

人力资源管理：当代视角

(第6版)



Human Resource Management
A Contemporary Approach , Sixth Edition

【英】 朱莉·比尔德韦尔 (Julie Beardwell)
蒂姆·克莱顿 (Tim Claydon) 编

李文静 等编译



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

经管人引进精品

人力资源管理：当代视角

(第6版)



Human Resource Management
A Contemporary Approach, Sixth Edition

【英】 朱莉·比尔德韦尔 (Julie Beardwell)
蒂姆·克莱顿 (Tim Claydon) 编

李文静 等编译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry

1 397 001 1000 1000 1000 1000 1000 1000 1000 1000

内 容 简 介

“人力资源管理始终是一个不断发展的领域”，本书基于全球经济危机的大背景，以英国的人力资源管理为基础，对人力资源管理的各项职能进行了系统阐述。它有三个显著特点：首先，强调以批判性视角看待人力资源管理问题，强调将人力资源管理置于具体情境中加以考察；其次，强调国际化视角；最后，请译者根据中国读者的实际情况和阅读习惯，对本书的整体结构做了一定调整，删减了一些与中国实际情况关联不大的章节，在每章结尾增加了“HR 在中国”，以向读者展示中国情境下相关议题的企业案例、理论研究进展等内容。

本书既适合作为高等院校管理相关专业的人力资源管理课程教材，也可作为人力资源管理实际从业人员的参考资料。

Authorized Translation from the English language edition, entitled Human Resource Management: A Contemporary Approach, Sixth Edition, 9780273722854 by Julie Beardwell and Tim Claydon, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2010 Pearson Education Limited.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY Copyright © 2015.

本书中文简体版专有出版权由 Pearson Education Limited（培生教育出版集团）授予电子工业出版社，未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education（培生教育出版集团）激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权贸易合同登记号 图字：01-2011-7916

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理：当代视角：第6版 /（英）比尔德韦尔（Beardwell, J.），（英）克莱顿（Claydon, T.）编；李文静等编译. —北京：电子工业出版社，2015.9

（华信经管引进精品）

书名原文：Human Resource Management: A Contemporary Approach, Sixth Edition

ISBN 978-7-121-27028-4

I. ①人… II. ①比… ②克… ③李… III. ①人力资源管理—高等学校—教材 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 201046 号

策划编辑：石会敏

责任编辑：石会敏

特约编辑：赵翠芝

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1092 1/16 印张：27.75 字数：711 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版（原书第 6 版）

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

定 价：59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

译者序

正如本书作者所言：“人力资源管理始终是一个不断发展的领域”，这也意味着，人力资源管理是一个富有活力和具有时代性的领域。这种时代性深刻地体现在人力资源管理在世界各国的发展之中。

一直以来，国内人力资源管理方面的教材数量并不少。随着国际化的进一步深入，对外文版教材的引进和翻译也日益受到重视。这些教材无论源于本土，还是来自于国外，均从不同角度对人力资源管理的相关功能模块和普遍受到关注的问题予以介绍和探讨。并且，在所引进的英译版教材中，以来自美国的教材居多。朱莉·比尔德韦尔（Julie Beardwell）和蒂姆·克莱顿（Tim Claydon）所编写的《人力资源管理：当代视角》一书基于全球经济危机的大背景，以英国的人力资源管理为基础，对人力资源管理的各项职能进行系统阐述。与现有教材相比，该书具有两个方面的显著特点：首先，强调以批判性视角看待人力资源管理问题，强调将人力资源管理置于具体情境中加以考察，并且运用相应的“话语”进行交流（具体体现在第3章）；其次，强调国际化视角。尽管全书主要立足于英国的人力资源管理，但在相关部分仍然注意对美国、欧洲和亚洲等主要国家的人力资源管理问题进行探讨和比较（具体体现在第2章、第11章和第12章）。这两种视角引导着读者站在更高的层次，从更为广阔的角度来认识、理解和思考人力资源管理领域的相关问题。

考虑到中国目前人力资源管理的现实环境，同时也为了使本书更加符合中国读者的实际情况和阅读习惯，我们对整本教材的结构做了一定的调整：删减了一些与中国实际情景关联不大的章节，并在每一章的结尾补充了“HR 在中国”这一栏目，向读者展示中国情境下相关议题的企业案例、理论研究进展等内容。

