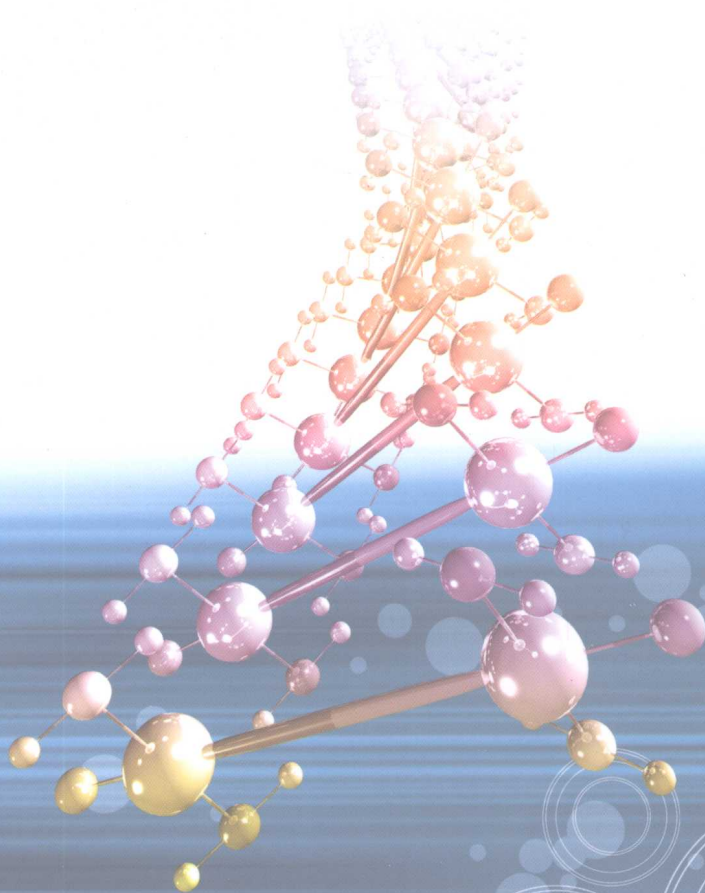


资源与运营管理

李慧 编著



大连海事大学出版社

资源与运营管理

李 慧 编著

大连海事大学出版社

©李慧 2008

图书在版编目(CIP)数据

资源与运营管理 / 李慧编著. —大连: 大连海事大学出版社, 2008. 5
ISBN 978-7-5632-2231-5

I. 资… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 143519 号

大连海事大学出版社出版

地址:大连市凌海路1号 邮政编码:116026 电话:0411-84728394 传真:0411-84727996

<http://www.dmupress.com> E-mail: cbs@dmupress.com

大连力佳印务有限公司印装 大连海事大学出版社发行

2008年5月第1版 2008年5月第1次印刷

幅面尺寸:185 mm × 260 mm 印张:15.5

字数:385 千 印数:1 ~ 1000 册

责任编辑:李雪芳 封面设计:晴 阳

ISBN 978-7-5632-2231-5 定价:45.00 元

序

当今社会对管理人才的需求十分迫切,而与此相应的,是具备管理知识和管理能力的人才十分匮乏。开发和培育劳动者的管理能力,可以为劳动者提供更广泛的终身从业和终身发展的能力基础;也可以帮助企业有效地进行资源管理,提高运营绩效。在西方发达国家,资源使用管理和运营绩效管理已经成为企业各管理阶层人员的必修课程。其最大可取之处在于帮助学习者掌握科学的管理方法和实际应用技能,使之提高资源使用能力以及运营绩效管理能力。这些都是一个管理者胜任其工作所必需的,也是管理者成功开始其职业生涯所必备的技能。越来越多的人意识到只有不断地学习充电才能不被时代淘汰,人们花费在学习上的时间和金钱使得教育消费成为当今消费市场的一大热点。随着我国经济的快速发展,人们在追求高学历的同时,对技能的提高也表现出更大的热情。同时,为适应社会发展,国内众多企事业单位和其他组织机构加大了对高素质人才的需求,并且注重对员工的培训。

“不管会获得什么,不管代价是多少,只要把工作完成就行”这句话非常好,但几乎很少在公司中听到这样的话。如果你听到这些话,很可能是遇到了危机,而且最后你还是要权衡得失的。你可能觉得如果你的资源不受限制,任何事情你都有可能完成。麻烦在于,资源的提供需要资金的支持,公司必须一直衡量最终的结果和使用的资源,这不是很容易就能做出的判断。

