



高等学校应用型特色规划教材

人力资源管理

(第2版)

廖三余 曹会勇 主编
刘兴倍 主审

清华大学出版社

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。



第1章 绪 论

随着社会主义市场经济的逐步建立和日益完善,中国的经济正一日千里地大踏步前进,整体经济实力迅速加强。中国加入 WTO 后,正逐步融入世界经济的大浪潮中,中国的企业正面临着前所未有的机遇和挑战,市场竞争将更趋激烈和残酷。在当今的知识经济时代,企业竞争的关键是看企业是否拥有高素质的人才队伍,以及是否建立了行之有效的人力资源管理系统。由此观之,了解作为现代企业管理重要组成部分之一的现代人力资源管理的有关知识,掌握其主要的方法与技巧,尤其是更新和建立对人力资源管理的认识和观念,就显得尤为重要。

1.1 人力资源管理概述

1.1.1 人力资源管理的概念

下面具体介绍与人力资源管理相关的几个概念。

1. 人力资源的概念

人力资源(human resources, HR)一般是指有劳动能力并愿意为社会工作的经济活动人口。人力资源包括脑力劳动能力和体力劳动能力。同时,人力资源也包含人的现实的劳动能力和潜在的劳动能力。人的现实的劳动能力是指人能够直接迅速投入劳动过程,并对社会经济的发展产生贡献的劳动能力。人的潜在的劳动能力是指由于某些原因,暂时不能直接参加特定的劳动,必须经过对人力资源的开发等过程才能形成的劳动能力。例如对少年儿童进行培养,使之逐步在体力上和智力上形成劳动能力,并在将来作用于社会经济发展过程,这就是潜在人力资源的开发过程。

对人力资源概念的界定,各国是有差异的。例如经济活动人口中涉及的两个时限就不尽一致:一是起点工作年龄,如 16 岁或 18 岁;二是退休年龄,如 55 岁或 60 岁甚至 65 岁或 70 岁等。当然,由于人的劳动能力和人始终融为一体,不可分开,因此,只要有工作能力或将会有工作能力的人都可以视为人力资源,因此人力资源具有潜在的效应和可开发性。

2. 与人力资源相关的概念

人口、劳动力和人才是与人力资源相关的三个重要概念。

1) 人口

人口(population)是生活在一定社会生产方式、一定时间、一定地域,实现其生命活动并构成社会生活主体,具有一定数量和质量的人所组成的社会群体。在人口范围内,有具

备劳动能力者、暂时不具备劳动能力而将来会具备劳动能力者以及丧失劳动能力者。

2) 劳动力

劳动力是指人口中达到法定的劳动年龄，具有现实的劳动能力，并且参加社会就业的那一部分人。劳动力是劳动力市场的主体，代表着劳动力市场的总体供给数量，其中没有包括尚未进入就业领域的学生、失业者以及丧失劳动能力者。

3) 人才

人才(talents)资源是指人力资源中层次较高的那一部分人。相对于普通劳动力来说，人才就是较高层次的复杂劳动力。人才资源的数量较人力资源少，但其质量较高。目前，什么是人才尚无统一的说法，只是在定义上确认人才是具有特定的知识技能和专长的劳动力。至于对知识、技能和专长的衡量，一般是以学历学位、专业技术职称和各种专业技术证书或资格证书作为认定标准的。那么，哪一级的学历学位、技术职称或专业技术证书才被认定为人才呢？这在我国又以不同地区的具体情况和具体认定方法为准。假定在内陆不发达地区，人才比较少，或许中专学历以上者、初级技术职称以上者或四级技术工人等级以上者就可以被认定为是人才；而在沿海发达地区，人才比较多，或许必须是大学学历以上者、中级技术职称以上者，或者是六级技术工人等级以上者才可以被认定为人才。

上述各概念之间的关系如图 1-1 所示。

人口			
丧失劳动能力者	人力资源		
	学生、失业者	劳动力	
		普通劳动者	人才资源

图 1-1 各概念之间的关系

3. 人力资源的特点

人力资源通常具有以下特点。

1) 人力资源的主动性

人力资源是劳动资料、劳动对象和劳动者三个生产要素中唯一具有主动性的生产要素。人通过主观愿望、意念和思想来支配其他要素，并通过人的劳动过程来创造财富。因此，人的创新精神、创造能力始终是人力资源的精髓。人力资源的主动性主宰了生产力的整体效应和发展过程。

2) 人力资源的时效性

人力资源的时效性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。在少年儿童时期，人力资源的投资始终存在，但却不能提供现实的产出；在青壮年时期，人力资源开始了产出，并不断增加产出的质与量；到了老年时期，人力资源的产出量又由于人的体力与精力的下降而在总体上有所下降，甚至丧失劳动能力、退出人力资源范围。可见，考察人力资源的时效性，可以有效地调整人力资源的投入与产出，最大限度地保证人力资源

的产出, 延长人力资源的作用期间。

3) 人力资源的可再生性

人力资源是“活”的资源。一方面, 通过人口的繁衍, 人力资源不断地再生产出来, 世代延续下去; 另一方面, 人的体能在一个生产过程中消耗之后, 又可以通过休息和补充能量而得到恢复。进一步而言, 如果人的知识技能陈旧了、过时了, 也可以通过培训和学习等手段得到更新。因此, 人本身、人的体能与知识技能, 都是可以再生的。保证这种再生过程的顺利进行将有利于人力资源的开发与利用。

4. 人力资源管理的概念

何谓人力资源管理(human resources management, HRM)? 顾名思义, 人力资源管理就是对组织中“人”的管理。具体地讲, 人力资源管理就是企业通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评、薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率, 最终达到企业发展目标的一种管理行为。

“人力资源管理”视员工为组织的资产。如果说在工业化时代人力还只是辅助机器设备完成指令任务的工具的话, 那么, 在知识化和信息化程度日益发展的今天, 人已经被视为组织中最重要资产, 真正确立了在组织中的主体地位。事在人为, 物在人用, 财在人管, 现代管理归根结底是人的管理。

当今世界, 无论是发达国家还是发展中国家, 对人力资源的战略意义都有了极为深刻的认识, 这种认识对于一个国家来说已转化为各种政策导向, 对于社会组织来说已转化为实际行动。几乎世界上所有的有识之士都一致认为, 21 世纪将是人力资源的世纪, 人力资源问题将主导整个 21 世纪甚至更为遥远。人力资源之所以如此重要, 是由于以下几个方面的原因。

1) 时代的召唤

当今时代从诸多方面对人力资源管理提出了要求。

(1) 人力资源需求发生变化。知识、技能、责任的需求增加使企业对人的需求已经不再是简单的量的要求, 更重要的是对知识、技能、责任的需求。在信息化、国际化的趋势下, 中国企业尤其要强调对员工责任意识的需求, 即职业道德感的健全。

(2) 组织扁平化、业务流程重整、虚拟式组织对员工心理承受力和适应力提出了新的要求。20 世纪 90 年代企业增强竞争力的四大法宝是品质、服务、团队精神和市场反应速度, 其中对市场的反应速度是关键的因素。为了提高企业的反应速度, 企业越来越扁平化, 组织运行的程序也越来越少。其次, 业务流程再造成为企业提高反应速度的重要手段。传统的企业是根据目标和部门的各项功能来构建组织机构, 强调专业化分工的, 结果随着企业规模的扩大出现了机构林立、效率低下、信息流动不畅等弊端, 现代的人力资源管理要从业务流程的角度进行组织构建, 如何通过组织的构建使业务流程更通畅、反应更快, 是考核组织机构合理性的标准。一方面, 通过对业务流程的分析检验和删除多余机构, 是现代

企业增强反应能力所必须进行的。另一方面,近几年虚拟企业的大量出现也成为企业组织形式的一大变化。许多市场销售达几十亿、上百亿的大公司不再设立自己的生产车间,而是通过贴牌、OEM(代工生产)等形式降低企业运行成本,甚至在销售上也采取了销售公司买断等形式。随着组织的扁平化、虚拟化、业务流程再造,必然涉及员工的心理承受能力和适应能力。如何通过人力资源管理来提高员工的心理承受能力和适应能力,关系到企业是否能够适应市场进行有效变革。

(3) 企业与员工的关系由单一契约关系发展到利益共同体。在激烈的竞争环境中,企业不仅需要与其合作者建立利益共同体关系,还需要与员工建立利益共同体关系,这就必然涉及长期报酬的问题。采用何种利益机制使企业与员工能更好地结合,不让员工懈怠,同时又必须激活员工,使企业能够吸纳和留住人才,并以合适的方式进行合理淘汰,是21世纪人力资源管理的一项新课题。

(4) 沟通、新领导行为、第五项修炼、企业文化、团队都是现代企业发展所带来的新课题,如何使人力资源管理适应这些新变化都是我们所必须研究的课题。

(5) 机会、人才、技术和产品,这四种力量之间存在着相互作用,企业要在竞争中取胜,必须不断地创新,提高产品的品质,而创新工作必须由人来完成,这就要求企业要根据自身的发展目标,吸引并留住大量人才,这也给人力资源管理带来新的研究课题。

(6) 在企业内部如何进行员工的自我开发和管理,如何进行员工的潜能开发,如何使企业成为学习型组织,是人力资源管理研究的又一课题。

(7) 区域化、国际化人力资源管理,外派人员管理与本土人员管理也是人力资源管理的重要内容。企业发展进入区域化、国际化以后,必然会涉及跨文化的人力资源管理,包括企业员工被派往海外或其他地区,对外派人员与本土人员如何分别进行管理,是企业跨区域发展对人力资源管理提出的一项基本课题。

2) 竞争压力

目前,世界经济趋向全球化。世界经济的全球化过程和各个国家的开放过程,要求组织管理部门降低管理成本以减少竞争压力和增强竞争能力。组织的人力资源成本已经在组织总成本中占了很大一部分,而非人力资源成本在总成本中的份额相对减少。随着社会、经济,特别是科学技术的迅速发展,人力资源成本不仅在总成本中的比例很大,而且还在迅速地增加。此外,对于不同的组织而言,人力资源成本在总成本中的比例是不一样的,制造业的人力资源成本构成比服务部门稍低一些,而大学里的人力资源成本构成比例则可以高达80%。因此,降低人力资源成本、提高组织效益已成为管理的当务之急。这一点对学校、公共行政机关以及服务性部门和机构更为重要,因为它们的人力资源成本的构成比例更高。

3) 技术革新

无论是现在还是将来,工业的发展越来越依赖于科学技术和知识技能,这已成为不争的事实。高新科技产业更是如此。20世纪是知识经济的时代,这不仅要求员工尤其是技术

人员掌握新的科学知识和技术能力，而且要求员工深入而快捷地应用这些知识和技能。这就产生了两个问题：第一，随着技术革新和知识更新速度的加快，人们有了更多的职业选择机会；第二，伴随着这种发展以及职业选择机会的增加，人力资源管理活动的频繁程度加剧，而且这种活动对科学技术的要求与它的反应程度也更高了，进而增加了人力资源成本。

1.1.2 人力资源管理与传统人事管理的区别

要搞清楚人力资源管理的概念，就得首先弄清它与传统人事管理的区别。

1. 什么是人事管理

人事管理是国家管理、社会组织管理的重要职能。在企业生产经营活动中，人事管理是企业管理的重要组成部分。在企业管理制度中，人事管理与生产、营销、财务等管理同样重要，是工商企业的一种基本管理。但长期以来人事管理没有得到应有的重视。传统的人事管理(personnel management, PM)早期主要是人事档案管理，如记录员工的进出、工资晋升、职务升降、岗位变动以及奖惩等情况。企业人事部门的主要职能往往被人们看做记录性的档案管理。此后，人事管理又产生了一种被称为“反映性管理”的职能，如某人受工伤、出现劳动纠纷等可以通过“反映”得到解决。但是，人事管理在很长的一段时期里仍然处于一种被动和缺乏灵活性的管理模式。应当指出，人事管理作为企业管理中的重要一环，是在管理活动过程中逐渐发展和完善的，它在决策中的地位日益重要。近几十年来，随着知识经济的蓬勃兴起，企业界的有识之士越来越认识到员工对于企业兴衰存亡的决定性作用，逐步确立了“以人为本”的企业管理指导思想。针对人事管理传统模式的被动性和缺乏灵活性的弊端，欧洲各国率先对传统人事管理作了较大的变革，代之以人力资源管理的新模式。

2. 传统人事管理与人力资源管理的区别

迄今为止，尚有人误认为传统人事管理与人力资源管理仅是名称上的不同，实际上它们之间有本质上的区别，其差异点主要表现在三个方面，如表 1-1 所示。

表 1-1 传统人事管理与人力资源管理的区别

区 别	传统人事管理	现代人力资源管理
核心不同	1. 以“工作”为核心 2. 员工应该服从工作的需要	1. 以“人”为本 2. 强调人的价值与决定性作用
战略地位不同	普通业务管理部门	企业经营战略的重要组成部分
着眼点不同	事务性	战略性

(1) 核心不同。传统的人事管理强调以“工作”为核心，看重人对工作的适应性。员工应该服从工作的需要，对员工的评价也只是对其工作绩效的评价，而对员工的个人愿望和发展置之不顾。人力资源管理则强调以“人”为本、以“人”为核心。强调人的价值与人的决定性作用。当然，这也并不是意味着对工作的轻蔑，而是努力寻求“人”与“工作”相互适应的契合点。这是一种较为典型的“双赢方案”。

(2) 在企业中的战略地位不同。传统的人事管理部门，特别是在计划经济下的国有企业，人事部门被看做一个普通业务管理部门，一个与企业的经济效益没有多少直接联系的部门。而现代意义上的人力资源管理则被看做企业经营战略的重要组成部分，是企业竞争的重要资源。

(3) 工作的着眼点不同。传统的人事管理主要着眼于当前人员的补充、岗位的培训等。无论从指导思想还是从工作内容来看都偏重于事务性。人力资源管理则是从最大限度地挖掘人的潜能、调动人的积极性的战略高度来谋求企业的长远发展，追求投入产出的最佳方式。使“合适的人在合适的位置上”，以激活员工为手段，创造出以十当百、以百当千的积数绩效。

1.1.3 人力资源管理的历史与发展

下面介绍人力资源管理的历史演变及发展趋势。

1. 人力资源管理的历史

人力资源管理的实践活动可以追溯到相当久远的年代，但是它作为一种科学的管理理论可以说是近代工业革命的产物，它的每一次变革都是以社会的发展和科学技术的进步为推动力的。纵观人力资源管理的发展历史，大致上可以分为经验管理、科学管理、现代管理三个发展阶段，与各个阶段相对应的概念分别是雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源管理，如图 1-2 所示。

1) 经验管理阶段

经验管理阶段出现在 18 世纪后期到 19 世纪末。蒸汽机的发明标志着第一次产业革命的产生，促进了资本主义工厂制度的兴起。以机器为主要特征的现代工业逐渐代替了工厂手工业，工业逐步脱离农业成为独立的产业部门，从而导致大量的农村人口涌入城市，工厂开始面临大量的劳工管理问题，这促使了雇佣劳动部门的出现，劳工管理成为工厂管理的一个重要工作。

在这一阶段，“人”被视为“物质人”，在雇主的眼里工人只是“会说话的工具”，组织完全忽视了工人的心理需求。每个工人都在特定的岗位上每天完成着简单而重复的机械劳动。雇主为了减少成本、增加利润，常常采用增加劳动强度，延长工作时间，甚至克扣工人工资等剥削手段。

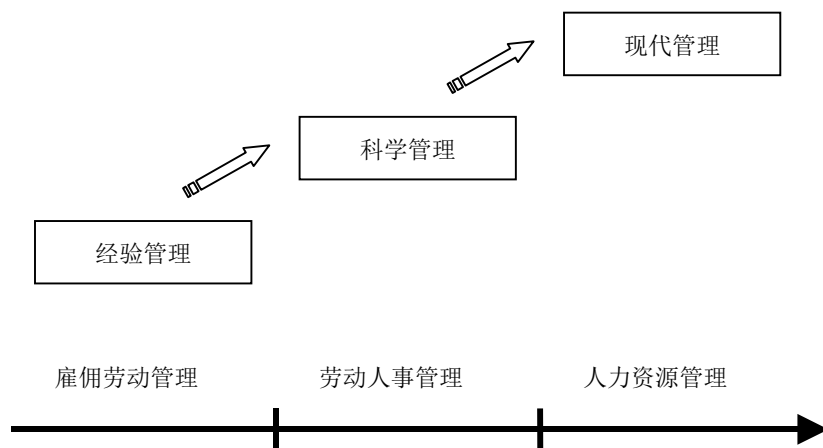


图 1-2 人力资源管理的演变过程

这一阶段人事管理的主要特点有三个：第一，由于当时需要大量的劳动力，招录雇佣工人就成为人事管理的主要任务；第二，机器的采用产生了劳动分工，因此人事管理着眼于解决工厂内部劳动分工与协作的问题；第三，由于存在雇佣劳动，因而出现了不做工的监工，他们开始负责招工、分配工作、发放工资、监督工人的劳动，人事工作开始有专人管理。

在经验管理阶段，由于缺乏科学的管理方法，雇主完全是凭借自己的经验来管理工厂和工人，因此劳动效率非常低。

2) 科学管理阶段

19 世纪末 20 世纪早期，欧洲的工业革命引发了大机器市场方式的形成，导致了生产效率的极大提高和劳动分工的进一步明确。由此产生了对人员进行科学管理的需要，也推动了管理全面进入科学管理阶段。

英国的罗伯特·欧文(Robert Owen)创建了最早的工作绩效评价系统，他因此被称为“人事管理之父”。罗伯特·欧文将一个木块的四边涂上四种不同的颜色，这些颜色分别表示四种不同的工作表现，他把木块安装在机器上，每天将对应于工作表现的颜色转向通道。这种方法有效激发了工人的工作积极性。

美国工程师泰勒(Frederick W. Taylor, 1856—1915)在其开创的科学管理运动中也包含了对人力资源管理的研究，他提出了劳动定额管理和劳动计件奖励制度。泰勒应用时间-动作研究法对工作进行科学研究，设计最合理的程序、动作和工具，使劳动生产率得到了极大提高。他提出了对工人的体力和脑力的要求应该与工作要求相匹配的思想。泰勒认为要想让工人最有效率地工作，就要用金钱激励他们，于是他提出了劳动计件奖励制度。泰勒所开创的一系列科学管理活动对于当时劳动生产率的提高起到了极大的推动作用。

德国心理学家雨果·芒斯特伯格(Hugo Munsterberg, 1863—1916)将心理学运用到工业

领域，开创了工业心理学。他对利用心理测验选拔合格工人的方法进行了研究，同时还对劳动的合理化、疲劳等问题进行了研究。

美国的乔治·埃尔顿·梅奥(G.Mayo)主持的霍桑实验以及其后形成的人际关系学说对组织环境与员工士气和生产积极性的关系进行了研究；行为科学更是从心理学、社会学、组织行为学、社会心理学等多个方面对人类行为规律进行研究。

科学管理阶段人事管理理论和实践有了很大的发展，主要表现在：第一，通过对工人操作的科学化分析，使劳动方法标准化；第二，通过对工人工时消耗的研究，制定出劳动定额和时间定额制度；第三，有目的地将培训引入企业，并根据工人特点安排工作；第四，实行有差别的计件工资制，激励工人提高生产效率；第五，明确了管理人员与工人的分工；第六，出现了劳动人事部门。

尽管这一阶段的人事管理活动和人力资源管理研究都是集中在某一特定领域，没有形成完整的人力资源管理理论体系，但是这些理论和研究都为日后人力资源管理实践和理论体系的建立奠定了基础。

3) 现代人力资源管理阶段

第二次世界大战以后，人事管理进入飞速发展阶段。随着组织规模的不断扩大，人事管理逐渐形成较为完整的管理体系，并成为企业管理的一个支持系统。最初的人事管理工作的主要任务是人员招聘、工资支付、工作记录、档案管理等，随后人事管理又纳入了更多的内容，如培训、劳动关系咨询等。这一时期，人事管理的主要特征是档案管理。

20 世纪 60—70 年代出现了专门的人事管理专家，使人事管理职能得以扩大，薪酬和福利管理、员工培训与发展等成为人事管理的主要职能。这一时期人事管理的理念是以工作为中心，员工是企业的成本，人事管理的核心是如何最大限度地用员工。在管理方式上强调监督与控制。

20 世纪 80 年代以后，人事管理发展到人力资源管理阶段，并且在组织中的地位不断提高。这种变化不是简单的名称变化，而是管理理念和管理方式的巨大变化。人力资源管理将员工视为组织最重要的资源，重视对员工的长期开发和合理使用。在管理职能方面，人力资源管理不再仅仅承担单纯性的行政事务性工作，更关注影响组织目标实现的长期的战略性工作。在管理方式上，人力资源管理强调“以人为本”的管理理念，使管理方法不仅科学化，而且更为人性化。

从人力资源管理的发展来看，它的每一次发展变化无论是对于人力资源管理理念还是管理实践来说都是一次创新和突破，是适应组织发展和环境变化的产物。

2. 中国人力资源管理现状及根源

1) 中国人力资源管理现状

2002 年国务院发展研究中心企业研究所采用开放式问卷、半结构化问卷、调查访谈、

文献资料分析等方法,对国内几十家企业的人力资源管理现状进行了调查分析^①。从所调查企业的组织结构设置、人力资源工作人员配置、人力资源管理理念、人力资源管理机构与职能设置及制度建设等方面来看,目前国内企业的人力资源管理主要具有以下特点。

(1) 大多数企业的人力资源管理还是以“事”为中心。只见“事”,不见“人”,只见某一方面,而不见人与事的整体、系统性,强调“事”的单一方面的静态控制和管理,其管理的形式和目的是“控制人”,把人视为一种成本,当作一种“工具”,注重的是投入、使用和控制。

(2) 所调查的企业普遍缺乏人力资源规划与相关政策。人力资源规划是根据企业的发展战略、企业目标及企业内外环境的变化,预测未来企业任务和环境对企业的要求,从而为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的一个过程。其开发和整合有赖于企业战略的确立与明确。但是,目前国内大多数企业人力资源管理往往注重招聘、员工合同管理、考勤、绩效评估、薪金制度、调动、培训等与公司内部员工有关的事项,却忽略了与顾客的联系,没有关注顾客需求、市场变化与企业经营战略、市场环境相一致的人力资源管理战略。

(3) 许多人力资源管理的功能远未完善。整个人力资源管理系统中的各个模块之间相互矛盾或不一致,难以有效发挥人力资源管理的整体效能。

(4) 人力资源部门无法统筹管理整个公司的人力资源。例如,人力资源部无法将公司、部门战略与人力资源战略统一结合;受职权限制,人力资源部门与其他业务部门沟通困难;人事部的实际工作停留在主管层以下,造成考核体系不完善,激励机制不健全,继任计划不完整等问题;公司高级领导层受业务困扰,对人力资源重要性认识不够。

(5) 十分缺乏将先进的人力资源管理思想转化为适合中国企业特点的、可操作的制度、措施的技术手段、途径。由于我国没有十分成熟的人力资源管理技术和完善的工作流程的实践,难以提炼、固化成为人力资源管理信息系统,电子化程度低,工作效率不高也就在所难免。

(6) 薪酬福利难以有效激励员工努力工作。没有处理好资历、职位、能力、智慧、贡献等要素在薪酬分配体系中的关系,“凭能力上岗、凭贡献取酬”没有得到很好的体现。

2) 中国人力资源管理现状根源分析

中国人力资源管理现状的根源可归纳为以下三个方面。

(1) 观念的滞后。

传统管理对人力资源的认识不到位,在工作中表现为偏好高度集权的管理方式,不重视人的真实感受和需要;在收入分配上严格执行统一的工资政策,实行“一刀切”管理,不重视发挥薪酬体系的激励作用;在工作安排上把人才视为归我所有、为我所用,并实行“控制-服从型”的管理方式。

^① 资料来源:中国食品科技网, <http://www.tech-food.com>, 2004-7-12

(2) 理论的滞后^①。

传统管理缺乏人本管理思想。由于计划经济体制下人事、劳动管理制度阻碍了人才流动,不可能在社会范围内实现人才优化组合自由配置;况且,在当时的计划经济条件下,物质资源的短缺比人才资源的缺乏更为明显,要真正做到“以人为本”是不现实的。

(3) 机制的滞后。

传统管理造成人力资源浪费,主要体现在机制的落后。

① 在用人方面往往缺乏科学的绩效评价机制。往往通过管理者的“人情分”决定人才的价值。由于不同管理者的阅历、能力及对待人才看法的差异,具体操作中难免松紧宽严不一,因人而异,使客观、平等、公正的选人原则难以体现。这种缺少科学性的方式不能适用市场经济体制,不可能真正体现“以人为本”的管理思想。

② 在收入分配方面缺乏与绩效考核挂钩的收入分配机制。把收入分配中的平均主义等同为社会主义优越性的体现,简单地推崇和理解“均贫富”的社会形态,从而忽视了人在工作中的主观能动性的发挥,忽视了人的贡献。

③ 缺乏长远的人才培养机制,或在人才培养过程中急功近利,无法为企业实现可持续发展提供动力。

3. 国外先进的人力资源管理模式

国内外先进的人力资源管理模式数不胜数,以下简单介绍两家著名企业管理的独到之处。

1) 瑞典的伊莱克斯公司

伊莱克斯(Electrolux)公司总裁迈克尔·特雷索说:“衡量一个公司是否成功,一要看利润,二要看占有的市场份额,达到这两个目标的关键在人才。”伊莱克斯将教育培训能适应各国业务的人才,作为公司发展的重要目标,注重结合现代信息技术,让每位员工都享有公平的受教育机会,并采取开放内部劳动力市场的做法,在公司内外招聘能人,努力做到人尽其才。公司最独特的做法是开放内部劳动力市场,实行岗位招聘制。自1997年开始,伊莱克斯立下了一条规矩:凡出现职位空缺或在岗人员不能胜任的情况,所在部门经理必须将空缺的具体职位、候选人能力要求等信息输入到集团公司内部的人才数据库网络,向整个集团招聘合适的人才。如在集团内部招不到,才通过《华尔街日报》、《金融时报》等媒体在全球进行公开招聘。这种内部选聘的制度,充分激发了员工和经理们的工作热情,同时也提高了他们对企业的忠诚度和归属感,使企业人力资源的效用得到更好的发挥。

2) 美国的思科公司

美国的思科公司(Cisco Systems, Inc.)能够成为同行业之翘楚,仰仗的是公司全体员工的精诚努力。“冰冻三尺,非一日之寒”。思科现在能拥有大量高素质的管理人员和技术人

^① 资料来源:摘自《市场报》,2002-12



员, 与公司重视员工的培训和锻炼密不可分。在思科公司, 员工培训始终是头等大事, 即使是今天在公司已在行业中独占鳌头, 其领导层依然为如何开展好员工培训、让员工更好地发展而殚精竭虑, 不敢有丝毫松懈。

在保证企业的人力资源不发生流失方面, 思科有自己独特的观点, 他们认为: 成功的企业不会到了员工离开之时才想到留人。帮助员工所在的部门取得成功, 是使个人感觉成功的首要方法, 因此, 当团队业绩不断上升时就能留住人。思科公司管理者曾坦诚地说, 尽管十多年来公司的资产增加不少, 但最为可贵的是人才的增加和保留。其实世界上成功企业先进的人力资源管理模式, 都有一个共通的精髓——“以人为本”的管理理念。

4. 现代人力资源管理发展趋势

现代人力资源管理具有以下发展趋势。

1) 组织结构变革将促进人力资源配置优化

市场经济条件下的竞争主要表现为人才的竞争, 尤其是高层次人才的竞争。随着经济转轨时期组织结构变革和人才市场的完善, 人力资源配置将进一步得到优化。在组织结构方面, 传统的多级管理模式向组织结构的扁平化方面发展, 以提高组织适应市场需求变化的能力; 企业人事结构好坏, 不仅影响企业管理职能的正常实施, 而且直接影响企业的运转效率和成本。

例如, 某公司本着“合理分工, 有所侧重, 提倡综合, 职责明确”的原则, 首先调整了组织机构, 把信息中心从综合管理部独立出来, 并合并了综合管理部的统计职能, 从而实现了公司信息的集中和职能的强化; 其次, 在配备职能部门领导班子时利用“优势互补”的原则进行组合。企业用人用其长, 所以在人事安排上充分考虑了部门特点和个人特长, 让每部门领导班子成员优化组合。形成“能力全面、团结一心”的战斗队伍; 人力资源管理配置方面, 引入竞争机制, 实行“能者上, 平者让, 庸者下”的用人机制, 做到“能进能出, 能上能下”, 为大批优秀人才提供广阔的发展空间, 做到人尽其才, 人尽其用, 实现人力资源配置优化; 在经营管理方面努力开展个性化服务以适应客户需求。在创建之初, 公司打破只上不下、干部终身制, 实施能上能下的用人机制。本着“公平、公正、公开”的原则, 根据考核干部德、勤、能、绩, 以政绩为主的条件, 实施“能者上、庸者下、平者让”的干部轮换制, 大大培养了中层干部的“今天不努力工作, 明天努力找工作”的危机意识。事实证明, 这项新举措不但在程序上可行, 而且效果明显。

2) 合理有效的激励机制实现人力资源开发

(1) 随着企业股份制改造的普遍实施, 我国企业参照国外企业的一些成功做法如实施“职工持股计划”和“利润分享计划”等, 使职工产生真正拥有企业的主人翁意识, 从而更关心企业的命运。

