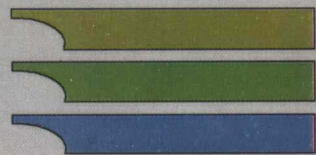


 高等院校经济与管理核心课经典系列教材

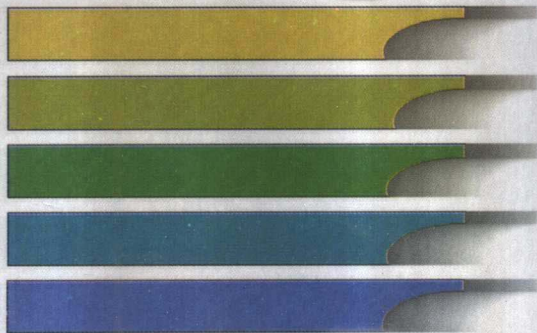
GAODENG YUANXIAO
JINGJI YU GUANLI HEXINKE
JINGDIAN XILIE JIAOCAI



人力资源管理案例教程

RENLI ZIYUAN GUANLI ANLI JIAOCHENG

朱勇国/主编



首都经济贸易大学出版社

人

力

资

源



管理案例教程

朱勇国 主编

·北京·

首都经济贸易大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例教程/朱勇国主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,2006.7
(高等院校经济与管理核心课经典系列教材)

ISBN 7-5638-1299-7

I. 人… II. 朱… III. 公司—劳动力资源—资源管理—案例—高等学校—教材
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 066323 号

人力资源管理案例教程

朱勇国 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcbs.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京地泰德印刷有限公司

开 本 787 毫米×980 毫米 1/16

字 数 264 千字

印 张 13.75

版 次 2006 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~4 000

书 号 ISBN 7-5638-1299-7/F·756

定 价 20.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

摘 要

21 世纪是知识经济的时代,是人本管理的时代。知识经济时代竞争的关键是人才,人力资源是知识经济时代的第一资源,是企业生存和发展的战略性资源。谁拥有人才,谁就拥有市场竞争的主动权,就拥有核心竞争力。

本书以“实践出真知”“学以致用”为理念,对人力资源管理的现象和实践案例进行阐述,提出了解决实际问题的操作方法,分析案例中涉及的知识点,从而帮助读者全面掌握人力资源的管理理念和实施工具。

全书分为 6 部分,共 22 个案例,涵盖了人力资源管理的各个专业模块,并突出表述了各专业模块在企业管理过程中的内在关系和衔接点,内容新颖、知识系统全面、针对性和操作性强,既可作为人力资源管理的教材,也可作为管理和财经专业研究人员、企业领导及具体管理岗位实际工作者的阅读和参考读物。

P前·言

REFACE

我国在很长的一段时间都把人力资源管理定位为人事管理,直到20世纪90年代末,国外的人力资源管理理论以燎原之势在我国迅速传播,人力资源管理才引起企业的重视。传统的人事管理已经不能适应现代市场经济发展的要求,并逐渐成为制约我国企业管理水平提高的主要瓶颈。

中国是一个人口大国,但要成为世界强国,还必须使中国从人口大国转型为人力资源强国,把巨大的中国人口潜力转化为实现经济持续发展的能力,是我国当代人力资源工作者们的历史使命。因此,当代人力资源工作者们必须结合中国的实际,在借鉴西方发达国家经验的基础上,开发出具有中国特色、符合中国国情的人力资源管理理论、方法和工具。国内现有的人力资源管理书籍,大部分都是以从理论上讲授这种传统的教学模式为主,以“教师”的角色出现。在这种传统的教学模式中,教师只是通过口述、板书及肢体语言来讲解,知识的传播完全依靠教师的理论水平和表达能力。显然,这种教学模式缺乏师生之间的互动,对学生能力、逻辑、思维的培养难以奏效,很难实现培训目标。尤其是当“教师”面对的“学生”是企业中的实际操作者时,这种教学模式的缺陷更加明显。

本书采用的是“案例教学”方式,创造了一种自由的氛围,使学生在自行思考、争辩和讨论中形成共识。教师在讨论中主要担当导演和教练的角色,帮助和引导学生自己或集体进行逻辑分析和判断,经过讨论形成共识。

本书希望通过对案例的点评与分析,帮助读者全面梳理职务技能,从中反思、感悟、拓宽思路,使具有实践经验的人力资源工作者实现从实践到理论的飞跃,从而提升企业中高层管理人员的经营、决策和综合管理能力,使他们有效驾驭资源,正确高效地运营公司。

