

MANAGING HUMAN
RESOURCE SERVICES

人力资源



〔英〕乔纳森·瑞德 著
马理 译



 科学普及出版社

ANAGING HUMAN
RESOURCE SERVICES

人力资源

105

〔英〕乔纳森·瑞德 著
马理 译



科学普及出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源 10s / [英] 乔纳森·瑞德著; 马理译. -北京: 科学普及出版社, 2004. 6
ISBN 7-110-05905-7

I. 人... II. ①瑞... ②马... 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 035131 号

著作权合同登记号: 图字: 01-2004-3159 号

Copyright © Kogan Page, 1999. First Edition is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Copyright © 2004 Portico Inc.

All rights reserved

本书中文简体字专有使用权归科学普及出版社所有

策划编辑 肖 叶
责任编辑 曹 嘉 晶
封面设计 回廊设计
责任校对 张 林 娜
责任印制 安 利 平
法律顾问 宋 润 君

科学普及出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码: 100081

电话: 010-62103210 传真: 010-62183872

科学普及出版社发行部发行

北京国防印刷厂印刷

*

开本: 787 毫米×960 毫米 1/16 印张: 12.75 字数: 168 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1-8000 册 定价: 30.00 元

(凡购买本社的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 本社发行部负责调换)

关于本书

本书为公司的人力资源经理及与人力资源有很大关联工作的行政经理而著，但重点是人力资源经理。本书还可以给人力资源服务公司的业务人员和经理作为参考。

本书名为“10S”，意即人力资源经理为公司提供的10种基本的服务。

本书简明实用，同时附有大量广告，以便读者了解国外本行业的现状及进展。

作者简介

Helen Besch是Fox Williams城市律师事务所就业部的一名事务律师。

Duncan Brown担任Towers Perrin公司的主要负责人。他在公司奖励方面有丰富的咨询实践与著作。

Stefanie Clarke是Towers Perrin公司驻伦敦的一名奖励顾问。她在人力资源领域以及薪资重组规划咨询方面有丰富的经验。

DBM (Drake Beam Morin)公司于32年前在美国开创了帮助公司冗员谋求新职的先河，目前已发展成为世界上最大的新职介绍咨询公司，在36个国家设有190多家办事处。具有市场营销资深背景的Tony Gould于1991年进入DBM公司，最初担任顾问，专门负责关于过剩管理人员问题的咨询。DBM公司在莱切斯特开设了一个分部后，他就任市场经理一职并在1996年被提升为公司驻英国的总经理。他负责公司在英国的所有咨询业务及机构间的联络。

均富会计公司 (Grant Thornton)是均富国际会计公司 (Grant Thornton International) 的一家英国子公司，由英格兰及威尔士特许会计师协会授权开展投资业务。

Brian Cornell是主要业务顾问伦敦办事处负责财务规划的领导，此外还担任均富会计公司的特许会计师。

Chris Denington负责均富会计公司的人力资源管理咨询业务，主要向企业经理提供有关企业人事问题对策的指导。在此之前他曾任职于杜邦以及西门子·尼克斯多佛公司。他曾经独立经营过人力资源咨询业务，

并拥有人力资源管理硕士学位。

Steve Hunter是拥有5000辆汽车的汽车协会的车队经理。他在汽车协会已经工作了30年，就任目前的岗位有10年之久，因而在汽车协会的车队需求方面具有非常广泛的经验。出任车队经理前，汉特还担任过公路巡查队经理，而在此之前主要从事技术领域的工作。

Lee Crowder是位于伯明翰中心的一家中型律师事务所，它主要为商业客户提供全方位的法律服务。该公司由14名股东组成，拥有近75名员工。

Simon Bates是Lee Crowder的一名助理律师，擅长商业合同法及雇佣法。

Gregory Emms是Lee Crowder的股东。他在公司并购、公司财务以及雇佣法方面具有专业知识。

Michael Gillespie是Lee Crowder的股东。他在招聘方面经验丰富，并为多家知名公司担任业务代理。

Peter O'Grady是雇主工程师联合会中岛西部地区的咨询经理。他是一名特许工程师，拥有管理学硕士学位。在担任顾问之前，他凭借自己在生产工程与制造系统方面的经验，在Coopers & Lybrand主管制造与配送业务，负责资本设备以及电子部门的制造过程。在目前的职位上他主要参与如何通过有效地运用人力资源来改进中小企业的运作。

