



实用管理工具大全系列

Encyclopedia of Management Tools

人力资源管理 与风险防范

Management Tools
of
Human Resources
Department

实用工具大全

乔继玉 主编

[实战精华版]

多角度
全方位

表格

结合企业实际情况随时修改、运用
结合企业实际情况随时修改、运用

+

制度

形成企业个性化的文本
形成企业个性化的文本

+

流程

使整个管理知识体系一目了然
使整个管理知识体系一目了然

+

要点

深入解析企业管理所需技巧
深入解析企业管理所需技巧



化学工业出版社

F O R E W O R D 前言

现代企业间竞争的日益加剧，由企业人力资源形成的人力资本所凝聚的核心竞争力，逐渐成为现代企业能够在竞争中取得胜利的根本。人力资源是社会各项资源中最关键的资源，是对企业产生重大影响的资源，所有企业都必须重视人力资源管理。

有关统计显示，目前我国有近800万人在从事人力资源管理工作，但大多数人从业经验只有3~5年，其整体管理水平亟待提高。在我国，很多企业高层还未把人力资源管理提上日程，还处在传统行政性、事务性劳动人事管理阶段，更多注重的是静态的管理和控制，把人视为一种工具，关注的是成本、使用和控制，并没把人作为能动的、可实现创新的资源。尤其是中小企业的人力资源管理缺乏科学性和人性化的基础，人力资源基础管理非常薄弱，选人、用人、留人、育人机制不健全，难以对员工进行有效的培训、考核、晋升、奖励。

人力资源管理是否公平、公正，是企业留住人才的关键，如果只凭一腔热情、一时兴起，是管不好人力资源的。人力资源管理包括了组织设计与定岗定编、人力资源规划、员工招聘与任用、员工培训与开发管理、员工薪酬管理、员工绩效管理、员工关系管理等各个环节、各个模块的内容。做好人力资源管理的工作，是一个系统的、复杂的工程，应该得到广泛的重视和关注。

同时，人力资源风险管理也应得到充分关注，将其作为人力资源管理的一个重要环节来统筹规划。人力资源管理中的各个环节都隐含风险，如招聘风险、员工培训风险、薪酬管理风险、绩效评估风险、员工关系风险等，我们一定要注重识别和规避，防范人力资源管理中的风险发生。

开展有效的人力资源管理，防范人力资源风险的发生，就必须有一套公正、公平的评价体系，以及规范的、标准化的管理工具，通过管理方法、制度、表格等工具予以控制。所以，企业在实施人力资源管理中不仅需要技巧，更需要一本综合性的人力资源管理工具书作为参考。

基于此，我们组织编写了本书，从组织设计与定岗定编、人力资源规划、员工招聘与任用、员工培训与开发管理、员工薪酬管理、员工绩效管理、员工关系管理、人力资源风险防范八个方面对人力资源管理中常用的管理工具进行了讲述。读者可以结合企业的实际情况随时拿来修改、运用，形成企业个性化的文本。

为了便于阅读和查找资料，我们在每章前加了引言作为阅读提示，同时提炼了本章的学习目标，通过表格的形式把本章内容汇总出来便于阅读；每章结尾，设置学习总结的栏目，通过学习，读者可以根据自己企业的特点、实际情况，对所学内容进行补充完善，学以致用。

本书由乔继玉主编，在编写过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有丁红梅、王红、王纪芳、王月英、王群国、王建伟、陈秀琴、陈运花、陈宇、刘建忠、刘俊、刘雪花、刘作良、刘奕、刘少文、刘云娇、李敏、李宁宁、张丽、张桂秀、张巧林、马丽平、冯永华、杜小彦、郑时勇、江长勇、罗玲、齐艳茹、赵艳荣、何春华、黄美、杨飞、邢艳、骆振中、薛永刚、匡仲潇、滕宝红。在此对他们一并表示感谢！

本书适合于与人力资源管理相关的人士参考使用。由于时间仓促，加上编者水平有限，如有不妥之处，敬请指正。

CONTENTS

第一章 组织设计与定岗定编

组织设计是指管理者将组织内各要素进行合理组合，建立和实施一种特定组织结构的过程。定岗定编是企业岗位管理中的一项基本工作，定岗是指明确企业（组织）所需要的岗位，定编是指明确企业（组织）需要多少适合企业发展的个人。

