

中国科学院规划教材



人力资源管理技能开发

◎魏 钧 编著

Developing Human Resource Management Skills



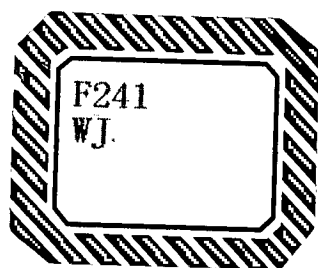
科学出版社

www.sciencep.com

中国科学院规划教材

人力资源管理技能开发

魏 钧 编著



科学出版社

北 京

内 容 简 介

全书共分两篇十四章,上篇为人力资源管理,下篇为人力资源开发。全书围绕人力资源实务中的常用技能,结合实际案例,具体介绍了人力资源管理中的一些核心技术与工具,并结合当代人力资源管理的研究进展,介绍了诸如胜任力开发等一些新型技术工具。作为一部本土化教材,本书使用的案例大部分来自于作者的第一手调研和咨询实务,同时,为弘扬中国传统人事思想,还撰写了“中国御人之道”作为全书的结束章节。希望能够为从事人力资源管理工作的人们,提供一些有益的方法和智慧的启迪。

本书配备多媒体教学课件适合高等院校相关专业的学生、企业的人力资源管理工作使用。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理技能开发/魏钧编著. —北京:科学出版社,2008

(中国科学院规划教材)

ISBN 978-7-03-022313-5

I. 人… II. 魏… III. 人力资源-培训-教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 086737 号

责任编辑:刘俊来 王剑虹 沈晓晶/责任校对:邹慧卿

责任印制:张克忠/封面设计:无极书装/插图设计:魏楠

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2008年6月第一版 开本:787×1092 1/16

2008年6月第一次印刷 印张:14 1/2

印数:1—4 000 字数:320 000

定价:24.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈路通〉)

前言

在我校对书稿的时候,正值举国为四川抗震努力之际,心里有一种说不出的压力。面对这次灾难,我们被一幕幕惨景所震撼,更为一件件英雄事迹所鼓舞。其中,最令我感动的是5月25日在《济南时报》上读到的一件事:

四川省安县桑枣中学紧临着地震最为惨烈的北川,该校的校长叫叶志平,他从2005年开始,每学期都组织一次全校紧急疏散演习,他事先不通知具体是哪一天,到时学校会突然用高音喇叭喊:全校紧急疏散!每个班都要沿着固定的路线疏散,两个班合用一个楼梯,每班必须排成单行,疏散到操场上的固定位置。教室里一般是9列8行,演习时前4行从前门撤离,后4行从后门撤离。在2楼、3楼教室里的学生要求跑得快些,以免堵塞逃生通道,在4楼、5楼的学生要求跑得慢一些,以免造成人流积压。教师在疏散中要求站在各层楼梯拐弯处,因为孩子容易在拐弯处摔倒,老师可以把孩子从人流中抓住,不至于让别人踩倒。在每一次演习中,校长都会让人计时,但不比速度,而是点评各班级存在的问题。

5月12日大地震发生当天,校长并不在学校。地震波一来,老师让学生们赶快趴下,并打开前后门以免地震扭曲房门,震波一过,学生们立即冲出教室,全校2323名师生都冲到操场上,仅用了1分36秒。叶志平校长急忙从绵阳赶回学校,看到他从11岁到15岁的学生站在操场上,最外圈是他们的老师,四周是部分坍塌的教学楼。老师们向他报告:全校师生都没事。55岁的叶志平校长,哭了。随后,老师们骄傲地对前来询问的家长们说:“我们学校,无一伤亡。”

一位不在场的校长,可以让2323人在大地震中安然无恙,靠的是什么?是科学的管理,是演练式的技能教育。相比之下,我们不禁想起一幕幕毫无事先控制的被动管理,一次次催人入眠的说教式的安全教育。灾难令人悲哀,但如果灾难仍然没有唤醒我们的理性,那将是更大的悲哀!

