

导 言

假设你在一家大银行里负责新的商业贷款申请的评审工作。有一天,你在你的文件筐里看到这样两份贷款申请。¹

第一份申请是手写的,整整有 34 页,标题是“Sun Hydraulics 集团:计划与目标”,描述的是一家新办的企业准备生产水阀及其他液态动力产品。该文件包含一份收入预算报告及一份十年收支计划,并附有支持性文件,讨论了液态动力产品工业的一般状况。然而,这份文件明确地指出,公司(目前)还没有成型的产品。申请书的中心页详细描述了公司的宗旨,具体内容是:

一个公司如果能清晰地表达并积极贯彻它的宗旨或哲学观,便建立了企业内部和外部个性的基础。

要想使新创立的公司迅速立足并在快速增长中维持产品的高标准,十分重要的是要尽可能迅速地在顾客、分销商、员工和零售商心中树立一个有道德的、进取的、负责任的、稳定可靠的形象。

或许最为重要的是,一个企业的最终品质很大程度上取决于它所吸引来员工的个性以及他们因企业环境而发展的状况。

此外,报告还描述了该企业准备运用的管理程序。简要地说,该计划描述了一个既没有组织图和工作头衔,也没有等级结构的企业。工人们每天自己决定要干什么(他们被允许自发组建各种“自然群体”并在其中工作)。除了有关薪酬的信息外,组织成员拥有的所有信息都是公开的,任何人都可以获得。供应商和客户可以直接与员工打交道。没有质量控制经理,一线员工要负责决策。申请书中还给出了公司创立人 Robert Koski 先生的简历,他最近曾就职于一家以传统方式经营的叫做 VP-Corporate Development 的工业企业。Koski 作为受训工程师,得到了该企业创始人,即 CEO

的高度评价，声称只要有机会就立刻把 Koski 聘回去。

另一份申请涉及一个庞大的酒店计划，著名的建筑师和豪华酒店开发商 John Portman 要在加州旧金山建一家酒店。Portman 先生将此视为自己事业的巅峰——这是第一家落成之后便由他自己的公司管理的酒店——他决定将其命名为 The Portman 酒店。该酒店将是一家相对较小的、极其豪华的酒店，位于旧金山的黄金地段。酒店的核心战略是要把亚洲式旅馆风格带入旧金山。特别是，酒店的每一层都配有一队私人贴身男仆(Personal Valets, PVs)，他们的工作被界定为“做客人所要求的任何事情——只要不违背法律和道德”。贴身男仆要做清理浴室、熨烫衣服、调酒等工作。他们还要负责房间的卫生、整洁。

当然，以上所给出的简单介绍不足以使你评价这两个公司的前景(有些读者可能会把 Koski 的无结构性企业设想看作是完全疯狂的想法，尤其是在就业市场环境下，他的申请会被扔到一边)。然而我们希望这些简单的描述足以使我们捕捉到一个要点：每个申请中都有一个关键要素涉及人力资源管理(HRM)。Koski 公司中的员工关系完全是非标准式的；Portman 酒店的申请则是把 PV 作为它营销策略的核心，它的成功与否取决于贴身男仆的绩效状况(以及顾客对贴身男仆的这一概念和工作情况的反应如何)。

作为一个外部分析师，要评价这两个申请，你必须判断他们所制定的人力资源(HR)政策是否能够奏效。你如何设计你的分析？哪些要点必须予以考虑？假设你的金融机构决定给予贷款，作为银行的职员，你被作为外部成员安排到这两个项目中任何一个的管理委员会，你对该组织的人力资源政策的了解有多重要？如果我们告诉你它是**绝对**重要的(我们可以证明这一点)，你是否已经准备好去了解这些政策？

在本书后面的章节我们还会回到这些案例来，这里只是初步谈及。Portman 酒店计划失败了(该建筑目前是泛太平洋酒店)，主要原因是它的人力资源政策的失败。相反，Sun Hydraulics 公司取得了很大的成功，其股票于 1997 年 1 月首次上市。该公司 1996 年的一份报告中写道：

管理层相信，公司在其 27 年历史中的成功很大程度上归结于它强调创新产品设计、纵向整合以及生产过程艺术化。管理层把公司不断追求完善的能力归功于公司的横向管理结构，此结构鼓励员工在各个层次做出贡献。公司并没有一个正式的组织结构图，员工的责任并不来自于职务头衔或狭义的工作描述。这种管理哲学被贯穿于公司的所有运作中²。

