

华 章 国 际 经 典 教 材



华章教育



Education

人力资源管理

(原书第9版)

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
(9th Edition)

(美) 约翰 M. 伊万切维奇(John M. Ivancevich) (休斯顿大学) 著
(中) 赵曙明 (南京大学)



中國版



机械工业出版社
China Machine Press

华 章 国 际 经 典 教 材

人力资源管理

—— (原书第9版) ——

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
(9th Edition)

(美) 约翰 M. 伊万切维奇(John M. Ivancevich) (休斯顿大学) 著
(中) 赵曙明 (南京大学)



机械工业出版社
China Machine Press

本书从人力资源对管理者、员工和公司的影响及人力资源的保障、薪酬、发展、保护等方面着手,系统地讲述了人力资源的计量、人力资源信息的取得及职业规划等内容。

本书的一个重要特点在于理论和实践、特别是中国人力资源实践的结合。本书关注人力资源管理方法在真实的组织环境和情境下的运用,现实主义、理解、批判和管理导向的思考始终贯穿全书。书中还提供了丰富的案例资源、人力资源管理杂志精彩文章摘录、练习和讨论题,是理论与实践相结合的完美之作,具有很强的可读性。

John M. Ivancevich. Human Resource Management, 9th Edition

ISBN 0-07-252577-0

Copyright © 2004 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Simplified Chinese adaptation Copyright © 2005 by China Machine Press.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. No part of this publication may be reproduced or distributed in any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese adaptation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字编译版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2004-5744

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/(美)伊万切维奇(Ivancevich, J. M.), (中)赵曙明著. - 北京:机械工业出版社, 2005. 6

书名原文: Human Resource Management

(华章国际经典教材)

ISBN 7-111-16449-0

I. 人… II. ①伊…②赵… 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(2005)第 037161 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: 李欣玮 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2005 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 21.5 印张

定价: 38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线: (010)68326294

投稿热线: (010)88379007

约翰 M. 伊万切维奇 (John M. Ivancevich)

休斯顿大学

- 休斯顿大学鲍尔商学院的教授，担任学院院长及学科主任研究员等职
- 为各类著名学术期刊撰写150多篇文章，涉及人力资源方向、组织行为学以及管理等方面的学术领域
- 为200多家企业 and 非营利机构提供咨询、演讲和培训项目
- 获得大量奖励、荣誉，包括被收入《管理研究学会名人录》
- 最新著作：《卓越管理指南》、《管理“爱因斯坦”们：在数字时代领导高科技人员》、《管理无小事》

赵曙明

南京大学

- 南京大学商学院院长，教授、博士生导师
- 南京大学企业管理国家重点学科学术带头人，所开设的《人力资源管理》2004年被教育部评为精品课程
- 任美国等多所商学院的兼职教授、兼澳门科大研究生院院长，并任亚太地区人力资源研究会理事长等
- 在人力资源管理及企业跨国经营的研究方面颇有造诣，出版了《人力资源管理研究》等20余本著作，撰写了150多篇论文，并担任英国、美国及澳大利亚等多家专业期刊的主编或编委
- 先后十多次获得国务院、教育部、江苏省政府以及南京大学颁发的教学和研究奖，并获美国大学国际企业管理学者奖；2002年被评为财智中国HR年度人物，2004年被世界经理人周刊、人民网等评为“中国十位最有影响力的管理大师”之一

中外名师联手打造

——华章国际经典教材 **中国版**

- 联合国际顶尖教育出版机构，针对广大师生需求，精心制作推出
- 精选国际经典畅销教材，邀请国内该领域中最有影响的名家合著而成
- 根据国内教学需要，对教学大纲要求的知识点进行整合，对与国内教学要求不符部分适当删改，既保留国外经典教材的原汁原味，又更符合中国教学的需要
- 精选保留原书中经典案例，同时适量补充本土案例，以解决学生所反映的“与中国市场实践操作相脱节”的矛盾，使国际先进教学理论和中国实践更好结合
- 系列囊括了经济管理领域各门核心课程

即将出版

《管理经济学》

《零售学精要》

《国际管理》

作者简介

约翰 M. 伊万切维奇 (John M. Ivancevich)

