



MANPOWER RESOURCE MANAGEMENT

最新



人力资源规划、招聘 及测评实务

人力资源管理工作者的得力助手



王 玺 主编

曹亚克 王 博 白晓鸽 编著

 中国纺织出版社

人力智库

丛书主编 王玺

最新

人力资源规划、招聘及测评实务

曹亚克 王博 白晓鸽 编著



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书为“人力智库”系列丛书之一。内容主要涵盖人力资源规划、招聘和测评三部分。对人力资源规划的外部环境、需求与供给预测、招聘技巧获得、人才测评后最新动态等方面做了详尽的阐述。

本书实用性强,针对性强,适合企事业单位从事人力资源的各级员工、人力资源管理咨询师使用。也可用于人力资源管理培训或高等院校人力资源专业学生的辅导教材。

图书在版编目(CIP)数据

最新人力资源规划、招聘及测评实务/曹亚克,王博,白晓鸽编著. —北京:中国纺织出版社,2004.2

(人力智库/王玺主编)

ISBN 7-5064-2849-0/F·0415

I. 人… II. ①曹… ②王… ③白… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 109161 号

策划编辑:曹炳楠	责任编辑:王文仙	特约编辑:唐倩
责任校对:楼旭红	责任设计:李然	责任印制:刘强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2004年2月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:21.25

字数:255千字 印数:1—5000 定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

丛书序言

在企业不断提高竞争力和努力实现各种使命的过程中,人力资源管理起着至关重要的作用。企业要想生存和发展,就必须有效地提供适销对路的产品或服务,而人力资源正是提供这些产品和服务的要素,有时甚至是最关键的要素。人力资源不仅是企业中最重要资源之一,同时也是最昂贵的资源,有时甚至是最容易引起问题的资源。近年来,高层管理者之所以日益重视人力资源的战略地位,其根本原因就在于,对人力资源的有效利用是企业在国内保持竞争优势的必要条件。人力资源管理的根本任务,就是在企业内部设计各种有关的正规制度,使之有利于充分发挥员工的才干,从而圆满地实现企业的各种目标。

人力资源管理工作直接影响整个企业的经营状况。这种影响可能是有利的,也可能是不利的,具体效果如何,取决于人力资源的具体政策、体制设计和贯彻实施。在很多情况下,人力资源实际上处于未充分利用的状态,其表现就是员工的工作效率往往低于其潜在的能力。人力资源管理工作任务之一,就是力求通过改进员工的职责、技能和动机,来调动员工的积极性和提高工作效率。

当前,人力资源管理角色正在悄然发生转变。企业人力资

源管理逐渐从传统的人事档案管理(数据存储)、交易处理及为其他部门服务转向利用外部资源的积极参与者。将来人力资源还会向战略管理和知识管理方向发展。企业必须转变传统观念,适应时代的需要。

目前,市场上人力资源方面的书籍非常之多,这在一定程度上反映了我国人力资源的研究和探讨正在全面铺开。企事业单位也开始重视人力资源管理工作。他们都把人作为企事业单位最有活力、最宝贵的资源和财富。然而在实际工作中,企业如何将人力资源管理作为自己的核心竞争力,如何充分发挥员工的主观能动性和积极性,如何把企业造就成为一个人才济济的地方,并由此带来企业的长足发展,一直是摆在企业家面前力求解决的问题。于是,很多企业的管理层开始“充电”,尽快汲取营养成分来投入工作。但书本的理论说法很难在实际中直接应用,他们不懂哪些是应坚持的原则,哪些是根据具体情况可以调整的。还有一些企业想对员工进行人力资源知识的培训,但苦于没有好的教材。该套丛书恰恰填补了这项空白,实实在在地为企事业单位服务。与同类书比较,该丛书最大的特点是实用性强,每个模块的组成部分都有实务操作和案例,读者可根据不同的企业类型设计不同的人力资源方案;同时也不乏理论的指导性和高度概括性,让读者在较短的时间内掌握核心理论和核心概念。从体系上讲,该丛书几乎涵盖了人力资源的核心工作,内容互相补充,也可以根据读者的实际情况,只专注某一个或几个模块。另外,本丛书将一些核心制度和实务刻成光盘,便于读者使用。

本丛书分五个模块。第一模块为人力资源实用表格和核心

制度,以制度化的形式规范人力资源管理;第二模块为人力资源规划、招聘和测评,分析人力需求规划,形成招聘流程,介绍招聘技巧等;第三模块是职位分析和职位测评,介绍职位信息收集方法、职位说明书的设计、岗位设置和职位测评等内容;第四模块为绩效考核,系统地比较、分析了绩效考核方法以及考核过程、表格及管理制度的设计等;第五模块是薪酬体系,介绍了薪酬体系设计的原则,重点分析了浮动薪酬思想、岗位工资的设计、绩效工资的设计、长期激励设计等。

本丛书主要适合各类企业人力资源部门和人员了解人力资源知识,很快熟悉人力资源的各项工作。本丛书可以作为人力资源工作人员的培训教材,也可以作为大学本科人力资源专业学生的辅助教材。

笔者从事企业咨询工作多年,积累了一些经验,非常愿意与读者进行广泛的交流。信箱地址:wx9988@sohu.com.

