

经\理\人\案\头\书 · 管\理\手\册\系\列

人力资源 经理

侯典牧 等 编著

360度

全程序工作手册

高绩效人力资源经理必备指导，
为人力资源经理提供：人力资源经理
工作流程、人力资源管理金钥匙、工
作方法与量表、效率控制方略以及相
关资源与链接。

丛书主编：张丽琍



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

人 力 资 源 经 理

360 度全程序工作手册

侯典牧 等编著

中國經濟出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源经理 360 度全程序工作手册/侯典牧等编著. —北京:
中国经济出版社, 2006.1

ISBN 7-5017-7202-9

I. 人... II. 侯... III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-手册
IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 147173 号

人力资源经理 360 度全程序工作手册

侯典牧等 编著

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 师少林(电话: 010-68308644)

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司

开 本: 787mm×980mm 1/16

印张: 18

字数: 300 千字

版 次: 2006 年 1 月第一版

印次: 2006 年 1 月第一次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-7202-9 / F·5782

定价: 35.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

目 录

第一章 人力资源规划

案例研究 怎么办	(1)
第一节 金钥匙	(4)
一、基本概念	(4)
二、人力资源规划的原则	(6)
三、人力资源规划的内容	(6)
四、人力资源规划的目标	(7)
第二节 方法与工作量表	(8)
一、人力资源规划的制定与实施方法	(8)
二、常用规划工作表格	(19)
第三节 效率控制	(21)
一、人力资源管理费用预算	(21)
二、人力资源管理成本核算	(23)
三、人力资源管理成本控制	(25)
第四节 资源与链接	(25)
一、新视野	(25)
二、链接工具	(26)

第二章 工作分析

案例研究 惠普集团量身打造“企业留才方案”	(27)
第一节 金钥匙	(29)
一、基本概念	(29)
二、工作分析在人力资源管理中的作用	(30)
三、工作分析的一般流程	(31)
第二节 方法与工作量表	(35)
一、定性方法	(35)
二、定量方法	(41)
三、工作设计方法	(44)
第三节 效率控制	(46)
一、工作核查方法	(46)
二、自检表单	(49)

第四节 资源与链接	(50)
一、新视野	(50)
二、链接工具	(51)

第三章 招聘与选拔

案例研究	(53)
第一节 金钥匙	(55)
一、基本概念	(55)
二、员工招聘的标准:不求最好但求最适合,“匹配”至上	(56)
第二节 工作方法与量表	(57)
一、招聘的程序	(57)
二、确定招聘需求	(60)
三、招聘如何与企业战略挂钩	(63)
四、确定招聘标准	(64)
五、招聘渠道的选择	(67)
六、甄选方法的选择	(69)
七、甄选方法的信度和效度	(75)
第三节 效率控制	(76)
一、工作核查方法	(76)
二、自检表单	(77)
第四节 资源与链接	(77)
一、新视野	(77)
二、链接工具	(78)

第四章 员工培训管理

案例研究 A公司的培训管理	(80)
第一节 金钥匙	(82)
一、基本概念	(82)
二、培训评估成果类型	(84)
第二节 工作方法与量表	(85)
流程1:培训需求分析	(85)
流程2:培训项目设计	(88)
流程3:培训效果评估	(96)
第三节 效率控制	(97)
一、工作核量方法	(97)
二、自检表单	(98)

第四节 资源与链接	(100)
一、新视野	(100)
二、链接工具	(102)

第五章 绩效管理

案例研究 由一则案例引发对绩效评估的探讨	(103)
第一节 金钥匙	(105)
一、基本概念	(105)
二、确定绩效考核指标的SMART原则	(106)
三、绩效管理的目的	(106)
第二节 方法与工作量表	(108)
一、绩效管理流程	(108)
二、360度绩效反馈方法	(114)
三、关键绩效指标(KPI)体系建立的方法	(115)
四、绩效管理考评的类型	(118)
五、常见绩效考评方法	(119)
六、绩效考核评估表	(124)
第三节 效率控制	(128)
一、人力资源管理部门在绩效评估中的作用	(128)
二、绩效考评效果的评估	(129)
三、建立绩效管理体系应注意的问题	(130)
四、绩效考评时间安排的合理性	(131)
五、评估制度不能有效建立的根本原因	(131)
第四节 资源与链接	(132)
一、新视野	(132)
二、链接工具	(134)

