

【企业管理实务丛书 管理实务操作工具箱②】

人力资源管理

工具与案例

王璞◎主编

项凯标 于洪泽 陈光珍◎编著

alipku
北大纵横

HZ BOOKS
华章经管

Human Resource
Management



机械工业出版社
China Machine Press

企业管理实务丛书
管理实务操作工具箱②

人力资源管理

工具与案例

王璞◎主编
项凯标 于洪泽 陈光珍◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

本书涵盖了人力资源管理领域常用的工具,包括工作分析、岗位评价、岗位说明书、组织结构、招聘与素质测评方法、薪酬体系设计、绩效考评、人力资源管理制度等内容,汇集了大量知名公司(含著名跨国公司 & 国内知名企业)的真实资料以及北大纵横管理咨询公司的人力资源咨询项目报告,同时还包含了最新、最具操作性的人力资源系统、方案、样例。为从事企业管理的人员提供了一整套专家级的人力资源管理解决方案。

本书适合于从事相关工作的企业职员、咨询公司工作人员使用,也可供人力资源管理专业的学生使用。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理工具与案例 / 项凯标, 于洪泽, 陈光珍编著. —北京: 机械工业出版社, 2009.7

(企业管理实务丛书)

ISBN 978-7-111-27565-7

I. 人… II. ① 项… ② 于… ③ 陈… 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(2009)第113657号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张 杨 版式设计: 刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2009年7月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 19.5印张

标准书号: ISBN 978-7-111-27565-7

定价: 39.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



前言

如何用好这本书

鉴于我国的大部分企业，特别是中小企业迫切需提高人力资源管理水平，作者精心编著本书，希望对这些企业有所帮助。本书作者既有资深咨询师，又有经验丰富的企业管理者，通过实践和理论研讨，汇集了大量知名公司（含著名跨国公司 & 国内知名企业）的真实资料以及北大纵横管理咨询公司的人力资源咨询项目报告，包含最新、最具操作性的人力资源系统、方案和样例。

全书分为8章，包括工作分析、岗位评价、岗位说明书、组织结构、招聘与素质测评、薪酬体系设计、绩效考核7个部分的相关工具介绍和案例解析，以及包含人力资源6个模块的人力资源管理制度汇编。它将为从事企业管理的人员提供一整套专家级的人力资源管理解决方案。

如果读者能够从以下两个方面注意把握本书的阅读，相信一定会体会从新手到行家里手的成就。

第一，阅读后立即付诸行动。本书的特点就是通过系统、实用和可操作的手法把管理工具在分门别类的基础上，做了一定的展开并配以经典的案例来说明，详述在人力资源管理过程中应该了解和具备的基本方法和技巧，使读者一目了然。

因此，希望读者阅读后立即在本企业或本单位、本部门付诸行动，在实践中体会工具和方法的妙处。

第二，遇到问题及时反馈。本书没有长篇大论的理论阐述，而是通过一个个具体实用的表格和真实的案例来解析读者在实践中遇到的问题，提供解决方案。希望读者能够带着问题边想边做，边做边想，遇到难题，及时反馈，作者将运用丰富的实践和透彻的理论予以说明和示范，使读者能够不必再自己摸索。

读者反馈信息可发送至邮箱：xiangkaibiao@vip.163.com。欢迎读者发送反馈信息或企业实际案例，作者将免费咨询、答疑，并为所有反馈信息的读者提供本书的工具和模板资料。

希望这本书能成为企业HR相关工作者和咨询业、培训业从业者，特别是人力资源管理人员和企业管理人员的朋友，可作为工具书随时翻看。

在本书编写过程中得到了许多同事的大力支持，他们提出了大量宝贵的意见，在此特别表示感谢！

由于编者水平有限，不当之处在所难免，真诚地恳请广大读者指正。

项凯标 于北京

2009年6月



目 录

前 言

第1章 工作分析

1.1 工作分析概述	1
1.2 工作分析的内容	2
1.3 工作分析所需资料	2
1.4 工作分析的目的与作用	3
1.5 工作分析的主要方法	4
1.6 工作分析工具——获取信息的方法	6
工具1 观察法	7
工具2 访谈法	11
工具3 调查问卷法	15

第2章 岗位评价

岗位评价概述	36
工具4 序列法	40
工具5 分类法	41
工具6 因素比较法	42

工具7 因素计点法	45
工具8 海氏三因素法	47
工具9 美世国际岗位评估法	61
工具10 28因素法	64
工具11 翰威特岗位评价法	75
工具12 员工满意度调查	83

