

现代企业

Modern Corporation

人力资源解决方案

Human Resource Solution

第4篇 绩效管理与实施

华茂通咨询 编著

● 依托多年管理咨询的底蕴与心得，着意吸纳经典派别，为该学科最新成果的交汇与集成

● 清晰聚焦人力资源科学演绎历程，展示实用的指引和绝佳的对案

● 基于学理的应用与操作，是本书对于读者所要传递的真实目的



中国物资出版社



现代企业

Modern Corporation

人力资源解决方案

Human Resource Solution

第4篇

绩效管理 与 实施

华茂通咨询 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业人力资源解决方案/华茂通咨询编著. —北京: 中国物资出版社, 2003.1

ISBN 7-5047-1930-7

I . 现... II . 华... III . 企业管理: 人事管理 IV . F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第 096936 号

责任编辑 李晓春

封面设计 新悦翔

责任印制 方鹏远

责任校对 丁 力

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.com.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街25号

电话: (010)68392746 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京市德龙公防防伪印刷厂印刷

开本: 787×1092mm 1/16 印张: 144.5 字数: 1800千字

2003年1月第1版 2003年1月第1次印刷

书号: ISBN 7-5047-1930-7/F·0698

定价: 180.00元 (全五册)

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



现代企业

人力资源解决方案

编辑委员会

主 编 滕毅轩

执行主编 孙念怀

编 委 会	滕毅轩	孙念怀	张学军	杨彪武
	张 鹤	陈正侠	华从刚	马妍姝
	丁 力	田维红		



华茂通文库终于问世了。

华茂通文库第一辑作品《现代企业人力资源解决方案》（共5篇）承载着作者的期许与读者终于见面了。

北京华茂通咨询有限公司是一家目光敏锐、颇具实力的管理咨询公司，图书事业部作为华茂通咨询公司的一个重要部门，为公司的持续发展提供战略支持和相关配合。

华茂通咨询以编辑经济管理类精品图书（定名为华茂通文库）作为自己的业务基石。融合中西方管理理论，结合中国本土化实践，以建立一整套高屋建瓴、极具实用价值的企业管理体系及解决方案，专门为中国经理人夯实专业功底、转换视角、开拓思维而建立一个高水准的服务平台，为中国经理人职业生涯的发展提供强大支援，这就是华茂通咨询的终极奋斗目标。

凭藉华茂通咨询有限公司多年管理咨询的底蕴与心得，以及对管理领域的敏锐洞察及透彻理解，以全球化为视角，精心策划选题，与国内一流的机构、专家学者特别是一流的管理实战派人物精诚合作，对管理科学的经典、派别与前沿进行梳理与融合，针对任何企业都最为关注的课题进行深入探讨及挖掘，并逐步以华茂通文库形式系列推出，《现代企业人力资源解决方案》一书，是华茂通咨询精心推出的第一辑作品。

《现代企业人力资源解决方案》一书由华茂通咨询有限公司资深顾问编著，本书是在总结了大量企业管理咨询经验的基础上，充分借鉴、整合相关经典理论及国内外最新研究成果编撰而成，因此，理论与实践的均衡结合，学术与应用的两重并重，理念与操作的相互渗透正是本书所追求的目标。

人力资源管理是现代管理科学中发展极为迅速的部分，本书对人力资源管理从五个视角分篇进行清晰的聚焦，并使之组合成完整和谐的高绩效工作体系，这在本质上就是一套现代人力资源管理的全面解决方案，有了这套方案，现代企业就可以迎接扑面而来的挑战，并达到员工与企业双赢的结果，这是任何企业成功的关键因素之所在。

