

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 景畔杨 译

刘力钢 译审



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

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 Epen, 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。



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。

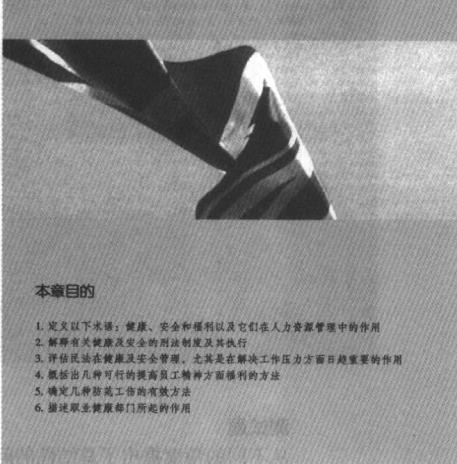
第二篇 资源利用

- 第4章 资源利用的威能角色
- 第5章 合同、合同商和顾问
- 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
交叉技能 2：交际能力



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. 解释有关健康及安全的刑法制度及其执行
3. 评估诉讼在健康及安全管理，尤其是在解决工作压力方面日趋重要的作用
4. 描述出几种可行的提高员工精神方面福利的方法
5. 确定几种预防工作的有效方法
6. 概述职业健康部门所起的作用

· 244 ·

人力资本管理（第六版）

Salem, Laasaw 和 Collins (1992) 指出，在团队环境中强调最多的个人特征就是“人际交往能力、自我激励、处理来自同事的压力的能力、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，如处理薪酬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联系而产生抵制情绪，但这种情况很少发生 (Beacon 和 Blyton, 2000)。

来自同事的压力

来自同事的压力会带来低水平的绩效。这是由于员工意识到如果自己不努力，他们的同事将会取代他们，因此必须保持较高的生产率从而避免这种情形的发生。然而，来自同事的压力过大也可能导致过度紧张，这将妨碍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都成了小组的参与者，并且激励着自己的工作效率，其原因是团队成员和自己的角色转变为监督者。Emanel 和 Elliott (1998) 的研究发现，如果团队的整体绩效与奖励挂钩，团队内交性质的沟通（例如同事之间的一些闲聊）会激起别的团队成员成为监督者的行动。

青睐之重

Beacon 和 Blyton 考察了 British Steel (现名 Corus) 的 Shotton Mill，研究在不同类型的团队内对工作的影响力。他们花几年时间去观察团队合作与单个有关工作所做出的贡献，以及团队成员如何评价他们的贡献。他们发现团队的领导者与普通成员相比认为他们的能力得到了提高，工作更加多样化，而且觉得更有满足感。尽管工作量很大了，但他们并不承认由于必需的部件和工作性质不同，效果并不尽在一些差劲。以前的手工工人认为他们得到了更多的培训，可以自由选择自己喜欢的工作方式，而以前的生产工人相比则多此一举了。那些在较低岗位工作的工人没有感觉自己工作的满意度有显著的增加，因为他们获得团队合作所提供的各种机会要比较少，例如工作多样性、自由选择自己喜欢的工作方式、接受培训和使用技能等项目。

图片来源：Adapted from N. Beacon and P. Blyton (2000). *The impact of teamwork on skills: employee perceptions of who gives and who learns*. *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 13-20.

项目管理团队

跨职能管理团队与以上所介绍的团队有所不同，团队里的成员通常更愿意保留他们所在组织中的其他角色。他们通常把自己看作某一职能部门的成员，如市场开发部、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”这个名称（例如革新项目）逐渐替代了“团队”，这表明征服某种消费的含义（参见 Prendergast, 1997; Butcher 和 Bailey, 2000）。通常项目团队负责一个特定产品的开发，例如一个电脑硬件包、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，团队成员被分配到项目小组或全职负责某项工作。事实上，很多跨职能团队从虚拟团队，尽管他们在工作上密切合作，但他们很少坐在一起 (Henry 和 Hartel, 1998)。将建筑项目定义为分散在世界各处的工作者上密切合作的一群人。他们有可能身处不同的地区，在世界上不同的角落，其工作是基于电视会议等技术的盛行。然而，Bai 和 Grundy (1999) 却认为，我们很多时候可能过于强调技术，而忽视了对最重要的要自己喜欢的工作方式。

