

人力资源管理总论

○ 知识目标:

理解:人力资源的概念及相关概念、人力资源管理的概念、人力资源管理面临的挑战及发展趋势。

熟知:人力资源的构成、人力资源的特征、人力资源管理的目标和任务、人力资源管理的意义。

掌握:人力资源与人力资本的区别、人力资源管理的基本内容、人力资源管理的发展阶段、战略性人力资源管理、人力资源管理者角色和素质。

○ 技能目标:

能够利用所学“人力资源管理总论”知识分析未来人力资源管理的发展趋势。

○ 素质目标:

能够初步了解人力资源管理;辨别人力资源管理与人事管理的区别;注重提高沟通能力和团队协作能力,养成良好的责任感和工作态度。

○ 管理故事:

七个人分粥的故事

从前,有七个人住在一起,每天共喝一桶粥,每天都不够喝。一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天抓一次阄。于是每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那天。后来他们推选出一个道德高尚的人来分粥。“强权”就会产生“腐败”,大家开始挖空心思去讨好他、贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。然后,大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。最后他们想出一个办法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不公平,也只能认了。这样一来,大家快快乐乐、和和气气。

故事感悟:

人力资源管理者主要职责就是建立一个像“轮流分粥,分者后取”那样合理的游戏规则,让每名员工按照游戏规则自我管理。游戏规则要兼顾企业利益和个人利益,并且要让个人利益与企业整体利益统一起来,实现责、权和利三者的完美结合。缺乏责任,企业就会产生腐败,进而衰退;缺乏权利,管理者的执行就变成废纸;缺乏利益,员工的积极性就会下降,消极怠工。因此,企业应该首先建立起一个“责、权、利”完美结合的平台,形成一个相对公平合理的人力资源管理机制,只有这样,才能充分调动员工的积极性,使其各显其能。

○ 知识精讲:

任务一 人力资源概述

一、人力资源的概念

“人力资源”(Human Resource, HR)这一概念最早是由管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)在其 1954 年出版的《管理的实践》一书中提出的。他指出,人力资源与其他资源相比,唯一区别就在于人。他认为,人力资源是一种特殊的资源,需要有效的激励机制加以开发,才能为企业创造价值。

与自然资源相比,人力资源的特点表现为能动的、感性的和软性的,或者可以说是“活”的。由此我们认为,人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的、具有智力劳动能力的劳动者的总和,也即处在劳动年龄的可以直接投入生产建设和尚未投入生产建设的人口能力的总和。

二、人力资源的构成

宏观意义上的人力资源是以国家或地区进行划分和计算的;微观意义上的人力资源是以企业、事业等用人单位进行划分和计量的。衡量人力资源通常有两个指标:数量和质量。数量和质量的分构成分别如下:

(一)数量的构成

- (1)劳动年龄之内,正在从事劳动的人口(我国劳动年龄为男性 18~60 岁、女性 18~50 岁)。它占人口资源的大部分,也称作适龄就业人口。
- (2)未达到劳动年龄,已经从事社会劳动的人口,即未成年就业人口。
- (3)已超过劳动年龄,继续从事社会劳动的人口,即老年就业人口。
- (4)处于劳动年龄之内,具有劳动能力而未被社会吸纳的劳动人口,即失业人口。
- (5)处于劳动年龄之内,正在从事学习的人口,即求学人口。
- (6)处于劳动年龄之内,正在从事家务劳动的人口。
- (7)处于劳动年龄之内,正在军队服役的人口。
- (8)处于劳动年龄之内,放弃寻找工作的人口。
- (9)处于劳动年龄之内的其他人口(包括在押、服刑人口等)。
- (10)处于劳动年龄之内,丧失劳动能力的人口。

具体如图 1-1 所示。

(二)质量的构成

人力资源的质量是指其所具有的体力、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度。它受先天遗传、营养、环境教育和训练等因素的影响,通常可以用健康卫生指标、教育和训练状况、劳动者的技能等级指标和劳动态度指标来衡量。人力资源的质量是由劳动者的素质决定的。劳动者的素质包括体能素质和智能素质,如图 1-2 所示。

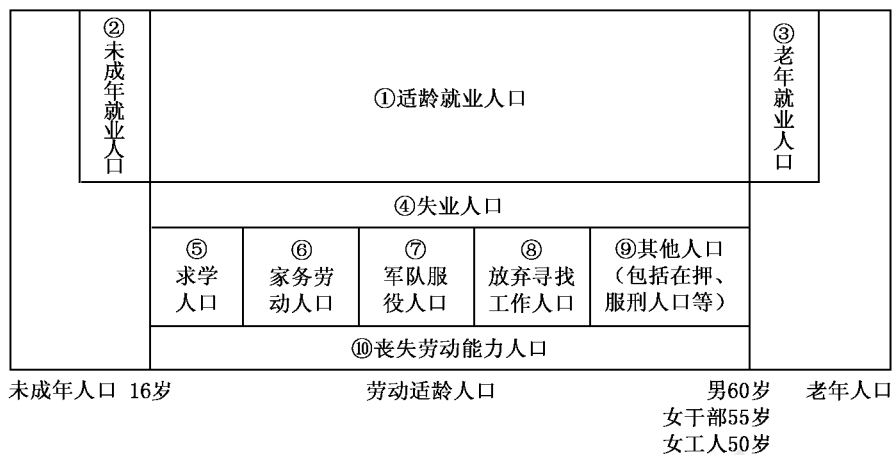


图 1-1 人力资源的数量构成

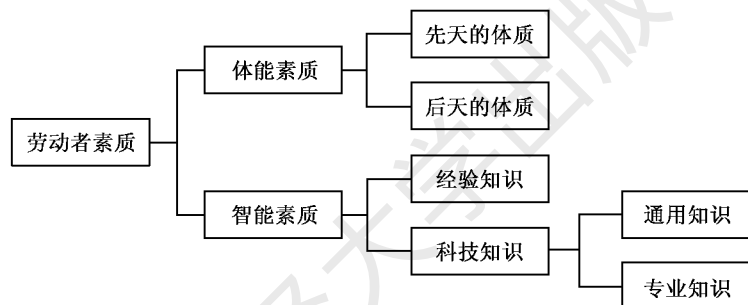


图 1-2 劳动者的素质构成

三、人力资源的相关概念

- (1)人口资源:一个国家或地区具有的人口数量。
- (2)人力资源:人口资源中具备智力和体力的人。
- (3)劳动力资源:一个国家或地区具有的劳动力人口的总称。
- (4)人才资源:具有一定的知识或技能,能够进行创造性劳动,做出积极贡献的人。
- (5)天才资源:在某一领域具有特殊才华,有十分独特的创造发明能力的人。

人口资源是人力资源形成的数量基础,人口资源中具备一定脑力和体力的那部分才是人力资源;人力资源包括劳动力资源和未成为劳动力的人口,因此,劳动力资源是人力资源的一部分。而人才资源又是劳动力资源的一部分,是劳动力资源中质量较高的那部分,也是数量较少的。天才资源属于人才资源中最优秀的少数。综上所述,人力资源相关概念之间的包含关系如图 1-3 所示。

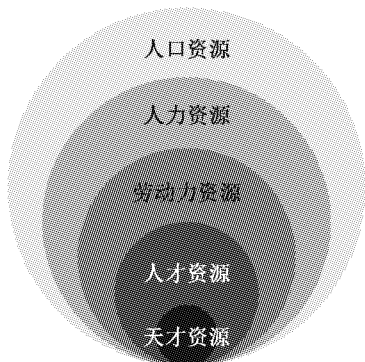


图 1-3 人力资源相关概念的包含关系

四、人力资源的特征

(一)能动性

人力资源具有思想、感情和思维,具有主观能动性,这是人力资源同其他资源的最根本的区别。人力资源能够通过接受教育或主动学习,使得自身的各方面素质得到提高,并能够主动地运用自己的知识与能力、思想与思维、意识与品格,有效地利用其他资源推动社会和经济的发展。另外,人力资源还是唯一能起到创造作用的因素。这主要表现在两个方面:一方面,人力资源在社会和经济发展过程中往往能创造性地提出一些全新的方法,推动社会的进步和经济的发展;另一方面,人力资源能够适应环境的变化和要求,承担起开拓进取和创新发展的任务,从而使企业充满活力。

(二)两重性

人力资源既是投资的结果,同时又能创造财富,或者说,它既是生产者,又是消费者。根据西奥多·舒尔茨(Theodore Schultz)的人力资本理论,人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。从生产和消费的角度来看,人力资本投资是一种消费行为,而且这种消费行为是必需的,是先于人力资本收益的,没有这种先前的投资,就不可能有后期的收益。人力资源作为一种经济性资源,它与物质资本一样具有投入产出规律,并具有高增值性。研究表明,对人力资源的投资无论是对社会还是对个人所带来的收益都要远远大于对其他资源投资所产生的收益。舒尔茨用投资收益率法研究了美国 1929~1957 年的经济增长贡献指标,结果表明,教育投资对经济增长率的贡献为 33%。

(三)时效性

人力资源是一种具有生命的资源,其形成、开发和使用都要受到时间的限制。作为生物有机体的人有其生命的周期,一般要经过幼年期、青少年期、中年期和老年期。由于在每个时期人的体能和智能不同,因而在各个时期的学习能力和劳动能力也不同,这就要求对人力资源的培养要遵循人的成长规律,在不同阶段提供不同的学习与培训项目,对人力资源必须适时开发,及时利用,讲究时效。

(四)连续性

物质资源一般经过一次加工、二次加工乃至某些深加工之后,就形成了最终产品,不存在继续开发的问题。而人力资源则不同,开发使用之后可以继续开发。这就要求人力资源的开

发与管理要注重终身教育,加强后期的培训与开发,不断提高其知识、技能水平。

(五)再生性

经济资源分为可再生性资源和不可再生性资源两大类。人力资源是一种可再生性资源,这是基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内的各个个体不断地替换更新和劳动力消耗—生产—再消耗—再生产的过程实现的。这种再生产不同于一般生物资源的再生产,除了受生物规律支配外,还要受人的意识支配,受人类活动的影响和新技术革命的制约。

(六)社会性

人类劳动是群体性劳动,每一个人都一定的社会和组织中工作和生活,其思想和行为都要受到社会和所在群体的政治、经济、历史和文化氛围的影响,每个人的价值观念也各不相同。人们在社会交往中,其行为可能与特定的组织文化所倡导的行为准则相矛盾,可能与他人的行为准则相矛盾,这就要求人力资源管理要注重团队建设,注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合。

五、人力资源与人力资本的区别

(一)人力资本的概念

20世纪60年代,美国经济学家西奥多·舒尔茨和加里·贝克尔(Gary Becker)提出了人力资本理论。舒尔茨指出,人力资本是相对于物质资本或非人力资本而言的,是体现在人身上的可以被用来提供未来收入的一种资本,是个人所具备的才干、知识、技能和经验。

(二)人力资源和人力资本的区别

人力资源与人力资本就内容和形式而言,具有一定的相似之处,但就其内涵和本质而言,二者具有明显的区别。人力资源是针对经济管理和经济运营来说的,而人力资本是针对经济增值和经济贡献来说的。人力资源是劳动者将自己拥有的能力投入劳动生产过程,并以此产生出一定的工作能力,创造出一定的工作成果,而人力资本是劳动者将自己拥有的无形资产投入企业经营活动,并以此索取一定的劳动报酬与经济利益。虽然同是劳动者身上具备的能力,作为人力资源,它是一种经济运营中的力量基础,是一种工具或资料,能够带来或创造经济效益,是创造经济价值的源泉;但作为人力资本,它是一种经济效益分配的依据,是一种经济投资的“股份”,是一种由其他资本投资转化而得到的结果。具体来讲,人力资源与人力资本有以下四点区别:

(1)概念的范围不同。人力资源包括自然性人力资源和资本性人力资源。自然性人力资源是指未经任何开发的遗传素质与个体;资本性人力资源是指经过教育、培训、健康与迁移等投资而形成的人力资源。人力资本是指所投入的物质资本在人身上所凝结的人力资源,是可以投入经济活动并带来新价值的资本性人力资源。人力资本存在于人力资源之中。

(2)关注的焦点不同。人力资源关注的是价值问题,而人力资本关注的是收益问题。

(3)性质不同。人力资源所反映的是存量问题,而人力资本反映的是流量和存量问题。

(4)研究角度不同。人力资源是将人力作为财富的源泉,是从人的潜能与财富的关系来研究人的问题。而人力资本则是将人力作为投资对象,作为财富的一部分,是从投入与收益的关系来研究人的问题。

任务二 人力资源管理概述

一、人力资源管理的概念

我们认为,现代人力资源管理是超越传统人事管理的全新的管理模式。人力资源管理是指在人本思想指导下,通过招聘、选择、培训、考评和薪酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标的实现和组织成员发展的最大化。

现代人力资源管理与传统人事管理的差别,不仅仅是名词的转变,二者在性质上已有了本质的差异。现代人力资源管理更具有战略性、整体性和未来性,它从被看作为一种单纯的行政事务性管理活动的框架中脱离出来,根据组织的战略目标制定人力资源规划与战略,人力资源管理部门直接参与企业战略决策,并成为组织生产效益的部门。现代人力资源管理与传统人事管理的区别可用表 1—1 加以说明。

表 1—1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项 目	现代人力资源管理	传统人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要,保障企业长远利益的实现	保障企业短期目标的实现
模式	以人 为中心	以事为中心
性质	战略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
对待员工的态度	尊重、民主	命令、独裁
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

二、人力资源管理的目标和任务

(一)人力资源管理的目标

美国学者经过多年研究,认为人力资源管理包括四大目标:

- (1)建立员工招聘和选择系统,以便能够雇用到最符合组织需要的员工。
- (2)最大限度地挖掘每个员工的潜质,既服务于组织目标,又确保员工的事业发展和个人尊严。
- (3)留住那些通过自己的工作绩效帮助组织实现目标的员工,同时排除那些无法对组织提供帮助的员工。

(4)确保组织遵守政府有关人力资源管理方面的法令和政策。

根据美国学者的观点,我们认为组织人力资源管理的目标应包括以下三个方面:

(1)保证组织人力资源管理的需求得到最大限度的满足。

(2)最大限度地开发和管理组织内外的人力资源,促进组织的持续发展。

(3)维护与激励组织内部的人力资源,使其潜能得到最大限度的发挥,不断提升其人力资本的价值。

(二)人力资源管理的任务

1. 规划

它是以组织总体目标为依据,在分析现有人力资源的基础上,对组织未来的人力资源供给与需求进行预测和决策,进而确定组织人力资源发展目标以及达到目标的措施的过程。

2. 吸收

它是指根据组织的工作需要来招聘、选拔和录用员工的过程,是组织整个人力资源管理活动的基础。

3. 保持

它主要是通过薪酬、福利和职业计划等措施激励及维持员工的工作积极性与责任心,提高员工的工作满意度,保证员工的工作生活质量。

4. 开发

通过人力资源开发与培训,提高员工的知识和技能水平,挖掘员工的潜在能力,不断提升员工的人力资本价值。

5. 考评

通过价值评价体系及评价机制的确定,对员工的工作绩效、工作表现和思想品德等方面进行评价,使员工的贡献得到认可。

6. 调整

为了让员工保持所要求达到的技能水平和良好的工作态度,以考评结果为依据,对员工实行动态管理,如晋升、调动、奖惩、离退和解雇等。

在以上六项任务中,规划是整个人力资源管理活动的核心。在制定人力资源规划时,要坚持人力资源规划服从于组织战略规划的原则。同时,要注意分析各项任务之间的相互关系和相互作用,从人力资源管理的整体和全局看问题,处理好各项任务之间的关系。

三、人力资源管理的基本内容

(一)人力资源规划

人力资源规划(Human Resource Planning, HRP)是一项系统的战略工程,它以企业发展战略为指导,以全面核查现有人力资源、分析企业内外部条件为基础,以预测组织对人员的未来供需为切入点,内容包括晋升规划、补充规划、培训开发规划、人员调配规划、工资规划等,基本涵盖人力资源的各项管理工作。另外,人力资源规划还通过人事政策的制定对人力资源管理活动产生持续和重要的影响。

(二)工作分析

工作分析(Job Analysis)又称职位分析、岗位分析或职务分析,是通过系统全面的情报收集手段,提供相关工作的全面信息,以便组织改善管理效率。工作分析是人力资源管理工作

的基础,其分析质量对其他人力资源管理职能具有举足轻重的影响。通过对工作输入、工作转换过程、工作输出、工作的关联特征、工作资源、工作环境背景等的分析,形成工作分析的结果——职务规范(也称工作说明书)。职务规范包括工作识别信息、工作概要、工作职责和责任以及任职资格的信息,为其他人力资源管理职能的使用提供方便。

工作评价是指评定各项工作在实现企业目标中的价值,并据此确定各项工作的等级,进而制定各项工作的报酬,为最后构建薪酬结构提供依据。因此,工作评价是工作分析的逻辑结果,其目的是提供工资结构调整的标准程序。职务评价是执行职务工资制最关键的一环,因为对职务评价的等级高低与职务工资额是直接对应的。工作评价的基本目的在于:确认组织的工作结构;使工作间的联系公平、有序;开发一个工作价值的等级制度,据此可用来建立工资支付结构;关于企业内部的工作和工资方面,取得管理人员与员工间的一致。

(三)招聘录用

人力资源管理的一项重要功能是为企业获取合格的人力资源。组织的人事配置工作由招聘和录用两个相互独立但又彼此紧密联系的活动组成。招聘是录用的基础和前提,录用是招聘的目的和结果。招聘主要是通过宣传来扩大影响,树立组织影响,达到吸引人应征的目的;而录用则是为组织岗位挑选合格人选的过程,是技术性最强的一步,需要采用多种测评方法,帮助组织公平、客观地作出正确决策。

(四)绩效管理

所谓绩效管理,是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用的持续循环过程。绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。

绩效计划制订是绩效管理的基础环节,不能制订合理的绩效计划就谈不上绩效管理;绩效辅导沟通是绩效管理的重要环节,如果这个环节工作不到位,绩效管理难以落到实处;绩效考核评价是绩效管理的核心环节,如果这个环节工作出现问题,会带来严重的负面影响;绩效结果应用是绩效管理取得成效的关键,如果对员工的激励与约束机制存在问题,绩效管理不可能取得成效。

(五)薪酬管理

薪酬管理是在组织发展战略的指导下,对员工薪酬支付原则、薪酬策略、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成进行确定、分配和调整的动态管理过程。薪酬管理要为实现薪酬管理目标服务。薪酬管理目标是基于人力资源战略设立的,而人力资源战略服从于组织发展战略。

薪酬管理包括薪酬体系设计、薪酬日常管理等工作。薪酬体系设计是薪酬管理最基础的工作,主要包括薪酬水平设计、薪酬结构设计和薪酬构成设计;薪酬日常管理是由薪酬预算、薪酬支付、薪酬调整组成的循环,这个循环可以称为薪酬成本管理循环。

薪酬体系建立起来后,应密切关注薪酬日常管理中存在的问题,及时调整公司薪酬策略,调整薪酬水平、薪酬结构和薪酬构成,以实现效率、公平、合法的薪酬目标,从而保证组织发展战略的实现。

(六)培训开发

培训开发是人力资源管理的一个重要职能,主要目的是为长期战略绩效和近期绩效提升作贡献,确保组织成员在组织战略需要和工作要求环境下,有机会、有条件地进行个人绩效提升和经验阐释。员工培训是指组织有计划地实施有助于提升员工学习与工作相关能力的活

动。这些能力包括知识、技能和对工作绩效起关键作用的行为。员工开发是指为员工未来发展而展开的正规教育、在职实践、人际互动以及个性和能力的测评等活动。

(七)员工关系管理

从广义上讲,员工关系管理是在企业人力资源体系中,各级管理人员和人力资源职能管理人员,通过拟订和实施各项人力资源政策和管理行为,以及其他的管理沟通手段调节企业与员工、员工与员工之间的相互联系和影响,从而实现组织的目标。从狭义上讲,员工关系管理就是组织和员工的沟通管理,这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制的手段,从而提高员工满意度,支持组织其他管理目标的实现。其主要职责是协调员工与管理者、员工与员工之间的关系,引导建立积极向上的工作环境。

(八)职业生涯管理

职业生涯管理是现代企业人力资源管理的重要内容之一,是企业鼓励和关心员工的个人发展,帮助员工制定职业生涯规划和帮助其职业生涯发展的一系列活动,以进一步激发员工的积极性和创造性。员工工作岗位的调配应当是具有职业生涯导向的,它强调根据员工的职业生涯发展需要进行调配;在组织从事职业生涯规划与管理的情况下,培训工作不仅目标明确、具体,而且很容易与员工的需要相结合,从而取得较好的培训效果;而绩效考评可以帮助员工提高绩效,起到修正职业生涯发展偏差的作用,也是修改或调整职业生涯规划的重要依据。

(十)劳动关系管理

劳动关系管理是指协调和改善组织与员工之间的劳动关系,进行组织文化建设,营造和谐的劳动关系和良好的工作氛围,保障企业经营活动的正常开展。劳动关系管理的目的在于明确双方的权利和义务,为组织业务开展提供一个稳定和谐的环境,并通过组织战略目标的达成最终实现组织和员工的共赢。

四、人力资源管理的意义

(一)有利于组织生产经营活动的顺利进行

组织中人与人、人与事、人与组织的配合与效率,直接影响组织生产经营活动的顺利进行。只有通过科学的人力资源管理,合理组织人力资源,不断协调人力资源同其他资源之间的关系,并在时间和空间上使人力资源同其他资源形成最优配置,才能保证组织生产经营活动有条不紊地进行。

(二)有利于调动组织员工的积极性,提高劳动生产率

美国学者通过调查发现,按时计酬的职工每天只需发挥自己 20%~30% 的能力,就可以保住自己的饭碗,但若充分调动其积极性和创造性,其潜力可以发挥 80%~90%。组织人力资源管理的重要任务就是要设法为员工创造一个适合他们的劳动环境,使员工和工作岗位相匹配,充分发挥每个人的专长。同时,正确地评价每个员工的贡献,根据员工的贡献和需要进行有效的激励,使员工安于工作、乐于工作、忠于工作,积极主动地奉献自己的全部能力和智慧,从而达到提高劳动生产率的目的。

(三)有利于开发人力资源,树立组织长期的竞争优势

组织人力资源管理的一个主要任务就是对员工的培训与开发。通过对员工的培训,不断提高员工的素质,使一线员工能够有效地掌握和运用现代化技术和手段,生产出一流的产品;

使管理人员能够掌握现代化的管理理论与方法,提高管理能力与水平,从而树立组织长期竞争的优势,促进组织的发展。

(四)有利于减少劳动消耗,提高组织经济效益

组织经济效益是指组织在生产经营活动中的支出和所得之间的比较。减少劳动消耗的过程,就是提高经济效益的过程。因此,通过科学的人力资源管理,合理配置人力资源,可以促使组织以最小的劳动消耗,取得最大的经济效益。

五、人力资源管理的发展阶段

(一)经验管理阶段

1. 人力资源管理的发展背景

人力资源管理的发展始于工业革命。工业革命在 18 世纪末始于英国,19 世纪席卷美国,主要特点是机器取代了工匠、能源取代了人力、工厂取代了手工业作坊。工厂体系的出现是人力资源管理活动的基础,它将一无所有的工薪雇佣劳动力与工厂主和生产资料结合起来,使生产力迅速扩张。随着工厂规模的扩大和生产的程序化,管理和监督众多的工人变得十分有必要。

2. 经验管理阶段的定义

经验管理阶段是指从 18 世纪末到 19 世纪末,这一时期的生产形式主要以手工作坊为主,并开始向机器化大工业转变。为了保证具有合格技能的工人能充足供给,对工人技能的培训是以有组织的方式进行的。师傅与徒弟的生活和工作关系,非常适合家庭工业生产的要求。由于管理主要是经验式的管理,各种管理理论只是处于初步摸索之中,还未形成体系。

3. 经验管理阶段的特点

(1)组织的所有权与经营权合一,企业主既是所有者又是经营者。

(2)并未建立健全统一的有理论依据的规章制度,而且存在的所谓制度也极不稳定,经常出现一换领导就换制度的现象。

(3)组织内部的人际关系处理是典型的“人治”,所以对于规律性的事情常会出现随管理者主观而变化的处理结果,很难使被管理者形成稳定的预期。

(4)在决策上缺乏科学的决策程序,一般依靠主观判断来进行决策,决策风险很大。

(5)没有形成科学而合理的分工,执行的是面对面的管理,主观随意性很强。

(6)从管理效果上看存在两个特点:一是管理的效率低下,二是组织的团队士气不高。

(二)科学管理阶段

1. 科学管理阶段的发展内容

科学管理阶段是指从 20 世纪初到 20 世纪 30 年代左右,这一时期的生产形式是机器化大工业。随着农业人口涌入城市,雇佣劳动大规模开展,雇佣劳动部门也随之产生,工业革命促使劳动专业化水平提高和生产效率提高,与之相应的技术进步也促使人事管理方式发生变化。

最著名的代表人物是被称为科学管理之父的弗雷德里克·温斯洛·泰勒(Frederick Winslow Taylor),另外还有提出行政管理理论的马克斯·韦伯(Max Weber)和提出管理要素与管理职能的亨利·法约尔(Henri Fayol),他们的理论也统一被称为古典管理理论。其中,最有代表性的是泰勒于 1911 年出版的《科学管理原理》一书中提出的思想,具体可以概括为以下几方面:

(1) 工作定额

泰勒认为,科学管理的中心问题是提高劳动生产率,企业要设立一个专门制定定额的部门或机构,通过对技术熟练的工人进行测量,制定出有科学依据的工人的劳动定额,即“合理日工作量”,并根据定额完成情况,实行差别计件工资制。具体方法是选择合适而熟练的工人,把他们的每一个动作、每一道工序的时间记录下来,并把这些时间加起来,再加上必要的休息时间和其他延误时间,就得出完成该项工作需要的总时间,据此来制定出一个工人的“合理日工作量”。用这一“合理日工作量”来要求不同岗位上的工人,制定其工作定额。

(2) 挑选一流的工人

泰勒认为,要根据工作的需要,挑选最合适该项工作的人员,实现人员的能力与所从事工作的最佳适配的原则。泰勒主张在劳动方法标准化的基础上对工人进行培训,教会他们科学的工作方法,使他们成为第一流的工人,并激发他们的劳动热情,使其达到最高劳动效率。

