

I

总 论

1. 人力资源管理：概论
2. 人力资源管理的环境
3. 均等就业机会和反优先
雇用法
4. 工作分析

1

人力资源管理：概论

关键名词与概念

人力资源管理	高级管理人员	职业
人力资源经理	多面手	道德标准
操作工	专家	

目的

1. 区别人力资源管理与人力资源经理，论述人力资源管理的职能。
2. 论述近年来人力资源领域中已经发生的变化。定义人力资源高级管理人员、多面手、专家。论述人力资源职能随公司规模扩大、复杂性增加而发生的变化。
3. 表述人力资源职业化的性质及其倾向。定义道德标准并将其与人力资源管理联系起来。

当总部设在纽约城的纳尔逊公司人力资源副总经理戴维·柯蒂斯 (David Curtis) 站起来离开董事会议时，他意识到下六个月里他的工作将比通常更忙。纳尔逊公司既为政府又为私人企业生产高技术部件，需要较大的生产能力以满足工业的需求。在董事会上已经做出在亚拉巴马州的莫比尔 (Mobile) 建一个新工厂的决定。戴维和许多其他董事已经分析了许多地点，最后确定莫比尔最合适满足他们的需要。一年后当这个工厂建成时，必须雇用和培训 500 名新的员工。另外，纽约机构中的 75 名员工也将被调到莫比尔。戴维的责任是，保证雇用和培训有资格的新工人，并将调来的工人有效地并入劳动力中。

引例

卡尔·爱德华兹 (Carl Edwards) 是位于加利福尼亚州的萨克拉门托市 (Sacramento) 的十个小巨人便利连锁店的主管。由于小巨人连锁店相对较小 (共有 40 个店)，所以它没有人力资源部门。每个主管负责他 (她) 的商店的所有雇用活动。卡尔必须确保一些最优秀的人作为商店经理的后备人选补充，然后正确地培训他们。如果某一经理不能到指定的更换岗位报

到，并且卡尔不能找到替代的人，那么则要求他自己去这个岗位工作。一个星期五的下午，由于一个商店经理不辞而别，卡尔匆忙地试图找到一个替代的人。

朱迪·林利（Judy Lynley）是阿克斯顿（Axton Pneumotives）公司的劳资关系经理，这个小型制泵厂位于缅因州（Maine）的班戈（Bangor）。公司中有 65 个机器操作工加入了工会。朱迪一直在同工会领导人协商，已长达五周，但以失败而告终。工会会员已经威胁，如果到午夜不能达成协议的话，将进行罢工。然而，如果朱迪的公司同意工会的所有要求，那么公司会由于较高的工资水平而在行业中不再有竞争力。

戴维、卡尔和朱迪面对共同的一件事情，他们深深地陷于一些与人力资源管理相关的挑战和问题之中。人力资源经理必须连续不断地处理经常易变的和不可预测的人的因素，它使得这个领域中的工作具有很大的挑战性。由于迅速的变化和日益复杂的工作环境，导致组织中的人力管理比任何时候都复杂得多。

在本章的第一部分中，首先，我们区别人力资源管理和人力资源经理；接着，我们回顾人力资源管理的职能；然后，我们讨论与人力资源管理发展、人力资源管理全球化和人力资源管理者所处的变幻世界等相关问题；我们区别人力资源高级管理人员、多面手和专家，并且讨论不同规模组织中人力资源管理的职能；最后，我们讨论这种动态学科中的职业化和道德标准。

§ 1 人力资源管理与人资源经理

近年来人力资源管理领域中的变化引人注目，它使得人力资源经理的作用大大增加。由于人力资源领导能够对职业前景献计献策，所以人们说：“过去，公司拥有最多资本或最新技术就有最好的竞争优势；如今，能够提供高质量产品的公司才有助于提高竞争力。然而，提高公司未来优势的关键是提高组织中人的能力和才干”。¹ 为了了解这一发展，我们必须区别人力资源管理和人力资源经理。

人力资源管理（human resource management, HRM）是利用人力资源实现组织的目标。因此所有层次上的经理都必须关心人力资源管理。经理基本上借助于其他人的努力，来实现有效的人力资源管理。例如在一个制造企业中，生产经理将物质和人力资源紧密配合以生产足够数量和优质的产品，销售经理的工作是通过销售商出售企业的产品，而财务经理筹集资金和经营投资以确保足够的经营资金。这些经理被称为直线管理人员，因为他们拥有实现企业基本目标的正式权力和责任。虽然他们与人力资源管理有关，但不是人力资源经理。他们对企业特殊的职能方面负有主要的责