对于企业及其运营来说,质量是一个很重要的概念。质量控制能够改进产品和服务,降低成本,大幅度提高生产率,降低库存,使客户满意并影响整个企业的盈亏情况。

我们周围的这个世界始终在不断变化着,包括我们的个人生活和工作环境。为了驾驭这些变化,我们制定适应性战略。在你的个人生活中,你可以每周都留出时间来进行思考或恢复精力,去观察你周围的环境。组织发展了正式的和非正式的机构,它提供惯常的方法来对外部事件做出反应。正是这些已经建立的行为方式,给我们提供了一种框架并提供了在一个变化的世界中对安全进行衡量的标准。

曾几何时,原有的处事方式变得不再适应了,为了给我们的生活建立一个新的框架,我们就必须进行重大的变革。在你的个人生活中可能也是这样,例如你将要建立一个家庭或临近退休。组织也会由于各种各样的原因被迫进行根本的变革,这些原因包括新的竞争者进入市场中、技术上的进步使他们的产品变得过时等等。

大连广播电视大学财经系李慧副教授编写的《资源与运营管理》就是建立在对就业者应具备能力的长期研究和开发的基础之上的。将就业者在工作过程中所涉及的具有共性和普适性的管理技能、方法和工具以模块化的方式组织起来,为就业者提供全面的管理技能和素质训练,它适用于每一位就业者、管理人或潜在的管理人。通过对各模块的学习,使学习者初步掌握资源使用和运营绩效管理的概念和方法,提高资源使用和运营绩效管理的技能和能力。

本书较好地达到了培养目标的要求。标志性成果体现在两个方面:一是在内容方面,本书体现了资源与运营管理领域的新知识、新技术、新思想和新方法,有利于扩展学习者的思维空间和自主学习能力,培养学习者的创新能力;二是本书教学内容较为实际,更多的体现在训练、练习和小案例讨论中,注意强调重要的理论,尽可能地让学习者了解基本的管理知识和管理理

论。

这是国内较早的资源与运营管理方面的书籍,由于整个内容具有明确的逻辑起点和独到的分析框架,体系合理,阐述得当,既符合当代管理领域发展的基本趋势,又突出了管理的基本特点,具有较高的实用价值和参考价值。

郝炎(教授)

2008年5月13日

前言

在职业活动中,无论是埋头于具体事务,还是在政府或大型企业中使用和调动各种资源,无论是普通职员,还是经验丰富的职业经理人,都需要具备一定的管理知识和管理能力,掌握一定的管理技能和管理方法,并结合自身专业能力的不断提升,来实现个人的职业发展。资源是组织用来开发、生产和分销产品或服务给消费者的所有人力、财力、物力和组织要素的总称。就人的管理而言,重要的是为组织挑选合适的人才,使每个员工在每个岗位上做到“人尽其才,人尽其职”;就财务管理来说,重要的是掌握正确的财务预算和财务分析方法,减少组织资源的浪费;就物质资源管理而言,重要的是做好资源管理、资源计划、资源组织和资源控制。组织运营关系着组织的生存和发展。只有在不断变革、保证质量、科学决策的前提下,为顾客提供满意的产品或服务,组织才能最终实现其价值并得以发展壮大。作为组织的管理者来说,怎样科学、合理、高效地运营各类资源为组织服务,为组织创造价值,尽快地实现组织经营目标,一直是管理者关注的重要问题。本书就如何安排好人、财、物这三种核心资源,如何进行人、团队和其他资源的协同、调配,最终提高组织的核心竞争力做了详尽的阐述。本书旨在帮助学生掌握科学的管理方法和实践应用技能,用正确的方式管理和配置资源,使之发挥更大的效用,提高决策能力,改进企业运营水平,使之提高资源使用能力以及运营绩效管理能力。

本课程体系的最大特色是:第一,注意强调重要的理论,尽可能让学生了解管理的基础知识与理论。第二,使用较大量的案例,将课程中各相关部分的知识有机地结合起来,使学生既能加深对知识的理解,又能对本书的整体内容有进一步的把握。第三,有助于将管理的概念和知识应用于实践,以便在学习的过程中不断尝试,在不断尝试中加深理解,逐渐提升。

为了便于学生快速掌握本书的整体结构,本书主要提供了如下内容:

前言:概括介绍本书的主要内容,帮助读者掌握全书的脉络。

学习目标:简略说明各章需要达到的目标。

学习重点:提出问题或行动建议,提高读者管理技能和能力。

教学建议:结合教学内容,提出实现教学目标的具体方法和建议。

教学内容:对基本概念和基本知识展开充分的论述。

小结:对每章的内容进行总结,给读者一个明确完整的印象。

补充资料:针对难点、要点补充更多知识性资料,供读者进一步学习使用。

学习自测:结合劳动和社会保障部职业技能鉴定中心通用管理能力水平等级证书的要求,针对考点进行练习。

在编写本书的两年多时间里,很多人给予了不同形式的关心和支持,编者在此谨向他们表示深深的谢意。

编者

2008年5月

目 录

第一章 配备员工	(1)
第一节 招募员工	(1)
第二节 面试技巧和甄选过程	(13)
第三节 员工就职的安排	(20)
小结	(22)
学习自测题	(27)
第二章 财务资源	(30)
第一节 财务基础知识	(30)
第二节 成本核算内容	(43)
第三节 成本核算模式	(49)
第四节 财务预算	(51)
第五节 预算控制	(55)
小结	(57)
学习自测题	(61)
第三章 健康与安全	(65)
第一节 健康与安全的内容	(65)
第二节 健康与安全环境	(72)
第三节 风险管理	(85)
小结	(87)
学习自测题	(88)
第四章 资源配置	(91)
第一节 资源管理	(91)
第二节 资源管理计划	(93)
第三节 组织资源	(100)
第四节 资源控制	(105)
小结	(112)
学习自测题	(112)
第五章 客户和质量	(115)
第一节 质量和质量管理	(115)
第二节 满足客户需要	(123)
第三节 质量运营管理	(129)
第四节 质量改进	(134)
第五节 六西格玛管理	(140)
小结	(142)

学习自测题	(146)
第六章 运营变革	(148)
第一节 变革的内容	(148)
第二节 变革的影响	(152)
第三节 变革程序	(159)
第四节 变革资源管理	(165)
小结	(168)
学习自测题	(172)
第七章 决策管理	(175)
第一节 对决策问题的认识	(175)
第二节 决策的具体步骤	(183)
第三节 决策能力	(193)
小结	(200)
学习自测题	(202)
第八章 项目管理	(207)
第一节 项目管理概述	(207)
第二节 项目的启动	(216)
第三节 项目的可行性分析	(219)
第四节 制定项目计划	(222)
第五节 项目的控制	(228)
第六节 项目收尾	(231)
小结	(232)
学习自测题	(236)
参考文献	(239)

第一章 配备员工

学习目标

1. 了解招募的各个阶段、与招募相关的法律、建立工作描述和人员规范的方法。
2. 了解和掌握筛选申请人的方法、面试的要求和方法、选择应聘者的方法。
3. 掌握新员工就职第一天需要注意的事项、就职时间表的使用、为新员工安排指导伙伴的方法。
4. 掌握如何让新员工合理定位和稳定发展、处理新老员工间可能出现的问题的方法、及时获得反馈的方法。

学习重点

1. 招募程序、工作描述、人员规范、与招募相关的法律法规。
2. 面试时间和地点要求、面试方式、面试技巧。
3. 员工就职安排。
4. 新员工与老员工的关系、新员工的工作反馈。

教学建议

团队领导在招募中应发挥关键作用,承担招募中的具体工作;面试的技巧和员工的甄选也是团队领导需要掌握的重要技巧;团队领导还要对新员工的就职安排和员工的发展做大量的工作。

引言

配备员工是人力资源管理的重要内容。人力资源管理是一门有关如何管理人的科学,它从传统的人事管理演变而来。对人的管理是一切管理的前提,因为任何事情都是人做出来的,要让人做事,首先就要管理好人。人力资源是组织最重要的资源,组织能否吸引到满足工作需要的人才,直接关系到自己的生存和发展。组织人力资源管理工作必须以吸收、维持、拥有高素质的人力资源为前提。总体来讲,招募和留住员工是组织人力资源管理部门的专门工作。但是作为团队领导,虽然无须掌握系统的人力资源管理的理论,也需要具备相关知识,以便很好地参与管理组织招募与留住员工的过程。团队领导必须在招募过程中发挥关键作用。这部分内容主要介绍对招募录用过程的管理、员工的培训与发展以及团队领导应该了解 and 掌握的原则和方法。