至此，我们的观点很简单：直到不久以前，人力资源管理仍被看作(至少在美国)是较低水准的技术性工作，涉及的人员不过是擅长填写政府规定的表格、发放薪酬、调查员工士气和组织最初招聘的面试等。没有哪个美国经理被告知他的下一个工作是在人力资源部之后，还会在回家的路上停下来买上一瓶香槟酒来庆贺。相反，人力资源部一向是一个那些在职业生涯中快速发展的某个阶段出了岔子，但却谨慎、可靠的经理会被派去的地方。相应的，绝大多数经理都没有或只用很有限的方法可以对特定组织的人力资源管理进行明智的、辩证的思考。你肯定不是惟一个觉得我们上面的两个案例非常有趣，却不知道如何开始着手分析的人。

在另外一些国家,情形则有所不同。特别是在传统的日本公司,情况完全相反。在那里,人力资源管理是中层经理惟一重要的责任,这方面工作的成功是升至最高管理层的先决条件。正如表 1-1 所示,在大型日本公司里,高级人力资源经理被当作是公司精英。

表 1-1 美国与日本大型企业不同职能领域高层经理的相对薪酬³

职 能	日 本	美 国
生产	1. 00	1. 00
销售/营销	0. 93	0. 91
研究与开发	0. 87	0. 90
财务	1. 00	1. 32
人力资源	1. 02	0. 83

不过,在美国,情况正在改变。对人力资源管理重要性的认识正在不断提高。在机场书店的书架上摆满了诸如《人才至上》(*Putting People First*)的书籍。人力资源副总越来越频繁地被邀请参加最高管理层的战略研讨,甚至做公开发言。正如我们在第 20 章讨论的,人力资源部逐渐把它们附加值较低的工作外包(outsourcing)出去,例如做工资单、发放津贴等,使本部门变得更加精干从而更靠近“高层”管理。总经理们越来越清楚地意识到,他们关于人力资源管理的思维技能至少需要修正,在许多情况下,甚至必须彻底更新。

本书的前提

我们对上述变化表示赞赏,并写了这本书以帮助加速这些变化。我们的努力基于下面四个前提。

首先,人力资源是组织成败的关键。也许,说人力资源政策是成功的充分条件有些过分。但若人力资源政策拙劣却获得成功恐怕是不可能的。而人力资源政策的改善对组织成功的效果是十分巨大的。我们主张,人力资源管理对于 Sun Hydraulics 公司和 Portman 酒店的生存来说,其核心的重要作用绝不是少见的,尤其是在今天特定的员工能力、知识、技能的状况下。而且,我们提出如何以及为何通过卓越的人力资源管理构建和实现比较竞争优势,比通过其他方面实现比较竞争优势更为牢固,且竞争对手更难仿效。

其次,HRM 非常重要,以至于不能仅仅由人力资源专家负责。要想使人力资源管理成功,总经理必须参与进来。从组织的总体战略到日常的规范运作,管理层必须理解组织的人力资源所扮演的角色并保持敏感。

第三,要想使总经理理解组织的人力资源管理并保持敏感,人力资源管理中的基本问题必须以直观明朗、非晦涩难懂的专业语言来阐明,无需涉及大量政府法令和大量的充斥专业书籍和 HRM 教科书的内容。尤其重要的是,人力资源管理必须以一种使其和

总体管理的其他方面,特别是和组织的(整体)战略相联系的方式表达出来。

最后,管理秘方只是秘方而已。人力资源极其复杂,无法简单转化为口号标语。**要理解人力资源管理,我们必须了解影响雇佣的经济的、社会的、心理的和法律的因素。**也就是说,我们必须了解经济学、心理学、社会学和法律。而且我们必须了解所有这些思考方式如何相互补充。任何单方面强调自己而排斥其他方面的主张都是不全面的,都可能产生误导。

基于这四个前提,本书的目的是构建一个框架,通过它,你——作为一名总经理或一名学习全面管理的学生——能更好地分析和驾驭你的组织的人力资源政策。我们还要考察这样一个体系究竟能给今天的管理所面对的人力资源的重要问题带来什么样的指导,诸如工作的外包、多元化劳动力的管理、过于庞大的组织的裁员,以及全面质量管理(Total Quality Management, TQM)等。

