

图书在版编目(CIP)数据

文秘手册 / 金 炜 主编

—企业管理出版社, 1996.3 ISBN 7-80001-669-2

I .文… II .金… III .行政—文秘手册

文 秘 手 册

金 炜 主编

出版发行: 企业管理出版社出版

开本: 787mm × 1092mm 1 / 16 印张: 132

字数: 2108千字

印刷: 1996年3月第1版

版次: 1996年3月第1次印刷

书号: ISBN 7-80001-669-2

定价: 76.00元 (图书共19册)

目 录

第一章 人事诊断与 人事策划

- 第一节 人事诊断的理论与方法 (猿)
- 人事诊断的内容及诊断要点(猿)
 - 人事诊断的程序及实施要点(缘)
 - 人事诊断的方法选择(愿)
- 第二节 人事诊断操作技术 (员)
- 诊断观察分析内容(员)
 - 诊断分析方法(员)
- 第三节 人事策划的基本准则 (猿)
- 树立经营理念(猿)
 - 符合公司发展原则(猿)
 - 确立人事政策与项目(猿)
 - 制定人事管理计划(猿)
- 第四节 人事策划的基本方法 (猿)
- 人力资源分类法(猿)
 - 人力需求预测法(猿)
 - 人力资源要求确定法(源)
 - 工作分析法(源)
 - 职务设计激励法(源)

第二章 人事考核

- 第一节 人事考核管理概念 (源)
- 人事考核的基本概述(缘)
 - 人事考核的基本原则(缘)
 - 人事考核的限制性因素(缘)
- 第二节 人事考核内容 (缘)
- 成绩考核与业绩考核(缘)
 - 能力考核(缘)
 - 态度考核(缘)
 - 潜力测评(缘)
 - 适应性评价(缘)
- 第三节 人事考核标准设计与规程设计 (远)
- 考核标准设计的基础(远)
 - 考核标准设计思路(远)
 - 考核标准的具体设计(远)
 - 考核规程设计(远)
- 第四节 人事考核手册及其操作 (愿)
- 人事考核手册概述(愿)
 - 人事考核手册范例(愿)
- 第五节 管理者素质评价与能力开发 (怨)
- 管理者素质评价与能力开发程序和方法设计(怨)
 - 管理者素质与能力评价操作内容设计(怨)
 - 管理者素质与能力评价——公文处理法案例设计(怨)
 - 管理者素质与能力评价——无领导小组讨论法案例设计(怨)
 - 经营管理游戏法(怨)
 - 领导行为与效能评价量表的设计(怨)

第一章

人事诊断与 人事策划

第一节

人事诊断的理论与方法

【人事诊断的内容及诊断要点】

企业人事诊断是管理咨询人员通过对企业人事管理诸环节的运行、实施的实际状况和管理效果进行调查评估,分析人事工作的性质、特点和存在的问题,提出合理的改革方案以使企业人事管理工作达到“人”与“事”的动态适应性目的的一种顾问服务活动。可见,人事诊断的过程应视为帮助企业人事管理人员作出改进工作、提高管理效率、开发和引导人力资源的有效途径。因此,人事诊断的作用一方面体现在诊断人员能凭自己丰富的管理知识优势,较为迅速地帮助企业发现人事工作中存在的问题,提高管理水平;另一方面,也通过人事诊断活动,使企业管理者与诊断人员双方的实践经验和知识技能得以交流,有利于提高企业管理者的经营能力。

由于企业中“人”与“事”之间的关系错综复杂,人事管理的内容也很多,因此,人事诊断的内容主要包括以下几方面:

(一)人事政策和人事组织诊断

其诊断要点为:

- (员)企业有无明确的人事方针、政策;
- (圆)人事管理组织是否适应企业特点和规模;
- (猿)企业员工是否了解企业人事方针、政策;
- (源)人事管理制度是否健全;
- (缘)人事部门与其他部门上下左右关系是否协调、融洽,沟通是否有效。

(二)人事考核诊断

人事考核是晋升、奖惩、培训等人事工作的依据,其诊断要点为:

- (员)有无完整的考核制度和严格的考核规程;
- (圆)人事记录是否完整、实事求是;