第3章 岗位说明书

3.1 岗位说明书概述	88
3.2 岗位说明书要点	90

第4章 组织结构

组织结构概述	94
工具13 组织决策的卡耐基模式	94
工具14 7S要素模型	96
工具15 有效团队特征分析	99

第5章 招聘与素质测评方法

招聘与素质测评方法概述	101
工具16 管理评价中心法	101
工具17 结构化面试法	107
工具18 比奈-西蒙智力测验法及案例	116
工具19 丰田公司选拔计划	118
工具20 胜任特征模型	119
工具21 明尼苏达多项个性测验	120
工具22 艾森格人格测验	121

工具23	卡特尔16种人格因素测验·····	121
工具24	通用的培训技术·····	124
工具25	职务轮换·····	133
工具26	职业阶段划分设计工具·····	136
工具27	约翰·霍兰德的职业性向选择工具·····	140
工具28	埃德加·施恩职业锚的预测·····	143
工具29	冲突处理的方法·····	145

第6章 薪酬体系设计方法

6.1	薪酬体系设计概述·····	148
6.2	薪酬体系设计步骤·····	149
6.3	常用的薪酬体系·····	156
工具30	绩效薪酬体系设计·····	159
工具31	提成薪酬体系设计·····	170
工具32	协议薪酬体系设计·····	172

第7章 绩效考核的方法

工具33	平衡计分法·····	175
工具34	关键绩效指标法·····	178
工具35	配对比较法·····	193
工具36	目标管理法·····	193
工具37	决策树·····	194

第8章 人力资源管理制度

人力资源管理制度概述·····	196
-----------------	-----

工具38	人力资源规划管理制度	197
工具39	招聘管理制度	211
工具40	培训管理制度	217
工具41	绩效考评管理制度	238
工具42	薪酬管理制度	271
工具43	职业生涯管理制度及案例	282
参考文献		300

工作分析

1.1 工作分析概述

工作分析是通过系统全面的情报收集手段，提供相关工作的全面信息，对某项特定的工作岗位或某项特定的工作实质进行评价的系统化过程。

工作分析是人力资源管理工作的基础，其分析质量对其他人力资源管理模块具有举足轻重的影响。特别有助于评价工作、测评人员以及定员管理和量化管理。

通过对工作输入、工作转换过程、工作输出、工作的关联特征、工作资源、工作环境背景等的分析，形成工作分析的结果——职务规范（也称为职务说明书）。

职务规范包括工作识别信息、工作概要、工作职责和责任，以及任职资格的标准信息，为其他人力资源管理职能的使用提供方便。

工作分析在人力资源管理中的位置如图1-1所示。

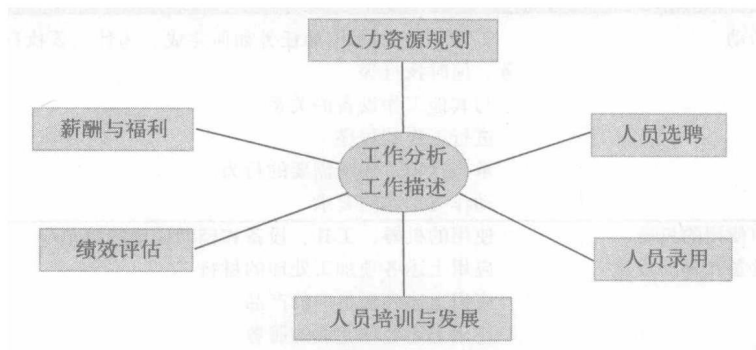


图 1-1

1.2 工作分析的内容

- (1) 该职位的基本资料：包括职位名称、职位职级、直接上级职位、直接下级职位。
- (2) 该职位的本职工作：用一句话说明该职位工作的最终目的，20字以内。
- (3) 该职位的直接工作责任：按照主次列出该职位各项直接责任、频率、重要程度，所占总业务量的比率；直接责任是指不管级别多高，都要自己亲自完成的工作；最基层的工作人员也应该列出10条左右。
- (4) 该职位的决策责任：说明该职位需要做哪些决定，及决定将产生的影响。
- (5) 该职位的任职资格：包括学历、经历、专业程度、能力、体力、证照，等等。
- (6) 该职位的工作环境：工作地点、光线、卫生、危险性，等等。
- (7) 其他内容：和工作分析相关的其他内容，可根据实际情况填写。

1.3 工作分析所需资料

工作分析所需要的资料如表1-1所示。

表 1-1

项 目	内 容
工作活动	工作任务的描述,如任务如何完成、为什么要执行该任务、何时执行等 与其他工作设备的关系 进行工作的程序 承当这项工作所需要的行为 动作与工作的要求
工作中使用的机器、工具、设备和辅助设施	使用的机器、工具、设备和辅助设施的清单 应用上述各项加工处理的材料 应用上述各项生产的产品 应用上述各项完成的服务

(续)

项 目	内 容
工作条件	工作环境:室内、室外、高温、灰尘、有毒物资等 组织的各种有关情况 社会背景 工作进度安排 激励方式
对员工的要求	与工作有关的特征要求:特定技能、特定教育和训练背景、与工作相关的工作经验、身体特征、态度,等等

