

第9章 人力资源管理

笔记本： 管理学原理

创建时间： 2019/11/12 10:13

更新时间： 2022/3/11 9:17

作者： jinjiaying@pku.edu.cn

人力资源管理概述

- 概念：再合适的时候向组织提供最合适数量的最合适的人
- 战略意义：
 - 重要位置：与企业长远发展相适应
 - 重要资源：人力资源能快速转化为其他资源（财富等）
 - 人才可以创造价值：组织成员的创造性思维（提供发明，开发技术等，价值很高）
 - 人才本身的稀缺：拥有某种技术、知识和能力的人才
 - 人的能力难于模仿：组织竞争力具有不可效仿的特性
 - 人才可以被组织：团队的高效性
 - 智力资本：人力资本
- 人力资源管理过程



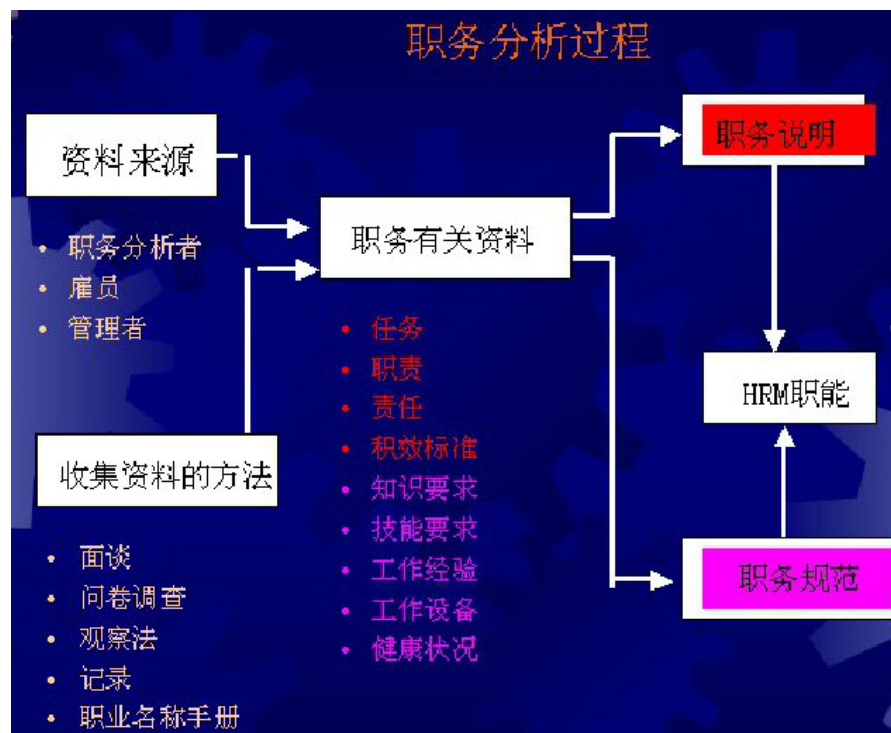
- HR环境扫描，与组织的战略计划匹配，找到组织中的劳动力市场是否能满足战略的需要，技术人员是否具备，法律是否允许招聘某种人员，所在行业是否有竞争，经济的条件（经济繁荣人难找）
- 扫描后进行人力资源的计划，并反馈给组织的战略计划，形成循环
- 实施计划，并依据一套结果来进行评价

人力资源计划

- 根据人力资源计划模型



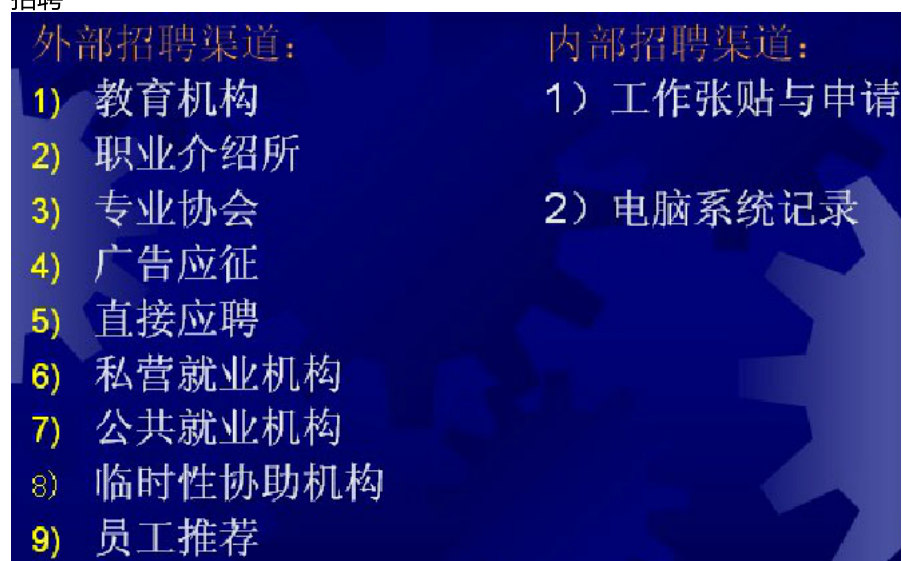
- 基于供给与需求的平衡，需要做预测，短缺则招聘，剩余则减员
 - 如何预测需求？
 - 需求的影响因素：
 - 产品和服务的需求（双十一分包员招聘临时工）
 - 经济：考虑出口、进口的情况等
 - 技术：根据市场技术的发展，组织内部的人员技术是否跟得上？
 - 财务：根据企业的财务
 - 缺勤/跳槽率：考虑这个占比而进行提前需求的预测
 - 管理哲学：企业管理方法所产生的需求，如日本将企业变成家一样的需求
 - 方法
 - 趋势分析：分析趋势，将需要多少人？裁员多少人？
 - 人力资源需求预测分析范例
 - 年份、指标亚欧是、劳动生产率、人力资源需求这几项，记录没年的情况，并对后几年的情况进行预测
 - 管理评价：对于管理的评估
 - 德尔菲法：
 - 如何预测供给？预测出需求后先看内部是否能够供给
 - 内部来源
 - 人员现状表
 - 技能储备图
 - 人员替换表：中高层
 - 例子一个经理候选人的名单
 - 继任计划：董事层
 - 外部来源
 - 人口变化：比如人口老龄化
 - 教育状况：根据教育状况预测是否能被供给
 - 流动率：人口流动率
 - 政府政策：考虑政府政策的影响自己是否能找到足够供给
 - 失业率：高则容易找到人
- 职务分析过程



