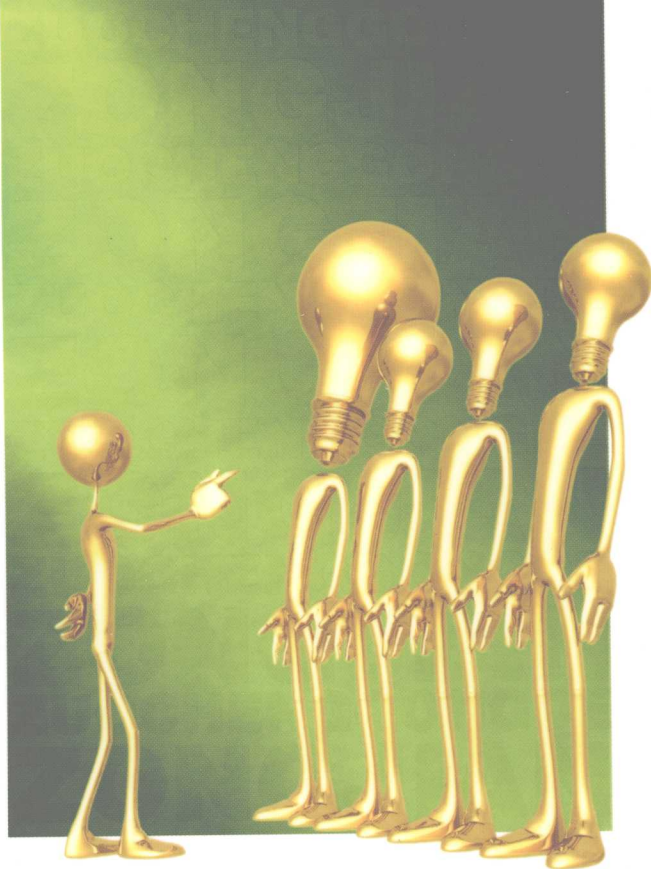




做成功的总监  
系列丛书




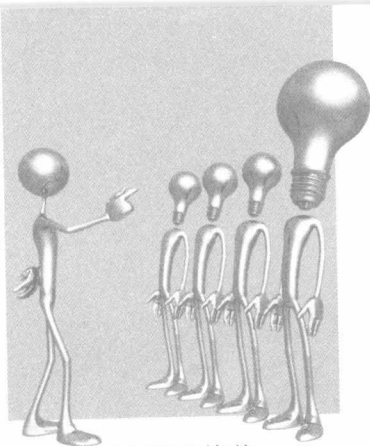
刘旗◎编著

# 人力资源总监 实务手册

*Practical Manual of Chief Human Resource Officer*

本书是一部全面系统讲述人力资源总监必备能力与素质要求的实务全书，可使人力资源总监迅速掌握现代人力资源管理的工具和操作实务，  
可使人力资源部门真正成为企业发展的发动机、业务部门的战略合作伙伴。

 中国发展出版社



刘旗◎编著

# 人力资源总监 实务手册

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人力资源总监实务手册/刘旗编著. —北京: 中国发展出版社, 2009. 3

(做成功的总监系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 349 - 8

I. 人… II. 刘… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—手册 IV. F272. 92 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 036294 号

