

人力资源管理及开发实务丛书

人力资源管理 实务及案例

HR
the practice and cases
of human resource
management

人力资源经理杂志社编



中山大学出版社

人力资源管理及开发实务丛书

人力资源管理实务及案例

人力资源管理杂志社编

中山大学出版社
·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实务及案例/人力资源管理杂志社编. —广州:中山大学出版社, 2001. 1

(人力资源管理与开发实务丛书)

ISBN 7-306-01719-5

I. 人… II. 人… III. 企业管理: 人事管理

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 77121 号

中山大学出版社出版发行

(地址: 广州市新港西路 135 号 邮编: 510275)

电话: 020-84111998, 84037215)

广东新华发行集团股份有限公司经销

广东番禺市桥印刷厂印刷

(地址: 番禺区市桥镇环城西路 201 号 邮编: 511400 电话: 84881937)

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 16.25 印张 350 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数: 0001—5000 册 定价: 30.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读, 请与承印厂联系调换

出版说明

为了推动我国企业的人力资源管理理论研究和实际运用，我社从台湾《人力资源经理》杂志和人力资源出版社引进了这套“人力资源管理与开发实务丛书”，它们由 6 种密切相关的图书组成：《人力资源管理实务及案例》、《人事行政管理实务及案例》、《员工教育训练实务及案例》、《人力资源管理及开发手册》、《企业组织自我诊断及改善》和《人力资源管理专业性评测试题》。

台湾《人力资源经理》杂志社和人力资源出版社是由台湾资深人力资源管理专家杨震寰先生于 1991 年创办的。两社长期致力于人力资源管理及发展实务的探讨和案例研究，其大多数案例是外商公司在台湾分公司的实际做法，其出版物在台湾地区颇具影响力。这套“人力资源管理与开发实务丛书”集欧美、日本等发达国家企业人力资源管理的理念精华、实操技能和案例研究于一体，极具知识性、针对性和实操性，相信对于中国大陆企业人力资源管理实践和 MBA 课程培训具有直接的借鉴作用和参考价值。

考虑到中国大陆企业的实际需要，我们对该丛书台湾版中部分不适当内容做了编辑技术上的处理，如针对有关台湾地方法令用语及不恰当的提法添加双引号，对一些明显带有台湾地域特征的用词按大陆习惯作了修改，等等。但对于台湾地区有关人力资源管理的一些具体规定、办法等未按我国大陆的情况加以修正，以尽可能地保持其原本风格和表述内

容。对于这些处理，敬请读者见谅，并在阅读和使用时注意。

“人力资源管理与开发实务丛书”适合于企业人力资源管理部门或人事部门各级管理者的业务学习和技能提升，也可供正在兴起的企业内 MBA 或 EMBA 的人力资源管理培训课程使用，对于研究台湾人力资源管理理论与实践的研究者也有一定的学术参考价值。

中山大学出版社

2001 年元月

目 录

人力资源规划观念及实务	(1)
人力资源管理的新趋势	(12)
人力资源稽核实务及范例	(20)
人力资源与企业形象诊断评估报告	(41)
员工工作生活品质推展实务	(54)
“工作生活品质”的内涵	(66)
工作重新设计	(73)
员工行为准则	(83)
人寿保险公司的人力资源探讨	(90)
汽车销售公司人力资源管理实务	(94)
激励员工的非金钱性因素	(98)
提案建议奖金制度	(106)
员工建议奖励手册介绍	(119)
日本企业选拔、培养派赴海外人员的程序	(133)
强化在大专院校校园的招聘活动	(152)
人力资源管理电脑化	(158)
IBM 主管继承人制度与员工申诉渠道	(164)
谈组织发展	(168)
工作评价/职位评估实务	(175)
职位说明书问卷 (上)	(191)
职位说明书问卷 (下)	(208)

