如何进行人力资源管理制度建设

目　　录

一、 HRM与打造企业的DNA

二、人力资源管理的制度化

三、人力资源管理体系的内容

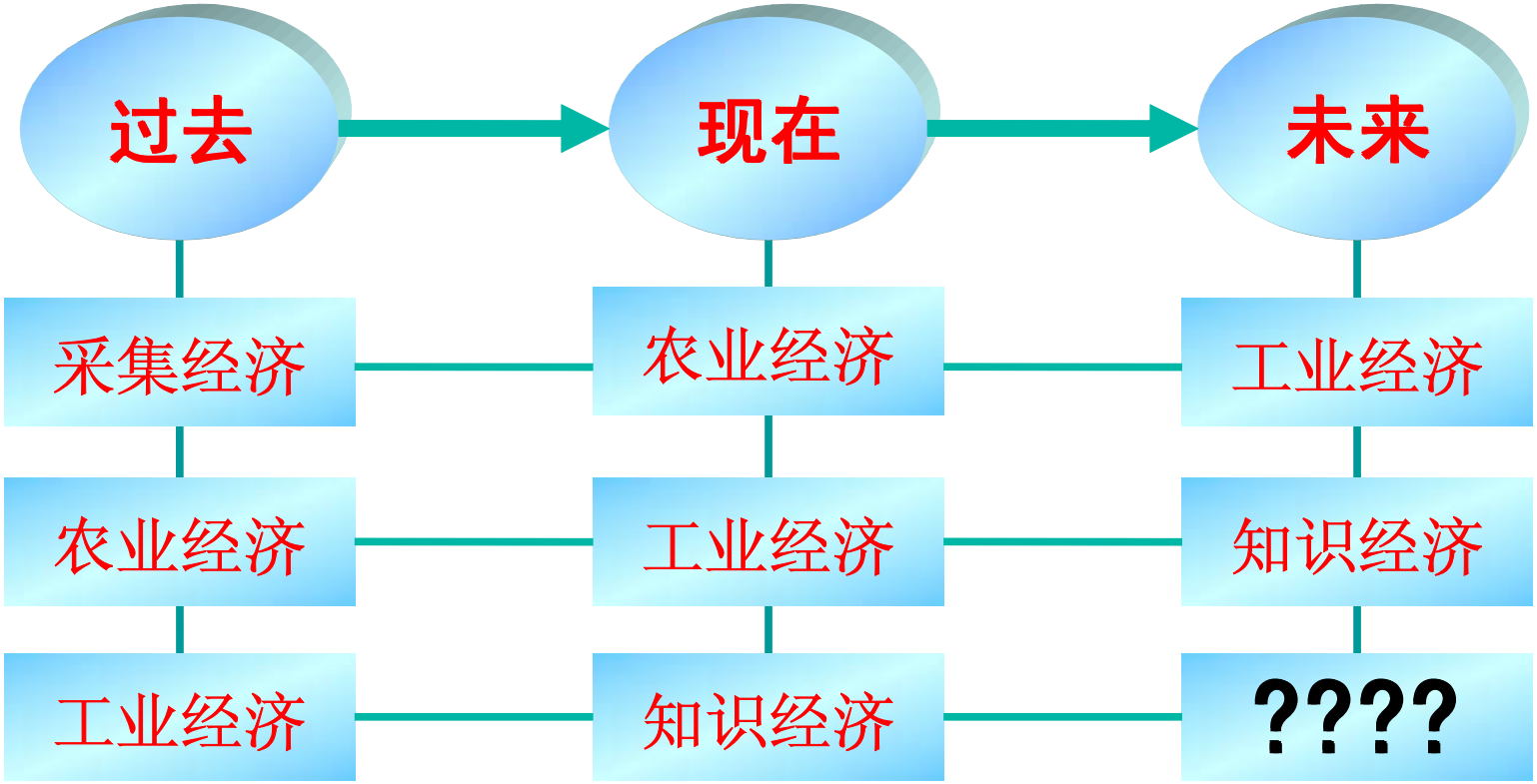
四、人力资源管理制度的实施

五、人力资源管理的未来展望

一、HRM与打造企业的DNA

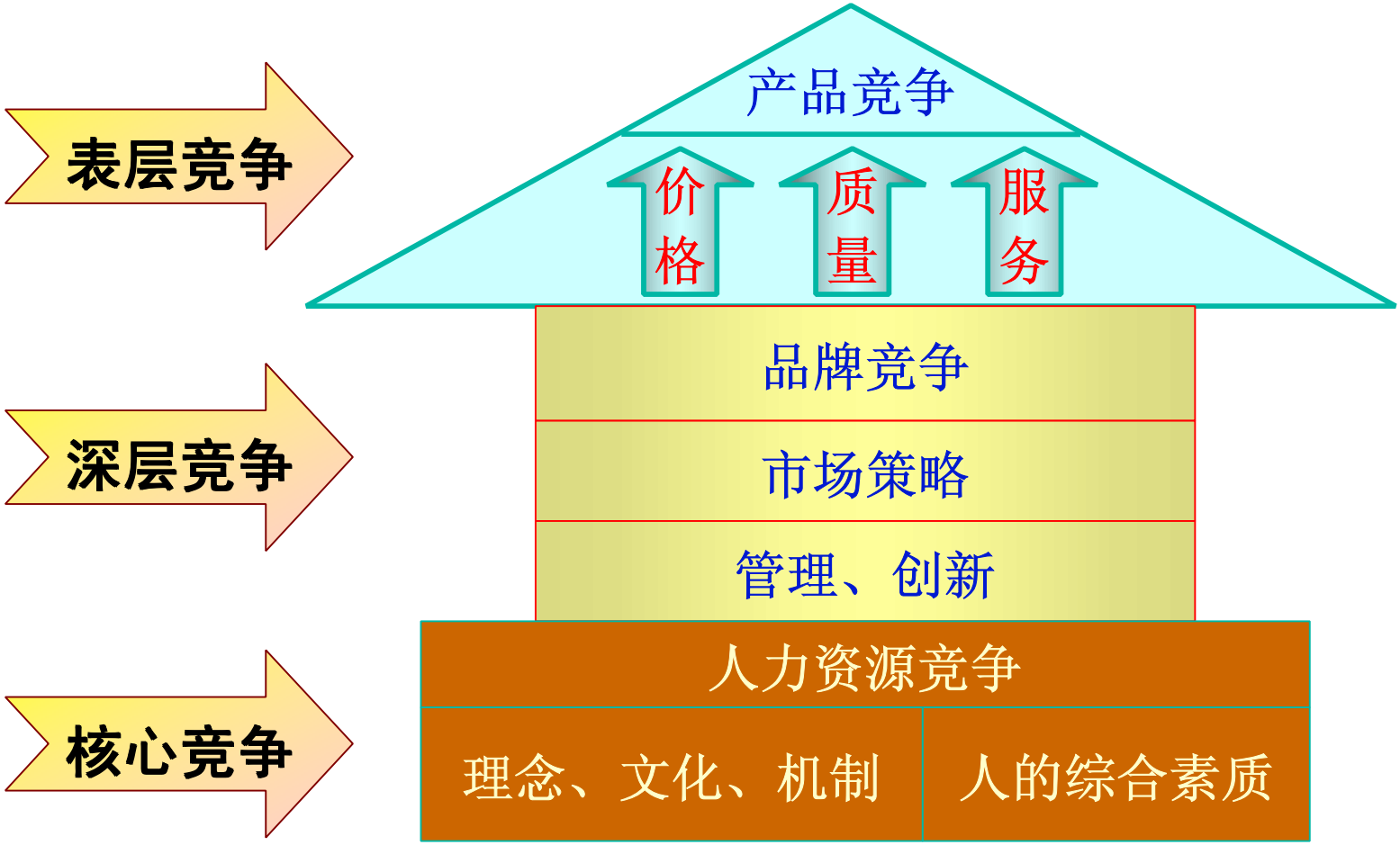
1、人力资源全球化竞争趋势

◆ 经济环境各个层次的演进



一、HRM与打造企业的DNA

2、企业竞争的三个层次



二、HRM与打造企业的DNA

3、栽下梧桐树，引来金凤凰

- 构建适合各类人才发展的平台

——马斯洛的需求层次理论

A、生活物质保证

B、安全保障需求

C、社会交往情感交流

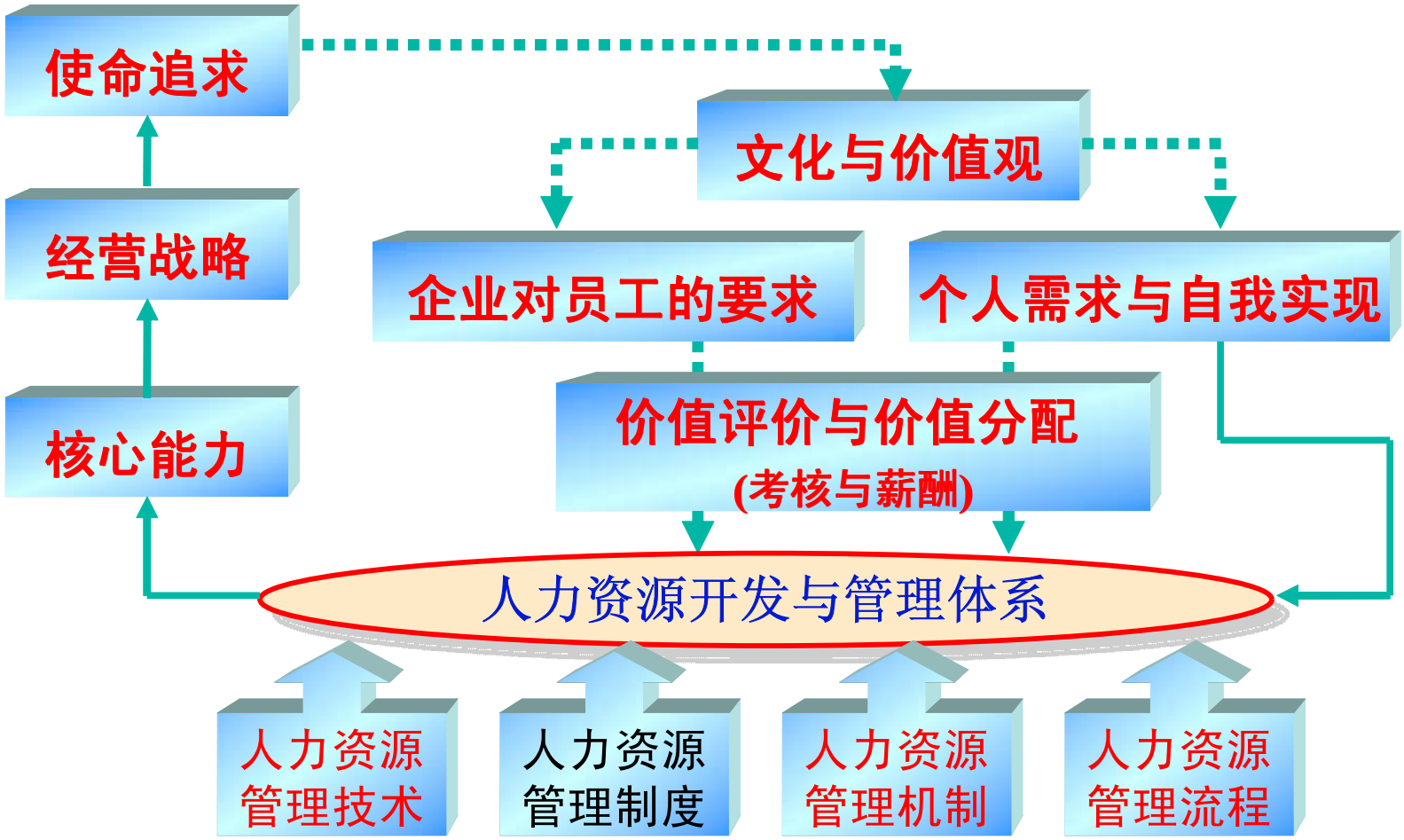
D、被尊重信任、归属感

