

第一篇新经济时代的企业人力资源管理

第一节 知识经济与智力资本

伴随着二十一世纪的到来，人类社会进入有史以来科技、经济和社会最快速的发展时期。知识经济将改变每一个现代人的观念和意识。高新技术迅猛发展，信息网络的普及，对于所有的国家、民族和企业来说，这即是一次难得的机遇，同时更是一场严峻的挑战。我们的企业应该如何应对这瞬息万变的新经济时代呢？

改革开放以来的摸索和实践使我们更加清醒地认识到，知识经济的核心就是人才经济。无论是一个国家还是一个企业，只要抓住人才，那么这个国家、企业就会昌盛。随着市场经济发达程度的提高，企业间的竞争从产品经营竞争转变为资本经营竞争，又逐渐发展到智力资本经营的竞争。智力资本经营的竞争就是要将人力资源和附在人力资源上的智力作为企业最重要的资本来经营、开发、管理。

因此我们必须顺应时代发展的潮流，树立强烈的以人为本的经营理念。各类企业都应该重视新型人才的培养和开发，彻底改变观念，努力学习和借鉴国内外成功企业在人力资源管理方面的先进经验，积蓄能量，挖掘潜力，在新一轮人力资源的激烈较量中奋勇搏击，保持自身在市场经济中的新优势。

1、知识经济时代人才的核心素质

知识经济的第一资源就是智力资源，拥有智力资源的是人才。知识经济时代所要求的首要标准是真正有知识，主要特征是有现代科技知识。例如：〈1〉高等数学〈2〉在研究与开发某一领域至少有 5 年的实践经验〈3〉计算机的基础知识〈4〉现代管理方法〈5〉外语知识〈6〉社会科学的基础知识，特别是法律、经济、本国历史及科学史等。知识经济要求人才要有全面的素质与能力，但在诸如创造性素质与能力、鉴赏他人创造性的能力、逻辑思维能力、服从命令能力、与他人合作能力、思想品德、知识、出身、社会关系和个人历史等项目中，最重要的是思想品质、知识和创造性。

2、知识经济时代人才的地位更加重要

人才、知识、经济三位一体，互相包容，这是知识经济时代的一个显著特征。任何一个国家和企业如果没有一定规模和品位的人才资源作支撑，都将无法适应知识经济

时代的要求。

3、知识经济时代对人才的要求将发生质的重大改变

知识经济将会刺激人才需求不断升级，这将带来人才类型和结构的大调整。下列九类人才的社会需求将会迅速增加：信息产业人才；生命科学人才；新能源和再生能源方面的人才；新材料方面的人才；空间科学人才；海洋科学人才；环保科学人才；跨国经营人才；跨文化管理人才。

4、知识经济挑战所引发的思考

知识经济时代的人才界定，不仅要学历和职称等做出规定，更重要的是对人才的内在素质应当提出相应的要求，有三层含义是必须考虑的：第一，知识面要宽。对高等数学、计算机、外语、社会科学、现代管理等方面的知识都应当了解和掌握；第二，知识融合度要高。不仅要掌握多学科知识，而且要能够融会贯通，运用自如；第三，创造能力将是人才的核心素质。比尔·盖茨的知识却具有极高的创造性，称他为创新型人才的标杆当之无愧。

知识经济下人才开发的趋势

随着人类生产及服务自动化、信息化、智能化水平的不断提高，许多繁重、重复的体力劳动正在被自动化机械和计算机所取代，对劳动者知识和技术水平的要求越来越高。知识经济的悄然兴起，是一场无声的、无形的、深刻的革命。它对我们现有的生活方式、生产方式、思维方式都要产生重大的影响，对人才开发也不例外。知识经济下人才开发将实现以下七大转变：

1、由重视学历向重视能力转变

知识经济下，大量需要在素质教育下培养出来的既有知识、又有能力的“能力型”人才。单位用人将“既注重学历、更注重能力”，吸纳人才更加慎重，多方考察，科学测评，笔试和面试并举，对人才的素质、能力、专长和潜能等做出科学的、量化的考核和评价，在“公正、公开、竞争、择优”的原则下挑选人才。人才开发从注重学历教育向注重人才的自身能力开发、提高人才的自身素质转变。

2、由单一型人才开发向复合型人才开发转变

知识经济时代人才的特征，就是素质复合化。他既是科学家，又同时是管理专家；既懂得战略策划，又懂财务管理；既懂国内的法律、政策，又懂国外的法律、法规；既具有独立的科研创新能力，又具有将知识转化为商品的能力。因此，人才开发的重点也将从单一型技术人才培养向复合型人才开发转变。

3、由重视人的显能开发向重视人的潜能开发转变

一般来讲人的能力可分为显能和潜能。显能主要指人为生存而具备的种种基本技能，是多年开发所形成的人力资本。潜能是相对于显能而言的，他蕴含于基本技能之中，它既能因开发而产生物质或精神的财富，也能因某些因素影响而白白的耗费。知识经济要求以最小的投入获取最大的收益。开发人的潜能，是在现有人力资源的基础上挖掘最大效能，是对人力资源的一种节约，因此，知识经济在注重开发人才显能的基础上，更侧重与人才的潜能开发。

4、由被动开发向主动开发转变

当今世界范围内的竞争是综合国力的竞争，从根本上来说是科技和人才的竞争。每个社会成员在竞争中能否处于优势，归根到底是取决于劳动力的素质高低，一个人如果自身人力资本积累不够，在今后的竞争中将失去优势，将会被社会淘汰。因此知识经济下人的生存时刻充满了危机，这就使人们的学习主动性增强，要求知识更新、不断“充电”，由“要我学”转变为“我要学”，人才开发也随之由被动开发转变为主动开发、自我开发。

5、由黄金阶段开发向终生开发转变

人的一生可以被划分为几个不同的时段，就个体最佳成才年龄急某方面的能力发挥而言，人生却有一定的黄金阶段，但从人力资源开发的宏观角度来看，则不应该局限于黄金阶段。知识经济下，人才资源开发将贯穿人的一生，人的一生始终处在一种不断“充电”不断“放电”的动态开发过程中，从“零岁方案”到老年人才的“第二次开发”说明人才终身开发的时代已经开始。

6、由近距离人才开发向远距离人才开发转变

二十一世纪全球将步入信息时代，计算机和信息网络技术改变着人类社会的许多产业及其产品，随着多媒体技术，特别是国际互联网的使用和逐渐普及，人才开

发将突破时间和空间的限制，由单一的班级集中教学向分散化、多样化、灵活性教学方式转变，由面对面地由教师“传道”“授业”“解惑”来获得知识的近距离教学同更多地依靠计算机、网络技术等先进科技手段来获取知识信息的远距离开发转变。

★人才流向何方？

随着互联网经济火山喷发式的发展，巨额风险投资和众多优秀人才涌向大大小小的网络公司。网络公司不再是计算机专家的领地和年轻人的玩意儿，而成为一代人事业与前途的希望。网络公司为什么具有这样大的吸引力呢？一是高薪，二是期权，与大多数的传统企业迥然不同，网络公司用股票期权造就了不计其数的百万富翁、千万富翁甚至亿万富翁。二是成为老板的梦想对求职者充满诱惑力。三是挑战性和创业感。

案例 北大方正的“用人之道”

- 1、方正真正给年青人挑大梁的机会，让他们到世界最前沿领域做为国争光的大课题，让年轻一代看到，从他们开始，方正研制的高科技产品也进入日本和美国市场，体会其中的满足感和民族自豪感
- 2、营造一个和谐向上、团结一致的工作氛围。方正作为一个年轻的团体，具有勃勃生机和强大的科研实力。除了尊重人才以外，要防止年青人“打架”，最好的办法把事业做大。
- 3、方正研究院院长王选有个不离身的笔记本，上面记录着研究院数百名年轻人的性格和特长。每隔一段时间，他会照其表现修订记录内容，考虑对其的安排调整。正是在这种相互信任、相互尊重的氛围中，年轻的优秀人才脱颖而出，年仅 26 岁的赵威成为方正集团最年轻的副总裁。更重要的是方正通过不断开拓发展的强烈刺激，让年轻人认识到个体力量微不足道，自觉培养彼此协作的团队精神。在这个集体里，一般人可以做出一流的成果，一流的人才会发挥出超一流的水平。
- 4、方正已从传统的人事管理转向人才管理。方正的用人之道是扎根在中国这块土壤之上，以仁爱的思想为基础，但又有许多欧美管理模式的影子。

方正用人分优化配置，综合考察员工的知识结构、年龄结构、情商系数、人品个性等因素，寻求最佳组合。

方正有四条规矩：

- (1) 机构能撤能设。公司下属机构，两三年没有效益，该砍就砍，人员自己内部消化。
- (2) 人员能进能出。很冒尖的人留下来，不适应的能流走。
- (3) 干部能上能下。方正考察干部主要看：学术成就，市场头脑和合作精神。
- (4) 工资能升能降。

既要保持骨干人才队伍的相对稳定，又要使企业人员处于流动竞争状态，使员工有紧迫感和压力，又有强烈的创新精神，这就是方正的用人之道。

第二节 人力资源是 21 世纪企业竞争制胜的根本战略资源

一、 人力资源管理的战略作用

1、 ◆人力资源管理在企业管理中作用的演变

1992 年以后，“人事管理”进入一个新的阶段，开始转变成为人力资源管理。其在企业绩效管理中的作用也发生了很大的变化，人力资源管理工作开始从企业员工的保护者和甄选者向企业发展的规划者和变革者转变。人力资源管理等方面的职能发生了重要的变化，其在企业管理中作用的提高从三方面得到明显的体现：(1) 参谋和咨询功能不断扩展 (2) 直线功能得到加强 (3) 在指定和执行企业战略方面的作用将越来越大。

(1) 提高企业的绩效

企业的绩效是通过向顾客有效地提供企业的产品和服务体现出来的。所以，企业中的人力资源就是设计、生产提供这些产品和服务的人员。而人力资源管理的一个重要目标就是实施对提高绩效有益的活动，并通过这些活动来发挥其对企业成功所做出的战略贡献。

当企业制定战略计划时,人力资源管理作为战略伙伴的一个整体组成部分应有它自己

的位置。从战略上讲,对人力资源必须像管理资金、技术和其他资源那样来进行管理。

(2) 拓展人力资本

人力资本是企业人力资源的全部价值,它由企业中的的人以及他们所拥有的并能用于他们工作的能力所构成。**人力资源管理的战略目标就是要不断增强企业的人力资本。**

拓展人力资本的一个主要工作是利用企业内部所有员工的才能和外部吸引优秀的人才,作为企业的战略贡献者,**人力资源管理工作必须保证企业各个工作岗位所需要的人员供给,保证这些人员具有其岗位所需要的技能。**对于人力资本而言,如果企业出现技能短缺,除非增加投资,否则这种短缺将会危机到企业的竞争力。企业通过内部的人力资源管理活动,想方设法留住员工,给他们提供更多的成长机会,为他们进行职业生涯的设计。

2、 人力资源战略和企业战略的关系

人力资源战略指导着企业的人力资源管理活动,它使人力资源管理的活动之间能够有效的配合。因此不同的人力资源战略必然会影响到人力资源的管理活动。**舒勒将人力资源战略分成三种类型:累积型、效用型和投资型。**

- (1) 累积型的战略:即用长远观点来看待人力资源管理,注重人才的培训,通过甄选来获取合适的人才。以终身雇佣为原则,以公平原则来对待员工,员工晋升速度慢,薪酬是以职务及年资为标准,高层管理者与新员工工资差距不大。
- (2) 效用型的战略:即用短期的观点来看待人力资源管理,较少提供培训。企业职位一有空缺随时进行填补,非终生雇佣制,员工晋升速度快,采用以个人为基础的薪酬。
- (3) 协助型的战略:即界于积累型和效用型之间,个人不仅需要具备技术性的能力,同时在同事间要有良好的人际关系。在培训方面员工个人负有学习的责任,公司只是提供协助。

从人力资源战略的分类及其特征中我们可以看出,当企业将人力资源视为一项资产时,就会提供较多的培训,如累积型战略;而当企业将人力资源视为企业的成本时,则会提供较少的培训以节约成本,如效用型战略。

企业战略通常分为公司层战略和事业型战略。因此人力资源战略必须建立在公司层

战略和事业层战略发展相一致的基础上，只有这样才能发挥人力资源管理的战略作用，才能通过人力资源管理提高企业的绩效，实现企业的战略目标。

案例 三星：发展的人才观

随着三星集团的日趋庞大，三星的人才观和用人制度、方法在原来的基础上有了一些改革与发展。新的人才观更多地强调开拓精神，具体反映为：积极培养富于创新精神的人才，重视技术人才，培养国际性人才等三个方面。

首先积极培养富于创新精神的人才。因此，人才录用方式率先发生了变化：从面试到录用都实行分权化，除了少数人才由三星集团人才委员会统一招聘外，其余的都由各系列公司自己决定，这在过去是没有先例的。面试内容和形式也由考官提出问题，应聘者回答变为考官提出一个主题，7---8个应聘者互相讨论，在讨论过程中观察每一个应聘者的表达能力、说服能力及应变能力。

为培养创新型人才，三星集团还鼓励成立各种兴趣小组和研究会，题目和主题由个人决定，研究时间和人数不限，几个人组成一个小组，经费全部由公司负担，每六个月举办一次奖励会，对优秀成果进行奖赏。这种制度激发了每个职工的研究欲望，使很多建议、发明、研究成果与公司的利益联系起来。例如，1989年10月由“三星物产”的某课长牵头成立了研究新型材料的确良10人研究小组，经过无数次努力，终于研制出一种能延缓食物保质期3---4天，保鲜期比普通冰箱长的特殊冰箱。并在1991年3月把研究成果转变为商品，生产出了第一批新型冰箱。

其次，重视技术人才。随着三星向技术密集型产业发展，对技术人才的重用已是大势所趋，使得过去最高经营决策部门由管理人才为主向以现在以技术人才为主的趋势转变。1995年1月，35名最高经营人才中，25名是管理人才；但是1998年管理人才只有19名。不仅是最高经营层，在理事级以上的全体干部中，理工人才比重也大大提高，在前780名干部当中理工人才超过一半为398人，而且越是基层，理工人才的比重越高。

最后是培养国际型人才。随着产业的全球化和国内市场的开放，加上发达国家的贸易保护和韩国国内生产条件的恶化，三星集团各系列企业纷纷走向国际市场。为了尽可能培养国际型经营人才，三星集团采取了大量录用当地人才，实行地区专家制度和培养21世纪高级管理人才等措施。以培养21世纪高级管理人才为例，三星不仅重

视对年轻人的培训。也非常重视对中年的业务骨干培训，从 1992 年下半年开始专门为这些人设置了 MBA 课程。每期 50 人，集中培训 6 个月。先在国内学习 3 个月，学习电脑、外语、经营管理的主要课程；此后两个月分日本、美国两个组，委托当地教育机关进行教育；最后一个月回国写论文。这些接受培训的业务骨干在本公司的所有待遇，包括职务、职位等原封不动地保留，从形式看同出差没什么区别，其目的在于使他们能专心学习。可以看出，三星集团的用人既有原则性，也有灵活性；既强调公平也注重效率。正是由于这些优秀人才的共同努力，三星才得以发展成为今天的在型跨国企业。这也验证了已故董事长李秉哲的一句话：“企业的成败在于员工的素质。”

第三节 世纪危言：我国人力资源管理面临严峻挑战

当代人力资源管理的新课题

目前，走在企业管理发展前列的公司在人力资源管理领域面临的严峻课题，概括起来有以下几方面：（1）如何降低或控制居高不下的员工健康和医疗保险支出（2）如何合理的调整和精简日趋庞大的企业组织机构，以保证管理效率（3）如何使有着不同工作态度、价值观念和思维习惯的员工，通过有效的沟通实现高质量的工作业绩（4）如何在高素质的专业人员之间树立起协调合作的团队精神，又不影响其创造才能的发挥（5）如何在完善工薪报酬体制的基础上，同步地发挥精神激励的作用，依靠企业文化建设，较长期地维系企业内高昂的士气（6）如何使成本趋高的企业人才培养投资更直接和有效地促进企业经济效益的增长，并从中得到回报（7）如何协调鼓励企业精英参加社会和学术活动与防范人才流失之间的关系（8）如何建立新的人员评价标准体系并使之贡献于企业的实际管理效率和经济利益。

这些关于人力资源管理的新课题是对传统人事管理的挑战，只有越过与此相关的重重障碍，通过观念更新，构筑新的指导性理念，现代人力资源才能越上一个新台阶。**这就要求企业的高层管理者把人力资源管理放到应有的首要位置，确认人才是公司成败的关键。正如通用电器公司总裁杰克·韦尔奇不久前所说：我最重要的决策是把赌注押在我们所选中的人身上。因此，我的全部责任也以物色适用人才为核心。**

第四节 日本人力资源管理内容

1、升职和评估

在日本，年资是增长工资的主要因素。在同年龄层次的人中，他们之间的工资差别

不大。职员们知道他们将一辈子工作在一起，公司今后对他们会有承认和奖励。因此他们为了共同的利益而互相协作。再者评估个人表现是忠诚、热情、合作排在实际工作表现和知识的前面。奖励对职工心理上的影响比经济上的影响大。日本职工由于有长期录用的思想，所以他们并不期望有立即的公认和奖励。日本公司一般每年年底根据公司的经济增长情况，给工人发相当于五个月工资的红利。

2、非专业生涯途径

终身职业可使工人在公司内轮换工作。这种长期继续培训的实践方法使职工能学到企业各方面的知识和经验，与许多人建立同志式的关系。当个人确定了终身位置后，他们成了具有各方面才能的人这样他们更能全考虑自己的行为对整个组织大目标的影响。他们也可以利用已建立的人际关系，与同事们共同合作为实现公司的总目标服务。

3、终身职业制

在日本，长期职业可转换成“终身职业”尤其是在大公司更是如此，公司每年招一次工，经过试用，除了对严重违反法纪的人员实行解雇外，一般都可转成终身雇员，直到退休为止。公司兴旺时也招一些临时工或承包合同工；碰到经济困难时，解雇一些临时工，但对终身雇员不解雇，而是向他们提供福利、培训。这种政策使个人更加忠实与公司。每一个雇员都能在信任的基础上与公司建立长期的关系。

4、质量圈

日本管理另一个突出的方式是质量圈。二战失败后，日本认识到要打开国际市场，而且要在国际市场上占主要位置，就必须提高产品质量。质量不仅仅是成品问题，还包括按时出产品、及时交货、发票账单准确无误，以及维修服务等一整套措施。降低上述每一项成本都可以提高生产率。有了这些认识以后，日本科学家和工程师协会邀请美国的管理专家爱德华兹---戴明到日本作关于质量控制的系列学术报告。戴明提出，一切有过程的活动，都是由计划（Plan）、实施(Do)、检查(Check)和行动(Action)四个环节组成,P→D→C→A→P.....循环往复，周而复始，在提高管理质量上和改善企业经营管理上起积极作用。这种称为“戴明圈”或“戴明环”。戴明强调将质量管理及控制放在中层管理的重要性。日本将戴明这种思想与日本的实际相结合，把质量控制的责任交给车间，就这样形成了质量圈。

每个质量圈约由八名一般工人和一名年长资深的工人组成，是比较自治的单位。质量

圈的成员都接受怎样解决问题，其中包括一些基础的数学方法的训练。他们定期聚集在一起为减少次品与废品，减少返工和停工的时间。同时也为改善工作条件，提高自我发展等问题提出解决的方法。这些成员是组织最好利用的有创造性的资源。由于自己参与管理。他们的积极性被大大调动起来。这种质量圈的管理方法充分发挥出了每一个人的积极性和创造性，这正是日本重视人力资源管理的具体表现。

5、集体决策

这是日本企业决策的特点。每个人都有一种参与公司管理的意识，因为没有所有人参与决策并表示同意，实际上任何事情都做不好。日本人认为有了意见分歧，不能靠敌对手段或靠一方压倒另一方的方法去解决，而应靠从许多渠道取得更多信息，待大家都掌握后再一起来决策。一旦决策后，大家就齐心协力去做。这也许是一个费时费力的过程，但由于是最后大家的一致承诺，因此执行起来花的时间就少了。

6、日本是世界上罕见的同质社会、单一民族，个人对集体的忠诚和归属感在世界上也是少有的。把无次品管理群体和质量圈管理群体等放到工作场所会有很好的管理效果。

第二篇 战略计划与发展规划 (3课时)

★★★ (人性)

第一节 人力资源计划的制定

壹、 人力资源计划的内容

从内容的性质上讲，企业的人力资源规划可以分为战略计划和策略计划。战略计划阐述了人力资源管理的原则和目标；策略计划则重点强调了具体每项工作的实施计划 and 操作步骤。一个完整的人力资源计划应包括以下几个方面★★★(注意板书顺序)

1、 总计划

人力资源总计划阐述了人力资源计划的总原则、总目标、总方针。

2、 职务编制计划

职务编制计划阐述了企业的组件结构、职务设置、职务描述和职务资格要求等内容。

3、人员配置计划

人员配置计划阐述了每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务人员空缺数量等。

4、人员需求计划

通过总计划、职务编制计划、人员配置计划可以得出人员需求计划。需求计划中应阐明需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。

5、人员供给计划

人员供给计划是人员需求计划的对策性计划。主要阐述了人员供给的方式（外部招聘、同内部招聘等）人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。

6、教育培训计划

包括教育培训需求、培训内容、培训的形式、培训考核等内容

7、人力资源管理政策调整计划

计划中明确计划期内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。

8、投资预算

上述各项计划的费用预算。

式、 编写人力资源计划的典型步骤

由于和企业的具体情况不同，所以编写人力资源计划的步骤也不尽相同。下面是编写人力资源计划的典型步骤，学员可根据企业的实际情况进行变化。

1、制定职务编制计划

根据企业发展规划,结合职务分析报告的内容，来制定职务编制计划。职务编制计划阐述了企业的组织结构、职务设置、职务描述和职务资格要求等内容。制定职务编制计划的目的是描述企业未来的组织职能规模和模式。

2、制定人员配置计划

根据企业发展规划，结合企业人力资源盘点报告，来制定人员配置计划。人员配置

计划阐述了企业每个职务的人员数量，人员的职务变动，职务人员空缺数量等。**制定人员配置计划的目的是描述企业未来的人员数量和素质构成。**

3、预测人员需求

根据职务编制计划和人员配置计划，使用预算方法，来进行人员需求预测。人员需求中应阐明需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等。**最好形成一个标明有员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别，及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的分列表。**实际上，预测人员需求是整个人力资源规划中最困难和最重要的部分。因为它要求以富有创造性、高度参与的方法处理未来经营和技术上的不确定性问题。

4、确定人员供给计划

人员供给计划是人员需求的对策性计划。主要阐述人员供给的方式（外部招聘、内部招聘等）、人员内部流动政策、人员外部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。通过分析劳动力过去的人数、组织结构和构成以及人员流动、年龄变化和录用等资料，就可以预测出未来某个特定时刻的供给情况。预测结果勾画了组织现有人力资源状况以及未来在流动、退休、淘汰、升职及其他相关方面的发展变化情况。

5、制定培训计划

为了提升企业现有员工的素质，适应企业发展的需要，对员工进行培训是非常重要的。培训计划中包括了**培训政策、培训需求、培训形式、培训考核等内容。**

6、制定人力资源管理政策调整计划

计划中明确计划期内的人力资源政策的调整原因、调整步骤和调整范围等。其中包括**招聘政策、绩效考核政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯规划政策、员工管理政策等。**

7、编写人力资源部费用预算

其中主要包括招聘费用、培训费用、福利费用等费用的预算。

8、关键任务的风险分析及对策

每个企业在人力资源管理中都可能遇到风险，如招聘失败、新政策引起员工不满等等。这些事件很可能会影响公司的正常运转，甚至会对公司造成致命的打击。**风险分**

析就是通过风险识别、风险估计、风险驾驭、风险监控等一系列活动来防范风险的发生。

人力资源计划编写完毕后，应先积极地与各部门经理进行沟通，根据沟通的结果进行修改，最后再提交公司决策层审议通过。

案例：某公司 2000 年度人力资源管理计划

(壹) 职务设置与人员配置计划

根据公司 2000 年发展计划和经营目标，人力资源协同各部门制定了公司 2000 年的职务设置与人员设置。在 2000 年，公司将划分为 8 个部门，其中行政副总负责行政部和人力资源部，财务总监负责财务部，营销总监负责销售一部、销售二部和产品部，技术总监负责开发一部和开发二部。具体职务设置与人员配置如下：

1、决策层（5 人）

总经理 1 名、行政副总 1 名、财务总监 1 名、营销总监 1 名、技术总监 1 名

2、行政部（8 人）

行政部经理 1 名、行政助理 2 名、行政文员 2 名、司机 2 名、接线员 1 名

3、财务部（4 人）

财务部经理 1 名、会计 1 名、出纳 1 名、财务文员 1 名

4、人力资源部（4 人）

人力资源部经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 1 名、培训专员 1 名

5、销售一部（19 人）

销售一部经理 1 名、销售组长 3 名、销售代表 12 名、销售助理 3 名

6、销售二部（13 人）

销售二部经理 1 名、销售组长 2 名、销售代表 8 名、销售助理 2 名

7、开发一部（19 人）

开发一部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名

8、开发二部（19 人）

开发二部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名

9、产品部（5 人）

产品部经理 1 名、营销策划 1 名、公共关系 2 名、产品助理 1 名

（貳） 人员招聘计划

1、 招聘需求

根据 2000 年职务设置与人员配置计划，公司人员数量应为 96 人，到目前为止公司只有 83 人，还需要补充 13 人，具体职务和数量如下：

开发组长 2 名、开发工程师 7 名、销售代表 4 名

2、 招聘方式

开发组长：社会招聘和学校招聘

开发工程师：学校招聘

销售代表：社会招聘

3、 招聘策略

学校招聘主要通过参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、发布招聘张贴、网上招聘等四种形式。

社会招聘主要通过参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘等三种方式。

4、 招聘人事政策

（1） 本科生：

A、待遇：转正后待遇 2000 元，其中基本工资 1500 元、住房补助 200 元、社会保障金 300 元左右（养老保险、事业保险、医疗保险等）。试用期基本工资 1000 元，满半月有住房补助；

B、考上研究生后协议书自动解除；

C、适用期三个月

D、签定三年劳动合同

(2) 研究生：

A、待遇：转正后待遇 5000 元，其中基本工资 4500 元、住房补助 200 元、社会保险金 300 元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资 3000 元，满半月有住房补助

B、考上博士后协议书自动解除

C、试用期 3 个月

D、公司资助员工攻读在职博士

E、签定不定期劳动合同，员工来去自由

F、成为公司骨干员工后，可享有公司股份

5、风险预测

(1) 由于今年本市应届毕业生就业政策有所变动，可能会增加本科生招聘难度，但由于公司待遇较高并且属于高新技术企业，可以基本回避该风险。另外，由于优秀的本科生考研的比例很大，所以在招聘时，应该留有后选人员。

(2) 由于计算机专业研究生愿意留在本市的较少，所以研究生招聘将非常困难。如果研究生招聘比较困难，应重点通过社会招聘来填补“开发组长”空缺。

(参) 选择方式调整计划

1999 年开发人员选择实行了面试和笔试相结合的考查办法，取得了较理想的结果。在 2000 年首先要完善非开发人员的选择程序，并且加强非智力因素的考查，另外在招聘集中期，可以采用“合议制面试”，即总经理、主管副总、部门经理共同参与面试，以提高面试效率。

(四) 绩效考评政策调整计划

1999 年已经开始对公司员工进行了绩效考评，每位员工都有了考评记录。另外，在 1999 年对开发部进行了标准化的定量考评。

在今年，绩效考评政策将做以下调整：

- (1) 建立考评沟通制度，由直接上级在每月考评结束时进行考评沟通
- (2) 建立总经理季度书面评语制度，让员工及时了解公司对他的评价，并感受到公司对员工的关心
- (3) 在开发部试行“标准量度平均分布考核方法”，使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置，
- (4) 加强考评培训，减少考评误差，提高考评的可靠性和有效性。

(伍) 培训政策调整计划

公司培训分为岗前培训、管理培训、岗位培训三部分。

岗前培训在 1999 年已经开始进行，管理培训和技能培训从 2000 年开始由人力资源部负责。

在今年，培训政策将做以下调整：

- (1) 加强岗前培训
- (2) 管理培训与公司专职管理人员合作开展，不聘请外面的专业培训人员。
该培训分成管理层和员工两个部分，重点对公司现有的管理模式、管理思路进行培训。
- (3) 技术培训根据相关人员申请进行。采取公司内训和聘请培训教师两种方式进行。

(六) 人力资源预算

1、招聘费用预算

- (1) 招聘讲座费用：计划本科生和研究生各四个学校，共 8 次。每次费用 300 元，预算 2400 元。
- (2) 交流会费用：参加交流会 4 次，每次平均 400 元，共计 1600 元
- (3) 宣传材料费：2000 元
- (4) 报纸广告费：6000 元

2、培训费用

1999 年实际培训费用 35000 元，按 20%递增，预计今年培训费用约为 42000 元，

3、社会保障金

1999 年社会保险金共交纳*****元，按 20%递增，预计今年社会保障金总额为**
***元。

人力资源部

2000 年 1 月 5 日

第二节企业人力资源供不应求的措施

当预测企业的人力资源未来可能发生短缺时，可根据具体情况选择下列不同方案以避免。

- 1、将符合条件，而又处于相对富余状态的人调往空缺职位。
- 2、如果高技术人才出现短缺，拟定培训与晋升计划，在企业内部无法满足要求时，再拟定外部招聘计划。
- 3、如果短缺现象不严重，且本企业员工又愿延长工作时间，则可根据《劳动法》有关规定，制定延长工时适当增加报酬计划，这只是一种短期应急措施。
- 4、制定提高企业资本技术有机构成的计划，提高工人劳动生产率，形成机器替代人力资源的格局。
- 5、制定聘用非全日制临时工计划，如返聘已退休者、或聘用小时工等。
- 6、制定聘用全日制临时工计划。

总之，以上措施，虽是解决企业人力资源短缺的有效途径，但最为有效的方法是制定科学的激励计划，以及培训提高员工生产业务技能，改进工艺设计，来调动员工积极性，提高劳动生产率，减少对人力资源的需求。

案例、麦当劳公司员工的成长

每一个到过麦当劳快餐店的人，都会被它那年轻而富有朝气的职工队伍所吸引，他们身着统一的制服，每一张脸上都洋溢着自信的表情；他们不知疲倦，充满了青年人的虎虎生气；他们热情奔放而又细致周到，不愿忽略顾客的任何一个琐碎的需要……也许人们不大了解，麦当劳还拥有一支规模庞大的年轻人才后备军，如在美国，这支后备军有大约 35000 名大学生组成，他们在课余时间定期到麦当劳打工，他们中的 50% 将成为公司明天的高级管理人员。他们就像是新鲜的血液，不断地注入到麦当劳公司里去，成为麦当劳各个阶层的中坚力量。

麦当劳的年轻人来源非常广泛，其中真正毕业于饮食服务学校的只占员工的 30%，而 40% 的员工来自商业学校，其余的则由大学生、工程师、农学家和中学毕业后进修了 2--5 年的人组成。麦当劳最吸引这些年轻人的，就是给年轻人提供了一条成长之路。这条道路要从辛劳和琐碎的小事开始，因为每一个刚进入麦当劳的员工，不论他有什么样的文凭，都必须从零开始。炸土豆条，做汉堡包、烤牛排，每天两次擦洗门窗，是每一个走向成功的麦当劳人的必经之路。麦当劳的创始人克罗克说，如果你没有经历过各个阶段的尝试，没有在各个工作岗位上亲自实践过，那么你又如何以管理者的身份对他们进行监督和指导呢？实际上，在这里从收付款到炸土豆条，每个岗位上都会造就出来未来的餐馆经理。这种做法不仅仅锻炼了麦当劳人吃苦耐劳的精神，而且更重要的一点是，它创造了一种公平竞争的气氛，使得任何人，无论什么起点的人，都感到自己充满了希望。

不过，饮食行业是艰苦的，在最初的六个月中，新雇员离职率最高，离去的人中，有 80% 的人对于这些艰苦琐碎的工作根本就缺乏认识。这样，剩下来的人大部分都是经受过考验的年轻人，他们将成为麦当劳的中坚力量。