002 / 第一节 组织设计与定岗定编方法

002 / 方法1：组织分析法

004 / 方法2：关键使命法

005 / 方法3：流程优化法

006 / 方法4：标杆对照法

007 / 方法5：劳动效率定编法

008 / 方法6：本行业比例法

008 / 方法7：财务预算法

009 / 方法8：经验预测法

010 / 方法9：按机构、职责和业务分工定编法

010 / 第二节 组织设计与定岗定编制度

010 / 制度1：组织架构设计管理办法

012 / 制度2：定岗定编制度

014 / 制度3：定岗定编和岗位定员管理办法

015 / 制度4：职务说明书管制办法

017 / 第三节 组织设计与定岗定编表格

017 / 表格1：岗位设置花名册

017 / 表格2：劳动能力平衡表（以设备为基准）

017 / 表格3：劳动能力平衡表（以项目为基准）

018 / 表格4：岗位说明书

019 / 表格5：定岗定编计划表

020 / 表格6：定岗定编计划变更审批表

020 / 表格7：职员定编表

021 / 表格8：单位人员规划一览表

022 / 学习总结

第二章 人力资源规划

人力资源规划是指根据企业的发展规划,通过企业未来的人力资源的需要和供给状况的分析及估计,对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计划,基本涵盖了人力资源的各项管理工作,人力资源规划还通过人事政策的制订对人力资源管理活动产生持续和重要的影响。

024 / 第一节 人力资源规划管理方法

024 / 方法1:经理判断法

024 / 方法2:经验预测法

025 / 方法3:德尔菲法

026 / 方法4:趋势分析法

027 / 方法5:现状规划法

028 / 方法6:驱动因素预测法

029 / 方法7:管理人员接替法

030 / 方法8:马尔科夫模型

031 / 方法9:技能清单

033 / 第二节 人力资源规划管理制度

033 / 制度1:人力资源规划管理办法

037 / 制度2:接班人计划实施办法

044 / 制度3:员工职业生涯规划管理办法

048 / 制度4:核心人才资源池管理办法

057 / 第三节 人力资源规划管理表格

057 / 表格1:公司员工年龄情况表

057 / 表格2:公司员工学历情况表

057 / 表格3:公司员工职位分类情况表

058 / 表格4:公司专业技术人员情况统计表

058 / 表格5:离职人员信息汇总表(____人)

058 / 表格6:临时工使用情况统计表

058 / 表格7:人员流入流出情况表

059 / 表格8:销售额与人员数量对照表

059 / 表格9:管理人力需求预测表

059 / 表格10:按类别的人力资源净需求

060 / 表格11:人力资源规划表

060 / 表格12:现实人力资源需求预测表

061 / 表格13:未来人力资源需求预测表

061 / 表格14:未来人力资源流失预测表

061 / 表格15:整体人力资源需求预测表

062 / 表格16:员工技能清单

063 / 表格17:人力资源规划报告(模板)

067 / 表格18:员工职业发展规划表

068 / 表格19:核心人才推荐表

068 / 表格20:核心人才候选人员评估表

- 069 / 表格21：核心人才培养计划表
- 070 / 表格22：核心人才培养档案表
- 071 / 学习总结

第三章 员工招聘与任用

员工招聘与任用是企业及时寻找、吸引并鼓励符合要求的人，到本企业中任职和工作的过程。人员的招聘与任用，是人员配备中最关键的一个步骤，因为这一工作的好坏，不仅直接影响到人员配备的其他方面，而且对整个管理过程的进行，乃至整个企业的活动，也都有着极其重要和深远的影响。

073 / 第一节 员工招聘与任用管理方法

- 073 / 方法1：文件筐测验
- 074 / 方法2：无领导小组讨论
- 076 / 方法3：角色扮演法
- 076 / 方法4：面试评价量表
- 078 / 方法5：面试提纲
- 080 / 方法6：心理测试
- 081 / 方法7：背景调查法

083 / 第二节 员工招聘与任用制度

- 083 / 制度1：招聘管理制度
- 086 / 制度2：外派人员的招聘与甄选制度
- 088 / 制度3：企业校园招聘管理办法
- 095 / 制度4：试用期员工管理办法
- 097 / 制度5：实习生管理制度
- 099 / 制度6：员工晋升竞聘管理办法

