

人力资源管理：赢得竞争优势

学习目标

知识目标：

- 理解和掌握成功企业的典型特征
- 了解企业人力资源部的职责，掌握人力资源部的组织结构
- 理解和掌握美国、日本、德国的人力资源管理模式
- 把握人力资源管理的发展趋势
- 掌握人力资源管理人员应具备的基本素质

技能目标：

- 能正确认识人力资源管理对企业战略的重要性
- 能为中小企业制定合适的人力资源部组织结构
- 能正确履行人力资源部的职责和配合人力资源部的工作

任务导入

小黄在一所高职院校学习，专业是人力资源管理，毕业后在一家中型企业人力资源部实习，其上司是该部门的吴经理。作为一名专业学生，企业对其十分重视，打算重点培养。为了能够让小黄进一步明确企业人力资源部门的职责及其对企业的战略意义，吴经理给小黄布置了以下几项任务：

1. 搜集 10 个成功企业的资料，了解其人力资源部门的结构。
2. 完成一份调查报告，说明人力资源部门对企业的战略意义。
3. 通过调查问卷的方式，了解人力资源管理人员的基本素质。

课堂讨论

1. 你觉得人力资源部门是一个什么类型的部门？对企业有什么意义？
2. 举例说明美国、日本等国家成功企业的人力资源部门的组织机构。

3. 你觉得从事人力资源管理工作应该具备的职业道德有哪些?
4. 你认为人力资源管理从业人员应该掌握哪些基本素质?

一、成功企业的共同特征

在市场竞争中脱颖而出,并且能够持续保持竞争优势,获得持续发展的能力,成为某个行业或地区的佼佼者,这些企业都可以称为成功企业。它们具有一些共同的特征,具体如下:

(一)以人为本的企业文化

成功企业的典型特征在于它能最大限度地尊重人、理解人、关心人,并用人性化的方式去经营和管理,调动员工的积极性和主动性,满足员工的各种需要,做到真正意义上的“以人为本”。一般而言,人的追求并不仅仅以薪金报酬为唯一目标,更重要的是随着企业文化的发展而实现自我价值。那些成功的企业在构建企业文化时,并不仅仅停留于口号或文娱活动,而是真正实现员工在企业中的地位和价值,真正把企业的发展融入员工的人生目标和个人发展中,把企业的发展观念与员工的价值观念进行整合和统一,时时处处体现“人”的主导作用。

(二)卓越高效的领导团队

大凡成功的企业,都有一个共同的特质,那就是拥有一支卓越高效的领导团队。研究发现,成功企业的卓越型领导团队拥有三个典型特点:一是该团队有一个要求各成员相互协作和高度依赖才能完成的共同任务;二是该团队必须具有明确与稳定的边界,即很容易判断谁是团队成员而谁不是,而且团队成员非常稳定;三是团队中的领导具有与众不同的特点,他擅长最大限度地发挥团队的优势,以对话和讨论作为自己的管理风格。卓越高效的领导团队能够迅速识别环境的改变并进行积极的战略部署和调整,带领企业在激烈的市场竞争中脱颖而出。

(三)人力资源素质较高

一个企业的核心生产力与核心竞争力都离不开一个关键的要素——人力资源。成功企业之所以能够取得成功,很大一部分因素在于拥有一支素质良好的人力资源队伍,这主要体现在两个方面:一是人力资源的整体素质比较高;二是人力资源得到了充分的利用与合理的配置。一个持续成功的企业可以通过理想的制度设计、严密的组织管理、科学的方式方法对人力资源进行开发与管理,确保人力资源整体素质的提升和有效、合理地使用,进而发挥人力资源最大的潜能。

(四)经营管理机制运行高效

高效运行的经营管理机制也是企业取得成功的一个关键要素。企业高效能的经营管理机制能够最大限度地企业所有资源有机地融合为一体并相互配合、相互传动,实现与环境的良性互动,进而推动企业不断地持续创新与发展。实践证明,一个企业是否拥有高效运行的经营管理机制,是企业资源能否得到高效配置、人力资源能否发挥最大价值、企业战略能否适应环境要求的关键影响因素。

小资料

美国通用电气公司(GE)之所以成为成功企业的典范,得益于它高效运行的经营管理机制,如人力资源管理系统、战略规划及日常业务管理系统、业绩质询系统、质量管理体系等。对于美国通用电气公司而言,没有这些系统之间的高度配合,就没有它今天的成就。

(五)组织结构灵活

对于成功的企业而言,它们的组织结构基本上都表现出一个共同的特点,即良好的弹性。组织结构的形式必须能够适应商业环境和技术环境变化的要求,否则企业的战略规划、公司政策与具体目标就很难与市场环境保持一致。实践证明,能够取得成功的企业在组织结构的设计上都基本能紧随市场的要求,灵活而多变。今天,扁平化的组织结构和无边界的组织结构已经深入到很多优秀企业的商业实践中。

当然,除了上述5项典型特征外,创新与变革也是成功企业拥有的一个必备要素。但不管如何,这些典型特征都与“人”有关,都需要人或借助于人来完成。因此,人力资源是最重要、最具活力的关键性资源,对人力资源进行管理也就成为企业获得竞争优势、取得成功的关键。

二、人力资源管理对战略的重要性

战略学家迈克尔·波特曾经说过:“人力资源管理是企业获得竞争优势的关键。”今天,人力资源部和企业的财务部一样已经成为企业战略制定的核心部门,担负着越来越广泛的责任。

一般而言,企业战略是指企业的战略定位,即回答“成为什么”的问题。从广义角度来看,企业战略还包括路径选择和资源配置。路径选择是指“走什么路”,资源配置是指“需要什么”。企业战略就是要解决战略定位(成为什么)、路径选择(走什么路)和资源配置(需要什么)这三大问题。

人力资源管理对战略的重要性则更多体现在资源配置方面。人力资源的有效配置一方面可以使企业有效地发挥人的潜能,实现对人的最佳利用;另一方面也可以实现企业战略发展所需各类人才的及时供给。

小案例

海尔集团从引进电冰箱技术起步,通过技术开发、精细化管理、资本运营、兼并控股及国际化等竞争策略,已经发展成为能生产成套的家电产品,并实现海外经销、海外建厂的大型国际化企业。海尔的战略发展过程可以分为名牌战略、多元化发展战略和国际化发展战略三个阶段。在不同的发展阶段,海尔集团在人力资源管理方面都建立起了一套充分发挥员工个人和团队人力资源潜能、实现人员有效配置的机制。例如,在名牌战略阶段,人力资源开发与管理的子目标是“OEC”管理,总结为“日事日毕,日清日高”,具体体现为质量价值券考核制度、分配制度与产品质量挂钩等绩效考核与薪资结构;在多元化发展战略阶段和国际化发展战略阶段,则分别提出了“挑战满足感、经营自我、挑战自我”和“国际化的企业,国际化的人”的人力资源战略管理理念,并相应地建立了包括“动态考核”、“多元化的工资福利激励”等在内的完善的人力资源管理体系。可见,海尔的人力资源管理对海尔各阶段战略的发展起到了很好的支撑作用。

三、人力资源部的职责与组织结构

企业的人力资源部已经成为企业战略制定的核心部门,它对企业的生存和发展起着越来越重要的作用。其相关职责与组织架构具体如下:

(一)人力资源部的相关职责

人力资源部的相关职责主要有以下几点:

- (1)参与制定人力资源战略规划,为重大人事决策提供建议和信息支持。
- (2)负责企业人员的招聘与录用管理工作。
- (3)根据企业对绩效管理的要求,制定评价政策,组织实施绩效管理工作。
- (4)负责制定薪酬政策和晋升政策,组织提薪评审和晋升评审工作。
- (5)制定企业员工职业生涯规划制度。
- (6)负责员工培训与开发及劳动关系管理的有关事宜。

(二)人力资源部的组织结构

人力资源部的组织结构在一定程度上反映了人力资源部在企业中的地位,体现了人力资源管理工作的方式,也决定了对人力资源管理人员的需求。

从一般意义上来看,人力资源部的组织结构往往是按照人力资源管理的职能来设置相应的部门和岗位,体现的是一种直线职能制的结构形式。当然,不同规模企业的人力资源部的组织结构会呈现不同的特点,具体如下:

对于小型企业而言,由于工作量不大,往往没有必要单独设置人力资源部,而是把这部分职能合并到其他部门中,如总经理办公室、综合管理部等,但一般会有专门的人力资源管理人员。具体情况如图1所示。

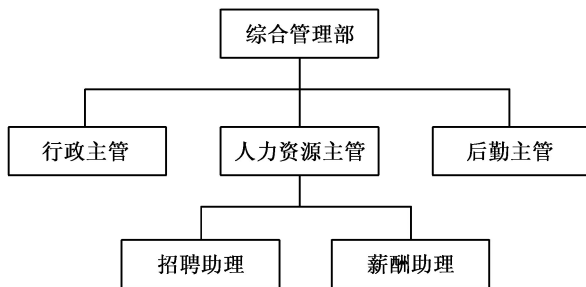


图1 小型企业人力资源部组织结构

对于大中型和特大型企业而言,人力资源部往往是独立设置的,具体情况如图2和图3所示。

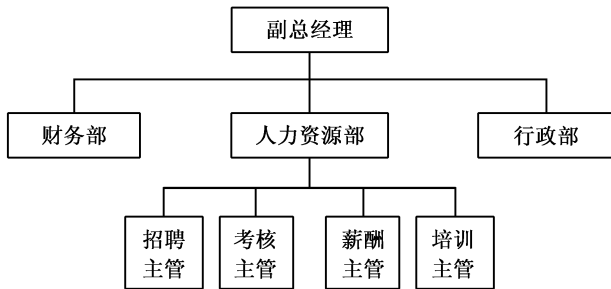


图2 大中型企业人力资源部组织结构

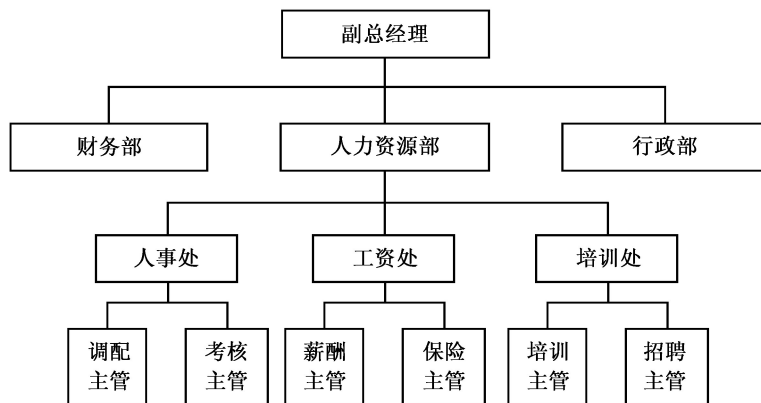


图3 特大型企业人力资源部组织结构

上述三种类型的组织结构既有优点,也有一定的缺陷。优点是可以使人力资源管理工作的分工更加明确,有利于经验的积累;缺点是很容易使各个职能的衔接脱钩,不利于发挥人力资源管理的整体效应,同时无法真正以客户为中心,不利于发挥人力资源管理对企业经营的支持作用。近年来,随着流程再造思想的推广和普及以及计算机和网络技术的发展,人力资源部的组织架构也发生了根本性的变化,产生了一种以客户为中心、以流程为主线的新的组织结构形式,如图4所示。

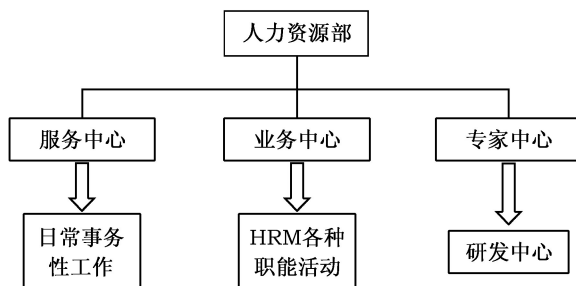


图4 新型的人力资源部组织结构

从图4可以看出,人力资源部是以一种服务提供者的身份出现,内部的工作和人员划分为三个部分:服务中心主要完成一些日常事务性工作,如手续的办理、政策的解答、申诉的接受、接待等;业务中心主要完成人力资源管理的各项职能活动,如招聘、录用、薪酬、考核、培训等;专家中心主要是制定相关人力资源管理政策,为公司高层和其他部门提供信息支持或相关咨询等。

该组织结构最大的优点是:使人力资源部门的工作有了清晰的层次,业务中心和专家中心的人员可以摆脱日常事务的缠绕,集中精力进行高附加值的工作,这有助于更好地发挥人力资源管理部门的优势,提升人力资源管理部门的地位。

四、人力资源管理应具备的基本素质

人力资源是企业最宝贵的资源,是企业取得竞争优势的关键,要实现人力资源的有效开发与管理,就必须拥有一支高素质的人力资源管理队伍。一般而言,人力资源管理人员应具备以

下基本素质：

(一)思想道德素质

人力资源管理人员必须坚持“以人为本”，尊重人、理解人，并能时时处处关心员工的个人需要与个人成长，以员工利益为切入点，扎实推进企业的可持续性发展。

(二)知识素质

人力资源管理人员必须具备相应的人力资源管理知识以及信息知识、人文知识和实践知识等。只有这样，人力资源管理人员才能深刻理解人力资源开发与管理的精髓，从深层次的角度把握人力资源开发与管理的方向，从而推动人力资源开发与管理工作协调发展与整体推进。

(三)心理素质

良好、健康的心理素质也是人力资源管理人员所必须具备的。在当前多变的社会环境下，竞争日益激烈，人力资源开发与管理每天都会遇到新的问题、新的情况，如果没有一定的抗压能力和坚强的意志力，如果没有容忍和原谅别人过失的能力，如果心胸狭窄、缩头缩脑、瞻前顾后、计较个人得失，则根本谈不上对人力资源进行有效的管理。

(四)能力素质

人力资源管理人员还需要具备一定的能力素质，如目标制定的能力、辨别对错的能力、管理能力、交流与合作的能力、语言表达的能力、文字组织的能力、信息处理的能力、学习能力、解决问题的能力、认错的能力等。

(五)身体素质

身体是革命的本钱，干好本职工作必须要有健康的身体，要劳逸结合，做到精力充沛、精神饱满、身体健壮，适应人力资源管理这一繁重的工作，能承受住各种压力，始终保持旺盛的精力。

(六)其他素质

人力资源管理人员必须具有一定的科研能力，坚持创新与变革，善于从新的广度和深度理解和把握人力资源管理的各项工作，从而推动人力资源管理更好地适应当前多变的社会环境，为企业的战略发展服务。

小知识

未来人力资源管理人员应具备的能力

未来战略型人力资源管理要求未来的人力资源管理经理应能扮演以下五种角色：

1. 一个精明的生意人。
2. 一个优秀的人际关系专家。
3. 一个战略计划的设计者。
4. 一个卓越的心理专家。
5. 一个见多识广的博学专家。

而要成功扮演这些角色，必须具备以下一些能力：

1. 自我发展能力。
2. 适应能力。
3. 重新配置资源的能力。

4. 建立和预测商业影响的能力。
 5. 一流的解决问题的能力。
 6. 推动公司变革的能力。
 7. 不断用知识武装自己的能力。
 8. 处理模糊或不完全信息的能力。
 9. 遥控指挥的能力。
 10. 提高快速反应并使之成为竞争优势的能力。
 11. 成为提高劳动生产率的专家或顾问的能力。
 12. 成为世界一流管理专家的能力。
 13. 善于公关以及与其他公司员工合作的能力。
 14. 会推销自己并使之成为雇主首选的能力。
 15. 善于领导和发展人力资源管理部门的能力。
 16. 善于运用科学技术以推进发展人力资源开发与管理的能能力。
- (资料来源: <http://www.bosshr.com>.)

五、美国的人力资源管理模式

美国人力资源管理模式的特点主要体现在以下几个方面:

(一)人力资源的市场化配置

作为一个典型的信奉自由主义的国家,美国的劳动力市场非常发达,企业组织具有很强的开放性,市场机制在人力资源配置中发挥着基础作用。市场化机制给予凭个人能力实现职业流动或工作转换的员工充分的尊重和肯定。美国的各类用人机构,特别是企业,只要有用人需求,就可以向劳动力市场公布所需人员的基本信息,进而以市场化的公开、公平和完全双向选择的方式进行各类员工的招聘与录用。

当然,劳动力实现就业后,如果对自己的兴趣特长或能力倾向有新的自我认识或发现劳动力市场有更好的职业机会,可以随时离开,再通过劳动力市场实现职业流动或工作转换。这种方式的优点在于,通过双向的选择流动实现全社会范围内个人与岗位的最优化配置;缺点是员工的流动性很大,员工队伍的稳定性相对较差。

小资料

据统计,在美国从事体力劳动和办公室工作的职工中,公司常出现 50% 的年度补缺率,在某些年度这一比例高达 90%,即便是经理级人员每年 26% 的补缺率也并不稀奇。密歇根大学罗特·科尔教授的研究表明,美国公司人员的补缺率为日本公司的 4~8 倍。

(二)人力资源管理的高度专业化和制度化

美国企业管理的基础是契约、理性,重视刚性制度安排,组织结构上具有明确的指令链和等级层次,分工明确,责任清楚,讲求用规范加以控制,对常规问题处理的程序和政策都有明文规定。在人力资源管理方面表现为高度的专业化和制度化,大多数企业都有针对其内部工作岗位所制定的《工作说明书》,详细地描述了每个岗位的工作内容、职责、权力以及对人员的素

质要求。企业分工精细、严密,专业化程度很高,员工在各自岗位上工作,不得随便交叉。

小资料

美国一家汽车制造厂中蓝领工人的工种有电工、机械工、清洁工、搬运工等达数百种之多,并且每一工种对工作人员的个人素质、技术技能要求、工作岗位职责等都有明文规定。谁在什么位置或干什么工种,谁就做什么,不同位置和工种的工作人员不能随便交叉使用和相互“侵权”。这种高度的专业化和制度化能使新员工迅速掌握工作内容和程序。

(三)奉行能力主义的人员使用方式以及“快车道”的人才提拔

美国企业奉行能力主义,拒绝以身世、资历、年龄作为晋升的依据。只要有能力,能创造良好的工作业绩,就能很快地得到提升和重用。员工之间公平竞争,不论资排辈。企业的中高层领导可以从内部提拔,也可以从外部选拔,但不论采取哪种方式,大家一视同仁。这种用人方式不仅拓宽了人才选择面,增加了对外部人才的吸引力,而且还强化了竞争机制,创造了能人脱颖而出的机会。当然,该方式忽略了员工服务年限和资历,容易导致员工对企业的归属感不强。

小思考

请思考麦当劳、肯德基等企业的人才选拔方式及其对你的启发。

(四)以学习型组织为依托,着重员工的继续教育与培训

美国从政府到企业都十分重视职工的教育和培训,20世纪80年代,工商企业每年用于培训职工的经费达到2100亿美元。政府把提高工人技能作为保持美国公司的竞争力和创造更好职业的基本点,政府相信高质量的劳动力所提高的生产率将抵消美国企业到海外寻找廉价劳动力的经济支出。美国企业对员工的教育与培训,针对性比较强,企业需要什么就培训什么,而且教育与培训的内容、形式、资金渠道多种多样。美国对员工教育与培训的重视,为经济发展提供了源源不断的高质量人力资源队伍。

小资料

据统计,美国现有97%的企业为其员工制订了培训计划。20世纪80年代,美国工商企业每年用于培训在职职工的经费达到2100亿美元。20世纪90年代中期,这一经费就已达6000亿美元。1981~1994年,美国100家最大的工业企业用于培训管理和科研人员的经费平均增长20%。另外,美国的大公司一般都设有自己的培训机构,如世界著名的麦当劳公司和摩托罗拉公司均设有自己的大学。

(五)以物质激励为基础的工资制度

美国公司内部工资制定的基础是职务分工,不同级别的工作、不同专业的工种、不同性质的岗位、不同经历的经理有着不同的职业要求和不同的工资水准,表现出强烈的刚性。美国人力资源管理强调以“自我为中心”,尊重个人的价值,主要是以个人为激励对象,在制定工资政

策时,主要考虑工作的内涵及该工作对公司经营效率所做出的贡献,基本目标是激励员工的工作积极性。一般而言,职工工资由基本工资和浮动工资组成;基本工资主要采用以职务评价为基础的职务工资制度;浮动工资主要包括刺激性工资和福利津贴,浮动工资的主要目的在于激励员工的积极性。这种刚性的工资制度建立在员工与企业之间纯理性的基础之上,因此两者之间的关系完全是一种契约关系。

(六)具有战略眼光的人力资源引进策略

美国是世界上最早注意人才价值的国家之一,不仅注意开发本国的人力资源,也非常重视吸引国外的人力资源。他们利用经济发达的优势,采取各种手段从发展中国家招揽人才,从中获利。据专家估计,美国每年通过人才流入获得的总效益达 60 亿美元,而发展中国家因人才流失造成的损失每年高达 80 亿美元。

小资料

据统计,在 1946~1983 年间获得化学、物理、生理医学方面诺贝尔奖的 127 位美国科学家中,有 40% 的人是以移民方式进入美国的。外国科学家和工程师约占全美科技人员总数的 20% 左右,而在美国重要的大公司、大企业,外国科学家和工程师占全部科技人员总数的一半以上。为吸引国外优秀的科技人才,美国多次修改移民法,加大了引进人才的政策支持。

(七)对抗性的劳资关系

美国企业中劳资双方的关系是对抗性的。一方面,管理者认为管理是自己的事,工人的劳动贡献已通过工资形式加以补偿了,工人就不需要参与管理或过问企业的情况;另一方面,工人觉得如果自己不参与管理或不了解企业情况,对自己的命运就无法控制。因此,工人对企业完全没有信任,对管理者怀着敌对的情绪,认为只有工会组织通过斗争才能保障自己的权利;只有通过罢工或用罢工威胁,给企业造成足够的损失,才能迫使企业让步,给自己增加工资和提供就业的保障。

六、日本的人力资源管理模式

日本人力资源管理模式的特点主要体现在以下几个方面:

(一)终身雇佣制

日本人力资源管理模式最显著的特点是终身雇佣制,它是指公司从大学毕业生或其他年轻人中雇用基本的核心员工,这些员工进入公司之后,除了一些特殊的情况,如违法或严重违反企业规定,一般都能在公司工作到 55 岁。

(二)年功序列制

与终身雇佣制紧密相连的是年功序列制度,它主要表现在工资和晋升这两个方面。一般而言,新员工进入企业后,其工资待遇按照资历逐年平均上升,没有明显的差别。在以后的职业生涯中,职工的工资待遇也会随着工龄的增加而持续上升。从晋升方面来看,职工的职位提升除了与资历条件密切相关外,还与职工的业绩、能力、学历和适应性有关,它的差距会依各人能力和贡献的不同而逐渐显现。特别是白领职员到了 40 岁左右,往往围绕着获取部长、课长的职位而接受严格的选拔和激烈的竞争。

小思考

请思考终身雇佣制和年功序列制的优点及其面临的挑战。二者有什么关系？

(三)企业内工会

企业内工会,是指以企业为单位组织的工会。由于日本企业中的员工利益主要是和本企业相连,各个企业之间的情况又差别很大,因此,工会都是以企业为单位组成的,而不像美国那样跨企业或跨行业的行业工会。这种以企业为单位的工会制度同终身雇佣制、年功序列制一起被认为是日本企业人力资源管理的三大支柱。它最大的优点是使企业和员工结成紧密的共同体,一方面缓和了雇主与员工之间的矛盾,调节了劳资关系,保证了企业正常的生产经营;另一方面,它在某种程度上又可代表员工的利益,为员工争取一定的权益。

(四)着重员工的在职培训

日本企业非常重视员工的在职培训。“经营即教育”是日本经营者的信条。各大公司都有自己的培训基地,从总经理到清洁工,无一例外都要接受相应的岗位培训。培训内容主要涉及技能、道德、企业文化、企业制度、人际关系、行为准则等诸多方面。由于重视员工的在职培训,促进了员工对企业的忠诚,生产力得到了很大的提升,企业内部的凝聚力也得到了增强。

小资料

据统计,日本大、中、小型企业在员工在职培训上所花费的总费用,分别是美国相应企业的1.8倍、2.4倍和2.2倍。另外,日本政府对教育的投入也非常大。在日本,基本上没有文盲。在日本中央财政中,教育经费占10.6%以上,地方财政教育经费占26.3%以上。每年投入社会的新人力资源中,本科生、大专生占67%以上。

(五)重视通才的培养

日本企业重通才、轻专家,这与美国不同。日本经营者认为,过细的分工只能增长员工的狭隘心理、小团体意识,只能看到树木而看不到森林,因此,入职的员工往往要接受很多方面的知识、技能培训,并在企业内部进行工作轮换。重视通才的培养有利于企业培养全方位的优秀领导者,有利于发挥全体员工在企业中的创造力和凝聚作用。但在亚洲金融危机之后,许多日本银行发现这种“重通才、轻专家”的倾向直接影响了工作效率。

(六)注重精神激励

在工资的设置与发放上,日本企业非常重视公平和合理,不强调人与人之间的差异,也不把奖励个人放在首位,他们认为过分奖励高层经理会给企业员工之间的和睦相处带来麻烦。因此,他们更倾向于使用内部激励,如为员工营造一个友好、和谐和愉快的工作环境,积极地吸收员工参与决策和管理,使员工有充分的安定感、满足感和归属感,从而形成全面合作的劳资关系等。当然,为强化激励功能,最近几年日本也开始导入年薪制,逐渐引入了“能力主义”的原则。

七、德国的人力资源管理模式

德国人力资源管理模式的特点主要体现在以下几个方面:

(一)实施“双轨制”职业培训

在德国,企业已经把职业培训放在战略高度来认识,认为“职业培训是企业发展的关键和一个民族是否存在的基础”。在这种观念的指导下,德国的职业培训相当普及。

目前,德国的职业培训已形成了一个多阶段、多层次、多功能、形式多样、涉及面广、结构复杂的体系。其中,“双轨制”的职业教育是德国职业培训的一个典型方式,它是指在企业里学习实际操作和在职业学校里学习理论知识平行进行,把教育体制和就业体制衔接起来。在整个培训过程中,职业学校与训练企业密切配合,在伙伴式的分工合作中共同实现教育和训练任务。

