

汽车服务行业 人力资源管理

QICHE FUWUHANNGYE
RENLIIZIYUAN GUANLI

姚层林 编著



科学出版社

汽车服务行业人力资源管理

姚层林 编著

科学出版社

北 京

版权所有,侵权必究

举报电话:010-64030229;010-64034315;13501151303

内 容 简 介

本书以汽车服务行业为背景,详尽地阐述了在汽车后市场多种业态中的人力资源的管理,具体涉及汽车服务行业的职位分类与工作分析、人力资源的规划、人才的选用和流动、人力资源的培训与提升、绩效考核和薪酬体系的建立、社会保障与人力资源风险管理等相关内容。在具体人力资源规划和管理中,采用案例的形式,深入浅出地探讨和研究了人力资源管理过程中的具体问题,并给出了相应的解决方案。

本书是专门针对汽车服务行业人力资源管理的专著,既可作为汽车服务企业的管理者、决策者和人力资源从业人员的参考书籍,也可作为汽车服务工程专业的教学参考资料。

图书在版编目(CIP)数据

汽车服务行业人力资源管理/姚层林编著. —北京:科学出版社,2011.12

ISBN 978-7-03-032882-3

I. 汽… II. 姚… III. 汽车工业—工业企业管理:人力资源管理
IV. F407.471.615

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 243487 号

责任编辑:曾 莉/责任校对:董艳辉 安 凌

责任印制:彭 超/封面设计:苏 波

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

武汉市首壹印务有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

开本: B5(720×1000)

2012年1月第 一 版 印张: 16 1/2

2012年1月第一次印刷 字数: 320 000

定价: 48.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

序

21 世纪以来,中国汽车工业经历了近十年的高速增长,伴随而来的是汽车后市场的巨大市场潜力,汽车服务行业也受到社会各界的广泛关注。

近年来,汽车市场需求结构、消费环境、消费内容、消费方式都已发生了很大的变化。汽车服务企业在面临巨大市场潜力的同时,也面对激烈的同业竞争和全新的客户环境、全新的人才环境的挑战。人力资源是当今企业获取竞争优势最重要、最活跃和最富潜力的资源要素,汽车服务企业应当结合自身实际,深入开展人力资源研究,探索提升员工创造力的途径,理顺用人机制,做到人尽其才、人事相宜,这是汽车服务企业实现可持续性发展、创造良好效益的有力保障。

人力资源管理领域的研究由来已久,研究领域贯穿宏观和微观领域。目前的研究热点主要集中在人力资源管理模型、劳资关系、竞争优势、人力资源管理 with 组织绩效的关系等问题上。本书从汽车服务行业人力资源管理的职位与岗位职能出发,探讨了汽车服务行业人力资源管理的实际问题及其解决方案,内容涵盖汽车服务行业具体职位的划分和职能分析、人力资源规划、人才选用和流动、人力资源培训与提升、绩效考核和薪酬体系的建立、社会保障与人力资源风险管理等。这些内容能够满足汽车服务企业人力资源管理的需求,具有较好的针对性、实效性和先进性。

本书凝聚了作者多年从事汽车后市场教学与实践的经验,具有一定的学术价值和较好的实践指导意义。希望本书的出版能够带动更多的有识之士关注汽车服务行业中的人力资源问题,共同推动我国汽车服务产业的健康、持续和快速发展。

欣然为之序。

武汉理工大学 张同方

2011 年 12 月

前 言

自中国加入 WTO 以来,经历十余年的快速发展,我国已成为全球第一大汽车产销国。随着增速放缓、整车盈利水平下降,我国汽车工业将从活跃期进入平稳增长期。

在国内汽车产销量增速逐步放缓的背景下,以售后服务、维修等为主要内容的汽车服务市场正日渐活跃。按照世界汽车工业发展规律,售后服务利润将达到整车销售利润的 3 倍左右,潜力巨大。我国汽车服务行业的开发才刚刚起步,预计未来该领域将成为汽车工业新的重要利润增长点。

在汽车服务行业的起步、成熟与完善的过程中,人力资源是具有内在建设性的潜力因素,是汽车服务行业各企业生存与发展、始终充满生机与活力的特殊资源。为此,良好的人力资源管理,能够将汽车服务行业各企业的经营者不再把人置于严格的监督和控制之下,而是为他们提供或者创造各种条件,使其主观能动性和自身劳动潜力得以充分发挥。此外,珍惜、爱护人力资源,从以物为中心的管理转向以人为中心的管理;重视人力资源的开发;重视人力资源的投入,并以此来提高人力资源的利用程度,是实现汽车服务行业各企业核心竞争力与可持续发展的重要保障。