上述每一个前提都是一个(近乎宗教性的)信条。对于第一个信条,我们能够(并且可以马上)列举出强有力的实证依据,但对于第二、三、四条,在很大程度上,它们是冒险的(和大胆的)主张。即使如此,我们还是可以给它们各自找出一些证据。

人力资源是关键

人力资源是组织成败的关键。就在不久以前,要让人们相信人力资源管理对一线生产有很大作用还得依赖于某种不可捉摸的信仰。但情况不再如此:越来越多高质量的实证研究表明,HRM 政策对整个组织的绩效有影响。⁴

毫不奇怪,这种工作绝大多数关注于薪酬制度的影响——应该付员工多少薪水以及在多大程度上薪酬是以绩效为基础的。一些最新的研究表明,那些和竞争对手相比支付比市场平均值更高薪水的企业,不仅有较高的工作满意度和绩效,而且会有较低的缺勤,较少的纪律处罚和离职率。⁵还有一些研究报告说,收益分享与利润分享计划会带来卓越的团队或组织水平上的生产力和财政绩效;在某些情况下,基于绩效的薪酬计划能增加绩效并有利于吸引和挽留高绩效者。⁶

还有一些研究者发现,薪酬水平及其对绩效的敏感性对于一线员工来说,并不如**对待员工的方式以及更广义的包含薪酬制度的人力资源体系**更重要。例如,在全面认真彻底地评估现有薪酬制度和员工参与计划的研究后,艾伦·布兰德尔(Alan Blinder)——普林斯顿的经济学家及前联邦储备委员会副主席——总结道:“(意料不到的是),似乎改变对待员工的方式会比改变给他们付薪酬的方式更能促进生产力,虽然利润分享或员工持股与员工参与计划结合可能是最好的体制。”⁷

还有一些非常有趣的证据来自于 TQM。麻省理工所做的一项关于汽车工业的研究在全球范围收集了如下方面的详细信息:工厂的技术、人力资源实务、生产力和汽车厂的质量。该研究表明,推行“高承诺”人力资源体系(团队建设、更多的参与、员工保障、大强度的筛选以及社会化等)的组织,和其他工厂相比,拥有更先进的生产力和(尤其是)更高的质量,即使在控制了工厂技术、年龄、型号混合及其他因素后仍是如此。⁸不仅如此,采用高承诺型工作体系被发现在从事精简的生产过程(分秒不差的生产管理等)的组织中

尤其奏效。在另一项对北美和欧洲(主要是美国的制造业)的 102 家商业机构的研究中,道格拉斯·考赫德(Douglas Cowherd)和大卫·莱文(David Levine)报告说,(在高层经理与一线员工之间以及高层经理与初级管理人员之间)工资级差较小的企业被客户认为(相对竞争者而言)具有显著较高的产品质量,即使在控制了工会组织、规模、劳动力构成、市场份额以及不同行业的技术等方面的差异后仍是如此。⁹

此外,20 世纪 90 年代以来,一项关于新技术企业人力资源体系演化的研究表明,创建者有关人力资源哲学与实务的早期决策对其公司具有持久的影响作用。例如,最近一项对硅谷新开张企业的大规模调查访谈了创建者、CEO、主要的 HR 经理,收集了有关创建者的人力资源哲学与实务的信息以及企业后续发展的信息。研究者发现,即使控制了公司的年龄、行业、工作的融合性、民营及私营属性、发展速度以及其他相关因素的差异——那些创建者最初就采纳承诺式雇佣模式(强烈依赖于企业,基于文化适应性筛选员工、雇佣保障等)的企业,随后只需要较少的管理和监督人员监控非行政人员的活动。¹⁰换句话说,那些从一开始就重视构建强有力的员工承诺和组织依赖体系的企业,在随后的几年里明显只需要较少的管理监控。我们将在第 19 章更详细地讨论这一研究。

当你向这些精细的实证研究进一步补充大量的印象化的或是随意收集的资料时,HRM 对于组织发展与成功的重要性变得越来越明显。

总经理的参与

要想使人力资源管理成功,总经理必须参与进来。仅因为成功的 HRM 是组织成功的一个关键要素,我们还不能肯定地下结论说总经理的关注和参与是**必要的**。不妨做一个比喻,在 UPS 公司(United Parcel Service),保有一定的运输卡车对公司来说是必要的——如果那些棕色的卡车经常抛锚,组织的绩效就会陡然下降。但这并不意味着 UPS 的高层管理者必须去关注保养卡车的过程。