在进入麦当劳 8-14 个月后，有文凭的年轻人将成为一级助理，即经理的左膀右臂。此时，他们就又肩负了更多更重要的责任，每个人都要在餐馆中独挡一面。他们的管理才能也日趋完善。这个阶段之后，那些干得有声有色的一级助理就会进一步升为经理，实现他们当老板的梦想。不过，在晋升之前，他们还需要跨越一个为期十五天的小阶段。与前面不同的是，这个阶段充满了欢乐与轻松的闲暇；去芝加哥汉堡包大学进修十五天。

三年后，监督管理员将升为地区顾问。届时，他将成为总公司派驻其下属企业相当于“麦当劳公司的外交官。”作为公司这一地区的全权代表，他们责任重大，他将是公司标准的捍卫者和公司经营哲学的传教士。而一个从炸土豆条做起，由麦当劳特有的公司哲学创造的高级管理人员，其本人正是麦当劳哲学的保证。

当然成绩优秀的地区代表依然可以晋升，成为更大的区域的地区代表，直到成为麦当劳某一国家或行政区的副总经理、总经理和董事长。

和麦当劳公司内快速的晋升制度一样，麦当劳人的收入变动也是频繁而快速的。一方面，职员每次工作岗位的调整必然导致工资收入的变化。另一方面，就是在同一工作岗位上，工资级别也只在几个月内是有效的，以后将会很快的提高。所以，在这里仅凭级别或工作时间长短估计一个雇员的收入是很困难的。这同样是麦当劳吸引年轻人的一个重要原因。

比如，在麦当劳法国公司雇员收入变动的程序如下：人们刚进入公司时每年领取11万至13万法郎的工资，根据每个人的文凭不同略有差别。而后，人们从第五个月开始就每年领取13万至15万法郎的工资。两年后，要是一名麦当劳公司的工作人已经顺利地当上了经理，那么每就可以挣到18万法郎。当然，除了年薪的增长外，他还能得到各方面的实物好处，比如，根据职务不同提供的专用车。而且，对麦当劳公司从基层至高层的每位雇员来说，还可以白天在公司免费就餐，这是一个不引人注目的大实惠。

麦当劳公司非常重视培养团体观念，这一点与其他公司是一样的，只是麦当劳更强调这一点。团体观念在这样一个工作条件艰苦的行业中是十分重要的，麦当劳，艰苦的工作条件和激烈的竞争，要求每个人有必要的谅解和容忍精神。

麦当劳还有一个与众不同的重点特点，即如果某人没有预先培养自己的接替者，那么他们在公司里的升迁将不被考虑，无论你的工作是多么出色你是多么有才华都不能例外。这是麦当劳公司的一项重要规则。这一条规则保证了麦当劳的管理人才不会青黄不接，因为这关系到每个人的声誉和前途，所以每个人都会尽一切努力培养接班人。

麦当劳的升迁制度，工资政策和企业文化，的确值得好好借鉴。

第三节 企业定员

壹、 企业定员的概念和范围

1、 概念

定员是企业单位在用人方面的一种标准。更确切地说，它是企业单位在一定的生产技术组织条件下，为了保证企业生产经营活动正常进行，而规定的各类人员配备的质量要求和数量界限。

2、 范围

企业定员范围，从职工工作岗位的性质的特点来看，包括工人、学徒、工程技术人员、管理人员和服务人员，这些人员是企业正常生产所必需的。

贰、 定员的作用

定员作为一项基础工作，是企业科学组织劳动力，并在此基础上进行现代化管理的必不可少的先决条件。

1、 定员是企业组织生产的科学依据

企业要组织生产经营，就要在生产经营过程中使劳动力、劳动手段、劳动对象得到合理的结合。现代企业分工细密，协作关系复杂。无论是为了保证企业的发展，还是为了及时满足市场的需求，都应组织好均衡生产。这就要预先了解生产经营过程中各个岗位、各个阶段所需劳动力的质量和数量，合理确定各类人员的比例关系，使和工种、各环节的职工需要量得到保证，从而提高企业的经济效益。

2、 定员是提高劳动生产率的重要措施

企业要提高劳动生产率就必需注意合理的使用劳动力，企业定员是合理节约使用劳动力的重要保证。定员工作的核心是要求企业在保证生产经营工作需要的前提下，合理节约的使用劳动力，尽可能用较少的人力投入取得较多的成果，用最少的劳动消耗获得最大的经济效益。确定了定员，企业在用人方面就有了明确的标准，这有助于各车间，班组、科室注意节约使用劳动力，克服人浮于事、工作散漫、纪律松弛的现象。企业少用人、多办事，其结果是劳动生产率的不断提高。

3、 定员是加强劳动纪律的基本保证

劳动纪律是企业各项工作得以顺利开展的重要保证。劳动纪律松懈，再先进的

管理方法也难以采用。而劳动纪律松懈的重要原因之一，是企业定员工作没有做好。岗上人员安排过多，仍难完成任务，紧张的工作节奏也无法长期维持。至于因为用人不当，影响到职工收入，更会损害劳动纪律。在这种情况下，单纯靠政治思想工作来加强劳动纪律是不够的，必须与定员定额工作相结合才能解决问题。

4、定员是实行经济责任制的必要条件

企业实行经济责任制的关键是处理好职工劳动支出与劳动报酬关系，真正做到多劳多得。这需要认真核定企业各岗位的工作量，合理安排人员。如果在某些岗位上存在人浮于事或降格使用劳动力的情况，这部分职工的劳动能力的发挥就会受到限制，造成他们的劳动能力与劳动支出脱节。这时，即使把职工的实际支出与劳动报酬紧密结合在一起，但职工的劳动能力尚未得到充分挖掘和合理使用，其劳动积极性仍会受到影响。因此，实行经济责任制，把职工劳动支出与劳动报酬紧密结合的先决条件之一是作好定员工作，使职工的劳动能力与岗位相匹配，与劳动支出相一致。

参、 定员管理的标准

进行定员管理，有一个如何确定员工工作的问题。例如维修车间，一个维修工应该负责几台设备的维修？纺织车间，一个挡车工应该看管几台织布机？等等。这就需要建立定员标准。定员标准的建立，需要参照技术条件和组织条件，在不同的技术条件或组织条件下，有不同的定员标准。例如随着自动监管系统的设置，挡车工所看管的织机数量就会增加。在实践中，不同的员工和不同的企业，工作效益是不一样的，但定员标准必须相对同意，才能达到标准化管理的要求。每个企业、行业或者国家制定的定员标准，对本企业、行业或者国家有效，称为企业、行业或国家的定员标准。

第三篇组织设计与职务设计（5个课时）

第一章人事主管的素质与职责（2个课时）

第一节人事主管的职责

企业人事主管的主要职责，就是以经营性的思想、方法和手段，实现企业人力资源

的优化配置。企业人力资源的优化配置包括两个方面的含义：一是因事配人，即根据企业发展的需要，选配合适的人才；二是因人拓事，即根据企业人力资源的优势和潜力，拓展企业工作。在这里，经营性的思想、方法和手段的运用，是人事主管区别与传统企业制度下的人事科长的本质内涵。传统企业制度下的人事科长，是一个单纯的执行型管理者。由于不具备经营观念和市场意识，且在人力资源配置上并无多大的自主权，因而不可避免地导致人力资源配置效益的低下。而现代企业人事主管则要具有使用价值的人作为构成生产力的经济要素，树立经营性开发的观念。

在市场经济中，现代企业人事主管要把企业职工的才能作为一种无限开发的资源，进行持续的发掘与激励，把职工看作创造价值的源泉和企业之本，推动企业实行“以人为本”的资源开发战略；人事主管是根据企业总体目标需求，面对市场变化，在人力资源领域独立作出判断、决策并具有实施能力的战略性管理者。

在企业的经营活动中，人、才、物、信息共同构成决定企业兴衰的四大要素。其中人是唯一的能力性要素和本源性要素，其他要素作用的发挥，是以人才配置的优化的人才效益的发挥为前提的，失去了人的能动作用，财、物、信息都不能发挥应有的作用。因此，人是决定企业兴衰的第一要素。这就决定了人事主管在企业组织中的重要性和特殊性。在某种意义上说，在一个企业中的所有部门主管中，人事主管当为龙首。

参、人事主管的作用

（壹）人事主管的工作是推动企业发展的基本动力

人事主管的工作是对企业中的员工有效的进行管理。无论是员工的招聘、录用、晋升、培训、考核、还是调整劳动组织合理进行分工与协作，改善工作环境和劳动条件，组织工资、奖励、保险和福利，其目的都是为了合理节约使用劳动力，降低消耗，提高工效。特别是人事主管要通过组织实施物质与精神鼓励，不断激发职工的主观能动性和聪明才智，为推动企业生产发展和经济效益的不断提高，提供充足丰富的动力。

（貳）人事主管能够为为企业赢得在竞争中取胜的制高点

随着科学技术的迅速发展、市场需求的变化，企业间的竞争将会比以往任何时期都要激烈得多。企业外部社会环境的深刻变化，促使企业竭尽全力去探寻克敌制胜的法宝，首先占领生产经营战略的制高点。在激烈的市场竞争中，企业为了赢得经营战略上的胜利，应当占领哪些制高点呢？管理学家认为，有四个制高点，即人才的制高点、

技术的制高点、产品的制高点和市场的制高点，而人才制高点是关键。

现代企业竞争的实践证明，企业之间的竞争，实质上是人才的竞争，哪个企业拥有大批高素质的人才，哪个企业就能开发、改进、采用新技术，开发、研制出新的高质量产品，并运用最新的经营战略和战术去占领市场，最终在竞争中获胜。所谓高素质的人才包括三类：一是具有经营战略头脑的企业家人才；二是掌握并具有开发能力的管理和技术人才；三是一大批训练有素，具有敬业、创业精神的职工队伍。而引进人才，并使人才发挥最大的效益正是人事主管的本职工作。因此从事主管决定着企业能否配置到高素质的人才，占领人才制高点，能否相继占领技术、产品和市场的制高点，在激烈的市场竞争中立于不败之地，即决定着企业的命运。

总之，企业外部环境和内部条件是一个相辅相成的有机整体。如果企业仅有良好的外部环境，而内部缺乏动力，在激烈的竞争中不可能制胜；人事主管之所以成为现代企业组织中的核心管理者，正是因为企业需要充足丰富的动力，需要在日益激烈的市场竞争中赢得经营战略胜利的制高点。

第二节人事主管应具备的素质

一、应具备的基础素质

在社会主义市场经济下，人事主管应具备的基础素质是：

- 1、坚决拥护党和国家的方针、路线、政策，敢于同歪风邪气作斗争的政治素质
- 2、具有实事求是，认真负责，勤于思考，不走极端，能自我反省的思想素质
- 3、大公无私，举贤任能，襟怀坦荡，尊重人才，宽以待人，严于律己，遵纪守法，作风民主的道德素质
- 4、精力充沛，身体健康，行动灵活，头脑敏锐，能较好胜任日常工作的身体素质。

二、应具备的专业能力素质

现代企业人事主管应具备的专业能力素质，可以概括为以下几个方面。

（壹） 分析、判断能力

分析判断能力是对事物本质属性以及事物之间内在联系的深刻揭示能力。它可以帮助人事主管在纷繁复杂的现象中，抓住主要矛盾，运用创造性思维，进行科学的归纳、

概括、判断和分析，迅速找出症结，并在诸多急待办理的事项中，敏锐判断哪些是事关全局、必须躬亲的重要工作，哪些是影响较小，可由助手办理的工作；哪些是易出差错，需和总经理取得一直意见才能办的特殊工作。

分析、判断能力可以帮助人事主管在错综复杂的人际关系中，准确判断各个层次、各类职工个体和群体的德才表现、思想态度和相互关系，然后区别情况，分别调整他们的积极性和主动性。市场经济条件下的人事主管，不再是计划经济模式下的单纯执行者，而是以为在人力资源工作领域享有相对决策权和指挥权的开拓者，因此，分析判断能力的高低关系到他所主持的人力资源管理工作的成败。

(式) 决策能力决策能力是指决定企业经营活动采取哪一种方式最为有效的决断能力。它是保证人事主管适应市场经济、实现科学管理、抓住瞬息机遇的关键能力。

人事主管应具备的决策能力包括战略决策能力、管理决策能力和业务决策能力。

1、 战略决策能力

战略决策能力主要体现在人事主管工作目标的选择上。任何一个企业的人力资源管理系统都应该有自己的近期、中期、远期的发展蓝图，选择目标、规划未来是人事主管必须抓好的一项战略性工作。企业的人力资源工作和劳动生产率向什么方向发展，几年后达到什么目标，人事主管必须成竹在胸。

2、 管理决策能力

管理决策能力主要体现在人事主管的工作的规范措施上。规范措施，最主要的就是建立科学合理的现代人力资源管理体制，组织高效的组织机构和使人力资源工作正常运作的法制化建设。任何一个企业，其人力资源工作只要完成了“规范措施”的管理决策，必定会走上顺利发展的轨道。人事主管的管理决策能力在此起着决定的作用。

3、 业务决策能力

业务决策能力主要体现在人事主管的日常工作的决断上。日常决断并不是事无巨细，样样都管。人事主管主要对尚未明确职责范围的非规范事件和涉及全局性的重大问题作出及时而明确的决断。而要做到这一点，人事主管必须具备以下素质：

(1) 精通人力资源及其管理的业务知识

(2) 了解市场行情、把握人力资源信息

(3) 反应敏捷，判断准确

(4) 处事果断，敢于负责

总之，决策是一种综合能力的应用，决策能力的高低，直接决定了人事主管的工作绩效。

(参) 组织指挥能力

组织指挥能力是为了获取理想的人力资源效益和经济效益，对被管理的组织和个人实行有效管理和控制的能力。组织指挥能力的差异，可以导致企业人才效益和经济效益的明显不同。组织指挥能力的关键在于能否抓住“用人授权”和“有效指挥”这两个环节。企业人事主管能够合理地配置使用各类人才，赋之以则，授之以权，使他们“人尽其才、才尽其用”，就可以使之变成自己的手、脚、眼、耳，甚至是大脑的延伸，其能力也就得到了放大。

企业人事主管如果不仅能放权用人，而且能对其提出目标，规范行为，进行必要的利益导向，采取有效的制约控制手段，对他们行为的目标、方式和效果实行“遥控”，势必成为一位牢牢控制、支配和驾驭全局的核心人物，在企业人力资源管理工作具有强大的凝聚力和引导力。

(四) 疏通、协调能力

疏通、协调能力主要是指人事主管妥善处理同上级、同级和下级之间人际关系的能力。在人事管理工作中，人事主管要以相当的精力用来处理各种复杂的人际关系。是否具有较强的疏通、协调能力，是衡量人事主管是否成熟的重要标志之一。了解、尊重对方；向其提出目标并明确职责，给予支持、信任和鼓励；考核并验收其绩效是提高疏通、协调能力的关键环节。

疏通、协调能力是人事主管的道德品质、文化修养、知识见解、才能、气质等多种要素所决定的综合能力，是领导艺术和进取策略的统一。

(伍) 应变能力

应变能力是指人事主管根据不断发展的主客观条件，随时调整行为目标和行为策略

的创新能力，是市场经济对人事主管的一项基本要求。成熟的人事主管，其非凡的应变能力往往表现在对一些复杂的“突发事件”和“非规范事件”的果断处理上。无数事例说明：应变能力是人事主管有意识地使各种人力资源的行为和决策方案与客观环境相适应的一种“自控”能力。为此，人事主管必须放弃静止的、单纯执行地呆板的传统工作方法，在市场经济的动态平衡中去追求新的、应变型的工作方法。

（六）专业能力

专业能力是指人事主管应掌握一定的人力资源专业知识，并用以解决人力资源管理工作中遇到的各类难题的能力。

人事主管应明确认识人力资源管理工作是一项专业性强、涉及面广的复杂工作。一个优秀的人事主管，必须是一位具有广博专业知识的实干型的人力资源专家。知识是能力的基础。他除了必须具备一般基本知识外，还应该具备哲学、系统论、领导科学、人才学、人力资源管理学、人力资源会计、组织行为学、管理学、心理学、市场营销学、经济学等十多门学科的相关知识。知识不等于能力，对于现代企业的人事主管而言，更重要的还在于将已掌握的理论知识转化为解决现实问题的能力。实现这一转化必须具备以下四个条件：

- （1） 合理的专业知识结构
- （2） 丰富的人力资源管理工作的实践经验。
- （3） 强烈的接受新事物，勇于创新意识
- （4） 自觉开拓的创造性思维。

（七）知人善任的能力

知人善任的能力是人事主管良好的内在素质的结晶，是人事主管业务能力的核心。知人善任能力主要包括三个方面：

- （1） 爱惜人才。这是人事主管必须具备的道德素质。只要爱惜人才，人事主管就会主动寻找、发掘人才，不会嫉贤妒能，打击人才，也不会忽视、埋没人才，企业就会出现人才济济、兵精将强的可喜局面
- （2） 伯乐之才。即人事主管具有识别人才的能力，这是实现爱惜人才的桥梁。有

爱才之心、无识才之能就会造成“千里马常有，而伯乐不常有”的可悲结局。必然会造成人才的消费与流失，企业也就失去了不断发展的后劲。因此人事主管不仅要具有“识才”的慧眼，而且要有明确的选材标准。

- (3) 知人善任。爱惜人才、识别人才最终都要落实到“知人善任”上来，如果选出的人才未能任用合适的岗位，爱惜人才与识别人才就如同“叶公好龙”一样。

(八) 自我完善能力

自我完善能力是人事主管具备的一种自觉提高自身素质、修正缺陷和不足、适应市场变化、不断自我发展的能力。不断的自我完善是促使现代企业人事主管在市场经济中永葆活力的重要前提。它主要体现在两个方面：

- (1) 学习能力。主要包括学习、领会新政策、新知识、获取信息和探求新本领的能力。在新旧体制转换时期，面对着新知识、新事物、新问题的大量涌现，人事主管只有不断学习才能跟上时代的步伐。但学习必须是有目标、有选择的，要学习社会主义市场经济的知识，不断提高专业理论水平。在学习与实践完善自己。
- (2) 自省能力。这是人事主管在工作实践中，通过自我检查、借鉴对照、自我思索、不断扬长弃短，提高自身才能素质的能力。古人曰：“吾一日三省吾身”。它既是自我完善的手段，又是受人称颂的美德。通过自省可以达到自知、自重，修正行为轨迹，可以使人事主管少走弯路。这一点对需要从事竞争性、风险性决策的人事主管来说，尤为重要。

第三节人事主管的任务和目标

一、人事主管的任务

人事管理的基本任务，就是根据企业发展战略的要求，通过有计划地对人力资源进行合理配置，搞好企业员工的培训和人力资源的开发，采取各种措施，激发企业员工的积极性，充分发挥他们的潜能，做到人尽其才，才尽其用，更好地促进生产效率、工作效率和社会经济效益的提高，进而推动整个企业各项工作的开展，以确保企业战略目标的实现。具体讲，现代企业人事主管的任务主要有以下几个方面：

- (1) 通过规划、组织、调配、招聘等方式，保证以一定数量和质量的劳动力和各种专业人才，满足企业发展的需要。

- (2) 通过各种方式和途径，有计划地加强对现有员工的培训，不断提高 他们的文化知识和技术业务水平。
- (3) 结合每一个员工的具体职业生涯发展目标，搞好对员工的选拔、使用、考核和奖惩工作，做到能发现人才、合理使用人才和充分发挥人才的作用。
- (4) 采取各种措施，包括思想教育，合理安排劳动和工作，关心员工的生活和物质利益等，激发员工的工作积极性。
- (5) 根据现代企业制度要求，做好工资、福利等工作，协调劳资关系。

四、 人事主管工作内容

人事主管的工作内容具体来讲主要有以下几个方面：

- (1) 人力资源规划。通过制订这一规划，一方面保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致；另一方面，保证人力资源管理活动的各个环节相协调，避免互相冲突。同时，在实施此规划时还必须要 在法律和道德观念方面创造一种公平的就业机会。
- (2) 招聘计划。这是就企业所需招聘的人员的数量和质量作出计划。如果企业现有员工大于所需数，则企业可制定出裁员计划，如果企业现有人数不足，则可制定招聘计划。
- (3) 职务设计与职务分析。这是人事主管管理工作中的一项重要的工作。通过对工作任务的分解，根据不同的工作内容，设计为不同的职务，规定每个职务应承担的职责和 工作条件、工作作用等。这样可使企业吸引和保持合格的员工。
- (4) 招聘。这是为企业补充所缺员工，而采取寻找和发现合乎工作要求的申请者的办法。
- (5) 选择。人事主管要为企业挑选最合适的求职者，并录用安排在一定职位上。
- (6) 事业生涯开发。这是根据职工个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点，同时结合组织的需要，为职工制定一个事业发展的计划，并为之不断开发员工的潜能。
- (7) 绩效评价。通过考核员工工作绩效，及时作出信息反馈，奖优罚劣，进一步

提高和改善员工的工作绩效。

- (8) 培训与开发。通过培训提高员工个人、群体和整个企业的知识、能力、工作态度和工作绩效，进一步开发员工的智力潜能。
- (9) 工资福利。根据员工的工作绩效的大小和优劣，建议企业给予不同的报酬和奖励。就工资、福利及工作条件等问题进行谈判，协调劳企关系。

第四节做一名成功的管理者

一、 提高决策水平

有效的人事主管应当作出有效的决策。所谓有效的决策应当是抓大事、做决策；选准决策目标；提高执行者认可程度。

(壹) 抓大事

人事主管要抓住大事做决策。在纷繁复杂的事务面前，人事主管不能事无巨细，眉毛胡子一把抓。有效的决策不是解决当前需要的“短期行为”而是战略性的“大手笔”、“大文章”，是高层次的、例外的重大决策。

(貳) 选准目标

人事主管要选准决策目标。一项有效的决策，必须具有明确的目标，但事物的复杂性往往使决策的目标不限于一个，如何选准目标则成为决策有效与无效的分水岭。由于目标之间相互交织、相互制约，解决问题的方案也往往不止一个。人事主管往往在“能否被人接受”、在众说纷纭中折中，在各种方案的可取之处困惑，或者丧失决策的初衷，或者作出错误的决策。有效的人事主管，他们总是掌握解决问题的基本要求，进行可行性研究，从众多的决策目标中，选择可行的目标，他们进行的是可行性的抉择，而不一定是最佳抉择。

(参) 提高执行者的认可程度

人事主管要尽可能提高执行者对决策的认可程度。决策有四种类型：第一种是与单位。企业有密切关系而与干部、职工个人利益无直接联系的，属于高质量、低认可性质的决策；第二种是与干部、职工个人需要密切相关而与单位、企业效益直接关系不大的，属于高认可、低质量性质的决策；第三种是对双方关系都很密切的高质量、高

认可的决策；第四种是对双方关系都不大，可采用随机方法的决策。

决策的类型不同，决策的形式也不同。一般决策的形式有下列各种：

- (1) 集体性决策。由集体讨论决定解决问题的方案，集体决策。
- (2) 征询性决策。在听取群众意见的基础上，人事主管加以完善的决策。
- (3) 宣传性决策。人事主管进行决策，经广泛宣传和解释，取得大家的认同和支持。
- (4) 修正性决策。决策方案经讨论被否定而加以修正后的决策。
- (5) 独断性决策。强制推行的个人独断性决策。
- (6) 限定性自由决策和非限定性自由决策。区别在于前者是在提出倾向性意见的前提下，有很大的自由度的决策；后者则没有这一约束。

人事主管要根据决策的不同类型，选择不同的方式。

一般对高质量、高认可和高认可、低质量性质的问题应当采取集体决定性决策、征询性和修正性决策，按照民主程序，经过认真讨论，有的还要由执行部门提出方案经过专家论证。这不仅可以保证决策的高质量，一些与干部、职工关系密切的问题，通过发扬民主，大家讨论决定则可有效地提高决策的“认可”水平。

其他类型的决策，可采取宣传性决策或限定性和非限定性自由决策，人事主管要力求决策无误，但实际实行中发现了有难以克服的障碍，就要当机立断、适时退却。有的要经群众讨论修正和改变原来的决策。

伍、 提高选人、用人能力

有效的人事主管必须知人善任，善于发现人才、选拔人才、使用人才和培育人才。

(壹) 善于发现人才

有效的人事主管要善于发现人才。从众多的员工中发现人才，一定要善于观察分析他们的性格、特长情趣，引导不同类型的人员在组织内部协同而有序的运行。

人根据其情绪行为可以分为理性型和情绪型。有的人重视逻辑推理，待人接物比较理智；有的人情绪偏激，缺乏理智。管理者总是希望自己的员工都是理智型的人，而

实际上任何人在相互交往中都很难排除情绪因素的影响，包括管理者自身在内。这就要求人事主管要根据不同工作岗位，去发现人才，从而合理安排人才。一般选择领导班子的成员应当是理性型的人。对易受情绪影响，容易产生出自私、情绪冲动等非理性行为的人，不要安排进领导班子，特别不能选任为高层领导。人事主管本人在识人时，要从本单位大局出发，尽量减少自己对员工的情绪因素，根据理性因素择人。

人根据其心理特征可能分为主导型和依附型。一般具有主见和创造性的人，比较注重自己的价值和观念的实现，希望能显示自己的能力。这种主导型的人如果缺乏正确导向，会使一个单位产生对抗领导、分裂等无组织形象。依附型的人缺乏主见，能完成分派的任务，服从管理。依附型的人所表现的顺势、屈服行为，从合作的角度看，容易受到人事主管的重视。但是，这是一种十分风险的倾向。因为依附型的人发展到一定程度，就会表现为阿谀奉承、欺上瞒下的不良风气，使一个单位缺乏活力和创造精神最终将被社会淘汰。

人事主管在识别人中要善于处理个性与群体的关系。个体间的竞争是一个单位活力的表现，它可激励和推动本单位、本企业各项事业的向前发展。但作为群体的单位和企业往往需要抑制个体的发展。要求个体作出牺牲才能保证群体发展；当然群体的发展会为个体发展提供更好的条件。这就要求人事主管要善于识别这良种心理素质的人员，引导他们摆正个人和群体、内外，以及上下级之间的关系，做到团结协作，使单位或企业能高效率、有秩序地运转。

（三） 善于选拔人才

有效的人事主管要善于选拔人才。有效的人事主管贵在选拔优秀的人才。选择人才不能靠印象，不能感情用事，要从政治素质、智力素质、非智力素质和身体条件等方面，全面考察被选对象。由于单位、企业不同，人员所处地位、层次不同，对其素质要求也不同，但一些基本素质是必须具备的，人事主管选才要从以下基本素质考核：

- （1） 道德品质方面，考核愿意承担责任的主动性，对组织的忠诚、纪律性。
- （2） 考核有关计划、组织、指挥、协调和控制等方面的管理素质。
- （3） 考核综合能力，实践能力、知人用人的组织能力、协调能力等智力素质。
- （4） 考核事业心、责任心、开拓献身精神、自控能力等非智力素质。

(5) 考核强健的体魄等方面的身体素质。

选才时不仅要看现实表现，而且要看全部历史，对其贡献要充分肯定，对其历史上的缺点和错误要具体分析。要善于现实的表现预测其发展，把有真才实学具有发展前途的人才选拔出来。要善于给人才提供实践的机会，使其潜在的才能变成对事业的贡献，从而脱颖而出。选才要从“伯乐相马”到“公开赛马”，在竞争中发现本单位所需要的人才。要扩大视野，采取多种方式，如招标、自荐、推荐等，克服各种偏见，走出任人唯亲、论资排辈、以貌取人等选才误区，为各种各样的千里马提供施展抱负的机遇。

(参) 善于使用人才

有效的人事主管要善于使用人才。知人善任。优才要优用。人事主管在用人上是否有效，关键在于是否做到人尽其能。要做到这一点，管理者一定要为人尽其能创造一个良好的环境，即一个单位要有人才的科学组合，把不同专业特长的人安排到不同岗位，使之专业配套，结构合理，智能互补能综合为集体智能。相反，如果一个单位存在“近亲繁殖”“能人寺”“武大郎开店”等现象，不但不能发挥“杂交优势”，能级不能相济，而且会相互抵消，人必然不可能尽其能，优才也不可能优用，这个单位的管理一定是混乱无效的。人事主管用人要善于用其所长。任何人都会有缺点，要使缺点不发生作用，在于管理者如何发挥人的长处。

- (1) 人事主管要善于发现所属人员的长处，才干越高的人，其缺点也往往越突出，如果只见其缺点而看不见其优点，这个人事主管本身就是以为弱者。
- (2) 人事主管要克服嫉贤妒能的思想，要敢于选用能力强于自己的人共事。部属的才干与管理者相比，部属往往是一技之长，人事主管是用人之长。我国历史上楚汉相争，项羽“力拔山兮气盖世”结果竟败于刘邦，原因在于刘邦重用了萧何、张良、韩信，由弱变强，成为胜者。美国的卡内基在总结一生经营管理经验时，集中概括为“知道选用比他人能力更强的人来为他工作。”
- (3) 人事主管不要因人设事，而要思事用人。要做到这一点，首先，要科学地设计各种岗位，合理的职位才能有效地发挥人的才干。其次，要有严格的岗位责任，其提出的标准有利于发展人员的一技之长，它不是一个不可能达到的职位，而是“常人”跳一跳就能达到的职位。再次，着眼于所用之人的绩效，而不能着眼于同

自己的关系。有效的人事主管与直接下属均保持适当的距离，都不是太亲密。这样可使人事决策公平、公正，确保能够选用适当的人选，避免产生帮派体系。

- (4) 建立科学的考绩制度。考绩的目的不在于发现员工的错误和缺点，而在于从其绩效中发现所长，充分开发员工的才能。否则，势必影响人事主管与部属的团结、合作。
- (5) 人事主管在用人之所长时，能容人之短。一位经理聘用爱发脾气的歌星。一位校长聘用不会奉承的优秀教师，经理和校长承受的发脾气、不奉承，正是他们使用人才所付出的代价，是管理者用人之长、容人之短的素质。

(四) 善于培养人才

有效的人事主管要善于培养人才，一是要提高现有人员的素质；二是要重视人才资源开发。在市场经济条件下不可避免会有竞争，其本质是人才的竞争。谁能够通过精心培育，在竞争中让大批人才脱颖而出，就能表现出人力资源管理的有效性。首先，要从思想品质入手，调动员工自我成才的积极性，把外在的培养变为内在的要求，自学能力的提高是防止“新文盲”产生和知识老化的最有效的途径。其次，要在全员中树立竞争意识，产生使自己成才的紧迫感和使命感。再次，采取多种形式的培训，提供一切使员工成才的机遇。最后，要着眼于全员能力的培养，特别是智能的培养，如学习与理解能力、领导能力、创造能力、计划能力、组织能力、分析能力、判断能力、表达能力、应变能力、协调能力等。

案例：IBM 人事经理责任

1、人员配置

- (1) 配置有才能的人才
- (2) 对每个职工，根据其工作成绩及将来可能具有的必要技能，提出他今后在公司内的几中发展前途。
- (3) 根据需要，对职工进行适当的调配。

2、培养

- (1) 为职工履行职务适当地安排必要的教育训练。

(2) 要支持、鼓励职工增长知识与技能，提高自信心，同时，并要引导职工对未来的事业充分理解。

(3) 适当培养自己与部下的接班人。

3、调动职工积极性

(1) 制订有效的部门目标与明确的业务目标

(2) 确认职工进修业务与评定标准

(3) 进行适当的指导与监督

(4) 最大限度地发挥职工的知识与技能

(5) 按业务目标，定期对职工的成绩进行评定

(6) 推荐晋升善于发挥能力的、有上进心的职工承担更重要的工作

(7) 对取得成绩者给予适当的报酬，以贯彻正确的管理

(8) 为职工能持续追求最佳效果创造条件

(9) 对主动承担工作并发挥了独创性而获优异成果者，加以表扬，同时给予相应的待遇

(10) 选择典型实例向职工推荐

(11) 对工作优异、做出贡献者予以表彰。

4、授权

充分授予职工以执行职务所必要的决策权

5、与雇员的关系

(1) 为了了解职工需要什么和关心什么，有效地确立并坚持两种交流。

(2) 确切掌握职工的工作积极性及将来的发展，并向上级汇报

(3) 适当地掌握职工私人信息

(4) 发现公司的方针、制度、惯例等和实际情况相违背时，要提出改革方案。

6、安全与健康

- (1) 通过对操作方法和机械设备的定期检查，掌握并排除危险完全与健康的因素。
- (2) 对操作方法进行实验与说明

7、公司财产的安全与保密

- (1) 对自己管辖的一切公司财产负有保证安全与管理的责任
- (2) 教育职工懂得人人都于确保公司财产安全的义务
- (3) 熟悉有关公司财产安全及保密的规定与各种手续，如有影响公司财产的事态发生，要及时采取适当措施。