102 / 第三节 员工招聘与任用表格

- 102 / 表格1：人员需求申请表
- 103 / 表格2：职位申请表
- 105 / 表格3：面试评价量表
- 106 / 表格4：员工背景调查表
- 107 / 表格5：招聘需求表
- 107 / 表格6：应聘人员登记表
- 108 / 表格7：面试人员测评表
- 108 / 表格8：录用通知书
- 109 / 表格9：员工保证书
- 109 / 表格10：新进员工须知
- 110 / 表格11：新进员工报到会签单
- 111 / 表格12：试用期安排表
- 111 / 表格13：员工试用期满考核表
- 112 / 表格14：员工试用期满通知书
- 113 / 表格15：员工试用期工作安排表
- 113 / 表格16：_____年_____周（月）工作计划表
- 113 / 表格17：试用期工作情况访谈记录表

- 114 / 表格18：储干、实习生培训学习心得
- 115 / 表格19：员工转正考评申请表
- 116 / 表格20：管理层转正测试题
- 116 / 表格21：执行层转正测试题
- 117 / 表格22：操作层转正测试题
- 118 / 表格23：新员工回访表
- 118 / 表格24：“一帮一”测评反馈表
- 119 / 表格25：转正审批表
- 120 / 表格26：转正评定表
- 121 / 表格27：管理职务晋升推荐表
- 122 / 表格28：员工晋升申请表
- 123 / 表格29：员工晋升综合素质与能力考核表（主管人员适用）
- 124 / 表格30：员工晋升综合素质与能力考核表（管理人员适用）
- 125 / 表格31：员工能力开发需求表
- 126 / 表格32：续聘人员汇总表
- 126 / 学习总结

第四章 员工培训与开发管理

员工培训是指企业有计划地实施有助于员工学习与工作相关能力的活动。这些能力包括知识、技能和对工作绩效起关键作用的行为。员工开发是指为员工未来发展而展开的正规教育、在职实践、人际互动以及个性和能力的测评等活动。共同的目的是为长期战略绩效和近期绩效提升做贡献，确保组织成员在组织战略需要和工作要求环境下，有机会、有条件进行个人绩效提升和经验阐释。

128 / 第一节 员工培训与开发管理方法

- 128 / 方法1：问卷调查法
- 129 / 方法2：访谈法
- 130 / 方法3：现场取样法
- 131 / 方法4：观察法
- 132 / 方法5：小组讨论法
- 133 / 方法6：柯氏四层次评估法
- 134 / 方法7：五层培训效果评估法
- 136 / 方法8：CIRO评估法
- 136 / 方法9：CIPP模型

137 / 第二节 员工培训与开发管理制度

- 137 / 制度1：培训需求计划控制规定
- 139 / 制度2：员工培训管理制度
- 141 / 制度3：外派培训管理办法
- 143 / 制度4：新员工试用期指导人管理办法
- 144 / 制度5：“师带徒”管理办法

146 / 第三节 员工培训与开发管理表格

- 146 / 表格1：培训需求调查问卷（管理层）

- 149 / 表格2：培训需求调查问卷（员工）
- 153 / 表格3：培训需求调研问卷例表
- 153 / 表格4：年度培训计划申请表
- 154 / 表格5：内部培训计划申请表
- 154 / 表格6：外部培训计划调查表
- 155 / 表格7：外部培训计划申请表
- 155 / 表格8：员工外派培训申请表
- 156 / 表格9：外派培训费用审批表
- 156 / 表格10：培训记录签到表
- 156 / 表格11：培训效果评估表
- 157 / 表格12：培训效果评估报告
- 158 / 表格13：职业指导人与新员工面谈表
- 159 / 表格14：新员工职业指导人考核表
- 160 / 表格15：“师带徒”培训任务书
- 160 / 表格16：“师带徒”培训辅导计划
- 160 / 表格17：培训辅导记录表（师傅）
- 161 / 表格18：培训辅导记录表（徒弟）
- 161 / 表格19：师傅一对一辅导总结报告
- 161 / 表格20：一对一师带徒专题培训徒弟考核表
- 162 / 表格21：一对一师带徒专题培训徒弟____月学习报告
- 162 / 表格22：一对一师带徒专题培训徒弟总结报告
- 163 / 表格23：员工操作培训申请表
- 163 / 表格24：学徒工（机台长）鉴定考核申请表
- 164 / 学习总结

