

汉哲管理论丛

段磊 荆泽峰 孙超◎著

HRA4: The Best Human Resource Auditing Tools

苏格拉底曾经提出了一个著名的命题：认识你自己。而对于领导者来说，理性、全面地评估所在组织的人力资源管理状况并不是一件容易的事，能否有一套科学的体系，像医院的核磁共振仪一样，可以对组织的人力资源管理状态进行有高度、有深度、有对比、有细节的诊断与扫描？HRA4正是这样的系统化的管理评审工具。

人力资源四维审计HRA4

——改善人力资源管理的绝佳利器

HRA4: THE BEST HUMAN
RESOURCE AUDITING TOOLS



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

人力资源四维审计HRA4

——改善人力资源管理的绝佳利器

**HRA4: THE BEST HUMAN
RESOURCE AUDITING TOOLS**

段磊 荆泽峰 孙超◎著



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源四维审计 HRA4: 改善人力资源管理的绝佳利器 / 段磊, 荆泽峰, 孙超著. —北京: 中国发展出版社, 2014. 1

(汉哲管理论丛)

ISBN 978-7-5177-0060-9

I. ①人… II. ①段… ②荆… ③孙… III. ①人力资源管理—审计—研究 IV. ①F241 ②F239

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 293013 号

书 名: 人力资源四维审计 HRA4: 改善人力资源管理的绝佳利器

著作责任者: 段磊 荆泽峰 孙超

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-5177-0060-9

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷有限公司

开 本: 700mm × 1000mm 1/16

印 张: 22

字 数: 340 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版

印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com/>

网购电话: (010) 88333349 68990639

本社网址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

|序»Preface|

从事人力资源咨询和培训工作，不知不觉已经十年时间，在这十年里，令我倍觉鼓舞与责任重大的是：很多企业的负责人对我说，人是第一生产力，我要把人力资源体系搞好，不管投资多大，花费多少成本！正是受到这种责任的驱使，让我在人力资源咨询的第一线工作至今，甚至兼任着十多家企业的独立董事、人事总监、人事委员会委员，亲自参与企业的人事决策与管理工作。

然而，我能够帮助的企业毕竟有限，让我看到却无力帮助企业，有些正在大笔地把辛苦钱投入在毫无目标的咨询与培训上，去买一些对企业缺乏实用价值的文本，去听一些貌似有道理、实际无厘头的励志课程，在企业没有解决基本管理问题的时候，花上百万带领大家去喊口号、跪拜、讲感恩。每当听到、看到这些的时候，我的心里都很不是滋味。这些企业，对于改善人力资源现状的要求，比任何人都要迫切，但遗憾的是，没有人告诉他们，他们的问题究竟出在哪里。

人有病了要去看医生，第一重要的不是拿药，单单买药可以去药房，重要和关键的是要进行科学的诊断，要了解：我得的病是什么，为什么会得这个病，我如何去避免得病、强身健体。

从我的了解，国外的大学、研究机构、顾问公司是有自己完整的人力资源诊断与评估模型的，企业往往首先选择进行评估或 Scan，在确认问题之后再行改善方案的设计与实施。然而，由于中国咨询与培训业的发展时间较短，管理教学与企业实践的脱节，导致我国迄今为止尚无系统、科学且富有实用价值的人力资源管理状态评估体系。

正是基于这样的现实，我从 2006 年开始，就在潜心研究人力资

源审计与诊断方面的技术与方法，历经八年，经过了三次大的优化和完善，终于拿出了今天的人力资源四维审计方法——Human Resource Auditing 4，简称 HRA4。

这套体系综合了国内外相关研究方法的优点，从企业对于自身人力资源状况进行客观体认的角度出发，从人才满足度、战略匹配度、业务完备度、管理专业度四个方面对企业的人力资源管理状况进行全面、系统的分析与审核。在此基础上，挖掘问题原因，划分轻重缓急，帮助企业明确管理提升的计划、路径与具体措施。

