

人力资源管理 工具箱

徐耀武 著

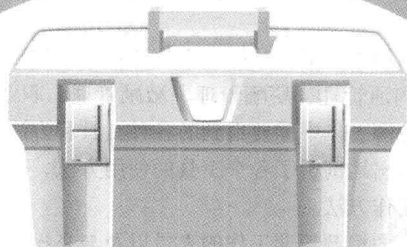
管理实践在工具和方法的协助下会更加事半功倍

分门别类 得心应手



 中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

“实用管理工具箱”系列



人力资源管理 工具箱

徐耀武 著

管理实践在工具和方法的协助下会更加事半功倍

分门别类 得心应手



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书从人力资源规划、工作分析、岗位评估、工作设计、招聘面试、职业培训、绩效管理、沟通管理、薪酬管理、激励管理、职业规划 11 个方面全面系统地讲解了人力资源工作中需要用到的各种工具和方法,结合流程图、案例等层层展开,深入浅出地剖析了各个工具的使用方法、范围、规则等,旨在引导读者掌握相关的工作方法。

本书可供从事人力资源管理工作的人员以及与之相关的管理人员使用,同时也适合于人力资源管理专业的师生参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理工具箱/徐耀武著. —北京:中国
电力出版社, 2011.11

ISBN 978-7-5123-2402-2

I. ①人… II. ①徐… III. ①人力资源管理
IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第244181号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:苏慧婷

责任校对:常燕昆 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年1月第1版·2012年1月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·20.5印张·328千字

定价:49.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

企业管理活动纷繁复杂，常常需要使用一些工具。然而，各种工具林林总总、众说纷纭，当我们面对现实问题时，恰当、便捷地选用合适的工具和方法便成为当务之急。举例来说，有哪些方法最可能奏效？在什么情况下适用？实施步骤如何？有些什么注意事项？这些问题都需要一一破解。

本系列图书恰恰为破解这些问题而策划编写，旨在为广大读者提供全面、实用的管理工具手册。该系列中涉及的主题包括流程管理、人力资源管理、客服管理、财务管理、团队管理、生产管理、质量管理、成本管理、营销管理、执行管理等，基本涵盖了管理活动的各个领域。每个主题单独成册，将这一领域中的各项业务划分为模块，在书中体现为章，再将模块中各种重要的工具和方法搜寻齐全，一一列举，逐个讲解，因而内容丰富、体系完备、分类准确、方便实用。

具体来说，系列图书具有以下特色。

第一，兼具系统性与针对性。在各章中，工具种类丰富多样，组成了较为完整的体系，最大限度满足读者所需。同时，每种工具和方法都独立成篇，针对具体情况分析阐述，内容清晰完整，易于查找，非常方便阅读和使用。

第二，具备较强的实用性。实用性，是工具箱图书的必备特点，更是持久的目标。书中通常依次对每种工具和方法的含义、要点和使用步骤进行细致说明，并且穿插现实中的案例，进一步论述其效果，让读者既了解工具和方法本身，也明白如何应用，真正实现学以致用。

第三，工具和方法相得益彰。在企业管理活动中，工具和方法可谓共存共生：撇开方法说工具，可能使人不知所以而盲目套用；搁置工具谈方法，又可能显得空泛，且缺乏可操作性。本系列图书在兼具系统性和实用性的前提下，既选取了工具，也收录了方法，使得二者产生互补效应，进一步完善了图书的内容，以期更好地帮助读者迅速、有效地解决问题，并提高综合能力。

同时需要说明的一点是，使用任何工具，都需要借助人的主观判断。如果管理者能在掌握这些工具和方法的基础上，做到不拘泥于形式，不

生搬硬套，结合具体情况认真分析、灵活应用，那么将更利于发挥工具的功能，取得更好的管理效果。

《人力资源管理工具箱》是该系列图书中的一本。本书从人力资源规划、工作分析、岗位评估、工作设计、招聘面试、职业培训、绩效管理、沟通管理、薪酬管理、激励管理、职业规划 11 个方面全面系统地讲解了人力资源工作中需要用到的各种工具和方法，结合流程图、案例等层层展开，深入浅出地剖析了各个工具的使用方法、范围、规则等，引导读者掌握相关的工作方法。

