

第一章

导 论

对于一个公司来说，要想有效地负起对股东、雇员和社会的责任，它的高级经理人员必须在组织机构和雇员之间建立起一种联系，以满足双方不断变化的需要。最起码从组织机构的角度来说，雇员应该能按照规定的标准，遵循那些建立起来用以管理工作场所的规定以可靠地执行交付给他们的任务。管理层通常还有更多的期望 雇员有创造性，能自我监督，不断地学习新技能，并且，对商业需要有敏锐的反应能力。雇员呢，希望公司方面能提供公平的薪水、安全的工作环境且平等地对待自己。同管理层

一样,雇员通常也有更多的希望,而这取决于他们对安全、地位、介入程度、挑战性、权力以及责任的要求有多强。在不同的单位(公司),每一方的期望高到什么程度是各不相同的。

人力资源管理(human resource management,简称 HRM)包括要影响到公司和雇员之间关系的(人力资源)性质的所有管理决策和行为。总经理每天都在做出要影响到该关系的重要的决策 用特殊的方式将新的技术引入办公场所,或同意在一个新厂房用特定的生产作业,这些都包含了重要的人力资源管理决策。但这些决策通常并未立即被人们认识到是人力资源管理决策。从长远来看,这些决策本身和它们被具体执行的方式都会对雇员有深刻的影响:他们将在其工作中介入多深,他们能在多大的程度上信任管理层,以及在工作中能开发多少新的能力。就适应市场需求来说,一家公司应该以多快的速度增长,是总经理们要做出的另一个重大的人力资源决策。公司增长速度的决策会影响雇员在环境变化时将承受的压力的大小度,雇员是否能避免自己的能力变得过时,以及公司在将来拥有具备所需能力和技术的雇员的可能性。投资是从内部产生的资金融资还是举债,或是发行新股份,这是总经理要做出的另一个人力资源决策。这些投资决策会使公司或多或少地依赖外部的股份持有人、银行家及投资机构,因此也就影响了一系列的人力资源管理政策,最重要的是影响了关于雇佣稳定性和在雇员发展上投资的决策。与此相似,我们的观点是,总经理有关办公场所地理位置的选择,是否通过兼并进行分散化经营,以及经营战略的决策都对公司的人力资源有重要的影响。最后,监督者对其下属的态度,尤其是他们创造出的期望前景,他们提供的反馈,他们营造出的信任,以及他们代表的责任,都比任何的人事政策或体系更能塑造和重塑雇员与公司方面的关系。他们的行为能加强公司有效

地使用人力资源。当然，他们也能破坏这种有效性。

上述决策和行为并不为人事或劳资关系部门所有。实际上,在这些以及其他的一些决策中,与此有关的一些专家甚至也未被包括进来,这深刻地影响了公司和其雇员之间的关系。同样令人吃惊的是,人事和劳资关系部门有时会去管理与生产线经理或与公司或部门重大的战略推进需要没什么联系的政策和体系。更糟的是,许多这样的人事和劳资关系行为和体系似乎都自成一统,与其他的人事和劳资关系行为和体系之间互相割裂,互不相关。

人事决策中这种普遍的割裂状况之所以发生,是由于总经理们希望依靠人事部门及其专家在人力资源管理上发挥关键作用。我们的方法则强调适合于人力资源管理的两个特征。首先,总经理在保证竞争战略、人事政策和其他会影响到对人的政策的正确性上承担更多的责任。其次,人事部门员工的任务是制定政策、决定人事活动应以何种方式展开和执行,以使它们彼此之间能更好地互相增强。这就是我们讲的从总经理的观点来看问题的实质。反观一下过去人事活动的发展,我们就能很好地理解这样做的理由了。

如果你问经理,他们的人事部门做些什么,或者他们自己在人事上的责任是什么,他们往往会列出一系列似乎是互不相关的行为,如劳资关系处理、补偿、职工管理(招聘、安置以及升迁)、绩效评估、职业培训、组织发展、保证平等的就业机会以及健康和安全管理等等。实际上,人事或劳资关系部门一般由许多各自独立的小部门构成,每一部门进行上述行为的一种或多种。从历史上看,情况至少是这样的 每一个这样的部门都发展了一套政策和系统,为生产线经理在人事上做决策提供一个标准。这些人事部门还为生产线管理提供一套松散的服务,这些服务之间往往联系甚小,有时还互相矛盾。

