

HR必备丛书

You

Can

Be

Amazing

世界500强企业培训师
全面解读HR、企业管理者最关心的
人力资源管理问题
从招聘到离职

一本书覆盖人力资源管理**全流程**

卓越HR必备工具书
**人力资源管理
全程实操指南**

白睿王伯岩 著
知名HR培训师

理论与方法相结合
涵盖人力资源管理**6个**模块
9大角度全面解读人力资源管理问题
28个案例生动解析实际问题
200张图表综合梳理知识脉络

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

HR必备丛书

卓越HR必备工具书

人力资源管理
全程实操指南

白霜 汪伯岩 著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越 HR 必备工具书. 人力资源管理全程实操指南 / 白睿, 王伯岩著.
—北京: 中国法制出版社, 2017.4

(HR 必备丛书)

ISBN 978-7-5093-7763-5

I. ①卓… II. ①白… ②王… III. ①人力资源管理
IV. ① F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 046609 号

策划编辑 / 责任编辑: 王天颖 (tianying1029@126.com)

封面设计: 古涧文化

卓越 HR 必备工具书. 人力资源管理全程实操指南

ZHUOYUE HR BIBEI GONGJUSHU. RENLI ZIYUAN GUANLI QUANCHENG SHICAO ZHINAN

著者 / 白睿 王伯岩

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

印张 / 25.5 字数 / 415 千

版次 / 2017 年 4 月第 1 版

2017 年 4 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-7763-5

定价: 59.80 元

北京西单横二条 2 号

值班电话: 010-66026508

邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66073673

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社编务印务管理部联系调换。电话: 010-66032926)

企业即人，“企”无人则止。

人力资源是企业核心竞争力的认知已经日趋共识，人人都是人力资源，人人都是人力资源的管理者和工作者。无论是专业的人力资源管理者，还是其他职能的管理人员，甚至基层员工，都应该学会人力资源管理，因为企业即人，“企”无人则止。

有幸的是，我在国外游学多年，归国后又先从事企业管理咨询工作，能够从国外国内两个视角审视和广泛地接触多家企业，外资、民营、国有、还有事业组织，基本主要围绕着组织与人力资源管理体系建设项目而进行优化与变革。之后我逐渐减少在咨询项目上的时间，更多地聚焦于组织与人力资源管理培训和研究工作上。后来又在一集团司公做组织发展和人力资源的实操工作。这样的经历让我深知中国企业的人力资源工作者不乏新理论和新理念，而在人力资源管理的实践和实务操作中却力不从心。很多企业的 HR

的人力资源管理的知识点掌握得很扎实，但是知识架构却是分散的；还有 HR 对本企业很熟悉，事情做得很精细，缺乏一种整体规划行为来重新厘清人力资源管理的实务操作。这些成为本书的内容和案例安排的突破口，我把培训和研究中所坚持的“流程步骤 + 工具方法 + 最佳实践”的思路作为本书编写的指导思想。每一章节都能体现这种逻辑安排：能够先从一个大体过程中了解人力资源各模块的操作程序，然后施予方法和工具，最后用大量的实操案例强化实务操作流程，也同时展现其他企业有较强参考性的实践。

本书一共分为九章内容，人力资源战略规划、工作分析与职位管理、招聘与测评、薪酬与福利管理、绩效管理、培训与发展、职业生涯管理、能力素质模型管理和新形势下人力资源管理实务新方向。这样的结构安排恰好是人力资源管理职能提升的过程，方便读者建立一个完整的知识体系和能力架构。

本书特色主要体现在以下两个方面：

1. 淡化理论和概念，强化实务与案例。为提高读者的学习兴趣和学以致用的能力，概念性理论基本一带而过，每章的开篇都尽量以全局式、框架式的流程和步骤进行展现，读者有一个大体的认知后，后几节切入具体的方法，不求详尽，但求可选择性强，最后辅助以案例实操。案例实操多贴近我个人咨询服务过程中遇到的现实问题和解决方式，更增加实务性。

2. 与时俱进，多体现当下最新的实操成果。传统经典的方法并未过时，但是在当下实际发生了很多变形，在此也将这些实操成果收录在本书中。尤其在招聘与测评、薪酬与福利管理、绩效管理和培训与发展这四章中融入了大量当下的实操经验和案例分享。特别在最后一章，着重把现实变化和实务趋势进行归类总结，也希望引起读者的注意，前沿的实务操作让读者了解人力资源管理的进展，加强知识更新的主观性和能动性。

