

图书在版编目(CIP)数据

如何做人事主管/赵耀编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,
1998.5

(公司主管丛书)

ISBN 7-5638-0676-8

I. 如… II. 赵… III. 企业管理:人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 26685 号

如何做人事主管

赵 耀 编著

首都经济贸易大学出版社出版发行

(北京市朝阳区红庙)

河北三河腾飞印刷厂印刷

全国新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 9.5 印张 243 千字

1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月第 1 次印刷

印数:0—7 000

ISBN 7-5688-0676-8/F·373

定价:13.50 元

序

近几年,在为企业进行营销咨询活动中,我接触了比较多的老总们。他们在畅谈企业美好远景的时候,常常感叹“没有人”。中国最不缺的就是人,为什么老总们说最缺的是人呢?细问才知道,老总们说的“人”,是特指适合做部门主管的人。

从需求方面看,对部门主管人才的需求是不断增长的趋势。市场竞争的激烈化,要求企业具有较强的抵御风险的能力,这往往要通过扩大企业规模来实现。企业规模的扩大自然会使部门增加,无疑,需要越来越多的部门主管。如果注意浏览报纸上的招聘广告,很少有招聘公司老总的,大多是求贤若渴地招聘部门主管。

从供给方面看,好的部门主管实在难寻。一方面,市场变数的增加和企业部门独立性的强化,对部门主管的素质要求越来越高,自然是优中选优,适合的人选也就有限了。另一方面,我们的教育体制与教学内容远远落后于市场经济发展的需要,高等院校未能成批地培养出适合做部门主管的人才。

一方面是需求量的扩大,一方面是供给量的有限输出,致使部门主管的供需矛盾日益突出。为解燃眉之急,一些公司不得不采取挖墙角的办法,到同行那里去“动摇军心”,其结果花费的代价太大;另有一些公司不得不在“矮子里拔将军”,让只适合做普通员工的人当上了部门主管,其结果事与愿违,甚至导致整个企业大厦的倒塌。珠海巨人集团的遇难,北京红苹果连锁体系的崩溃,都与部门主管人员的储备不足密切相关。

部门主管处于信息沟通的中间环节,不仅起着传达总部信息和反馈员工意见的作用,而且还必须深刻领会总部的指令并灵活地加以执行。部门主管素质与水平的高低,直接影响着工作与销售的业绩。就拿营销主管来说,即使他们分别在环境相同的不同地区任职,由于其素质与水平的差异会使他们的销售业绩相差悬殊。这是被很多实例证实了的。

部门主管是一个部门的首领,而公司正是由一个个部门组成的。它们像一架机器上的配件,缺少哪一个都不行,哪一个运转不畅或低效率也不行。或者形象地说,企业的正常经营活动是一条流水线,各部门正是流水线上的一个环节,一个部门的效率将会影响整个流水线的效率。而部门主管是决定部门效率的关键。

任何企业都不能指望普通员工会自然地成长为部门主管,也不能指望凭挖墙角就能满足需要,而应有计划地进行培训。

任何一个人都不能指望刚从学校大门出来就能胜任部门主管一职,也不能指望从普通业务员会一跃成为称职的主管或总经理。

出色的部门主管的塑造需要经验的积累,更需要学习——岗位知识的学习。因此,这套《公司主管丛书》,可以说是雪中送炭。它可能还不够完善,也可能还不够规范,但它一定是众多有志成为部门主管的热血青年,和已在部门主管岗位任职的主管们所需要的。因为,成为一个出色的部门主管,才有机会升迁为总经理、总裁。这套丛书或许会为你打开通向事业成功之门!

李 飞

1998年5月

目 录

一、你能胜任人事主管

——人事主管的资格与职责	1
(一)明确你的管理对象	1
1. 关于“X 理论”与“Y 理论”	1
2. 人事管理的原则	4
(二)做一个成功的人事主管	7
1. 建立起合理的知识结构	9
2. 树立起良好的主管形象	10
(三)找准你的位置	15
1. 了解你所在公司的组织结构	16
2. 与上司、同事和下属相处的技巧	23

二、众里寻他千百度

——人员招聘与选拔	27
(一)人员招聘与选拔的要求	27
1. 保证录用到符合标准的人员	29
2. 录用必须公正	30
3. 保持较高效益	32
(二)人员招聘与选拔的程序	34
1. 人员招聘与选拔的总程序	34

