

企业年度 人力资源管理 计划与实施细节

唐政 ◎ 主编

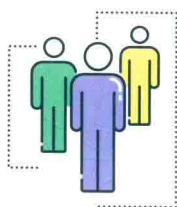


实战精华版

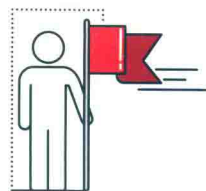
HUMAN RESOURCES



22套人力资源管理计划
实战范本和大量直观实用
的管理表格，为HR开展
工作提供直接帮助



以数据、表格、案例说
话，深度剖析了年度人力
资源管理计划制订的关键
事项



依据行业新规和发展态
势，设计了科学合理的企
业薪酬与绩效体系，帮助
HR提升执行效果

科学量化的系统方法，可操作、易执行的技术和工具
让复杂的人力资源管理工作变得简单化、条理化、程序化



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

企业年度人力资源管理计划与实施细节

(实战精华版)

唐 政 主编



人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

企业年度人力资源管理计划与实施细节:实战精华
版/唐政主编. —北京:人民邮电出版社, 2018.4

ISBN 978-7-115-48083-5

I. ①企… II. ①唐… III. ①企业管理—人力资源管
理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第050181号

内 容 提 要

伴随着“互联网+”和人工智能的崛起,很多企业都在不断探索先进的人力资源管理理念,不断追求人力资源管理实践的创新。然而,如何才能创新、优化管理制度,使管理执行到位、落地有声呢?很多成功企业的经验告诉我们,只有做好年度人力资源管理计划,即制定一个明确的目标、一份切实可行的计划和一套合理的绩效管理体系,才能真正提高人力资源管理工作的效率,使企业更加具有竞争力。

本书从经营计划分析与人力资源价值体系入手,介绍了年度经营计划、目标体系建立、组织设计与岗位体系管理、薪酬福利体系和绩效考核体系共五方面的内容,作者结合典型案例,详细阐述了人力资源管理计划的实施步骤、实施方式、使用技巧和注意事项。书中提供了大量表单和管理制度实战范本,可以帮助读者提高战略管理能力和资源使用效率。

本书适合企业高层管理人员、人力资源管理者、培训师、咨询师,以及高校相关专业师生阅读和使用。

◆ 主 编 唐 政

责任编辑 程珍珍

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京市艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 15

2018年4月第1版

字数: 300千字

2018年4月北京第1次印刷

定 价: 59.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号



我
们
一
起
解
决
问
题

人力资源是一个企业发展、壮大的根本，一个企业能否做大做强，关键在于人力资源的质量和数量。在企业人力资源管理中，人力资源规划对企业的发展战略和目标实现有着举足轻重的作用。通过人力资源管理，企业可以降低创造价值所需的成本，更好地满足客户需求，从而实现战略目标。从战略的角度讲，人力资源是企业的发展动力，其价值在于创造出企业与众不同的竞争优势。

过去十年间，我在国内一直从事企业管理咨询工作，并担任企业“执行总经理”的职责，我和我的团队走访了上千家企业，为多家企业提供实战管理咨询服务，涉及的行业包括五金、塑胶、机械、模具、电子、家具、纺织、家电、手机、环保、建筑、皮革、汽车、玩具等。在这些行业中，我发现一个普遍存在的问题——企业人力资源管理缺失或不完善，它主要表现在以下几个方面。

- ※激励机制缺失或不完善。
- ※评价机制缺失或不完善。
- ※管理人员和员工流失率高。
- ※人才缺失或人才梯队缺失。
- ※企业培训流于形式。

我认为，人力资源系统的缺失或不完整的主要原因体现在以下两个方面。

一是盲从性，很多企业的人事部门“为了做人力资源而做人力资源”。例如，当企业都在提倡“绩效考核”时，国内很多企业也开始着手开展绩效考核工作，而不分析和了解绩效考核的真正的目的与意义是什么。

