

人力资源管理

银毫咨询：乔 梁

2002-09-18

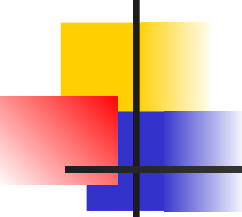




学习本课程的目的

处在激烈竞争环境下的企业必须要学会利用人力资源管理的原理和思想来培养员工的奉献精神，提高员工的工作满意度。人力资源管理已经从单纯的职能性责任上升成为影响企业竞争力的战略性管理要素。本课程将协助企业迎接人力资源管理的竞争性挑战。





目 录

壹、人力资源管理面临的挑战

贰、战略性人力资源管理

叁、人力资源的规划与招募

肆、人力资源的评价与开发

伍、人力资源的激励





壹、人力资源管理面临的挑战

一、什么是人力资源管理

人力资源管理：是指影响雇员的行为、态度以及绩效的各种政策、管理实践以及制度。许多公司将人力资源管理看成是一种“与人有关的管理实践”。

人力资源管理实践包括：确定人力资源需要（人力资源规划）、吸引潜在雇员（招募）、挑选新雇员（甄选）、教导雇员如何完成他们的工作以及为将来做好准备（培训和开发）、向雇员提供报酬（报酬）、对雇员的工作绩效进行评价（绩效管理）以及创造一种积极的工作环境（员工关系）。



规 划 招 聘 甄 选 薪 酬 绩 效 体 系

公司绩效





壹、人力资源管理面临的挑战

二、知识经济下的人力资源管理

- 不是我不明白，是这世界变化快。
- 知识经济即以知识为主要要素的经济。
- 知力资本包括三个部分——
 - 1、人力资本——一流的员工，一流的团队。
 - 2、结构资本——一流的数据库、电脑网络和企业组织结构。
 - 3、顾客资本——忠诚的顾客关系、合作的协作厂。





壹、人力资源管理面临的挑战

三、中国缺什么样的人力资源？

- 缺合格的企业经营者，企业家
- 缺骨干技术人员、专业人员（高级会计师、系统集成工程师、高级经济师……）
- 缺骨干技术工人
- 缺高素质的公务员
- 缺人员积极性
- 职工积极性 政治上—落千丈
经济上未拿到实惠
机制缺乏活力
- 缺精神支柱





壹、人力资源管理面临的挑战

四、全球化市场的挑战

中国已经加入 WTO ，企业已经清楚的看到，要想生存下来，它们不仅要设法抵御外国公司到本国来争地盘的尝试，同时还必须主动到国际市场上去竞争。

中国在未来 5-10 年将成为全球制造业的中心。





壹、人力资源管理面临的挑战

五、满足相关群体利益需要的挑战

利益相关群体包括：

- 股东（他们希望自己的投资能够得到收益）、
- 顾客（他们希望能够得到高质量的产品或者服务）、
- 员工（他们希望得到自己感兴趣的工作以及合理的服务报酬）、
- 社会（为社会创造就业机会、尽量减少对环境的污染）、

第一次就做对，而不是坏了再修的对顾客负责的想法，导致全面质量管理的出现。为了表彰那些在质量管理方面成绩突出的企业，国际社会已经设立了一些专门的奖项，包括美国的贝而得里奇奖和 ISO 质量标准认证。ISO9000 质量标准认证是由总部设在瑞士日内瓦的国际标准化组织建立的。ISO9000 质量标准认证是由一系列的质量标准（ISO9001、9002、14000）构成的，他包括 20 多种处理各种企业事务的要求，那些想在国内以及国际市场上具有竞争力的企业一般都把 ISO 人证当成是企业的一个标准。





壹、人力资源管理面临的挑战

六、高绩效工作系统的挑战

1、雇员工作角色与技能要求的变化

生产过程的自动化

和许多制造业和服务部门的工作在早期要求的体力、动作的协调性和精确运动的能力相比，人际关系的处理能力 --- 如谈判和冲突管理能力 --- 解决问题的能力在目前则显得尤其重要。

