



Mc
Graw
Hill

Education

人 力 资 源 管 理 译 丛

人力资源管理基础

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)
雷丽华 译

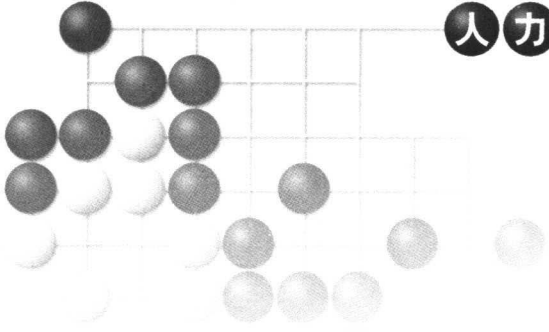
著

undamentals of Human Resource Management

中国人民大学出版社

Mc
Graw
Hill

人力资源管理译丛



人力资源管理基础

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)
雷丽华 译

Fundamentals of Human Resource Management

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理基础/诺伊等著;雷丽华译.
北京:中国人民大学出版社,2004
(人力资源管理译丛)
ISBN 7-300-06214-8

I. 人…

II. ①诺… ②雷…

III. 劳动力资源-资源管理

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 131119 号

人力资源管理译丛

人力资源管理基础

雷蒙德·A·诺伊

约翰·R·霍伦贝克

巴里·格哈特

帕特里克·M·赖特

雷丽华 译

著

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.net>(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 11 月第 1 版

印 张 36.75 插页 1

印 次 2005 年 11 月第 1 次印刷

字 数 820 000

定 价 49.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

谨以此书纪念我的母亲。

——雷蒙德·A·诺伊

献给我的父母哈罗德和伊丽莎白，我的妻子帕蒂，以及我的孩子珍妮弗、玛丽、蒂莫西和杰弗里。

——约翰·R·霍伦贝克

献给我的父母罗伯特和雪莉，我的妻子希瑟，以及我的孩子克里斯和安妮。

——巴里·格哈特

献给我的父母帕特里夏和保罗，我的妻子玛丽，以及我的儿子迈克尔和马修。

——帕特里克·M·赖特

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科书,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,一再重印。

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一方面保持了理论、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,得以保持一种鲜活的时代特色。

我们在本丛书的新版重译过程中,一方面,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。如果不进行反复的练习和长期的揣摩，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员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：既不要妄自菲薄，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**

译者前言

当我们身边的企业在大张旗鼓进行裁员，当许多管理者在精打细算降低人工成本的时候，本书却提出了“人力资本”的概念，把人作为一种稀缺的、无法仿制且无法替代的资源来精心规划和积极管理，促进人力资本不断增值。书中提到的许多公司都在努力避免裁员，千方百计留住员工；即使迫不得已要解雇部分员工，它们也尽可能与员工保持联系，当公司状况好转时再设法吸引员工回来。事实上，员工流失率的降低，为这些公司带来了一流的工作效率、服务质量和盈利水平；而且这些公司也成为员工的“理想家园”，更容易吸引和留住优秀人才，在激烈的人才竞争中立于不败之地。

本书从工作分析与设计、雇员招募与甄选、人力资源规划、培训与开发、绩效考核、薪酬福利、惩戒与解聘、劳资关系等各个方面详细介绍了人力资源管理的原则、实例、实务操作，最终落脚于把企业建设成为一个高绩效工作系统（high-performance work system）。贯穿全书的还有对相关道德、法律问题的关注，有打上信息时代烙印的“电子化人力资源管理”，有讲述成功故事的“最佳实践”，这些专栏足以让读者大开眼界。事实上，译者本人就在国内一个大型企业工作多年，身边的事实与世界级公司的做法差距之大，令我感受颇深，而我就是在这样的好奇、惊叹、启发、感怀中完成此书的翻译的。

“以人为本”、“尊重人才”是许多企业奉行的经营之道，但这些经营之道常常流于形式，成为一个时髦的口号。本书则告诉你应该怎么做、可以怎么做，以及必须怎么做——只有让你的人力资本增值，你的公司才能增值。管理者，无论是否专门从事人力资源管理都将从此书中受益，因为正如书中指出的那样，非人力资源管理者也必须熟悉人力资源管理的基础知识，因为他们在人力资源管理中也扮演着重要的角色。

