

普
华
经
管

PMT 柏明顿培训丛书

有效解决人力资源管理的五大困惑

- ▶ 困惑1 人员招聘如何有效落实
- ▶ 困惑2 培训晋升如何落地生根
- ▶ 困惑3 绩效考核如何不形式化
- ▶ 困惑4 薪酬设计如何以少胜多
- ▶ 困惑5 员工管理如何稳定人心

RENLI ZIYUANGUANLI REDIAN NANTOU X

人力资源管理 热点难点透析

分析人力资源管理的热点、难点问题，提出切实可行的解决方案，使人力资源管理工作顺畅、高效，为企业发展提供稳定支持。

胡八一◎主编



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

柏明顿培训丛书

人力资源管理

热点难点透析

胡八一 主编

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理热点难点透析 / 胡八一主编. -- 北京:
人民邮电出版社, 2009. 11
(柏明顿培训丛书)
ISBN 978-7-115-21499-7

I. ①人… II. ①胡… III. ①劳动力资源—资源管理
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 169463 号

内 容 提 要

本书从人力资源管理的热点、难点问题入手, 分析问题产生的原因, 提出了切实有效的解决方案, 能够真正帮助读者解决工作中遇到的实际问题。书中列举了大量真实案例, 对人力资源管理问题的剖析深入具体, 可读性、操作性强。

本书适合企事业单位人力资源工作人员以及中高层管理者阅读。

柏明顿培训丛书 人力资源管理热点难点透析

-
- ◆ 主 编 胡八一
责任编辑 张国良
执行编辑 代新梅
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700 × 1000 1/16
印张: 16 2009 年 11 月第 1 版
字数: 180 千字 2009 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-21499-7

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

21 世纪最可贵的是人才，21 世纪人力资源管理工作是公司管理的重中之重。

人力资源管理工作到底有多难？多年的人力资源管理咨询经验使我们领悟到：如果缺少科学的实操战略和经验，一切人力资源管理工作都将会“南辕北辙”，效率低下。

人力资源管理既是科学，也是艺术。面对招聘面试、培训晋升、绩效考核、薪酬设计、员工去留等具体工作，任何一个环节都隐藏着诱使管理者犯错误的陷阱，稍不留神就有可能陷入“老问题尚未解决，新问题层出不穷”的困境。

以下是人力资源管理工作常见的困惑。

困惑 1：人员招聘如何有效落实

人力资源部经理 A 诉苦：人员招聘实在很难有效落实，今年已经在招聘渠道拓展方面投入很大精力了，还参加了招聘手段、筛选甄别等方面的技能培训，但依然被用人部门埋怨：为什么总是不能招到合适的员工。

困惑 2：培训晋升如何落地生根

人力资源部经理 B 苦恼：一年一度的晋升马上又要开始了，可晋升名额有限，所谓“僧多粥少”，上年度已经有 3 位核心员工抱怨缺乏晋升机会而愤然离职了，这次该怎么办呢？

困惑 3：绩效考核如何不流于形式

现象：又到绩效考核的时候了，人力资源部照例将一些固定表

格发给各个部门的经理，各个部门经理则需要在规定时间内填完这些表格，交回人力资源部。于是部门经理们在这些表格中勾勾圈圈，再写上一些轻描淡写的评语，就表中的内容同每位下属谈话，最后在每张考核表上签名。考核工作到此就算万事大吉了，每个人又回到现实工作当中，至于那些表格去哪里发挥作用，没有人再去关心它们。

困惑4：薪酬设计如何以少胜多

问题：几乎所有的老板和人力资源部门都在绞尽脑汁思考：如何才能花更少的钱获得更高的员工满意度？到底该为每个职员提供多少薪酬才合适？几乎每一位员工都会暗自思量甚至与管理者或者人力资源部门讨价还价：我的薪酬何时见涨？我的工作所得能否实惠一点？合理的薪酬设计能够解决以上问题。