“双轨制”极大地降低了德国青年人的失业率,安定了社会秩序,另外,训练有素的新生力量源源不断地被吸收进入企业,促进了企业的发展,因此备受企业界的欢迎和推崇。

小资料

在德国的学徒工培训中,学校、企业各自负有明确的责任。学徒工培训统一实行双轨制。即在企业里学习实际操作,在学校里学习理论知识。在3年学徒期间,每周3~4天在企业学习,1天半在学校学习,双方共同负责培训,学徒工的生活费由企业支付。企业对学徒工培训十分重视,一般会投入大量的时间、人力和财力。大型企业均建有自己的培训中心,选聘具有资格证书或被认可的工程技术人员担任学徒工培训的指导教师,用最现代化的设备、教学设施和手段对学徒工(包括企业职工)进行专业技能培训。

这种“双轨制”的职业教育使德国2/3的15~18岁的年轻人同时接受了学校教育和在职培训。他们每周用1~2天时间在教室里上课,其余几天到工厂、商店和办公室去实习。“双轨制”方案由雇主提供资金,并得到联邦政府的批准。学徒工经过训练后,可获得440个工种的合格证。学徒工毕业后,既可留在本企业,也可到其他企业工作,企业把培训学徒工看作是对社会承担的义务之一。

(二)实行继续教育和再培训

德国企业十分重视对在职人员(包括各级管理人员)进行继续教育和再培训。这些继续教育和再培训包括:为适应工作岗位、提高业务水平而进行的进修教育,为提高职务而进行的晋升教育,为调整岗位而进行的改行教育,为适应特殊工作而进行的特殊教育,等等。另外,对在职员工进行继续教育和再培训的方式也多种多样,有企业办大学,也有跨企业的职业培训中心和市场模拟训练公司等。

(三)严格选拔和使用员工

德国企业对人员选拔非常严格,无论是管理人员还是普通工人都必须完全符合岗位要求的各种条件并经严格的考核,合格后才能被企业聘用,绝不会迁就和降低标准。员工进入企业后,建立人事档案,并接受企业严格的工作绩效考评。对于考核不合格者,企业会对其进行再培训或劝其辞职,甚至解聘。德国企业内部组织结构严密,技术人员与管理人员界线分明,职工素质比较高,责任明确,岗位和工作量饱满,不存在“隐形失业”的问题。

(四)“自由择业”

类似于美国,德国一直实行“自由择业”的就业政策。在公司和员工的“双向选择”过程中,企业主或经理有权根据企业实际需要,自行招聘或解雇员工,员工本人也有选择工作的自由。

“自由择业”的就业政策实现了全社会范围内人与岗的最优化配置,但员工的稳定性较差。

(五)高效的员工激励机制和完善的保险福利体系

德国企业的激励机制包括工资激励、度假津贴、提供舒适整洁的工作环境、为员工提供进修培训的机会等。这些激励机制使员工忠诚地为企业工作,保持了工作的有效性和高效性,推动了企业的快速发展。另外,德国职工的保险和福利体系非常完善,社会化程度很高。其中,养老金保险占总收入的 17.5%,雇主和雇员各付一半;医疗保险的实施范围也非常广泛,保险费由投保者和雇主各付一半;按德国法律规定,所有雇员和农民都必须参加事故保险。高效的员工激励机制以及完善的保险福利体系,为德国企业的长远发展提供了有力的人才支撑。

八、我国人力资源开发与管理的现状

经过 30 多年改革开放的洗礼,中国企业的人力资源开发与管理取得了巨大的成就,但同时也存在一些亟须解决的问题,具体包括以下几个方面:

(一)普遍缺乏战略意识

目前,我国大部分企业虽然都设立了人力资源部,但实际上仍停留在传统的人事管理阶段。由于人力资源部不直接创造经济效益,因而一般不被认为是企业的核心部门,它主要关注技术和操作层面,以考核、招聘、培训、薪酬管理为主,缺乏与企业发展战略相结合的人力资源规划,因此不能充分发挥员工的潜能和实现增加企业及社会财富的目标。

(二)投资意识欠缺

我国企业人力资源管理的状况是“重管理、轻培养,重使用、轻开发”,盲目地强调向管理要效益,却没有做好员工的培训工作。研究者通过调查发现,我国国有企业中 30%以上的人力资本投资只是象征性地拨一点教育培训费,年人均在 10 元以下;20%左右的企业的教育培训费年人均在 10~30 元。大多数亏损企业对员工已基本上没有教育培训。部分有能力的企业也对员工的长期教育培训持否定态度。

小资料

我国对人力资源的投资也缺乏大手笔。1985 年,我国人均教育经费为 8 美元,同期,韩国的人均教育经费为 96 美元,印度为 10 美元。1992 年,我国人均教育经费只有美国、日本的 1/150,印度的 2/3。1995 年,我国财政性教育经费投入为 1 196.7 亿元。另外,据有关部门统计,在全国每年新增的劳动者中约有 30%的人根本不经过任何培训就走上工作岗位;在全国近 7 000 万技术工人中,中级技工占 35%,高级技工仅占 3.5%左右,这与发达国家接受技术和技能培训的员工比例相差甚远,如在美国、日本及德国,高级技工一般占员工总数的 40%以上。

(三)人力资源浪费严重

最近几年,我国企业在选择员工时普遍倾向于高学历。一些大专生就可以胜任的岗位偏偏要求本科生或研究生,这种大材小用的现象实际上是人力资源的一种浪费。从经济学的角度来看,这种做法并没有实现企业财富最大化或整个社会的财富最大化。

(四)人力资源管理从业人员素质较低

我国企业人力资源管理人员素质普遍不高,这已是一个普遍现象。很多企业的人力资源

部组成人员并没有系统学习过人力资源管理的基础知识,也缺乏相应的管理技能,不关心员工的职业发展与企业战略的结合,从而导致其业务水平整体偏低,员工的积极性普遍不高,潜能也得不到有效的发挥。

(五)管理手段较为落后

管理手段落后主要体现在三个方面:一是企业岗位管理规范化水平比较低;二是多数企业人事管理部门的权力主要体现在工资管理、考核、培训和福利等方面,缺乏参与企业战略制定的权力,在战略执行的过程中更无法通过人力资源管理政策和制度设计以及对人力资源管理实践的调整来帮助企业赢得竞争优势;三是人力资源管理缺乏有效的技术手段。调查显示,58.7%的企业有简单的人力资源信息库,只有7.8%的企业建立了智能化的人力资源管理信息系统。整体上来看,这种信息化手段的利用率还是非常低,其价值并没有得到充分的发挥。

(六)人员淘汰机制不能完全市场化

在我国,员工的进出并不能自由和平等。对于一些国有企业、事业单位而言,人员的进入可能掺杂了一定的行政行为,因此,企业很难像私有企业或外资企业那样随意辞退不合格的人员。同时,如果优秀的人员主动提出辞职,企业往往又缺乏有效的措施将其留下。这就形成了一种不对称的淘汰:员工可以自由地淘汰企业,而企业只能有限地淘汰员工。这种淘汰机制一方面造成了企业普遍存在冗员,经常5个人干3个人的活;另一方面又使企业在一些关键岗位、重要岗位上缺乏合适的人员,结构性矛盾非常突出。

(七)企业文化建设薄弱、落后

企业文化是指企业在生产经营实践中逐步形成的,为全体员工所认同并遵守的,带有本组织特点的使命、愿景、宗旨、精神、价值观和经营理念,以及这些理念在生产经营实践、管理制度、员工行为方式与企业对外形象等方面的体现的总和。企业文化是企业的灵魂,是推动企业发展的不竭动力。然而,我国大部分企业并未把企业文化建设纳入人力资源管理的范畴之内,忽略企业精神和价值观的培育,对员工的个人需求重视不够,也不关注员工的职业发展,结果导致企业的奋斗目标、经营理念难以达成全员共识,企业精神缺乏鲜明特色,企业凝聚力明显不足。

(八)企业激励机制不够完善

我国企业对员工的激励存在不足。有的企业把奖励等同于激励,轻视或忽略对员工进行必要的约束和惩罚;有的企业还没有建立客观、准确的绩效评估体系,以至于无法真正有效地激励员工,甚至使企业生产效率下降,企业管理出现混乱。此外,我国大多数企业薪酬制度设计不合理,基本工资级别和奖金系数与员工职位脱离,有的岗位劳动强度小、工作时间短,收入却高于性质相似或相同但强度更大、劳动时间更长的岗位,这必然会导致员工产生不满和抵触情绪。整体来看,我国企业的激励机制还需进一步完善。

当然,我国企业的人力资源管理也取得了一些可喜的成就,如企业普遍实行了用工制度、分配制度和干部改革制度,人浮于事、低效率和缺乏活力的现象得到一定程度的控制;普遍树立了平等竞争的观念;开始尝试年薪制;逐步培育劳动力和人才市场;逐步加强尊重人才、尊重知识的观念等。同时,人力资源管理部门对企业的重要性日益增强,企业开始重视对人力资源的教育与培训,“以人为本”的价值观正在逐渐树立,管理手段的信息化趋势也日益得到加强。

小资料

世界竞争力排行榜的启示

每年国际机构都要公布各主要国家和地区(大约 46~48 个)的竞争力排行榜。中国在榜上连续几年徘徊在 33 名左右。以 1995 年为例,在 48 个国家和地区中,中国竞争力名列第 34 位,2001 年为第 33 位。

1995 年,8 项分指标的排名分别为:国内经济实力第 12 位,国际化程度第 27 位,政府政策导向第 21 位,财政金融第 44 位,基础设施第 45 位,管理水平第 47 位,科学技术第 26 位,人员素质第 40 位。

值得注意的是,中国的人员素质第 40 位,其中子项目:劳动力特征第 46 位,教育结构第 45 位,生活质量第 45 位,劳动力的心态第 42 位,这都说明了中国的人力资源开发与管理是相当落后的。

更值得关注的是,管理水平名列倒数第 2 位(47 位),其中子项目:生产率第 38 位,企业效益第 45 位,企业家精神和管理效率均为 47 位,即倒数第 2! 这说明中国企业管理水平低下,特别是企业经营者素质不高,企业家精神十分缺乏,这也是中国人力资源开发与管理的“瓶颈”。

(资料来源:张德主编:《人力资源开发与管理》(第二版),清华大学出版社 2001 年版。)

九、人力资源开发与管理的发展趋势

人力资源开发与管理在 21 世纪呈现出新的发展趋势,具体如下:

(一)人力资源开发与管理的战略性地位进一步得到提升

面对日益复杂的竞争环境,企业必须持续保持一定的竞争优势才能得以生存和发展,而竞争优势的获取在知识经济以及经济全球化发展的今天,越来越离不开高素质的员工队伍,因此,发达国家逐渐把人力资源开发与管理提升到战略管理的层次,将人力资源政策与组织战略紧密结合在一起,使人力资源开发与管理的参谋和咨询功能进一步扩大,并逐步确立了人力资源部在企业中的战略地位。

(二)人才主权的时代、知识型员工成人力资源管理重心

人才主权是指人才具有更多的就业选择权与工作的自主决定权,人才不是被动地适应企业或工作的要求。企业要尊重人才的选择权和工作的自主权,并站在人才内在需求的角度,为人才提供人力资源产品与服务,由此赢得人才的满意与忠诚。因此,企业的人力资源开发与管理必须以知识型员工为重心,针对知识型员工的特点采取全新的管理措施,最大限度地发挥知识型员工的价值,推动企业向前发展。

(三)人力资源管理部从“成本中心”向“利润中心”转变

“成本中心”指的是不考核收入而着重考核成本费用的一类责任中心;“利润中心”指的是既要对本成本负责,又要对本收入负责的一类责任中心。两者的根本区别在于:“利润中心”要更多地考虑企业的利润,而不仅仅盯住成本费用。一般而言,人力资源部为企业创造价值主要体现在以下几个方面:

(1)可以通过培训和教育,直接对人力资本进行投资。

(2)通过员工职业生涯设计与实施、准确的绩效考核、有效的激励来加强员工的团队协作,

提高员工的满意度、参与度,降低员工的流动率。

(3)将人力资源战略与组织战略结合起来,积极推进组织的调整和优化,加强关键岗位,减少冗员岗位和人员,为组织高层提供决策建议,促进组织成功实施整体战略。

(4)在对外活动,如招聘、研讨会、缴纳保险等行为中,以一个良好的组织形象出现,赢得社会声誉。

(四)国际化程度进一步加深

经济全球化与贸易自由化带动下的区域性合作组织的产生与盛行,使国与国之间的界限开始变得越来越模糊,国际化组织逐渐成为国际市场竞争中的重要力量,这些变化必然使得人力资源管理的国际化程度得到进一步加深。在这样的背景下,对许多跨国公司或大型企业而言,人力资源将会出现全球性的竞争,未来员工的差异将持续变大,既有性别、种族、民族、知识与技能的差异,也有国籍、文化背景、语言、价值观的差异,如何对这些员工进行跨文化管理、减少文化之间的冲突,就成为人力资源管理的核心任务之一。

(五)信息技术逐渐渗入

信息化和网络化的发展使人力资源开发与管理的手段日益现代化,许多组织开始借助计算机技术来加强对人员的管理,如利用信息技术建立人力资源管理信息系统,进行职务分析、人员规划、绩效考核、薪酬管理,以及制定人力资源战略、编制人力资源报告、管理职业生涯和晋升计划等。此外,信息化、网络化改变了传统的时空观念,创造了不受地域限制的工作环境和视野,企业可以充分利用信息化手段进行网络化的招聘、网络化的培训、跨地域的视频会议等,大大提高了人力资源管理的效能。从未来的趋势来看,信息技术会逐渐成为人力资源管理的主要技术手段。

(六)人本化日益得到彰显

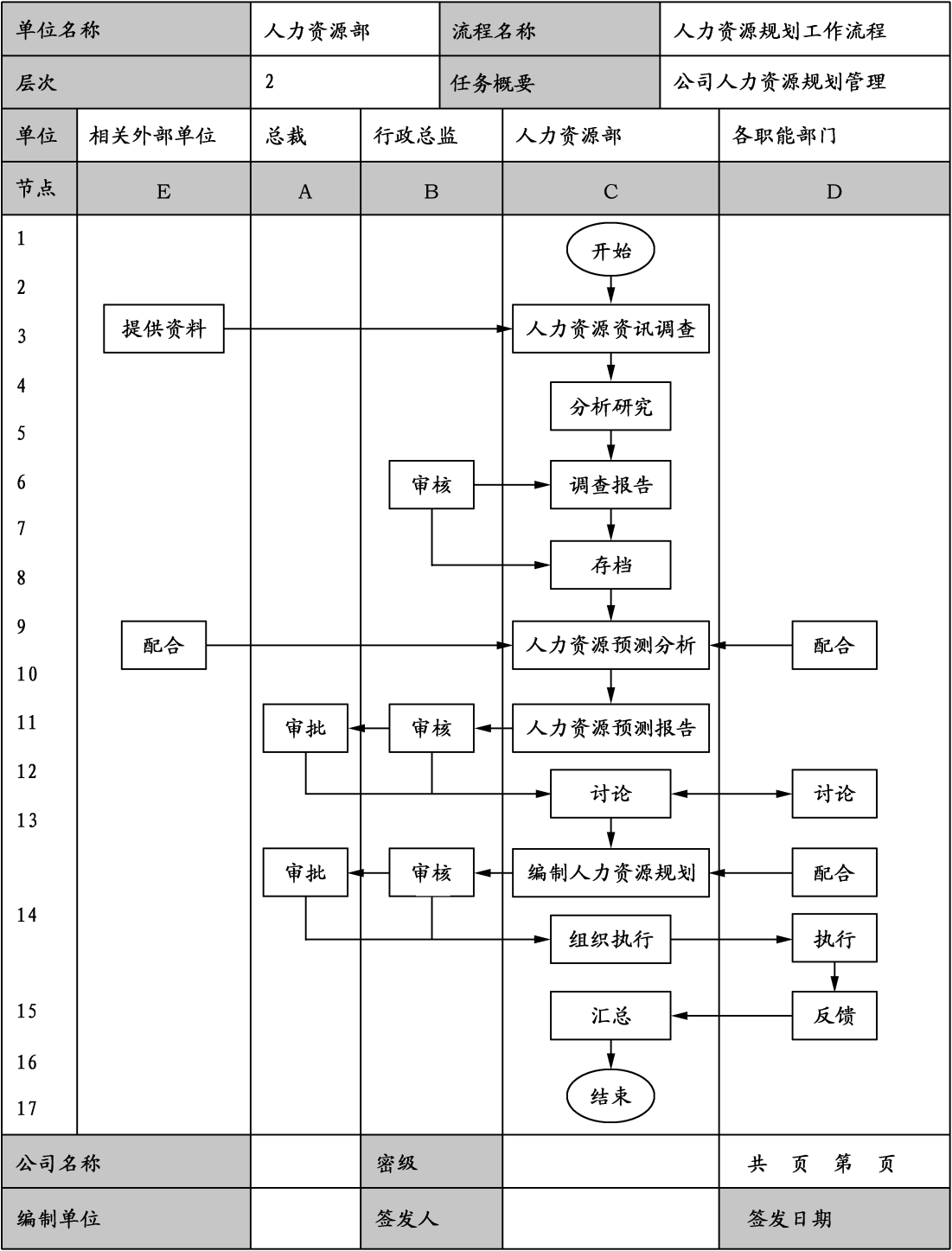
在知识经济条件下,人力资源开发与管理的发展趋势是人本化管理,即以人为本,强调人本身发展的目的性,强调对人力资源的管理符合人的本性,符合人的发展和接受方式。在信息时代,知识经济为人本化管理的落实创造了客观条件,因此,员工更看中自己的内在需求是否得到满足以及是否能参与企业的经营管理,这就要求未来企业必须走进员工,以员工的满意度为评价标准为全体员工服务,并创造条件让员工参与管理,真正落实人本化管理的精髓。

人力资源管理随着环境的进一步变化还会呈现新的发展趋势,但不管怎样,人力资源管理已日益成为企业获得持续竞争优势的关键,是企业取得成功的有力保证。

工作流程

人力资源规划工作流程

编号：



公司名称

密级

共 页 第 页

编制单位

签发人

签发日期

实用工具

岗位增补申请表

单位名称： 填表日期： 年 月 日

部 门		拟增补岗位名称	
增补岗位起始日期		增补岗位所需人数	
目前存在的问题			
申请理由			
直接上级		直接下级	
增补岗位人员要求			
增补岗位的工作内容			
申请部门意见			
人力资源部门意见			
领导意见			

填表人： 审核人：

人员增补申请表

单位名称： 填表日期： 年 月 日

序号	人员配置状况			拟增补人数	增补人员 需要条件
	工作项目	编制人数	现有人数		
1					
2					
3					
4					
5					
合计					
审批意见	总经理		人事部		

填表人： 审核人：

人才储备登记表

(一)管理人才储备登记表

单位名称: 所在部门: 填表日期: 年 月

姓名		年龄		最高学历	
现任职务		服务年限		担任本职年数	
历年主要业绩					
对企业的贡献					
优势与特长					
劣势与缺点					
职业素养					
进取情况					
责任心					
创新与领导力					
可升调职位 1		升调时间			
所需培训					
可升调职位 2		升调时间			
所需培训					
人力资源部意见					
领导意见					

填表人:

审核人:

(二)专业人才储备登记表

单位名称: 所在部门: 填表日期: 年 月

姓 名		年 龄		最高学历	
现 职				入职时间	
个人主要业绩					
主要专长与优点					
弱势与不足					
发展潜力(可塑性)					
进取状况					
学习能力					
工作技能掌握程度					
可升调职位		升调时间			
所需培训					
直接主管意见					
人力资源部意见					
领导意见					

填表人:

审核人:

人员岗位变动申请表

单位名称： 填表日期： 年 月 日

姓 名		现在部门		入职日期	
学 历		职 称		转正日期	
职 位		现在工资		合同签订	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
变动后部门			变动后职位		
变动性质	<input type="checkbox"/> 平调 <input type="checkbox"/> 升职 <input type="checkbox"/> 降职 <input type="checkbox"/> 辞职 <input type="checkbox"/> 辞退				
变动原因详述					
原来部门意见		现在部门意见		行政部门意见	
主管副总经理意见				总经理意见	
工资变动					
备 注					

填表人： 审核人：

案例学习

人才战略助力顺德跨越

“顺德经济发展与制定人才发展战略、高度重视培养与使用人才不无关系。”近几年来，顺德提出了人才强区的战略，坚持人才工作为经济建设服务的宗旨，全面实施整体性人才资源开发战略，努力做好各类人才的引进、培养、使用和管理工作的，着力构筑顺德 21 世纪人才高地，并初步建立起一支适应顺德现代化建设需要的各类人才队伍，特别是建立起一支在数量和质量上都有较大提高的专业技术人员队伍，有力地促进了顺德经济和社会各项事业的发展。

1. 人才密度比全市高 5 个百分点

近 3 年来，顺德共引进各类优秀人才 13 700 多人，其中海外留学人员 100 多人，国(境)外专家近 400 人，柔性引进院士近 30 人、博士近 100 人、硕士 700 人、本科生 8 800 多人。目前，顺德拥有党政人才超过 5 700 人，企业经营管理人才超过 40 400 人，专业技术人才近 90 000 人，农村人才达 27 000 多人，人才密度超过 13%，比全市高近 5 个百分点，大大高于全省、全国的人才密度。优越的人才结构进一步促进了顺德经济、社会、文化等各方面的事业发展，并成为全国科技进步先进区、全国首批技术创新试点示范区和全国科技进步示范区。

2. 制定了吸引人才的各种有利措施

“梧桐引得凤凰栖。”为了增强对各方面人才的吸引力，顺德制定了不少的优惠政策，进一步强化人才载体建设，营造不同层次尤其是高层次人才的聚集效应。尤其是近几年来，顺德先后出台了《顺德鼓励引进高层次人才实施细则》、“建设人才强区”、“设立政府顾问团实施方案”等一系列的政策措施，吸引了各方面的优秀、优质、技能型的人才。如明确规定：不管什么类型的企业，凡设立博士后工作站的，政府一次性给予企业建站经费 10 万元，另对每位进站博士后连续两年每年给予 10 万元研究开发经费和生活津贴。同时，还想尽办法为博士后解决入户、配偶工作、子女读书等后顾之忧。

3. 重点加强高层次人才队伍建设

在配合制定国民经济发展的“十一五”规划过程中，顺德对人才发展同样也做出了规划。

顺德就建设人才强区和再造一个经济顺德进行了战略部署和要求,它以人才资源整体开发为主题,壮大人才队伍,进一步调整和优化人才结构,重点建设高层次人才队伍,同时,以机制和政策创新为动力,为顺德今后的经济发展和社会各项事业的发展建立与之相适应的高素质人才队伍。

据悉,到2010年,顺德人才总量将从去年底的16万人增加到26万人左右,形成一支规模较大、素质较高、结构合理、能适应顺德经济社会发展需要的人才队伍。同时,党政人才要达到5900人,专业技术人才(含技能人才)要达到18.9万人,企业经营管理人才要达到6.5万人。此外,在进一步建设德才兼备的党政人才、高素质的专业技术人才和复合型的企业经营管理人才队伍的基础上,使人才的学历、职称、知识能力水平达到省内先进水平。

(资料来源:《珠江商报》,吕敬新报道。)

思考:顺德在人力资源开发与管理上有哪些具体措施?你如何看待这些措施?

