

人 力 资 源 管 理 译 丛

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

GAINING
A COMPETITIVE
ADVANTAGE
(THIRD EDITION)

(第三版)

人力资源管理：

赢得竞争优势

[美]

雷蒙德·A·诺伊
约翰·霍伦拜克
拜雷·格哈特
帕特雷克·莱特

著

刘昕 译

人 力 资 源 管 理 译 丛

HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

GAINING
A COMPETITIVE
ADVANTAGE
(THIRD EDITION)

(第三版)

人力资源管理：


赢得竞争优势

[美]

雷蒙德·A·诺伊
约翰·霍伦拜克
拜雷·格哈特
帕特雷克·莱特

著

刘昕 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理：赢得竞争优势 / [美] 诺伊等著；刘昕译 . 3 版 .
北京：中国人民大学出版社，2001
(人力资源管理译丛)

ISBN 7-300-03712-7/F·1111

I . 人…

II . ①诺…②刘…

III . 劳动力资源-资源管理

IV . F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 03328 号

Raymond A. Noe John R. Hollenbeck
Barry Gerhart Patrick M. Wright
Human Resource Management
Gaining a Competitive Advantage

Copyright © 2000, 1997, 1994 by McGraw-Hill, Inc.

(本书由美国麦格劳-希尔公司提供独家中文版权)

著作权合同登记号：图字 01-2000-1581 号

人力资源管理译丛

人力资源管理：赢得竞争优势 (第三版)

Human Resource Management: Gaining
a Competitive Advantage
(Third Edition)

[美] 雷蒙德·A·诺伊 约翰·霍伦拜克 著
拜雷·格哈特 帕特雷克·莱特
刘昕译

出版发行：中国人民大学出版社
(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)
邮购部：62515351 门市部：62514148
总编室：62511242 出版部：62511239
E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销：新华书店
印 刷：涿州市星河印刷厂

开本：787×1092 毫米 1/16 印张：51.5 插页 3
2001 年 4 月第 1 版 2001 年 10 月第 2 次印刷
字数：1 147 000

定价：75.00 元
(图书出现印装问题，本社负责调换)

作者简介

雷蒙德·A·诺伊 (Raymond A. Noe) 是俄亥俄州立大学的罗伯特与安·豪伊特荣誉管理学教授。他过去曾经是密歇根大学管理系的教授，还分别做过卡尔森管理学院劳资关系中心以及明尼苏达大学的教授。他先是在俄亥俄州立大学获得心理学学士学位，后又在密歇根州立大学获得心理学硕士和博士学位。诺伊教授目前在人力资源管理、管理技能开发、量化方法、人力资源信息系统、培训、雇员开发以及组织行为等方面从事研究和教学工作，他所带的学生既有本科生，也有工商管理硕士，还有博士研究生。他曾经在《管理学研究》、《管理评论》、《应用心理学》、《职业行为研究》、《人事心理学》等学术杂志上发表过文章。诺伊教授现在是几本重要学术杂志的编审团成员，其中包括《人事心理学》、《经营与心理》、《培训研究》、《组织行为》等。诺伊教授因其出色的研究和教学成果而获得很多荣誉，其中包括 1991 年获得的荷伯特·黑尼曼 (Herbert G. Heneman) 杰出教学奖，以及在 1993 年被工业与组织心理学学会授予的恩尼斯特麦克考密克 (Ernest J. McCormick) 杰出早期职业贡献奖。诺伊教授还是工业与组织心理学学会的成员。

约翰·霍伦拜克 (John R. Hollenbeck) 是位于埃里布劳德 (Eli Broad) 的密歇根州立大学商学院的一位教授。他于 1984 年获得纽约大学的管理学与组织行为学博士学位。霍伦拜克教授是《人事心理学》的编辑，同时还是《管理学研究》、《组织行为与人事决策过程》、《管理学》以及《应用心理学》等学术期刊的编审团成员。霍伦拜克教授因其在科研和教学两个

方面的成就而获得社会认可。由于在工业和组织心理学方面的杰出贡献，他于1992年成为第一位获得恩尼斯特麦克考密克杰出早期职业贡献奖的人。同时，他还是1987年密歇根大学教师—学者奖的获得者。霍伦拜克博士的研究主要集中于工作激励的自我管制理论、雇员的遣散与获取过程、团队决策以及团队绩效等等。

