

煤炭工业出版社



人 活 的 资 源

——人 力 资 源 管 理

〔美〕韦恩·卡肖 著

张续超 刘 平 杨一民 许纪新 译
贾永平 易祖辉 刘江夏

煤炭工业出版社

内 容 介 绍

该书以美国的法律、文化为背景系统全面地向人们介绍了人力资源管理的基本概念、基本技巧、应用实例和最新发展。作者以组织心理学和组织行为学为理论依据,详尽地论述了人力资源管理的全过程。作者以其独特的分析方式,将人力资源管理活动与提高劳动生产率、改善雇员的职业生活质量和增加经济效益紧密地联系在一起,透彻地阐明了人力资源管理是整个组织管理过程中的重要组成部分这样一个事实。此外,作者还在书中列举了大量的实例,向读者介绍了人力资源管理理论的应用与实践。

该书内容系统、全面,浅显易懂,具有较强的实用性。适合企业、事业单位的管理人员、人事干部、大专院校学生、管理干部学院学员以及从事人力资源管理理论研究的有关人员阅读。

责任编辑:叶福军

WAYNE F. CASCIO
MANAGING
HUMAN
RESOURCES
MCGRAW-HILL 1986

人 活 的 资 源

——人力资源管理

〔美〕韦恩·卡肖 著

张续超等译

煤炭工业出版社 出版

(北京安定门外和平里北街21号)

煤炭工业出版社印刷厂 印刷

新华书店北京发行所 发行

开本850×1168mm¹/₃₂ 印张17¹/₂ 插页1

字数455千字 印数1—5,430

1989年2月第1版 1989年2月第1次印刷

ISBN 7-5020-0225-1/TD·215

书号 3065

定价 6.95元

译者序

《人，活的资源》一书，原名为《人力资源管理》，副标题——劳动生产率、职业生活质量、经济效益。将这本译作定名为《人，活的资源》为的是避免使国内的广大读者对人力资源管理这门较新的学科发生误解，不致在一开始就落入人事部门或劳动部门对人事、劳动力一般管理的传统概念的巢臼。这也正是本书的宗旨之一。

从强调对物的管理转向重视对人的管理，是管理领域中一个划时代的进步；而把人当作一种使组织在激烈的竞争中生存、发展、始终充满生机和活力的特殊资源来刻意地发掘，科学地管理已成为西方先进管理思想的一个重要组成部分。于是，作为管理科学的一个新分支的人力资源管理应运而生，并在多年的管理实践中不断地丰富、完善和成熟，终于形成了今天这样一门综合性和实用性很强的独立学科，成为西方各类管理人员和管理专业学生必修的一门课程。但是，目前我国对于人力资源管理的系统研究还比较缺乏，而在我国大量的管理科学的著、译作中，除了极少量港、台的译本之外，几乎找不到任何一种版本的人力资源管理的专著，这不能说不是一个令人遗憾的空白。我们希望这本书的翻译出版，能够多少弥补一点这方面的缺憾。

韦恩·卡肖所著的《人，活的资源》一书（1986年版）内容丰富，资料翔实，语言生动，而且旁征博引，集人力资源管理领域各种科学研究最新成果之大成。兼具权威性、史料性、可读性强的特点，曾被美国纽约州立大学选定为它在中国大连举办的MBA（工商管理硕士）研究生项目的教科书。本书的七位译者

均系该项目的学员。对这门课程的学习，曾使我们深受启迪，并常常体验到一种耳目一新、茅塞顿开的兴奋。赴美留学期间，我们有幸在一些美国成功的公司进行实习和考察，我们发现，该书所讲授的内容在这些公司的管理实践中被广泛地采用。我们深信，书中介绍的许多具体实用的管理方法和技巧，经过在中国的土壤上进行移花接木式的培育，一定可以在各行各业结出丰硕的果实；而书中涉及的一些管理思想和观念则更能引发我们在经济体制的改革中进行深入、严肃的思考。当然，由于中、美两国社会制度和文化背景的差异，书中也有某些内容很难适用于中国的国情，对这些内容我们仍按原样译出，仅供读者借鉴和参考。