希望本系列图书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者提出宝贵意见。

作 者

2011 年 10 月

目 录

前 言

第1章 人力资源规划的工具与方法 1

优秀的企业必须重视人力资源管理，制定科学的人力资源战略规划。人力资源规划的重点在于，及时了解企业内、外部环境的变化，清晰预测和适时满足企业在持续发展中对人力资源的需求。

- 1.1 人才战略——从战略的角度规划企业的人力资源 2
- 1.2 组织结构设计——以业务流程为导向设计组织结构 6
- 1.3 7S 要素模型——从整体情况出发完善企业组织建设10
- 1.4 人力资源结构分析——充分了解和运用企业的人力资源16
- 1.5 人力资源预测——准确评估企业人力资源的未来需求21
- 1.6 定员管理——定岗定员，为企业配备数量合适的人员27
- 1.7 人才结构优化——提供符合企业发展的人才群体结构31
- 1.8 长板凳计划——为企业的持续发展提供人才保障34
- 1.9 人才退出机制——策略性解决企业人才的新老更替38
- 1.10 人力资源外包——降低企业人力成本，实现效率最大化41

第2章 工作分析的工具与方法 45

工作分析是人力资源管理工作的基础。开展工作分析有助于全面了解各类工作职务的特征、工作行为的模式、工作的程序及方法，其结果可应用于人员招聘、员工培训、绩效评价、薪酬管理等诸多方面。

- 2.1 职能工作分析——准确界定与工作者相关的各种活动46
- 2.2 任务清单分析系统——灵活确定工作中的相关要求48
- 2.3 关键事件法——系统化分析工作行为，了解工作要求50

2.4 问卷调查法——通过问卷调查，了解岗位工作信息	53
2.5 工作要素清单法——化繁为简地了解组成工作的各要素	57
2.6 临界特质分析——准确辨别相关工作需要的品质特征	61
2.7 人员访谈法——通过深入访谈了解相关工作的信息	67
2.8 现场工作日记法——分析记录信息，掌握作业现状	71
2.9 现场观察法——注重实地观察，深入了解作业情况	73

第3章 岗位评估的工具与方法 79

岗位评估是在工作分析的基础上，按照一定的衡量标准，对岗位的工作任务、责任大小、难易繁简程度和所需资格条件等方面进行系统地评比与估计，继而得出各个岗位在组织中的价值顺序。可以说，这是薪酬设计决策的关键环节。

3.1 岗位胜任模型——建立适合各岗位的能力结构模型	80
3.2 分类法——科学设定标准，将每一职位归入相应等级	83
3.3 岗位排列法——有效确定各个职位的综合相对次序	85
3.4 因素计点法——通过岗位因素评定职位的价值大小	90
3.5 因素比较法——准确衡量各岗位相关要素间的差异	93
3.6 海氏三因素法——科学核算各个工作职位的相对价值	97
3.7 岗位评分法——对职位要素打分，评估职位价值	103

第4章 工作设计的工具与方法 107

工作设计是在工作分析的信息基础上，研究和分析如何工作才能促进组织目标的实现，以及如何使员工在工作中获得满意感，以调动员工的工作积极性。工作设计是否得当对于激发员工的积极性、增强员工的满意感以及提高工作绩效，都会产生重大的影响。

4.1 工作特征模型——追求高水平的心理状态和工作成果	108
4.2 工作丰富化——赋予员工更多的责任、自主权和控制权	111
4.3 柔性工作设计——灵活设计和实施组织管理与工作方式	113
4.4 流程化作业——设计科学、合理的分工协作机制	116

