

中外权威联手打造

人力资源管理

(第9版)

(中)

赵曙明
(南京大学)

罗伯特·马希斯
(内布拉斯加大学)

(美)

约翰·杰克逊
(怀俄明州大学)

著

H

THOMSON



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Human Resource Management (9th Edition)

中外权威联手打造

人力资源管理

(第9版)

Human Resource Management (9th Edition)

(中)

赵曙明

(南京大学)

罗伯特·马希斯

(内布拉斯加大学)

(美)

约翰·杰克逊

(怀俄明州大学)

著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Robert Mathis, John Jackson
Human Resource Management, 9e
EISBN: 0-538-89004-5

Copyright © 2000 by South-Western College Publishing, 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 simplified Chinese 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.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。本书中文简体字改编版由汤姆森学习出版集团授权电子工业出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内（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：01-2001-5080

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理：第9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，2003.8

书名原文：Human Resource Management, 9e

ISBN 7-5053-8883-5

I. 人… II. ①赵… ②马… ③杰… III. 劳动力资源-资源管理-高等学校-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2003）第 056473 号

责任编辑：刘露明

印 刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销：各地新华书店

开 本：787×1092 1/16 印张：29.25 字数：505 千字

版 次：2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

定 价：48.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077

前言

Preface

今天,企业面临着许多人力资源管理方面的挑战。每天,各种媒体上都会出现裁员、高技术员工短缺、人才竞争、薪资谈判等方面的新闻。人力资源问题越来越引起企业管理者和社会各界人士的关注。本书的目的正是为管理者提供在新世纪需要了解和认识的人力资源管理发展的理论和方法。

本书是在将罗伯特·马希斯和约翰·杰克逊所著的《人力资源管理》(第9版)翻译成中文的基础上,由赵曙明教授增加了中国人力资源管理实践的内容和案例。由于原来罗伯特·马希斯和约翰·杰克逊所著的《人力资源管理》(第9版)一书主要面向的是美国和西方国家的读者。本次改写对一些在中国并不突出,并且在原书占有较大篇幅的西方特有的人力资源管理问题进行了删减,如公平雇佣、员工的安全健康和纪律等内容。在此基础上,我们增加了有关中国企业人力资源管理实践,中国企业人力资源管理案例,中、美、日和欧洲的人力资源管理比较等内容,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。最后,我们还增加了部分人力资源管理实践中常用的问卷、管理制度、工具和表格等内容。我们希望这次改写能够使本书对中国学生学习人力资源管理更具有针对性和实用性。本书可供不同的人群使用,因为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将直线经理和人力资源部门的管理领域相联系。本书的另外一个重要的读者群是由人力资源专业人士组成的。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 17 章,主要包括如下内容。

人力资源性质和人力资源作为企业战略的贡献者 人力资源管理需要对组织的绩效

和组织获取竞争优势做出贡献。第1章主要讲述了人力资源管理的角色——战略、操作和管理,以及人力资源管理如何支持这三种角色。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章主要讲述了人力资源规划和分析,经理人员可以通过人力资源规划预测未来的人员供求和影响因素。第4章对个人绩效进行讨论,并对如何留住员工等问题进行研究。

公平雇佣机会 美国的公平雇佣机会法(EEO)影响着美国公司的人力资源活动,是人力资源管理活动的重要构成。例如,战略人力资源规划必须确保那些有差异的个体有足够的满足组织的需要。另外,当雇佣、选拔和培训雇员时,所有的经理人员都要注意EEO的要求。关于遵守公平雇佣机会的问题我们会在第5章中讨论。

人员配备 人员配备的目的是提供足够的高质量的人来满足组织中工作的需要。通过研究人们做什么,工作分析为人员配备提供了基础。工作描述和岗位规范为招聘做准备,选拔过程则主要是挑选最符合岗位要求的人选。人员配备活动将在第6、7、8章中讨论。