本书的翻译工作主要由东北财经大学工商管理学院的教师李文静、王晓莉和王慧负责完成。全书的章节构成和具体分工如下：第1章，人力资源管理概述（李文静）；第2章，战略人力资源管理（王晓莉）；第3章，情境中的人力资源管理：发展批判性思维（李文静）；第4章，人力资源管理与劳动力市场（李文静）；第5章，人才管理（王慧）；第6章，学习与开发（李文静）；第7章，人力资源开发：组织与国家框架（王晓莉）；第8章，管理与领导力开发（李文静）；第9章，绩效管理（王慧）；第10章，员工薪酬管理（王慧）；第11章，中国和印度的人力资源管理（李文静）；第12章，国际人力资源管理（王晓莉）。尽管本书的译者均为多年致力于人力资源管理相关领域教学和研究人员，但由于水平有限，书中难免有翻译不当之处，欢迎广大读者批评指正。

此外，在本书的翻译过程中，乔千千、蒋欣、侯丽娜等同学倾注了大量的时间和精力，刘运萍、王媚娇、韩婷等同学则为本书译稿的最后校对工作做出了贡献。在此向她们致以真诚的谢意。

最后，我们还要感谢电子工业出版社的各位编辑人员，是他们自始至终所提供的大力支持和无私帮助才使本书得以顺利翻译出版。谢谢！

李文静

2015年6月于东财园

前言

无论在理论方面还是实践方面，人力资源管理始终是一个不断发展的领域。本书的各个版本一直致力于以一种批判性的视角来反映该领域及相关议题和政策的最新发展。之前的几个版本一直关注与人力资源有关的各种争论：包括人力资源管理专业人员在组织中的角色、人力资源管理在组织重大变革活动（如全面质量管理）中的作用与特征，以及人力资源管理的战略角色及其对组织绩效的影响等。它们也反映出学术界对统一人力资源管理范式的寻求怎样让位于对人力资源管理如何在多样化环境中运作的理解以及其如何对组织效率和盈利性做出贡献，并且关注高绩效工作系统、基于资源的人力资源管理视角和人力资源管理策略“集”。

最近的几个版本还阐述了“国际化”和“全球化”所带来的一系列问题及跨国企业重要性的日益增长。在上一个版本中，我们增加了新的章节来专门讨论一些新问题，具体包括：各个国家独具特色的人力资源管理模式是否能够在以美国为主导的国际化背景下生存和发展；在经济高速发展的中国和印度，人力资源管理是如何发展的；在全球范围内，跨国公司不仅影响着人力资源管理理念和实践，而且影响着人力资源管理所处的国内和国际环境。

本版仍然继续对上述议题的探讨。但我们认为，当前应该是一个转折的时刻，即把视角从最初对人力资源管理某些方面的争论，如人力资源管理与人事管理之间的区别，转移并扩展到如何应对更具时代性的议题，如人力资源管理对组织绩效的影响、对人力资源管理专业人员和工作-家庭平衡的影响等。而我们对于这些更富时代意义的话题所给予的关注主要体现在本书中新增的章节和对原有章节的大幅修改，即新增了有关人才管理、绩效管理和员工报酬方面的章节；由梅丽·沃森（Mairi Waston）对“开发管理”部分的内容，苏·马洛（Sue Marlow）、鲍勃·卡特（Bob Carter）和特雷弗·科林（Trevor Colling）对英国国内集体谈判的削弱和产生大量不系统的劳动法规的相关内容进行了修改。我们也知道，本书无法囊括人力资源管理及其相关议题的所有内容，因为这些内容广泛而庞杂。所以，如果有所疏漏，我们深表歉意。尽管如此，我们依然坚信，本书已经尽可能地涉及了人力资源管理及其相关领域的大量细节性内容。

我们一如以往地要感谢那些一直以来为了本书的出版而付出辛勤劳动的工作人员。我们还要感谢我们的合作者、家人和同事，感谢他们在艰巨的写作过程中所给予的支持和帮助。我们也要感谢培生教育出版集团，感谢他们自始至终地确保本书各个版次的顺利出版，感谢本书的编辑对我们的热情帮助和鼓励。最后，我们要感谢迈克·多伊尔（Mike Doyle），他对本书的每一个版本都做出过贡献，但现在决定退出本版的写作。谢谢你，迈克！

朱莉·比尔德韦尔
蒂姆·克莱顿

本书使用说明

写作本书的宗旨在于：满足商科和社会科学专业各层次学生学习人力资源管理课程的不同需要。无论是大学本科学生、工商管理硕士（MBA），还是参加类似英国特许人事和发展协会（CIPD）专业开发课程等类专业培训项目的学员，无论是将人力资源管理作为核心专业课，还是专业选修课，都可以使用本书。

