

人力资源管理 赢得竞争优势 (第五版)

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

著

Human Resource Management

(Fifth Edition)

人力资源管理译丛



人力资源管理 赢得竞争优势 (第五版)

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

Human Resource Management

(Fifth Edition)

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：第5版/诺伊等著；刘昕译.
北京：中国人民大学出版社，2005
(人力资源管理译丛)
ISBN 7-300-06862-6

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 (2005) 第 110378 号

人力资源管理译丛

人力资源管理：赢得竞争优势 (第五版)

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

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) 010-62511239 (出版部)
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 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16 版 次 2005 年 10 月第 1 版
印 张 50.75 插页 1 印 次 2005 年 10 月第 1 次印刷
字 数 1 150 000 定 价 75.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



刘昕，中国首位劳动经济学博士，中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所副教授，硕士生导师；中国人民大学人力资源开发与管理研究中心副主任，美国薪酬管理学会在中国大陆的首位签约讲师，中国企业家联合会特聘培训讲师，中国人民大学MPA研究生班人力资源管理课程主讲

教授，国家人事部经济技术职称人力资源管理专业专家组成员，并担任多家企事业单位人力资源管理顾问。

主要研究方向：薪酬管理、绩效管理、职位分析与再设计、人力资源管理经济学。

主持完成几十家大中型国有、民营以及合资企业的人力资源管理咨询工作，咨询项目涉及航空、电信、保险、电力、建筑、制造、投资、信托担保、电子、化工、养殖加工等多种行业。咨询内容涉及人力资源诊断、人力资源战略、人力资源规划、组织结构设计、职位分析与职位再设计、绩效管理体系、薪酬体系、培训体系等人力资源管理的各重要职能模块。在中国重点学术刊物及全国性报纸上发表论文60余篇，主持编写及翻译劳动经济、人力资源管理等方面的著作十余部。

在任何一个学科中，当你的积累已经达到一定程度的时候，你会发现，其实真正重要的，真正体现水平的，恰恰是对一个学科中最基本的一些东西的理解和把握，或者说是感觉和领悟。

在管理领域，尤其是人力资源管理领域，千万不要过于轻信所谓的“国际惯例”和最优管理实践，因为管理中的任何一部分内容都会发生变化，在环境、竞争以及企业战略等内外因素发生变化的情况下，过去的优秀管理实践可能会变得落后和过时，过去的成功经验也可能会成为今天企业竞争力的绊脚石。我们甚至可以说，今天的成功“模式”可能在它取得成功的那一刻，就开始变得落后了，因为，很多因素在发生变化，这种所谓的成功模式本身就处在不断的发展和演变之中。因此，中国企业要想搞好人力资源管理，就必须系统学习人力资源管理的知识，了解人力资源管理的基本规律，掌握思考人力资源管理问题的基本方法，而不能断章取义，不能盲目跟风，更不要轻信所谓的国际惯例。管理是非常现实的，也是非常具体的，更是权变的，因此，光靠跟着潮流喊口号和迫不及待地引进新的管理工具，是不足以帮助企业获得竞争优势的，有时甚至会对企业的长期发展带来毁灭性的影响。

——刘昕

丛书主编简介



董克用，中国人民大学公共管理学院院长，教授，经济学博士，博士生导师；中国人民大学人力资源开发与管理研究中心主任。主要研究方向：劳动与社会保障政策、人力资源开发与管理、劳动经济与劳动关系。美国密歇根大学福特公共政策学院客座教授，曾先后赴美国、加拿大、欧盟（比利时）做高级访问学者。

主要学术兼职包括：中国行政学会副会长、中国劳动学会副会长、教育部公共管理专业教学指导委员会副主任委员、中国人力资源开发研究会常务理事兼副秘书长、中国人力资源管理教学与实践研究会会长、国际劳资关系学会（IIRA）会员、北京市第八届政府专家顾问人力资源专家；美国密歇根大学、韩国忠南大学、首都经贸大学兼职教授；劳动部工资研究所、社会保障研究所兼职研究员；太平洋经济合作组织人力资源开发与管理委员会PECC-HRD全国委员会委员；亚太经济合作组织CHINA-HRD专家；英国《国际人力资源管理》（International Human Resources Management）编委会成员。

