

本科经济管理译丛

人力资源 管理精要

A Framework for Human
Resource Management
(Second Edition)

(第二版)

[美] 加里·戴斯勒(Gary Dessler) / 著
张 炜 / 译



中国人民大学出版社

人力资源 管理精要

A Framework for Human
Resource Management
(Second Edition)

(第二版)

[美] 加里·戴斯勒(Gary Dessler) / 著
张 炜 / 译

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理精要(第二版)/[美]戴斯勒著;张炜译.

北京:中国人民大学出版社,2004

(本科经济管理译丛)

ISBN 7-300-05257-6/F·1603

I.人…

II.①戴…②张…

III.企业管理—劳动力资源—资源管理—高等学校—教材

IV.F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 000197 号

本科经济管理译丛

人力资源管理精要(第二版)

[美]加里·戴斯勒 著

张炜 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242(总编室)

010-62511239(出版部)

010-62515351(邮购部)

010-62514148(门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 唐山市润丰印务有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16

版 次 2004 年 3 月第 1 版

印 张 19.25 插页 6

印 次 2004 年 3 月第 1 次印刷

字 数 372 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



中文版序言

如果你正在阅读这本书,那你就可能是一名幸运的人,将有机会在中华人民共和国成为一名管理人员。与我相比,也许你更加清楚,中国的经济越来越繁荣,许多新的企业正在成立和扩展,而许多人正像潮水一样涌向中国的大城市去寻找工作的机会。那不能说不是一个令人渴望成为管理人员的地方。

当然,你现在手里拿着的这本书并不是一本关于中国式管理的书籍,它只是一本介绍管理基础的书籍,我希望无论哪里的管理人员都可以阅读这本书,并把学到的知道运用到他们的工作中去。这里,我进行明智的选择:不同国家里的事情一定是不同的,如人们的经验。与别的情形相比,这些差别将导致一些技术更容易适合某一些情况并在这些情况下运用。另一方面,这本书中的一些基本思想——包括管理人员应该尊重人们的尊严,要公平,他/她的礼貌和行为举止是得体的、被别人广泛接受的,以及履行他/她的责任这些思想——对一个中国的读者来说是很熟悉的,就像是对一名美国读者来说一样。

我很感谢中国人民大学出版社的专业人员邀请我与他们一起出版了这本书,他们是率先与我联系并让我对这个课题感兴趣,然后又为了保证这本书的出版而特别努力工作的卢俊先生,以及孟超先生和马小莉女士。没有什么比我知道通过这本书,我可以在一些情况中对我的读者的工作和生活进行积极的影响更让我高兴的了,趁这个机会我也要感谢中国人民大学出版社的全体成员。

加里·戴斯勒

2003年11月





前 言

《人力资源管理精要》以易读易懂的形式简明扼要地为学生和现任管理人员阐述了人力资源管理的基本理念和方法。它已成功地应用于:多维跨学科(如管理学加人力资源管理,或是人力资源管理加组织行为学)的模块化本科和研究生教学;相对简要地介绍人力资源管理的本科课程(如季度学期或是短学期的课程);更为专业化的人力资源管理课程,如“高科技企业的人力资源管理”;意欲简要地深入了解本学科以更新自身人力资源管理技能的执行经理。本书的首要任务就是为读者提供人力资源管理的核心理念和方法。因为所有经理都会担负人事方面的职责,所以本书的读者群是所有的管理学习人员,而非局限于未来的人力资源管理人员。

各章标题将与成功发行的前一版保持一致,但也进行了许多变动。当然,所有章节里的内容均已更新,囊括了人力资源管理领域的最新发现和最新思想。此外,还根据读者建议对许多主题进行了扩充。举例来说,扩充内容包括任意雇用和网络公司薪酬。正文中还加入了许多实例(如增加了小企业和跨国企业的示例)。鉴于计算机技术和信息技术被迅速应用在人力资源管理方面,本书各章还编入了更多的人力资源技术和网络人力资源的示例。现代的管理人员总要在工作中不断应对变化,因此本书扩充了变化这个主题,并具体给出了人力资源管理在应对变化中的有效应用的示例。

