

“十五”国家重点图书出版规划项目

人力资源管理
精品教材译丛

Philip Lewis
Adrian Thornhill
Mark Saunders

Employee Relations

understanding the employment relationship

(英) 菲利普·李维斯
阿德里安·桑希尔
马克·桑得斯

高嘉勇 曹金华 邓小涛 聂婷 译
谢晋宇 审校

雇员关系

解析雇佣关系

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

“十五”国家重点图书出版规划项目

人力资源管理
精品教材译丛



Philip Lewis
Adrian Thornhill
Mark Saunders

Employee Relations

understanding the employment relationship

(英) 菲利普·李维斯
阿德里安·桑希尔
马克·桑得斯

高嘉勇 曹金华 邓小涛 聂婷 译
谢晋宇 审校

雇员关系

解析雇佣关系

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

© 东北财经大学出版社 2005

图书在版编目 (CIP) 数据

雇员关系: 解析雇佣关系 / (英) 李维斯等著; 高嘉勇等译. — 大连: 东北财经大学出版社, 2005. 11

(人力资源管理精品教材译丛)

书名原文: Employee Relations: Understanding the Employment Relationship

ISBN 7-81084-664-7

I. 雇… II. ①李… ②高… III. 劳动力资源-资源管理-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 057102 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2004-51 号

Philip Lewis, Adrian Thornhill and Mark Saunders: Employee Relations: Understanding the Employment Relationship, First Edition

Copyright © Pearson Education Limited 2003. This translation of Employee Relations: Understanding the Employment Relationship, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited. Original ISBN 0-273-64625-7

DUFEP is authorized by Pearson Education Limited to publish and distribute exclusively this translation edition. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书简体中文版由培生教育出版集团授权东北财经大学出版社独家出版发行。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连建峰印业有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 200mm × 270mm
2005 年 11 月第 1 版

字数: 471 千字

印张: 21 插页: 1
2005 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 高 鹏 石真珍
封面设计: 冀贵收

责任校对: 群 校
版式设计: 钟福建

定价: 44.00 元

作者简介

菲利普·李维斯 (Philip Lewis) 博士，英国格洛斯特大学 (University of Gloucestershire) 商学院人力资源管理高级讲师。李维斯先生为本科生、研究生和在职学生讲授雇员关系、人力资源管理和研究方法等课程，并参与研究性学位的指导工作。菲利普的研究兴趣主要集中在报酬和绩效管理，在这些领域他已发表了数篇论文。他与阿德里安、马克和麦克合著了《管理变革：人力资源战略方法》一书，与马克和阿德里安合著了《商科学生的研究方法》一书。他还为公共部门和私营部门提供咨询。在他从事高等教育工作之前，他是“分销业培训委员会”的培训顾问。

阿德里安·桑希尔 (Adrian Thornhill) 博士，英国格洛斯特大学商学院人力资源管理系主任。桑希尔先生为本科生、研究生和在职学生讲授雇员关系、人力资源管理和研究方法等课程，并参与研究性学位的指导工作。他已发表了大量文章，这些文章大部分是从雇员和公正的视角，论述变革管理，组织裁员和冗员精简管理。他与菲利普、马克和麦克合著了《管理变革：人力资源战略方法》一书，与马克和菲利普合著了《商科学生的研究方法》一书。他还为公共部门和私营部门提供咨询。

马克·桑得斯 (Mark N. K. Saunders) 博士，英国牛津布鲁克斯大学 (Oxford Brookes University) 商学院讲授研究方法的讲师。在此之前，他是英国格洛斯特大学商学院人力资源管理研究中心的主任。他曾经为多个层次的学生讲授人力资源管理和雇员关系等课程，现在他参与研究性学位的指导工作并讲授研究方法。他已经发表了大量文章，包括从裁员和组织公正的视角论述变革管理的文章。他与阿德里安、菲利普和麦克合著了《管理变革：人力资源战略方法》一书，与菲利普和阿德里安合著了《商科学生的研究方法》一书。他还为公共部门、私营部门以及非营利组织提供咨询。在这之前，他在当地政府部门从事各种研究工作。