休斯顿大学鲍尔商学院的教授,担任学院院长及学科主任研究员。向大多数国内和全球企业提供培训课程及管理咨询。他著有(包括合著)许多成功的著作,涉及人力资源管理、组织行为学以及管理等方面的学术领域。伊万切维奇教授为各类著名学术期刊撰写一百五十多篇文章,为二百多家企业 and 非营利机构提供咨询、演讲和培训项目,并被收入《管理研究学会名人录》。他最新的著作《卓越管理指南》(*Guidelines for Excellence in Management*)、《管理“爱因斯坦”们:在数字时代领导高科技人员》(*Managing Einsteins: Leading High Tech Workers in the Digital Age*)、《管理无小事》(*Always Think Big*)在全世界广受赞誉。

赵曙明

1952 年生于江苏海安。1977 年毕业于南京大学英文专业;1981 年留学美国,1983 年获硕士学位;1987 年再度赴美,攻读博士学位,于 1990 年获美国加州克莱蒙特研究生院高等教育与人力资源管理学博士学位;1990~1991 年在佛罗里达大西洋大学商学院从事博士后研究。

现任南京大学商学院院长、教授、博士生导师,是企业管理国家重点学科学术带头人、享受政府特殊津贴。同时任澳门特别行政区政府人力资源发展委员会委员、澳门科技大学研究生院院长(兼职)、香港科技大学恒隆组织管理中心学术顾问委员会顾问、中国人力资源研究会常务理事、江苏省人力资源学会会长及江苏省企业管理协会、企业家协会副会长。

赵教授在人力资源管理及企业跨国经营的研究方面颇有造诣,出版了《人力资源管理研究》等三十余本著作,撰写了一百五十多篇论文。分别于 1992、1996、1999、2002 年成功组织了 4 届企业跨国经营研讨会。先后十多次获得国务院、教育部、江苏省政府以及南京大学颁发的教学和研究奖,并获美国大学国际企业管理学者奖。于 1996 年获得国家教育委员会跨世纪优秀人才培养计划基金(管理科学)。1997 年被人事部等 8 部委评为“国家百千万人才工程第一、二层次培养对象”。1998 年和 2002 年被江苏省评为“333 工程跨世纪学术、技术带头人培养工程第一层次培养对象”。1999 年和 2004 年被教育部聘为“教育部第四届科学技术

IV

委员会学部委员”和“高等学校工商管理类学科专业教育指导委员会委员”。2000年和2002年被国家自然科学基金委员会分别聘为第八届和第九届学科评审组成员。2003年被国务院学位办和教育部聘为全国MBA教育指导委员会委员。2002年被评为“财智中国HR年度人物”。从2002年起担任英国 *International Journal of Cross Culture Management* 的主编；同时任美国 *Advances in Competitiveness Research* 及澳大利亚 *Asia Pacific Journal of Human Resources* 编委。2003年他的著作《人力资源管理研究》获得第13届中国图书奖和江苏省第8届哲学社会科学优秀成果一等奖。2004年在澳门获得中国商学院领导成就奖。赵教授被世界经理人周刊、人民网等机构评为2004年“中国最具有影响力的十大管理大师”之一。赵教授所开设的《人力资源管理》2004年被教育部评为精品课程。

赵教授曾是国外8所商学院的兼职教授，现为美国南加州大学马歇尔商学院的兼职教授。曾为多家国有、外资、民营企业进行管理咨询，还担任加拿大 MFC Bancorp Ltd.、苏宁电器连锁集团有限公司、江苏苏豪国际集团股份有限公司等3家大公司的独立董事。

前言

人力资源管理在现代企业组织中占据着中心角色。越来越多的企业管理者意识到,人力资源管理对一个组织的成功具有关键的作用。人力资源管理不再是事后才考虑的因素,而是组织为了保持竞争力而必须制定的整体战略中一个活跃的参与要素。人力资源管理存在于所有的组织中,其聚焦点是组织中所有的人。人是组织活力的源泉。没有人,计算机信息系统、薪酬制度、规划项目或者程序都没有了存在的必要。因为人力资源管理活动包括了人,这些活动必须很好地协调,合理地实施,并且持续地改进。相对于其他系统而言,人力资源管理的独特性在于对工作环境中的人的全面关注,以及对组织中人力资源管理活动(包括福利和健康状况)的关注。目前,中国企业也面临着越来越多的人力资源问题,如高科技员工短缺、裁员重组、劳资关系冲突等。这需要我们学习工商管理 and 人力资源专业的学生在吸收国际最新人力资源管理理论的同时,也能够了解中国的人力资源管理实践。正是基于以上的认识,在机械工业出版社的帮助下,我们产生了合作编写本书的意向。本书是中国南京大学赵曙明教授,在美国休斯顿大学伊万切维奇教授所著的畅销教科书《人力资源管理》(第9版)的基础上翻译、增减、改写而成的,以便适合在中国使用,是两位跨国合作的结晶。

