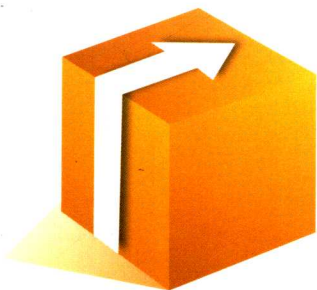


人力资源管理 赢得竞争优势 (第9版)

**Human Resource Management
Gaining a Competitive Advantage**

(Ninth Edition)



雷蒙德·诺伊 (Raymond A. Noe)
约翰·霍伦贝克 (John R. Hollenbeck) 著
巴里·格哈特 (Barry Gerhart)
帕特里克·赖特 (Patrick M. Wright)
刘昕 柴茂昌 译

 中国人民大学出版社

全新版

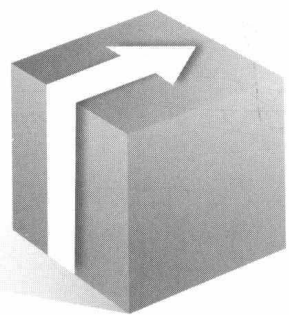
HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT

▶ 人力资源管理译丛

人力资源管理 赢得竞争优势 (第9版)

**Human Resource Management
Gaining a Competitive Advantage**

(Ninth Edition)



雷蒙德·诺伊 (Raymond A. Noe)
约翰·霍伦贝克 (John R. Hollenbeck)
巴里·格哈特 (Barry Gerhart)
帕特里克·赖特 (Patrick M. Wright)

著

刘 昕 柴茂昌 译

中国人民大学出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理：赢得竞争优势：第9版/雷蒙德·诺伊等著；刘昕等译．—北京：中国人民大学出版社，2018.1

(人力资源管理译丛)

ISBN 978-7-300-25335-0

I. ①人… II. ①雷… ②刘… III. ①人力资源管理-高等学校-教材 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 323137 号

人力资源管理译丛

人力资源管理：赢得竞争优势 (第9版)

雷蒙德·诺伊

约翰·霍伦贝克 著

巴里·格哈特

帕特里克·赖特

刘昕 柴茂昌 译

Renli Ziyuan Guanli: Yingde Jingzheng Youshi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京七色印务有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2018 年 1 月第 1 版

印 张 44.25 插页 2

印 次 2018 年 1 月第 1 次印刷

字 数 1 048 000

定 价 85.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

H

uman Resource Management

总 序

自我和我的同事们于1993年在中国人民大学创办中国的第一个人力资源管理本科专业以来，一转眼已经过去二十多年。在这期间，无论是中国的人力资源管理教学与研究，还是中国的人力资源管理实践，都取得了巨大的进步。到目前为止，我国已经有400多所高校开设了人力资源管理方面的本科专业，人力资源管理方向的硕士研究生和博士研究生的培养也形成了较大的规模。与此同时，与人力资源管理有关的各种译著、论著以及教材层出不穷。此外，中国企业对于人力资源在企业中的重要性以及人力资源管理对企业竞争力的影响有了越来越深刻的认识。可以说，中国开始进入一个真正重视人的价值的时代。

1999年，鉴于当时国内的人力资源管理教材还比较匮乏，人力资源管理本身对于绝大多数中国人来说还是一个新生事物，甚至很多从事相关课程教学的学者也知之甚少，因此，在一批美国学者，特别是在美留学和工作的人力资源管理专业博士的帮助下，我们精心挑选了涉及人力资源管理各主要领域的比较成熟的教材，作为一套译丛介绍到中国来。在几位译者的辛勤努力下，这套丛书自2001年开始陆续面世，成为国内第一套比较完整的、成体系的、原汁原味的人力资源管理教材。这套丛书对于从事人力资源管理教学、科研以及实践的中国读者系统了解人力资源管理的概念、体系、框架以及理念、技术和工具等产生了很大的影响，获得了一致的好评，多次重印。在2005年前后，我们对这套丛书进行了第二次大规模的全面再版更新工作，得到了广大读者的认可，很多大学的本科生、硕士生甚至博士生，以及企业的人力资源管理从业人员，都将这套译丛作为学习人力资源管理知识的教材或参考书。近期我们再次对这套丛书进行全面的更新和再版，力图及时将国外人力资源管理领域的最新进展介绍给大家。

