

高 效 运 营 管 理 系 列



指标 | 流程 | 考核 管理 **全案**

人力资源部必备手册

最简单、最实用、最有效的
管理模式全书

邱庆剑◎主编

计划落实操作方案
图标化、案例式



- ▶ **让管理彻底简单化：**将所有管理工作简化为“三步”，解放管理者和被管理者
- ▶ **把握关键因素，实现最大管理效益：**把所有执行行为与业绩考核挂钩，以指标管理人，达到“牵一发（指标）而动全身”的目的，从众多企业实践情况看，管理效率大幅度提升，管理成本大幅度下降



机械工业出版社
China Machine Press

高 效 运 营 管 理 系 列

指标、流程、考核管理全案

人 力 资 源 部 必 备 手 册



邱庆剑◎主编

最简单、最实用、最有效的
管理模式全书

计划落实操作方案
图标化、案例式



机械工业出版社
China Machine Press

本书将所有管理工作简化为“三步”，解放管理者和被管理者。把所有执行行为与业绩考核挂钩，以指标管理人，达到“牵一发（指标）而动全身”的目的。从众多企业实践情况看，管理效率大幅度提升，管理成本大幅度下降。

本书内容全面，涉及人力资源管理各个功能模块；科学，指标设定及评分方法，参考了中外大量成功企业的绩效考核经验；实用，指标设定、流程设定、考核方法设定，均在国内多家企业实践十多年，具备很强的操作性。

本书是人力资源部经理、人力资源部主管、人力资源部各岗位人员业务操作手册。

图书在版编目（CIP）数据

指标、流程、考核管理全案 人力资源部必备手册/邱庆剑主编.
—北京：机械工业出版社，2012.4

（高效运营管理系列）

ISBN 978-7-111-37696-5

I. ①指… II. ①邱… III. ①企业管理：人力资源管理—手册
IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 043171 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：任淑杰

责任校对：舒莹 责任印制：乔宇

三河市宏达印刷有限公司印刷

2012 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·28 印张·2 插页·606 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-37696-5

ISBN 978-7-89433-407-7（光盘）

定价：78.00 元（含 1CD）

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203 封面无防伪标均为盗版

三步实现高效人力资源管理

面对繁杂的工作，管理者该从何入手？面对不同岗位的员工，如何管理才最有效？“高效运营管理系列丛书”正是为解决管理者这两个问题而编写的，本册是其中的人力资源管理分册。

管理不是自己去执行，而是让别人按照您的意愿去执行，并达成您所需要的目标。基于这样一种通俗的理解，我们将复杂的工作彻底简单化：您的意愿是什么？您希望怎么执行？执行得好与不好怎么办？这三个问题，其实就是三个步骤，它是我们这套高效运营管理系列丛书的核心思想。

第一步，明确责任，设定指标（明确事情该谁去做，有什么要求）。

第二步，告知应该如何做（设定工作流程，让下属按照流程去执行，并告诉下属作为管理者的你在流程当中有哪些行为，能为他们提供哪些帮助）。

第三步，对结果进行评价（进行考核，然后兑现）。

我们称这种简单化的管理为“三步式管理”，这三步为：指标+流程+考核。

在本书中，我们将人力资源管理的各个功能模块，分章节讲述。在每一章中，又分为三个步骤：第一个步骤是明确该功能模块的责任人，并为其制作考核指标；第二步，设定完成该功能模块的流程，并对流程进行讲解，以便执行者知道如何去执行；第三步，按照第一步设定的目标，对执行的结果进行考核。为了增加本书的实用性，我们在相关章节后面，附上了实用的管理全案。

在任何一个单位，人力资源管理工作都是千头万绪，并且针对不同的管理对象需要采取不同的管理策略。将该工作简化为三步后，一方面将管理者从千头万绪的工作中解放出来，同时也有利于充分发挥每一个人力资源管理岗位的作用，从而提高管理效率。从我们实践的情况看来，这种管理思想还有利于降低管理难度和管理成本，增进管理者和被管理者之间的和谐关系。

