

 **WILEY**
Publishers Since 1807

工商管理经典英文版·人力资源管理系列

Strategic Human Resources

Frameworks for General Managers

战略人力资源

——总经理的思考框架

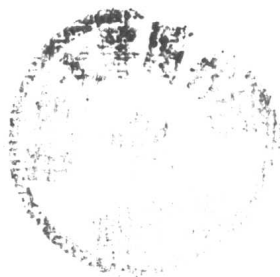
詹姆斯·N·巴伦 (James N. Baron) / 著
戴维·M·克雷普斯 (David M. Kreps)

 **WILEY**



清华大学出版社

工商管理经典英文版·人力资源管理系列



战略人力资源

——总经理的思考框架

詹姆斯·N·巴伦 (James N. Baron) / 著
戴维·M·克雷普斯 (David M. Kreps)



B1286023

清华大学出版社
北京

Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers

By James N. Baron and David M. Kreps

EISBN:0-471-07253-2

Copyright © 1999 John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved.

AUTHORIZED REPRINT OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, INC., New York, Chichester, Weinheim, Singapore, Brisbane, Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

This reprint is for sale in the People's Republic of China only and exclude Hong Kong and Macao.

本书英文影印版由John Wiley & Sons, Inc. 授权清华大学出版社出版。此版本仅限在中国大陆地区销售。未经John Wiley & Sons, Inc. 书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2003-4733

本书封面贴有JWS公司防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

战略人力资源——总经理的思考框架=Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers/(美)巴伦 (Baron, J. N.), (美)克雷普斯 (Kreps, D. M.) 著.—北京:清华大学出版社, 2003

(工商管理经典英文版·人力资源管理系列)

ISBN 7-302-07451-8

I.战… II.①巴… ②克… III.企业管理-劳动力资源-资源管理-英文 IV.F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第094376号

出版者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机:010-62770175

地址:北京清华大学学研大厦

邮编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:闻洁 王元

封面设计:李亚莉

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:三河市李旗庄少明装订厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×240 印张:39.5 插页:2

版次:2003年12月第1版 2003年12月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-07451-8/F·646

印数:1~3000

定价:89.00元

21世纪的人类社会正处于一个前所未有、复杂多变的环境之中，企业的生存方式和发展模式也随之改变。中国企业面临着以下严峻的挑战：

全球化的冲击。中国经过10多年的努力，终于加入了WTO，全面融入了全球化的经济体系。但是随之而来的问题是，中国企业不得不面对强大的外国企业的挑战，包括市场挤压和人才争夺等等，这就促使中国的企业必须具有全球化的意识，从更高的视角制定和实施企业发展战略。

高科技的发展。高新科技的发展，一方面提高了企业生产与服务的质量和效率，降低了企业成本；但另一方面，由于技术可模仿性的增强，也加剧了企业之间的竞争。

知识资本的地位显著提高。伴随着全球化趋势的加剧，以及科技日新月异的发展，知识资本逐渐取代了财物资本而上升到企业战略性资源的地位，成为企业价值增值的主要源泉。所以，能否吸引、获得、培训和激励员工，尤其是知识型员工，对于企业能否赢得竞争优势至关重要。

在这种大环境下，现代人力资源开发与管理也逐渐显现出新的特点：

1. 人力资源管理是企业战略的重要组成部分，是建立和保持企业核心竞争力的关键。从高层领导到中低层管理者，都必须对企业的人力资源管理负责，而不仅仅是由企业人力资源部门人员唱“独角戏”。

2. 现代人力资源管理强调员工对企业的重要性，人力资源既然是资源，就需要经营。企业应该以一种全新的视角看待员工，要按照营销的思维开发组织中的人力资源，即站在员工需求的角度，通过提供令员工满意的职业生涯规划 and 人力资源产品与服务，来吸引、保留、激励和开发企业所需要的各层次人才。

3. 21世纪人力资源管理的核心是如何通过价值链的管理，来实现人力资本价值的增值。而价值链的设计和实施，就是对人才进行激励和开发的创新过程。

为了应对知识经济带来的以上挑战，我国的企业必须借鉴国外先进的企业管理理论和实践经验，尤其是人力资源管理领域的丰富经验。为此，我们与国际著名的汤姆森学习集团、麦格劳·希尔教育出版公司合作，引进出版了这套国外人力资源管理领域的经典丛书，以期能够为中国人力资源管理教育和企业的人力资源管理实践，提供最前沿的管理理念、最实用的技能和方法，以及最具操作性的案例，从而全面提升我国人力资源管理研究和实践的水平以及企业的竞争力。