本书在写作过程中，参考了诸多专家、学者以及来自网络无法查证作者

的研究成果和案例资料，在此一并致以诚挚的谢意。也希望本书不仅使读者认识人力资源管理带来的新挑战，而且也能够给奋战在人力资源管理一线的人员提供实务上的指引和帮助。

白睿

于北京，二零一六年七月

第一章 人力资源战略规划

第一节 战略性人力资源规划内容 / 3

第二节 人力资源规划常用表格和工具 / 7

案例：如何通过人才供给需求预测预判三年内的企业人才情况

第二章 工作分析与职位管理

第一节 工作分析工具与方法 / 19

第二节 职位说明书编制步骤及方法 / 29

案例：如何在短时间内从无到有制作职位说明书？

第三节 职位说明书的应用 / 39

第四节 职位评价工具及方法 / 44

案例：点数评分法在职位评估中的应用示例

第三章 招聘与测评

第一节 员工招聘工作流程 / 51

第二节 人力资源的来源与渠道 / 58

案例：A公司如何通过渠道创新获得人才？

第三节 人力资源甄选与测评技术 / 70

第四节 面试管理 / 73

案例：DT 集团应用无领导小组讨论应用及案例分析

第四章 薪酬与福利管理

第一节 薪酬体系设计思路及流程 / 93

第二节 薪酬数据诊断及薪酬策略制定 / 101

案例：怎么通过“薪酬数据诊断”提高人力资源管理者话语权？

第三节 薪酬结构和内容制定 / 112

案例：美国高盛银行福利方案

案例：C 公司推出“套餐式”薪酬，个性化设计引起员工共鸣

第四节 薪酬管理与绩效管理的对接 / 131

案例：张经理如何通过薪酬改动推动绩效改革的落地实施

第五节 长期激励实施方法 / 137

案例：李经理如何通过中长期激励提高公司活力

第六节 福利管理趋势及设计思路 / 147

第七节 薪酬动态管理与管控 / 157

第五章 绩效管理

第一节 绩效管理的基本原则 / 167

案例：十五年资深管理咨询顾问陈述目前企业绩效管理存在问题及解决办法

第二节 绩效考核的工具和方法 / 172

案例：关键绩效指标库——市场经理 KPI 考核实例

案例：关键绩效指标库——生产部经理 KPI 考核实例

案例：关键绩效指标库——销售部经理 KPI 考核实例

案例：B 集团平衡计分卡落地实践案例

第三节 绩效沟通方式与技巧 / 192

案例：刘经理如何说服高管分步实施绩效管理改革？

第四节 绩效评估结果应用 / 198

案例：K 公司绩效管理应用误区的认知

第六章 培训与发展

第一节 培训需求分析与计划制订 / 211

案例：Y 公司关键人才培养计划

第二节 培训常用表格及工具 / 222

第三节 培训管理流程与制度 / 233

第四节 培训效果评估 / 247

第五节 企业大学 / 251

案例：国内著名企业大学的建设发展历程及现状

第七章 职业生涯管理

第一节 职业生涯管理内容 / 265

第二节 职业生涯管理的步骤和方法 / 268

第三节 职业生涯管理模型 / 272

案例：小 A 的职业生涯规划报告书

案例：G 集团职业晋升多通道设计内容与注意事项

第四节 职业锚 / 300

第五节 继任者计划 / 305

案例：OP 公司中高层管理者继任者计划方案

第八章 能力素质模型管理

第一节 能力素质模型的内涵及其作用 / 321

第二节 能力素质模型建立流程与方法 / 322

案例：NP 公司能力素质模型项目准备阶段都做了什么工作？

第三节 能力素质模型构建常用方法 / 325

案例：BEI 访谈大纲

第四节 能力素质模型及词典设计 / 333

第五节 能力素质模型在人力资源管理中的应用 / 360

案例：联想和华为员工能力素质模型比较

第九章 新形势下人力资源管理实务方向

第一节 全球化人力资源管理 / 369

第二节 外派员工的培训和保留 / 371

第三节 创业型企业中的人力资源管理 / 376

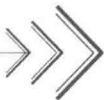
案例：利用专业性雇主组织进行人力资源外包管理

第四节 “四角色”与“三支柱”模型 / 383


案例：人力资源如何成为战略业务伙伴

第五节 变革中的人力资源管理 / 390

案例：人力资源管理工作者如何应用变革管理推动企业人才升级



第一章 人力资源战略规划



本章要点提示：

战略性人力资源规划内容

人力资源规划常用表格和工具



人力资源战略规划是人力资源工作者的导航标和作战图。本章将明确人力资源战略规划的基本内容和制定、实施程序，展示人力资源战略规划常用表单和工具，指导人力资源工作者围绕企业经营战略和目标的实现开展人力资源各项工作。同时通过一个完整的实操案例，详尽地描述人力资源规划实施全过程，以达到人力资源工作者的理论技能和实际应用的结合与提升。



