

QIYE ZHAOPIN MIANSHI SHICAO JISHU PEIXUN JIAOCHENG



企业 招聘面试 实操技术

培训教程

黄亨煜 郑璇◇编著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业招聘面试实操技术 培训教程

黄亨煜 郑璇 编著



机械工业出版社

你想从事人力资源工作吗？那就从学习招聘开始。每个企业都需要招聘员工。与其学习许多空洞的 HR 理论，不如学一项实操人事技术！

本书从人力资源总体框架入手，详细地阐述了作为企业招聘工作者必须掌握的专业知识，并特别强调了各种具体的流程设计与操作步骤，希望能手把手地教你学会如何展开招聘工作。为了有效地训练你的实操技术，本书还配有思考题与模拟练习，只要你严格按照本书学习，一定能成为合格的企业招聘工作者。

图书在版编目（CIP）数据

企业招聘面试实操技术培训教程/黄亨煜，郑璇编著. —北京：机械工业出版社，2009.3

ISBN 978-7-111-26357-9

I. 企... II. ①黄... ②郑... III. 企业—招聘—技术培训—教材 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 024066 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：徐永杰 责任编辑：聂志磊

封面设计：马精明

责任印制：乔 宇

北京诚信伟业印刷有限公司 印刷

2009 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·14.75 印张·285 千字

0001—3 000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-26357-9

定价：30.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
销售服务热线电话：（010）68326294

购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643

编辑热线：（010）88379182

本社服务热线：（010）68311609

本社服务邮箱：marketing@mail.machineinfo.gov.cn

投稿热线：（010）88379196

投稿邮箱：leory123@sina.com

封面无防伪标均为盗版

前 言

本书编写的目的是为企业培养合格的招聘工作者。2007年下半年,北京西三角人事技术研究所接受人力资源和社会保障部中国就业培训技术指导中心的委托,研制开发并负责在全国推广 CETTIC 面试考官岗位合格证书培训项目。本书是专门为该职业培训项目编写的专业培训教程。国家人力资源和社会保障部的 CETTIC 项目强调的是实操性及与工作岗位之间的零距离,因此本书的最大特色就在于此。

招聘是企业人力资源的入口环节,企业招聘工作者的专业素质将直接影响企业的用人质量,并且代表了企业的公众形象,因而在企业需要招聘工作者时,招聘经过专业的“招聘专员岗位合格证书”培训的考生是非常重要的,只有专业的人做专业的事,才能达到比较专业的水准。

企业从应届生中招聘人力资源管理人员,或者从社会上招聘无人力资源经历的人从事人力资源工作,通常都是从招聘工作以及培训工作开始做起。因为,薪酬管理问题与绩效管理问题需要人力资源管理人员对企业有比较深刻的了解,一般是不会让一个新进人员去从事的;相对来说,一般企业会认为招聘与培训工作的事务性比较强,技术性相对弱一些,是比较适合于新进人员从事的工作。

当然,认为招聘工作的技术性比较弱的观点是仅限于招聘事务方面,如联系媒体做广告、通知应聘者、接待应聘者等都属于事务性的工作,只要按照一定的条理来做就可以了,但当招聘工作一旦开始涉及到选人,技术性就非常的强,是学之不尽的一项技术。

例如,当招聘广告发出去后,就会有大量的应聘者前来应聘,这时就需要对应聘简历进行筛选。对简历的筛选就是一项技术性很强的工作,怎样从应聘者自己写的、包含了许多水分的简历中大致对应聘者作出一个判断:应聘者是否符合这次招聘的基本条件,是否是我们所需要的人,从而决定是否让应聘者前来参加面试。

面试的过程也是技术性很强的选人过程。很多长期从事人力资源工作的资深人士都不敢说自己看人、识人能达到 100% 的准确,并且更多的体会往往是“人越看越觉得不敢看”。这就是因为人太复杂,我们很难在有限的面试时间中完全把一个人看准。可见,识人的功夫更需要在实践中不断地进行锻炼。

当然,本书作为招聘工作者的培训教材,更重要的是强调招聘过程中的流程化、程序化,是引导初学者能按照本书的展开,首先学会如何独立地展开企业的

招聘工作；其次学会面试技术及面试中初学者要注意的内容。也就是说，本书的论述重点是以“招聘事务的流程化”为主要目标，努力教会初学者如何进行招聘工作。

为了使初学者在学习招聘工作之前对企业的人力资源管理有一个大致的了解，本书的第一部分内容“企业人力资源管理总体框架与思路”从全貌上讲述了企业人力资源管理的主要内容。认真学习这部分内容，不但对从事企业人力资源工作者，同时对企业内的非人力资源工作者都有重要的意义。并且这部分内容写得深入浅出、简洁易懂，这是笔者从事企业人力资源咨询、培训工作十多年总结的教学经验。

