

用 制 度 管 人 || 按 制 度 办 事

REN LI ZI YUAN GUAN LI GUI FAN HUA SHI WU

人力资源管理 规范化实务

胡鹰 编著

本书力争覆盖人力资源管理的全部工作内容，为读者提供了“内容+方法+流程+制度+表单”五位一体的全面解决方案，书中对人力资源规划、招聘与录用、员工日常管理、培训与开发、绩效测评与考核、薪酬福利管理等人力资源管理工作给出了具体的流程、模版、范例、量表，提供了“拿来即用”的成熟范本，具有较好的实务性和操作性。



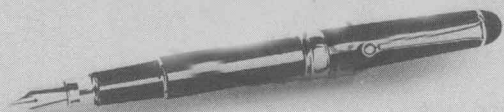
企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

用 制 度 管 人 || 按 制 度 办 事

人力资源管理 规范化实务

胡 鹰 编著



企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理规范化实务/胡鹰编著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 12

ISBN 978 - 7 - 80255 - 838 - 0

I. ①人… II. ①胡… III. ①人力资源管理 - 规范化
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 121958 号

书 名: 人力资源管理规范化实务

作 者: 胡 鹰

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 838 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701292 出版部 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

电子信箱: bjtf@vip.sohu.com

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 185 毫米 × 260 毫米 16 开本 29.25 印张 712 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

前言



如果对世界上的管理格言按照人们的认可程度排序，“用制度管人，按制度办事”肯定名列前茅。这足以说明，完善的制度和严格地执行，对于一个组织的健康生存和高效运行是多么的重要。制度既是一个组织存在的基础，也是一个组织运行的保障，制度是与组织相伴生的，须臾无法分离。

随着企业的规模发展和实力壮大，企业生存的空间在拓展，生产技术和管理工作也日趋复杂。与此相对应，企业的制度不但要全面，而且要科学合理、与时俱进、不断完善，这对企业制度建设提出了很高的要求。

制度建设当然需要管理知识和管理技术，但同时在相当程度上也是实践和经验积累的结果。成熟的制度一定具备逻辑清楚、设计严密、方便操作和普遍适用的共同特点。学习和借鉴成熟的管理制度，可以使我们提高工作效率，并且少走弯路。本书的目的就是要汇集整理成熟和普适的人力资源管理制度，供人力资源管理者参考借鉴。

有关人力资源管理实务的书籍并不少见，但是如何把人力资源管理实务汇编成一部具有实用性的工具书，依然不是一项十分容易的工作。市面上此类书籍多为文件汇编，缺乏专家的遴选和科学的分类与排序，这给工具书的使用者带来了很大的困扰和不便。本书聘请了业界专家，在长期积累的基础上，用简洁的方式，为人力资源管理工作者提供了普适的工作要点、典型的工作方法、标准的工作流程、规范的制度模板和实用的工具表单。

知识经济时代，以不确定性为特征的竞争环境向现代企业提出了新的挑战，企业的竞争归根结底是人力资源的竞争。人力资源管理在企业管理活动中的地位越来越重要。企业必须更新观念，改进工作方式方法，实现由传统的人事管理向现代人力资源管理的根本性转变。

专业化的人力资源管理，规范化、程序化、制度化是基础，需要广大管理者在制度建设这个基础工作中，根据国家有关政策法规，结合自身实际，不断探索，不断完善。

本书力争覆盖人力资源管理的全部工作内容，为读者提供了“内容+方法+流程+制度+表单”五位一体的全面解决方案，书中对人力资源规划、招聘与录用、员工日常管理、培训与开发、绩效测评与考核、薪酬福利管理等人力资源管理工作给出了具体的流程、模版、范例、量表，提供了“拿来即用”的成熟范本，具有较好的实务性和操作性。

当然，每个企业都有其自身的特点，人力资源管理工作又具有很强的政策性和时效性，因此读者应该根据企业的具体情况借鉴与改进，使之更适用于自己的企业，以达到提高效率、创造价值的最终目的。

