

管理者方便、快捷、高效地获取

人力资源管理知识的速查手册

人力资源管理

最常用的

83个工具

工欲善其事，必先利其器

严肃 编著



 中国纺织出版社

人力资源管理

——最常用的——

83个工具

 中国纺织出版社

内 容 提 要

“工欲善其事，必先利其器。”对于企业人力资源管理者来说，如果都拥有工作的“利器”——装有许多专业工具“工具箱”，在管理过程中就可以胸有成竹，方便快捷地解决所遇到的各种问题。

本书收集、整理、编辑了人力资源管理最常用的83种管理工具，并对这些管理工具进行了详细、系统的分析说明。本书内容丰富全面，贯穿了人力资源管理的整个过程。每一项管理工具从“内容概述”、“实用范例”、“分析点评”、“注意事项”四个方面做了立体式、全方位的介绍，力求使读者便捷有效地解决人力资源管理过程中的各种问题，提高人力资源管理的效率。

本书是企业人力资源经理、人事主管、人力资源总监等进行管理的指南，也适合机关事业单位人事管理人员阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理最常用的83个工具 / 严肃编著. —北京: 中国纺织出版社, 2010.6

ISBN 978-7-5064-6345-4

I. ①人… II. ①严… III. ①劳动力资源—资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第054400号

参编人员: 刘逸新 宋晓冬 胡庆 董立新 王迪 王四海
阎大海 韩冰 李波 曹军 李国宇 靳峥
郭维维 芳菲 何晓英

策划编辑: 曹炳楠 责任编辑: 赫九宏 责任印制: 陈涛

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing @ c-textilep.com

中国纺织出版社印刷厂印刷 各地新华书店经销

2010年6月第1版第1次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 22.5

字数: 329千字 定价: 37.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换



前言

●人力资源管理最常用的 83 个工具●

在知识经济时代，一个企业要想顺利地生存和发展，实现利润最大化，就必须更新观念，有效开发人力资源，重视人力资源管理的重要地位。企业组织中所有的活动，小到简单工作的完成，大至整个企业的运筹，均需要“人”来执行或管理。人力资源不但是整个企业组织的一项资本或是资产，更是最为关键的一种资源。可以说，人力资源管理做好了，企业中最为重要、也最难处理的工作就做好了。而要进行科学有效的人力资源管理，就必须掌握相应的管理工具。

“工欲善其事，必先利其器”。对于企业人力资源管理者来说，如果都拥有工作的“利器”——装有许多专业工具的“工具箱”，在管理过程中就可以胸有成竹，方便快捷地解决所遇到的各种问题。

通常而言，人力资源管理工具的使用，主要是解决企业组织中的下列问题：

第一，获取人力资源。根据企业目标确定的所需员工条件，通过规划、招聘、考试、测评、选拔获取企业所需人员。

第二，整合人力资源。通过企业文化、信息沟通、人际关系和谐、矛盾冲突的化解等有效整合，使企业内部的个体、群体的目标、行为、态度趋向企业的要求和理念，使之形成高度的合作与协调，发挥集体的优势，提高企业的生产力和效益。

第三，保持人力资源。通过薪酬、考核、晋升等一系列管理活动，保持员工的积极性、主动性、创造性，维护劳动者的合法权益，保证员工在工作场所的安全、健康、舒适的工作环境，以增进员工对企业和



前 言

• 人力资源管理最常用的 83 个工具 •

工作的满意度，使员工安心满意地工作。

第四，评价人力资源。对员工工作成果、劳动态度、技能水平以及其他方面做出全面考核、鉴定和评价，为相应的奖惩、升降、去留等决策提供准确有效的依据。

第五，发展人力资源。通过员工培训、工作丰富化、职业生涯规划与开发，促进员工知识、技巧和其他方面素质的提高，使其劳动能力得到增强和发挥，最大限度地实现其个人价值和對企业的贡献率，达到员工个人和企业共同发展的目的。

通过运用科学有效的人力资源管理工具，可以大大地降低人力资源管理的成本，减少人力资源管理的失误，提高人力资源管理的效率，从而真正地实现企业人力资源效益的最大化，促进企业健康快速地发展。