第一节 招募员工

招募是组织与潜在员工接触的第一步,人们通过招募活动了解组织,并决定自己是否愿意为它服务。只有对招募环节进行有效的设计和实施,才能得到高质量的员工,否则就只能得到平庸之辈。而能否招募到合格的员工,取决于能否吸引到足够数量的工作申请人、申请人的质量、企业的遴选技术。可以说,招募过程实际上就是组织和工作申请人之间的互动过程。组织一方面向申请人表明本组织是一个难得的工作单位,同时也想充分了解申请人的有关信息,判

断他(或她)可以成为组织哪种类型员工,以及他们潜在价值的大小。而申请人一方面想向组织表明自己是一个十分有发展前途的潜在员工,十分愿意接受这份工作,同时也想准确了解组织的情况,判断自己是否应该加入这一组织。所以,招募不仅影响着组织的未来,同样也影响着员工个人的未来。

团队领导必须在招募过程中发挥重要作用。既然人是组织发展中最重要资源,那么如何找到合适的人并且为他们的工作创造各种有利条件,是组织发展过程中必须解决的问题。团队领导在招募过程中的具体工作包括:

- ☞向主管经理建议本部门正常运行所需的员工数目;
- ☞向主管经理和人力资源部门建议所需人员的类型及技能、知识、资格和经历的要求;
- ☞帮助准备招募资料,如广告和招募简章;
- ☞帮助确定候选人名单;
- ☞参加面试过程并帮助选出合适人员。

本节将详细讨论所有这些任务。首先介绍招募和选拔的过程。

一、招募工作的意义

组织在实施招募过程中,工作申请人是与组织的招募人员接触而不是与组织接触。在对组织了解甚少的情况下,工作申请人会根据在招募中招募人员的表现来推断组织其他方面的情况。因此,招募人员的选择非常重要。

一般来说,招募组成员除了应包括组织人力资源部门的人员以外,还可以包括用人部门的主管、招募的工作岗位的同事和下属。申请人会将这些招募人员作为组织的一个窗口,由此判断组织的特征。因此,招募组成员的表现将直接影响到申请人是否愿意接受组织提供的岗位。有研究显示,招募人员的个人风度是否优雅、知识是否丰富、办事作风是否干练等都将直接影响申请人对组织的感觉和评价。一些组织在组建招募组时,由经理人员指定人选,然后对他们进行有针对性的培训,如仪表、提问方式、公司情况介绍、交谈语气等,并且还要进行模拟面试,同时进行录像,再放给这些人观看、研讨,以便矫正。美国的柯达公司在选择大学校园招聘人员组成员时,选择标准包括高水平的人际沟通技能、对公司的热心程度,对公司和工作的了解程度以及被同学和同事信任的程度等。

二、招募过程

1. 招募工作的程序

(1)根据组织的人力资源规划,进行人员的需求预测和供给预测。规定了人员的净需求量以后就要制定人员选择、录用政策;在企业的中期经营规划和年度经营计划的指导下制定出不同时期不同人员的补充计划、调配计划和晋升计划等。

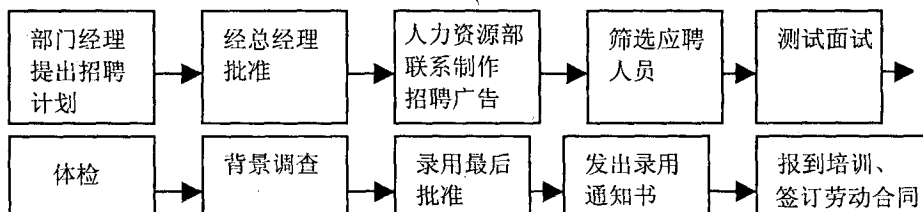
(2)依据工作描述,确认空缺职位的任职资格及招募选拔的内容和标准,据此再确定招募遴选的技术。

- (3)拟定具体招募计划,上报企业领导批准。
- (4)人力资源部制作招募的宣传广告,开展其他准备工作。
- (5)审查求职申请表,进行初步筛选。
- (6)组织面试或笔试。
- (7)组织测验或测评。
- (8)对拟录用的候选人进行体检和背景调查。

(9) 试用。

(10) 录用决策, 签订劳动合同。

下面是某外企进行招募录用员工的程序:



在整个招募过程中, 公司要以公正、合法的方式进行, 这一点也非常重要。

2. 招募员工的要求

符合国家有关法律、法规和政策。在招募中应坚持平等就业、双向选择、公平竞争, 禁止招录未成年人就业, 照顾特殊人群, 先培训后就业, 不歧视妇女等原则。由于企业的原因订立了无效劳动合同或违反了劳动合同, 企业应承担责任。

确保被录用人员的质量。要根据组织人力资源规划工作的需要和职务说明书中的有关任职人员资格的要求, 运用科学的方法和程序开展招募活动, 以保证被录用人员的质量。

努力降低成本, 提高招募的工作效率。招募成本包括: 招募时所花的费用, 即招募费用; 因招募不慎、重新再招募时所花费的费用, 即重置费用; 因人员离职给组织带来的损失, 又称机会成本。

内部优先原则。当组织中出现职位空缺时, 应当首先考虑提拔或调动原有的内部职工。从内部招募员工有许多优点: 招募风险小, 成本低; 有利于调动企业内部员工的积极性和增强企业的凝聚力, 还便于原有员工利用自己的经验迅速适应工作, 开拓新局面。但如果大部分主要岗位都内部优先招募的话, 不利于吸引社会上的优秀人才, 逐渐导致经营思想保守、墨守成规。外部招募的优点是人员选择的范围大, 但因对所招人员的情况了解不深, 招募风险大, 成本高, 而且如果从外部招募员工填补空缺, 会使许多人的升迁希望破灭, 导致辞职率上升, 或者在工作中宣泄不满, 人为制造矛盾。据此, 大多数组织在招募时, 采用内部选拔为主、兼顾外部招募的政策。

3. 招募工作的职责分工

传统的人事管理与现代人力资源管理在员工招募工作中的职责分工是不同的。在传统的人事管理中, 人员招募录用的决定权在人事部门, 而在现代人力资源管理中, 决定权一般在业务部门, 人事部门起组织和服务作用。

下面是某外资企业在招募过程中人力资源部门与用人部门的职责分工:

人力资源部的工作内容与职责:

- ☞ 负责招聘广告的审批手续办理;
- ☞ 负责招聘广告的联系刊登;
- ☞ 负责笔试企业和公司情况简介;
- ☞ 负责体格检查和背景调查;
- ☞ 负责正式录取通知的寄发;
- ☞ 负责录取报到手续的办理;

☞负责加盟公司的培训。

使用部门的工作内容和职责：

☞负责招募计划的制定和报批；

☞负责招募岗位要求的填写；

☞负责新岗位职务说明的撰写；

☞负责协助招募广告在外地的刊登；

☞负责笔试考卷的设计；

☞负责应聘人员初筛；

☞负责面试和确定候选人员。

三、求职申请表

求职申请表是招募工作初选的依据，一张好的求职申请表可以帮助组织减少招募成本，提高招募效率，尽快招到理想人选。它应该使招募人员了解到四个方面的信息：申请人的教育背景和工作经历；申请人过去的成长经历；申请人的工作稳定性（工作单位更换的次数多并不能说明申请人的能力强，可能是因为以前的工作单位大规模裁员而被迫更换工作）；运用申请表判断哪些候选人会在工作中干得比较好，哪些人干不好。所以，求职申请表的设计十分重要。

求职申请表内容的设计要根据职务说明书来定。每一栏均有一定的目的，不要烦琐重复。要着眼于对应聘者的初步了解，通过对求职申请表的审核可以剔除一些明显的不合格者。设计时还要注意有关法律和政策（有些国家规定，种族、性别、年龄、肤色、宗教等不得列入表内）。

求职申请表的内容大致包括以下几个方面：

(1) 个人情况，如姓名、年龄、性别、婚姻、地址及电话等。

(2) 工作经历，包括目前的任职单位及地址，现任职务、工资、以往简历及离职原因。

(3) 教育与培训情况，包括本人最终学历、学位、所接受过的培训。

(4) 生活及个人健康情况，包括家庭成员、同本企业职工有否亲属关系、健康情况的医生证明。

(5) 其他。

表 1-1 是某企业求职申请表的实例。

表 1-1 求职申请表

以下申请表将是我们进行初步筛选的主要依据，其中资料我们将严格保密，但恕不退还，敬请谅解。为了确保我们充分准确地了解您，请仔细检查确认所填表格没有遗漏和失误（加 * 部分为必填项）。