人才满足度审计，主要是立足当前与近期业务开展的需要，从企业的人员充足率与适岗性、人员结构合理性、人员使用效率与人均创值、人员稳定性与流动趋势四个方面分析存量人力资源状况，评估人才队伍的现状是否满足当前业务需要。

战略匹配度审计，从战略关键的要求、行业发展趋势、企业发展阶段、用人环境的挑战、内部客户的需求、典型企业启示六个子维度系统分析人力资源管理体系与公司战略的适配程度。

业务完备度分析，从人力资源管理的三大模块、九大职能出发，针对每个模块，描述最佳实践、聚焦企业问题、提供标杆借鉴、提出改进措施。其中的三大模块是指前提模块、基础模块和应用模块，而九大职能是指人力资源规划、岗位管理、能力素质模型、招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理、员工关系、核心人才管理等九项职能，这些模块和职能构筑起了企业人力资源管理业务体系。

管理专业度审计，重在审核公司人力资源组织与从业人员的专业能力，从人力资源组织与管控模式、人力资源团队的能力素质、人力资源制度与流程、人力资源信息化水平四个方面进行系统的评估。

四个维度，23个评估项，157个审计点，1000多个人力资源模块的对标案例库，支撑了HRA4体系可以实现对于各行业、不同规模企业的人力资源管理现状的全面审计，这一审计不是简单的针对管理现象的说明，而可以深达战略层面，对企业家“人力资源管理是否可以支持战略实现”的本质性问题作答；可以深达运作层面，对“当前的人员现状、人均劳效在同业中地位”的问题作答；可以深达资源层

面，对“人力资源的组织、人才、程序、系统等硬件是否支撑管理水平提升”的问题作答。这些，都是传统的诊断与评估方法所远远难以企及的。

更为重要的是，HRA4 不仅具备发现问题的功能，还具备解决问题的能力，它背后的支撑，是汉哲获得国家著作权的《战略人力资源管理系统模型》。对照模型，可以找到人力资源问题背后的原因，可以进行“影响度—紧迫性”排序，在此基础上，可以帮助企业设计改善计划，确定阶段目标与里程碑，建立针对各项问题的专项解决方案，细化到时间、细化到动作、细化到成果、细化到实施的效果。

一百多家企业的应用证明，HRA4 所带给企业的，不仅仅是一份毫无生命力的诊断报告，而且是一种上升到战略层面的思考，一次基于内外部与行业信息的对标，一个切实可行的改善方案。

进入 2014 年，中国企业，特别是某些行业面临着前所未有的机遇，如何在机遇面前理性地分析、研判自身的人力资源管理问题，制订切实可行的提升计划，将直接关系到企业在新竞争环境下的地位与可持续发展。

长风破浪会有时，直挂云帆济沧海，希望 HRA4 的面世，能够帮助更多的企业构筑人力资本的价值高地，为实现企业的伟大梦想而有所助益。

HRA4 的面世，毫无疑问是站在巨人的肩膀之上。在此，对给予 HRA4 以启发、帮助与支持的国内外学者、专家、研究机构表示诚挚的谢意。如有引用不当、不妥之处，也欢迎与我们联系，再版时一定进行调整。

八年，是中国抗日战争从爆发到胜利的时间；HRA4 从诞生到成长，也恰恰是八年。撂下手中的笔，想到这本书能够放大我的能力，能够帮助更多在人力资源体系建设方面有志投入与创新的企业，今晚的觉，一定睡得很香。

段 磊

2013 年 12 月于北京西山

目 录

第一章 人力资源审计概述	1
第一节 人力资源审计溯源	1
一、人力资源审计的起源	2
二、人力资源审计的概念	2
三、人力资源审计的目的及意义	4
1. 人力资源审计的目的	4
2. 人力资源审计的意义	5
第二节 我国人力资源审计的发展现状及趋势	6
一、我国人力资源审计的发展历程	6
1. 人事管理审计	7
2. 人力资源管理审计	7
3. 战略人力资源管理审计	8
二、我国人力资源审计的发展现状	9
1. 人力资源审计的实施范围有限	9
2. 人力资源审计的内容单一	10
3. 人力资源审计资源不足	10
4. 人力资源审计体系与标准不完备	10
三、我国人力资源审计的发展趋势	11
1. 制度化	12