《现代企业人力资源解决方案》共计五篇，第1篇：工作分析与职位描述；第2篇：员工招聘与选拔；第3篇：员工培训与开发；第4篇：绩效管理与实施；第5篇：薪酬体系设计。

下面是每篇的内容梗概。

《工作分析与职位描述》（第1篇）

工作分析与职位描述是人力资源管理工作的基点和依据，是一种重要而普遍的人力资源管理技术，是人力资源管理工作者的一项基本功，同时也是最容易出问题和不易把握的环节。

鉴于此，本篇详细介绍了工作分析与职位描述的理论及实务，内容包括工作分析的本质及特征、战略价值、动态机制、方法与技术、组织与实施、工作分析结果、工作评价及有效的工作设计等内容。

本篇内容丰富、资料翔实，附有大量精准案例及实用工具，是一部使您得心应手的案头必备之作。

《员工招聘与选拔》（第2篇）

招聘与选拔工作的质量将直接影响到人力资源管理的绩效，招聘与选拔自然就成为企业实现有效性雇佣的前提条件。因此，越来越多的企业对招聘与选拔的理念、方法和策略产生了极大的关注。

本篇将全面介绍招聘与选拔过程中的操作程序、方法和技巧，内容涉及招聘与选拔的准备、招聘过程、招聘渠道、人事测评、面试、心理测试、评价中心、录用及员工流失的控制与管理等内容。

通过研读本篇，使您能快速熟悉招聘与选拔的纲要，并掌握实务操作的工具及技能。

《员工培训与开发》（第3篇）

作为人力资源管理的有机部分，员工培训与开发在激烈竞争中显得尤为迫切，成为企业获得竞争优势的关键因素。

本篇阐述了现代企业员工培训与开发的理论、方法及流程，涵盖了面向未来的员工培训、员工培训的需求分析、组织与实施、课程设计、方法与技术、分类别培训、评估与衡量、职业生涯规划及国际化企业员工培训案例等内容。

本篇充分展现了培训与开发的纲要及工具，对您而言，极具研读价值。

《绩效管理与实施》（第4篇）

企业所有管理活动都需要绩效管理提供翔实的资料和信息，为了提高组织的效力，管理层无不面对着绩效管理的难题与困惑。

本篇明确阐述了绩效管理方案的设计与实施，囊括了绩效计划、绩效评估、绩效指标、绩效反馈、绩效改进、绩效工资、高绩效工作体系设计、国际化企业绩效管理及其相应的管理工具等内容。

本篇为您结合实际，创造性地进行绩效管理与实施提供了极大助益。

《薪酬体系设计》（第5篇）

薪酬体系设计越来越体现企业战略意图，合理的薪酬体系必须同时兼具对内激励性和对外竞争性。

本篇为使企业设计出一揽子薪酬框架提供必要的理论依据和参考模块，详尽地描绘了基于职位、基于绩效的薪酬设计，奖励分配、股票期权、管理层、团队、销售人员、福利的薪酬设计等内容。

本篇体系严谨，并附有大量的薪酬设计精准案例及实用工具，是您设计企业薪酬体系不可或缺的参谋与助手。

《现代企业人力资源解决方案》一书可供职业经理人、工商管理教学科研人员阅读，也可作为企业培训教材使用。本书得到了中国物资出版社及李晓春女士的大力支持，在此深表感谢！

华茂通咨询

2002.11.20.

总 目 录

第 1 篇

工作分析与职位描述

第一章 工作分析的本质及特征

- 第一节 工作分析的渊源与现状
- 第二节 工作分析的内涵
- 第三节 工作分析的性质与功能
- 第四节 工作分析的原则与类型
- 第五节 工作分析的基本步骤

第二章 工作分析的战略价值

- 第一节 技术、工作分析与人力资源管理
- 第二节 工作分析与员工招聘
- 第三节 工作分析与员工培训
- 第四节 工作分析与薪资结构
- 第五节 工作分析与绩效管理
- 案 例 罗世杰——消除级别

第三章 工作分析的动态机制

- 第一节 机械型与有机型工作分析
- 第二节 工作分析的动态挑战

- 第三节 工作分析与多样化管理
- 第四节 工作分析与柔性管理
- 第五节 基于定位基础上工作分析的有效机制
- 案例 1 福特的利润分享制
- 案例 2 戴尔的管理观念