目录

第1章 企业人力资源战略与规划	1
第1节 企业人力资源战略的制定与实施	1
一、制定企业人力资源战略的方法与流程	1
二、企业人力资源战略的实施过程与方法	9
第2节 企业人力资源规划管理	11
一、企业人力资源规划管理工作内容	11
二、企业人力资源规划的方法与流程	13
三、企业人力资源规划书模板	14
第2章 企业员工招聘、选拔与录用	28
第1节 企业员工招聘与选拔管理	28
一、企业员工招聘与选拔工作基础	28
二、企业招聘来源与渠道选择	29
三、企业招聘工作流程	32
四、企业员工招聘工作规范化制度模板	36
五、企业员工招聘工作实用化表单	48
第2节 企业员工录用管理	62
一、企业员工录用工作基础	62
二、面试工作内容与方法	64
三、情境模拟测试内容与方法	66
四、心理测试的类型与注意事项	68



五、识别应聘者材料的方法与步骤	68
六、企业员工录用工作制度模板	70
七、员工录用管理实用表单	78
第3章 企业员工日常管理	86
第1节 企业员工日常行为与管理	86
一、企业员工日常行为管理工作内容	86
二、企业员工日常行为管理规范化制度体系	87
第2节 企业人事档案管理	135
一、企业人事档案管理工作内容	135
二、企业人事档案管理流程	136
三、企业人事档案管理方法	137
四、企业人事档案管理规范化制度模板	138
五、企业人事档案管理实用化表单	145
第4章 人力资源调配与解聘、留职管理	151
第1节 人力资源调配管理	151
一、人员调配管理工作内容	151
二、人员调配管理工作方法	153
三、人员调配管理工作流程	154
四、人员调配管理规范化制度模板	154
五、人员调配管理实用化表单	159
第2节 员工解聘、留职管理	162
一、员工解聘、留职管理工作方法	162
二、员工解聘、留职工作流程	164
三、解聘、留职管理规范化制度化模板	165
四、员工解聘、留职管理实用化表单	175
第5章 员工考勤、差旅与奖惩办法管理	183
第1节 员工考勤与差旅管理	183
一、员工考勤管理的目的与流程	183
二、员工差旅管理工作要点	185
三、员工考勤与差旅管理规范化制度模板	186
四、员工考勤与出差管理实用化表单	195
第2节 员工奖惩办法管理	211
一、员工奖惩办法管理工作内容	211

二、奖惩管理各部职责	212
三、员工奖惩管理工作流程	212
四、员工奖惩办法管理规范化制度模板	213
五、员工奖惩办法管理实用化表单	218
第6章 员工培训管理与劳动关系管理	222
第1节 员工培训管理	222
一、员工培训管理工作目的与原则	222
二、员工培训管理工作内容	223
三、员工培训管理方法与流程	225
四、员工培训管理规范化制度模板	226
五、员工培训管理实用化表单	238
第2节 劳动关系管理	253
一、劳动关系管理工作目标与原则	253
二、劳动关系管理工作内容	254
三、劳动关系管理的工作方法	255
四、劳动关系管理的工作流程	255
五、劳动关系管理规范化制度模板	257
六、劳动关系管理实用化表单	297
第7章 企业员工绩效管理	302
第1节 员工绩效测评管理	302
一、员工绩效测评的工作内容与任务	302
二、员工绩效测评工作流程与方法	303
三、员工绩效测评常用测试题模板	305
四、员工绩效测评实用化表单	338
第2节 员工绩效考核管理	339
一、绩效考核管理工作内容	339
二、绩效考核管理工作方法	342
三、绩效考核管理工作流程	346
四、绩效考核管理规范化制度模板	348
五、绩效考核管理实用化表单	358
第8章 企业薪酬福利管理	375
第1节 企业薪酬管理	375
一、企业薪酬管理工作内容	375



二、企业薪酬管理工作方法	377
三、企业薪酬管理工作流程	379
四、企业薪酬管理规范化制度模板	382
五、企业薪酬管理实用化表单	411
第2节 企业福利保健管理	434
一、企业福利保健管理工作内容	434
二、企业福利保健管理工作方法	436
三、企业福利保健管理规范化制度模板	437
四、企业福利保健管理实用化表单	451