(3) 标准化

泰勒认为,必须用科学的方法对工作的操作方法、使用的工具、劳动和休息时间的搭配,以及机器的安排和作业环境的布置等进行分析,消除各种不合理因素,把各种最好的因素结合起来形成一种最好的标准化方法。

(4) 差别计件工资制

为了鼓励工人努力工作,泰勒提出了差别计件工资制,即根据工人完成定额的不同,采取不同的工资率,对完成和超额完成定额的人,以较高的工资率支付工资;对完不成定额的人,则按较低的工资率支付工资。

(5) 计划职能与执行职能相分离

泰勒所说的计划职能实际上是指管理职能,执行职能是指劳动职能。泰勒主张由专门的计划部门来从事调查研究,为定额和操作方法提供科学依据,拟订计划并发布指示和命令,由所有的工人和部分工长承担执行职能。这实质上是实现了管理职能的专门化。

(6) 职能工长制

泰勒提出必须废除当时企业中军队式的组织体系,而实行“职能工长制”,即按照不同的职能,把管理细分为若干方面,每个方面的职能设立一个职能工长负责管理。

(7) 劳资双方为提高工作效率共同合作

在劳动过程中,雇主关心的是成本的降低,而工人关心的是提高工资,因此,只有双方的合作和协作,才能共同提高劳动效率,从而使双方都得益。

(8) 例外原则

泰勒认为规模较大的企业,还必须应用例外原则,即企业的高级管理人员把例行的、一般性的日常事务授权给下级管理人员去处理,自己只保留对例外事项(或重要事项)的决定权。泰勒提出的这种以例外原则为依据的管理控制方式,后来发展为管理上的授权原则。

2. 科学管理阶段的特点

科学管理阶段的特点主要表现在以下几个方面。

(1) 组织所有权与经营权开始分离,组织出现了专门从事职能管理的人员,这是对管理作为重要生产要素的一种肯定。

(2) 采用“经济人”的人性假设,管理工作的重点在于提高生产率、完成生产任务,不去考虑人的感情。

(3)组织中制定了严格的规章制度,照章办事,不留情面。

(4)在对人的控制上选择外部控制的手段,依靠外部监督,实行重奖重罚的措施。

(5)管理手段上讲究科学化,决策程序与机制的建立使得决策科学性大大提高。例如,定量分析工作的方法大大提高了生产率。

(6)从管理效率上看,生产效率大为提高,这也是资本主义发展史上的黄金时期,但由于漠视人的主观感受,不讲感情,使得组织的士气大受影响,员工的对抗情绪较为强烈,有时甚至可以影响生产效率。

3. 科学管理理论的贡献

科学管理理论的贡献主要体现在以下两个方面。

(1)第一次使管理从经验上升为科学。泰勒的科学管理理论的最大贡献在于他所提倡的在管理中运用科学方法和他本人的科学实践精神。科学管理的精髓在于用精确的调查研究 and 科学知识来代替个人的判断、意见和经验,强调的是一种与传统的经验方法相区别的科学方法。

(2)追求效率的优化思想和调查研究的科学方法。泰勒的科学管理理论的核心是寻求最佳工作方法,追求最高生产效率。这些技术和方法不仅是过去,而且是近代合理组织生产的基础。

4. 科学管理理论的局限性

科学管理理论的局限性主要表现在以下两个方面。

(1)研究的范围比较小,内容比较窄,侧重于生产作业管理,对现代企业的经营管理、市场、营销、财务等都没有涉及。

(2)对人性假设的局限性,即认为人仅仅是一种“经济人”,这无疑限制了泰勒的视野和高度。

(三)人际关系阶段

1. 人际关系阶段的发展

人际关系阶段是指从20世纪30年代至第二次世界大战结束。泰勒等人创立的科学管理理论,仅把人看作是一种“经济人”,即工人追求高工资,企业家追求高利润,并且过分强调严格用科学方法和规章制度实施管理。不论是前期泰勒等人提出的科学管理方法,还是后期韦伯等人提出的行政组织理论,其共同点都是强调科学性、精密性和纪律性,把人的情感因素放到次要地位,把工人看作是机器的延长——机器的附属品,因而在很多企业中激起了工人的强烈不满和反抗。在这种情况下,一些管理学家也开始意识到,社会化大生产的发展需要有一种能与之相适应的新管理理论,于是人际关系学派便应运而生。推动人际关系学派产生的一个重要事件是美国西方电气公司进行的“霍桑实验”,其中最著名的代表人物是乔治·梅奥(George Mayo)。

2. 梅奥等人提出的假说

梅奥于1926年进入哈佛大学从事工业研究,不久参加了著名的霍桑工厂实验。当时,一些管理人员和管理学家认为,工作环境的物质条件与工人的健康、劳动生产率之间存在着明显的因果关系,在理想的工作条件下,工人能发挥出最大的工作效率。但是,在对两组女工——控制组和对照组的比较试验中发现,这一理论是不能成立的。参加试验的两组女工在工作环境、工作时间和报酬等因素发生各种变化时,产量始终保持上升趋势,其生产率并不与

工作环境好坏、工资报酬多少成正比。而梅奥则从另外的角度来考察前一阶段试验的结果,他认为,参加试验的工人产量增长的原因主要是工人的精神方面发生了巨大变化,由于参加试验的工人成为一个社会单位,受到人们越来越多的注意,并形成一种参与试验计划的感觉,因此情绪高昂、精神振奋。梅奥因为发现了工业生产过程中的社会环境问题,因此率先提出了“社会人”这一概念。梅奥指出,工人是从社会的角度被激励和控制的,效率的增进和士气的提高主要是由于工人的社会条件和人与人之间关系的改善,而不是由于物质条件或物质环境的改善。因此,企业管理者必须既要考虑到工人的物质及技术方面,又要考虑到其他社会心理因素等方面。梅奥等人以霍桑实验中的材料和结果,提出以下假说:

(1)企业职工是“社会人”,而不仅仅是“经济人”。企业中的工人不是单纯追求金钱收入的,他们还有社会方面、心理方面的需求,这就是追求人与人之间的友情、安全感、归属感和受人尊重等。因此,不能单纯从技术和物质条件着眼,还必须首先从社会心理方面来鼓励工人提高生产率。

(2)企业中存在着“非正式组织”。企业中除了“正式组织”之外,还存在着“非正式组织”。这种“非正式组织”是指在厂部、车间、班组以及各职能部门之外的一种关系,从而形成各种非正式的集团、团体。这种非正式组织有自己的价值观、行为规范、信念和办事规则。它与正式组织互为补充,对鼓舞工人士气,提高劳动生产率、企业凝聚力都可起到很大作用。

(3)作为一种新型的企业领导,其能力体现在提高职工的满足程度,提高职工的士气,从而提高劳动生产率。金钱式经济刺激对促进工人劳动生产率的提高只起第二位的作用,起第一位作用的是职工的满足程度,而这个满足程度在很大程度上是由职工的社会地位决定的。职工的安全感和归属感依存于两个因素:一是工人的个人情况,即工人由于个人历史、家庭生活和社会生活所形成的个人态度和情绪;二是工作场所的情况,即工人相互之间或上下级之间的人际关系。

3. 人际关系阶段的特点

(1)组织所有权与经营权分离成为不可逆转的趋势。

(2)采用“社会人”的人性假设,由理性管理变为感性管理。

(3)管理手段上,由制度管理变为思想管理,强调尊重人的个性。

(4)在控制方法上,由外部控制变为自我控制,弱化制度的作用。

(5)管理重点由直接管理人的行为变为管理人的思想,强调人际关系的协调与正向的激励。

(6)从管理效果上来看,人际关系学派在实践上鼓舞了组织的士气,因而也取得了不错的生产效率,但由于在某种程度上忽略了制度在防范不良绩效上的作用,易导致生产效率的不稳定。

【同步案例 1-1】

是谁的责任

国庆节刚过,南方某宾馆的迎宾楼,失去了往日的喧哗烦躁,寂静的大厅半天也看不到一位来宾的身影。客房部管理员 A 紧锁眉头,考虑节后的工作安排。突然她喜上眉头,拿着电话与管理员 B 通话:目前客源少,何不趁此机会安排员工休息。管理员 B 说:“刚刚休息了 7 天,再连着休息,会不会太近,而以后的 20 天没有休息,员工会不会太辛苦。”管理员 A 说:“没关系,反正现在客源少,闲着也是闲着。”两人商定后,就着手安排各楼层的员工轮休。



案例精析 1-1

不到中旬,轮休的员工陆续到岗,紧接着客源渐渐多起来,会议一个接着一个,整个迎客楼又恢复了昔日的热闹,员工为南来北往的宾客提供着优质的服务。

紧张的工作夜以继日地度过了十几天,管理员 A 正为自己的英明决策感到沾沾自喜的时候,下午四点服务的小陈突然胃痛,晚上交接班时小李的母亲心绞痛住院,小黄的腿在倒开水时不慎烫伤。面对接二连三突然出现的问题,管理员 A 似乎有点乱了方寸,怎么办?姜到底是老的辣,管理员 A 以这个月的休息日已全部休息完毕为由,家中有事、生病的员工,要休息就请假,而请一天的病假和事假,所扣的工资是一笔不小的数目。面对这样的决定,小黄请了病假,小陈、小李只好克服各自的困难,仍然坚持上班。

第二天中午,管理员 B 接到客人的口头投诉:被投诉的是三楼的小李和四楼的小陈。原因是:面无表情,对客人不热情。管理员 B 在和管理员 A 交接的时候,转达了客人对小李、小陈的不满,管理员 A 听后,陷入沉思。

(四)行为管理阶段

行为管理阶段是指从 20 世纪 50 年代后期至 20 世纪 70 年代,针对人际关系学派的不足,许多管理学者加以总结和补充,发展出了行为管理学派。行为科学是在人际关系学说的基础上形成的,它重视对个体心理和行为、群体心理和行为的研究与应用,侧重于对人的需要和动机的研究,探讨了对人的激励研究,分析了与企业有关的“人性”问题,其代表人物是亚伯拉罕·马斯洛(Abraham Maslow)和道格拉斯·麦格雷戈(Douglas McGregor)。这一阶段在理论上,已经从过去只重视对具体工作和组织的研究,转向重视人的因素的研究,这是从重视“物”转向重视“人”的一种观念和理论上的飞跃。这一阶段的理论创新,都与人力资源管理有直接关系,从而也为人力资源管理奠定了理论基础。在 20 世纪 60 年代中期,又发展为组织行为学,奠定了人力资源管理的理论依据和学科基础。

1. 麦格雷戈的 X—Y 理论

美国管理学家麦格雷戈于 1957 年提出了 X—Y 理论。麦格雷戈把传统管理学说称为 X 理论,把他自己的管理学说称为 Y 理论。X 理论认为:多数人天生懒惰,尽一切可能逃避工作;多数人没有抱负,宁愿被领导,怕负责任,视个人安全高于一切;对多数人必须采取强迫命令,实行软(金钱刺激)硬(惩罚和解雇)兼施的管理措施。Y 理论的看法则相反,它认为:一般人并不天生厌恶工作;多数人愿意对工作负责,并有相当程度的想象力和创造才能;控制和惩罚职工不是实现企业目标的唯一办法,还可以通过满足职工感情的需要、尊重的需要和自我实现的需要,使个人和组织目标融合一致,达到提高生产率的目的。

麦格雷戈认为,人的行为表现并非是其固有的天性决定的,而是企业中的管理实践造成的。剥夺人的生理需要,会使人生病。同样,剥夺人的较高级的需要,如感情的需要、地位的需要、自我实现的需要,也会使人产生病态的行为。人们之所以会产生那种消极、敌对和拒绝承担责任的态度,正是由于他们被剥夺了社会需要和自我实现的需要而产生的“疾病”的症状,因而迫切需要一种新的、建立在对人的特性和人的行为动机更为恰当的认识基础上的新理论。麦格雷戈强调指出,必须充分肯定作为企业生产主体的人,即企业职工的积极性是处于主导地位的,他们乐于工作、勇于承担责任,并且多数人具有解决问题的想象力、独创性和创造力,关键在于管理方面如何将职工的这种潜能和积极性充分发挥出来。

2. 马斯洛需要层次理论

美国最具盛名的心理学家马斯洛创立了人本主义心理学,在以西格蒙德·弗洛伊德

(Sigmund Freud)为代表的精神分析学派和以约翰·华生(John Watson)为代表的行为主义之后,形成了心理学上的“第三思潮”。他在《人类动机的理论》等著作中,提出了著名的“人类需要层次论”,他把人的需要按其重要性和发生的先后分为五个层次,人们一般按照先后次序来追求相应的需要与满足。等级越低者越容易获得满足,等级越高者则获得满足的比例越小。需要层次理论如图 1-4 所示。

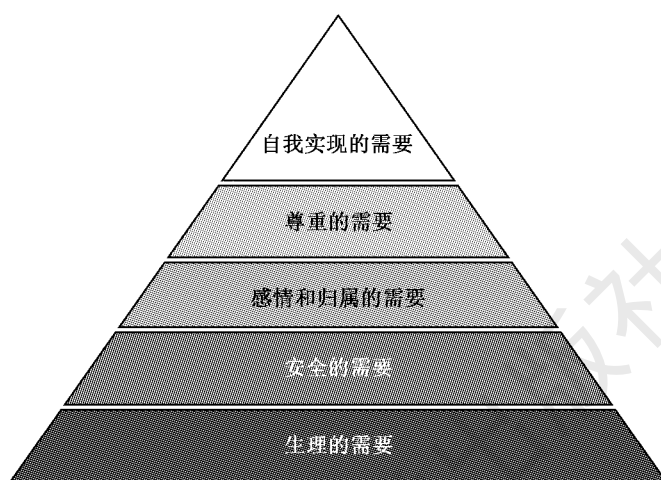


图 1-4 需要层次理论

(1)生理的需要。生理的需要,包括维持生活和繁衍后代所必需的各种物质上的需要,如衣、食、住、行、医等。这些是人们最基本、最强烈、最明显的一种需要。在这一层需要没有得到满足之前,其他需要不会发挥作用。

(2)安全的需要。安全的需要,如生活保障、生老病死有依靠等。一旦生理需要得到了充分满足,就会出现安全上的需要——想获得一种安全感。

(3)感情和归属的需要。感情和归属的需要,包括与家属、朋友、同事等保持良好的关系,给予别人并从别人那里得到友爱和帮助,谋求使自己成为某一团体公认的成员以得到一种归属感等。

(4)尊重的需要。人们对尊重的需要可分为自尊和来自他人的尊重两类。自尊包括对获得信心、能力、本领、成熟、独立和自由等的愿望;而来自他人的尊重包括威望、承认、接受、关心、地位、名誉和赏识。

(5)自我实现的需要。自我实现的需要是最高一级的需要。它是指一个人需要做对他适合的工作,发挥自己最大的潜在能力,表现个人的情感、思想、愿望、兴趣、能力,实现自己的理想,并能不断地创造和发展。

3. 行为管理阶段的特点

(1)行为管理学者的主要思想是建立在人际关系学派的基础上的,因此有相当一部分观点是相同的。

(2)行为管理学派在一定程度上超越了前人对于具体组织和工作的研究,更加注意对人的因素的研究。

(3)行为管理学派已经不拘泥于某一固定的人性假设,开始具备了权变的思想。

(4)需要层次理论指出了从物质到精神、从生理到心理这样一个先后不同的层次,因而促使人们在企业管理理论上进一步深化,去思考在企业的生产过程中,如何更好地从文化心理上去满足企业职工的高层次需要,从文化上对职工加以调控和引导,帮助他们实现各自的愿望,使他们能够生活在这样一个氛围中,即不仅感到自己是一个被管理者,同时也能够在感情和归属、获得尊重、自我实现方面,都有很大的发展余地。

(五)企业文化阶段

企业文化阶段是从 20 世纪 80 年代至今,作为在管理理论上发展起来的企业文化理论,是对原有管理理论的总结、创新。企业文化核心是组织成员的共同信念与价值观,也可称为企业精神,它可以归纳为很简练的一句口号或几个易懂好记的词组,但在西方,它常以使命说明书的形式逐条表述出要点,更具体的可以用若干条政策来体现。而人力资源管理理念恰恰是企业文化理念的核心部分,一个组织对其员工的看法才是最根本的企业文化价值观。

1. 麦肯锡的 7S 模型

企业文化理论诞生的一个重要诱因是美日企业管理经验的比较研究,其中最有代表性的人物是麦肯锡公司的专家托马斯·皮特斯(Thomas Peters)和罗伯特·沃特曼(Robert Waterman)。他们先设置了可列为“管理最佳公司”的标准,再精选出数十家这类最佳公司,对它们进行较长时间的深入研究,发现它们管理有效性的共同之处在于全面关注和抓好七个管理因素,即结构(Structure)、战略(Stratgy)、技能(Skill)、人员(Staff)、风格(Style)、制度(System)和共同价值观(Shared Values)。这些因素相互关联,构成一个完整的系统。它们中有的较“硬”、较理性、较直观、较易测控,如战略、结构等因素;有的则较“软”,不够理性,较难捉摸,要靠直觉来感知,这类因素往往是人们忽略的,却又是重要的。其中,共同价值观这一因素是整个系统的核心、基础和关键,它就是企业的精华或称作企业精神。它表明,管理软硬兼备、虚实并蓄,是一个复杂完整的系统,而其核心则是软而虚的“企业文化”或精神。麦肯锡的 7S 模型如图 1-5 所示。

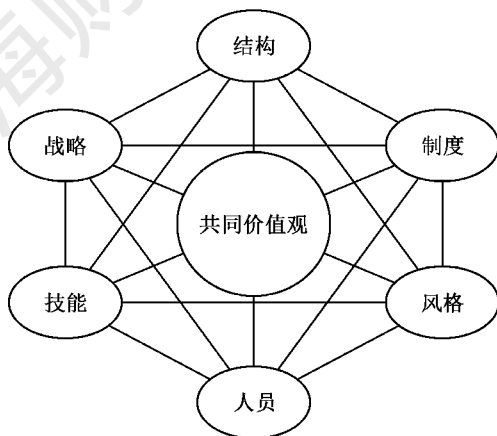


图 1-5 麦肯锡的 7S 模型

2. 学习型组织的出现

人力资源管理发展到企业文化阶段的一个重要表现是学习型组织概念的提出和在实践中运用。1990 年,彼得·圣吉(Peter Senge)的《第五项修炼》的出版,在全世界范围内引发

了一场创建学习型组织的管理浪潮。其主要内容有“自我超越”“改善心智模式”“建立共同愿景”“团队学习”“系统思考”五项管理技巧,通过这些具体的修炼办法来提升人类组织整体运作的“群体智力”。学习型组织则是指在发展中形成的具有持续的适应和变革能力的组织。在一个学习型组织中,“以人为本”的管理理念得到了进一步发展,具体表现为:组织领导者既要掌握管理的理论和理念,更要注重管理的方法、操作和技能等实践;重视企业文化和团队精神的作用,培育和发掘人力资源的创造力和企业的凝聚力;注重多文化时代多元化的管理模式;企业投资、经营和竞争的多元化,要求人力资源管理活动要不断创新。

3. 企业文化阶段的特点

- (1)处理“人事关系”成为总经理最重要的事宜之一。
- (2)重视员工作为有尊严个体的存在。
- (3)重视用工作目标激发员工的积极性。
- (4)重视工作表现和挑战性工作,注重在工作中培养员工的成就感。
- (5)注重团队精神的培养和沟通技巧的培训使用。
- (6)注意团体气氛的融洽,营造“学习型”组织。

五、战略性人力资源管理

(一)战略性人力资源管理的概念与特点

战略性人力资源管理是指围绕企业的战略目标而进行的人力资源管理。人力资源管理开始进入企业决策层,人力资源管理的规划和策略与企业经营战略相契合,不仅使人力资源管理的优势得以充分的发挥,更给整个企业的管理注入了新的生机和活力。

战略性人力资源管理的特点主要体现在以下六个方面。

- (1)在管理理念上,认为人力资源是一切资源中最宝贵的资源,经过开发的人力资源可以升值,能够给企业带来巨大的利润。
- (2)在管理内容上,重点是开发人的潜能,激发人的活力,使员工能够积极、主动、有创造性地开展工作。
- (3)在管理形式上,强调整体开发,要根据企业目标和个人状况,为其做好职业生涯设计,不断培训和调整职位,充分发挥个人才能。
- (4)在管理方式上,采取人性化管理,考虑人的尊严、情感与价值。
- (5)在管理手段上,实现智能和精准管理。
- (6)在管理层次上,人力资源管理部门处于决策层,直接参与企业的计划与决策。人力资源管理作为业务合作伙伴,辅助或直接参与业务部门的价值创造。

(二)战略性人力资源管理与人力资源管理的区别

1. 战略性人力资源管理具有战略性、整体性和未来性

人力资源部门根据企业的发展战略,有计划、有步骤地对人才进行招聘和培养,根据战略实施时间安排储备人才,在适当的环境和时间使合适的人才充分发挥其才能;与员工共同设计职业生涯规划,设计与系统战略匹配的薪酬战略,发动或处理组织变革活动,成为员工和企业的合作伙伴。

2. 战略性人力资源管理重视对人力资源的主动开发

战略性人力资源管理不仅将人力资源视为组织的第一资源,而且更为注重对其开发,因

而更加具有主动性。战略性人力资源管理对人力资源的培训与持续教育越来越重视,许多世界著名企业投资成立了自己的培训教育学院或企业大学;培训和教育的内容更加广泛,从一般管理的基本理论与方法到人力资源开发与管理的理论与方法,从一般文化知识到新知识、新技术,从企业文化到个人发展规划,无所不有,通过对员工的培训,达到对员工的有效使用。表 1-2 对战略性人力资源管理与人资源管理进行了比较。

表 1-2 战略性人力资源管理与人资源管理的比较

比较维度	人力资源管理	战略性人力资源管理
与组织战略的关系	被动反应者	积极推动者
焦点	员工关系	与内部及外部客户的合作关系
人力资源管理的角色	事务员、变革的追随者和响应者	事务员、变革的发起者和领导者
创新	缓慢、变动、零碎	迅速、主动、整体
时间视野	短期	短期、中期、长期(根据需要)
控制	官僚的角色、政策、程序	有机的、灵活的,根据成功的需要
工作设计	紧密的劳动部门、独立、专门化	广泛的、灵活的,交叉培训,团队
关键投资	资本、产品	人、知识
经济责任	降低人力成本	提升组织绩效

人力资源管理在不同的阶段解决不同的问题:人事管理解决事务性问题;人力资源管理解决技术性问题;战略性人力资源管理解决员工职业发展、组织变革问题,支撑组织战略目标的实现。人力资源管理的发展趋势是战略地位上升,管理职能下降,执行职能由直线经理实现。人事管理和人力资源管理更多是从微观层面进行研究;战略性人力资源管理更多是从管理理念和企业战略的宏观层面进行研究。

【同步案例 1-2】 高能的教学

高能实业有限公司成立于 1986 年,由最初的夫妻店发展成为现在涉及化工、化纤、食品、工程设备、医药等业务的综合性企业。公司致力于各类高科技产品的进出口贸易和国内代理,并通过贸易与投资等商业活动来配合企业的多元化、国际化经营。公司除了贸易之外,还逐步开拓新的领域,如食品和食



案例精析 1-2

品设备制造业。

高能实业有限公司现有员工 400 多人,从公司的员工结构看,平均学历相当高,目前有博士和硕士 20 多人,本科以上学历者占整个公司人数的 60% 以上。此外,从公司员工的专业背景看,绝大多数员工是理工科背景,如销售食品的员工以前是学食品的,销售化工产品的以前是学化工的,还有少部分勤杂工,其学历为高中或高中学历以下。但令人难以相信的是,公司所有员工中没有市场营销专业毕业的。公司的人力资源经理说,不懂产品专业知识的销售员是卖不好产品的,况且公司代理的产品本身有一定的技术含量,一般在销售产品的同时需要提供售后服务。

高能实业有限公司曾在一段时间创造过辉煌,营业额曾达到 10 多亿元,但这两年来境况越来越差,去年的营业额只有 3 亿多元,大部分销售额集中于少数几个懂销售知识和销售理

念的员工身上,然而这些业绩突出的员工并不是那些高学历的。现在,公司不但不能开发新的市场,原有的市场也被竞争对手一步步蚕食。

任务三 人力资源管理者的角色和素质

一、人力资源管理者的角色

(一)戴维·尤里奇提出的人力资源管理者的角色

密歇根大学的戴维·尤里奇(Dave Ulrich)在 1996 年提出人力资源管理者扮演四种角色,分别为战略伙伴、变革推动者、员工支持者、职能专家,如图 1—6 所示。人力资源管理者的角色、职能活动和有效产出也不同,具体如表 1—3 所示。



图 1—6 人力资源管理者的角色

表 1—3 人力资源管理者的角色、职能活动和有效产出

角 色	职能活动	有效产出
战略伙伴	1. 应该具有精通经营、精通人力、诚实守信等核心能力 2. 通过使用不同的技术为经营团队促进战略发展服务 3. 为整个组织制定并促进战略发展 4. 使组织战略和经营战略相结合并确保实施 5. 为支持战略重新设计组织	实施战略,将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动中,使人力资源与企业战略相结合
变革推动者	1. 变革推动者是人力资源第二个战略角色 2. 变革管理团队的参与者,负责变革的内部沟通并获得员工的信赖,主动引导员工为适应新组织做准备 3. 制订内部沟通和干预计划,并且计划能被员工有效地完成和理解 4. 制订员工培训计划,以使员工获得组织变革所需要的新技术和新能力,更新工作分析,为员工提供变革咨询,帮助员工改变工作习惯 5. 持续收集来自员工的反馈信息,并提供给团队,要求项目团队向员工说明组织变革和调整对员工的正面影响 6. 支持组织中的变革,直接领导使变革对员工而言变得容易	创建新的组织,提高员工对组织变革的适应能力,妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题,推动组织变革进程

(二)美国国际人力资源管理协会提出的优秀的人力资源管理者的角色

美国国际人力资源管理协会(International Public Management Association for Human Resource, IPMA-HR)1999年提出,优秀的人力资源管理者必须扮演四种角色:人力资源管理专家、业务伙伴、领导者和变革推动者。