关于总经理(和高层经理)参与人力资源管理的讨论,可转而引发我们将在本书提出的三个观点:其一,人力资源制约着组织能够以及应该执行的战略,因此既然总经理关注整体战略的设定与实施,他们就不会愚蠢地忽视组织的人力资源政策。其二,员工的期望和态度对于人力资源管理是至关重要的,而总经理在制定雇佣关系的“基调”方面扮演着显著的角色。其三,当公司人力资源政策的实施有现场一线管理人员的参与而不是完全由人力资源专员负责时,效果最佳。

高层经理越来越意识到他们在组织人力资源管理中的重要性。20 世纪 90 年代以来面临全面经营的压力已成为当前人力资源管理的特点;与此有关的调查资料十分繁多;的确,你还会出于什么原因来选择这本书呢?这种情形被 Norwest 公司的主席和 CEO 理查德·科维斯维奇(Richard Kovacevich)生动地描述出来,这是一家迅速发展的全球性财务服务公司,总部设在 Minneapolis,截至 1997 年底拥有 885 亿美元的资产——1998 年,Norwest 宣布与总部设在旧金山的 Wells Fargo 银行合并。这家公司取得过巨大的成功;一个将红利再投资的 Norwest 的持股者截止 1997 年底在过去 10 年得到大约 33%的年回报,这和 S&P 500 指数在过去同一时期的 18%的年回报形成对照。当科维

斯维奇对员工和外界人士描述他的职责时,他总是说,他的主要工作就是管理 Norwest 的人力资源。他声称:“企业经理的根本责任是影响我们员工的心灵和思想,使之与 Norwest 的文化相协调,这样他们就会更关心我们的企业,胜过竞争者对其企业的关心。”¹¹

简明的语言并与总体管理事务相联系

要想使总经理理解组织的人力资源管理并保持敏感,必须用简明的术语阐明人力资源管理中的基本问题,并且必须使人力资源管理 with 总经理关心的其他事务联系起来。尽管对人力资源管理重要性的认识与日俱增,MBA 培养计划中对人力资源管理课程的兴趣却在下降。我们认为,这的确是事实,因为这些课程,除少数十分突出而受人欢迎外,往往只是给人力资源专家设置的,专注于运作人事系统的细节,而不是注重于对总经理、企业家或咨询顾问十分关键的与人力资源有关的战略性问题。传统的人力资源管理教材和课程注重如何进行工作分析和薪酬调查,进行员工访谈和设计绩效评估系统,遵从雇佣法律和与工会交涉,执行培训计划等。很少有什么教材和课程关注如何把组织的人力资源实务同组织的战略、技术和文化融合起来。当一个组织开始致力于建立自己作为雇佣者的有效声誉,并开发了一套有详细时间计划的人力资源实务和政策时,则更有课程或教材去强调经理们该如何考虑有关技术、结构、战略、工厂设置以及组织中人力资源系统的决策。在我们所熟悉的现有教材中,没有一本为经理或企业家提供了全面思考这些问题的系统框架。

人力资源领域所一向缺少的,是类似于迈克尔·波特(Michael Porter)提出的关于竞争战略的“五项因素(Five Forces)”框架体系——一个有组织的系统,它虽然有些过于简单化,但有助于给总经理确定一个运作空间,并使他们专注于他们在管理人力资源时必须考虑的关键问题。有些不谦虚地说,我们希望提供这样一个框架。

基本规律

要理解人力资源管理,我们必须了解影响雇佣的经济、社会、心理和法律因素。这能引领我们了解本书最有特色的要素。我们并不是第一个声称组织应该使自己的人力资源政策与实务同它的战略、技术和环境相融合的作者。这一观点是所有关于“战略人力资源管理”主题的文献的核心。我们也不是第一位指出影响应能来自相反方向的作者——即一个组织的人力资源系统体现着对其战略和技术选择的重要约束。(然而,这两点很少被直接地阐述或强调。)最后,你能找到不少书,有的不错,有的却并不怎么样,它们也采纳了总经理看待各个问题的角度。

