

西·方·工·商·管·理·经·典·教·材·译·丛

Human Resource Management

人力资源管理

(第六版)

Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor

[英] 德里克·托林顿 劳尔·霍尔 史蒂芬·泰勒 著

邵剑兵 孟冬妮 安 曼 王书林 景晔杨 译

刘力钢 译审



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

西·方·工·商·管·理·经·典·教·材·译·丛

Human Resource Management

人力资源管理

(第六版)

Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor

[英] 德里克·托林顿 劳尔·霍尔 史蒂芬·泰勒 著

邵剑兵 孟冬妮 安 曼 王书林 景晔杨 译

刘力钢 译审



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理/第六版 [英] 托林顿等著; 邵剑兵等译; 刘力钢译审. —北京: 经济管理出版社, 2007.10
ISBN 978-7-80207-881-9

I. 人... II. ①托... ②邵... ③刘... III. 人力资源—
资源管理 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第 028730 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

选题策划: 杨世伟

责任编辑: 张永美 申桂萍

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 郭红生 龙 萧

880mm×1230mm/16

42.75 印张 1149 千字

2008 年 1 月第 1 版

2008 年 1 月第 1 次印刷

定价: 98.00 元

书号: ISBN 978-7-80207-881-9/F·754

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

自从1979年Prentice Hall International第一次出版D.P.托尔顿和J.B.开普曼所著的《人事管理》以后,在此后的25年间,本书以及此前的相关著作都历经多个版本。在这段时间里,伴随着人事/人力资源职能的发展和学习这门课程的学生发生变化,这些著作也在逐渐地演变。1979年,尽管已经有很多产业关系领域的教授,但人事管理或人力管理知识学术界微不足道的领域很少在本科课程中出现,英国也没有专门的人事管理教授。教学主要集中于资格认证的职业教育课程,那时候是人事管理协会(IPM)。25年后的今天,所有的企业与管理本科教学中都设立了人力资源管理课程,MBA和专业硕士教学中也是如此。产业关系领域的教授数量一直在下降,而人力资源管理教授则到处都是了。

我们很高兴地看到,购买本书的读者的数量年复一年地增加,人力资源管理教材的数量也有很大的增长,并日益广泛地被翻译成其他国家的语言,高加索语言和塞尔维亚语言是最新的版本。我们也很满意地看到,这本教材被广泛地应用到不同的教学层次中,从专业硕士、MBA到所有的本科生和专业课程,也被许多实践者所采用。

在最新的版本中,结合法律方面的变化,对于专业和学术争论中的一些新出现的问题,近来对当代企业实践的研究获得的发现和认识,以及其他近期的数据和调查发现,我们全面地升级并修改了资料。尽管增加了大量新材料,但我们仍然保持了与以往相同的结构,包括人力资源管理中的每项职能领域。我们也认真地保留了那些受到赞誉的材料,许多人要求能够获得这些材料的复制权。

我们第一次将教材的角度转向组织,这是因为几位学者非常友善地对我们最初的版本进行了评价,并认为现在将新的立足点放在一般管理上会更恰当。而且,采纳了其他人的建议,我们增加了第七章,主要是探讨影响所有职能领域中人力资源管理的问题。

本书中有很多测试材料和例证,还有很多有特色的地方,用来帮助读者更好地使用本书并且从中学习,包括:

- 教材里综合的实践之窗中提供了一系列例证性材料,包括实际公司实践的例子、调查结果、轶事、引证和法律案件。

- 教材里提供了综合练习,鼓励读者评论和批判性地使用他们对所学内容的理解,这些练习是以个人或小组的形式进行,要么通过回答问题进行练习,要么是完成一项小型任务。需要声明的是,本书可以用于专业课程和学术课程,大多数练习都假设许多学员并没有或只有很少的企业经验。其他练习则让读者考虑自己所在企业的情况,未参加工作的学员排除在外。然而,组织也可能是一所学院或大学、学生联合会、政治团体或运动队。

- 讨论题目:每章的结尾都有2~3个小问题,主要是用于辅导或研究小组的综合讨论。

- 案例研究问题:在每篇的最后,我们都提供了一个较短的案例研究,其中有几个问题供读者回顾、联系,并将他们对前面章节的理解应用到现实世界中。

- 考试题:在每篇内容的结尾,我们还提供了8道考试题样本,这都是从过去的本科生、

MBA、硕士和专业考试等不同级别的考试中提取的。

- 网站链接也是教材中针对不同的内容恰当地给出的。不仅有教材的辅助网站，那里有大量的辅助材料，还有其他一些网站，包括与讨论主题有关的重要信息。

- 每章的辅助阅读材料提供了更多的相关材料，有很高的指导价值。

- 教材中的每一篇都包括对该章内容和目的的简要介绍。

- 每章开始的目标和最后的总结可以使读者提前确定预期目标，并系统回顾他们的理解。

- 在每章的结尾还提供了完整的参考文献，帮助读者深入挖掘材料。

- 在此前的版本中，有很多章节的内容涉及如何处理面对面的情境，这也是人力资源经理每天的主要工作内容。在本次版本中，这些内容被定义为“聚焦技能”，并放在每篇的结尾，主要有双重目的：不仅要介绍人力资源管理工作的基本内容，还要将读者的注意力集中到该篇内容中所讨论的各种具体做法上。

- 我们第一次采用术语表。这并不是对教材中所使用到的全部术语的重复，相反，它提供了那些挑选出来的需要加以注意的单词和短语，因为这些词的使用背景要比书中的情况更复杂。在术语表中出现的单词都被标注出第一次出现在教材中的地方。

- 网站：辅助网站 www.pearsoned.co.uk/torrington 上有更多材料，包括每章的辅助案例研究或联系，对教师和学生提供支持。HRP 练习直接与第三章相关，这是因为它是第三章不可缺少的部分。案例研究提供了该章中所提到的技术如何被使用的实际例子。