拜雷·格哈特 (Barry Gerhart) 是万德比尔特大学 (Vanderbilt University) 欧文管理学院组织研究方面的弗朗兹·汉姆普顿·卡雷 (Frances Hampton Currey) 荣誉教授。他过去曾经担任康奈尔大学劳资关系学院人力资源研究系的副教授和系主任。他先是于1979年从波林格林州立大学 (Bowling Green State University) 获得心理学学士学位，后于1985年从威斯康星—麦迪逊大学获得劳资关系博士学位。他的研究领域主要是薪资报酬、人员配置、雇员态度等等。格哈特教授曾经与多家企业进行过合作，其中包括TRW公司、科宁公司 (Corning) 以及伯斯科 & 鲁姆公司 (Bausch & Lomb) 等。他的论文曾经发表在《管理学研究》、《劳资关系》、《工业与劳资关系研究》、《应用心理学》、《工业与组织心理学手册》等多种学术杂志上。他还是《管理学研究》、《工业与劳资关系研究》、《应用心理学》杂志的编审团成员。他于1990年获得管理学会人力资源管理分会的学者进取奖。

帕特雷克·莱特 (Patrick M. Wright) 是康奈尔大学劳资关系学院的副教授。他曾经在得克萨斯担任公共管理学院以及商学院的人力资源管理硕士课程协调人以及管理学副教授。他在威顿大学 (Wheaton) 获得心理学学士学位，又在密歇根州立大学获得组织行为及人力资源管理硕士学位和博士学位。他不仅从事教学、科研，而且从事人员甄选、雇员激励、人力资源管理战略方面的企业咨询工作。他的研究论文已经有不少发表在《管理学研究》、《应用心理学》、《组织行为与人事决策过程》、《管理学》以及《人力资源管理研究》上。他同时还担任《组织行为与人事决策过程》、《管理学研究》以及《管理评论》等学术杂志的评审专家。此外，他还为许多组织进行了管理咨询，其中包括惠而浦公司 (Whirlpool Corporation)、阿莫科 (Amoco) 石油公司以及北卡罗来纳州政府等。

《人力资源管理译丛》总序

人力资源管理将成为 21 世纪管理学的核心，特别是中国管理学的核心。人力资源管理在中国管理界地位的上升并非偶然，它既有国际因素的影响，也有国内因素的影响。

首先，高新技术的发展提高了人力资源在生产中的地位。从国际上看，20 世纪末高新技术的发展使劳动者在社会生产中的地位发生了质的变化。回顾一下工业革命以来的历史就可以看到，工业革命曾使往日的自由劳动者成为了机器的附庸；劳动异化为资本的奴隶；人制造的机器反过来成为了人的主宰。与此相对应，工业革命时代管理学的构架在很长时期内是围绕着“事”为中心建造的，人不过是为完成“事”而存在的。

高新技术的发展改变了工业革命的传统格局，劳动者在生产中的地位迅速上升。无论是知识的创新，还是高科技成果的应用，劳动再次超越资本成为价值增值的主要源泉。在知识经济时代，企业中的人力资源管理也必须突破工业经济时代的模式，才能构建新的激励机制，才能最大限度地发挥劳动者的积极性和创造性，企业才能形成具有持续发展的竞争力。

其次，世界经济一体化带来了管理文化的多元化。工业革命以来，资本一直努力着以各种方式走向世界，占有领土和资源、输出商品、输出资本都是曾使用过的手段，而高新技术的发展才真正使世界经济一体化成为现实。

如今，跨国公司在世界的发展，成为世界经济一体化的强大动力。我国改革开放以来，“三资”企业的发展也构成了这一大潮的一部分。外资

企业的进入，不仅提高了企业的技术水平，也带来了管理理论和管理方法的革命。跨国公司在不同国家的运行，带来了企业人力资源多元化的融合和冲突。再著名的跨国公司，面对全球化的经营，也无法使用单一的管理模式，必须实现管理制度和管理人才的本土化。因此，人力资源管理的国际化与本土化相结合的要求，就成为人力资源管理不同于其他管理领域的重要特征。同时，对于各类企业来讲，借鉴各国的人力资源管理经验也就成为必然。

第三，传统体制的转型中最深刻的变革是人的变革。20年经济体制改革的经验告诉我们，最深刻的改革是人的变革，是人的价值观念的变革，人们利益获取方式的变革和人们行为方式的变革。没有人的变革，制度的变革难以持久。

对于企业来讲，没有外部体制环境的变化，企业人力资源管理体系就难以建立，即使建立了，也无法发挥出相应的功能。但另一方面，宏观经济体制改革本身并不能替代企业内人力资源管理体系的再造。外部的条件再好，没有企业内科学合理的人力资源管理制度相配合，企业员工的积极性也很难激发出来。

应当看到，对于国有企业来讲，20年的经济体制改革已经为企业人力资源管理体系扫清了主要的外部障碍。经济体制改革进行到了今天，已经对企业内人力资源管理提出了要求，要求企业的管理制度对外部体制变革作出回应，从而形成宏观与微观的互动。这就是人力资源管理在我国日趋得到重视的最重要的原因。

