

21世纪经典原版经济管理教材文库

(英文版 · 第11版)

人力资源管理

(美) 约翰 M. 伊万切维奇 (John M. Ivancevich)

休斯敦大学

著



Human Resource Management
11th Edition



机械工业出版社
China Machine Press

21世纪经典原版经济管理教材文库

(英文版·第11版)

人力资源管理

(美) 约翰 M. 伊万切维奇 (John M. Ivancevich) 著
休斯敦大学



常州大学图书馆
藏书章

Human Resource Management

11th Edition



机械工业出版社
China Machine Press

本书从人力资源对管理者、员工和公司的影响及人力资源的保障、薪酬、发展、保护等方面着手,系统地讲述了人力资源的获取、开发、激励、保留等内容。

本书关注人力资源管理方法在真实的组织环境和情境下的运用,现实主义、理解、批判和管理导向的思考始终贯穿全书。书中还提供了丰富的案例资源、人力资源管理杂志精彩文章摘录、练习和讨论题,是理论与实践相结合的完美之作,具有很强的可读性。

John M. Ivancevich. Human Resource Management, 11th Edition.

ISBN 978-0-07-338146-2

Copyright © 2010 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

This authorized bilingual edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and China Machine Press.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书英汉双语版由机械工业出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版。

版权 © 2011 由麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司与机械工业出版社所有。

此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经出版人事先书面许可,对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播,包括但不限于复印、录制、录音,或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-2919

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理(英文版·第11版)/(美)伊万切维奇(Ivancevich, J. M.)著;—北京:机械工业出版社,2011.1

(21世纪经典原版经济管理教材文库)

ISBN 978-7-111-32926-8

I. 人… II. 伊… 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(2010)第259083号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:王振杰 白春玲

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2011年5月第1版第1次印刷

185mm×260mm·32.75印张

标准书号:ISBN 978-7-111-32926-8

定价:69.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

21世纪经典原版经济管理教材文库

出版说明

教育部在2001年颁布了《关于加强高等学校本科教学工作提高教学质量的若干意见》，明确要求高校积极开展双语教学。为适应经济全球化的挑战，培养现代社会需求的高级管理人才，推进高校“教育面向现代化、面向世界、面向未来”的发展，双语教学逐渐在我国大学教育中推广开来。

机械工业出版社华章公司为了满足国内广大师生了解、学习和借鉴国外先进经济管理理论、经验，开展双语教学的迫切需求，与国外著名出版公司合作出版了“21世纪经典原版经济管理教材文库”系列教材。我公司出版的该系列教材都是在国际上深受欢迎并被广泛采用的优秀教材，其中大部分教材是在国外多次再版并在该领域极具权威性的经典之作。

在此我们需要提请广大读者特别注意的是，由于我公司所选择出版的该系列图书其原书作者均来自先进管理思想比较集中的欧美国家，他们所处国家的政治环境、经济发展状况、文化背景和历史发展过程等与我国社会发展状况之间存在着显著差异，同时作者的人生观、价值观以及对待各种问题的认识也仅仅只代表作者本人的观点和态度，并不意味着我们完全同意或者肯定其说法。敬请广大读者在阅读过程中，立足我国国情，以科学分析为依据，仔细斟酌，批判吸收，客观学习和借鉴。

为了更好地服务于读者，满足我国教学需求，我们对原版图书进行了删减，因此读者在阅读的过程中可能会发现跳页的现象，而且原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。

这套英文版影印教材从引进到定稿出版，得到了清华大学、北京大学、南开大学、南京大学等高校许多专家学者的大力支持和帮助，在此，对他们的辛勤劳动和精益求精的工作态度深表谢意！为我国经济管理学科的理论教育与实践发展以及推动国家高校双语教学计划略尽绵薄之力是我们出版本套教材的初衷，也实为我们出版者之荣幸。