我们主张,人力资源管理是非常复杂的,因为其基本的要素是人的行为,这些人的知觉和期望因他们的知觉能力及其社会经验而不同,他们的目标(在不同程度上)融合了纯粹的个人利益、同其他人的比较以及某些社会责任感。而且,由于所涉及的这些问题对于个体来说是如此重要,社会对可能的结果投下巨大股本,并通过对组织的、社会的和法

律的约束以及与员工的关系来发挥影响。

这种复杂性有两种结果。其一,仅仅依靠民间智慧、现有的最佳实践经验和一些战争故事等来了解什么有效、什么无效,是很危险的。我们将尽可能地利用有关组织及其人力资源政策的实证研究来说明。其二,要想理解我们这些精细的实证研究、民间智慧以及现有的实践经验,我们将运用经济学、社会学和心理学等基本社会科学。我们将努力通过追溯驱动人的行为并影响雇佣的经济、社会、心理和法律因素,来理解为什么人会有各种行为。

我们要设法回避那些所谓放之四海皆准的信条,我们不相信在这一领域存在什么普遍的真理。这不意味着在流行的观点中不存在真理——如果它们不含有一定的真理,它们就不会很流行——但我们要试图理解**为什么**以及**什么时候**它们是可以应用的,为什么以及什么时候它们是危险的。我们还要运用经济学、心理学和社会学这三种学科。有些已出版的关于“战略人力资源管理”的精彩著作采纳了这些学科中的某一方面。但我们相信所有这三种学科对于全面理解人力资源管理都是十分重要的,而且这三方面是互补的——每一方面都与其他方面互相补充而不是相互竞争。

例如,请以绩效评估为例。当经济学家思考绩效评估时,他们往往关注于它作为监控和激励手段的用途。也就是说,如何把员工的利益同高层管理者的目标融合起来,以便使组织最看重的行为能够出现、被监控并被奖励。经济学的推理预示绩效评价可能产生某些有害的结果,例如会鼓励员工过分关注工作中的那些最容易被评价,但并不一定是最有价值的方面。经济学的分析注重技术和信息方面:所做工作的种类、工作结果如何被客观准确地测量、个体员工对自己的工作结果有多大程度的控制等。但经济学并不关心员工所追求的基本目标是什么,也不关心评价过程本身会对员工的期望及其行为会产生什么影响。相对而言,社会学家倾向于关注影响绩效评估的组织和社会因素——被评价的人与执行评价的人之间的社会和组织关系如何影响绩效评估的结果,不同职业、国家等条件下绩效评估的规范的差异,以及组织为赢得外部重要持股人(政府、工会等)的良好印象而设计绩效评估体系的方式。接下来,关于这一问题的心理学工作主要涉及如何判定某一具体的评价工具或技术是有效的、可信的和公正的。

应该明确的是,绩效评估的以上每一个方面都是重要的,如果我们不能全面地考虑这些方面,就会有失偏颇。例如,经济学推理可能推荐某一个具体组织情境中特定的绩效评价技术,而有关的心理学或社会学的工作则可能表明在这种情况下这种技术实际上是不可行、不合法、不可靠并起反作用的。相反,一个单独基于心理学原理的绩效评估方法可能忽视一些由特定评价方法造成的非人为的诱因或病理学问题,而经济学模型则可能对此有所阐述。总之,通过本书,我们试图融合来自不同学科的观点(并承认不同观点之间的分歧和差异),而不是只采纳单一的学科取向且以单一的观点考察人力资源管理的各个问题。

虽然我们将大量援引社会科学内容,我们将努力尽量少用专业术语并尽可能地使用通俗的语言,而且我们将尽可能使用具体的实例替代抽象的原理。但我们并不总能如愿。由于我们试图整合三种社会科学,而它们传统上相互为敌(或至少是互不相干),某

一领域的读者可能发现这本书的某些部分使人懊恼。如果你不是一个(单一)学科的严格追随者,如果你过去的研究并不使你永久地固着于这三门社会科学中的一种或几种,你大概不会有什么问题。但是,若不是这样的话,就会有问题了。

