

熊超群 著

QIYEYUANGONG
XUANYONGPEIYU
YU KAOHESHIWU

人力资源专业经理养成教程与应用工具

企业员工 选用、培育与考核实务

提升企业雇佣品牌形象



75 F273/2
148

戴超群 著

QIYEYUANGONG
XUANYONGPEIYU
YU KAOHESHIWU

企业员工

人力资源专业经理养成教程与应用工具

选用、培育与考核实务

提升企业整体素质形象

图书在版编目 (CIP) 数据

企业员工选用、培育与考核实务/熊超群著. —广州:
广东经济出版社, 2002.4

(国利顾问咨询丛书)

ISBN 7-80677-155-7

I. 企… II. 熊… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 017975 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江康宁路 17 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	11.5
字数	235 000 字
版次	2002 年 4 月第 1 版
印次	2002 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-155-7 / F·659
定价	25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序 言

在亚太经合组织（APEC）第九次领导人非正式会议上，人力资源能力建设成为本次会议的三大话题中的热门，人力资源开发也成为亚太经济合作的核心内容，中国提出的关于人力资源建设的《北京倡议》，成为 APEC 会议的重大成果之一。贸易投资自由化与经济技术合作是 APEC 的“两个轮子”，但一直以来两个轮子各转各的。经过多年的努力，终于找到了一个结合点：人力资源建设。发展中国家与发达国家利益终于找到了结合点，因而人力资源开发成为了亚太经合组织各成员间共识最广泛、合作基础最好的领域。因此，人力资源管理将从以工作分析为出发点逐渐趋向于以人的能力建设为出发点，企业在选用员工、培育员工与绩效考核的策略上会有所转变。

企业拥有构成策略资源的资源与能力，应该利用这些资源与能力，超越其他竞争者取得竞争优势而增加利润。人力资源管理可以协助创造资源有效性契机，以防备有价值的员工流失；竞争策略的观点也是借由保护核心员工这样的资产，以建立产品市场上的竞争优势。在

企业内部优劣式的分析上，将其称之为“资源基础模式”的策略分析取向。企业对外部分分析难以掌握，因此，对资源与能力的内部分析，较适合作为企业定位与成长的基础。

从策略观点来看，企业人力资源代表支持、推动组织运作的知识来源。就如同军事战略一样，军队的优势建立在于将内部力量推向并满足战场的要求。从 SWOT 分析中得知，企业策略的推进演绎在于运用、维系内部优势，克服内部弱势；发掘外部机会，避开外部威胁。从策略管理的流程来看，它包含内外环境的分析，任务与政策的形成，执行与调整评估等。因此，企业在面对不同竞争环境下必须发掘外部机会去运用或延伸优势，维持优势，避开威胁，发掘机会建立新的优势。

过去企业常用 Porter 的五力分析寻求竞争优势的来源；但在资源基础论的主张下，认为竞争优势来自于有效运用资源的“能力”。换言之，企业如能运用他的长处，去从事其他竞争者所无法做到之附加价值活动，就能够建立竞争优势。而这种长处主要来源于企业独特的核心能力。

至于如何发掘核心能力，企业可以从价值链中的主要活动与支援活动的交集中找出获利及优于竞争者的部分，或从活动分析中找出相对成本与附加价值差距较大

且优于竞争者部分，再从优势部分探讨是否来自核心能力。如果核心能力是有价值、稀少、难以模仿，且是由组织提供者，就必然能够协助企业维持其竞争优势。最后，企业如能以人力资源策略作为形成核心能力的催化剂，透过有效人力资源管理，发展、维持并扩散核心能力至既有或新的市场，就能不断创造竞争优势。所谓“人力资源”乃泛指组织内所有与员工有关的任何资源，包括员工人数、类别、素质、年龄、工作能力、知识、技术、态度和动机等均属之。“策略”为决策一个企业的长期目标，以及为了确保达成此项目标所必须采取的一连串行动与相关资源的配置活动。“人力资源策略”乃是透过人力资源对诸多企业所面临的问题进行反应，以达成组织人力运用的目标，并维持或创造企业之持续竞争优势的政策方针。

