

现代人力资源服务

实践与研究

XIANDAI RENLI ZIYUAN FUWU
SHIJIAN YU YANJIU

慧博研究院编写

专项策划：孙大元

执行主编：胡爽雨

特约主编：罗 冬



中国劳动社会保障出版社

现代人力资源服务 实践与研究

慧博研究院编写

专项策划 孙大元

执行主编 胡爽雨

特约主编 罗 冬

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代人力资源服务实践与研究/慧博研究院编写. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2016

ISBN 978-7-5167-2610-5

I. ①现… II. ①慧… III. ①人力资源-服务业-研究-中国 IV. ①F249.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 154117 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

三河市华骏印务包装有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 20.5 印张 284 千字

2016 年 7 月第 1 版 2016 年 7 月第 1 次印刷

定价: 48.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84626437

营销部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 50948191

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

编者序

2001年东方慧博成立之时，我们创业团队就经常在一起讨论和探究，什么能力能够让东方慧博成为一家百年企业？专业！于是就有了“以专业成就发展，以智慧成就事业”的经营理念，成为一家专业的人力资源企业就成为我们的目标。

什么是我们的“专业”?我们不忘为客户提供专业人力资源服务的初心,不断探索,不懈努力,我们要站在中国人力资源服务行业的潮头,四年后的2005年11月1日公司决定成立“慧博研究院”,负责人力资源专业领域的技术研究和开发。

围绕着企业组织的人力资源管理和人才的“选、用、育、留”，慧博研究院在市场竞争和服务客户的实践和探索中不断积淀经验、数据、思维、智慧的专业力量，又在形成专业成果后应用于我们对客户的回报。我们以“敢于尝试的探索精神、不怕失败的创新精神”作为信仰和行动指南，坚守“实践先行，研究跟进”

我们认识到，在一个快速迭代的时代，不管市场如何变化、行业如何发展、人们如何改变，知识、思想、智慧具有永恒的社会价值，于是，我们用每年两期的《慧博研究》专刊分享并传播东方慧博的专业探索和研究成果。《慧博研究》承载了怀抱专业理想的慧博人在人力资源管理与服务领域的付出和收获，构建了

十年坚守终磨一剑，在东方慧博公司成立十五周年之际，慧博研究院也走过了10年，我们创业团队又聚在一起，翻看时至今日《慧博研究》每一篇文章，

倏然意识到，文字的价值不单纯是学术、理论和思想的呈现，它还牵扯着我们的心，来自于我们的原创，源自于我们在人力资源服务行业深耕 15 年的实际数据、实践探索和思考，文字中传递出的情感和映现出的时光更是让我们心动不已。

传播释放力量、分享创造价值。我们精心挑选过往《慧博研究》中的内容，分门别类，编辑出版本书，作为东方慧博公司成立十五周年的礼物，更以此书感谢所有为《慧博研究》贡献了思想和时间并一直与我们共同成长的朋友们。

谢谢所有东方慧博的有缘人！谢谢所有与《慧博研究》有缘的人！

目录 Contents

人力资源管理实务

从业务流程到岗位说明书的编制	2
如何梳理明确招聘需求	7
企业如何确定中高端岗位招聘的核心需求	10
IT 企业基于胜任力的宽带薪酬设计案例分析	14
企业专项奖励的系统设计思路	20
房地产项目公司考核的实例研究	23
矩阵式项目管理的绩效评估方法	
——某软件测试类公司项目人员绩效考核案例分析	29
问题是出在绩效考核上吗	
——某物业企业的绩效考核案例分析	36
制订可执行的企业年度经营计划的原则与方法	43
房地产行业精英人才招聘策略	49
企业中层管理者执行力的评估	52
快速识别领导力	58
评估自我监控能力 有效预测领导行为	65
胜任力攻克高管选拔的难题	70
围绕“一个中心，四个基本点”的面试问题设计	80
以提升客户满意度为核心的银行柜员选拔	89

如何快速筛选基层销售（促销）员工	96
用好心理测量，助力人事决策	102
企事业单位公开选拔人才的评测工具介绍	108
20 分钟快速面试五步法	112
管理角色定位与沟通	
——5DMT+MA 量表应用	116
高管，别让跳槽成为你事业的滑铁卢	
——高管职业转换中的跳槽风险防范	122
员工离职的风险防范	128

