

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 下

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 (下)

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(下)/欧阳洁,曹晓峰,陈竞晓,范岚著. —广州:中山大学出版社,2003.11

(新世纪企业管理系列)

ISBN 7-306-02192-3

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 093427 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 21 印张 421 千字

2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册 定价:48.00 元

如发现因印装质量问题影响阅读,请与承印厂联系调换

## 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9部。曾获得部委级“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”。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。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，近年来致力于为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有效政策评价和决策分析依据。曾经主持完成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。

作为上市公司“粤高速”的管理顾问，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，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成功实践。2001年参与完成了“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”。2002年主持完成了“粤高速员工绩效考核体系”研究项目，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。2003年主持完成了“粤高速招聘和培训体系”研究项目，为切实提升“粤高

速”员工的能力素质，保证“粤高速”“一岗一表”能力绩效管理模式的运作，提供了科学的创新的人力资源管理机制、方法和制度支持。以“粤高速”“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》，于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。暨南大学企业管理硕士研究生毕业，现任广东省高速公路发展股份有限公司董事长、党委书记，高级经济师，广东省人力资源管理协会理事。作为国有控股、中外合资的上市公司领导人，一直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。曾在广东交通集团内率先组织研究并实施了职位分析、员工招聘等多项企业人力资源管理课题，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。作为主要工作人员，曾参与完成多项企业人力资源管理课题研究及具体实施，积累了现代人力资源管理如员工绩效考核、员工培训等丰富的工作经验。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。

## 内 容 提 要

由能本管理提升人本管理的人力资源科学管理理念，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，在国内首创了通过切实开发企业员工能力素质而提升员工绩效和企业绩效的“一岗一表”能力绩效管理模式，并已进行了成功实践。以“一岗一表”能力绩效管理模式研究成果为背景的相应成果，已获得了 2002 年广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。

此书作为上述创新性企业人力资源管理模式的第二部研究著作，是几位作者献给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又一部力作。该书系统地展现了员工培训系统设计实务方案，以及企业招聘核心技术操作指南，具有新颖性、实用性、可操作性等特点。该书的研究内容为切实提升企业员工的能力素质，保证企业“一岗一表”能力绩效管理模式的运作，提供了科学的创新的人力资源管理机制、方法和制度支持。上述创新的管理模式，将促进更多的企业人力资源管理步入科学管理的新台阶。

本书很适合广大企业人力资源管理者、CEO、EMBA 及 MBA 学员阅读。

# 序

用现代企业人力资源科学管理提升传统的企业人事管理，已成为 21 世纪企业管理的新思路。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，也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和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。本书的几位作者长期从事企业人力资源科学管理的研究与实践，他们在国内首创了通过切实开发企业员工能力素质而提升员工绩效和企业绩效的“一岗一表”能力绩效管理模式，并已进行了成功实践。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 年广东省企业管理现代化优秀成果一等奖。“粤高速”2003 年为推进“一岗一表”能力绩效管理模式的运作，又继续研究开发了员工培训体系和企业招聘体系，以保证通过对员工能力素质的科学培训和规范选择，实现员工能力和岗位的匹配，以达到“一岗一表”的能力绩效要求。特别是员工培训体系中的“知识技能清单”和用于企业招聘的创新性“管理题库”的研究，为促进企业的科学培训和规范招聘提供了可资借鉴的方法工具。

此书作为上述创新性企业人力资源科学管理模式的第二部研究著作，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又一部力作。我很高兴再次向广大企业人力资源管理者、CEO、EMBA 及 MBA 学员推荐这一创新的管理模式，以促进更多企业的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合作研究的模式能够不断推广，通过管理实践雨露的浇灌，让更多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 8 月于康乐园