8、机会均等

- (1) 在所有部门的业务活动中，都不分人种、信仰、肤色、年龄、性别、国籍或身体是否残疾，一律实行“机会均等”，采取积极的行动。
- (2) 为残疾人提供雇用机会与工作环境。

9、社会责任

- (1) 充分理解 IBM 对地区社会与一般社会的责任
- (2) 在履行经营责任的同时，要坚持不懈地关心社会责任

10、自我开发

- (1) 要关心自我能力的开发与训练，并充分安排时间
- (2) 关于组织管理的责任

11、计划

- (1) 制订长期、短期的业务目标，提出可望取得最大成果的实施计划方案。
- (2) 编制并提出能够正确反映收入与开支的预算方案
- (3) 经常适当搜集影响产品、服务与技术的新信息，并为谋求 IBM 的利益，有效地利用这些信息。

- (4) 在确定计划时，要根据经验提出改进方案

12、 组织

- (1) 要经常保持能够随机应变的组织形式
- (2) 要熟悉并遵守方针、指令与手续
- (3) 在必要情况下，对现行指导方针提出改革方案。

13、 实施

- (1) 为达到长期与短期的目标，指挥日常业务
- (2) 为组织全体人员取得最大成果，调整各项业务工作
- (3) 为使职工能对公司、负责人以及公司的方针全面信任而积极工作，并保持经营管理的统一性。

14、 交流

- (1) 不论第一线生产部门还是管理部门，都要通过与有关人员积极的协作，养成并保持一种富有创造性的默契配合精神，以促进共同目标的实现。
- (2) 有关重大事项，履行职务所采取的措施以及某些决策，要经常向上级报告。

15、 控制

- (1) 核实执行情况是否符合制订的计划
- (2) 按被通过的预算限度，履行自己的职责

案例评点：

- (1) IBM 人事管理责任手册给人突出的一点印象是，IBM 非常重视上级与下级之间的交流。手册中（1）到（15）各项几乎都强调负责人必须留出充足的时间与部下进行交流。这种反复强调与雇员进行交流的重要性，是 IBM 人事管理的一大特点。
- (2) 遍布全球的 IBM 组织，能有条不紊地正常运转，都是依靠 IBM 的人事管理技术，它是推动 IBM 发展的动力。

- (3) IBM 人事管理手册不是经营者一时灵感的产物，而是在总结历史和实践经验的基础上不断改革完善的人事管理法典。

第二章组织设计 (2 课时)

一、组织结构设计

1、组织结构设置的原则

(1) 统一指挥的原则

统一指挥原则是指在企业厂长[经理]负责制下，企业里的每个岗位都要有人指挥并对其负责，企业里的每个人都应知道谁负责和有那些人应该对自己负责，每一个人都只能接受一个上级的指挥并对其负责。这样，上下级之间层次清楚，上级下达路线明确，指挥和执行不易发生混乱。实行统一指挥原则，上下级之间联系单一，彼此之间较易熟悉对方的情况，有利于提高工作效率。同时，由于严格地实行“一元化”领导，能够有效地避免“政出多门”所造成的混乱局面，以及大家都负责但实际大家都不负责的现象。但是，这一原则在执行过程中也存在缺点，譬如，容易造成企业内部各部门或各生产单位之间缺乏横向联系和企业领导的盲目武断“瞎指挥”的问题。对此，需要从两个方面加以弥补，一是企业在统一指挥原则下，上级对下属授权，允许下属在工作上进行必要的横向直接联系，下属将其行动的结果及时报告各方上级。这样不但不会削弱统一指挥原则，而且有助于这一原则的贯彻实施。当然，上级向下级授权必须适度或合理，要做到合理授权。因为授权过小，上级一方面凡是必躬亲，缠身于琐碎事务，影响了领导职能的发挥，另一方面又束缚了下级的手脚，不利于工作的开展；但若授权过大，容易出现因下属阳奉阴违而使该部门或整个企业失控的局面，轻则会影影响企业的正常生产经营活动，重则会使该部门乃至整个企业亏损或破产。二是为了避免上级领导的瞎指挥和下级在执行任务过程中的阳奉阴违，必须使上级从利益上都对企业总目标负责，上级对企业总目标的实现负有责任，下级为实现企业的总目标必须做好本职工作，谁完不成任务谁负责。统一指挥原则的实施，还可以通过诸如经济的、行政的、思想工作的方法加以保证。

2、合理的管理幅度原则

合理管理幅度的原则是指在企业内部的各级管理层次上，一个指挥、监督或管理人员能够领导人员的最多数。如果一个人领导或监督的人员过多，会因为不能有效地管

理而降低领导质量和降低被管理人员的工作效率；若领导或监督的人员过少，又会因浪费领导才能而浪费人才。那么，一个领导、监督和管理人员的管理幅度究竟应有多大，有人作过调查，认为一个管理人员管辖人数的幅度可以在 1~24 人之间。一个管理人员的管理幅度受管理机构的层次高低、面对问题的种类、管理人员才能和上级领导授权程度等的影响。譬如，管理机构层次越高，管理的幅度应该相对较小，一个企业的经理直接领导人员要比一个车间主任管理的人员要少得多，因为比较复杂的重大问题往往集中在高层，因此，高层领导人直接领导的人员不宜过多，而基层多属日常事务，则基层领导人可以多领导一些人员。

3、专业化的原则

专业化的原则是企业为了使内部的管理有效协调，从纵的方面划分若干职能部门，相应地成立管理机构，去负责管理企业中有关具有重要性且专业性较强的工作。专业化原则从纵的方面划分的方法较多，有按职能划分是最普遍应用的方法，对绝大多数中小企业较为适合。譬如，某个企业划分为生产、技术、销售等职能部门，企业根据才职相称原则，利用各方面的专业人才担任其中工作，通过各负其责，完成各自工作，实现该企业经营管理的总目标。

4、适当的管理层次原则

企业以工作为中心设置管理机构，必然会联系到企业的管理层次设置问题。适当的管理层次原则要求企业管理层次的设置应该尽可能的少。因为如果企业管理层次过多，对上下级之间情况的沟通不利，各种指示情报和信息经过多层次的传达，容易造成打折扣。反之，不适当的减少管理层次，又会影响管理的效能。一般来说，大型企业的管理层次以三到四层、中小企业以二到三层为宜。

5、效率原则

“一个组织机构，如能使人们以最小的失误或代价来实现目标，就是有效的。效率原则是衡量任何组织结构的基础。”

企业组织的效率是组织设计和组织管理中至关重要的问题，也是组织理论研究的核心问题。但是，关于什么样的组织结构是有效率的，必然存在因人而异、各不相同的理解。

二、企业组织结构设置的要素

组织结构是组织设计的结果。现代权变组织设计理论认为组织本身是一个系统，它与外部环境发生密切关系，同时组织内部的各子系统之间又相互作用与影响。组织实质上是在各种因素的相互联系中运转的。

影响组织结构设计的因素一般有三个，即环境、战略与技术。

1、环境

环境包括总的一般环境和具体工作环境两部分。环境的复杂性和变动性决定环境的不确定性。当环境由稳定和简单趋向变动和复杂时，关于环境的信息不足或不可靠，以及对特定组织活动的效果难以了解，导致制定管理决策过程中的不确定程度大为增加。组织结构设计与其所处环境的不确定程度密切相关。环境较为确定的行为或部门，其组织结构设计可以采用较为稳定的机械结构；而环境复杂多变的行业和部门应采用弹性的有机结构。

2、技术

这里所说的技术主要是指原材料转化最终产品或服务的智力以及机械力等的过程。一般可分为单件小批生产、大批大量生产和长期连续生产三类。在进行组织结构设计时，应建立与技术特点相适应的组织结构。

3、战略

战略是指决定组织活动性质和根本方向的总目标。组织结构因战略而异。一般来说，在企业战略发展的不同阶段，应有与之适应的组织结构：（1）数量发展阶段，许多组织开始建立时，往往只有一个单独的工厂，只是比较单一地执行制造或销售职能。这个阶段的组织结构很简单，有的只有一个办公室。（2）地区开拓阶段。随着生产或业务向各地区拓展，为了把分布在不同地区的同类组织有机地组合起来，就产生了协调、标准化和专业化问题，要求建立新的组织机构，即职能部门。（3）纵向联合发展阶段。即在同一行业基础上进一步扩大功能，如从销售服装用品专业化起家的零售商店扩大到销售各种用具与家具等。这种发展战略要求建立与相适应的职能机构。

（4）产品多样化阶段。即在原产品的主要市场开始衰落的时候，为了更好地利用现有的资源、设备和技术，而转向新行业的新产品的生产和新服务的提供。这种战略的

组织结构要考虑到对新产品的评价和考核，资源的分配以及部门的划分和协调等问题，一般要求建立与此相应的横向发展的产品型组织结构。

第二节 职能设计

一、 职权与职能部门设置

1、 职权

职权是管理人员在职务范围内的管理权限，是其履行管理职责的前提。一个正式组织的职权有：

- (1) 职能职权，职能职权指参谋人员或某职能部门的主管人员所拥有的原属直线主管拥有的那部分权力。在纯粹参谋的情形下，参谋人所拥有的只是建议权，当组织的规模较小，管理职能相对集中的情形下，参谋的职能是比较广泛的。这一点在军队组织中表现十分突出。随着组织规模的扩大，许多职能日益独立化、专业化，原来专为实施这种职能而出谋划策的参谋人员也就获得了一部分专门履行这种职能的权力，我们称其为职能职权。

职能职权是部门职能划分与分权的结果，形成职能取权就必然要设置职能管理部门。

- (2) 直线职权，指组织内的直线管理系统的管理人员所拥有的管理权力，它是通过授权形成的。对分层授权我们在前一节已作了阐述。
- (3) 参谋职权，即作为主管人员的参谋或幕僚所拥有的辅助性职权，主要是建议、咨询的权力。参谋起源的历史很早，有些管理思想史学家估计，我国著名的古代军事理论家孙臆的身份就可能是一位参谋。现代组织中，参谋角色更是比比皆是，已成为不可缺少的组织部分。组织的规模越大，越是在较高的管理层次，参谋人员的角色也就越重要。

2、 参谋机构的设立

当代稍大一点组织都设有参谋机构，如各级政府中的政研室或类似的机构。由于现代高层决策问题复杂、影响因素众多，组织中设立参谋机构是十分必要的。

设置中应注意的问题：

第一， 切实从实际出发，有必要设置就设置，不能跟潮流、搞形式，看到别人设立

了，自己也设立一个。

第贰， 真正分权。设立的参谋机构应拥有独立的参谋权力，能独立地提出自己的看法，不能把参谋机构拿来摆门面，要不能看做是论证主管人员意见正确的御用班子，只接受符合自己想法的意见，不接受相反的意见。

第参， 明确权力，参谋机构不能拥有指挥下一层次直线主管的权力。

第四， 人员应精练，尽量多用兼职专家。

二、专业职能部门的设置

1、定职定责

设立专业职能管理机构实质上也就是对专业管理职能进行划分，对管理人员定职定责的过程；是提高管理人员的管理水平，充分挖掘组织内的管理资源，实现管理职能专门化、组织活动有序化的重要手段。设置职能管理机构，首先使管理职能专门化，第一部分管理人员专门从事第一职能管理工作，可以较快地提高专业水平和管理能力。其次，对管理职能进行合理地划分，使综合性极强的管理工作分解为各种专门性的管理工作，可避免在管理过程中胡子眉毛一把抓，缺乏轻重缓急的现象，使管理工作有条不紊地开展。再次，设置必要的职能管理机构，合理地划分管理职能，是使管理适应社会化的生产的基本要求。今天，社会化大生产高度发达，各种关系日趋复杂，分工日益广泛化，也要求管理随之发展，对各种专业分工实施专门化管理，以提高生产和管理的效率。

2、应注意的问题

(1) 做好职能的划分工作，从实际出发，不能太细，也不能太粗

职能划分是设置职能管理机构的基础和前提。职能划分正确，机构设置才会合理，避免出现机构对立，办事效率低的现象。职能划分必须从实际出发。在不同的组织内，同一项职能的任务量多少会不同，多的需要设置一专门的管理机构，少的就没有必要设置专门的机构来负责了。对职能进行划分，首先要弄清本组织内各种管理职能的工作量，最好运用定量分析的方法予以评估；其次要界定各职能的工作内容，与其他职能的关系，对相近的职能要归并到一起。工作任务少的相近职能应尽可能合并，以便精简机构，又加强协作。一般来说，越到组织的上层，管理任务繁重，职能划分应细

一些，专业化一些；在组织的基层，管理任务应单一，职能划分粗一些，综合一些。这就不能强求上下层机构对口，上层设一专门机构，下层也必须同一专门机构。否则，会形成庞大的官僚机构和过多的管理部门而难以协调，从而影响管理效率。我们过去在这方面有过深刻的教训。

(2) 机构设置应精简、高效

机构精简是减少管理费用，提高管理效率的途径。机构精简，简单地说就是可设可不设的机构不设。怎样来判定什么样的机构可设可不设呢？标准很简单，就是从机构的工作量来判断。如果一个机构的工作任务饱满，则证明这个机构是必要的。如果任务不饱满，要么是人员配置过多，要么是机构多余。这是最基本的标准；其次，是看该机构的工作性质与其他机构有没有重复，如果重复就是多余的，如果不重复，工作任务饱满，则是必要的。如果不重复，但任务却不足，也表明没有单设一个机构的必要。

(3) 明确个职能部门之间的关系，建立完善的协调制度

管理是一个整体，各种职能必须为实现管理的总目标服务，但设置职能管理部门，是管理职能分工和管理权限分权的过程。有分工就必须有协作。管理职能部门之间的协作不可能通过市场交换实现。做好各职能部门之间的协调工作就十分重要。为此：

A、在职能管理部门之间要建立完善的信息沟通制度。信息除了在决策层与职能部门之间传递之外，在各职能管理部门之间的横向传递也是十分必要的。它使各部门之间互相了解，便于自动地协调。

B、明确各职能部门之间的协作责任，特别是职能相关部门的协作责任。

C、建立必要的协调制度，如有的组织定期召开各部门工作协调会，讨论管理过程中的协调问题，对重大问题取得一致意见，共同采取措施，予以解决。

D、划清各部门的权利和责任，这是最为根本性的一条。现实生活中出现的部门之间互相“踢皮球”，推脱责任其根本原因是部门之间的权责不清，工作内容不明。特别是跨部门的综合性问题，应建立部门联合处理制度。避免出现都不管、或者说都管不了的问题。

(4) 配备合适的人员，因事用人，不能因人设事

机构是靠人来运转的，配备人员也是机构设置的内容之一。在现实生活中有不少这样的现象。为了安置某一个人或某些人，设置了一个机构甚至是一个机构系统，并且还给予了一定的权力。这种因人设事、因人设机构做法是错误的，其危害无庸赘述。机构设置中的人员配置一定要因事用人，不能因人设事，本末倒置。

第三节 管理幅度和层次的设计

一、 管理幅度和层次的关系

1、 管理幅度与管理层次之间的关系十分密切

首先，它们具有反比例的数量关系。同样规模的企业组织，管理幅度增大，组织层次就会减少；反之，管理幅度缩小，管理层次就增多。其次，管理幅度与管理层次之间存在相互制约的关系。其中，起主导作用的是管理幅度，即管理幅度决定管理层次，或管理层次的多少取决于管理幅度。

2、 在管理幅度与组织层次的关系中，管理幅度始终占据主导地位。

其原因在于管理幅度具有有限性。产生这种有限性的原因在于：

- (1) 任何企业组织的领导者的知识、经验、精力和能力都是有限的，因而能够领导管理的下属的数量必然也是有限的。超过这一限度，就不可能进行有效的领导和管理。
- (2) 下级人员受自身知识、专业水平和能力、思想素质等条件的制约，以及由于分工条件的限制，使其难以在没有上级的指导下做到完全自觉地、符合组织运行要求地执行和完成计划规定的各项任务，自动地、圆满地解决由于分工所带来的各种复杂的协调问题，并随时根据环境条件和组织内部情况的变化正确地调整自己的工作。这样，下级人员的素质和信息界限也对上级的管理幅度提出了限制。
- (3) 管理幅度制约管理层次的同时，管理层次亦对管理幅度产生制约作用。

因为管理层次相对来说，具有较高的稳定性。一个组织不可能也不应该频繁地改变管理层次，只要企业总的管理幅度没有发生大的改变，组织结构没有出现全局性的调整，管理层次就不宜变动。而管理层次没有变化，则管理幅度也应该基本稳定。管理层次的调整对组织结构所产生的影响远远大于管理幅度的变化。一般来说，组织结构的某些变化应尽可能地通过适当扩大管理幅度来适应，尽量避免改变组织的管理层次。

二、管理层次的设计

1、应考虑的因素

有效的管理幅度是决定组织层次的基本因素之一，但并非唯一的因素。因此，在确定了管理幅度之后，不能直接根据它和管理层次的反比例关系，就简单地将管理层次确定下来。除了管理幅度之外，制约管理层次的其他因素还有：

- (1) 企业的职能纵向结构。管理层次的实质是组织内部纵向分工的表现形式。当组织规模较大以后，仅有横向的管理分工显然不足以提高组织的运行效率，还需要明确管理的纵向分工，即确定组织的各个层次所承担的管理职能和管理任务。从企业的整体来看，其纵向职能结构是通过职能分析，全面考虑了影响企业职能结构的各种因素，包括经营领域、产品结构、规模、生产技术特点等而设计的。因而它所规定的纵向职能分工的不同层次，反映了企业外部环境和内部条件的客观要求，在设计管理层次时不可违背。
- (2) 组织效率。管理幅度制约管理层次，由于管理幅度是有限度的，必然要求管理层次不能太少，否则就会降低组织的运行效率。另一方面，管理层次过多，将使管理费用随着协调工作量的增加而增加，信息上传下达的效果和效率降低，计划和控制工作复杂化，最终降低组织运行的效率。这就是说，组织的管理层次过多或过少均不符合提高组织效率的客观要求。

2、设计步骤

- (1) 按照企业的纵向职能分工，确定基本的管理层次。在集中经营、集中管理的企业中，如果企业的规模较小，技术简单，通常只需要设置经营决策层、管理层和作业管理层；如果企业和规模较大，采用的技术较复杂，管理层次就要多一些。在分散经营、分散管理的企业中，总公司和分公司是两大管理层次，总公司和分公司中，还分别存在各自的管理层次，如总公司的战略决策层，专业管理层，分公司的经营决策层，专业管理层和作业管理层等。
- (2) 按照有效的管理幅度推算的管理层次。假设某一企业的员工有 1000 人，中高层有效的管理幅度为 5~8 人，基层的有效管理幅度 10~15 人，则可以推算出该企业组织的管理层次为 3~4 人。因为，按较大的管理幅度计算，则第一层的人数为 8 人，第二层的为 $8 \times 8 = 64$ 人，第三层为 $64 \times 15 = 960$ 人，全部人员加起来为

8+64+1032 人。有三个层次已经包含了组织的所有人员，故设三个组织层次即可。若按较小的管理幅度计算，则第一层 5 人，第二层为 $5 \times 5 = 25$ 人，第三层为 $25 \times 5 = 125$ 人，第四层为 $125 \times 10 = 1250$ 人。前三个层次只包含了 155 人，必须设置第四个层次才能包含所有的组织成员。

- (3) 按照提高组织运行效率的要求，确定具体的管理层次。根据管理幅度来确定组织层次，可以防止因上级的管理幅度过大而导致管理效率降低。但这还不够，因为影响效率的还有下属的积极性和完成任务的能力等。所以，在确定管理层次时，应将上级的有效管理限度和下级的最佳活动效率范围结合起来。对下属来说，高效率的组织应当是，下级有明确而充分的职权，能够参与决策，了解组织目标；能够提供完全和职位，使每个人都发展的机会；能够依靠小集体的团结和协作，完成组织赋予的工作任务等等。如果组织设置的层次较多，则主管人员增多，主管人员与其下属构成的团体相对较小。其优点是，由于中高层主管职位较多，增加了组织成员晋升的机会，有利于满足人们的成就感，产生激励作用；由于团体较小，易于保持团结，便于参与管理等等。当然，也存在信息传递减缓，管理费用增加等问题。如果组织层次较少，利弊刚好相反。
- (4) 按照组织的不同部分的特点，对管理层次作局部调整。企业整体管理层次的确定可以按上述方法进行，对某些比较特殊的部门可以跳开这个框框，单独作局部的调整。例如，研究与发展部门的层次如果较多，主管人员较多，就不利于发挥科技人员的创造性，必须减少层次。而有的生产单位的技术复杂，生产节奏较快，人员素质不高，需要加强控制，就需要适当增加组织层次。

第四节 岗位设置

1、因事设岗

有两种工作任务。一种是需要专人负责的工作任务，一种是不需要专人承担的工作任务。只有那些需要专人负责的工作，才必须设置相应的工作岗位。因此，设置工作岗位时必须研究不同工作任务之间的区别和联系，使工作任务相对集中和稳定，努力以较少的工作者完成较多的工作任务。哪些工作任务需要专职人员？哪些工作任务不需要？如果不设专职人员，工作任务如何落实到人？这是一项复杂的工作，必须科学地处理。从总体上看，岗位设置的基本原则，是因事设岗，而不能因人设岗。

2、认识工作岗位要求

(1) 为认识工作岗位的要求和条件，我们必须回答以下这些问题：在这项工作中必须做些什么？怎么去做？需要什么背景知识、什么观点以及什么才能？因为职位不是静止不变的，我们可能还必须考虑其他一些问题：是否可以用另一种方法来完成这项工作？假如可以，需要具备什么新的条件？要回答这些以及类似的问题，我们必须通过观察、访问、发询问表格对工作岗位进行分析，甚至进行系统的分析。基于对工作岗位进行分析而写出的工作岗位说明经常列举重要的职责、职权与责任的关系以及与其他职位的关系。最近，有些企业还把目标和预期的成果包括在工作岗位的说明中。

(2) 原则

A、适当的工作范围

把工作范围限定的太窄，就不会有挑战，不会有发展的机会，也不会有成就感。结果，好的管理者将会感到厌倦和不满。另一方面，工作范围也不能定得太宽，太宽了就不能有效地进行，其结果将是有压力、受挫折和失去控制，

B、挑战——使工作无空闲

有时管理者并不需要用全部时间和全部精力去完成交给他们的工作。他们没有遇到任务的挑战，就觉得他们的力量没有得到充分的发挥。结果，他们经常干涉下级的工作，而下级也会感到他们没有充分的工作自主权。不久前，一家公用事业公司要求帮助解决公司的内部纠纷，经了解发现职工没有把全部时间放在工作上。他们对工作岗位、职责、任务等争论不休、互相影响。这样，他们把精力都消耗在对付别人身上，不是去实现公司的目标。情况很清楚，应该设计出带有挑战性的目标，任务以及职责的工作岗位。

C、为设计工作岗位所必需的管理才能

一般地说，设计工作岗位应该从待完成的任务开始。设计的面通常较广，足以适应人们的需要和愿望。但一些研究管理学的学者建议我们最好学会设计出能适合某个人领导作风的工作岗位。这一点可能特别适用于为突出人物设计工作岗位，以便于发挥他们的潜力。然而，问题在于如果这样做，每一位新的管理者上任，都必须重新修订

职责内容。如此，工作岗位的说明就必须对某职位的人员应该做出什么成绩提出一个清楚的概念。但也必须容许一定的灵活性，以便雇主利用个人的特点和能力。

3、工作岗位设计

(1) 为个人和班组设计工作岗位

设计工作岗位的重点可放在个人的职位工作队组上。首先，个人的工作岗位可将任务集中在自然工作组而加以充实，这就以为着将一类有关联的任务集中起来，分配给一个人去完成。另一种相关的方法是将好几种任务合并成一个工作岗位。例如，在安装水泵的任务中，不要在安装线上同时安排好几个人，可以建立这样的工作站：由个别人将所有配件组装起来完成全部的任务，甚至还进行水泵的测试工作。第二种是充实工作岗位的方法是与客户建立直接的联系。一个负责对方法进行分析的人员可以向分工负责改变方法的管理者直接提交研究结果和建议，而不提交给可能转向最高层管理者提出建议的自己的上级。第三，适当的时候应将迅速和具体的反馈结合到方法中去。例如，一家零售商店的售货员可知道每天的销售额和每月的总销售额。第五，个人的工作还可以通过纵向工作量得到丰富和充实，纵向工作量会增加个人在计划、实际工作和检验工作方面的职责。

可以用同样的道理来改进班组工作岗位的设计。设计的工作岗位应使班组有一个完整的任务去执行。还有，应使班组有决定工作应完成得怎么样的权利和自由，给班组很大的自主权。在班组中，个人能经常得到培训，从而使他们能轮流到班组的不同岗位去工作。最后，报酬可以根据整个小组的工作成绩，这样就会促进班组各成员之间的合作，而不会竞争。

(2) 影响因素

在设计工作岗位时，应该考虑企业的要求。但是为实现最大限度的利益，其他一些因素也必须加考虑，诸如个人的情况各不相同，岗位需牵涉到重组工作的技术和费用、组织结构以及内部环境等。

人们有着不同的需求。那些没有人尽其才而希望在事业上得到发展的人，通常总是要求他们的工作十分充实而且承担更大的责任。有些人喜欢自己干工作，而另一些在社交上有需要的人常在班组中干得出色。对工作性质及与工作有关的技术一定要加以考虑。诚然，瑞典的沃尔沃工厂有可能做到以班组形式装配汽车，在美国通用汽车

公司的大批量生产中，这一工作设计不可能出高效率。还应考虑到，为转向设计的新工作岗位要付出代价。一个工厂究竟是新设计的，还是一个老厂必须重新设计，或是必须改变以适应新设计的工作岗位，这几种概念区别很大。

案例：

中华商务中心的组织结构

中华商务中心是由外贸部所属的中国对外经济贸易咨询公司同马来西亚郭氏集团所属的香港嘉里兴业有限公司兴建和经营的中外大型合资企业。总建筑面积 42 万平方米。总投资金额 4.5 亿美元。其物业项目包括：国贸大厦、国贸西楼、国贸公寓、中国大饭店、国贸饭店、会议大厅、展览大厅、职工休息楼、国贸商场等。其中国贸大厦、国贸西楼、国贸公寓、国贸商场归物业部管理。

中华商务中心 1985 年奠基，1990 年全面开业。

中华商务中心的组织结构图参见图 3—3—11。

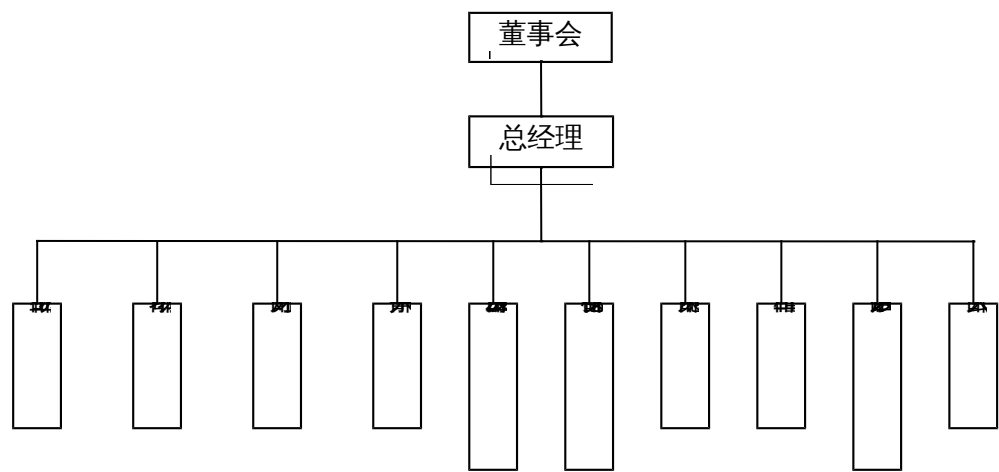


图 3—3—11 中华商务中心组织结构图

下面介绍物业部的情况。

物业部是 1988 年成立的，现有员工 400 人，其中外方人员 4 人。物业部由总监负责（外方），下设 3 位副总监。其组织结构如图 3—3—12 所示。

目前，写字楼的租户共有 272 家、公寓的住户 426 家、商场的租户 106 家，共有租户 804 家。

按照物业部的动作情况，日常管理包括以下内容：

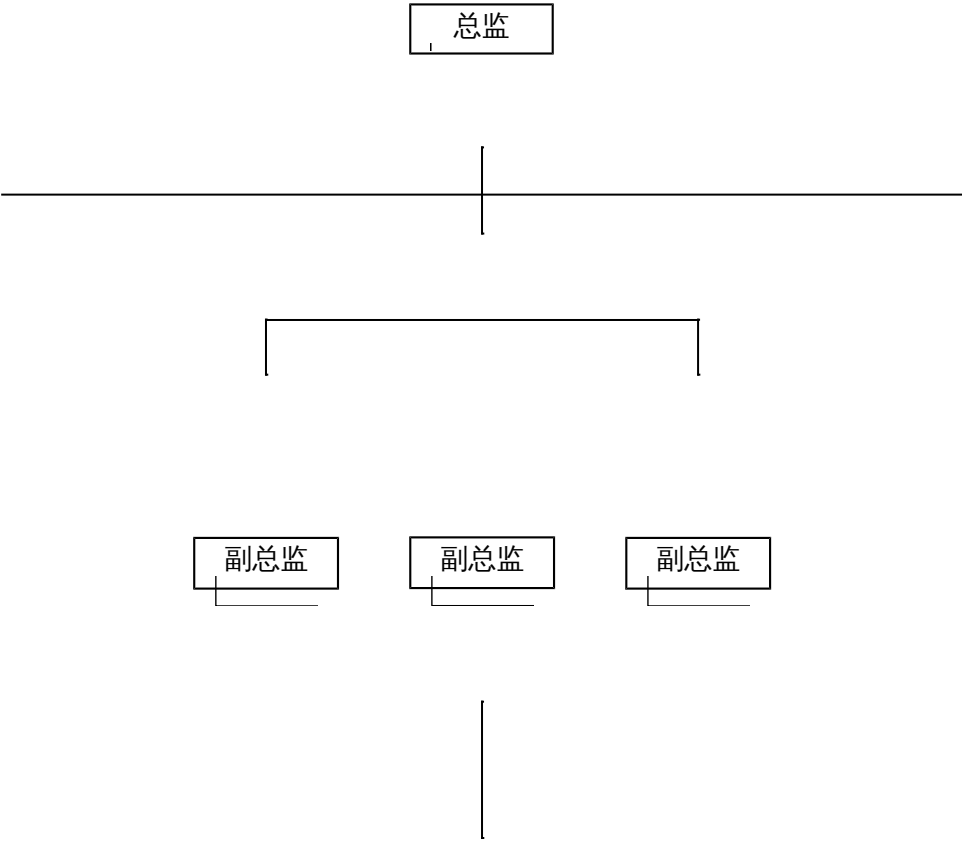
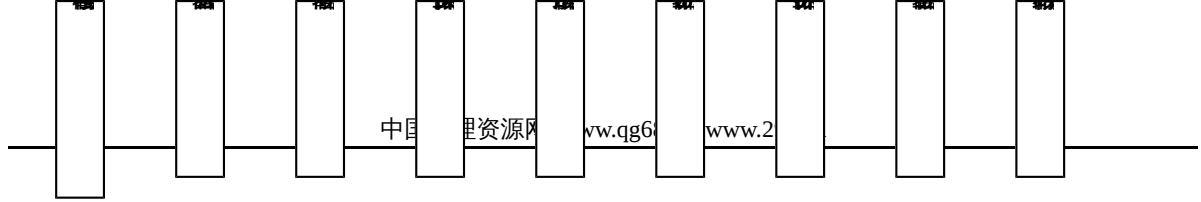