本书从人力资源专家的角度,以人力资源管理所涵盖的各个模块为主线,以突出人力资源各个模块的特点为原则选编案例。每个案例的结构安排为:现象、案例、专家点评、专家分析、专家忠告和相关知识链接。

篇首首先分析了在我国现阶段的企业管理中,人力资源管理各个环节普遍存在的

问题和现象,真实地再现了转型时期我国企业所面临的人力资源管理方面的挑战。

编选的案例全是针对篇首的问题和现象所搜寻的涉及各个行业的企业的实际案例,在案例中突出描述了企业在实际运作过程中遇到的问题、处理问题的方式或优秀企业的成功经验。此外,编选的案例还具有时效性和针对性强等特点,而且本土化的视角能给读者更真实的背景和更直接的启发。

在介绍案例之后,由专家对案例的各个节点进行多角度的点评,总结案例中的问题或优点,指出潜在的原因。案例点评力求具有系统性、启发性,从而加强读者对人力资源管理实践的了解。

专家忠告则着重指出了操作过程中可能遭遇的问题、要点和难点,让读者深刻了解操作过程中的节点,体会实际决策过程中的情景冲突和矛盾,引导读者建立人力资源管理预警体系,防止管理病症的发生,提升管理竞争力。

最后,对案例中出现的各个知识点进行介绍,使读者能够更加详尽、更加全面地掌握该方面的知识,从而更好地将专家分析中的操作程序、方法和步骤应用在实际的工作和学习当中。

本书由朱勇国主编,参与本书编写的有(按姓名笔画)王守志、任媛媛、李佳珏、李亚军、张俊生、张婷、吴江、汤镇伟、周格、郑湃、费爱菊。

本书的编辑出版自始至终得到了首都经济贸易大学出版社的大力支持,特别是薛捷老师的具体指导和帮助。同时我们也借鉴了同仁的一些成果和资料,在此对来自各方面的帮助表示由衷的谢意。

由于能力有限,书中不足之处恳请各位读者批评指正。我们真诚希望本书能够得到读者朋友的喜欢。

[illegible]

目·录

CONTENTS

第一部分 人才招聘 1

- 工作分析——搜寻人才的依据 1
- 招聘程序——招聘实施的规划 21
- 网络招聘——新时代的招聘渠道 30
- 招聘面试——人才的直观筛选 39
- 人才任用——人才与岗位的融合 51

第二部分——人才培育 62

- 培训管理——员工成长的监控 62
- 新人培训——抓住人才的第一步 72
- 培训控制——培训实施的监控 84
- 职业生涯规划——成长方向的设定 92

第三部分 绩效考核 102

- 绩效目标——企业绩效的基础 102
- 360 度绩效考评——全方位考核的工具 111
- 绩效评估——绩效衡量的标杆 120
- 绩效反馈面谈——绩效考核的最终目的 127

第四部分 薪酬福利 137

- 职位评估——岗位价值的衡量 137
- 薪酬公平——岗位价值的体现 147
- 薪酬激励——提高绩效的动力 157
- 员工福利——公司必要的凝聚力 167

第五部分 劳动关系 175

- 劳动合同——劳动关系的建立 175
- 集体合同——集体合同待遇的享受 183
- 劳动纠纷——合法权益的保护 187

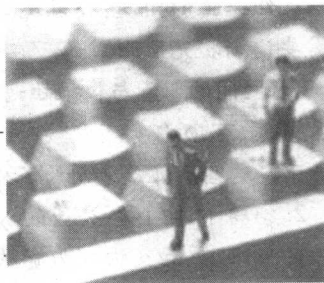
第六部分 人力资源战略 198

人力资源战略体系——企业愿景的框架 198

参考文献 208

第一部分

人 | 才 | 聘 | 用



工作分析——搜寻人才的依据

工作分析是人力资源管理体系中不可缺少的一部分,是人力资源管理体系的基础。目前,国内许多企业都逐渐认识到工作分析的重要性,试图通过工作分析来推动企业内部改革,消除企业的弊病。例如,工作流程不顺,部门间、岗位间职责界定不清,推诿扯皮现象严重,招聘、晋升、培训、绩效考核无科学的依据等。

但是,国内许多企业工作分析实践的效果往往不尽如人意,非但没有很好地解决企业现有的问题,还造成人力物力的浪费;员工对工作分析产生恐惧心理;对人力资源部门产生误解;甚至连高层领导和人力资源部门的员工自己都对工作分析失去信心,认为工作分析只对西方发达国家的那些管理先进的大公司行之有效,拿到中国来就水土不服,根本行不通。

