

恒阳财经丛书



RENLIZIYUAN

黄瑜·著

GUANLISHIWUJINGYAO

企业经理了解人资管理的速成培训读本
人力资源主管架构工作系统的实战指南

企业经理人知识读本系列

人力资源管理 实务精要



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY&COMMERCE ASSOCIATED PRESS

恒阳财经丛书

RENLI ZIYUAN

黄瑜◎著

GUANLISHIWUJINGYAO

企业经理了解人资管理的速成培训读本
人力资源主管架构工作系统的实战指南

企业经理人知识读本系列

人力资源管理 实务精要



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:高晓博

封面设计:翼之扬

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实务精要/黄瑜著. -北京:中华工商
联合出版社,2007.1

(企业经理人知识读本系列)

ISBN 978-7-80193-390-4

I. 人... II. 黄... III. 企业管理-劳动力资
源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 136434 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.chgslcbs.cn

北京卫顺印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张:16.75 260 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-390-7/F·148

定价:32.00 元

作者简介

黄瑜, MBA, 资深人力资源高级顾问和培训讲师, 曾任人力资源经理、营销经理、总经理等职务, 具有丰富的实践经验和深厚的理论素养。曾为多家内外资企业提供过成功的咨询和培训服务, 涉及领域包括企业战略、人力资源管理、营销管理等诸多内容。服务过的企业有中石化、中石油、中移动、山东海化、北汽集团等。曾在多家刊物发表论文数十篇, 见解独特, 注重实效。



责任编辑: 高晓博

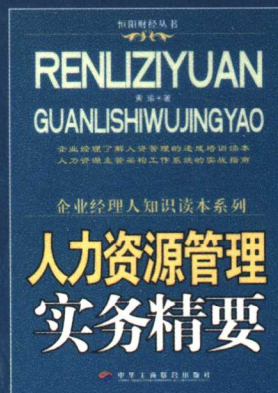
装帧设计:  耀之扬设计

选题策划: 北京恒阳工作室
Hengyang02@sina.com

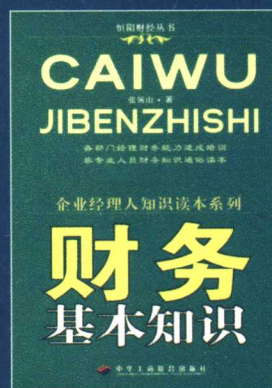
恒阳财经丛书



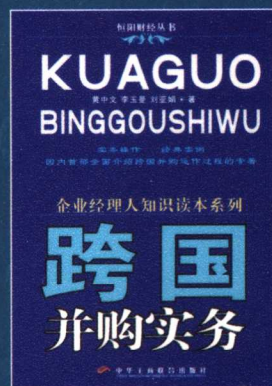
企业经理人知识读本系列



《人力资源管理实务精要》
定价: 32.00元



《财务基本知识》
定价: 28.00元



《跨国并购实务》
定价: 32.00元

企业经理人知识读本丛书

编辑委员会

编委:(排名不分先后)

黄瑜 张领山 史继坤 葛文荣 张晓冬

黄中文 李玉曼 刘亚娟 刘华南 高晓博

徐海鸿 刘伟娜

序

人力资源管理并不是人事管理的新术语,它是综合了公司战略、业务流程、财务与投资、员工发展管理等方面而形成的管理。它包括传统的人事管理基础,但又不是单纯的人事管理。现代企业人力资源管理具有非常鲜明的特点:1.传统人事管理关注的重点是企业本身,只注重单方交流,现代人力资源管理关注企业战略与员工潜能的结合;2.传统人事管理仅仅是企业的支持、服务或企业规章制度、政策的监督者,现代人力资源管理应更多了解企业的发展战略、核心业务,希望能成为各部门的战略合作伙伴;3.传统人事管理只是企业政策的捍卫者、内部管家、行政管理者、不折不扣的老板执行者,而现代人力资源管理则是企业政策的顾问、企业战略发展的推动者、企业无形服务的增值者、专注于企业战略发展业务需要的推动者。