每篇的开始
为本篇的内容给出了指南

练习 复习并应用学生对全文的理解

· 258 ·

人力资本管理（第六版）

不行。Colman 认为，情感智力五个方面的能力可以通过学习而获得的。在他的文章中，他就举了这样一个个体的例子。尽管如此，这依旧是我们在继续争论的话题，因为 Colman 所用的术语与那些特征模型中提到的术语相匹配。所以，我们通常把 Colman 模型看成是特征模型的一个扩展。在一定程度上，Colman 模型是介于特征模型和特质论（即我们将其提及）之间的。很遗憾的是，很多研究人员和学者已经认识到综合考虑个性特征和行为方式会给这方面研究带来很大价值，其价值一目了然的是，Higgs (2003) 已经把这种想法与情感智力结合。

Rajan 和 Van Esen (1997) 同样认为，领导者具有强大的情绪智力，这包括自我意识、对他人的熟悉以及对其他人情绪上的理解。他们认为，这种特征对个人影响极其重要。Higgs (2003) 也同意这种观点，他指出，领导者的个性特征和行为方式对他人的情绪状态有着重要的影响。“唯一一种不能解释情绪和领导力的是 Colle (2002) 也指出，一个完全控制领导者需要的是并承认自己的不足（这是理论之中的），认错形的需要，有同情和自我智慧的结合。

练习 14.1

考虑以下这些特征你会——尤其是将你识别为你的风格之后：

1. 在你的办公室里有什么不同？
2. 你怎样为购买上衣而与众不同？
3. 你为什么是另一种风格而不是另一种风格呢？如果是，又是怎样表现的呢？
4. 你为什么选择一种风格而不是另一种风格？为什么你选择有此特点的牛仔？服装选择是否为风格？

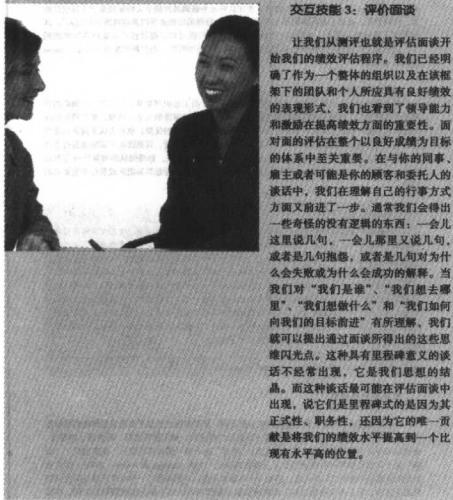
“最佳的领导方式”——领导风格和行为是什么？

领导能力形成是一系列久经个人研究的研究成果不久以来，这也导致了学术界的进一步分歧。一个侧重于领导过程方面的研究，它强调领导者与下属的相互作用，力求了解领导者的言行来预测不同的个人特征。领导风格的研究主要集中在“领导风格”上，即领导风格，从这一角度来说，领导能力是一系列理性的行为活动的集成，并且这些行为是可以人为学习的。Folger 等人 (1999) 建议我们用概念点来理解 McGregor 的《企业的人员》(The Human Side of Enterprise)。McGregor 认为在公司内管理员工时，假定我们的员工害怕工作，需要持续的指导、监查和控制（这就是我们所说的 X 理论），而不是假定员工都有责任感、愿意承担责任、想做工作（这就是 Y 理论）。McGregor 认为管理者的这一假设决定了他的管理风格，这也就决定了员工遵循一管到底方式。如果员工是以 X 理论方式来进行管理，他们会以 X 理论方式去工作。相反地，如果员工是以 Y 理论方式来管理，他们就会以 Y 理论方式来回应管理。这告诉我们：管理风格应该根据 Y 理论，那么员工将承担起责任，感受到的激励努力工作。虽然这本书写于 40 多年前，但它这一思想至今仍然被引用 (见 Hart 等人, 2000)，同时，它也能很好地解释我们在此章后面提出的授权领导或后管理型领导方法。另外一种风格研究是由 Blake 和 Mouton (1964) 提出的著名的“管理方格理论”。

