

清华管理学系列英文版教材



人力资源管理

Human Resource Management Ninth Edition

(美) 加里·德斯勒 (Gary Dessler) 著

第9版

清华大学出版社



清华管理学系列英文版教材



人力资源管理

Human Resource Management Ninth Edition

(美) 加里·德斯勒 (Gary Dessler) 著

第9版

清华大学出版社
北京

EISBN: 0-13066492-8

Original edition, entitled HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 9th Edition by Gary Dessler, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright ©2003.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

China Adapted edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD. and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS, Copyright ©2005.

This Adapted edition is manufactured in the People's Republic of China, and is authorized for sale only in People's Republic of China excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

仅限于中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)销售发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2005-3420

版权所有, 翻印必究。举报电话: 010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理: 第9版 / (美) 德斯勒 (Dessler, G.) 著. —北京: 清华大学出版社, 2005
(清华管理学系列英文版教材)

书名原文: Human Resource Management

ISBN 7-302-11827-2

I. 人… II. 德… III. 劳动力资源—资源管理—教材—英文 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 106528 号

出版者: 清华大学出版社

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

社总机: (010) 6277 0175

地址: 北京清华大学学研大厦

邮编: 100084

客户服务: (010) 6277 6969

责任编辑: 江 娅

印刷者: 北京市清华园胶印厂

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: 203×260 印张: 34.25

版次: 2005年10月第1版 2005年10月第1次印刷

书号: ISBN 7-302-11827-2/F·1340

印数: 1~5000

定价: 56.00 元

出 版 说 明

为了适应经济全球化的发展趋势，满足国内广大读者了解、学习和借鉴国外先进的管理经验和掌握经济理论的前沿动态，清华大学出版社与国外著名出版公司合作影印出版一系列英文版经济管理方面的图书。我们所选择的图书，基本上是已再版多次、在国外深受欢迎、并被广泛采用的优秀教材，绝大部分是该领域中较具权威性的经典之作。在本书的审阅过程中，我们得到了清华大学吴志明老师的支持、帮助和鼓励，在此表示谢意！

我们根据国内的教学实际，删去了本书的第14章“劳资关系与集体谈判”。我们在对原版图书进行删节的同时仍采用了原书的页码，因此读者在阅读过程中可能会出现有跳页的现象，而且文中提到的页码或内容有可能已被删掉而无法找到。由此给读者带来的诸多不便，我们深表歉意。

由于原作者所处国家的政治、经济和文化背景等与我国不同，对书中所持观点，敬请广大读者在阅读过程中注意加以分析和鉴别。

我们期望这套影印书的出版对我国经济科学的发展能有所帮助，对我国经济管理专业的教学能有所促进。

欢迎广大读者给我们提出宝贵的意见和建议；同时也欢迎有关的专业人士向我们推荐您所接触到的国外优秀图书。

清华大学出版社经管事业部

2005.8

总序

世纪之交，中国与世界的发展呈现最显著的两大趋势——以网络为代表的信息技术的突飞猛进，以及经济全球化的激烈挑战。无论是无远弗界的因特网，还是日益密切的政治、经济、文化等方面的国际合作，都标示着21世纪的中国是一个更加开放的中国，也面临着一个更加开放的世界。

教育，特别是管理教育总是扮演着学习与合作的先行者的角色。改革开放以来，尤其是20世纪90年代之后，为了探寻中国国情与国际上一切优秀的管理教育思想、方法和手段的完美结合，为了更好地培养高层次的“面向国际市场竞争、具备国际经营头脑”的管理者，我国的教育机构与美国、欧洲、澳洲以及亚洲一些国家和地区的大量的著名管理学院和顶尖跨国企业建立了长期密切的合作关系。以清华大学经济管理学院为例，2000年，学院顾问委员会成立，并于10月举行了第一次会议，2001年4月又举行了第二次会议。这个顾问委员会包括了世界上最大的、一些跨国公司和几家顶尖企业的最高领导人，其阵容之大、层次之高，超过了世界上任何一所商学院。在这样高层次、多样化、重实效的管理教育国际合作中，教师和学生与国外的交流机会大幅度增加，越来越深刻地融入到全球性的教育、文化和思想观念的时代变革中，我们的管理教育工作者和经济管理学习者，更加真切地体验到这个世界正发生着深刻的变化，也更主动地探寻和把握着世界经济发展和跨国企业运作的脉搏。