图 3—3—12 物业部组织结构图



- 1、租约的管理。租户入住、续约、退租等各项管理工作的安排，租户档案的建立。
- 2、租金的管理。包括：押金、月租金、电费、水费、煤气费、清洁费、印花税等费用。
- 3、投诉管理。包括：租户的投诉、内部的投诉等（在商场还有顾客的投诉）。
- 4、维修管理。包括：租户进驻前的装修、新增设备的安装、日常租户投诉的维修、保养部各系统对设备的日常维修、检修、公寓的退租大修等。
- 5、安全、消防的管理。保安部对外围、公寓、车场、写字楼、消防中心 24 小时的日常管理。其中包括：租户的人员情况、治安投诉、施工现场、火灾报警、租户来访留宿的登记、租户钥匙、消防监控设备的检查、特殊保卫等一系列管理工作。
- 6、清洁卫生管理。包括：日常的公共区清洁服务工作、对租区内部的固定清洁、临时清洁、公寓的住前和住后清洁、垃圾的处理等。
- 7、其他的管理。包括：行政管理、与中心其他部门共同负担的一些管理事宜等。
- 8、人力资源的管理。包括：员工管理、员工培训、规章制度的建立。

以上 8 条管理内容只是根据物业部动作的情况归纳出来的，但是物业部下属的每个部门根据管理、服务的对象不同，其管理的侧重点亦不同。如公寓管理部日常的管理工作有租户管理、前台管理、幼儿园管理、行政、工会、维修、物资、清洁、保安、健身俱乐部等几个部分组成。并且每一部分又可进一步细分。如租户管理这一项中就包括：租户住前安排和住后安排、租金的管理、租约的管理、续约、投诉等一系列的管理内容。这里每一项的管理内容还可以再进一步细分。

另外，在中华商务中心，还有一些和物业部平行的主要部门参与物业管理，这些部门包括：

市场部：主要负责市场销售、租约签署、租户的变更、续约等。

财务部：主要负责租金、租户的押金、欠租报告等有关租户交纳的费用以及物业部各部门在日常管理中所要支取的各种管理费用。

业务发展部：主要负责商场的租约、租金管理。

中心人事部：物业部新员工的录用、解聘、员工工资标准的制定以及新租户的餐

卡等。

案例分析：

组织是企业管理的一项基本职能，古典的管理学将组织作为与计划、指挥、协调、控制并存的五大职能之一。现代的管理学则进一步强调组织是有效管理的重要手段，组织结构是实现企业战略的组织保证。

随着经济环境的变化，企业本身的壮大、发展，要求组织进行结构设计。在进行组织设计中，应考虑到：（1）企业的环境，包括行业特点、原材料供应情况、人力资源条件、市场特点、政府的政策法规等；（2）企业的战略；（3）企业技术，不仅包括设备、生产工艺，而且包括员工的技术知识和技能、管理业务的知识和技能；（4）人员素质，包括各类员工的价值观念、工作态度、工作风格、行为模式、工作经验和年龄结构等；（5）企业的规模，规模不等的企业应采用不同的组织结构体系；（6）其他一些影响因素。在组织结构的设计中，应遵循如目标原则、权责统一原则、精干高效原则、分工协作原则、明确性原则、管理幅度原则等相关的原则。

中华商务中心是一家合资企业，根据其管理物业的特定性质，设计了与其相适应的组织结构。在总经理下设物业部、市场部、人事部、公关部等具体部门。在物业部下，结合对写字楼、公寓和商场租户的分类，设置写字楼管理部、公寓管理部、商场管理部以及其他配备部门，保证企业的正常运营。

第三章 职务设计（1课时）

第一节 职务设计概述

职务设计是指企业为了提高工作效率，而采取的修改职务描述和职务资格要求的行为。在企业刚成立时，管理者对企业职务设置、职务职责、管理流程的思考就可以理解为一个职务设计的过程。当然，描述这里讲的“职务设计”是指企业已经存在了一段时间后的对职务设置、职务职责等重新思考和设计。职务设计的目的是优化人力资源配置，为员工创造更加能够发挥自身能力，提高工作效率提供有效的管理环境保障。

一、职务设计的时机

在以下几种情况出现时，人事经理可以考虑职务设计的问题了：

1、职务设置不合理

职务设置并不是很合理，有些职务工作量大，经常无法按时完成工作；有些职务工作量小，上班有很多空余时间。提高了人力资源成本，同时破坏了员工之间的公平和谐，有些员工可能会产生抵触情绪，影响工作进展。

2、企业计划进行管理改革

由于企业的发展，或市场的变化，企业计划对现有的经营模式和管理模式进行改革时，人力资源部门应该配合企业的改革进行相应的职务设计，使职务能够适应新形势的需要。

3、员工职务效率下降

员工工作效率下降的原因很多。如果是由于员工已经对现有职务没有兴趣或新鲜感而产生的效率下降，就应该考虑对这些职务进行职务重新设计。

二、职务设计的原则

美国管理学家哈克曼在一篇文章中曾经提出了职务分析的以下几下原则：

- 1、充分考虑技能的多样性；
- 2、充分考虑任务的完整性；
- 3、要向员工阐明每项任务的意义；
- 4、要设置职务反馈环节。

哈克曼认为，满足了上述的原则，就可以使员工体验到工作的重要性和自己所负的责任，及时了解工作的结果，从中产生高度的内存激励作用，形成高质量的工作绩效及对工作高度的满足感。

三、职务设计的形式

常见的职务设计的形式有以下四种：

1、工作轮换

工作轮换是指在不同的时间阶段，员工会在不同的岗位上进行工作。比如人力资源部门的“招聘专员”工作和“薪酬专员”的工作，从事该项工作的员工可以在一年进行一次工作轮换。

工作轮换的优点在于：给员工更多的发展机会，让员工感受到工作的新鲜感和工作的刺激；使员工掌握更多的技能；增进不同工作之间员工的理解，提高协作效率。

但它也有一定的局限性：首先，它只能限于少部分的工作轮换，大多数的工作是无法进行轮换的，因为很难找到双方正好都能适合对方职务资格要求的例子；另外，轮换后由于需要熟悉工作，可能会使职务效率降低。

2、工作丰富化

也叫充实工作内容，是指在工作内容和责任层次上的基本改变，并且使得员工对计划、组织、控制及个体评价承担更多的责任。充实工作内容主要是让员工更加完整、更加有责任心地去进行工作，使员工得到工作本身的激励和成就感。

3、工作扩大化

工作扩大化是指工作的范围扩大，旨在向工人提供更多的工作，即让员工完成更多的工作量。当员工对某项职务更加熟练时，提高他的工作量（相应的也提高待遇），会让员工感到更加充实。

4、以员工为中心的工作再设计

它是将组织的战略、使命与员工对工作的满意度相结合。在工作再设计中，充分采纳员工对某些问题的改进建议，但是必须要求他们说明这些改变对实现组织的整体目标有哪些益处，是如何实现的。

第二节 编写职务描述和职务资格要求

一、职务描述的编写

职务描述编写依据的是职务分析的成果。“职务描述”文件中一般包括基本信息、工作活动和工作程序、工作环境、任职资格、其他事项等方面的信息。表 3—4—2 是一个“招聘专员”的职务描述：

表 3—4—2“招聘专员”职务描述

职务名称：招聘专员

所属部门：人力资源部

直接上级职务：人力资源部经理

职务代码：XL—HR—021

工资等级：9—13

工作目的：为企业招聘优秀、适合的人才

工作要点：

- 1、制定和执行企业的招聘计划
- 2、制定、完善和监督执行企业的招聘制度
- 3、安排应聘人员的面试工作

工作要求：认真负责、有计划性、热情周到

工作责任：

- 1、根据企业发展情况，提出人员招聘计划
- 2、执行企业招聘计划
- 3、制定、完善和监督执行企业的招聘制度
- 4、制定面试工作流程
- 5、安排应聘人员的面试工作
- 6、应聘人员材料管理
- 7、应聘人员材料、证件的鉴别
- 8、负责建立企业人才库
- 9、完成直属上司交办的所有工作任务

衡量标准：

- 1、上交的报表和报告的时效性和建设性
- 2、工作档案的完整性
- 3、应聘人员材料的完整性

工作难点：如何提供详尽的工作报告

工作禁忌：工作粗心，留有首尾，不能有效地向应聘者介绍企业的情况

职业发展道路：招聘经理、人力资源部经理

任职资格：

- 1、 工作经验：三年以上大型企业工作经验
- 2、 专业背景要求：曾从事人事招聘工作 2 年以上
- 3、 学历要求：本科，大专以上需从事专业 3 年以上
- 4、 年龄要求：25 岁以上
- 5、 个人素质：独立工作能力强，工作认真，责任心强，善于表达，积极热情；
四级英文，熟练使用 MS Office

二、职务资格要求的编写

职务资格要求编写的依据是职务分析的成果。“职务描述”文件中一般包括基本信息、知识素质要求、心理素质要求和综合素质要求等。表 3—4—3 是一个“招聘专员”的职务资格要求的实例。

表 3—4—3 “招聘专员”职务资格要求

职务名称：招聘专员

所属部门：人力资源部

直接上级职务：人力资源部经理

职务代码：XL—HR—021

工资等级：9—13

（一）生理要求

年龄：23 岁至 35 岁 性别：不限

身高：女性：1.55—1.70 米 男性：1.60—1.85 米

体重：与身高成比例，在合理的范围内均可

听力：正常 视力：矫正视力正常

健康状况：无残疾、无传染病

外貌：无畸形，出众更佳

声音：普通话发音标准、语音和语速正常

（二）知识和技能要求

- 1、学历要求：本科，大专以上需从事专业3年以上
- 2、工作经验：3年以上大型企业工作经验
- 3、专业背景要求：曾从事人事招聘工作2年以上
- 4、英文水平：达到国家四级水平
- 5、计算机：熟练使用 WINDOWS 和 MS office 系列。

（三）特殊才能要求

- 1、语言表达能力：能够准确、清晰、生动地向应聘者介绍企业情况；并准确、巧妙地解答应聘者提出的各种问题
- 2、文字表述能力：能够准确、快速的将希望表达的内容用文字表述出来，对文字描述很敏感
- 3、观察能力：能够很快的把握应聘者的心理
- 4、逻辑处理能力：能够将多相并行的事务安排的井井有条

（四）综合素质

- 1、有良好的职业道德，能够保守企业人事秘密
- 2、独立工作能力强，能够独立完成布置招聘会场、接待应聘人员、应聘者非智力因素评价等职务
- 3、工作认真细心，能认真保管好各类招聘相关材料

4、 有较好的公关能力，能准确的把握同行业的招聘情况

(五) 其他要求

1、 能够随时准备出差

2、 不可请一个月以上的假期

第三篇 招聘甄选与录用上岗

第一章 人员招聘

第一节 制定招聘计划

壹、 招聘计划的内容：

- 1、 人员需求清单，包括招聘的职务名称、人数、任职资格要求等内容；
- 2、 招聘信息发布的时间和渠道；
- 3、 招聘小组人选，包括小组人员姓名、职务、各自的职责；
- 4、 应聘者的考核方案，包括考核的场所、大体时间、题目设计者姓名等；
- 5、 招聘的截止日期；
- 6、 新员工的上岗时间；
- 7、 招聘费用预算，包括资料费、广告费、人才交流会费用等；
- 8、 招聘工作时间表，尽可能详细、以便于他人配合；
- 9、 招聘广告样稿；

贰、 招聘计划的编写步骤：

- 1、 获取人员需求信息

人员需求一般发生在以下几种情况：（1）人力资源计划中明确规定的人员需求信息
（2）企业在职人员离职产生的空缺（3）部门经理递交的招聘申请，并经相关领导批准。（招聘申请表见附表一）

- 2、 选择招聘信息的发布时间和发布渠道

- 3、初步确定招聘小组
- 4、初步确定选择考核方案
- 5、明确招聘预算
- 6、编写招聘工作时间表
- 7、草拟招聘广告样稿

附表一： 招聘申请表

申请部门：	部门经理签字：
岗位：	
兼职 名，专职 名，专职、兼职不限	
人数： 名（其中：男性 名、女性 名）	
年龄： 岁至 岁	
学历：A 大专以上 B 本科以上 C 硕士以上	
工作经验：A 应届 B 一年以上 C 两年以上 D 三年以上	
具体要求：	
特殊要求：	
期望到岗时间： 年 月 日	
主管经理签字：	总经理签字：

范例一：

某企业人力资源部招聘计划

下面是一个招聘计划实例，这个招聘计划包括了招聘目标，信息发布时间和渠道、招聘小组成员名单、选择方案及时间安排、新员工上岗时间、招聘费用预算、招聘工作时间表内容。

招聘计划

一、 招聘目（人员需求）

职务名称	人员数量	其他要求
软件工程师	5	本科以上学历，35 岁以下
销售代表	3	本科以上学历，相关工作经验 3 年以上
行政文员	1	专科以上学历。女性，30 岁以下

（二）信息发布时间和渠道

1、XX 日报 1 月 18 日

2、XX 招聘网站 1 月 18 日

（三）招聘小组成员名单

组长：王岗成（人力资源部经理）对招聘活动全面负责

成员：赵刚（人力资源部薪酬专员）具体负责应聘人员接待、应聘资料整理

小刘（人力资源部招聘专员）具体负责招聘信息发布、面试、笔试安排

（四）选拔方案及时间安排

1、 软件工程师

资料筛选 开发部经理 截止 1 月 25 日

初试（面试） 开发部经理 1 月 27 日

复试（笔试） 开发部命题小组 1 月 29 日

2、 销售代表

资料筛选 销售部经理 截止 1 月 25 日

初试（面试） 销售部经理 1 月 27 日

复试（面试） 销售副总 1 月 29 日

3、 行政文员

资料筛选 行政部经理 截止月 25 日

面试 行政部经理 1 月 29 日

(五) 新员工上岗时间

预计在 2 月 1 日左右

(六) 费用招聘预算

1、XX 日报广告刊登费 4000 元

2、XX 招聘网站信息刊登费 800 元

合计： 4800 元

(七) 招聘工作时间表

1 月 11 日：起草招聘广告

1 月 12 日--1 月 13 日：进行招聘广告版面设计

1 月 14 日：与报社、网站进行联系

1 月 18 日：报社、网站刊登广告

1 月 19 日--1 月 25 日：接待应聘者、整理应聘资料、对资料进行筛选

1 月 26 日：通知应聘者面试

1 月 27 日：进行面试

1 月 29 日：进行软件工程师笔试（复试）、销售代表面试（复试）

1 月 30 日：向通过复试的人员通知录用

2 月 1 日：新员工上班

第二节 招聘广告的编写

一、 招聘广告的编写原则

- 1、 真实：真实是招聘广告编写的首要原则。招聘的企业必须保证招聘广告的内容客观、真实，并且要对虚假广告承担法律责任。对广告所涉及的对录用人员的劳动

合同、薪酬、福利等政策必须兑现。

- 2、合法：广告中出现的信息要符合国家和地方法律、法规和政策。
- 3、简洁：广告的编写要简洁明了，重点突出招聘的岗位名称、任职资格、工作职责、工作地点、薪资水平、社会保障福利待遇、联系方式等内容。对公司的介绍要简明扼要，不要喧宾夺主。

二、 招聘广告的内容

- 1、广告题目。一般以“*****公司招聘”、“高薪招聘”等
- 2、公司简介。包括公司的全称、言质、主营业务等,要简明扼要.
- 3、审批机关。发布招聘广告一般要经过人事主管机关进行审批，一般是当地的人才交流中心。
- 4、招聘岗位。包括岗位名称、任职资格、工作职责、工作地点等内容。
- 5、人事政策。包括公司的薪酬政策、社会保障政策、福利政策、培训政策等内容。
- 6、联系方式。包括公司地址、联系电话、联系传真、网址、电子邮件地址、联系人等内容。

第三节招聘渠道的选择

一、 人才交流中心

二、招聘洽谈会

参、 传统媒体：在传统媒体刊登招聘广告可以减少招聘的工作量，广告刊登后，只需在公司等待应聘者上门即可。在报纸、电视中刊登招聘广告费用较大，但容易体现出公司形象。

四、 校园招聘：方式主要有招聘张贴、招聘讲座和毕分办推荐三种。

伍、 网上招聘

六、 员工推荐

七、 人才猎取：对于高级人才和尖端人才，用传统的渠道往往很艰难获取，但这

类人才对公司的作用确是非常重大的。通过人才猎取的方式可能更加有效。

第四节制定招聘流程

一、制定招聘流程的目的

对招聘人数较多或常年招聘的企业，制定明确的招聘流程是非常有必要的。

1、规范招聘行为

招聘工作并不是人力资源部门独立可以完成的工作，它涉及到企业各个用人部门和相关的基层、高层管理部门。所以，招聘工作中各部门、个管理者的协调问题就显得十分重要。制定招聘流程，使招聘工作固定化、规范化，并防止出现差错。

2、提高招聘质量

在众多的应聘人员当中准确的把优秀的人选识别出来，并不是一件简单的事情。因为在招聘活动中既要考核应聘者的专业知识、岗位技能等专业因素，又要考核应聘者的职业道德、进取心、工作态度、性格等非智力因素。通过制定招聘流程，会让招聘工作更加科学、合理，从而有效地提高招聘质量，同时降低招聘成本。

3、展示企业形象

招聘和应聘是双向选择，招聘活动本身就是应聘者对企业更进一步了解的过程。对应聘者而言，企业的招聘活动本身就代表着企业形象。企业招聘活动严密、科学而富有效率，会让应聘者对企业产生好感。

二、制定招聘流程的步骤

- 1、分析企业现行组织结构、职务设置和职务权限
- 2、分析企业现行各项行政、人事管理制度、规定、及工作流程
- 3、总结现有招聘程序，明确初试、复试决策人和录用决策人
- 4、分析各岗位不同的任职资格
- 5、将上述内容归纳、整理、起草招聘流程初稿
- 6、将初稿与相关人员进行讨论，征求他们的建议和意见

- 7、将这些建议和意见进行整理，确定招聘流程试行稿
- 8、公布招聘流程试行稿
- 9、在招聘活动中，实际使用招聘流程试行稿，根据实际情况进行修改
- 10、试行期结束后，正式确定企业招聘流程。

三、招聘时应注意的问题

为了获取优秀的人力资源，不少公司已经有专职的招聘人员，负责公司的常年招聘。常年招聘只是一种形式，能否招到优秀的员工取决于很多方面的因素，招聘工作本身的质量也是一个重要因素。下面就是招聘工作中应注意的七个问题。

1、简历并不能代表本人

最通俗的一个说法是：简历的精美程度与应聘者个人的能力无关。招聘专员可以通过简历大致地了解应聘者的情况，初步地判断出是否需要安排面试。但招聘专员应该尽量避免通过简历对应聘者做深入地评价，也不应该因为简历对面试产生影响。虽然我们只能说应聘者的简历一定有虚假的成分，但每个人都有装扮自己的愿望，谁都将希望将自己的全部优点写到简历中，同时将自己的缺点深深隐藏。

2、工作经历比学历重要

对于有工作经验的人而言，工作经历远远比他的学历重要。他以前所处的工作环境和以前所从事的工作最能反映他的需求特征。特别是一些从事高薪技术的研究人员，如果在两三年没有在这个工作领域作过工作，很难说他能掌握这方面的先进技术。另外，从应聘者的工作经历中可以反映出他的价值取向，这些东西远远比他的学历所显示的信息更加重要。

3、不要忽视求职者的个性特征

对岗位技能合格的应聘者，我们要注意考察他的个性特征。首先要考察他的性格特征在这个岗位上是否有发展，有些应聘者可能在知识层面上适合岗位的要求，但个性特征却会限制他在该岗位上的发展。比如一个应聘技术公关的应聘者，他可能掌握了相关的知识，但缺乏自学能力，并且没有钻研精神，显然他不适合这个岗位。

另外，由于许多工作并非一个人能够完成，需要团队合作。所以，团队合作精神已

经越来越为公司所看重。如果应聘者是一个非常固执或者偏激的人，在招聘是应该慎重。

4、 让应聘者更多的了解公司

招聘和求职是双向选择，招聘专员除了更多地了解应聘者的情况外，还要让应聘者能够更充分地了解公司。应注意的是，当应聘者与公司进行初步接触时，因为公司的宣传材料或者是专员的宣传，应聘者一般都会对公司有过高的估计，这种估计会形成一个应聘者与公司的“精神契约”。招聘专员让应聘者更多的了解公司的目的之一就是打破这种“精神契约”。应聘者对公司不切实际的期望越高，在他进入公司后，他的失望也就会越大。这种状况可能会导致员工对公司的不满，甚至离职。所以，让应聘者在应聘时更多地了解公司是非常重要的。

5、 给应聘者更多的表现机会

招聘人员不能仅根据面试中的标准问答来确定对应聘者的认识。招聘人员应该尽可能为应聘者提供更多的表现机会。比如，在应聘者递交应聘材料时，可让应聘者提供更详尽的能证明自己工作能力的材料。另外，在面试时，招聘人员可以提一些能够让应聘者充分发挥自己才能的问题，如：“如果让你做这件事，你将怎么办？”“在以前的工作中你最满意的是哪一项工作？”等等。

6、 面试安排要周到

为了保证面试工作的顺利进行，面试安排非常重要。首先是时间安排，面试时间既要保证应聘者有时间来，要保证公司相关领导能够到场；其次是面试内容的设计，比如面试是需要提那些问题，需要考察应聘者哪些方面的素质等等，都需要提前作好准备。最后是要作好接待工作，要有应聘者等待面试的场所，最好备一些公司的宣传资料，以备应聘者等待时翻阅。面试的过程是一个双向交流的过程，面试安排得是否周到体现了一个公司的管理素质和企业形象。

7、 注意自身面试时的形象

关于应聘者在面试时应该如何注意自己的形象这个话题已经谈了很多。实际上，面试招聘人员也应该注意自身的形象。前面已经讲过，面试的过程是一个双向选择的过程，他不仅是公司在选择应聘者，也是应聘者在选择公司。特别是那些高级人才更始

如此。招聘人员首先应注意的是自己的仪表和举止，另外要注意自己的谈吐。在向应聘者提问时，应该显示出自己的能力和素养。因为招聘人员代表着公司的形象，所以面试不应该过于随便，更不能谈论一些有损公司形象的内容。

四、招聘流程及相关表格实例

招聘工作流程

总体原则：招聘员工本着以用人所长、容人所短、追求业绩、鼓励进步为宗旨；以面向社会，公开招聘、全面考核、择优录用为原则，从学识、品德、能力、经验、体格、符合岗位要求等方面进行全面审核。

招聘流程：

1、提交需求：个部门根据用人需求情况，由部门经理填写《招聘申请表》，报主管经理、总经理批准后，转人力资源部。由人力资源部统一组织招聘。

2、材料准备：人力资源部根据招聘需求，准备以下材料：

(1) 招聘广告。招聘广告包括本企业的基本情况、招聘岗位、应聘人员的基本条件、报名方式、报名时间、地点、报名需带的证件、材料以及其他注意事项。

(2) 公司宣传资料。发给通过初试的人员。

3、选择招聘渠道：主要渠道有：参加人才交流会、人才交流中心介绍、刊登报纸广告。

4、填写登记表：应聘人员带个人简历及各种证件复印件来公司填写《应聘人员登记表》。《应聘人员登记表》和应聘人员资料由人力资源部保管。

5、初步筛选：人力资源部对应聘人员资料进行整理、分类，定期交给各主管经理。主管经理根据资料 人员进行初步筛选，确定面试人选，填写《面试通知》。主管经理将应聘人员资料及《面试通知》送交人力资源部，人力资源部同志面试人员。

6、初试：初试一般有主管经理主持，主管经理也委托他人主持。

人力资源部负责面试场所的布置，在面试前将面试人员资料送交主持人；面试时，人力资源部负责应聘人员的引导工作。

主持人在面试前要填写《面试人员测评表》，特别注意填写“测评内容”的具体项目。主持人应将通过面试人员介绍至人力资源部，由人力资源部人员讲解待遇问题、赠送公司宣传资料。

面试结束后，主持人将《面试人员测评表》及应聘人员资料交至人力资源部。通过初试并不代表一定被公司录用。

7、复试：通过初试的人员是否需要参加复试，由主管经理决定。一般情况下，非主管经理主持的初试，通过初试的面试者都应参加复试。

复试原则上由主管经理主持，一般不得委托他人。复试的程序与初试的程序相同。

***公司应聘人员登记表

应聘职位：		照片
姓名：	性别：	
出生年月：	民族：	
所在系别：	所学专业：	
毕业学校：	最高学历：	
身高： 厘米； 体重： 公斤； 英语水平：		
兴趣爱好：		健康状况：
通讯地址：		邮政编码：
联系电话：		传呼：
主要学习、工作经历：		
计算机应用开发、网络或通讯的知识及能力：		
备注：		薪金要求：

面试通知

人力资源部：

请通知以下应聘人员于 月 日（星期 ）上午（下午）带各种证件原件参加公司 部 岗的初试（复试）。

第五节 招聘的基本程序

一、 招聘政策

1、 招聘决策及其意义

所谓招聘决定，是指企业中的最高管理层关于重要工作岗位的招聘和大量工作岗位的招聘的决定过程。

个别不重要的工作岗位招聘，不需要经过最高管理层的决定，也不需要经过招聘基本程序的四大步骤。

招聘决定意义重大任何企业都需要进行招聘决策，其好坏将直接影响到以后招聘的步骤。

- (1) 适应企业的需要。企业要发展一定要使人才流动起来，一定要吸引更多的人才来担任新增的工作。
- (2) 使招聘更趋合理化、科学化。由于招聘决策会影响到其他步骤，一旦失误，以后的工作很难开展。
- (3) 同意认识。招聘是一件涉及企业未来发展的大事，只有最高管理层观点一致，才能顺利的完成招聘全过程。
- (4) 激励员工。有些大型企业，在人力资源开发管理部下分设员工招聘科，从事日常的招聘工作。但是大量的或重要的员工招聘一般均由最高管理层决定。招聘工作会给现职员工带来一种压力，以来新进员工会带来新的竞争，二来招聘的岗位为员工带来新的挑战。

2、招聘决策的原则和内容

- (1) 招聘决策的原则①少而精原则。可招可不招时尽量不招；可少招可多招时尽量少招。招聘来的人一定要充分发挥其作用，企业是创造效益的集合体，不是福利单位。②宁缺勿滥原则。一个岗位宁可暂时空缺，也不要让不适合的人占据。③公平竞争原则。只有通过公平竞争才能使人才脱颖而出，才能吸引真正的人才，才能起到激励的作用。

(2) 招聘决策的内容

- ① 什么岗位需要招聘，招聘多少人员，每个岗位的具体要求是什么
- ② 何时发布招聘信息，运用什么渠道发布招聘信息
- ③ 委托哪个部门进行招聘测试
- ④ 招聘预算多少
- ⑤ 何时结束招聘
- ⑥ 新进员工何时到位

3、招聘决策的运作

用人部门提出申请 (2) 人力资源部复合 (3) 最高管理层决定

二、工作分析

1、分析工作，确定岗位任务与人员素质要求

目前，不管是报上所登的招聘启事，还是人才交流中心的广告，都只注重岗位的一般素质要求，如年龄、性别、学历等，而忽视了所招岗位的主要任务。这样的要求过于简单，不利于双方更好地交流。正确的方式是根据岗位要求，制定工作说明书，明确岗位的任务，制订面试的计划，包括问题的种类、选用何种方式提问等等。如拟定义愤招聘某部门主管的广告，其内容就必须包括该职位的职称、薪金、所需资格条件、经验、年龄以及工作性质等。

一般而言，分析工作并非一件难事，因为每个职位都有自己的一份工作说明书，其内容包括职位名称、工作内容、工作能力要求等。

工作说明书是工作分析结果的书面陈述，下面我们以教师、人事专职员、工资专职员、人事管理员为例，说明工作说明书的内容。

2、分析工作范例

(1) 招聘理论教师 (如表 4—1—3 所示)

岗位名称	理论教师	所属部门	人员培训
工作任务说明	1、据培训大纲，制订教育计划，确定教育内容和教育方法、手段。 2、选定教材，或在需要的时候编写补充教材。 3、传授专业知识，并承担足够的课时。 4、负责使用管理培训所用的教具、设备、设施、仪器等。 5、根据需要设计或制造新教具。 6、据培训方针，独立编写创新的教材。 7、分析教育动态，提出新的培训方向，供领导决策。		
任职资格	1、具有至少一年的教学经验。 2、大学毕业或相当于大学毕业以上的教育程度。 3、身心健康，坚持四项基本原则。 4、受过教育学和心理学培训。		

(2) 招聘人事专职员 (如表 4—1—4 所示)

表 4—1—4

岗位名称	人事专职员	所属部门	人事部
工作任务说明	1、研究、分析各部门人员的层次结构、工时利用和职工的心理动态，提高公司的工作效益。 2、利用计算机技术提高人员管理水平，为各部门提供人事信息。		

	3、 严格掌握各部门人员的坐岗情况，做好调、定岗工作。 4、 根据主管部门批准的人员计划，掌握各部门的人员需求，提供人员需求信息，为制订人员配备计划提供依据。 5、 与各部门配合，共同做好新进人员的试用及实习期考核及各类合同的签署工作。 6、 认真对待职工来信、报告及采访，及时答复处理意见。 7、 完成领导交办的特殊任务。
任职资格	大专以上文化程度，有一定的企业管理经验，在本企业工作两年以上，具有管理心理学及其他专业知识。

(3) 招聘工资专职员 (如表 4—1—5 所示)

表 4—1—5

岗位名称	工资专职员	所属部门	人事部
工作任务说明	1、 按国家标准，对职工的工资进行定标，建立档案工资。 2、 对职工的岗位工资的变更进行制度管理。 3、 对职工产量工资、加班费、各类津贴进行额度管理。 4、 对各部门专（兼）职统计员进行业务技术咨询指导及服务性工作。 5、 统计分析工资总额使用情况，按市劳动局、市外贸投资委员会要求，逐月上报劳动工资统计报表。 6、 负责外借人员待遇管理及退休人员待遇管理。 7、 审核各类假期审批手续和期限。		

	8、完成临时交办的任务。
任职资格	中专以上文化程度，在企业工作过五年以上，有企业管理经验，懂统计及计算机操作知识，掌握国家有关工资政策，了解财务基本知识。

(4) 招聘人事管理员 (如表 4—1—6 所示)

表 4—1—6

岗位名称	人事管理员	所属部门	人事部
工作任务说明	1、使用计算机对人才信息进行管理，做到准确、及时。 2、负责登记、保管有关招聘文件及求职信件。 3、负责接待求职人员的来访，做好记录，并介绍公司的招聘政策及一般情况。 4、定期向本公司介绍情况，互通信息。 5、完成领导交办的临时任务。		
任职资格	中专以上文化程度，具有档案管理的基本技能，有良好的保密习惯。		

3、预测所需员工人数

(1) 过程

这是一种运用简单算术进行预测的活动。时间研究和劳动标准都能使估计更加准确，但是没有这些，你也可以做得很好。

第一步，弄清下个星期、下个月、下个季度或你可以确定的时间内部门计划生产的东西。如果你不了解这些，你就很难有效地雇用工作人员。

第二步，依据整个工时计算。你可以向筹划、工业机械、核算或计划部门（如果你的公司存在这样一些部门）索要有关的估算数据用来帮助完成这项工作。这些部门的计划安排一般是基于对工时和职工人数的估计。

如果需要的工时记录找不到，你就得自己进行估算。可以通过检查以前的或相似

工作的工时，仔细地预测每项工作所占用的时间。请注意保留有关工时或工日的数字记录。这些工作必须做得具体并且留有余地。尽力回顾与各项工作有关的延迟事项，并为其留出一定的时间。

对于由机器控制的工作（就是说，工作的完成速度不可能快于机器运行的速度），预测应该基于以下这些因素：①机器做各项工作需要多少时间（要给休息或闲暇留出时间）；②要运行机器需要多少时间。