译者简介

高嘉勇 天津外国语学院副教授，南开大学国际商学院企业管理专业博士研究生，曾在中国驻外公司担任翻译。2000 年，获“加拿大研究奖学金”，赴加拿大 UBC 大学、Simon Fraser 大学进行学术研究，公开出版编著、译著、学术论文十余部（篇）。

曹金华 南开大学国际商学院企业管理专业博士研究生。1999 年在山东师范大学获学士学位，2003 年在南开大学获硕士学位，研究方向为雇员关系管理、员工援助计划（EAPs）等，在有关刊物发表学术论文数篇。

译者序

近年来,中国的人力资源管理教育已经获得了突飞猛进的发展,这突出地表现在国内已有上百所高校设立了人力资源管理专业,各种人力资源管理的教材也层出不穷。但如果仔细观察目前的人力资源管理类教材,我们不难发现:有关雇佣关系管理的教材很少,优秀的教材更是罕见。有些教材的内容明显已经陈旧,有些教材的内容则主要是经济学、社会学或其他学科的相关内容,没有体现出人力资源管理的专业特点。这不能不说是一个遗憾。从理论上讲,雇佣关系管理是人力资源管理领域的重要问题之一,在整个人力资源管理体系中扮演着重要角色。如果缺少一种公平合理的雇佣关系,所有其他人力资源管理方法和技术都很难发挥作用。如果一个人力资源管理从业者缺少雇佣关系管理的知识和技能,他很难称得上是一个合格的人力资源管理者。

东北财经大学出版社的编辑们敏锐地观察到了这一问题,及时从国外引进了这本优秀的雇佣关系管理教材。所以说它是一本优秀的教材,并不仅仅是因为它在国外获得的良好声誉,同时也是基于我们在翻译过程中的切身体会。我们认为该书具有以下优点:

第一,内容新颖、思想前沿。首先,本书不但详细阐述了雇佣关系本质的多重性,而且系统分析了各种雇佣关系管理的观点、各种雇佣关系管理的影响因素,做到了既全面综合,又详略得当;其次,本书一改同类教材的做法,将传统上作为雇佣关系管理隐含要素的权力、公正和文化作为独立篇章来讨论,使读者更易于深入理解雇佣关系管理的本质;最后,本书特别注意将雇佣关系管理与当今时代的变化(如科技进步、经济的全球化等)结合在一起进行分析,具有很强的时代感。

第二,案例丰富、实践性强。本书每章结尾都附有案例和自测题,为读者提供了理解相关理论的情境,为读者将理论转化为实践提供了指导;另外,本书详细介绍了非常规范的雇佣关系管理方法和步骤,便于读者在提高理论认识水平的同时掌握实践操作技能。

本书是团队合作的结晶,翻译初稿由曹金华(1~6章)和邓小涛(7~12章)提供,高嘉勇和聂婷在此基础上进行了修改和统稿。作为译者,我们在这里首先要特别感谢南开大学国际商学院谢晋宇教授,他审校了全书,还帮助我们解决了翻译过程中碰到的诸多疑难问题。此外,我们还要对东北财经大学出版社的高鹏先生和其他编辑表示诚挚的谢意,没有他们的大力支持和帮助,本书就不会这么顺利地与读者见面。同时,他们认真负责的工作态度、一丝不苟的工作作风也给我们留下了深刻的印象。