本书收集、整理、编辑了人力资源管理最常用的 83 种管理工具，并对这些管理工具进行了系统地分析说明。本书内容丰富全面，贯穿了人力资源管理的整个过程，包括人力资源基础管理、规划分析、招募筛选、培训开发、绩效考核、薪酬管理、劳动关系、员工心理、人力资源战略管理等方面。每一项管理工具，从“内容概述”、“实用范例”、“分析点评”、“注意事项”四个方面做了立体式、全方位的介绍，力求使读者便捷有效地解决人力资源管理过程中的各种问题，提高人力资源管理的效率。

本书是企业老板、人力资源总监、人力资源经理、人事主管、经理等人员进行人力管理的指南，也适合机关事业单位人事管理人员阅读和使用。



| 目 | 录 | •人力资源管理最常用的 83 个工具•

第一章 基本管理工具

工具 1：平衡计分卡	1
工具 2：扁平化管理	6
工具 3：标杆管理	10
工具 4：六西格玛理论	14
工具 5：危机管理	23
工具 6：二八法则	28
工具 7：木桶定律	32
工具 8：鲶鱼效应	34
工具 9：马太效应	39
工具 10：目标管理	43

第二章 人力资源规划工具

工具 1：人力资源规划	50
工具 2：组织结构设计	56
工具 3：人力资源需求预测	59
工具 4：职位结构分类工具	63
工具 5：人力资源数量分析工具	67
工具 6：人力资源规划环境分析	70
工具 7：德尔菲法	74
工具 8：人员接续计划法	77
工具 9：人力资源外包	79

第三章 人力资源分析工具

工具 1：工作日志法	83
工具 2：因素比较法	85



目 录

•人力资源管理最常用的 83 个工具•

工具 3：因素计点法	88
工具 4：胜任特征模型	97
工具 5：职能工作分析法	102
工具 6：关键事件法	105
工具 7：海氏工作评价系统	108
工具 8：行为事件访谈法	118
工具 9：问卷法	122

第四章 招聘筛选工具

工具 1：心理测验法	128
工具 2：管理评价中心法	134
工具 3：结构化面试法	139
工具 4：无领导小组讨论法	143
工具 5：公文筐测验	148
工具 6：情境评价法	154
工具 7：内部选拔法	159
工具 8：人才模型	161

第五章 培训开发工具

工具 1：学习型组织	166
工具 2：拓展训练法	172
工具 3：团队建设培训法	176
工具 4：继任计划	182
工具 5：职务轮换法	187
工具 6：敏感训练法	191
工具 7：角色扮演法	194
工具 8：案例研究法	199



目 录

• 人力资源管理最常用的 83 个工具 •

工具 9：演示培训法	203
------------	-----

第六章 绩效考核工具

工具 1：360 度反馈评价法	207
工具 2：532 绩效考核模型	211
工具 3：工作丰富化模型	216
工具 4：行为锚定等级评定法	219
工具 5：库克创造力曲线	221
工具 6：关键绩效指标	224
工具 7：排序考评法	228
工具 8：图尺度评价法	230
工具 9：斯坦福压力管理	233

第七章 薪酬管理工具

工具 1：年薪制	237
工具 2：宽带薪酬	244
工具 3：薪酬调查法	249
工具 4：员工福利计划	254
工具 5：员工持股计划	256
工具 6：自助式薪酬	258
工具 7：EVA 激励计划	262
工具 8：全面薪酬战略	265

第八章 劳动关系管理工具

工具 1：劳动关系环境分析	270
工具 2：劳动合同	273
工具 3：参与管理	279



目 录

• 人力资源管理最常用的 83 个工具 •

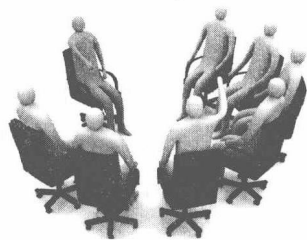
工具 4：劳动争议解决方法	284
工具 5：集体谈判模式	286
工具 6：亨登谈判策略	290
工具 7：员工档案管理	293