改革以来，民营企业在我国得到了迅速发展。不少民营企业，特别是知识型员工为主的企业，在创业之初就建立了规范的人力资源管理制度。但是，更多的民营企业在创业时注意的是技术和市场，忽视了科学的管理制度。在企业成长到一定规模之后，管理中的矛盾，特别是人力资源管理中的矛盾就会显现。这也是目前人力资源管理在我国日趋受到重视的重要原因。

面对上述变革和我国即将加入WTO的格局，我国人力资源管理面临着普及和提高的双重任务。为了应对这一挑战，核心的任务首先是普及人力资源管理的理念和知识，其次是建设一支专业化的人力资源管理队伍。

需要普及人力资源管理理念和知识的主要对象是企业经营者，特别是第一把手。虽然每位管理者都应当是人力资源管理者，但是，如果没有企业第一把手的理解和认同，再好的制度也无法实施。

培养人力资源管理人才要比培养其他类型管理人才更困难。由于人力资源管理的对象是人，因此，并不能像对物的管理那样，用标准化的方法来统一，而需要在规范的基础上发挥人力资源管理人员的创造性。对于人力资源管理专业人才来讲，这里讲的规范主要不是指专业操作方法的规范，而是管理人员其行为准则的规范。

在新世纪，随着中国经济的进一步发展，企业将成倍地涌现。不同类型的员工与不同类型的企业在中国这一大地上的组合，为中国人力资源管理构造了一个丰富多彩的大舞台。12亿人口的中国的人力资源管理专业化水平的提高，不仅对中国的管理学，而且对世界的管理学都将是巨大的贡献。

为了尽快提高我国人力资源管理水平，我们精选和翻译了这一套《人力资源管理译

丛》，其中包括：《人力资源管理：赢得竞争优势》、《人力资源战略》、《薪酬管理》、《雇员培训与开发》、《绩效考评》和《新员工的录用、面试、甄选与培训》，这些著作和教材的作者都是美国等发达国家的著名学者，他们的著作在国际人力资源管理学界有很大影响。我相信，这套译丛的出版会给中国人力资源管理的理论界和实际工作部门带来一股清新的风。

《人力资源管理译丛》主编
中国人民大学人力资源开发与管理
研究中心主任 董克用 教授
2001年1月31日

前 言

任何一个企业要想在当今这种竞争环境中成长壮大，都必须准备迎接几个方面的重大挑战。首先就是它必须能够提供某种“价值”。传统上的价值概念常常被等同于某种财务函数或者会计函数。然而，在我们看来，对于一个企业的长期价值以及最终生存可能性而言，真正至关重要的却是它的人力资源管理状况。在我们的价值（value）定义中所包括的不仅仅有利润，还包括雇员的成长性以及他们的满意度、更多的就业机会、对环境的保护以及对社区发展的贡献等等。

自《人力资源管理：赢得竞争优势》一书的第一版面世以来，价值已经变得越来越重要了。今天的企业所面临的资源约束比过去的任何时候都更为严峻，因此，能否对现有资源加以更为明智的配置就显得愈发重要。在这种情况下，企业的所有各项职能就必须能够协同一致、尽其所能地发挥作用；而与此同时，企业的各项职能尤其是人力资源对价值增值所作出的贡献也越来越明确地被人们所认识到。

我们相信人力资源管理的所有各个方面——包括企业如何与环境之间进行相互作用；如何获取、准备、开发以及报偿人力资源；如何进行工作设计和对工作进行衡量等等——都会有助于企业迎接它们所面临的竞争挑战，有助于他们的价值创造。事实上，创造价值和谋取竞争优势是企业迎接挑战的必备条件。

10/11/16/10/10/10

竞争性挑战

企业在今天所面临的挑战可以被归纳为以下三类：

● **全球化挑战。**企业越来越真切地感受到，自己要想生存下去，就必须与来自全世界的企业展开竞争。企业不仅需要保护自己的国内市场免遭国际竞争者的侵入，同时还必须努力将自己的经营空间覆盖到整个国际市场。美国企业最近所面临的威胁及其所取得的成功都证明了，全球化将会是一个持续不断的挑战。