书 名: 人力资源总监实务手册

著作责任者: 刘 旗

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 349 - 8

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京东海印刷有限公司

开 本: 720 × 1000mm 1/16

印 张: 20

字 数: 347 千字

版 次: 2009 年 3 月第 1 版

印 次: 2009 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 36.00 元

咨询电话: (010) 68990642 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

电子邮件: fazhanreader@163.com

网 址: <http://www.developress.com.cn>

---

**版权所有·翻印必究**

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

## Preface

# 总序

面对激烈动荡的时代，企业管理环境日趋复杂，全球化、信息化和柔性化以及新的企业管理理念与理论的涌现，都对企业管理提出了更高的要求，要求企业树立先进的管理理念，并从深度、广度和速度上对管理方式进行变革。在新的环境下，影响企业整体生存发展的因素是多元而非单一的，是变动而非静止的。企业发展不仅取决于资金、技术、信息等资源要素，还取决于能有效利用资源的管理者。培养和造就大批既具有先进管理理念与管理理论，又具有实际管理能力和成功经验的管理者已成为促进中国企业发展的关键。提高管理水平，提高中国企业竞争力，是每个企业管理者担负的历史重任。如何迅速提高我国企业总监的管理绩效，培养和造就能够带领企业获取成功的新型职业管理人才队伍，已成为我国企业界、教育领域及社会各界广为关注并迫切需要解决的问题。

呈现在读者面前的这套“做成功的总监系列丛书”，从营销总监、人力资源总监、质量总监、财务总监、供应链总监等实际岗位出发，全方位对各岗位需要的知识体系、技能进行阐述和分析，这对有效提高我国企业总监的管理绩效、提升企业管理水平、促进企业获得成功具有重要的实用价值。

本套系列丛书的特色有两个方面。首先，在内容体系上打破了以学科知识为主线的传统，代之以公司管理实务为主线，根据公司不同职能部门管理

的实际需要设置相关的理论内容，强调理论联系实际，突出理论为实践服务的理念和特色。其次，汲取当前企业管理的最新研究成果，以公司职能总监工作中需要的知识、技能为核心，详细介绍了作为公司总监应该承担的职责权限、职责内容以及应该具备的管理理论与管理方法，从而使本书内容在具有理论意义的同时，更具实用性，突出了可操作性、可读性、案例典型性等特点。

总之，本套丛书内容丰富、新颖，对提高企业总监的整体素质将起到举足轻重的作用。

北京物资学院院长  
教授、博士生导师  
王稼琼  
2008年3月

## Prologue

# 序言

在人类所拥有的一切资源中，人力资源是最宝贵的资源。特别是在知识经济时代，知识型员工比例增大，人力资源的重要性愈加上升。人力资源是企业的第一资源，人力资源管理也是现代企业管理的核心内容。因此，提高企业的人力资源管理水平，不仅是提高企业市场竞争力的需要，也是一个企业长期兴旺发达的重要保证。

人力资源总监是企业人力资源管理的主要负责人，肩负着建设企业人力资源管理体系，制定企业人力资源战略规划，实现组织战略绩效目标及员工个人价值的使命。联邦快递公司董事会主席兼首席执行官弗雷德里克·史密斯说：“负责人力资源的高层经理在最高管理团队中一直都有自己的席位——在联邦快递公司我们向来是这样做的。在所有的管理决策中，我们都需要得到人力资源方面的建议。这一点，就像呼吸对于人来说是不可缺少的一样。”

作为一个企业的人力资源总监，不但要了解前沿的人力资源管理理论，还必须掌握企业人力资源管理的专业知识和实际操作技能。具有扎实的专业技能，熟悉企业人力资源管理的业务操作。只有这样才能有效地制定企业的人力资源政策和业务规范，领导人力资源部门开展业务活动。

现已出版的人力资源管理书籍，很多都是注重人力资源管理知识的理论性和系统性，多是介绍概念、原理，或是理论的阐述。这种方式有利于知识体系的系统介绍，但对企业人力资源管理实际操作的关注有限，往往与实际工作要求存在距离。本书试图分析企业人力资源实际操作中面临的关键问题，通过提供各种企

业人力资源管理中实际可用的量表或方案，来帮助企业解决相关人力资源管理问题。本书的主要目的不是提供具有普遍意义的思路，而是努力提供解决具体问题的方案。因此，案例丰富、操作性与实用性强是本书追求的主要目标。