由于译者能力有限，翻译中疏漏和欠妥之处难免，请批评指正。

雷丽华

2004年5月

致 谢

如果没有 McGraw-Hill/Irwin 和 Elm Street Publishing Services 公司的帮助, 本书是不可能出版的。编辑 John Weimeister 帮助我们设计了本书的版式, 为我们提供了必要的资源, 使我们能够开发出一套在人力资源管理学科中居于领先地位的教学课件。Sarah Reed 发挥了她的组织才能, 使整个作者团队能够跟得上时间进度, 使本书看起来更吸引人, 而这靠作者自身的能力是无法做到的。Elm Street 公司的 Karen Hill 用她辛勤的工作确保本书有趣、实用、可读, 并且保持了人力资源管理研究成果的原汁原味。我们还要感谢 Ellen Cleary 为本书的营销所做的努力。

还要感谢本书辅助材料的作者, 他们帮助我们创建了一个一流的教学课件。弗罗斯堡州立大学的 Amit Shah 编写了教师手册并制作了 PowerPoint 幻灯片。他还设计了 CD 中和网站上用于学生复习的问题。布莱克山州立大学的 Fred Heidrich 设计了新的试题库。我们还要感谢 Interactive Learning LLC 公司开发了网上 HR, 这对本书非常重要。

我们还要感谢对本书内容进行审阅的教授们。他们提供了非常有益的点评和建议, 为这本新书的成形给予了极大的帮助。他们是:

Cheryl Adkins	James Tan
<i>Longwood University</i>	<i>University of Wisconsin-Stout</i>
Wendy Becker	Steve Thomas
<i>University of Albany</i>	<i>Southwest Missouri State University</i>
Jon Bryan	Melissa Waite
<i>Bridgewater State College</i>	<i>SUNY Brockport</i>
Craig Cowles	Barbara Warschawski
<i>Bridgewater State College</i>	<i>Schenectady County Community College</i>
Vicki Mullenex	Steven Wolff
<i>Davis & Elkins College</i>	<i>Marist College</i>
Mary Ellen Rosetti	
<i>Hudson Valley Community College</i>	

雷蒙德·A·诺伊
约翰·R·霍伦贝克
巴里·格哈特
帕特里克·M·赖特

目 录

第 1 章 人力资源的管理	(1)
引言.....	(2)
人力资源和公司绩效.....	(3)
人力资源部门的职责.....	(5)
人力资源专业人员的技能	(14)
主管的人力资源管理责任	(16)
人力资源管理中的道德问题	(17)
人力资源管理的职业生涯	(20)
本书的结构	(21)
 第 I 篇 人力资源环境	(31)
第 2 章 人力资源管理的发展趋势	(33)
引言	(34)
劳动大军的变化	(35)
高绩效工作系统	(39)
以战略为核心)	(44)
人力资源管理中的技术变化	(51)
劳动关系的变化	(56)
第 3 章 公平就业机会与安全工作场所的提供	(70)
引言	(71)
人力资源管理的法规	(72)
公平就业机会	(72)
政府在提供公平就业机会方面的职能	(80)
企业在提供公平就业机会方面的职能	(85)
《职业安全与健康法案》	(90)
雇主发起的安全和健康计划	(96)
第 4 章 工作分析与工作设计	(105)
引言.....	(106)
组织中的工作流.....	(107)
工作分析.....	(109)
工作设计.....	(118)

第Ⅱ篇 人力资源的获得和准备	(137)
第5章 人力资源规划与招募	(139)
引言	(140)
人力资源规划过程	(141)
人力资源的招募	(152)
人事政策	(153)
招募渠道	(156)
招募者的特点和行为	(163)
第6章 雇员甄选与配置	(175)
引言	(176)
甄选的过程	(177)
工作申请表和简历	(183)
就业测试和工作样本测试	(186)
面试	(191)
甄选决策	(195)
第7章 员工培训	(205)
引言	(206)
与组织需要相联系的培训	(207)
培训准备	(211)
培训项目的规划	(212)
培训方法	(216)
培训计划实施：学习的原则	(225)
培训结果的衡量	(226)
培训的运用	(228)
第Ⅲ篇 绩效评估和员工开发	(243)
第8章 员工绩效管理	(245)
引言	(246)
绩效管理的过程	(247)
绩效管理的目标	(249)
有效绩效管理标准	(249)
衡量绩效的方法	(251)
绩效信息的来源	(260)
绩效评估的误差	(263)
绩效反馈	(266)
寻找绩效问题的解决方法	(268)
绩效管理中的法律和道德问题	(269)
第9章 开发员工获得未来成功	(280)
引言	(281)
培训、开发和职业生涯管理	(281)
员工开发的方法	(283)

