

管理教材
译丛

HZ BOOKS
华章教育

人力资源管理

Human Resource Management

(原书第8版)

(8th Edition)



(美) 乔治·T·米尔科维奇 著
约翰·W·布德罗
彭兆祺 等译



机械工业出版社
China Machine Press



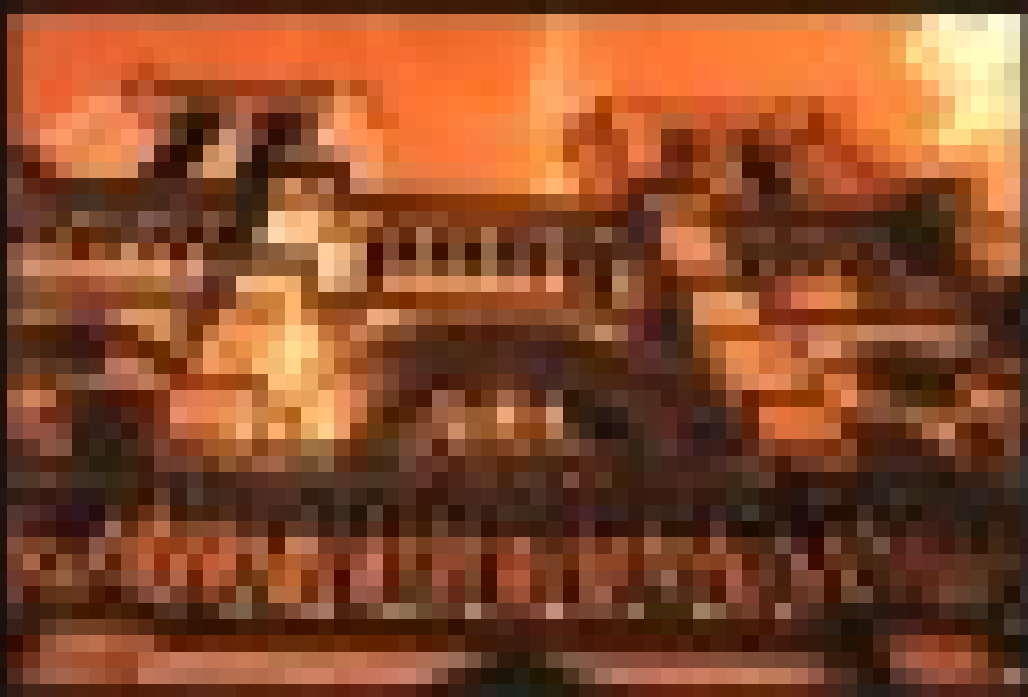
Education



人力资源管理

Human Resource Management

第 1 版
2009 年 1 月



中国出版集团
人民邮电出版社

ISBN 7-115-19111-1

管理教材
译丛

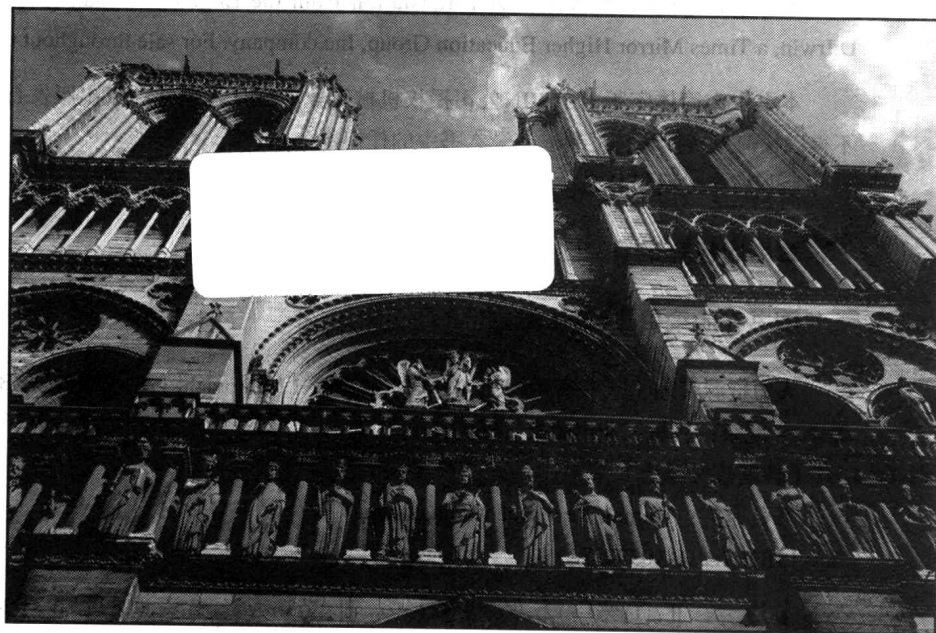
F241
2M 383

人力资源管理

Human Resource Management

(原书第8版)