我们在这套人力资源管理译丛新版再译的过程中，一方面，注重吸收中国学术界最近几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，对上一版中的个别译法进行全面的修正；另一方面，将本套译丛的新版本所要传达的理念、方法和工具等忠实地传达给广大中国读者。很多人对于我们花费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，完全可以创建中国自己的人力资源管理体系了。然而，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阶段。我们企业的很多人力资源管理者对于人力资源管理的理解都还不是很到位，尽管他们已经能够说出很多人力资源管理的概念、理论甚至工具和方法，但是在实际运用时，却由于对这些概念、理论、工具和方法的理解不深，结果导致无法达到西方很多企业的人力资源管理职能所能够达到的那种状态。所以，我们认为，在没有真正从根本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，最好不要武断地说，西方的东西已经没有用了。

——董克用

策划编辑 梁 硕 于 波
责任编辑 魏 文 陈 莹
封面设计 李亚莉
版式设计 王坤杰

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,已经过去了十几年,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,都有了长足的发展。全国越来越多的高校开始开设人力资源管理方面的本科专业和研究生专业或方向,与此同时,与人力资源管理有关的各种译著、论著以及教科书可以说层出不穷。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于企业竞争力的影响也有了越来越深刻的认识。可以说,中国已经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科书还比较匮乏,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—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科书,作为—套译丛介绍到中国来。在几位译者的辛勤努力下,这套丛书终于自2001年开始在国内陆续面世,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科书。这套丛书对于从事人力资源管理学习、科研以及实践的中国读者系统地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,—再重印。

然而,在这套丛书出版四五年之后,国际和国内环境发生了诸多变化,像新经济、网络泡沫、“9·11”恐怖主义袭击以及中国加入WTO等重大事件,对于人力资源管理领域中的很多问题都产生了深远的影响,因此,此套丛书的原著大都重新改版,将这些新的内容和主题纳入新的版本之中。原著的新版本增加了人力资源管理领域中的一些新的理论、工具和方法,同时调整了原来的很多案例,从而使这些人力资源管理教科书—方面保持了理论、框架、体系等的连贯性,同时又使得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—种鲜活的时代特色。

我们在本丛书的新版重译过程中,—方面,立足于吸收中国学术界最近这些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,对原版本中的个别译法进行全面的修正,—另一方面,将丛书的新版本所要传达的理念、方法和工具等忠实地传达给广大中国读者。

很多人对我们花费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,完全可以创建中国自己的人力资源管理体系了。然而,我们却并不这样认为。人力资源管理作为—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阶段。我们企业的很多人力资源管理者对于人

力资源管理的理解都还不是很到位，尽管他们已经能够说出很多人力资源管理
的概念、理论甚至工具和方法，但是在实际运用时，却由于对这些概念、理
论、工具和方法的理解不深，结果导致无法达到西方很多企业的人力资源管理
职能所能够达到的那种状态。所以，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，
西方的东西已经没有用了。就好比是一位没有任何武功基础的外国年轻人，仅
仅看了两本少林寺的拳术图谱，跟着少林寺的和尚偷学了一招半式，便觉得自
己可以创立美式或英式少林拳一样幼稚可笑。如果不进行反复的联系和长期的
揣摩，没有扎实的基本功和一定程度的悟性，人们学到的任何武功都只能是花
拳绣腿，中看不中用，同样道理，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，从而在基本功扎实的基础上做到真正形变而神不
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。在这一点上，我们非常欣赏深圳华为技术有限公司总裁任正非先生在引进
西方管理系统和管理技术时所持的一种观点：要先僵化，再固化，最后再优
化。也就是说，在没有真正学懂别人的管理系统和管理方法之前，先不要随意
改动，否则把人家有用的东西变成没用的东西了，反过来你还骂人家的东西没
有用。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：既不自妄自菲薄，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，从而使本套丛书能够为广大读者个
人的职业发展以及中国企业人力资源管理水平的提高产生应有的作用。

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。如果您有什么样的要求
和意见，请随时与我们联系。

我的联系方式：

中国人民大学公共管理学院
北京市海淀区中关村大街 59 号
100872

电子信箱：dongkeyong@mparuc.edu.cn

董克用

中国人民大学公共管理学院院长、教授、博士生导师
中国人民大学人力资源开发与管理中心主任

打破对国际惯例的迷信，超越 对固化模式的追求

——代《人力资源管理：赢得竞争优势》译者序

粗略算起来，这已经是我第四次翻译以“人力资源管理”命名的教科书了。周围的一些朋友对此不大理解，因为一则来说，翻译是一件很辛苦的事情，花费时间很多；二则来说，教科书所讲述的往往都是一些最基本的概念、模型、方法和工具，而对于我这个已经在人力资源管理领域摸爬滚打了十几年的大学教授来说，这些教科书上的内容应该都是小意思了，再去花工夫翻译这些文字对我个人的学术造诣也不会有太大的帮助。应该说，他们的话只说对了一半，这就是，翻译确实是极其耗费时间的事情，但是如果说基础的东西就很容易掌握，水平高的人可以不再关注基础知识，那就有问题了。众所周知，在任何一个学科中，当你的积累已经达到一定程度的时候，你会发现，其实真正重要的，真正体现水平的，恰恰是对一个学科中最基本的一些东西的理解和把握，或者说是感觉和领悟。