每个人事行为或部门研究出什么样的政策、体系或服务往往都按那个实践领域的传统来决定。举例来说,补偿部门制订奖金支付计划,组织发展部门致力于团队建设,劳资关系部门则处理职工的不幸和与工会谈判。

如果我们考虑到公司中的人事行为是针对特定的问题和需要,而不是对一个明确的目的做出的反应,那么,人事同劳资关系部门采用的方法不一致就不令人惊奇了。人事部门产生的最初原因是因为公司在规模和复杂程度上都大大增加了,有必要由一个中央管理部门来雇佣职员和支付薪水。劳资关系部门稍晚些也被加进了有工会的公司,是为了谈判和管理与工会的日益复杂的合约。当公司变得更大、更分散和更复杂时,出现了冲突、激励、联络和协调等诸多的问题,组织发展部门就应运而生。设立保证平等就业机会部门则是为了确保公司在这些方面与政府的立法和政策相一致。不难看出,人力资源管理通常是以一套雇员管理行为的面目出现,缺乏内部统一的结构,无法体现出总经理的中心目的。同样不令人惊奇的是,由于缺乏做出政策决策时所需的内部统一的结构,在塑造对公司同其雇员之间从长期来看有利的关系时,人力资源管理更多的是事后反应性的而非事前反应性的。

只有当人力资源管理不被看作仅仅是特定职能部门的责任时,内部统一的结构和中心的目的才能建立起来。只有当总经理对雇员在多大程度上介入企业,在多大程度上为企业所培养,以及人力资源政策和实践如何能达成这些目标都心中有数之后,人力资源管理才可能不被看作仅是特定职能部门的责任。若没有一个处于中心地位的理念,或是没有一个战略的观点——这只能由总经理来提供——人力资源管理就很可能还是一系列独立的行为,每一条都受其传统做法所引导。

我们的观点是,要研究出对企业行为、雇员需求和社会福利都有利的、统一的人力资源政策,并不要求总经理是人事和劳资关系的专家。因此,本书并未包括这两个领域的许多理论和方法学。制定人力资源管理战略确实需要总经理能在碰上人力资源管理难题时,提出恰当的问题,这些问题能使他们将可供选择的人力资源管理方法同经营战略、预计的雇员需求和价值观、社会的期望和政府调节以及他们自己的管理风格 and 价值观联系起来。然后,在人力资源管理专家的帮助下,总经理必须创造出人力资源管理的政策和体系,使得公司中各层次的经理都能按照经营的需要、雇员的需求和公平的标准,吸引、挑选、升迁、奖励、激励、使用、发展、保留或开除雇员。一句话,人力资源管理表述了某个组织环境各方面的发展变化,用以鼓励甚至指导管理行为面向人来展开。

人力资源管理作为一般管理问题的出现

过去,人事责任的定义很狭窄,总经理很乐意把它委托给职能部门的专家。然而现在,在公司的人力资源上,许多压力要求有一个定义更广泛、更全面和更具战略性的观点。若罗列这些压力的话,将包括以下各项:

1. 不断增强的国际竞争需要在人力生产力上做出重大改善。汽车和钢铁工业的竞争危机就是两个例子。美国的管理人员放眼海外,尤其日本,发现雇佣和管理的实践似乎在保证公司拥有具备必要能力和技术的长期人力供给的同时,还增加了雇员的贡献。

2. 公司不断增加的组织复杂性和规模造成了多级的官僚阶层。有些公司正在为这种层次结构的高成本问题而担忧。

另外一些公司看到,过度的官僚化使雇员与公司隔离开来,与公司必须处的竞争环境隔离开来,这些公司希望靠减少层次能将雇员与公司所处环境贴得更近一些,由此增加他们对公司的贡献以及他们更有效工作的能力。地理上的分散,尤其是跨国公司的出现,向如何在法律和当地的社会价值观均非常不同的、分散的社会中管理人力资源提出了新的挑战。

