

人力资源管理经典案例

事业单位

人力资源管理



王宏江 陈振飞 等 编

你想寻找事业单位人事制度改革的成功之路吗？

你想探究水管单位建立人力资源

管理体系的途径吗？

天津引滦的管理经验值得一读。

中国水利水电出版社

RENLI ZIYUAN

事业单位

人力资源管理

江苏工业学院图书馆
藏书章

◎ 王宏江 陈振飞 等 编



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

图书在版编目 (CIP) 数据

事业单位人力资源管理 / 王宏江等编. —北京: 中国水利水电出版社, 2005

ISBN 7-5084-3449-8

I. 事... II. 王... III. 行政事业单位—劳动力资源—资源管理—中国 IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 140872 号

书 名	事业单位人力资源管理
作 者	王宏江 陈振飞 等 编
出版 发行	中国水利水电出版社 (北京市三里河路 6 号 100044) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 63202266 (总机)、68331835 (营销中心)
经 售	全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京集特印刷有限公司
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	787mm × 1092mm 16 开本 13 印张 179 千字
版 次	2005 年 12 月第 1 版 2005 年 12 月第 1 次印刷
印 数	0001—5000 册
定 价	35.00 元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换

版权所有·侵权必究

序

人力资源是当今社会的第一资源，加强人力资源管理，创建学习型组织，提升人力资源能力，促进人的全面发展，是创建和谐社会的重要内容，已成为全社会的共识，也是专家学者广泛涉足的热门学科。企业重组、流程再造、培训体系、绩效考评、文化整合，也确实使企业尝到了不少甜头。上网搜索企业人力资源管理的书籍成千上万，而事业单位人力资源管理的书籍却微乎其微，在事业单位词语前面加上“水利”二字搜索的结果几乎是零，所以，当陈振飞同志将书稿送到我手里审阅的时候，眼前为之一亮，深深地被书中的内容所吸引，深深地被同志们敢打必胜的精神所感动，因为它凝聚了同志们太多的心血和汗水，是天津水利人与时俱进、开拓创新的真实写照。

按照“建设节水型城市，发展大都市水利”的治水思路，天津市水利局实施了积极的人才发展战略，采取了引进人才、培养人才、创新机制三管齐下的方针，收到了很好的效果，形成了尊重知识、尊重人才、尊重劳动、尊重创造的良好氛围。引滦是天津水利的排头兵，引滦的人力资源管理和人事制度改革是天津水利管理的一个有益尝试。

本书较为系统地介绍了文化建设、发展规划、流程管理、组织结构、岗位管理、薪酬管理、绩效管理、培训管理等内容。既有典型的经验介绍，又有具体的操作实例；既有现实情况，又有愿景展望；既有概念讲解，又有小故事大道理引发读者的思考。它是一本集知识性、实用性、趣味性于一体的好书，是我们天津水利系统职工很好的培训教材，相信对全国的事业单位和水利同行也能提供有益的借鉴。

刘振邦

致 读 者

事业单位追求的不是利润，而是为社会事业服务，出此书、看此书都是出于社会责任感。自然，我们和读者是心灵相通、志同道合的朋友。

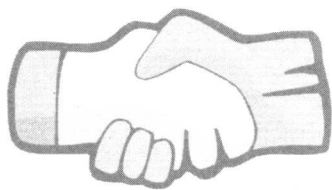
对事业单位来说，人力资源管理还是一个相对陌生的领域，典型经验少之又少。为此，笔者斗胆将天津引滦的人力资源管理经验进行了整理，编印成书，以期达到抛砖引玉的效果，并热切期望着与广大读者进行交流。

本书既介绍了天津引滦人力资源管理的心路与文化，又介绍了天津引滦人事制度改革的经验体会；既介绍了人力资源的基本知识，又介绍了建立人力资源管理体系的具体做法，还摘录了一些小故事供大家品味，全书以平直朴实的语言向读者展现了一个真切的引滦。

