

齐齐哈尔北兴特殊钢 XX

# 人力资源管理管控咨询合 适的方案

北京深蓝世纪管理管控咨询有限公司

2002 年 8 月

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟

页码: 第 2 页 共 42 页

## 目录

目录.....	2
前言.....	6
一、人力资源的特点.....	6
二、人力资源管理管控.....	6
三、关于人力资源管理管控的几种观点.....	7
(一) 人力资源管理管控的系统观.....	7
(二) 人力资源管理管控的权变观.....	7
(三) 人力资源管理管控的工具观.....	8
(四) 人力资源管理管控的成本—效益观.....	8
四、关于“人”的假设.....	8
(一) 经济人假设.....	8
(二) 社会人假设.....	9
(三) 决策人假设.....	10
(四) 复杂人假设.....	11
五、人力资源管理管控的基本合适的内容.....	12
六、北兴公司人力资源管理管控体系.....	13
七、人力资源管理管控的几个实用理论.....	14

(一) 公平理论(Equity Theory) .....14

(二) 期望理论(Expectancy Theory) .....15

(三) 双因素理论(Reinforcement Theory) .....16

薪酬..... 18

考核..... 19

招聘..... 20

    一、招聘的原因 .....20

    二、招聘规划 .....21

    三、招聘流程 .....22

    四、招聘渠道 .....23

    五、甄选 .....25

培训..... 27

    一、培训的地位 .....27

        (一) 培训与战略 .....27

        (二) 培训与文化 .....28

    二、培训的目的 .....28

        (一) 适应企业外部环境的发展变化 .....28

        (二) 满足员工自我成长的需要 .....29

        (三) 提高绩效 .....29

(四) 提高企业素质 .....	29
三、培训的原则 .....	30
(一) 参与 .....	30
(二) 激励 .....	30
(三) 应用 .....	30
(四) 因人施教 .....	31
四、培训需求及相关计划 .....	31
(一) 需求评估的合适的内容 .....	31
(二) 培训需求调查与预测方法的运用 .....	32
(三) 培训相关计划的制定 .....	33
五、培训与考核 .....	34
六、培训流程 .....	35
七、培训方法 .....	35
(一) 对生产岗位的培训 .....	36
(二) 管理管控岗位的培训 .....	37
(三) 新人培训 .....	42
(四) 脱产教育培训(OFFJT) .....	46
八、培训评估 .....	49
(一) 培训评估的层次及方式 .....	50
职业发展 .....	54

- 一、职业发展的基本概念 .....54
- 二、职业发展的影响因素 .....55
  - (一) 人生阶段 .....55
  - (二) 职业动机 .....57
  - (三) 环境 .....58
  - (四) 发展建议 .....59
- 三、职业设计与职业管理管控 .....60
  - (一) 职业设计的含义 .....60
  - (二) 职业管理管控的含义 .....60
  - (三) 职业设计和职业管理管控的关系 .....61
  - (四) 职业设计与职业管理管控的意义 .....61
  - (五) 职业管理管控的实施技巧 .....62
- 四、职业锚 .....64
  - (一) 职业锚的概念 .....64
  - (二) 组织对职业锚的开发 .....65
  - (三) 职业锚的种类 .....68
- 五、一个基于时间的人力资源开发模型 .....71

# 前言

在中国，一谈“人力”就容易联想到：劳动力、工人、农民。人力的最基本方面包括体力和智力，如果从现实的运用形态来看，人力包括体质、智力、知识、技能四个部分，这四个部分的不同配备组合，就形成了丰富的人力资源。

通俗地讲，人力资源就是指人，有时特指那些有正常智力、能够从事生产活动的体力或脑力劳动者。“人力资源”是将“人”看作一种“资源”，与物质资源和信息资源相对应，构成企业的三大资源。

## 一、人力资源的特点

- 人力资源是一种活的资源，而物质资源是“死”的资源，物质资源只有通过人力资源的加工和创造才会产生价值；
- 人力资源是创造利润的主要来源，特别是在高新技术等行业，人力资源的创新是企业利润的源泉；
- 人力资源是一种战略性资源，企业为了在某个领域或某个行业中占领制高点，并得到长期的发展，必须有大量的顶尖人才为企业服务；
- 人力资源无法储存，人力资源必须不断维持或提升，才能保持其价值；
- 人力资源是可以无限开发的资源，人的创造力是无限的，通过对人力资源的有效管理管控和开发可以极大地提高企业工作效率，从而达成企业的目标。

## 二、人力资源管理管控

人力资源管理管控(Human Resources Management, HRM)就是对企业中“人”的管理管控。具体的讲，人力资源管理管控就是企业通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评、薪酬管理管控

编号： 时间：2021年x月x日	<b>书山有路勤为径，学海无涯苦作舟</b>	页码：第8页 共42页
---------------------	------------------------	-------------

、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率，最终达到企业发展目标的一种管理管控行为。

人力资源管理管控与传统人事管理管控有显著不同：

- 人事管理管控在实务作法上较偏重静态面与消极面；而人力资源管理管控具动态与积极的内涵；
- 人事管理管控是作业取向，侧重规章管理管控，属于反应式的管理管控模式；而人力资源管理管控则是策略取向，侧重变革管理管控与人性管理管控，属于预警式的管理管控模式；
- 人力资源管理管控是行动取向、个人取向、未来与发展取向，以及策略取向；而人事管理管控则没有。

### 三、关于人力资源管理管控的几种观点

#### (一) 人力资源管理管控的系统观

按照系统论的观点，所谓系统，就是由若干个相互联系、相互作用的要素组成的，并同环境发生一定关系的，具有特定目的、任务、功能的有机整体。人力资源管理管控的系统观，即将人力资源管理管控的过程看作是一个管理管控系统，由若干子系统，如人力资源规划子系统、招聘子系统、培训子系统、奖酬子系统、开发子系统等组成，它们都有各自的功能，相对独立且各自相互有联系。

例如：招聘的新员工的水平关系到人员培训的合适的内容、培训时间、培训费用等；而招聘相关计划的制定有赖于考核及人力资源开发地实施效果。所以，招聘工作不是孤立存在的，它和其他子系统有密切的关系。作为组织的高层领导，树立全局观念，用系统的观点分析问题，将人力资源管理管控作为一个系统，决策时考虑各个子系统之间的相互影响。

系统观不仅是在人力资源管理管控中，也是管理管控其他工作的一种重要的思维方式。



## (二) 人力资源管理管控的权变观

在管理管控学中，其理论有两种基本观点：一种是普适观，即管理管控的理论、方式到哪里都适用，所谓“放之四海皆准”。第二种是权变观，即权衡变通。管理管控的理论可以借鉴，但由于国情不同、人的个体差异、劳动性质区别、环境不同，人力资源管理管控的政策应加以变通，具体情况具体分析。运用人力资源管理管控的理论、方法、原则，使用时针对不同的人灵活变通。

## (三) 人力资源管理管控的工具观

把人力资源管理管控看作是组织战略目标实现的工具。任何一种战略目标的实现都需要人力资源的保证。由于环境的变化，仅仅制定战略是不够的，还必须有人力资源管理管控作为实施目标的手段和工具。提高组织的工作效率，必须注重人力资源管理管控。