在设计本书所有章节的过程中，对相关主题材料的整理和组织采取了一种批判性的方式。这意味着，尽管在必要时，规范的，或者说描述性的写作风格被运用于某些章节，但这并不是本书的整体风格。因此，可能存在这样的情况，即某些章节比较容易被初学者所理解，但另一些章节则不然。例如，第1章（人力资源管理概述）和第2章（战略人力资源管理）就是对本书主题非常好的介绍，而第3章则以一种不同寻常的视角阐述了如何理解人力资源管理所处的情境，并且说明培养一种批判性的眼光对于那些能力高于一般水平的学生是大有裨益的。此外，第6章以一种启发性的方式介绍了学习与开发的过程，而第7章则包含了更多有关人力资源开发的要素，这些要素是学习本门课程的学生有必要掌握的。

这一版本的特点体现为贯穿全书的“学习活动”和“驻足思考”两个栏目所提供的练习。它们有助于提醒读者适时中断阅读过程进行思考，这样有助于在具体的实践背景和理论背景下理解书中的概念和原理。与之前的版本相同，在本书每一章的结尾也附有案例分析、练习、活动和思考题。这些内容可以供任课教师作为课堂作业使用，详细的参考答案则包含在“教师指导用书”中。

下面列出了在研究生层次教学中如何使用本书以满足不同要求的指导提纲。需要指出的是，没有提供本科层次的教学指导，这是因为，这一层次的课程具有多重性，并且配置有导师提供个别指导。尽管如此，下面所列出的“学习路径”式的建议对于那些在各类项目中完整地或部分地讲授本门课程的教师而言仍然是有帮助的。

● 工商管理硕士（MBA）的学习路径：

概述章节：第1章、第2章、第3章

核心章节：第4章、第5章、第7章、第9章、第10章

选修章节：第6章、第8章、第11章、第12章

● 文学/理学硕士的学习路径：

概述章节：第1章、第2章、第3章、第4章

核心章节：第5章、第8章、第9章、第10章

选修章节：第6章、第7章、第11章、第12章

● 专业培训项目学员的学习路径：

人员管理与开发：第1章、第2章、第3章、第4章、第5章、第7章、第8章、第9章、第10章

人员招聘：第4章、第5章、第10章

4 人力资源管理：当代视角（第6版）

学习与开发：第6章、第7章、第8章

员工报酬：第10章

高级从业资格认证课程：第1章、第2章、第3章、第11章、第12章

为了确保您及时有效地申请培生整体教学资源,请您务必完整填写如下表格,加盖学院的公章后传真给我们,我们将会 在 2—3 个工作日内为您处理。

需要申请的资源(请在您需要的项目后划“√”):

- ☐ 教师手册、PPT、题库、试卷生成器等常规教辅资源
- ☐ MyLab 学科在线教学作业系统
- ☐ CourseConnect 整体教学方案解决平台

请填写所需教辅的开课信息:

采用教材			☐ 中文版 ☐ 英文版 ☐ 双语版
作者		出版社	
版次		ISBN	
课程时间	始于 年 月 日	学生人数	
	止于 年 月 日	学生年级	☐ 专科 ☐ 本科 1/2 年级 ☐ 研究生 ☐ 本科 3/4 年级

请填写您的个人信息:

学 校			
院系/专业			
姓 名		职 称	☐ 助教 ☐ 讲师 ☐ 副教授 ☐ 教授
通信地址/邮编			
手 机		电 话	
传 真			
official email (必填) (eg: ×××@ruc.edu.cn)		email (eg: ×××@163.com)	
是否愿意接受我们定期的新书讯息通知: ☐ 是 ☐ 否			

系/院主任: _____ (签字)

(系 / 院办公室章)

_____ 年 ____ 月 ____ 日

100013 北京市东城区北三环东路 36 号环球贸易中心 D 座 1208 室

电话: (8610) 57355169

传真: (8610) 58257961

Please send this form to: Service.CN@pearson.com

Website: www.pearsonhighered.com/educator

目 录

第1章 人力资源管理概述	1
学习目标	1
引言	1
1.1 人力资源管理的定义	1
1.1.1 高承诺与高控制	3
1.2 人力资源管理的起源	4
1.3 人力资源管理的模式	5
1.3.1 权变模式——匹配模式	5
1.3.2 普适模式——多即是好	6
1.3.3 理论框架	8
1.4 人力资源管理和组织绩效	9
1.4.1 人力资源管理、绩效和生产率的 差距	12
1.5 人力资源管理实践	13
1.6 跨国公司的人力资源管理——国际 人力资源管理	15
1.7 人力资源管理对人力资源专业人员 角色的影响	16
1.8 结论	20
本章总结	20
案例分析 HR 的表现有待提高	21
HR 在中国 中国人力资源管理现状	22
第2章 战略人力资源管理	27
学习目标	27
2.1 战略人力资源管理概述	27
2.2 理解商业环境	28
2.2.1 公司战略的本质	28
2.3 战略制定过程的理论观点	29
2.3.1 古典或理性计划观	29
2.3.2 进化观	31
2.3.3 过程观	31
2.3.4 系统观	33
2.4 战略人力资源管理的兴起	35
2.5 探究战略管理与战略人力资源管理的关系:	