任。卡尔·爱德华兹充分体会到一名直线管理人员所面临的人力资源挑战，因为如果他不能找到一个替代者，那么他将不得不在星期五夜里工作。

一名人力资源经理（human resource manager）是这样的人，他通常以顾问或参谋的身份与其他经理一起工作，帮助这些经理处理人力资源问题。在本书的前几版中，术语“人事经理”是指这样的人，他履行类似于现在人力资源经理所履行的参谋职能。这种术语上的发展变化，反映了扩大了的人力资源管理的作用，也反映了对人力资源是组织成功的关键这个问题认识的不断提高。虽然在某些情形中这种变化仅仅是表面的，但是在大多数情形下它是实质性的。因此它反映了人力资源经理所起到的一种崭新的、连续的、扩大的作用。许多人力资源总经理的一般职能被一位高级银行官员概括为：“我现在是一位直线管理人员的战略合伙人，参与经营决策，这些决策将人力资源观点融入公司的综合管理中”。人力资源管理已经从过去事务性的，文书性的雇用与解雇的基本职能中脱离出来，正在成为底线决策者。的确，最经常的用语是战略合伙人。²加利福尼亚州圣何塞（San Jose）的诺韦尔公司（Novell Inc.）人力资源高级副董事长蒂姆·哈蒂斯（Tim Hattis）解释：“作为战略合伙人，要了解公司的经营方向，包括产品是什么？产品有什么用途？特有的消费者是谁？公司如何将自己放在市场中合适的竞争位置上？”³因此，人力资源总经理的作用日益集中体现为战略经营合伙人和决策者。⁴

人力资源经理基本的职责是协调人力资源管理以帮助组织实现它的目标。底特律爱迪生公司（Detroit Edison Company）主管员工关系的前副董事长简·凯（Jane Kay）说过：“人力资源经理更多的是作为一名顾问，但是在建议由直线管理人员实施人际关系政策方面，应该是一位有感染力的人。”美国人寿保险总公司的一位高级副董事长曾经说过：“在现实中是直线管理人员在玩人力资源管理的游戏。人力资源经理的作用是制定政策和程序——游戏规则，在直线管理人员与员工关系方面发挥连接与促进的作用。”在直线管理人员与人力资源专业人员之间存在着共同的责任。下面的报告清楚地解释了人力资源管理和人力资源经理之间的区别：

埃贾克斯制造公司（Ajax Manufacturing）的生产主管比尔·布朗（Bill Brown）刚刚获悉，他的一个机器操作工已经辞职。他立即叫来人力资源经理桑德拉·威廉斯（Sandra Williams），对他说：“桑德拉，我的一个机器操作工刚刚辞职了。你能找到一些合适的人并需要我去面试吗？”桑德拉回答：“是的，比尔。我将在本周内给你送去两个或三个人，你能选择一个最适合你需要的人。”

在这个例子中，比尔和桑德拉从不同的角度都关心实现组织的目标。作为人力资源经理的桑德拉将鉴定申请人中谁满足比尔指定的标准。比尔也将做出最终雇用谁的决定，因为他对机器操作工的能力负有责任。他的

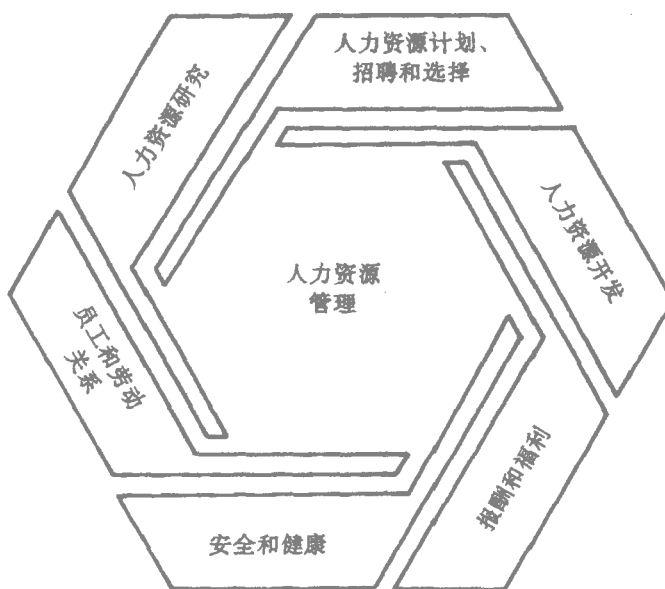
基本责任是生产，而她的责任是人力资源。桑德拉作为人力资源经理，必须不断地处理许多比尔和其他经理所面对的与人力资源相关的问题。她的工作是帮助这些经理满足整个组织对人力资源的需求。在一些公司里，她的职能也被称为人事、员工关系或劳资关系。

§ 2 人力资源管理的职能

当今的人力资源问题是巨大的，并且仍在不断扩大。人力资源经理面对大量的挑战，从不断变化的劳动力到应付不断出现的许多被政府所限制的欺诈行为。因为人力资源问题如此重要，所以正在引起高层管理者的日益关注。许多问题会直接报告给董事长或总经理，而其他的问题则逐级递交给他们。

