

先德管理顾问系列

人力资源管理体系专业设计

The Professional Design for Human Resource Management System

龚晓路 黄 锐 编著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

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

先德管理顾问系列

人力资源管理体系专业设计

The Professional Design for Human
Resource Management System

龚晓路 黄 锐 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理体系专业设计 / 龚晓路，黄锐编著. —北京：电子工业出版社，2004.1
（先德管理顾问系列）

ISBN 7-5053-9458-4

I. 人… II. ①龚…②黄… 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 113850 号

责任编辑：宋其慧

印 刷：北京大中印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

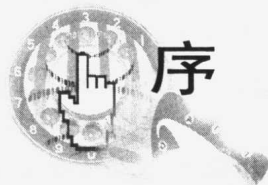
经 销：各地新华书店

开 本：787×980 1/16 印张：17.5 字数：126 千字

印 次：2004 年 1 月第 1 次印刷

定 价：29.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



作为企业三大资源（人力、物质、信息）之一的人力资源是企业拥有的最活跃、能无限开发的资源。人力资源经营所产出的效益具体体现在员工的流失率低，归属感、自豪感强，工作积极性提高并更有效率等隐性指标上。人力资源是促进企业发展目标实现的基本保证，并越来越成为企业创造利润的主要来源和战略性资源，所以当今国内企业越来越重视人力资源管理。

在为企业提供咨询服务的过程中，我们深刻地感受到国内许多企业在重视人力资源管理的同时，管理水平却与真正的科学管理存在明显的差距，突出表现在缺乏完善的人力资源管理操作体系，故我们的工作通常从构建人力资源体系入手，这基本是国内企业存在的普遍状况。另外，作为知识传播主渠道的图书市场，有关人力资源管理书籍基本可以分为两大类：一类是理论知识的著作；另一类是直接罗列企业管理原始文件的著作。这两类书籍均缺乏理论与实际的结合，读者在阅读过程中还需进一步整理、消化、吸收。这种情况使非人力资源管理专业人士充分掌握人力资源管理内涵并将其应用在管理实践中非常困难，所以我们萌发了要编著一本既让读者明了人力资源管理原理，又清楚人力资源管理的实际运用和存在方式的书籍，而且切入点就从怎样构建人力资源管理操作体系入手。

根据德鲁克定义的管理的5项基本职能（组织目标、组织实施、激励员工并与之交流、建立可衡量的标准和提高员工素质）可以看出在企业管理中，上至企业决策层，下至基础管理层都离不开对人的管理而且都有各自明确的人力资源管理职责。所以人力资源管理作为一项基本的管理知识与技能，不仅人力资源管理职能部门的人员必须掌握，职业经理人也一定要学习，这对于职业经理人构筑职业生涯阶梯非常重要。故



本书作为一本普及型管理专业书籍，目标读者群包括人力资源管理专业人士和职业经理人。

全书按照人力资源管理体系设计，根据人力资源管理工作的7个主要方面：编制工作说明书、人力资源计划、招聘、培训、绩效考核、薪酬、晋升管理与人才储备分别详述了设计原理、设计方法与流程，并结合设计方法配以相应的管理模块与范本。在编写中，采取缩减冗长的理论篇幅，加大管理模块与范本比重的方法，突出本书实战性特色。

在确定本书风格时，以逻辑性强、简单、明了、易懂、易掌握为特点，且兼具教程与管理工具书两大功能。即一方面能达到非人力资源专业人士一窥人力资源管理体系架构的目的，另一方面人力资源管理人员在需要时也能将其作为管理工具书使用。

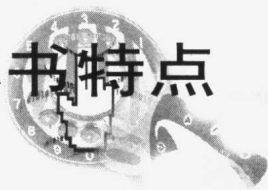
只要具备管理的初步知识，花费不多的时间阅读此书，就能掌握人力资源体系的初步构建，包括：怎样制定恰当的人力资源规划，如何架构人力资源部门，其工作内容、工作程序怎样，如何衡量工作成效，如何制定公正、开放、制度化的绩效考核和薪酬分配体系，等等。