*应聘岗位/方向		*何时可以就职(实习)	
基本信息栏			
*姓 名		*性 别	*年 龄
*第一学历		*民 族	*婚 否
*户口所在地		*身份证号	
*手机/电话		E-mail	
通讯地址及邮编:			
家庭主要成员(父母、配偶等)			
*姓名	*关系	*工作单位/工作性质	
教育背景: 由最近时间反向填写(倒序填写), 至本科学历。			
*就读时间			
*毕业学校			
*专业			
*学业性质	☐ 统招 ☐ 保送 ☐ 自考 ☐ 函授 ☐ 电大 ☐ 其他:		
就读时间			
毕业学校			
专业			
学业性质	☐ 统招 ☐ 保送 ☐ 自考 ☐ 函授 ☐ 电大 ☐ 其他:		
研究方向/毕业论文/发表论文			
成绩/奖励			
*自我评价/职业目标			
问题回答:			
*1.请列举出你在学习上最引以为豪的3件事。(80~120字)			
*2.请举一个你成功处理敏感或复杂人际关系的例子。(80~120字)			
*3.讲述一次你受挫的经历。(80~120字)			
*4.认为自己最大的优缺点是什么?(80~120字)			
*5.我们为什么要雇用你呢?你能为我们公司带来什么?(80~120字)			
6. *入司试用期期望的现金收入范围(月: _____元~_____元); *转正后期望的现金收入范围(月: _____元~_____元) 对于个人收入你的补充说明或其他个人特别的期望:			

本人在该申请表中所填写的一切均属实且准确。如有隐瞒或虚报, 自愿接受立即解雇的处理。本人授权
××××有限公司调查上述资料的真实性。

*填表人签名: _____

*填表日期: _____

四、招募员工的准备工作

1. 确定员工数目

团队所需的员工数目取决于多个因素,考虑的最普遍因素可能是费用。某个团队应该有多少员工,一般由企业根据整体战略决定。但是,团队领导在这方面的意见非常关键,因为他们对团队的工作和运行情况最了解,他们最清楚需要多少员工才能够保证完成团队的任务。确定团队成员数目时应该思考如下问题:

- ☞ 团队工作的紧张程度;
- ☞ 团队领导在保持工作效率和服务水平方面面临的问题;
- ☞ 从事项目发生哪些变化,因为这可能意味着需要更多的人员;
- ☞ 维持工作效率需要如何调整轮班制度等等。

由于招募和培训员工都需要花去大量的时间,因此企业的人力资源政策是:

比较雇员人数标准与企业目标。如果公司计划扩展,那就需要招募更多的人。

在付出和所得之间适当进行平衡。如需要保证一定的服务标准,就必须增加员工。

调查供应情况以了解有多少人可以满足公司的需求。

研究技术的使用会怎样影响所需的员工数目。

如果发现本部门人手短缺,团队工作无法达到所规定的标准时,就要立即向主管经理汇报。如果不及时处理的话,团队成员疲于满足客户的需求,那么服务的质量就会受到影响,反过来也将影响公司的整体运营效率。

一旦决定进行招募,招募过程就开始了,第一个阶段就是进行准确的工作描述。

2. 进行工作描述

(1) 工作描述的概念

工作描述是人力资源部门最重要的文件。工作描述又称职务分析,是指对某特定的职务作出明确的规定,并确定完成这一职务要有什么样的行为的过程。也就是说,它是全面了解一个职务的管理过程,是对该职务的工作内容和工作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。

具体地说,工作描述就是全面收集某一职务的有关信息,对该职务的工作开展6个方面和调查研究:工作内容(What)、工作岗位(Where)、责任者(Who)、工作时间(When)、怎样操作(How)、为什么要这样做(Why)等,再将该职务的任务要求进行书面描述、整理成文的过程。

(2) 工作描述的作用

工作描述在人力资源管理中的作用主要表现在:

第一,有利于合理使用员工。通过工作描述,可详细了解为履行某个职务的工作职责,员工应具备的基本条件,在使用员工时就可以根据人的能力的大小、个性特点作出合理安排,从而把人放到最适合的岗位上去,避免使用员工过程中的盲目性。

