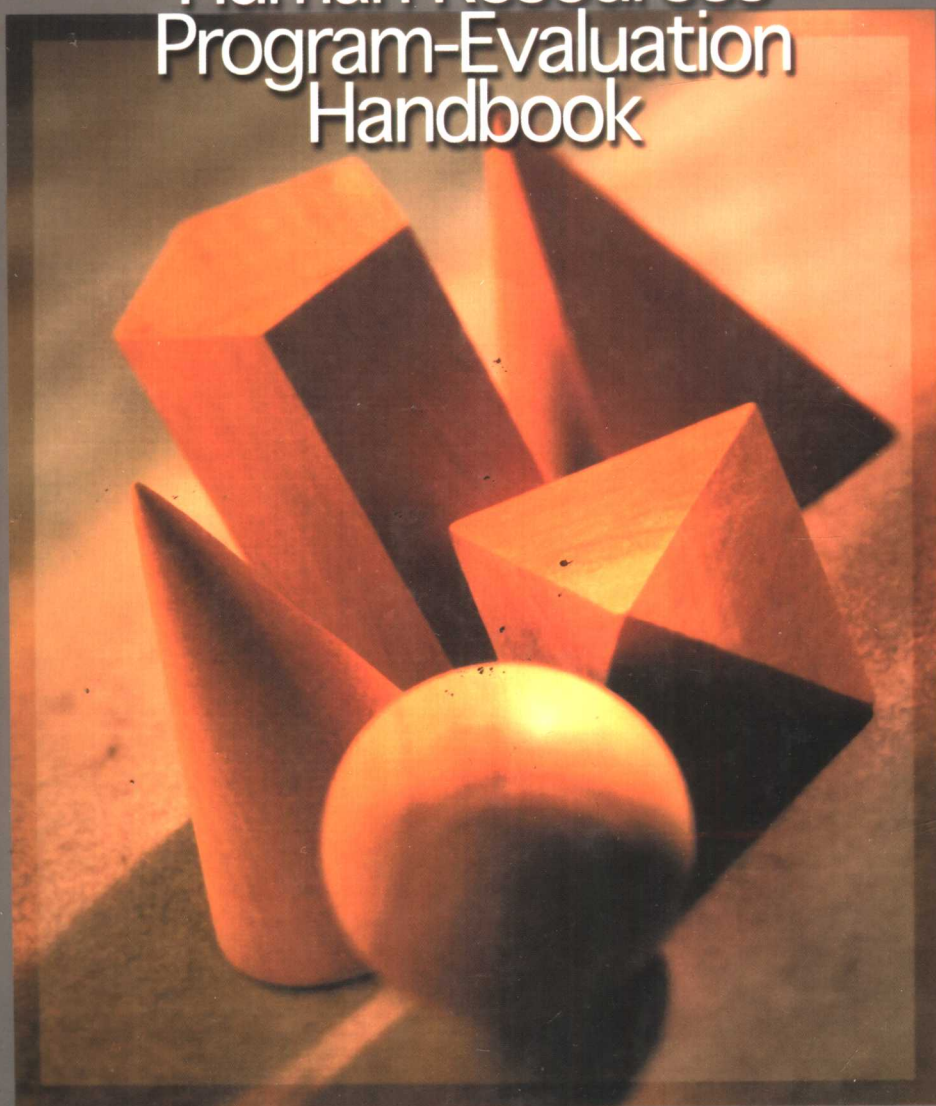


人力资源 项目评估手册

The
Human Resources
Program-Evaluation
Handbook



■[美] 杰克·爱德华兹/Jack E. Edwards ■约翰·斯科特/John C. Scott

■纳姆贝里·拉加/Nambury S. Raju ■主编

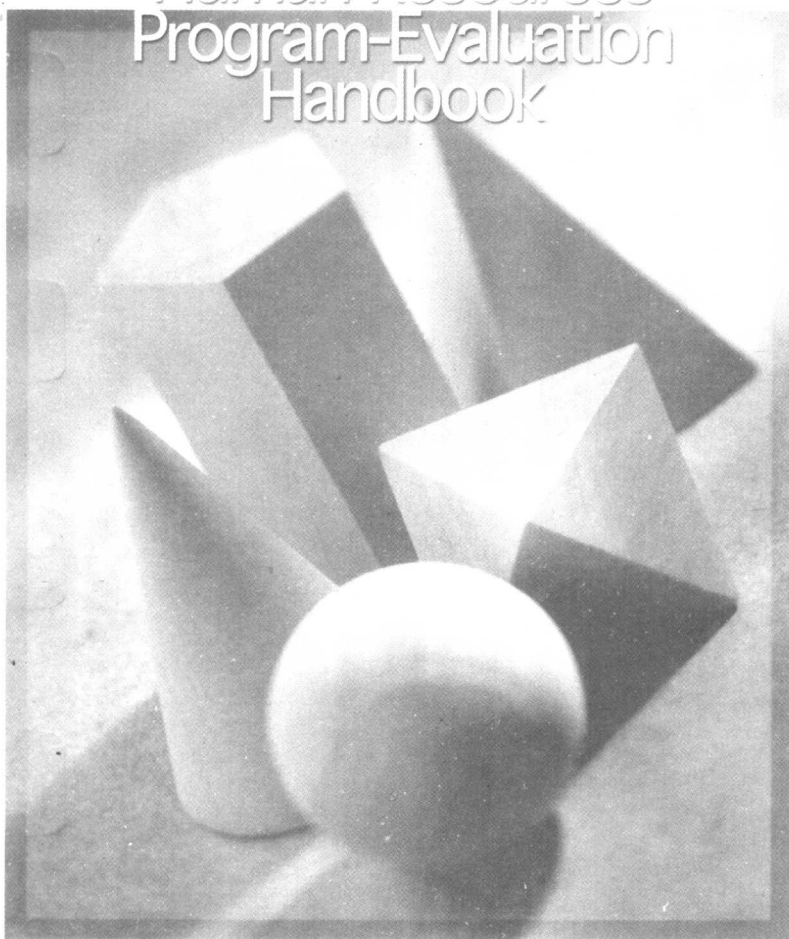
刘云龙■译



博世企管文库 ⑨
BoSee Managing Series

人力资源 项目评估手册

The
Human Resources
Program-Evaluation
Handbook



■[美] 杰克·爱德华兹/Jack E. Edwards ■约翰·斯科特/John C. Scott

■纳姆贝里·拉加/Nambury S. Raju ■主编

刘云龙■译



中央编译出版社
CCTP Central Compilation & Translation Press

京权图字: 01-2003-8251

The Human Resources Program-Evaluation Handbook

本书业经 SAGE Publications 授权, 非经书面许可, 任何人不得以任何形式摘录、复制或转载。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源项目评估手册 / (美) 爱德华兹(Edwards, J.E.), (美) 斯科特(Scott, J.C.), (美) 拉加(Raju, N.S.)主编; 刘云龙译。

—北京: 中央编译出版社, 2007.1

(博世企管文库)

书名原文: The Human Resources Program-Evaluation Handbook

ISBN7-80211-357-1

I. 人… II. ①爱…②斯…③拉…④刘…

III. 劳动力资源—资源管理—项目评价—手册 IV. F241-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 146721 号

人力资源项目评估手册

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 010-66509360 66509367(编辑部)