本书在编写过程中得到了博士生导师、北京师范大学心理学院张厚璨教授，原中国人事科学研究院院长王通讯研究员，著名心理学家、原中国科学院心理研究所所长徐联仓教授的许多鼓励、指导与帮助，同时还得到了国家人力资源和社会保障部 CETTIC 中心原主任陈宇教授、陈李翔书记、宋建副主任、李怀康总监、蔡兵处长等的关心与支持，也得到了国家人力资源和社会保障部 CETTIC 面试官认证师资：任赫奕（北京西三角人事技术研究所副所长）、王鲁捷（南京航空航天大学教授、南京行为学会副会长、秘书长）、林林（原清华同方应用信息系统本部高级人事经理）、黄燕（青岛可口可乐饮料有限公司培训部经理）、曹曙光（原天津汇英实业有限公司人力资源部部长）、韦国兵（广东移动培训中心教务长）、曹春华（红牛维他命饮料有限公司人力资源主管）、张兴国（原 TCL 集团国际电工事业部人力资源部部长）、刘勇（TCL 集团白家电事业部高级人力资源开发经理）、刘凡惠（深圳华侨城欢乐谷旅游公司人力资源部经理）、黄剑威（华宇企业管理咨询合肥有限公司咨询师）等同仁的积极支持与鼓励；另外，在本书编写过程中，参考了国内大量的相关书籍，在此向这些书籍的作者表示衷心的感谢。本书收录的许多“参考阅读”均来自网络，许多文章的作者未能注明，这非常的遗憾，希望能得到谅解。希望相关作者能与我联系，我将支付稿酬并予以感谢。

由于作者时间与水平有限，本书难免有错误与不足之处，欢迎广大读者提出宝贵意见。电子邮箱为 abc62618106@yahoo.com.cn。

北京西三角人事技术研究所所长

北京师范大学心理学博士

黄亨煜

2009 年 1 月 8 日

目 录

前言

第一部分 企业人力资源管理总体框架与思路.....	1
第一单元 企业是如何管理员工的.....	1
第二单元 企业人力资源管理的层次与模式.....	5
第三单元 企业人力资源管理的环节.....	16
第二部分 人才招聘操作方法与实用技术.....	21
第一单元 企业用人的基本理念.....	21
第二单元 人才招聘工作的重要性.....	32
第三单元 人才招聘的流程分析.....	37
第四单元 人才招聘的渠道分析.....	80
第五单元 校园招聘.....	92
第六单元 招聘广告的设计与广告范例.....	120
第七单元 求职申请表.....	131
第八单元 面试评价表的设计与范例.....	147
第九单元 面试.....	162
第十单元 面试前的必要准备工作.....	171
第十一单元 面试的实施与结构化面试格式.....	182
第十二单元 面试提问.....	197
第十三单元 面试技巧的提升与注意事项.....	213
参考文献.....	228
国家人力资源和社会保障部 CETTIC 招聘专员岗位培训合格证书.....	229

企业人力资源管理总体框架与思路

提示

要成为企业的招聘工作者，首先对企业人力资源管理的框架与思路要有个总体的了解。因为招聘工作是企业人力资源管理中的入口环节，如果不了解企业人力资源管理的总体框架，招聘工作就难以与人力资源管理的其他环节相衔接，也就难以将招聘工作纳入到整个企业的人力资源管理体系之中。

第一单元 企业是如何管理员工的

提示

阐述企业人力资源管理的总体框架有许多不同的角度，我们考虑到便于初学者理解企业的人力资源管理，选择了从“企业是如何管理员工的”这个角度开始阐述企业人力资源管理的总体思路。其实，企业人力资源管理的主要内容就是对员工的管理。企业从社会上招聘了一大批人聚集到一起，就需要对这些员工进行管理。那么，企业是如何对员工进行管理的呢？在对这些员工进行管理时有哪些思路？分为哪几个主要方面？掌握了企业对员工进行管理的几个主要方面，我们就能把握住企业人力资源管理的主脉搏，就能形成我们自己对企业人力资源管理的总体思路。

