这些内容强调了人力资源专业人士及其从事的人力资源管理活动对组织战略成功所做出的直接贡献。第 1 章回顾了人力资源管理层的作用，特别是他们的战略角色的重要性，以及他们是如何受人力资源技术的影响的，也讨论了人力资源的开发。第 2 章主要是分析美国、日本和中国三国人力资源管理情况，研究不同国家企业人力资源管理的特点。第 3 章讨论了影响人力资源、人力资源规划的战略因素，还讨论了关于对人力资源管理的绩效进行评估的内容。

▲ 组织、个人关系和员工保留

在当今充满竞争的世界，组织需要绩效好的员工并留住他们。第 4 章讨论了员工保留的问题。对员工保留做如此深入探讨，是其他任何人力资源教科书都无法与之相比的。

▲ 配备组织员工

第 5 章讨论了对组织和个人都产生影响的工作设计问题。以工作设计为基础，本章提供

了有用的工作分析理念、工具和方法。第6章聚集于各类劳动力市场上的招聘活动，讨论了招聘拥有稀缺技能员工的困难以及吸引这些人才的新方法，还充分地讨论了网络招聘工具及其效果评估。第7章探讨了甄选问题以及管理层所做的战略抉择，还介绍了当今人力资源管理研究领域所取得的新成果，改进了心理测试方法、面试方法与技术。

▲ 人力资源的培训与开发

第8章讨论了组织培训的战略角色，以及培训是如何和商业战略、组织的竞争力联系在一起，还具体指出了成人培训与学习及新雇用员工培训设计的具体内容和授课方式，讨论了越来越得到广泛运用的电子方式的学习，以及与网络培训相关的问题与贡献。第9章指出了组织拓展人力资源的能力。

▲ 绩效管理

第10章进一步阐述了识别与测量员工绩效的各种方法，强调了绩效管理以及绩效评估过程在提升组织人力资源绩效的作用。

▲ 人力资源的薪酬

人力资源的薪酬涉及工资、激励和福利。第11和12章提供了薪酬管理的各种方法，例如，宽带薪酬、以能力为基础和以绩效为基础的工资制度，增大基本薪酬的覆盖面，以及可变工资制度。第13章概述了越来越受到关注的福利成本，以及摆在人力资源专业人士和组织面前的具体新问题，如有消费者驱动的医疗卫生计划。

▲ 员工关系

讨论员工关系我们要涉及几个方面的问题，包括健康、公共安全和生命安全。第14章指出了当今存在的健康和安全问题，以及遵守 OSHA 规定的要求。该章还增添了关于如何防止工作场所存在的暴力以及工作场所安全的重要性方面的新内容。而与员工权益、纪律、自愿雇用、隐私权等有关的话题留在第15章讨论。该章另外还讨论了由技术带来的一些新问题如电子监控、隐私、电子邮件以及其他与员工权益有关的问题。

▲ 工会—管理层关系

第16章讨论了美国和中国经济中处于变化中的工会角色。除了讨论规范工会与管理层关系基本的法律和法规以外，该章还包括集体谈判和申诉管理。该章的结尾还探讨了对美、德、日劳资关系的比较以及中国劳资关系的研究。

章节特色

第11版做了重大修改，来反映人力资源管理在其发展演变过程中所面临的挑战。除了吸收新的研究成果，还包括以下值得关注的内容。

▲ 人力资源度量

人力资源管理活动的价值必须能用财务指标和其他数据来证明，让组织的管理层确实相信其价值的存在。为应对这一压力，第11版的大多数章节里都增加了“人力资源度量”这一富有特色的内容，来明确度量这些价值的方法，并指出不同的人力资源管理活动是如何进行

度量的。

▲ 技术改变人力资源

作为本书一个新特点，每一章都包括“技术改变人力资源”这一专栏，集中说明技术是如何用来促使组织变革的，人力资源管理活动变革是如何进行的。一方面对现行人力资源的变革方式进行了回顾，另一方面还提供资料说明现行人力资源变革的具体途径。

