

人力资源管理

习题集

● 吴 隽 主 编

● 田也壮 副主编

哈尔滨工业大学出版社

人力资源管理习题集

吴 隽 主 编
田也壮 副主编

哈尔滨工业大学出版社

内 容 简 介

随着人类社会进入知识经济时代,人力资源的竞争已经成为企业之间、国家之间、地域之间竞争的焦点,人力资源开发与管理也成为管理学科的核心课程。为了让人们更好地理解人力资源的概念及相关应用,本书按照人力资源管理的一般体系安排课堂训练和课后习题,旨在增强学生理解相关内容。全书共有十三章,每章分为课堂训练和课后习题两部分,在课堂训练中有图形训练、身临其境、心理测试等内容,既增加了趣味性又有利于学生理解。在课后习题中有单项选择、多项选择、简答、论述、案例分析等内容,让学生掌握人力资源开发的基本知识点,通过案例分析提高实际操作能力。

本书可作为高等院校教师的教学参考书,也可作为管理专业研究生、本科生、MBA等学员的参考书,同时还可作为管理人员的工作参考用书或培训用书。

图书在版目(CIP)简据

人力资源管理习题集/吴隽主编. —哈尔滨:哈尔滨工业大学出版社,2007.9

ISBN 978 - 7 - 5603 - 2604 - 7

I . 人… II . 吴… III . 劳动力资源 - 资源管理 - 习题
IV . F241 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 135661 号

策划编辑 尹继荣

责任编辑 翟新烨

封面设计 卞秉利

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451 - 86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 肇东粮食印刷厂

开 本 787mm × 1092mm 1/16 印张 14.25 字数 314 千字

版 次 2007 年 9 月第 1 版 2007 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5603 - 2604 - 7

印 数 1 ~ 4 000 册

定 价 21.00 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

前 言

随着改革开放的不断深入以及经济的迅速发展,我国急需大批拥有深厚的专业基础知识、懂得市场经济的一般规律、熟悉其运行规律、掌握必要的管理技能、了解中国企业实情、具有决策能力、创新意识和开拓进取精神的管理人才,培养足够数量的这类人才,是我国管理教育界面临的紧迫任务。

人力资源开发与管理是现代企业经营管理的战略需要和制胜法宝,人才是企业中最宝贵的财富,如何对这些人力资源进行开发与管理是至关重要的。特别是在以全球化、数字化为基础特征的新经济时代,人力资源管理的成败直接关系到企业在市场竞争中的生死存亡,所以人力资源的开发与管理对于企业的健康运行和长远发展具有越来越突出、越来越关键的作用。

其实目前我国有关人力资源方面的教材与著作已出版不少,但是有关的习题及案例却非常少,考虑到这些,我们特意编写此书,旨在帮助学生及相关管理人员在掌握人力资源开发与管理的基础知识点的同时,又能通过课堂训练中的一些趣味练习以及课后的案例分析来让学生更好地理解人力资源的精髓所在,增加实战性。本书中的习题和有关案例的创新性是我们编写此书时特别注意的问题,既通俗易懂又有一定深度是本书的最大特点。本书按照人力资源管理的一般体系进行课堂训练和课后习题的安排,以全面地帮助学生理解相关内容。全书共有十三章,每章分为课堂训练和课后习题两部分,在课堂训练中有图形训练、身临其境、心理测试等内存,既增加了趣味性又有利于学生理解。在课后习题中有单项选择、多项选择、简答、论述、案例分析等内存,让学生掌握人力资源开发的基本知识点,通过案例分析增加实战性。本书的分工是:第1、2章由吴隽编写,第3章由程巧莲编写,第4章由王民编写,第5章由杜朝晖编写,第6章由刘雪松健写,第7章由高宇编写,第8、9章由张莹编写,第10、11章由李杰编写,第12章由田也壮健写,第13章由李萍编写。