2、利用团队完成工作的情况不断增多

工作团队吸收具有各种不同技能的员工，他们通过彼此的相互合作来制造产品和服务。

3、管理工作的性质变化

管理者在管理方法上从过去的强调控制、计划、及协调的军事模型，向创造有利于发挥员工创造力和创新性的各种工作条件转化。

管理者的工作将会越来越多的变成向员工授权。





壹、人力资源管理面临的挑战

七、传统人事管理与现代人力资源管理的差异

差异项目	传统人事管理	人力资源管理
时间与计划观点	短期的、反应的 专案的、边际的	长期的、预先的 策略的、整体的
心理契约	遵守	承诺
控制制度	外部控制	自我控制
与员工的关系	多元的、集体的、低信任的	单一的、个别的、高信任的
喜爱的结构制度	科层的、机械的、集中的、 正式的角色界定	积极的、投入的、弹性的角 色
人力资源管理部门的角色	专家、专案的	与直线管理层全面整合
人力资源管理的成效指标	成本最小化	绩效最大化





贰、战略性人力资源管理

一、战略

企业为了长期的生存与发展，所制定的一系列谋略规划。

1、在哪里去进行竞争？

将要到哪一个或哪些市场上（行业、产品）去进行竞争？

2、如何进行竞争？

成本？质量？可靠性？产品或服务的提供过程？

3、依靠什么进行竞争？

公司的哪些资源使我们能够赢得竞争？

公司如何获取、开发以及使用这些资源去进行竞争？





贰、战略性人力资源管理

二、人力资源管理 with 战略的结合

从一般意义上来讲，任何一种战略都需要有能力的人来执行：

1、实行成本战略的企业

企业常常是明确地界定出它所需要的技能，并且会在这些技能领域中对员工进行培训投资。此外，他们也非常依赖以行为为中心的绩效管理系统，并且建立具有内部一致性的报酬系统，在这种系统中，管理人员和下属之间的工资差距很大。这些企业往往通过员工提出的提高生产效率的意见来达到更高水平的效率。

2、实行差异化战略的企业

通过工作说明书来把工作界定的比较宽泛，从而让员工更有创造性，企业的培训和开发活动主要集中于强化员工的彼此合作能力。薪酬系统更多的关注外部的公平性。

3、实行集中化战略的企业

集中战略要求企业维持住组织中已经存在的现有技能，而这这就要求人力资源计划能够提供一种把组织中员工掌握的技能有效保持下去的手段，同时要求薪酬计划的重点要集中在保留拥有这些技能的员工方面。





叁、人力资源的规划与招募

一、深圳公司吸引人才的陷阱

- 1、金钱只有诱惑力，事业才有凝聚力
- 2、有钱能使鬼推磨
- 3、重赏之下必有勇夫
- 4、金钱的作用总是被夸大
- 5、精神万能与金钱万能 - 中国的怪圈





叁、人力资源的规划与招募

二、吸引人才要做好哪些准备

1、要吸引人才，首先树立良好的形象。（公司及领导者的形象）

什么类型的领导吸引什么类型的人才！

2、薪酬制度的选择。（具备的基本条件）

3、你要吸引什么样的人？（目标）

把挣钱当做目的？当作结果？

想丰富自己的经历？想干一番事业？

想多学一些本事？想找施展才干的舞台？

想找一个安乐窝？想找一个修炼场？





叁、人力资源的规划与招募

三、制定人力资源规划

人力资源之规划

何时需要人力：产生职位空缺时；增加生产时；增加新工作时；储备的需要。增产不一定要增人，应优先考虑时间的使用、提高效率的手法；因事设人，避免因人设事；招聘工作需定期展开。