由于时间仓促,加之水平有限,书中难免会有一些错误和疏忽之处,恳请广大读者批评指正。

译者

2005年5月于南开园

前 言

这本书源于20世纪80年代中期我们中的两位在大学里向本科生和在职学生讲授的、当时称为“产业关系”的课程。那时,大多数接触这门课程的学生都带着一些惶恐。他们认为,产业关系是人事管理系列课程中最难的一门,直到现在这种情况也没有多少改变。我们的学生仍然对雇员关系课程满怀期望,这一点促使他们去关注与之相近的内容。他们认为这门课程会有大量的事实、历史资料、法律条文,特别是他们中大部分人都一无所知的工会。但我们可以很欣慰地说,每期课程结束后的评估几乎无一例外地表明,这种担心没有变成事实。当然,我们很乐意把这归功于我们作为教师的个人魅力,但遗憾的是,这不是事实。雇员关系绝不仅仅是事例、历史、法律条文,当然也不仅仅与工会相关。这些只是这门课程的众多内容的一部分。雇员关系讲述的都是有关我们工作生涯中的日常事件,它绝不是空谈。相反,正如大部分学生在课程结束后的反馈中所描述的,这门课十分有吸引力、令人激动。雇员关系主题很容易成为讨论、争议、辩论的主题,有时也会成为不可动摇的偏见。它是一个需要人们直接面对,并探寻个人价值的主题。

要将雇员关系的魅力和激动人心之处完全地整合到一本教科书中往往是很困难的,但这的确是在写作《雇员关系:解析雇佣关系》一书时给自己设定的目标。我们的挑战是,通过采用使学生在实际工作中找到共鸣的现代方法,达到产业关系/雇佣关系这门学科本身应有的传统的学术严谨性。总之,我们力求使这本书通俗易懂、有吸引力。

《雇员关系:解析雇佣关系》一书不同于一些现有的同类教材,因为它将雇主和雇员间的雇佣关系作为中心主题。本书第1章对这一概念进行了阐述和讨论。我们有充分的理由认为,近年来雇员关系的变化意味着我们与雇主(有时候是多个雇主)的个人关系越来越成为决定我们工作生涯的中心问题。

本书分为三部分,阐述了雇佣关系的主要方面。第一部分的内容是理解雇佣关系。这一部分包括两章,第1章通过定义和理解雇佣关系本质的多重性为本书后面的各章勾画大体框架,第2章论述了雇佣关系是如何随着外部大环境的改变而变化的。

本书第二部分是内容最多的一部分。在这一部分,我们讨论了雇佣关系的管理。起始的一章讨论雇佣关系中与权力和公正有关的一些最重要的方面。在第3章,我们也讨论了近年来日益被人们所关注的文化对雇佣关系的影响。接下来的三章探讨了在管理雇佣关系中起重要作用的三个主体:雇主(第4章)、工会(第5章)和政府(第6章)。这三个主体管理雇佣关系的方式构成了这三章的主要内容。第7~10章转换了重点,主要讨论的是管理雇佣关系的方法和步骤,如集体谈判、雇员参与和雇员介入、惩戒和申诉以及报酬。这些章节关注的重点是管理雇佣关系主要方面的正式步骤。然而,我们在写作这一部分时想强调的是,鼓励读者在思考雇佣关系的这些方面时,多与本书中的其他章节相联系,特别是第1~4章。

本书第三部分关注的是结束雇佣关系。在这一部分,第11章和第12章分别讨论了解雇和冗员精简。第11章的解雇是对前面有关惩戒一章的补充。由于冗员精简和组织裁员近年

来变得越来越重要，因而成了所有雇佣关系类书籍关注的重点之一。本书在第 12 章讨论了这一内容。

● 如何使用本书

本书中的每一章都遵循着同样的布局。每一章的开始都设定了一组学习目标，而且在每一章中都有一系列的自测题，它们用来检查读者是否已经掌握了这一章的内容，题目的答案都附在这一章的最后。此外，每一章还有一个包含该章要点的小结，并附有一个与本章讨论主题相关的案例，这些案例提供了一系列的焦点问题，可供读者探究和讨论重要问题。所以这些案例应该能够帮助读者通过加强学习对正文中介绍的理论观点作进一步的反思。

