

TEN EFFECTIVE TOOLS FOR HRM

HR

高效

高效管理的 十大工具

主编 熊坚 副主编 罗小华

管理

 中国劳动社会保障出版社

HR 高效管理的十大工具

主 编 熊 坚

副主编 罗小华

编 委 侯晓健 欧 彬

邓丽萍 孙佛明

张晓丽

中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

HR 高效管理的十大工具/熊坚主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社,
2006

ISBN 7-5045-5883-4

I. H… II. 熊… 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 140493 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)

出版人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 26.25 印张 470 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

定价: 46.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

前言

近五年来，我一直不间断地在给企业做人力资源（HR）管理方面的培训，给很多企业的领导和 HR 管理者讲授人力资源管理的先进理念和实务操作；同时，我所带领的企业咨询顾问项目组也一直在帮助企业进行诊断，为其搭建人力资源管理平台和辅助进行制度建设，助其提升核心竞争能力。在与大多数 HR 管理者的沟通、交流和互动中，我了解了他们真正所需要和关注的东西。

实际上，作为 HR 管理者，在其所涉及的或要负责的工作领域，不论是在人力资源规划、岗位工作分析和设计、人员招聘与配置、培训与开发方面，还是在薪酬福利管理、绩效管理、员工关系管理等方面，既可以成为某一领域的“专家”，也可以成为一位“多面手”，从“一专”走向“多专”。

在对企业的人力资源进行开发和管理中，HR 管理者如何变得“精”和“专”？如何从事务性管理聚焦到战略性管理？如何从“资源”管理走向“资本”管理？在转变的整个过程中，是否有真正适用又实用、便利又快捷的人力资源管理工具和方法？……所有这些，让众多 HR 管理者感到困惑和迷茫。

为此，我组织我们的企业咨询顾问事业部的专业团队编写了这本书——《HR 高效管理的十大工具》。读完此书，HR 管理者或许不能马上就成为“专家”，但我相信，我们所讲述的或介绍的东西，包括问题的存在和解决，会“投射”在 HR 管理者的实际工作中，您会有新的发现和新的感悟，在以后的工作中，您会前进和得到提升，您成为专家的那一天也就不远。

在众多的人力资源类书籍中，本书有以下非常明显的特色：

1. 它提供了非常具体的方法和工具而不是表面上的宽泛理论。
2. 它系统化阐述了人力资源开发和管理的诸多方面，能让您纵览全局，把握整体。
3. 它抓住了主要矛盾，重点突出。以岗位管理和流程管理为基础、以绩效评价和薪酬激励机制为核心、以企业和员工成长为根本、以制度规范为保证的绩效管理体系是人力资源管理的中枢和关键，在本书中占据了较多的版面。
4. 它以来自企业实践的具体案例和咨询实际作为支撑，企业的 HR 管理者可以从书中找到许多解决实际问题的答案。

此书可作为 HR 管理者实际操作之用，也可作为高校教学之用。

2006年10月

二〇〇六年十月

目 录

第 1 章	目标管理 /1
	目标管理 /1
	MBO 考核法的实施 /4
	MBO 和 MBO 考核实施案例 /10

第 2 章	人力资源规划 /14
	人力资源规划的内涵 /14
	人力资源规划的内容 /15
	员工的分类 /16
	员工的需求预测 /17
	员工的供给预测 /18
	员工的供求平衡 /19
	人力资源管理费用预算编制与执行 /21
	企业组织结构的设计 /25
	流程再造 /33

第 3 章	工作分析与职位说明书 /40
	工作分析的用处 /40
	职务说明 /41
	工作分析及职务说明书的内容 /41
	工作分析的 6 种方法 /42
	工作分析的步骤 /58
	工作分析可借助于专业咨询顾问 /65

第 4 章 人员招聘 /66

- 现在的招聘新形势 /66
- 招聘新理念 /67
- 招聘来源分析与选择 /70
- 各种招聘渠道的分析与选择 /71
- 发布信息媒体的选择 /73
- 招聘途径的创新做法 /75
- 招聘的 5 种测评方法 /76
- 面试方式的创新 /96
- 人员选择时应注意的问题 /98
- 针对特殊群体的招聘政策 /101
- 招聘应变方案 /102

第 5 章 培训与开发 /106

- 培训的地位 /106
- 培训面临的挑战 /108
- 培训需求分析 /110
- 培训的内容 /116
- 培训常用的七种方法 /126
- 培训的组织 /144
- 培训准备工作要点 /146
- 培训的管理 /154
- 培训预算 /155
- 培训的效果评价 /156
- 培训的营销 /161
- 成功的企业培训案例 /161
- 员工职业生涯设计 /164
- 对于刚工作的员工的几点建议 /167