(2) 注重“业绩主义”的原则, 实行“岗位工资加业绩奖励工资”的工资结构, 根据不同的岗位, 不同的职务对劳动者智能、体能、责任等的不同要求和劳动条件、所属地区、

环境的不同测定不同的岗位工资,而更主要的是根据劳动者工作业绩来确定业绩奖励工资。现在一些公司企业都实行奖金与职工的表现、业绩相挂钩,主要体现在奖金系数这个指标上。奖金的多少取决于奖金系数的大小,而影响奖金系数的因素很多,但最主要的,也是起决定性作用的是业绩,也就是说用奖金的差异激励那些业绩突出的职工。推动内部竞争机制的运行,调动职工的积极性,促进企业发展。随着企业的不断发展,有条件的企业还可以对高级管理人员和科技专业人员逐步推行年薪制,即不考虑年龄、工作时间长短等因素而依据他们的经验、技术、能力及未来可能完成的业绩等因素来确定其年薪标准,并且逐年以业绩评估来决定从业者今后的年薪高低,让使用年薪制的人员位居特殊地位而努力达到或超越既定目标。

3) 培训将成为人力资源发展的核心

从宏观的角度看,国家之间、企业之间的竞争就是知识的竞争、人才的竞争。国外经济学家认为,大多数工人的教育水平与其创造力成正比。实践证明,重视教育、重视对职员培训给发达国家带来了巨大的技术经济效益。美国为了获得高额利润,不惜血本增加智力开发投资,美国全国有 2000 多万工程师,每年都进行轮训以更新知识,仅 1990 年美国用于技术培训的资金就达 60 亿美元,而相应的回报是美国现在国民总收入的平均增长额中大约有一半是由于提高劳动力的教育水平取得的。日本前首相大平正芳 1979 年说:“战后日本经济复兴是依靠人的头脑、进取心、纪律性和不屈不挠的精神这些无形的资源发展起来的。”^①

从员工的角度来看,在温饱问题解决后,工作不再被当作谋生的手段,已经成为一个继续学习的过程,是个人为提高自身价值而进行的投资。员工不仅重视完成工作的质量,更看重从工作中学习新知识、新技术,实现人力资源增值。无论是从满足个人提高技能的需要出发,还是从对组织发展的实际作用来看,在职培训都将作为一种重要的人力资本投资方式而受到广泛的关注。经过培训,企业由于员工技能提高而得到长足发展,员工则从企业发展和自身努力中获得收益。员工和企业不仅分担了培训成本,而且也分享了培训的收益。分享收益意味着企业和员工都有动力继续合作。同时,员工由于获得职业培训特别是特殊职业培训而使其在企业外部的价值比在企业内部的价值低,必然会选择与企业的命运紧紧联系在一起。人力资源管理部门作为企业管理人员与企业一般员工之间联结的纽带,承担着上传下达、消除企业管理人员工作阻力,增加一般员工工作动力,为管理人员提供参谋,为全体员工谋求福利的责任。

4) 塑造企业文化

国内外成功的企业无不有其自身的企业文化。与“硬性”的规章制度不同,企业文化是一种“软性”的协调力和凝合剂。它通过在企业中建立共同的价值观来强化企业员工之间的合作、信任和团结,培养亲近感、信任感和归属感,形成企业巨大的向心力和凝聚力。

^① 资料来源:潘美芸. 浅论人力资源管理的发展. <http://www.w2port.com>, 2004-6-23

企业文化的中心是以人为本的人本文化，把人作为整个企业最宝贵的资源和财富，充分考虑人的情感因素，最大限度地尊重人、关心人、依靠人、理解人、凝聚人、培养人和造就人，充分发挥人的主观能动性；使企业和成员成为真正的使命共同体和利益共同体。事实证明，这种由软性管理所产生的协同力比企业的刚性管理制度具有更为强烈的控制力和持久力，更有利于培养职工对企业的忠诚度。

5) 能本管理

随着社会主义市场经济、知识经济、信息经济的快速发展，管理工作应当在当代实行以人为本的管理过程中，逐步走向对人的知识、智力、技能和实践创新能力的管理，由此，在“以人为本”(people-first)的管理过程中，正在逐步形成一种崭新的管理思想和管理思路，这就是以人的知识、智力、技能和实践创新能力为核心内容的“能本管理”，能本管理的理念是以能力为本，是人本管理发展的新阶段。它通过采取有效的方法，最大限度地发挥人的能力。从而实现能力价值的最大化，把能力这种最重要的人力资源作为组织发展的推动力量，并实现组织发展的目标以及组织创新。这里的“能力”，其内在结构是由知识、智力、技能、实践及创新能力构成的。知识是人的认识能力的体现，智力是知识转化为智慧的能力，技能是智慧在实际工作中的一种应用能力，实践及创新能力是以知识、智力、技能为基础的改造世界(对象)的能力。这样，由知识到智力，再到技能，最后到实践及创新能力，实际上呈现为一种由认识能力到改造能力、由低层次到高层次的发展过程。能本管理源于人本管理，又高于人本管理。“以人为本”是现代管理的一个基本原则和理念，它强调的是人在组织中的主体地位和主导作用，进而强调要围绕人的积极性、主动性和创造性进行管理活动。以人的能力为本是更高层次和意义上的以人为本，能本管理也是更高阶段、更高层次和更高意义上的人本管理，是人本管理的新发展。

1.2 人力资源管理的职能与原理

人力资源管理作为企业的基本管理职能之一，为企业实现向社会提供所需要的产品与服务提供了人力保障，并使企业在市场竞争中得以生存和发展。人力资源管理的目的是“吸引、保留、激励与开发”企业所需的人力资源。具体说来，即把企业所需人力资源吸引到企业中来，将他们保留在企业之内，调动他们的工作积极性，并开发他们的潜能，充分发挥他们的积极作用，为企业服务。

1.2.1 基本职能静态描述

从上述人力资源管理的基本目的可演绎出人力资源管理的五项基本职能，如图 1-3 所示。

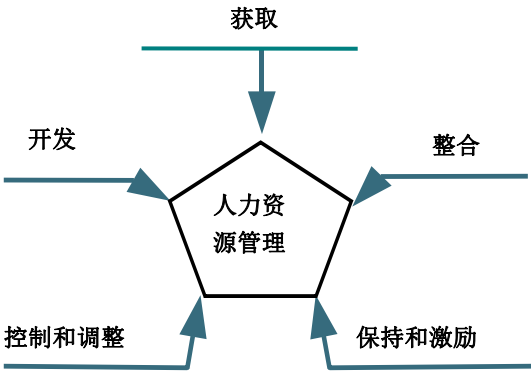


图 1-3 人力资源管理的五项基本职能

- (1) 获取：包括招聘、考试、选拔与委派。
- (2) 整合：使被招收的员工了解企业的宗旨与价值观，接受并遵从其指导，使之内化为自己的价值观，从而建立和加强他们对组织的认同感与责任感。中国企业普遍对这一方面工作重视程度不够，其实这一工作的重要性实在不可低估。
- (3) 保持和激励：向员工提供与其业绩相匹配的奖酬，增加其满意感，使其安心并积极工作。
- (4) 控制和调整：评估他们的素质，考核其绩效，做出相应的奖惩、升迁、离退、解雇等决策。
- (5) 开发：对员工实施培训，并提供给他们发展机会，指导他们认清自己的长处与短处以及今后的发展方向和道路。

1.2.2 基本职能的相互关系

上述五项基本职能的关系是相辅相成、彼此配合的，如激励使员工对工作满意、对组织依恋，从而有利于整合的开展；开发使员工看到自己在本企业的前程，从而更加积极和安心。但这五项功能都是以职务分析为基础、为核心的。职务分析能确定本企业每一岗位所应有的权责和资格要求，从而使人力资源的获取具有明确的要求，为激励规定目标，为考核提供标准，为培训与开发提供依据。

1.2.3 人力资源管理的基本原理

人力资源管理和其他的管理一样，也必须遵循一定的基本原理。

1. 同素异构原理

化学上分子、原子在空间结构，即排列次序和结构形式上的变化而引起物质的性质上

的变化,称为同素异构体。例如,石墨、金刚石都是由碳原子构成的,由于结构不同,其物理性能相差很大。

自然界中的同素异构原理移植到人力资源管理中,是指在人力资源管理领域,同样数量和素质的一群人,由于组织网络和功能的不同,形成不同的权责结构和协作关系,会产生不同的协调效应。生产中劳动力组合方式不同,劳动效率会相差很大。好的组织结构可以有效地发挥整体功能大于个体功能之和的优势。

合理的组织结构,可以充分地发挥人力资源的潜力,发挥组织的系统功能。

2. 能级层序原理

能级层序是来自物理学的概念。能是指能量、能力,是表示做功的能量;能级是表示事物系统内部个体能量大小形成的结构、秩序、层次。从而形成了稳定的物质结构,这就是能级对应关系。

能级层序原理引入人力资源管理中,是指具有不同能力的人,应配置在组织中的不同职位上,给予不同的权利和责任,使能力与职位相应,只有这样组织结构才会相对稳定。高能的人才必须放到适合的位置,否则他就会自动“跃迁”——跳槽了。这里的能力不仅指知识、经验,还包括人的道德水平和价值观。

3. 要素有用原理

要素有用原理的含义是指在人力资源开发与管理中,任何要素(人员)都是有用的。关键在于知人善任,没有无用之人,只有不用之人。

首先,要承认人的能力、知识、价值观是有差异的,也是多元化的。其次,要根据每个人的知识、能力、经验等要素,将其配置到合适的岗位上。最后,作为领导要善于发现员工的特点,用其所长,避其所短。

总之,每个人身上都有闪光的一面,关键是将其放到合适的岗位,给他创造闪光的机会。

4. 互补增值原理

人作为个体,各有所长,不可能十全十美,所谓“金无足赤,人无完人”。但我们的工作往往是由群体承担的,作为群体,完全可以通过个体取长补短而形成整体优势,达到企业目标。

互补增值原理是指将各种差异的群体,通过个体间取长补短而形成整体最佳优势,以更好地发挥团队的力量,实现个人不能达到的目标。该理论的启示是在目标一致的前提下,充分利用互补增值原理,往往可以收到事半功倍之效。互补的内容主要包括以下五个方面。

(1) 知识互补。在一个群体中,若个体在知识领域、广度和深度上实现互补,那么整个集体的知识结构就比较全面合理。

(2) 能力互补。在一个群体中,若个体在能力类型、大小方面实现互补,各种能力的互补就能形成优势,使组织的能力结构更加合理。

(3) 性格互补。每个个体都具有不同的性格特点,而且具有互补性,这样便于整个组织形成良好的人际关系和胜任处理各类问题的良好的性格结构。

(4) 年龄互补。合适的人员年龄结构,可以在体力、智力、经验、心理上形成互补,从而有效地实现人力资源新陈代谢,使企业焕发出持久的活力。

(5) 关系互补。每个人都有自己特殊的社会关系,从整体上看,关系互补更易于发挥集体的社会关系优势。

5. 动态适应原理

动态适应原理是指随着时间的推移,员工个体状况、组织结构、外部环境等也会发生变化,人力资源管理要适时予以调整,在动态中使人的才能与其岗位相适应,以达到充分开发利用人力资源潜能,提高组织效能,适应各种变化。员工个人状况的变化包括他们的年龄、知识结构、身体状况等。组织结构包括机构组织结构、人才组织结构、岗位组织结构、生产组织结构等。外部环境包括科学技术的进步、竞争的加剧等。

人与事、人与岗位的适应与不适应是一个动态过程,企业的内部条件、外部条件以及人本身都在不断地变化,因此要对岗位和人员进行动态调整,灵活调节人力资源。企业对人力资源实行动态管理主要包括五个方面。

- (1) 实施岗位的调整或岗位职责的调整。
- (2) 实施人员的调整,进行竞聘上岗,平行调动。
- (3) 实施弹性工作时间,如聘用小时工、临时工等。
- (4) 培养、发挥员工一专多能的才干,实现岗位流动。
- (5) 实施动态优化组合,实现组织、机构人员的优化。

6. 激励强化原理

激励就是以物质和精神激发人的动机,鼓励人充分发挥内在动力,使之产生实现组织目标的特定行为的过程。人的思想感情对其潜力的发挥至关重要,通过恰当的奖惩可使员工分辨是非,实现有效激励。激励可调动人的主观能动性,强化期望行为,从而显著提高劳动生产率。激励分为外在激励和内在激励。外在激励包括合理的奖酬、工作保障、有效监督等;内在激励包括使工作本身具有吸引力,使员工努力谋求上进,使员工能充分发挥自己的才能。

根据这一原理,对人力资源开发与管理除了应注意人的量(技术、能力、知识、专长)上的调配之外,更应注意对人的动机的激发,激励是管理者使用最广泛的方法。

7. 公平竞争原理

公平竞争是指对竞争各方从同样的起点、用同样的规则,公正地进行考核、录用和奖惩的竞争方式。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,各类人员通过竞争择业,在组织内部的任用、提拔和调整也主要依靠竞争。在劳动人事工

作中引进竞争机制,可以较好地解决奖勤罚懒、用人所长、优化组合等问题。

运用竞争机制要注意以下三点。

(1) 竞争的公平性(fairness)。应严格按照规则办事并一视同仁,对员工给予鼓励和帮助。

(2) 竞争的加强(strengthen)。没有竞争或竞争强度不够,会使企业死气沉沉,缺乏活力;相反,过度竞争会使人际关系紧张,破坏员工之间的协作,破坏组织的凝聚力。

(3) 竞争的目的性(purpose)。竞争应以组织目标为重,良性竞争可提高效率,增强活力,又不削弱凝聚力;而恶性竞争必然损害组织的凝聚力,难以实现组织目标。

要使竞争机制产生积极的效果,必须坚持公平竞争、适度竞争、良性竞争三项基本原则。

8. 信息催化原理

信息(information)是指作用于人的感官并被大脑反映的事物的特征和运动变化的状态。信息是一种资源,离开了信息,就谈不上人力资源的开发。信息是人才成长的营养液,是人们发展智力和培养非智力素质的基本条件。随着科学技术的飞速发展,通信技术和传播媒介的高度发达,信息的质和量迅速增长,信息的传递速度日新月异,“信息爆炸”形象地说明了当代的特点。在现代社会,人们能否迅速地捕捉、掌握和运用大量的信息,决定了人们能否在激烈的竞争中站在科学技术和现代管理的前列,人力资源的开发能否跟上飞速变化的形势。

信息催化原理是指人们通过获得自然、社会、人类自身的信息,能动地认识客观世界并改造世界的思想。公司领导应不断地向员工提供各种信息,也可以通过文字以简报或建立企业内部网来传达各种信息。

9. 企业文化凝聚原理

企业文化凝聚原理是指以价值观、理念等文化因素把员工凝聚在一起的原理。人力资源开发和管理的一个重要方面是怎样提高组织的凝聚力。组织的凝聚力大小取决于两个方面:一是组织对个体的吸引力或是个体对组织的向心力;二是组织内部个体之间的黏结力或吸引力。显然,企业的凝聚力不仅与物质条件有关,更与精神条件、文化条件有关。工资、奖金、福利待遇这些物质条件是企业凝聚力的基础,没有这些就无法满足员工的生存、安全等物质需要。企业精神文化条件是凝聚力的根本,缺了它无法满足员工的社交、尊重、自我价值、超越自我等精神需要。一个企业的凝聚力,归根结底不是取决于外在的物质条件,而是取决于内在的共同价值观。

企业文化(corporate culture)是企业的灵魂,具有极强的凝聚力,是企业员工的黏合剂,员工一旦对企业文化认同,就会与企业同甘苦、共命运。所以要加强企业文化的建设,用高尚的企业目标、企业精神、企业风气塑造人才、凝聚队伍,促进企业发展壮大。

10. 主观能动原理

人的主观能动性对一个人的积极性和事业成就起着决定性的作用。人的主观能动性的高低,直接影响着人的素质的高低。人的主观能动性是可以通过开发而增强的。这为人才的培养和使用创造了良好的外部条件,包括完善的制度、发达的教育、全面的培训、宽松的环境。

1.3 人力资源管理的内容和工作目标

1.3.1 人力资源管理的内容

人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合,保持激励、控制调整及开发的全过程。一般而言,它包括以下十三个方面。

1. 人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划,评估组织的人力资源现状及发展趋势,收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料,预测人力资源供给与需求的发展趋势,制订人力资源计划、培训与发展计划。

2. 培训和发展

为使员工在工作岗位上提高工作效能,对新员工或技能较低的人员开展岗位培训,这些培训大多是有针对性的短期培训,有人称之为适应性培训。对于管理人员,尤其是行将晋升者开展提高性的培训和教育,目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能和应变能力。

3. 工作绩效考核

一般而言,工作绩效考核是由员工个人对照工作职责说明书和工作任务进行自我总结,然后由直接管理部门审核并打分,最后做出工作绩效考核结果。这种考核涉及员工的工作表现、工作成果等,而且定期进行,并与奖惩挂钩。开展工作绩效考核的目的是调动员工的积极性、检查和改进人力资源管理工作。

4. 职业生涯规划

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制订个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做的目的是促进组织的发展,有利于使员工产生作为组织一员的良好感觉,进而激发其工作积极性和创造性,提高组织效益。当然,这种个人发展计划必须与组织发展计划具有某种程度的协调性或一致性。这样做,有助于人力资



源管理部门对员工实施有效的帮助和指导,促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

5. 工资报酬

工资报酬问题是关系到组织能否稳定员工队伍的重大问题,人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面考虑制定相应的、具有吸引力的工资报酬标准和制度。工资报酬将随着员工的职务升降、岗位变换、工作表现与工作成绩进行相应的调整,不能只升不降。

6. 员工福利

员工福利是社会和组织保障的一部分,是工资报酬的补充或延续。它包括政府规定的退休金或养老金、医疗保险、工伤保险、节假日等。

7. 劳动保护

人力资源管理部门应根据国家、政府有关劳动保护(如安全和卫生)条例与规定,拟定本组织确保员工在工作岗位上安全和健康的条例和措施,并进行这方面的教育与培训,开展这方面的检查与监督。

8. 劳资关系

工会代表员工与资方就有关员工的报酬、福利、工作条件和环境等事宜进行谈判。

9. 员工档案

人力资源管理部门应管理员工的简历、表格以及关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录性材料。员工本人可以查阅自己的档案和材料,但无权查阅别人的档案和材料。

10. 工作设计和岗位分析

对组织的各个工作和岗位进行分析,确定每一工作和岗位对员工的具体要求,包括技术及种类、范围与熟悉程度、工作与生活经验、身体健康状况、培训与教育等方面的情况。这种具体要求必须形成书面的材料,也就是工作岗位职责说明书。工作岗位说明书不仅是招聘工作的依据,也是未来对员工工作表现进行评价的标准。

11. 人才招聘

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书,利用各种方法和手段(如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等)从组织内部或外部吸引应聘人员,并根据平等就业、择优录用的原则招聘所需要的各种人才。

12. 分析国家法律和政府政策

国家法律和政府政策,像有关人权条例、平等就业和同工同酬(特别是女性和少数民族

者)以及关于卫生、安全、环境条例等,都会向人力资源管理提出新的和更高的要求。这种要求都会在某程度上影响人力资源管理。

13. 技术发展环境

科学技术的发展,促使很多工作过程自动化和计算机化,如计算机技术、自动控制技术、机器人等的运用,既减少了对普通人力资源的需求,又提高了对人力资源素质和专业技能与科学知识的要求。人力资源管理部门面临着两个方面的问题:既要创造新的职业和工作岗位,并为之提出和制定新的管理方式和政策^①措施;又要培训适应这种职业和工作岗位所需要的、具有新型知识层次和专业技能的人才。

1.3.2 人力资源管理的目标

人力资源管理的最终目标是促进企业目标的实现。从“人”(human)和“事”(matter)的角度讲,是要达成“人”与“事”、“人”与“人”的和谐,这种和谐会带来生产效率的提高,从而达到最终目标。

1. 阿姆斯特朗的人力资源管理目标

阿姆斯特朗(Armstrong)在《计划与行动》一文中曾经明确指出人力资源管理的十项内容。

(1) 企业目标的最终实现是通过企业的员工来完成的。

(2) 为了使员工和企业都能得到发展,员工应该把促使企业的成功作为自己的工作目标。

(3) 企业有效利用资源,实现其商业目标的前提是:企业必须制定与企业业绩紧密相连,且具有连贯性的人力资源方针和制度。

(4) 人力资源管理政策应该与商业目标寻求统一。

(5) 当企业文化合理时,人力资源管理政策应起支持作用;当企业文化不合理时,人力资源管理政策应促使其改进。

(6) 创造理想的企业环境,鼓励员工创造,培训积极向上的作风。人力资源政策应为合作、创新和全面质量管理(total quality management, TQM)的完善提供合适的环境。

(7) 创造反应灵敏、适应性强的组织体系,从而帮助企业实现竞争。

(8) 增强员工上班时间和工作内容的灵活性。

(9) 提供必要的工作环境,让员工能够充分地发挥潜力。

(10) 维护和完善员工队伍以及产品和服务。

在各种资源中,人力资源作为一种宝贵的财富,已成为现代管理的核心。不断提高人

^① 资料来源:邹东涛. 哈佛模式·人力资源管理. 北京:人民日报出版社, 2004

才资源的管理水平，不仅是现代经济发展的需要，更是提高企业竞争力的必然结果。

2. 人力资源管理的目标

具体来说，人力资源管理有以下三个目标。

(1) 取得最大的使用价值(use value)。根据价值理论： $V=F/C$ ，若 V (价值)最大，也就是用最少的劳动成本(C)创造出最丰富的物质财富(F)，就要合理地开发和管理，实现人力资源的精简和高效利用。

在现代企业中，招聘来的人员基本都有其特长，因此，企业努力的方向应是人才的有效发挥。

(2) 发挥最大的主观能动性(subjective initiative)。据调查，职工每天只需发挥自己 20%~30% 的能力，就能保住个人的饭碗。其实人的潜力可以发挥到 80%~90%。因此，发挥人的潜力成为人力资源管理的重要目标。

(3) 培养全方面发展的人才(talented person)。人类社会的发展，无论经济、政治等都离不开人的发展，人类社会的发展其实就是人类自我的发展。邓小平同志说过，我们要努力培养出一批又一批的有理想、有道德、有文化、有纪律的一代新人。因此，人才的全面发展在人力资源管理中的地位也越来越高。

1.4 人力资源战略

人力资源管理战略(human resources management strategy)是一个企业、一个行业、一个部门或者一个地区为了实现其经济发展、经营目标或组织规划，在员工管理、人员选拔任用和调整、绩效考核、工资福利、员工的培训与发展等方面制定并一次实施的全局性、长期性的设想和规划。

1.4.1 人力资源管理战略的特征

从人力资源管理战略的定义不难看出，人力资源管理战略应具备以下几个特征。

1. 全局性

全局性(overall importance)是所有战略的最基本的特征，舍此就不能称之为战略。人力资源管理战略的全局性包括两层意思：一是把全体员工当作一个整体而制定出战略，即制定人力资源的总体战略；二是人力资源管理战略作为企业总体战略的一个方面，必须与企业的总体战略建立起紧密的联系，也就是说，人力资源管理战略虽然研究的是人员筹划方面的问题，但却不能不顾及其他与之相关联的方面。因此，必须以开阔的视野、系统的方法制订出与企业总体战略以及其他各个方面相协调的人力资源管理战略，这就是所谓的全局性。

2. 长远性

长远性(long term)是从实现战略目标所需要的时间这一维度来考虑的。人力资源管理战略目标的实现带动并达成企业总体战略目标的实现,绝非一朝一夕之功,必须经过一个长期的实施、调整、补充、完善才能逐步完成,因此,企业人力资源管理战略不应只是权宜之计,而应具有长远性的特征。

3. 阶段性

一般来说,战略都是分阶段(gradualness)的,或者说战略在实施过程中是分步骤进行的。所谓分步骤,就是把战略所要达到的最终目标按时间的先后进行分解,形成几个阶梯,通常称之为战略步骤。

人力资源管理战略也同样遵循这一普遍规律。任何一个人在企业中的“运行轨迹”在正常情况下,也要分几个步骤:招聘、录用、培训、上岗、晋升、退休,这只是一个简单的个人的例子,如果涉及全体人员的“运行”,恐怕就不会这么简单了,不会是直线前进式地进行了,而是明显地呈现出阶段性。

4. 稳定性

人力资源管理战略和其他战略一样,要求具有稳定性(stability),不能朝令夕改。这就要求在制定战略时,要深入细致地进行调查研究,客观地估量在今后发展过程中可能出现的利弊得失,作出科学的预测,使人力资源管理战略建立在既超前又稳妥可靠的基础上变通。稳定性并不排斥变通。由于企业所处的环境的变化,尤其是市场条件变化具有某种程度的不可预知性,要求在制订人力资源管理战略时综合考虑各方面的因素,充分估量可能发生的变化,并针对这些可能的变化因素作出相应的预期对策和应急措施,使人力资源管理战略在总体上具有稳定性,在某些方面、某些时点上又能具备灵活应变的特点,以适应变化多端的外部客观环境,为企业的总体战略提供一个良好的人力资源管理战略依据。

1.4.2 人力资源管理战略的重要性

企业从事生产经营活动,需具备两个最基本的条件:一是占有资金(实物形态与货币形态);二是拥有掌握专业技能、从事管理和操作的员工。两者相比,人的因素更为重要。一个企业员工队伍的总体素质如何,特别是人才的开发使用状况,对其经营水平与发展趋向具有决定性的作用。无数事实证明,人才是事业成败的关键。企业要想立于不败之地,在市场竞争中取得优势,就必须十分重视人力资源管理战略的制定和实施,重视人才的开发、培养和利用。被称为“日本经营之神”的松下幸之助曾经坦言,松下电器公司是培育人才的公司,兼做电器生意。由此可知,松下公司对人力资源工作是多么的重视,缘此轨迹,我们也就不难窥破松下公司之所以能够迅猛发展,成为商界“巨无霸”的原因了。

企业的全体员工在生产经营活动中,按照客观需要进行内部分工,形成具有一定组织结构和管理指挥系统的构架。只有把各个部分、各个员工的活动科学、高效地统一于企业生产经营的目标之下,才能充分发挥出企业员工的整体效应。能否做到这一点,主要取决于企业的人力资源管理战略制定得是否得当,取决于企业内部的各个环节和岗位是否具备所需要的人才。因此,作为一个现代企业,必须重视人力资源管理战略的制订和实施,必须树立重视人才、依靠人才意识和观念。

1. 企业人才界定

企业的人才是指哪些人?或者说,企业的人力资源管理战略的主要实施对象是谁?要对此做出回答,首先涉及关于人才的含义。前面我们已经说过,人才是具有某种特长的人,德才兼备的人。选拔人才的时候,作为识别标志之一,通常总是要考察某个人经历系统教育的程度,以及获得专业技术职称的状况。然而,人才的界定更重要的是在于考察其内在素质和实际能力。如果仅以受教育程度或专业技术职称作为判定人才与非人才的唯一标准,显然不尽合理。一个屡见不鲜的事实是:具有同等学力的人,实际水平与能力并不相同,有的差距还很大。这种划分标准的主要缺陷在于没有准确地反映出人才与非人才“质”的差异。日本有些企业甚至不允许员工在应聘时与工作过程中透露自己的学历。由此可知,人才与非人才的本质区别并不在文凭上或学历上。现今中国企业和其他一些社会组织对文凭、学历的刻意追求,不免失之偏颇。那么,人才到底是指哪些人呢?“人才学”是专门研究人才的开发、鉴别、考核、管理等基本理论与方法的新学科。从事人才学研究的学者将人才的定义表述为:“以其创造性劳动,为社会发展和人类进步作出一定贡献的人。”

2. 人力资源是企业最宝贵的财富

企业要想增强竞争力,赢得更为广阔的生存和发展空间,就必须能够开发自身的人力资源,让人才在企业发展中发挥出其应有的主导和决定性的作用,这已经为众多企业兴衰成败的历史所证实。

新技术革命在近几十年的迅速发展,给社会经济生活带来了诸多方面的深刻变化:科技成果大量地涌现,并与新产品开发直接结合,使得科学技术向应用转化的过程明显加快,而且不同领域之间的相互渗透与连锁式频繁发生。如果说过去时候生产力的发展变化按算术级数增长,现在则已变为按几何级数增长。科学技术的加速发展与知识传播方式的转变、媒体的现代化所带来的历史性变化,势必对企业的发展方式产生明显的影响。于是,每一个企业都面临着新的机遇和挑战,关起门来搞生产,产品几十年不创新,单纯地靠扩大外延实现发展的时代已一去不复返了。

开发与创新,已成为当今企业发展的主旋律。基于开发和创新的发展模式,一个不可或缺的基本条件就是资源管理战略的合理制定,人力资源的充分占有以及人才作用的有效发挥。很多优秀的企业,都把制定先进的人力资源管理战略,充分发挥员工的创造精神作

为企业经营哲学的主旨，注重选择和培养创新性人才，把“人”的发展视为企业成功的关键性因素。国外管理学家在对数十家全球知名的大公司进行深入的调查和研究，归纳出杰出的企业之所以能够成功的“八大要素”，其中就有“让员工发挥自主性和创造精神，尊重员工，通过挖掘人的潜能来提高生产力”。这种经营思想和经营理念反映出现代企业发展方式的重大变化。企业发展的主导因素，已经由物的占有转向了人才的占有。企业的管理方法、生产经营活动的组织方式与结构，不仅要以物质工艺流程的合理性为确定的依据，而且要考虑到有利于发挥人的主动创造精神，合理调整企业内部的人际关系，而所有的这些都是人力资源战略所要考虑的问题。