2. 专业化	12
3. 社会化	12
4. 长期化	12
第三节 人力资源审计的方法与工具	13
一、人力资源审计的主要工具	13
1. 人力资源管理诊断	13
2. 人力资源成熟度模型	25
3. 人力资源指数调查问卷	28
4. 人力资源有效性指数	32
二、人力资源审计的其他工具	33
1. 人力资源声誉	33
2. 人力资源会计	33
3. 人力资源审计	34
4. 人力资源关键指标	34
5. 人力资源目标管理	34
6. 人力资源利润中心	34
7. 投入产出分析	35
第二章 人力资源四维审计模型 (HRA4)	36
第一节 HRA4 审计模型	36
一、HRA4 审计模型	36
二、HRA4 审计模型的特点	37
第二节 HRA4 审计模型的维度与内容	38
一、人才满足度审计的内容	38
二、战略匹配度审计的内容	39
三、业务完备度审计的内容	40
四、管理专业度审计的内容	45

第三节 HRA4 审计作业程序	47
一、资料收集	47
1. 访谈	47
2. 问卷调查	55
3. 文献资料研究	62
二、对标研究	63
三、问题发掘及原因分析	64
四、解决方案及路线优化	65

第三章 人才满足度审计..... 67

第一节 人员充足率与适岗性审计.....	67
一、人力资源数量规划	67
1. 人力资源数量影响因素分析	68
2. 人力资源数量规划的原则	69
3. 人力资源数量规划方法	70
二、人力资源质量、影响因素及其改善方式	80
1. 人力资源质量	81
2. 制约企业人力资源质量的因素	82
3. 提高人力资源质量的方式	83
三、人员充足率与适岗性审计	86
1. 人员充足率审计	86
2. 人员适岗性审计	87
延伸阅读：S 公司的人员充足率与适岗性评价	89

第二节 人力资源结构审计	92
一、人力资源结构概述	92
1. 人力资源“硬结构”	92
2. 人力资源“软结构”	96
二、人力资源结构审计	97

1. 人力资源结构审计原则	97
2. 人力资源结构审计任务	98
延伸阅读：B 公司的人力资源结构审计	99
第三节 人力资源效率审计	102
一、人力资源效率概述	102
二、企业人力资源效率影响因素	104
三、人力资源效率审计	105
1. 人力资源效率审计方法	105
2. 人力资源效率审计指标	106
延伸阅读：X 公司的人力资源效率审计	108
第四节 人力资源流动性审计	111
一、人力资源流动性概述	111
1. 人力资源流动性指标	111
2. 影响人力资源流动的因素	112
3. 人力资源流动的利弊分析	116
二、人力资源流动性审计	118
延伸阅读：AK 公司的人力资源流动性审计	119
第四章 战略匹配度审计	122
第一节 战略关键的要求	123
一、企业人力资源管理与战略的关系	123
二、战略关键对人力资源管理的要求	124
三、战略性人才管理全景案例——通用电气的人力 资源管理	125
1. 通用电气概况	125
2. 通用电气人力资源管理的三个特点	125
3. 通用电气人力资源管理的四项职能	126
4. 通用电气人力资源管理的八大流程	126