一、企业人力资源管理的几个主要方面

我们从社会上招聘了一大批员工，这些员工站在我们的面前，我们如何对他们进行管理呢？这就是我们在进行企业人力资源管理时首先遇到的主要问题。想

到这黑压压的一群人就站在你的眼前，你也许会发怵，但是不要害怕，也不要着急。

那么，企业如何对这样的一群人进行管理呢？这种管理主要分成哪几个主要方面呢？一般来说，对这样的一群人可以从思想上、制度上和氛围上来进行管理。

二、从思想上进行管理

人最重要的是思想，抓住了一个人的思想就抓住了一个人的灵魂。善于管理的人一定是把员工的思想工作放在首位的。

思想工作不单是政治思想工作，不单是读报纸、读文件、讲大道理，思想工作应当是深入人心的大道理与小道理的有机结合，是能够解决员工灵魂深处困惑的细致工作。为了区别于过去我们已经习惯了讲大道理的政治思想工作，我们提出心理思想工作的概念。所谓心理思想工作，就是要能够有效地解决员工各种心理困惑与迷茫的思想工作，是能够凝聚员工灵魂的思想工作。

人是依照自己的思想观念而行动的，在正确的思想观念指导下会有正确的行动，在错误的思想观念指导下就会有错误的行动。抓住了员工的思想就抓住了员工的行为，改变了员工的思想观念就能有效地改变员工的行为，因此善于管理的人一定是把思想工作放在首位的。

思想工作要解决的最重要的问题就是要使企业内上下一心。如果能够做到“心往一处用，劲往一处使”，整个企业上下一致，拧成一股绳，那么整个企业就会有强大的执行力与战斗力。

三、从制度上进行管理

面对黑压压的一群人，首先要做的就是思想工作。在思想工作中，首先要使员工明白，他来到企业后就是企业的人，要服从企业自上而下的垂直领导。“下级服从上级”是最基本的组织原则。然后，根据企业的组织框架结构与岗位的设置要求，考虑到人员的特点才能将人员分别安排到各个工作岗位。明确各个岗位的工作职责与工作流程，强调每个员工要对自己的工作岗位负责任，强调完成工作职责是员工的本分，这样，黑压压的一群人就会被分配到企业所需要的各个工作岗位上，当他们都开始完成预先给他们设定好了的各种工作职责时，企业就开始运转起来了。虽然如此，但人并非是螺丝钉，并非你把他放在什么位置，他就会在什么位置，人有主观能动性，有高兴的时候与不高兴的时候。如果没有一套严格的制度去规范与约束员工的行为，单凭人的自觉性去工作，那么就往往会出现高兴的时

候,工作完成得很漂亮;不高兴的时候,工作完成得很糟糕的情形。一个岗位的工作任务如果没有完成,在一个需要高度协作的大生产社会中,往往就不仅是一个人的工作任务没有完成,还会导致整个生产链中下游环节所有工作的停止或迟缓,从而影响整个企业生产任务的完成。因此,必须要有严格的制度来规范员工的行为,必须严厉惩罚使整个生产链的工作受到严重的、不良的影响的那些行为。无论你是否高兴,只要你进入到工作岗位,就必须确保工作任务的完成。只有严格的制度,才能约束员工的行为。在思想工作,要让员工明白并接受这套虽然严格,但能确保企业正常运转,能够给大家带来好处的制度。

制度的运转,一是需要广大员工的理解与支持;二是需要领导者严格地、公平地执行。中国企业存在着的一个最大的问题往往并不是没有制度,而是缺乏严格地、公平地执行制度。

四、从氛围上进行管理

氛围,就是指工作氛围。目前,各企业内正在倡导的“学习型组织”主要就是为了建立一种良好的工作氛围。企业内的工作氛围犹如空气无处不在,不管什么样的企业,都有自己的氛围,不同的是好的氛围与坏的氛围。

那么,什么是企业内好的工作氛围呢?如何培养起一个好的工作氛围使员工离不开,或者使员工留恋这种工作氛围呢?这是企业人力资源管理工作的大课题。例如,有一位诺基亚(中国)的人事经理说,诺基亚的薪酬通常比同类企业要定得低一些,员工在诺基亚工作的时候碰到在其他同类企业工作的员工,同级别的人一比较薪酬就觉得自己拿得比别人的少,然后就有可能考虑跳槽。但当跳到了其他地方,离开诺基亚一段时间后,虽然钱比原来拿得多了一点,但总觉得缺少一点什么,总觉得自己曾在诺基亚工作时候的那种开心、舒适的工作氛围没有了,然后就想重新回到诺基亚来工作。这就是氛围的力量和作用。

