

2

职位确定工具:
工作分析

1

招聘面试工具:
结构化
面试

管理工具箱丛书

口碑相传的人力资源管理指南

人力资源管理 就该这样做

人力资源管理最重要的5个工具

掌握人力资源管理技巧

保证企业最大经济效益

侯章良 水藏玺 编著

3

岗位评核工具:
岗位价值
评估

4

执行激励工具:
目标管理

5

绩效考核工具:
KPI
(关键业绩指标)

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

管理工具箱丛书

人力资源管理 就该这样做

人力资源管理最重要的5个工具

Renli Ziyuan Guanli
Jiugai Zheyangzuo

侯章良 水藏玺 编著

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理就该这样做：人力资源管理最重要的 5 个工具/侯章良，水藏玺编著. —广州：广东经济出版社，2016. 4

ISBN 978 - 7 - 5454 - 3720 - 1

I. ①人… II. ①侯…②水… III. ①人力资源管理IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 295756 号

出 版 人：姚丹林

责任编辑：李惠玉

责任技编：许伟斌

封面设计：李康道

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	茂名广发印刷有限公司 (茂名市计星路 60 号大院)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	16 1 插页
字数	254 000 字
版次	2016 年 4 月第 1 版
印次	2016 年 4 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 3720 - 1
定价	25.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 38306055 37601950 邮政编码：510075

邮购地址：广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话：(020) 37601950 营销网址：<http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博：<http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

Foreword

在现代企业管理中，人的管理是核心。在市场经济条件下要生存发展，就要重视人的因素，加强人力资源管理。

重视和加强企业人力资源管理，对于促进企业生产经营的发展，提高企业劳动生产率，保证企业获得最大的经济效益并使企业的资产保值增值有着重要的作用：第一，有利于促进生产经营的顺利进行。第二，有利于调动企业员工的积极性，提高劳动生产率。第三，有利于减少劳动耗费，提高经济效益并使企业的资产保值。第四，有利于现代企业制度的建立。一个企业只有拥有一流的人才，才会有一流的计划、一流的组织、一流的领导，才能充分而有效地掌握和应用一流的现代化技术，创造出一流的产品。

因此，现代管理者都十分注重加强对企业人力资源的开发和利用，但是，如何才能做到人力资源的开发和利用？这就需要企业管理者掌握基本的人力资源管理工具。

为此，本书选择了五个典型的人力资源管理工具：

1. 招聘面试工具：结构化面试。
2. 职位确定工具：工作分析。
3. 岗位评核工具：岗位价值评估。

4. 执行激励工具：目标管理。

5. 绩效考核工具：KPI（关键业绩指标）。

本书对每个工具的概念、作用、特点、应用方法进行了系统的介绍，并以实际案例加以阐述说明。

借助这些管理工具，企业管理者和人力资源工作者能够对人力资源管理有一个正确的运用，合理组织劳动力，科学配置人力资源，可以促使企业以最小的劳动消耗取得最大的经济成果。

本书得以顺利完成，是同事们共同努力的结果，也是很多朋友鼎力支持的结果，他们是：姜定维、蔡巍、王林、黄英、李爱民、鲍岚、戴倩、陈川湘、王绍普、金晓岚，在此表示衷心的感谢。

作者

2008年1月

目 录

Contents

第一章 招聘面试工具：结构化面试	(1)
第一节 结构化面试概述	(1)
一、结构化面试的概念	(1)
二、结构化面试的内容	(2)
三、结构化面试的特点	(3)
第二节 结构化面试的作用与优缺点	(4)
一、结构化面试的作用	(4)
二、结构化面试的优缺点	(5)
第三节 结构化面试的程序	(6)
一、进行工作分析	(6)
二、界定工作职责	(7)
三、设计面试问题	(7)
四、确定录用标准	(7)
五、制定面试问题的标准答案	(7)
六、任命面试小组成员	(8)
七、合理安排问题的顺序，确定由谁提问	(8)
八、面试的实施	(8)
第四节 结构化面试中应注意的几个问题	(9)
一、面试官的要求	(9)

二、面试官该如何面试应聘者	(10)
第五节 结构化面试法的应用	(12)
一、注重重要环节, 发挥面试效能	(12)
二、结构化面试的工作技巧	(13)
【案例 1】有效的面试提问技巧	(15)
【案例 2】某人力资源经理的面试经验	(17)
【案例 3】如何草拟一份招聘面谈问题	(20)
【附录】测试个性倾向和一般通用能力的结构化面试题库	(23)

