

人力资源管理 88个工具 精讲

白金实战版

邹晓春◎编著

多角度解构工具全貌 深层次解析工具应用
——全方位覆盖人力资源管理工作——

为企业的人力资源管理工作提供一整套解决方案
事半功倍地解决各项人力资源管理难题



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

人力资源管理 88 个工具精讲

(白金实战版)

邹晓春 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理 88 个工具精讲: 白金实战版 / 邹晓春
编著. —北京: 人民邮电出版社, 2014. 1
ISBN 978-7-115-33477-0

I. ①人… II. ①邹… III. ①人力资源管理 IV.
①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 250530 号

内 容 提 要

本书按照“使用须知+应用解析+实用范例+关键事项”四位一体的模式, 对人力资源管理的 88 个工具进行了全方位、立体式的解析。

本书所提供的人力资源管理工具涵盖了战略管理、组织管理、人力资源规划管理、工作分析与评价管理、招聘面试管理、培训与开发管理、绩效考核管理、绩效分析与改进管理、薪酬管理、劳动关系管理、员工心理管理、人才测评管理共计 12 个方面的内容, 可切实帮助读者解决在人力资源管理中遇到的各种问题, 提高管理效率。

本书适合企事业单位管理人员、人力资源工作者、培训师、管理咨询师、高校人力资源管理相关专业师生使用。

◆ 编 著 邹晓春

责任编辑 代新梅

责任印制 杨林杰

◆ 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 电子邮件 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: 787×1092 1/16

印张: 33

2014 年 1 月第 1 版

字数: 300 千字

2014 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价: 75.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前言

如何提高人力资源管理工作的效率和执行力？借助有效的管理工具可以轻松解决这一难题，达到事半功倍的效果。

《人力资源管理 88 个工具精讲（白金实战版）》作为一本人力资源管理实操工具书，把人力资源管理工具分门别类，按照“使用须知 + 应用解析 + 实用范例 + 关键事项”四个模块展开，使读者在快速了解和掌握人力资源管理工具的同时，还能够在实践中体会工具和方法的妙处，达到学以致用目的。

本书主要有如下三大特色。

1. 全方位覆盖人力资源管理的各项工作

本书中包含人力资源管理必备的 88 个专业工具，内容涵盖企业管理中的战略、组织、人力资源规划、工作分析与评价、招聘面试、培训与开发、绩效考核、绩效分析与改进、薪酬、劳动关系、员工心理、人才测评共计 12 个方面，为企业人力资源管理提供了一整套的解决方案。

2. 多角度解构工具全貌

本书对所选取的 88 个人力资源管理工具的起源、功能、原理、特点等内容进行了详细说明，让读者首先了解“工具是什么”，然后从适用范围、实施流程、使用技巧、工具延伸和使用说明、配套表单及文本等方面对工具的应用进行多角度阐述，让读者知道“工具怎么用”，力争做到用生动的图表与简洁的语言展现工具全貌，帮助读者快速了解、准确选用人力资源管理工具，从而有效解决工作中遇到的问题。

3. 深层次解析工具应用

本书针对每个工具都设计了相应的实用范例，同时还提供了工具应用过程中的**关键事项**说明，使读者对人力资源管理工具的使用方法和技巧一目了然，掌握“如何有效运用工具”的方法，**会用、用对、用好**这些人力资源管理必备工具，从而减少人力资源管理工作的失误，实现企业人力资源效益的最大化。

在本书的编写过程中，孙立宏、孙宗坤、刘井学、杨扬、董建华、董晓辉、董连香负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞、郑超荣负责图表的设计、制作和编排。刘柏华、王瑞永负责编写了本书的第 1 章，黄成日、杨彩负责编写了本书的第 2 章，韩燕、金成哲负责编写了本书的第 3 章，权锡哲、洪冬星负责编写了本书的第 4 章，刘

