

中国企业管理实战经典

人力资源部

结构搭建
组织管理
工作流程
策略技巧

Ren Li Zi Yuan Bu

普方 吴娇 / 著

京华出版社

中国企业管理实战经典

人力资源部

普方 吴娇 / 著

结构搭建
组织管理
工作流程
策略技巧

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源部/普方, 吴娇著. —北京: 京华出版社, 2006

ISBN 7-80724-250-7

I. 人… II. ①普… ②吴… III. 劳动力资源—资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 104900 号

人力资源部

作 者 普 方 吴 娇

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64258473 64255036 84241642 (发行部)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: 80600pub@bookmail.gapp.gov.cn

印 刷 北京普瑞德印刷厂

开 本 800mm × 1100mm 1/16

字 数 360 千字

印 张 21

版 次 2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80724-250-7

定 价 38.00 元

版权所有 侵权必究

作者简介

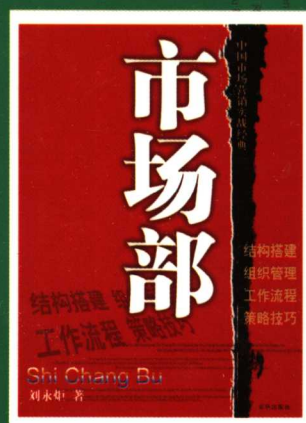
普方

普方团队是一家从事人力资源管理咨询的企业。在为企业提供咨询服务的过程中，普方总结出了一套适合中国企业的管理咨询方法、工具与推进模式，不只是单纯地为客户设计解决方案，而是在方案设计结束后，辅导客户具体实施，帮助客户解决在实施过程中的难题。同时，普方始终不把单纯为客户解决问题作为项目的惟一目标，而是将解决问题与为客户培养解决问题的人才并重，并将解决问题的思路与方法进行知识转移。普方公司成立以来，已凝聚了一批具有丰富的管理理论与实战经验的专业人员，其中有姜定维、郭子图、王文熙、蔡巍、苏琨、鲍蓝等资深顾问。出版有《奔跑的蜈蚣》、《拿多少，业绩说了算》等人力资源管理畅销图书。

普方热线：0755-25459012

吴娇

工学、经济学双学士，管理学硕士。主要从事企业培训和管理咨询工作，曾参与并负责多个企业的管理咨询项目，并为大型企业集团、上市公司、大型通信运营商、高科技公司等多个行业的企业进行过全面的人力资源咨询服务。在组织与流程设计、人力资源规划、绩效与薪酬体系设计等方面有较丰富的咨询项目经验。

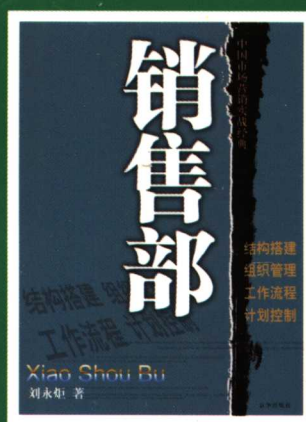


京华出版社

作者：刘永炬

2006年9月第二次印刷

定价：32.00元



京华出版社

作者：刘永炬

2006年9月第二次印刷

定价：32.00元

责任编辑：陈红梅

封面设计：CHIT
c0052@163.com

从事人力资源管理咨询已经有些年头了，在工作中，接触了各种类型的企业和众多的人力资源工作者。在这个过程中，始终感觉人力资源管理是一项非常艰巨的工作，不同企业类型的HR面临着不同的难题，他们自身的专业性也存在一些问题。

在人力资源管理工作中，有三个领域非常重要，它们分别是**职位管理**、**绩效管理**和**薪酬管理**。

职位管理是企业人力资源管理工作的基础，很多企业也都开展了这项工作。但在现实生活中我却发现，基本上每个企业在进行组织结构调整、职位设计、工作分析的时候，往往都不是按照理想的状态进行操作的。因为结构的调整、职位的设计势必会影响不同部门的责任权限，所以，各种各样的力量会进行反复的博弈，反复的较量，最后的结果往往是一个折中的方案。我有时甚至会感觉，所谓职位管理就是“企业中层、高层管理人员利益、权力的再分配”。人力资源部门在处理这样的问题时，往往是弱小、无奈的。因此，职位管理的最终产品——职位说明书，在各种利益博弈完成后，往往又变成了直线上司办公桌抽屉中压在所有文件最下面的一沓废纸。