【实训项目运用一】

训练项目:企业人力资源部组织结构的调研

训练目的:

1. 让学生熟悉人力资源部组织架构。
2. 让学生了解人力资源部的职责。

训练组织:

1. 对不同规模(小型、中型、大型)的企业各选取3~5家作为调研对象。
2. 对学生进行分组,并确定各自的责任与义务。
3. 让每组学生到指定的企业对其人力资源部的组织结构进行调研。
4. 每组学生对调研的结果进行整理、分析,并各自进行汇报。
5. 负责相同规模企业的各调研小组再把调研结果进行整合分析,归纳出所调研类型企业的人力资源部组织结构的特点,并进行再次展示。
6. 各组学生围绕展示结果进行讨论,教师最后进行总结。

【实训项目运用二】

训练项目:企业人力资源部职员素质的调研

训练目的:

1. 让学生了解要进入人力资源部需要具备的素质。
2. 让学生能够在调研中发现自己的不足,锻炼其职业意识。

训练组织:

1. 对不同规模(小型、中型、大型)的企业各选取3~5家作为调研对象。
2. 对学生进行分组,并确定各自的责任与义务。
3. 让每组学生到指定的企业对其人力资源部进行调研。
4. 每组学生对调研的结果进行整理、分析,并各自进行汇报。
5. 负责相同规模企业的各调研小组再把调研结果进行整合分析,归纳出所调研类型企业的人力资源部职员的素质要求,并进行再次展示。
6. 各组学生围绕展示结果进行讨论,教师最后进行总结。

人力资源管理概述

学习目标

知识目标:

- 理解和掌握人力资源的含义和特征
- 了解人力资源的数量和质量所包含的基本内容
- 掌握人力资源开发的概念、原则与内容
- 掌握人力资源管理的功能与职能
- 了解人力资源管理的发展历程

技能目标:

- 能正确区分人力资源与人力资本的不同
- 能理解现代人力资源管理与传统人事管理的区别
- 能正确认识人力资源开发与人力资源管理的关系

任务导入

小黄在吴经理的指导下,很快熟悉了人力资源管理部门的职责,掌握了基本的人力资源管理模式,小黄非常兴奋,越来越喜欢这个行业了。吴经理告诉小黄,作为一名人力资源从业者,具有相应的职业素质需要建立在真正了解什么是人力资源的基础上,虽然小黄是人力资源专业毕业的,但是缺乏企业工作经验,仍然对什么是人力资源没有具象概念。为此,吴经理为小黄布置了几项任务:

1. 查找人力资源相关专业书籍,区分人力资源与人力资本。
2. 到企业中调查怎样进行人力资源开发。
3. 找有经验的人力资源管理人员,学习如何进行人力资源管理。
4. 整合信息,撰写“人力资源管理的原理”报告。

课堂讨论

1. 什么是人力资源？人力资本又是什么？
2. 什么是人力资源开发？具体应该怎么开发？
3. 人力资源管理是一项纯实践性的工作还是一项理论与实践相结合的工作？
4. 应该怎样进行人力资源管理？有相应的原理吗？

第一节 人力资源概述

一、人力资源的含义

“人力资源”一词是由当代著名的管理学家彼得·德鲁克于1954年在其著作《管理实践》一书中提出的。在该书中，德鲁克引入了“人力资源”的概念，并把其看作一种“特殊资产”的资源，以区别于物力资源、财力资源、信息资源等其他资源。

随后，雷蒙德·迈勒斯在《哈佛商业评论》(1965年)上发表了相关论文，使得“人力资源”的概念逐渐被教育界和管理界所注意，并在管理实践中得到进一步的肯定与发展。

如今，人力资源已日益成为企业竞争优势的基础，是企业和国家发展的根本。为准确理解和把握人力资源的内涵，我们必须从广义和狭义两个角度来理解。

从广义的角度来看，人力资源是指那些智力正常的人。

从狭义的角度来看，对人力资源还没有一个统一的认识和看法，很多学者从不同角度给出了许多不同的界定，具体如下：

第一，人力资源是指一个国家或地区有劳动能力的人口的总和。

第二，人力资源是指具有智力劳动或体力劳动能力的人口的总和。

第三，人力资源是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

第四，人力资源是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者身上、以劳动者的数量和质量表示的资源。它是最活跃、最积极的主动性的生产要素，是积累和创造物质资本、开发和利用自然资源、促进和发展国民经济、推动和促进社会变革的主要力量。

第五，人力资源是指一切具有为社会创造物质文化财富、为社会提供劳务和服务的人。

以上5种说法都从人力资源的某个侧面论述了它的含义。我们认为，人力资源是指一个国家或地区在一定时期内，能够推动整个国民经济和社会发展的具有智力劳动和体力劳动能力的人的总称，它包含数量和质量两个指标。

小资料

我国的人力资源十分丰富，目前约有13亿人口，是世界上人口最多的国家。截至2006年，我国人力资源总数为7.1亿人左右，约占世界人力资源总数的30%以上。尽管我国有着巨大的人力资源的数量，但是总体素质比较低。据初步统计，截至2005年底，我国科技人力资源总量已经达到4246万人，比美国的4200万人略多，仅次于欧盟5400万人的科技人力资源数量，但如果以百万人来算，我国每百万人口中的科技人员仅相当于发达国家的3%，每百万人口中在校大学生数仅是发达国家20世纪70年代平均水平的3%~4%。而我国人力资

源的利用率则更低,仅为发达国家的1%~2%。

此外,人力资源还有现实的人力资源和潜在的人力资源之分。

现实的人力资源是指现在就可以使用的人力资源,它包括在法定劳动年龄内具有劳动能力的适龄劳动人口,也包括在法定劳动年龄之外但实际参加劳动的非适龄劳动人口,如退休后继续工作的劳动者;但不包括适龄劳动人口中丧失劳动能力的人。

潜在的人力资源是指现在还不能使用但未来可以使用的人力资源,它由未成年人口组成。

小资料

由于各国的社会经济条件不同,劳动年龄的规定也不尽相同。一般国家把劳动年龄的下限规定为15岁,上限规定为64岁。我国招收员工规定一般要年满16周岁,员工退休年龄规定男性为60周岁(到60岁退休,不包括60岁),女性为55周岁(不包括55岁),所以我国的劳动年龄区间应该为男性16~59岁,女性16~54岁,适龄人口就是指这些年满16周岁至退休年龄的人。

二、人力资源的特征

人力资源是进行社会生产最基本、最重要的资源,与其他资源相比较,它具有以下几个特点:

(一)生物性

人力资源存在于人体之中,是有生命的“活”资源,与人的自然生理特征、基因遗传等密切相关,具有生物性。这是人力资源最基本的特征,它属于人类自身所特有,具有不可剥夺性。

(二)社会性

人力资源的社会性主要体现在两个方面:一是人力资源的形成、配置、利用和开发要依赖社会的分工来完成;二是人类劳动都是群体劳动,每一个个体都要在一定的社会和组织中工作与生活,分属于不同的组织或群体,其思想和行为都要受到社会和所在群体的政治、经济、文化和历史氛围的影响,每个人的价值观念也各不相同。所以从本质上看,人力资源是一种社会资源。

(三)能动性

能动性是人力资源区别于自然界其他资源的一个最重要特征。与其他资源相比,人力资源有思维、情感和思想,能有意识、有目的地进行活动,能对自身行为做出抉择,能够主动学习与自主选择职业。更为重要的是,人力资源能够发挥主观积极性,充分挖掘自身潜力,提升人力资源的价值,推动社会和经济向前发展。

同时,人力资源还是唯一能起到创造作用的因素,这主要体现在两个方面:一是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;二是人力资源能够适应环境的变化和要求承担起开拓进取与创新发展的任务,从而使企业更加充满活力。

(四)时效性

人力资源的形成、配置、开发和利用都具有时间方面的限制,具有时效性。作为生物有机体的个人,其生命是有周期的,每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期。而

作为人力资源的人,能从事劳动的自然时间又被限定在生命周期的中间一段,在这一段中,不同类别和层次的人的劳动能力也有所不同,这就意味着,无论哪类人,都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。

(五)再生性

人力资源是一种可再生性资源,它是基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费—劳动力生产—劳动力再次耗费—劳动力再次生产”的过程得以实现。同时,人的知识与技能陈旧、老化也可以通过培训和再学习等手段得到更新。

小思考

处于学习阶段的学生能够体现人力资源的再生性特点吗?

(六)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,具有角色的两重性。从生产和消费的角度来看,人力资源投资是一种消费行为,并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,无论是给社会还是给个人所带来的收益,都要远远大于对其他资源投资所产生的收益。

小资料

美国芝加哥大学教授、诺贝尔经济学奖获得者西奥多·T. 舒尔茨在1957年用投资收益率研究了美国1929~1957年的经济增长贡献。结果表明,教育投资对经济增长率的贡献是33%。根据挪威1900~1995年的统计测算:对固定资产、普通劳动者和智力投资的额度分别增加1%,则与其相应的社会生产量分别就增加0.2%、0.76%和1.8%。同时,美国人力资本经济分析专家爱德华·丹尼森用因素分析法论证出,在1929~1957年间的美国国民经济增长中,有23%的贡献份额来自教育的发展。

三、人力资源的数量与质量

人力资源由数量和质量两个方面构成,从总量上来看,它是人力资源数量与质量的乘积,即:

$$\text{人力资源总量} = \text{人力资源数量} \times \text{人力资源平均质量}$$

(一)人力资源数量

人力资源数量是构成人力资源总量的基础性指标,反映了人力资源量的特征。它又分为绝对数量和相对数量两种。

人力资源绝对量的构成,从宏观上来看,是指一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口总数,它是一个国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口,加上老年人口中具有劳动能力的人口及尚未达到劳动年龄、已经从事社会劳动的人口,它反映了一个国家或地区人力资源绝对量的水平。

人力资源相对量即人力资源率,是指人力资源的绝对量占总人口的比例,它是一个反映经

济实力的重要指标。一个国家或地区的人力资源率越高,表明该国家或地区的经济越有某种优势。这是因为,在劳动生产率和就业状况既定的条件下,人力资源率越高,表明可投入生产过程中的劳动数量就越多,从而创造的国民收入就越多。

(二) 人力资源质量

人力资源质量是构成人力资源总量的另一个重要指标,它反映了人力资源质的特征,是一个国家或地区劳动者素质的综合反映。简单地说,它是人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平,以及劳动者的劳动态度。它体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平和劳动的积极性上,常常用健康卫生指标、受教育状况、劳动者的技术等级状况以及劳动态度指标来衡量,一般包括身体素质、心理素质、文化技术素质和思想道德素质四种要素。

四、人力资源与人力资本

诺贝尔经济学奖获得者西奥多·W. 舒尔茨在 1960 年出任美国经济学会会长时发表了《人力资本投资》的就职演说,该演说系统地阐述了人力资本理论。舒尔茨认为,人力资本是通过対人力资源投资而体现在劳动者身上的体力、智力和技能,是另一种形态的资本,与物质资本共同构成了国民财富,而这种资本的有形形态就是人力资源。该理论突破了传统理论中资本只是物质资本的束缚,将资本划分为人力资本和物质资本两种资本形态,从全新的视角来研究经济理论与经济实践。

人力资本理论认为,物质资本主要是指现有物质产品上的资本,包括厂房、机器、设备、原材料、土地、货币和其他有价证券等,而人力资本则是体现在人身上的资本,即对生产者进行普通教育、职业培训等支出和其接受教育的机会成本等价值在生产者身上的凝结,它表现在蕴含于人身上的具有经济价值的各种生产知识、劳动与管理技能和健康素质等质量因素的总和。

人力资源与人力资本虽然在内容和形式上有一定的相似性,但就其内涵和本质而言,两者还是具有明显的区别,舒尔茨把这种区别归为以下四个方面:

(一) 两者的概念范围不同

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普通教育、职业培训、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。

(二) 两者所关注的焦点不同

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,它关注的是价值问题;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,它关注的是收益问题。

(三) 两者的性质不同

人力资源反映的是存量问题,而人力资本反映的是流量和存量问题。

(四) 两者所研究的角度不同

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。

小资料

人力资本对经济增长与社会发展的作用

人力资本的积累和增加对经济增长与社会发展的贡献,远比物质资本、劳动力数量增加重要得多,如美国在1990年人均社会总财富大约为42.1万美元,其中24.8万美元为人力资本的形式,占人均社会总财富的59%。1978~1995年,我国劳动力数量增长对于经济增长的贡献略低于劳动力质量提高的贡献。到20世纪末,这种情况发生了重大转变,人力资本虽然继续保持了较高增长率,但劳动力数量增长率显著下降,由1978~1995年的2.4%急剧下降到1.0%,预计今后20年内劳动力增长率还将继续下降。相比之下,人力资本增长率虽有所下降,但是依旧保持较高的增长率,并且成为劳动力贡献于经济增长的主要方式。经济增长的这种模式转变,对人力资本积累提出了巨大需求,中国庞大的人力资源要转化为人力资本,关键在于提高人力素质,其重要途径在于形成全民学习、终身学习的学习型社会,把中国建成世界上最大的学习型社会。中国如果能够在全面建设小康社会的历史机遇中全面强化人力资本投资、全面建设学习型社会、全面提高人民的素质和能力,就有可能使中国从人口大国迈向人力资源强国,使得中国教育与人力资源总量更加充足、结构更加合理、质量更加提高、体系更加完善,使人民的学习能力和就业能力更加发展。

(资料来源: http://www.fundfund.cn/news_2008615_28390.htm。)

第二节 人力资源开发与管理

人力资源的开发与管理是人力资源管理理论和人力资源管理实践发展的产物。因此,人力资源开发与管理也被称为人力资源管理,它包含两个相互联系的部分:一是人力资源开发;二是人力资源管理。从专业学习的角度出发,我们有必要清楚了解两者之间的区别与联系。

一、人力资源开发

(一)人力资源开发的概念

现代人力资源管理将人力视为组织的第一要素,更着重对其进行开发。一般而言,人力资源开发是指组织通过各种方式使全体员工具备完成现在或将来工作所需要的知识、技能、智力、体力、行为、情感以及创造力等,使他们的潜能得到充分发挥,从而最大限度地提高或改善员工在现有或将来职位上的工作绩效,最终实现企业效益提升的一种计划性和连续性的活动。

对人力资源开发概念的理解,可以从以下几个方面来把握:

(1)人力资源开发的对象是全体员工,而不是企业或组织的部分员工。当然,这并不意味着每次的开发对象都必须是全体员工,而是应当把全体员工纳入人力资源开发的体系中来,不能排斥部分员工。

(2)人力资源开发的内容应当全面,与工作有关的各种内容都应当包含进来,如工作岗位所需的知识、技能、智力、行为态度、心理、体力、创造力、团队精神等,同时还包括员工的职业理想、职业责任、职业纪律等职业道德的开发。

(3)人力资源开发的目的是开发人的潜在能力,提升企业的组织绩效。这是人力资源开发的初衷和根本目的,也是衡量开发工作成败的基本标准。

(4)人力资源开发的主体是企业或组织。有些活动虽然也能达到开发的目的,但由于实施

主体并不是企业或组织,就不属于人力资源开发研究的范畴。

(5)人力资源开发是一种计划性和连续性的活动,具有长期的行为特征,并不是无规划和暂时性的。

小思考

思考一下培训和开发的区别,你也可以通过与同学进行讨论或查阅相关资料来了解。

(二)人力资源开发的内容

人力资源开发的内容主要包括数量开发和质量开发两个方面。数量开发是指组织以招聘、引进、调动、辞退等方式满足其在人力资源数量上的需求。质量开发是指通过各种教育、培训方式提高员工与组织的适用程度,以满足组织对人力资源质量的要求。我们关注的开发主要指的是质量开发。

一般而言,人力资源开发的内容主要包括以下几个方面:

1. 健康开发

健康开发主要包括心理开发和生理开发。一个身心健康的员工对组织发展来说是非常重要的。组织应当营造良好的工作、生活和文化环境,满足员工的需求,知人善任,正确引导员工的心理,充分调动员工的积极性和主动性,同时还要保护员工在劳动过程中的人身安全和身心健康,改善劳动环境、劳动条件和康乐设施,以提高人力资源开发的效能。

2. 知识开发

员工的知识结构和知识领域随着环境的变化有可能变得不合时宜,这就需要对其进行知识开发,不断更新其完成工作所需的各种基础知识和专业知识,提升其完成工作的能力。当然,知识开发必须考虑组织的长远发展以及个人发展的需要,并结合工作实际,采取有效措施,有目的、有计划地进行。

3. 技能开发

除了知识开发之外,技能开发也非常重要。技能开发包括让员工掌握可用于实际操作的高新技术、新工艺、新方法、新设备,也包括掌握和运用生产技术、监控技术、工程技术等各类技术,当然,还包括各项管理技能的开发,如沟通技巧、处理人际关系、解决问题的能力、创新能力的培养等。技能开发是人力资源开发的主要内容。

4. 伦理开发

伦理开发主要是唤起员工的道德精神,其研究的内容主要是人类劳动过程中的道德理想、道德信念、道德规范、道德观念、道德情感、道德行为、道德品质以及道德控制等一系列劳动伦理的问题。伦理开发的目的是使员工具有责任感、道德感、义务感,培养和树立员工的事业心和同情心,让员工自觉地热爱本职工作,尽职尽责,并遵守职业纪律,能将个人的工作目标与企业目标结合起来,使自己的工作行为符合组织行为准则的要求,不断提高业务水平,最终提高个人和组织的绩效。

小思考

当今社会出现了很多职业道德不规范的案例,比如“公务员贩毒事件”、“歌手假唱”等,请思考应该通过何种方式来唤起我们整个社会的伦理道德。

(三) 人力资源开发的功能

人力资源开发的目标就是开发人的潜在能力,使之转化为贡献组织和社会的显能。一般而言,对人力资源进行开发可以实现六个方面的功能:一是可以增强组织的竞争力;二是有助于改善个人的绩效进而提升组织的绩效;三是可以发挥员工的主观能动性,激发其潜力;四是有利于组织培养全面发展的人;五是有利于培育良好的组织文化,使组织中具有不同价值观、信念、工作风格的员工和谐地统一到组织共同的价值观念上来,为共同的目标各尽所能;六是有助于建立学习型组织,营造一种不断学习的环境,加强内部员工之间的交流与合作。

(四) 人力资源开发的方式

人力资源开发方式选择的恰当与否,对于开发的实施和开发的效果具有非常重要的影响。组织在进行人力资源开发时,应当根据开发的内容、开发的对象、开发的目的、开发的费用等因素来选择合适的开发方式。一般来说,人力资源开发的方式包括在职开发和脱产开发两种类型。在职开发主要包括现场学习、师傅带徒弟、工作轮换、职业生涯规划、员工有效使用等,而脱产开发则主要包括院校进修学习、国内外培训、拓展训练等。值得注意的是,对员工的有效使用是一种投资最少、见效最快的人力资源开发方法。通过对员工的有效使用,可以发挥员工的主观能动性,使人尽其才、事得其人、人事相宜真正得到落实,有助于组织目标的顺利实现。

(五) 人力资源开发的原则

人力资源开发与其他工作一样,必须遵循一定的原则和规律,才能取得好的效果。一般而言,人力资源开发必须坚持如下几个原则:

1. 绩效原则

人力资源开发必须遵循绩效原则,强调组织整体绩效的提升。一方面,在开发之前要为被开发者设置明确的绩效目标,使开发者在接受开发的过程中具有明确的学习目标,形成一定的学习压力;另一方面,开发应当讲究实效,在着重开发形式的同时,更要着重开发的内容,使开发的内容符合组织和个体的实际,真正有助于改善和提高个人的绩效,最终实现组织绩效的提升。

2. 发展原则

人力资源开发作为人力资源系统的一个组成部分,必须要服从和服务于组织的发展战略。开发工作的实施,应当从组织未来发展的高度出发,不仅要着重当前的问题,更要立足于组织的长远发展,只有这样才能保证开发工作的积极和主动。当然,开发也应当考虑到人员的未来发展,把员工的职业规划与之结合起来。

3. 持续原则

员工的知识、技能、体力以及积极性、创造性等被开发出来后,并不能永远符合工作岗位的要求,环境的改变以及人自身机理的变化使得员工的各项技能、知识和其他潜能随时都可能被社会所淘汰,只有持续关注于员工的动向,对其进行不断的开发,才能保证员工与组织的融合性越来越高,最终实现组织和个人的共同发展。

4. 价值原则

组织从事任何活动都应当讲究效益,都要以最小的投入获得最大的产出。人力资源开发同样要坚持效益原则,追求价值的最大化。也就是说,对人力资源的开发,必须保证以最小的投入获得最大的收益或者在一定的开发效果下使投入达到最少。

5. 全面原则

一个人的成功不仅依赖于智力因素,即他所掌握的知识、技能、创造力等,还依赖于非智力

因素,如心理的健康度、价值观、职业道德、自控力以及感知他人的能力等。人力资源要想发挥最佳的使用效果,必须兼顾对其智力因素和非智力因素的全面开发,有针对性地对员工的知识、技能、心理、行为、职业道德以及人与人之间的关系等进行全面、科学的开发,切实提高人力资源开发工作的有效性。

6. 差异原则

个体与个体之间、职位与职位之间具有一定的差异性,这就要求人力资源开发必须考虑到这种差异,采用不同的开发方式和开发内容,使开发具有较强的针对性,否则,开发很难达到预期的效果。需要注意的是,虽然开发针对的是全体员工,但这绝不意味着在开发过程中要平均投入。在开发过程中,应当对关键职位或关键人员有所倾斜,特别是中高层管理人员和技术人员。

案例学习

比亚迪的人力资源开发原则

比亚迪在人力资源开发过程中坚持创造一种公平、公正、公开的氛围,实行人性化管理,建立了一套充分开发个人潜能的机制,在实现企业总体目标的同时,为每个员工提供充分实现自我价值的发展空间。

(1)比亚迪在招聘和录用中,注重人的素质、潜能、品格、学历和经验,遵循公正选拔与公开竞争的原则,诚心招揽各方面的优秀人才。比亚迪每年都从全国各地多所大学选拔一批优秀的应届毕业生作为人才储备,经过培训和实习后,派驻到公司的重要岗位上。

(2)比亚迪的人力资源配置内部优先于外部。比亚迪尊重员工的自主性,坚持个人意愿与公司整体需要相结合的原则,为员工开辟了内部岗位调换的空间。

(3)比亚迪的薪酬充分体现了员工的职务重要性、责任大小、能力、贡献、经验等各方面的综合水平。薪酬与工作是对应的、公平的、公正的。

(4)比亚迪致力于走上共同富裕的道路,公司的目标就是努力使员工的收入和居住环境与公司同步增长。公司努力创造平等、富裕、民主的环境。

(5)比亚迪努力研究如何去发挥员工的潜能,努力开发激励措施,努力引导员工发挥积极、主动、创新的主观能动性。对于每一个岗位,比亚迪都有一个发展规划,员工可以体会到自身的进步、成长以及成功的喜悦。

(6)公司推行从上到下的目标管理,员工按照公司的整体目标来规划个人的工作目标,对公司做出承诺;同时公司给予培训机会,满足员工在设备、人员、合作等方面的合理要求,从而组成一个有机的整体。

(7)比亚迪提拔管理干部的原则是注重品德和贡献。比亚迪相信公司所有的员工都是优秀的、有能力的,只是有些表现出来了,有些暂时没有表现出来。只要为公司做出了贡献,就有被提升的机会。

(8)通过绩效考核,根据贡献的大小,必然有小部分员工在竞争中处于劣势。企业要保持创新的活力,要保持血液的流动,必须有进有出、有上有下,这是优胜劣汰的必然结果。

(9)比亚迪建立了完善的培训体系,员工只有不断地接受新知识、新技能、新方法、新思想,不断地思考、消化并为己所用,才能保证智慧源泉的不枯竭,才能在人生的道路上迈向成功。

(资料来源: <http://www.manager365.com/Article/rlzygl/ZC/200701/20070126000839.html>。)

思考:比亚迪的人力资源开发原则体现了上述的哪些原则?

二、人力资源管理

(一)人力资源管理的概念

人力资源管理是指组织管理者运用现代化的科学方法,通过对人力资源的取得、开发、保持和利用等方面进行计划、组织、领导、协调、控制、激励等一系列活动,以充分发挥人的主观能动性,调动人的积极性,提高工作效率,最终实现组织目标和个人发展的管理过程。

对人力资源管理概念的理解,可以从以下几个方面来把握:

(1)人力资源管理的目标是为了获取、开发、保持和有效利用在组织正常运行过程中必不可少的人力资源,以充分发挥他们的主观能动性,挖掘本身潜力,为本组织服务。

(2)人力资源管理的内容不仅包括数量上的管理,也包括质量上的管理。数量上的管理是指根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,以使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳的效应。质量上的管理是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理、行为的协调、控制与管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织的目标。

(3)人力资源管理是采用现代化的科学方法,灵活运用各种管理的决策、制度、法令、措施、艺术等对组织的员工实行有效管理。

(4)人力资源管理的职能是为了对人进行有效的管理,以充分发挥人的主观能动性,实现组织的目标和个人发展。一般包括人力资源规划、工作分析、人员招聘与选择、绩效管理、薪酬福利、培训开发以及劳动关系等一系列相辅相成、互相影响的管理活动。

小案例

海尔的“赛马不相马”制度

海尔认为,企业不缺人才,人人都是人才,关键是企业能否将每一个人所具备的最优秀的品质和潜能充分发挥出来。为了最大限度地挖掘人的品质和潜能,海尔实行了“变相马为赛马”的人力资源管理制度,并得到了全体员工的高度认同,发挥了巨大的价值。

“赛马不相马”具体表现为在竞争中选人才、用人才,把人才推到属于他的岗位上去赛,去发挥其最大的潜力,从而最大限度地选出优秀人才。这是一个有利于每个人充分发挥自己特长的机制,使每个人都能在企业里找到适合自己价值的位置。这里的赛马,遵循优胜劣汰的铁的规律。任何人都不能满足于已有的成绩,只有不断地进步,努力向前,才能在残酷的竞争中取得成功。

(二)人力资源管理的功能

人力资源管理的功能是指人力资源管理自身所具备或应该具备的作用,这种作用具有一定的独立性,反映了人力资源管理自身的属性。需要注意的是,人力资源管理的功能和职能虽然在形式上有所相似,但两者之间有本质的区别。人力资源管理的职能主要指它所承担或履

行的一系列活动,如规划、招聘、任用、考核、薪酬等。通过这些具体的职能活动实现人与事之间的优化配合,以达到事得其人、人适其事、人尽其才、事尽其功的目的。

一般而言,人力资源管理的功能主要体现在四个方面:吸纳、激励、开发和维持,如图 1-1 所示。

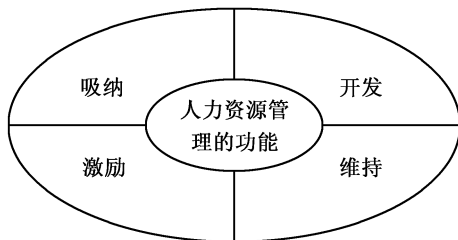


图 1-1 人力资源管理的功能

吸纳功能:主要是指吸引并让优秀的人才加入本组织,也就是为本组织挑选合适的人力资源。吸纳功能是基础,为其他功能的实现提供了条件。

激励功能:是指最大限度地使用已有的人力资源,让员工在现有的工作岗位上创造出优良的绩效,为组织的价值创造做出贡献。激励功能是核心,是其他功能发挥作用的最终目的,如果不能激励员工创造出优良的绩效,其他功能的实现就失去了意义。

开发功能:是指不断地培育员工,使其工作能力不断提高,让员工掌握能够满足当前及未来工作需要的知识和技能。开发功能是手段,只有让员工掌握了相应的工作技能,激励功能的实现才会具备客观条件。

维持功能:是指采用各种办法将已经加入的优秀的人力资源保留在组织中。维持功能是保障,只有将吸纳的优秀人员保留在企业中,开发和激励功能才会有稳定的对象,其作用才可能持久。

在企业的人力资源管理实践中,这四项功能通常被概括为“选人、用人、育人、留人”八个字。这里的“选人”相当于吸纳功能,“育人”相当于开发功能,“用人”相当于激励功能,“留人”相当于维持功能。

小资料

松下电器公司的用人观正如松下幸之助所说,“事业的成败取决于人”,“没有人就没有企业”。松下公司既是“制造电器用品”的公司,又是“造就人才”的公司。具体而言,松下的用人观包括:不拘一格的人才观;把人才的培养放在首位;注重员工的人格培养;用人善于组合搭配;任用人必须信任人;任用强过自己的人;适时地提升员工;物质与精神双管齐下激励员工;集思广益、全员管理等。正是这些用人之道,使松下迅速发展为世界上最大的家用电器公司。无怪乎世人这样评价:“别的公司输给松下电器公司,是输在人才运用上。”

(三)人力资源管理的职能

人力资源管理的功能是通过各项人力资源管理的职能活动来实现的。人力资源管理的职能活动主要有以下几个方面:

1. 人力资源战略规划

人力资源战略规划是指企业从战略规划和发展目标出发,根据其内外部环境的变化,预测企业未来发展对人力资源的需求,以及为满足这种需要所提供的人力资源的活动过程。它是人力资源管理四大功能的起点,是人力资源管理其他各职能的依据。

2. 工作分析

工作分析又称职务分析,是整个人力资源管理系统构建的基础和根本,工作分析包括两个部分:一是对企业内各职务所从事的工作内容和承担的工作职责进行清晰、明确的界定,即进行职位描述;二是确定各职位所要求的任职资格,如学历、经验、年龄、知识与技能等。通过工作分析所形成的职务说明书对其他各人力资源职能具有十分重要的支撑作用。

3. 招聘选拔

招聘选拔是组织根据战略目标和人力资源规划,从组织内部和外部选拔优秀人才,并进行组织内部人力资源配置的过程。该职能是人力资源管理“选人”和“用人”功能的体现。

4. 培训与开发

培训与开发是指组织通过各种方式使员工具备完成现在或将来工作所需要的知识、技能,并改变他们的工作态度和价值观,以改善员工在现在或将来职位上的工作绩效,并最终实现员工与组织同步成长的一种计划性和连续性的活动。它是“育人”功能的重要体现。

