

董志超 著

ENTERPRISE

企业管理的

0.618

↑ 人力资源管理与决策支持系统

HRMD

MANAGEMENT



0.618



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业管理的0.618

人力资源管理与决策支持系统HRMD



企业管理出版社

**企业管理的 0.618——
人力资源管理与
决策支持系统 HRMD**

董志超 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理的 0.618 人力资源管理及决策支持系统
(HRMD)/董志超著. - 北京: 企业管理出版社, 2002.11
ISBN 7-80147-807-X

I. 企… II. 董… III. 企业管理: 人事管理
IV. F2729.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 098163 号

书 名: 企业管理的 0.618——人力资源管理及决策支持系统
HRMD

作 者: 董志超

责任编辑: 丁 锋 肖震东 技术编辑: 穆子 晓光

书 号: ISBN 7-80147-807-X/F·805

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 三河市欣欣印刷有限公司印刷

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开 11.125 印张 252 千字

版 次: 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 27.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

0.618 又称黄金分割，即把一条线段分成两部分，使其中一部分与全长的比等于另一部分与这部分的比， $X:L = (L - X):X$ 。它是古希腊毕达哥拉斯伟大的发现。

黄金分割可以用在科学试验和生产工艺条件选择中，它可用于合理安排试验，以较少的试验次数找到合理的配方、合适的工艺条件等。它所依据的是数学上寻找函数极值（极大或极小）点的较快的计算方法。

著名的数学家华罗庚先生曾致力于优选法在实践中的应用，而黄金分割法就是其中重要的方法。它的应用领域从生产、交通到管理、科研，几乎无所不包。

有趣的是中世纪意大利数学家菲波拉契发现 0.618 在美学上的意义。人体绘画、雕塑、美术所呈现给人的美感无不体现 0.618 的魅力。

国务院副总理李岚清在考察河南许昌继电器集团公司时说：“许继的改革是很好地应用了优选法”。它的“二分之一”改革法，劳动用工、人事分配改革中处处体现了黄金分割的智慧。

人是企业管理的出发点和归宿。人力资源管理 and 开发就是企业管理的 0.618。抓住了这个黄金分割点就会从困惑中走出来，领略新的美感。

您的企业是这样的吗？

迅速发展，但管理跟不上。

积弊较多，急需改革。

已进行部分改革，但需要整体提升。

您有这样的感受吗？

培训参加了不少，但是问题依旧。

请咨询公司花费不少，效果不确定。

自己去做困难很多。

您需要的是：

系统解决人力资源管理问题的平台

规范化的人力资源管理样本

操作性的信息处理工具

企业管理的 0.618

管理的思想要深，管理的形式要简单。

没有最好的管理，只有最合适的管理。

战略和人性是企业管理的两个出发点。

方向、机制、骨干素质和把握机遇是企业成功的四大要素。

企业管理最终就是资本运作——货币资本和人力资本的运作。

无规则而达到有规则的效果，是管理的艺术。

这是一本很有价值的书，它不仅为企业管理提供了解决问题的思路，而且提供了解决问题的方法。特别是它的系统观点，理论思考与实践的结合，信息系统工具的设计应用堪称国内先进。

——著名人才学专家 王通讯

充分挖掘人力资源的潜力、调动全员的积极性是企业管理的出发点和归宿。许继能够在激烈的竞争中有所作为，正是在人的管理上不断创新的结果。这本书从理论和实践的结合点上，提出了很有价值的人力资源管理与决策支持系统，这对于企业如何解决人的问题提供了思路和解决方案。

——许继集团有限公司董事长、总裁、研究员 王纪年

竞争与快速成长中的人永远是创造财富的真正源泉。人力资本愿意流向最能迅速增值的地方。这本书将有助于引导这个“流向”。

——国家经贸委经济研究中心主任、博士 王忠明

企业利润的两大源泉，一是技术创新，二是管理创新，两者都离不开良好的人力资源管理与开发。这本书从理论到实践，从观念到方法，全面系统地阐述了人力资源管理与开发的新理念，并提供了操作工具，这对企业来讲是最需要的。