(1)人力资源管理专家(HR Expert)。熟悉组织或企业人力资源管理的流程与方法,了解政府有关人事法规政策。

(2)业务伙伴(Business Partner)。熟悉业务,参与制订业务计划,并参与处理问题,保证业务计划得到有效的执行。

(3)领导者(Leader)。发挥影响力,协调、平衡组织或企业对员工职责和贡献的要求与员工对于工薪福利需求的关系。

(4)变革推动者(Change Agent)。协助组织或企业管理层有效地计划和应对变革,并在人员集训和专业配备上为变革提供有力的协助。

二、人力资源管理者的素质

(一)品德素质

它包括:具有良好的思想品德、社会公德和管理人员的职业道德及社会责任,具有诚实守信、爱岗敬业、吃苦耐劳、遵纪守法的品质;具有高尚的科学人文素养和精神,养成自信、认真学习、勤于思考、勇于创新、敢于承担、善于实践、乐于助人的个性特征;具有爱心、热心、信心、恒心、感恩之心。

(二)知识素质

1. 人文、社会科学基础知识

具有基本的人文社会科学基础理论知识和素养,具有必要的哲学及方法论、法律等知识,对文学、艺术、美术、历史、社会学、公共关系学等方面有一定的了解。

2. 经济管理知识

掌握经济运行及相关基本方法,了解企业运营的基本过程,了解企业管理、市场营销、投资理财等方面的基本知识。

3. 工具性知识

掌握计算机的基础知识及具备一定的计算机能力,能熟练应用常用办公软件及相应的计算机技术,至少熟练掌握一门外语。

4. 专业知识

美国人力资源管理协会(SHRM)在其下属的人力资源职业资格认证研究所研究成果的基础上,提出从事人力资源管理职业所必须具备的知识结构有六项:①企业战略管理的知识;②人力资源规划和员工招聘的知识;③人力资源开发的知识;④工资管理和福利设计的知识;⑤处理员工关系和劳动关系的知识;⑥关于职业健康、工作安全和员工职业保障的知识。

围绕这六大知识领域,SHRM确定了18个知识点进行人力资源职业资格的认证,具体为:①理解人力资源计划之间如何相互关联;②如何进行人力资源的需求评估和需求分析;③人际沟通的策略;④处理文件的方法;⑤理解成人学习的方式;⑥激励的原理及其应用;⑦员工培训的方法;⑧领导的原理及其应用;⑨项目管理的概念及其应用;⑩员工多样化的概念及其应用;⑪人际关系;⑫职业道德和专业准则;⑬技术与人力资源信息系统(HRIS);⑭定性与定量分析方法;⑮企业变革管理;⑯负债与风险管理;⑰工作分析与工作说明的方法;

⑮政府法规与政府政策。

本书认为人力资源管理者应该具备管理学、经济学、心理学、组织行为学、社会学等专业知识基础,熟练掌握人力资源管理的工作分析与设计、人力资源规划、招聘管理、培训与开发、员工职业生涯管理、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理、人力资源管理的相关操作和技能、国家与地方法律法规及相关的劳动人事政策等方面的知识。

(三)能力素质

1. 获取知识的能力

它主要包括:综合应用各种手段查阅文献或其他资料、获取信息、拓展知识领域、继续学习并提高业务水平的能力;自主学习专业新知识、新技术的能力。

2. 应用知识的能力

它主要包括:设计组织人力资源管理系统的能力;工作分析与设计的能力;招聘、面试、测评的能力;熟练制订组织培训计划的能力;熟练制订员工绩效考核与管理方案的能力;设计薪酬管理方案的能力;具有员工关系管理的能力;应用计算机进行辅助人力资源管理的能力;较高的外语水平和外语应用能力,能够比较熟练地翻译与查阅本专业的外文资料。

3. 创新能力

具有较强的创新意识,具有研究、开发新人力资源管理系统的能力。

4. 组织协调能力

它主要包括:分解工作目标,制订切实可行的周密的工作计划,并严格按照质量要求,及时完成的能力;进行组织分工,落实各项具体任务,充分调动同事的工作积极性和创造性的能力;合理、有效地调配自己管辖范围内的人力、物力、财力等资源,使之发挥出最大效能的能力;准确、及时地进行信息沟通,消除群体内外的摩擦和“内耗”,达到团结共事、协同运作之目的能力。

5. 沟通能力和社会适应能力

它主要包括:应用语言、文字及网络等沟通手段进行有效沟通的能力;社会活动、人际交往和公关的能力;良好的团队协作精神和较强的社会适应能力;应对危机、竞争与突发事件的能力。

(四)身心素质

人力资源管理者应该身心健康,其应具备健康的体魄、充沛的精力、经久的耐力、良好的精神面貌。人力资源管理者应该做到:充分了解自己,并对自己的能力作出合适的评价;具有很强的适应力,生活目标切合实际,不脱离现实环境;具有健康的人格;善于从经验中学习;能保持良好的人际关系;具有良好的情绪控制能力和较强的自我管理能力,自律性较强。

任务四 人力资源管理面临的挑战及发展趋势

在知识经济时代,科学技术和人才的竞争是知识经济社会的内在规律。

一、人力资源管理面临的挑战

(一)宏观环境下的挑战

1. “互联网+”时代

互联网正在进入新时代,即通常所说的“互联网+”时代,但这并不是简单的“+”,实际上是整个产业链的问题,是区别于消费互联网的产业互联网时代。在新的产业互联网时代,

人力资源管理所面临的挑战主要体现在以下八个方面:第一,选人比培养人更重要;第二,互联网专业人才与传统产业人才的文化冲突与融合,这涉及空降互联网人才的“存活率”与忠诚度问题;第三,产业互联网时代人力资源部门的角色、定位、职能转型与新能力;第四,人力资本价值主导时代,如何给人力资本定价;第五,去中心化、自组织、创客化对基于能力的任职资格的挑战;第六,人才高流动环境下的员工满意度与敬业度及员工共享服务;第七,活力衰竭与持续激活;第八,互联网时代的人力资源效能面临的挑战。

2. 发展低碳经济和战略性新兴产业

我国政府在《国民经济和社会发展的“十二五”规划纲要》中提出,“以加快转变经济发展方式为主线”,要“大力实施人才强国战略,加强现代化建设需要的各类人才队伍建设”。转变经济发展方式要求人力资源管理创新要从微观的层面转移到更高的战略层面,从技术层面逐渐向文化层面过渡。

我国在未来一段时期将着重发展低碳经济和战略性新兴产业。低碳经济要求中国企业在高速发展过程中注意走绿色的低能耗、高产能的发展路径。战略性新兴产业是国家政策重点扶植发展的产业方向,除了大量物质资本的投入,对其发展起决定作用的还有技术创新和管理创新能力体现的人力资本的投资和利用。

3. 经济全球化

经济全球化的潮流使人力资源管理的全球化趋势势不可挡。对于跨国的或全球的人力资源管理,就法律、政治因素而言,企业必须对当地的政治环境进行全面的考察,包括对劳工组织的角色和特点的考察;对当地进行就业法律和政策规定的调查也是必需的,否则,企业可能会背上劳动力市场歧视或者侵犯雇员利益的罪名,而劳资纠纷和争议不仅会带来高额的诉讼费用,也可能严重损害公司的劳动力市场形象;就文化因素而言,企业要进行文化整合工作,加强跨文化管理理念,尊重不同的文化,求同存异;就经济因素而言,跨国公司的获利常常取决于劳动力价格、货币波动情况以及政府在收入转移方面采取的政策。如何获取质优价廉的劳动力是跨国公司人力资源管理的重要内容。例如,公司必须权衡是招聘本国、当地还是第三国的人员来公司工作,以便在公司的收益及劳动力成本之间取得合理的均衡。

(二)现代企业组织变革的挑战

1. 组织扁平化

所谓扁平化组织,就是要打破专业分工和等级制的组织结构,减少管理层次和职能部门,强化内部信息交流与沟通,突出平等、速度与效率,以团队结构取代层级结构,按照生产的过程或顾客的需要而不是按照职能来进行组织,从而形成以工作小组、团队为基本单元的扁平式组织结构。组织扁平化的结果是原来承担上下级层次间信息沟通联络的中间管理层和流程不断减少。

2. 组织结构分立化

组织结构分立化趋势包括两种形式:横向分立与纵向分立。横向分立是企业将那些有发展前途的产品分离出来,成立独立的公司;纵向分立是企业对产品进行上、下游分离。实行分立化的组织结构,首先,减少了组织的管理层次与管理幅度,增强了机构的灵活性;其次,实现了各部门间的平等关系,有利于部门间的相互配合与协调,提高了工作效率;最后,促使职能管理部门的“浓缩”,人力资源管理部门、行政管理部门、财务会计部门有可能合并为一个部门,统一为企业提供综合职能的支持。

3. 组织结构柔性化

柔性组织强调的是组织的可塑性和应变能力,能够根据外部环境的变迁、市场需求的变化以及企业经营战略的调整不断加以变革,以增强组织的弹性和活力。组织结构柔性化在形式上表现为临时团队、工作团队、项目小组等。未来企业中的固定组织和正式组织将日益减少,而临时性的、以任务为导向的团队或工作小组必将不断增多。

(三) 人力资源主体的挑战

人力资源管理主体由单一化的工人群体转变为多样化的员工群体,随之而来的问题集中表现在知识型员工成为员工队伍的主体,员工构成的多文化背景与全球化员工的协同,20世纪80年代和90年代出生的新生代员工的管理等方面。第一,知识型员工更具有工作自主性,具有自我尊重的需求,个性自我张扬,该员工群体的需求具有复合性。第二,新生代员工的管理显得更为复杂,20世纪80年代和90年代出生的员工逐渐成为企业人力资源的中坚力量。新生代员工中大部分具有知识型员工的特性,因此要求对其的管理方式进行变革。

新生代员工是指20世纪80年代以及以后出生的从业人群。相对60后、70后来讲,新生代员工对农业、农村、农民等不是那么熟悉。新生代的受教育程度高、职业期望值高、物质和精神享受要求高、工作耐受力低等行为特征,已成为企业管理特别是人力资源管理所面临的新的挑战,如职业规划不明确,跳槽频繁,企业人员重置成本高;漠视规章,强调自我,常常对管理规则的执行提出挑战;员工忠诚观正在发生新变化,管理有“代沟”,沟通不畅;成就欲望强烈,渴望成功,但定力不足;等等。新生代员工已经成为企业的主力军,关注新生代员工的管理是企业管理所面临的全新课题。

(四) 企业文化的发展

1. 人性文化与差别管理

知识经济时代的企业文化是一种以尊重人、关心人、发展人为核心的“人性文化”和“差别文化”。员工作为“知识工作者”属于追求自我价值实现的“文化人”。员工往往将个人的自我表现以及在工作中个人潜能的实现定义为成功,把人生的满足看成是在工作和生活挑战与业绩中取得的平衡,员工也在寻找一种丰富多彩的工作和生活方式,并寻求工作与家庭生活之间的平衡。

2. 创新文化和创新管理

知识经济的灵魂是创新,创新是经济增长的“发动机”,更是企业发展的动力源。“不创新,就死亡”将成为市场经济“适者生存”竞争法则的代名词。企业的“创新文化”和“创新管理”主要有以下特征:推崇变革与创新的价值观、尊重个人、重视培训、实行开放式管理、自由沟通、面向顾客、提供优质服务、鼓励尝试、宽容失败以及居安思危的忧患意识等。

3. 速度文化和变化管理

处在“10倍速”变化的知识经济和信息网络时代,唯一不变的东西就是“变”,企业的竞争因素在质量、价格、品牌、服务等传统因素之外,又增加了一个新的因素——时间,时间成为企业核心竞争力的构成条件之一。因此,美国思科公司的信条是:“新经济时代,不是大鱼吃小鱼,而是快鱼吃慢鱼。”

(五) 知识经济催生了虚拟企业组织

虚拟企业是把不同地区的现有资源迅速组合成为一种超越空间限制的企业模式,它依靠网络来实现统一指挥,各成员在充分信任和相互合作的基础上,以市场为先导,发挥各自的核心优势,共享技术,分担费用,迅速将共同研制的产品推向市场,从而实现利润最大化。这种

新型的企业给人力资源管理带来了很大的挑战,例如,管理过程中协调问题的复杂化和多样化,新型团队的激励,跨文化管理协调、信任的问题。

(六)人力资源管理外包所带来的挑战

人力资源管理的外包,是当代人力资源管理的一个重要发展趋势,即人力资源部门将一部分或全部的职能,以委托和代理的形式交给企业外部的专业机构来完成。企业人力资源管理外包过程中的主要风险有:外包职能选择的风险、外包商选择的风险、内部抵制的风险、文化冲突的风险、外包实施过程中的成本控制风险以及外包退出的风险。针对以上风险,需要采取相应的风险规避措施,主要有:①针对企业自身的特点,明确人力资源管理外包的目标,制定外包规划以及外包成本的预算;②组织相关专家运用科学的决策方法慎重选择外包商;③外包前在企业内部进行广泛的调研和宣传,为外包的实施减少阻力;④外包实施过程中,制定相应的外包商绩效考核指标,并严格控制成本。

二、人力资源管理的发展趋势

(一)人力资本价值管理时代

中国人力资源管理经过人事行政管理阶段、人力资源专业职能管理阶段、战略人力资源管理阶段,现在已经迈入人力资本价值管理阶段。在人力资本价值管理时代,人力资源管理的核心目标是关注人的价值创造,使每个员工成为价值创造者,让员工有价值地工作,从而实现人力资本价值的增值。

从体制上讲,要建立共创、共享、共治机制,使人力资本和货币资本共同创造价值、共享剩余价值、共同治理企业。从管理技术方法上看,要实现信息的对称与互联互通,使人力资本的价值衡量与人力资本计量管理成为可能,如引入会计核算体系、用业务结果衡量 HR 的价值。

(二)人力资源效能管理

与人力资本价值管理相适应的是,人力资源效能管理成为人力资源管理的核心任务。没有人力资源效能的提升,就难以化解劳动力成本持续上升的压力,就难以从低成本劳动力优势转化为人力资本优势。

人力资源效能管理可以通过提高人力资源效率和提升人力资源价值创造能力两个渠道来实现,通过量化人力资源价值创造,驱动员工自主经营与管理,回归科学管理与职业化,剔除人力资源浪费,优化人力资源配置,建立标准职位与胜任力管理系统等举措,更好地保障人力资源效能管理。

(三)互联网大数据 HR

互联网使得人力资源管理基于数据并用数据说话的决策方式成为可能,使人力资源价值计量管理成为提升人力资源效能管理的有效途径。

数据化 HR 体现在以下几个方面:大数据为人力资源管理提供前瞻性的分析,可对人力资源的动态变化、未来趋势进行预测;为人力资源的决策与计量管理提供充分的基础数据支撑;基于大数据可建立人力资源共享平台,进行人力资源职能优化和产品服务的设计与交付。

(四)业务驱动

在新的商业环境下,人力资源管理要推动企业的战略落地和业务发展,成为企业业务发展的内在驱动力,在业务驱动指导下,人力资源管理部门的职能需要重构。现在一些大中型企业普遍应用的是“三支柱模型”,即把人力资源部门分为专家中心(COE)、业务伙伴

(HRBP)、共享服务中心(SSC)。

基于三支柱模型,人力资源管理的三大职责为:一是人力资源产品研发设计(专家中心)。人力资源专家根据战略和业务发展需要,依据员工需求,进行人力资源产品与服务的设计,以及人力资源解决方案的设计。二是业务伙伴。企业的人才管理流程要和业务管理流程融为一体,要把经营人才当作一项业务,把专家中心设计出来的产品和服务交付给业务部门,并推动其实施。三是建立共享服务中心。共享服务中心集中处理常规的人力资源事务性工作,如薪酬、福利、保险等,提高效率,进一步释放人力资源的专业能量去支撑业务发展。

(五)创新创业驱动

宏观上来看,未来中国要在全球具有竞争能力,要靠两个方面:创新驱动和人力资本驱动。对企业来说,实现转型升级的动力源泉也来自这两个方面,因此,激发人才的价值创新活力与贡献是人力资源管理发展的趋势。

激发人才的创新创业能量,第一是要建立创新创业的驱动机制,为员工提供创业创新的平台,如海尔提倡的“员工创客化”;第二是要尊重员工的微创新,尤其是非核心人员的微创新;第三是企业需要加大研发投入与技术创新投入,支持企业的人力资源管理。

(六)智能机器人劳动替代

随着技术的创新,智能机器人成本越来越低,它逐渐替代劳动者成为最廉价的劳动力。进入工业4.0时代的发展趋势是大量的制造企业由智能机器人进行劳动替代,这势必带来劳动组织模式的革命,具体体现在:一是技术创新替代人力;二是靠智能机器人节约、替代人力。劳动创造价值向知识创造价值过渡,劳动者将真正实现由体力劳动到脑力劳动的转变。

工业4.0时代,操作类员工需要从过去的劳动效率高、生产事故少的生产能手向智能化、信息化、集成化、一体化的多元化技术型人才转变。

应知考核

一、单项选择题

1. 人力资源与其他资源的最根本的区别是()。
A. 时效性 B. 独占性 C. 能动性 D. 共享性
2. ()是组织整个人力资源管理活动的基础。
A. 规划 B. 吸收 C. 保持 D. 开发
3. ()是整个人力资源管理活动的核心。
A. 规划 B. 吸收 C. 保持 D. 开发
4. 人们最基本、最强烈、最明显的一种需要是()。
A. 生理的需要 B. 安全的需要
C. 感情和归属的需要 D. 尊重的需要
5. 要求人力资源的开发与管理要注重终身教育,加强后期的培训与开发,不断提高其知识、技能水平,体现了人力资源的()。
A. 资本性 B. 时效性 C. 连续性 D. 能动性

二、多项选择题

1. 衡量人力资源通常有()指标。

- A. 数量 B. 质量 C. 知识 D. 技能
2. 人力资源的特征包括()。
- A. 能动性 B. 两重性 C. 时效性 D. 社会性
3. 人力资源与人力资本的区别有()。
- A. 概念的范围不同 B. 关注的焦点不同
- C. 性质不同 D. 研究角度不同
4. 人力资源管理的发展阶段有()。
- A. 经验管理阶段 B. 科学管理阶段
- C. 人际关系阶段 D. 行为管理阶段
5. 战略性人力资源管理具有()的特点。
- A. 战略性 B. 整体性 C. 未来性 D. 能动性

三、判断题

1. 人力资源的质量是由劳动者的素质决定的。 ()
2. 人力资本反映的仅是存量问题。 ()
3. 工作分析是通过系统全面的情报收集手段,提供相关工作的全面信息,以便组织改善管理效率。 ()
4. 战略性人力资源管理是指围绕企业的战略目标而进行的人力资源管理。 ()
5. 美国人力资源管理协会提出人力资源管理者扮演四种角色,分别为战略伙伴、变革推动者、职能专家、员工支持者。 ()

四、简述题

- 简述人力资源的特征。
- 简述人力资源与人力资本的区别。
- 简述现代人力资源管理与传统人事管理的区别。
- 简述人力资源管理的基本内容。
- 简述战略性人力资源管理与人力资源管理的区别。

应会考核

■ 观念应用

【背景资料】

帮助小李初识人力资源管理

经过高考的激烈竞争,小李终于拿到了某名牌高校的录取通知书,专业是人力资源管理。小李的叔叔在社会上闯荡多年,拥有自己的工厂,其业务遍布全国,在当地小有名气。当小李告诉叔叔这一消息时,叔叔说:“我知道这个专业,很热门。就是上上网,做些表格,搞点培训,考核一下员工,管一管人,比较轻松。”原本对未来充满憧憬、想干一番事业的小李被他所崇拜的叔叔这么一说,顿时迷茫不已:人力资源管理专业到底是做什么的呢?

【考核要求】

请根据背景资料,回答下列问题:

1. 人力资源管理的主要内容有哪些? 人力资源管理的目标和任务是什么?
2. 作为未来的人力资源管理者,你认为小李应培养哪些方面的基本能力?

■技能应用

贾炳灿是从上海高压油泵厂调任上海液压件三厂担任厂长的。他原是上海高压油泵厂厂长,因治厂有方,使该厂连获“行业排头兵”与“优秀企业”称号,已是颇有名望的管理干部了。这次是他主动向局里请求,调到问题较多的液压件三厂来的。局里对他能迅速改变这个厂的落后面貌寄予厚望。

贾厂长到任不久,就发现原有厂纪、厂规中确有不少不尽合理之处,需要改革。但他觉得先要找到一个能引起震动的突破口,并能改得公平合理,令人信服。

他终于选中了一条。原来厂里规定,本厂干部和职工,凡上班迟到者一律扣掉当月奖金。他觉得这项规定貌似公平,其实不然。因为干部们发现自己可能来不及了,便先去局里兜一圈再来厂,有个因公晚来的借口免于受罚,工人则无借口可找。厂里400多人,近半数都是女工,作为孩子妈妈,家务事多,早上还要送孩子上学或入园,有的甚至得抱孩子来厂入托。本厂未建家属宿舍,职工散住全市各地,远的途中要换乘一两趟车。碰上堵车、停渡,尤其雨、雪、大雾,尽管很早出门,仍难免迟到。鉴于所有这些情况,贾厂长认为应当从取消这条厂规下手改革。

有的干部提醒他,莫轻易调整,此禁一开,纪律松弛,不可收拾;又说别的厂还没有考勤钟,迟到一次罚款更多。但贾厂长斟酌再三,这条一定得改。于是在3月末召开的全厂职工大会上,他正式宣布,从4月1日起,工人迟到不再扣奖金,并说明了理由。这项政策的确引起了全厂的轰动,职工们报以热烈的掌声。

不过贾厂长又补充道:“迟到不扣奖金,是因为常有客观原因。但早退则不可原谅,因为责任在自己,理应重罚;所以凡未到点而提前洗手、洗澡、吃饭者,要扣半年奖金!”这可等于几个月的工资啊。贾厂长觉得这条补充规定跟前取消原规定同样公平合理,但工人们却反应冷淡。

新厂规颁布不久,发现有7名女工提前2~3分钟去洗澡。人事科请示怎么办,贾厂长断然说道:“照厂规扣她们半年奖金,这才能令行禁止嘛。”于是处分的告示贴了出来。次日中午,贾厂长偶然经过厂门口,遇上了受罚女工之一的小郭,问她道:“罚了你,服气不?”小郭不理而疾走,老贾追上几步,又问。小郭悻悻然扭头道:“有什么服不服?还不是你厂长说了算!”她一边离去一边喃喃地说:“你厂长大人可曾上女澡堂去看过那像啥样子?”

贾厂长默然。他想:“我是男的,怎么会去过女澡堂?”但当天下午趁澡堂还没开放,跟总务科长老陈和工会主席老梁一块去看了一下女澡堂。原来这澡堂低矮狭小,破旧阴暗,一共才设有12个淋浴喷头,其中还有3个不好用。贾厂长想,全厂194名女工,分两班每班也有近百人,淋一次浴要排多久队?她们对早退受重罚不服,是有道理的。看来这条厂规制定时,对这些有关情况欠调查了解……

下一步怎么办?处分布告已经公布了,难道要收回不成?厂长新到任订的厂规,马上又取消或更改,不就等于厂长公开认错,以后还有啥威信?私下悄悄撤销对她们的处分,以后这一条厂规就此不了了之,行不?……

贾厂长皱起了眉头。

请你在认真读完该案例后,对下列问题作出选择:

公司每周出版一次内部小报,刊登公司各部门的“求人广告”,允许并鼓励员工按照自己的兴趣、爱好和特长“毛遂自荐”,自我申报各种研究课题和开发项目。实行内部招聘制度之后,有能力的人才大多能找到自己较中意的岗位,而且人力资源管理部门也可以发现那些“流出”人才的上司所存在的问题。

鼓励挑战、宽容失败是索尼的用人特色,索尼的座右铭就是“去挑战吧!”对说出“我想干这个”的人来说,索尼给他们提供最能充分发挥能力的场所,鼓励他们不断挑战新事物。同时,把挑战作为企业理念的索尼,没有因为一两次的失败就不用某个人。索尼深知,挑战是新事物战胜旧事物的过程,必然带有挫折,而失败是成功之母,所以某个人不会因为失败而遭到周围人的责备。

3. 留人:极力创造家庭般的温馨

索尼强调整家庭式的温馨和团结精神,以此激发每位员工的主动性、积极性,激发他们参与管理的热情。经营就是组织众人,使每个人的才能得到最大限度地发掘,并使之成为一股巨大的力量,从而建设一个自由、欢乐的理想公司。因此,管理者的任务就是要培育与员工之间的健康关系,在公司中产生一种大家庭式的整体观念,使员工具有命运共同体的意识。

索尼基本上实行终生雇用制,绝大多数员工要在此度过一生。在公司里,管理者同普通员工之间关系并不对立,而把他们看成是家庭成员,在很多工厂里,员工甚至与老板具有差不多的地位。工厂的任何一位管理人员(包括厂长)都没有自己的个人办公室,索尼提倡管理人员和其他员工在一起办公,共用办公用品。为了让职员感受大家庭的氛围,盛田昭夫以身作则,他几乎每天晚上都要和年轻职员在一起吃饭、聊天。当夏天来临的时候,首先装上空调的是车间,而不是管理者的办公室。这种对员工充分尊重和信任的做法使员工追求平等、渴望家庭般温馨的心理得到了极大的满足,很好地培育了员工的命运共同体观念,从而忠心耿耿地为企业工作。

4. 育人:以人为本,不遗余力

培训作为现代企业跟上时代发展的必备手段,索尼在这上面从不吝嗇。花在培训上的费用,每个员工大约每年1.5万日元,不包括在职培训的费用;大学刚毕业的员工进行技术能力方面的培训时间,每人每年约3.3天,不包括在职培训。公司还拨出巨额专款,建立了索尼厚木工厂高工学校和索尼技术专科学校,用于员工的继续教育。另有各种各样的工业讲座、英语班、海外留学制度等,从业人员可自由报名参加。为了进一步帮助在职人员获取新知识,公司还设立了智能情报中心,有任何疑难问题只要拨通公司专用电话号码就有专人解答。

安居才能乐业。索尼公司为了让员工没有后顾之忧,更好地投入工作中去,免费为员工提供住宅、医疗和娱乐场所。此外,为员工提供购买家产用的低息贷款、部分优惠的公司股权和高利率的公司储蓄账户。

思考题:

- (1) 阅读本案例后,请列举索尼公司的各项人力资源管理职能活动。
- (2) 企业如何更好地选人、用人、留人、育人? 索尼公司的做法对你有何启示?
- (3) 在企业人力资源管理中,怎样给员工创造自由发展的空间?