译本分五篇共十五章，其中作者介绍、作者序由刘平译；第一篇由贾永平译；第二篇由张续超译；第七章由杨一民译；第八、九、十、十五章由刘平译；第四篇由易祖辉译；第十三章由许纪新译；第十四章由刘江夏译，全部译稿的总译校及文字加工由杨一民、刘平和张续超负责。

译者本着忠实原著的精神，在译作中基本保持了原著的内容、结构和语言风格，仅对一篇专门论述劳资关系的内容和几节介绍美国有关法律背景材料的内容做了删节。此外，为了便于读者更好地理解书中的风容，我们除了保留作者原来的注释之外，还酌情增加了一些译者注。

由于译者的水平和经验所限，加上时间紧迫，仓促成书，译作中的疏漏和谬误在所难免，恳切地欢迎各界读者给予批评、指正。

译者

一九八七年六月

于大连

前 言

该书并非专为那些想成为人力资源管理专家的人而作。确切地说，书中的内容更适合于那些初次涉足于一般管理理论的人、那些负有人事管理责任的管理者。书中一个最基本的假设是：所有管理者的人力资源管理活动的优劣对于组织来说，可以用金钱来衡量；对于管理者的同事和下级人员来说，可以用职业生活质量来衡量。

贯穿全书首尾，人们可以看到，人力资源管理活动同三个结果变量——劳动生产率、职业生活质量和经济效益明确地联系在一起。这种联系会使得读者获得这样一个清晰的概念：人力资源管理作为一项重要的管理职能不但影响到雇员和组织，而且还影响到整个社会。

该书的每一章都包括下列内容在内：

● 有关的研究成果、各大报纸的摘录（如公司实例）。这些材料为我们提供了基本概念和基本理论在实际管理活动中的应用实例。人们常说，经验是一位苛刻的老师，它总是让学生先参加“考试”，然后它才“讲课”。而公司实例使人们得以避开这位严师，使人们有机会从别人那里汲取经验教训。

● 书中每一章都以一个被人为分为两部分的案例开头。案例使读者能马上接触到每一章所要讨论的主题。案例很有趣，但每当故事情节发展到高潮，它就被切断了，等待下回分解。这种安排很象分为上、下两集的电视连续剧，总是给人们留下悬念，叫读者自己去推测后续情节的发展和解决办法。紧接在案例的“上集”之后的是每一章的主要讨论内容：基本概念、基本理论、研

究发现以及公司实例。最后，我们试图引导未来的经理们根据不同的情况做出正确的人力资源管理决策。随着经理人员不断地熟悉人力资源管理的基本理论、研究成果和实践，他们的管理技能也将日臻完善。

在每一章的结尾，我们继续“播出”案例的“下集”，让读者看到故事的结局。这样的安排方式使读者能先从基本概念出发，到证据，再到实际情况，最后再返过来回味已学到的概念，从而形成一个连续不断的“学习回路”。

● 在每一章的小结之前，有一段“未来展望”，它向读者展示人力资源管理各领域的最新发展趋势。

为方便读者，我竭尽全力使该书具有趣味性和知识性，既不流于平庸，又不至于晦涩难懂。

该书的内容梗概：

全书共分为六篇十七章*。书中内容的划分反映了这样一个事实，人力资源管理是一项系统的、目标明确的管理活动，并非只是一些管理技巧的罗列。

第一篇讲述管理环境。它包括三章内容。其中第一章和第二章提出了现行人力资源管理所面临的问题。第三章重点讨论了人事决策中所涉及到的法律和社会问题。

第二篇论述雇用招募过程。其中的第四章介绍工作分析及其设计。第五章讨论工作对人的技能和数量的要求。第六章描述雇员的招募和录用过程。

第三篇是管理发展，重点讨论雇员和组织的发展。其中的第七章论述职前教育和雇员培训。第八章介绍管理技能的甄别和发展。工作绩效评价放在第九章。第十章则讨论雇员职业管理。

第四篇是工作报偿。在这一篇中，我们研究组织的报偿制

* 原作共有六篇十七章，考虑到我国的实际情况，翻译时删去了原作中的第五篇（其中包括第十三章和第十四章）。故译作只有五篇共十五章。译作中的第十三章、第十四章和第十五章即是原作中的第十五章、第十六章和第十七章。译作中的第五篇即为原作中的第六篇。——译者

