

管理科学译丛

# 人力资源管理

(第六版)

[美] R·韦恩·蒙迪 著  
罗伯特·M·诺埃 著  
葛新权 郑兆红 王 斌 等译

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/(美)蒙迪(Mondy, R. W.), (美)诺埃(Noe, R. M.)著;葛新权等译. -北京:经济科学出版社, 1998.10

(管理科学译丛)

书名原文: Human Resource Management

ISBN 7-5058-1512-1

I. 人… II. ①蒙… ②诺… ③葛 III. 劳动力资源-资源管理  
IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第23586号

## 人力资源管理

[美]R·韦恩·蒙迪、罗伯特·M·诺埃 合著  
沙恩·R·普雷梅克斯 协作  
葛新权、郑兆红、王 斌 等译

\*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销  
北京博诚印刷厂印刷

出版社电话: 62541886 发行部电话: 62568479

经济科学出版社暨发行部地址: 北京海淀区万泉河路66号

邮编: 100086

\*

787×1092毫米 16开 38.75印张 850000字

1998年10月第一版 1998年10月第一次印刷

印数: 0001-5000册

ISBN 7-5058-1512-1/F·1068 定价: 65.00元

# 目 录

I	前言
1	I. 总论
3	1. 人力资源管理：概论
4	§ 1 人力资源管理与人力资源经理
6	§ 2 人力资源管理的职能
9	§ 3 人力资源管理的发展
10	§ 4 全球展望
11	§ 5 人力资源管理者所处的变幻世界
12	§ 6 人力资源高级管理人员、多面手、专家
14	§ 7 各种规模组织中的人力资源职能
16	§ 8 人力资源管理的职业化
18	§ 9 道德标准与人力资源管理
19	§ 10 本书的目的
21	复习题
28	2. 人力资源管理的环境
29	§ 1 影响人力资源管理的环境因素
30	§ 2 外部环境
34	§ 3 外部环境：事前响应与事后响应
35	§ 4 管理多样化的劳动力
40	§ 5 小企业
41	§ 6 内部环境
45	§ 7 全球展望
47	复习题

52	3. 均等就业机会和反优先雇用法
53	§ 1 均等就业机会：概述
53	§ 2 影响均等就业机会的法律
58	§ 3 第 11246 号总统行政命令及其修正案——第 11375 号总统行政命令
59	§ 4 美国最高法院的重大判决
63	§ 5 均等就业机会委员会
64	§ 6 员工选择程序统一指南
66	§ 7 补充准则
68	§ 8 反优先雇用法项目
74	§ 9 全球展望
76	复习题
80	4. 工作分析
81	§ 1 工作分析：人力资源的基本工具
82	§ 2 进行工作分析的原因
84	§ 3 工作分析信息的种类
85	§ 4 工作分析方法
90	§ 5 实施工作分析
90	§ 6 工作说明
92	§ 7 工作规范
94	§ 8 工作分析的其他方法
100	§ 9 工作分析与法律
100	§ 10 重新构筑
101	§ 11 工作设计
103	§ 12 全球展望
104	复习题
109	<b>II. 人力资源计划、招聘和选择</b>
111	5. 人力资源计划
112	§ 1 人力资源计划过程
114	§ 2 预测的术语
115	§ 3 人力资源预测技术
117	§ 4 人力资源需求预测
118	§ 5 人力资源供给预测
121	§ 6 员工过剩
122	§ 7 裁减

124	§ 8 人力资源计划：一个实例
126	§ 9 人力资源信息系统
129	§ 10 全球展望
131	复习题
135	6. 招聘
136	§ 1 招聘过程
138	§ 2 招聘的备择方案
140	§ 3 招聘的外部环境
141	§ 4 招聘的内部环境
142	§ 5 用于内部招聘的方法
142	§ 6 招聘的外部来源
145	§ 7 外部招聘的方法
152	§ 8 招聘方法与来源相符合
154	§ 9 依据法律招聘
157	§ 10 全球展望
159	复习题
163	7. 选择
164	§ 1 员工选择的重要性
165	§ 2 影响选择过程的环境因素
170	§ 3 选择过程
171	§ 4 初步面试
171	§ 5 评价申请表和简历
177	§ 6 选择测试的措施
181	§ 7 有效性类型的研究
182	§ 8 录用分数线
182	§ 9 雇用测试的类型
185	§ 10 求职面试
189	§ 11 面试的方法
192	§ 12 个人证明材料检查
193	§ 13 背景调查
194	§ 14 随意雇用和留用
195	§ 15 测谎测试
195	§ 16 选择决策
195	§ 17 体检
196	§ 18 录用求职者
197	§ 19 拒绝求职者
197	§ 20 跨国环境中的职员配备