3. 缓慢的增长和有时是衰退的市场,极大地降低了公司为具备高潜力的雇员提供晋升机会,为长期服务的雇员提供就业保障的能力。

4. 政府更多地参与人力资源实践,如就业保障(尤其是在欧洲)和公平雇佣实践(在美国),使公司必须重新审视自己的人力资源管理政策和实践,并发展出新的政策和实践。在美国,单个的雇员诉讼和大的雇员群体的集体诉讼,都使公司付出高昂的解决费用的可能性增加了。因此,在总经理的眼里,人力资源管理的重要性也增加了。

5. 劳动力不断提高的教育水平,使公司必须重新审查自己关于雇员可能做出的贡献因而可以赋予其责任多少的假设。

6. 劳动力变化了的价值,尤其是相对权力机构来说,使公司要重新考虑应使雇员有多大程度的参与和影响,应建立怎样的聆听雇员呼声的机制,以及应提供怎样的适宜的程序。

7. 雇员对自己的职业和生活满意程度的更多的关心,使公司要重新审视传统的关于职业生涯道路的设想,提供更多的可供选择的职业道路,在雇员调动和安排工作时间表时要把雇员生活方式的需要也考虑进去。

8. 劳动力构成的变化,尤其是妇女和少数民族进入公司,使公司有必要重审所有影响这些雇员群的责任、待遇和晋升的政策、实践和管理价值观。

所以,并不令人惊奇的是,这些压力造成了这样一些需要从组织的角度对人更多地关注,在管理人员上采取更长远一些的观点,把人当作一项潜在的资本,而并不仅仅看作一种可变的成本。那么,为什么到现在还有许多经理没有意识到较好的人力资源管理中会蕴藏更佳效率呢?部分原因在于在教育、培养和训练经理的过程中有一种倾向,即强调工作中分析性的和技巧性的方面,致使在有些公司中,经理们公平和有效地管理人的技巧有很大的差异。那么,为什么现在各公司都转向更多地考虑企业中的人力资源方面以图解决经营中的难题了呢?部分原因是社会的压力。如本世纪 30 年代,对蓝领工人状况的关心导致关于劳动的立法得以通过,本世纪 60 年代和 70 年代,对平等和公平的待遇的追求使民权和公平机会法案得以通过。这些立法都引起了各公司对人力资源管理实践的注意,并且有助于对它进行重塑。在这方面,有关个人满足和福利的社会价值观也起了不小的作用。个中的原因多少还在于其它预计能够改善公司效率的方法的失败上。行政管理体系、市场营销、技术、作业管理、工业工程学、分散化、组合证券管理以及最近的计算机化都解决了一些问题,然而,它们也产生了新的问题,而且通常都是人力资源方面的问题。

许多热衷于采用新技术和新方法如证券组合管理的经理,当遇到需要重新设计人力资源管理时,往往就犹豫得多。技术和证券组合管理之所以看起来容易实施,是因为这些方法看起来不需要经理面对基本的价值观和关于人性的假设。它们看起来不造成个人风格和个人权力的问题。当然,这样的想法并不完全正确。例如,新技术的引入确实影响人和权力关系。实际上,往往因为认识不到‘非人’系统和人之间的

复杂关系导致这些方法或者失败，或者达不到它们的承诺。另一方面，人力资源管理问题要求我们提出有关我们个人价值观和假设的基本的、有时是可怕的问题。然而，竞争的压力和雇员的变化，使得如何释放人的能量和创造力这样基本的人力资源管理问题变得尤为突出。事实上，许多大的美国公司已经开始提出这些人力资源管理问题，并且在领导着一种潮流，该潮流将从根本上改变人力资源管理的实践。