本书以汽车服务行业人力资源管理的职位与工作分析出发,深入探讨了关于汽车服务行业人力资源管理中存在或面临的实际问题,并给出相应的解决办法。全书共分 10 章,分别探讨了汽车服务行业具体职位的划分和工作分析、人力资源的规划、人才的选用和流动、人力资源的培训与提升、绩效考核和薪酬体系的建立、社会保障与人力资源风险管理等相关内容。这些内容能够满足汽车服务行业人力资源管理的需求,具有较好的现实性、超前性、针对性和实效性。

在编写本书的过程中,作者参阅了大量的文献资料和专著,得到了众多汽车服务领域同仁们的大力支持,在此衷心地感谢武汉理工大学张国方教授对本书的指导!感谢湖北省汽车工程学会汽车后市场专业委员会主任委员王立先生、武汉理工大学曾娟副教授、江汉大学李素华副教授、湖北惠恒实业集团有限公司行政总监王小军先生、武汉伍壹汽车服务有限公司总经理章庆生先生、武汉东风南方汽车销售有限公司行政经理白静女士等专家学者提出的宝贵意见和建议!也感谢东华大学卢文静、南京航空航天大学王龙等对本书所作的贡献。

本书是专门针对汽车服务行业人力资源管理的专著,图文并茂、内容丰富,既可作为汽车服务企业的管理者、决策者和人力资源从业人员的参考书籍或培训资料,也可作为汽车服务工程专业的教学参考资料。

鉴于作者的水平有限,书中难免有不妥之处,恳请广大读者批评指正。

作 者
2011 年 12 月

目 录

第 1 章 人力资源管理综述	1
1.1 人力资源管理的概念	1
1.2 人力资源管理的内涵以及几个重要因素	3
1.3 人力资源管理的原则	4
1.4 人力资源配置形式	5
1.5 人力资源配置状况的分析	8
1.6 合理安排人力资源,实现人才优化设置	11
第 2 章 汽车服务行业人力资源的职位分类与工作分析	14
2.1 汽车服务行业的特点	14
2.2 汽车服务行业职位的设计与分类	21
第 3 章 汽车服务行业人力资源规划	25
3.1 人力资源规划基础	26
3.2 汽车服务行业人力资源规划的基本方法	31
3.3 基于汽车服务行业的人力资源预测	36
3.4 目前汽车服务企业人力资源规划通行的做法	44
第 4 章 汽车服务行业人才的选用与流动	49
4.1 汽车服务行业人才招聘的含义与意义	51
4.2 招聘的原则和基本要求	52
4.3 汽车服务行业的人才招聘现状及影响因素	54
4.4 目前汽车服务行业人才招聘的方式与方法	56
4.5 人才流动的问题	69
第 5 章 汽车服务行业人力资源的培训与提升	79
5.1 汽车服务行业人力资源的能量与开发	80
5.2 汽车服务行业人力资源开发的原则	84
5.3 汽车服务行业人员培训与能力提升	86
第 6 章 汽车服务行业各岗位的绩效考核	107
6.1 绩效考核概述	108

6.2	绩效考核的方法	114
6.3	不同岗位绩效考核的设计	120
6.4	绩效考核的可控性	134
第7章	激励与薪酬	143
7.1	汽车服务企业员工的激励机制	144
7.2	汽车服务行业员工的薪酬制度	155
7.3	汽车服务行业员工薪酬体系的设计	159
7.4	企业薪酬管理与薪酬模式的改善	170
第8章	汽车服务行业人力资源的社会保障与劳动合同管理	175
8.1	参考概念	176
8.2	汽车服务行业人力资源的社会保障	185
8.3	劳动保护	189
8.4	劳动合同管理	194
第9章	汽车服务行业人力资源危机及风险管理	202
9.1	人力资源的危机管理	204
9.2	汽车服务企业人力资源风险管理	214
9.3	某汽车零部件制造企业的风险管理分析	219
9.4	汽车服务行业人力资源危机预警体系的建立	224
第10章	汽车服务行业人力资源诊断	228
10.1	汽车服务企业人力资源诊断概述	230
10.2	汽车服务企业人力资源诊断的流程	234
10.3	汽车服务企业人力资源诊断的方法	238
10.4	调查问卷法在汽车服务企业人力资源诊断中的应用	240
10.5	当前形势下汽车服务企业人力资源诊断注意事项	251
参考文献		253