编 者

2003年11月

序 言

在很多公司中,有这样一种现象:总能听到人力资源部门的同事们抱怨时间不够用,为单位人事工作忙得焦头烂额,还经常得不到理解,甚至背黑锅。老板向人事经理索要公司下一年的用人计划、培训计划及相关的预算,并特别催促要招到高素质的人才;各用人部门追着人事经理要人、要求提升自己部门的骨干以及增加有效培训次数。人事经理们开始面对越来越多的投诉以及领导不信任的可怕现象。

这种困惑的表面问题是公司人力资源管理工作缺乏系统性,招聘、培训、干部队伍建设、薪酬和绩效管理等工作较为随意,和公司人力资源规划脱节。而其根本原因在于人力资源规划缺乏可行性,规划制订过程缺乏对公司业务和人才结构的深入了解和科学预测。人力资源规划是各项人力资源管理活动的目标,无目标的管理活动等于没有管理。如果解决了人力资源规划的难题,那么其他问题的解决将步入正轨。

当然,一个公司的环境是变化的。这种变化带来了公司对人力资源供需的动态变化,人力资源规划就是要对这些动态变化进行科学的预测和分析,以确保组织在近期、中期和长期对人力资源的需求。

随着经济的发展,各行各业对人才的需求也越来越强烈,企业要发展就必须不断地吸纳人才。招聘就是替企业或机构的职位空缺挑选具有符合该职位所需才能的人员的过程;求才的目的在于选择一位最适宜、最优秀的人才。招聘是公司人力资源流入的主要途径,招聘效果的好坏直接影响到公司下一步发展战略能否顺利实现。招聘的有效性,可以从两个方面解释:一方面是在招聘人员的数量上考虑,招聘的结果是否能够满足公司数量上的要求;另一方面是招聘的质量,新员工的素质是否达到了公司的用人标准。对于普通工人的招聘,往往侧重于前者,而对于知识型员工的招聘,则强调后者。市场竞争归根到底是人才的竞争。

在人力资源规划和招聘的基础上,人才测评也逐渐成为人才资源的重要话题。人才测评这一概念最先由美国心理学家卡特提出,是以心理学、管理学、测量学、系统论和计算机技术等多学科为基础,用于确定特定人员工作适合性的标准化的客观程序。它是根据一组事先确定好的标准,对应聘人员的特定工作知识、技术水平、能力结构以及工作态度等方面进行测量和评价的一种科学的综合选才体系。依据特定工作的要求,对参加测评人员的测评结果进行分析评价。这样,通过人才测评,就可以确定应聘人员中哪些更有资格来承担这一工作。人才测评不仅可以帮助用人单位了解人才(知人者智),而且可以加强人才对自身的了解(自知者明),它为科学用人和人尽其才提供了可靠有效的科学依据,已经成为现代人力资源管理中不可或缺的工具。

本书就是基于以上三个方面展开论述的。全文分三篇,第

一篇主要阐述人力资源规划;第二篇主要论述人力资源招聘;第三篇主要论及人才测评。

全书撰写分工如下:第一篇:曹亚克老师;第二篇:白晓鸽;第三篇:王博。最后由王玺统撰审定。由于时间仓促,有欠妥之处请读者谅解。

最后,感谢其他同仁给予的无私帮助。在撰写过程中也引用了其他著作的资料和数字,在此一并感谢。

作 者

2003.11.19

目 录

第一篇 人力资源规划	1
第一章 人力资源规划概述	1
第一节 概述	1
第二节 人力资源规划的种类及内容	6
第三节 人力资源规划的制定程序和原则	10
第二章 人力资源规划环境分析	24
第一节 企业外部环境分析	24
第二节 企业内部环境分析	27
第三节 环境分析工具	37
第三章 人力资源需求预测	46
第一节 需求预测的方法	46
第二节 影响需求预测的关键因素	60
第四章 人力资源供给预测	75
第一节 人力资源供给的影响因素	75
第二节 人力资源供给预测的典型步骤	76
第三节 人力资源内部供给预测	77
第四节 人力资源外部供给预测	86
第五章 人力资源平衡与规划编制	87

第一节 人力资源综合平衡	87
第二节 人力资源规划的编写	96
第六章 人力资源规划的控制	102
第一节 人力资源信息系统	102
第二节 人力资源供应控制	104
第三节 人力资源会计控制	108
第七章 人力资源规划的预算与评估	110
第一节 人力资源规划的预算	110
第二节 人力资源规划的评估	111