实际上,工作分析并非“雾里看花,水中望月”,它是实实在在的。国内许多企业实施工作分析效果不佳甚至失败的主要原因在于,其工作分析缺乏计划性,忽视了工作分析全过程中沟通的作用;人力资源部门获得的支持和信任不够,孤军奋战;没有正确运用工作分析的相关方法和技术,实施中又与本企业实际情况脱节,等等。

工作分析作为人力资源管理的工具,是一项系统工程,它包含事前充足的准备,实施过程中的监控以及实施结束后对分析结果的不断跟踪修订;它需要高层领导的强有力的支持、各部门经理的理解与支持,以及全体普通员工的信任与配合,而绝不是人力资源部一个部门的工作;它还需要科学地运用相关方法与技术。

A 公司工作分析的成果

A 公司是我国中部某省的一家房地产开发公司。近年来,随着当地经济的发展,房产需求强劲,公司飞速发展,规模持续扩大,逐步发展为一家中型房地产开发公司。

随着公司的发展和壮大,员工人数大量增加,组织和人力资源管理问题逐步凸显出来。

1. 组织上的问题:公司现有的组织机构是基于创业时的公司规划,并随着业务扩张的需要逐渐扩充所形成的。在运行过程中,组织与业务上的矛盾逐步凸显出来。部门之间、职位之间的职责与权限缺乏明确的界定,推诿扯皮现象不断发生;有的部门抱怨事情太多,人手不够,任务不能按时、按质、按量完成;有的部门又觉得人员冗杂,人浮于事,效率低下。这些情况严重制约了公司业务的发展,并给客户留下了不好的印象。

2. 招聘中的问题:公司的人员招聘是由各用人部门提出人员需求和任职条件作为选录的标准,然后交由人力资源部组织招聘和面试。但是用人部门给出的招聘标准往往笼统含糊,招聘主管无法准确地加以理解,使招来的人大多差强人意。同时,目前的许多岗位都不能做到人事匹配,员工的能力得不到充分发挥,严重挫伤了员工的士气,影响了工作的效果。

3. 晋升中的问题:公司员工的晋升以前由总经理直接决定。但是,随着公司规模扩大,总经理已经没有时间与基层员工和部门主管打交道,基层员工和部门主管的晋升只能按照部门经理的意见去做。在晋升中,上级和下属之间的私人感情成了决定性的因素,有才干的人往往不能获得提升。因此,许多优秀的员工由于看不到自己的前途而另谋高就。

4. 激励机制的问题:公司缺乏科学的绩效考核和薪酬制度,考核中的主观性和随意性非常严重,员工的报酬不能体现其价值与能力,人力资源部经常听到员工对薪酬的抱怨和不满,这也是人才流失的重要原因。

面对这样严峻的形势,人力资源部开始着手改革人力资源管理工作。人力资源部的王经理为此专门参加了人力资源管理培训班。在培训班上,王经理了解到,工作分析是企业人力资源管理的基础,自己公司的许多问题似乎与此相关。因此,在和总经理商议后,他决定以工作分析作为改革的切入点。于是,人力资源部以王经理为首的几个主管,成立了一个工作分析小组,全权负责工作分析项目的开展工作。

首先,他们开始寻找进行工作分析的工具与技术。在阅读了目前国内流行的基本工作分析的书籍之后,他们从中选取了一份工作分析问卷作为收集职位信息的工具。

问卷如下:

工作分析问卷

一、职位基本情况

姓名		现任职位名称		年龄	
学历		所学专业		职称	
目前工资					
所在科室、部门、子公司					

二、本职位设置的目的

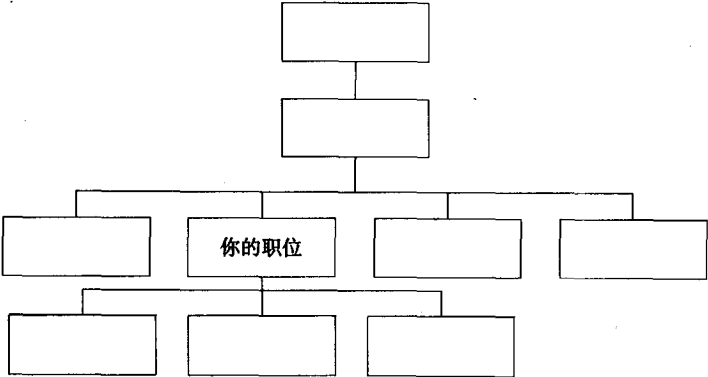
(请你填写你的工作目的)