欢迎广大读者对我公司出版的这套教材和各类经济管理类读物多提宝贵意见和建议，您可以通过 hzig@hzbook.com 与我们联系。

21世纪经典原版经济管理教材文库

编 委 会

主任委员 赵纯均

副主任委员 陈国青 陈章武 李维安

常务委员 钱小军 杨 斌

委 员 陈国权 陈 剑 陈涛涛

冯耕中 刘冀生 刘 力

刘丽文 刘 昕 宋逢明

宋学宝 吴维库 夏冬林

谢德仁 杨 忻 原毅军

朱宝宪 赵 平 郑晓明

总序

2001年，对于中国而言，是新世纪的开门红。这一年中所发生的很多事情，无论是加入WTO，还是获得2008年的奥运会主办权，都提示着我们，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。中国的日益开放，大背景是当今世界发展所呈现出的最显著的趋势——经济全球化，这也是为越来越多的事实所揭示与验证的。当然，这当中也有以网络为代表的信息技术突飞猛进的重要影响。在今天的中国，任何企业、任何组织，想谋求发展，想自我超越，恐怕都很难脱离联系日益密切的政治、经济、文化等方面的国际合作大舞台。当然，这同时也意味着更加激烈的全球范围的挑战。

春江水暖鸭先知。教育，特别是管理教育，作为一个前瞻性的事业，在学习、借鉴与合作中扮演着先行者的角色。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，我国的教育机构与北美、欧洲、大洋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、密切与实质性的合作关系。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。此外，在同外方合作的过程中，我们始终坚持“以我为主，博采众长”，能够主动地实施国际化战略，而不是被动地“守株待兔”。同外方合作，就是要增强我们办学的综合实力，加强我们成为一流学院的力量。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，特别是教师，与国外学术机构和企业组织的交流机会大大增加，管理教育工作者和经济管理学习者，越来越深入到全球性的教育、文化和思想观念的时代变革中，真切体验着这个世界上正发生着的深刻变化，也能够更主动地去探寻和把握世界经济发展和跨国企业运作的脉搏。

我们清楚地知道，要想建设一流的大学、一流的管理学院、一流的

MBA 项目，闭关锁国、闭门造车是绝对不行的，必须同国际接轨，按照国际先进水平来严格要求自己。正如朱镕基同志在清华大学经济管理学院成立 10 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，结合中国国情，办成世界第一流的经管学院。”作为达到世界一流的一个重要基础，朱镕基同志多次建议清华大学的 MBA 教育要加强英语教学。我个人体会，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。若英文学习同专业学习脱钩，那么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是不可能的。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。

根据我们的师生在培养工作中的体会，除了课堂讲授外，课前课后大量阅读英文原版著作和案例对于尽快提高学生的英文水平是相当关键的。这不仅是积累一定专业词汇的必由之路，而且是对学习者思维方式的有效训练。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，而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慢半年甚至一年的时间，就会在无形中减弱自己的竞争能力。因此，我们认为，只要有一定外语基础的读者，都应该尝试着阅读外文原版，只要努力并坚持，就一定能过这道关，到那时就能体验到直接阅读的妙处了。

在掌握了大量术语的同时，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。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”。

当然，在学习和研究管理问题的时候，一定要兼顾全球化与本土化的均衡发展。教师要注意开发和使用相当数量的反映中国企业实情的案例，在教学过程中，要启发学生“思考全球化，行动本地化”。我们希望在这样的结合中能够真正培养出具备“全球视野，国情感觉，规范训练，务实手段”的中国 MBA。

机械工业出版社华章公司与 McGraw-Hill、Thomson Learning、Pearson Education 等国际出版集团合作，从 1998 年以来出版了一百余种 MBA 国际经典教材，为我国 MBA 教育教材的建设做出了很大贡献。这些出版物大都是在国外一版再版的成熟而经典的教材，同时，该公司向任课教师提供的教师手册、PowerPoint、题库等教辅材料非常完备，因此，这些教材也在国内大学中广为采用，并赢得了不错的口碑。

华章公司特别注意教材的更新，其更新频率也争取与国际接轨。这次，清华大学经济管理学院与华章公司联合策划并陆续推出的英文版教材中，也有一部分是已出版教材的更新版本。我们在审读推荐的部分教材甚至是国外公司出版前的清样 (Pre-publication Copy)，所以几乎能够做到同步出版。

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”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、日新月异；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振兴。

赵纯均

清华大学经济管理学院教授

全国工商管理硕士教育指导委员会副主任

导 读

通常，一本教材的版次能够在很大程度上说明这本教材的质量和受欢迎程度。美国休斯敦大学伊万切维奇教授的《人力资源管理》至今已修订再版到了第 11 版，这表明该书是一本非常优秀的人力资源管理教材。2005 年，我们曾受机械工业出版社的邀请，组织翻译了该书第 9 版。在本科和 MBA 教学实践中，我们也一直使用这本教材作为主要参考书，同时，本书也受到了同学们的欢迎和喜爱。