谨以此书献给这位我崇敬的校长,他让我们看到了育人的真谛。他的成功告诉我们,教育不能停留在说教层面,技能只凭语言绝对无法传递。

本书根据2004年中国劳动和社会保障部对人力资源管理师职业资格的技能要求,以及2005年McEvoy等对全球人力资源管理职业胜任力的研究,设计了相对完整的人力资源管理技能体系,作为本书的核心内容。在编写体例上,本书试图为读者提供人力资源管理的实战技能,采用了案例式教学的教材模式,通过详细的范例演示出实务操作中的关键点,并配有课后训练项目和阅读讨论案例,为突出教材的这一特色,本书取名

本书能够出版,得到了我院院长张群教授、副院长戴淑芬教授的大力支持。在写作过程中,得到了我系裴利芳副教授、张剑副教授和黄瑛副教授的宝贵建议,以及来自学生们的诸多帮助,在此一并致以衷心的感谢!

2008 年 5 月 29 日

前言	1
上篇 人力资源管理	1
第一章 战略与规划	2
第一节 人力资源战略的发展历程	3
第二节 如何制定人力资源战略	5
第三节 如何分析人力资源供给与需求	10
第二章 招聘甄选	20
第一节 履历分析	21
第二节 面试技术	25
第三节 评价中心	28
第三章 心理测验	39
第一节 心理测验原理	40
第二节 如何选择和使用测验工具	41
第四章 工作分析方法	54
第一节 工作分析原理	55
第二节 工作分析的操作流程	57
第三节 工作分析工具使用	61
第五章 职位评价	76
第一节 职位评价原理	77

第二节 职位评价操作流程	79
--------------------	----

第六章 薪酬福利	89
-----------------------	----

第一节 薪酬设计原理	90
------------------	----

第二节 职位技能工资设计	94
--------------------	----

第三节 福利设计与长期激励	100
---------------------	-----

第七章 绩效管理	110
-----------------------	-----

第一节 绩效管理原理	111
------------------	-----

第二节 绩效指标设计	114
------------------	-----

第三节 绩效指标评价	120
------------------	-----

下篇 人力资源开发

第八章 胜任力研究	126
------------------------	-----

第一节 胜任力研究进程	127
-------------------	-----

第二节 胜任力研究成果	130
-------------------	-----

第三节 基于胜任力的人力资源开发	136
------------------------	-----

第九章 胜任力模型	140
------------------------	-----

第一节 开发工作进度安排	141
--------------------	-----

第二节 十项关键技术	144
------------------	-----

第三节 开发工作难点	147
------------------	-----

第十章 胜任力访谈	150
------------------------	-----

第一节 访谈工作流程	151
------------------	-----

第二节 设计访谈提纲	153
------------------	-----

第三节 访谈过程掌控	156
------------------	-----

第四节 访谈登录要求	158
------------------	-----

第十一章 胜任力测算	162
第一节 数据录入	163
第二节 探索模型	165
第三节 验证模型	169
第十二章 胜任力培训	179
第一节 培训需求分析	180
第二节 培训设计	184
第三节 培训效果评估	187
第十三章 组织文化与认同	197
第一节 组织价值观	198
第二节 中西文化的冲突与融合	200
第三节 塑造组织认同	204
第十四章 中国御人之道	212
第一节 传统的人才标准	213
第二节 传统的鉴人之术	215
第三节 传统的御人之道	217
主要参考文献	221

上篇 人力资源管理

第一章

战略与规划

【学习目标】

掌握人力资源战略制定步骤，学习战略分析工具，应用 SWOT、RBV 等工具分析企业核心竞争优势。学习人力资源规划中的需求预测技术、供给盘点技术，以及人力资源行动计划的有关方法。

境随心生

联合国对世界儿童展开一项调查，问题是：“对于其他国家的粮食短缺问题，请你谈谈自己的看法？”

非洲儿童的回答说：“什么是粮食？”

欧洲儿童的回答说：“什么是短缺？”

美国儿童的回答说：“什么是其他国家？”

