

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 斯蒂芬·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

人力资源管理

(第六版)

德里克·托林顿

[英] 劳尔·霍尔 著

史蒂芬·泰勒

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

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

2007 年 10 月第 1 版

2007 年 10 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 Learning 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技能课程，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 HM-SO 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 (Sonnefield, 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 (Meggison, 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刑法制度及其执行
3. 评估民法在健康及安全方面，尤其是在解决工作压力方面日趋重要的作用
4. 概括出几种可行的提高员工精神方面福利的方法
5. 确定几种防范工伤的有效方法
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)

Salem, Lazarus 和 Gullen (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、沟通能力、技术管理的能力和应对压力的能力”。其他研究人员提出了另外一些特征, 非处理紧急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触情绪, 但这种情况很少发生 (Bacon & Blyton, 2003)。

来自同事的压力
来自同事的压力会带来低水平的缺勤率, 这是由于员工意识到如果自己不够努力, 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可能会导致过度紧张, 这将对团队中员工参与所具有的正效应, 也有认为同事的压力使得每个员工变得积极和参与, 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。Ezamel 和 Wilmot (1998) 的研究发现, 如果团队的整体绩效与奖励挂钩, 团队内社交性质的问题 (例如同事之间的一些闲谈) 会激起别的团队成员作为监督者的行动。

实践之窗
Bacon 和 Blyton 考察了 British Steel (原名 Corus) 的 Shotton Mill, 研究在不同类型的团队中团队合作的影响力。他们对几年前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后类似调查结果进行比较, 并且采用了跟踪调查。他们发现团队的参与者普遍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。尽管工作的强度增加了, 但他们也承认由于以前的职位和工作任务不同, 效果也存在一些差别。以前的手工工人认为他们得到了更多的培训, 可以自由选择适合自己的工作方式, 与以前作为生产工人相比更多地参与了决策。那些在较低岗位工作的工人没有感觉到自己的工作满足度有显著的增加, 因为他们获得团队合作所提供的各种机会都较少, 例如工作多样性、自由选择自己喜欢的工作方式、接受培训和使用技能等方面。

资料来源: Adapted from N. Bacon and P. Blyton, 2003, "The impact of teamwork on skills, employee perceptions of who gives and who takes", *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 13-20.

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愿意保留他们在组织中的其他角色。他们通常把自己看成是某一职能部门的一员, 如市场部、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”这个词 (例如苹果项目) 逐渐替代了“团队”这个词以克服其精神消沉的含义 (参见 Pooled, 1997; Bancher and 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, 团队成员被分配到项目小组里做全职或兼职的工作。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, 在世界上不同的角落, 其工作是基于电视会议等技术的进行。然而, Bal 和 Gandy (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

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。Goleman 认为, 情商智力五个方面的能力是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, 这依旧是我们将继续争论的话题。因为 Goleman 所用的术语与那些特征领导理论中提到的术语极为相似, 所以, 我们通常把 Goleman 情商或情商理论的一个“学理”在一定程度上的 Goleman 模型是为了特征法和风格法。确实我们将面临 之间的、有趣的, 很多研究人员和学生已经承认, 综合考虑个性和行为方式会给这方面的研究带来很大价值, 其中值得一提的是, Higgs 2003 已经把这种方法与情商智力相结合。

Rajan 和 Van Kenen (1997) 同样认为, 领导者拥有强大的情商智力, 这包括自我意识、对工作的承诺和以及对其他人情绪的理解。他认为, 这些特征在发展中个人技能时尤其重要。Herlihy 和 Lantieri (1997) 同样认为, 领导者必须能够控制工作中一些无法避免的精神痛苦, 这就需要领导者能够“容忍一系列的不确定、挑战和痛苦”。Goffe (2002) 也指出, 一个支持型领导者需要清楚地承认自己的不足 (这是情理之中的), 认清形势的需要, 有移情和自我意识。

练习 14.1
考虑你听说过或见过的领导者——尤其是那些特别有效的或者无效的:
1. 在他们的个性特征上有什么不同?
2. 在他们的行为方式上有什么不同?
3. 特征和行为是以某种方式相关联的吗? 如果是, 又是怎样关联的呢?
4. 你认为哪一种方法能更为有效地帮助你理解有效领导的本质? 特征法还是行为(风格)法?

