

经理人专业素质与技能提升教程

0742

企业顾问咨询与培训必备案头书



人力

工具箱

经理人培训项目组 编著

资源

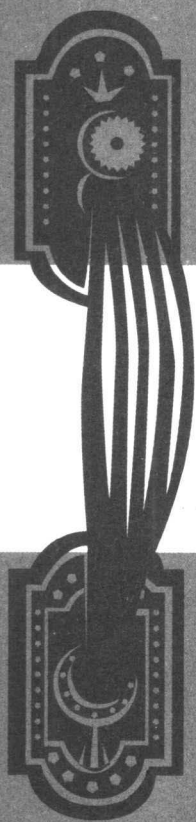
人力资源工作者必备的80种专业工具

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

07042

人力资源工具箱

人力资源工作者必备的80种专业工具



图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源工具箱 / 经理人培训项目组编. —北京: 企业管理出版社, 2006.3

ISBN 7-80197-169-8

I.人... II.经... III.劳动力资源-资源管理
IV.F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 130249 号

书 名: 人力资源工具箱
作 者: 经理人培训项目组
责任编辑: 张双喜
书 号: ISBN7-80197-169-8/F·170
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.com
印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 787毫米×1092毫米 16开本 23.5印张 400千字
版 次: 2006年3月第1版 2006年3月第1次印刷
定 价: 39.80元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

一个木匠用一把铁锤、一把螺丝刀、一把钳子和一把锯子就可以做出一张桌子，但是这张桌子只能说是结构完整，它能堆放杂物，也能用来当饭桌，但总的来说，用途不多，而且比较粗糙。如果木匠有许多不同的工具在身边，他就能做出独一无二、精美华丽的家具，满足顾客的各种需求。

“工欲善其事，必先利其器”。和木匠的工具箱相似，如果每一位企业管理者都拥有装有許多专业工具“工具箱”，在管理过程中遇到各种情况和问题时，就能做到胸有成竹、从容应对。

《人力资源工具箱》由众多人力资源权威专家、资深人力经理和高级人力资源顾问连手研发，其专业性大大超越市场上的绝大部分人力资源管理书籍。大体说来，具有以下四个特点：

1. 内容涵盖广泛：《人力资源工具箱》全面系统地归纳、整理了79个中国人力资源工作人员不可不备的专业管理工具，内容涉及了测试与筛选、薪酬确定、绩效考核、奖励等内容。

2. 选点精益求精：本书不同于一般的人力资源管理教材，本书所选人力资源管理工具为时下盛行于众多成功的企业中，并在实践中验

证了其可行性、高效性,例如:宽带薪酬设计模型、海氏工作评价系统、职业锚、员工工作压力诊断、EVA激励计划、关键绩效指标、虚拟团队管理、员工帮助计划、401K计划等。

3. 体例简单新颖:为了突出本书的专业性,我们将每个工具的体例统一设计为简单新颖的三部分:工具简述、核心内容和实践应用。“工具简述”主要介绍人力资源工具的产生环境、原因以及理论基础;“核心内容”着重介绍营销工具的特点、技巧、步骤、方法等;“实践应用”则提供该工具在实践应用中的实际效果、注意事项等。

4. 工具操作性强:本书给出了一个完整的人力资源管理流程。针对流程中的每一个工具,详细讲述了其应用场合、步骤、方法的其他演变、应用中的一些技巧和应注意的问题,特别适用于学以致用。另外,为了使阐述更为直观与实用,我们插入了大量的图、表等辅助手段,力求为读者提供最丰富、最有效的资讯。

本书可以为中国市场从事人力资源管理工作的人力资源总经理、人事经理、人力资源管理顾问、高级培训师们提供一套全面、专业、权威、实用的实战工具。

前言

工具	1	任务清单分析系统	1
工具	2	海氏工作评价系统	7
工具	3	工作要素法	15
工具	4	职能工作分析法	19
工具	5	工作日志法	22
工具	6	点数法	26
工具	7	关键事件测验	32
工具	8	情景模拟测试	36
工具	9	马可夫供给预测模型	44
工具	10	能力倾向测试	47
工具	11	卡特尔16种人格因素测试	54
工具	12	霍兰德职业测评	60
工具	13	行为观察量表法	64
工具	14	投射测验	67
工具	15	公文处理测试	71
工具	16	无领导小组讨论测试	75
工具	17	员工素质模型	81
工具	18	能力模型	88
工具	19	胜任特征模型	92
工具	20	结构化面试	98
工具	21	401K计划	104
工具	22	薪酬调查	109

