

HR

从 **Functional** 职 能
专家 **Administration**
到 **to**
Business 事 业
Partner 伙 伴

孙显嶽 著

HR

从 Functional 职 能
专家 Administration
到 to
Business 事 业
Partner 伙 伴

孙显嶽 著

图书在版编目(CIP)数据

HR:从职能专家到事业伙伴/孙显嶽著. —上海:

格致出版社:上海人民出版社, 2018.5

ISBN 978-7-5432-2842-9

I. ①H… II. ①孙… III. ①人力资源管理 IV.
①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 025417 号

责任编辑 钱 敏

封面设计 王 捷

HR:从职能专家到事业伙伴

孙显嶽 著

出 版 格致出版社

上海人民出版社

(200001 上海福建中路 193 号)

发 行 上海人民出版社发行中心

印 刷 常熟市新骅印刷有限公司

开 本 720×1000 1/16

印 张 18.25

插 页 2

字 数 305,000

版 次 2018 年 5 月第 1 版

印 次 2018 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5432-2842-9/C·189

定 价 68.00 元

前言

人力资源管理工作者在企业所扮演的角色已经不再仅限于行政管理工作的定位,更加重要的是要强化职能专家以及事业伙伴的角色。所谓的职能专家是指人力资源部门的工作者所需要具有的专业能力,包括人力规划、招聘甄选、薪酬管理、绩效评估、人才发展、员工关系管理的专业等职能分工项目。而事业伙伴的角色则是成为CEO的左右手,依据企业的战略发展规划制定人力资源职能的战略性措施,满足企业发展的需求。事业伙伴要具备经营效益、投资回报分析的能力,当人力资源管理从业人员想要成为事业伙伴时,也必须具备CEO的思维逻辑。

《HR:从职能专家到事业伙伴》是以《60分钟掌握人力资源管理六大模块》为基础进行内容的深化,以HR专业职能作为写作的主体架构,包括人力资源规划、招聘甄选与面谈技巧、人才发展管理、薪酬管理实务、绩效管理实务、员工关系管理等人力资源主要的职能范围。最后再以人力资源管理工作者想要成为企业的事业伙伴应该要具备的能力以及要做哪些价值型的工作才能彰显出HR的专业价值作为本次写作的主要内容。本书在内容方面比《60分钟掌握人力资源管理六大模块》增加许多专业与深入的主题,例如在第1章《人力资源规划》中,除了比较常用的实务方法,新增加了统计计量模型的应用来进行人力预测;在第2章《招聘甄选与面谈技巧》中,介绍了效度相对较高的行为面谈法、SKAD面谈法以及计分卡式面谈法;在第3章《人才发展管理》中对于培训效益的评估介绍了Jack Phillips的评估效益ROI模型;在第4章《薪酬管理实务》中增加了薪酬预算管理的方法以及员工股权激励的实务与案例;第5章《绩效管理实务》中除了介绍常用关键绩效指标法(KPI)、平衡计分卡(BSC)等管理技术,也增加了方针管理法(PDM)以及目标与关键结果法(OKR)等较新的内容;第6章《员工关系管理》中新增了心理契约的主题以及企业文化建设的内容;在第7章《人力资源事业伙伴》中介绍了评价中心的应用、接班人计划、人力资源效益衡量

以及人力资源投资报酬率衡量等 CEO 最为关心的组织人才管理以及资源投入产出效益衡量的方法。在新书的内容当中增加了对人力资源管理技术以及管理方法的介绍,对于有心想要提升人力资源管理的专业能力与成为事业伙伴的 HR 从业人员,相信本书能够提供一定程度的帮助。

当然,人力资源管理职能可以为组织做的贡献还有很多,决不仅限于作者所列的这些项目,但若是能够先将笔者所列的项目落实执行,相信一定能够提升 HR 工作者的价值。

孙显嶽

2018 年 3 月于上海

目 录

第 1 章	人力资源规划	1
	1.1 人力资源规划的意义与定义	3
	1.2 人力资源规划的基本活动与过程	5
	1.3 人力资源规划的方法	10
第 2 章	招聘甄选与面谈技巧	19
	2.1 人才招聘与甄选流程	21
	2.2 信度与效度	25
	2.3 甄选的方式	28
	2.4 面谈技巧的介绍	31
第 3 章	人才发展管理	45
	3.1 人才发展的重要性	47
	3.2 人才发展体系规划	50
	3.3 人才培养活动的实施	54
	3.4 培训效果的评估模型	60
	3.5 内部培训师体系的建立	69
	3.6 ISO10015 简介	73
第 4 章	薪酬管理实务	79
	4.1 薪酬管理的意义与范围	81
	4.2 职位评价介绍	88
	4.3 薪酬结构的设计	111
	4.4 薪酬效益衡量指标	116
	4.5 薪酬预算规划管理	121
	4.6 薪酬策略的应用	130