我们编写的这本书是为多种类型的学生设计的。通常商业和管理类专业的本科生和研究生教育要包括一门或多门与雇员关系相关，或与理解雇佣关系相关的课程。这本书的全部内容就是要为上述学生提供一本有用的和易于理解的读物，为他们进一步的学习打下基础。

这本书还是为人事和开发特许协会（Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD）的教育项目设计的。值得一提的是，这本书还是为 CIPD 制定的与雇员关系相关的职业标准提供一个较为全面的内容而设计的。下表列出了本书的章节与 CIPD 的雇员关系课程内容之间的关系：

CIPD 雇员关系课程的内容	相关章节*
情境中的雇员关系管理	2, 3, 5, 6, 7, 11
雇员关系中的各参与方	4, 5, 6, 8
雇员关系的程序	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
雇员关系的结果	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
雇员关系的技能**	7, 9, 11, 12

* 涉及本主题的主要章节用黑体标出，其他相关章节用斜体标出。

** 雇员关系技能也包括变革管理。本书中的许多案例涉及变革管理，因此，它们对于探索参与这一过程所要的技能可能是有用的。

资料来源 人事和开发特许协会：《CIPD 职业标准》（2001），伦敦，CIPD。

● 致谢

我们要感谢所有那些帮助本书出版的人。我们特别要感谢那些为本书的案例撰写提供帮助和许可我们从其组织的雇员关系政策中提取素材的人。

本书的案例都是取自真实组织中发生过的雇佣关系事件。一部分组织被隐去了真名，另一部分组织则采用了真名。部分采用实名的案例来自于已出版的或可获得的公开的信息。但大部分的案例来自于我们从组织的工作人员那里收集的信息，因此，我们要向下列为撰写案例提供信息和使用许可的人员和组织致谢。

- 案例 6：Tony Stark，人力资源实践经理，在 Vertex 公司负责政策和战略工作，他允许我们使用这一案例，并在案例准备中与 Vertex 公司通讯部经理 Janie Hazelwood 女士一起给我们提供了许多帮助。

- 案例 7：Philip Parker，Magnox Electric 公司的产业关系经理，他允许我们使用这一案例，并在案例准备过程中提供了很多帮助。

- 案例 8：Grange 社区学校的校长 Steve Colledge 在案例准备中提供了许多帮助，此外，南格洛斯特的教育当局允许我们使用这一案例。

● 案例 11: Mandy Clarke, Halcrow 集团公司的人力资源主管, 他允许我们使用这一案例, 并在案例准备中提供了许多帮助。

● 案例 12: Bob Green, BT 集团的人力资源政策经理, 他允许我们使用这一案例, 并在案例准备中提供了许多帮助。

我们还要向下列允许我们使用他们的组织程序或者是相关内容, 以及允许我们引用他们的组织文件的个人和组织表示感谢。

● Allan Blake, Bristow 直升机有限公司的人力资源部主管和 Amicus 工会, 他们允许我们使用 Bristow 直升机有限公司和 Amicus 工会之间的认可和谈判协定。

● 全国建筑协会的 Andrew Powles 先生, 他允许我们使用全国建筑协会的申诉和能力测试程序。

● Russell Govan, RM 公司的人力资源主管, 他允许我们使用 RM 公司的惩戒程序。

● 印刷和传媒工会的主席, 他允许我们使用他们的规则手册; 另外, 印刷和传媒工会的 Steve Sibbald 先生为此提供了很多便利。

同时, 我们还要感谢培生教育出版集团 (Pearson Education) 所有支持我们这一写作计划的人员 (不论是以前的还是现在的)。我们特别要感谢策划编辑 Jacqueline Senior、Alison Kirk 和 Becky Taylor。我们还要向文案编辑 Mary Lince 和文字编辑 Lionel Brown 表达我们的谢意。

最后, 我们要再次感谢 Jenny、Jan、Jane、Andrew、Katie、Jemma 和 Ben, 我们由于潜心思考和写作, 而在很长一段时间内不能与他们在一起。

