

JINGJI
GUANLI
JIAOCAI

高等院校经济管理教材新系

人力资源系列

Human Resource Management

【第2版】

人力资源管理 教程



伍争荣◎主编

缪仁炳◎副主编

以案例教学为导向 突出人力资源管理的实操性

理论体系合理完善 内容丰富

便于师生的教与学



中国发展出版社

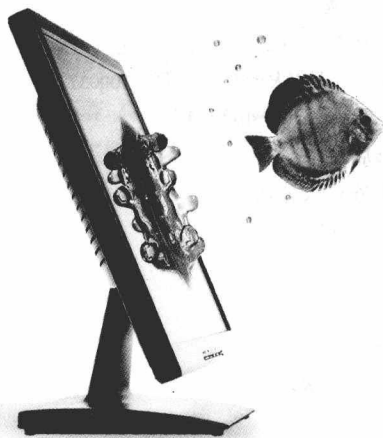
JINGJI
GUANLI
JIAOCAI

高等院校经济管理教材新系
人力资源系列

Human Resource Management

【第2版】

人力资源管理 教程



伍争荣◎主编

缪仁炳◎副主编

以案例教学为导向 突出人力资源管理的实操性

理论体系合理完善 内容丰富

便于师生的教与学



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理教程 (第2版) /伍争荣主编, 缪仁炳副主编.
北京: 中国发展出版社, 2009.9

(高等院校经济管理教材新系·人力资源系列)

ISBN 978-7-80234-462-4

I. 人… II. ①伍…②缪… III. 劳动力资源—资源管理—教材
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 165063 号

书 名: 人力资源管理教程 (第2版)

著作责任者: 伍争荣 缪仁炳

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-462-4

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京凯达印务有限公司

开 本: 787×980mm 1/16

印 张: 25.25

字 数: 544 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印 次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 36.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电 子 邮 件: fazhanreader@163.com

fazhan02@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言

本书第1版自2006年初出版发行以来,得到了国内高校从事人力资源管理教学研究工作的教师、学习人力资源管理课程的大学生和研究生,以及部分企事业单位的人力资源经理的广泛认可。读者的肯定是对编者的最大激励。

不知不觉中,三年时间过去了。这三年间,人力资源管理的环境发生了许多重要变化,其中,最大的变化当属新的《劳动合同法》的颁布和实施。新的《劳动合同法》是在1995年《劳动法》基础上的重大突破,该法的实施,正在对我国劳动关系的格局变化产生重大影响。其他的环境变化如节假日的调整、带薪休假制度的实施、最低工资的提高、外资企业建工会的推进等等,都对企业薪酬福利政策和劳动关系产生一定的影响。本教材如果不能适应人力资源管理的这些环境变化,其存在价值就会大大降低。

同时,人力资源管理理论与实践也有了一定的发展。一本优秀的教材,必须能够反映理论的前沿和实践的进步。所以,教材改版就提上了议事日程。

目前我国高校的教师科研绩效评价体系对教材的编撰并不重视,教师对编写教材的积极性本来就不高,更何况,教材改版工作在高校教师工作绩效评价体系中的权重为零(这大概是我国高校教师出版的教材很少有不断再版的原因)。但是,我们认识到,教材的改版,不能仅仅考虑经济利益,而应视为对读者负责、对自己负责的一项使命。所以,我们毅然决定拿起笔来,对本书进行修订和改版。

本书第2版仍然维持第1版的篇章布局,共12章,内容包括导论、工作分析与工作设计、人力资

源规划、员工招聘、人力资源测试、员工培训与管理人员开发、职业管理、绩效管理、薪酬管理、福利管理、社会保障和劳动关系。我们认为,这个框架基本上能够把人力资源管理流程的内容全部加以覆盖,能够达到结构完整性的要求。本次改版的主要变化有:

1. 在第2章增加了“工作设计”的内容,并将该章“职位分析”的名称改为更加通用的“工作分析”;
2. 在第12章“劳动关系管理”中,结合新《劳动合同法》的规定,进行了较大幅度的修订;
3. 对第10章“员工福利管理”的概念体系进行梳理和简化;
4. 对各章节的案例、知识窗口的材料进行更新和扩充;
5. 对各章节的内容进行微调,避免跨章节的内容重复。