二是盲目性，人力资源工作与企业经营目标严重脱节。正因为企业做的人力资源规划，与企业明年的经营目标脱节，与企业未来三年的战略脱节，所以导致人力资源年度规划中的岗位、人力编制不能满足企业的实际需求。

针对国内人力资源管理过程中的盲从性和盲目性，我结合自己多年来的实战经验与国内企业发展的特点，编写了《企业年度人力资源管理计划与实施细节（实战精华版）》一书。本书与传统人力资源管理书籍的不同之处在于，我们力图从帮助企业达成经营目标的角度来



指导企业开展人力资源管理工作，即从做好年度人力资源管理计划开始，让人力资源管理更接地气。

企业进行年度人力资源管理具有重要意义。首先，有助于提升企业的战略管理能力，战略目标可以通过管理计划予以量化；其次，在编制管理计划的过程中设定了一些业绩指标，这些指标可以作为业绩考核的重要依据；再次，有利于提高企业运用资源的效率，避免资源浪费，同时也有助于企业有效地管理经营风险；最后，可以加强企业各部门之间的沟通，使各部门之间的配合更为密切。

本书部分内容根据我多年的企业咨询辅导经验编撰而成，深圳市思博企业管理咨询有限公司的另外两位合伙人——严敏先生、张立冬先生也为本书提供了大量的意见和建议。同时，本书获得了深圳市时代华商企业管理咨询有限公司等培训机构、咨询机构及相关企业的支持与配合。全书最后由我和滕宝红老师统稿、审核完成。在此，我再一次对上述机构和人员所付出的努力表示衷心感谢。

因编者水平有限，不足之处在所难免，还请读者提出宝贵意见和建议。

2018年3月

导 读 | 经营计划与人力资源价值体系

- 一、什么是经营计划 1
- 二、导入经营计划的益处 1
- 三、人力资源价值体系 2

第一章 年度经营计划

年度经营计划是企业为实现战略目标而制定的新一年的经营目标、计划及行动方案，其目的是为了实现在战略目标和企业的长远发展。制订年度经营计划需要企业的中高层管理人员共同参与，按照自上而下、从外至内的顺序完成。

第一节 年度经营计划的概念 7

- 一、什么是年度经营计划 7
- 二、战略目标、年度经营计划和预算的关系 7
- 三、企业年度经营计划与部门年度经营计划 7

第二节 年度经营计划的编制 8

- 一、年度经营计划的总体编制要求 8
- 二、年度人力资源计划的编制说明 9
- 【实战范本01】某企业人力资源部××年度经营计划书 10

第三节 年度经营计划的执行管理 22

- 一、制定计划执行的措施 22
- 二、进行有效的沟通 32
- 三、建立配套的管理体系 33
- 四、建立常态监控机制 33
- 五、提高员工素质 34
- 【实战范本02】人力资源部年度经营计划执行表 34

第二章 目标体系建立

要完成年度经营计划，企业必须有完善且一致的目标体系，这样才能加强企业各部门



的联系，发挥出整体力量。

目标体系的建立必须以公司战略规划为前提，以公司年度计划为依据，将各项任务、指标层层分解到各个部门和特定人员。

第一节 目标体系的建立步骤 43

- 一、目标体系的结构 43
- 二、建立目标体系的基本程序 45
- 三、绘制目标体系图 46

第二节 年度总目标的制定流程 47

- 一、评估企业的内部资源 47
- 二、评估企业的外部情况 55
- 三、制定策略 59
- 四、设置目标 60
- 五、验证目标 60
- 六、沟通目标 61

【实战范本】××公司××年度核心目标 62

第三章 组织架构设计与岗位分析

为了让人力资源发挥最大潜能和创造力，企业需要设计相应的组织架构，明确各部门、各岗位的设计原则，使人力资源与岗位职责相匹配。企业组织架构设计与岗位分析相辅相成，是完善企业管理的基础。