本书参阅了大量的国内外研究成果及企业案例，由于篇幅所限，未在文中一一列出，详见参考文献。在此，表示衷心感谢。

由于作者水平有限，书中难免仍有不妥之处，敬请读者批评指正。

刘 旗

2009年3月

# Contents

## 目 录

第 1 章 建立人力资源档案 .....	1
1.1 人力资源盘点 .....	2
1.2 人力资源档案的形式与内容 .....	8
1.3 人力资源档案的应用 .....	11
1.4 “死”档案如何变“活” .....	12
第 2 章 素质模型 .....	15
2.1 什么是素质 .....	16
2.2 素质在人力资源管理中的作用 .....	20
2.3 建立素质模型 .....	22
2.4 行为事件访谈法 .....	31
第 3 章 工作分析 .....	35
3.1 为什么要工作分析 .....	36
3.2 工作分析的流程 .....	38
3.3 如何使用访谈法和问卷法 .....	42
3.4 工作分析侧重点 .....	48
3.5 如何编制职位说明书 .....	50
第 4 章 有效的人力资源规划 .....	55
4.1 人力资源规划及其功能 .....	57



4.2	人力资源规划的类型 .....	59
4.3	制定人力资源规划的模式 .....	61
4.4	人力资源规划程序 .....	73
<b>第5章</b>	<b>招聘管理 .....</b>	<b>85</b>
5.1	确定组织的招聘理念 .....	88
5.2	建立招聘制度 .....	90
5.3	招聘替代 .....	92
5.4	招聘的渠道分析 .....	93
5.5	如何制订招聘计划 .....	105
5.6	招聘广告 .....	107
5.7	招聘广告的设计 .....	109
5.8	确定招聘的人员需求 .....	111
5.9	招聘成本分析 .....	112
<b>第6章</b>	<b>筛选人才 .....</b>	<b>115</b>
6.1	面试考官的确定 .....	117
6.2	人员的筛选 .....	119
6.3	员工录用的管理 .....	153
<b>第7章</b>	<b>员工的培训与开发 .....</b>	<b>157</b>
7.1	如何制订培训计划 .....	158
7.2	如何确定员工的培训需求 .....	168
7.3	如何对培训效果进行评估 .....	182
7.4	如何规避培训风险 .....	192
7.5	培训预算 .....	196
7.6	灵活的培训方法 .....	198
7.7	因人而异的培训内容 .....	205
<b>第8章</b>	<b>绩效评估与管理 .....</b>	<b>211</b>
8.1	建立绩效管理的体系 .....	214
8.2	全面的绩效管理流程 .....	229

8.3	如何确立 KPI .....	237
8.4	平衡计分卡的指标确定与数据处理 .....	243
8.5	目标管理法的应用 .....	252
<b>第9章</b>	<b>薪酬管理 .....</b>	<b>257</b>
9.1	薪酬的构成部分 .....	259
9.2	薪酬设计的原则 .....	262
9.3	薪酬制度的类型 .....	264
9.4	职位薪酬体系的建立 .....	275
9.5	技能薪酬体系的建立 .....	280
9.6	如何进行薪酬市场调查 .....	282
9.7	工资特区 .....	288
9.8	薪酬的调整 .....	289
9.9	奖金 .....	293
9.10	如何设计宽带薪酬 .....	296
9.11	各类人才的薪酬管理 .....	299
	<b>参考文献 .....</b>	<b>305</b>
	<b>后 记 .....</b>	<b>307</b>

# 第 1 章

## 建立人力资源档案

知己知彼，百战不殆。

——《孙子·谋攻篇》

### 能力提示

- 掌握人力资源盘点的内容与方法
  1. 了解人力资源盘点的流程
  2. 掌握人力资源盘点的内容
  3. 掌握人力资源盘点的方法
- 掌握人力资源档案的建立与应用技巧
  1. 掌握人力资源档案的形式与内容
  2. 如何有效应用企业的人力资源档案