——杜邦中国集团有限公司副总经理 任亚芬

国家经贸委培训中心是专门培训全国企业中高级经营管理者，以提升他们的管理水平和能力为宗旨，为企业解决在管理上所遇到的困惑为己任的机构。每年都有许多国内外知名专家为各类企业进行卓有成效的培训。人力资源课程已有数千家企业参加了培训，其中由董老师所设计的人力资源管理与决策支持系统的培训，受到企业的广泛欢迎，收到了良好的效果。

——国家经贸委培训中心三处处长 周小红

只有把对人的重视落实在每项具体工作中，才有可能获得成功。这本书对于希望改善管理或变革的企业管理者是很值得一读的。

——中企视讯网络传播技术有限公司总经理 贺卫华

目 录

第一章 人力资源管理决策支持系统概述	(1)
第一节 什么是人力资源管理决策支持系统	(2)
● 标准化、规范化人力资源管理过程、方法和工具	
第二节 人力资源管理决策支持系统的适用对象	(3)
● 迅速发展, 管理跟不上	
● 积弊较多, 需要改革	
● 已进行部分改革, 需要整体提升	
第三节 人力资源管理决策支持系统的作用、特点与设计思想	(3)
作用:	
● 为企业提供系统解决人力资源管理问题的平台	
● 为企业提供规范化人力资源管理的样本	
● 为企业提供规范化人力资源管理的信息处理工具	
特点:	
● 系统性、规范化、操作性	
设计思想:	
● 将战略、质量、人本管理等融入人力资源管理的具体操作	
● 通过软件体现管理思想和管理过程	
第四节 人力资源管理的基本概念	(12)
● 从企业发展战略, 企业内外环境和人性特征出发, 以充分发挥人力资源在企业资源系统中的特殊作用为目标, 进行人员管理方面的政策制定及实践	
第五节 人事管理如何转向人力资源管理 ...	(15)
● 成为业务部门的战略伙伴	

- 成为顾问和教练
- 成为客户良好的服务提供者

第二章 企业发展战略的重要保证：人力资源规划 … (19)

第一节 人力资源规划的概念 …… (20)

- 根据企业的发展战略，企业目标及企业内外环境的变化
- 预测未来企业任务和环境对企业的要求
- 为完成这些任务和满足这些要求而制定吸引人才，培养人才，组织结构调整，人才资源合理配置，人才潜能充分发挥等方针政策和计划的过程

第二节 人力资源规划的程序与方法 …… (20)

- 企业战略、环境、组织及人力资源状况分析
- 组织机构调整、再造、人员素质、数量、结构要求
- 人力资源政策制定、后备人才培养

第三节 案例分析 …… (35)

- MOTOROLA、南方汇通、中石化长城润滑油集团公司

第四节 小企业的人力资源规划 …… (52)

第三章 企业再造和规范化管理的基础：岗位工作分析与评价 …… (53)

第一节 岗位工作分析与评价的概念 …… (54)

- 岗位工作分析与评价是对与岗位工作相关的信息：任务，方法，人，环境，工作关系等进行采集，分析，整理的过程

第二节 岗位工作分析与评价的作用 …… (54)

- 明确岗位工作标准和管理标准，为绩效考评打好基础
- 明确岗位任职资格，为招聘、培训、人才选拔打好基础
- 合理确定岗位价值，减少岗位苦乐不均产生的抱怨

第三节 岗位工作分析的程序与方法 …… (56)