第六章 薪酬管理

案例研究 为何XX公司不能用“薪”留人?	(136)
第一节 金钥匙	(137)
一、基本概念	(137)
二、薪酬战略	(138)
三、基本薪酬体系	(140)
四、薪酬结构	(141)
五、员工奖励计划	(141)
第二节 方法与工作量表	(141)
流程1:确定薪酬战略的方法	(141)

流程2:确定薪酬等级	(143)
流程3:市场薪酬调查	(151)
流程4:确定薪酬结构	(153)
流程5:员工奖励计划	(156)
流程6:薪酬控制与调整	(158)
第三节 效率控制	(159)
一、工作核查方法	(159)
二、自检表单	(161)
第四节 资源与链接	(162)
一、新视野	(162)
二、链接工具	(163)

第七章 员工福利管理

案例研究 中国惠普公司的员工福利计划	(164)
第一节 金钥匙	(166)
一、基本概念	(166)
二、员工福利的构成	(167)
第二节 方法与工作量表	(170)
一、员工福利的成本与收益分析	(170)
二、制定员工福利计划	(172)
三、影响员工福利计划的因素分析	(177)
四、制定员工福利管理程序	(179)
第三节 效率控制	(180)
一、工作核查方法	(180)
二、自检表单	(181)
第四节 资源与链接	(182)
一、新视野	(182)
二、链接工具	(183)

第八章 员工安全与健康的管理

案例研究 上海通用汽车再获OHSAS18001认证	(184)
第一节 金钥匙	(186)
一、基本概念	(186)
二、员工安全与健康管理的战略地位	(187)
三、政策法律环境	(190)
四、建立安全健康管理体制	(191)

第二节 方法与工作量表	(193)
一、明确员工安全与健康管理工作内容	(193)
二、安全健康管理制度化	(194)
三、员工安全健康管理	(196)
第三节 效率控制	(201)
一、工作核查方法	(201)
二、自检表单	(204)
第四节 资源与链接	(205)
一、新视野	(205)
二、链接工具	(207)

第九章 职业生涯规划

案例研究 N国际邮购公司的骨干员工怎么了	(208)
第一节 金钥匙	(210)
一、基本概念	(210)
二、职业生涯规划的分类	(212)
三、职业生涯规划的原则	(216)
第二节 方法与工作量表	(217)
一、职业生涯开发与管理工作流程	(217)
二、职业生涯发展规划设计方法	(221)
三、职业生涯的管理	(226)
第三节 效率控制	(227)
一、职业满意度测试	(227)
二、职业生涯成功评价	(231)
第四节 资源与链接	(232)
一、新视野	(232)
二、链接工具	(233)

第十章 劳动关系管理

案例研究 美国联合航空公司	(234)
第一节 金钥匙	(235)
一、基本概念	(235)
二、劳动关系的监管体系	(238)
第二节 方法与工作量表	(239)
一、劳动合同管理	(239)
二、劳动争议管理	(245)

三、集体谈判和集体合同管理	(248)
四、员工参与管理	(249)
第三节 效率控制	(250)
一、工作核查方法	(250)
二、自检表单	(250)
第四节 资源与链接	(253)
一、新视野	(253)
二、链接工具	(255)