本书由邱庆剑主创，参与编写的人员包括：黄雪丽、邱庆辉、伍婕、陈敏、王晓英、陈天保、单鸿亮、邱庆路、刘本安、蔡谷华、陈德勇、黄德辉、陈春、黄晓玲、吴伦、

赵永琼、刘先明、廖宗珍、肖世进、杨晓春、黄行春、陈坚、李昌洪、向斌、谢晓璋、宋晋平、胡丽梅、江京戎、雷红梅。

目前，我们正致力于为企业量身定制“高效运营管理模式”，我们将会在实践中，不断修订本系列丛书，让它更具有实用价值。同时，热切期望读者朋友及时向作者反馈应用情况，并提出宝贵的意见，联系邮箱：qiuqingjian@163.com。

目录

CONTENTS

前言 三步实现高效人力资源管理

第一章 人力资源部必备手册 指标、流程、考核管理全案基本思想	1
管理成为一种拖累	1
做管理的“减法”	1
用指标管人	2
管理只有三步：指标+流程+考核	2
管理者与执行者的作用力模型	3
标准化流程是管理的灵魂	4
第二章 人力资源部岗位基础 指标+流程+考核	7
人力资源部岗位设置	7
人力资源部各岗位职务说明书	8
第三章 人力资源战略与规划管理 指标+流程+考核	29
第一步 明确责任，设定指标	29
第二步 明确管理与执行流程	30
第三步 对执行结果进行考核	43
本章附录 人力资源管理制度全案	44
第四章 组织设计与组织职能管理 指标+流程+考核	63
第一步 明确责任，设定指标	63
第二步 明确管理与执行流程	65
第三步 对执行结果进行考核	81
本章附录 组织职能划分全案	83

第五章 工作分析与岗位设计管理 指标+流程+考核	93
第一步 明确责任, 设定指标	93
第二步 明确管理与执行流程	95
第三步 对执行结果进行考核	111
本章附录 A 职务说明书全案	114
本章附录 B 岗位设置全案	145
第六章 员工招聘与录用管理 指标+流程+考核	149
第一步 明确责任, 设定指标	149
第二步 明确管理与执行流程	151
第三步 对执行结果进行考核	179
本章附录 职业性向测试	183
第七章 职业生涯开发、规划与管理 指标+流程+考核	201
第一步 明确责任, 设定指标	201
第二步 明确管理与执行流程	203
第三步 对执行结果进行考核	209
本章附录 职业生涯规划培训案	211
第八章 员工培训管理 指标+流程+考核	219
第一步 明确责任, 设定指标	219
第二步 明确管理与执行流程	221
第三步 对执行结果进行考核	248
本章附录 七项领导艺术培训案	250
第九章 员工关系调整与维护 指标+流程+考核	285
第一步 明确责任, 设定指标	285
第二步 明确管理与执行流程	287
第三步 对执行结果进行考核	319
本章附录 员工手册案例	321
第十章 员工福利与保险管理 指标+流程+考核	339
第一步 明确责任, 设定指标	339
第二步 明确管理与执行流程	340
第三步 对执行结果进行考核	344
本章附录 劳动保护管理制度案例	346

第十一章 劳动争议管理 指标+流程+考核	351
第一步 明确责任, 设定指标	351
第二步 明确管理与执行流程	352
第三步 对执行结果进行考核	360
第十二章 薪酬设计管理 指标+流程+考核	363
第一步 明确责任, 设定指标	363
第二步 明确管理与执行流程	365
第三步 对执行结果进行考核	381
本章附录 薪酬设计方案实例	383
第十三章 绩效考核管理 指标+流程+考核	389
第一步 明确责任, 设定指标	389
第二步 明确管理与执行流程	390
第三步 对执行结果进行考核	403
本章附录 绩效考核方案	405
第十四章 人力资源分析与诊断 指标+流程+考核	417
第一步 明确责任, 设定指标	417
第二步 明确管理与执行流程	418
第三步 对执行结果进行考核	433
附录 指标考核辅助工具及问题答疑	437
附录 A 指标考核辅助工具	437
附录 B 考核分值汇总及应用	438
附录 C 相关疑问解答	439

第一章

人力资源部必备手册 指标、流程、 考核管理全案基本思想

管理成为一种拖累

在从事管理咨询过程中，我们接触过数百家企业。

我们发现一个现象：很多企业要么没有成型的管理制度，要么管理制度很复杂。

企业没有成型的管理制度，通常规模较小，靠的是“人治”。这种管理，当然跟不上企业发展的需要。那么，另一极端即管理制度很复杂又是怎么形成的呢？企业在成长过程中，不断制定、补充和完善管理制度（有的空降职业经理人为了显示自己的能力，一到任就制定一大堆制度，这样的“人才”一个一个进行着“建制”比赛），内容越来越丰富，丰富到了几乎无法实施的地步。复杂化的结果，使管理成为一种拖累，连制度制定者都不一定能够记住制度上怎么写的，员工更是记不住了。