4.5 标准作业指导——为各个岗位提供规范的作业参照	118
4.6 繁琐事务简化法——摆脱各种杂务，提高工作效率	123
4.7 岗位说明书——合理定位各个岗位的工作内容	126

第5章 招聘面试的工具与方法 131

企业招聘面试是人力资源规划和新员工甄选之间架起的一座桥梁。它的目的绝不是简单地吸引大批应聘者，或在所有的合格应聘者当中进行准确的筛选，而是两者的有效结合。因此，人力资源管理者必须用好招聘面试的工具，保证企业招聘到所需的人才。

5.1 招聘需求分析——适时判断人力资源的缺需状况	132
5.2 结构化面试——实施规范化和标准化的面试	135
5.3 情景面试——通过情景考验，了解应聘者的相关信息	138
5.4 MBTI——为相关职位匹配性格适宜的人选	141
5.5 PDP——洞察员工行为风格，有效识人用人	145
5.6 职业兴趣量表——根据兴趣特征，合理安排工作	148
5.7 员工信息管理系统——建立可靠的员工履历管理系统	151
5.8 试用期管理——通过试用期，为企业选准	153

第6章 职业培训的工具与方法 157

培训管理是企业人力资源开发的基础性工作，也是员工发展的后台支持。由于各种培训方法具有不同的特点，在实践中，企业应该依据自身企业的培训目的、培训内容以及培训对象，来选择适当的培训方法。

6.1 角色扮演法——通过情境模拟，提升员工的行为技能	158
6.2 员工技能矩阵——给予员工模块式的技能训练	160
6.3 岗位培训法——系统性开发员工的各种工作能力	164
6.4 拓展训练——开发员工潜能，增强团队活力和凝聚力	167
6.5 工作轮换——合理调岗，让员工积累更多的工作经验	170
6.6 师徒制——通过以老带新，促进新员工快速成长	174
6.7 榜样学习——树立学习标杆，为员工指明努力方向	176

第7章 绩效管理的工具与方法 181

绩效管理是管理双方就“目标及如何实现目标”达成共识,并对员工是否成功达成目标进行考核的过程。其核心目的是通过提高员工的绩效水平来提高组织的整体效率和效益。因此,绩效管理也成为企业经营管理者的一项重要职责。

7.1 关键绩效指标——建立切实可行的 KPI 体系	182
7.2 360 度反馈法——完善年度综合考核和多角度评估	185
7.3 平衡计分法——实现战略分解及过程与结构的平衡	189
7.4 目标管理法——实现量化、目标分解及主管期望	193
7.5 532 绩效考核模型——合理考核各主体间的绩效关系	198
7.6 量表评价法——设计科学的评估量表,全面评价绩效	201
7.7 行为锚定等级评价法——按照典型行为进行测评	204
7.8 绩效面谈——表扬优点,指出不足,给予鼓励	207

第8章 沟通管理的工具与方法 211

管理从沟通开始,沟通渗透于管理的各个方面。要激发员工的工作热情,并使管理卓有成效,就需要进行有效的沟通。人力资源管理者一定要重视沟通,运用合适的沟通管理方法在企业内部建立良好的沟通机制。

8.1 霍桑效应——建立积极的值得信赖的沟通基础	212
8.2 乔哈里窗沟通法——打开心中的窗,畅通地交流	217
8.3 心理换位法——设身处地的了解对方的心理状态	222
8.4 情境同一性——制造相似相惜的沟通情境	226
8.5 7±2 法则——提高语言条理性,让复杂的谈话简单化	229
8.6 缓冲法——通过适时冷却,缓解双方的分歧	233
8.7 员工满意度调查——全面了解员工的心理认同度	236

第9章 薪酬管理的工具与方法 241

薪酬管理是人力资源管理中的重要内容。它直接作用于员工,与员工的绩效联系。合理的薪酬制度能使员工从工作中得到极大的满足感,继而最大限度地发挥自己的能力,为企业创造更多的价值。

