

朱喻 编著

人力资源 六大模块

实操精解

THE ESSENCE OF THE
PRACTICE OF HR
SIX MODULES

全面人力资源管理(THRM)的解决方案

广东省出版集团
广东经济出版社



序 言

检验人力资源管理者的能力的最佳工具莫过于“人力资源的六大模块”。

你如果是去应聘人力资源高管，你会看到该职位的核心要求就是必须熟练掌握人力资源六大模块。就算你是去应聘人力资源中层主管，招聘者也会问你：“人力资源六大模块中，你对哪个模块较为熟悉？”在工作过程中，上级领导考核人力资源负责人的能力时，也是看他（她）对人力资源六大模块的运用水平如何……由此不难发现，人力资源的管理已由过去的定性向可考核的定性发展。身处人力资源行业的你，六大模块或其中一模块的能力是否经得起考核呢？

实际上，行内的人士都知道，人力资源管理各大模块自“人力资源部门”诞生起便已成雏形，可为何发展到现在，“人力资源六大模块”的概念才应运而生呢？笔者认为，除了前面所述的适宜“定性考核”外，人力资源六大模块的出现也是顺应变革所需。

1

而变革后的人力资源管理是否有了新的定义呢？新概念下的人力资源六大模块是怎样分类的呢？笔者认为，变革后的人力资源管理依然是为完成既定使命，对企业员工进行最切合、最有效的选拔、使用、培育、维护，并将所需的有关知识、方法予以实施的过程。至于分类，不同的企业以及企业的不同时期，其分类都会有所不同。如一家中小企业，“企业文化”可能会成为人力资源管理的一大模块；而一家大型企业，它可能会把“企业文化”划分给企管部门，并从战略层次考量，使“组织管理”成为人力资源的一大模块；对于一家超大型企业，它也有可能把“知识管理”作为其第七大模块。

为了使人力资源管理者或企业高管充分掌握人力资源六大模块的实际操作，笔者本着科学性、系统性、规范性、实用性的原则，从大型企业的角度出发，全面阐述了人力资源六大模块的核心内容。

一、组织管理模块。通过对本模块的学习，人力资源管理者或企业高管能对企业组织进行有效梳理，使企业组织架构日渐扁平化、管理幅度与岗位配置合理化、各工作职能清晰化等，从而达到“精兵简政”的效果。

二、人力规划模块。本模块将告诉你如何完善企业用人机制，提升企业招聘达成率，建立人才测评系统，确保企业在选才、用才、留才的环节上有规可循。

三、人力培育模块。本模块的主旨在于如何节约培训经费、提升培训成效，使企业经营者感受到来自成本中心的投资回报率并不亚于利润中心。

四、绩效管理模块。本模块将告诉你如何将绩效管理有效运用于企业经营，以提升企业管理品质，充分发挥员工的能动性。

五、薪酬激励模块。本模块主要解决企业经营者“谈薪色变”的痛苦心理，帮助企业在调薪的同时，又可降低企业经营成本（产值工资率），从而使企业与员工达到双赢。

六、员工关系模块。“只有满意的员工，才有满意的客户。”本模块对如何提升员工的忠诚度和满意度、如何确保核心人才的发展等给出了很好的答案。企业只有通过建立员工关系管理，方能达到期望的目标。

通过对各大模块的学习和掌握，笔者相信你一定能立足人力资源行业，并做出更优秀的成绩。

值得一提的是，作者写作本书的目的是重在实用，因此在每一个模块中提供了可参考的实例、图表，一方面利于读者对内容进行概括和理解，另一方面也加强了表达形式的多样性，避免出现某些书籍单一、死板的形式。

最后，非常感谢各位关心此书出版的同仁。

作者

2008年7月于东莞



目 录

MODULE 1 组织管理模块

第一章 组织管理概述	(3)
第一节 组织的基础建设	(3)
第二节 组织的结构模式	(5)
第三节 组织的变革管理	(8)
第四节 公司治理结构	(10)
第二章 组织规划	(12)
第一节 组织设计与组织职能	(12)
第二节 工作分析与职务说明	(16)
第三节 组织编制与岗位配置	(18)
第四节 管理幅度与管理层次	(20)
第五节 组织定编定岗管理	(23)
第六节 职级划分与任职资格	(26)
第七节 人力规划与盘点	(29)