第二篇 招聘

第八章 人力资源招聘	113
第一节 概述	113
第二节 招聘原则	115
第三节 招聘流程	116
第四节 招聘渠道的选择	133
第五节 招聘测试	150
第六节 招聘工作的评价	156
第七节 招聘注意事项	159
第八节 招聘预算	165
第九章 面试	172
第一节 面试的准备	172
第二节 面试中的问题	192

第三篇 人才测评	207
第十章 人才测评简介	207
第一节 现状	207
第二节 人才测评的功能和作用	209
第三节 人才测评的特点	211
第四节 人才测评的方法	214
第五节 对人才测评的质疑	217
第十一章 心理测验	223
第一节 能力测评	223
第二节 个性测验	261
第十二章 工作取样	292
第一节 工作取样法及其原理	292
第二节 工作取样法的特点分析	293
第十三章 评价中心	295
第一节 评价中心简介	295
第二节 无领导小组讨论测评技术	298
第十四章 人才测评软件开发及其应用	308
第一节 我国人才测评软件开发现状	308
第二节 人才测评软件开发的原则	310
第三节 人才测评软件系统的结构与功能	313
参考文献	325

第一篇 人力资源规划

第一章 人力资源规划概述

第一节 概 述

一、人力资源规划的概念

(一)人力资源规划的含义

关于人力资源规划的含义已有不少的论述。总括起来有以下几种:

1. 人力资源规划就是要分析组织在环境的变化中的人力资源需求状况并制定必要的政策和措施,以满足这些要求。

2. 人力资源规划就是要在组织和员工的目标达到最大一致的情况下,使人力资源的供给和需求达到最佳平衡。

3. 人力资源规划就是要确保组织在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需的人才(包括数量和质量两个指标),人力资源规划就是要使组织和个人得到长期的益处。

归纳起来,人力资源规划就是一个国家或组织科学的预测、分析自己在环境变化的人力资源供给和需求状况,制定必要的政策和措施,以确保自身在需要的时间和需要的岗位上获得各种所需要的人才(包括数量和质量两个方面),并使组织和个体得到长期的利益。

(二)人力资源规划含义的层次

人力资源规划的定义包含了三层含义:

1.说明了一个组织的环境是变化的。这种变化带来了组织对人力资源供需的动态变化,人力资源规划就是要对这些动态变化进行科学的预测和分析,以确保组织在近期、中期和长期对人力资源的需求。

2.一个组织应制定必要的人力资源的政策和措施,以确保组织对人力资源需求的如期实现。政策要正确、明晰,例如对涉及内部人员的调动补缺、晋升或降职、外部招聘和培训以及奖惩等都要有切实可行的措施保证,否则就无法确保组织人力资源规划的实现。

3.人力资源规划要使组织和个体都得到长期的利益。这是指组织的人力资源规划还要创造良好的条件,充分发挥组织中每个人的主动性和创造性,得以使每个人提高自己的工作效率,提高组织的效益,使组织的目标得以实现。与此同时,也要切实关心组织中每个人的物质、精神和业务发展等方面的需求,帮助他们在实现组织目标的同时实现个人的目标。这两者都必须兼顾,否则就无法吸引和招聘到组织所需要的人才,也难于留住本组织内已有的人才。

二、人力资源规划的重要性

企业的生存和发展离不开企业的总体规划。企业规划的目的是使企业的各种资源(人、财、物)彼此协调并实现内部供求平衡,人力资源作为企业内最革命、最活跃的因素,使人力资源规划成为企业规划的重点和中心。企业各种规划的关系如图 1-1 所示。

在企业的人力资源管理活动中,人力资源规划不仅具有先导性和战略性,而且在实施企业总体发展战略规划和目标的过程中,它还能不断调整人力资源管理的政策和措施,指导人力资源管理活动,因此,人力资

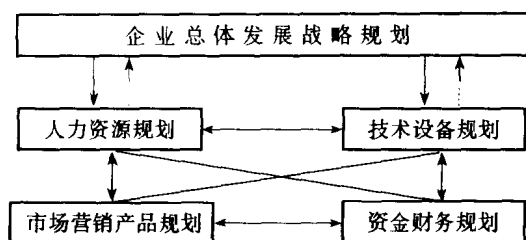


图 1-1 企业各种规划的关系

源规划又具有动态性,成为企业人力资源管理活动的纽带。

工作岗位分析、劳动定额定员、员工素质测评、人力资源信息系统(HRIS)等企业人力资源管理的基础工作是人力资源规划的重要前提,而人力资源规划又对企业人员的招聘、选拔、考评、调动、升降、薪酬、福利和保险,对员工的教育、培训和开发以及企业人员余缺调剂等各种人力资源管理活动的目标、步骤与方法做出了具体而详尽的安排,图 1-2 充分显示了人力资源规划在企业人力资源管理活动中的重要地位和作用。