衷心希望此书能助您跨入人力资源管理大门，且成为您管理的好工具、好助手。祝您职业生涯更加辉煌！

编 者

2002年11月23日

本书特点



《人力资源管理体系专业设计》的编著有以下几个特点：

1. 反映了大量跨国企业人力资源管理的真实运作。
2. 提供了全套人力资源体系模块，使人力资源经理在设计人力资源体系时可以借鉴或直接选用。
3. 详细讲述了人力资源体系每一模块的设计原理、设计方法与作用，使读者知其然并知其所以然，更深刻理解人力资源的内涵，掌握人力资源体系设计的方法，以利于工作中根据实际情况加以变通。
4. 编撰时注重人力资源管理体系的完整性，同时深入到人力资源管理的每一个细部，如招聘体系中的“初审面谈表”、“辞谢书”等。
5. 注重解决人力资源管理体系设计中的难点问题，如一般书籍所忽略的人力资源计划操作规程，新员工试用期培养与考核流程，OJT 的具体指导方法与程序，职位等级的具体评估方法等。
6. 注重指导性，按照人力资源管理的全过程分步骤详细指导，使读者思路更清晰，知识吸收更快。
7. 摒弃理论书籍冗长、烦琐的特点，全书风格力求简洁、明了。
8. 一册在手，非专业人力资源管理人士也能设计出完善的人力资源管理体系。



目 录

第 1 章 人力资源管理概述	1
1.1 人力资源管理的变革与发展	2
1.2 新型人力资源管理的目标	2
1.3 构建人力资源管理体系的框架	3
1.4 企业内部人力资源管理的分工	4
1.5 人力资源管理的组织存在方式	5
1.6 人力资源部门的职责	6
第 2 章 工作说明书的编制	7
2.1 编制工作说明书的时机与意义	8
2.2 工作说明书的格式	9
2.3 工作说明书的编制流程	11
2.4 编制工作说明书的准则	12
2.5 工作分析	13
2.6 工作说明书内容的编写	22
2.7 范例	24
第 3 章 人力资源计划的编制	39
3.1 人力资源计划概述	40
3.2 长期或中期人力资源计划的编制	42
3.3 年度人力资源计划的编制	43
3.4 季度人力资源计划的编制	61
3.5 月度人力资源计划的编制	69

第 4 章 招聘体系设计	71
4.1 招聘体系设计的重点	72
4.2 招聘流程与设计原则	73
4.3 招聘计划	74
4.4 人才测评体系设计	90
4.5 招聘广告的编写	106
4.6 招聘渠道的选择	106
4.7 招聘人员的工作会议	109
4.8 初步筛选	110
4.9 录用	115
4.10 试用期新员工培养与考核	118
4.11 招聘年度总结	124
第 5 章 培训体系设计	127
5.1 企业培训体系	128
5.2 培训的重要性	129
5.3 培训权责划分	129
5.4 培训的类别	131
5.5 培训的形式	133
5.6 新员工入职培训	135
5.7 在职培训	137
5.8 外派培训	152
5.9 OJT 指导	152
5.10 培训管理制度	172
第 6 章 绩效考核体系设计	175
6.1 绩效考核的目的	176
6.2 绩效考核设计的基本原则	176
6.3 绩效考核体系	177
6.4 绩效考核的组织制度	177
6.5 绩效考核的对象与范围	178



6.6	确定绩效考核的考核者	179
6.7	考核者与被考核者的权利与义务	179
6.8	绩效考核的几种方法	180
6.9	设计绩效考核表格	189
6.10	绩效考核的频率	205
6.11	绩效考核的流程	205
6.12	考核表格的保管	208
6.13	绩效考核申诉与申诉结果处理	208
6.14	考核结果的应用	211
6.15	试用期考核表格的设计	212
6.16	绩效考核体系的检讨	214
6.17	绩效考核体系的改进	214
第7章	薪酬体系设计	217
7.1	何种薪酬体系是科学的	218
7.2	薪酬体系的构成	218
7.3	薪酬体系设计流程	218
7.4	薪酬策略的制定	219
7.5	薪酬结构设计	220
7.6	职务价值评估及职位等级确定	221
7.7	地区及行业薪酬水平调查	236
7.8	薪酬体系构成部分的设计	238
7.9	定级、定薪	254
7.10	薪酬的支付方式	255
7.11	调薪政策设计	256
7.12	薪酬控制	257
7.13	制定薪酬制度	258
第8章	晋升管理与人才储备体系设计	261
8.1	晋升管理内容	262
8.2	人才储备	267