第三步，将时间转换为工时并除以 8，确定为完成工作计划需要的时间。

第四步，工作日除以全部工作日，确定需要的员工人数。但注意不要局限于此。

第五步，检查这个期间你需要多少临时的服务员：清洁工、管料员、维修人员（除非你已在第二步中考虑了这些）。

第六步，将雇员的人数（直接人工）与临时雇佣人数相加就是雇佣的总人数。

第七步，允许缺勤。每个月，在你的部门里雇员缺勤平均天数是多少？汇总起来，一个月内你的雇员总共损失了多少工时？例如，假定每月损失 5 个工作日，这就等于说你将少 5 天可用，而这有可能妨碍你完成自己的计划。如果你额外增加一名雇员来填补这个空缺，一个月内就有 15 天人员过剩，这样成本是十分高的。

（2）实例说明

① 假定计划表明，在六月份你的部门必须生产 1000 个装饰品、250 个小机械和 60 个器械。

② 装饰品和小机械是手工装配，器械是在机器上加工的。以前的产品记录、时间安排或标准如下：

装饰品：平均每天 10 个雇员，工作 50 个小时：

$$1000/50=20 \text{ 天}$$

$$20 \text{ 天} \times 10 \text{ 个雇员} \times 8 \text{ 小时} = 1600 \text{ 工时}$$

小机械：平均每天 2 个雇员，工作 10 小时：

$$250/10=25 \text{ 天}$$

$$25 \text{ 天} \times 2 \text{ 个雇员} \times 8 \text{ 小时} = 400 \text{ 工时}$$

器械：每天平均 3 小时，允许有准备时间，需要 1 名操作人员：

$$60/3 = 20 \text{ 天}$$

$$20 \text{ 天} \times 1 \text{ 名操作人员} \times 8 \text{ 小时} = 160 \text{ 工时}$$

三种产品需要的总工时：

$$1600 \text{ 工时 (装饰品)} + 400 \text{ 工时 (小机械)} + 160 \text{ 工时 (器械)} = 2160 \text{ 工时}$$

③ 转换为工作日：2160 工时/每天 8 小时=270 工作日。

④ 当月需要的平均雇员人数：270 工作日/每月 20 天=13.5 个雇员。

⑤ 将临时雇员人数相加。三名材料管理员照管小机械和器械的运营，一名维修包装工处理装饰品生产线，就是说全月每天都是 4 个雇员。

⑥ 六月份需要的雇员平均数：

$$13.5 \text{ 个直接人工} + 4 \text{ 个间接人工} / 17.5 \text{ 个雇员}$$

⑦ 允许缺勤。部门的记录表明，每月每个雇员平均缺勤半天；

$$17.5 \text{ 个雇员} \times \text{每月 4 个小时缺勤} = \text{每月 70 个小时缺勤}$$

70 小时相当于半个雇员。因此

$$17.5 \text{ 个需要的雇员} + 0.5 \text{ 个缺勤雇员} / \text{六月份需要 18 个雇员}$$

应该注意这只是一个简化的例子。在某些情况下需要的雇员数不能通过预测工时来算出。从事不同经营活动的人员转换可能不现实或可能被禁止。例如，本例中的主管可能并不能在装饰品生产线动用器械操作或在器械生产线上操作。另外，也不能假定机器可供你随时使用。相应地，你也会因为机器或空间的限制而遇到困难，并因此可能将计划转入第二或第三个方案。

三、吸引适当人才前来

在关于企业和职位的一切必要信息已经搜集齐全后，下一项任务是与被认为有可能担任那项职位的人的数据进行匹配。这就需要有适当的人来申请那个职位。这可以

通过在企业内外刊登广告，或利用擅长于刊空缺职位广告的广告事务所，也许还可使用搜罗高级管理人员的专门咨询事务所。所有这些方法可能都必须要考虑周到。鼓励适当的人向企业申请职位是一个长期的公共关系工作的一部分，那要在很大程度上依靠企业的社会地位和目前享有的有利的和不利的宣传。一个良好公共关系形象在很大程度上有助于招收高质量的管理人才，一个不好的形象则能严惩地妨碍它。写好职位空缺广告是一项高度熟练的工作。在人员挑选过程中，一名专家会提供很大的帮助。关于职位空缺广告内容、布局、地位和适当地选择广告媒介有很多准则可循。那些准则主要是依靠经验而不是由凭空臆造产生的。这些准则至少可以帮助刊登广告者不至于犯明显的错误。这就是职位空缺广告专家在很少或不用支出额外费用的条件下能帮助企业合适的职位申请者。

这部分工作可以从两方面着手，一是由你的组织内部产生，二是由其他地方寻找。

① 指定你小组工作人员中的一员来接手这份工作，有许多好处。除了在评定这个人的情况时比较能正确地掌握外，该名员工对自己的组织、公司的产品及各种系统等，也都已经有充分的认识。

拔擢内部同仁对组织内部的员工而言，可以说是在其心理上添加了一剂振奋剂。然而一般公司的做法都是从外部征才，就连一些自称拥有员工晋升政策的公司，也往往使用外来的“空降部队”，而不是训练内部那些具有潜力的员工。

② 在公司内的布告栏或是公司的内部刊物上，张贴人员出缺广告，列明必备条件及资历要求，以免吸引不适合的人前来应征，造成不必要的困扰。

也可考虑向公司内、外同时求才的方式，刊登广告，以便有较多的选择机会并注入一些竞争声势。

③ 不可为了帮助公司内部的应征者而改变任何招考员工的规则。公司用人应有一定的程度，不论对任何人都一样。内部的员工在应征时应该跟其他人一样，他们必须能够符合人力需求书上所列各项要求、通过面谈关参加任何必需的甄选考试才行。

④ 如果公司内部这位应征者没有考上的话，要向他说明原因。这样做对你所录用的人来说，一来可以避免谣言的产生，二来也不会有多余的困扰，因为有人可能会说你老早就把这个人准备好了，而且在甄选之前就已经趁机将必备的知识及考试技巧告诉他了。

⑤ 鼓励同仁为你推荐一些他们认识的人前来应征，有些公司会因此提供奖金作为酬劳。这种做法不但花费不多而且非常方便，但是会有缺点——你想你会将你的叔叔免职或是惩戒你的姐夫吗？

要设法了解公司里是否有任何看不见的差别待遇。在英格兰有一家很大的工程公司被发现在招考员工时采用种族差别待遇，他们只录用公司员工的朋友，而且全是白人，这家公司在最后不得不改弦更张。

⑥ 求才广告上应列明求才条件，以筛除不适当人选，避免浪费你的时间和求职者的时间。刊登求职广告要利用适当的媒体做工具。透过全国性报纸的求职栏和专业的高级人才代寻机构代为求才，其费用都非常昂贵。如果你能利用其他价格便宜又适当的途径，就不要通过那些昂贵的媒体。一般而言，贸易类出版品经常报导相关业界的消息，是寻求相关人才的最佳途径之一；此外，利用地方性报纸则能吸引具有地比缘关系的人前来应征。

⑦ 人才招聘活动的成效要加以评估。评估的方法是依前来应征的人员的适合程度，而不是应征人数的多寡。当你正费劲地翻阅八百件应征者的来函资料时，好的人才可能已经被别家公司盯上了。

⑧ 学校里的就业辅导处及辅导处的老师们，都可以帮助你找到合适的年轻人。因此你要主动跟他们联络并提供完整的相关资料。职业介绍所和求职中心则水准参差不齐，水准高的会要求拜访你的公司并就人才需要的内容做一下了解，他们会处理整个甄选的审查工作，最后则只会送给你少数几个代表者的资料而已。大部分的职业介绍机构都只会寄一些推荐信给你，然后希望你自其中挑选几个人来做面谈。和那些向你们公司要资料的职业介绍机构联络，找他们的顾客来谈一谈，从你们这一行中挑一个最好的人才出来，这类机构往往规模愈小做事愈努力。

⑨ 可以把那些最近列在你的人才记录中的人员列入考虑。如果有跟他们目前工作性质相类似的工作，可以聘请他们来出任。

⑩ 如果你所寻找的人才属于资深或是具有特殊背景的专门人员时，你可以从你认识的人着手，找出你认为适合的人选，直接与你们接触。否则你如果透过专门的高级人才代寻机构来帮你寻找这一类的人才时，你就得准备要支付高额的费用，金额约是你要找的这个人才的年薪的 30%。

四、招聘工作班子的形成

1、概念

一些企业的招聘工作是委托专门的人才招聘机构提供有偿服务的，企业只需将所需要的人才数量、专业、性别、年龄等告知招聘机构，该机构即可办理全部有关事宜。但有些企业的人才招聘是自己进行的，这就需要形成一个得力的工作班子——招聘小组或招聘委员会。招聘小组可以负责一般人才的招聘工作，在国外由人事部门负责人和人事心理学家组成即可；在我国，一般由企业主要领导挂帅，吸收有关部门参加。如果是招聘企业经营者，则必须成立一个专门的招聘委员会。国外招聘委员会由董事会成员、人事部门负责人、人事心理学家组织；在我国，由企业主管部门的主要负责人，以及财政、税务、审计、银行、组织、人事部门的负责人、专家组成，并吸收企业党委、工会、科技人员、职工代表参加。

2、成立招聘组织或机构

招聘员工任务小的单位一般由企业人力资源管理部门具体承办，任务较重的一般都临时组建招聘组织或招聘机构，专门负责组织和承办招聘事宜。招聘组织或机构一般由主管人力资源管理工作企业负责人牵头，以人力资源管理部门为主，吸收有关部门和人员参加。招聘组织或机构负责招聘工作的全过程：申请招工指标，拟印、分发、宣传招聘简章，组织招聘考试或考核，考察筛选，张榜公布录取名单，办理录用手续等。

3、申请招聘指标与确定招录对象

根据国家有关规定，用人单位应向人事劳动部门提出招工申请，经批准后方可进行招聘。同时，还要与劳动管理部门联系，力争将招工指标划到企业认为理想的地区。

合理确定招录对象是提高招工质量的保证。企业应以国家现行的劳动人事政策为依据，在劳动人事部门的指导下，按照企业的需要来确定。随着改革的深入，大学、中专、技校毕业生也由统分对象变成了企业招工招聘的对象，为企业吸引人才创造了更好的条件。

4、制订招聘简章

招聘简章是企业组织招聘工作的依据，因此是招聘工作的重要工作之一。它既是

招工的告示，又是招工的宣传大纲。起草招工简章应本着既实事求是、又热情洋溢、富有吸引力的要求，昼表现企业的优势与竞争力。

(1) 招聘简章内容

- ① 招工单位概况；
- ② 工种或专业介绍；
- ③ 招工名额、对象、条件和地区范围；
- ④ 报名时间、地点、证件、费用；
- ⑤ 考试时间、地点；
- ⑥ 试用期、合同期以及录取后的各种待遇。

(2) 制订招聘简章时的注意事项

① 对于工作职位的条件和待遇，无论是好的方面还是不利的方面，都应对应聘者作真实的介绍，这样可使应聘者期望值比较符合实际情况，从而提高录用者对工作的满意程度。

② 合理确定招聘条件。招聘条件是考核录用的依据，也是确定招聘对象与来源的重要依据。能否合理地确定招聘条件，关系到能否满足企业的需要，也关系到人力资源能否得到充分、合理的利用。如果招聘条件定得过高，脱离了人力资源供给的实际，势必难以招到或招满员工，企业需要的人力资源得不到及时补充；如果招聘条件定得过低，则不利于提高员工素质，不利于生产建设事业的发展。

③ 招聘简章的语言必须简洁清楚，另外，还要留有余地，使应聘者的人数比所需求的人数多一些。

五、发布招聘信息

所谓发布招聘信息就是向可能应聘的人群传递企业将要招聘的信息。发布招聘信息是一项十分重要的工作，直接关系到招聘的质量。应引起有关方面充分重视。

1、发布招聘信息的原则

(1) 面广原则

发布招聘信息的面越广，接受到信息的人越多，应聘的人也越多，这样可能招聘到合适人选的概率越大。

(2) 及时原则

在条件许可的情况下，招聘信息应该尽量早地向人们发布，这样有利于缩短招聘进程，而且有利于使更多的人获取信息，使应聘人数增加。

(3) 层次原则

招聘的人员都是处在社会的某一层次的，要根据招聘岗位的特点，向特定层次的人员发布招聘信息。例如，招聘科技人员的企业可以在《科技日报》上刊登招聘广告。

2、发布招聘信息的类型

发布招聘信息的类型又可称为发布招聘信息的渠道。信息发布的渠道有报纸、杂志、电视、电台、布千和新闻发布会。

除以上主要渠道外，还有随意传播的发布形式。这是有关部门或有关人员用口头的、非正式的方式进行发布招聘信息的类型。

六、填写申请表格

1、申请表格

应招者报名后，即可在小组或委员会索取申请表格填写。申请表格的内容很广泛，从姓名、性别、年龄、家庭地址、婚姻状况、文化程度、工作经历、经济收入、家庭情况、业余爱好到胜任工作的能力。招聘者可以从申请表格中了解到许多材料，从一个求职者的经济 and 婚姻状况可以窥见其情绪是否稳定和责任性是否强，而业余爱好可能会隐约透露一个人的领导能力或才品格。根据这些线索可以在面谈中进一步询问有关情况。

作为获取求职者个人状况的初步文字材料，申请表格是非常重要的。申请表格中列入的项目应有所限制，以对招聘挑选工作有利为原则。有些企业把申请表格设计得面面俱到，冗长不堪，结果既浪费了应征者的时间，又使招聘者陷入一大堆材料之中。因此，国外许多人事心理学家对申请表格进行了追踪研究，把表格中的项目与任职后的称职情况联系起来测试，如果发现有很大的相关性，这个项目就可以很有把握地用

来作为挑选人才的指标。

2、种类

国外通常使用的申请表格有两种：加权申请表格和传记记录表。

(1) 加权申请表格

申请表格中某一项与后来工作成功的相关性被确定后，就可给这一项目打上具体权数。如一位人事心理学家为某公司分析和加权一张申请表格，发现如表 4—1—7 所示的关系。

表 4—1—7 加权申请表格样本

项 目	工 作 出 色	给 予 权 数
已婚	80%	8
未婚	60%	6
离婚	10%	10
大学毕业生	80%	8
大专毕业生	70%	7
中专生	50%	5
自己有房子	80%	8
租房子	30%	3

研究表明,80%的已婚求职者被他们的上司给予工作出色的评价，因此，一个已婚求职者的申请表格上这一项就打上 8 分；而未婚求职者这一项就打上 6 分，因该公司的未婚职工只有 60%的人得到工作出色的评价。加权表格的好处是可对应招人才进行定量分析，客观评分和打分，在招聘过程中避免个人偏见。

(2) 传记记录表

传记记录表是近年来国外较流行的申请表格。研究发展，使用传记记录表对预测科学家、行政人员、中层管理人员、军官、推销员等方面的人才比较有效。

传记记录表通常较长，要求求职者填写十分详细的个人情况。这样详细调查的基本依据是，目前工作上的表现是与过去各种环境中的行为相联系的。传记记录表的每一项效度测定过程与加权申请表格基本相似，每一项都与工作表现的测试相互关联起来。

下面是传记记录表项目样本

婚姻状况：

- a、未婚
- b、已婚，无子女
- c、已婚，一个或几个子女
- d、丧偶
- e、分居或离婚

习惯和态度：

你常讲笑话吗？

- a、非常经常
- b、经常
- c、不经常
- d、很少
- e、记不得说过笑话

.....

健康状况：

你平常健康状况如何？

- a、从来不生病

- b、没有生过大病
- c、一般
- d、有时感到身体不适
- e、经常有小毛病

人与人之间的关系：

你怎样对待你的领导？

- a、对邻居不感兴趣
- b、喜欢邻居，但不常往来
- c、有时互相串门
- d、经常在一起

.....

经济情况：

在正常情况下，你作为户主打算储蓄年收入的百分之几？

- a、5%以下
- b、6%—10%
- c、11%—15%
- d、16%—20%
- e、21%以上

早期的家庭、童年和少年：

18岁之前，你大部分时间是和谁在一起度过的？

- a、双亲
- b、单亲
- c、亲戚

d、养母养父或非亲戚

e、在一个家庭或在一个公共机构

自我印象

通常情况下你尽力干：

a、每种工作

b、吸是自己喜欢的工作

c、要求自己干的工作

.....

七、改集信息

现在轮到决定使用实际惧数据的程序结构和内容这个难题了。这是把通过面谈、测验和调查表得到的单个的和简单的数据作为依据去收集详尽数据的过程。常用的方法有以下几种：

- (1) 仔细查看申请职位表、学历或其他资格、证明材料和机密报告。
- (2) 面谈。面对面地或由两个或更多人组织的面谈委员会。
- (3) 书面测验。可以是智力、能力倾向或光趣测验，或试图衡量其他性格的测验。
- (4) 练习和实际测验。
- (5) 集体任务。应聘者参加无领导的集体（小组），或是有小组长或委员会主席的集体，测验其领导一个集体的工作能力。

有时还使用一此其他方法，包括笔迹分析、身体姿势分析，以及让受测验者对管理工作的压力年作出的反应的观察等。

八、人员招聘的决策

广义的人事决策可以指有关人力资源开发与管理各方面的决策。主要包括：岗位定员决策、岗位定额决策、工资报酬决策、职务分类决策、员工培训决策、劳动保护

决策、人事任免决策等等。狭义的人事决策就是指人事任免决策，也就是指决定让什么人从事哪能一项工作。这里的人事决策是指狭义的含义。

人事决策是员工招聘中的最后一环，也是十分重要的一环。如果以前几个步骤都正确无误，但是最终人事决策错了，企业依然招聘下列理想的员工。

2、步骤

人事决策的基本步骤如下：

- 对照招聘决策；
- 参考测试结果；
- 确定初步人选；
- 查阅档案资料；
- 进行体格检查；
- 确定最终人选。

第六节 招聘应届毕业生的步骤

这几年，随着就业压力的增大，应届毕业生的分配越来越困难，这对于招聘应届毕业生的单位是个好消息。但重点的大学的热门专业的毕业生，如计算机、通讯、经济等专业的毕业生还是供不应求，特别是招到优秀的毕业生还是较为困难的。

应届生的招聘与社会招聘有很大的区别，它的招聘周期较长，从供需洽谈会的见面到人事关系的接转一般需半年左右时间。

一、参加招聘会

应届生的招聘计划一般在1月上旬就应确定。如果招聘的是热门专业的学生，在1月底之前要与各校的毕分办取得联系，让其协助发布招聘信息，并了解当年的毕业分配政策。各校的毕业生分配洽谈会一般会在2月或3月举行，人事部门可以组织有选择的参加几次，参加洽谈会的准备工作一定要细致，这关系着招聘工作的成败。

如果希望招聘优秀的毕业生，事先要订出合适的待遇标准。如果标准难以确定，可多了解一些相关的市场行情，如果待遇订得过低，很难招到优秀的人才。

展位的布置关系到公司的形象。洽谈会上单位很多，有些可能就是公司的竞争对手，如果在形象上逊于对方，优秀的人才就可能跑到对手那里。优秀的形象会给应聘者产生好感，使应聘者产生进一步了解公司的愿望。

招聘人员的态度和招聘技能也很重要，首先招聘者要能给应聘者以信任感，其次招聘者要能在很短的时间内判断出该应聘者是否初步适合公司需要。在不适合的人面前浪费很多时间，可能会错过其他的优秀人才。

二、面试

面试是招聘的一个重要环节，应届生的面试与社会招聘有所不同。应届生由于没有工作经历，主要依靠学校骨干课的学习成绩和社会实践活动来评价。

需注意的是，由于学校不同，不同学校的学习成绩没有可比性，我们可以通过成绩在班级排名来衡量他的真实水平。篡改成绩的现象时有发生，所以毕业生提供的成绩单一般应为原件，如果是复印件或有疑问，可以用电话向学校查询。如果在接收后，发现该生的成绩单有篡改，公司可以以此为由将学生退回学校。

另外，个别学生提供的社会实践活动材料可能是虚构的或者有不真实的成分，由于面试者不可能一一核实，所以这种现象现在越来越普遍。实际上，面试者采用“步步紧逼”提问法就可判断出是否真实。

如一个学生在应聘材料中称自己的社会实践中曾经独立开发过一个应用软件，面试者可以问他是如何进行概要设计和详细设计的，在设计中遇到了哪些问题，并且是如何解决的。面试者根据应聘者的回答针对某个细节继续提问，如果应聘者回答得吱吱唔唔，基本可以判断他不诚实，实际上他可能只是该应用软件的一个辅助开发人员。

比起社会应聘来讲，应届生大多是非常诚实的，越优秀的毕业生往往越诚实。

三、毕业设计和实习

应届毕业生的实习一般从3月份开始，至6月份结束，6月底进行答辩。有条件的单位，可以向学校申请将学生的毕业设计放在公司进行，使学生对公司有一段适应期，这样在7月正式毕业后，可以更快地适应工作。

要注意的是，在公司进行实习，一定要保证学生毕业实习的顺利进行，尽量少安排工作或不安排工作，在考勤上也要适度放松处理，最好能安排技术人员辅导毕业设

计的完成。

四、派遣

学校一般在7月上旬为学生办理离校手续。由于接收手续繁杂，人事部门应协助学生办理手续。手续办理完毕后，毕业生已经正式成为公司的员工，同时脱离了学生身份，公司应及时为其办理各种社会保险。

第七节 招聘中的文书格式

一、工作说明书

招聘前，就空缺的工作内容重新拟定一份工作说明书或是理发其内容。工作说明书的方式如下表：

工作说明书

工作说明书	
工作职衔：销售会计经理	日期：
等级：管理阶层 公司/部门：组别：销售会计 阿尔发电视租借有限公司/行政部门 监督者（工作职称）：公司的会计 主要功能：保持公司所有销售账目的记录正确无误，并随时更新。让公司的应收账款的数字，维持在一个可以接受的最低范围内。并定期将有关销售会计的各项事宜，提报董事会。	
主要工作	各项工作负责人的工作表现
（一）销售会计系统	衡量情况

1、 正确的记录资料	正确
2、 催促分公司回传过慢的资料	分公司准时回传
3、 每天完工前的生产状况要平衡	正确/能配合期限
4、 信用控制系统应用得非常小心而有技巧	应收账款的限制标准 法庭做出有利裁决
5、 委托公司所属律师追讨超过 4 个月逾期未到款项	结果有所改善 周报表内容正确而且准时制作完成
6、 建议公司的会计改善会计作业的系统	
7、 制作周报表提报董事会： A、 各分公司的总销售额 B、 总公司和分公司信用控制状况	安全性有瑕疵
8、 确保记录和资料的安全性	
授权范围：可将 25 英镑以内的呆账，一笔勾销。超过这个数目的逾期款，则必须交付公司会计处理。	
(二) 一般人员	
1、 工作人员的数目固定在与公司会计议定的人数内	部门人数正确 (目前情况：销售会计两名，贷款控制员一名，打字员一名)
2、 人员的甄选、训练的指导	
3、 组织员工，提供舒适的工作环境，以完成最大的生产量	员工绩效 员工异动
4、 让员工知道公司的系统、政策、计划等各种消息	整体工作效率
5、 遵守公司的人事政策，并谨守法	旷职/员工离职率

律的规定，如劳工保护，劳工的健康与安全等	员工时时都“身在其中” 健康与安全记录 人事纠纷
授权范围：部门的人数在议定的范围内。惩戒的实施，可以严厉到停止支付全薪的方式，不必再经过请求。但是人员的解雇则必须经过公司会计的授权许可。	
(三) 办公室设备 1、确定办公室内所有的设备保养得当，员工使用得宜 2、在有实际需要时，建议会计部门更新办公室的机器和各种设施	故障 设备适当
授权范围：办公室设备的花费在两百镑以内的金额可以自行决定，不需要经过请示。所有酱的支出都必须经由公司的会计批准。	
(四) 与其他管理部门的关系对外与分公司经理联系，随时通知他们分公司的逾期账款情况分公司经理知悉最新状况，往来关系和谐	
授权范围：在公司现行的销售会计政策所规定的范围内，行使职权。	

二、招聘广告的设计

招聘广告是企业员工招聘的重要工具之一。设计的好坏，直接影响到应聘者的素质。这里主要介绍运用最多的报纸招聘广告。

招聘广告的制定是一门学问，它既有一些现成的模式，又有一些需要招聘者别出心裁予以创造的，从内容、形式、措词、方法等都必须仔细研究。

1、招聘广告的设计原则

- ① 准确；
- ② 吸引人；
- ③ 内容详细；
- ④ 条件清楚。

2、报纸招聘广告的主要内容

- ① 本企业的基本情况；
- ② 是否经过有关方面批准；
- ③ 招聘人员的基本条件；
- ④ 报名的方式；
- ⑤ 报名的时间、地点；
- ⑥ 报名需带的证件、材料；
- ⑦ 其他注意事项。

3、招聘广告要注意的事项

- ① 语言简明、清楚；
- ② 招聘对象的基本条件要一目了然；
- ③ 要留有余地，要使应聘的人数比所需求的人数多一些，一般应在 1.5—2 倍以上；
- ④ 要坚持面试，要让应聘者有充分表达才华和专长的机会；
- ⑤ 招聘广告应有对人的尊重和给求职者温暖可亲的感觉。

4、招聘广告范例

(1) 香港廷铭有限公司驻厦门代表处招聘启事

香港廷铭有限公司驻厦门代表处因业务拓展，拟聘招以下诸类职员若干名：

- 1、房地产业务：年龄 55 岁以下，身体健康，熟悉本地区情况，近期连续从事本

行的设计、施工、经营工作五年以上，具高、中、低及技术职称并成功业绩者；2、国贸业务：年龄 50 岁以下，身体健康，通晓商品进出口业务，相关环节英语，近期连续从事本行三年以上，具大专以上学历以上（有外销员证者优先）并有成功业绩者；3、综合事务：年龄 30 岁以下，身高 1.65 米以上，身体健康，相貌端庄，熟悉英语，近期连续从事文秘工作二年以上，具大专以上学历之女性。

承蒙不嫌，请于见报日起，15 日内将本人身份证、本市常住户口、学历证、职称证（或外销员证）、个人简历（附 2.5 厘米免冠近期及企望待遇）、业绩介绍、所在单位介绍或推荐信之影印或原件，寄厦门市虎园路 16 号厦门宾馆 4 号楼厦门市外事服务部。

邮政编码：361003

厦门市外事服务部

(2) 上海英才管理咨询公司招聘启示

本公司系沪港合资企业，主要从事企业各项咨询业务。因发展需要，经上海市人事局同意，向社会公开招聘下列人员：

1、市场调研部经理 1 名：男，40 岁以下，本科学历以上，具有两年以上有关工作经验者优先，英语熟练。

2、财务咨询部经理 1 名：男/女，45 岁以下，本科学历以上，具有三年以上从事财务工作或有高级职称者优先，英语熟练。

3、办公室主任 1 名：男/女，40 岁以下，大专以上学历，具有二年以上行政工作经验者优先，英语熟练。

凡具有本市常住户口的在职职工和待业人员，符合上述条件者均可应聘，请于十天内将本人履历、通讯地址、学历证书及有关证明、一寸近照 2 张，函寄本公司人才资源开发管理部收。一经录用，实行劳动合同制，享受中外合资企业待遇。如未被录用，资料恕不退还。测试时间另行通知，谢绝来访。

(3) 南洋信息技术开发服务有限公司招聘启事

本公司系中外合资企业，主要从事引进、开发、经营通信及办公自动化产品。现

因业务发展需要，拟在本市试聘合同制员工 10 名，要求以下专业，具有大专或大学本科学历人员：①会计专业 2 名；②计算机专业 2 名；③通信专业 1 名；④无线电专业 1 名；⑤外贸专业 1 名；⑥机电专业 1 名。以上人员均为男性。另需要 2 名应届高中毕业生，男女各 1 名。凡本市常住户口，有意者请亲缮自传，持身份证、毕业证书待业证及有关证件，于见报后一星期内到我公司报名。

地址：厦门市新华路 54 号（邮电局大院内）

电话：235888 220588

南洋信息技术开发服务有限公司

市劳动局外商投资企业管理处

（4）东方企业有限公司（外商独资企业）驻京代表外招聘启事

本代表处因业务发展需要，拟在本市诚聘 3 名男性合同制业务员。具体要求如下：①本市常住户口；②年龄在 35 岁以下；③具有 2 年以上的外贸或内贸工作经验；④身体健康。有意者请将身份证影印件，个人简历并附 2.5 厘米照片一张，寄厦门宾馆 4 号楼外事服务部。

邮政编码：361003，谢绝面访。

北京市外事服务部

三、招聘登记表格

各种登记表格是招聘工作顺利进行下去的重要工具。

1、设计原则

1 简明扼要；

2 包括所有想要了解的信息；

③ 站在应聘者的立场上考虑某些问题。

2、报名表

报名表的主要作用是统计报名的人数，了解应聘者的最基本情况。

报名表可以包括以下一些内容：应聘岗位、报名日期、编号、应聘者姓名、性别、出生年月、最高学历、学位、职称、专业、现工作单位、外语水平、兴趣爱好、身高、体重、照片、通讯地址、邮政编码、联系电话等等。

3、简历表

简历表有时与报名表可以合为一张表，有时可以单独成为一张表。

简历表主要包括三个方面内容：学历、工作经历和工作成就。

4、信息反馈表

住处反馈表是为了向应聘者了解对招聘测试形式的意见，以利于今后改进；并可作为本次招聘工作的评定工作的参考意见。

5、范例

(1) 报名表

如图所示。

报名表

应聘岗位						照 片
报名日期		年 月 日				
姓名		性别				
出生日期		年 月 日				编号
最高学历		单位				
职称		专业				
身高	厘米	体重	公斤	外语水平		
兴趣爱好		健康状况				
现工作单位						
通讯地址						
邮政编码		联系电话				
备注：						

(2) 简历表

如图所示。

简历表

应聘岗位		姓名	
主要学历：			
主要工作经历：			
主要工作成就：			
注：如填写不下，请另附纸			

(3) 信息反馈表

如表所示。

信息反馈表

应聘岗位		姓名	
1、你认为本次招聘测试中哪种形式最有效？为什么？			
2、你认为本次招聘中有哪些方面需要改进？			
3、请你谈谈参加本次招聘测试的主要感受。			

四、人力需求书

1、人力需求书的条件

招考员工前，要记得拟出一份人力需求书，依照需求书上必备条件和希望的要求项目与应征者的资历一一比对，这样你才不会遗漏任何一项重要的评量条件。人力需求书的内容请参见后页的示例。

在决定人员的各项需求条件时，要头脑冷静地仔细做一下分析。因为在你和应征者面试的那一天，你可能会因为应征者的某一项条件非常优秀，而把他们其余的缺点完全抛诸脑后。

用人不当的代价不但非常可观，而且万一因此使新进人员遭到解雇的下场，将会对该员工个人未来的事业生涯，造成严重的伤害，不可掉以轻心。

人力需求书上所例的各种条件要讲求实际，要确定所有的必备条件都有绝对的需要，缺一不可。任何人如果有任何一项条件不能符合要求，也不能获理录用。

2、范例

人力需求书

人力需求书	必备条件	希望条件
工作名称：<u>销售会计经理</u> 日期：____ 这一份表格是根据全国工业心理协会的一项七大重要计划中的内容而来，它可以帮助你确认工作上所需要的人才必须具备的物质。在定义你个人的需要标准后，除非申请人的条件完全符合你的基本需求所列的各项条件，否则你不能将他（或她）列入考虑。		
(如果符合则打勾) (一) 人格特质 1、 身体健康状况：对人员的视力、听力、身高、力气大		

小、活力等方面是否有特别的需求？残障人士是否适合？ 要身体健康，过去这两年来因为生病而请假的次数不超过十天 聪明，外表长相具有商业人的气息（将会偶尔需要去拜访客户） 2、人格：其态度、气质和与其他人共事的能力、单打独斗的工作能力、对压力的适应能力和执行各种创新方案的能力等 能适应压力（在一个月或一年之后），有优秀的领导技巧，在过去两年里他的部门的人员异动率不超过百分之十 3、沟通技巧：谈吐、文笔能力、流畅度、电话礼貌等 语言表达能力佳 电话礼貌良好 有书信表达能力 4、年龄限制 三十岁以上（三十岁以下不具备必需的工作经验） （二）学识状况 1、教育程度：是否通过考试？科系、程度？教育程度至少要在专科以上学历 2、技术、一般商业能力、专业资格、驾照等半专业的会计人员 3、职业训练状况：管理、监督、会计、采购、法律、销售、电脑、顾客咨询、贷款控制、急救曾经接受有系		
--	--	--