战略人力资源管理的最佳匹配模型 ...	36
2.5.1 生命周期模型	37
2.5.2 竞争优势模型	38
2.5.3 组合模型	39
2.5.4 战略人力资源管理最佳匹配 模型的局限性	41
2.6 战略人力资源管理的资源基础理论 模型	43
2.6.1 VRIO 框架	43
2.6.2 资源基础理论的应用	47
2.6.3 资源基础理论的局限性	48
2.7 战略人力资源管理的最佳实践: 高承诺 模型	49
2.7.1 普适主义与高承诺实践	49
2.8 人力资源管理与绩效	53
2.9 战略人力资源管理与绩效: 批判的 观点	55
2.10 评估战略人力资源管理对绩效的 影响	60
2.11 结论	63
本章总结	63
案例分析 Café Expresso	65
HR 在中国 战略人力资源管理在中国	67
第3章 情境中的人力资源管理: 发展 批判性思维	69
学习目标	69
3.1 引言	69
3.1.1 情境的重要性和性质	69
3.1.2 情境的概念化和表述	70
3.1.3 认识情境所需的概念和语言	72
3.2 人力资源管理的直接情境	73
3.2.1 组织的特质和管理的作用	73
3.2.2 管理者为解决组织中的紧张关系 而采用的方法	74
3.2.3 对组织和管理进行的矛盾解释 ...	76

3.3 人力资源管理的广义情境	78	4.4.4 应对工作压力：寻求“工作—生活平衡”	129
3.3.1 定义广义情境	78	4.5 结论：劳动力市场的发展、工作质量及其对雇用关系的影响	134
3.3.2 广义情境的影响	78	本章总结	135
3.3.3 影响人力资源管理的现代因素	80	本章思考题	135
3.4 观察和思考的方式	84	案例分析 困在“妈妈的轨道”上——为什么有孩子意味着较低的薪酬和发 展前景	135
3.4.1 感知现实	84	HR 在中国 中国劳动力市场现状分析与 展望	137
3.4.2 防御机制	85	第5章 人才管理	143
3.4.3 对现实的假设	85	学习目标	143
3.4.4 为我们自己定义现实	87	引言	143
3.4.5 为他人定义现实	92	5.1 人才管理的定义	143
3.5 结论以及新起点	94	5.2 人才管理战略	144
本章总结	94	5.3 人才吸引	146
本章思考题	96	5.3.1 外部招聘	146
本章练习	97	5.3.2 真实工作预览	147
案例分析 信贷危机后的恐惧和憎恶	97	5.3.3 雇主品牌	148
HR 在中国 战略人力资源管理在中国	99	5.3.4 对组织需要的人才的界定	149
第4章 人力资源管理与劳动力市场	104	5.3.5 招聘方式	151
学习目标	104	5.4 人才甄选	154
引言	104	5.4.1 最终候选人名单	154
4.1 劳动力市场的本质	104	5.4.2 甄选手段	155
4.2 劳动力供给	106	5.4.3 影响甄选手段的因素	158
4.2.1 人口	107	5.4.4 甄选决策	160
4.3 劳动力需求	116	5.5 人才留用	160
4.3.1 劳动力总需求	116	5.5.1 员工流失的调查——定量 方法	160
4.3.2 劳动力市场的不平等	117	5.5.2 员工流动率调查——定性 方式	161
4.3.3 基于性别的就业机会不平等	118	5.6 人才参与	165
4.3.4 女性的异质性	119	5.6.1 提高员工参与度	166
4.3.5 基于种族的劳动力市场不 平等	120	5.7 人才开发	167
4.3.6 种族的异质性	121	5.7.1 继任计划	168
4.3.7 劳动力需求的变化模式	122	5.8 结束语	169
4.3.8 从制造业向服务业的就业 转移	123	本章总结	170
4.3.9 就业的职业结构的变化	123	案例分析 让担惊受怕的员工参与进来	170
4.3.10 就业形势的变化	125	本章思考题	172
4.4 劳动力市场的产出：就业质量	126		
4.4.1 就业保障	126		
4.4.2 员工的决策自主权	127		
4.4.3 努力和工作压力	128		