200	§ 21 全球展望
201	复习题
207	<b>Ⅲ. 人力资源开发</b>
209	<b>8. 组织变化与人力资源开发</b>
210	§ 1 组织变化
213	§ 2 人力资源开发：定义与范围
214	§ 3 人力资源开发过程
215	§ 4 影响人力资源开发的因素
218	§ 5 确定人力资源开发需求
219	§ 6 建立人力资源开发目标
219	§ 7 定位
222	§ 8 有效定位的各个阶段
223	§ 9 培训部门负责人
223	§ 10 重新定位
224	§ 11 选择人力资源开发方法
224	§ 12 管理人才开发
231	§ 13 IBM公司的行政与管理人才开发
232	§ 14 基层管理培训方案：一个实例
234	§ 15 初级专业人员的培训方法
234	§ 16 操作工人的培训方法
236	§ 17 工作培训合作法
237	§ 18 各种人力资源开发方法的使用
238	§ 19 人力资源开发媒介
238	§ 20 实施人力资源开发项目
239	§ 21 评价人力资源开发
240	§ 22 全球展望
243	复习题
247	<b>9. 企业文化与组织发展</b>
248	§ 1 企业文化定义
248	§ 2 影响企业文化的因素
251	§ 3 文化类型
251	§ 4 全球展望
252	§ 5 参与文化
253	§ 6 改变企业文化
254	§ 7 组织发展
255	§ 8 传统的组织发展方法

260	§ 9 全面质量管理
263	§ 10 团队建设及自我管理的工作小组
266	§ 11 利用顾问
267	§ 12 组织发展项目评价
268	复习题
273	10. 职业计划与发展
274	§ 1 职业计划与发展的定义
274	§ 2 影响职业计划的因素
276	§ 3 职业计划
282	§ 4 职业道路
286	§ 5 停滞现象
286	§ 6 职业发展
287	§ 7 组织的职业计划与发展的方法
288	§ 8 全球展望
288	§ 9 开始从事人力资源职业
292	复习题
296	11. 绩效评价
297	§ 1 绩效评价的定义
298	§ 2 绩效评价的应用
300	§ 3 绩效评价过程
301	§ 4 绩效评价的责任
304	§ 5 考绩期
304	§ 6 绩效评价方法
309	§ 7 绩效评价中的问题
312	§ 8 有效的评价体系特征
314	§ 9 法律含义
315	§ 10 评价会见
317	§ 11 全球展望
318	§ 12 评价中心
320	复习题
325	<b>IV. 报酬和福利</b>
327	12. 经济报偿
328	§ 1 报酬：概况
329	§ 2 报酬公平
330	§ 3 个人经济报偿的决定因素
331	§ 4 作为经济报偿决定因素的组织

332	§ 5 作为经济报偿决定因素的劳动力市场
337	§ 6 作为经济报偿决定因素的工作
343	§ 7 作为经济报偿决定因素的员工
348	§ 8 工作定价
351	§ 9 全球展望
352	§ 10 其他报酬问题
355	复习题
360	13. 福利和其他报酬问题
361	§ 1 福利 (间接经济报偿)
362	§ 2 法定福利
364	§ 3 自愿福利
370	§ 4 奖金
374	§ 5 管理者的报酬
377	§ 6 专业人员的报酬
378	§ 7 销售人员的报酬
378	§ 8 发展中公司的报酬
379	§ 9 非经济报偿
381	§ 10 灵活的工作地点
386	§ 11 全球展望
388	复习题
393	<b>V. 安全与健康</b>
395	14. 安全与健康的工作环境
396	§ 1 安全与健康的性质及作用
396	§ 2 《职业安全与健康法》
399	§ 3 安全
405	§ 4 累积创伤失调
405	§ 5 工作场所暴力
406	§ 6 健康和卫生方案
406	§ 7 紧张情绪的管理
412	§ 8 全球展望
413	§ 9 身体健康方案
415	§ 10 酒精滥用控制方案
416	§ 11 药品滥用控制方案
417	§ 12 员工援助方案
418	§ 13 工作场所的吸烟问题
418	§ 14 工作场所的爱滋病
420	复习题