● **满足利益相关群体需要的挑战。**在当今的经营环境中取得成功的关键是，要在满足投资者或财务方面需要的同时，注重满足其他利益相关群体——其中包括顾客、雇员以及社区——的需要。对于企业来说，如何通过满足顾客的需要和雇员的需要来达到自己的财务目标，确实是一个挑战。创新、成本削减以及质量目标等都是与企业的财务目标能否实现直接联系在一起的因素，而这些因素又都受到企业人力资源管理实践的影响。前瞻性的企业都在利用多元化的劳动力队伍所带来的竞争力。他们正在通过采取符合道德标准的、负责任的行为来谋取自己在吸引、保留雇员方面所可能得到的优势。成功的企业往往都是通过人力资源管理实践来对雇员进行有效的激励和提供适当的报酬，从而得以生产出高质量的产品和服务的。

● **高绩效工作系统的挑战。**计算机辅助生产系统、现实虚拟、专家系统以及国际互联网等新技术的运用无疑会为企业提供竞争的利器。因为新技术不仅使得企业能够向顾客提供更高质量的产品和服务，同时也导致雇员能够更为迅速地完成工作。然而，能够从新技术中获得最大收益的企业，同时也必须是能够通过人力资源管理实践来对新技术的使用提供支持的企业。工作设计、培训计划以及报酬制度等常常需要根据情况进行重新调整，以便为雇员使用新技术提供必要的支持。这样，高绩效工作系统实际上是以下三个方面的相互链接：一是人力资源及其能力，二是新技术及其采用的机会，三是高效的工作结构和能够促使雇员与技术产生相互作用的政策。上述的每一个链接点都在决定着一家企业的竞争力大小。

我们相信，企业只有成功地面对这些挑战才能创造并维持自己的价值，而迎接这些挑战的关键则在于能否拥有一支高激励性、训练有素而且忠心耿耿的员工队伍。

人力资源职能的角色转变

人力资源管理职业以及人力资源管理实践都正在经历着深刻的变革和重整。在学术刊物以及实务性杂志上刊登的许多文章都对传统的人力资源管理职能进行了批评。然而遗憾的是，在许多企业里，人力资源管理服务并没有为企业提供真正的价值，而是被陷入了烦琐的行政管理事务之中。如果事实确实应当如此，那么还不如用新技术将人力资源管理部门替换掉，或者将其简单地外包给一个能够以较低的成本提供高质量服务的投

标者。尽管这种建议有点儿极端（它对人力资源管理从业人员以及讲授人力资源管理的人而言还是一种威胁!），但是它确实证明了一点，即企业必须确保他们的人力资源管理职能真正为企业创造价值。

应当把技术运用到那些适于将常规性活动加以自动化处理的场合，而管理者则应当把自己的注意力放在那些能够为企业带来大量新增价值的人力资源活动上。让我们来看一看员工福利这方面的工作：对于雇员福利项目登记以及保持详细的福利使用记录这一工作过程而言，完全可以利用技术使其自动化。这种技术的使用就使得管理者得以将自己的活动集中在为企业创造价值方面（比如，如何控制保健成本，如何降低雇员的报酬要求等等）。

虽然有些公司人力资源管理部门的重要性引起了争议，但是每一个人都同意一点，即任何一家公司要想实现自身竞争能力的最大化，都必须能够成功地管理好自己的人力资源。在同管理人员进行交谈的过程中以及在考察人力资源管理实践研究成果的时候，我们发现了三个比较重要的问题。其一，在当前所盛行的这种扁平型组织中，管理者本人在人力资源管理实践方面所承担的责任变得越来越重大。其二，大多数管理人员认为，他们的人力资源部门之所以不受尊重，主要是因为人们的眼里，人力资源部门往往能力不足、缺乏经营意识，同时还缺乏与经营部门的接触。其三，许多管理人员认为，要想使人力资源管理实践变得有效，就必须首先使其与企业的战略发展紧密联系在一起。因此，本书所要强调的就是，人力资源管理实践是怎样而且也应当能够对企业的目标作出贡献，同时对改善企业的产品和服务质量以及企业的有效性作出贡献。

我们的意图在于，向学生提供为成为一名成功的人力资源专业人员，为能够有效地管理人力资源所需要具备的，以及作为一名知识渊博的人力资源产品消费者所需要具备的各种背景知识。作为一名管理者，你在向咨询专家购买服务的时候，在同人力资源部门打交道的时候，或者在设计人力资源部门以及亲自完成人力资源任务的时候，都必须能够清醒地辨认出哪些人力资源管理实践是有效的。

由于以下几个方面的原因，我们相信，本书对人力资源管理的讲授所采用的是一种非常有价值的方法：

- 本书是在四位作者各不相同的科研、教学经历以及咨询经验基础上挖掘整理出来的。他们不仅都曾经以必修课或选修课的形式向本科生、传统的全日制工商管理硕士研究生讲授过人力资源管理，而且还向在周末上课的有丰富经验的管理者和人力资源专业雇员以及在夜间上课的工商管理课程研修生讲述过该课程。