(8th Edition)



(美) 乔治·T·米尔科维奇 著
约翰·W·布德罗
彭兆祺 等译



机械工业出版社
China Machine Press



Education

本书以人力资源管理中评估面临的状况、计划和确定公司人力资源管理的目标、采取适当的措施和评价成果四个阶段为基础,分析了当前有关人力资源管理和工作环境的理论和研究,以及经理人员实践中迅速变化的情况。其中列举了大量实例,研究范围包括北美、韩国、新加坡、日本、欧洲、南美、俄罗斯、澳大利亚、中国和香港地区。通过这些实例阐释了人力资源管理的已有方法和最新发展。

本书的核心部分是如何做出有效的人力资源决策;经理面临的普遍压力和问题;讨论与该类问题相关的观念、理论和研究;阐述主导企业为实现其目标所采取的措施等。主要包括:工作—家庭压力的影响;劳动力的多样化;全球趋势;高效工作群的应用和处理员工关系的新方法;信息及计算机作为辅助手段的频繁应用;招聘大学生;劳动力减少和规模缩小;职业管理;调整商业战略和人力资源决策等。

在结构上每一章都设有“你的实践”,其中给出了一个现实社会中的问题,请你做出决策并与真正企业中经理们所采取的措施进行比较对照。有助于更好地理解本书中所讨论的观念和问题,形成可用于未来工作的实用技能。

George T. Milkovich, John W. Boudreau: Human Resource Management(8th edition)

ISBN 0-256-19354-1 (英文版书号)

Copyright © Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company, 1974, 1978, 1982, 1985, 1988, 1991, 1994, and 1997

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by Richard D. Irwin, a Times Mirror Higher Education Group, Inc. company. For sale throughout the world.

本书中文简体字版由IRWIN公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行,未经出版者书面许可,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: 01-1999-1720

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理(原书第8版)/(美)米尔科维奇(Milkovich, G.T.),布德罗(Boudreau, J. W.)著;彭兆祺等译. -北京:机械工业出版社, 2002.7

(管理教材译丛)

书名原文: Human Resource Management

ISBN 7-111-10332-7

I. 人… II. ①米… ②布… ③彭… III. 劳动力资源-资源管理 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第035044号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李玲 石会敏 吴颖洁 李文静 版式设计:赵俊斌

中国电影出版社印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年7月第1版第1次印刷

889mm×1194mm 1/16·40.75印张

定价:68.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

译者序

乔治·T·米尔科维奇和约翰·W·布德罗的《人力资源管理》已经是第8次再版了。这已充分说明了这本书的生命力和创造力。在翻译过程中，我一直被作者富有创新的人力资源管理思想所吸引，无论是作者的理论功底、实践经验还是处理信息资料的能力，都让我肃然起敬。本书在占有较新资料、综合最新的人力资源管理理论，特别是在实践的基础上，以极为可读易懂且实用性较强的方式，系统而全面地阐述了人力资源管理的理论与方法。在目前众多的人力资源管理理论著中，本书的系统性、完整性、创新性以及思想性都可堪称是一部经典之作。

纵观世界上成功的企业，面对全球化竞争、社会变革以及加速的技术进步的压力，管理人员的决策具有十分重要的意义。他们的决定不仅影响企业自身成功，而且影响着社会。实践证明，所有成功的企业都得益于其先进的人力资源管理理念与实践。本书的核心部分就是如何做出有效的人力资源决策。

本书的特色主要体现在以下四个方面：

第一，强调学科之间的相关性。经济学、组织行为学、心理学、社会学和法律等为人力资源管理和工作环境的理论与研究提供了重要的依据，本书更是着重地强调了它们之间的相关性。