▲ 全球人力资源

以往只有独立的一章来讨论全球人力资源管理问题。第11版改变了这一做法，在各章都贯穿了全球人力资源管理问题。这一整合反映了当今的商业环境，组织面临着的全球竞争。由此，人力资源问题和管理实践本质上是一个跨越国界和民族界限的问题。本书每一章都列举了全球人力资源管理的精要。

在将原书改编为中国版，并增加部分针对中国国情的内容中，我们还要感谢南京大学的博士生和硕士生：战冬梅、刘永强、杨东、蒋建武、肖剑科、杜娟、王艳艳、张子源、张季媛、承忠、陈志红、周路路、宋妍、岳孟喜、刘颖、吴国权、徐佳、仇姗姗、许勤、谷帅、沈婧舒等。他们在对原书翻译的基础上，协助增加了部分新的内容，使得本书能够满足中国读者的要求。

赵曙明

罗伯特·马希斯

约翰·杰克逊

目 录

第 1 章 变化中的人力资源管理性质 1	3.8 开发和应用战略人力资源规划..... 52
1.1 人力资源管理的性质..... 2	3.9 使用人力资源测量评估人力资源的 效率..... 56
1.2 组织内人力资本的管理..... 5	小结..... 61
1.3 人力资源管理挑战..... 6	复习讨论题..... 61
1.4 中国企业的人力资源管理面临的挑战... 10	学习回顾..... 61
1.5 人力资源管理角色..... 12	
1.6 人力资源技术..... 15	第 4 章 组织或个人关系和员工保留 63
1.7 伦理道德和人力资源管理..... 17	4.1 个人或组织关系..... 64
1.8 人力资源管理任职资格和职业..... 20	4.2 工作满意, 忠诚和承诺..... 65
小结..... 23	4.3 员工旷工..... 67
复习讨论题..... 23	4.4 员工离职..... 68
学习回顾..... 24	4.5 人力资源测量: 度量旷工和离职..... 70
	4.6 员工个体绩效..... 72
第 2 章 企业人力资源开发国际比较研究 ... 26	4.7 人力资源保留..... 74
2.1 美国企业的人力资源管理..... 27	4.8 保留的驱动..... 75
2.2 日本企业的人力资源管理..... 28	4.9 保留管理..... 81
2.3 我国企业人力资源管理开发..... 31	小结..... 83
小结..... 34	复习讨论题..... 84
复习讨论题..... 34	学习回顾..... 84
第 3 章 战略人力资源管理与规划 36	第 5 章 工作与岗位分析 87
3.1 战略人力资源管理的实质..... 37	5.1 变化着的工作性质与人力资源管理..... 88
3.2 全球化竞争和战略人力资源..... 38	5.2 岗位设计的重要性..... 90
3.3 组织的效果和战略人力资源管理..... 42	5.3 岗位设计, 工作时间安排, 远程工作... 94
3.4 人力资源规划..... 45	5.4 岗位分析的性质..... 97
3.5 监测外部环境..... 48	5.5 岗位分析过程的阶段..... 100
3.6 组织中员工的内部评估..... 49	5.6 岗位分析方法..... 102
3.7 预测人力资源供给和需求..... 50	5.7 岗位分析的行为方面..... 105