照例,我要对很多为本书提供帮助和支持的人深表谢意。在 Prentice Hall 出版社,主编纳塔利·E·安德森(Natalie E. Anderson)首先是向我提议编写这本书,其后又在开发基本内容和主题时给予了很大的帮助。编辑主任梅利莎·斯蒂芬斯(Melissa Steffens)在我写作进程中亦给予我颇多帮助。市场经理香农·摩尔(Shannon Moore)则热心支持该项目,提供了许多关于可能购买本书的读者的重要信息,并为我提供了急需的信息和支持。完全可以这么说,如果不是 Prentice Hall 出版社销售代表机构的专业人士不断给予我支持和忠告,我甚至都不会考虑编写此书。我还要感谢我的妻子克劳迪娅(Claudia),容忍我不得不在晚间和周末编写此书。最后,但绝不是说这最不重要,我要感谢我的儿子德里克(Derek)对我的支持,以及从他身上得到的东西。



目 录

第一章 当今人力资源管理	(1)
导 言	(1)
1.1 人力资源管理的工作	(2)
1.2 人力资源管理环境的变化	(5)
1.3 人力资源管理角色的变化	(9)
1.4 战略规划和人力资源管理	(12)
本书规划	(19)
本章回顾	(20)
应用练习	(21)
第二章 管理公平机会和多元化	(25)
导 言	(25)
2.1 公平就业机会法	(26)
2.2 有关歧视诉讼的防御	(39)
2.3 关于歧视性雇佣活动的具体说明	(41)
2.4 EEOC 的执行过程	(43)
2.5 多元化管理和反优先雇佣行动计划	(45)
本章回顾	(49)
应用练习	(50)
第三章 人事规划与招聘	(57)
导 言	(57)
3.1 什么是工作分析	(57)

3.2 招聘和筛选的过程	(68)
3.3 劳动力计划和预测	(69)
3.4 工作候选人的招聘	(73)
3.5 开发与使用申请表	(86)
本章回顾	(90)
应用练习	(91)
第四章 雇员测试与甄选	(97)
导 言	(97)
4.1 测试和甄选员工的基础	(97)
4.2 在工作中使用测试	(101)
4.3 面试预期的员工	(105)
4.4 使用其他甄选技术	(112)
本章回顾	(120)
应用练习	(121)
第五章 员工的培训与开发	(126)
导 言	(126)
5.1 员工上岗引导	(126)
5.2 培训过程	(127)
5.3 培训方法	(131)
5.4 经理的开发和培训	(137)
5.5 评估培训和开发的成果	(146)
本章回顾	(146)
应用练习	(148)
第六章 绩效评估	(154)
导 言	(154)
6.1 对绩效评估的简介	(154)
6.2 基本的评估方法	(158)
6.3 评估反馈面谈	(164)
6.4 更加有效的评估	(166)
本章回顾	(170)
应用练习	(171)

第七章 员工报酬	(175)
导 言	(175)
7.1 你的报酬由哪些因素决定	(175)
7.2 雇主如何确定工资率	(178)
7.3 报酬的当前趋势	(183)
7.4 激励方案	(186)
7.5 员工福利	(191)
本章回顾	(197)
应用练习	(199)
第八章 劳资关系的处理和集体谈判	(205)
导 言	(205)
8.1 劳工运动	(205)
8.2 工会与法律	(207)
8.3 工会的推进和选举	(211)
8.4 集体谈判过程	(219)
8.5 工会的未来	(225)
本章回顾	(228)
应用练习	(229)
第九章 职业管理和公平对待	(234)
导 言	(234)
9.1 建立公平	(234)
9.2 建立双向沟通	(235)
9.3 员工处罚和隐私	(237)
9.4 解雇管理	(243)
9.5 职业生涯管理:从受聘到退休	(247)
本章回顾	(251)
应用练习	(253)
第十章 保障安全与健康	(258)
导 言	(258)
10.1 员工安全与健康:引言	(258)



10.2 引发事故的原因	(264)
10.3 如何预防事故	(267)
10.4 员工健康:问题与对策 ^[56]	(271)
本章回顾	(280)
应用练习	(281)
词汇表	(287)



第一章

当今人力资源管理

学完本章后,你应该能够:

- 回答什么是人力资源管理的问题
- 讨论人力资源管理中环境变化的因素
- 描绘战略规划的本质
- 作为战略伙伴,列举一些有关人力资源管理的角色的例子

导 言

在新泽西州的一个码头上,一位在这里工作了43年的码头负责人说:“这里的码头不会再有马龙·白兰度(Marlon Brando),永远不会(指的是这个演员在电影《码头风云》中扮演的码头工人的经典形象)。人们过去常说,在码头上,人是铁造的,而船是木头造的……现在,大多数人锻炼身体的惟一方法就是去健身俱乐部了。”^[1]

那是因为,现在在码头工作,需要的是头脑而不是肌肉和力气。过去工人们需要花很多时间用钩子把货物吊上码头;现在他们只要核查存货总量,操纵10层楼高的货物起重机把货物运上船,然后卸货即可。30年前要500名工人花3个月才能卸完的货物,现在只用10个人在24小时之内就能完成。现在,在新泽西州的码头上以及在很多公司里,管理者们已经意识到了他们的一些竞争对手还没有意识到的东西:在这个竞争异常激烈的世界里,通常是公司的员工——公司的人力资源——给公司提供了最关键的竞争力。

1.1 人力资源管理工作

1.1.1 什么是人力资源管理

人力资源管理是指为了完成管理工作中涉及的人或人事方面的任务所需要掌握的各种惯例和方针政策。具体来说,就是聘用、培训、评估、鼓励和为员工提供一个安全并公平的工作环境。这些惯例和方针政策包括:

- 进行工作分析(确定每一位员工所承担工作的性质)
- 制定人力需求计划并开展人员招聘工作
- 对求职者进行甄选
- 引导并培训新雇员
- 工资及薪金管理(如何给雇员支付报酬)
- 提供奖金和福利
- 工作绩效评价
- 沟通(面谈、咨询与训导)
- 培训与开发
- 培养雇员对公司的责任感

作为一名管理者,你必须了解下列情况:

- 公平就业机会和反优先雇佣
- 雇员的健康与安全
- 申诉与劳资关系的处理

1.1.2 为什么说人力资源管理对所有的管理者来说都很重要

为什么说人力资源管理的概念和技术对所有的管理人员来说都很重要呢?如果我们把人们希望避免在管理过程中出现的与认识问题有关的那些错误列举出来,那么这一问题就可能比较容易回答了。例如说,管理人员不愿意:

- 雇佣一个不恰当的人来从事工作
- 员工流动率高
- 下属工作不尽力
- 由于自己的歧视行为而使公司被诉诸法庭
- 由于不安全的操作而使公司遭受联邦职业安全法律的制裁
- 由于对雇员缺乏培训而降低了本部门的效率
- 涉及了不公正的劳资关系

本书可以帮助你避免此类错误。更为重要的是,它可以帮助你借助别人的力量来达到自己的目标。记住,你可能成为一名把一切安排得井井有条的管理者(制定明智的计划,勾画出清晰的组织图,建立起现代化的流水线,以及实行各种复杂的会计控制),即使这样,你也可能成为一名失败的管理者(比如雇佣了不恰当的人或无法激励下属)。另一方面,许多管理者(无论是总裁、总经理、主管人员还是监督人员)可能都曾经在计划、组织或控制等职能不健全的情况下成功地进行了管理活动。而他们之所以能够成功,恰恰是因为他们懂得如何雇用合适的人来承担某项工作,并对他们进行激励、评价与能力开发。阅读本书的时候请记住,达到目的只是对管理的最低要求,作为一个管理者,你实际上必须借助别人的努力才能达到这些目的。这正如一位公司总裁所说的那样:

许多年来,人们一直都认为,对处于发展中的行业来说,资本是一个瓶颈。而我已经不再认为这种看法是正确的了。我认为真正的生产瓶颈是劳动力以及公司在招聘及留住优秀劳动力方面的无能。我还没有听过任何一项以良好的构思、充沛的精力和热情作为支持的重要计划会因资金的短缺而中止。我只知道那些行业的增长陷于部分停滞或完全被遏制的原因是因为它们不能维持劳动力的效率和工作热情。我认为,这种观点在将来会被证明是正确的。[2]

