

管理者必读



命脉

L I F E L I N E

人力资源管理的实践与关键

陈辟濠◎著

财务管理是企业的血液循环
信息系统是企业的神经系统
组织体系是企业的骨骼架构
企业文化是企业的灵魂

人力资源管理则是企业组织运营的命脉

吉林文史出版社

管理者必读

命

L I F E L I N E

脉

人力资源管理的实践与关键

陈辟濠◎著

财务管理是企业的血液循环
信息系统是企业的神经系统
组织体系是企业的骨骼架构
企业文化是企业的灵魂

人力资源管理则是企业组织运营的命脉

吉林文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

命脉/陈辟濠 著. -长春: 吉林文史出版社

2004. 11

ISBN 7-80702-106-3/I. 22

I. 命… II. 陈… III. 企业培训—教材

IV. 1286.15

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第087684号

策 划: 深圳市一鸣文化发展有限公司

装帧设计: 一鸣文化设计室 朱辉

电 话: 0755-86092527 传 真: 0755-86092527转938

网 址: www.ymwh.net E-MAIL: web@ymwh.net

命 脉

人力资源管理的实践与关键

陈辟濠 著

吉林文史出版社

(长春市人民大街4646号)

由政编码: 130021

深圳市一鸣文化发展有限公司排版

湖北省开元印刷有限公司印刷

130千字 850×1168毫米 1/16 20.5印张

2004年11月第1版 2004年11月第1次印刷

印数二版3000册

ISBN 7-80702-106-3/I. 22 定价: 29.90元

版权所有, 不得翻印; 凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

导 读

阅读本书有一个简单而有效的诀窍：

先认真阅读前言，明白企业人力资源管理与企业运营管理之间血脉相连的关系。然后，在阅读每一篇时，都可以先看开篇的“本篇核心要点”，再看篇尾的“本篇核心思想与内容”。这样便把每个篇章的核心价值一览无遗了。然后可到正文中阅读详细的演绎。

正文中方框里的内容是提炼出来的重点和要点，阅读时可特别留意。

学员反馈

陈老师创编并主训的“EHRM人力资源管理实务体系”培训课程（亦即本书内容的基本来源）自1999年至今已经在全国各地巡讲五十余场次，广受欢迎和好评。这里收集的是部分学员感言（排名不分先后）。

EHRM课程远远超越我们公司学员们的期望，甚至远胜过我们在著名高校的EMBA课程，至少有五个方面：

1. 西方先进的理念与中国国情的结合恰到好处；
2. 可操作性非常好，对于HR从业人员来说十分解渴；
3. 先进的培训方式使长达三天的课程学习轻松愉快，引人入胜；
4. 大大增强了学员从事人力资源工作的热情和信心；
5. 培训师本身为人师表作出了最好的典范。

中国人寿保险公司湖北省公司HR总监 李英儒

参加这次培训班对我来说有“三幸”

第一，庆幸澄清了许多长期以来在工作中困扰我的疑点和误区；

第二，有幸亲历如此高水平的专业化培训；

第三，庆幸结识了如此众多的同行精英。

伊莱克斯电器江苏公司人事经理 李奕

像我们这样承担着国家重大项目的传统企业，以后还要多引进像陈老师和EHRM这样高水平的培训师和培训课程，来冲击我们的思维，补充我们的营养，推动我们与时俱进。

三江航天集团人力资源部培训处汪处长

理顺了人力资源大系统的内在联系，进而从全局、系统去思考和解决问题；

充实了人力资源大系统中的多种操作细节，从而教会成功综合运用；
真正让学员全程切身体验到学习是快乐的！

海南三亚华鸿旅业集团总裁 中欧EMBA 张聪

005

学员反馈

陈老师非常善于捕捉课程中的亮点并加以精辟的分析和演绎，使我们常常得到别有洞天的喜悦；他在培训过程中不断的前后呼应，使得课程系统性和结构性更为清晰有力！

深圳天健信德会计师事务所行政总监 林虹

从培训课程中我们领悟到HR工作的核心是尊重：工作分析的创新方法告诉我们，谦虚是尊重；集体面试法让我们了解到，重视是尊重；绩效管理告诉我们，帮助员工成长进步是尊重；性格测试及职业规划书则说明：区别对待员工的个性是尊重。