425	<b>VI. 员工和劳动关系</b>
427	<b>15. 工会</b>
428	§ 1 1930年以前的劳工运动
430	§ 2 1930年以后的劳工运动
435	§ 3 公立机构
437	§ 4 全球展望
437	§ 5 工会的目的
440	§ 6 员工为什么要参加工会
443	§ 7 工会的结构
445	§ 8 确立中的劳资谈判关系
449	§ 9 工会运动受挫的表现
451	§ 10 法律发展历程
451	§ 11 未来全球经济中的工会和劳资谈判
454	复习题
458	<b>16. 劳资谈判</b>
459	§ 1 劳资谈判过程
463	§ 2 人力资源经理的作用
464	§ 3 全球劳资关系
464	§ 4 劳资谈判中的心理因素
465	§ 5 谈判准备
468	§ 6 谈判问题
472	§ 7 议定协议
474	§ 8 谈判破裂
477	§ 9 协议的批准
477	§ 10 协议的执行
479	§ 11 劳资谈判的前景
480	§ 12 全球展望
481	复习题
486	<b>17. 无工会组织</b>
487	§ 1 为什么员工回避加入工会
489	§ 2 组建工会的成本和收益
492	§ 3 解散工会会对获利能力产生消极影响
492	§ 4 保持无工会状态的战略与战术
500	§ 5 解除工会认证
502	§ 6 人力资源经理的任务
503	§ 7 全球展望
505	复习题

509	18. 内部员工关系
510	§ 1 内部员工关系的定义
510	§ 2 纪律处分
511	§ 3 纪律处分的过程
513	§ 4 纪律处分的方式
515	§ 5 纪律处分的实施
517	§ 6 根据劳资谈判协议处理申诉事项
521	§ 7 在无工会的组织中处理申诉事项
521	§ 8 终止合同
523	§ 9 自由就业
524	§ 10 以降职代替终止合同
525	§ 11 暂时解雇
526	§ 12 调动
527	§ 13 全球展望
528	§ 14 晋升
528	§ 15 辞职
530	§ 16 退休
531	§ 17 内部员工关系的法律含义
532	§ 18 处在国际危机中的员工关系
534	复习题

## 539 VII. 人力资源研究

541	19. 人力资源研究
542	§ 1 人力资源研究的益处
545	§ 2 全球展望
546	§ 3 人力资源研究中的调查方法
548	§ 4 研究过程
551	§ 5 人力资源研究中的定量方法
553	§ 6 人力资源研究：一个实例
556	§ 7 评价人力资源管理职能
558	§ 8 影响人力资源管理的技术
563	复习题

567	索引
600	译后记

# I

## 总 论

1. 人力资源管理：概论
2. 人力资源管理的环境
3. 均等就业机会和反优先  
雇用法
4. 工作分析



# 1

# 人力资源管理：概论

## 关键词与概念

人力资源管理	高级管理人员	职业
人力资源经理	多面手	道德标准
操作工	专家	

### 目的

1. 区别人力资源管理与人力资源经理，论述人力资源管理的职能。
2. 论述近年来人力资源领域中已经发生的变化。定义人力资源高级管理人员、多面手、专家。论述人力资源职能随公司规模扩大、复杂性增加而发生的变化。
3. 表述人力资源职业化的性质及其倾向。定义道德标准并将其与人力资源管理联系起来。

