



冉斌◎主编
水藏玺◎编著

人力资源 管理体系设计 全程辅导

Design System

本书以一个完整的咨询案例为主线，从设计的角度讲解人力资源管理体系，让读者亲身体会人力资源管理变革的全过程。案例和范本均取自2007年的最新咨询经验。

HR



中国经济出版社

人力资源管理体系设计全程辅导

水藏玺 编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理体系设计全程辅导/水藏玺编著. - 北京: 中国经济出版社,
2008. 1

(管理专家红人馆, 冉斌主编)

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8225 - 3

I. 人… II. 水… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 131953 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 李煜萍 (电话: 010 - 68359421; Email: pkulyp@163.com)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 1/16

印张: 23.75 字数: 413 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8225 - 3/F · 7220

定价: 48.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

编委会

主 编：冉 斌

作 者：水藏玺

编委会：（排名不分先后）

眭 昆	张东波	咎 鹏
唐东方	王建超	伍俊辉
刘志坚	魏志峰	

总序

Prologue

我将这套书推荐给大家。多年来，我一直在咨询行业工作，这是一份精彩并让我感到兴奋的工作。编撰这套丛书，是我职业生涯的又一次磨炼。

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书，我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的此类丛书，多是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品，属于自己的东西很少，而具原创性并做出系统阐述的书籍则更少。本套丛书的出版，相信能够弥补中国管理咨询界的空白，其中所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的，并经过了許多企业持续不断的应用、实践和检验。相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时，这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通中碰撞出来的，因而这是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异，但其思想脉络和管理理念却是一致的。

这套丛书的价值究竟如何？我怀着忐忑不安与期待之情，希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索，我相信本套丛书还有许多值得探讨和有待改进的地方，但我想，只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神，就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和咨询方法来。

回首多年的管理实践，我深感咨询行业是个知识的炼狱，更是

人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受，那就是咨询经历的个案越多，接触的行业范围越广，反而会越深刻地觉察到自己知识的不足和个人力量的渺小，然而也正是这样的压力使我们总是以团队作战，永不停止地创新和学习。在外人看来，顾问是一个时尚而优雅的职业，其实这只是人前光鲜的一面，其人后真实的一面充满着艰辛：一年有一大半的时间在外地出差；经常性地超过十六个小时连续工作；搭最早的航班去客户那里；搭最晚的航班回公司；为提交咨询方案冥思苦想；和客户进行一轮又一轮的沟通；进行多套方案的比较与选择……所有这一切，只有顾问和顾问的家人了解其中的甘苦。

然而不管怎样，我们一直在努力，未来还会更加努力！

期等着与大家交流。我的电话是：13509606769，电子邮箱是 ranbin@vip.163.com。



2007 年 12 月

前言

Preface

2007年春节刚过，应客户的邀请，我出差去沈阳。因为途中飞行时间很长，我习惯性地拿出电脑想整理一下近期的咨询客户资料。坐在我身边的旅客和我聊起了咨询工作，他说：“其实，我一直以来都对人力资源管理充满敬意，人力资源管理的最高境界就是将合适的人，在合适的时间，安排到合适的工作岗位，使之发挥最大化的潜力。你想想，如果真能做到这一步，那是一件多么伟大的事情啊！”

是啊，不论对企业经营还是对整个人类分工的贡献来讲，人力资源管理都是一件具有深远影响的工作。但是如果我们认真审视目前国内企业的人力资源管理现状，就不难发现，现实与理想之间的差距是非常大的。分析现状，我觉得原因有三：一是中国企业从传统的人事管理向现代人力资源管理还有很长一段路要走，很多企业的所谓人力资源管理还完全停留在传统的人事管理阶段；二是中国企业的人力资源管理体系性不强，很多企业没有按照现代人力资源管理体系的要求建立相关管理体系；三是大多数中国企业目前仍以产品经营为核心，忽略了人力资源在企业经营过程中的作用。

鉴于这种状况，本书将首先帮助企业对自己的实际状况进行诊断，并在此基础上结合战略需要构建科学合理的人力资源管理体系，提升员工素质，确保公司经营。

内容规划

本书共分3部分9章，第一部分重点介绍了进行企业管理诊断的基本方法，包括现代人力资源管理体系的基本构成、管理诊断前

期准备、诊断小组成员的选择及诊断小组的成立、相关资料准备、诊断项目启动、诊断资料收集、诊断数据分析以及诊断报告的编写、依据诊断结果进行人力资源管理体系全面提升规划等。