第 5 章	绩效管理实务	143
5.1	绩效管理的意义与作用	145
5.2	绩效管理实施的程序	148
5.3	绩效评估的方法	152
5.4	绩效面谈的实施	172
第 6 章	员工关系管理	177
6.1	员工关系的意义与目的	179
6.2	心理契约与员工关系	183
6.3	企业文化建设与员工关系	189
6.4	人际沟通与冲突管理	195
第 7 章	HRBP 应具备的专业能力	209
7.1	HR 如何成为 BP	211
7.2	人力资源战略规划与执行	216
7.3	胜任力模型的应用	223
7.4	接班人计划	235
7.5	评价中心的应用	247
7.6	人力资源成本效益管理	260
7.7	人力资源投资回报率	267
	参考文献	276

第 1 章 人力资源规划

: Functional Administration To Business Partne

- 1.1 人力资源规划的意义与定义
- 1.2 人力资源规划的基本活动与过程
- 1.3 人力资源规划的方法

1.1 人力资源规划的意义与定义

1.1.1 人力资源规划的意义

人是组织发展的核心,人力资源更是企业生存必备的资源,而人力资源与企业核心能力的结合所形成的策略性核心资产更可为企业奠定独有的优势。因此在十倍速的竞争环境中,决定企业成功与否的关键在于建构组织所特有的稀有性、价值性、特殊性与难模仿性(Mueller, 1996)的人力资源关键性核心特质,发挥人力资源的差异化优势。人力资源的投入运用与管理,是企业未来能否发展成功的关键因素。所以企业应该要在日常管理工作中以滚动性的人力需求预估及人力盘点进行人力资源的发展规划。吴秉恩(1995)指出企业在进行人力资源规划时应具备:(1)整体性:以整体性角度思索人力资源议题;(2)关键性:可利用 BCG 模式找出具有发展前景的核心事业,思考相对应人力配置问题以期发挥组织力量;(3)互动性:策略须与经营环境结合建立互动性;(4)人性化:对于人力资源合理化及后续人力配置问题,主管应“发乎心”地处理,方能获得员工对公司的信任与承诺,实现劳资双赢,确保组织人力资产的核心能力成功运作。

1.1.2 人力资源规划的定义

在学术领域对于人力资源规划(Human Resource Planning)的定义有许多,如表 1.1 所示,读者可以从中外学者对于人力资源规划的定义了解人力资源规划的意涵。

表 1.1 人力资源规划的定义

作 者	内 容
Nkomo (1988)	系用来建立人力资源目标,发展达成目标的策略,并确认人力资源的获得、运用、发展、维持的过程
Wether & Keith (1989)	人力资源规划即有系统的预测组织未来的人力需求及供给

续表

作 者	内 容
Byars & Rue (1994)	人力资源规划,其定义为在适当的时间获得适质适量的人力以安置在适当职位的过程
Milkovich & Boudreau(1997)	人力资源规划的重点就是设定目标,其指出组织应如何利用现有的人力来满足所需的人力资源
Mathis & Jackson (2000)	人力资源规划是一种为使组织可达到其目标,而分析及辨别可利用人力资源需求之过程
Michael Harris (2000)	人力资源规划是指决定未来人力资源需求(如受雇者需要何种才能)及评估组织未来所需人力资源能力(如受雇者必须真正具备何种技术)之过程

资料来源:江享贞(2003)。

人力资源规划是将企业经营战略和目标转化成人力资源需求,从企业整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标,以为企业经营战略和目标的实现提供人力资源。从狭义的角度来看,人力资源规划是企业从战略规划和发展目标出发,根据其内外部环境的变化,预测企业未来发展对人力资源的需求,以及为满足这种需要所提供人力资源的活动过程。若是从广义角度来看,人力资源规划是企业所有各类人力资源规划的总称。企业在未来的一年之内需要聘用多少员工,何时进行聘用,需要聘用何种专业员工,员工的资历与专长有哪些,员工的人格特质为何,这些问题都是在进行人力资源规划时需要思考的议题。