## (四) 人力资源管理管控的成本—效益观

加强人力资源开发与管理管控，为组织战略目标服务，通常有多个合适的方案，取哪个合适的方案要进行成本效益的比较分析。实践中，有无形效益与成本对比和有形效益与成本对比两种方式之分。例如，一个人通过多面手的培训后，便能从事多种工作，其效益会明显得到提高。又例如，一个单位辞职率下降，员工缺勤率下降，换工率减少，许多工作不用聘人做；由于工作合适的内容丰富化，员工积极性提高，服务质量提高，无形效益得到提高。所以，我们在进行人力资源管理管控时，要进行成本和效益的比较，没有效益的管理管控是不成功的管理管控。

事实上，上述四种观点都反映了人力资源管理管控的某些方面，因此实际应用中，应将人力资源管理管控理解为一个综合的管理管控系统。

## 四、关于“人”的假设

人力资源管理管控的对象是“人”，因此对于“人”的基本观点就有可能影响所采取的人力资源管理管控的理念及方法。

### (一) 经济人假设

经济人的假设源于古典经济学家亚当·斯密，他提出人的行为动机根源于经济诱因，人都要争取最大的经济利益，工作就是为了取得经济报酬；并认为，在自由经济制度中，经济活动的主体是体现人类利己主义本性的个人。

这一假设的核心合适的内容是：

- ①人的本性是不喜欢工作的；只要有可能，人就会逃避工作。
- ②由于人天性不喜欢工作，对于绝大多数人必须加以强迫、控制、指挥，才能迫使他为组织目标去工作。
- ③一般人宁愿受人指挥，希望逃避责任，较少野心，对安全的需要高于一切。
- ④人是非理性的，本质上不能自律，易受他人影响。
- ⑤一般人都是为了满足自己的生理需要和安全需要参加工作的，只有金钱和其他的物质利益才能激励他们努力去工作。

以经济人假设为指导思想，必然导致严密控制和监督式的管理管控方式，采取所谓的“任务管理管控”的措施，其主要特点如下：

- ①管理管控工作的特点在于提高劳动生产率、完成生产任务，而不是考虑人的感情。管理管控就是为完成任务而进行相关计划、组织、指导和监督。
- ②管理管控是少数人的事，与一般员工无关。员工的任务就是听从指挥，努力生产。
- ③在奖励制度上，主要依靠金钱来刺激员工的生产积极性，同时对消极怠工者予以严惩。
- ④以权力和控制体系来保护组织本身及引导员工。

泰勒制就是“经济人”假设的典型体现。“任务管理管控”的主张就是在人的“科学管理管控”理论指导下提出的。“经济人”及 X 理论所阐述的观点，主要是工作动机的经济诱因及相应的管理管控职能，这在劳动工作仍是人们谋生手段的历史条件下以及社会化大生产条件下，无疑是合理的，是早期资本主义企业管理管控的理论解释。

## (二) 社会人假设

社会人假设是由梅奥(G. E. Mayo)的人在霍桑试验的基础上提出来的。归纳为以下四点：

- (1) 社交需要是人类行为的基本激励因素，而人际关系是形成人们身份感的基本因素；
- (2) 从工业革命中延续过来的机械化，其结果是使工作丧失了许多内在的意义，这些丧失的意义现在必须从工作的社交关系里寻找回来。
- (3) 跟管理管控部门所采用的奖励和控制的反应比起来，员工们会更易于对同级同事们所组成的群体的社交因素做出反应；
- (4) 员工们对管理管控部门的反应能达到什么程度，当视主管对下级的归属需要、被人接受的需要以及身份感的需要能满足到什么程度而定。

社会人假设所带来的主要后果之一，就是出现了“人际关系运动”，这是为了训练管理管控人员能更多的意识到员工们的社交需要而做的努力。提高工人满意度是提高劳动生产率的首要条件，高满意度来源于物质和精神两种需求。为此，企业中出现了一些非正式组织，就是给予员工社交需要。

尽管人际关系运动确实提高了工人们的情绪和士气，但对提高劳动生产率的贡献却难以肯定。同时，必须注意将非正式组织与正式组织保持一定的平衡，否则其负面作用难以抵挡。

### (三) 决策人假设

西蒙在一系列有关决策理论的论文和著作中, 构造了决策人假设。他的主要观点是: 理性是有限的, 人们实际上在决策时是寻求一个满意解, 结果对于组织来讲就是一个“诱因和贡献”平衡系统。

组织成员的有限理性表现在: 执行任务的能力有限, 正确决策的能力有限。也就是说, 由于环境的约束和人类自身能力的限制, 他们不可能知道关于未来行动的全部备选合适的方案和不确定的事件发生, 也无力计算出所有备选合适的方案的实施后果。

心理学研究表明, 个人的欲望水平不是固定不变的, 它可以随着体验的变化而升降。在好合适的方案多的良性环境下, 欲望提高; 在恶劣环境下, 欲望则下降。因此, 决策者对于所寻求合适的方案设定的完善程度, 就会视具体情况定位在一定的欲望水平; 当他一旦发现了符合其欲望水平的备选合适的方案, 便结束搜索, 选定该合适的方案。西蒙称人的这种选择方式为“寻求满意”。

组织成员的协作意愿取决于由协作而得到的诱因(组织提供的奖励), 和为协作而做的贡献(个人投入的时间、精力和服务)之间的比较结果。只有当贡献小于或等于诱因时, 组织成员才愿意协作, 组织才能得以存续和发展。

### (四) 复杂人假设

薛恩(E. H. Schein)认为人性是复杂的, 不仅是人们的需要与潜在的欲望是多种多样的, 而且这些需要的模式也是随着年龄和发展阶段的变迁, 随着所扮演的角色的变化, 随着随处境遇及人际关系的演变而不断变化的。