- 人力资源管理被看成是企业经营成功的关键所在。本书强调了人力资源职能以及人力资源管理是怎样能够帮助企业获取竞争优势的。

- 本书讨论了劳动力队伍多元化、组织灵活性、质量改善运动、工作设计以及雇员的遣散与保留等在当前比较流行的话题，所有这些问题对于企业的经营以及人力资源管理实践都有着重要的影响。

- 战略性人力资源管理在本书的一开始就被引入进来，并且一直贯穿于全书的所有内容。

● 本书从前到后还引用了大量的事例来说明新技术是怎样被用来改善人力资源管理实践的效率和效果的。

第三版的主要变化

在快速变化着的经营环境中，时效性就显得非常重要。基于一些评论家对本书第二版所发表的评论意见，我们作了一些修改和完善。在第三版中所作的以下几个方面修改使得这本《人力资源管理：赢得竞争优势》能够继续维持其所具有的竞争力：

● 本书的每一章都被重新整理过，以保证其能够及时反映本领域最新的学术研究成果以及新涌现出来的最优企业实践。在本书的每一章中都有新增加的例子。

● 在本书每一章的开头都使用了新的开篇短文。短文中所描述的许多公司都因为他们出色的人力资源管理实践而得到社会的承认。比如，本书第 10 章的开篇描述了 SAS 研究所 (SAS Institute) 的人力资源管理实践，而该公司最近在《财富》杂志所举办的 1999 年的年度调查中，位居美国最佳供职公司评比的第三名。此外，短文中所描述的其他许多公司还不得不应付一些较为棘手的人力资源管理问题。比如，在第 2 章“战略性人力资源管理”的开篇短文中，我们描述了德尔塔航空公司 (Delta Air Lines) 在他们不得不精简规模以生存下来的时候所面临的种种困境。

● 新的专栏特写尽可能地提供了最近刚刚发生在现实世界中的一些实例。

● 一个名为“通过满足利益相关群体的需要进行竞争”的新专栏取代了第二版中的两个老栏目——“通过提高质量进行竞争”和“通过承担社会责任进行竞争”。新专栏继续强调了社会责任和质量的重要性，只不过这次是从一个比第二版更宽泛的角度来强调的。这一新栏目更好地反映了企业所面临的一个持续性挑战，即在利益相关群体中既包括股东也包括雇员和社区的情况下，企业应当如何同时满足他们的需要。该专栏中列举了大量的例子来说明一些企业是如何通过同时满足顾客、雇员以及社区的需求来实现自己的财务目标的。比如，在第 13 章“雇员福利”中，“通过满足利益相关群体的需要进行竞争”专栏就描述了美国三大汽车制造公司是如何通过设置一个通用报告卡来对保健质量加以等级评价，从而既改善了向雇员所提供的保健服务质量，同时又降低了福利成本的。

● 原来每章结束时的案例现在已经被《商业周刊》中的案例所取代了（请参见“人的管理：《商业周刊》文摘”）。这些案例提供了该杂志中所报道的那些企业所面临的一些真实事件。其中不仅提供了关于公司的信息，而且对所发生的事件也作了描述。案例之后提出的问题要求学生运用相关的那一章中讲述的内容来对案例中所描述的问题提出自己的批评或评价。我们还提供了案例中所涉及公司的国际互联网网址，以便学生和教师能够获得关于该公司的历史、产品和服务、财务状况以及最近消息等方面的其他信息。

● 我们将章的数量从 19 章减少到 16 章，以便对所有的人力资源管理问题提供一

种兼具综合性和简明扼要特点的阐述。

读者在本书中可以发现，新的版本在内容、侧重点以及章节上都有一些变化：

● 本书第二版的第2章题为“人力资源管理中的全球化问题”。而在新版本中，讨论这一问题的那一章被放在了靠近本书最后的地方（第15章），这并不是因为我们想弱化对其重要性的强调，而是想在向学生介绍了人力资源管理实践之后再把这一问题展现在他们面前，因为这时他们可以更好地理解，在不同的国家中，文化和经济因素是如何影响人力资源管理的有效性的。在本书中，“通过全球化进行竞争”这一新专栏对人力资源管理中的全球化问题作了贯穿始终的强调。

● 第三版的第5章“人力资源规划与招募”所阐述的是企业如何能够将劳动力市场问题（人力资源过剩与短缺）发展和转化成为自己赢得竞争优势的机会。本章强调了如何制定以及执行人力资源规划，以及如何招募员工以满足企业人力资源需要的问题。本章是第二版中第9章和第10章的一个自然合并。

