

人力资源管理系列

THOMSON

管理 人力资源

合作伙伴的责任、定位与分工

第7版

Managing
Human
Resources:
A Partnership Perspective

[美] 苏珊·E·杰克逊 (Susan E. Jackson) / 著
兰德尔·S·舒勒 (Randall S. Schuler)



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

人力资源管理系列

THOMSON

管理 人力资源

合作伙伴的责任、定位与分工

第7版

Managing
Human
Resources:

A Partnership Perspective

[美] 苏珊·E·杰克逊 (Susan E. Jackson) / 著
兰德尔·S·舒勒 (Randall S. Schuler)

欧阳袖 张海容 / 译

中 信 出 版 社
CHINA CITIC PRESS

策划人语

经过 20 多年改革开放的持续稳定发展，中国市场经济体制正在逐步建立和完善，企业的经营环境发生了根本性的变化；我国 MBA 和工商管理教育经过 10 多年的努力，为经济高速发展培养了大量优秀的管理人才，为中国管理教育水平和企业竞争力的提升做出了很大的贡献。

进入 21 世纪后，在信息化和经济全球化的影响下，国际 MBA 教育在课程体系和教学方法上进行了重大的改革，从 20 世纪七八十年代以行为科学为基础，注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等传统核心课程，到开始重视创业、沟通、商业伦理和公共关系等人文类内容；并增加了电子商务、统计学、技术管理、业务流程重组、管理技能开发和数据建模等技术类内容。同时，教材国际化、师资国际化和生源国际化的趋势也越来越明显。

近几年来，随着我国 MBA 和工商管理教育事业的迅猛发展，全国各工商管理院校已普遍采用国外教材进行教学。管理类引进版教材市场不仅品种繁多，读者选择余地大，出版和更新的周期也明显加快。市场需求正朝着差异化的方向发展，读者们不再不加甄选地对引进版教材来者不拒，而是要对同一体裁、不同版本的原著权威性、内容适用性、翻译编校质量，以及教辅资料服务等方面进行反复比较，寻找最适合自己的教材。这种变化标志着中国 MBA 和工商管理引进版教材市场正在走向成熟，市场从无序竞争逐渐走向品牌的竞争和质量的竞争，其结果必然会促进中国经管类教材的出版向更高的水平发展，并给读者带来更多的选择和更好的质量。

本丛书在框架体系设计上反映了国际 MBA 和工商管理核心课程的最新变化，并兼顾了国内管理各专业现行通开课与专业课程的设置，以及企业管理者培训和个人自学的需要，所以适用面较广。在甄选的过程中，我们和专家团队始终遵循宁缺勿滥的原则，经过反复比较，力求选出国外同领域中采用量最大、最具影响力且文字简洁流畅的教材，尤其注重具有国际化视角和阐述互联网带来新变化的优秀版本。本译丛入选的图书，都是世界著名的培生教育出版集团、麦格劳-希尔教育出版集团、汤姆森学习集团最畅销的工商管理教材，这些教材被世界各国（地区）的著名大学商学院所选用，在国际工商管理教育界具有较大的影响力，并经过了教学实践的检验。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制，到版式、封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅的工商管理精品图书。

本丛书的出版得到了清华大学经济管理学院赵纯均院长的大力支持，北京大学、中国人民大学、上海财经大学的许多著名专家教授参与了原著的推荐、论证和翻译主持工作，在此，谨向他们致以崇高的敬意和衷心的感谢！

闻洁编辑室

2006年1月

译者前言

近些年来，无论是学术界还是企业界，无论是政府机关还是私营业主，对于“人力资源是第一资源”的看法达成了空前的一致。但是，人力资源是否真的成为社会和企业的第一资源？人力资本的价值是否真的得到了最大化的发挥？人力资源管理部门的地位是否真的和生产、销售、研发部门同等重要？社会各界、企业各部门对人力资源及其管理的认识是否真的很全面？

译者认为，就目前来看，我国民众对于与人力资源及其管理相关的各种概念、名词的了解非常及时，也很全面，但是，对于蕴涵其中的原理以及实施当中包含的技术问题却未引起重视，认为这些都是学者和专业工作者才应该思考的问题，与己无关。事实上，定位不准、角色不明、职责不清，正是我国企业人力资源管理面临的主要问题。

苏珊·E·杰克逊和兰德尔·S·舒勒合著的《管理人力资源：合作伙伴的责任、定位与合作》（第7版）是一本非常优秀的人力资源管理教材，对于我国企业最大的贡献，在于明确提出了“管理人力资源是一个责任共享体系”的基本观点，详细阐述了人力资源工作者、直线经理、其他组织成员这三个最关键的合作伙伴在有效管理组织人力资源当中的角色定位与职责分工。此书观点鲜明，条理清晰；语言通俗，讲解透彻；案例丰富，可读性强；源于实践，易于操作。