由于经验的局限性，加之编者水平所限，难免存在错误和不妥之处，敬请各位专家、学者和读者批评指正。

编 者

2005年12月



目 录

◎ 序

◎ 致读者

◎ 创新管理 对接现代化引滦 / 1

◎ 引滦文化篇 / 7

认识企业文化 / 8

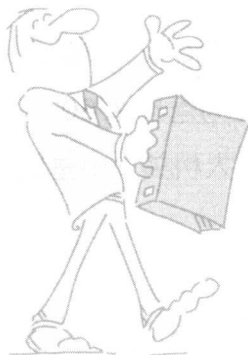
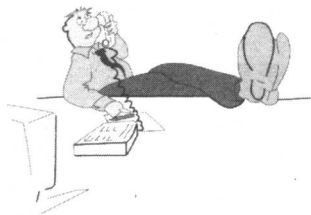
催人奋进的引滦精神 / 10

敢为人先的管理文化 / 12

亲水、爱水、视水如命的水情结 / 15

愿景 / 17

小故事大道理 / 18



◎ 发展规划篇 / 21

认识人力资源规划 / 22

从人才到人力资源的转变 / 24

参观海尔的启示 / 25

请咨询公司“充电” / 26

改革初探 / 27

借改革东风 / 29

人才培养规划范例 / 30

小故事大道理 / 40

◎ 流程管理篇 / 43

认识流程管理 / 44

搭建规范化管理平台 / 47

编织引滦输水安全网 / 48

我对“我的客户”负责 / 49

让流程管理成习惯 / 50

信息化为流程插上翅膀 / 51

管理流程范例 / 53

愿景 / 73

小故事大道理 / 74



◎ 组织结构篇 / 77

认识组织结构 / 78

三类部门划分，职能不再交叉 / 80

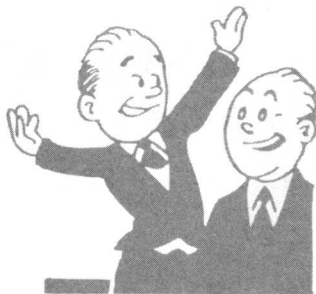
四大职能科室，辐射业务管理 / 80

内部管养分离，克服“大机关、小基层” / 81

科室职能表范例 / 83

愿景 / 88

小故事大道理 / 89



◎ 岗位管理篇 / 91

认识岗位管理 / 92

从身份管理向岗位管理转变 / 94

阳光权责给你动力 / 95

竞争上岗“赛马不相马” / 96

新人新办法 / 98

一日工作法 / 98

岗位说明书范例 / 100

竞争上岗管理办法范例 / 105

愿景 / 108

小故事大道理 / 109



◎ 薪酬管理篇 / 111

认识薪酬管理 / 112

薪酬跟着岗位走 / 114

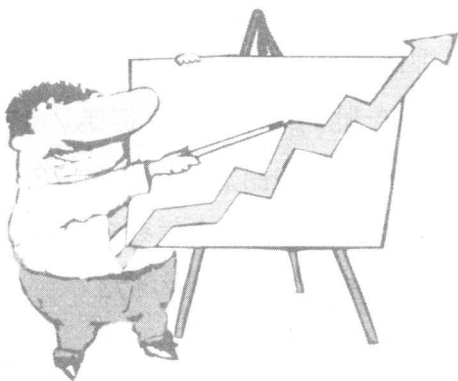
用心设计薪酬 / 114

“适岗度”与软着陆 / 116

绩效影响薪酬 / 117

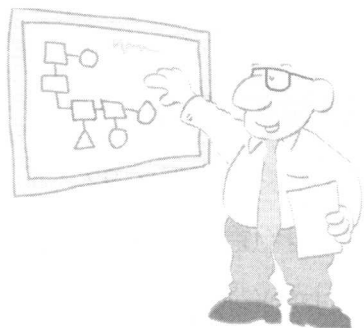
愿景 / 119

小故事大道理 / 120



◎ 绩效管理篇 / 123

- 认识绩效管理 / 124
- 绩效管理带来了什么 / 126
- 管理牵着考评的手 / 127
- 三级考评成体系 / 128
- 定性与定量相结合 / 129
- 关键事件一票否决 / 130
- 目标管理方向明确 / 131
- 模拟操作测出真功夫 / 132
- 网上考评好处多 / 132
- 两个系统保障考评公正 / 133
- 绩效面谈帮你持续改进 / 135
- 绩效管理办法范例 / 136
- 愿景 / 159
- 小故事大道理 / 160