人力资源经理通过人力资源管理系统来开展工作。如图 1.1 所示，6 个职能区域同人力资源管理有效地联系起来：人力资源计划、招聘和选择；人力资源开发；报酬和福利；安全和健康；员工和劳动关系；人力资源研究。一项由人力资源管理协会指导的重要研究证实，这些方面基本上组成了人力资源的管理领域。⁵ 在每个领域要取得工作的成功，则要求正确的管理实践。下面我们将讨论这些职能。

图 1.1 人力资源管理系统



人力资源管理实践

——如何实施人力资源管理

所有各章都出现了标有“人力资源管理实践”和“人力资源管理事件”的部分。这些部分让你在实际中对可能发生的什么情况做出决策。这些部分的设计使你身临其境，思考在典型的人力资源管理情形中你将做何响应。“开发人力资源管理技术：一种经验的练习”（包含在除本章外的全部各章中），让学生考虑在模拟的实际情形中他们将做何响应。每个练习使你有能力分析你将如何很好地处理与人力资源管理有关的事情。

2.1 人力资源计划、招聘和选择

一个组织为了实现它的目标，在特定的地点和时间上，必须有能够胜任特定工作岗位的员工。聘用到这样的员工要进行人力资源计划、招聘和选择这三个程序。

人力资源计划（HRP）是系统地检查人力资源需求的过程，以确保在需要的时候能够聘用到满足技术和数量要求的员工。招聘是吸引足够数量的个人并且鼓励他们申请到组织中工作的过程。选择是组织从一组申请人中录取那些最适合公司及其招聘岗位的个人的过程。成功地完成这三项任务对组织有效地实现它的目标是极为重要的。

2.2 人力资源开发

人力资源开发（HRD）帮助个人、团体和整个组织更有成效。因为个人、工作和组织总在变化，所以人力资源开发是必需的。另外，公司要保持其竞争力，必须在人力资源开发过程中不断地改进和提高。当一个人进入公司并且自始至终从事其职业时，这一开发过程就应该开始了。大规模的人力资源开发项目被称为组织发展（OD），其目的是改变公司的内部环境，使员工更有效地工作。

人力资源开发的其他方面包括职业计划和绩效评价。制定职业计划是一个规定人力资源目标和建立实现目标措施的过程。个人的职业和组织的需要并不是孤立与矛盾的。组织应该在职业计划中帮助员工，以致两者的需要都能被满足。通过绩效评价评价员工和工作小组，以确定他们是如何较好地完成任务的。绩效评价为员工提供了利用他们的实力克服存在的不足的机会，从而使他们变得更令人满意和更富有成效。

在全书中，特别是在“人力资源开发”的章节中，我们使用术语“操作工”。操作工（operative employees）是指在一个组织中，除经理和诸如工程师、会计师或专职秘书等专门人员外的所有工人。例如：钢铁工人、卡

车司机、服务员都是操作工。第 8~11 章专门讨论人力资源开发。

2.3 报酬和福利

什么组成合理的日工资的问题已经困扰管理者、工会和工人很长时间了。一个好的经过仔细考虑的报酬系统会根据员工为满足组织目标所做的贡献，而给他们提供合适和公平的报酬。像本书所使用的，术语“报酬”是指个人工作结果所获得的全部报酬。报酬可以是下列中的一部分或几部分。

■工资：一个人完成等项工资所获得的货币。

■福利：追加的经济酬劳，而不是基本工资，包括对假期、病假、节日和医疗保险的支付。

■非经济酬劳：这些是非货币酬劳，比如完成工作后的享受，或舒适的工作环境。

虽然报酬包括所有上述的酬劳，但是福利的日益重要性保证了各自的待遇。我们将在第 12 章中讨论报酬的各个方面，在第 13 章中讨论福利问题。

2.4 安全和健康

安全是指保护员工免受由于工作相关的事故所引起的伤害。健康是指员工免除疾病并获得全面的身心健康。

由于员工在安全的环境中工作并享受良好的保健，能够使其更有效地工作，从而给组织带来长期的利益，所以安全和健康工作是重要的。正是如此，进取的经理一直在提倡并实施适当的安全和保健措施。今天由于反映社会关心问题的联邦和州法规的出现，大多数组织已经越来越关注他们员工的安全和健康。⁶第 14 章将专门讨论安全和健康问题。