1.1.3 人力资源管理中的直线管理与职能管理

从某方面来讲,所有的管理者都是人事资源管理者,因为他们都参与招聘、面谈、甄选和培训这一类活动。然而,大多数企业又都有一个单独的人力资源管理部门和专门的人力资源部门经理。那么,这些人力资源管理人员的职责与直线管理人员在人力资源管理的职责方面是怎样的一种关系呢?让我们首先来看一看“直线”职权和“职能”职权的简短定义,然后再来回答这一问题。

职权,是指决定、指导他人工作以及发布命令的权力。在管理中,我们通常把直线职权和职能职权划分开来。直线管理人员(line managers)被授权指导下属的工作——他们通常都是某些人的上司。另外,直线管理人员负责实现组织的基本目标(比如饭店管理人员、生产管理人员和销售管理人员都是直线管理人员,他们对完成组织目标负有直接的责任。他们还有指导下属工作的权力)。另一方面,职能管理人员(staff managers)被授权以协助和建议的方式支持直线管理人员去实现这些基本的目标。人力资源管理者就是职能管理人员,他们负责就招聘、雇用、报酬等方面的问题向直线管理人员(比如负责生产和销售的管理人员)提供建议。

总的来说,公司中平均一个人力资源管理人员负责 100 个劳动力,近来随着就业人数的增加,这个比例有所下降。同时,人力资源管理人员和直线管理人员在大多数



的人力资源管理活动中都负有责任。比如,在一个有 2/3 公司回复的调查中,显示人力资源管理人员和直线管理人员共同负责员工的培训。^[3]

1.1.4 直线管理人员的人力资源管理职责

一位专家说:“直接与人打交道始终是哪一位直线管理人员的工作职责中密不可分的部分,这一点对于从总裁到最基层的主管人员来说都是一样的。”^[4]

例如,一家大公司将直线管理人员在有效的人力资源管理方面所负有的责任描述如下:

1. 把合适的人分配到适合的工作岗位上去;
2. 引导雇员融入公司(了解环境);
3. 培训新员工,让他尽快适应新的工作岗位;
4. 提高每位新员工的工作绩效;
5. 争取实现创造性的工作并建立和谐的工作关系;
6. 解释公司的政策方针和工作程序;
7. 控制劳动力成本;
8. 开发每位员工的工作能力;
9. 鼓舞部门内部员工的士气;
10. 保护员工的健康以及改善工作的物质环境。

在小型企业中,直线管理人员可以在没有别人帮助的情况下承担起上述人事管理职责。但是,当公司发展起来后,这些直线管理人员就需要一些人力资源管理辅助人员,运用他们所掌握的专业知识来提供建议和帮助了。^[5]

1.1.5 人力资源部门中的人力资源管理职责

人力资源管理部门负责向直线管理部门提供专业的帮助。^[6]一个大公司的人力资源管理部门中的职位情况如图 1—1 所示。可以看到,其中包括薪酬与福利管理人员、雇用与招聘管理人员、专业培训人员、专门处理员工关系的人员、安全管理以及职业保健人员。各类职责列举如下:

招聘人员:同周边人员保持联系并可能会经常出差去搜寻合格的求职者。

平等就业机会代表或反优先雇佣协调人:调查并解决有关平等就业机会的问题;检查组织行为,防止出现违法情况;整理相应的档案资料并向政府递交平等就业机会报告。

工作分析人员:搜集并审查与工作职责有关的详细信息,为编写工作说明书做好准备。

薪酬管理人员:拟定薪酬计划,管理各种员工福利计划。

专业培训人员:负责培训活动的计划、组织和指导工作。

劳资关系专家:就与劳资关系有关的所有问题向资方提出建议。〔7〕

人力资源经理的首要任务有随着时代的发展而不断变化的趋势(比如随着应聘者的可用性的变化而变化)。最近的一次调查表明,65%的人事主管(也就是人力资源经理)把员工的招聘、挑选和使用作为三个最重要的任务。其他的重要方面还包括培训和发展、员工利益、薪酬和劳资关系。〔8〕