HR 在中国 人才管理在中国	172	7.1.2 人力资源开发与人力资源管理 ...	224
第 6 章 学习与开发	178	7.2 人力资源开发: 组织层面	224
学习目标	178	7.2.1 人力资源开发规划	224
引言	178	7.2.2 过程的各个阶段	226
6.1 不断变化的工作和组织	179	7.3 人力资源开发及职业教育与培训的国家	
6.1.1 学习和开发的战略重要性	181	框架	246
6.2 学习和开发	183	7.4 欧洲视角——欧洲国家的职业教育	
6.2.1 学习与开发的定义	183	与培训	248
6.2.2 多种类型的学习者	185	7.4.1 德国的职业教育与培训	249
6.3 学习的结果和过程	188	7.4.2 法国职业教育与培训系统	251
6.3.1 学习的结果	188	7.4.3 欧洲其他国家的比较对英国的	
6.3.2 学习的过程	190	意义	252
6.3.3 学习障碍	197	7.5 英国的职业教育与培训	252
6.4 开发过程	197	7.5.1 1973~1997 年: 国家生存	252
6.4.1 终身开发	197	7.5.2 1997~2006 年: 国家竞争优势与	
6.4.2 终身开发模型	198	技能提升	253
6.4.3 职业生涯发展	199	7.5.3 2006~2010 年: 走出混沌以超越“里	
6.4.4 职业性质变化的影响	202	斯本目标”	254
6.4.5 组织内的个体开发	202	7.5.4 英国就业与技能委员会	
6.5 学习和开发的组织背景	204	(UKCES)	255
6.5.1 组织外部对学习和开发的		7.5.5 职业资格	256
影响	205	7.5.6 学术资格	257
6.5.2 促进组织内部的学习与开发	206	7.5.7 终身学习	257
6.5.3 设计组织中的学习	209	7.5.8 学习与技能委员会	
6.6 争议性问题	211	(Learning and Skills Council)	
6.7 结论	212		258
本章总结	213	7.5.9 苏格兰、威尔士与北爱尔兰	259
本章思考题	214	7.5.10 结论	259
本章练习	214	7.6 当下面临的挑战	260
案例分析一 投资银行的人才争夺战	215	本章总结	261
案例分析二 人才争夺战	216	本章思考题	261
HR 在中国 宝山钢铁股份有限公司创建		本章练习	261
学习型组织的认识与举措 ...	218	案例分析 足协裁判员的招聘、培训	
第 7 章 人力资源开发: 组织与国家		与开发	262
框架	221	HR 在中国 人力资源开发在中国	263
学习目标	221	第 8 章 管理与领导力开发	265
引言	221	学习目标	265
7.1 培训、学习、人力资源开发与人力资源		引言	265
管理	222	8.1 定义管理与领导力开发	265
7.1.1 培训与学习	222	8.1.1 管理与领导性质的变化	265
		8.1.2 什么是管理与领导力开发	267

8.2 管理与领导力开发的战略意义	267
8.2.1 管理与领导力开发是否有助于企业目标的实现	268
8.2.2 组织在多大程度上投资于管理与领导力开发	268
8.3 管理与领导力开发的设计	272
8.3.1 管理和领导力开发的政策	272
8.3.2 管理与领导力开发的利益相关者	273
8.3.3 管理与领导力开发的支持框架	274
8.4 职业发展与管理与领导力开发	275
8.4.1 绩效管理与管理与领导力开发	276
8.5 对发展对象的选择	277
8.6 选择开发内容	278
8.6.1 管理与领导力开发的正式方法	279
8.6.2 进行管理开发者的非正式方法	280
8.7 对管理与领导力开发的评价	284
8.8 欧洲的管理与领导力开发系统	286
8.8.1 英国	286
8.8.2 德国	287
8.8.3 法国	288
8.9 不同需求与情境下的管理与领导力开发	288
8.9.1 高层管理者的开发	288
8.9.2 通过开发使专业人员成为管理人员	289
8.9.3 毕业生的管理与领导力开发	291
8.9.4 小型企业中的管理与领导力开发	292
8.9.5 公共部门中的管理开发	294
8.9.6 国际化的管理和领导力开发	294
8.9.7 管理与领导力开发和多样性问题	295
8.10 管理与领导力开发的未来：新思维和新实践的需要	296
8.10.1 投资管理与管理与领导力开发是否有价值	296

8.10.2 管理与领导力开发是否可以真正成为战略性的	296
8.10.3 管理与领导力开发在满足组织需求的同时是否能实现个性化	297
本章总结	298
本章思考题	298
本章练习	298
案例分析一 易趣寻求高层重组	299
案例分析二 乐购网对学习功能的定位和信任：指标和措施的作用	300
HR 在中国 基于行动学习的领导力开发	301