MODULE 2 人力规划模块

第三章 人力需求与招聘	(35)
第一节 人力需求分析	(35)
第二节 人力需求申请	(37)
第三节 高校人才需求计划	(38)
第四节 招聘渠道建设	(39)
第五节 高校大学生招聘管理	(39)
第六节 社会招聘管理	(41)

第七节 企业内部招聘管理	(43)
第四章 人员选拔与录用	(45)
第一节 人才选拔过程	(45)
第二节 测试方法与面谈技巧	(45)
第三节 人才录用程序	(46)
第四节 人事信息与人才库建立	(47)
第五节 新进人员报到与试用程序	(50)
第六节 人才试用考核管理	(51)
第七节 新人访谈机制	(56)
第五章 人才测评	(64)
第一节 人才测评的方法	(64)
第二节 人才测评的技术	(65)
第三节 人才测评程序构建	(67)
第六章 人员晋升与离退	(70)
第一节 人才晋升晋级概述	(70)
第二节 人才轮岗管理流程	(71)
第三节 人才晋升管理规定	(73)
第四节 人才离职作业程序	(75)
第五节 人才离职面谈技巧	(77)

MODULE 3 人力培育模块

第七章 培训种类、体系介绍	(81)
第一节 培训的六大种类	(81)
第二节 培训的六大体系	(89)
第八章 培训课程与讲师管理	(93)
第一节 培训课程种类与操作	(93)
第二节 培训讲师分类与管理	(95)
第九章 培训执行程序	(97)
第一节 培训的需求	(97)
第二节 培训的计划	(98)

第三节	培训的实施	(100)
第四节	培训的总结与改善	(101)
第十章	培训规划过程	(102)
第一节	培训体系制度化	(102)
第二节	年度培训课程规划	(104)
第三节	年度培训预算	(105)
第四节	培训成效的评估	(107)
第五节	培训成本分析	(108)
第六节	培训评估方法	(109)
第七节	人力资源部的自我评估	(110)

MODULE 4 绩效管理模块

第十一章	绩效考核基础	(117)
第一节	绩效考核的目的	(117)
第二节	绩效考核的功能	(117)
第三节	绩效考核的标准	(118)
第四节	绩效考核的种类	(118)
第五节	绩效考核的方法	(119)
第六节	绩效考核的陷阱	(119)
第十二章	绩效考核体系	(121)
第一节	目标管理体系 (MBO)	(121)
第二节	平衡计分卡绩效考核体系 (BSC)	(128)
第三节	关键绩效指标考核体系 (KPI)	(140)
第十三章	绩效考核程序	(143)
第一节	绩效考核方案的设计	(143)
第二节	绩效考核的组织与实施	(144)
第三节	绩效考核过程检讨	(145)
第四节	绩效考核改善步骤	(146)
第十四章	绩效面谈与员工辅导	(147)
第一节	绩效面谈的实施	(147)
第二节	有效的绩效改进计划	(149)



第三节 有效的辅导	(151)
-----------------	-------

MODULE 5 薪酬激励模块

第十五章 薪酬激励种类	(155)
-------------------	-------

第一节 固定薪酬	(155)
第二节 绩效奖酬	(155)
第三节 激励奖酬	(156)

第十六章 薪资福利政策	(159)
-------------------	-------

第一节 企业薪资福利理念	(159)
第二节 企业的薪资福利策略	(159)
第三节 薪资福利管理趋势	(164)
第四节 薪资的新价值观	(166)
第五节 福利的新价值观	(167)

第十七章 薪资福利模式	(168)
-------------------	-------

第一节 企业薪资福利架构	(168)
第二节 薪资的构成	(169)
第三节 福利的构成	(171)
第四节 劳动保障福利	(172)
第五节 VIP 福利	(173)

第十八章 工作评价与薪资福利调查	(177)
------------------------	-------

第一节 了解人的因素	(177)
第二节 掌握工作评价的因素	(177)
第三节 成立人事评委会	(178)
第四节 实施工作评价	(179)
第五节 内部薪资福利调查	(180)
第六节 薪资福利外部调查	(181)

