



弘道系列丛书

战略性人力资源管理与组织竞争优势 —— 理论与实践

技术性 人力资源管理： 系统设计及实务操作

Technical Human Resource Management:
System Design and Operation



石磊 著

四川出版集团
巴蜀书社



技术性人力资源管理 系统设计及实务操作

Technical Human Resource Management:
System Design and Operation

ISBN 978-7-80752-243-0



9 787807 522430 >

定价：42.00元



弘道系列丛书

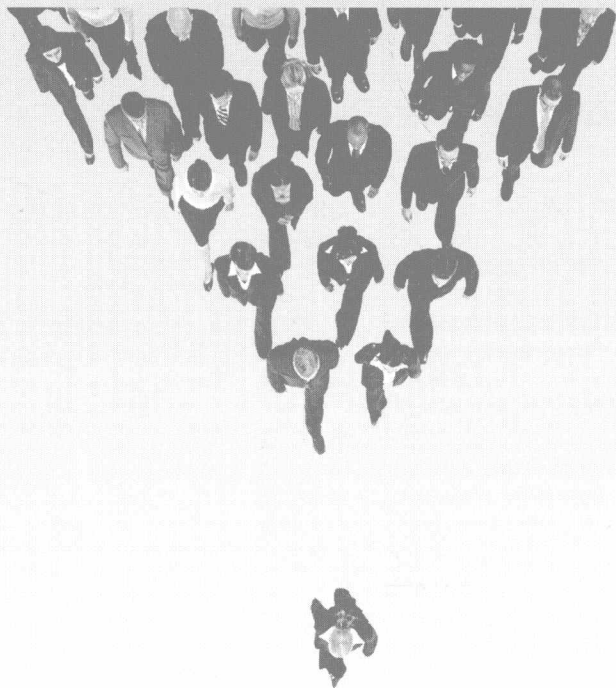
战略性人力资源管理——理论与实践

技术性人力资源管理

系统设计及实务操作

Technical Human Resource Management:
system design and operation

石磊 著



四川出版集团

巴蜀书社

图书在版编目(CIP)数据

技术性人力资源管理:系统设计与实务操作/石磊著.
—成都:巴蜀书社,2008
ISBN 978-7-80752-243-0

I. 技… II. 石… III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 138246 号

技术性人力资源管理:系统设计与实务操作

石磊 著

责任编辑	潘伟娜 陈 礼
封面设计	张 科
出 版	四川出版集团巴蜀书社 成都市槐树街 2 号 邮编 610031 总编室电话:(028)86259397
网 址	www.bsbook.com
发 行	巴蜀书社 发行科电话:(028)86259422 86259423
经 销	新华书店
印 刷	四川机投印务有限公司(028)87427333
版 次	2008 年 9 月第 1 版
印 次	2008 年 9 月第 1 次印刷
成品尺寸	203mm×140mm
印 张	16.75
字 数	380 千
书 号	ISBN 978-7-80752-243-0
定 价	42.00 元

本书如有印装质量问题,请与工厂调换

目 录

第一篇 组织结构与工作分析

第 1 章 组织结构设计与竞争优势	3
1.1 组织结构的特征及设计原则	11
1.1.1 管理者为什么要关注组织结构	11
1.1.2 什么是组织结构	13
1.2 组织结构的基本特征和设计的原则	14
1.2.1 组织结构的基本特征	14
1.2.2 组织结构设计的基本原则	17
1.3 影响组织结构设计的思想	24
1.3.1 影响组织结构设计的思想	24
1.3.2 对科层制组织结构的评价	26
1.3.3 21 世纪的组织形态	29
1.4 不同的组织结构对人力资源管理的影响	33