绩效管理是每个企业都非常重视的一项工作。但我发现在开展绩效管理的过程中，往往会面临三个难题：方法问题、认识问题与管理基础问题。

方法问题是一个基本问题，中国的企业所使用的绩效管理工具大多数是舶来品，舶来品不一定适合中国的企业，“桔生淮南为桔，生淮北则为枳”，管理工

具也如此，因为其产生于特定的社会与人文背景下，换了环境就会面临如何适应新环境的问题。关于国外的管理工具不适应国内环境的案例不胜枚举，在这里就不多说了。

认识问题是有关文化的问题，在企业中，你会发现中国人大多数是不愿意做第一名的。因为枪打出头鸟，而且争做第一名有悖于“钢刀易折”这个世人皆知的传统文化理念。而绩效管理的结果肯定是要评出好坏来，这是绩效管理在中国所面临的一大难堪。

管理基础问题是在中国企业中推行绩效管理时所面临的又一重大障碍。如果使用以感觉为基础的评价，其结果往往会受到被评估者的质疑。以事实为基础评价，就要求搜集数据、搜集信息，但在大多数中国企业中，很多数据和信息是无从搜集的。一个朋友曾经在一个企业中推行KPI，为全公司37个部门经理设计了共203个指标，但是一开始操作，就发现有将近128个指标是没有基础信息来源的。

薪酬设计的困难在于薪酬体系涉及所有员工的利益，薪酬的调整势必导致利益的再分配。在咨询中我发现，再不合理的薪酬制度，只要长期存在，大家也就相应地接受了，这时会形成一种平衡。一旦做薪酬调整，就会打破这种平衡，在新的平衡没有建立起来之前，必然会引起一定的振荡。所以，薪酬变革很难让所有人都满意。

职位管理、绩效管理和薪酬管理这三个领域的难题是人力资源工作者无法回避的。所以，每次为HR们做培训的时候，我始终强调当HR面临这三个方面难题的时候，一定要慎重、慎重、再慎重，这就好像在走钢丝，左边是万丈深渊，右边是洪水猛兽，一不小心就会掉下去，其后果可想而知。

这几年，我经常到全国各地做一些绩效管理的培训，发现学员中有一半以上不是人力资源工作者。在和这些非HR工作者交流的过程中我知道，他们所在公司的绩效管理不是由人力资源部门主持的，而是由总经办、企管部、财务部等部门主持的。为什么会出现这样的情况呢？大多数教科书都将绩效管理纳入了HR的职责范围，为什么现实中却并非如此呢？仔细分析后我们会发现，要主持职位管理、绩效管理这些传统的HR领域的工作，需要人力资源工作者具备很强的专业性。这里的专业性不是说人力资源领域的专业性，而是指人力资源管理领域以外的专业性。可是，很多HR对公司业务领域的了解很不充分。经常有HR告诉我，说用人

部门提出招聘申请，HR根据公司的编制而不批准，这时用人部门经常会说：“你又不了解我的工作，你怎么知道我这个招聘合不合理呢？”所以，HR的专业性质是对众多HR的一项挑战。经常有培训师会讲，未来的HR应该是公司战略决策的重要参与者与制定者。试想一下，如何HR不了解公司的业务，怎么可能成为战略决策的重要参与者？

另外，不同类型公司的HR会面临不同的环境，无论是国有企业的HR、民营企业的HR，还是外资企业的HR，都会面临不同的环境问题。在与民营企业HR的交流过程中，我发现他们有一个很大的苦恼就是HR到底代表的是劳方还是资方的利益。在国外的HR教科书中，非常多的内容是讲HR如何与工会打交道，而在中国，这个问题基本不存在，不客气地说，工会在中国绝大多数民营企业中都不存在或者只是一个摆设。因此，民营企业的HR就会处于一个很尴尬的境地。很多民营企业的HR告诉我，他们要对得起自己的良心，但来自老板的压力往往会使HR们左右为难。

国有企业与民营企业的情况不同，但国有企业的HR也有自己的难处。国有企业受到很多传统观念和制度的束缚，例如在民营企业中简单的人员退出机制，在国有企业中则成为一个非常难以逾越的障碍，越大的、历史越悠久的国有企业在这个方面的障碍越大，现实中，很多老国企往往承担了很多社会稳定的责任。在这样的环境条件下，国企的HR的各项工作自然会受到很多制约。曾经有一个电力企业的HR告诉我，他们的员工队伍老化，但又不能随便淘汰，剩下的惟一办法就是培训，鼓励大家学习，但有些素质方面的问题，不是简单地做做培训就能解决的。依我看，国有企业的HR工作只能是在“笼子中飞翔”。