收获的时刻

为了从本书中获益,你必须回顾(或学习)一些经济学、社会学以及一些社会心理学知识。而对本书十分重要的经济学、社会学、心理学知识一般并不是这些学科的本科课程中所教授的(实际上,我们认为这反倒更好,因为我们将以我们认为不太枯燥冗长的方式“复习”你所需要知道的内容)。

但如果你能坚持下去的话,我们认为我们所创建的概念体系能够为你澄清一些重要问题。例如,一个组织必须做的最重要的决策之一就是,在内部应采取什么举动,以及针对其他组织应采取什么举措。当然,工作外包并不是新事物,但相当多的证据表明组织正在越来越多地采用外包,并依赖于各种“应急的”和可塑性的雇佣形式,例如雇员租借、起用独立承包商,以及以项目为基础雇佣员工。关于纵向整合有利的传统观点已经被一系列新观念所替代,如“瘦小精干”的优势,最大可塑化的优势,以及专注于你自己的要事而把非核心的业务外包出去的优势等。我们主张关于哪些工作应当内部承担、哪些应当外包的决策其实都是基本的人力资源决策——关于对组织劳动力突出特长以及对哪些工作补充了组织现行的人力资源系统的评估。这样,有了我们的概念体系,你将能更好地思考各种关键因素,并帮助你决定把哪些工作外包以及考虑能够减少外包的潜在负面效应的人力资源措施。

当今另一个热点问题是劳动力的多样性,不仅包括同一国家地理上的多样性,也包括跨国与跨文化的多样性。迄今为止,关于多样性著述最多的,特别是针对管理者的,是一些目的在于帮助经理和个体员工适应日益多元化的劳动力的实践总结。也有相当数量的学术性的和实用性的著述,目标主要针对人力资源经理,关注那些对于吸引、开发、保持多元化的劳动力十分重要的人力资源实务与体系。我们将从不同的角度讨论多样性,从**战略**角度思考多样性:在何种组织和环境条件下多样性会是一种特殊的资本(或债务)?日益多元化的劳动力对组织的人力资源战略以及特定人力资源实务的“调适”的启示是什么?在组织中寻求和实现多元化的方式将有多大可能改变组织的文化和声誉?

虽然我们前面提到过 TQM,但既然这个世上没有哪些经理是绝对地不热衷于 TQM 的——无论他们是否使用那些精确的术语——我们在此多说几句也无妨。今天的组织在追求全面质量时所面对的主要挑战,就我们所能理解的,正是人力资源管理。对于一个组织来说,获得必要的统计过程控制、库存管理、持续改善、基于工作活动的会计等方面的原理知识并不困难,这些都是质量方面的权威所鼓吹的(而且它们在相当多的组织中可以有相当广泛的应用)。然而,比这困难得多的恐怕是设计并实现一个能够驱动质量计划的人力资源系统,重构人员选拔、培训、薪酬支付、绩效评估和晋升体系,以支持

基于团队的工作系统,把权力授予组织中的下一级层次,以及突出关注客户满意度。我们主张,人力资源系统的这种重构必须对组织的环境十分敏感,而且我们相信我们能给你一些工具去战略性地思考人力资源的问题。如果你要尝试设计和实施质量计划,这对你将极有价值。

我们要磨砺的三把斧头

我们不相信什么万灵药,我们将尽量回避它们。但我们三个通用的训诫,我们将不断地重复它们。

其一,人力资源政策不应被看作是零零碎碎的。由于我们在本书中所强调的基本的经济学、社会学、心理学的考虑,各种人力资源实务或者作为一个整体组合共同起作用,或者相互排斥。相当不同的“组合”或系统可能在同样的环境中共同工作得很好,而不同组合中的元素的混合则可能完全失败。针对人力资源专家的人事管理培训通常分别对待诸如薪酬、工作设计、招聘等方面。当面对法律规定或日常管理时,这在一定程度上是合情理的。但从总经理的立场来看,去掌握人力资源管理每一个方面的细节,肯定是不如理解人力资源系统的不同要素如何相互关联,以及在什么情境下它们相互支持或妨碍等内容更有价值。我们将在第3章就此给出证据(并进一步解释这一点的全面含义),但就现在而言,一个比喻也许能说明这一点:总经理并不需要一大本菜谱列举一顿饭的每一道菜的所有配方,而需要一些有关如何点选菜谱的指导,以使所有的菜搭配得更好。