本书第1版写作的分工如下:第1章、第10章,伍争荣;第2章,俞荣建;第3章,黎常;第4章、第5章,余琛;第6章,徐伟丹、方亭;第7章,姚丽霞;第8章、第9章,缪仁炳;第11章,柳杨青;第12章,方亭、伍争荣。

由于部分教师或出国、或教学科研任务繁重、或陷于“工作-家庭冲突”难以抽身,参与第1版撰写的人员未能全部参与。本次改版工作由以下人员完成:伍争荣,改编第1章、第2章、第7章、第10章、第12章,部分改编第6章、第11章;缪仁炳,改编第8章、第9章;余琛,改编第4章、第5章;黎常,改编第3章、部分改编第11章;徐伟丹,部分改编第6章。所有章节最后均由伍争荣最后修改定稿。研究生聂玉玲在《劳动合同法》部分做了大量的核对工作,研究生聂玉玲、陈胜男、何漂参与了新增案例的收集和校对工作。

本书适合作为高等学校本专科教材使用,也可以作为企业、政府机关和事业单位的管理干部培训教材和管理类专业研究生、MBA、MPA的教学参考书。

编 者

2009年8月

目 录

第1章 导论

本章概述	1
1.1 人力资源与人力资源管理	3
1.2 人力资源管理的发展历史	12
1.3 人力资源管理部门与人力资源实践	17
1.4 当代人力资源管理面临的挑战与发展趋势	20
本章小结	27
练习题	28
实践活动	28

第2章 工作分析与工作设计

本章概述	31
2.1 工作分析概述	32
2.2 工作分析的实施与流程	38
2.3 工作分析方法	42
2.4 岗位说明书的编写	53
2.5 工作设计	56
本章小结	62
练习题	63
实践活动	63

第3章 人力资源规划

本章概述	65
3.1 人力资源规划概述	67
3.2 人力资源规划的程序	75
3.3 人力资源规划的评价与控制	89
本章小结	93
练习题	93
实践活动	94

第4章 员工招聘

本章概述	95
4.1 招聘的原则	98
4.2 人员配置的主要原理	103
4.3 招聘的意义	104
4.4 招聘流程	105
本章小结	119
练习题	119
实践活动	119

第5章 人力资源测试

本章概述	121
5.1 概述	124
5.2 笔试	126
5.3 面试	126
5.4 情境模拟测试	133
5.5 心理测试	136
5.6 其他测试方法	140
5.7 测试发展趋势	145
本章小结	147
练习题	147
实践活动	147

第6章 员工培训与管理人员开发

本章概述	150
6.1 员工培训概述	152
6.2 培训需求分析	155
6.3 新员工导向培训	160

6.4 培训方法与有效性评价	165
6.5 管理人员开发的概况及目的	174
6.6 管理人员开发计划及方法	177
6.7 接班人开发(接班计划)	185
本章小结	191
练习题	192
实践活动	192

第7章 职业管理

本章概述	194
7.1 职业管理基本概念与模型	195
7.2 职业选择	198
7.3 职业生涯发展理论	202
7.4 职业生涯设计与管理	209
本章小结	217
练习题	218
实践活动	218

第8章 绩效管理

本章概述	221
8.1 绩效与绩效管理	222
8.2 绩效计划	227
8.3 绩效评价设计	230
8.4 绩效评价工具	236
8.5 绩效评价主体的特点与选择	243
本章小结	250
练习题	250
实践活动	250

第9章 薪酬管理

本章概述	252
9.1 薪酬与薪酬管理	254
9.2 激励理论对薪酬管理的意义	258
9.3 基本薪酬体系与设计	262
9.4 绩效薪酬体系	275
9.5 我国企业薪酬制度发展与相关问题	284
本章小结	288

练习题	288
实践活动	288

第10章 员工福利管理

本章概述	292
10.1 员工福利概述	295
10.2 法定福利	300
10.3 企业福利	304
10.4 员工福利管理体系	308
本章小结	317
练习题	318
实践活动	318

第11章 社会保障

本章概述	322
11.1 社会保障概述	323
11.2 养老保险	329
11.3 医疗保险	335
11.4 失业保险	342
11.5 工伤保险	345
11.6 生育保险	355
本章小结	358
练习题	359
实践活动	359