作为教材，本书的基本框架与其他教材相比没有太多的变化。前5章对于组织管理人力资源的内外部环境进行分析，第6章～第15章对于组织管理人力资源的各项实践活动进行逐一介绍，第16章专题介绍了人力资源管理职业本身的一些基本情况。与其他教材相比，其独特之处在于，第一，在每章开篇之初，作者以“（某组织）通过合作伙伴关系管理……”为引语，通过介绍某一家非常熟悉的企业的人力资源管理实践活动，具体、生动地说明人力资源工作者、直线经理、普通雇员如何通过亲密的合作，有效地管理组织的人力资源，情节生动，引人入胜；第二，每章都有“人力资源三人行”栏目，简明扼要地总结了人力资源工作者、直线经理、普通雇员在有效地管理组织的人力资源的各项实践活动当中，究竟应该如何定位，究竟该担当哪些责任，简洁明了，便于记忆；第三，每章都插入了“战略管理”、“全球化管理”、“多元化管理”、“团队管理”和“变革管理”5个框图，辅之以最新的数据和资源，全面、系统地

论述了一个优秀的组织在全新的竞争环境中必须关注的“五种挑战”，每章书后还附录了相应的案例和网站，便于读者进一步扩展学习，紧跟时代，现实性强；第四，书后完整地附录了西南航空公司、林肯电气公司、马丁·路德·金互助会3家优秀企业和组织在有效管理人力资源方面的案例材料，把组织管理人力资源的各项实践活动高度融合在一个案例当中，便于读者进行系统的研究和分析。

本书不仅适合于学习人力资源管理专业的本科生和研究生，也同样适用于学习其他管理专业的本科生和研究生。除了人力资源部门的员工之外，本书同样适用于其他直线经理人员和普遍员工。对于学习人力资源管理专业的学生和目前正在从事或是准备从事人力资源管理工作的来说，本书的确是一本不可多得的上乘之作：“管理人力资源就是一个责任共享体系”的基本观点正是我们孜孜以求的有力武器，丰富、翔实的人力资源管理实践案例正是我们苦苦探寻的他山之石，可借鉴、可操作。

译稿的顺利完成，我要真诚地感谢贾小雷、姚旻、冯修青、符胜斌、徐军、徐淑香、陈超、郭治、王蕾、蒲文岚、朱云玲、郑婷、马艳、郭立、李亚宏、赵刚、蔡纯、应活勤、万红艳、李嫻、阮静、陈丰、揭磊、刘光发、欧阳玲、张剑锋等同学、同事、朋友的鼎力协助，他们参与了大量的翻译工作。本书的顺利出版，更要衷心感谢闻洁女士的推荐、督促以及彭剑锋教授、肖鸣政教授的精心指导，还要真诚感谢我的妻子张海容女士的理解、支持和协助！郑卫洁小姐、熊妍妍小姐、王荣静小姐为本书的编辑出版花费了大量的心血，在此一并致谢。由于译者水平有限，时间仓促，错误和纰漏之处恳请广大读者批评指正。

欧阳袖

高校望京花园

二〇〇五年十二月

英文版序言

今天，无论是听到大型跨国集团公司的高级经理，还是国内小型企业的管理人员声称，要想在当今剧烈竞争中的市场中获胜，有效管理人力资源几乎是成功的关键的时候，我们不再感到新奇。微软公司的掌门人比尔·盖茨（Bill Gates）说：“我所做的最重要的事情就是雇用聪明人”；星巴克的首席执行官霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）说：“雇用比你更聪明的人，并充分挖掘他们的潜能和才干”；通用电气的首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch）说：“没有合适的人，再好的战略也不可能付诸实施。”事实上，全球各地的管理者都已经意识到了有效管理组织人力资源面临着巨大的挑战。正如英国联合利华公司的首席执行官弗洛里斯·马列斯（Floris Maljers）所说：“是有限的人力资源，而不是不可信的财务资本，成为组织推进全球化进程中面临的最大限制。”这些首席执行官都已经清醒地认识到人力资源是任何一个组织的核心资源。为了赢得成功，他们必须拥有最好的人，并且能够激发他们的才能，有效地组织生产经营。

本书的目的

《管理人力资源：合作伙伴的视角》（第七版）详细描述了那些成功的组织为了在动态的、全球化的环境中展开有效的竞争，如何管理组织的人力资源。由于组织与组织在许多方面存在显著的差异——包括各自的地理位置、生产技术、产品与服务以及组织文化——因此，我们在本书中运用了许多不同类型的组织案例。这些组织包括：Kinkos、西尔斯（Sears）、美国电报电话公司（AT&T）、微软、Gateway、Hallmark、柯达、西南航空、麦当劳、Mrs. Fields、里兹·卡尔顿饭店（Ritz Carlton）、万豪（Marriott）、通用电气、伊顿（Eaton）、雅芳、利维·斯特劳斯、戴尔、克莱斯勒（Chrysler）、可口可乐、迪士尼、林肯电气、Aetna、Weyerhaeuser、联邦快递（Federal Express）、联合邮包服务公司（UPS）、百事可乐、马丁·路德·金互助会以及许多其他的组织。这些组织不仅善于吸收和实践那些业已证明是行之有效的人力资