统的管理训练，包括信用控制的讲习等 (三) 工作经验 1、 从事的行业类别，服务公司的组织规模太小，从事零售业至少三年经验，电视/电子部门的零售及贷款/租赁 2、 曾任职务：在公司里的职位高低与服务时间长短 至少三年会计管理经验，且手下的员工至少在三人以上 3、 特殊的常识和技能要求 会计电脑化作业经验 (四) 特别的才能 机械、语言、手工、数字、创造力、解决问题 在管理职位上有过创新改革的经验 (五) 个人的情况 居住在某个特定地区，能派赴外国工作，能离家住在外地，周末可上班、自备汽车等 住家靠近新办公室，联络方便，必要时愿意加班（礼拜六加班也可以） (六) 其他需求		
--	--	--

五、常见职务的招聘结果表格

1、秘书

如表所示。

(最佳候选人：两个 均符合应聘基本条件)

0101 (应聘者代号)	0102 (应聘者代号)

形象：1.65m，49kg 外向、活泼、成熟、教练。 知识面：社会知识较丰富，有广泛的兴趣爱好。 智力：智商高（>120）。 工作经历：有一年涉外秘书经验。 书面表达：整理组织材料思路清晰、行文流畅、书写漂亮。 口头表达：反应快、逻辑性强、英语口语流畅自如。 人际交往：主动和人交往，控制场面能力强。 事业心与主动性：均强。 适应性：可马使用，更适合于公关性工作。 应聘动机：寻求最佳职业。 预测：独立性和开拓性较强，很快能胜任本公司的秘书工作。	1.60，45kg；天真、单纯、文静、娴淑、气质较佳。 理科知识较佳，社会知识稍欠，对追求知识执著努力。 智商高（>130）。 有三年涉外工作经验。 整理组织材料思路清晰、行文流畅、书写欠佳。 反应快而且表达清晰、英语口语流利。 较单一，能处理好与周边同事关系。 事业心强，主动性较强。 更适合于业务性较强，且偏重于内务管理的工作。 现工作单位距离较远。 适应能力较强，潜力很大，可马上适应本公司的秘书工作。
--	--

2、财会员

如表所示。

(均符合应聘条件)

0601	0602	0603	0604 (女)
工作经历：3年涉外财会工作 学历：大学 工作能力：涉外财会业务知识丰富，实践工作能力强。 表达：思维敏捷，英语口语流畅自如，专业外语熟悉。 外表：教练、灵活。 预测：较快适应与熟悉本公司财会业务。	2年 大学 涉外财会业务相当熟悉。 清晰贴切，英语口语流畅，专业外语熟悉，书写欠佳。 诚实、稳重。 较快胜任本公司财务任务，极具潜力。	4年 大专 有涉外酒店财会工作经验。 反应快，英语熟练流畅，专业外语熟悉，书写欠佳。 诚实、稳重。 立即可以使用。	3年 大专 实际财会工作能力较强。 清晰、全面，英语较流利，专业外语较熟悉，局面漂亮。 文静、灵活、细心。 较快熟悉并胜任本公司的财会业务。

3、办事员

如表所示。

(均符合应聘条件)

0701	0702	0702
学历：硕士，工程师。	大专，助理经济师，兼	大专。

外表：诚实，老成，沉着	职律师。 老练，精明，仪态好	诚实、可信。
表达：书面与口头均很强，国语很标准。	书面简洁，口头一般。	均一般
工作能力：工作及管理能力较强，尤其对管理工作有研究。	较强，有主持部门工作的经验，对人事、保安、工商、税务较熟悉。	一般，缺乏处理有难度工作的经历。
活动能力：性格外向，有正义感，善交际，朋友面广量多，水平也高。	一般。	一般，灵活性不够。
预测：很快适应并胜任本职工作，且适应更高层次的工作。	能胜任本职工作，工作思路较活。	能安心于本工作。

4、管家部经理

如表所示

0201	0202	0203
符合应聘条件	基本符合应聘条件	基本符合应聘条件
外表：诚实，仪态较好	诚实可信，仪态较好	老练、精明。仪态较好

书面表达：一般	较强	较高
口头表达：一般	一般	一般
智力：中等	中等	中等
工作能力：较强，对酒店后勤管理熟悉	较强，细心、耐心、学校后勤管理	强：管理理论丰富，不适做低层次管理工作。
应聘预测：会很快适应管家部经理工作，如工作没有晋升机会或挑战性，日后可能会换工作。	经短期培训，会较快进入角色。对工作晋升和挑战性要求不高，对工作职务的满意度在较长时间内保持较高水平。	经短期培训与适应，很快胜任工作。对晋升和挑战性，会有新要求。

第九节 成功企业人员招聘案例精选

案例一：微软的用人艺术

微软的员工们最引以为荣的是莫过于能被老板比尔——盖茨骂上一句：“你简直是荒谬！”这就意味着他们所提出的创意出乎比尔——盖茨的意料。微软能成为软件业的霸主，在很大程度上得益于其优秀的人才，而比尔——盖茨究竟从哪儿抓了那么多的人才？

(1) 选才艺术独特

微软在选拔人才上确有其独特的地方。除了考虑人才的专业背景外，着重考虑其心理能力和情感因素，其中包括：适应能力、再学习能力、竞争能力和承受压力的能力。而创意能力是其中的一项重要考核指标。

(2) 寻求双方认同

微软相当注重给员工们创造自己的发展空间的机会，工作评估就是一个行之有效的方法。工作评估不仅是员工晋升的依据，还是公司挖掘人才潜力的一个有效手段。评估的重点是寻求双方的认同，给员工一个自由发展的空间。一方面，员工应看出自己的不足，加以改进；另一方面，如果说评估结果显示，公司现有的管理体制确实阻碍了员工发挥自己的工作潜力，那么，公司就应该立刻改善自己的管理风格并调整计划。

微软采取 360 度的全方位工作评估方法，即由员工本人、负责经理、直属下属、同事、客户对员工做全面评价，以保证评估的客观性。这可以使员工和组织之间配合默契，最大限度地调动员工们的工作热诚，同时，也将员工所反映的问题及时解决。这就使得微软在市场中立于不败之地。

案例二： 不用毫无感情的人

日本企业巨子大山梅雄 1975 年就任津上株式会社社长。他曾说过：“企业的经营层的年轻化是指使 40 岁左右的人担任企业的重要职务。但这并不是讲只要是年轻的就可以。既不感动也不知情的人，即使让他担任更重要的工作，他也不会真诚地去做。”短短的几句话，充分揭示出大山梅雄的用人之道。

在日本，每年企业的重要职务上的人事变动大都集中在 6 月份。对于一般职工，如果有机会被委派担任企业要职，那肯定是感激不尽。如果问及现任的公司董事长、经理，他们当初做一般职工时，印象最深的是何时，回答通常是自己“被委任为企业要职”的时刻。当然，能够就任公司的董事长或经理，应该非常高兴。但是作为公司的董事长或经理，更为重要的应是自己的责任感。这一点往往被人们所忽略。不少人就任企业要职时，更多的是高兴而不是考虑自己的责任感。

对此，大山梅雄断言，对于让他担任企业最关键职位而一点也不感激的人，对他在工作成果上的期望也肯定要落空。他认为：“如果仅仅是把眼睛盯在 40 岁左右这个年龄上，那年轻是毫无积极意义的。”

有的人被委任担任要职，但毫不感激，自命不凡，反而认为：“凭我的能力早就应该让我担任董事长了。”他主张应该提拔认为“我没有那样的水平和能力，但是却让我担任了如此重要的职务”的人担任要职。对此，他解释说：“对于那样具有感情的人，他们会具有‘因为是提拔我，所以不管怎样，也要用好的成果来报答信任’这种信念。

为此在工作中他们会绞尽心工作，创造出优异成绩。”

所以认为自己有能力早就应该晋升的人，是干不成什么大事的，还是不晋升的好。

第三章 甄 选 测 试

第一节 人员甄选的过程

壹、 初试

人员甄选的第一步初试是对求职者的初步筛选，以淘汰那些明显不合格的人选。在这一阶段中，甄选人员要问一些比较坦率的问题，如职位所需求的相关领域的学历，相关的工作经历等。如果求职者不具备这些条件，求职双方就没有再进一步探讨的必要了，也就是说此求职者将被淘汰。另外，初试除能较快地淘汰明显不合格的求职者外，还能为组织带来别的积极效果。甄选人员可以鼓励那些在其申请的职位上并不合格的求职者申请别的组织职位空缺，而一个在某一职位不合格的人选在另一职位上很可能是很出色的人选。这样不仅有利于为组织树立良好的形象，也提高了人员招募和人员甄选的效率，节省了招募和甄选的成本。

贰、 评价求职人员申请表

人员甄选的第二步是要求求职人员填写一份详细的“求职人员申请表”，然后，管理人员要对此表进行评价，以鉴定每一位求职者是否具备职位所需求的条件。一份设计科学，行之有效的申请表将节约人才甄选的时间，它在从几十位求职者中甄选出几个相对较为合适的候选人方面要比简单的履历书有效很多。

参、 笔试：

- 1、 笔试的优点：是一种最简便易行的考试方法。也基本上能反应出求职者的基本素质。另外，其最大的优点是比面试成本要低的多，特别适用于求职者众多的情况。
- 2、 笔试的类型：笔试的目的是检验求职者是否具备职位所要求的任职条件，而由于职位所要求的任职条件并非一条，也就是说职位所要求的任职条件并非某一单一素质。要想检验出求职者是否具备空缺职位所要求的多种素质，就必须设计出不同类型的笔

试。一般来说主要有：（1）认知能力测试：用于测试求职者的学习和实际工作能力。这种测试尤其适合于从一组没有工作经历的求职者中甄选人员的情况。与工作有关的能力可分为文字表达能力，抽象思维能力、反映速度、空间识别能力和质疑能力等。

（2）有关职位知识的考试：用于测试求职者对其所申请职位的职责的认识水平。

（3）工作样本测试：要求求职者在一定时间内，亲自处理某一工作并提交一份工作计划的样本。（4）职业兴趣测试（5）个性测试

四、证件核查：对求职者在申请表里所出示的证明其资历的证件或履历进行核查，看看是否属实。核查一般采用打电话、写信、或派人去调查等方式。

五、面试：就是供求双方面对面互相交换信息的方式，也是人员甄选过程中最为关键的一步。面试一直是评价求职者是否具备空缺职位任职条件的一项主要方法，它几乎被所有组织在甄选人员过程中使用，面试之所以特别重要是因为到达这一阶段的求职者一般都是很有希望人选的求职者。他们已经过了初试，在笔试中获得了高分并通过了有关证件和履历核查。至少在目前为止，他们是合格的。但每一位人力资源管理人员都应明白，求职者在前几步甄选中的表现有可能是假的。还需要其他信息才能确定求职者是否真正适合于那些职位，而其他信息的获取就需要通过面试。

六、作出甄选决定：在人力资源管理经过上述五个步骤后，将经过五个步骤的筛选剩下的人员名单和有关他们的详细信息，会同职位空缺部门的主管及组织领导一起讨论，以作出最后的甄选决定。值得注意的是，虽然人力资源部的人员参与整个的人才甄选过程。但最终作出甄选决定的却是空缺职位部门所在部门的主管，而且也由他们对新雇员的表现负责。人力资源部的人员只是帮助空缺职位所在部门的管理者作出最后的甄选决定提供信息和服务。

七、 检查身体

八、 正式录用

第貳节 笔试

笔试是人才甄选中较常用的技术之一，也是最基础的技术之一。即使在日益发展的现代人才测评技术中，笔试的方法和技术仍然受到世界各国的重视，发挥着重要的作用。区别于其他人才测评技术，笔试技术主要测评人才的智力。知识。能力和发展倾向，因此人才的兴趣。个性测试虽然不乏笔试的形式，仍然不属于

笔试技术的范畴。从这个意义上讲，笔试测评的内容和分式，是笔试技术区别于其他人才测评技术最显著的特点；笔试技术在形式上表现为用笔在试卷或问卷上回答，对此一般称为“纸笔作答”，“纸笔作答”也不宜仅仅理解为传统论述题型，而应包括现代人才测评中选择。判断是非。简述。案例分析。改错。计算。写作。匹配。题组。论述等丰富多样的笔试题型；笔试技术由于长期。深入的研究和提高，科学化。规范化的水平普遍高于其他人测评技术的水平，特别适合大面积，大规模的从才测评，公平竞争和择优汰劣，考生。用人单位和社会对测试结果比较信服，很少质疑。所以笔试这门古老。基础的测评技术与现代人才测评技术相结合，焕发出越来越强盛的生命力，体现了无可比拟的优越性，确系其他人才测评技术无法更换和替代的。

壹．智力测试

智力是指健康人所具有的，从事各种工作和活动所通用的，起基础或保障作用的能力。一般包括学习能力。抽象思维能力。适应新环境的能力等。多数心理学家认为，人的知力的自然属性明显，自然属性包括遗传。个性，家庭环境，父母影响等，尽管社会教育和实践能在很大程度上改善和提高人的自然属性仍然不可忽视。这种“天资”可能就是同样勤奋学习，工作的人而效果出现差异，甚至所谓“江山易改，本性难移”的内在原因之一；社会上的各种工作和活动，需要千差万别的能力，如果反这递增千差万别的能力反复比较分析，求同存异的话，就会发现存在着最为通用，最为基础的智力，智力竟是如此出人意料的相通，并决定着其他能力的培养和高低，例如遣词造句，数理分析，选择判断，逻辑推理，排列组合，空间思维等，它们构成基本内涵；智力的基础或保障作用还体现在一般智力高，学习和工作效果好，具有培养前途和发展潜力，成才快，反之则难以成才这一普遍规律上。上述健康人的智力高低差异及智力构成，工作和活动所能用，起基础或保障的作用，说明了智力测试在人才测评中的必要性，也说明了智力测试就是以测量个人或团体一般智力为止的的笔试。

在我国古代，智力测试早已有之，有文字记载的历史可以追溯到两千多年前的春秋旧战国时期。然而现代智力测试起源于本世纪初的欧美国家，百年研究和实践在理论，技术，规模，效益上都取得了长足的发展。现代智力测试最初的对象是儿童，有代表性，有很大影响的当推 1905 年比奈和西蒙联合研制的诊断异常儿童智力的新方法。1916 年美国斯坦福大学推陈出新孟教授进行了成功的修订，后人简称为比奈---西蒙

量表，斯坦福---比奈量表，或直称为比西量表，斯比量表。20 世纪中期，智力测试的对象从儿童转为成人，从个人转为团体，1955 年大卫。韦克斯勒推出成人智力量表。第一次世界大战中，美国为选拔优秀军官研制了陆军智力测试办法，开了团体智力测试的先河，受测者多达 172 万人，近八成人因智力低下被淘汰，近万人智力偏低被编入预备队培训，事实证明这次团体智力测试作用非同寻常，出乎军事家意料之外。随着智力测试的现代化。科学化，欧美国家对智力结构，智力评价标准都进行了深层次的研究，科研成果丰硕，为智力测试的普及和提高奠定了理论基础，发挥了先导作用。美国心理学家桑代克是智力结构多因论的先行者，1926 年发表论文指出智力结构由抽象智能力，具体智力，社会智力三部分组成，抽象智力主指概念的运用，具体智力主指实物的操作，社会智力主指人际关系的协调。同时认为智力层次具有高度，广度，速度三个维度，智力测验的内容和水平有赖于此。1967 年吉尔福特创立智力三维结构模型，内容有图型，符号，语义，行为，操作有认知，记忆，思维，评价，成果有计算，分类，关系，体系，转换，含义等等，把智力结构，层次清楚地显枫出来，而这只是众多理论，不同观点中的一部分。在智力的评价标准上，研究成果和实践运用日趋一致，先期采用比例智商的计算方法，后期采用离差智商的计算方法。比例智商由测试对象的心理年龄，实际年龄两者之间的比值表示。心理年龄由测试对象按照要求成功地通过测试题目的数量决定，其计算方法为表示智力水平高低的智商，等于心理年龄与实际年龄的比再乘以百分之百。如果用 IQ 代表智商，MA 代表心理年龄，CA 代表实际年龄，公式则为 $IO = (MA/CA) * 100\%$ 。与比例智商的内涵和计算方法比较，离差智商的内涵和计算方法则复杂，科学和合理的程度更高，因而逐步取代了比例智商的内涵和计算方法。离差智商首先引进常模内涵和技术。即抽取具有代表性标准化样本，按不同年龄组制定常规智力参数和分布，然后把各项测试的原始分转化成标准分相加，最后参照与测试对象同龄组的常模内涵和技术。即抽取具有代表性标准化样本，按为同年龄组制定常规智力参数和分布，然后把各项测试的原始分转成标准分相加，最后参照与测试对象同龄组的常模，将测试的标准分转化为平均数 100，标准差 15 的离智商分数。由此可知，离差智商不同于比例智商只是一个智力水平的绝对数字，而是表示在同年龄组内智力分布的相对位置。经过长期的修订和积累，同龄组的智商等级标准及其参照所占百分比如表 4-2-2。

表 4-2-2 智商等级标准

智商	等级	所占百分比
130 以上	特别优育	2 . 2
120-129	优秀	0 . 7
110-119	中上	16 . 1
90-109	中等	50 . 0
80-89	中下（迟钝）	16 . 1
70-79	临界状态	6 . 7

20 世纪 20 年代，现代智力测试的内容，方法和技术传入我国，引起了我国心理学界的重视和研究。1924 年陆志伟发表了他所修订的中国比西智力量表，1936 年陆志伟和吴天敏合作发表了第二次修订本，1979 年吴天敏第三次修订发表中国比西测验，成为我国现代智力测试的先驱和传播者。改革开放以后，智力测试的研究和创新在我国再度兴起，并开始了本土化的重大转折。

式． 工作相关知识测试

知识对于人类来说属于后天性质，无论天资聪慧还是迟钝，都只有通过实践和学习才能取得知识，掌握知识。通过自己反复实践取得的知识，一般称为直接知识，通过学习研究别人的知识所取得的知识，一般称为间接知识，间接知识对于首创者而言仍然是直接知识。在社会分工越来越细，科学技术日新月异，知识积累几千年的今天，人类取得知识的途径更多的是先取得间接知识再成为自己的直接知识，不断地把知识向广度和深度延伸，产生新的知识。人类通过不同的途径获取不同的知识，掌握知识的层次和程度有什么区别吗？美国心理学家对这个问题进行深入研究，布卢姆在《教育目标分类学》中提出了人类的认识活动从简单到复杂，由认识，领会，运用，分析，综合，评价六个层次构成。不同的层次表明掌握知识的不同程度的观点，被子引入相应的知识测试中。按照布卢姆的设计，知识所涉及的主要心理过程是记忆，识别和辨知识，这是认知领域的最低层次；领会指初步的理解，由用自己的语言转述，解释学习所得知识的内涵作用，推断发展趋向第三种心智活动组成；运用系对知识的运用，在特定或具体的环境下解决总是的能力；分析是把知识分解成若干组成部分，明确相互关系，明确基础和组织效果；综合反映加工组成 部分，改组成新的整体，效果更为突出，即创造性地解决总是评价系对知识深该的理性判断，依据内在基础和外部准则，作出合乎逻辑的推断定，这是认知领域的最高层次，也是掌握知识的最难的程度。

基于人类知识的来源的知识掌握的程度，可以说相应知识的测试就是工作所要求的知识及其运用知识解决总是的测试，就是依据工作所要求的知识和能力，发现人才和使用人才的测试。相应知识测试分通用知识，专业知识两种测试。

相应知识的测试，不公在国内外起眇早，都十分重视，而且研究深，发展快，成为笔试最基础，最持久的测试方法和技术。在产生和发展的过程中，测试内容和水平的依据转换，题型的多样化，评价试题和试卷，新的测评理论和方法都起了重大的推动作用。测试内容和水平的确定，在相应知识测试的最初阶段，学什么测什么，从学历高低确定测试水平，称为学绩测试。学绩测试在检测教学目标和教学规划，测试被试者所掌握的间接知识等方面充分发挥了作用，但在具体工作所要求的知识及其运用，高分高能方面暴露出明显的不足，学绩测度的佼佼者并不等于工作岗位上的优秀人才。直到科学的职位分类观念和方法担出后，相应知识的测试内容和水平才开始转移到以不同职位的工作要求所确定，从而形成了人才测评工作分析原理。从具体的职位工作分析入手，需要什么知识就测试什么知识，需要什么水平就测试什么水平，需要什么能力就测试什么能力。测试的重点放在运用知识解决工作中的问题，推动工作的发展上，测试的目的在于发现和使用人才，这就克服了学绩测试的明显不足，比起学绩测试是一个巨大的进步。相应知识测试的内容和水平，逐步转变为由具体职位和工作分析来确定，同时解决了长期争执不休的人才分类总是窖社会需要通才，专才，还是通专兼顾的复合形人才，必须依据具体职位的工作要求。不同职位的工作需要不同类型的人才，把不同类型的人才强行一律，满足不了不同职们的工作要求，也有害于人才的培养和发展。相应知识的测试内容决定了测试形式中的题型，题量和笔试时限，随着研究的深入和电子计算机等现代科学技术的普及，对题型，题量和笔试时限等测试形式的影响越来越大。题型多样化，既为测试内容服务，又影响测试内容和深度，就是多年研究的成果之一。比如简答题适合测试对概念和原理的记忆，选择题和判断题适合测试对事物的辨别、判断，论文题和论述题适合测试文字表达、材料组织、深层次掌握知识，解决实际问题的能力。继而出现了客观性试题、主观性试题的分类。客观性试题适用于测试知识的掌握、理解、应用、分析等基本层次的任知目标，综合程度高，测试点深入，重点在掌握知识的数量和质量，技能的准确和熟练程度，但对评分要求高，人工阅卷工效低，评分误差难以控制，易受客观意识和水平的影响。上述研究说明每种题型都有所长和所短，都有自身的特点，题形的多样化为测试内容服务，为充分发挥不同类型试题的作用奠定了良好的 基础。试题和试卷是否达到了相应知

识测试的目标，仅仅靠工作分析原理测试内容和水平，再据测试内容确定合适的题型命题制卷还不够，仍需测试评价试题和试卷的质量，心理学家推出了试题难度、区分度、试卷难度、信度、效度等指标的质量评价办法。

三、能力倾向测试

在人才甄选的笔试中，智力测试测试了人才智商的高低，相应知识测试测试了人才所具有的知识多少及运用知识解决问题的能力大小，这是否就够了呢？或者说智商、知识、能力优秀者是不是人才，能不能充分发挥作用呢？可以肯定地回答还不够，还需要继续测试，进行深层次的测试。原因在于职位所属的单位性质、职能有很大区别，机关重在管理，事业重在研究，企业重在生产和经营，适合管理的人才不见得适合研究、管理。这就产生了人才的分类和定性问题。第二个原因在于无论什么职位都要求人才不仅胜任现在的工作，而且要求人才的分类和定性问题。第二个原因在于无论什么职位都要求人才不仅胜任现在的工作，而且要求人才具有发展潜力和培养前途，又带来了人才的效益问题，智力具有先天属性，相应知识测试过去和当前都测试不出将来的情况。为测试人才的分类、定性和效益，能力倾向测试应运而生，它是测试、鉴别人才的使用范围和发展状况的新型笔试之一。

随着企业、事业、机关对人才研究的深入和公务员职位分类、制度的建立，能力倾向测试的发展主要迈上了分类测试的阶段，分类测试包括单位分类、职位分类、等级分类，比较复杂，因其针对性大大增强，测试的科学性也远远超过初期的水平。美等发达的国家公务员的职位分类横向上基本分为秘书类、计算机类、会计预算及国库管理类、法律类等不同类别，每一类别又从低到高划分许多等级，秘书类的文书职业能力倾向测试基本算术能力、词语能力、理解力、推理能力等。办公机械操作员测试言语能力、词语拼写能力、技术运算能力、手眼协调能力、差异知觉能力等，速记员和打字员测试文字拼写能力、句逗符号运用能力、语法能力、写作能力、速记与打字技巧等。人事助理和员工协调员测试言语能力、算术能力、推理能力、行政秘书能力等。计算机类技术职务测试逻辑分析能力、图型推理能力、词语分析能力、技术能力等，管理职务测试语言能力、推理能力、统计分析能力、管理能力等，会计预算及国库管理类会计文书测试语文能力、算术能力、差异辨别能力、会计职务能力等。预算官员测试词语能力、推理能力、数量计算能力、计划指导协调预算规划能力、管理下属和建立积极工作环境的能力等。技术人员测试推理能力、抽象分析能力、数据资料的分

类分析能力、平衡纠正预算失误的能力等。技术人员测试推理能力，数量关系推理能力、综合概括能力、对数据资料进行分析得出结论的能力等。法律类执行人员测试语言文字理解能力，快速差别辨认能力、稳定能力、公证能力等。有趣的是，能力倾向测试不论分类的粗细，其测试内容仍然明显地分解为公共或通用、特殊或专业两个部分。

四、 个性和兴趣测试

个性的智力和身体能力很少足以解释个体的工作绩效；相反，其他诸如个体动机和人际技能等因素也很重要。个性和兴趣有时就当作可能的预测因子。

个性测试可以测量后选人个性的基本方面，例如内向性、稳定性、动机等。许多个性测试是投射性的。在测试中，给受测者提供一个诸如墨渍或云状图画模糊刺激。受测者被要求对此进行解释或反应。由于图画是模糊的，受测者的解释比来自自身内部——被投射。个体在想象中将自己关于生活的情感态度投射到图画中。

个性测试最难评价和使用。专家必须分析受测者的解释和反应，并从中推断受测者个性。这种测试对选拔的有用性可能在于假定你找到了可测量的个性特征与工作成功之间的某种关系。

尽管存在困难，最近的研究证实个性测试能帮助公司雇佣更有效的工人。例如：工业心理学家在人事测试中常谈到五大个性维度：外向、情绪稳定、愉快、真诚和开放。有人对这五大个性维度预测专业人员、警官、经理、销售员和熟练工人的工作绩效相关程度进行了研究，结果表明真诚在所有职业中表现出与所有绩效效标一致的关系。外向是预测经理和销售员这两个最需要社会交往的职业的工作绩效的有效预测因子。开放和外向能预测所有职业的培训精通情况。

另一项研究在强调仔细的工作分析的重要性同时，证实了个性测试在雇员甄选中的潜在用处。这些研究者在对人事测试研究进行分析之后认为，在恰当的条件下，个性测试的预测力是相当高的。但是，他们同时下结论说，只有当仔细的工作分析成为确定与预测工作绩效相关的个体特征的标准活动时，只有雇主将更大的注意力投向选择符合测量学原理的和有效的个性测试时，个性测试在人事选拔领域的全部潜力才会被发挥。总而言之，个性测试在帮助雇主预测谁会在岗位上成功和谁在岗位上不成功方面是有益的。但是，雇主必须谨慎地进行验证研究。

兴趣测试将一个人的兴趣与不同职业中的人的兴趣相比较。因此，若一个人参加了斯通—坎贝尔测试（Strong Campbell inventory），其将得到一份比较受测者兴趣与诸如会计、工种、管理或医疗技术等职业中人员的兴趣的报告。

兴趣测试有多种用途。兴趣测试在职业生涯设计中有用，因为一个人在其感兴趣的工作中，可能做得更好。兴趣测试还是有用的选拔工具。显然，如果你选拔与那些成功的在职者有大致相同兴趣的人填补职位，这些候选人在新工作上成功的可能性更大。

第三节 面试内容的确定与题目的编制

（一）确定面试内容的要求

（1）面试内容要以录用考试的总体目标及考试录用计划为依据。录用考试的总体目标及录用计划是非常明确的，即根据组织的人员要求，选拔录用适合组织不同岗位需要及要求的各类人员。不同类型的人员其录用要求不同，相应的面试目标及内容也有不同。因此，面试的内容必须围绕总目标的要求及具体的人员录用计划来确定。

（2）面试内容要直接体现面试的目的。笔试的重点，在于“测量”应试者的知识，而面试的目的是要进一步考察报考人的能力水平、工作经验、体质精力以及其它方面的情况，以弥补笔试的不足，为组织选择合适人才提供充分依据。面试内容如果不明确、不具体，则面试的目的难以达到，进而将影响录用考试总体目标及录用计划的实现。

（3）面试内容必须科学，有可评性。内容是为目的服务的。内容有价值，与目的内在联系紧密，可以实现目的，否则实现目的就是一名空话；另外，进入面试的可能是多位报考人，因而面试内容要有可比性，即通过对报考人按拟定内容进行面试，不但可探知某人在这方面的情况，还可对所有报考人进行比较，以定优劣。

（二）面试的重点内容

（1）仪表风度。这是指应试者的体格外貌、穿着举止以及精神状态等。在企业组织中，对一般员工的招聘录用，仪表风度并不是一个重点内容，但对于管理阶层及销售、公关人员，对仪表风度则非常重视。一般应五官端正、衣着整洁、举止文明、精力充沛、身体健康。这一方面可给人以外在的好感，树立公司形象，另一方面这几类人员工作高度紧张而繁忙，只有精力充沛才能承受大工作量的压力。另外，仪表端庄、

衣着整洁、举止文明的人一般具有较高修养，做事有规律，注意自我约束。责任心较强。

(2) 求职动机与工作期望。了解求职者为何希望来本单位工作，对哪种职位最感兴趣，在工作中追求什么，判断本单位所能提供的职位或工作条件能否满足其工作要求和期望。

(3) 专业知识与特长。了解应试者掌握专业知识的深度和广度，其专业知识与特长是否符合所要录用职位的专业要求，做为对专业知识笔试的补充。面试中对专业知识的考察更具灵活性的深度，所提问题也更接近岗位对专业知识的需求。

(4) 工作经验。这是面试过程中所要考察的重要内容。此面内容，是通过了解应试者的工作经历，来查询其过去工作的有关情况，以考察其所具有的实践经验和程度。通过考察工作经验，主试人还可考察出报考人的责任感、主动精神、思维能力以及遇到紧急情况的理智状况。

(5) 工作态度。这里面有两层含义：一是了解报考者过去对工作、学习的态度；二是对要报考的职位的态度。在过去工作或学习中态度不认真，做什么、做好做坏都无所谓的人，在新的岗位上也很难说能勤勤恳恳、认真负责。从报考态度，还可看出其报考的求职动机、更换工作的动机是什么。

(6) 事业进取心。事业心、进取心强烈的人，一般都确立有事业上的奋斗目标，并为之而积极努力。表现的工作上兢兢业业、该意追求，不安于现状，努力把工作做好，工作中常有创新；进取心不强或没有什么进取心的人，必然是无所事事、安于现状，不求有功，但求能敷衍了事，因此对什么事都不热心。这样的人是难以做好本职工作的。

(7) 语言表达力。面试中被试者是否能够将自己的思想、观点、意见或建议顺畅地用语言表达出来。

(8) 综合分析能力。面试中被试者是否能对主试所提的问题能够通过分析抓住事物本质，并且说理透彻、分析全面、条理清晰。

(9) 反应能力。反应能力，即头脑的机敏程度。面试时，报考人对主试人所提问题能否迅速、准确地理解并尽快做出相应的回答而且答案简练、贴切、反映出他头脑

的机敏程度的高低。主试人借此来判断其在将来的工作中能否迅速准确地理解上级指令和意图，以及准确地判断各面临的问题，恰当地处理突发事件的能力水平。

(10) 自我控制能力。在面试中，对管理阶层人才的考选，自我控制能力的考察也是一项重要内容，一方面，在遇到上级批评指责、工作有压力或是个人利益受到冲击时，能够克制、容忍、理智地对待，不致因情绪的波动而影响工作；另一方面干工作要有耐心和韧劲。

(11) 人际交往倾向及与人相处的技巧。在面试中，通过询问被试者经常参与哪些社团活动，喜欢和什么样类型的人打交道，在各种社交场所扮演的角色，可以了解其人际倾向及与人相处的技巧。

(12) 精力和活力。在面试中，通过了解被试者喜欢什么运动，每天运动量等，可以考察其精力和活力。

(13) 兴趣与爱好。被试者休闲时间爱好从事哪种活动，喜欢阅读哪些书籍以及喜欢什么样的电视节目，有什么样的嗜好等，可以了解一个人的兴趣与爱好，这对录用后的职位安排同样也是有益的。