没有成型的管理制度，不可取；管理制度太复杂，复杂到实施有难度，也是不可取的。基于这种现象，我们思考着如何解决企业管理的问题。

做管理的“减法”

我们在思考过程中发现，部队的管理是简单、快捷、标准而且有效的。比如士兵起床了，第一该做什么，第二该做什么，第三该做什么，深入到每一个士兵心中，落实到每一个士兵行动中，从而有了整齐划一的效果呈现出来。这是为什么呢？因为简单，易于掌握。

我们给工人一份很复杂的文件，他看不懂。但如果我把文件简化为一张纸，告诉他第一步做什么，第二步做什么，第三步做什么，他很快就会了。

企业在成长过程中，增加和完善管理制度，是在盲目地做“加法”，把很多舶来品拿来自己用，却与自己的实际情况不符合。

我们主张企业管理制度发展到一定程度上，就要做“减法”，用最简单、快捷、标准和有效的管理来替代复杂的管理。

用指标管人

我们该用什么管人？

人管理人当然不对，大家都知道，那是“人治”。很多人会说：以制度管人。以制度管就是“法治”了，值得提倡。

但是，制度管人，有两个问题：一是制度本身的科学性、实用性和完善性是否达标；二是制度落实历来是一个难题。在很多企业，管理者和被管理者双方，都没有把制度搞明白，有制度也形同虚设。制度管人，是可行的，但太难，成本太高。

至于思想管理人、文化管理人等，也都只是辅助手段。

本书倡导的“高效运营管理”认为，一切以指标说话，用指标管理人。先告诉你，我要的指标值是什么，然后告诉你该怎么做，最后对你做的结果用事前提出的指标进行考核。在管理实践当中，指标可谓是牵一发而动全身，是最有效的管理要素，也是可以直接和被管理者个人利益挂钩的要素。考核是一切管理的保障。

用指标管理人，体现在明确管理责任、提出考核指标和结果考核几个方面。

比如，在生产计划管理中，我们给生产计划部负责人明确如下指标，并在事后进行考核：

定性指标

- (1) 参与销售计划制订情况。
- (2) 年、月、周生产计划制订质量情况。
- (3) 生产与销售的协调工作质量情况。
- (4) 订单登记与安排情况。
- (5) 产能负荷分析工作组织情况。
- (6) 产能余缺协调情况。
- (7) 生产计划的分解、落实与下达情况。
- (8) 生产日程安排与协调情况。

定量指标

- (1) 存货周转率 = 销售成本 ÷ 平均存货 × 100%。
- (2) 全员劳动生产率 = 报告期完成产值（或增加值）÷ 全部职工平均人数。
- (3) 目标成本实现率 = (目标成本 - 实际成本) ÷ 目标成本 × 100%。

管理只有三步：指标 + 流程 + 考核

管理是让别人按照你的意图去完成工作，而不是你亲自去完成。“指标+流程+考核管理”正是基于这一简单的思想，将复杂的管理转化为简单而有效的“三步”。

第一步，明确各个岗位的管理责任，并提出考核指标，解决“事情该谁做，有什么要求”的问题。

第二步，制订标准化工作规范或操作流程，解决“怎么做”的问题。这个流程，不

仅仅是执行者的，也是管理者的，它既有执行者的执行过程，也有管理者的管理过程，是双方共同的“操作图”。在很多时候，管理者要的是什么，执行者不知道，就是因为缺乏双方共同的流程。