浏览《人力资源管理》（第六版）的辅助网站 www.pearsoned.co.uk/torrington，可以看到：针对学生的重要学习材料，包括：

- 每章的学习目标；
- 超过 250 个多项选择问题，帮助检验你的学习情况；
- 附有练习和讨论的《金融时报》文章；
- 关于组织发展和结构的其他三章的内容；
- 与网络上相关站点的链接；
- 重要概念的索引。

针对老师：

- 完整的、能够下载的教师手册；
- 可以下载使用的 PPT 文件。

另外，该网站还提供了以下内容：

- 当地特殊项目的搜索工具；
- 向老师发送问题的 E-mail 和文档；
- 网页使用和解决问题的在线帮助和支持。

更多的信息可以联系当地的 Pearson Education 经销商或登录网站查寻。

出版者致谢

我们非常感谢下面的人士和组织，他们允许我们使用有版权的材料：

Table 2.1 from *Academy of Management Executive* by Schuler and Jackson, copyright 1987 by Academy of Management, reproduced with permission of Academy of Management in the format textbook via Copyright Clearance Center; Table 8.2 from *Labour Market Trends* (2001) 'length of time continuously employed by occupation and industry,' *Labour Market Trends*; February, and Table 20.1 adapted from *Labour Market Trends* (2003c) 'Labour disputes in 2002,' *Labour Market Trends*, June, Crown copyright material is reproduced with the permission of the Controller of HMSO and the Queen's Printer for Scotland; Table 14.2 adapted from *Managerial Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 5th edition, © copyrighted material, adapted/reprinted with permission of Center for Leadership Studies, Escondido, CA 92025, all rights reserved (Hersey, P. and Blanchard, K. H. 1988); Table 14.3 adapted from 'Leadership that gets results' by D. Goleman, Mar/Apr 2000, Table 19.2 from 'Toward a career-resilient workforce' by R. H. Waterman, J. A. Waterman and B. A. Collard, July/Aug 1994, Figure 3.1 from 'The fall and rise of strategic planning' by H. Mintzberg, Jan/Feb 1994, reprinted by permission of *Harvard Business Review*, copyright©2000, 1994, 1994 by the Harvard Business School Publishing Corporation; all rights reserved; Table 14.4 From 'Take it from the top,' *People Management*, Vol. 23, October, pp. 26 and 28, originally published in *People Management* 1997 and reproduced with permission of Dr Amin Rajan (Rajan, A. and van Eupen, P. 1997); Table 16.1 from 'A strategic look at management development,' *Personnel Management*, August 1991, p. 47, ©Paul Miller, Managing Director of Trends Business Research, reproduced with permission of Personnel Publications Ltd and the author (Miller, P. 1991); Tables 17.2 and 17.3 from *The Competent Manager*, New York, Wiley (Boyatzis, R. 1982), Figures 2.3 and 2.4 from *Strategic Human Resource Management*, New York, Wiley, p. 35 (Fombrun, C. et al. 1984), Figure 4.2 from 'Strategic determinants of managerial labour markets,' *Human Resource Management*, Vol. 27, No. 4, New York, Wiley (Sonnenfeld, J. A. et al. 1992), Figure 24.1 from 'Baxter Healthcare organization' by F. LaFasto in 'Diversity,' *Human Resource Management*, Vol. 31, No. 1/2, p. 28 (Jackson, B. W. et al. 1992), copyright©1982, 1984, 1992, 1992, respectively, John Wiley & Sons, reprinted with permission of John Wiley & Sons, Inc.; Table 18.1 adapted from 'Planned and emergent learning: a framework and a method,' *Executive Development*, Vol. 7, No. 6, pp. 29-32, reproduced with permission of Emerald Group Publishing Limited (Megginson, D. 1994); Table 20.2 from 'Strategies and practice in the management of industrial relations,' in G. S. Bain (ed.) *Industrial Relations in Britain*, Oxford, Blackwell (Purcell, J. and Sisson, K. 1983); Table 24.1 based on data from 'Employers move on equal pay,' *IDS Report 897*, January, London, Incomes

Data Services (IDS, 2004); Figure 2.2 from *Managing Human Assets*, New York, The Free Press, reproduced with permission (Beer, M. *et al.* 1984); Figure 2.5 from 'Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective,' *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 2, p. 318, reproduced with permission of Taylor & Francis Ltd, <http://www.tandf.co.uk/journals> (Wrights, P. *et al.* 1994); Figure 4.1 from 'Manpower strategies for flexible organizations,' *Personnel Management*, August, pp. 28-31, reproduced with permission of People Management (Aktinson, J. 1984); Figure 8.1 is taken from *Personnel and Profit: The Pay-off from People* by H. Fair (1984) and Figure 17.1 is taken from *The Competencies Handbook* by S. Whiddett and S. Hollyforde (1999), with the permission of the publisher, the Chartered Institute of Personnel and Development, London; Figure 10.1 from 'Human resource management: employee well-being and organisational performance,' figure 1, paper presented at *CIPD Professional Standards Conference*, 11 July 2000, reproduced with the permission of the author (Guest, D. E. 2000); Figure 11.1 from *The Learning Company*, Maidenhead, McGraw-Hill, copyright 1991, reproduced with the kind permission of the McGraw-Hill Publishing Company (Pedlar, M. *et al.* 1991); Figure 11.2 adapted from *Becoming a Learning Organisation*, Wokingham, Addison Wesley, reproduced with permission of Professor A. F. M. Wierdsma (Swieringa, J. and Wierdsma, A. 1992); Figure 13.2 from *Partners not Competitors*, p. 76, copyright 1992 Idea Group Publishing, reprinted with permission (Oliva, L. M. 1992); Figure 33.2 adapted from Figure 3.7, page 65, *The Human Value of the Enterprise* by Andrew Mayo 2001 (published by Nicholas Brealey Publishing), reproduced with permission of Nicholas Brealey Publishing and of the author.

AstraZeneca plc for the extract from *Management of Team and Individual Performance* (2000), copyright AstraZeneca plc; 'The Preying Mantis' from *The Bottom Line* by Bertie Ramsbottom, published by Hutchinson, used by permission of The Random House Group Limited; extract p. 217, abridged from *Finding and Keeping the Right People*, London, Pearson Education Limited, pp. 225-6, copyright Pearson Education (Billsberry, J. 2000).