总之，在现代经济的发展过程中，企业的资金拥有量已经不再具有决定性的意义了。离开开发和创新，企业难免要走向衰败。人力资源、人才已经成为企业生存、发展中最宝贵的资源和财富，沿着这一思维轨迹，我们可以顺理成章地得出这样的结论：人力资源管理战略是企业总体战略中起决定性作用的因素之一。

1.4.3 人力资源管理战略的制定与实施

人力资源管理战略要在合理制定的基础上有效实施。

1. 人力资源管理战略的制定

在市场竞争日趋激烈的今天，企业竞争的焦点已从物质资本与市场的竞争转向了人的竞争。人作为一种资源，而且是组织中最重要资源，在组织中所发挥的作用得以迅速提高，人力资源已经成为组织生存和发展的关键因素。因此，人力资源管理在组织中的地位和作用逐步突显，人力资源管理关注的焦点也发生了很大的变化。国务院发展研究中心曾经对我国人力资源管理现状进行了调查，表 1-2 列举了调查结果中我国人力资源管理人员遇到的六个主要问题。

表 1-2 我国人力资源管理人员遇到的六大主要问题

我国人力资源管理人员遇到的问题	所占比例(%)
管理质量	22.1
培训需求和培训政策、员工发展	17.5
组织对人力资源管理的认同/缺少组织的支持	16.3
员工高流失率与员工保留	16.0
薪酬和福利政策及系统	11.6
政府政策/法律变化	11.6

表 1-3 是我们认为在未来三到五年中最重要的人力资源管理工作。

表 1-3 最重要的人力资源管理工作

最重要的人力资源管理工作	所占比例(%)
培训和员工发展	77.8
组织和管理的发展	28.7
人力资源规划	25.9
薪酬和福利政策/系统	21.3
招聘和甄选	20.4
工资管理	20.4

正是由于人力资源管理面临的挑战和人力资源管理重点的转移,才出现了对人资源管理的战略性思考。

企业要制定和实施正确的人力资源管理战略,首先要树立正确的人才观,这包括相互联系的两个方面:一是要形成依靠人才、重视人才意识,坚持正确的用人之道,善于发现人才和使用人才;二是在人才的开发、培养和使用上,要有战略意识和整体意识,注重总体规划与组织实施等方面的科学性以及与企业发展目标要求的一致性,认识到企业人才开发、培养和使用是一个相互促进、相结合的整体目标。

企业家是企业的灵魂。一个企业家,其领导水平高低主要表现在两个方面——决策和用人。“用人之道”是一门非常高超的领导艺术,最根本的一点就是要善于发现人才,合理地使用人才。采取正确的方法管理人才,要坚持并贯彻“任人唯贤”的原则,要能够创造有利于人才成长、人才表现的企业环境,通过积极推进内部有关制度的改革,激发员工的主动进取精神,使人才自身价值得以实现,有效地推动企业的发展。在选拔人才时,应以能否创造性地应用知识、经验及其实际贡献作为主要依据,克服以学历、文凭或资历取人的偏向。

(1) 制定和实施人力资源管理战略是企业实现发展战略的客观要求。

企业要实现所确定的发展目标,需要有与其相适应的人才来具体组织实施,需要通过人才的充实、提高及结构调整来配合。使企业成长和发展的中心是人,没有人就不可能成就事业。无论一个企业资金有多么雄厚,实力有多么强大,如果没有一群组合得当、真心实意为之效力的一流人才,衰败只是个时间问题。

(2) 制定和实施人力资源管理战略是现代企业人力资源管理发展规律的内在要求。

人才的成长及其作用的发挥涉及多方面的因素,需要多项措施的配合。要真正形成一种制度化的优选机制,需要综合考虑与人事制度有关的多方面的配套措施。提高员工的素质,不仅要制订业务培训计划与制度,还需要发展企业文化等多方面工作的配合,这样才能使组织的培养与人才的自我开发达到有机配合,形成既有整体风格,又有各自个性的人才群体。此外,一些大企业在进行人力资源开发时,不仅考虑到人力资源的数量、质量,而且十分重视对人力资源结构和层次的规划,重视通用型人力资源的培养。总之,企业人

力资源的开发和培养,已经从过去的随机选择,根据某一岗位的需要选拔人才,发展到人才是一个群体,强调系统功能的新阶段。不言而喻,进行整体开发,必然需要一个全面的、长期的人力资源战略及其组织规划方案。

(3) 制定和实施人力资源管理战略是现代科学技术和教育格局的客观要求和发展趋势。

由于现在的知识更新速度大大加快,一个人在学校里所学的知识,已经不可能终身受用了,教育的时空概念已大大扩展,由学校教育向社会教育发展,由职前教育向终身教育发展。为了使企业的人力资源跟上社会发展和企业发展的步伐,有计划地在岗位培训、继续教育已成为人力资源管理战略的重要方面。现代企业人力资源管理者的一个重要工作目标,就是培养高素质的、全面发展的人才。对于人力资源的发展目标,要制定相应的实施方案与措施,有计划地逐步实现。

在制定人力资源管理战略的指导思想上,应遵循“科学、可行、配套”的方针。

“科学”(scientific)包括两方面的含义:一是战略的基本内容要有科学性,符合人力资源开发、管理的客观规律和时代的特点,并积极借鉴、采用现代组织人力资源管理研究的新成果;二是方法要有科学性,要有一个比较完备的程序,如对相关因素进行调查分析,选择科学适用的考核评价方法等。

“可行”(feasible)就是坚持从实际出发,从企业的需要与可能出发,它具有可行性。一是人力资源管理战略的制定,要以全面分析本企业人力资源占有及其素质、结构、作用发挥状况为依据,针对所存在的问题与薄弱环节,确定符合自身发展需要的人力资源管理战略目标。二是所制订的战略目标与实施方案要切实可行,具备实施的内部、外部条件与实际可能。

“配套”(necessary)即对相关方面的组织实施都要有所考虑和安排,否则人力资源的开发、培训和使用难以统一于人力资源管理战略规划目标。配套的另一个重要方面,就是要将人力资源管理战略与深化企业内部制度的改革结合起来考虑,对原有制度中与发展需要不相适应的方面进行改革。

2. 人力资源管理战略的组织实施

人力资源管理战略的组织实施涉及的问题、方式非常复杂,需要多方面工作的配合。因此,要想达到预定的目标,取得良好的效果,必须有相应的组织实施手段作保证。

(1) 建立组织体系,加强相互配合。

人力资源管理战略在实施过程中涉及的部门较多,只有各个方面的工作相互协调、配合,人力资源管理战略才能顺利实施。因此,企业内需建立必要的组织领导体系及工作制度,并组织有关部门定期沟通情况,研究对策和措施。

人力资源管理战略的目标主要着眼于未来,在实施过程中,难免与现期工作发生一些矛盾。如按照培训计划抽调员工进行集中培训,有关部门可能因生产任务重而拒绝,或用其他人员去代替,使培训目标不能如期实现。横向调动管理者也可能给所在部门的工作带



来一些影响,会遇到阻力。因此,人力资源管理战略的实施,一方面需要由企业主要领导负责,有强有力的组织领导保证;另一方面,要建立在分工负责各项任务的基础上,协调处理好业务关系,落实有关管理制度,明确责任和考核办法。只有这样,它才能顺利得以实施,才能使现期需要与长远目标处于协调状态。

(2) 改革不利于人才成长及作用发挥的有关制度。

由于计划经济不可避免的缺陷,中国企业多年来所形成并长期存在的一些企业内部管理制度和管理方式,导致了一些不利于调动员工积极性、压抑人的主动创造精神的弊端。因此,积极推进企业内部人力资源制度的改革,是全面改善人才成长环境的必备条件,也是人力资源管理战略取得预期效果不可缺少的保证措施。总之,顺应时代要求,根据不断变化的企业运作模式,及时进行组织结构、人力资源管理方法的变革与创新,是现代企业普遍具有的特征。

(3) 根据变化调整、充实人力资源管理战略规划及实施手段。

企业外部环境的变化、内部经营机制的变革都会为企业人力资源管理战略的制定和实施提供新的契机。企业要善于在变动中把握机遇,积极贯彻、落实鼓励员工成才和调动人才积极性的有关政策,加快人力资源的开发与培养,为企业发展服务。

制定企业的人力资源管理战略时,应把实施方法、措施列为重点考虑的内容。在实施过程中,要根据客观效果及时总结经验,调整组织管理方式,在实践中充实、完善人力资源管理战略规划的内容和实施手段。企业的生存环境复杂多变。在某一时期所确定的总体发展战略,需要根据环境的变化不断调整。人力资源管理战略作为企业总体发展战略中的一个组成部分,也要进行一些相应的调整和变动。因此,人力资源管理的规划在实施过程中应具有一定的应变能力和灵活性,这样才能在经常变化的环境中取得良好的效果。

1.4.4 人力资源开发与培训战略

人力资源开发与培训是企业人力资源管理战略的基础环节,是紧密相连的两项内容。人力资源开发的核心是员工能力的开发,提高和挖掘人的创新精神,而能力开发的主要途径是通过多种形式的培训,提高企业员工的基本素质、知识水平和专业技能。

1. 人力资源开发与培训战略的内容

人力资源开发战略的基本内容有以下两个方面:一是确定企业人力资源开发的中长期目标,对未来发展所需人才的类型、数量、结构等作出总体规划;二是选择开发方式和确定实施计划,根据内外条件确定组织体系、开发计划、培训目标以及改革有关制度、考核评价人员等各个方面的具体措施。

人力资源的培训战略,主要是根据人力资源的开发战略所确定的总体目标,有计划地培训各类人员,包括对管理人员、专业技术人员的专门培训和对广大企业员工的培训、教

育。人力资源培训并不是脱离企业日常培训之外的一项特殊事项，但它又不同于一般的培训计划，它的主要作用在于从战略角度对企业中长期培训作出决策，把企业人力资源管理战略作为确定培训目标的前提和依据，采用有效的培训方式，提高人员的素质和能力，保证人力资源管理战略的顺利实施。

2. 人力资源开发与培训的方法

人力资源的开发与培训涉及企业内与其相关的多个部门和机构，在制定战略时，应注意各方面职能、业务与综合规划的协作和配合。负责企业战略规划的领导，可根据本企业的条件，在以下三种方式中选择制订规划的方法。

(1) 在有专门负责战略规划机构的企业，可由专职机构先提出方案，然后请各有关部门共同研究，把各项内容具体化，各有关部门按照统一的战略规划，对自身的工作计划进行必要的补充和调整。

(2) 由企业主管领导负责，组织一个有关各部门人员参加的专项工作小组，在共同研究的基础上分项制定出基本内容，再进行统一协调、规划，形成一个完整的方案。

(3) 聘请企业外的专业人员主持或参加规划小组的工作，承担综合规划方案的拟订。不论采取哪种方法，都要注意让有关方面充分交流情况、发表意见，这是提高方案可行性的基本保证。

1.4.5 人力资源使用战略

人才是在实践中锻炼成长的，人力资源使用战略是企业人力资源管理战略的一个重要组成部分。企业的生产经营活动，为人才的锻炼和成长提供了广阔的舞台。在使用中进行人力资源的开发是企业培养人才的一条重要途径。

1. 制定企业人力资源使用战略的目的

制定企业人力资源使用战略的目的，是把企业人力资源的使用管理纳入发展战略规划的指导之下，使当前需要、工作安排与实现人力资源管理战略目标的要求相统一；按照人才成长的规律，把使用作为开发培训的必要方式之一，为人员提供必要的实践机会。例如，新进入企业的、受过专业技术教育的人员，如果直接进入技术开发、管理部门，虽然能做到专业对口，但这种安排会导致这类人员对企业具体生产过程缺少直接的体验，使其发展受到限制。因此，很多企业一般要求新进入企业的专业人员要先在生产线、车间或者销售部门工作一段时间。

2. 人力资源使用战略的基本内容

人力资源使用战略的基本内容有以下三个方面。

(1) 根据企业发展的需要制定各类人力资源使用规划及考核制度。

① 应对各个部门及专业岗位上人力资源使用配置作出合理的规划。要从组织功能的角度,通过使用上的合理配置,形成人力资源的互补效应。所谓互补效应,就是使具有不同特点、不同专业的人员,能够在知识、能力等方面相互补充,发挥人力资源的群体效应。例如,在从事新产品开发的小组中,不仅应有技术工艺设计、材料、成本核算的专业人员,还应有从事装潢设计、消费心理研究等专业人员参加,这样既能够提高所开发产品的成功率,也有利于人员之间互相启发和学习。此外,对于今后发展所需要的备用人力资源,如何为其创造实践、锻炼的条件,也是人力资源使用战略规划需要考虑和解决的问题。

② 确定使用过程中的考核管理制度。作为一种测量手段工具,人力资源考核方法的发展趋势是从定性走向定量。企业人力资源的考核有多种方式,不论采用哪种方式,都要力求使之制度化、公开化,并在实践中逐步完善和发展。日常的考核工作主要是靠人事部门承担,具体方法可以采用日常考核为基础,适当增加考核内容(如对管理人员的决策分析能力、处理人际关系能力的综合考评和记录)。

此外,还可以采取一些特殊的考核方式。如采取专项任务目标管理的方法,要求管理人员全面承担企业发展中的一项阶段性任务,对计划、组织、实施到完成的整个过程全面负责。在此过程中,对管理人员各方面能力进行全面考察。

(2) 根据人力资源发展的特点和需要调整各类人力资源的使用方式和使用规划。

人力资源使用战略的目标之一是进行通用型人才的培养,对此,需要作出综合的规划和安排。在一个大企业内,部门之间的专业化分工明确,企业的某一专业系统内“直线式”上升的人员往往对全面情况缺乏深入了解。而且,仅有同一类职务工作经验,易于形成思维定式,抑制创新意识,这不仅不利于人力资源的全面培养,对企业的发展、各方面工作的配合与协调,也会带来消极的影响。培养通用型人才的基本方法,就是在使用过程中,有目的地进行横向的岗位变换。同时也要注意,不要把这种变换单纯地作为培训手段。对管理者的横向调动,不宜简单采取定期的方式,最好是在某一工作岗位上取得了一定的业绩后,及时进行。

(3) 根据培养人才的需要制订企业组织管理方式的调整计划。

人力资源的使用,总是在一定的组织系统中进行。根据人力资源管理战略目标对企业的经营管理体制进行调整,采取有利于发挥员工创造性的组织管理方式,也是制定人力资源使用战略时应予以考虑的问题。例如,在企业内部,采取分权制的管理模式,使一些生产部门成为相对独立的经营单位。如采取事业部分权管理体制,把事业部变为独立经营的子公司,为管理人员创造全面锻炼的条件,造就经营者。此外,也可以通过逐步扩大某些部门的业务管理范围的办法,为人力资源潜在能力开发创造实践机会,或设置一些有利于培养综合管理人才的岗位(如经理助理)。还有一些企业在进行产品开发、技术开发时,采取鼓励有关人员自由组合、自己确定目标的独立活动小组,或组织以专门课题研究为目标的临时性“项目组”,为人才提供充分发挥其主动性和创造精神的“柔性”组织环境,培养多面手,取得了良好效果。

对于企业的广大员工，发挥其创造性的一个重要途径是：鼓励、引导员工参与决策和管理，为企业发展献计献策。从人力资源使用战略的角度来看，这不仅有利于企业的发展，也有利于培养员工的主人翁精神。并且，在提高员工参与意识及相关能力的同时，也在潜移默化之中向员工渗透企业的经营理念，从而增强企业的凝聚力和向心力。

本章小结

(1) 人力资源管理就是对组织中“人”的管理。具体地讲，人力资源管理就是企业通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评、薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率，最终达到企业发展目标的一种管理行为。

(2) 人力资源管理的发展大致上可以分为经验管理、科学管理、现代管理三个发展阶段，与各阶段相对应的管理方式是雇佣劳动管理、劳动人事管理和人力资源管理。

(3) 人力资源管理五项基本职能分别是获取、整合、保持和激励、控制与调整以及开发。

(4) 人力资源管理战略是一个企业、一个行业、一个部门或者一个地区为了实现其经济发展、经营目标或组织规划，在员工管理、人员选拔任用和调整、绩效考核、工资福利、员工的培训与发展诸多方面制定并一次实施的全局性、长期性的设想和规划。

复习思考题

1. 请举例说明人事管理和人力资源管理的区别。
2. 请举例说明中国人力资源管理中存在的主要问题，并列出主要的对策。
3. 人力资源管理中如何发挥人的主观能动性？
4. 人本管理的主要要求是什么？
5. 简述人力资源管理战略的内容。

本章案例

案例 1-1：某实业公司的人力资源管理

A 君于 2003 年 2 月就任某实业公司的人事行政经理，负责该公司的人力资源管理及行政后勤管理工作，向常务副总经理负责，A 君到位以后满怀信心，想把公司的人力资源做好。

A 君到任第一天，从公司通讯录上发现有十多个老总，公司老板兼任总经理，日常工作由常务副总经理负责，常务副总下设营销副总、财务副总、研发副总、生产厂长、物流中心主任及人事行政经理，营销副总下设营销总监和市场总监，营销总监分管十多个分公司，市场总监分管销售内勤部、市场部、售后服务部等部门……

A 君到任后，发现公司的考勤管理混乱，公司规定了早上 8 点上班，且实行了打卡制，但每天 8 点时各部门只有个别文员准时到，各部门代打卡现象严重，每个部门都基本上是由一个人打卡，8 点 30 分以后各部门人员才陆陆续续到公司上班，各部门部长都基本上 9 点多才到公司上班。A 君针对这种情况，出台了考勤管理制度，对考勤管理作了明确规定，并规定相应的处罚条款……

在薪金管理方面，公司原来十分混乱，没有一个标准，基本上哪个部门的员工薪金由该系统负责人说了算。A 君针对这个现象，根据公司的组织架构和岗位说明书，制定了公司的薪金管理制度，划分了公司的层级及每一层级的等级工资，A 君认为这个制度比较科学合理，可以把公司的薪金管理理顺，同时薪金制度也在公司高层会议讨论通过并颁布实施，但在实施过程中，各部门意见纷纷，个别员工在工资套级时能上升的就偷心欢喜，一部分员工在工资套级时有所下降就闹情绪，工资制度变成能升不能降，所有的工资变动最后决定暂缓实施……

(资料来源：中国人力资源网，<http://www.hr.com.cn>. 2004-4-5)

问题

1. 你认为该实业公司存在哪些人力资源管理问题。
2. 假如你是 A 君，你会如何面对这些问题？

案例使用说明

(一)教学用途

本案例适用于“人力资源管理”中的基础理论分析。

(二)分析路径

1. 人力资源

人力资源(human resource, HR)一般是指有劳动能力并愿意为社会工作的人口，包括脑力劳动能力和体力劳动能力，还包括人的现实劳动能力和潜在劳动能力。

人力资源中层次较高的那一部分人称为人才，即具有一定的专业知识或专门技能，进

行创造性劳动并对社会作出贡献的人，是人力资源中能力和素质较高的劳动者。

2. 人力资源管理

人力资源管理(human resource management, HRM)，顾名思义就是对组织中“人”的管理。具体地讲就是组织通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考核、薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率，最终实现组织发展目标的一种管理行为。

人力资源管理包括获取、整合、保持和激励、控制与调整、开发五项相辅相成、彼此配合的基本职能；必须遵循同素异构、能级层序、要素有用、互补增值、动态适应、激励强化、公平竞争、信息催化、文化凝聚、主观能动十个基本原理。

人力资源管理包括制订人力资源计划、培训和发展、工作绩效考核、职业生涯规划、工资报酬、员工福利、劳动保护、劳资关系、员工档案管理、工作设计和岗位分析、人力资源招聘、国家法律和政府政策、技术发展环境十三项内容。其目标是取得最大的使用价值(use value)、发挥最大的主观能动性(subjective initiative)、培养全方面发展的人才(training personnel)。

人力资源管理要有全局性、长期性的设想和规划。在制定管理战略的指导思想上，应遵循“科学、可行、配套”的方针，要有相应的组织实施手段作保证，要有人力资源的开发与培训作为人力资源管理的基础环节。

(三)关键点

(1) 我们认为该实业公司在人力资源管理上存在以下三个问题：一是管理层次太多，易产生官僚作风；二是职责划分不清，易造成互相推诿；三是管理制度混乱，难以严格运行秩序。

(2) 假如我是人事行政经理，对上述问题将采取如下办法加以解决：一是压缩管理层次，减少管理者；二是编制职务说明书，明责授权；三是建立规章制度，严格依章考核。

案例 1-2：台资企业到底强在哪里

1. 管理就是抠细节

A 公司的管理严格遵循日本式的管理信条：“进厂后请放弃你的一切自由。”每个员工一进厂，人的一切活动都在严格的管理和监控之中。在这里你必须学会放弃你的一切小毛病，收敛自己，归顺于企业。必须明白，个人是微不足道的，只有企业的利益至高无上。从管理学的角度讲，严格管理有一定的意义，特别是在经济特区这个特殊的地域里，对那些从

农村大量涌入城市的民工、没有经过大工业洗礼的低文化层次的人来说能产生一定的作用。A公司的管理达到精细的地步，处处体现出“管理就是细节”的思想。大到生产操作规程，小到衣食住行，必须怎样做，不能怎样做，都规定得清清楚楚，明明白白，做错了，就有惩戒的条例。《员工手册》每年都要修订和补充，表述方式都是“不得这样”、“不得那样”。如，所有员工一律佩戴厂牌，生产线上管理人员和操作人员服装有别，职责分明。工装不允许张开衣扣，违反了要受罚；车间井井有条，原料成品码放整齐，工具随人走；厂区道路上，不得有废弃物和垃圾；来往车辆时速全部控制在20公里以内，不准鸣笛，停放车辆按秩序摆放等。

在这样的严格管理下，员工在集体环境中表现出少有的守规矩、有教养。在员工培训的课堂上，上课前依次签到，听完课鼓掌欢送老师；就餐时秩序井然，依次排队打饭，吃完后再依次排队把统一制作的饭盘放回盥洗间，数千人的食堂只听到餐具的摩擦声，无一人大声喧哗；可容纳上百人的办公室，听不到嘈杂，看不到嬉闹，人人工作紧张而有序；车间的公共走道，特别是人流密集、过道狭窄的地方，都有左右行或前行标志，指示人员来去分流，人们都能自觉遵守。

特别令人惊异的是，前不久在和美国惠普公司的签约仪式上，十多分钟几千人毫无声响地在大礼堂集合完毕，签约结束后，又在十几分钟内全部撤离。看到这儿，我不由得感慨：若不是平日的严格管理，哪来这样训练有素的队伍！而正是有这样的队伍，才让惠普公司看到了实力，才赢得了国外著名大公司的信任，才具有和同行竞争的能力。

2. 奖惩严格分明

这是该企业的突出特点。企业没有思想工作，也没有担负这种职责的人去劝导和说服，只有纪律和奖惩。上面讲述的员工遵守纪律的事宜，都是和奖惩联系在一起的。如，每个人有一个工号，每个管理者都可以在任何场合下，将违纪员工的工号记下，这将和员工的晋级、提薪、奖金等有利益的事联系起来(这就像美国人终生只有一个身份号码一样，所有的信誉记载都在这个上面，你一旦有偷税、交通违规等不良作为，这个污点记录将陪伴你的终生)。曾有的员工因为有小偷小摸行为而影响了评选先进，进而影响了晋升；也有的因为生产经营业绩突出或培训学业优良等突出的表现，被有关主管记载下来，凭工号获得相应的奖励。因此，工号与每个人的命运息息相关，人们在珍惜它的时候，就是在珍惜自己的声誉。

工厂公告栏里，几乎每天都有惩戒的通告。这种惩戒比说教更有用，在员工的头脑里，纪律的约束比道德的约束更强硬。惩戒如同法律一样，是道德的最底线，当人们的道德达

不到要求时，就要首先使用惩戒。

再说奖励。这个企业的奖励无处不到，而且奖励数目不小。每搞一项公众活动，都会有数量不等的奖励。最多的是对员工提出的改善提案(即合理化建议)，如改善工艺、节约成本、提高效益且效果显著的都给予很高的奖励。再者，凡举办文化娱乐活动，如歌咏、演讲、舞蹈比赛等，都设奖项鼓励出类拔萃者。更多的是即时奖励，如出了一部电视片、编了一期刊物、参加了一次涉外活动，只要是最高主管认为有意义、有利于企业的事，随时就可能奖励有关人员数万元，这样的物质鼓励很有时效性。当然最大的奖励则是年底对突出贡献人的重奖以此树立企业英雄。

A 公司的最高主管在战略决策、经营管理等方面胜人一筹，在企业文化理念方面也很有建树，因此被企业员工推崇到无以复加的地步。不光拥有最高权力，还视作全体员工的榜样和楷模，享有被众人拥戴的尊严，企业处处传诵着他当年含辛茹苦创业的事迹，他的成功史受到员工的仰慕和崇拜。企业人言必称“董事长如何说”；教育培训中安排了每个员工的必修课，专门讲述他的生平以及人生观、价值观，学员要将个人表现与他进行对照，找出差距并要有学习心得；企业到处张贴着他的语录，凡事必遵循他的教导；逢大会董事长要出来做“精神讲话”，通常被认为是最富有指导意义和最具权威性的讲话，而中层主管也在为树立企业的最高权威不遗余力，推波助澜；董事长的决策一经做出，就是所向披靡。

由于企业英雄的树立，企业价值观很容易统一，政令一以贯之，企业文化也容易达成一致。我们知道，小则一个团体，大则一个国家，没有一个核心人物，很难统一思想。企业英雄人物的作用是不可估量的。诚然，独资企业有其特殊性，树立企业领导人的绝对权威有它的好处。但是不是说国有企业就不需要权威了呢？不是。由于体制的关系，众多国有企业的领导者并没有权威，说严重点是企业蔑视权威，其结果是企业没有主心骨，管理者政出多门，谁也不服谁。从这里，我们能得到什么启示呢？

3. 层级管理严格

A 公司等级森严，有严格的等级标准，哪一级应负的职责、权限、待遇都规定得很清楚，绝不逾矩。每一层管理者说出话来对下级就是指令，一般不能变更。即便上级错了，下级也绝不会提出质疑，更别说推翻上级错误的决定了。他们提倡“独裁为公”，即只要是出于公心，独立决断是被认可和赞赏的。认为“民主是最没有效率的做事方式”，赞赏“低阶人员要有责任心，中阶主管要有上进心，高阶主管要有企图心”，即提倡勇于负责、不断进步、果断的行事作风。当然达到任职某阶主管的条件是非常严苛的，管理者必须是各方面的表率，工作时间、工作效率、工作能力必须是下级的榜样，而且还特别能忍辱负重，随时能

够接受上级的责罚辱骂甚至体罚。

在企业公开场合的礼仪和形式上也强化这种等级观念，如会议的排位座次、讲话的时间长短、退场顺序等。主管出场时，必须有下属列队在侧面笔挺站立成一排，以壮声势、以示威严。主管讲话时，听讲人必须注重言行举止、体现尊重的原则等。

事实上，中国人的亲情关系运用到职场，就表现为上下级关系。台资企业把这个纵向关系发展扩大了。对决策者，强化了他的责任感；对执行者，强化了他的归属感，上下层次分明，各负其责，从而建立了一种有序的工作秩序。这对于制造型企业来说很有用。同时这种层次分明的体制，对于鼓励人才，使之跨越层级获得更高的权力，有一定的激励作用。

(资料来源：九合顾问. 系统人力资源咨询专家. <http://www.joyhcr.cn>. 2010-7-20)

问题

1. 台资企业强在哪里？
2. 台资企业的人力资源管理为何可以做到这种程度，而我们却很难做到？

第2章 工作分析与职务设计

现代企业越来越重视“人本管理”，然而“人本管理”的核心理念是什么？如何在管理的实践中体现“人本管理”的思想？这是管理者经常感到困惑的问题。工作分析不仅是人力资源管理工作的核心，同样也是人本管理的基础。以人为本的管理不是管理者们的说

教与口号，它要真正落实到同员工相结合的工作岗位、工作任务、工作要求上，而要做到这一点就必须对组织目标、工作职责、员工特性进行分析，只有这样才能真正做到事得其人，人尽其才，人事相宜，才能真正体现出对员工的尊重和组织的高绩效。

2.1 工作分析概述

在瞬息万变的工作环境中，一个适当的工作分析实施过程是非常重要和必要的。企业新的业务的拓展、组织的变化，导致新的工作不断产生，旧的工作需要重新设计，只是参考之前所做的工作分析可能不再适宜。更为重要的是，工作分析可以帮助我们察觉到环境正在发生变化这一事实。

2.1.1 工作分析的含义

工作分析是什么？其结果是否就是岗位说明书？很多人认为工作分析的结果就是岗位说明书，其实这是对工作分析的一种误解。工作分析(job analysis)又称职务分析，是指分析者采用科学的手段与技术，全面了解、获取与工作有关的详细信息，为组织特定的发展战略、规划，为人力资源管理以及其他管理行为服务的一种活动。具体来说，工作分析是对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范的描述和研究过程，即制定职务说明和职务规范的系统过程。通过工作分析应该明确以下问题。

- (1) 工作任务是什么？
- (2) 工作职责是什么？
- (3) 该工作应何时完成？
- (4) 该工作在何处完成？
- (5) 员工应如何完成工作任务？
- (6) 为完成工作任务员工应该具备何种知识、技能、能力和其他资格？