● 第10章“雇员遣散与保留”讨论了在遣散以及保留雇员方面可以采取的有效人力资源管理实践。本章取代了第二版中的第8章“工作态度与消极怠工”，它对雇员遣散和保留问题提供了一种范围更窄、条件限制更严格的讨论。由于丧失有价值的员工和留住低绩效的员工都会给企业带来较高的成本，因此许多公司都面临这样一种挑战，即为了促进创新、提高效率以及改善产品和服务质量，企业应当如何使员工感到满意，同时还能向他们提供足够的激励。本章集中论述了流动、雇员的解雇管理，以及如何衡量和监督员工的士气，如何有效地利用员工态度调查所取得的资料等。

● 本书的最后一章即第16章“人力资源职能的战略性管理”帮助学生在充分接触到人力资源管理实践的各个方面以后，重温在第2章中所讨论过的战略性人力资源管理思想。本章有助于学生从战略的高度来思考如何能够通过人力资源管理实践和人力资源职能的设计和再造来帮助企业达到他们的经营目标。本章还强调了从顾客的角度来看，人力资源职能如何能够提高自己的有效性以及如何为企业谋取竞争优势作出自己的贡献。我们在本章中还讨论了如何通过采取基准锚定、流程再造以及一个变革模型来使得企业的人力资源管理实践不仅恰如其分而且真正有效。

● 第9章“雇员开发”所讨论的内容是在第二版中分两章讨论的职业以及职业开发这一重要问题。新的这一章将焦点主要集中于在工作场所的心理契约发生变化的情况下，企业如何进行雇员开发以及应当采取何种职业管理战略的问题。

● 对录像带以及录像案例也进行了更新，以反映出当前的企业信息以及它们的竞争情况。

● 本书的前前后后还不断地提供了国际互联网上所出现的与甄选、培训、招募、法律、质量、报酬以及劳动力队伍等问题有关的各种资源。这些网址为学生和教师接触人力资源管理领域所出现的最新发展情况提供了便利，同时它们还使得学生和老师能够同人力资源管理实践中某些特定领域的专家直接进行对话。

本书的组织

《人力资源管理：赢得竞争优势》包括一个导引章（第1章）和五大部分。

第1章详细地讨论了企业所面临的全球化挑战、满足利益相关群体需要的挑战以及工作系统的挑战，这些因素都会直接影响到企业成功地满足股东、顾客、雇员以及其他利益相关群体需要的能力大小。在这一章中，我们讨论了人力资源管理如何能够帮助企业迎接这几个方面的竞争性挑战。

第一部分主要讨论了企业在试图利用它们的人力资源来作为获取竞争优势的一个重要手段的时候所可能面临的环境力量。环境力量包括企业经营的战略方向、法律环境、企业所从事的工作类型以及工作的物理环境安排等等。

战略性人力资源管理这一章所要讨论的一个中心问题是，在不同类型的企业经营战略中，人员配置、绩效管理、培训与开发以及报酬等分别扮演何种不同的角色。有关法律问题的这一章主要是想强化管理者对于涉及到性骚扰、反歧视性积极行为、伤残雇员安置等相关法律规定的理解。这一章中分析了各种各样的歧视以及法院对不同歧视类型的解释。关于工作分析与工作设计的这一章着重分析了工作系统如何能够通过释放工作压力、增强对雇员的激励以及提高他们对工作的满意度来促进企业竞争能力的提高。

第二部分所讨论的是人力资源的获取和准备问题，其中包括人力资源规划与招募、人员甄选以及培训等。人力资源规划这一章描述了制定人力资源规划的过程。同时，这一章还分析了工作外包、使用临时工以及精简人员等几种人员配置方式各自所具有的优缺点。它还突出强调了招募优秀雇员的战略问题。甄选这一章着重强调了如何通过实现雇员筛选和人员配置过程中的失误最小化来改善企业的竞争地位。对于效度和信度等此类甄选方法的标准问题，本章以一种不与此问题的技术复杂性相混同、从而更为简单易懂的方式进行了阐述。这一章的另外一项内容是讨论面试法、测试法（包括人格测试、诚实性测试以及毒品测试等）等各种人员甄选方法，并且还根据效度、信度、实用性、合法性等衡量指标分别对它们进行了比较。关于工作态度的这一章强调了工作态度（比如工作满意度）确实会影响到企业的生产率以及竞争力。这一章还讨论了哪些干预措施能够帮助管理者实现雇员生产率和满意度的最大化，从而避免像缺勤这样的消极怠工行为发生。