### 导读 实行新的业务发展战略首先要做什么

某公司有 1100 多人，其中，大学以上学历占 70%，目前有四大业务板块，采用事业部制模式进行管理。近年来，主营业务市场竞争加剧，赢利能力迅速下降。新兴业务的核心竞争能力尚在培育之中，竞争会更加激烈。为了扭转这一不利局面，集团公司制定了新的业务发展战略。但新的业务发展战略的实行需要强有力的

人力资源做支撑。因此，了解现有的人力资源队伍的状况，对于企业战略的实现，就显得尤为重要。



## 1.1 人力资源盘点

在当今企业的人力资源部里，有一个观念是深入人心的：人是最宝贵的资源。人力资源是企业的核心，现今的人才市场上，人才战硝烟弥漫。在眼睛向外寻求人才的同时，企业千万可别忽视了内部人力资源的挖掘，了解自己的家底，做好人力资源盘点是开发内部人力资源的基础。

所谓人力资源盘点，就是针对公司战略目标和任务的需要，对内部人才的质量、数量及结构进行的定性、定量分析，以便充分了解公司在人力方面所拥有的资源状况及其利用和发挥效用的情况。现有人力不一定等于现有有效人力，现有有效人力也并不一定等于未来有效人力，所以人力资源的盘点可以协助公司在人力规划上早做应变措施。其结果可应用于经营规划、组织职能划分和员工的培训、晋升、绩效考核等许多方面。作为一项参考指标，它可以更客观地为组织机构和工作岗位的设置以及人员编制确定提供依据。

人力资源盘点有两种情况。一种是公司在面临重大决策时如投入新产品、进入或退出市场、裁员等，针对公司人力资源状况进行盘点。另外一种是公司将人力盘点与人力规划当做常规性的工作，根据公司经营现状及经营目标的调整，年度或季度所做的一种活动。因此“人力盘点”扮演着提供决策者制订策略的重要参考资料的重要作用，另一方面在公司经营策略确立后，会对人力资源及技术产生需求。所以，人力盘点可以帮助人力资源部门做有效的公司整体人力规划政策，满足企业发展对人力资源的需求。

### 1.1.1 人力资源盘点的范围

#### 1. 人事信息盘点

人事信息盘点是人力资源盘点的基础工作。按照部门和职位分别对任职者的年龄、性别、教育程度、工作年限等因素进行统计，制作职位结构分析表、年龄结构分析表（部门一年龄维度、职位一年龄维度）、人力资源数量分析表等，用图表的形式表示出来。具体示例如表1-1、1-2所示。

表 1-1 企业人力资源年龄结构分析工具—部门维度

年份	部门	青年	中青年	中年	中老年	老年
		18~35岁	35~42岁	42~50岁	50~60岁	60岁以上
年度一						
年龄分布率						
年度二						
年龄分布率						

表 1-2 企业人力资源数量分析—职位维度

年度	部门名称	年初人数	期间增加		期间减少			年末人数
			外部流入	内部流入	外部流出人数		内部流出	
					主动流出	被动流出		
年度一	市场							
	生产							
	研发							
年度二	市场							
	生产							
	研发							

进行人事信息盘点不仅仅是对这些维度进行白描式的记录，还要进一步探索它们与晋升、离职率等之间的关系。比如，考察员工在不同年龄阶段业绩和离职率的分布特征，受教育程度与离职率之间的关系等，为组织进行科学的人力资源规划提供参考。一方面，可以借鉴国内外组织行为学以及心理学领域相关的研究成果；另一方面，组织本身也要基于所在行业的特点、组织文化等特殊因素，进行相关的统计分析。例如，统计分析特定类型员工群体的离职和晋升数据，统计分析各层管理人员提升与离职的情况等。

人力资源的盘点要围绕公司的业务发展战略及其要求的核心竞争能力来进行。在人力资源盘点时，重点是盘点对于战略实现起重要支撑作用的关键人才。人力资源管理的重点是吸引和留住关键人才，对该公司来说，哪些人是主营业务