2. 招聘面试与评价程序	35
3. 人员挑选与辞退程序	41
(三) 招募人员的策略	42
1. 委托各种劳动就业机构	42
2. 自行招聘录用	44
(四) 人员招聘与选拔的方法	47
1. 笔试	48
2. 面试	48
3. 心理测试	55
4. 情景模拟	58

三、把员工放到最合适的地方

——人员使用	61
(一) 公司用人三要诀	61
1. 任人唯贤, 知人善任	63
2. 用人不疑, 疑人不用	65
3. 知事识人, 因事择人	69
(二) 掌握人员晋升之道	71
1. 熟悉晋升的种类与路线	71
2. 为人员晋升做好储备	72
3. 掌握晋升的程序和方法	73
4. 把握对晋升人员的批准和任命	76
5. 对晋升结果进行评价	77
(三) 把人才留住	78
1. 公司人才的类型	78
2. 人才流失的原因	80
3. 留住和吸引人才的对策	82
4. 当员工提出辞职时	87

四、因事设人的方法与技巧

— 职务分析	91
(一) 准确掌握公司中每一个职务的价值	91
1. 职务分析的功能	92
2. 职务分析的程序	94
(二) 熟练掌握职务信息的收集方法	99
1. 工作实践法	99
2. 典型事例法	100
3. 观察法	100
4. 座谈法	101
5. 写实法	102

五、注重为员工“充电”

— 人员培训	120
(一) 人员培训就是人力资本投资	120
1. 员工培训可带来较高的投资回报率	122
2. 员工培训发展的新趋势	124
(二) 人员培训中的组织与管理方法	125
1. 根据公司实际情况设计培训操作程序	125
2. 调查掌握公司目前在哪些方面有哪些培训需求	126
3. 明确培训所应遵循的原则	128
(三) 培训公司各类人员的计划、种类、课程与方法	130
1. 人员培训计划	130
2. 人员培训种类	135
3. 人员培训课程	136
4. 人员培训方法	143

六、随风潜入夜,润物细无声

——人员激励	150
(一)管理功用的精髓在于激励员工	150
1.有效的激励有利于调动员工的积极性	151
2.有效的激励将使个人目标与组织目标相吻合	152
3.有效的激励将吸引和留住人才	154
(二)寻找影响员工干劲的刺激素	154
1.需要和动机是人们行为的原因,也是 激励的起点和基础	154
2.人的行为与外部环境有着密不可分的关系, 激励就是创造和改变条件	157
(三)常用的激励形式和方法	159
1.注重工作设计	161
2.为每一位员工明确目标	163
3.建立合理的制度体系	165

七、要让员工劳有所得

——人员薪酬管理	173
(一)了解一下薪酬的经济学解释	173
1.谁来决定工资水平	174
2.为什么会有工资差别	176
(二)常见的薪资制度确定法	180
1.岗位技能薪资制	180
2.职务职能薪资制	198
(三)员工薪酬体系的设计	200
1.员工薪酬的构成	201
2.员工薪酬体系的设计	202

八、为各项人事决策提供依据

— 人事考核	206
(一) 对员工应当考核什么	206
1. 德	207
2. 能	208
3. 勤	209
4. 个性	209
5. 绩	210
(二) 怎样设计考核表	211
1. 划分考核层次和类别	213
2. 员工绩与勤考核表的设计	214
3. 员工能力考核表的设计	218
4. 能力开发表的设计	220
5. 个性调查表的设计	223
(三) 常见的几种考核与评定方法	224
1. 评级量表法	225
2. 等级择一法	227
3. 减点评价法	227
4. 排序法	228
5. 配对比较法	228
6. 强制分配法	229
(四) 把握考核步骤中的技巧	231
1. 建立一个开放式的人事考核制度	233
2. 注重多方收集信息, 实行立体考核体系	233
3. 关注考核中的信度和效度问题	234
4. 使这项工作定期化	234
5. 对考评结果进行反馈	234

九、运筹帷幄,决胜千里

——人力资源规划	237
(一)人力资源规划是一种战略规划	237
1. 一项重要的人事管理活动	237
2. 需要做哪些规划	240
(二)怎样对公司人力资源进行供求预测	242
1. 人员需求预测	244
2. 人员供给预测	250
3. 需求与供给的综合分析	258
(三)拥有一个人力资源管理信息系统	261
1. 系统所具有的功能目标	262
2. 建立系统应遵循的原则	266