本书的特点

本书在写作过程中始终贯穿了管理导向的思想。也就是说,人力资源管理被视作与各个部门、项目小组的管理者密切相关。管理者一向都面对着人力资源管理的问题、挑战和抉择。每个管理者都必须是一个人力资源问题的诊断专家和解决者,能够灵活运用人力资源管理的概念、程序、模型、工具和技巧。本书关注人力资源管理方法在真实的组织环境和情境下的运用。现实主义、创新、理解和批判的思想始终贯穿全书。具体而言,本书关注:(1) 对组织绩效最大化负有责任、符合伦理道德的管理者和领导者;(2) 在工作中,给管理者和非管理者提出建议、给予支持的人力资源管理专家;(3) 从事具体工作的员工,如工程师、文员、机械师、药剂师、教师、护士等等。

本书的另外一个重要特点在于理论和实践、特别是与中国人力资源实践的结合。本书从来没有要成为一部关于人力资源管理工具、法则和观点的百科全书。本书试图在使老师和学生跟上最新的人力资源管理理论和实践的同时,也能够了解这些理论在中国的实践、存在的问题以及变革的方向。为了达到这样的目标,在编译过程中,我们增加了面向中国学生的内容,即中国企业人力资源管理制度

的发展与现状、中国企业人力资源管理案例、中国企业劳资关系管理、在华跨国公司的人力资源管理等内容。我们对一些在以美国为代表的西方社会中突出的、而在中国并不是非常突出的人力资源问题的讲述进行了删减,采用具有中国特色的案例作为每章开篇的“职业挑战(引子)”和章末的“职业挑战(总结)”,以加强学生对中国企业人力资源管理实践和理论的学习和理解。

编写体例

为了使本书更加切合实际、有趣、实用和学术化,我们采用了这样的编写体例。每一章都包括如下的大部分要素:

- 学习目标——表明了学生学习每章后需要了解的知识和内容。
- 职业挑战——设定一个简短的情境,强调运用每章介绍的知识以及其小结中深入讨论的人力资源管理技巧和问题。分为“引子”和“总结”两部分,分别放在每章的开篇和章末。
- 人力资源管理诊断模型——对本书起综合框架作用的诊断模型。
- 人力资源备忘录——用以强调一个统计量、一个事实、一个历史上的要点、相关的信息片断,或是关于一个实际存在的公司、一项技术或一群人的简短新闻。
- 本章小结——简单、简洁地提及了本章要点。
- 关键术语——加在本章末尾的关键词条综合词汇表。
- 复习讨论
- 应用案例——反映各种规模和各种行业的组织所面对的人力资源管理论点、关注要点和问题。

致谢

很多杰出的评审者为本书都提供了很好的评论意见。他们的许多想法和建议已经在书中有所体现。毫无疑问,他们对人力资源管理的见识、机智和知识值得我们欣赏。本书的评阅人包括:来自 Defiance College 的 Wayne Buchanan、来自 University of Alaska-Fairbanks 的 Jacob Joseph、来自 Loras College 的 Gerald J. Koppes、来自 Portland Community College 的 Robert W. Russell、来自 Saint Leo University 的 Lynn Wilson 以及来自南京大学的刘洪。

下面的这些老师也对人力资源管理学科提供了一些有价值的市场信息,他们也花费了时间和精力为我们提供了反馈意见:来自 National University 的 David A. Ainscow、来自 University of Puerto Rico 的 Benigno Alicea、来自 SUNY-OLD Westbury 的 Barry Armandi、来自 Louisiana Tech 的 Tim Barnett、来自 Alaska Pacific University 的 Steven Bershire、来自 Oakland City University 的 Vicky K. Black、来自 Holy Family College 的 Teresa Brady、来自 Hampton University 的 John C. Bucelato、来自 University Of Northern Iowa 的 William Muller、来自 Concordia University 的 John F. Burgess、来自 Assumption College 的 Carol Harvey、来自 Roosevelt University 的 Charles Noty、来自 Brandeis University 的 G. W. Bush、来自 Bloomsburg University 的 Nancy Hess、来自 Miles College 的 Allen Ogheneiobo、来自 California State University-Chico 的 Charles Cambridge、来自 Northwestern Polytechnic University 的 Paul E. T. Jensen、来自 Palm Beach Atlantic College 的 Michael W. Popejoy、来自 California State University-Sacramento 的 Anne Cowden、来自 Barat College 的 Harriet Kandelman、来自 Transylvania University 的 Charles Rarick、来自 Tulane University 的 Janette Dozier、来自 Southern College 的 George J. Karl III、来自 Drake University 的 Dennis Rhodes、来自 Minot State University 的 Nilgun Dungan、来自 University of Wisconsin-LaCrosse 的 Paul N. Keaton、来自 Trenton State College 的 Rajib Sanyal、来自 Bellarmine