蜂星电讯江苏省公司副总经理 吴宇鸿

我的收获连我自己都惊叹：尚未正式从事人力资源管理工作的我，也能饶有兴趣地把整个课程一气呵成地学完。我现在完全敢于去接受做一名HR工作者的挑战了！

万维高桥国际经贸信息网 徐芸

原以为HR是枯燥乏味的行业和工作，但随着EHRM的“旅游”，我不仅走进了人力资源管理的世界，并且深深爱上了这一片天地。

云峰酒业集团 中南区HR总监 黄革新

我是军人出身，并当过军校老师。但这次参加培训班，还是有醍醐灌顶之感！将来我从事人力资源工作，定会站得更高，看得更远，想得更深，并且同时知道随时采用最有效的创新工作方法，以最小的投入，换取最大的收获。

南京禄口国际机场人力资源部 黄祝珊

经现场测试，我们的“动力火车”小组有各种性格类型的学员，因而有着最高的情商；他们又来自于各种类型的企业，因而有着最高的智商。这样的互补组合使我们的团队有着最强的综合学习能力，使得我们在历次研讨中都拿出不俗的成果与全体学友分享。

霍丁格·包尔文（苏州）电子测量有限公司人事经理 孙燕

互动式的教导方式使人在不知不觉中得到成长，心智、潜能得以提升；

陈老师的认真和蔼，使人觉得好的培训师给人一种素养的升华。

好的学习和受训能够提高10倍工作效率；
来之前，不想做人力资源管理工作，很迷茫；
来之后，认识到HR工作是一项艰巨而伟大的工作！

诺佳药业集团公司 张有胜

这是一次丰盛的HR之旅，生动而深刻的启发式培训开发了人的思维，深入浅出，形象生动，记忆深刻，为我将来的人力资源管理工作打开了一扇因长期固化模式而紧闭的窗子，使我有豁然开朗之感，受益非浅，不虚此行！

招商银行武汉分行 祁丽莎

本次培训可概括为两强一高：
课程结构体系强；
课程可操作的实务指导性强；
老师的授课水平与技巧高超。
总之一句话：获益匪浅，超值回报！

华工电气自动化有限公司 张家平

我们这个学习小组有一个博士生、两个硕士生，本来我们以为自己的能力都已经足够优秀了，可在培训过程中，通过老师的分析和点拨，我们还是不断有顿悟和突破。人力资源这一行真是“艺无止境”啊！

天喻信息产业股份有限公司 艾南平

原想学到一些HR的知识和新资讯就不错了，可实际的收获的确远远超出了期望！我想说，让我们在EHRM快乐学习的参与中，去尽情体验积极上进的宽广人生！

长江通信产业集团股份有限公司 MBA 刘丽娟

这次培训，意外的收获是找到了困扰已久的通往HR职业经理人的路径。作为力量型性格的我，要塑造好自己的形象，控制自己的个性，改变与人沟通的模式……作为一个热爱HR事业的人，这对我是无价的！

浙江洛克啤酒有限公司 HR总监 万林葱

007

学员反馈

序 言

血脉——命脉

亚洲咨询培训与发展协会秘书长

中国企业联合会咨询委员会执行委员

杨思卓教授

人力资源管理在企业发展中的重要作用已经越来越多地为企业所重视，对于人力资源这个看似熟悉又有点神秘的东西，不同的人有不同的认识角度，有些人是从管理理论中去认识，比如说我们的院校教授；更多的人则是从实践中去认识，比如说我们的企业家和职业经理人。陈辟濠先生恰好把这两个视角有机地融合到一起，有了一个立体的认识。《命脉——人力资源管理的实践与关键》就是这种理论与实践有机结合的成果。