第四章 工作分析的方法与技术

- 第一节 工作分析的方法与技术导论
- 第二节 观察法
- 第三节 问卷法
- 第四节 工作日志法
- 第五节 面谈法
- 第六节 关键事件法
- 第七节 功能性工作分析法
- 第八节 职业测定制度
- 案 例 基于绩效的工作分析

第五章 工作分析的组织与实施

- 第一节 工作分析实施导论
- 第二节 工作分析的筹划
- 第三节 工作分析的实施
- 第四节 工作分析结果的形成
- 第五节 工作分析的应用与反馈
- 案 例 A 公司工作分析实施方案

第六章 工作分析结果

- 第一节 职位描述
- 第二节 工作规范
- 第三节 工作分类

第四节 工作说明书的编制

第七章 工作评价

第一节 工作评价概述

第二节 工作评价指标体系

第三节 工作评价的实施者

第四节 工作评价的方法

第八章 有效的工作设计

第一节 工作设计概述

第二节 工作设计的早期理论

第三节 工作设计的现代理论

第四节 工作设计的方法

第五节 工作设计的应用步骤

第六节 基于人性的工作设计

案 例 沃纳的新生

第九章 职业规划与发展

第一节 职业规划与发展导论

第二节 组织的职业规划与发展

第三节 个人的职业规划与发展

第四节 职业锚

第五节 职业反馈与素质测评

第六节 个人需要与组织需要的关系

第 2 篇

员工招聘与选拔

第一章 招聘与选拔概述

- 第一节 招聘与选拔的地位与作用
- 第二节 招聘与选拔的理念
- 第三节 招聘与选拔过程中的实施要则
- 案 例 托起 GE 的巨人是怎样产生的

第二章 招聘与选拔的准备

- 第一节 人力资源计划
- 第二节 工作分析
- 第三节 工作分析的应用

第三章 招聘与选拔的过程

- 第一节 招聘与选拔程序概述
- 第二节 招聘与选拔过程中人力资源管理者的角色
匹配
- 第三节 招聘与选拔的完整程序

第四章 应聘者来源与招聘渠道

- 第一节 应聘者的内部来源与渠道
- 第二节 应聘者的外部来源与渠道
- 第三节 招聘评估

第五章 选拔录用的依据——人事测评

- 第一节 认识人事测评
- 第二节 人事测评的关键技术
- 第三节 人事测评的原理及类型

第六章 选拔录用方法之一——面试

- 第一节 面试简述

- 第二节 面试前的准备
- 第三节 面试的实施
- 第四节 面试的结束
- 第五节 面试进行的有效性

第七章 选拔录用方法之二——心理测试

- 第一节 心理测试概述
- 第二节 能力测试
- 第三节 个性测试
- 第四节 职业适应性测试
- 第五节 心理测试中常用的工具与方法

第八章 选拔录用方法之三——评价中心

- 第一节 评价中心概述
- 第二节 公文处理测试
- 第三节 无领导小组讨论测试
- 第四节 评价中心的其它测评形式

第九章 员工的录用

- 第一节 录用决策
- 第二节 劳动合同
- 第三节 员工入职
- 第四节 录用评估

第十章 员工流失的控制与管理

- 第一节 员工流失概述
- 第二节 员工流失原因的剖析
- 第三节 员工流失对企业的影响
- 第四节 员工流失的控制与管理

第 3 篇

员工培训与开发

第一章 面向未来的员工培训

- 第一节 员工培训概述
- 第二节 员工培训的战略地位
- 第三节 员工培训面临的挑战

第二章 员工培训的需求分析

- 第一节 员工培训需求分析概述
- 第二节 员工培训需求的分析过程
- 第三节 员工培训需求的分析方法

第三章 员工培训的组织与实施

- 第一节 员工培训组织结构的设计
- 第二节 员工培训计划的制定
- 第三节 员工培训经费的预算
- 第四节 员工培训的会务管理
- 第五节 培训者的培训
- 第六节 员工培训的风险防范