职业生涯管理系统.....	(298)
与开发有关的挑战.....	(302)
第 10 章 员工解雇和保留	(317)
引言	(318)
自愿离职和非自愿离职的管理	(319)
员工解雇	(320)
工作撤出	(329)
工作满意度	(333)
 第Ⅳ篇 人力资源薪酬	 (353)
第 11 章 建立薪资结构	(355)
引言	(356)
有关工资的决策	(357)
对工资的法律要求	(358)
对工资的经济影响	(361)
员工对工资公平性的判断	(365)
薪资结构：工作的相对价值	(367)
薪资结构：把各个因素组合起来	(369)
薪资结构和实际工资	(374)
当前与薪资结构有关的问题	(375)
第 12 章 用工资认可员工的贡献	(386)
引言	(387)
激励工资	(388)
为个人绩效付酬	(389)
为团队绩效付酬	(395)
为组织绩效付酬	(398)
平衡计分卡	(403)
使奖励发挥作用的方法	(405)
高管人员的激励工资	(406)
第 13 章 员工福利	(417)
引言	(418)
员工福利的作用	(419)
法律要求的福利	(420)
可选择的福利计划	(423)
员工福利的选择	(436)
对员工福利的法律要求	(441)
向员工传达福利信息	(443)
 第Ⅴ篇 实现其他人力资源目标	 (455)
第 14 章 集体谈判与劳动关系	(457)
引言	(458)

	工会和劳动关系的作用	(459)
	每个群体的目标	(466)
	影响劳动关系的法律和法规	(468)
	工会的组织	(472)
	集体谈判	(476)
	合同管理	(481)
	工会—管理层合作	(483)
第 15 章	在全球范围内管理人力资源	(495)
	引言	(496)
	全球环境中的人力资源管理	(496)
	影响国际市场人力资源管理因素	(499)
	全球经济中的人力资源规划	(503)
	在全球劳动力市场上甄选员工	(504)
	培训和开发全球的劳动力	(505)
	跨越国境的绩效管理	(508)
	对国际劳动者提供薪酬	(509)
	国际劳动关系	(512)
	驻外人员的管理	(513)
第 16 章	创建和保持高绩效组织	(531)
	引言	(532)
	高绩效工作系统	(533)
	有助于高绩效的条件	(535)
	人力资源管理对高绩效的贡献	(539)
	人力资源管理的效率	(548)
	词汇表	(561)

1

章

人力资源的管理

- 引言
- 人力资源和公司绩效
- 人力资源部门的职责
- 人力资源专业人员的技能
- 主管的人力资源管理责任
- 人力资源管理中的道德问题
- 人力资源管理的职业生涯
- 本书的结构

我需要知道什么？

在学习完本章后，你应该能够：

1. 定义人力资源管理，并解释人力资源管理对组织绩效的作用。
2. 明确人力资源部门的职责。
3. 总结人力资源管理所需要的各类技能。
4. 解释主管在人力资源管理中的角色。
5. 讨论人力资源管理中的道德问题。
6. 描述典型的人力资源管理职业生涯。

引 言

在没有人的情况下一个公司是否还能够经营？俄勒冈州波特兰市的一家广告代理公司莫法特-罗森塔尔（Moffatt/Rosenthal）差点儿就找到了这个问题的答案，而此时公司已经陷入了非常危险的境地。在接近 20 世纪 90 年代末的一段时期，对公司的所有来说，找到优秀的雇员几乎都算得上是一个挑战。恰恰在这个时候，该公司的 13 名雇员中有 12 个离职了，其中一些是被吸引到了令人兴奋的电子商务世界中，而另外一些则是由于客户转到了其他公司而被辞退了。这样的事情在广告业中是经常发生的，雇员总是不停地转向新的机会，但是公司创始人阿尔·莫法特（Al Moffatt）和罗布·罗森塔尔（Rob Rosenthal）却为这种流动对其公司所产生的影响而感到震惊。他们认识到他们需要关注自己的员工，而不仅仅是关注客户，而意识到这一点似乎有点晚了。

莫法特和罗森塔尔开始致力于寻找和留住优秀的人员。为了在预算中给顶尖的业务开发经理留出空间，这两位合伙人削减了他们自己的薪水。他们研究了公司的历史，得出了这样一个结论，即员工最初之所以受到激励是由于建立一个新公司对他们来说是一个挑战，而随着几个大项目的成功，公司确立了自己的地位，这些人逐渐失去了兴趣。现在，这两位合伙人已经找到了新的雇员，而且还在想办法使他们愿意留下来。他们开始鼓励员工发挥更大的创造性，为此，承接了一些公益广告，还让员工完全自由发挥来为公司创作促销广告。他们为公司选择了一个挑战性的任务——以公司品牌推广为中心，将公司打造成享有声望的专业广告公司——以便在新的员工群体中激发兴趣和长期责任感。两年之后，莫法特-罗森塔尔公司取得了历史上最高的利润额，并且开始筹备庆祝公司成立 10 周年的盛大晚会！^[1]