源管理制度，而且敢于探索和尝试各种人力资源管理的新思想、新方法，因此，它们年复一年地获得了成功。

尽管，这些组织千姿百态、各不相同，但是，成功的组织仍然有着许多相同之处。这些成功组织主要具有三大品质，其中最重要的品质是，他们都意识到仅仅成为一个“好的组织”是远远不够的，只有追求“成功”才能立于不败之地。这些卓越的企业不仅能够认识到关注短期的、最低指标值的重要意义，而且能够清醒地意识到组织要想取得长期成功，能够可持续发展，务必满足不同利益相关者的切身需要。为了满足股东的需要，卓越的企业同样重视对雇员及其家庭的关注，也重视处理好组织与顾客、地方社区、政府管理机构、工会、公众利益集团以及组织与之开展业务的其他组织的种种关系。这些利益相关者非常关注组织的业务活动将对自己产生什么影响，特别重视组织如何对待自己的员工。因此，在整个教材的编排上，我们非常清晰地考虑到任何一种人力资源管理的被选方案以及在各利益相关者眼中看来，可能会是什么效果。尽管，本书不可能满足所有不同的利益相关者的需要，但是，有效的组织总是习惯于从多个视角来分析所有可能的被选方案，力求尽可能地满足更多的利益主体的需求。

这些成功组织共同具有的另一个重要品质是，他们都坚信管理组织的人力资源是每一个组织成员的责任。尽管组织的人力资源专业工作者承担了更多的人力资源管理责任，他们对组织人力资源管理的有效性负有直接的责任，但是，他们所承担的职责应该与组织中的各级直线经理人员以及每一位组织成员共同分享。这一观点（即管理人力资源是一个责任共享体系）正是我们所说的“合作伙伴视角”的基本含义。我们在写作本书的过程中，心里一直想着要真正体现组织人力资源管理的三个关键合作伙伴的作用，即人力资源专业工作人员、直线经理以及组织中其他所有成员在组织的人力资源管理工作中各自承担的职责。在每一章中，我们都以“人力资源三人行”的图示形式来描述他们各自的独特作用和承担的相应责任。我们深信，在 21 世纪，组织的人力资源专业工作者、直线经理以及组织成员三者之间密切合作，就像一个团队为了促进组织成功而共同奋斗一样，合作将更加普遍。因此，本书适用于组织中的每一个人，包括那些终究将成为组织人的人。

成功组织共同具有的第三个品质是它们都能快速、有效地对变化无常的外部环境和日益明显的全球化发展趋势做出积极的回应。科学技术日新月异的发展，经济、政治、社会状况变化不定，这一切充分说明，再也没有什么组织能够继续沿用昨天的试错法，在今天残酷的市场竞争中永保不败。正如这些优秀组织所说，内外环境持续的变化要求组织进行持续的学习。不断寻找新的、更好的方法是组织保持发展、屹立在市场竞争前沿的惟一可取之道——当然，这包括寻找和运用更新、更好的管理人力资源的方法。在本书中，我们指出组织需要关注 5 种挑战，并努力寻找新的管理组织人力资源的方法。

- 战略管理
- 全球化管理
- 多元化管理
- 团队管理
- 变革管理

正如我们在第 1 章中的描述所说，现在所有类型的组织都面临这 5 种挑战。为了应对这些挑战，组织必须重新思考和修订过去旧的、传统的管理人力资源的方法，因为这些挑战对于大多数人而言，都是全新的东西，即使是专家，他们也并不知道这些问题的全部答案。将来某一天能够回答这些问题答案的研究，现在可能正在那些优秀的、敢于探索和尝试新的管理人力资