本书在内容结构上力求做到结构清晰、思路新颖、解释分析到位,尽管本书酝酿已久,但是由于编写时间仓促,书中难免存在很多的不足之处,希望同行、专家以及广大的读者给予批评指正。

吴 隽

2007年3月于哈尔滨工业大学

目 录

第1章 导论篇	(1)
1.1 课堂训练	(1)
1.1.1 自我表达	(1)
1.1.2 图形训练	(1)
1.1.3 数字游戏	(2)
1.1.4 身临其境	(2)
1.1.5 职业心理测试	(2)
1.1.6 管理能力测试	(3)
1.2 课后习题	(4)
1.2.1 单项选择	(4)
1.2.2 多项选择	(6)
1.2.3 判断	(7)
1.2.4 简答	(8)
1.2.5 论述	(8)
1.2.6 案例分析	(8)
第2章 规划篇	(10)
2.1 课堂训练	(10)
2.1.1 图形训练	(10)
2.1.2 身临其境	(11)
2.1.3 性格测试	(11)
2.2 课后习题	(12)
2.2.1 单项选择	(12)
2.2.2 多项选择	(15)
2.2.3 判断	(18)
2.2.4 简答	(19)
2.2.5 论述	(19)
2.2.6 案例分析	(19)
第3章 工作分析与设计	(23)
3.1 课堂训练	(23)
3.1.1 图形训练	(23)
3.1.2 身临其境	(24)
3.1.3 思维练习	(24)
3.1.4 工作环境的测试	(24)

3.2 课后习题	(26)
3.2.1 单项选择	(26)
3.2.2 多项选择	(29)
3.2.3 判断	(32)
3.2.4 简答	(32)
3.2.5 论述	(32)
3.2.6 案例分析	(33)
第4章 招聘篇	(37)
4.1 课堂训练	(37)
4.1.1 图形训练	(37)
4.1.2 自我询问	(37)
4.1.3 简历分析	(37)
4.1.4 情景设置	(38)
4.1.5 自由联想	(38)
4.1.6 人员测评	(38)
4.2 课后习题	(47)
4.2.1 单项选择	(47)
4.2.2 多项选择	(50)
4.2.3 判断	(52)
4.2.4 简答	(53)
4.2.5 论述	(53)
4.2.6 案例分析	(53)
第5章 培训篇	(56)
5.1 课堂训练	(56)
5.1.1 看图训练	(56)
5.1.2 自我称赞	(57)
5.1.3 身临其境	(57)
5.1.4 鲍尔宾问卷	(57)
5.2 课后习题	(60)
5.2.1 单项选择	(60)
5.2.2 多项选择	(67)
5.2.3 判断	(72)
5.2.4 简答	(72)
5.2.5 论述	(72)
5.2.6 方案设计	(73)
5.2.7 案例分析	(73)
第6章 职业生涯规划	(78)
6.1 课堂训练	(78)

6.1.1	职业生涯规划	(78)
6.1.2	身临其境	(78)
6.1.3	现身说法	(78)
6.1.4	职业发展自测	(78)
6.2	课后习题	(79)
6.2.1	单项选择	(79)
6.2.2	多项选择	(80)
6.2.3	判断	(82)
6.2.4	简答	(82)
6.2.5	论述	(82)
6.2.6	案例分析	(82)
第 7 章	章效篇	(86)
7.1	课堂训练	(86)
7.1.1	图形训练	(86)
7.1.2	身临其境	(86)
7.1.3	头脑风暴	(86)
7.1.4	分粥游戏	(86)
7.1.5	自我询问	(87)
7.1.6	素质测试	(87)
7.2	课后习题	(92)
7.2.1	单项选择	(92)
7.2.2	多项选择	(100)
7.2.3	判断	(105)
7.2.4	简答	(105)
7.2.5	论述	(105)
7.2.6	案例分析	(106)
第 8 章	薪酬篇	(109)
8.1	课堂训练	(109)
8.1.1	趣味练习	(109)
8.1.2	图形训练	(109)
8.1.3	身临其境	(109)
8.1.4	薪酬故事	(109)
8.1.5	职业性格测试	(110)
8.2	课后习题	(112)
8.2.1	单项选择	(112)
8.2.2	多项选择	(120)
8.2.3	判断	(125)
8.2.4	简答	(125)

