

2



>>>
AMC

安盛人力资源管理师操作实务手册

素质测评与 职业生涯规划

周文 龚先 方浩帆 编著

湖南科学技术出版社



2



>>>

AMC

安盛人力资源管理师操作实务手册

素质测评与 职业生涯规划

周文 龚先 方浩帆 编著

湖南科学技术出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

素质测评与职业生涯规划 / 周文, 龚先, 方浩帆编著.
长沙: 湖南科学技术出版社, 2005. 8
ISBN 7-5357-4393-5

I. 素... II. ①周... ②龚... ③方... III. ①企业管理—人员测评工程②企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第106387号

安盛人力资源管理师操作实务手册

素质测评与职业生涯规划

编 著: 周 文 龚 先 方浩帆

责任编辑: 戴 涛

出版发行: 湖南科学技术出版社

社 址: 长沙市湘雅路 276 号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系: 本社直销科 0731-4375808

印 刷: 长沙环境保护学校印刷厂
(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂 址: 长沙市井湾路 4 号

邮 编: 410004

出版日期: 2005 年 9 月第 1 版第 1 次

开 本: 700mm×1020mm 1/16

印 张: 22.25

插 页: 2

字 数: 364000

书 号: ISBN 7-5357-4393-5/F·444

定 价: 39.00 元

(版权所有·翻印必究)

乔治·萧伯纳曾说过，征服世界的将是这样一些人：开始的时候，他们试图找到梦想中的乐园，当他们无法找到的时候，他们亲手创造了它。就像在外出旅游之前你会很自然地带上地图一样，在职业生涯的开始，为什么不也带上一个“职业导航图”呢？事实上，你今天站在哪里并不重要，但你下一步迈向哪里却至关重要，而这也道出了素质测评与职业生涯规划的重要性。

那么什么是素质测评与职业生涯规划呢？它们有什么功能和作用呢？又该怎样应用呢？

为了更系统、更深入地介绍素质测评和职业生涯规划，本书从专业咨询顾问的角度出发，融理论与实践为一体，为读者提供了具有操作性的方法以及企业大量的经验案例，使读者能够系统地理解并掌握人员素质测评与职业生涯规划的技术和方法。

通过对本书的学习，读者可在以下几个方面得到帮助：

1. 了解企业为什么要进行人才素质测评。
2. 了解所用的人才评估手段有哪些。
3. 学会如何进行科学的行为观察。
4. 学会如何进行有效的职业生涯规划。
5. 学会自我评估。
6. 了解影响职业生涯规划的因素。

总之，通过本书的学习，我们可以清楚地认识到成功的职业生涯规划需要时时审视内外环境的变化，并及时调整自己的前进步伐。

*

*

*

本书是《安盛人力资源管理师操作实务手册》丛书中的一本。全套丛书包括《工作分析与工作设计》、《素质测评与职业生涯规划》、《员工



招聘与选拔》、《绩效管理》、《薪酬福利管理》、《培训管理体系的建立》共6本，适合现代企业管理者、人力资源经理及管理人员案头查询以及企业经济管理类专业教研人员参考，同时也适合对人力资源管理感兴趣的广大非专业人士自学。

第 1 篇 人力资源诊断与规划

第 1 章 人力资源诊断 2

第 1 节 人力资源诊断概述 2

- 一、什么是人力资源诊断 2
- 二、人力资源诊断的目的和内容 2
- 三、人力资源诊断的方法和实施要点 4
- 四、人力资源诊断工作准则 6

第 2 节 人力资源诊断实例 7

- 一、人力资源状况的综合分析诊断 7
- 二、人力资源规划与招聘诊断 8
- 三、培训与发展诊断 9
- 四、考核诊断 10
- 五、薪酬诊断 10
- 六、人力资源管理建议 11

第 2 章 人力资源规划 13

第 1 节 人力资源规划综述 13

- 一、人力资源规划的含义 13
- 二、人力资源规划的功能 14
- 三、人力资源规划的种类 15
- 四、人力资源规划的内容 17

第 2 节 人力资源规划制定的程序和原则 18



一、制定人力资源规划的程序	18
二、制定人力资源规划的原则	22
第3节 人力资源规划环境分析	24
一、企业外部环境分析	24
二、企业内部环境分析	26
三、环境分析工具——SWOT分析法	29
第4节 人力资源结构分析	32
一、人力资源数量分析	33
二、人员类别分析	33
三、人员素质分析	34
四、年龄结构分析	35
五、职位结构分析	35
第5节 人力资源需求预测	37
一、人力资源需求预测的方法	37
二、影响人力资源需求预测的关键因素	41
第6节 人力资源供给预测	43
一、人力资源供给的影响因素	43
二、人力资源供给预测的典型步骤	44
第7节 人力资源的综合平衡	48
一、人力供给与人力需求的平衡	48
二、专项人力资源规划的平衡	52
三、组织需要与个人需要的平衡	52
第8节 人力资源规划的编制	53
一、编制人力资源规划的典型步骤	53
二、人力资源规划实例	54
第9节 人力资源规划的控制与评估	57
一、人力资源规划的控制	57
二、人力资源规划评估应考虑的问题	61