当总部设在纽约城的纳尔逊公司人力资源副总经理戴维·柯蒂斯 (David Curtis) 站起来离开董事会议时，他意识到下六个月里他的工作将比通常更忙。纳尔逊公司既为政府又为私人企业生产高技术部件，需要较大的生产能力以满足工业的需求。在董事会上已经做出在亚拉巴马州的莫比尔 (Mobile) 建一个新工厂的决定。戴维和许多其他董事已经分析了許多地点，最后确定莫比尔最合适满足他们的需要。一年后当这个工厂建成时，必须雇用和培训 500 名新的员工。另外，纽约机构中的 75 名员工也将被调到莫比尔。戴维的责任是，保证雇用和培训有资格的新工人，并将调来的工人有效地并入劳动力中。

### 引例

卡尔·爱德华兹 (Carl Edwards) 是位于加利福尼亚州的萨克拉门托市 (Sacramento) 的十个小巨人便利连锁店的主管。由于小巨人连锁店相对较小 (共有 40 个店)，所以它没有人力资源部门。每个主管负责他 (她) 的商店的所有雇用活动。卡尔必须确保一些最优秀的人作为商店经理的后备人选补充，然后正确地培训他们。如果某一经理不能到指定的更换岗位报

到，并且卡尔不能找到替代的人，那么则要求他自己去这个岗位工作。一个星期五的下午，由于一个商店经理不辞而别，卡尔匆忙地试图找到一个替代的人。

朱迪·林利 (Judy lynley) 是阿克斯顿 (Axton Pneumotives) 公司的劳资关系经理，这个小型制泵厂位于缅因州 (Maine) 的班戈 (Bangor)。公司中有 65 个机器操作工加入了工会。朱迪一直在同工会领导人协商，已长达五周，但以失败而告终。工会会员已经威胁，如果到午夜不能达成协议的话，将进行罢工。然而，如果朱迪的公司同意工会的所有要求，那么公司会由于较高的工资水平而在行业中不再有竞争力。

戴维、卡尔和朱迪面对共同的一件事情，他们深深地陷于一些与人力资源管理相关的挑战和问题之中。人力资源经理必须连续不断地处理经常易变的和不可预测的人的因素，它使得这个领域中的工作具有很大的挑战性。由于迅速的变化和日益复杂的工作环境，导致组织中的人力管理比任何时候都复杂得多。

在本章的第一部分中，首先，我们区别人力资源管理和人力资源经理；接着，我们回顾人力资源管理的职能；然后，我们讨论与人力资源管理发展、人力资源管理全球化和人力资源管理者所处的变幻世界等相关问题；我们区别人力资源高级管理人员、多面手和专家，并且讨论不同规模组织中人力资源管理的职能；最后，我们讨论这种动态学科中的职业化和道德标准。

## § 1 人力资源管理与人资源经理

近年来人力资源管理领域中的变化引人注目，它使得人力资源经理的作用大大增加。由于人力资源领导能够对职业前景献计献策，所以人们说：“过去，公司拥有最多资本或最新技术就有最好的竞争优势；如今，能够提供高质量产品的公司才有助于提高竞争力。然而，提高公司未来优势的关键是提高组织中人的能力和才干”。<sup>1</sup> 为了了解这一发展，我们必须区别人力资源管理和人力资源经理。

**人力资源管理** (human resource management, HRM) 是利用人力资源实现组织的目标。因此所有层次上的经理都必须关心人力资源管理。经理基本上借助于其他人的努力，来实现有效的人力资源管理。例如在一个制造企业中，生产经理将物质和人力资源紧密配合以生产足够数量和质量的的产品，销售经理的工作是通过销售商出售企业的产品，而财务经理筹集资金和经营投资以确保足够的经营资金。这些经理被称为直线管理人员，因为他们拥有实现企业基本目标的正式权力和责任。虽然他们与人力资源管理有关，但不是人力资源经理。他们对企业特殊的职能方面负有主要的责