1.4.1	我国企业组织结构的一般特征	33
1.4.2	成本领先战略和职能制结构	35
1.4.3	差异性战略和事业部制结构	36
1.4.4	网络化组织结构对人力资源管理实践的要求	37
第2章	工作分析与组织竞争优势	48
2.1	工作分析与组织竞争优势	51
2.1.1	组织结构与工作流程分析	51
2.1.2	工作分析	53
2.1.3	工作分析的原则、条件和作用	54
2.1.4	工作分析与组织竞争优势之间的关系	59
2.2	工作分析的信息收集和方法	64
2.2.1	工作分析的信息收集	64
2.2.2	工作分析的步骤	66
2.2.3	工作分析的方法	70
2.3	管理实践——业务部门经理和人力资源部门 的定位	75
2.3.1	业务部门经理在工作分析过程中的作用	75
2.3.2	人力资源部门在工作分析中的作用	76

第二篇 人力资源规划、招聘和选择

第3章	人力资源规划	83
3.1	人力资源规划流程	86
3.1.1	定义和流程	86
3.1.2	人力资源预测	88

3.2 人力资源规划的方法	91
3.2.1 需求预测分析方法	91
3.2.2 供求预测	95
3.2.3 注意事项与实践应用	97
3.2.4 人力资源规划的重点转移	99
3.3 人力资源规划的制定和实施步骤	101
3.4 企业裁员分析	117
3.4.1 裁员原因分析	117
3.4.2 裁员的影响与企业文化塑造	123
3.4.3 裁员的原则、程序和范围	126
3.5 管理实践——业务部门经理及人力资源部门 的定位	132
3.5.1 部门经理在人力资源规划方面的作用及技能	132
3.5.2 人力资源部在规划中的作用和技能	133
第4章 人力资源招聘与选择	144
4.1 人力资源招聘与组织竞争优势	150
4.1.1 影响招聘的外部环境因素	150
4.1.2 影响招聘的内部环境因素	154
4.1.3 招聘来源	158
4.1.4 招聘与组织竞争优势	167
4.2 选择、配置与组织竞争优势	169
4.2.1 人员选择对组织竞争力的意义和影响	169
4.2.2 人员选择方法的标准	171
4.2.3 人员的选择标准	173
4.2.4 选择的技术方法	177

4.3 管理实践——业务部门经理和人力资源部门

的定位	190
4.3.1 业务部门经理的作用和技能	190
4.3.2 人力资源部门的作用和技能	191
4.3.3 我国企业的招聘和选择实践	192

第三篇 个人发展与组织发展

第5章 战略性培训与开发

5.1 战略性培训	205
5.1.1 战略性培训的定义及作用	205
5.1.2 企业不同发展阶段对培训的不同要求	209
5.1.3 决定企业进行培训的原因和方法	214
5.1.4 影响培训的因素	217
5.1.5 有效的培训系统设计的基本步骤	225
5.2 战略性人力资源开发	230
5.2.1 定义和内涵	230
5.2.2 人力资源开发在企业管理活动中的重要意义	231
5.2.3 管理开发的步骤	233
5.2.4 管理开发的方法	235
5.3 管理实践——业务部门经理和人力资源部门	
的定位	245
5.3.1 培训开发与组织竞争优势	245
5.3.2 业务部门经理和人力资源部门的定位	248
5.4 中国企业人力资源培训开发现状调查	251

第四篇 组织绩效管理系统与薪酬体系设计

第 6 章 组织绩效管理系统设计的原则和步骤	261
6.1 绩效管理的要素和目的	264
6.1.1 绩效管理的定义和内涵	264
6.1.2 一个有效的绩效管理系统的的基本要素	266
6.1.3 企业发展不同阶段的业绩衡量导向	271
6.2 组织绩效管理系统设计的功能和原则	273
6.2.1 绩效管理的功能	273
6.2.2 绩效管理系统设计的原则	282
6.3 绩效管理与组织竞争优势	289
6.3.1 绩效管理如何增强组织的竞争优势	289
6.3.2 克服无效绩效评估存在的问题	291
6.4 影响绩效管理的重要因素	293
6.4.1 员工的知识、技能和能力	295
6.4.2 战略及文化的影响	295
6.4.3 组织内部条件的影响	297
6.4.4 工作分析	298
6.4.5 经理开发与管理技能的影响	298
6.5 有效的绩效管理系统的的设计步骤	300
6.6 不同绩效水平员工的识别和管理	305
6.6.1 高绩效完成者	305
6.6.2 中等绩效完成者	308
6.6.3 低绩效完成者	310