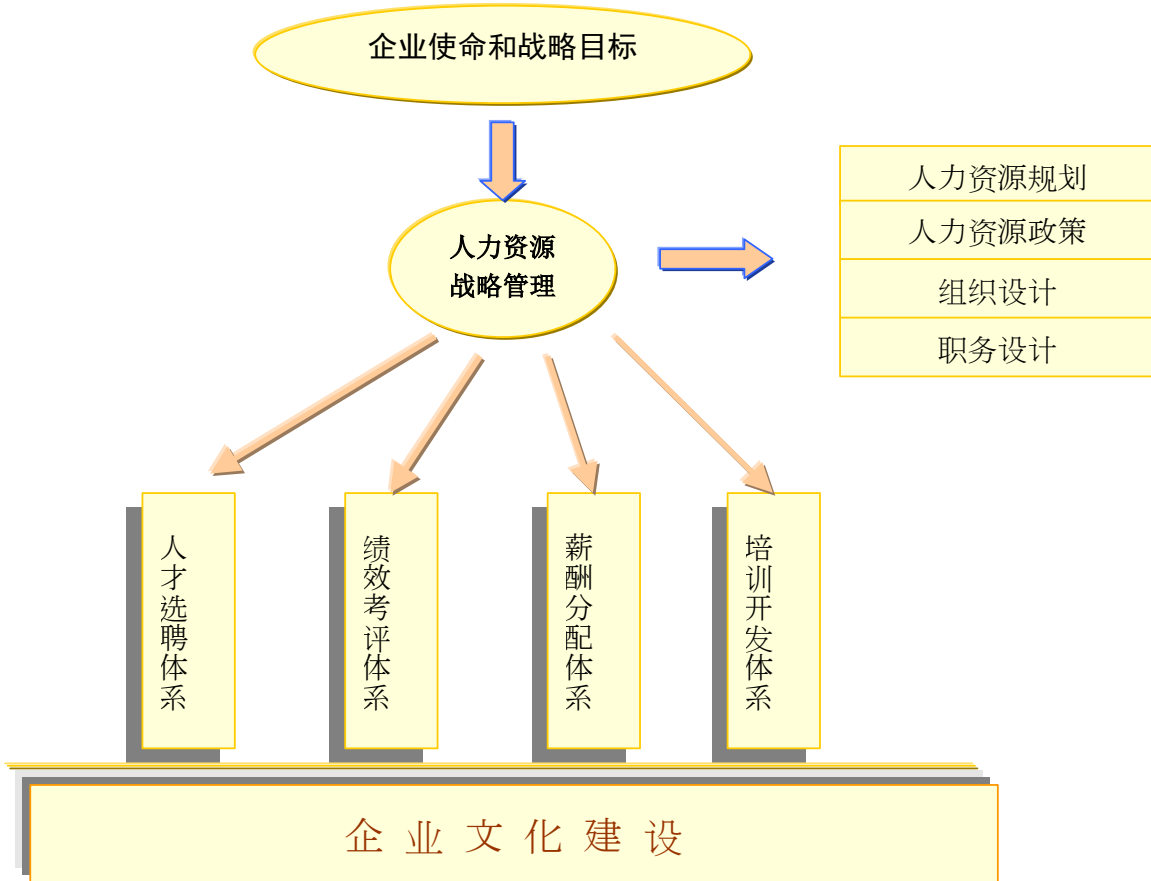
- (1) 人的需要是分成许多类的, 并且会随着人的发展阶段和整个生活处境的变化而变化。这些需要与动机对每一个人具有变化不定的重要程度, 形成一定的等级层系, 可是这种层系本身也是变化的, 会因人而异、因情境而异、因时间而异的。

- (2) 由于需要和动机彼此作用并组合成复杂的动机模式、价值观和目标，所以人们必须决定自己要在什么样的层次上去理解人的激励。
- (3) 员工们可以通过他们在组织中的经历，学得新的动机。这就意味着一个人在某一特定的事业生涯中或生活阶段上总的动机模式和目标，乃是他的原始需要与他的组织经历之间一连串复杂交往作用的结果。
- (4) 每个人在不同的组织中或是在统一组织内不同的下属部门中，可能会表现出不同的需要来；一个在正式组织中受到冷遇的人，可能在工会中或非正式工作群体中，找到自己的社交需要和自我实现的需要。
- (5) 人们可以在许多不同类型的动机的基础上，成为组织中生产率最高的一员，全心全意的参加到组织中去。
- (6) 员工们能够对多种互补相同的管理管控策略做出反应，这要取决于他们自己的动机和能力，也决定于工作任务的性质。换句话说，不会有什么在一切时间对所有的人全能起作用的唯一正确的管理管控策略。

上述四种关于人的本性的假设，其出现及演变的过程同时代表了对于人力资源管理管控的态度。从最初的任命导向开始，到人本导向。对于员工的态度从最早的工具观点直至现在的视人才为企业生存、发展的根本保障之一。人本管理管控的出现和接受是生产技术进步的结果，特别是信息技术和系统论的普及，使得人的作用越来越突出。因此，人力资源管理管控中贯彻“以人为本”的精神，不仅仅是名义上的转变，更是认识角度的转变。

## 五、人力资源管理管控的基本合适的内容

人力资源管理管控的基本合适的内容可以用下图表示。



值得注意的是，人力资源管理管控并不能解决关于人的全部问题，特别是涉及员工的归属感、认同感、承诺等因素，还需要企业文化的建设加以完善。因此，人力资源管理管控只有建立在企业文化的基础上才能发挥应有的效果。

## 六、北兴公司人力资源管理管控体系

根据此次咨询的结果，人力资源管理管控在北兴公司的战略实现中扮演着“重要”的角色。这不仅关系到北兴公司直接面临的正式经营的问题，也影响着战略目标的实现问题。当前突出的问题是人才短缺和流失的问题。

北兴使用的是新型的生产技术，需要操作工人、技术人员的学习，也需要管理管控人员的努力配合；销售队伍在北兴公司目前还是空白，作为母公司的北钢

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

**书山有路勤为径，学海无涯苦作舟**

页码: 第 15 页 共 42 页

集团也是一个弱项，因此，建立销售队伍的紧迫感非常强。

由于历史原因，北兴公司现有的待遇水平无论是在地区，还是在行业都非常低，不但严重抑制了人才的引进，而且引发大量人才的流失，而且是一些关键岗位、技术岗位，这对北兴的发展会带来严重影响，甚至会威胁企业的生存。建立、完善的人员配置体系和人力资源开发系统，是人力资源管理管控的总体战略目标。为此，必须抓住两个环节：

第一是“借助外脑”。北兴公司通过调整待遇，无法聘请更多的外部人才。原因一是花费的成本太高，二是这些关键岗位的高待遇与公司平均待遇水平之间的差异可能会引发两种岗位之间的矛盾，甚至影响生产经营。但是公司可以借助外部的力量，策划相应的相关计划、合适的方案，并组织培训，这样可以达到同样的提高经营管理管控水平的目的，同时可以避免待遇的过分差异。

第二是“一岗多能”，为加强员工的岗位技能，适应工艺需要，并在一定程度上缓解员工离职导致对生产经营的冲击，公司应把对员工技能的培养提高到战略角度，我们提倡的“一岗多能”，即员工在现有岗位上达到应有的水平后，公司鼓励根据个人兴趣、结合公司需要发展第二岗位技能的培养，这样不但可以增强员工之间的竞争意识，而且可以形成技能互补的格局，在一定程度上也延缓了员工的流失。

与此同时，改善薪酬体系，完善考评机制，奖勤罚懒，形成良好的激励和制约机制，是人力资源管理管控的重要手段。有鉴于当前整体薪酬水平的提高幅度有限，发展非经济报酬是增强公司凝聚力、稳定员工队伍的重要手段，为此培训、员工的职业发展是一个重要环节。

通过以上的分析，本次人力资源管理管控的咨询主要的体系结构如下：





(1)员工认为自己的报酬是合理的，与别人比较也是公平的。在这种情况下，他就感到满意，心安理得。这种报酬的激励力就大，员工的积极性就高；

(2)员工发现自己所得的报酬太低，与别人比起来，太不公平，太不合理。为此，他就会很不满意，情绪低落。这种报酬无法调动其积极性；

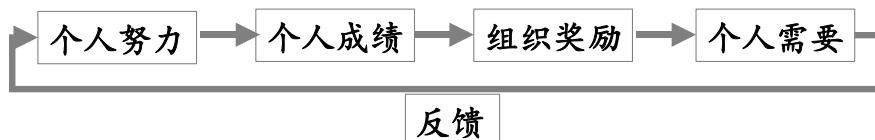
(3)员工感到对自己的报酬太高，与别人相比，不合理。在这种情况下，管理管控者就要适当给他增加工作量，使他付出更多一些。

因此，管理管控者在进行激励时，既要防止“大锅饭”式的报酬，又要防止偏心，要使每个员工都得到公平合理的报酬与待遇。只有这样，才能使大多数的员工感到满意，才能调动绝大多数的员工的积极性。因此在进行权衡比较中，管理管控者还必须注意到所谓“别人”的含义。