5.8 岗位分析的法律方面..... 106	8.8 全球任务的培训..... 191
5.9 岗位描述与岗位规范..... 108	8.9 中国企业培训..... 192
小结..... 111	小结..... 195
复习讨论题..... 112	复习讨论题..... 196
学习回顾..... 112	学习回顾..... 196
第6章 劳动力市场上的招聘..... 115	第9章 人力资源开发和职业生涯规划..... 198
6.1 招聘的战略战术..... 116	9.1 职业及职业规划..... 199
6.2 劳动力市场..... 117	9.2 组织与个人面临的关于职业的特殊 问题..... 206
6.3 战略招聘决策..... 120	9.3 人力资源开发..... 208
6.4 内部招聘..... 126	9.4 开发需求分析..... 211
6.5 外部招聘渠道..... 129	9.5 继任规划..... 212
6.6 网络招聘..... 133	9.6 开发方法的选择..... 214
6.7 招聘的评估及衡量标准..... 135	9.7 管理开发..... 217
小结..... 139	小结..... 221
复习讨论题..... 139	复习讨论题..... 222
学习回顾..... 139	学习回顾..... 222
第7章 人力资源的甄选..... 141	第10章 绩效管理与评估..... 224
7.1 甄选与安置员工..... 142	10.1 绩效管理的本质..... 225
7.2 甄选过程..... 145	10.2 以绩效为中心的组织文化..... 226
7.3 甄选测试..... 151	10.3 识别与衡量员工的绩效..... 227
7.4 甄选面试..... 155	10.4 合法及有效的绩效评估方法..... 230
7.5 背景资料调查..... 162	10.5 谁来执行评估..... 234
7.6 做出录用决定..... 165	10.6 绩效评估的方法..... 237
小结..... 167	10.7 对于管理者及员工的培训..... 244
复习讨论题..... 168	10.8 评估反馈..... 246
学习回顾..... 168	小结..... 249
第8章 人力资源培训..... 170	复习讨论题..... 249
8.1 培训的性质..... 171	学习回顾..... 249
8.2 培训和组织战略..... 173	第11章 薪酬战略与实践..... 251
8.3 开发战略培训计划..... 175	11.1 薪酬的本质..... 252
8.4 估测培训需要..... 175	11.2 战略薪酬..... 254
8.5 培训设计..... 177	11.3 薪酬体系设计议题..... 256
8.6 开展培训..... 183	11.4 薪酬体系的法律限制..... 261
8.7 培训评估..... 188	

11.5 基本薪酬体系的形成	265
11.6 薪酬结构	270
11.7 薪酬增长	274
小结	276
复习讨论题	276
学习回顾	277

第 12 章 可变工资与高层管理者的薪酬 279

12.1 可变工资：绩效激励	280
12.2 个人激励	283
12.3 销售人员的补偿制度	286
12.4 小组或团队激励	288
12.5 组织激励	291
12.6 高层管理者薪酬	292
小结	296
复习讨论题	297
学习回顾	297

第 13 章 员工福利管理 299

13.1 从战略的角度看福利	300
13.2 福利种类	303
13.3 安全福利	304
13.4 退休福利	305
13.5 健康福利	310
13.6 财务福利	314
13.7 家庭导向福利	315
13.8 休假福利	318
13.9 多样化福利	320
13.10 福利管理	321
小结	323
复习讨论题	323
学习回顾	323

第 14 章 健康、安全和保障 326

14.1 健康、安全和安保	327
14.2 安全和健康的法律规定	329
14.3 职业安全和健康法	330

14.4 安全管理	337
14.5 员工健康	341
14.6 工作中的安全感	345
14.7 全球安全、健康和保障	348
小结	349
复习讨论题	350
学习回顾	350

第 15 章 员工权利和纪律 352

15.1 权利和责任	353
15.2 影响雇用关系的权利	355
15.3 可选择争端解决方案	358
15.4 平衡雇主安全和雇员权利	360
15.5 人力资源政策、程序与规则	367
15.6 员工纪律	369
小结	374
复习讨论题	374
学习回顾	374

第 16 章 劳资关系管理比较 376

16.1 工会的本质	377
16.2 美国的工会	379
16.3 美国工会会员	380
16.4 美国工会历史	384
16.5 基本劳工法：“国家劳工法典”	385
16.6 中国工会的演变	388
16.7 工会化过程	389
16.8 集体谈判议题	393
16.9 谈判过程	395
16.10 工会资方合作	397
16.11 员工申诉管理	398
16.12 美、德、日劳资关系管理比较	400
16.13 我国的劳动法和劳资关系	406
小结	408
复习讨论题	409
学习回顾	409

参考文献 412

学习目标

- 界定人力资源管理并识别出人力资源管理的七个主要活动；
- 讨论当今人力资源管理面临的三种挑战；
- 描述人力资源管理的主要角色如何改变；
- 识别人力资源技术的目的和用途；
- 讨论伦理道德问题为什么会影响人力资源管理；
- 解释人力资源从业者需要的关键胜任特征，以及人力资源管理从业资格的重要性。