亚洲儿童的回答说：“什么是自己的看法？”



第一节 人力资源战略的发展历程

什么是人力资源战略

老子说：“欲致鱼者，先通谷；欲求鸟者，先树木。水积而鱼聚，木茂而鸟集。”可见，预见性和事先准备是成事的关键。早在 20 世纪初，国外一些企业就开始了关于人力资源战略规划探索，直到今天这一领域都是学术界与企业界关注的焦点。人力资源战略从广义上讲，是指企业制定所有与人相关的方向性规划，从狭义上讲可以定义为：在不断变化的环境中，分析组织的人力资源需求、设计满足这些需求的行动方案的管理过程。

人力资源战略与其他战略理论具有相同的表述形式，即通过分析企业外部环境与自身现状，得出企业的长远目标和行动计划。人力资源战略的前身是人力资源规划，从研究内容上也不难看出，人力资源战略从规划起步，大体经历了 3 个发展阶段：职能规划、系统规划、战略规划。第二次世界大战之后，由于产品与服务的需求旺盛，出现人才短缺，大家把注意力放在如何获得有能力的管理者和熟练工人上，人力资源战略解决的问题主要是合理安排工人以提高生产效率，这一阶段被称为“职能规划”。

进入 20 世纪 60 年代，人力资源战略不断发展完善，进入了系统规划阶段。人力资源战略的使命变为“让适当数量和种类的人，在适当的时间和地点，从事使组织与个人双方获得最大长期利益的工作”。这个概念的诞生，使人力资源战略的内容更加丰富起来，形成五大部分：确定组织目标与计划、预测人力资源需求、评价企业内部人员技能和供给特征、确定净人力资源需求、制定行动方案以保证人才到位，这些内容成为当今人力资源管理工作的主要内容之一。

20 世纪 70 年代末，人力资源战略研究发生了巨大变化，其范围不仅限于供求平衡或数量预测，而是上接企业战略，下到方案落实，到达了真正意义上的“战略规划”阶段。此时的人力资源战略由于其内容广、作用大、具有战略意义，摇身变为战略层次上的规划，使这项工作陡增了难度与挑战。也就是在这个时候，雇员被重新认识，他们被视作企业的一种资源而不是一种费用的表达式。

20 世纪 80 年代以后，伴随企业的充分精简，企业家极力降低管理费用，他们更加关注职业规划、绩效考核、弹性工作时间与多样化的福利制度。人力资源战略的重点也集中在继任计划、企业变革、人员精简等方面。1989 年对美国 137 家企业的调查表明，人力资源战略规划技术变得更加短期化，很少有企业还用 10 年前常见的长期规划技术，对人才供求的定量预测技术也不太常用了 (Greer et al., 1989)。

【例 1-1】 人力资源战略的重要性

姜伟总结了飞龙集团的“二十大失误”，其中与人力资源战略和规划相关有 4 条：

- 没有一个长远的人才战略，没有人才储备构想；
- 没有对人才结构进行战略性设计；
- 没有一个完整的选择和培养人才的规章；
- 人才结构不合理造成企业各部门发展不均衡。

姜伟最后总结道：“总之，人才战略的失误是集团成立6年来最有影响的一个错误。”由此可见，一个企业的兴衰离不开人力资源战略。

人力资源战略的制定与实施

在人力资源战略制定方面，一些成熟的模型得到了广泛认可。人力资源战略制定不是一般人认为的由上而下的单向过程，这样的战略是很难推行的。李·戴尔1986年指出，自上而下的规划可以提供战略框架，自下而上的规划则能提供具体行动方案。事实也是如此，人力资源战略是一个自上而下与由下而上的双向过程。只有基于这样的认识，通过人力资源战略规划，把企业战略和人力资源管理很好地连贯起来，构成一个双向互动的整体，才能保证人力资源战略最终的可行性。