工作分析涉及两方面的工作。一是对工作本身即工作岗位的研究。要研究每一个工作岗位的目的，该岗位所承担的工作职责与工作任务，以及它与其他岗位之间的关系等。二是对人员特征即任职资格的研究。研究能胜任该项工作并完成目标的任职者必须具备的条件与资格，比如工作经验、学历、能力特征等。

工作分析是人力资源管理的常规性工作。组织要根据工作目标、业务流程、组织战略和市场环境的变化对工作作出相应的动态调整，使责权达到一致。

2.1.2 工作分析的历史与发展

工作分析具有深远的思想渊源，其发展经历了漫长的过程。



1. 工作分析思想的溯源

工作分析的思想早在古希腊时期就已经产生。著名思想家苏格拉底在对思想社会的设想中指出社会的需求是多种多样的,每个人只能通过社会分工的方法,从事自己力所能及的工作,才能为社会作出较大的贡献。他认为个人的工作是具有差异性的,不同工作岗位的要求也存在差异性,只有让每个人从事他们最适合的工作,才能取得最高的效率。因此,人们需要去了解各种不同的工作以及工作对人的要求。这种思想为后来的工作分析奠定了基础。

18 世纪的时候,一位名叫德尼·狄德罗(Denis Diderot, 1713—1784)的人在编撰一本百科全书的过程中做了大量的调查研究,了解各种工作的程序,这其实就是工作分析的过程。

2. 工作分析的早期发展

工业革命后,人类社会发生了巨大的变化。随着大工业的发展,对组织进行科学的管理显得越来越重要。在工业社会中,生产规模不断扩大,但在工业生产过程中的一些问题也逐渐暴露出来。例如,由于在工作中缺乏统一的标准,造成一些机器设备的损失;很多工作中没有充分考虑到人的因素,而造成生产效率的低下。

美国人泰勒(弗雷德里克·温斯洛·泰勒, 1856—1915)在 20 世纪初对组织的管理进行了一系列的研究,并对当时和现在的管理都产生了非常深刻的影响。由于其卓越的贡献,被后人称为“科学管理之父”。当时由于老板不知一个工人一天能干多少活,所以工人出于各种原因经常怠工,导致劳动生产率非常低。为了挖掘工人的潜力,提高劳动生产率,泰勒通过科学的观察、记录、分析,致力于“时间动作研究”,探讨提高劳动生产率的最佳方法,制定出合理的日工作量。所谓时间动作研究,就是将工作分成若干部分并分别进行计时。通过分析,对各种活动的时间及顺序进行重新规划,以达到提高生产率的目的。泰勒在 1903 年出版的《工厂管理》一书中详细地描述了由于把工作分成若干部分并进行计时而提高了劳动生产率的事实。1911 年他又出版了《科学管理原理》一书。在该书中他宣称,要对组织进行科学的管理,就必须对组织中的每一份工作进行研究,从而科学地选拔、培训工人。泰勒的研究被认为是科学分析的起始。

现代意义上的工作分析还和人员选拔测评等人力资源管理和开发工作密切地联系在一起。所谓选拔无非就是确定在某一职务上所要做的工作和胜任该工作所需的能力、技能、知识等,从而将能够胜任与不能胜任这项工作的人筛选出来。由于任何一项工作对环境、时间、作业活动、任职者 4 个要素方面都存在差异,所以要做到人和职的匹配,就必须对工作进行合理的分析。工作分析是人事选拔和测评的主要手段和必经程序。21 世纪初,与人员选拔和测评密切相关的工业心理学得到了迅速的发展。雨果·闵斯特伯格(Hugo Munsterberg, 1863—1916)于 1913 年在美国出版了《心理学与工业效率》,标志着工业心理学的诞生。而心理学的发展,则更为人事选拔和测评提供了技术上的支持。1905 年,心理学家比内(A. Binet)和医生西蒙(T. Simon)应法国教育部的要求编制了世界上第一份智力测验

试卷。该测验对于筛选弱智儿童非常有效。于是,在第一次世界大战和第二次世界大战期间,人们把测验应用于军人的选拔和安置上,并获得了极大的成功。人事选拔和测评又被广泛应用于商业,而且变得越来越重要。作为人事选拔和测评的主要方法——工作分析,也得到了迅速的发展。

在第一次世界大战期间,美国便设立了军队人事委员会来实施工作分析,于是“职务分析”一词便开始使用。1920年美国国家人事协会规定把职务分析定义为一种处理方法,其结果可以确定一种职务的构成及胜任该职务的人所必须具备的条件。据调查,在1930年美国各大公司采用工作分析的仅占39%,而到1940年激增到75%。

3. 工作分析的近代发展

早期的工作分析,侧重于对职务信息的定性描述。随着统计科学、心理测试论等相关学科的发展及人们对工作分析了解、研究的增多和要求的提高,20世纪70年代以来,结构化、量化的工作分析不断涌现。著名的有工作者指向的职位分析问卷法(PAQ)、职务指向的职能工作分析法(FJA)等。同时也出现了关键事件法、功能性工作分析法、工作要素分析法等新的方法。西方国家还通过公平就业等方面的法规对工作分析的某些方面作出规定。

1979年,德国工效学家罗莫特(Walter Rohmert)把他几十年的工作设计研究加以总结,提出了工作分析工效学调查法,被公认为“工作分析”的创始人。

现在,越来越多的企业认识到了工作分析对企业管理的作用和意义。从最初的仅仅为了工艺流程的设计和人员的招聘发展到了应用工作分析的结果进行绩效考核、培训、薪酬管理等,工作分析受到了越来越多的企业的重视与欢迎。

4. 我国工作分析的现状与发展

1916年,我国开始了人事心理学的研究。清华大学为了指导学生选择职业,在学校开展了职业指导。中华职教社在1912年采用自制的心理测验对入学人员进行了测验,20世纪30年代成立了“人事心理学”,当时主要是用测量作为淘汰人的工具,并未真正研究人力资源的合理使用和建立科学的人事制度。新中国成立以后,我国开展了比较系统的劳动心理学研究,职务分析的研究处于起步阶段。这时心理学家进行了使工人适应工作要求的研究以及工效学方面的一些研究。60年代以来,由于“文革”的破坏,工作分析、人事管理工作长期处于停滞状态。工作分析在我国的真正发展始于改革开放以后。尽管起步较晚,但由于广大科技工作者和管理学界同人的共同努力,已获得了迅速的发展。西方所采用的工作分析的方法也已被介绍并应用到实际工作中。

在1984—1985年,为了探索干部的德才和工作绩效的科学评定方法,心理学家在杭州开展了有关企业管理干部职务分析和测评的研究。他们运用个案法、工作日记法、问卷调查法和现职干部评定法等方法,对企业各个层次和部门的干部的工作任务和职务特征进行了比较全面的分析,包括工作内容、时间分配、技术难度、任务紧迫性,人际交往频率,



职责和工作负荷等。这些研究明确了企业各级管理者的职责,初步确定了任职者所应具备的心理素质、知识和能力水平等条件,为各级管理者的选拔、培训、考核、调动、晋升打下了基础,取得了较好的效果。

但是,由于我国的劳动人事制度尚未制定出详细科学的“职位分类法”,因此,不论是行政事业单位,还是企业单位,人员的职称、职位的标准都不统一,普遍存在职责不清、分工不明、权利与责任相分离、工作与利益相脱节的现象,存在着因人设岗、机构膨胀、人浮于事的现象。

尽管推行了岗位责任制,却也存在不少问题。从工作分析的角度来看,一是职务描述不科学,仅仅是生产岗位责任制,仅仅列举了人员的职责与任务;二是对职务要求的研究不够,对职务的职责、任务、权利、利益说明较多,而对人员的素质要求描述不够,缺乏任职资格的分析,不能有效地考核与激励员工;三是研究的方法不规范,工作分析人员必须受过严格训练,有的企业从事工作分析的人员不懂专业内容或者为了简单了事让从业人员自己撰写职务说明,这样的结果势必导致与实际相脱离。

近几年来,为了解决这些问题,不少专家学者都努力进行探讨。有的对知识管理方法进行研究;有的对人员资格进行研究;还有的在工作分析研究中结合企业具体问题提出了“因事设职与因人设职相结合”的原则;有的人甚至运用计算机技术,提出把专家系统技术应用于工作分析中,以得出科学的职务说明书和职务规范。

2.1.3 工作分析的目的和作用

下面具体介绍工作分析的目的和作用。

1. 工作分析的目的

工作分析的目的,是为收集人力资源管理人员所需要的一切有关员工及其工作状况的详细资料,为人事决策提供依据。具体来说,在于了解工作的五大特征。^①

(1) 工作的输出特征。它是指一项工作的最终结果表现形式,如产品、劳务等。这是界定工作任务和工作责任的基础,也是确定工作绩效标准的必要前提。

(2) 工作的输入特征。它是指为了获得上述结果,应当输入什么内容,包括物质、信息、条件等,这是界定工作来源和工作条件的基础。

(3) 工作的转换特征。一项工作是如何从输入转换为输出的,转化的程序、技术、方法是什么,在转换过程中人的行为、活动有哪些,这是界定工作方式的基础。

(4) 工作的关联特征。每个职务在组织的位置是什么,职责职权是什么,工作对人的体力、智力有什么要求,这是界定工作关系和任职资格的基础。

^① 资料来源:重庆自考网, www.cqie.com. 2005-9-27

(5) 工作的动态特征。每个职务在一定条件下有时是重复的。但实际上，每一工作职务的内容是不断变化的，这就是职务的“动态性”。在工作分析中，要考虑三个方面的可变因素：时间因素、人员因素、情境因素。如果不考虑使工作动态变化的潜在因素的作用，不仅会对人员配备过程的各个阶段产生不利影响，而且也会对任职者的工作效率产生不利影响。

2. 工作分析的作用

工作分析对于人力资源管理具有非常重要的作用。美国心理学会《标准》(1985 年)指出：“职务分析为确定职务内容提供了主要依据。” 具体地说，工作分析有以下几个方面的作用，如图 2-1 所示。

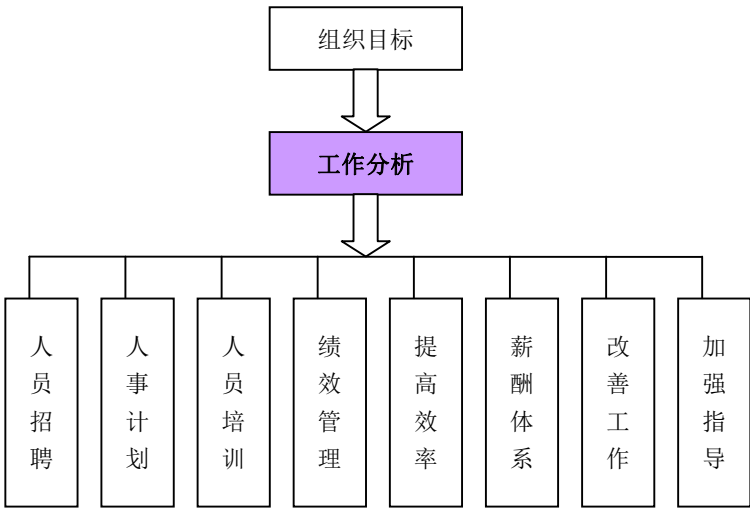


图 2-1 工作分析的作用

(1) 选拔和任用合格的人员。通过工作分析，能够明确地规定工作职务的近期和长期目标，掌握工作任务的静态和动态特点，提出有关人员的心理、生理、技能、文化和思想等方面的要求，选择工作的具体程序和方法。在此基础上，确定选人用人的标准。有了明确而有效的标准，就可以通过心理测评和工作考核，选拔和任用符合工作需要和职务要求的合格人员。

(2) 制订有效的人事预测方案和人事计划。每一个单位对于本单位或本部门的工作职务安排和人员配备，都必须有一个合理的计划，并根据生产和工作发展的趋势作出人事预测。工作分析的结果，可以为有效的人事预测和计划提供可靠的依据。在职业和组织面临不断变化的市场和社会要求的情况下，有效地进行人事预测和计划，对于企业和组织的生存和发展尤其重要。一个单位有多少种工作岗位，这些岗位目前的人员配备能否达到工作和职



务的要求,今后几年内职务和工作将发生哪些变化,单位的人员结构应作什么相应的调整,几年甚至几十年内,人员增减的趋势如何,后备人员的素质应达到什么水平等问题,都可以依据工作分析的结果作出适当的处理和安排。

(3) 设计积极的人员培训和开发方案。通过工作分析,可以明确从事的工作所应具备的技能、知识和各种心理条件。这些条件和要求,并非人人都能够满足和达到的,必须不断培训,不断开发。因此,可以按照工作分析的结果,设计和制订培训方案,根据实际工作要求和聘用人员的不同情况,有区别、有针对性地安排培训内容和方案,以培训促进工作技能的发展,从而提高工作效率。

(4) 提供考核、升职和作业的标准。工作分析可以为工作考核和升职提供标准和依据。工作的考核、评定和职务的提升如果缺乏科学依据,将影响干部、职工的积极性,使工作和生产受到损失。根据工作分析的结果,可以制定各项工作的客观标准和考核依据,也可以依此制定职务提升和工作调配的条件和要求。同时,还可以确定合理的作业标准,提高生产的计划性和管理水平。

(5) 提高工作和生产效率。通过工作分析,一方面,由于有明确的工作任务要求,建立起规范化的工作程序和结构,使工作职责明确,目标清楚;另一方面,明确了关键的工作环节和作业要领,能充分地利用和安排工作时间,使干部和职工能更合理地运用技能,分配注意和记忆等心理资源,增强他们的工作满意感,从而提高工作效率。

(6) 建立先进、合理的工作定额和报酬制度。工作和职务的分析,可以为各种类型的各种任务确定先进、合理的工作定额。所谓先进、合理,就是在现有工作条件下,经过一定的努力,大多数人能够达到,其中一部分人可以超过,少数人能够接近的定额水平。它是动员和组织职工、提高工作效率的手段,是工作和生产计划的基础,也是制定企业部门定员标准和工资奖励制度的重要依据。工资奖励制度是与工资定额和技术等级标准密切相关的,把工作定额和技术等级标准的评定建立在工作分析的基础上,就能够制定出比较合理、公平的报酬制度。

(7) 改善工作设计和环境。通过工作分析,不仅可以确定职务的任务特征和要求,建立工作规范(job specification),而且可以检查工作中不利于发挥人们积极性和能力的方面,并发现工作环境中不利于工作安全、加重工作负荷、造成工作疲劳与紧张以影响社会心理气氛的各种不合理因素,有利于改善工作设计和整个工作环境,从而最大限度地调动工作积极性和发挥技能水平,使人们在更适合于身心健康的安全舒适的环境中工作。

(8) 加强职业咨询和职业指导。工作分析可以为职业咨询和职业指导提供可靠和有效的信息。职业咨询和指导是劳动人事管理的一项重要内容。

2.1.4 工作分析的原则

为了提高工作分析研究的科学性、合理性,在组织实施中应主要遵循以下原则。

1. 系统原则

任何一个完美的组织、单位都是相对独立的系统。在对某一职务进行分析时，要注意该职务与其他职务的关系，从总体上把握该职务的特征及对人员的要求。

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。工作分析是一项常规性的工作。

3. 目的原则

在工作分析中，要明确工作分析的目的。工作分析的目的不同，分析的侧重点就不一样。例如，工作分析是为了明确工作职责，那么分析的重点在于工作范围、工作职能、工作任务的划分；如果工作分析的目的在于选聘人才，那么工作重点就在于任职资料的界定；如果目的在于决定薪酬的标准，那么重点又在于工作责任、工作量、工作环境、工作条件等因素的界定等。

4. 参与原则

工作分析尽管是由人力资源部主持开展的工作。但它需要各级管理人员与员工的广泛参与，尤其要高层管理者加以重视，业务部门大力配合才会成功。

5. 经济原则

工作分析是一项非常费心、费力、费钱的事情，它涉及企业组织的各个方面。因此，本着经济学原则，选择工作分析的方法就很重要。关于这一点，第3章会详细讨论。

6. 岗位原则

工作分析的出发点是从岗位出发，分析岗位的内容、性质、关系、环境以及人员胜任要求，即完成这个岗位工作的从业人员须具备怎样的风格与条件，而不是分析在岗的人员特征，否则会产生社会赞许行为与防御心理等不利于工作分析结果的问题。

7. 应用原则

应用原则是指工作分析的结果、工作描述与工作规范，一旦形成职务说明书后，管理者就应该把它应用于企业管理的各个方面。无论是人员的招聘、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。

2.1.5 工作分析的常见术语

在工作分析中，常常会用到一些术语，但这些术语的含义经常被人们混淆。因此，理解并掌握它们的含义对科学、有效地进行工作分析十分必要。



1. 工作要素

工作要素(working factor)是指工作中不能继续分解的最小动作单位。例如,酒店里负责接待客人的服务员在客人刚刚来到酒店时要帮助客人运送行李,运送行李的这项工作中就包含有将行李搬运到行李推车上、推动行李推车、打开客房的行李架、将行李搬运到行李架上4个工作要素。

2. 任务

任务(task)是指工作中为了达到某种目的而进行的一系列活动。任务可以由一个或多个工作要素组成。例如,生产线上的工作人员安装螺丝这一任务就只有一个工作要素,上面提到的运送行李的任务中就包含4个工作要素。

3. 职责

职责(responsibility)是指任职者为实现一定的组织职能或完成工作使命而进行的一项或一系列工作。例如,营销部的经理要实现新产品推广的职责就需要完成一系列工作,包括制定新产品推广策略、组织新产品推广活动和培训新产品推广人员等。

4. 职位

职位(position)也称岗位,担负一项或多项责任的一个任职者所对应的位置就是一个职位。一般来说,有多少个职位就有多少个任职者。例如,总经理、秘书、出纳、招聘主管、营销总监等。应该注意的是,职位是以“事”为中心确定的,强调的是人所担任的岗位,而不是担任这个岗位的人。例如李平是某公司的生产部经理,当我们在对生产部经理这个职位进行工作分析时,我们所指的生产部经理是一个岗位概念,而不是指李平这个人。

5. 职务

职务(job)也称工作,是由组织上主要责任相似的一组职位组成的。在规模大小不同的组织中,根据不同的工作性质,一种职务可以有一个职位,也可以有多个职位。例如营销人的职务中可能有从事各种不同营销工作的人,但他们的主要工作责任是相似的,因此可以归于同样的职务。

6. 职业

职业(career)是一个更为广泛的概念,是指在不同的组织中从事相似活动的一系列职务,职业的概念有着较大的时间跨度,处在不同的时期,从事相似工作活动的人都可以被认为是具有同样的职业。例如教师、工程师、工人、司机等都是职业。

7. 职权

职权(authority)是指依法赋予的完成特定任务所需要的权利,职责与职权紧密相关。特

定的职责要赋予特定的职权，甚至于特定的职责等同于特定的职权。例如，质量检查员对产品质量的检验既是质量检查员的职责，又是他的职权。

2.1.6 工作分析的实施步骤

工作分析的实施一般采取五个步骤，如图 2-2 所示。

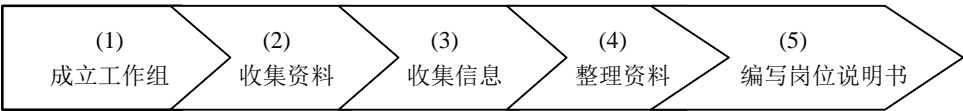


图 2-2 工作分析的五步骤

1. 成立工作分析的工作组

工作分析工作组包括数名人力资源专家和多名工作人员。工作组首先需要对工作人员进行工作分析技术的培训，制订工作计划，明确工作分析的范围和主要任务。同时，配合组织做好员工的思想工作，说明分析的目的和意义，建立友好的合作关系，使员工对工作分析有良好的心理准备。

其次，工作组还要确定工作分析的目标和设计职位调查方案。先确定工作分析所获得信息的使用目的。工作组对信息调查的方案进行设计，根据不同组织的特定情况，采用不同的调查方案和方法。如能把工作分析的任务和程序分解为若干工作单元和环节，那就更有利于工作分析的完成。

2. 收集与工作分析相关的资料

工作分析所需资料包括：企业组织结构图、生产状况、各部门的工作流程图、各岗位办事细则等。

组织已有的“定岗、定编、定员”的具体规章制度能帮助工作分析人员进行有效的清岗工作，即对组织当前所有部门的岗位进行清理。在此信息的帮助下，通过与该组织的人事部门工作人员进行讨论，分析人员能够清楚了解组织各个部门的岗位以及各岗位上的人数和大致的工作职责，并可用一个标准的职位名称来定义各岗位。

3. 收集工作分析的信息

职位调查为正确地编写职位说明书提供依据。为了成功地完成工作分析，需要大量的资料与信息。而这些又取决于工作分析的性质、目的与用途。一般来说，工作分析所需的信息包括工作活动、员工的行为信息、工作中使用的设备、级效标准(数量与质量)、人员条件等，详见表 2-1。



表 2-1 工作分析中所需的职位信息

1. 工作活动	
	(1) 工作活动和过程。 (2) 活动记录。 (3) 所采用的程序。 (4) 个人职责。
2. 定位于工人的活动	
	(1) 人的行动, 如有关工作的身体动作和沟通。 (2) 针对工作分析的基本动作。 (3) 对身体的工作要求, 如体力耗费。
3. 所采用的机器、工具设备和辅助工作	
4. 与工作相关的有形和无形内容	
	(1) 所涉及或应用的知识(如会计知识)。 (2) 加工的原材料。 (3) 制造的产品和提高的服务。
5. 工作业绩	
	(1) 错误分析。 (2) 工作标准。 (3) 工作计量, 如完成任务的时间。

续表

6. 工作环境	
	(1) 工作日程表。 (2) 物质和非物质奖励。 (3) 工作条件。 (4) 组织的环境。
7. 工作对个人的要求	
	(1) 个人因素，如个性和个人兴趣爱好。 (2) 所需要的学历和培训程度。 (3) 工作经验。

在信息收集，一般可灵活运用访谈、问卷、实地观察等方法来得到有关职位工作的各种数据和资料。职位调查是工作分析中十分必要的准备工作，它的真实程度以及准确性，直接关系到工作分析的质量。

4. 整理和分析所得的工作分析

工作分析并不是简单机械地积累工作的信息，而是要对各职位的特征和要求作出全面说明，在深入分析和认真总结的基础上创造性地揭示出各职位的主要内容和关键因素。整理和分析过程应该包括以下三个措施。

- (1) 整理访谈结果和调查问卷，剔除无效的访谈信息和调查问卷，并按照编写职位说明书的要求对各个职位的工作信息进行分类。
- (2) 把初步整理的信息让在职人员以及他们的直接主管进行核对，以减少可能出现的偏差，同时也有助于获得员工对工作分析结果的理解和接受。
- (3) 修改并最终确定所收集的工作信息的准确性和全面性，作为编写职位说明书的基础。

5. 编写职位说明书

职位说明书(job specifications)由工作说明和工作规范两部分组成。工作说明是对有关工作职责、工作内容、工作条件以及工作环境等工作自身特性等方面所进行的书面描述。而工作规范则描述了工作对人的知识、能力、品格、教育背景和工作经历等方面的要求。有时候，职位说明书和工作规范书分成两份文件来写，有时候则合并在一份工作说明书之中。表 2-2 为出纳员职务说明书。

表 2-2 出纳员职务说明书

资料编号:

一、基本资料			
1. 职务名称: 出纳员	2. 直接上级: 财务经理	3. 所属部门: 财务中心	
4. 工资等级: C 系列四等	5. 工资水平:	6. 分析日期: 99.4	
7. 辖员人数:	8. 定员人数: 1 人	9. 工作性质: 服务人员	
10. 分析人员:	11. 批准人:		
二、工作内容			
1. 工作概要			
主要负责公司日常的现金收支管理、现金日记账管理、公司工资及福利核算, 费用的统计及分析。			
2. 职务说明(逐项说明工作任务、职责、权限、时间消耗)			
编号	工作内容及职责	权限	耗时(%)
(1)	认真执行现金管理制度。	执行	
(2)	严格执行库存现金限额, 本公司现金限额为 RMB5000 元, 超过部分必须及时送存银行, 不得坐支现金, 不得以白条抵冲现金。	负责	
(3)	建立、健全现金的记账、银行存款日记账, 严格审核现金收付凭证, 现金必须做到日清月结, 银行存款必须每日编制调节表。	负责	
(4)	严格支票管理制度, 对支票收、领, 建立支票收领登记簿, 责任落实到具体经办人员, 使用支票必须按规定填写支票领取单, 经业务部门主管、总会计师、总经理签字后方可到财务中心办理手续。	负责	
(5)	协助总会计师编制每日资金流量表、银行存款调节表。	协助	
(6)	总会计师交办的其他各项工作。	执行	
(7)	公司工资及福利核算, 费用统计分析。	执行	
3. 工作关系			
所施监督	在规定的权限内, 自行处理有关工作。遇重要的事情, 须请示主管。		
所受监督	受部门主管的监督		
职位关系	可直接升迁的职位	部门经理	
	可相互转换的职位	会计、信用管理、比价员、出纳	
	可升迁至此的职位		
三、任职资格			
所需学历及专业	最低学历	专业	其他说明
	大专或同等学历	会计	其他专业同等学历也可
所需技能培训(方可上岗)	培训时间	培训科目	
	三个月	出纳知识、会计、企业文化	

续表

所需经验		一年以上相关工作经验，有会计或经济管理初级以上专业职称。													
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	信息能力	公共关系	冲突管理	组织人事	指导能力	领导能力	沟通能力		
	需求程度 (满分为5)	3	3	3	3	3	3	3					3		
基本素质	认同公司的企业文化和经营理念。 为人正直，作风正派，自律能力强，有很强的团队合作精神。 严格遵守公司各项规章制度。									个性特征	1. 有责任心 2. 性格沉稳、办事老练 3. 善于协调、善于沟通 4. 细致、耐心 5. 心胸开阔				
体能要求		身体健康，能承受快节奏、满负荷的工作，能保证随时加班。													
四、工作场所															
工作时间					工作环境和条件					工作均衡性					
早 9:00～晚 5:30 经常加班					室内					比较忙碌					
五、考核标准															
1. 工作绩效：1)工作质量；2)工作数量 2. 工作态度；3. 工作能力；4. 专业知识；5. 责任心； 6. 发展潜力；7. 企业文化；8. 协调合作；9. 品德言行；10. 成本意识 从以上十个方面来考核															
六、备注															

直接上级：

该职务执行人：

年 月 日

2.1.7 工作分析的意义

工作分析在人事资源管理中具有重要意义。



1. 为招聘及甄选人才打下基础

一项招聘或甄选人才的计划,目的在于找出并聘用最合适的员工,工作分析的信息能够帮助确定甄选的标准。这些标准包括能成功执行该项工作所需要的员工应具备的知识、技巧与能力。找到合适的人,可以让工作者发挥更大的潜能。针对不同的职种,借由工作分析,人力资源管理人员也可以设计不同的甄选工具,如面试题目,需经过哪些考试等。

2. 为培训计划打下基础

企业借由工作分析来甄选合适的员工,也可借由测验的资讯来评估训练需求,并且用来发展或计划员工必需的或现有能力的工作项目,在工作执行的过程中,再通过绩效评估,考察哪些人员未能很好地完成工作,其工作能力在哪些方面存在缺陷,是否可以经由训练来提高其工作技能。

3. 为绩效考核打下基础

工作分析就是对每一项工作列出详细的工作责任、工作内容或工作行为,根据这些责任、内容或行为,可以提炼出绩效考核目标。

在缺乏工作分析的企业里,绩效的考核缺乏适当的依据,往往是任上级主管直觉或喜恶作判断,那是不可靠的。

4. 为薪酬的核定打下基础

薪资的确定,基本上是根据每一项工作对公司的相对价值及重要性来决定的。通过工作分析可以判断该项工作对企业的价值或重要性,也可以借由执行这些工作项目所需的资格条件,依资格所需的知识、技巧与能力作为核定薪酬的依据。

5. 为组织的内部沟通打下基础

不同的工作项目,对不同的人来说其认知的标准不一样,诸如对工作内容、负责的范围、与其他部门之间的关系,每个人的理解不同。在一个没有明确标准的环境里,认知标准不同是造成不愿沟通或沟通困难最大的主因。

通过工作分析,可以明确制定职能分配,并在企业共同目标的指引下,协调以达成各部门的工作目标。

6. 可以改善离职率

在大多数的企业里,为企业服务时间在半年以内的离职员工通常要占有所有离职员工的50%以上。这些人到企业就职以后在短短的时间就另谋他就,对企业的招聘人员增加了很大的工作负荷。根据美国的统计资料,招募一个新进人员所产生的费用大约是该员工一年薪水的1/3。^①我们很容易发现,在国内的很多企业,因为人员不断流动,所以不时地招募新

^① 资料来源:中国创业经营网, www.cb.com.cn. 2005-1-30

人，又因为不时地在招募新人，招募作业就显得草率，人员的教育、训练也谈不上。如此反复循环，互为因果，又谈何竞争呢？

这种人员短期的流失，除了组织少部分在试用期间判断不能胜任其职而终止试用外，大部分均是就业人员因不适应而离职。这些人何为不适应呢？其原因不外乎以下两个方面。

1) 招聘专员的过度推销

一些组织为了吸引人才，往往在招聘时提出过多甚至不切实际的好处，而把组织的缺点尽可能地隐瞒。这些带着梦想而来的人，经过一段时间后，很快会对未来产生怀疑。在“早也要走，晚也要走”的心理下，大部分的人会决定不如早一点走。