## (二) 期望理论(Expectancy Theory)

美国心理学家弗洛姆(V. Vroom)，在1964年出版的《工作与激励》一书中，提出了研究激励过程的“期望理论”。其主要观点是：当人们期望自己的行动将达到某个他向往的目标时，就会被激励起来并竭力去实现这个目标。即一个人预期自己的取得工作绩效时，必然会考虑三个条件：

- (1) 认为自己的努力可能会导致高度的工作绩效；
- (2) 认为自己高度的工作绩效很可能导致某种报酬或成果；
- (3) 认为自己可能获得的报酬和成果对其有强烈的吸引力。



也就是说，一个员工从事某项工作的动力，即激励的大小，取决于他对以下三种关系的主观判断和认识：

主观努力与工作成绩之间的关系，相信经过主观努力会导致高度的成绩；

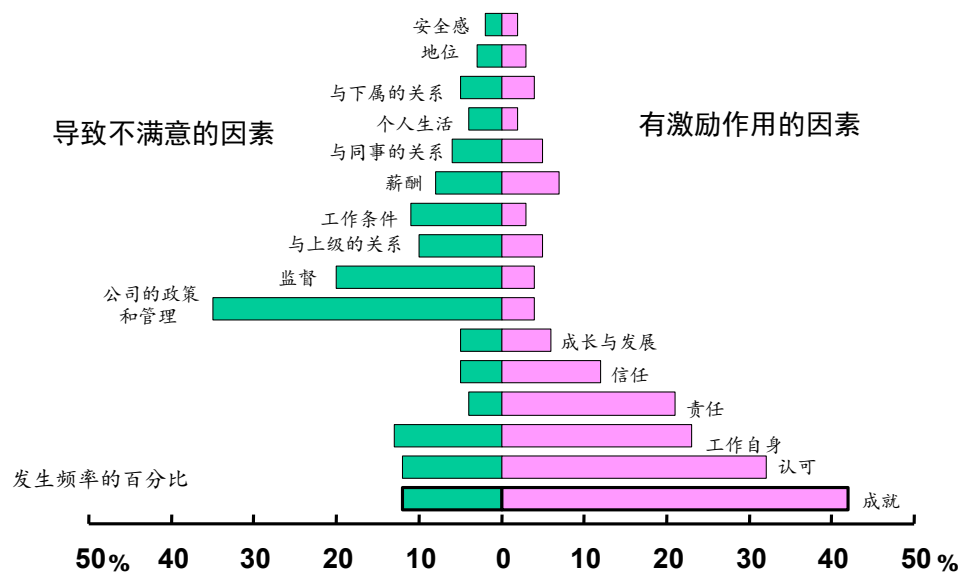
工作成绩与个人获得报酬之间的关系，成绩好导致获得高的报酬；

可能获得的报酬/成果对自己的吸引力之间的关系，所获得的报酬/成果对自己有强烈的吸引力。

换句话说，每一个员工对从事每一项工作都有一个期望概率。如对某方面的期望概率越高，就越能激发其积极性，并竭力去从事某项工作。

### (三) 双因素理论(Reinforcement Theory)

双因素理论最早由赫茨伯格提出(F. Herzberg)，他认为个人与工作的关系是企业中最基本的方面，而个人对工作的态度在很大程度上决定着任务的成败。为此他做了关于“人们希望从工作中得到什么”的调查。其结果如下图所示：



结果是对工作满意的员工和对工作不满意的员工的回答非常不同。进一步的分析使得赫茨伯格认定满意的对立面是没有满意，而不是不满意；同样不满意的对立面是没有不满意，而不是满意。消除了工作中的不满意因素并不能使得工作结果使员工达到满意。

双因素理论实际上描述了员工从不满意到满意的心理活动过程。从不满意到

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

**书山有路勤为径，学海无涯苦作舟**

页码: 第 19 页 共 42 页

没有不满意靠保健因素，从没有不满意到满意靠激励因素。因此，赫兹伯格认为作为管理管控者，首先必须保证员工在保健因素方面得到满足，要给员工提供适当的工资和安全保障，要改善他们的工作环境与条件；对员工的监督要能为他们所接受，否则，就会引起他们的不满。

但即使是满足了上述条件，也并不能产生直接激励的效果；只有激励因素才能起到对员工直接激励的效果。因此，管理管控者必须充分重视利用激励方面的因素，为员工提供有挑战性的工作，扩大其工作责任范围和其独立自主性；工作合适的内容必须丰富化，为员工提供出成绩、作贡献的机会和条件，使员工在工作中不断地创造新成果。这样才能不断地激励他们进步和发展。

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 20 页 共 42 页

## 薪酬

有关薪酬的咨询合适的内容见深蓝公司相关的专项咨询报告。

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 21 页 共 42 页

## 考核

有关考核的咨询合适的内容见深蓝公司相关的专项咨询报告。

# 招聘

招聘是企业获取人力资源最常用的方法，几乎在任何一个企业里都存在招聘活动。人员招聘是组织发现并吸引个人填补组织空缺工作岗位的过程。即：寻找、吸引那些有能力、有兴趣的人员到本组织任职，并从中选出合适人员，予以录用的过程。

## 一、招聘的原因

人力资源管理管控概念下的招聘有别于传统的人事管理管控的招聘活动。传统的招聘观念主要有以下几种：

- 1、有什么样的人，做什么样的事。
- 2、有什么样的事，找什么样的人。
- 3、快速而粗略的挑选过程，通常关注工作所需要的某一关键特征(如身体特征、教育背景、专项技能)，缺乏科学的甄选程序。
- 4、押宝式招聘：认为招聘绝对不能犯错误，后续人事功能跟不上。
- 5、以社会标准代替企业标准。

人力资源管理管控中的招聘管理管控来源于人力资源规划。所谓人力资源规划，就是指根据企业的发展规划(战略)，通过企业未来的人力资源需求和供给状况的分析及估计，结合企业实际，所制定的设计职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理管控政策、招聘和甄选的多方面统筹设计工作。通俗的讲，人力资源规划是为了说明人力资源部门未来要做的工作合适的内容和工作步骤。

制定人力资源规模必须充分考虑内部、外部环境的变化，而不能是“补缺”式的临时之举。虽然对于预计员工离职的难度还是很大，但基于科学系统的预测措施和手段是必须的，必须确保企业的人力资源有充分的保障。

为了弥补员工流动可能带来的损失，本次人力资源管理管控

咨询的重点就是培养“一岗多能”的格局，这样可以在一定程度上缓解人员流动带来的冲击。但即便如此，招聘工作依然需要有一定的预见性，这是一个长期、定期的工作。

通常的招聘需求可能来自：

- (1) 缺员的补充；
- (2) 为了确保企业所需的专门人员；
- (3) 为了确保新规划事业的人员；
- (4) 当企业管理管控阶层需要扩充之时；
- (5) 预先安排调动企业的经营者之时；
- (6) 企业其他机构有所调整之时；
- (7) 为了使企业更具有活力，而必须引入外来的经营者之时。