源的方法的组织中进行。为了让读者能够切身感受到组织是如何应对这些挑战的，我们在每章的框图中扼要地介绍了那些处于研究前沿的组织的人力资源政策和实践。

本书的框架结构

现在，人力资源管理领域显得异常振奋人心，因为，这一领域正在经历一场巨变。推动这一领域发生剧烈变革的主要因素是组织内外部环境发生了非常深刻的变化。有效管理组织的人力资源要考虑很多因素。为了能够有效地管理人力资源，我们首先要深刻认识到多种力量的合力是如何影响到我们的现代组织结构设计以及组织功能划分。我们认为，把握和理解工作的外部环境对于有效地管理人力资源十分重要，因此，我们设想通过较多的章节内容来描述当今这一变化无常的环境状况。第1章概要地介绍了影响组织管理人力资源方法的环境因素的许多具体的方面。第2、3两章详细介绍了组织的外部环境，包括全球化、变化的劳动力市场、新科技革命、由于并购重组引起的组织结构再造、政府法规以及雇员不断变化的关于什么是公平的组织雇佣实践等内容。第4章描述了组织的外部环境变化给组织内部环境造成的影响，从而推动了组织内部的各种变革。除了要制定和关注新的竞争战略以外，组织还要适时地发起组织结构再造、创造新的工种及彻底改造工作场所与工作模式。进入新千年后，组织人力资源专业工作者发现，自己最重要的职责之一是推动组织内部的流程变革。尽管今天刚刚发生的变革，其成果尚未固化，但是，新的变革又处于酝酿之中。通过第4章的学习，我们将掌握许多如何成功管理变革的方法。在第5章中，我们将介绍几条管理变革的基本原则，还将通过实际案例来说明组织如何应用这些原则来推动组织内部变革的顺利进行。

在描述了影响组织管理人员的环境因素之后，我们将具体介绍组织管理人员资源的几项实践活动。为了有效管理组织的人力资源部，首先，我们要全面了解组织工作的基本特征，第6章介绍了组织工作包括哪些具体的工作任务以及这一工作的执行者为了出色地完成这一工作，应该具备哪些任职资格条件。第7、8两章描述组织如何根据工作本身的基本特征和组织的整体氛围，来组织雇员招募与甄选活动。第9章描述了组织成员社会化、培训与开发等实践活动。在信息时代，培训与再培训显得尤为重要，因为对工作的要求无时无刻都在改变，因而员工需要不断地学习全新的知识与技能。第10、11、12、13章，主要讨论了人力资源管理实践中的雇员绩效评价与薪酬福利问题。员工需要清晰、公正的业绩衡量标准，他们需要得到确实有用的绩效反馈，需要有人为其指出绩效中存在的问题与不足，并希望得到帮助和支持。如果这些实践活动能够与组织精心设计的薪酬与报偿系统挂钩，那么，有能力的组织成员将成长为高绩效的、具有团队导向的劳动力资源。事实上，许多组织都已经发现，保留高绩效的员工并不容易，组织面临许多挑战，往往优秀的组织都是其竞争对手获取人才的重要来源。组织提供富有创新性的福利包，并鼓励员工积极参与组织的薪酬福利体系设计，是组织防范这种“偷猎”行为的一个行之有效的战略举措，这些内容在第14章中有所论述。第14、15章还介绍了组织可以用来进一步改善工作环境的其他措施，如通过提供更加安全、卫生的工作场所，与工会组织和其他雇员代表建立更加合作的关系等等。

最后，我们在第16章中专门讨论了人力资源管理这一职业本身的一些情况。这一章主要是为那些准备将人力资源管理工作作为自己的职业生涯发展方向的读者而写的，无论你是打算在组织中负责具体的人力资源管理工作，还是准备从事组织的人力资源管理咨询工作。要想在

这一领域取得成功，应该具备哪些基本的能力？需要达到什么样的职业标准？不同组织中的人力资源管理实践活动有何不同？人力资源不管理职业的未来前景怎样？这一章，即本书的最后一章，从人力资源专业工作者的角度对上述问题进行了论述。

新版的主要特色

你现在看到的是本书的最新版本，这一版本具有如下几个突出的特点：

（某组织）通过合作伙伴来管理……：作为每一章的引语，这一特色栏目旨在介绍大多数读者比较熟悉的某一组织的人力资源管理实践活动。这些案例和故事都说明了组织的人力资源专业工作者、直线经理人员以及雇员是如何进行密切合作，来探索和实践有效地管理组织人力资源的方法。

人力资源三人行：为了进一步详尽地阐述“合作伙伴视角”（通过合作伙伴关系来管理组织的人力资源，是本书的精髓，意指组织的任何一项人力资源管理活动都应当谋求直线经理人员、人力资源专业工作者以及组织雇员的密切合作——译者注）的真正内涵，每一章都包含了一个表格，用以具体地描述组织人力资源三人行（即人力资源专业工作者、直线经理人员以及组织雇员）每一位合作伙伴的角色和职责。表中所列示的角色和职责与文中涉及的讨论内容直接相关，因此，“人力资源三人行”栏目有助于我们总结、提炼每章的关键内容。

在每章中，我们通过全球化管理、战略性管理、变革管理、团队管理以及多元化管理等主题来描述组织现实世界中的人力资源管理实践。这一栏目突出说明了两个问题：第一，成功的组织善于吸收和实践那些已被证明是行之有效的人力资源管理制度；第二，他们还敢于探索和尝试各种人力资源管理的新思想、新方法。通过这些实例，我们希望能够让读者明白，有效地管理人力资源不仅要求组织熟练掌握业界已经存在的好经验、好方法，而且还要敢于尝试和探索新鲜事物，不断寻求新的、更为有效的方法。