1.4 工作分析的目的与作用

(1) 确定/修正组织机构及定编定岗:对工作岗位的设置进行重新检讨,确定员工编制的合理度。

(2) 协助招聘与选拔:在招聘人员时可了解职位所需人员之资格。

(3) 绩效考核:通过工作分析的大量信息的收集、分析,使绩效考核的结果更具客观性和针对性。

(4) 录用:帮助新员工进入职业角色。

(5) 提供薪酬评价标准:可按工作职责繁简核定其薪资高低。

(6) 提供有关培训与管理发展的资料:可按其工作要求培训所需知识与能力。

(7) 让员工了解工作性质,明确职责和权利。

(8) 工作分析结果与其他模块的关系及应用(见图1-2):

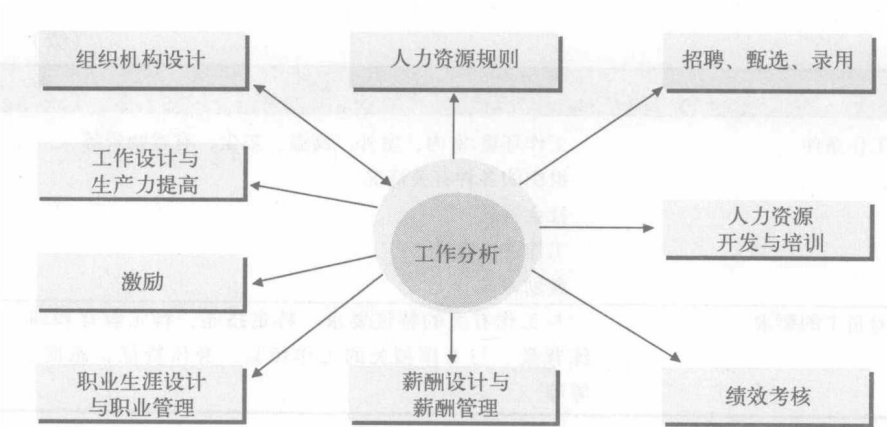


图 1-2

1.5 工作分析的主要方法

工作分析方法从人员倾向性和工作倾向性两个角度进行划分，主要有以下7种方法，具体如图1-3所示。

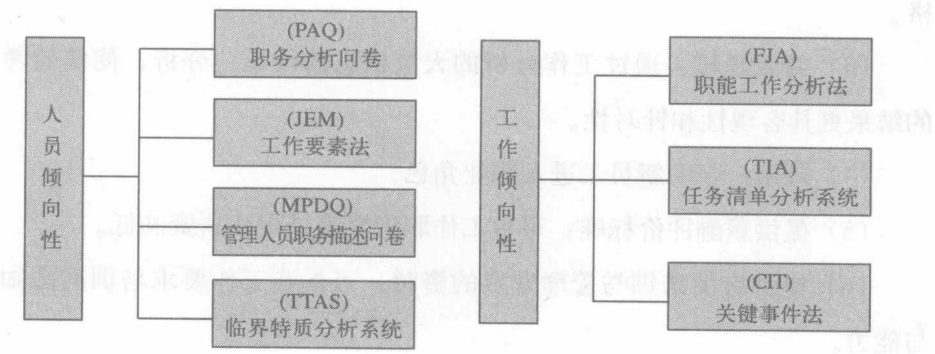


图 1-3

1. 人员倾向性角度

职务分析问卷（position analysis questionnaire, PAQ）

19世纪50年代末期为分析一系列广泛的职位而开发，为确定任职资格、

制定薪酬标准提供量化依据。

在现有的诸多方法中，其研究基础和应用广度最强。

通过标准化、结构化问卷，根据194个工作要素收集6大类信息：信息来源、智力过程、工作产出、人际关系、工作背景、其他职位特征。

工作要素法 (job element method, JEM)

典型的开放式人员导向性工作分析系统，由美国人事管理事务处E. S. 普里默夫 (E. S. Primoff) 研究开发。目的在于确定对成功完成特定领域的工作有显著作用的行为及其行为依据。

需要有一组专家级的任职者或者任职者上级 (SMEs) 来对这些显著要素进行确定、描述和评估。

广泛的工作因素包括知识、技术、能力、愿望、兴趣和个性特征。但并不包括任何与具体工作任务有关的信息。

在所有的工作分析系统中，工作要素法对人员的甄选、培训最有效。

管理人员职务描述问卷 (management position description questionnaire, MPDQ)

