

You are the consultant

你就是公司顾问

129

位高级经理一致推荐

五十多个咨询个案后的理性思考和创新升华

如何建立 人力资源 3P系统

冉 斌 著

海天出版社

冉 斌 著

You are the consultant
你就是公司顾问

如何建立人力资源3P系统

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何建立人力资源 3P 系统/冉斌编著. - 深圳:海天出版社,
2003.7

(你就是公司顾问;1)

ISBN 7-80654-934-X

I.如... II.冉... 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(2003)第 027280 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑:来小乔(0755-83460341 xiaoqlf@163.com)

封面设计:花季雨季设计中心 责任技编:陈 炯

责任校对:陈 军 刘翠文

海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:18.75

字数:230 千字 印数:1-6000 册

定价:28.00 元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,请随时向承印厂调换。

本书导读

3P 是人力资源的核心

虽然人力资源并不是一门新兴的科学，甚至人们都已经习以为常了。在我们周围的公司里，几乎没有哪家公司少了人力资源部的，但是人力资源部究竟在做什么？究竟该做什么？它的使命与职责又是什么？——你说得清楚吗？

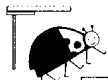
新世纪是一个团队工作的时代，是一个需要激励的时代，是一个强调责任、强调公平分配和追求卓越绩效的时代，你没有理由放弃人力资源的核心工作不干，转身只去管迟到早退和人事档案之类的事务，除非你是个傻瓜或存心不想做个优秀的经理！

在我咨询过的企业中，绝大多数企业仍处于传统的人事管理阶段，尚未完全建立起基本的人力资源 3P 系统，有少数比较优秀的企业已经具备了人力资源 3P 系统和其他部分职能，而向战略性人力资源管理过渡的企业还基本没有。从总体上来看，中国大部分企业还没有开始真正意义上的人力资源管理，甚至连最核心的 3P 系统都没有建立。

首先，我们要弄清楚一个问题，那就是什么是 3P？为什么 3P 是人力资源的核心？

3P 是工作分析与岗位说明书系统（posting and job analysis system）、薪酬系统（pay system）和目标绩效系统（performance management system）的统称，3P 所关注的问题是人力资源系统中最核心的责任机制问题、分配机制问题和激励机制问题。

工作分析与岗位说明书系统通过岗位设置与职责划分，形成



明确的岗位说明书，能有效地解决人力资源责任机制的问题。薪酬系统则通过岗位价值评估、薪酬结构划分形成公平公正的薪酬层级关系，能有效地解决人力资源分配机制的问题。而目标绩效系统则通过 KPI 绩效指标的设立和分解，将管理和工作的压力从上往下传递给各层级的员工，能够有效地解决人力资源激励的问题。正是基于 3P 系统代表着人力资源的三大核心问题（责任机制问题、分配机制问题和激励机制问题），所以我们说 3P 是人力资源的核心。

对相当一部分企业来说，他们对人力资源管理变革的理解步入了一个误区，他们认为所谓的人力资源变革就是制订几个制度。我们说制度是必须的，但仅有制度还是远远不够的，人力资源系统是一个连环相扣庞大的系统，不是几个管理模块的简单组合，也绝对不是几个管理制度可以解决的。实际上，我们可以毫不客气地说，把时间和精力花费在制度上而不在管理系统的建设上，是一种浪费，企业真正需要的是建立一个全面且有效的人力资源管理系统。

我有一个好朋友，他在一家知名的跨国集团公司做副总裁，他说过的一句话给我留下了非常深刻的印象，也基本上和我的观点相同。他说：“对现在的大部分企业来讲，他们不需要人力资源管理，因为他们还不具有最起码的资格和条件，因为他们连人力资源管理系统都没有，他们需要人力资源管理干什么呢？他们首先需要的不是人力资源管理，而是需要人力资源管理体系的建立！”