度。在第十一章，我们介绍组织制定和实施工资和福利计划的过程。在第十二章中，我们讨论雇员激励问题。

第五篇*讨论劳资关系。其中的第十三章向人们介绍劳资关系的历史和现状。第十四章重点讨论合同管理以及处理雇员抱怨的方法。

第六篇**讨论的是支持系统、费用估算和跨国公司的问题。我们在第十五章***中详细地介绍了组织的支持系统。这一支持系统用于维持雇员的工作绩效，它由安全、健康以及雇员惠助等项目构成。在第十六章****中我们进行了人力资源活动的经济效益分析。最后，在第十七章*****中，我们讨论了跨国公司中的人力资源管理问题。

韦恩·卡肖

* 这一篇在翻译时已被删去。——译者

** 即译作中的第五篇。——译者

*** 即译作中的第十三章。——译者

**** 即译作中的第十四章。——译者

***** 即译作中的第十五章。——译者

目 录

第一篇 环 境

第一章 人、生产率及职业生活质量	1
案例1-1 汽车制造和汽车购买中的变化	1
A. 心理学第一定律：人是不同的	3
B. 组织为什么能存在又如何发展?	6
C. 什么是生产率?	11
D. 什么原因使得生产率下降?	15
E. 什么是职业生活质量?	21
F. 参与起作用吗?	25
提高生产率和职业生活质量对经济效益的影响	28
案例1-1的结论	28
本章小结	29
未来展望	30
第二章 人力资源管理——一个转变中的领域	32
案例2-1 联合公司中的人事管理	32
A. 人力资源管理的发展过程	33
B. 人力资源管理的三个阶段	41
C. 人际管理技能日益增长的重要性	50
有效的人力资源管理对生产率、职业生活质量及 经济效益的影响	51
案例2-1的结论	57
本章小结	59
未来展望	59
第三章 人事决策的法律及社会背景	61
案例3-1 2002年——一个人事决定的冗长过程	61
A. 就业判例法：一些总则	64
B. 人事决定的社会范围	68
法律因素和社会因素对职业生活质量、生产率及经济	

效益的影响	73
案例3-1的结论	74
本章小结	75
未来展望	75

第二篇 应用

第四章 工作分析和工作设计	77
案例4-1 工作特性不可逆转的变化	77
A. 工作的多面观	79
B. 各种工作分析方法的成本与收益	91
工作分析对生产率、职业生活质量和经济效益的影响	93
C. 工作分析与工作设计的关系	93
工作设计对生产率、职业生活质量和经济效益的影响	105
案例4-1的结论	107
本章小结	107
未来展望	108
第五章 人力资源需求的确定	110
案例5-1 加拿大炼铝厂的离职情况预测	110
A. 为什么要进行计划?	112
B. 人力资源计划与战略计划和战术计划的关系	116
C. 劳动力市场: 制定人力资源目标的基本要素	118
D. 信息系统在人力资源计划过程中的作用	121
E. 人力资源预测	127
人力资源计划对生产率、职业生活质量和经济效益的影响	142
案例5-1的结论	143
本章小结	143
未来展望	144
第六章 雇员的招募、筛选和录用	146
案例6-1 工作中的欺骗行为	146
A. 雇员的招募和录用过程	147
B. 招募计划	153

C. 来源和方法：内部招募与外部招募	154
D. 招募过程的管理	156
E. 招募过程的评价与控制	158
F. 初选	160
G. 测试的可靠性	168
H. 测试的有效性	169
I. 能力测试	170
J. 工作实例测试	171
K. 测谎器检查	171
L. 笔迹分析	172
M. 预测方法的选择	172
N. 录用过程的经济收益计算	174
案例6-1的结论	175
本章小结	175
未来展望	176
附录	177

第三篇 发 展

第七章 雇员的职前教育与培训	182
案例7-1 永久性失业者	182
A. 新雇员的职前教育：概述	184
B. 职前教育活动的计划、组织与评价	187
C. 雇员的培训	197
D. 培训方案的设计与实施	202
E. 组织中的皮格马利翁效应：经理们得到了他们 所期望的绩效	207
F. 培训项目的评价	217
现行的培训成本和培训实践对于生产率、职业生活质量及 经济效益的影响	218
案例7-1结论	220
本章小结	221
未来展望	222