工具	23	宽带薪酬设计模型	113
工具	24	整体薪酬回报方案	119
工具	25	自助式整体薪酬方案	122
工具	26	团队薪酬设计	126
工具	27	薪酬外包	131
工具	28	员工持股计划	135
工具	29	关键绩效指标	144
工具	30	平衡记分卡	150
工具	31	行为锚定等级评价法	159
工具	32	团队绩效考核	162
工具	33	360度考核法	169
工具	34	自陈量表法	176
工具	35	因素比较法	180
工具	36	集体绩效奖励计划	183
工具	37	EVA激励计划	185
工具	38	关键词分析法	190
工具	39	工作教练法	193
工具	40	营造学习环境	196
工具	41	行为矫正训练法	198
工具	42	拓展训练法	201
工具	43	冒险性学习	205
工具	44	实验室培训法	208

工具	4 5	KJ法	212
工具	4 6	魔鬼训练法	217
工具	4 7	行为示范法	220
工具	4 8	模拟游戏法	224
工具	4 9	课堂培训法	228
工具	5 0	案例教学法	233
工具	5 1	角色扮演法	238
工具	5 2	个人心理治疗法	243
工具	5 3	现场感受性训练	248
工具	5 4	沟通能力分析训练法	251
工具	5 5	管理原理贯彻法	253
工具	5 6	共同情感训练法	255
工具	5 7	角色定位演示法	258
工具	5 8	解决问题讨论法	261
工具	5 9	内容强调理解讨论法	264
工具	6 0	综摄法	267
工具	6 1	竞赛与评比激励法	270
工具	6 2	三菱式智力激励法	273
工具	6 3	企业自助式培训	275
工具	6 4	管理人员培训方法	279
工具	6 5	培训外包	283
工具	6 6	团队培训	288

工具	67	虚拟团队管理	293
工具	68	强制正态分布法	299
工具	69	名义群体法	303
工具	70	人才租赁	308
工具	71	丰田公司选拔计划	313
工具	72	企业接班人计划	316
工具	73	职业锚	323
工具	74	LIFO系统	330
工具	75	员工帮助计划	334
工具	76	员工工作压力诊断	338
工具	77	提高员工满意度模型	347
工具	78	临界特质分析系统	354
工具	79	教学计划开发职业分析	360

工具01

任务清单分析系统

工 具 简 述

任务清单分析系统是一种典型的工作倾向性工作分析系统,是由“美国空军(USAF)人力资源研究室的Raymond E.Christal及其助手开发成功的。它的研究始于20世纪50年代,通过从10万名以上雇员那里收集试验数据进行验证,前后经历了20年时间才趋于成熟完善。

任务清单分析系统一般由两个子系统构成:一是用于收集工作信息的一套系统的方法、技术;二是与信息收集方法相匹配的用于分析、综合和报告工作信息的计算机应用程序软件。

核 心 内 容

(一) 任务清单分析系统的信息收集

任务清单分析系统中收集工作信息的实际上是一种高度结构化的调查问卷,一般包括两大部分:一是“背景信息”;二是“任务清单”。

1. 背景信息

它包括两类问题:传记性问题与清单性问题。

(1)传记性问题。指那可帮助分析者对调查对象进行分类的信息,如姓名、性别、职位序列号、职位名称、任职部门、服务期限、教育水平、工作轮换愿望、职业生涯意向,等等。

(2)清单性问题。指为了更加广泛深入地了解有关工作方面的背景信息而设计的问题。它为调查对象提供了一套包含问题与答案选项的清单,清单的内容可能包括:所用的工具、设备,所要培训的课程,对工作各方面的态度,等等。

2. 任务清单

这部分其实就是把工作任务按照职责或其他标准以一定顺序排列起来,然后由任职者根据自己工作的实际情况对这些工作任务进行选择、评价等,最终理顺并形成该工作的内容。

(二) 工作任务清单的调查对象

工作任务清单的调查对象一般是某一职业领域的任职者及其直接管理者。任职者填写背景信息部分,并在任务清单中选择符合他所做工作的任务项目并给予评价(如相对时间花费、重要程度等)。任职者的管理者通常提供有关工作任务特征的信息,如任务的难度,对工作绩效的影响等。然后运用一定的计算机应用程序软件对收集来的信息进行处理、分析、综合,并向管理者提供工作分析报告。

(三) 任务清单分析系统的实施步骤

1. 构建任务清单

任务清单的构建有多种方式,可以来自于对所研究工作的观察或工作日志,也可以来自于另外的任务清单,如某部门的任务清单或某工作族的任务清单。

2. 利用任务清单收集信息

在列出任务清单的基础上加上评价尺度,便成为用于收集信息的工具。在利用任务清单收集信息的过程中,需要注意以下几方面:

(1) 调查范围与对象的确定。

第一种方案,选取两个以上行业的多家企业的人力资源部的专职工作人员。这样可以收集到大量数据,借助计算机进行数据处理后,得到有关人力资源部工作任务的最为全面、综合的信息。通过这种方式所得的结论最具有一般性的意义,而且可以对调查所用的任务清单进行较大地修正完善。