为了帮助企业中的人力资源从业人员和人力资源顾问更加有效地了解 3P 系统的建立过程，我将本书分成了四章：

第一章阐述的是人力资源管理现状的调研和分析，帮助你学

会如何制订人力资源调研工作计划，如何开展人力资源调研活动，以及如何编写人力资源调研分析报告等，同时在本章中我们还为你提供大量的调研访谈工具和企业调研分析的实例，如果你需要对你所在的公司进行人力资源管理现状的调研分析，你可以选择性地使用这些资料。

第二章阐述的是人力资源 3P 系统之一工作分析与岗位说明书系统的建立过程，具体包括工作分析的五种方法和岗位说明书的编制要点，在本章我们也为你提供了大量的工作分析的工具和岗位说明书的案例，你可以选择性地使用这些资料。

第三章阐述的是 3P 系统之二薪酬系统的建立过程，具体包括如何用岗位价值模型进行岗位价值评估、如何建立薪酬层级关系图、如何进行员工的薪酬定位、如何建立多元化的薪酬结构等内容，同时本章还为你提供了成熟的薪酬管理制度供你参考。

第四章阐述的是 3P 系统之三目标绩效系统的建立过程，本章帮助你学会如何使用 BSC 建立目标绩效框架、如何进行目标分解、如何对 KPI 进行详细的规划和识别、如何制订考核量表等内容，同时本章也为你提供了成熟的目标绩效管理制度供你参考。

人力资源的未知领域非常非常的多，谁也不知道未来会怎样，但我执着地期望能与你创造和分享这一领域的最新管理知识。

害怕改变的人永远不会成功，不敢追求实践的人也永远不会成功！一个经理是这样，一个部门是这样，一个公司也是这样，我想送给你惟一的一句话是：成功不在别处，就在你的手中！

前 言

最关键的一件事情是，你要热爱自己的事业

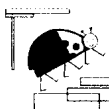
我是一个顾问，我叫冉斌，我来自深圳。

很多次，当我站在讲台上这样介绍自己的时候，人们总以一种诧异的目光看着我，其实我不太知道别人对顾问的印象如何，可能我也不太在意，我习惯于把自己当作一个深圳的顾问了，不管在生活中，还是工作中，我觉得这是我真正的身份——因为我深深热爱着深圳和我所从事的工作。

本书不是我的自传，也不是我的理论专著，本书是我从事顾问工作多年的一些亲身经历和感受，以及我在最近几年成功完成的一些咨询个案。

在最近几年的时间里，我学到了大量的东西，但即便是这样，我觉得自己与一个优秀顾问的差距还很大。但非常幸运的是，我有机会得到一些朋友无私的帮助并通过自身的学习不断得以成长。在最近几年中，我和数十位企业家、高级经理、职业顾问进行过深度的交流与沟通，他们的知识、技能和经验帮助我弥补了自身的许多缺陷与不足。

其实，在最近几年我自己陆陆续续写作出版一些管理书籍的时候，心中非常忐忑不安，因为我实在不敢贸然地告诉别人该如何去做顾问或如何去管理企业，同时我也不太清楚别人是否对我的管理思想感兴趣，但我至少可以肯定的是，在过去几年的管理实践和咨询生涯中，面对人们总是在问我同样的人力资源管理问



题的时候，我心里就有一种冲动，我很想把这些问题的答案和顾问解决这些问题的工具和方法告诉大家和更多需要答案的人。

作为一个读者，你并没有必要全部读完本书，你只选择你需要的那部分进行阅读就可以了，我希望本书能对那些与顾问打交道的人有所帮助，帮助他们了解顾问是如何思考问题和解决问题的，同时也让他们看到顾问生活极其普通和辛苦的一面。从某种程度上说，顾问所做的每一项工作都是很不容易的，包括长期出差、十六小时甚至经常性的二十四小时工作、长途飞行、熟练使用电脑打字、最佳咨询方案比较与选择、沟通与培训，我明显感觉顾问比大多数的人都紧张而且更容易衰老，一位熟悉我的好朋友经常开玩笑说：“冉斌，你才34岁，但我感觉你有40岁了。”此时，我只能笑笑，但心里却感觉非常欣慰与充实。