College 的 Norb Elbert、来自 University of Maryland 的 Kenneth A. Kovach、来自 Allentown College 的 Michael Soltys、来自 Southern College 的 Richard J. Ericksom、来自 Webster University 及 Barry University 的 Leo A. Lennon、来自 Utah State University 的 David B. Stephens、来自 Webster University 的 Karl M. Everett、来自 Peru State College 的 Robert Lewellen、来自 Tednikan Prekna-South Africa 的 Saia Swanepoet、来自 Peace College 的 Michael Feldstein、来自 Tarleton State University 的 Jerry Madkins、来自 Wabash Valley College 的 Dave Wilderman、来自 Oakland University 的 Robert J. Forbes、来自 SUNY-Farmingdale 的 Daniel S. Marrone、来自 The University of Tennessee-Chattanooga 的 Carolyn Wiley、来自 University of Georgia 的 Robert Gatewood、来自 Touro College 的 Norman Mermstein、来自 Virginia Military Institute 的 Douglas S. Woundy、来自 Wilmington College 的 Perry Haan、来自 Harris-Stowe State College 的 Kenneth Mitchell、来自 Tidewater Community College 的 E. C. Hamm 以及来自 California State University-Long Beach 的 Jonathan S. Monat。

Ginger Roberts 和 Peggy Adams 作为行政助理、信息的组织者以及语言的处理者也参与到本书的修改之中。没有他们两个人的仔细、准确、耐心和创造性的工作，本书的修改工作将无法完成。他们是能够使作者在限期内完成修订工作，并且提供高质量材料给出版社的专家。我们衷心地感谢他们能够成为我们团队中的一员，并且努力地帮助完成本书的修改工作。在我们编译本教材的过程中，还要感谢南京大学众多的老师和研究生，他们对翻译和改写工作付出了巨大的努力。他们包括：程德俊、赵薇、冯云霞、戴万稳、刘永强、张捷、王颖、何轶雯、张如凯、肖剑科、王菁、李珊珊、陈慧媛、胥克家、彭溶、郑耿峰、唐翌等。

南京大学 赵曙明

休斯敦大学 (University of Houston) 约翰 M. 伊万切维奇

2005 年 1 月 30 日

目 录

作者简介 前言

第1章 人力资源管理概论 1

- 1.1 人力资源管理的意义及特点 2
- 1.2 人力资源管理发展简史 5
- 1.3 人力资源管理的战略重要性 6
- 1.4 人力资源管理与组织效益 7
- 1.5 人力资源管理职能的目标 8
- 1.6 人力资源管理活动的主体 11
- 1.7 人力资源部门的运作 14
- 本章小结 21

第2章 战略人力资源管理指南 25

- 2.1 人力资源管理诊断模型 27
- 2.2 外部环境影响 28
- 2.3 内部环境影响 34
- 2.4 人力资源管理所面临的战略挑战 38
- 2.5 人和人力资源管理诊断模型 42
- 本章小结 45

第3章 企业人力资源管理与开发 国际比较研究 48

- 3.1 美国企业的人力资源管理 49

- 3.2 日本企业的人力资源管理 51
- 3.3 德国企业的人力资源管理 54
- 3.4 中国企业人力资源管理
开发 57
- 本章小结 65

第4章 全球人力资源管理 68

- 4.1 诊断模型和全球人力资源
管理 69
- 4.2 跨国公司中的外派管理人员 73
- 4.3 全球公司的本土化招聘方式 78
- 4.4 全球人力资源管理的法律和
民族环境 80
- 4.5 劳动关系和跨国企业 81
- 本章小结 82

第5章 人力资源规划与设计 85

- 5.1 人力资源规划的诊断性
分析 86
- 5.2 战略规划和人力资源
规划 87
- 5.3 人力资源规划过程 87
- 5.4 人力资源信息系统 93
- 5.5 员工隐私和人力资源
信息系统 94
- 本章小结 95