# 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“人力资源发展战略”项目的研究。广东省高速公路发展股份有限公司（简称“粤高速”），作为广东省交通集团内惟一的上市公司，一贯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”的人力资源能本管理总体战略思路，2001年“粤高速”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，同时对优化整合后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员工的薪酬管理，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》（职位目标及职责范围等的标准化文件），详细描述了每个部门的工作流程、每个岗位的素质能力任职要求和职位目的以及职责范围。为了进一步完善公司的人力资源管理，提升公司员工的素质能力水平，以全面改善所有员工的工作绩效，并努力改善公司的整体绩效，2002年“粤高速”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》（不同职位素质能力要求的标准化文件）和《职务基准说明书》（不同职位不同绩效维度要求的标准化文件）。2003年“粤高速”又完善了企业招聘体系与员工培训体系。企业的外聘和内聘均以员工的素质能力测评为依据，为保证员工的素质能力测评的科学性，专门设计了涉及每个职位的角色意识、不同层级的管理素质、不同层级的情感智能、不同层级的职业安全性、每个部门的工作场景模拟五方面共40个评价指标的《员工素质能力测评题库》（员工素质能力测评要求的标准化文件）。员工培训计划的制定则是源于对组织培训需求分析、任务培训需求分析、个人培训需求分析而形成的。其中任务培训需求分析根据每个职位的工作目标和工作特点，针对每个职位的关键绩效提出了每个职位不同的素质能力要求，建立起不同职位的《基于能力绩效的知识技能清单》（完成职位关键绩效应具备的素质能力的知识技能要求的标准化文件），并为每个职位量身定度设计了相应的《任务培训课程》（职位培训内容要求的标准化文件）。这些人力资源能本管理标准化文件的建立，对于提升员工的素质能力水平，促进公司能本管理

水平的提高，奠定了良好的基础。

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。

本书以“粤高速”的人力资源科学管理为背景，介绍了成功企业的员工培训系统设计实务方案以及企业招聘核心技术操作指南两部分的内容。本书是《成功企业人力资源科学管理研究范例》的下册，上册也是以“粤高速”的人力资源科学管理为背景，介绍的是企业薪酬规范管理政策制度实务方案和“一岗一表”能力绩效管理模式的运行两部分的内容。

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。如果您希望您所在的企业也能尽快地通向未来的成功，此书一定会让您受益匪浅！

# 目 录

## 第一部分 员工培训系统设计实务方案

|                                                  |      |
|--------------------------------------------------|------|
| 第一章 员工培训是人力资源增值的秘密武器 .....                       | (3)  |
| 第一节 知识管理是提高人力资源素质的必经途径 .....                     | (3)  |
| 一、现代企业对人力资源总体素质提出的新要求 .....                      | (3)  |
| 二、员工培训是知识管理的需要 .....                             | (5)  |
| 第二节 员工培训是企业可持续发展的助推剂 .....                       | (6)  |
| 一、培训是适应组织变革的需要 .....                             | (6)  |
| 二、培训是提高企业竞争力的有效手段 .....                          | (6)  |
| 第三节 培训是支持企业人力资源管理其他工作的关键基础 .....                 | (7)  |
| 第四节 培训是塑造学习型组织文化的重要环节 .....                      | (9)  |
| 第二章 企业培训需求标准化定位研究范例 .....                        | (11) |
| 第一节 组织培训需求分析 .....                               | (12) |
| 一、全员性 .....                                      | (12) |
| 二、全方位性 .....                                     | (12) |
| 三、全程性 .....                                      | (16) |
| 附一 《某企业员工培训体系目标和内容整体框架》设计范例样表 .....              | (18) |
| 第二节 任务培训需求分析 .....                               | (19) |
| 附二 《某企业岗位知识技能规范》设计范例样表 .....                     | (20) |
| 附三 《某企业典型职位〈基于能力绩效的知识技能规范标准说明书〉》<br>研究范例样表 ..... | (21) |
| 第三节 个人培训需求调研 .....                               | (81) |
| 一、个人培训需求调研的必要性 .....                             | (81) |

## 2 成功企业人力资源科学管理研究范例（下）

|                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| 二、个人培训需求调查表的设计 .....              | (81)         |
| 三、个人培训需求调查及评价 .....               | (82)         |
| 四、对个人培训需求的引导 .....                | (82)         |
| 附四 《某企业个人培训需求调查表》设计范例样表 .....     | (84)         |
| 第四节 新员工培训需求定位 .....               | (86)         |
| <b>第三章 企业培训实施组织与设计研究范例 .....</b>  | <b>(88)</b>  |
| 第一节 培训原则和模式研究范例 .....             | (88)         |
| 一、培训的原则 .....                     | (88)         |
| 二、培训的模式 .....                     | (91)         |
| 第二节 企业管理培训课程设计范例 .....            | (94)         |
| 一、如何设计出合理而适宜的课程 .....             | (94)         |
| 二、课程设置的九条原则 .....                 | (95)         |
| 三、某企业管理培训课程设计范例 .....             | (96)         |
| 四、《员工培训经典》的编写 .....               | (96)         |
| 附五 《某企业管理培训课程》设计范例 .....          | (97)         |
| 附六 《某公司职员培训经典》目录研究范例 .....        | (100)        |
| 第三节 培训方式研究设计范例 .....              | (103)        |
| 一、专家授课 .....                      | (103)        |
| 二、小组讨论 .....                      | (103)        |
| 三、主管辅导 .....                      | (104)        |
| 四、专题研讨 .....                      | (104)        |
| 五、案例示范 .....                      | (105)        |
| 六、角色扮演 .....                      | (105)        |
| 附七 《某企业培训内容与培训方法对应关系》设计范例样表 ..... | (107)        |
| 第四节 培训效果自我咨询查核研究范例 .....          | (108)        |
| 附八 《某企业员工培训效果自我咨询查核》设计范例样表 .....  | (109)        |
| <b>第四章 企业培训制度支持研究范例 .....</b>     | <b>(111)</b> |
| 第一节 企业培训活动系统流程 .....              | (111)        |
| 第二节 某企业员工培训制度研究范例 .....           | (111)        |
| 附九 《某企业员工培训计划》设计研究范表 .....        | (120)        |
| 附十 《某企业员工能力培训动态管理卡》设计研究范表 .....   | (121)        |