5. 绩效管理

绩效管理是指对于企业绩效相关问题的系统思考,其根本目的是为了持续改善组织绩效和个人绩效,最终实现企业的战略目标。它包括绩效计划、绩效沟通、绩效考核、绩效反馈以及绩效结果应用五个环节。

6. 薪酬管理

薪酬管理是企业吸引和留住人才的关键,其主要职能体现为通过具有内部一致性、外部竞争性和激励性的薪酬体系设计,为企业的“留人”提供重要的支撑。

7. 劳动关系管理

劳动关系管理是指对企业经营者与员工在劳动过程中发生的关系进行管理。其中,劳动关系管理的重要依据是《劳动法》。劳动关系管理对维护劳动者和经营者的合法权益起到了重要的保障作用。

当然,除了上述七项职能之外,人力资源管理的职能还包括安全与环境管理、员工职业规划等。其中,工作分析和人力资源规划是人力资源管理系统的基础和根本,招聘选拔、培训开发、绩效管理、薪酬管理则是人力资源管理的四大核心职能。

(四)现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理与传统人事管理有本质的区别。现代人力资源管理更具有战略性、整体性和未来性,它从单纯的行政事务性管理活动中脱离出来,根据组织的战略目标对人力资源进行规划和全方位的管理,它以人中心,重视对人的能力、智慧和创造力的开发,更适合当今组织的管理模式与发展趋势。

现代人力资源管理与传统人事管理的区别如表 1—1 所示。

表 1—1 现代人力资源管理与传统人事管理的区别

项 目	人力资源管理	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,保障组织长远利益的实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人为中心	以事为中心
视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、着重开发	被动、着重管好
功能	系统、整合	单一、分散
内容	丰富	简单
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
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
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、效益部门	非生产、非效益部门

三、人力资源开发与人力资源管理的关系

人力资源开发与人力资源管理在实践上互相联系、互为影响,是“开发式管理、管理式开发”的综合性系统工作。两者之间的区别与联系如下:

(一)人力资源开发与人力资源管理的区别

1. 学科特点不同

从宏观上来讲,人力资源开发属于综合性的边缘学科,而人力资源管理则是管理学科的一个分支。从微观上来看,人力资源开发归属于人力资源管理,应划归管理学科范畴。本书是在人力资源经济活动的总体评价过程中将两者有机地融为一体。

2. 研究对象的不同

人力资源开发的对象从广义的角度来看是全体人民,从狭义的角度来看主要是指企业或组织的全体人员;而人力资源管理的对象则面对的是狭义的人力资源,即工作中的人。本书把两者的研究对象都定于狭义上的人力资源。

3. 研究层次不同

总体而言,人力资源开发主要涉及具有宏观性、长远性、未来性、战略性的内容和问题。人力资源管理尽管也涉及一些宏观性的内容和问题,但更多属于微观性、现实性、具体性的操作性问题。

4. 内容侧重点不同

人力资源开发主要是指国家或企事业单位对其涉及范围内的所有人员进行正规教育、智力开发、职业培训和全社会性的启智服务,包括教育、调配、培训、使用、核算、周转等全过程,为社会和企业提供源源不断的各类人才。其侧重点在于组织一切力量和资源,采用一切可以采用的措施,有效地开发全社会人员的智力,提高全社会人员的整体素质和技能水平。对于企业而言,主要是开发全体员工的智力,提高其整体素质与技能水平。

人力资源管理的对象主要是正在从事体力劳动和脑力劳动的人们,它侧重于如何组织、管理已进入劳动过程的人力资源,有效地发挥其功能,推动经济和社会的发展,它强调人力资源从招工开始到退休的全过程管理。

(二)人力资源开发与人力资源管理的联系

人力资源开发与人力资源管理虽然有所区别,但在实践中,两者紧密联系、相辅相成。一方面,人力资源管理是实现人力资源开发的重要环节,人力资源开发的许多目标要通过人力资源管理来落实、监控和优化;另一方面,人力资源开发是人力资源管理的重要组成部分。人力资源管理需要通过不断改善人力资源开发工作来提高组织员工的知识、态度、技能和体质,改进人力资源质量,为组织人力资源的有效管理和有效使用创造条件。

同时,从宏观上来讲,人力资源开发包含了人力资源管理,人力资源管理是为宏观的人力资源开发目标服务的。所以,在宏观层面,人们常用“人力资源开发”来代替它们。在微观层面,人力资源管理又包含了微观人力资源开发,微观人力资源开发是为组织人力资源管理目标服务的。因此在微观层面上,人们常以“人力资源管理”来泛指人力资源开发与人力资源管理,有时也称为“人力资源开发与管理”。本书主要涉及的是微观上的人力资源开发与管理。

第三节 人力资源开发与管理的基本原理

一、人力资源开发与管理的发展历程

(一)经验管理阶段

经验管理是工业革命时期最盛行的一种管理方法,它主要依靠个人的经验与判断或大企业的经验来对组织进行雇佣劳动管理,它具有鲜明的个体特征,管理者凭借个人的经验、直觉、预感来做出决定,对组织进行人事管理。

经验管理的效能在很大程度上依赖于工业资本家的个人经验与个性,而这种经验与个性更多的是一种主观感受,没有科学、合理的标准。它的传播往往是管理者通过个人的亲身体验、观察、领悟来获得管理知识与管理技能,并以言传身教、经验交流等方式传给其他人员或其他组织。

(二)科学管理阶段

19世纪末至20世纪初,伴随着资本主义从自由竞争到垄断的发展,科学管理思想逐渐取代了经验管理思想而占据了主导地位。其中最著名的代表人物是泰勒,他在1911年出版了《科学管理原理》一书,全面阐述了科学管理理论。

泰勒运用精确的调查研究 and 科学实验,创造、发明了一系列提高劳动生产率的技术和方法,改善了经验管理的不足,很快被世界范围内的管理者所接受,因此,泰勒也被尊称为“科学管理之父”。

科学管理理论与方法对人力资源管理体系的形成有如下几个方面的贡献:①时间和动作的研究为精确计算劳动定额提供了一种有效方法;②生产工具、操作工艺、作业环境、原材料的标准化为生产效率的提高开辟了广阔的前景;③工作挑选工人的原则和系统的培训为各个生产岗位提供了一流的工人;④计划与执行相分离的原则大大加强了企业的管理职能,使依法治厂成为可能。

(三)行为科学研究阶段

行为科学研究阶段的代表人物及其相关学说主要有亚伯拉罕·H. 马斯洛的需求层次论、霍桑的霍桑实验、赫兹伯格的双因素理论、弗鲁姆的期望理论、斯金纳的强化理论以及麦格雷戈的 X 理论和 Y 理论等。

行为科学研究从忽略人的作用转变成重视人的作用,提出了如何满足人的社会、心理、精神等方面的需求来调动人的工作积极性,使得管理由原来的以“事”为中心发展到以“人”为中心,由原来对“纪律”的研究发展到对人的“行为”研究,由原来的“监督”管理发展到“激励”管理等。

需要注意的是,行为科学的研究始于 20 世纪 20 年代的“霍桑实验”,成熟于五六十年代,并风行于西方各国,致使管理实践在改善组织气氛、尊重人的个性、培养和满足人的精神需要、调动人的积极性等方面进行了大量探索并取得了突破性的管理效果。20 世纪 70 年代开始提出的“职业生涯设计”以及 80 年代倡导强调“以人为本”的企业文化,都极大丰富了人力资源开发与管理的內容,并为其注入了全新的理念基础。

(四)人力资源开发与管理阶段

人力资源开发与管理是在经验管理、科学管理、行为科学管理的基础上逐渐形成和发展起来的,无论是从学科发展的角度看,还是从管理思想的变革看,都表现出了许多新的特质,是对人的管理理论与实践的一次飞跃。

人力资源开发与管理以企业“人力资源”为中心,强调人力资源的能动作用,重视“以人为本”以及人的价值与财富的创造能力,把人看成一种“人力资本”,着重对人进行投资与开发。另外,人力资源开发与管理所面临的管理职能更具有全局性和战略性。目前,企业更强调从战略的角度对人力资源进行开发与管理,企业的人力资源部同财务部一样,已经成为企业的战略性支持部门,其重要性日益得到彰显和增强。

二、人力资源开发与管理的基本原理

(一)公平竞争原理

公平竞争是指对竞争各方遵循同样的规则,公正地进行考核、录用、晋升、奖惩的竞争方式。

我国经济改革的目标模式是社会主义市场经济。市场经济的本质是一种竞争机制,自由竞争、公平竞争。在人才市场上,各类人员通过竞争选择职业和单位。在组织内部,可以通过竞争上岗或晋升。公平竞争原理在人力资源开发与管理中可以较好地解决奖勤罚懒、用人所长、优化组合等问题。

(二)同素异构原理

同素异构原理一般是指事物的成分因在空间组合关系和方式上的不同,即在结构形式和排列次序上的不同,而产生不同的结果,甚至引起质的变化。例如,在群体成员的组合上,同样数量和素质的一群人,由于排列组合不同而产生不同的效应;在生产过程中,同样人数和素质的劳动力因组合方式不同,其劳动效率的高低也不同。

同素异构原理在人力资源开发与管理上的运用主要指同样数量和质量的人,用不同的组织网络联结起来,形成不同的权责结构和协作关系,可以取得完全不同的效果。根据这一原理,企业必须建立有效的组织人事调控机制,根据企业生产经营的需要不断对组织与人员结构方式进行调整,以保证系统持续地高效运转。

(三)互补合力原理

所谓互补,是指人各有所长也各有所短,以己之长补他人之短,从而使每个人的长处得到

充分发挥,避免短处对工作的影响。互补原理要求企业在进行人力资源开发与管理时,应该重视团队内部人与人之间关系的建立以及优势的互补,以实现人员之间合理的配置与优化。当然,互补产生的合力要比单纯个人能力的简单相加而形成的合力大得多。

互补的形式是多层次、多样化的,如个性互补、气质互补、体力互补、年龄互补、知识互补、技能互补、组织才干互补、主客观环境和条件互补等。

小思考

现在企业都注重团队精神和团队作战,这能否体现了人力资源开发与管理的原理?如果可以,请说明。请列举出生活中“互补合力”的例子。

(四)能级层序原理

能级层序原理是指根据岗位的要求和员工的能力,将员工安排到相应的工作岗位上,保证岗位的要求与员工的实际能力相一致、相对应。如果一个人的能力并不适合其岗位的规范要求,则就无法发挥该员工最大的工作效能。能级层序原理要求能位之间的合理匹配,即位得其人、人适其位、适才适所。根据这一原理,企业必须认真做好工作分析与评价,运用各种测评技术工具来甄选人才,从根本上保证人与岗之间的合理匹配,使企业人力资源得到充分的开发和利用。

(五)动态适应原理

在人力资源开发与管理中,人与岗的不适应是绝对的,适应是相对的,从不适应到适应是在运动中实现的,这就是动态适应原理。一般而言,动态适应遵循“不适应—适应—再不适应—再适应”的循环往复过程。从动态适应原理出发,企业应该把人员调整作为一种经常性任务来抓,权变地对待人力资源的开发与管理,使组织员工能上能下、能升能降、能出能进、合理流动,从而充分发挥每个员工的潜力、优势和长处,保持人与岗的匹配,使企业和员工个人都能得到最大的效益。

(六)个体差异原理

个体差异包括两个方面:一是能力性质、特点的差异,即能力的特殊性不同;二是能力水平的差异。承认人与人之间能力水平上的差异,目的是为了在人力资源的利用上坚持能级层序原则,大才大用、小才小用,各尽所能、人尽其才。在人力资源开发与管理中,差异原理指的是:具有不同能力层次的人,应安排在要求相应能级层次的职位上,并赋予该职位应有的权力和责任,使个人能力水平与岗位要求相适应。

(七)投资增值原理

投资增值原理是指对人力资源的投资可以使人力资源增值,而人力资源增值是指人力资源素质的提升和人力资源存量的增大。一般而言,对人力资源进行投资的途径主要包括保健投资和教育培训投资两种方式。企业在进行人力资源开发与管理时,可以通过对员工进行教育培训和保健投资,以提升其人力资源的竞争力。

(八)激励强化原理

激励强化原理是指将提高效率放在首要位置,通过有效的激励,使员工明辨是非,认清工作的目标和方向,保持持续不断的内在动力。根据激励强化原理,企业在进行人力资源开发与管理时,除了应注重量(技术、能力、知识、专长)上的调配,更应注重对人的动机的激发,即对人的激励。图1-2是激励过程的示意图。

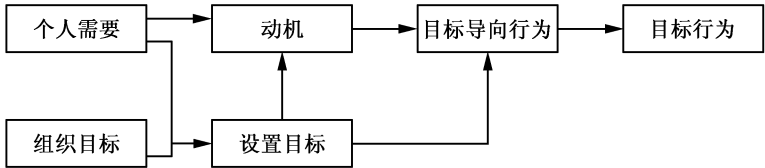


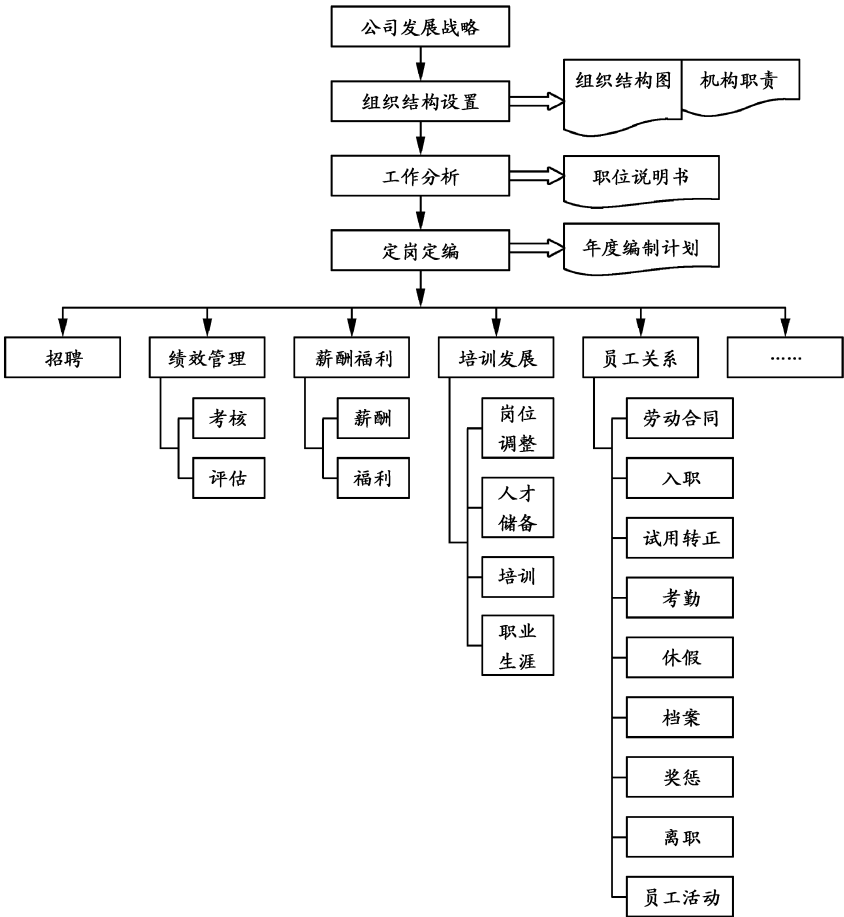
图 1-2 激励过程

如图 1-2 所示,激励的关键一环是设置目标,该目标必须符合组织的发展要求,又应包含个人的需求,为多数职工所看重,只有这样,才能真正激发员工的动机,使目标导向行为大量出现。

当然,人力资源开发与管理的基本原理还有很多,本书仅列举了 8 个,除此之外,还有要素有用原理、信息催化原理、主观能动原理、文化凝聚原理、系统优化原理、系统动力原理、反馈控制原理等,在此不一一赘述。

工作流程

人力资源部工作流程



(资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/50fa490102020740be1e9bdd.html>。)

实用工具**企业人力资源管理理念**

1. 以人为本：

(1) 不仅要造就有成就的人才个体,而且应培育人才团队,发挥人力资源团队规模效应；

(2) 不仅要发挥人力资源体力劳动密集型功能,而且更应发挥人才之智力密集型功能；

(3) 不仅要发挥人才自身的功能,而且要充分利用与其连带的社会关系网络功能；

(4) 不仅要利用内脑,而且要利用外脑。

2. 公司通过吸纳成熟型人才、成长型人才,有效拓宽利用社会人才的渠道。

3. 公司开辟三个人才渠道：

(1) 立足区域,充分发挥本地人才的主渠道作用；

(2) 面向全国,吸纳高层次人才；

(3) 注重与国际接轨,寻找留学生或外籍管理者、专家的支持。

4. 在三个层面上开发人力资源：

(1) 公司高层形成职业经理人精英团队；

(2) 公司内部实施全员培训；

(3) 公司外部正面影响客户、公众。

5. 用人原则：

(1) 知人：了解人、理解人、尊重人,不但知人之表,更要知人潜力；

(2) 容人：创造宽松的环境,使人心情舒畅,不求全责备,允许改进自律；

(3) 用人：为每个员工提供施展才能的舞台,创造学习、发展、升迁的机会；

(4) 做人：以诚相待,与人为善,宽容人、体谅人,不搞内耗,敬业乐业、忠于职守,以公司
为家,与公司共荣辱。

6. 持续开发人力资源,将人才作为取之不尽、用之不竭、具有倍增效大效应的资本。

7. 人尽其才,人人都是人才。

8. 公平竞争：

(1) 不拘一格、机会均等、任人唯贤；

(2) 没有性别、籍贯、身体特征的偏见；

(3) 没有校友派系、出身门户之见；

(4) 没有领导个人用人偏好。

9. 人才个体生涯成长规划与公司人力资源发展目标相互匹配,员工与公司一同成长。

10. 保持公司一定的员工流动性：

(1) 过于稳定,造成一潭死水,没有竞争压力；

(2) 流动过于频繁,造成队伍不稳、技术没有积累,反而流失。

11. 实施工作多样性和工作丰富性。

打破员工岗位固定化和单一专长化模式,适时调换员工工作岗位和地点,或建立工作小组制,使职工做到一专多能或全能发展,保持员工的工作热情、新鲜感和挑战性。

12. 建立员工正常晋升机制,使普通员工具有努力敬业而被提拔的权利和机会。

13. 大力开展制度化的合理化建议活动,从中发现、挖掘人才。

14. 对突破常规机制能够脱颖而出的尖子人才,要委以重任。

(资料来源:<http://hrclub.jxrcw.com/tools/tools.htm>。)

案例分析

海尔的人力资源开发与管理

海尔的人力资源开发与管理有以下独特之处。

一、海尔的人力资源发展战略

1. 海尔人力资源开发的目标

在张瑞敏“走国际化的道路,创世界名牌”的思想指导下,海尔集团通过实施名牌战略、多元化战略和国际化战略,取得了持续、稳定、高速的增长。海尔清醒地认识到,要想成为国际化的名牌,每一个员工首先应成为国际化的人才。因此,海尔集团人力资源开发的目标必须适应企业实施国际化战略的大目标,为企业培养真正具备国际化素质和国际竞争力的国际化人才。

2. 海尔人力资源开发的原则

海尔在人力资源开发过程中始终坚持观念创新、制度创新;坚持创造一种“公平、公正、公开”的氛围,建立一套充分发挥个人潜能的机制,在实现企业大目标的同时,给每个人提供充分实现自我价值的发展空间:“你能翻多大的跟头,就给你搭多大的舞台”。

3. 海尔人力资源开发的市场机制

海尔认为:人是保证创新的决定性因素,人人都应成为创新的主体。为此,海尔设计了市场链的思路。海尔认为,企业内外部有两个市场:内部市场旨在满足员工的需要,提高他们的积极性;外部市场旨在满足用户的需求。“下道工序就是用户”,每个人都有自己的市场,都有一个需要对自己的市场负责的主体。每位员工最主要的不是对他的上级负责,而是对他的市场负责。

二、海尔的用人策略

1. 斜坡球体人才发展论

海尔认为,每个人恰似在斜坡上上行的球体,市场竞争越激烈,企业规模越大,这个斜坡的角度就越大。止住人才在斜坡上下滑的动力是人的素质,只有提高自己的素质,克服惰性,不断向目标前进,才能发展自己,否则只能滑落和被淘汰。“在一点一滴中养成,从严格的管理中逼出”,这是海尔人都认同的一种理念。

2. 变相马为赛马

海尔认为,企业不缺人才,人人都是人才,关键是能否将每个人所具备的最优秀的品质和潜能都充分发挥出来。海尔的“变相马为赛马”具体表现为:在竞争中选人才、用人才,把人才推到属于他的岗位上去赛,去发挥最大的潜力,从而最大限度地选出优秀人才。

三、海尔的薪酬管理体系

1. 让市场“发”工资

张瑞敏在1998年就提出了市场链的思路。该思路分四个阶段得到了实施:第一阶段就是将外部市场的竞争效应内部化。具体体现为三个转化:外部指标转化为内部指标,内部指标转化为个人指标,个人指标转化为个人收入。第二阶段就是体现市场链的SST机制(薪酬、索赔、跳闸),内部有了市场就要建立与用户的索赔机制。第三阶段就是要搭建操作平台以推进市场链进程。第四阶段为负债经营,就是把企业的总负债表转化成3万份每个员工的小负债

表,落实到每个人,使每个人得到发展。让市场“发”工资,就是这四项工作的深化。

2. 研发部的市场化工资

2000年5月份,开发部开始实施市场工资,工资来源以市场订单为依据,订单多,则收入就高;反之,则一分钱都没有。市场工资的实施,使开发部员工的工作积极性得到了极大的提高。

3. “小三角”彰显市场化工资

所谓“小三角”,海尔的解释是:如果把企业看成一个“大三角”,那么,它是由无数个“小三角”组成的。任何单位和部门在改革时都要找到自己的“小三角”进行试点,形成样板力量,然后复制到其他“小三角”。对“小三角”实行市场工资,轰动效应超出了预期。

4. 设备事业部:市场工资的合理性

设备事业部把所有设备管理人员停机时的考核指标定为零(同维修工一样),并设定了不降低就否决的市场增值否决线,使市场工资得到了进一步完善。通过试点,效果明显,实现了整合以来的最低点,停机率降低了15.9%,大部分设备实现了零停机。

5. 空调事业部:市场效果的真实性

自从检验处实施市场工资以后,检验处将共用信息平台完善起来,工资不再单纯由检验员自己查出的问题说了算,而是根据信息反馈的问题和抽样室查出的问题进行判断,所以市场效果的真实性大大提高。

四、海尔的员工培训策略

1. 海尔的价值观念培训

海尔培训工作的原则是“干什么学什么,缺什么补什么,急用先学,立竿见影”。在此前提下首先是价值观的培训,“什么是对的,什么是错的,什么该干,什么不该干”,这是每个员工在工作中必须首先明确的内容。

2. 培训下级是各级管理人员的职责

对于集团内各级管理人员,培训下级是其职责范围内必须完成的项目,这就要求每位领导,即上到集团总裁、下到班组长都必须为提高部下素质而搭建培训平台、提供培训资源,并按期对部下进行培训。

3. 海尔的多种培训形式

海尔的培训方式包括岗前培训、岗位培训、个人职业生涯规划培训、转岗培训、半脱产培训、出国考察培训等多种培训形式。

4. 新员工培训是好的开端

海尔会努力让新进公司的员工把心态端平,对于新员工顾及的待遇和条件等问题,海尔会肯定地给予满足,让新人把心放下,做到心里有底。另外,海尔还鼓励新员工说出自己的想法,不管是否合理,让员工把话说出来是解决矛盾的最好办法。海尔给每位新员工发“合理化建议卡”,员工有什么想法,包括制度、管理、工作、生活等任何方面都可以提出来。对合理化的建议,海尔会立即采纳并实行,而对不适用的建议也会给予积极回应,因为这会让员工知道自己的想法已经被考虑过,他们会有被尊重的感觉,更敢于说出自己的心里话。

5. 海尔的个人生涯培训

海尔集团一直将培训工作放在首位,上至集团高层领导,下至车间一线操作工人,集团根据每个人的职业生涯设计,为每个人制订个性化的培训计划,搭建个性化发展的空间,提供充分的培训机会,并实行培训与上岗资格相结合。

6. 海尔大学

海尔大学始建于1999年,是海尔集团培养员工管理思路创新的基地。创建伊始,张瑞敏就提出了海尔大学的定位:要成为海尔员工思想锻造的熔炉和能力培训基地,要成为中国企业界的“哈佛大学”。随着时间的推移,在应对企业业务流程再造给全体员工带来的思想观念冲击下,今天的海尔大学已经成为员工观念创新的发源地、海尔集团战略创新的推广地、海尔集团培养中高级管理人才的摇篮。

五、海尔的绩效管理

海尔的绩效管理主要是“日事日毕,日清日高”。当天的目标必须当天完成。20%的管理层要对80%的业绩负责任,出了事故,当事者的责任是20%,主管是80%。在海尔,个人的业绩与资源相匹配。以业绩为例,第一年位于最后10%,公司送你去培训;第二年如果还在这10%里,你自己花钱去培训;第三年还是这样的话,你就得走人了。

海尔绩效评估的指导原则是“公平、公正、公开”。公平是赛马的原则,它不相信伯乐相马,而相信赛马,跑到前面就是成功。管理者的升职和降职是每个月都要发生的事情,你输了就要降,赢了就要升。

海尔有一套完善的绩效考核制度,实行“三工并存,动态转换”。所谓“三工转换”,是指全体员工分为优秀员工、合格员工、试用员工三种,分别享受不同的三工待遇(包括工龄补贴、工种补贴、分房加分等),并根据工作业绩和贡献大小进行动态转换,全厂分布。另外,海尔的绩效管理过程完全透明,绩效评估系统一点都不复杂,可执行性很强。

(资料来源:《牛津管理评论》,有删改。)

思考:

1. 海尔的人力资源开发与管理包含了哪些内容?
2. 海尔的人力资源开发与管理体现了哪些基本原理?
3. 如何评价海尔的人力资源开发与管理体制?