2) 组织的过度要求

有很多的情况是这样的：组织因缺乏工作分析，对于需求的职位缺乏用人的评价基准，在甄选的过程中也就无法作出正确的判断。如此录用的人，在知识、技能与性格方面能否担负组织赋予的责任，就像赌博一样难以预料。既然是赌总是有赢有输。假如再加上组织对员工有一些能力之外的要求，也会使员工因实际与期望差异太大而离开。

通过工作分析，可以使各功能部门分工更加明确，也可以使每个岗位的权责、工作内容更加明确，在人员甄选的过程中有据可依。

2.2 工作评价

工作评价(job evaluation)又被称为工作岗位评价、岗位评价，是指在工作分析的基础上，充分收集工作岗位各方面的资料，为确定一个职位相对于其他职位的总体重要性或价值所作的正式、系统的比较，其结果是形成某一工作与其他工作岗位的相对价值，最终形成某一企业内部的岗位相对价值体系，反映各职位对企业贡献的相对比率。按科学的工作评价方法形成薪酬比率，支付员工报酬，可客观地反映各工作岗位的相对价值，起到内部公平性的平衡作用。

2.2.1 工作评价的发展

20 世纪初，在泰勒等人科学管理思想的基础上，工作分析和工作评价制度相继产生，并在工商企业中得到了广泛的应用。20 年代，美国政府通过了职位分类法案，通过细致的职位分类管理政府机构的薪酬制度。30 年代，美国的全国电器制度商协会(NEMA)和全国金属贸易协会(NMTA)制订了行业的工作评价计划，有“技能”、“努力程度”、“责任”和“工作条件”四个主要方面。对行业内的各类工作岗位进行相对价值的评价在美国的大幅推广，得益于法律的立法影响，如美国 1948 年的《公平劳动标准法案》、1963 年的《公平工资法案》中明确规定了“公平付酬薪”，即如果两个工作岗位所要求的技术、努力程度和责任是



相同的,工作条件也大体相似,则应该付给同等的报酬。为了避免可能导致的法律诉讼,企业主纷纷使用工作分析和工作评价的结果作为确定工作岗位招聘条件、薪酬结构的依据。

20世纪30—50年代,工作岗位评价的技术在西方工业发达国家得到普遍的应用。在其广泛推广的过程中,工作评价经历了多次修改,许多行业、企业、政府机构等组织均形成了具有各自特色的评价方案,工作评价的研究重点朝着实用、高效、准确的方向发展。

2.2.2 工作评价的意义

在组织的薪酬体系中,存在着外部公平(external equity)和内部公平(internal equity)。外部不公平可能导致员工流失,内部不公平可能导致员工工作积极性下降、工作满意度下降等各种潜在的问题。在薪酬管理中使用工作评价有如下几方面的优势。

1. 为解释薪酬差异提供理性的解释和沟通的基础

拥有大量员工的组织若要准确地核定不同工作岗位的薪资比率,使员工感到自己的工作岗位的价值是公平的,必须有一定的薪资支付标准。由于劳动分工与分化,大型组织难以主观地确定不同类型的工作岗位间的相对价值,除需要了解各种类型的工作岗位的外部市场价格外,组织必须有一定的标准来进行内部工作岗位价值的评价和衡量。工作评价提供了解释组织内部不同工作岗位的重要性与重要程度的依据,当员工对工资等级不满或有怨言时,工作评价提供可核查的基础,有利于建立易于理解的工资结构。

2. 可维持工作满意度,减少不满

在工作评价中可能用到的报酬要素的概念可以让员工清楚地了解组织为哪些因素付出报酬,如工作责任的大小、工作岗位的困难程度、工作环境的危险性等,有助于减少在相对工资等级上的不满,改善劳资关系和员工关系。

3. 为薪酬比率的修订提供灵活的调整手段

随着时间和经营环境的变化,有时组织需要对已有的薪酬体系进行修订,或者在大型的组织中,经常会产生新的工作岗位。如果薪酬体系的内部结构基本建立在工作评价的基础上,则修订起来相对较为容易,只需要对其关键的报酬要素或分配权重进行调整,就可以反映组织的价值取向;或者新的工作岗位出现时,只需要根据新的工作岗位的责任、所需技能、所需努力和工作环境等要素进行分析、判断,即可迅速地确定薪资比率和在组织薪酬体系中的位置。

4. 为员工或工会参与薪资体系提供机会

在工作评价的过程中,由于考虑到员工、工会的意见,并在评价过程中吸收了一定比率的普通员工参与工作评价方案,使工作评价的方案和结果具有一定的说服力,易于员工和工会接受。

2.2.3 工作评价的特点

工作评价具有以下三个特征。

1. 工作评价是对岗位工作任务进行评价

工作评价是对工作岗位的工作任务进行评价，是以“岗位”和岗位客观存在的“任务”、“任务的性质、难度”为中心，而非以“人”为中心对工作岗位的任职者进行评价的过程。

2. 工作评价是对岗位贡献价值的评价

工作评价是对工作岗位的特定工作任务对组织的贡献价值进行比较、评价的过程，而非对工作岗位任职者的工作绩效进行评价。也就是说，工作评价过程用作基础数据的不是现在的任职者所作的贡献大小、完成任务的好坏，而是正常情况下，由于岗位的工作任务的重要性、难易程度在组织总体各工作岗位的同等特征对比下的相对价值。

3. 工作评价是对相对可比较价值的评价

工作岗位评价是对同一组织内不同工作岗位间的相对价值进行评价，形成相对的价值体系，最终可按评定结果，将不同的岗位之间的价值划分为一定的等级，使不同的工作岗位间具有一定价值可比性，而非确定薪酬的绝对值。有关薪酬的绝对值仍需参照前面所述的社会环境因素、组织环境因素而定，而最终员工能得到的薪酬水平还要受员工个人因素的影响。

2.2.4 工作评价的方法

工作评价的方法有很多种，有的简便易行，有的较为复杂，不同的评价方案各有其特点。实际评价中采用何种工作评价方案，应根据不同组织的特点和需要进行选择。总的来说，工作评价的方法可分为四大类，即排序法、分类法、要素比较法、要素计点法。在四大类中，根据在不同企业中的应用，每一大类又可分为许多变种。对这四大类工作评价方法有几种不同的划分维度：①定性法与定量法，如排序是一种定性的方法，能简单地确定不同工作岗位的价值序列，而要素计点法属于定量的方法，能核定不同工作岗位间的相对量化比率；②工作与工作对比法和工作与标准对比法；③整体工作比较法与构成工作的单项因素比较法，如排序法可采用考虑工作岗位的整体价值为基础，而要素比较法和要素计点法是将工作分解为多项独立的因素以分别衡量工作岗位中的各项因素的价值，分配各项价值在整体工作中的权重，集合各项因素的整体进行评价。

在进行工作分析时，有许多方法可以采用，但是每种方法都有其各自的优点和不足，有其适应性和局限性，所以要根据工作分析需要，综合运用各种方法。

1. 排序法

顾名思义,排序法(job ranking)就是将组织中的职位从高到低进行排列。它是工作评价中较早使用的一种最简单的方法,也最易于解释。排序法的另一个优点是费时较少、成配较低,能迅速地在数个价值明显不同的岗位间建立一种相对价值的序列。

排序法可按如下步骤进行操作。

(1) 进行工作分析,了解工作岗位的信息。如前所述,所有的工作评价始于工作分析,为工作评价准备工作说明书,或准备可获得有关工作的详细信息。

(2) 选择进行工作评价的人员和需要进行评价的工作岗位。在此阶段,需要选择不带偏见的工作评价人员,并对工作评价人员进行适当培训。与其他工作评价方法相比,排序法对工作评价人员的培训需要较少。工作说明书准备妥当后,不需要选择对各种工作都非常了解的工作评价人员,因为只有在小型组织中,才会有工作人员对所有的工作都了解得很清楚。根据详细、有效的工作说明书,一般工作人员也能对工作的重要性作出较准确的判断。

(3) 选择报酬要素:虽然排序法是根据总体的工作性质对工作岗位进行排序的,但可能不同的评价者仍采用不同的工作特质对工作进行评价排序。因而,为了使不同的工作评价人员的各种判断具有可比性,需要选择和界定报酬要素。在某种程度上,排序法可以看做是采用一个整体的报酬要素作为工作评价的标准。

(4) 将基准岗位排序,并将其他工作岗位按与基准岗位比较的结果排序。如果是小型组织,可用排序法迅速地对所有的工作进行排序;如果在大型组织中使用排序法,最好先选定基准工作岗位,根据基准工作岗位排序的结果,将其他工作与基准工作岗位进行对比,以确定其准确的排序位置。

(5) 确定岗位的等级。委任一个工作评价小组进行工作评价时,建议让工作评价人员单独作出自己的判断,然后将各自工作评价的结果进行平均,其平均结果可能会更精确地反映真实的排序结果。

由于排序法基本采用非分析的整体价值比较法,它一般不必将工作岗位细分为若干组要素进行比较,不必描述被比较的两种工作岗位的序列,不能确定所排序的职位的相对价值。对于某些相对价值比较接近的工作,虽然可以用排序法进行区分,但可能由于主观性太强,只有定性的说明与解释,不能提供量化的比较依据,说服力不足,如同一组织中销售经理和销售员的价值可以很容易地进行排序,但销售经理与销售员的价值比率是多少则难以用排序法回答。

只有当评价者对所有的工作都非常熟悉,排序法才能取得较好的结果。在需要进行排序比较的工作岗位种类不多的小型企业中,排序法是一种快速、低成本而有效的工作评价方法。但在有许多不同职位的组织或工作职位内容处于不断变动的组织中,由于需要排序的工作岗位太多且较为复杂,不同类别的工作岗位间可比性难以界定,排序法便难以取得

预期效果。

2. 分类法

分类法(job classification)也被称为描述法。它将职位按总体工作内容分为不同的职类，在每一职类中，按岗位工作内容的复杂程度、难易程度将不同的职位分为不同的等级，再根据职位工作内容，将不同的职位归入不同的类、级中，最终确定不同类、级的薪酬比率。建立工作的等级，在不同的难易程度间建立可比性，好比在图书馆的分类系统中，通过图书的索引号很快确定书籍的位置。

分类法最大的优点在于其灵活性。虽然从表面上看，分类法最适用于工作岗位不多的组织，但长期以来，许多大型的组织也成功地采用分类法进行工作评价。分类法在历史上最广泛地应用于薪水制的工作岗位中，尤其是美国政府部门和服务行业，在大型的工业企业中也曾被应用。

美国联邦政府的职位分类系统按以下报酬要素制定等级说明书：①工作的复杂程度和灵活性；②接收和实施的监督；③所需的判断能力；④要求的创造力；⑤人际工作关系的目的；⑥责任；⑦经验；⑧要求的知识水平。表 2-3 是美国联邦政府有关不同等级的级别和定义。

表 2-3 职位等级说明

等 级	定 义
GS-1	包括那些只需照章办事，处于直接监督之下，只需很少或几乎无需独立判断的职位 (1) 办公室、商业、财务方面最简单的例行工作； (2) 在专业、技术等领域中几乎不具技术色彩的基础工作
GS-2	包括以下特征的职位： (1) 在直接监督之下，从事需要有限的独立判断能力的工作，如办公室、业务、财务等例行工作，在专业、科研、技术等领域中需在有限范围稍具技术特征的工作，要略做些需经培训或需要经验的工作； (2) 从事具有同等重要性、难度、责任以及要求相近资格的工作
GS-3	包括具有以下特征的职位 (1) 在直接或全面监督下，办公室、业务、财务方面有一定难度和要担负一定责任的工作或专业、科研、技术等领域类似的从属技术工作，并符合以下任何一种条件：受过一定训练或具备一定经验，掌握某种特定的专业知识，需要根据既定的政策、程序和技术进行一定的独立思考。 (2) 具有同等重要性、难度和责任，并有类似资格要求的职位

分类法的使用根据不同的评价方案有所不同，但其最主要的特点在于以下几个步骤。

(1) 获取工作信息。为每个需要评价的工作建立工作说明书。有时，可以用关键基准工作进行分析并建立类别和级别描述。然后，为其他工作建立类别和等级的划分。

(2) 选择报酬要素。通过对工作说明书的详细回顾,寻找能将工作区分的主要特征以及界定的标准。通常是选择组、行排序,寻找基准工作岗位中重要的特征并将其用作报酬要素的特征以区分不同的工作岗位。

(3) 决定工作的级数。同类工作中工作的级数取决于组织的传统、工作的不同特点、组织的晋升政策等因素。有些组织往往依据同类组织的情况设定工作岗位的级别。赞成较多级别的人认为,较多的级别意味着给员工提供更多的工作晋升机会;赞成较少组别的人认为,较少的级别有助于管理的有效性、灵活性以及可建立较简单的薪酬结构。显而易见,组织的规模越大、工作多样化程度越高,需要的级别也越多。

(4) 确定级别描述。为了让工作评价人员将工作准确地置于不同的工作级别,需要开发、制定级别的详细描述。通常是通过将工作报酬要素等级进行界定以确定工作级别的难易程度。通常,基准工作岗位分级制定标准。如果在大型组织中设定一系列较多的工作级别,则制定工作级别的描述较为困难。工作级别描述越细,将工作岗位进行评价和安置越容易,但限制了将许多类似的工作放入同一级别的可能。在大型组织中进行级别描述,首先定义两端的级别,然后再界定中间的级别。

(5) 将工作分类。工作评价委员会制定级别说明书,需要将不同的工作放入相应的级别。这项工作包括将工作说明书与级别说明书进行比较,确定位置。最终的结果是:一个级别包括了相近的工作岗位,形成不同层次的工作级别分类表。

分类法是排序法的改进,适用于多种不同性质组织的薪酬比率的确定。它和排序法一样,属于定性的工作评价方法。在大型组织中使用分类法的岗位评价方案比使用排列法要更准确、更客观,因为等级定义参考了指定的要素,在不同类别的同级工作岗位中,岗位要求的复杂程度在整体上是类似的。组织变化时,新出现或重组的岗位可根据等级定义来划分。因此一旦建立分类评价的体系,组织内部的薪酬结构就可建立一个基准衡量体系,这个基准衡量体系可以迅速地应用于不同的工作岗位。

分类法的缺点一般表现为不能清楚地定义等级。大型组织需要建立全面的等级划分和等级定义,才能将大量的、不同的工作岗位归类归级。

3. 要素比较法

要素比较法(factor comparison)是一种量化的工作评价技术,它需要使用报酬要素的比较以确定不同职位的报酬比率,从而确定不同职位的相对价值。在某种程度上,要素比较法是排序法更进一步改良的结果。在排序法中,只需要将工作的整体进行考虑、排序,而要素比较法则选取职位工作内容中的各个报酬要素,对每一报酬要素进行排序衡量,形成每一个职位在各个报酬要素上的序列分布,然后对每一报酬要素排序的结果加权后相加,得出各职位在所有报酬要素比较的基础上的相对量化价值。

通常使用的报酬要素主要集中于以下范畴。

(1) 所需要的心理能力(psychological ability)。

- (2) 所需要的生理能力(physiological ability)。
- (3) 所需要的技能(skill)。
- (4) 所承担的责任(responsibility)。
- (5) 工作条件(working condition)。

这些报酬要素在所有的工作中几乎是通用的。因此,一个开发出来的有效的要素比较量表可适用于同一组织的所有岗位。

由于要素比较法能给出各职位进行比较后的相对量化价值,所以它被广泛应用于各类组织。许多专业人力资源机构研究出不同的要素比较法,为不同的组织建立了不同报酬要素评价体系,如海氏三要素评估法(hay group)注重三项报酬要素:技术诀窍、解决问题的能力 and 所担负的义务。有时,在应有危险程度的工作评价中,也会考虑第四个因素,工作条。

要素比较法包括以下步骤。

- (1) 进行岗位分析,获取有关信息。
- (2) 选择基准岗位。
- (3) 选择报酬要素。
- (4) 将基准岗位按各报酬要素排序。
- (5) 给每个要素分配货币值。
- (6) 排列其他岗位,确定工资率。

要素比较法的优点是它运用更系统的岗位比较,这种比较是排序法和分类法中所没有的。由于使用基准岗位进行对比、比较,并通过各岗位在报酬要素的排序值确定基准岗位的价值,因此结果具有较高的可靠性。其缺点是这种方法的应用比较复杂,而且较难分配在每个报酬要素的货币值。

4. 要素计点法

要素计点法(point method)也是一种量化的工作评价方法,它包括确定某一组织中的报酬要素,将各报酬要素分成不同的等级,将每一等级赋分,然后将需要评价的工作与各项报酬要素进行对比后,确定职位在各项报酬要素上的得分,最终将各职位的总分进行比较,从而形成需要评价的职位的相对价值体系。

由于要素计点法的直观性与量化特征,它被广泛地应用于各种组织的工作评价体系。开发要素计点法是一个相对复杂的过程,但一旦开发成功,这种评价方法较为容易理解和应用,而且还具有一定的稳定性。同时,这种评价方法在使用上具有一定的精确性和连续性。由于要素计点法是基于组织所认可的各种报酬要素进行评定,故而具有较好的被认可性。因为所选择的报酬要素是组织认可的,要素计点法使工作分级相对较为容易,也使工作定价和制定薪酬结构较为容易。

要素计点法的操作步骤包括以下几点。

- (1) 选择基准岗位,进行工作分析,或者对需要进行评价的所有工作进行工作分析,收

集有关信息,编写工作说明书。

(2) 选择报酬要素。获得相关的工作信息后,从工作分析的结果中确定工作岗位的共同要素作为报酬要素。这个工作很重要,因为一旦选定了报酬要素,这个要素就是组织要为之付出报酬的因素。

(3) 定义各报酬要素。选择报酬要素需要进行准确的定义,使工作评价人员能按报酬要素的定义对所评价的工作进行区分。

(4) 确定报酬要素中的不同等级。这项工作可按组织内的实际情况将各要素划分等级,为同一要素中的各等级赋分。这个过程类似于在量尺上确定标准的量度位置,使各项工作按此等级精确地进行界定并得分。各报酬要素的等级数量取决于组织在报酬要素中的差别程度。在同一报酬要素的不同等级间可采用算术等级法和几何平均法,为不同程度的级别确定得分。

(5) 确定各要素在总体评分体系中的权重。各报酬要素在总体评价方案中的权重分配是影响工作评价结果的重要部分。通常报酬要素的权重由工作评价委员会预先赋予或通过统计方法获得。

工作评价委员会的赋分过程需要按如下步骤进行。

- ① 仔细回顾报酬要素的定义和报酬要素中的等级;
- ② 工作评价人员按重要程度对报酬要素进行排序;
- ③ 不同的工作评价人员在报酬要素的重要程度排序上达成一致;
- ④ 工作评价人员按 100% 的权重各自在报酬要素中进行分配;
- ⑤ 工作评价人员在权重分配的方案中达成一致。

这种权重的分配方法反映了工作评价委员会对各报酬要素在工作评价的重要程度的看法。

使用统计方法确定权重时,将需要评价的基准工作岗位按各报酬要素的等级进行评价,将基准工作岗位评价的结果与协定的工作水平结构进行相关性分析,通过多元回归统计的方法确定各个报酬要素在总体评价方案中的权重。这往往被称为“掌握政策”的方法。

(6) 编写工作评价手册。在工作评价手册中,对工作评价中使用的报酬要素、报酬要素的等级进行详细的说明,对工作评价的过程及后续的工作评价作出书面的指引。

(7) 对基准岗位进行试评。基准岗位的评定结果可根据实际情况去调整各岗位工作评价的结果得分,建立基准岗位的价值体系,将其他岗位与基准岗位相对比,确定各岗位的相对价值。

工作评价的过程始于工作分析的收集信息过程。不能完整地收集工作评价所需要的信息是工作评价失败的最主要原因之一。如果不能在工作分析阶段收集足够的信息,工作评价中的后续工作几乎无法开展。

2.2.5 工作评价中收集所需的信息

在工作评价的过程中，采用定性的工作评价方法如排序，不需要考虑太多的报酬要素等因素，但在定量的工作评价方法中，一旦确定了工作评价的方案，便需要从工作中收集有关的报酬要素等级的信息。

根据不同的工作评价方案，需要收集的信息大致如表 2-4 所示。

表 2-4 工作评价中所需收集的信息

(1) 工作岗位的责任是什么？(包括在经营管理、科研开发、资金使用、成本控制、风险控制、设备使用等各方面的责任。)
(2) 工作岗位需承担什么工作任务？工作任务的复杂程度如何？是否需要任职者具备多个领域的专业知识？
(3) 工作岗位所需要的技能是什么？每一种技能在本企业中共有多少种等级？本岗位所需的技能处于何种等级？
(4) 工作岗位接受的监督指导程度如何？工作是在严格的监督管理下，按标准的程序进行，还是需要自主判断，选择自己的工作目标？
(5) 工作岗位是否具有管理他人的职责？管理哪类、何种级别的员工？人数有多少？
(6) 胜任本工作岗位需要何种正式教育水平(按本国或本地区的实际水平确定)？具有基本教育背景的任职者需要多长时间能完全胜任工作？本岗位工作需要经过哪些专业训练？
(7) 工作岗位的工作环境是什么？工作环境中是否存在令人不适的因素或有害物质？在不良的工作环境中需要工作多长时间？
(8) 工作岗位是否具有危险性(如野外工作、工地作业、经常出差的危险等)？
(9) 工作岗位对任职者的心理压力有多大？任职者每天处于高度紧张的工作时间有多少？工作姿势对任职者是否有所要求？是否长时间处于疲劳的工作姿势(如弯曲、扭曲、斜立、蹲跪等)？
(10) 工作岗位对任职者是否有特殊的生理要求或工作时间要求(如对视力的等级或上夜班的要求)？

收集有关工作信息的方法多种多样，从非正式的交谈到高度结构化的问卷形式都有可能使用。虽然有很多方法，但使用工作分析面谈仍是获得工作信息的主要方法。面谈的灵活性，可以使获得信息的更连续和全面，甚至可能超过高度结构化方法所收集到的信息，可能获得更好的效果。将来可能发现或开发出更好的、更有效的工作分析方法，能更有效地收集工作分析信息，为工作者、岗位主管、薪酬专家的各种工作分析提供更适用的信息。



2.3 工作设计的理论与方法

工作分析与工作设计之间有着密切而直接的关系。工作分析的目的是明确所要完成的任务以及完成这些任务所需要的人员的特点。工作设计的目的是明确工作的内容和方法,明确能够满足技术上和组织上所要求的工作与员工的社会和个人方面所要求的工作之间的关系。因此,工作设计需要说明工作应该如何做才能既最大限度地提高组织的效率和劳动生产率,同时又能够最大限度地满足员工个人成长和增加福利的要求。工作设计的前提是对工作要求、人员要求和个人能力的了解。

2.3.1 工作设计的含义

工作设计所关心的是工作的结构化,其重点在于通过工作再设计,明确优先事项,精简不必要的工作任务,创造更好的工作方法,充分地激励员工的积极性、创造性,提高员工对工作的满意度。所以,工作设计也称为以员工为中心的工作再设计。

工作设计目前尚无统一的定义,往往因侧重点不同而有各种各样的解释。在这里我们略选几种有代表性的说法。

(1) R. 韦恩·蒙迪(R.Wayne Mondy)等认为,工作设计是一个确定所要完成的具体任务及其完成的方法和确定该工作在组织中如何与其他工作相互联系起来的过程。

(2) 唐·赫尔雷格尔(Don Hellriegel)等认为,工作设计是对工作及其本身结构的、社会的各方面和对员工的影响等进行周密和有目的的计划 and 安排。

(3) 詹姆斯·斯通纳(James A.F.Stoner)等认为,工作设计是组织工作在员工中的划分,是系统地实现分权的一种工具,是管理者给员工机会来运用权利和职权的一种方法。

(4) 斯蒂芬·P. 罗宾斯(Stephen P.Robbins)认为,工作设计是将任务组合起来构成一项完整职务的方式。

(5) 雷蒙德·A. 诺伊(Raymond A.Noel)等认为,工作设计是指对工作完成的方式以及某种特定工作所要求完成的任务进行不断界定的过程。

(6) 蔡斯(Richard B. Chase)等认为,工作设计是为组织中的某一个人或一群人指明工作活动内容,其目的是为了设计出组织及其技术要求和满足员工生理及个人需求的工作结构。

可见,各位学者的观点表明工作设计包括如下基本要素与含义。

- 工作设计的主体:各级管理者、人力资源管理专家和有关员工。
- 工作设计的客体:对一个组织的整体工作进行设计和为每一个员工设计工作。
- 工作设计的性质:是一种管理过程、工具、方法、方式等。
- 工作设计的活动:包括对于工作的诊断、确定、界定、划分、组合、再造、构

建等。

- 工作设计的对象：工作内容、工作结构、工作任务、工作方法、工作职能、工作权限、工作关系、工作性质、工作发展等。
- 工作设计的目的：直接目的是提高工作生活质量，满足工作者(员工)个人的发展需要和提高工作绩效；最终目的是有效实现组织的目标。

可见，在工作设计中，员工个人的工作应与更广泛的任务、责任、目标相联系，并包括不断提高工作质量、团队合作精神、优质顾客服务、有效的沟通、学习的环境、员工参与和权利共享等。即工作设计是由员工来完成的任务细则、要实现的目标、预期的人际关系、任务关系与职权关系等组成。而在本质上，这些内容都是为实现组织目标而设定的。所以，所谓工作设计(job design)就是指为了有效地达到组织目标，合理有效地处理人与工作的关系而采取的对与满足工作者个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系等所进行选择、确定、优化活动。工作设计是管理者的一个重要课题，因为工作设计是否得当对激发员工的工作动机、提高员工的工作满意度以及工作效率都有重大影响。

2.3.2 工作的性质

工作(job)及其组织方式对人力资源管理具有重要影响。在很大程度上，工作会影响员工的收入和福利及其自我实现感。同时，企业将工作内容组织为工作的方式也会影响到组织服务其客户的能力，而员工工作的成果则会影响到组织的财务状况。从理论上讲，工作性质的决定因素有：组织所使用的技术、企业的经营战略和企业的组织结构。总之，组织的条件决定工作的性质。

第一，工作的内容(content)。这包括两种形式：一是工作所包含的需要员工完成的特定任务、员工的义务和责任。二是工作要求的员工的行为。

第二，完成工作所需要的资格条件(qualifications condition)。资格条件包括完成工作所需要的员工的技能、能力、知识和经验。这些资格条件对员工招聘、任用、制定报酬标准和员工培训计划具有重要意义。

第三，完成工作的收益和奖励(income and reward)。员工从工作中得到的收益和报酬包括外在报酬和内在报酬两种形式。外在报酬(external reward)是指工资、福利、晋升、表扬和舒适的工作条件等具体的报酬形式。内在报酬(intrinsic reward)是指自我成就感、工作的自由度和工作的自主性等不容易被观测到的报酬形式。

2.3.3 工作设计的方法

工作设计方法包括科学管理方法、人际关系方法、工作特征模型方法、优秀业绩工作体系、辅助工作设计方法等。

1. 传统的科学管理方法

泰勒的科学管理是系统设计工作的最早的方法之一，其理论基础是亚当·斯密(Adam Smith, 1723—1790)提出的职能专业化。泰勒的目标是管理者以比较低的成本使工人生产出更多的产品，提高工作效率，因此可以给工人支付比较高的报酬。泰勒的基本方法是将工作简单化，把每项工作简化为最简单的任务，然后让员工在严密的监督下完成它。按照科学管理方法进行工作设计的基本途径是时间-动作研究(time-movement research)，即工程师研究和分析手、臂和身体其他部位的动作，研究工具、员工和原材料之间的物理机械关系，研究生产线和工作环节之间的最佳次序，强调通过寻找员工的身体活动、工具和任务的最佳组合来最大化生产效率。时间-动作研究的基本目的是实现工作的简单化和标准化，以使所有员工都能够达到预先确定的生产水平。这样设计出来的工作的优点是工作安全、简单、可靠，最小化员工工作中的精神需要。

尽管泰勒的科学管理原理是一套系统化的工作设计原理，但是许多经理人员错误地应用了这些原理，他们过于强调严密的监督和僵硬的标准。我们知道，必须将机器和员工结合在一起才能产生高效率的人机关系。由于这种工作设计方法在实践中重点关心的是工作任务，而很少考虑工人的社会需要和个人需要，所以产生了很大的副作用。这包括工作单调乏味、令人厌倦、只需要手臂而不需要头脑；工人缺乏成就感，对工作不满，工作的责任心差，管理者和工人之间产生隔阂；离职率和缺勤率高，怠工和工作质量下降。与工作简单化相对立的是工作扩大化。工作扩大化的目标也是效率，其优点是减少任务之间的等待时间，提高组织的灵活性，减少对支援人员的需要。迄今为止，科学管理原理对工业社会性的工作设计仍然具有很大的影响，在对教育水平、个人判断和决策活动要求比较少的加工制造行业的工作中应用非常广泛。

在批判科学管理方法的过程中产生的人体工程学试图设计适当的工作环境以减少员工的疲劳、降低员工的眼压、减少工作中出现错误的可能性以及肌肉和心理的压力。但是人体工程学只是强调对工作环境的改善，如改变办公室椅子的高度和灯光的亮度等，因而并没有对工作内容本身的设计产生重要影响。