在短短的四年中，这本教材已经更新到了第 11 版。最新的版本依然秉承本书的一贯特点：关注人力资源管理方法在真实的组织下的运用。具体而言，主要关注三个方面的内容：（1）人力资源职能与组织竞争优势的联系；（2）着眼于向人力资源管理专家提供工具、方法和建议；（3）关注对组织绩效和伦理道德负有责任的管理者及领导者。本书始终以人力资源诊断框架作为每章内容的核心，关注每个职能与企业经营环境、组织战略和文化的联系。同时，本书也关注人力资源不同职能之间的匹配，追求协同效应，从而提高组织竞争优势。

当然，人力资源管理是一个不能脱离外部环境（如法律环境、工会、社会文化等）而独立存在的管理活动，而本书又是针对美国社会情境下的工商管理 and 人力资源专业学生而设计的，这使得本书中的大量篇幅涉及美国的劳动法律、工会和员工权利等内容。这些内容与中国的情况相差较大，通常在授课的过程中也较少涉及。我们对这部分篇幅进行了调整和缩减。具体而言，我们删除了原书第 3 章“Equal Employment Opportunity”、第 16 章“managing employee discipline”、第 15 章“labor relations and collective bargaining”等部分内容，还删除了部分章节的“HRM legal advisor”部分。我们希望通过对这些内容的调整能够使本书更适应中国广大读者的阅读和学习。

赵曙明 程德俊
南京大学商学院
2010 年 11 月

目 录

出版说明
编 委 会
总 序
导 读

第一部分 人力资源管理及环境的介绍

第1章 人力资源管理概论 /2

- 1.1 人力资源管理发展简史 /5
- 1.2 人力资源管理的战略重要性 /7
- 1.3 人力资源管理与组织效益 /9
- 1.4 人力资源管理职能的目标 /10
- 1.5 人力资源管理活动的主体 /14
- 1.6 人力资源部门的运作 /16

本章小结 /20

关键术语 /20

复习讨论题 /21

应用案例 1-1 /21

附录 1A /25

注释 /25

第2章 战略人力资源管理指南 /28

- 2.1 人力资源管理诊断模型 /31
- 2.2 如何采取人力资源管理诊断模型 /32
- 2.3 外部环境影响 /33

2.4 内部环境影响 /41

2.5 战略人力资源管理：成功的关键要素 /45

2.6 人力资源管理所面临的战略挑战 /47

2.7 人力资源管理诊断模型 /53

2.8 令人满意的最终结果 /54

本章小结 /55

关键术语 /57

复习讨论题 /57

应用练习 2-1 /57

应用案例 2-1 /58

注释 /60

第4章 全球人力资源管理 /63

4.1 全球化的视角 /64

4.2 跨国公司中的外派管理人员 /69

4.3 东道国员工与全球公司 /76

4.4 全球人力资源管理的法律和民族环境 /77

4.5 劳动关系和跨国企业 /79

本章小结 /81

关键术语 /82

复习讨论题 /82

应用练习 4-1 /83

应用练习 4-2 /84

应用案例 4-1 /84

应用案例 4-2 /85

注释 /87

第二部分 人力资源获取

第5章 人力资源规划与设计 /94

- 5.1 人力资源规划 /95
- 5.2 战略规划和人力资源规划 /96
- 5.3 人力资源规划过程 /97
- 5.4 人力资源信息系统 /105
- 本章小结 /108
- 关键术语 /109
- 复习讨论题 /109
- 应用案例 5-1 /110
- 注释 /111

第6章 工作分析与设计 /115

- 6.1 工作分析中的概念 /117
- 6.2 工作分析的步骤 /117
- 6.3 工作分析的作用 /118
- 6.4 工作分析的主体 /119
- 6.5 图表的运用 /119
- 6.6 收集信息的方法 /121
- 6.7 定量方法 /125
- 6.8 工作描述 /130
- 6.9 工作设计 /135
- 本章小结 /140
- 关键术语 /141
- 复习讨论题 /141
- 应用案例 6-1 /142
- 应用案例 6-2 /144
- 注释 /145

第7章 招聘 /150

- 7.1 外部影响 /153
- 7.2 被招聘者与组织的相互影响 /155

- 7.3 招聘方法 /158
- 7.4 现实的工作预告 /165
- 7.5 招聘的替代选择 /166
- 7.6 招聘的成本-收益分析 /167
- 7.7 常用招聘工具 /167