第12章 劳动关系管理

本章概述	363
12.1 劳动关系概述	365
12.2 劳动合同管理	370
12.3 劳动争议管理	380
12.4 劳动标准管理	386
12.5 工会与劳动关系	390
本章小结	391
练习题	392
实践活动	392
参考文献	394

第1章 导 论

本章概述

有越来越多的理论研究和实践表明,一个企业的人力资源管理可以对竞争优势产生一种相当强烈的影响。因此,探索人力资源开发与管理新方法,是我们面对知识经济时代挑战的必然选择。本章主要讲述:

1. 人力资源与人力资源管理
2. 人力资源管理的发展历史
3. 人力资源管理部门的组织结构与角色定位
4. 当代人力资源管理面临的挑战与发展趋势

引导案例

巴斯夫公司的人力资源管理

140多年前,巴斯夫(BASF)公司创立于德国路德维希港,该公司一直从事发现和生产各种农业化学品的工作。目前,巴斯夫公司是世界上最大的化工集团之一,分支机构遍布世界各地,拥有雇员近10万人。巴斯夫公司之所以能够在百年经营中兴旺不衰,很大程度上归功于它在长期的发展中确立的员工激励的五项基本原则。具体地讲,这五项基本原则是:

1. 给员工分配适合其工作能力和工作量的工作

不同的人有不同的工作能力,不同的工作也同样要求有不同的工作能力的人。企业家的任务在于尽可能地保证所分配的工作适合每一位职员的工作能力和兴趣。巴斯夫公司采取四种方法做好这方面的工作:①数名高级经理人员共同接见每一位新雇员,以对他的兴趣、工作能力有确切的了解;②除公司定期评价工作表现外,公司内部有正确的工作说明和规范要求;③利用电子数据库储存了有关工作要求和员工能力的资料和数据;④利用“委任状”,由高级经理人员小组向董事会推荐可以提升到领导职务的候选人。

2. 论功行赏

每位员工都对公司的成就做出了自己的贡献,这些贡献与许多因素有关,如他的教育水平、工作经验、工作成绩等,但最主要的因素是员工的个人工作表现。巴斯夫公司的原则是:员工的工资收入必须看他的工作表现而定。他们认为,一个公平的薪酬制度是有效激励员工的先决条件,工作表现得越好,报酬也就越多。因此,为了激发个人的工作表现,工资差异是必要的。另外,公司还根据员工表现提供不同的福利,如膳食补助金、住房、公司股票,等等。

3. 通过广泛的培训,提高员工的工作能力,并优先从公司内部选拔有资格担任领导工作的人才

除了适当的工资和薪酬之外,巴斯夫公司还提供广泛的培训,由专门的部门负责管理,为公司内人员提供本公司和其他公司的课程。公司的组织结构十分明确,员工们可获得关于升职的可能途径的资料,而且每个人都了解自己所在的岗位。该公司习惯于从公司内部选拔经理人员,这就保护了有才能的员工,使他们消除了因公司从外部聘请人员而影响他们升级的顾虑。因此,这些员工们保持很高的积极性,因为他们明白自己有升职的机会。

4. 不断改善工作环境和安全条件

一个适宜的工作环境,对于激励员工十分重要。如果工作环境适宜,员工们感到舒适,就会有更佳的工作表现。因此,巴斯夫公司在工厂附近设立各种专用汽车和火车设施,并设立弹性的工作时间,这些深得公司员工的好感。

巴斯夫公司还建立了一大批保证安全的标准设施,由专门的部门负责,如医务部、消防队、工厂高级警卫等。他们都明白预防胜于补救,因此,全部员工都要定时给予安全指导,还提供必要的

防护设施;公司提供各种安全设施,并日夜测量环境污染和噪声;各大楼中每一层都有一名经过专门安全训练的员工轮流值班,以负责安全;意外事故发生率最低的那些车间,会得到安全奖。所有这些措施,使公司内的意外事故发生率下降到很低的水平,使员工有一种安全感。

5. 实行抱合作态度的领导方法

巴斯夫公司领导人认为,在处理人事关系中,激励员工的最主要原则之一是抱合作态度的领导方法。上级领导应像自己也被领导一样,积极投入工作,并在相互尊重的气氛中合作。巴斯夫公司给领导者规定的任务是商定工作指标、委派工作、收集情报、检查工作、解决矛盾、评定下属员工和提高他们的工作水平。