- (猿)人事考核方法、程序是否适应不同考核目的和不同考核对象；
- (源)人事考核结果是否具有权威性、是否被有效运用。

(三)人才教育培训诊断

其诊断要点为：

- (员)人才培训是否在职务分析基础上进行；
- (圆)人才培训是否与能力开发有机结合；
- (猿)人才培训的重要作用是否被重视；
- (源)人才培训的方式、方法、内容、设施及实施时间是否有效；
- (缘)对培训效果和培训成本是否有较完整的评价、反馈体系。

(四)工资诊断

工资作为企业人事管理中最敏感领域之一,其诊断要点为：

- (员)工资总额诊断,包括:①工资总额如何确定;②工资总额是否反映员工意愿;③是否考虑了人工费用的支付能力限度。
- (圆)工资体系诊断,包括:①工资制度是否与企业经营方针、生产性质相一致;②是否能吸引人才、调动员工积极性;③存在的问题。
- (猿)工资、奖金激励结果诊断,包括:①工资奖金结构;②工资奖金能否体现职务差别;③提薪、晋升的方法是否适合且制度化。

(五)人员调配、任用诊断

其诊断要点为：

- (员)人员任用是否有计划依职务要求进行；
- (圆)对新进员工如何管理、评价；
- (猿)能否做到因事择人,人适其职；
- (源)对能力不适者如何处置；
- (缘)是否实行能力晋升制度。

(六)人际关系诊断

其诊断要点为：

- (员)企业经营目标是否得到员工支持；
- (圆)是否经常进行员工意见调查；
- (猿)各部门、各职务之间权责分割是否明确、协调；
- (源)员工参与管理状况如何。

人事诊断正是通过对上述人事管理各方面的调查分析,找出管理中的症结,以提出切实的改革方案。

【人事诊断的程序及实施要点】

(一) 诊断程序

人事诊断活动的进行有一定的程序要点。一般遵循**诊断的申请(企方)**→**情报的收集**→**情报分析**→**问题提出分析**→**编制诊断报告书**→**实施(企方)**的顺序逐步展开,具体的实施步骤如下:

诊断阶段	实施方法	调查内容
(员)预备诊断	<ul style="list-style-type: none">· 资料收集· 组织诊断小组	<ul style="list-style-type: none">· 企业提供有关资料· 外部资料· 整理研究资料
(圆)正式诊断		
①综合调查	<ul style="list-style-type: none">· 巡视企业· 产品研究· 面谈	<ul style="list-style-type: none">· 了解企业概况· 人事管理运行概况· 提出问题
②详细调查	<ul style="list-style-type: none">· 统计分析· 实际调查· 面谈	<ul style="list-style-type: none">· 部门调查· 管理分析,心理分析
③总结阶段	<ul style="list-style-type: none">· 诊断人员协商· 面谈	<ul style="list-style-type: none">· 详细调查总结· 调整· 编制诊断报告书
(猿)建议	<ul style="list-style-type: none">· 口头说明· 报告书,报告会	

(源)指导实施与评估

各阶段的诊断实施的方法各有侧重。

(二) 诊断实施要点

员)预备诊断的实施要点

预备诊断是为正式诊断作准备的,因此正式诊断的规模越大,预备诊断越应该细致。只有预备诊断做得好,正式诊断才能迅速、准确,但预备诊断亦不宜耗时耗力过多,以免喧宾夺主。

预备诊断包括以下操作:

(员)预备诊断表的编制:预备诊断表是为了初步收集企业人事工作资料而准备的,因而最好能设计标准格式,以使企业人事部门有关工作人员能正确填写(详见预备诊断表 圆猿猿猿猿猿猿猿猿猿猿)。

(圆)诊断小组的组成:即确定诊断小组的成员,一般根据受诊企业的状况、规模、诊断人员的能力以及人事部门的实际情况而定,要求诊断人员、人事管理部门主管和企业经理共同组成。

(猿)收集内外资料:包括企业所属行业特点,面临的市场竞争和劳务市场状况等有关信息。人事部门应提供有关企业发展、组织机构、人事制度及运行全套规程等原始资料。

圆)正式诊断的实施要领

正式诊断是整个人事诊断活动的主体,通常持续较长时间,在这一阶段中,诊断人员将

进行分散调查和集中协调 ,一般经过以下顺序 :