◎ 培训管理篇 / 163

- 认识培训管理 / 164
- 培训是一种增值管理 / 166
- 三级培训覆盖每一个角落 / 166
- 培训需求为你量体裁衣 / 167
- 分类培训效果好 / 168
- 从自家地里挖宝 / 169
- 评估为培训把关 / 170
- “好”师傅带出“棒”徒弟 / 171
- 技术比武比出过硬本领 / 172
- 三步训练法唱响素质教育三部曲 / 173
- 培训管理办法范例 / 174
- 愿景 / 192
- 小故事大道理 / 193

◎ 参考文献 / 195



面对发展大都市水利的新形势，天津引滦管理部门从建立新型人力资源管理体系入手——

创新管理 对接现代化引滦*

从潘家口、大黑汀水库经河北的迁西、遵化，天津的蓟县、宝坻、北辰，直到津城的千家万户，引滦入津的每一滴水，就这样日复一日地流淌了21年，支撑起天津这个大都市的经济社会飞速发展。

记者了解到，在234公里的引滦输水线上，天津市水利局（引滦工程管理局）共设立了7个管理处，分别为引滦工程管理处、隧洞管理处、黎河管理处、于桥水库管理处、潮白河管理处、尔王庄管理处和宜兴埠管理处，其中引滦工程管理处是天津市水利局负责引滦沿线工程业务管理的职能处。

目前，一项涉及引滦沿线七个管理处1000多名职工的改革正在全面铺开，改革的第一步——竞争上岗日前已经顺利完成。经过21年的发展，今日的引滦已跻身于全国引供水工程单位的前列，为什么还要如此大刀阔斧地改革？岂不是平添风险？在采访中，引滦工管处陈振飞处长引用了天津市水利局党委书记刘振邦的一段话：“改革是为了更好地确保引滦安全高效输水，改革是为了更好地增强引滦的管理活力与发展后劲，改革是为了更好地提高广大职工的物质文化生活水平”，一语破的。陈振飞接着说，为了确保引滦输水安全，天津市委、市政府下决心贷款24亿元，实施引滦入津水源保护工程。到明年年底，工程硬件水平将得到整体提升，与此同时工程管理这个“软件”也必须有大改，才能与新时期现代化引滦的目标顺利实现“对接”。

“对接”成功与否，关键要看这场正在实施的改革是否符合新时期引滦的发展要求。在采访中，我们看到的是天津市水利局党委尊重知识、尊重人才、以人为本的管理理念，看到的是引滦现代化管理的“亮点”与“创新”。

* 本文选自2004年7月29日中国水利报头版头条



亮点一：流程化管理，工厂化运作

引滦输水是一条线，而输水管理本身，包括水情调度管理、水质监测、水行政执法、工程维修养护，则是在引滦各管理处串起的另一条无形的线。

如何使这条线运转得更加顺畅，降低个人工作的随意性，减少工作疏漏，保障输水安全？引滦各管理处借鉴现代企业的先进管理手段，开始在引滦工程管理中引进工厂化运作方式，推行流程化管理。

据引滦工管处的同志介绍，实行流程化管理就是让每一项工作形成一条顺畅的工作流水线，线上的每一个点（工作岗位）都有明确的任务、规程、规范、标准，流程的每一条线都明确标示着流程的走向以及工作的衔接点。流程化管理改革的目标就是为安全输水提供快捷、顺畅且环环相扣的管理机制。一旦将流程化管理真正规范运转起来，在提高管理效率的同时，安全输水的保证率也将大大提高。



亮点二：岗位管理，权责细分

与全国大多数水利工程管理单位类似，由于历史的沿革和初创时的行业特点，引滦各管理处在管理上尚存在一些大机关、小基层，人员匹配不合理，部分岗位权责不清，部门职能交错的现象，有时甚至出现了“一人扫地，三人监督指导”的冗员现象，造成有的工作大家抢着做，有的工作没人愿意做，有的岗位事少责任轻，而有的则是待遇低责任重。