在本丛书版本的甄选过程中，我们本着重视结构、宁缺毋滥、参考世界著名商学院人力资源管理专业设置和教材选用情况，以及对中国企业具有实用性的原则，重点确定了一批内容新、国外采用量大、操作性强的优秀教材。本套丛书覆盖了人力资源开发与管理各重要领域的最新研究成果，并汇集了世界各国企业在人力资源开发与管理方面的大量优秀案例，包括《战略人力资源》、《人力资源开发》、《人力资源甄选》、《职业生涯管理》、《员工福利手册》、《薪酬手册》和《经理人薪酬完全手册》等。

本丛书的读者包括：全国各工商管理院校教师与高年级本科生、研究生、MBA、各企业和事业单位高中级管理者、人力资源管理研究者、咨询机构人员和管理培训人员，以及对人力资源管理感兴趣的广大社会自学者。

希望我们这套丛书能为中国企业形成“以人为本”的管理文化，全面提升企业竞争力做出应有的贡献。

清华大学出版社·闻洁编辑室

2003年9月

几年之前（实际上早于我们两个人疏于承认的时候）我们萌生了共同为斯坦福大学商学院的 MBA 学生开发和讲授一门人力资源管理课程的念头。这门课的目的是要通过综合经济学、心理学和社会学等学科的知识 and 研究，阐述从“总经理的观点”如何看待管理员工的问题。当时我们找不到一本适合这种课程的教科书，于是我们开始给学生写笔记，正是这些笔记后来演变成了这本书。

第1章介绍了本书所强调的广泛的主题和观点，因此我们不想在此滔滔不绝。但是有一点需要特别指出：我们之所以如此兴师动众写这本书，是因为我们希望相互了解我们各自的学科是如何解决雇佣关系问题的。（我们也认为这会很有趣。）我们最初希望“经济学的思考方式”和“组织行为学的思考方式”会相互替代，进而我们可以通过探讨两种观点看待世界的不同方式来教育学生。然而我们发现，两个学科之间是互补的：它们相互拾遗补漏，相互把另一学科的观点表达得更准确和清晰。实际上，本书没有一章不是合作的产物；每次都是最先撰写某一章草稿的人发现不光自己的关于某个主题的文字——更为重要的是——自己的想法也通过另一个人的努力得到了很大的改善和提高。（一个可以讲出来的表现是，在写书的时候，有很多次我们向同伴提出严厉的反馈，认为某一段文字绝对不能接受，后来才发现批评这段文字的人正是最初撰写它的人。）

一如完成任何耗时费力的工程一样，我们有许多人要感谢。我们耗费了 John Wiley & Sons 出版社很多编辑的耐心，然而他们依然对这个项目尽心尽力，热情澎湃。我们感谢斯坦福大学商学院的管理层，他们让我们讲授这门课，甚至在早期我们还没有弄清楚我们要干什么时，他们就支持我们开发这门课程。我们在完成这项工作时没有受到任何约束（真的，甚至得到的是**鼓励**），这是对领先的学术机构中人力资源管理的最佳诠释，在这样的学术机构中，雄心勃勃

的教师们在选择从事何种研究项目时拥有充分的自主权。我们认为这也许是非常适合其他许多不同类型组织中管理人力资源的好方法。我们对斯坦福商学院多年来给予我们的这种宽松的环境和各种各样切实有效的支持深表谢意。

MBA 课程和高层经理培训课程的一批又一批学生听过我们的课，读过我们的笔记，做出过许多宝贵的贡献。我们无法给出一个完整的名单，但是我们应该特别向 Lisa Auerbach 和 George Snelling 表示发自内心的感谢，他们和我们一起经历了我们最初那些痛苦的尝试。

我们斯坦福大学的同事们慷慨地提出评论、建议、参考文献和各种信息。Bob Flanagan、Eddie Lazear、Charles O'Reilly 和 Jeff Pfeffer 在不同的时期和我们共同讲授过人力资源管理课程，我们感激他们的鼓励、分享的想法和资料，以及帮助我们在他们的学生身上尝试我们的想法。斯坦福商学院里帮助过我们的同事还包括：Connie Bagley、David Baron、David Brady、Alain Enthoven、Roberto Fernandez、Mike Hannan、Chuck Horngren、Chuck Holloway、Rod Kramer、Rick Lambert、Jim March、George Parker、Joel Podolny、John Roberts、Garth Saloner、Mike Spence 和 Mark Wolfson。