如何做人力需求计划

人力资源预估：需求预测及供给预估 需求预测：

统计法：依企业历史统计资料进行推算：以人均产值作基础预估，以其他作基础做预估。

判断法：以统计法为基础，再考量组织规模的变化及其他相关因素作修订。





叁、人力资源的规划与招募

人力资源计划内容

1. 劳动力更新计划
2. 职业转移计划
3. 人力发展计划

人力征补

素质提高（培训、效率提高计划）

4. 劳动力维护计划

安全生产计划

工业卫生计划

职工保健计划

职工福利计划


社会保障计划





叁、人力资源的规划与招募

四、通过营销来招募人才

- 登报纸广告，等着人才上门来应征的时代已经过去。
- 企业主应主动出击，把优秀人才当作公司的潜在顾客，以推销商品的方式来招募人力。
- 求才渠道多多益善
 1. 刊登企业形象广告或举办公关活动，靠良好形象吸引人才自荐。
 2. 举办“求才讲座”或“校园征募”活动
 3. 在大学设立“奖学金”、“奖教金”
 4. 若无相应空缺职位，先面谈、存档，待有空缺时聘用。
 5. 建立完整的“人才库”，定期寄发信函，使其随时了解公司的情况、新产品推出、管理理念等，维持好感
 6. 面谈时坚持顾客导向，重视服务质量，把应征者视为公司未来的栋梁



叁、人力资源的规划与招募

- 不要到缺人时才开始找人
- 无论面试结果如何，一定要寄封恳切的信给应征者，谢谢他，交朋友。
- 传统的报纸分类广告是最不济的求才方式。
- 你想招募优秀人才吗？请先树立公司的良好形象吧。
- （HP 科技公司董事长柯文昌）





肆、人力资源的评价与开发

一、人力资源的评价 ----- 绩效考核

做好绩效考核的方法：

1、确定绩效考核的目的，作为薪资或绩效奖金调整的依据，作为赏罚的依据，作为晋升或降级的依据，作为组织成员提高竞争意识与危机意识的手段，作为发掘教育训练的需求，人才培育的依据，作为协助生涯规划之依据。

2、确定考核的权责：人力资源管理专业部门负责制定及定期修订绩效考核制度，组织绩效考核的工作，负责培训考核的各阶主管，负责监督及控制考核的工作；各阶层权责主管需了解考核的程序及方法，确保考核的公平公正。

3、确定考核流程

4、确定考核的项目及考核的评量工具。较常用的考核工具：1) 员工比较系统，2) 图解式评估量表，包括以下维度：业绩贡献如产量、效率、品质、成本、时间、创新，业务能力如专业技术能力、计划能力、组织能力、控制能力、激励能力，工作态度如主动性、责任感等。3) 行为观察量表。4) 目标管理法。

5、要评估绩效考核的正确性。





肆、人力资源的评价与开发

二、人力资源的开发

做主管的不是要钓鱼给员工吃，而是要教员工成为钓鱼的高手！这样通常是企业与员工双赢，大家都有鱼吃。

1、文化程度≠学历

人与企业，学习的量，与成长的速度成正比。

2、企业如何把材 - 才 - 财

企业资产的价值随着人的价值之增减而增减，因此人是企业最重要的资源，也是最重要的资产，道理就在这里。

麦当劳的教育训练制度：由招才、培训、表现评估、经验传承到最后的奖励调薪五个阶段构成。

麦当劳对于高阶主管，所要求的是决策能力，要达到决策品质与决策时效的要求，所以教育训练的重点就在于协助他们扩大视野；对经营阶层来说，前瞻性的眼光是必须的，也就是要能够掌握未来经营环境的变化，能够掌握企业的经营方向，因此对于整个政治、经济等的变动，经营阶层必须充分了解，具备更宽广的视野。对于中阶主管，不管是什么部门，他们的主要职责侧重在计划及执行方面，也就是把高阶主管的决策具体化并付诸实施；低阶主管就是中心经理，也就是负责各分店实际营运的店经理，他们直接面对顾客，因此一个称职的店经理就必须考虑如何以最好的产品与服务来赢得顾客的喜爱。

教育训练是投资还是成本？有效果的教育训练就是投资，没有效果的教育训练就是成本。

教育是改变观念及增长新知，训练是改变技巧，美国与日本企业 90 % 编列常年的训练与发展费用，台湾 40 % 以上编列年度训练费用。

3、企业教育实施方法：新进员工的职前训练；在职中的在职训练；发展训练。





肆、人力资源的评价与开发

三、用人的艺术

学习是防止人折旧的最有效方法。要及时补充知识，大脑才会保持灵光。

小企业的老板要懂得做事，大企业的最高主管最重要的工作是懂得用人。但是小企业的老板不懂用人也不可能成为大企业，大企业的最高主管不能让人才产生组织力量，也不可能永远是大企业。