我国管理教育的发展，闭关锁国、闭门造车是绝对不行的，必须同国际接轨，按照国际一流的水准来要求自己。正如朱镕基总理在清华大学经济管理学院成立十周年时所发的贺信中指出的那样：“建设有中国特色的社会主义，需要一大批掌握市场经济的一般规律，熟悉其运行规则，而又了解中国企业实情的经济管理人才。清华大学经济管理学院就要敢于借鉴、引进世界上一切优秀的经济管理学院的教学内容、方法和手段，结合中国的国情，办成世界第一流的经营学院。”作为达到世界一流的一个重要基础，朱镕基总理多次建议清华的MBA教育要加强英语教学。我体会，这不仅因为英语是当今世界交往中重要的语言工具，是连接中国与世界的重要桥梁和媒介，而且更是中国经济管理人才参与国际竞争，加强国际合作，实现中国企业的国际战略的基石。推动和实行英文教学并不是目的，真正的目的在于培养学生——这些未来的企业家——能够具备同国际竞争对手、合作伙伴沟通和对抗的能力。按照这一要求，清华大学经济管理学院正在不断推动英语教学的步伐，使得英语不仅是一门需要学习的核心

课程，而且渗透到各门专业课程的学习当中。

课堂讲授之外，课前课后的大量英文原版著作、案例的阅读对于提高学生的英文水平也是非常关键的。这不仅是积累相当的专业词汇的重要手段，而且是对学习者思维方式的有效训练。

我们知道，就阅读而言，学习和借鉴国外先进的管理经验和掌握经济理论动态，或是阅读翻译作品，或是阅读原著。前者属于间接阅读，后者属于直接阅读。直接阅读取决于读者的外文阅读能力，有较高外语水平的读者当然喜欢直接阅读原著，这样不仅可以避免因译者的疏忽或水平所限而造成的纰漏，同时也可以尽享原作者思想的真实表达。而对于那些有一定外语基础，但又不能完全独立阅读国外原著的读者来说，外文的阅读能力是需要加强培养和训练的，尤其是专业外语的阅读能力更是如此。如果一个人永远不接触专业外版图书，他在获得国外学术信息方面就永远会比别人差半年甚至一年的时间，他就会在无形中减弱自己的竞争能力。因此，我们认为，有一定外语基础的读者，都应该尝试一下阅读外文原版，只要努力并坚持，就一定能过了这道关，到那时就能体验到直接阅读的妙处了。

在掌握大量术语的同时，我们更看重读者在阅读英文原版著作时对于西方管理者或研究者的思维方式的学习和体会。我认为，原汁原味的世界级大师富有特色的表达方式背后，反映了思维习惯，反映了思想精髓，反映了文化特征，也反映了战略偏好。知己知彼，对于跨文化的管理思想、方法的学习，一定要熟悉这些思想、方法所孕育、成长的文化土壤，这样，有朝一日才能真正“具备国际战略头脑”。

以往，普通读者购买和阅读英文原版还有一个书价的障碍。一本外版书少则几十美元，多则上百美元，一般读者只能望书兴叹。随着全球经济合作步伐的加快，目前在出版行业有了一种新的合作出版的方式，即外文影印版，其价格几乎与国内同类图书持平。这样一来，读者可以不必再为书价发愁。清华大学出版社这几年来在这方面一直以独特的优势领先于同行。早在1997年，清华大学出版社敢为人先，在国内最早推出一批优秀商学英文版教材，规模宏大，在企业界和管理教育界引起不小的轰动，更使国内莘莘学子受益良多。

为了配合清华大学经济管理学院推动英文授课的急需，也为了向全国更多的MBA试点院校和更多的经济管理学院的教师和学生提供学习上的支持，清华大学出版社再次隆重推出与世界著名出版集团合作的英文原版影印商学教科书，也使广大工商界人士、经济管理类学生享用到最新最好质优价廉的国际教材。

祝愿我国的管理教育事业在社会各界的大力支持和关心下不断发展、日进日新；祝愿我国的经济建设在不断涌现的大批高层次的面向国际市场竞争、具备国际经营头脑的管理者的勉力经营下早日中兴。