第二，实践案例涉及广泛。本书列举的实践大多是应用的实践，有公共的和个人的；有国内企业的，也有跨国公司的。研究范围包括北美、韩国、新加坡、日本、欧洲、南美、俄罗斯、澳大利亚、中国和中国香港地区等。这些实践显示出了人力资源管理的最新发展。

第三，介绍相关网址。为读者提供以下方面的帮助：(1) 使用其他有关人力资源管理的网址；(2) 对在课堂上使用因特网资料提出建议；(3) 最新问题的真实案例；(4) 最近报纸和期刊上的信息以及与此相关的法律规定。

第四，提高了读者的参与程度。本书的每一章都有“你的实践”。“你的实践”给出了一个现实社会中的问题，让读者做出决策并与在真正企业里的经理们所采取的措施进行比较对照。这样，有助于读者更好地理解本书中所讨论的观念和问题，并有助于形成可用于未来工作的技能。

实现资源的最优配置与利用是市场经济的基本原则和要求，而人力资源又是各种资源中最为特殊和宝贵的。对有着丰富人力资源的中国来说，各类公司组织在一定环境下对人力资源的计划、招聘、选拔、培训、研究与管理尤其具有重要意义。本书对我国在世纪之交的人力资源开发与管理有一定的借鉴作用。

总之，这本书的翻译与出版，将对我国的人力资源管理教学、研究和实践起到一定的借鉴和推动作用。正如本书作者所言，“最终，我们希望改变你对管理员工和发展个人事业的思维。我们希望你会发现，人力资源管理至关重要并具有挑战性”。

本书能在这样短的时间内与广大读者见面是许多人共同努力的结果。在这里我要感谢我的导师袁伦渠教

授和林玳玳教授，他们在本书的翻译过程中给了我很大帮助。我的同事尚青岩同志及研究生潘娅玲、尹娜、袁京蓉、何冰、马春燕、席樱辰等也参与了部分章节的初译工作。在此，我对他们的辛勤劳动表示感谢！

此外，华章公司的杨雯等同志为本书的出版付出了艰辛的努力，在这里一并表示感谢！

由于时间仓促和本人能力有限，书中一定存在着缺点和错误，恳请得到广大读者的批评指正。

彭兆祺

2000年6月

前言

创记录的销售，在中国、韩国、捷克和其他国家成功的全球化投资以及一天的股价上扬就使美国电话电报公司（AT&T）增值100亿美元，这听上去是很不错的一年吧！同样也是在这一年，公司里的执行总裁们因解雇40 000名雇员而遭到新闻界的批评，超过60 000名的失业人员是由前3年的调整重组造成的。

美国电话电报公司的实践说明，管理人员的决策具有重要意义。你的决定不仅影响你个人的成功，而且影响着员工的行为和公平感，同样也影响着社会。作为经理，要想领导员工获得成功，你将面临强大的压力。

我们相信，使成功的企业脱颖而出的是他们如何进行人力资源管理。取得和保持竞争优势的能力在于劳动力。如果你问经理们是什么使他们熬夜工作，毫无例外，他们会告诉你人力资源决策是他们面临的最大困难。如何选拔和培养未来的领导者？如何重新规划企业使其更好地满足顾客的需要？如何奖励职工出色的表现？如何领导全球性多样化的劳动力？如何在保证公平待遇的同时控制劳动力成本？这些特殊的挑战使企业面临压力。

面对全球化竞争、社会变革以及加速的技术进步的压力，经理们不得不采取行动。他们的建议很多，解决方法也看似简单。然而，在本书介绍的实例中你会发现，解决办法并不那么简单，也并不是一成不变的。在一种条件下有效也许并不适宜另一种条件或其他员工。因此，“答案”的寻找不仅仅在书中或杂志中，而在于对相关的条件及人员的分析中。本书将帮你懂得在此类分析中应考虑什么以使你做出有效决策。关于雇员决策的潜在效益将相当于或超过企业其他资源决策的效益。读本书不但不会让你彻夜难眠，相反，还会有助于你的睡眠！