2.5 员工和劳动关系

自 1983 年以来，工会会员人数已经减少了 6%，即 1660 万人，为全部劳动力的 15.8%，这是自大萧条以来的最低水平。扣除政府雇员，工会仅代表私营企业劳动力的 11%，到 2000 年，这个数字可能要下降到 4%或 5%。⁷即使如此，如果企业的员工要工会代理他们的话，法律要求企业真心实意地承认工会并与之谈判。在过去，这种关系对许多业主来说是一种可接受的处事方式；但现在，根据一项劳动管理关系的调查，对一些经理来说，预防工会主义扩散，发展有效的员工关系制度，比获得合理的劳资间的集体谈判的结果重要得多。⁸第 15~18 章将专门讨论员工和劳动关系问题。

2.6 人力资源研究

人力资源研究已经变得越来越重要，并且有继续发展的趋势。人力资源研究者的实验室是整个的工作环境。研究会涉及到人力资源管理的每一个职能。例如，一个与招聘相关的研究可以得知在某一企业最可能获得成功的工人类型，而对工作安全方面的研究可以判别某些工作事故发生的原因。

例如，不能明显地看出出现过多旷工或抱怨的原因，而当这样的现象发生时，人力资源研究能够对其原因进行解释。在瑞典，劳动力经过良好的教育和培训。但是由于国家较高的所得税率，使得即使是极具刺激性的薪水也缺乏吸引力。对于瑞典沃尔沃工厂的研究显示，瑞典人对这种常见的汽车制造厂所产生的尘垢表示不满。而且，在装配线上进行严密监控并且与机器同步工作也是令人头痛的事情。因此沃尔沃建立了更多舒适和令人赏心悦目的工厂，在这里由生产工作组管理自己。每个生产工作组装配汽车的一个实体部分，这些汽车部件从一个生产区被移到另一个生产区。在新的沃尔沃工厂中，工人的士气和生产效率要比老厂高，而旷工却比老厂少。⁹很明显，人力资源研究对于尽可能地大力发展生产力和令人满意的劳动力来说，是很重要的。在第 19 章中你会看到，人力资源研究中要使用相当多的方法。

2.7 人力资源管理职能间的相互关系

人力资源管理各职能不是孤立与无关的，它们是紧密联系的。管理者必须意识到，在某一方面的决策将会影响到其他方面。例如，一个公司强调对销售人员的招聘与培训，而却忽视了为其提供足够的报酬，这就是在浪费时间、精力和金钱。另外，如果管理者真正关心员工的福利，那么它必须确保一个安全和健康的工作环境，而一个另外的好处可能是保持企业的无工会状态。当我们对人力资源管理的每个职能进行详细讨论时，6 个职能区域间的相互关系将变得更加明显。

§ 3 人力资源管理的发展

近年来企业中主要的变化之一是人力资源专业人员承担的任务和职责的增加。¹⁰事实上，1990 年，人力资源经理的工作就被划为 15 个快节奏职业之一了¹¹。现在，随着众多人力资源问题和挑战的不断出现，人们期望人力资源经理对此提供必要的指导。例如，在下一个 10 年里，一半以上现有工作的内容很可能发生变化，现有工作的 30% 将由于技术进步而被淘汰。¹²当机器人进入汽车业时，对焊接工或油漆工的需求会大大减少，

但对能为机器人编程、安装和服务的技术人员的需求却增加了¹³。人力资源专业人员必须对这种趋势做出积极的反应，同时要时刻关注其组织的总体目标。

近几十年前对于从事人力资源工作的人有诸如“福利秘书”和“就业员”的称呼。他们的责任是非常有限的，通常仅处理诸如工人的工资、少数医疗问题、休养和住房等事宜。¹⁴人事（人力资源最通俗的称呼）作为一种职业一般不被尊重，并且它在组织机构中的位置常常是近于处在底部等级中。佩珀博士公司/七喜公司（Dr Pepper/7-up Companies, Inc.）前执行副总裁约翰·L·奎格利（John L. Quigley）说：“在过去，人事经理是虚情假意的欢迎者或热情过分的人，他们通过管理好公司的外出野餐、处理好联合基金的使用流向、确保休养项目良好地进行等，来使公司保持一种振奋的精神状态。在大多数组织中这样的历史已经过去了。人力资源经理的职务不再是给那些在组织中无法胜任任何岗位的经理养老的职务。现在，企业已经明白，人力资源部门会对组织的整体效率和获利能力产生重要的影响。

由于人力资源专业人员对组织的成功所具有的影响，人们预测，到2000年人力资源岗位将增大22%，年薪也将提高。¹⁵可以预料，公司人力资源总经理年薪的多少主要取决于他们受雇组织规模的大小。在美国，在拥有1万多名员工的企业中，人力资源总经理的平均年薪（包括福利和奖励）为19.6万美元；在拥有1300~3500名员工的企业中，人力资源经理的平均年薪为11.3万美元；在拥有不足2500名员工的企业中，人力资源经理的平均年薪为10.9万美元。