我的家庭是一个温暖的家庭，无论什么时候，我的父母亲 and 太太都全力支持我的工作，我的思想和为人处世与他们的影响是密不可分的。我父亲是一个性格内向而且不太爱说话的人，但我深深知道，正是他几十年来正确的牵引和默默的教诲使我能够取得今天这样的些许成绩，在我人生成长的经历中，我第一个要感谢的人就是我亲爱的父亲。我母亲是一个和蔼可亲、任劳任怨并对我和妹妹充满着期盼的人，是她始终督促着我和妹妹，要求我们认真做人、认真做事、追求卓越并通过自己的努力去获得成功。在我的家庭中，我太太为我奉献得最多，说实话，我是一个不太称职的丈夫，我无言感激她对我的悉心照顾和关怀，我只能衷心地声声谢谢她！

我还从一些朋友那里得到过非常真诚的帮助，他们是来小乔、周敏、王清、蔡巍、丁丁、唐晓斌、金燕、陈红、黄文、肖建华、水藏玺、李时琴等，他们用真挚的话语鼓励我，用无私的友情帮助我，由于大家平时忙于工作很少见面，我期望在这本书出版的时候，他们能感受到我对他们深深的谢意和祝福！

同时我还要感谢那一百二十九位参与本书试读并提出宝贵意见的经理们，他们在本书的修改过程中起到了重要的作用。

至于本书为什么叫《你就是公司顾问》呢？是因为我期望看过本书的每一个人，他们能够从顾问的思想、工具和方法中获益，或能够在工作中直接运用本书的部分方案。我相信，任何一个按照这些思想和工具方法去解决管理问题的人，其实都是公司的顾问。

本书所有的文字和图表都是我亲手完成的，鉴于我的年龄、能力和经验，相信本书还有很多不成熟的地方，但我答应读者，我将为书中所出现的任何观点、错误或表达不清楚的语句负责，如果有需要的话，你可以致电给我或将你的问题通过电子邮件发给我，我的电话是 13509606769，电子邮箱是 ranbin@public.szptt.net.cn。

得到的要知道感恩，失去的要能够无怨无悔，作为顾问最重要的一件事情是，你要热爱自己的事业。

在此一并感谢大家！

冉斌，2003 年 5 月于深圳

目 录

前言	(1)
本书导读	(1)
第 1 章 人力资源管理现状调研和分析	(1)
一、如何制订调研工作计划	(2)
二、调研的主要方法有哪些	(8)
三、如何编制人力资源调研分析报告	(36)
第 2 章 工作分析与岗位说明书系统	(53)
一、什么是工作分析	(54)
二、工作分析的常用方法有哪些	(59)
三、如何编制岗位说明书	(86)
第 3 章 薪酬系统	(127)
一、我们需要什么样的薪酬系统	(128)
二、岗位价值评估与岗位层级关系图	(145)
三、员工评估与薪酬定位	(173)
四、薪酬分配的基本原则是什么	(183)



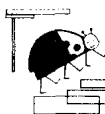
五、多元化的薪酬计算	(192)
六、影响薪资水平的主要因素有哪些	(197)
七、薪酬管理制度案例	(208)
 第4章 目标绩效系统	(219)
一、绩效管理系统关注的焦点是什么	(220)
二、用 BSC 建立目标框架	(224)
三、如何进行目标分解	(227)
四、KPI 的规划与识别	(240)
五、如何制订考核量表	(246)
六、绩效管理制度案例	(260)
 后 记	(284)
 参考文献	(286)
 读者调查表	(287)