第6章 工作分析与设计	98	第10章 薪酬管理：概要	177
6.1 工作分析概述	100	10.1 薪酬诊断的方法	178
6.2 工作分析的方法	102	10.2 薪酬和激励	184
6.3 工作描述和说明书	108	10.3 薪酬决定	186
6.4 工作分析和战略人力资源 管理	110	本章小结	193
本章小结	114		
第7章 招聘	117	第11章 薪酬管理：问题和政策 ...	196
7.1 招聘的诊断方法	119	11.1 个人收入的决定	197
7.2 外部影响	119	11.2 支付薪酬的方式	198
7.3 被招聘者与组织的相互影响 ...	122	11.3 薪酬管理中的问题	209
7.4 招聘方法	123	11.4 中国企业的薪酬制度改革	210
7.5 现实的工作预告	128	本章小结	213
7.6 招聘的替代选择	129		
7.7 招聘的成本-收益分析	130	第12章 福利管理	215
7.8 常用招聘工具	130	12.1 背景	216
本章小结	133	12.2 福利决策的诊断模型	217
		12.3 法定福利计划	218
第8章 甄选	135	12.4 自愿提供的福利	220
8.1 甄选过程的诊断模型	136	12.5 退休收入	225
8.2 甄选的标准	137	12.6 雇员服务	228
8.3 甄选的程序	141	12.7 灵活的福利计划和补偿 账户	229
8.4 经理人员的甄选	148	12.8 管理一个有效的福利计划	230
8.5 甄选决策的成本-收益分析	150	12.9 对高代价的福利的总结 分析	231
本章小结	151	12.10 中国企业福利制度及改革 ...	231
		本章小结	233
第9章 绩效评估和管理	154		
9.1 绩效评估的诊断模型	155	第13章 培训和发展	237
9.2 运用正式评估的案例	156	13.1 培训和开发概述	238
9.3 评估步骤	158	13.2 上岗引导的介绍	239
9.4 选择评估技术	160	13.3 培训的介绍	241
9.5 绩效评估中的潜在问题	168	13.4 管理培训计划	244
9.6 反馈面谈	171	13.5 培训的开发：教学的方法	247
本章小结	172	13.6 管理开发：一个概括	255

13.7 培训和开发的评估	261	15.4 集体谈判	300
13.8 中国企业的培训和开发	263	15.5 集体谈判结果——未能达成 协议	303
本章小结	264	15.6 集体谈判合同管理	305
第14章 职业生涯规划与发展	268	15.7 中国的劳资关系历史、现状与 发展	307
14.1 职业规划和发展的诊断 途径	269	本章小结	312
14.2 职业生涯的概念	270	第16章 安全、健康和纪律	317
14.3 各阶段的职业生涯发展	275	16.1 背景	318
14.4 职业规划和职业路径	281	16.2 工作中的安全和健康 危害	320
14.5 职业生涯发展方案中的 问题和焦点	284	16.3 预防性健康计划：一种健康 方法	322
本章小结	288	16.4 安全和健康问题	323
第15章 劳资关系和集体谈判	291	16.5 安全和健康计划的评估	327
15.1 劳资关系的诊断模型	292	16.6 员工纪律	327
15.2 工会组织运动	293	本章小结	332
15.3 规范劳工关系的立法回顾 ...	297		

第 1 章

人力资源管理概论

学习目标

- 定义人力资源管理这一术语。
- 描述在组织中进行人力资源管理活动的战略重要性。
- 解释人力资源领域中有哪些职业机会。
- 讨论人力资源管理专家和经理在人力资源活动中所起的作用。
- 列出组织中人力资源部门所追求的目标。

职业挑战（引子）

李宁，1981年毕业于南通纺织工学院，留校工作了14年，其间包括读研究生和到英国进修，先后在自动化系和纺织系担任教师，曾任纺织系副主任，负责科研、实验室和学生工作，并于1988年负责筹建了工业外贸专业，该专业后来发展为经贸系。在执教期间，李宁曾获得多项奖励。

他在职业生涯中面临的第一个职业挑战是在1994年，当时他37岁，被省委组织部委派到南通市崇川区挂职，任科技副区长。当时他刚从国外进修回来，所学的专业是管理学，非常希望有机会实践自己所学的知识，便欣然赴任。在区政府，他分管当时区里最薄弱、最迫切的对外经济工作和开发区的启动开发工作，并兼任开发区的领导职务。这对他提出了许多新的挑战：（1）没有任何实践经验；（2）没有专业团队的合作和支持；（3）几乎没有资金的支持；（4）缺乏可以利用的商务关系。在领导和同事的支持下，他满腔热情地投入工作。两年后挂职期满，他面临了一次真正的职业选择：是继续留任还是回到学校任教？由于经过两年的实践，他积累了一些经验，初步发展了一支团队，工作开展也初见成效，上级领导希望他留任。经过认真考虑，也征求了家人、朋友的意见，他选择了留任。