人力资源开发 除新员工指导外,人力资源培训和发展还包括工作技能培训。随着工作发展和变化,在职培训必须跟上技术的变化。鼓励所有员工不断发展,包括主管人员和经理们,都必须为组织未来的挑战做准备。当雇员在组织内发展时,职业生涯规划指明了他们发展的道路。评估雇员工作的执行情况主要是绩效管理。和人力资源开发有关的内容我们在第9、10、11章中讨论。

薪酬和福利 组织通过工资、奖金、福利为那些在组织中工作的人支付报酬。雇主必须发展和重新界定他们的基本工资系统。提成、生产率奖等激励方案在组织中运用得越来越多。福利成本,尤其是健康医疗福利正在快速上升,并将继续成为人力资源管理面对的一个主要课题。薪酬福利问题将在第12、13、14章中进行讨论。

健康、安全、安保、权利和纪律 雇员身体和精神上的健康是一个至关重要的问题。对健康的传统看法集中在减少事故和工伤方面。新增的对健康的关注从危险性工作转到了化学、新技术方面。从更广的健康范围看,人力资源管理可以在滥用药物和其他问题方面帮助雇员,以便留住各方面令人满意的雇员。工作场所安全保障的重要性正在提高。这主要是因为工作场所的安全事故在日益增加。人力资源管理必须确保管理人员和雇员能够在一个安全的环境中工作。健康、安全、安保、权利和纪律问题将在第15章中讨论。

雇员和劳动关系 要使雇员和组织团结紧密,管理人员和雇员之间的关系必须被有效地处理。无论雇员是否是工会成员,雇员的权利都必须被保证。发展、沟通和更新人力资源管理政策及规则是很重要的,要使管理人员和一般员工同样知道什么是组织所希望的。在一些组织中,工会和管理层的关系必须十分注意。与劳动关系相关联的内容在第16章中进行讨论。

国际人力资源管理 全球化已成为人力资源管理的一个主要影响因素,并引起了一

些在前几章中提到的问题。但一些新的问题还包括：一个公司应该怎样在全球范围内配置由母国、驻地国、第三国公民组成的职工；这些员工应该怎样招聘、选择、培训、付酬和管理；影响人力资源决策的因素有哪些。国际人力资源管理的问题在第17章中讨论。

本书的每一章都是首先从学习目标开始，然后通过一个名为“人力资源管理新进展”的栏目，说明人力资源的新问题或企业人力资源实践的例子。另外，每章中还包含一些“人力资源管理视角”内容，讨论了一些人力资源研究和人力资源管理中的伦理话题。接着，每章通过一个小结回顾了本章的主要内容，与开始时的学习目标相呼应。在每章的最后是一个有关中国企业的人力资源案例，提供了发生在中国的人力资源实践问题，供读者进行讨论。最后，汇总在全书末尾的每一章的参考文献表明了每章中关于中国人力资源管理引用文献的出处，同时也为读者进一步的阅读和研究提供了指南。

致 谢

本书的问世得益于许多朋友的帮助。我们尤其需要感谢这些人提供了很多有益的评论和建议。他们包括：

努瓦东南大学

安德森—布路德斯学院

阿克龙大学

普渡大学

东密歇根大学

加利福尼亚长堤分校

如林斯学院

莱德大学

内布拉斯加—林肯大学

纳瑞布兰德

德瑞克·E·库努斯

安维斯·L·约翰逊

丹尼尔·尼布汝克

福拉亚·瓦格拉马沙

约纳什·莫纳特

唐纳德·P·诺杰斯

乔依·辛乃尔

卡瑞·绍尔普

我们要特别感谢通用汽车研究院卡尔·绍尔顿有用的建议。

我们还要感谢以下一些顶尖的人力资源专家提供了建议和帮助：尼古拉斯·大研；威廉姆·D·凯里；米歇尔·R·洛舍亚；杰瑞·L·赛伦廷；拉亚盟德·B·维因博格。

另外，我们还要感谢安娜·马希斯和许晓梅女士，她们的鼓励让这本书变得更好。其他帮助并提供了重要的细节的人包括卡拉伦·菲斯特。还要特别感谢戴恩·蔓德尔帮助提供了一些特别的数据。