第十一章 核心员工管理

案例研究 如何留住核心员工	(256)
第一节 金钥匙	(258)
一、基本概念	(258)
二、核心员工的开发与管理	(259)
第二节 方法与工作量表	(262)
一、核心员工流失原因分析	(262)
二、核心员工流失成本分析	(262)
三、核心员工的激励管理	(263)
四、制衡核心员工的方法	(269)
第三节 效率控制	(270)
一、工作核查方法	(270)
二、自检表单	(272)
第四节 资源与链接	(275)
一、新视野	(275)
二、链接工具	(277)

人力资源规划

案例研究

怎么办

陈峰是求索咨询服务公司的项目经理。早晨,他收到一封来自四海公司的邀请信,请他对公司进行综合诊断。看着桌上放着的邀请信,陈峰想起了一周前给四海电子有限公司的一次培训。四海公司是近两年刚刚发展起来的私营公司,由于良好的市场前景,这家公司的发展速度是非常快的。就在两周前,四海电子有限公司请求索公司对他们的中层经理进行管理培训,原因是他们经理的知识不能满足公司快速发展的需要。他们对培训提出的要求是:既要系统地介绍管理知识,又最好能有一些可以操作的东西。陈峰准备的课是《人力资源管理:绩效考核》。

陈峰的讲课时间安排在下午2:30-6:00,直到2:45,那些经理才陆续到了教室。听课的经理中主要有生产部经理梁超,计划办公室主任张卫国,营销部经理葛洪旗,人事部经理赵建,研究发展部经理王志扬,财务经理杨兆丰,还有一些经理助理等。

陈峰注意到,有些经理一走进教室,就做好了睡觉的准备。“看来不能按以前设想的样子去上了!”他暗想。“我想,今天的课与其光听我一个人讲,不如我们一块讨论一些管理问题。大家在四海公司这几年,同企业一同发展。经过大家的努力,企业有了良好的发展势头。不过,随着企业规模的扩大和来自外部市场竞争的加剧,我们正在和将要面临许多挑战。大家不妨从各自角度谈谈自己在工作中遇到的与人有关的主要问题。”

这让有些经理感到吃惊,想睡觉的也有了精神。沉默了几分钟后,研究发展部的王志扬说:“陈先生,我先介绍一下技术发展部。我们这个部门的

前身是四海公司的一个办公室，当初就我和今天的经理助理小沈两个人。我是从市第一电子设备厂退休的，退休后总也放不下自己的研究。在两年前的招聘会上，刘亮总经理聘我到四海公司做技术顾问。刚开始，我们的工作仅仅是维修设备，做一些简单的设计。这两年，随着企业发展的要求，我们在产品设计开发、技术引进等方面做了大量的工作，同时招聘了一些大专院校的本科生、研究生充实我们的技术力量。目前，让我最头疼的事是：技术人员跳槽的太多了。经常是一些学生，在这里工作了半年或一年后，就离开四海公司，去了其它电子公司。我们也做了很多思想工作，可他们说那边的工资高，有更多的晋升机会。现在，我们部门被他们搞得人心惶惶。”

陈峰刚想再问点什么，营销部经理葛洪旗举手示意：“我们营销部应该是四海公司规模最大的部门了，在华北、东北和华东我们都建立了自己的经销网络和维修机构。上半年的统计，我们的市场份额大概有35%，比去年增长了40%。应该说，公司确立的紧抓服务的营销战略是对的。其实今天您的课我是很想听的，因为就在上个月，东北地区的销售经理给我写的信对我的震动很大。他说：公司单纯以销售额来评价各个地区销售业绩的政策影响了东北区的销售。因为不管从消费者数量，还是从收入来说，东北区都明显不如其它两个地区。而公司制定年初目标时，对这方面的考虑似乎不够充分。他还说，销售人员的士气有些低落。我想请问，对这种情况，我们应该采取什么样的考核手段，或者说方式，来激励员工呢？”“我看我们还是把想说的说出来，然后再讨论吧！”生产部经理梁超大声说，“我们部门的问题和你的关系很大咧。”他冲着人事部经理赵建摇了摇手。