就企业而言,良好的人力资源规划可以使得企业及早期地因应外部环境的人力供给变化做好企业的人力需求准备,同时也可以提升组织现有的人力应用效力,使其人力效用最大化。若是从个体的观点出发,完善的人力资源规划以及后续的人力资源管理活动可以提高员工的工作动机,改善绩效,协助员工达成自我实现的目标。

人力合理化及人力需求预估是企业面对未来发展人力资源规划的重要课题,因此,工作分析和人力资源规划是构成现代人力资源系统的两个基本流程,可通过整合人力资源计划达到最佳成本效益(Cascio, 1989)。

通过人力资源的规划可使企业获取和维持组织所需的人力的质与量;培养训练良好、具弹性的人才,以协助组织适应不确定的外在环境;可维持人力的稳定,降低外部招募的依赖性;可因应组织发展目标,以总量管制方式预估人力需求、消除无效人力,使人力资源分配合理化;可有效运用人力提高效率,达到最佳成效,协助组织成长。

陈琼莉(1995)将人力资源规划对组织发展的重要性归纳如下:(1)透过人力资源规划过程,组织可预估未来所需人力,进行人才储备,不必担心组织人力与未来发展目标衔接不上,减少管理者对未来的不确定性;(2)协调不同的人力管理计划,使各项人力活动与组织未来目标更有效地配合;(3)有效掌握人力资源的投资,使人员致力于组织目标的达成,凸显人力资源的价值。

人力资源规划一方面应根据企业当时的业务方向和规模拟定各类人员必须配备的数量,以达到精简结构、节约人力和提高工作效率的目的。另一方面,人力资源规划应着重于对现有人力资源的盘点和对未来人力资源供求的分析,以确定人力资源补充、调整和能力提升方案。总体来说,人力资源规划应该关注的重点有以下五点:

(1) 战略规划。

战略规划是根据企业总体发展战略的目标,对企业人力资源开发和利用的方针、政策和策略的规定,是各种人力资源具体计划的核心,是事关全局的关键性计划。

(2) 组织规划。

组织规划是对企业整体框架的设计,主要包括组织结构分工原则与工作范围,组织部门设置与工作岗位的划分,组织诊断和评价,组织设计与调整。

(3) 制度规划。

制度规划是人力资源总规划目标实现的重要保证,包括人力资源管理制度体系建设的程序,人力资源管理标准体系建立和管理等内容。

(4) 人力规划。

人力规划是对企业人力构成总量的整体规划,包括人力资源现状分析,企业人力预算编制,企业人力需求和人力供给预测,人员供需平衡等。

(5) 费用规划。

费用规划是对企业人工成本,人力资源管理费用的整体规划,包括人力资源费用的预算制定、费用核算、成本结算,以及人力资源成本管理等。

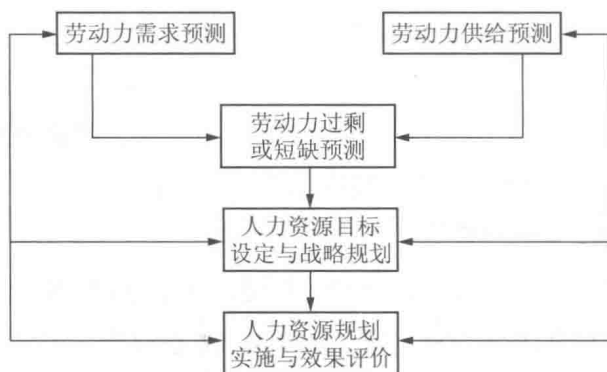
1.2 人力资源规划的基本活动与过程

人力资源规划是结合了企业目标与人力资源管理活动的过程,是“在适当的时间聘用适当的人员数量与员工类别,使组织和个人获得最大的长期效益”(Burack,

1972)。从个体观点来看,完善的人力资源规划可以协助员工自我实现,提高工作动机与工作绩效。人力资源规划包括了十项基本活动(Pattman, 1976):