第二部分重点阐述了企业人力资源管理的核心内容，即组织结构设计、职位描述、薪酬福利体系设计、目标绩效管理体系设计、基于能力素质体系的员工成长与发展体系设计。

第三部分作为本书的结语，重点介绍了企业在进行人力资源管理变革过程中经常会遇到的风险及风险控制，确保人力资源管理变革成功。

本书特色

本书以一个完整的咨询案例为主线，使读者能够切身体会人力资源变革的全过程，同时将人力资源的核心领域，即责任机制（组织职位体系）、激励机制（绩效管理体系）、分配机制（薪酬福利体系）和员工成长与发展机制（培训及职业生涯管理体系）的相关方法论进行了细致说明，使读者既能够对企业人力资源变革过程中遇到的风险有所了解，又可以全面掌握人力资源体系构建的基本方法和步骤。

读者群定义

本书可作为企业高层全面认识人力资源管理的读本，同时也可以帮助他们了解人力资源管理变革的风险所在及风险控制方法。

本书也可以帮助企业人力资源管理工作者掌握人力资源管理现状诊断、人力资源管理体系设计的基本方法及相关成果，同时充分认识企业人力资源变革的成功因素。

本书还可以为从事人力资源管理咨询的专业人士、高校人力资源专业学员提供帮助。通过阅读本书可以了解人力资源核心模块设计的方法。

致谢

有言道：得到的要知道感恩，失去的要能够无怨无悔。这么多年的顾问生涯，使我对这句话的理解更加深刻。顾问就像一名“医

生”，客户就像“病人”，“病人”有勇气把自己的“病”交给我们来“医治”，这本身就是对我们的信任，所以当我每次站在台上给客户讲解咨询方案的时候，我总是忐忑不安，担心我们的解决方案不能有效解决客户的问题，辜负了客户对我们的信任。

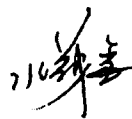
本书的观点是我们对近 200 家企业进行人力资源管理体系咨询的总结和提炼。在本书出版之际，衷心地感谢这些年来客户的大力支持和帮助。在跟客户不断沟通与探讨的过程中，我们与客户同舟共济，共同成长；同时，让我们感到欣慰的是很多客户在我们的帮助下，人力资源管理体系越来越规范，人力资源管理在企业经营过程中发挥着举足轻重的作用。

在本书的出版过程中，我的责任编辑李煜萍小姐付出了很多心血，在周末及休息时间还帮助审稿。是她一丝不苟的职业精神和高效的工作作风才使这本书顺利跟读者见面，在此表示诚挚的谢意！

本书在编写过程中，深圳市华盈恒信管理顾问有限公司的全体顾问积极参与，献计献策，同时提供了大量的素材，在此也一并谢过！

同时，本书还参考和引用了国内外学者的大量著作，因限于篇幅，未能一一注明，在此向作者深表谢意！

由于时间仓促，书中肯定还有很多不完善的地方，但我保证为书中的每一个观点负责。如果读者有什么疑惑或不同的观点，可以直接来信与我联系，我期待着与大家交流，我的电话是：13713696644，电子邮箱是：sacaxa@163.com。



2007 年 12 月

目录

Contents

总序	1
前言	1

第一篇 企业人力资源管理现状诊断

第一章 战略性人力资源管理体系简介	2
第一节 人力资源管理在企业管理中的地位	3
一、企业发展战略与人力资源管理	3
二、人力资源管理三个发展阶段	4
第二节 战略性人力资源管理体系简介	6
一、战略性人力资源管理体系的构成	6
二、人力资源部与其他职能部门的人力管理资源职能分工	11
三、人力资源管理发展方向	13
第二章 企业人力资源管理体系诊断准备	16
第一节 管理诊断组织准备	17
一、诊断小组构成及分工	17
二、诊断时间规划与诊断计划	18
第二节 管理诊断资料准备	22
一、常见管理诊断方法介绍	22
二、人力资源管理全面诊断核心问题汇总	27
三、管理诊断调查问卷设计	28
四、管理诊断资料收集清单编制	32
五、结构化访谈提纲编制	33