9.1 岗位价值评估——建立岗位价值级别的统一标准	242
9.2 点数加权法——准确衡量岗位价值，有效定位薪级	248
9.3 宽带薪酬——实现同岗不同酬，激活内部竞争	251
9.4 360 度薪酬——设计具有竞争力的结构性薪酬体系	256
9.5 自助式薪酬——让员工量身定制自己的薪酬方案	260
9.6 工龄工资——尊重员工的工作经验和劳动贡献的积累	264
9.7 员工福利计划——结构性设计薪酬以外的福利项目	268
9.8 员工持股计划——建立双赢共建的利益分享机制	271

第10章 激励管理的工具与方法 275

在激烈的市场竞争环境下，企业组织要想生存和发展，就必须最大限度地激励组织中的全体成员，充分挖掘其内在潜力。而要运用激励调动人的积极性，就必须通过形式多样、生动活泼、富有吸引力和卓有成效的激励方法，把员工中蕴藏的各种积极性、主动性和创造性充分挖掘出来，使之转化为巨大能量。

10.1 差别激励法——采取差异化的激励措施，满足不同层次的需求	276
10.2 奖惩激励法——赏罚分明，强化积极的行为意识	279
10.3 绩效奖励——通过绩效杠杆，调动员工的工作积极性	281
10.4 情感激励——以情感关怀激发员工的工作热情	286
10.5 任务式激励——让员工在挑战中不断地成长	290
10.6 危机激励——培养员工危机意识，激发工作热情	293
10.7 压力管理曲线——给予适度压力，激发工作动力	295

第11章 职业规划的工具体与方法 301

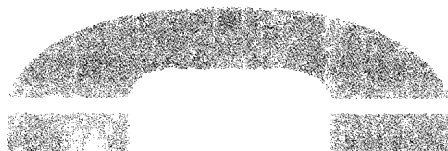
职业规划是指根据组织发展对员工职业的需要，将员工视为可开发的增值资本，而非固定不变的资本。人力资源管理应考虑为员工设计在组织中的职业发展目标，并创造条件实现个体的职业发展目标，谋求组织的可持续发展目标。

11.1 个体职业生涯规划——有机整合员工职业目标，提高工作满意度	302
---	-----

11.2 职业梯——提供平等竞争机制，鼓励员工追求内部晋升	306
11.3 潜能开发——激发改变职业宿命的内在驱动力	309
11.4 瓶颈管理——帮助员工摆脱成长困境	312
11.5 职业生涯管理——建立适合各种员工发展的职业通道	314
后记.....	318

第1章

人力资源规划的工具与方法



优秀的企业必须重视人力资源管理，制定科学的人力资源战略规划。人力资源规划的重点在于，及时了解企业内、外部环境的变化，清晰预测和适时满足企业在持续发展中对人力资源的需求。

1.1

人才战略——从战略的角度规划企业的人力资源

人才战略是企业为实现持续发展目标，把人才作为一种战略资源，对人才培养、引进和使用作出的全局性构想与安排。它可以帮助企业识别发展需求，培养继任者及保留关键人才。

目前，随着企业内、外部环境的变化和发展，单纯地节约劳动力成本不仅不能为企业带来额外的收益，同时还会制约企业的快速发展。

在传统的薪资结构中，许多企业对底层员工坚持计件制，即使在企业订单不稳的情况下依然如此。在这种情况下，许多员工的薪资缺少基本保障，企业的人员流动率也居高不下，对产品质量、生产效率等都造成了严重影响。在这种恶性循环中，很多企业的经营状况都较为惨淡。

这种人力资源管理困境，是企业经营层没有将人力资源当成一项战略投资造成的，如果企业仅仅将人力资源当成了一项成本支出来考虑，也就谈不上人才结构的优化和人才队伍的稳定。