灰栏：在整本书中，我们补充了许多灰栏，其目的就是为了强调和突出书中的经典观点。快讯有时候提供的新闻或花絮可能让你感到十分吃惊；引言进一步说明了人力资源工作者和直线经理人员的亲身感受。有些引言出自众所周知的企业管理人员或公众人物之口，抑或是来自公开发表的各種数据，还有些出处你可能并不太熟悉，无论你熟悉与否，我们相信，他人的真知灼见都值得你仔细品味、牢记。

关键术语：在每一章的后面，附录了本章中出现的关键词条和概念。主要目的是便于你检查在学完一章内容以后，能否回顾和理解这些关键词汇的主要内容。如果你看到某一词汇，觉得还十分生疏，则应马上翻到相应的章节，再认真阅读，或是向指导老师请教。

讨论问题：每章内容后面的讨论题是为了检验你对本章内容掌握的熟练程度，其中包括了本章内容中的涉及的主要材料和“管理……”栏目中的有关内容。当你读完本书的所有内容之后，你将了解到许许多多的有关人力资源管理的基本内容，你也将了解到某些特定的组织在今天是怎样管理他们的人力资源的，你还将了解到组织在迈向 21 世纪的时候，应该做好哪些准备工作。

扩展学习内容的练习项目：每章后面的成果练习项目的主要目的是为了进一步强化文中讨论的几个主题内容，即战略性管理、全球化管理、团队管理、变革管理和多元化管理。有些练习项目将引导你去认真研究那些你十分熟悉的组织的人力资源管理实践活动，更多的练习项目

都要求你自己通过互联网去收集相关的资料和信息。最后，每一章末尾都有一个完整的练习项目，这一项目将引导你格外关注本书末尾附录的三个综合性案例中的组织以及他们是如何开展组织的人力资源管理实践工作的。

每章后面的案例分析：每章后面的案例内容既富有挑战性，又富有变化性，要求你根据提供的材料进行分析，并提出改进建议。有时我们提供了一些问题，可以引导你去思考，更多的时候，都要求自己完成对案例的分析和研究工作。除了本书末尾附录的三个综合性案例以外，案例中涉及的公司名称都经过了必要的处理，但是，所有问题和挑战都是真实的。

书后的综合性案例分析：在本书的最后，我们附录了三个综合性的、篇幅较长的案例，它们具体描述了林肯电气、西南航空以及马丁·路德·金互助会三个组织的各方面的人力资源管理实践活动，每研究一个案例，你都应该认真体会，整本书中讨论的组织人力资源管理实践的各个方面是如何被整合到一个完整的系统中去的。为了写作的方便，每一章我们只能具体探讨某一个或某一方面的管理问题，而在组织的实际管理工作当中，我们需要把这些零零碎碎的片断重新整合起来，当作一个完整的系统来看待。书后的这三个案例代表了三个完全不同的行业，完全不同的人力资源管理系统，但是，它们在业绩上都取得了卓越的成功，这也意味着组织人力资源管理实践的成功。通过这些案例，你将看到这些组织是如何通过合作伙伴关系，在充分考虑组织特征和各利益相关者的需要的同时，来管理组织的人力资源实践工作的。

致谢

与前面的几个版本一样，本书（第7版）的最后成稿离不开许许多多的学术朋友和合作伙伴的大力支持，他们是：

Paul Buller
Peter Dowling
Hugh Scullion
Paul Sparrow
Shimon Dolan
Stuart Youngblood
Gary Florkowski
Bill Todor
Nancy Napier
Vandra Huber
John Slocum
Lynn Shore
Mary Ahmed
Ed Lawler
Hrach Bedrosian
Lynda Gratton, Nigel Nicholson
Chris Brewster, Shaun Tyson
Michael Poole

Gonzaga 大学
澳大利亚塔斯马尼亚大学
英国纽卡斯尔大学
英国曼彻斯特商学院
加拿大蒙特利尔大学
得克萨斯教会大学
匹兹堡大学
俄亥俄州立大学
爱达荷州立大学
华盛顿大学
南方卫理公会大学
佐治亚州立大学
Grand Forks
南加州大学，有效组织研究中心
纽约大学
伦敦商学院
Cranfield 管理学院
加迪夫商学院