- 将招聘岗位的职务说明和职务规范整合出这个岗位最终招聘的标准

人力资源实施

- 招聘与解聘
 - 招聘



- 解聘
- 选拔
 - 步骤

步骤	目的	行为及倾向
1. 完成工作申请	了解应聘者所希望的职位，为面谈提供信息。	只要求应聘者提供有助于对今后工作绩效预测的信息
2. 初步面试	对申请者是否合适做出快速的判断	询问有关工作经历、教育情况、工资期望等问题。
3. 测试	衡量申请者的工作技能以及在工作中学习的能力	电脑检测软件、事件分析、医疗体质检查等。
4. 材料核实	检查申请者履历的内容是否属实	向申请者以前的上级或所在单位确认申请表中的内容
5. 深入选拔面试	更多地了解申请者个人的情况	由申请者以后的上级来进行
6. 体检	保证申请者有效地工作；保护其他员工免于疾病；建立员工健康记录，使组织免于不正当的雇佣关系赔偿损失。	由有关卫生部门进行
7. 工资条件和待遇	填补空缺	提出工资和奖惩方案

- 面试方式
 - 压力面试：故意提出具有压力性的问题，判断面试者是否具有高度情绪化特征
 - 委员会或小组面试
 - 集体面试
 - 电脑面试
- 面试类型：
 - 非结构化（非指示性）
 - 对不同的人提出不同的问题。
 - 局限性：个人偏见的影响，可靠性和有效性很小。
 - 适用：高职位和咨询工作
 - 结构化
 - 对所有应聘者提出相同的问题
 - 类型
 - 情景面试
 - 行为描述面试
 - 优越性：可控性与有效性
 - 适用：大部分组织
- 常用测试内容



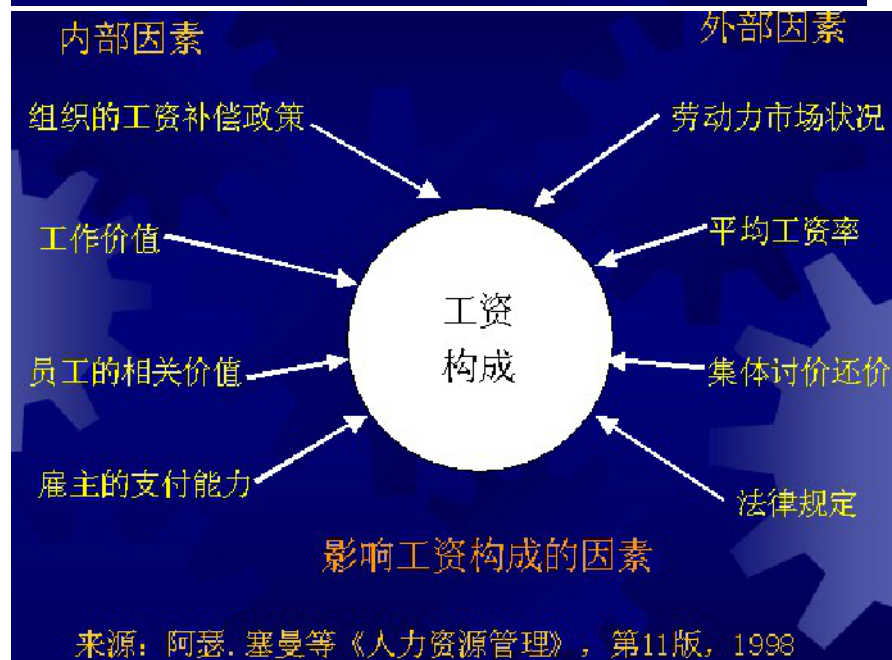
- 合适的方法选择合适的人
- 定向
 - 内容：企业的职能、任务、工作规章、人员构成等