第1章

企业人力资源战略与规划

第1节 企业人力资源战略的制定与实施

一、制定企业人力资源战略的方法与流程

（一）制定企业人力资源战略的要点

企业人力资源战略的落实可以分为三个阶段：评估阶段、制定阶段和实施阶段。具体步骤包括：第一是明确企业战略；第二是分析企业核心优势；第三是了解企业人才供求；第四是制定行动方案。具体说来，制定企业人力资源战略的要点包括：

1. 评估阶段要点。对于人力资源战略而言，它要为实现企业愿景和使命保驾护航，这就要求制定者不仅要领会企业的战略意图，还要理清企业发展的脉络。

（1）战略导航。企业战略是人才需求、结构调整、培训计划等工作的指南针，对人力资源战略的“质”和“量”都有指导意义。企业在制定人力资源战略的评估阶段首先要有一个清晰的战略导航图，包括企业最核心的战略使命、愿景和价值观。从大多数国际知名企业的战略导航来看，现代企业的人力资源战略无一例外地都要重视核心工种的人才管理和跨国经营人才的储备。

（2）环境扫描。在做环境扫描时，人事主管只有抓住关系企业命运的七要素，才能运筹帷幄。这七个要素是：一般环境分析、行业影响要素、行业成功因素、企业外部联系、合作者、竞争者和顾客。前三个要素较为客观，需要从高处俯视企业，后四个要素贴近企业，相对容易鉴别。其中竞争对手的分析十分重要，它可以帮助我们了解对手的人才战略和用人制度。

（3）优势评估。优势评估就是寻找企业的核心竞争力，只有围绕这一中心去开展企业人力资源战略规划，才不会偏离跑道。不同的行业和企业有着不同的竞争优势，但一些研究方法是通用的，其中包括高层访谈、客户调研、产品收入成本分析、业务盈利能力分析等等。

2. 制定阶段的要点。

（1）方式选择。制定人力资源战略有三种常见方式：整合式、并列式、独立式。由于



人力资源战略与企业战略息息相关，这三种不同方式都是针对企业战略而言的。人力资源战略可以与企业战略一同制定，称作“整合式”，也可以分头进行，或者只做人力资源战略而不参与企业战略，后两者称作“并列式”和“独立式”。整合式具有整体性强的特点，常在企业兴办之初使用，其主要难点在于协调各种资源，并且难以达到完备性。并列式比较灵活，时间也好掌控，许多企业采用这一方法，它的难度在于如何与主体战略相衔接，搞不好会背道而驰。独立式可以由人力资源部自行操作，往往要在企业战略比较明确之后才可以采用，否则也是空穴来风。

(2) 人员盘点。企业人力资源盘点就像观察一个人，不仅要看他的身高、相貌，还要看他的能力、心态，才能做出综合判断。典型的人力资源盘点分为两部分：静态盘点和动态盘点。静态盘点包括性别结构、年龄结构、人员配置图、职务结构、专业结构等方面，这些指标大家经常用到。动态盘点包括流动率、晋升率、员工满意度、各岗位能力评估、继任计划等方面，其中有些指标可以定期完成，有些则需要不断调整，比如继任计划。

(3) 需求预测。对未来的预测是最难的，准确程度是很低的，但人才储备又是实现企业战略所必需的，这就给人力资源管理者出了一道难题。在需求预测方面，一些常见方法有：查漏补缺的判断法、预测新业务的零基法、预测跟进业务的基准法、对已有业务的比率预测法、自下而上的调研法和抽象个别因素的回归分析法。这方面的研究告诉我们，由于基础信息的不完备，以及大量假设和不可控因素的存在，长期预测很难保证有效性。

(4) 辅助方案。为了做好人才的“质”与“量”的配合，人力资源战略还要制定出相关政策与措施的指导原则。这些政策就是大家耳熟能详的考核制度、薪酬制度、用人制度等等。明确了人力资源战略的重点，自然就会找到各种措施的平衡点。