Photographs: p.1, 3, 27 and 48 Herb Watson/Corbis; p.68 Stockbyte/Royalty Free; pp.81, 83, 99, 120, 140, 163, 180 Peter Bowater/Alamy; p.201 Corbis/Royalty Free; pp.221, 223, 239, 258, 278, 299, 317 Action Plus/Chris Barry; p.335 Dorling Kindersley; pp.353, 355, 368, 384, 406 Alamy/Frank Chmura; pp.428, 449, 451, 470, 480, 506, 528, 553, 573, 668 Alamy/Royalty Free; p.769 Getty/Photodisc Green.

在很多案例中, 我们无法找到相关资料的所有者版权, 如果能够得到相关信息, 我们将不胜感激。

阅读指导

第二篇 资源利用

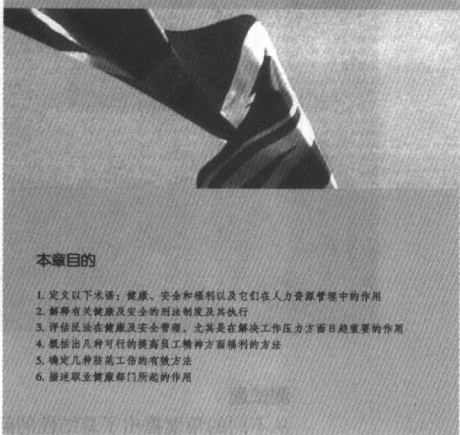
- 第4章 资源利用的战略角色
- 第5章 合同、合同管理和顾问
- 第6章 招募
- 第7章 筛选方法与决策
- 第8章 雇员保留
- 第9章 终止合同

本篇所关注的技能
交互技能2：交际能力



每篇的开始
为本篇的内容给出了指南

第22章 健康、安全和福利



本章目的

1. 定义以下术语：健康、安全和福利以及它们在人力资源管理中的作用
2. 解释有关健康和安全的立法制度及其执行
3. 评估立法在健康和安全管理方面的重要性
4. 概述出几种可行的提高员工精神方面福利的方法
5. 确定几种提高工作有效性的方法
6. 描述职业健康部门所起的作用

每章的开始
学习目标有助于学生专注于
学完本章后应掌握的内容

实践之窗

为实践人力资源管理提供了一系列
有吸引力的、有代表性的说明。

· 244 · 人力资源管理 (第六版)

Saham, Lassar and Cohen (1992) 指出, 在团队环境中, 团队中最重要的个人特征就是“人际交往能力、自我激励、处理来自同事的压力、技术/管理的经验水平以及应对压力的能力”。其他研究人员提出了另外一些特征, 如处理模糊情况的能力和以建设性的方式解决冲突的能力。团队成员可能由于害怕失去有价值的技术而产生抵制情绪, 但这种情况很少发生 (Basson Blyson, 2003)。

团队的压力

来自同事的压力会带来低水平的生产率, 这是由于员工意识到自己不努力, 他们的同事将会取代他们。因而必须保持较高的生产率以避免这种情况的发生。然而, 来自同事的压力过大又可能导致过度紧张, 这将有损团队中员工参与所具有的优势。也有人认为同事的压力使得每个员工变成了积极的参与者, 并且主动增加自己的工作量, 其原因在于团队成员将自己的角色转变为监督者 (Kozmin 和 Wharton (1998) 的研究发现, 如果团队的群体规范与奖励相符, 团队内社交性质的问题 (例如同事之间的一些问题) 会激励团队成员作为监督者的行动。

实践之窗

Basson 和 Blyson 考察了 British Steel (原名 Corus) 的 Shotton 钢厂, 研究在不同类型的团队中团队合作的影响。他们对几个团队引入团队合作之前有关工作态度所做的调查结果和团队引入团队合作后进行比较, 并且采用了跟踪调查。他们发现团队的参与与监督者认为他们的技能得到了提高, 工作更加多样化, 而且获得了满足感。尽管工作的强度加大了, 但他们的压力水平由于工作环境和工作的不同, 并没有产生一些负面效果。以前由于工人认为他们得到了更多的培训, 可以自由地选择自己的工作方式, 所以以前在生产工人中更多地参与决策。而在团队环境下工作的工人没有感觉到自己的工作强度有显著的增加。因为他们获得团队合作所提供的各种机会都较少, 例如工作多样化、自由选择自己的工作方式、接受培训和技能提高等。

资料来源: Adapted from R. Basson and F. Blyson (2003) "The impact of teamwork on attitudes: perceptions of change and the team", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 13-26.

跨职能管理团队

跨职能管理团队与以上所介绍的团队有所不同, 团队里的成员似乎更重视保留他们在组织中的其他角色。他们通常把自己看成某一职能部门内的成员, 如市场开发、研发部、销售部、企划部或者某个具体项目的成员。事实上, “项目”这个词 (例如在军事项目) 通常替代了“团队”这个词以克服其特殊性的含义 (参见 Powell, 1997; Bancher and Bailey, 2000)。通常项目团队是一个特定产品的开发, 例如一个电脑软件包、一种药品、一件电子产品从开发到销售的全过程。根据所从事的工作, 团队成员被分配项目小组就会形成跨职能的团队。事实上, 很多跨职能团队是虚拟团队, 尽管他们在工作上密切合作, 但他们很少待在一起。Henry 和 Hunter (1998) 将虚拟团队定义为分散在世界各个地区而工作上密切合作的一群人。他们有可能身处不同的时区, 在世界上的不同角落, 其工作是基于视频会议等技术的盛行。然而, Bal 和 Grundy (1999) 却认为, 我们很多时候可能通过视频会议技术, 而忽视了对最重要的要

练习

复习并应用学生对全文的理解

· 258 · 人力资源管理 (第六版)