人力资源管理机制建设

突破瓶颈

——成长中的中小企业组织结构设计	136
如何设计有吸引力的薪酬体系	141
跨区域发展企业的人才激励体系设计	145
房地产开发企业跨区域项目管控模式	152
不同发展阶段的企业招聘策略	157
成长的烦恼	
——企业快速成长期的人才瓶颈及对策	161
事业单位改革背景下的用工风险防范浅析	168
从大学生到职业人的快速培养通道	
——应届毕业生的职业化培养	172
基于心理契约构建新员工的入职辅导	180
新型的人才培养模式	
——“引导制”探究	184
人职匹配在企业内部高管选拔中的应用	189

评鉴中心在高管选拔中的应用	198
---------------------	-----

人力资源管理创新与研究

国内外自由职业者及兼职的分析及展望	202
事业单位多元化用工的现在、未来	209
事业单位编外用工问题分析及建议（北京区）	217
论公平就业	228
政府采购“人力资源服务”机制探析	231
从劳务派遣到业务外包 路有多远	236
从“最低工资制度”看“就业促进和劳动者保障”	242
国有企业多元化激励机制建设探讨	247
企业应对劳动力短缺的策略研究	253
高校后勤社会改革中的人力资源外包机制研究	260
企业并购中的人力资源尽职调查内容研究	268
构建企业人才竞争优势	
——影响中高端人才求职意愿的因素分析	271
影响流动人才求职意愿的企业雇主责任研究	
——以某地产集团企业雇主品牌调研数据为案例分析	276
影响企业招聘策略的因素分析	285
员工满意度调查问卷测评维度模型	294
基层员工职业发展诉求研究	300
高端人才离职原因实证分析	311

人力资源管理实务

人力资源管理是一个系统的工程，“选、用、育、留”的每一个模块都有独立的专业属性，但又密切相关，人力资源管理任何一个模块的“问题”或“变化”势必影响其他模块的实际执行效果。“招聘”又是组织人力资源管理各类问题中最“显见”的模块，也是相对最容易、最“直接”的人力资源解决路径。招聘的效果不单纯取决于招聘的技术、评估的有效性，更有赖于组织提供的人才发展工作的“内部环境”——流程、岗位、激励、考核等。因此，本篇从组织内部人力资源管理环境的实际建设入手，围绕不同类型行业，低、中、高不同层级、不同专业的招聘选拔技术、工具，从“实务”研究开始我们的思考。

从业务流程到岗位说明书的编制

岗位说明书又称为职务说明书或职位说明书，是通过工作分析过程，用规范的文件形式对组织内各类岗位的工作性质、任务、责任、权限、工作内容和方法、工作条件、岗位名称、职种职级以及该岗位任职人员的资格条件、考核项目等做出统一的规定。

传统岗位说明书，明确了“干什么”，但是“怎么干”“工作成果的价值”等均无法体现。因此，无论是部门负责人，还是员工对部门职责、岗位职责的内容并不十分关注，员工工作不是按照岗位说明书的要求完成，而通常处于“等命令”的被动状态：等待着上级或其他同事发出“信号”后才开始工作。因此组织管理、业务流程的运行过程中通常会出现“盲区”“延误”或“推诿”等问题。

东方慧博公司基于多年的咨询项目经验，开发了“基于业务流程的岗位说明书编制工具”，可以有效解决上述问题。

“基于业务流程的岗位说明书编制工具”是在传统岗位职责的基础上，以主营业务流程为“经线”、为依据，明确部门职责、岗位职责中的各项具体工作（动作）的“启动信号”和“结果应用（或去向）”（参见图1）。可以看出，通过这样的梳理，部门或员工非常明确自己工作的完成需要哪些部门或岗位、哪些资源的支持，也非常清楚自己的工作以及工作结果对下一个部门或岗位的价值。员工不必“等命令”就可以主动协调“输入环节”，保证自己任务的完成；或主动将成果转交输出环节，避免在自己岗位上发生“囤积”。