第3章 正确用人与人员配置体系的建立 63

第1节 用人原则与用人误区 63

- 一、用人原则 63
- 二、用人误区 67

第2节 建立科学的人员配置体系 69

一、人员晋升体系设计 70

二、人员淘汰体系设计 71

三、人员轮换体系设计 73

四、接班人计划设计 75

第2篇 人力资源素质测评

第4章 认识素质测评 78**第1节 素质测评的发展和定义** 78

一、素质测评的发展 78

二、素质测评的定义 80

第2节 素质测评的类型、对象、作用与意义 84

一、素质测评的类型 84

二、素质测评的对象 87

三、素质测评的作用 88

四、素质测评的意义 89

第3节 我国素质测评的现状及其面临的问题 91

一、企业素质测评的现状 91

二、素质测评的操作误区 92

三、素质测评存在的问题及解决之道 93

第5章 素质测评的内容 98**第1节 素质测评的内容及其设计** 98

一、素质测评的主要内容 98

二、测评内容的确定 99

三、素质测评内容的设计方法 100

第2节 素质测评内容实例 103

一、社会经济管理人才的素质特征 103

二、企业管理人才的素质特征 105



三、营销人员的素质特征	106
四、人力资源管理者素质特征	106
五、财会人员的素质特征	107
六、技术人员的素质特征	108
七、咨询人员的素质特征	108
八、十项能力测评目标	109
第3节 常用素质测评维度及其测评尺度	113
一、常见的维度定义	113
二、对性格、情绪特点的定义	114

第6章 素质测评的方法 117

第1节 能力测验	117
一、智力水平测验	117
二、身体素质测评	120
三、瑞文标准推理测验	123
四、一般能力倾向测验	125
五、创造力测试	129
六、行政职业能力倾向测验	136
七、文件筐测验	139
八、关键文件访谈法	142
九、人力资源管理能力的测评	144
第2节 人格测验	149
一、艾森克人格问卷	150
二、卡特尔16项个性因素测验法	158
三、个性特质测量表	165
四、投射测验	174
第3节 其他测评方法	175
一、评价中心技术	175
二、测评软件	178
三、面试测评方法	179
四、绩效测评方法	180
第4节 测评实例	183
一、管理人员的测评组合	183

二、工作环境的测评	190
-----------	-----

第7章 气质类型与职业适应性分析 193

第1节 职业性向分析与职业索引 193

- 一、根据性格特征选择职业 193
- 二、职业性向分析 194
- 三、职业索引 196
- 四、职业价值观 200

第2节 气质类型与职业适应性 201

- 一、了解气质类型和气质特征的重要意义 202
- 二、气质分析 203
- 三、气质特征及职业适应性 206

第3篇 职业生涯规划与管理

第8章 职业生涯规划与管理概述 210

第1节 职业生涯 210

- 一、职业生涯的概念 210
- 二、职业生涯的特性 211
- 三、职业生涯阶段的划分 212

第2节 职业生涯规划 212

- 一、职业生涯规划的定义 212
- 二、职业生涯规划的分类 213
- 三、企业与员工职业生涯规划的关系 213
- 四、职业生涯规划制定原则 214
- 五、制定职业生涯规划必要性 215

第3节 职业生涯管理 217

- 一、职业生涯管理的定义和分类 217
- 二、个人职业生涯管理 218
- 三、组织职业生涯管理 222
- 四、职业生涯管理的意义 223



第4节 现代企业的职业化管理 226

- 一、什么是职业化 226
- 二、什么是职业化管理 229
- 三、中国企业实施职业化管理的意义 230
- 四、中国企业职业化管理的问题及其根源 233

第9章 职业生涯规划与管理实务 239

第1节 职业生涯诊断 240

- 一、诊断的内容 240
- 二、诊断的方法 242

第2节 确定职业生涯的发展目标和成功标准 243

- 一、确定职业发展周期 243
- 二、确定职业生涯的发展目标——职业性向 244
- 三、职业适应性分析 248
- 四、确定职业生涯的成功标准——职业锚 254