人力资源管理综述



1.1 人力资源管理的概念

所谓人力资源(HR),是指一个组织所拥有用以制造产品或提供服务的人力;换言之,一个组织的人力资源就是组织内具有各种不同知识、技能以及能力的人,他们从事各种工作活动以达成组织的目标。

人力资源的特性包括以下几个重要方面:首先,人力资源是一种可再生的生物性资源,同时,它还具有社会性、能动性、时效性、稀缺性、无形性、内涵性、隐蔽性、抽象性、作用的不确定性、系统协调性、生活性、可控性、变化性与不稳定性、再生性、独立性等特点。由于人力资源的诸多特性,人力资源可以得到极大的运用与发挥。但另一方面,因为人力资源无法储存,所以人力资源必须不断维持与提升,才能保持其价值。此外,人力资源的投资回收具高度不确定性,对于人的使用往往由于人本身所具有的自然性与社会性,以及工作岗位的不同要求,就势必造成在培养与造就人力资源上,具有较多的不确定因素。

根据目前企业对于人力资源的充分研究,人力资源的社会特性大致表现如下:

(1) 人力资源的生物性

人首先是一种生物。人力资源存在于人体之中,是有生命的“活”资源,与人的自然生理特征相联系。人的最基本的生理需要带有某些生物性的特征,在管理中,首先要了解人的自然属性,根据人的自然属性与生理特征进行符合人性的管理。人力资源属于人类自身所特有的,因此具有不可剥夺性。这是人力资源最根本的特性。

(2) 人力资源的时限性

时限性是指人力资源的形成与作用效率要受其生命周期的限制。作为生物有机体的个人,其生命是有周期的,每个人都要经历幼年期、少年期、青年期、中年期和老年期。其中具有劳动能力的时间是生命周期中的一部分,其各个时期资源的

可利用程度也不相同。无论哪类人,都有其才能发挥的最佳期、最佳年龄段。如果其才能未能在这一时期充分开发利用,就会导致人力资源的浪费。因此,人力资源的开发与管理必须尊重人力资源的时限性特点,做到适时开发、及时利用、讲究时效,最大限度地保证人力资源的产出,延长其发挥作用的时间。

(3) 人力资源的再生性

经济资源分为可再生性资源和非再生性资源两大类。非再生性资源最典型的是矿藏,如煤矿、金矿、铁矿、石油等,每开发和使用一批,其总量就减少一批,决不能凭借自身的机制加以恢复。另一些资源,如森林,在开发和使用过后,只要保持必要的条件,可以再生,保持资源总体的数量。人力资源也具有再生性,它基于人口的再生产和劳动力的再生产,通过人口总体内个体的不断更替和“劳动力耗费—劳动力生产—劳动力再次耗费—劳动力再次生产”的过程得以实现。同时,人的知识与技能陈旧、老化也可以通过培训和再学习等手段得到更新。当然,人力资源的再生性不同于一般生物资源的再生性,除了遵守一般生物学规律之外,它还受人类意识的支配和人类活动的影响。从这个意义上来说,人力资源要实现自我补偿、自我更新、持续开发,就要求人力资源的开发与管理注重终身教育,加强后期的培训与开发。

(4) 人力资源在使用过程中的磨损性

人力资源在使用过程中会出现有形磨损和无形磨损,劳动者自身的疾病和衰老是有形磨损,劳动者知识和技能的老化是无形磨损。在现代社会,人力资源的这种磨损呈现以下特点:首先,与传统的农业社会和工业社会里较多地表现为有形磨损不同,现代社会更多地表现为无形磨损;其次,当今社会的一个重要特征是新技术不断取代原有技术,而且更新周期越来越短,致使员工的知识 and 技能老化加剧,人力资源的磨损速度越来越快;最后,人力资源补偿的难度加大,这是因为当今社会的人力资源磨损主要表现为无形磨损,而无形磨损的补偿比起有形磨损的补偿要困难得多;同时,由于人力资源磨损速度的加快,也使得补偿的费用越来越高。