3. 实施阶段的要点

(1) 战略性人才配置。当我们招聘或提拔战略性核心人才时，我们往往只重视他们的“硬件”，忽视了一些“软件”。一些研究发现，员工的满意度和绩效表现，取决于他们是否认同企业的文化与管理风格。在企业中，我们经常看到，许多踌躇满志的人离开了企业，不是因为能力不高，而是由于理念不合。

(2) 招聘计划。制定招聘计划是人力资源管理的主要工作之一，但作为战略规划的执行部分，它还有另一个特点，就是确保战略重点。人力资源战略之所以高于人力资源规划，就是因为它可以提出保证企业实现战略的工作重点。为了解决企业不同时期的主要矛盾，人力资源战略要说明各类人才在不同时期的迫切程度，是一种重点排序过程。

(3) 培训计划。培训计划是人力资源管理者所熟悉的一项工作，但作为战略规划，最大的不同在于对战略需求与人才现状的差距做出理性判断。培训计划的有效性取决于这个判断的正确与否。对企业战略的深邃理解和对培训需求的准确判断，再一次告诉我们，人力资源战略制定者需要超凡的预见力。

(4) 效果控制。由于人力资源战略的实施效果是多方面的，包括绩效提升、企业战略的实现等等。因此，评价人力资源战略优劣也需要综合考虑。最主要的工作是找到关键成果领域（KRA），通过人力资源战略实施所能表现出的关键成果来评估战略达成率。

（二）制定人力资源战略应注意的问题

1. 全局性。人力资源战略规划的制定应从全局的角度考虑问题，应具有全局的思想，

应概括总体及各局部之间联系的宏观问题。对影响总体或全局的某些重要局部问题也应包括在其中。

2. 长期性。人力资源战略规划制定应着眼于解决相当长时期发展的问题，而不是短期内的短期问题。有些问题眼前看起来是有利的，但长远看起来可能是有害的，应坚持长远利益的思想。

3. 重点性。人力资源的发展是多方面的，而我们规划的工作应该是重要的工作内容。要抓住人力资源发展的主要矛盾的主要方面，即关键的问题、关键的环节、关键的内容。只要抓住关键要素，人力资源的战略规划才能发挥作用。

4. 层次性。人力资源战略规划是有层次的，总战略规划下面应有子战略及单元战略。只有分清层次，才能使其成为目标一致的一个系统。

5. 发展性。人力资源战略规划应体现出总体发展的特征，任何工作都是在不断向前发展的，人力资源的工作也是如此。因此战略规划各层次都应体现出发展。

6. 指导性。人力资源战略规划是今后人力资源工作的方向和目标以及实现目标的途径和对策，从而指导着人力资源的宏观实践工作。

7. 创新性。人力资源的战略规划是未来人力资源宏观工作的指导，而未来组织内外影响因素都不可能与过去一致，所以每一期的战略规划都应该具有创新性，以适应新环境或新时期的要求。

8. 稳定性。作为战略规划被确定下来后，在总体上应保持相对的稳定性，不能任意调整，朝令暮改。因为战略调整的代价是昂贵的。只有相对稳定，才便于执行。

9. 适应性。人力资源战略规划要适应外部环境和内部环境。当社会经济整体上的形势处于大发展时期，相关的政策、法规等环境都有利于发展战略的实施，这时组织的战略规划应与之适应以求得较大的发展。

10. 可行性。任何的战略规划都要实施，只有在制定规划时保证它的可行性，战略规划才不至于成为美好的幻想。

（三）制定人力资源战略的三个步骤

制定人力资源战略包括三大步骤，如图1-1所示：

1. 明确公司的职业化人才队伍。明确公司的核心能力，结合公司的核心价值观，从而明确公司需要建设一支什么样的职业化人才队伍。

人力资源战略作为一种最重要的职能战略受公司战略支配，并反作用于公司战略，不同的公司战略要求有不同的人力资源战略。同样，公司的核心价值观也影响并决定着人力资源战略。

核心能力（Core Competency）是建立起来用以贯彻公司战略，竞争对手无法仿效的独一无二的一种系统能力。不同的公司战略要求不同的核心能力。然而核心能力是蕴藏于员工个体，由员工来执行，并且是由企业文化与机制对员工承载的能力予以放大的。人力资源管理的实质就是对员工能力的管理，“人本管理”就是“能本管理”。于是我们就找到了公司战略与人力资源战略之间的桥梁——通过明确公司的核心能力，结合公司的核心价值观，我们就能明确公司需要建设一支什么样的职业化人才队伍（核心职位/类型/能力）。