第九章 员工心理管理工具

工具 1：员工满意度调查	298
工具 2：奥斯本头脑风暴法	302
工具 3：人员访谈法	304
工具 4：员工沟通技巧	310
工具 5：现场观察法	313
工具 6：冲突处理法	316
工具 7：晤谈法	319

第十章 人力资源战略管理工具

工具 1：战略框架	323
工具 2：价值链分析法	326
工具 3：SWOT 分析法	331
工具 4：决策树	335
工具 5：变量依据法	338
工具 6：7S 要素模型	342
工具 7：波士顿矩阵法	348



第一章 基本管理工具

工具1：平衡计分卡

内容概述

1. 平衡记分卡概念

目前，平衡计分卡是世界上最流行的管理工具之一，是由罗伯特·卡普兰发明的，并被《哈佛商业评论》评为最具影响力的管理学说。作为一个战略实施工具，平衡计分卡能够帮助战略实施人员明确公司在财务、客户、内部流程以及学习与发展四个方面的内在联系。

平衡计分卡是一个增强公司长期战略规划编制的工具。一个形象的比喻是：平衡计分卡是飞机驾驶舱内的导航仪，通过这个“导航仪”的各种指标显示，管理层可以借此观察企业运行是否良好，及时发现战略执行过程中哪一方面亮起了红灯。公司可及时采取行动解决问题，做出调整，改善状况。这是一个动态的持续的战略执行过程。

平衡记分卡的适用领域比较广泛，目前国外很多企业，特别是他们的跨

国公司（包括设在中国的分支机构）都采用了这一管理系统。当然采用平衡计分卡的不只是公司，一些非盈利性组织，如医院、政府部门，甚至警察局也采用了平衡计分卡系统。平衡计分卡最早进入中国约在1996年，当时实施的也只是少数一些在中国有业务的跨国公司。近年来，平衡计分卡作为战略管理工具的理念和方法真正开始在中国受到重视和运用。

2. 平衡记分卡的特点

（1）平衡计分卡是一个核心的战略管理与执行的工具。平衡计分卡是在对企业总体发展战略达成共识的基础上，通过完美的设计，将其四个维度的目标、指标以及初始行动方案有效地结合在一起，形成一个战略管理与实施的体系。它的主要目的是将企业战略转化为具体的行动，以创造企业的竞争优势。

（2）平衡计分卡是一种先进的绩效衡量的工具。平衡计分卡将战略分成四个不同维度的运作目标，并依此四个维度分别设计适量的绩效衡量指标，因此，它不但为企业提供了有效运作所必需的各种信息，克服了信息的庞杂性和不对称性的干扰，更重要的是，它为企业提供的这些指标具有可量化、可测度、可评估性，从而更有利于企业进行全面系统地监控，促进企业战略与远景的目标达成。

（3）平衡计分卡是企业各级管理者与管理对象进行有效沟通的一个重要方式。为了战略的落实执行，必须将企业的远景规划与各级组织，包括各管理层乃至每个员工进行沟通，使企业所有员工都能够评论和理解战略与远景规划，并及时地给予有价值的反馈。平衡计分卡透过四个不同的维度，将比较抽象、难以表达的公司战略用简单明了的语言表达出来，使每个人“由旁观者变成了主人”，使各个部门和各个岗位的目标同企业的战略目标达成一致，共同为企业战略目标的实现而努力。

（4）平衡计分卡也是一个理念十分先进的一种“游戏规则”，即一种规范化的管理制度。平衡计分卡在战略执行的过程中，需要在运作目标、工作计划、绩效指标等方面建立一套完整的统计记录表格，并要求实施平衡计分卡的企业从本单位的实际出发，根据内外部环境和生产经营条件，构建起适合企业自身特点的平衡计分卡管理制度，因而各个企业的平衡计分卡，无论在形式上还是在内容上都存在着很大的差别。

3. 平衡记分卡的四个维度

平衡记分卡之所以叫“平衡”，是因为它从四个维度：财务、客户、流程、学习与发展来帮助管理层对所有具有战略重要性的领域做全方位的思考，可用于确保日常业务运作与企业管理高层所确定的经营战略保持一致。平衡记分卡四个维度的作用、意义以及指标如表 1-1 所示。