上述变革使莫法特-罗森塔尔公司重新焕发了活力，这些变革都围绕着**人力资源管理**（human resource management, HRM），即影响雇员行为、态度和绩效的政策、实践和制度。许多公司把人力资源管理称为“有关人的实践”。图 1—1 着重说明了几类重要的人力资源管理实践：工作分析与工作设计、吸引潜在雇员（招募）、挑选雇员（甄选）、教雇员如何完成工作以及为未来做准备（培训和开发）、评估雇员的表现（绩效管理）、酬劳雇员（薪酬）、创造积

极的工作环境（劳动关系），以及支持组织战略（人力资源规划和变革管理）。当所有这些实践都得到很好的管理时，一个组织就能达到最佳运行状态。在有着高效的人力资源管理的公司里，雇员和顾客往往更加满意，而公司则往往更富于创新性，拥有更高的生产效率，在社区中也更容易建立起好的声誉。^[2]

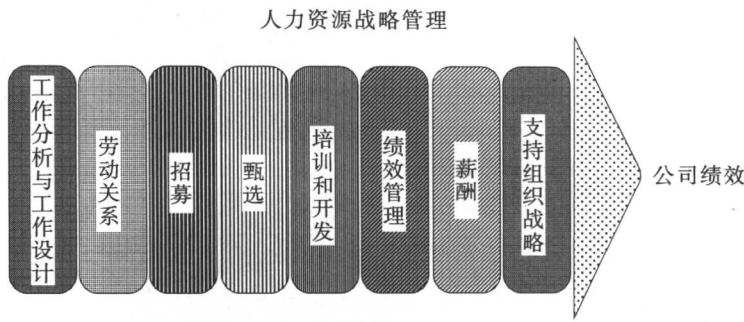


图 1—1 人力资源管理实践

本章中我们将介绍人力资源管理的范围。首先讨论为什么人力资源管理是组织成功的至关重要的因素。然后转向人力资源管理的要素：有效进行人力资源管理所必需的职责和技能。接着描述所有的管理者而不仅仅是从事人力资源管理的专业人员，如何参与与人力资源管理有关的活动。接下来的部分提出一些与人力资源管理有关的道德问题。然后提供关于人力资源管理职业生涯的一个概况。在小结部分则将重点介绍本书其余部分涵盖哪些人力资源管理实践。

■ 人力资源和公司绩效

传统的管理者和经济学家一直视人力资源管理为一种必要的支出，而不是能够为组织创造价值的源泉。经济价值通常与资本——设备、技术和设施——联系在一起。但是，研究显示人力资源管理也是有实际价值的。^[3]与人力资源管理有关的决策，如雇用谁、付多少工资、提供什么培训，以及如何评估员工的绩效，都将直接影响到员工是否有动力和能力为顾客提供他们所重视的产品和服务。如果一个公司想要提高竞争力，不但要投资于新技术，促进整个组织范围的质量提高，而且还要投资于一流的用工、培训和薪酬管理实践。^[4]

“人力资源管理”的概念意味着雇员是雇主的资源。作为一类资源，人力资本（human capital）指的就是组织的员工。我们可以从他们所受的培训、拥有的经验、判断力、智力、关系以及洞察力等多个方面来描述员工特性——这些特性能够为组织增加经济价值。换句话说，无论一个组织是制造汽车的还是预报天气的，它要在自己所处的行业取得成功，都需要有具备一定素质的员工，比如经过某些特殊类型的培训或有某些特殊经历的人。这个观点意味着，在当今的组织中，员工不是可以相互替代的，他们不是一个系统中可以轻易替换的零件，而是关系公司成败的重要资源。通过影响为组织工作的人及他们的