在巴斯夫公司,如果上级领导人委派了工作,就亲自检查,员工也自行检查中期工作和最终工作结果。在解决矛盾和纠纷时,只有当各单位自行解决矛盾的尝试失败后,才由更上一级的领导人参与解决。

巴斯夫公司要求每一位领导人的主要任务就是根据所交付的工作任务、工作能力和表现评价下属员工,同时应让职员都感觉到自己在为企业完成任务的过程中所起的作用。如果把巴斯夫公司激励员工的整个范畴简单地表达出来,那就是“多赞扬,少责备”。

巴斯夫公司多年经验的表明,抱合作态度的领导方法,由于能使员工更积极地投入工作和参加决策,因此这是一个为达到更高生产率而激励员工的较佳途径。

该公司由于贯彻了上述五项基本原则,近10年来销售额增长了5倍。目前,巴斯夫公司生产的产品品种达6000种之多,每年还有数以万计的新产品投入市场出售。

资料来源:www.basf.com,以及其他相关介绍资料。

美国知名管理学者托马斯·彼得斯说:“企业或事业唯一真正的资源是人,管理就是充分开发人力资源以做好工作。”作为一种稀缺资源,在知识经济时代,人力资源的作用越来越凸显。在我国,很多企业管理者最感头痛的问题就是“人”的问题,如何充分调动企业员工的积极性,充分发挥员工的潜能从而达到企业发展的战略目标已成为管理者关注的焦点问题。如今越来越多的企业已经开始将人力资源管理放在决定企业生存和发展的战略高度来思考。

1.1 人力资源与人力资源管理

1.1.1 人力资源的含义与特征

1. 人力资源的含义

资源通常被解释为“资财之源,一般指天然的财源”(《辞海》)。在经济学上,资源是为了创造物

质财富而投入生产活动的一切要素。从这个角度来看,生产要素(或生产资源)包括劳动(labor)、资本(capital)和土地(land),所谓人力资源,可以说是经济学中的劳动要素。

从社会的角度来看,人力资源是指在一定的时间和一定的经济范围内,整个社会所能够利用来提供产品或服务的所有体力和脑力的总和;从企业的角度来看,则是指一家企业所能够获得、保持、开发和利用的所有体力和脑力(或知识、技能、活力等)的总和。

一家企业要进行正常的生产活动,需要四种资源:物质资源、财务资源、知识资源和人力资源。物质资源包括厂房、设备、原材料等实物形态的生产资料;财务资源是生产活动所需要的资金,包括自有资金和借贷资金;知识资源是指企业生产经营活动所需要的专利、商标、品牌、商誉、经营诀窍等无形资产;人力资源包括从管理者到基层员工的所有人员。在四种资源中,人力资源是最重要的资源。

人力资源之所以重要,主要有两个原因:一是人力资源是所有资源中唯一具有“能动性”特征的资源,其他资源受人力资源的支配。二是在企业成本的结构中,人力资源成本所占的比重越来越高,其他资源成本比重不断降低。

2. 人力资源的特征

人力资源作为保证企业目标实现的一种最重要同时也最有价值的资源,它具有如下特点。

(1)能动性。这是人力资源区别于其他资源的最根本区别。人具有主观能动性,能有目的、有意识地主动利用其他资源去推动社会和经济的发展,因此,相对于其他资源来说,人力资源在经济建设和社会发展中处于主动地位。另外,由于人具有创新思维和能力,人力资源还是生产过程中唯一能起到创造作用的因素。

(2)两重性。人既是生产者,又是消费者,因此,人力资源既是投资的结果,同时又能创造财富。在现代人力资本理论中,美国经济学家西奥多·舒尔茨指出,人力是社会进步的决定性原因,但是人力的取得不是无代价的,只有通过一定方式的投资,掌握了知识和技能的人力资源才是一切生产资源中最重要资源。因此,人力——人的知识和技能,是资本的一种形态,我们把它称之为人力资本。根据舒尔茨的人力资本理论,人力资本投资主要有个人和社会双方对人力资源进行教育的投资、卫生健康的投资和人力资源迁移的投资,人力资本投资的程度决定了人力资源质量的高低。人力资本投资是一种消费行为,且这种消费行为是必须的。人力资源与一般资源一样具有投入产出的规律,并具有高增值性。研究证明,对人力资源的投资无论是对社会还是对个人所带来的收益要远远大于对其他资源投资所产生的收益。