仙梅、韩斌负责编写了本书的第 5 章，李作学、李亚惠负责编写了本书的第 6 章，王胜会、毕春月负责编写了本书的第 7 章，韩伟静、孙宗虎负责编写了本书的第 8 章，李育蔚、程富建负责编写了本书的第 9 章，王海燕、高春燕负责编写了本书的第 10 章，王淑燕、邹晓春负责编写了本书的第 11 章，程淑丽、姚小风负责编写了本书的第 12 章，韩建国、王德敏负责编写了本书的第 13 章，全书由邹晓春统撰定稿。

弗布克 HR 研发中心

2013 年 10 月

目 录

第1章 人力资源管理工具体系 1

1.1 人力资源管理工具介绍 3

1.1.1 战略管理工具 3

1.1.2 组织管理工具 3

1.1.3 人力资源规划管理工具 3

1.1.4 工作分析与评价管理工具 3

1.1.5 招聘面试管理工具 ... 4

1.1.6 培训与开发管理工具 ... 5

1.1.7 企业绩效管理工具 ... 6

1.1.8 薪酬管理工具 6

1.1.9 员工关系管理工具 ... 6

1.1.10 人才测评管理工具 ... 7

1.2 人力资源管理工具的使用 7

1.2.1 使用须知 7

1.2.2 应用解析 8

1.2.3 实用范例 8

1.2.4 关键事项 8

第2章 战略管理工具 9

2.1 SWOT分析矩阵..... 11

2.1.1 使用须知 11

2.1.2 应用解析 12

2.1.3 实用范例 13

2.1.4 关键事项 15

2.2 PEST分析 15

2.2.1 使用须知 15

2.2.2 应用解析 17

2.2.3 实用范例 18

2.2.4 关键事项 19

2.3 五力模型 20

2.3.1 使用须知 20

2.3.2 应用解析 21

2.3.3 实用范例 22

2.3.4 关键事项 22

2.4 波士顿矩阵法 23

2.4.1 使用须知 23

2.4.2 应用解析 24

2.4.3 实用范例 25

2.4.4 关键事项 26

第3章 组织管理工具 27

3.1 扁平化组织 29

3.1.1 使用须知 29

3.1.2 应用解析 30

3.1.3 实用范例 31

3.1.4 关键事项 32

3.2 学习型组织 33

3.2.1 使用须知 33

3.2.2 应用解析 34

3.2.3 实用范例 35

3.2.4 关键事项 36

3.3 知识型组织 37

3.3.1 使用须知 37

3.3.2 应用解析 38

3.3.3 实用范例 39

3.3.4 关键事项 40

3.4 丹尼森组织文化模型 41

3.4.1 使用须知 41

3.4.2 应用解析 42

3.4.3 实用范例 42

3.4.4 关键事项 43

3.5 N型组织	44
3.5.1 使用须知	44
3.5.2 应用解析	45
3.5.3 实用范例	46
3.5.4 关键事项	47

第4章 人力资源规划管理工具 ... 49

4.1 德尔菲法	51
4.1.1 使用须知	51
4.1.2 应用解析	52
4.1.3 实用范例	53
4.1.4 关键事项	54
4.2 定员定额法	55
4.2.1 使用须知	55
4.2.2 应用解析	56
4.2.3 实用范例	57
4.2.4 关键事项	57
4.3 管理人员接续计划法	58
4.3.1 使用须知	58
4.3.2 应用解析	59
4.3.3 实用范例	62
4.4.4 关键事项	63
4.4 马尔可夫模型	63
4.4.1 使用须知	63
4.4.2 应用解析	64
4.4.3 实用范例	65
4.4.4 关键事项	67

第5章 工作分析与评价管理工具

.....	69
5.1 观察法	71
5.1.1 使用须知	71
5.1.2 应用解析	72
5.1.3 实用范例	73
5.1.4 关键事项	73
5.2 工作日志法	74
5.2.1 使用须知	74
5.2.2 应用解析	75