如今，劳动力市场已由买方市场向卖方市场转变，主动权也从企业手中转到了劳动者的手中。企业与其被动地接受劳动者的挑剔，不如调整人力资源管理思路，从战略的角度来制定人才战略，这样既有利于企业发展战略的实施，又能吸引人才、留住人才。

人才战略的制定，可以从人才开发、培养、引进、使用、留住等方面进行。

一、科学、系统地进行人才开发工作

实施科学的人才开发模式，首先，要保证企业对人力资源总量的需要；然后，要选择最合适的人才。

世茂集团的选人机制：一方面推行“天罗地网搜才计划”，这种不限地域的招聘方式，以人才为唯一导向的操作，大大提高了人员招聘与选拔的效率。另一方面，建立了灵活的用人制度，使集团的用人标准转变为以能力为基础的择优录用，每一位进入世茂的员工都有无限的上升空间和提升机会。

企业需要的人才不一定是学历最高的、经验最丰富的，但一定是最适合那个岗位的。在对岗位需求有了明确的认识之后，企业要选的一定是可以与之相匹配的人才。

在人才的开发渠道及开发模式上，企业可以通过以下策略展开。

(1) 引进人才策略。对于高端管理人才、核心的研发创意人才，企业必须提供较为优厚的福利待遇，做好人才引进工作。

(2) 招聘人才策略。企业必须建立从发布信息、筛选简历至面试甄选等系统化的招聘模式，满足企业在人力资源总量上的需求。

(3) 自主培养人才策略。企业应根据发展规划评估各方面人才的需要，有针对性地采用多种形式来培养人才。

(4) 定向培养人才策略。企业可以通过与科研机构或高等院校合作，为企业定向培养所需人才。

二、为员工提供发挥才能的平台

企业里没有无用的人才，关键在于怎么用。如果能够把合适的人安排到合适的岗位，则可发挥出员工最大的潜能，而如果人员配置与使用不当，则会对员工的绩效及员工满意度造成不利的影响。

要善于用人，管理者不仅要求将人才放在合适的位置上，还要知道如何根据个人特有的才能来委以相应责任，使之各安其职，发挥他们的最大特长。

李嘉诚深谙用人之道。当长江实业集团发展到一定规模时，他果断地劝退了一批骨干老员工，而起用了大批年轻有为的专业人士，为集团发展注入新鲜血液；同时，还聘请了一些国外专家，将西方先进的企业管理经验引入集团。这些人才的委任，使长江实业集团获得了持续的发展，其规模更为壮大。

由此可见，管理者在用人时，不仅要具有较强的观察能力和分析能力，更要对每个岗位的要求和每位员工的能力都了如指掌，并能够为全体员工提供充分发挥自己才能的平台。对此，管理者可以从以下方面着手。

- (1) 定岗定员。按照岗位工作标准和素质要求，匹配合适的作业人员。
- (2) 任人唯贤。企业必须唯才是举，大胆起用有才能的人。
- (3) 合理授权。企业领导应适时放权，给员工锻炼的机会。
- (4) 破格提拔。企业应对有重大贡献的员工给予职位奖赏。
- (5) 优胜劣汰。企业必须遵循优胜劣汰原则，以保证团队的质量。

三、实施系统化的教育培训

企业员工不仅要具有当前工作所需要的技能和素质，更要具有随着企业的成长而不断提升自己的综合能力，以满足企业的战略发展需求。为了实现这一目标，在人才战略管理上，企业要为员工制定合理的培训与开发计划，从而不断提升员工的整体水平。

摩托罗拉公司非常重视员工个人发展计划，其创建的摩托罗拉大学，专门为公司各事业部、客户及合作伙伴提供教育培训，并且还会针对每位员工的成长，量身定做一套科学合理的学习方案。

对员工的不断培养，给员工提供发展的机会，实际上也是在促进企业自身的良好发展。让员工围绕企业发展的战略不断进步，不仅能够帮助员工挖掘出自身的无限潜力，还能够增强企业的凝聚力、竞争力。