(3)再生性。与物质资源相似,人力资源在使用过程中也会出现损耗。但在使用中,人力资源有一个持续开发、丰富再生的独特过程。人在工作以后,可以通过不断的学习更新自己的知识,提高技能;而且通过工作,可以积累经验,不断提高。所以,人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富、持续开发。这就要求人力资源的开发与管理要注重终生教育,加强后期培训与开发,不断提高人力资源水平。

(4)时效性。人力资源存在于人的生命之中,它的形成、开发和利用都要受到时间的限制。从个体的角度看,人有其生命周期,如幼年期、青壮年期、老年期,各个阶段的劳动能力有所不同,各时期人力资源的可利用程度也有所不同;从社会的角度看,人才的培养与使用也有培训期、成长期、成熟期和老化期。因此,人力资源开发与管理必须尊重人力资源的时效性特征,使人力资源的形成、开发、分配和使用处于最优状态。

(5)社会性。人的价值观和行为方式具有社会性,即每个人受自身民族文化和社会环境影响不同,其个人价值观和行为方式也不相同,因此在生产经营活动、人际交往等社会性活动中,个人的行为可能与团体所倡导的或他人的行为准则发生矛盾,这就要求人力资源管理注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与平衡。

1.1.2 人力资源管理的含义与职能

1. 人力资源管理的含义

人力资源管理是指为实现组织的战略目标,对人力资源获取、利用、保持和开发等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等活动。它是研究并解决组织中人与人关系的调整、人与事的配合,以充分开发人力资源,挖掘人的潜力,调动人的生产劳动积极性,提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具、技术的总称。

2. 人力资源管理的基础职能

(1)获取。人力资源的获取主要包括人力资源规划、招聘与录用。为了实现组织目标,人力资源管理部门必须对企业外部环境与内部环境进行分析与预测,从而制定人力资源规划,根据规划进行员工招聘、甄选,录用符合企业需要的员工,并安排其合适的岗位。

(2)保持。人力资源的保持包括保持员工工作的积极性、保持安全健康的工作环境等。这就涉及企业如何管理员工的薪酬,按照员工的贡献等因素进行收入分配,做到奖惩分明,以激励员工;另外,还需要企业创造良好的工作环境,特别是软环境,使员工之间和睦相处、协调共事、取得群体认同,加强员工的归属感。

(3)发展。人力资源的发展是指培养和提高员工的素质和技能,使其潜能得以最大限度发挥,最大地实现其个人价值。这就涉及对员工的培训、再教育以及员工职业生涯开发等一系列活动的计划与实施。

(4)评价。人力资源评价是指对工作表现、工作结果等做出观察与鉴定,包括如何评价员工的工作业绩,并根据结果与员工进行沟通、辅导,改进其工作水平,提高其工作绩效。

(5)调整。这是对员工实施合理、公平的动态管理过程,即根据评价结果或企业需要等,对员工实施动态管理,例如晋升、调动、奖惩、离退、解雇等。使员工更好地发挥才能,并使组织结构更适应企业的发展。

以上五项基础职能是相辅相成,彼此互动的,而这些职能的核心是人职匹配(见图1-1)。细分

这些基础职能,按照它们对人职匹配水平的影响方式不同,可以分为支援性作业和功能性作业。支援性作业是指基础性的人力资源管理活动,它支持和保证功能性管理作业的顺利进行,不直接影响人职匹配水平。支援性作业主要包括人力资源规划、工作分析等。功能性作业是直接用以完成人力资源管理任务的活动,直接影响着人职匹配。功能性作业主要包括员工招聘、薪酬福利发

放、员工培训与开发等。当然,企业人力资源的各项职能之间是息息相关的,在管理中管理者应从系统的角度全面分析人力资源管理活动,才能有效地进行人力资源管理,为企业目标的实现和长期发展提供强有力的人力资源支持。