- (1) 确认公司的整体目标(Corporate Goal Confirmation);
- (2) 将公司目标转换成人力目标(Manpower);
- (3) 设计人力信息系统(Manpower Information System);
- (4) 进行人力盘点(Manpower Inventory);
- (5) 人力需求分析(Manpower Requirement Analysis);
- (6) 内部人力供给分析(Internal Manpower Supply Analysis);
- (7) 增进人力效用(Manpower Utilization);
- (8) 改善公司人力政策(Manpower Policy);
- (9) 确认训练需求与效用评估(Training Requirement Confirmation and Evaluation);
- (10) 控制人力资源成本(Manpower Cost Control)。

前两项与企业目标相联结,将公司整体的规划与人力资源规划功能相结合,后面的八项则属于操作性的人力资源管理活动。当人力资源管理部门或直线部门的主管在进行人力资源规划时,可以依据以上程序进行管理。人力资源规划的总体过程包括人力资源的预测、人力资源目标设定与战略规划,以及人力资源规划的执行和效果评估等部分,见图 1.1。



资料来源:雷蒙德等(2001:182)。

图 1.1 人力资源规划过程

1.2.1 人力资源供给需求预测

进行人力预测时,人力资源管理者所要做做的就是了解各种不同类型的人力资源

需求与供给,主要目的在于评估组织内部的哪些职位会人力过剩或人力短缺。不论是对人力供给的预测或是对人力需求的预测,都可以使用统计方法进行预估。要想做到非常精准不大可能,但是从以往的历史数据进行趋势分析是比较有效的。当然,只要是预测就一定会产生偏差(Bias),需要透过更细致的调整才能得到更贴近实际情况的数据。比较贴近实务工作的做法是将统计预测的方法与主观判断法相结合,以获得人力资源预测的信息。

劳动力需求的预测是对组织目前的状况以及未来的发展趋势进行需求预测。一旦确定的需求型态包括工作类型、工作技能、人员素质、人员数量等因素,人力资源管理者就需要搜集信息进行人力预测。比较复杂的预测方式甚至会用到统计模型。比如,当企业的历史比较长久,经营形态比较稳定,多元回归模型就是一种有效的预测统计模型。当然在预测时也会产生一些单一事件或是个案的特例情形,这时就需要以主观判断的方式来进行预测。劳动力供给预测同样也可以运用历史数据进行统计模型分析并结合主观判断法进行。转移矩阵(Transitional Matrix)是一种应用在人力供给预测的统计方法,能够显示在不同的时间里处于各种不同工作类型的员工所占的比例或数量。从矩阵的内容当中可以看出工作类型流动的状况。

1.2.2 确定劳动力过剩或短缺

一旦人力供给与需求的预测完成之后,人力资源管理工作就可以进行差异分析,进行两方面的数据比较从而确定在每一种工作型态职务产生短缺或过剩的情形,进而提出相应的解决方案。例如可以采用延长工时、将工作外包、雇用临时性的员工等方法解决短缺的问题,表 1.2 为当人力短缺时可以采用的方法及效果和影响。

表 1.2 人力短缺可以采用的方案

采用方法	效果显现	废止或可改变性
延长工作时间	快	高
雇用临时人员	快	高
外包工作	快	高
训练人员转调	慢	高
减少离职率	慢	中等
重新招募	慢	低
技术创新	慢	低

资料来源:作者整理。

若企业的人力过剩,可以采用组织缩编、工作分摊,甚至减少工作时间等方法来解决。效果以及对于员工的冲击影响见表 1.3。

表 1.3 人力过剩解决方案

采用方法	效果显现	员工冲击
企业缩编	快	高
减薪	快	高
降调	快	高
部门转调	快	中等
工作分摊	快	中等
减少工作时间	快	中等
提早退休	慢	低
自然耗损	慢	低
再训练	慢	低

资料来源:作者整理。

1.2.3 目标设定与战略规划

确定具体的量化目标后,企业就需要在解决人力过剩或是短缺的各种战略方案中进行选择。这个阶段是比较关键的,因为不同的方案选择对于成本、速度、效果、人员数量的影响都是非常重大的,所以在进行方案规划与选择时也要从企业经营层面及战略执行影响层面进行整体评估。

1.2.4 人力资源规划的执行与评价

人力资源规划所提出的方案执行后还要进行效果验证。方案执行阶段一定要确保有专项负责人,而且要定期提供进度报告,以有效地掌控执行计划进度。最后的成果评价主要就是进行战略方案的效果验证,以了解预测结果与实际结果的差异性有多少,根据执行的结果来进行方案的调整或是继续执行。