不行。Coleman 认为, 情商能力五个方面的能力可以通过人为学习而获得的。在他的文章中, 他举了一个例子。尽管如此, 这依旧是我们将继续争论的话题。因为 Coleman 所用的术语与那些特征领导理论中提到的术语很相似。所以, 我们通常把 Coleman 新提出的术语作为一个术语。在一定程度上, Coleman 模型是介于特征法和风格法 (随后我们讨论) 之间的。有趣的是, 很多研究人员和学者已经承认, 综合特征法和风格法为方式会给出这方面的研究带来很大价值。其中最值得一提的是, Higgs (2003) 已经把这种方法与情商能力相结合。

Rajani 和 Van Espen (1997) 同样认为, 领导者拥有强大的情商能力, 这包括自我意识、对工作的热情和创造性以及对其他人情绪的敏感。他们认为, 这些特征在发展的个人技能时尤其重要。Higgins 和 Lewis (1997) 同样认为, 领导者必须能够控制工作的一些方面以避免给下属带来痛苦。这就需要领导者能够“容忍一些不确定性、模糊和痛苦”。Goffe (2000) 也指出, 一支持续领导者需要能够承认自己的不足 (这是情理之中的), 认清形势的需要, 有移情和共情意识。

练习 14.1

考虑你过去的工作经验——尤其是那些特别有挑战性的。然后, 回答以下问题:

1. 在你过去的经验中, 你学到了什么?
2. 在你过去的行为方式上, 你有什么不同?
3. 你如何行为是以某种方式相关的吗? 如果是, 又是怎样相关的?
4. 你认为哪一种方法能更为有效地帮助你理解你过去领导者的本质? 你过去还是行为 (风格) 呢?

“最佳领导方式”——领导风格和行为为什么?

把领导能力看成是一系列永久性的个人特征的研究并不令人满意。这也就导致了学术界进一步研究——一个侧重于领导过程本质的研究, 它强调领导者和下属的相互作用, 力求了解领导者的行为表现而不是他们的个性特征。最初这样的研究希望找到一个“最佳的”领导风格。从这一角度出发, 领导能力是由一系列理想的行为特征构成的, 并且这些行为是可以人为学习的。Folgy 等人 (1999) 建议我们用此观点去理解 McGregor 的《企业的人性观》(The Human Side of Enterprise)。McGregor 认为美国公司在管理员工时, 假定他们是喜欢工作, 需要持续的指导、监督和控制 (这就是我们所说的 X 理论), 而不是假定员工是喜欢承担责任, 愿意能够担当责任, 组织工作 (这就是 Y 理论)。McGregor 认为管理者的这一假定决定了他的管理方式, 这也决定了员工应遵循这一管理方式。因此, 如果员工被以 X 理论方式进行管理, 他们就会以 X 理论方式去工作; 相反, 如果员工被以 Y 理论方式管理, 他们就会以 Y 理论方式去工作。这告诉我们, 管理风格应该由 Y 理论, 那么员工应该承担责任, 感受到激励而努力工作。虽然这本书写于 40 多年前, 但它给这一理论至今的领导者管理 (见 Table 14.1) 同时, 它也能很好地解释我们在本章后面所讨论的授权领导或后授权领导领导方式。另外一种风格性研究是由 Blake 和 Mouton (1964) 提出的著名的“管理方格理论”。

本篇所关注的技能



交互技能 3: 评价面谈

让我们从测评也就是评估面谈开始我们的绩效评估程序。我们已经明确了作为一个整体的组织以及在关键领域的团队和个人所应具有良好绩效的表现形式。我们也看到了领导能力和技能在提高绩效方面的重要性。而面对面的评估在整个以良好成绩为目标的体系中至关重要。在与你的同事、雇主或者可能是你的顾客和委托人的谈话中,我们在理解自己的行事方式方面又前进了一步。通常我们会得出一些奇怪的没有逻辑的东西:一会儿这里说几句,一会儿那里又说几句,或者是几句抱怨,或者是几句对为什么会失败或为什么会成功的解释。当我们对“我们是谁”、“我们想去哪里”、“我们想做什么”和“我们如何向我们的目标前进”有所理解,我们就可以提出通过面谈所得出的这些思维闪光点。这种具有逻辑意义的谈话不经常出现,它是我们思想的结晶。而这种谈话最可能在评估面谈中出现,说它们是里程碑式的是因为它们正式性、职务性,还因为它的唯一贡献是将其绩效水平提高到一个比现有水平高的位置。

本篇所关注的技能

在每篇的最后出现,为学生学完人力资源管理后应掌握的技能提供了很好的指导和练习

案例分析

假如你是一家大型保险公司的人力资源部门经理,公司坐落在英国北部的一个大城市,拥有 2000 名雇员。现在你所在的公司刚刚接管了位于英国南部的另一家保险公司,目前这家公司拥有 1100 名雇员。尽管位于英国南部的公司开展了两个相当大的保险业务,其北方公司却没有。因此这家公司都历史悠久,而且拥有文化保险市场。这是导致接管的原因之一,另一个原因是专业人员的培训和更高的专业化水平。在南部公司中有 300 名员工从事这些专业化的保险服务。

由于来自南部公司的反对,接管并不是一帆风顺的。现在很明显的是存在巨大的不协调。三年前,南方的公司并入了当地一家公司,结果造成了 20% 的人员冗余。现在所有人都希望通过这段困难时期以后会重新走出低谷,迎来光明的未来。

由于资金和团体事务的原因,公司已作出决定,立即关掉南方的办公地点。所有员工安置在北方城市以外 15 公里新建的办公地点。很多南方公司的员工对此感到恐慌,同样地,他们又担心下一轮的人员冗余而不得不安置。尤其是那些 50 岁以上的员工,北方公司的员工在搬出市区网上存在分歧。居住在城市周边的人们,因为他们的家都在远离市区的乡下。新的办公地点较远,所以他们乐意在新的办公地点工作。而那些住在城市另一边的人们就很担心——有些员工不愿意跑那么长的路上上班,或者由于其他的原因不愿意搬到城市另一边的工作。有些员工赞成搬迁,但他们发现房价差别太大了。还有员工对不在市区工作感到失望,这一点是他们十分看重的。北方公司的员工对人员冗余的可能性不太关心。