本章小结 /168

关键术语 /169

复习讨论题 /169

应用练习 7-1 /170

应用案例 7-1 /171

应用案例 7-2 /173

注释 /174

第8章 甄选 /179

- 8.1 甄选过程的影响因素 /180
- 8.2 甄选的标准 /181
- 8.3 甄选的程序 /187
- 8.4 经理人员的甄选 /201
- 8.5 甄选决策的成本-收益分析 /204
- 本章小结 /204
- 关键术语 /205
- 复习讨论题 /205
- 应用练习 8-1 /206
- 应用案例 8-1 /206
- 应用案例 8-2 /208
- 注释 /209

第三部分 人力资源报酬

第9章 绩效评估和管理 /216

- 9.1 运用正式评估的案例 /219
- 9.2 评估步骤 /222
- 9.3 选择评估技术 /226

9.4 绩效评估中的潜在问题 /236

9.5 反馈面谈 /242

本章小结 /244

关键术语 /245

复习讨论题 /246

应用练习 9-1/246

应用案例 9-1 /249

应用案例 9-2 /252

注释 /255

第 10 章 薪酬管理: 概要 /258

10.1 薪酬的目标 /260

10.2 薪酬的外部影响因素 /260

10.3 薪酬的内部影响因素 /268

10.4 薪酬决定 /272

本章小结 /282

关键术语 /282

复习讨论题 /283

应用案例 10-1 /283

注释 /286

第 11 章 薪酬管理: 问题和政策 /289

11.1 个人收入的决定 /291

11.2 支付薪酬的方式 /292

11.3 薪酬管理中的问题 /308

本章小结 /310

关键术语 /311

复习讨论题 /311

应用案例 11-1 /311

注释 /315

第 12 章 福利管理 /319

12.1 背景 /321

12.2 法定福利计划 /323

12.3 自愿提供的福利 /327

12.4 退休收入 /335

12.5 雇员服务 /335

12.6 灵活的福利计划和补偿账户 /337

12.7 管理一个有效的福利计划 /338

12.8 对高代价的福利的总结分析 /339

本章小结 /340

关键术语 /341

复习讨论题 /341

应用案例 12-1 /342

注释 /345

第四部分 人力资源开发

第 13 章 培训与开发 /348

13.1 培训和开发概述 /350

13.2 培训的介绍 /352

13.3 管理培训计划 /356

13.4 培训的开发: 教学的方法 /360

13.5 管理开发: 一个概括 /372

13.6 发展: 个人技术 /373

13.7 发展: 团队建设 /379

13.8 培训和开发的评估 /380

本章小结 /382

关键术语 /383

复习讨论题 /384

应用练习 13-1 /384

应用案例 13-1 /384

注释 /386

第 14 章 职业生涯规划与发展 /390

14.1 职业生涯的概念 /392

14.2 职业发展: 一个保证 /401

14.3 新雇用者的职业发展 /403

14.4 职业生涯中期的职业发展 /405

- 14.5 职业规划和职业路径 /408
- 14.6 职业生涯发展方案中的问题和焦点 /412
- 本章小结 /419
- 关键术语 /419
- 复习讨论题 /420
- 应用练习 14-1 /420
- 应用案例 14-1 /421
- 注释 /423

第五部分 劳资关系和安全与健康促进

第 15 章 劳资关系和集体谈判 /428

- 15.1 集体谈判和工会组织的形成 /430
- 15.2 劳工立法回顾 /432
- 15.3 工会的组织机构及其管理 /433
- 15.4 工会组织过程 /435
- 15.5 集体谈判 /437
- 15.6 未能达成协议 /441
- 15.7 集体谈判合同管理 /444
- 本章小结 /446
- 关键术语 /448
- 复习讨论题 /448
- 应用练习 15-1 /448
- 应用练习 15-2 /449
- 应用案例 15-1 /451
- 注释 /454

第 16 章 员工纪律管理 /456

- 16.1 问题员工类型 /458
- 16.2 纪律管理过程 /468
- 16.3 纪律处分的方式 /469
- 16.4 纪律处分面谈：一种建设性的方法 /472
- 本章小结 /473
- 关键术语 /474
- 复习讨论题 /474
- 应用练习 16-1 /474
- 应用案例 16-1 /475
- 注释 /478