(5) 人力资源的社会性

人处在一定的社会之中,人力资源的形成、配置、利用、开发是通过社会分工来完成的,是以社会的存在为前提条件的。人力资源的社会性,主要表现为人与人之间的交往及由此产生的千丝万缕的联系。人力资源开发的核心,在于提高个体的素质,因为每一个个体素质的提高,必将形成高水平的人力资源质量。但是,在现代社会中,在高度社会化大生产的条件下,个体要通过一定的群体来发挥作用,合理的群体组织结构有助于个体的成长及高效地发挥作用,不合理的群体组织结构则会对个体构成压抑。群体组织结构在很大程度上又取决于社会环境,社会环境构成了人力资源的大背景,它通过群体组织直接或间接地影响人力资源开发,这就



给人力资源管理提出了要求:既要注重人与人、人与团体、人与社会的关系协调,又要注重组织中团队建设的重要性。

(6) 人力资源的能动性

能动性是人力资源区别于其他资源的本质所在。其他资源在被开发的过程中,完全处于被动的地位。人力资源则不同,它在被开发的过程中,有思维与情感,能对自身行为作出抉择,能够主动学习与自主地选择职业,更为重要的是人力资源能够发挥主观能动性,有目的、有意识地利用其他资源进行生产,推动社会和经济的发展。同时,人力资源具有创造性思维的潜能,能够在人类活动中发挥创造性的作用,既能创新观念、革新思想,又能创造新的生产工具、发明新的技术。

(7) 人力资源具有生产者和消费者的角色两重性

人力资源既是投资的结果,又能创造财富;或者说,它既是生产者,又是消费者,具有角色两重性。人力资源的投资来源于个人和社会两个方面,包括教育培训、卫生健康等。人力资源质量的高低,完全取决于投资的程度。人力资源投资是一种消费行为,并且这种消费行为是必需的且先于人力资本的收益。研究证明,人力资源的投资具有高增值性,无论从社会还是个人角度看,都远远大于对其他资源投资所产生的收益。

(8) 人力资源的增值性

人力资源不仅具有再生性的特点,而且其再生过程也是一种增值的过程。人力资源在开发和使用过程中,一方面可以创造财富,另一方面通过知识经验的积累、更新,提升自身的价值,从而使组织实现价值增值。



1.2 人力资源管理的内涵以及几个重要因素

人力资源管理,是指对人力资源进行有效开发、合理配置、充分利用和科学管理的制度、法令、程序和方法的总和。它贯穿于人力资源的整个运动过程,包括人力资源的预测与规划,工作分析与设计,人力资源的维护与成本核算,人员的甄选录用、合理配置和使用,还包括对人员的智力开发、教育培训、调动人的工作积极性、提高人的科学文化素质和思想道德觉悟,等等。同时,人力资源的管理也是在经济学与人本思想指导下,通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标实现与成员发展的最大化;也就是预测组织人力资源需求并做出人力需求计划、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效激励、结合组织与个人需要进行

有效开发以便实现最优组织绩效的全过程。

具体而言,人力资源管理是指根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对企业中员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保企业战略目标的实现,是企业的一系列人力资源政策以及相应的管理活动。这些活动主要包括企业人力资源战略的制定、员工的招募与选拔、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、员工流动管理、员工关系管理、员工安全与健康管理等。即企业运用现代管理方法,对人力资源的获取(选人)、开发(育人)、保持(留人)和利用(用人)等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动,最终达到实现企业发展目标的一种管理行为。

近几年来,人力资源管理已经突破了传统的模式,把人上升到资源的角度进行配置和管理,如何实现对人力资源的有效管理和配置,构建一个有效的人力资源管理平台 and 体系成为企业人力资源工作的重点。作为这个有效体系的构成部分,人力资源各大模块体系的完善和工作的展开显得尤为重要!

人力资源是社会各项资源中最关键的资源,是对企业产生重大影响和资源,历来被国内外的许多专家学者以及成功人士、有名企业所重视。现在的许多企业就非常重视人力资源的管理。人力资源配置就是指在具体的组织或企业中,为了提高工作效率、实现人力资源的最优化而实行的对组织或企业的人力资源进行科学、合理的配置。



1.3 人力资源管理的原则

人力资源管理要做到人尽其才、才尽其用、人事相宜,最大限度地发挥人力资源的作用。但是,如何实现科学合理的配置呢?这是人力资源管理长期以来亟待解决的一个重要问题。怎样才能对企业人力资源进行有效合理的配置呢?必须遵循如下的原则:

(1) 能级对应原则

合理的人力资源配置应使人力资源的整体功能强化,使人的能力与岗位要求相对应。企业岗位有层次和种类之分,它们占据着不同的位置,处于不同的能级水平。每个人也都具有不同水平的能力,在纵向上处于不同的能级位置。岗位人员的配置,应做到能级对应,就是说每一个人所具有的能级水平与所处的层次和岗位的能级要求相对应。

(2) 优势定位原则

人的发展受先天素质的影响,更受后天实践的制约。后天形成的能力不仅与



本人的努力程度有关,也与实践的环境有关,因此人的能力的发展是不平衡的,其个性也是多样化的。每个人都有自己的长处和短处,有其总体的能级水准,同时也有自己的专业特长及工作爱好。优势定位内容有两个方面:一是指人自身应根据自己的优势和岗位的要求,选择最有利于发挥自己优势的岗位;二是指管理者也应据此将人安置到最有利于发挥其优势的岗位上。

(3) 动态调节原则

动态调节原则是指当人员或岗位要求发生变化的时候,要适时地对人员配备进行调整,以保证始终使合适的人工作在合适的岗位上。岗位或岗位要求是在不断变化的,人也是在不断变化的,人对岗位的适应也有一个实践与认识的过程,由于种种原因,使得能级不对应,用非所长等情形时常发生。因此,如果搞“一次定位”、“一职定终身”,既会影响工作又不利于人的成长。能级对应,优势定位只有在不断调整的动态过程中才能实现。

(4) 内部为主原则

一般来说,企业在使用人才,特别是高级人才时,总觉得人才不够,抱怨本单位人才不足。其实,每个单位都有自己的人才,问题是“千里马常有”,而“伯乐不常有”。因此,关键是要在企业内部建立起人才资源的开发机制,使用人才的激励机制。这两个机制都很重要,如果只有人才开发机制,而没有激励机制,那么本企业的人才就有可能外流。从内部培养人才,给有能力的人提供机会与挑战,造成紧张与激励气氛,是促成公司发展的动力。但是,这也并非排斥引入必要的外部人才。当确实需要从外部招聘人才时,我们就不能“画地为牢”,死死地扣住企业内部。



1.4 人力资源配置形式

人力资源配置工作,不仅涉及企业外部,更多的、更困难的工作存在于企业内部。从目前的实际表现来看,主要有以下三种人力资源配置形式:

(1) 人岗关系型

这种配置类型主要是通过人力资源管理过程中的各个环节来保证企业内各部门、各岗位的人力资源质量。它是根据员工与岗位的对应关系进行配置的一种形式。就企业内部来说,目前这种类型中的员工配置方式大体有如下几种:招聘、轮换、试用、竞争上岗、末位淘汰(当企业内的员工数多于岗位数,或者为了保持一定的竞争力时,在试用过程或竞争上岗过程中,对能力最差者实行下岗分流)、双向选择(当企业内的员工数与岗位数相当时,往往先公布岗位要求,然后让员工自由选

择,最后以岗选人)。

(2) 移动配置型

这是一种从员工相对岗位移动进行配置的类型。它通过人员相对上下左右岗位的移动来保证企业内的每个岗位人力资源的质量。这种配置的具体表现形式有三种:晋升、降职和调动。

(3) 流动配置型

这是一种从员工相对企业岗位的流动进行配置的类型。它通过人员相对企业的内外流动来保证企业内每个部门与岗位人力资源的质量。这种配置的具体形式有三种:安置、调整和辞退。

企业进行人力资源配置主要有以下几种方式:

① 合理调整生产一线,特别是采掘一线的人员结构。要按照精干、高效的原则,把不适应生产一线工作的年老体弱人员调整出来,把身强力壮的人员充实到生产一线岗位上去,使生产一线的职工队伍始终保持精兵强将的态势,以保证生产一线人员能有旺盛的精力去完成各项生产任务。

② 要根据生产实际需要,参照生产一线的人员数量和工作量,按比例配置辅助人员,使之既能保质保量,按时完成生产任务,又不浪费劳动力。

③ 对地面和机关岗位的人员配置,要杜绝因人设岗现象的发生。对可兼职作业的岗位要予以合并,以确保人力资源的合理利用。

④ 要公开、公平、公正地让每个职工凭自己的能力竞争上岗。对上岗人员要实行三级动态管理,即将上岗人员划分为优秀、合格、临时三种上岗身份,并根据每个上岗人员的实际工作业绩,定期实行三种身份相互转换制度,让每个上岗人员既有动力,又有压力。