2. 采用SWOT工具，通过界定P-O-D-A，制定公司的人力资源战略。在回答了公

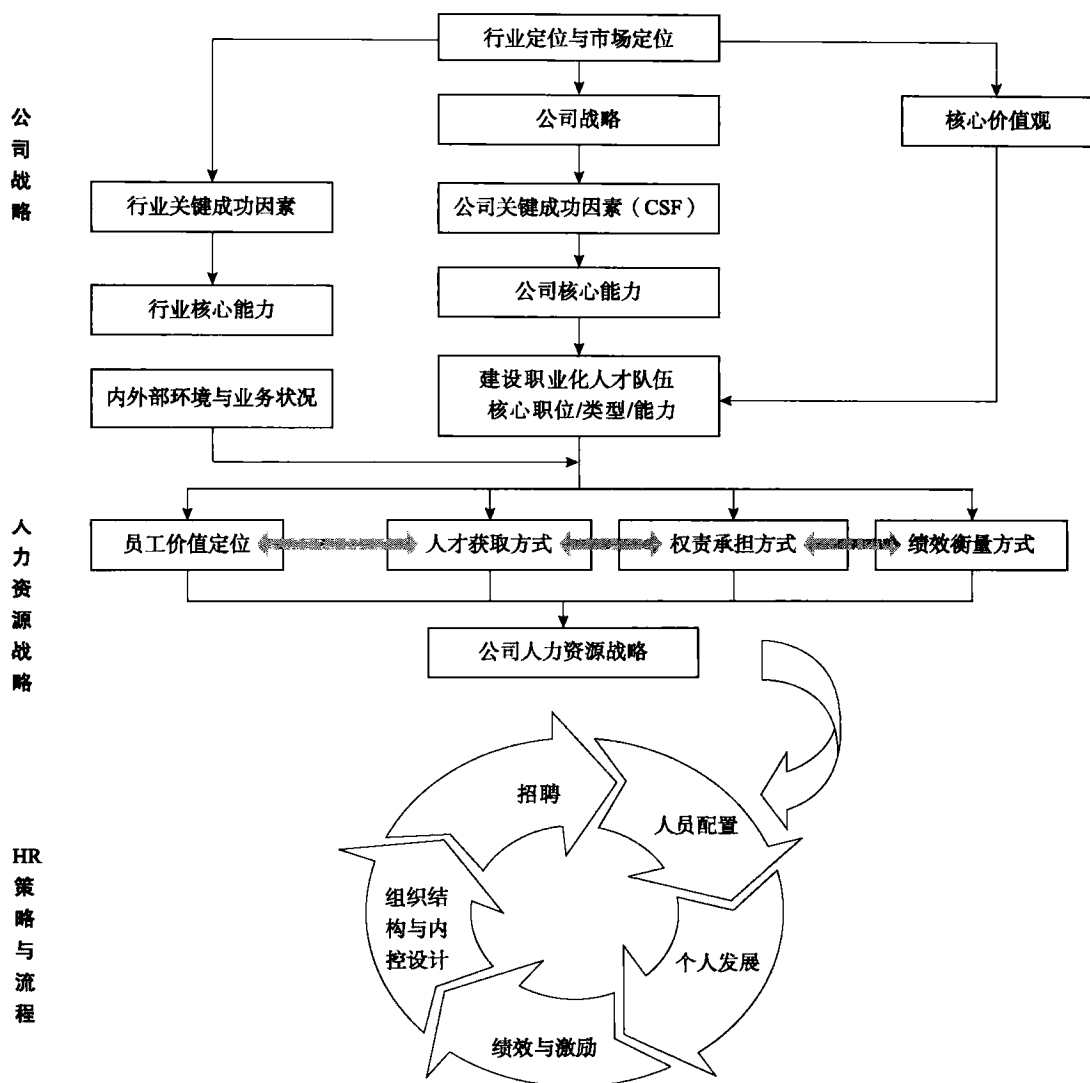


图 1-1 制定人力资源战略工作流程

司需要建设一支什么样的职业化人才队伍的问题之后，接下来你所要做的就是界定员工的价值定位（P）与对公司的三个选择性战略要素（O、D、A）作出选择。这四者就界定了你的人力资源战略。