陈辟濠先生是亚洲咨询培训与发展协会的理事，是知名的咨询培训专家，有在TCL等大型企业人力资源管理的实践经验，在担任深圳企业联合会咨询委员会人力资源课程组组长期间，研究了相当多的企业案例，更深入实践辅导了许多成长中企业的人力资源体系建立和导入，以及专业化人力资源部门建设和团队成长，所以他的理论体系有相当的独到之处，既不同于一般教科书空泛的理论铺陈；又不同于一般经理人那种朴素却难免片面或浅显的认识。读之思之，往往会有一种豁然开朗茅塞顿开的感觉，令人十分解渴。他独到的人力资源理念与实务体系也因此广获认可并深深影响着他的受众。

在本书中我觉得最有代表性、最精彩的观点有二：第一是深刻

阐述了企业人力资源体系与企业经营管理体系的内在联系；第二就是血脉、命脉的道理，人力资源管理对企业发展来说，是命脉，人才对于企业来说，是血脉：企业是一个有机的生命体，在它成长的过程中不仅需要体格的强健，更需要各部分肌体的完善。在企业成长的初期，更多依赖于招聘、淘汰，这是输血功能；在企业的成熟阶段，更多的要依赖于绩效管理、薪酬牵引，尤其是培训以及职业规划等，这就是造血功能。一个称得上“卓越”企业的标志就在于能够源源不断地培养、造就一批又一批的人才，并加以有效的管理和运用发挥！这些，正是企业命脉之所在。

作为一个人力资源管理专家，陈辟濠先生提出了精到的观点和详实的解决之道，对于从成长到走向成熟阶段的中国企业，极具现实价值。我觉得这些成果不应该仅为少数企业所拥有，所以我一直期盼他能够写出一本这方面的专著来，现在终于如愿以偿了！当然，这本书还存在着一些可以进一步完善的地方：特别是对中小企业人力资源管理的特殊性的研究，已经有相当的关注，但还可以更深入一些；但瑕不掩瑜，当今人力资源管理著作中，这是一本难得的、非常实用的好书。

2004年10月28日

自序

越来越多的观点认为“企业如人”。

有人把财务管理比喻为企业的血液循环，把信息系统比喻为企业的神经系统，把组织体系比喻为骨骼构架，把企业文化比喻为企业的灵魂。而我认为人力资源管理则是企业的命脉，围绕人力资源这条命脉的管理，决定了企业其他各项功能和各个系统运营的健康程度。

本人特别欣赏并受益于姜汝祥博士的“底线”原则。人力资源管理正是关于企业的全部思考与实践中最本源的底线。

从事人力资源实践、培训和咨询工作六年来，我最大的心得和感慨就是：太多企业因为人力资源管理水平低下（包括员工队伍整体竞争力和相应的管理体系低下）而陷入了瓶颈或者存在着严重隐忧，其表象为：人员不足，人才不够；队伍成长赶不上企业发展；人才梯队匮乏；优秀人才流失使公司陷入被动，甚至反变成竞争对手，对自己构成严重威胁等等。总的来说，太多的企业在发展过程中严重失去了对“命脉”的控制，并且深受其害。

另一方面，专业化的人力资源经理人是人力资源市场上空缺程度最高的人才，现在如此，将来还会愈演愈烈！从大背景看，中国市场经济因为加入WTO而快步走向成熟，企业也从依靠外部比较优势（如政府关系、把握市场空缺、寻找政策空档、利用消费者不成熟等）必然性地转向培育内在核心竞争力的竞争。从企业自身发展规律来看，在侥幸度过春笋般疯长的“青春期”后，必须逐渐成熟起来，否则就只能是“傻大个”，或者是体态臃肿，反应迂讷的“笨猪”，其结局不言自明。这就要求企业从管理方面练内功，最重要