任。卡尔·爱德华兹充分体会到一名直线管理人员所面临的人力资源挑战，因为如果他不能找到一个替代者，那么他将不得不在星期五夜里工作。

一名人力资源经理 (human resource manager) 是这样的人，他通常以顾问或参谋的身份与其他经理一起工作，帮助这些经理处理人力资源问题。在本书的前几版中，术语“人事经理”是指这样的人，他履行类似于现在人力资源经理所履行的参谋职能。这种术语上的发展变化，反映了扩大了的人力资源管理的作用，也反映了对人力资源是组织成功的关键这个问题认识的不断提高。虽然在某些情形中这种变化仅仅是表面的，但是在大多数情形下它是实质性的。因此它反映了人力资源经理所起到的一种崭新的、连续的、扩大的作用。许多人力资源总经理的一般职能被一位高级银行官员概括为：“我现在是一位直线管理人员的战略合伙人，参与经营决策，这些决策将人力资源观点融入公司的综合管理中”。人力资源管理已经从过去事务性的、文书性的雇用与解雇的基本职能中脱离出来，正在成为底线决策者。的确，最经常的用语是战略合伙人。<sup>2</sup>加利福尼亚州圣何塞 (San Jose) 的诺韦尔公司 (Novell Inc.) 人力资源高级副董事长蒂姆·哈蒂斯 (Tim Hattis) 解释：“作为战略合伙人，要了解公司的经营方向，包括产品是什么？产品有什么用途？特有的消费者是谁？公司如何将自己放在市场中合适的竞争位置上？”<sup>3</sup>因此，人力资源总经理的作用日益集中体现为战略经营合伙人和决策者。<sup>4</sup>

人力资源经理基本的职责是协调人力资源管理以帮助组织实现它的目标。底特律爱迪生公司 (Detroit Edison Company) 主管员工关系的前副董事长简·凯 (Jane Kay) 说过：“人力资源经理更多的是作为一名顾问，但是在建议由直线管理人员实施人际关系政策方面，应该是一位有感染力的人。”美国人寿保险总公司的一位高级副董事长曾经说过：“在现实中是直线管理人员在玩人力资源管理的游戏。人力资源经理的作用是制定政策和程序——游戏规则，在直线管理人员与员工关系方面发挥连接与促进的作用。”在直线管理人员与人力资源专业人员之间存在着共同的责任。下面的报告清楚地解释了人力资源管理和人力资源经理之间的区别：

埃贾克斯制造公司 (Ajax Manufacturing) 的生产主管比尔·布朗 (Bill Brown) 刚刚获悉，他的一个机器操作工已经辞职。他立即叫来人力资源经理桑德拉·威廉斯 (Sandra Williams)，对他说：“桑德拉，我的一个机器操作工刚刚辞职了。你能找到一些合适的人并需要我去面试吗？”桑德拉回答：“是的，比尔。我将在本周内给你送去两个或三个人，你能选择一个最适合你需要的人。”

在这个例子中，比尔和桑德拉从不同的角度都关心实现组织的目标。作为人力资源经理的桑德拉将鉴定申请人中谁满足比尔指定的标准。比尔也将做出最终雇用谁的决定，因为他对机器操作工的能力负有责任。他的

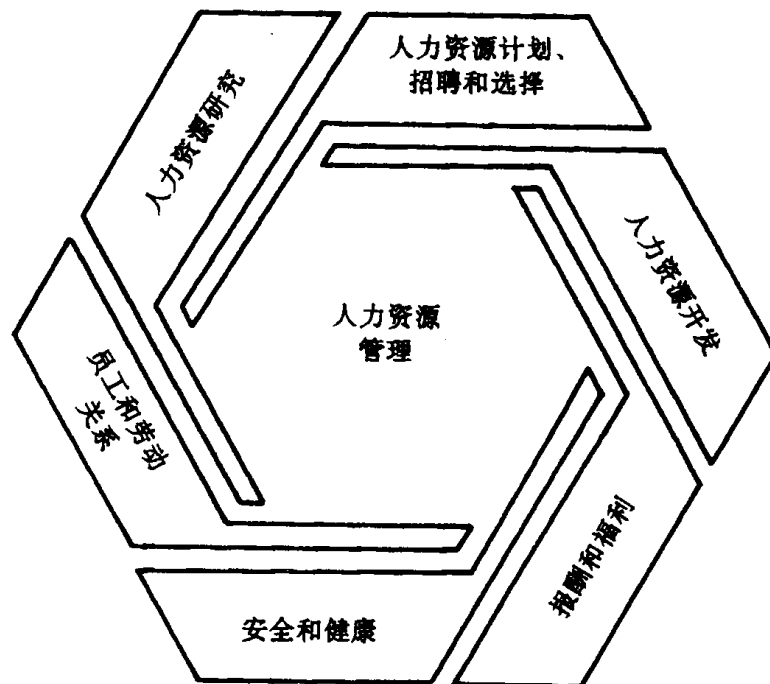
基本责任是生产，而她的责任是人力资源。桑德拉作为人力资源经理，必须不断地处理许多比尔和其他经理所面对的与人力资源相关的问题。她的工作是帮助这些经理满足整个组织对人力资源的需求。在一些公司里，她的职能也被称为人事、员工关系或劳资关系。