管理实训

【实训项目】

人力资源管理者的角色和素质。

【实训目的】

通过到各类组织调查、访谈等模拟训练活动,使学生掌握人力资源管理的内涵,熟知人力资源管理的发展历程,能够明确自己应该在生活中培养什么样的素质和能力才能承担人力资源工作者的岗位任务。

【实训情境】

1. 组成训练小组:同学自由结合成立训练小组,每组人数 5~10 人,推荐一名组长,负责组员的分工、协调、监督等工作,确保按时保质保量地完成任务。

2. 确定小组的训练计划及方案:确定小组成员的分工;确定调查访谈对象、内容;拟定调查访谈的问卷;确定调查访谈方法及访谈时间。

3. 进行实地调查访谈。

4. 收集、整理、分析调查访谈材料。

5. 撰写总结报告。

【实训任务】

1. 每个小组以 PPT 的形式展示所有内容,小组互评,教师点评。

2. 撰写《人力资源管理者的角色和素质》实训报告

《人力资源管理者的角色和素质》实训报告		
项目实训班级:	项目小组:	项目组成员:
实训时间: 年 月 日	实训地点:	实训成绩:
实训目的:		
实训步骤:		
实训结果:		
实训感言:		
不足与今后改进:		

项目组长评定签字:

项目指导教师评定签字:

人力资源规划

○ 知识目标:

理解:人力资源规划的概念、企业战略与人力资源规划、人力资源规划的作用。

熟知:人力资源规划的目标与框架图、影响人力资源规划的因素。

掌握:人力资源规划的程序、人力资源需求预测方法、人力资源供给预测方法、人力资源规划的制定。

○ 技能目标:

能够利用所学方法对企业的人力资源需求与供给进行科学预测;能够编制企业人力资源计划书。

○ 素质目标:

能够对人力资源规划有战略性意识,从全局对人力资源进行科学分析以及有计划性地使用、管理及开发。

○ 管理故事:

没有无能的员工

农夫家里养了三只小白羊和一只小黑羊。三只小白羊常常为自己雪白的皮毛而骄傲,而对小黑羊不屑一顾:“你看看你身上像什么,黑不溜秋!”“像穷人用了几代的旧被褥,脏死了!”就连农夫也瞧不起小黑羊,常给它吃最差的草料。小黑羊过着悲惨的日子,经常伤心落泪。初春的一天,小白羊与小黑羊一起外出吃草,走出很远。不料突然下起了鹅毛大雪,它们只得躲在灌木丛中相互依偎。不一会,灌木丛周围全铺满了雪,因为雪太厚,小羊们只好等待农夫来救它们。农夫上山寻找,因为四处雪白,根本看不清羊羔在哪里。突然,农夫看见远处有一个小黑点,跑过去一看,果然是他那濒临死亡的四只羊羔。农夫抱起小黑羊,感慨地说:“多亏这只小黑羊呀,不然,都要冻死在雪地里了。”

故事感悟:

俗语说,十个指头有长短,荷花出水有高低。企业内部,各种类型的员工都会有。作为人力资源管理者,不能一叶障目、厚此薄彼,而应因人而异,最大限度地激发他们的潜能。比如让富有开拓创新精神的员工从事市场开发工作;把墨守成规、坚持原则的员工安排在质量监督岗位等。从这个意义上说,没有无能的员工,只有无能的人力资源管理者。

○ 知识精讲:

任务一 人力资源规划概述

一、人力资源规划的概念

人力资源规划(Human Resource Planning, HRP)是指为了实现企业的战略目标,根据企业的人力资源现状,科学地预测企业在未来环境变化中的人力资源供求状况,并制定相应的政策和措施,从而使企业的人力资源供给和需求达到平衡,并使企业和个人都获得长期的利益。

二、企业战略与人力资源规划

一般来说,企业战略分三个层次:公司战略、经营单位战略和职能战略。

(一)公司战略与人力资源规划

公司战略,也称企业总体战略,是指在市场经济条件下,企业为谋求长期生存和发展,在外部环境和内部条件分析基础上,对企业发展目标、经营方向、重大经营方针和实施步骤做出的长远、系统和全局的谋划。公司战略类型包括发展型战略、稳定型战略和紧缩型战略,如表 2-1 所示。

表 2-1 公司战略与人力资源规划

战略类型	战略重点	人力资源规划面对的主要问题
发展型战略	内部成长	及时招聘、雇用和培训新员工 为现有员工的晋升和发展提供机会
	外部成长	提出企业快速增长时期的绩效标准
稳定型战略	维持现状	确定关键员工
	略有增长	制定行之有效的留住人才政策
紧缩型战略	组织压缩	解雇员工,中止合同 员工提前退休
	精简业务	提出妥善处理劳资关系的相关办法

(二)经营单位战略与人力资源规划

经营单位战略,也称事业战略,是指在给定的产品或市场领域内,如何取得超过竞争对手优势的战略,如表 2-2 所示。

表 2-2 经营单位战略与人力资源规划

战略类型	战略重点	人力资源规划面对的主要问题
成本领先战略	效率	实行以内部晋升为主的体制
	稳定性	培训现有员工技能
	成本控制	为生产和控制进行员工及工作专业化
	增长	加大外部招聘比重

续表

战略类型	战略重点	人力资源规划面对的主要问题
差异化战略	创新	为获得竞争优势而雇用和培训员工
	差异化	拥有权责宽广的员工、柔性的工作
		组织要创新提供更多的激励
集中化战略	细分市场	雇用符合目标市场对象的人
	满足特定群体的需求	培训员工,增强员工对顾客需求的理解

(三)职能战略与人力资源规划

职能战略是指企业的主要职能部门在执行公司战略、经营单位战略时采用的方法与手段,在企业战略体系中起到基石和支撑作用。职能战略包括市场营销战略、财务战略、研究与开发战略、生产管理战略和人力资源战略。

人力资源战略是企业为实现公司战略目标而在甄选、录用、培训、绩效、薪酬、激励、职业生涯管理等方面所做决策的总称。人力资源战略是一种集成,它与公司战略、经营单位战略、其他职能战略纵向整合,并与自身内部的各环节横向整合。人力资源战略是由人力资源战略管理方法发展而来的,人力资源规划是人力资源战略的一个组成部分。

(四)人力资源规划是战略性人力资源规划

战略性人力资源规划吸取了现代企业战略管理研究和战略管理实践的重要成果,遵循战略管理的理论框架,高度关注企业战略层面的内容。一方面把传统意义上聚焦于人员供给和需求的人力资源规划融入其中;另一方面更加强调人力资源规划与企业的发展战略相一致。

战略性人力资源规划是在对内外部环境理性分析的基础上,明确企业人力资源管理所面临的挑战以及现有人力资源管理体系的不足,清晰地勾勒出与企业未来发展相匹配的人力资源管理机制,并制定出能把目标转化为行动的可行措施以及对措施执行情况的评价和监控体系,从而使人力资源战略形成一个完整的战略系统。

战略性人力资源规划的核心任务就是要基于公司的战略目标来配置所需的人力资源,根据定员标准来对人力资源进行动态调整,引进满足战略要求的人力资源,对现有人员进行职位调整和职位优化,建立有效的人员退出机制,以输出不满足公司需要的人员,通过人力资源配置实现人力资源的合理流动。

三、人力资源规划的作用

(一)人力资源规划是企业制定战略目标的重要依据

任何企业在制定战略目标时,首先需要考虑的是组织内拥有的以及可以挖掘的人力资源。一套切实可行的人力资源规划,有助于管理层全面、深入地了解企业内部人力资源的配置状况,进而科学、合理地确定企业的战略目标。

(二)人力资源规划是企业满足组织发展对人力资源需求的重要保障

企业内部和外部环境是在不断变化的,任何企业的生存与发展都要受到内部和外部环境的制约。在日趋激烈的市场竞争环境中,企业如果不能事先对内部的人力资源状况进行系统分析,并采取有效措施,则很可能受到人力资源不足的困扰。对普通员工的短缺,企业可以在短时间内从劳动力市场上招聘,也可以通过对现有员工进行有目的的培训以满足工作需要。

但是,企业经营中面临的中高级管理人员和专业性较强的技术人员的短缺问题,则完全不同,必须要未雨绸缪。

(三)人力资源规划能使企业有效地控制人工成本

企业的人工成本中最大的支出是工资,而工资总额在很大程度上取决于企业中的人员分布状况。人员分布状况是指企业中的人员在不同职务、不同级别上的数量状况。当企业处于发展初期时,低层职位的人员较多,人工成本相对便宜。随着企业的发展、人员的职位水平上升、工资的成本增加,在没有人力资源规划的情况下,未来的人工成本是未知的,难免会出现成本上升、效益下降的趋势。因此,通过人力资源规划预测未来企业发展,有计划地调整人员分布状况,把人工成本控制在合理支付范围内,是十分重要的。

(四)人力资源规划有助于满足员工需求和调动员工的积极性

人力资源规划展示了企业内部未来的发展机会,使员工充分了解自己的哪些需求可以得到满足以及满足的程度。如果员工明确了那些可以实现的个人目标,就会去努力追求,在工作中表现出积极性、主动性、创造性;否则,在前途和利益未知的情况下,员工就会表现出干劲不足,甚至有能力的员工还会采取另谋高就的方法来实现自我价值。如果有能力的员工流失过多,就会削弱企业实力,降低士气,从而进一步加速员工流失,使企业的发展陷入恶性循环。

四、人力资源规划的目标与框架

(一)人力资源规划的目标

1. 防止人员配置相对过剩或不足

如果拥有过多的员工,组织就会因工资成本过高而损失经营效益;如果员工过少,又会由于组织不能满足现有顾客需求而导致销售收入降低。而且由于人员配置不足而不能满足现有产品或服务需求,还会导致未来顾客的流失,将潜在的顾客推到竞争对手那里。人力资源规划不仅有助于保证组织经营效益的提高,而且有助于及时满足顾客需求。

2. 保证组织在适当时间、地点有适当数量的且具有必备技能的员工

组织必须从技能、工作习惯、个性特征、招募时间等方面预计其所需要的员工类型,这样才能招聘到最适宜的员工。在此基础上,对他们进行充分的培训,才能使员工在组织需要的时候产生最高的工作绩效。因此,通过人力资源规划把包括技能水平、员工个人与组织的适应程度、培训、工作体系、计划需求等多种因素加以综合考虑,并将这些因素整合起来,是战略性人力资源管理的一个重要组成部分。

3. 确保组织对外部环境变化做出及时且适当的反应

人力资源规划在客观上要求决策者全面考虑外部环境中各个相关领域中的各类情形,例如:国内经济可能增长或继续停滞或收缩;本行业可能保持现状或竞争变得更加激烈或竞争态势趋缓;政府规制约束可能不变或放松或变得更加严厉;技术可能或难以进一步发展;税率和利息率的提高、降低或维持不变。人力资源规划促使组织对外部环境状态进行思索和评估,预测可能的变化,而不是对某种情况的出现做出被动反应,这将使组织总能比竞争对手先行一步。

4. 为组织的人力资源活动提供了方向和工作思路

人力资源规划,一方面为其他各种人力资源职能(如人员配置、培训、绩效测评、薪酬等)确定了方向;另一方面它还确保组织采用比较系统的观点看待人力资源管理活动,理解人力

资源计划与组织战略之间的相互关系,以及某一个职能领域的变化会对另一个职能领域产生的影响。例如,一个科学的人力资源计划能够确保对员工进行培训与对员工进行工作绩效测评的一致,并且在薪酬决定中也特别考虑这些因素。

5. 将业务管理人员与职能管理人员的观点结合起来

虽然人力资源规划通常由公司人力资源部发起和进行,但它也需要组织中所有管理人员的参与协作。公司人力资源部的领导未必会比一个具体部门的负责人更了解其所负责的那个领域的情况。人力资源部与业务管理人员之间的沟通是确保任何人力资源规划活动成功的基础。公司人力资源部必须帮助业务管理人员参与规划过程,但在安排他们参与规划过程的同时,也要考虑到其业务专长和既定的工作职责。

(二)人力资源规划框架

图 2-1 从总体上表示了人力资源规划与组织目标、战略之间的关系。人力资源规划的出发点是从组织目标和战略开始的。在对影响人力资源供求的外部环境和内部条件进行评估的基础上做出预测。对组织内部人力资源评估的重点在于拥有充足、准确的信息,这些信息可以通过人力资源信息系统提供。

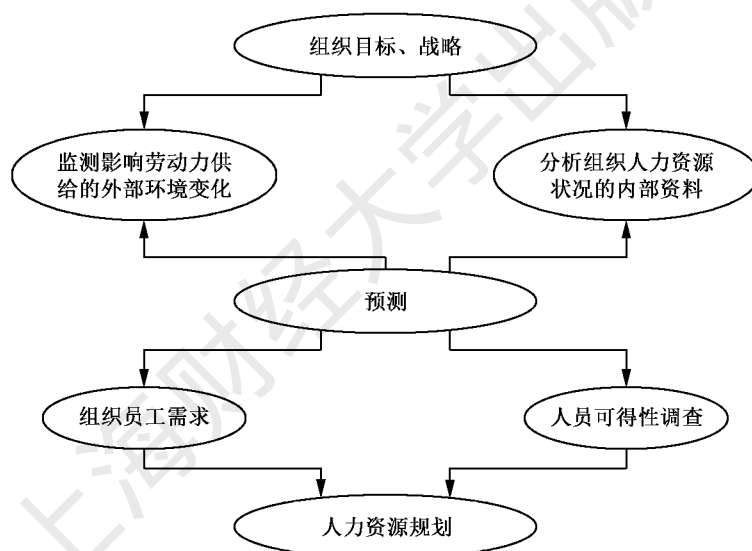


图 2-1 人力资源规划框架

五、影响人力资源规划的因素

(一)企业内部的影响因素

1. 经营目标的变化

随着时代的发展,市场需求日趋多元化,市场竞争空前激烈。企业为了保持长期、稳定的发展,需要根据外部环境的变化和自身情况的变化来相应地调整经营目标,而企业经营目标的改变必然会影响到企业对人力资源的需求。因而,企业的人力资源规划必须做出相应的调整,以适应经营目标的变化。

2. 组织形式的变化

传统的组织形式呈宝塔状,由于它的层次繁杂、人员众多,不仅影响了企业内部纵向和横向的信息传送速度与效果,而且导致企业的人际关系复杂、员工的效率低下。随着现代企业制度的建立,现代企业的组织形式逐渐向扁平化方向发展,目的在于减少中间层次的信息与资源的损耗,改善人际关系,提高员工的效率。由于扁平化组织形式的出现,企业对人力资源的需求必然会相应改变,从而人力资源计划也应该做出调整,以支持现代化的新型组织形式,促进企业制度的合理化和不断完善,直至最终实现现代企业制度。

3. 企业高层管理人员的变化

企业的高层管理人员发生变化,一方面会使企业的经营目标发生改变,从而影响到企业的人力资源规划;另一方面,不同的高层管理人员对人力资源管理所持的观念和态度不同,会直接影响到他们对企业人力资源管理活动的支持程度,进而会影响到他们对人力资源规划的重视程度。如果企业的高层管理者能够充分认识到人力资源管理在企业发展中的重要作用,并且能够认识到人力资源规划对开展人力资源管理工作的必要性,那么,人力资源规划的制定工作就能够顺利地进行,而且制定出的人力资源规划也会很好地促进企业经营战略的制定和实施。

4. 企业员工素质的变化

随着社会的进步和人民文化水平的提高,现代企业的员工素质也有了普遍的提高。企业中白领员工的比重增加,知识员工成为企业发展的主要力量。在这种形势下,传统的人事管理体制和方法已经无法适应发展的需要,现代的人力资源开发与管理的体制和方法便应运而生,并且开始逐步取代传统的体制和方法。此时,人力资源规划作为人力资源管理的基础工作,必须做出相应的调整,保证人力资源管理活动既能适应员工素质的变化,又能促进员工素质的提高。

(二)企业外部的影响因素

1. 劳动力市场的变化

因为劳动力市场是劳动力供给与劳动力需求相互作用的场所,所以,劳动力市场的变化,就表现为劳动力供给的变化或劳动力需求的变化。无论在劳动力市场上发生了哪一种变化,都会对企业的人力资源规划产生影响。由于企业对人力资源的供给和需求预测是制定人力资源规划的依据,因而,在不同的人力资源供求情况下,便会制定出不同的人力资源规划。例如,在目前的劳动力市场上,高级管理人才的供给不足,因此,企业必须根据这种情况调整人力资源规划,完善员工补充计划、员工培训计划和薪酬激励计划等,力求为企业招聘到急需的人才,或培养出合格的员工,并激励他们长期为企业服务。

2. 行业发展状况的变化

行业的发展状况也会对企业的人力资源规划产生影响。例如,一些传统行业,由于其不能适应市场的需求,发展前景很黯淡,因此相关的企业就要考虑调整经营结构,转变经营方向,企业的人力资源规划也应该有所侧重,要着重于引进或培养企业转变所需要的人才,还要着重于解聘和安置空余人员,降低人力资源成本。而对于一些所谓的“朝阳行业”,如高新技术产业,因为其发展前景一片光明、潜力巨大,因此就应该采取不同的人力资源规划,规划的重点应该放在吸引和激励人才方面,以保证企业的持续发展。

3. 政府政策的变化

政府相关政策的制定和修改,也会影响企业的人力资源规划。例如,允许人才自由流动

的政策、大学毕业生就业政策的实施,就会促使企业制定相应的人力资源规划,来扩大人力资源的招聘范围和吸引全国各地的人力资源来企业工作,为企业的持续发展提供充足的人力保证。

任务二 人力资源规划程序

人力资源规划的程序大体可分为四个步骤,如图 2-2 所示。

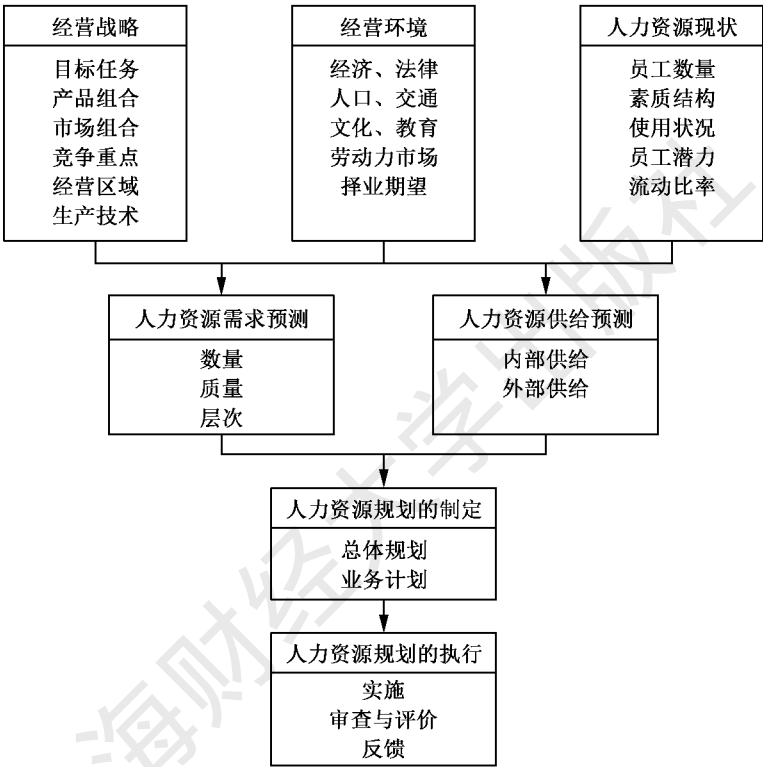


图 2-2 人力资源规划的程序

一、收集研究相关信息

信息资料是制定人力资源规划的依据。在一般情况下,与人力资源规划有关信息资料包括三个方面。

(一)经营战略

弄清企业的经营战略是制定人力资源规划的前提。企业的经营战略主要包括:目标任务、产品组合、市场组合、竞争重点、经营区域、生产技术等。这些因素的不同组合会对人力资源规划提出不同的要求。因而在制定人力资源规划时,必须要了解与企业经营战略有关的信息。

(二)经营环境

制定人力资源规划还要受到企业外部经营环境的制约,如相关的经济、法律、人口、交通、

文化、教育等环境,劳动力市场的供求状况,劳动力的择业期望等。随着知识经济时代的到来,市场变化迅速,产品生命周期越来越短,消费者的偏好日趋多元化,导致企业面临的经营环境越来越难以预测,对人力资源管理工作,特别是基础性的人力资源规划提出了更高的要求。如何使企业的人力资源规划既能适应经营环境变化导致的人力资源需求变化,又能克服固定人力资源框架造成人力成本过高的缺陷,已成为人力资源规划所面临的核心问题。因而,必须通过制定弹性的人力资源规划来提高企业的应变能力,为企业在未来经营环境中的生存和发展奠定坚实的基础。

(三)人力资源现状

分析企业现有的人力资源状况是制定人力资源规划的基础。要实现企业的经营战略,首先应对企业的人力资源现状进行调查研究,即对现有员工数量、素质结构、使用状况、员工潜力、流动比率等进行全面的统计和科学的分析。在此基础上,找出现有人力资源与企业发展要求的差距,并通过充分挖掘现有的人力资源潜力来满足企业发展的需要。

二、人力资源供求预测

在收集和研究与人力资源供求有关的信息之后,就要选择合适的预测方法,对人力资源的供求进行预测,即了解企业对各类人力资源在数量和质量上的需求,以及能满足需求的企业内、外部人力资源供给情况,得出人力资源的净需求数据。在进行供给预测时,内部供给预测是重点,外部供给预测应侧重于关键人员。人力资源供求预测具有较强的技术性,是人力资源规划中的关键部分。

三、人力资源规划的制定

这是一项具体而细致的工作,包括制定人力资源总体规划和制订各项业务计划,并确定时间跨度。根据供求预测的不同结果,对供大于求和供不应求的情况分别采取不同的政策和措施,使人力资源达到供求平衡。同时,应注意各项业务计划的相互关系,以确保它们之间的衔接与平衡。

四、人力资源规划的执行

执行人力资源规划是人力资源规划的最后一项工作,主要包括三个步骤:实施、审查与评价、反馈。

(一)实施

实施是人力资源规划执行中最重要的步骤。实施前要做好充分的准备工作,实施时应严格按照规划进行,并设置完备的监督和 control 机制,以确保人力资源规划实施的顺利进行。

(二)审查与评价

当人力资源规划实施结束后,并不意味着对人力资源规划执行完毕。接下来,对人力资源进行综合的审查与评价也是必不可少的。通过审查与评价,可以调整有关人力资源方面的项目及其预算,控制人力资源成本;可以听取管理人员和员工对人力资源管理工作意见,动员广大管理人员和员工参与人力资源管理,以利于调整人力资源规划和改进人力资源管理。在评价人力资源规划时,需注意两点:

首先,可以从以下几个方面对人力资源规划的合理性进行间接的判断:

(1)人力资源规划者对问题的熟悉程度和重视程度。规划者对人力资源问题的熟悉程度越高、重视程度越高,人力资源规划的合理性就越大。

(2)人力资源规划者与提供数据者以及使用人力资源规划的管理人员之间的工作关系。这三者之间的关系越好,制定的人力资源规划就可能越合理。

(3)人力资源规划与相关部门进行信息交流的难易程度。信息交流越容易,越可能制定出合理的人力资源规划。

(4)人力资源规划在管理人员心目中的地位和价值。管理人员越重视人力资源规划,人力资源规划者也就越重视人力资源规划的制定过程,制定的规划才能客观、合理。

其次,可以对人力资源规划的实施结果,即人力资源规划所带来的效益进行评价,以判断人力资源规划的合理性和有效性。在评价时可以通过以下方面的比较来鉴别:

- (1)实际招聘人数与预测需求人数的比较;
- (2)劳动生产率的实际提高水平与预测提高水平的比较;
- (3)实际的执行方案与规划的执行方案的比较;
- (4)实际的人员流动率与预测的人员流动率的比较;
- (5)实施行动方案后的实际结果与预测结果的比较;
- (6)劳动力的实际成本与预算成本的比较;
- (7)行动方案的实际成本与预算成本的比较。

以上项目之间的差距越小,说明人力资源规划越合理。在对人力资源规划的审查与评价过程中还要注意选择正确的方法,以保证审查与评价的客观、公正与准确。

(三)反馈

对审查与评价的结果进行及时的反馈是实行人力资源规划不可缺少的步骤。通过反馈,我们可以知道原规划的不足之处,对规划进行动态的跟踪与修改,使其更符合实际,更好地促进企业目标的实现。

【同步案例 2-1】 北京科创软件公司人力资源管理困境

北京科创软件公司成立不到四年,但发展较快,业务范围不断扩大。在公司经理例行工作会议上,营销部经理王刚又宣布一个振奋人心的消息:“经过努力,我们终于可以和世界著名的 MT 公司签订一笔很大的合同,而且这次项目有利于扩大公司业务范围,主要业务为动漫设计。现在我们要做的是如何案例精析 2-1 在一年内而不是两年内完成该订单。”正在大家为这个项目欢欣鼓舞的时候,人事部经理张霖站了起来。她面色凝重地说:“我对这个项目如期完成缺乏信心,虽然公司在一年前就考虑到了业务范围会扩大,但我们并没有认真思考和研究相关应对措施,我们主要精力集中在眼前的项目上。我们现有的员工大部分是管理信息方面的人才,有一些动漫制作人才,但动漫设计和创意人才几乎没有。如果要在一年内完成,我们的人力资源成本就会大幅度上升,我们需要高价聘用相关人员。关键是我们需要聘用多少这样的人才?这些人才从哪里获取?这些我们都不是十分清楚,如果这样,这个项目的前景是不容乐观的。目前,公司人力资源状况已经不适应公司业务发展了。我想公司必须要根据未来业务发展战略认真研究人力资源管理规划问题了,否则公司的发展会受到很大影响。”

从人力资源规划的角度分析张霖为什么对公司新的项目缺乏信心?