8.2.5	论述	(125)
8.2.6	案例分析	(125)
第9章	激励篇	(132)
9.1	课堂训练	(132)
9.1.1	自我表达	(132)
9.1.2	身临其境	(132)
9.1.3	图形训练	(132)
9.1.4	情景设置	(133)
9.1.5	激励游戏	(133)
9.2	课后习题	(133)
9.2.1	单项选择	(133)
9.2.2	多项选择	(135)
9.2.3	判断	(136)
9.2.4	简答	(136)
9.2.5	论述	(136)
9.2.6	案例分析	(137)
第10章	沟通篇	(138)
10.1	课堂训练	(138)
10.1.1	身临其境	(138)
10.1.2	图形训练	(138)
10.1.3	自我表达	(139)
10.1.4	沟通游戏	(139)
10.1.5	人际关系能力自测	(139)
10.2	课后习题	(140)
10.2.1	单项选择	(140)
10.2.2	多项选择	(143)
10.2.3	判断	(145)
10.2.4	简答	(145)
10.2.5	论述	(145)
10.2.6	案例分析	(146)
第11章	领导篇	(148)
11.1	课堂训练	(148)
11.1.1	你的选择	(148)
11.1.2	身临其境	(148)
11.1.3	团队训练	(149)
11.1.4	能力测试	(149)
11.2	课后习题	(150)
11.2.1	单项选择	(150)

11.2.2 多项选择	(155)
11.2.3 判断	(156)
11.2.4 简答	(156)
11.2.5 论述题	(157)
11.2.6 案例分析	(157)
第 12 章 劳动关系	(159)
12.1 课堂训练	(159)
12.1.1 身临其境	(159)
12.1.2 自我表达	(159)
12.1.3 图形训练	(159)
12.1.4 性格测试	(160)
12.2 课后习题	(161)
12.2.1 单项选择	(161)
12.2.2 多项选择	(169)
12.2.3 判断	(173)
12.2.4 简答	(173)
12.2.5 论述	(173)
12.2.6 案例分析	(174)
第 13 章 企业文化	(178)
13.1 课堂训练	(178)
13.1.1 自我表达	(178)
13.1.2 图形训练	(178)
13.1.3 思维特训	(178)
13.1.4 团队训练	(178)
13.1.5 人员测评	(179)
13.2 课后习题	(180)
13.2.1 单项选择	(180)
13.2.2 多项选择	(185)
13.2.3 简答	(188)
13.2.4 论述	(188)
13.2.5 案例分析	(188)
参考答案	(191)
参考文献	(216)

第 1 章 导论篇

1.1 课堂训练

1.1.1 自我表达

1. 自我介绍

对大家进行自我介绍,描述一下自己。

- (1)列举自己的个人经历、业余兴趣爱好等。
- (2)着力介绍一下自己良好的品德和工作习惯。
- (3)列举 3 个自己的性格与成就的具体案例。

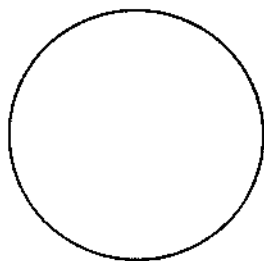
2. 预想中的顾虑

请迅速回答:今天你来到这里之前,有些什么样的顾虑、担忧或期望。

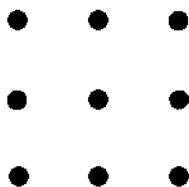
例:我在这门课中能学到些什么。

1.1.2 图形训练

1. 下面这幅图让你联想到了什么。



2. 将图中的九个点,只用四条相接的直线(每条直线必须首尾相连,而且不能互相重叠),将这九个点连接起来。



3. 你认为下面图形是什么意思?