|     |                        |       |
|-----|------------------------|-------|
| 附十一 | 《某企业员工能力绩效动态开发卡》设计研究范表 | (122) |
| 附十二 | 《某企业出资录用员工协议书》设计研究范例   | (123) |

## 第二部分 企业招聘核心技术操作指南

|     |                      |       |
|-----|----------------------|-------|
| 第五章 | 企业招聘系统总体规划研究范例       | (127) |
| 第一节 | 企业建立招聘系统的意义          | (127) |
|     | 一、招聘的目的是为企业寻找高素质的员工  | (127) |
|     | 二、招聘对企业发展的作用         | (128) |
|     | 三、企业建立招聘系统的必要性       | (129) |
| 第二节 | 招聘是一项功能性的企业人力资源管理工作  | (130) |
| 第三节 | 某企业招聘系统总体规划思路研究范例    | (132) |
|     | 一、企业有效招聘目标确定         | (132) |
|     | 二、企业有效招聘工作原则         | (134) |
| 第四节 | 某企业招聘系统总体规划方案研究范例    | (135) |
|     | 一、企业招聘程序模式选择         | (135) |
|     | 二、企业员工招聘渠道定位         | (137) |
| 第六章 | 企业招聘系统实施控制研究范例       | (142) |
| 第一节 | 企业招聘工作程序规范研究范例       | (142) |
|     | 一、准备阶段               | (142) |
|     | 二、实施阶段               | (142) |
|     | 三、评估阶段               | (143) |
| 第二节 | 企业招聘计划制定研究范例         | (145) |
| 第三节 | 企业招聘方法选择研究范例         | (147) |
|     | 一、内部招聘               | (147) |
|     | 二、外部招聘               | (149) |
| 附十三 | 《某企业内部招聘工作公告表》设计研究范例 | (153) |
| 附十四 | 《某企业员工职业生涯管理卡》设计研究范表 | (155) |
| 附十五 | 《某企业选择猎头公司的原则》设计研究范例 | (156) |
| 附十六 | 《某企业校园招聘程序》设计研究范例    | (157) |

#### 4 成功企业人力资源科学管理研究范例(下)

|      |                                |       |
|------|--------------------------------|-------|
| 附十七  | 《某企业校园招聘求职者面试报告》设计研究范例         | (158) |
| 附十八  | 《某企业岗位人才储备卡》设计研究范表             | (159) |
| 附十九  | 《某企业员工录用报到通知书》设计研究范例           | (160) |
| 第四节  | 招聘效率评价及效果提升技巧研究范例              | (161) |
| 一、   | 招聘的检查与评估                       | (161) |
| 二、   | 招聘效果提升的技巧                      | (163) |
| 附二十  | 《某企业辞谢通知单》设计研究范例               | (167) |
| 第七章  | 企业招聘考核准备和组织研究范例                | (168) |
| 第一节  | 招聘考核形式研究范例                     | (168) |
| 一、   | 企业招聘考试形式选择                     | (168) |
| 二、   | 企业综合招聘考核及其题库设计                 | (169) |
| 三、   | 企业招聘选拔总体评价                     | (175) |
| 附二十一 | 《某企业笔试题选择题库》设计研究范例             | (176) |
| 附二十二 | 《某企业工作场景模拟测试题库》设计研究范例          | (186) |
| 附二十三 | 《某企业招聘选拔综合评价报告》设计研究范例          | (216) |
| 第二节  | 面试的准备                          | (218) |
| 一、   | 面试官的选拔                         | (218) |
| 二、   | 确定面试人选                         | (219) |
| 三、   | 设计面试题库和面试问话提纲                  | (219) |
| 四、   | 确定面试方式                         | (221) |
| 五、   | 面试场所的选取                        | (222) |
| 附二十四 | 《某企业应聘申请表》设计研究范例               | (223) |
| 附二十五 | 《某企业面试题库结构及指标》设计研究范例           | (225) |
| 附二十六 | 《某企业面试题库主要指标涵义及评分特征》<br>设计研究范例 | (226) |
| 附二十七 | 《某企业面试问话提纲结构及问题列表》设计研究范例       | (230) |
| 第三节  | 面试的实施                          | (234) |
| 一、   | 面试的特点                          | (234) |
| 二、   | 面试工作的重点                        | (235) |
| 三、   | 面试的程序设计                        | (238) |
| 四、   | 面试时应掌握的技巧                      | (240) |