实施系统化的教育培训，可以采用以下几种方式。

- (1) 岗位培训。企业必须设定岗位工作标准，制定培训计划，并实施培训。
- (2) 团队建设培训。企业必须通过讲座或角色扮演等方法，进行团队建设培训。
- (3) 外派培训。企业在必要时需安排员工到高等院校进行培训或外派到其他优秀企业学习等。

四、做好留住人才的保障管理

把优秀的员工留在企业里，这是人力资源管理的最终目标，也是企业人才战略的成果体现。在一些企业中，劳资双方常常为各自利益而短期博弈，最终导致员工的安全感不足，而企业也难以开展长期的人力资源战略规划。因此，如何建立一个能够留住人才的工作平台，就成为人才战略管理的重中之重。

不同的企业为了留住自己的优秀员工，可谓是各出奇招，挖空心思。

美国哈尼根公司为了留住能干的员工，实施雇员结构图模式，制作满意坐标：一条轴线反应管理者对工作的满意程度，另一条轴线反映员工对公司满意的程度。如果两个坐标轴出现了交叉点，公司就要采取刺激措施，帮助员工渡过跳槽危险期。为此，对一些有晋升希望的员工，在暂时没有职位空缺的情况下，可以让其担任需要几个月才能完成的特殊任务。公司总裁坦言：因为在一项引人瞩目的工作中突然离去，会使员工感到内疚；而同时，又会给公司几个月的喘息时间，为员工寻找晋升机会。

利用投资的观点来看待人力资源管理，用特殊的方式留住优秀的人才，不去过度关注为留住人才而付出多少，而更关注留住人才所获得的收益比，这是企业决策层在制定留人机制时必须坚持的价值导向。

在制定并实施留住人才的策略时，可以参考以下几点。

(1) 事业留人。企业应帮助员工设计职业生涯发展计划，建立共同远景目标，提供学习培训支持等。

(2) 待遇留人。企业应建立科学、合理的物质和精神激励机制。

(3) 感情留人。企业领导应关爱员工，尊重员工，为员工排忧解难，强化员工对企业的情感认同度。

(4) 环境留人。企业应美化工作场所，改善办公条件等，为员工建立一个心境愉悦的工作环境。

1.2

组织结构设计——以业务流程为导向设计组织结构

组织结构设计，是指通过对企业各类资源的整合和优化，确立企业某一阶段的最合理的管控模式，实现组织资源价值最大化和组织绩效最大化。

组织结构设计的作用主要体现在以下四个方面。

- (1) 合理配置企业各类资源。
- (2) 支撑战略、目标的实现。
- (3) 以市场为导向，满足客户需要。
- (4) 为企业高效运营奠定基础。

目前，国内大多数企业仍然沿袭着传统的科层组织结构——以“劳动分工原理”和“制度化管理”理论依据构建起来的金字塔式管理模式。这种组织架构完全奉行自上而下的管理，僵化、冗余的科层制限制了信息的自由和迅速传递，使决策者不能以市场为导向快速、准确地调整经营策略，同时执行层又因被赋予的权力很小而完全依赖决策层，这已成为许多规模化企业的通病。

杰克·韦尔奇从来到通用电气的第一天开始，就向公司的官僚体制发起了挑战。他认为，官僚体制绝对是团队热情、创新和反应的障碍。他指出，科层制下的战略性计划、控制和形式正在扼杀通用电气迫切需要的企业家精神，因此“任何等级都是坏的等级”。他常用一句话形容：“当你穿着六件毛衣出门的时候，你还能感觉得到气温吗？官僚体制就是我们那六件毛衣！”

因此，对于许多企业而言，建立利于企业发展的组织结构已经迫在眉睫。在以往的组织结构建设中，诸如扁平化管理、流程化管理等已经被人们反复提及。为了更清晰地明确组织结构设计的目的和方法，不妨从企业的业务流程型组织的特征开始。