第三步，按照第一步提出的考核指标，对各个部门进行考核，解决了“做得怎么样”的问题。

我们可以称这种简化的管理为“三步式管理——指标+流程+考核”。

三个步骤是循环往复的，考核后，需要对指标进行修订完善。这个循环如图 1-1 所示。

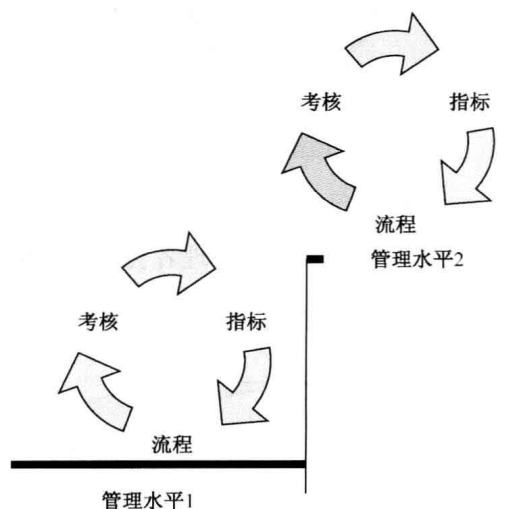


图 1-1 “指标+流程+考核”循环

“指标+流程+考核”是我们的三步式大思路，这是核心元素。在这一核心的周围，还有三个元素：①管理督导（我们在高效运营管理中创造了“风筝式督导”）；②管理沟通（我们在高效运营管理中创造了“爬梯式沟通”）；③管理诊断。这些元素，共同形成“三步式管理”整体思路，如图 1-2 所示。这个图看起来像一只飞翔的大鸟，“指标+流程+考核”为鸟的脊椎，“管理沟通+管理督导”是其双翅的骨架，而管理诊断是双翅上的羽毛。

管理者与执行者的作用力模型

三步式管理的实施过程，是管理者和被管理者相互作用力的过程，在多种作用力的作用下，实现管理目的。

首先是指标博弈力。这些力中，最核心的是指标博弈力，包括指标制订、责任划分、结果考核。在这个过程中，双方可能是对立的，一方要求较高的目标，而另一方则要求较低的目标，双方博弈的结果，是共同设定一个既符合实际，又具有一定高度的目标。

这一力量是相互作用的。

其次是督导推动力。管理者实施督导，对执行者形成一种推动力。这一推动力，是“三步式”管理的有效保障之一。

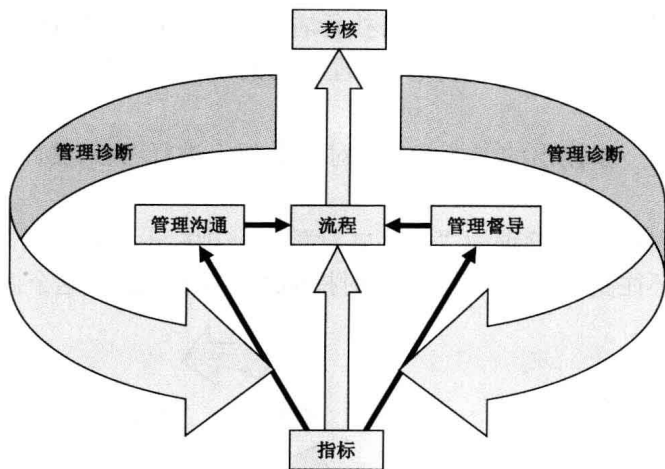


图 1-2 三步式管理整体思路

最后是诊断反推力。执行结果考核出来了，管理者会思考指标的合理性、管理的有效性等，这将有助于推动管理者改善管理手段和方式，提升管理水平，因此是一种反推动力。上述三种力形成了作用力模型如图 1-3 所示。

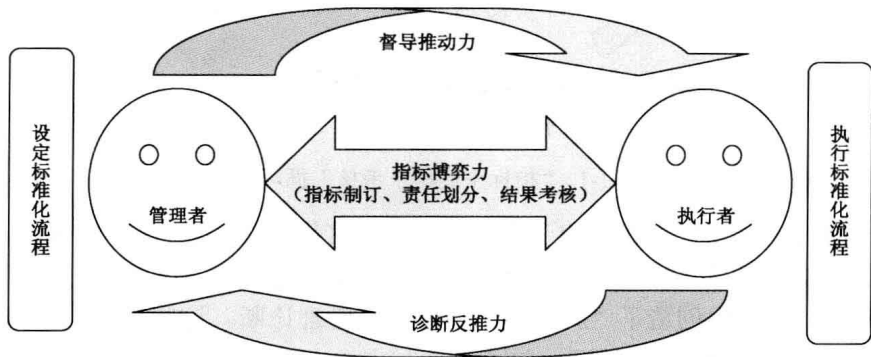


图 1-3 管理者和被管理者作用力模型

标准化流程是管理的灵魂

标准化工作流程的意义是什么？

我们打个比喻吧。在某个公园里，只有草地，没有道路。那么，100 个人步行，就一定有 100 个人不知道怎么走，最后，是 100 个人在草地上踩出 100 串不同的脚印，久之，整个草地上的草都被踩死了。如果事先经过科学的设计并在草地上修一条路呢？情况就完全不一样了，100 个人即使都是第一次进公园，他们也知道如何行走。