第二章 职位确定工具: 工作分析

(31)

第一节 工作分析概述

(31)

一、工作分析的概念

(31)

二、工作分析的作用

(32)

【案例】中南房地产公司的人力资源管理变革

(34)

第二节 工作分析流程

(35)

一、立项

(36)

二、准备

(39)

三、信息调查

(45)

四、分析实施

(49)

五、形成结果

(52)

【案例】东莞东升电子公司工作分析实施方案

(58)

第三节 工作分析方法

(59)

一、观察法

(60)

二、访谈法

(66)

三、问卷调查法

(70)

四、工作日志法

(72)

五、文献分析法

(76)

六、关键事件法 (CIT)

(78)

七、职位分析问卷法 (PAQ)	(79)
八、职能工作分析法 (FJA)	(81)
第四节 工作说明书的编写	(85)
一、工作描述的编写	(85)
二、任职资格的编写	(94)
【案例】某公司副总经理工作说明书	(104)
第三章 岗位评核工具：岗位价值评估	(109)
第一节 岗位价值评估概述	(109)
一、什么是岗位价值评估	(109)
二、岗位价值的特点	(109)
三、岗位价值评估原则	(110)
四、岗位价值评估的方法	(111)
第二节 岗位价值评估的功用	(112)
一、建立岗位价值级别的统一标准	(112)
二、建立薪酬分配的客观依据	(112)
三、为员工职业发展提供指引	(113)
【案例】深圳宏远袜业公司的苦恼	(113)
第三节 岗位价值评估工作流程	(115)
一、设计和选择岗位价值评估模型	(115)
二、成立评估专家组	(115)
三、岗位价值试评估	(116)
四、岗位价值正式评估	(116)
五、岗位价值评估数据处理	(116)
六、岗位价值评估数据应用	(116)
第四节 岗位价值评估模型设计与选择	(117)
一、什么是岗位价值评估模型	(117)
二、岗位价值评估模型的设计	(117)

三、设计和选择合适的岗位价值评估模型的原则·····	(125)
四、岗位价值评估的经典模型·····	(126)
第五节 岗位价值评估的实施与应用·····	(128)
一、成立岗位价值评估专家组·····	(128)
二、岗位价值试评估·····	(129)
三、岗位价值正式评估·····	(131)
四、岗位价值评估数据处理·····	(136)
五、岗位价值评估数据应用·····	(137)
【案例】长沙沙沙公司的岗位价值评估·····	(139)

第四章 执行激励工具：目标管理····· (167)

第一节 目标管理概述·····	(167)
一、目标管理的概念·····	(167)
二、目标管理的起源与演变·····	(168)
三、目标管理的局限性·····	(168)
四、目标管理的理论基础·····	(168)
五、目标管理的基本原则·····	(170)
第二节 目标管理的作用·····	(171)
一、目标管理对企业组织的作用·····	(171)
二、公司部门推行目标管理的作用·····	(171)
三、设定个人目标的作用·····	(172)
【案例】海尔的目标管理模式——OEC·····	(172)
第三节 目标管理的特点·····	(173)
一、活动目的性·····	(173)
二、行动一致性·····	(173)
三、管理系统性·····	(173)
四、员工激励性·····	(173)
五、绩效满意性·····	(174)

第四节 目标管理的基本流程	(174)
一、设定目标 (构想)	(174)
二、建立体系 (计划)	(176)
三、过程的追踪 (执行)	(176)
四、成果的评估 (考核)	(176)
第五节 目标管理的应用	(178)
一、如何设定目标	(178)
二、正确选取目标数值	(179)
三、实行目标三值制	(179)
四、职位与目标相统一	(181)
五、如何进行目标控制	(181)
六、制定目标管理的作业标准	(182)
七、如何进行目标的追踪	(183)
八、如何实施绩效评核	(184)
九、确定考核的具体尺度	(185)
十、如何贯彻目标管理的激励性	(186)
【案例】江南造船公司的目标管理推行计划	(186)
第六节 目标管理的技巧与注意事项	(192)
一、目标管理在绩效管理中的应用	(192)
二、企业目标管理实施的注意事项	(199)
【案例】目标管理在铁路分局机关成本管理中的应用	(202)
第五章 绩效考核工具: KPI (关键业绩指标)	(209)
第一节 KPI (关键业绩指标) 概述	(209)
一、KPI 的概念	(209)
二、KPI 的功用	(210)
三、KPI 体系与一般绩效考核体系的区别	(210)