之所以发此感慨，是因为最近一段时间，笔者一直在跟人力资源管理当中的一些最基本的内容打交道，而且感触颇深。美国薪酬管理学会（现在更名为WorldatWork）从2005年开始决定在中国推广一种国际人力资源管理的资格认证，作为美国薪酬管理学会在国内的首位签约讲师，我全程参与了前期的策划和试讲工作。在这一过程中，我前后三次聆听美国薪酬管理学会派来的资深讲师斯蒂芬·康斯坦丁博士对这一认证课程的讲解，第一次我是做一位地地道道的学生，第二次是做翻译，第三次则是配合斯蒂芬博士做穿插讲解。由于这种认证并非高级资格认证，因此课程中讲述的很多东西都是人力资源管理中最基本的内容，可以说没有一丁点儿内容是超过我过去的知识范围的。但是，斯蒂芬博士每次引导大家对这些最基本的概念、工具和理论进行的讨论，都让我有新的收获，对人力资源管理的很多最基本内容有了更深刻的理解。

斯蒂芬博士在美国著名的陶氏（Dow）化学公司工作了29年，曾经从事过人力资源管理领域中几乎所有职能模块的工作，并且曾经在陶氏化学的拉丁美洲大区和欧洲大区人力资源部门供职，不能不说是一位资深的人力资源管理专家。但是斯蒂芬博士在授课的时候以及在跟我交谈的时候，一再强调的却是人力资源管理理念的重要性以及从战略高度来思考人力资源管理问题的重要性，还有就是，应当如何灵活、权变地利用各种人力资源管理工具和方法，来解决企业中存在的各种人力资源问题。他一再强调，人力资源管理是科学和艺术的结合体，任何人力资源管理解决方案都应当是在综合考虑各种外部和内部因素的基础上形成的，人力资源管理问题没有惟一正确的答案，即使是一些被

世人视为楷模的某些美国企业的人力资源管理，也不能代表所有优秀的美国企业的人力资源管理状况。

斯蒂芬博士在授课时举的一个例子，就是本书第8章“绩效管理”中关于福特汽车公司的一个专栏中的内容。福特汽车公司原首席执行官雅克·纳塞尔对韦尔奇在通用电气搞的强制排序绩效评价法非常热中，于是也按照通用电气的三分法把1800名中层管理人员划分为A、B、C三个等级。公司每年都会把10%的中层管理人员评为C级，连续两年被评为C级者很可能会被降职或者解雇。然而，雅克先生却并不像韦尔奇先生那么幸运，公司的这种绩效评价方法使它几次成为法律诉讼的被告，雅克先生本人和福特汽车公司的人力资源部门负责人与福特公司的员工关系也日益恶化，最终他们都不得不离开了福特汽车公司。

福特汽车公司的案例不禁让人想起我国企业在两三年前对通用电气管理经验的狂热追捧，很多企业扛着向最优秀企业学习的大旗，大搞“末位淘汰”，一时间，很多企业中心惶惶，大有朝不保夕之感。这种靠施加强大的心理压力甚至恐吓来榨取生产率的做法，让人似乎又回到了资本主义发展初期，劳动的异化取代了工作的快乐；刚刚还在叫喊的“以人为本”转眼又被扔进了垃圾堆。那么，通用电气公司通过制造强大的内部压力来提高绩效的做法，真的是一种国际惯例吗？中国的企业也一定要变得像通用电气一样对业绩不佳者绝不心慈手软，必须对员工更加强硬吗？

事实上，你只要多看一看就会明白，在美国还有很多像西南航空公司这样既能够让员工非常快乐地工作，同时还能够在行业中连续20多年取得骄人业绩的优秀企业。此外，在今年年初时惠普公司刚刚发生的一幕也同样会对我们有所启示。惠普前任首席执行官兼董事长卡莉·费奥莉纳在执掌惠普的6年中，曾试图通过兼并康柏、进行大规模的人事调整、改革薪酬体系、强硬解雇高管等多种手段来改造惠普，但是，由于这些改革措施与惠普长期积淀下来的深受大家喜爱的那种信任员工和关心员工的企业文化相冲突，结果，卡莉不仅没有改善惠普的业绩，而且导致了惠普员工的强烈不满。这场改革以卡莉被解职而告终。