人力资源经理做什么？

从学术界和媒体的报告中发现，二者记录的人力资源经理每周所从事的工作存在显著差异。以下是有 700 位员工的公司人力资源经理一周所要处理的工作：解决某位员工对于同事的攻击性抱怨；与 CEO 一起计划下一年度的薪酬预算；接见外部律师，处理由于绩效问题被辞退的前任员工对公司关于种族歧视的投诉；与健康医疗保险公司谈判，使保险费由预期的 22% 降低至 14%；与主管共同检查员工的绩效，并讨论如何与其沟通好的方面与不足之处；向上级建议辞退一位销售业绩和管理能力明显低于销售目标的销售经理；处理某位经理关于员工在公司计算机上访问色情网页的报告；主持员工午宴；讨论有 400 名员工的顾客运营部的继任计划；与高层管理团队的其他成员讨论下一年度的员工编制计划及降低员工流失率的办法。本周中该人力资源经理还要处理许多其他事情。然而，上述清单表明：人力资源管理工作有大量的常规性、事务性工作。

“无论你是否成为首席执行官，很明显，如果你只懂得人力资源管理部分，那将不太和谐。”

——南茜·安德森（Nancy Anderson）

1.1 人力资源管理的性质

人力资源管理领域正经历一场显著的变革。人力资源管理是保证人才有效使用并高效完成组织目标的组织系统的指南。无论是有 10 000 个岗位的大公司还是只有 10 个岗位的小型非营利性组织，都必须招聘、选拔、培训和管理员工，还需要付酬和给予不同类型的福利。这意味着需要恰当、合法的薪酬系统。在一个劳动力日益变化的环境中，法律和员工的需求也在发生变化。因此，人力资源管理活动不断改变和演进。

1.1.1 人力资源活动

人力资源管理由 7 个相互联系的在组织内发生的活动组成，如图 1-1 所示。另外，外部环境，如法律、经济、技术、全球化、环境、文化或地理、政治和社会等因素，显著地影响着人力资源活动及其设计、管理和变革。



图 1-1 人力资源管理活动

全球影响力和人力资源管理

当组织参加全球竞争的时候，人力资源管理实际上正变成跨国界的活动。例如，过去几年里，美国的工作向印度、菲律宾、中国和其他国家的国际化外包已明显地与政治有关。而且，如丰田、SAP 公司等全球化公司的全球增长意味着人力资源管理必须考虑跨国问题。本书中，全球化的内容被融入各章之中，而不是单独地作为一章。

战略人力资源管理

作为对组织面对的人力资源变化的反应，战略人力资源管理变得非常重要。作为维持组织竞争力的一部分，人力资源有效性通过使用人力资源术语（metrics）而增加。增强人力资

源有效的关键是使用人力资源技术。很多组织都有人力资源管理系统，使用信息技术给经理们和员工提供更准确更及时的关于人力资源管理项目和活动的信息。通过人力资源规划，经理们试图提前预计到将会影响未来员工供应和需求的因素。另外的战略人力资源问题是员工的激励和维持。

▲ 公平就业机会

遵守公平就业机会 (Equal Employment Opportunity, EEO) 法律和法规影响所有其他的人力资源活动，并且是人力资源管理的构成部分。多文化教育和全球劳动力的多样性正在给人力资源从业者和经理们带来更大挑战。例如，人力资源规划必须保证足够多样性的个人达到证实性行为要求。

▲ 岗位设置

岗位设置的目的是给组织的岗位提供充足的合格人员。通过研究员工做什么，岗位分析是岗位设置的基础，岗位描述和岗位说明书用于公开招聘申请人时使用。选拔过程关系到选择合格的人员到组织当中。

▲ 人力资源开发

以新员工入职培训 (orientation) 开始，人力资源开发包括不同类型的工作技能培训。另外，包括主管和经理在内的所有员工的开发都是为组织面对未来挑战所必要的。职业生涯规划为在组织内发展的员工确认发展路径和活动。评价员工如何完成工作是绩效管理的核心。