● 补遗

与本书有关的资料可以从 http://www.booksites.net/lewis_er 下载。

目 录

第一部分	了解雇佣关系	1
第1章	什么是雇佣关系	3
1.1	简介	3
1.2	雇佣合同	6
1.3	心理契约	10
1.4	对雇佣关系的不同观点	13
1.5	小结	19
参考文献		19
自测题答案		21
案例1	Zonka 公司登陆英国	23
第2章	正在变化的雇佣环境和雇佣关系本质	26
2.1	简介	26
2.2	工作场所大环境的变化	28
2.3	工作组织的变化	37
2.4	雇佣关系的本质	45
2.5	小结	46
参考文献		47
自测题答案		50
案例2	Ben 汽车服务公司	51
第二部分	管理雇佣关系	55
第3章	权力、公正和文化在雇佣关系管理中的角色	57
3.1	简介	57
3.2	权力在管理雇佣关系中的角色	58
3.3	公正 在雇佣关系管理中的角色	64
3.4	雇佣关系中的文化角色	68
3.5	小结	74
参考文献		75
自测题答案		78
案例3	Publicservice. org 中的权力、公正和文化	80

第4章 雇佣关系管理中的管理方式和管理者的角色	82
4.1 简介	82
4.2 管理控制策略	83
4.3 雇佣关系的管理风格	84
4.4 无工会管理：中小型无工会雇主	93
4.5 影响管理者选择管理策略和管理风格的因素	96
4.6 小结	97
参考文献	98
自测题答案	100
案例4 Prosperous 人寿保险公司	100
第5章 工会和雇主联合会在管理雇佣关系中的角色	104
5.1 简介	104
5.2 定义工会的目的	104
5.3 工会的职能	107
5.4 英国工会结构的变化	110
5.5 工会联合会和欧洲工会同盟	116
5.6 雇主联合会和欧洲雇主联盟	119
5.7 工会会员人数及工会认可	121
5.8 工作场所的合作：未来之路？	127
5.9 工会官员和工作场所代表	128
5.10 健康与安全委员会和工会代表	130
5.11 小结	130
参考文献	131
自测题答案	134
案例5 工会联合会的合作关系研究所	135
第6章 政府在雇佣关系管理中的角色	137
6.1 简介	137
6.2 政府的作用和权力基础	138
6.3 政治思想、工会权力以及雇佣关系	141
6.4 战后的和解（1945—1979年）	143
6.5 新关系时期（1979—1997年）	148
6.6 第三条道路（1997年以来）	154
6.7 小结	159
参考文献	160
自测题答案	162
案例6 Vertex 公司的雇员关系	164

第7章 通过集体谈判管理雇佣关系	167
7.1 简介	167
7.2 集体谈判：定义和目的	168
7.3 集体协议	169
7.4 集体谈判的结构	171
7.5 英国及其他发达国家集体谈判的范围	172
7.6 有关集体谈判的法律事项	174
7.7 集体谈判等级的主要变化	176
7.8 集体谈判的过程	179
7.9 产业行动	181
7.10 第三方干预：咨询、调解和仲裁服务局的角色	185
7.11 小结	187
参考文献	187
自测题答案	189
案例7 Magnox 电力公司的变革谈判	190
第8章 通过雇员参与和介入管理雇佣关系	193
8.1 简介	193
8.2 理解“雇员参与”和“雇员介入”的区别以及它们不同的目标	193
8.3 雇员参与	195
8.4 雇员介入	200
8.5 术语相同而目的不同：区分沟通、信息和协商的角色	204
8.6 欧盟在雇员参与和介入的未来发展中的作用	206
8.7 小结	210
参考文献	210
自测题答案	213
案例8 Grange 社区学校的雇员参与和介入	215
第9章 通过申诉和惩戒管理雇佣关系	218
9.1 简介	218
9.2 定义申诉和惩戒	219
9.3 申诉的来源、法律背景和原因	219
9.4 申诉程序	221
9.5 惩戒	227
9.6 实践中的申诉和惩戒	235
9.7 小结	236
参考文献	236
自测题答案	237