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

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该框架下的团队和个人都应具有良好绩效的表现形式，我们也看到了领导能力和服务在提高绩效方面的重要性。而对人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谈话时，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，或者是几句为什么失败或者为什么成功的解释。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，我们就可能通过面试所得出的这些思维闪光点。这种具有里程碑意义的谈话不经意地出现，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其正式性、职务性，还因为它的唯一贡献是将我们的绩效水平提高到一个现有的水平高的位置。

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，公司坐落在美国北部的一个大城市，拥有 2000 名员工。再假设你所在公司刚刚接管了位于美国南部的另一家保险公司，目前这家公司拥有 1100 名雇员。尽管位于美国南部的公司开展了两个相当大的保险业务，是南方公司并没有，但这两家公司历史悠久，而且都有优秀的保险业务。这是导致保费的原因之一，另一个原因是企业人员需要长期的培训和更高的专业化水平。在南部公司中，保险工程师从事一些专业化的保险服务。

由于你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，他们自己作出决定，立即关闭南方的办公地点。所有员工都在北方集中，并且 15 公里新建的办公地点。很多南方公司的员工对此感到惊慌，同样，他们又怕因下岗的人员冗余而得不到安置。尤其是那些 50 岁以上的员工。北方公司的员工在搬入新办公室后随处可见。居住在城市西边的人们，因为他们的家都在远郊区的乡下，最新的办公地点离他们很近。所以他们很愿意在新的办公地址工作。而居住在城市另一边的人们则很担心——如果员工不愿意搬这么长的距离下班，或由于其他的原因而不愿意搬到城市另一边工作。有些员工被搬迁，但他们发现房价急剧上涨了。还有些员工对不再在市区工作感到失望。有些员工被搬迁，但他们发现房价急剧上涨了。还有些员工对不再在市区工作感到失望。

由于南方公司的反对，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，他们自己作出决定，立即关闭南方的办公地点。所有员工都在北方集中，并且 15 公里新建的办公地点。很多南方公司的员工对此感到惊慌，同样，他们又怕因下岗的人员冗余而得不到安置。尤其是那些 50 岁以上的员工。北方公司的员工在搬入新办公室后随处可见。居住在城市西边的人们，因为他们的家都在远郊区的乡下，最新的办公地点离他们很近。所以他们很愿意在新的办公地址工作。而居住在城市另一边的人们则很担心——如果员工不愿意搬这么长的距离下班，或由于其他的原因而不愿意搬到城市另一边工作。有些员工被搬迁，但他们发现房价急剧上涨了。还有些员工对不再在市区工作感到失望。有些员工被搬迁，但他们发现房价急剧上涨了。还有些员工对不再在市区工作感到失望。