经验告诉我们，严峻的外部压力很可能要求一家公司重审和极大地改变其人力资源管理政策。事实上，无论研究还是经验都指出，直到对现状非常不满，并且新行为的模式已经存在，否则重大的改变很少被提出。前面列出的因素已经导致了这种程度的不满，而且，新的人力资源管理模式，如日本的雇佣和管理体系以及工会和管理层共同制订的工作生活质量计划也已出现（它们只不过是众多引人注目的事例中的两个）。不幸的是，在管理层和雇员的关系上采取重大变化的公司往往正处在竞争的压力下，因此在时间、金钱以及雇员促成这些变化的意愿方面都很少有回旋的余地。为了避免公司由于竞争的压力，试图在实际上“一夜”间去改变人力资源管理上长期形成的方法上的困难，建议公司不断地重审自己的人力资源管理政策。用这种方法时，它们就可能与雇员演进出一种关系，使双方都能承受不断变化的竞争压力带来的严峻的考验。

不幸的是，那些经济增长和盈利出色的公司很少觉得有必要革新其人力资源管理实践，以求得在公司和其雇员之间建立一种关系，使公司能经受更强的竞争和不断缩小的经济大饼的考验。然而，也有一些例外。像惠普、林肯电气和 IBM 这样的公司，它们的创立者对在雇员和其雇佣组织之间应建立怎样的关系有一套很深刻的自己的看法，因此，即使在没有

很强烈的竞争时,它们也对公司发展和保持连续、有效的人力资源管理政策给予极大的关注。其他还未处在竞争中的公司,如果它们这样考虑,能够做出明智的决策,系统和连续地检查它们的人力资源管理政策和实践的有效性。新的快速成长的公司往往能从长远的观点来发展其人力资源管理政策,因为一般说来,改变一种文化远比从一开始创立它艰难。本书旨在帮助经理们把握一家公司应该检查的重要的人力资源问题。

四个主要的人力资源管理政策领域

我们建议,将众多分散的人事和劳资关系行为归结到四个人力资源政策领域之下。不管公司中是否有工会,不管是只包括蓝领工人还是要包括经理层的雇员,不管公司是在增长还是在衰落,总经理都必须关注下面提到的每个政策领域,因为它们的每一个都定义了一个重要的人力资源管理任务。

雇员影响

一家公司有各种各样的利益相关者,诸如股东、工会、许多的雇员群体、政府和社会团体。本政策领域必须对付每个经理都必然要问的一个关键问题:公司自愿委托出多少责任、权威和权力,把它们交给谁?如果政府立法要求公司与工会和工人委员会谈判,那么管理方面怎样与他们建立组织上的联系?管理层应该力图使这种法定机制的权力和影响最小化呢,还是应该将影响和工作分享,从而在本机制所体现的雇员群体的利益和管理层的利益之间创造出更多的一致性?在此,管理上的任务是对于雇员影响所达到的程度,研究出公司的政策,并且力图执行这些政策。这种影响体现在许多分散

的事务中,如经营目标、工资待遇、工作条件、职务晋升、雇佣保障或任务自身上。不可避免地,有关雇员影响的决定会影响管理层传统的特权,并且可能改变公司的目的。因此,雇员应该有何影响的决定是非常重要的总经理决定,不管它们是明确做出的,还是像通常那样不明确做出的。

在许多情况下,要想做出决策,确定雇员在多大程度上参与和承担责任,通过何种机制传达他们的意见和体现他们的影响,公司经理都是唯一能启动这个决策过程的人选。除非雇员通过工会、暴动、政府立法或法律诉讼对经理挑战,否则经理都将在公司中拥有大部分的决策权。这样一来,如果在雇员应该有的影响方面缺乏行为的话,经理的决策一定是权力不被分享和不委托大部分的权力和影响给下层。经理可挑选的机制的例子有日本的自我管理小组,在管理层做集体决策在任务执行层让工人参加工作生活质量委员会 门户开放政策 专门倾听意见的部门。我们认为,从长远看,对雇员应该达到何种影响做出选择是不可避免的。民主国家有这样一种倾向 只要雇员对管理他们福利的决策有意见,觉得自己被亏待或政策没有体现自己的意愿,那么国家就会立法产生一种机制,让雇员有适当的影响。