在开发区任职的8年期间，他一直分管全区外资、外贸、和开发区工作，主要是开发区的基础设施建设、招商引资、投资和经贸服务等。他分管的工作和部门连续多年被市政府评为先进，自己也积累了许多经济工作的经验。而就在这时，即2002年6月，中国华源集团公司为下属上市公司上海华源股份有限公司招聘副总经理。这时的李宁已经45岁了，他再一次面临职业的抉择。现在摆在他面前的问题是：如果他有幸被选中，是否应该接受这个新的工作？他在开发区工作积累的管理经验，他目前在南京大学商学院攻读企业管理博士，所学到的专业知识以及他多年来培养的工作能力，都非常有可能使他胜出。

如果您是他，您将做何种选择？李宁的选择我们将在本章结束时告诉大家。

1.1 人力资源管理的意义及特点

“人”、“人力资源”、“使组织更加意识到人力资源的作用”、“处于由人组成的企业之中”，这些话语和思想在现代社会已司空见惯。企业面临的重要的挑战之一就是如何专业地对待和关心组织中工作的人。

早在19世纪，罗伯特·欧文就告诫他的制造商同行要关注人的因素，并声称：“如果把钱用来改善劳动的话，那么这笔钱给你带来的利润将不是整个投资的5%、10%或者15%，而是50%，在许多情况下甚至会100%。”20世纪30年代，梅奥通过霍桑实验再次宣告：是企业的员工，而不是工作条件本身（技术）对劳动生产率有决定性的影响。20世纪50年代，彼得·德鲁克明确指出：“企业绝不是一个机械的资源汇集体。利用资源组成一家企业，若仅仅将资源按逻辑顺序聚集在一起，然后打开资本的开关是不够的。需要的是资源的嬗变，而这种变化是不可能来自于注入资本之类的无生命的资源的。……能够增大的资源只能是人力资源，……在人类所有能够运用的资源中，只有人才能够生长和发展。”20世纪80年代，托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼在《追求卓越》一书的引言中写道：“企业普通员工这种不寻常的努力，已经成了研究优秀企业的主要线索。”可见，企业管理的研究者和实践者们早就注意到，人是企业绩效的关键决定因素，企业管理人的方式必须能够提高企业的绩效，有效地管理人力资源能够给企业带来更好的绩效。

本书将集中讨论在组织情境中的人和绩效的优化问题。全书的重点是在组织中工作的人，即职员、技术人员、主管、经理及高级经理。不论是大型、中型还是小型组织，如IBM公司、美国最大的克罗格连锁超市（Kroger）、宝洁公司、默克医药公司（Merck-Medco）、美国CVS连锁药店、田纳科公司（Tenneco）及盖普公司（GAP），它们都非常清楚，要成长、繁荣并保持健康，就必须使包括财务和人力等所有资源的投资收益最优化。

如果组织真正关心人，那么它的哲学、文化和方向将反映这种信念。在本书中，**人力资源管理（Human Resource Management, HRM）**即是有效地管理工作中的人，专门负责与人——员工有关的问题。人力资源管理是组织中的一项执行职能，是利用人力资源实现组织的目标。不管一个公司中是否存在人力资源管理职能或部门，每一位经理必须关心人的问题。

“人事”、“人力资源管理”、“工业关系”及“员工发展”等术语，被不同的人用来描述与人有关的部门或团队。尽管目前有些人仍然使用“人事管理”这个术语，但是“人力资源管理”这一术语现在已被广泛使用。正是为了与时俱进，这一术语将贯穿于本书的始末，它反映出我们的社会和组织越来越关心人。今天的员工——人力资源——对自己的工作有更高的要求，并欢迎那些将给予他们对生活有更大控制权的管理行为。

20世纪80年代末以来，人力资源管理成为中国企业管理的一项重要职能，包含的内容越来越多，现在已经成为企业管理计划中不可缺少的一部分。人力资源管理的普及、扩张有许多原因，如不断增加的竞争压力促使企业重视人的作用，为了使个人目标与组织目标能够更清楚地联系在一起，组织重建及授权使企业将任务和责任下放给组织基层等。近几十年来，随着以集体主义为特征的制度向以个人主义为特征的制度转变，制定个人绩效标准并对其进行严格衡量的需求变得越来越紧迫，人力资源管理方面的很多创新几乎都与它有着各种各样的关系。大多数学者认为，人力资源管理是一个将战略管理目标转化为个人绩效的系统，通过有效地组织以取得最优的工作结果。人力资源管理需要建立一个框架，来指导、跟踪和激励个人的绩效。因此人力资源管理部门的主要作用主要表现在以下方面：