第 6 章 薪酬福利 /171

薪酬的内涵 /171

薪酬的三个基本功能 /173

影响薪酬的因素 /176

企业常见的八大薪酬误区 /179

设计薪酬系统的基本准则 /184

薪酬的类型 /186

设计薪酬系统的六个核心步骤 /187

岗位价值及其评估 /191

年薪制 /223

销售人员报酬 /228

奖金 /234

福利 /234

第 7 章 绩效考评与绩效管理 /237

什么是绩效 /237

绩效考评与绩效管理的区别和联系 /239

绩效管理的三个层次 /241

绩效目标的设定 /243

绩效管理常见的误区 /258

绩效管理的实施 /259

绩效考评重点注意的七个方面 /327

构建企业绩效管理体系必须经历的六个
阶段 /353

第 8 章 员工关系管理 /362

员工关系管理误区 /362

柔性管理 /364

加强沟通 /364

员工成长沟通管理是员工关系管理的重点 /366

企业文化——员工关系管理的最高境界 /368

离职员工管理 /370

落实职工的社会保障经费 /374

公司政治 /375

第 9 章 激励与约束机制 /379

激励和约束机制是现代企业制度的重要
内容 /379

激励和约束是人力资源管理的核心 /380

激励约束是我国企业内部管理“木桶上的
主要短板” /381

激励和约束设计的目标体系 /382

物质激励的建立和完善 /384

精神激励的建立 /385

约束机制的建立 /399

配套制度 /403

激励和约束机制的设计流程 /404

激励和约束设计时应注意的一些问题 /404

第 10 章 直线经理与 HR 管理者的协作与 分工 /406

第 1 章

目标管理

目标管理

(一) 什么是目标管理

管理大师彼得·德鲁克最早提出了“目标管理”(MBO—Management by Object)的概念。德鲁克认为,目标管理是根据重成果的思想,先由企业确定提出在一定时期内期望达到的理想总目标,然后由各部门和全体员工根据总目标确定各自的分目标并积极主动想方设法使之实现的一种管理方法。

目标管理要求企业各级主管与员工一起参与工作目标的制定,以利于明确责、权、利。在目标的实施过程中,要充分信任员工,进行适度的授权,让员工实行“自我控制”,以激发其工作的主动性和激情,努力完成工作目标;然后按目标对下级进行考核,评估成果,进行奖励,最大限度发挥员工的能动性,保证企业总目标的实现。因此,目标管理的实质,是以目标来激励员工的自我管理意识,激发员工行动的自觉性和主动性,充分发挥其智慧和创造力,以期最后形成员工与企业同呼吸、共命运的共同体。

另外,目标理论也为目标管理的实施提供了理论基础。目标理论的基本前提是,如果员工有意识地建立一个目标,它就将影响到个人的工作表现。目标理论的代表人物洛克发现,建立目标的人们比没有建立目标时会得到更高水平的结果,而且,建立了目标的人比没有建立目标的人工作表现更好。这些发现包括如下内容:

1. 目标特性。对个人来说,设立具体目标会改善工作表现,也会提高个人和组织活动的效率。
2. 目标难度和可接受性。通常,目标越难达到,可望达到的工作表现水平

就越高。但是，如果目标超过了人们可以接受的程度，则会降低目标的效应。

3. 反馈。如果在建立目标的同时再建立反馈机制，则能更进一步改善工作表现。

4. 与建立目标有关的其他因素。研究表明，目标可能与刺激有联系，而时间限制可能削弱与目标相关的生产。此外，在受教育程度较低、成就需要较低以及习惯于参与方式的人们中，通过参与方式建立的目标最有利。

(二) 目标管理的程序

总结目标管理工作在实践中取得的成功经验，会使我们更好地认识目标在管理中的重要性。用目标进行管理和考核的过程如下：

1. 在最高层设置目标

设置目标的第一步是最高主管人员确定在未来一段时期内，他们要完成的企业宗旨、使命和更重要的目标是什么。

在设置目标的时候，主管人员也要建立衡量目标完成的标准，如果制定的是可以考核的目标，销售金额、利润、百分率、成本等这些衡量标准，一般都要综合到目标中去。

2. 明确组织的作用

在实现目标的过程中，所期望的成果和责任之间的关系往往被忽视，这一点应注意。例如，在设置一种新产品投产的目标中，研究、销售和生产等部门的主管人员必须仔细地协调他们的工作。