66509364(发行部) 66509618(读者服务部)

h t t p: //www.cctpbook.com

E - m a i l: edit@cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京印刷一厂

开 本: 787×1092 毫米 1/16

字 数: 663 千字

印 张: 38.25

版 次: 2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 98.00 元

本社常年法律顾问: 北京建元律师事务所 首席顾问律师鲁哈达

序 言

本书的目的

在过去的 10 年里,无论是私人性组织还是公共性组织,都面临着日益严峻的如何以最小产出获取最大收益的挑战。尽管人们采取了很多具有创新性的方法(当然也包括一些传统方法),用于探究提高组织人力资源效率和效果的评估战略和实施战略,但却很少有人把这些有助于实现组织目标的战略整理成书。结果至多是,这些组织以及其项目评估人员为我们提供了一些可供研究的案例。

尽管今天的组织项目评估技术飞速发展,而对于很多人来说,尽管他们曾经接受过方法论方面的培训,但在如何评估人力资源项目方面依然需要理论和实践方面的指导。本书针对人力资源项目评估,提出了一套可操作性强、简便易行、而又科学严谨的指导方法。

项目评估信息的质量、因评估而做出的决策和调整是否科学,在很大程度上取决于评估过程的准确性和严格性。新技术与实践手段的发展趋势以及劳动力人口统计特征方面的变化,同样也对项目评估提出了新的挑战。在本书里,众多专家学者针对各种常用的人力资源项目,提出了极为具体的指导和建议。每一章节或项目的指导建议均包括相关领域的概述、针对具体项目的效果和效率进行评估提出的一般性建议、作者亲身经验的实例、潜在缺陷的识别以及附录中“最佳案例”的介绍。

本书的与众不同之处在于,它以一种巧妙的方式把理论和实践有机地结合在一起:把项目评估的理论及科学研究融入到实践过程中,同时又将现实项目评估中需要考虑的各种要素提供给学术研究界。为了更好地跨越理论与实践之间的鸿沟,本书中的所有章节均由两位以上的作者共同完成——他们分别是实践操作人员与学者。此外,本书的作者也具有相当广泛的代表性,他们来自不同组织的不同层面,包括大学教授、各种规模的企业的内部人力资源专员、人力资源顾问以及州和联邦政府机构的人事人员。著者团队构成的多样性为读者提供了丰富多彩的不同观点,并可以充分利用各成员之间在专业背景、个人经验和实践方法上的互补性。

本书的目标及读者

本书的目标在于帮助读者提高人力资源项目的效果和效率。一般情况下,大多数商务理论专著只是强调某一领域的一般性知识或如何完成某一项项目,因而,不能为那些负责评估或改进现有人力资源项目的人员提供量体裁衣的解决方案。因此,本书的目标是为读者提供全面深入的信息来源,帮助读者以更臻完善的程序评估和改进组织中的人力资源项目。

本书是以下三类读者不可或缺的良好益友:

1. 负责评估组织人力资源项目效果的人士(例如,人事专家和人力资源顾问);
2. 利用人力资源项目相关结论的管理人员和政策制定者;
3. 有志于从事人力资源、人事管理、组织行为、产业组织心理学或项目评估的研究生(以及研究生课程的教学人员)。

致谢

首先,我们必须把最诚挚的感谢献给本书各章节的作者。没有他们辛勤的劳动和独到的见解,当然就不可能有本书的问世。他们为本书的出版慷慨地奉献了自己的时间和才识。尽管每一位作者仅有短短的30页,却将他们的真知灼见贯穿其中,这不禁让我们感到由衷的赞叹。不容置疑的是,本书的每一章都可以轻而易举地变成一部巨作,但作者们却以小见大,深入浅出地把各自的见解呈现在读者面前。

我们还要特别感谢 Sage 出版公司在本书出版过程中做出贡献的所有人员,玛丽安·维尔(MaryAnn Vail)、戴安·福斯特(Dianne Foster)以及艾尔·布鲁克纳(Al Bruckner)为我们完成这一项目给予了巨大的鼓舞和支持,这让我们相信,与 Sage 出版公司的合作是我们做出的一个正确选择。他们对知识市场需求的正确判断,帮助我们持之以恒,直至成功,而帕特森·莱姆(Patterson Lamb)则让我们以更清晰的思路完成了这一作品。