本书由四章构成

你正在阅读的是本书的第 **1** 章

人力资源管理现状调研和分析





一、如何制订调研工作计划

不管你是一个顾问，还是公司的人力资源经理，如果你要快速地在公司现有的管理平台上建立一个科学和高效的人力资源 3P 系统，不对公司的人力资源管理现状进行充分的调研和分析那几乎是不可能完成的一件事情。只有在充分了解企业内外部大量的信息资讯后，才能够有效地对人力资源管理系统进行规划和设计，没有哪一个企业与别的企业是相同的，甚至企业内部不同的管理者之间，他们的理念和管理模式也千差万别，你要在短时间内为企业设计出一套优秀的人力资源整体解决方案，简单的思考和臆断是不行的，要找到有针对性的答案，唯一科学的方法是通过访谈调研获得足够大量的信息，甚至比企业的总经理和员工还要知道更多的信息。

人力资源调研的常用方法有三种，这三种方法是标准问卷调查法、现场访谈法和资料查阅法。如图 1 所示。

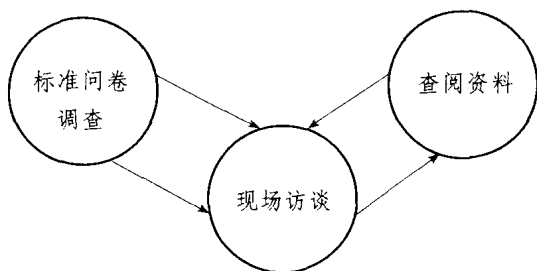


图 1

在大多数情况下，上述三种方法在人力资源调研工作中，都会得到充分的应用。一个有效的调研工作计划，首先应从总体上阐明调研访谈的层次、目的指向和调研的主要方法，在此基础上

再详细说明标准调查问卷和访谈的范围、时间和人数等，同时还应详细列明查阅资料的清单。

在制订调研工作计划时，有几个环节需要特别注意：第一是标准调查问卷的调查范围和人数。通常应对全部中高层管理者进行调查，并在员工中选择一部分，不能太少，总体上应占公司总人数的50%以上为宜。第二是访谈的范围和人数。通常访谈的范围是公司的高层管理者、各部门的经理和部分员工代表，由于访谈的开放性和敏感性，一般只安排一对一或一对二的访谈，一对多的访谈很难获得真实和有效的信息，通常应避免一对多和座谈式的访谈。第三是调研的时间安排。一般中小型企业的人力资源调研活动，通常需要3~4组人员（每组2人）进行4~5天的调研访谈才能完成，对部门或分公司比较多、地域比较分散的企业，为保障调研工作的时间充裕，通常还需要安排更长的时间。第四是调研过程中各种会议的组织和安排。调研过程的会议通常有首次会议、调研组内部沟通会议和末次会议。首次会议是面对公司所有的人员召开的，其目的是调研动员及调研工作计划的发布，由于首次会议需要的时间较短，通常把首次会议和标准问卷调查放在一起来进行。调研组内部沟通会议通常由项目组长组织召开，其目的是对调研进度、调研效果的把握，需要时对调研计划进行调整或安排补充调研。末次会议是在调研工作全部完成后的一次小结会议，调研人员对调研计划的执行情况向公司高层管理人员进行简单的通报，并就一些特殊的事件进行澄清和说明。

调研工作计划确定后，一般需提前一周知会相关人员，便于被调研人员和部门做好相应的前期准备工作，也只有这样，才能使双方在有限的时间内能够最佳配合，让调研人员获得准确有效和大量的信息资讯。