第十九章 薪资福利设计与调整	(183)
----------------------	-------

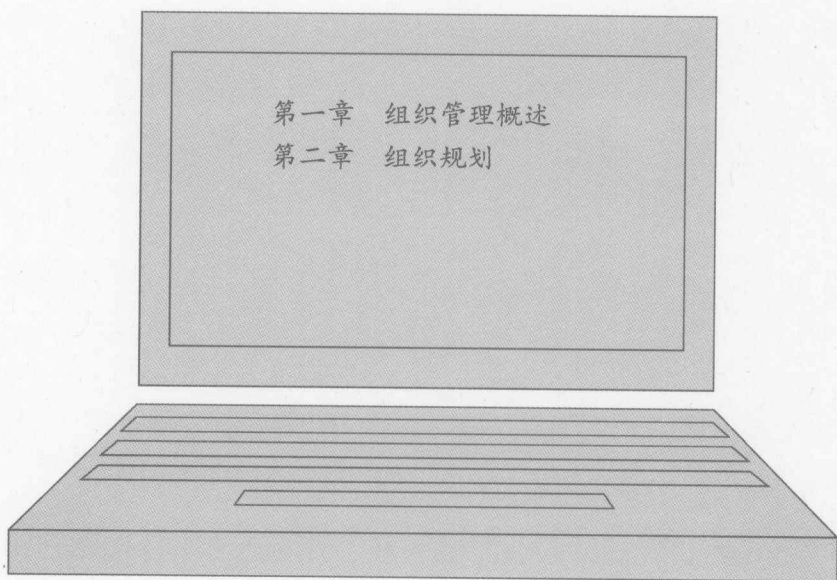
第一节 设计前检核	(183)
第二节 本薪设计	(186)
第三节 绩效奖酬设计	(192)
第四节 激励奖酬设计	(199)

第五节 福利规划	(200)
第六节 薪资与福利调整	(201)

MODULE 6 员工关系模块

第二十章 员工关系管理现状与发展	(207)
第一节 员工关系管理的需求与产生	(207)
第二节 员工关系管理的建立与维系	(208)
第三节 员工关系在人力资源管理中的地位	(209)
第四节 员工关系管理与企业文化	(210)
第二十一章 员工心理与素质分析	(211)
第一节 员工心理分析	(211)
第二节 员工素质分析	(212)
第二十二章 员工关系维护	(215)
第一节 工会与职工代表	(215)
第二节 危机事件处理	(217)
第三节 职业健康安全管理	(218)
第四节 社会责任	(224)
第二十三章 员工关系培养	(227)
第一节 心理契约	(227)
第二节 新员工访查	(228)
第三节 文化与康乐	(230)
第四节 员工精神激励	(231)
第五节 员工申诉管理	(232)
第六节 员工心理辅导	(233)
第二十四章 员工关系调研	(235)
第一节 员工满意与忠诚度调研	(235)
第二节 员工满意度战略	(236)

MODULE 1 组织管理模块





第一章 组织管理概述

在企业管理中,如何分工并把人力资源组织起来,如何了解企业组织现状的合理性,如何通过人才任用手法,对组织适时选用人才、挖掘人才、提拔人才,以充分发挥各职能岗位的作用,实现企业效益最大化,是需要通过有效的组织规划和合理的人才任用才能实现的。由此我们可以看出,组织规划和人才任用是人力资源管理工作的重要环节。

一、组织规划的内涵

组织规划作为人力资源管理的重要职能,与企业的人事政策融为一体。组织规划实质上就是预测未来的组织任务和环境对组织的要求,以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的管理过程。

二、组织管理系统

组织的管理正如马克斯·韦伯所说的,它是一种严密的、合理的、形同机器那样的社会组织,它具有熟练的专业劳动、明确的职权划分、严格的规章制度,以及金字塔式的等级服从关系等特征,从而使其成为一种系统的管理技术体系。

组织规划作为组织管理的一个载体,它的规划内容又涵括了组织管理的每一个体系,其中包括:机构图和岗位图、组织管理要素、管理幅度、管理层次、部门职能与岗位说明书等。

第一节 组织的基础建设

组织一词的意义,如以人为对象,则是把许多人集合起来,发挥团队精神,以实现一个共同的目标。两个人组合一起则有主有从,或称正副,从者或副者即须服从主者或正者。而三个人组合在一起就须有一个人为领袖,将其余两个人领导起来,同心协力完成一项工作,为领袖者则视个人才能分配工作并评其优劣,以发挥组织的功能。

一、企业组织的常态

当企业初具规模时，经营者一般都会注意组织问题，都拥有一份书面的组织文件。但对于民营、私营小企业来说，他们就想不到那么多了，全体员工数十人也好，数百人也好，一切完全由老板一个人发号施令，无所谓组织系统，无所谓单位划分，更无所谓职责规定，甚至连一份书面的组织资料都没建立。