E、实现自我价值、成就感的体现

二、HRM与打造企业的DNA

4、建立规范的HRM制度体系

◆ 人力资源开发与管理系统构建模型



二、HRM与打造企业的DNA

4、建立规范的制度体系

◆ HRM （Human Resource Management）

体系模块

三、人力资源管理的制度化

1、从普通管理到优秀管理

◆普通经验型管理的特征

——人治、集权

——市场导向

——灵活有余，规范不足

——领导者主观色彩较重

——管理的随意性

——结论：**规范管理是企业发展的必然**

三、人力资源管理的制度化

1、从普通管理到优秀管理

◆管理优秀的企业特征

——制度健全，纪律严明

——员工训练有素，综合能力强

——系统化管理，职责分明

——合理分权，充分授权

——最大化地发挥人力资源的价值

——结论：必须强化人力资源管理的制度化

三、人力资源管理的制度化

2、企业HRM体系一般建设框架

三、人力资源管理的制度化

3、建立适合本企业的HRM体系

- ◆本企业所在的行业特征
- ◆本企业目前的市场地位
- ◆所在行业的未来发展前景
- ◆本企业人力资源管理现状
- ◆建立适合自身企业发展的HRM体系

制度化的过程是把不规范的行为方式规范化

三、人力资源管理的制度化

4、从系统内容中提炼出相关HRM制度

◆识才：《人才素质测评手册》

◆招才：《招聘工作手册》

◆育才：《培训工作手册》

——（规划、教材汇编）

◆用才：《考核工作手册》

——（方案、业绩奖励办法）

◆留才：《薪酬方案》、《晋升规定》

◆其它相关的人力资源制度

四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

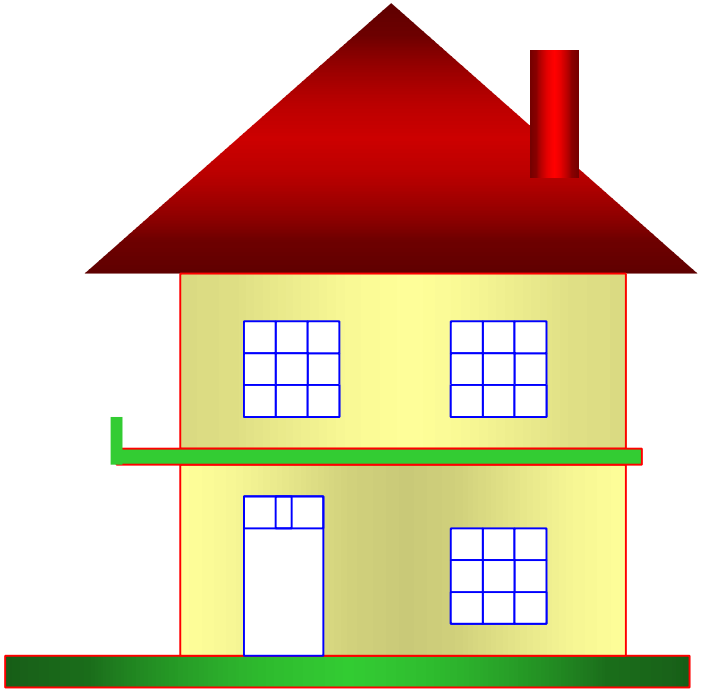
◆组织设计