赵纯均 教授

清华大学经济管理学院院长
全国工商管理硕士教育指导委员会副主任

前 言

我们今天是在一个网络化的世界中生存。Gary Dessler 撰写《人力资源管理》一书的目标一直是为学生及实践中的管理人员以易读且实用的方式，对基本的人力资源管理概念和技巧进行完整而全面的阐述。第9版依然保持了原有的实用性和可读性，正是这些特色使本书畅销不衰。因为所有的管理人员都要执行与人员相关的任务，所以本书适用于所有的管理者，而并非只针对人力资源管理者。第9版更加强调“连通性”(connectivity)。书中用几十个新案例，生动地说明管理者如何通过使用网络来提升人力资源管理的功能性和效率。

连通性不仅仅指因特网。今天的管理者不能对战略思考敷衍了事，你的整个工作必须是连贯和一体的。要保持竞争力，必须确保公司的人力资源管理和其他活动与公司战略相联系。本书对市场中的战略以及人力资源管理进行了最全面而详细的阐述。各章都始于一个聚焦于某真实公司的“战略概览”(Strategic Overview)，该公司面临着战略挑战，并指明管理层如何通过人力资源管理来提升公司战略。各章对战略和人力资源两者关系的介绍，说明了公司在人力资源管理方面是如何做的。通过本书的学习，学生会为成为一个成功的管理者做好准备。

第9版的特色

正文的特色

新！对战略和人力资源管理的整合介绍 第1章包括对战略管理及其与人力资源管理相关性的概述。各章都以“战略概览”开始，它指出一个真实的公司所面临的战略挑战，并对人力资源管理在其中可能发挥的作用提出建议。随后，每章中间的“战略性人力资源管理”(Strategic HR) 专栏显示这家公司实际是如何做的。这些公司中，既有知名的大公司，也有中小规模的公司。

新！HR.NET 显示管理者如何通过网络来提升人力资源管理功能。HR.NET的一些主题包括：运用因特网推进多样化；在线招募；GE以技术为基础的培训；远程办公；进行网上薪酬调查；在线管理401(k)计划；全球人力资源信息系统。

新！新工作场所：多样化管理与全球人力资源管理 这一栏目强调多样化与全球人力资源管理方面的议题。第2章展开讨论了多样化管理，而且近一半的“新工作场所”(The New Workplace) 专栏提供了多样化管理的例子和技巧。另一半则阐述了全球人力资源管理实践，如培训海外雇员、制定外派人员薪金计划以及其他重要议题。而且，修订和扩展了一章(第16章)来专门针对国际人力资源管理实践，这一章深入阐述了国际人力资源甄选、培训、薪酬管理，以及雇员法律和要求的国际间差异等问题。

Entrepreneurs+HR 中小规模企业的管理者面临独特的人力资源挑战。第9版用

“Entrepreneurs+HR”专栏阐明本章的内容如何应用于小企业环境。主题包括：扩充管理团队（第4章）；授权给雇员（第8章）；小企业的激励计划（第12章）。

Research Insight 如同第8版，这些特殊的部分展示诸如面试与评估等领域的最新研究发现，并提供一个鲜活的、真实的“画面”。你会在每一章看到一到两个 Research Insight。

新！High-Performance Insights 这些正文中的特殊部分展示企业如何运用现代人力资源管理实践建立更好、更快、更有竞争力的组织。例如，第4章表明GE与思科公司如何通过使用网络人力资源管理技术在招募高技术员工时反应更快、更有竞争力；第13章显示Weirton Steel公司如何通过员工薪酬方法降低成本；第15章表明Dayton Parts公司如何通过一项新的安全管理程序降低费用、提升业绩。