在大公司中，完成工作的种类也对工资水平有较大的影响。从事劳资关系和国际人力资源工作的人享受最高的年薪，而从事开发和员工关系工作的人所获薪水是最低的。

显然，所受教育程度是决定人力资源职位薪水的一个重要因素。根据一项调查，所有人力资源工作者，如果已经获得学士学位，则他们的收入将高于一般水平的24%，如果他们获得研究生毕业证书，则还要高10%。工作经历的长短也影响人力资源工作者的收入。¹⁶

§ 4 全球展望

20年前，许多美国跨国公司在加拿大就有业务经营，而在其他许多国家并没有。今天，大多数跨国公司正在形成真正的全球化。美国公司除仍在加拿大经营外，还增加了在香港、新加坡、日本、英国、法国和德国等许多国家的业务。越来越多的美国跨国公司正表示出与前东方国家集团进行经营的兴趣。这种国家经济的相互依赖性已经创建了全球市场，在这个市场中进行着遍及世界的产品和服务的交易。在90年代，市场的全球化为人力资源专业人员带来了特殊的挑战。¹⁷

在全球人才市场上最严重的人力资源挑战中，出现了技能水平要求高的工作与胜任这种技能水平的可供人才之间的日益不协调。在美国的跨国公司中，人力资源管理正在成为一种更大的挑战，因为根据劳动力质量和劳动力市场效率委员会的规定，“除非政府和企业保证在人力资本上增加巨大的投资，否则美国公司将不能雇用他们要求在国际市场上有竞争力的各种工人。”¹⁸现在是美国企业和教育界联合去培训孩子和劳动力以使他们满足未来需要的极好时机。虽然技能在下降，但对那些技能的需求从未扩大。为了在新的世界市场上竞争，美国经济必须以高技术产业为基础，因此美国工人需要较高的技术水平。为研究教育和工作的关系，设置了“获得必要技能劳动委员会”。设立这个委员会，就好像一个消费者期望产品能有效一样，一个企业也期望某个出自学校的人能胜任工作。为了检查这些问题并提出忠告，人力资源管理协会建立了这样一个专门工作组。正如这些人力资源专业人员所说，“作为一个国家，美国为了成功，必须培训他们的孩子在世界经济中竞争。”美国也必须培训 2700 万文盲，并且保持 3000 万在业者。¹⁹

克服诸如劳动力在教育和技能方面的限制等人力资源问题是非常复杂的。美国人力资源专业人员必须通过对大量的美国劳动力进行教育及再教育，对东道国的人力资源状况进行仔细地检查，计划如何解决对劳工状况的限制，以及利用东道国劳动力的实力，来解决全球性问题。

全球人力资源管理的作用是，也应该是这样一种自然的扩展——对全球人力资源管理的正确定位以及公认的且必须起到的战略作用。公司资源集团的梅利沙·德克兰（Melissa DeCrane）相信，因为每个公司都受到全球市场的挑战，所以一种国际化的专长对人力资源人员来说是一种真正的财产。然而，巴克斯特世界贸易公司（Baxter World Trade Corporation）的劳伦·奥里利（Lauren O’Leary）并不认为人力资源管理正在走向全球化。她认为人力资源人员需要更多地了解国际人力资源问题，但是他们的焦点通常是放在国内。²⁰有效地处理全球人力资源问题对于在全球市场上获得成功是很必要的。在每一章中“全球展望”都会出现。

§ 5 人力资源管理者所处的变幻世界

人力资源管理者的工作很大程度上要受到董事会的人力资源决策优先权及在管理职责和组织关系中发生的主要变化的影响。人是最大的竞争武器，这已日益得到公认。这种看法正在戏剧性地改变着美国公司中人力资源的作用。其结果将是，从现在起 10 年后的人力资源作用将可能非常不同于 10 年前的。²¹伊利诺斯州芝加哥市的芝加哥第一国民银行（First Chicago Corporation）的执行副总裁和人力资源总管吉姆·亚历弗（Jim Alef）说过，“如果你看一看刚过去的 10 年中能够保持竞争优势的资源，就会明白惟一能够保留下来的就是为你工作的人的质量。”²²这些人经历了企业戏剧

般的变化速度。变化带来各种新的口号，并对个人的工作方式产生深刻的影响。灵活（mobility）、真诚（empowerment）、协作（teams）、有效办公（virtual offices）、电子通讯（commuting）、裁减（downsizings）、重组（restructuring）、增强全球竞争（increased global competition）、技术进步（technological advances）、应变（contingency）、重新构筑（reengineering）等名词，已使人力资源专业人员的工作比过去任何时候都更复杂。考虑表 1.1，它列出了一些人力资源的细节，你将一目了然，为什么职业本身有许多不断的变动。²³惟一确定的事情是，人力资源专业人员的工作是不断发展的，昨天的办法可能不足以解决今天的挑战。