人力资源战略的制定也有规律可循。一般而言，它是一个从外到内、再由内到外的制定过程，图1-1反映了这个流程的核心部分。我们可以看到，人力资源战略的核心流程大体上包括：依据企业战略制定人力资源战略、依据人力资源战略进行人才盘点和人才需求、通过供与求的对比得出三大计划和相关策略，从而完成人力资源战略的主要工作。这个核心流程揭示了人力资源战略的主要任务，中间框图表示人力资源战略的重点和难点，如果这部分得出不正确的结论，会导致整个战略的失败。核心流程中没有列出薪酬策略等内容，因为那些工作是人力资源战略原则确定后，需要单独制定的。

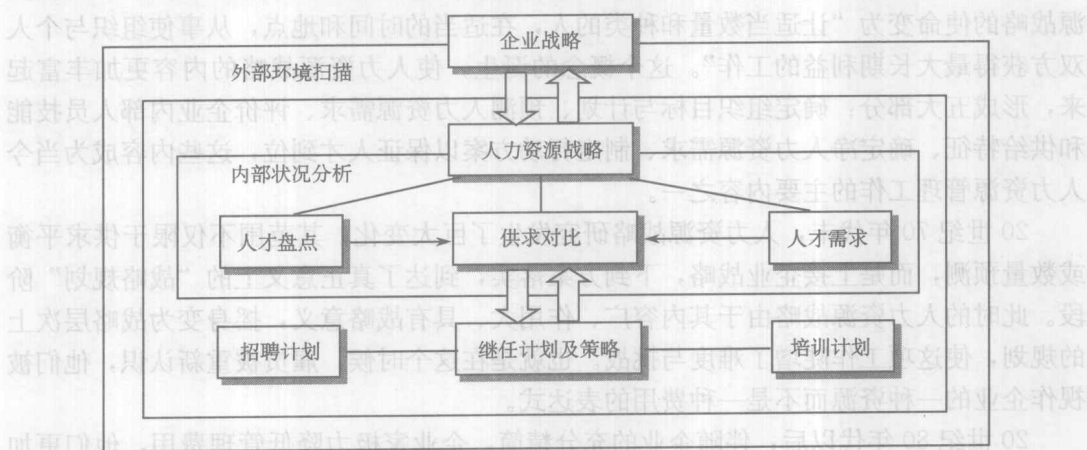


图 1-1 人力资源战略的制定与实施流程图

【例 1-2】 公司战略与人力资源战略密不可分

苹果公司的公司战略与人力资源战略

公司战略要点：

- 公司通过提供独特的个人计算机产品以及创新性的顾客服务，帮助人们改变工作学习及交流的方式；
- 作为新方向与方法的先导；
- 做到与众不同；
- 致力于顾客满意；



图 1-3 人力资源战略制定的步骤示意图

明确战略与优势分析

企业战略是人才需求、结构调整、培训计划等工作的指南针，对人力资源战略的“质”和“量”都有指导意义。20 世纪 90 年代的重点工作是加快领导人员培养、建设一支多样化的人员队伍、开发海外人力资源、改进人力资源服务，这些人力资源策略反映出该公司“快速应变”的战略意图。再来看一家国内企业，北京同仁堂集团的集团战略是“三步走”和“三个上台阶”，利用同仁堂的品牌优势和无形资产，向国际知名的中医药集团迈进。这一公司战略清晰地显示了人力资源战略，表明企业对核心工种和跨国人才的需求。

1) 环境分析工具

在做环境扫描时，人事主管只有抓住关系企业命运的 7 个要素，才能运筹帷幄。这 7 个要素包括：一般环境分析、行业影响要素、行业成功因素、组织的供应商与分销商、合作者、竞争者、顾客。前 3 个要素较为宏观，需要从高处俯视企业，后 4 个要素贴近企业，相对容易鉴别。其中，竞争对手的分析十分重要，它可以帮助我们了解对手的人才战略和用人制度（图 1-4）。比如分析中药行业，就可以对三九集团、同仁堂集团、上海复兴、天津天士力、广州医药等企业进行比较分析，这对制定人力资源战略极为有益。