未来的组织必将摒弃过去被动的竞争策略，改为运用内部组织优势进行主动出击的竞争策略。企业成功的基础在于改善和强化组织的核心事业，因此，企业必然强调组织与个人核心能力的发展，尤其是员工的努力、弹性与激励。传统的人力资源管理强调以工作分析为整合基础，未来则将导入知识技能发展制度作为人力资源管理的核心。因此，未来的人力资源管理不再讨论职位而在探讨个别员工；不再强调职位说明而在描述、刺激

与发展员工的专业技能，并专注于如何提升员工执行某项职务所需具备的专业技能。

因此，人力资源管理要能协助企业创造竞争优势，必须注意确认与发展员工个别专业技能，视个人专业技能与组织核心能力的配合程度作为任用、选用、考核、薪酬与生涯发展的落脚点。员工的选用对象也以具有创意、愿意学习新技能、肯担负更多的责任者为优先。

在专业技能发展上，高阶主管应该透过策略管理过程确认核心能力，直线主管借由授权赋能与专业技能管理要求员工发展专业技能，员工则配合生涯管理发展组织所需专业技能。同时，员工的专业技能水准必须给予定期评估，了解它与组织核心能力的配合程度，并适时提供必要的“专业技能本位”训练发展课程。其他考核、薪酬部分亦应以专业技能的取得与运用为决定因素。



目 录

第一篇 选用篇

企业人员招募与策略

1.1 将企业的策略目标转化成选用需求	3
1.1.1 选用策略	4
1.1.2 训练策略	4
1.2 执行选用策略与标准的具体办法	7

征才与选才

2.1 征才的技巧	10
2.1.1 选才的流程	11
2.1.2 能力评估与了解个性	12
2.2 一般企业的人事考选过程	13

面试与甄选

3.1 订定甄选计划	14
------------	----

3.1.1	评估人力需求	15
3.1.2	界定主要工作职责	15
3.2	评估绩效的四个重点	15
3.2.1	技能与知识	16
3.2.2	表现出来的能力	16
3.2.3	工作环境	17
3.2.4	目标及价值观	17
3.3	应征者的条件	18

履历表

4.1	履历表的功能	19
4.2	履历表的主要构成	19
4.3	履历表的解读、评分与筛选	20
4.3.1	履历表评分标准	21
4.3.2	科学化的履历表——传记式问卷	22
4.3.3	过滤筛选应征信函及履历表	25
4.4	履历表参考格式	28

甄选面谈的意义与目的

5.1	面谈的意义	31
5.2	面谈的目的	31



5.3 甄选面谈流程	32
------------	----

6

面谈技巧

6.1 面谈前的准备	33
6.2 拟定面谈内容主题	34
6.3 面谈的进行	34
6.3.1 面谈主管的面谈任务与面谈程序	34
6.3.2 面谈主管应具备的能力	35
6.3.3 面谈主管自我检核表	35
6.4 结束面谈的方法	39
6.5 面谈后的评估	39
6.6 面谈技巧演练	39

7

发问技巧

7.1 倾听的技巧及其障碍	41
7.2 正确的发问方式	42
7.3 不当的发问方式	44

8

发问技巧练习

8.1 发问的技巧	52
-----------	----



8.1.1	开方式问题	52
8.1.2	封闭式问题	53
8.1.3	解决难题的问题	53
8.1.4	重新叙述的问题	53
8.1.5	详细查证的问题	54
8.2	面谈者训练——问话练习	55

测验的运用

9.1	测验的定义	60
9.2	心理测验的运用	60
9.3	心理测验的种类	61
9.4	测验的专业指标	61
9.5	心理测验的编制与应用	62
9.6	其他甄选工具	63
9.7	各种不同甄选工具的效益分析	63
9.8	不同评量维度与甄选方法	64
9.9	从人际风格问卷填答中辨识对方的行为风格	65

人格特质之评量工具

10.1	人格特质的描述	66
------	---------	----



填写面谈记录

11.1	评估应征者	68
11.2	评分项目	68
11.3	面谈记录表格式	69

做好任用决策

12.1	任用的程序	70
12.2	任用的原则	70
12.3	任用的要件	70
12.4	影响任用的因素	71
12.5	人力配置	72
12.6	应征者评分表	73
12.7	员工准备离开的一些征兆	77

员工留用策略

13.1	离职行为的起因	88
13.2	离职行为在组织行为理论的研究	90
13.2.1	职位配合	90
13.2.2	工作满意度	91
13.2.3	对组织的承诺	91
13.2.4	员工的退缩行为	92