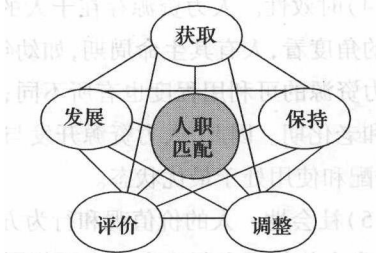


图 1-1 人力资源管理的基础职能及其核心

1.1.3 人力资源管理的核心:人职匹配

一个组织中的个体必须与组织中的工作职位要求相匹配。所谓人职匹配,是指人与其所在的职位相适应,能够相互满足对方的要求。职位对人的要求是:职位上的人要有能力承担起本职位的职责;人对职位的要求是:职位能够提供令人满意的体验和经历,有助于实现自我价值。所以,人职匹配有两层含义,一是指组织中个体的能力与工作职位相匹配。在组织中仅仅关心个体的能力或仅仅关心工作本身对能力的要求都是不够的,个体的绩效取决于二者之间的相互作用。如果个体缺乏必要的能力,无论其态度如何积极或动机水准多么高,最终的工作绩效必然是很低的。而当个体的能力远远超过工作要求而造成能力与工作要求不匹配时,可能会使组织缺乏效力。二是指组织中个体的人格特点与工作职位相匹配。所谓人格,是个体所有的反应方式和与他人交往方式的总和。人格—工作适应性理论提出,个体人格存在着差异,工作具有不同的类型,所以,个体对职位的满意度和流动的倾向性,取决于个体的人格特点与职位的匹配程度。当人格与职业相匹配时,则会产生很高的满意度和最佳的流动率,从而奠定产生良好工作绩效的基础。简言之,要做到人职匹配,就要为每一个职位找到合适的人,为每一个人找到合适的职位,这是对人才资源实现科学合理使用的一条规律。

因此,无论从职位要求提高管理效率出发,还是从人才资源的合理利用和开发出发,都要做到人职匹配。在市场经济体制中,社会分工已愈来愈细,组织中的职位对个体的能力及个性要求越来越高。因而,要实现良好的组织绩效,必须尽可能地做到人职匹配。

范例

DHL 选拔人员的方法:人职匹配

中外运—敦豪(DHL)国际航空快件有限公司是中国对外贸易运输集团总公司和敦豪国际航空快递公司联合成立的航空快递公司。在调整过程中,为了选拔优秀且适合公司文化背景的人

才,DHL采用了一些先进的管理理念和人员甄选技术。其中,基于胜任力的人员选拔方案是一种主要的选拔方式,力图做到人职匹配。

首先,DHL根据自身的企业文化和业务发展,建立起了符合公司自身特点的岗位胜任力模型。胜任力(competency)是从品质和能力层面论证个体与岗位工作绩效的关系,是个体的态度、价值观和自我形象、动机和特质等潜在的深层次特征,是将某一工作(或组织、文化)中表现优秀者和表现一般者区分开来的基础。在建立岗位胜任力模型时,DHL分两步进行:第一步,以岗位说明书和著名咨询公司HAY为其量身定做的职位评估系统(KH/PS/AC—8要素)为主要依据,参考原有胜任素质,归纳总结岗位关键胜任要素,形成岗位胜任力模型框架。第二步,通过管理访谈、管理层研讨,对模型框架进行有针对性的调整和修正,并细化胜任特质的典型行为。在初步的胜任力模型基础上,形成评估要素列表,制订评估框架并选择、组合评估方法,从而建立起完整的胜任力模型。

其次,根据胜任力模型评估各个岗位应该具备的能力。通过外部专家、内部管理人员以及需评价岗位的直接上司、在岗人员及其下属共同对该岗位所需要的胜任力水平做出评估。同时,参考同类组织对相应岗位的要求,建立DHL所有岗位的胜任力标准。

再次,通过对公司的管理诊断和评估,建立发展评价中心,并运用于选拔和招聘公司所需要的员工。DHL聘请专业咨询机构建立起了独立的发展评价中心(DAC),并广泛地运用于内部人力资源评估、人事决策等管理事务中,取得了良好的效果。DHL的发展评价中心包括心理测验(包括能力倾向测验、职业兴趣测验、动机测验、管理风格测验)、情境模拟(包括文件筐、无领导小组讨论、角色扮演、管理游戏、案例分析等)和专家面谈(包括结构化面谈、半结构化面谈和非结构化面谈)。