1.2 人力资源管理环境的变化

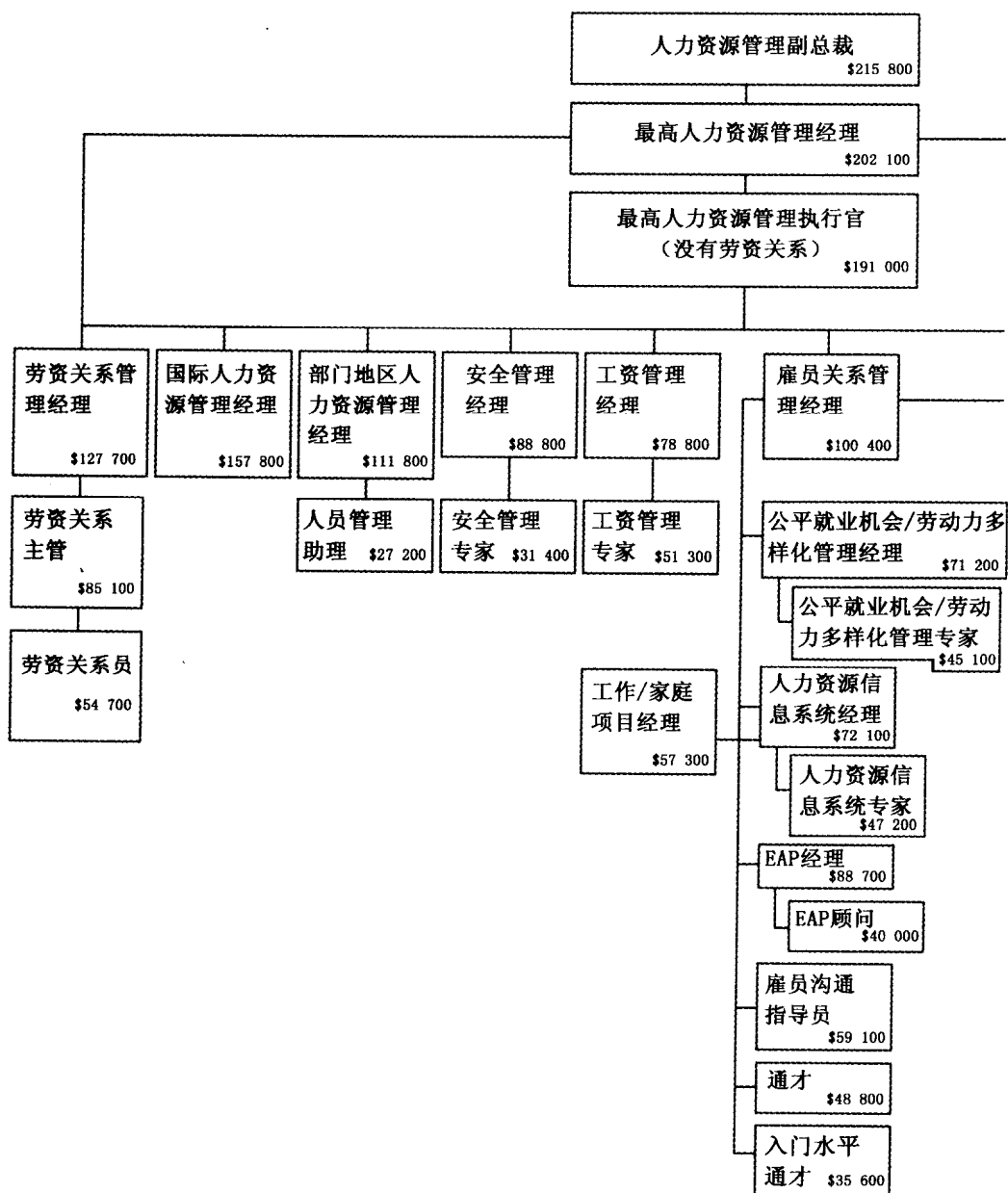
为了更好地理解现代人力资源管理在公司中的重要性,我们必须知道公司是怎样发展变化的,以及影响这些变化的趋势。比如说,就像你的的确确感受到的一样,当今的组织在不断增长的压力下变得更具竞争性——因此,健康维护组织(health maintenance organizations, HMOs)要求医院有更高的效率,公司在精简,大学在努力提高招生人数和学校员工的工作能力。全球性的竞争和放松管制是使竞争变得更加激烈的两个原因。其他的影响因素还有劳动力的多元性和劳动力的变化。