(员)综合调查 ,其目的在于通过调查企业经营概况和人事部门营运状况 ,了解面临的问题 ,制定详细调查方向。诊断人员可以通过与人事部门主管、企业领导人和其他有关人员面谈获取信息。

(圆)详细调查。根据人事工作的主要职责分类别、有重点地调查分析 ,此时可采用人事工作运作分析 ,事务、程序分析或依据有关报表进行统计分析等方法。

(猿)总结阶段。这一阶段是根据归纳出的详细调查结果制定综合性改进方案 ,以向企业领导者和人事主管进行说明 ,交换意见 ,因此需经过如下几步 :

①诊断人员协商 ,对各人调查分析结果进行汇总、讨论、综合 ,然后就全面改革方案的归纳、总结作协商。

②与企业管理者面谈 ,主要讨论改革方案的内容及构想 ,双方相互交换意见 ,反复讨论研究 ,其目的是使企业方面理解人事工作中的主要症结和变革方案 ,也同时补充、修改方案的不完整部分。

③汇总诊断结果、编写诊断报告书 ,同时举行诊断报告会 ,让企业管理人员 ,全体员工和诊断人员共同参加 ,加深全体人员对变革方案的理解 ,以促进人事改革的顺利实施。

至此 ,一个人事诊断的全过程基本完成。

企业名称										
地 址										
创业日期										
注册资金										
从业人员数		董 事	办事员	技术员	员工	计	临时工	面 积	土地	
	男								建筑物(办事处)	
	女								建筑物(企业)	
	计								其他设施	
机械 设备	种 类									
	数 量									
	开工率									
生产 状况	品 种		生产能力(月均)		生产实绩		材料采购量		厂外订货利用率	
销售 方面	销路		销售对象				有关方面			
	内 豫 外 豫						有无母公司 依赖状况 援助状况			
劳 务 方 面	平均 工资	办事员		工人	平均	平均年龄	工作时间			
		男 女 平 均					规定时间(日)			
							实际工时(月)			
							特殊工作			
					假日规定					
工资 制度	固定奖金 资 金				资 金 内 容		备 注			

表 园猿园

人员状况表(预备诊断表 圆)

月别 项目	员	圆	猿	源	缘	远	苑	愿	怨	园	员	圆
本期人员												
上一期人员												
本期出勤率												

表 园猿猿

销售额及人事费用表(预备诊断表 猿)

项 目		年 度		
		年	年	年
销 售 额				
总在册人员				
人 均	销售额			
	人事费			
人事费 辕 销售额				

【人事诊断的方法选择】

由于人事诊断涉及企业“人”的管理和“事”的管理,因而采用的方法与一般经营诊断侧重点略有不同。人事诊断多采取如下方法:

(一)实地观察

诊断人员在诊断过程中常到企业内走动,进行现场观察,仔细调查、询问和了解企业的工作气氛。一个富有经验的诊断人员以往往往可以较准确地获得有关人事工作状况的感性认识。这种方法直观,但对大规模企业来说,则需投入较多人力。

(二)面谈

面谈是人事诊断的一个有效方法。一名优秀的诊断人员只需与少数人进行面谈即可对企业人事管理乃至整个企业状况形成较准确的概念,并对组织运转状况有较准确的认识。因此,面谈是人事诊断人员获取第一手资料的一个有效的方法。

(三) 调查问卷法

调查问卷法也是人事诊断最常用的方法之一,即通过设计问卷了解企业员工的意愿。依据不同的人事诊断目的,可以设计出调查对象不同、结构不同、调查内容不同的问卷。对调查结果加工、分析、核对后所提出的相应的改革措施员工也易于接受。经验表明,人们对他们参与并能影响的决定会支持,反之则不然。