为避免因权责不明造成工作疏漏，引滦各管理处在流程管理的基础上，提出要按照“因事设岗、精干高效”的原则，科学合理地设置部门和岗位，规范部门职能，实现人员合理配置。

第一步，优化部门设置，推行内部管养分离。他们对部门进行了分并调整，对部门职能进行了重新界定，对部门名称进行了统一规范。将机构按职能或任务划分为：职能管理部门、运行管理与操作部门、养护部门三类。形成了职能部门



专心从事工程的监督管理、指导协调，运行管理与操作部门专心从事工程的运行管理、监督检查，养护部门专心从事工程的维修养护。同时强化了工程管理、输水管理、信息工程管理、人力资源管理四大核心职能，有效地克服了“大机关，小基层”的现象。

第二步，优化岗位设置。因事设岗，取消了过去的身分和级别。他们把岗位类别重新划分为中层负责岗、技术管理岗、行政管理岗、运行管理岗、技术操作岗、养护岗、工勤岗七类。在此基础上，每类岗位又细化为三个以上的等级，且每个具体岗位都有详细的岗位说明书，其中包括直属上级、分管下级、薪酬系数，以及职务、职权、职责等方面的详细规定。一级对一级负责，权责细分明确。细分到什么程度？在信息宣传岗的职务规定中我们看到有“具体承办宣传区内容的更换工作”等7项内容，在岗位职权规定中看到有“有权向各部门索取用于信息宣传的资料和信息”等5项内容，在岗位职责规定中看到有“对漏报、延报和错报的信息造成的后果负责”等5项内容，这意味着每一个工作角落都将有专人负责。这种权责细分，极具操作性，使每个岗位人员都能按相关标准自觉履行职责。

第三步，竞争上岗，合理匹配人员。每个岗位都有任职条件。除学历、职称、年龄、工作经验外，个别岗位还有个性条件。如信息宣传岗就要求“具有一定的文字写作和组稿能力”。按照公开、公正、竞争、择优的原则，他们充分利用薪酬导向、竞岗条件导向和竞岗顺序导向的作用，不拘一格的选拔人才，实现了人员的合理匹配。

如方案规定“符合条件的一般职工可以直接竞争正科长岗位”。



亮点三：身份工资变岗位工资，绩效考评一把尺 ——多劳多得，干好多得

岗位确定了，薪酬马上就要跟上。据引滦工管处的同志介绍，用岗位工资取代身份工资是本次改革的一个重点和难点，为此，天津市水利局党委和有关各处做了大量细致的工作，才使岗位工资得以平稳实施。改革方案将全部的工资收入列入岗位工资，而且设置了十几个工资层级，以岗定薪，对岗不对人。在合理拉开档次的前提

下，岗位工资重点向科技含量高、技能要求高、责任风险大、工作任务重和工作条件比较苦的岗位倾斜。

人员素质参差不齐、进出口不畅是事业单位的一个通病。为解决这个问题，他们在改革方案中设置了一个“小机关”——适岗度评定，适岗度综合考虑工作经验、学历、综合能力等因素制订，直接影响薪酬系数，使同一岗位不同条件和能力的人员的岗位工资有所不同，为改革的软着陆做了一次有益尝试。

绩效考核是岗位管理的重要组成部分。引滦各处分别建立了领导考核与群众考核、平时考核与定期考核、定性考核与定量考核相结合的岗位考核制度。考核结果将作为竞聘、续聘、解聘、奖惩、收入分配的重要依据。



亮点四：培训求实效，引滦文化，凝聚人心

有人认为，事业单位改革的一个难点在于：明知一部分人员素质达不到现代化管理水平，却又不能把他们全部推向社会。对这个问题，引滦管理部门的办法是：建立系统实用的培训体系，树立学习理念，建设学习型组织，培养知识型员工，全面、系统地提高员工的知识、技能和工作水平，积极适应未来发展对人力资源的需求。他们明确提出了四条培训方针：引滦是学堂，人人是讲师，建造一个学习型的组织；急用先学，立竿见影；培训是奖励，不是福利；团队学习，分享知识和经验。