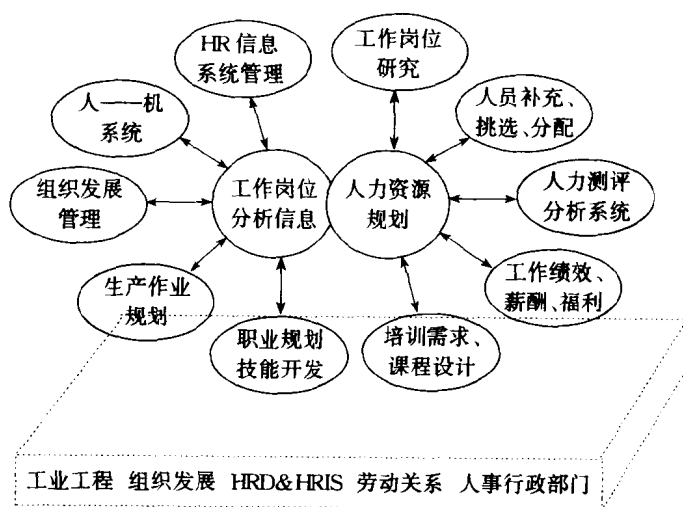


图 1-2 人力资源规划与管理活动系统的关系

三、人力资源规划的功能

(一)确保组织在生存发展过程中对人力的需求

组织的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在静态的组织条件下,人力资源的规划显得不必要。因为静态的组织意味着它的生产经营领域不变、所采用的技术不变、组织的规模不变,也就意味着人力资源的数量、质量和结构均不发生变化。显然这是不可能的;在动态的组织条件下,人力资源的需求和供给的平衡不可能自动实现。因此,就要分析供求的差异,采取适当的手段调整差异。由此可见,预测供求差异并调整差异,就是人力规划的基本职能。

(二)人力资源规划是组织管理的重要依据

在大型和复杂结构的组织中,人力资源规划的作用特别明显。无论是确定人员的需求量、供给量、职务、还是人员以及任务的调整,不通过一定的计划显然都难以实现。例如什么时候需要补充人员、补充哪些层次的人员、如何避免各部门人员提升机会的不均等情况、如何组织多种需求的培训等。这些管理工作在没有人力资源规划的情况下,就避免不了头痛医头、脚痛医脚的混乱状况。因此,人力资源规划是组织管理的重要依据,它会为组织的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动提供准确的信息和依据。

(三)控制人工成本

人力资源规划对预测中、长期的人工成本有重要作用。人工成本中最大的支出是工资,而工资总额在很大程度上取决于组织中的人员分布状况。人员分布状况指的是组织中的人员在不同职务、不同级别上的数量状况。当一个组织年轻的时候,处于低职务的人多,人工成本相对便宜,随着时间的推移,人员的职务等级水平上升,工资的成本也就增加。如果再考虑物价上升的因素,人工成本就可能超过企业所能承担的能

力。在沒有人力资源规划的情况下,未来的人工成本是未知的,难免会发生成本上升、效益下降的趋势,因此,在预测未来企业发展的条件下,有计划地逐步调整人员的分布状况,把人工成本控制在合理的支付范围内,是十分重要的。

(四)人事决策方面的功能

人力资源规划的信息往往是人事决策的基础,例如采取什么样的晋升政策、制定什么样的报酬分配政策等。人事政策对管理的影响是非常大的,而且持续的时间长,调整起来也困难。为了避免人事决策的失误,准确的信息是至关重要的。例如,企业在未来某一时间缺乏某类有经验的员工,而这种经验的培养又不可能在短时间内实现,那么如何处理这一问题呢?如果从外部招聘,有可能找不到合适的人员,或者成本高,而且也不可能在短时间内适应工作。如果自己培养,就需要提前进行培训,同时还要考虑培训过程中人员的流失可能性等问题。显然,在没有确切信息的情况下,决策是难以客观的,而且可能根本考虑不到这些方面的问题。

(五)有助于调动员工的积极性

人力资源规划对调动员工的积极性也很重要。只有在人力资源规划条件下,员工才可以看到自己的发展前景,从而去积极地努力争取。人力资源规划有助于引导员工职业生涯设计和职业生涯发展。

四、人力资源规划与企业计划的关系

企业人力资源规划作为企业人力资源管理的重要环节,与企业计划关系紧密,其关系如图 1-3 所示。要使人资源规划真正奏效,就必须将它与不同层次的企业规划相联系。

企业计划分三个层次:战略计划、经营计划及年度计划。在战略层