在将原书改编为中文版，并增加针对中国国情的内容中，我们要感谢南京大学商学院的博士生和硕士生：程德俊、陶向南、苏方国、吴慈生、刘永安、赵筠、黄昱芳、韩健、戴万稳、郝捷、陈晓波、陈敏、柯翔、奚红华、王翔、蒋春燕、姜方放、李海霞、郑庚峰、唐翌、彭溶、吴爱胤等。他们帮助对原书进行了翻译，并帮助增加了部分新的

内容,使得本书能够满足中国读者的要求。我们还要感谢南京大学商学院刘洪教授帮助阅读本书全稿,并提出修改意见,使得本书更加完美。最后,我们还要感谢电子工业出版社刘露明编辑对本书出版提供的支持和帮助。

赵曙明 博士
中国南京大学商学院

罗伯特·马希斯 博士
美国内布拉斯加大学奥马哈分校

约翰·杰克逊 博士
美国怀俄明州大学

2003年3月16日
于美国洛杉矶

作者简介

About the Authors

赵曙明博士

南京大学商学院院长、教授、博士生导师。现任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。

赵曙明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》（管理科学文库）、《跨国公司人力资源管理》等 20 余本著作，撰写了 150 多篇论文；分别于 1992、1996、1999、2002 年成功组织了四届企业跨国经营国际研讨会；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；作为五位获奖者之一，于 1996 年获得前国家教育委员会跨世纪优秀人才培养计划基金（管理科学）；在 1997 年被中国人事部等 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 年被中国教育部聘为“教育部第四届科学技术委员会学部委员”；1999 年被中国教育部聘为“教育部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 年分别被国家自然科学基金委员会聘为第八届和第九届学科评审组成员。2002 年起兼任澳门科技大学研究生院院长。2002 年被评为财智中国 HR 年度人物。赵教授从 2002 年起担任英国 *International Journal of Cross Culture Management* 的主编。

赵曙明教授曾是夏威夷大学、多伦多大学、密苏里大学等八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；他曾在美国、加拿大、日本、英国、德国、澳大利亚、荷兰及新加坡等地讲学。他已经为多家国有、外资与民营企业进行了管理咨询，同时还担任中国三大公司的独立董事。

罗伯特·马希斯博士

内布拉斯加大学奥马哈分校管理学教授。他在得克萨斯出生和长大，并从得克萨斯技术大学获得学士和 MBA 学位，在克罗拉大学获得管理和组织行为学博士学位。他还获得了内布拉斯加大学奥马哈分校杰出教学奖。

过去 25 年他已经合写了几本著作，并出版了很多的论文。他是很多专业学会如人力

资源管理学会和其他组织如管理学会的会员。他还是人力资源认证机构(HRCI)的主席,并获得HRCI颁发的高级专业人力资源人士(SPHR)的资格证书。

他还具有广泛的在不同领域中对各种组织进行咨询的经验。他涉足的行业包括电信、远程营销、金融、制造、零售、个人护理以及公共设施领域。他在建立和改革中小企业的薪酬计划方面具有广泛的专业咨询经验。罗伯特·马希斯博士还在澳大利亚、立陶宛、罗马尼亚、摩尔多瓦和台湾等具有咨询和培训经验。

约翰·杰克逊博士

怀俄明州大学管理学教授。在阿拉斯加出生,并从得克萨斯技术大学获得学士和MBA学位。然后,他在电信行业从事了几年的人力资源管理工作,离开电信行业以后,他在克罗拉大学完成了博士学位,并获得了管理和组织行为学博士学位。

在他的学术生涯中,他已经完成了四本大学教材,并在 *Academy of Management Review*, *Journal of Management*, *Human Resource Management*, *Human Resources Planning* 等杂志上发表了 50 余篇学术论文。他还对不同的组织进行了人力资源管理咨询。