为创作本书,全体人员投入了大量的时间和精力,这让我们不得不放弃一部分个人生活。在此,我们真诚地感谢对此给予理解的人。他们是:黛博拉·爱德华兹(Deborah Edwards),玛丽·爱德华兹(Mary Edwards),哈罗德·爱德华兹(Harold Edwards),苏茜·霍克(Susie Hoke),帕蒂·格罗夫斯(Patti Groves),贝蒂·格卢科夫斯基(Betty Goluchowski),金伯利·斯科特(Kimley Scott),贾斯廷·斯科特(Justin Scott),杰里米·斯科特(Jeremy Scott),马里奇·拉加(Marijke Raju),因迪拉·汉雷(Indira Hanley)

目 录

序言	1
----------	---

本书的目的 / 1

本书的目标及读者 / 2

致谢 / 2

第一部分:人力资源项目评估的基本框架	1
--------------------------	---

1. 项目评估概述	3
-----------------	---

人力资源项目的评估 / 4

评估误区 / 4

核心特征 / 7

项目评估的執行者 / 10

选择成功的标准 / 13

设计过程中需要考虑的实际因素 / 14

成本与收益 / 18

效用 / 21

本章小结 / 24

2. 工作分析——各种人力资源项目开发原则的基础	28
--------------------------------	----

主动性工作分析法的运用 / 29

工作分析程序的需求估测及筹备 / 30

工作分析程序的实施 / 31

工作分析结果的应用 / 43

本章小结 / 47

3. 人力资源项目评估的标准 52

常用的方法及其缺陷 / 53

一套完善的标准应具备的特征 / 56

制定和实施衡量标准的实用步骤 / 63

本章小结 / 71

第二部分:人员配备 73

4. 人员招募 75

了解招募的过程 / 75

招募对象的来源 / 77

招募职能的评估 / 83

本章小结 / 91

5. 设定标准 94

项目评估标准的设定 / 94

标准设定项目的评估 / 99

检验标准设定过程 / 103

本章小结 / 112

6. 人事甄选系统的评估 116

项目评估过程 / 117

信度 / 119

效度 / 123

甄选决策 / 127

效用分析 / 134

本章小结 / 134

7. 一般管理人员和高层管理人员的甄选:

衡量成功的关键 138

甄选的背景 / 140

对甄选设计过程进行的评估 / 143

甄选实施过程的评估 / 148

对甄选决策的评估 / 152

甄选结果的评估 / 157

本章小结 / 159

第三部分:对员工进行的评估和奖励 163

8. 绩效的考评和反馈程序 165

考评与反馈体系的目标 / 165

绩效考评的职能 / 171

针对绩效考评衡量职能进行的评估 / 171

针对绩效考评沟通职能进行的评估 / 178

本章小结 / 185

9. 360 度反馈程序的评估 187

360 度反馈简介 / 187

评估 360 度反馈系统的标准 / 190

对 360 度反馈项目质量进行评估的方法 / 194

调查程序的评估人员 / 197

对 360 度反馈的质量及其长期效应的评估 / 199

纵向研究 / 202

建议与结论 / 204

附录:360 度反馈项目的评估问卷

10. 薪酬分析 210

应该由谁来参与薪酬分析? / 211

薪酬研究所包括的收入要素 / 212

薪酬分析的方法 / 213

复杂的收入公平检验技术——多元回归分析 / 221

薪酬差异的一般性根源 / 230

本章小结 / 232

第四部分:员工的效能 235

11. 项目评估概述 237

培训评估简介 / 238

培训评估的五步骤模型 / 239

本章小结 / 253

12. 继任管理 257

什么是继任管理? / 257

能力评估的方法 / 259

确定适当的能力开发活动 / 263

首席执行官的作用 / 264

业务管理者的参与 / 264

确定继任管理目标的组织层级

以及当前和未来的要求 / 265

人员选拔决策 / 265

案例分析 / 268

本章小结 / 275

辅导评估指南 / 283

本章小结 / 297

第五部分:团队与组织效能 301

14. 团队绩效 303

本章内容的基本结构 / 304

绩效评估的一般性过程 / 305

有助于理解团队绩效的衡量体系 / 307

起步:如何制定团队绩效衡量指标 / 308

团队绩效衡量主体的来源 / 314

团队绩效评估的未来发展趋势 / 316

本章小结 / 317

15. 工作再设计的评估 321

工作再设计评估的五个原则 / 326

适用于工作再设计项目评估的员工标准 / 332

工作再设计项目评估的管理标准 / 337

工作再设计的总结性评估 / 340

把员工标准和管理者标准共同结合到

成功的工作再设计过程中 / 340

本章小结 / 341

16. 组织开发 344

组织开发概况 / 346

评估组织开发措施的过程 / 350

几个案例 / 361

本章小结 / 364

17. 多样性项目的评估 369

多样性项目的

多样性项目的评估：一个六步骤的计划 / 373

本章小结 / 388

第六部分：组织沟通 391

18. 组织调查项目的评估 393

收集评估数据的方法 / 393

调查项目的评估人员 / 395

评估调查项目质量的标准 / 397

本章小结 / 412

附录：根据档案调查需要检验的信息 / 413

19. 评估计算机辅导沟通的实践指南 417

沟通技术的维度 / 418

评估企业的需求 / 420

如何做出合理的选择 / 421

目前常用的沟通技术 / 424

计算机辅助沟通技术：影响与政策 / 431

本章小结 / 434

20. 客户服务项目 436

人力资源部门在客户服务方面所发挥的作用 / 437

确定利害关系人(谁) / 439

选择评估标准(什么) / 442

人力资源项目与客户服务结果之间的关联(为什么) / 452

本章小结 / 454

第七部分：健康以及工作 / 生活之间的平衡

对健康与安全培训的	
相关在职工作行为进行的评估(步骤3) / 467	
健康与安全培训在实际工作中的转化问题 / 473	
本章小结 / 474	
22. 维持工作 / 生活平衡的政策与项目	478
为什么需要对维持工作	
/ 生活平衡的政策与项目进行评估? / 478	
回顾历史 / 479	
对工作 / 生活的平衡政策及项目进行评估 / 482	
本章小结 / 497	
附录: 工作 / 生活平衡项目的内容 / 500	
第八部分: 制订人力资源项目	503
23. 人力资源信息系统的评估	505
人力资源信息系统发展的简要回顾 / 508	
针对人力资源信息系统评估的主要研究方法 / 510	
实施人力资源信息系统评估的主体 / 511	
判断人力资源信息系统质量的标准 / 514	
不同评估标准的结合以及评估结果报告 / 526	
24. 全球人力资源项目的评估	529
人才意识: 人力资源的决策原则 / 530	
评估全球性人力资源的战略性方法 / 531	
全球人力资源的指标模型 / 533	
本章小结 / 549	
25. 人力资源的战略规划	553
人力资源的核心战略规划 / 553	
战略规划与人力资源的对接 / 554	

人力资源在战略管理过程中的作用 / 558

人力资源战略的评估 / 568

本章小结 / 571

词汇表:人力资源项目评估中常用的

技术和统计术语..... 575

编者简介..... 589

作者简介..... 591



人力资源 项目评估的基本框架

第1章 项目评估概述

戴尔·S.罗斯(Dale S. Rose)

E.简·戴维森(E. Jane Davidson)