最后,根据所建立的胜任力模型和发展评估中心对现有人员进行评估,力求达到人职匹配。DHL应用已经建立的发展评价中心,对现有关键岗位进行人员素质评估,根据胜任力模型和参照标准,在胜任力的各个维度上进行比较,对不能达到任职要求的人员进行了调整和有针对性的培训,从而保证了组织调整的顺利完成,并建立起了自身独立的人才选拔系统,将岗位胜任力变成企业的核心竞争力之一。

资料来源:黄先勇,《DHL选拔人员方法:人职匹配》,《21世纪人才报》,2005年5月23日。

1.1.4 人力资源管理效果评价

1. 人力资源管理效果评价指标

人力资源管理效果是指人力资源管理工作的结果与人力资源管理要达到的目标之间的比较。衡量人力资源管理效果的指标主要包括:企业吸引力、员工工作绩效、员工流动指数、员工出勤率以

及工作满意度。此外,员工健康(包括生理健康和心理健康)、工作压力等问题也越来越引起企业管理人员的重视,因此,某些特殊行业(危险性、职业病高发行业等)的人力资源管理效果还应包括员工职业安全度指标。

(1)企业吸引力。企业吸引力是企业吸引必需数量、类型和质量的员工的能力。企业吸引力主要来源于企业发展前景、个人发展机会、企业知名度、企业规模、激励机制、企业文化等,这些与人力资源管理是息息相关的。因此,有效的人力资源管理对增强企业吸引力有直接的影响,企业吸引力是人力资源管理效果评价的一项重要指标。

(2)员工工作绩效。工作绩效是企业招聘员工的直接目的,它反映了员工在一定时间内对企业目标的贡献水平,决定着组织绩效和经营目标的实现。因此,员工工作绩效是人力资源管理效果的直观反映,对员工工作绩效进行评估也是人力资源成果评价的重要方面。

(3)员工流动水平。人员流动水平过高,会大大增加企业的劳动力成本,这些成本包括离职人员的分离成本、再安置成本、新员工招聘和培训成本等。据保守估计,每一个流失的员工所带来的相关费用为其工资的2~3倍,这还不包括因离职导致的对其他员工士气的影响等软性成本。因此,员工流动水平可以反映企业人力资源管理的水平。当企业员工流动过于频繁,特别是流走了大量优秀的员工时,会对企业运营产生破坏作用。当然,对员工流动的管理目标并不在于实现100%的人员保持力,如果离职的人是不再有价值或不胜任的员工,那么员工流动对企业反而是好事。

(4)员工出勤水平。员工出勤水平反映了员工参与经营活动的连续性,它常常用员工缺勤率来反映。员工缺勤就是指员工应出现于某种工作场合,却未能正常出席。据估计,每年由于缺勤导致的花费,美国公司为400亿美元,加拿大公司为120亿美元。很显然,如果员工们不能准时上班或干脆缺席,企业要想平稳生产并实现其目标是很困难的。因此,员工出勤水平或缺勤率是人力资源管理效果的重要因素。

(5)工作满意度。工作满意度是指员工对其所从事的工作的一般态度,它不仅反映了员工对工作及公司的评价,从而影响员工的工作行为,也会影响外部人士对公司的评价,使公司在员工招聘方面处于更为有利的竞争地位。因此,工作满意度可以说是人力资源管理效果的关键因素,它对企业吸引力、员工工作绩效、员工流动指数、员工出勤率等都有非常重要的影响。下面将对工作满意度的重要性、内容进行分析,并简单介绍一些有关的调查方法。

2. 工作满意度的重要性、内容及调查方法

(1)工作满意度的重要性。1975年西肖尔等人的研究认为,探讨工作满意度的重要性有三点:一是工作满意度本身就代表社会中一种有价值的产物;二是工作满意度可作为组织内一种早期警戒的指针;三是提供组织及管理理论一项重要的参考变项。

因此,对企业的管理者来说,通过了解员工的工作满意程度以及满意和不满意的方面,不仅起到一个沟通交流的作用,使管理者与员工彼此有更深入的了解;还可以让管理人员进行反思:哪个方面的工作尚待改进?怎样才能有效激励?团队运作与决策是否已顾及工作满意度?等等,这些信息更