三、工作职责(请尽量列出本职位的职责,并按照其重要性加以排序)

(请你填写你的工作职责。填写空格不够时,可以另附表格)

重要性	工作职责	时间比重
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
其他		

四、填写下面的图表,以表明本职位在这个组织中所处的层级



五、工作联系

内外	联系对象(部门或单位)	联系主要内容
与公司总部各部门的联系		
与公司子公司的联系		
与公司外部单位的联系		

六、知识和能力要求

学历要求	
专业要求	
能力要求	
知识要求	
技能要求	

然后,人力资源部将问卷发放到各部门经理手中,同时在公司内部网上发了一份关于开展问卷调查的通知,要求各部门配合人力资源部的工作。

据反映,问卷下发到各部门之后,一直搁置在各部门经理手中,并没有发下去。很多部门是直到人力资源部开始催收时,才把问卷发放到每个人手中。同时,由于大家都很忙,很多人在拿到问卷后没有时间仔细思考,草草填写完事。还有很多人在外地出差,或有任务缠身,自己无法填写,而由同事代笔。此外,据一些较为重视这次调查的员工反映,大家都不了解这次问卷调查的意图,也不理解问卷中那些陌生的管理术语,想就疑难问题向人力资源部进行询问,也不知道具体该找谁。因此,在回答问卷时只能凭借个人的理解填写,无法把握填写的规范和标准。

一个星期之后,人力资源部收回了问卷。他们发现,问卷填写的效果不太理想,有一部分问卷填写不全,一部分问卷答非所问,还有一部分问卷根本没有收上来。辛苦调查的结果却没有发挥它应有的价值。

与此同时,人力资源部也着手选取一些职位进行访谈。但在试着谈了几个职位之后,发现访谈的效果并不好。因为在人力资源部,能够对部门经理直接进行访谈的人只有人力资源部经理一人,主管和一般员工都无法与其他部门经理直接进行沟通。同时,由于经理们都很忙,找到双方都合适的时间,实在不容易。因此,两个星期只访谈了两个部门经理。

人力资源部的几位主管负责对经理级以下的人员进行访谈,访谈中出现的情况却出乎意料。大部分时间都是被访谈的人在发牢骚,指责公司的管理问题,抱怨自己的待遇不公等。而在谈到与工作分析相关的内容时,被访谈人往往闪烁其词,顾左右而言

他,似乎对人力资源部的这次访谈不太信任。访谈结束之后,访谈人都反映对该职位的认识还是停留在模糊的阶段。这样持续了两个星期,访谈了大概1/3的职位。王经理认为时间不能再拖延下去了,决定开始进入项目的下一个阶段——撰写职位说明书。

但由于各职位的信息收集还不完全,人力资源部不得不另觅他途。他们通过各种途径,从其他公司收集了许多职位说明书,试图以此作为参照,并结合问卷和访谈收集的一些信息来撰写职位说明书。

在撰写阶段,人力资源部还成立了几个小组,每个小组专门负责起草某一部门的职位说明,并且还要求各小组在两个星期内完成任务。在起草职位说明书的过程中,人力资源部的员工都颇感为难,一方面,不了解别的部门的工作,问卷和访谈提供的信息又不准确;另一方面,大家缺乏写职位说明书的经验,因此,写起来感觉很费劲。很多人为了交稿,不得不急急忙忙、东拼西凑了一些材料,再结合自己的判断,最后成稿。

最后,职位说明书终于出台了。人力资源部将成稿的职位说明书下发到各部门,同时,还下发了一份文件,要求各部门按照新的职位说明书来界定工作范围,并按照其中规定的任职条件进行人员的招聘、选拔和任用。但这却引起了其他部门的强烈反对,很多部门的管理人员甚至公开指责人力资源部,认为人力资源部的职位说明书是一堆垃圾文件,完全不符合实际情况。

于是,人力资源部与相关部门召开了一次会议来推动职位说明书的应用。人力资源部经理本想通过这次会议说服各部门支持这一项目,结果却恰恰相反,会上,人力资源部遭到了各部门的批评。由于人力资源部对其他部门不了解,对他们提出的问题无法作出解释。因此,会议的最终结论是,让人力资源部重新编写职位说明书。后来,经过多次重写与修改,职位说明书始终无法令人满意,工作分析项目不了了之。

人力资源部的员工经历了这次失败后,对工作分析彻底丧失了信心。他们开始认为,工作分析只不过是“雾里看花,水中望月”的东西,说起来挺好,实际上却没有什么用处,而且工作分析只是针对西方国家那些管理先进的大公司提出的,拿到中国的企业来,根本就行不通。原来雄心勃勃的人力资源部经理也变得灰心丧气,对项目失败的原因百思不得其解。

那么,工作分析真的是“雾里看花,水中望月”吗?该公司的工作分析项目为什么会失败呢?