困惑5：员工管理如何稳定人心

问题：人才流动过快，甚至进入人才招来了就走、人才走了又急急忙忙招聘的“怪圈”，公司该如何应对？

为解答人力资源管理中的热点、难点问题，提升人力资源管理绩效，本书依托柏明顿管理咨询顾问团队丰富的管理咨询经验，针对人力资源管理的工作实际，以“热点”和“难点”为切入点，力图为企事业单位人力资源工作人员及中高层管理者提供一本极具操作性的“案例+解决办法”式的参考书。

本书特色

1. 实战性强。书中提到的问题和现象极具代表性，是现代人力资源管理亟待解决的问题，提供的解决方案经过实践检验具有可行性；案例生动具体，能够真正帮助目标读者解决实际问题。
2. 角度新颖。从人力资源热点、难点问题切入，提供解决和应对之策，读者随手翻看任意章节，甚至随心阅读任何一个小标题的内容都能够得到有益的启迪和指导。



3. 结构严谨，形式活泼，方便阅读。本书每章设有“导读”，每节设有“专家论道”和“本节提问”等功能模块。人力资源管理者公务繁忙，这些模块会帮助读者有选择性地快速阅读。不过，我们相信每一位人力资源管理者都会饶有兴趣地读完本书。

目 录

第一章 人力资源管理热点透析	1
第一节 人力资源规划：“四定” + “一盘” + “二析”	2
一、人力资源规划的操作定义	4
二、如何“四定未来”	5
三、如何“一盘现状”	8
四、如何“二析影响”	9
五、人力资源规划的基本结构	10
第二节 差异化管理——要“差异”，但别忘了原则	18
一、差异化管理出现问题的原因	19
二、差异化管理必须坚持的原则	20
第三节 任职资格——人力资源管理平台的核心	23
一、以职位为基础的人力资源平台的局限性	24
二、建立以任职资格管理为核心的人力资源基础平台	25
三、建立任职资格标准	26
四、任职资格与其他人力资源平台的衔接	28
五、任职资格建立的关键点	29
第四节 e-HR——引发人力资源管理新的变革	30
一、人力资源管理的重心将发生根本转变	31
二、人力资源管理模式将发生转变	31

三、人力资源管理的工作方式发生转变	33
第五节 人力资源经理发展的四个层面	34
一、服务	34
二、协调	36
三、控制	37
四、咨询	38
第六节 出货率——人力资源管理如何做到从 50% 到 99%	40
一、某制造型公司的咨询案例	40
二、冰山理论	44
第七节 竞业限制——员工怎样不再变成对手	48
一、知识产权的定义和特征	49
二、竞业限制的定义	50
三、案例解读	53
四、公司如何保护商业秘密	53
第八节 强制裁员——人力资源经理的尖刀舞	55
一、正确裁员必需的五大步骤	57
二、如何裁对人	57
三、人力资源总监须作好哪三层沟通	58
四、如何化解裁员后的震荡	59
 第二章 人员招聘如何有效落实	 61
第一节 如何做到岗位设计合理	62
一、招聘岗位设计的常见弊端	63
二、避免岗位设计失误	65
第二节 核心岗位招聘：知、好、乐	68
一、公司核心岗位招聘之道	69
二、如何了解应聘者的知、好、乐	70
第三节 基于心理契约的面试策略	74



一、传统的招聘面试存在的问题	74
二、公司招聘面试的概念再造	76
三、公司招聘面试的内容再造	77
四、PC - 面试的实施模型及策略	79
五、小结	83
第四节 直线经理如何把好员工入门关	84
一、正确区分用人部门与人力资源部门的责权	85
二、实现招聘人员与待聘岗位的有效匹配	86
三、熟人推荐——并非总是“捷径”	88
四、面试前的“硬”与面试时的“软”	89
五、别忘了试用期培养	90