相对来说，一些比较开明的中小型企业老板，为了面子起见，在公司里或其工厂里，也备有一份组织系统表，给政府和客户看，或者为参观的人作一番报告，以壮门面。

再开明一点的老板，当一点新观念浮现时，也知道组织的重要性，也知道应当按组织系统去指挥或协调工作，但由于其旧思维根深蒂固，很难改变，这时老板又认为组织无关紧要而视组织系统如粪土。这种新观念难以施行的公司，实际上已产生许多弊端而不自知。

二、工作计划对组织规程的作用

“组织”意指为实现企业“目标”、“策略”与“方案”而进行的人力资源调配。企业“目标”、“策略”及“方案”都是属于“计划”的范围，而“计划”则是“策略”。

三、发挥组织力量

管理人员的责任是要全力实现企业的目标，因此，组织管理的宗旨就是要确保管理人员尽到上述责任。组织规划具有强大的威力，能使本来分散的个人以及具有不同能力、不同个性的人组织成一个有共同目标、相互协调的整体。

再则，身为组织中的管理人员，要善于发现和管理组织中的“可塑”人才，以他的优秀能力作为动力，促进新才能的产生。

四、组织的道德规范

如果说组织规程是一种更新的、更强大的能力的创造，那么要达到这一目的，仅仅靠机械式的管制是行不通的；组织必须依靠道德的力量，强调正直和责任感等，当然这种道德规范要能付诸行动。

这种道德规范可以归纳成五个方面：在工作中积极、热忱，不怠工、偷懒；依表现给予报酬；有一套合理化的奖惩机制；制定管理规章，并明确各级管理人员的职责；管理者在实际管理工作中必须认真负责而且公平公正。

为了发挥各级管理组织的作用，为了使管理组织的宗旨贯穿于管理工作的始终，必须严格地实行奖惩制度，这种奖惩制度首先要实行在管理人员身上。

第二节 组织的结构模式

一、组织分类

1. 根据组织的目标分类,可以把组织分为:互益组织、工商组织、服务组织和公益组织。

2. 按满足心理需求分类,可将组织分为正式组织和非正式组织。

3. 按个人与组织的关系分类有两个标准。一是以运用权利和权威的程度来分,可分成:巧利型组织、强制型组织和规范型组织;二是以个人参与组织活动的程度来分,可分成:疏远型组织、精打细算型组织和道德涵养型组织。

二、组织结构

1. 职能制组织。

在职能制组织中,员工在什么部门工作,是按照职能来划定的,研究人员在研究开发部门工作,营销人员在营销部门工作。由于在职能制组织中从事相同工作的员工集中在同一部门,因此,这种组织形态具有容易实现技能、知识的传递与共享,能快速提高专业化程度,工作效率高等优点。



图 1-1 职能制组织架构模式

由于职能制组织通常对企业层次决策的参与者以及责任者等规定不明确,这种组织形态一般适应于事业形态简单、产品种类不多的企业。

2. 事业部制组织。

事业部制组织是以组织创造的产出为着眼点的组织形态。产品、市场、顾客、地理位置等是其划分部门的标准。在这种组织形态下,由于分权化,事业部总经理有足够的权利进行经营决策,因此,决策很迅速。

一方面,事业部制组织由于实行分权,因而各部门的责任比较清楚,有利于缩短解决问题的时间。另一方面,采取事业部制组织需要注意以下问题:应按照什么标准来划分事业部门(不同产品、不同地区、不同顾客群)?如何保证各事业部所作的决策与企业整体战略之间的一致性(如何解决各部门死抱经营资源不放、事业部之间缺乏协调性等问题)?

(1) 事业部制组织的缺点。

- ①各事业部重复拥有相同的经营职能，造成经营资源上的浪费。
- ②由于受组织之间的限制，难以产生跨越不同事业部的新产品、新服务。
- ③短期利益取向较强，不容易制定和实施有利于中长期利益的对策。

(2) 事业部制组织的优点。

事业部制组织可以按照不同产品、不同地区划分，具有较强的独特性，是自成体系的组织形态。总之，事业部制组织是一个可以自己组织生产，拥有市场，设有职能部门的组织单位。

(3) 事业部制组织与事业总部制组织。

由于各事业部按照独立核算制来进行组织，各事业部设置相同的职能部门，组织整体重复拥有职能部门，组织效率低下。作为避免以上问题的对策，对分权化较深入的事业部制组织，可以引进“事业总部制”组织。事业总部不仅统一管理多个事业部，而且还将与事业部密切相关的研究开发部门设置其下，直接领导，以避免事业部之间出现抢夺顾客、重复开发新产品、抢夺资源、对研究开发重复投资等现象。