我们还可以再拿薪酬保密这个例子来看一看，曾几何时，我国的很多企业开始将薪酬保密作为一种国际惯例推广，用国际惯例封员工的嘴，不让员工说话，有些很著名的中国企业甚至将薪资保密作为企业的天条。这种情况真的是让人感到匪夷所思，可是一想到是国际惯例，很多想反对的人也似乎理屈词穷了。那么，薪资保密真的是一种长期有效的国际惯例吗？美国卡内基-梅隆大学的一位长期从事劳资关系管理研究的教授曾经告诉我，事实并非如此。而本书第11章中的一个专栏所讲述的内容更是足以帮我们校正视听。现在，很多美国公司在薪酬方面都已经变得更加公开了，这一方面是因为美国当前存在劳动力市场紧张的状况，吸引人才很困难，企业希望培养和员工之间良好关系；另一方面是因为美国国家劳资关系委员会已经明确规定，企业必须让员工有在工作场所谈论薪资的自由——就像员工在工作场所谈论工作一样。同时，很多企业也不得不承认，人们喜欢进行相互比较，这是人的一种天性，因此，提供准确的信息而不是让谣言主导舆论是很有必要的。

当然，本人并不是要在这里展开对通用电气的批判，因为，通用电气公司

所取得的成就是世人瞩目的，是没有人可以否定的。笔者只是想提醒中国企业，在向通用电气学习的口号下，我们一定要清醒地认识到，任何一个企业的管理实践尤其是人力资源管理实践，都不是孤立的，它必须立足于企业所处的政治、经济、文化和社会环境，立足于企业的竞争环境，同时还要立足于企业自身的文化、战略、人力资源状况等诸多因素。要知道，如果通用电气没有几十年来对这种精英主义的文化和竞争的文化的培养，包括对领导力的不遗余力的培养，它也同样难以实施这种比较强硬的绩效管理措施。

2004年，韦尔奇曾经有一次中国之行，在上海举行的高峰论坛上，许多中国企业家试图向韦尔奇讨教管理的秘笈，但是大多数人都失望而归。为什么呢？原因就在于，他们终于发现，韦尔奇的很多管理思想和管理实践是基于通用电气多年的文化积淀和它所处的竞争环境，对于“想要的人进不来，不想要的人出不去”等诸如此类具有中国特色的问题，韦尔奇先生只能摇头说无可奉告了。与之形成鲜明对比的是，美国战略管理大师、哈佛大学教授迈克尔·波特在同一天低调赴京，用一整天的时间，从基本概念开始讲起，向与会者系统讲解了思考战略问题以及进行战略管理的全过程，那些一开始对基本概念感到不以为然的与会者最终获得了意想不到的收获。这说明，管理经验固然可以借鉴，但是绝对不可以机械移植，而一些基本概念的内涵以及思考管理问题的系统模型和方法却是具有普遍指导意义的。因此，与其急功近利地去向其他企业“偷学”武功，不如扎扎实实练好基本功，最终练就一身能够随机应变的真功夫。

综上所述，笔者认为，在管理领域，尤其是人力资源管理领域，千万不要过于轻信所谓的“国际惯例”和最优管理实践，因为，管理中的任何一部分内容都会发生变化，在环境、竞争以及企业战略等内外因素发生变化的情况下，过去的优秀管理实践可能会变得落后和过时，过去的成功经验也可能会成为今天企业竞争力的绊脚石。我们甚至可以说，今天的成功模式可能在它取得成功的那一刻，就又开始变得落后了，因为，很多因素在发生变化，这种所谓的成功模式本身就是处在不断的发展和演变之中的。因此，中国企业要想搞好人力资源管理，就必须系统学习人力资源管理的知识，了解人力资源管理的基本规律，掌握思考人力资源管理问题的基本方法，而不能断章取义，不能盲目跟风，更不要轻信所谓的国际惯例。管理是非常现实的，也是非常具体的，更是权变的，因此，光靠跟着潮流喊口号和迫不及待地引进新的管理工具，是不足以帮助企业获得竞争优势的，有时甚至会给企业的长期发展带来毁灭性的影响。说到这里，便可以说清楚我不遗余力地重新翻译此书的两个动机：一是加深本人对很多人力资源管理概念、思想以及方法的理解，借机了解国外人力资源管理实践的最新发展；二是帮助中国企业以及人力资源从业人员全面学习和了解规范的人力资源管理系统。