当然，在每一次面试中并不是上述所有内容都要涉及到，应根据需要有所侧重地选择面试内容。

(三) 面试题目的编制与设计

面试题目的编制是根据面试目标和内容要求提供面试过程中的各类试题。面试题目同笔试题目相比具有不确定性，也就是说面试的提问对各个应试对象来说不是统一的，面试试题并不都是预先编制设计好的，有的试题是根据面试过程的具体情景，主试临场编制出来的，所以，面试更强调主试人在实施环节上的临场经验和操作技巧。虽则如此，事先就面试提问作充分准备，仍是搞好面试不可少的前提条件。

(1) 编制面试题目的原则。

① 面试题目必须围绕面试重点内容来编制。编制题目是为了完成对重点内容的考察，进而实现面试的目的。因而题目所及必须是面试所要考察的，通过按照拟定的题目提问报考人，可了解职位任职资格条件所需的各方面情况，以便面试小组对报考人做出客观评价。否则，面试时就会出现主试人海阔天空、漫无边际的问，报考人不

得要领、东拉西扯地答的局面。②确定性与灵活性相结合原则。所谓确定性，主要指题目的内容必须具体、确定、使报考人一听就知道提的是哪方面问题，回答的范围和要求是什么，题目本身不能过于生涩难懂；灵活性是指围绕一项内容提问的形式、角度可灵活、自然展开并留有余地，使报考人能够充分发挥自己优势来回答问题。

(2) 题目的编制。从面试的重点内容看，除“仪表风度”一项不必编制题目外，其余各项均要编制相应的题目，以便面试时有针对性地提问、考察。另外，由于报考人的经历不同，不可能对每个人都用同一套题目依序一问到底。因此，每项面试内容可从不同角度出一组题目，面试时根据情况有选择地提问，这样效果更佳。

同类岗位的面试题目可分为个性问题和共性问题两大类。

个性问题，要针对报考人的不同经历和岗位要求提出，而且问题必须非常明确具体，能紧紧抓住个人经历和岗位要求中有代表性的东西，提问不在多而在精。个性问题事先要经过周密考虑，基本上是定型的，但并不排斥根据临场情况做必要的变通。

共性问题，主要指围绕岗位所需专业知识所提出的问题，对各个应试对象提问的范围和重点应基本相同，故称为共性问题。但要注意，所谓共性，是指提问的范围、类型、性质、大小和难易程度等，而不是对所有报考人都使用同一套试题。

第四节 情境模拟测试

二、情境模拟测试的形式

1、根据参与人员分类

根据参与人员的情况，可将情境模拟测试分为单人测试、多人测试、独立测试和综合测试四种类型：

(1) 单人测试

单人测试是指每次只对一位应聘者进行测试。由面试人员应聘者讲明设置的测试情境，一般情境中只有一个角色或主角。有时面试人员可以参与进去，担当配合人员。单人测试适合应聘人员较少或复试时进行。

(2) 多人测试

多人测试是指每次有一位以上应聘者进行测试。由面试人员向应聘者讲明设

置的测试情境，并为每位应聘者分配各自扮演的角色。有时面试人员可以参与进去，担当协调人员。多人测试适合应聘人员较多或初试时进行。

(3) 独立测试

独立测试是指只由应聘者参加，面试人员不参与，只进行观察的测试。

(4) 综合测试

综合测试是指面试人员需要参与进去的测试。

选择独立测试还是综合测试，主要取决于情境案例的需要。

2、根据测试内容分类

根据测试的具体内容可以分为语言表达能力测试、组织能力测试、事务处理能力测试等。

(1) 语言表达测试：侧重于考察语言表达能力，包括演讲能力测试、介绍能力测试、规劝能力测试、沟通能力测试等。

(2) 组织能力测试：则重于考察组织协调能力，如会议主持能力测试、部门利益协调能力测试、团队组建能力测试等。

(3) 事务处理能力测试：侧重于考察事务处理能力，如公文处理能力测试、冲突处理能力测试、并行工作处理能力测试等。

实际上，几乎任何一项工作都可以用情境模拟的方式来表现。所以，企业可以根据自己的实际情况需要，自行设计一些情境模拟题目，来进行测试。

二、情境模拟测试例题

1、演讲

情境：

假设由于对市场住处把握不准，公司今年的销售业绩并不理想，公司出现了前所未有的亏损局面。假设你是公司的总经理，在年终总结大会上，请进行一段鼓舞士气的演讲。

2、书面表达

情境一：

假设你是公司销售部经理，本月的销售工作进行的并不理想，根据你的分析，主要是销售人员的专业技术知识较差所造成的。你的上级要你向他写一份本月销售工作的总结报告，你同时也希望利用这个机会向上级表明你自己的分析和处理意见。请在两小时内完成。

情境二：

假设你是公司的公共关系经理，公司需要制作一块用在经贸洽谈会上的展板。展板中的字数不能超过 100 个，请在 30 分钟之内完成有关公司介绍的文字稿。

3、两难问题

情境一：

假设你是公司总经理，人力资源部经理向你汇报由于开发部人员无法抽出时间对应聘者进行面试，招聘工作一拖再拖，这样下去，无法完成招聘工作。你询问了开发部的工作情况，开发部经理回答工作任务非常紧迫，在近一段时间内，确实无法安排面试。请处理此问题。

情境二：

假设你是公司总经理，公司有一名工作能力非常出色的员工，以他的能力完全可以替代目前的部门经理，但是该部门经理是公司的创业元老，如果请他降职，不仅可能会使其离开公司，还会为其他员工产生不好的印象。请处理此问题。

3、语言表达能力

情境一：

假设你是公司公共关系经理，有一些兄弟企业来公司参观，你不仅要热情回答参观者的提问，还要注意防止泄露公司机密。

情境二：

假设你是公司人力资源部经理，公司一位重要员工希望辞职，你想办法了解辞职的原因，并进行规劝。

5、会议主持

情境一：

假设你是公司总经理，由于各部门对公司明年经营计划反映不一，你需要召开部门经理层会议进行统一协调。请主持该会议，并形成决策。

情境二：

假设你是人力资源部经理，出于制定公司开发人员岗位职责的需要，你聘请了几位专家进行讨论，但几位专家的意见很难统一，请主持该会议，并形成决策。

第六节 如何识别假文凭和假材料

一、关于假文凭

据报道，在中国估计有 50 万人持有的是假文凭。文凭所代表的是一个人受教育的程度，与文凭相对应的，应该是持文凭者的常识和能力。在公司招聘新员工时，文凭仅仅是参考，关键是应聘者的学识和能力。如果学识和能力不过头，即便文凭是真的又能怎么样。

假文凭所带来的危害不仅仅是伪造学历本身，它会降低了一个人的诚实度和进取心。对于持假文凭应聘者，公司一旦发现就会无条件的取消面试资格，因为对公司来讲，员工的诚实对公司才是最重要的。任何一家公司都不会接收不诚实的员工来公司工作。持假文凭者一般都没有进取心，这些人所持的假文凭一般都是大专或本科文凭，还有不少是自考和成人教育文凭。根据目前我国的高等教育体系，只要一个人有进取心，通过自己的努力来获取文凭的途径是非常多的。

持假文凭的人在学习方面肯定是没有进取心的，特别是当他拿着假文凭偶尔得逞的时候，他的不劳而获的欲望就会越来越强烈，不仅学习没有进取心，做其他事情也会没有进取心。久而久之可能会做假成隐，甚至不惜在工作中作假，在生活中作假。

二、如何识别假文凭

1、观察法

通过肉眼观察和与真文凭的对比来识别假文凭。有些假文凭做工比较低劣，比如纸质硬度不够、没有水印、学校公章模糊、钢印不清等等都可以用肉眼来识别。当

然，现在的一些假文凭制作的比较逼真，水印、公章、钢印等一应俱全，简单的通过肉眼很难识别。如果周围有真文凭，可以将它与须识别的文凭进行对比，这时往往可以很快发现文凭的真伪。如果假文凭做工精细，并且没有真文凭进行参照，可以使用提问法或核实法来进行识别。

2、提问法

通过对应聘者的常识、常识和能力的提问来鉴别文凭的真假是最有效的方法。根据文凭中的专业，面试人员可以提一些专业性的问题，这些问题有的可能非常肤浅，有的甚至是错误的，通过应聘者对问题的回答就可以初步判断文凭的真伪性。

如果面试人员对应聘者的专业不甚了解，可以使用一些提问技巧。面试人员可以假装和文凭中的学校很熟的样子，随便聊一些学校里的事情，比如：“我有一个朋友叫×××，就在你们专业，还是学生会副主席，你应该很熟吧？”（其实，面试人员根本就没有这个朋友）；“×××学校的科技楼现在盖好了没有？”（没有人知道×××学校是否在盖什么科技楼）等等，根据应聘者的反映可以轻而易举的判断出文凭的真实性。

3、核实法

通过观察法和提问法都没有办法确定文凭的真伪性时，可以采用核实法。面试人员可以与文凭所在学校的学籍管理部门取得联系，让他们协助调查该文凭的真伪性。一般而言，学校都能积极的进行协助。核实法虽然比较复杂一些，但准确率可以达到百分之百。

第六节 成功企业甄选测试案例

案例一：

日本企业怎样获取高质量的人才？

在日本这样一个充满竞争的社会，大学毕业生的就业领域同样存在着激烈的竞争。避免企业之间对高质量人才的过度竞争，避免对大学正常教学工作的冲击，日本文部省、劳动省和单独由民间企业组成的“就业协定恳谈会”、由企业和大学共同组成的“就职协定协议会”协商规定，各企业招录应届大学毕业生的工作只能从每年的8月1日开始，先是进行企业介绍和说明活动；10月1日开始，录用内定。可是，随着人

才争夺战的愈演愈烈，日本各企业为了不落后，确保高质量人才的录用，早把这一规定抛到九霄云外。实际情况是：早在每年年初，各企业就开始围绕高质量人才的争夺不宣而战了。

在日本企业中，大量的中小企业对高质量人才的吸引力远远比不上大企业，所以常常采用在报纸上登广告、到各大学张榜求贤，或大量发信等方法，广种薄收。至于实力雄厚的大企业，虽然知名度高，吸引力大，也不敢在关系到企业前途的人才问题上掉以轻心。它们凭借自身的优势，使出浑身解数，争取招录到高质量的大学毕业生。许多大企业通常采用面试和笔试等方式招聘人才。面试的内容很广，包括衣着、姿势、态度、语言、交谈和礼貌等。通常是拉家常式的交谈，企业借此来观察毕业生的素质、性格、志向、嗜好和交际能力等。因此，日本的大学毕业生在面试时，非常注意自己的仪表和修养。即使是平时比较散漫的大学生，此时也是西装革履，衣冠楚楚，谦恭礼貌。面试通过后，双方均感到满意，再进行笔试。日本大企业招录大学毕业生的笔试非常严格，其严格程度不亚于高考。笔试的内容由各企业根据本行业和各企业的工作性质与实际情况而定，既有专业知识，也有关于招聘单位工作的有关知识。

90年代以前，日本大企业在招录高质量的大学毕业生时比较注重学历，翘首仰望名牌大学，采取指定学校制度。大多数非名牌大学的优秀毕业生往往被拒之门外。在这些大企业招录的大学毕业生中，具有工作闯劲和独特个性的人才越来越少。日本三菱银行人事部副部长石原一裕说：大学的优秀毕业生从好的方面讲，他们各方面都很不错，但是换个角度看，他们没有强烈的个性，与他们谈话留下的印象不深刻。这种忽视多数优秀大学毕业生的录用方针，引起了日本一些大企业的深该反省。90年代初，日本著名的索尼公司在招聘大学毕业生时，率先提出不问毕业学校，注重实际能力。特别是选拔事业开发型的人才时更是如此，主要看他的综合基础能力，就像挑选运动员苗子一样，关键看他是不是块好材料。这一主张提出后，震惊了日本的大学毕业生就业市场，并迅速得到日本不少大企业的赞同。此后，有特长的应届大学毕业生成为日本各大企业重点追逐的对象。山崎康君爱好轿车，想在工作数年取得经验后，自己创业，从事轿车买卖。为此，他在学好专业的同时，自筹资金，买了一辆轿车，一有空就练习驾驶技术，努力学习与汽车有关的各种知识。临到毕业时，大企业比以前更加重视的是能力和创造性，而不是分数，尼桑、马自达等汽车制造业的大公司纷纷邀请他来公司参观、商谈，希望他能来自己的公司工作。拿山崎康君的话来说：同

学中，凡平日爱好多、交际广、注意全面发挥自身能力的人现在日子特别好过，而只知死啃书本的人则差多了。

为了确保录用到高质量的大学毕业生，日本不少大企业还采用确定高质量人才的标准和实行短期试用制等措施。这些大企业对高质量人才的界定都是从各自行业和本企业的实际出发。例如，日本化工企业对高质量人才的界定分为理想的技术人才和优秀的技术人才两大类。

理想的技术人才应当具备：（1）基础能力，包括基础学历、分析力和判断力；（2）业务能力，包括想像力、制定计划能力、整理能力和推进能力；（3）管理能力，包括指导统率力和决断力；（4）良好的性格特征，包括意志坚定、热情饱满、干劲十足、注意力集中、善于协调和值得信赖等。

优秀的技术人才应当具备：（1）基础学历和专业学历，主要表现是立足于基础，热衷于开发，在专业领域有良好的才能；（2）丰富的想像力，主要表现是有预见性，头脑灵活，想像广泛、新颖，有创造性，有灵活的适应性，关注广阔的领域，有敏锐的洞察力、想像力；（3）工作积极性，主要表现是热情，有开发欲望，有活力，斗志旺盛，勇于挑战，倾注全部精力向新领域进发。

符合录用标准的优秀大学毕业生通过招聘考试后，要被大企业正式录用，还必须经过1个月至3个月的试用。试用期间，日本企业一般都安排新毕业的大学毕业生做勤杂工作，以便进一步地了解他们的特长和实际工作能力。试用期结束时，由毕业生所在试用部门对其工作能力、工作态度、时间观念和同事关系等作出局面评价，据此来决定能否转为正式职工。近年来，日本工科大学毕业生参加企业工作后，现场反映有以下特点：（1）大学毕业生的知识水平提高了，理解能力更强了，对工作现场提出的问题大体作出解答的人多了。但是，由于拘泥于本人所学的专业，这些新毕业的大学生还缺乏从更宽广的角度出发来考虑问题的意识。（2）由于大学里灌输的许多知识沿未消化，在大学毕业生头脑中有一种解决问题只能有唯一正确答案的错觉。为打破这种观念，培养年轻人的创造性，在给予设计题目时，应给那些最终会有多种答案的选题让他们做。（3）学生在大学学习期间做练习、实验、实习及设计的时间太少，还没有真正体验到工程学的实质是什么。有些工科大学毕业生甚至很少画过工程图。这表明，他们并未较好地完成工程训练。（4）刚毕业的大学生对作为一个社会公司所应具备的基本礼仪常识和谈话表达等均显不足，其组织能力也很欠缺。基于

上述情况，日本企业呼吁大学必须加强对大学生的思维方法教育、实践能力培养和基本礼仪训练。

日本有些大企业还对转正的大学毕业生采取 3 个月至半年观察制度，有的企业甚至一年内不给新职工安排固定的专职工作，一个月调换一次工作。这样经过 3 个月至半年时间，调换五六次工作岗位，主管部门及有关负责人认真研究每个工作部门对其的评价后，对这个人的工作能力等作出综合评价，取其所长再安排相对固定的专职工作。例如，日本化工企业对大学毕业生的能力评价主要包括工作业绩、组织能力和潜在的专业能力等三大项。其中，工作业绩的评价大体主要包括工作业绩、组织能力和潜在的专业能力等三大项。其中，工作业绩的评价大体按以下顺序：一是新技术开发，所占比率为 40%；二是新产品开发，所占比率为 26.4%；三是生产现场改造，所占比率为 14.3%；四是稳定工艺操作，所占比率为 5.7%；五是专利申请，所占比率为 5.4%；六是新用途开发，所占比率为 4.2%；其他，占 4.0%。组织能力的评价以积极性和协调性为主，所占比率是：积极性 39.65、协调性 30.85、赤诚心 6.4%、对上级报告 9.1%、与同事的合作 14.1%。潜在的专业能力的评价以专业知识和想象力为主，所占比率是：专业知识 29.5%、想像力的丰富程度 28%、独创性 19.3%、坚韧性 10.2%、预见性 9.0%、其他 4.0%。

依据综合评价的成绩，日本大多数企业在大学毕业生转正观察期满不久就初步确定了他们今后的发展方向。大学毕业生在企业的技术成长过程大致可分为三个阶段；第一阶段为技术见习期，即大学毕业后到企业工作的 2 年—3 年内。在此期间，转正的大学毕业生在领导的监督下从事经过细化分工的日常业务工作。在完成基本业务工作的同时，作为企业内继续教育的内容，他们应努力学习与个人分工相关的新技术和新工艺，而且应在基层组织中努力培养能适应企业人际关系的善于协调的性格。第二阶段为技术独立期，即见习期满的 6 年—8 年内。大学毕业生作为一名技术人员，必须独立承担负有一定责任的技术工作。在该阶段，他们应掌握较高水平的专门技术，掌握工作主动权，推行既定的技术业务。第三阶段为技术指导期，即担任一定领导职务的 5 年—8 年内。在这个阶段，大学毕业生作为一名技术部门的领导，必须努力拓宽自己的技术范围，使自己能适应部门内外的其他领域的业务工作的需要，以全面推进技术发展计划并出色地完成企业的管理工作。同时必须不断地进行自我完善，自觉地无保留地培养年轻技术人员，使之早日成才。至于这些大学毕业生以后的发展，则

要看本人的资历和努力程度，或成为企业技术主管，或走上企业的行政领导岗位。

案例分析：

在日本这样的竞争环境中，不仅大学毕业生寻找工作需要激烈的竞争，就是大中型企业为了招聘录用一名德才兼备的优秀毕业生也要进行激烈的竞争。

如何获取高质量的人才？每一个企业根据自身的特点，采取不同的策略。如中小企业因为名气、声望不如著名的大企业，故而常常采用在报纸上登广告、到各大学张榜求贤，或大量发信等方法，广种薄收。对于实力较为雄厚的大企业，也不敢在关系到企业前途、命运的人才问题上掉以轻心，它们利用其本身的较高知名度，吸引优秀的人才进入公司。

当然，对所要招聘的潜在优秀人才，需要进行较为细致的考察，日本的企业在实践中逐渐形成了自己的方式方法。在招聘过程中，较少考虑毕业学校，而是注重毕业生的实际能力，这就形成了“凡平日爱好多、交际广、注意全面发挥自身能力的学生在招聘的过程中日子特别好过，而只知死啃书本的学生情况就差多了”的局面。此种挑选方法对企业的长期发展极为有利。同时，日本不少大企业还采取确定其所需要高质量人才的标准，实行短期试用制、新近员工观察制度、安排流动性工作等措施，来保证招聘进企业的“人才”是真正的优秀人才。

在实际的招聘过程中，这些措施发挥了重要的作用，对我国企业的招聘录用工作具有一定的借鉴意义。

第参章 录用上岗 (3 课时)

第一节 录用概述

壹、 录用管理

- 1、 录用：当应聘者经过了各种筛选关后，最后一个步骤就是录用与就职。这项工作看上去无关紧要，实际上它是能否唤起新职工工作热情的关键。有不少企业由于不重视录用与就职工作，新职工在录用后对企业和本职工连起码的认识都没有就直接走上了工作岗位，这不仅会给职工今后的工作造成一定的困难，而且会使职工产生一种人生地不熟的感觉，难以唤起新职工的工作热情，这对企业是不利的。为此，企业应认真作好这项工作。

2、录用计划：

长期的计划：录用管理是根据录用计划，而且是基于长期的经营计划和长期的要员计划进行的。

长期的经营计划内容是通过预测长期的经济增长率和需要等，制定资金筹措、开发、销售等计划。

长期的要员计划四依据长期的经营计划，对将来企业的活动所必须之恰当人员的质和量进行预测和核定。长期的要员计划中包括 3 年计划和 5 年计划等。这就是将现在的人员按部门、性别、年龄分开，在掌握这个数据的同时，预测 3 年间、5 年间的退休预计数，并核定 3 年、5 年后的定员。

式、 人员录用的原则

1、公开原则

指把招考单位、招考的种类和数量、招考的资格条件，考试的方法、科目和时间，均面向社会公告周知，公开进行。一是便于使考试录用工作置于社会的公开监督之下，防止不正之风；二是有利于给予社会上人才以公平竞争的机会，达到广招人才的目的。

2、平等原则

指对待所有报考者，应当一视同仁，不得人为地制造各种不平等的限制，努力为社会上有志之士提供平等的竞争机会。

3、竞争原则

通过考试竞争和考核鉴别，以确定成绩的优劣。

4、全面原则

指录用前的考试和考核原则应该兼顾德、智、体诸方面。对知识、能力、思想、品德进行全面考核。这是因为劳动者、各类干部的素质，不仅取决于文化程度，还有智力、能力、人格、思想上的差异，而且往往非智力素质对日后的作为起决定作用。

5、择优原则

这是考试录用的核心。择优是广揽人才，选贤任能、为各个岗位选择第一流的工作

人员。因此，录用过程是深入了解，全面考核，认真比较，谨慎筛选的过程。做到“择优”必须依法办事，用纪律约束一切人，特别是有关领导必须注意。

6、量才原则

招聘录用时，必须考虑有关人选的专长，量才录用，做到“人尽其才”“用其所长”、“职得其人”。着有赖于人才市场、劳务市场的发育成熟，但原来的计划分配体制是难以做到的。

三、人员录用的意义

人员录用是劳动人事管理的“入口”，即对人力资源进入组织的把关工作、选择工作，他的意义非同小可。人员录用工作包括新职工的录用和急需人才的招聘。

可以从以下几方面看出人员录用的重要意义：

- 1、作好人员录用工作是提高职工队伍素质的重要一环。确保合格人才进厂、进校、进院、进公司，才能在进一步培训基础上构造第一流的职工队伍。
- 2、作好人员录用工作是提高职工劳动生产率的前提。每个岗位上都是合格人员，才能确保每项工作的顺利完成，每个岗位上都是第一流的人员，则可使每项工作达到同行最佳水平。相反，若存在许多不合格人员在岗，则无法保证工作任务的完成；若一岗多人，人浮于事，又会造成效率低下的后果。
- 3、作好人员录用工作，是保证公民在人才市场和劳务市场上公平竞争、合理就业的重要措施。这意味着一视同仁，意味着一把尺子，意味着靠真本事、靠素质高取得较好的职位。当然，这意味着制止在劳动人事工作由“拉关系”、“走后门”等腐败现象发生。

第二节 录用程序及规范操作

一、录用考试

1、书面材料审核

应募者是否具备被录用的必要条件，通过局面材料审核确定。依据履历书，掌握应募者的学历、经历、资格和性别、年龄等个人事项以及住所等。

2、基础学历考试

多数企业选拔从业员时都要进行基础学历考试。考试科目是一般教养，一般常识，专门学历、语言学等。此外，多数企业还进行论述式考试。论述式是适合于应试者的思维方法的考试。

3、性格检查

对人的性格的诊断测定称为性格检查。方法有：①书面问题考试法；②工作岗位作业检查法；③投影法（让受检查者观看各种照片或图片，观测其会产生怎样的联想和感触，以了解期性格的方法）等。

4、适用能力检查

为了录用适应特定职务的从业人员，或者说为了判定某位应聘者适应哪种业务而进行的检查称为适应能力检查。

为了提高这种检查的有效性，必须明确特定业务应具备的素质和能力。

5、图示

录用考试方法如表所示。

书面材料审核	各种方法相互补充
基础学历考试	
面试	
适应能力检查	

二、吸引最优秀的人员

整个招聘、筛选和录用过程中，有两个阶段需要对应聘者进行吸引工作。一个阶段是在建立招聘水准的时候，要吸引尽量多的、好的应聘者参加筛选工作。另一阶段就是在录用阶段，应该吸引筛选合格的候选人决定加盟企业。而这个阶段的吸引工作常常被忽视。人们常常认为，只要发出录用通知，应聘者就会来企业就任。但是，实际情形已经不是这样了。由于当今对于熟练的、具有高能力的人才的竞争已经变得越来越激烈，企业应该清楚，一个优秀的应聘者在没有真正加入到企业的旗下之前，都不能算是企业的人，哪怕他或她已经参加了企业的面谈。因此人才的竞争直到面谈之后还在进行中。因此在对高级人才竞争激化的劳动力市场上，企业应该制定有效的策略来让优秀的候选人选择你的企业，而不是选择你的竞争对手。这些策略包括以下

几点。

1、让最优秀的应聘者尽量多地了解企业的信息

这样能够使他们对企业有更深入的了解。既要让他们了解企业的优势，也应该让他们了解企业的问题。这样可以使有挑战精神的人感到他们在企业能够有用武之地。

2、在优秀的候选人与企业中间寻找共同点

优秀的应聘者都有他们自己的愿望、目标和抱负。通过发现他们的价值观和他们看重的是什么，寻找其中与企业所追求的共同之处。这种共同之处越多，就越能够吸引优秀的应聘者。

3、提前拟定企业与应聘者在报酬方面的谈判立场。

尤其是对于重要的职位，如果想吸引最优秀的人，必须对于该职位的报酬（工资、奖金、福利）有所考虑，也要准备好与候选人讨论他们进入企业可能会承担的工作。对于好的职位的长处，应该给优秀的候选人进行充分的介绍。如该职位的报酬、报酬与业绩的关系、办公室很大、假期比较灵活、有比较大的决策权利等。必须将一个职位能够满足应聘者的地方进行足够的宣传，但是也必须记住不要承诺你不能提供的好处。如果应聘者要求企业提供你不能实现的东西，应该照实告诉他们。不要因为害怕失去优秀的人而承诺实现不了的东西，这样最后也不可能留住这个人。

4、试用前的调查

如果在录用阶段认为某个应聘者十分优秀，但是对他或她又存有一些疑惑（如对其过去的历史），一定要在雇佣其之前将事情调查清楚。不要把问题带到录用之后。

5、要吸引优秀的应聘者必须行动迅速

不要让他们过久等待。要让优秀的应聘者了解筛选和录用过程的所有信息。这样才能吸引他们。优秀的应聘者也在挑选企业，如果录用决策花费太多的时间，就会使他们转移目标。迅速及时的决策等于再次告诉候选人，企业对他们的兴趣很大。这样也会加强他们对职位的兴趣。

6、在录用之后要让候选人感觉企业很看重他们的价值

问一问他们诸如：“您感觉您最适合做什么？”这样的问题，一方面可以让应聘者

感觉到他们很受重视，另一方面可以通过他们的回答了解他们的预期如何？这样可以帮助建立起一种员工对公司的忠诚。

三、筛选

根据应聘者考试成绩对其进行筛选的方法有两种：一是将应试人员的笔试和面试成绩，各按一定比例折算出综合得分，以此作为淘汰依据。这种方法可综合考虑应试人员各方面的能力，但工作量比较大，因而只适用于应试人员较少的情况。第二种方法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者。对全部考核项目全部通过者，再按最后面试或测验的实得分数，排出名次。

对考试成绩符合录用标准的人员，企业还应对其进行体格检查和重点考察。体格检查分两个层次，一是一般的体格检查，无病者即为合格；二是更深层次的，对应试人员的机体能力、体质优劣、适应能力、反映能力等作检查。对一部分人，还要根据应试人员报考的专业或工程的特殊要求作相应的专门考查。例如，选拔跨国企业人员，特别是跨国企业的管理人员，要特别考查其跨国活动能力，是否能适应不同文化和自然环境，是否有很强的独立自主的精神、自信心和独立处理各种复杂问题的能力，是否具有与外国人打交道的经验，是否具有与他人合作及和睦相处的本领，是否具有相信别人及取得别人信任的能力等等。对招收重要的管理人员、科技人员、机要人员和某些关键岗位上的人员，对其历史与经历要进一步调查、核实，最后择优确定录用名单。

四、录用决策

筛选工作结束后，就进入录用决策阶段。这是招聘和录用各种开花结果的阶段。前面所进行的所有工作，都是为了最后这个决策过程作铺垫的。应该说，这一决策也常常是最难于作出的。尤其是当我们决定的是一个对企业发展很关键的职位的人选时，比如招聘总经理和财务主管时。在这一阶段，招聘者常常会在几个脱颖而出的候选人中难于决策。

在这种时候，大多数情况下，最好的选择是回到最初的阶段，即回到职务分析阶段，重温职务分析，看看该职位需要什么样的人，并从候选人中挑选出两个或三个人。但要注意的是，职务说明书不应该成为“圣旨”，灵活性往往是进行成功录用的关键所在。在录用过程中，我们常常会发现，“按图索骥”常常是不可取的。职务说明

书虽然提供给我们一个筛选标准，但在劳动力市场上，我们常常不能寻找到完全符合说明书所描述的人。就算能够找到如职务“说明书”所描述的人，也不一定就是最好的人。因为许多研究显示，如果一个人已经能够 100%地完成他应聘的工作了，那么他在该职位上也不可能呆得太长，因为对他来说该工作缺乏刺激。一般说来，最好是选择一个能够完成工作任务的 80% 的应聘者，这样的雇员常常会在岗位上呆更长时间，也有更大的工作动机和动力。

由于企业的需要不同以及雇佣的职位不同，录用决策的程序会有很大的差别。在进行决策时有两个选择，一是在候选人之间进行比较不好，这会降低录用标准。有些研究者则认为，候选人之间的比较是最好的方法，因为将候选人与某种标准比较可能是不切实际的。

如果比较的结果是没有任何一个人能够符合要求，也有两种选择，一是进行重新的招聘，二是在原来的招聘水准中进行重新挑选。这种时候，可以说没有一个公认的更好的方法。如果必须进行选择，作为招聘者，应该有自己的原则。

在进行录用决策的时候，应该坚持一致的原则。在所有进行决策所需要的资料住处都集中在一起之后，就应该只让有关的录用决策人员在场，与录用决策无关的人都应该回避。在录用决策中也应该避免受到“外部游说”活动的影响。

同时在录用时也应该根据具体情况对录用标准灵活掌握，也需要凭一点直觉，就像平时人们在讲座婚嫁时常说的“一见钟情”，在录用上有时也有很成功的例子。例如，有时，应聘者可能在能力和技能方面稍逊一等，但是他们特别能够适应环境，能够很快与团队中的其他成员打成一片，这样的应聘者就应该被另眼相看。

进行录用决策的人，应该能够很清楚地解释自己所作出的录用决策。因为你的上司或同事以及你所录用的人的上司或同事，都可能随时对这个问题进行询问。给他们一个清楚的回答往往能够使他们释怀，能够消除他们对录用决策的疑惑。这样也有利于新雇员尽快与其上司和同事建立良好的关系。

对于文职办事人员和一线工人来说，只要一个人进行录用决策就足够了。这个人就是待聘者的主管上司。而对于管理职位，至少需要三个人一起进行录用决策，这三个人一般应该包括这个待聘职位的直接上司以及另外两位待聘者将要一起工作的人。

伍、 确定并公布录用名单

1、确定录用名单

此阶段的任务是把多种考核和测验结果组合起来，进行综合评价，从中择优确定录用名单。组合方法很多，从效果上看，以多重淘汰法为好。此法是将多种考核与测验项目依次实施，每次淘汰若干低分者。对全部考核项目全部通过者，再按最后面试或测验的实得分数，排出名次，择优确定录用名单。这一环节最为重要，应避免主观武断和不正之风的干扰。

2、公布录取名单

录取名单确定后，张榜公布，公开录用，提高透明度。一方面接受社会监督，切实落实招聘政策，另一方面可防止招聘中的不正之风，也可纠正招聘过程中的弄虚作假。

六、 办理录用手续

企业招用员工，应向当地劳动人事行政主管部门办理录用手续，证明录用职工具有合法性，受到国家有关部门的承认，并且使招聘工作接受劳动人事部门的业务监督。企业办理招聘录用手续应向劳动行政主管部门报送员工登记表。填写内容包括：职工姓名、年龄、性别、种族、籍贯、文化程度、政治面目、个人简历、考核的结果，企业同意录用的意见等。报经劳动行政主管部门审查同意，在登记表上加盖同意录用的印章，录用手续即办理完毕。