对于那些有志于以人力资源项目价值最大化实现现代组织价值增值的专业人员来说,项目评估很可能是一个价值连城的工具。人力资源专业人士所关注的是人力资源在价值链中所发挥的战略性作用,因而,他们更有可能采取科学合理的评估手段,区分哪些措施是有益的、哪些措施不值得采纳,以提高组织的竞争优势。尽管项目评估本身建立在大量学术性探索的基础之上,但是在本章里,我们所采取的方法却是强调人力资源评估的实践。我们必须坚持对项目评估的严格性和试验性实施合理的控制,但另一方面,我们也发现,不管是什么样的研究方法,只要适应于商业需求,就可以获得更有价值、更及时的信息。同时,我们还通过大量的实例阐述了目前存在的机遇和挑战,并进一步强调了在评估的设计、实施和运用过程中采用更为综合、均衡的方法,全面考虑所有重要的实践因素和技术因素。

在传统意识里,人们一直把人力资源项目视为哗众取宠之物,而非组织运行过程中一个不可缺少的环节。尽管很多学者一直在质疑,把人力资源绝对地视为负债而不是资产这一观点是否合理,但这种观点却仍在实践中普遍存在。有些学者对更为折衷的方法进行了研究,例如卡普兰(Kaplan)和诺顿(Norton),他们在1996年提出了广为流行的平衡记分卡(Balanced Scorecard)概念,清晰地诠释了员工行为与组织利益之间的关系。此外,最新的相关性研究结果显示,人力资源活动与广义的财务产出之间同样存在着一定程度的关联(例如,Rucci, Kirn&Quinn, 1998)。尽管学者们已经在证明战略性的人力资源创新活动的有形收益方面取得了一定进展,但是由于缺乏全面的系统化的方法来实施,使得人力资源创新活动对降低成本无能为力。

人力资源项目的评估

在人力资源价值的衡量、记录和表达等方面,与平衡记分卡(涉及大量的组织指标)和其他关注点更为集中的方法(我们将在下文中提及)相比,更为全面和系统化的方法是正规的项目评估。与其他方法不同的是,项目评估如果运行得当,我们可以:(1)确定已实施或实施中项目的质量或价值;(2)明确地考虑项目目前可行的各种方案;(3)同时包括对财务和非财务影响的评估。

项目评估(program evaluation)是一个以选择未来待实施的优先方案为目的、确定所有已实施或实施中的各项活动优劣的系统化过程。项目(program)是一组为组织获取某些价值而设计的活动。这里所说的项目可以包括福利组合、人员甄选体系、360度反馈体系、员工培训以及企业文化建设等等。项目评估是决策者做出以下决策不可缺少的工具:(1)是否需要调整现有的项目;(2)是否需要扩大或削减现有的项目;(3)为了更有效地实现某些重要的经营目标,是否需要选择实施某个项目。

最常见的项目评估形式是项目监督和记录(也就是说,核实某一项目的实施是否符合按既定目标确定的时间进度、资金预算以及是否达到该既定目标)。为了确定项目是否符合既定的目标,需要依据已经明确的目标进行考核,这些目标可以包括人员流失率的下降、顾客满意度的提高或是销售额的增长。更全面的评估战略不仅仅需要监督,可能还需要对设计阶段没有预见到的所有非预期结果(或有关实施和过程方面的问题)进行深入研究。例如,某一个项目所耗费的时间可能远远超过使用者所预计的时间(非预期的时间成本),或未预见的结果通过组织系统的其他部分产生了影响(Senge, 1991)。评估者也可以衡量为达到上述结果所采用手段的效率、合法性以及是否符合社会伦理道德规范。

在最高层次上,项目评估应更进一步考虑组织的战略目标。战略评估包括以上的所有内容,并且:(1)与组织战略密切相关(Martineau, 2001; Rose, 2001), (2)对可能产生具有类似价值结果的所有活动进行严格的比较(Scriven, 1991)。因此,项目评估的基本标准在于:一个项目能否以最有效的方式利用现有资源,从而为组织及其利害关系人创造出最大的战略价值。

评估误区

尽管人们对人力资源项目进行正式评估的兴趣日渐浓厚,但是我们仍会看到,各种各样的障碍依然限制了一些组织采取这种以结果为导向的决