第四章 员工培训的课程设计

- 第一节 员工培训课程设计概述
- 第二节 成人认知规律与课程设计
- 第三节 员工培训课程设计的程序
- 第四节 不同类别的培训课程设计

第五章 员工培训的方法与技术

- 第一节 员工培训的基本方法
- 第二节 员工创造力开发的培训方法
- 第三节 员工沟通能力的培训方法
- 第四节 员工心理素质的培训方法

第六章 员工分类别培训

- 第一节 管理人员的培训
- 第二节 新进员工的培训
- 第三节 骨干员工的培训
- 案 例 “三星”公司培训骨干员工

第七章 员工培训的评估与衡量

- 第一节 员工培训评估与衡量概述
- 第二节 员工培训评估的设计
- 第三节 培训评估数据的整理
- 第四节 培训评估数据的分析

第八章 员工职业生涯规划

- 第一节 员工职业生涯规划概述
- 第二节 职业生涯选择的理论要点
- 第三节 员工职业生涯的设计流程
- 第四节 员工职业生涯的管理

第九章 国际化企业员工培训案例

- 案例 1 微软公司：独特的员工培训方案
- 案例 2 通用电气公司：卓越的员工培训系统
- 案例 3 惠普公司：独树一帜的员工培训历程
- 案例 4 松下公司：全方位的员工培训计划
- 案例 5 Intel：“偏执狂”的锤炼历程

- 案例 6 摩托罗拉公司：贴近实际的员工培训系统
 案例 7 海尔集团：激励与考评并重的员工培训系统
 案例 8 联想集团：高端的员工培训法则

第 4 篇 绩效管理 与 实施

第一章 绩效管理概述

- 第一节 绩效管理简介
 第二节 绩效管理的要素构成
 第三节 绩效管理的战略地位
 第四节 绩效管理实施的必要性
 第五节 绩效管理流程
 案 例 奥斯拉姆·塞尔维尼亚公司的绩效管理系统

第二章 绩效计划

- 第一节 绩效计划概览
 第二节 绩效计划制定的程序
 案例 1 绩效计划制定面谈示例 1
 案例 2 绩效计划制定面谈示例 2
 案例 3 飞利浦公司的绩效计划

第三章 绩效评估

- 第一节 绩效评估概述
 第二节 有效的绩效评估体系
 第三节 绩效评估的程序
 第四节 绩效评估的方法
 第五节 不同层次员工的绩效评估
 第六节 绩效评估存在的问题

- 第七节 绩效评估结果的应用
- 第八节 绩效评估的发展趋势
- 案例 1 Intel 公司的比较评估制度
- 案例 2 上海 H 公司的绩效评估制度
- 案例 3 IBM 公司的个人绩效评估计划
- 案例 4 摩托罗拉公司的绩效评估和薪酬制度
- 案例 5 朗讯公司的绩效评估制度

第四章 绩效指标

- 第一节 绩效指标的设计
- 第二节 关键绩效指标
- 第三节 不同岗位绩效指标的设计

第五章 绩效反馈

- 第一节 绩效反馈调整方法
- 第二节 绩效反馈面谈
- 第三节 绩效反馈面谈的准备
- 第四节 绩效反馈面谈效果的衡量
- 案例 1 绩效反馈面谈示例
- 案例 2 某公司在绩效管理中建立有效沟通制度的规定

第六章 绩效改进

- 第一节 绩效改进计划实施的准备
- 第二节 绩效改进流程
- 第三节 绩效改进方法
- 案例 1 通用汽车公司的绩效改进制度
- 案例 2 某公司绩效改进的示例
- 案例 3 某个人发展计划的示例