表 1-1 平衡记分卡四个维度的作用、意义以及指标

财务维度	其目标是解决“股东如何看待我们”这一类问题。表明我们的努力是否对企业的经济收益产生了积极的作用，是其他三个方面的出发点和归宿。财务指标通常包括利润、收入、资产回报率和经济增加值（EVA）等
客户维度	这一维度回答的是“客户如何看待我们”的问题。客户是企业之本，是现代企业的利润来源，客户感受理应成为企业的关注焦点。通过顾客的眼睛来看我们公司，从时间（交货周期）、质量、服务和成本几个方面关注市场份额以及顾客的需求和满意程度。客户方面体现了公司对外界变化的反映，它是平衡记分卡的平衡点。常见指标包括：按时交货率、新产品销售所占百分比、重要客户的购买份额、客户满意度指数、客户排名顺序、客户忠诚度、新客户增加比例、客户利润贡献度等指标
内部流程维度	内部业务维度着眼于企业的核心竞争力，回答的是“我们的优势是什么”的问题。事实上，无论是按时向客户交货还是为客户创利，都是以企业的内部业务为依托的。因此，企业应当选出那些对客户满意度有最大影响的业务程序（包括影响时间、质量、服务和生产率的各种因素），明确自身的核心竞争力，并把它们转化成具体的测评指标，内部过程是公司改善经营业绩的重点
学习和发展维度	其目标是解决“我们是否能继续提高并创造价值”这一类问题。只有持续不断地开发新产品，为客户创造更多价值并提高经营效率，企业才能打入新市场，增加红利。根据经营环境和利润增长点的差异，企业可以确定不同的产品创新、程序创新和生产水平提高指标，如员工士气、员工满意度、平均培训时间、再培训投资和关键员工流失率等，它是平衡记分卡的基点

【实用范例】

平衡记分卡的应用非常广泛，可口可乐瑞典饮料公司（CC）就是一个典型的案例。可口可乐公司以前在瑞典的业务是通过许可协议由瑞典最具优势的啤酒公司普里普斯公司代理的。该许可协议在 1996 到期中止后，可口可乐公司已经在瑞典市场上建立了新的生产与分销渠道。1997 年春季，新公司承担了销售责任，并从 1998 年年初开始全面负责生产任务。

1. CC 正在其不断发展的公司中推广平衡记分卡的概念

若干年来，可口可乐公司的其他子公司已经在做这项工作了，但是，总公司并没有要求所有的子公司都用这种方式来进行报告和管理控制。

CC 采纳了卡普兰和诺顿的建议，从财务层面、客户和消费者层面、内部经营流程层面以及组织学习与成长四个方面来测量其战略行动。

为了推广平衡记分卡的概念，CC 的高层管理人员开了 3 天会议，把公司的综合业务计划作为讨论的基础。在此期间每一位管理人员都要履行下面的步骤：

- * 定义远景
- * 设定长期目标（大致的时间范围：3 年）
- * 描述当前的形势
- * 描述将要采取的战略计划
- * 为不同的体系和测量程序定义参数

由于 CC 刚刚成立，讨论的结果是它需要大量的措施。由于公司处于发展时期，管理层决定形成一种文化和一种连续的体系，在此范围内所有主要的参数都要进行测量。在不同的水平上，将把关注的焦点放在与战略行动有关的关键测量上。

在构造公司的平衡记分卡时，高层管理人员已经设法强调了保持各方面平衡的重要性。为了达到该目的，CC 使用的是一种循序渐进的过程。

第一步，阐明与战略计划相关的财务措施，然后以这些措施为基础，设定财务目标，并且确定为实现这些目标而应当采取的适当行动。

第二步，在客户和消费者方面也重复该过程。在此阶段，初步的问题是：“如果我们打算完成我们的财务目标，我们的客户必须怎样看待我们？”

第三步，CC 明确了向客户和消费者转移价值所必需的内部过程。然后 CC 的管理层问自己的问题是：自己是否具备足够的创新精神、自己是否愿意为了让公司以一种合适的方式发展而变革。