3. 下属人员目标的设置

在有关的总目标、策略和计划工作前提传达给下属主管人员后，上级领导人就可以着手同他们一起工作来设置他们的目标了。

上级领导人的作用在这里是极其重要的。他们应该问的问题包括：你能做出什么贡献？我们怎样来改进你的工作同时也有助于改进我的工作？有什么障碍？是什么阻碍你取得更高水平的业绩？我们能做什么变革？我能怎样帮助你？这样做，可以使许许多多阻碍业绩的问题得到解决，而且可以从下属人员的经验和知识中，吸收到许多建设性的意见。

4. 拟订目标的反复循环过程

从最高层开始确定目标而后将目标分派给他们的下属人员，可能是难以奏效的。拟订目标也不应从基层开始，需要的是一定程序的反复循环过程。目标的设置不仅是一个连续的过程，而且也是一个互相作用的过程。例如，一位销售主管人员可能切合实际地设置一个产品销售目标，这个目标可能会高于最高层主管人员所认为的可能目标。在此情况下，制造部门和财务部门的目标将肯定要受到

影响。

目标管理的优点在于：

(1) 更好的管理。目标管理不仅使主管人员考虑计划的活动或工作，还迫使他们考虑计划的效果和实施目标的方法、组织、人员、资源等。

(2) 弄清楚组织结构。

(3) 个人承诺。目标管理的一个好处是鼓励人们专心致力于他们的目标。

目标管理虽然是现在最广泛的实际管理方法之一，但它的效果有时还有问题。如：要为某些部门的工作制定数量目标较困难、对目标管理的原则阐明不够、过于强调短期等缺点。

(三) 如何制定目标

1. 目标要清楚、明确

在设置目标时，用双方都能理解的语言和术语来讨论在一定期限内要完成的主要任务。如果可能的话，让员工或流程负责人自己设置他们的目标，自己设置的目标对他们更有价值。如果他们要求管理者为他们设置目标，管理者要创造出自由讨论的气氛，一起设置目标。定下工作目标以后，形成书面的备忘录，有助于他们自我检查。

一般组织目标的通病是叙述太笼统。所定目标虽应有一定的弹性，但是还要使目标具体化，例如：“销售额比上年增长5%”，“到2007年市场占有率应达到15%”等。高层的目标越具体，则组织基层制定目标的过程就越简单。

2. 目标要可评估

所设置的目标，要简单且易于评估，最好能用量化指标。譬如，维修流程的修理数量和返修比率，产品开发与设计流程的开发周期和可行方案，信贷部门的利润总额和利润率等。如“在下一个计划年度把市场占有率提高5%”，这一目标是可衡量的，它使管理人员在年度中能衡量进展情况，并把实绩和预期目标相对照。

3. 目标要有相容性

一方面，个人目标要相容于流程目标，流程目标要相容于整个组织的目标；另一方面，流程之间、个人之间的目标要衔接。也就是说，一个流程目标的实现要有助于（至少不能妨碍）另一个流程实现目标。

4. 目标要有挑战性

富有挑战性的目标更能激发员工的工作热情，员工经过努力能实现目标。

5. 目标要有优先秩序

对个人或流程设置的多个目标（尽量做到个数少），按其重要性排出优先

顺序。

(四) 目标的检测

目标管理的做法是在上年年底或当年年初确定年度目标。建立有效的目标管理，需建立 SMART 的检测原则。

SMART 的检测原则如下：

S—Stretch：每项目标需要使自己在能力范围内再多做一点，若说达到一般目标是 100 分，那延展的满分就是 110~130 分。

S—Specific：每项目标的制定，一定是特定的，而不是一个笼统概略性的。

M—Measurable：每项目标必须要用量化的指标来评定。评量方法中，数字是最容易取得的，有些可以用数字来表达的，如多少营业额？多少百分比的市场占有率？多少利润？多少百分比的离职率？完成几次？有些是评定“有/无”的评量方法，如有没有客户抱怨？有没有开发成功第一批产品？是否上市？再接下来的评量方法，可借其他的途径取得，如客户服务满意调查报告、市场调查报告或员工工作满意调查报告等。

A—Achievable：所有的目标虽是比较能力范围再多一点，但一定要是能达得到的。在此，主管必须帮助员工检视目标的可行性，因为，达不到的目标，制定跟没制定结果一样。制定可行性不高的目标，员工第二年就觉得没意思，主管再推动，阻力反而会增加。

R—Relevant：每项目标必须与其直接报告主管的目标相结合。

T—Time Bound：每项目标设定好，除了要能量化评估外，还要在限定的时间内完成。

MBO 考核法的实施

MBO 考核法将考核与企业的战略规划及培训项目相联系，根据员工的工作目标来评价其业绩，使得绩效考核摆脱了人为因素，且可量化，从而明显减少了评价中的主观性。它不仅适用于一线部门，也适用于二线部门。总体上讲，我们可以把 MBO 考核法归结为以下三大步骤：