关于本书

本书以人力资源管理判断方法的4个阶段为前提基础，如第1章模型所示。这4个阶段包括：(1) 评估经理面临的环境，包括公司的内部和外部环境；(2) 计划和确定该环境下公司人力资源管理的目标；(3) 采取适当的人力资源措施以达到期望的目标；(4) 评价成果。本书的主要部分是检查各阶段并讨论相关的人力资源问题。

本书的核心部分是如何做出有效的人力资源决策。为此，我们将分析经理面临的普遍压力和问题；讨论与该类问题相关的观念、理论和研究；阐述主导企业为实现其目标所采取的措施等。此类问题包括：工作—家庭压力的影响（第15章）；劳动力的多样化（第2章）；全球趋势，如欧盟的社会宪章和亚洲预期以及文化准则（贯穿本书始终）；高效工作群的应用和处理员工关系的新方法（第15章）；信息及计算机作为辅助手段的频繁应用（第16章）；招聘大学生（第6章）；劳动力减少和规模缩小（第8章）；职业管理（第9

章)；调整商业战略和人力资源决策(第4章)等等。

至今仍受欢迎的实践具有潜在的消极后果。人们总是过分重视提高盈亏平衡点而忽视雇员潜在需求的减少趋势及相关方面。例如，雇佣合同工、不固定的薪金、医疗费用由雇员承担等。以上这些方面都会增加人们的不确定性和风险，这些问题都会在全书中加以探讨。

工作环境的变化不容乐观。我们正处于雇佣关系最根本的变化中，而且在本版书中提到的变化也不容乐观。我们检查了每个问题，回顾了新的研究成果，这些研究确保每章之间的关联。在每一章中你都会发现，在三方面具有重大意义的发展：人力资源决策的全球性影响；人力资源的收益和成本；应用信息和计算机辅助决策。

我们的目标是帮助你准备做出有效的人力资源决策和分享我们的“决策至关重要”的信念。为达到这些目的，本书做了以下几方面的工作：

首先，分析现有的有关人力资源管理和工作环境的理论和研究。我们利用的理论和研究源于组织行为学、心理学、经济学、社会学和法律。主要强调相关性，这些讨论得到详尽的、最新的参考书的支持，这些参考书使得我们可以对本文提供的讨论做更深入的研究。

其次，分析雇员在实践中迅速变化的状态。本书列举的实践大多数是应用的实践，有公共的和个人的；有大的也有小的；有国内企业的，也有跨国公司的。我们的研究包括北美、韩国、新加坡、日本、欧洲、南美、俄罗斯、澳大利亚、中国和香港地区。这些实践显示出了人力资源管理的已有方法和最新发展。

为使你跟上变化，我们在本版中增加一项新的内容，为读者介绍网址。该网址在以下几方面提供帮助：(1) 使用其他有关人力资源管理的网址；(2) 对在课堂上使用因特网资料提出建议；(3) 最新问题的真实案例；(4) 最近报纸和期刊上的信息以及与此相关的法律规定。网址是：<http://www.interlakes.com/mil/mild.html>。我们认为这会引起你极大的兴趣。

总之，本书能使你通过实际案例的学习、锻炼而形成自己的决策技能。可供选择的是每一章都有的“你的实践”。“你的实践”给出了一个现实社会中的问题，你做出决策并与在真正的企业中经理们所采取的措施进行比较对照。完成这些练习，有助于你更好地理解本书中所讨论的观念和问题，有助于形成可用于未来工作的技能。

最终，我们希望改变你对管理员工和发展个人事业的思维。我们希望你会发现人力资源管理至关重要并具有挑战性。

乔治·T·米尔科维奇

约翰·W·布德罗

目 录

译者序

前言

第1章 人力资源管理分析方法	1
1.1 为什么人力资源是至关重要的	1
1.2 从其他因素中分离出人力资源管理的成本与收益	4
1.3 人力资源经理	8
1.4 诊断方法	11
1.5 评估环境	13
1.6 制定计划和设定目标	14
1.7 人力资源管理活动	14
1.8 评估结果	16
1.9 雇佣关系：默示合同	16
1.10 诊断方法与理论和技术知识相结合	18
小结	18
思考题	19

第一部分 评估环境、计划和建立目标

第2章 外部环境	22
2.1 构成雇佣关系的凝聚力	22
2.2 政府在雇佣关系中处于第三方的地位	22
2.3 规章制度影响社会	23
2.4 雇佣关系在世界范围内的变化	24
2.5 全球比较	25
2.6 雇员来源多样化	28