在这里，我要对我的两位硕士研究生鄢敏同学和叶源辉同学的认真、辛勤的劳动表示感谢。他们在极大的学习压力下，帮助我校对了前一版和新版的英文，找出了新版的修订之处，并且完成了新修订部分的初步翻译工作，为我最终的修订工作扫清了障碍，节约了大量的时间。没有他们的帮助，我是不可能按时交稿的。此外，美国薪酬管理学会专家斯蒂芬博士耐心地向我讲解了绩效管理一章中涉及大量美国俚语的一个表格中的内容，使我能够更加准确地把握

其实际含义，不至于误导读者，在此，我也要对斯蒂芬博士表示感谢。

另外，我还要感谢广大的读者朋友们，自本书前几版出版以来，许多读者通过各种途径对我提供了一些反馈意见，同时也给了我很多鼓励。这次在新版的修订过程中，我将原来的一些失误一一做了修正。尽管如此，由于时间所限，个别失误仍然在所难免，恳请广大读者不吝赐教。

最后，我衷心地希望对人力资源管理感兴趣的各界朋友和同仁能够携起手来，共同将中国企业（当然也包括政府和其他一些组织）的人力资源管理水平提升到一个新的高度，为中国经济的发展和中国的强大做出自己的应有贡献。

我的联系方式：

中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所

北京市海淀区中关村大街 59 号

100872

电子信箱：liuxin@mparuc.edu.cn

liuxins@263.net.cn

刘昕

序 言

电子商务激动人心、新总统上任、网络公司热潮狂跌、经济衰退、2001年“9·11”悲剧上演、美国发动反恐战争——自《人力资源管理：赢得竞争优势》（第三版）上市以来，很多这样的历史事件发生了或者正在发生。在这些事件发生之后，我们当中的许多人开始审视自己个人以及在专业方面的重点选择，也许我们需要花更多的时间来静静地反思，以感谢上苍让我们所拥有的一切，或者是思考自由和民主的价值。无论是对于个人的人身安全来说，还是对于就业保障而言，安全保障一词都被赋予了更多的含义。

这些事件的发生也迫使大多数公司重新审视它们自己的经营重心，并且更加强调向客户、股东以及员工提供价值。在传统意义上，价值一词往往被理解为一种财务或者会计职能。然而我们认为，一家企业管理人力资源的方式会对企业的长期价值从而最终对其生存能力都具有至关重要的影响。我们对价值的定义不仅包括利润，还包括对员工成长、员工满意度、更多的就业机会、环境保护以及社区发展等方面所做出的贡献。当今企业所面临的资源约束比以前任何时候都更紧张了，因此，以一种明智的方式来分配这些资源就显得尤其重要。鉴于此，一个组织的所有职能都必须共同努力尽其所能地做出自己的贡献；所有的职能，尤其是人力资源管理职能，给一个组织所能够带来的价值增值正逐渐被组织所认识到。

我们认为，人力资源管理的所有方面，包括企业与环境之间如何相互作用；如何获取、准备、开发以及报酬人力资源；如何设计和衡量工作等等，都会有助于企业迎接它们所面临的竞争挑战以及创造价值。事实上，企业要想创造价值和赢得竞争优势，就必须迎接所面临的各种挑战。

竞争性挑战

企业在今天所面临的挑战可以归纳为以下四类：

● **新经济的挑战** 经济中所发生的变化，包括电子商务、专业化工作和服务性工作的发展，都使企业找到并留住优秀的人才变得日益重要。在当今经济中的企业往往需要利用兼并、收购、发展以及精简等多种途径来进行成功的竞争。一方面，企业需要依赖有着较强的数学能力、口头表达能力以及信息技能的员工（即知识型员工）来使自己具有较高的生产率、更加富有创造性和创新能力；而另一方面，工作要求变得越来越苛刻，企业无法为员工提供工作保障，尤其是在衰退时期。因此，人力资源管理所面临的挑战就是如何在当前这

样一个动荡的经济条件下培育一支对组织忠诚、高生产率的员工队伍。在这种动荡的经济条件下，企业既有机会获得财务方面的成功，也有可能出现经营业绩滑坡，从而使每一位员工的工作都不保。为了在新经济中成功地展开竞争，许多企业都在制定更为灵活的工作时间表，为员工提供更多的培训和开发机会，制定激励性的薪酬计划。很多企业还利用人力资源管理计算机软件来使员工在雇佣关系中获得更多的所有者感觉，因为这些软件可以使员工自己注册和参与各种培训计划、改变自己的福利选择以及与自己的同事和客户进行网上的沟通和联络。

● **全球化的挑战** 很多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其他企业展开竞争。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扩大到全球市场。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性挑战。