图2至图9是广东某企业的人力资源调研工作计划，在这个计划中，我们可以看到这一个详细的调研工作计划是如何安排的。

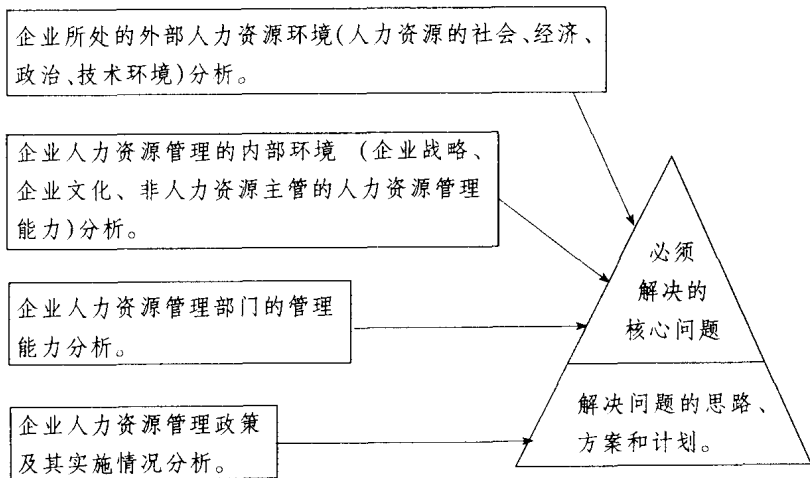
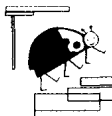


图2 人力资源管理现状调研的层次

- 在调研和访谈的过程中,我们希望对公司进行全面了解;
- 我们期望收集到最全面和最真实的信息;
- 在调研和访谈的过程中,所有的信息都是保密的;
- 在调研和访谈的过程中,我们不会对任何事情做任何评价;
- 所有的信息都是在抽样的基础上取得的。

图3 人力资源调研工作的指向

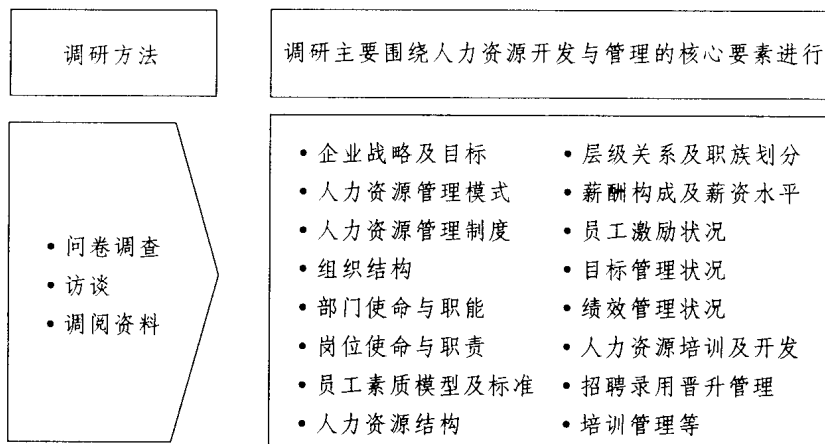


图4 运用三种方法对人力资源管理现状进行调研

问卷调查	调查的人数	问卷调查的内容	时间
• 高层领导 • 中层管理人员 • 一线员工	全部 全部 选择抽样	• 人力资源现状调查问卷 • 薪酬现状调查问卷 • 目标及绩效管理现状调查问卷 • 员工满意度调查	
合计	189 人	共 4 份问卷	3 小时

图5 问卷调查



访谈对象	访谈的人数	访谈的主题	时间
• 高层领导 • 中层管理人员 • 一线员工	全部 全部 选择抽样	• 企业发展战略及规则 • 人力资源开发与管理现状 • 管理变革的期望和设想	
合计	46 人	3 个核心主题	8 个工作日

图 6 访 谈

调阅的资料主要包括	时间
• 公司简介资料； • 公司组织结构及职能介绍； • 公司发展战略、经营方针和目标； • 公司主要的工作规范和流程； • 人力资源领域主要的规章制度； • 员工薪资汇总表； • 员工业绩评价资料； • 员工年龄、学历、性别基本信息资料； • 培训计划； • 财务报表； • 其他资料及报告等。	
合计	2 个工作日

图 7 调阅资料