在这套丛书首次出版时，大家广泛讨论的还是新经济、网络泡沫、“9·11”恐怖袭击以及中国加入世界贸易组织等重大事件。在再版更新时，恰逢以美国金融危机为起源的全球经济不景气引发一系列政治、经济和社会问题。在本次更新中，互联网、大数据以及人才管理的新挑战成为人力资源管理领域的新背景。新丛书的原著大都重新修订，将一些新的内容和主题纳入新的版本之中，增加了人力资源管理领域中的一些新的理论、工具和方法，同时调整了很多案例，从而使这些人力资源管理教材既保持理论、框架、体系等的连贯性，又使原本就来自实践的人力资源管理理论和教学体系得以保持鲜活的时代特色。

我们在这些新版本的翻译过程中，一方面，立足于吸收中国学术界近年在人力资

源管理领域的许多新认识以及中国人力资源管理实践的新发展，对旧版中的个别译法进行全面的修正；另一方面，将新版本中的理念、方法和工具等忠实地传达给广大中国读者。很多人对我们付出如此巨大的力量做这种翻译工作感到不理解，他们认为，中国已经跨过了知识引进阶段，完全可以创建自己的人力资源管理体系。我们却并不这样认为。人力资源管理作为一门科学，在西方国家已经有几十年的发展历史，而在中国，无论是人力资源管理研究还是人力资源管理实践，都还处于发展的初期。我们企业中的很多人力资源管理者对于人力资源管理的理解还不是很到位，尽管他们已经能够说出很多人力资源管理的概念、理论、工具和方法，但在实际运用时，对这些概念、理论、工具和方法理解不深，导致无法达到西方很多企业的人力资源管理职能所能达到的那种状态。

我们认为，在没有真正从根本上理解西方人力资源管理的理论起源、发展以及核心内涵之前，我们最好不要武断地说西方的东西已经没用了。中国企业及其人力资源管理人員要想真正掌握人力资源管理的精髓，就必须继续加强自己的理论基础和综合修养，充分领悟人力资源管理的核心精神，在练就扎实基本功的基础上真正做到“形变而神不变”，只有这样，才能找到通过人力资源管理来帮助中国企业赢得竞争优势的机遇。总之，我们认为，对待西方的管理理论、管理思想、管理工具以及技术等应当坚持这样一个基本态度：既不妄自菲薄，也不盲目追随，但首先要做到充分理解，只有这样才能做到取舍有道，真正实现洋为中用。

翻译工作无疑是艰苦的，但也是充满乐趣的，我们愿意为中国人力资源管理事业的发展贡献我们的心血和汗水，同时也衷心地希望广大读者能够从中汲取对自己有用的知识，培养专业化的技能，从而使本套丛书为广大读者个人的职业发展以及中国企业人力资源管理水平的提高发挥应有的作用。

最后，感谢广大读者长期以来对本套丛书的热心支持和厚爱！我们有信心让这套丛书变成一套人力资源管理领域中的经典译丛。如果您有什么要求和意见，请随时与我们联系。

我的联系方式：

单位：中国人民大学公共管理学院

地址：北京市海淀区中关村大街59号

邮政编码：100872

电子信箱：dongkeyong@ruc.edu.cn

董克用

中国人民大学人力资源开发与管理中心主任

Human Resource Management

译者序

经过大半年时间的紧张工作,《人力资源管理:赢得竞争优势》(第9版)中文版的翻译和校阅全部完成,每到这个时候,心中总是有一种难得的轻松感。从读博士到今天的20多年时间里,有三本国外的教科书是我一直坚持跟踪最新版本不断再版翻译的,其中一本是伊兰伯格等编写的《现代劳动经济学:理论与公共政策》(第6版、第10版、第12版、第14版),另一本是加里·德斯勒教授的《人力资源管理》(第6版、第9版、第12版、第14版),还有一本就是雷蒙德·诺伊等人编写的这本《人力资源管理:赢得竞争优势》(第3版、第5版、第7版和第9版)。这三本教科书的每一版翻译出来都多达百万字以上,统统把中文版读一遍也是一个不小的工程,何况要一字一句地翻译出来,个中甘苦恐怕只有译者本人知道了。