第一节 战略性人力资源规划内容

人力资源规划有广义和狭义之分，一般所说的人力资源规划是狭义的，其实是企业增员或裁员的计划方案。而广义的人力资源规划不仅倾向于人力资源需求和供给的预测，在一定程度上更是战略性职能管理计划。战略性人力资源规划是一个企业、行业、机构或者地区为了实现其经济发展、经营目标或组织规划，在员工管理、员工招聘录入、薪酬福利、绩效考核、培训与发展诸多方面所制定，并实施的全局性、长期性的设想和规划。其侧重点是人力资源管理政策的调整，以及各项人力资源管理职能工作重心和指导方针的确定。因此战略性人力资源规划是人力资源管理各项具体活动的起点和依据，它直接影响着人力资源战略实施的有效程度。

根据不同的人力资源工作职能，常用的人力资源规划类型可分为人力资源全面规划和人力资源业务规划。

人力资源全面规划是以企业战略目标为基础，对规划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。人力资源全面规划的主要内容，有如下几个方面：

1. 对于组织内各种人力资源的需求和各种人力资源配置的描绘与规划；
2. 是人力资源各模块的有关方针、政策和原则，如人才的招聘录用、薪酬福利、绩效考核、培训发展等方面的重大方针和政策；
3. 确定人力资源预算。

总之，人力资源全面规划着重于人力资源方面、概括性的谋略和有

关重要方针、政策和原则。而人力资源业务规划是由几个细分计划组成，其主要包括：人员需求计划、人员供给计划、人员调动计划、人员培养计划、绩效考核计划、薪酬激励计划、劳动关系及团队建设计划、退休解聘计划等。

每一项业务计划也都由框架、政策原则及预算等部分构成。应当注意人力资源业务规划内部的平衡，例如，人员补充计划与培训计划之间，人员薪酬计划与使用计划、培训开发计划之间的衔接和协调。当企业需要补充某类员工时，如果信息能及早到达培训部门，并列入人员培训开发计划，则这类员工就不必从外部补充。又如，当员工通过培训开发提高了素质，而在使用和薪酬方面却没有相应的政策和措施，就容易挫伤员工接受培训开发的积极性。

1. 人员需求计划

企业中各个职位、部门所需要的人力资源与企业发展阶段，工作任务都有一个合适的规模，而且这一规模又会随着环境的变化而发生变化。人员需求计划是确定这个合适的规模以及与之对应的人员结构是怎样的，这是确定企业人员需求的重要依据。

2. 人员供给计划

企业中经常会因为各种原因而出现空缺的职位或新职位，例如，企业发展战略，拓展新市场，人员的退休、辞职、解聘等。这就需要企业制定必要的政策和措施，以保证空缺职位和新职位能够得到及时的补充，这就是人员供给计划。

3. 人员调动计划

人员调动计划的主要内容是人员晋升和人员轮换。晋升表现为员工岗位的垂直上升，晋升计划是根据企业的人员分布状况、层级结构、未来发展制定人员的晋升政策。轮换表现为员工岗位的水平变动，轮换计划则是为了对不适现有职位人员的再度开发，以及培养员工的多方面技能、丰富工作经历而制订的

工作岗位定期流动的计划。

企业晋升率高低和晋升时间的长短，在相当大的程度上决定了员工的晋升机会，对员工的积极性和创造性有直接影响。因此，人力资源工作者应统筹各方面的影响因素，如工作业绩与晋升标准、企业当前状况与未来发展等，科学确定人员晋升计划，以调动绝大多数员工的积极性和创造性。

4. 人员培养计划

人员培养计划是企业在对员工所需知识和技术进行评估的基础上，为保证组织的中长期发展所需补充的空缺职位而事先制订的人才选拔及培训计划。

企业通过对员工进行培训开发，一方面，可以使员工更好地适应工作，为企业的发展储备后备人才；另一方面，培训计划的好坏也逐渐成为企业吸引力大小的重要来源。

5. 绩效考核计划

绩效考核是收集、分析、评价和传递员工在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果等方面信息的过程。根据绩效考核可以决定人员任用、决定人员调配、进行人员培训、确定劳动报酬等。绩效考核也是企业对员工进行激励的有效手段。