Paul Stonham	牛津欧洲管理学院
Jan Krulis-Randa, Bruno Staffelbach	苏黎世大学
Albert Stahli, Cornel Wietlisbach	苏黎世大学 GSBA
David Ricks	Thunderbird
Mark Mendenhall	田纳西大学, 查塔努加
Helen De Cieri, Denise Welch	Monash 大学
Yoram Zeira	特拉维夫大学 (Tel-Aviv)
Dan Ondrack	多伦多大学
Moshe Banai	巴鲁大学
Steve Kobrin	沃顿商学院
Steve Barnett	约克大学
Carol Somers	哈佛大学
Christian Scholz	Saarlandes 大学
Pat Joynt	Henley 管理学院
Reijo Luostarinen	赫尔辛基经济和商业管理学院
Mickey Kavanagh	美国奥尔巴尼太阳大学
Wayne Cascio	丹佛科罗拉多大学
Ricky Griffin	得克萨斯 A&M 大学
Ed van Sluijs	Limberg 大学
Joy Turnheim	纽约大学
Mark Huselid, Paula Caliguiri	Rutgers 大学

下列人员在审阅本书的过程中, 提供了许多宝贵的、非常好的修订建议, 他们是:

Samuel Adekunle	奥尔巴尼州立大学
Richard Grover	南缅因州立大学
Mary A. Klayton-Mi	玛丽华盛顿大学
Edward H. Meyer	Mount St. Vincent 学院
Shirley L. Teeter	加州大学
James E. Welch	肯塔基州卫理工会大学

许多组织的人力资源工作者, 直线经理人员, 以及出版发行公司的工作者为本书做出了巨大的贡献, 尤其是他们凭借自身丰富的工作经验, 为本书提供了许多鲜活的案例, 就本书的许多观点提出了自己独到的见解。他们是: Mike Mitchell, Judith Springberg, Tom Kroeger, Patricia Ryan, Margaret Magnus, Betty Hartzell, Don Bohl, Bob Kenny, Jack Berry, Steve Marcus, Paul Beddia, Mark Saxer, John Fulkerson, Cal Reynolds, Jon Wendenhof, Joan Kelly, Michael Losey, Jo Mattern, Larry Alexander, Nick Blauweikel, Mike Loomans, Sandy Daemmrich, Jeffery Maynard, Lyle Steele, Rowland Stichweh, Bill Maki, Rick Sabo, Bruce Cable, Gil Fry, Bill Reffett, Jerry Laubenstein, Richard Hagan, Horace Parker, 以及 Johan Julin。

下列人员无私地提供了大量的案例和练习材料, 他们是: George Cooley, Bruce Evans, Mitchell W. Fields, Hugh L. French, Jr. Peter Cappelli, Anne Crocker-Hefter, Stuart Young-

blood, Ed Lawler, John Slocum, Jeff Lenn, Hrach Bedrosian, Kay Stratton, Bruce Kiene, Martin R. Moser, James W. Thacker, Arthur Sharplin 和 Jerry Laubenstein。

还有许多朋友为我们写作、出版此书提供了支持、鼓励和帮助。他们是：伊丽莎·芮密欧 (Ilysa Riemer)，为本书最后一章的终稿做了许多的前期准备工作；巴巴拉·李 (Barbara Lee)，Rutgers 大学人力资源管理系教授；约翰·F·伯顿 (John F. Burton)，Rutgers 大学管理和劳工关系学院院长；阿里·金斯博格 (Ari Ginsberg)，Stern 商学院管理系教授，乔治·戴利 (George Daly)，Stern 商学院管理系主任。另外，我们还要衷心感谢西南学院出版社的几位朋友，他们是责任编辑 John Szilagyi、策划编辑 Atietie Tonwe 和书稿编辑 Kelly Keeler，没有他们无私奉献的精神和高度职业化的能力，本书可能还没有出版。