在怀俄明州大学,他担任了两学期的管理和营销系的负责人。杰克逊得到了怀俄明州教学奖,率先为本州的 MBA 学员进行双向互动远程教育。他还在全国首先开设了商业环境和国家自然课程。此外,杰克逊博士还是银木兰斯石有限公司董事长。

目 录

Contents

第1章 变化中的人力资源管理性质..... 1

- 1.1 人力资源管理面临的挑战 2
- 1.2 中国企业人力资源管理面临的挑战 8
- 1.3 人力资源管理活动 10
- 1.4 变革中的人力资源管理 11
- 1.5 人力资源管理作为经营战略贡献者 13
- 1.6 管理人力资源活动 18
- 1.7 人力资源管理能力和职业生涯 25
- 小结 26
- 复习讨论题 26

第2章 企业人力资源开发国际比较研究..... 28

- 2.1 美国企业的人力资源开发 29
- 2.2 日本企业的人力资源开发 30
- 2.3 中国企业人力资源开发 33
- 小结 37
- 复习讨论题 37

第3章 战略人力资源规划 38

- 3.1 组织战略和人力资源 41
- 3.2 人力资源规划 47
- 3.3 监测外部环境 49
- 3.4 组织中员工的内部评估 53
- 3.5 人力资源信息系统 54
- 3.6 预测 57

- 3.7 管理人力资源过剩 61
- 小结 65
- 复习讨论题 65

第4章 个人绩效与雇员维持 68

- 4.1 个体员工的绩效 69
- 4.2 个体/组织的关系 73
- 4.3 人力资源的保留 78
- 小结 88
- 复习讨论题 89

第5章 多样化与公平就业机会 91

- 5.1 人口多样化 93
- 5.2 管理多样化 96
- 5.3 多样化培训 98
- 5.4 多样化招聘和维持 100
- 5.5 招聘中的业务必要性 106
- 小结 112
- 复习讨论题 113

第6章 分析与识别工作 115

- 6.1 工作分析的概念 116
- 6.2 工作分析与不确定的工作性质 117
- 6.3 企业组成和工作分析 120
- 6.4 工作分析和人力资源行为 123
- 6.5 工作分析对行为方面的影响 125

6.6 工作分析方法	126	9.7 培训方法	212
6.7 工作分析步骤	128	9.8 培训媒介	215
6.8 工作描述和工作说明	130	9.9 培训效果评估	217
小结	141	9.10 中国企业培训	220
复习讨论题	141	小结	223
第7章 员工招聘	142	复习讨论题	223
7.1 劳动力市场与新员工招聘	144	第10章 人力资源开发和职业生涯	
7.2 新员工招聘策略	146	发展	227
7.3 内部招聘	152	10.1 当今的人力资源开发	228
7.4 面向网络的员工的招聘	155	10.2 开发需求分析和继任规划	231
7.5 外部招聘	157	10.3 管理开发	238
7.6 招聘评估	161	10.4 职业生涯	242
小结	163	10.5 职业规划: 个人问题	244
复习讨论题	164	小结	248
附录 7-A 有效的招聘工作程序	165	复习讨论题	248
附录 7-B 招聘常用的面试问题	166	第11章 绩效管理与评估	250
附录 7-C 招聘登记表	169	11.1 识别和测量员工绩效	251
附录 7-D 工作申请表	170	11.2 绩效评估的使用	257
附录 7-E 工作说明书	171	11.3 非正规评估与系统化评估	259
第8章 人力资源甄选与配置	172	11.4 谁来评估	260
8.1 甄选	173	11.5 绩效评估的方法	264
8.2 管理甄选过程	176	11.6 评估中的错误	268
8.3 工作申请表	179	11.7 评估反馈	270
8.4 甄选测试	180	11.8 完善、有效的业绩评估	271
8.5 选拔型面试	181	小结	272
8.6 面试官们看重哪些	187	复习讨论题	272
小结	190	第12章 薪酬战略和实践	275
复习讨论题	191	12.1 薪酬的性质	277
第9章 人力资源培训	195	12.2 战略报酬	278
9.1 培训的意义	197	12.3 有关薪酬的行为因素	284
9.2 培训的内容	198	12.4 薪酬体系的法律限制	286
9.3 学习原则	201	12.5 工资和薪水管理	291
9.4 适应: 对新员工的培训	203	12.6 基本薪酬体系的形成	293
9.5 培训的系统方法	208	小结	305
9.6 培训需要估测	209	复习讨论题	305