人力资源流动

本政策领域要处理在一个公司中所有管理人员,对所有层次上人员的流入、流过、流出,各自应分担的责任。传统的人事实践如招聘、内部调配、绩效评估和解雇都可以归入这一领域。但是其任务还不止这些。人事专家和总经理必须密切合作,以保证人员的流动从长远来看符合本公司对“适当”人数和各种技能的战略要求。招聘、晋升和解雇的决策也必须符合雇员对工作安全感、职业发展、晋升和公平待遇上的需

要,还必须达到社会的法定标准。总经理必须问自己,应该向雇员承诺多大的雇佣安全保证,公司应该在雇员的发展上有多大的投资。不可避免的是,本领域中的决策会影响一些基本的经营决策,同时也会被它们影响。只举几个例子来说明,如利润目标、增长率和红利政策。从整体上来看,本领域的实践模式构成了公司的人力流动政策。这些政策极大地影响了公司达到自己的战略目标、履行自己对雇员和社会的责任的能力。人力资源流动政策的决策必须由总经理作出,并且由他审查。

奖励体系

不管金钱的还是其他形式的奖励,都向公司的雇员发出了强有力的信息,告诉了他们管理层想要创造和保持什么样的组织结构,以及管理层期待自己的雇员有何种行为和特质。在这样的人力资源管理任务前,公司中不光是工资支付专家,而且所有的经理都应该关心这样一个问题:希望公司奖励个人还是团体?我们应该怎样使用钱:是将其当作激励我们所希望行为的刺激,还是对有效率的表现的公平的承认?我们希望同许多雇员或雇员群体分享经济上的收益(例如,利润或成本的改进)吗?对这些问题的回答将导致完成在各个层次上设计和管理公平的奖励系统任务,以吸引、激励和保留雇员(使之满意)。管理层可以在设计和管理一个公司的奖励系统上拥有完全的控制权,如若不然,他们就必须同工会一起商量这些政策和体系。奖励非工会工人时,当经理们考虑应在何种程度上把这些工人包括到设计和管理中去时,要做出一些选择。有关参与和提供奖励的决策应该与经营战略、管理哲学、雇员需要和人力资源管理政策相吻合。补偿应该在何种程度上被用作刺激,外在奖励和内在奖励的比例应该如何,以

及奖励应该在何种程度上被联系到个人相对于集体的表现上,这些都是只有总经理才能决定的问题。这些决策对于公司同雇员关系的性质有着重要的和广泛的影响,同时,也影响着该关系在何种程度上依赖于个人对私人收益的计算或对公司任务和目标的认同。

工作体系

在一个公司的各个层次上,经理都必须面对人力安排、信息、行为和技术上的任务。换句话说,他们必须定义和设计工作。管理层对于这些安排的选择,影响着人们做出决策的质量、机构同任务之间的合作、人们的才能被利用的程度、人们献身于公司目标的程度以及人们对于个人发展和职业生涯质量的要求被满足的程度。在生产层次上,经理做出的关于制造过程(例如,劳动细分和技术应用的程度),关于办公室中利用新的信息技术(如计算机化的信息系统),关于组织设计以及关于管理层的计划 and 目标设定体系,都是在工作体系领域中做出政策决策的例子。当总经理在工作体系领域做出决策,或准许其他人做出这样的决策时,是总经理而不是人事或劳资关系专家,在有意或无意地做出关于决策质量和雇员贡献的选择。

这四个人力资源管理政策的框架能激励经理们去计划如何以一致和连续的方式(态度),而不是用基于过去经验、偶然事件以及对外界压力做出应激式反应等一堆杂乱的、不连续的方法来完成前述四个重要的人力资源管理任务。一项人力资源管理政策包括经理做出的关于雇员如何被管理的选择,该选择最终将影响公司同其雇员之间关系的性质。要想使这样的选择有效,必须通过开发人力资源管理政策和实践来使其逐步运转。这样,关于政策的有意识的选择就能使人力资