5.2.3 实用范例	76
5.2.4 关键事项	77
5.3 关键事件法	78
5.3.1 使用须知	78
5.3.2 应用解析	79
5.3.3 实用范例	81
5.3.4 关键事项	82
5.4 职位分析问卷	83
5.4.1 使用须知	83
5.4.2 应用解析	84
5.4.3 实用范例	85
5.4.4 关键事项	85
5.5 管理职位描述问卷法	86
5.5.1 使用须知	86
5.5.2 应用解析	87
5.5.3 实用范例	88
5.5.4 关键事项	88
5.6 职能工作分析法	89
5.6.1 使用须知	89
5.6.2 应用解析	90
5.6.3 实用范例	91
5.6.4 关键事项	91
5.7 职位说明书	92
5.7.1 使用须知	92
5.7.2 应用解析	93
5.7.3 实用范例	96
5.7.4 关键事项	97
5.8 岗位排列法	98
5.8.1 使用须知	98
5.8.2 应用解析	99
5.8.3 实用范例	101
5.8.4 关键事项	101
5.9 岗位分类法	102
5.9.1 使用须知	102
5.9.2 应用解析	103
5.9.3 实用范例	104
5.9.4 关键事项	105

5.10 因素比较法	106	6.5 行为事件访谈	147
5.10.1 使用须知	106	6.5.1 使用须知	147
5.10.2 应用解析	107	6.5.2 应用解析	148
5.10.3 实用范例	108	6.5.3 实用范例	149
5.10.4 关键事项	109	6.5.4 关键事项	150
5.11 因素计点法	110	6.6 结构化面试法	150
5.11.1 使用须知	110	6.6.1 使用须知	150
5.11.2 应用解析	111	6.6.2 应用解析	151
5.11.3 实用范例	112	6.6.3 实用范例	154
5.11.4 关键事项	114	6.6.4 关键事项	157
5.12 海氏评价法	115	6.7 公文筐测验法	158
5.12.1 使用须知	115	6.7.1 使用须知	158
5.12.2 应用解析	117	6.7.2 应用解析	159
5.12.3 实用范例	122	6.7.3 实用范例	161
5.12.4 关键事项	123	6.7.4 关键事项	163
第6章 招聘面试管理工具	125	6.8 无领导小组讨论法	164
6.1 胜任素质模型	127	6.8.1 使用须知	164
6.1.1 使用须知	127	6.8.2 应用解析	165
6.1.2 应用解析	128	6.8.3 实用范例	166
6.1.3 实用范例	130	6.8.4 关键事项	167
6.1.4 关键事项	131	6.9 内部竞聘	168
6.2 心理测验法	132	6.9.1 使用须知	168
6.2.1 使用须知	132	6.9.2 应用解析	168
6.2.2 应用解析	133	6.9.3 实用范例	171
6.2.3 实用范例	134	6.9.4 关键事项	174
6.2.4 关键事项	135	6.10 猎头招聘	175
6.3 笔试	136	6.10.1 使用须知	175
6.3.1 使用须知	136	6.10.2 应用解析	176
6.3.2 应用解析	137	6.10.3 实用范例	179
6.3.3 实用范例	140	6.10.4 关键事项	180
6.3.4 关键事项	141	第7章 培训与开发管理工具	181
6.4 压力面试	142	7.1 职业锚	183
6.4.1 使用须知	142	7.1.1 使用须知	183
6.4.2 应用解析	143	7.1.2 应用解析	184
6.4.3 实用范例	145	7.1.3 实用范例	186
6.4.4 关键事项	146		

7.1.4	关键事项	187
7.2	教学系统设计模型	188
7.2.1	使用须知	188
7.2.2	应用解析	189
7.2.3	实用范例	190
7.2.4	关键事项	192
7.3	教学计划开发模型	192
7.3.1	使用须知	192
7.3.2	应用解析	193
7.3.3	实用范例	194
7.3.4	关键事项	196
7.4	职务轮换法	196
7.4.1	使用须知	196
7.4.2	应用解析	197
7.4.3	实用范例	199
7.4.4	关键事项	200
7.5	角色扮演法	201
7.5.1	使用须知	201
7.5.2	应用解析	202
7.5.3	实用范例	203
7.5.4	关键事项	203
7.6	案例教学法	204
7.6.1	使用须知	204
7.6.2	应用解析	205
7.6.3	实用范例	206
7.6.4	关键事项	207
7.7	敏感性训练法	207
7.7.1	使用须知	207
7.7.2	应用解析	208
7.7.3	实用范例	209
7.7.4	关键事项	211
7.8	拓展训练法	211
7.8.1	使用须知	211
7.8.2	应用解析	212
7.8.3	实用范例	216
7.8.4	关键事项	218
7.9	沙盘模拟培训	218