目前国内企业在人力资源管理方面做了很多的尝试和改进,取得了较大的突破,但是还不能完全满足企业战略发展的需要。究其原因:1.不注重本土文化;2.把人力资源部门看成是一个完整的职能部门,角色定位出现偏差;3.人力资源管理者过度关注人力资源管理中某些工具的使用,而没有关注工具使用时是否能满足企业业务发展与员工的需要;4.不结合企业的内外环境实际情况的需要。近几年企业市场化进程加快,在运用外来的人力资源管理模式的时候,面临着与本土文化的冲突,所以我们在应对外来的人力资源管理时需加以消化及创新。另外,大多数国有企业,特别是中小企业还在沿用传统人事管理系统,很多企业已经认识到人力资源管理的重要性,但还只停留在“口头上”,具有专业知识和技能的人力资源管理队伍还没有形成。

鉴于此,我想到了动笔写这本关于人力资源管理的书,目的是把我多年积

累的人力资源管理知识、方法、工具、技巧,结合相关案例总结整理成一本具有实用价值的工具书,力求理论与实务兼备,不仅包括管理理论的探讨,还兼顾人事技术的运用。

本书具有以下特点:

★结构新颖。本书采用了一问一答的独特结构,集中了人力资源管理中的100个问题进行了分析和解答。每一个问题的阐述,既有症结原因的探究,又有理论的引进和介绍,同时还给出解决问题的工具、手段、方法。

★深入浅出,通俗易懂。本书力求避免单纯的理论解说,共精选了58个经典的实际案例,同时辅以图表、数据等表现形式,使内容清晰,一目了然。

★内容详实。本书内容广泛,涵盖了人力资源管理的各个范畴,包括人力资源管理策略、工作分析与策略、人力资源规划、员工甄选、任用与选调、员工培训与开发、职业生涯规划与管理、绩效考核方法与技巧、薪资管理技巧、福利与保险、劳动关系管理等主题,

★注重实践,实战性强。本书根据人力资源管理实践精选了100个问题,介绍了许多极具操作性的技术手段、工具和方法。读者可以根据自己工作的需要自由选择本书章节阅读参考,大大提高工作效率和管理水平。

本书读者对象主要有以下三类:第一类是企业人力资源管理的学习者和MBA学员,本书能够为他们深入了解人力资源管理的精髓打开方便之门;第二类是人力资源管理的从业者和拟从业者,本书能为他们开展人力资源管理工作或是提高专业水平提供最佳的参考资料;第三类是企业中高层管理者,本书能为他们改进企业自身的人力资源管理实际问题,提供实用的解决方案。

本书在写作过程中参考了大量的国内外文献、著作,谨向原著作者表示诚挚的谢意。同时我要特别感谢我的先生,没有他的支持,我不可能这么顺利地完成任务。另外还要感谢本书的策划/责任编辑高晓博先生、副总编寿乐英女士,感谢他们的大力支持与认真细致的校阅。由于作者水平有限,书中出现的不足之处,敬请广大读者批评指正。

黄 瑜

Hy900608@yahoo.com.cn

2006.8.2



北京恒阳工作室简介

北京恒阳工作室发起成立于 2002 年 10 月。现隶属于中华工商联合出版社财经编辑部。

北京恒阳工作室以专业从事实用经济图书策划出版为平台,积极探索、培育和宣传市场经济机制下企业文化发展的新概念。

北京恒阳工作室更以策划出版投融资、理财等图书为先导,力求在基金、债券、股票、财税、保险,以及投融资等专业领域为个人或机构金融资产投资、理财、节避税筹划,提供全方位的疏导、咨询、培训和代理等专业性服务。

近年来,北京恒阳工作室策划出版的“恒阳财经系列丛书”包括:“财经新浪潮私募投融资系列”、“企业经理人知识读本系列”、“中国股市十万个为什么系列”和“证券投资/卓越理财系列”等;其代表作有:《成长企业股权融资操作与案例》、《机构投资与资产管理》、《中小企业融资实战》;《人力资源管理实务精要》、《财务报告的阅读与分析》;《试错》、《政策市》;《飙升之前》、《短线狙击》和《理财身价倍增》以及《理财改变命运》等。