2.7 公平概念的扩大	30
2.8 定义歧视	30
2.9 评估实际情况	33
2.10 我们不是从前那样了	37
2.11 重视多样化	40
2.12 其他国家与其他观点	44
2.13 不确定因素的不同影响与反应	47
小结	48
思考题	48
第3章 组织环境	53
3.1 公司的性质	54
3.2 工作本质	59
3.3 职业性质	67
小结	78
思考题	78
第4章 雇员特征	86
4.1 雇员特征	87
4.2 绩效	88
4.3 不仅仅要评估绩效，还要评估雇员退出	111
4.4 雇员的态度及意见	113
小结	115
思考题	115
第5章 计划与评价	125
5.1 制定计划、设定目标及评估结果	126
5.2 为什么要制定人力资源计划	129
5.3 人力资源计划如何适应内容更广的计划过程	134
5.4 雇佣计划：人力资源的数量及调配	141

5.5 目标及评估标准：我们做得如何	151
小结	153
思考题	154

第二部分 外部配置

第6章 外部招聘	165
6.1 招聘：配备职员过程的开始	166
6.2 求职者的求职过程	169
6.3 求职者与雇主之间的目标冲突	171
6.4 长期工的结束？	172
6.5 选择应聘资格：打破常规限制	177
6.6 选择招聘来源和联系渠道	181
6.7 选择诱导机制	194
6.8 选择信息：现实主义与捕蝇纸	196
6.9 选择和预备招聘人员	198
6.10 评价招聘工作	199
小结	202
思考题	202
第7章 外部雇员的选拔	221
7.1 外部选拔	222
7.2 建立外部选拔策略	225
7.3 有效性：信息能在多大程度上预测未来	226
7.4 选择选拔技术	230
7.5 将各种细节结合起来形成外部选拔过程	259
7.6 它有效吗？证实选拔程序的有效性	263
7.7 什么是报酬？外部选拔活动的评价	269
小结	274
思考题	274

第8章 雇员的离职、裁员和留用	289
8.1 劳动力的裁减和留用	290
8.2 劳动力裁减和留用的诊断方法	290
8.3 由公司还是由雇员来决定雇员的离职	292
8.4 离职率的测算	293
8.5 离职率之外的劳动力价值	293
8.6 离职管理	295
8.7 解雇雇员管理	303
8.8 对雇员离职和留用的评价	317
小结	318
思考题	318

第三部分 人员开发

第9章 人员内部配置与职业生涯	332
9.1 人员内部配置及雇员职业生涯	334
9.2 雇员内部调动是人员配置过程的一部分	336
9.3 平衡雇员和雇主之间的利益：职业管理 及职业计划	340
9.4 职业计划：雇员找到并追求他们的目标	344
9.5 职业管理中的任用	351
9.6 职业管理中的选择	357
9.7 职业管理中的离职和留用：谁离开了， 谁留下了	363
9.8 管理全球范围的职业	366
9.9 对内部人员配置和职业生涯的评价	370
小结	372
思考题	372

第10章 培训	384
10.1 培训和雇员发展过程	385
10.2 得到培训效果：培训方法分析	388
10.3 确定培训目标：目标是什么	393
10.4 培训程序的选择和设计	394
10.5 由培训环境向职业转换	409
10.6 评价培训结果：实证出自结果	411
小结	419
思考题	420

第四部分 报酬

第11章 工资体系	434
11.1 工资的多种形式	434
11.2 工资的多个目标	435
11.3 工资政策决定	437
11.4 外部竞争	440
11.5 内部合作	447
小结	461
思考题	461
第12章 支付雇员工资	473
12.1 雇员绩效	473
12.2 是否应差别支付雇员工资	473
12.3 如何按雇员贡献支付工资	477
12.4 是否应按雇员贡献来支付工资	486
12.5 工资执行方法	488
12.6 国际工资体系	494
小结	504
思考题	505
第13章 福利	511
13.1 福利的增长	512
13.2 制定福利制度的目标和战略	514