(4) 事业部制组织与分权化组织。

由于高层管理者根据 RIO 标准对各事业部分配预算，势必导致各事业部为获得更多的预算而竞争，从而按照成本最小、收益最大的原则计划各部门的业务。

在分权化较深入的事业部组织，通过提高各事业部的独立性，总部就可像信托银行那样从金融方面控制事业部。分权化较深入的事业部组织的一个缺点是，随着各事业部的独立性的提高，事业部之间互相倾轧、互不来往、沟通困难的现象有所增加。

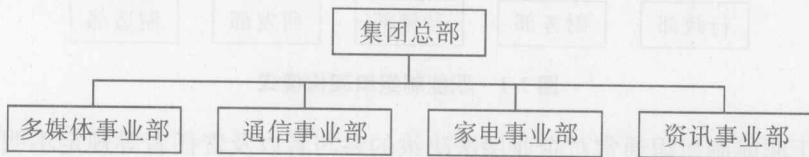


图 1-2-2 事业部制组织架构模式

3. 公司制组织。

公司制组织作为企业组织的新形态，被认为是改革事业总部制组织的一剂良方。所谓公司制组织，是指视事业部制组织为独立公司的“模拟公司制”组织。与事业部制组织相比，它的独立性更强，事业成果更明确，责任更重大，而且对内实行高度的分权。公司制组织通过分配模拟资本金，按照一定的标准建立盈亏计算表和借贷对照表，在会计上视它为完全独立的事业体来加以管理。

在推行公司制组织中，经常要运用的一个制度叫做事业部股份制。事业部股份制作作为一种手段被用来进行企业整合以及重新组合，它指与特定部门及子公司的业绩实行联动的股份。其优点在于，使一些被埋没的子公司的价值得以显现。这种方式是否可行，目前国内仍没有企业尝试。

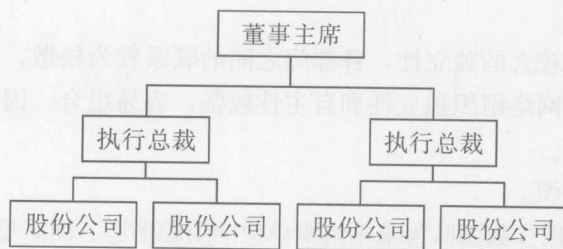


图 1-3 公司制组织架构模式

4. 其他类型组织。

(1) 矩阵型组织。

所谓矩阵型组织，就是集若干不同组织于一身的组织形态，其目的在于同时兼顾职能制组织、产品型组织等不同组织形态的优点。

矩阵型组织是为同时实现复数目标而设立的组织。由职能与产品两部门组成的矩阵型组织，不但具有职能制组织的专业化程度高的优点，同时又具有产品型组织的环境适用性强、顾客适用性强的优点。

但是，矩阵型组织也存在一些难以解决的问题，如中间费用高、二元命令系统容易导致混乱、管理者之间倾向于争权夺利等。因此，不经深思熟虑就引进矩阵型组织，很可能导致效率低下的后果。

(2) 弹性组织。

弹性组织跟矩阵型组织有相似之处，它的横向既有通常的垂直分配的权限（如分成职能制组织、事业部制组织），其内部又铺设了水平分配的信息传递渠道。它不是百分之百的矩阵型组织，但能够促进矩阵型组织的文化及行为的产生。它是具有时限性的组织形态。

弹性组织常见的类型有：项目团队、任务小组、战略性事业单位。前两者一般在问题发生时组成，待问题解决，项目团队或任务小组也随之解散，是临时性的组织。

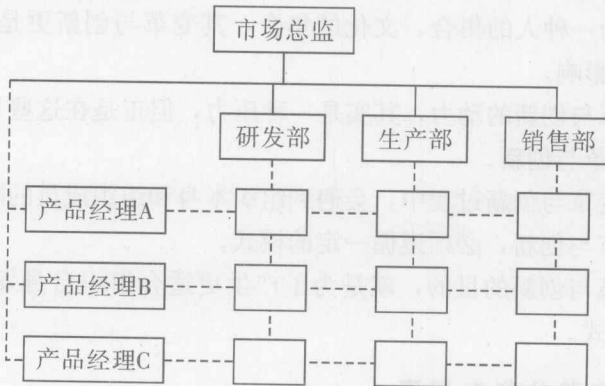


图 1-4 矩阵型组织架构模式

(3) 网络组织。

网络组织具有较大的独立性，各部门之间的联系较为松散，而且没有阶层实施自主管理。由于网络组织独立性和自主性较强，容易组合，因此对环境变化显示出较强的灵活性。

(4) 团队型组织。

团队型组织是以少数团队为基本组织单位的组织形态。团队型组织是随着信息技术的发展，从官僚式的金字塔形组织转换而来的。它具有网络型组织的组织结构扁平化、重视横向协作的特点，同时分权化、信息现场分散化的倾向也很明显。