外资企业的HR情况会好于国有企业和民营企业，但是外资企业的HR也会面临很多问题。首先，外资企业的HR也会受到投资者的束缚，很多外资企业的HR政策需要向投资方的管理机构反复地解释说明。另外，外资企业的HR还要面临不同国家文化理念的冲突。

上面说了这么多难点、问题，看来做好一个HR真的很不容易。经常有HR问我，如何提高自己在公司中的地位，我认为，一个HR在公司中的地位是高是低、受到重用与否，除了公司高层管理者的理念以外，还有更重要的一个影响因素就是自身的素质。如果素质足够高、能力足够强、对公司的业务足够熟悉，我想自然会受到重用的。因此，如何提高HR的素质就成了HR工作者面临的一个重要课

题，因为公司高层的理念转变我们很难控制。要提高自身素质，很重要的一项就是要了解公司各个部门的工作内容和工作程序。在我初入这个行业时，也面临过同样的问题，那时非常想找一套书，能够讲讲各个部门的结构、运作流程等，但是找遍了书店也没有找到。东方智库的郑春蕾总经理在2003年就曾经和我商量过要出版一套有关“企业各部门管理”的图书，其中包括《人力资源部》、《市场部》、《销售部》等一系列选题，当时就感觉这一套书是非常有意义的。当时虽然一口答应了郑总，但苦于时间太少，进度很慢。直到和吴娇女士讨论这件事后，由我们编制框架结构，吴娇女士操刀，这本《人力资源部》才得以出版。在这里再次感谢郑总和吴娇女士。

这本书是从人力资源部的结构、流程入手，介绍了一些人力资源管理中使用的工具方法，由于篇幅有限，书中并没有就某一个专业问题深刻挖掘，只想做到全而没有求专。另外，由于时间有限，书中难免会出现一些错误，也请广大的读者指正。

蔡巍

2006年8月24日于上海虹桥机场

东方智库会员服务卡

感谢您对“东方智库”系列经管图书的认可与支持。当您购买了东方智库系列图书的任何一本书后,请将服务卡邮寄给我们。您将马上成为东方智库俱乐部的会员,不定期地收到东方智库最新的图书信息和相关资讯,并获得购书的折扣优惠。

为了更详细地了解您的阅读习惯和个性化的服务要求,我们正在进行读者调研。您的每一个建议都可能成为我们今后编辑、选题的依据。您的个人信息将被妥善保存,并将只用于把我们的书做得更好。

智慧在东方飞扬,来吧,我们期盼着您的参与!

请您参与

1. 您购买《人力资源部》的时间是____年____月

2. 您是通过何种途径知道和购买本书的?

☐ 他人推荐 ☐ 逛书店 ☐ 机场 ☐ 培训班、教材

☐ 报纸、杂志 ☐ 网络 ☐ 邮件信息

3. 请您在以下几个方面对本书给以评价

	很好	好	一般	差	很差
书 名	☐	☐	☐	☐	☐
专 业 性	☐	☐	☐	☐	☐
实 用 性	☐	☐	☐	☐	☐
观念新颖	☐	☐	☐	☐	☐
装帧质量	☐	☐	☐	☐	☐

4. 您当初是怎么决定购买这本书而不购买其他相关书的?

☐ 它确实写得很好,符合我的要求

☐ 虽然它写得一般,但已经是我看过的所有相关图书中最好的

☐ 没办法选择,我找不到其他相关图书

☐ 公司要求购买的,或相信专家及同事的推荐

☐ 其他 _____

5. 这本书的哪些因素能促使您决定购买? (按重要度排序,请填写阿拉伯数字)

____书名 ____封面 ____目录 ____内容 ____文笔通俗 ____定价 ____专业性

6. 您认为这本书的定价为多少更为合理?

A. 30 元以内

B. 30-35 元

C. 35-40 元

D. 40 元以上

(背面还有,请填写)

7. 您觉得这本书哪部分写得最好,为什么?

8. 该书的上述内容中,您觉得哪部分内容可以突出些? 哪部分简化些?

9. 您认为本书还需要改进的地方是?

10. 您对本社经管类图书方面的出版建议是?