- (1) 寻找目标；
- (2) 明确目标的要求；
- (3) 检查目标的完成情况。

下面，我们以“某耐用消费品生产企业营销与售后服务部门的考核”为例，先大概了解一下 MBO 考核法的实施步骤。

步骤1: 员工与主管一起建立一个员工目标列表

这个列表应是具体且有可操作性的, 不应包括那些超出员工可控范围的事件。例如, 企业的新战略是和大型工业公司进行长期接触。销售经理向销售人员解释此战略, 结果形成了如下的几个目标:

- (1) 每星期有 5 个销售人员给大型工业公司打电话;
- (2) 每个月和至少 1 个大型工业公司建立新的长期接触;
- (3) 每个星期找到 10 个大型工业公司的客户线索。

这些新的目标会和其他目标发生竞争, 如每星期打电话给小工业公司的销售人员的数量。必须通过协商建立一致的和现实的目标列表。也许有必要为监管者建立辅助目标, 如开发工业公司的数据库; 就如何与客户进行有关建立长期接触的谈判而开展培训。

步骤2: 一旦确定某项目标将被用于绩效考核, 就必须以该目标来衡量业绩。多数情况下, 这仅意味着保证收集相关的数字, 并建立相关的检查和平衡机制。如本例中, 销售人员必须报告所打的推销电话的数目, 根据有关的类别将此数目分解, 如对每个推销电话要求进行详细的注释, 创建表格并归档。

对于非量化的目标应怎么办? 这一方法的风险之一就是目标将是被选择后的, 因为这些目标易于衡量。但其他的目标可能也是同样有效的, 如采用协商式的推销方法。考虑评价这些目标的方法, 创建评价尺度, 以把定性目标转化为硬性的数字。

步骤3: 在给定时间期末, 将员工业绩与目标相比较, 从而评价业绩, 识别培训需要, 评价组织战略成功性, 或提出下一时期的目标

为评价业绩, 将成绩与目标相比较并计算差异(百分比)。评价表明实现目标(等于 100%), 超出目标(大于 100%), 和未达目标(小于 100%)。将奖励和差异相连。这种绩效考核的方法, 并不局限于年头岁尾, 企业可结合自己的业务实际实施定期的绩效考核, 使员工的注意力集中在组织新目标上, 并改变员工行为。

(一) 寻找目标

下面我们就以人力资源部门实施 MBO 绩效考核法为例, 具体了解一下 MBO 绩效考核法各环节的操作步骤。

步骤1: 了解工作状况

公司的人力资源部门担负着公司员工招聘、考核、薪酬、培训等各项工作。在公司将人力资源摆在各种资源的首位的时候, 人力资源部门的责任也显得越来越重大。虽然人力资源工作与技术工作、营销工作相比同等重要, 但它的时效性

却远远比不上技术和营销。人力资源部门除了对一些日常事务性工作和突发性工作有时间要求外,其余很多工作对时效性要求并不强。基于这样一个特点,容易造成人力资源部门本身的工作拖拉,没有工作效率。

步骤 2: 了解公司总目标

在制定目标之前,人力资源部经理首先要了解公司的总体目标。在此基础上,还要与总经理探讨人力资源部门在实现公司总目标时应发挥的作用。经过讨论,人力资源部经理就能制定出本部门的工作总目标。

步骤 3: 明确目标制定程序

人力资源部经理要将本部门的总目标与下属进行讨论,来确定分目标的划分。经理和下属可以通过工作认领和分配的方式将分目标落实到具体的人。然后,人力资源经理要和每一位下属通过讨论将目标具体化,具体化就是将工作目标用详细的数字目标和质量目标的方式表述出来。

具体化的目的是为了下属明确他的工作内容和职责,同时为将来的绩效考核提供准确的标准。

(二) 明确目标的要求

步骤 1: 让员工参与工作目标的制定

在制定目标时,让员工参与进来,这样有利于目标的实现。目标的实现者同时也是目标的制定者,即由上级和下级一起来制定工作目标。如在制定招聘目标时,人力资源部经理可以和招聘负责人协商讨论招聘的目标,具体协商出招聘的人数、人员的能力等。员工参与的工作目标往往更容易实现。即便工作目标没有完全实现,员工也不会将责任推到上级的身上。员工更能够反省自己在工作中的失误。