本文将从××房地产公司的成功案例，分析基于流程的岗位说明书的编制方法以及解决的管理问题。

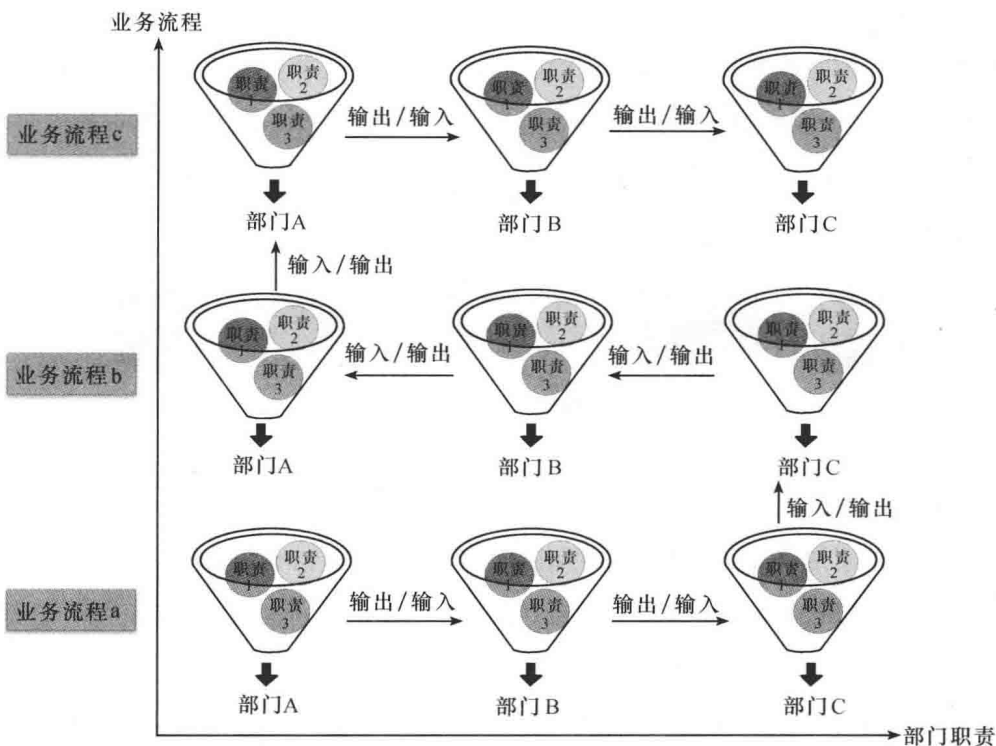


图1 基于业务流程梳理部门职责

一、咨询项目背景简介

××房地产公司是×集团的子公司，目前××房地产公司开发规模近百万平米。在开展此次咨询业务之前，虽然公司已经完成了业务流程的梳理，并以业务标准化文件形式体现，也有岗位说明书的基础材料，但是公司领导以及员工依然普遍感觉工作落实不到位、执行效率低、内部沟通协调成本巨大。因此，公司领导希望通过岗位职责的梳理、完善，确保各项工作的落实。

二、基于业务流程的岗位说明书的编制过程

此次岗位说明书是完全基于业务流程编制的（编制模型参见图1），从“经

线”来说,把××公司的业务通过流程层层分解,即在基于业务流程的基础上,把业务流程中的业务节点首先分解到部门,然后落实到各个岗位的工作职责,这样就构成了纵向的流动;从“纬线”来说,在确定部门和岗位工作职责的同时,明确本职工作的启动信号(即输入)和结果应用(即输出),梳理了每一条本职工作的“价值链条”(参见图2)。



图2 梳理工作“价值链条”

1. 业务流程梳理

××公司主营房地产业务,并刚刚完成了关键环节的业务流程梳理,我们通过以下两种渠道收集了××公司的业务信息。一是收集××公司已有资料。这就要对××公司已有的相关资料进行收集和整理,主要资料包括基于流程的标准化文件及已有的岗位说明书。这些资料有利于了解××公司业务及业务流程和各岗位工作大致的职责方向及内容。二是对××公司高管及部门负责人进行访谈。对高管访谈时主要了解的内容为:高管分管的业务、业务流程及部门设置等;部门负责人访谈也是编写岗位说明书的重要依据,访谈中我们主要了解的内容为本部门的业务流程、现有岗位设置、各岗位主要职责、岗位之间的相互关系等。

2. 编制部门职责

作为一个岗位的职责说明书,其最大的问题是不好展现岗位与岗位之间的工作是如何连接的,也就是说对于某些存在部门衔接的工作职责不好确定。由于利己思想或部门利益的影响,各岗位的职责内容都会尽量将自己的职责范围缩小,这就造成部分工作在衔接时断档或者衔接不畅。

为了解决上述问题,在编制基于业务流程的部门职责时,第一,我们把业务流程中相同部门的业务节点作为该部门的职责;第二,根据在业务流程中各部门是处于主导还是协助地位,划分出哪些是该部门的主导职责,哪些是协助职责;