新！WEBNOTES WEBNOTES用真实的截屏图显示人力资源管理通过因特网实施基本的人力资源管理功能的多种方法。WEBNOTES出现在每一章中。

页边术语 正文中的关键术语及其定义被提炼出来放在页边空白处。

章末特色

章末总结 每一章结尾都有一个逐点详述的内容总结，通过这个总结，学生可以很快回忆起本章学过的内容，并进行及时回顾和复习。

新！Tying It All Together 每章结尾都对这一章之前和之后的内容进行了简短描述，从而将每一章的主题都串联在一起。

练习与课外作业 评论者希望有更多的学习资源，以帮助和鼓励课外学习，因此我们对章后练习进行了加强。在每一章，你会看到：

1. **讨论题** 每章都有一组讨论题，以供课堂讨论或课外练习。
2. **个体和团体活动** 3~4个“个体和团体活动”(Individual and Group Activities)可用于课堂或课外的学习小组。
3. **实践练习** 这些练习有助于学生将他们的知识应用于互动的团体情形中。
4. **案例** 每一章都包括两类案例：应用案例(Application Case)的篇幅较长、较深入，为课堂讨论和书面作业提供了素材；本版新增的连续案例(Continuing Case: LearnInMotion.com)出现在每一章的后面，使学生有机会去解决一个新创网络公司面临的难题。

教学支持

教师可以登录 www.prenhall.com/dessler，这是为教师定制的课程站点，包括沟通工具，一键式章节内容浏览，教学资源（如当前事件和在线练习），等等。对于学生，网站有一个互动学习指南（多选、对/错、小论文）。在线学习资源包括课本中列出的所有公司和网络资源的链接、自测练习、人力资源认证协会(HRCI)认证考试指南等。

致谢

在对本书全部内容负全责的同时，我要向几位对我提供专业帮助的人士表示感谢。这包括对新一版《人力资源管理》进行审阅的几位教师。同时，我还要感谢我在佛罗里达国际大学的同事 Herman Dorsett 和 Ronnie Silverblatt。

我感激 Prentice Hall 诸位工作人员的支持和专心帮助。同时，我要感谢家人对我的鼓励、支持和耐心。

简 明 目 录

第1部分 导论	1
第1章 人力资源管理的战略地位	1
管理者的人力资源管理工作	2
战略计划与战略趋势	6
人力资源管理的战略地位	10
本书的计划	19
第2章 公平就业机会与法律	25
1964—1991年的公平就业机会法律	26
1991年至今的公平就业机会法律	33
对有关歧视诉讼的防御	39
一些歧视性雇佣活动	43
公平就业机会委员会(EEOC)执行程序	45
多样性管理与纠正歧视行动计划	50
第2部分 雇员招募与配置	59
第3章 工作分析	59
工作分析的本质	60
搜集工作分析信息的方法	63
工作说明书的编写	71
工作规范的编写	76
“无业”世界中的工作分析	82
第4章 人员计划与招募	89
人员计划与预测	90
有效招募	97
内部候选人来源	98
外部候选人来源	101
招募一个更多样化的劳动力队伍	116
工作申请表的设计与使用	119
第5章 雇员测试与甄选	126
仔细甄选为何重要	127
测试的基本概念	127
测试的类型	136

工作样本与工作模拟	141
其他甄选技术	144
雇佣前信息服务	148
第6章 面试求职者	160
面试概述	161
哪些错误会损害面试的有用性	169
有效面试的设计与实施	173
第3部分 培训与开发	184
第7章 雇员的培训与开发	184
新雇员上岗引导	185
培训程序	187
传统的培训方法	192
电子培训	196
为特殊目的进行的培训	200
管理者的开发与培训	204
培训效果评价	210
第8章 管理战略性组织更新	216
人力资源在组织变革中的作用	217
管理组织变革与发展	217
制定全面质量管理计划	224
创建以团队为基础的组织	227
人力资源与业务流程再造	232
弹性工作安排	234
第9章 工作绩效评价与管理	240
评价程序	241
评价方法	243
工作绩效评价：问题及解决方案	253
工作绩效评价面谈	261
绩效评价在绩效管理中的作用	265
第10章 职业管理与公平对待	273
职业管理基础	274
晋升与调动的管理	277
职业管理与承诺	280
公平对待管理	282
解雇管理	288
第4部 薪酬	301
第11章 战略性工资方案的制定	301
确定工资率需考虑的基本因素	302