的关键人才，哪些人是新兴业务迅速增长的关键人才，这是人力资源盘点的重点。

## 2. 人力资源能力盘点

人事信息盘点主要是对员工年龄、学历、职称、专业等人事信息的统计分析，有助于直观认识企业人力资源的结构，但是并不能完全反映企业人力资源现状。企业人力资源的能力状况是衡量企业人力资源实力的一个具有说服力的指标。因此，业务能力分析、人际关系能力分析、成就能力分析等反映人力资源现实性和发展性的能力盘点比单纯学历、职称盘点更重要。

要通过人力资源能力盘点，找出企业目前拥有的以及未来发展所需要的关键技术与关键能力，并建立追踪员工能力现状及其发展性的管理系统，制作人力资源能力分析表（部门—专业维度、职位—专业维度），并将技术与能力盘点与招募、培训、晋升等人力资源系统结合。

在进行人力资源能力盘点时，企业要注意以下五个方面。

(1) 利用调查、访问、分析等，找出企业所需要与所拥有的关键技术与关键能力。每个企业都有不同的特点，必须找出能够提升自身整体竞争力的能力。

(2) 建立记载员工绩效表现的管理系统。追踪员工当前具备的能力，以及适应未来发展应具备的能力，在追踪员工的能力状况时，可以将相关信息反馈给员工，以利于员工能力的提高。

(3) 将人力资源的能力盘点与企业的招募、培训、晋升等人力资源管理活动相结合。通过人力资源能力盘点，盘点出了企业所需要的关键能力，企业在人力资源管理实践中就可以加以应用，如在企业员工的招聘活动中面试问题的设定，培训规划中培训课程的设计，薪酬的调整等方面有所体现。

(4) 要知道对于企业的人力资源能力盘点不是一次性的解决方案，而是一个持续的过程。人力资源能力盘点要随着企业的发展及时更新，才能符合企业发展的需求。

(5) 不要期待立即出现奇迹式的改变。因为能力的获取与提高，既需要努力，也需要一定的时间。

通过人力资源能力盘点及以后的管理，企业得以分析出自己的优点、弱点及目前的需求。这样，就使得企业的人力资源能够发挥出最大的作用。人力资源部业务能力分析表如表1-3所示。

## 3. 公司的人力资源政策盘点

人力资源政策是企业人力资源管理实践的基础，只有解决了企业的人力资源

表 1-3

人力资源部业务能力分析表

项 目	评分内容	指 导
职员录用是否有计划性	1 2 3 4 5	
人员是否量才配置	1 2 3 4 5	
人员档案的管理是否全面	1 2 3 4 5	
岗位编制是否妥善	1 2 3 4 5	
人事制度是否完善	1 2 3 4 5	
员工培训的实施	1 2 3 4 5	
考核方案的实施	1 2 3 4 5	
薪酬方案是否恰当	1 2 3 4 5	

管理政策，人力资源盘点才会为企业的人力资源管理奠定坚实的基础。因此，在人力资源盘点时还应该对公司现有人力资源管理政策进行盘点，分析现行人力资源管理政策的系统性和有效性，分析相关政策是否有助于现有人力资源的保留和开发，是否能够支撑公司战略目标的实现等。该公司已有几十年的历史，目前核心人才流失现象严重，其根源可能在人力资源政策和机制上出现了问题，因此，只有解决了政策和机制问题，人力资源盘点才会为人力资源管理奠定坚实的基础。

### 1.1.2 人力资源盘点的流程

#### 1. 成立人力资源盘点团队

人力资源盘点团队一般应有公司的高层管理人员如总经理或分管的副总经理、各部门的经理以及人力资源部的专职人员三部分组成，由人力资源部经理负责组织实施。在进行人力资源盘点工作之前，应该与公司的员工充分沟通，让员工了解人力资源盘点工作对于公司发展的重要意义，以求获得员工的配合与支持，从而可以客观、详实地提供相关资料数据。