我们同样感谢我们从其他机构的同事那里得到的帮助，他们阅读草稿，在自己的课堂上使用我们的材料并提供学生的反馈，介绍给我们相关的文献和案例，并巧妙地激励我们完成我们的工作。尽管名单有可能不尽完整，但是我们还是要向下列人士表示感谢：George Baker、Avner Ben-Ner、Mike Beer、Bill Bielby、Jeff Bradach、Diane Burton、Tom DeLong、Richard Freeman、Jack Gabarro、Bob Gibbons、Michael Gibbs、Robert Graham、Dana Heller、Bengt Holmstrom、Rakesh Khurana、Mark Knez、Kazuo Koike、Brigitte Madrian、Nitin Nohria、Craig Olson、Jim Rebitzer、Alvin Roth、Carl Sloan 和 Peter Zemsky，另外我们要感谢通过出版社提供评论意见的匿名评审。

由于象牙塔的限制，我们通过众多天才人士的交流来了解现实世界的动态。这些人士与我们分享他们自己机构的信息以帮助我们完成本书；帮助我们开发斯坦福课程的资料；有时来到我们的课堂与学生分享他们的知识和智慧。再一次冒着可能有所遗漏的风险，我们愿意特别感谢：Mary Dumont (Esquire 公司)、Debra Engel (3COM 公司)、James Hresko (通用汽车)、Robert Koski (Sun Hydraulics 公司)、Richard Kovacevich 和 Stephen Hansen (Norwest 公司)、Ayman Hindy (Long-Term Capital Management)、Jean Mandeville 和 Philip Rawlings (英国电信)、Andreas Mattmueller (Mandarin Oriental 酒店集团)、Susan Mendelsohn (Pillsbury Madison & Sutro LLP)、John Morgridge 和 Barbara Beck (思科公司)、Lewis Platt (惠普公司)、John Reed 和 Lawrence Phillips (花旗集团)、Parichart Suksongkroh 博士 (The Oriental, 曼谷)、Thomas J. Tierney (贝恩公司)、Paul Varacalli (Service Employees International Union)、Michael Vartain (前斯坦福大学 Office of General Counsel) 和 Andrew Wold (PACCAR)。

斯坦福的 Vanessa Chiniquy、Aishya Earls、Barbara Firpo Laing、Matthew Lonergan、Megan Miller、Linda Taoka 和商学院 FIRST 团队的成员为我们提供了秘书和研究方面的协助。我们感谢他们所有人。

这本书的大部分撰写工作发生在 1997—1998 学年。那时巴伦教授在哈佛商学院做 Marvin Bower Fellow，而克雷普斯教授在特拉维夫大学的 Berglas 经济学院度安息日假。我们每个人都真诚感谢在 1997—1998 年期间接待我们的机构表现出来的慷慨和热情。哈佛商学院的 Mavis Carroll 和 Allison Ounanian 在其中几章的准备中给予了协助。

最后，我们在家庭方面欠下许多不该欠的感情债。我们对各自妻子——Mary Dumont 和 Anat Admati 的感激之情是不能用那些讨巧和简洁的词语表达的。对于本书的完成，Mary 和 Anat 肯定比我们两个人自己还要高兴。我们的子女（Issac 和 Nina 以及 Tamar、Oren 和 Avner）在很多重要的事情来临时，不得不经常忍受“爸爸的工作”。尽管这远不是足够的补偿，我们仍然高兴地把本书献给他们。毕竟，他们是我们有责任开发的最重要的人力资源。

PREFACE AND ACKNOWLEDGEMENTS

A few years back—actually, more than either of us cares to admit—we came up with the idea of jointly developing and teaching a required course on human resource management for the MBA students at Stanford University's Graduate School of Business (GSB). The goal was to impart a “general manager's perspective” to managing employees, enlisting the disciplines of economics, psychology, and sociology, and drawing on careful disciplinary scholarship that had been done on the topic. We couldn't find a textbook that was suitable for the sort of course we wanted to teach, so we began writing notes for the students to read, notes that have evolved into this book.