2 人力资源管理实务及案例

工作说明书实务（上）	（220）
工作说明书实务（中）	（237）
工作说明书实务（下）	（247）
绩效管理实务	（255）
员工工作绩效在人力资源管理及发展中的角色	（269）
绩效评鉴与工作回馈	（274）
同事间的平行考核制度	（277）
论功计酬	（281）
绩效面谈实务	（284）
美商跨国银行绩效考核表实例	（293）
绩效考核表实例（上）	（314）
绩效考核表实例（中）	（322）
绩效考核表实例（下）	（337）
同事考核制度，改善工作气氛	（353）
主管人员的绩效奖金	（358）
美国大公司的绩效考核手册介绍	（364）
“强迫排名法”	（378）
公司内部快速升迁渠道	（395）
职务轮调制度实务	（399）
员工激励奖金制度	（402）
目标管理实务	（408）
参与式管理的迷思	（425）
自主管理与人力资源管理功能	（434）
如何解决员工工作表现问题	（441）
企业内的沟通渠道	（453）
企业内“杰出服务品质活动”实例	（458）

企业文化与经营理念·····	(461)
小集团改善活动·····	(476)
如何与主管相处·····	(487)
让中层主管参与公司高层决策·····	(491)
主管的权力·····	(496)
谈“主管人员的价值观”·····	(505)

人力资源规划观念及实务

首先我们从“人力资源”四个字来探讨。在此的“人力”并非“人就是人力”，而必须是对组织、对公司追求经营目标有用的“人力”，亦即对公司有“附加价值”的“人力”才能算数，是人不在“多”，而在“精”的观念。同时我们要认清人是动态的，有思想的，有需求的，人的才能被发挥后；能为组织或公司效力，才能视为“资源”。如果一个人虽然学历高，能力强，但在组织中工作不如意，挫折感强，意志消沉，不愿为组织或公司效力，那么虽然是“人力”，但也不能视为“资源”。所以如何使“人力”发挥成组织可用的“资源”，这样的“人力资源”规划才是组织所需要的。

另外，从许多科学家及学者研究报告中，我们发现，不像其他许多资源是纯消耗性的，人力资源是可以培养及开发的，人的潜力是无穷的，需要运用适当的管理方法来激发其潜力。

“规划”属于管理技巧的范围，在步骤上是目标从上而下，计划由下而上，以周而复始的方式不断推展，不断改进，如图 1：

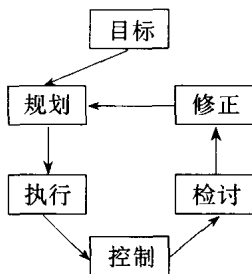


图 1

日本人提倡的“全面品管”（CWQC/TQ）观念中也有类似的步骤，即所谓“PDCA”，如图 2：

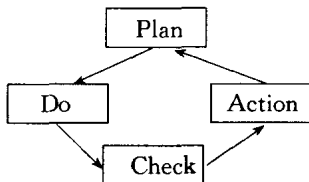


图 2

我们在做规划时应注意下列几个原则：

(1) 计划内容要明确，有时间进度表，实施的目标与公司的总目标相符合，且绩效可度量，进行的步骤是我们能力可及的范围之内。

(2) 在做人力规划时要注意公司组织内外的环境、公司经营策略等相关资讯的收集、分析。

(3) 邀请与计划有关的人员参与设计、执行，指派工作任务时注意合理公平。对于其他可运用的资源，应事前调查了解，并有效分配，善加利用。

(4) 计划的制作与执行应注重经济、合理、效率、前瞻性及可能影响层面。

(5) 短期规划一般是 3—6 个月，中期规划为 6 个月至 2 年，长期规划则以 2—5 年为准。

人力规划不当，对公司、组织都会造成重大的伤害。每个组织、公司都有其特性，这些特性的形成多半是由综合的因素造成的，如经营者的观念过于保守或太激进，或市场对产品的反应不良，或组织中制度不健全，或中高层管理者缺乏现代管理观念及做法等。所以人力规划应注意公司组织中存在哪些问题，就这些问题进行分析并找出解决方法；但我们往往会发现，有些是不能改的，因此在设计上要迁就现实状况加以修改。下面来举例说明一些现象。

(1) 公司业务迅速扩充，如目前的超市或便利商店在各地据点迅速发展，但缺乏有经验的中层干部，因此影响业务发展。

(2) 市场不景气，公司产品销路不好，业务紧缩，造成闲人充斥，工作效率低落，人力闲置。

(3) 公司推出新产品，但在生产、维护、行销方面的人员培养不够，使产品的生产品质受到影响；销售人员对新产品知识不够，无法向客户有效推销产品；产品上市后维修能力不够，造成产品在市场上行销不成功。