第三节 诊断准备实例	35
一、某知名企业背景介绍	35
二、某知名企业诊断问卷	36
三、某知名企业诊断资料收集清单	53
四、某知名企业访谈提纲	54
第三章 企业人力资源管理体系诊断实施	63
第一节 人力资源管理诊断启动	64
一、诊断项目启动会召开	64
二、项目简报编写	64
三、案例	65
第二节 人力资源管理现状分析	68
一、诊断数据分析	68
二、诊断报告编写	68
第三节 人力资源管理现状诊断分析成果实例	70
一、某知名企业诊断项目启动会资料	70
二、某知名企业管理诊断访谈记录(部分)	73
三、某知名企业调查问卷数据分析报告(部分)	76
四、某知名企业管理诊断报告	82

第二篇 企业人力资源管理体系设计

第四章 组织体系设计	100
第一节 战略、流程与组织	101
一、组织的基本概念	101
二、战略、流程与组织的关系	102
三、职能型组织与流程型组织比较	108
四、选择组织设计时机很关键	110
五、企业组织设计需要综合考虑的因素分析	110
六、组织发展趋势分析	116

第二节 组织设计基本原则	120
第三节 常见组织模式	127
第四节 组织体系设计 10 大核心问题	135
一、公司治理结构设计	135
二、管控模式选择	136
三、集权与分权	138
四、组织模式选择	138
五、管理层次和管理幅度设计	138
六、组织结构设计	138
七、管理层级划分与管理层级关系图	139
八、职位族划分	139
九、部门使命及三级职能描述	140
十、部门归口流程识别与设计	143
第五节 组织体系设计实例	145
一、某知名企业核心管理、业务和辅助流程规划	145
二、某知名企业组织设计报告(部分)	149
三、某知名企业跨部门核心流程(部分)	171
第五章 职位体系设计	178
第一节 工作分析基本方法	179
一、工作分析基本概念	179
二、工作分析基本方法	183
第二节 建立能力素质模型	188
一、能力素质模型介绍	188
二、企业能力素质模型建立基本流程	189
三、能力素质模型的应用	190
第三节 岗位说明书编制	192
一、岗位说明书基本构成要素	192
二、岗位基本信息编写	193
三、岗位使命定位与描述	194
四、部门职能分解与岗位职责描述	194
五、岗位任职资格确定与描述	196

六、岗位说明书的维护	197
第四节 职位体系设计实例	199
一、某知名企业能力素质模型(节选)	199
二、某知名企业岗位说明书(部分)	205
第六章 目标绩效体系设计	212
第一节 绩效管理基本概念	213
一、绩效与绩效管理	213
二、绩效管理的核心功能	214
三、绩效管理体系基本构成	215
四、绩效循环	217
五、平衡计分卡(BSC)	220
第二节 绩效指标词典	225
一、绩效指标词典	225
二、战略地图	226
三、战略目标分解	229
四、指标定义	231
五、绩效计划制定	232
第三节 绩效管理体系设计 8 大核心问题	234
一、QOTC 模型与指标量化	234
二、指标有效性分析	235
三、指标权重确定	238
四、指标考核方法	241
五、定性指标的量化	243
六、KPI 的均衡性问题	244
七、部门之间考核尺度的一致性问题	245
八、绩效数据的搜集问题	245
第四节 目标绩效体系设计实例	247
一、某知名企业绩效指标词典(部分)	247
二、某知名企企业绩效管理制度(总则)	259

第七章 薪酬福利体系设计	264
第一节 薪酬概述	265
一、薪酬基本概念	265
二、薪酬设计原则	266
三、影响薪酬水平的因素分析	266
四、现代薪酬体系发展趋势	268
五、企业薪酬体系设计需要重点考虑的问题	270
六、薪酬体系设计核心步骤	270
第二节 岗位价值评估与薪酬的内部公平	274
第三节 市场薪酬水平调查与薪酬的外部公平	279
一、市场调查基准岗位选择	279
二、薪酬调查	280
三、薪酬调查过程中应该注意的问题	280
四、薪酬水平矩阵设计	285
五、岗位薪酬水平确定	285
第四节 薪酬与绩效	287
一、绩效与薪酬挂钩模式	287
二、绩效薪酬计算	288
第五节 薪酬与能力	291
一、员工能力评价模型设计	291
二、员工能力评价与薪酬定位	294
第六节 多元化的薪酬设计	296
一、常见的薪酬模式	296
二、薪酬结构设计与薪酬结构划分矩阵	297
第七节 薪酬激励	301
一、中高层管理人员的薪酬激励	301
二、业务人员的薪酬激励	302
三、生产人员的薪酬激励	305
四、研发人员的薪酬激励	306
第八节 薪酬福利体系设计实例	307
一、某知名企业中高层管理人员股权激励方案	307
二、某知名企业薪酬管理手册	310