十、你是处理劳动纠纷的高手

——劳动争议及其处理	269
(一)当发生劳动纠纷的时候	269
1. 常见的劳动争议	270
2. 劳动争议的处理程序	274
3. 调解委员会调解的特点和原则	276
4. 仲裁制度的特点和基本原则	280
(二)公司能否解除与他的合同	283
1. 劳动合同应具备的内容	284
2. 劳动合同的变更、续延和解除	290
参考书目	293

一、你能胜任人事主管

——人事主管的资格与职责

人事主管的头脑中应储备哪些知识？在日常管理活动中应掌握哪些秘诀？要知道，完整的知识结构与丰富的实践经验将是托起你事业殿堂的两大基石。假若再找准你的工作角色，明确你的管理对象，你将注定会成为一名出色的主管。

（一）明确你的管理对象

人事主管是组织中的一名管理人员，负责对组织中的人进行管理。通常，关于对组织中的人的管理被称之为人事管理。

作为组织中的人，其本性是什么？组织中的人与组织是一种什么样的关系？组织目标与组织中个人目标是否一致？

可以说，自从世界上有了组织，这些问题就开始受到管理人（包括人事管理人）的极大关注。因为，解决好这些问题，有利于做好组织中的人的工作，有利于进行有效的人事管理，有利于组织目标的实现。

1. 关于“X 理论”与“Y 理论”

本世纪 60 年代，美国工业心理学家麦格雷戈出版了他的《企

业的人性面》一书，总结了在此之前人们对企业中人性探讨的不同观点，并归纳为两种典型的人性假设，将其称为“X 理论”和“Y 理论”。

(1)关于“X 理论”。麦格雷戈认为，早期的管理者对组织中人性的认识可以用“X 理论”概括。这种理论认为，人们工作是为了谋生，是被迫的，怀有厌恶感，因此，都尽量设法逃避。他们中多数人缺少雄心，不愿负责，追求安全甚于一切。人们在组织中只有受到强迫、控制、支配和惩罚的威胁时，才能付出适当的力量去完成组织的目标。

从这样的假设出发，管理者在进行组织设计时必然强调正规化、集中化，形成金字塔式的组织结构（见图 1-1）。这种组织完全以工作为中心，不考虑组织成员的精神需要，被后来的学者称为“无人的组织”。

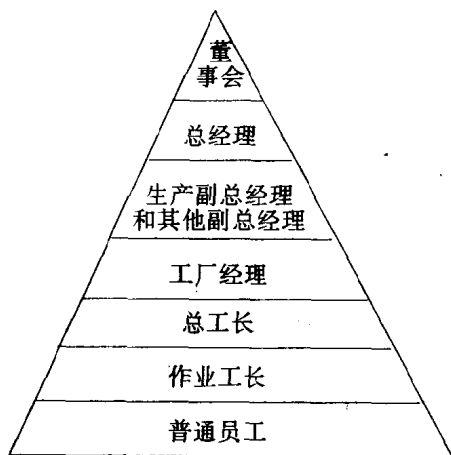


图1-1 金字塔式组织

正是基于这种人性的假设，早期的企业中的管理是以工作为中心的。对人的管理的特点，是以德国社会学家韦伯在 1910 年出版的名著《社会和经济组织理论》中提出的观点为代表的。其要点

包括：

●有明确规定的分工

把为实现组织目标所需的全部活动划分为若干基本任务，分配给组织中的各个成员，并明确规定其权利和义务。

●有明确规定的职权等级制度

各级领导不仅要为自己的决定和行动对上级负责，而且也要为自己的下级的决定和行动负责。因此，他必须接受上级的控制和监督，对上级的命令必须服从。

●有明确的规章制度

用规章制度来保证和巩固组织内各层次和人员之间的协调一致。

●组织中人员之间的关系

只是一种职位关系，以理性原则为指导，不受个人情感影响。

●组织中人员的任用主要根据技术能力

(2)关于“Y 理论”。本世纪中叶，一些管理者根据组织中的实际发展情况，又提出了新的人性假设，这就是麦格雷戈在书中提出的“Y 理论”。这种理论认为：一个人对工作是有兴趣还是厌恶，取决于工作环境。外部控制和惩罚的威胁并不是使人们朝向组织目标努力的唯一手段。人们在为自己承诺的目标工作时，能够做到自我控制。个人的自我实现以及对其成就的奖励与肯定，可以使他产生对组织目标的献身精神。在适当的条件下，人们能接受甚至寻求承担责任。在实现组织目标的过程中，多数人都具有发挥创造性才能的潜力。在现代经济生活条件下，一般人潜在的智力只是得到部分的发挥。