第三章 培训与晋升如何落地生根 93

第一节 如何建立有效的企业培训体系	94
一、无处不在的企业培训	94
二、企业培训的六大功能	94
三、如何建立“自己的”培训体系	96
四、培训开发体系要与其他人力资源体系有机结合	99
第二节 如何实施员工职业化管理	101
一、何为职业化	101
二、为何实现员工“职业化”管理	102
三、如何实现员工“职业化”管理	102
四、总结	106
第三节 如何设计多元晋升通道	107
一、员工职业晋升设计的目的	107
二、员工职业晋升设计的原则	108
三、员工职业晋升管理流程	108
四、如何设计多元化晋升渠道	110

第四章 绩效管理如何不流于形式	115
第一节 超越绩效考核,实现绩效管理	116
一、绩效管理和绩效考核的区别	116
二、绩效管理六步法	117
三、绩效管理要“因地制宜”	119
第二节 绩效考核如何量化实施	122
一、为何要实施量化考核	122
二、绩效考核量化的“8+1”技术	127
三、“8+1”技术如何实施	131
第三节 考核结果如何系统运用	157
一、考核结果的五种运用	157
二、绩效考核结果与薪酬关联	160
三、绩效考核结果与晋升关联	161
四、建立绩效考核申诉系统	162
五、绩效改善面谈和绩效计划调整	163
第五章 薪酬设计如何以少胜多	165
第一节 薪酬设计的基本模式及组合模式	166
一、工资、薪酬的定义及区别	166
二、薪酬设计的基本模式	167
三、单一薪酬模式的不足	173
四、组合工资制	176
第二节 薪酬哲学与设计艺术	180
一、三大价值导向	181
二、三大基础工程	182
三、三大设计技术	188
第三节 人力资源经理该如何调薪	196

一、如何奠定科学的调薪基础	198
二、如何提高调薪艺术	200
第四节 关于薪酬，你最关注什么	203
一、物价持续上涨，薪酬该涨吗	203
二、年终奖是否应该透明	205
三、带薪休假如何实行	211
第六章 员工管理如何稳定人心	215
第一节 员工管理——知人善用的艺术	216
一、“观察期”锁定 ABCD 四类员工	216
二、ABCD 四类员工的管理艺术	217
第二节 辞退与离职管理的艺术	219
一、“史上最贵清洁工”事件	220
二、员工离职的原因有哪些	223
第三节 如何应对“金九银十”跳槽热	225
一、人力资源经理头疼：“金九银十”跳槽热	225
二、问题界定及原因剖析	226
三、近期对策	227
四、中期对策	228
五、远期对策	230
第四节 “刺头”员工：如何有效管理	231
一、“刺头”的定义和分类	231
二、不同“刺头”的管理办法	233
第五节 如何留住销售人员的心	235
一、原因分析	236
二、留住销售人员的心	237

第一章 人力资源管理 热点透析

导读

人力资源管理者时常会遇到一些令人头痛的问题，例如，该如何制定人力资源策略以适应公司的高速发展？与以职位为基础的人力资源平台相比，怎样建立更加切实有效的人力资源基础平台？e-HR管理平台离我们越来越近，这将为人力资源管理带来哪些变革？一个优秀的人力资源管理者应该具备哪些基本素质？生产制造型公司出现了流程混乱、效率低下的弊病，人力资源管理的解决方案如何发挥作用？强制裁员的命令已经下达，作为执行者的人力资源总监该怎样让功臣元老们好聚好散？本章通过生动翔实的具体案例将一一为您解答。

第一节 人力资源规划：“四定” + “一盘” + “二析”



专家论道

何为“四定” + “一盘” + “二析”

人力资源规划是指根据公司的发展规划，通过分析及评估公司未来的人力资源需要和供给状况，对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等工作进行职能性计划。按照这个定义，人力资源规划包括三个关键要素，即依据公司战略规划、分析供给与需求、提出具体措施。

人力资源规划通常意义上的概念偏重于理论，缺乏实际操作性（即不能有效指导相关人员按部就班地开展工作）。鉴于这种情况，笔者根据咨询与实践经验提出了人力资源规划的操作定义，并通过对操作定义中各项要素进行解释提供了人力资源规划的具体实践工具与方法。