13.3 竞争性	515
13.4 遵从性	516
13.5 保险项目	520
13.6 选择	524
13.7 交流	527
13.8 国际差异	528
13.9 外购	529
13.10 对福利政策结果的评价	530
小结	532
思考题	533

第五部分 劳资关系

第14章 工会	539
14.1 美国的工会运动	539
14.2 员工为什么加入工会	540
14.3 集体谈判法律构架	541
14.4 劳资关系的目标	543
14.5 公司运动	546
14.6 合同的谈判	548
14.7 集体谈判的僵局	551
14.8 合同管理	553
14.9 工会组织	555
14.10 公共部门工会	559
14.11 新的立法方案	559
14.12 其他国家的劳资关系	561
14.13 对劳资关系活动的影响的评价	563
小结	567
思考题	567
第15章 劳资关系	573
15.1 劳资关系的重要性	574
15.2 交流	574

15.3 员工参与	577
15.4 家庭与职业冲突	579
15.5 保护	582
15.6 员工帮助	592
15.7 冲突与惩戒	595
15.8 新关系的阴暗面	599
15.9 评价结果	601
小结	603
思考题	604

第16章 不断发展的人力资源管理业	609
16.1 人力资源的职能：从“一个领班”到 “全球范围内的高度灵活性”	610
16.2 基本要素：人力资源能力	614
16.3 人力资源信息系统	616
16.4 记录增加值：平衡记分卡	629
16.5 评价人力资源职能	635
小结	636
思考题	637

第 1 章

人力资源管理分析方法

POSCO 是世界上第二大钢铁制造公司，其 Pohang 工厂已深入扩展到韩国与日本之间的海域。员工和来这个极其现代化的工厂参观的人，都会经过一块6车道宽的标语牌，牌上用韩语和英语写着该公司的宗旨：“资源有限，创意无限(图1-1)。”对 POSCO 公司来说，人——Pohang 的人力资源，是取得竞争优势的关键。若要考察各国的管理者都在做些什么，你不必去韩国的 Pohang，问任何一个公司的领导者或查阅一下如通用电气、东芝或宝马这样的跨国公司高级领导者的演说或执行计划便可知道。同样地，他们也都认为人是他们重要的资源。他们坚信，对人力资源的有效管理是释放创造力和获得竞争优势的关键。

資源은 有限 創意는 無限

资源有限

创意无限

图1-1 韩国人的竞争理念

资料来源：Chinese character rendition supplied by Byoun-hoon Lee

1.1 为什么人力资源是至关重要的

尽管厂房、设备、资金都是企业所需的资源，但是人，人力资源，却尤为重要。人力资源为每一个企业提供创造活力。人设计、制造产品或服务，控制质量，销售产

人力资源管理（HRM）是指形成雇佣关系的一系列相互联系的决策，其质量直接关系到企业和员工实现其目标的能力。

品，分配财务资源，为企业建立全面的战略计划和目标。没有得力的人员，企业的目标是无法实现的。从

Pohang 到 Petaluma，管理者的决策决定了企业与员工之间的关系。

由于人力资源决策直接影响着人们的生活和员工的竞争能力，所以它成为管理者必须做出的最为困难的、最重要的决策之一。人力资源决策不能被孤立地制定，而必须与社会政治、文化、经济等因素紧密结合。

1.1.1 综合性决策

应当注意到我们定义人力资源管理需要将各种决策综合起来融为一体。各项人力资源不同方面的决策之间必须保持一致，如图1-2所示。例如，一家公司要建立一个高效率的工作团队就必须选择比其他效率更高的员工，并对交流技能、团队组建及职业技能进行培训，根据团队产出而非个人业绩计酬，支持员工以使其更好地发挥聪明才智。没有以上这些决策，团队就会失败。所有这些决策都是团队乃至企业成功的支撑力量。