外行可能不知道,翻译教科书虽然工作量巨大,但回报很低,而且不算学术成果,因此,翻译教科书可以说基本上是依靠译者的牺牲和奉献精神。而我之所以在手头工作非常繁重的情况下坚持十几年持续不断地翻译再版的英文教科书,主要有两个方面的原因:一方面是因为已经发生了经济学上所谓的沉没成本,从第一次翻译开始就付出了太多的心血,实在不忍心就此放弃;另一方面是因为受到很多读者的鼓励,很多人是通过这本书了解人力资源管理的,甚至从此进入人力资源管理专业领域,可以说,经过十几年的积累,这本书已经形成了很大的社会价值和影响力。

《人力资源管理:赢得竞争优势》的前三版中文版在出版之后得到很多大学商学院的认可,很多著名大学的MBA、EMBA项目都将这本书的中文版作为学生的正式教材,这使我有更大的动力持续翻译这本优秀教科书的最新版本。本书的四位作者都是美国人力资源管理领域的知名学者,他们的个人研究成果都非常丰富,而共同完成的这本教材内容完整,篇章结构分布合理,知识点很全面,能够理论联系实际,案例不断更新,同时写作风格又比较时尚,读起来令人非常愉悦。事实上,与国内一些教材相比,美国的此类人力资源管理教材往往更注重规范性和前沿性,凡是在教材中出现的理论、概念等,通常在理论或实践领域已经达成共识,被大家广泛接受,而不像国内有些人力资源管理教材,编著者往往把一些一家之言或者并不可靠的东西塞到教材之中。同时,美国的这类教材通常都会引用大量的实证研究成果作为支撑,所以每一章都有很多研究论文或书籍作为参考文献。

本书的第9版在保留其传统风格的同时,坚持围绕全球化、科技和可持续性三大竞争主题,依托大数据和互联网的大背景,讲述人力资源管理的环境特征以及战略性人力资源管理的主要内容,讨论了美国制造业的东山再起以及离岸经营企业开始把工

作岗位重新转移回美国等新动向对人力资源管理的影响，在全球人力资源管理部分还列举了中国双汇集团收购美国史密斯菲尔德食品公司的案例，比较全面地反映了自上一版以来在人力资源管理理论方面的进展以及美国和全球企业的人力资源管理新动向。特别值得一提的是，在上一版增加循证人力资源管理、人才管理新专栏的基础上，这一版又新增了一个“实践中的诚信”专栏，特别强调对人力资源管理中的伦理道德问题的关注。

本书第9版翻译是由我和目前任教于国际关系学院的柴茂昌博士共同完成的，全书最后由我做了总校阅。尽管我们力图尽可能准确而严谨地再现原书的知识点，讲解清楚其中涵盖的各种人力资源管理理论、实践以及案例，但由于水平和时间所限，疏忽和纰漏在所难免。广大读者在使用过程中如果发现存在任何翻译不当或不容易理解之处，敬请与我们联系，我们会尽快做出完善和更正，力争为中国读者提供更为准确、优雅和可读的人力资源管理译著，为提高中国整体人力资源管理水平，帮助中国从人口大国向人力资源强国转变尽自己的绵薄之力。

我的联系方式：

单位：中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所

地址：北京市海淀区中关村大街59号

办公电话：010-62519357

邮政编码：100872

电子信箱：lxin@ruc.edu.cn

刘 昕

Human Resource Management

前言

充满动荡且处于缓慢恢复期的美国经济现实要求消费者和企业对自己的支出和投资慎之又慎。私营企业和公共部门都在召回在经济危机时期解雇的员工，如果能够预见未来产品和服务的需求持续增长，它们还有可能雇用新的员工。在失业率高企、求职者众多的情况下，很多企业仍在努力寻找那些胜任工作、有才能且技能熟练的员工。同时，企业也在持续检查自己如何进一步降低成本、提升利润。这一切使得企业不仅要考虑购买新技术、升级设备，还要关注企业的管理实践和工作条件如何促进员工更加努力和聪明地工作。