6.7 管理实践——部门经理及人力资源部门的作用	312
6.7.1 部门经理在绩效管理过程中的作用	312
6.7.2 人力资源部门在绩效管理过程中的作用	315
第7章 绩效评价及管理方法选择	322
7.1 绩效评价的一般技术方法	328
7.1.1 比较法	328
7.1.2 图评价尺度法	331
7.1.3 行为法	333
7.1.4 360度绩效评估方法	337
7.2 综合绩效管理方法	339
7.2.1 目标管理	339
7.2.2 关键业绩指标 (KPI)	343
7.3 平衡记分卡 (The Balanced Score Card, BSC)	350
7.3.1 平衡记分卡的内容	351
7.3.2 平衡记分卡诸因素之间的因果关系	358
7.3.3 平衡记分卡的使用和评价	359
7.4 不同绩效管理方法的选择	366
第8章 薪酬体系设计的原理	374
8.1 薪酬的概念和成本	376
8.1.1 薪酬的概念	376
8.1.2 薪酬的形式	379
8.1.3 薪酬的成本	382
8.2 影响薪酬的主要外部因素	385
8.3 薪酬设计的指导思想和策略原则	389
8.3.1 指导思想	389

8.3.2 策略原则	392
8.3.3 理想的薪酬结构和内、外公平的协调	403
8.4 薪酬系统与组织竞争力	409
8.4.1 薪酬体系的目标	409
8.4.2 薪酬体系提高企业的竞争力	422
8.4.3 管理实践——如何了解企业的薪酬系统是否具有竞争力	425
8.4.4 员工流失的深层次原因分析	426
8.5 管理与实践——经理及人力资源部门的作用	429
8.5.1 部门经理在薪酬管理过程中的作用	429
8.5.2 人力资源部门的作用	431
第9章 薪酬结构及薪酬体系的建立	438
9.1 职位评价的定义及其方法	443
9.1.1 工作（职位）评价综述	443
9.1.2 职位评价方法	445
9.1.3 职位评价要注意的问题	456
9.2 薪酬结构设计思路	457
9.2.1 定义和内容	457
9.2.2 组织内部影响薪酬结构的因素	465
9.3 薪酬结构的战略性选择及组合设计	469
9.4 以职位为基础的薪酬结构	473
9.4.1 以职位为基础的薪酬结构的流程	473
9.4.2 职位薪酬结构所面临的挑战和解决办法	480
9.5 以任职者为基础的薪酬结构	484
9.5.1 以技能为基础的薪酬结构	485

9.5.2 以能力为基础的薪酬结构	490
第 10 章 职工福利计划	497
10.1 福利的概念和作用	501
10.2 福利的构成	507
10.3 福利的功能和福利项目的管理	516
后 记	524

第一篇

组织结构与工作分析

组织结构是保证企业经营战略实施落实的组织保障，当企业的经营环境发生变化时，组织的结构必然会随之进行调整。当结构发生变化后，原有的岗位也就要进行调整，建立在原来基础上的一套人力资源管理职能也就失去了作用，必须建立起一套能够适应企业经营战略要求的新的结构体系，并在这个新的体系结构上重新设计人力资源管理的职能。其次，组织结构反映的是资源配置的方式和权利配置的方式，不同的组织结构，资源配置的方式、管理者的角色以及员工工作的方式都是不同的。因此，组织结构和职位分析是人力资源管理最重要和最基础的职能，企业的各级管理者必须对此予以高度的关注。