The broad themes and perspectives that we will emphasize throughout this book are described in Chapter 1, and we don't want to rehash all that here. But it is worth highlighting one point: We undertook this venture in large measure because we each wanted to learn from the other about how our respective disciplines approach employment relationships. (We also thought the exercise would be fun.) We initially expected that “the Economics way of thinking” and “the Organizational Behavior way of thinking” would be substitutes for one another, and consequently that we'd educate students by debating the differences in how our disciplines viewed the world. We've found instead that the disciplines are complementary; each helps to fill in holes left open by the other, thereby sharpening and clarifying what the other has to say. In fact, there is not a single chapter in this book that isn't truly collaborative; in every case, whoever penned the first draft of each chapter found that not only his prose but—more importantly—his thinking about the subject at hand was significantly altered and improved through the efforts of the other. (One telling indicator of this is that on various occasions while writing this book, each of us has provided scathing feedback to the other concerning a particular passage of text that was absolutely intolerable, only to discover that the person criticizing the passage at issue was the one who long ago had originally drafted it.)

As with any venture that has taken a long time, there are a lot of folks to thank. We've abused the patience of many editors at John Wiley & Sons, who nonetheless have remained committed to—and even excited about—this project. We are indebted to the administration of the Stanford GSB; they gave us time to teach this course and they supported us in developing it, even in the early days when we were still trying to figure out what we were doing. That we were given free rein (indeed, even *encouraged*) to pursue this venture illustrates the best elements of HRM in leading academic institutions, where intrinsically motivated fac-

Preface and Acknowledgements

ulty are given considerable autonomy in choosing what projects to pursue. This is an approach toward managing human resources that we suspect is well-suited to many other organizational settings. We are very grateful for the latitude and for the many forms of support, tangible and otherwise, we've received over the years from the Stanford GSB.

Generations of students who sat through our courses—in the MBA program and in various Executive Education offerings—read through our notes and made many valuable contributions. A complete list is too long to give, but Lisa Auerbach and George Snelling, who were part of the group that suffered through our first painful attempt, deserve a particularly heartfelt thank-you.

Our colleagues at Stanford have been very generous in furnishing comments, suggestions, references, and information. Bob Flanagan, Eddie Lazear, Charles O'Reilly, and Jeff Pfeffer have co-taught the HRM course with us at various times, and we appreciate their encouragement, willingness to share ideas and materials, and help in letting us try out our ideas on their students. Other colleagues at the GSB who helped us include: Connie Bagley, David Baron, David Brady, Alain Enthoven, Roberto Fernandez, Mike Hannan, Chuck Horngren, Chuck Holloway, Rod Kramer, Rick Lambert, Jim March, George Parker, Joel Podolny, John Roberts, Garth Saloner, Mike Spence, and Mark Wolfson.

We are grateful for assistance we received from colleagues at other institutions, who read draft chapters, used some of our materials in class and provided feedback on students' reactions, steered us to relevant literature and cases, and tactfully encouraged us to finish. At the risk of missing some names that ought to be on the list, we would like to acknowledge: George Baker, Avner Ben-Ner, Mike Beer, Bill Bielby, Jeff Bradach, Diane Burton, Tom DeLong, Richard Freeman, Jack Gabarro, Bob Gibbons, Michael Gibbs, Robert Graham, Dana Heller, Bengt Holmstrom, Rakesh Khurana, Mark Knez, Kazuo Koike, Brigitte Madrian, Nitin Nohria, Craig Olson, Jim Rebitzer, Alvin Roth, Carl Sloan, and Peter Zemsky, in addition to the very helpful anonymous reviewers who provided comments via our publisher.

As Ivory Tower shut-ins, we have been privileged to be able to pick the brains of a number of very talented people from the real world. They have shared information about their organizations, which aided us in writing this book; helped us in developing materials for our Stanford course; and in some cases visited our classes, sharing their wisdom with our students. Again, at the risk of overlooking someone, we would particularly like to thank: Mary Dumont, Esquire; Debra Engel, 3COM; James Hresko, General Motors; Robert Koski, Sun Hydraulics; Richard Kovacevich and Stephen Hansen, Norwest Corporation; Ayman Hindy, Long-Term Capital Management; Jean Mandeville and Philip Rawlings, British Telecom; Andreas Mattmueller, Mandarin Oriental Hotel Group; Susan Mendelsohn, Pillsbury Madison & Sutro LLP; John Morgridge and Barbara Beck, Cisco Systems; Lewis Platt, Hewlett-Packard; John Reed and Lawrence Phillips, Citigroup; Dr. Parichart Suk-songkroh, The Oriental (Bangkok); Thomas J. Tierney, Bain & Co.; Paul Varacalli, Service Employees International Union; Michael Vartain (formerly of Stanford University's Office of General Counsel); and Andrew Wold, PACCAR.