案例9 学校科学实验室的性骚扰	238
第10章 雇佣关系中的报酬	240
10.1 简介	240
10.2 雇佣关系各方的报酬目标	240
10.3 当不同的目标没有实现时：与工资有关的产业行动 ...	245
10.4 薪酬管理正在改变的本质	246
10.5 团队和组织的或然性工资	251
10.6 小结	255
参考文献	255
自测题答案	258
案例10 Utility 公司的新报酬战略	258
第三部分 结束雇佣关系	263
第11章 终止雇佣关系	265
11.1 简介	265
11.2 解雇、公平和程序	266
11.3 解雇的潜在公平原因	269
11.4 不公平解雇	273
11.5 错误解雇	277
11.6 雇员的辞职和退休	278
11.7 小结	280
参考文献	280
自测题答案	282
案例11 Halcrow 公司的惩戒、能力和解雇	283
第12章 结束雇佣关系：组织减员和劳动力冗余裁员	286
12.1 简介	286
12.2 定义减员和冗余裁员	287
12.3 组织减员和冗余裁员近期的发展趋势	288
12.4 冗余裁员的阶段和法律监管框架	289
12.5 对减员和冗余裁员策略方法的选择及它们的影响	297
12.6 评价减员和冗余裁员对幸存者和雇佣关系氛围的影响 ...	300
12.7 小结	304
参考文献	305
自测题答案	308
案例12 BT 集团的减员	309
附录	312

第一部分

Part One

了解雇佣关系

第1章

什么是雇佣关系

学习本章后，你应该能够：

- 定义雇佣关系；
- 解释作为本书理论框架的雇佣关系的概念；
- 描述雇佣合同及其在雇佣关系管理中的重要性；
- 定义心理契约并能理解它与雇佣关系之间的联系；
- 解释采纳不同的雇员关系观点的重要性及这些观点对雇佣关系管理的影响。

1.1 简介

浏览一下在过去 20 多年里有关这一主题的论著的名称，你就可以了解到这一主题的重心发生了什么变化。在 20 世纪七八十年代，一些重要的作者如 Clegg (1979) 和 Bain (1983) 等都用了“产业关系 (industrial relations)”作为他们的论著的名字。但近来，人们却习惯使用“雇员关系 (employee relations)” (如 Gennard 和 Judge, 2002) 和“雇佣关系 (employment relations)” (如 Rose, 2001) 来作为书名。毫无疑问，这其中有时髦的成分。然而，“产业关系”是与日益衰落的“冒烟产业”、蓝领工人以及强调与之相伴的雇主与工会之间的集体谈判相联系的。“雇员关系”则意味着一个更加广泛的雇佣关系领域。在这一领域中，无工会的雇佣制度和白领的工作也受到同样的重视。而且，正如 Salamon (2000) 等作者认为的那样，其重点仍然是放在“观点、参与者、过程和实践”的结构上。

我们把“雇佣关系”一词列入本书的标题是有一定用意的。正如前言所表明的，这是因为我们想在更深的层次上，而不是像传统的雇员关系教科书那样，来理解雇佣关系管理中的雇主与雇员之间的互动的本质。所以，我们特别关注雇佣关系参与各方的期望 (第 1 章)、雇佣关系中的权力和公正的概念 (第 3 章)、管理者及其雇员的行为 (第 4 章和第 9 章)、雇佣关系报酬的增加 (第 10 章) 以及雇佣关系终止的方式 (第 11 章和第 12 章)。

雇佣关系的定义

Gospel 和 Palmer (1993: 3) 给雇佣关系下的定义是：一种雇员通过提供体力和脑力劳动来换取雇主所提供的报酬的经济、社会和政治关系。对这一定义，我们想给它加一点内容：雇佣关系中还有一种心理要素。这一点在本章后面的部分会体现得很清楚。Gospel 和