⑤ 在人力资源配置过程中,要打破工人、干部的身份界限,真正做到能者上,庸者下。同时也应打破大中专毕业生必须分配到管理岗位上去工作的观念,可以把他们分配到一些技术含量较高的工人岗位上去工作。让他们在实践中发挥自己的聪明才智,用他们掌握的理论知识去弥补实践中的缺陷,以促进相关岗位的技术进步。

⑥ 在配备各个岗位的生产(工作)人员时,应采取老、中、青三结合的方式,充分发挥传、帮、带的作用。让每个岗位的年龄结构、知识结构、体能结构都符合优化配置原则,使经验丰富、技术水平高的老职工与精力充沛、体格健壮的年轻职工之间形成一种互补效应,以确保能高效率地完成企业的各项既定目标。

结合以上人力资源配置的三种形式,要合理地进行企业内部人力资源配置,应以个人—岗位关系为基础,对企业人力资源进行动态的优化与配置,可遵循“个人—岗位动态匹配模型”,它主要包括以下一些主要步骤与成分:

(1) 人力资源规划

企业目标只能通过配置合格的人力资源来实现,人力资源的配置需要有周密的人力资源规划。人力资源规划是企业人力配置的前期性工作,是一个对企业人员流动进行动态预测和决策的过程,它在人力资源管理中具有统领与协调作用。其目的是预测企业的人力资源需求和可能的供给,确保企业在需要的时间和岗位上获得所需的合格人员,实现企业的发展战略和员工个人的利益。任何组织或企业,要想有合格、高效的人员结构,就必须进行人力资源规划。

(2) 职位空缺申请与审批

人力规划更多的是对企业所需人员数量以及企业内部所能提供的人员数量的一种预测,至于具体哪些部门、哪些岗位存在空缺,则需由各部门主管提出职位空缺与申请,并由人力资源部进行仔细严格的审批,如果没有比较严格的审查,或是形式上设立这个审查而实质上根本不起作用,那么就极有可能导致公司整体的人口膨胀。因此,严格的职位申请与审批是有效的人力规划以及有效的人力资源利用与配置的基础。

(3) 工作分析

确定了所需招聘人员的岗位以及各岗位空缺人员数量后,就应对这些岗位进行岗位分析,以确定职位工作任务、职责及任职资格条件等。事实上,工作分析应作为人力资源管理的一项基础性工作来做,而不必等到有招聘需求时临时来进行。如果工作分析做得好,形成了规范的工作说明书,那么在有招聘需求时,就只需随着企业内外环境的变化,该岗位的职责及任职资格等是否有了新的变化。

(4) 人才测评

有了工作分析后,我们就知道岗位对人员在知识、技能、个性等方面的要求,于是,我们可据此来设计人才测评的指标,并选用相应的测量工具。对求职者所进行的科学的人才测评可让我们了解他是否能胜任某一职位,从而为人才合理配置提供依据。由于企业人力资源配置很多是在企业内部完成的,因此,通过人才测评与绩效考评等手段,对企业人力资源进行普查,并在此基础上建立企业的人才库,将非常有利于企业进行人力资源配置。

(5) 招聘与合理配置

进行了工作分析与人才测评后,就要对从企业内部或外部招聘来的人员进行合理配置,将合适的人安置在合适的岗位上,达到个人与岗位匹配。实际上,个人与岗位匹配包含着两层意思:一是岗位要求与个人素质要匹配;二是工作的报酬与个人的动力要匹配。可以这样讲,招聘和配备职员的所有活动,都是要实现这两个

层面的匹配,而且不能偏颇。其中的道理并不复杂,举例来说,有一家企业想招聘一名研究开发部经理,强调应聘者一定要具备什么样的知识、技能、才干和经验。应聘者当中也的确有具备这种素质的人。这是不是意味着可以实现个人—岗位匹配呢?不一定。如果招聘企业给这个职位定的报酬标准与应聘者的期望有差距,个人—岗位匹配照样无法实现。