企业在采取措施应对不利的经济形势的同时，应该更加重视采取可持续的企业实践，也就是说，企业应当以符合伦理道德的、保护环境的、更好地服务为企业、提供财务、物质和人力资源的社区的方式提供产品和服务。消费者越来越强调负责任的企业行为：不能以违反道德、破坏环境、压榨发展中国家的工人的方式为股东创造利润！

无论企业的战略是裁员、重组、追求成长，还是兼并或收购，人力资源管理都为消费者、股东、员工和企业所在社区提供了“价值”。这里的价值不仅包括利润，还包括员工的成长和满意度、新就业岗位的创造、环境保护以及对社区发展所做的贡献。如果企业不能有效运用其财务资本、物质资本和人力资本来创造“价值”，那么它将在激烈的竞争中败下阵来。企业对待员工（包括那些将被解雇的员工）的方式将会影响企业的声誉、品牌以及作为一家负责任的企业吸引优秀人才的能力。例如，谷歌、SAS软件公司、REI公司和韦格曼斯食品超市等这样一些企业的人力资源管理实践帮助它们荣登《财富》杂志评选的“100家最佳雇主”榜单。这种社会认可能够为这些企业创造一个积极的氛围，帮助它们吸引有才能的新员工、激励和留住现有员工，并使它们的服务和产品让客户更加满意。

我们认为，人力资源管理的各个方面——包括企业与外部环境的互动；员工的获取、准备、开发以及员工报酬；职位设计和评价等——都有助于企业迎接竞争性挑战和创造价值。赢得这些挑战是创造价值、获取竞争优势的必要条件。

竞争性挑战

当今企业面临以下三大竞争性挑战：

- 可持续性的挑战。可持续性是指一家公司在动态的竞争环境下获取利润的能力。一家公司能否成功，主要取决于它是否能够满足那些乐于看到公司取得成功的利

益相关者的需要。可持续性的挑战要求企业具备以下几个方面的能力：应对经济和社会变革的能力、履行环境责任的能力、参与负责且有道德的商业活动的的能力、提供高质量产品和服务的能力，以及找到方法来评估企业是否满足了利益相关者需要的能力。企业会采取兼并和收购、追求成长或重组裁员的方式来赢得竞争。企业要依靠技能熟练的员工来高效地、富有创造性和创新性地为客户提供高质量的服务；企业对员工的工作要求变高了，但企业却不能保证工作安全。动荡的经济环境既提供了获得成功的机遇，也可能带来灾难，使得每一名员工都成为牺牲品，因此在这样的环境下企业面临的一个重要问题就是，如何吸引和保留那些员工承诺度和生产效率都比较高的劳动力队伍。高瞻远瞩的公司正在利用多元化的员工队伍所带来的优势。而安然公司、《世界新闻报》和雷曼兄弟公司则提供了鲜活的反面例证，那就是可持续性有赖于符合伦理道德和负责任的企业行为，其中就包括人力资源管理实践。另一个重要问题是企业如何通过同时满足客户和员工的需要来实现财务目标。为了应对可持续性的挑战，企业必须通过满足短期需求的人力资源管理实践来获得长期的成功。人力资源管理的开发与选择需要支撑企业的目标和战略。

符合伦理道德的行为在企业可持续性中扮演着重要的角色，我们在本书中有诸多探讨，并提供了“实践中的诚信”方面的现实案例。企业高层管理人员和管理者的行为向员工展现了他们对企业人力资源管理实践的认真程度。同样，员工通过观察他们的行为来判断他们是仅仅把伦理道德停留在口头上还是关心创造符合伦理道德的工作场所。因此，本书中新增了“实践中的诚信”专栏，该专栏展示了企业高管、领导人和管理者做出的“好”（或“坏”）的人力资源管理决策是如何强化（或破坏）诚信行为的重要性的。