人力资源管理系统(Human Resource Management System)在建置人力资源功能模块时,也会针对人力资源规划的功能模块进行内容设计。人力资源管理部门希望能够建置人力资源规划模块来确认分析预测和规划人力资源的变化与需求。这样的模块可以称为人力资源规划模块。Ceriello 和 Freeman(1991)将人力资源规划模块分为四大功能:人力资源规划、人力资源预测、接班人计划以及组织设计。



资料来源:Ceriello V.R. & Freeman C.(1991)。

图 1.2 人力资源规划模块功能划分

此处的人力资源规划功能为现有人力的运用与评估。人力资源预测包括供给预测及需求预测。接班人计划即经由训练、升迁、轮调等活动以确保公司未来重要职位有适当且合格的候选人。许多人力资源部门将接班人计划纳入人力资源规划模块，可能是因为此活动牵涉到人力资源的供给、需求和相关资料。有些公司的教育训练模块不只包括直线和行政人员的生涯规划，也包含高阶管理者的接班人计划；而一些公司教育训练模块仅负责直线人员的生涯发展，另外成立管理发展模块来执行高阶主管的接班人计划。组织设计功能则可绘制出组织结构。

Rampton、Tumbull 和 Doran(1999)所提出的人力资源规划和接班人计划模块则是输入人力资源需求预测、人力资源供给预测及员工基本数据，经过管理检视 (Managerial Review)和接班人计划形成实施与进度回馈，最后产生人力资源计划、组织结构与接班人计划。



资料来源:修改自 Rampton, G.M., Tumbull, I.J., Doran, T.A.(1999)。

图 1.3 人力资源规划模块功能划分

运用人力资源管理系统中的数据整合也可以进行企业的人力资源规划管理工作，经由数据分析的过程自动生成相关的人力需求预测报表以及组织人力发展报表，可以有效提升人力资源部门对于组织的贡献价值。当然不同的企业会有不同的投入

变量、项目过程的处理以及最终产出的要求,在进行系统模块开发时必须先进行系统需求评估,相关的投入变量设计以及产出报表客制化开发。

1.3 人力资源规划的方法

跨国企业或集团化企业因为专业分工以及管理结构性与规划性强,对于人力规划的工作会比较容易落实,在组织规划与人力预算制定方面都有完整的作业程序与实施步骤。但是大多数的中小型企业对于人力资源规划的内容以及作用并不太重视,既没有建立人力资源规划的流程,也没有人力资源规划的工具和方法。

企业完整的人力资源规划应该包括人员结构、人员质量和人员数量的规划。人员结构规划应根据企业战略发展、关键成功因素、核心能力、营运模式、管理风格等各因素,确定组织的组织结构、岗位设计、管理幅度以及各职类(业务、管理、辅助)、职能人员比例及业务贡献度;人员质量规划需要根据企业战略、业务模式、业务流程和组织对员工行为的要求,确定各职能和层级人员的素质能力模型,从专业能力、管理能力和核心价值等几个维度评估现有人员的能力水平;人员数量规划是指根据企业战略对未来业务规模、业务流程、地域分布、产品线、历史经营统计资料等各因素,确定未来企业各级组织人力资源编制,包括:各职类、职能专业人员数量以及人力预算金额(薪酬福利支出、培训费用、劳务性成本、管销费用等项目)。本小节介绍几项可以应用于人力资源规划的定量方法,以供读者在实务工作中应用。

1.3.1 行业比例法

行业比例法(Industry Proportion Rate)即根据企业员工总数或某一类人员总数的比例来确定岗位的人数。在同一行业中,由于专业化分工的要求,某一类人员和另一类人员之间存在一定的比例关系。某一类人员的比例会随着另一类人员的人数变化而变化。这一方法比较适合各种辅助和支持性岗位人员的规划,比如人力资源类和财务管理类人员。例如,系统组装企业人力资源与服务人数之间的比例一般为1:250,某企业组织规模为6 000人,则人力资源人员配备数为 $6\,000 \div 250 = 24$ 人。当然,这种行业的比例不能一概而论,它还需要考虑分公司数量、区域的分散程度、人力资源服务的精细程度等因素,但是在进行人力预测时也可以作为一