北京恒阳工作室已聘请国内经济界著名人士和金融、财税、法律界专业人士担任顾问;并竭力通过不断吸引社会和企业的人才、资金来发展壮大自我。

中华工商联合出版社: www.chgslcbs.cn

北京恒阳工作室博客: blog.sina.com.cn/u/1477192112

北京恒阳工作室邮箱: hengyang02@sina.com



目 录

第一章 企业经营战略与人力资源战略

01.什么是企业经营战略?	1
02.企业战略规划的流程是什么?	1
03.什么是人力资源战略?	2
04.HRM 如何才能成为企业的战略合作伙伴?	2
05.人力资源战略该如何制定?	4
06.人力资源战略有哪三种形式?	7
07.人力资源战略有哪四种类型?	8
案例 1-1:当代大陆航空公司的人力资源战略	9
案例 1-2:惠普公司的人力资源战略制定方案	9
案例 1-3:蓝光集团的人力资源战略危局	10

第二章 企业发展与人力资源管理

08.当前人力资源管理存在的不足及相应的解决对策是什么?	13
09.人力资源管理的核心是什么?	14
10.如何有效地在人力资源管理中使用“二八法则”?	17
11.人力资源管理体系的两大基础、六大模块是什么?	18
12.如何衡量 HRM 的工作业绩?	21
13.如何做好一名合格的人力资源部经理?	21
14.人力资源经理如何快速进入角色?	26
案例 2-1:人力资源管理诊断案例	26



第三章 职位分析与评价

案例 3-1:工作职责分歧	31
案例 3-2:工作地点的分歧	31
15.为什么要做职位分析?	32
16.职位分析中有哪些关键术语?	35
17.职位分析的流程是什么?	36
18.职位分析中的 6W2H 是什么?	37
19.职位信息收集的主要渠道有哪些?	37
20.职位分析的主要方法有哪些? 其优缺点是什么?	38
21.如何在职位分析中使用访谈法和问卷调查法?	40
22.职位分析在 HRM 管理各模块的侧重点是什么?	44
23.职位说明书是如何构成的?	45
24.如何编制各部门职位说明书?	46
25.职位评价的概念及其作用是什么?	47
26.职位评价方法有哪些? 其优缺点分别是什么?	48
案例 3-3:某饮料公司大区经理职位说明书	49
案例 3-4:某服装公司营销部行政主任岗位职责说明书	53

第四章 人力资源规划

案例 4-1:H 企业的人力资源规划	55
27.何谓人力资源规划?	56
28.人力资源规划的主要内容是什么?	58
29.如何编制人力资源规划?	59
30.人力资源需求预测的步骤与方法是什么?	62
31.人力资源供给预测的步骤与方法是什么?	65
32.企业在不同发展阶段人力资源规划的策略是什么?	68
33.中小企业人力资源规划的困惑与解决思路是什么?	69
案例 4-2:某企业 2000 年度人力资源管理规划方案	71
案例 4-3:华信惠悦咨询为民生银行制定的人力资源规划(节选) ...	74

第五章 员工能力素质模型的建立与应用

案例 5-1:人力资源部经理的困惑	77
34.什么是员工能力素质模型?	78
35.企业为什么要建立能力素质模型?	79
36.如何建立员工能力素质模型?	80
附 1:一对一采访:关键问题汇总	82
附 2:小组访谈:关键问题汇总	83
附 3:小组访谈样本	85
37.如何将能力素质模型应用于人力资源管理体系中?	85
38.建立员工能力素质模型有可能遇到的问题及应对策略	87
案例 5-2:西门子核心能力词典	89
案例 5-3:选自某公司的能力素质模型:经过验证的领导和管理模型	90
案例 5-4:某企业员工能力评价模型(部分)	90

第六章 招聘与配置

案例 6-1:找对人才能做对事	93
39.怎样为企业获取人力资源?	93
40.人才招聘与配置的流程是什么?	94
41.怎样撰写招聘广告?	96
42.人才获取的渠道有哪些? 其优缺点是什么?	98
43.招聘面试的要点是什么?	100
44.如何让能力素质模型与招聘面试有效结合?	101
45.传统招聘程序的弊病有哪些?	104
46.不同区域文化背景的人才甄选标准有何不同?	105
47.面试过程的 4 个阶段如何与应聘者沟通?	107
48.人员录用的相关手续有哪些?	109
49.员工辞职的十大常见原因有哪些?	111
50.如何留住核心员工?	111
51.挑选猎头公司前需要做什么准备?	112
52.如何挑选猎头公司?	113
53.人员再配置的方式有哪些?	114
案例 6-2:面试的 27 个经典问题	115