第 13 章 可变工资与管理层薪酬	309
13.1 可变工资: 激励业务员.....	310
13.2 个人激励.....	314
13.3 销售员工的补偿与激励制度.....	317
13.4 团队可变工资.....	319
13.5 集体激励机制.....	321
13.6 管理层薪酬.....	324
小结.....	329
复习讨论题.....	329
第 14 章 员工福利管理	331
14.1 战略眼光看福利.....	333
14.2 福利及其种类.....	334
14.3 安全福利.....	335
14.4 退休安全福利.....	337
14.5 金融与其他福利.....	344
14.6 面向家庭之福利.....	346
14.7 非工时福利.....	349
14.8 福利管理.....	350
小结.....	353
复习讨论题.....	354
第 15 章 员工的健康、安全、权利和纪律	355
15.1 健康、安全与安保.....	357
15.2 职业安全与健康法.....	360
15.3 安全管理.....	364
15.4 健康.....	368
15.5 安保.....	371
15.6 雇员权利和纪律.....	375

15.7 人力资源政策、程序与规章.....	386
小结.....	393
复习讨论题.....	394

第 16 章 劳资关系.....396

16.1 当管理层面对工会时.....	397
16.2 工会化的趋势.....	399
16.3 美国工会的历史.....	402
16.4 基本的劳动法——国家劳动法.....	403
16.5 工会结构.....	405
16.6 工会化过程.....	406
16.7 集体谈判议题.....	409
16.8 谈判过程.....	412
16.9 资方的选择: 合作或保持无工会.....	415
16.10 员工申诉管理.....	416
16.11 中国的劳动法和工会.....	419
小结.....	422
复习讨论题.....	423

第 17 章 全球人力资源管理.....428

17.1 跨国经营与全球竞争.....	429
17.2 影响全球人力资源管理的因素.....	431
17.3 国际企业中的人员雇佣.....	435
17.4 跨国企业的人员培训与开发.....	443
17.5 跨国企业人员的工资待遇.....	446
17.6 全球雇员关系问题.....	450
小结.....	452
复习讨论题.....	452

参考文献.....454

学习目标

通过本章学习，你应该能够：

- 识别组织和管理者当前面临的主要的人力资源管理挑战；
- 列出人力资源管理的七个主要活动，并且界定其中的任一活动；
- 识别人力资源管理的三种不同角色；
- 了解人力资源管理对战略的三方面贡献；
- 解释为什么人力资源管理专家和经理们必须认识人力资源管理的互动作用；
- 解释为什么作为一个职业领域，道德问题和专业精神会影响人力资源管理。

人力资源管理对组织成功的贡献

有效的人力资源管理能够积极地影响组织绩效，这一点无论是在大型组织还是小型组织中，都被越来越多地认识到。通用范纽克公司是通用电器公司和一家日本公司合资的工厂，生产自动控制产品，其总部在弗吉尼亚，有 1500 名雇员。它的人力资源部主要做一些行政性的工作。但是当唐纳德·伯特作为高级副总经理接手人力资源管理时，他和他的同事开始重新构建公司的人力资源管理职能。他们把人力资源管理职能分散到各个部门，这样，公司的每一个业务领域都配有一名人力资源管理经理。对这些人力资源经理的期望是：他们对所在的业务部门或职能领域的经营问题有更多了解，能够为他们所在部门做出关键性的贡献。今天，这些人力资源经理们已经参与企业发展战略的制定，并且，他们能够确保在战略制定时，人力资源管理的有关因素被考虑到。例如，制造部门的人力资源经理对 600 名制造部门雇员的人事问题负责，这个角色对劳动雇佣、生产、计划以及其他制造过程中的决策都有贡献。这也意味着他对于那些工人——大多数是小时工的工人来说，更容易接近、更可以信任。