5. 通用电气的五级培训课程体系	127
6. 通用电气的人力资源管理的六大基石	128
延伸阅读：F 地产公司人力资源体系的战略匹配度审计	128
延伸阅读：W 汽车公司人力资源体系的战略匹配度审计	131
第二节 行业发展趋势对人力资源管理的要求	133
一、行业发展趋势与人力资源管理	133
二、房地产行业对人力资源管理的要求	133
三、装备制造业对人力资源管理的要求	135
四、零售行业对人力资源管理的要求	136
五、高科技企业对人力资源管理的要求	137
六、专业服务公司对人力资源管理的要求	137
第三节 企业发展阶段对人力资源管理的要求	138
一、企业发展阶段与人力资源管理	138
二、“企业发展四阶段”及其对人力资源管理的要求	139
1. 起步期企业	139
2. 成长期企业	139
3. 成熟期企业	140
4. 转型期企业	140
三、企业发展阶段及其人力资源管理特点判定	140
第四节 内部客户对人力资源管理的要求	141
一、为什么要听取内部客户的意见	141
二、某企业内部客户对人力资源体系的要求	142
第五节 典型企业人力资源管理体系借鉴	143
一、典型企业借鉴之于人力资源战略匹配性审计的意义	143
二、典型企业借鉴案例：海尔人力资源管理转型	144
1. 案例背景	144
2. 体系概况	145
3. 变革过程	146

4. 特点综述	146
5. 吸收借鉴点	147
三、案例：某汽车制造企业人力资源战略匹配度审计 ..	148
第五章 业务完备度审计	149
第一节 业务完备度审计的概念与定义	149
一、人力资源业务全景描绘	149
二、业务完备度审计的概念与定义	150
第二节 人力资源规划审计	151
一、人力资源规划概述	151
1. 人力资源规划的定义	151
2. 人力资源规划的内容	152
3. 人力资源规划的程序	152
二、案例借鉴：宝钢股份的人力资源规划	154
1. 人力资源规划的目标	155
2. 员工队伍规划	156
3. 差距分析与调整目标	156
4. 自我评价体系	157
三、人力资源规划审计	158
第二节 岗位管理审计	159
一、岗位管理概述	160
1. 岗位设置	160
2. 岗位分析	161
3. 岗位评价	163
二、案例借鉴：美的集团的岗位管理	164
三、岗位管理审计	166
1. 岗位设置审计	167
2. 岗位分析程序与《岗位说明书》审计	167

3. 岗位评价审计	168
第三节 能力素质管理审计	170
一、能力素质管理概述	170
1. 能力素质模型构建	170
2. 能力素质测评	172
二、案例借鉴：海尔集团的能力素质管理	175
1. 海尔集团的员工能力素质模型	175
2. 海尔集团的员工能力素质测评	178
3. 海尔能力素质模型与各功能模块的互动	179
三、能力素质管理审计	180
1. 能力素质模型审计	180
2. 能力素质测评审计	182
第四节 招聘管理审计	186
一、招聘管理概述	186
1. 招聘管理的概念	186
2. 招聘管理在人力资源管理中的作用	186
3. 招聘管理的五大工作内容	187
4. 招聘管理的“三阶段”工作流程	188
二、案例借鉴：丹佛斯公司的招聘管理	192
1. 丹佛斯招聘管理的特点	192
2. 招聘渠道的选择	193
3. 电子招聘系统的应用	193
4. 综合运用多种人才测评技术	194
5. 应届生全球轮训计划	195
三、招聘管理审计	196
1. 招聘计划审计	196
2. 招聘渠道审计	196
3. 选拔方法审计	198
4. 招聘效果后评估审计	200

第五节 薪酬管理审计	202
一、薪酬管理概述	202
1. 薪酬管理的概念与目标	202
2. 薪酬管理的内容	203
3. 薪酬管理的基本原则	204
4. 几种基本的薪酬制度	204
5. 薪酬体系设计	206
6. 薪酬的日常管理	207
二、案例借鉴：华为技术的薪酬管理	207
1. 薪酬设计的指导思想	208
2. 主导型工资制度的选择	208
3. 薪酬体系的构成	208
4. 股权激励制度	210
三、薪酬管理审计	211
1. 薪酬战略审计	211
2. 薪酬技术审计	213
3. 薪酬结构审计	214
4. 薪酬预算审计	215
5. 福利体系审计	217
第六节 绩效管理审计	218
一、绩效管理概述	218
1. 绩效管理的定义	218
2. 绩效管理的流程	218
3. 绩效管理与绩效考评的关系	222
4. 绩效管理在人力资源管理中的地位	223
二、案例借鉴：通用电气的绩效管理	223
1. 又“红”又“专”的二维考核	223
2. 日常考核与年度考核相结合	224
3. 科学考核软性因素	224