Malcom Tarling是英国保险公司协会宣传部副经理。他于1985年协会创立之初就成为其中一员，担任目前的职务已经5年。他曾经先后在几家人寿保险公司工作，同时还是特许保险协会的合伙人及公共关系研究所的成员。

Mark Watson是Fox Williams城市律师事务所就业部的一名股东。

序

本书是英国董事学会推荐系列丛书之一，旨在为那些忙碌的公司经理提供一些涉及企业健康发展的重要领域的基本指导。

人力资源问题已经发展成为一个日益复杂的领域，要求公司经理能紧跟当前的最佳运作方式、法律要求以及发展趋势。而对那些企业内部不具备人力资源管理能力及称职的专业管理人员的中小型企业而言，人力资源管理的负担正变得日渐沉重。为此，经理们不得不经常向外界顾问和专家寻求帮助。

本书帮助公司经理纵观人力资源管理的一些课题，其中涉及对员工及行政人员的有效管理。同时也希望能为他们挑选、指挥和监督外界专业人员提供充分的背景知识。

我在此衷心感谢各章节的作者。他们在各自领域都称得上是行家里手，也是日理万机的专业人士，但他们每个人都乐意回答各自文章所引发的问题。

在当今这个竞争的世界，不存在稳定的职业已成为一个真理。尽管中小型企业曾经受惠于陈旧的家长式的管理模式，但是这种管理方法在很大程度上已经被淘汰。取而代之的新方法即人力资源管理。如果运用得当，它将有助于改善雇主给雇员造成的不稳定感或者说是缺乏诚信感。我们希望本书对读者有所帮助。

Jonathan Reuvid

于伦敦

Recruiting the Competitive Advantage

Alex Burnip, Director, SHL Group plc and a member of the IOD

It is widely accepted that, in today's highly competitive world, people are the key to success. Yet, if we look at business today, is this hypothesis reflected in reality? Can stakeholders be delighted by a business that incurs high staff turnover, with levels as high as 25% - 30% not being unheard of, and 1 in 4 of those leaving doing so in the first six months? The resulting quantifiable costs such as wasted recruitment and training, stress and absenteeism, and the less quantifiable, but probably more important, costs of poor performance and customer dissatisfaction adversely impact on business. A vicious spiral which leads to unease for all stakeholders

There is an alternative world. The most successful organisations, accepting that people are key, set out to create what is best described as a 'virtuous circle' in which better people are recruited, who make better decisions, which lead to better performance for the organisation, which in turn leads to better rewards for all our stakeholders. Better rewards that enable us to attract and recruit even better people and delight our stakeholders even more.

To achieve this we need a change in corporate mindset. Traditionally, people are seen as a cost. To successfully meet the challenges of the millennium we must see people as an investment, and invest in

processes to ensure that the right people are recruited and developed.

Our aim is twofold. On the one hand reduce the wastage, that can be expressed in both human and monetary terms, caused by inappropriate people decisions; on the other ensure that the people at the heart of our business work as effectively as they can.

This is not the one way street it at first appears, with the gains only on the side of the organisation. There are considerable, and often overlooked, benefits for employees.

There are two vital components to our time at work – the jobs we do and the attributes we possess and use to carry out the job. The closer the fit between these the more we will gain job satisfaction and motivation from doing a job for which we are well suited. In turn the organisation gains from increased productivity, thereby gaining the competitive edge.

Put another way, if we have a poor fit of skills and style, then it is likely that inferior performance will result. Indeed there is much research to support this.

Matching people to jobs is essential for organisational success.

The relationship between an individual and their job, however, is extremely complex.

Knowledge – what I can do now;

Ability / aptitude – what I am able to do;

Style – how I do it, how I relate to my

about ourselves, undertake our own development, and indeed become more able to focus our job applications on jobs to which we are well suited. This applies just as much for joining a new organisation as seeking promotion or an alternative role within our existing organisation. Not only is there overwhelming statistical evidence that the techniques do predict success in a role, there is a large element of common sense. It must make sense to see how candidates can perform in a role in a controlled situation before they are appointed, rather than after, when the mistake can be expensive to rectify.