第一节 组织设计 67

- 一、组织架构的基本形式 67
- 二、组织架构设计的方法 71
- 三、组织设计的过程 74

第二节 岗位分析 78

- 一、岗位与岗位分析 78
- 二、岗位分析的要素 79
- 三、岗位分析的步骤 80
- 四、岗位分析的固化——岗位说明书 87
 - 【实战范本01】总经办组织架构与职位体系 91
 - 【实战范本02】市场部组织架构与职位体系 94
 - 【实战范本03】销售部组织架构与职位体系 98
 - 【实战范本04】生产部组织架构与职位体系 101
 - 【实战范本05】品质部组织架构与职位体系 106
 - 【实战范本06】PMC部组织架构与职位体系 109



【实战范本07】采购部组织架构与职位体系	113
【实战范本08】财务部组织架构与职位体系	115
【实战范本09】行政部组织架构与职位体系	119

第四章 薪酬福利管理体系

薪酬管理在人力资源管理体系中占有重要的地位。合理、有效的薪酬体系不仅能激发员工的积极性与主动性,使员工努力实现经济价值、提高经济效益,而且还能在激烈的人才竞争环境中吸引和保留一支素质良好并具有竞争力的队伍。

第一节 薪酬体系设计	127
一、薪酬调查	127
二、确定薪酬预算	133
三、进行岗位评价	135
【实战范本01】岗位评价方案(评分法)	137
【实战范本02】岗位评价方案(要素计点法)	144
第二节 激励性薪酬设计	152
一、薪酬体系的结构	152
二、薪酬体系设计的基本模式	153
三、薪酬设计模型	154
第三节 薪酬的管理	155
一、建立全面薪酬制度	155
二、定期进行薪酬体系诊断	156
三、不断提高员工薪酬满意度	157
四、对薪酬进行调整	158
【实战范本03】某企业薪酬管理制度	160
第四节 企业福利管理	168
一、员工福利的构成	168
二、弹性福利计划	172
三、福利规划	175
四、福利管理	175
【实战范本04】员工福利管理制度	177
【实战范本05】××公司年度弹性福利计划及实施方案	179

第五章 绩效管理体系

绩效管理是指制定员工的绩效目标,收集与绩效有关的信息,定期对员工的绩效目



标完成情况做出评价和反馈，以改善员工工作绩效，并最终提高组织整体绩效的制度化过程。绩效管理是一个系统的循环过程，它包括绩效管理体系设计、绩效计划制订、绩效管理实施与监控、绩效评价、绩效沟通与反馈、绩效结果运用等环节。

第一节 绩效管理的战略地位 185

- 一、什么是绩效管理 185
- 二、绩效管理的三个层面 185
- 三、绩效管理是人力资源管理的核心 186
- 四、确定绩效管理的参与者 187

第二节 绩效管理体系的建立 190

- 一、绩效管理体系构建的目的与目标 190
- 二、绩效管理体系的组成 191
- 三、绩效管理体系设计的基本思路 191
- 四、绩效管理体系构建的基本原则 191
- 五、绩效管理体系的建立步骤 192
- 【实战范本01】某企业的KPI绩效指标体系 200

第三节 员工绩效管理流程 209

- 一、绩效计划 209
- 二、绩效实施与管理 212
- 三、绩效评估 216
- 【实战范本02】每月与绩效管理相关的报表统计 217
- 【实战范本03】各部门绩效目标达成情况汇总表 218
- 四、绩效反馈面谈 221
- 五、评估结果应用 222
- 【实战范本04】员工个人发展计划（适用新员工） 226
- 【实战范本05】个人发展计划书 228



导读 经营计划与人力资源价值体系

经营计划明确了企业的工作方向和工作目标，落实了企业战略，也为绩效考核提供了主要依据。企业经营计划与人力资源体系密切相关，它是企业达成经营发展目标的一个重要手段。

一、什么是经营计划

经营计划（Business Plan）又称为业务计划和商务计划，本书所讨论的经营计划是定位于企业内部管理的经营计划。它是企业根据既定的战略目标和变化的市场环境，在给定的资源条件下制定的年度经营方案。另外，它也为企业各级管理者的日常工作提供了指导和参考。