如何确定工资率	307
管理工作和专业工作薪酬的确定	319
薪酬的新趋势	321
第 12 章 绩效工资与奖金	333
金钱与激励	334
生产工人激励计划	335
中高层管理人员激励计划	337
销售人员激励计划	343
其他专业人员及非管理人员激励计划	348
组织整体范围内的可变薪酬计划	350
建立有效的激励计划	355
第 13 章 福利与服务	363
当前的福利状况	364
非工作时间的福利	364
保险福利	373
退休福利	377
雇员服务	383
弹性福利计划	388
第 5 部分 雇员保障	427
第 15 章 雇员安全与健康	427
雇员安全与健康的重要性	428
职业安全法	428
管理层的承诺与安全	435
引发事故的原因	436
如何预防事故	439
雇员健康：问题与对策	445
第 6 部分 全球人力资源管理	464
第 16 章 全球人力资源的管理	464
人力资源与企业的国际化	465
通过甄选来提升跨国分派的成功率	468
国际员工的培训与维持	473
结束语：战略性人力资源	481
注释	489
术语表	527
主题索引	543

Contents

PART 1 INTRODUCTION 1

Chapter 1 The Strategic Role of Human Resource Management 1

Strategic Overview: Dell Computer Corp. 1

The Manager's Human Resource Management Jobs 2

Why Is HR Management Important to All Managers? 2

Line and Staff Aspects of HRM 3

Cooperative Line and Staff HR Management: An Example 6

Strategic Planning and Strategic Trends 6

The Basics of Strategic Planning 6

The Strategic Planning Process 7

Basic Strategic Trends 7

Managerial Consequences of the Basic Trends 10

HR's Strategic Role 10

HR's Evolving Role 11

Strategic Human Resource Management 11

HR's Role As a Strategic Partner 11

HR and Technology 14

HR.NET: The HR Portal 15

HR and Employee Performance and Commitment 16

Strategic HR: Dell 17

Is There a "One Best HR Way"? 18

The Plan of This Book 19

Summary 20

Tying It All Together 21

Discussion Questions 21

Individual and Group Activities 21

Experiential Exercise: HRM As a Strategic Partner 22

Application Case: Jack Nelson's Problem 22

Continuing Case: LearnInMotion.com, Introduction 23

Chapter 2 Equal Opportunity and the Law 25

Strategic Overview: Longo Toyota 25

Equal Employment Opportunity 1964–1991 26

Title VII of the 1964 Civil Rights Act 26

Executive Orders 27

Equal Pay Act of 1963	27
Age Discrimination in Employment Act of 1967	27
Vocational Rehabilitation Act of 1973	28
Vietnam Era Veterans' Readjustment Assistance Act of 1974	28
Pregnancy Discrimination Act of 1978	28
Federal Agency Guidelines	28
Sexual Harassment	29
Early Court Decisions Regarding Equal Employment Opportunity	31
Equal Employment Opportunity 1989–1991: A Shifting Supreme Court	32
Equal Employment Opportunity 1991–Present	33
The Civil Rights Act of 1991	33
The New Workplace: Enforcing the 1991 Civil Rights Act Abroad	34
The Americans with Disabilities Act	34
State and Local Equal Employment Opportunity Laws	37
Defenses Against Discrimination Allegations	39
Adverse Impact	39
Bona Fide Occupational Qualification	41
Business Necessity	42
Other Considerations in Discriminatory Practice Defenses	43
Some Discriminatory Employment Practices	43
Discriminatory Recruitment Practices	43
Discriminatory Selection Standards	44
Sample Discriminatory Promotion, Transfer, and Layoff Practices	45
The EEOC Enforcement Process	45
Processing a Charge	45
Conciliation Proceedings	46
How to Respond to Employment Discrimination Charges	47
Mandatory Arbitration of Discrimination Claims	49
Diversity Management and Affirmative Action Programs	50
Managing Diversity	50
Strategic HR: Longo Toyota's Competitive Advantage	51
Boosting Workforce Diversity	51
Equal Employment Opportunity Versus Affirmative Action	52
Affirmative Action: Two Basic Strategies	52
HR.NET: Recruiting Minorities Online	54
Summary	54
Tying It All Together	55
Discussion Questions	55
Individual and Group Activities	56
Experiential Exercise: Too Informal?	56
Application Case: A Case of Racial Discrimination?	57
Continuing Case: LearnInMotion.com, A Question of Discrimination	57