## § 2 人力资源管理的职能

当今的人力资源问题是巨大的，并且仍在不断扩大。人力资源经理面对大量的挑战，从不断变化的劳动力到应付不断出现的许多被政府所限制的欺诈行为。因为人力资源问题如此重要，所以正在引起高层管理者的日益关注。许多问题会直接报告给董事长或总经理，而其他的问题则逐级递交给他们。

人力资源经理通过人力资源管理系统来开展工作。如图 1.1 所示，6 个职能区域同人力资源管理有效地联系起来：人力资源计划、招聘和选择；人力资源开发；报酬和福利；安全和健康；员工和劳动关系；人力资源研究。一项由人力资源管理协会指导的重要研究证实，这些方面基本上组成了人力资源的管理领域。<sup>5</sup> 在每个领域要取得工作的成功，则要求正确的管理实践。下面我们将讨论这些职能。

图 1.1 人力资源管理系统





## ——如何实施人力资源管理

所有各章都出现了标有“人力资源管理实践”和“人力资源管理事件”的部分。这些部分让你在实际中对可能发生的什么情况做出决策。这些部分的设计使你身临其境，思考在典型的人力资源管理情形中你将做何响应。“开发人力资源管理技术：一种经验的练习”（包含在除本章外的全部各章中），让学生考虑在模拟的实际情形中他们将做何响应。每个练习使你有能力分析你将如何很好地处理与人力资源管理有关的事情。

## 2.1 人力资源计划、招聘和选择

一个组织为了实现它的目标，在特定的地点和时间上，必须有能够胜任特定工作岗位的员工。聘用到这样的员工要进行人力资源计划、招聘和选择这三个程序。

人力资源计划（HRP）是系统地检查人力资源需求的过程，以确保在需要的时候能够聘用到满足技术和数量要求的员工。招聘是吸引足够数量的个人并且鼓励他们申请到组织中工作的过程。选择是组织从一组申请人中录取那些最适合公司及其招聘岗位的个人的过程。成功地完成这三项任务对组织有效地实现它的目标是极为重要的。

## 2.2 人力资源开发

人力资源开发（HRD）帮助个人、团体和整个组织更有成效。因为个人、工作和组织总在变化，所以人力资源开发是必需的。另外，公司要保持其竞争力，必须在人力资源开发过程中不断地改进和提高。当一个人进入公司并且自始至终从事其职业时，这一开发过程就应该开始了。大规模的人力资源开发项目被称为组织发展（OD），其目的是改变公司的内部环境，使员工更有效地工作。

人力资源开发的其他方面包括职业计划和绩效评价。制定职业计划是一个规定人力资源目标和建立实现目标措施的过程。个人的职业和组织的需要并不是孤立与矛盾的。组织应该在职业计划中帮助员工，以致两者的需要都能被满足。通过绩效评价评价员工和工作小组，以确定他们是如何较好地完成指定任务的。绩效评价为员工提供了利用他们的实力克服存在的不足的机会，从而使他们变得更令人满意和更富有成效。

在全书中，特别是在“人力资源开发”的章节中，我们使用术语“操作工”。操作工（operative employees）是指在一个组织中，除经理和诸如工程师、会计师或专职秘书等专门人员外的所有工人。例如：钢铁工人、卡