第二种方案,选取一个行业的多家企业的人力资源部的专职工作人员。这样可以收集到所关注行业的企业人力资源部工作任务的

大量数据,所得结论具有行业特点。

第三种方案,只对一家企业的人力资源部的专职工作人员进行调查。这样既可以对该企业人力资源部的实际工作任务有全面系统地了解,又可以明显发现与调查所用的任务清单的差别,在此基础上可以作进一步的比较研究,为企业人力资源部工作任务的科学化、规范化做出贡献。

当然,可选择的方案还有很多,不可尽数。关键是要根据调查研究的目的,选择适用可行的方案。

(2)调查方式的选择。调查方式的选择没有常规可循,应灵活运用。如果是集体调查,即把被调查者集中到一起同时进行调查。集体调查方式有利也有弊。有利的方面表现在:

①有机会做广泛、直接地指导,解释调查的目的,回答有关提问;

②保证回收率;

③保证被调查者有充分的时间提供有用信息。

不利的方面表现在:

①增加了成本,如把被调查者从工作现场集中起来的往返时间、路费,聘请或培训专门的调查人员的费用等;

②在一定程度上影响正常的工作流程。如果是单独调查,即由被调查者本人选择应答的时间和地点,那么最好通过正式的组织渠道发放、回收问卷。如果有保密的需要,可以随附信封,问卷填好后装入信封,密封以后再收上来。需要强调的是,应该建立一定的控制系统以保证回收率,否则,有些被调查者就会随手把问卷扔进废纸篓。

(3)选择适当的信息源。一般而言,有关工作执行与否的信息、花费时间的信息最好由工作执行者本人来提供;而其他一些任务评价信息,如工作的重要程度、困难程度、工作失误的后果的严重程度等信息最好由本工作领域经验丰富的管理者来提供,或至少参考他们的意见。

(4)填写任务清单的一般步骤。由于任务清单格式的不同、任务评价维度的类型与数目的不同,填写的步骤不尽相同。填写任务清单的一般步骤为:

第一步,被调查者以填空或选择的方式回答背景信息部分的所有问题。

第二步,被调查者阅读任务清单上的所有描述,并在属于其正常工作范围内的任务描述旁边作标记。

第三步,被调查者在另一张空白纸上写出没有被包含在任务清单中但属于其正常工作范围内的所有任务描述。

第四步,被调查者重新回到任务清单起点,逐一对其所选定的任务(属于其正常工作范围内的任务)进行评价。

这里所谓的“正常的工作”是一个相对概念,比如,某项任务在调查期间属于被调查者的工作,但这项工作任务是临时的特殊的任务并且以后再也不会重复了,那么这项任务就可以被认为不属于正常的工作范围。相反,如果某项工作任务近几个月来没有执行过,但按照工作本身的要求,可以预期将来肯定要执行该任务,那么应当认为该任务属于正常工作范围。

3. 分析任务清单所收集的信息

任务清单系统收集的信息,绝大部分是量化的,可以应用计算机程序进行统计分析。至于那些不可量化的信息,或为某些特殊目的收集的附加信息,应根据工作分析的目的进行相应处理。

4. 利用任务清单编制工作说明书

利用任务清单系统对工作进行分析,分析结果是典型的工作说明书,包括工作描述和工作规范两部分。工作描述的主要内容包括:

(1)工作概要。一般是用一两句简明概括的语言说明工作的性质与主要职责。

(2)重要的任务维度。

(3)非常重要的任务。这是任务清单分析结果的直接运用。

5. 任务清单分析系统的应用

(1)任务清单分析系统的一个主要的优点在于它向管理的许多应用领域都提供了有用的信息。通过对任务清单获得的数据进行分析,其分析结果可以应用于人力资源预测、人员招募甄选、绩效考核、薪资管理、培训开发、工作分类以及工作设计等许多方面。

(2) 任务清单分析系统可以用来描述当前或计划要做的工作。具体的团队性的工作描述可以对工作进行分类或用来确定任职资格要求、环境要求、工作态度要求等。团队性的工作描述还可以对那些由部门小组、新的员工、女性、上夜班的员工、对工作表达不满的员工、老员工、在海外工作的员工、操作特殊设备或运用特殊工具的员工执行的工作进行管理提供最有意义的信息。

(3) 任务清单分析系统为增加人力资源的潜能提供信息,是任务清单分析系统最主要的应用之一。

(4) 任务清单分析系统能够为管理者提供员工对工作内容不满或员工态度方面的信息。管理者可以利用任务清单结果来确定能够提高生产力的领域。

(5) 除了上面提到的一般应用领域之外,任务清单分析系统还有以下的应用,比如工作满意度调查、在少数群体中的运用、设计专门的培训课程、确定任职资格要求、建立个人经验档案、确定工作的危险度。