工作方式，人力资源管理能够为组织的成功做出贡献，这可以用一些基本的指标来衡量，如质量、利润率以及顾客满意度。图 1—2 显示了上述这种关系。

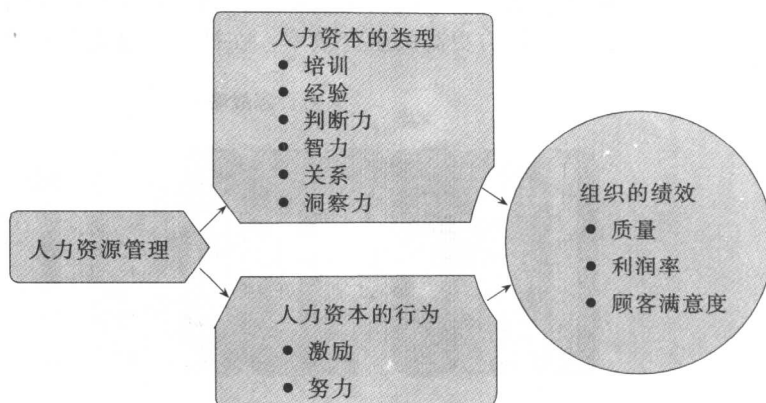


图 1—2 人力资源管理的影响力

Athleta 公司是一家运动服装的邮购和网络零售商，总部设在加利福尼亚州的佩塔卢马（Petaluma）市。该公司的实例向我们展示了人力资本对公司财务状况的重要性。Athleta 的员工队伍对公司是如此的忠诚，以至于员工流失率不到 1%（平均每年 100 个员工中只有不到 1 个离开公司），生产效率（平均每个工人的产出）不断提高，公司的发展令人称奇——仅在 2000 年就增长了 5 倍。该公司得以建立一支忠诚的员工队伍的方法之一就是营造积极的工作环境。Athleta 的 60 名员工大多数都自己制定工作日程，而且被允许在工作日内拥有自己的私人时间。员工主动学习如何做好别人的工作，这样他们就能在工作时间里相互顶替。那些由于私人原因而请假的人都心甘情愿地在业余时间里工作。公司鼓励员工在休息时间进行体育活动，员工甚至可以带他们的狗一起到户外跑步或者玩投掷游戏。Athleta 的厂房后面保留了一块空地，员工可以在这块空地上跑步。公司的仓库区里还安放了一些健身设备，员工也可以在那里锻炼。^[5]

人力资源管理对于组织的成功至关重要，因为人力资本中包含了一些使其具有价值的特质。在企业战略方面，如果一个组织具有可持续的竞争优势（sustainable competitive advantage，即组织在某个方面优于竞争对手，而且可以在一个持续的时期内保持的优势），它就能够成功。因此我们可以得出结论说，组织需要一种能够赋予其这种优势的资源。人力资源具备以下必要的特质：

● 人力资源是有价值的。在履行许多关键职能时，高素质的员工提供了必要的服务。

● 拥有高水平的必要知识和技能的人不是普遍存在的，从这种意义上讲，人力资源是稀缺的。一个组织可能要花费几个月的时间来寻找一位能干的、经验丰富的管理者或技术人员。

● 人力资源无法模仿。如果一个竞争者具有高绩效，要模仿它的人力资源，就必须了解哪些员工提供了哪些优势，以及如何提供了这些优势。然后还



在美国西南航空公司，公司把重点放在保持员工的忠诚、让员工受到激励和良好的培训并得到合理的薪酬。作为回报，该公司的员工流失率很低，而顾客满意度很高。（Courtesy Southwest Airlines）

必须聘用那些能够这样做的人，并且还要建立起一套系统，让这些人能够模仿竞争对手。

● 人力资源没有好的替代品。当人们受到良好的培训和高度的激励，他们就会学习，发展自身的能力，并且关心顾客。很难想像还有另外一种资源能够比得上忠诚、能干的员工。

这些特质意味着人力资源拥有巨大的潜力。通过用不同方式实施人力资源管理，组织可以发掘出这种潜力。

有效的人力资源管理能够形成**高绩效工作系统**（high-performance work system）的基础，即在一个组织中，技术、组织结构、人员和程序共同发挥作用，使该组织在竞争环境中获得优势。技术改变了组织进行生产、运输、沟通和信息记录的方式，伴随着这些变化，人力资源管理必须确保组织拥有合适的人员来迎接新的挑战。保持一个高绩效工作系统可能包括制定培训计划，聘用具备新技术的人员，针对团队工作、灵活性以及学习等行为制定奖励制度。在下一章，我们将考察人力资源管理可以为哪些变化做准备，第 16 章还将更详细地讨论高绩效工作系统。

■ 人力资源部门的职责

除了最小的组织以外，几乎所有的组织都由人力资源部门承担人力资源管理的职能。平均来看，在一个组织中，每一名从事人力资源管理工作的人员要为 100 名雇员提供服务。表 1—1 详细列出了人力资源部门的职责。这些职责包括了我们在图 1—1 中所介绍的实践活动，另外还包括为这些活动提供支持的两个领域：（1）建立和管理人事政策；（2）确保符合劳动法规。