1.1.3 数字游戏

在1到9这9个数字中1、2、3这三个数字是最小的,这三个数字能表示的最大的数是多少?

1.1.4 身临其境

你新到一家公司任副总,公司上下都讲人事部主管是“老板的人”,人事部主管的权利很大,也很有号召力,你调动不了的人和事他都可以调动得了,你明显的感觉到这位主管是你在这家企业发展道路上的“绊脚石”。某天,人事部主管向你报告,人事部的公章在他的抽屉里不翼而飞,丢了。你将会如何处理公章事件和人事部主管这个难题?

1.1.5 职业心理测试

1. 你何时感觉最好()。
 - A. 早晨
 - B. 下午及傍晚
 - C. 夜里
2. 你走路时是()。
 - A. 大步快走
 - B. 小步快走
 - C. 不快,仰着头面对着世界
 - D. 不快,低着头
 - E. 很慢
3. 和人说话时,你()。
 - A. 手臂交迭地站着
 - B. 双手紧握着
 - C. 一只手或双手放在臀部
 - D. 碰着或推着与你说话的人
 - E. 玩着你的耳朵、摸着你的下巴、或用手整理头发
4. 坐着休息时,你的()。
 - A. 两膝并拢
 - B. 两腿交叉
 - C. 两腿伸直
 - D. 一腿蹲在身下
5. 碰到你感到发笑的事时,你的反应是()。
 - A. 一个欣赏地大笑
 - B. 笑着,但不大声
 - C. 轻声地笑
 - D. 羞怯地微笑
6. 当你去一个派对或社交场合时,你()。
 - A. 很大声地入场以引起注意
 - B. 安静地入场,找你认识的人
 - C. 非常安静地入场,尽量保持不被注意

7. 当你非常专心工作时,有人打断你,你会()。
- A. 欢迎他 B. 感到非常恼怒 C. 在两者之间
8. 下列颜色中,你最喜欢哪一种颜色?()。
- A. 红或橘色 B. 黑色 C. 黄或浅蓝色 D. 绿色
- E. 深蓝或紫色 F. 白色 G. 棕或灰色
9. 临入睡的前几分钟,你在床上的姿势是()。
- A. 仰躺,伸直 B. 俯躺,伸直 C. 侧躺,微蹠
- D. 头睡在一手臂上 E. 被盖过头
10. 你经常梦到你在()。
- A. 下落 B. 打架或挣扎 C. 找东西或人 D. 飞或漂浮
- E. 你平常不做梦 F. 你的梦都是愉快的

现在按下列打分标准将所得分数相加,再对照后面的分析(参考答案)得出你的测评结果。

职业心理测试的分数:

1. A—2; B—4; C—6
2. A—6; B—4; C—7; D—2; E—1
3. A—4; B—2; C—5; D—7; E—6
4. A—4; B—6; C—2; D—1
5. A—6; B—4; C—3; D—5
6. A—6; B—4; C—2
7. A—6; B—2; C—4
8. A—6; B—7; C—5; D—4; E—3; F—2; G—1
9. A—7; B—6; C—4; D—2; E—1
10. A—4; B—2; C—3; D—5; E—6; F—1

1.1.6 管理能力测试

以下题目,表示肯定的计1分,表示否定的计0分

	是	否
1. 习惯于行动之前制定计划?	()	()
2. 经常出于效率上的考虑而更改计划?	()	()
3. 能经常收集他人的各种反映?	()	()
4. 实现目标是解决问题的继续?	()	()
5. 临睡前思考筹划明天要做的事情?	()	()
6. 事物上的联系、指令常常是一丝不苟?	()	()
7. 有经常记录自己行动的习惯?	()	()
8. 能严格制约自己的行动?	()	()
9. 无论何时何地,都能有目的地行动?	()	()
10. 能经常思考对策,扫除障碍从面实现目标?	()	()
11. 能每天检查自己当天的行动效率?	()	()

12. 经常严格查对预定目标和实际成绩? () ()
 13. 对工作的成果非常敏感? () ()
 14. 今天预先安排的工作决不拖到明天? () ()
 15. 习惯于在掌握有关信息基础上制定目标和计划?