PART 2 RECRUITMENT AND PLACEMENT 59

Chapter 3 Job Analysis 59

Strategic Overview: U.S. Bank 59

The Nature of Job Analysis 60

 Uses of Job Analysis Information 60

 Steps in Job Analysis 61

Methods of Collecting Job Analysis Information 63

 The Interview 63

 Questionnaires 67

Observation	67
Participant Diary/Logs	67
Quantitative Job Analysis Techniques	68
Using Multiple Sources of Information	71
Writing Job Descriptions	71
Job Identification	73
Job Summary	73
Relationships	74
Responsibilities and Duties	74
The New Workplace: Writing Job Descriptions That Comply with the ADA	75
Standards of Performance and Working Conditions	75
HR.NET: Using the Internet for Writing Job Descriptions	76
Writing Job Specifications	76
Specifications for Trained Versus Untrained Personnel	77
Specifications Based on Judgment	77
Specifications Based on Statistical Analysis	79
Entrepreneurs + HR: A Practical Job Analysis Approach	79
Job Analysis in a “Jobless” World	82
From Specialized to Enlarged Jobs	82
Why Managers Are Dejobbing Their Companies	82
Strategic HR: Implementing the New Strategy at U.S. Bank	85
Summary	86
Tying It All Together	86
Discussion Questions	86
Individual and Group Activities	87
Experiential Exercise	87
Application Case: Tropical Storm Allison	87
Continuing Case: LearnInMotion.com, Who Do We Have to Hire?	88
Chapter 4 HR Planning and Recruiting	89
Strategic Overview: Sutter Health	89
Employment Planning and Forecasting	90
How to Forecast Personnel Needs	91
Forecasting the Supply of Inside Candidates	93
Forecasting the Supply of Outside Candidates	96
Effective Recruiting	97
The Recruiting Yield Pyramid	97
Internal Sources of Candidates	98
Finding Internal Candidates	99
Hiring Employees—the Second Time Around	99
Succession Planning	100
Outside Sources of Candidates	101
Advertising	101
Employment Agencies	103
Temp Agencies and Alternative Staffing	104
Executive Recruiters	107
Entrepreneurs + HR: Expanding the Management Team	108
College Recruiting	109
Referrals and Walk-Ins	111
Recruiting on the Internet	112
HR.NET: Recruiting Online	113
Strategic HR: Using an E-Recruiting ASP	115
Recruiting a More Diverse Workforce	116
Recruiting Single Parents	116
Older Workers As a Source of Candidates	117

The New Workplace: “Supervising the Graybeards”	118
Recruiting Minorities and Women	118
Welfare-to-Work	118
The Global Talent Search	119
Developing and Using Application Forms	119
Purpose of Application Forms	119
Equal Opportunity and Application Forms	120
Alternative Dispute Resolution	122
Using Application Forms to Predict Job Performance	122
<i>Summary</i>	122
<i>Tying It All Together</i>	123
<i>Discussion Questions</i>	123
<i>Individual and Group Activities</i>	123
<i>Experiential Exercise: Creating a Recruitment Ad</i>	124
<i>Application Case: Finding People Who Are Passionate About What They Do</i>	124
<i>Continuing Case: LearnInMotion.com, Getting Better Applicants</i>	125
Chapter 5 Employee Testing and Selection	126
Strategic Overview: City Garage	126
Why Careful Selection Is Important	127
Basic Testing Concepts	127
Validity	128
Reliability	129
How to Validate a Test	129
Equal Employment Opportunity Aspects of Testing	132
Test Takers’ Individual Rights and Test Security	133
The Issue of Privacy	134
Using Tests at Work	134
Computer-Interactive Testing	136
Types of Tests	136
Tests of Cognitive Abilities	136
Tests of Motor and Physical Abilities	137
Measuring Personality and Interests	138
Entrepreneurs + HR: Testing	138
Achievement Tests	140
HR.NET: Using the Web for Testing and Screening	141
Work Samples and Simulations	141
Work Sampling for Employee Selection	141
Management Assessment Centers	142
Video-Based Situational Testing	143
The Miniature Job Training and Evaluation Approach	143
Other Selection Techniques	144
Background Investigations and Reference Checks	144
Preemployment Information Services	148
The Polygraph and Honesty Testing	149
Graphology	151
Physical Examination	152
Substance Abuse Screening	152
Strategic HR: City Garage’s New Hiring Process	154
Complying with Immigration Law	154
<i>Summary</i>	155
<i>Tying It All Together</i>	156
<i>Discussion Questions</i>	156