7.9.1	使用须知	218
7.9.2	应用解析	219
7.9.3	实用范例	222
7.9.4	关键事项	224
7.10	柯氏四级培训评估模型	224
7.10.1	使用须知	224
7.10.2	应用解析	226
7.10.3	实用范例	229
7.10.4	关键事项	230
7.11	E-Learning 培训	230
7.11.1	使用须知	230
7.11.2	应用解析	231
7.11.3	实用范例	233
7.11.4	关键事项	234

第 8 章 绩效考核管理工具 237

8.1	目标管理法	239
8.1.1	使用须知	239
8.1.2	应用解析	240
8.1.3	实用范例	243
8.1.4	关键事项	244
8.2	排序法	245
8.2.1	使用须知	245
8.2.2	应用解析	246
8.2.3	实用范例	247
8.2.4	关键事项	248
8.3	行为锚定等级评价法	249
8.3.1	使用须知	249
8.3.2	应用解析	250
8.3.3	实用范例	251
8.3.4	关键事项	251
8.4	图尺度评价法	252
8.4.1	使用须知	252
8.4.2	应用解析	253
8.4.3	实用范例	253
8.4.4	关键事项	254
8.5	要素评定法	255

8.5.1	使用须知	255
8.5.2	应用解析	256
8.5.3	实用范例	257
8.5.4	关键事项	258
8.6	360 度考核法	259
8.6.1	使用须知	259
8.6.2	应用解析	260
8.6.3	实用范例	264
8.6.4	关键事项	265
8.7	关键绩效指标考核法	266
8.7.1	使用须知	266
8.7.2	应用解析	267
8.7.3	实用范例	269
8.7.4	关键事项	271
8.8	平衡计分卡考核法	271
8.8.1	使用须知	271
8.8.2	应用解析	273
8.8.3	实用范例	275
8.8.4	关键事项	280
8.9	532 绩效考核模型	280
8.9.1	使用须知	280
8.9.2	应用解析	281
8.9.3	实用范例	282
8.9.4	关键事项	283

第9章 绩效分析与改进管理工具

		285
9.1	鱼骨图分析法	287
9.1.1	使用须知	287
9.1.2	应用解析	288
9.1.3	实用范例	289
9.1.4	关键事项	291
9.2	杜邦分析法	292
9.2.1	使用须知	292
9.2.2	应用解析	293
9.2.3	实用范例	295
9.2.4	关键事项	297

9.3	雷达图分析法	298
9.3.1	使用须知	298
9.3.2	应用解析	299
9.3.3	实用范例	300
9.3.4	关键事项	301
9.4	HPT 模型	302
9.4.1	使用须知	302
9.4.2	应用解析	303
9.4.3	实用范例	305
9.4.4	关键事项	307
9.5	标杆分析法	308
9.5.1	使用须知	308
9.5.2	应用解析	309
9.5.3	实用范例	310
9.5.4	关键事项	311

第10章 薪酬管理工具

10.1	薪酬调查	315
10.1.1	使用须知	315
10.1.2	应用解析	316
10.1.3	实用范例	319
10.1.4	关键事项	320
10.2	绩效薪酬	321
10.2.1	使用须知	321
10.2.2	应用解析	322
10.2.3	实用范例	323
10.2.4	关键事项	324
10.3	年薪制	325
10.3.1	使用须知	325
10.3.2	应用解析	326
10.3.3	实用范例	328
10.3.4	关键事项	329
10.4	宽带薪酬	330
10.4.1	使用须知	330
10.4.2	应用解析	331
10.4.3	实用范例	333
10.4.4	关键事项	335