【实训项目运用一】

训练项目:企业人力资源管理现状的调研

训练目的:

1. 让学生明白企业进行人力资源管理的必要性。
2. 通过调研让学生了解人力资源管理应该从哪些方面入手。

训练组织:

1. 指导教师首先选取某一家企业作为调研对象,并与该企业人力资源部做好沟通。
2. 对学生进行分组,明确各自的责任与义务。
3. 教师和企业人力资源部相关人员辅导学生设计调研问卷和访谈大纲。
4. 组织学生展开对该企业人力资源管理现状的调研,同时人力资源部做好配合。
5. 调研分析与总结。
6. 教师与企业人力资源部对学生的调研结果进行评定,并将评定结果反馈给调研学生。

【实训项目运用二】

训练项目:企业人力资源管理发展历程的调研

训练目的:

1. 让学生明白企业人力资源部的职能转变历史。
2. 让学生知道人力资源管理与传统的人事管理的区别。

训练组织:

1. 指导教师首先选取某一家企业作为调研对象,并与该企业人力资源部做好沟通。
2. 对学生进行分组,明确各自的责任与义务。
3. 教师和企业人力资源部相关人员辅导学生设计调研问卷和访谈大纲。
4. 组织学生展开对该企业人力资源管理发展历程的调研,同时人力资源部做好配合。
5. 调研分析与总结。
6. 教师与企业人力资源部对学生的调研结果进行评定,并将评定结果反馈给调研学生。

工作分析与工作设计

学习目标

知识目标:

- 理解工作分析的内涵、目的及意义
- 理解工作说明书的编写方法
- 了解工作分析的原则和流程
- 了解工作设计的内涵及内容

技能目标:

- 能熟练运用常用的工作分析方法
- 能进行工作说明书的撰写
- 能进行工作设计

任务导入

最近,小黄发现随着公司的不断发展、规模持续扩大以及员工人数大量增加,在企业运行的过程中,组织与业务上存在着明显矛盾,部门之间、职位之间的职责和权限比较模糊,扯皮推诿现象时有发生。面对这种情况,小黄感到十分困惑并进行了积极思考,认为需要及时采取各种改善措施。小黄找到了吴经理,告诉吴经理自己的困惑和想法;吴经理对小黄的细致观察力给予了表扬,并十分肯定小黄的思考。吴经理对小黄说:要解决你提出的问题,你还需要完成以下任务:

1. 从公司中选取不少于 10 个不同的工作岗位,对各岗位的工作内容进行仔细观察并做记录。
2. 与各部门中至少 1 名员工进行交谈,对他们的能力和素质与工作内容的匹配程度进行分析。
3. 以自己的工作岗位为对象,撰写一份工作说明书。
4. 请不少于 20 名公司同事提出对各自工作的想法,并以此为基础,设计一份让公司和员工都满意的工作方案。

课堂讨论

1. 什么是工作分析? 如何进行工作分析?
2. 常用的工作分析方法有哪些?
3. 撰写一份合格的工作说明书需要进行哪些准备?
4. 如何进行合理的工作设计?

第一节 工作分析与设计概述

“工作分析”(Job Analysis)产生于 19 世纪末的美国,随着生产技术的变革和企业规模的扩张,传统经验化的管理模式与先进生产力的矛盾日益尖锐,于是由弗雷德里克·泰勒等人倡导的“科学管理运动”在美国得到迅速发展,而工作研究、工作分析的技术方法也随之在美国的工商企业中得到了广泛应用。

一、工作分析概述

通俗地讲,工作分析就是搜集、整理、分析、总结和描述具体工作信息的一个系统化技术操作过程,通过工作分析得到关于工作的任务、内容、必要的工作条件、环境、能力素质要求和任职资格等系统化的信息描述,这种关于某一具体工作单元的系统化描述就是“工作说明书”。“工作说明书”一般又被称作“职位说明书”、“职务说明书”和“岗位说明书”等。接下来对工作分析的目的、工作分析的意义、工作分析的原则和工作分析的流程做简单介绍:

(一)工作分析的目的

一般来讲,工作分析最直接的目的是为了解决 6 个重要的和基础的问题(5W1H):

- (1) 员工需要完成什么样的体力和脑力劳动? (What?)
- (2) 为什么要完成此项工作? (Why?)
- (3) 工作将在什么时候完成? (When?)
- (4) 员工如何完成此项工作? (How?)
- (5) 工作在哪里完成? (Where?)
- (6) 完成工作需要哪些条件? (Which?)

进一步分析可以发现,上述各问题是围绕两个主题展开的:其一是“某一工作是做什么事情的”,这一问题与工作活动内容有关,包括工作名称、职责、要求、场所、时间及条件等一系列内容;其二是“什么样的人做这些事情最合适”,这一问题与胜任此工作的人的资格有关,包括知识水平、能力、经验、心理要求等内容。

(二)工作分析的意义

1. 明确了工作边界

通过工作分析,可以明确界定职位的职责和权限,消除职位之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而导致的扯皮推诿,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。

2. 实现了权责对等

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

3. 提高了流程效率

通过工作分析,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与权限,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。

4. 工作评价的基础

工作级别的确定是企业奖酬分配的基础。为了合理、公平地分配奖酬,必须对每一份工作在企业中的相对价值、贡献和地位,以金额多少来定量地表示,做出客观、公平而准确的评价与排序,为此必须以职务分析为依据。

5. 招聘工作的前提

工作分析为应聘者提供了真实、可靠的需求职位的信息,如工作职责、工作内容、工作要求和人员的资格要求等。

6. 绩效考评的依据

工作分析为绩效考评标准的建立和考评的实施提供了依据,使员工明白企业对其工作的要求,从而减少因考评而引起的员工冲突。

7. 强化了职业化管理

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

8. 实现了战略传递

通过工作分析,可以明确工作设置的目的,从而了解该工作如何为组织整体创造价值,如何支持企业的战略目标与部门目标,从而使组织的战略能够得以落实。

(三)工作分析的原则

1. 系统原则

在对某一工作进行分析时,要注意该工作与其他工作的关系以及该工作在整个组织中所处的地位,从总体上把握该工作的特征及其对人员的要求。

2. 动态原则

工作分析的结果不是一成不变的。要根据战略意图、环境的变化、业务的调整,经常性地对工作分析的结果进行调整。

3. 目的原则

在工作分析中,要明确工作分析的目的,要根据工作分析的目的,确定工作分析的侧重点。工作分析的目的不同,其侧重点也不同。

4. 经济原则

工作分析本着经济性原则,根据工作分析的目的,采用合理方法。

5. 职位原则

工作分析的出发点应从职位出发,分析职位的内容、性质、关系、环境以及人员胜任特征,即完成这个职位工作的从业人员需具备什么样的资格与条件,而不是分析在岗人员。

6. 应用原则

应用原则是指工作分析的结果,即职位描述与工作规范要用于企业管理的相关方面。工作分析一旦形成工作说明书后,管理者就应该把它应用于企业管理的各个方面。无论是人员招聘、选拔培训,还是考核、激励,都需要严格按工作说明书的要求来做。

(四)工作分析的流程

作为对工作的一个全面分析和评价过程,工作分析过程可分为以下几个步骤:

步骤一:确定工作分析的目的和结果使用的范围。

工作分析的目的和结果使用的范围决定了需要收集信息的类别与获取信息的方法。例如,编写岗位说明书,为空缺岗位遴选员工,可采用与员工面谈的方式收集与工作有关的信息;如果对企业各种工作进行量化排序、确定报酬,则可采用职位分析问卷法(PAQ)。

步骤二:确定参加人员。

参加工作分析的人通常有人力资源专家(包括人力资源管理者、工作分析专家或咨询人员)、工作岗位的实际承担者及直接主管等。有时,其他人也可作为工作信息的重要来源,如同部门其他岗位的员工、与本部门有工作联系的其他部门人员等。

步骤三:选择分析样本。

当需要分析的工作较多,而其中有些工作有较大相似性时,如流水线上同一工序工人所做的工作,为节约成本,不必对每个工作都进行分析,而应选择有代表性的工作进行分析。

步骤四:收集信息。

采用各种方法收集前述有关工作的信息,具体方法将在本章第二节介绍。

步骤五:编写工作说明书。

工作说明书是工作分析的工作体现,具体编写方法将在本章第三节介绍。

步骤六:实施工作说明书的反馈和改进。

在此阶段,工作分析的成果被运用于具体人力资源管理活动中,从而制作出各种具体应用的文件,如招聘录用文件、绩效考核指标体系、培训计划等。对于在使用中出现的问题,先判断是否符合工作说明书的要求,如果具体的管理行为支持工作说明书的要求,使用效果良好,就说明本次工作分析是成功的;在出现不符的情况下,就应该判断是否应当对工作说明书的相关部分进行修改。

二、工作分析相关术语

管理者在进行工作分析时,通常会用到一些常见的术语,下面逐一介绍。

(一)工作要素(Job Elements)

工作要素是指工作中不能再继续分解的最小活动单位。工作要素是形成职责的信息来源和分析基础,并不直接体现于职位说明书之中。例如,接听电话。

(二)任务(Task)

任务是指为了达成某种目的而进行的一系列工作要素,是职位分析的基本单位,并且它常常是对工作职责的进一步分解。例如,回答客户的电话咨询。

(三)职责细分(Duty)

职责细分既可以作为职位分析中完成职责的主要步骤而成为职责描述的基础,也可以以履行程序或“小职责”的身份出现在职位说明书中。例如,处理客户的电话咨询与投诉。

(四)职责(Responsibility)

职责是指为了在某个关键领域取得成果而完成的一系列任务的集合,它常常用任职者的行动加上行动的目标来加以表达。例如,维护客户关系,以保持和提升公司在客户中的形象。

(五)权限(Authority)

权限是指为了保证职责的有效履行,任职者必须具备的对某事项进行决策的范围和程度。它常常用“具有批准……的权限”来进行表达。例如,具有批准预算外 5 000 元以内的礼品费支出的权限。

(六)任职资格(Qualification)

任职资格是指为了保证工作目标的实现,任职者必须具备的知识、技能与能力要求。它常常用胜任职位所需要的学历、专业、工作经验、工作技能、能力(素质)等来表达。

(七)业绩标准(Performance Standard)

业绩标准是指与职位的工作职责相对应的对职责完成的质量与效果进行评价的客观标准。例如,人力资源经理的业绩标准常包括员工满意度、空岗率、培训计划的完成率等。

(八)职位(Position)

职位是指承担一系列工作职责的某一任职者所对应的组织位置,它是组织的基本构成单位,职位与任职者是一一对应的。如果存在职位空缺,那么职位数量将多于任职者人数,如销售部副经理。

(九)职务(Job)

职务是指组织中承担相同或相似职责或工作内容的若干职位的总和,如销售部副经理。

(十)职级(Class)

职级是指工作责任大小、工作复杂性与难易度,以及对任职者的能力水平要求近似的一组职位的总和,它常常与管理层级相联系。例如,部门副经理就是一个职级。

(十一)职位簇(Family)

职位簇是指根据工作内容、任职资格或者对组织的贡献的相似性而划分为同一组的职位。职位簇的划分常常建立在职位分类的基础上,如管理职位簇、研发职位簇、生产职位簇、营销职位簇。

(十二)职业(Occupation)

职业是指在不同组织中相似的工作构成的工作属性,或者说,由具有共同特点的一组职务组成。例如,教师、电气工程师、财务总监等都分别属于某一种职业。

(十三)职业生涯(Occupational Career)

职业生涯是指一个人在其工作生活中所经历的一系列职位、工作或职业。例如,一位总经理的职业生涯很可能是由工人开始,其后分别担任车间主任、采购主管、生产部经理、销售部经理,最后才担任总经理。

(十四)工作描述(Job Description)

工作描述也称工作说明,是指以书面叙述的方式来说明工作中需要从事的活动,以及工作中所使用的设备和工作条件的信息。

(十五)工作规范(Job Criterion)

工作规范是指完成某一特定工作所需的最低限度的能力、技巧、知识学历与工作经历等要求,是对某个职务应履行的责任、工作标准和任职资格所做的规定,其内容为基本职责、工作标准、任职资格。

小思考

职业、职务、职位之间有什么区别和联系?请举例说明。

三、工作分析需收集的信息

工作分析所需要收集的有关信息包括:(1)与工作有关的内容;(2)工作中使用的机器、设

备工具及其他辅助设施;(3)与员工个人行为有关的内容;(4)工作背景及工作对员工的资格要求。

四、工作设计的内涵和内容

(一)工作设计内涵

工作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。

(二)工作设计内容

1. 工作内容设计

工作内容设计是工作设计的重点,一般包括以下五个方面:

(1)工作的广度。尽量使工作多样化,使员工在完成任务的过程中能进行不同的活动,保持工作的兴趣。

(2)工作的深度。设计的工作应具有从易到难的一定层次,对员工工作的技能提出不同程度的要求,从而增加工作的挑战性,激发员工的创造力和克服困难的能力。

(3)工作的完整性。保证工作的完整性能使员工有成就感,即使是流水作业中的一个简单程序,也要是全过程,让员工见到自己的工作成果,感受到自己工作的意义。

(4)工作的自主性。适当的自主权力能增加员工的工作责任感,使员工感到自己受到了信任和重视,认识到自己工作的重要性,使员工工作的责任心增强,工作的热情提高。

(5)工作的反馈性。工作的反馈包括两方面的信息:一是同事及上级对自己工作意见的反馈,如对自己工作能力、工作态度的评价等;二是工作本身的反馈,如工作的质量、数量、效率等。

2. 工作职责设计

(1)工作责任。工作责任设计就是员工在工作中应承担的职责及压力范围的界定,也就是对工作负荷的设定。

(2)工作权力。权力与责任是对应的,责任越大,权力范围越广,否则二者脱节,会影响员工的工作积极性。

(3)工作方法。工作方法包括领导对下级的工作方法、组织 and 个人的工作方法设计等。工作方法的设计具有灵活性和多样性,不能千篇一律。

(4)相互沟通。沟通是一个信息交流的过程,是整个工作流程顺利进行的信息基础,包括垂直沟通、平行沟通、斜向沟通等形式。

(5)协作。整个组织是有机联系的整体,各环节之间必须相互合作、相互制约。

3. 工作关系设计

组织中的工作关系表现为协作关系、监督关系等各个方面。工作关系设计即对岗位与岗位之间的关系进行设计。

通过以上三个方面的工作设计,为组织的人力资源管理提供依据,保证事(岗位)得其人、人尽其才、人事相宜;优化人力资源配置,为员工创造能够发挥自身能力、提高工作效率的环境。

五、工作设计考虑因素

(一)员工因素

人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。

(二)组织因素

工作设计最基本的目的是提高组织效率,增加产出。工作设计离不开组织对工作的要求,在具体进行设计时,应注意:

(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)工作设计应有助于发挥员工的个人能力,提高组织效率。

(三)环境因素

环境因素包括人力供给和社会期望两个方面。

(1)工作设计必须从现实情况出发,不能仅仅凭主观愿望,而是要考虑与人力资源的实际水平相一致。

(2)社会期望是指人们希望通过工作满足些什么。不同员工的需求层次是不同的,这就要求在工作设计时考虑一些人性化方面的内容。

优良的工作设计能保证员工从工作本身寻找到意义与价值,可以使员工体验到工作的重要性和自己所负的责任,从而产生高度的内在激励作用,形成高质量的工作绩效以及对工作高度的满足感,从而达到最佳激励水平。

六、工作设计的步骤和方法

(一)工作设计的步骤

1. 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和积极性较低、工作情绪消沉等情况,都是需要进行工作设计的现象。

2. 可行性分析

在确认工作设计之后,还应进行可行性分析。首先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;其次应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。

3. 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,然后进行分析比较,提出需要改进的方面。

4. 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

方案中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。

5. 评价与推广

根据试点情况及进行研究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,应及时在同类型的工作中进行推广应用,在更大范围内进行工作设计。

(二)工作设计的方法

1. 工作轮换

如果员工的工作过于例行化,那么就可以选择工作轮换(Job Rotation)方法(也称交叉培训法)。当员工觉得一种活动已不再具有挑战性时,就把员工轮换到水平相同、技术要求相近的另一个岗位上工作。

2. 工作扩大化

工作扩大化即横向扩展工作,增加员工的工作数量,丰富工作内容,使工作本身更具多样性。例如,一个邮件分拣员的工作不仅仅是分拣收到的各部门的邮件,而且可以扩展到把邮件送往各个部门,或寄送一些外发邮件。

3. 工作丰富化

工作丰富化是指对工作内容的纵向扩展。这样做可以增强员工对工作计划、执行和评估的控制程度。

小知识

不是任何组织在任何情况下都可以采用工作丰富化方法。采用这种方法有其特定的条件。第一,没有比之更好的方法。假如有其他更好的方法,应该优先考虑这些方法。工作丰富化是在其他方法都无法激励员工时才应该考虑的方法。第二,薪酬和环境必须满足。假如没有适当的薪酬和良好的工作环境,却增加员工的工作内容和层次,只能得到相反的效果。第三,必须得到员工的同意。员工不愿意做出改变,即使改变了,也不会有很好的效果。第四,在技术和经济上可行。倘若工作丰富化需要应用的技术在企业里无法实现,那么,工作丰富化也就无法做到了。

4. 压缩工作周

压缩工作周最常见的形式是每周工作4天,一天10小时。这种方案有助于员工更好地利用闲暇和购物时间,并能使他们避开上下班高峰时间。提倡这种工作时间安排方式的人认为,这种方案有助于提高员工的工作热情,鼓舞士气,增强对组织的忠诚感,提高生产率并降低成本;同时还能够减少工作过程中机器的停工时间,减少加班费开支,降低流动率、缺勤率,使组织招聘新员工的工作更加容易等。

5. 弹性工作制

弹性工作制是指在完成规定的工作任务或固定的工作时间长度的前提下,员工可以灵活、自主地选择工作的具体时间安排,以代替统一、固定的上班时间的制度。

弹性工作制有以下几种形式:

(1)建立自主型组织结构。在这种组织结构中,员工可以自主地决定工作时间,决定生产

线的速度。据有关资料介绍,德国有 25%、瑞典有 20%、美国有 15%的工作场所实行这种弹性工作制。

(2)工作分担方案。该计划允许由两个或更多的人来分担一个完整的全日制工作。比如,企业可以决定一周有 40 小时的工作,由两个人来分担。其中一个人上午工作,另一个人下午工作。

(3)临时性工作分担方案。主要在企业困难时期采用,企业用临时削减员工工作时间的办法来应对临时解雇员工的现象出现。

(4)弹性工作地点方案。只要员工能够完成单位指定的工作任务,以电子通信为手段与单位沟通,单位允许员工在家里或在离家很近的其他办公室完成自己的工作。

(5)选择弹性工作时间。欧洲一些企业规定,员工可以在第一年过完 6 个月后,选择自己在下一年每个月愿意工作的时间,使员工有更灵活、更自由的时间去处理个人事务或进修学习。

(6)核心时间与弹性时间相结合。企业可以决定,一个工作日的工作时间由核心工作时间(通常为 5 个小时)和前后两头的弹性工作时间组成。核心工作时间是每天某几个小时所有员工必须上班的时间,弹性时间是员工可以自由选定上下班的时间。在核心工作时间内,所有员工都要来到工作岗位,但在核心区段前后的弹性时间内,员工可以任选其中的 3 小时工作。

(7)工作任务中心制。公司对员工的劳动只考核其是否完成了工作任务,不规定具体时间,只要在所要求的期限内按质量完成任务就照付薪酬。

(8)紧缩工作时间制。员工可以将 1 个星期内的工作紧缩在 2~3 天内完成,剩余时间自己安排“充电”。

第二节 工作分析方法

工作分析的方法有很多,下面详细介绍几种常用方法。

一、员工记录法

为了了解员工实际工作内容、职责范围与工作负荷,工作分析人员可通过员工以工作日记或工作笔记的形式记录其日常工作活动的情况,然后进行分析。工作日记的格式可见表 3-1。工作日记不但对工作分析有用,而且也是自我诊断的一种有效工具。

小案例

纽约一家公共关系公司有几十名业务员,他们每人管理某一方面顾客的业务,在做工作分析时,起初采用访谈及问卷调查法,结果发现得到的数据与实际有很大出入,大大高估了被调查者的主要工作,后来人事部门建议搞工作日记,一开始大多数业务员拒绝执行,后经说明同意试试看,结果不但人事部门获得所需信息,业务员们也了解到所需的时间是怎样消耗的,从而指出了改进工作的方向。

表 3—1 工作日记

日期：					年 月 日			备 注
部门：				姓名：				
事务序号	事务来源			事务内容及处理	处理 时间	是否完成		
	计划	上级	例外			是	否	

二、观察法

观察法是指职务分析人员通过对员工正常工作的状态进行观察,把有关工作的内容、工作间的相互关系、人与工作的关系以及工作环境、条件等信息记录下来,并通过信息的比较、分析、归纳等方式得出工作分析结果的方法。观察法适用于体力工作者和事务性工作者,如搬运工、操作员、文秘等职位。

观察法的缺点是,不适用于脑力劳动成分比较高的工作和处理紧急情况的间歇性工作。对于工作中所包含的思想与心理活动,如律师等工作,就不容易观察到。

运用观察法时,工作分析人员应事先准备好观察表格,以便随时进行记录。条件好的企业,可以使用摄像机等设备,把员工的工作内容记录下来,以便进行分析。要提醒工作分析人员的是,观察的工作行为要有代表性,在观察时,尽可能躲在一旁,不要引起被观察者的注意,更不能干扰其工作。

三、面谈法

面谈法是指工作分析者与承担该项工作的人员进行面对面的谈话,以获得工作分析有关信息资料的方法。它包括个别员工面谈法、集体员工面谈法和主管面谈法。

个别员工面谈法适用于各个员工的工作有明显差别,工作分析的时间又比较充分的情况。集体员工面谈法适用于多名员工从事同样工作的情况。主管面谈法是指同一个或多个主管面谈,主管面谈法能够减少工作分析的时间。

面谈法主要围绕以下几个方面收集信息:

- (1)工作目标。企业为什么要设立这一工作? 这一工作的最终目的是什么? 根据什么来决定这一工作的报酬?
- (2)工作内容。担任该项工作的员工必须完成什么工作? 如何完成? 工作量有多大?
- (3)工作环境。工作在什么样的物理环境和精神环境下进行? 需使用哪些机器、设备等工具? 其安全及卫生条件如何?
- (4)工作资格。担任该项工作的员工,需要怎样的学历背景、经验、技能条件或专业执照?

面谈法能够简单、迅速地收集工作分析所需的资料,适用面广。其缺点是,对工作分析人员和访谈人员的语言文字表达能力要求较高,否则难以获取准确的信息。另外,员工容易把工作分析看作是变相的绩效考核,而夸大其承担的责任和工作的难度,这就容易引起工作分析信息资料的失真和扭曲。

四、问卷法

问卷法是由工作分析人员根据工作内容拟订一套切实可行、完整、科学、内容丰富的调查问卷,然后由员工填写,也可由员工口头回答问题,再由工作分析人员填写的一种收集工作信息的方法。

问卷法比较适用于脑力工作者、管理工作者或工作中不确定因素很大的员工,比如软件设计人员、行政总裁等的工作。

问卷法获得信息资料的速度快,并且全面、系统、完整、高效。其缺点是:需要工作分析专家花费大量的时间设计调查表;为了避免误解,调查人员还须亲自解释和说明有关问题,尽量让被调查人员积极配合,认真填表。

五、主题专家会议法

主题专家会议法通常是指,与熟悉目标职位的组织内部人员和外部人员,包括任职者、直接上司、曾经任职者、内部客户、其他熟悉目标职位的人员以及咨询专家、外部客户、其他组织标杆职位任职者集思广益的过程。

通常来说,在职位分析中,主题专家会议法主要用于建立培训开发规划、评价工作描述、讨论任职者绩效水平、分析工作任务、职位设计等。

六、文献分析法

文献分析法是一项经济且有效的信息收集方法。它是通过对现存的与工作相关的文档资料进行系统性分析来获取工作信息。由于它是对现有资料的分析提炼、总结加工,因而无法弥补原有资料的空缺,也无法验证原有描述的真伪。因此,文献分析法一般用于收集工作的原始信息和编制任务清单初稿。

七、关键事件法

关键事件法要求保存最有利和最不利的工作行为的书面记录。当这样一种行为对部门效益产生无论是积极还是消极的重大影响时,管理者都应把它记录下来,这样的事件便称为关键事件。

由工作分析专家向一些对该工作多方面情况有所了解的人员进行调查,要他们描述在该工作半年到一年内能被观察到并能反映其绩效好坏的一系列事件,询问什么是导致该事件的主要因素、什么是各种行为的一般后果、各种行为是否处于任职者控制之中,要求他们指出哪一位任职者工作完成最好以及他是如何进行工作的。通过对每一个职务大量关键事件(可多达几百个)的收集,分析它们发生的频率、重要程度、对任职者的能力要求,即可整理形成工作说明书。

第三节 工作说明书编制

工作说明书又称职务说明书、岗位说明书,是关于工作是什么以及工作任职者具备什么资格的一种书面文件,也是工作分析的成果。它包括两部分:一是工作描述,说明有关工作的特征;二是工作规范(又称任职说明),说明对从事工作的人的具体要求。

一、工作说明书内容

工作说明书的内容并没有一个标准化模式,但大多数的工作说明书都包括:工作标识,工作概述,工作联系、职责与任务,工作权限,工作绩效标准,工作条件,工作规范。

(一)工作标识

工作标识部分包括职位名称、所属部门、工资等级和工作性质等,如表 3—2 所示。其中,“职位名称”一栏对工作的名称(如数据处理操作主管人员、销售经理或库存控制员等)加以明确;“工资等级”一栏表明在组织中存在工作等级分类的情况下,此工作处于哪一等级,例如,一家公司将秘书分为秘书二等、秘书三等,等等;“工资范围”一栏提供工作的特定工资水平或工资范围方面的信息。

表 3—2 工作说明书的工作标识部分

1. 职位名称:办公室主任	2. 直接上级职位:经理
3. 所属部门:办公室	4. 工资等级:7
5. 工资范围:3 000~4 000 元	6. 分析日期:
7. 辖员人数:4~10 人	8. 定员人数:1
9. 工作性质:公务管理	10. 分析人员:
11. 批准人:	

(二)工作概述

工作概述又称为工作综述。它应当描述工作的总体性质,因此只列出其主要功能或活动即可。表 3—3 给出了一个企业人力资源经理的工作概述。在工作概述中应力图避免出现如“执行需要完成的其他任务”这样笼统的描述,因为这使得对工作的性质以及员工需要完成工作的叙述容易出现漏洞。

表 3—3 人力资源经理的工作概述

综合管理公司人力资源、行政和总务,协调各部门的关系,对公司经营状况进行常规分析,主持各种计划与规章制度的编制并负责监督实施,同时,负有管理、指导和培训本部门员工的责任,担任公司高层的人事顾问和员工职业发展顾问。