所有工作分析系统中最有针对性的一种，分析对象为管理职位和督导职位，问卷高度标准化和结构化。

产生于1974年，定型于1984年，涉及1500多个描述工作行为的题目，标准版本为15个部分270道题。

分析结果可根据不同用途形成多种报告。包括工作评价、绩效管理、薪酬设计、人员甄选、培训、工作设计和再设计等。

临界特质分析系统 (threshold traits analysis system, TTAS)

完全以个人特质为导向，目的是为了提供标准化的信息以辨别人们为基本完成和高效完成某类工作分别至少需要哪些品质特征 (临界特质)。是用来甄选人员的最佳方法。

评价对象为包含能力因素和态度因素的5类工作范畴 (身体特质、智力特质、学识特质、动机特质、社交特质)，由21个工作职能和33个特质因素

组成，评价维度为等级、实用性和权重。

3种分析技术：临界特质分析、需求及任务分析、技术能力分析。

2. 工作倾向性角度

职能工作分析方法（functional job analysis, FJA）

最早起源于美国培训和职业发展服务中心的职业分类系统，是一种以工作为导向的工作分析系统，对工作内容的描述非常全面具体。

针对工作的每项任务要求，分析完整意义上的工作者在完成这一任务的过程中应当承担的职能（工作者实际所做的工作），以获取通用技能、特定工作技能和适应环境能力的相关信息。

基本框架：信息+行为+指导+设备= 结果

任务清单分析系统（task inventory analysis, TIA）

20世纪50年代美国空军人力资源研究室发明，历经20年发展成熟。

高度结构化的调查问卷包括背景信息和任务清单两部分，任职者填写并评价各工作项，评价维度有：相对时间花费、执行频率、重要程度、困难程度等。

任务清单的产生：部门目标→职能→工作→任务；观察或工作日志，SMEs。

关键事件法（critical incidents technique, CIT）

工作分析专家、管理者和工作人员在大量收集与工作相关信息的基础上详细记录其中关键行为以及具体分析其岗位特征、要求的方法。

优先适用领域：确定培训需求与绩效管理。

1.6 工作分析工具——获取信息的方法

获取信息主要有以下几个工具：观察法、访谈法、调查问卷法、工作日志法、职务实践法、文献资料分析法、专家讨论法。

下面对最常见的观察法、访谈法及调查问卷法进行详细介绍并辅以具体案例。

三种分析方法的优缺点比较（见图1-4）：

工作分析工具	优点	缺点
观察法	能较多、较深刻地了解工作要求	不适用于高层领导、研究工作、耗时长或技术复杂的工作、不确定性工作
面谈法	效率较高	面谈对象可能持怀疑、保留态度；对提问要求高；易失真
问卷调查法	费用低，速度快，调查面广；可在业余进行；易于量化；可对调查结果进行多方式、多用途的分析	对问卷设计要求高，可能导致理解上的不一致

图 1-4

工具1 观察法

工作分析中需要收集的资料类型如表1-2所示：

表 1-2

工作活动	工作活动和过程
	活动记录
	所采用的程序
	个人责任
定位于工人的活动	人的行动
	针对方法分析的基本动作
	对身体的工作要求
辅助工具	机器
	工具
	设备
工作业绩	工作标准
	关键指标
工作环境	工作条件
	组织与社会环境
任职资格	个性与爱好
	学历
	经历
	技能和职称

为了成功的完成工作分析，工作分析者要明确工作的实际职责并收集表1-3所显示的其他类型的资料。所有这些都非常重要。一些工作分析体系还需要明确工作标准。

1. 工作分析的含义和目的

工作分析又称职务分析，是人力资源管理中一项重要的常规性技术，可以说是整个人力资源管理工作的基础。

工作分析是将企业中各项工作的任务、职责、责任与承担这份职务所应具备的基本条件等加以研究分析的过程。工作分析的结果通常要形成一份综合性的文件材料——工作说明书（职务说明书）。换言之，工作分析是一种在组织内所执行的管理活动，专注于收集、分析、整合工作相关信息，以提供组织规划与设计、人力资源管理及其他管理机能的基础。

2. 工作分析的作用

（1）促使工作的名称与含义在整个组织中表示特定而一致的意义，实现工作用语的标准化。

（2）确定工作要求，以建立适当的指导与培训内容。

（3）确定员工录用与上岗的最低条件。

（4）为确定组织的人力资源需求、制定人力资源计划提供依据。

（5）确定工作之间的相互关系，便于合理的晋升、调动与指派。

（6）提供工作评价依据，为企业岗位归级列等奠定基础，为建立公平合理的工资和奖励制度提供科学的依据。

（7）为制定考核程序及方法提供依据，便于管理人员执行监督职能及员工进行自我控制。

（8）获得有关工作与环境的实际情况，便于发现导致员工不满、工作效率下降的原因。

（9）辨明影响安全的主要因素，以及时采取有效措施，将危险降至最低。

（10）为改进工作方法积累必要的资料，为组织的变革提供依据。