2. 人际关系方法

人际关系运动是对科学管理运动的非人性倾向的一个否定。人际关系运动从员工的角度出发考虑工作设计，其起点是 20 世纪 20 年代的霍桑实验。在美国西方电器公司霍桑工厂进行的这项实验的最初的目的是研究工作条件的变化对劳动生产率的影响，而最终得出的结论却是采光、通风和温度等工作环境的变化对生产率的影响没有工人之间的社会关系重要。研究人员发现工人自发构成工作环境，建立他们中间的群体游戏规则。因此，设计出支持性的工作群体是提高员工工作动力和生产率从而实现组织目标的关键。品质圈和其他的工人参与管理的项目就是人际关系运动思想在当代的应用。

人际关系思想在工作设计中运用的方法是在按照传统方法设计出来的枯燥的工作内容

中增加管理的成分,增加工作对员工的吸引力。这种方法强调工作对承担这一工作的员工心理的影响。尽管按照科学管理的方法设计工作为组织和员工都带来了利益,但是随着时间的推移,人们发现员工需要从工作中得到的不仅仅是经济利益的外在报酬,还需要得到内在报酬,而内在报酬只能来自工作本身,因此,工作的挑战性越强,越令人愉快,内在报酬也就越强。而在传统的工作设计方法中,工作的标准化和简单化降低了员工工作的独立性。由于只需要低水平的技能,易产生枯燥而单调的工作限制了员工内在报酬的获得。根据人际关系哲学提出的工作设计方法包括工作扩大化、工作轮调和工作丰富化等内容。

1) 工作扩大化

工作扩大化(job enlargement)的做法是扩展一项工作包括的任务和职责,但是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。赫茨伯格(F. Herzberg)批评工作扩大化是“用零加上零”。

2) 工作轮调

工作轮调(job rotation)是让员工先后承担不同的但是在内容上很相似的工作。其本意是不同的工作要求员工具有不同的技能,从而可以增强员工的内在报酬,但是实际上效果非常有限。因此,赫茨伯格批评工作轮调是“用一个零来代替另一个零”。

3) 工作丰富化

所谓的工作丰富化(job enrichment)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、工作轮调都不同,它不是水平地增加员工工作的内容,而是垂直地增加其工作内容。这样,员工会承担更重的任务、更大的责任,员工有更大的自主权和更高程式的自我管理,还有对工作绩效的反馈。工作丰富化思想在工作设计中的影响很大,并已在此基础上形成了一个非常著名的工作特征模型。^①

3. 工作特征模型方法

工作特征模型方法的理论依据是赫茨伯格的保健-激励理论。按照这一理论,公司政策和薪酬等都属于保健因素,如果这些因素没有达到可以接受的水平,将引起员工不满和不理想的员工行为。相反,如果这些因素达到了可以接受的水平,也只是使员工没有不满,但是并不能对员工产生激励作用。能够对员工产生激励作用的激励因素是员工的成就感、责任感。因此,关键的问题是提供充分的保健因素以防止员工的不满,同时提供大量的激励因素来促进员工努力工作,赫茨伯格为了应用其理论,设计了一种工作丰富化方法,即在工作中添加一些可以使员工有机会获得成就感的激励因子,以使工作更有趣,更富有挑战性。

工作特征模型强调员工与工作之间的心理上的相互作用,并强调最好的工作设计应该

^① 资料来源:张一驰.人力资源管理教程.北京:北京大学出版社,1999

给员工以内在激励。其基本方法是工作丰富化，目标是增加员工的满意度。这种方法的优点是认识到员工的社会需要的重要性，可以提高员工的满意度和生产效率。其缺点是成本和事故率都比较高，还必须依赖管理人员，而且在技术上对工作设计没有具体的指导意义，事实上，人们对工作特征模型的研究表明，这一理论的实际效果是不明确的，还无法肯定这一理论所强调的工作特征的变化一定会产生该理论所预期的效果。其原因可能是：只有高度重视并期望个人成就的员工和对组织的报酬、安全感受和人际关系感到满意的员工，才会对工作作出积极的响应。但是，这一条件经常是不具备的。还需要指出的是，工作丰富化并不是适用于所有的工作，因为并不是所有员工都愿意承担丰富化的工作。不过一般来说，遵守以下的工作丰富化原则可以取得比较好的效果。

第一，员工绩效低落必须是因为激励不足。如果绩效低落是因为生产流程规范不当或者员工训练不足，工作丰富化就没有意义。

第二，不存在其他更容易的改进方法。

第三，保健因子必须充足。如果薪水、工作环境和领导方式等方面让员工不满，工作丰富化也不会有意义。

第四，工作本身应该不具有激励潜力。如果工作本身已经足够有趣，或者已经具有挑战性，实施工作丰富化就不值得。

第五，工作丰富化必须在技术上和经济上可行。

第六，工作品质必须很重要。工作丰富化的主要收益通常在于工作的质量，而不在于工作的数量。

第七，员工必须愿意接受，有些员工不需要也不希望承担富有挑战性的工作，他们就喜欢单调枯燥的工作，而把兴趣寄托在 8 小时之外。

4. 优秀业绩工作体系

所谓的优秀业绩工作体系(high-performance works system)是将科学管理哲学与人际关系方法结合起来的一个工作设计方法。其特点是同时强调工作社会学和最优技术安排的重要性，认为工作社会学和最优技术安排互相联系、互相影响，必须有效地配合起来。在优秀业绩工作体系中，操作者不再从事某种特定任务的工作，每位员工都具有多方面的技能，这些员工组成工作小组。工作任务被分配给工作小组，然后由小组去决定谁在什么时候从事什么任务。工作小组有权在既定的技术约束和预算约束下自己决定工作任务的分配方式，他们只需对最终产品负责。工作小组的管理者的责任不是去设计具有内在激励作用的工作，而是建立工作小组，确保小组的成员拥有完成工作所需要的资格；同时小组的目标与整个组织的目标相一致。这就意味着工作小组的管理者是一个教练和激励者。当然，管理者必须使小组在组织中拥有足够的权利，并对小组实施领导。这种工作设计方法特别适合于扁平化和网络化组织结构。

优秀业绩工作体系非常重视员工自我管理和工作小组的运用。工作小组是由两个或多

个员工组成的一个工作群体，小组中的各个员工以独立的身份相互配合以实现特定的共同目标。工作小组可以是暂时的，也可以是长期的；可以是半自治的，也可以是自我管理的。工作小组可以由具有相同技能的员工组成，也可以由具有不同技能的员工组成；工作小组可以包括管理者，也可以没有管理者，但在工作小组中，通常需要有一个领导来处理纪律和工作中的困难。早在1911年，泰勒采用管理者来承担管理的责任。但是，倡导优秀业绩工作设计体系的人们认为可以通过把作为“传达室”的工作小组转化为自我管理的工作小组来克服这一问题。这种转化需要三个步骤：第一，技能多元化，即让每位员工学习和掌握其他的操作活动；第二，建立自我支持的工作小组，即每位小组成员能够自己寻找方法来改进生产工艺而不再需要等待外部专家；第三，建立自我管理的小组，即小组成员监控客户的需要，并决定每天提供的产品和服务。工作小组可以自己安排假期，选择小组成员，评价小组内部每位员工的工作业绩。

5. 辅助工作设计方法

所谓辅助工作设计方法是指缩短工作周和弹性工作制。虽然它们没有改变完成工作的具体方法，因此从根本上还不是工作设计的内容，但是它们取消了员工个人工作时间的严格限制，并在实际上也产生了促进生产率的作用，所以可以把它们作为辅助的工作设计方法。

1) 缩短工作周

缩短工作周是指员工可以在5天内工作40个小时，典型的情况是每周工作4个10小时工作日，一般是错开工作时间，使得工作的次数减少，缺勤率和迟到率下降，从而有助于经济上的节约。员工在路上的时间减少，工作的交易成本下降，工作的满足感提高。缩短工作周的缺点是工作日的延长使工人感到疲劳并可能导致危险，员工在工作日晚间活动受到影响，实行缩短工作周的企业与实行传统工作周(5天×8小时)的企业在联络时发生时间上的障碍。研究结果发现，4天×10小时工作周只有短期效果。

2) 弹性工作制

弹性工作制(elastic working system)的典型做法是：企业要求员工在一个核心时间内(如上午10点到下午3点)必须工作，但是上下班时间由员工自己决定，只要工作时间总量符合要求即可。

弹性工作制的优点是员工可以自己掌握工作时间，为实现个人要求与组织要求的一致创造了条件，降低了缺勤率(absentee rate)和离职率(withdrawal rate)，提高了工作效率。

弹性工作制的缺点是每天的工作时间延长增加了企业的公用事业费，同时要求企业有更加复杂的管理监督系统来确保员工工作时间总量符合规定。弹性工作制对企业的生产率没有明显的影响，但却能使员工得到利益。目前美国实行弹性工作制的企业越来越多，特别是工作比较独立的专业人员。

最后需要指出的是，在现实中许多企业并不进行专门的工作设计，而是假设人们对如

何组织工作内容有一种先验的看法，并且企业招聘新员工来承担这一工作时就确保该员工已基本具备了所需的工作技能和经验。这种方法是经过了时间检验的各种工作任务、责任和所需要的技能以及工作内容之间的联系。这种方法强调的是各种工作在不同的组织之间的共性和相似之处，按照决定工作内容的流行做法来决策。这种方法大大简化了招聘、选择和补偿决策，而且也可以和员工进入组织之前的期望和市场通行的商业教育与培训相互协调。对许多组织而言，这种简单的工作设计方法还是可行的。

每个组织使用的工作设计方法都可能不同，在一个组织中也可以对不同层次的员工和不同的工作类别实行不同的工作设计方法。而且，一个组织可以使用一种工作设计方法，也可以同时使用几种工作设计方法。

6. 工作设计的基本方法

在对工作本身有了全面的了解之后，管理者可针对不同的工作设计方法来选择不同的类型。目前，根据心理学、管理学、工程学及人类工程学等理论研究成果，存在激励型、机械型、生物型、知觉运动型四种工作设计方法，并且每种方法对不同的工作特征有不同的描述(见表 2-5)。

表 2-5 不同的工作设计方法对工作特征的不同描述^①

激励型工作设计法：
1. 自主性：这种工作允许承担者在工作时间、工作顺序、工作方法、工作程序、质量控制以及其他类型的决策方面拥有自由、独立或者相机行事的决策权吗？
2. 内在工作反馈：工作活动本身能够提供有关工作绩效的有效性(用质量和数量来衡量)的直接而清晰的信息吗？
3. 外在工作反馈：组织中的其他人(管理人员和同事)能够提供有关工作绩效的有效性(用质量和数量来衡量)方面的信息吗？
4. 社会互动：工作本身能够提供积极的社会互动(比如团队工作或者同事协助)吗？
5. 任务/目标清晰度：工作的责任、要求和目标清晰而具体吗？
6. 任务多样性：工作的责任、任务和活动具有多样性吗？
7. 任务一致性：工作要求承担者完成一项具有一定整体性和具有可辨认性的工作吗？它能否给任职者提供一个从头到尾完成全部整体工作的机会？
8. 能力/技能水平要求：工作要求较高水平的知识、技能和能力吗？
9. 能力/技能多样性：工作要求承担者具备多种不同类型的知识、技能和能力吗？
10. 任务重要性：同组织中其他工作相比，这种工作是否具有显著性和重要性？
11. 成长/学习：工作是否提供学习以及在能力和熟练程度方面成长的机会？

① 资料来源：American Management Association, Organizational Dynamics. Winter 1987, p.212

机械型工作设计法:

1. 工作专门化: 从工作目的或者工作活动角度来说, 工作是高度专门化的吗?
2. 工具和程序的专门化: 就目的方面来看, 在这种工作中所使用的工作、程序、原材料等是高度专门化的吗?
3. 任务简单化: 工作任务是比较简单/复杂的吗?
4. 单一性活动: 工作要求任职者在同一时间内只从事一项任务吗? 它是否不要求任职者同时或者紧接着完成多项活动?
5. 工作所要求的技能相对较少, 同时所要求的培训时间也相对较短吗?
6. 重复性: 工作要求任职者反复不断地执行相同的一种或多种活动吗?
7. 空闲时间: 在工作的各种活动之间只有很少的空闲时间吗?
8. 自动化: 工作中的许多活动都实现了自动化或者能够得到自动化设备辅助吗?

生物型工作设计法:

1. 力量: 工作只要求非常小的肌肉力量吗?
2. 抬举力: 工作只要求相当小的抬举力以及(或)只要求任职者举起相当轻的物体吗?
3. 耐力: 工作只要求相当弱的肌肉忍耐力吗?
4. 座位位置: 工作中的座位安排恰如其分吗(有足够的机会坐下, 有舒适的座椅以及良好的坐姿支持等)?
5. 体格差异: 从间隙距离、伸手距离、眼的高度以及腿的放置空间等方面来看, 工作场所能够容纳各种不同体格的人吗?
6. 手腕运动: 工作允许人的手腕伸直而没有过多的运动吗?
7. 噪声: 工作场所中没有过多的噪声吗?
8. 气候: 从湿度和温度的角度来看, 工作场所中的气候舒适吗? 没有过多的灰尘和烟雾吗?
9. 工作间隔: 根据工作的要求, 任职者有充分的工作间隔时间吗?
10. 轮班工作: 工作不要求任职者从事轮班工作或者过多加班工作吗?

知觉运动型工作设计法:

1. 照明: 工作场所中的照明充分并且不刺眼吗?
2. 显示: 工作中所使用的显示器、量器、仪表以及计算机化的设备方便阅读和理解吗?
3. 程序: 工作中所使用的计算机化的设备中的应用程序容易学会和应用吗?
4. 其他设备: 工作中所使用的所有其他设备(各种类型的)都容易学会并使用吗?
5. 打印式工作材料: 工作中所使用的所有其他设备(各种类型的)都容易学会并被使用吗?
6. 工作场所布局: 工作场所的布置能够使工作者在完成工作的过程中很好地看到和听到吗?
7. 信息投入要求: 完成工作时所需要的注意力是非常少吗?
8. 信息产出要求: 从活动和沟通两个方面来说, 员工必须从工作中获得的信息产出是非常的少吗?

9. 信息处理要求: 从思考问题和解决问题的角度来说, 在工作中必须加工的信息数量是非常的少吗?
10. 记忆要求: 在工作中必须记住的信息数量非常少吗?
11. 压力: 工作中需要承受的压力相对较小吗?
12. 厌烦: 对工作产生厌烦的可能性非常小吗?

1) 激励型工作设计

工作设计的激励方法侧重于可能会对工作任职者心理价值以及激励潜力产生影响的工作特征。该方法把态度变量(例如满意度、内在激励、工作参与以及出勤、绩效等行为变量)看成是工作设计的最重要结果, 并强调通过工作扩大化、工作丰富化等方式来提高工作的复杂性, 同时强调应围绕社会技术系统来进行工作的构建。

激励法的例子之一就是弗雷德里克·赫茨伯格(Federick Herzberg)的双因素理论, 它指出, 相对于工资报酬这些工作的外部特征而言, 个人在更大的程度上是受到像工作内容的有意义性这类内部工作特性激励的, 因此可以通过对工作进行重新设计来使工作变得更有意义。

赫茨伯格提出了充实工作的以下五条原则。

- (1) 增加工作要求。应该以增加责任和提高难度的方式改变工作。
 - (2) 赋予工人更多的责任。在经理保留最终决策权的条件下, 应让员工拥有对工作更多的支配权。
 - (3) 赋予员工工作主动权。在一定的限制范围内, 应该让员工自主安排他们的工作进度。
 - (4) 反馈。将有关工作业绩的报告定期地、及时地直接反馈给员工, 而不是反馈给他们的上级。
 - (5) 培训。应该创造有利环境来为员工提供学习机会, 以满足他们个人发展的需要。
- 工作设计如何影响员工反应的呢? 比较完整的模型是理查德·哈罗曼(Richard Hackman)和格雷格·奥尔德姆(Greg R. Oldham)的“工作特征模型”, 这个模型的核心内容包括以下几个方面。工作丰富化的核心就是激励的工作特征模型。
- (1) 技能的多样性(multiplicity): 也就是完成一项工作涉及的范围, 包括各种技能和能力。
 - (2) 工作的完整性(integrity): 即在多大程度上工作需要作为一个整体(从工作的开始到完成并取得明显的成果)来完成。
 - (3) 任务的重要性(importance): 即自己的工作在多大程度上影响其他人的工作或生活, 不论是在组织内还是在工作环境外。
 - (4) 主动性(initiative): 即工作在多大程度上允许自由、独立, 以及在具体工作中个人制订计划和执行计划时的自主范围。
 - (5) 反馈性(feedback): 即员工能及时明确地知道他所从事的工作的绩效及其效率。

根据这一模型,一个工作岗位可以让员工产生三种心理状态,即感受到工作的意义,感受到工作的责任和了解到工作的结果。这些心理状态又可以影响到个人和工作的结果,即内在工作动力、绩效水平、工作满足感、缺勤率和离职率等,从而给员工以内在的激励,使员工以自我奖励为基础的自我激励产生积极向往。工作特征模型强调的是员工与工作岗位之间的心理上的相互作用,并且强调最好的岗位设计应该给员工以内在的激励。^①

激励型工作设计方法强调提高工作的激励潜力。工作扩大化、工作丰富化及自我管理工作团队等工作设计方式都可以在激励型的工作设计方法中找到自己的渊源,但是这一方法并非总是能够带来绩效的增加。

2) 机械型工作设计

机械型工作设计方法是源于古典工程学。它强调寻找一种能够使得效率达到最大化的最简单方式来构建工作。该方法通常是以降低工作的复杂程度来提高人的效率,即让工作变得尽量简单,使任何人只要经过快速培训就能够很容易地完成它。

科学管理是一种出现最早的、著名的机械型工作设计方法。这种方法的思想是通过时间-动作的研究,找出完成工作的“一种最好方法”,以使生产率达到最大化。它要求按照完成工作的最有效方式甄选能完成工作的人员,同时按照完成工作的这种“最优方式”的标准来对其培训,并向其提供金钱刺激,从而激励他们在工作中发挥出自己的最大能力。

机械型工作设计方法要求将工作设计得越简单越好,从而使得工作本身不再具有任何显著的意义。按照这种方法进行工作设计,组织就能够减少所需能力较高的员工数量,也可以减少组织对个人的依赖。因为新员工经过快速而低费用的培训就能够胜任工作了。

3) 生物型工作设计

生物型工作设计法主要源于人类工程学(ergonomics)。该方法的目标是以人体工作的方式为中心来对物理工作环境进行结构性安排,从而将工人身体的紧张程度降低到最小,因此,它关注工人身体疲劳度、痛苦以及健康抱怨等。

生物型工作设计法常被运用于对体力要求比较高的工作,其目的是降低某些工作的体力要求以使每个人都能够完成工作,也可以通过对机器和技术进行设计,例如调整计算机键盘的高度来最大限度地减少体力,防止职业病(比如腕部血管综合征)。生物型工作设计运用较广,如通过使办公室座椅和桌子的设计符合人体工作姿势来降低办公室工作人员的职业病。

4) 知觉运动型工作设计

与生物型工作设计方法不同,知觉运动型工作设计法不是关注人的身体能力和身体局限,而是侧重于人类的心理能力和心理局限。这种工作设计方法通过降低工作对信息加工

^① 资料来源:易才网. www.eHRBank.com, 2004-11-4

的要求来改善工作的可靠性、安全性以及使用者的反应性，以确保工作的要求不会超过人的心理能力和心理局限。使用该方法进行工作设计时，设计者应以能力最差的人所能够达到的能力水平为基准，使具有这种能力的人能完成符合标准的设计工作。与机械型的工作设计方法类似，这种方法一般也起到了降低工作的认知度的效果。

以上各种不同的工作设计方法都有其特殊的用途，针对组织中不同的工作，可以适当选择不同的方法。因为不同的设计方法会产生不同的工作效果。表 2-6 反映了这些工作设计方法的优势与不足的对比情况。

表 2-6 不同工作设计方法的效果总结^①

工作设计方法	积极的效果	消极的效果
激励型方法	更高的工作满意度	更多的培训时间
	更高的激励性	更低的利用率
	更高的工作参与度	更大的错误概率
	更高的工作绩效	精神负担和压抑加大
	更低的缺勤率	可能性
机械型方法	更低的工作满意度	更少的培训时间
	更高的利用率	更小的激励性
	更低的错误率	更高的缺勤率
	精神负担和压力出现的可能性降低	—
生物型方法	更少的体力支出	带来设备或工作环境的变化
	更低的身体疲劳度	带来更高的财务成本
	更少的健康抱怨	—
	更少的医疗事故	—
	更低的缺勤率	—
	更高的工作满意度	—
知觉运动型方法	出现差错的可能性降低	较低的工作满意度
	发生事故的可能性降低	—
	较低的激励性	—
	精神负担和压力出现的可能性降低	—
	更少的培训时间	—
	更高的利用率	—

总之，进行工作设计时，掌握使用不同工作设计方法所可能产生的优势与不足是非常

① 资料来源：American Management Association, Organizational Dynamics, Winter 1987, p156

重要的。管理者如果希望按照某种能够使任职者和组织者的积极结果都达到最大化来进行设计,那么就需要对这些工作设计方法有充分的认识,掌握每一种方法之间的成本和收益,使之达到适当平衡,从而为组织谋取竞争优势。

本章小结

(1) 工作分析是人力资源管理的重要基础工作。工作分析所形成的工作说明书与工作规范对人力资源计划、招聘、选择、开发、绩效评价、报酬与福利、安全与健康、员工与劳动关系、人力资源等研究具有重要意义。

(2) 工作分析的内容包括对工作的目的与任务、内容与特征、责任与权利、标准与要求、时间与地点、流程与规范、环境与条件等问题的具体描述,以及对工作任职人要求的说明,即为完成特定工作所必备的生理要求与心理要求等的说明。工作分析的内容信息构成工作描述书。

(3) 工作分析通过准备阶段、调查阶段、分析阶段与完成阶段四个步骤实现。

(4) 工作评价又被称为工作岗位评价、岗位评价,是指在工作分析的基础上,充分收集工作岗位各方面的资料,最终形成某一企业内部的岗位相对价值体系,反映各职位对企业贡献的相对比率。

(5) 工作设计就是指对工作完成的方式以及某种特定工作所要求完成的任务进行界定的过程。工作设计的方式主要有工作轮换、工作丰富化、工作扩大化以及以员工为中心的工作设计。工作设计的主要方法有激励型方法、机械型工作设计法、生物型工作设计法和知觉运动型工作设计法。

复习思考题

1. 什么是工作分析?工作分析的基本术语有哪些?它们之间有什么关系?
2. 工作分析的内容有哪些?
3. 工作分析与工作评价的关系是什么?
4. 工作分析与工作设计的区别何在?
5. 工作设计的方法有哪些?在组织中应该怎样选择与运用这些方法?
6. 激励型工作设计法的特点是什么?它具有怎样的作用?

本章案例

案例 2-1：谁需要工作说明

销售公司的财务部主管会计吴汉凯星期一刚到办公室，部门经理秘书就送来总经理的一份文件。主管会计吴汉凯阅读后十分恼火地找到上司季拉德。他说：“经理，你发的这份文件要求我在两周之内修改财务部全部 10 项工作说明。”

“对，有什么问题吗？”季拉德问。

吴汉凯解释说：“这是浪费时间，尤其是我还有其他重要的事情要做。它至少要花去我 30 个小时。我们还有两周的内部审计检查工作未完成。你想让我放下这些去写工作说明书吗？这办得到吗？”

“我们几年都没有检查这些说明书了，它们需要作大的修改。而且当它们被发送到员工手里时，我还会听到各种意见。”

“工作说明书修改好后怎么还会有各种意见呢？”经理季拉德问道。

吴汉凯回答说：“整个这件事就很复杂。让人们注意工作说明的存在，可能会使一些人认为工作说明中未规定的工作就不必做。而且我敢打赌，如果把我部门里的人实际正做的工作写进工作说明书里，无形中强调了一些工作的现时迫切性，同时也就忽视了另外一些工作。我现在可承担不起士气低落和工作混乱的后果。”

经理季拉德答道：“你的建议是什么呢，吴汉凯？上面已命令我两星期内完成这项任务。”“我一点也不想做这工作。”吴汉凯说，“而且在审计工作期间绝对不做。难道你不能向上面反映一下，让这项工作推迟到下个月？”

(资料来源：人力资源的基础工作. 牛牛文档网. www.55doc.com, 2007-5-9)

问题

1. 在建立工作说明书以前，吴汉凯与季拉德忘了做什么？这项工作或步骤为什么重要？
2. 请评析吴汉凯的这句话：“让人们注意工作说明的存在，可能会使一些人认为工作说明中未规定的工作就不必做。”

案例使用说明

(一)教学用途

本案例适用于“人力资源管理”中的工作分析与工作设计分析。

(二)分析路径

(1) 工作分析。

工作分析(job analysis)又称职务分析,是指分析者采用科学的手段与技术,全面了解、获取与职务有关的详细信息,为组织特定的发展战略、规划,为人力资源管理以及其他管理行为服务的一种活动。具体来说,是对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范(任职资格)的描述和研究过程,即制定职位说明书和职务规范的系统过程。

(2) 工作设计。

工作设计(job design)就是指为了有效地达到组织目标,合理有效地处理人与工作的关系而采取的对满足工作者(员工)个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系等所进行选择、确定、优化活动。

(三)关键点

(1) 在建立职务说明书之前,吴汉凯与季拉德应做好充分准备,包括成立工作组,收集信息,整理资料。为收集人力资源管理人员所需要的一切有关员工及工作状况的详细资料的目的是为人事决策提供依据。它对于人力资源管理具有非常重要的作用,为确定职务内容提供了主要依据。

(2) 工作说明书对有关工作职责、工作内容、工作条件以及工作环境等工作自身特性等方面进行了具体的书面描述。突出了工作重点,明确了工作职责。

(3) 职务说明书是人力资源管理的基础,与招聘选拔、工资标准和培训等相关。

案例 2-2: 伦迪公司组织的发展与改革

伦迪夫妇原是一家汽车分销公司的高级职员,他们决定成立一家分销处——伦迪公司。在头 5 年的经营里,主要采用原公司的管理方法和程序。公司尽可能让下属参与管理,为具体体现民主管理,他们引进了高级小组制度,从每一个分部挑选一名非管理者,共挑出 5 人,这些人每月与他们夫妇开一次会,讨论各种问题的解决方法和执行策略。

当公司规模尚小时,一切都运转顺利。在公司销售量增加、规模扩大时,公司并购了一家出租汽车公司,不久又兼并了另一家汽车代理处。规模的扩张增加了伦迪夫妇的工作量,也花费了他们大量的时间和精力。但公司的运行仍按照以前的一套办法实施,组织结构没有变化,结果有些事情得不到很好的解决,有些大会通过的决议也没有得到认真的执行,以致许多重要项目被延误。

问题

1. 伦迪公司现有的组织结构存在哪些问题？这些问题是怎样产生的？
2. 影响公司组织结构的因素还有哪些？
3. 伦迪公司在组织结构方面应当如何进行变革？

第3章 人力资源规划

面对日趋激烈的市场竞争和快速变化的内外部环境，企业组织为了实现自己的发展目标，提高人力资源的使用效率，必须科学地预测人力资源供求关系，有效地配置人力资源。因此，人力资源规划在现代企业管理中的地位日显重要，它将企业经营战略与人力资源管理有机地结合在一起，既是实现整个组织战略规划的重要保证，又是企业人力资源管理实践的起点。

3.1 人力资源规划概述

3.1.1 人力资源规划的含义

人力资源规划(human resources planning)也称为人才资源规划，自20世纪70年代起，已成为人力资源管理的重要职能，并且与企业的人事政策融为一体。人力资源规划实质上就是在预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。

不同的人力资源规划体现了不同的人事政策。一般来说有两种：一种是仅考虑组织利益的观点，它认为人力资源规划就是把必要数量和质量的劳动力，安排到组织的各级工作岗位上去；另一种是组织与员工利益兼顾的观点，认为人力资源规划就是在保持组织利益与员工个人利益相平衡的条件下，使组织拥有与工作任务相称的人力资源。不管从哪种观点来看，为实现组织的目标与任务，人力资源的数量、质量和结构都必须符合组织特定的物质技术基础，至于采取什么样的方针政策，则取决于企业的经营指导思想，即企业经营战略。

人力资源规划是组织的人力资源供给(supplies)和需求(demand)的平衡过程。这个过程是主动的和科学的，因而可以避免某些盲目性和减少浪费。进入市场经济后，企业成功与否是由企业的顾客来评价和判断的，他们的看法对企业来说应该是一票否决制的。如果一个

企业在满足顾客方面不比别人强，那么这个企业在实现其发展目标上必然不能取得优势地位。所以，企业在研究顾客的需要及自己的长处的基础上制定出的企业战略是企业一切工作展开的前提。

企业战略确定之后，在人力资源规划方面要解决的是“预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程”。具体的人力资源规划工作有：①分析企业战略对人力资源规划的影响；②企业人力资源数量的供需预测；③与其他规划的协调。所以说，人力资源规划就是组织的人力资源供给和需求的平衡过程。

3.1.2 人力资源规划的内容

人力资源规划的主要内容包括以下五个方面，如图 3-1 所示。

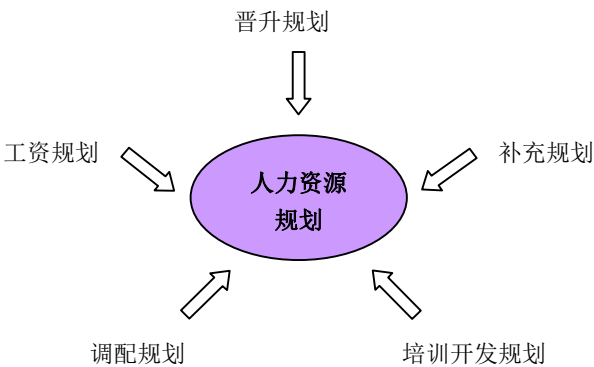


图 3-1 人力资源规划的主要内容

1. 晋升规划

晋升规划(promotion plan)实质上是组织晋升政策的一种表达方式，是人事政策的具体体现。对组织来说，有计划地提升有能力的人员以满足职务对人的要求是组织的一种重要职能。从员工个人角度来看，有计划地提升会满足员工自我实现的需求。晋升规划一般用指标来表达，例如晋升到上一级职务的平均年限和晋升比例。