- 方式：引发小册子、开座谈会、实地参观、培训等
- 工资与福利制度

1) 工资制度

- (1) 概念：付出劳动的一种直接回报。
- (2) 影响工资构成的因素
- (3) 工资计划的设计
- (4) 支付工资的形式

2) 福利制度



- 工资设计的四个因素
 - 工资定位
 - 企业薪酬策略的直接反映
 - 工资水平
 - 高、一般、低
 - 工资结构
 - 决定组织内部不同岗位的戒指
 - 对每一岗位要确定上下限工资等级标准
 - 个人工资决策
- 支付工资的形式

(4) 支付工资的形式

- 基本工资：计时工资与计效工资。
- 与业绩挂钩工资：个人激励。可实行基于年度目标和长期目标的双轨目标发放制，管理者的年终奖基于短期业绩和长期业绩两部分的比例随其在组织中的不同级别而有所不同。
- 利润分享（Profit-sharing）：奖金激励。为了减少税收人为地降低利润问题。
- 收益分享（Gains-sharing）：若组织的实际工作超过了预定目标，则所有的部门都将得到奖金。

- 福利制度
- 企业福利

(3) 企业福利

- ✓ 雇员持股制度：指员工可以利用贷款或现金购买公司股票，是一种减免税收、固定缴款的雇员福利制度，它能使员工以所有者的身份在组织中进行工作。
- ✓ 家庭日制度：在企业规定的某一家庭日，企业邀请员工的家庭成员到公司参观，并举办娱乐活动，以向员工家属成员提供互相认识的机会。
- ✓ 幼儿保育服务：解决身为父母的员工的后顾之忧。
- ✓ 企业健身活动：包括戒烟、促进日常体育锻炼以及控制高血压和胆固醇等。

人力资源评价

- 绩效评估概述
 - 对绩效进行评估形成客观公正的人事决策过程
 - 正式于肺证是
 - 管理与发展
- 内容
 - 品质
 - 行为
 - 结果

各种绩效评估的比较		
类型	优点	缺点
品质法	<ul style="list-style-type: none"> 费用不高 使用方便 	<ul style="list-style-type: none"> 很有可能产生等级错误 不利于将评估信息反馈给员工 不利于进行报酬分配决策和提升决策
行为法	<ul style="list-style-type: none"> 使用特定的工作标准 易被员工和管理者接受 有利于将评估信息反馈给员工 有利于进行报酬和提升决策 	<ul style="list-style-type: none"> 费时 成本较大 有可能产生等级错误
结果法	<ul style="list-style-type: none"> 减少了产生偏见的可能 易被员工和管理者接受 将员工的工作和组织的目标相联系 鼓励员工和管理者共同制定目标 有利于进行报酬和提升决策 	<ul style="list-style-type: none"> 费时 可能鼓励短期行为 评估标准设置较难，有缺陷的标准和不合格的标准会影响绩效评估结果。

- 方法

- 1) 书面报告 (Written essays)
- 2) 关键事件法 (Critical Incident)
- 3) 评分表法 (Graphic rating scale)
- 4) 行为定位评分法 (Behaviorally anchored rating scales, BARS)
- 5) 多人比较法 (Multiperson comparisons, 人排名、小组排名、配对比较)
- 6) 目标管理法 (MBO)
- 7) 自我评估 (Self-appraisal)
- 8) 360度评估 (全方位评估)

- 使用的更多的是目标管理85.9%，书面81.5%

人力资源发展

- 培训意义

- ☀ 培训可以提高组织成员的知识和技能
- ☀ 培训有助于促进组织成员观念的转变
- ☀ 培训具有激励作用
- ☀ 培训有利于员工对组织使命和组织目标有更好的理解

- 流程



-
- 类型
 - 定向：针对新员工进行
 - 在岗培训
 - 脱产培训
 - 团队培训
 - 多样化培训

案例分析

微软公司的人力资源管理
访问大学，校内考察，

为什么会成功：

根据战略计划，早期主要由软件开发人员组成，工作强调独立性和思想性。

分析了自己的需求，总裁认为总裁认为：迅速地有创见低理解并深入研究复杂的问题，反应敏捷善于接受新事物，能迅速的进入一个新领域，

面试庚注重创造力和解决问题的能力，富有创新和合作精神；

2.招聘制度非常严格

主要放在外部选聘

重点放在教育结构

面试工作全部由产品组织职能部门的人承担让各部门专家自行定义其技术专长并负责人员招聘，目的在于抽象判断一个人的智力水平。

发现和选聘最优秀的人才，

高级员工亲自面试候选人，需要经过反复考核，走访多所大学，收进了全国技术、市场和管理方面许多优秀的年轻人；

如何选聘：

是否有效？

是有效的