1.2.1 劳动力的多元性

随着妇女、少数民族和老年人不断涌入劳动力市场,劳动力的组成变得更加多样化。〔9〕比如说,1979年妇女在美国劳动力中所占的比例是42.1%,1994年这个数字增长到了46%,预计到2008年将为48%。〔10〕与此相关的是,美国目前已有2/3的单身母亲(分居的、离婚的、丧偶的或未婚的)处在劳动力大军中,其中带有3岁以下儿童的母亲占了45%。这样,企业会越来越多地要求人力资源管理部门帮助公司适应这些新员工的具体情况,比如,企业还会要求人事部门在合适的时候对这些新员工进行必要的基本技能训练。

劳动力在种族方面的变化更具戏剧性。比如,1992—2005年间,亚裔和其他(包括美国土著)在劳动力领域的增长将超过81%,同时黑人将增长25.2%,白人的增长将为15%。在同一时期,从全国就业人数的比例来看,白种工人的比例从1979年的87.6%下降到了1992年的85.5%,而到2008年预计为17%。在未来的10年里,西班牙裔劳动力比例的增加接近64%。〔11〕

同时,劳动力的老龄化也是一个趋势。1979年劳动力的平均年龄是34.7岁。这个数字一直保持增长,到1995年已经增长到了37.8岁,预计到2005年平均年龄会增长到40.5岁。〔12〕这主要是因为生育高峰的一代人生于1946—1964年间,他们在美国