案例 6-3:丰田企业的“全面招聘体系”	116
案例 6-4:部分外企招聘程序	118
案例 6-5:情景模拟经典试题	119

第七章 员工绩效考核管理

案例 7-1:S 集团绩效考核的困惑和烦恼	127
54.绩效管理常见的九大误区有哪些?	128
55.如何构建以战略为导向的绩效管理体系?	131
56.如何针对不同对象采取个性化的绩效管理?	133
57.常见的传统绩效评估方法有哪些?	135
58.目标管理法和 EVA 绩效评估方法的适用性和局限性是什么? ...	137
59.KPI、BSC、360 度绩效评估方法的适用性和局限性是什么?	141
60.如何设计平衡计分卡指标?	145
61.如何综合处理平衡计分卡数据?	148
62.建立 KPI 的方法与流程是什么?	150
案例 7-2:摩托罗拉的绩效管理	151
案例 7-3:某上市公司的 KPI 体系	153
案例 7-4:某企业的绩效评估表	158

第八章 员工薪酬福利管理

案例 8-1:没有薪酬激励的企业	163
63.如何确定薪酬组成部分及其对薪酬设计的影响?	164
64.如何建立富有竞争力的薪酬管理体系?	165
65.薪酬设计的原则及其方法是什么?	167
66.如何进行薪资市场调查?	172
67.薪酬报告中关键术语有哪些?	173
68.如何设计薪资架构?	176
69.如何设计富有个性的福利计划?	177
70.各类人才的薪酬该如何管理?	179
71.薪酬管理常用表有哪些?	181
案例 8-2:蒙西高新技术集团企业薪酬管理制度	187
案例 8-3:某有限公司薪酬调整建议方案	193

案例 8-4:某著名 IT 企业薪酬设计制度	197
案例 8-5:某企业的股份期权激励方案	199

第九章 员工培训与开发

案例 9-1:事倍功半的培训开发	203
72.企业培训重点如何跟随经营战略?	204
73.目前企业培训的误区有哪些?	205
74.如何制定年度培训规划?	206
75.如何进行有效的培训需求分析?	207
76.如何制定培训内容?	211
77.如何选择培训供应商?	213
78.如何进行培训效果的评估?	215
79.如何建立企业内部培训机制?	217
80.如何规避培训风险?	219
案例 9-2:某企业资助培训和员工服务期规定	220
案例 9-3:某企业资助培训学习员工服务期协议	222
案例 9-4:大通曼哈顿银行如何培训员工	223
案例 9-5:海尔集团的培训机构职能分配表	226

第十章 员工职业生涯开发与管理

案例 10-1:加了薪,她为什么还想辞职?	229
81.什么是职业生涯规划?	229
82.职业生涯的 4 个阶段分别是什么?	230
83.影响员工职业生涯成功的因素有哪些?	231
84.如何评价职业生涯的成功?	231
85.职业生涯的 5 种职业锚分别是什么?	232
86.制定员工职业生涯规划的步骤有哪些?	233
案例 10-2:某企业的管理人员能力评价表	235
案例 10-3:某外资银行的 5P 原则,帮助员工发展事业生涯	237

第十一章 劳动关系管理

案例 11-1:普华永道加班案例	239
87.没签订劳动合同权益受损找谁诉?	240
88.劳动行政部门推荐的劳动合同文本,能全部适用吗?	242
89.如何判断劳动合同的优劣?	243
90.规章制度、保密协议必须作为劳动合同附件吗?	244
91.如何管理试用期员工?	245
92.员工怀孕,是否一定不能解除劳动合同?	247
93.节假日加班,调休就可以不给加班费吗?	248
94.无固定期限劳动合同该如何订立?	248
95.如何解除签订无固定期限劳动合同的员工?	249
96.劳动合同终止,是否支付经济补偿金?	251
97.如何辞退业绩不佳的员工?	252
98.女职工生育期间,哪些权利必须得到保障?	253
99.办事处撤销后应如何发放离职补偿?	254
100.如何妥善处理员工引进后之前的社保?	255

参考文献

.....	256
-------	-----

第一章 企业经营战略与人力资源战略

01.什么是企业经营战略?