## 二、招聘规划

首先就是必须识别工作空缺。这一环节看上去很容易，只需要等待职位出现空缺就行(事实上，许多工作空缺就是用这种方法识别的)。但这种办法的主要问题是，填补空缺要花去公司很长时间。理想的情况是：组织应试图在员工声明辞职之前识别工作空缺。人力资源管理管控部门应相关计划出短期和长期的未来空缺。未来空缺预计提供给组织必要的时间来筹划和完成招聘战略，以便它们不为“最后一周必须雇佣”所束缚。

发现空缺之后就应该决定怎样填补工作空缺。首先是需要回答是否需要填补空缺，即使用固定人员(招聘岗位员工)还是应急人员(临时调配或招聘临时工)去完成，如果是招聘还要决定是从内部还是外部招聘他们。这首先取决于公司是否拥有比较完善的职位分析成果，其次是对于现有人员的正确评价及培训。

只有认真经过上述两个环节的分析及决策之后，真正地需要进行招聘，才能进入通常所熟知的“招聘”环节。此前的招聘规划对于公司来讲是非常重要的，因为招聘的决定一旦做出，其成本就已经确定了，而节省招聘成本最大的环节在



编号:

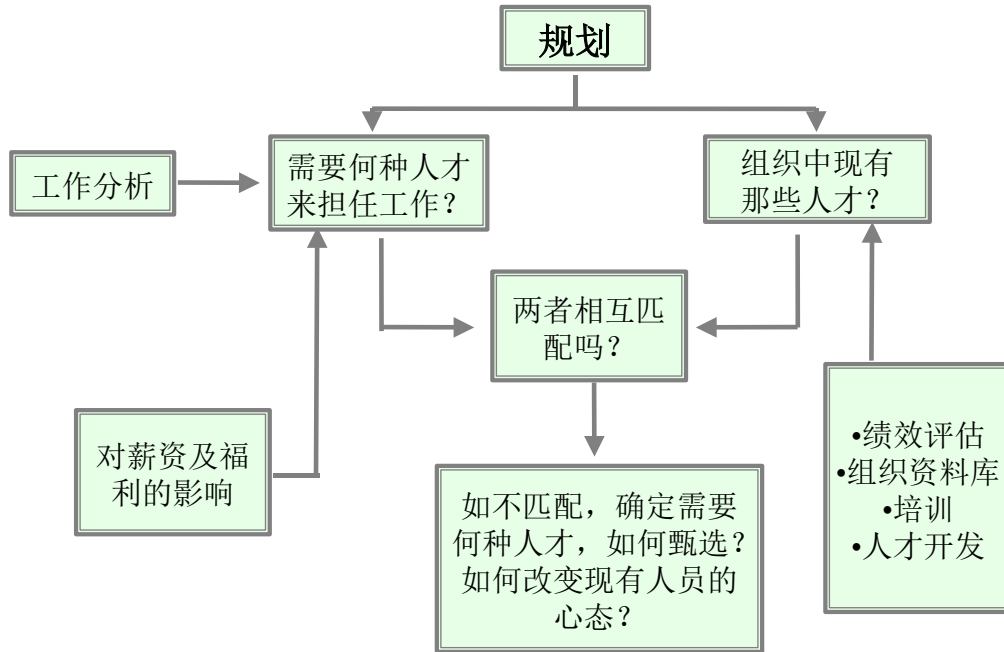
时间: 2021 年 x 月 x 日

**书山有路勤为径, 学海无涯苦作舟**

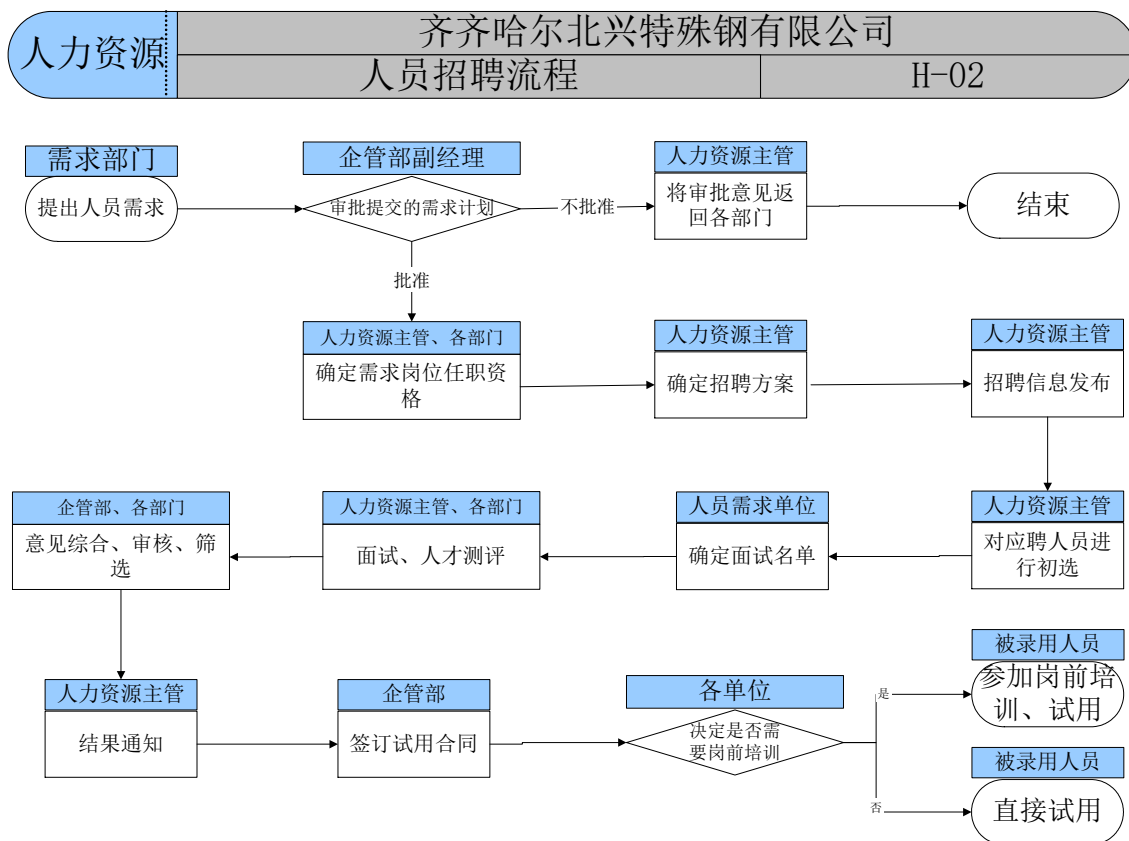
页码: 第 24 页 共 42 页

于发现空缺以及决定如何填补空缺。

综上所述，招聘规划的环节可以图示如下：



### 三、招聘流程



### 四、招聘渠道

通常的招聘渠道有许多种，使用的频率也各不相同。根据国外的统计结果，各类人员招聘时使用的渠道频度如下表：

	内部招聘	员工介绍	主动求职	新闻报纸	就业服务机构	学院/大学	职业介绍所	搜寻公司
办公室/职员	94%	87%	86%	84%	66%			
生产/服务	86%	83%	87%	77%	68%			
专业/技术	89%	78%	64%	94%		81%		
委托销售经理/主管	75%	76%	52%	84%			44%	
经理/主管	95%	64%		85%			60%	63%