(6) 动态优化与配置

把人员招进来并进行了合理有效的配置后,还必须通过调配、晋升、降职、轮换、解雇等手段对人力资源进行动态的优化与配置,因为随着企业内外环境的变化,岗位的任职资格势必会有新的要求,而随着时间的推移,在该岗位上工作的人,也可能变得不再适合这个工作岗位的要求或其能力已远远超出该岗位的要求。因此,有必要重新进行工作分析与人才测评,对岗位责任、岗位要求及现有人员的知识、技能、能力等进行重新定位,该升的升,该降的降,使人力资源的配置趋近合理。这是企业人力资源持续达到优化配置的关键因素。因此,领导者尤其是人力资源部门应跟踪企业内外环境的变化,及时更新工作分析文件,各级管理者对岗位与下属应有全面、正确的了解,这样才有可能使企业整体的人力资源达到优化配置。

(7) 产出

企业采取正确的措施和手段对人力资源进行合理配置后,合适的人工作在合适的岗位上,这将会使员工的工作绩效、工作满意度、出勤率等得到提升,从而提高组织的整体效能。

人力资源配置是否合理,无论是对企业的短期绩效还是长远发展都有重大影响,因此,应予以足够的重视。企业在完成人才招聘后,还应遵循人力资源配置的有关理论与方法,使人才达到人—岗匹配,尽量做到事适其人、人尽其才、才尽其用、人事相配,这样才能减少内耗,最大限度地发挥人力资源的作用,促进企业持续、稳定、快速发展。



1.5 人力资源配置状况的分析

人力资源配置状况的分析涉及人与事的关系、人自身的各方面条件和企业组织机制及行业现实等要素,从而形成五个方面的配置状况分析:

(1) 人与事总量配置分析

人与事的总量配置涉及人与事的数量关系是否对应,即有多少事要用多少人去做。但这种数量关系不是绝对的,而是随着企业的经营和当期生产订单而变化



的。无论是人浮于事还是事浮于人,都不是企业希望看到的结果。当前许多企业老板比较烦恼的问题就是,一方面普通和技能性员工难招到,有事没人做;另一方面内部管理人员人浮于事或缺少称职的管理人员。

在分析出当期人力过剩或人力不足或两者兼而有之的情况之后,应该更关注如何合理配置人力供给与需求。通常情况下,在人员短缺时,首先应当考虑在企业内部调节,因为此方法不仅风险小、成本低,而且还可以使员工感到有盼头、有机会;其次可考虑外部补充、招聘、借调,实行任务转包等措施,在人员富余时,注意利用多种渠道妥善安置,如内部转岗训练、缩短工作时间、遣散临时用工、对外承包劳务、实行弹性工作制等。

(2) 人与事结构配置分析

人与事的结构配置是指事情总是多种多样的,应该根据不同性质、特点的事,选拔有相应专长的人员去完成。企业内人员配置的一个重要目标就是把各类人员分配在最能发挥他们专长的岗位上,力争做到人尽其才、才尽其用。

正所谓,以适合的人,做恰当的事。因此,按照企业现有人员能力和特点进行分类,考察现有人员的使用情况,并列出矩阵表,从中可以分析组织架构内现有人力资源的实际使用情况和效果。例如,通过纵横向分析(列出各职位对岗位的人数),找出当前人力资源实际使用率并寻找出造成实际上浪费的可能性。

根据人力资源矩阵可分析企业有多少名熟练工在做非熟练工工作,有多少技工在做熟练工工作;工程技术人员中,多少人在做熟练工工作,多少人在做技工的工作;还有多少名专业管理人员处于半工作或不饱满状态。从而需要进行人力资源的调节,避免再出现从直接到间接的人力成本浪费。

(3) 人与事质量配置分析

人与事质量配置是指人与事之间的质量关系,即事的难易程度与人的能力水平的关系。事有难易、繁简之分,人有能力高低之分。应根据每种事的特点、难易和繁简程度,及其对人员资格条件的要求,选拔具有相应能力水平的人去承担。这是因为,人力资源管理的根本任务是合理配置和使用人力资源,提高人力资源投入与产出比率。要合理使用人力资源,就要对人力资源构成和特点有详细的了解。可以这样说,人力资源是由个体人力和能力组成的,而各个人员的能力由于受到身体条件、受教育程度、实践经验等因素的影响而各自不同,形成个体差异。这种个体差异,要求根据能力大小、水平高低的差异安排在相应能级层次的岗位上,使个人能力水平与岗位要求相适应。

人与事的质量配置不符主要有两种情况。第一种是现有人员素质低于现任岗位的要求;第二是现有人员素质高于现任岗位的要求。对于前者,可考虑采用技能