企业经营战略是指在充满变化与竞争的环境里,为谋求企业长期生存与发展而确定的目标,以及选择实现目标的途径和取得竞争优势的对策所进行的谋略。企业经营战略的时间制定可长可短,没有严格限制。不过由于市场变化非常快,通常情况下经营战略的时间一般以5年一个周期为最佳。

企业经营战略的特征有哪些呢?

★全局性。以企业全局为对象来确定企业的总体目标,规划企业的总体行动,追求企业的总体绩效。

★长远性。企业战略的着眼点是未来而不是现在。

★纲领性。经营战略所确定的战略目标和发展方向是一种原则性和总体性的规定。是对未来成败的总体谋划,而不是纠缠于现实的细枝末节。

★风险性。企业战略考虑的是企业未来,而未来具有比较大的不确定性。

02.企业战略规划的流程是什么?

企业管理者在做战略规划时,可以参照(图1-1)来操作。这个操作流程只是大多企业使用的一种模型,并不完全适用每一家企业,所以在实际使用时,要加以适当增减,以适应本企业的实际需要。

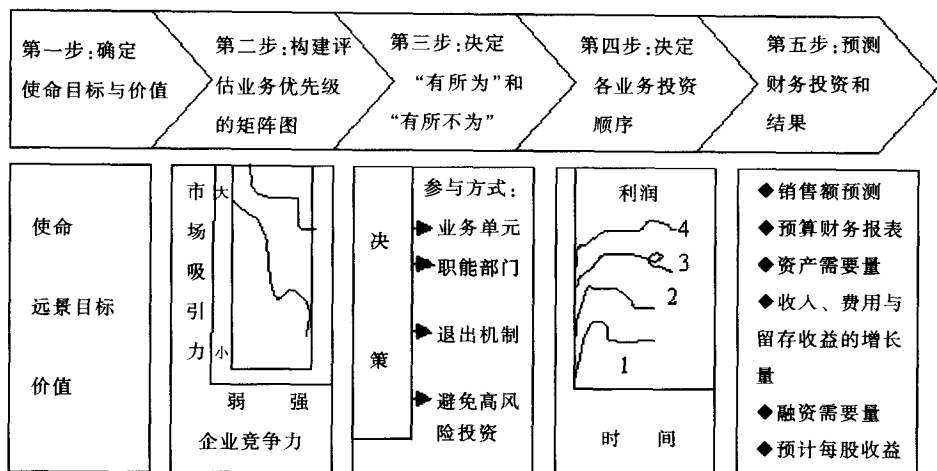


图 1-1 企业战略规划流程

03. 什么是人力资源战略？

战略的有效实施是通过人来完成的，所以“人”首先要“做正确的事”，其次还要“做事正确”，这就势必要求人力资源战略应与企业的经营战略、竞争战略和企业文化相一致，只有这样才能实现企业的战略目标。那么什么是人力资源战略？简单地说，就是与企业战略规划相适应的人才使用和培育的战略。它与传统人事管理的最大区别是：人力资源管理战略是在企业经营战略规划下进行的战略，而传统人事管理只是简单地为员工提供相关的必需的服务，比如：发奖金、记考勤、存放档案。这些行为并没有关注企业需要什么样的人去完成什么事，并且需要多长时间完成，以及工作岗位职责对人的要求又是什么等一系列问题。其结果是企业拿钱养了一些不能为企业真正服务的人。一般来说，人力资源战略在企业中的行进路线如下，见(图 1-2)：

04. HRM^①如何才能成为企业的战略合作伙伴？

在许多人眼里，HRM 是一个很特殊的位置，一方面 HRM 的权力很大，制定

① HRM 是(Human Resources Manager)的缩写，意为人力资源管理者。