经过这些过程，CC 能够确保各个方面达到平衡，并且所有的参数和行动都会导致向同一个方向的变化。但是，CC 认为在各方达到完全平衡之前有必要把不同的步骤再重复几次。

2. CC 已经把平衡记分卡的概念分解到个人层面上

在CC, 很重要的一点就是, 只依靠那些个人能够影响到的计量因素来评估个人业绩。这样做的目的是, 通过测量与他的具体职责相关联的一系列确定目标来考察他的业绩。根据员工在几个指标上的得分而建立奖金制度, 公司就控制或者聚焦于各种战略计划上。

在CC, 强调的既不是商业计划, 也不是预算安排, 而且也不把平衡记分卡看成是一成不变的; 相反, 对所有问题的考虑都是动态的, 并且每年都要不断地进行检查和修正。按照CC的说法, 在推广平衡记分卡概念过程中最大的挑战是, 既要寻找各层面的不同测量方法之间的适当平衡, 又要确保能够获得所有将该概念推广下去所需要的信息系统。此外, 要获得成功重要的一点是, 每个人都要确保及时提交所有的信息。信息的提交也要考虑在业绩表现里。



分析点评

平衡计分卡作为一种全新的绩效评价体系, 既包括财务衡量指标, 也包括对客户维度、内部流程及组织的创新与成长进行测评的业务指标。前者用来说明已采取的行动所产生的结果, 而后者则是对财务业绩驱动系统的考察。财务、客户、内部流程和学习与发展四个维度均包含战略目标、绩效指标、目标值、行动方案和任务几部分。其因果关系为: 员工的素质决定产品质量、销售渠道等, 产品或服务质量决定顾客满意度和忠诚度, 顾客满意度和忠诚度及产品或服务质量等决定财务状况和市场份额。

平衡计分卡始终把战略和远景放在其变化和管理过程中的核心位置, 通过清晰地定义战略, 始终如一地进行组织沟通, 并将其与变化驱动因素联系起来, 构建“以战略为核心的开放型闭环组织结构”, 使财务、客户、内部流程和学习与发展四因素互动互联, 浑然一体。利用平衡计分卡, 我们就可以明确自己的公司如何为当前以及未来的顾客创造价值了。在保持对财务业绩关注的同时, 它清楚地表明了卓越而长期的价值和竞争业绩的驱动因素。从人力资源管理的角度来看, 平衡计分卡系统地反映了人、财、事、物的完美统一。

➡ 注意事项

平衡记分卡的优点非常明显，但也有一定的局限性，在使用的过程中应注意以下三个方面：

(1) 平衡记分卡的优秀增加了使用它的难度。引用一位使用平衡记分卡失败的人力资源专员的话，那些“没有明确的组织战略、高层管理者缺乏分解和沟通战略的能力和意愿、中高层管理者缺乏指标创新的能力和意愿”的组织不适合使用平衡记分卡。

(2) 平衡记分卡的工作量极大。除对战略的深刻理解外，需要消耗大量精力和时间把它分解到部门，并找出恰当的指标。而落实到最后，指标可能会多达15~20个，在考核与收集数据时，也是一个不轻的负担。

(3) 不适用于个人。并不是说平衡计分卡不能分解到个人层面，而是相比较于成本和收益，没有必要把它分解到个人层面。对于个人而言，要求绩效考核易于理解、易于操作、易于管理，而平衡记分卡并不具备这些特点。

工具2：扁平化管理

内容概述

1. 扁平化管理的概念

扁平化管理是指通过减少管理层次、压缩职能部门和机构、裁减人员，使企业的决策层和操作层之间的中间管理层级尽可能减少，以便使企业快速地将决策权延至企业生产、营销的最前线，是为提高企业效率而建立起来的富有弹性的新型管理模式。它摒弃了传统的金字塔状的企业管理模式的诸多难以解决的问题和矛盾。