我们为什么要从氛围上对员工进行管理呢?因为员工是有情感的,需要有一个能够与别人相处的、良好的、愉快的氛围。既然制度是严格的,并且要求执行制度的人也要非常地严格与公正,那么严格地执行各种制度的结果往往会导致受处罚的人数在不断地增多。受处罚的人多了,并且处罚得比较严厉,员工的行为就会变得谨小慎微,员工的心情就会很压抑,这不但不利于员工创造力的发挥,长此下去,还有可能会导致员工整个精神状态的崩溃。因此,既要有严肃、紧张的工作,也要有轻松、活泼的娱乐,要使员工的精神状态有张有弛,就需要创造出一个良好的工作氛围。

员工良好的工作氛围的基础是人与人相处的良好氛围。这就要求上下级之间

的关系要协调、友好；同事之间的关系要能做到相互关心、相互帮助。员工良好工作氛围的理想境界是能够确立起对未来共同的憧憬，为一个共同的事业相互协助，满怀希望地在共同奋斗等。

你在企业的人力资源管理过程中会深深地感觉到，要在企业内创造出良好的工作氛围其实是一件非常困难的事，是需要长期的不懈努力才有可能达到的。

思考题

1. 本书考虑企业人力资源管理问题的感性的出发点是什么？从这个角度去思考和理解企业的人力资源管理问题有什么好处？

2. 本书提出应当从哪 3 个方面去管理企业的员工？这 3 个方面的划分对你理解和学习企业的人力资源管理有什么重要意义？

3. 本书提出的心理思想工作的概念是什么？你怎样理解？

4. 你怎样理解“从氛围上进行管理”？

5. 除了以上提到的对员工管理的这 3 个方面之外，你认为还有其他方面需要补充吗？

第二单元 企业人力资源管理的层次与模式

提示

在前一单元中，我们从总体上讲述了对企业员工的管理要从3大方面进行考虑的重要思路。尽管每个企业对员工的管理都离不开这3个方面，但我国企业的发展现状参差不齐，各种不同所有制形态的企业相互并列，同一种所有制形态内的企业也处在各个不同的发展阶段，这就给企业的人力资源管理工作带来了复杂性。因此，我们要具体把握企业的人力资源管理工作，首先要明确我国企业人力资源管理的现状与层次划分，然后确定自己企业人力资源管理工作大致所处的层次，这样我们才能抓住自己企业在当前阶段人力资源管理工作战略重点，才能有效地开展自己企业的人力资源管理工作。因此，本单元关于企业的人力资源管理现状的层次划分看起来与我们的实际工作关系不大，但其实是非常重要的部分。

一、企业人力资源管理的现状与层次划分

我国企业人力资源管理的现状是相当复杂的。从企业人力资源管理工作现状、特点来说，我们可以将它分为3个层次：一是人事政策管理层；二是人力资源管理层；三是人力资源开发层。之所以用“层次”，不用“阶段”来表示我国企业人力资源管理的发展现状，是因为我们强调的是各个不同企业人力资源管理水平的层次高低，并非是发展的先后次序，强调的是这些处在不同管理水平层次的企业在现实社会中的同时并存现象，是希望初学者能够认识到我国人力资源管理工作多样性与复杂性。而很多教科书上对于人力资源管理的阐述往往是整齐划一的，并没有体现出处在不同管理水平层次的企业所面临的主要问题，以及其现阶段管理工作的重点。因此，关于管理水平层次的划分工作看起来是很理论化的工作，其实际目的是为了帮助初学者明确你所在企业的内部管理环境。只有认识到自己所在企业的实际管理水平层次，才能知道当前自己的工作重点是什么，否则就会觉得很多理论无法应用。举一个通俗的例子，现在都市人开始强调营养保健的观念，这是生活水准达到温饱层次后的社会需求，这种社会需求对于还处在短衣缺食层面的人来说是完全不可以想象的，对于这个层面的人来说，“吃饱比什么都重要”才是硬道理。我们在企业中从事人力资源管理工作也会面临类似的问题，因此我们要明确当前我国企业人力资源管理水平发展层次上的差异。