(4) 公司没有轮调制度，也无书面资料存档，有时一个人的离职造成部分业务停顿，或有人可拿业务机密来要挟公司调薪分红等。

(5) 市场薪资变动幅度大，公司未事前准备应变措施，以致员工流动率增大，或因管理问题造成技术部门工程师大

量流失，影响公司业务推展，丧失原有客户。

(6) 由于市场景气，使订单大增，生产量增加，装配员人数不够，坐失订单。

(7) 公司生产线逐渐自动化或产品技术层次提升，或公司经营走向多元化，现有公司人员的专业知识及经验无法符合新增业务实际需求的技能，造成业务发展受阻。

(8) 公司制度不良，升迁渠道不畅，新进人员待上两三年，一看无升迁希望，就跳槽他就，使员工年资结构呈现两极化，严重缺乏“主管继承人”。

人力资源规划希望达到的目标，可用“开源节流”四个字来形容，简言之，其范畴应包含人力资源管理的所有环节，环环相扣，以达到“选才”、“用才”、“育才”、“留才”等目的。在此用一八卦图来表达，如图3。

接下来将就人力资源规划的内容中各项应注意之事项及措施简述如后。

一、选 才

1. 了解公司中、短期发展策略，以作为选才的参考，尤其是因产品、技术或专业知识变化所需要的人才

2. 人力市场各项状况的调查

(1) 人力供需状况，薪资福利市场调查，分析潜在的人力市场供需状况及未来可能面临的竞争状况。商场如战场，知彼知己，百战百胜。

(2) 公司外在人力市场（如学校、职训机构、社区等）

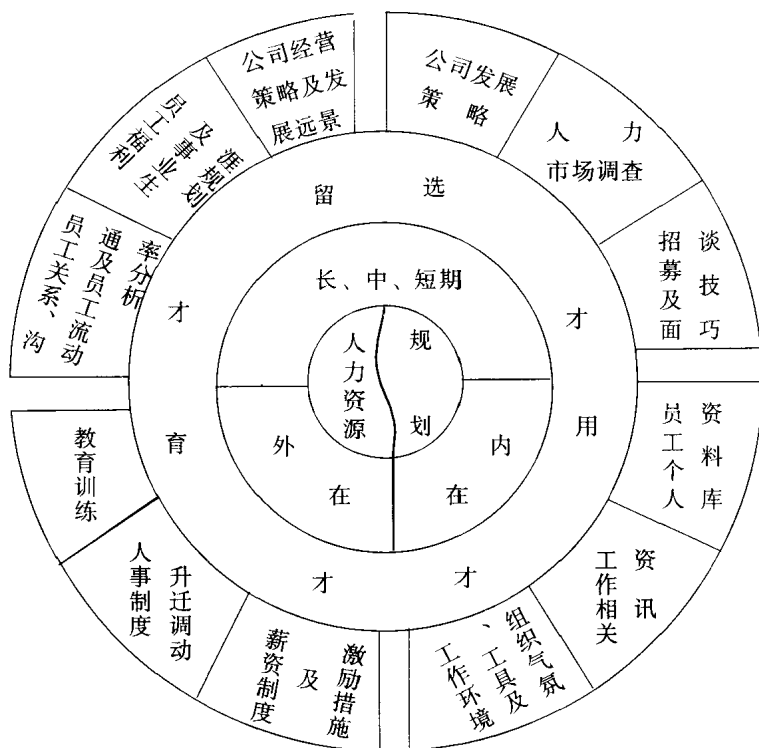


图 3

的发展，联系及培养长期合作关系，并积极参与社区公益活动，来塑造公司的良好形象。

(3) 掌握外在环境（如政府劳工法令或经济措施或一些社会现象）的变化。分析、预测并提出一些因应办法以供决策者参考。

(4) 公司内部人力的预测及计划。确实评估各单位提出的人力需求，以确定此项需求能符合公司最高利益，并达到

可能产生“最高附加价值”的目标。

3. 招募与面谈技巧

(1) 招募的方式(登报、海报、介绍、演讲会、说明会……)如何能达到经济有效的目标,吸引公司需求的人才。

(2) 招募之行政程序(职位申请表、人事异动表……)均能有效掌握,人员雇用的公平性、合法性及有效的人力评估控制。

(3) 面谈是选才最重要的一关,既要选择公司真正需要的人才,同时也让应征者了解公司的工作环境、工作条件,好让应征者也能自我估算,是否愿意加入此公司。利用面谈的设计及方式来达到最短时间内的“双向充分沟通”。