2. 补充规划

补充规划(supplement plan)也是人事政策的具体体现，目的是合理填补组织中、长期内可能产生的职位空缺。补充规划与晋升规划是密切相关的。由于晋升规划的影响，组织内的职位空缺逐级向下移动，最终积累在较低层次的人员需求上。同时这也说明，低层次人员的吸收录用，必须考虑以后的使用问题。

3. 培训开发规划

培训开发规划(training development plan)的目的是为企业中、长期所需弥补的空缺职位事先准备人员。在缺乏有目的、有计划的培训开发规划的情况下,员工自己也会培养自己,但是效果未必理想,也未必符合组织中职务的要求。当我们把培训开发规划与晋升规划、补充规划联系在一起时,培训的目的性就明确了,培训的效果也就明显改善了。

4. 调配规划

组织内的人员在未来职位上的分配,是通过有计划的人员内部流动来实现的。这种内部的流动计划就是调配规划(assignment plan)。

5. 工资规划

为了确保未来的人工成本不超过合理的支付限度,工资规划(wages plan)也是必要的。未来的工资总额取决于组织内的员工是如何分布的,不同的分布状况成本是不同的。

3.1.3 人力资源规划对企业战略的影响

下面具体介绍人力资源规划的效益及其与企业战略的关系。

1. 人力资源规划的效益

人力资源规划的效益可以归纳为以下七个方面。

(1) 任何组织的最高管理层在制定组织目标、任务和计划时总要考虑人力资源供给与需求的情况,人力资源规划的制定有助于组织目标、任务和计划的制订与实施。

(2) 引起技术及其他工作流程的变革。

(3) 提高竞争优势,如最大限度地削减经费、降低成本、创造最佳效益。

(4) 辅助其他人力资源政策的实施,如招聘、培训和发展等。

(5) 改变劳动力队伍结构,如数量、质量、年龄结构等。

(6) 按计划检查人力资源各项政策与方案的实施效果。具体的方法有计算机模拟法和成本核算法。前者在制定人力资源战略与规划中有着重要作用;后者是指通过核算有关人力资源计划方案实施的成本以及带来的效益,帮助管理者进行快速而准确的决策。

(7) 适应国家法律和政府主管机关颁布的各种法律法规。

在人力资源管理的各项职能中,人力资源规划最具战略性和积极地对环境应变的特征。组织发展战略及目标、任务、计划的制订与人力资源战略及计划的制订紧密相连。

2. 人力资源规划与企业战略之间的关系

企业的战略可以分为三部分:企业的战略目的、长期目标和短期目标。

制定企业战略的目的(goal)就是要确定谁是企业的顾客?他们的情况和需求是什么?现

在企业面临着什么样的竞争？企业在这场竞争中取得成功的关键因素是什么？无论什么组织其内部的全部活动都是为了能在它周围的环境中生存而进行的，在建立、扩张一个组织之前，应该搞清楚组织打算解决哪些问题，面对的顾客是谁？顾客不在乎组织拥有哪些人才、产品、现代化的厂房、设备，他们只要企业解决他们的问题，满足他们的需要。企业生存在一个竞争环境中，竞争对手们也在尽最大努力去满足顾客的需要。企业只有用最佳的方式去解决顾客的问题，才能圆满实现本企业的目的。在这中间，人力资源规划的主要任务是根据战略分析企业的人员需求的外部因素和内部因素。

企业的长期目标(long-term goal)是指通过经营活动明确企业想要得到什么？对企业的每一个战略步骤，企业要取得什么样的成就？长期计划的长短是随着企业经营的性质而变化的，通常来说长度在3~5年之间。制订长期计划是一个相当复杂的任务，首先明确了企业在3~5年之后想达到何种地位，取得何种成就，然后才能作战略规划、作决策、进行投资等。提前3~5年的预测要考虑企业里里外外的诸多因素，在人力资源规划上，预测人员的具体需要，保证组织中的每个人都朝着一个共同的目标努力工作。

短期目标(short-term goal)是长期目标的细化，是企业在将来的某个具体时刻要达到的某一个具体业务形态，它为企业提供一个合理安排各项资源的前提，确保企业朝着正确的目标前进。人力资源规划要解决的主要问题就是保证每一项工作的人员供应。例如，某企业的长期目标是保证在订货的一周之内让顾客收到产品，短期目标是引进一套电子数据处理系统，以保证订货产品的原材料的采购供应，该企业的人力资源部的短期目标是确保在电子数据处理系统引进之后有合格的人员可以操作该系统。

人力资源与企业战略的关系如图3-2所示。

3.1.4 实施人力资源规划的重要性

任何企业的发展都离不开优秀的人才和人力资源的有效配置。如何为企业寻找合适的人才，留住人才，发展人才，为组织保持强劲的生命力和竞争力提供有力的人力支持成为人力资源部门面临的重要课题。在这种背景下，如果人力资源管理部门的工作仍仅仅停留在“以人为本”、“人尽其才”这样的口号下显然管理只能是一句空话。如果把大部分时间都用于日常性事务的协调和处理，根本没有时间来研究、预测和分析，制订计划来解决企业的根本问题，这样的人力资源部门自然无法适应企业未来的发展。

人力资源管理部门对企业发展的战略性支持主要体现在人力资源规划方面。人力资源规划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，内容基本涵盖了人力资源的各项管理工作，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。

所以在人力资源管理的诸多职能中，人力资源规划最具战略性和应变性。组织发展战

略及目标、任务、计划的制订与人力资源战略及计划的制订紧密相连。人力资源规划规定了招聘和挑选人才的目的、要求及原则,人员的培训和发展、人员的余缺都得依据人力资源规划实施和调整,员工的报酬、福利等也是依据人力资源规划中规定的政策实施的。在企业的人力资源管理活动中,人力资源规划不仅具有先导性和战略性,而且在实施企业目标和规划的过程中,它还能不断地调整人力资源管理的政策和措施,指导人力资源管理活动。因此,人力资源规划在整个人力资源管理活动中处于统筹阶段,它为下一步整个人力资源管理活动制定了目标、原则和方法。人力资源规划的可靠性直接关系到人力资源管理工作整体的成败。所以,制定好人力资源规划是企业人力资源管理部门的一项非常重要和有意义的工作。

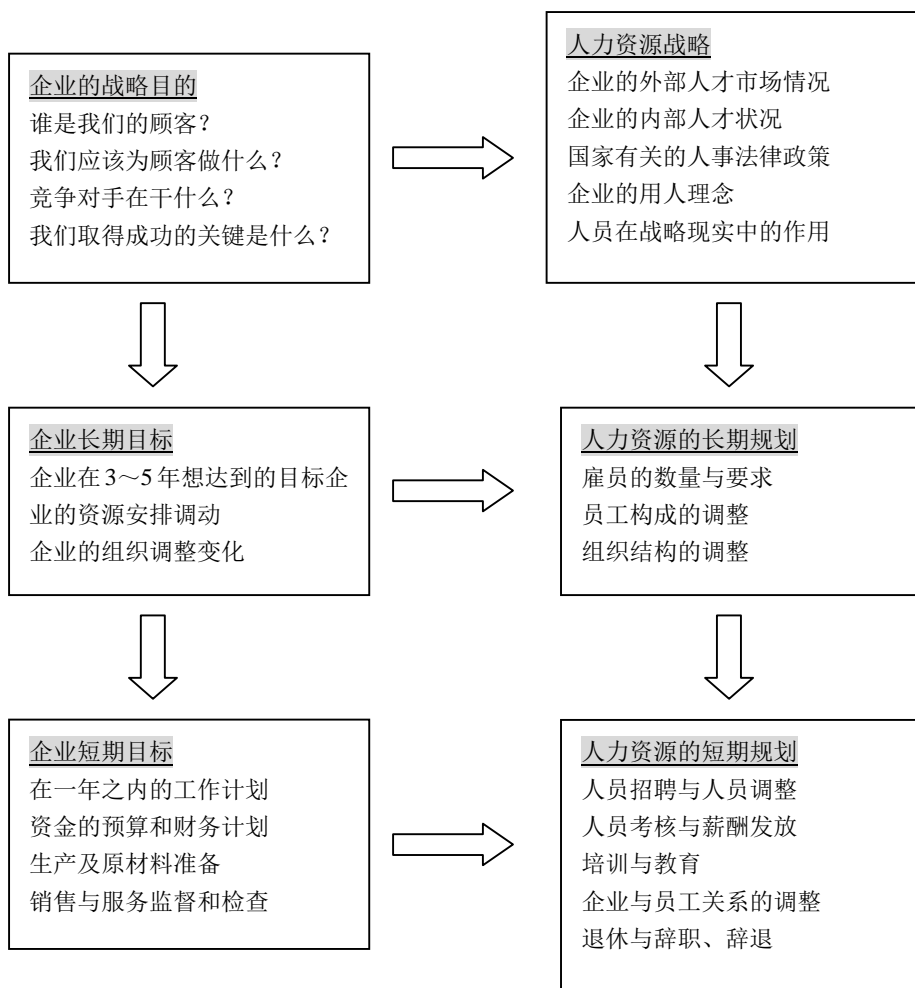


图 3-2 人力资源与企业战略的关系

具体地说，人力资源规划的功能表现在以下几个方面。

1. 人力资源规划可以确保组织在生存发展过程中对人力的需求

组织的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在静态的组织条件下，人力资源的规划并非必要。因为静态的组织意味着它的生产经营领域不变、所采用的技术不变、组织的规模不变，也就意味着对人力资源的数量、质量和结构均不发生变化。显然这是不可能的。而对于一个动态的组织来说，人力资源的需求和供给的平衡不可能自动实现，因此就要分析供求的差异，并采取适当的手段调整差异。由此可见，预测供求差异并调整差异是人力资源规划的基本职能。

2. 人力资源规划是组织管理的重要依据

在大型和复杂结构的组织中，人力资源规划的作用特别明显。因为无论是确定人员的需求量、供给量，还是职务、人员以及任务的调整，不通过一定的计划显然都难以实现。例如，什么时候需要补充人员，补充哪些层次的人员，如何避免各部门人员提升机会不均等的情况，如何组织多种需求的培训等。这些管理工作在没有人力资源规划的情况下，避免不了头痛医头、脚痛医脚的混乱状况。因此，人力资源规划是组织管理的重要依据，它会为组织的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动提供准确的信息和依据。

3. 人力资源规划可以控制人工成本

人力资源规划对预测中、长期的人工成本有着重要的作用。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组织中的人员分布状况。人员分布状况(personnel distributed condition)指的是组织中的人员在不同职务、不同级别上的数量状况。当一个组织年轻的时候，处于低职务的人多，人工成本相对便宜，随着时间的推移，人员的职务等级水平上升，工资的成本也就逐渐增加。如果再考虑物价上升的因素，人工成本就可能超过企业所能承担的能力。在没有人力资源规划的情况下，未来的人工成本是未知的，企业难免会发生成本上升、效益下降的趋势，因此，在预测企业未来发展的条件下，有计划地逐步调整人员的分布状况，把人工成本控制在合理的支付范围内是十分重要的。

4. 人力资源规划在人事决策方面的功能

人力资源规划的信息往往是人事决策的基础，例如采取什么样的晋升政策，制定什么样的报酬分配政策等。人事政策对管理的影响非常大，而且持续的时间长，调整起来也困难。为了避免人事决策的失误，准确的信息是至关重要的。例如，一个企业在未来某一时间缺乏某类有经验的员工，而这种经验的培养又不可能在短时间内实现，那么如何处理这一问题呢？如果从外部招聘，有可能找不到合适的人员，或者成本高，而且也不可能在短

时间内适应工作；如果自己培养，就需要提前进行培训，同时还要考虑培训过程中人员的流失可能性等问题。显然，在没有确切信息的情况下，决策是难以客观的，而且可能根本考虑不到这些方面的问题。

5. 人力资源规划有助于调动员工的积极性

人力资源规划对调动员工的积极性也很重要。因为只有在人力资源规划条件下，员工才可以看到自己的发展前景，从而积极地去争取。人力资源规划有助于引导员工职业生涯设计和职业生涯发展。

可以看到，人力资源规划是整个人力资源管理的基础，甚至在一定程度上决定了企业的长远健康发展。一个企业在人事政策上如果出现了较严重的问题，往往是因为没有制订一个科学细致的人力资源规划。许多企业面临着源源不断的员工跳槽的困扰。表面上看来这是因为企业无法给员工提供优厚的待遇或者晋升渠道，其实显示了企业人力资源规划的空白和不足。因为并不是每个企业都能提供有诱惑力的薪金和福利来吸引人才，许多缺乏资金、处于发展初期的中小企业照样可以吸引到优秀人才并迅速成长。他们的成功之处不外乎立足于企业自身情况，营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划企业的宏伟前景，让员工对未来充满信心、希望并同企业共同发展，为有远大志向的优秀人才提供其施展才华、实现自我超越的广阔空间。我国有许多互联网企业在招募员工时，有一种明显的权宜之计的色彩，如要求应聘者具有一定时间的计算机及相关工作背景的条件，强调新招来的员工不需要多少培训，马上就能够投入工作，为企业创造价值。极少有企业考虑应聘者的潜在素质、道德责任等因素，这些企业缺乏科学的人员甄选程序，更谈不上为员工设计职业生涯了。这样甄选人才使企业在短时间内得到了所急需的人才，但从长期来看却增大了企业员工流动率，降低了企业稳定性，加大了技术信息丧失的风险。正如一家网络公司内容与技术负责主任所说：“我们对应聘的人都要试用。说实话，我们也不知道如何制定一个合适的标准，只好先让他们试一试，这种日子持续了几个月，公司用过的员工已经超过千人，留下的和离开的新人比例几乎达到 1:1。”^①

3.1.5 进行人力资源规划时应注意的问题

人力资源规划是一项系统的工作，在进行人力资源规划时，我们应该注意如下几个方面的问题。

(1) 人力资源规划不只是企业人力资源部的事，所有管理者，上至总经理下到每个主管以至员工都应承担相应的责任。在人力资源规划中最重要的是企业高层领导者要重视、动手甚至亲自推动。

^① 资料来源：www.donasoft.com.cn，2005-3-22

人力资源规划的实际运作程序是：各部门主管初步规划，再由人力资源部门汇总，参照公司发展策略与目标，考核人员生产力与人事薪酬预算等因素，与各部门协调并达成共识，最后向上呈报。

(2) 人力资源规划要注重对企业文化的整合。

企业文化(enterprise culture)的核心就是培育企业的共同价值观，培育一种创新、积极向上、符合实际情况的人文环境。在企业的人力资源规划中必须充分注意企业文化的融合与渗透，保障企业经营的特色，以及企业经营战略的实现和组织行为的约束力，只有这样才能使企业的人力资源具有延续性，具有符合本企业利益的人力资源特色。国外的大公司都非常注重人力资源战略与企业文化的结合，松下公司的“不仅生产产品，而且生产人”的企业文化观念，就是企业文化在人力资源战略中的体现。波音公司的情景测试也很有启发性：一个工人和管理人员发生冲突，其中，管理人员要求工人按照原计划切去材料的拐角，而工人却不同意管理人员的意见，管理人员告诉工人，如果他不照做的话，就离开公司，波音公司的问题是“如果你是这个工人，你将怎样做？”“辞职”和“发牢骚”都不是正确的答案，这表明回答者不适合波音公司“团队合作”的企业文化，正确答案是“照做，但事后与管理层或职位更高的人谈”。^①

(3) 人力资源规划要使企业和员工都得到长期的利益。

人力资源规划不仅是面向企业的计划，也是面向员工的计划。企业的发展和员工的发展具有互相依托、互相促进的关系。如果只考虑了企业的发展需要，而忽视了员工的发展，则会有损企业发展目标的最终达成。一份好的人力资源规划，一定是能够使企业和员工得到长期利益的计划，一定是能够使企业和员工共同发展的计划。

3.2 人力资源供求预测

人力资源规划的任务是预测未来某个时期组织对人力资源的需要。人力资源规划的预测包括人力资源供应预测和人力资源需求预测，二者的差额就是组织对人力资源的需要。人力资源供应预测和需求预测建立在不同的基础上，受不同因素的影响。

3.2.1 人力资源供应预测

人力资源供应预测包括内部供应预测和外部供应预测。它以对组织现有人员状况分析为基础，同时考虑组织内部人员的流动状况，了解有多少员工仍然留在现在岗位上，有多少员工因岗位轮换、晋升、降级等原因离开现在岗位转到新岗位工作，有多少员工因退休、

^① 资料来源：www.cnki.net. 2002-11-2

调离、辞职或解雇等原因离开组织。

1. 内部供应预测

进行人力资源供求预测，首先要进行的是人力资源内部供应预测，一般可以运用以下一些方法。

1) 内部员工流动可能性矩阵图

企业内部员工每年都是流动的，了解流动的趋势就可以知道人力资源内部可能的供应量，具体方法如表 3-1 所示。

在表 3-1 中，工作级别从 A 到 I，其中 A 最高，I 最低。起始时间如果是前年，终止时间如果是去年，那么这张矩阵图就是员工流动调查图，其中的数据一般根据调查得出。

表中的数字是百分比，例如 AA 为 1.00 是指在这个时间段内最高工作级别的人员未流动；BB 为 0.80，是指在这个时间段内，这个级别的人员留住 80%，其中 15% 晋升到 A 岗位，5% 流出企业，以此类推。

从矩阵图中我们可以看出员工流动的趋势，例如，从表 3-1 中可以看出 I 岗位上流走的人最多，占 30%，其次是 E 岗位，占 10%；D 和 E 两岗位只有晋升，没有降级；G 和 F 两岗位晋升比例较大，但有降级。

表 3-1 员工流动可能性矩阵图

工作 级别		终止时间									流出	总量
		A	B	C	D	E	F	G	H	I		
起 始 时 间	A	1.00									—	1.00
	B	0.15	0.80								0.50	1.00
	C		0.16	0.76	0.04						0.04	1.00
	D		0.01	0.23	0.73						0.03	1.00
	E					0.85	0.05				0.10	1.00
	F					0.25	0.65	0.05			0.05	1.00
	G						0.40	0.50	0.03		0.07	1.00
	H						0.02	0.15	0.75		0.08	1.00
	I								0.20	0.50	0.30	1.00

2) 马尔可夫分析矩阵图

马尔可夫(Markov)分析矩阵图与流动可能性矩阵图有相似之处，但前者更清楚一点，除提供留任率、晋升率、降职率外，还增加了各岗现任员工数量，因而利用马尔可夫分析矩阵图可预测将来某时期各岗员工的数量。从表 3-2 可以看出，马尔可夫分析矩阵图的上半部分与流动可能性矩阵图完全相同，只是多了下半部分的现任者应用矩阵(见表 3-3)。从现任者应用矩阵来看，A 岗位原有员工 62 人，到了 AA 还剩 44 人($62 \times 70\% = 44$ 人)，到了 AB 只

有 6 人($62\times 10\%=6$ 人),到了 AC 便只有 3 人($62\times 5\%=3$ 人),流出人数为 9($62\times 15\%=9$ 人);以此类推。

表 3-2 马尔可夫分析矩阵图

终止时间	流动可能性矩阵					
		A	B	C	D	流 出
起始时间	A	0.07	0.10	0.05	0	0.15
	B	0.15	0.60	0.05	0.10	0.10
	C	0	0	0.80	0.05	0.15
	D	0	0	0.05	0.85	0.10

表 3-3 现任者应用矩阵图

	原有员工人数	A	B	C	D	流 出
A	62	44	6	3	0	9
B	75	11	45	4	8	7
C	50	0	0	40	2	8
D	45	0	0	2	38	5
终止期员工人数		52	51	49	48	29

在马尔可夫分析矩阵图中,我们可以很清楚地看出在终止时间时,各工作岗位的任职人数以及流出的人数。

3) 技术调查法

技术调查法是为了追踪员工的工作经验、受教育程度、特殊技能等有关的信息而设计的一套系统。可以输入电脑,以便在需要人力资源时随时查用。表 3-4 是一张典型的技术调查表,其中的信息可以根据企业的不同需要而修改。

表 3-4 技术调查表

姓名: 刘伟			性别: 男		出生年月: 1960 年 6 月	
工号: 67089			部门: 财务部		填表日期: 1998 年 8 月 18 日	
关键词			教育程度			
词	描述	活动	学位	专业	年份	
1.会计	税务会计	监督和分析	1.MBA	工商管理	1995	
2.簿记	一般总账	监督	2.ME	经济学	1985	
3.审讯	电脑记录	分析	3.BS	数学	1982	
工作经验			受训经历			
1985—1989	在 A 商店任会计主管		1.《基础管理技能》	1995		

1989—1996 在 BIT 任财务经理助理	2.《对卓越的投资》 1996
1996 年至今 在 C 银行任审计部经理	3.《电脑应用》 1997
学术团体: 中国会计协会、中国管理协会	专业证书: 中国注册会计师 1996
外语: 英语(流利)、日语(能阅读) 兴趣爱好: 桥牌、乒乓球、保龄球	曾工作、居住地点: 北京、福州、厦门
备注:	
员工签名:	直属上级签名: 人力资源部签名:

运用技术调查表法可以知道企业内人力资源供应的状态, 该表的主要作用有以下几个方面。

- (1) 评价目前不同种类员工的供应状况。
- (2) 确定晋升和换岗的候选人。
- (3) 确定员工是否需要进行特定的培训或发展项目。
- (4) 帮助员工确定职业计划与职业途径。

4) 继任卡法

继任卡法(也称替补图法)就是运用继任卡分析和设计管理人员的供应状态。典型的继任卡法如表 3-5 所示。

表 3-5 继任卡

A				
B				
C	D			E
C1	1	D1	B1	A1
C2	2	D2	B2	A2
C3	3	D3	B3	A3
CE	紧急继任者		DE	BE

在表 3-5 中, A 填入现任者晋升可能, 用不同颜色填入以表示晋升的可能性大小, 甲级(红色)表示应该立即晋升, 乙级(黑色)表示随时可以晋升, 丙级(绿色)表示在 1~3 年可以晋升, 丁(黄色)表示在 3~5 年可以晋升; B 填入现任者的职务; C 填入现任者的年龄以便考虑何时退休之用; D 填入现任者姓名; E 填入现任者现任现职的年限。1、2、3 分别表示三位继任者。C1、C2 和 C3 分别填入三位继任者的年龄, D1、D2 和 D3 分别填入三位继任者对应的姓名, B1、B2 和 B3 分别填入三位继任者对应的职务, A1、A2 和 A3 分别填入三位继任者晋升的可能性。

“紧急继任者”是指在特殊紧急情况下(如现任者突然死亡, 现任者突然辞职等)继任者在年龄、姓名、职务方面的情况。

下面，通过一个实例来说明其运用，如图 3-3 所示。某公司销售副总经理刘伟，50 岁，任现职已 5 年，晋升为总经理的可能性为乙级；三位销售副总经理继任者的情况如下：周志新，45 岁，销售部经理，晋升为销售副总经理的可能性为乙级；朱仁明，41 岁，市场部经理，晋升为销售副总经理的可能性为丙级；陈晓东，36 岁，销售助理，晋升为销售副总经理的可能性为丙级。显然紧急继任者为周志新。

由于制定了继任卡，企业不会由于某个人的离去而使工作受到太大的影响。另外，制定以组织图为基础的替补图有利于调动员工的积极性。当然，继任卡也可以显示某些员工需要经过一段时间的培训和实践才能晋升，并且有助于员工的提高，又有助于晋升人员的高水准。

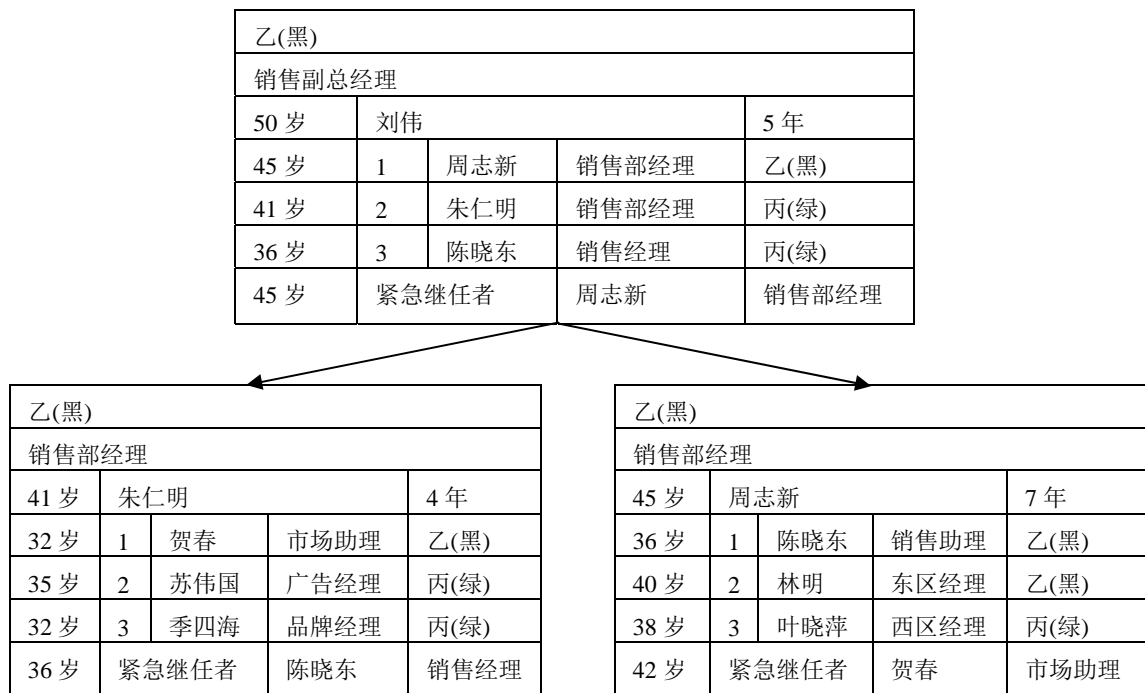


图 3-3 继任替补图

2. 外部供应预测

在进行了人力资源内部供应预测后，接下来就要进行人力资源外部供应预测。

人力资源外部供应预测在某些时候对组织制订人力资源计划十分重要。而人力资源外部供应预测受到的影响因素又较广泛，而且不易控制，因此应该引起足够的重视。

1) 重要概念

在收集和应用人力资源内部供应预测和外部供应预测的信息时，涉及以下一些重要概念。

(1) 公民劳动力(citizen labor force, CLF)是由所有 18 岁以上的公民组成，不包括军人，不包括放弃寻找工作的病残者，当然也不包括在押犯人。

(2) 劳动力储备(labor force reserve, LFR)是由 18 岁以上暂时不寻找工作的公民组成，主要包括在校学生、全职家庭主妇(或男士)以及退休人士。在紧急情况下，或在适当的鼓励下，这些人员会变成劳动力。

(3) 劳动力参与率(labor force participation rate, LFPR)是指目前劳动力占全部工作年龄群的百分化。LFPR 往往根据不同群体分别计算，例如男性、女性、20~30 岁的男性、大学本科以上的女性等。

(4) 失业率(unemployment rate, UR)是指正在找工作的人员与正在工作的人员的百分比。UR 高即意味着劳动力资源较充裕,企业聘用人力资源较容易;UR 低即意味着劳动力资源较紧张,企业聘用人力资源较困难。

2) 劳动力市场

劳动力市场是人力资源外部供应预测的一个重要因素。劳动力市场(labor market),又称人才交流市场,是指劳动力供应和劳动力需求相互作用的场所。通俗地讲,劳动力市场就是指失业者寻找工作,雇主寻找雇员的场所。

劳动力市场根据不同的维度有不同的划分。根据地区不同,劳动力市场可以分为:美国劳动力市场、中国劳动力市场、日本劳动力市场等,其中中国劳动力市场又可分为北京劳动力市场、上海劳动力市场和广州劳动力市场等。根据工种不同,劳动力市场可以分为:经理劳动力市场、秘书劳动力市场、医生劳动力市场、教师劳动力市场、推销劳动力市场、服务劳动力市场和油漆劳动力市场等。

劳动力市场对企业的人力资源供应预测有十分重要的影响,主要涉及以下几个方面。

- (1) 劳动力供应的数量和质量。
- (2) 劳动力对职业的选择。
- (3) 当地经济发展的现状与前景。
- (4) 用人单位提供的工作岗位数量与层次。
- (5) 用人单位提供的工作地点、工资、福利等。