表 1.1 影响未来工作方法的因素

外部：工作名称和标记，如“员工”、“经理”、“全体职员”和“专业人员”。
内部：每个经营者，某个掌握整个经营过程的人，他（她）的部门经理。
外部：指挥系统，报告关系，部门，职能，势力范围，废除契约，以上任务组合的工作。
内部：自我管理，敏感性，预先能动性，主动精神，合作，平均主义，自信，杰出的标准，个人责任，作为自我启发的计划和工作组收集的工作。
外部：稳定性，次序，预测性，结构，安全比说“对不起”好。
内部：波动，混乱，含糊，风险，认为说“对不起”比安全好。
外部：个人优秀品德的体现，为事业献身的人，安于小工作间工作，不因个人因素打乱正常的工作进程，服从安排，在某一组织工作达 30 年，急流勇退。
内部：产生差距——内在价值较高，挑战过程，每天 4 小时或 18 小时工作，工作场所，从错误中学习，职业能动性和流动性，工作不留后路并且强烈地忠诚于某公司达 1 年或 10 年，然后到另一个较好的公司，受较多公司欢迎的人。

资料来源： Adapted from Oren Harari, “Back to the Future of Work,” Management Review 82 (September 1993) : 35.

§ 6 人力资源高级管理人员、多面手、专家

对人力资源专业人员有各种分类，你需要认识 and 理解的有以下几种：人力资源高级管理人员、多面手和专家。高级管理人员（executive）是一位直接向公司总裁或主要部门主管进行报告的高层经理。多面手（generalist）常常是高级管理人员，负责完成各种与人力资源相关领域的任务。多面手要涉及到 6 个人力资源管理职能的部分或全部。专家（specialist）可能是人力资源的高级管理人员、经理或是对人力资源管理的 6 个职能中某一职能特别关注的非经理人员。图 1.2 清楚地表示出他们的不同。

图 1.2 中负责劳资关系的副总经理主要从事与工会相关的事宜。他（她）既是高级管理人员又是专家。人力资源的副总经理既是高级管理人员又是多面手，对各种人力资源职能负责。报酬和福利部经理是一位专家，也是一位福利分析员。人力资源高级管理人员是根据组织中的职位水平确定的，而多面手和专家是依据他们的职责范围划分的。

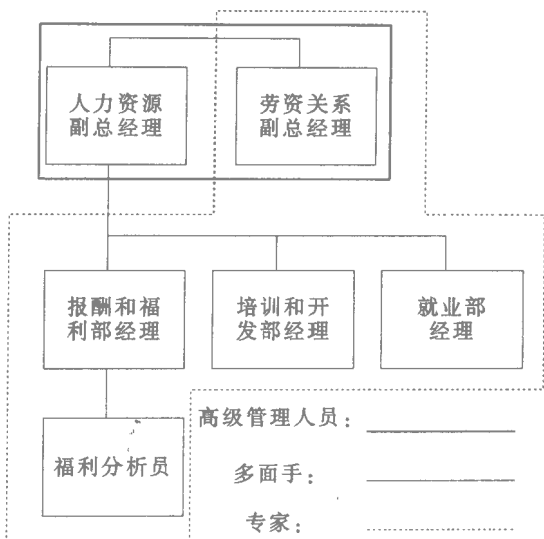


图 1.2 人力资源高级管理人员、多面手和专家

在研究了图 1.3 中的孟山都公司的例子后，我们会更清楚多面手与专家之间的区别。图 1.3 列出了多面手和专家在组织各层次中被指定的一般工作类型。孟山都公司给多面手和专家的两点忠告也是很有趣的。职业发展在部门和公司层次上有很大的不同。多面手和专家任务之间的界限时时模糊，两者的职业道路也可能不总是“上升的”。

起初的工作	
专家	多面手
为诸如劳动关系、雇用、培训或福利领域中的部门主管工作。其职责范围较大，其职能被分成一些专门的领域。	为几个领域中的一个管理者或监督人工作。你或许负责培训、通讯、雇用、福利和安全，职责范围较小，在全体职员中仅有 2 或 3 个人事专业人员。
以后的工作	
专家	多面手
管理一或两个领域的职责，比如劳动关系、培训和开发，雇用与福利的结合。其职责范围也较大。	管理总体人力资源职能：对于职责范围内的一个下属单位（诸如对维护部门或对定位内的某一地理区域），对于一个较小的孟山都公司的职责范围，或对于一个较大的职责范围。
经营公司 / 职员部门	
专家	多面手
管理一或两个职能，诸如人力资源计划，报酬，招聘或整个公司或职员部门。	管理总体人力资源职能：对于一个公司内的一个下属单位（例如一个部门）或整个公司或职员部门。