苏珊·E·杰克逊 兰德尔·S·舒勒
皮斯卡塔韦，新泽西州

目录

第1章 管理人力资源：赢得竞争优势 /1

人力资源的战略意义 /2

● 赢得并维持竞争优势 ● 最值得工作的地方就是最值得投资的地方

多方利益相关者决定了组织管理人力资源的方法 /9

● 所有者和股东 ● 客户 ● 雇员 ● 社会
管理人力资源的合作伙伴视角 /18

● 合作伙伴关系与利益相关者满意 ● 合作伙伴关系与战略管理流程 ● 合作伙伴关系与公司的社会责任

人力资源合作伙伴三人行 /23

● 设法通过每一个组织成员的参与来提高生产率 ● 直线经理人员要勇于承担自己的职责 ● 人力资源专业工作者提供专业知识与技能 ● 雇员应当分享相应的责任

常见的几个主题 /26

● 战略管理 ● 团队管理 ● 多元化管理 ● 全球化管理 ● 变革管理

附录：什么是人力资源？ /38

本章小结 /39

关键术语 /39

讨论题 /40

扩展学习内容的练习项目 /40

案例分析：利维·斯特劳斯服装公司 /42

注释 /43

第2章 管理人力资源的环境 /49

在现实环境中管理人力资源 /50

● 国内市场竞争 ● 向全球市场扩张

劳动力市场状况 /53

● 国内劳动力市场 ● 全球劳动力市场 ●

对于管理人力资源的意义

技术 /57

● 工厂与大规模生产技术时代 ● 计算机与信息技术时代 ● 服务性产业中的技术

● 运用信息技术管理人力资源

企业之间的关系状况 /63

● 合并与收购 ● 机构精简 ● 资产剥离 ●

战略联盟与网络组织

开创一个在全球舞台进行管理的平台 /68

● 理解国民文化 ● 把握全球政治与经济的发展趋势 ● 多元化管理

在一个不断变化的环境中通过合作伙伴关系进行管理 /76

● 正式流程 ● 非正式流程

本章小结 /79

关键术语 /80

讨论题 /80

扩展学习内容的练习项目 /80

案例分析 1：竞争性环境对于巴登公司管理
人力资源的深刻含义 /82

案例分析 2：舍温-威廉姆斯公司：环境的
力量 /84

注释 /86

第3章 公平管理雇员 /91

公平：许多利益相关者最为关注的问题 /93

● 社会 ● 劳动者 ● 法律机构

公平对雇员而言意味着什么？ /95

● 分配公正 ● 程序公正 ● 雇员遭受不公平
待遇之后的反应和行动

通过有效的管理实践确保公平对待雇员 /98

● 申诉程序 ● 前瞻性的抱怨预防措施

确保公平对待的法律工具 /101

● 宪法 ● 成文法 ● 行政法规 ● 行政命令
● 普通法

民事诉讼中争端的补偿 /105

● 赔偿损失 ● 庭外和解

非诉讼解决争端法 /106

● 调停 ● 仲裁

确保管理公平中经理人员的主要职责 /108

● 对所有群体都应该公平 ● 公平必须是对
等的

目前有关公平的几个主要问题 /111

● 工作场所中的骚扰问题 ● 随意雇佣 ●
雇员隐私 ● 全球环境中的公平问题

本章小结 /121

关键术语 /122

讨论题 /123

扩展学习内容的练习项目 /123

● 测验问题

案例分析 1：什么是对？什么是错？ /125

案例分析 2：报复 /127

“扩展学习内容的练习项目”中项目 2 的
答案 /128

注释 /129

第4章 内部环境：创造战略一致性 /135

内部环境的构成要素 /137

产业 /137

● 产业生命周期 ● 竞争分析

竞争战略 /141

● 战略的层次 ● 内部资源、能力与核心
竞争力 ● 核心竞争力 ● 主要业务层面的
战略

组织设计 /149

● 组织架构 ● 组织流程 ● 基于流程的组
织结构设计

工作设计 /159

● 科学管理方法 ● 人力资源因素法 ● 激
励法 ● 可选择的工作安排 ● 哪种方法
最好？

组织文化 /168

● 文化的重要性 ● 组织文化的类型 ● 培
育强势文化

创造组织内部环境的一致性 /173

● 明确的战略导向 ● 整合人力资源系统
● 合作伙伴关系的视角

本章小结 /176

关键术语 /176

讨论题 /177

扩展学习内容的练习项目 /177

案例分析 1：提高内部顾客服务水平 /178

案例分析 2：工作再设计还是重新寻找新
的厂址？ /179

注释 /180

第5章 组织变革与学习 /187

变革的本质 /188

● 革命式的变革 ● 渐进式的变革 ● 学习
型组织

精心部署的组织变革的基本框架 /194

● 精心部署的组织变革的各个阶段概要
● 组织变革过程中的人力资源规划

规划变革 /196

● 评价组织的外部环境并制定明确的变
革目标 ● 评估组织的现状与历史 ● 明确

表达和有效沟通公司未来的愿景 ● 制定战略规划

实施变革 /212

● 变革已经开始 ● 抵制变革 ● 评价、修订与重新聚焦

做好变革的准备 /216

本章小结 /218

关键术语 /219

讨论题 /219

扩展学习内容的练习项目 /220

案例分析: Weyerhaeuser 公司的变革管理 /221

注释 /223

第6章 职务与组织分析: 理解需要完成的工作

工作 /228