任务三 人力资源需求预测

一、人力资源需求分析

人力资源需求分析按照对职位分析的思路进行预测,通常要考虑以下几个因素:

(一)企业的发展战略和经营规划

企业的发展战略和经营规划是指依据企业外部环境和自身条件的状况及其变化来制定和实施战略,并根据对实施过程与结果的评价和反馈来调整,制定新战略的过程。一个完整的战略规划必须是可执行的,它包括两项基本内容:企业发展方向和企业资源配置策略。企业的发展战略和经营规划对企业的职位变动会产生很大的影响。

(二)产品和服务的需求

产品(Product)是指能够提供给市场,被人们使用和消费,并能满足人们某种需求的任何东西,包括有形的物品、无形的服务、组织、观念或它们的组合。产品一般可以分为三个层次,即核心产品、形式产品和延伸产品。核心产品是指整体产品提供给购买者的直接利益和效用;形式产品是指产品在市场上出现的物质实体外形,包括产品的品质、特征、造型、商标和包装等;延伸产品是指整体产品提供给顾客的一系列附加利益,包括运送、安装、维修等在消费领域给予消费者的好处。服务是由一系列或多或少具有无形特征的活动所构成的能够为顾客带来一定经济附加值的一种互动过程,它可以看做商品但不是完全意义上的商品。顾客对产品和服务的需求不同,企业的职位会发生一些变化。

(三)职位的工作量

职位即岗位(Position)是指在一个特定的企业组织中,在一个特定的时间内,由一个特定的人所担负的一个或数个任务所组成。简单地讲,职位是指企业的某个员工需要完成的一个或一组任务。一个职位的工作量不一样,职位的需求也不一样。

(四)生产效率的变化

生产效率是指固定投入量下,实际产出与最大产出两者间的比率,可反映出达成最大产出、预定目标或是最佳营运服务的程度,也可衡量经济个体在产出量、成本、收入或是利润等目标下的绩效。生产效率的变化会使职位发生变化。

二、人力资源需求预测的方法

一般来说,人力资源需求的预测方法可分为定性分析预测法和定量分析预测法。

(一)定性分析预测法

1. 主观判断法

主观判断法是最为简单的一种方法,是由管理人员凭借自己以往工作的经验和直觉,结合组织现有的信息和特点,对未来所需要的人力资源做出估计的方法。主观判断法可分别采用自下而上、自上而下的方式,或将这两种方式结合在一起使用。

就公司而言,自下而上就是由部门经理向上级主管提出用人要求和建议,并最终获得上级主管的同意;自上而下就是由上级主管首先拟定出相关范围内的总体用人目标和建议,然后由下级各部门自行确定用人计划。

如果是先由上级主管提出员工需求的指导性建议,再由下级部门按上级部门主管指导性建议的要求会同人力资源部、工艺技术和员工培训部确定具体的用人需求,最后由人力资源部汇总确定相关范围内的用人需求预测,最终交由公司经理审批,这便是自下而上和自上而下方法的完美结合。

主观判断法主要是凭借经验来进行的,因此,主要用于短期的预测,并且适用于那些规模较小或者经营环境稳定、人员流动不大的企业。同时,在使用这种方法时,还要求管理人员必须具有丰富的经验,这样预测的结果才会比较准确。

例如,一个企业根据以往的经验认为基层的管理人员数一般按照1:10的比例配置最好,这样,企业就可以根据基层生产工人数量的增减来预测基层管理人员的需求。

又如,一个企业根据以往的经验认为,一个车工每天可以生产8件产品,这样,如果企业想在未来一段时间内扩大生产规模,便可以按生产单位计算出预算所需要增加的车工数量。

2. 德尔菲法

德尔菲法是由美国兰德公司于20世纪50年代提出的,又称专家评估法。这种方法是指邀请在某一领域的一些专家或有经验的管理人员对某一问题进行预测并最终达成一致意见的结构化的方法。

(1) 具体做法

①拟订主题,设计调查表,并附上背景资料。

②选择与预测课题相关的专家。

③寄发调查表,并在规定的时间内回收。

④对第一轮调查进行综合整理,汇总成新的调查表,再寄发给专家征求意见。

这样,每个专家在了解其他专家意见的基础上(匿名方式)作出新的判断。如此反复几轮(一般是3~5轮),便可形成比较集中的意见,从而获得预测的结果。

(2) 特点

①它吸取和综合了众多专家的意见,避免了个人预测的片面性。

②它不采用集体讨论的方式,而且是匿名进行,也就是说采取“背靠背”的方式来进行,这样就使专家们可以独立地作出判断,避免了从众的行为。

③它采用多轮预测的方式,经过几轮的反复,专家们的意见趋于一致,具有较高的准确性。

(二) 定量分析预测法

1. 趋势预测法

趋势预测法是根据企业过去几年的人员数量,分析它在未来的变化趋势,并依此来预测企业在未来某一时期的人力资源需求量。该方法多适用于那些经营稳定的企业,并且主要作为一种辅助方法来使用。

具体步骤为:首先,收集企业在过去几年内人员数量的数据,并且根据这些数据作图。然后,用数学方法进行修正,使其成为一条平滑的曲线,将这条曲线延长就可以看出未来的变化趋势。在实践中为了简便,往往将这种趋势化为直线关系。

趋势分析法是一种比较简单的预测方法,但它的成立要依靠众多的假设前提,因此,局限性很大。

2. 回归预测法

回归预测法是从统计学借鉴过来的一种方法。它是通过数学原理对具体相关关系的变

量建立一个数学方程来进行人力资源需求预测的方法。人力资源的需求状况通常与某个或某些因素具有高度确定的相关关系,因此,可以用数理统计的方法定量地把这种关系表示出来,从而得到一个回归方程,凭此方程就可以比较方便地预测人力资源的需求量。例如,医院根据过去的的数据预测明年的护士数量。

3. 比率预测法

比率预测法主要有转换比率法和人员比率法两种形式。

(1) 转换比率法

转换比率法就某个企业而言,其应用过程是:首先,根据企业生产任务估计组织所需要的一线生产人员的数量;然后,根据这一数量来估计秘书、财务人员和人力资源管理人员等辅助人员的数量。企业生产经营活动的估计方法为:

$$\text{经营活动} = \text{人力资源的数量} \times \text{人均生产率}$$

转换比率的目的是将企业的业务量转换为对人员的需求,这比较适用于对短期需求的预测。

转换比率法是假定组织的劳动生产率是不变的。如果考虑到劳动生产率的变化对员工需求的影响,可以使用员工数量需求预测方法。其计算公式为:

$$\text{预测需要的员工数量} = \frac{\text{现有业务量} + \text{预期业务的增长量}}{\text{现有人均业务量} \times (1 + \text{劳动生产率的增长率})}$$

【做中学 2-1】 某电视机厂在 2018 年的年产量为 20 000 台,基层生产员工为 400 人,2019 年计划增产 10 000 台,假定劳动生产率的增长率为 0.2,公司工资、福利保持良好,基层人员保持相对稳定,那么在 2019 年公司需要招聘多少名基层生产人员?

解:2019 年公司需要的基层生产人员 = $(20\,000 + 10\,000) / (50 \times 1.2) = 500$ (人)

2019 年需招聘的基层生产人员 = $500 - 400 = 100$ (人)

这种预测方法比较容易操作,结果也较明显。但缺点是进行估计时需要对计划期的业务增长量、当前人均业务量和劳动生产率的增长率进行准确估算,而且预测时只考虑基层员工的需求数量,没有区别不同类别的需求差异。

(2) 人员比率法

人员比率法是通过计算组织所需员工数之间的比率来确定组织未来人力资源需求的方法。

以一所大学为例,假设当学生数量增加一个百分比,则教师的数量增加一个百分比,同时职员的数量增加一个百分比,否则难以保证学生的培养质量。假设学生人数为 1 000 人,教师人数为 50 人,职员人数为 5 人,在校学生与教师、职员的比率为 20:1:0.1;当预测学生人数在新学期增加 1 000 人时,意味着这个学校将要考虑新聘教师 50 人、职员 5 人。这实际上是根据组织过去的人员需求数量同某个影响因素的比率,来对将来的人力资源需求进行预测。

这种方法假定过去人员的数量与配置是完全合理的,而且工作效率不变,其应用范围有较大的局限性。

【做中学 2-2】 某企业计划扩大生产规模,已知条件如下:该企业在过去的计划中绕线工、绕线机维修工、绕线车间管理人员的人数比率一直是 100:10:5;该企业明年计划补充新绕线工 200 人;该企业的生产效率和组织结构不变;明年该企业将有 7 名绕线机维修工和 3 名绕线车间管理人员因合同到期而离职;根据人力资源部计划明年该企业将有 2 名绕线车间管理人员获得晋升;假定明年所需人员都从外部补充。请问该企业明年至少应招聘多少名绕

线机维修工和绕线车间管理人员?

解:明年该企业需要补充的绕线机维修工数 $=200 \times 10/100 + 7 = 27$ (人)

明年该企业需要补充的绕线车间管理人员数 $=200 \times 5/100 + 3 + 2 = 15$ (人)

该企业明年至少应招聘 27 名绕线机维修工和 15 名绕线车间管理人员。

任务四 人力资源供给预测

当组织未来发展的人力资源需求确定后,接下来的工作便是要明确获得员工需求的可能性,即进行人力资源的供给预测。人力资源供给预测就是指对未来某一特定时期内能够供给企业的人力资源的数量、质量和结构进行估计。

一、人力资源供给的分析

(一)外部供给预测

组织人员由于各种客观和主观原因退出工作岗位是自然规律,其产生的职位空缺不可能完全由组织内部供给提供解决。这就需要从组织外部及时补充。影响组织人力资源外部供给的因素主要包括以下几个方面:

1. 组织所在地的人力资源供给现状

这包括所在地对人才的吸引程度,以及组织本身对所在地人才的吸引程度。如所在地的失业水平、所在地的传统雇用模式以及获得具备所要求资格技能员工的可能性、所在地教育系统和培训机构的人才输出状况等。

2. 外部劳动力市场的供给水平

供大于求,将有利于组织招揽所需人才;供小于求,将加大组织招揽人才的难度。健全的劳动力市场,能够保证劳动力的合理流动,实现人力资源的优化配置。

3. 人们的就业意识和择业心理、社会的人口政策及人口现状等

社会的人口政策及人口现状、劳动力市场发育程度,以及人们的就业意识和择业心理偏好都会影响企业外部劳动力供给。人口数量越多,劳动力市场发育程度越高,人们的就业意识越强,外部劳动力供给就越好。

4. 企业自身的吸引力

组织外部人力资源的供给来源主要包括失业人员、各类学校毕业生、专业退伍军人以及其他组织流出人员。

(二)内部供给预测

企业内部人力资源供给是组织人力资源供给的主要部分。组织人力资源需求的满足,应优先考虑组织内部人力资源供给,其供给量需要考虑组织内部人力资源的自然减员因素,如退休等;也要考虑内部流动因素,如晋升、降职、轮岗等;还要考虑到自然减员因素,如辞职、解聘等。

二、人力资源供给预测的方法

分析企业内部人力资源供给,主要是了解企业内部人力资源的优劣势,同时除分析现状外,还要预测未来的状况。常用的内部人力资源供给预测的方法有以下几种:

(一)技能清单法

技能清单是一个用来反映员工工作能力特征的列表。技能清单具体内容如表 2—3 所示。

表 2-3 技能清单

姓名：		职位：		所在部门：	
出生年月：		婚姻状况：		到职日期：	
教育背景	类别	学校	毕业日期	所学专业	
	大学				
	研究生				
技能	技能种类		所获证书		
训练背景	训练主题	训练机构	训练时间		
志向	是否愿意从事其他类型工作？			是	否
	是否愿意到其他部门工作？			是	否
	是否愿意接受工作轮换以丰富工作经验？			是	否
	你最愿意从事哪种工作？				
你认为自己需要接受何种训练？		改善目前技能和绩效的训练			
		晋升所需的技能和经验的训练			
你认为自己需要接受何种工作？					

(二) 人员核查法

通过对企业现有人力资源的数量、质量、结构及在各职位上的分布状态进行核查,从而掌握企业可供调配的人力资源拥有量及其利用潜力,以便为组织人力资源决策提供依据。表 2-4 为某企业的人力资源核查。

表 2-4 人力资源核查 单位:人

级别	管理类	技术类	服务类	操作类
一级	2	3	2	23
二级	9	11	7	79
三级	26	37	19	116
四级	61	98	75	657

表 2-4 把企业员工划分为管理类、技术类、服务类和操作类四类职系,每类职系划分为一至四个级别。通过该表可以对该企业的四类职系的四个级别的分布人数有清楚了解。

该方法是一种静态的人力资源供给预测方法,不能反映企业未来人力资源的变化,它只适用于较小型企业的人力资源供给预测,存在较大的局限性。

(三) 替换单法

该方法通过记录各个管理人员的工作绩效、晋升的可能性和所需要的训练等内容来决定哪些人员可以补充企业的重要职位空缺。该方法的最终目标是确保组织在未来能够有足够

的合格的管理人员的供给。图 2-3 为某企业的替换单示例。

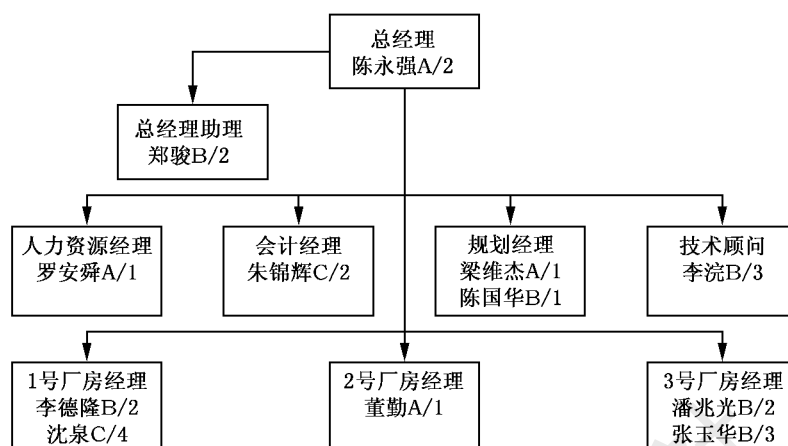


图 2-3 替换单示例

在图 2-3 中,字母 A~C 表示该人员的提升潜力,A 表示可以晋升,B 表示需要培训,C 表示有问题、不适合;数字 1~4 表示该人员的当前工作绩效,1 表示优秀,2 表示良好,3 表示普通,4 表示欠佳。

替换单法将每个工作职位均视为潜在的工作空缺,而该职位下的每个职位的员工均视为潜在的供给者。该方法以员工的工作绩效作为预测的依据,当某位员工的绩效过低时,组织将采取辞退或调离的方法;当某位员工的绩效很高时,他将被提升替换其上级的工作职位。这两种情况均会产生职位空缺,其工作职位则由其下属替换。通过替换图可以清楚地了解组织内人力资源的供需情况,为人力资源规划提供了依据。

(四)人员接替模型

该方法与替换单法有相似之处,目的都是确认特定职位的内部候选人,但其涉及面更大,对各职位之间的关系也描述得更具体,具体如图 2-4 所示。

对于企业中各个职位员工的供给预测,可以使用下面公式确定:

$$\text{内部供给量} = \text{现有员工数量} - \text{流出数量} + \text{流入数量}$$

$$\text{流出总量} = \text{退休数量} + \text{辞职数量} + \text{解雇数量} + \text{降职数量} + \text{晋升数量} + \text{其他}$$

$$\text{流入总量} = \text{晋升进入数量} + \text{外部招聘数量} + \text{上级降职进入数量} + \text{其他}$$

借助人员接替模型,可以清晰地看出每一职位从外部招聘数量、从下一级提升上来人员数量、提升至上一级人员数量、退休人员数量、辞职人员数量、解雇人员数量、降职人员数量及具备提升实力的人员数量等信息。

(五)马尔可夫模型法

该方法用于预测具有等时间间隔的时刻点上各类人员的分布状况。在具体运用中,假设给定期限内转移率一定。在给定各类人员起始人数、转移率和未来补充人数的条件下,就可以确定出各类人员的未来分布状况,作出人员供给的预测。一般以 5~10 年为周期来估计年平均百分比。周期越长,根据过去人员变动所推测的未来人员变动就越准确。

表 2-5 列出了高层管理者、部门经理、部门主管及普通职员的人员调动概率分布。以部门主管为例,在每年中,约有 5% 的部门主管升职为部门经理、80% 留任原职位、5% 降职为普

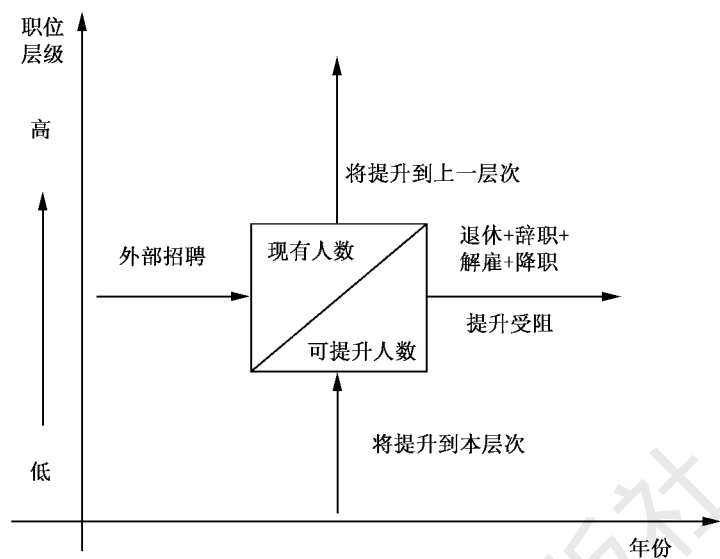


图 2-4 人员接替模型

通职员、10%离职。

表 2-5 人力资源供给情况马尔可夫分析

职位层次	人员调动概率				
	高层管理者	部门经理	部门主管	普通职员	离职
高层管理者	80%				20%
部门经理	10%	70%			20%
部门主管		5%	80%	5%	10%
普通职员			15%	65%	20%

根据人员流动概率和计划初期人员数量,就可以推测出未来的人员变动情况。以部门经理为例,初期人员数量为 80 人,10%升职为高层管理者,即 8 人;70%留任原职位,即 56 人;20%离职,即 16 人。加上部门主管升职为部门经理的 5%,即 6 人,到年末,部门经理职位共 62 人,明年需补充 18 人,其他职位以此类推。具体如表 2-6 所示。

表 2-6 某公司人力资源供给量马尔可夫分析

职位层次	初期人员数量	高层管理者	部门经理	部门主管	普通职员	离 职
高层管理者	40	32				8
部门经理	80	8	56			16
部门主管	120		6	96	6	12
普通职员	160			24	104	32
预计的人员供给量		40	62	120	110	68

任务五 人力资源规划制定

一、人力资源规划的内容

(一)人力资源总体规划

人力资源总体规划是人力资源管理活动的基础。它是指在规划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤以及总预算的安排。

(二)人力资源业务计划

它包括：人员配备计划、人员补充计划、人员使用计划、人员培训计划、绩效考评计划、薪酬激励计划、劳动关系计划和退休解聘计划等。每一项业务计划也都由目标、政策、步骤及预算等部分构成。这些业务计划是总体规划的展开和具体化，其执行结果应能保证人力资源总体规划目标的实现。另外，还应当注意人力资源各项业务计划之间的平衡。例如，人员补充计划与培训计划之间，人员薪酬计划与使用计划、培训计划之间的衔接和协调。当企业需要补充某类员工时，如果信息能及早到达培训部门，并列入培训计划，则这类员工就不必从外部补充。又如，当员工通过培训提高了素质，而在使用和薪酬方面却没有相应的政策和措施，就容易挫伤员工接受培训的积极性。人力资源规划的内容如表 2—7 所示。

表 2—7 人力资源规划的内容

计划类别	目 标	政 策	预 算
总体计划	总目标(绩效、人员总量和素质、员工满意度)	基本政策(扩大、收缩、保持稳定)	总预算：×××万元
人员配备计划	部门编制、人员结构优化、绩效改善	人员配备政策、任职条件	由人员总体规模变化而引起的费用变化
人员补充计划	人员类型、数量、层次对人力资源结构和绩效的改善	人员素质标准、人员来源范围、起点待遇	招聘、选拔费用
人员使用计划	后备人员数量保持、适人适位、职务轮换幅度、改善人员结构、提高绩效目标	人员晋升政策、晋升时间、职位轮换范围和时间、未提升人员的安置	职位变化引起的工资、福利等支出的变化
人员培训计划	人员素质及绩效的改善、培训类型与数量、提供新人员、转变员工劳动态度	培训时间的保证、培训效果的保证	教育培训总投入支出、脱产培训损失
绩效考核计划	增加员工参与、提高绩效、增强组织凝聚力、改善企业文化	绩效考评标准和方法、沟通机制	绩效考核引起的支出变化
薪酬激励计划	人才流失减少、士气提高、绩效改进	薪酬政策、激励政策、激励重点	增加的薪酬额预算
劳动关系计划	减少投诉和不满、降低非期望离职率、改善干群关系	参加管理、加强沟通	法律诉讼费和可能的赔偿费
退休解聘计划	劳动成本降低、劳动生产率提高	退休政策、解聘程序	人员安置费和重置费

1. 人员配备计划

人员配备计划表示企业中处于不同职位、部门的人员分布状况。企业中各个职位、部门所需要的人力资源都有一个合适的规模，而且人力资源的规模会随着环境的变化而变化。人员配备计划就是为了确定合适的人员规模以及相应的人员结构。

2. 人员补充计划

企业经常会因为各种原因而出现空缺的职位或新职位,如企业规模的扩大、人员的退休、辞职、解聘等。为了保证空缺职位和新职位能够得到及时的补充,企业就需要制订人员补充计划来获得所需的人力资源。

3. 人员使用计划

人员使用计划包括人员晋升计划和人员轮换计划。晋升计划是根据企业的人员分布状况和层级结构来制定人员的晋升政策。轮换计划是为了实现工作丰富化、激发员工的积极性和创造性、培养员工的多方面技能,而制订的大范围地对员工的工作岗位进行定期轮换的计划。

4. 人员培训计划

人员培训计划是在对企业所需知识和技术进行评估的基础上,制订有关员工培训工作的人力资源业务计划。企业根据人员培训计划对员工进行培训,一方面可以使员工更好地适应工作,为企业的发展储备后备人才;另一方面培训计划的好坏也逐渐成为企业吸引力的重要来源之一。

5. 绩效考核计划

绩效考核就是收集、分析、评价和传递有关个人在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果等方面信息的过程。根据绩效考核可以决定人员任用、决定人员调配、进行人员培训、确定劳动报酬等,同时,绩效考核也是对员工进行激励的有效手段,因此绩效考核计划是人力资源规划不可缺少的部分。

6. 薪酬激励计划

薪酬激励计划包括薪酬结构、工资总额、福利项目、激励政策、激励重点等。

7. 劳动关系计划

劳动关系计划是关于如何减少和预防劳动争议、改进劳动关系的计划。

8. 退休解聘计划

企业必须通过退休解聘计划来做好员工的退休工作和解聘工作,使员工离岗过程正常化、规范化。

二、人力资源规划的政策和措施

(一)人力资源供大于求

当预测企业人力资源供给大于需求时,通常采用下列措施以保证企业的人力资源供求平衡。

1. 裁员

裁员即削减现行员工的数量规模。裁员的目的是企业要减少成本、维持效益。从实践的角度看,裁员往往很难达到企业所预期的减少成本、维持效益的目标。原因在于,裁员不能从根本上解决组织面临的问题。如果组织没有制订出适当的发展战略,只是一味强调降低成本,这种裁员是不可能改变组织的现行经营状况的。

2. 提前退休

企业可以适当地放宽退休的年龄和条件限制,促使更多的员工提前退休。如果将退休的条件修改到足够有吸引力,会有更多的员工愿意接受提前退休。提前退休使企业减少员工比

较容易,但企业也会由此背上比较重的包袱,而且退休是受到政府政策法规限制的。

3. 变相裁员

变相裁员可以在一定程度上缓解裁员的矛盾。尤其是我国处于体制转轨时期,社会保障还不健全,采取变相裁员的办法,比通常的正规裁员能更顺利地解决问题。变相裁员的主要方法有:鼓励员工辞职;买断工龄;对富余人员实行下岗政策,交给再就业服务中心和人才交流中心等机构安排。

4. 工作轮换

工作轮换是指在组织的不同部门或在某一部门内部调动员工的工作。其优点是:有利于促进员工对组织不同部门的了解,提高员工解决问题的能力 and 决策能力,帮助他们选择更合适的工作。工作轮换的缺点是:不利于培养专业化的人才;培训费用会提高;当员工在原来岗位上效率已经较高时,此时轮换到新岗位,会使组织生产力下降;实行工作轮换后,工作小组的成员要调整与新成员的关系,管理人员也要花费更多时间来帮助新成员适应新的工作,并督促其工作;对那些愿意在自己专业领域内做一番深入研究的员工来说有许多不利之处。

5. 工作分享

工作分享是指企业通过缩短员工的平均工作时间、通过灵活调整工作时间从而调整付薪办法,创造出更多的工作岗位,避免裁员。工作分享制不是对工作的简单平均分享,它建立在发达的生产力水平之上,以扩大就业、兼顾效率和公平为原则,通过对劳动的分割,让更多的人分享工作,实现更多的人就业。

(二) 人力资源供小于求

当预测企业的人力资源需求大于供给时,企业通过采用下列措施以保证企业的人力资源供需平衡。

1. 外部招聘

当企业生产工人或技术人员供不应求时,从外部招聘可以比较快地得到熟悉工种的员工,以及满足企业生产的要求。

2. 内部招聘

内部招聘是指当企业出现岗位空缺时,从企业内部调整员工到该岗位,以弥补空缺的岗位。

3. 延长工作时间

在面临劳动力短缺时,企业可选择让现有的员工工作更长的时间。延长工作时间具备聘用临时工的优点,节约福利开支,减少招聘成本,而且可以保证工作质量。但如果加班时间过长,员工们就会因这种工作方式所导致的过度劳累而感到压力增大、挫折感增强,这样会降低员工的工作质量,而且工作时间也受到政策法规的制约。

4. 工作扩大化

当企业某类员工紧缺,在人才市场上又难以招聘到相应的员工时,可以通过拓宽员工工作范围或责任范围,从而达到增加企业工作量的目的。

5. 外包

人力资源外包是策略地利用外界资源,将企业中与人力资源相关的工作与管理责任部分或全部转由专业服务机构承担。实施人力资源外包有两个前提:一是人力资源管理的一些工作在操作上具有基础性、重复性、通用性的特点,这使人力资源外包成为可能;二是人力资源

专业服务机构的发展,为人力资源外包提供必要的外包条件。外包的优点有:缓解企业资源和技术短缺问题;有利于企业集中开展核心任务;集中优势管理资源,解决专业人员短缺问题,改善了组织内的沟通;减少人力资源部门的固定成本。当然,人力资源外包也有多方面的风险,既有来自外包服务等方面的风险,也有来自员工、文化差异等方面的风险。