其二,经理必须把人力资源看作是某种要投资的对象。人力资本是很难量化地评估的,因此它们不会在资产负债表上体现出来。但无论秤杆能否为它们定出美元的价值,它们都是资产,总经理必须把人力资源看作是一种形式的资本。

其三,沿着这一思路继续走下去,人力资源是一种特别难以转移或改变的资本。凭借时日和大量的努力,一个稳定的企业的人力资源政策的改变,或者组织的人力资源的组合剧烈地改变,是有可能的。但作为一个实际问题,总经理应该把他的人力资源看作对自己行为的约束。他们应当十分小心谨慎,尤其是在早期为人力资源管理设定恰当的政策和基调时。

本书的结构

我们采用了下述的脉络。本书被分为两大部分。第一部分讨论基本的框架和概念。在第2章,我们为研究具体情境中的组织人力资源实务制定了一个基本的检核表。将其命名为“五项因素”(对应于迈克尔·波特我们并不很令人满意,但就目前我们所能考虑的来看,这是不可避免的),它在人力资源实务所面对的更大的情境中给出了因素的分类:经营战略、工作组织、文化、劳动力人口统计学特点和外部环境(经济的、社会的、法律

的和政治的)。就像任何一个检核表一样,这个检核表是不完整的,在某些情况下,还有相互重叠。但我们(和你)将发现它对整理有关特定组织情境的“事实”,以及整理你有关具体环境下人力资源事务的思考非常有帮助。我们将经常使用这一框架,尤其注重经营战略和工作组织,以组织我们有关特定人力资源问题的思考。在第3章,我们将提出本书的第二个基本主题——必须考虑人力资源系统应有的特性:**系统**。¹²第4章和第5章通过导入与人力资源和雇佣有关的社会科学的分析,充实了我们的基本框架。第4章透过经济学角度考察雇佣,而第5章则通过把雇佣看作一种社会的和心理的关系而补充了这一考察。第6章通过考察一般性的论题如赋予员工“发言权”,或者说让他们就做什么以及如何去做发表看法,融合了来自第4章和第5章的观点。第7章简要讨论了法律与社在人力资源管理中的作用。第8章和第9章通过应用前面章节的观点与人力资源系统的重要案例,如内部劳动力市场和高度承诺的工作环境,把本书的第一部分串联了起来。

在本书的第二部分,我们(以绝大部分篇幅)研究了构成人力资源系统的各个要素。这里你将发现不同的章节分别讨论绩效评估(第10章)、绩效薪酬(第11章)、薪酬系统与福利(第12章)、工作设计(第13章)、人员调配与招聘(第14章)、培训(第15章)、晋升与职业生涯事务(第16章)、裁员(第17章)以及外包(第18章)。回顾我们曾提出的主张,即当人力资源系统被分解为组成部分时,无法被很好地理解,这些章节的区分是有些生硬的:例如,绩效评估一章花很大篇幅讨论薪酬与工作设计的内容,反之亦然。因此在阅读本书的过程中,时常回顾之前的内容是很有帮助的。

我们通过两个**自成一体的**特殊章节串联起全书。在第19章,我们调查了最近在斯坦福所做的有关新办企业的人力资源政策的工作,借此作为一个跳板,重新回顾有关人力资源实务的调整与补充等问题,并讨论组织中人力资源管理的变革与演化。在第20章,我们将考察人力资源的功能:谁应制定战略、谁应实施战略以及人力资源专家应扮演什么角色。我们的哲学是,总经理应当密切地参与制定人力资源战略及随后的战略实施。但人力资源专家的确有其要扮演的角色——我们在为本书做总结时会探讨这一问题。

本书缺少什么

虽然我们必须交代的内容可能都已十分明确,但我们还是要重申,我们的根本关注点不是人事管理的操作细节,那是人力资源专家的事。如果你是或者希望成为一位人力资源专家,我们希望你能发现本书的趣味性和知识性。但无论是我们还是你都不应期望本书为你提供你的专业所要求的细节。

的确,即使你的愿望并不在于精通人力资源管理,你仍可能有许多我们并没有回答的有关操作细节的问题。例如,不同的收益分享计划的优点和缺点是什么?必须为奖金方案设立多大的绩效奖金才具有激励作用?如何进行一项“可比价值”研究以检验是否在薪酬结构中存在着不公正?应当允许员工看到他们的人事记录中