第1章

人力资源管理概述





1.1 人力资源管理的变革与发展

表 1-1 传统人事管理与新型人力资源管理对照

传统的人事管理	新型人力资源管理
• 人事部门为非经营性辅助部门。 • 履行行政性职能。 • 不具备战略管理功能，人事政策服从于高层管理人员的一致意见。 • 倾向于基础工作。 • 关注于事的管理，并不特别关注绩效。 • 无发展眼光与衡量标准。	• 人力资源部门为经营部门。 • 履行经营性职能。 • 开始具备战略管理功能，制定人力资源政策与计划，并成为企业经营战略的组成部分。 • 追求人力资源的投入产出比。 • 关注人力资源与企业绩效的相关性。 • 标准的作业流程与发展眼光。

1.2 新型人力资源管理的目标

目标 1：保障企业经营战略计划的实施

企业经营战略计划流程中包含人力资源计划，从而使人力资源计划成为经营战略计划的内在组成部分，确保企业经营战略实施过程中的人力资源保障。

目标 2：确保本部门工作效率的提高

通过不断探讨、完善人力资源管理流程，使本部门作业更标准化、科学化，从而提高工作效率以达成企业人力资源管理的目标。

目标 3：保障本企业员工的高工作效率

合理组织工作设计、健全人力资源规章制度，为员工的高工作效率提供保障。

目标 4：提高员工的综合竞争力

通过人才的开发与培训，提高员工的素质与技能，使人才成长与企业发展同步。

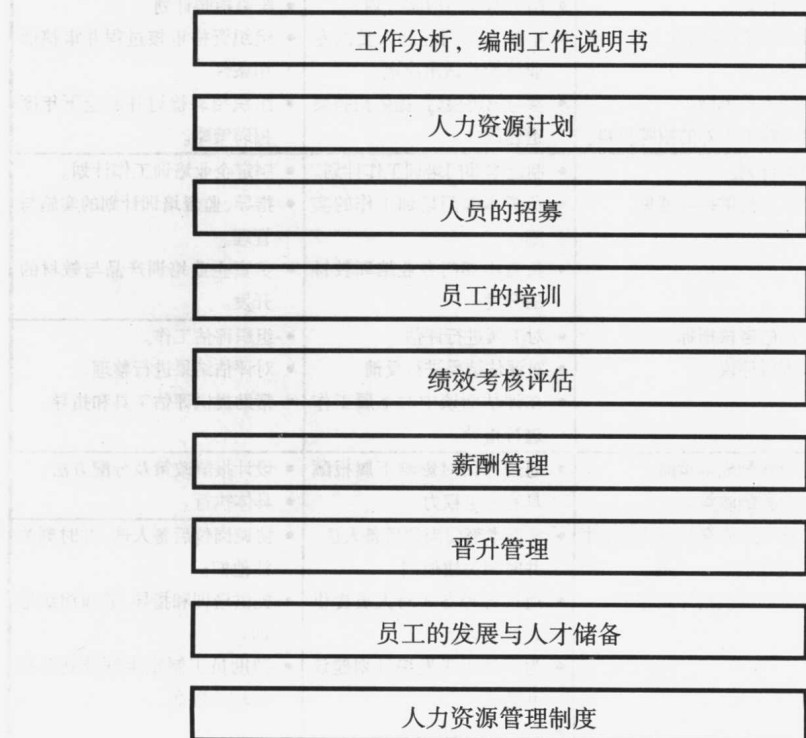
目标 5：确保人力资源管理的高满意度

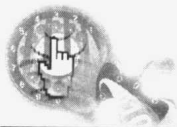
员工参与式管理，良好的劳动关系与利益分享，造就和谐的人际关系。

目标 6：成为企业变革的助推剂

在企业变革时，启动人力资源管理各功能，不断推动变革的步伐，帮助企业获取竞争优势。

1.3 构建人力资源管理体系的框架





1.4 企业内部人力资源管理的分工

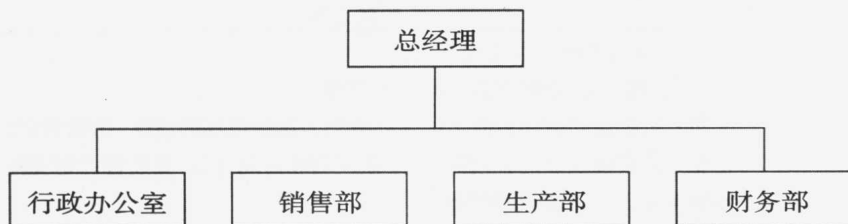
根据企业规模与组织结构的不同,企业内部各职位人力资源管理的职责有所调整,但总体上各职位的分工是一致的。现以某企业的人力资源管理为例展现企业内部人力资源管理分工的情况。