(4) 目前许多公司在各地成立分支机构,为了使公司各地雇用人才、选才标准一致,因此必须设计。统一、较客观的面谈内容,能使不同地点、不同面谈者所雇用的人有相近的标准,符合公司的企业文化。

二、用 才

1. 各项个人资料档案的建立

(1) 更新个人档案资料,包括个人基本资料(如履历表、体检资料、学历证明文件、查核记录)、薪资变动记录、训练记录及其他相关资料。

(2) 个人资料、训练资料及事业生涯规划资料电脑化。

(3) 统计分析报表,如年龄、年资、性别、薪资及员工

流动率等。

(4) 建立职务代理人制度及主管继承制度等资料档案。

(5) 定期（每半年）进行人力资源的盘点。

2. 工作相关资料

(1) 建立完整职位工作说明书及作业流程书等资料并定期更新。

(2) 当公司在打算进行自动化、电脑化及机械更新，或引进新科技或管理方式时，要注意相关工作资讯的准备及人员的储备训练。

(3) 组织或制度重新设计及工作改善，提供同仁足够的工作相关资讯及工具，并重视工作多样化与丰富化的趋势。

(4) 业务多元化后，造成不同性质的工作及人力需求。

(5) 对新观念，新技术及新产品的引进，对工作性质、工作分配造成的影响，应及早做准备。

三、育 才

1. 教育训练

(1) 专业知识及技术训练。

(2) 管理技巧训练。

(3) 在职训练或职务轮调。

(4) 建教合作（与高中、大学，甚至研究所的合作），或用鼓励员工自行进修的教育费用补助办法，甚至提供停薪留职的方式，让员工去深造。

8 人力资源管理实务及案例

- (5) 第二及第三专长训练（多能工制度）。
- (6) 企业文化（CIS）的教育训练。
- (7) CWQC/TQC/QCC/TWI/小集团活动或工作合理化的改善方法训练。
- (8) 公司各项业务的综合介绍，以作为员工在组织内事业生涯规划的参考。

2. 人事制度——升迁、调动

- (1) 建立内部晋升及调动制度，公平公开处理并订定明确的标准，员工可以事先准备及了解。
- (2) 与个人训练资料配合，建立储备人员制度及升迁制度。
- (3) 配合绩效管理制度。
- (d) 设定试用及代理主管制度，以规范人员正式任用的过渡期。
- (4) 建立工作代理人制度。

3. 薪资激励措施

- (1) 激发人之潜能，给予合理公平的待遇。
- (2) 绩效考核制度与薪资管理制度适当配合。
- (3) 明确订定奖惩制度，赏罚分明。

四、留 才

1. 公司经营策略及发展

(1) 公司经营者或管理者应经常通过不同的沟通渠道，让员工知道公司经营的情况、未来经营的方向，让员工知道在公司内的发展前途在哪里。

(2) 公司发展方向的短、中、长期计划是什么，是走向整合还是多元化的经营，让员工早做心理准备。

2. 员工福利及事业生涯规划

(1) 照顾员工及家属生活，如保险制度，及职工福利金的有效运用，使其安于工作。

(2) 协助员工建立事业生涯规划，让其感到有发展希望。

(3) 内部创业计划。

(4) 股票选择权之运用。

(5) 退休制度及退职金办法的实施。

3. 员工关系及员工流动率分析调查

(1) 在公司或组织内要建立正式及非正式的沟通渠道，使管理者与员工之沟通渠道畅通。

(2) 加强主管人员管理技巧，培养“参与管理”的观念及方式。

(3) 重视部门间的协调合作，以合理的制度及组织架构