人员需求情况如下:

A	高中教师	35
B	专业/低级的部门	1700 (包括 300 名专业人士)
C	办事员/职员	600
D	体力/初级人员	65

当前公司员工情况如下:

	北方的	南方的	总数
A	30	20	50
B	1400	700	2100
C	540	570	910
D	30	10	40

注: B 包括南方的 300 名专业人士,属北方所有。

案例研究问题

提供了一系列商业场景,鼓励学生
对书中所学的内容加深理解

就成功了。对雇员关系的考虑,例如在决定选择哪个国家作为公司经营地区时,发挥着重要的作用。当有必要进行决策时,它也能作为工厂关闭的决定作参考。

本章总结

- 20.1 20 世纪的大部分时间里雇员关系是由工会和集体谈判所主导。
- 20.2 自 1979 年开始工会会员人数以及集体谈判的重要性逐渐衰退。
- 20.3 随着工会受到边缘化,管理寻求其他雇员参与方式使之发挥更大的作用。
- 20.4 日益增长的对全球化和贸易自由化的要求,促使雇员参与和参与水平提高。
- 20.5 我们观察到七种集体谈判模式,说明它们在全体雇员参与水平和范围上的不同。
- 20.6 个别雇员参与模式是一种直接参与模式,不通过工人代表,最主要的方式是设立点、态度调查、意见调查、新闻等以及团队合作。
- 20.7 尽管近年有证据表明各国的雇员关系实践趋向于集中,但各国的雇员关系体系在重要方面仍有很大的差别。

讨论题目

1. 为什么要让工人参与管理? 员工该参与些什么?
2. 对于“传统工会形式的衰退是不可避免的”这种说法,你是否同意?
3. 从一个雇员角度看,你认为本章描述的哪种直接参与方式最有吸引力? 为什么?

进一步阅读材料

Boat, T., Bragagnani, A. and Calmes, L. (eds) (2001) *The Role of Unions in the Twenty First Century*. Oxford: OUP

Cooper, H. and Wood, S. (eds) (2003) *Representing Workers: Union recognition and membership in Britain*. London: Routledge

关于雇员关系近期趋势的优秀学术著作,尤其是关于工会状况的著作,我们并不缺乏。这本书由 Cooper 和 Wood (2003) 编辑,作者提供了一个以英国为例的近期研究的概要。Boat, Bragagnani 和 Calmes (2001) 则从国际视角提出了很好的出发点。

Cully, M., Woodland, S., O'Reilly, A. and Dix, G. (1999) *Britain at Work: As depicted by the 1998 Workplace Employee Relations Survey*. London: Routledge

McDonald, N., Bryson, A. and Forth, J. (2000) *All Change at Work?* London: Routledge

如果不把周期性进行的工作场所雇员关系调查的发展考虑在内,我们就无法真正严肃地研究英国雇员关系的趋势。最近一次调查是在 1998 年进行的,此次调查发现在上述著作中有全面的概述。

小结

有助于学生检查自己对
本章内容的理解,
提供了有用的工具

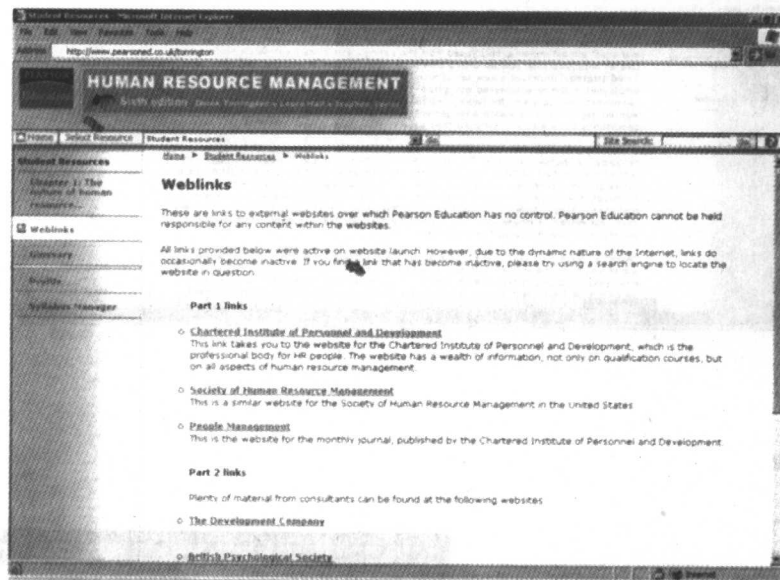
测试题

1. 列出国家职业资格体系的目的和宗旨。它们有什么样的影响?
2. 讨论在职业培训与职业培训的优缺点。这两种培训方式各适用于哪些情况?
3. 解释企业里“技能管理”的含义。讨论技能管理如何能确保员工具备有利于胜任所有岗位的能力和知识。
4. 假如你是一个企业的人力资源经理,为了使员工更有效地管理自己的职业生涯,你应该采取哪些措施?
5. 职业的概念是什么? 它是如何变化的? 人们如何管理它?
6. 在下面几项中选取一个: (a) 职业规划; (b) 职业顾问; (c) 职业生涯规划。给它下个定义,并简要描述它在企业里采取的形式。讨论其实施成功的评价标准,并思考这个评价标准是否: (i) 更合适; (ii) 是否比其他评价标准更容易实施。
7. 向一位经理解释“技能管理”的价值就是通过对培养下属体现的。
8. “职业发展应该交给一位经理。”针对这一论断阐述你的解释。

