

新世纪企业管理系列

成功企业 人力资源科学管理 研究范例 上

欧阳洁 曹晓峰 著
陈竞晓 范岚



中山大学出版社

成功企业人力资源管理研究范例 (上)

欧阳洁 曹晓峰 著
陈竞晓 范 岚

中山大学出版社

·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目(CIP)数据

成功企业人力资源科学管理研究范例(上)/欧阳洁,曹晓峰,陈竞晓,范岚著. —广州:中山大学出版社,2003.4
(新世纪企业管理系列)
ISBN 7-306-02057-9

I. 成… II. ①欧… ②曹… ③陈… ④范… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—研究 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 021033 号

责任编辑:周建华 封面设计:彭英姿 责任校对:舟 雨 责任技编:黄少伟

中山大学出版社出版发行
(地址:广州市新港西路 135 号 邮编:510275
电话:020-84111998,84037215)
广东新华发行集团发行
南海系列印刷公司印刷
(地址:广东省佛山市市东下路 6 号 邮编:528200)
787 毫米×960 毫米 16 开本 14.75 印张 296 千字
2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷
定价:35.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

由能本管理提升人本管理的科学管理理念，是企业人力资源管理的创新。本书的几位作者通过管理实践和研究，在国内首创了企业员工能力开发与绩效考核管理相结合的“一岗一表”能力绩效管理模式，并已进行了成功应用。此书作为企业人力资源科学管理的一种创新性管理模式的研究著作，是几位作者献给新世纪旨在通过人力资源科学管理迈向未来成功的企业管理者的一部力作。

以“一岗一表”能力绩效管理模式研究成果为背景的“粤高速人力资源战略管理”，获得了 2002 年度广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。

作者简介



欧阳洁

又名阳洁，汉族，湖南长沙市人，1962年11月生。1986年首都经济贸易大学研究生毕业，获经济学硕士学位。现任中山大学管理学院教授，企业管理专业硕士生导师。

多年来累计在学术杂志上发表学术论文90余篇，在国内及境外出版著作和教材7部。曾获得过部级“优秀教学成果”一等奖，部委级“重大科技成果”三等奖。目前，担任广州市科技局软科学项目顾问、广州市东山区政府科技顾问、广东省可持续发展专题规划论证专家、广东省系统工程学会常务理事，同时还担任多家企业的决策管理咨询顾问和人力资源管理顾问。

研究方向涉及企业管理学科方向、管理科学与工程学科方向，主要有“决策管理和决策分析”、“管理决策支持系统”、“人力资源管理”。多年来一直不间断地研究多个不同背景管理系统尤其是政务管理、商务管理、人力资源管理系统的规划、评价及决策分析的理论与方法，近年来致力于对政府部门和企事业单位的人力资源管理系统提供富有成效的政策评价和决策分析依据。研究特色注重多学科的有机融合，亦注重将理论成果推向实际应用。曾经主持完成过广州市政府的重大软科学计划项目和广东省多家大、中型企业的管理研究课题，在企业股份制改造决策规划、企业投资决策管理、企业战略发展决策制定、企业人力资源管理实务、企业营销方案策划、企业网站筹建与实施等方面有相当的理论根底和实操经验。

2001年参与完成了上市公司“粤高速工作职位分析与研究”项目，在国内首次提出了“企业工作职位要素可变条件下的评价分值自动生成量化评价方法”。该方法克服了以往海氏评价方法评价要素既定和评价点数固定的两大局限，经“粤高速”成功运用于企业薪酬规范管理，受到国内外普遍关注和一致好评。

2002年授权主持完成了“粤高速员工绩效考核体系”的研究项目，率先提倡由能本管理提升人本管理的人力资源科学管理理念，不仅与“粤高速”的合作者一起，在国内首创了“一岗一表”能力绩效管理模式并加以了成功运用，而且独自研究解决了困扰企业多年的员工能力绩效考核评价中不同岗位工作、不同能绩指标、不同量纲赋分的效度和信

度统一的问题，为员工通过能力开发而提升的工作绩效的考核评价分值的可比排序提供了有效的方法支撑。以“一岗一表”能力绩效管理模式研究成果为背景的“粤高速人力资源战略管理”，2002年荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。