(四) 任务清单分析系统的优缺点

1. 优点

任务清单分析系统是一种较为常用的工作分析系统,有较好的现实可用性。

①信息可靠性较高,适合用于确定相关的工作职责、工作内容、工作关系和劳动强度等方面的信息。

②任务清单分析系统所需费用较少。

③难度较小,容易为任职者接受。

2. 缺点

(1) 对“任务”的定义难以把握,有些任务描述只代表一件非常简单的活动,有的任务描述却包含丰富的活动。

(2) 使用范围较小,任务清单分析系统只适用于工作循环周期较短,工作内容比较稳定,变化较小的工作。

(3) 任务清单分析系统需要整理大量的工作信息,因些需要归纳的工作比较繁琐。

(4)由于容易受到当时工作的影响,任职者在填写时通常会遗漏在其他时间进行,而且比较重要的工作任务。

工具 02

海氏工作评价系统

工具简述

海氏工作评价系统是由美国工资设计专家艾德华·海最先研究开发出来的,它又称为“指导图表—形状构成法”。海氏工作评价系统实质上是一种评分法,根据这个系统,所有职务所包含的最主要的付酬因素有三种,即技能水平、解决问题的能力 and 承担的职务责任。每一个付酬因素又由数量不等的子因素构成。它有效地解决了不同职能部门的不同职务之间相对价值在相互比较和量化中的难题,因此被企业界广泛接受。

核心内容

(一) 海氏工作评价系统的主要内容

据统计,世界500强的企业中有近1/3以上的企业在岗位评估时都采用了海氏工作评价系统。可见,海氏工作评价系统是国际上使用最广泛的岗位评估方法之一。海氏工作评价系统通过三个方面对岗位的价值进行评估,并且通过较为正确的分值计算来确定岗位的等级。“海氏工作评价系统”所指的三个要素如图1所示。

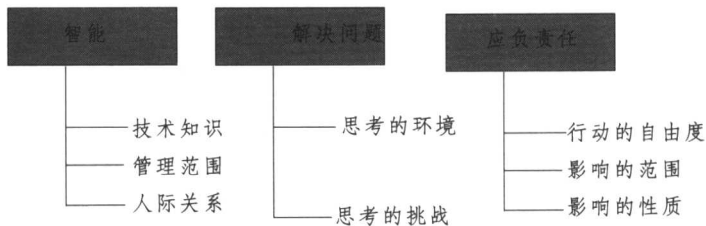


图1 海氏评估的三要素

即表示一个岗位之所以能够存在的理由是必须承担一定的责任,即该岗位的产出。有相应的投入才能有相应的产出。而这项投入就是担任该岗位人员的知识和技能。产出又是如何取得呢?它通过在岗位中解决所面对的问题,即投入“知能”并通过“解决问题”这一生产过程,来获得最终的产出“应负责任”,如图2所示。

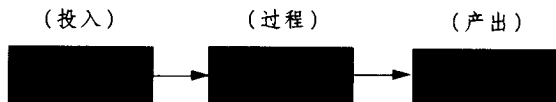


图2 海氏评估三要素的关系

岗位评估分=知能得分+解决问题得分+应负责任得分,这个公式就是海氏评估法对所评估的岗位按以上三个要素及相应的标准进行评估打分,得出每个岗位的评估分。其中知能得分和应负责任评估分和最后得分都是绝对分,而解决问题的评估分是相对分,即百分值,需调整为绝对分,这样最后的得分才是绝对分。

各岗位的“形状构成”也是利用海氏评估法在评估三种主要付酬因素方面不同的分数时必须考虑的,这可确定该因素的权重,进而据此计算出各岗位相对价值的总分,完成岗位评价活动。职务的“形状”主要取决于知能和解决问题的能力两因素相对于岗位责任这一因素的影响力的对比与分配。

从这个角度去观察,企业中的岗位可分为三种类型:一是“上山”型。此岗位的责任比知能与解决问题的能力重要。如公司总裁、销售经理、负责生产的干部等。二是“平路”型。

知能和解决问题能力在此类职务中与责任并重,平分秋色。如会计、人事等职能干部。三是“下山”型。此类岗位的职责不及职能与解决问题能力重要。如科研开发、市场分析干部等(见图3)。

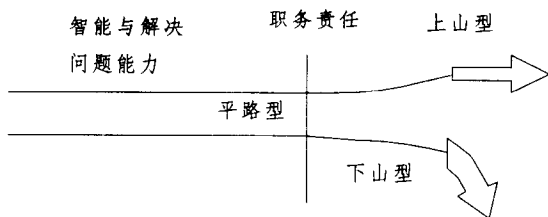


图3 岗位类型图