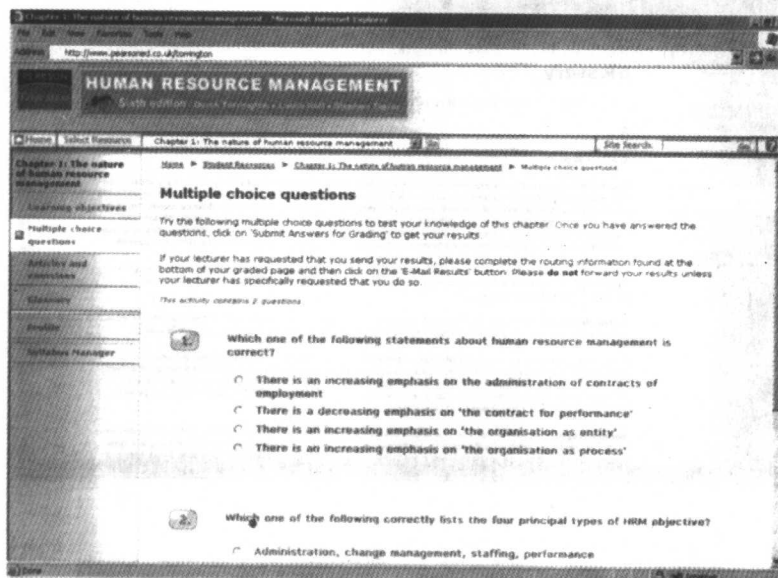
测试题

从不同的角度提出了总结性的问题

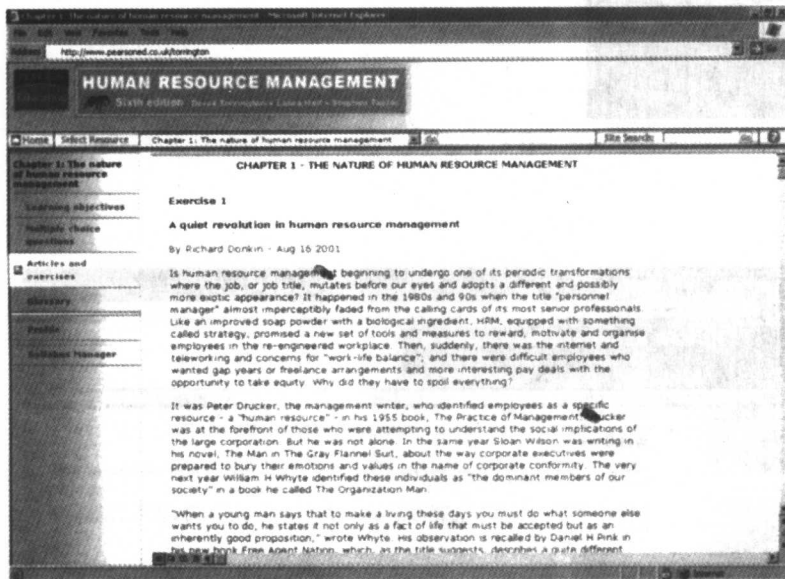
网站使用指导



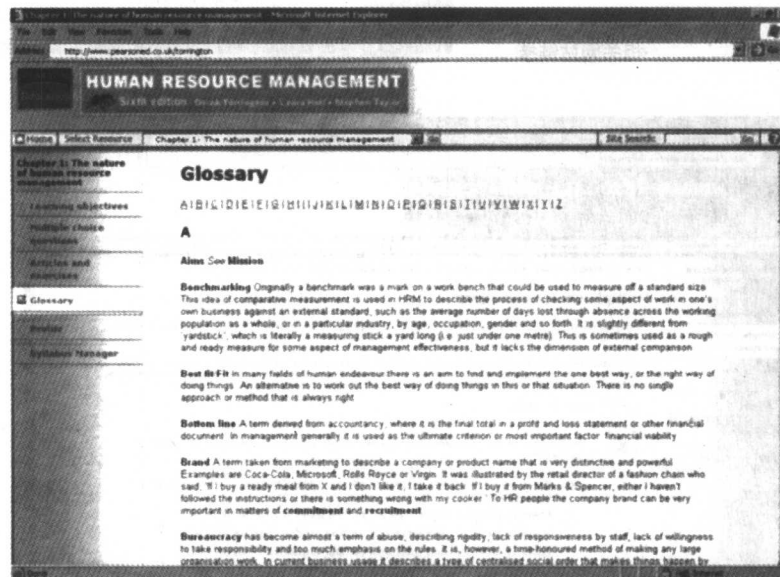
相关网站链接



有 250 多道选择题供学生检测自己的学习情况



附有练习和实践的文章



包括重要概念的术语表

— 目 录 —

序 言 / 1

出版者致谢 / 1

阅读指导 / 1

第一篇 导论 / 1

第 1 章 人力资源管理的本质 / 3

21 世纪的人力资源管理 / 4
企业、组织和人力资源管理 / 5
人力资源管理的定义 / 6
人事管理和人力资源管理的演进 / 9
人力资源管理体系 / 11
人力资源管理中的争论 / 12
本章总结 / 17
讨论题目 / 18
深入阅读材料 / 18
参考文献 / 18

第 2 章 战略人力资源管理 / 21

战略人力资源管理与人力资源管理战略 / 22
企业战略与人力资源管理战略的联系 / 23
战略人力资源管理理论观点 / 25
战略中人力资源管理职能的角色 / 33
本章总结 / 34
讨论题目 / 34
深入阅读材料 / 34
参考文献 / 35

第 3 章 规划：工作和人 / 39

人力资源规划的意义和可行性 / 40
人力资源规划的内容 / 41
分析环境 / 42
预测未来的人力资源需求 / 45

分析当前情况和预测未来 / 47

协调、决策和计划 / 51

本章总结 / 53

讨论题目 / 53

深入阅读材料 / 53

参考文献 / 54

本篇所关注的技能 / 55

交互技能 1：面对面技能 / 55

总结 / 61

讨论题目 / 62

深入阅读材料 / 62

网站链接 / 62

参考文献 / 63

回顾 / 64

案例分析 / 65

考试题 / 66

第二篇 资源利用 / 67

第 4 章 资源利用的战略角色 / 69

对劳动力市场趋势作出反应 / 70
分析劳动力市场 / 72
灵活利用资源的选择 / 75
选择有经验的人还是内部培养? / 78
本章总结 / 79
讨论题目 / 80
深入阅读材料 / 80
参考文献 / 80