4. 考核结果有效应用	225
三、绩效管理审计	225
1. 绩效计划过程审计	225
2. 绩效实施与考评过程审计	227
3. 绩效反馈和分析过程审计	231
第七节 培训管理审计	232
一、培训管理概述	232
1. 培训与培训管理	232
2. 培训的必要性	233
3. 培训管理在人力资源管理中的作用	233
4. 培训管理体系	235
二、案例借鉴：美国友邦和中国平安的培训管理	236
1. 美国友邦的培训管理	236
2. 中国平安的培训管理	238
三、培训管理审计	241
1. 培训需求分析审计	241
2. 培训计划审计	243
3. 培训实施审计	244
4. 培训效果评估审计	244
5. 培训管理制度审计	247
第八节 核心人才管理审计	248
一、核心人才管理概述	248
1. 核心人才的定义	248
2. 核心人才的管理	248
二、最佳实践：A 公司的核心人才管理体系	250
1. 根据企业战略和核心业务，确定核心人才能力 素质模型	250
2. 建立高效、规范的核心人才管理制度	250
3. 建立有效的激励制度，促进核心人才潜能的发挥	251

三、核心人才管理审计	252
第九节 员工关系管理审计	254
一、员工关系管理概述	254
1. 员工关系管理的定义	254
2. 员工关系管理的意义	254
3. 员工关系管理的具体工作内容	255
二、最佳实践：摩托罗拉的员工关系管理	256
1. 设立员工服务委员会	256
2. 肯定个人尊严	256
3. 摩托罗拉的“道德专线”	257
4. 多种“Open Door”途径	258
5. 丰富多彩的员工活动	258
三、员工关系管理审计	259
1. 合法合规性审计	259
2. 员工关系管理流程审计	259
3. 员工感受度审计	259
延伸阅读：F公司员工关系管理审计	260
 第六章 管理专业度审计	 263
第一节 人力资源组织体系审计	263
一、人力资源组织体系概述	263
1. 人力资源组织体系的审计原则	263
2. 人力资源组织体系类型	266
二、人力资源组织体系审计	270
延伸阅读：K集团的人力资源组织形态审计	272
第二节 人力资源制度体系审计	274
一、人力资源制度概述	275
二、人力资源制度体系审计	275

1. 人力资源制度体系的完备性	275
2. 人力资源制度体系的合理性	277
3. 人力资源制度体系的执行性	278
4. 人力资源制度体系的反馈性	280
延伸阅读：L公司的人力资源制度体系审计	281
第三节 人力资源管理团队审计	284
一、人力资源管理队伍概述	284
1. 综合型人力资源管理者	284
2. 业务板块的人力资源管理者	286
3. 非人力资源经理	286
4. 高层管理者	287
二、人力资源管理团队审计	287
1. 人力资源队伍人员满足度审计	287
2. 人力资源队伍的专业性审计	288
3. 人力资源队伍的职业化状况审计	291
4. 人力资源队伍审计指标	292
延伸阅读：VM公司的人力资源管理团队审计	292
第四节 人力资源管理信息化审计	294
一、人力资源管理信息化概述	294
1. 人力资源管理信息化的概念	294
2. 人力资源信息化的意义	295
3. 人力资源信息化管理的功能需求	298
4. 人力资源信息化在企业的应用	300
二、人力资源信息化审计	302
延伸阅读：X公司的人力资源信息化审计与系统建设	303
 第七章 基于审计结果的人力资源规划	 308
第一节 对于问题的处理与排序	308
一、问题整理与“影响度—紧迫性”分析	308