(三)工作联系、职责与任务

工作联系说明工作承担者与组织内以及组织外的其他人之间的联系情况,这一点可以以人力资源经理为例来加以说明。

小案例

人力资源经理的工作联系

报告工作对象:行政副总裁。

监督对象:人力资源职员、考试管理员、劳资关系专员和秘书。

工作合作对象:所有的部门经理和行政管理人员。

接触的公司外部人员:就业机构、管理人员代理招聘机构、工会代表、政府就业办公室以及各种公司客户等。

有的把工作联系并入工作标识中,有的则分开,视具体情况而定。

工作说明书的另外一部分是关于工作责任和工作任务的详细罗列。在工作说明书中,每一种工作的主要职责都应当列举出来,并用一到两句话分别对每一项任务加以描述。表 3—4 是一份工作任务内容的表格。

表 3—4 人力资源总监的工作任务

编号	工作任务的内容	权限	工作规范号	消耗时间(%)
1	综合处理公司的各种文件、资料		01—101	
2	公共关系		01—102	
3	人员招聘与录用		01—201	
4	员工考核		01—203	
5	劳动合同与劳动争议管理		01—204	
6	员工保险与福利管理		01—205	
7	薪资管理		01—206	
8	公司发展规划、年度计划的拟订		01—402	
9	公司规章制度的实施修改		01—401	
10	公司经营状况的常规分析		01—403	

(四)工作权限

工作说明书中还应当界定工作承担者的权限范围,包括决策的权限、对其他人实施监督的权限以及经费预算的权限等。表 3—5 是一份经营副总经理的管理权限表格。

表 3—5 经营副总经理工作权限

受总经理的委托,行使对公司营销业务工作的指导、指挥、监督、管理的权力,并承担执行各项规程、工作指令的义务。 在财务上享有 60 000 元以下的审批权。

(五)绩效标准

有些工作说明书中还包括一部分有关绩效标准的内容。这部分内容说明企业期望员工在执行说明书中的每一项任务时所达到的标准是什么样的。

设定绩效标准并不是一件容易的事情。一般来说,工作的绩效标准列在工作任务中,但也有例外,因为任务的描述相对不确切。为了提高工作说明书的可操作性,把绩效标准单列出来是非常必要的。表 3—6、表 3—7 分别是财务会计和生产组长的工作绩效标准。

表 3—6 财务会计的工作绩效标准

任务:将应付账款准确过账
1. 对同一个工作日内收到的发货票要在当天过账。
2. 对于收到的所有收据,都必须在收到收据的第二天前送交负责的部门经理处签字认可。
3. 平均每月发生记账失误不得超过 3 次。
4. 每月的第三个工作日结束时必须平衡总账。

表 3—7

生产组长的工作绩效标准

任务:完成每日生产计划
1. 生产群体每一工作日所生产的产品不低于 536 个单位。
2. 在下一工作程序被拒绝的产品平均不得超过 1%。
3. 每周延时完成工作的时间平均不得超过 2%。
4. 产品合格率必须在 98%以上。

(六)工作条件

工作说明书还要列明工作中所包含的一般工作条件,比如温度、噪音水平、光线强度等。有些工作说明书还要标明特殊的工作环境,如高山、露天场所等,如表 3—8 所示。

表 3—8

工作说明书的工作条件部分

工作场所		室内 %	室外 %	特殊场所 %
危险性	危害程度			
	发生频率			
	其他			
职业病	名称	说 明		
工作时间		白天	备 注	
		晚上		
		不确定		
工作均衡性		<div><div>12345</div><div>均衡不均衡</div></div>		

(七)工作规范

工作规范是指任职者从事该工作应具备的知识和能力,即任职资格。

它主要关心专业与学历(文化程度及所学专业)、年龄、相关经历(经历与经验)、品性、能力、基本技能、知识要求以及其他特殊条件等方面(如表 3—9、表 3—10 所示)。

表 3—9

某岗位工作说明书的工作规范部分

所需最低学历		本 科
专业		行政管理
所需培训	熟练期	6 个月至 1 年
	培训科目	1. 秘书学 2. 领导科学 3. 公共关系学 4. 法律及财会知识
经验	1. 从事秘书工作 2 年 2. 从事一般法律事务工作 2 年 3. 从事劳资工作 2 年 4. 从事总务后勤工作 2 年 5. 有 3 年管理者经验	

续表

一般能力	项目	激励能力	计划能力	人际关系	协调能力	实施能力	信息管理	公共关系	冲突管理	组织人事	指导能力	领导能力		
	需求程度	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3		
个性特征	项目	责任心	情绪稳定	支配性										
	需求程度	5	4	4										
职位关系	可直接升迁的职位						副总经理							
	可相互转换的职位						总经理助理							
	可升迁至此的职位						总务管理、办公室主任助理							

表 3—10 体能要求

工作姿势		站立 15%					走动 25%					坐 60%				
视觉	范围	1 2 3 4 5					1 2 3 4 5					1 2 3 4 5				
	集中程度	小					大					低				
精力	紧张程度	1 2 3 4 5					1 2 3 4 5					1 2 3 4 5				
	发生频率	不紧张					非常紧张					1 2 3 4 5				
体力消耗		1 2 3 4 5					1 2 3 4 5					1 2 3 4 5				
		小					大									

二、工作说明书编制准则

工作说明书是从“工作(事)”和“人”两方面来考虑人力资源管理工作的。因此,工作说明书的编制必须遵循以下准则:

(一)逻辑性

以符合逻辑的顺序来组织工作职责。一般来说,一个职位通常有多项工作职责,在工作说明书中罗列这些工作职责的时候并非是杂乱无章的、随机的,而是要按照一定的逻辑顺序来编排,这样才有助于理解和使用工作说明书。较常见的组织工作职责的次序是按照各项职位的重要程度和所花费用任职者的时间多少进行排列,将最重要的职责、花费用任职者较多时间的职责放在前面,将次要的职责、花费用任职者较少时间的职责放在后面。

(二)准确性

工作说明书应当清楚地说明职位的工作情况,描述要准确,语言要精练,一岗一书,不能雷同,不应“千岗一面”、“一岗概全”。

尽量避免选用专门化的词汇来表示:如工作的种类、复杂程度、技能要求程度、可能出现的部门的标准化程度、任职者对工作的各方面所负责任的大小、责任的程度与类型等。通常情况下,组织中较低级职位的任务最为具体,而较高层次的职位则处理涉及面更广一些的问题。

(三)实用性

任务明确好上岗,职责明确易考核,资格明确好培训,层次清楚能评价。与此同时,还应该表明各项职责所出现的频率。

(四)完整性

完整性是指在编写工作说明书的程序上要保证其全面性。工作说明书的编写一般由现职人员自我描述,主管领导审定,专家撰写主要职位,人力资源部门及其他部门工作人员协助完成其他工作描述。

(五)统一性

文件格式统一,可参照典型工作说明书编写样本。

三、工作说明书编写步骤

(一)工作信息获取

1. 分析组织现有资料

浏览企业组织已有的各种管理制度文件,并与企业组织的主要管理人员进行交谈,对组织中开发、生产、维修、会计、销售、管理等职位的主要任务、主要职责及工作流程有大致了解。

2. 实施工作调查

充分、合理地运用工作分析方法,如观察法、访谈法、关键事件法、工作日志法等,开展工作分析,尽可能全面地获得该工作的详细信息。这些信息包括工作难易程度、责任轻重、所需资格等方面。

(二)综合处理工作信息

这一阶段的工作较为复杂,需要投入大量时间对材料进行分析和研究,必要时,还需要用到诸如计算机、统计分析等分析工具和手段。

(1)对根据文件查阅、现场观察、访谈及关键事件分析得到的信息进行分类整理,得到每一职位所需要的各种信息。

(2)针对某一职位,根据工作分析中收集信息的7点要求,逐条列出这一工作的相关内容,即为初步的工作说明书。

(3)工作分析者在遇到问题时,还需随时与公司的管理人员和某一职位的工作人员进行沟通。

(三)完成工作说明书撰写

(1)召集整个工作分析中所涉及的人员,并给每位分发一份说明书初稿,讨论根据以上步骤所制定的工作说明书是否完整、准确。讨论要求仔细、认真,甚至每个词语都要认真斟酌。工作分析专家应认真记录大家的意见。

(2)根据讨论结果,最后确定出一份详细、准确的工作说明书。

(3)最终形成的工作说明书应清晰、具体、简明扼要。

工作流程

工作说明书范例——某广告公司计划财务部经理工作说明书

1. 岗位名称	计划财务部经理	2. 所属部门	计划财务部		
3. 岗位类别	主管人员	4. 岗位值	四档 12 级	5. 编制	1
6. 岗位概述	全面负责所委派公司的会计核算和财务管理工作				
7. 主要职责	7.1 负责管理公司的会计核算工作。 7.2 负责公司财务管理工作。 7.3 负责公司财务部门日常管理工作。 7.4 负责公司财务年度计划并组织实施。 7.5 负责落实上级主管部门及领导交办专项工作。 7.6 负责协调财务内外工作关系,实施有效沟通。 7.7 负责指导财务员工业务技能的提高和潜能的开发。 7.8 负责制订部门工作计划,组织实施和控制计划的执行。 7.9 承办领导交办的其他专项工作。				
8. 主要权限	8.1 有权参与公司年度工作计划的制订工作。 8.2 有权按国家财务会计制度和公司财务规定进行会计核算和编制会计报表。 8.3 有权分派、检查、考核所在部门财务人员的工作,并对其聘用、解聘、续聘有建议权。 8.4 有权知悉公司生产经营的各种数据资料。 8.5 有权在承办领导交办的专项工作时享有相应的权利。				
9. 考核指标	9.1 上级及其他部门的评价。 9.2 年度工作计划的执行情况。 9.3 部门员工士气。 9.4 应缴税款计算准确率达到 100%。 9.5 会计档案丢失率为 0。 9.6 年度财务收支计划(预算)准确率达到 90%以上。				
10. 相关岗位	10.1 上级岗位:总经理。 10.2 下级岗位:会计兼项目核算,出纳兼统计。 10.3 平移岗位:各部门经理。 10.4 发展岗位:财务总监。				
11. 劳动强度环境设备	11.1 劳动强度:工作压力一般,正常班制。 11.2 劳动环境:室内工作。 11.3 设备:一般办公设备。				

续表

12. 任职资格	<p>12.1 教育程度:本科及以上学历。</p> <p>12.2 专业:会计、财务管理、审计等专业。</p> <p>12.3 专业技术资格:会计中级职称,如具有注册会计师资格者优先。</p> <p>12.4 持证上岗:《会计证》、《注册会计师专业技术证书》。</p> <p>12.5 工作经历:本科以上学历,从事本行业工作五年以上经验,其中有2年以上财务主管经验。</p> <p>12.6 专业知识(应知):</p> <p>12.6.1 会计;</p> <p>12.6.2 财务管理;</p> <p>12.6.3 企业管理;</p> <p>12.6.4 税法。</p> <p>12.7 业务能力:具有较强的财务会计专业知识,熟悉公司经济活动的财务核算流程和办法,能独立处理全盘账务。</p> <p>12.8 书面表达能力:具有较强的文字处理能力,包括财务工作计划、总结、项目建议书、项目投资可行性研究报告、财务分析报告、财务会计制度等日常公文和经济应用文的写作能力。</p> <p>12.9 解决实际问题能力:具备一定的综合素质,在处理具体事件时能根据实际情况提出合理的处理措施并较好地付诸实施。</p> <p>12.10 个性特征:独立工作能力强,应变能力突出,具备团队精神;原则性强,思维敏捷、严谨,工作踏实、认真,有较强的敬业精神。</p> <p>12.11 体能:身体健康,精力充沛。</p>
----------	---

实用工具

工作分析需收集的信息

<p>一、工作活动</p> <p>(一)工作任务的描述</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工作任务是如何完成的 2. 为什么要执行这项任务 3. 什么时候执行这项任务 <p>(二)与其他工作和设备的关系</p> <p>(三)进行工作的程序</p> <p>(四)承担这项工作所需要的行为动作与工作的要求</p>
<p>二、工作中使用的机器、工具、设备和辅助设备</p> <p>(一)使用的机器、工具、设备和辅助设备的清单</p> <p>(二)应用上述各项加工处理的材料</p> <p>(三)应用上述各项生产的产品</p> <p>(四)应用上述各项完成的服务</p>
<p>三、工作条件</p> <p>(一)人身工作环境</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 在高温、灰尘和有毒环境中工作的情况 2. 工作是在室内还是在户外 <p>(二)组织的各种有关情况</p> <p>(三)社会背景</p> <p>(四)工作进度安排</p> <p>(五)激励(财务和非财务的)</p>

续表

四、对员工的要求

(一)与工作有关的特征要求

(二)特定的技能

(三)特定的教育和培训背景

(四)与工作相关的工作经验

(五)身体特征

(六)态度

工作分析问卷

年 月 日

公司名称：	职位：	职称：
所属部门：	所属科室：	主管姓名：
总公司：	分公司或地区办事处：	
1. 说明工作的主要职责：		
2. 其他较不重要的职责：		
3. 请列举你所用的工具及使用频率： 持续使用 经常使用 偶尔用及		
4. 做此工作需要何种教育程度？（请勾列出） <div><input type="checkbox"/> 高中以下 <input type="checkbox"/> 高中</div> <div><input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 本科</div> <div><input type="checkbox"/> 硕士以上</div> <div>（并请列述哪些科目、课程或训练为工作所需）</div>		
5. 这项工作需要多少年相关的工作经验？ <div><input type="checkbox"/> 不需要经验 <input type="checkbox"/> 1~3 年</div> <div><input type="checkbox"/> 3 个月以下 <input type="checkbox"/> 3~5 年</div> <div><input type="checkbox"/> 3 个月~1 年 <input type="checkbox"/> 5~10 年</div>		
6. 你个人认为要做好或熟悉此工作，需要多长的教育或培训？ <div><input type="checkbox"/> 2 周或少于 2 周 <input type="checkbox"/> 6 个月 <input type="checkbox"/> 2 年</div> <div><input type="checkbox"/> 3 个月 <input type="checkbox"/> 1 年 <input type="checkbox"/> 2 年以上</div>		

续表

7. 一般而言,此项工作的监督程度如何?

- ☐ 经常性监督。除去不重复的差异,其余一并交由主管处置。
- ☐ 每日几次即可,包括呈报、接受意见及指派工作。按照一定的方式与程序进行。例外事项尤应注意。
- ☐ 偶尔。由于多数职务皆重复且互相牵连,因此只以制定规划与标准指引进行管制即可。对于不寻常的问题也要注意,并经常提供建议与采取行动。
- ☐ 有限监督。工作一经指派后全权负责,虽有若干工作方法可供采用,不过不妨有自己的一套工作方法。
- ☐ 确定大目标即可。评估工作,可用任何方式,注重整体成效。经常发展一些可获预期成果的方法。
- ☐ 少量或没有直接监督。工作方法之选择、发展与协调,只要在一般政策的范围内皆可任意进行。

8. 你所做任何独立决策的范畴与性质如何?

你认可的事项在生效前是否经常要经复核? 如果要,由谁复核?

你拒绝的事项在生效前是否经常要经复核? 如果要,由谁复核?

9. 本工作亟须哪一方面的才能、创意以及(或)进取的精神?

例如:

10. 在本工作中可能会产生哪些差错?

这些差错如何被发现或被检查到?

一旦差错发生而不被发现,会产生何种后果?

11. 关于公司业务,该如何与他人进行联系?

持续不断 ☐ 频繁 ☐ 偶尔为之 ☐ 从不 ☐

☐ 其他部门的员工

☐ 公司高层

☐ 政府机关

☐ 其他(请指出)

请举出联系的例子并说明目的:

如果你负责他人的工作,可以作答下列问题。

12. 下列哪些项目属于本项工作职责范围?

☐ 指导 ☐ 分派人员

续表

<input type="checkbox"/> 派工	<input type="checkbox"/> 解决员工问题
<input type="checkbox"/> 核工	<input type="checkbox"/> 甄选新员
<input type="checkbox"/> 规划别人的工作	<input type="checkbox"/> 调异(推荐? 核准?)
<input type="checkbox"/> 订立标准	<input type="checkbox"/> 奖惩(建议? 核准?)
<input type="checkbox"/> 协调业务	<input type="checkbox"/> 革职(建议? 核准?)
	<input type="checkbox"/> 加薪(提议? 核准?)
请列举在你直接监督下的工作名称及所属人员的数目:	
汇总由你指挥的属员数目:	
评语:(若有必要,可另贴纸张述之):	
填写人:	
主管人员注意事项:你的签名表示你已核阅上述工作说明。如有必要修正,请以红笔于适当的地点填附,希望能就上述各项加以评述。这些项目在定案前仍会与你交换意见。 在你属下担任此项职务的人员有几位? 核阅人: 职 位:	

案例学习

如何消除员工的恐惧心理

Dean 进入某公司后有点找不到北。有事,A 部门说“归 B 部门管”,B 部门称不知道,让他找 C 部门。Dean 觉得有必要对岗位和责任进行梳理,建议 HR 部门进行工作分析。HR 经理却摇摇头告诉他,员工对此发怵,不配合,工作分析很难进行。原因何在呢?

症状 1:准备不充分

人力资源专员小 V 接到指示,公司在这个月将开展工作分析。人力资源部的每个成员自然成为工作分析小组成员,小 V 要负责销售部门各个岗位的工作分析。他决定先从普通的销售员开始,从下往上分析,把销售经理摆在最后。

事实上,普通员工的态度并没有小 V 预期的那样配合。“工作分析? 干啥用的? 你们人力资源部还真是吃饱了没事干。”资历深厚的直接质疑小 V:“哦,是不是要裁人啦? 怎么突然要分析工作了?”胆小者支支吾吾,疑心重重。“真抱歉,手头忙,等过一阵再谈吧。”态度冷淡不配合的更不在少数。一周下来,小 V 精疲力竭,却收获寥寥。

症状 2:事后大地震

人力资源经理 Luna 刚从某外企跳槽到一家民营企业,发现企业管理有些混乱,员工职责不清,工作流程也不科学。她希望进行工作分析,重新安排组织架构。一听是外企的管理做法,老板马上点头答应,还很配合地做了宣传和动员。

Luna 和工作分析小组的成员积极筹备一番后开始行动。不料,员工的态度和反应出乎意料地不配合。“我们部门可是最忙的部门,我一个人就要干 3 个人的活。”“我每天都要加班到 9 点以后才回去,你们可别再给我加工作量了。”

经多方了解后,Luna 才知道,她的前任也做过工作分析;不但做了工作分析,还根据分析结果进行了大调整;不但删减了大量的人员和岗位,还对员工的工作量都做了调整,几乎每个人都被分配到更多活。有了前车之鉴,大家忙不迭地夸大自己的工作量,生怕工作分析把自己“分析掉了”。

症状 3:问题大而无当

“请你谈谈你这份工作对公司的价值。”听到这样的问题,Carol 愣住了,该怎么回答呢?当然要说价值很大啦,多大呢?思索了半天,她也不知道该如何回答,只能说“我的工作是公司正常运转不可缺少的一个环节”,心里暗想,这回答还真是废话。

不仅仅是 Carol,还有不少员工都在面谈中遭遇这样的“宏观”问题。原本以为工作分析,人力资源部在了解情况后会对每个人的工作做个评价;谁知道,上来就让员工自己谈价值。这下可把大伙难住了,说高了,就是空话;自谦一下,不等于让人家来炒鱿鱼?只好统一口径,简单几句话把进行工作分析的人打发走了。

(案例来源:易迈管理资讯网,有删改。)

思考:

1. 为什么工作分析时员工往往会产生恐惧心理?
2. 分析案例中所谈到的“症状”的原因。
3. 谈谈如何消除员工对工作分析的恐惧心理。

【实训项目运用一】

训练项目:为自己未来的工作岗位编写一份职务说明书

训练目的:

1. 让学生掌握职务说明书的编写内容、程序和方法。
2. 让学生为自己适应未来就业岗位的工作做好准备。

训练组织:

1. 学生根据自己的职业规划,确定未来的就业岗位。
2. 每位同学运用本章所学的内容编一份未来就业岗位的职务说明书。
3. 教师组织同样岗位的学生进行职务说明书的研讨。
4. 学生代表陈述自己的职务说明书,教师进行点评。

【实训项目运用二】

训练项目:利用工作分析方法对你最熟习的工作岗位进行分析

训练目的:

1. 让学生掌握常用工作分析方法的使用。
2. 让学生对工作岗位的设置有一定认识。

训练组织:

1. 学生根据自身认知情况,确定需要分析的工作岗位。
2. 每位同学根据本章所介绍的工作分析方法中的一种或几种,对工作岗位的设置进行分析。
3. 教师组织学生进行工作岗位分析方法运用的研讨。
4. 学生代表陈述对工作分析方法的认识,教师进行点评。

人员招聘

学习目标

知识目标：

- 掌握招聘的概念、流程与原则。
- 掌握中小企业招聘的渠道。
- 掌握招聘人才的方法。
- 掌握招聘效果评估的方法。

技能目标：

- 能为中小企业制订合理的招聘计划。
- 能够运用无领导小组讨论、情景模拟等面试方法招聘企业所需人才。
- 能够正确评估企业人才招聘的效果。

任务导入

小黄在吴经理的指导下,很快熟悉了人力资源专员的基本工作职责,掌握了基本的行业职业道德及服务规范,并对招聘非常感兴趣,小黄认定了自己要在人力资源的岗位上深入工作下去,就带着这个愿望找到吴经理。吴经理告诉小黄,作为一名人力资源专员,还必须具备基本的专业知识,其中招聘合适的人才就是最基本的。为此,吴经理又为小黄布置了几项任务:

1. 制订一个企业人才需求计划表。
2. 对每个部门的人才实际需求展开调查。
3. 评估每个部门合适的招聘渠道,是内部招聘好还是外部招聘好?
4. 制定每个部门的招聘流程。
5. 评估此次招聘效果。

课堂讨论

1. 常见的招聘原则有哪些?

2. 你认为招不到合适人才的原因有哪些?
3. 你认为一个企业吸引人才的最大优势是什么?
4. 你认为作为一名人力资源专员,在从事招聘过程中最重要的素质是什么?

第一节 招聘概述

一、招聘的前提

企业在招聘工作开始之前应该首先制订企业的人力资源职位计划,只有做好这一计划,才能为招聘工作提供方向。

人力资源职位计划是指企业预测劳动力需要、内部劳动供给,比较并确定供求缺口,筹划行动填补缺口的过程或一系列活动。职工招聘、培训和开发属于行动规划之列。人力资源职位计划一般包括五个步骤。

(一)确定人力资源的未来需求

人力资源的未来需求是指一个企业按自己的发展规律,为生产一定的产品和服务而需要雇用的雇员数量和类型,即企业将来期望获得的一定数量、一定质量的劳动力。

对人力资源未来需求的推测,是依据企业的总体发展规则、组织发展计划(组织结构和层次等)做出的。如果企业希望将来发展壮大、增加市场份额、扩充组织结构并实行专业分工,那么,将来需要的具备一定素质的雇员数量就会增加;反之,就会减少。因此,经营规划和组织计划决定人力资源职位计划。

(二)确定人力资源的未来供给

这里的人力资源供给是指一个企业在未来某个时点或时期本身的人力资源可供量。换言之,是指内部劳动力市场而非外部市场劳动力市场的人力资源可供量。

企业对未来人力资源可供量的推测是从当前的雇员出发的。依据人力资源管理的经验,推断计划期内可能流失的雇员数量及其相应类型,推断组织内部劳动市场上的变化情况(如晋升、降职、转职等),推断新增雇员的数量。这样就能确定在未来某个时点或时期企业内部可以提供的人力资源数量。

(三)审视外部环境和内部环境

所谓审视外部环境,是指对宏观经济状况、外部劳动力市场、劳工组织运动和法律法规环境的审视。企业不能离开外部环境而生存,因此,企业家不仅要跟踪和了解外部环境的发展趋势,还要了解这种趋势对人力资源意味着什么。

所谓审视内部环境,是指对企业内部劳动状况以及与人力资源管理活动相关的内部环境的了解和评价。企业必须清楚其内部的劳动力状况,特别是雇员的构成和多样性。此外,企业还需要了解雇员志向和兴趣的转变,特别是工作报酬方面的要求。例如,家中有婴儿的雇员希望企业提供产假、日托一类的福利,如果企业对这些置若罔闻,则雇员会投入其他的企业。因此,对内部环境的审视可以推测雇员的损失数量或吸引新雇员的数量。

(四)确定人力资源的供需差距

有了人力资源供需估计,有了外部环境和内部环境的变动知识,就能找出未来人力资源的供需差距了。注意,供需差距既可能是短缺也可能是过剩。根据供需差距可以编制行动计划。

（五）编制行动计划

人力资源部门了解计划内人力资源的供需差距后,就应该制订行动计划,采取切实措施消除差距。行动计划中最主要的是职员配备。如预测将来的人力资源会短缺,通常就要制订在外部劳动力市场上的招聘计划,并结合现有劳动力状况和外在招聘计划制订雇员培训和开发计划,以便迎接劳动力数量和质量方面的挑战。

二、招聘的概念

（一）概念

招聘是指组织寻找或吸引求职者来填补组织空缺岗位的过程。求职者可以是组织内部或者外部的人员。当组织出现空缺岗位时,可以通过发布招聘信息寻找有资质(即具有技巧、能力或者其他特征)的求职者。一旦求职者和组织的招聘人员达成了关于如何开始下一步工作的口头或者书面协议,就意味着选拔过程的开始。

人员选拔的目的就是从求职者中选出最符合组织需要的优秀人才。人员选拔是整个招聘工作中最关键也是最具技术性的工作。在人员选拔过程中,可以通过科学的测试方法(如专业知识测试、心理测试)、结构化的面试及聘请相应的专家指导等手段降低人员进入组织的培训费用,以提高人员在组织中的稳定性。

（二）招聘的竞争优势

招聘能够给企业带来发展优势。从人力资源的角度,我们发现企业的竞争优势是由人创造的,而企业的员工是通过招聘来实现的。因此,在这个不断变化的受高科技驱使的商业环境下,发掘和留住人才将成为企业竞争的主旋律。通过吸引、发展和保留具备必要技能和经验的人才,可以为企业带来一定的竞争优势。这些竞争优势包括:

- (1)提高企业的成本效率;
- (2)吸引合格的人选加入公司;
- (3)通过提供现实的工作预览来降低现有员工的流失率;
- (4)帮助公司创建一支文化上更加多样化的员工队伍。

三、招聘计划

作为招聘工作的开始,我们需要制订详细、周密的招聘计划,以保证招聘的顺利进行。招聘计划的内容主要有以下几个方面。

（一）招聘数量

根据公司年度规划来确定公司年度招聘数量,并根据各个部门的具体情况平衡各部门的招聘人数。同时各部门计划外的职位空缺按招聘流程报人力资源部门审批,并经上级领导同意后执行。

（二）招聘标准

确定需要招聘什么样的人才。招聘标准一般包括应聘人员的性别、年龄、学历、工作经验、工作能力、个性特征等方面。

（三）招聘人员的素质

企业招聘的实践证明,企业招聘人员的表现会影响应聘人员对企业的整体评价。应聘人员通常会从招聘人员的素质、招聘流程的专业程度来判断企业人员的整体素质以及个人在企业的发展前景。因此,招聘团队的组成人员要求具备良好的品质与修养、扎实的专业知识与技能以

及相应的招聘技术与知识。

(四)招聘工作时间表

招聘工作时间表的确定既是为了指导企业招聘活动的顺利进行,也方便求职人员及时了解自己的应聘情况。

(五)招聘渠道的选择

根据需要招聘人员的数量及职位层次选择最佳的招聘渠道,以最小的成本在最短时间内招聘到企业所需的人才。常见的招聘渠道包括员工推荐、广告招聘、中介机构介绍、网络招聘等。

(六)招聘测评方案

针对不同的应聘人员,应该采取多种考核方式,筛选出最合适的优秀人才。常见的测评方案包括笔试、心理测试、面试、情景模拟、小组讨论、体检、背景调查等。

(七)招聘预算费用

招聘成本主要由两部分组成:一部分是聘请咨询专家的费用、广告费、场地费、中介机构收费、员工推荐人才的奖金等;另一部分是企业内部招聘人员的工资、差旅费、其他相关管理费用等,此部分费用容易被企业忽略,在进行招聘费用核算时应特别注意。

(八)招聘广告

招聘广告应能如实反映企业的实际情况,详细说明企业的招聘要求,同时又能吸引更多的求职者。

小案例

广州某美容集团有限公司的招聘广告

某美容集团是一家以美容科技为核心,集美容化妆品研发制造、连锁经营、高职教育、品牌行销、市场研究和终端服务于一体,并涉及生物科技、健康保健等领域的大型综合性集团公司,创建于2002年,现因企业发展需要,诚邀精英加盟。

职位:美容顾问(数名)。

工作职责:

1. 负责为美容院客人提供专业的美容服务。
2. 讲究职业道德,做到文明服务,保持美容的高水准服务,维护公司声誉。
3. 定期建立贵宾及常客档案,了解他(她)们的爱好、要求及皮肤的特性,以便更好地提供服务。
4. 负责保管美容及按摩工具,对工具、美容用品的采购提出建议。
5. 拓展及维护顾客,做好顾客管理。
6. 完成店长安排的其他工作。

职位要求:

1. 身体健康,相貌端正,无体味及手汗。
2. 熟悉美容产品和手法,持有美容师证书者、有美容院工作经验者优先考虑。
3. 良好的语言表达能力,善于沟通,服务意识强,工作耐心细致。
4. 吃苦耐劳,爱岗敬业,良好的个人素质,较高的职业素养和道德。
5. 性格开朗乐观,热爱学习,有上进心,团队协作能力强。

备注:此岗位在广州直营店面工作,不需出差。

以人为本,唯贤是举,心有多大,舞台就有多大。绩优型企业,现代化管理,工作环境、培训、晋升、福利样样优。只要你是才,我们就给你财!来吧!加入我们的卓越团队,成就你的精彩人生!