“最佳的领导方式”——领导风格和行为是什么?
把领导能力看成是一系列永久的个人特征的研究并不令人满意, 这也导致了学术界的进一步研究——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或特征不是我们的全部特征。这就是研究的出发点——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行动构成的, 并且这些行为是可以人为学习的。Folop 等人 (1999) 建议我们用此观点去理解 McGregor 的 (企业的人性假设) (The Human Side of Enterprise)。McGregor 认为美国公司在管理员工时, 假定他们的员工害怕工作, 需要持续的指导、监督和控制。这就是我们所说的 X 理论, 而不是假定员工都是具有责任心、愿意承担责任、相信工作 (这就是 Y 理论)。McGregor 认为管理者的这一假设决定了他的管理方式, 这也决定了员工回馈这一管理方式。因此, 如果员工基于 X 理论方式进行管理, 他们就会以 X 理论方式去工作; 相反地, 如果员工基于 Y 理论方式管理, 他们就会以 Y 理论方式来回应管理。这就告诉我们, 管理风格应该偏向 Y 理论, 那么员工将承担起责任, 感受到激励而努力工作。虽然这本书写于 40 多年前, 但它的这一思想至今仍经常被引用 (见 Bass 等人, 2000)。同时, 它也能很好地解释我们在本章后面提到的授权领导或后英雄型领导方法。另外一种风格法研究是由 Blake 和 Mouton (1986) 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价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所应具有良好绩效的表现形式,我们也看到了领导能力和激励在提高绩效方面的重要性。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。这种具有里程碑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价面谈中出现,说它们是里程碑式的是因为其正式性、职务性,还因为它唯一的贡献是我们的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,是北方公司所没有的,但这两家公司都历史悠久,而且拥有交叉的保险市场。这是导致接管的原因之一。另一个原因是专业人员需要长期的培训和更高的专业化水平。在南部公司中有 300 位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。现在所有人都希望渡过这段困难时期以后会逐渐走出低谷,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惊慌,同样地,他们又担心下一轮的人员冗余而得不到安置,尤其是那些 50 岁以上的员工。北方公司的员工在撤出市区问题上存在分歧。居住在城市西边的人们,因为他们家都在远离市区的乡下,离新的办公地点较近,所以他们很乐意在新的办公地点工作。而居住在城市另一边的人们则很担心——有些员工不愿意跑这么长的路上班,或由于其他的原因不愿意搬迁到城市的另一边工作。有些员工赞成搬迁,但他们发现房价差别太大了。还有些员工对不在市区工作感到失落,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	高中级部门	35		
B	专业低级的部门	1700	(包括 300 名专业人员)	
C	办事员/辅助员	600		
D	体力辅助人员	65		

当前的员工情况表如下:

	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 名专业人才,而北方没有。

案例研究问题提供了一系列商业场景,鼓励学生对所书所学的内容加深理解

人力资源管理 (第六版) · 397 ·

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性参考。

本章总结

20.1 20 世纪的大部分时期英国雇员关系是由工会和集体谈判主导的。
 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 随着工会变得边缘化,管理者寻找其他雇员参与方式使之发挥更大的作用。
 20.4 日益增长的法律的要求,而非雇员的需求促使制定了管理雇员关系的规章。
 20.5 我们能列出七种集体可类别,说明它们在全体雇员参与水平和类别上的不同。
 20.6 个别雇员参与提议是一种直接雇员参与方法,不通过工人代表。最主要的方式是团队会议、态度调查、质量圈、新闻导报以及团队协作。
 20.7 尽管近些年有证据表明各国的雇员关系实践趋于集中,但各国的雇员关系体系在重要方面仍大相径庭。

讨论题目

1. 为什么要让员工参与管理? 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雇员参与方式最有吸引力? 为什么?

深入阅读材料

Boeri, T., Brugiavini, A. and Calmfors, L. (eds) (2000) *The Role of Unions in the Twenty First Century*. Oxford: OUP

Gosnell, 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性著作,尤其是关于工会状况的著述,我们并不缺乏。这本书由 Gosnell 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。Boeri, Brugiavini 和 Calmfors (2000) 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