第五章 员工薪酬管理

员工薪酬管理，是指一个企业针对所有员工所提供的服务来确定他们应当得到的报酬总额以及报酬结构和报酬形式的一个过程。在这个过程中，企业就薪酬水平、薪酬体系、薪酬结构、薪酬构成以及特殊员工群体的薪酬做出决策，同时，还要持续不断地制订薪酬计划，拟订薪酬预算，就薪酬管理问题与员工进行沟通，同时对薪酬系统的有效性做出评价而后不断予以完善。

166 / 第一节 薪酬管理模式

- 166 / 模式1：职务薪酬制
- 167 / 模式2：职能薪酬制
- 168 / 模式3：绩效薪酬制
- 169 / 模式4：市场薪酬制
- 170 / 模式5：年薪制
- 172 / 模式6：结构工资制
- 174 / 模式7：岗位等级工资制
- 175 / 模式8：岗位技能薪酬制
- 176 / 模式9：岗位薪点工资制
- 178 / 模式10：岗位绩效工资制
- 179 / 模式11：职务等级工资制

180 /	模式 12 : 技术等级工资制
181 /	模式 13 : 谈判工资制
182 /	模式 14 : 项目薪酬制
183 /	第二节 薪酬管理制度
183 /	制度 1 : 薪酬管理制度
188 /	制度 2 : 员工福利管理制度
192 /	制度 3 : 岗位及薪酬调整制度
194 /	第三节 薪酬管理表格
194 /	表格 1 : 薪酬满意度调查问卷
198 /	表格 2 : 员工薪酬调整建议表
198 /	表格 3 : 薪资变动申请表
199 /	表格 4 : 岗位调整申请表
200 /	表格 5 : 薪酬级别调整申请单
200 /	表格 6 : 员工福利预算表
201 /	表格 7 : 福利资金年支出报表
201 /	表格 8 : 某企业员工福利明细表
202 /	表格 9 : 企业员工福利金申请表
202 /	表格 10 : 员工工作福利待遇情况表
204 /	表格 11 : 工资调整申请表
204 /	表格 12 : 岗位调整申请表
205 /	学习总结

第六章 员工绩效管理

员工绩效管理是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与绩效计划制订、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升的持续循环过程。绩效管理在人力资源管理中处于核心地位。绩效考核结果在人员配置、培训开发、薪酬管理等方面都有非常重要的作用。

207 /	第一节 绩效管理方法
207 /	方法 1 : 360 度反馈评价法
208 /	方法 2 : 目标管理 (MBO)
209 /	方法 3 : 平衡计分卡 (BSC)
213 /	方法 4 : 关键事件法
215 /	第二节 绩效管理制度
215 /	制度 1 : 绩效考核办法
219 /	制度 2 : 绩效考核实施细则
223 /	制度 3 : 集团员工绩效考核实施办法
227 /	制度 4 : 集团公司高级管理人员绩效考核办法
231 /	制度 5 : 企业高管绩效管理辦法
237 /	制度 6 : 业绩合同管理办法
240 /	制度 7 : 中高层人员目标考核与述职报告制度
242 /	制度 8 : 中、基层员工 PBC 绩效考核办法

- 248 / 制度9：新员工综合考核管理办法
- 250 / 制度10：经营绩效检讨会议制度
- 251 / 第三节 绩效管理表格
- 251 / 表格1：绩效计划表
- 252 / 表格2：年终述职考评表（管理岗位）
- 254 / 表格3：中高层管理者述职评议表（考核责任人用表）
- 255 / 表格4：中高层管理者述职评议表（评议人用表）
- 256 / 表格5：高管人员季度、年度工作计划表
- 257 / 表格6：非高管人员季度、年度工作计划表
- 257 / 表格7：员工个人绩效承诺表（季度）
- 258 / 表格8：员工个人绩效考核表（季度）
- 259 / 表格9：员工个人绩效承诺表（月度）
- 260 / 表格10：员工个人绩效考核表（月度）
- 261 / 表格11：中、基层员工PBC绩效考核责任关系表
- 261 / 表格12：季度PBC评估表
- 262 / 表格13：月度PBC考核表
- 264 / 表格14：周PBC考核表
- 264 / 表格15：员工绩效评述表
- 265 / 表格16：绩效辅导记录表
- 266 / 表格17：绩效面谈记录表
- 267 / 表格18：绩效评估沟通记录表
- 267 / 表格19：员工绩效意见反馈表
- 268 / 表格20：部门月度员工绩效考核结果上报表
- 269 / 表格21：季度绩效评估汇总表
- 269 / 表格22：部门半年绩效考评汇总表
- 269 / 表格23：绩效改进计划书
- 272 / 表格24：员工培育计划书
- 272 / 学习总结