公司地址:广州市天河区燕岭路456号建设大厦六楼全层。

公司网址:<http://www.hua-h.com>。联系电话:020—87633131;18680216503。联系人:管小姐。

四、招聘流程

在招聘流程图中,人力资源计划是整个招聘活动的依据,在制订人力资源计划时,还需要制定职位说明书。人力资源计划决定了招聘的人数、时间、经费等,而通过职位说明书,可以确定招聘人员的标准。在制订了具体的招聘计划之后,就可以指导下一步的招聘工作。

一般招聘流程如图3-1所示:

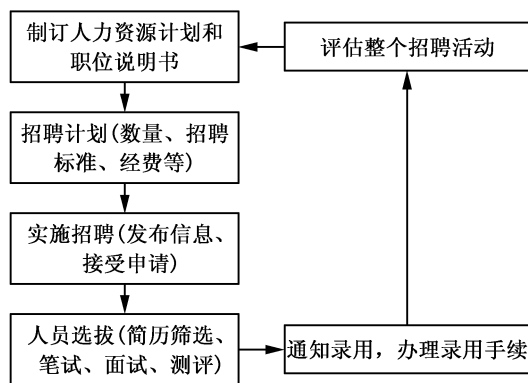


图 3-1 一般招聘流程

五、招聘原则

为保证招聘的效果,需要遵循一定的原则。这些原则主要包括:

(一)公开招聘

企业的招聘信息需要公开发布,让更多的潜在应聘者知晓,以吸引更多的人才前来应聘;同时也可以使企业招聘人员的行为受到监督,以防止不正之风。

(二)公平招聘

企业招聘的岗位应该明确,招聘的程序、过程、结果应该公开透明,使应聘者能够在公平、公正的环境下与企业进行双向选择。企业应该对所有的应聘者一视同仁,避免主观印象和人为地制造不平等条件,通过严格的标准、科学的方法对应聘者进行选拔。通过营造公平、公正的竞争环境,既可以选拔出真正优秀的人才,又可以激励现有的员工积极向上。

小思考

现在公务员招考过程中会出现一些所谓的“关系户”,你认为在公务员选拔过程中应该如

何做才能体现公平招聘原则?

(三)诚信招聘

所有录用意向与决定都应建立在诚信的基础上。企业在发布招聘信息之后,就需要按照程序认真对待每一位应聘者;当选拔到合适的人才之后,就要及时签订录用合同,防止“只招不聘”和“虚假招聘”现象的发生。

(四)因事择人

企业应按人力资源计划进行招聘。用人部门需要及时提交用人需求,人力资源部门则需要做好整个企业的人力资源规划。只有当岗位需要人时,才进行人员招聘,以避免出现多余人员,降低企业的整体效率。

(五)人事匹配

对企业来说,最优秀的人才不一定是最适合的,最适合的人才才是企业需要的。因此,企业在招聘过程中,应该考虑有关人选的专长,量才使用。遵循人事匹配原则,将有利于企业和员工个人的发展。

第二节 招聘渠道

员工招聘的渠道包括内部招聘和外部招聘。人们传统上认为招聘都是对外的,而事实上,企业内部人员也是空缺岗位的后备人员,而且越来越多的企业开始注重从内部招聘人员。内部招聘与外部招聘各有利弊,而且存在很强的互补性。

小资料

美国通用电气公司数十年来一直从内部选拔 CEO,日本许多企业的管理特殊之处就是内部晋升,而 IBM、HP 等公司的 CEO 则更多的是外部“空降”。

据对 200 家外资企业的调查显示,27%的公司的管理人员和 20%的公司的非管理人员主要来自合资方中方的原有员工;其中,9%的公司称其管理人员为长期雇用,而 5%的公司称其非管理人员为长期雇用。当管理岗位出现空缺时,67%的公司采取内部提升或转岗;2%的公司在人才市场上招聘;1%的公司由政府任命。当非管理岗位出现空缺时,55%的公司采取内部提升或转岗;45%的公司在人才市场上招聘。每年离开公司的管理人员为 4%,离开的非管理人员为 6%。

一、内部招聘

内部招聘方法是指在组织内公布空缺职位、发布招聘启事、从内部寻找应聘者并招聘员工。

(一)组织内部招聘的优点

1. 组织和员工相互之间比较了解

首先,组织可以得到现有员工的更为准确的资料,从而减少做出错误决策的概率。其次,员工也更了解组织的运作、价值观和企业文化,使员工对企业有更准确的预期与定位,能更好地适应新的工作。

2. 创造了晋升的机会

内部招聘为员工提供了晋升的机会,使组织的成长与员工的成长同步,容易鼓舞士气,形成积极进取的气氛。获得内部聘用的员工一般对组织拥有更高的忠诚度,不仅把企业当作自己事业的平台,更重要的是,把企业当作命运的共同体,为其他员工做出榜样、起到带头作用。

3. 成本低、效率高

与外部招聘相比,内部招聘在评价、测试和背景资料方面能节约一定的人力、物力和财力,而且招聘的速度快。同时,还可以省去一些不必要的培训,减少了间接损失,而且人才离职、流失的可能性较小。

(二)内部招聘的缺点

1. 易导致“近亲繁殖”

当只从内部招聘时,必须谨慎,以确保新思想和改革不被如“我们以前从没有做过”、“没有他,我们一样能做好”等观念所扼杀。

2. 易引发内部矛盾

用人方面的分歧会在企业内部引起激烈的明争暗斗,并对员工的士气和没有被晋升的员工的工作产生消极的影响,特别是当几个候选人申请同一职位时更是如此。一项研究表明,被否决晋升的雇员会比获得晋升的对手表露出更强的忿忿不平情绪和表现出更高的旷工率。内部选拔还可能导致部门之间“挖人才”现象,不利于部门之间的协作和组织的内部团结。

3. 可能出现不公正的现象

内部晋升有可能是按资历、人际关系或者领导喜好而非能力、业绩为基础。可能会出现“裙带关系”或帮派现象,从而形成不正之风,给优秀员工的职业生涯设置障碍,导致优秀人才被埋没或者外流,造成企业竞争力的下降。

4. 过多的内部招聘可能会使组织变得封闭,失去从外部选取优秀人才的机会

不断从内部提拔人才可能会鼓励员工安于现状,一个不断改进的组织通常应适当从外部招聘人员。

5. 易引发后续问题

过多的内部招聘可能导致效率降低现象的出现。例如,如果一位高级经理人员离开本组织,由一名直接下属接任,那么这位下属的职位就需要找人来承担。当这个人的晋升延伸到等级结构末端的时候,最初的那个职位就会激发许多人的注意。几乎所有的人员都需要一段时间去熟悉新工作,新职位要求被晋升者调整其思路以适应新的职责,并重新界定与同事的人际关系。在过去的同事成为下级后,面临的管理困难会不断涌现,新主管会感觉到自己信任的缺失,也会导致该工作群体的心理失衡。由于许多人就职新岗位,内部招聘困难可能会恶化这个结果。直到这些员工都具备了与前任同等的工作能力,并重新界定他们的工作关系,这种效率降低的状态才会得到改变。

(三)内部招聘的方式

内部招聘既有长处也有不足。在组织实施以稳定为主的战略、面临的外部环境威胁较小的情况下,内部招聘可能发挥更好的作用。企业如果采取内部招聘的方式,可以从以下几方面入手。

1. 内部晋升

把业绩良好、有发展潜力并符合条件的优秀员工提升到更高的职位,让其承担更多的责任,给其升职、发展的机会,这对激励员工是非常有利的。

2. 岗位轮换

岗位轮换可以为企业降低招聘成本,满足对人才的需求,也可以缓解员工长期从事单一工作的厌倦情绪,提高员工满意度,并为企业培养复合型人才。

工作轮换同内部晋升一样,都需要建立一套完善的管理程序和制度,规定晋升与岗位轮换的条件、范围、时间要求、流程等,并制定相关的评价考核指标。

3. 内部公开招聘

当公司出现岗位空缺的时候,可以通过内部通告等形式面向所有内部员工进行公开招聘,只要是符合条件的员工都可以应聘。

4. 临时人员转正

企业有时会临时雇用人员,当正式岗位出现空缺,而临时人员又符合岗位任职所需要的能力及资格要求时,可以考虑临时人员的转正。

小思考

请思考在内部招聘过程中可以采取哪些措施,以最大限度保证其公正性?

二、外部招聘

外部招聘方法包括在报纸和杂志等媒体上刊登招聘广告,并从外部寻找人员来填补职位空缺。外部招聘要在一定程度上满足企业的战略性需要,获取广泛的人才资源,形成企业的核心竞争力。当外部环境发生剧烈变化时,企业首先应考虑从外部招聘人才。

(一)外部招聘的优点

1. 人员选择范围广泛

企业外部可招聘人员比内部招聘多得多,不论是在技术方面还是在能力和数量方面都有很大的选择空间。

2. 外部招聘有利于带来新思想和新方法

外部招聘来的员工会给组织带来“新鲜的空气”,会把新的技能和想法带进组织。在大学里,教职工系统通常是采用外部招聘的方法,因为学术研究需要新的思想和方法,获得博士学位的人很少在授予他学位的学校就职。

3. 激发现有员工的斗志和潜能,产生鲶鱼效应

通过从组织外部招聘优秀的人员,在无形中给组织原有的员工施加压力,形成危机意识,激发他们的斗志与潜能,促使大家共同进步。

4. 有助于平息与缓和组织内部竞争者之间的紧张关系

内部同事之间的相互竞争容易产生矛盾冲突,不利于企业的运作和管理;而外部人员的引进,可以对此种情况产生平衡作用,避免了组织内部的不团结。

(二)外部招聘的缺点

1. 外部招聘选错人的风险比较大

外部招聘在获取应聘人员信息和评价员工方面比较困难。同时,候选人可能具备出色的技能、培训经历或经验,并且在其他组织中也干得比较成功,但是这些因素并不能保证其在新组织中获得同样的成功或有能力适应新组织的文化。

2. 成本较高

外部招聘需要相当高的招聘费用,包括招聘人员的费用、广告费、测试费、专家顾问费等。同时,来自外部的员工通常需要比较长的时间去了解组织及其产品和服务、同事以及客户,因此,需要在培训和适应阶段花费较长的时间。

3. 影响内部员工的积极性,内部员工可能感到自己被忽视

外部招聘会 影响组织内部那些认为自己可以胜任空缺职位员工的士气,或者引发内部人才之间的冲突和矛盾。

(三)外部招聘的主要形式和渠道

1. 媒体广告

广告招聘的一种常见方式是在国家级、省级、市级报纸及专业杂志上刊登广告。企业可以直接与媒体联系,也可以通过广告公司做广告。广告公司能在广告内容、各市和媒体上提供咨询,这比企业独自定购广告页发布消息效果会更好。企业对广告内容要多加斟酌。例如,可以强调招聘职位所需的资历和经历、责任和职能、有关组织信息、工资(除非工资可商议)、应聘方式、截止日期。任何特殊要求,如工作时间不正规、经常出差等都包括在内,以便应聘者选择。可供选择的广告媒介有报纸、杂志、广播电视、网络、广告宣传单等。表 3—1 是几种广告媒介的优缺点比较。

表 3—1 几种广告媒介的优缺点

媒体类型	优 点	缺 点	何时使用合适
报纸	广告大小可灵活选择,发行集中于某一特定的地域,各种栏目分类编排,便于积极的求职者查找	容易被未来可能的求职者所忽视;发行对象无特定性,企业不得不为大量无用的读者付费	企业想将招聘限定于某一地区,可能的求职者大量集中于某一地区,有大量的求职者在翻看报纸并且希望被雇用
杂志	专业杂志会到达特定的职业群体手中,广告的大小富有灵活性,求职者可能会将杂志保存起来再次翻看	发行的地域太广,阅读者容易被限定在某一特定人群中,广告的预约期较长	需要招聘专业化的人才,时间和地区限制不是最重要的,与正在进行的其他招聘计划有关联
广播电视	不容易被观众忽略,能让那些不是很积极的求职者了解到招聘信息,可以将求职者来源限定在某一特定的地区,能有效地渲染招聘气氛	只能传递简短的信息,缺乏持久性,求职者不能回头再了解,商业设计和制作(尤其是电视)不仅耗时而且成本很高	有大量的职位空缺和足够多的求职者,需要迅速扩大影响并且拥有充足的资源在短期内进行大量的宣传
现场宣传 (招募现场的宣传资料)	在求职者可能立即采取某种行动的时候,引起他们对企业招聘的兴趣,极富灵活性	作用有限,要使此种措施见效,首先必须保证求职者能够到招聘现场	在一些特殊的场合,如就业交流会和公开招聘会上布置的海报、标语、旗帜、视听设备等

2. 网络招聘

网络招聘经过几年的发展和完善,以其方便快捷、低成本、无区域限制、资源丰富等优点,越来越受到企业和求职者的青睐,目前已成为企业人事经理们的首选招聘方式之一。

小资料

网络招聘成为两岸企业首选渠道

知名人力资源服务机构 104 人力银行日前在上海交通大学安泰经管学院发布了《两岸企业招聘需求大调查结果报告》，这是海峡两岸企业首次在招聘需求方面进行的同步调查，内容涉及不同规模、地区、行业的企业对五大招聘流程——人力规划、招聘人才、简历管理、甄选人才和任用辅导——的重视程度和其实际执行情况，尤其是海峡两岸企业的综合性对比数据。

调查数据显示，网络招聘是两岸企业采用比例最高的招聘方式，其中内地企业比台湾企业更普遍使用现场招聘会、校园招聘和猎头公司作为招聘渠道，但招聘流程电子化比例偏低。在招聘成本方面，受访的台湾企业单人招聘成本为 3 547 元人民币，大约是内地企业的 2.4 倍，企业方面的数字仅为 1 488 元人民币。总体招聘成本方面，台湾企业更是达到了内地企业的 2~5 倍之多。

使用网络招聘服务的企业认为，“拟订招聘计划”、“刊登招聘广告”、“运用 e 化招聘系统”、“准确简历配对”、“快速简历筛选”、“具备面谈技巧”和“清楚薪资行情”是较为重要的；但是在这些使用网络招聘服务的企业中，仅仅在“参加招聘活动”、“刊登招聘广告”和“选择招聘渠道”三方面，执行效果优于未使用网络招聘服务的公司。

104 人力银行内地事业群市场总监张家真表示，从调查的结果可以看出，内地企业对招聘过程中“制定人力编制”、“拟订招聘策略”、“清楚职能要求”、“分析招聘成效”和“清楚薪资行情”等环节已非常重视，只是执行力度和效果还有很大的上升空间。

（资料来源：8020 人才网。）

网络招聘的不足之处：

(1) 信息虚假。

虚拟的网络世界给少数虚假信息提供了可乘之机，对求职者和招聘者双方来说，都存在对虚假信息的担忧。

(2) 信息过剩。

由于求职者投递简历的成本过低，导致非常多的不负责任的投递，最终对人力资源招聘负责人形成了一种“简历轰炸”。如何从这成百上千的简历中找到适合自己企业职位的人选，是一件很让人头疼的事情。

3. 中介机构

(1) 求职中心。求职中心是一种免费的服务机构，企业能在此得到很多帮助。它负责公布岗位招聘信息，筛选合适的候选人。当应聘人数很多时这样做更有帮助。

(2) 职业介绍所。这类机构通常存有各类应聘人员的基本数据库，并向获取雇员信息的机构收取相应的岗位工资的一定比例作为中介费。它们负责公布招聘信息，筛选候选人员。企业利用这类机构进行员工招聘的好处在于能节省时间，不利之处在于企业要花费一定的费用，而且企业对招聘这一重要过程没有控制权。另一缺点是，有些人才机构不能遵循机会均等的原则。

(3) 人才交流中心。通过人才交流中心人才资料库选择人员，用人单位可以很方便地在资料库中查询条件基本相符的人员资料，有针对性强、费用低廉等优点，但对于热门人才或高级人才招聘的效果却不太理想。

(4)招聘洽谈会。随着人才交流市场的日益完善,洽谈会呈现出向专业方向发展的趋势。企业招聘人员不仅可以了解当地人力资源的素质和走向,还可以了解同行业其他企业的人事政策和人力需求情况;当然,要招聘到高级人才还是很难。

(5)猎头公司。猎头公司有专业的、广泛的资源,拥有储备的人才库,搜索人才的速度快、质量高。招聘高级人才,猎头公司是非常好的选择。

4. 现有雇员的朋友或亲属引荐

这类引荐的优点在于:应聘者对于缺岗企业的工作条件能有更周全的了解。然而,一定要恪守机会均等的原则,因为如果现有员工结构中某些群体(如少数民族或妇女)的比例不高,那么在这类引荐中可能造成相应的偏见。

5. 校园招聘

校园招聘是企业储备新生力量和传播企业文化的平台。一般来说,校园招聘强调人才的综合素质和潜质。方式主要有招聘张贴、招聘讲座和就业办推荐三种。

小思考

叶女士是一家企业的招聘主管,每年到了11月份,就开始忙碌于校园招聘。由于公司规模比较大,在全国多个城市同时招聘,所以应聘的人特别多,有时一天可以收到上万封的简历。其中很多应聘者都是同一个学校同一个专业的,他们都拥有相似的社团经历和兼职经验,所以即使是经验丰富的招聘官也很难从简历上判断孰优孰劣。如果将所有的人都安排面试,时间和人力又不允许。你认为叶女士应该采取什么样的方法,才能够迅速挑选出优秀的候选人?

6. 不定期的自荐应聘信息

这些应聘者通常是在某些场合,比如工厂大门口看到有关的招聘广告,从而应聘。

7. 学校等机构

有些传统上直接从学校招聘年轻员工的组织在这方面可谓驾轻就熟。有些企业定期到大学去做招聘宣传,面试应届毕业生。有些企业则与学校建立联系,组织学生参观,并采取某些助学措施。另外一些组织则为一些毕业或结业后愿到企业的学生提供帮助。

8. 电话热线

大多数情况下,应聘者与企业之间的首次接触是应聘者收到合适信息后向企业递交正式书面申请或简历表;另一种初次接触方式是广告公布的热线电话,应聘者会打电话针对空缺位本身、企业的工作条件或其他信息进行讨论。这有助于企业及时、快速地做出反应,也有助于鼓励更多的人应聘,这在外部人才供应紧缺时尤为重要。

9. 接待日

有些企业利用接待日鼓励应聘。潜在候选人被邀请到组织访问,与经理和小组领导会面,了解企业的运作方式。这能使应聘者决定他们是否对企业或空缺职位有兴趣,这将有助于他们进入招聘的下一阶段。与电话热线相似,当外部相似空缺较多、人员供应相对紧张时,这种方式更具优势。

第三节 员工选拔与录用

一、员工选拔

选拔(selection)与录用(employment)是招聘过程的最后一步,要决定哪些候选人最终入选,应借助于多种手段公平、客观地选拔。这些手段包括面试、心理测试、模拟工作测试等。

无论选择何种手段,组织都要掌握应聘人员的年龄、婚姻状况、国籍(可表明是否需要工作许可)、教育背景、资历、培训、经历、目前工资、特殊才能、健康状况、业余爱好以及离职原因,应聘人员还可以补充他希望被了解的情况。

筛选应聘者资料就意味着企业对人才选拔的开始。企业在选择要使用的选拔方法时,必须考虑收集信息的成功率、类型和数量,同时也要考虑选拔方法的有效性和可信度。

二、选拔的方法

(一)简历的筛选

企业发布招聘信息后,会收到不同应聘人员的简历,此时需要从众多候选人中尽快筛选出合适的人选,进行下一步的沟通与交流。筛选简历主要从以下几个方面入手:

(1)人员的基本信息。比如性别、年龄、户口、婚姻状况、政治面貌、住址等。

(2)受教育情况。主要是个人的最高学历以及学位情况。除了正常的学校教育之外,是否还有其他的职业资格证书或者参与过其他的在职培训等。

(3)工作经历。主要包括对应聘人员过去就职的企业、担任的职位、行业工作年限、公司工作年限、职位工作年限、上级、下属、管理经验、核心工作职责、显著工作业绩、离职原因等情况有一个大致的了解和把握。

(4)薪资状况。一般而言,需要了解应聘人员的当前薪资与期望薪资是否在本企业的薪资水平范围之内。

小讨论

每个应聘者都希望自己能够获得满意的工作和报酬,尤其是应届毕业生。如果你是一位求职者,面对自己心仪的工作,你是否会为自己的履历“锦上添花”?如果你是招聘专员,如何应付这样的情况?这是一个诚信问题,还是大势所趋?

大部分企业都会要求应聘者填写一份申请表。申请表可以用来确定求职者是否符合工作所需要的最低资格要求,帮助招聘者来判断求职者是否具有某些与工作相关的属性。通过简历,应聘者可以告诉企业自己的相关信息,而申请表则是企业向应聘者了解自己想要的信息。

简历与申请表的优缺点如表 3—2 所示。

表 3—2 简历与申请表的优缺点

	申请表	个人简历
优点	结构完整,直截了当,限制了不必要的内容,标准化程度高,易于评估	开放式,允许申请人强调他认为重要的内容并做适当修饰,有利于创新
缺点	封闭式,限制了创造性	申请人可能略去一些对自己不利的内容,标准化程度低,评估较困难

(二)笔试

笔试的内容一般包括专业知识、智商、悟性、素质能力和兴趣等。笔试一般用于批量招聘的初选过程,能够以较少的时间、较高的效率对应聘人员进行客观评价。但是由于笔试不能与应聘者见面,因此不能有效判断应聘者的工作态度、口头表达能力、操作技能等,而且不能排除偶然性与作弊,需要与其他测试方法配合使用。

(三)素质测评

素质测评充分利用了心理学和管理学的研究成果,从大量的测试中总结出被测试者的共同素质特征,并利用该特征制定测试系统,对相关人员进行测试。因此,人才素质测评具有很强的针对性,测评结果也比较真实、可靠。常见的素质测评主要分为能力测试、智商水平测试、性格特征测试、情商素质测试等几个方面。

1. 能力测试

心理学家认为,能力是一种内在的心理品质,是完成某种活动、解决某个问题所必须具备的条件。能力是看不见摸不着的,它必须借助外在的活动才能表现出来。为了测试某方面的能力,可有针对性地选择实施相应的测试方案。例如,为了测试应聘人员是否具有团队精神以及能否与他人很好地合作,而进行合作能力测试;一些职业如外科医生、画家等,手指必须较一般人灵活,因此需要测试相关人员的手指能否迅速、准确、和谐地操作小物体;为了考察应聘者的记忆与动作的协调能力,而进行“数字配符号”测试;等等。

2. 智商水平测试

主要用来测试一个人的各项基本能力,如观察力、记忆力、思维能力、想象力、注意力等。测试的对象不是智商本身,而是个人智商表现出的外在行为。常用的智商测试有比纳—西蒙量表、瑞文智力测试量表等。智商水平是从事各项工作的必要条件,因此,智商测试得到了广泛的应用。

3. 性格特征测试

性格特征又称为人格。它是由体格与生理特质、气质、能力、动机、兴趣、价值观与社会态度等多种特质构成的,是人们所具有的个体独特的、稳定的对待现实的态度和习惯化了的行为方式,是一个人区别于其他人的稳定的心理特征。性格特征测试的目的是了解应聘者的人格特质,常用的方法有自陈式量表法、投射测试法等。在招聘中常用的人格测评方法包括卡特尔 16 种个性因素测试、明尼苏达多项人格测试、九型人格等。

4. 情商素质测试

现代心理学家认为,对于职业成功来说,情商比智商更重要。美国人丹尼尔·戈尔曼认为,情商主要包括五大能力:认识自身情绪的能力、管理自己情绪的能力、自我激励的能力、认识他人情绪的能力、人际关系处理能力。对于工作结果在很大程度上依赖于人际合作质量的个体而言,情商水平的高低是其能否获得理想绩效的关键。

(四)电话甄选与视频面试

电话甄选是准面试,适用于那些住得比较远或者需要预约时间面试的候选人。给求职者打电话需要遵循一定的模式,做好充分的准备。通话最好选择求职者在家休息的时间,首先介绍自己以及打电话的用意,然后对职位做说明并询问求职者的意向。

视频面试是近两年来被广泛应用的面试类型。其特点是招聘人员能远距离与求职者面对面洽谈,可以节约企业招聘成本与求职者的求职成本。视频面试需要稳定的网络信号,面试环境应安静、整洁。

(五)面试

面试是供需双方通过正式的交谈,使企业能够客观地了解应聘者的语言表达能力、逻辑思维能力、工作经验等综合情况;应聘者能够了解到更多的企业信息和自己在该企业的发展前景。通过面试,企业可以判断应聘者是否适合企业,应聘者也可以通过个人期望和现实情况的比较,判断企业是否适合自己发展。

1. 面试的类型

常见的面试方法有结构化面试、非结构化面试、半结构化面试、压力面试、小组面试等。

结构化面试是指依据预先确定的内容、程序、分值结构进行的面试形式。在结构化面试中,面试的程序、内容以及评分方式等的标准化程度都比较高,面试结构严谨、层次性强,评分模式固定。

非结构化面试的形式是对话式面试,信息是通过自由交谈获得的,面试官不会按预定顺序问一组问题。

半结构化面试是指面试构成要素中有的内容作统一的要求,有的内容则不作统一的规定,也就是在预先设计好的试题(结构化面试)的基础上,主考官在面试中向应试者又提出一些随机性的试题;半结构化面试是介于非结构化面试与结构化面试之间的一种形式。

压力面试是指面试人通过提出生硬的、不礼貌的问题故意使候选人感到不舒服,针对某一事项或问题做一连串的发问,打破砂锅问到底,直至使候选人无法回答。其目的是确定求职者对压力的承受能力、在压力前的应变能力和人际关系能力。

小组面试通常由来自公司不同部门的多位面试官进行。小组成员的目标可能不同,这将影响轮流发问。

小思考

面试是一种最常见的选拔手段,但也是一个存在缺陷的选拔方法。请思考面试的缺陷有哪些?可以采取哪些措施来尽量减少这些缺陷?