经营计划的特点主要体现在以下几个方面。

（一）决策性

经营计划是以企业作为相对独立的商品生产者和经营者为前提，根据企业外部和内部情况制订的。所编制的经营计划是否合理直接关系到企业的生存与发展。

（二）外向性

经营计划与社会、市场和用户有着密切的联系，其基本目标就是帮助企业实现与外部环境的动态平衡，并获得良好的经济效益和社会效益。

（三）综合性

经营计划不仅涵盖市场调查、预测、生产、销售等各环节的基本内容，而且涉及技术、财务和后勤等各部门的工作开展情况。同时，它也是指导企业全部生产经营活动的纲领。

（四）激励性

经营计划将国家利益、企业利益和员工个人利益有机结合起来，形成一股强大的动力，可以激励企业全体员工。

二、导入经营计划的益处

（一）形成团队共识

导入经营计划能够帮助企业形成一致的目标。

（二）为经营工作提供依据

导入经营计划为企业指明了经营运作的方向，并且提供了经营运作的依据。

如果没有导入经营计划，没有建构制度，各个部门及相关工作人员就会各自为战，从



而导致经营中出现各种问题。

经营有所依据时，失误就会减少。失误越少，实现目标的可能性就会越大。

（三）为绩效管理提供依据

企业进行绩效考核时应坚持客观、合理的原则，考核的依据是关键绩效指标（Key Performance Indicators, KPI），而年度经营计划是制定KPI的基础。