13.2.5	工作选择	92
13.3	离职行为在劳动经济理论的研究	93
13.3.1	工作寻找和职业选择	94
13.3.2	职业购买行为	95
13.4	有效管理员工离职行为的方法	95
13.4.1	早期诊断	96
13.4.2	留住有价值的员工	97
13.4.3	安定劳动力	98
13.4.4	员工生涯发展	99

第二篇 培育篇

企业教育训练的策略

14.1	组织训练发展与企业策略规划	103
14.2	训练发展的策略规划	107
14.2.1	策略规划的基本概念	108
14.2.2	策略规划模式的设计	110
14.2.3	人力资源发展的策略规划程序	114

企业训练专业人员之角色、功能与自我启发

15.1	教育训练的基本观念	117
------	-----------	-----



15.1.1	企业所要求的能力	117
15.1.2	教育训练的目的	118
15.1.3	教育训练部门的基本任务	118
15.1.4	教育训练部门所面临之经营课题	118
15.1.5	教育训练部门的工作重点	119
15.1.6	教育训练部门之组织	119
15.2	训练专业人员应具备之基本条件与自我启发	120
15.2.1	必备之基本条件	120
15.2.2	自我启发	121
15.3	结论	123

企业内教育训练体系与未来发展

16.1	企业内教育训练之意义	125
16.1.1	企业的特质	125
16.1.2	教育之意义	125
16.1.3	训练之意义	125
16.2	重视企业内教育训练的原因	126
16.2.1	从企业经营来看	126
16.2.2	从人才运用来看	126
16.3	企业内教育训练之特性	126
16.3.1	重要之观念	126



16.3.2	成功之条件	128
16.4	企业内教育训练体系建立——实务案例	
	说明	129
16.4.1	教育训练体系建立的方法	129
16.4.2	企业内教育训练体系架构	129
16.4.3	教育训练体系的基础——集中训练 (OFF JT) 系统	131
16.4.4	教育训练体系推动相关组织	134
16.5	教育训练体系运作流程——PDCA 循环	135
16.5.1	PDCA 循环	135
16.5.2	规划面 (PLAN)	136
16.5.3	执行面 (DO)	138
16.5.4	检讨面 (CHECK)	140
16.5.5	行动面 (ACTION)	141
16.6	企业内教育训练所面临的挑战	142
16.6.1	教育训练缺乏交流化运作	142
16.6.2	教育训练品质有待提升	142
16.6.3	教育训练单位专业化能力有待加强	143
16.6.4	正确观念与认识有待建立	143
16.7	企业内教育训练之未来展望	143
16.7.1	策略面	143
16.7.2	功能面	144



OJT 在企业训练中的运用

17.1	训练的三大体系	145
17.2	OJT 的优点	145
17.3	OFF - JT 的优点	146
17.4	OJT 能掌握训练需求	146
17.5	哪些训练项目透过 OJT 较合适	146
17.6	OJT 与 OFF - JT 的训练目标比较	147
17.7	OJT 在 OFF - JT 之后的工作	147
17.8	OJT 在训练评估之运用	148
17.9	OJT 在新人训练之运用	148
17.10	OJT 在主管训练之运用	149
17.11	企业推行 OJT 之现况	149
17.12	主管不培育部属的理由	149
17.13	主管应有的 OJT 认知	150

训练需求分析

18.1	训练需求分析的五因素	151
18.2	训练需求分析掌握之主要观点	151
18.3	确立训练需求的方法	152
	[附件一] 力场分析图	153
	力场分析应用图	153



[附件二]	训练需求分析的逻辑推理	
	模式图	154
	训练需求分析的动机模式图	155

19 拟定训练计划

19.1	订定训练计划之重要性	156
19.2	订定训练计划前须知	156
19.2.1	人才培育流程与训练基本方针之确立	157
19.2.2	训练体系之整备	157
19.2.3	各项培训相关资料之汇集与建档	158
19.3	计划订定过程之要素	158
19.3.1	训练目的及主题设定	159
19.3.2	研习的形态或训练方法之选定	159
19.3.3	研习对象	160
19.3.4	研习时间、地点	160
19.3.5	讲师	160
19.3.6	课程编成	160
19.4	拟订训练计划书的技巧	161
19.4.1	整体训练计划	161
19.4.2	个别训练计划	161
19.5	训练计划订定原则	162