- 告诉所有员工企业的使命、任务。这些内容不仅仅在员工刚进入企业的引入阶段要灌输给他们，而且以后也要经常向他们传达，其目的是向员工传达和强化企业的基本理念，或是告知基层有关正式的组织问题变化的信息。
- 告知员工经营计划和工作进展，与员工进行定期、正式的交流。
- 保持人力资源管理与全面质量管理或其他整个组织创新机制的一致性。
- 密切关注高层管理者的绩效，并把绩效与薪酬联系起来。
- 利用具体的、可衡量的、适当的、相关的、现实的目标来明确表述组织对员工所期盼的绩效，并且定期检查这些目标，如果有可能，与员工讨论并对这些目标达成一致意见。
- 将绩效评估过程系统化，并把绩效评估作为整个企业工作检查过程中的关键部分之一。

- 采用基于绩效的薪酬制度。
- 运用正式且持续的检查机制，以确定培训 and 发展的需求，这样才能在满足个人绩效要求的同时达到组织的目标。

具体来说，人力资源管理活动包括：

- 遵守平等就业机会的原则；
- 工作分析；
- 人力资源规划；
- 员工招聘、甄选、激励及发展；
- 绩效评估和薪酬管理；
- 培训和发展；
- 劳资关系；
- 安全、健康和福利。

这些活动正是本书各章节所要讨论的内容。它们也将以构成要素的形式出现在贯穿全书的人力资源管理职能的模型之中。

下面首先需要强调四种人力资源管理的特征：

1) 行动导向。有效的人力资源管理是行动导向的，而不是简单的记录和一些书面的程序或规则。当然，人力资源管理也使用记录、规则和政策，但更加强调的是行动，强调解决雇用问题以帮助实现组织的目标，促进员工的发展和增加满意度。

2) 个人导向。在可能的情况下，人力资源管理视每一位员工为独立的个体，并提供服务和计划以满足个体的需求。例如，麦当劳甚至任命一位高级经理为个人副总裁，专门负责个体顾客。

3) 全球导向。人力资源管理是一项全球导向的职能或活动，高效和持续的人力资源管理正在世界各地广泛实施。全球的许多组织都在公正、尊敬和敏感地对待其员工。因此，美国的人力资源从业者能够通过评论巴西的最佳人力资源管理实践来确定能否采用一些原则，或者是需要修改，从而适应美国的情况。

4) 未来导向。有效的人力资源管理是通过为组织提供有能力和有良好动机的员工，以帮助组织在未来实现目标。因此，人力资源需要被融入组织的长期战略规划之中。

下面的莫尔登工厂（Malden Mills）的人力资源案例就实现了人力资源的最佳效益。莫尔登没有在一次毁灭性的大火中关门，它的员工来自许多国家，该公司在以人为导向的阿伦·福伊尔斯坦（Aaron Feuerstein）的领导之下显示出坚韧、奉献和忠诚的重建决心。

人力资源备忘录

莫尔登工厂

1995年12月11日晚，位于麻省劳伦斯的莫尔登工厂发生了爆炸。在晚上7:50发生火灾的时候，有近300名员工正在上班。结果，22名工人被紧急送往当地的几家医院。

莫尔登工厂由阿伦·福伊尔斯坦的祖父于1906年创立。这家每年有3亿美元产量的制造公司以其高质量、表面完美的布料——Polarfleece® 和 Polartec® 两个品牌著称。

在过去的3年中，有关莫尔登工厂的故事一直集中在阿伦·福伊尔斯坦身上。灾难发生以后，这位第三代所有者做出决定，向1400名受难的员工支付3个月的工资，延长9个月的健康福利，并且重建工厂——所有这一切的成本是1500万美元。从此，他成为了世人称赞的抉择英明的人。

然而，鲜为人知的是莫尔登的人力资源团队在灾难发生之时和之后做出的令人难以置信的尝试。正是由于人力资源团队所取得的成就，莫尔登工厂获得了《劳动力》（Workforce）杂志“管理变革光线奖”。福伊尔斯坦说：“在过去几年中发生的巨大变化使我再次认识到人力资源管理的力量和增强的勇气。在莫尔登工厂，我们有自信面对变革而不胆怯。”