6. 薪酬激励计划

薪酬激励计划包括薪酬结构、工资总额、福利项目、激励政策、激励重点等。

7. 劳动关系及团队建设计划

劳动关系计划是关于如何减少和预防劳动争议、改进劳动关系的计划。

团队建设包括团队建设目标，任务目标，活动方式，内容，达成效果，日常管理，激励方案等。

人力资源业务规划的内容如表 1-1 所示：

表 1-1 人力资源业务规划的内容

规划类别	目 标	政策办法或制度	预 算
全面计划	总目标;人员的层次,素质与年龄结构;人员的总量及分类;绩效目标;战略性人才培养目标;员工满意度等	基本政策(扩员、收缩或保持稳定政策;人力资源的管理方式与职责等)	总预算
人员需求计划	由各部门确定人员结构优化目标,实现绩效改善或提高	人员配备政策,任职条件	人员总体规模变化而引起的费用变化
人员供给计划	人员类型、数量,人力资源结构,绩效的改善	人员素质标准、人员来源范围、起点待遇	招聘、选拔费用
人员调动计划	定岗定员标准,后备人员数量保持,职务轮换幅度、改善人员结构、提高绩效目标	人员晋升政策、晋升时间、职位轮换范围和时间、未提升人员的安置	职位变化引起的工资、福利等支出的变化
人员培养计划	人员素质及绩效的改善、长短期培训类型与数量、提供新员工、转变员工的劳动态度	培训时间与效果、对培训获证资格的认定	教育培训费用支出、脱产培训误工费
绩效考核计划	增加员工参与、增进绩效、增强组织凝聚力、改善企业文化	绩效考评标准和方法、沟通机制	绩效考评引起的支出变化
薪酬激励计划	人才流失减少、士气提高、绩效改进	薪酬政策、激励政策、激励重点	薪酬福利的变动额
劳动关系及团队建设计划	减少投诉和不满、降低非期望离职率,改进群体关系,增强团队凝聚力,协作性	参加管理、加强沟通	法律诉讼费和可能的赔偿费,活动费用
退休解聘计划	劳动成本降低、劳动生产率提高	退休政策、解聘程序	人员安置费和重置费

人力资源规划不仅仅是简单的填空机制,也不是自上而下的一次性过程结构,而是一个连续反馈和不断完善的过程,其核心部分包括人力资源需求预测、人力资源供给预测和人力资源供需比较三项工作。人力资源规划内容主要流程如下:

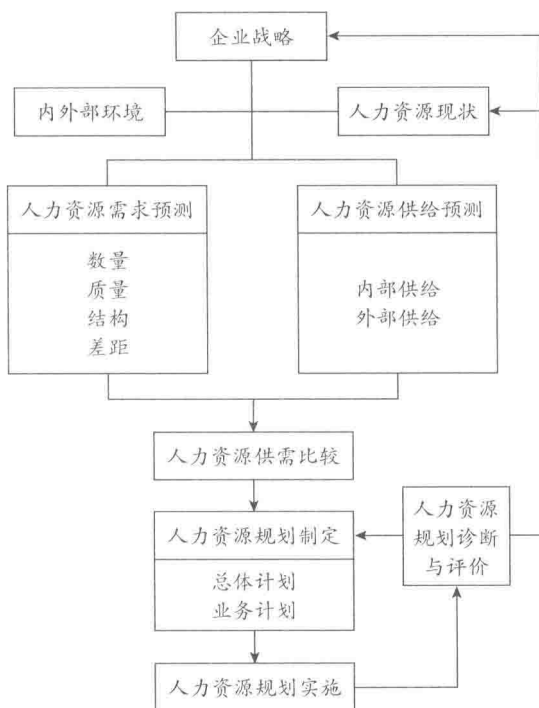


图 1-1 人力资源规划内容流程图

第二节 人力资源规划常用表格和工具

1. 企业年度人力资源规划表

表 1-2 企业年度人力资源规划表

序号	预测项目	年份					备注
		2016	2017	2018	2019	2020	
1	所属行业业务增长量						
2	企业年主营业务收入						
3	企业净利润						
4	员工总人数						