【案例点评】

该公司为了解决管理上的诸多问题,从工作分析入手来实施改革是正确的。因为工作分析是人力资源管理体系的基石,为其他人力资源管理活动提供了支持,也就是

说,几乎所有的人力资源管理活动——甄选、绩效评价、培训与开发、职位评价、职业生涯规划、职位再设计以及人力资源规划等——都需要运用工作分析所获得的某些类型的信息。因此,通过实施科学的、系统的、动态的工作分析,有利于解决该公司现存的诸多问题,例如,部门间和岗位间职责、权限界定不明确,推诿扯皮的现象不断发生,人岗不匹配,人员编制不合理,员工士气低落,人才流失严重,晋升与考核缺乏客观性,薪酬体系缺乏内部公平性,等等。

在此案例中,A公司的工作分析失败了,其原因主要是,A公司在组织与实施工作分析过程中存在如下问题:

一、工作分析准备工作不充分

A公司在实施工作分析之前没有作充分的准备,包括思想上的准备和人员上的准备,具体表现为:

(一)工作分析缺乏目标导向

实施工作分析要遵循目标明确原则,即工作分析实施前,要明确工作分析的目的。基于不同目的的工作分析,其侧重点也不同。工作分析的目标决定了工作分析需要收集的信息类型、方法技术、职位说明书的结构和内容,等等。

而案例中A公司的高层领导和工作分析小组成员对工作分析的目标不够明确,他们只是笼统地知道要通过实施工作分析来解决公司现存的问题,却没有明确工作分析的目标,因而可能导致收集的信息针对性不强。

(二)缺乏组织成员

实施工作分析还要遵循参与原则,即需要高层领导的大力支持、各部门管理人员的理解,以及员工的积极配合。工作分析绝不是人力资源部孤军奋战就能做好的工作,只有相关人士都积极参与,才能保障工作分析小组及时收集到有效、真实、全面的信息。

高层领导没有在公司内进行动员,没有宣传实施工作分析对公司的意义,只是由“人力资源部将问卷发放到各部门经理手中,同时在公司内部网上发了一份关于开展问卷调查的通知,要求各部门配合人力资源部的工作”。因此,该公司各部门经理没有重视工作分析,造成“问卷在下发到各部门之后,一直搁置在各部门经理手中,并没有发下去。很多部门是直到人力资源部催收时,才把问卷发放到每个人手中”。因而也就没有引起普通员工对工作分析的重视和配合。

此外,虽然人力资源部实施工作分析得到了总经理的同意,但并没有得到总经理强有力的支持,没有得到切实的授权,导致访谈中,整个工作分析小组成员只有人力资源部经理才“够级别”访谈各部门经理。

(三)缺乏对相关背景信息的了解

A公司在收集工作分析信息之前,没有调查组织和职位的相关背景资料,比如,组织的战略、文化、各项制度和政策、组织机构、工作流程图、各部门职能职责分工、岗位配置图、岗位办事细则以及原有的工作说明书等。

(四) 缺乏对工作分析中可能出现问题的预测

A 公司在实施工作分析中遇到了许多预料之外的障碍,使工作分析小组成员不知所措。例如,各部门经理没有给予足够的支持,没有及时下发工作分析问卷;员工仓促填写问卷,敷衍了事;访谈中只能“平级对话”;访谈受到员工的抵触等,导致工作分析小组收集不到准确、全面的职位信息。工作分析小组之所以会遇到这些让他们猝不及防的问题,主要是由于在实施工作分析项目前缺乏对可能出现问题的预测。

(五) 缺乏对工作分析员的培训

案例中,“在起草职位说明书的过程中,人力资源部的员工都颇感为难”,最后只能“东拼西凑了一些材料,再结合自己的判断,最后成稿”,导致说明书只是“一堆垃圾文件”,“完全不符合实际情况”,无法应用于工作实践。这是因为,在实施工作分析项目前,缺乏对工作分析员,即 A 公司人力资源部员工的培训,导致他们在编写职位说明书的过程中不知道如何编写。