第二节 建立 KPI 体系的流程	(211)
一、确定企业级 KPI	(212)
二、分解部门级 KPI	(212)
三、细化 KPI 并确定各职位业绩衡量指标	(212)
四、设定评价标准	(213)
五、审核关键业绩指标	(213)
第三节 怎样建立 KPI 体系	(213)
一、依据部门承担责任的不同建立 KPI 体系	(214)
二、依据职类职种工作性质的不同建立 KPI 体系	(216)
三、依据平衡计分卡建立 KPI 体系	(218)
第四节 KPI 指标的选择与确定	(219)
一、KPI 指标的选择	(219)
二、岗位 KPI 的确定	(225)
三、岗位行为指标的确定	(227)
【案例】拓普公司绩效管理专员年度 KPI 的确定	(239)
第五节 KPI 在绩效管理中的应用	(241)
一、绩效计划	(241)
二、绩效目标的内容	(243)
三、绩效目标的设计程序	(244)
四、绩效目标衡量标准的设定	(245)

星级管理咨询服务	(248)
----------------	-------

第一章

招聘面试工具：结构化面试

第一节 结构化面试概述

一、结构化面试的概念

结构化面试是面试方法中的一种，又称标准化面试，它是指面试前就面试所涉及的内容、试题评分标准、评分方法、分数使用等一系列问题进行系统的结构化的面试方式。结构化面试在细致全面的职位分析基础上，针对岗位要求的要素提出一系列设计良好的问题，参考应聘者的举止仪表、言语表达、综合分析、应变能力等多方面的行为指标，观察其在特定情境下的情绪反应和应对方略，并作出量化分析和评估；同时结合个人简历等资料，提出对每个个体需要着重考察的工作经验、求职动机等方面的

问题，全面把握应聘者的心态、岗位适应性和个人素质、能力。

二、结构化面试的内容

总的来说，结构化面试包括以下几个考察角度：个人品德、领导力、沟通力、学习力、分析力、承受压力的能力及主动性、事业心和成就感等方面。

一般又可分为以下三大类：

1. 一般能力

(1) 逻辑思维能力：通过分析、综合、抽象与概括、判断与推理，揭示事物的内在联系、本质特征及变化规律的能力。

(2) 语言表达能力：清楚流畅地表达自己的思想、观点，说服动员别人，以及解释、叙述事情的能力。

2. 领导能力

(1) 计划能力：对实际工作任务提出实施目标，进行宏观规划，并制定实施方案的能力。

(2) 决策能力：对重要问题进行及时有效的分析判断，作出科学决断的能力。

(3) 组织协调能力：根据工作任务，对资源进行分配，同时控制、激励和协调群体活动过程，使之相互配合，从而实现组织目标的能力。

(4) 人际沟通能力：通过情感、态度、思想、观点的交流，建立良好协作关系的能力。

(5) 创新能力：发现新问题、产生新思路、提出新观点和找出新办法的能力。

(6) 应变能力：面对意外事件，能迅速地作出反应，寻求合适的方法，使事件得以妥善解决的能力。

(7) 选拔职位需要的特殊能力（该能力测评要素根据不同职位要求确定）。

3. 个性特征

在面试中表现出来的气质、风度、情绪稳定性、自我认知等个性特征。

三、结构化面试的特点

1. 测试内容结构化

面试问题围绕职位要求进行拟定，既包括对职位要求的知识、技术、能力，又包括应聘者的工作经历、教育背景，还包括应聘者对某一问题的见解或观点。

2. 面试要素结构化

面试要素就是面试所要测试的各种素质和能力。结构化面试根据面试要求，确定面试要素，并事先对各要素分配相应权重，使测评目的十分明确。同时，在每一面试题目后，给出该题测评要素（或考察要点），并给出答题要点（或参考答案），供考官评分时参考。

3. 评分标准结构化

评分标准结构化具体体现在与面试试题相配套的面试评分表上（如表1-1）。“评价要素”是对每一测评要素的描述；“权重”是该要素的水平刻度；“评分标准”是观察要点标准与水平刻度的对应关系，是每个测评要素不同表现的量化评分指标。