10.5 自助式薪酬	336	11.3 人事外包	370
10.5.1 使用须知	336	11.3.1 使用须知	370
10.5.2 应用解析	337	11.3.2 应用解析	371
10.5.3 实用范例	339	11.3.3 实用范例	375
10.5.4 关键事项	342	11.3.4 关键事项	376
10.6 员工持股计划	342	11.4 劳务派遣	377
10.6.1 使用须知	342	11.4.1 使用须知	377
10.6.2 应用解析	343	11.4.2 应用解析	378
10.6.3 实用范例	346	11.4.3 实用范例	382
10.6.4 关键事项	347	11.4.4 关键事项	382
10.7 经济增加值激励计划	348	11.5 参与管理	383
10.7.1 使用须知	348	11.5.1 使用须知	383
10.7.2 应用解析	349	11.5.2 应用解析	384
10.7.3 实用范例	350	11.5.3 实用范例	385
10.7.4 关键事项	351	11.5.4 关键事项	386
10.8 股票期权	352	11.6 劳动合同	387
10.8.1 使用须知	352	11.6.1 使用须知	387
10.8.2 应用解析	353	11.6.2 应用解析	388
10.8.3 实用范例	354	11.6.3 实用范例	390
10.8.4 关键事项	356	11.6.4 关键事项	393
10.9 股票增值权	357	11.7 员工档案	394
10.9.1 使用须知	357	11.7.1 使用须知	394
10.9.2 应用解析	358	11.7.2 应用解析	395
10.9.3 实用范例	359	11.7.3 实用范例	398
10.9.4 关键事项	360	11.7.4 关键事项	400
第 11 章 劳动关系管理工具 ...	361	11.8 员工满意度调查	401
11.1 工作丰富化	363	11.8.1 使用须知	401
11.1.1 使用须知	363	11.8.2 应用解析	402
11.1.2 应用解析	363	11.8.3 实用范例	406
11.1.3 实用范例	364	11.8.4 关键事项	407
11.1.4 关键事项	366	第 12 章 员工心理管理工具 ...	409
11.2 集体协商	367	12.1 期望理论	411
11.2.1 使用须知	367	12.1.1 使用须知	411
11.2.2 应用解析	367	12.1.2 应用解析	412
11.2.3 实用范例	368	12.1.3 实用范例	413
11.2.4 关键事项	369	12.1.4 关键事项	414

12.2	公平理论	415
12.2.1	使用须知	415
12.2.2	应用解析	416
12.2.3	实用范例	417
12.2.4	关键事项	418
12.3	晤谈法	419
12.3.1	使用须知	419
12.3.2	应用解析	420
12.3.3	实用范例	422
12.3.4	关键事项	423
12.4	九型人格	424
12.4.1	使用须知	424
12.4.2	应用解析	425
12.4.3	实用范例	425
12.4.4	关键事项	433
12.5	员工援助计划	434
12.5.1	使用须知	434
12.5.2	应用解析	435
12.5.3	实用范例	438
12.5.4	关键事项	439
12.6	心理教练	440
12.6.1	使用须知	440
12.6.2	应用解析	441
12.6.3	实用范例	441
12.6.4	关键事项	442

第13章 人才测评管理工具 ... 443

13.1	卡特尔 16 种性格因素测验	445
13.1.1	使用须知	445
13.1.2	应用解析	446
13.1.3	实用范例	447

13.1.4	关键事项	449
13.2	明尼苏达多项人格测验 ...	450
13.2.1	使用须知	450
13.2.2	应用解析	452
13.2.3	实用范例	453
13.2.4	关键事项	454
13.3	艾森克人格测试问卷	455
13.3.1	使用须知	455
13.3.2	应用解析	456
13.3.3	实用范例	457
13.3.4	关键事项	458
13.4	韦克斯勒成人智力量表 ...	459
13.4.1	使用须知	459
13.4.2	应用解析	461
13.4.3	实用范例	462
13.4.4	关键事项	463
13.5	霍兰德职业兴趣测验	464
13.5.1	使用须知	464
13.5.2	应用解析	466
13.5.3	实用范例	467
13.5.4	关键事项	468