肆、人力资源的评价与开发

(一) 用人的准则

用人是一门艺术，用人有一个不变的铁则，就是选对适和的人，赋予适任的工作，加以培训更大的工作能力，并激发其工作动机，规划生涯发展计划，与企业同步发展。

(职业生涯规划发展计划)

1、用哪些人：1) 可以帮助企业赚钱的人；2) 可以帮助企业成功的人：勤奋地工作，努力地学习，良好的人际关系；3) 不会伤害企业的人：人既可能成为“资产”，也可能成为“负债”。

2、适才所用，适用适所 (心理测评，性向测验)

性格类型参考：

- 1) 主管型：遇事沉稳，不慌不乱；处事坚强，不易妥协；对目标有信心，勇于挑战；
- 2) 幕僚型：知识面广，沟通能力强，适任非直线主管
- 3) 销售型：性格外向，脑筋灵活，信息灵通，勤快，热心，的怕挫折；
- 4) 技术型：求知欲强，耐心，执着，锲而不舍
- 5) 监察型：做事细致辞，待人持重，对企业忠诚。

(情商 智商测试)





肆、人力资源的评价与开发

(二) 人才的潜在特质

伟人的伟大之处，通常可以看如何宽待小人。

1、执行任何工作总是兴致勃勃

2、会设定目标，过程中碰到挫折稍见情绪化

有目标，依计划行事，是人在推事；缺乏目标，工作没计划，是事在推人；能力与经验是累积而来的，愈是挑战困难，挫折就愈多。

3、具创造力，不时准备突破现状。

4、求知欲强，愿意承担更多的工作：“愿意承担更多的工作，事实上也是在为承担更大的责任在铺路。

5、不在工作时间处理私务，勤于工作，渐渐成为同事依赖的对象。

6、具沟通欲望。





肆、人力资源的评价与开发

（三）工作态度之差异

态度决定一切：成功与失败差别就在这点上。米卢的帽子及教给中国队的东西让中国队出线，而前 44 年的冲击之所以失败，亦是态度所决定。

状况 1：犯了错误时：成功者勇于认错，从错误中学到教训；失败者往往不承认这是自己的错。

状况 2：成功时，成功者很谦虚地归功于幸运及全体的努力结果；失败者则归功于自己

状况 3：失败时（或遇到挫折时），成功者认为是努力不够，方法不好，假如再来一次……，失败者认为动气不好，别人配合不好。

状况 4：碰上问题时，成功者面对它，挑战它，找方法；失败者遮掩它，逃避它，找借口。

状况 5：对现在的工作状况，成功者感到不错，但希望更好，失败者总是想到“还有人比我更差”

状况 6：对做事的态度，成功者做好了才叫做好，要让别人满意，失败者是做了就算。

状况 7：对于时间的使用，成功者勤奋学习，学习时间充分，失败者没有时间感。

状况 8：对那些比自己优秀的人，成功者学习他，把他作为学习的榜样，失败者排斥他；

状况 9：看别人，成功者喜欢看别人的优点，学习别人的长处，失败者喜欢谈论别人的短处。





肆、人力资源的评价与开发

（四）用人的艺术探讨

- 1、小材大用，大材小用
- 2、多见其长处，少见其短处
- 3、用具有忧患意识的人
- 4、不可或缺的人是企业潜在的危机
- 5、适时的职务调动
- 6、培养明日的主管
- 7、哪些管理者可以栽培任何工作，要决心达到最佳效果；
 - 1) 要有市场导向的心态；
 - 2) 能永远不断地改进，找出最佳的方法（**PDCA**）
 - 3) 要求自己，也要求下属有最好的绩效表现
 - 4) 要能够引导下属中对企业的认同，引导员工对公司全力投入；
 - 5) 要能够永远激励自己及下属不断地学习与发展。