要变革人力资源管理, 需要把原有的七层管理减少到三层管理, 大大扩展职能部门的交叉, 并且需要大幅度提高培训。为了缓解雇员和管理人员对变革的焦虑, 通用范纽克公司承诺没有一个雇员会失掉工作。对管理层次减少所带来的影响, 他们运用的方法是, 对能够提升或轮换到其他岗位上的经理和主管人员, 进行提升或轮岗, 其余则采用给予退休补偿的方式。另外, 他们还承诺雇员可以参与利润分享。在以后的几年当中, 雇员获得了相当于三个星期报酬的奖金分配。对变革成功与否的检验是变革的结果。人力资源管理变革后, 通用范纽克公司的总收入增加了近18%, 公司中有40多个工作团队定期碰头讨论工作目标, 讨论工作中的问题和现象, 并根据标准检验他们自己的绩效表现, 雇员流动率也在大部分领域大大降低。

人力资源管理变革在蒙特利尔银行(前身是蒙特利尔银行和魁北克银行)也获得了成功。变革后的人力资源管理, 重视雇员组织成功中的作用, 变革的人力资源管理政策涉及到了35 000名员工。这意味着在银行不同层次工作的人均得到了较大的关注。一些特殊的政策专门用于增加女性雇员的机会, 因为她们构成了银行雇员的四分之三。变革的结果是, 七年以后大约四分之一的经理和执行官是妇女。类似的关注也集中于银行其他层次的雇员, 所有雇员都有机会成长和学习。蒙特利尔银行建立学习机构的费用超过5亿美元。7年中他们实现了“让每个雇员每年接受5天培训”的教育目标。

在绩效方面, 每个部门和雇员都有绩效目标, 并根据一些指标, 如顾客服务、资金回笼、利润率等进行考核。每年, 所有考核的分数都输入计算机, 然后和全银行的绩效考核结合起来作为对部门和员工的考核依据。执行官们认为, 重视人力资源管理的政策, 对蒙特利尔银行在7年中连续取得赢利有很大贡献。

总之, 有一点是显而易见的, 人力资源管理的变革提升了通用范纽克公司和蒙特利尔银行的组织竞争力和获取成功的能力。

人力资源管理不应当仅仅根据它做了什么, 而应当根据它传递了什么来定义。

——戴维·沃尔里奇(Dave Ulrich)

当人力资源变得对组织成功越来越重要时, 许多组织认识到正是组织中的人提供了竞争优势。贯穿本书所强调的是人作为人力资源对组织成功和组织竞争力所做的贡献。人力资源管理所处理的是组织中正式系统的设计, 这一设计应确保能正确和有效地运用人的才能实现组织目标。在一个组织中, 人力资源管理意味着不仅要招聘、挑选、使用人, 还要培训开发人; 不仅要对人的绩效进行管理和评估, 还要制定合理的薪酬, 处理好劳资关系等等。

1.1 人力资源管理面临的挑战

人力资源管理面对的环境是一种挑战性的环境。挑战来自该领域快速的变革, 而变革正在世界范围内迅速地发生。发达国家和发展中国家面对的人力资源管理环境及其变化趋势有

所不同,但在经济全球化浪潮的影响下,变革已成为各国人力资源管理面临的共同挑战。

美国哈德森(Hudson)研究所做了一项题为“2020年的劳动力”的研究,这项研究将视角对准了一些最重要的劳动力问题。这项研究以及其他一些资料表明,人力资源管理面临的最普遍的挑战有以下几个:

- 经济和技术的变化
- 劳动力获取和质量
- 人口变化和劳动力多样性
- 组织再造

1.1.1 经济和技术变化

经济和技术变化已经改变了雇佣和职业模式。以美国为例,职业雇佣发生的最主要变化是从制造业和农业转向服务业和信息产业。这种变化意味着一些组织不得不削减大量雇员,同时吸引和保留那些拥有特殊技能、能够适应未来需要的雇员。未来的社会是一个学习型社会,越来越多的人将从事知识的创造、传播和应用,并通过这些活动为社会创造财富。在这样的社会里,知识管理能力成为企业核心竞争能力的关键,知识成为企业竞争优势来源;企业更加重视员工及员工技能与知识,真正将知识视为企业的财富。人力资源管理及相应的组织安排被纳入企业战略管理领域,持续的组织学习和持续的员工培训与开发被视为企业战略性武器。企业领导人考虑的战略性问题之一便是如何开发员工的创造力,如何将知识转化为智力资本和经营资本。传统的人事管理观念受到挑战,人特别是知识工作者被视为利润的源泉,所有在人力资源上的花费都将被视为有较高产出的投资。随着知识工作者在企业中作用的增强,过去有关人的一般假设及在这些基本假定支持下建立起来的管理制度将会过时,新型的信息沟通方式必然带来企业组织重组和人力资源政策的变迁。

另外,全球竞争的压力迫使许多美国公司关闭了工厂,放弃了他们过去的管理做法。他们需要通过努力提高生产率,降低劳动成本,以使自己变得更有竞争力。最后,信息技术的迅猛增长,特别是因特网,使各类组织不得不进行多方面变革。

➤ 职业变化

职业上的增长和衰退可以反映经济和就业的变化。表 1-1 表示的是美国 1996 年到 2006 年之间,预期发生变化最大的职业。我们在表中发现增长幅度最大的职业是与信息技术和健康保健相关的职业。技术岗位的增长要归因于信息技术运用的快速增长,如数据库、系统设计与分析、桌面排版,而健康保健工作的增长是美国人口和劳动力年龄变化的结果,这一点在本书后面会讨论。

表 1-1 1996 年~2006 年美国发展最快的 10 种职业

职 业	雇佣/千人		变化(1996 年~2006 年)	
	1996 年	2006 年	数量/千人	百分比(%)
数据库管理、计算机支持专家、其他计算机科学家	212	461	249	118
计算机工程师	216	451	235	109

续表

职 业	雇佣/千人		变化(1996年~2006年)	
	1996年	2006年	数量/千人	百分比(%)
系统分析	506	1025	520	103
个人和家庭护理	202	374	171	85
理疗和矫正治疗助手	84	151	66	79
家庭健康助理	459	873	378	76
医药助理	225	391	166	74
桌面排版专家	30	53	22	74
理疗师	115	196	81	71
职业理疗助手和护士	16	26	11	69

资料来源: U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics, <http://stats.bls.gov/ecopro.table6.htm>.

➤ 全球竞争

经济全球化也是影响人力资源管理环境变化的一个主要因素。经济全球化已彻底改变了市场竞争的边界,使企业面临来自全球的、前所未有强度的挑战。经济全球化蕴含着对新市场、新产品、新观念、企业竞争力和经营方式的新思考。一个成功的全球企业应该具备独特技能和视野;能感知到世界市场和产品的微妙差别;理解并接受世界范围内各种不同的文化和宗教差异,及他们对产品和服务的影响力;能在全球范围共享信息;能采取有效的激励政策来鼓励全球员工,并在世界范围共享自己的构想与智慧;能创建一种观念,保证既能尊重各地条件,又相互借鉴各自的全球经验。为在全球化背景下获取竞争优势,企业还要建立一个复杂的、由世界各地优势交织而成的网络。这个网络应保证一个地方的技术发明能在全球分享;世界范围内的产品、人员、信息和创意能依赖网络迅速流动,满足各地的需求;能形成全球性规模经济和地方性灵活反应这样一种看似矛盾的管理方式;实现全球思维和当地行动的结合等等。这些都是全球化给企业带来的挑战,要求企业各部门的管理者和人力资源从业人士,以一种新的全球思维方式重新思考企业人力资源的角色与价值增值问题,建立新的模式和流程来培养全球性的灵敏嗅觉、效率和竞争力。