人员需求情况如下：

A	高级部门	35
B	专业/低级部门	1700 (包括 300 名专业人员)
C	办事处/机关人员	600
D	体力/编制人员	65

	北方的	南方的	总数:
A	30	20	50
B	1400	700	2100
C	540	370	910
D	30	10	40

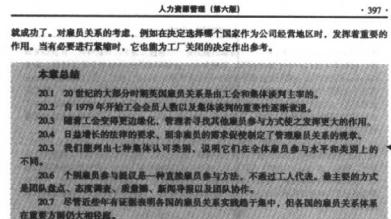
注：B 包括南方的 300 名专业人员，即北方没有。

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

测试题

1. 列出国家职业资格的性质和目的性。它们有什么样的影响？
2. 讨论在职培训与脱产培训的优点和缺点。这两种培训方式分别适用于哪些情况？
3. 解释企业文化中的“技能需要”的因素。请讨论经理如何能确保员工技能有利于胜任所有岗位的技能和知识。
4. 假如你是一个企业的经理，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. 职业的稳定性是什么？它是如何变化的？人们如何管理它？
6. 在下面几种中选择一个：(a) 职业规划；(b) 职业顾问；(c) 雇任计划。给它下一个定义，并简要描述它在企业里采取的形式。讨论其实现成功的评价标准，并思考这个评价标准是否：(i) 兼合；(ii) 是否比其他评价标准更容易实施。
7. 向一线经理解释“教练员”的价值就是通过培养下属体现的。
8. “职业发展应该交给一线经理。”针对这一论断阐述你的解释。



讨论题目

1. 为什么要让员工来参与管理？员工该参与些什么？
2. 对于“传统工业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雇员参与方式最有吸引力？为什么？

深入阅读材料

- Boat, T., Brugge, A. and Calofon, L. (eds.) (2001) *The Role of Unions in the Twenty First Century*. Oxford: OUP.
- Gospel, 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述，我们并不缺乏。这本书由 Gospel 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, Brugge, and Calofon (2001) 从国际视角提出了很好的出发点。
- Cally, M., Woodland, S., O'Reilly, A. and Dix, G. (1999) *Britain at Work: As depicted by the 1998 Workplace Employment Relations Survey*. London: Routledge.
- Milward, N., Bryson, A. and Forth, J. (2000) *All Change at Work?* London: Routledge.
- 如果不能周期性地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佣关系的趋势。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要。

测试题

从不同的角度提出了总结性的问题



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Student Resources > Chapter 1: The nature of human resource management > Weblinks

Weblinks

These are links to external websites over which Pearson Education has no control. Pearson Education cannot be held responsible for any content within the websites.

All links provided below were active on website launch. However, due to the dynamic nature of the Internet, links do occasionally become inactive. If you find a link that has become inactive, please try using a search engine to locate the website in question.

Part 1 Links

- [Chartered Institute of Personnel and Development](#)
This link takes you to the website for the Chartered Institute of Personnel and Development, which is the professional body for HR people. The website has a wealth of information, not only on qualification courses, but on all aspects of human resource management.
- [Society of Human Resource Management](#)
This is a similar website for the Society of Human Resource Management in the United States.
- [People Management](#)
This is the website for the monthly journal, published by the Chartered Institute of Personnel and Development.

Part 2 Links

Plenty of material from consultants can be found at the following websites:

- [The Development Company](#)
- [British Psychological Society](#)

相关网站链接

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Chapter 1: The nature of human resource management > Multiple choice questions

Multiple choice questions

Try the following multiple choice questions to test your knowledge of this chapter. Once you have answered the questions, click on 'Submit Answers for Grading' to get your results.

If your lecturer has requested that you send your results, please complete the routing information found at the bottom of your graded page and then click on the 'E-Mail Results' button. Please do not forward your results unless your lecturer has specifically requested that you do so.

This activity contains 2 questions.

Which one of the following statements about human resource management is correct?

- A There is an increasing emphasis on the administration of contracts of employment
- B There is a decreasing emphasis on 'the contract for performance'
- C There is an increasing emphasis on 'the organisation as entity'
- D There is an increasing emphasis on 'the organisation as process'

Which one of the following correctly lists the four principal types of HRM objective?

- A Administration, change management, staffing, performance

有 250 多道选择题供学生检测自己的学习情况

CHAPTER 1 - THE NATURE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Exercise 1
A quiet revolution in human resource management

By Richard Donkin - Aug 16 2001

Is human resource management beginning to undergo one of its periodic transformations where the job, or job title, mutates before our eyes and adopts a different and possibly more appropriate name? In the 1950s, the title "human resource manager" almost imperceptibly faded from the calling cards of its most senior professionals. Like an improved soap powder with a biological ingredient, HRM, equipped with something called strategy, promised a new set of tools and measures to reward, motivate and organise employees in the re-engineered workplace. Then, suddenly, there was the internet and teleworking and concerns for "work-life balance"; and there were difficult employees who wanted gap years or freelance arrangements and more interesting pay deals with the opportunity to take equity. Why did they have to spoil everything?