源管理体系和实践的发展同其一致。

贯穿本书的人力资源管理观点

前面对人力资源管理政策领域的论述，反映了在怎样看待人力资源管理任务这个问题时，我们可以作出的一系列选择。这些选择可以更明确地表示出来。

第一个核心主题是贯穿所有四个政策领域的，并且是我们将在第二章提出的概念框架：利益相关者的利益。我们认为，最高管理层的角色就是控制平衡，并且，只要可能，就尽量兼顾企业涉及的各种利益相关者。像股东、雇员、顾客、供应商、本地社区、工会、贸易联合会以及政府之间的利益，等等。这种把雇员看作企业中重要的利益相关者的观点，强调了需要总经理考虑不同的利益相关者之间的利益有怎样的区别，对于这些互不相同的利益应该给予多少权重，以及这些不同的利益相关者通过怎样的机制将自己的影响作用到企业。本书因为是介绍人力资源管理的，所以就把注意力主要集中在雇员利益（或是代表他们的集体，如工会和政府的利益）和管理层以及股东利益之间的冲突上。

如果雇员是企业最主要的利益相关者的话，那么，经理们着眼于雇员影响设计出不同的机制并进行管理就是很关键的了，而这便是本书的第二个关键主题。在第三章中将深入地讨论这个政策领域。现在，我们希望表明一个观点：在形成所有的人力资源管理政策时，雇员影响在最广泛的意义上是一个中心的议题(见图 1—1)。所有的政策、技术和工作体系的设计与管理、补偿机制的设计与管理以及招聘、升迁、安置和解雇制度的设计与管理，都应该从这样的角度来检查：在这些领域做决策时，给了雇员多大的影响力？这样一来，雇员影响

力政策领域涉及的范围就大大超过了传统的行为,如工会和管理层的关系,或雇员之间的关系,或者甚至是有的公司采用的参与管理动议权。该政策领域提出了一个比传统上与人事实践相关联的,广泛得多的问题 怎样在企业两类利益相关者即管理层同雇员之间研究出一个互相影响的过程。如此表述任务使工人委员会、诉苦机制、态度感测小组、门户开放政策、态度调查、听取意见机构和其他负责管理机制都或加到了已经有的许多实践中去,或它成了其可供选择的一部分,用以获得与公司战略、最高管理层价值观以及雇员和社会期望都相适宜的、双方互相影响的过程。设计和管理互相影响的过程的任务是第一位的,方法和行为是第二位的,并且应该依它在这个基本的人力资源管理任务中所占比例有多大进行评判。

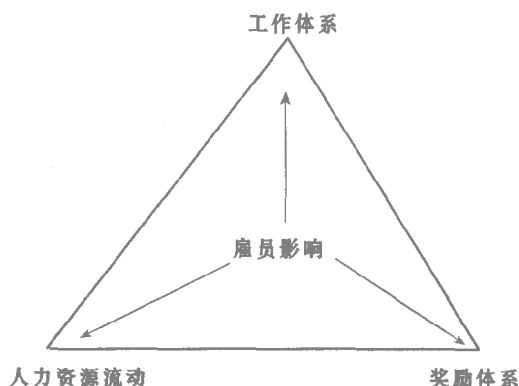


图 1—1 人力资源体系

紧跟着利益相关者和雇员影响观点之后,本书的第三个观点强调在四个政策领域的每一个之间都需要有合理程度的一致性,或者说互相配合。例如,想要努力通过增加工人的责任和他们在劳动决策中的参与程度来提高工人对企业目标的

投入,就可能最终必须由流动政策提供一些工作安全保证,由补偿体系鼓励职工获得技能并提供某种与雇员共同承担降低成本、共享利润增加的机会来支持。之所以需要各政策内部的一致性,是因为这样才能给人们提供明确的信号,告诉他们什么是期望的行为,什么行为会被奖励。

第四,我们把人力资源看作社会资本。这暗示着劳动力的能力、态度和其内部关系的发展都必须被看作包括在投资范围之内。人力很少能被主要看作预算内的支出。恰恰相反,他们组成了公司的社会资本,这是自始至终投资的结果。它带来了长时期的收益流。举例来说,如果雇员拥有广泛的能力,就能对其灵活地安排。同时,在管理层和工人之间有信任的关系,在经营条件变化时能增加雇员对重新安排的工作的投入。这个资本也可能由于忽视或缺乏维护而情况恶化,甚至会完全过时,除非根据变化了的条件重新对其培训。和其他的投资一样,在估计将来的收益流时,有相关的风险发生。例如,在改进雇员态度和技能上投资,实际上是否能够导致产品质量的改进或其他关键的成功的要素的改进,还是个未知数。和所有其他投资决策一样,长期的有时甚至大大超越当前的会计周期的观点,是必要的。