- 全球化的挑战。企业必须做好和来自全球的企业进行竞争的准备。企业既要和外国企业竞争、稳固国内市场，还要开阔视野、进入全球市场。在企业寻求进入巴西、中国等新兴市场提供产品和服务的过程中，全球化是一个持续的挑战。

- 科技的挑战。采用计算机辅助技术、虚拟现实技术和社交媒体等新技术能够帮助企业获得优势。新技术使员工工作更加智能化，还能提高产品质量和客户服务效率。在那些从新技术中获得巨大收益的企业中，人力资源管理通过运用新技术创建了高绩效工作系统。职位、培训计划和报酬系统都需要进行调整来支持员工使用新技术。高绩效工作系统包括以下三个重要方面：（1）人力资源及其能力；（2）新技术及其带来的机会；（3）高效的工作结构和政策从而允许员工和新技术相互作用。企业也使用社交媒体和在线人力资源管理（电子化人力资源管理）技术向员工赋予更多的雇佣关系自主权：员工能够更多地参与培训项目、改变福利项目、与同事和客户在线交流、和身处其他国家的同事进行“虚拟”合作。

我们认为所有企业都要有效地应对这些挑战，创造并维持价值。而迎接这些挑战的关键就是积极性高、训练有素和具有高承诺度的员工队伍。

人力资源管理职能扮演的角色的变化

人力资源管理专业和实践正在经历持续的变革和重新定义。很多学术和实践领域的论文对传统的人力资源管理职能提出了批评。然而，在很多企业中，人力资源管理

并不能提供价值，而是被淹没于琐碎的行政事务中。事实上，人力资源部门受到新技术的深刻影响，很多人力资源管理工作可以外包给以更低价格提供更高质量服务的承包商。虽然这个建议听起来有些极端（威胁到人力资源管理实践者和讲授人力资源管理的老师），但它意味着企业迫切需要确保人力资源管理职能为企业创造价值。

企业应该把新科技运用到可以自动化的常规工作中，而管理者则应关注那些能够为企业带来持续价值的人力资源管理活动。以员工福利管理为例：新技术可以使流程自动化从而让员工参与到福利项目中，并详细记录福利的使用情况。采用这种技术解放了管理者，使他们将精力聚焦在为组织创造价值的活动上（例如，如何控制医疗保健成本、减少员工关于薪酬的投诉）。

尽管人力资源部门在某些方面的重要性引起了争论，但每个人都同意企业需要有效地管理人力资源以尽可能地提高企业竞争力。通过与管理者进行交谈和查阅有关人力资源管理实践的研究，我们提出以下观点：第一，在如今的企业中，直线管理者要对人力资源管理承担更多的责任，而且大部分人认为处理好与人有关的问题是获得成功的关键。第二，大多数管理者认为自己企业的人力资源管理部门没有受到足够的尊重，是因为其缺少胜任素质和商业意识，和运营部门沟通不足等。德勤咨询公司和经济学人智库联合进行的调查发现，只有23%的企业高管认为人力资源管理在企业战略和运营效果方面扮演了重要的角色。第三，很多管理者认为，人力资源管理实践要变得更加高效，就必须和企业的战略联系得更紧密一些。本书讨论了人力资源管理实践能够以及如何为实现企业目标、提升产品和服务质量及有效性做出贡献。贯穿本书的一个内容是强调通过利用“大数据”和循证人力资源管理来展现人力资源管理的价值。

我们的目的是为学生成为成功的人力资源管理从业人员提供背景知识，这些从业人员可以更有效地管理人力资源并成为人力资源管理产品的有见识的购买者。管理者只有了解什么是有效的人力资源管理实践，才能向咨询公司购买服务、与人力资源部门有效合作，并亲自设计和执行这些活动。本书始终强调管理者如何更有效地管理人力资源，并关注如今人力资源管理实践的重要问题。

我们认为，基于以下原因，本书提供了一个有价值的讲授人力资源管理的方法：

- 本书吸取了四位作者在人力资源管理研究、教学和咨询方面的经验。四位作者为本科生、全日制工商管理硕士讲授人力资源管理必修和选修课程，也曾为针对有工作经验的管理者和专业人员的在职工工商管理硕士项目讲授人力资源管理。团队合作使得本书既有广度也有深度，这在其他教材中是非常罕见的。