3) 人口发展趋势

人口发展趋势也是影响人力资源供应预测的重要因素,中国人口发展有以下一些趋势。

(1) 人口绝对数量增加较快。由于中国的人口数量全球第一,虽然推行了计划生育政策,但是每年净增的人口绝对数还是相当高的。

(2) 老年人口的比例增加。由于中国的医疗条件和营养状况的提高,中国人均寿命有明显的延长,许多城市已进入老龄化行列。因此,老年人口的比例在不断增加。

(3) 男性人口的比例增加。由于种种因素,使我国的男性人口的比例比以往有所提高,如果不改变一些错误的观念,这种人口发展趋势还将延续。

(4) 沿海地区人口的比例增加。

(5) 城市人口的比例增加。

4) 科学技术的发展

科学技术的发展对各行各业的人力资源需求有很大的影响,对企业人力资源供应预测主要有以下一些影响因素。

(1) 掌握高科技的白领员工需求量增大,从前需要大量蓝领员工的纺织业、冶金业正在不断更新、裁员,而电子工业、生物工程、材料工业等领域则需要大量白领员工。

(2) 由于办公室自动化的普及,中层管理人员大规模削减,而有创造力的人员却更显得珍贵。



(3) 科学技术的发展使人们从事生产的时间越来越少, 闲暇时间越来越多, 因此服务业的劳动力需求量越来越大。

5) 政府的政策法规

企业人力资源供应预测千万不要忽视政府的政策法规, 各地政府为了发展各自的地方经济, 保护本地劳动力的就业机会, 都会颁布一些相关的政策法规。例如, 禁止外国劳动力无序进入中国市场, 防止外地劳动力盲目进入本地劳动力市场, 不准歧视妇女就业, 保护残疾人就业, 严禁童工就业, 童工安全保护法规, 从事危险工种保护条例等, 这些政策法规对当地企业的人力资源供应影响很大。

3.2.2 人力资源需求预测

人力资源的需求预测就是预测组织未来需要多少员工, 需要什么类型的员工。因此, 人力资源的需求预测既要考虑现行的组织结构、生产率水平等因素, 又要预见到未来由于组织目标调整而导致的一系列变化, 以及由此而产生的人力资源需求在数量和质量两方面的变化。

人力资源需求预测必须在收集信息时进行, 其实这也是分析信息的一种方式, 人力资源需求预测主要有以下一些方法。

1. 德尔菲法

德尔菲(Delphi)法是 1940 年在兰德公司的思想库中发展起来的, 是获得专家对影响组织发展的某一问题的一致意见的程序化方法。这里的专家可以是基层的管理人员、普通员工, 也可以是高层经理, 可以来自组织内部, 也可以来自组织外部。总之, 这里的专家不是学者意义上的, 而是对所研究的问题有深入了解和发言权的人员。这种方法的目标是通过综合专家们各自的意见来预测某一领域的发展状况, 适合于对人力资源需求的长期趋势预测。

德尔菲预测技术的操作方法是: 首先在企业中广泛地选择各个方面的专家, 每位专家都拥有关于人力资源预测的知识或专长。主持预测的人力资源部门要向专家们说明预测对组织的重要性, 以取得他们对这种预测方法的理解和支持, 同时通过对企业战略定位的审视, 确定关键的预测方向、解释变量和难题, 并列举出预测小组必须回答的一系列有关人力资源预测的具体问题。

然后使用匿名填写问卷的方法来设计一个可使各位预测专家在预测过程中畅所欲言地表达自己观点的预测系统。使用匿名问卷的方法可以避免专家们面对面地集体讨论的缺点(因为在专家组的成员之间存在着身份或地位的差别, 较低层次的专家容易受到较高层次的专家的影响而丧失见解的独立性; 同时也存在一些专家不愿意与他人冲突而放弃或隐瞒自己正确观点的情况)。人力资源管理部门需要在第一轮预测后, 将专家们各自提出的意见进行归纳, 并将这一综合结果反馈给他们。然后重复上述过程, 让专家们有机会修改自己的预测并说明原因, 直到专家们的意见趋于一致。

在预测过程中,人力资源部门应该为专家们提供充分的信息,包括已经收集的历史资料 and 有关的统计分析结果,目的是使专家们能够作出较准确的预测。另外所提出的问题应该尽可能简单,以保证所有专家能够从相同的角度理解员工分类和其他相关的概念。必要时,可以不考虑人力需求的总体绝对数量,而只考虑变动的百分比或某些专业人员的预计变动数量。对于专家的预测结果也不要要求精确,但是要专家们说明对所作预测的肯定程度。1972 年《管理科学》上的一篇文章讲过,美国的一家零售公司曾经用德尔菲方法来预测公司在某一年所需要的采购员的需求量。这家公司所选择的专家是公司中的 7 位管理人员,他们回答了 5 轮匿名问卷。在第一轮调查结束后,预测的结果在 32~55 名之间。到第五轮调查结束后,预测值的范围是 34~45 名,平均值为 38 名。为了检验德尔菲预测技术的精确程度,这家公司没有公布预测结果,也没有在当年的招聘中使用这一预测信息。但到那一年结束时,这家公司实际上招聘了 37 名采购人员,其结果表明德尔菲方法的预测结果比较精确。

2. 总体需求结构分析预测法

总体需求结构预测法可以用下列公式来表示:

$$NHR=P+C-T$$

NHR 是指未来一段时间内需要的人力资源, P 是指现有的人力资源, C 是指未来一段时间内需要增减的人力资源, T 是指由于技术提高或设备改进后节省的人力资源。如果未来一段时间内业务发展, C 就可能是负的。

例如,某公司目前员工是 200 人,在三年后由于业务发展需要增加 100 人,但由于技术提高后可以节省 25 人。根据公式: $P=200$; $C=100$; $T=25$, 即得:

$$NHR(\text{三年后需要的人力资源})=200+100-25=275(\text{人})$$

3. 人力资源成本分析预测法

人力资源成本分析预测法是从成本的角度进行预测,其公式如下:

$$NHR=TB/(S+BN+W+O) \times (1+a\%T)$$

NHR 是指未来一段时间内需要的人力资源, TB 是指未来一段时间内人力资源预算总额, S 是指目前每人的平均工资, BN 是指目前每人的平均奖金, W 是指目前每人的平均福利, O 是指目前每人的平均其他支出, a% 是指企业计划每年人力资源成本增加的平均百分数, T 是指未来一段时间的年限。

例如,某公司三年后人力资源预算总额是 300 万元/月。目前每人的平均工资是 1000 元/月,每人的平均奖金是 200 元/月,每人的平均福利是 720 元/月,每人的平均其他支出是 80 元/月。公司计划人力资源平均每年增加 5%。

根据公式: $TB=3000000$, $S=1000$, $BN=200$, $W=720$, $O=80$, $a\%=5\%$, $T=3$ 。

$$NHR(\text{三年后需要的人力资源})=3000\ 000/(1000+200+720+80)(1+5\% \times 3)=1304(\text{人})$$

4. 人力资源发展趋势分析预测法

人力资源发展趋势分析预测法是指利用过去的员工人数,预测未来组织人力资源的需求。采用这种方法的关键是根据组织的生产经营情况选择一个对员工人数有重要影响的预测变量,生产型企业最常用的预测变量为销售量。销售量与员工人数之间的关系为正比例。如图 3-4 所示,横轴表示销售量,纵轴表示实际需要的员工人数。当销售量增加时,员工人数也随之增加。利用这种方法,人力资源部门就可以根据下一阶段大致的销售量近似估计所需的员工数量。

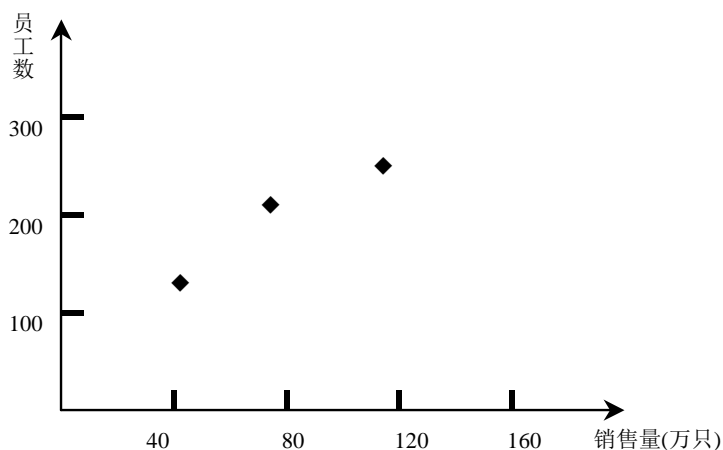


图 3-4 销售量与员工人数关系

随着计算机的广泛使用,人力资源经理们有了一个重要的预测工具——回归分析法。由于公司业务量的变化与员工数量的变化成正比,因此,回归分析法成为最常使用的预测方法。但在大多数情况下,员工数量是由多个因素决定的,因此可以考虑采用多元回归进行预测。

$$NHR = a \times [1 + (b\% - c\%) \times T]$$

NHR 是指未来一段时间内需要的人力资源; a 是指企业现有的人力资源; b% 是指企业计划平均每年发展的百分比; c% 是指企业计划人力资源发展与企业发展的百分比的差异,主要体现企业在未来发展中提高人力资源效率的水平; T 是指未来一段时间的年限。

5. 工作分析法

工作分析法使用的前提是完成一项工作所需的时间和所需的人员数量是可以测定的。在生产企业中应用这种方法时首先要确定企业计划的生产量或者每个部门的任务量,然后根据直接生产工人的标准工时和每个工人每年正常的工作时间计算所需的直接工人数量。

工作分析法的公式是: $NBR = TP(\text{生产总量}) / XP(\text{个体平均和产量})$

例如,一家销售公司计划明年销售 1000 万元的产品,每个推销员平均每年销售 50 万

元产品，那么明年需要多少推销员？
根据公式： $NBR=1000/50=20$ (人)

3.3 人力资源规划的程序

人力资源规划的目的是为实现组织目标提供人员保障。因此，人力资源规划的过程大体可分为以下几个步骤，如图 3-5 所示。

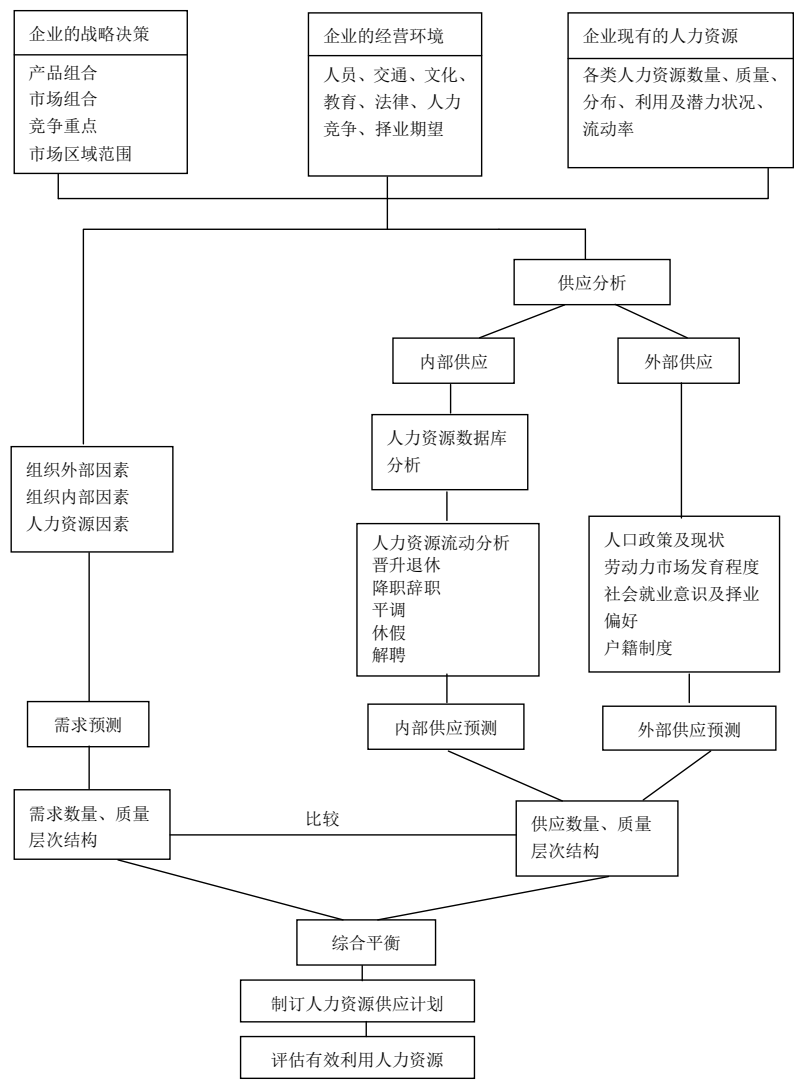


图 3-5 人力资源规划的过程

3.3.1 收集和研究涉及组织战略决策和经营环境的各种信息

制订企业人力资源规划的基础是企业的总体发展战略和经营环境。企业必须在充分审视其内、外部环境并对企业在竞争中的优势和劣势进行详细分析的基础上，制定出未来一段时期的总体发展战略。当企业调整其发展战略时，企业组织的运作过程会发生一系列的变化：组织结构的改变、生产和经营过程的调整、新技术的采用以及产品结构的变化等，人力资源规划应该满足企业组织的这种变化对人力资源在数量 and 技能方面提出的新要求。

影响企业战略决策的信息有：企业的技术设备特点、产品生产和销售状况、产品结构、消费者结构、企业产品的市场占有率以及经营规模和扩张方向等。

制订人力资源规划又面临着一定的经营环境，即企业的外部劳动力市场供求状况、劳动者的文化素质、有关的法律政策以及本地区平均工资水平、人们的择业偏好等，都会制约人力资源规划的制订。因此，对这些经营环境方面的信息，必须有明确的认识和科学的分析，并将它们作为制订人力资源规划的重要依据。

3.3.2 分析企业现有的人力资源状况

根据企业的发展战略对现有企业人力资源的数量、质量和配置结构等进行人力资源盘点。人力资源盘点资料如表 3-6 所示。

表 3-6 组织人力资源情况盘点表

人力资源情况
(1) 个人自然情况
(2) 录用资料
(3) 教育资料
(4) 工资资料
(5) 工作执行的评价
(6) 工作经历
(7) 服务与离职资料

续表

(8) 工作态度
(9) 安全与事故资料
(10) 工作环境资料
(11) 工作或职务情况
(12) 工作或职务的历史资料
.....

在盘点的基础上，一方面充分挖掘现有的人力资源潜力，考虑通过人力资源的培训、内部流动等手段来满足企业的人力资源需求；另一方面，找出现有人力资源与企业发展要求的差距。

3.3.3 对企业人力资源供求状况进行预测

在分析人力资源供给和需求影响因素的基础上，采用定量(quota)与定性(qualitative)相结合，以定量为主的各种科学预测方法，对企业未来人力资源的供给与需求进行预测，了解企业需要什么人才，需要多少人才，以及可以满足上述需求的内部和外部的人力资源供给情况，如表 3-7 所示。这是一项技术较强的工作，其准确程度直接决定了规划的效果和成败，是整个人力资源规划中最困难，同时也是最关键的工作。

表 3-7 人力资源状况需求表

年 月 日					
部 门	生产计划	需求人员	现在人员	差 数	处 理
企划科					
人事科					
总务科					
工务科					
财务科					
营业科					



续表

部 门	生产计划	需求人员	现在人员	差 数	处 理
技术部					
生技部					
品管部					
物料科					
生管科					
制造科					
制一科					
制二科					
制三科					
制四科					
制五科					
制六科					
合计					

注：本表每月 20 日前提出次月份人力需求。

3.3.4 制订人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划

通过制订总计划与各项具体的业务计划，并分别提出各种具体的调整供大于求或供小于求的政策措施，使未来企业对人力资源的需求得到满足。人力资源供求达到协调平衡是人力资源规划活动的落脚点和归宿。

3.3.5 与其他计划协调

人力资源规划如果不与企业中的其他计划协调，则人力资源规划必定要失败。因为企业的其他计划往往制约着人力资源规划，而人力资源规划的目的又是为其他计划服务的。所以，人力资源规划既受其他计划制约，又为其他计划服务，不协调绝对不行。例如，员工的工资往往取决于财政部门的预算，销售决定生产，生产决定员工的数目、种类和技能等。要使人资源规划真正奏效，就必须将它与不同层次的企业计划相联系，如图 3-6 所示。

从图 3-6 中可以看出，企业计划分为三个层次：战略计划、经营计划和年度预算，它从这三个层次上影响着人力资源规划。

在战略计划的层次上，人力资源规划涉及如下问题：预计企业未来总需求中管理人员的需求，企业外部因素(如人口发展趋势、未来退离休年龄变动的可能性等量齐观及估计未来企业内部雇员数量)。其重点在分析问题上，不在于详细的预测。

在经营计划层次上，人力资源规划涉及对雇员供应量与未来需求的详细预测(包括雇员数量、雇员结构、组织和工作设计可供和所需的人力资源等)。

在年度预算层次上，人力资源规划涉及根据预测制订具体的行动方案(包括具体的招聘、提升、工资福利等工作)。

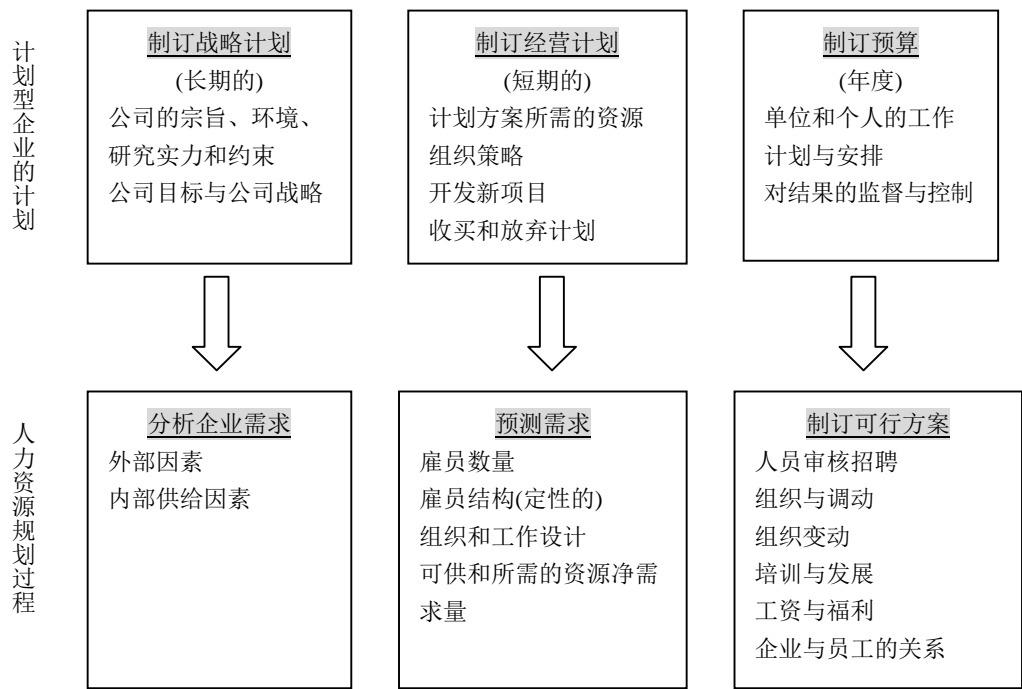


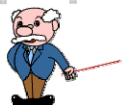
图 3-6 人力资源规划与其他企业计划的联系

3.3.6 评估人力资源规划

评估人力资源规划是人力资源规划过程中的最后一步。人力资源规划并不是一成不变的，它是一个动态的开放系统。对其过程及结果必须进行监督、评估，并重视信息反馈，不断调整规划，使其更切合实际，更好地促进企业目标的实现。

在对人力资源规划进行评估时，一定要客观、公正和准确。同时，要进行成本-效益分析以及审核规划的有效性。人力资源是否有效运用，可以从若干指标上显示出来，如人力成本降低、生产力提高和服务质量改善等。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

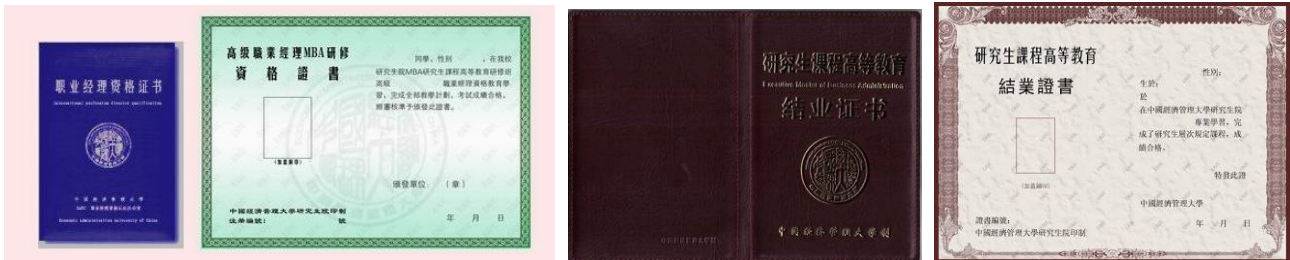
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

本章小结

(1) 人力资源规划是为实现组织的总体目标,对组织现今和未来的人力资源的需求以及组织内部人力资源的供给状况进行科学预测、综合平衡,以保证获取足够数量和较高质量人员的一系列活动,是组织人力资源供给和需求的平衡过程。

(2) 进行人力资源供应预测时,内部供应一般可运用内部员工流动可能性矩阵图、马尔可夫分析矩阵图、技术调查法及继任卡法;外部供应预测一般要从劳动力市场、人口发展趋势、科学技术发展及政府的政策法规等几方面考虑。

(3) 进行人力资源需求预测的方式有:集体预测法、总体结构分析预测法、人力资源成本分析预测法和生产率预测法等。

(4) 人力资源规划的程序大体是:①收集和研究涉及企业战略决策和经营环境的各种信息;②分析企业现有的人力资源状况;③对企业人力资源状况进行预测;④制订人力资源供求平衡的总计划和各项业务计划;⑤与其他计划相协调及评估人力资源规划。

复习思考题

1. 人力资源内部供应预测的方法主要有哪几种?
2. 进行人力资源外部供应预测时应考虑哪几个方面的问题?
3. 人力资源需求预测的方法主要有哪几种?
4. 简述人力资源规划的程序。

本章案例

案例 3-1: 华欣公司的一波三折

华欣公司的前身是一家主要经营地毯等纺织品的集体所有制性质的工厂,由于经营观念落后,以及经营体制等各方面的束缚,企业连年亏损,濒临倒闭。2005年,企业改制,引入外资,成立了华欣公司。公司与之前相比,无论是组织结构还是管理体制,各方面都作了重大改革。公司主要有家具部、纺织品部和纤维部三个生产部门,其中纺织品部下辖六个分厂,分别生产服装、地毯以及其他工业用纺织品。改制两年多来,华欣公司取得了

长足的发展。企业的规模逐步扩大，员工人数达 900 多人，管理人员也增加到 140 多人，此外还有产品开发与设计人员 10 人，营销人员 20 人。

华欣公司的总经理钱小明从一开始就强调，公司包括管理人员在内的所有员工的受教育程度和学历很重要。公司制定了详细的规章制度，为管理人员和员工的培训和学习提供了有利的条件，钱小明本人也经过两年多的在职学习，获得了工商管理硕士学位。在华欣公司，受教育和培训的经历是员工进行工作流动和升职的必要条件。华欣公司的这些举措收到了明显的效果。公司的员工都热爱自己的工作，乐意通过提高自己的素质和技能来提高工作的质量和效率。员工之间的人际关系十分融洽，由于公司的效益良好，因此员工的报酬也很丰厚，每个员工都为自己是华欣公司的一员而自豪。

但到了 2008 年，公司的效益出现了大幅度的滑坡，2009 年的年度财务报告显示，公司已经出现了严重的亏损。

导致公司衰退的原因是多方面的。从公司的外部环境来看，日益加剧的竞争导致很多原来是公司拳头产品的市场萎缩，消费需求的下降也是公司产品销路不畅的一个原因；从公司内部的原因来看，产品的质量被忽略了，迟迟没有得到彻底解决。如今，随着竞争的加剧，许多竞争对手价廉物美的产品赢得了消费者的青睐。相比之下，华欣的产品更显得质次价高。另外，公司产品缺乏创新也是华欣产品日渐失去消费者的原因所在。

处于窘境的华欣公司总经理钱小明向董事会提出了精简组织结构以及裁员的报告，获得了董事会的同意。但华欣究竟应该保留多少员工？这是钱小明面临的一个难题。在前几年中，由于公司发展迅速，人力资源部的主要任务是不断为新增加的职位招聘员工，并且为公司所有员工薪酬福利等事务服务，至于人力资源规划上的问题从来没有提到人力资源部经理的议事日程上。

经过董事会和公司管理部门的多次开会讨论，最终决定了裁员后的公司组织结构，新的公司有两个主要的生产部门：家具部主要生产各类家庭及办公用家具；纺织品部有两个分部，一个分部生产地毯，另一个分部以来料加工方式制作各类服装。这样，重组后公司将保留一线员工 625 人，其中家具部 400 人，地毯部 125 人，服装分部 100 人。此外，公司将管理人员削减至 88 人，产品研发人员的数量增加至 32 人，营销人员的数量则增加至 36 人。钱小明深信，在具体执行减员工作时一定还有许多的困难。

(资料来源：林泽炎. 中国企业人力资源管理操作方案. 北京：中信出版社，2008：189-190)

问题

1. 谈谈人力资源规划对企业的重要性。
2. 人力资源规划与公司战略之间存在什么样的关系？
3. 你将采用哪些人力资源供求的预测方法？

案例使用说明

(一)教学用途

通过这一真实的企业案例，学员可围绕实际问题，结合本章所学内容，了解人力资源规划对于企业发展的重要性，并实践操练在企业中如何开展人力资源规划工作。

(二)分析路径

1. 人力资源规划

人力资源规划是企业在实施经营战略、实现经营目标中，对当前和未来某一段时间内的人力资源的需求以及企业内部人力资源供给状况进行科学预测和综合平衡的一系列工作，是满足企业发展中对人力资源供给和需求的平衡过程。

2. 裁员

裁员是用人单位在法定的特定期间依法进行的集中辞退员工的行为。实施经济性裁减人员的企业，可以裁减因生产经营状况发生变化而产生的富余人员。

《中华人民共和国劳动法》第二十七条规定：“用人单位濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，确需裁减人员的，应当提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见，经向劳动行政部门报告后，可以裁减人员。用人单位依据本条规定裁减人员，在六个月内录用人员的，应当优先录用被裁减的人员。”

用人单位进行经济性裁员的法定条件有两个，只要满足其中一个条件即可以实行经济性裁员：一是因生产经营状况发生严重困难，濒临破产，被人民法院宣告进入法定整顿期间；二是生产经营发生严重困难，达到当地政府规定的严重困难企业标准，确需裁减人员的，可以裁员。

由于裁员是用人单位的原因造成的，劳动者没有过错，因此如果劳动者符合以下四个条件之一的，就不得被裁减：①患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的；②患病或者负伤，在规定的医疗期内的；③女职工在孕期、产期、哺乳期内的；④法律、行政法规规定的其他情形。

(三)分析要点

1. 人力资源规划对企业来说非常重要

(1) 人力资源规划能加强企业对环境变化的适应能力,为企业的发展提供人力保证。

(2) 有助于实现企业内部人力资源的合理配置,优化企业内部人员结构,从而最大限度地实现人尽其才,提高企业的效益。

(3) 对满足企业成员的需求和调动职工的积极性和创造性有巨大的作用。

2. 人力资源规划须以企业战略为基础

人力资源规划需要考虑的问题包括企业需要怎样的人才、人才的多少、需要设置哪些相关岗位、需要具备哪些专业知识的人才适合服务于本企业经营发展的需要。

做人力资源规划必须以该企业的自身实际状况(即企业战略)为依据进行。简单地说,企业战略决定着人力资源规划的方向和性质。

如果人力资源规划不得力,那么企业每次的变革都会是在环境的压力下进行的,企业将处于非常被动的地位。如本案2005年改制后,生产力极大地提高了,人力资源工作忙于应付不断增加的人力资源需求,而没有去筹划总体规划等人力资源规划的工作,等到公司已处于被动状态时,公司人员已极大膨胀,不得不采取极端的裁员措施,这样一来,无论是企业还是企业员工都受到极大的伤害。

3. 采用合适的预测方法

要进行该公司的人力资源供求预测,必须根据该公司的发展战略,根据内外环境的变化,采用的预测方法参考本章内容。

案例 3-2: 苏澳玻璃公司的人力资源规划

近年来苏澳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。苏澳公司最近进行了公司人力资源规划,公司首先由四名人事部的管理人员负责收集和分析目前公司对生产部、市场与销售部、财务部、人事部四个职能部门的管理人员和专业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关键职位空缺数量。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。但是在这四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,生产部经理为制定将本部门A员工的工作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(如职能部门间的合作的可能性与程度)是不可预测的,

它们将直接影响到预测结果的准确性。

苏澳公司的四名人事管理人员克服种种困难，对经理层的管理人员的职位空缺作出了较准确的预测，制订了详细的人力资源规划，使得该层次人员空缺减少了 50%，跨地区的人员调动也大大减少。另外，从内部选拔工作任职者人选的时间也减少了 50%，并且保证了人选的质量，合格人员的漏选率大大降低，人员配备过程得到了很大改进。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。

苏澳公司取得上述进步，不仅仅得益于人力资源规划的制订，还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四名人事管理人员的工作进行检查与评价。这一过程按照标准方式进行，即这四名人事管理人员均要在以下 14 个方面做出书面报告：各职能部门现有人员，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，劳动力的其他来源，工作中的问题与难点，组织问题及其他方面(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，往往可通过协商解决，行动方案上报上级主管审批。

(资料来源：摘自 HROOT 管理世界网。http://www.hroot.com，2005-2-1)

问题

1. 苏澳公司人力资源遇到了什么困难？
2. 苏澳公司人力资源规划所带来的好处？
3. 你是如何看待人力资源规划的重要性的？