曹晓峰

1965年生，浙江省兰溪市人，中共党员。企业管理硕士研究生，现任广东省高速公路发展股份有限公司董事、总经理，高级经济师，高级工程师。作为国有控股、中外合资的上市公司领导人，大力推行企业规范化管理，倡导企业管理创新，曾先后主持了企业可持续发展战略研究、企业管理课题调研、建立现代人力资源管理体系等大型的管理研究工作，曾在国内核心期刊发表多篇论文。2002年，作为成果主要创造人，“粤高速人力资源战略管理”荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。



陈竞晓

1965年生，山西省运城市人，中共党员。1989年毕业于东南大学，获经济学学士学位。现任广东省高速公路发展股份有限公司人力资源部经理，高级经济师。曾在广东省交通集团内率先成功地组织实施了职位分析研究工作等多项企业人力资源管理课题研究，正式发表多篇人力资源管理方面的论文。2002年作为成果主要参与人员，“粤高速人力资源战略管理”荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。



范 岚

1969年生，湖北省武汉市人，中共党员。1992年毕业于武汉交通科技大学，获法学学士学位。现任广东省高速公路发展股份有限公司人力资源部副经理，经济师。曾作为主要成员参与完成多项企业人力资源管理课题研究并具体组织实施，在现代人力资源管理如员工绩效考核等方面积累了丰富的实操经验，参与研究的“粤高速人力资源战略管理”于2002年荣获广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。

内 容 提 要

由能本管理提升人本管理的科学管理理念，是企业人力资源管理的创新。本书的几位作者通过管理实践和研究，在国内首创了企业员工能力开发管理和绩效考核管理相结合的“一岗一表”能力绩效管理模式，并已进行了成功应用。相应成果已获得了 2002 年度广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。

本书是几位作者根据自己在企业人力资源科学管理方面的这一成果的研究原理及应用操作而写成的一部专著。该书系统地展现了企业薪酬规范管理政策制度实务方案，以及“一岗一表”能力绩效管理模式操作指南，具有新颖性、实用性、可操作性的特点。

这是一部献给新世纪旨在通过人力资源科学管理迈向未来成功的企业管理者的力作，很适合广大企业人力资源管理者、EMBA 及 MBA 学员阅读。这一创新的管理模式，将促进更多的企业人力资源管理步入科学管理的新台阶。

序

用现代企业人力资源科学管理提升以往传统的企业人事管理，已成为 21 世纪企业管理的新思潮。人力资源的培育、开发和应用，不仅是经济增长的决定性因素，而且是直接构成企业核心竞争力的关键性战略资源。

目前，越来越多的学者与企业人力资源管理者认识到科学的人力资源管理对提升企业核心竞争力的重大意义。他们共同确认了一些对提升企业核心竞争力极为关键的人力资源管理要素，如人力资源规划管理、工作聘用管理、能力开发管理、绩效考核管理、员工培训管理、薪资奖金管理等等。只要科学地开展这些关键的人力资源活动，就可以有效地增强企业的竞争优势。

本书的几位作者长期从事企业人力资源科学管理的研究和实践。通过实践和研究，他们深深认识到企业员工的能力开发管理和绩效考核管理，是有效增强企业人力资源竞争优势的关键环节。他们在国内首创了企业员工能力开发管理和绩效考核管理相结合的“一岗一表”能力绩效管理模式，并已进行了成功应用。以该研究成果为背景的“粤高速人力资源战略管理”，获得了 2002 年度广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。他们希望将自己在企业人力资源科学管理方面的这一成果，与其他从事企业人力资源科学管理研究与应用的同行们分享。

此书作为企业人力资源科学管理的一种创新性管理模式的研究著作，是几位作者献给新世纪旨在通过人力资源科学管理迈向未来成功的企业管理者的一部力作。我很高兴向广大企业人力资源管理者、EMBA 及 MBA 学员推荐这一创新的管理模式，以促进更多的企业人力资源管理步入科学管理的新台阶。我也热切地希望这种高等院校与知名企业的合作研究模式能够不断推广，通过管理实践雨露的浇灌，能有更多的创新性管理模式的花朵竞相绽放！

是为序。

中山大学管理学院院长

魏明海 教授

2003 年 2 月于康乐园

目 录

序	魏明海
引言	(1)