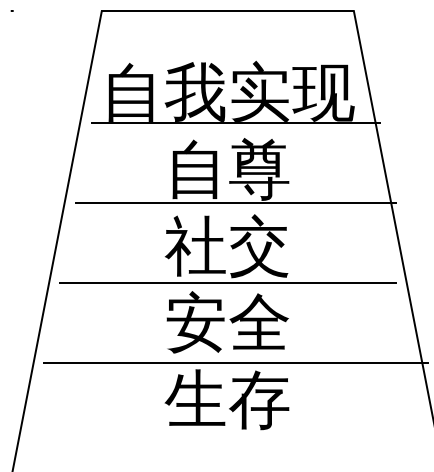
伍、人力资源的激励

一、马斯洛的需求层次理论

人的需求的层次性

人的需求的递进性

人的需求的个性性



生存人

33%

安全人

20%

社交人

8%

自尊人

20%

自我实现人

15%





伍、人力资源的激励

二、薪酬留人

1. 在市场上有竞争力的薪酬水平
2. 与业绩挂钩的薪酬分配
3. 在职位评价基础上的薪酬关系
4. 公平竞争的机制

工资作用 {

- 满足职工的物质需要（生存、安全）
- 为满足精神需要提供物质条件（社交、自尊、自我实现）
- 社会保障功能





伍、人力资源的激励

三、感情留人

1. 尊重每一位员工
2. 信任每一位员工
3. 建立平等温馨的企业氛围
4. 确保员工的合法权益
5. 重构企业的主人翁机制
6. 建设企业内的良风美俗





伍、人力资源的激励

四、事业留人

1. 领导者有责任引导企业持久繁荣
2. 塑造企业的美好形象
3. 为员工开辟广阔的发展空间
4. 开展个人职业生涯规划
5. 企业内部的创业制度
6. 公平、开明的用人制度（德才兼备、用人不疑、允许失败、重任主义、用人搭配、依法用人、组织学习、超越自我、团队建设）





人性化管理挑战规章制度

通用电气新任董事长杰夫·伊梅尔克：企业管理中最坏的事情就是 CEO 把自己当做是老板，坐在自己的办公室发号施令。理由很简单，因为人们更愿意服从的是新的创意，新的思想和梦想等人性化的东西，而不是苦燥的制度、规范和命令。

企业在尊重和信任的基础上长寿：GE 的一句话：韦尔奇无处不在，即人性化的形象魅力让每一个员工感到了韦尔奇无处不在的力量。另一个案例是阿姆斯比公司，一家跨国制造企业：你对员工的态度不是信任就是不信任，如果你要信任他们，就不必将收银机锁上，不需要打卡钟和大批管理员，如果你不信任他们，干脆把他们开除掉。出门在外时，生活方式要像在家里一样则是其出差报销的一条不成文的规定。

不是制管而要自管 ---- 员工的自我管理：首先由员工自主确定工作目标，公司将员工分成若干工作组，但不指定谁干什么，而是由工作组自定生产目标，员工自然分工。二是员工自主确定工作时间，公司并不人为规定员工上下班的时间，由员工自行掌握。员工在感觉状态最佳时全身心地投入工作，因而效率特别高。三是员工自主确定工资，由员工根据自己的贡献大小确定报酬报公司财务处备案，若员工自定的工资高了，公司起码第一个月会照付，第二个月会要求他们提高生产率。如果确定不能胜任，公司与员工协商当降低工资档次或转换工作岗位。自主管理体制获得成功的最大秘诀，就是通过这种非常规的管理方式将责权利有机地统一起来，最大限度地下放给员工，以充分调动员工的自主性、积极性和创造性，全面提升工作效率。自主管理迎合了现代人受尊重、自我实现这种高层次的心理需。员工把管理层的信任当做压力和动力，并通过自己智力和体力的充分协调发挥作用，最终变成凝聚力和竞争力，促进企业经营目标实现。

IBM：你能使野鸭子驯服，但永不能让已驯服的鸭子再变野！这句话表示使 IBM 不羁绊其雇员创造力所必须维护的自由和机会。