- 人力资源管理被视为企业获得成功的关键。本书始终强调人力资源管理职能如何帮助企业赢得竞争优势。

- 本书讨论了很多新的话题，例如社交网络、人才管理、多元化、员工敬业度等。所有这些问题都对企业及其人力资源管理有重要的影响。

- 战略性人力资源管理的内容在本书一开始就被引入，而且贯穿全书。

- 本书各个章节都提供了如何运用新技术来提高效率和有效性的案例。

- 我们提供了企业如何评价人力资源管理价值的案例。

- 每章的开头、文中专栏和末尾素材都列出了一些思考题，可以让学生们充分讨论和应用人力资源管理概念。这些问题涉及的范围广，包括战略性人力资源管理、小

企业的人力资源管理、伦理道德和人力资源管理在帮助企业获得可持续性能力方面的角色、引进和运用新技术、适应全球化、符合伦理道德地行动。这些内容能够让人力资源管理课堂更具互动性，加深学生对人力资源概念及其应用的理解。

本书的组织

本书包括一个导引性的章节（第1章）和五大篇。

第1章详细探讨了影响企业满足股东、客户、员工和其他利益相关者需要的全球化、新经济、利益相关者和工作系统等方面的挑战，讨论了人力资源管理如何帮助企业应对竞争性挑战。

第1篇讨论了试图有效利用人力资源的公司所面临的各种环境力量。这些环境力量包括企业战略、法律环境、完成工作的方式及职位设计等方面。

战略性人力资源管理章节强调了在不同的企业战略下，人员招募、绩效管理、培训与开发和薪酬管理所扮演的角色。法律章节强化了管理者对与性骚扰、积极反歧视行动、残疾员工保障相关的法律的理解，还讨论了歧视的类型和法院对歧视的解释。职位分析与设计章节则展示了工作系统如何通过缓解工作压力及提高员工的工作动机和工作满意度来提高企业的竞争力。

第2篇考察了人力资源的获取和准备，包括人力资源规划与招募、员工甄选和培训。人力资源规划章节讨论了制定人力资源规划的过程以及外包、使用临时工、裁员等措施的优势和不足。员工甄选章节考察了如何减少员工甄选和配置过程中的误差，提升企业的竞争地位。对信度和效度等这样一类甄选方法应当达到的标准，该章用一种简单易懂的方式进行了讨论。该章还讨论了包括面试和各种类型的测试（包括人格测试、诚实性测试和毒品测试）在内的员工甄选方法，并比较了它们的效度、信度、适用性与合法性。

员工培训章节介绍了有效的培训体系的特征，以及管理者在决定员工的培训准备度、创造积极的学习环境、确保培训应用到工作中等方面的角色。该章还讨论了各种不同的培训方法（例如电子化学习）的优缺点。

第3篇讨论了企业如何通过员工保留和开发战略来确定员工的价值、利用员工的才能。在员工绩效管理这一章中，我们考察了使用不同的评价标准、结果或行为的绩效管理方法的优缺点。员工开发章节则向学生们展示了如何运用评价、职位体验、正规课程以及导师指导关系等对员工进行开发。员工分流和保留章节则讨论了如何实现员工满意度和生产率的最大化，降低员工缺勤率和离职率，以及如何运用员工调查来监控影响员工满意度和员工保留的工作和组织方面的特征。

第4篇讨论了人力资源的薪酬和报酬问题，其中包括薪酬结构的设计、对绩效优秀者的认可以及员工福利的提供等方面的内容。在这里我们探讨了管理者如何综合考虑企业的薪酬战略和职位的价值，为不同的职位确定薪酬水平。我们还讨论了包括绩效加薪、收益分享以及股票期权等不同类型的奖励性薪酬计划的优缺点。员工福利章节则揭示了员工福利包所包括的内容、企业管理福利的方式，以及企业可以采取哪些措施使员工理解福利的价值，同时控制福利成本。同时，我们还对薪酬和福利进行了全球性的比较。