标准化的工作流程，就相当于公园草地上事先修好的经过科学设计的道路。

员工流失和补充，在企业经营过程中是很正常的。如果我们有了标准化的工作流程，一个新员工进了公司，比照这些流程，就知道如何开展工作，而不需要别人教他。

比如，一个新员工刚到公司，领导安排他去办一件事情，办这件事情需要借款，但他不知如何借。这时，有两种方法，一是口头上告诉他，二是给他一个借款流程，如图 1-4 所示。很显然，后一种方法更为有效。

在手工业时代，学徒需要师傅带，就是因为缺乏标准化的流程，所有的工作方法和程序，都在师傅的头脑中，学徒需要边工作边观摩才能吸收掌握。现代企业需要的是批量人才，师带徒的方式显然满足不了要求。

我们将管理工作简化为三个步骤：明确责任提出指标，告知如何执行（明确管理和执行流程），对结果进行考核。如果有了标准化的工作流程，“告知如何执行”就变得简单易行了。如果没有这一标准流程，不仅麻烦，而且每一次“告知”所讲的都可能不一样。

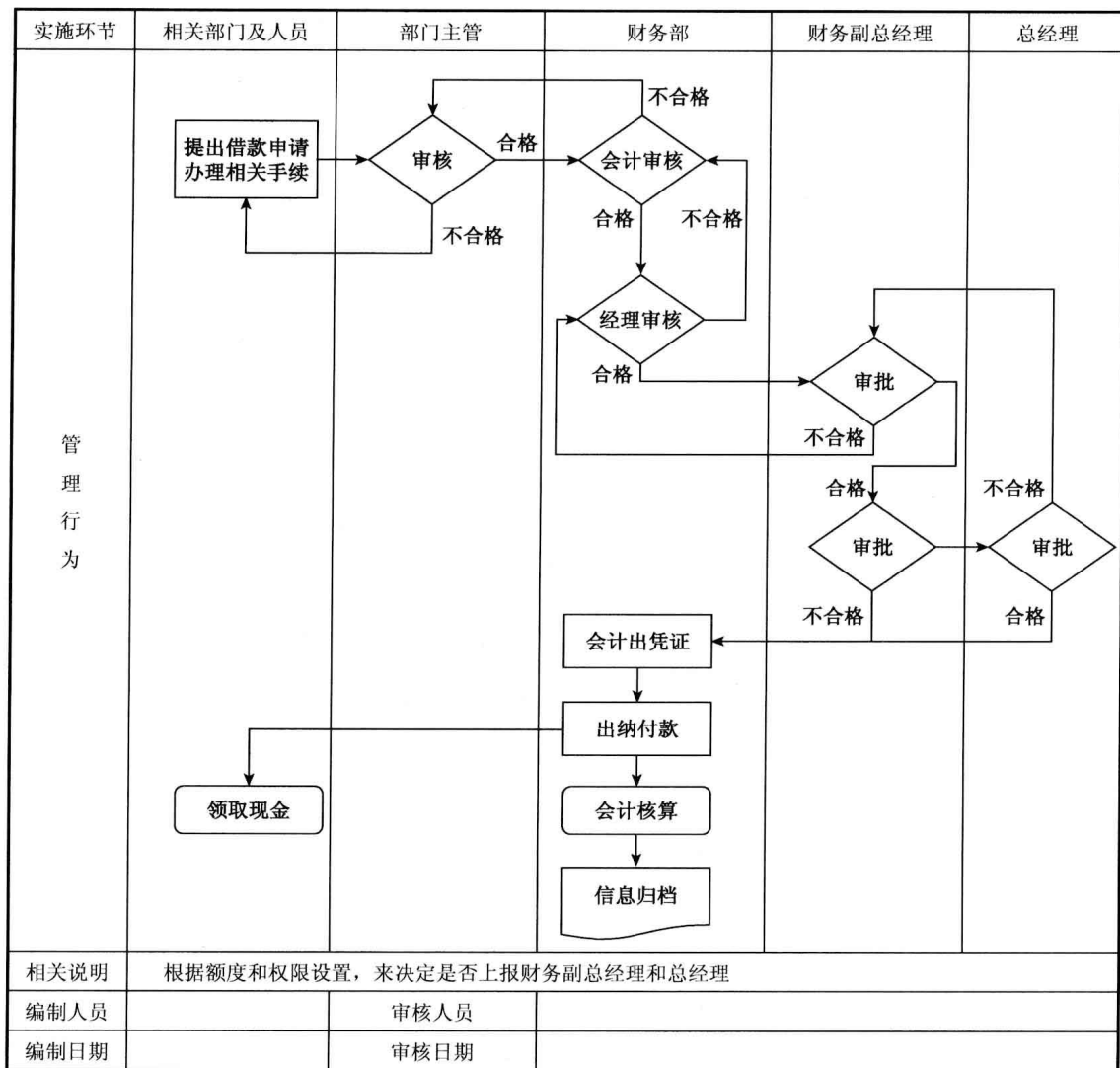


图 1-4 借款流程

第二章

人力资源部岗位基础 指标+流程+考核

岗位是部门经理管理的基石，管理者的意志总是需要由岗位去实现的。在部门内明确责任、提出考核指标，必须首先建立具体的岗位，然后才谈得上流程和考核。