（1）明确员工的价值定位。员工的价值定位（Positions）就是从员工个人角度看个人与公司的隐含关系。员工的价值定位决定了公司能吸引和保留什么样的人才，特别是你的核心团队/职位/人才。从某种意义上讲，你的核心人才就决定了你的员工价值定位。

（2）选择三个选择性战略要素。第一个选择性战略要素：人才获取（Obtains）方式就是说公司人才是主要采用外部招聘还是内部培养，如表 1-1 所示。所有公司都需要培养人才，问题是招聘中有经验的人选占多少比例，以及把他们配置于什么级别？如内部人才不足，不足以协助公司增长或作出改善，则需考虑把重点暂时转移。

表 1-1 人才获取方式之外部招聘与内部培养比较

人才获取方式	外部招聘	内部培养
特点	· 广泛地从外部招聘，甚至是高级经理 · 希望个人在加入公司时已具备相应的技能和经验 · 在技能和绩效不配合时，各等级均有大量人员流失	· 招聘入门水平的人员、全部实行晋升—只有特殊技能人才例外 · 员工个人帮助发展公司的专有技能 · 在经历了早期的大量人员流失后，人才长期为公司效力
优点	· 引入新血液、新理念 · 建立卓越业绩的新标准 · 能迅速增加数量或改变技能	· 以发展和晋升的机会激励和保留人才 · 保持公司的业绩、质量和文化的水平 · 内部培养的成本往往较从外部招聘有经验的人才低
缺点和局限性	· 具丰富经验的人才数量可能有限 · 新加入的员工对于公司文化可能较难融合	· 快速转变较困难 · 招聘和吸收有经验的人才的能力下降 · 预期终身雇用制可能导致职业道德下降
适用情况	· 市场上有现成的所需技能人才 · 竞争形势不稳定，需要技能的迅速转变（中断、快速提升等） · 高效、流动性高的劳动力市场 · 组织的凝聚力和协调不十分重要	· 只有员工拥有独特的技能和知识优势 · 竞争环境稳定，可预测未来需要何种技能 · 劳动力市场效率低下，受地区限制，个人灵活性较差 · 需要团体凝聚力和协调

第二个选择性战略要素：权责（Duty）承担方式是说工作与责任是以团队还是以个人为重点，但二者间需要保持适当的平衡。如表 1-2 所示。

表 1-2 权责承担方式之团队与个人比较

权责承担方式	以个人为重点	以团队为重点
特点	· “明星”文化 · 个人单独完成工作并作出决定 · 只评估个人业绩，并加以奖励	· 团队文化 · 团队共同完成工作并作出决策 · 评估团体业绩，并加以奖励
优点	· 充分发挥个人的权责、才干和动力	· 充分发挥团队的力量，并确保一体化
缺点和局限性	· 降低总体效果的风险 · 阻碍相互合作和支持的公司文化的风险	· 个人业绩没法清楚考虑，损害个人对权责的承担意识的风险 · 可能隐藏表现不理想的员工
适用情况	· 业绩可明确地在个人层次分解和考察 · 个人的决策和行动结合起来，可达到所需的整体绩效	· 只可对团队进行适当的考察 · 业务需要高度的合作和一体化 · 对客户、供应商或其它对公司有利益的人士需采用团队处理方式