第5篇讨论了劳资关系、全球性人力资源管理以及战略性人力资源管理职能等主题。集体谈判和劳资关系一章讨论了一些传统的劳资关系问题，包括工会结构和工会会员身份、工会的组建过程以及集体合同谈判等，同时还讨论了工会和资方如何共同努力，力争用对抗性更低、合作性更强的一些新途径来解决具有分歧的问题。在全球性人力资源管理一章中，我们讨论了社会和政治方面的变革，例如欧洲共同体引进欧元等。另外，本章还讨论了外派人员的甄选、准备和薪酬等问题。本书最后一章关注人力资源管理实践如何有效地整合从而帮助企业实现战略目标。该章还强调，为了变得更加高效，人力资源管理职能需要具有客户导向。

Human Resource Management

目 录

第 1 章	人力资源管理：赢得竞争优势	1
1.1	本章介绍	3
1.2	人力资源管理部门的职责与角色	4
1.3	人力资源管理职能的战略角色	6
1.4	影响人力资源管理的竞争性挑战	12
1.5	通过人力资源管理实践迎接竞争性挑战	49
1.6	本书的组织	51

第 1 篇 人力资源环境

第 2 章	战略性人力资源管理	61
2.1	本章介绍	62
2.2	什么是商业模式	62
2.3	什么是战略管理	65
2.4	战略制定	70
2.5	战略执行	74
2.6	人力资源在提供战略竞争优势方面的角色	86
第 3 章	法律环境：公平就业机会与安全	94
3.1	本章介绍	95
3.2	美国的法律制度	96
3.3	公平就业机会	98
3.4	公平就业机会法律的强制实施	105
3.5	歧视的类型	108
3.6	针对歧视调查参与者及歧视反对者的报复	119
3.7	当前的劳动力队伍多元化与公平就业机会问题	121
3.8	员工安全	127

第4章	职位分析与职位设计	141
4.1	本章介绍	142
4.2	workflow分析与组织结构	143
4.3	职位分析	156
4.4	职位设计	163

第2篇 人力资源的获取与准备

第5章	人力资源规划与招募	179
5.1	本章介绍	180
5.2	人力资源规划过程	181
5.3	人力资源招募过程	198
第6章	人员甄选与配置	220
6.1	本章介绍	221
6.2	甄选方法需要达到的标准	222
6.3	甄选方法的类型	238
第7章	员工培训	257
7.1	本章介绍	258
7.2	培训在持续学习和竞争优势方面的作用	259
7.3	设计有效的正式培训活动	261
7.4	关于培训方法选择的建议	290
7.5	一些特殊的培训问题	294
7.6	入职培训与社会化	300

第3篇 人力资源管理的评价与开发

第8章	绩效管理	309
8.1	本章介绍	310
8.2	绩效管理实践	312
8.3	绩效管理过程	312
8.4	绩效管理的目的	315
8.5	绩效评价的标准	316
8.6	绩效评价的方法	321
8.7	绩效评价信息来源的选择	339
8.8	高科技在绩效管理中的运用	344

8.9	绩效反馈	349
8.10	管理者应如何诊断绩效问题和管理员工绩效	352
8.11	按照法律指南设计和实施绩效评价系统	354
第9章	员工开发	361
9.1	本章介绍	362
9.2	开发、培训与职业之间的关系	363
9.3	职业开发规划系统	365
9.4	员工开发的方法	370
9.5	员工开发中的特殊问题	389
第10章	员工分流与保留	401
10.1	本章介绍	402
10.2	管理非自愿流动	403
10.3	管理员工自愿流动	412

第4篇 人力资源的薪酬

第11章	薪酬结构决策	439
11.1	本章介绍	440
11.2	公平理论与公正	443
11.3	确定薪酬水平	444
11.4	过程的重要性：参与和沟通	459
11.5	当前面临的薪酬挑战	461
11.6	与员工薪酬有关的政府法律及规章	467
第12章	用薪酬认可员工的贡献	477
12.1	本章介绍	478
12.2	薪酬如何影响员工个人	479
12.3	薪酬如何影响员工队伍的构成	482
12.4	绩效薪酬方案	482
12.5	管理人员和高层管理人员的薪酬	499
12.6	薪酬管理过程与背景问题	504
12.7	企业战略与薪酬战略：匹配问题	506
第13章	员工福利	513
13.1	本章介绍	514
13.2	福利开支增长的原因	515