部门经理级的管理人员组织建设包括岗位设置和岗位职能的划分。岗位职能划分，通常在职务说明书的“工作内容”中体现。

我们本章介绍人力资源部实施“指标、流程、考核”三步式管理的岗位基础。本书以后篇章对人力资源管理各个模块的管理讲述，都是建立在固定的岗位建设之上的。

人力资源部岗位设置

1. 概念

岗位设计是指根据组织需要，同时兼顾个人的需要，规定组织需要什么岗位，并对每个岗位的任务、责任、权力，以及在组织中与其他岗位的关系进行明确的过程。

2. 意义

科学的岗位设计能够以最经济的人员配置实现组织和企业的目标，防止人浮于事或人力不足的情形出现。岗位设计同时还是指挥系统与报告系统的建设。

3. 岗位要求

- (1) 满足公司劳动分工与协作的需要。
- (2) 增加产出的需要。
- (3) 在满足劳动者在安全、健康、舒适的条件下，从事生产劳动过程中的生理、心理需要。
- (4) 全部岗位的总和能够覆盖组织的总任务，即组织的所有任务都能够落实到具体岗位，实现事事有人做。
- (5) 全部岗位构成的责任体系能够保证组织总目标实现，即组织的每一目标，都落实到具体的岗位，都有人负责。
- (6) 岗位设计能够有助于发挥员工个人能力，提高组织运行效率。
- (7) 岗位设计不能出现重叠，不能出现空白。
- (8) 充分考虑现实的可能性，即不能设计出无人能够胜任的岗位。