在这一部分中我们还讨论了有效培训体系的构成要素，以及管理者在确定雇员是否做好接受培训的准备、创造一个积极的学习环境、确保培训成果在工作中得到应用等方面所能够发挥的作用。在这一章中我们还分别描述了不同的培训方法如现实模拟以及远程学习等的优势和不足。随着技术的进步，这些新的培训方法在现实社会中已经出现。

第三部分所探讨的问题是企业应当如何确定雇员的的价值以及通过何种保留和开发战略来从高能雇员身上获益。绩效管理这一章则分别审视了等级评定法、目标管理法以及行为锚定法等各种不同绩效管理方法的优点和缺点。而关于雇员保留和遣散的这一章则

讨论了管理者如何能够通过使雇员的生产率和满意度最大化来避免缺勤和流动的问题。在这一章中，我们还讨论了评估、工作经验、正式培训课程、建立师徒关系等雇员开发方式的应用。

第四部分所阐述的人力资源报酬和奖励问题，其中包括工资结构的设计、个人贡献的承认、福利的提供等等。在这里，我们探讨了在企业的报酬战略和工作价值一定的情况下，管理者应当如何为每一种工作确定不同的工资率。此外，我们还对绩效工资、收益分享、技能工资等不同工资方案的优点与缺点进行了分析。关于福利的这一章指明了雇主所提供的各种不同福利类型，并且讨论了如何控制福利成本。本章还提供了一些关于报酬和福利管理实践的国际比较材料。

第五部分的内容涉及到人力资源管理中的一些特殊问题，其中包括劳资关系、国际化的人力资源管理以及人力资源功能的管理。集体谈判和劳工关系这一章集中讨论了传统的劳资关系问题，如工会结构与工会会员、工会的组织程序、集体合同的谈判等等；还讨论了工会的新奋斗目标以及一些敌对性质不那么明显的新劳资关系处理方法。国际性人力资源管理这一章讨论了社会以及政治的变革问题，比如欧元在欧盟的启动等等。这一章还讨论了海外派驻人员的挑选、准备以及报酬问题。本书在最后具有总结性的一章中分析了企业的人力资源管理实践应当如何服务于企业经营目标的实现。这一章强调了，企业的人力资源功能要想变得有效，就必须以顾客为中心。

位于每一部分结尾处的录像案例都对该部分所阐述的各种观念进行了整合。这些案例的目的在于为学生提供一种亲自处理企业经常遇到的人力资源管理问题的实践机会。

帮助大家学习的几个特色栏目

本书为了帮助大家更好地学习而专门设计了几个特色栏目：

- 每一章开头的学习目的告知学生，当他们阅读本章的时候，他们应当了解人力资源管理中的哪些問題。

- 每一章的开篇短文都分别向学生展示了一个现实中的企业经营问题，或者是向学生提供了关于该章所讨论问题的背景资料。

- 分布于各章的“通过全球化进行竞争”、“通过满足利益相关群体的需要进行竞争”以及“通过高绩效工作系统进行竞争”等栏目揭示了一些企业是怎样通过有效地设计自己的人力资源管理实践来迎接全球化挑战、满足利益相关群体（包括顾客、雇员、股东以及社区）需要的挑战以及工作系统的挑战，并在此基础上赢得竞争优势的。这些栏目中所列举的例子都是从分布于不同部门——比如制造业、保健业、服务业以及销售业等等——之中的形态各异的企业中选取出来的。

比如，第5章“人力资源规划与招募”中的“通过满足利益相关群体的需要进行竞争”这一专栏就介绍了松尼斯和邓尼斯公司（Shoney's and Denny's）这一餐饮连锁企业

在招募方面所作的努力。该公司采取了增加劳动力队伍多元化的措施来消除它们因对待雇员和顾客的特殊态度而获得的种族主义者的名声。

第8章中的“通过全球化进行竞争”这一专栏揭示出，某些绩效管理实践可能是不能在不同国家之间通用的。比如，在新加坡航空公司驻泰国办事处，管理人员拒绝向雇员作出负面反馈，因为他们担心这种做法会导致自己死后的生活会受到不良影响。

第11章中的“通过高绩效工作系统进行竞争”这一专栏则说明了技术是怎样使得雇员和管理者都能够更容易地接触到薪酬资料的。无论是雇员还是人力资源管理，都在利用基于互联网的薪资调查来确保自己和企业内的薪资与外部市场的薪资水平保持对等。