If this seems complex, recent innovations in technology can let the computer take the strain and provide the information to support your decision making process.

Against a framework such as the one I

have described, it is possible also to structure job demands (perhaps through team working) to suit an individual's attributes – a powerful alternative, and one that really does motivate through a clear demonstration of playing to individual strengths. Matching people and jobs at all levels of your organisation is crucial for stakeholder delight. Do monitor the progress of your system, and understand how they impact on efficiency and profitability.

Saville & Holdsworth (UK) Ltd

3 AC Court
High Street
Thames Ditton
Surrey KT17 0SR

Tel: ++44(0)181 298 4170
Fax: ++44(0)181 398 9544

acknowledged as the best single predictor of an individual's likelihood to succeed in a role. People who perform well on tests, generally perform well in a role. Well constructed and properly administered personality questionnaires provide a wealth of information about a candidate's preferred style. Criterion based interviews are a must; a suite of open ended questions designed to elicit information about each of the competencies with a disciplined process for evaluating interviewee responses.

Finally compare the strengths and limitations of the individuals with the job demands and make the selection decisions. Bearing in mind the proposition is to obtain the closest possible fit between the individual and the job, we must recognise the perfect fit is unlikely. This immediately throws training and development needs clearly into focus.

Why is the process so advantageous?

People respond to a participative process in which they can see they have been treated fairly and assessed against clear, job relevant criteria. They feel more able to adjust to a new role for which they have been judged to be eminently suited. Feedback to those who have been assessed is vital. Earlier I proposed that there was as much to gain for the individual as for the organisation. The individual learns about themselves from this feedback. It is a key component of the move to self managed careers, where we as individuals, undertake to understand more

organisations. A manager's job in company A may, on the surface, appear to be the same as one in company B. However, the way the two organisations operate could well be different, and impose different requirements on the people in those roles. The key to success being adopted by an increasing number of organisations is the concept of competencies, behaviours essential for superior performance, to define jobs.

One reason is simple: businesses have come to recognise the value of distinguishing between specific aspects of job knowledge, what has to be done, and the underlying behaviours that underpin superior performance, how it is done. Such a distinction makes sense. It has long been recognised that there is a gulf between an individual's experience and supposed job knowledge and their actual ability to genuinely perform well in a specific role, especially when the role calls for behaviours such as leadership, communication and the ability to inspire and motivate subordinates.

The second stage is to compare (assess) the candidates against these competencies. Our task is to predict which candidate/s are likely to succeed in the role. The best predictor of success is a multi method approach (an assessment centre – not a place but a process) where a group of individuals are assessed against a number of job dimensions (competencies) by a variety of methods (structured interview, ability tests, personality questionnaires, management exercises). Within this framework, ability tests are

colleagues, customers etc; Motivation – why I do it.

As jobs differ, so do the proportions of each of the elements. More senior roles, for instance, are likely to need a higher proportion of the "softer skills" (style and motivation).

Given the complexity, the traditional interview, supported by other devices such as application forms, references, personal recommendation, will not provide sufficient information. The challenge is to see your people as an investment, and invest in a process to ensure you attract and recruit the right people for the job, then manager, develop and motivate them to give of their best. To meet this challenge organisations of all sizes and from all sectors are turning to objective assessment techniques, including "psychometric tests", to support their decision making.

There are a variety of techniques, but whatever their format, they all share one common principle: the establishment of a quantifiable benchmark or metric against which candidates for recruitment or development can be measured and compared. To quote Peter Drucker "If you can't measure it, you can't manage it"

The essential start point for our people process is the same as for any other investment, the diagnostic phase. Take the time to fully understand what it is the job incumbent will have to do; both the tasks, and the context or culture in which that the job is to be carried out. Organisational culture is a factor that is growing in importance, and is a clear differentiator between

目 录

作者简介

序 (Jonathan Reuvid)