从这种假设出发，在组织管理中自然要以人为中心，其结果被后人评价为“无组织的人”。有代表性的“Y 理论”观点明显地对“X 理论”提出了如下修正：

●更多的分权

在集权与分权的问题上,主张更多的分权,使各层次的员工都有参与决策的机会。

●给员工更大的自由

减少管理层次,增大管理幅度,放松对员工的控制,鼓励员工自我管理。

●明确主管的作用

群体而不是个人是组织的基本单位,上下级共处一群体之中。主管既是所管集体的成员,又是高一级组织的成员,主要起协调这两个群体的作用。

●加强上下左右沟通,以说服和参与代替权势

本世纪 60、70 年代,管理人员在实践中又发展了这一人性假设,这就是所谓的“超 Y 理论”的观点。这个理论认为,“X 理论”与“Y 理论”反映的是人性的两种极端情况。实际上,同一个人在不同年龄、不同时间、不同地点会有不同表现,其潜力也是各不相同的。因此,组织和管理者应当根据具体情况决定,而无需去寻找普遍适用的、一成不变的理想管理模式。

2. 人事管理的原则

正是基于组织中的人是复杂的人这一人性假设,现代人事管理理论才较之早期的理论更加符合实际,更趋向于完善和更具有指导意义。

现代管理理论认为,企业中人的要素与物的要素同样是重要的,人应当作为资源在企业中得到合理的配置。管理并不是视人力资源为技术要素,对其进行严格监督与控制,而是为他们提供、创造各种条件,让其主观能动性和潜力得以发挥,最终帮助员工实现自身价值和社会价值。

在现实的管理活动中,企业家们深深感到,企业中最难管理的莫过于对人的管理。企业中明显存在着个人利益与团体利益的相

互冲突。谁是解决这一矛盾的高手,最终能使二者的利益融为一体,使个人和企业同时获得发展,谁就是一位成功的人事主管。

早期的公司所设立的人事部门,一般配备的人员主要是女性。人事部门作为一个职能部门,其工作内容主要是雇用公司所需的一般员工、削减工资支出,以及当员工离开公司时,对这些员工进行辞退谈话等活动。在大部分情况下,人事政策主要着眼于必要的行政程序。而公司中其他职能部门的管理人员,则通常是男性,因为他们常常忙于思考所谓“真正的经营问题”,如营销和财务等,却很少考虑人事管理问题。

随着生产力水平的提高和科学技术的不断进步,以及企业不断地通过开发和研制新产品来满足市场的需要,可以说,投入市场的每一件产品,其技术含量和劳动者的智力因素影响都越来越大,劳动力作为重要的生产要素在企业中的地位日益显著,有效利用和充分发挥这一要素的作用越来越成为企业在竞争中的致胜法宝。因此,视企业中的劳动者为值得珍惜的资源,最大限度地培养、开发和充分利用这一资源,就成为企业中人事部门的神圣职责了。往日的人事部门也逐渐演变成成为今天的人力资源管理部门了。具体来看,人力资源管理与早期的人事管理相比,具有以下几个特点:

(1)人力资源管理是战略性管理。比起传统的以业务管理为特征的人事管理,所不同的是,人力资源管理是经营的战略的主要组成部分,因为经营的战略的实质就是在特定的环境下为实现预期目标而运用资源的策略。今天,人力资源已发展成为国际竞争、企业竞争的最主要的资源,而人力投资也已成为谋求企业发展最有前途的投资。所以,人力资源管理自然而一跃成为企业管理方面最具决定意义的内容,人力资源管理部门的地位也就上升为战略部门。1980年,在一向以技术立国、重视利润的美国,喊出了这样的口号:“人,是我们最主要的资产!”公司中的人事副总裁普遍成为