调查问卷法可用来诊断企业营运状况,也可用来分析单个人事部门的管理效果,是人事诊断中最有效的方法之一。

(四) 统计分析法

即对人事部门提供的有关报表用数理统计方法分析综合,揭示某方面的变动趋势。由于统计分析手段较客观,所得出的数据也较有说明力。

(五) 图像描绘法

人事诊断的目的在于改善人事管理状况,最终需通过诊断人员、企业管理者和全体员工三方共同努力,促进企业的发展。因此,诊断人员将分析结果加以量化成图像,让全体员工参观,听取诊断人员的解释和评论。显然,用这种方法所取得的效果比刻板的说教更易于让员工理解,也较易获得他们的支持。相反,大量的文字和数据则往往使人不知所措,因而缺乏说服力。

(六) 特尔斐催化法

这是一种诊断企业的新方法,其基本步骤是由诊断人员在企业有关方面获取数据或数据抽样,然后分析这些数据并作出带有几个探索主要方面问题的初步报告,再将可供选择的处理观点制成一览表,要求对此提供反馈或不同意见,当那些步骤得到最大限度回答时即可最后定稿。

以上提供的几种人事诊断方法各有其特点,诊断人员可在实际工作中谨慎选择,方能取得满意的效果。

由于人事管理工作的敏感性、复杂性和较强的政策性,也由于人事管理中的“人”与“事”的管理二者之间关系错综复杂,有时难以明确区别。因此,人事诊断所涉及的部门和范围很广,常常不仅仅局限于人事部门,而且还牵涉到整个企业经营目标、管理观念和 Production 战略以及其他有关部门的管理。人事管理的变革会影响其他部门的工作,这就给人事诊断增加了难度。在实际诊断中,诊断人员应该注意把握以下几点:

首先,要明确人事诊断的根本目的在于充分发挥企业员工的积极性、创造力和潜能,以及改善人事管理效果,提高企业组织效率,因而人事诊断不是为了把员工管“死”,也不会损害员工的根本利益。企业管理人员和全体员工必须理解认识到这一点,人事诊断工作才能顺利、有效进行,所提供的改革方案才能有广泛的群众基础。

其次,要分析人事部门与企业各职能部门的密切联系。人事管理涉及到的绩效、士气、价值取向、行为方式均体现在企业员工投入、转换、产出的各项基础活动中,与财务管理、物资管理、信息管理的功效关系十分密切,因此进行人事诊断不可把目光仅局限于人事部门内部工作,要树立全面、全过程的系统人事管理思想,这样才能正确认识企业人事工作中存在的实质问题,在制定、改善方案时,才能与企业各职能部门的业务管理工作和整个企业的经

营管理有机衔接 ,不致于“ 只见树木 ,不见森林 ”而导致人事管理工作与其他部门的工作割裂开来。

此外 ,人事诊断应与培训工作结合起来 ,以提高企业人事部门工作人员的素质。诊断是短期的 ,管理却是长期的 ,只有通过诊断活动普及有关现代化管理的理论和实践知识 ,使人事管理者掌握科学的人事管理方法 ,才能保证企业人事工作长久高效运作。

最后 ,人事诊断必须尊重企业现行的人事政策和人事安排。一个企业得以生存发展 ,必有其存在的依据 ,其原有的人事管理制度、体系和规程均与企业生产经营的性质和管理风格有密切联系 ,片面否定企业原有做法只会造成管理上的混乱。因此 ,人事诊断报告书的提出应把握住“ 分寸 ” ,即要克服阻力 ,大胆改革 ,又要循序渐进 ,与其他改革配套进行 ,人事诊断才会取得满意的效果。