Preface and Acknowledgements

Clerical and research assistance at Stanford were provided by Vanessa Chiniqy, Aishya Earls, Barbara Firpo Laing, Matthew Lonergan, Megan Miller, Linda Taoka, and the members of the GSB's FIRST team. Our thanks to all of them.

Much of the writing for this book occurred during the 1997–98 academic year, while Baron was a Marvin Bower Fellow at the Harvard Business School and Kreps was on sabbatical leave at the Berglas School of Economics at Tel Aviv University. Each of us is deeply grateful for the generosity and hospitality displayed by the institution that hosted him during the 1997–98 year. Mavis Carroll and Allison Ounanian at Harvard Business School assisted in the preparation of several chapters.

Finally, we have accumulated more than our fair share of debts on the home front. Our gratitude to our spouses, Mary Dumont and Anat Admati, cannot be conveyed with glib or succinct turns of phrase of the kind that suit a preface. Suffice it to say that as glad as we are that this book is done, Mary and Anat are probably even happier. Our children—Isaac and Nina, and Tamar, Oren, and Avner—too often had to put up with “Daddy’s working” when truly important things came up. Though it is far from adequate compensation, we’re delighted to dedicate this book to them. They are, after all, the most important human resources that we have a role in developing.

内容简介

人力资源对企业的成败至关重要，而人力资源管理要获得成功，必须得到企业最高领导人的充分关注和支持。但是如何才能让企业高层领导者理解人力资源的重要性？很少有人能给出明确的答案，但巴伦和克雷普斯做到了！《战略人力资源——总经理的思考框架》自面世以来，受到来自企业界和学术界的热捧，成为人力资源管理领域的一座里程碑，并被美国斯坦福大学、欧洲商学院等许多世界顶尖商学院选为人力资源管理必读教材。两位作者分别是美国斯坦福大学的组织行为与人力资源教授和经济学教授，他们认为，只有用总经理能够明白的语言，才能阐明企业人力资源的重要意义。他们开创性地将经济学、心理学和社会学的研究成果相结合，旁征博引，深刻而生动地阐述了人力资源管理各个环节对企业长远发展的战略意义和对企业商业结果产生的影响，从而为企业高层管理者理解人力资源管理提供了一个高屋建瓴、透彻明晰的视角。书中所有讨论均是在公司战略层面上探讨人力资源管理问题，读来妙趣横生，获益无穷。

本书的读者群主要是公司高层管理人员，政府人力资源管理部门和研究部门人员、全国各高等院校企业管理和人力资源管理专业教师、研究生和MBA；另外，对战略人力资源管理感兴趣的社会自学者和所有关心人力资源战略与实施的人士，都能从本书中得到启发，并学到重要的思维方法和必备技能。

工商管理经典英文版
人力资源管理系列

书目

《战略人力资源》

《人力资源甄选》（第5版）

《人力资源开发》（第3版）

《职业生涯管理》（第3版）

《薪酬手册》（第4版）

《员工福利手册》（第5版）

《经理人薪酬完全手册》

作者简介

詹姆斯·N·巴伦 (James N. Baron)， 斯坦福大学商学院组织行为和人力资源专业的Walter Kenneth Kilpatrick教授，曾是哈佛商学院的Marvin Bower学者。在斯坦福商学院，他曾是学术委员会副主任和研究与课程发展委员会主任。除了在斯坦福商学院讲授组织行为学和人力资源课程外，他还参与领导两项大型跟踪研究——斯坦福新兴企业项目 (Stanford Project of Emerging Companies) 和全球行动项目 (Globe Initiative)。巴伦教授著述颇丰，不仅在美国社会学杂志、美国社会学评论、管理科学季刊、社会心理学季刊和美国经济评论等专业刊物发表文章，还担任美国社会学评论、管理科学季刊和产业关系等专业学术杂志的编委。