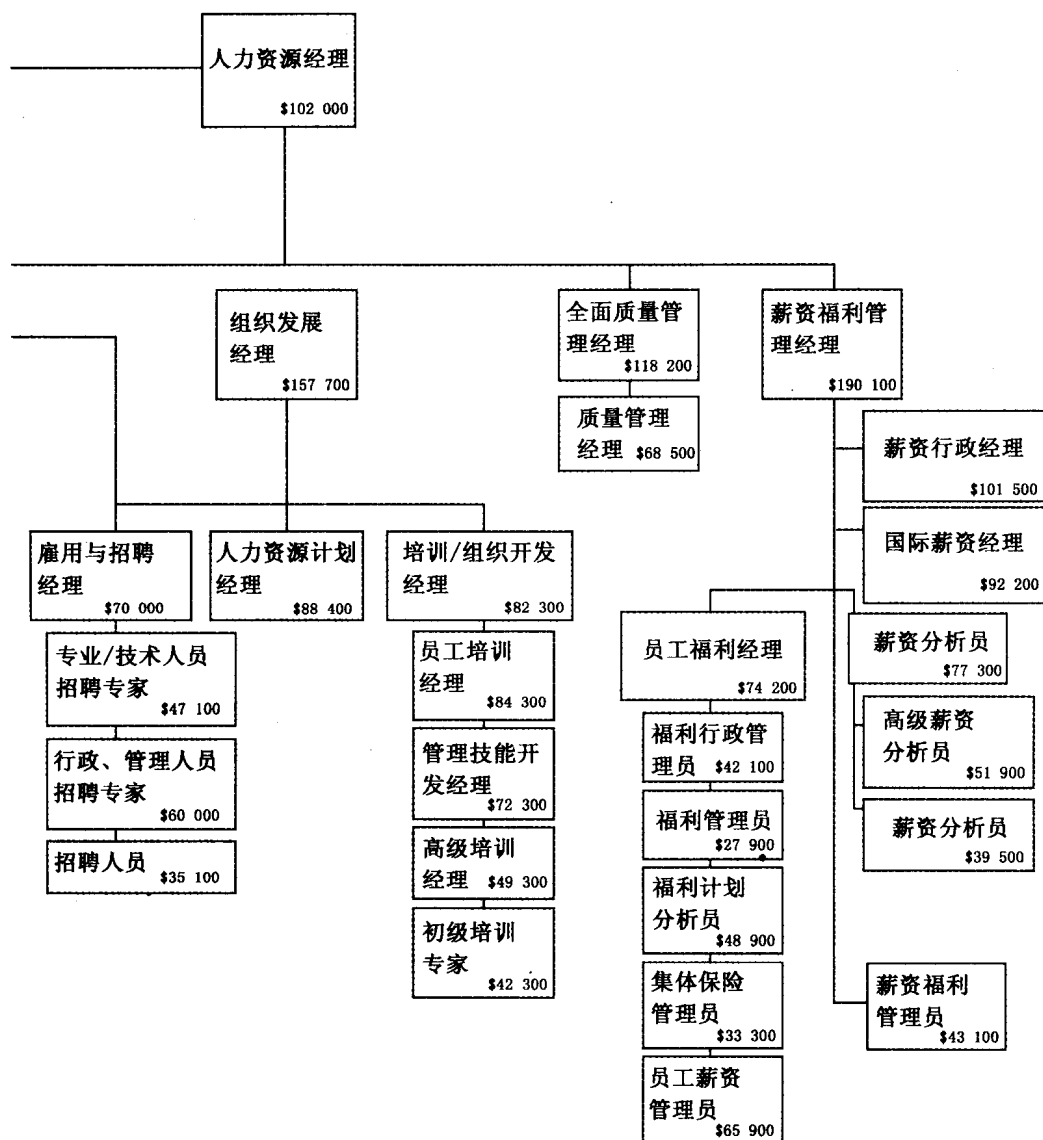


图1—1 一个大公司人力资源管理部门中的职位情况

资料来源: Reprinted with permission from *Bulletin to Management (BNA Policy and Practice Series)* 48, no. 38, pp.300-301 (September 18, 1997). Copyright 1997 by The Bureau of National Affairs, Inc. (800-372-1033) <<http://www.bna.com>>.

劳动力市场中占有半数席位。^[13]

劳动力多元性的增长增加了对人力资源管理部门的要求。^[14]比如,25~34岁年龄段的劳动力将出现缺乏,“35~44岁年龄段的人的工作机会将被45~54岁的人所占据,因为后者有更丰富的经验”^[15]。同时,1963—1981年间出生的一代人,据说比他们在生育高峰期出生的父母渴望得到更多的自主权,例如自由时间和“弹性”时间。^[16]随着更多的妇女参与工作,不断增多的双职工家庭会更加强烈地要求公司建立儿童看护设施,同时要求公司为双职工家庭提供旅游、计划和迁移所需。

1.2.2 全球化

全球化是指公司和企业向新的国外市场发展其生产或销售的趋势。对美国企业来说,全球化在许多方面都有所表现。美国的出口市场正在不断扩大,获得了巨大的利润,出口的国家从乌拉圭、墨西哥到荷兰、匈牙利和科威特。^[17]当生产商把它们的设备放到所有它们认为能获得最大利润的地方时,生产也在变得全球化。

为什么全球化对企业的领导者(包括人力资源管理者)来讲这么重要呢?一部分原因是全球化意味着更加激烈的竞争。在全球范围内,过去只和本地对手竞争的商家(从航空业、汽车制造业到银行业)发现它们必须面对国外竞争者的挑战。从进行全球化市场开发的劳动力到人员筛选、员工培训和侨居员工薪资政策的制定,应对全球化将是人力资源管理部门近几年面临的主要挑战。

1.2.3 工作本质的变化趋势

同时,工作(人们做什么和如何去做)也在发生变化。比如,技术的变化,包括信息技术和互联网,这些变化允许公司将资源重置,并把资源分配到成本最低的地方去;比如赫兹汽车租赁公司(Hertz, Rent-A-Car's)的存储中心就在俄克拉何马城。^[18]

另一个值得注意的趋势就是向服务业和知识领域的转化以及对人力资本的重视。首先,在北美和西欧,一场从生产到服务的重大转变已经发生。今天,美国约有2/3的劳动力在生产性服务业和运输性服务业,而不是生产产业中就业。事实上,20世纪80年代,美国制造业中劳动力所占的比重就已经下降到了12%。2008年以前,在美国将增加的2100万个新工作岗位中,几乎都属于这样的服务性行业,比如,计算机、数据处理、健康服务和工程服务。^[19]

(就像在新泽西州码头的)这些工作,将要求新类型的知识型工人和运用新的人力资源管理方法来应对这样的变化。^[20]就像《财富》杂志所说,现在“事实上,每一个美国的包裹邮递员、银行出纳员、零售人员、电话接线员和收银员都要依靠计算机工作”。^[21]事实上,现在大多数的工作对员工专业技术水平的要求都要远远高于20年或30年前的要求,所以人力资本很快就会代替机器,成为大多数公司成功的基础。结果