第五,我们从战略的观点来评论人力资源管理。一家企业必有自己的外部战略,即企业自己选择的一种在市场上竞争的方式。同样,它也需要一种内部战略来决定自己的人力资源如何发展、部署、激励和控制。在这个观点中有几点暗示。一点暗示是,内部和外部战略必须互相关联,每一点都对另一点提供了目标和约束。一个基于成为低成本的竞争战略,比起依赖产品创新的竞争战略,在补偿和雇佣安全保证方面可以显示出不同的方法。内部战略这个概念本身就暗示着,在影响到人力资源的所有特定的战术和行为中有一致性。

这样一来,就需要用理智的政策来指导实践,以增强实践之间互相增强和在长时期内协调一致的可能性。

我们在第二章发展出来的分析框架要求对一致性作出分析 在竞争战略同内部人力资源管理战略之间的一致性,以及人力资源管理战略内诸要素之间的一致性。

第六,我们强调在评估人力资源管理政策和实践的成果时,多层次社会评估的必要性。只问人力资源管理对企业利益的服务有多好是不够的。还应该问企业的人力资源管理政策对为一个雇员的福利服务有多好。在更高层分析中要问公司的人力资源管理政策和实践对社会利益的服务有多好。当然,在特殊的情况下,可能要涉及到某些利益相关者。不光如此,管理层将给予这三个评估思路的相对权重,随着管理层的不同和情况的不同,都是各不相同的。我们的观点是,该权重在将来应该比过去更明确。这个观点又引起了以下的问题:存在能同时服务于企业、个人和社会利益的人力资源管理政策吗?

我们的第七个观点来自以上所有的分析,即人力资源管理是总经理职责的一部分。如果人力资源管理战略必须配合竞争战略,如果人力资源的发展包括了有长期暗示的投资决策,并且如果雇员被看作是企业主要的利益相关群体之一,而且他们的利益必须由高层管理层来平衡,那么很明显,人力资源管理政策的决策不能够简单地全权委托给一个专业的职能部门。

本书的组织结构

在开始之前,再讲几句关于本书的框架结构的话也许是有益的。既然我们已经用一般的术语界定了我们想在自己的

人力资源管理方法中涵盖的范围，我们就在第二章中对本书的主题作一个概念性的描述。我们有意在这章中展示给读者一套分析工具，它们在人力资源管理问题中经常要被用到。我们将提出七组要素：法律和社会价值观、任务技术、工会、劳动力特征、劳动力市场条件、经营战略及管理理念，它们在做出人力资源管理政策选择时都应被考虑到。我们将提出四个“C”：能力（competence）、雇员投入（commitment）、一致性（congruence）和成本－收益（cost effectiveness）作为经理考虑人力资源管理政策选择造成的影响的方法。最后，我们将提出，人力资源管理政策的最终结果将在组织有效性、雇员福利和社会福利三个层次上考察。

从此开始，我们依次涉入四个人力资源管理政策领域：雇员影响、人力资源流动、奖励体系和工作体系。并且以一个总结性的章节来结尾。这些章节并不想对许多归入了我们政策领域的实践中的东西如劳资关系或工资管理等做出详尽的研究。与总经理的出发点相一致，基于对相关的人事和劳资关系问题和实践的知识，以及它们向总经理提出怎样的政策问题的经验，我们力图勾画出每一政策领域的概貌。我们的希望是，经理们能被鼓动起来，去思考和探索解决那些内生于人力资源管理任务中的两难选择、争端、难题和采取行动的可能性。最后，只有当总经理掌握了公司中人力资源管理的方法时，公司中人力资源管理的有效性才能提高。