..... 您的个人资料

姓名: _____ 性别: ☐ 男 ☐ 女 出生年月: _____ 年 _____ 月
文化程度: ☐ 硕士以上 ☐ 本科 ☐ 大专 ☐ 高中/中专/技校
工作单位: _____ 职位: _____
通信地址: _____
邮政编码: _____ 电话: _____ E-mail: _____

..... 请与我们联系

地址:北京市海淀区交大东路 60 号舒至嘉园 3 号楼 1101 邮编:100044
电话:010-62232804 传真:62237044 E-mail:morch@vip.sina.com
京华出版社 联系人:郑春蕾 手机:13701253668

目 录

第一章 人力资源部的组织架构

第1节 人力资源部的功能 3

人力资源部在企业中的尴尬地位 3

人力资源部的功能演变 9

人力资源部的四大重要角色 12

金字塔结构——人力资源管理体系的构建 16

第2节 人力资源部的架构 21

企业不同发展阶段的人力资源部 21

不同业务类型企业的人力资源部 28

案例 Tata集团不同阶段的HR职能 32

知识型企业的人力资源部 33

第二章 人力资源部的人员职责

第1节 人力资源部的职能 41

规划职能——针对高层管理者 41

管理职能——针对中层管理者 43

服务职能——针对基层 44

第2节 人力资源部人员的职责 46

人力资源从业者的职责要求 46

人力资源部管理者的职责 47

人力资源部专员的职责 57

案例 GE的人力资源部 58

第三章 人力资源部的业务流程及工作内容

- 第1节 工作分析 65
- 第2节 工作评估 76
- 第3节 人力资源规划 94
- 第4节 人力资源培训 103
- 第5节 绩效管理 127
- 第6节 薪酬管理 189
- 第7节 人力资源外包 216

第四章 人力资源部的工作锦囊

- 第1节 人力资源部经理的工作锦囊 231
 - 优秀人力资源部经理的素质要求 231
 - 人力资源经理如何快速融入工作 233
 - 人力资源经理需要掌握的管理技能 238
 - 案例一 “都是晋升惹的祸” 241
 - 案例二 慎对离职员工 244

第2节 人力资源部人员的工作锦囊 249

- 如何树立HR的权威性,体现HR部门的价值 250
- 如何获得其他部门(人员)的支持 254
- 如何有效地沟通,协调人际关系 255
- 如何提高人力资源人员的职业化水平 258

第五章 人力资源部工具和应用表格

专业人力资源的实用工具 267

人力资源常用的表格 274

第六章 附录：人力资源常用术语

KPI 299

BSC 302

个人绩效和组织绩效 304

e-HR 306

HR从业者必备之IT术语 308

HR管理常用专业术语中英文对照 311

HR相关网址 317

第1章 人力资源部的组织架构

第1节 人力资源部的功能

人力资源部在企业中的尴尬地位 / 3

人力资源部的功能演变 / 9

人力资源部的四大重要角色 / 12

金字塔结构——人力资源管理体系的构建 / 16

第2节 人力资源部的架构

企业不同发展阶段的人力资源部 / 21

不同业务类型企业的人力资源部 / 28

案例 Tata集团不同阶段的HR职能 / 32

知识型企业的人力资源部 / 33

第1节 人力资源部的功能

解决的问题：

1. 人力资源部在企业中的现状如何？
2. 人力资源部在企业中的作用是什么？
3. 人力资源部在企业中应做哪些工作？
4. 人力资源部在企业中应担任哪些角色？
5. 应如何构建人力资源管理体系？

人力资源部在企业中的尴尬地位

概念提示

人力资源：是由企业支配并加以开发的、依附于企业员工个体的、对企业效益和发展具有积极作用的劳动能力总和。

人力资源管理：通过对一个组织或企业的人员进行管理，使他们以个人或集体的方式为该组织或企业创造效益，做出贡献。

在企业竞争日益激烈的市场环境中，人力资源的职能已发生了翻天覆地的变化，关于人力资源的新理论和新概念也层出不穷。

然而，调查表明：在国内大多数公司里，HR（Human Resource，人力资源）的角色还远没有成为企业的“战略合作伙伴”、“高层主管的咨询顾问”以及“组织变革的倡导者”。人力资源管理的战略伙伴角色，在国内到目前为止还是一个理念，HR的工作主要还是传统人力资源管理中的“选人、育人、用人、留人”，很少或根本没有参与到企业战略决策中来，仍然扮演“战略过后”的执行角色。