扁平化管理是企业为解决层级结构的组织形式在现代环境下面临的难题

而实施的一种管理模式。当企业规模扩大时,原来的有效办法是增加管理层次,而现在的有效办法是增加管理幅度。当管理层次减少而管理幅度增加时,金字塔状的组织形式就被“压缩”成扁平状的组织形式。

想要对扁平化管理的概念有真正的了解,就必须明确几个其他相关的基础概念:

(1) 管理幅度,是指管理者所管辖的下属人员或部门的数目。人的管理幅度是有限的,有效的管理幅度要取决于各种影响因素。当管理幅度以算术级数增加时,管理者和下属之间可能存在的关系却是以几何级数增加。管理者和下属人员会使管理工作复杂化,而个人的工作能力则是有限的,因而有必要确定合理有效的管理幅度,这是企业组织结构设计的一项重要内容。

(2) 管理层次,是指组织内纵向管理系统所划分的等级。企业内部的组织层次,实际上是垂直的组织分工,部门化并不是企业内部唯一的组织分工。部门分工与层次分工分别属于企业组织分工的两个不同侧面。组织层次的分工,着重表现出在一定限度内自上而下地行使权力、利用资源以及明确管理职能的过程。组织中各个层次都承担着一定的管理职能。

(3) 科层结构,也称“宝塔形”结构,是指一种典型的管理层次较多、管理幅度较小的组织结构。

(4) 扁平化结构,是与科层结构相对应的,是指管理层次较少、管理幅度较大的组织结构。

在这几个相关概念中,(1)与(2)呈负相关关系,也就是说,管理幅度越小、越窄,管理层次就越多;管理幅度越大、越宽,管理层次也就越少。(3)与(4)是相对立的两个概念,代表了(1)与(2)在量化上的此增彼减。

2. 如何运用扁平化管理模式

运用扁平化管理模式,旨在构筑新模式、组建新机构、再造新流程,变矩阵式管理为扁平化管理,突破次序、等级结构的界线;突破部门和职能职责的界线,变分散管理为集成管理,对企业进行整合。

(1) 构建扁平化的组织。扁平化管理包括三个方面的内容:信息的扁平化、组织机构的扁平化和业务流程的扁平化。组织结构的扁平化只是为扁平化管理提供了一个平台,在这个平台上要不断地进行业务流程的优化,从而为信息的扁平化提供物质载体。

(2) 构建企业内部的信息网络。企业内部信息的畅通是保证一个组织高效运转的必要条件之一。目前,企业的组织一般都是基于职能设立的,因此不可避免地会出现各部门为了自身的利益而各自为战,失去了协同作战的能力。所以,企业在进行组织结构调整的同时,需要建立相应的制度来保证信息网络的畅通。

(3) 构建企业外部的信息网络。随着互联网络的发展,外部信息的获得多数是通过网络来完成的,信息的获得越来越具有同质性的特点,关键在于谁能及时获得信息,谁就能领先进入市场。

3. 实施扁平化管理的对策

实施扁平化管理不是简单地撤并机构就可以完成的,特别是大型企业的管理关系和生产流程较为复杂,在推行组织结构扁平化时应从以下四个方面着手:

(1) 要对管理业务整合和职能调整进行认真调查和论证。业务流程设计应做到职能设置科学,管理流程短,信息畅通。管理层的机构和岗位设置应做到精干高效、责权对应。

(2) 要对作业层进行整合。整合的原则是工艺相近,区域相邻,集散有度,有利管理。

(3) 要提高员工素质。由于扁平化的内涵是减少管理层次、扩大管理幅度,因此一定要实行竞争上岗,保证关键岗位上的人员素质。

(4) 要周密编制实施方案,特别是企业集团大范围地推行扁平化管理,更应编制好科学、详尽的实施方案。

实施扁平化管理是推进企业信息化的有效途径,可以全面提高企业的管理水平。



【实用范例】

最早将“扁平化管理”思想付诸实践的是美国通用电气公司。1981年,杰克·韦尔奇就任通用公司首席执行官时,通用电气公司从董事长到现场管理员之间的管理层数目,多达24~26层。韦尔奇上任后,顶住压力,通过采取“无边界行动”、“零管理层”等管理措施,使公司管理层级数锐减至5~6