第八章 管理技能的甄别与发展	223
案例8-1 为美国无线电公司遴选总经理	223
A. 管理技能的甄别	224
B. 遴选经理时所面临的特殊问题	226
C. 管理人员的遴选方法	235
D. 开发管理技能	249
经理人员遴选及管理技能开发对生产率、职业生活质量	
以及经济效益的影响	261
E. 训练活动在管理开发中的应用	261
案例8-1的结论	261
本章小结	262
未来展望	263
第九章 雇员工作绩效评价	265
案例9-1 科宁玻璃公司的雇员工作绩效评价管理系统	265
A. 工作绩效评价	269
B. 公共汽车司机的工作绩效评价	276
C. 工作绩效评价过程中所涉及的法律问题	278
D. 建立工作标准	281
E. 谁是最合适的工作绩效评价人	283
F. 工作绩效评价的时机和频率	285
G. 雇员工作绩效评价的几种方法	286
H. 工作绩效评价中的谬误以及评价人员的训练方法	296
I. 有效的绩效评价会见之奥妙	298
案例9-1的结论	301
雇员工作绩效评价对生产率、职业生活质量以及经济	
效益的影响	303
本章小结	303
未来展望	304
第十章 职业管理	306
案例10-1 海湾电力公司的一揽子职业计划方案	306
A. “职业”的定义	310
B. 组织对雇员进行职业管理	311

C. 雇员从自己的利益出发去安排职业	313
D. 夫妻雇员: 问题与机会	320
E. 组织对雇员在职业安排上的考虑	324
F. 职业管理与平等就业机会	335
G. 组织从自身的维持与发展需要去对雇员进行职业管理	335
案例10-1的结论	346
职业管理对生产率、职业生活质量以及经济效益的影响	346
本章小结	347
未来展望	347

第四篇 工作报偿

第十一章 报酬和福利	349
案例11-1 报酬是否应由工作绩效来决定?	349
A. 改变对待报酬和福利的宗旨	353
B. 工作报偿计划与经营计划相结合	357
C. 工资结构与工资水平的决定因素	358
D. 工资系统结构概述	365
E. 为雇员提供的福利和服务待遇	371
F. 报偿中的福利构成	372
G. 福利管理	385
报酬和福利对生产率、职业生活质量以及经济效益的影响	389
案例11-1的结论	389
本章小结	390
未来展望	391

第十二章 激励雇员改善工作绩效、提高

生产率的策略	392
案例12-1 100分俱乐部——一个百万美元的激励计划	392
A. 促使雇员提高士气和生产效率的多种策略	393
B. 有效激励系统的要求	404
C. 有效实施功绩报酬的障碍	408
D. 有效功绩奖励系统指南	410
E. 高级经理人员的奖励	413

F. 低层雇员的奖励	417
G. 班组奖励计划和公司奖励计划	419
H. 制定和管理工资计划过程中的政策问题	423
奖励对生产率、职业生活质量和经济效益的影响	426
案例12-1的结论	427
本章小结	427
未来展望	428

第五篇 支持、评价及更广泛的意义

第十三章 安全、健康和雇员互助项目	429
案例13-1 最高法院关于苯的决定	429
A. 安全与健康问题的范围与损失	431
B. 对工人的补偿：历史的回顾	432
C. 职业安全与健康法：目的和有效范围	433
D. 评价职业安全与健康的费用与受益的方案	440
E. 组织的安全与健康项目	442
F. 促进工作安全与健康：有效的方法	447
G. 工作中的健康危险	450
H. 雇员互助项目	453
安全和健康和雇员互助项目对生产率、职业生活质量和 经济效益的影响	458
I. 公司对雇员健康的关心：“保健”的概念	458
案例13-1的结论	462
本章小结	463
未来展望	463
第十四章 人事活动的成本与收益	465
案例14-1 态度调查对管理活动具有催化剂的作用	465
引言	467
A. 管理人员的成本会计学	467
B. 雇员缺勤成本的计算	471
C. 雇员离职成本的计算	477
D. 雇员互助方案的损益分析	485
E. 雇员录用过程的损益分析	489