圆原员原圆 是否实施有效政策

圆原员原猿 处理问题时是否有速度和人情味

参考资料 :人事管理各种计划书和记录

圆原圆 人事管理组织

圆原圆原员 组织的性质与人力特征是否适宜

圆原圆原圆 现场的人事管理组织是否适宜

圆原圆原猿 组织的事务手续是否适宜

参考资料 :人事管理规章、事务处理流程

圆原猿 人事研究

圆原猿原员 是否在研究有关职务与组织问题

圆原猿原圆 是否在研究有关人事管理的惯例

圆原猿原猿 有无利用报纸杂志等刊物进行研究

参考资料 :各种机构发布的统计报告文件的运用状况

猿原猿 招聘员工

猿原猿原员 录用计划

猿原猿原员原员 是否依生产、销售、预算等计划录用人员

猿原猿原员原圆 有无现场管理者参与计划拟定

猿原猿原员原猿 对劳动供给来源的选择、开发、维持如何

猿原猿原员原源 是否参考社会劳动力市场状况作计划

参考资料 :有关录用的各种文件

猿原圆 录用方法

猿原圆原员 录用的手续和组织是否适宜

猿原圆原圆 测验种类、内容、方法是否适宜

猿原圆原猿 有无优先雇用亲友情形

猿原圆原源 是否有雇用那些易拉帮结派者

猿原圆原缘 是否对家庭交友等背景进行调查

猿原圆原远 中途录用方法是否适宜

猿原圆原苑 对中途录用者经历、背景调查是否适宜

参考资料 :有关录用规则、程序、内容、工具、记录

猿原猿 接纳方法

猿原猿原员 试用期间与处理是否适宜

猿原猿原圆 是否使录用者充分了解人事管理规定

猿原猿原猿 对年轻员工的关心是否适宜

参考资料 :就业规定、工资制度、新进员工教育培训

办法

源原源 事考核

源原源原员 记录整理

源原源原员原员 是否作了完善的整理

源原源原员原圆 保管是否适宜

参考资料 :人名册、人事考核记录、人事档案、出勤卡、工资卡、劳务合同等

源原圆 晋升、升级

源原圆原员 方针是否彻底

源原圆原圆 标准是否适宜

源原圆原猿 考选办法是否公平适宜

源原圆原源 是否对制度内容、运行、升等考试作记录

参考资料 :人事考核记录、升职升等记录

源原猿 离职制度

源原猿原员 为配合调整生产导致的人员调整适宜度

源原猿原圆 是否与辞职者面谈以作深入研究

源原猿原猿 退休制度的运用是否适宜

参考资料 :有关辞退、辞职记录、规定

缘原缘 工作守则

缘原缘原员 就业守则

缘原缘原员原员 必要事项是否已全部包括

缘原缘原员原圆 是否已为全体员工了解

缘原缘原员原猿 与其他规则关系是否合理

参考资料 :就业规则、工资规定、退休金规定、出差规定、假日规定、安全卫生规定等

缘原圆 勤务

缘原圆原员 勤务时间长短是否适宜

缘原圆原圆 出退勤的时间规定是否明确

缘原圆原猿 加班处理是否适宜

缘原圆原源 出差处理是否适宜

缘原圆原缘 对休假的时间是否考虑适宜

缘原圆原远 对休假时间考虑是否适宜

缘原圆原苑 换班制是否合理

缘原圆原愿 休假的安排是否适宜

参考资料 :有关勤务管理的规定

缘原猿 规律

缘原猿原员 有关人员的行动规划是否有明文规定

缘京德京园 员工规则是否熟悉

缘京德京园 各级干部能否以身作则

参考资料 :奖惩规定、调查流程

远工工资报酬

远京员 工资体系

远京员京员 各种待遇、津贴构成比率是否适当

远京员京园 体系是否公平、明了

远京园 基本薪给

远京园京员 是否能符合经营内容、规模

远京园京园 有无考虑到职务、能力、效率因素

远京园京园 构造是否公正、明了

远京园京原 是否考虑同行业同职位状况

远京园京缘 是否考虑物价因素

参考资料 :工资制度、有关统计资料

远京园 各种津贴

远京德京员 津贴的种类与内容是否适宜

远京德京园 以盈余分配津贴的内容是否适宜

远京原 提薪制度

远京原京员 定期提薪是否合适

远京原京园 升等办法是否合理

远京原京园 是否曾对制度的合理性与运用效果作评定

参考资料 :工资制度、人事考核制度有关升等规定

远京缘 奖金制度

远京缘京员 奖金的来源如何确定

远京缘京园 分配方法是否公正

参考资料 :工资规定、奖金考核办法、人事考核制度

远京远 补偿制度