It was Peter Drucker, the management writer, who identified employees as a specific resource - a "human resource" - in his 1955 book, *The Practice of Management*. Drucker was at the forefront of those who were attempting to understand the social implications of the large corporation. But he was not alone. In the same year Sloan Wilson was writing in his novel, *The Man in the Gray Flannel Suit*, about the way corporate executives were preoccupied by their ambitions and values in the name of corporate conformity. The very next year William H Whyte identified these individuals as "the dominant members of our society" in a book he called *The Organization Man*.

"When a young man says that to make a living these days you must do what someone else wants you to do, he states it not only as a fact of life that must be accepted but as an inherently good proposition," wrote Whyte. His observation is recalled by Daniel H Pink in his new book *Free Agent Nation*, which, in the title suggests, describes a quite different society.

附有练习和实践的文章

Glossary

Benchmarking Originally a benchmark was a mark on a work bench that could be used to measure off a standard size. This idea of comparative measurement was used in HRM to describe the process of checking some aspect of work in one's own business against an external standard, such as the average number of days lost through absence across the working population as a whole, or in a particular industry, by age, occupation, gender and so forth. It is slightly different from 'yardstick', which is literally a measuring stick a yard long (i.e. just under one metre). Thus it sometimes used as a rough and ready measure for some aspect of management effectiveness, but it lacks the dimensions of external comparison.

Best fit In many fields of human endeavour there is an aim to find and implement the one best way, or the right way of doing things. An alternative is to work out the best way of doing things in this or that situation. There is no single approach or method that is always right.

Bottom line A term derived from accountancy, where it is the final total in a profit and loss statement or other financial document. In management generally it is used as the ultimate criterion or most important factor: financial viability.

Brand A term taken from marketing to describe a company or product name that is very distinctive and powerful. Examples include Coca-Cola, Microsoft, McDonald's, Virgin. It was illustrated by the retail director of a fast-food chain who said: "If I buy a ready meal from X and I don't like it, I'll take it back. If I buy it from Marks & Spencer, either I haven't followed the instructions or there is something wrong with my cooker." To HR people the company brand can be very important in matters of commitment and recruitment.

Bureaucracy has become almost a term of abuse, describing rigidity, lack of responsiveness by staff, lack of willingness to take responsibility and too much emphasis on the rules. It is, however, a time-honoured method of making any large organisation work. In current business usage it describes a type of centralised social order that makes things happen by

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

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关系 / 308
讨论题目 / 251	培训和开发的作用 / 309
深入阅读材料 / 251	本章总结 / 311
参考文献 / 252	讨论题目 / 311
第 14 章 领导和激励 / 255	深入阅读材料 / 311
领导和管理 / 256	参考文献 / 312
什么是领导者的特征和有效的领导者 / 257	第 17 章 情境、能力和素质 / 315
“最佳的领导方式”——领导风格和行为是什么？ / 258	全国培训模式 / 316
领导者需要适合于不同情境的不同领导风格吗？ / 259	能力变动背景 / 317
我们真的需要英雄型领导者吗？ / 262	能力和全国资格认证 / 318
领导和激励 / 265	行为素质 / 322
本章总结 / 266	本章总结 / 324
讨论题目 / 267	讨论题目 / 325
深入阅读材料 / 267	深入阅读材料 / 325
参考文献 / 267	参考文献 / 325
第 15 章 缺勤和出勤管理 / 271	第 18 章 学习和开发 / 329
英国的国内背景 / 272	学习的本质 / 330
企业背景 / 273	学习和开发的实践性特征 / 331
缺勤的过程和原因 / 273	学习和开发的方法 / 335
出勤管理 / 275	培训和开发的评估 / 342
本章总结 / 282	本章总结 / 343
	讨论题目 / 343
	深入阅读材料 / 343