Palmer 继续指出, 雇佣关系中的某些特征使之区别于其他的关系, 例如顾客和供应商之间的关系。下列的特征表明, 雇佣关系的环境可以千差万别, 其中一些差异如:

- ①雇佣关系所依存的组织类型;
- ②雇佣关系目的的宽泛性以及雇佣关系中雇员所承担的任务的本质;
- ③执行任务的地点;
- ④投入在雇佣关系上的时间以及雇佣关系的有效期长度;
- ⑤雇佣关系中产生的报酬;
- ⑥雇佣关系的主要条款和条件的决定方式;
- ⑦雇佣关系中雇主和雇员拥有以及可以使用权力的程度;
- ⑧雇佣关系的成功程度对雇佣组织以及更广泛范围内的经济的影响。

例如, 雇佣关系可能存在于一个公共部门, 非营利组织或私营部门的组织中。由于现在许多公共事务在所谓的“公私合营”的名义下, 实质是由私营部门来承担, 所以这种对不同部门的划分也不像以前那样简单明了。这方面的一个典型例子就是 Capita 公司。该公司负责收取电视许可证费用、发送市政府税收催缴单、出具退休金结算单并管理罪犯记录档案(《泰晤士报》, 2002a)。在每类部门中, 组织的类型都相差甚远。例如, 尖端的高科技公司的雇佣关系就不同于慈善组织的雇佣关系。在高科技部门, 理想的雇员应该是对高新技术、对自我培训及自主职业生涯开发高度认同的, 在慈善组织中, 理想的雇员则应该是对这一特定组织的使命高度认同的。

雇佣关系中的职务范围包括从航空公司的飞行员到清洁工之类的各种职务。显然, 这些不同种类的雇员执行的工作任务也是千差万别的, 因此雇佣关系中的主要内容, 如培训和任期都非常不同, 这也就意味着整个雇佣关系的差异是很大的。这个例子中的另一个差别是任务执行场所的不同。就像航空公司的飞行员, 许多职业雇员现在都在他们主要工作场所之外的地方工作。1998 年的工作场所雇员关系调查(Cully 等人, 1999)显示: 超过 1/3 的管理者和 1/5 的职业雇员现在可以在家里工作。然而, 同样的机会对于从事为个人服务的工作和提供保卫服务的雇员来说只有 3%, 对于从事操作性和流水线作业的雇员来讲只有 1%。这种现象就导致了直接管理控制在表面上的缺失, 以及管理者在管理雇佣关系上必须具有更大的灵活性。

投入在雇佣关系上的时间以及雇佣关系的有效期长度是千差万别的。在第 2 章将指出, 近年来在英国的雇员中, 工作时间少于标准工时数(35 个小时)的人数大量增加, 以至于在 1999 年, 大约 36% 的英国雇员每周工作 34 小时或更少(欧洲经济和财政事务部长会议, 2000b)。与 1994 年相比, 1999 年英国制造业中兼职工作的比例增加了一倍(欧洲经济和财政事务部长会议, 2000a)。1998 年的工作场所雇员关系调查显示: 兼职员工占据了拥有 25 名及以上员工的工作场所工作岗位的 1/4。另外, 兼职员工在 26% 的被调查工作场所中是劳动队伍的主体(Cully 等人, 1999)。这些兼职员工主要是女性。同时, 1/3 的英国雇员每周工作超过 41 小时(欧洲经济和财政事务部长会议, 2000b)。在雇佣关系中反差巨大的两个极端: 兼职工作者和超时工作者都不是整个受雇工作群体的少数。这就产生了一个雇佣关系长度的问题。与兼职工作的增长相伴的是“非标准”雇员的增长。这些非标准雇员与传统的长期雇员相比, 与雇佣组织仅有很松散的联系。1998 年的工作场所雇员关系调查(Cully 等人, 1999)显示: 被调查的工作场所中有 44% 使用固定期限的合同员工(其中 72% 的工作场所属于公共部门), 另有 13% 的工作场所使用自由职业者。