13.3	各种福利项目	518
13.4	管理福利：企业的目标与战略	531
13.5	一般法律法规问题	543

第5篇 人力资源管理的特殊主题

第14章	集体谈判与劳资关系	555
14.1	本章介绍	556
14.2	劳资关系的总体框架	556
14.3	目标与战略	558
14.4	工会结构、工会管理和工会会员	564
14.5	法律框架	571
14.6	工会与资方的相互作用：工会组建	574
14.7	工会与资方的相互作用：集体合同谈判	580
14.8	工会与资方的相互作用：集体合同管理	586
14.9	劳资关系运行结果	592
14.10	工会的国际背景	596
14.11	公共部门	597
14.12	非工会代表系统	598
第15章	全球性人力资源管理	604
15.1	本章介绍	605
15.2	当前的全球变革	606
15.3	影响全球市场人力资源管理的因素	608
15.4	在全球背景下管理员工	617
第16章	战略性人力资源职能管理	638
16.1	本章介绍	639
16.2	人力资源管理的各种活动	639
16.3	人力资源管理职能的战略管理	641
16.4	制定人力资源战略	643
16.5	人力资源管理有效性的衡量	647
16.6	提高人力资源管理的有效性	653
16.7	人力资源管理应用软件	660
16.8	人力资源管理专业人员的未来	666
16.9	首席人力资源官的角色	667

术语表	677
-----------	-----

第1章

人力资源管理：赢得竞争优势

学习目标

在阅读完本章后，你应当能够：

1. 说明一家公司的人力资源管理职能扮演的角色和从事的主要活动。
2. 说明经济形势、劳动力队伍的构成以及道德规范对公司的可持续发展有何影响。
3. 说明人力资源管理如何对一家公司的平衡计分卡构成影响。
4. 说明准备在全球市场上开展竞争的企业应当做些什么。
5. 确定社交网络等新技术对人力资源管理实践会产生怎样的影响。
6. 说明支持高绩效工作系统的人力资源管理实践有哪些。
7. 为各种人力资源管理实践提供一份简要的描述。

进入企业世界

玛氏公司：人力资源管理实践帮助企业赢得“甜蜜”竞争

如果你吃过 M&Ms 巧克力豆、士力架 (Snickers)、Lifesavers 糖果、箭牌 (Wrigley) 的黄箭 (Juicy Fruit) 口香糖和班叔叔 (Uncle Ben's) 大米，就意味着你已经享用过玛氏公司 (Mars Incorporated) 的产品了。不过，你知道 M&Ms 中的“Ms”的含义是什么吗？“Ms”代表的是福里斯特·玛氏 (Forrest Mars) 和布鲁斯·默里 (Bruce Murrie)，而布鲁斯·默里正是玛氏公司的竞争对手——好时公司 (Hershey's) 总裁的儿子。在第二次世界大战期间，可可的供应量非常有限，而好时公司为玛氏公司供应了大量巧克力。玛氏是美国第三大私营企业，在美国和其他 72 个国家一共雇用了 7.2 万名员工。玛氏公司的业务共分为六大板块，包括食品、饮料、宠物护理、巧克力、口香糖和糖果以及系统生物科学（一种关注产品开发、基于高科技的健康与生物科学）。如今，玛氏公司拥有 11 个年收入超过 10 亿美元的品牌。这些巨大的成功和玛氏公司的产品质量以及顾客对其产品的庞大需求直接相关（谁不喜欢 M&Ms 巧克力豆呢？）。这在很大程度上要归功于玛氏公司采用的那些用来吸引、激励和保留高水平员工的人力资源管理实践。这些管理实践帮助玛氏公司进入《财富》杂志最新发布的“100 家最佳雇主”榜单，排名第 95 位。

这一切都源于玛氏公司的五大基本原则——质量、责任、互惠、效率和自主。这五大