5. 非正式组织。

非正式组织是指在一个机构中，工作人员之间因为某种活动联合在一起，而形成的一种松散的群体。联合的活动对许多管理者来说，是一个头痛的名词，但它与正式的组织犹如一把剪刀的两部分，无论喜欢与否，只要有人必然有它的存在。

(1) 非正式组织在管理上有四大不良的作用：抵制变革、滋生谣言、操纵群众、阻碍能力。

(2) 非正式组织虽有不良的作用，但管理者若能注意其存在而加以适当地把控，也可产生以下优良效果：弥补不足、协助管理、加强沟通、纠正管理。

第三节 组织的变革管理

随着企业的不断发展，公司组织体系必然要进行变革，以适应企业发展的需要。引用社会心理学家库尔特·利温的观点，变革不是一种静止状态，而是不同的力量综合作用的结果，是一种动态平衡。

一、组织变革的内涵

1. 现代组织是一个开放的、运动的系统，组织必须随着外界的变化而变化。
2. 组织作为一种人的集合、文化的集合，其变革与创新更是会遇到各种复杂因素的作用与影响。
3. 组织变革与创新的动力，其实是一种压力，但正是在这些压力的逼迫下，组织才会不断变革与创新。
4. 在组织变革与创新过程中，会遇到组织本身和组织成员的阻碍力量。
5. 组织变革与创新，必须遵循一定的模式。
6. 组织变革与创新的目的，就是为了产生更适合组织自身发展，更适合周围环境的组织形式。

二、组织变革的内在因素

1. 动力。



包括经济波动带来的冲击、全球化竞争加剧、信息和自知的爆炸、政治因素、价值观转变、社会趋势、技术进步和产品的生命周期缩短、人力资源结构与素质发生变化、新的理论方法出现、工作生活质量的提高等。

2. 阻力。

包括个体阻力（包括习惯因素、安全顾虑、经济因素、对未来的不确定性、选择性信息加工）和组织阻力（包括结构的惯性、有限的变革点、群体惯性、对既得利益的患得患失）。

三、组织变革的外在原因

组织为何要实施变革呢？我们知道，组织的策略目标需要通过组织来达成。正如我们前面所讲过的，许多企业对组织结构的设置只懂得模仿别人，但对于为何要这样设置却全然不知，造成的现象是组织的设置不能反映企业的战略意图。像这种情形的企业，变革是必需的。

四、组织变革行动策略

1. 变革必经过程。

库尔特·利温认为，组织变革一般要经过三个阶段：

（1）解冻阶段：指要改变现状，就必须打破现有平衡状态，即突破个人阻力和组织阻力。

（2）变革阶段：是指改变现状，转变为新状态的过程。

（3）再冻结阶段：是指将变革后的状态进行强化和巩固，使其相对稳定，能够保持下去。

2. 变革前关键问题调查（4W1H）。

（1）WHO（谁）：在冲突或问题中涉及的利益团体是些什么人？是什么因素激励着他们？他们的诱因是什么？他们对问题的认识和可能解决的方案是什么？如果情况发展，谁得利，谁受害？对涉及问题的各种人，解决各自问题的重要性如何？这些人对于作出决策的管理者而言有多重要？他们的权利有多大？他们对未来的决策将能施加什么影响？

（2）WHAT（什么）：引起冲突的主要问题是什么？该问题是否值得解决？不解决会带来什么样的损失？成功后收益何在？

（3）WHEN（何时）：这一问题需要何时解决？该问题是否会因其他事务的完成而若干天后自行消失？该问题是否会给其他人产生不利的影响？

（4）WHY（为何）：为何没有达到预想的成果？是什么因素阻碍了理想结果的取得？是否有忽略部分须加以考虑？目前哪些因素不相宜？

（5）HOW（怎么样）：成功的可能性有多大？是否值得投入金钱和时间？