第3节 确定职业生涯发展策略 256

- 一、职业生涯发展途径 256
- 二、职业生涯发展所需的角色转换（角色七阶段） 261
- 三、职业生涯发展所需的能力转换 262

第4节 职业生涯实施管理 265

- 一、职业生涯发展方案 265
- 二、职业生涯发展文件 266

第5节 职业生涯发展规划的工具和技巧 268

- 一、个人职业生涯规划设计工具 268
- 二、职业生涯发展的技巧 268

第6节 职业生涯规划与管理操作案例 273

- 一、S先生的职业生涯规划 273
- 二、小奚的职业规划书 276

第10章 职业化标准的建立 278

第1节 什么是职业化标准 278

- 一、职业化标准的主要内容 278
- 二、建立职业化标准的基本原则 280

第2节 建立职业化标准的程序及方法 282

- 一、业务分析 282
- 二、级别定义 284
- 三、标杆人物行为分析 287
- 四、标杆人物技能分析 293
- 五、职业化标准定稿 295

第3节 职业化标准举例 297

- 一、企业管理人员职业化标准（3级） 297
- 二、企业销售人员职业化标准（2级） 300

附录1 职业生涯规划说明书 307**附录2 职业发展报告** 325**参考文献** 333**后 记** 337

第 1 篇

人力资源 诊断与规划

人力资源诊断与规划 第 1 篇

人力资源诊断与规划 第 1 篇

第一章 人力资源诊断与规划概述

第一节 人力资源诊断与规划的概念

一、人力资源诊断与规划的定义

二、人力资源诊断与规划的作用

三、人力资源诊断与规划的原则

四、人力资源诊断与规划的内容

五、人力资源诊断与规划的方法

六、人力资源诊断与规划的实施

七、人力资源诊断与规划的评价

第二章 人力资源诊断与规划的实施

第一节 人力资源诊断与规划的实施

一、人力资源诊断与规划的实施步骤

二、人力资源诊断与规划的实施方法

三、人力资源诊断与规划的实施评价

第1章

人力资源诊断



第1节 人力资源诊断概述



一、什么是人力资源诊断

人力资源诊断是诊断人员通过对企业人力资源管理诸环节的运行、实施的实际状况和管理效果进行调查评估，分析人力资源管理工作的性质、特点和存在的问题，提出合理的改革方案，以使企业人力资源管理工作达到“人”与“事”的劳动适应性目的的一项活动。它是诊断人员帮助企业人力资源管理工作改进工作、提高管理效率、开发和引导人力资源的有效途径。



二、人力资源诊断的目的和内容

□ 人力资源诊断的目的

人力资源诊断的目的，主要是针对企业现况及人力资源运作现状进行评估，了解企业决策层和各分公司人力资源职能部门的需求，对未来人力资源管理工作开展提出建议与规划，并为下一步人力资源系统建设提供数据和

分析资讯。

□ 人力资源诊断的内容

人力资源诊断一般包括企业人力资源状况的综合分析诊断、人力资源的规划与招聘诊断、培训与发展诊断、考核诊断和薪酬诊断。在人力资源诊断书中,还应包括针对问题提出的解决方案(即人力资源管理建议)。具体而言,人力资源诊断的内容如下:

1. 人力资源状况的综合分析诊断。其诊断要点为:

- (1) 企业有无明确的人力资源方针、政策。△
- (2) 人力资源管理组织是否适应企业特点和规模。△
- (3) 企业员工是否了解企业人力资源方针、政策。△
- (4) 人力资源管理制度是否健全。△
- (5) 人力资源部门与其他部门的上下左右关系是否协调、融洽,沟通是否有效。△
- (6) 企业经营目标是否得到员工支持。△
- (7) 是否经常进行员工意见调查。△
- (8) 各部门、各职务之间权责分割是否明确、协调。△
- (9) 员工参与管理的状况如何。△

2. 人力资源的规划与招聘诊断。诊断要点为:

- (1) 新员工的来源如何,企业招聘方式如何。△
- (2) 对新进员工如何管理、评价。△
- (3) 人员任用是否有计划、依职务要求进行。△
- (4) 能否做到因事择人、人适其职。△
- (5) 对能力不适者如何处置。△
- (6) 是否实行能力晋升制度。△

3. 培训与发展诊断。其诊断要点为:

- (1) 人才培养是否在工作分析的基础上进行。△
- (2) 人才培养是否与能力开发有机结合。△
- (3) 人才培养的重要作用是否被重视。△
- (4) 人才培养的方式、方法、内容、设施及实施时间是否有效。△