- 明确目标
- 建立岗位工作分析小组

● 选择岗位工作分析方法	
● 流程分析、职能分析、人员分析、方法分析	
● 达成共识、行动与反馈	
第四节 工作评价的程序与方法	(84)
● 工作评价就是运用科学方法确定岗位的价值	
● 在岗位工作分析基础上准备岗位工作说明书	
● 确定公共补偿要素	
● 为上述要素建立结构化量表	
● 评委确立上述因素对不同工作的权重	
● 评委根据岗位工作说明书及结构化量表	
● 打分并确定岗位价值排序	
第五节 案例分析	(91)
● 河南新乡化肥总厂	
第六节 小企业怎样进行岗位工作分析与评价	(106)
第四章 选好人：人才配置	(109)
第一节 招聘的宗旨	(110)
● 在合适的时间，把合适的人，安排在合适的岗位	
第二节 招聘的程序	(112)
● 外部招聘	
● 内部招聘	
● 外部招聘与内部招聘的比较	
第三节 招聘的途径与比较	(113)
● 外部招聘途径	
● 高级人才引进	
● 内部招聘途径	
● 竞争上岗	
第四节 怎样招到合适的人	(120)
● 弄清需求，做好规划，先内后外	
● 多种方式，不拘一格，用其所长，公平公正	

第五节 怎样建立人才选拔机制…………… (126)

- 人才选拔评价的总体目标
- 选拔具有拟任职位工作需要的素质水平,能够胜任拟任职位工作并有发展潜力的优秀人才
- 在实践中对人的能力、动力、人格和业绩进行分析
- 搞好后备人才培养和职业生涯规划
- 扩大选人范围,形成良好的人才进退机制

第六节 怎样进行人才鉴别…………… (131)

- 路遥知马力,日久见人心
- 识人七法
- 心理素质测评

第七节 怎样进行心理素质测评…………… (133)

- 针对不同对象,选择测评工具,测评结果分析

第八节 怎样做好面试…………… (147)

- 始终围绕岗位需求,设计面试题目
- 针对不同对象,运用多种形式
- 切忌:以貌取人,先入为主

第九节 案例分析…………… (152)

- 喷施宝

第十节 小企业怎样搞好招聘…………… (154)

4

第五章 用好人:绩效考评…………… (157)

第一节 对目前企业人事考核的困惑分析…………… (158)

- 机制问题
- 观念问题
- 方法问题

第二节 什么是绩效考评…………… (162)

- 以最大绩效为目标,通过对组织机制及组织成员的工作表现和工作业绩进行考评和分析,改善组织机制及成员的组织行为,提高组织竞争力和环境适应能力,充分发挥组织成员的潜能和积极性,更好地实现组织的各项目标

第三节 绩效考评与传统人事考核有什么不同…… (165)

传统人事考核的特点:

- 凭印象打分,看重的是结果
- 用一把尺子衡量所有的人
- 很少分析原因,缺乏客观、公正、科学、简便

绩效考评的特点:

- 强调集体绩效,强调人的发展
- 组织与个人的相互承诺
- 从不同角度对不同的人进行激励

第四节 怎样正确进行绩效考评…………… (170)

- 以客观的工作标准、管理标准及动态目标为准
- 考评分开,强调集体绩效,强调人的发展
- 从不同角度对不同的人进行激励
- 与岗位调整、培训、奖金、职业生涯等挂钩

第五节 案例分析…………… (194)

- 联想、MOTOROLA、乐凯胶片集团

第六节 小企业怎样进行绩效考评…………… (201)

第六章 激励人:薪资管理…………… (203)

第一节 薪资制度的基本要点…………… (207)

- 必须体现保障、激励、调节三大职能
- 必须体现劳动的三种形态:潜在形态、流动形态、凝固形态
- 必须体现劳动的四大要素:技能、责任、强度和条件
- 必须充分考虑市场决定机制
- 必须考虑企业的财务状况
- 科学、合理、有效的薪资结构
- 合理确定企业各类人员的薪资水平,处理好企业内部分配关系
- 建立相应的配套制度:用工制度、考核制度、晋级增资制度等

第二节 岗位绩效薪资制度的设计…………… (211)

- 薪资结构设计、薪资水平设计、配套制度设计

第三节 年薪制、期权制、EVA 与经营者激励…… (229)

年薪制:

- 科学的指标体系
- 外在评价机构
- 现代企业制度的建立和完善

期权制操作:

- 授予和行权
- 权利的变更或丧失
- 股票来源

EVA 与经营者激励:

- EVA——经济增加值更加全面地衡量经营者业绩

第四节 案例分析…………… (234)

- 许继集团公司、邯钢

第五节 小企业怎样搞好薪资管理…………… (237)

第七章 培养人: 培训管理…………… (239)

第一节 培训的宗旨…………… (240)

- 在合适的时间, 对合适的人, 进行合适的培训

第二节 什么是有效培训体系…………… (241)

- 能有效解决影响绩效的培训问题的体系
- 对合适的人, 在合适的时间, 给予合适的培训
- 符合企业发展要求的, 个人职业发展的培训
- 配合战略及政策, 实施转变观念、能力拓展、知识更新
- 以解决问题为导向的学习型组织的建立

第三节 有效培训体系的建立及操作…………… (244)

- 需求分析、制定规划、分析设计、组织实施、效果评估、改进完善

第四节 案例分析…………… (253)

- 海尔、德士古

第五节 小企业怎样搞好培训·····	(259)
第八章 以人为本：劳动关系管理·····	(261)
第一节 劳动关系管理的原则·····	(262)
● 以劳动合同、集体合同管理为基础	
● 以合法、合理、合情为指导的员工关系管理	
第二节 劳动关系管理的内容·····	(264)
● 劳动合同、集体合同管理	
● 合理化建议管理	
● 劳动争议管理	
第三节 劳动合同与集体合同·····	(269)
● 合同文本的准备、签订、续签、解除	
第四节 合理化建议·····	(272)
● 合理化建议的收集、整理、分析、反馈及相关培训	
第五节 劳动争议·····	(273)
● 劳动争议的处理程序、方法及预防	
第六节 小企业的劳动关系管理·····	(279)
第九章 潜能无限：企业文化建设·····	(281)
第一节 什么是企业文化·····	(282)
● 企业文化又称组织文化，是一种群体文化。它是通过企业长期经营与培育而形成的，一种有别于其它企业的，能反映本企业特有经营管理理念，被企业成员所共同认可和自觉遵守的价值观与群体行为规范	
第二节 企业文化的构成和作用·····	(285)
● 物质文化、精神文化、行为文化、制度文化	
● 企业竞争力的基础	
● 协调各种关系的准则	
第三节 建设优秀企业文化·····	(289)
● 强调以人为本，强调质量第一	

- 鼓励创新，诚实守信，遵纪守法
- 以人为本和诚实守信是企业文化的基石
- MOTOROLA、通用电气的企业文化

第四节 小企业的企业文化 (297)

第十章 决策的依据，动力、过程与结果的纽带：信息系统的建立 (299)

第一节 信息系统的建立 (300)

- 方案导入、客户化改造、测试应用、维护

第二节 通过信息系统的建立体现系统、规范化管理 (301)

- 产品应用形式
- 量身定做形式

第三节 人力资源管理与决策支持系统软件介绍 ... (302)

第十一章 规则：制度框架与标准 (317)

第一节 优秀业绩标准框架 (318)

- 领导力
- 领导艺术
- 战略规划
- 人力资源
- 业务结果
- 服务对象期望
- 企业文化

第二节 管理制度框架 (327)

战略规划：

- 我们的远景目标是什么
- 我们的优势、劣势、挑战、机遇是什么
- 我们的环境及现状如何
- 我们的行动计划是什么

人力资源:

- 关键业务流程优化基础上的整体绩效
- 组织结构及职能的优化
- 良好工作体系的建立
- 员工能力与发展体系
- 良好的氛围及员工高满意度、高效率、高成就感
- 既体现能力成果又体现积累贡献
- 相对公平,有竞争力及合理成本的薪酬体系

第三节 优秀业绩达成要点…………… (332)

- 领导集体的支持,人力资源职能的定位,企业文化建设