1. 人事政策管理层

人事政策管理层也称政策型人事管理层,是我国计划经济时代的产物。政策型人事管理简单地讲就是要严格地按照国家劳动人事部门的文件政策执行,对于企业的薪资调整、职称评审等一切人事工作,国家劳动人事部门都有明确的文件规定,每个企业都必须严格执行。

处在政策型人事管理层的企业主要是改制前的国有企业。目前,我国的国有企业改制工作大致已经完成,大多企业都已经建立起现代企业管理制度,因此现阶段处在单纯形态的政策型人事管理层的企业已经很少了,几乎可以说没有了;但带有明显的政策型人事管理痕迹的企业却仍然不少。企业内的人员“能进不能出”,有“编制内”与“编制外”之分等都是政策型人事管理的遗留问题。此外,了解政策型人事管理的特点,有助于我们更好地去体会和把握从传统的国有企业改制而来的企业的人力资源管理现状。它们往往仍然会带着浓厚的改制前的母体的气息与特点。可以说,如果你不理解政策型人事管理的特点,就难以理解那些从国企改制过来的企业的人力资源管理。

2. 人力资源管理层

我国目前的大多企业都处在人力资源管理层。处在这个层面的企业的最大特点是有用人的自主权、人事奖惩的自主权等。这个层次的企业按照其企业管理的规范化发展程度,又可以分为3个小层次:

(1) 感觉经验型人力资源管理:所谓感觉经验型人力资源管理,一般存在于规模在几十个人左右的小企业,或一些成立时间不长、规模稍大的企业之中,它们的人力资源管理往往是跟着老板的感觉走。虽然没有什么明确的人力资源管理制度,但由于企业规模小,员工大多处在老板的感觉范围之内,对于某人表现的好坏,老板心中自然有一杆秤,尽管难以明确地讲出一个人工作表现的好坏,但心中却是明白的。处于感觉经验型的企业往往没有独立的人事部门,没有专职从事人力资源工作的人员,最多有个做事务的人发发薪资、协助员工招聘工作。这时的企业往往有业绩提成制度,但一定缺乏员工行为管理及结构化薪酬设计等,企业最重要的人力资源工作往往就是招聘,因为在这样的企业内,员工的流失率往往是很高的。去这样的企业工作,你可能是唯一的人事专员,甚至可能会叫你“人事经理”,你的职业人力资源生涯将有可能从此展开。

(2) 非规范型人力资源管理:非规范型人力资源管理是我国大多民营企业的现状。我国的民营企业大多是从几个人发展到几十人、几百人、甚至几千人,随着企业规模的扩大、员工数量的增加,员工的行为表现就慢慢地超出了雇主的感觉范围,雇主甚至连员工的名字也记不住。这样一来,单靠雇主的感觉与经验来管理企业的员工就显得不够了,并且许多更重要的事情还等着雇主去决策。这个

时候,他必定要考虑找一个人帮他来管理人事,于是就产生了企业对人力资源经理人的需求。有了专职的人力资源经理人,自然就会制定出一些相关的人力资源管理制度,但由于这些制度的制定往往是应急式的“头疼医头,脚疼医脚”,再加上人力资源从业者本身水平的参差不齐,所制定的人力资源管理制度往往不够系统、不够科学,因此这些企业处在非规范型人力资源管理阶段。处在这个管理阶段的企业是非常危险的。许多企业虽然急速发展,快速膨胀,但是企业领导者认识不到管理工作的重要性,管理工作跟不上。例如,我国曾经辉煌一时的民营企业三株口服液、沈阳飞龙等都是在这个阶段快速发展、迅速倒闭的。

(3) 规范型人力资源管理:所谓规范型人力资源管理,是指企业内的人力资源管理运行着一套系统,这个系统建立在科学的工作分析基础之上,一环套一环,环环相套地构成了企业人力资源管理的有效系统。简单地说,规范型人力资源管理一定是建立在职位描述(工作分析)的基础之上的,没有经过严格的、科学的职位描述的企业人力资源管理一定是不规范的;反过来,不见得一定成立。也就是说,职位描述工作是规范化的人力资源管理的必要条件,并非充分条件。可见,如果企业想提升自己的管理层次,做好职位描述工作确实是非常重要的。遗憾的是,一些书籍对于职位描述方法的介绍虽然比较全面,但却往往过于复杂,不容易掌握。建议初学者参加一些实务操作性的培训班,学习这方面的内容。