第一部分 企业薪酬规范管理政策制度实务方案

第一章 企业工作职位分析设计研究范例	(5)
§1 企业工作职位分析及设计概述	(5)
一、工作职位分析与工作职位设计	(5)
二、工作职位分析内容	(6)
三、工作职位分析方法	(7)
四、工作职位优化设计	(9)
§2 企业典型职位《职位说明书》研究范例	(11)
附一 某企业典型职位《职位说明书》研究范例样表	(12)
§3 企业职位优化设计具体方案研究范例	(26)
一、企业组织系统框架图	(26)
二、企业工作职位整合思路	(26)
三、企业职位优化设置方案	(27)
四、企业工作职位编号规则	(27)
附二 某企业组织系统框架图	(28)
附三 某企业工作职位优化设置方案范例图示	(29)
附四 某企业工作职位编号汇总表研究范例样表	(31)
§4 企业工作职位分析与设计的几点说明	(33)
第二章 企业工作职位量化评价研究范例	(34)
§1 企业工作职位量化评价方法概述	(34)
一、点数法	(34)

2 成功企业人力资源科学管理研究范例(上)

二、海氏工作评价系统.....	(36)
§2 企业工作职位量化评价方案设计.....	(38)
附五 某管理型企业各职位评价要素标准样表.....	(42)
附六 某管理型企业职位评价要素与子要素的权重结构样图.....	(43)
附七 某管理型企业职位评价各要素赋分值样表.....	(45)
§3 企业工作职位量化评价实际操作.....	(50)
附八 某企业优化设置后各工作职位评分表实际计算结果范例样表.....	(51)
附九 某企业职位评分实际计算结果汇总表样表.....	(61)
§4 企业工作职位量化评价的有关问题.....	(63)
第三章 企业薪酬规范管理研究范例	(64)
§1 企业薪酬结构及其影响分析.....	(64)
一、薪酬的构成.....	(65)
二、企业薪酬结构的影响因素.....	(67)
§2 企业薪酬结构导向及其规范管理.....	(68)
一、工作导向与技能导向.....	(68)
二、市场导向薪酬结构的确定.....	(71)
三、薪资设定的步骤.....	(72)
§3 企业薪酬管理方案设计.....	(74)
一、薪酬管理指导思想.....	(74)
二、薪酬分配应坚持的原则.....	(75)
三、工资结构.....	(75)
四、构成工资项目各部分的确定.....	(75)
附十 学历、职称工资定额范例样表.....	(77)
§4 企业薪酬管理制度研究范例.....	(78)
附十一 具体的岗位分值归档、归级设计范例样表.....	(81)

第二部分 “一岗一表”能力绩效管理模式操作指南

第四章 “一岗一表”能力绩效管理模式简介	(85)
§1 能力绩效管理模式的应用及意义.....	(85)

§ 2	能力绩效管理模式研究设计原理·····	(86)
§ 3	能力绩效管理模式的 ^{有效性} 特点·····	(88)
§ 4	“一岗一表”能力绩效管理模式的 ^{优越性} ·····	(89)
第五章	“一岗一表”能力绩效考核标准研究范例 ·····	(91)
§ 1	能力绩效管理模式基本分析框架·····	(91)
	附十二 综合能力绩效考核要素及内容总表·····	(94)
§ 2	企业典型职位《职能基准说明书》研究范例·····	(95)
	附十三 某企业典型职位《职能基准说明书》范例样表·····	(96)
§ 3	企业典型职位《职务基准说明书》研究范例·····	(152)
	附十四 某企业典型职位《职务基准说明书》范例样表·····	(154)
§ 4	能力绩效管理模式的科学评价方法·····	(201)
	一、各类评价方法的集成·····	(201)
	二、能力和业绩评价维度的标准赋值·····	(201)
	三、能力和业绩的权重设计技巧·····	(203)
	四、企业员工综合绩效考评统计分析·····	(204)
	附十五 员工能力考核具体赋分范例样表·····	(205)
	附十六 员工业绩考核具体赋分范例样表·····	(206)
第六章	“一岗一表”能力绩效管理制度研究范例 ·····	(207)
§ 1	员工《月工作记录表》的设计及说明·····	(207)
	一、为收集研究员工工作能力绩效的考核指标及量纲而设计	
	《月工作记录表 1》·····	(207)
	二、为实现静态评价和动态评价相结合而设计《月工作记录表 2》·····	(208)
	附十七 《月工作记录表 1》的设计范例样表·····	(210)
	附十八 《月工作记录表 2》的设计范例样表·····	(211)
§ 2	能力绩效考核实施方案研究范例·····	(212)
	附十九 企业《员工自我评价表》设计范例样表·····	(215)
	附二十 企业《能力绩效改进意见书》设计范例样表·····	(216)
	附二十一 《考核调整处理意见书》设计范例样表·····	(217)
§ 3	能力绩效实际考评管理制度汇编·····	(218)
	一、考核依据·····	(218)
	二、操作流程·····	(218)