第八章 基于能力的员工成长及发展体系设计	318
第一节 职位发展矩阵与职业生涯规划	319
一、职位发展与职位发展矩阵	319
二、员工职业生涯规划	322
第二节 员工培训	326
一、将培训与企业经营战略相结合	326
二、将培训与员工职业发展相结合	326
三、清晰员工的培训需求	327
四、构建有效的培训管理模式	327
五、确定合适的培训方法	328
六、创造培训成果转化氛围	328
第三节 员工成长及发展体系实例	331
一、某知名企业员工职业生涯管理制度	331
二、某知名企业基于能力素质模型的员工培训需求规划	338

第三篇 企业人力资源管理变革

第九章 人力资源管理体系变革风险控制与设计方案实施	348
第一节 企业为什么要进行人力资源变革	349
一、企业为什么要变革	349
二、企业变革为什么会失败	351
三、如何面对变革	352
第二节 人力资源管理体系变革	353
一、人力资源变革环境分析	353
二、人力资源变革风险识别与控制	353
三、人力资源变革成功的关键因素	359
四、人力资源变革成果实施	359
参考文献	362

第一篇 企业人力资源管理现状诊断

知人者智，自知者明。——老子·《道德经》。

做人如此，经营企业也不例外。企业要想做大、做强、做长，除了有明晰的发展战略，了解竞争对手及行业发展态势之外，还需要持续不断地评估自身的实际状况，比如，产品线规划及新产品研发、品牌管理及市场开发、产品品质保障及生产稳定、财务投资与财务管理、人力资源管理与开发等等，从而更好地为公司的战略服务。

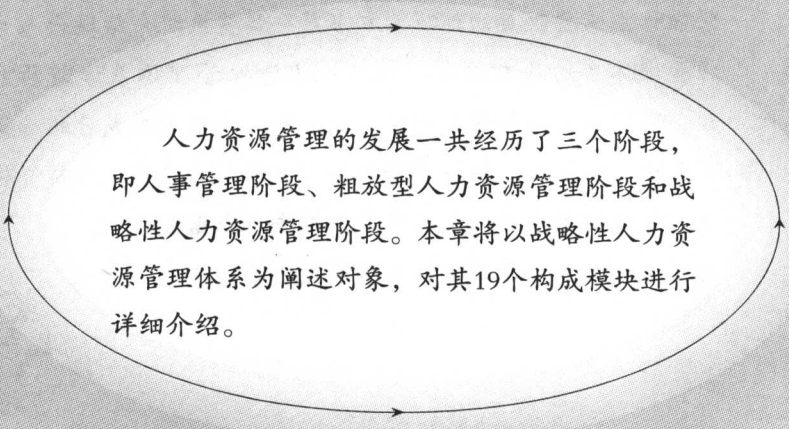
正如医生看病一样，“对症下药”才能“药到病除”，企业进行人力资源管理体系改善，也需要先了解目前人力资源管理体系中存在的问题，然后结合发展战略需要，分析人力资源管理体系需要改善的环节。本书第一篇将系统介绍现代人力资源管理体系的基本构成，以及人力资源管理体系诊断的方法论，包括如何进行管理诊断前期准备、诊断小组成员的选择及诊断小组的成立、相关资料准备、诊断项目启动、诊断资料收集、诊断数据分析以及编写诊断报告、依据诊断结果进行人力资源管理体系改善规划等。



本书由九章构成
您现在阅读的是第一章

第一章

战略性人力资源管理体系简介



人力资源管理的发展一共经历了三个阶段，即人事管理阶段、粗放型人力资源管理阶段和战略性人力资源管理阶段。本章将以战略性人力资源管理体系为阐述对象，对其19个构成模块进行详细介绍。