图 1.3 孟山都公司的职业发展

续图 1.3

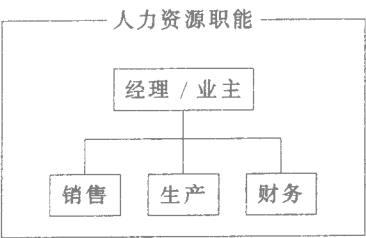
公司	
专家	多面手
工作于或管理公司的一个专门职能领域，比如劳动关系，均等就业机会，开发或福利。	管理整个公司的人力资源职能。
两点忠告：	
1 不要把你是否作为一名专家或多面手开始你的生涯变成大难题。专家与多面手之间的界限并不像图中所指出的那样清楚。例如，作为一个就业问题“专家”，你将陷入日常的劳动关系、报酬、人力资源计划，均等就业政策和许多其他的问题！或作为一个小工厂的“多面手”，你将必须学习几个专业的基础知识。还有，极可能的趋势是，你将在你的生涯中扮演双重角色——专家和 多面手。	
2. 职业发展不总是“向上”的。获得较多的经验和身份，是该职业的优势，而更多的时候，这意味着横向转移到不同的专业领域。	
资料来源：Used with the permission of the Monsanto Company.	

§ 7 各种规模组织中的人力资源职能

随着企业发展的日益复杂，人力资源的职能也变得更为复杂，并且更为重要。人力资源管理的基本目标不变，但是完成人力资源管理目标采用的方法常常是变化的。

小企业很少有一个正式的人力资源部门和人力资源管理专家，如图 1.4 所示。相反地，是其他经理在处理人力资源问题。他们工作的中心一般是雇用和培训有能力的员工。

图 1.4 小企业
中人力资源的职
能



实际中，人力资源职能的某些方面，在小企业比在大企业中更为有意义。例如，如某一个小企业的业主雇用第一个也是惟一的专职销售人员，而这个销售人员正好疏远企业的消费者，则该企业可能就会失败。在一个大企业中，这样的错误仅具有较小的破坏性。随着企业规模扩大，则需求有一个独立的职能部门协调处理人力资源工作。在一个较大的企业中，所选择的从事这项工作的人会被期望处理大量人力资源事务，如图 1.5 所示。对一个中型企业来说，就没有这样专门化。可用一名秘书来处理信

件，而人力资源经理实际上就是整个部门。

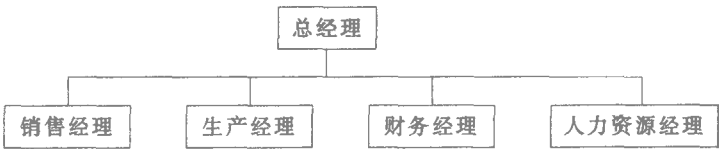


图 1.5 中型企业中人力资源的职能

对一个人来说，当人力资源的职能过多时，在人力资源经理下面就需要设置一些独立的部门。这些部门将完成涉及人力资源开发、报酬和福利、就业、安全与健康、劳动关系等任务，如图 1.6 所示。

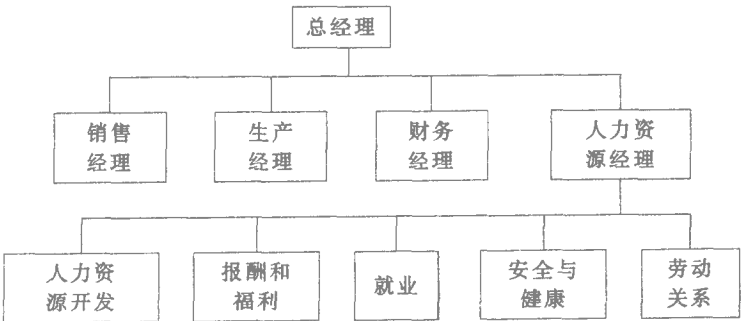


图 1.6 大中型企业中的人力资源职能

在更大的企业中，人力资源职能承担更多的责任，甚至可以更加专门化。图 1.7 中的冠军国际公司的组织结构图，说明了这种情况。例如，负责报酬的部门将最可能包括一些专心于小时工资研究的专家和另一些致力于薪金管理的专家。职工关系副总裁的工作与制定公司政策的最高层管理部门的关系非常紧密。

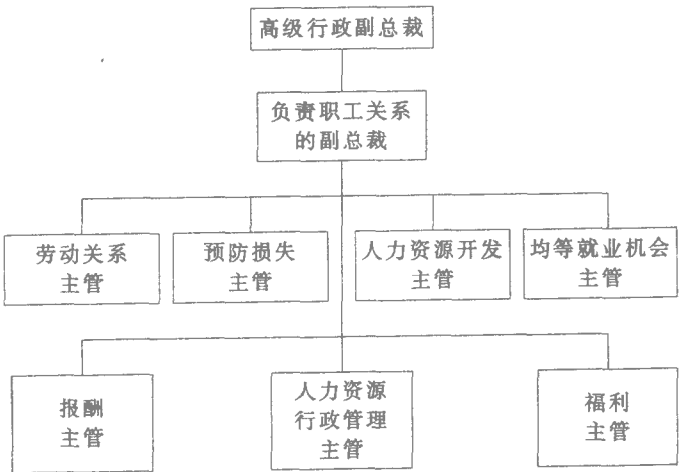


图 1.7 冠军国际公司的员工关系组织

资料来源：Used with permission of Champion International Corporation.