懂得运用绩效考核制度的企业一定会建构其团队成员的KPI值，当员工有明确的KPI值后，其业绩就不是由主管来决定，而是由他自己决定。

导入经营计划的第一个周边效应是：企业会执行绩效考核制度。

导入经营计划的第二个周边效应是：团队的考核会激励员工努力工作，因为KPI考核的结果最终会体现在奖金、加薪、晋升方面。

导入经营计划的第三个周边效应是：形成“能者上、庸者下、劣者汰”的用人机制。

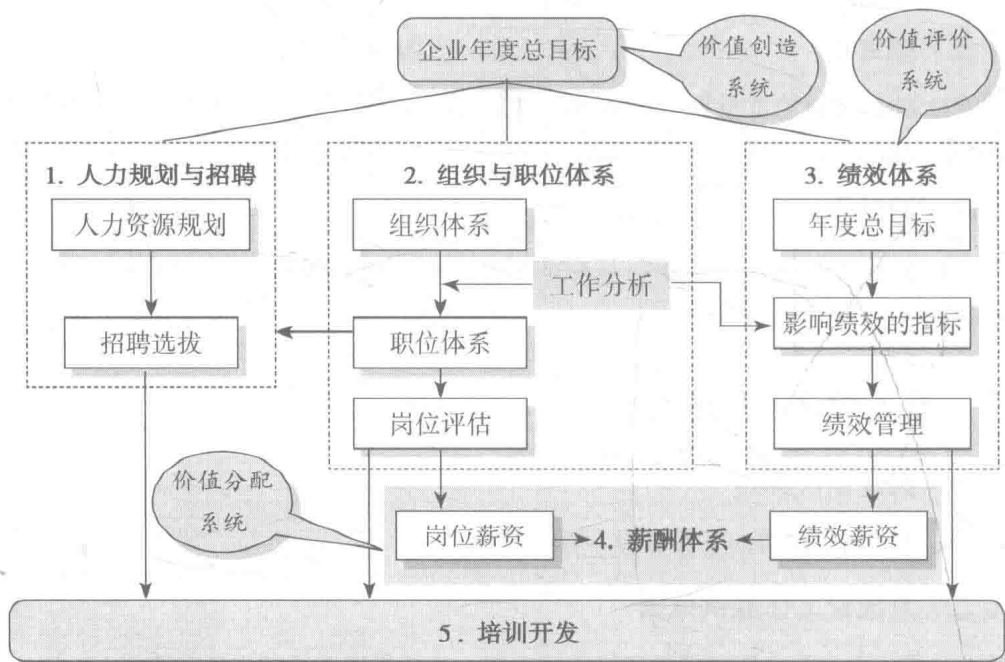
绩效考核的方法有许多，如平衡计分卡法、360度考核法等。

（四）落实授权管理

很多管理者不愿授权的原因是担心授权以后会失控，之所以会有这种疑虑是因为缺少了“游戏规则”。这里的“游戏规则”指的是经营计划。

三、人力资源价值体系

人力资源开发与管理的核心是价值体系开发与管理。人力资源价值体系包括三个主要环节（如下图所示），分别为价值创造、价值评价和价值分配。



人力资源价值体系的三个环节



（一）价值创造

价值创造强调的是创造要素的吸纳与开发。它要求人们确定这样一种理念：知识创新者、企业家和员工是企业价值的创造者，而其中的主导者是知识创新者和企业家，尽管他们的人数不到企业总人数的20%，但他们却创造了企业80%以上的价值。因此，企业一定要注重吸纳一流人才，同时也要注意通过开发提升员工的价值。

（二）价值评价

价值评价强调的是要建立科学的价值评价考核系统，这一系统包括个性特质评价、职业行为能力评价及关键业绩指标考核。

1. 个性特质评价

个性特质评价指的是评价员工是否具备某一职务所要求的个性特质，或者说是主题特征。进行个性特质评价首先要建立企业内部各种职务的素质模型。例如，开发岗位要求任职者有创新意识、重团队协作、善于沟通与学习等方面的个性特质；质检岗位要求任职者具备追求完美、刨根问底等方面的个性特质；销售岗位要求任职者善于言辞、能把握住商机、能经受住挫折、对他人能施加影响等个性特质。这些不同的素质要求形成了不同职务的素质模型。在此基础上，我们也可建立相应的测评系统，用以测定员工是否具备某一职务所要求的个性特质。

2. 职业行为能力评价

职业行为能力评价指的是评价员工是否具备某一职务所要求的行為能力，或者说是职务胜任力。职业行为能力评价的前提是对企业的所有职务进行横向和纵向划分以后，明确各种职务的角色定位和价值要求，进而制定各种职务的行为能力标准。例如，某大型企业对招聘岗位员工的行为能力标准规定如下：

（1）能进行人力资源需求调查，收集、分析有关资料，制定出人员需求方案；

（2）能进行招聘活动的策划、实施，熟悉有关劳动法规和人员甄选的流程，并能及时处理招聘中的突发事件；

（3）能做好应聘人员的分流、安置工作。

有了以上行为能力标准，就可以据此来衡量应聘者或拟任者是否具备相应的职务行为能力。凡符合标准的，说明其具备这一职务的任职资格；反之，则说明其不具备这一职务的任职资格。

3. 关键业绩指标考核

关键业绩指标考核指的是考核员工的工作是否达到某一职务所要求的关键业绩指标。对员工进行关键业绩指标考核的前提是在企业内部建立关键业绩指标体系，使个人目标、部门目标与企业目标之间保持高度一致。也就是说，企业要先根据不同时期的战略目标和管理重点制定出某一段时期（如某一年度）的关键业绩指标系统。这一指标系统绝不是某位管理者空想出来的，而是相关负责人与管理者对促使企业成功的关键要素及重点业务进行分析、研究后确定的。在此基础上，他们又制定了这些项目的测量标准。例如，某企业经过研讨后，认为企业成功的关键要素为优秀的企业文化、领先的技术、



过硬的产品质量、优质的客户服务、市场竞争优势、高利润。接下来，企业就该找出这些要素所体现的重点业务领域，例如领先的技术体现在施工技术和先进设备的引进、推广应用的速度和范围等方面；市场竞争优势体现在市场份额、开发网络等重点业务方面，这些重点业务也就成为企业关键业绩指标的项目。在此基础上，我们就可以确定这些项目的测量标准。最后，要将企业的关键业绩指标分解到各个部门和单位，并落实到每位员工身上。