第七章 员工关系管理

对任何一个企业来说，要致力于建立积极正向的员工关系，因为这样可以吸引并且留住优良员工，提高员工生产力，增加员工对企业的忠诚度，提升工作士气，提升公司绩效，降低旷工、缺席率。因为员工缺勤率的提高，增加了由于员工福利、补充员工、培训和绩效损失带来的企业经营成本。

274 / 第一节 员工关系管理方法

- 274 / 方法1：会议沟通法
- 275 / 方法2：面对面沟通法
- 276 / 方法3：热炉子规则
- 277 / 方法4：渐进式处分法
- 278 / 方法5：防范劳资纠纷的法律文书

283 / 第二节 员工关系管理制度

- 283 / 制度1：员工关系管理制度

291 /	制度2：人事奖励与处分管理制度
293 /	制度3：员工沟通管理办法
296 /	制度4：员工投诉管理办法
298 /	第三节 员工关系管理表格
298 /	表格1：员工离职审批表
298 /	表格2：员工试用期内沟通记录表
299 /	表格3：员工假期申请表
300 /	表格4：员工奖惩审批表
300 /	表格5：员工处罚通知书
301 /	表格6：员工座谈会_____月问题改善跟进表
302 /	表格7：总经理意见箱_____月改善跟进表
302 /	表格8：员工意见箱_____月提报改善跟进表
302 /	表格9：员工申诉表
303 /	表格10：员工满意度调查问卷
306 /	学习总结