“为什么这么说呢？你们每次提出培训要求，我们不都积极地安排？！你们说一线员工感到工作压力大，我们还专门安排了羽毛球比赛和卡拉OK。还有什么？”赵建有些不高兴。“你先别生气，听我慢慢解释。根据质检部门的抽查和顾客服务部门的反馈，产品质量出现下滑。上个月，我们召开班组长会，大家讨论的结果是，有些工人的操作不符合规定。三个月前，我们曾经提出了对员工的培训要求。因为是出国培训，你们就选派了那些平时表现好的员工。”

“那当然，我们就是要让所有的员工知道，只有努力工作，才会有更好的机会。”

“这我不管，那些没有得到培训的员工，以前的技术就需要提高，这次又失去了机会。现在，不仅技术有缺点，而且情绪低落。虽然，我们安排了一些文体活动，但似乎没有彻底解决他们的思想压力。我真的很担心，如果这种状态继续下去的话，产品质量将很难得到保证。”

财务经理杨兆丰欠一欠身，慢慢地说：“我经常遇到的比较麻烦的问题是：如何给我的财务人员分工。有时有些人非常忙，而有些人又没有事做。坦率地说，财务部门的效率不高。”

陈峰整理了一下自己的记录，发现计划办公室主任张卫国还没有发言，于是就问：“张主任，你的主要工作职责是什么呢？”

“我们的主要任务是做好企业的整体计划，包括企业的发展计划，生产计划等。有时还会同财务部门做预算。”

“有人力资源计划吗？”

“人力资源计划？这好像是人事部的事，是吧，赵经理？”

“人事部每年都有一个计划，很简单的。主要是有关招聘和薪酬方面。”……

陈峰听着这些经理们的讨论，陷入了深思：四海公司在人力资源管理方面遇到的问题有哪些，导致这些问题最根本的原因是……

案例分析：四海公司出现上述问题的原因在于缺乏系统的人力资源规划以至人力资源管理与公司发展相脱节。其主要问题表现为：(1)员工薪酬制度不合理，薪酬制度的设计没有参考同行业，尤其是对手的发放水平，更没有考虑到岗位价值。因此引起技术部员工频频离职。(2)缺乏员工生涯指导，员工看不到自己的前途，也是引起员工离职的原因之一。(3)绩效考核缺乏公平性。由于偶然机会员工被派到不同地区做销售员，而销售情况受地区影响很大。不同地区用相同的考核标准势必引起不满。(4)培训缺乏完善的规划。哪些人需要培训、怎么安排培训内容，都需要事先做好培训需求调查和规划，有针对性地进行。而案例中需要培训的人没有得到培训，不需要培训的人却花费高额的代价出国参加没有针对性的培训活动。(5)岗位配置不合理。案例中财务部没有清晰的岗位分工，职责不清。(6)部门职能不清，企业人力资源规划这么重要的工作竟然没有部门负责。

这些问题是处于高速成长阶段的企业常见病。当公司经营活动快速发展，而人力资源管理跟不上时，轻则会减慢企业发展速度，重则可能促使企业走向崩溃，因此，制定完善系统的人力资源规划，以适应企业战略发展的需要是当前大多数快速成长企业的当务之急。

启示：企业人力资源规划是企业各项人力资源管理活动的重要起点和依据。规划不清会使企业各项管理活动处于混乱状态。企业人力资源规划的重要依托就是企业战略规划，企业人力资源规划是为实现企业战略规划服务的。再好的人力资源规划如果不能为企业战略服务，都没有任何意义。要制定企业的人力资源规划，请先看如下制定流程图1-1：