第三,把既往的部门职责与现在编制的基于业务流程的部门职责进行对比,发现问题,寻找差距;第四,对于那些发现的问题与人力资源部或者部门负责人反复沟通,确定部门职责;第五,把确定的部门职责,填入相应的输入及输出;第六,再次与部门负责人进行沟通,确认输入及输出。

3. 结合部门人力资源现状,定岗、定员及定责

在确定了部门职责后,首先,对部门内的职责及任务细化分类,分解到各个岗位上,在定岗、定员时一定要结合部门人力资源现状,努力做到人岗匹配;其次,在确定各岗位的职责后,把既往岗位的说明书与此次编制的说明进行比较,发现问题,寻找差距;再次,与部门负责人沟通确定各岗位职责,填入输入与输出;最后,再次与部门负责人进行沟通,确认输入及输出。

4. 验证核实

岗位说明书的初稿完成之后,是一个复查验证的过程。为了保证岗位说明书的内容契合企业岗位实际,需要将初稿与人力资源部、分管领导、部门负责人及相应岗位的人员进行沟通与核实,确保其真实可靠。

三、经验分享

1. 输入及输出的填写

在填写输入的供方及输出的对象时,一定要填写具体的部门,如工程部、项目部等,而不是抽象的供方及对象,如“公司”等。在填写输入的内容及输出的结果时,可以填写上游输入方的成果内容或本岗位的输出成果内容。例如指示、通知、制度及成果文件等。

2. 部门职责要分主导与协助

主导职责指的是在执行或操作某项职责中,该部门是此项职责主要的执行者,处于领导或协调的地位;协助职责指的是在执行或操作某项职责中,该部门是此项职责的协助者,处于配合或支持的地位。通过区分主要与协助职责后,一方面,厘清了该项职责的主次关系,另一方面也让各部门明确自己在干此项职责

时的界限，即干到什么程度就可以了。

3. 加强沟通，解决难题

对于部门中那些难以定夺的重叠性或交叉性任务，部门间应加强沟通，减少盲点。通过业务流程的梳理及各个部门的充分沟通，各部门的职责将更加明晰，部门间的协调时间和程序将会减少，公司高层领导的决策时间也将缩短，审批手续将会简化。

四、结论

基于业务流程的岗位说明书是对组织内在各要素，包括部门、流程和岗位进行一次全面系统的梳理。作为流程衔接与传递的节点，确保了每个岗位的员工都能明确自身工作在流程中的“位置”、价值和重要意义，从而可以调动员工的主动工作意识，培养员工的主动工作习惯。

如何梳理明确招聘需求

根据用人部门上报的补员要求,再由人力资源部或者公司领导根据个人经验、薪酬预算来决定补员数量的多少,是目前绝大多数企业使用的招聘需求确定方式。这种相对随意的确定方式使得企业中人力资源浪费和人手不足的现象普遍存在。那么,人力资源部如何才能科学地制定招聘需求呢?

一、了解招聘需求产生的原因

1. 工作量增加。在工作定额合理、工作量饱满的前提下,为完成新增工作需要及时补充人员。

2. 工作难度和专业化程度增加。行业的发展、企业的发展、市场竞争加剧、市场环境变化等都会引起工作难度和专业化程度的增加。

3. 工作内容的增加。随着企业逐步走向正规化,企业的功能越来越健全,会有大量新职位产生,这是企业招聘需求的另一重要来源。

4. 员工离职。劳动合同到期不续签、企业快速发展而员工不胜任该岗位工作、出于个人发展考虑而跳槽等,都会造成员工离职,形成最直接的招聘需求。

二、将招聘需求进行量化

在图1中,横坐标为企业的员工总数,纵坐标为企业的销售额,数轴上由横纵坐标确定的点代表一个企业。从图1中可以看出,员工总数与销售额之间,在一定范围内具有线性的共变关系。可用以下公式来表示:

$$\text{企业销售额} = b \times \text{企业员工总数} + a$$

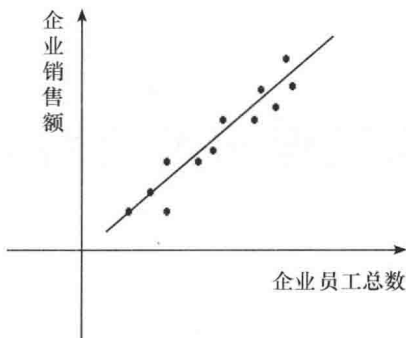


图1 企业销售额和企业员工总数的关系

其中,斜率 b 由行业特点决定, a 是修正值,在不同企业的不同时期进行微调,体现企业的个体特征。

因此,预估一段时间内的销售额来确定需要的员工总数,减去目前的员工总数,就是招聘需求的总量。

接下来再把招聘需要分解到对应的部门和具体岗位。首先,要根据行业特点确定本企业的部门设置和职位设置,并找到职位序列中的关键岗位。即使我们由图1得出员工总数已经饱和,但只要关键职位没有相关人员负责,就还需要进行招聘。其次,行业中部门的人员配置具有明显的规律性,在企业员工饱和,而部门员工与行业标准相比不足的情况下,也需要进行招聘。具体的操作流程如下:

1. 根据行业特点,建立起行业销售额和员工总数之间关系的回归模型。行业内因为竞争关系的不同,不同规模的公司之间的销售率可能存在很大的差距,因此我们一般按照销售额将企业规模分为大、中、小三类(或者根据行业特点也可以有其他分类标准),在不同的规模中进行回归,见图2。

2. 找到各部门人员设置的行业共性,进行回归分析,见图3。

3. 根据上述分析得到的数据算出临界值。如果小于临界值应该首先关注工作量的增加是否可以拆分到现有工作量不饱满的人员上,或者通过提高工作效率的方式进行内部解决。其次在工作拆分和重组无法完成的时候,也就是接近和大

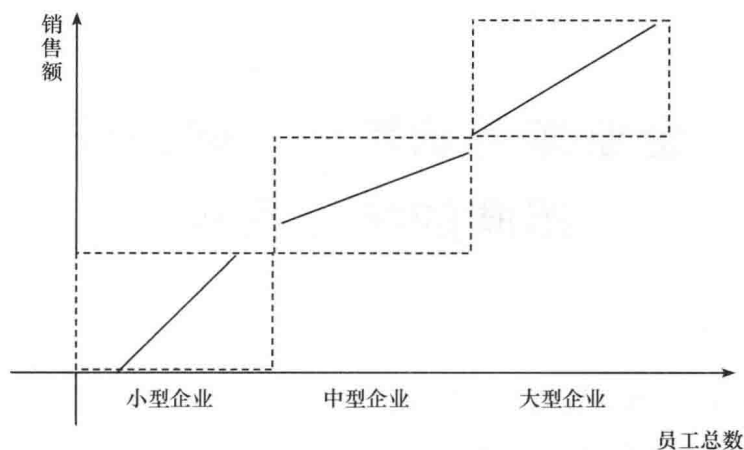


图2 不同规模企业的“销售额—员工总数”回归图

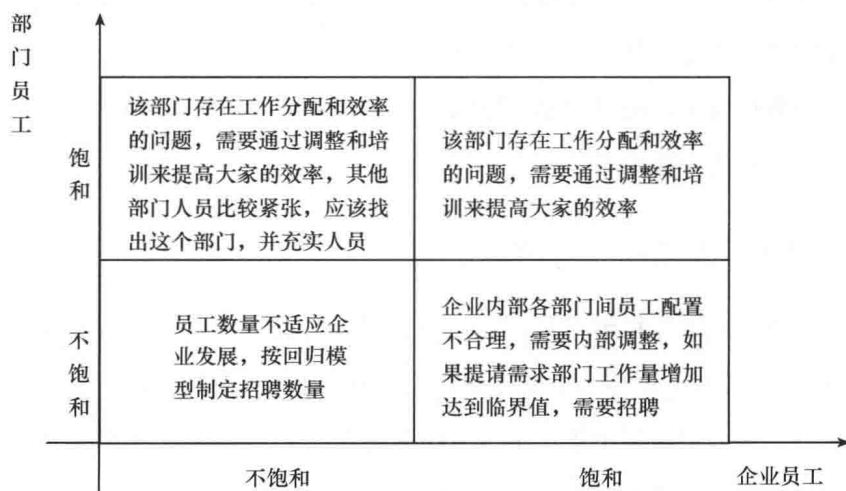


图3 回归分析图

于临界值时，应该按照回归分析得到人员空缺数量进行招聘。

4. 找出每个部门的关键职位。如果是关键职位缺人，则企业必须进行招聘。