在招聘渠道的选择环节中，一个困扰着所有公司的问题是：到底是内部招聘还是外部招聘更合适。

通常内部招聘的优点在于：

- (1) 当员工看到工作能力的提高会得到回报时，工作积极性就会因此而提高；
- (2) 有利于激励员工，提供了员工职业进阶的机会；
- (3) 内部候选人对组织目标更有认同感，缩短了员工社会化过程；
- (4) 内部候选人可能比外部候选人需要更短的定位过程，从而减少培训费用；
- (5) 从内部提升员工也更安全，因为对他们的技能已经有了比较精确的评价。
- (6) 内部提升可以激发员工的献身精神，使他们在进行管理管控决策时会从长期的观点出发；

但内部招聘的缺点一样明显：

- (1) 如果组织发展过快，内部员工很难尽快适应新岗位的工作；
- (2) 容易产生“波动”效应，即落选的员工容易影响本人及周围员工的工作热情及工作绩效。
- (3) 招聘角色比较难扮，由于招聘人与候选人可能相识，导致心理压力增大可能导致评价候选人时的失真；
- (4) 因为熟识的原因，对于群体中选拔的管理管控者可能较难行使管理管控角色，所谓“大伙中的一员”，威信差。

外部招聘是指从组织外部发现和吸引合格候选人来填补组织内的空缺岗位，保持组织内人力资源的动态平衡。外部招聘也有许多优点：

- (1) 可以使组织增添新的血液、思想、观点，有利于观念更新；
- (2) 避免“波动”效应；
- (3) 组织发展过快时，可以避免大量使用没有经验的员工；
- (4) 节省培训费用。

同内部招聘一样，外部招聘也存在不足之处：

- (1) 招聘成本高。

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

**书山有路勤为径，学海无涯苦作舟**

页码: 第 27 页 共 42 页

(2) 可能会招到名不符实的人;

### (3) 可能挫伤内部员工的积极性

由此分析可见，内部招聘和外部招聘的优缺点基本上是互补的，这也是众多企业难以抉择的困难点所在。对于北兴公司，由于其所处的社会环境、历史发展渊源以及发展的趋势而言，关于招聘的一般原则是“能内招尽量内招”，特别是在公司近期。其原因在于：

- (1) 北兴公司的母体——北钢集团目前有大量员工，这些人经过简单培训大都可以胜任未来的工作；
- (2) 考虑到现有员工的安置成本、招聘成本、培训成本，内聘的综合成本较低，特别是对于需求量巨大的生产岗位；
- (3) 北兴公司自身还是一个新企业，特别是在实行管理管控系统改造后，其整体管理管控水平较周边地区有一定的超前，外聘的效果未必有利；
- (4) 建议执行的“一岗多能”政策在很大程度上可以保障员工素质与岗位要求的一致性；
- (5) 北兴公司目前的工资水平较低，而内部工作调整以及内部升迁在一定程度上可以起到激励作用，弥补工资不足带来的“不满意”感。

但是，这一原则的背后是必须严格地区分岗位工作性质，认真执行考核及培训的有关决定，这是保障人员调配质量的有效手段。

## 五、甄选

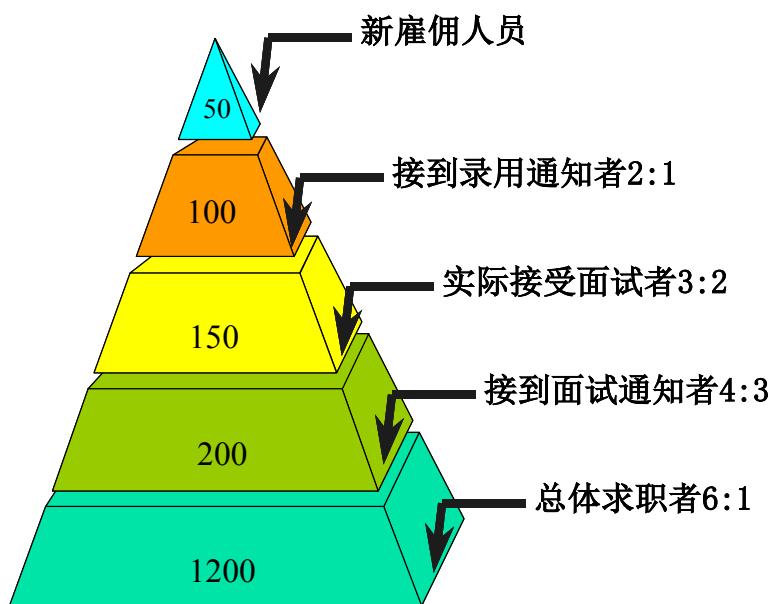
招聘的重点环节实际上在于甄选，即选择合适的人才，用在合适的岗位。人力资源管理管控中有一句话，“没有无用的人才，只有用错的人才”。因此，合理地评价人才是招聘的成败所在。

目前的趋势是“人才浪费”，即片面追求高素质，导致素质“倒位”，博士干了硕士的活，硕士干了大学生的活，等等...

。必要的人才储备是必须的，但唯高才是用也是一种浪费。更何況象北兴公司这样的制造业企业，熟练工种的岗位非常多，经验同样非常有效。因此，通过甄选合适的符合要求的员工，建立合理的配置体系，才是公司长远发展的保障。

因为当前北兴公司的招聘重点在于内部，这对考核、培训、人才开发的要求相应提高，因此关于招聘的手段、应聘者测试方法中的申请材料测评、面试等部分就不成为本次咨询的重点，只是对招聘的梯度结构以及甄选方式的效果比较做一简单介绍。

无论是内部招聘还是外部招聘都存在一个“金字塔”的概念，即从应聘者中选取合格的比例梯度。一个典型的招聘金字塔模型如下：



上图的含义是，对于众多的求职者，选取 1/6 的比例通知面试，而接到面试通知的应聘者大致只有 75%(3/4)的比例前来接受面试，其中只有 2/3 的比例可以通过，得到录用通知。而考虑到众多待遇因素，最终接到录用通知的人只有一半前来报到。这样，如果要招聘 50 名员工，就需要从 1200 人中进行筛选！招聘的成本之大由此可见一斑。

各种甄选手段对于人力资源管理管控人员选择的决策都只有有限的价值，而了解每一种甄选手段的优缺点，就可以有所侧重。同时，应当注意，不同的岗位级

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

**书山有路勤为径，学海无涯苦作舟**

页码: 第 29 页 共 42 页

别导致甄选手段的效度是不一样的。下表就是一个关于不同甄选手段作为绩效预测器的功用效果比较。(注: 效度在这里用 5 级表示, 5 代表最高, 1 代表最低)



编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟

页码: 第 29 页 共 42 页

	高层管理管控	中低层管理管控	复杂的非管理管控职务	常规的作业职务
申请表	2	2	2	2
笔试	1	1	2	3
工作样本	-	-	4	4
测评中心	5	5	-	-
面谈	4	3	2	2
申请资料核实	3	3	3	3
参考查询	1	1	1	1
体格检查	1	1	1	2

# 培训

## 一、培训的地位

培训，是指组织为了提高劳动生产率和个人对职业的满足程度，直接有效地为组织生产经营服务，从而采取各种方法，对组织各类人员进行的教育训练的投资活动。从组织的角度看，它有助于实现组织的目标。从个人的角度看，它可以有效的满足员工个人需求，实现个人的价值。

美国经济学家、诺贝尔经济学奖得主舒尔茨发现，单纯从自然资源、实物资本和劳动力的角度，不能解释生产力提高的全部原因，作为资本和财富的转换形态的人，他的知识和能力是社会进步的的决定性原因。但是它的取得不是无代价的，需要通过投资才能形成，培训就是这种投资中重要的一种形式。