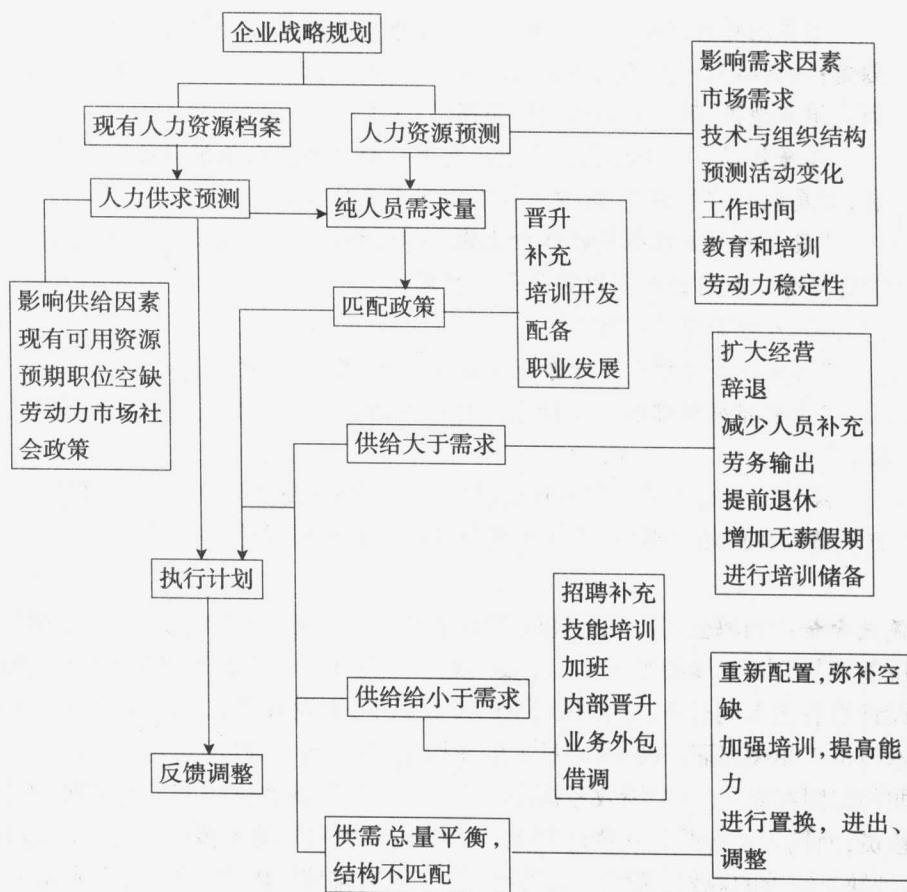


图 1-1 企业人力资源规划流程图

第一节 金钥匙

一、基本概念

人力资源规划

人力资源规划是指为实施企业的发展战略,完成企业的生产经营目标,根据企业内外环境和条件的变化,运用科学的方法对企业人力资源的需求和供给进行预测,制定相宜的政策和措施,从而使企业人力资源供给和需求达到平衡,实现人力资源合理配置,有效激励员工的过程。

人力资源规划的总目标是确保企业各类工作岗位在适当的时机, 获得适当的人员(包括数量、质量、层次和结构等), 实现人力资源的最佳配置, 最大限度地开发和利用人力资源潜力, 有效地激励员工, 保持智力资本竞争优势。

人力资源规划按照规划的用途与时间幅度分为:

战略层

5年或5年以上的长期规划, 根据企业的战略目标预测未来企业对人力资源的需求, 估计远期企业内部人力资源状况, 协调需求与供给。

战术层

2-5年属中期规划, 包括企业现有员工的数量、素质情况、需求数量预测、内外部供给情况, 确定净需求量。

作业层

对一系列操作实务的规划, 是短期的规划, 包括人员审核、招聘、提升与调动、组织变革、培训与发展、工资与福利、劳动关系等操作的具体行动方案, 对细节要求高。

需注意的是, 人力资源规划与企业发展计划密切相关, 它是达成企业发展目标的一个重要部分。企业的人力资源规划不能与企业的发展规划相背离。企业人力资源规划与企业规划的匹配关系见图1-2。