表 1-2 某企业内部人力资源管理分工情况

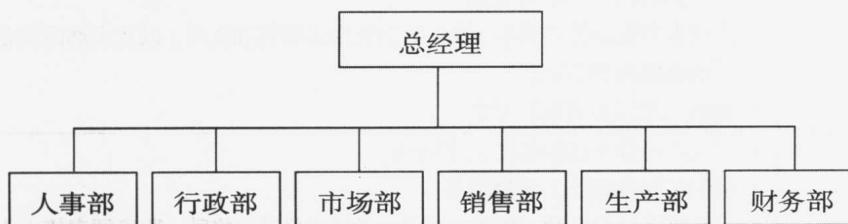
职位 职责	总经理	各部门经理	人力资源经理
编制工作说明书	- 确定组织运行风格。 - 为管理层制定工作说明书。 - 审定制定的工作说明书。	- 在部门内沟通,达成共识。 - 制定下属的工作说明书。	- 编制计划统筹分解。 - 提供统一标准。 - 组织动员、整理汇总并编辑成册下发。
人力资源计划	- 审定人力资源计划。 - 对人力资源计划提供指导性意见。	- 制定本部门人力资源计划。 - 负责本部门人力资源计划的实施。	- 统筹制定企业人力资源计划。 - 对企业人力资源计划的实施负责。
人员招聘	- 审定招聘计划。 - 亲自面试部门经理以上及一些重要岗位人员。 - 确定招聘人员风格。 - 审阅除一线工人外的招聘材料。	- 制定本部门招聘计划。 - 审核本部门应聘人员的专业技能并做出决定。 - 参与招聘检讨,提供招聘渠道建议。	- 统筹招聘计划。 - 组织资格审核过程并审核通用条件。 - 组织招聘检讨并制定下年度招聘策略。
人员培训	- 审定培训计划。 - 对培训工作提供指导意见。	- 制定本部门培训工作计划。 - 负责本部门培训工作的实施。 - 负责本部门专业培训教材的开发。	- 制定企业培训工作计划。 - 指导、监督培训计划的实施与管理。 - 负责企业培训产品与教材的开发。
绩效考核	- 审定干部的考核指标。 - 对干部进行评议。	- 对下属进行评估。 - 对评估结果进行反馈。 - 在评估面谈中对下属工作进行指导。	- 组织评估工作。 - 对评估结果进行整理。 - 帮助提供评估工具和指导。
人员薪酬	- 确定整个薪酬成本策略。 - 审定企业薪酬政策。	通过评估对影响下属报酬具有一定权力。	- 设计报酬政策及分配方法。 - 具体执行。
人才储备与发展	- 掌握最佳 10~20 名后备人选,并时刻关注他们。 - 对中层干部提供指导和培训。	- 掌握本部门岗位后备人选,并时刻关注他们。 - 通过各种方式对人员提供在职培训。 - 为下属提供发展计划建议和意见。 - 激励方法的应用。	- 协调岗位后备人选,并时刻关注他们。 - 提供培训和指导,建议组织培训。 - 帮助员工制定生涯计划并提供相关咨询。