3. 人力资源开发层

“人力资源”是由美国管理学大师彼得·德鲁克于1954年在其《管理的实践》一书中提出的一个概念,这个概念刚提出时并没有引起世界的注意,但当1986年彼得·德鲁克写了《传统的人事部门,再见!》一文后,却引起了各界的震动。该文短短两千字左右,阐述了传统人事管理与现代人力资源管理的区别,阐述了传统人事管理将被淘汰的原因,提出企业应当告别传统的人事管理去从事人力资源开发工作的观点。其观点被世界各管理当局所接受和传播。

我国著名学者王通讯最早将人力资源开发的理念从美国引入到我国。1989年,王通讯从美国考察回来后,翻译了《传统的人事部门,再见!》一文,标志着“人力资源开发”概念正式引入到了我国。此后,在王通讯的推动下,国内学者翻译了许多美国的人力资源开发方面的文章,不断地丰富了我国的人力资源开发理论。1993年,以王通讯为首的我国人力资源专家编写出版了《人才资源学导论》,标志着我国人力资源开发理论框架的完善。

人力资源开发理论是建立在管理学中“人性假设”的“Y理论”基础之上,是以信任人、尊重人为基本出发点的现代管理理论。其根本目的就是要激发人的活力,开发人的潜能。

目前,国际跨国公司在华的独资企业及部分合资企业早在上世纪90年代初

期就已经逐步进入到了人力资源开发阶段,精英培养、生涯设计、员工参与管理、学习型组织建立、员工心理援助(EAP)等有关人力资源开发的手段,已经不断地在这些企业得到了较好的应用。此外,国内如联想、海尔、方正、万科等知名企业,在本世纪初基本已经完成规范化人力资源管理平台的构建工作,也开始不断地进入到了企业的人力资源开发阶段。

二、企业人力资源管理工作的两个重要阶段及其区别

根据企业人力资源管理工作的不同水准,我们将现阶段我国企业的人力资源管理现状划分了3个层次:人事政策管理层、人力资源管理层、人力资源开发层。这是基于我国企业现状,为大家便于理解而进行的企业人力资源管理层次的划分。但从国际化的人力资源管理工作的发展角度来说,企业的人力资源管理工作按照其历史发展,可以分为两个重要阶段:一是传统人事管理阶段;二是现代人力资源管理阶段。

1. 传统人事管理阶段

西方传统的人事管理学说是建立在西方科学管理之父费雷德里克·泰勒(Frederick Winslow Taylor)的科学管理的理论基础之上的。所谓的科学管理,是建立在严格工作分析基础之上的科学化、精细化、标准化管理,它能以秒为单位计算出工人每完成一个标准工作行为需要的标准工作时间,极大地提高了工人的工作效率。泰勒在其《科学管理原理》一书中指出,人的生产率巨大增长的事实是文明国家和不文明国家的区别,是我们在这二三百年的巨大进步。科学管理的根本如同节省机器一样,其目的在于提高每一个单位的劳动产量,提高劳动生产率。人的潜力是巨大的,怎样才能挖掘出人的潜力呢?泰勒认为首先要通过制定各种标准,并用它们指导生产、改进生产管理。其次,制定培训工人的合理的方法。为了挖掘人的潜力,必须做到人尽其才,每个人具有不同的潜能,适合不同的工作。为了最大限度地提高劳动生产率,必须挑选合适的人,同时还要最大限度地挖掘他的潜力。要训练员工的技能,教他们合理的工作方法,通过培训,员工掌握了新的工作方法,这更有利于提高工作效率。最后,他认为还要实行激励性的报酬制度。泰勒对以前的工资方案和管理方式是不满意的,认为他们不能很好地激发员工的工作积极性。他在1895年提出的差别工资制让员工干得越多,收入越高,员工的积极性高了,生产效率也得到了提高。此外,泰勒创立了工业工程(IE)学说,发明并推广了生产流水线模式,为人类物质文明的形成和丰富做出了巨大的贡献。

泰勒科学管理思想中的工作分析等诸多方面都被应用到西方的管理实践中,极大地提高了西方企业的工作效率与管理水平。但这种方法的滥用使人们渐

渐地只关注事，而不关注人，人在生产的流程中不断地被矮化成为一种制造产品的机器，而不是一个活生生的、有尊严的个体。企业的人事管理也逐步转移到以事为中心的事务性工作的管理上，管理者把主要精力放在员工考勤，档案、合同管理等事务性工作上，人力资源管理部门在企业内被定位于一个纯粹是消费性的后勤服务部门，主要从事档案和工资福利管理，行使的是相对简单的行政事务职能。人力资源工作的范围也仅限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案管理之类的琐事，很少涉及到组织高层战略决策等方面的工作。由于人事工作被认为低档的、技术含量低的、无需特殊专长的工作，因而传统人事管理工作的重要性并不被人们所重视，人事管理只属于执行层次的工作。