远京远京员 对公伤补偿的实施状况如何

远京远京园 对伤病补偿实施如何

远京远京园 休假时工资给付标准如何

远京远京原 补偿制度实施是否合理

参考资料 :工资规定、就业规则、保险医疗规定

远京苑 退休金制度

远京苑京员 制度内容是否合理

远京苑京园 执行是否适宜

远京苑京园 有无研究年金事宜

参考资料 :退休制度及有关记录

苑京工福利

苑京员 保险

苑京员京员 办理手续是否有效率

苑京员京园 员工的受益程度是否高

参考资料 :有关保险规定、记录

苑京园 福利活动

苑京园京员 宿舍与住房设施是否合理

苑京园京园 伙食内容与设施是否适宜

苑京园京园 其他福利设施是否适宜

参考资料 :福利制度及支出记录

苑京园 文化体育

苑京德京员 文化体育娱乐活动是否有计划性

苑京德京园 员工参加率是否高

苑京德京园 各种设施的经营是否适宜

参考资料 :各种有关规定

愿京安全卫生

愿京员 安全管理

愿京员京员 是否有计划的实行安全管理

愿京员京园 管理组织是否适宜

愿京员京园 安全设施是否健全

愿京员京原 有无推行安全教育

愿京员京缘 预防火灾与消防体制的训练如何

参考资料 :安全管理规定及安全记录

愿京园 卫生管理

愿京园京员 管理计划是否适宜

愿京园京园 对工作环境是否考虑

愿京园京园 定期检查卫生工作进行如何

愿京园京原 对工作特有伤病是否充分防治

愿京园京缘 医疗设施是否健全

参考资料 :有关卫生管理的规定

怨京教育训练

怨京员 新进员工教育

怨京员京员 内容与时间是否适宜

怨京员京园 效果是否提高

怨京员京园 企业外教育训练处理是否适宜

参考资料 :新进员工教育训练规定、培训制度、培训记录

怨京园 再训练

怨京园京员 再教育训练的方法与时间是否适宜

怨京园京园 效果有无提高

怨京园京园 监督人员培训是否适宜

参考资料 :再教育训练规定、升级规定

传播活动

意见交流

意见交流的机会是否充分

与干部的接触是否充分

能否活用提案制度

能否活用人事协商制度

参考资料：会议规定、会议状况、民主制度

公司方针传达

对内刊物是否被活用

能否借公告、广告作充分说明

对家庭传播活动是否充分

对传播活动效果是否作评估

人际关系

陈情处理

规定与程序是否明文

是否被活用

效果有无提高

精神关怀

干部有无努力创造公司良好气氛

与业务外人员接触是否充分

对员工关心是否充分

能否充分了解员工家庭与环境

参考资料：咨询制度、人事记录、信息交流程序

上下关系与民主建设

认识

经营者能否重视良好的关系

工会的作用如何

管理者与被管理者之间关系是否协调

双方是否了解有关政策规定

协约协定

有无包罗必要事项

内容是否不致损坏企业经营

有无检讨实施状况

能否顺利执行

纠纷处理

和平交涉和意见交流委员会是否有作用

交涉途径是否有效

纠纷是否可妥善处理

参考资料：过去纠纷处理记录

(二) 指标分析

表 人事诊断常用指标分析表

人事诊断常用指标分析表

指标	计算公式	意义及功能	判定标准
员工比率	$\frac{\text{非生产人员}}{\text{员工总数}}$	测验员工结构状况	通常非生产人员愈少愈好,视企业而定
员工增加率	$\frac{\text{本年度员工数} - \text{上年度员工数}}{\text{上年度员工数}}$	测验每年员工增加比率	视发展规模而定
工资增加率	$\frac{\text{本年度平均工资} - \text{上年度平均工资}}{\text{上年度平均工资}}$	测验每年工资增加率	略低于劳动生产率、增加率
加班工资率	$\frac{\text{加班工资额}}{\text{工资总额}}$	测定加班工资占工资总额比率	视实际状况而定
离职率	$\frac{\text{每年离职人数}}{\text{员工总数}}$	测定每年离职人数占员工总数比率	不宜超过
离职增加率	$\frac{\text{本年度离职人数} - \text{上年度离职人数}}{\text{上年度离职人数}}$	测定每年离职人员增加率	不宜超过