2. 面试问题的设计

在面试之前,招聘人员必须对面试的问题进行科学的设计。一方面,经过科学设计的问题可以帮助招聘人员把握面试的核心内容,做到有的放矢;另一方面,结构化的问题也帮助企业在未来的员工面前建立一个好的形象。这些问题的来源主要是招聘岗位的工作说明书以及应聘者的个人资料。

面试中常见的问题包括开放式问题、封闭式问题、假设式问题、举例式问题等。

(1)开放式问题。

开放式提问可以让应聘者自由发表意见或看法以获取信息。一般在面试刚开始的时候运用,可以缓解紧张气氛,让应聘者充分发挥自己的水平。

(2)封闭式问题。

只需要回答“是”或“不是”。一般封闭式提问表示招聘人员对应聘者答复的关注,或者想让应聘者结束某一话题的谈论。

(3)假设式问题。

比如“如果你处于这种状况,你会怎样安排?”若是运用得当,可以让你了解应聘者的想法和能力。

(4)举例式问题。

举例式问题又称行为描述式,所提的问题并不集中在一个点上,而是一种连贯的工作行为。比如“你以前在工作上遇到的最大困难是什么?你是怎样分析,又是怎样解决的?”这种问法可以鉴别应聘者所谈问题的真实性,了解其实际解决问题的能力。

提问举例式问题必须遵循 STAR 原则:背景(situation),事件发生的背景;任务(task),应聘者在事件中的工作任务;行动(action),应聘者在事件中的行为表现;结果(results),应聘者行为所导致的结果。按 STAR 原则面试,面试者只需要收集应聘者过去的行为事例,而不是从心理角度分析其行为;面试者评价应聘者的依据是其行为表现,而不是面试者个人的主观感受和直觉。应聘者难以隐瞒过去的表现或提供含糊、空洞的信息,而必须提供确切和真实的信息资料。

小知识

招聘面试常见的问题

1. 你认为自己最大的弱点(优点)是什么?
2. 你的业余爱好是什么?
3. 你最喜欢的大学课程是什么?为什么?
4. 我们为什么要聘请你?
5. 你能为我们公司带来什么?
6. 你对加班有什么看法?
7. 你对我们公司有什么认识?
8. 这个职位最吸引你的是什么?
9. 为何想辞去先前的工作?
10. 你对自己的薪金有什么要求?
11. 你还有什么问题吗?

3. 面试中的影响因素

在面试中,有些因素会影响面试效果,应该注意避免。

(1)与面试者相似

应试者与面试者有相似或者不相似之处时,会影响面试者对应试者的技能和能力的评价。

(2)第一印象

第一印象也称首因效应。即面试者根据开始几分钟甚至是面试前从资料(如笔试、个人简

历等)中得到的印象对应聘者做出评价。如果面试者对应试者的第一印象良好,他就会有意识地证明这个人确实不错;反之,他将努力证明这个人确实不行。

(3)以偏概全

面试者经常因一个人的某一特长影响对其整体的感觉,这就是以偏概全引起的偏见。

(4)他人影响

求职者可能是某个人推荐来的,由于面试者对推荐人很尊敬,那么面试者会先入为主地对求职者形成某种印象;另一方面,如果面试者不喜欢推荐人,那么面试者对求职者也会形成先入为主的负面印象。

(5)招聘任务压力

当上级对招聘结果有定额要求时,面试者对求职者的评价就会偏高。有经验的企业都不会设定定额要求,宁肯少招人,也不招一个不合适的人。

(6)其他因素

比如面试者本人缺乏面试经验,面试目的不明确,或者面试者缺乏工作的相关知识,即面试者本人对空缺岗位的任用条件不了解,无法掌握正确的标准去衡量应聘者。当招聘岗位具有较高的技术性时,面试者这方面知识的缺乏更容易使其做出错误的决策。

(六)公文筐测试

公文筐测试是指在文件筐里放置诸如信件、备忘录、电话记录之类的文件,然后让应试者全权处理文件筐里的所有公文资料。通过考察应试者在测试过程中所做的工作并考虑其在个人自信心、组织领导能力、计划能力、书写表达能力、决策能力、是否敢冒风险、经营管理能力七个方面的表现来对其打分。

(七)无领导小组讨论

无领导小组讨论是指一组被试者就某一问题进行开会讨论,评价者不指定谁是领导,也不指定每个被试者应该坐在哪个位置,而是让所有被试者自行组织,评价者只是通过整个活动过程来观察每个被试者的表现,对被试者进行评价的一种测评方法。

小思考

无领导小组讨论的面试方法主要考察应聘者的哪些素质?

无领导小组讨论的程序如下:

(1)讨论前事先分好组,一般每个讨论组人数在5~9人之间,单数为宜。

(2)考场一般采用圆桌会议室,面试考官席设在考场四边(或集中于一边,以利于观察为宜);考官人数以3~5人为宜。

(3)应试者落座后,主考官向应试者讲解无领导小组讨论的要求(纪律),并宣读讨论题。

(4)给应试者5~10分钟准备时间(构思讨论发言提纲)。

(5)主考官宣布讨论开始,应试者轮流阐述观点,依次发言结束后开始自由讨论;各面试考官只观察并依据评分标准为每位应试者打分,但不准参与讨论或给予任何形式的诱导。

(6)无领导小组讨论一般以40~60分钟为宜,主考官依据讨论情况在宣布讨论结束后收回应试者的讨论发言提纲,同时收回各考官的评分成绩单,考生退场。

(7)根据各个考官的打分,计算出每位应试者的最后得分,主考官在成绩单上签字。

(八)情景模拟

情景模拟是指模拟实际工作情景,使被试者参与,处理可能出现的各种问题,以此测评其心理素质、潜在能力的一系列方法。

1. 情景模拟的优点

(1)针对性。由于模拟测试的环境是拟招岗位或近似拟招岗位的环境,测试内容又是拟招岗位的某项实际工作,因而具有较强的针对性。

(2)直接性。由于模拟测试的内容与拟招岗位业务有直接关系,因此考评人员能够直接观察应试者的工作情况,了解应试者的基本素质及能力,所以更具有直接性。

(3)可信性。由于模拟测试接近实际,考察的重点是应试者分析和解决实际工作问题的能力,而且这种方式也便于考官根据自己丰富的工作经验进行观察、了解应试者是否具备拟任岗位职务的素质,因此模拟测试比笔试和其他面试形式更具有可信性。

(4)动态性。模拟测试要求被试者在一定时间和一定情景压力下做出决策,在动态环境中充分展示自己的能力和素质。

2. 情景模拟的缺点

(1)时间较长。情景模拟的设计工作一般为1个月以上,主试培训一般为3~5天,有时达到两个星期左右。情景模拟的实施一般是1~3天。

(2)要有专家指导,费用比较高。情景模拟一般都局限于高层次的管理人员或特殊的专门人员,如果要进行大面积的情景模拟,它的信度、效度都会明显下降。

(3)由于测试情景是模拟的,而不是真实的,因此有些特定因素会影响被试者的表现。如果他们感到紧张,或是缺乏与该岗位相关的背景知识和经历,他们的应试表现就会比较糟糕。

(4)其他。例如,沉重的设备可能不容易搬到测试现场,未经训练的求职者可能会受伤或损坏贵重设备,而且编组测试的成本较高。

三、员工录用

(一)通知录用者

企业在通知录用者的时候,分为两种情况:第一种是面试当天给出结果,人力资源部门会当即通知录用者携带什么材料以及何时来上班;第二种就是非面试当天给出结果,现在企业一般是在面试过后一周之内给出录用结果,通知录用者主要采取邮件通知、电话通知、短信通知的形式。

小资料

企业录用员工通知书

_____先生 / 女士:

您应聘本公司_____职,经考试及面试合格,恭喜您成为本公司的一员,请您于_____年_____月_____日_____时携带以下证件及物品准时到本公司报到。

- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1. 身份证 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 毕业证书 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 学位证书 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 职称资格证书 | <input type="checkbox"/> |

- 5. 暂住证 ☐
- 6. 审检证 ☐
- 7. 务工证 ☐
- 8. 体检表 ☐
- 9. 二寸半身照片_____张 ☐

依国家及本公司相关规定,新进员工试用期为_____个月,试用合格后转为正式员工。
祝您在本公司工作愉快!

(二) 签订合同

企业自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。建立劳动关系应当订立书面劳动合同。已建立劳动关系但未同时订立书面劳动合同的,应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。企业与劳动者在用工前订立劳动合同的,劳动关系自用工之日起建立。劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

小资料

劳动合同必备条款

劳动合同应当具备以下条款:(1)用人单位的名称、住所和法定代表人或者主要负责人;(2)劳动者的姓名、住址和居民身份证或者其他有效身份证件号码;(3)劳动合同期限;(4)工作内容和工作地点;(5)工作时间和休息、休假时间;(6)劳动报酬;(7)社会保险;(8)劳动保护、劳动条件和职业危害防护;(9)法律、法规规定应当纳入劳动合同的其他事项。

第四节 招聘评估

对招聘效果的评估是招聘过程中必不可少的一环。企业在员工招聘过程中,首先要考虑招聘成本与效益即招聘的成效,这其中也包括录用员工的数量与质量;招聘人员的工作能力、技巧和工作成效。

一、招聘成本评估

招聘成本包括内部成本、外部成本和直接成本。

(一) 内部成本

企业内部招聘专员的工资、福利、差旅费支出和其他管理费用。内部招聘成本是企业进行招聘成本核算时最容易忽略的部分,而实际上它占有相当大的比重。在实际工作中有时通过一次流程并不能招聘到适合的人选,需要重复两三次,则内部招聘成本更加不容忽视。

(二) 外部成本

外部成本即外部专家参与招聘的劳务费、差旅费。

(三) 直接成本

直接成本包括广告与招聘会支出、招聘代理与职业中介收费、员工推荐人才奖励金、大学招聘费用等。

通过成本与效益核算,能够使企业清楚地知道费用的支出情况,区分哪些是应支出项目,

哪些是不应支出项目,这有利于降低以后招聘的费用。

小思考

不难发现,企业招聘的成本比较高,如果你是一名招聘专员,请谈谈你将如何减少企业招聘成本?将会采取何种措施留住企业花重金招聘进来的人才?

二、录用员工数量的评估

对于录用人员评估,我们可以从录用比、招聘完成比和应聘比三方面进行。其计算公式为:

$$\text{录用比} = \text{录用人数} / \text{应聘人数} \times 100\%$$

$$\text{招聘完成比} = \text{录用人数} / \text{计划招聘人数} \times 100\%$$

$$\text{应聘比} = \text{应聘人数} / \text{计划招聘人数} \times 100\%$$

小知识

录用比例越小,说明录用者的素质可能越高;当招聘完成比大于等于100%时,说明在数量上完成或超额完成了招聘任务;应聘比说明招募的效果,该比例越大,则招聘信息发布的效果越好。

通过数量评估,分析在数量上满足或不满足需求的原因,有利于找出各招聘环节中的薄弱环节,从而改进招聘工作;同时通过录用人员数量与招聘计划数量的比较,为人力资源规划的修订提供依据。

三、录用员工质量的评估

这是对员工的工作绩效、行为、实际能力、工作潜力的评估,它是对招聘的工作成果与方法进行有效检验的另一个重要方面。质量评估既有利于招聘方法的改进,又为员工培训、绩效评估提供了必要的信息。

四、撰写招聘总结

招聘评估完成之后,还需要撰写招聘总结。招聘总结主要包括招聘计划、招聘进程、招聘结果、招聘经费、招聘评定等。

工作流程

招聘工作流程

编号：

单位名称		人力资源部		流程名称	招聘工作流程
层次		2		任务概要	公司招聘管理
单位	各相关单位	总裁	行政总监	人力资源部	各职能部门
节点	E	A	B	C	D
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
公司名称			密级		共 页 第 页
编制单位			签发人		签发日期

员工录用工作流程

编号：

单位名称		人力资源部		流程名称	员工录用工作流程
层次		3		任务概要	员工录用工作
单位	行政总监		人力资源部	用人部门	录用人员
节点	A		B	C	D
1	<pre>graph TD; Start([开始]) --> DeterminePersonnel[确定人员]; DeterminePersonnel --> Approve[审批]; Approve --> IssueNotice[发出通知]; IssueNotice --> ReceiveNotice[接收通知]; ReceiveNotice --> Report[报到]; Report --> SubmitMaterials[递交资料]; SubmitMaterials --> ReceiveMaterials[接收资料]; ReceiveMaterials --> VerifyAuth[检验真伪]; VerifyAuth --> Audit[审核]; Audit --> TrialNotice[试用通知]; TrialNotice --> ArrangeWork[安排工作]; ArrangeWork --> OnJobTraining[岗前培训]; OnJobTraining --> Work[工作]; Work --> ParticipateExam[参加考试]; ParticipateExam --> Exam[考核]; Exam --> Approve2[审批]; Approve2 --> LaborContract[劳动合同]; LaborContract --> Archive([存档]); Archive --> End([结束]);</pre>		<pre>graph TD; Start([开始]) --> DeterminePersonnel[确定人员]; DeterminePersonnel --> IssueNotice[发出通知]; IssueNotice --> ReceiveNotice[接收通知]; ReceiveNotice --> Report[报到]; Report --> SubmitMaterials[递交资料]; SubmitMaterials --> ReceiveMaterials[接收资料]; ReceiveMaterials --> VerifyAuth[检验真伪]; VerifyAuth --> TrialNotice[试用通知]; TrialNotice --> ArrangeWork[安排工作]; ArrangeWork --> OnJobTraining[岗前培训]; OnJobTraining --> Work[工作]; Work --> ParticipateExam[参加考试]; ParticipateExam --> Exam[考核]; Exam --> LaborContract[劳动合同]; LaborContract --> Archive([存档]); Archive --> End([结束]);</pre>	<pre>graph TD; ArrangeWork[安排工作];</pre>	<pre>graph TD; ReceiveNotice[接收通知] --> Report[报到]; Report --> SubmitMaterials[递交资料]; SubmitMaterials --> ReceiveMaterials[接收资料]; ReceiveMaterials --> Work[工作]; Work --> ParticipateExam[参加考试]; ParticipateExam --> Exam[考核];</pre>
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
公司名称			密级		共 页 第 页
编制单位			签发人		签发日期

实用工具

应聘登记表

姓名			应聘职位			照 片
性别		出生年月		文化程度		
民族		政治面貌		技术职称		
婚姻状况		家庭现住址				
身份证 号码				联系电话		
目前工作 单位				岗位职务		
外语情况	语种_____ 一般 <input type="checkbox"/> 熟练 <input type="checkbox"/> 精通 <input type="checkbox"/>					
户口所在 地派出所				档案所在地		
学习经历(从最高学历写起)						
起止日期	毕业院校			专业		
工作经历						
起止日期	工作单位及职务		主要业绩		离职原因	
技术培训						
起止日期	培训内容			证书		
其他特长						
对应聘职位 自我推荐						
期望薪金						

内部岗位竞聘申请表

竞聘岗位： 填表日期： 年 月 日

姓 名		性 别		年 龄	
学 历		专 业		毕业时间	
毕业院校				入职时间	
现所属公司/部门			现任职务		
现直接上级职务			现直接上级姓名		
个人履历(截至目前岗位):					
入职现在公司之前的履历:					
任职时间	任职公司	职 务	主要职责		
现在公司任职期间的履历:					
任职时间	任职公司/部门	职 务	主要职责		
个人技能/专长:					
参加过何种培训:					
自我评价:					
直接上级/下属机构 负责人评价意见	评价人签字:				
初试记录及意见	初试人签字:				
复试记录及意见	复试人签字:				
录用意见: 录用 不录用					
终审人签字:					

面试记录表

姓名：

面试岗位：

一、评分表

序号	项目	评分要素(每项 10 分)	得分
1	仪容仪表	仪态礼貌,衣着整洁,行为举止,精神面貌	
2	沟通表达	口齿清晰,语言流畅,用词得当,表达准确,条理分明	
3	分析能力	对问题的剖析,对问题的见解与对策	
4	领悟及应变能力	情绪的稳定性和对压力的反应,思维的敏捷性,考虑问题的周全性	
5	人际交往及自信	合作的主动性,有效的沟通,协调性及自信心,等等	
6	责任心与进取心	尽职尽责,对工作的追踪,抗压性,进取心,学习的习惯与欲望	
7	专业知识的掌握	对专业知识的了解及适合性	
8	岗位匹配度	掌握知识对岗位的匹配性,对岗位职责的了解程度	
9	稳定性	对工作岗位的认可度及向往,出差的适应性	
10	服务意愿	对公司的了解程度,到公司服务的意愿坚决程度	
合计：			

二、面试题

序号	面试问题	记录及重点	备 注
1	请你先做一下自我介绍。		
2	你为什么选择这个专业？或你选择的专业与你选择的职位有什么关系？		
3	描述你在学习中得到的最大成就或收获,或者在校期间最有成就的一件事。		
4	你平时的爱好是什么？或有压力情绪时你是如何减压或调节的？		
5	请描述下你的一个优点与一个缺点。		
6	你通常是如何对待别人的批评的？或者什么让你最有成就感？		
7	工作中,你与上司的意见不一致时怎么办？或工作中,你遇到困难的处理办法是什么？		
8	你工作经验欠缺,如何胜任这份工作？或入职后,你将如何开展工作？		
9	能陈述一下你的家庭吗？或陈述一下你对应聘岗位的理解。		
10	你为什么愿意到公司来工作？或者你能为公司带来什么？		

面试评估表

姓名		应聘部门		应聘职位		
初试			复试			
评估项目	评价	备注	评估项目	评价	备注	
教育背景及专业			相关工作经验			
相关工作经验			以往工作的稳定性			
个人性格			业务知识及能力			
形象气质			学习能力及潜力			
外语能力			职业规划及价值观			
学习能力及潜力			人际关系			
表达能力			领导能力			
沟通能力			对此工作的认识程度			
综合评价			综合评价			
对每一项目按 1~5 级来评定,1 是最高评定,5 是最低评定	初试主管			对每一项目按 1~5 级来评定,1 是最高评定,5 是最低评定		复试主管
	初试日期		复试日期			
部门主管	总体评价		录用意见: <input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 保留 <input type="checkbox"/> 不予录用			
				签名		
				日期		
分管副总	总体评价		录用意见: <input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 保留 <input type="checkbox"/> 不予录用			
	试用月薪		合同月薪		签名	
					日期	
总经理	录用决定	录用意见: <input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 保留 <input type="checkbox"/> 不予录用				
				签名		
				日期		
到岗日期		备注				

案例学习

巴陵石化公司的员工选拔与录用

近年来,石油价格一涨再涨,化工原料也跟着持续走高。在化工行业利润空间被原材料涨价和市场竞争一点点压缩的时候,巴陵石化公司的股票却逆市上扬,自 2003 年走出低谷以来持续“飘红”;自 2005 年盈利 1.7 亿元后,又创造历史新高,实现利润 1.2 亿元。一个亏损长达 14 年的困难企业,在短短 3 年内便打了一个漂亮的翻身仗,其“秘密”是什么?公司董事长、总经理张德明一语道破了玄机:企业的快速发展得益于我们采用的机智和管理的手段,铸造出员工以企业为主人翁精神,从而激发出他们的积极性和创造性,真正达到全公司上下人人“千方百计抓收益,一心一意谋发展”。

2003 年 4 月,以张德明为首的新一届领导班子走马上任。当时巴陵石化公司已经连续亏

损多年,干部职工对企业能否走出困境疑虑重重;化工原材料涨价一波接一波……摆在面前的困难如大山一样沉重,企业的出路究竟是什么?张德明和班子成员们通过充分的调查论证后,都不约而同把目光瞄准了生产力要素中最活跃也是起决定性作用的“人”。于是,在巴陵石化公司内部,一场以塑造和增强企业职工责任心为目标的改革攻坚战打响了。

巴陵石化公司过去行政层次多、机构多、官员多,有的部门拥有多达6个副职,往往形成“多个和尚没水喝”的局面。公司来了个拆庙搬菩萨,打破原有的行政级别,只设3个管理层,公司最高层由上级任命,其他两个层次都按一正一副的职位数设置。然后公司将原处级、科级人员全员解聘,实行竞争上岗。公司管理机构减少一半,处级干部精简54%,科级干部精简36%,管理人员净减700多人。改革后的结果,不但使公司1年压缩管理费用5000万元,而且“末位淘汰制”和“能上能下”的选拔制度让每一位管理者都有了压力和动力。公司党委宣传部的同志告诉记者,职工现在对待工作的态度与过去相比产生了质的飞跃,而其原因则来自分配制度的改革。过去职工干多干少、干少干坏,在报酬上没有体现出差别,因此,职工对工作缺乏责任心,如今绩效考核将收入档次拉开,凭工作的贡献和效率计酬。

从让职工“有事可做”,到职工“想多做事”,再到职工“想方设法多做事,千方百计把事做好”,改革让职工的责任心一步一步增强。责任心的增强,对企业来说意味着效益。近3年的数据显示,该公司每年的装置生产非计划停车次数减少10.8%,重大安全事故3年来为0。

(资料来源:http://blog.sina.com.cn/s/blog_6981eeee0100t17o.html。)

思考:

该企业的招聘工作对你有何启示?

【实训项目运用一】

训练项目:模拟招聘

训练目的:

1. 让学生从中熟悉人力资源招聘的方法。
2. 让学生掌握人才招聘与录用的程序。

模拟招聘职位:

(一)省级经理(数名)

工作职责:

1. 熟练掌握公司产品使用技术,负责对代理商、加盟馆的业务技术人员的产品知识培训、咨询、指导解答,解决公司产品在流通过程中出现的问题。
2. 负责管辖区域内品牌的销售任务完成。
3. 配合公司客户服务部做好各项产品调查问卷或资讯调查表。
4. 协助代理商进行市场管辖与日常维护工作。
5. 协助加盟馆(美容院)搞好终端推广工作。
6. 负责区域内市场问题的处理与解决。

任职要求:

1. 性格开朗,吃苦耐劳,形象好、皮肤好。
2. 掌握美容理论、芳香精油及皮肤知识,熟练掌握美容手法和操作技能。
3. 具备化妆品专业知识及具备演讲、讲解、应变能力。

4. 具备良好的沟通及销售能力,具有亲和力和团队协作精神。

(二)会务策划专员(2名)

工作职责:

1. 协助上司进行年度及阶段性市场推广计划的实施与执行。
2. 协助上司进行招商会、演示会、发布会、相关美容知识讲座及其他终端会议的组织与开展。
3. 负责撰写会议策划方案及流程。
4. 负责各种会议的前期沟通与实施过程中的执行及配合工作。
5. 负责执行并提出创新的适合公司的市场会议营销模式。

任职要求:

1. 形象与气质好、反应敏捷、普通话流利、表达能力强。
2. 能完成各种会议、活动的整体策划及流程编制,有优秀的会场气氛调节及控制能力。
3. 具备会议策划、协调、统筹、流程设计及组织执行力。
4. 有相关会议及活动主持经验者优先考虑。

训练组织:

1. 指导教师对学生分组,并明确各自的责任与义务。
2. 指派一部分学生扮演公司招聘方,一部分学生扮演应聘者。
3. 进行模拟招聘前的各项准备。
4. 进行模拟招聘,并聘请一些企业人士现场担任评判官。
5. 模拟招聘结束,并对招聘进行总结与评估。
6. 教师和企业人士对整个模拟招聘过程进行点评。
7. 各组学生撰写招聘总结。

【实训项目运用二】

训练项目:模拟面试方法——无领导小组讨论

训练目的:

1. 让学生熟悉人力资源招聘的无领导小组讨论法。
2. 让学生从中找到自己在团队中的角色。

训练组织:

1. 指导教师对学生分组,并明确各自的责任与义务。
2. 指派 2~3 名学生扮演面试官,4~8 名学生扮演应聘者。
3. 进行模拟面试前的各项准备。
4. 进行模拟面试,并聘请一些企业人士现场担任评判官。
5. 模拟面试结束,并对面试者进行总结与评估。
6. 教师和企业人士对整个模拟面试过程进行点评。
7. 各组学生撰写招聘总结。