福伊尔斯坦重建莫尔登的誓言如同军号令。在大火后的第二天，福伊尔斯坦出人意料地宣布公司将支付员工薪水和福利。当他宣布他的承诺的时候，工人们感动得热泪盈眶。同时，人力资源管理团队迅速成立了一个危机处理小组——这个危机处理小组在大火前就有了一定的基础。该小组由福伊尔斯坦、三名高级经理和来自各个部门的代表所组成。小组成员每天碰面，讨论受伤人员的情况，评估工厂员工的紧急需要，建立了一个交流和工人培训中心，调动所有的社区资源——甚至为员工的孩子购买了圣诞礼物。

在工人们等待一流的新工厂完工的时候，学会了电脑技术，这是他们经营新工厂所必需的。在不到一年的时间里，超过 600 名员工在内部交流中心或其他的外部培训机构中完成了许多课程的学习。莫尔登的培训中心受到了前劳动部部长罗伯特·里奇（Robert Reich）的称赞，称其为全国员工培训的典范。

显然，一开始这是重创性的事件，但却使得公司和社会团结起来——即便不是在全球范围内。人力资源管理部门收到了其他州的许多雇主的电话，他们愿意为莫尔登受难的员工提供工作。技术和忠诚的好声誉给他们带来了无数的工作机会。在 1 400 名受难的员工中，超过 90% 都已经回到了工作岗位上。

资料来源：Kathy Skala (March 1999), "Balancing the Human Equation." *Workforce*, pp. 54-59.

人力资源备忘录

人力资源部在危机中的职责

1. 平衡企业和员工利益

在危机发生时，员工的个人利益和企业整体战略的冲突往往会加剧或者凸现出来。这时，夹在两者间的人力资源部门变得格外尴尬。对于老板，他要做好商业伙伴的角色；对于员工，他又要成为其代言人。因此理想地解决危机，人力资源经理既不能一味从企业的角度看问题而忽视员工利益，也不可只从员工角度出发，这样只会加深矛盾，让危机更加难以化解。

2. 冷静、平和的心态

面对危机最重要的是沉着，惊惶失措、乱作一团肯定是火上浇油。只有具有良好的抗压性，才能在紧急关头客观分析。冷静才能从容不迫，指挥若定。

3. 及时沟通，防患未然

如果能将危机“扼杀”在摇篮中自然再好不过。事实上，除了像 SARS 那样的天灾，不少危机都是可以通过事前的积极措施提早化解的。这不仅需要企业有一套健全的危机预警系统，还需要人力资源经理有良好的沟通能力，及时和员工、管理者交流，发现问题症结。

4. 灌输企业文化

人力资源部门是员工和企业间的桥梁，如果作用发挥得好，很多危机也将消弭。及时把公司的一些决策、战略传递给员工，增加认同感，从细节入手，向员工灌输企业文化，让员工了解企业目前的发展状态以及今后的目标，加强归属感。以此减少造成冲突的机会，即使危机发生，人力资源经理的补救工作也比较容易做。

5. 第一时间行动

一旦危机发生，应该马上行动。行动不是盲动，而是有计划地动。在第一时间收集情报，根据具体情况、事态严重程度、发展态势制定几套可行方案，再按原定的计划立即实行。如此一来，一方面心中有数，另一方面，在解决过程中可以随时在原有计划上自如调整。

6. 维护企业内部形象

人力资源部门无法解决市场危机，也无法重塑企业外在形象，所以在因生产流程或技术问题损害企业形象而引发市场危机时，维护企业内部形象就是人力资源部门立功的机会。因为，这时员工很可能会因为社会上的种种说法对企业产生不信任，人力资源部门需要安抚人心，保持信心，更加团结，确保企业在员工心目中的地位不动摇。

7. 善于总结

“前世之事，后世之师”，只有善于总结才不会犯两次同样的错误。危机管理的最后一步也就是总结经验教训，到这里危机管理才算完结。

资料来源：沈晓夫，“人力资源部在危机中的职责”，《中外管理》，慧聪商务网，2003 年 11 月 11 日，见 <http://info.news.sinobnet.com/HTML/001/002/009/008/20282.htm>。

人力资源管理是有效地管理工作中的的人。人力资源管理研究的是能够或应该做什么来使工作中的人更加多产和满意。本书是为那些对在组织中工作的人感兴趣的人而写的，目的是帮助培养更多具有更高效率的、直接从事组织的人力资源管理工作的经理和专家。