(三)人力资源总量平衡,结构不平衡

结构上的人力资源不平衡是指某些职位的人员过剩,而另一些职位人员短缺。对于这种供求失衡,主要通过以下政策和措施进行调节:

(1)通过企业内部人员的晋升和调任,以满足空缺职位对人力资源的需求。

(2)对于供过于求的普通人力资源,可以有针对性地对其进行培训,提高他们的知识技能,让他们发展为企业需要的人才,补充到空缺的岗位上。

(3)通过人力资源外部流动来补充企业某些岗位的人力资源需求,并释放另一些岗位过剩的人力资源。

三、人力资源规划的制定

在收集相关信息、预测人力资源供求的基础上,就可以制定人力资源规划了。虽然各个企业的人力资源规划不尽相同,但是典型的人力资源规划应该包括以下基本内容,如表 2—8 所示。

表 2—8 人力资源规划范本

人力资源规划					
1. 规划的时间段					
2. 规划的目标					
3. 目前情景分析					
4. 未来情景分析					
5. 具体内容	执行时间	负责人	检查人	检查日期	预算
(1)					
(2)					
(3)					
(4)					
⋮					
6. 规划的制定者					
7. 规划的制定时间					

(一)规划的时间段

确定规划期的长短,具体写明开始时间和结束时间。根据规划期的长短不同,人力资源规划可以分为战略性的长期规划(五年或五年以上)和作业性的短期计划(一年或一年以内)。人力资源部门在制定人力资源规划时,究竟是选择长期规划,还是选择短期计划,要取决于企业面临的不确定性大小。不确定性大小的影响因素与规划期长短的关系如表 2—9 所示。

表 2-9 不确定性与规划期长短的关系

短期计划:不确定/不稳定	长期规划:确定/稳定
新竞争者很多 社会经济条件迅速变化 产品/服务需求的不稳定 政治和法律环境的变化 企业规模比较小 管理水平落后(危机管理)	竞争地位的强大 社会、政治和技术渐进变化 产品/服务需求的稳定 管理信息系统的强大 管理水平先进

(二)规划的目标

确定规划的目标应遵循以下原则:

(1)规划的目标要与企业整体目标紧密联系起来。因为人力资源规划是企业整体规划的有机组成部分,所以人力资源规划的目标必须服从于企业整体目标。

(2)规划的目标要具体明确,不要泛泛而谈。

(3)规划的目标要简明扼要,以便于理解和记忆。

(三)目前情景分析

目前情景分析主要是指在收集信息的基础上,对企业现有的人力资源状况进行分析,作为制定人力资源规划的依据。

(四)未来情景分析

未来情景分析主要是指在收集信息的基础上,在规划的时间段内,预测企业未来的人力资源供求状况,进一步指明制定人力资源规划的依据。

(五)具体内容

具体内容是人力资源规划的关键部分,涉及人力资源的总体规划和各项具体的业务规划。每一方面都要包括以下几项内容:

(1)具体内容。要表达得十分具体,比如在进行招聘时,不仅要写明招聘人员,而且要详细写明××公司招聘××位××人才。

(2)执行时间。写明从执行开始到执行结束的具体日期,例如:2019年7月1日至2020年7月1日。

(3)负责人。即负责执行该具体项目的人员,如人力资源部经理赵丹女士。

(4)检查人。即负责检查该项目执行情况的人员,如人力资源管理副总裁林峰先生。

(5)检查日期。写明具体的检查日期与时间,如2019年7月1日上午8:00。

(6)预算。写明每项内容的具体预算,如人民币贰万元整。

(六)规划的制定者

规划的制定者既可以是人力资源部,也可以是其他人员,如高层管理人员、其他职能部门管理人员和人力资源专家等。同时,既可以是一个人,也可以是一个群体。

(七)规划的制定时间

规划的制定时间是指规划正式确定的日期,如董事会通过的日期、总经理批准的日期、总经理工作会议通过的日期等。

范例:

××公司人力资源计划书

一、人力资源现状调查与分析(略)

二、总体目标

1. 完成公司各部门各职位的工作分析,为人才招聘与评定薪资、绩效考核提供科学依据。

2. 完成日常人力资源招聘与配置。

3. 推行薪酬管理,完善员工薪资结构,实行科学、公平的薪酬制度。

4. 充分考虑员工福利,做好员工激励工作,建立内部升迁制度,做好员工职业生涯规划,培养员工主人翁精神和献身精神,增强企业凝聚力。

5. 在现有绩效考核制度基础上,参考先进企业的绩效考评办法,实现绩效评价体系的完善与正常运行,并保证与薪资挂钩,从而提高绩效考核的权威性、有效性。

6. 大力加强员工岗位知识、技能和素质培训,加大内部人才开发力度。

三、各职位工作分析

(一)具体实施方案

1. 2019年3月底前完成公司职位分析方案,确定职位调查项目和调查方法,如各职位主要工作内容,工作行为与责任,所必须使用的表单、工具、机器,每项工作内容的绩效考核标准,工作环境与时间,各职位对担当此职位人员的全部要求,目前担当此职位人员的薪资状况,等等。人力资源部保证方案尽可能细化,表单设计合理、有效。

2. 2019年4月完成职位分析的基础信息收集工作。4月初由人力资源部将职位信息调查表下发至各部门每一位员工;在4月15日前完成汇总工作。4月30日前完成公司各职位分析草案。

3. 2019年5月人力资源部向公司董事会提交公司各职位分析详细资料,分部门交各部门经理提出修改意见,修改完成后汇总报请公司董事会审阅后备案,作为公司人力资源战略规划的基础性资料。

(二)目标责任人

第一责任人:人力资源部经理。

协同责任人:人力资源部经理助理。

(三)目标实施需支持与配合的事项和部门

1. 职位信息的调查收集需各部门、各职位通力配合填写相关表单。

2. 职位分析草案完成后需公司各部门经理协助修改本部门职位分析资料,全部完成后需请公司董事会审阅通过。

四、人力资源招聘与配置

(一)具体实施方案

1. 计划采取的招聘方式:以现场招聘会为主,兼顾网络、报刊、猎头、推荐等。其中,现场招聘主要考虑:××人才市场、×××人才市场。必要时可以考虑广州、南京等地。还可以在2、3月份考虑个别大型人才招聘会,6、7月份考虑各院校举办的应届生见面会

等;网络招聘主要以本地××人才网、×××人才网、前程无忧网、卓博人才网等(具体视情况另定);报刊招聘主要以专业媒体和有针对性的媒体如中国××报、××时报等;猎头推荐人才与熟人推荐人才视具体需求和情况确定。

2. 具体招聘时间安排:

1~3 月份,根据公司需要参加 5~8 场现场招聘会。

6~7 月份,根据公司需要参加 3~5 场现场招聘会(含学校宣讲会)。平时保持与相关院校学生部门的联系,以备所需。

根据实际情况变化,人力资源部在平时还将不定期参加各类招聘会。

长期保持××人才网、×××人才网的网上招聘,以储备可能需要的人才。前程无忧网及其他收费网站,届时根据需求和网站招聘效果临时决定发布招聘信息。

报刊招聘暂不做具体时间安排。猎头、熟人推荐暂不列入时间安排。

3. 为规范人力资源招聘与配置,人力资源部 1 月 31 日前起草完成《公司人事招聘与配置规定》。请公司领导审批后下发各部门。

4. 计划发生招聘费用:12 000 元。

(二) 目标责任人

第一责任人:人力资源部经理。

协同责任人:人力资源部经理(人事专员)。

(三) 目标实施需支持与配合的事项和部门

1. 各部门应在 2018 年目标制定时将 2019 年本部门人力需求预测报人力资源部,以便人力资源部合理安排招聘时间。

2. 行政部应根据公司 2019 年人力需求预测数量做好后勤保障的准备。

五、薪酬管理

(一) 具体实施方案

1. 2019 年 3 月底前人力资源部完成公司现有薪酬状况分析,结合公司组织架构设置和各职位工作分析,提交公司薪酬设计草案。即公司员工薪资等级(目前建议为五等 20 级)、薪资结构(基本薪资、绩效薪资、工龄津贴、学历津贴、职务津贴、技术津贴、特殊岗位津贴及年终奖金等)、薪资调整标准等方案。

2. 2019 年 4 月底前人力资源部根据已初步完成的职位分析资料,结合所掌握的本地区同行业薪资状况、公司现有各职位人员薪资状况,提交《××公司薪资等级表》,报请各部门经理审议修改后,呈报公司董事会审核通过。

3. 2019 年 5 月完成《公司薪酬管理制度》并报请董事会通过。

(二) 目标责任人

第一责任人:人力资源部经理。

协同责任人:人力资源部经理助理(或人事专员)。

(三) 目标实施需支持与配合的事项和部门

《薪酬等级表》和《公司薪酬管理制度》需经公司董事会确认方可生效。现有员工薪资的最终确定需请董事会确定。

六、员工福利与激励

(一)具体实施方案

1. 计划设立福利项目:员工食宿补贴、加班补贴(对上述两项进行改革与完善)、全勤奖、节假日补贴、社会医疗保险、社会养老保险、住房公积金、员工生日庆生会、每季度管理职员聚餐会、婚嫁礼金、年终(春节)礼金等。

2. 计划制订激励政策:月(季度)优秀员工评选与表彰、年度优秀员工评选表彰、内部升迁和调薪调级制度建立、员工合理化建议(提案)奖、对部门设立年度团队精神奖、建立内部竞争机制(如末位淘汰机制)等。

3. 2019年第一季度内(3月31日前)完成福利项目与激励政策的具体制定,并报公司董事会审批,通过后进行宣传。

4. 自4月份起,人力资源部将严格按照既定的目标、政策、制度进行落实。此项工作为持续性工作,并在运行后一个季度内(6月30日前)进行一次员工满意度调查。通过调查信息向公司反馈,根据调查结果和公司领导的答复对公司福利政策、激励制度再进行调整和完善。

(二)目标责任人

第一责任人:人力资源部经理。

协同责任人:人力资源部经理助理(人事专员)。

(三)目标实施需支持和配合的事项与部门

1. 因每一项福利和激励政策的制定都需要公司提供相应的物质资源,所以具体福利的激励项目都需要公司董事会最终裁定。人力资源部有建议的权利和义务。

2. 福利与激励政策一旦确定,公司行政部门应配合人力资源部做好此项工作的后勤保障。

3. 各部门经理、各科主管同样肩负本部门、本科室员工的激励责任。日常工作中,对员工的关心和精神激励需各主管以上管理人员配合做好。

七、绩效评价体系的完善与运行

(一)具体实施方案

1. 2019年1月31日前完成对《公司绩效考核制度》和配套方案的修订与撰写,提交公司总经理办公会(或部门经理会议)审议通过。

2. 自2019年春节后,按修订完善后的绩效考核制度全面实施绩效考核。

3. 主要工作内容:结合2018年度绩效考核工作中存在的不足,对现行《绩效考核规则》和《绩效考核具体要求》、相关使用表单进行修改,建议对考核形式、考核项目、考核办法、考核结果反馈与改进情况跟踪、考核结果与薪酬体系的连接等多方面进行大幅度修改,保证绩效考核工作的良性运行;建议将目标管理与绩效考核分离,平行进行。目标管理的检查作为修正目标的经常性工作,其结果仅作为绩效考核的参考项目之一;将充分考虑推行全员绩效考核,2018年仅对部门经理进行的绩效考核严格来说是不成功的,2018年人力资源部在对绩效评价体系完善后,将对全体员工进行绩效考核。

4. 推行过程是一项贯穿全年的持续工作。人力资源部完成此项工作目标的标准就是保证建立科学、合理、公平、有效的绩效评价体系。

(二)目标责任人

第一责任人:人力资源部经理。

协同责任人:人力资源部经理助理。

(三)实施目标需支持与配合的事项和部门

1. 修订后的各项绩效考核制度、方案、表单等文本需经公司各部门和董事会共同审议。

2. 高层领导参加,人力资源部作为具体承办部门将承担方案起草、方法制定、协调组织与记录核查、汇总统计并与薪酬关联的职责。

八、员工培训与开发

(一)具体实施方案

1. 根据公司整体需要和各部门 2019 年培训需求编制年度公司员工培训计划。

2. 采用培训的形式:外聘讲师到企业授课;派出需要培训人员到外部学习;选拔一批内部讲师进行内部管理和工作技能培训;购买先进管理科学视频、软件包、书籍等资料组织内部培训;争取对有培养前途的职员进行轮岗培训;以老带新培训;员工自我培训(读书、工作总结等方式)等。

3. 计划培训内容:根据各部门需求和公司发展需要而定。重点培训以下方面内容:营销管理、品质管理、人力资源管理、生产管理、财务管理、计算机知识、服装专业知识、采购与谈判、心灵激励、新进员工公司企业文化和制度培训等。

4. 培训时间安排:外聘讲师到公司授课和内部讲师授课要根据公司生产营销的进度适时安排培训。外派人员走出去参加学习根据业务需要和本部门工作计划安排;组织内部视频教学或读书会原则上一个月不得少于一次。

5. 所有培训讲师的聘请、培训科目的开发均由人力资源部全部负责。

6. 针对培训工作的细节,人力资源部在 2019 年 2 月 28 日前完成《公司培训制度》的拟定,并报总经理批准后下发各部门。2019 年的员工培训工作将严格按制度执行。

7. 培训费用:约 20 万元。

(二)目标责任人

第一责任人:人力资源部经理。

协同责任人:人力资源部经理助理(培训专员)。

(三)实施目标需支持与配合的事项和部门

1. 各部门应综合部门工作和职员素质基础在编制 2019 年工作目标时将本部门培训需求报人力资源部。

2. 鉴于各部门专业技术性质的不同,人力资源部建议各部门均应挑选一名内部培训讲师。

应知考核

一、单项选择题

1. 人力资源规划的主要环节是()。
 - A. 实现企业的战略目标,保证企业的长期持续发展
 - B. 清楚企业现有的人力资源状况

- C. 制定必要的人力资源政策和措施
D. 要使企业和个人都获得长期的利益
2. () 通过对企业现有人力资源的数量、质量、结构及在各职位上的分布状态进行核查,从而掌握企业可供调配的人力资源拥有量及其利用潜力,以便为组织人力资源决策提供依据。
- A. 人员核查法
B. 德尔菲法
C. 经验预测法
D. 技能清单法
3. () 是企业为实现公司战略目标而在雇用关系、甄选、录用、培训、绩效、薪酬、激励、职业生涯管理等方面所做决策的总称。
- A. 人力资源战略
B. 人力资源规划
C. 人力资源管理
D. 人力资源开发
4. () 是人力资源规划的关键部分。
- A. 规划制定者
B. 规划制定的时间
C. 规划的目标
D. 具体内容
5. () 包括人员晋升计划和人员轮换计划。
- A. 人员配备计划
B. 人员补充计划
C. 人员使用计划
D. 人员培训计划

二、多项选择题

1. 企业战略分为()。
- A. 公司战略
B. 经营单位战略
C. 职能战略
D. 营销战略
2. 企业内部的影响因素有()。
- A. 经营目标的变化
B. 组织形式的变化
C. 企业员工素质的变化
D. 劳动力市场的变化
3. 执行人力资源规划主要的步骤有()。
- A. 实施
B. 审查
C. 评价
D. 反馈
4. 人力资源需求预测的方法有()。
- A. 主观判断法
B. 德尔菲法
C. 趋势预测法
D. 比率预测法
5. 人力资源供给预测的方法有()。
- A. 技能清单法
B. 人员核查法
C. 替换单法
D. 人员接替模型

三、判断题

试用马尔可夫分析法对某公司业务部人员明年供给情况进行预测,请根据各类人员现有数量和每年平均变动概率(见表 2—10),计算出各类人员的变动数和需补充的人数。

表 2—10 某公司业务部人员的现有人数和变动概率

职 务	现有人数	人员变动的概率			
		经理	科长	业务员	离职
经理	10	0.80			0.20

续表

职 务	现有人数	人员变动的概率			
		经理	科长	业务员	离职
科长	20	0.10	0.80	0.05	0.05
业务员	60		0.05	0.80	0.15
总人数	90				
需补充人数	—				

四、简述题

- 1. 简述人力资源规划的作用。
- 2. 简述人力资源规划的目标。
- 3. 简述影响人力资源规划的因素。
- 4. 简述人力资源规划的程序。
- 5. 简述人力资源规划的制定。

应会考核

■ 观念应用

【背景资料】

一份艰难的人力资源计划

绿色公司的总经理要求人力资源部经理在 10 天内拟出一份公司的人力资源五年计划。人力资源部经理花了三天时间来收集制订计划所需的资料。

人力资源部的职员向经理提供了下列一些资料:(1)本公司现状。公司共有生产与维修工人 825 人,行政和文秘类白领职员 143 人,基层与中层管理干部 79 人,工程技术人员 38 人,销售员 23 人。(2)据统计,公司近五年来职工的平均离职率为 4%,没理由预计会有什么改变。不过,不同类职工的离职率并不一样,生产工人离职率高达 8%,而技术和管理干部则只有 3%。

人力资源部经理召开了一个由公司各职能部门负责人参加的小会,会议议题是根据公司既定的发展计划和扩产计划,各部门所需下属的人员数的变化情况。会后总结为:白领职员和销售员要新增 10%~15%,工程技术人员要新增 5%~6%,中、基层干部不增也不减,而生产与维修的蓝领工人要增加 5%。

人力资源部经理又向公共关系部经理了解行业和政府的情况,获悉最近当地政府颁布了一项政策,要求当地企业招收新职员时,要优先照顾女性和下岗职工。人力资源部经理知道本公司的招聘政策一直未曾有意地排斥女性或下岗职工,只要其来申请,就会按同一标准进行选拔,并无歧视,但也未给予特别照顾。人力资源部的职员统计了相关的数据:目前,公司销售员几乎全是男性,只有 1 位是女性;中、基层管理干部除 2 人是女性外,其余也是男性;工程师里只有 3 位是女性;蓝领工人中约有 11%是女性或下岗职工,而且集中在最基层的劳动岗位上。

第四天上午,人力资源部经理又获悉公司刚刚验证通过了几种有吸引力的新产品,所以预计公司的销售额五年内会翻一番。

人力资源部经理还有七天时间要提交计划,其中要包括各类干部和职工的人数、从外界招收的各类人员的人数以及如何贯彻政府关于照顾女性与下岗人员政策的计划,以及提出一份应变计划以应对销售的快速增长。

【考核要求】

根据背景资料,回答下列问题:

1. 作为一个五年期的人力资源计划,你认为还需要哪些信息来支持人力资源经理的分析与决策?
2. 可以采用哪些分析计算技术来进行该次人力资源需求预测?

■技能应用

某公司是一家从事特种牛肉进口与销售的公司,公司员工都是这几年毕业的贸易专业和外语专业的大学生。该公司近来发现国内客户的要求越来越多,也越来越细,公司如果不了解这些客户的生产运营过程,不熟悉国家关于肉类食品生产加工领域的具体规定,就难以满足客户的需要。现有员工的人数虽不少,但专业结构却不合理。

根据上述资料,回答下列问题:

1. 对该公司而言,最迫切的人力资源管理工作是()。
 - A. 设计绩效考核系统
 - B. 进行人力资源规划
 - C. 进行工作分析
 - D. 确定未来几年的经营战略
2. 如果该公司将专业产品营销确定为战略发展方向,则其正确的人力资源需求计划是()。
 - A. 着力引进熟悉食品加工行业和肉类制品生产商的人才
 - B. 引进具有食品生产供应链管理经验的营销人员
 - C. 有计划地储备一些熟悉食品检验、卫生法规的专业人员
 - D. 继续引进国际贸易、外语等专业人员
3. 该公司预测人力资源需求的恰当方法是()。
 - A. 工作分析法
 - B. 时间序列分析法
 - C. 主观判断法
 - D. 马尔可夫分析法

■案例分析

苏澳玻璃公司的人力资源规划

2015年以来苏澳玻璃公司常为人员空缺所困惑,特别是经理层次人员的空缺常使得公司陷入被动的局面。苏澳玻璃公司最近进行了人力资源规划,首先由4名人事部的管理人员负责搜集和分析目前公司对生产部、市场与销售部、财务部、人事部4个职能部门的管理人员和专业技术人员的需求情况以及劳动力市场的供给情况,并估计在预测年度,各职能部门内部可能出现的關鍵职位空缺数量。

上述结果用来作为公司人力资源规划的基础,同时也作为直线管理人员制订行动方案的基础。但是,在这4个职能部门里制订和实施行动方案的过程(如决定技术培训方案、实行工作轮换等)是比较复杂的,因为这一过程会涉及不同的部门,需要各部门的通力合作。例如,生产部经理为制订将本部门员工轮换到市场与销售部的方案,则需要市场与销售部提供合适的职位,人事部做好相应的人事服务(如财务结算、资金调拨等)。职能部门制订和实施行动方案过程的复杂性给人事部门进行人力资源规划也增添了难度,这是因为有些因素(如职能部门间合作的可能性与程度)是不可预测的,它们将直接影响预测结果的准确性。

苏澳玻璃公司的4名人事管理人员克服种种困难,对经理层管理人员的职位空缺作了较准确的预测,制定详细的人力资源规划,使得该层次上人员空缺减少了50%,跨地区的人员调动也大大减少。另外,从内部选拔任职者的时间也减少了50%,并且保证了人选的质量,合格人员的漏选率大大降低。人力资源规划还使得公司的招聘、培训、员工职业生涯规划与发展等各项业务得到改进,节约了人力成本。

苏澳玻璃公司取得上述进步,不仅得益于人力资源规划的制定,而且得益于公司对人力资源规划的实施与评价。在每个季度,高层管理人员会同人事咨询专家共同对上述4名人事管理人员的工作进行检查、评价。这一过程按照标准方式进行,即这4名人事管理人员均要在以下14个方面作出书面报告:各职能部门现有人员状况、主要职位空缺及候选人、其他职位空缺及候选人、多余人员的数量、自然减员、人员调入、人员调出、内部变动率、招聘人数、劳动力其他来源、工作中的问题与难点、组织问题、其他方面(如预算情况、职业生涯考察、方针政策的贯彻执行等)。同时,他们必须指出上述14个方面与预测(规划)的差距,并讨论可能的纠正措施。通过检查,一般能够对下季度在各职能部门应采取的措施达成一致意见。

在检查结束后,这4名人事管理人员则对他们分管的职能部门进行检查。在此过程中,直线经理重新检查重点工作,并根据需要与人事管理人员共同制订行动方案。当直线经理与人事管理人员发生意见分歧时,可通过协商解决。行动方案上报上级主管审批。

思考题:

- (1) 苏澳玻璃公司的人力资源规划为什么能够取得成功?
- (2) 苏澳玻璃公司的人力资源规划是如何实施的?在此过程中出现了哪些障碍?