第 5 章 合同、合同商和顾问 / 83

雇佣合同 / 84
工作方式 / 86
弹性工作时间 / 88
不典型的合同类别 / 89
顾问 / 94
外包 / 96

- 本章总结 / 97
- 讨论题目 / 98
- 深入阅读材料 / 98
- 参考文献 / 98
- 第6章 招募 / 101**
 - 确定职位空缺 / 102
 - 内部招募 / 104
 - 招募方法 / 105
 - 招募方法的比较 / 106
 - 招募广告 / 107
 - 网上招聘 / 109
 - 雇主形象传播 / 111
 - 控制与评估 / 112
 - 沟通 / 112
 - 评价 / 113
 - 本章总结 / 114
 - 讨论题目 / 115
 - 深入阅读材料 / 115
 - 参考文献 / 115
- 第7章 甄选方法与决策 / 117**
 - 甄选是一个双向过程 / 118
 - 甄选标准和人员要求 / 119
 - 选择甄选方法 / 120
 - 甄选方法 / 121
 - 最终甄选决策的制定 / 131
 - 甄选过程的有效性 / 132
 - 本章总结 / 133
 - 讨论题目 / 133
 - 深入阅读材料 / 133
 - 参考文献 / 134
- 第8章 雇员保留 / 137**
 - 离职率及其趋势 / 138
 - 雇员离职的影响 / 140
 - 离职分析和成本计算 / 141
 - 雇员保留策略 / 144
 - 本章总结 / 149
 - 讨论题目 / 149
 - 深入阅读材料 / 149
 - 参考文献 / 150
- 第9章 终止合同 / 153**
 - 不公平解雇 / 154
 - 解雇原因的书面说明 / 164
 - 建设性解雇 / 164
 - 解雇赔偿 / 165
 - 错误性解雇 / 166
 - 退休 / 167
 - 通知 / 168
 - 本章总结 / 168
 - 讨论题目 / 168
 - 深入阅读材料 / 169
 - 参考文献 / 169
 - 法律案例 / 170
- 本篇所关注的技能 / 171**
 - 交互技能 2: 交际能力 / 171
 - 总结 / 181
 - 讨论题目 / 182
 - 深入阅读材料 / 182
 - 网站链接 / 183
 - 参考文献 / 183
 - 回顾 / 184
 - 案例分析 / 186
 - 考试题 / 188
- 第三篇 绩效 / 189**
 - 第10章 绩效的战略角色 / 191**
 - 视角的改变: 从雇佣到绩效 / 192
 - 各国文献对绩效的影响 / 193
 - 雇员管理过程会产生高绩效吗? / 194
 - 人力资源政策和管理实践如何影响企业绩效? / 196
 - 主要的绩效管理措施 / 198
 - 错误的行为 / 199
 - 采取正确的行为 / 200
 - 本章总结 / 201
 - 讨论题目 / 201
 - 深入阅读材料 / 201
 - 参考文献 / 202
 - 第11章 组织绩效: 知识和学习 / 205**
 - 组织针对绩效提出的“措施” / 206
 - 学习型组织 / 206
 - 知识管理 / 212
 - 管理知识 / 213

知识管理和人力资源管理 / 216	讨论题目 / 283
本章总结 / 217	深入阅读材料 / 283
讨论题目 / 217	参考文献 / 283
深入阅读材料 / 217	本篇所关注的技能 / 285
参考文献 / 218	交互技能 3: 评价面谈 / 285
第 12 章 个人绩效管理 / 221	总结 / 295
绩效管理和绩效评价 / 222	讨论题目 / 296
绩效管理系统的阶段 / 225	深入阅读材料 / 296
360 度反馈 / 230	网站链接 / 296
本章总结 / 233	参考文献 / 297
讨论题目 / 233	回顾 / 298
深入阅读材料 / 234	案例分析 / 299
参考文献 / 234	
第 13 章 团队绩效 / 237	第四篇 开发 / 301
团队合作的目的、本质和作用 / 238	第 16 章 开发的战略角色 / 303
团队类型 / 241	英国在培训方面的情况 / 305
团队的效用 / 246	组织战略与人力资源开发战略 / 306
本章总结 / 251	外部劳动力市场与人力资源战略的
讨论题目 / 251	关系 / 308
深入阅读材料 / 251	培训和开发的作用 / 309
参考文献 / 252	本章总结 / 311
第 14 章 领导和激励 / 255	讨论题目 / 311
领导和管理 / 256	深入阅读材料 / 311
什么是领导者的特征和有效的	参考文献 / 312
领导者 / 257	第 17 章 情境、能力和素质 / 315
“最佳的领导方式”——领导风格和	全国培训模式 / 316
行为是什么? / 258	能力变动背景 / 317
领导者需要适合于不同情境的不同	能力和全国资格认证 / 318
领导风格吗? / 259	行为素质 / 322
我们真的需要英雄型领导者吗? / 262	本章总结 / 324
领导和激励 / 265	讨论题目 / 325
本章总结 / 266	深入阅读材料 / 325
讨论题目 / 267	参考文献 / 325
深入阅读材料 / 267	第 18 章 学习和开发 / 329
参考文献 / 267	学习的本质 / 330
第 15 章 缺勤和出勤管理 / 271	学习和开发的实践性特征 / 331
英国的国内背景 / 272	学习和开发的方法 / 335
企业背景 / 273	培训和开发的评估 / 342
缺勤的过程和原因 / 273	本章总结 / 343
出勤管理 / 275	讨论题目 / 343
本章总结 / 282	深入阅读材料 / 343