4. 岗位设计的原则

- (1) 工作简单化原则。
- (2) 工作专业化原则。
- (3) 工作丰富化原则。
- (4) 岗位轮换化原则。

人力资源部岗位设置如图 2-1 所示。

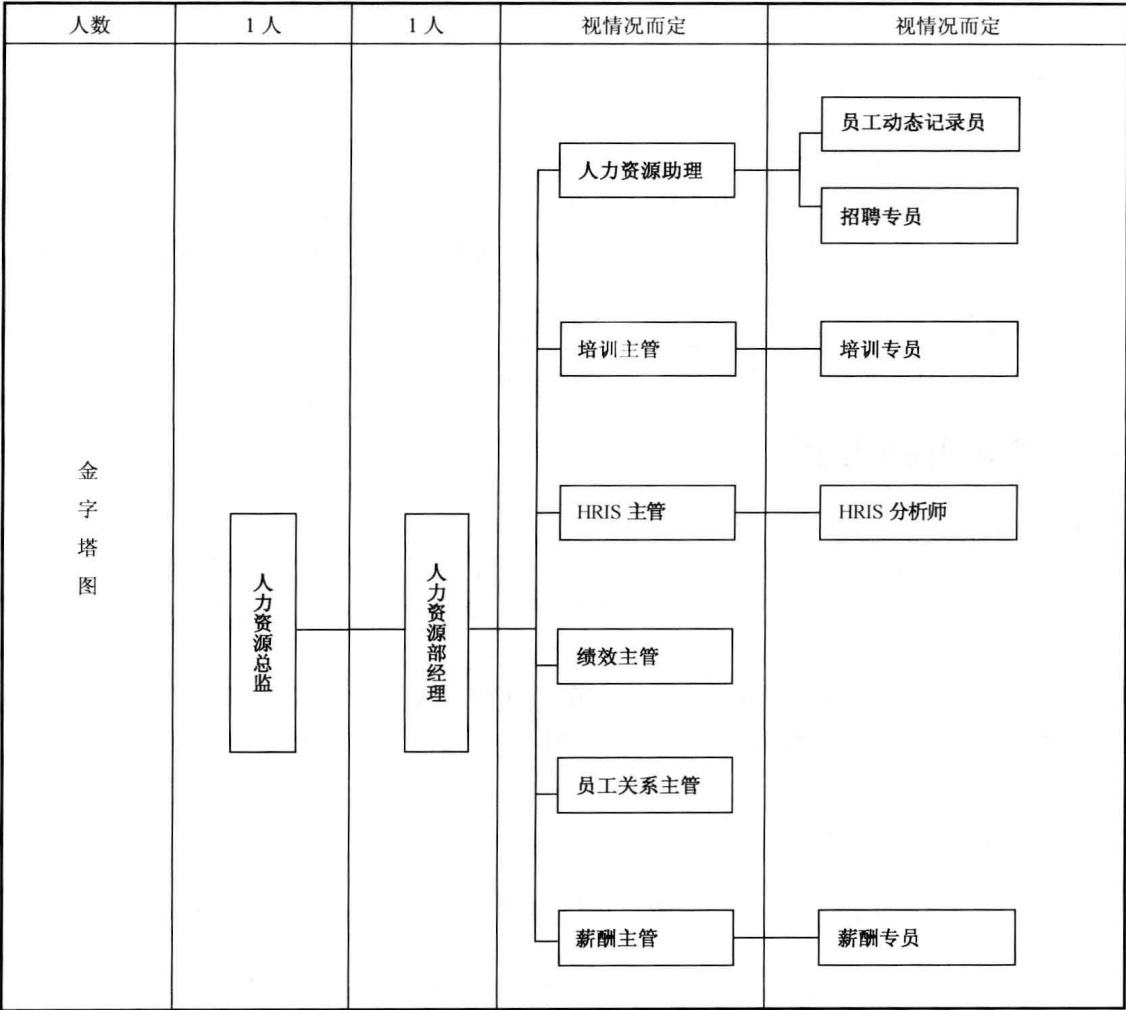


图 2-1 人力资源部岗位设置

人力资源部各岗位职务说明书

我们通过职务说明书来表现岗位职责。
非经理级岗位的职务说明书见表 2-1～表 2-11。

表 2-1 人力资源助理职务说明书

职务名称	人力资源助理	职务代码		所属部门	人力资源部
直接上级	人力资源部经理	管辖人数		职位等级	
晋升方向	人力资源部经理	轮转岗位		薪资标准	
任职条件	1. 学历背景 人力资源管理、劳动经济、行政管理或相关专业本科以上学历 2. 培训及资历 受过现代人力资源管理技术、劳动法规、企业管理、领导艺术、心理学、基本财务知识、数据库原理等方面的培训 3. 工作经验 从事人力资源管理工作 3 年以上，熟悉整套人力资源管理，具有实践经验 4. 基本技能和素质 (1) 知识素养高，知识面广，知识结构合理 (2) 对先进的人事管理观念和人事管理方法有一定的了解和认识 (3) 能够解决一般人事管理实际问题 (4) 具备一定的领导及管理能力和沟通能力 (5) 具备较出色的组织协调能力及分析判断能力 (6) 具备一定的观察能力和应变能力 (7) 具备一定的交往能力 (8) 了解一定的激励艺术 (9) 具有一定的计划、控制能力 (10) 富有亲和力 (11) 具有一定的说服能力 (12) 品格高尚，道德素养好 (13) 熟练使用办公软件 5. 个性特征 (1) 性格温和 (2) 有耐心 (3) 主动积极 (4) 乐观 (5) 乐于助人 (6) 忠诚守信 (7) 工作严谨、敬业 (8) 责任心强 (9) 团队意识强烈				
工作内容	(1) 协助组织设计管理 (2) 协助人力资源部经理开展人力资源开发与管理工作 (3) 协助人力资源部经理制订各种人力资源管理制度 (4) 研究人力资源工作进展情况，提出改善意见				