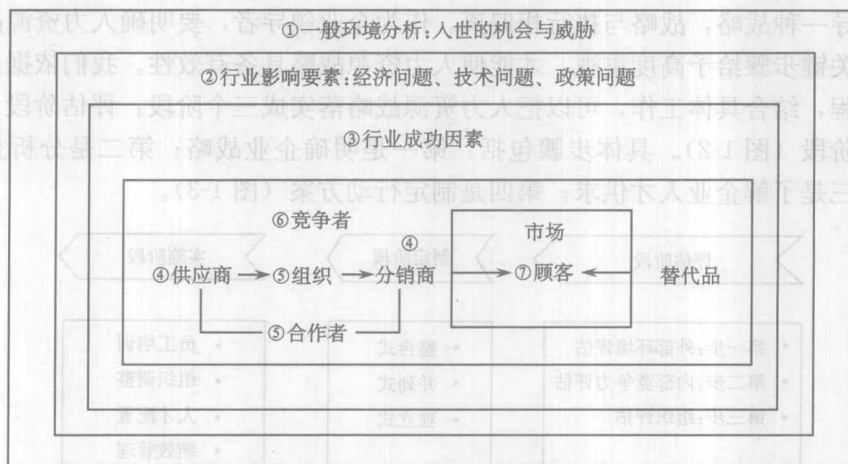


图 1-4 7 要素分析法示意图

外部环境分析一般包括：不同组织的环境特征分析、影响组织的因素分析、增长分

析、影响行业的特定因素、影响行业竞争的因素、影响行业合作的因素等（表 1-1）。

表 1-1 外部环境分析常用的工具

阶 段	分析技术及工具	成 果
1. 不同组织的环境特征分析	两个指标：变化能力、可预测性	环境能否预测？机会威胁是什么？
2. 影响组织的因素分析	PEST 分析和假设分析	关键影响因素及应对
3. 增长分析	行业生命周期	识别增长阶段
4. 影响行业的特定因素	成功关键因素分析、核心竞争力	识别战略性要素
5. 影响行业竞争的因素	五力分析	竞争力动态描述
6. 影响行业合作的因素	四链分析	组织联系分析
7. 直接竞争者分析	竞争者分析和 SWOT 分析	竞争者及自我描述
8. 顾客分析	市场和细分研究	当前和潜在顾客

【例 1-3】 公司战略分析的常用工具

——波特五力模型：该模型从潜在进入者、供应者、购买者、替代品、行业内竞争者 5 个方面分析和制定企业战略（图 1-5）。

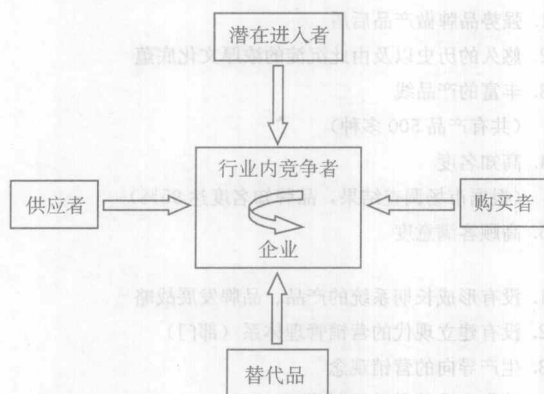


图 1-5 波特五力模型示意图

SWOT 模型：SWOT 模型是著名的战略分析工具之一，它从优势、劣势、机会和威胁 4 个部分对企业进行分析（图 1-6）。

某中药企业利用 SWOT 模型工具分析自身内、外部环境，得出如表 1-2 所示结论。

2) 组织分析

组织分析是对本组织进行全面系统的剖析，发现与战略相匹配的优势要素与存在问题，以便更好地进行人力资源规划（图 1-7），当企业以单一产品和区域市场为主时，大都采取简单松散的组织形态，而当组织发展成为跨领域、跨国家的组织时，就需要与相适应的创新型组织结构。