- Individual and Group Activities* 157
Experiential Exercise: A Test for a Reservation Clerk 157
Application Case: Honesty Testing at Carter Cleaning Company 157
Continuing Case: LearnInMotion.com, Do You Have Sales Potential? 158

Chapter 6 Interviewing Candidates 160

Strategic Overview: Staples, Inc. 160

Basic Features of Interviews 161

Types of Interviews 161

Strategic HR: Staples's IT Employees 166

Administering the Interview 166

HR.NET: Online Interviews 168

Are Interviews Useful? 169

What Can Undermine an Interview's Usefulness? 169

First Impressions 169

Misunderstanding the Job 170

Candidate-Order (Contrast) Error and Pressure to Hire 170

Nonverbal Behavior and Impression Management 171

Effect of Personal Characteristics: Attractiveness, Gender, Race 171

The New Workplace: Employment Discrimination Testers 172

Interviewer Behavior 172

Designing and Conducting the Effective Interview 173

The Structured Situational Interview 173

How to Conduct an Interview 174

Entrepreneurs + HR: A Streamlined Effective Interview 177

Summary 179

Tying It All Together 180

Discussion Questions 180

Individual and Group Activities 181

Experiential Exercise 181

Application Case: The Out-of-Control Interview 182

Continuing Case: LearnInMotion.com, The Better Interview 182

PART 3 TRAINING AND DEVELOPMENT 184

Chapter 7 Training and Developing Employees 184

Strategic Overview: Channel 4, UK 184

Orienting Employees 185

Why Orientation Is Important 185

Using Orientation to Reduce Stress 187

The Training Process 187

Why the Training Business Is Booming 187

The Five-Step Training and Development Process 188

Training and Learning 188

Legal Aspects of Training 189

Analyzing Training Needs 189

Task Analysis: Assessing New Employees' Training Needs 190

Performance Analysis: Assessing Current Employees' Training Needs 190

Traditional Training Methods 192

On-the-Job Training 192

Apprenticeship Training 193

Informal Learning 194

Job Instruction Training 194

Lectures	194
Programmed Learning	195
Audiovisual Tools	195
Simulated Training	196
Electronic Training	196
Computer-Based Training	196
Electronic Performance Support Systems (EPSS)	197
Distance and Internet-Based Training	197
HR.NET: GTE's Technology-Based Training	199
Strategic HR: Channel 4 Becomes Competitive	200
Training for Special Purposes	200
Literacy Training Techniques	200
AIDS Education	201
Training for Global Business	202
Diversity Training	202
Customer Service Training	203
The New Workplace: Training Employees to Please Customers	203
Teamwork Training	203
Providing Lifelong Learning	204
Managerial Development and Training	204
What Is Management Development?	204
The New Leadership Development Methods	205
Managerial on-the-Job Training	205
Off-the-Job Training and Development Techniques	206
Executive Development in Global Companies	209
Evaluating the Training Effort	210
Designing the Study	210
Training Effects to Measure	210
<i>Summary</i>	212
<i>Tying It All Together</i>	212
<i>Discussion Questions</i>	213
<i>Individual and Group Activities</i>	213
<i>Experiential Exercise</i>	213
<i>Application Case: Reinventing the Wheel at Apex Door Company</i>	214
<i>Continuing Case: LearnInMotion.com, The New Training Program</i>	214
Chapter 8 Managing Strategic Organizational Renewal	216
Strategic Overview: Signicast	216
HR's Role in Organizational Change	217
Managing Organizational Change and Development	217
What to Change	217
Leading Change: Lewin's Process	219
A 10-Step Change Process	219
Using Organizational Development	221
Instituting Total Quality Management Programs	224
What Is Quality?	224
Total Quality Management Programs	225
HR's Role in Quality Management	225
Creating Team-Based Organizations	227
The Nature of Self-Directed Teams and Worker Empowerment	227
Entrepreneurs + HR: Lois Melbourne of Time Vision	228
How HR Helps to Build Productive Teams	228
Strategic HR: Creating Teams at Signicast	230
HR and Employee Involvement Programs	230