第9章 绩效管理	306
学习目标	306
引言	306
9.1 绩效测量的历史回顾	306
9.2 TRW 公司的案例	308
9.3 绩效评价的方法	309
9.3.1 绩效测量的制约因素	312
9.3.2 360 度绩效评价	313
9.3.3 理解 Foucault 的理论	314
9.4 绩效管理	315
9.4.1 人力资源管理和绩效管理	315
9.4.2 人力资源管理和绩效之间的辩证关系	317
9.5 协作性绩效管理	318
9.5.1 多元化劳动力的绩效管理	320
9.5.2 老龄化劳动力的绩效管理	321
9.6 志愿者的绩效管理	323
9.7 CIPD 的志愿者绩效管理	323
9.8 结语	325
本章总结	326
本章思考题	326
案例分析 DIY 商店基于绩效的奖励	326
HR 在中国 绩效管理在中国	327
第10章 员工薪酬管理	331
学习目标	331
引言	331
10.1 员工薪酬的历史背景和理论基础	331
10.1.1 薪酬体系的发展	332

10.1.2 设计与争论	333	因素	379
10.2 员工薪酬	336	11.3 香港:经济增长与人力资源管理	381
10.2.1 薪酬的构成	337	11.4 印度	383
10.2.2 非经济性报酬	340	11.4.1 简介	383
10.2.3 全面薪酬	340	11.4.2 理解方式:文化、机制和资本主 义多样性	384
10.3 薪酬管理及薪酬战略的出现	341	11.4.3 工业化道路:从“混合型”经济 到“开放式”经济	385
10.3.1 薪酬与战略	341	11.4.4 印度的生产及其商业环境	386
10.3.2 薪酬战略实践	342	11.4.5 印度的跨国公司:变革及其 影响	387
10.4 薪酬选择的关键	343	11.4.6 印度的人力资源管理	388
10.5 影响组织薪酬实践策略和薪酬决策的 因素	344	本章总结	396
10.5.1 经济环境	344	案例分析 Yummee Biscuits: 第一部分	397
10.5.2 薪酬的法律环境	345	Yummee Biscuits: 第二部分	398
10.5.3 内部/组织因素和行业的 影响	348	HR 在亚洲 韩国:经济增长与 HRM	398
10.5.4 薪酬决策——内部或外部关注的 焦点	349	第 12 章 国际人力资源管理	407
10.5.5 薪酬结构设计	350	学习目标	407
10.5.6 薪酬设计的一般特点	351	引言	407
10.5.7 实行单一的薪酬结构还是多种 薪酬结构	351	12.1 国际化战略背景	408
10.5.8 职位族	355	12.1.1 跨国公司的结构差异	408
10.5.9 薪酬增长	355	12.1.2 小结	411
10.6 薪酬的发展趋势——更加趋向于战略 化还是继续保持传统方式	358	12.2 国际人力资源管理的职能特点	412
本章总结	359	12.2.1 Schuler、Dowling 和 De Cieri (1993): 国际人力资源管理的 整合框架	413
案例分析 伦敦国王学院学生会 (KCLSU) 的薪酬改革和认知变革	359	12.2.2 Taylor、Beechler 和 Napier (1996): 输出型、整合型与 适应型	415
HR 在中国 薪酬管理在中国	363	12.2.3 Perlmutter (1969): 思维模式 理论	417
第 11 章 中国和印度的人力资源 管理	368	12.2.4 Adler 和 Ghadar (1990) 及 Milliman 和 Von Glinow (1990): 组织变革模型	417
学习目标	368	12.2.5 小结	420
引言	368	12.3 国际化组织中知识与人力资源政策 措施的转移	421
11.1 亚洲经济究竟是趋同还是趋异	369	12.3.1 知识的特性	421
11.2 中国:经济增长与人力资源管理	370	12.3.2 社会背景在人力资源知识形成 与转移中的作用	421
11.2.1 简介	370		
11.2.2 从“铁饭碗”到“有中国特色的 社会主义”	372		
11.2.3 “有中国特色”的人力资源 管理	375		
11.2.4 影响中国人力资源管理的重要			

12.3.3 人力资源知识形成与转移的 成果	422	12.4.3 母国与东道国效应之间的 博弈	429
12.3.4 小结	424	本章总结	429
12.4 国家影响	424	本章思考题	430
12.4.1 母国效应	425	案例分析 Linkz 的变化	430
12.4.2 东道国效应	428	HR 在中国 国际人力资源管理在中国 ...	432

人力资源管理概述

Julie Beardwell and Ian Clark



学习目标

- 界定人力资管理的概念
- 回顾与评述人力资源管理的主要模式
- 探讨人力资源管理和企业绩效之间的关系
- 探讨人力资源管理实践
- 讨论跨国公司的人力资源管理
- 梳理人力资源管理对 HR 专业人员的影响