第 17 章 关注员工安全 and 健康 /480

- 17.1 背景 /481
- 17.2 与工作相关的突发事件和病患产生原因 /484
- 17.3 安全和健康涉及谁 /486
- 17.4 组织的安全和健康问题 /487
- 17.5 健康问题预防：一种好方法 /489
- 17.6 安全和健康措施 /491
- 17.7 安全和健康规划评估 /498
- 本章小结 /499
- 关键术语 /500
- 复习讨论题 /500
- 应用练习 17-1 /501
- 应用案例 17-1 /501
- 注释 /503

Contents

PART 1

INTRODUCTION TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND THE ENVIRONMENT 1

Chapter 1

Human Resource Management 2

A Brief History of Human Resource Management 5

Strategic Importance of HRM 7

HRM and Organizational Effectiveness 9

Objectives of the HRM Function 10

Helping the Organization Reach Its Goals 11

Efficiently Employing the Skills and Abilities of the Workforce 11

Providing Well-Trained and Well-Motivated Employees 12

Increasing Employees' Job Satisfaction and Self-Actualization 12

Achieving Quality of Work Life 12

Communicating HRM Policies to All Employees 12

Maintaining Ethical Policies and Socially

Responsible Behavior 13

Managing Change 13

Managing Increased Urgency and Faster Cycle Time 13

Who Performs HRM Activities 14

Outsourcing 14

The Interaction of Operating and HR Managers 15

HRM's Place in Management 15

HR Department Operations 16

HRM Strategy 16

Clarifying Meaningful HRM Objectives 17

HRM Policy 17

HRM Procedures 18

Organization of an HR Department 19

Summary 20

Key Terms 20

Questions for Review and Discussion 21

Application Case 1–1

The Human Resource Manager and Managing Multiple Responsibilities 21

Appendix 1A

Careers in HRM 25

Notes 25

Chapter 2

A Strategic Management Approach to Human Resource Management 28

A Model to Organize HRM 31

How to Take a Diagnostic Approach to HRM 32

External Environmental Influences 33

Government Law and Regulations 33

The Union 34

Economic Conditions 34

Competitiveness 36

Composition and Diversity of the Labor Force 36

Geographic Location of the Organization 39

Internal Environmental Influences 41

Strategy 41

Goals 41

Organization Culture 43

Nature of the Task 43

Work Group 44

Leader's Style and Experience 45

Strategies HRM: An Important Key to Success 45

Strategic Challenges Facing HRM 47

Technology 47

Diversity: Building a Competitive Workforce 48

Caliber of the Workforce 51

Organizational Restructuring and Downsizing 51

Contingent Workers 52

People and the HRM Diagnostic Framework 53

Abilities of Employees 53

Employees' Attitudes and Preferences 53

Motivation of Employees 53

Personality of Employees 54

Desirable End Results 54

Summary 55

Key Terms 57

Questions for Review and Discussion 57

Exercise 2–1

Dissecting the ARDM Model and Its Application 57

Application Case 2–1

Culture Clash 58

Notes 60

Chapter 4

Global Human Resource Management 63

A Global Perspective 64

The Cultural Nature of Global HRM 66

The Concept of "Fit" in Global HRM 67

Multinational and Global Corporations 67

The Expatriate Manager in the Multinational Corporation 69

Selecting the Expatriate Manager 70

Culture Shock and the Expatriate Manager 71

Training the Expatriate Manager 73

Compensating the Expatriate Manager 75

Host Country Nationals and the Global Corporation 76

A Note on Global Corporate Boards of Directors 77

The Legal and Ethical Climate of Global HRM 77

Labor Relations and the International Corporation 79

Summary 81

Key Terms 82

Questions for Review and Discussion 82

Exercise 4-1

Development of Global Managers 83

Exercise 4-2

Avoiding Costly International HRM Mistakes 84

Application Case 4-1

Solving the Labor Dilemma in a Joint Venture in Japan 84

Application Case 4-2

Reverse Offshoring: A New Source of Jobs for College Graduates? 85

Notes 87

PART 2

ACQUIRING HUMAN RESOURCES 93

Chapter 5

Human Resource Planning and Alignment 94

Human Resource Planning 95

Strategic and Human Resource Planning 96

The HR Planning Process 97

Situation Analysis and Environmental Scanning 97

Forecasting Demand for Employees 97

Analyzing the Current Supply of Employees 101

Action Decisions in Human Resource Planning 103

Human Resource Information Systems 105

Employees' Privacy, Identity Theft, and HRIS 107

Summary 108

Key Terms 109

Questions for Review and Discussion 109