管理实训

【实训项目】

人力资源规划的制定。

【实训目的】

培养学生对岗位需求信息采集、整理、汇总的能力。

【实训情境】

1. 教师给出某企业当年度各部门的人员需求信息的相关资料;
2. 学生以小组为单位,收集相关信息编制组织结构图;
3. 学生以小组为单位,根据教师提供的相关信息,进行归类整理,形成本年度人员需求信息汇总表及组织结构图。

【实训任务】

1. 教师提供正确答案,各小组检查自己数据错误的原因并改正;最后教师点评。
2. 撰写《人力资源规划制定》实训报告。

《人力资源规划制定》实训报告		
项目实训班级：	项目小组：	项目组成员：
实训时间： 年 月 日	实训地点：	实训成绩：
实训目的：		
实训步骤：		
实训结果：		
实训感言：		
不足与今后改进：		

项目组长评定签字：

项目指导教师评定签字：

工作分析

○ 知识目标:

理解:工作分析的概念、工作分析的内容、工作分析的作用。

熟知:工作设计的概念、工作设计的主要内容、工作设计的影响因素。

掌握:工作分析的程序、工作分析的方法、工作设计的步骤、工作设计的主要方法。

○ 技能目标:

能够运用工作分析的常用方法去实施工作分析,并且能够根据调查分析取得的信息编写工作说明书。

○ 素质目标:

能够理解和掌握工作中的相关职位内容,了解职位,提升自己。

○ 管理故事:

因才定岗

美国加利福尼亚大学的学者曾做过这样一个试验:把六只猴子分别关在三间空房子里,每间两只,房子里分别放置一定数量的食物,但放的位置高度不一样。第一间房子的食物放在地上,第二间房子的食物从易到难悬挂在不同高度上,第三间房子的食物悬挂在屋顶。数日后,他们发现第一间房子的猴子一死一伤,第三间房子的两只猴子死了,只有第二间房子的两只猴子活得好好的。原来,第一间房子里的猴子一进房子就看到了地上的食物,为了争夺唾手可得的食品大动干戈,结果一死一伤。第三间房子的猴子虽做了努力,但因食物太高,够不着,活活饿死了。只有第二间房子的两只猴子先按各自的本事取食,最后随着悬挂食物高度的增加,一只猴子托起另一只猴子跳起取食。这样,每天依旧取得足够的食物。

故事感悟:

如何实现企业人力资源的最佳组合,一直是企业人力资源管理者十分关注的问题。职务难度过低,人人能干,体现不出能力与水平,反倒促进内耗甚至“残杀”,如同第一间房子里的两只猴子;而职务的难度太大,虽努力却不能及,最后人才也被埋没,就像第三间房子里的两只猴子。只有职务难易适当,并循序渐进,犹如第二间房子里的食物,才能真正体现出人的能力与水平,发挥人的能动性和智慧。

○ 知识精讲:

任务一 工作分析概述

一、工作分析的概念

工作分析(Job Analysis)又称职位分析、职务分析或岗位分析,是对某特定岗位的任务、目标、权责、工作条件、任职资格等一系列工作信息进行收集、分析和综合,为管理活动提供各种有关工作方面的信息的过程。简单来说,工作分析包括两部分:一是对组织内各职位所要从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰的界定;二是确定各职位所需的任职资格,如学历、专业、年龄、技能、工作经验、工作能力及工作态度等。

二、工作分析的内容

工作分析内容一般包括七个问题的调查和五个方面的信息分析。

(一)七个问题的调查

七个问题的调查包括:由谁来做(Who)、做什么(What)、何时做(When)、在哪里做(Where)、为什么做(Why)、为谁做(For Whom)、如何做(How)。

(1)Who——需要什么样的人来完成这项工作。任职者的资格条件包括:知识技能、工作经历、教育培训、身体素质、心理素质等方面的内容。

(2)What——需要完成什么样的工作。该岗位具体工作是指任职者的工作内容和责任权限,包括任职者所要完成的工作活动、任职者的工作活动产出(产品或服务)、任职者的工作活动标准等。

(3)Where——该岗位的工作环境。工作环境的条件分析是对任职者工作环境和工作条件的描述,包括物理环境、社会环境和安全环境。主要考虑工作环境中对劳动者劳动生产率和身心健康有影响的因素。

(4)When——工作时间安排。工作的时间安排包括工作进度和工作班次的安排。哪些工作是有固定时间的,一般在什么时间做;哪些工作是例行性的、周期性的工作,具体的时间和周期是什么。

(5)Why——为什么要完成这项工作。任职者从事的工作在整个组织中的作用包括:工作与组织其他工作之间的关系及工作的目的。

(6)For Whom——为谁工作。任职者向谁请示和汇报工作,向谁提供信息、提交工作结果。这还包括工作的内部关系和外部关系。内部关系是指该岗位的直接上级和直接下级是谁,外部关系是指该岗位与哪些政府部门、企业机构或其他组织有联系。

(7)How——如何完成工作。岗位员工如何进行工作活动以获得预期的工作结果,包括:员工从事的一般程序与流程、操作的机器设备和工具、工作活动的文件记录及工作的关键控制点。

(二)五个方面的信息分析

(1)工作名称分析,包括对工作特征的描述、概括与表达。

(2)工作内容分析,包括工作任务、工作责任、工作关系与工作强度的分析。

(3)工作环境分析,包括物理环境、安全环境与社会环境的分析。

(4)工作条件分析,包括必备的知识、必备的经验、必备的操作技能和必备的心理素质分析。

(5)工作过程分析,包括对工作环节、人员关系与所受影响的分析。

工作分析的直接成果是工作(或岗位)说明书。工作说明书是记录工作分析结果的文件,它把所分析该岗位的职责、权限、工作内容、任职资格等信息以文字形式记录下来,以便管理人员使用。工作分析是现代人力资源管理的基础,只有在客观、准确的工作分析基础上才能进一步建立科学的招聘、培训、绩效考核及薪酬管理体系。

三、工作分析的作用

(一)实施战略传递

工作分析可以明确职位设置的目的,从而找到该职位如何为组织整体创造价值以及如何支持组织的战略目标与部门目标,从而使组织的战略能够实施。

(二)明确职位边界

工作分析可以明确界定职位的职责和权限,消除职位间在职责上的相互重叠,从而尽可能地避免由于职位边界不清所导致的推诿,并且防止职位之间的职责真空,使组织的每一项工作都能够得以落实。

(三)提高流程效率

工作分析可以理顺职位与其流程上下游环节的关系,明确职位在流程中的角色和权限,消除由于职位设置或者职位界定的原因所导致的流程不畅、效率低下等现象。

(四)实现权责对等

工作分析可以根据职位的职责来确定或调整组织授权与权力分配体系,从而在职位层面上实现权责一致。

(五)强化职业化管理

通过工作分析,在明确职位的名称、权限、任职资格等基础上,形成该职位的工作的基本规范,从而为员工职业生涯的发展提供牵引与约束机制。

(六)工作分析在人力资源管理体系中的应用

工作分析是现代人力资源管理体系的基础,其应用的具体体现如图 3-1 所示。

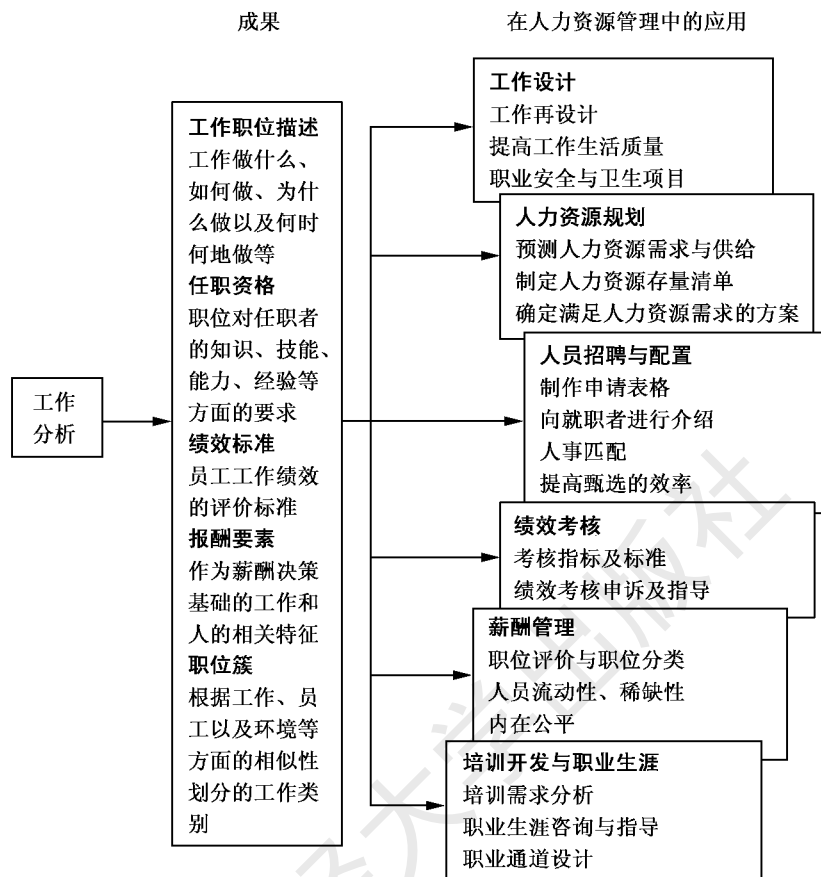


图 3-1 工作分析在人力资源管理中的应用

任务二 工作分析程序与方法

一、工作分析的程序

工作分析是对工作进行全面评价的一个过程，这是一项复杂、技术性很强的系统工程。组织必须统筹规划，分阶段、按步骤地进行，整个过程包括五个环节，即准备、调查实施、分析、完成、评估，此处仅介绍前四个环节。

(一) 准备阶段

1. 计划

(1) 确定工作的目的，明确所分析的资料到底用来干什么、解决什么管理问题；提出原来工作说明书主要条款存在的不清楚、模棱两可的问题，或对新岗位的工作说明书提出拟解决的主要问题。

(2) 确定所要分析的信息内容与方式，以及预算分析的时间、费用与人力。

(3) 组建工作分析小组，分配任务与权限（工作小组一般由工作分析专家、岗位在职人员、上级主管等参加）。

(4)取得认同和合作。因为工作分析涉及面往往很广,需要占用大量时间、人力和费用,如果没有各方面的合作和支持是难以完成的。因此,应积极取得各级管理人员的认同和支持。此外,还要做好员工的思想工作,以取得其配合。

2. 设计

- (1)明确分析客体,选择分析样本,以保证分析样本的代表性与典型性。
- (2)选择分析方法与人员。人员的选择主要由经验、专业知识与个性品质等来决定。
- (3)做好时间安排,制定分析标准。
- (4)选择信息来源。信息来源于工作执行者、主管者、顾客、分析专家、文献汇编等。

(二)调查实施阶段

- (1)与参与工作分析的有关人员进行沟通,建立良好的人际关系。
- (2)编制调查提纲和调查问卷。
- (3)收集有关工作的特征、资料与数据,包括职位名称、工作环境和工作内容等。
- (4)收集工作人员必需的特征信息,包括知识、经验、身体素质、操作技能、个人特征等。
- (5)要求被调查员工对各种工作特征和工作人员特征的重要性及发生频率等作出等级评定。

(三)分析阶段

- (1)工作名称分析:工作特征的分析与概括、名称的选择与表达。
- (2)工作规范分析:工作任务、工作责任、工作关系与工作强度的分析。
- (3)工作环境分析:物理环境、安全环境与社会环境的分析。
- (4)工作条件分析:必备的知识、经验、技能和心理素质的分析。

具体工作包括:仔细审核、整理获得的各种信息;创造性地分析、发现有关工作与工作人员的各种关键成分;归纳总结出工作分析的必需材料和要素。

(四)完成阶段

该阶段的任务是把前一阶段的分析结果用文字的形式表达出来,使它成为适用的管理文件,也就是编写工作说明书。工作说明书的主要内容包括基本资料、工作描述、任职资格等,具体如图 3-2 所示。

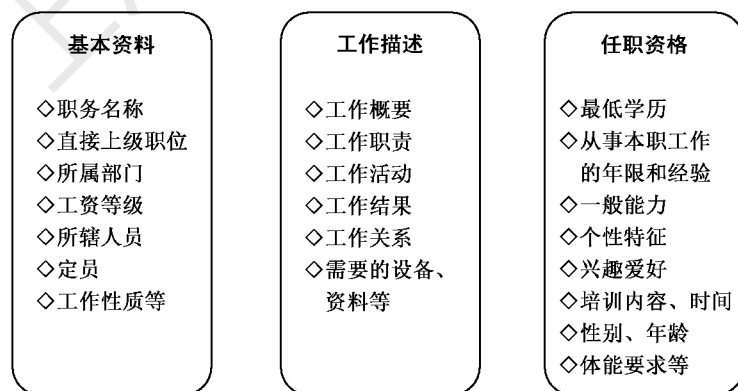


图 3-2 工作说明书的主要内容

1. 基本资料

工作说明书的第一部分是基本资料,也称工作标识,是对工作职位基本资料的介绍,包括职务名称、直接上级职位、所属部门、工资等级、所辖人员等信息。

2. 工作描述

工作描述是对工作本身的具体描述,主要包括工作概要、工作职责等内容。其中,工作概要又称工作目的,是指用非常简洁和明确的一句话来表达某职位存在的价值和理由。工作概要的书写示例如图 3-3 所示。

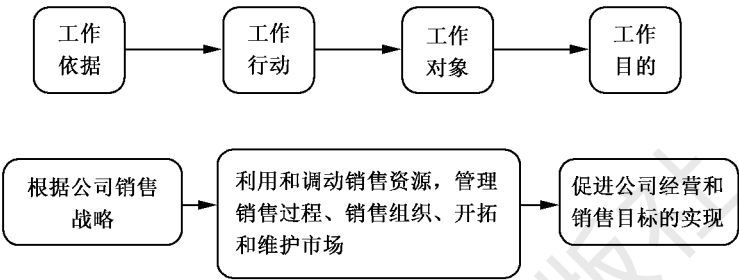


图 3-3 工作概要书写示例

工作职责,主要是指某职位通过一系列活动来实现组织的目标,并取得一定的工作成果。它是在基本资料和工作概要的基础上,进一步对职位的内容加以细化的部分。

一般来说,工作职责应遵循以下书写规则:采用“动词+目标”或“工作依据+行动+对象+目标”的格式;避免使用模糊性动词、数量词,如“负责”“管理”等动词及“一些”“许多”等数量词;避免使用不熟悉的专业术语,尤其是一些冷僻术语。工作职责书写示例如图 3-4 所示。

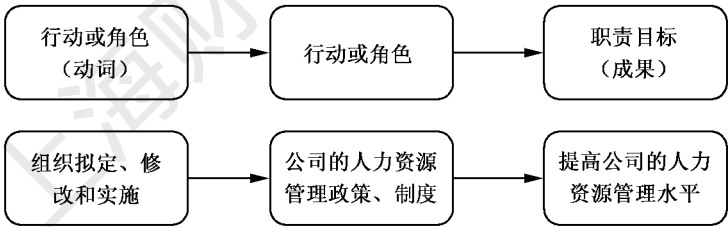


图 3-4 工作职责书写示例

3. 任职资格

任职资格,指的是与工作绩效高度相关的一系列人员特征。具体包括:最低学历、从事本职工作的年限和经验、一般能力、个性特征等要求。

4. 其他

除基本资料、工作描述及任职资格外,工作说明书还可以包括工作环境、工作条件、考核指标等相关信息。

工作说明书示例如表 3-1 所示。

表 3-1

某公司人力资源部经理工作说明书

基本资料	职位名称	人力资源部经理		职位编号	
	所属部门	人力资源部		薪金级别	
	直接上级	执行副总裁		直接下属	副经理、绩效主管、劳资主管、人事招聘主管
	设置目标	领导公司人力资源管理工作,完成招聘、培训、考核、薪酬等管理工作,推进公司人力资源不断优化,促进公司健康发展			
工作描述	1. 全面负责人力资源部日常工作开展				
	2. 具体起草公司人力资源规划方案				
	3. 负责组织起草和修改各项人力资源管理制度及流程				
	4. 负责企业组织结构和职位设置的管理及维护并适时提出合理的调整建议				
	5. 负责组织指导员工招聘工作				
	6. 负责组织开展员工绩效考核工作,合理解决考核中出现的问题				
	7. 负责组织制订员工培训计划,督促培训计划实施				
	8. 负责组织完善员工薪酬福利体系				
	9. 负责督导处理员工投诉,组织处理员工投诉和劳资纠纷,完善内部沟通渠道				
	10. 负责与其他部门进行招聘、考核等方面的沟通工作				
	11. 积极完成上级交办的其他日常工作				
	日常工作	日常关注:部门间协调、本部门日常工作进展、工作效率等 包括:(1)与有关部门交流沟通; (2)与员工交流;(3)听取下属汇报,督导各项工作推进;(4)组织协调多岗位参与的工作;(5)批阅有关文件、资料、报告、申请等;(6)新工作的计划、安排		定期工作	定期关注:人才市场动向、公司人力资源变动状况、公司员工稳定性、团队士气等 包括:(1)周工作例会;(2)月度工作例会;(3)定期招聘、培训工作;(4)执行规章制度中所列定期工作;(5)执行工作计划中已定期安排的工作;(6)定期向上级汇报人力资源部工作开展情况
工作职权	1. 公司人力资源规划建议权				
	2. 公司组织结构调整的建议权				
	3. 人力资源制度和流程调整的审核权				
	4. 公司是否录用新员工的建议权				
	5. 公司中高层员工任免、晋升、降职的建议权				
	6. 公司基层员工任免、晋升、降职的审批权				
	7. 公司薪酬标准和薪酬结构调整方案、福利方案的建议权				
	8. 公司各部门、分厂工资发放审批权				
	9. 公司员工绩效考核结果建议权				
	10. 授权范围内本部门费用支出的审批权				
	11. 授权范围外本部门费用支出的建议权				
工作条件	办公室、计算机、电话				
关键业绩指标(KPI)	考核指标			指标权重	
	部门预算控制人员招聘合格率				
	关键员工离职率				
	公司员工培训计划完成率				
	员工培训满意度				
	内部员工满意度				



【同步案例 3-1】

“招聘专员”工作说明书

职务名称:招聘专员

所属部门:人力资源部

直接上级职务:人力资源部经理

职务代码:XL-HR-021

工资等级:9~13

一、职务说明

(一)工作目的

为企业招聘优秀、合适的人才

(二)工作要点

1. 制订和执行企业的招聘计划
2. 制定、完善和监督执行企业的招聘制度
3. 安排应聘人员的面试工作

(三)工作要求

认真负责、有计划性、热情周到

(四)工作责任

1. 根据企业发展情况,制订人员招聘计划
2. 执行企业招聘计划
3. 制定、完善和监督执行企业的招聘制度
4. 制定面试工作流程
5. 安排应聘人员的面试工作
6. 应聘人员材料管理
7. 应聘人员材料、证件的鉴别
8. 负责建立企业人才库
9. 完成直属上司安排的所有工作任务

(五)衡量标准

1. 上交的报表和报告的时效性及建设性
2. 工作档案的完整性
3. 应聘人员材料的完整性

(六)工作难点

如何提供详尽的工作报告

(七)工作禁忌

工作粗心,留有首尾,不能有效地向应聘者介绍企业的情况

(八)职业发展道路

招聘经理、人力资源部经理

二、任职资格

(一)生理要求

年龄:23~35岁

性别:不限



案例精析 3-1

身高:女性:1.55~1.70 米。男性:1.60~1.85 米

体重:与身高成比例,在合理的范围内均可

听力:正常

视力:矫正视力正常

健康状况:无残疾、无传染病

外貌:无畸形,出众更佳

声音:普通话发音标准、语音和语速正常

(二)知识和技能要求

1. 学历要求:本科,大专需从事专业工作 3 年以上

2. 工作经验:3 年以上大型企业工作经验

3. 专业背景要求:曾从事人事招聘工作 2 年以上

4. 英文水平:达到国家四级水平

5. 计算机:熟练使用 Windows 和 Office

(三)特殊才能要求

1. 语言表达能力:能够准确、清晰、生动地向应聘者介绍企业情况,并准确、巧妙地解答应聘者提出的各种问题

2. 文字表述能力:能够准确、快速地将希望表达的内容用文字表述出来,对文字描述很敏感

3. 观察能力:能够很快地把握应聘者的心理

4. 逻辑处理能力:能够将多项并行的事务安排得井井有条

(四)综合素质

1. 有良好的职业道德,能够保守企业人事秘密

2. 独立工作能力强,能够独立完成布置招聘会场、接待应聘人员、应聘者非智力因素评价等事务

3. 工作认真细心,能认真保管好各类招聘相关材料

4. 有较好的公关能力,能准确地把握同行业的招聘情况

(五)其他要求

1. 能够随时准备出差

2. 不可请 1 个月以上的假期

二、工作分析的方法

工作分析的方法是指在工作分析过程中所使用的收集信息的方法。工作分析方法可以分为定性和定量两类方法。

(一)定性的工作分析方法

1. 实践法

由分析人员亲自从事所需研究的工作,由此掌握工作要求的第一手资料。该方法适用于短期内可以掌握的工作或工作内容比较简单的工作,不适用于需要大量训练和具有风险的工作。

2. 观察法

观察法是指工作分析人员观察所需要分析的工作过程,以标准格式记录各个环节的内容、原因和方法。这可以系统地收集一种工作的任务、责任和工作环境等方面的信息。

观察法使用的原则包括:被观察者的工作相对稳定;适用于大量标准化的、周期较短的以体力劳动为主的工作,不适用于脑力劳动为主的工作;注意样本的代表性;尽可能不要引起被观察者的注意,不应干扰被观察者的工作;观察前要有详细的观察提纲和行为标准。表 3-2 为某企业生产车间的工作分析观察提纲。

表 3-2 某企业生产车间的工作分析观察提纲

被观察者姓名: _____	日 期: _____
观察者姓名: _____	观察时间: _____
工作类型: _____	工作部分: _____

<p>观察内容:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 什么时候开始正式工作? 2. 上午工作多少小时? 3. 上午休息几次? 4. 第一次休息时间从_____到_____ 5. 第二次休息时间从_____到_____ 6. 上午完成产品多少件? 7. 平均多长时间完成一件产品? 8. 与同事交谈几次? 9. 每次交谈约多长时间? 10. 室内温度多少度? 11. 上午抽了几支烟? 12. 上午喝了几次水? 13. 什么时候开始午休? 14. 出了多少次品? 15. 搬了多少次原材料? 16. 工作场地噪音分贝是多少?

观察法的优点:能够比较深入全面地了解工作要求,且收集到的多为一手资料等。其缺点:不适用于工作周期较长和以脑力劳动为主的工作;不适宜观察紧急且非常重要的工作;工作量太大;有些员工难以接受;等等。

3. 访谈法

访谈法是访谈人员就某一岗位与访谈对象,按事先拟定好的访谈提纲进行交流和讨论。访谈对象包括:该职位的任职者、对工作较为熟悉的直接主管人员、与该职位工作联系比较密切的工作人员、任职者的下属。为了保证访谈效果,一般要事先设计访谈提纲,事先交给访谈者准备。表 3-3 为工作分析访谈提纲示例。

表 3-3

工作分析访谈提纲

<p>访谈目的:职位体系设计,核心职位的确认,部门经理的关键职责、权限、任职资格以及组织在薪酬和考核方面存在的问题及现有考虑。</p> <p>访谈导入语:</p> <p>您好!很高兴今天有机会和您进行交流,我们希望通过交谈了解××公司人力资源管理方面的一些情况,并与您共同探讨公司需要解决的一些问题。我们保证将做好访谈信息的保密工作,我们的交谈只对事,不对人。</p> <p>接下来,我们会有针对性地向您提出一些问题,希望您能够客观地、开诚布公地说出您的看法和意见。</p> <p>好,我们现在可以开始了吗?</p>
<ol style="list-style-type: none"> 请您用一句话概括您的职位主要的工作内容和要达成的目标。 与您进行工作联系的主要人员有哪些?联系的主要方式是什么? 您认为您的主要工作职责是什么?请至少列出5项职责。 对于这些职责,您是怎样完成的?在执行过程中碰到的主要困难和问题是什么? 请您指出以上各项职责在工作总时间中所占的百分比。(请指出其中耗费时间最多的三项职责。) 以上工作职责中最为重要、对公司最有价值的是什么? 公司赋予您的最主要的权限有哪些?您认为这些权限有哪些是合适的,哪些需要重新界定? 请您就以上工作职责,评价这些职责是否出色完成的标准是什么? 您认为在工作中需要其他部门、其他职位为您提供哪些方面的配合、支持与服务?在这些方面,目前做得好的是什么,尚待改进的是什么? 您认为要出色地完成以上各项职责需要什么样的学历和专业背景?需要什么样的工作经验(类型和时间)?在外语和计算机方面有何要求? 您认为要出色地完成以上各项职责需要具备哪些专业知识和技能?您认为要出色地完成以上各项职责需要什么样的个性品质? 您在工作中自主决策的机会有多大?工作中是否经常加班?工作繁忙是否具有很大的不均衡性?工作中是否要求精力高度集中?工作负荷有多大?

访谈法通常用于工作分析人员不能实际参与观察的工作。其优点:既可以得到标准化工作的信息,又可以获得非标准化工作的信息;既可以获得体力工作的信息,又可以获得脑力工作的信息;同时,可以获取其他方法无法获取的信息,如工作经验、任职资格等,尤其适合对文字理解有困难的人。其缺点:被访谈者对访谈的动机往往持怀疑态度,回答问题有所保留,信息可能会被扭曲。因此,访谈法一般不能单独用于信息收集,需要与其他方法结合使用。

4. 问卷调查法

问卷调查法是工作分析中最常用的一种方法,是指采用调查问卷的形式来获取工作分析的信息,以实现工作分析的目的。即根据工作分析的目的,结合公司岗位实际需要,由相关人员事先设计出一套工作分析的问卷,然后由承担工作的员工填写问卷,最后再将问卷加以归纳分析,并做好详细记录,并据此写出工作职务描述,然后再一次征求各岗位人员意见,最后根据规范编写一套工作说明书和工作规范标准。当工作分析牵涉分布较广的大量员工时,问

卷调查法是最有效率的方法。

表 3-4 为调查问卷设计内容目录,该表是企业常用的一般问卷设计内容,可以结合自己的企业和工作分析的需要增减内容。

表 3-4 调查问卷设计内容目录

前言:介绍问卷调查目的用途,请员工配合。
一、基本资料:岗位名称、部门、填表人姓名、填表日期、岗位分布、上司与下属岗位名称等。
二、职位概述:在×××下,根据×××,开展/从事××工作,达到×××的目的。 最好用最简洁的语言表达出来。 表述格式为:工作依据/范围(在×××下,根据×××)+工作行动(动词+工作对象)+工作成果(达到×××的目的)。
三、本职位工作任务、绩效标准:工作任务中属较为重要的职责及工作标准。 描述岗位职责内容的格式为:动词+宾语+目的描述。绩效标准主要用成本、时间、数量与质量等指标描述。
四、责任范围:汇报、监督、指导、预算、控制、会议、保密、培训等内容。
五、权限:常用的权限有决策权、建议权、监控权、裁决权、决定权、人事权、审批权、审定权、监督检查权、使用权、制止权和处罚权、命令整改权、盘查权、指挥权、督办权、监督实施权、索取权、提名权等。根据任职者岗位自行选择,其中包括已落实的权限和未落实的权限。
六、工作协作关系:详细地描述任职者在工作中需要接触哪些岗位、哪些部门、哪些外部单位。
七、任职资格:教育水平、专业、经验、培训、业务知识、基本技能要求、个性素质与能力要求等。
八、工作特征:工作时间、环境、工作设备仪器等。
九、职位关系:向上、向下或横向调整职位与本职位关系。
十、附加说明:本职位还有哪些方面需要补充说明?请列出。

5. 关键事件法

关键事件法是指要求分析人员、管理人员、本岗位员工将工作过程中的“关键事件”详细地加以记录,在大量收集信息后,对岗位的特征要求进行分析研究的方法(关键事件是使工作成功或失败的行为特征或事件,如盈利与亏损、高效与低产等)。关键事件记录具体如表 3-5 所示。

表 3-5 关键事件记录

姓名：	岗位：	所属部门：	日期：
积极的 关键事件	事件名称：		
	时间：	地点：	
	事件发生的过程描述：		
	事件的正面影响：		
消极的 关键事件	事件名称：		
	时间：	地点：	
	事件发生的过程描述：		
	事件的负面影响：		
直接上级签字：		员工签字：	

关键事件法主要应用于绩效评估程序上。其优点:被广泛应用于人力资源管理方面,如识别甄选标准及确定培训方案,尤其可以用于绩效评估的行为锚定与行为观察;由于行为可被观察与测量,所以对职务行为的描述和行为标准的确立才可以更加准确;能够更好地确定每一行为的利益和作用。其缺点:需要花大量时间去收集那些“关键事件”,并加以概括和分类;不对工作提供一种完整的描述,比如,它无法描述工作职责、工作任务、工作背景和最低任职资格的要求;对中等绩效的员工难以涉及,遗漏了平均绩效水平。

运用关键事件法需注意:调查的期限不宜过短;关键事件的数量应足以说明问题,事件数目不能太少;正、反两方面的事件要兼顾,不得偏颇。

6. 工作日志法

工作日志法又称工作写实法,是指任职者按时间顺序详细记录自己的工作内容和工作过程,然后经过归纳、分析,达到工作分析目的的一种方法。其优点:信息可靠性很高,适用于确定有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息;所需费用较低;对于高水平与复杂性工作的分析比较有效;等等。其主要缺点:注意力集中于活动过程,而不是结果;使用这种方法必须要求从事这一工作的人对此项工作的情况与要求极为清楚;适用范围小,只适用于工作循环周期较短、工作状态稳定无大起伏的职位;信息整理的工作量大,归纳工作烦琐;工作执行人员在填写时,会因为不认真而遗漏很多工作内容,从而影响分析结果;在一定程度上填写日志会影响正常工作;若由第三者进行填写,人力投入量就会很大;存在误差,需要对记录分析结果进行必要的检查;等等。