表1-1 面试评分表

面试要素	综合分析能力	计划与组织技能	人际交往与公关技能
评分标准	好（8~10）：分析问题思路清晰，条理性强，善于抓住问题的要害，全面、中肯地分析问题产生的原因，并提出符合实际的解决办法 中（4~7）：基本抓住问题实质进行分析和思考，提出的措施有一定的可行性，但思路的深度和广度有所欠缺 差（1~3）：思路狭窄，没有把握问题实质，缺乏逻辑性和条理性	好（8~10）：前期计划周密，可行性强，从会议筹划的各个环节出发，综合考虑；实施步骤严密，主次分明 中（4~7）：计划可行，组织实施环节主次得当，但欠周密 差（1~3）：计划漏洞较大，可行性较差	好（8~10）：在人际交往中，能积极主动地与他人沟通；当客户不相信自己的产品时，想方设法说服对方，直至取得对方的信任 中（4~7）：具有一定的沟通能力和技巧，但人际交往的积极性和耐心略显不够 差（1~3）：在人际交往中比较被动，缺乏必要的沟通技能

(续表)

面试要素	综合分析能力	计划与组织技能	人际交往与公关技能
满分	10	10	10
001			
002			
003			
004			
005			
录用建议			

4. 考官组成结构化

面试考官依据用人岗位需要,按专业、职务、年龄及性别根据一定比例科学化配置,其中设主考官1名,考官5~9名,具体负责向应聘者提问并总体把握面试的进程。

5. 操作程序结构化

结构化面试按照严格的程序进行,时间一般在30分钟(具体视面试题目的数量而定),对每一题目也应限制时间(一般每题问答时间在5分钟左右),彻底改变传统面试的随意性。

第二节 结构化面试的作用与优缺点

一、结构化面试的作用

员工的招募与甄选录用是人力资源管理工作的重要环节,但是由于种种历史原因,一些大型集团企业内部招聘经理的招聘、面试技能参差不齐,从后期绩效跟踪中发现,他们录用的人才没能达到企业的要求,为企业

业日后的生产、经营、管理工作带来很大的隐患。

结构化面试能够在较短的时间内，以相对较低的成本了解被测评人的全面素质和能力，因而，广泛应用于现代企业招聘、竞聘以及企业内部人力资源调整过程中的员工素质测评。

二、结构化面试的优缺点

1. 优点

(1) 科学。

结构化面试法是通过对外部行为特征的分析，及对过去行为的考察，来评价一个人的素质特征，使考官将以个人观点和信息为依据的评价，变成以事实为依据的评价，符合心理学规律。

(2) 双向沟通性。

结构化面试法是考官和应聘者之间的一种双向交流、彼此传达或引发彼此的态度、情感、希望的过程，包括言语或非言语两种水平的信息交流过程。在面试中，应聘者并不完全处于被动状态，考官可以通过观察和言语来评价应聘者，应聘者也可以通过考官的行为来判断考官的态度偏好、价值判断标准，以及考官对自己在面试过程中的表现的满意程度，以此来调节自己在面试中的行为。同时，应聘者也可以借此机会了解将要给予他的工作职位/岗位的条件、特殊性，并由此决定自己是否可以接受这一职位。

2. 缺点

(1) 形式单一。

(2) 考察不够深入全面。

(3) 应聘者发挥空间受限制。

【范例】

问题处理能力考察

题目：

如果在工作中，你的上级非常器重你，经常分配给你做一些属于别人

职权范围内的工作。对此，同事对你颇有微词，你将如何处理这类问题？

出题思路：

这是一个情境性问题，将应聘者置于两难情境中，考察其人际交往的意识与技巧，主要是处理上下级和同级权属关系的意识，即沟通能力。

评分参考标准：

优：感到为难，并能从有利于工作、有利于团结的角度去考虑问题，态度积极、委婉、稳妥地说服领导改变主意，同时对同事一些不合适甚至过分的做法有一定的包容力，并进行适当沟通。

中：感到为难，但又不好向领导提出来（怕辜负领导的信任），私下里与对你有意见的同事进行沟通，希望能消除误会。

差：不感到为难，坚决执行上级交代的任务，并认为这是自己能力强、能干的必然结果。

第三节 结构化面试的程序

一、进行工作分析

首先，从工作职责，所需知识、技能和能力，以及其他工作资格条件的角度撰写工作说明。企业人员招聘的目的是为了及时满足企业发展的需要，弥补企业岗位的空缺，因此其最直接的目的是获得在该岗位所需要的人，对岗位的分析就显得尤为重要。其次，根据工作说明书对从事该工作的人员所必须具备的一般要求、生理要求和心理要求给予分析说明。一般要求包括年龄、性别、学历、工作经验等；生理要求包括健康状况、力量与体力、运动的灵活性等；心理要求包括观察能力、集中能力、记忆能力、学习能力、解决问题能力、数学计算能力、语言表达能力、性格、气质、态度等。经过分析可以衡量某些具体要求的重要性，并分配权重，运用于实际面试。