第二,有利于避免人力资源浪费和提高生产效率。提高生产效率的关键是简化工作程序,一方面,改进生产工艺,明确工作标准与要求,让每个人从事他最适合的工作,以达到工作的最佳效果。另一方面,现代生产过程越来越复杂,分工越来越细,要科学地配置与协调不同劳动者的工作,就需要对生产过程分解后的基本单位——工作岗位,进行科学的分析。通过职务分析,使每个人的职责分明,提高个人和部门的工作效率与和谐性,从而避免岗位重叠、劳动重复等浪费现象。

第三,有利于进行员工培训。工作描述可以提供工作内容和任职人员条件等完备的信息资料,使企业可据此制订出培训计划,开展培训工作。

第四,有利于科学评价员工的工作实绩。通过工作描述,每一种职位的内容都有明确界定。员工应该做什么、不应该做什么、应该达到什么要求,都十分清楚,为考评工作实绩提供了客观的标准,从而可以使考评比较合理和公正,达到科学评价员工工作实绩的目的。

第五,有利于设计出合理的工资、奖励、福利制度。通过工作描述可以明确各个工作岗位在企业中所处的地位,该职位的员工所承担的责任、工作数量和质量要求,任职者的能力和知识等,从而为制定合理的报酬制度提供重要依据。

第六,有利于制定科学的人力资源规划。通过工作描述,使企业的各项工作和任务落实到基层,避免出现工作重复或职位空置的状况,做到人与事很好地结合,也使人力资源规划趋向合理和科学。

(3) 工作描述必须包含的元素

☞ 工作要素。指工作活动中不能再继续分的最小单位。

☞ 任务。是工作活动中达到某一工作目的要素集合。

☞ 职责。是指一定时期内,组织要求个体一项或多项相互联系的责任集合。

在招募中要保证工作描述是最新的,还必须进行以下分析:

☞ 上次招募之后,该项工作是否有变化,是否需要承担新责任或新任务;

☞ 使用的技术是否有变化,员工是否需要不同的技能;

☞ 工作模式是否发生了变化,是否有机会实行弹性工作制度、兼职工作或工作分担措施。

还需要考虑在不远的将来可能发生的变化,因为这些变化将对员工造成影响。

表 1-2 是一份工作描述表。

表 1-2 工作描述表

项目	描述
该项工作的主要目的(用一句话描述)	
该项工作的主要任务(描述时使用动词开头,如“撰写”、“负责”等)	
该项工作的范围(详细介绍所管理的数目、向谁汇报、所承担责任的级别等)	
其他(未来部门是否可能发生变化及可能产生的影响)	

另外,在招募过程中,企业总是会使用各种方法吸引工作申请人,如奖励、工作备件、职业前景、技能训练、自助餐、优惠住房贷款和工作的挑战性等。但是,企业在想方设法吸引外部人才加盟时,要注意新员工与原有员工之间的公平关系。企业在吸引工作申请人时,不要只宣传公司好的一面,同时要注意让申请人了解公司不足的一面,以便申请人对企业的真实情况有一个全面的了解。企业可以使用小册子、录像带、光盘、广告和面谈等方式开展真实工作描述。进行真实工作描述的作用有:第一,通过展示公司真实的未来工作情景可以使工作申请人先进行一次自我筛选,判断自己与公司的要求是否匹配,还可以进一步决定自己可以申请哪些职位,以减少日后因人员与职位的不匹配而导致的离职率。第二,可以使工作申请人清楚什么是

可以在这个组织中期望的,什么是不可期望的。这样,在他们加入企业后,不会产生强烈的失望感,而会增加他们工作的满意程度、投入程度和长期服务的可能性。第三,真实的未来工作情景可以使工作申请人及早做好思想准备,一旦日后的工作中出现困难,他们也不会回避,而是积极设法解决。第四,公司向申请人全面展示工作情景,会使工作申请人感到公司是真诚的,可以信赖的。

在准备工作描述的内容时,应注意以下几个方面:第一,真实性。第二,详细程度。组织不应仅仅给出类似休假制度和公司的总体特征这样一些宽泛的信息,还应包括日常的工作环境等细节问题。第三,内容的全面性。应对员工的晋升机会,对工作的监督程度和各个部门的情况进行介绍。第四,工作申请人关心的问题。公司的有些方面是申请人可以从一些公开的渠道中了解到的,这些情况不应作为真实工作描述的重点,重点应是说明那些申请人关心但又无法从其他渠道获得的信息。