1.2 课后习题

1.2.1 单项选择

- 在管理学上关于人力资源管理的概念,最初是由()提出来的。
 A. 舒尔茨 B. 巴克 C. 德管克 D. 贝克尔
- “人力资本之父”指的是()。
 A. 德鲁克 B. 舒尔茨 C. 丹尼森 D. 明塞尔
- “人事管理之父”指的是()。
 A. 罗伯特·欧文 B. 舒尔茨 C. 泰勒 D. 法约尔
- “科学管理之父”指的是()。
 A. 德奥 B. 法约尔 C. 马斯洛 D. 泰勒
- 人际关系阶段的代表人物是()。
 A. 泰勒 B. 梅奥 C. 马斯洛 D. 法约尔
- 行为科学阶段的代表人物是()。
 A. 泰勒 B. 梅奥 C. 马斯洛 D. 法约尔
- 第一个提出“人本管理”的思想的是()。
 A. 舒尔茨 B. 贝克尔 C. 德鲁克 D. 明塞尔
- 现代企业管理的核心思想是()。
 A. 以人为本 B. 人性化管理
 C. 网络化管理 D. 知识管理
- 人力资本是所有资源中的()资源。
 A. 德鲁克 B. 第三 C. 第二 D. 第一
- 人力资源的“双重性”是指()。
 A. 生产性与消费性 B. 生产性与能动性
 C. 持续性和时效性 D. 可用性与有限性
- 下面各项中不属于人力资源区别于一般资源的特征的一项是()。
 A. 物质性 B. 生产性 C. 消费性 D. 能动性
- 人力资源概念一般是指()的劳动能力的总和。
 A. 智力+体力 B. 智力+能力 C. 智力+经验 D. 智力+价值观
- 现代人力资源管理是一种()管理。
 A. 静态 B. 动态 C. 动静结合 D. 以上都不对
- 人力资源体现了()指标。

- A.数量 B.质量 C.质量或数量 D.质量和数量
15. 经济发展依赖的资源,是指导和决定经济发展全局的根本性重要资源,称为()。
- A.经济资源 B.自然资源 C.战略资源 D.物质资源
16. 舒尔茨认为人力资本与物力资本的相对投资是由收益率决定的,收益率高的说明投资量()。
- A.不足 B.过多 C.最佳 D.不确定
17. “经济增长余数分析法”是由()创造的。
- A.贝克尔 B.罗伯特·欧文 C.雨果·芒斯特伯格 D.舒尔茨
18. “年龄-收入”曲线是由()提出的。
- A.舒尔茨 B.丹尼森 C.贝克尔 D.明塞尔
19. 同素异构原理又称()原理。
- A.人尽其才,物尽其用 B.系统优化
C.物质动力 D.信息催化
20. 能级层序原理又称()原理。
- A.人尽其才 B.物尽其用 C.能级对应 D.能级错质
21. 对于不同能力的人,应实现能力与职位的对应和适应,应用了人力资源管理中的()原理。
- A.互补增值 B.公平竞争 C.同素异构 D.能级层序
22. ()原理要求在人力资源管理中使人的群体功能达到最优。
- A.互补增值 B.能级层序 C.系统优化 D.管理催化
23. 人力资源管理在西方国家出现的时间是()。
- A.20世纪90年代初 B.20世纪70年代初
C.20世纪80年代初 D.20世纪80年代末
24. 人力资源管理传入我国的时间是()。
- A.20世纪90年代初 B.20世纪80年代初
C.20世纪90年代末 D.20世纪80年代末
25. 管理信息系统的定型阶段是以()为主。
- A.事务处理 B.管理控制 C.网络技术 D.人工智能
26. 档案管理阶段的人事管理,主要在()的管理。
- A.战术水平上 B.战略水平上 C.业务水平上 D.作业水平上
27. 研究表明:一个计时工人只要发挥个人潜力的20%~30%即可保住饭碗,保通过恰当的激励,这个计时工人的个人潜力可以发挥出()。
- A.90%~100% B.80%~90% C.50%~60% D.40%~60%
28. 智力正常的人智商IQ在()。
- A.90~109 B.69以下 C.140以下 D.69~90
29. 第三次技术革命是以()为基础。
- A.最新科学成就和知识 B.资本的扩张
C.自然资源的优劣 D.物质资源的本富