● **满足利益相关群体需要的挑战** 在当今的企业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，满足包括客户、员工以及社区在内的其他利益相关群体的需要。企业所面临的挑战实际上是，如何通过满足客户和员工的需要来达到自己的财务目标。创新、降低成本以及质量等这样一些与企业在财务方面的成败直接相关的目标，实际上都会受到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产生的竞争优势。它们正在通过符合伦理道德标准的、负责任的行为，在吸引、保留以及激励员工方面树立自己的优势。成功的企业往往都是通过对员工进行有效激励和提供适当报酬的人力资源管理实践，来向客户提供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、虚拟现实技术、专家系统以及国际互联网等新技术的运用，无疑会成为企业进行竞争的利器。新技术不仅使员工能够更加灵活快速地完成工作，而且使企业能够向客户提供更高质量的产品和服务。然而，能够从新技术中获得最大收益的企业，往往同时也必须实施能够对新技术运用提供支持的人力资源管理实践。企业的工作系统、培训计划以及报酬制度等，常常需要根据情况重新进行调整，才能为员工使用新技术提供必要的支持。因此，在高绩效工作系统中就存在三个相互联系的方面：一是人力资源及其能力；二是新技术以及使用新技术的机会；三是能使员工和技术之间产生相互作用的高效工作结构和各种政策。以上三个方面的优势就决定了一家企业竞争力的强弱。

我们相信，企业只有成功地面对这些挑战才能创造并维持价值，而迎接这些挑战的关键则在于能否拥有一支动力强大、训练有素而且忠实于企业的员工队伍。

人力资源管理职能的角色转变

人力资源管理这个专业以及企业的人力资源管理实践都正在经历着深刻的变革和重整。无论是在学术刊物上，还是在一些供人力资源管理实践人士阅读

的杂志上，都刊登了许多对传统人力资源管理职能提出批评的文章。然而令人遗憾的是，在许多组织中，人力资源管理服务都并没有为企业提供真正的价值，而是陷入了烦琐的行政管理事务中。如果事实确实如此，那么企业完全可以用新技术来将人力资源管理部门替换掉，或者将其简单地外包给一个外部人力资源服务提供者——它们能够以较低的成本提供高质量的服务。尽管这种建议确实有点极端化（同时对于人力资源管理从业人员以及那些讲授人力资源管理课程的人而言，也是一种威胁），但是这确实说明了一个事实，那就是企业需要确保它们的人力资源管理职能确实正在为企业创造价值。

管理者们应当在可行的情况下，运用技术来实现一些常规性工作活动的自动化，从而把自己的注意力集中到那些能够为企业增加大量价值的人力资源管理活动上来。让我们来看一看员工福利方面的工作：对于员工在各种福利计划中的注册登记工作以及保持详细的福利使用记录的工作而言，企业完全可以利用技术使其实现自动化。这种技术的使用就使得管理者得以腾出时间来集中完成能够为企业创造价值的活动（比如，如何控制保健成本，如何减少员工申请工伤保险的次数等等）。

虽然人们对于有些人力资源管理部门的重要性产生了争议，但是每一个人都明白，任何一家公司要想实现自身竞争能力的最大化，都必须成功地管理好自己的资源。在我们同管理人员进行交谈的过程中，以及考察各种与人力资源管理实践有关的研究成果的时候，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大；其二，大多数管理人员认为，人力资源部门之所以不受尊重，主要是因为人们在眼中，它们往往缺乏能力、经营意识以及与经营和业务的接触；其三，许多管理人员认为，要想使人力资源管理实践更为有效，就必须首先将其与企业的战略方向保持紧密联系。因此，本书所强调的是，人力资源管理实践如何能够以及应当怎样对企业的经营目标做出贡献，同时帮助企业改善产品和服务质量，提高组织的有效性。

学生们要想成为成功的人力资源专业人士、能够有效地管理人力资源或者成为知识渊博的人力资源产品消费者，他们就必須了解很多知识和技能，而我们的意图恰恰在于向他们提供这样一种背景。管理人员在向管理专家购买咨询服务时、在与人力资源部门共享时，或者在亲自设计和执行人力资源管理活动时，都必须能够清醒地辨别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提供了一种非常有价值的方法：

- 本书是四位作者在多方面的科研、教学以及咨询经验基础上挖掘整理出来的。他们不仅都以必修课或选修课的形式向本科生、正规的全日制工商管理硕士讲授过人力资源管理课程，而且还向在周末上课的有丰富经验的管理人员、人力资源专业员工以及在晚上上课的工商管理课程研修生讲授过该课程。这种团队合作的教材编写方式使本书在深度和广度方面有着其他同类教科书所无可比拟的优势。

- 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管理职能以及人力资源管理如何能够帮助企业赢得竞争优势。