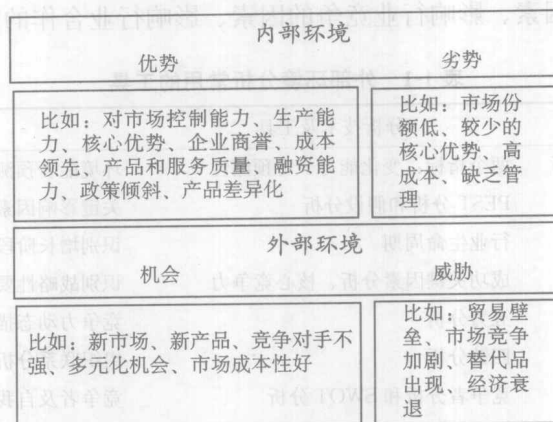


图 1-6 SWOT 模型结构示意图

表 1-2 某中药企业的 SWOT 分析结论

项 目	结 论
优势	1. 强势品牌做产品后盾 2. 悠久的历史以及由此沉淀的浓厚文化底蕴 3. 丰富的产品线 (共有产品 500 多种) 4. 高知名度 (根据市场调查结果, 品牌知名度达 95%) 5. 高顾客满意度
劣势	1. 没有形成长期系统的产品、品牌发展战略 2. 没有建立现代的营销管理体系(部门) 3. 生产导向的营销观念 4. 销售人员的激励机制陈旧 5. 没有建立起货流通、管理有效的销售(经销商)网络 6. 缺乏终端控制机制
机会	1. 中药产业良好的发展势头和前景 2. 国家大力支持中药产业发展的政策
威胁	1. 新的中药企业的崛起 2. 新兴生物制药产业的兴起 3. 假货的冲击 4. 中药的作用机制复杂, 适应证范围广, 定位困难 5. 现代人对传统中药的接受程度有限 (主要表现在剂型、服用方便性上) 6. 平价药店、超市药店的兴起

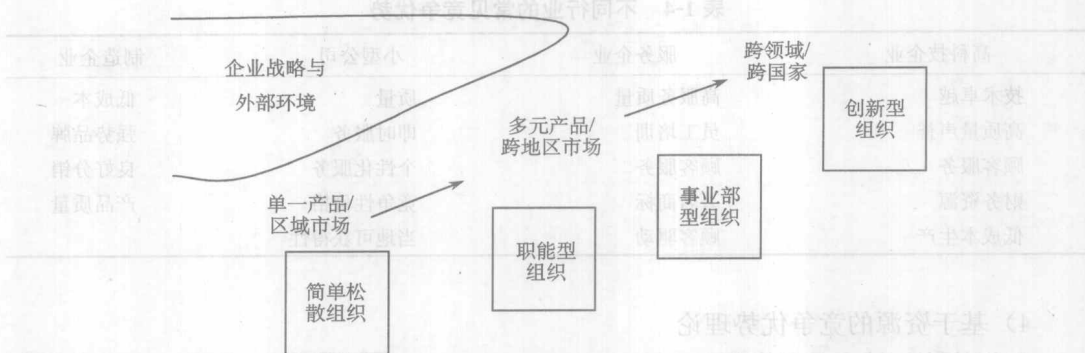


图 1-7 组织结构与企业战略和外部环境的关系示意图

3) 优势评估工具

优势评估就是寻找企业的核心竞争力，只有围绕这一中心去开展人力资源战略规划，才不会偏离跑道。以 AT&T 公司为例，企业的使命被定义为“成为信息运转与管理方面的世界级领袖”，公司人力资源战略围绕着创造变化来进行。再比如，摩托罗拉以新产品上市速度为核心优势，人力资源战略把重点放在了技术培训和产品开发上；佳能公司以技术为核心优势，人力资源战略的主要措施便是知识共享管理和技术人员内部流动制度。不同的行业和企业有着不同的竞争优势，但一些研究方法是通用的，其中包括高层访谈、客户调研、产品收入成本分析、业务盈利能力分析等。客户调研是不可忽视的，正如通用公司所说的，客户可能比自己看得更清楚。我们可以通过访谈或问卷，了解客户眼中的公司形象和实力。