### (一) 培训与战略

培训与企业战略是高度相关的，它保证着人力资源活动的一致性和良好配合，这对战略管理管控形成过程及实施过程都是非常重要的。没有人怀疑培训合适的方案反映人力资源的战略，进而体现公司发展的战略，问题是这在操作方面有什么意义。培训策略强调的是制定与企业战略相一致的详尽培训相关计划。但是即使在最佳实践公司里，仍有不少需要解决的问题。

北兴公司是一个处于工艺转型、产品转型、体制转型的新型公司，面对日趋激烈的市场竞争环境，建立科学、完善的管理管控体系，是实施其总体战略的必要手段。现实的问题是，现有人员的知识结构、思想意识、管理管控水平、生产技能与公司的战略发展之间存在一定的差异，在某些方面甚至不能达到合格的水平。因此，在未来相当长的时间内，培训是公司人力资源发展的重要环节之一。

近期培训工作的目标就是培养、充实一套为实现公司发展战略所必须的

管理管控队伍和生产队伍，尽快达到生产经营的实际需要。

## (二) 培训与文化

在过去 20 年间,人力资源管理管控的最重要的发展就是认识到文化的重要性,并广泛接受了确定组织中的公司文化并发展理想文化的需要。文化是有关潜在的信仰和价值观,这些信仰和价值观遍布于我们的行为——这是文化的可被识别的表现。因此,文化是存在于组织内部的普遍拥有又相对稳定的信仰、态度和价值。

关于文化,下面的几种说法已经被广泛认可:

- (1) 组织具有公司文化并可被调查和分类;
- (2) 文化之间可以进行比较;
- (3) 不适宜的公司文化会阻碍公司目标的实现;
- (4) 把定义明确的组织程序和人事程序综合起来,可能建立起公司文化,并且管理管控层可以操纵公司文化;
- (5) 如果组织强有力的公司文化和理想的公司目标相一致,就比那些公司文化较弱的组织更容易成功。

如果上面的说法是对的,那么他们对培训事实显然非常重要的。培训相关项目将在重塑公司文化的人事程序上占突出的位置。培训对于组织文化的贡献既体现在文化创建阶段,也体现在文化传播阶段。无论是文化的接收还是认可阶段,持续的培训都可以强化员工对于文化理念中的概念性元素的理解和记忆,从而在权力、角色、成就和支持等四个方面形成稳定的纬度结构。

## 二、培训的目的

培训的出发点和归宿都是“企业的生存与发展”,其目的具体可以表述如下:

## (一) 适应企业外部环境的发展变化

企业的发展是内外因共同起作用的结果。一方面，企业要充分利用外部环境所给予的各种机会和条件，抓住时机；另一方面，企业也要通过自身的变革去适应外部环境的变化。企业不是一个封闭的系统，而是一个不断与外界相适应的升级系统。这种适应并不是静态的机械的适应，而是动态的积极的适应，这就是所谓的系统权变观。

外因通过内因起作用，企业要在市场竞争中立于不败之地，关键在于企业内部的机制问题。企业的生存和发展最终会归结到人的作用上，具体可落实到如何提高员工素质、调动员工的积极性和发挥员工的创造力上。企业作为一种权变系统，作为企业主体的人也应当是权变的，即企业必须不断培训员工，才能是他们跟上时代，适应技术及经济发展的需要。

## (二) 满足员工自我成长的需要

员工希望学习新的知识和技能，希望接受具有挑战性的任务，希望晋升，这些都离不开培训。因此，通过培训可增强员工满足感。事实上，这些期望在某种情况下可以转化为自我实现诺言。期望越高，受训者的表现越佳。反之，期望越低，受训者的表现越差。这种自我实现诺言现象被称为皮格马利翁效应。

## (三) 提高绩效

员工通过培训，可在工作中减少失误，生产中减少工伤事故，降低因失误造成的损失。同时，员工经培训后，随着技能的提高，可减少废品、次品，减少消耗和浪费，提高工作质量和工作效率，提高企业效益。

同时，自我实现、发展也是良好的激励因子，它的保证可以极大地提升员工对工作的满意程度，从而激发更大的生产动力。

## (四) 提高企业素质

员工通过培训，知识和技能都得到提高，这仅仅使培训的目的之一。培训的另一个重要目的是使具有不同价值观、信念，不同工作作风及习惯的人，按照时代及企业经营要求，进行文化养成教育，以便形成统一、和谐的工作集体，使劳动生产率得到提高，人们的工作及生活质量得到改善。要提高企业竞争力，企业一定要重视教育培训和文化建设，充分发挥由此铸就的企业精神的巨大作用。

我们可以把企业培训概括为这样一个三位一体的目的：通过企业或员工履行教育培训的责任和权力，使企业工作富有成效，使企业维持生存和发展。

## 三、培训的原则

### (一) 参与

在培训过程中，行动是基本的，如果受训者只保持一种静止的消极状态，就不可能达到培训的目的。为调动员工接受培训的积极性，日本一些企业采用“自我申请”制度，定期填写申请表，主要反应员工过去 5 年内的能力提高和发挥情况和今后 5 年的发展方向及对个人能力发展的自我设计。然后由上级针对员工申请与员工面谈，互相沟通思想、统一看法，最后由上级在员工申请表上填写意见后，报人事部门存入人事信息库，作为以后制定员工培训相关计划的依据。这种方式非常值得北兴公司借鉴。同时，这种制度还有很重要的心理作用，它使员工意识到个人对工作的“自主性”和对于企业的主人翁地位，疏通了上下级之间思想交流的渠道，更有利于促进集体协作和配合。

### (二) 激励

真正要学习的人才会学习，这种学习愿望称之为动机。一般而言动机多来自于需要，所以在培训过程，就可应用种种激励方法，使受训者在学习过程中，因需要的满足而产生学习意愿。同时，把个人对企业的贡献与培训挂钩，对做出突出贡献的人员，要给予奖励性培训，包括可以自主选择与本岗位相关的专业培训或高一层次的学历进修。对有培养和发展潜力的专业人才，要结合企业发展和本人专长，帮助其进行职业生涯设计，促其早日成才。

### (三) 应用

企业员工培训与普通教育的根本区别在于员工培训特别强调针对性、实践性。企业发展需要什么、员工缺什么就培训什么，要努力克服脱离实际、向学历教育靠拢的倾向。不搞形式主义的培训，而要讲求实效，学以致用。

培训的一大误区是追求量的指标而偏离实际需求的轨道和忽视实效，造成大量投入却鲜有成效，滥而不精。公司与个人的投入是为了获得实效，追求卓越。从这个意义上来看，说该更多考虑解决问题的课程。这需要培训专家设计符合需求的专项培训相关计划，并辅之以大量培训前调查和培训后跟踪随访，获取有价值的信息。

### (四) 因人施教

企业不仅岗位繁多，员工水平参差不齐，而且员工在人格、智力、兴趣、经验和技能方面，均存在个别差异。所以对担任工作所需具备的各种条件，各员工所具备的与未具备的亦有不同，对这种已经具备与未具备的条件的差异，在实行训练时应该予以重视。显然，企业进行培训时应因人而异，不能采用普通教育“齐步走”的方式培训员工。也就是说要根据不同的对象选择不同的培训合适的内容和培训方式，有的甚至要针对个人制定培训发展相关计划。