011

自序
……

的内功之一便是对人力资源这一“命脉”的把握和管理的能力。这种需求正呈几何级数增长起来。人力资源职业经理人队伍的成长速度显然赶不上需求的成长速度。因为，人力资源职业经理人远不是读几本书和考几场试就能修成正果的，需要长时间的积累、学习、实践和成长。

再从另一个角度来进一步认识，近年来最畅销的管理类书籍之一的《执行》，实际上大部分围绕的是人力资源的理念、策略和方法，作者是站在企业管理运营的角度来对人力资源进行论述，书中的深入了解员工、掌控员工队伍、人员提拔、测评、培训、配置等等，其实都是人力资源的具体实践。一个充分掌握了人力资源体系的读者会非常清晰的把握书籍的整个脉络。同样的情形在许多著名经济管理类书籍中都存在着。当我们建立了人力资源的理念与知识体系，我们就能更加快速、准确地捕捉和理解大师们的思维体系和思想精髓。同理，当我们成为人力资源的内行人，我们就能更快更准确地掌握一切组织管理运营的内在规律，进而更准确有效地指导实践。

本书的写作目的，就是把人力资源这个企业命脉的诸个“脉点”体系（工作分析/职务说明书/职位管理体系，绩效管理/绩效考核体系，薪酬体系/激励机制体系等六大体系）有机地整合到一起，找出各个体系与企业运营的内在关系以及各“脉点”之间的密切联系，并指出各个“脉点”体系在实践中的一系列关键问题。使人力资源工作者能够快速、准确地建立起正确有效的人力资源思想、认识与方法体系，从而正确认识和准确把握组织运营的命脉。

中国最具影响力的企业家之一的柳传志先生对于管理者有一句广为传诵的九字真言——“定战略，建班子，带队伍”，这句话道出了一个重要的真理：所有的管理者实际上都是人力资源经理。

如此看来，这本书是为所有的管理者而写的。

陈辟濠

2004.10.28

目 录

导 读	003
学员反馈	005
序 言	009
自 序	011
前 言	019
第一篇 拨云驱雾 直面真谛——人力资源宏观概览	025
本篇核心要点	025
第一节 人力资源管理概述	025
一、人力资源管理的产生和发展	026
二、人力资源管理职能与责任承担	029
三、人力资源与企业各环节的关系	031
四、我国人力资源工作的现状及展望	033
五、人力资源管理的发展趋势	035
第二节 人力资源部门建设实务	036
一、人力资源部门绩效不佳的原因	036
二、建设卓越的人力资源部的三个关键	037
三、人力资源职业经理人的综合素养	038
四、人力资源大系统观	043
本篇核心思想与内容	046
第二篇 万丈高楼 始于根基——工作分析与职务说明书	047
本篇核心要点	047
第一节 认识工作分析、工作设计、职务说明书	048
一、关于工作分析与工作设计	048
二、关于职务说明书	049
第二节 工作分析和职务说明书的操作要点	050
一、工作分析的灵活性	051
二、工作分析的过程与结果的关系	051
三、职务说明书的演变	052
第三节 工作分析的步骤、工具及其使用	053