优势评估就是寻找企业的核心竞争力，一些常用的理论模型包括 SWOT 模型、行业生命周期理论等，都可以为制定人力资源战略规划所用（表 1-3）。比如，我们对某企业的竞争优势进行调查时发现，质量可信和品牌知名度高是该企业的竞争优势，大家被其齐全的品种所吸引。这一信息提醒了人力资源总监，使他更加重视对核心工艺操作人员的后继力量的培养，同时配置一些中小批量产品的加工人员。

表 1-3 企业优势分析方法与调研手段

企业优势分析	调研手段
关键财务数据分析	指标分析（销售、利润投资回报率、经济利润瀑布）
各业务价值链贡献和增长潜力分析	通用矩阵（行业吸引力、本身竞争力）
现有各业务定位与资源分配分析	内部访谈
资源投入与产出效果分析	客户访谈
各业务的市场特征分析	研讨会
成功要素和核心竞争力分析	问卷调查
各种业务的战略地位分析	专家访谈

【例 1-4】竞争优势的行业特点

不同行业会有不同的竞争优势，表 1-4 总结了一些常见的竞争优势。

表 1-4 不同行业的常见竞争优势

高科技企业	服务企业	小型公司	制造企业
技术卓越	高服务质量	质量	低成本
高质量声誉	员工培训	即时服务	强势品牌
顾客服务	顾客服务	个性化服务	良好分销
财务资源	著名商标	竞争价格	产品质量
低成本生产	顾客驱动	当地可获得性	

4) 基于资源的竞争优势理论

组织战略领域中基于资源的观点 (resource-based view, RBV) 认为, 一个企业的竞争优势来源于其资源的有价值 (value)、稀有性 (rarity)、不可模仿性 (nonimitability) 和不可替代性 (nonsubstitutability)。企业要建立外部认同, 公开组织的资源十分必要。Sillince 2006 年的一项研究表明, 企业可以通过运用修辞学, 将品牌宣传与资源特征 (价值、稀有性、不可模仿性、不可替代性) 联系起来。该研究强调, 有效运用修辞学, 可以促使受众的注意力在资源与认同之间进行转换, 对企业创造竞争优势十分有利。这一观点推翻了 Poter 1985 年的竞争理论的基本假设, 因为 Poter 假定了企业的同质性 (homogeneity)。相反, 组织认同及资源基础理论假定了企业的异质性 (heterogeneity), 强调通过难以模仿或复制的资源, 寻找企业的竞争优势 (Whetten et al., 1998)。

【例 1-5】 基于资源观点的应用

以下是蒙牛乳业的特仑苏牛奶包装上印制的介绍, 你能否指出哪些体现出 RBV 理论。

特 仑 苏

纯牛奶

世界乳业大会是一个独立的、非政治性的、非盈利性的乳品行业国际组织。它拥有 104 年的历史、50 个成员国、覆盖全球 74% 的牛奶产量。

期待了 104 年! 蒙牛特仑苏唯一代表中国乳业赢得第 27 届世界乳业大会最高奖。

“特仑苏”源自于蒙语, 是“金牌牛奶”之意。海拔、纬度、阳光、沙土, 国际专业牧场, 精挑高质牧草, 优选良种乳牛, 造就出富含天然优质乳蛋白的“特仑苏”牛奶。

蛋白质有助于构成或修复人体组织。“特仑苏”纯牛奶富含天然优质乳蛋白, 每 100 克牛奶的蛋白质含量高达 3.3 克, 比国家标准高出 13.8%。

“特仑苏”, 给享受生活的人。

资料来源: 2007 年蒙牛特仑苏产品包装。

第三节 如何分析人力资源供给与需求

企业战略是基于外部环境和内部核心竞争力做出的, 人力资源战略要依据并服务于这个主战略, 不可能也没有必要比企业战略更超前 (表 1-5)。只有基于企业战略的人