1 招募员工 (Chris Denington, 均富会计公司)	1
2 雇佣合同 (Mark Watson and Helen Besch, Fox Williams 城市律师事务所)	15
3 机密与竞争 (Gregory T Emms, Lee Crowder 律师事务所)	21
4 养老金管理 (Brian Connell, 均富会计公司)	33
5 薪酬管理 (Stefanie Clarke and Duncan Brown, 韬睿咨询)	43
6 职位评价及薪酬等级 (Peter O' Grady, 工程业主联合会)	57
7 投保一个健康的企业 (Malcolm Tarling, 英国保险公司协会)	67
8 处罚程序 (包括停职) 及协议的终止 (Simon P Bates, Lee Crowder 律师事务所)	75
9 新职介绍 (Tony Gould, DBM 公司)	87
10 雇员诉讼 (Michael Gillespie, Lee Crowder 律师事务所)	95
附1 创新管理的发展	113
附2 公司用车制度 (Steve Hunter, 汽车协会)	177



招募员工

Chris Denington

均富会计公司 (Grant Thornton)



克劳迪娅过去6年来一直干着同一份工作，下班后总是按同一条路线回到同一幢房子里，可今天却有些不一样。她走下自己的小车，跑进屋里，把外套朝椅背上一扔，然后开始在饮料柜里搜索。她手持一杯格外浓烈的掺奎宁的杜松子酒，杯底的冰块在骤升的室温下劈啪作响，她转身面对迈克。

“有一份新工作找上门来，事实上是猎头打电话问我是否知道谁有兴趣到一家规模虽小但发展迅速，而且声誉极好的公司担任市场经理。你看，这就是我的出路。他们并没有告诉我公司的名字和地点、有多少薪水，但我知道，这份工作属于我。”

迈克问克劳迪娅是否知道这家公司是怎样得到她的名字的。她显然对此一无所知。在她寄出自己的履历后就如石沉大海，音讯杳无。克劳迪娅向迈克打听招聘生产经理的进展。迈克没搭理她，给自己调了一杯饮料，朝她扮了个鬼脸，沉浸在胜利者的喜悦中。

无论对雇主、求职者还是中介而言，招募员工向来都不是一桩易事。虽然迈克与克劳迪娅身处不同立场，但他们的问题都反映了一旦坐上招聘这辆过山车就会遇到的期待与挫折。寻找一名合适的秘书与为你

的大客户寻找一位财务经理同样复杂，发掘一名生产经理与牢牢抓住你来年经营所需的6名受过培训的人员一样会让人感到心力交瘁，然而这一切并非做不到。成功的关键在于，第一要了解招聘的规则，第二要形成一套行之有效的员工招聘策略。再没有比任命一名不如意的候选人担任一个要职更为令人沮丧，尽管我们都清楚这是迫不得已的选择。正确的任命会带来巨大的利益；反之，不当的人选会造成严重的损失。

背景

如果我们同意“人”对任何企业而言都是最重要的资源，那么形成和完善一套有效的招聘程序对一个成长中的企业至关重要，它能使你在合适的时机以适当的代价吸收合适的人才。一个稳定、行之有效的严密程序将有助于降低失败的风险。

这里有很实际的一点需要说明：无论管理者制定的招聘程序多么科学，通常只有当你和应聘者四目相对的那刻起工作才算真正开始。所以说，这个阶段的招聘程序要能够让你作为招聘者面对最大的人才资源。工作概述和人选要求能够帮助招聘者有的放矢，减少选择不当的风险。然而需要强迫大多数当事人把这种概述和要求形成书面文字。

招聘方式

显然并没有一种方式比其它方式更加有效或拙劣。关键在于找到解决实际问题的方法，它能节省你的时间，节约成本，（并非廉政）使你在需要的时候以一个不仅能吸引应聘者而且又能承受的代价吸收合适的新人。例如，你没有必要为了找一名簿记而保留一个招聘小组；同样，你为招聘一名总经理而在当地免费小报刊登广告的做法也不恰当。一般而言，刊登招聘广告的金科玉律是，媒体越昂贵效果越显著。

从长远看，如果你真正面临的是所谓的技术人才短缺，那么招聘适合人选的情况会更加复杂。从短期看，远东及俄罗斯金融问题造成的全



球影响将会继续，同时还将不同程度地影响到欧洲市场。通常情况是，与那些因循守旧、固守传统管理方法的公司相比，明智的公司会选择一种更现实的生存机会。我在工作中看到不少这样的实例，当你走进一家公司，听听他们的管理术语就能知道它运行得是好是坏。这比讨论怎样招聘更显而易见。不经过失败，小公司既不能雇佣到也不能找到（并建立良好关系）认真对待招聘的个人和群体。