▲ 薪酬和福利

以工资、奖金和福利形式表现的薪酬是员工完成组织工作的回报。雇主必须建立并且明确员工的基本工资和薪水。另外，使用诸如收益共享和生产率回报的奖金项目正在增多。福利成本，尤其是健康医疗福利的急速增长将仍然是主要问题。

▲ 健康、安全和社会保障

保证员工生理和心理健康安全非常重要。1970年颁布的《职业安全与健康法》(Occupational Safety and Health Act) 已使大量组织通过聚焦降低与工作相关的疾病、突发事件和工伤从而对安全问题更加关注。通过广泛关注健康，人力资源管理能够使用员工帮助项目 (employee assistant program) 来帮助物质滥用 (substance abuse) 和有其他问题的员工，以此留下满意的员工。鼓励健康的员工生活方式的健康改善项目 (health promotion program) 正广泛运作。而且，劳动力的社会保障越来越重要。

▲ 员工和劳资关系

如果员工和组织要和谐共存，就必须有效地处理管理者和员工之间的关系。无论员工是否加入工会，必须保障员工权利。开发、沟通和更新人力资源制度和程序对于帮助管理者和员工知道彼此的期望非常重要。一些组织当中，工会或管理层的关系也要适当对待。

■ 1.1.2 组织中的人力资源

事实上，组织当中的每一位管理者都是人力资源管理者。销售经理、护士长、化验主管 (drafting supervisors)、大学系主任、会计主管都参与到人力资源管理，他们的有效性部分程度上依赖于组织人力资源系统的成功。然而，指望一个护士主管或工程经理知道公平就业法

规的细微差别，或者知道如何设计并管理薪酬和福利系统是不现实的。正因为这样，大一点的组织经常有人力资源管理部门和专职的从事人力资源管理工作的员工。

小型组织和人力资源管理。在美国和全球其他地方，小型企业不断增多。根据美国小企业管理委员会（U.S. Small Business Administration, SBA）的数据显示，小企业雇用了50%以上的所有私有部门的员工并且产生了每年60%~80%的新的工作机会。

SBA的一项调查显示，小企业遇到的最大的问题总是包括：① 缺乏合格工人；② 福利成本增加；③ 税收增加；④ 遵守政府的法律法规。前面4个问题里有3个是与人力资源相关的，特别是当考虑到遵守政府制定的小时工资、安全、平等就业和其他问题的法规的时候。

结果，对于许多小型公司来说，人力资源管理问题总是很关键。但不是每一个组织都有人力资源部门。

在一个只有老板和3个员工的公司里，老板通常自己考虑人力资源问题。随着组织的发展，经常增加一个文员处理工资发放、福利和人力资源档案管理等事情。如果雇用新员工，主管和经理通常自己负责招聘、选拔和培训工作。这些人力资源活动降低了主管和经理必须关注生产运营、营销、会计和其他管理活动的时间。当公司有80~100位员工的时候，组织开始需要委派人员专职从事人力资源管理。当公司规模更大的时候，便需要考虑更多的人力资源工作。

人力资源与运营经理的协作

营销经理等运营经理与人力资源职员之间的合作对于成功的人力资源管理来说是必要的。许多情况下，人力资源从业者设计的流程和系统，必须依靠营运经理的帮助来执行。每个组织人力资源和其他部门之间的工作都有所不同。图1-2显示了由国家事务局（Bureau of National Affairs）调查的组织如何处理不同的培训和开发活动的情况。