第三个选择性战略要素：绩效衡量（Appraise）方式是强调短期效益还是强调长期成就，如表 1-3 所示，公司业务的性质明显地决定了会作出何种抉择。



表 1-3 绩效衡量方式之短期效益与长期成就比较

绩效衡量方式	短期效益	长期成就
特点	· “今年的业绩生死悠关” · 业绩以具体量化的结果量度 · 以短期衡量标准衡量进度很有意义（每周、每季度） · 本年的业绩直接影响奖励、晋升或解雇决定	· “实现长期抱负” · 长期目标才最重要，易获清楚理解，而且内容明确 · 中期进度间接考察，例如 ——活动的定量评估 ——能力的定性衡量 ——完成具体要求的明证
优点	· 明确把重点放在结果上 · 奖励制度鼓励专注、坚持不懈和努力工作的员工	· 鼓励创造性、成就感和与众不同
缺点和局限性	· 有只重短期成效，阻碍长期价值创造的风险 · 可能阻碍承担风险的精神	· 业绩重点可能会变得模糊的风险—没有紧迫性，无明确的成败打分制度 · 可能会导致按资论赏、某些人拥有权力、损害职业道德
适用情况	· 关键绩效驱动因素很容易量化（如：成本、可靠性、生产质量、客户满意度等） · 效益周期短（日、周、季度）	· KPI 是以能力为主，较抽象（如：革新、产品开发、为客户提供综合解决方案） · 效益周期较长（多年）

以上我们界定了人力资源战略的主要内容，为人力资源战略奠定了基调、丰富了内容。下面我们要做的就是结合公司内、外部环境与发展状况，采用 SWOT 这一战略分析工具来做进一步的分析，并最终制定公司的人力资源战略。

如采用 SWOT 分析工具来分析评估公司内、外部形势与发展状况，如表 1-4 所示。

表 1-4 公司人力资源战略因素 SWOT 分析示范

影响人力资源战略的因素	权重 1	等级 评定	加 权 分 1	权重 2	加 权 分 2	说明
优势（S） ■ 市场占有率增大 ■ 员工专业素质较高 ■ 员工工作士气高昂 ■ 公司财务状况良好	0.10 0.15 0.10 0.10	2 2 4 2	0.20 0.30 0.40 0.20			将增加公司定员 还好，但正要变坏 与公司业务状况有关 利润分享计划
劣势（T） ■ 生产成本偏高 ■ 绩效考评制度不合理 ■ 缺乏某些关键技能的人才 ■ 前线经理仍崇尚以行政管理 为导向的管理风格	0.05 0.15 0.15 0.20	2 4 3 3	0.10 0.60 0.45 0.60			成本控制不严格 前线经理意识不强 缺乏人力资源管理理念与 技巧
小计	1.00		2.85			2.85 < 3.00，低于平均 水平

续表

影响人力资源战略的因素	权重 1	等级 评定	加权 分 1	权重 2	加权 分 2	说明
机会 (O)						
■ 市场需求增加	0.05	2	0.10			新产品需求旺盛
■ 劳动力市场专业人士供给充分	0.15	5	0.75	0.10	0.50	值得怀疑
■ 可利用员工培训兴趣进行教育投资	0.20	4	0.80	0.15	0.32	正在消失中
■ 竞争对手市场停滞不前	0.05	4	0.20			还需进一步观察
威胁 (T)						
■ 新的竞争对手加入	0.20	5	1.00	0.15	0.75	影响核心人才的吸引
■ 不利的政府政策	0.05	1	0.05			加大人工成本
■ 经济衰退	0.10	2	0.20			消费市场出现迹象
■ 市场竞争压力大	0.20	4	0.80	0.10	0.40	市场上新品增多
小计	1.00		3.9			3.9>3.00, 高于平均水平
总计				1.00	3.48	3.48>3.00, 高于平均水平

注：1. 等级评定栏，根据公司对每个因素的应对方式评分：在 5（很好）和 1（很差）之间。
2. 权重栏为每个因素规定的权重，权重在 1（最重要）到 0（不重要）之间，确定权重的依据是该因素对当前战略的可能影响。

前面我们已经讨论了公司如何运用 SWOT 分析来估计形势，SWOT 也可以用来生成多个可能的战略方案，TOWS（将 SWOT 倒过来）矩阵能把你面临的外部机会和威胁与公司内部优势和劣势相匹配，得到四类可能的战略选择，如表 1-5 所示。从而你就可以轻松地制定你的人力资源战略了。