第1章 组织结构设计 with 竞争优势

组织结构是一个组织最基础的部分，设计组织结构的目的是要建立一种能够使人们为实现组织目标而在一起最佳地工作并履行职责的正规体制。这其中包含了三个方面的含义：首先，要明确组织结构与组织目标之间的关系，结构是服从目标的，目标发生了变化，组织结构也要随之调整。这是一个最基本的原则。其次，组织结构要保证组织内的人们能够和谐有效地工作，并对那些努力工作并取得优良绩效的员工进行奖励，对经过帮助但仍然不能完成任务的低绩效员工进行约束和惩戒。再次，组织结构是一种资源的配置方式。不同的结构，资源（包括人力资源）配置的方式也是不尽相同的。这三个方面都与人力资源管理的职能密切相关，而且企业的劳动人事制度改革大多是从组织结构设计开始的。但在传统的人事管理中，组织结构设计的功能和作用并未得到应有的重视，即使在现在的一些人力资源管理的教科书中，也没有组织结构设计的内容。本章将通过对有关内容的介绍，引起企业的领导者和管理者对组织结构的关注。

本章将对组织结构设计与工作流程进行系统阐述，并讨论影响组织结构设计的思想，最后研究不同的组织结构对人力资源管理的影响。通过本章的学习，应了解和掌握以下几个方面的内容：

1. 了解掌握组织结构的内涵和影响组织结构设计的思想。
2. 把握组织结构的基本特征和设计的基本原则。
3. 不同的组织结构对人力资源管理有什么影响。
4. 职能制和事业部制各自的优点和不足。
5. 了解掌握环境、组织战略和组织结构之间的关系。

专栏 1-1：用友软件的组织结构变化

2003 年底，用友软件宣布对原有组织结构进行重大调整，2001 年年底开始实行的事业部制“功成身退”。

在这个变动里，除去把 U8、NC 事业部合成一个产品部门之外，2002 年 6 月成立、2003 年 7 月撤销的大客户部也重新成立。原有的 4 个大区被细分成华北、东北、西南、西北、中南、华东 6 个大区。和以往的调整不同，用友的这次动作酝酿时间长，准备足。用友总裁何经华说，他们在“2003 年 10 月 11 日就开始开会讨论”，用了长达 3 个月时间。准备充分则给本次调整加了分，在外部没有引起关于人事更迭的传闻。用友向“职能式组织架构”的转变，在把产品事业部变成了产品部门时，“拿掉了‘事业’两个字”。

早在 2001 年用友软件上市之前，以王文京为首的董事会就提出用友要“全面升级，扩张发展”，成为一个管理软件和应用

服务提供商。在当时，这意味着用友不但要在财务软件的基础上推出管理软件产品，还需要一种新的组织架构来支撑。2002年用友开始变阵。随着NC问世，围绕NC、U8和CRM等核心产品，他们建立了相关事业部，组建了4个大区。事业部可以比较独立地发展业务，自行负责产品研发和市场开拓，并实行独立考核。用友掌门人王文京说，如果不实行事业部的管理架构，我们的业务方向不但很可能长时间停留于研发，而且也容易被忽视。

对当时的用友来说，NC是新产品，U8市场份额要不断扩大，它的当务之急是要加大产品对市场的影响，因此整个战略由产品驱动。这里面最能说明问题的就是市场活动：各个事业部主导自己的市场活动，用产品驱动销售，力求快速地影响用户，把活动做大。2003年，用友的U8事业部市场费用过千万，NC紧随其后，双方各自在全国范围内组织研讨会和市场活动，灵活机动，齐头并进。

这个模式在用友的产品为人们熟知后逐渐暴露出自己的问题，首先就是不适合资源共享。两个产品中都包含财务模块，却是两套人马在做研发——NC和U8之间的研发由于割裂而框架太明确，对产品之间的整合没有好处。而市场的需求却一天天要求更加“共享”：用户用财务软件，很少单纯地用U8财务，或者NC集团财务。因为一个大的集团公司，需要高度集中，所有财务凭证实时汇总，用NC比较好，但它下面的一些二级或者三级公司，往往就采用分散集中，只需要周报月报，这样就可以用U8。如果还坚持U8和NC单独作战，各自的考核指标横在那里，不可能指望员工有太多的协同意识。

原总裁何经华曾经不止一次地向外界表示，公司最大的优势