4. 考核诊断。人力资源考核是晋升、奖惩、培训等人力资源工作的依



据,其诊断要点为:

- (1) 有无完整的考核制度和严格的考核规程。
 - (2) 人力资源记录是否完整、实事求是。
 - (3) 人力资源考核的方法、程序是否适应不同考核目的和不同考核对象。
 - (4) 人力资源考核结果是否具有权威性,是否被有效运用。
5. 薪酬诊断。薪酬作为企业人力资源管理中最敏感的领域之一,其诊断要点为:

- (1) 薪酬总额诊断,包括薪酬总额如何确定、薪酬总额是否反映员工意愿、是否考虑了人工费用的支付能力限度。
- (2) 薪酬体系诊断,包括薪酬制度是否与企业经营方针、生产性质相一致,是否能吸引人才、调动员工积极性以及存在的问题。
- (3) 工资、奖金激励结果诊断,包括工资奖金的结构、工资奖金能否体现职务差别以及提薪、晋升的方法是否适合且制度化。



三、人力资源诊断的方法和实施要点

□ 人力资源诊断的方法

由于人力资源诊断涉及企业“人”的管理和“事”的管理,因而采用的方法与一般的经营诊断方法略有不同。人力资源诊断多采取如下方法:

1. 实地观察。诊断人员在诊断过程中常到企业内走动,进行现场观察,仔细调查、询问和了解企业的工作气氛。一个富有经验的诊断人员往往可以因此较准确地获得企业有关人力资源工作状况的感性认识。这种方法直观,但对大规模企业来说,则需投入较多人力。
2. 面谈。面谈是人力资源诊断一个有效方法。一名优秀的诊断人员只需与少数人进行面谈即可对企业人力资源管理乃至整个企业状况有一个较准确的了解并对组织运转状况有较准确的认识。因此,面谈是人力资源诊断人员获取第一手资料的一个很有效的方法。
3. 调查问卷法。调查问卷法也是人力资源诊断最常用的方法之一,即通过设计问卷了解企业员工的意愿。依据不同的人力资源诊断目的,可以设计出调查对象不同、结构不同、调查内容不同的问卷,对调查结果加工、分析、核对后所提出的相应的改革措施员工也易于接受。经验表明,人们对他们能

影响的决定会支持,反之则不然。调查问卷法可用来诊断企业运营状况,也可用来分析人力资源部门的管理效果,是人力资源诊断中最有效的方法之一。

4. 统计分析法。即对人力资源部门提供的有关报表用数理统计方法进行分析 and 综合,揭示某方面的变动趋势。由于统计分析手段较客观,所得出的数据也较有说服力。

5. 图像描绘法。人力资源诊断的目的在于改善人力资源管理状况,最终需通过诊断人员、企业管理者和全体员工三方共同努力促进企业的发展。图像描绘法是诊断人员将分析结果加以量化、形成图像,让全体员工观看并听取诊断人员的解释和评论。显然,用这种方法所取得的效果比刻板的说教更易于让员工理解,也较易获得他们的支持。相反,大量的文字和数据则往往让人不得要领,因而缺乏说服力。

6. 德尔斐催化法。这是一种诊断企业的新方法,其基本步骤是由诊断人员先获取企业有关方面的数据或数据抽样,然后分析这些数据并做出几个探索主要问题的初步报告,再将可供选择的处理观点制成一览表,要求专家对此提供反馈或不同意见,将各位专家的意见汇总成一张表后再分发给所有专家,请他们对自己的意见进行修改。重复以上步骤,直到所有专家不再修改自己的意见即可最后定稿。

以上提供的几种人力资源诊断方法各有其特点,诊断人员应在实际工作中谨慎选择,以取得满意的效果。

□ 人力资源诊断的实施要点

1. 预备诊断的实施要点。预备诊断是为正式诊断做准备的,因此正式诊断的规模越大,预备诊断越应该细致。预备诊断包括如下操作:

(1) 预备诊断表的编制。预备诊断表是为了初步收集企业人力资源工作资料而准备的,因而最好能设计标准格式,以使企业人力资源部门有关工作人员正确填写。

(2) 诊断小组的组成。即确定诊断小组的成员,一般根据受诊企业的状况、规模、诊断人员的能力以及人力资源部门的实际情况而定,要求由诊断人员、人力资源管理部门主管和企业经理共同组成诊断小组。

(3) 收集内外资料,包括企业所属行业特点,面临的市场竞争和劳务市场状况等有关信息。人力资源部门应提供有关企业发展、组织机构、人力资