附件 1: 卡特尔 16 种性格因素测验	469
----------------------------	-----

附件 2: 明尼苏达多项人格测验	486
------------------------	-----

附件 3: 艾森克人格测试问卷 ...	504
---------------------	-----

附件 4: 霍兰德职业兴趣测验 ...	508
---------------------	-----

第1章

人力资源管理工具体系

1.1 人力资源管理工具介绍

1.1.1 战略管理工具

本书主要从以下两个角度选取战略管理的工具。

1. 企事业单位在战略制定过程中需要用到的管理工具。
2. 企事业单位在战略分析过程中需要用到的管理工具。

据此，本书所选取的四个战略管理工具分别是 SWOT 分析矩阵、PEST 分析、五力模型、波士顿矩阵法。

1.1.2 组织管理工具

针对组织管理，本书介绍了不同环境下所需的组织结构以及如何构建适应市场竞争的组织文化两部分内容，提供的工具包括扁平化组织、学习型组织、知识型组织、丹尼森组织文化模型、N 型组织五种。

1.1.3 人力资源规划管理工具

“凡事预则立，不预则废”，作为人力资源管理的统筹性工作，人力资源规划直接关系到企业人力资源管理整体工作的成效。所以，制定好人力资源规划是企业人力资源管理的一项非常重要的工作。

本书主要从人力资源规划中的人员需求预测、人员供给预测两方面出发，提供了人员需求、供给预测所需的四个工具，具体包括德尔菲法、定员定额法、管理人员接续计划法、马尔可夫模型。

1.1.4 工作分析与评价管理工具

工作分析是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程，其方法很多，本书列举了常见的七种，如图 1-1 所示。

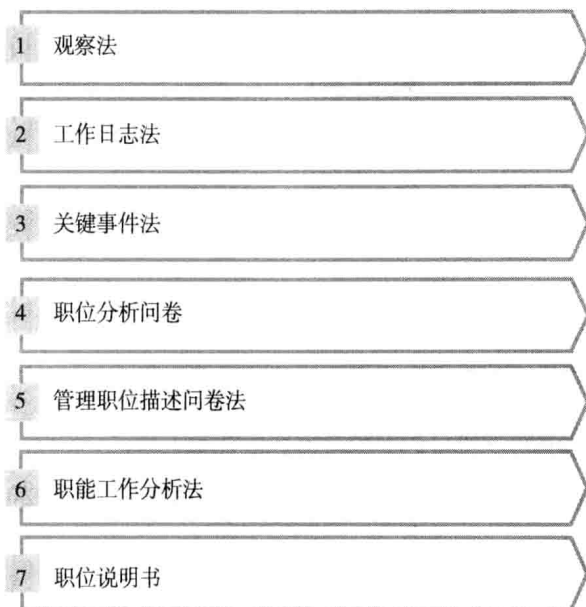


图 1-1 工作分析的方法

工作评价又称岗位评价或职位评价，这项工作是在工作分析的基础上采用一定的方法对企业中各种工作岗位的性质、责任大小、劳动强度、所需资格条件等特性进行评价，以确定不同岗位的相对价值。其常用方法如图 1-2 所示。

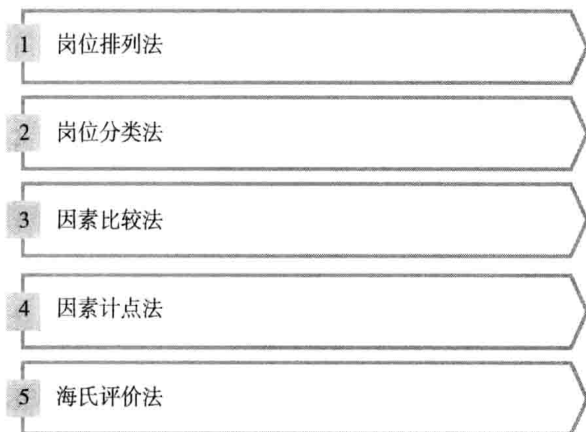


图 1-2 工作评价的方法

1.1.5 招聘面试管理工具

招聘面试是人力资源管理的一项重要工作内容，每个管理人员都必须掌握一定的招聘面试技巧，将合适的人放在合适的岗位，使岗得其人、人适其岗、人岗匹配。

选取合适的工具能使招聘面试工作达到事半功倍的效果。本书以岗位胜任素质为出发点,在明确各岗位人员素质能力要求的基础上论述人员选拔工作。全书共提供了10种招聘管理工具,具体内容如图1-3所示。