1.1.2 劳动力的获取和质量

今天在美国的许多领域都存在着突出的劳动力短缺现象,这是由于拥有新型工作所需技能的人才供不应求所造成的。近几年美国较新的报告描述了劳动力市场的紧张状况,有些地方失业率甚至低于3%。来自产业界和企业的报告表明他们持续面对的是高质量、有经验的工人的短缺。几年来突出短缺的工作岗位包括信息系统技术的专业人才、临床理疗医生、水管工人、空调维修工以及许多其他职业人员。正因为如此,企业面临着雇佣和保持工人的更大的压力。

➤ 高质量劳动力的短缺

在未来许多职业群体和产业都需要受过更好教育的工人。那些需要先进知识的岗位预计

比其他岗位的增长要快得多。这种增长意味着那些没有高中学历或者相应的大学文凭的人将越来越处于一种劣势，因为他们的就业机会被限制在低收入的服务性工作上。几个不同的研究和项目都得出了相似的结论，那就是在许多产业，雇主在获取受过足够教育和培训的工人方面会面临困难。短期内，在那些岗位所需的知识和技能与拥有这些知识和技能的雇员和申请者之间会有越来越大的缺口。

预计大约一半的美国劳动力（约 5000 万工人）需要或者必须进行新的或进一步的劳动力培训，以适应正在发生的众多的工作和技术变化。同时存在的问题是，许多正在获取较高学位的人青睐的是一些非技术或非科学性的工作，而不是在工程或计算机科学领域的工作，而后者目前工作岗位的增长速度很快，存在着巨大的劳动力供需缺口。另一方面，许多从美国高中毕业的学生缺少从事许多工作所必须的基本技能，如数学、逻辑和写作技能等。

美国如果不能把主要的努力用于提高教育，特别是少数民族的教育，雇主将不可能找到足够的高质量的工人来满足正在增长的大量的“知识岗位”。许多雇主致力于运用基本的管理技术评估那些具备基本的读写能力和算术能力的雇员。他们在工作场所给那些能力不够的雇员指导基本的算术和英语课程。有一些雇主则资助雇员和他们的家庭，帮助他们获得必备的证书。要解决公司雇员能力不足问题，人力资源管理必须做以下一些工作：

- 如同评估特殊岗位所需的知识和技能一样，更精确地评估现有雇员所拥有的知识和技能；
- 为所有层次的雇员培训未来工作所需的技能，而不是仅仅针对管理人员和专业人员；
- 运用新的培训方法，如互动式 VCD、个性化电脑培训和因特网；
- 成为公共学校系统的活跃伙伴，帮助高中毕业生进行知识和技能的升级。

➤ 临时劳动大军的增长

过去，临时工常被用于顶替假期、孕产假、或者生产高峰人手不够时的岗位空缺。今天，“临时性工作人员”（临时工、独立合作人、被租借的雇员和非全日制工）已占美国劳动力的 20% 以上。许多雇主依靠一支掌握关键技能的固定的核心队伍，然后通过使用临时性工作人员扩展劳动队伍。

这种做法需要评估对雇员的需要并进一步决定哪些雇员或岗位应该是核心的，哪些应该是流动性的。在大公司，现在大约有 10% 的劳动力是临时性的。公司将使用临时工视为稳定劳动队伍的一种途径。有些公司用临时工替代固定工，公司在工作应接不暇时雇佣临时工，工作完成后解雇他们。这些公司更依赖于临时工和独立合作人。对临时工的报酬是按每小时生产率输出计算的，这样，如果雇员仅在工作时得到报酬（如临时性的），整体生产率便会上升。

临时工增长的另一个原因是雇主可以减少法律义务。随着越来越多的劳动相关法律出台，一些雇主在增加雇员方面变得更加警惕。而采用合同性临时工满足需要，他们在招聘、选择、福利、纪律和解聘方面面对的雇佣法律则较少。