第八章 人力资源风险防范

面对企业人力资源管理的风险，人们可以采取多种方式加以防范。其中，主要方式有回避、转移、预防和抑制等，企业可视当时的情况和条件加以选择。

308 / 第一节 人力资源风险防范方式

308 / 方式1：回避风险

308 / 方式2：转移风险

309 / 方式3：预防风险

310 / 方式4：抑制风险

312 / 第二节 人力资源风险防范管理制度

312 / 制度1：劳动合同管理办法

315 / 制度2：劳动申诉与劳动仲裁制度

316 / 第三节 人力资源风险防范表格

316 / 表格1：公司职工名册

317 / 表格2：劳动合同签收单

317 / 表格3：员工劳动合同签收备案表

317 / 表格4：员工入职登记表

319 / 表格5：员工劳动合同、协议到期续订审批表

320 / 表格6：劳动合同签订、变更登记表

320 / 表格7：员工解除、终止劳动合同审批表

321 / 表格8：劳动合同管理台账

321 / 表格9：加班申请书

322 / 第四节 人力资源风险防范法律文书

322 / 文书1：入职告知书

322 / 文书2：签订劳动合同通知书

322 / 文书3：劳动合同变更协议书

- 323 / 文书4：解除劳动合同通知书（个人提出）
- 323 / 文书5：员工解除劳动合同申请书
- 324 / 文书6：终止劳动合同通知书（个人不续）
- 324 / 文书7：终止劳动合同通知书（公司不续）
- 325 / 文书8：解除劳动合同通知书（公司提出）
- 325 / 文书9：关于解除劳动合同的通知（适用于在试用期间被证明不符合录用条件的情况）
- 326 / 文书10：关于解除劳动合同的通知（适用于严重违反劳动纪律或者企业规章制度的情况）
- 327 / 文书11：关于解除劳动合同的通知（适用于严重失职，营私舞弊，对企业利益造成重大损害的情况）
- 327 / 文书12：关于解除劳动合同的通知（适用于被依法追究刑事责任的情况）
- 328 / 文书13：关于暂时停止劳动合同的履行的通知（适用于涉嫌违法犯罪被有关机关收容审查、拘留或逮捕的情况）
- 328 / 文书14：关于解除劳动合同的通知（适用于医疗期满后，不能从事原工作的情况）
- 329 / 文书15：关于解除劳动合同的通知（适用于不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的情况）
- 330 / 文书16：关于解除劳动合同的通知（适用于客观情况发生重大变化，致使原劳动合同无法履行，经当事人协商不能就变更劳动合同达成协议的情况）
- 330 / 文书17：关于解除劳动合同的通知（适用于企业濒临破产进行法定整顿期间或者生产经营状况发生严重困难，确需裁减人员的情况）
- 331 / 文书18：关于终止劳动合同的通知（适用于劳动合同期满，公司不续签或因公司降低劳动合同约定条件，员工拒绝续签劳动合同而终止的情况）
- 332 / 文书19：关于终止劳动合同的通知（适用于劳动合同期满，因公司维持或提高劳动合同约定条件，员工拒绝续签劳动合同而终止的情况）
- 332 / 文书20：关于终止劳动合同的通知（适用于员工退休、退职的情况）
- 333 / 文书21：关于终止劳动合同的通知（适用于企业依法宣告破产的情况）
- 333 / 文书22：关于终止劳动合同的通知（适用于企业被吊销营业执照、责令关闭、解散或者被撤销的情况）
- 334 / 文书23：关于终止劳动合同的通知（适用于员工患职业病、因工负伤，被确认为部分丧失劳动能力的情况）
- 335 / 文书24：关于终止劳动合同的通知（适用于员工患职业病或者因工负伤，被确认为大部分丧失劳动能力的，经劳动合同当事人协商一致的情况）
- 335 / 文书25：终止（解除）劳动合同证明书
- 336 / 文书26：员工保密协议
- 337 / 文书27：竞业限制合同（高级管理人员）
- 340 / 学习总结

第一章 组织设计与定岗定编

引言

组织设计是指管理者将组织内各要素进行合理组合，建立和实施一种特定组织结构的过程。定岗定编是企业岗位管理中的一项基本工作，定岗是指明确企业（组织）所需要的岗位，定编是指明确企业（组织）需要多少适合企业发展的个人。

本章学习指引

目标 了解组织设计与定岗定编的方法，并能够运用所提供的范本，根据本企业的实际情况制订相应的管理制度、表格

学习内容

管理方法	• 组织分析法 • 关键使命法 • 流程优化法 • 标杆对照法 • 劳动效率定编法 • 本行业比例法 • 财务预算法 • 经验预测法 • 按机构、职责和业务分工定编法
管理制度	• 组织架构设计管理办法 • 定岗定编制度 • 定岗定编和岗位定员管理办法 • 职务说明书管制办法
管理表格	• 岗位设置花名册 • 劳动能力平衡表（以设备为基准） • 劳动能力平衡表（以项目为基准） • 岗位说明书 • 定岗定编计划表 • 定岗定编计划变更审批表 • 职员定编表 • 单位人员规划一览表

第一节 组织设计与定岗定编方法

组织设计可能有三种情况：新建的企业需要进行组织结构设计；原有组织结构出现较大的问题或企业的目标发生变化，原有组织结构需要进行重新评价和设计；组织结构需要进行局部的调整和完善。组织设计会运用到许多的方法。

方法1：组织分析法

组织分析法，这是一个广泛的岗位设计方法。首先从整个组织的远景和使命出发，设计一个基本的组织模型，然后根据具体的业务流程需要，设计不同的岗位。

（一）适用范围

通常适用于大型企业的大范围重组项目，在这些项目中，组织设计和岗位设计占整个项目的大部分工作。

（二）组织分析法的优缺点

组织分析法的优缺点见表 1-1。

表 1-1 组织分析法的优缺点

优点	缺点
- 能深入解决许多细节问题，尤其适合于一个大型的传统组织，在从事变革之前，需要对各方面面进行确认 - 提供广泛的组织和岗位的设计 - 能提交一个与公司长远战略一致的解决方案	- 往往会成为基于对一个比较理想的组织的模型的设计，这种方法适用于具有明确的目标并有长远的战略去实现这个目标的企业，而现实情况往往不是这样 - 岗位设计往往会过于复杂和具体 - 需要客户的大力支持