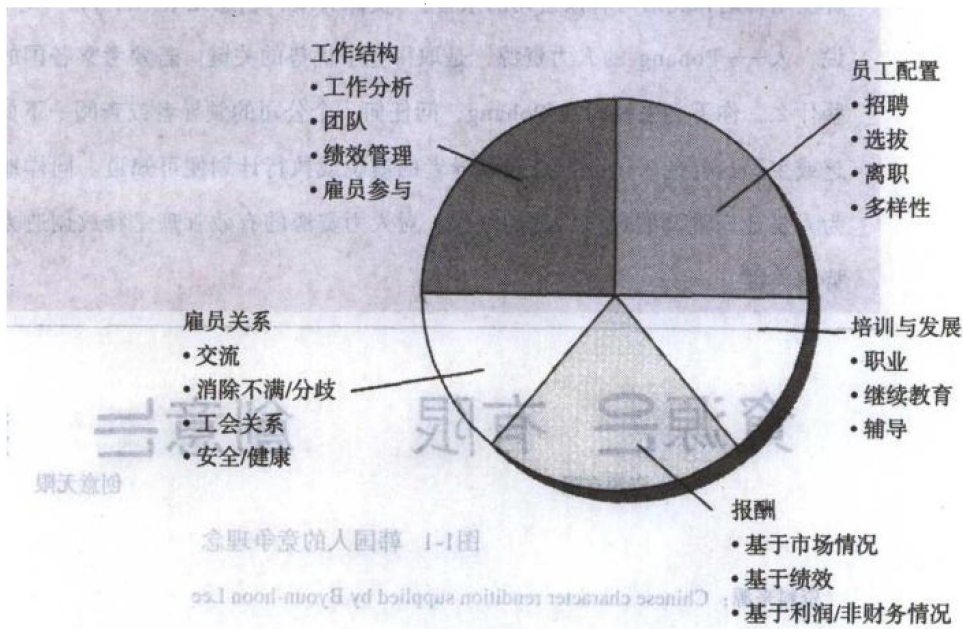


图1-2 综合决策图

在综合考虑其他人力资源决策的同时，决策还必须做到内部的协调一致。例如，如果装配线上工人的奖励和加班工资高于其班组长的工资，当管理者需要寻找愿意承担额外责任(较低工资)的装配工人来扮演领导之职时就会有很大的压力。没有孤立存在的方案，综合性的人力资源方案才更有可能全面实现企业的目标。

1.1.2 影响有效性

我们如何识别一个企业是否有效呢？有效企业的特征包括利润率、投资回报、市场占有率、成长速度、适应能力和创新能力，还有最根本的目标：生存。如果企业能够适

时地以合理的价格和质量为用户提供所需的产品或服务,那么它就是有效的。有效性源于效率和公正。^[1]

1. 效率

产品和服务是各类资源联合起来产生的,它可以提供附加价值。若我们将企业的所有资源——原材料、资料、技术、资金及人力资源看做投入,将产品与服务看做产出,企业要寻求的是最大产出和最小投入。人力资源决策帮助企业有效地管理员工。由于员工管理决策是建立在其他资源管理之上的,因此,人力资源效率就成了企业有效性的一个重要决定因素。

2. 适当的提问

在某种程度上,有效性提出了这样的问题:“我们干得正确吗?”我们是在控制人工成本、雇用有一定技能的合理数量的员工吗?我们是在用适时的方式做这些事吗?回答这些问题需要成本、数量、质量和时限方面的信息。雇用一个新的计算机软件工程师需要多长时间?调动一个普通的工程师我们需付多少费用?为了确定工程技术小组要雇用的10名工程师,我们需要面试多少人?面试在哪所院校进行?

在另一个层面上,有效性也涉及这样的问题:“我们是在做正确的工作吗?”IBM公司在20世纪90年代初期的失策给其有效性带来了困难。IBM制造的每一台新计算机无疑都优于原有的机型,因此,IBM做了大量的工作——制造更好的主机。不幸的是,整个计

算机技术正在沿着与IBM不同的方向高速发展,IBM所做的一切无疑是优秀的,但它却做了一件错事。它的竞争者及客户已将目光转移到了网络、便携式和掌上电脑上。应用到人力资源管理方面,我们必须同时提出两个问题:“我们干得正确吗?”和“我们是在做正确的工作吗?”^[2]

我们如何才能做得更好?我们所做的事是不是不能增加公司的价值或是在浪费资源吗?例如,我们在一所工程院校招聘的毕业生是不是开不具备我们所需的各项技能?我们选派的招聘人员是不是不喜欢女工程师?我们给新来的工程师关于已定工作期望方面的错误引导了吗?有时,管理者在有效的行政管理过程中忙得疲惫不堪,却忽略了这些过程是否能增加企业的价值,有效性既可以通过重新设计使其更易理解或设计成计算机化的方式来提高,也可以通过减少形式上的需求来提高。

3. 公正

公正是指在制定人力资源决策过程以及决策实施过程中显见的公

你怎样认为?