责任编辑：闻 洁

王 元

封面设计：李亚莉

版式设计：北京楠竹文化发展有限公司

第 1 章 导言	1
本书的假设	3
回眸一望	9
三大法宝	10
本书的结构	11
本书不涉及的内容	12
小结	13
第 2 章 五大因素	16
外部环境：社会、政治、法律和经济	17
劳动力	18
组织文化	19
组织战略	20
生产的技术和工作的组织	22
运用五大因素：IBM 案例	29
放之四海不皆准	33
关于“五大因素”的三戒	34
小结	35
第 3 章 协调一致的人力资源实践：整体可能大于部分的总和	38
为什么我们期望协调一致的人力资源实践？	39
衡量一致性	41
组织大观园	43
一致与不一致：两个范例	44
一致性的范围	49
暂时的协调一致和组织惯性	55
不一致的一致性	57
总结与路线图	58
小结	58

第4章 雇佣关系和经济学 62

- 基本框架 64
- 达成高效的员工关系 68
- 权力与声望的平衡 69
- 满足的条件和改进 75
- 决定交易的条件 80
- 长期的员工关系 83
- 太阳水利公司：信任与爱 86
- 学习所得 88
- 经济学之外的…… 90
- 小结 91

第5章 作为社会关系的雇佣关系 95

- 锁定与期望 96
- 归因和动机心理学 97
- 社会比较 102
- 组织内部的等级程序 104
- 分布和程序公正 106
- 互利互惠和礼物互换 109
- 状态的一致性（不一致性） 110
- 合法性和组织惯性 111
- 总结与展望 112
- 小结 113

第6章 声音：工会和其他形式的员工代表 118

- 员工意见的法律问题 120
- 为什么我们应该关注工会？ 122
- 工人代表的影响是什么？ 125
- 工会的两副面孔 129
- 为什么工会可能改善效率：交易成本分析 130
- 为什么工会可能改善效率：心理学和社会学分析 138
- 没有权力的声音 139
- 关于工会的未来 139
- 管理层的底线 143
- 非工会工人的代表？ 145
- 下一步？ 146
- 小结 147

- 第 7 章 雇佣关系、社会和法律 153**
 干预的常规基础 156
 社会干预的正面理由 160
 给总经理的几个课程 162
 小结 164
- 第 8 章 内部劳动力市场 167**
 导致产生内部劳动力市场的力量 169
 对内部劳动力市场的批评 174
 内部劳动力市场的扩展 175
 内部劳动力市场的作用和影响 177
 内部劳动力市场与五大因素 183
 小结 185
- 第 9 章 高承诺人力资源 189**
 目标与手段 189
 高承诺人力资源管理的三个特点 195
 放之四海不皆准：高承诺人力资源管理适合你吗？ 201
 向前进 205
 小结 206
- 第 10 章 业绩评估 210**
 绩效评估千差万别的作用 211
 不同绩效评估系统的特点 214
 评估系统的四个支持者群体 215
 绩效评估与五大因素 218
 绩效评估系统的压倒性平衡：一些关键问题和对策 225
 个人真的该被评估吗？应该包括总体评估吗？ 235
 总结 238
 小结 239
- 第 11 章 为业绩付薪 243**
 激励的经济学理论 245
 非经济的告诫 256
 给奖金还是提拔？ 258
 团队激励方案 261
 反对为业绩付薪的例子 268
 为什么在 Safelite 公司起作用：五大因素和计件工资 271

为业绩付薪? 275

小结 277

第 12 章 薪酬体系：报酬的形式、基础和发放 284

薪酬基础：任务、地位、技能、等级 284

离散、压缩和信息 293

薪酬的构成（包括福利） 297

薪酬——成本 306

小结 307

第 13 章 工作设计 313

工作内容的层次和宽度 316

任务分配中超时工作的变化和轮岗的范围 318

工作任务的混合 320

团队（相对于个人）工作设计 323

自主性 326

工作设计和外部环境 327

符号和工作设计：职位头衔和其他氛围 328

工作设计还是职业设计? 330

整合起来 332

小结 333

第 14 章 员工配置和招聘 338

公司想要哪种劳动力? 339

鼓励合适的申请者 340

选择申请者 343

验证员工配置和招聘方法与其他法律问题 357

一些额外的流程考虑 361

下一步? 363

小结 363

第 15 章 培训 369

为什么公司培训员工? 372

培训的总收益 373

保持培训的恰当回报 380

培训的成本 386

作出和评估培训决策 390

设计培训项目 393