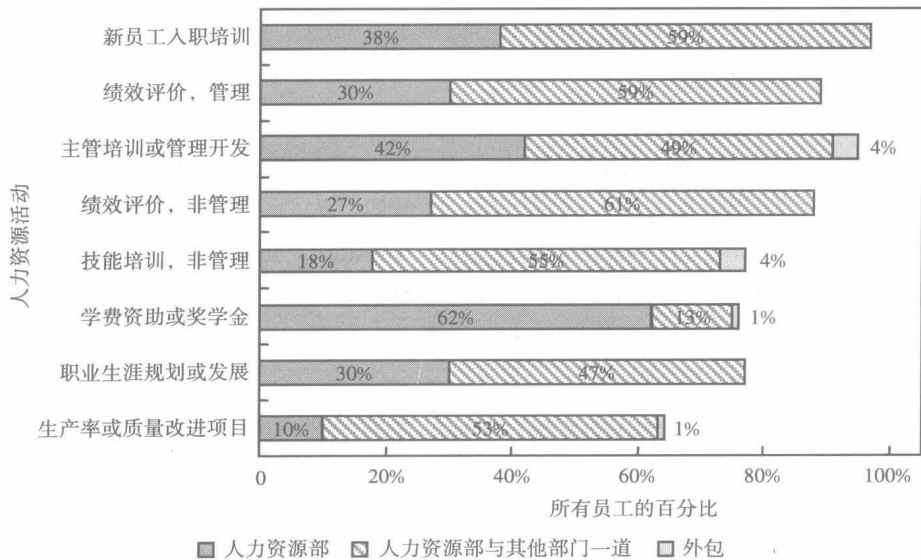


图 1-2 谁处理培训和开发活动

注：条形图的长度代表所有受调查雇主人力资源活动的普遍程度。

图表来源：HR Department Benchmarks and Analysis Survey 2004 (Washington, DC: Bureau of National Affairs, 2004), 21.

To purchase this publication and find out more about other BNA HR solutions visit <http://hrcenter.bna.com> or call 800-372-1033. Used with permission.

本书中标记有典型人力资源责任部门的图表阐明了在有专职的人力资源部门的组织内不同领域的人力资源职责是如何划分的。如表 1-1 说明了培训责任在组织的人力资源部门和运营经理之间是怎么被划分的。

表 1-1 人力资源责任的典型划分：培训责任

人力资源部	经 理
准备培训材料	提供技术信息
协调培训努力	管理培训需求
安排或执行脱产培训	执行并监督后续的在职培训
协调职业生涯规划 and 员工开发努力	持续讨论员工发展和未来潜力
为组织发展提供输入和专家知识	参与组织变革

1.2 组织内人力资本的管理

组织必须管理四种类型的资产。

- 物质资产：建筑物、土地、家具、计算机、汽车、设备，等等；
- 财务资产：现金、财务资源、股票、财务证券，等等；
- 无形资产：独特的研究能力、专利、信息系统、设计、运营流程，等等；
- 人力资产：具有才干、能力、经验、专业特长、关系等的个人。

所有这些资产都具有不同程度的重要性。然而，人力资产是将所有其他资产整合在一起的纽带，并且通过引导它们的有效使用，来实现组织的目标和结果。比如，在家居百货(Home Depot)公司的收银员、仓库保管员、主管，以及其他员工，或者医院的医生、护士、前台接待员、技术专家等员工使用着组织中的其他资产，这些资产也因为被使用才最终为顾客或病人服务。组织通过认识到人力资产的重要性越来越强调人力资本。

1.2.1 人力资本和人力资源

人力资本不是组织中的所有人，而是能为组织成功带来贡献的人。人力资本是组织内劳动力的能力、知识、技能、生活经验和动力的集合价值。

有时，人力资本也被称为知识资本，以此来反映组织内人们贡献的思想、知识、创造力和决策。例如，具有高知识资本的公司可能有创造新的生物装备、合成能申请专利的药物、开发能被特许使用的新软件的技术和研究人員。所有这些组织的贡献都证明了人力资本的价值。

测量人力资本的价值

组织内人力资本的价值有多种途径显示。一种是纯粹的成本。在诸如医疗行业，员工成本超过总运营成本的 60%。不同研究发现，与 1992 年的 38%相比较，现今公司总费用的 60%~70%与人力资本相关。

组织越来越认识到人力资本的战略价值。基于这一点，如何测量人力资本的价值也正在改变。类似于对财务资源等其他资产资源一样，对人力资本的关注使得人力资源领导者与首

席财务执行官（CFO）的互动交流越来越多。全球咨询公司 Mercer 公司的一项研究表明，绝大多数 CFO 将人力资本看做为股东创造价值的关键要素。然而，只有 16% 的 CFO 已经计算了人力资本的投资回报。