3. 人员规范

人员规范是用来描述从事该项工作的理想人选应具备的基本(或必要的)技能、能力和知识。

人员规范要与该项工作的需求密切相关,这是非常重要的。如果将人员规范定得过高,所聘用的人可能会以为该项工作有很高的挑战,一旦实际工作不像他们预计的那样,可能会因为失望而离开。同时,人员规范定得过低会增加挑选的难度。人员规范不能在性别、种族或残疾问题上具有歧视倾向。

理想的人员规范应该具备以下要点:

- ☞与该项工作直接相关的技能、知识和能力;
- ☞候选人应具备的工作经验和类型;
- ☞与该项工作相关的个人品质或个人情况的详细信息。

如果有现成的人员规范,就需要检查这些规范是否是最新的,能否反映团队的需求:

- ☞是否需要添加新技能、新资源或新能力;
- ☞是否需要用这个空缺职位填补团队中存在的技能或知识空缺。

人员规范对于成功的招募非常重要。表 1-3 是一个人员规范表。

表 1-3 人员规范表

项目	描述
技能、知识和能力。应该与该项工作相关,而不仅是罗列一份“有关希望”	
经验。为该项工作的人列出有关工作经验的类别和时间等详细要求	
个人品质和情况。确保所说明的事项没有歧视社会的某一群体	

4. 确认任职资格

许多组织将任职资格(技能、知识和行为)作为招募、评估和培训员工的基础,他们认为任职资格是有效完成某项工作所必须准备的。任职资格的内容包括:

- ☞决定该人擅长该项工作的各种因素;

☞能使该项工作卓有成效的品质和行为。

为每一个工作角色制订出相应的资格需求后,在招募过程中就可以有目的地选择最合适的人选。基于申请人的资格,有目的地去挑选候选人有助于整个挑选过程的公正和准确。因为工作和人能够实现比较好的匹配,所以就可能挑选到最适合的人,这些人能很快投入工作并且很少会辞职。因此从长远看,这样的招募实际上能够降低招募开支。

每一种资格都描述了为实现某一关键目标对相关人员的要求。表 1-4 是某银行对客户服务人员任职资格的要求。

表 1-4 人员目标与资格对照表

关键目标	资格
为客户创造价值	☞能够提供一流的客户服务 ☞能够处理好同客户的关系
为公司增加利润	☞能够提高客户的忠诚度 ☞能够进行交叉销售
与同事一起有效地工作	☞能够与团队一起开展工作 ☞能够激励他人
卓有成效地工作	☞有效地使用信息 ☞有效地使用计算机系统

每一种任职资格都有其核心和角色行为:

☞核心行为:描述了不管从事任何工作,所有员工都应具备的行为方式;

☞角色行为:描述了某一特定级别的员工证明自己资格的行为方式。

通过确定任职资格,建立准确的工作描述,在工作描述中概述了候选人应具备的技能、知识。在面试期间,应该有针对性地询问一些问题(在后面内容中阐述)。

如果公司已经有了基于任职资格的招募系统,团队领导就需要向主管经理或管理该系统的人咨询,这种咨询将获得很好的效果。

5. 招募管理

企业的招募工作很容易出现失误,损害企业的声誉。为此,应遵循以下的原则:

第一,申请书和个人简历要按规定的递交给招募部门,以免丢失。

第二,每个申请人在招募过程中的某些重要活动(如来公司见面)必须按时记录。

第三,企业应及时对申请人的申请作出书面答复,否则会给申请人留下公司工作不力或傲慢的印象。

第四,申请人与公司就有关聘用条件的讨价还价应以公司公布的条件为依据,并及时记录,否则,同一个申请人在不同的时间或不同的部门得到的待遇许诺可能相差很大,出现混乱状况。

第五,没有接受公司提供的聘用条件的申请者的有关材料应保存一段时间。

招募周期的长度受到诸多因素的影响。不同的工作岗位空缺填补的时间会有所不同。不同国家或地区因劳动力市场的发达程度不同,也会使招募周期不同。企业的人力资源规划的质量也会对招募周期产生影响。在美国,平均而言,经理人和主管的招募周期为 6.8 周,销售人员的招募周期为 2.1 周,办公室文员的招募周期是 2.7 周,操作人员的招募周期是 2.1 周。一般说来,企业中职位空缺持续时间的长短既反映了发出申请人的难度,也反映了企业招