F. 培训活动效用的计算	495
G. 人事研究	499
人力资源管理活动对生产率、职业生活质量及经济 效益的影响	503
案例14-1的结论	503
本章小结	505
未来展望	505
第十五章 跨国公司所面临的人力资源管理问题	507
案例15-1 不谙别国习俗 在外难行寸步	507
A. 跨国公司：现代组织所面临的现实	508
B. 文化差异与人事管理	512
C. 跨国公司的人力资源管理	520
D. 回国	538
案例15-1的结论	539
人力资源管理对生产率、职业生活质量以及经济 效益的影响	540
本章小结	541
未来展望	541

第一篇 环 境

在现代工作中，为了有效地对人进行管理，对至关重要的社会、法律和经济等问题进行深入的探讨和评价是非常必要的。本篇第一章和第三章讨论了这些重要问题的内在因素。第二章则从历史发展以及现实地位两个方面探讨了人力资源管理在组织中的作用。

第一章 人、生产率及职业生活质量

案例1-1 汽车制造和汽车购买中的变化

几乎所有的年青人，但凡一张行车执照到手，便都渴望拥有一辆新车。无论这种期望离现实有多远，它总是一件令人欣慰和高兴的事。这种渴望在老年人身上也是一样，这甚至不在于他们得到执照有多久，也不在于他们已经买过多少次新车或旧车。当今，汽车在我们的文化和经济生活中确实占据着重要位置——它代表着主要购买力，是宏观工业的基础，常被人们当作物质生活水平的标志，并且也是实现郊外居住的必要前提。汽车有销路，算是艰苦的汽车制造工作得到了完全的回报。这也正是我们所期望的。另外，工业领域中最有代表性的艰苦工作就要数汽车装配线上的工作了。

在50年代，大多数美国人想要一辆新车，无非是想表明他们在人生道路上所取得的成功和社会地位，表明他们过去已经走了多远，而以后还将继续进取的决心。而如今，事隔三十年后，在从前的时兴大件、超级购买力商品以及其他引人注目的消费品已不再显得重要了的时候，我们的汽车仍然受人青睐。不过，汽车所表现出来的是我们的趣味、实用性以及我们对资源和环境的关注——而不是我们的经济地位。

如果让我们看看汽车的生产，也许不难看出，按照劳动——付酬的伦理，在薪水方面，在人们从事艰苦工作的意愿方面，汽车工人所能得到的

是什么。

在50年代和60年代，汽车装配线上的工人象大多数别的劳动力一样，几乎都是已婚的男子——家庭中唯一的经济来源者。装配线上的工作不仅单调、艰苦，而且工人严格地受操作时间的束缚。他们上厕所和吸烟都受严密的监视。与领固定工资的工人不同，他们在上班时间连电话也不允许使用，甚至与自己的同事谈上几句话也不行。汽车工业中，领计时工资的工人与领固定工资的工人之间如此明显的、不尽情理的差别，使很多美国人感到震惊。

渐渐地，领计时工资的汽车工人受到伤害的感觉越来越明显。于是，随之而来的典型后果便是他们生产的产品质量下降。就拿最近期的70年代末来看，密歇根大学的一篇报道说，27%的美国工人——也就是不到四人中就有一人，为自己所生产的产品感到惭愧，并且他们也从打算买这些经自己的手制造的产品。

虽说不是所有的汽车工人都在追求其工作的意义及自我成就，但是，那些对工作缺乏激励而感到不满的人，假如他们从事的工作不合他们的胃口，他们就会消极怠工。人们怨恨在雇主和雇员中产生出的那种悬殊的差别。他们从不情愿接受老板自上而下的权威，而总是想要参与那些影响他们工作的决策。他们喜欢做各种各样的工作，而不愿做单一的、枯燥的工作。他们喜欢自由自在的工作，而对拘泥于形式的工作深恶痛绝。

简单地说，这些汽车工人正在努力改变工厂中为赚钱而工作的传统思想。对他们来说，要求职务扩大和充实，与其说是经济上的需要，不如说是心理上的需要。这些需要给他们的工作添了许多麻烦，不过，毋庸置疑，这种他们所喜欢的工作方式，给今后的服务、信息及高技术经济带来的效益是过去那种生产关系所无法比拟的。

讨 论 题：

1. 为了适应工人的这些新的要求和改善汽车生产质量，你建议对哪些人际关系管理进行改革？
2. 制造和购买汽车的这些变化涉及到了哪些与我们经济中的人际关系管理、职业生活质量的改善及提高生产率相关的问题？