- 凡是人力资源管理中所用到的重要词汇我们都在每一章中用黑体字显示了出来。
- 书中所举的例子涵盖了从服务业、零售业到制造业的所有各种经济部门中的企业所具有的特征。
- 每一章的最后所提出的讨论问题可以帮助学生学习各章所讲述的基本思想，同时有助于他们理解各章中所讲述的内容在实际中具有怎样的应用潜力。
- 从《商业周刊》上选取下来的案例揭示了存在于企业之中的一些与人力资源管理有关的经营问题。这些案例使学生获得了一个直接应用他们在各章中所学知识的机会。
- 所有各章，包括结尾的那一章，都要求学生使用国际互联网。这有助于学生理解互联网对于人力资源管理的价值。
- 每部分结束时所提供的录像案例都显示了一些通过成功的人力资源管理实践获得竞争优势的公司的实例。每盘12分钟~15分钟的录像带不仅包括了与公司管理者和雇员的对话，而且还包括了公司经营的现场实录。录像案例以及随之所附的问题向学生提出了挑战，使他们懂得应当如何从多个角度来看待人力资源管理工作以及人力资源问题。而国际互联网网址的提供则方便了学生和教师为课堂使用的方便而查找与涉及到的公司有关的更多信息。
- 全书最后提供了一个词汇表，它对于在人力资源管理中经常用到的一些关键词汇进行了界定。
- 具有较高艺术水平的设计和色彩调配大大增添了本书的可读性，更加有助于读者的学习。

教师用辅助材料

- 教师手册、幻灯片正本以及 PowerPoint 幻灯胶片。弗罗斯特伯格州立大学 (Frostburg State University) 的阿密斯·沙河 (Amit Shah) 正在重新审查《教师指导手册》以及相应的 PowerPoint 幻灯胶片。《教师手册》包括一套讲义大纲和注释、讨论问

题的答案、附加的讨论问题和练习、讲授建议、学期报告和论文题目、各章结尾案例所提问题的答案以及录像案例的注释和答案。幻灯片的正本也被放在了《教师指导手册》的后部。这些幻灯片中所包含的内容有的是从本书中摘取下来的一些图形或表格，有的则完全是新材料。我们还为每一章准备了10张~15张用PowerPoint制作的幻灯胶片。在第三版中，我们为每一章都额外新增了5张胶片。

- **测试题库。**由德普尔大学(Depaul University)的尼科拉斯·马西斯(Nicholas Mathys)编写的《测试题库》为本书的每一章都设计了25道判断正误题、50道多项选择题和10道论述题，该题库总共包含了1600多个问题。每一道问题都被根据难易程度划分了等级，同时还提供了回答每一个问题时所需要参考的课本内容的页码。为第三版搭配的测试题库也同样经过了重新审查。

- **计算机化的测试程序。**在麦格劳-希尔公司(McGraw-Hill)的帮助下，这种测试发生器使得授课者得以对问题进行增添和编辑，从而创建出多达99种不同的测试情境，甚至可能会更多。

- **录像。**每部分末尾处的录像都可以被用来激起课堂讨论以及引发学生的兴趣。作为案例背景的各种不同公司图景使得录像具有广泛的吸引力。我们在第三版中对所有的录像案例都进行了更新，或者是完全作了重新编制，以便能够真正及时反映最新的企业信息。

致谢

尽管本书已经发展到了它的第三版，但是我们还是要感谢在一开始时推动本书出现的那些人。如果不是因为两个人的企业家精神，本书的第一版是不会面世的。奥斯藤出版公司(Austen Press)的总裁比尔·斯库福(Bill Schoof)不仅为我们提供了必要的资源，而且从一开始就对让我们四个不知名的教科书作者从一个全新的角度来讲述人力资源管理的行动充满信心。我们的编辑约翰·韦梅斯特(John Weimeister)更是既为我们提供了非常有价值的市场信息，又就全书的审查工作进行了大量的协调，同时还帮助我们作出了与本书有关的许多重大决策，从而使得本书的写作成为一个令人愉快的过程。尽管我们不再与约翰和比尔共同工作，但他们仍然是我们的好朋友，同时他们在如何与作者之间建立起良好关系方面也仍然可以称得上是一个典范。在本书的第三版出版时，我们又幸运地遇到了另外两位才华出众、工作勤奋的编辑，这就是艾尔文出版公司(Irwin)的约翰·比尔奈特(John Biernat)和克雷斯汀·斯科德(Christine Scheid)。在提高本书第三版的水平方面，约翰和克雷斯汀不仅向我们提供了专家意见，还给我们以精神鼓励，同时为我们提供了自由发挥的余地。此外，克雷斯汀还承担了提醒四位忙碌的作者按期完成写作并提交各章材料这项麻烦的任务。出版公司的市场营销主管艾伦·克劳瑞小姐则因其在为本书创造激动人心的效果(从而被读者所接纳!)方面所产生的思想火花和所付出的努力而值得我们给予衷心的感谢。弗罗斯特伯格州立大学的阿密