The Bethlehem Steel Plant

坐落于纽约州托纳旺达的伊利湖畔。它曾经是世界上最大的钢铁制造公司,在顶峰时期拥有20 000多名员工。但在20世纪80年代出现了一次安全危机后受到严重打击,工厂关闭了。今天世界上最大的钢铁公司位于亚洲。你认为是什么人力资源管理活动导致美国在大规模钢铁制造方面失去了竞争优势?

平。^[3] 在课堂上,对于达到同等水平的所有学生进行公平测试是没有必要的。公平测试应包括课程中的所有内容,给每位学生以平等的机会来检验自己对课程内容的理解。一些教授采用附加题的办法允许那些觉得考试或等级不公平的学生申请等级。同样,有效率的企业不仅要考虑员工的报酬与他的工作相比是否公正,还要考虑与其他员工相比是否公平。他们可以要求员工组成委员会设计或审查工资分配方案,也可以调查员工对各类人力资源问题的看法。一个有效率的企业对待员工应公平、尊重,它强调为所有员工创造条件以发挥他们的才智从而达到企业的成功。公正是有效性的一个重要方面。

1.1.3 效率与公正相结合

效率与公正是相互联系的。如,许多企业相信,采用申诉制度、畅所欲言或开放政策、消除纠纷以及员工帮助方案等手段可以培养员工的公平感,从而提高工作效率。他们的理由是,如果员工觉得他们受到公平对待,他们就更乐意接受再培训,接受重新安排或提出生产改进建议。对这类企业,效率与公正可由同一决策来加强。

另一方面,效率与公正有时也有冲突。如,留下有现代技能的年轻员工或那些更有可能适应变化的员工的裁员对于老员工似乎是不公平的。老员工认为他们的忠诚和在企业服务的资历被低估了。所有的经理都面临着效率和公正的问题,一些非常生动具体、重要和令人振奋的问题都直接与人力资源管理有关。由于效率和公正是一个有效率的企业所必须具备的,因此,保持二者的平衡将是一项长期的挑战。

1.1.4 将人力资源作为资产评估

人力资源并不便宜。对于一些公司,如通用食品和 Texaco,工资、福利和培训费占运营费用的20%~30%。对于劳动密集型行业,如 H&R Block、美林或地区教育系统,人工费用可能达到运营费用的70%。

公司的大部分重要决策都是通过考察成本与利润来制定的。当校董事会考虑建一幢新宿舍楼时,就要考察拟定的招生计划和现金流量表以确定计划是否行得通。成本与利润信息使决策过程更加系统、更加合理,同时可使其更有效。但这样合理的决策制定并不能普遍地应用于人力资源决策。这主要由于难以将人力资源方案的收益与其他因素分离以及时尚与信仰会经常发生变化。

1.2 从其他因素中分离出人力资源管理的成本与收益

为了理解从其他公司行为中区分人力资源管理收益的困难,我们可以看一下百事可

乐最近的一次再造工程。百事公司意识到没有从投入50亿美元的瓶装特许购买权中获得相应的回报。尽管公司仍在继续盈利，但仔细审视来自客户、员工的反馈以及财务分析，表明公司正面临困境。客户——卖百事饮料的食品商，抱怨他们不理解公司的定价，百事人不回复电话。客户也无从知道某类问题该给谁打电话，因为他们可能已与20多个百事员工联系过，百事不是个友好的客户。^[4]员工抱怨说他们认为高标准的管理并没有真正实施。看来在他们所做的工作与客户或企业的要求之间也缺乏沟通。市场上可乐饮料正在承受新发展起来的替代饮料(如罐装茶、水果类饮料)及其他正在发展中的普通可乐的竞争。客户、员工及投资商都很忧虑。显然，改革势在必行。

百事通过企业高层人员与客户密切联系的方式重新定位(见图1-3)，其他人员则致力于消除障碍和提供资源以满足客户需求。公司强调指出：“客户就是我们必须重新定位整个公司和所有有关程序、体制和行为的原因。”