招聘程序

“没有规划就是在准备失败。”至关重要是着手招聘并准备一个全面的招聘计划。我的很多客户在招聘工作前并没有什么实在的计划，而一旦当细枝末节出错时就抱怨不休，这样的情况一直令我感到惊讶。发展中的中小型企业与规模更大的公司一样迫切地需要进行切实有效的招聘，但中小型企业面对的风险更高，失败的影响也更显著。无论待聘职务的高低，都要做一个计划并且在实施中尽量不要出现偏离。在招聘过程中尤其要注意掌握进度，因为随着时间流逝，降低标准的念头将会悄悄降临。

你对自己的需求认识得越清楚，招聘过程就会越简单：

- 公司及你个人的未来规划
- 什么样的工作
- 你需要何种人选
- 吸引合适的人选
- 选择合格的人选

公司及你个人的未来规划

尽管多数公司声称拥有明确的业务部署，但是并非所有公司都如此。无论你是否有这样的部署，招聘一名新人（无论是一个销售专家、吹玻璃工人还是行政主管）的需求都需要符合公司未来的发展计划。我

看到很多任命（通常是灾难性的）就是出于老板任用某个“能给企业带来好处”的朋友所推荐的人员。招聘的黄金法则是确定公司需要什么，然后把它找到，避免受到任何与之无关的事情的干扰。你清楚自己的公司里有没有所需要的“原料”。如果有就加以利用，没有就去找它。记住，招聘和雇佣需要付出昂贵代价，所以要做出正确选择。

什么样的工作

首先要确定工作概述或职责范围，并对此与企业的核心及相关人员达成共识。

在招聘过程的这一阶段，我需要对许多客户恩威并施，原因是他们中的大多数不愿写出有效的工作要求，然而这恰恰是招聘程序的基本原则。这并不意味着要求不能改变，随着招聘工作的进展，我们可以容易地使其更完善，但要从一开始就清楚自己的需要。工作概述应当从以下5方面启发思考。

1. 这份工作的基本目的是什么（目标及目的）？
2. 工作职责是什么（日常任务及战略活动清单）？
3. 工作的范围是什么（预算、人员、规模）？
4. 工作条件是什么（社会、经济、物质条件）？
5. 面临什么样的挑战和问题？

你需要何种人选

把人选标准刻在石头上的做法显然不切实际，但有用的是尽可能充分地了解一份特定的工作需要什么样的人才。灵活性是这个阶段的关键所在。使工作的内容与从事这份工作的人的性格相互吻合是件复杂的事情。我的建议是使你的要求尽量简洁，同时保持开阔的视野。尽可能细致地去确定人选的做法并没有坏处，但经验告诉我，无论制定的条件多么严格，也无论多么苛刻的人（比如我本人）企图对这个阶段严格把



关，但从与应聘者见面那时起，事情可能会发生巨大的变化。不变的是应聘者开始面试时要完成的工作。避免陈词滥调。我们需要那些有主动性和良好沟通能力的人，这两点符合今天大多数工作的要求。要完善“工作概述”中“人选特征”这一部分，请考虑以下“七点方案”：

1. 物质条件（健康、外表）。
2. 成就（学历和经验）。
3. 综合智商（抓住问题及找到对策的能力）。
4. 特长（手工熟练程度、口头表达或数字能力）。
5. 兴趣爱好。
6. 性情（一贯性格）。
7. 环境（如那些能调动相关人员工作的因素）。

吸引合适的人选

在确定了待聘职位并与机构里的相关部门取得共识后，下一步就要对招聘方法或者是对当前的待聘职位最恰当的方法有一个清楚的认识。以下列举了几种职位类型和相关方法以供参考。要记住，这个过程投入的成本和管理时间必须考虑在内，吸引人才的方案最终必须建立在你对所任命的人选实现既定目标的信心上。你的选择如下：

外部选择

1. 永久招聘代理机构（招聘秘书、会计）。
2. 合同招聘代理机构（电脑程序员）。
3. 行政研究顾问（董事和高级经理）。
4. 管理选择顾问（董事、中高级管理人员、专家）。
5. 职业中心（体力劳动人员）。
6. 广告代理处（见以下1~4条）。