30. 从时间进程上看,人力资源管理能力和水平的提高()经济效益的产生。
A. 同步于 B. 先于 C. 落后于 D. 不确定
31. 保姆是一种职业,而家庭主妇则不是,因为职业具有()。
A. 经济性 B. 社会性 C. 稳定性 D. 专业性
32. 下列各项中不是我国国有企业人力资源管理的特点的一项是()。
A. 人力资源管理改革的市场取向 B. 人才受重视
C. 收入与绩效挂钩 D. 分配差距减小

1.2.2 多项选择

1. 人力资源的特点有()。
A. 能动性 B. 社会性 C. 生物性 D. 再生性
E. 时效性
2. 人力资源的内容包括()。
A. 人的体质 B. 人的智力
C. 人的文化素质和受教育程度 D. 人的思想觉悟和道德水平
3. 参照人力资源管理外延划分,人力资源管理可分为()。
A. 人才资源管理 B. 人事资源管理 C. 人口资源管理 D. 人力资源管理
4. 运用同素异构原理应遵守的原则有()。
A. 互补性原则 B. 整体性原则 C. 结构性原则 D. 层次性原则
E. 相关性原则
5. 管理信息系统的功能()。
A. 数据处理功能 B. 预测功能 C. 计划功能 D. 控制功能
E. 决策优化功能
6. 传统人事管理与现代人力资源管理的区别,体现在()。
A. 管理观念 B. 管理模式 C. 管理重心 D. 管理方法
E. 管理部门的性质
7. 强调管理的“软”的一面的代表人物有()。
A. 韦伯 B. 法约尔 C. 梅奥 D. 泰勒
E. 雨果·芒斯特伯格
8. 战略型人力资源的特征是要扮演各种不同的角色,其中包括()。
A. 战略决策角色 B. 战略职能角色 C. 信息和解决问题角色
D. 行政管理角色 E. 管理变化角色
9. 选择人力资源软件时应注意()。
A. 软件与本企业员工素质相匹配 B. 软件与管理模式相匹配
C. 软件的可靠性 D. 软件的扩张性
E. 软件的二次开发和升级能力
10. ()是人力资源管理的要素。
A. 获取 B. 整合 C. 保持 D. 激励

- 11.()是整个人力资源管理工作的基础。
A.工作分析 B.职务分析 C.岗位分析 D.以上都是
- 12.人力资源投资主体包括()。
A.个体 B.企业 C.学校 D.社会
- 13.企业中进行人力资源管理的人员包括()。
A.高层管理者 B.人力资源职能管理人员
C.一线主管 D.一线工人
- 14.下面关于能级层序原理说法正确的是()。
A.能级层序原理必须按层次来进行,稳定的组织结构应该是金字塔形的能级分布
B.处于组织上层、中层、下层的不同职位,对人员素质能力的要求差别很大
C.各类能级的对应不可能一劳永逸,它是一个动态过程
D.岗位能级与人才运动都必须是合理而有序的
E.岗位能级与人才运动二者相结合,才能使能级层序原理在实践中发挥真正的能量
- 15.下面属于舒尔茨的观点的有()。
A.人力资本的积累是社会经济增长的源泉
B.时间是人力资本的构成部分
C.教育促进经济增长是通过提高人们处理不均衡状态的能力的具体形式实现的
D.教育是使个人收入的社会分配趋于平等的因素
E.教育是生产中的单独因素
- 16.下面各项中属于贝克尔的观点的有()。
A.在进行人力资本投资时既要考虑当前的经济利益,又要考虑未来的经济利益
B.在职培训是人力资本构成和投资的重要内容
C.收集信息、情报资料是人力资本的内容之一
D.提出了“年龄-收入”曲线
E.创造了“经济增长余数分析法”
- 17.人力资源具有()。
A.生物性 B.能动性 C.动态性 D.有限性 E.时数性
- 18.现代人力资源管理的内容有()。
A.求才 B.用才 C.育才 D.留才