步骤 2: 明确目标的层次和属性

人力资源部门有自己的总目标,即以最低的成本为公司提供有效的人力资源保障。在这个总目标之下,可以分解出若干各分目标,如招聘目标、员工管理目标、考核管理目标、薪酬管理目标、培训目标等。

目标的属性是指目标的数量和质量。如招聘专员的工作目标是在 60 天之内招聘到 3 名有工作经验的软件开发人员——这就是一个数量目标;另外,对于一些无法数量化的工作目标,我们最好使用质量目标的形式将它定义出来。如为使人事招聘工作更有效,可以通过下列方法:

- (1) 要求把管理结构中某一等级下的所有空缺职位都报到人事部门;
- (2) 人事部门拟订一个方案(要具有一定特点),并在公司内部公开;
- (3) 要求人事部门在某月某日之前对推荐给直线主管人员的候选人员订出一

个定期考察的方案，并加以执行。

目标可以根据时间的长短分为长期目标和短期目标，长期目标是由短期目标组合而成的。

步骤3：检查目标是否具有可考核性

使用目标管理的方式对人力资源部门进行管理，是为了将人力资源部门的工作目标化，从而提高整个部门的工作效率。如果我们制定的目标没有考核性，实际上就失去了制定目标的意义，就不会达到目标管理的效果。

所以，在制定目标时，尤其要注意目标的可考核性，我们应该尽量将目标制定为数量目标或质量目标，以加强可考核性。

另外，目标是否切实可行也直接关系到目标的可考核性。如果工作目标并不切实可行，对目标进行考核也就没有意义了。所以，一定要强调在制定目标时，要让你的下属参与进来，这样可以提高目标的可行性。人力资源部经理最好能思考一下：“为什么这个目标是可以达到的？”这也可以提高目标的可行性。

（三）检查目标的完成情况

如果下属完成全年的工作目标，或者超额完成了工作目标，绩效考核工作都比较好进行。但如果下属没有完成工作目标，对其绩效考核时就应慎重。人力资源经理要注意区分是由于客观原因造成的，还是工作能力不足造成的。比如，招聘负责人没有完成全年应届本科生的招聘任务，通过调查发现今年本地区对应届本科生的人事政策有所变化，取消了往年不准出省的限制，使大量本省本科生外流，为招聘工作增加了难度。像这种客观原因造成的，就不应该将责任完全归结到招聘负责人身上。

表1—1为人力资源部工作目标表。

表1—1 人力资源部第一季度工作目标表

填写人：李剑	职务：人力资源经理	填写时间：2005年1月12日		
所属季度：第一季度		计划时间：2005年1月1日—2005年3月31日		
总目标		1月份	2月份	3月份
1. 协助完成第一季度校园招聘和社会招聘		√	√	√
2. 完成薪酬制度的修订		√		
3. 完成招聘工作流程的修订及全年招聘费用预算		√		
4. 完成年度培训规划及修订《培训制度》				
5. 完成招聘宣传品的制作				

续表

总目标	1月份	2月份	3月份
6. 协助完成 HRM 系统设计			
7. 协助进行公司内部流程重组		√	√
8. 根据工作需要, 安排应届生做毕业设计的时间		√	√
9. 完成《员工满意度调查报告》			√
10. 完成《地区人才分布情况报告》			√
1 月份分目标	时间		
1. 协助完成第一季度校园招聘和社会招聘	1月1日—1月31日		
2. 完成薪酬制度的修订	1月1日—1月10日		
3. 完成招聘工作流程的修订及全年招聘费用预算	1月11日—1月20日		
2 月份分目标	时间		
1. 协助完成第一季度校园招聘和社会招聘			
(1) 西安电子科技大学招聘会	2月10日—2月11日		
(2) 西安交通大学招聘会	2月14日—2月15日		
(3) 陕西国际展览中心春季大型招聘会	2月17日—2月18日		
(4) 西北工业大学招聘会	2月24日—2月25日		
(5) 其他协助工作(签订就业协议、薪酬讲解)	2月1日—2月28日		
2. 完成年度培训规划及修订《培训制度》	2月1日—2月10日		
3. 完成招聘宣传品的制作			
(1) 完成宣传品的文字资料	2月1日—2月10日		
(2) 完成宣传品的设计	2月11日—2月20日		
(3) 完成宣传品的印刷	2月21日—2月26日		
4. 协助完成 HRM 系统设计	2月1日—2月28日		
5. 协助进行公司内部流程重组	2月1日—2月28日		
6. 根据工作需要, 安排应届生做毕业设计的时间	2月1日—2月28日		
3 月份分目标	时间		
1. 完成招聘宣传品的制作	3月1日—3月10日		
2. 协助完成 HRM 系统设计	3月1日—3月28日		