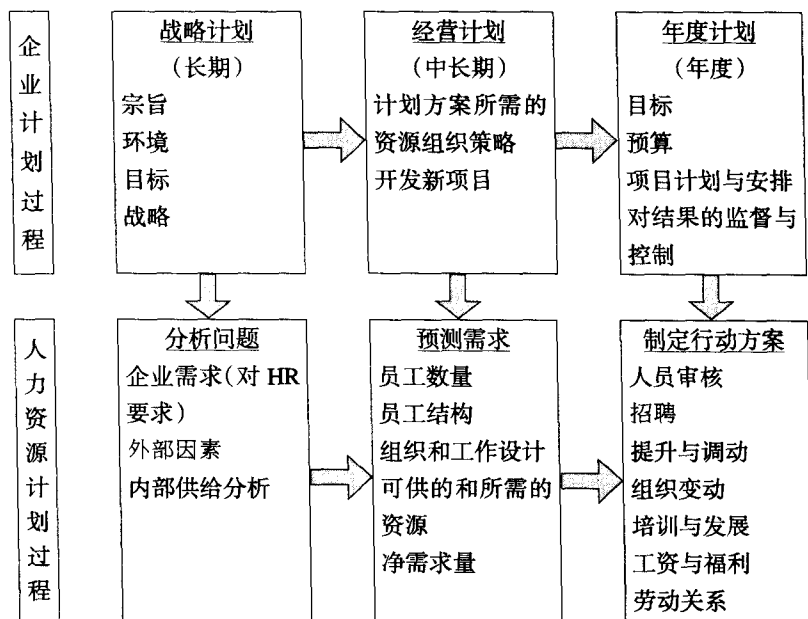


图1-2 三个层次的企业计划对HRP的影响

二、人力资源规划的原则

在制定人力资源计划时,要注意以下三点原则:

原则1:充分考虑内部、外部环境的变化

人力资源规划只有充分地考虑了内外环境的变化,才能适应企业的需要,真正做到为企业发展目标服务。内部变化主要是指销售的变化、开发的变化,或者企业发展战略的变化,还有公司员工流动的变化等等;外部变化指社会消费市场的变化、政府有关人力资源政策的变化、人才市场的供需矛盾的变化等等。为了能够更好地适应这些变化,在人力资源规划中应该对可能出现的情况做出预测和风险分析,最好能有面对风险的应急策略。

原则2:确保企业的人力资源保障

企业的人力资源保障问题是人力资源规划中应解决的核心问题。它包括人员的流入预测、流出预测、人员的内部流动预测、社会人力资源供给状况分析、人员流动的损益分析等。只有有效地保证了对企业的人力资源供给,才可能去进行更深层次的人力资源管理与开发。

原则3:使企业和员工都得到长期的利益

人力资源规划不仅是面向企业的计划,也是面向员工的规划。企业的发展和员工的发展是互相依托、互相促进的关系。如果只考虑企业的发展需要,而忽视了员工的发展,则会有损企业发展目标的达成。优秀的人力资源规划,一定是能够使企业和员工得到长期利益的规划,一定是能够使企业和员工共同发展的规划。

三、人力资源规划的内容

人力资源规划可以分为总体规划和各项业务计划。人力资源总体规划是指计划期内人力资源管理的总目标、总策略、实施步骤及总预算安排等。

人力资源业务计划包括员工招聘计划、员工使用计划、员工培训计划、人才接续及职业发展规划、报酬计划、劳动关系计划等。这些计划是人力资源总体规划的展开和具体化,而且每一项计划也都由目标、策略、步骤和预算等内容构成。这些业务计划的执行结果应保证总体规划的实现。企业人力资源规划内容参见表1-1。