表 1-5 TOWS 战略矩阵

外部战略因素 \ 内部战略因素	优势 (S)	劣势 (W)
	■ 员工专业素质较高 ■ 员工工作士气高昂	■ 绩效考核制度不合理 ■ 缺乏某些关键技能的人才 ■ 前线经理仍崇尚以行政管理为导向管理风格
机会 (O) ■ 劳动力市场专业人士供给充分 ■ 可利用员工培训兴趣进行教育投资	SO 战略 ■ 招聘最好人才，适当储备，特别是核心职位 ■ 不要让有潜力的员工在同一职位呆得太久	WO 战略 ■ 争取更多培训投资与岗位轮换机会 ■ 加大对前线经理的 HRM 与管理技能培训 ■ 发挥绩效管理的监测、诊断功能，为培训提供依据 ■ 投资于有潜力的员工 ■ 将个人目标与公司目标高度结合，评估能力



续表

内部战略因素 外部战略因素	优势 (S) ■ 员工专业素质较高 ■ 员工工作士气高昂	劣势 (W) ■ 绩效考评制度不合理 ■ 缺乏某些关键技能的人才 ■ 前线经理仍崇尚以行政管理为导向的管理风格
	威胁 (T) ■ 新的竞争对手加入 ■ 市场竞争压力大小	ST 战略 ■ 责任下放, 扩展职责, 自由地作出判断 ■ 找出业绩拙劣的员工, 快速淘汰 WT 战略 ■ 改变员工价值定位以吸引与保留更多人才

注: SO 战略是通过思考利用公司优势、抓住机会的途径产生;

WO 战略力图通过克服劣势、利用机会;

ST 战略考虑利用公司优势、躲避威胁的途径;

WT 战略主要是使劣势最小化以躲避威胁。

3. 制定公司的人力资源管理策略与流程。

战略制定好后, 便可以着手确定公司人力资源管理策略与管理流程了。可以从组织结构与岗位设计、招聘、人员配置、个人发展、绩效与激励等方面来着手 (如图 1-2 所示)。

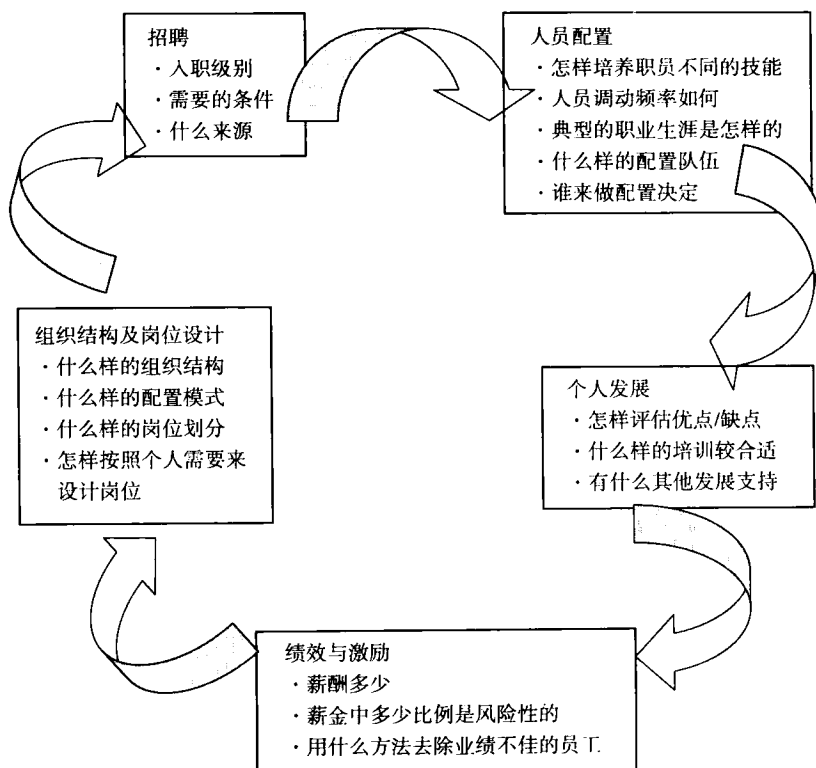


图 1-2 人力资源管理策略与流程