■ 1.2.2 作为核心能力的人力资源

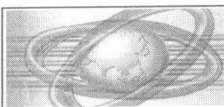
专业化组织战略的开发和执行必须基于组织的优势领域。按照核心能力的定义，这些优势是组织建立竞争优势的基础。核心能力是组织从竞争中创造高价值、差异化、独特的能力。

事实的确如此，许多组织声明它们的人力资源不同于竞争对手并且是竞争优势的关键决定因素。研究也发现，人力资源实践有助于建立竞争优势。大量的组织，都强调人力资源有独特的战略价值。

组织利用很多方法将人力资源变成核心能力，这些方法包括组织投资于员工的培训与开发，支付能留下这些员工的富有竞争力的薪酬等，这些都很能吸引并挽留具有独特专业能力和技术水平的员工。例如，因为小社区银行强调它们的顾客不必在另一州呼叫自动应答服务中心，而是每次都能够在直接由同样的员工办理业务，小社区银行获得了大量的中小规模的商业借款顾客。当这些组织面对明显的人力资源挑战时，关注组织人力资源的开发使其获得了竞争优势。

1.3 人力资源管理挑战

组织和管理者面对的环境正面临挑战。影响人力资源管理的力量是商业的全球化，如国际外包和全球竞争压力。经济方面根本的变革和技术的快速发展改变了人们的工作方式。变化的劳动力特征，尤其是员工多样化的增加和许多国家劳动力的老龄化也极大地影响了人力资源管理。所有这些因素结合起来给组织带来更大的成本压力。因此，许多行业的雇主以减少工作岗位和员工数量来进行组织重构。



全球人力资源

国际化外包的成本

据估计，过去几年来大约 600 000 个美国工作岗位已经被转移到国外低工资的国家，如中国、墨西哥、菲律宾、泰国、印度、罗马尼亚和孟加拉。根据福雷斯特研究（Forrester Research）的预测，上述工作岗位中，最多的是在计算机技术和办公或顾客支持领域。

上述转变的主要原因是节省劳动成本。例如，一个大学本科文凭的 Java 计算机程序员在印度每年工资 5 000 美元，但是在美国一年 60 000 美元。有 MBA 学位、英语流利的财务分析师年平均工资在保加利亚、阿根廷和印度是 15 000~20 000 美元，美国是 100 000 美元甚至更多。英语流利但技能要求较低的客户呼叫中心的员工在中国平均每月 150 美元，而在美国大约每月 2 000 美元。

福雷斯特研究估计，对于美国工人来说更大的麻烦将是，下一个 10 年国内将消失 330

万个工作岗位。同时,研究也估计,至少100万个工作岗位从英国、法国、德国、瑞典和其他欧洲国家国际化外包给低工资国家。在计算机销售、工程、法律服务、生命科学等领域的大部分工作岗位将转移到低工资国家。

尽管国际化外包能带来巨大的成本节约,但美国工作岗位消失正受到美国雇主、政治家和顾客的极大关注,并已经提出了处理上述问题的多种立法建议,大量的媒体报道继续突出了国际化外包的倾向。

即使员工能掌握多种语言,但由于不熟悉美国或欧洲文化,人们担心这些员工所提供的顾客服务的质量。这些担心已导致一些美国公司将顾客服务运营部门调回美国本土,虽然成本更高。然而,国际化外包仍在继续。例如,IBM公司已指出,成千上万的软件工作岗位正移向印度。IBM一位高级管理人员的评论阐明了这种冲突:“我们每天必须处理的挑战之一是尽量平衡商业需要及其对人们的影响。”

■ 1.3.1 商业的全球化

商业的国际化进程急剧加速。许多美国公司,无论大小,其利润和销售的绝大部分都来自其他国家。例如,可口可乐、微软、福特、通用电气等公司一半或以上的销售额和利润来自美国以外。相反的情形也同样存在,例如,日本的丰田在美国的市场份额和工作岗位数量正在增长,北美地区的销售额是其全球利润的70%以上。同样,丰田、尼桑和其他日本汽车制造企业、电子企业和供应商在美国都有业务运营。