七、通知应聘者：

(1) 通知方式

通知应聘者是录用工作的一个重要部分。通知无非有两种，一种是录用通知，一种是辞职通知。两种通知是完全不一样的，一个是给人带来的好消息。另一种是给人带来的坏消息。在通知录用者方面，最重要的原则是及时。有许多机会都是在决定录用后没有及时通知录用者而失去了。因此录用决策一旦作出，就应该马上通知被录用者。

在录用通知书上应该讲清楚什么时候开始报到，在什么地点报到，应该附录如何抵达报到地点的详细说明和其他应该说明的信息。当然欢迎新雇员加入企业。

在通知中，让被录用的人知道他们的到来对于企业提高生产率有很重要的意义。这

对于被录用者是一个很好的吸引手段。对于被录用的人，应该用相同的方法通知他们被录用了。不要有的人用电话通知，有的人用信函通知。公开和一致的对待所有应聘者，能够给人留下好的印象。

(2) 录用通知书范例

_____先生/女士：

在上周五与您的会面很愉快。我们现在很高兴地通知您，我们企业向您提供 职位。

接受该职位的工作意味着您应该完成下列的工作职责 _____，并对 _____ 负责。您的工资是每月 _____ 元。

我很希望您能够接受该职位的工作。我们会为您提供难得的发展机会、良好的工作环境和优厚的待遇。

我很希望在 _____ 月 _____ 日之前获得您能否接受该职位的消息。如果您有什么问题，请尽快与我联系。我的联系电话是 _____。期望尽快得到您的回答。

此致

人力资源部经理

七、 拒绝求职者

1、拒绝通知书范例：

尊敬的_____先生/女士：

十分感谢您对我们企业的 _____ 职位的兴趣。您对我们企业的支持，我们不胜感激。您在应聘职位是的良好表现，我们印象很深。但是由于我们的名额有限，这次只能割爱。我们已经将您的有关资料备案，如果有了新的空缺，我们回优先考虑您。

感谢您能理解我们的决定。祝您早日寻找到理想的职业。

对您热诚应聘我们的企业。再次表示感谢！

此致

人力资源部经理

3、拒聘

无论企业如何努力吸引人才，都仍然会发生接到录用通知的人不能来企业报到的情况。对于那些企业看重的优秀应聘者，这是一件企业所不期望发生的事情。这时，企业的人力资源部长甚至最高层主管应该主动去电话询问，并表示积极的态度。如果是候选人提出需要更多的报酬，您应该而且必须与他进一步谈判。因此在打电话之前，对于企业在这方面还能够提供什么妥协，最好有所准备。如果在招聘活动中，企业被许多应聘者拒绝，就应该考虑自己的条件是否太低。问清楚应聘者为什么拒聘，从中也许可以获得一些有用的信息。

九、 签订合同

根据中华人民共和国劳动法，建立劳动关系应当订立劳动合同。劳动合同依法订立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。合同签定后报劳动人事部门备案，或请劳动人事部门对合同进行签证。通过备案或签证，促使合同力求完善，符合国家政策，便于维护用人单位和被录用的员工双方的合法权益。合同是企业与被应聘者的契约，也是建立劳动关系的依据，并成为当事人的行为准则。

壹零、 试用与安置

1、 试用期

一般试用期 3~6 个月。安置工作的原则是用人所长、人适其职，使人和事的多种差异因素得到最佳配合。一些先进企业试用一些比较科学的办法安置入厂新人的工作。如根据心理测验判定其个性特质的分类（敏捷型、灵活型、注意型、创造型等），然后按各个工作、各个岗位所需的能力特征“对号入座”。

处理任何工作，必须具备处理工作所需的条件。影响职工工作成败的因素，是职工是否具备工作所需要的条件。职工处理工作的条件，从狭义上说，不外学识、技能与经验。从广义上说，则包括人格、智力、性向、体力、学识、技能与经验。因此就人员的分类而言，也可分为广义的人员分类与狭义的人员分类，前者就人格、智力、性向、体力、学识、技能和经验等因素，将人员予以分类。后者仅就学识、技能和经验因素，将人员予以分类。

2、 分类

人员分类的基础是对个体人员功能的评价，从目前的研究成果看，个体人员的功能基本可以划分为如下三个纲：政治社会素质纲、智力体力素质纲和能力素质纲。每一个纲又可分为若干“目”，每一个目又可由若干要素构成。具体结构如下：

(1) 政治社会素质纲

A、公心目 处事出于公心的程度

B、政策法规目

对党和国家政策的熟悉和执行水平

对有关业务政策的熟悉和执行水平

对有关法律的熟悉和执行水平

对厂纪厂规的熟悉和执行水平

C、 工作作风目

创业开拓精神

追求卓越成就的精神

理论联系实际的风

实事求是作风

以身作则作风

民主作风

公正性

廉洁性

D、工作责任目

责任感

事业心

勇挑重担

敢于发表不同意见

E、劳动态度目

劳动纪律性

服从分配

主观能动性

F、人际关系目

关心他人

同事间的团结与亲密

与上级、下级的关系

在群众中的威信

G、修养目

坚韧性

冷静沉着

自信心

谦虚

批评与自我批评

(2) 智力体力素质纲

A、知识水平目

理论知识水平

管理知识水平

专业知识水平

知识面

求知欲

B、思考判断力目

预见力

抓住问题关键的思考判断力

思考问题的周密性

想像力

C、灵敏灵活目

反映速度

辨析力

应变力

察觉新事物的灵敏性

D、健康与精力目

体质

疾病

生理缺陷

工作精力

(3) 能力素质纲

A、学习能力目

自学能力

理解能力

记忆力

B、工作能力目

独立工作能力

决策能力

计划能力

指挥协调能力

任贤能力

授权能力

说服能力

书面表达能力

口头表达能力

综合分析能力

归纳能力

C、处事能力目

处事原则性

处事灵活性

社交能力

D、经验目

已有经验丰富程度

运用经验水平

总结经验能力

E、创造能力目

改革创新能力

实施设想能力

F、工作绩效目

技术效果

经济效果

社会效果

一般工作效果

需要说明的是，上述关于个体人员功能的结构的划分，在具体运用中，应根据不同岗位的要求，确定各个要素的不同的权数；同时，评价者也可参照此结构，依据被评价者的不同性质，设立不同的评价指标，既不可生搬硬套，也不失指标的合理性。

人员根据其人格、性格、智力、体力和专长情况的了解后，应分别登入个人资料，作为人力储备与人力运用的基础。以上所述各种条件，除人格、智力、性格等条件较为稳定外，体格条件常因年龄增长而逐渐衰退，专长条件则因阅历的增进而有增加，因此人事资料中有关体力及专长的内容，应视实际情况作适当的调整。

3、能力差异与职务编配

(1) 工作能力

工作能力阈限是指从事某一性质的工作，只需要恰如其分的能力水平。这样既能维持工作效率，又避免了劳动者人格异常。由此看来，明智的管理者并不必谋求把第一流的人才聚集在自己周围，而在于根据工作性质正确地确定它所需的能力阈限，并据此选拔与其相适应的人才。

(2) 特定能力

十项全能的超常人才难寻，但是擅长某一方面的人才，适合某项工作的人却处处都是。管理者的责任就在于致力探索完成某项工作所需的特定能力和寻找具有这种能力的人。

从工作的角度看，在人员的录用与安排上，首当其冲地要考虑的不是此候选人“能作什么”或“不能做什么”，而是要弄明白他所具有的能力是否符合这项工作的需要。一个人不管有多少长处，只要不具备该项工作所要求的能力，就应当毫不可异地淘汰出局。例如，企业组织中不同层次的组织管理者，由于所处地位不同，工作性质，管理范围和管理对象不同，对各种能力要求的分量也不尽相同。

从人的角度看，任何一项工作成就的取得，都是建立在员工能力的基础之上，而不时建立在其弱点之上。管理者用人应避其短用其长。尤其是在一个组织内部，各个人的弱点和短处可以通过人员的合理搭配而得到弥补，如果管理者知人善任，因材

使器，使人员结构产生各种交叉互补效应，则一定会谋取最大的效率“合力”。

壹、新员工的接纳

1、 唤起新职员的工作热情

即使好不容易录用了新职员，如果不能在实际工作中唤起工作热情而马上辞掉的话，那么，对企业也是不利的。留不住人的企业，其在人们心目中的形象就会降低，下次其他人就不会上门了。为此目的，企业在作出长期对策之同时，作为眼前的对策，必须制作形成针对新职员的细致入微的接纳体制。

2、 具体对策

A. 公司宿舍方面

必须预先对公司宿舍进行检查，核对入居者名单，安排好入居的手续。

B. 上岗前的教育

根据上岗前教育计划进行，由于这是将本企业的概况和工作的具体内容形象地灌输给新员工，所以，必须很有成效的进行。

C. 分配工作计划

一般在新职员的上岗前教育结束后进行。在分配工作之前，如果时间充裕的话，也必须听取新职员自己对工作岗位的希望。在实际工作中，即使分配的工作与新职员的希望不相一致，但充分交换意见，使其接受公司方面的想法仍将是十分重要的。这样做了，新职员就会对分配的工作产生兴趣激发起工作热情。

3、 新职员接纳程序表

职员编员		姓名		性别		出生年月日	
住所		电话				毕业学校	
序号	材料名				事务手续		备注
1	录用通知				发送	月 日	
2	录用通知（发至学校）				发送	月 日	
3	入公司承诺书				收存	月 日	

4	毕业证书	收存	月 日	
5	成绩证明书	收存	月 日	
6	身份保证书	收存	月 日	
7	誓约书	收存	月 日	
8	雇用保险	手续完毕	月 日	
9	健康保险、卫生福利年金保险	手 续 完 毕	月 日	
10	职员花名册	登记完毕	月 日	
11	工资底账	登记完毕	月 日	
12	扶养费扣除等申请报告书	收存	月 日	
13	上班月票申请书	收存	月 日	
14	入公司典礼通知	发送	月 日	
15	任免命令、身份证明书	交付	月 日	
16	人事卡	已制作	月 日	
17	健康管理卡	已制作	月 日	
18	就业规则等材料	交付	月 日	

4、 任用

(1) 试用

a、 即便是最有经验的招聘人员也难免有选错人的时候，而且这种失误往往使得不论是雇主还是雇员都深感懊悔，然而要想把这一切从记忆中抹去就是自欺欺人。亚拉巴马州亨茨维尔市的哈德工程公司的道格·哈德说：“这样的失误使我们付出了很大的代价，雇员自己也会感到很难堪。我们为雇员提供了发挥自己最大潜能的有利条件，如果雇员无法适应，那就只好请他们另谋高就了。”

为了避免出现这种不快，哈德规定新来的雇员都要有 90 天的试用期。按照正式契约中的规定，如果劳资双方发生矛盾，该公司可以在试用期内解除费用合同。这并

不意味着该公司可以随意抄雇员的鱿鱼，但是却可以消除一些不利因素。

分管市场和销售的副总经理吉姆·杜根说：“这样我们就可以说：‘喂，这么做可不行。’”最近，他在一次检查质量时就对一个新来的雇员说过这样的话。他还说：“我们为公司的人道主义的管理作风感到自豪，我们从不愿做伤害雇员自尊的事，可是这样使我们愈加为难。”

b.程序

当初任为常任人员者，均需经过试用程序；规定试用的用意，在于考验拟任人员是否真正具有执行职务的能力；试用之目的，在使主管及人事官有机会去考核不易察觉的及无法测验出之人的品质，同时亦可经由试用补救不适合的作用措施。试用在理论上的观点是以试用这段期间的表现来预测今后长期的表现，故并非绝对可靠；在试用期间，（通常为1年）主管人员多缺少积极的规划，来促使试用人员对机关及任务的了解，对试用人员疑问的澄清，举办训练改进工作缺失，补救任职的缺陷及淘汰不适合的试用者，故在事实上试用的作用并不很大。为强化试用的功能，规定经试用期满如主管人员未有表明试用者确可胜任工作时，则自然的解除试用而离职。

按照当前国际通行做法，首次担任监督人员与主管人员者，于其任命经最终确定前，亦需经一段试用期间，其不能合格完成试用者，准予重新担任在俸额及职等方面均不较其就任监督管理性职务以前为低之职位；在以往对首次担任监督人员与主管人员而不合格者，系循环不利处分程序而去职；在新制之下，对此类试用期表现不佳者，可径行免除其监督性职务，不需循以往之繁复程序处理。

(2) 正式任用

经试用期满后，即予正式任用。

十二、人员适应培训

1、导论

我们每焦虑工作过的人都有过适应培训的经历。我们大多数人接受过的适应培训都是很没有组织，而且是很松垮的。我们在一个办公室填写一张个人资料表，然后在另外一个办公室，有一个人给我们介绍职位的责任，工作时间，工资报酬，假期。然后我们就被丢在一边，开始自己照料自己了。许多研究表明，高的雇员流失率与这种

过分简单化的适应培训有关（R.Wendover 1991）。过分简单的适应培训，使新雇员产生一种被晾在一边的感觉。一个新雇员进入一个几乎完全陌生的地方，这里的一切对他来说都是未知数。如果缺乏好的适应培训，雇员必须自己一点一点地熟悉环境。这个过程对有的雇员来说也许是很痛苦的，例如那些比较内向的人。这样对待新雇员的结果是，雇员很不容易对企业产生感情，这会使以后的许多人力资源管理工作都很难进行。在今天的企业管理中，再也不应该这样对待新的雇员了。在中国，我们有“宾至如归”的说法，对于一个作客一时的宾客，我们尚且要让他们产生如同回到家里一样的感觉，对一个要与企业同命运的雇员，更应该像欢迎一个家人一样。

适应培训是企业雇佣了新的雇员后对新雇员进行的培训。这种培训实际上是招聘过程的延续。

2、培训计划的编制

企业组织员工的培训是人力资源管理的一个重要内容，员工的培训计划是企业组织人力资源计划的重要组成部分。为此，企业组织的人力资源管理部门和各级的管理人员都必须重视制定好员工的培训计划。

(1) 培训计划的编制

从国内外企业组织员工培训的实践来看，员工培训计划的编制大体包括以下几个步骤。

① 建立制定员工培训计划的领导机构。员工培训计划的编制，不仅仅是人力资源管理部门的事情，它涉及到企业内的许多部门，它是企业组织的一个系统工程。因此，必须建立一个培训的领导班子，以便协调各个部门，以协同工作。

② 要进行深入的调查研究，切实了解和掌握本企业的情况。在建立起培训领导机构以后，接着就要开展深入的调查研究，要切实了解和掌握本企业的有关的基本情况：

a. 预测出本企业短、中期内的生产和技术的发展情况；

b. 预测本企业在短、中期计划期内对各种人员的需要数量；

c. 要搞好本企业员工素质方面的普查，切实了解员工在政治思想、行为表现、文化、技术和管理等方面的现有水平状况；

d.要了角员工个人对培训与发展的要求；

e.要调查本企业在培训方面的条件，如自办培训的能力，包括培训管理人员、师资、培训资料和教材、培训设备及经费等等。

3 编制培训计划，在调查研究的基础上，接下来就是起草培训计划。

具体地说，起草培训计划，就是做好这样几项工作：

a.根据企业的总体战略和人力资源的总体计划，并根据本企业的需要与可能，制定本企业员工培训的总体目标，然后把这个总目标分解成若干个分目标，并根据各个分目标的要求，制定若干个相应的培训项目计划，以使员工培训的总目标分段化、具体化；

b.分配资源，根据各分面目标的轻重缓急分配资源，以保证各项目标都有相应的人力、物力和财力；

c.进行综合平衡，综合平衡是编制培训计划重要的一个环节。

综合平衡中注意抓好：培训事业的发展与师资来源的平衡；培训与企业生产、经营正常运转的平衡；组织的要求与受培人要求的协调平衡；培训事业的发展与培训投资的平衡。

d.制定各分段目标或具体分项目标培训计划的实施细节，包括总体计划及各项目标计划实施的过程、时间跨度、阶段、步骤、方法、措施、具体要求和评估方法等等，形成文件。把计划用简明扼要的文字或图表示出来。

3、培训的意义

关于企业组织员工的培训和人力资源开发的问题，国内外已有不少这方面的论著。根据国内外有关学者的论述和我们在培训中的实践经验，我们把企业组织员工的培训定义为：企业组织员工的培训，是指一个企业组织为改变本企业员工的价值观、工作态度和工作行为，使他们能在自己现在或未来工作岗位上的工作表现达到组织的要求而进行的一切有计划、有组织的努力。在这个定义中包含着三层的意思：第一，它说明了企业员工培训的主要目的和要求；第二，说明了培训的主要内容和范围；第三，说明了培训是一个企业组织有计划、有组织的一切努力。关于这三点，我们将在销后进行较详细的讨论。

企业组织的人力资源开发是由通常计划“人才开发”和“智力开发”发展而来的。两者既有相似之处，但也有不同的地方，通常所讲的“人才开发”或“智力开发”，其原意是指一个国家或一个地区如何从幼儿启蒙教育到小学、中学和大学的整个教育培训人才体系。由于企业组织发展的重要和日益激烈的市场环境，使企业家们越来越看到企业人力资源开发的重要性。根据国内外有关的论述和实践，我们认为，企业组织的人力资源开发，是指一个企业对较高级的技术、工程等专业人员和管理人员的知识再提高或知识更新而进行有计划、有组织的一切教育培养活动。企业员工的培训与人力资源的开发两者既有联系，又有所不同。员工培训的面广，是以广大员工为对象的，而人力资源开发则是主要针对科技、工程等专业人员和管理人员而言的。培训是开发的基础，而开发则是在培训基础上有针对性的提高或知识的再更新。

4、培训的内容

培训与开发的内容涉及面较广，但也应根据对象的不同而有所不同，即应有针对性。

(1) 有关企业文化方面的培训内容。这方面又包括两个方面：

a. 关于企业的物质文化方面，即有关企业的概况、企业的结构、企业的产品、企业的物质状态、技术水平、效益水平及其在国内外同行业中的地位等；

b. 企业的精神文化方面，即企业的价值观念、道德规范、企业的行为准则、领导机构、领导作风以及“企业精神”等等。

(2) 有关企业、行业及有关工作岗位所需的知识和技能方面的内容。

(3) 有关一般文化知识的普及和提高方面的内容。

(4) 有关知识更新，本行业中最新科学技术方面内容。

(5) 有关现代管理知识和技能方面的内容。

从上面的内容看，第一条主要针对刚进企业的新员工；第二、第三条主要针对受培训的广大蓝领工人阶层；而最后两条则更针对科技等专业人员和中、高层管理人员的发展方面。

日本的企业在培训方面有其特色，其根据员工的年龄不同而采用不同的培训内

容，其内容如下：

第一阶段的培训对象是新进入企业的员工，培训的内容主要包括本企业的价值观、行为规范、企业精神及有关工作岗位所需的基本技能等。

第二阶段是针对三十岁左右的员工，主要培训内容包括与工作直接有关的职能，如新技术、新工艺等方面内容。

第三阶段是针对三十五岁至四十岁左右的员工，其培训内容主要包括有关管理知识技能、人际关系协调、工作协调能力、决策能力和领导组织能力等方面。

第四阶段是对四十五岁以上员工的培训和开发，主要内容包括知识技术的更新和管理技能方面的提高等。

日本企业组织在员工培训和开发中的不同阶段的不同内容侧重点体现了日本国的文化传统及其实际的情况，具有符合日本国国情的特征，值得我们借鉴。

5、培训的具体操作

企业员工培训的组织领导健全和培训计划包括项目培训计划制定以后，就是计划的实施和操作了。从国内外企业员工的培训经验来看，培训计划的具体落实和操作大体有以下几个步骤：

(1) 选择好项目培训的具体负责人。在项目培训计划制定以后，一定要选择工作认真负责，有培训经验的项目负责人（项目负责人要参加项目计划的制定），政策决定以后，干部起着决定的作用。因此，培训负责人（或领导）选择的好坏决定着培训项目的成功与否。另外，要选择好培训辅助人员。使领导人员和辅助人员各自的职责分工明确。

(2) 选择好教师。要根据每个培训项目的具体目的、要求和内容切实选择好德才兼备、既具有某方面对口的专业知识，又具有丰富实践经验的教师。教师是搞好培训的关键。选教师既可从本企业内选择，也可以从学校或外单位选聘。选好教师后，要使他们明确培训的目的和要求，并要求教师制定出有关课程的教学大纲。对“师带徒”或的师傅亦同样要选择并落实好“带”的计划。

(3) 要选择好受培训人员。要根据专项培训项目的要求和培训内容，选择好受训人员。例如，属于一般文化补课性的员工培训，就要根据一般的小学、初中、高中

水平的要求选择，并根据不同文化档次接受不同档次的培训，这样便于因材施教，培训效果较好。又如对专项技术工艺或对管理人员的培训，更要注意挑选合适的人员参加培训，这样才能收到事半功倍的效果。

(4) 要培训和受训人员了解和明确培训的目的、要求、具体内容和进行的程序，只有这样，才能共同努力，得以使培训的目的和要求实现。

(5) 要切实做好有关部门的工作，以保证受训人员培训的时间。培训的形式多种多样，如在职培训、业余培训、半脱产培训和脱产培训等。不管是哪一种培训，都要得到有关单位的积极支持，特别是要使受训学员的培训时间有一定的保证。

(6) 要对培训进行定期的总结评估，以及时发现问题，改进培训的工作，提高培训的效果。

6、培训的评估

(1) 对培训项目结果进行评估的重要性

一般西方国家企业组织都很重视对员工培训项目的结果进行评估，其主要原因有以下几点。

a.通过评估以了解某一培训项目是否达到原定的目标和要求。例如，一个关于新工艺、新技术方面的培训项目就要对受训后的人员进行实地考察，看看他们是否真正掌握了这种新的技术工艺有多少人真正掌握了？没有掌握的人占多大比例？又如，加拿大对上岗前的新员工进行培训专门进行过分析研究，他们发现，受过培训的新员工在上岗后创造的价值远比未受培训的人高，经过分析，他们认为对新员工上岗前的培训的结果，如果受训人工作后一年内创造的价值等于或大于培训费用的三倍的话，这种培训就是成功的，反之，这种培训就有改进的必要。

b.通过对培训的评估看看受训人知识技术能力的提高或行为表现的改变是否真正直接来自培训的本身。例如，一个管理决策的培训班，选择同样两种水平的小组，其中一个小组参加培训，培训结束后，可以把同一个决策安全交给受训小组和未经过培训的小组进行讨论决策。如果两个小组得出的决策分析和解决办法相同或相类似，那说明受培训小组人员的决策能力没有什么提高，其决策能力并不是直接来自培训的本身。

c.通过评估找出培训中存在或失败的原因。有的培训项目计划听起来很不错，但收到的效果不好，或可以说是失败的。通过分析主估，即可找出其原因，以便从失败中吸取教训，改进今后的培训。

d.通过评估，可以检查出培训的费用效益。同人力资源的其他项目一样，都要评估其支出与收入的效益如何。

(2) 对培训项目进行评估的步骤和方法

对一个培训项目进行具体的评估大体上要经过以下几个步骤：

a.对培训项目的具体要求和目标进行评估。从项目计划的制订开始，就要重视对其培训项目的具体目标、要求进行分析评估。要对其培训项目具体目标要求进行分析评估，就要大量收集受训员工有关的技术水平、管理能力和行为表现等具体情况，并深入听取他们自己的要求和有关单位管理人员的要求，从一开始就制定出符合本企业组织和有关即将参加培训员工需要的培训目标和要求。

b.在培训的过程中通过各种形式的考核和听取教师以学员的意见，检查培训进程，以发现问题，按既定目标的要求改进培训各方面的工作。

c.在培训结束时，根据原培训计划的要求和内容，利用口试、笔试、实际问题的解决等方式综合地考核学员是否达到培训的要求。

d.对培训的财务进行审核。检查培训是否按勤俭办培训的原则进行。

e.进行追踪性的评估。受培训学员实际知识、技术水平的进高，管理能力的增强以及行为改进等方面的结果不是通过一两次考核就能衡量出来的。有的一定要经过对受训人受训后一段时期的工作实际表现进行追踪调查了解，才能进一步较准确地评估出某一专项培训的效果情况。西方国家企业员工培训中，很重视通过追踪的方法来对培训项目的效果作出评估。经验证明，这种追踪评估的准确性较高。

第三节 录用中的用工制度及签订劳动合同

一、用工制度

1、劳动合同制

劳动合同制是通过劳动者与用人单位行政之间订立劳动合同的方式，将劳动关

系确立下来的一种劳动制度。由于劳动合同明确规定了劳动者与用人单位的权利、责任和义务，合同的期限根据生产需要和劳动者的意愿，由双方协商，时间可长可短，合同期满后可以续订，也可以终止，使责、权、利相一致，稳定性和灵活性相结合，所以实行劳动合同制，对企业和劳动者个人来说，有以下好处；

(1) 实行劳动合同制，企业获得必要的用人自主权以后，能合理而科学地开发和利用人力资源，随市场情况、经营方针、生产资料价格以及社会平均工资水平的变化，灵活地变动职工的数量和结构，形成具有自我调节控制功能的劳动力管理系统，从而极大地增强了企业的活力。

(2) 实行劳动合同制，将职工的切身利益与企业的利益紧密地结合在一起，使劳动者以主人翁的责任感去关心、经营和管理企业，为企业提高劳动生产率和经济效益创造了有利条件。

(3) 实行劳动合同制，给劳动者在一定条件下选择职业的权利，劳动者择业愿望和按劳取酬要求的满足，必然带来较高的工作热情和劳动积极性。

(4) 实行劳动合同制，企业和劳动者双向选择的实现，必然会造成就业竞争，一方面是择优录用，另一方面是择业择优，劳动者为了在择业竞争中取胜，必然会努力地学习，不断提高自己的素质。而企业劳动者自身素质的提高又必然导致企业职工队伍整体素质的提高。

(5) 实行劳动合同制，用劳动合同的形式明确了劳动者在企业工作的权利和义务，将每个劳动者纳入了法制管理和保护的体系中，使劳动者在尽职尽责履行义务的前提下，各项合法权益得到切实的维护，有力地克服了固定工制度权利、义务不清、职工在企业中应有权利得不到法律保障的弊病。

由于劳动合同制具有以上特点，使它适用于各种不同的用工形式。例如，在常年性和需要保持稳定的生产岗位上使用长期工；在临时性生产岗位上使用临时工、季节工；在一些容易患职业病的生产岗位上使用轮换工，等等。

国务院 1986 年 7 月 12 日发布的《国营企业实行劳动合同制暂行规定》明确要求，企业在国家劳动工资计划指标内招用常年性工作岗位上的工人，除国家另有特别规定者外，统一实行劳动合同制。用工形式，由企业根据生产、工作特点和需要确定，可以招用五年以上的长期工、一年至五年短期工和定期轮换工。不论采取哪一种用工形

式，都应当签订劳动合同。即使一年以内的临时工、季节工，也应当签订劳动合同。因此，统一实行劳动合同制，并不是搞成单一的用工形式，而是多种用工形式并存。只有在企业实行全员劳动合同制以后才能改变这种状况。

2、终身雇佣制

(1) 定义

终身雇佣制又称之为终身制，指除非企业破产倒闭，对受终身雇佣的职工一直佣到其退休，中间不予解雇的用工制度。我们一直以为在资本主义国家中只有日本企业实行终身雇佣制，其实不然，在许多资本主义国家的企业中，都实行了形式不同的终身雇佣制。

(2) 优点

终身雇佣制的优点是：

a.从业人员有了终身劳动的场所，解除了对失业的担心，可心放心地在企业工作，从而有利于把从业人员的利益与企业的盛衰紧密地联系起来，形成一个共兴衰的命运共同体，促使从业人员自觉地为企努力作。

b.企业以终身雇佣为条件缓慢提高工资，这样企业可以获得廉价的劳动力，降低产品成本，增强企业产品的价格竞争力。

c.企业的职工队伍比较稳定，企业的技术水平也可以因此稳定提高，企业还能够从长期发展出发，进行大规模智力投资，培养企业所需要的各类人才，并保证可观的投资效果。

(3) 缺点

但终身雇佣制也有自己的短处：

a.劳动力不能自由流动，影响企业的人才技术交流。

b.终身雇佣制下，企业的劳动者在一个企业长期工作，容易造成企业职工队伍年龄高龄化，给企业带来沉重的工资、福利负担。

c.劳动力不能流动。容易在企业内产生凭资历拿工资、混年头的思想，影响企业劳动生产率的提高。

从我国的历史经验看来，如果在法定的劳动制度上规定终身雇佣制，必然使职工产生端“铁饭碗”，不思进取，躺在企业身上吃大锅饭的思想。但是，如果在非终身雇佣制的劳动就业制度中，对一部分曾为企业的发展作出过特殊贡献的职工，或职工队伍中的骨干实行终身雇佣制，就会使得终身雇佣制不仅仅是一种劳动制度，而且还代表了一种荣誉、地位和奖赏，其积极效应是显而易见的。在这方面，欧美一些企业的做法是很值得借鉴的。欧美的一些大企业对于职工队伍中的骨干总是执行着没有明说的终身雇佣制，这种做法保证了职工队伍的基本稳定，并使得这部分职工与企业共存亡，自愿地为企业努力工作。我们在改革企业的劳动用工制度。端掉铁饭碗的同时，应考虑建立好适应市场经济要求的终身雇佣制度。

3、上层稳定制

雇员从底层进入，按预定的轨道在组织中升上去，直到他们达到上层，此时他们会被给予组织的完全的合伙人的地位，通常这有一定的时效。如果在此上升的道路的任何级别上不能被提升，或者不能到达最高级别，通过意味着此人必须离开。该体系在其底层有较高的离职率，在上层则相对稳定。大的会计师公司、法律公司、一些管理咨询公司以及大学的企业是该类型的例子。

4、不稳定进出制

雇员可能会在组织中的任何一个层次进入，这依赖于组织的需要。并且，在其职业生涯中，因为经济周期、表现不佳或是与新的管理层不配合等原因，可能在任何层次和时间被要求离开。有时，雇佣合同在一定期限内有效，以保证个人有一定的稳定性。虽然这种类型的体系不限制在某一产业中，它不是多见于业绩被认为是个人的函数（而非群体的）以及高度可变（通常由个人不能控制的外部原因引起）的产业中。娱乐业）体育队伍和网络电视）和许多零售组织就是例子。在蓝领劳动力中可以找到这种进出模式。在此，不良的经济条件引发解雇，而良好的经济条件带来雇佣。

5、小结

实践证明，企业为了适应社会主义商品经济发展的要求，不仅要采取行之有效的劳动用工制度，而且要采用多种用工形式。这是因为：a.企业的外部环境，生产类型和特点不同；b.企业的经营状况不同；c.企业中各岗位的技术复杂程度、劳动环境和条件不同。在劳动用工制度，以及用工形式等问题上，我国是有教训的。长期以来，

我国实行的是以固定工为主的用工制度，1982 年时我国全民所有制企业职工中固定工占 85.9%。固定工制度的特点是，职工一旦被招收、录用，没有规定的工作期限，企业一般不得辞退职工，只要职工没有重大的过失，其公职可一直保持到退休为止。这就是人们常说的“铁饭碗”。实行固定工制度，对于保障职工的生活，稳定职工队伍起到了一定的作用，但是随着社会主义商品经济的发展，这种用工制度的弊端，越来越突出。长期实行固定工制度使企业不能根据生产情况和需要决定劳动力的数量。企业用人只能进一能出，劳动力的使用与企业的经营好坏，劳动生产率高低，经济效益大小完全脱节。职工成为固定工后不管其劳动态度好坏，技术水平高低，企业都要一包到底，既不利于节约使用劳动力，降低成本，提高劳动效率，也不利于人才的合理流动，使劳动者有择业的自由。为了克服固定工制度的弊端，1983 年 2 月劳动人事部发出《关于积极试行劳动合同制的通知》，1986 年 7 月国务院又颁发了《国营企业实行劳动合同制暂行规定》。几年来劳动合同制在我国迅速发展，到 1991 年我国劳动合同制职工已达 1300 多万人，和固定工的人数比较，这个数目还不算太大，但是却代表着我国用工制度的改革方向。

二、签订劳动合同