引 言

本书第 1 版出版于 1994 年，当时，编者将人力资源管理（Human Resource Management, HRM）描述为一个新兴的观点。这种观点从“一个强大而有影响力的视角”来探讨当代雇用关系的性质（Breadwell and Holden, 1994 : 5）。编者指出：

任何对人力资源管理的产生所作出的评价，都至少要考虑到就业环境的不断变化，并且要对人力资源管理与这种变化之间的关系做出解释，即人力资源管理如何对就业环境产生影响，而就业环境的变化又怎样影响人力资源管理的理论与实践。（Breadwell and Holden, 1994 : 5）

人力资源管理在与不断变化的就业环境的相互影响中持续发展，这虽然依旧是一个相对较新的概念，但也不再被视作一个新兴观点。Boxall 和 Purcell（2008 : 2）指出，人力资源管理已经成为当前西方国家最为人熟知的术语，用以指代对雇用关系的一系列管理活动。然而，对于人力资源管理的具体构成，许多学者仍然未能达成共识。同时，关于人力资源管理概念及含义的争论也从未停止过。因此，为了使读者明确对人力资源管理这一概念的理解是如何与时俱进的，以及此概念对雇员管理所产生的影响，本章将探讨学习目标中所列出的围绕人力资源管理所展开的六个主要问题。

1.1 人力资源管理的定义

人力资源管理是一系列组织用以管理和协调雇用关系的政策集合，它侧重于对工作以及从事工作的员工进行管理。因此，人力资源管理实践主要包括人才招聘、选拔、培训与开发、激励与薪酬、沟通、团队合作和绩效管理。尽管罗列出人力资源管理实践活动相对比较容易，

但是对人力资源管理的定义仍然存在不少争论和分歧。因此，尽管这一术语已被人们所熟知，但目前却仍然没有一个被普遍认同的定义。沃森（Watson，2002：369）认为：“在当前相当‘混乱’的情况下，人力资源管理这一短语的应用也呈现出多样性。”对人力资源管理最普遍的认识是：它是一系列管理人的方法。例如，Boxall 和 Purcell（2008：1）就认为人力资源管理涉及“公司中所有与雇用关系管理相关的活动”。

同样，人力资源管理也被用作一个更为现代的短语，来指代通常被称为“人事管理”（Personal Management）的各项活动。然而，另有学者认为，人力资源管理是运用一种与传统方式截然不同的方式来对雇员进行管理。他们指出，相对于传统的人事管理活动，人力资源管理有两点优势：首先，它是战略性的，其各项政策之间相互加强，并且同时支持组织的经营战略；其次，设计得当和整合性的人力资源管理计划能够创造出一种组织氛围，在这种氛围之下，员工的潜能得以被激发并积极与管理层合作，以实现组织目标。Storey 把这种方式归纳如下：

一种独特的雇用管理方式，致力于运用一系列企业文化、组织结构和人员管理方面的技术来战略性地部署具有高承诺和胜任力的员工，以获取企业的竞争优势。（Storey，2007：7）

但是，对于旨在实现诸如成本优势、快速应对市场变化等战略目标的企业而言，人力资源管理活动是否也能创造一种员工和管理者之间的信任与合作的氛围；仍然是一个未经证实的问题。一些评论家认为，人力资源管理的本质是建立一种员工忠诚与合作的氛围；而另一些人则认为，人力资源管理主要是对雇员进行管理，以促进该组织战略目标的实现（Legge et al.，2005；Huczynski and Buchanan，2007）。因此，在对人力资源管理含义的解释方面所存在的分歧使其成为一个有争议的概念。

事实上，对于人力资源管理的含义有多种解释。早期的一些文献把人力资源管理区分为软性（Soft HRM）和硬性（Hard HRM）两个方面，用软性人力资源管理来描述那些旨在提高员工忠诚度、工作质量以及管理弹性的柔性化人力资源管理手段；而硬性人力资源管理则强调组织战略，即通过像开发利用其他资源一样运用人力资源来实现组织目标。严格说来，硬性人力资源管理与企业的低成本战略（如分包、外包、低工资、培训投入最小化、严格控制和绩效管理）和精益生产战略（如裁员、增加工作强度等）密切相关。但是，对人力资源管理的这种区分方法还是存在一定问题。例如，如果硬性人力资源管理是指雇员管理的战略方针，那么软性人力资源管理与硬性人力资源管理之间便“不一定不相容”（Legge，2005）。硬性手段中会包含软性的要素，而软性管理也可以通过与经营战略相匹配的方式来达到与硬性管理一样的效果。然而，如果硬性人力资源管理是一种实现低成本的管理方法，那么硬性人力资源管理和软性人力资源管理则有可能是“截然相反的”（Truss et al.，1997：54）。