商业的全球化已从贸易和投资转向全球运营、管理和战略联盟的一体化,这显著地影响了人力资源管理。一个解释是国际化外包,正如“全球人力资源”所示。无论国际化外包什么时候发生,人力资源管理应该不断演进,适当考虑不同法律、文化因素和其他问题。

▲ 全球安全和恐怖主义

国际化雇主所面对的另一全球化挑战是恐怖主义的威胁。2001年的“9·11”事件,改变了美国甚至整个世界。国际化的企业必须建立应对恐怖行动的方案和安全计划。例如,石油公司等国际化企业,必须极大地增加生产和员工的安全。恐怖分子的威胁和事件已经极大地影响了航空公司、旅游公司、建筑公司,甚至如麦当劳这样的零售企业。人力资源管理必须应对诸如此类的问题,并以此作为跨国经营的部分内容。

■ 1.3.2 经济和技术改变

经济和技术改变已经转变了美国的多种职业和就业模式。

▲ 职业的转变

工作从制造业和农业向服务业和电信业转变是主要的变化。普遍地,美国经济已经以服务业经济为主导,这种转变将继续。超过80%的美国工作岗位是在服务业,并且到2010年,大多数新的工作岗位还是在服务业。一些工作岗位的增加而另一些的减少表明发生在美国的经济转变。表1-2列出了预计到2010年增长比例和增长数量最多的职业。从百分比来看,大多数快速增长的职业与信息技术和健康保障有关。技术岗位预期的增长是由于信息技术的快速发展,如数据库、系统设计与分析、排版等,而健康保障领域工作岗位的增多是由于老龄

化的需求。比较起来，就数量而言，许多快速增长的工作岗位是在低技能的服务领域。

表 1-2 到 2010 年快速增长的工作岗位

增加的工作岗位百分比		增加的工作岗位数量	
计算机软件工程师	100%	食品服务或快餐工人	673 000
计算机支持专家	97%	顾客服务代表	631 000
网络管理员	82%	注册护士	561 000
个人或家庭照看	62%	零售员	510 000
健康助手	53%	计算机支持专家	490 000
医疗记录技师	49%	收银员	474 000
信息系统管理员	48%	保安	391 000
健康或职业病治疗医生	46%	一般或运营经理	363 000
保健培训师	40%	护士助手	323 000
		大学老师	315 000
		家庭健康助手	291 000

来源：U.S. Bureau of Labor Statistics, www.bls.gov

▲ 对劳动力的供应与质量的担忧

由于缺乏足够的能胜任新增加工作岗位的技术工人，美国许多州面临大量的劳动力短缺。这并不是人少，而是能符合要求的技术工人很少。例如，一家美国制造企业发现，大约 80% 的企业正经历合格的工人严重不足的问题，主要原因是人口构成发生变化、制造业的负面形象，以及教育不足的美国工人。

虽然更多的美国人从高中和大学毕业（25 岁以上 84% 有高中文凭，25 岁以上大约 26% 现在有大学学位），但是雇主仍担忧新毕业生的入职准备和专业技能。一项国际测验比较揭示，美国学生在数学和理科方面略高于平均值，但是大大落后于与美国直接竞争的其他国家。而且，具有计算机、工程和健康学科学位的毕业生相对于需求仍然短缺。这是为什么国际化外包的另一原因。除非大力改革美国教育系统，否则雇主将不能为所有类型的大量增长的技术岗位找到足够多的合格工人。

▲ 暂时性劳动力的增长

暂时性劳动力（临时工、独立承包人、租赁员工、兼职员工）占了美国劳动力的 20% 以上。许多雇主建立一支由几名具有关键技能的正式员工构成的核心团队，然后通过使用暂时性员工来扩大和缩减劳动力规模。

使用暂时性工人有许多原因，主要原因是许多暂时性工人报酬较低，或者比正式员工福利更少。使用暂时性工人所节约的健康保障福利能减少公司劳动力成本的 20%~40%。另一个原因是可以降低雇主的法律义务。随着与就业相关的法律诉讼越来越多，雇主对增加正式的全职员工更加警惕。通过使用契约员工，雇主降低了关于可能面对的关于选拔、歧视、福利、惩罚、解雇等问题的法律纠纷。