职务与组织分析的战略意义 /230

● 职务与组织分析工作中的合作伙伴关系

主要术语 /231

● 组织分析 ● 职位、职务与职务族 ● 职务分析 ● 职务说明书

职务分析的信息来源 /235

● 职务的任职者 ● 主管 ● 专业职务分析师 ● 顾客

收集信息 /238

● 观察法 ● 访谈法 ● 问卷调查 ● 工作写实

具体的职务分析技术 /240

● 方法分析法 ● 功能性职务分析法 ● 职业信息网络 ● 标准化的职务分析问卷法 ● 定制式的任务与工作行为清单 ● 分析需要的能力

职务族与职业生涯发展路径 /252

● 宽频化

职务与组织分析的发展趋势 /255

● 以未来为导向的职务与组织分析 ● 从“我的职务”到“我的工作” ● 从职务任务和工作行为到员工的任职资格 ● 为顾客而做的职务分析

相关的法律问题 /260

本章小结 /261

关键术语 /261

讨论题 /262

扩展学习内容的练习项目 /262

案例分析: 海泰克公司 (HITEK) 的职务说明书 /263

注释 /267

第7章 招募: 吸引合格的候选人 /271

招募活动 /272

人力资源招募的战略意义 /274

人力资源招募的方法和来源 /278

● 从组织的内部劳动力市场招募雇员

● 从外部劳动力市场招募 ● 临时性雇员, 重新雇佣与重新招回

求职者眼中的人力资源招募活动 /291

● 招募活动的时间安排 ● 留下一个好的印象 ● 让求职者对组织的工作要约感兴趣 ● 向求职者提供他们需要的信息 ● 策略性的拒绝

通过保留雇员减少人力资源招募需求 /295

● 减少雇员流动 ● 认真管理组织裁员

希望行动计划 /300

● 联邦政府合同 ● 两造同意的判决 ● 自愿行动计划 ● 打碎玻璃天花板

本章小结 /307

关键术语 /307

讨论题 /308

扩展学习内容的练习项目 /308

案例分析1: 机构精简: 是企业忠诚的诅咒? /310

案例分析2: 新雇员 /311

注释 /312

第8章 人力资源甄选和配置: 选择劳动力 /319

甄选和配置的战略意义 /320

甄选和配置过程当中的合作伙伴关系 /321

● 职务晋升和工作轮换当中经理人员的角色和职责 ● 职务晋升和工作轮换当中人力资源专业工作人员的角色和职责 ● 职务晋

升和工作轮换当中雇员的角色和职责

求职者的视角 /325

● 甄选措施的内容 ● 甄选过程的实施

● 甄选过程的结果

甄选过程概览 /326

● 对职务要求和组织需求做出评价 ● 对组织需要的雇员类型做出推断 ● 选择与工作相关的预测指标 ● 设计甄选方法 ● 综合各方面信息，选择合适的候选人

对职务的求职者进行评价的技术 /337

● 个人历史评价 ● 推荐信和背景核实 ● 书面测试 ● 工作模拟 ● 评价中心 ● 甄选与配置面谈 ● 医疗和身体测试 ● 提前预订

有关甄选与配置的指南和标准 /348

● 联邦政府的有关指南 ● 职业标准

非法歧视 /349

● 初步证据 ● 雇主为自己的歧视性做法进行辩护的基础

在海外开展经营的美国企业的人员甄选和配置 /353

● 关系管理 ● 全球化甄选需要考虑的法律因素

本章小结 /356

关键术语 /357

讨论题 /358

扩展学习内容的练习项目 /358

案例分析：为“可乐战”甄选“战士” /360

“多元化管理：公平地设计求职表格”的答案 /362

注释 /362

第9章 社会化、培训与开发：为雇员的技能和能力提供保障 /370

社会化、培训与开发的战略意义 /372

● 忠诚 ● 绩效

合作伙伴视角 /375

● 雇员的角色和作用 ● 考虑顾客的需求

确定培训与开发需求 /377

● 组织需求分析 ● 职务需求分析 ● 个人

需求分析 ● 人口统计方面的需求分析

搭建培训体系 /384

● 谁参加培训？ ● 谁提供培训？

设计课程内容 /385

● 认知性的知识 ● 提高技能水平 ● 情感收获

选择培训地点 /389

● 在职培训 ● 在现场但离开了职务的培训 ● 离职培训

使学习效果最大化 /395

● 确定学习目标 ● 在培训过程中提高学习的有效性 ● 保持培训之后的绩效水平
高层管理人员领导能力开发与组织变革过程 /399

● 新的领导行为 ● 知识管理

团队培训与开发 /402

● 通过培训增强团队的凝聚力 ● 对团队的工作流程进行培训 ● 通过培训培养团队的领导人

国际化的培训 /405

海外派遣人员的培训

培训与开发效果评估 /407

● 评价构成 ● 评价设计

本章小结 /409

关键术语 /410

讨论题 /410

扩展学习内容的练习项目 /411

案例分析1：既见树木，又见森林 /412

案例分析2：视野越宽，机会越多 /413

注释 /414

第10章 全面薪酬：设计一种全面的方法 /421

全面薪酬 /422

● 薪酬的形式 ● 薪酬的基础

全面薪酬的战略意义 /424

● 吸引和保留人才 ● 执行竞争战略 ● 不断提高的劳动生产率

外部环境的作用 /432

● 外部劳动力市场 ● 法律和社会问题 ● 工会