- 本书讨论了诸如电子化人力资源管理、寻求和留住有才能的员工、员

工队伍的多元化以及团队工作方式的运用等内容，而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，并且一直贯穿于本书的全部内容。

● 在整个本书中，我们引用了大量的事例来说明，企业是如何运用新技术来改善它们的人力资源管理实践的效率及其所产生的效果的。

本书的组织

《人力资源管理：赢得竞争优势》（第五版）包括作为引导性的一章（第1章）和五个大部分。

第1章详细讨论了企业在全球化、新经济、满足利益相关群体的需要以及高绩效工作系统等方面所面临的挑战，这些挑战对于企业成功地满足股东、顾客、员工以及其他利益相关群体需要的能力都有着重要影响。在这一章中，我们将会讨论人力资源管理如何能够帮助企业迎接在这几个方面所面临的竞争性挑战。

第一部分主要讨论了企业在将人力资源的充分利用作为获取竞争优势的一个重要手段时所面临的各种环境力量。这些环境力量包括企业的战略方向、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、培训与开发以及薪酬等分别扮演何种角色。关于法律环境这一章所要达到的主要目的是，强化管理人员对于涉及性骚扰、积极的反歧视行动、伤残员工的适应性调节和安置等问题的有关法律规定的理解。在这一章中，我们分析了各种不同的歧视类型以及法院对各种歧视类型的表现方式所做的解释。“职位分析与职位设计”这一章着重分析了工作系统如何能够通过缓解工作压力、增强对员工的激励以及提高他们对于工作的满意度来增强企业的竞争能力。

第二部分所要讨论的是人力资源的获取和准备问题，包括人力资源规划与招募、人员甄选以及培训等方面的内容。“人力资源规划与招募”这一章描述了制定人力资源规划的过程，同时，还分析了工作外包、使用临时性员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，突出强调了招募优秀员工的战略问题。“甄选与配置”这一章着重强调了可以通过哪些方法来实现员工甄选和人员配置过程中的失误最小化，从而改善企业的竞争地位。对于与甄选方法的标准问题相关的效度和信度等概念，本章用简单易懂的词汇进行了阐述，而没有在其中涉及非常复杂的技术性内容。这一章的另外一项内容是讨论了面试、测试（包括身体能力测试、认知能力测试、人格测试、工作样本测试、诚实性测试以及毒品测试）等各种人员甄选方法，并且还对这些甄选方法的效度、信度、普遍适用性、效用以及合法性等进行了比较。

在“培训”这一章中我们讨论了有效培训体系的构成要素，以及管理者在

确定员工是否做好接受培训的准备、创造一个积极的学习环境、确保培训成果能够在工作中得到应用等方面所能够发挥的作用。在这一章中还分别描述了不同培训方法（比如电子化学习）的优点和缺点。

第三部分则探讨了企业如何能够确定员工的价值，以及如何通过保留和开发战略来充分利用员工的才能。“绩效管理”这一章则分别考察了评价尺度法、目标管理法以及行为锚定评价法等各种绩效管理方法的优点和缺点。以员工开发为主题的一章则向学生们介绍了如何利用正规教育计划、工作体验以及建立开发性人际关系等方法来对员工进行开发。而关于员工分流与保留的一章则讨论了管理者如何使员工的生产率和满意度最大化，从而避免员工的缺勤和流动问题。本章还强调了运用员工调查的方法来监控可能对员工满意度以及随后的员工保留产生影响的工作和组织特征。

第四部分阐述了人力资源的报酬问题，包括薪资结构的设计、对员工个人贡献的认可、员工福利的提供等等。在“薪资结构决策”一章中，我们探讨了在特定的薪酬战略和职位价值情况下，管理人员应当如何为每一种职位确定不同的薪资水平。在“用薪资认可员工的贡献”一章中，我们对绩效加薪、收益分享、技能薪资等不同薪资方案的优点和缺点进行了分析。关于员工福利的一章揭示了企业提供的各种类型的福利，并且讨论了如何才能控制福利成本。这一章还提供了一些关于薪酬和福利管理实践的国际比较材料。

第五部分的内容谈到了人力资源管理中的一些特殊问题，其中包括劳资关系、全球性人力资源管理以及人力资源职能的战略管理等等。“集体谈判与劳资关系”这一章集中讨论了劳资关系方面的一些传统主题，比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。这一章还讨论了工会新的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。在“全球性人力资源管理”这一章中，我们讨论了社会以及政治方面的一些变革，比如欧元在欧盟的启用等等。这一章还讨论了外派管理人员的甄选、准备以及薪酬问题。本书在最后具有总结性的一章“人力资源管理职能的战略管理”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。这一章强调指出，企业的人力资源职能必须明确自己所要服务的客户对象，这样才能变得更加有效。