1.2.3 判断

- 1.对人力资源外在要素的管理即是对质的管理。()
- 2.标准化是现代科学管理的重要手段,是现代企业人力资源管理的基础。()
- 3.人力资源有再生性。()
- 4.要进行社会生产,就必须具备人、财、物三种基本资源。()
- 5.人力资源管理是总经理职责的重要组成部分。()

1.2.4 简答

- 1.什么是人力资源,人力资源同土地、设备、资金相比具有哪些特征?
- 2.人口资源、人力资源、劳动力资源、人才资源四者有哪些关系?
- 3.简述人力资源管理工作内容和任务?
- 4.你工作的单位有哪些制度是与人力资源相关的?
- 5.如何区分管理人员和技术人员?
- 6.简述以人为本的含义?

1.2.5 论述

- 1.谈谈你对人力资源管理的认识。
- 2.为什么要引入人力资源管理?
- 3.在知识经济时代构筑人力资源竞争力的重要意义。
- 4.现代人力资源管理的特征。
- 5.作为一个优秀的人力资源管理者,应该具备哪些素质?
- 6.人力资源管理者在现代企业管理中扮演什么样的角色?

1.2.6 案例分析

A 以前在中远运集团公司做业务,在外轮代理公司做人事部经理的时间其实只有三年,但通过这三年的工作,他觉得企业人力资源部的工作主要有四块,一是对整个企业人力资源的开发进行规划;二是为企业招募优秀人才;三是想方设法留住人才;四是挖掘现有人员的潜能。如果从人力资源部为企业创造效益最直接的效果上讲,核心其实就两条,一是看你能否招得进来(企业所需人才),二是看你能否留得住。如果连这两条都没做到,就很难说你的人事部有什么开发能力,更谈不上为企业创造了什么价值。

外轮代理业目前在我国是一个比较开放的行业,也是一个主要靠人力资本赚钱的行业,几个人就可成立一家公司,承揽代理业务,所以,竞争相当激烈,因此,那些能给公司带来 80% 收入的核心员工,往往就成为别的公司“猎取”的重点目标。

由于,人事部“管着”包括下属 80 余家企业约 5 000 人的职工队伍,而且,现在其中许多骨干已经流向一些外企或民企,所以,企业也感到了一种强烈的危机意识,于是,我们在公司全系统实施“人才工程”,通过采取岗位竞聘的办法,让优秀人才显露出来,发挥出他们的作用,使他们从以前“你要我干这个岗位”到“我很想干”的转变。

具体办法,首先是改革收入分配制度,公司高层领导按年薪制,其他职工降低固定收入部分,加大岗位幅度部分和效益提成部分以及给予特殊贡献的人才以特殊的待遇等。另外,以前企业采取的是薪点工资制,但这种工资是一种比较典型的论资排辈的制度,所以,把它改为岗位工资,让一些后勤服务部门或其他辅助人员按市场一般价调整,而让为企业效益做出直接贡献的人员的收入,随每年企业效益的提高而提高,甚至关键的岗位都可以由对方报价。

这样做的目的,就是让核心员工感到企业非常看重他们,希望能留住他们的心。当