013

目 录

一、工作分析步骤	053
二、工作分析的工具（各类问卷）及其使用	056
第四节 职务说明书的编写	062
一、职务说明书的编写原则	062
二、职务说明书编写要点（职务说明书编写范例）	063
第五节 特别专题研讨	066
一、部门职能要领	067
二、部门长职务说明书要点	070
三、任职资格要点	070
第六节 职位管理体系	071
一、何为职位管理	071
二、职位管理的好处	072
本篇核心思想与内容	081
 第三篇 明察秋毫 持续改进——绩效考核与绩效管理	082
本篇核心要点	082
第一节 认识绩效考核	083
一、防止绩效考核中认识的误区	083
二、绩效考核常犯错误	083
三、考核的作用	085
第二节 关于绩效的诸个两难问题	086
一、考核者的角色及与被考核者的关系的问题	086
二、结果考核与过程考核的关系	087
三、短期业绩与长期绩效的关系	089
四、基于素质与基于绩效的关系	091
五、对不同层级员工考核要点	092
六、按标准考核与按比例考核	098
七、绩效管理的PDCA分工	099
八、成功“绩效面谈”要则	100
第三节 考核中的权重、赋分、计分	101
一、权重	101
二、赋分	101
三、记分	101
第四节 全面绩效保障体系	105
一、体系介绍	105
二、四种实用考核体系	107
第五节 考核的内容设计	118
一、结果指标和行为要项指标	118
二、绩效目标设计的全过程展示	120

第六节 考核的操作与执行	121
一、选择合适的考评方法及表格	121
本篇核心思想与内容	141
第四篇 华山论剑 公平当道——薪酬管理与激励机制	143
本篇核心要点	143
第一节 薪酬与激励机制的意义	144
一、员工激励要素探讨	144
二、马斯洛需求金字塔学说	145
第二节 认识薪酬	146
第三节 薪酬设计要义	147
一、20/80原则	147
二、分层分类原则	148
三、核心价值观原则	149
四、不同发展阶段企业薪酬策略	149
五、不同发展水平企业薪酬策略	150
六、薪酬制度所应包含的层次	151
七、科学的薪酬体系应包含的要素	151
八、常见薪酬制度模式	152
第四节 薪酬管理及相关政策法规	153
一、薪酬管理体系	153
二、薪酬相关法规制度	153
第五节 薪酬设计的技术环节	159
一、科学的薪酬结构设计	159
二、薪酬级别划分法	159
三、薪酬级差的确定	160
四、薪酬分级的结构选择	161
第六节 薪酬制度与应用实务	163
一、职务工资制度与运用范例	163
二、职能工资制度与运用范例	163
三、技能工资制度与运用范例	166
四、计件工资制度及应用范例	167
五、结构工资制度及应用范例	168
六、岗位价值薪酬制度的设计与制订	169
第七节 薪酬管理实务	175
一、提薪管理办法	175
二、奖金制度与管理	176
三、津贴制度与管理	178
四、福利管理	178
本篇核心思想与内容	182

第五篇 运筹帷幄 慧眼识英——人力资源诊断规划/招募面试	184
本篇核心要点	184
第一节 企业用人原则及用人的诊断规划	185
一、常见用人误区与正确的用人原则	185
二、企业人力资源需求诊断与规划	190
三、依据战略的企业人力资源的分层分类	193
四、差异化的人力资源政策	193
第二节 可持续发展的人力资源梯队模型	194
一、组织结构模型	194
二、九种员工及相应策略	195
三、人力资源流动“九宫图”	196
第三节 人员招募计划工作	197
一、人员发展计划制定过程图	197
二、人员招聘与录用程序	198
三、部门定岗定编表(案例)	199
四、招募准备工作	200
第四节 企业招聘操作实务	202
一、企业内部招聘运作管理实务	202
二、外部招募管理操作实务	205
三、人员甄选方法操作实务	211
本篇核心思想与内容	226
第六篇 去伪存真 英雄本色——素质测评与职业规划	227
本篇核心要点	227
第一节 认识素质测评	228
一、素质测评的由来	229
二、我国企业素质测评现状	229
三、素质测评概述	230
四、素质测评与绩效考核的比较	231
五、素质测评发挥的重要作用	232
第二节 素质测评的类型与应用	232
一、素质测评的类型	232
二、素质测评模型的建立	234
三、常用素质测评项目及其测评尺度	239
四、几种代表性职务的素质结构模型	243
第三节 素质测评的工具及演练	246
一、我国传统测评手段	246
二、素质测评的实操方法	246