人力资源规划的操作定义是，在确定公司发展战略规划的基础上，通过预测公司的未来定组织架构、定岗位架构、定编、定员；对比现有人员状况，参照外界人员供需状况，结合公司内部文化与策略，提出未来人力资源工作的策略与措施，简称为“四定（未来）、一盘（现状）、二析（影响）”。



[案例一]

某化纤制造公司（以下简称A公司）根据未来发展需要制定了2007年人力资源规划，规划的内容摘录如下。

一、2007 年人力资源工作的目标：在管理咨询公司的配合指导下建立起完善的人力资源体系。

二、2007 年人力资源工作的步骤：

- 第一步，划分组织结构和部门职能；
- 第二步，进行岗位设置与定岗定编；
- 第三步，进行工作分析和编写岗位说明书；
- 第四步，进行岗位定级和调整薪资结构；
- 第五步，设计绩效考核体系；
- 第六步，形成集团公司文化；
- 第七步，建立起公司文化体系。

三、小结：2007 年人力资源工作任重而道远，而我们需要不断向目标迈进，即建立完善的人力资源体系，为公司的进一步发展提供充足的人力资本，保证公司在新的一年里继续腾飞。



[案例二]

某成品油（汽油、柴油及其他工业燃料油等）销售公司（以下简称 B 公司）结合年度经营管理目标，制定了 2007 年人力资源规划，规划内容摘录如下。

一、需求分析

根据公司经营管理的需要，采用自下而上申报和自上而下规划相结合的方法最终确定了公司 2007 年人员需求，其中，管理培训生 147 名（对象：应届毕业生），储备业务经理 300 名（对象：应届毕业生），工程技术人员 8 名（对象：社会人员），电气设备工程师 6 名（对象：社会人员）。

二、招聘计划

根据人员需求量，制订的 2007 年公司的招聘计划如下。

- (1) 到本地重点院校及外地石油石化专业类院校进行现场招聘，并通过学校就业指导中心发布需求信息，于 3 月 15 日前完成管理培训生的招聘；
- (2) 到本地石油石化专业类院校和重点职业学校进行现场招聘，并通过

学校就业指导中心发布需求信息，于4月15日前完成储备业务经理的招聘；

(3) 3月15日前，在石油石化人才中介媒体发布人才需求信息1个月，并于5月1日前完成专业技术人员的招聘工作，保证专业技术人员能在6月1日到岗。



[案例分析]

案例一中A公司的人力资源规划是2007年度人力资源的工作计划，包含人力资源工作的目标及目标落实的具体步骤；规划制定的方法是根据公司发展需要及人力资源工作发展情况确定人力资源总体目标，然后将目标分解，制定具体的实施步骤。

案例二中B公司的人力资源规划是2007年度不同类别人员数量的需求及招聘计划，包含了需求的数量、类别及招聘工作计划；规划制定是采用自上而下分解和自下而上申报相结合的方法。

按照人力资源规划的定义，A公司与B公司的人力资源规划都基本上具备了人力资源规划的三个关键要素，但是，为什么两家公司规划的方法与内容却截然不同呢？而且两家公司的规划都明显不是合格的人力资源规划，为什么会出现这样的现象呢？

笔者认为，出现这种情况的关键是目前人力资源规划的概念仅仅是理论上的概念，缺乏人力资源规划的操作定义（即不能指导相关人员按部就班地开展工作）。鉴于这种情况，笔者根据多年来从事咨询与实践的经验，提出开展人力资源规划的操作定义，并通过对操作定义各项要素的具体解释，提供人力资源规划的具体实践工具与方法。