2. 人力资源管理阶段

自从1986年彼得·德鲁克在考察了美国新兴的国际跨国公司壳牌石油等企业的快速发展，发表了《传统的人事部门，再见！》一文，引起了国际上的强烈震动之后，企业人力资源开发工作便悄悄地在国际上各跨国公司展开。现在整个世界从总体上来说开始进入到了人力资源开发的新阶段。国内以黄亨煜博士为首的北京西三角人事技术研究所从1995年开始就在国内企业传播“人力资源开发的理念与方法”，迄今，人力资源的概念已经家喻户晓。即便如此，我们仍然应当指出，科学管理是有效人力资源开发的基础，没有这个基础，谈不上进行有效的人力资源开发。

我们认为上述观念是一个非常重要的观念，因为我国现阶段各个不同企业的人力资源管理的层次是不同的。对于已经做好了规范化人力资源管理工作的企业来说，人力资源的开发工作已经成为这些企业当前的工作重心；但对于那些在管理上仍然比较混乱，还没有形成规范管理、标准化管理的企业来说，人力资源开发工作就不是这些企业的人力资源工作的重点。

在我国的人力资源工作实践中，有许多企业急功近利，幻想在管理上能够一步到位，在管理的基础工作还很缺乏的同时，希望能够将世界一流的管理方法引进到本企业内部，结果失败了，不但浪费了人力、物力、财力，还耽搁了时间，影响了企业的生产工作的正常展开。例如，有些企业听说平衡记分卡是落实企业战略的工具，在IBM等国际跨国公司应用的效果很好，就迫不及待地想将平衡记分卡引入到自己的企业之中，而该企业的实际状况却是连最简单的绩效管理工具（指标考核）都还没有较好地得到应用，怎么可能使用平衡计分卡作为自己的绩效管理工具呢？马克思主义理论告诉我们：生产关系要和生产力的发展程度相适应；上层建筑要建立在一定的经济基础之上。没有高度发展的生产力就不可能建立高度发展的生产关系。企业的人力资源管理制度可以看成是特定企业内的一种生产关系的体现，这种生产关系是要建立在相应的人、财、物等生产力要素基础

之上的。人的心理及适应力、操作技能、思想觉悟等各种素质如果没有达到相应的程度,再好的管理工具也难以在企业内落地生根。这就是管理的具体性与灵活性。管理的制度没有先进、落后之分,只有适合与不适合之分。我们不要追求管理制度(也包括管理工具)的先进性,而应当追求管理制度的适合性。凡是适合特定企业生产力快速发展的管理制度,对这个企业来说,就是最好的制度。

我们要充分认识到,我国企业的管理基础与西方的不同。如前所述,西方企业一般都已经经过了严格的科学管理阶段,对员工在工作中的低效率、磨洋工等现象都已经有了很好的解决方法,他们早就能够以标准化的工作作业方式,将员工的工作行为精确到了“秒”的阶段,已完全能够将“人作为机器”进行有效的管理。他们缺乏的是对人的尊重,尤其在急需员工发挥创造力的现代社会,他们发现这一套传统的管理方法已经过时,已经跟不上形势的发展需要,因而提出了新的人力资源开发学说。而我们的问题几乎完全相反,经过近五十年的社会主义教育,“员工是企业主人翁”的思想已经深入人心,“公民在人格上是平等的”的观念也早就天经地义,在对员工的尊重方面,我们的企业与西方企业相比要好得多,我们所缺乏的正是西方企业严格的标准化、科学化、规范化管理。在人力资源管理中,经过严格的工作分析或者职位描述的企业在我所接触到的企业中迄今为止仍然是少之又少。因此,加强规范化、标准化的科学管理,仍然是我们企业面临的当务之急。

3. 传统人事管理与现代人力资源管理的区别

阐述传统人事管理与现代人力资源管理的区别,目的是为了加强对人力资源管理两个阶段的认识。值得指出的是这里的传统是指西方国家在引入人力资源开发概念前的传统,并非指我国国内计划经济时代的传统。概括一下,这些区别主要表现在以下3个方面:

1) 职能范围不同。传统的人事管理主要考虑人员的“进、管、出”3个环节;现代企业的人力资源管理不但要考虑人员的“进、管、出”3个环节,更要侧重考虑精英人才的培养、员工职业生涯设计、员工参与管理、心理援助(EAP)等多个方面的内容,其职能范围更加的广阔,责任也更加的重大。

2) 管理重点不同。传统的人事管理主要考虑怎样将人管住,其理论基础建立在管理学对人性假设的“X理论”的基础之上,认为人是懒惰的、自私的,不加强管理就会偷懒、磨洋工;而现代企业的人力资源管理则是建立在管理学对人性假设的“Y理论”基础之上,认为人是自觉的、想工作的、闲不住的,因而管理的重点是要给员工设定目标,要考虑如何将人的潜能激活,使员工的创造力能够得到更好地发挥。

3) 管理的着眼点不同。传统的人事管理是将人看作创造财富的工具,很少从人的需求角度来考虑问题,更谈不上对人的尊重;现代企业的人力资源管理是

建立在对人的尊重基础之上，把人看作是有尊严的主体。

三、规范化人力资源管理模式

规范化人力资源管理的最大特点是在职位描述的基础上建立起来的人力资源管理制度。规范化人力资源管理就是建立在职位描述的基础上，以薪酬制度为核心，通过职位评估、绩效评估等管理技术手段，实现企业人力资源管理的“环环相扣、节节配套、系统有序、忙闲均匀”，从而从整体上调动企业所有员工的工作积极性。

也可以说，规范化人力资源管理制度是以职位描述为基础，以薪酬政策为核心而建立起来的人力资源管理框架。薪酬政策包括薪酬设定原则与薪酬结构。薪酬设定原则可以概括为“对内具有公平性，对外具有竞争力”；薪酬结构就是指企业内薪酬的构成，可以分成静态薪酬、动态薪酬和人态薪酬3个部分。静态薪酬是进行职位评估的结果，要进行职位评估，必须首先进行职位描述。企业的动态薪酬是建立在绩效评估的基础之上，是对员工的行为与绩效的考核结果。要进行科学的绩效考核，首先就要明确员工基本的工作职责，然后在此基础上为员工设立一个时间段内的工作目标，检查与评估员工工作目标的完成状况，从而就能确定员工的动态薪酬的水准。人态薪酬是根据人的资历、学历或者工作技能的不同而确定的不同薪酬水准。

我国较早的人事技术研究咨询机构——北京西三角人事技术研究所早在1995年就提出了“XSJHR 规范化管理的9大模块”，如图1-2-1所示。这个模块图从“组织结构”出发，反映了规范化人力资源管理的各个模块之间相互依存的关系，其中最核心的模块就是“薪酬政策”，这是对规范化人力资源管理制度形象化说明。

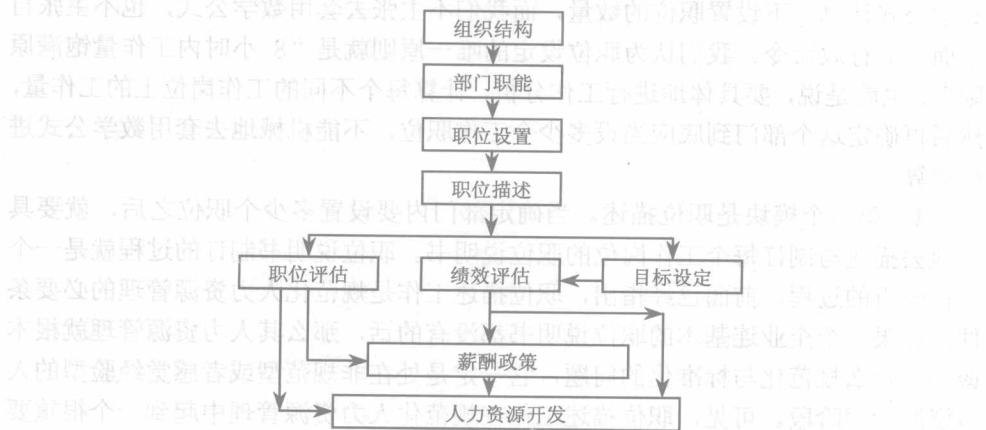


图 1-2-1 XSJHR 规范化人力资源管理 9 大模块