Application Case 5-1

Human Resource Planning and Virtual Human Resource Management 110

Notes 111

Chapter 6

Job Analysis and Design 115

The Vocabulary of Job Analysis 117

The Steps in Job Analysis 117

The Uses of Job Analysis 118

Who Should Conduct the Job Analysis? 119

The Use of Charts 119

Methods of Data Collection 121

Observation 121

Interviews 124

Questionnaires 124

Job Incumbent Diary or Log 124

Which Method to Use? 125

Specific Quantitative Techniques 125

Functional Job Analysis 125

Position Analysis Questionnaire 127

Management Position Description Questionnaire 129

Job Descriptions and Specifications 130

Job Analysis and Strategic Human Resource

Management 134

Job Analysis and Employee Competencies 134

Job Design 135

Scientific Management and the Mechanistic Approach 135

Job Enrichment: A Motivational Approach 136

Work-Family Balance and Job Design 138

Job Design: The Next Challenge 140

Summary 140

Key Terms 141

Questions for Review and Discussion 141

Application Case 6-1

Job Analysis: Assistant Store Managers at Today's Fashion 142

Application Case 6-2

Job Analysis and Maternity Leave: Calming the Boss's and Co-workers' Nerves 144

Notes 145

Chapter 7

Recruitment 150

External Influences 153

Government and Union Restrictions 153

Labor Market Conditions 154

Composition of Labor Force and Location of Organization 155

Interactions of the Recruit and the Organization 155

The Organization's View of Recruiting 155

The Potential Employee's View of Recruiting 156

Methods of Recruiting	158
<i>Internal Recruiting</i>	158
<i>External Recruiting</i>	159
Realistic Job Previews	165
Alternatives to Recruitment	166
<i>Overtime</i>	166
<i>Outsourcing</i>	166
<i>Temporary Employment</i>	166
Cost-Benefit Analysis of Recruiting	167
Summary	168
Key Terms	169
Questions for Review and Discussion	169
Exercise 7-1	
<i>Netiquette: Effectively Communicating with E-Mail</i>	170
Application Case 7-1	
<i>E-Recruiting: Too Much of a Good Thing?</i>	171
Application Case 7-2	
<i>Are New Recruits Looking for Work-Life Balance?</i>	173
Notes	174

Chapter 8

Selection 179

Influences on the Selection Process	180
<i>Environmental Circumstances Influencing Selection</i>	180
Selection Criteria	181
<i>Categories of Criteria</i>	182
<i>Reliability and Validity of Selection Criteria</i>	184
The Selection Process	187
<i>Step 1: Preliminary Screening</i>	187
<i>Step 2: Employment Interview</i>	190
<i>Step 3: Employment Tests</i>	194
<i>Step 4: Reference Checks and Recommendations</i>	199
<i>Step 5: Selection Decision</i>	199
<i>Step 6: Physical Examinations</i>	200
Selection of Managers	201
Cost-Benefit Analysis for the Selection	
Decision	204
Summary	204
Key Terms	205
Questions for Review and Discussion	205
Exercise 8-1	
<i>Posting Your Résumé Online</i>	206
Application Case 8-1	
<i>Internet-Based Reference Checks: A New Approach</i>	206
Application Case 8-2	
<i>Are Traditional Résumés Gone Forever?</i>	208
Notes	209

PART 3

REWARDING HUMAN RESOURCES 215

Chapter 9

Performance Evaluation and Management 216

The Case for Using Formal Evaluation	219
<i>Purposes of Evaluation</i>	219
<i>Performance Evaluation and the Law</i>	220
Format of Evaluation	222
<i>Establish Criteria</i>	222
<i>Set Policies on Who Evaluates, When, and How Often</i>	223
<i>Who Should Evaluate the Employee?</i>	223
Selected Evaluation Techniques	226
<i>Individual Evaluation Methods</i>	226
<i>Multiple-Person Evaluation Methods</i>	232
<i>Management by Objectives</i>	234
<i>Which Technique to Use</i>	236
Potential Problems in Performance Evaluations	236
<i>Opposition to Evaluation</i>	237
<i>System Design and Operating Problems</i>	237
<i>Rater Problems</i>	238
<i>Eliminating Rater Errors</i>	241
<i>Avoiding Problems with Employees</i>	241
The Feedback Interview	242
Summary	244
Key Terms	245
Questions for Review and Discussion	246
Exercise 9-1	
<i>Selecting and Appraising Administrative Assistants at Row Engineering</i>	246
Application Case 9-1	
<i>Evaluating Store Managers at Bridgestone/Firestone Tire & Rubber</i>	249
Application Case 9-2	
<i>The Politics of Performance Appraisal</i>	252
Notes	255