一、 人力资源规划的操作定义

人力资源规划的实践模型如图1-1所示。

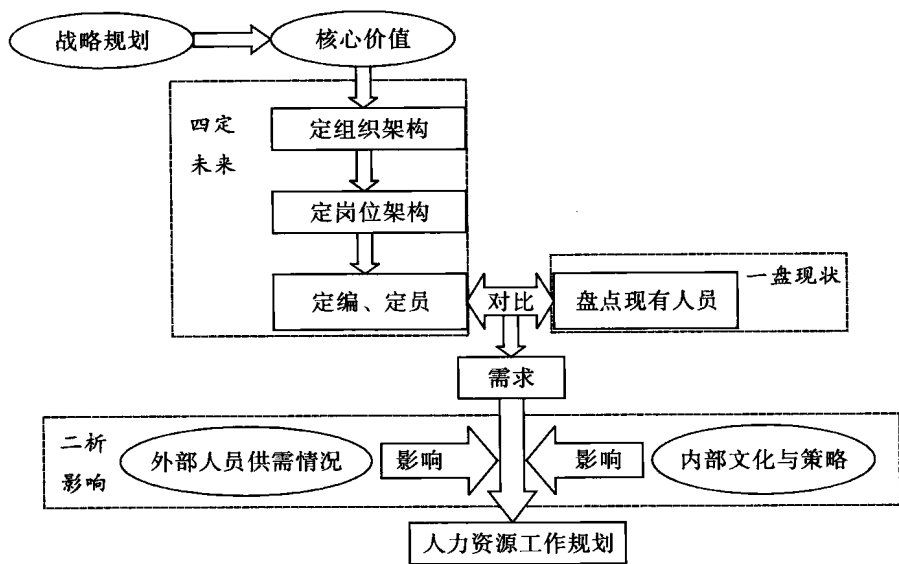


图 1-1 人力资源规划的实践模型

如图所示，“四定未来”即预测公司未来的组织架构、岗位架构、人员编制和人员素质；“一盘现状”即盘点现有人员状况；“二析影响”即分析外部人员供需状况及内部文化与策略对公司的影响。公司在明确了未来发展战略的基础上进行人力资源规划时，首先要完成“四定未来”与“一盘现状”，并将“四定未来”与“一盘现状”的结果进行对比，得出对未来人力资源质与量的需求，根据需求，在充分考虑“二析影响”的基础上制定未来的人力资源规划。下面将详细阐述如何进行“四定”、“一盘”、“二析”，并在此基础上提出人力资源规划文本的基本结构。

二、如何“四定未来”

“四定未来”包括确定未来的组织架构、岗位架构、人员编制和人员素质，下面介绍几种典型的“四定”方法。

1. 以“价值链+业务流程”分析的方法确定未来的组织架构

“价值链”分析由哈佛大学商学院教授迈克尔·波特提出，他认为公司内外价值增加的活动可分为基本活动和支持性活动。基本活动是指涉及产品的物质创造及其销售、转移，买方和售后服务的各种活动。支持性活动是指提供采购投入、技术、人力资源以及其他各种公司范围内职能的活动。

“价值链+业务流程”分析的方法是将价值链的分析思路和以流程为中心的分析思路相结合。公司在明确了未来的战略发展规划后，首先，要根据战略发展的规划与重点，分解价值创造链条和价值产生的流程，确定公司未来价值产生的核心流程，这通常包括产品研发—物资采购与仓储—生产—物流配送—销售—售后服务等环节；然后，要确定支持核心流程实现的辅助流程，这通常包括人力资源—财务会计—行政后勤—信息系统—品质管理—营销策划—公司文化等。公司根据自身的战略定位对核心流程中的环节进行取舍；最后，根据公司的规模、行业特性、管理基础等因素确定未来的组织架构。

2. 以“职能分解+流程整合”分析的方法确定未来岗位架构

在确定了公司未来组织架构的基础上，预测未来岗位架构的具体方法如下。

(1) 将各部门的职能进行分解：首先，将设计组织架构时明确的部门职责用一句话表述，然后，按照专业性、业务流、效率性和风险控制几个方面将部门的总职能分解为各个主要的模块，最后再按照部门职能实现的业务流将模块职能进一步分解。

(2) 根据职能分解的结果，结合部门职能完成的主要业务流，按照专业性的原则将业务流中相邻的职能进行合并。

(3) 根据“职能分解+流程整合”的分析结果，按照效率性和风险控制的原则确定公司的岗位架构。

3. 确定未来的人员编制与素质要求

定编定员是根据公司的业务发展方向和规模，在一定的时间内和一定的