运用组织设计法要求：必须有一个相对稳定的业务环境和发展战略，否则难以形成相对稳定的组织结构和职责分工。

（三）组织设计需考虑的主要问题

组织设计的目标是为每个组织单元制订清晰的绩效目标，并协助组织作出高效的决策以实现整体业务目标。在进行组织设计时需考虑的主要问题如下。

- （1）最适合的组织结构是什么？战略性的业务单元？以产品为主？以职能为主？还是以区域为主？对于每个组织单元的绩效期望是什么？
- （2）高级管理层的职责和角色是什么？
- （3）要制订的关键决策是什么？商业模式？业务计划？营销计划？财务计划？人力资源计划？
- （4）这些决策如何执行？如何协调？
- （5）每个组织单元的绩效如何评估？

（四）操作步骤

1. 选择合理的管理模式

组织结构的第一步就是要在总部和分支机构之间选择合理的管理模式，并理顺其中的

集、分权关系。具体见表 1-2。

表 1-2 三种不同的管理模式对比

	财务管理型	战略管理型	操作管理型
总部与下属分公司的关系	以财务指标进行管理和考核，总部无业务管理部门	以战略规划进行管理和考核，总部一般无具体业务管理部门	通过总部业务管理部门对下属企业的日常经营运作进行管理
管理目标	· 投资回报 · 通过投资业务组合的结构优化来追求公司价值最大化	· 公司业务组合的协调发展 · 投资业务的战略优化与协调 · 战略协同效应的培育	· 各子公司经营行为的统一与优化 · 公司整体协调成长 · 对行业成功因素的集中控制与管理
总部的核心职能	· 财务控制 · 法律 · 企业并购	· 财务控制 · 战略规划与控制 · 人力资源	· 财务控制、战略 · 营销、销售 · 网络、技术 · 新业务开发 · 人力资源

管理模式中，除了授权方式之外，还应考虑总部服务实现的不同方式。如图 1-1 所示。

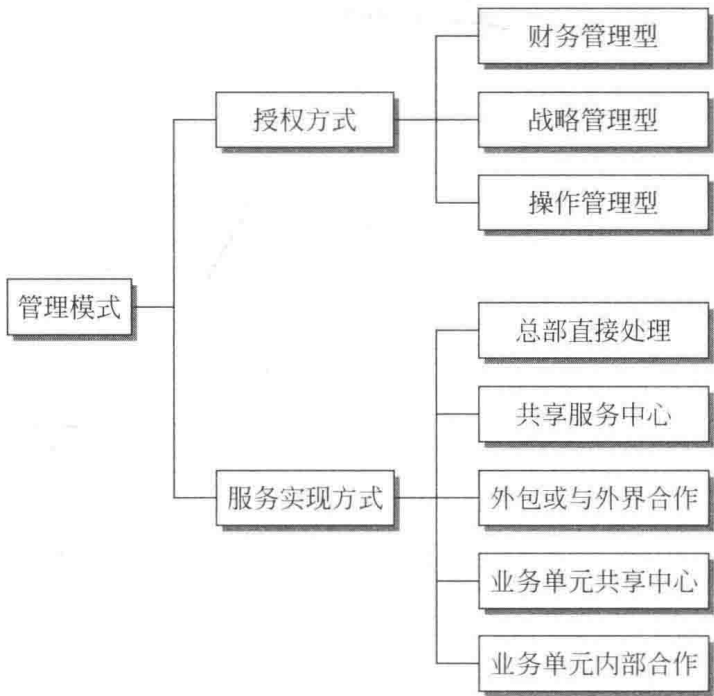


图 1-1 管理模式选择的考虑因素

授权方式指在集团总部与下属经营机构之间在管理上权限的划分，它反映了集团对经营机构的管控程度。

服务实现方式指在集团内各项服务的提供方式，它主要根据服务性质不同，确定不同的方式，追求服务的质量和经济效益。

2. 分析主要职能

需要对各主要职能进行分析，明确各部门的使命和关键职责。具体见表 1-3。

表 1-3 某总公司市场部的使命与职责

使命	关键职责
· 巩固并发展客户，并以有价值的重点客户为核心 · 保持并发展品牌形象 · 保持个人与企业市场地位的双重领先，并不断提升公司收入 · 有力地支持分公司的营销运作，但保持营销规划的整体性以及关键职能的集中管理	· 品牌管理 · 基础与专项市场研究 · 营销战略规划 · 年度和月度具体营销计划制订与执行监控 · 对分公司日常业务管理 · 市场推广规划与控制 · 销售规划与控制 · 定价管理