---

|      |                        |       |
|------|------------------------|-------|
| 附二十八 | 《某企业面试题卡库》设计研究范例       | (242) |
| 第四节  | 面试的评价                  | (278) |
| 一、   | 面试评分                   | (278) |
| 二、   | 面试结果的处理                | (279) |
| 三、   | 面试结果的反馈                | (280) |
| 附二十九 | 《某企业题库面试评价表》设计研究范例     | (282) |
| 附三十  | 《某企业招聘面试结果汇总评价表》设计研究范例 | (284) |
| 附三十一 | 《某企业聘用意向书》设计研究范例       | (285) |
| 第八章  | 企业招聘制度研究范例             | (286) |
| 第一节  | 企业招聘制度总则研究范例           | (286) |
| 附三十二 | 《某企业招聘制度总则》研究范例        | (287) |
| 附三十三 | 《某企业新员工个人档案登记表》设计示例    | (300) |
| 附三十四 | 《某企业劳动合同》设计示例          | (301) |
| 第二节  | 企业招聘制度细则研究范例           | (304) |
| 附三十五 | 《某企业高级人才招聘管理办法》研究范例    | (305) |
| 附三十六 | 《某企业招聘录用应届毕业生制度》研究范例   | (307) |
| 附三十七 | 《某企业人员聘用制度》研究范例        | (310) |
| 附三十八 | 《某企业临时人员聘用制度》研究范例      | (311) |
| 附三十九 | 《某企业员工录用考试规定》研究范例      | (312) |
| 附四十  | 《某企业招聘面试管理制度》研究范例      | (313) |
| 附四十一 | 《某企业新进员工面试录用办法》研究范例    | (316) |
| 附四十二 | 《某企业人员甄选录用管理制度》研究范例    | (317) |

# 第一部分

## 员工培训系统设计实务方案



# 第一章 员工培训是人力资源增值的秘密武器

当代管理学认为，现代企业具有四大目标，即财务绩效指标、顾客满意指标、作业流程目标和学习创新目标。但是在选择实现目标的工作重点时，则应当将执行的顺序颠倒过来，即必须从培养职员的能力着手，然后再由具备能力的人员通过作业和顾客产生成效，进而达成财务目标。

一个组织的学习创新能力，是人力资源内涵式扩张的结果。通过教育与培训等方式，对员工进行“充电”，开发员工的潜力，提高企业劳动生产率，已经不是企业组织一种可有可无的选择，而是人力资源管理运作的内在组成部分。事实上，现代企业都十分重视教育与培训，以此作为人力资源增值的有效方法。

培训是企业人力资源管理的重要组成部分。现在越来越多的企业认识到：对企业在岗员工的培训深造，是每一个员工应该享受的权力，更是企业生存发展所必须开展的人才培养和人才储备工作。实际上，企业内部的在职员工带着丰富的实践经验进行培训深造，往往比直接引进的人才更容易对企业尽心尽力，人力资源完全可以通过培训实现增值。据统计，美国企业有 90% 的公司有正式的培训预算，每个雇员每年平均接受 30 个小时以上的培训，且培训回报为投入 1 美元能带来 50 美元的经济效益。培训并不只是简单地提升员工的技能，它还可以传播公司文化和经营理念，可以沟通员工方便实施制度和战略。企业在前期人力资源各项工作的基础上，建立一套先进科学的员工培训体系，其重要性主要表现在几个方面。

## 第一节 知识管理是提高人力资源素质的必经途径

### 一、现代企业对人力资源总体素质提出的新要求

未来学家约翰·奈斯比特认为：“在工业社会，战略资源是资本。在新的信息社会中，关键的战略资源已转变为信息、知识和创造性。公司可以开发的有价值的新的资源的惟一对象，是他的雇员。这就意味着整个新的战略资源的重点在于人力资源。”