#### 2. 制订完备的人力资源盘点计划

人力资源盘点是对组织当前的人力资源状况的认识与分析，是组织整个人力资源管理工作的基础。但是人力资源盘点工作耗时费力，要想人力资源盘点能够顺利、高效地进行，在盘点之前，必须要做好完备的工作计划。

#### 3. 收集、整理人力资源盘点的相关资料

在进行正式的人力资源盘点前，应该全面收集、整理与人力资源盘点相关的资料，以求完整认识公司当前的人力资源现状。人力资源相关的资料收集可以通

过查阅现有的档案资料、发放调查问卷、访谈等途径获得。

#### 4. 对收集的资料进行统计分析，并撰写分析报告

人力资源盘点的活动由人力资源部负责，在收集资料后，人力资源部组织相关人员进行分析，并且将收集的数据整理为图表或其他电子数据库形式，直观、清晰地描述组织的人力资源状况，并根据统计分析的结果，制作《年度公司人力资源统计分析报告》，由公司人力资源部完成报告的审核工作，并报请公司总经理审核批准。

### 1.1.3 人力资源盘点的方法

#### 1. 文献查阅法

采用文献查阅，公司必须有完善的人力资源管理制度作保障。例如完善的档案管理制度（员工绩效考核档案、培训档案、人力资源流动统计档案）等。由人力资源部门的专业人员负责整理企业人力资源政策、薪酬福利、培训开发、绩效考核、人力资源变动等方面的数据资料，从中提炼出与人力资源盘点有关的数据信息，并加以整理、分析，写出报告。

#### 2. 问卷调查法

问卷调查就是人力资源部根据公司经营战略目标的要求以及人力资源盘点的需要，向公司的各部门下发相关调查表，调查了解相关的人力资源信息状况。调查问卷内容见表1-4。

表 1-4 人力资源盘点调查问卷

调查对象	调查内容
个人基本资料	工作部门 目前负责工作内容 加入公司前的工作经验 教育程度 个人事业生涯规划 接受技能训练获得证照
员工直属主管	该员工的技能水准鉴定 工作表现 学习能力评语 发展潜力评估 公司工作相关的技能



调查对象	调查内容
员工直属主管	专业证照 工作绩效考核成绩及主管面谈纪录 主管对于员工个人规划及创意能力表现的评语
人力资源部	该员工的技能等级 个人重大伤病纪录 训练纪录 升迁调动及调薪记录 工作绩效考核成绩 请假及奖惩或建议案等 公司期间的职务变动经历

### 3. 潜能测评法

现今的人力资源盘点中，人力资源能力的盘点越来越受到人们的关注。潜能测评关注的是员工个性和能力特征，个性和能力特征是比较稳定的因素，又是对员工的个人业绩产生影响的重要因素，它也对企业的核心竞争力能否持续下去，有着积极的意义。企业员工的潜能测评的主要工具有结构化面谈、心理测验和情景模拟测验等方式（见表 1-5）。

表 1-5 人力资源潜能测评内容

测评工具	主要测评内容
半结构化面试	人际沟通、自我认知、创造性、社会成熟度、综合能力
心理测验	学习能力、管理风格、责任感、成就动机、职业定向
情景模拟测验	组织协调能力和领导能力、策略性、灵活性、合作能力

### 4. 业绩调查法

对现有员工进行业绩调查，通过业绩调查，分析公司的关键人才所具备的能力构成，同时，找寻不良业绩的原因，从而为提升公司的人力资源管理水平、改进公司的人力资源政策提供依据。对员工的业绩调查，不仅要调查员工的业绩档案，还可以对员工的直接主管进行深度访谈以及征询员工的同事或客户的信息反馈，全面、准确地获取有关员工业绩的信息。