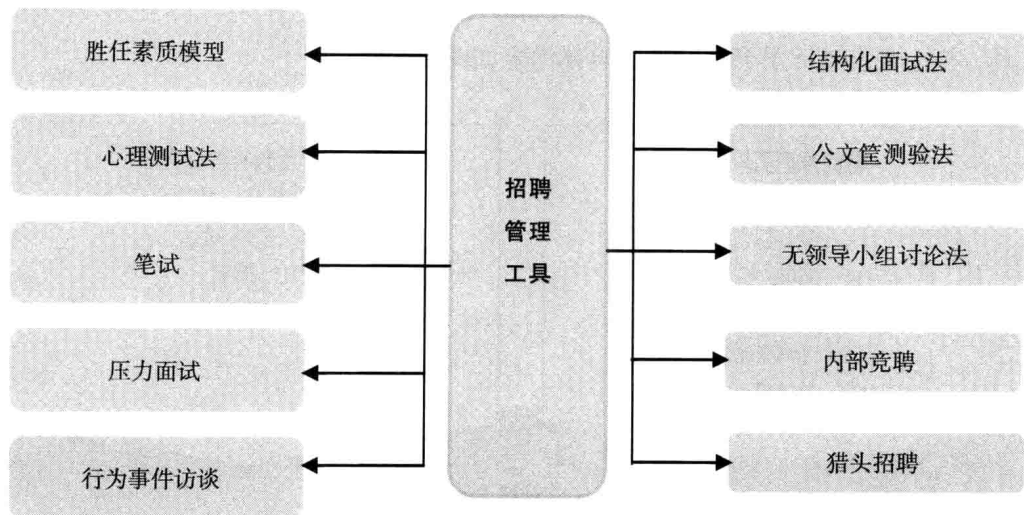


图 1-3 招聘管理工具

1.1.6 培训与开发管理工具

本书主要从员工职业发展管理、培训课程开发管理、培训实施管理、培训效果评估管理四个角度选取了11种培训与开发管理工具进行介绍,具体内容如图1-4所示。

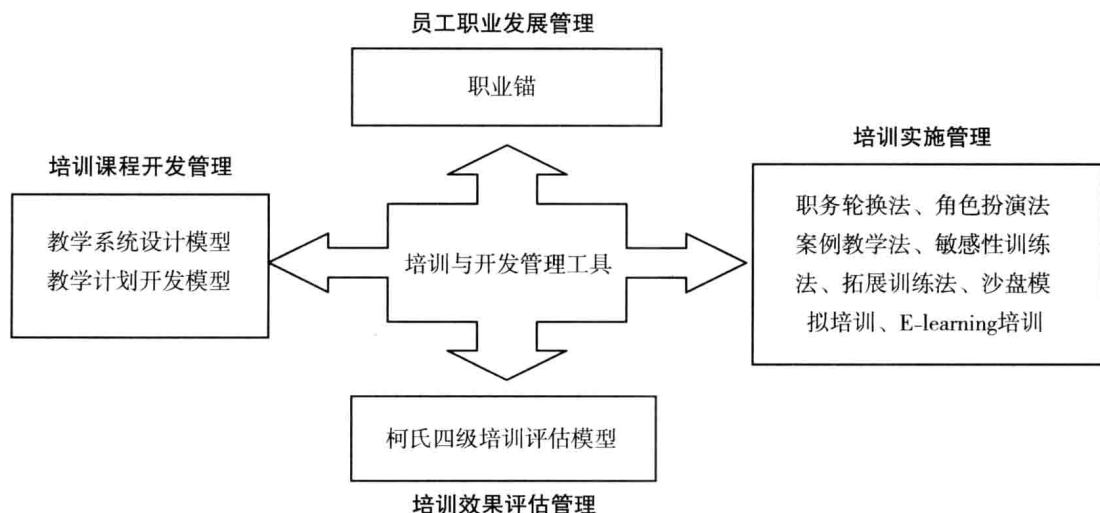


图 1-4 培训与开发管理工具