7. 资料分析法

为降低工作分析的成本,应当尽量利用原有资料,如责任制文本等人事文件,以对每项工作的任务、责任、权力、工作负荷、任职资格等有一个大致了解,为进一步调查、分析奠定基础。其优点:分析成本较低,工作效率较高;能够为进一步开展工作分析提供基础资料、信息。其缺点:收集到的信息不够全面,尤其是小企业或管理落后的企业往往无法收集到有效、及时的信息;一般不能单独使用,要与其他工作分析法结合起来使用。

(二)定量的工作分析方法

1. 职位分析问卷法

职位分析问卷法最常用的一种方法是人员定向问卷法,即以人为中心的工作分析方法,它是美国普渡大学恩内斯特·麦考密克(Ernest McCormick)等人的研究成果。人员定向问卷对人员行为模式的描述更具有普遍性,并且不受工作及工作技术方面的限制,它的灵活性更强,可用于不同的工作。用这种方法获得的数据更适用于设计人事培训方案或作为员工绩效评估的信息反馈。职位分析问卷法有其前提条件,即人类工作的领域有某种潜在的行为结构和秩序,并且有一个有限系列的工作特点可以描述这个领域。职位分析问卷范例如表3-6所示。

表 3-6 职位分析问卷范例

使用程度： NA:不曾使用 1:极少 2:少 3:中等 4:重要 5:不重要
工作资料的可见来源： 4 书面资料(书籍、报告、文章、说明书等) 2 计量性资料(与数量有关的资料，如图表、报表、清单等) 1 图画性资料(如图形、设计图、地图等) 1 模型及相关器具(如模板、钢板、模型等) 2 可见陈列物(计量表、速度计、钟表、划线工具等) 5 测量器具(尺、温度计、量杯等) 4 机械器具(工具、机械、设备等) 3 使用中的物料(工作中、修理中和使用中的零件、材料与物体等) 4 尚未使用的物料(未经过处理的零件、材料和物体等) 3 大自然特色(风景、田野、地质样品、植物等) 2 人为环境特色(建筑物、水库、公路等，经过观察或检查成为工作资料的来源)

职位分析问卷法是一种结构化的、量化的工作分析法，采用清单的方式来确认工作要素，它共有 187 项工作元素，7 个与薪资有关的问题。这 187 项工作元素与 7 个问题共分为 6 个类别，如表 3-7 所示。

表 3-7 职位分析问卷工作元素的分类

类 别	内 容	例 子	工作元素数目
信息输入	员工在工作中从何处得到信息、如何得到	如何获得文字和视觉信息	35
思考过程	在工作中如何推理、决策、规划，信息如何处理	解决问题的推理难度	14
工作产出	工作需要哪些体力活动，需要哪些工具与仪器设备	使用键盘式仪器、装配线	49
人际关系	工作中与哪些相关人员有关系	指导他人或与公众、顾客接触	36
工作环境	工作中自然环境与社会环境是什么	是否在高温环境或与内部其他人员冲突的环境下工作	19
其他特征	与工作相关的其他的活动、条件或特征是什么	工作时间安排、报酬方法、职务要求	41

2. 管理职位描述问卷

管理职位描述问卷法是由托纳(W. W. Tornow)和平托(P. R. Pinto)在 1976 年提出的，是常用的一种工作定向问卷方法，是一种以工作为中心的工作分析方法。

管理职位描述问卷法是专为管理职位而设计的一种工作分析方法，它利用清单进行工作分析，对管理者工作进行定量化测试，涉及管理者所关心的问题、所承担的责任、所受的限制以及管理者的工作所具备的各种特征等 208 项问题。这 208 项问题被划分为 13 类工作因素，具体如表 3-8 所示。

表 3—8 管理职位描述问卷的 13 类工作因素

1. 产品、市场和财务计划	8. 财务计划的批准
2. 其他组织和工人之间的相互协调	9. 职能服务
3. 内部事务控制	10. 监督
4. 产品和服务责任	11. 复杂性及压力
5. 公众和顾客关系	12. 高级财务职责
6. 高级咨询	13. 广泛的人力资源职责
7. 行为主动性	

管理职位描述问卷法的优点:适用于不同组织内管理层次以上职位的分析;为员工从事管理工作所需的培训提供了依据,为正确评价管理工作提供了依据;为工作组的建立奠定了基础,也为管理工作在工作组中归类提供了依据;同时,为报酬管理、员工的选拔程序与绩效评估表的制定建立了基础。其缺点:受工作及工作技术的限制,灵活性差;有时运用这种方法进行工作分析耗时长,工作效率较低。

3. 美国劳工部职位分析法

美国劳工部职位分析法可对不同工作进行量化评价、分类和比较。该方法的核心就是从信息、人和事三个方面对每个职位进行分析评价。具体为首先对信息、人和事三个项目的难易程度进行等级分数划分,然后把被调查职位分别在信息、人和事三个项目中给予适合的等级分数,最后把三项加总得出等级得分,分数越低代表着该职位完成难度越高,分数越高代表该职位越容易完成。表 3—9 为美国劳工部创立的职位分析法对信息、人和事的等级分数进行的划分。例如,如果是某公司的总经理职位,该职位在“信息”项目中为“综合”,得 0 分;在“人”项目中为“指导”,得 0 分;在“事”项目中为“创立”,得 0 分,则该公司总经理职位最后总得分为 0,工作要求难度最高。如果是前台接待职位,该职位在“信息”“人”“事”三个项目分别为“复制”“交流/示意”“巧妙处理”,等级分数分别为 5、6、4,总等级分数为 15,代表该职位在该公司的完成难度相对较低。

表 3—9 美国劳工部职位分析法对信息、人和事的等级分数划分

等级分数	信 息	人	事
0	综合	指导	创立
1	整理	谈判	精密加工
2	分析	教育	操纵/控制
3	汇编	监督	驾驶/操作
4	计算	取悦	巧妙处理
5	复制	说服	照料
6	比较	交流/示意	进料/卸料
7		服务	装卸
8			接收指令/协助

4. 功能性职务分析法

功能性职务分析法与美国劳工部创立的职务分析法相似,但它具有自己的特色:

(1)功能性职务分析法不仅基于信息、人、事进行工作的等级评价,还考虑四个方面:得到具体指导的程度、运用推理和判断的程度、需要数学能力的程度、需要口头表达及语言能力的程度。

(2)功能性职务分析法还可确定工作绩效标准和培训要求。

任务三 工作设计

一、工作设计的概念

工作设计(Job Design),又称岗位设计,是指为了有效地达到组织目标与满足个人需要而进行的工作内容、工作职能和工作关系的设计。也就是说,工作设计是一个根据组织及员工个人需要,规定某个岗位的任务、责任、权力以及在组织中工作的关系的过程。它是把工作的内容、工作的资格条件与报酬结合起来,目的是满足员工和组织的需要。岗位设计问题主要是组织向其员工分配工作任务和职责的方式问题,岗位设计是否得当对于激发员工的积极性、增强员工的满意感以及提高工作绩效都有重大影响。

二、工作设计的主要内容

(一)工作任务

工作任务的设计是工作设计的重点,一般包括工作的广度(即工作的多样性)、工作的深度、工作的完整性、工作的自主性、工作的反馈性等。

(二)工作职能

这是指每项工作的基本要求和方法,包括工作责任、工作权限、工作方法和协作要求。

(三)工作关系

这是指个人在工作中所发生的人与人之间的联系,如谁是他的上级、谁是他的下级、他应与哪些人进行信息沟通等。

(四)工作结果

这主要是指工作的成绩与效果,包括工作绩效和工作者的反馈。

(五)对工作结果的反馈

这主要是指工作本身的直接反馈(如能否在工作中体验到自己的工作成果)以及来自别人对所做工作的间接反馈(如能否及时得到同级、上级、下属人员的反馈意见)。

(六)任职者的反应

这主要是指任职者对工作本身以及组织对工作结果奖惩的态度,包括工作满意度、出勤率和离职率等。

(七)人员特性

这主要包括对人员的需要、兴趣、能力、个性方面的了解,以及相应工作对人员的特性要求等。

(八)工作环境

这主要包括工作活动所处的环境特点、最佳环境条件及环境安排等。

一个好的工作设计可以减轻单调重复性工作的不良效应,充分调动劳动者的工作积极性,也有利于建设整体性的工作系统。

三、工作设计的影响因素

(一)员工的因素

员工是组织活动中最基本的要素,员工需求的变化是工作设计不断更新的一个重要因素。工作设计的一个主要内容就是使员工在工作中得到最大的满足。随着文化教育和经济发展水平的提高,人们的需求层次提高了,除了一定的经济收益外,他们希望在自己的工作中得到锻炼和发展,对工作质量的要求也更高了。

只有重视员工的要求并开发和引导其兴趣,给他们的成长和发展创造有利条件和环境,才能激发员工的工作热情,增强组织吸引力,留住人才;否则,随着员工的不满意程度的增加,带来的是员工的冷漠和生产低效,以致人才流失。因此,工作设计时要尽可能地使工作特征与要求适合员工的个人特征,使员工能在工作中发挥最大的潜力。

(二)组织的因素

工作设计最基本的目的是为了提_高组织效率,增加产出。工作设计离不开组织对工作的要求,具体设计时应注意以下方面:

(1)工作设计的内容应包含组织所有的生产经营活动,以保证组织生产经营总目标的顺利、有效实现。

(2)全部岗位构成的责任体系应该能够保证组织总目标的实现。

(3)工作设计应该能够有助于发挥员工的个人能力,提高组织效率。这就要求工作设计时全面权衡经济效率原则和员工的职业生涯及心理上的需要,找到最佳平衡点,使组织获得组织的生产效益和员工个人满意两方面的收益。

(三)环境因素

1. 人力供给

工作设计必须从现实情况出发,不能仅凭主观愿望,而要考虑与人力资源的实际水平相一致。例如,在人力资源素质不高的情况下,工作内容的设计应相对简单,在技术的引进上也应结合人力资源的情况,否则引进的技术没有合适的人使用,造成资源的浪费,影响组织的生产。

2. 社会期望

社会期望是指人们希望通过工作满足些什么。不同的员工其需求层次是不同的,这就要求在岗位设计时考虑一些人性化方面的东西。

四、工作设计的步骤

(一)需求分析

工作设计的第一步就是对原有工作状况进行调查诊断,以决定是否应进行工作设计,应着重在哪些方面进行改进。一般来说,出现员工工作满意度下降、积极性较低和工作情绪消沉等情况,都是需要进行工作设计的现象。

(二)可行性分析

在确认工作设计之后,还应进行可行性分析。一方面,应考虑该项工作是否能够通过工

作设计改善工作特征;从经济效益、社会效益上看,是否值得投资。另一方面,应该考虑员工是否具备从事新工作的心理与技能准备,如有必要,可先进行相应的培训学习。

(三)评估工作特征

在可行性分析的基础上,正式成立工作设计小组负责工作设计,小组成员应包括工作设计专家、管理人员和一线员工,由工作设计小组负责调查、诊断和评估原有工作的基本特征,通过分析比较,提出需要改进的方面。

(四)制订工作设计方案

根据工作调查和评估的结果,由工作设计小组提出可供选择的工作设计方案。工作设计方案应包括工作特征的改进对策以及新工作体系的工作职责、工作规程与工作方式等方面的内容。在方案确定后,可选择适当部门与人员进行试点,检验效果。

(五)评价与推广

根据试点情况,对工作设计的效果进行评价。评价主要集中于三个方面:员工的态度和反应、员工的工作绩效、企业的投资成本和效益。如果工作设计效果良好,应及时在同类型工作中进行推广应用。

五、工作设计的主要方法

(一)工作专业化

工作专业化是一种传统的工作设计方法。它通过对动作和时间的研究,把工作分解为许多很小的单一化、标准化、专业化的操作内容和程序,并对工人进行培训和激励,使工作保持高效率。这种工作设计方法在流水线生产上应用最广泛。

(二)工作扩大化

工作扩大化的做法是扩展一项工作包含的任务和职责,但这些工作与员工以前承担的工作内容非常相似,只是一种工作内容在水平方向上的扩展,不需要员工具备新的技能,所以,并没有改变员工工作的枯燥和单调。

(三)工作丰富化

工作丰富化是指在工作中赋予员工更多的责任、自主权和控制权。工作丰富化与工作扩大化和工作轮换不同,它不是水平地增加工作内容,而是垂直地增加工作内容。这样员工会承担更多的任务、更大的责任,员工也拥有更大的自主权和更高程度的自我管理。另外,工作丰富化还可以对工作绩效进行反馈。

(四)工作轮换

工作轮换属于工作设计的内容之一,是指在组织的不同部门或在某一部门内部调动员工的工作,目的在于让员工积累更多的工作经验。

(五)工作特征再设计

工作特征再设计是一种人性化的设计方法,是指针对员工设计工作而非针对工作特征要求员工。它主要表现为充分考虑个人存在的差异性,区别地对待各类员工,以不同的要求把员工安排在适合于他们独特需求、技术、能力的环境中去。

(六)工作设计综合模型

无论是工作轮换、工作扩大化还是工作丰富化,都不应看作是解决员工不满的灵丹妙药,必须在职位设计、人员安排、劳动报酬及其他管理策略方面进行系统考虑,以便使组织要求及

个人需求获得最佳组合,从而最大限度地激发员工的积极性,有效实现企业目标。因此,在管理实践中,人们应根据组织及员工的具体需要来探索工作设计的综合模型。

工作设计的综合模型包括工作设计的主要因素、绩效成果目标因素、环境因素、组织内部因素和员工个人因素等。

应知考核

一、单项选择题

- ()是现代人力资源管理的基础。
A. 招聘 B. 人力资源规划 C. 工作分析 D. 绩效考核
- 对职位进行分析最终形成的管理文件是()。
A. 工作描述 B. 工作说明书
C. 任职资格说明 D. 工作分析书
- 以下方法中,()是工作分析中最常用的一种方法。
A. 问卷调查法 B. 观察法 C. 实践法 D. 访谈法
- 以下方法中,属于定量工作分析方法的是()。
A. 问卷调查法 B. 职位分析问卷法
C. 关键事件法 D. 观察法
- ()是指在工作中赋予员工更多的责任、自主权和控制权。
A. 工作扩大化 B. 工作轮换 C. 工作专业化 D. 工作丰富化

二、多项选择题

- 工作分析过程中的收集、分析、综合所获得的信息资料包括()。
A. 工作环境分析 B. 工作名称分析
C. 工作条件分析 D. 工作规范分析
- 工作说明书一般可包括()。
A. 任职资格说明 B. 工作环境
C. 工作说明 D. 基本资料
- 以下方法中,属于定性工作分析法的是()。
A. 实践法 B. 职位分析问卷
C. 问卷调查法 D. 关键事件法
- 以下方法中,属于定量工作分析法的是()。
A. 管理职位描述问卷 B. 职位分析问卷法
C. 问卷调查法 D. 关键事件法
- 工作设计的方法包括()。
A. 工作轮换 B. 工作丰富化 C. 工作专业化 D. 工作扩大化

三、判断题

- 工作分析主要说明一个职位的工作职责内容。()
- 工作描述是描述任职者所需要具备的知识、技能、经验和个性特征等要求。()

3. 关键事件法是指要求分析人员、管理人员、本岗位员工,将工作过程中的成功的“关键事件”详细地加以记录,在大量收集信息后,对岗位的特征要求进行分析研究的方法。

()

4. 管理职位描述问卷法是专为管理职位而设计的一种工作分析方法。

()

5. 工作设计的主要内容之一是工作内容的设计。

()

四、简述题

1. 简述工作分析的作用。

2. 简述工作分析的基本流程。

3. 简述工作分析的主要方法。

4. 简述一份标准的工作说明书的主要内容。

5. 简述工作设计的主要内容。

应会考核

■ 观念应用

【背景资料】

房地产开发公司工作分析存在的弊端

A公司是我国中部省份的一家房地产开发公司。公司现有的组织机构是基于创业时的公司规划,随着业务扩张的需要逐渐扩充而形成的。在运行的过程中,组织与业务上的矛盾已经逐渐凸显出来。

在公司的人员招聘方面,用人部门给出的招聘标准往往含糊,招聘主管往往无法准确地加以理解,使得招来的人大多不尽如人意。同时,目前的许多岗位不能做到人事匹配,员工的能力不能得以充分发挥,严重挫伤了士气,并影响了工作的效果。在激励机制方面,公司缺乏科学的绩效考核和薪酬制度,考核中的主观性和随意性非常严重,员工的报酬不能体现其价值与能力,人力资源部经常听到大家对薪酬的抱怨和不满,这也是人才流失的重要原因。

面对这样严峻形势,人力资源部开始着手进行人力资源治理的变革,变革首先从进行职位分析、确定职位价值开始。职位分析、职位评价究竟如何开展,如何抓住职位分析、职位评价过程中的要害点,为公司本次组织变革提供有效的信息支持和基础保证,是摆在A公司面前的重要课题。

首先,他们开始寻找进行职位分析的工具与技术。在阅读了国内目前流行的基本职位分析书籍之后,他们从中选取了一份职位分析问卷作为收集职位信息的工具。然后,人力资源部将问卷发放到了各个部门经理手中,同时在公司的内部网络上也发了一份关于开展问卷调查的通知,要求各部门配合人力资源部的问卷调查。

据反馈,问卷在下发到各部门之后,却一直搁置在各部门经理手中,而没有发下去。很多部门是直到人力资源部开始催收时才把问卷发放到每个人手中。同时,由于大家很忙,很多人在拿到问卷之后,没有时间仔细思考,草草填写完事。还有一些人在外地出差,或者任务缠身,自己无法填写,而由同事代笔。

一星期之后,人力资源部收回了问卷。但他们发现,问卷填写的效果不太理想,有一部分问卷填写不全,一部分问卷答非所问,还有一部分问卷根本没有收上来。调查的结果却没有

发挥它应有的价值。

与此同时,人力资源部也着手选取一些职位进行访谈。人力资源部的几位主管负责对经理级以下的人员进行访谈,但在访谈中,出现的情况却出乎意料。大部分时间是被访谈的人在发牢骚,指责公司的治理问题,抱怨自己的待遇不公等。而在谈到与职位分析相关的内容时,被访谈人往往言辞闪烁,似乎对人力资源部这次访谈不太信任。访谈结束之后,访谈人反映对该职位的熟悉还是停留在模糊阶段。这样持续了两个星期,访谈了大概 1/3 的职位。王经理认为时间不能拖延下去了,因此决定开始进入项目的下一个阶段——撰写职位说明书。

可这时,各职位的信息收集却还不完全。怎么办呢?人力资源部在无奈之中,不得不另寻别路。于是,他们通过各种途径从其他公司中收集了许多职位说明书,试图以此作为参照,结合问卷和访谈收集到的一些信息来撰写职位说明书。

在起草职位说明书的过程中,人力资源部的员工都颇感为难,一方面不了解别的部门的工作,问卷和访谈提供的信息又不准确;另一方面大家又缺乏写职位说明书的经验,因此,写起来感觉很费劲。规定的时间快到了,很多人为了交稿,不得不急急忙忙、东拼西凑了一些材料,再结合自己的判定,最终成稿。

最后,职位说明书终于出台了。人力资源部将成稿的职位说明书下发到了各部门,同时,还下发了一份文件,要求各部门按照新的职位说明书来界定工作范围,并按照其中规定的任职条件来进行人员的招聘、选拔和任用。但这却引起了其他部门的强烈反对,很多直线部门的治理人员甚至公开指责人力资源部,说人力资源部的职位说明书是一堆垃圾文件,完全不符合实际情况。

于是,人力资源部专门与相关部门召开了一次会议来推动职位说明书的应用。人力资源部经理本来想通过这次会议来说服各部门支持这次项目。结果却恰恰相反,在会上,人力资源部遭到了各部门的一致批评。同时,人力资源部由于对其他部门不了解,对于其他部门所提的很多问题,也无法进行解释和反驳,因此,会议的最终结论是,让人力资源部重新编写职位说明书。后来,经过多次重写与修改,职位说明书始终无法令人满意。最后,职位分析项目不了了之。

人力资源部的员工在经历了这次失败的项目后,对职位分析彻底丧失了信心。他们开始认为,职位分析只不过是“雾里看花,水中望月”的东西,说起来挺好,实际上却没有什麼大用,而且认为职位分析只能针对西方国家那些治理先进的大公司,拿到中国的企业来,根本就行不通。原来雄心勃勃的人力资源部经理也变得灰心丧气,并对这次失败耿耿于怀,对项目失败的原因也是百思不得其解。

那么,职位分析真的是他们认为的“雾里看花,水中望月”吗?该公司的职位分析项目为什么会失败呢?

【考核要求】

请根据背景资料,回答下列问题:

1. 该公司为什么决定从职位分析入手来实施变革?这样的决定正确吗?为什么?
2. 在职位分析项目的整个组织与实施过程中,该公司存在着哪些问题?
3. 该公司所采用的职位分析工具和方法主要存在哪些问题?

■技能应用

某公司是一家具有一定规模的民营企业,属于特种行业,管理基础较为薄弱。为了提高

人力资源管理水平,清晰界定岗位的职责和任职资格,公司决定投入资金开展工作分析。但该公司缺乏专业的人力资源管理人员,没有相关的经验,而且缺少基本的职责分工资料,行业内相关的文献也比较少。公司的工作在全年是非常有规律的,公司领导想在一个月內快速完成此项工作。

根据上述资料,回答下列问题:

1. 该公司进行工作分析的适宜主体是()。
 - A. 企业内各部门
 - B. 专业的咨询机构
 - C. 公司领导
 - D. 公司员工
2. 该公司适用的工作分析方法是()。
 - A. 访谈法
 - B. 问卷法
 - C. 工作日志法
 - D. 文献分析法
3. 工作分析的实施需要广大员工的支持,因此,开展工作分析时,应让员工明确()。
 - A. 工作分析的理论
 - B. 工作分析的目的
 - C. 需要花费的金钱和人力
 - D. 需要员工配合的工作

■案例分析

清扫工作该由谁来做?

宏伟公司于1998年10月正式成立,主营业务是开发与生产电子产品。该公司原来是一家国有研究机构,公司现任总经理刘家祥是原研究机构的高级工程师,他在技术领域和学术造诣上堪称泰斗,但对于现代企业管理却不甚精通。为了配合刘家祥的工作,公司为他配备了两名助理,他们都是近年从高校招聘的本科毕业生,了解企业管理知识。公司设立财务、人力资源、营销和生产4个职能部门,部门经理分别为杨斌、张杰、王阳和李静。杨斌、张杰和王阳都是原来研究机构的技术骨干,李静是总经理的一个朋友,以前从事私营企业经营。在4个职能部门中,李静主管的生产部处于中心位置。在生产部门之下,依次设有车间、班组。

公司满怀信心地投入了运营,各路人马按部就班,各司其职。然而,开业不足两个月,公司在内部员工职责权限划分上接连出现了问题。

先是在组装车间,一个包装工不小心将大量液体洒在操作台周围的地面上。正在一旁的包装组长见状立即走上前要求这名工人打扫干净。不料这名工人一口回绝道:“我的职责是包装产品,您应该让勤杂工处理这样的工作。况且,我的工作职责中不包括打扫卫生。”组长无奈,只得去找勤杂工,而勤杂工不在。这是因为勤杂工要在正班工人下班后才开始清理车间。于是,包装组长只好自己动手,将地面打扫干净。

第二天,包装组长向车间主任请求处分包装工,得到了同意。谁料人力资源部门却不予支持,反而警告车间主任越权。车间主任感到不解,并向李静反映了这一情况,请求支持。包装组长更是满腹委屈,他反问道:“难道我就该什么都负责?我的职责也没要求我做清扫工作呀。”

李静觉得自己的车间主任受了委屈,就向总经理反映了这一问题,要求刘总警告人力资源部不要过多地干涉车间内部事务,否则生产运作会受到不利的影响。但刘总却说:“我只管战略性的重大事务,内部的分工与沟通,你们自己去协商。”

尽管李静感到很吃惊,但还是表示理解总经理的指示,并且与人力资源部经理张杰进行协商。张杰的态度也很积极,马上让秘书拿来工作说明书一起分析。包装工的工作说明书规定:包装工以产品包装工作为中心职责,负责保持工作平台以及周围设备处于可操作状态。

勤杂工的工作说明书规定:勤杂工负责打扫车间,整理物品,保持车间内外的整洁有序。为了保证不影响生产,工作时间为生产休息时刻。包装组长的工作说明书规定:包装组长负责使班组的生产有序、高效进行,并协调内部工作关系。车间主任的工作说明书规定:车间主任负责本车间生产任务的完成,并且可以采取相应的措施对员工加以激励。人力资源部门的职责主要包括员工的招聘、选拔、培训、考评、辞退、奖惩、工资福利等。

由于员工奖惩权归人力资源部,因此人力资源部坚持认为生产部门对员工的处分属越权。生产部门认为,对员工的奖惩应由自己决定,否则难以对员工进行有效管理。包装组长感到委屈,并声称要辞职。协商陷入了僵局。

思考题:

- (1)宏伟公司的员工在人力资源管理上面临的主要问题是什么?
- (2)你认为应该采取什么措施解决宏伟公司的人力资源管理问题,请提出你的建议。

管理实训

【实训项目】

制作工作说明书。

【实训目的】

使学生制作符合基本要求的工作说明书,提升学生对工作分析的实践能力及工作说明书的实践分析、总结、书写能力。

【实训情境】

某公司为人力资源部经理草拟了一份工作说明书,其主要内容如下:

1. 负责公司的劳资管理,并按绩效考评情况实施奖惩。
2. 负责统计、评估公司人力资源需求情况,制订员工招聘计划并按计划招聘员工。
3. 按实际情况完善公司《员工工作绩效考核制度》。
4. 负责向总经理提交人员鉴定、评价的结果。
5. 负责管理人事档案。
6. 负责本部门员工的工作绩效考核。
7. 负责完成总经理交办的其他任务。

该公司总经理认为这份工作说明书写格式过于简单、内容不完整、描述不准确。请为该公司人力资源部经理重新编写一份工作说明书。

【实训任务】

1. 将学生分为若干小组进行讨论,根据工作说明书的基本书写要求对材料进行完善,并选出代表进行展示说明,最后指导教师总结评价并给出成绩。
2. 撰写《制作工作说明书》实训报告。

《制作工作说明书》实训报告		
项目实训班级：	项目小组：	项目组成员：
实训时间： 年 月 日	实训地点：	实训成绩：
实训目的：		
实训步骤：		
实训结果：		
实训感言：		
不足与今后改进：		

项目组长评定签字：

项目指导教师评定签字：