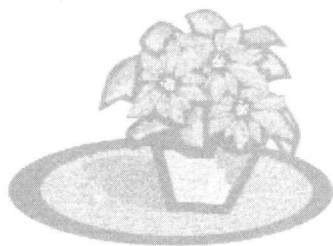
除了培训，引滦管理部门还注重在员工中培育与时俱进的引滦文化。他们认为，引滦文化是为实施引滦战略目标服务的，可以激发员工热情，增强凝聚力和协作精神，将对引滦发展起到潜移默化的推动作用。

他们的改革方案摆在面前，不过薄薄的几十页纸，可其中的含金量却不低。背后支撑改革方案的人力资源规划和各种制度、办法有厚厚的几大摞，除此还有一系列先进的管理理念。从引滦工管处过去的简报中我们看到，为了搞好人力资源规划和人事制度改革，天津市水利局党委书记刘振邦、局长王宏江等领导以及人事处的负责同志多次深入引滦各处进行调研指导，为改革的顺利推进解决了难题，指明了方向。为统一思想，提高认识，吸收先进理念，去年引滦各处负责同志深入海尔集团考察现代

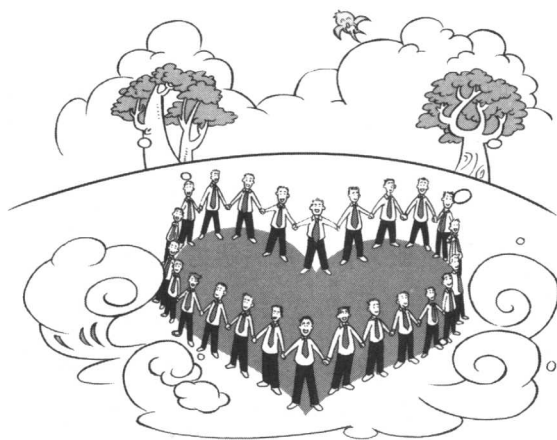


企业管理制度，今年又远赴浙江调研水管单位管养分离，并且从北京请来咨询公司专门为改革“把脉”，设计蓝图，反复研讨管理流程和岗位职责。如今，改革的蓝图已经绘就，改革的措施已初见成效。引滦人正满心期待着新时期引滦“软”“硬”件的成功“对接”。

（本报记者：李春明 叶金华）



引 滦 文 化 篇



文化是一个单位在自身发展过程中形成的共同习惯和价值观，反映着这个单位的发展历程。引滦工程经过20多年的发展变化，形成了以引滦精神为核心的引滦文化。引滦文化对构建新型的人力资源管理体系起着巨大的促进作用。



认识企业文化

自 20 世纪 80 年代“企业文化”这一概念从日本、美国引入我国，经过 20 余年的消化、吸收和发展，“企业文化”开始被我国的理论界与企业界所关注。特别是当大家都开始意识到，杰出而成功的公司大都有强有力的企业文化的时候，建设自身企业文化便被纳入到众多企业的管理议程中。

那么究竟应如何认识企业文化？我们认为，企业文化是社会文化的一个子系统。企业通过自身生产经营的产品及服务，不仅反映出企业的生产经营特色、组织特色和管理特色等，更反映出企业在生产经营活动中的战略目标、群体意识、价值观念和行为规范，它既是了解社会文明程度的一个窗口，又是社会当代文化的生长点。因此，在国内外学者观点的基础上，我们可以对企业文化作如下定义：企业文化是指现阶段企业员工所普遍认同并自觉遵循的一系列理念和行为方式的总和，通常表现为企业的使命、愿景、价值观、行为准则、道德规范和沿袭的传统与习惯等。

企业文化对外是一面旗帜，对内是一种向心力。企业文化的本质是以人作为中心，以文化为导向，以激发员工自觉行动为目的、独特的文化现象和经营管理思想。它是以确立企业价值理念为核心，以搞好企业经营管理、激发员工积极性为手段，以树立企业良好形象、提高企业经济效益为目的的现代管理理论。高度重视企业文化并加强企业文化建设，企业才能不断地提高核心竞争力。因此，企业要持续发展，就必须有目的地建立本企业的文化，确立共同的企业理念、企业精神，造就企业共同的价值观，建立良好和谐的人际关系，形成统一的企业制度与行为规范。