二、工作分析过程中缺乏沟通

工作分析若要成功实施,沟通起着决定性的作用。沟通应当贯穿工作分析全过程,但是 A 公司人力资源部恰恰忽视了沟通的重要作用。

工作分析实施过程中,工作分析小组没有向问卷填写者和被访谈者说明此次工作分析的目的、流程及意义,并且在问卷中缺乏填写说明,也没有对员工填写问卷进行指导,导致员工不明白问卷中的专业术语,不知如何填写问卷,“很多人想就疑难问题向人力资源部进行询问,也不知道具体该找谁”。此外,接受访谈时不信任工作分析小组,对于职位信息闪烁其词,不能提供全面、准确的信息,也是由于沟通不够造成的。

工作分析结果出来后,人力资源部并没有与岗位任职者进行沟通,以修改完善工作说明书,更没有经过任职者及其部门经理的签字确认,便直接“将成稿的职位说明书下发到各部门,同时,还下发了一份文件,要求各部门按照新的职位说明书来界定工作范围,并按照其中规定的任职条件来进行人员的招聘、选拔和任用”。这种主观的做法必然会遭到各部门的强烈反对,因此这样的工作说明书没有任何意义。

三、没有正确运用工作分析相关方法、技术

在收集职位信息的过程中,该小组运用了问卷调查法和访谈法,但在具体运用这两种方法时都存在一些错误。

(一) A 公司使用问卷调查法时的错误

1. 只是简单照抄书上的问卷,没有设计个性化的调查问卷,即没有考虑如下内容:填写说明、阅读难度、填写难度、填写者的文字水平等。

2. 问卷中缺少填写指导和填写范例,也没有对人力资源专业术语进行解释,例如,重要性排序、时间比重、工作职责、职位设置的目的等,造成许多填写者“不理解问卷中那些陌生的管理术语”。

3. 缺乏问卷测试,忽视了分析该问卷是否适合本次工作分析。

4. 在问卷填写过程中,工作分析小组成员缺乏对过程的控制,没有及时跟踪问卷填写状况,造成“很多人想就疑难问题向人力资源部进行询问,也不知道具体该找谁。因此,在回答问卷时只能凭借个人的理解填写,无法把握填写的规范 and 标准”,最终导致对问卷填写过程失控,“一部分问卷答非所问,还有一部分问卷根本没有收上来。辛苦调查的结果却没有发挥它应有的价值”。

(二) A 公司使用访谈法时的错误

1. 缺乏对工作分析员的访谈技能培训,造成访谈失控,访谈中“大部分时间都是被访谈的人在发牢骚,指责公司的管理问题,抱怨自己的待遇不公平”。

2. 在访谈开始阶段,小组成员没有做到如下 3 点:

(1) 没有建立轻松、舒适、互信的访谈气氛,造成“在谈到与工作分析相关的内容时,被访谈人往往闪烁其词,顾左右而言他,似乎对人力资源部的这次访谈不太信任”。

(2) 没有介绍本次访谈的流程以及对被访谈者的要求,造成访谈内容偏离主题。

(3) 没有向被访谈者保证访谈的内容除了作为分析基础外,将对其上级和组织中的任何人完全保密,造成被访谈人对人力资源部不信任,没有积极提供信息。

3. 由于工作分析小组没有得到足够的授权,造成对部门经理的访谈只能是“平级访谈”,这样势必影响访谈计划的实施。



【专家分析】

为解决 A 公司的问题,建议采用如下方法:

一、获得全公司的支持与信任

A 公司各部门经理对工作分析小组的工作冷淡懈怠,各部门员工对工作分析心生恐惧,主要原因就是工作小组事先没有作宣传动员,员工不清楚工作分析的原因、流程和目的,对这项突如其来的工作不配合,对实施者也不信任。所以,A 公司应当在事前争取高层领导的大力支持并获得足够的授权,由高层领导动员各部门经理积极配合工作分析小组的工作,最好开一个工作分析动员大会,在大会上明确工作分析对公司、各部门以及各岗位的意义,力求让各层次人员在工作分析之前都明确如下问题:

1. 组织的高层管理者:他们是否清楚地了解工作分析的必要性?了解工作分析的目标是什么?是否知道实施工作分析的流程?是否清楚将要花费的时间、金钱和人力?

2. 组织的中层管理者:他们是否了解工作分析的必要性?是否了解工作分析对本部门的影响?