决策班子中举足轻重的成员。

(2)人力资源管理是投资性管理。传统的人事管理部门是一个“纯消费”的部门,人事支出属于尽可能减少的成本费用。而人力资源管理,则更多地考虑如何开发人的潜在能力,以不断提高企业的效益、效率。这样,人力资源管理行为诸如招聘与选拔、晋升与培训、激励与规划,便成了企业的投资行为。因此,在预算方面不再以“最省”为主要目标,而是谋求在可以预见的计划期内投入产出的最佳值和最佳方式。

(3)人力资源管理是系统性管理。传统做法上,人事管理的许多工作内容都被不同的科室人为地分割开来。而人力资源管理,则视企业中的人的管理为一个完整的系统,既强调各个环节的标准化、规范化管理,又重视运用现代化管理手段,对所需要的信息进行收集、加工、整理和储存,以便全面、及时和准确地为企业发展战略服务。

那么,作为即将进入 21 世纪的人事主管,为了适应公司中人力资源管理发展的需要,在日常管理活动中,应遵循怎样的原则呢?

美国著名的人事管理专家迈克尔·朱修斯提出了这样几条原则:

(1)要全面地、完整地看待人的因素。朱修斯认为,你之所以雇用他,是因为他有技能上和经济上的用途。但是,你应明白的是,他们同管理者的合作态度和相互影响,必然要受到他们个人情感、文化修养、社会观念和道德规范的极大影响。这些因素和技术因素一样,必须列入到你的日常管理中去。

(2)要使员工感到工作有意义并且和企业的利益休戚相关。我们所有的人都乐意得到一张面额很高的工资支票。但是,“人们并不是只靠面包生活着”。如果想让员工发挥出他们的技能,使他们提高效率,就必须关心他们除工资以外的其他日常需求,诸如对个

人成就的自豪感,对技能或专业的骄傲,以及和同事、公司亲如家人的关系。

(3)要明确表示不能靠无偿奉送取得报酬。员工应懂得要靠自食其力,公司没有奉送礼品的义务,并且单靠奉送不会得到多少感激。公司应清楚地规定员工努力争取的成果与其报酬之间的关系。

(4)不仅要注意公正待人,还要注意彬彬有礼。这里所规定的原则只是这样一个简单的事实,我们所有的人既被事物本身又被事物怎样呈现在我们面前所影响。

(5)经常向员工灌输有关信息,不断沟通联系。就相互关心的问题和员工进行交流是绝对必要的。没有理由认为,重要的信息可以对雇员匿而不宣。隐匿的信息或迟或早会以一种易于使雇员降低对企业信任的形式泄露出去,无论如何,以雇员们不能了解或可能曲解复杂的信息为借口向其隐瞒是不明智的。

(6)允许员工参与决策,不要低估员工的能力。认为员工软弱无力并且缺少才智是不正确的,产生这种想法是因为员工的积极性没有被调动起来。无论如何,员工一旦被激起热情,他们不仅知道要做什么,而且知道怎样去把它做好。

(7)“宣传”人事计划。如果管理部门不将计划告诉员工,他们也会通过别人或其他途径了解到。你必须花费时间和精力,用明白易懂的语言宣传管理部门的观点。

最后,朱修斯提醒主管说,归根到底,只有在日常工作和管理活动中,才能发现某一原则的实际意义。在这方面,如果不立足于行动,任何宏论都无实效。总之,只有使员工和企业之间相互信任,管理才能生气勃勃。

(二)做一个成功的人事主管

“初识 AT&T(中国)公司人事副总监卢健峰女士,是在一次



企业人事经理会上,在清一色的男性与会者中,她简短有力的发言,谦和温文的微笑,接受电视台国际部记者采访时流利的英语都给我留下了深刻的印象。”

“在卢女士的职业观中,作为联系外方老板与中方员工的人事总监,与双方尤其是与员工的沟通是至关重要的,而这种能力并非一朝一夕练就的。……在外企十几年的工作经历,使她能更好地把握不同层次的中国员工的心态,理解他们的需求。”

“在开拓市场的需求下,AT&T 最终选择了卢健峰女士和一批这样高素质的本地员工进入高级管理层。”

这是某杂志记者对一位成功的人事管理者采访后撰写的文章。可以说,每一位人事主管都渴望在自己的职业生涯中干出一番成功的业绩。追寻那些成功者走过的足迹,虽然都有各自不同的特