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

如果不可能性进行的工作场所雇员关系调查的发现考虑在内,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

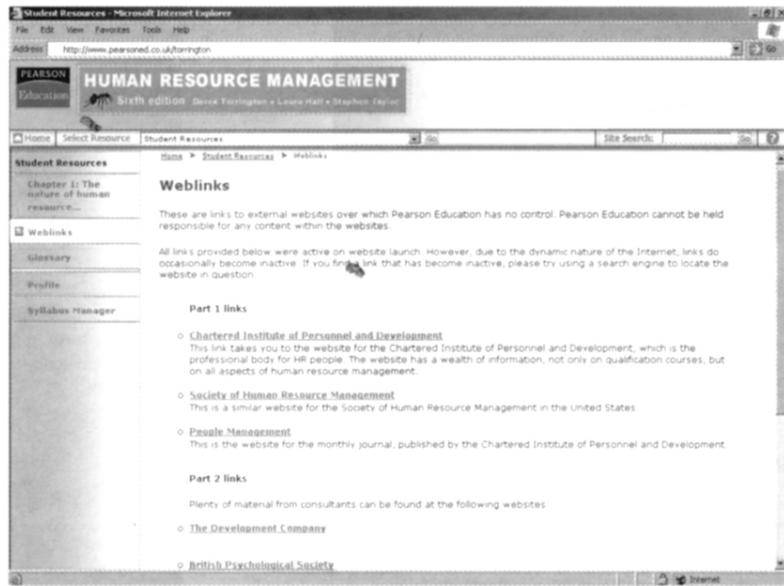
第四章 开发 · 381 ·

测试题

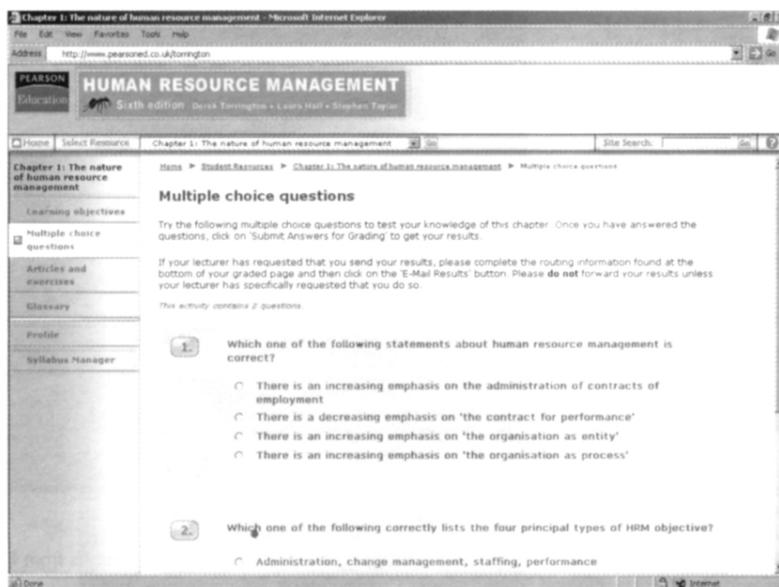
1. 列出国家职业资格的本质和目的。它们有什么样的影响?
2. 讨论在职培训与脱产培训的优缺点。这两种培训方式各适用于哪些情况?
3. 辨识企业影响“技能需要”的因素。请讨论经理如何确保员工培养有利于胜任所有岗位的能力和知识。
4. 假如你是一个企业的人力资源经理,为了使员工更有效地管理自己的职业生涯,你应该采取哪些措施?
5. 职业的概念是什么? 它是如何变化的? 人们如何管理它?
6. 在下面几项中选一个: (a) 职业规划; (b) 职业顾问; (c) 继任计划。给它下一个定义,并简要描述它在企业里采取的形式。讨论其实施成功的评价标准,并思考这个评价标准是否: (i) 更合适; (ii) 是否比其他评价标准更易实施。
7. 向一线经理解释“教练员”的价值或是通过给下属体现的。
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。

测试题从不同的角度提出了总结性的问题

网站使用指导



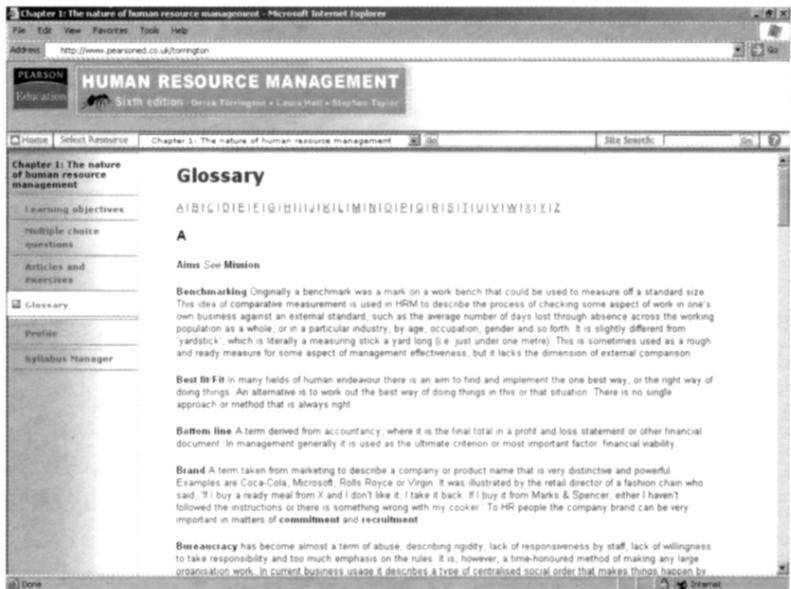
相关网站链接



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