致 谢

尽管本书已经发展到了它的第五版，但是我们还是要感谢在一开始促使本书形成的那些人。如果不是因为两个人的创新精神，本书的第一版是不可能面世的。奥斯汀出版公司（Austen Press）的总裁 Bill Schoof 不仅为我们提供了必要的资源，而且从一开始就深信我们四个不知名的教科书作者能够为人力资源管理 的讲授提供一个新的视角。编辑 John Weimeister 为我们提供了非常有价值的市场营销信息，并就全书的审查进行了大量的协调工作，同时还帮助我们做出了与本书有关的许多重大决策，从而使得本书的写作过程成为一次令人愉悦的体验。在本书第五版的出版过程中，我们有幸再度与约翰一起工作。另

外, Sarah Reed 作为开发编辑第一次加入到我们的团队中来。Sarah 的建议、耐心、友善的催促和组织能力使我们这个作者团队得以集中注意力并且在出版社规定的最后期限之前交稿。我们的市场营销协调员 Dana Woo 则凭着其创意和努力为本书创造出了激动人心的效果, 我们应当给她特别的赞誉。Frostburg 州立大学的 Amit Shah 为本书编写了一流的教师指导手册和 PPT 文件, 并为学生使用的 CD 光盘设计了小测验问题。艾奥瓦州立大学的 Roy Johnson 为在线学习中心开发了高质量的小测验。Black Hills 州立大学的 Fred Heidrich 为本书开发了一个高质量的测试题库。此外, 我们还非常感谢互动学习公司 (Interactive Learning LLC) 和尼克·考夫曼制作公司 (Nick Kaufman Productions) 在学生使用的 CD 光盘以及录像的内容方面所给予的帮助。

我们还要感谢那些付出了宝贵的时间来审阅本书当前版本以及前面几个版本内容的教授们, 他们在对手稿进行审阅以及讨论的过程中所提出的富有帮助的评论和建议极大地影响了本书从一版到另一版的发展变化, 这些人包括: Alison Barber, 密歇根州立大学; Walter Coleman, 南佛罗里达学院; John Hannon, 纽约州立大学布法罗分校; Rober Figler, Akron 大学; Bob Graham, 圣心大学; Fred Heidrich, Black Hills 州立大学; Ken Kovach, 佐治亚大学; Michael Crant, 圣玛利亚大学; Tom Kolenko, Kennesaw 州立大学; Nick Mathys, DePaul 大学; John Delery, 阿肯色大学; Larry Mainstone, Valparaiso 大学; Mark Roehling, 密歇根州立大学; Tom Dougherty, 密苏里大学; Nicholas Mathys, DePaul 大学; Mary Ellen Rosetti, 哈得逊山谷社区大学; Cynthia Fukami, 丹佛大学; Cheri Ostroff, 哥伦比亚大学教师学院; Cynthia Sutton, 印第安纳大学南本德分校; Dan Gallagher, 詹姆士麦迪逊大学; Robert Paul, 堪萨斯州立大学; Steve Thomas, 西南密苏里州立大学; Donald G. Gardner, 科罗拉多 (温泉) 大学; Sam Rabinowitz, Rutgers 大学; Dan Turban, 密苏里大学哥伦比亚分校; Terri Griffith, 华盛顿大学; Katherine Ready, 威斯康星大学; Richard Arvey, 明尼苏达大学; Bob Hatfield, 印第安纳大学; Mike Ritchie, 南卡罗来纳大学; Ron Beaulieu, 中密歇根大学; Rob Heneman, 俄亥俄州立大学; Josh Schwarz, 俄亥俄州迈阿密大学; Chris Berger, Purdue 大学; Wayne Hockwater, 佛罗里达州立大学; Christina Shalley, 佐治亚理工学院; Sarah Bowman, 爱达荷大学; Denise Tanguay Hoyer, 东密歇根州立大学; Richard Simpson, 犹他州大学; Charles Braun, 肯塔基大学; Natalie J. Hunter, 波特兰州立大学; Scott Snell, 康奈尔大学; Georgia Chao, 密歇根州立大学; Gwen Jones, Fairleigh Dickinson 大学; Charles Vance, Loyola Marymount 大学; Marianne Koch, 俄勒冈大学。

雷蒙德·A·诺伊 (Raymond A. Noe)

约翰·R·霍伦贝克 (John R. Hollenbeck)

巴里·格哈特 (Barry Gerhart)

帕特里克·M·赖特 (Patrick M. Wright)