1.5 人力资源管理的组织存在方式

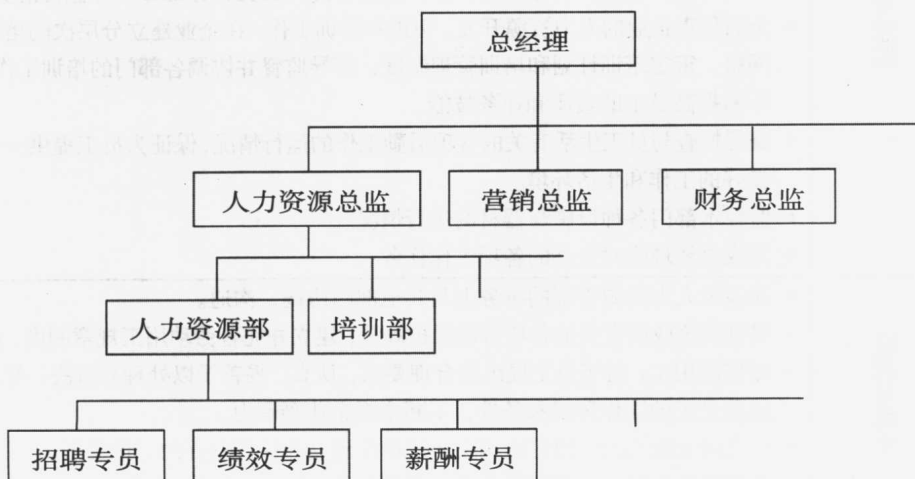
1. 小型公司的人事管理方式



2. 中型公司有专门的人事管理部门



3. 在较大型的公司，人力资源部门的人力资源管理有较明确及仔细的分工





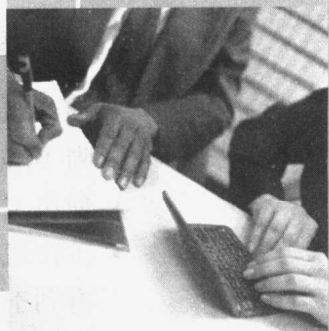
1.6 人力资源部门的职责

表 1-3 人力资源部门的职责

职 责	职责范围
计划与组织	• 开发/选择人力资源管理的方法。 • 建立人力资源管理的方针、政策和制度。 • 定期分析企业的劳动力需求情况和劳动力供给市场的情况,组织制定并调整企业人力资源发展的长期规划、中期规划和短期计划,并监督计划实施工作,预测企业人力资源流动情况。 • 组织制定企业人力资源岗位设置及定员定编方案;协调和指导企业各部门制定人员需求计划;掌握和控制企业的人员总量;合理调配人员结构,确保人力资源的共享和合理使用。 • 计划人力资源管理成本,教育培训费用的预算和支出,以及本部门设备购置和器材添置的方案。 • 编制本部门费用预算方案。
实施与监控	• 贯彻总经理下达的各项工作指标。 • 组织编写各职位工作说明书。 • 组织落实员工招聘、聘任、调动、考核、晋升、奖励、职级评定等人力资源管理的方针、政策、规章和标准。 • 掌握劳动力市场信息和同行业各级岗位的信息,根据企业经济效益和薪酬总额增长情况适时提出员工薪酬调整方案和福利调整方案;协同财务部制定各部门的经济效益和管理效益指标,提出各部门的奖金分配方案并监督落实。 • 全面负责企业的人力资源开发、引进和培训工作。在企业建立分层次的培训网络。审定培训计划和培训管理制度,指导监督并协调各部门的培训工作,不断提高员工的素质和业务技能。 • 督促检查与员工生活有关的各项后勤工作的运行情况,保证为员工提供一个良好的工作和生活环境。 • 监控本部门各种设施与器材的运行情况。 • 完成总经理临时交办的各项工作任务。
协调与反馈	• 在涉及人力资源管理的事务上与其他部门协调、沟通。 • 贯彻实施政府有关的各项劳动保护政策,建立并完善劳动用工规章制度,严格依法用工;对于员工提出的合理要求,认真、妥善予以处理和解决;努力改善员工的工作环境和条件,不断增强企业凝聚力。 • 负责同企业人力资源管理相关协作单位建立并保持友好的工作关系。 • 全面负责协调、处理劳动人事方面的纠纷。

第2章

工作说明书的编制





2.1 编制工作说明书的时机与意义

2.1.1 编制工作说明书的时机

- 新成立的企业：应通过企业的组织结构、经营发展计划等信息制定粗略的工作说明书。
- 职位有变动：对职位变动部分重新进行工作分析。职位变动包括职位信息的输入或输出、职责、任职资格要求等的变更。
- 企业没有进行过工作分析，没有工作说明书。

2.1.2 编制工作说明书的意义

- 使各级部门管理者人人充当人力资源管理者，通过工作说明书，清晰了解每个岗位需求，依此进行招聘，选拔合适员工。
- 使员工清楚了解所在岗位工作职责，防止扯皮推诿，保持工作顺畅。
- 工作说明书是工作指标分解、考核的基础，有利于建立考核项目，有利于评定、考核员工绩效。
- 利于新员工或该岗位新任员工尽快了解该岗位工作要求，更快投入工作。
- 利于培训和人力资源开发工作，使培训工作有针对性和目的性。
- 利于规范人力资源管理工作。