## 四、培训需求及相关计划

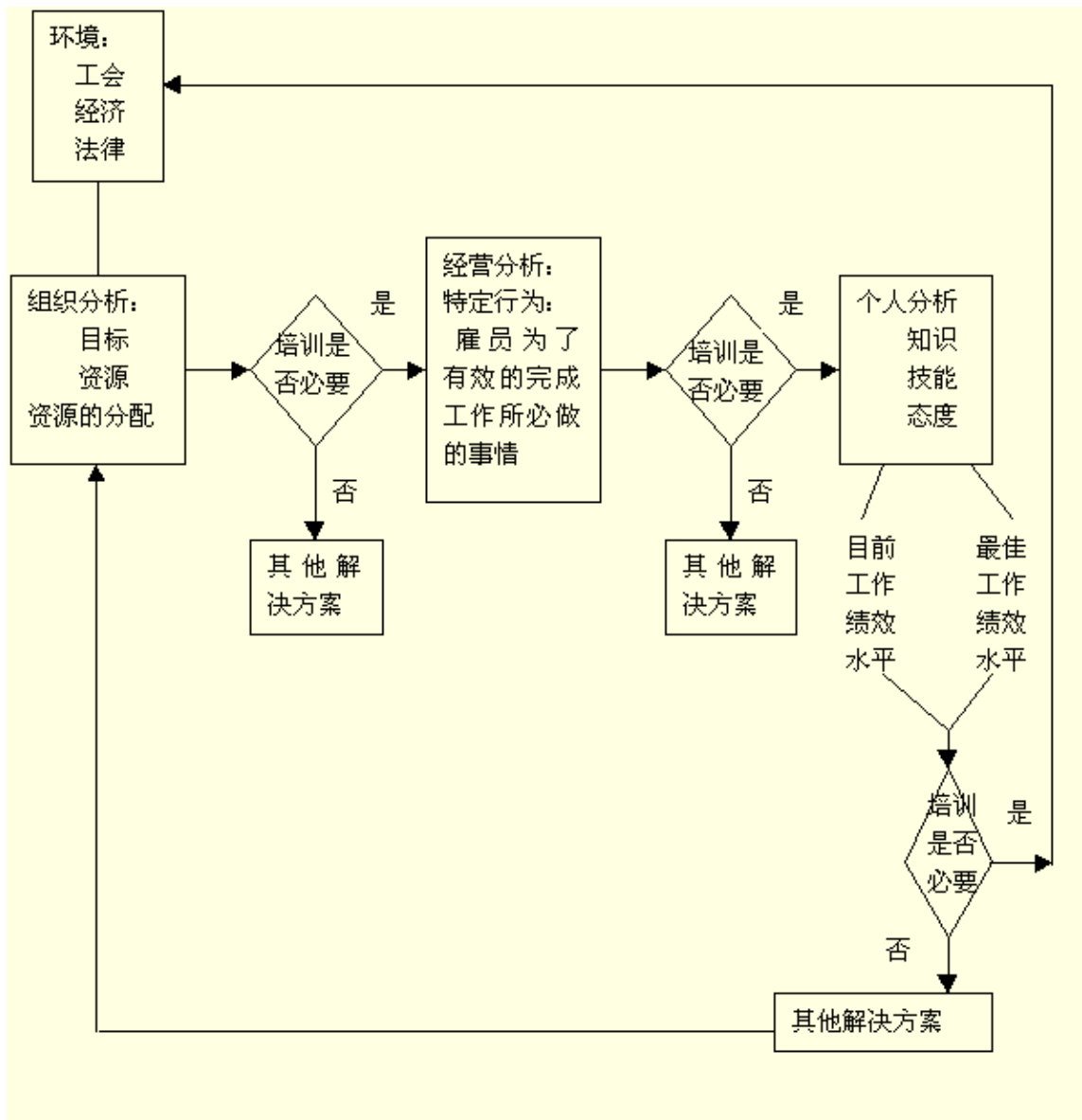
### (一) 需求评估的合适的内容

1、 组织分析。着重确定组织范围内的培训需求，包括对组织目标、资源和环境的分析，以及对人力资源的重要或关键方面进行分析。从企业组织内外的对比分析中，从生产经营过程的现状和问题的对比分析中，确定企业组织的人才需求结构，进而确定培训的目标与相关计划大纲。

2、 工作分析。即按照企业职务工作标准和相当职务所需的能力标准(职能标准)，对各部门、各职务工作(岗位)状况，主要是对担当工作的员工及员工的工作能力、工作态度和工作成绩等，进行比较分析，以确定企业组织成员在各自的工作岗位上是否胜任所承担的工作，进而确定企业培训的需求结构。

3、 个体分析。逐一对员工的工作过程和工作结果以及工作态度进行考核评价，尤其对那些关键工作、关键岗位的人员素质，进行测评，以确定需要培训的合适的内容和人员。

上述三种分析过程是三位一体的，由综合到单项、由总体到个体、由抽象到具体，由大至小逐步明确确定培训对象。下面是培训需求评估模型：



## (二) 培训需求调查与预测方法的运用

通常企业可以选择以下各种方法，对培训需求做出调查与预测。

1、自我申报。即设立“自我申报参加培训制度”，让员工申诉参加培训的理由与依据。

2、人事考核。即依靠人事管理管控的考核结果，诸如工作成绩、能力和态度考核结果，分析确定培训的对象和合适的内容。



3、 人事档案。即利用人事档案，对人员情况及历史状况做出调查，确定培训的需求。

4、 人员素质测评。即用一套标准的统计分析量表，对各类人员的素质进行评估。根据评估结果，确定培训对象与合适的内容。

### (三) 培训相关计划的制定

培训相关计划必须从企业战略出发，满足组织及员工两方面的要求，考虑企业资源条件与员工素质基础，考虑人才培养的超前性及培训效果的不确定性，确定员工培训的目标，选择培训合适的内容及培训方式。

1、 落实负责人或负责单位。培训相关计划的制定和实施，关键是落实负责人或负责单位，要建立责任制，明确分工。本次咨询设计的培训专员及主管人力资源管理管控的企管部副经理岗位就是完成这一工作的需要。他们要有一定工作经验和工作热情，要有能力让管理管控当局批准培训相关计划和培训预算，要善于协调与生产部门和其他职能部门的关系，以确保培训相关计划的实施。

2、 确定培训的目标和合适的内容。可以通过组织分析、工作分析、个体分析进行。组织分析就是整个机构的目标、相关计划、条件等进行分析，以决定培训重点所在。工作分析主要是分析工作人员怎样才能胜任工作，应具备那些必要的知识和技能，以决定培训目标。个体分析就是对每个人员的具体情况进行分析，并找出与工作要求的差距，以决定培训合适的内容。总而言之，培训的目标一定要准，培训的合适的内容一定要符合实际需要。

3、 选择适当的培训方法。关于培训方法，有多种多样，每种方法都有不同的侧重点，因此必须根据培训对象的不同，选择适当的培训方法。方法的选择除了要考人员特点外，还要考虑北兴公司客观条件的可能性。

4、

编号:

时间: 2021 年 x 月 x 日

**书山有路勤为径，学海无涯苦作舟**

页码: 第 38 页 共 42 页

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

<https://d.book118.com/558043061043006051>