Chapter 10

Compensation: An Overview 258

Objective of Compensation	260
External Influences on Compensation	260
<i>The Labor Market and Compensation</i>	260
<i>Economic Conditions and Compensation</i>	263
<i>Government Influences and Compensation</i>	263
<i>Union Influences and Compensation</i>	268
Internal Influences on Compensation	268

<i>The Labor Budget</i>	270
<i>Who Makes Compensation Decisions</i>	270
<i>Pay and Employees' Satisfaction</i>	270
<i>Pay and Employees' Productivity</i>	271
Compensation Decisions	272
<i>The Pay-Level Decision</i>	272
<i>Pay Surveys</i>	273
<i>The Pay Structure Decision</i>	275
<i>Delayering and Broadbanding</i>	280
<i>The Individual Pay Decision</i>	281
Summary	282
Key Terms	282
Questions for Review and Discussion	283
Application Case 10-1	
<i>The Comparable Worth Debate</i>	283
Notes	286

Chapter 11

Compensation: Methods and Policies 289

Determination of Individual Pay	291
Methods of Payment	292
<i>Flat Rates</i>	292
<i>Payment for Time Worked</i>	292
<i>Variable Pay: Incentive Compensation</i>	293
<i>Ownership</i>	303
<i>People-Based Pay</i>	304
<i>Executive Pay</i>	305
Issues in Compensation Administration	308
<i>Pay Secrecy or Openness</i>	308
<i>Pay Security</i>	308
<i>Pay Compression</i>	309
Summary	310
Key Terms	311
Questions for Review and Discussion	311
Application Case 11-1	
<i>Customizing Bonus Pay Plans</i>	311
Notes	315

Chapter 12

Employee Benefits and Services 319

Background	321
<i>Why Do Employers Offer Benefits and Services?</i>	321
<i>Who Makes Decisions about Benefits?</i>	321
Mandated Benefits Programs	323
<i>Unemployment Insurance</i>	323
<i>Social Security</i>	324
<i>Workers' Compensation</i>	326
Voluntary Benefits	327
<i>Compensation for Time Off</i>	327
<i>Paid Holidays</i>	328

<i>Paid Vacations</i>	328
<i>International Vacation Benefits</i>	329
<i>Personal Time Off</i>	329
<i>Sick Leave</i>	330
<i>Family Leave</i>	330
<i>Maternity and Parental Leave</i>	331
<i>Employer-Purchased Insurance</i>	331
<i>Health Insurance</i>	331
<i>Life Insurance</i>	334
<i>Disability Income Replacement Insurance</i>	334
Income in Retirement	335
<i>Retirement Income from Savings and Work</i>	335
Employee Services	335
<i>Stock Ownership Plans</i>	335
<i>Education Programs</i>	336
<i>Preretirement Programs</i>	336
<i>Child Care</i>	336
<i>Elder Care</i>	336
<i>Financial Services</i>	337
<i>Social and Recreational Programs</i>	337
Flexible Benefits Plans and Reimbursement Accounts	337
Managing an Effective Benefits Program	338
<i>Step 1: Set Objectives and Strategy for Benefits</i>	338
<i>Step 2: Involve Participants and Unions</i>	339
<i>Step 3: Communicate Benefits</i>	339
<i>Step 4: Monitor Costs Closely</i>	339
Cost-Benefit Analysis of Benefits	339
Summary	340
Key Terms	341
Questions for Review and Discussion	341
Application Case 12-1	
<i>Benefits Are Vanishing</i>	342
Notes	345

PART 4

DEVELOPING HUMAN RESOURCES 347

Chapter 13

Training and Development 348

Introduction to Orientation	350
<i>Goals of Orientation</i>	350
<i>Who Orients New Employees?</i>	351
<i>Orientation Follow-Up</i>	352
Introduction to Training	352
<i>Goals of Training</i>	353
<i>Learning Theory and Training</i>	354
<i>Training Activities</i>	355
Managing the Training Program	356