（三）价值分配

价值分配的内容不仅包括工资、奖金、红利、股权，还包括职权、机会、学习等，其中最重要的是企业薪酬系统的设计。

首先，要根据人力资源市场的价格和企业所处的发展阶段来确定企业的总体工资水平。一般而言，处于高速成长阶段的企业采取领先型战略，处于成熟阶段的企业采取追中型战略，处于收缩阶段的企业采取落后型战略。至于工资的波动，在市场经济环境下，核心员工的工资是随企业效益的波动而波动的，一般员工的工资则随市场价格的波动而波动。

其次，要通过职位评估，确定企业内部各个职位的相对价值，从而确定其工资的等级标准。据统计，进入世界500强的企业中，有三分之一的企业采用职位评估要素。职位评估要素包括三个方面：一是“知能”要素，包括技术知识、管理范围、人际关系技巧等项目；二是“解决问题”要素，包括面临的环境、面临的挑战等项目；三是“应负责任”要素，包括采取行动的自由、影响范围、影响的性质等项目。以这套评价要素为标准来衡量企业中的每个职位，即可计算出各职位的总得分，从而也就可以确定其在企业中的相对价值及工资的等级标准。

从激励的角度看，人力资源价值体系的三个环节具有环环相扣的内在联系，可以说，激励的依据是价值评价，激励的手段是价值分配，而激励的目的在于使企业价值的创造者发挥主动性和创造力，从而为企业带来更多的利益。

第一章

年度经营计划

年度经营计划是企业为实现战略目标而制定的新一
年度的经营目标、计划及行动方案，其目的是为了
实现战略目标和企业的长远发展。制订年度经营计
划需要企业的中高层管理人员共同参与，按照自
上而下、从外至内的顺序完成。



第一节 年度经营计划的概念

一、什么是年度经营计划

经营计划是企业为了适应环境变化,确保经营方针与目标顺利实现而制定的具体工作方案。它不是常规性的工作计划,而是一种总体性规划。

年度经营计划反映了企业的年度工作目标、工作步骤以及相应的资源配置情况,它是企业在本年度的运营指南,也是企业及各部门进行日常监管和年度业绩考评的依据。

二、战略目标、年度经营计划和预算的关系

制订企业年度经营计划的目的是使企业各部门的年度经营计划、年度预算方案与企业的战略目标保持一致。三者的具体关系如图1-1所示。

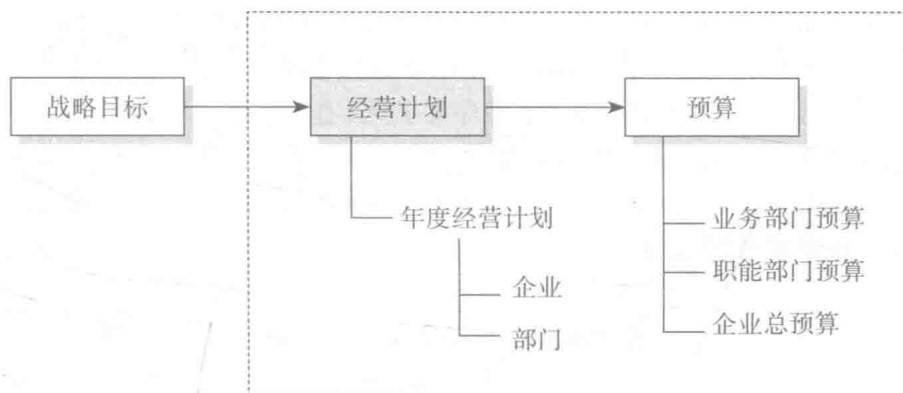


图1-1 企业战略目标、年度经营计划、预算的关系

三、企业年度经营计划与部门年度经营计划

年度经营计划分为企业年度经营计划和部门年度经营计划两种。前者是对企业战略行动计划进行的细化和分解,后者则是企业各部门根据企业的战略行动计划和年度经营计划制订的本部门的年度工作计划。

两者既存在横向联系,又存在纵向联系,具体如图1-2所示。