参考文献 / 343

第 19 章 职业生涯发展 / 347

职业为什么发生改变 / 348

职业发展的概念和重要性 / 350

对职业的理解 / 351

个人职业管理 / 355

职业发展的组织支持 / 357

本章总结 / 361

讨论题目 / 361

深入阅读材料 / 362

参考文献 / 362

本篇所关注的技能 / 365

交互技能 4: 教学和陈述 / 365

总结 / 375

讨论题目 / 375

深入阅读材料 / 376

网站链接 / 376

参考文献 / 377

回顾 / 378

案例分析 / 379

思考题 / 380

测试题 / 381

第五篇 雇员关系 / 383

第 20 章 雇员关系的战略角色 / 385

雇员关系的主要趋势 / 386

对雇员关系的研究 / 390

员工的集体参与 / 391

个别雇员参与 / 393

国际视角 / 396

本章总结 / 397

讨论题目 / 397

深入阅读材料 / 397

参考文献 / 398

第 21 章 认可与磋商 / 401

认可的定义 / 402

支持和反对认可工会的案例 / 403

认可工会的形式 / 404

撤销认可 / 406

工会认可的法律 / 406

集体磋商 / 408

实践中的磋商 / 410

在认可和磋商中的人力资源角色 / 412

本章总结 / 412

讨论题目 / 413

深入阅读材料 / 413

参考文献 / 414

第 22 章 健康、安全和福利 / 415

健康、安全和福利的定义 / 416

人力资源管理和健康、

安全及福利 / 416

健康和法律 / 417

管理与压力和情绪相关的福利 / 422

物质福利管理 / 425

职业健康部门 / 427

本章总结 / 427

讨论题目 / 427

深入阅读材料 / 428

参考文献 / 428

法律案例 / 429

第 23 章 公平——法律框架 / 431

基于性别或婚姻的歧视 / 432

种族歧视 / 437

残疾歧视 / 438

基于性取向的歧视 / 441

基于宗教或信仰的歧视 / 442

工会歧视 / 442

兼职员工 / 443

契约员工 / 444

有犯罪前科者 / 444

年龄歧视法 / 445

本章总结 / 446

讨论题目 / 446

深入阅读材料 / 446

参考文献 / 447

法律案例 / 447

第 24 章 平等机会和多元化 / 449

当前社会少数群体的就业状况 / 450

实现平等的不同方法 / 454

对组织的意义 / 460

本章总结 / 464

讨论题目 / 464

深入阅读材料 / 465	宽带薪酬 / 524
参考文献 / 465	职位评价方法 / 525
第 25 章 抱怨和惩处 / 469	雇员参与职位评价 / 528
Milgram 的服从实验 / 470	相同价值 / 529
惩处意味着什么? / 473	本章总结 / 531
抱怨意味着什么? / 474	讨论题目 / 532
组织公正的分析框架 / 476	深入阅读材料 / 532
处理抱怨的过程 / 479	参考文献 / 533
惩处的过程 / 481	法律案例 / 533
惩处和抱怨的过程公平吗? / 481	第 28 章 激励 / 535
本章总结 / 483	基本选择 / 536
讨论题目 / 483	激励机制的使用范围 / 538
深入阅读材料 / 484	基于结果的报酬机制 / 539
参考文献 / 484	PBR 机制的弊端 / 540
本篇所关注的技能 / 485	绩效报酬 / 542
交互技能 5: 抱怨和训诫面谈 / 485	技能报酬 / 545
总结 / 494	利润分享 / 546
讨论题目 / 494	本章总结 / 547
深入阅读材料 / 494	讨论题目 / 548
网站链接 / 495	深入阅读材料 / 548
参考文献 / 495	参考文献 / 548
回顾 / 496	第 29 章 养老金和福利 / 551
案例分析 / 497	养老金 / 552
考试题 / 499	职业养老金和 HRM / 557
第六篇 薪酬 / 501	疾病报酬 / 558
第 26 章 薪酬的战略角色 / 503	公司汽车 / 559
术语 / 504	伦敦津贴 / 560
薪酬战略 / 505	灵活福利 / 561
薪酬契约中雇员的目标 / 505	本章总结 / 562
薪酬契约中雇主的目标 / 507	讨论题目 / 562
设定基本工资的方法 / 509	深入阅读材料 / 562
薪酬构成要素 / 512	参考文献 / 563
公平的重要性 / 514	本篇所关注的技能 / 565
我们更加具有战略性吗? / 515	交互技能 6: 谈判 / 565
本章总结 / 516	总结 / 577
讨论题目 / 516	讨论题目 / 577
深入阅读材料 / 516	深入阅读材料 / 578
参考文献 / 517	网站链接 / 578
第 27 章 职位评价 / 519	参考文献 / 578
薪酬结构 / 520	回顾 / 580
	案例分析 / 581

考试题 / 583	工作—生活平衡的利益 / 628
第七篇 跨职能问题 / 585	工作—生活平衡的障碍和问题 / 629
第 30 章 全球化 / 587	本章总结 / 632
全球化人力资源管理 / 588	讨论题目 / 632
管理中的文化差异 / 589	深入阅读材料 / 632
国际交流和协调 / 594	参考文献 / 633
有效交流的障碍 / 594	第 33 章 人力资源评估：效率和效果 / 635
协调 / 597	“评估人力资源”的含义 / 636
增加协调方法的范围 / 598	经常采用的指标 / 636
本章总结 / 601	使用计分卡和其他指标体系 / 639
讨论题目 / 601	有效的人力资源支持 / 641
深入阅读材料 / 601	本章总结 / 646
参考文献 / 602	讨论题目 / 646
第 31 章 道德和企业社会责任 / 605	深入阅读材料 / 646
道德角度 / 606	参考文献 / 646
道德和人力资源管理 / 610	本篇所关注的技能 / 648
跨越国界的道德 / 613	交互技能 7：主持会议 / 648
当前和正在形成的道德困境 / 613	总结 / 655
本章总结 / 617	讨论题目 / 655
讨论题目 / 618	深入阅读材料 / 655
深入阅读材料 / 618	网站链接 / 656
参考文献 / 618	参考文献 / 656
第 32 章 工作—生活平衡 / 621	回顾 / 657
推动工作—生活平衡的力量 / 622	案例分析 / 659
法律背景：家庭友好法律 / 623	考试题 / 660
工作—生活平衡的实践 / 626	
术语表 / 661	