4 成功企业人力资源科学管理研究范例（上）

三、实施细则	(218)
四、《月工作记录表》填表说明.....	(220)
§ 4 能力绩效《考评手册》研究范例	(221)
附二十二 《能力绩效考评手册》设计范例样表（共2页）	(222)

引 言

本书的几位作者，主持或参与了广东省高速公路发展股份有限公司的“人力资源战略管理”项目的研究。该公司一贯都很注重引进先进科学的管理方法，提升企业的管理水平。为贯彻公司“以人为本、开发能力、提升绩效”的人力资源发展战略总体思路，2001年该公司进行了相应的职位分析研究，并按照精简化、规范化、标准化的原则，对全公司的所有职位设置进行了优化整合，同时，对优化整合的各个职位的相对重要性予以了量化排序。“职位分析及研究”工作的开展，对公司工作流程的科学运作和工作岗位的规范设置，尤其是规范完善公司的薪酬管理，起到了良好的促进作用。同时，“职位分析及研究”建立起了全公司所有岗位的《职位说明书》，详细描述了每个部门的工作流程、每个岗位的任职要求和职位目标以及工作内容。为了进一步完善公司的人力资源管理，充分发挥所有员工的工作积极性，改善公司的整体绩效，2002年该公司又对员工的绩效考评体系进行了科学研究。结合前一阶段“职位分析及研究”得到的《职位说明书》，建立起了与每个岗位《职位说明书》相对应的《职能基准说明书》和《职务基准说明书》。这些人力资源管理标准化文件的建立，对提升公司的人力资源管理水平，奠定了良好的基础。这种“一岗一表”能力绩效管理模式的运作，切实、充分体现了“以人为本、开发能力、提升绩效”的科学管理理念，对促进公司能力绩效的科学管理，发挥了重要的作用。

现在许多人力资源管理信息化支持系统都是注重设计漂亮的人机交换界面或各类管理表格的信息化处理流程。但人力资源管理的先进理念和科学模式却很难通过漂亮的人机交换界面或各类管理表格的信息化处理流程得到实质性的体现。而“一岗一表”能力绩效管理模式的试运行，充分体现了众多的优越性，是一种创新的企业人力资源科学管理模式。

在企业克服未来挑战的历程中，人力资源管理是关键所在。对于为提高竞争实力的企业而言，人力资源的管理是通向未来成功的钥匙。如果您希望所在的企业也能尽快通向未来的成功，此书一定会让您受益匪浅！

第一部分

企业薪酬规范管理政策制度实务方案

第一章 企业工作职位分析设计研究范例

§ 1 企业工作职位分析及设计概述

为提升整合企业的业务流程，有必要对企业的工作职位进行详细的分析，并在此基础上对工作职位的设置进行优化，使其职位设置精简化、规范化、标准化；在对工作职位进行优化设计的基础上，再进一步合理配置该公司的人力资源，以提升企业的管理水平。

对企业的工作职位分析，是以对企业的全部工作和业务内容进行详尽的工作研究为前提的。在国外，职位工作研究的方法由来已久，早在 19 世纪末美国的科学家泰勒就首创了以人、原材料、机器设备构成的作业系统为研究对象的工作研究科学方法，从空间上和时间上进行改进工作职位设计的一系列分析研究活动。我国企业的工作职位研究是在岗位责任制的基础上建立和发展起来的。工作职位研究应该说是企业人力资源管理中的一项重要基础工作。世界各国的人事专家、学者普遍认为，当今人力资源管理是建立在两大柱石之上的：一是选贤任能，二是职位分类，两者缺一不可。从另一个角度来说，一个企业的工作分析评价、一个公司的职位分类设计是否科学、合理，在一定程度上反映着这个企业或公司人力资源管理工作的水平。

一、工作职位分析与工作职位设计

工作职位分析，是人力资源管理部门对某项工作的完成所需的有关技能、责任和知识等信息资料进行收集、分析与综合的系统过程。

工作职位设计，是根据组织与员工个人的需要，确定某项工作的具体任务及其完成任务的方法，确定该项工作与其他工作关系的过程。

基于工作职位分析的工作职位设计在企业整个人力资源管理工作中具有十分重要的地位。职位优化设置的实施有利于实现“为事择人、任人惟贤、专业对口、事得其人”的人力资源管理目标，其意义与作用表现在以下几方面：

(1) 招聘：为应聘者提供了真实可靠的需求职位的工作职责、工作内容、工作要求