表1-1 企业人力资源规划内容一览表

计划类别	目标	策略	步骤	预算(构成)
人力资源总体规划	企业绩效、人力资源素质及构成、员工个人发展、保持稳定等	扩大、收缩、稳定,加大培训力度,加强激励等	每一年度:…… 每二年度:……	总预算:×××万元
员工招聘计划	招聘数量、类型、层次,优化人员结构,提高绩效等	素质标准、招聘渠道策略、选拔策略等	拟定招聘标准、广告吸引、面试、选拔、录用	招聘费用、选拔费用
员工使用计划	部门编制、员工结构优化、绩效改善、合理配置、职务轮换幅度等	任职资格、职务轮换范围及时间等	略	按职位、绩效等决定的员工报酬
人才接续及升迁计划	后备人员数量保持,提高人才结构及绩效目标等	竞争上岗、择优录用、提升比例、选拔标准等	略	职务变动引起的员工报酬变动
员工培训计划	员工知识技能改善、培训数量及类别、提高绩效、改善工作作风等	保证培训时间,培训效果跟踪等	略	培训投入、脱产培训损失
劳动关系计划	降低非期望高离职率、改善干群关系、减少投诉和争议等	参与管理、加强沟通、合同管理等	略	法律诉讼费
退休解聘计划	降低人工成本、提高绩效、改善人力资源结构等	退休政策、解聘程序等	略	安置费、退休费

资料来源:黄津孚编著:《现代企业组织与人力资源管理》,人民日报出版社1994年版,第184页。

在这里需要注意的是,人力资源规划必须适应企业的整体计划。因为人力资源规划是企业整体计划的一个部分。企业整体计划可以分为发展战略和经营计划两个层次,其中,发展战略确定企业的宗旨、发展目标和方向等,对企业的影响是长期性的。经营计划是企业发展战略的展开和具体化。人力资源规划作为企业整体计划的一部分,必须受企业整体计划的制约和影响。具体而言,企业的发展战略制约和影响人力资源总体规划的制定,企业的经营计划制约和影响人力资源业务计划的制定和实施,企业的整体预算也制约着人力资源的预算。人力资源规划只有与企业其他规划和计划协调一致,才能取得好的效果。

四、人力资源规划的目标

人力资源规划是为了确保组织实现下列目标:

- 得到和保持一定数量具备特定技能、知识结构和能力的人员;充分利用现有的人力资源;
- 能够预测企业组织中潜在的人员过剩或人力不足,有效控制人工成本;
- 建设一支训练有素,运作灵活的劳动力队伍,增强企业适应未知环境的能力;
- 减少企业在关键技术环节对外部招聘的依赖性。

小结

- 人力资源规划是运用科学的方法对企业人力资源的需求和供给进行预测,制定相宜的政策和措施,从而使企业人力资源供给和需求达到平衡的过程。
- 人力资源规划可以分为总体规划和各项业务计划。
- 在制定人力资源计划时,要注意三点原则:充分考虑内部、外部环境的变化;确保企业的人力资源保障;使企业和员工都得到长期的利益和合作意识。

第二节 方法与工作量表

一、人力资源规划的制定与实施方法

人力资源规划的制定与实施包括:人力资源规划环境信息采集与分析;人力资源需求预测;人力资源供给预测;起草匹配供需计划措施;执行规划和实施监控;评估人力资源规划等六个环节。

流程1:人力资源规划环境信息采集与分析

公司人力资源部正式制定人力资源规划前,必须向各职能部门索要公司整体战略规划数据、企业组织结构数据、财务规划数据、市场营销规划数据、生产规划数据、新项目规划数据、各部门年度规划数据信息;整理企业人力资源政策数据、公司文化特征数据、公司行为模型特征数据、薪酬福利水平数据、培训开发水平数据、绩效考核数据、公司人力资源人事信息数据、公司人力资源部职能开发数据。人力资源规划专职人员负责从以上数据中提炼出所有与人力资源规划有关的数据信息,并且整理编报,为有效的人力资源规划提供基本数据。

公司人力资源部在获取以上数据的基础上,组织内部讨论,将人力资源规划系统划分为环境层次、数量层次、部门层次,每一个层次设定一个标准,再由这些不同的标