表 1.2 概括了冠军公司负责职工关系的高级管理者的义务和责任。你

会看到，这种职位的职责范围相当广阔，从协调、推荐、执行计划到检查绩效。

表 1.2 冠军国

际公司：公司员工关系

章程：

为经营管理和员工管理提供专职的集中化服务，这将确保公司人力资源的竞争力和连续性。

范围。

- 提供专门技能和集中化服务
- 调整计划，推荐，执行和检查公司的规划
- 介绍一般的政策
- 对指定的活动，建立其职能程序
- 对指定的活动，按照一般的政策和程序检查其执行情况

目标：

- 为每个职能部门的领导者和他（她）的部门提供指导和支持
- 要求整个职能履行中高质且优秀
- 确保有能力的人占据专业职位，他们能够对公司的需要和要求做出响应

资料来源：Used with permission of Champion International Corporation.

人力资源管理实践

—— 一种行不通的工作？

“斯科蒂（Scotty），我知道你是人力资源经理，我确实感激你关心我的经历，但是，以我的观点，你为我提供的人力资源经理助理岗位是个行不通的工作。招聘者刚刚找到一些员工去填补空缺的岗位。他们并没有涉及公司的其他领域，因此我的成绩不能受到注意，我将永远被留在那里。还有我已经听说最高层管理者仅关心营销、生产和财务，而不关心人力资源。斯科蒂，我感谢你的好意，但不要给我安排一个行不通的工作。”

斯科蒂应该如何回答？

§ 8 人力资源管理的职业化

一种职业（profession）是以其存在于一个共同的知识整体和确定职业成员的方法为特征。绩效标准由该职业的成员自己制定（自动调整）而不是由局外人制定。大多数职业也有实际的代表组织，这些组织允许成员就他们共同关心的问题交流思想。这些特征应用到人力资源领域，并且有一些著名的组织为该职业服务。其中比较突出的有人力资源管理协会（the

Society of Human Resource Management)、人力资源认证协会 (the Human Resource Certification Institute)、美国培训和开发协会 (the American Society for Training and Development)、美国报酬协会 (the American Compensation Association)、全国人力资源协会 (the National Human Resources Association) 和国际人事管理协会 (the International Personnel Management Association)。

8.1 人力资源管理协会

人力资源管理协会 (SHRM)，是最大的涉及到人力资源管理所有方面的私人全国职业组织，从前它被称为美国人事管理协会 (ASPA)。1990 年成为官方组织名称的变化反映人力资源管理在整个组织中所起到的日益重要的作用。协会的基本目标包括定义、维护和修改人力资源管理实践中优秀的标准。会员有 55000 人，目前有遍及全国的 437 个地方分会和许多大学校园里的大学生分会。²⁴

8.2 人力资源认证协会

人力资源管理领域中更有意义的发展之一是已经建立人力资源认证协会 (HRCI)。它的前身是人事立案协会 (PAI)，隶属于 SHRM。²⁵1976 年成立的 HRCI 的目标是通过认证项目确认人力资源专业人员，²⁶这个项目鼓励人力资源专业人员不断地更新他们的知识和技能。认证证书表明他们已经掌握了确切的知识整体。许多年以前，人力资源认证的优点被 ASPA 前全国会长威利·比弗斯 (Wiley Beavers) 概括如下：

首先，我们在学院和大学里受益。人事的各方面中成功的实践所要求的总体知识的发展在课程设计上提供了无价的帮助。把领域分解成为专业，会使学生在他们受教育的初期关心职业定向。

第二，注重年轻的从业人员在涉及各方面的准则和信息方面应该用苦功，因此能避免我们许多老的从业人员所犯的错误。

第三，鼓励年长的从业人员更新他们的知识 (不知道他们中有多少人对认证感兴趣，估计对于 “ 我不需要进行检查来证明我知道我正在做的事情，我正在做的工作已经证明了这一点，会有一个反应。 ” 他们在大约一半的情况下是正确的)。²⁷

8.3 美国培训和开发协会

美国培训和开发协会 (ASTD) 建立于 1944 年，现在已经发展成为最大的专门的人力资源职业组织。它的会员超过 55000 人，现有地方分会超过 155 个。²⁸会员由特别关心培训与开发的个人组成。协会出版《培训与开