随着对人力资源管理概念的争论逐渐深入，新的术语不断涌现。例如，高承诺管理（High Commitment Management）和高参与管理（High-Involvement Management）使软性人力资源管理黯然失色。而与此同时，战略人力资源管理又似乎有替代硬性人力资源管理这一表述的趋势。尽管如此，对于将人力资源管理分为软性和硬性两个方面仍然存在争议。近年来，人们对人力资源管理实践与提高组织绩效之间关系的关注主要集中在“‘高绩效工作实践（HPWP）’方面，HPWP 是一系列具互补性的工作实践，它包含三大类：高员工参与性

实践、人力资源管理实践及报酬与承诺性实践”(Sung and Ashton, 2005)。虽然这些术语的含义存在着细微的差别,但也在很大程度上存在重叠和相似的部分,因而经常被一些学者交替使用。高承诺模式和高参与模式都反映出“通过系统的人力资源管理实践以提高员工的技能水平、工作动机、信息获取和授权”等方面的思想,并且,在高承诺模式中,对工作绩效还有着较高的期望。而以上所有模式的共同点在于它们被认为与泰勒提出的管理控制模式正好相反(Wood, 1999)。

1.1.1 高承诺与高控制

Walton (1985 : 78) 将高承诺模式与传统的、以控制为主导的劳动力管理模式进行了比较。这种对比可能使人们误以为高承诺模式和基于控制的员工管理方式都是组织实现控制的方式,即“确保影响绩效的特定因素在可控范围之内的组织规制”,其差异仅仅在于所使用的控制方式和所期望的员工行为不同(Barney and Griffin, 1992 : 239)。

Stewart (1991) 提出了三种不同的管理控制策略:管理者直接控制、科层控制、以员工为中心的控制。Rollinson 和 Dundon 将这些策略描述为一个连续期间,如图 1-1 所示。

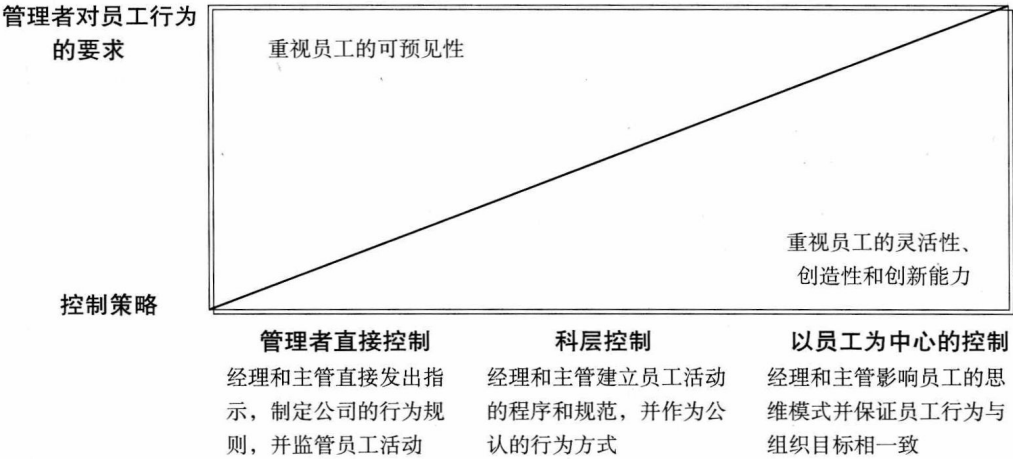


图 1-1 管理控制策略

资料来源: Adapted from Stewart 1991/3 in Rollinson and Dundon (2007 : 344).

在连续体的最左端是管理者直接控制策略,这一策略与泰德提出的有关员工胜任力和管理权威的假设相符,提出了对员工能力和监管机构的要求。通过监管实现直接指导和密切监察工作,这即为控制的过程。

位于连续体中部的科层控制则是直接发出指令,减少了对严密监控的依赖,寻求以固定工作范围、依赖规则和程序、职位差异化、公平的薪酬和有限的信息流动来约束员工。Guest (1991) 把其称为“遵守式”模型。在连续体的最右端是以员工为中心的控制策略,其基本等同于高承诺模式。这种控制策略强调员工的自主决策,目的是让员工进行自我控制并采取符合组织目标的行为(Rollinson and Dundon, 2007)。

高承诺/高绩效模式已经被作为“最佳实践”在企业中进行推广。从企业的角度看,这种模式能比传统模式产生更高水平的绩效(Godard, 2004 : 349)。同时,员工也能够享有更多的自主决策权,获得较高水平的信任。Guest 和 Conway (1991) 发现,与其他企业相比,在重视人力资源管理实践的企业或采用大量 HRM 实践的企业中,员工的工作满意度更高且劳