理顺组织结构后还需要明确各职能、各层级之间在主要职责上的决策流程和汇报关系。具体见表 1-4。

表 1-4 市场部的决策流程和汇报关系

职责	董事会	总经理	分管副总	其他副总	市场部
一、策略议题					
1. 中长期市场发展规划	决定权	复核权	审核权		建议权
2. 品牌发展战略	决定权	复核权	建议权		
3. 本部门年度财务预算	决定权	复核权	审核权		建议权
二、营运议题					
1. 本部门一般员工的招聘录用、考核晋升降级、奖惩、岗位异动					决定权
2. 市场部门内部中层干部的招聘录用、考核晋升降级、奖惩、岗位异动			决定权		建议权
3. 对各分公司市场开发工作的日常支持和管理					决定权
4. 基础及专项市场调研制度和报告			决定权	参议权	建议权
5. 品牌管理			决定权		建议权
6. 部门业务指标的设计、评估及考核			决定权		建议权

3. 职责、任务分解到岗位

在部门内部对职责、任务进行细化分类，再分解到各个岗位上。比如，公司市场部工作可再划分为市场策划、市场调研、促销管理、品牌管理等，相应的可设置不同的岗位来具体实施。如图 1-2 所示。

方法 2：关键使命法

关键使命法：岗位设计仅仅集中于对组织的成功起关键作用的岗位。

（一）适用范围

通常适用于由于时间和预算的限制，对整个组织的岗位设计不可行时。

（二）关键使命法的优缺点

关键使命法的优缺点见表 1-5。

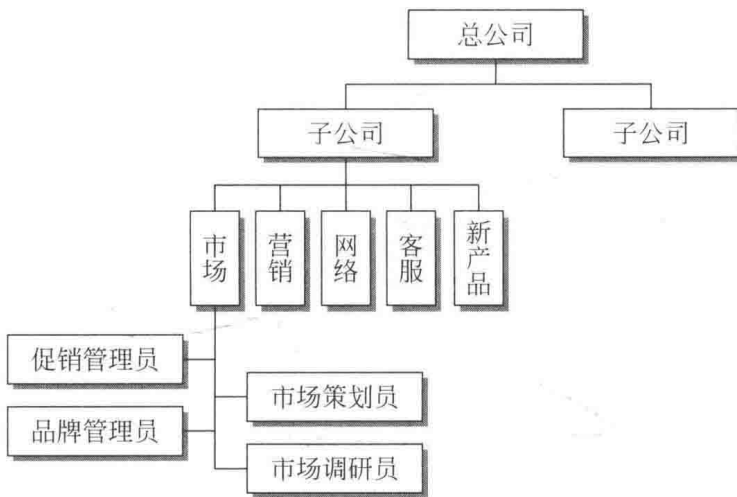


图 1-2 某企业岗位细分示意图

表 1-5 关键使命法的优缺点

优点	缺点
· 注意力集中于关键岗位，可以用较少的投资得到较高的回报 · 注意力集中于关键业务领域，可以确保得到业务利益 · 可以比较灵活地用于不同的组织中	· 它不是一个综合的方法（它不求面面俱到），对岗位与岗位之间的衔接处理相对较差 · 可能因为把整个组织的业务分成关键与非关键部分而造成组织内部的摩擦 · 需要较深的专业知识，需要对客户的需求有较高、较深的了解

运用关键使命法要求工作人员对管理和支持部门内关键岗位的认定要有判断力和决心，否则很难在这些部门运用本办法。根据已经梳理好的组织结构，分析各部门的关键业务和关键职责，明确需要设定的关键岗位。

方法 3：流程优化法

流程优化法是根据新的信息系统或新的流程对岗位进行优化。这种方法可以确定新的岗位。

（一）适用范围

适用于较小的项目范围，主要在实施一个新的管理信息系统时应用。

（二）流程优化法的优缺点

流程优化法的优缺点见表 1-6。

表 1-6 流程优化法的优缺点

优点	缺点
· 注重于新的管理信息系统对在岗者的影响 · 服从于系统的要求，根据新的信息系统进行调整	· 并没有真正投入大量的资源进行岗位设计 · 可能会导致较差的结果

实施该方法要求参与人员必须十分熟悉工作流程，否则很难提出改进意见。但是，参与人员又必须能跳出原有的、已经习以为常的工作流程，否则也很难提出改进意见。