参考文献 / 343	实践中的磋商 / 410
第 19 章 职业生涯发展 / 347	在认可和磋商中的人力资源角色 / 412
职业为什么发生改变 / 348	本章总结 / 412
职业发展的概念和重要性 / 350	讨论题目 / 413
对职业的理解 / 351	深入阅读材料 / 413
个人职业管理 / 355	参考文献 / 414
职业发展的组织支持 / 357	第 22 章 健康、安全和福利 / 415
本章总结 / 361	健康、安全和福利的定义 / 416
讨论题目 / 361	人力资源管理和健康、
深入阅读材料 / 362	安全及福利 / 416
参考文献 / 362	健康和安全法律 / 417
本篇所关注的技能 / 365	管理与压力和情绪相关的福利 / 422
交互技能 4: 教学和陈述 / 365	物质福利管理 / 425
总结 / 375	职业健康部门 / 427
讨论题目 / 375	本章总结 / 427
深入阅读材料 / 376	讨论题目 / 427
网站链接 / 376	深入阅读材料 / 428
参考文献 / 377	参考文献 / 428
回顾 / 378	法律案例 / 429
案例分析 / 379	第 23 章 公平——法律框架 / 431
思考题 / 380	基于性别或婚姻的歧视 / 432
测试题 / 381	种族歧视 / 437
第五篇 雇员关系 / 383	残疾歧视 / 438
第 20 章 雇员关系的战略角色 / 385	基于性取向的歧视 / 441
雇员关系的主要趋势 / 386	基于宗教或信仰的歧视 / 442
对雇员关系的研究 / 390	工会歧视 / 442
员工的集体参与 / 391	兼职员工 / 443
个别雇员参与 / 393	契约员工 / 444
国际视角 / 396	有犯罪前科者 / 444
本章总结 / 397	年龄歧视法 / 445
讨论题目 / 397	本章总结 / 446
深入阅读材料 / 397	讨论题目 / 446
参考文献 / 398	深入阅读材料 / 446
第 21 章 认可与磋商 / 401	参考文献 / 447
认可的定义 / 402	法律案例 / 447
支持和反对认可工会的案例 / 403	第 24 章 平等机会和多元化 / 449
认可工会的形式 / 404	当前社会少数群体的就业状况 / 450
撤销认可 / 406	实现平等的不同方法 / 454
工会认可的法律 / 406	对组织的意义 / 460
集体磋商 / 408	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

第七篇 跨职能问题 / 585

第 30 章 全球化 / 587

全球化人力资源管理 / 588

管理中的文化差异 / 589

国际交流和协调 / 594

有效交流的障碍 / 594

协调 / 597

增加协调方法的范围 / 598

本章总结 / 601

讨论题目 / 601

深入阅读材料 / 601

参考文献 / 602

第 31 章 道德和企业社会责任 / 605

道德角度 / 606

道德和人力资源管理 / 610

跨越国界的道德 / 613

当前和正在形成的道德困境 / 613

本章总结 / 617

讨论题目 / 618

深入阅读材料 / 618

参考文献 / 618

第 32 章 工作—生活平衡 / 621

推动工作—生活平衡的力量 / 622

法律背景：家庭友好法律 / 623

工作—生活平衡的实践 / 626

术语表 / 661

工作—生活平衡的利益 / 628

工作—生活平衡的障碍和问题 / 629

本章总结 / 632

讨论题目 / 632

深入阅读材料 / 632

参考文献 / 633

第 33 章 人力资源评估：效率和效果 / 635

“评估人力资源”的含义 / 636

经常采用的指标 / 636

使用计分卡和其他指标体系 / 639

有效的人力资源支持 / 641

本章总结 / 646

讨论题目 / 646

深入阅读材料 / 646

参考文献 / 646

本篇所关注的技能 / 648

交互技能 7：主持会议 / 648

总结 / 655

讨论题目 / 655

深入阅读材料 / 655

网站链接 / 656

参考文献 / 656

回顾 / 657

案例分析 / 659

考试题 / 660