——组织结构好比房子的框架

——部门就是各个不同的房间

——岗位设置就是在各房间摆椅子

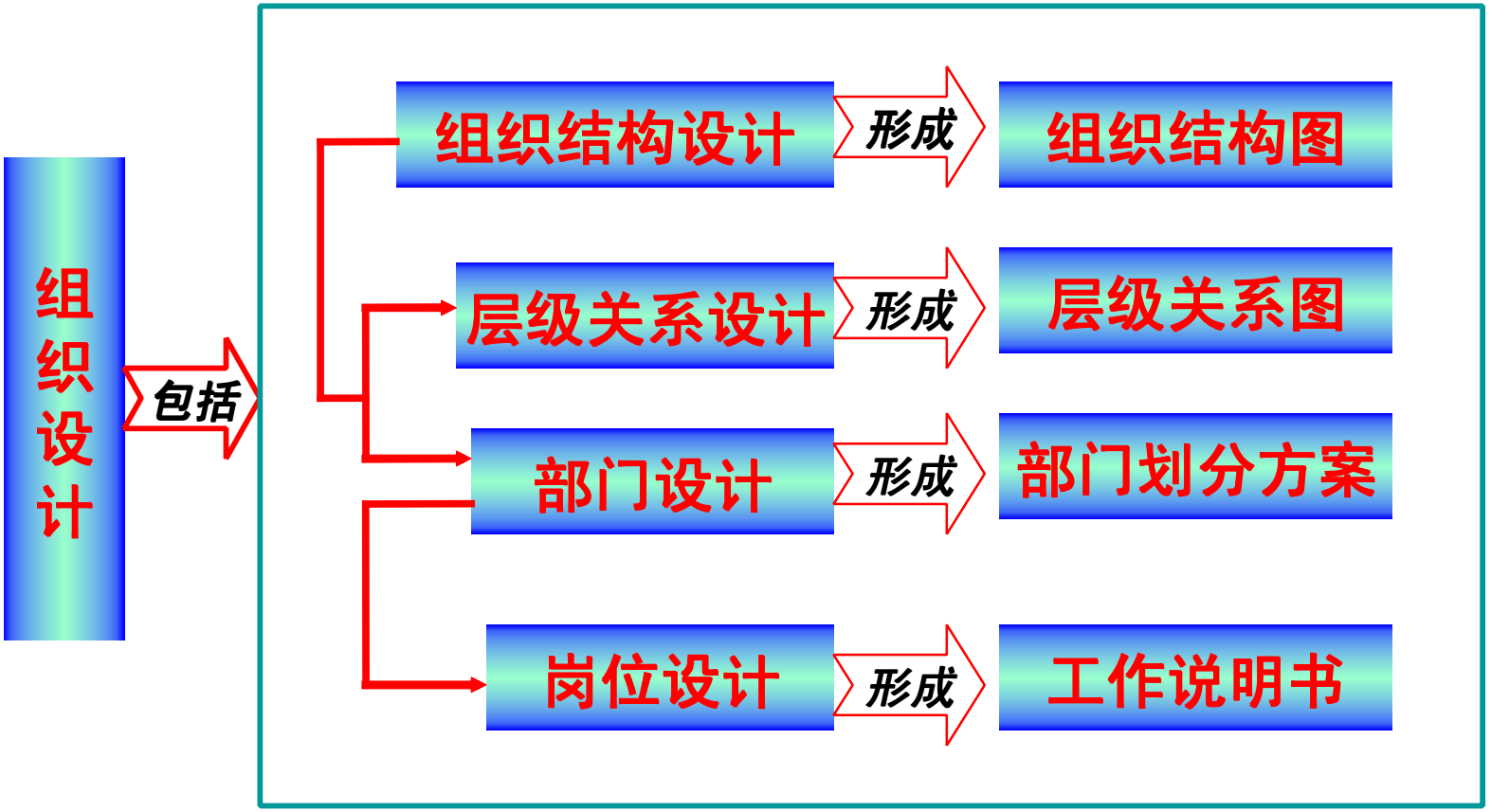
——工作分析就是判断坐在椅子上的人应做哪些工作，应给什么回报以及坐在这把椅子上的人应具哪些条件



四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

◆组织设计：内容



四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

◆组织设计：关系

—— 机构图反映出纵向的报告关系和横向的职能责任。

—— 纵向关系体现：

一是体现为上下的层级关系

二是体现为上对下的指挥链

三是体现为下对上的报告链

—— 横向关系体现：管理宽度与部门设计

四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

◆组织设计：原则

——精简原则

——统一指挥原则

——效率效益原则

——目标明确原则

——弹性原则

——权责对等原则

——灵活性原则

——管理宽度原则

——分工协作原则

四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

◆组织设计：类型

——直线制组织形式

——职能制组织形式

——直线—职能制组织形式

——矩阵式组织结构

——事业部制（扁平化）

——立体的多维组织

四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

◆划分部门的方法

——根据活动的职能进行划分

——根据产品类型进行划分

——根据地域进行划分

——根据生产流程进行划分

——根据顾客的类型进行划分

——两个倾向:

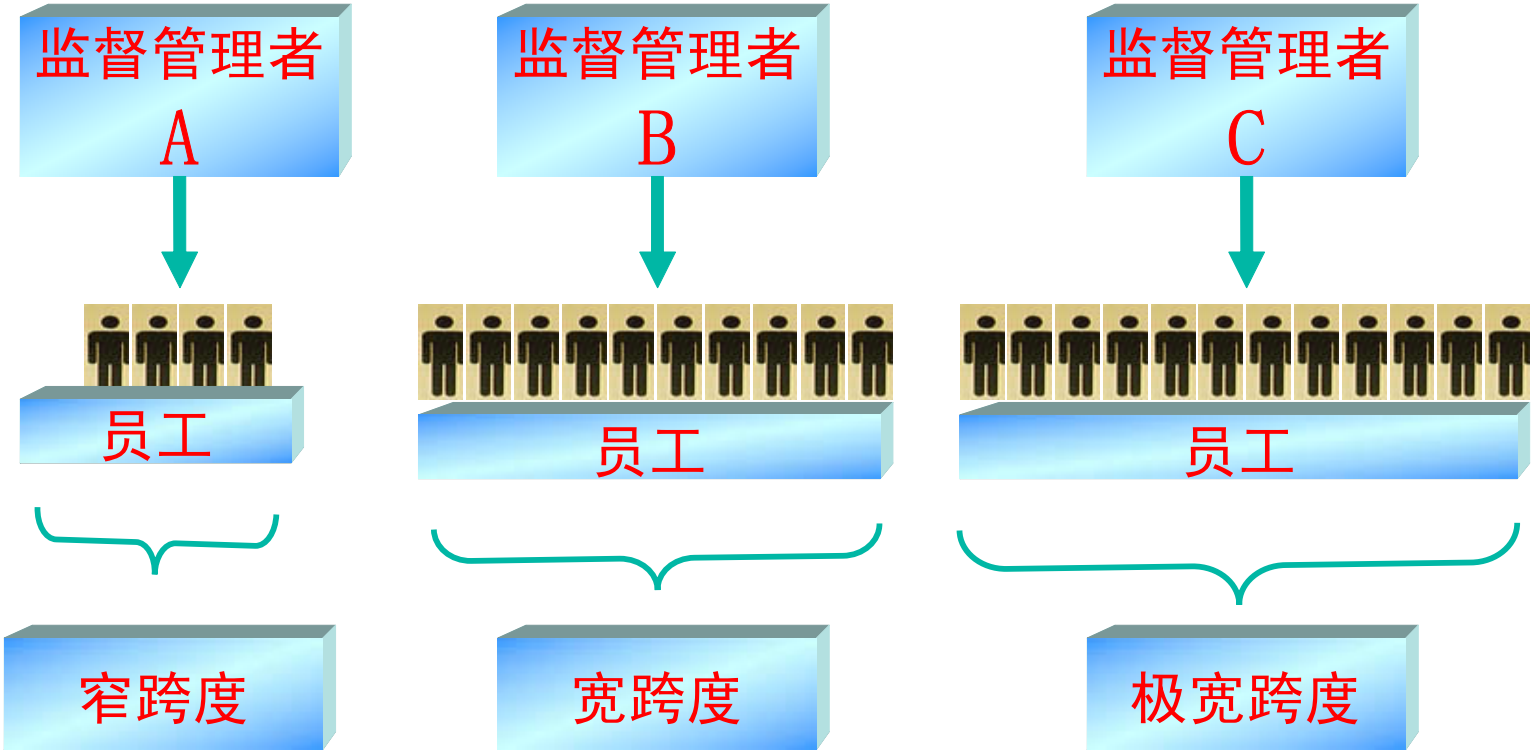
A、以顾客为基础进行部门化

B、固化的职能性部门被工作团队所替代

四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

◆划分部门的方法—— 管理跨度

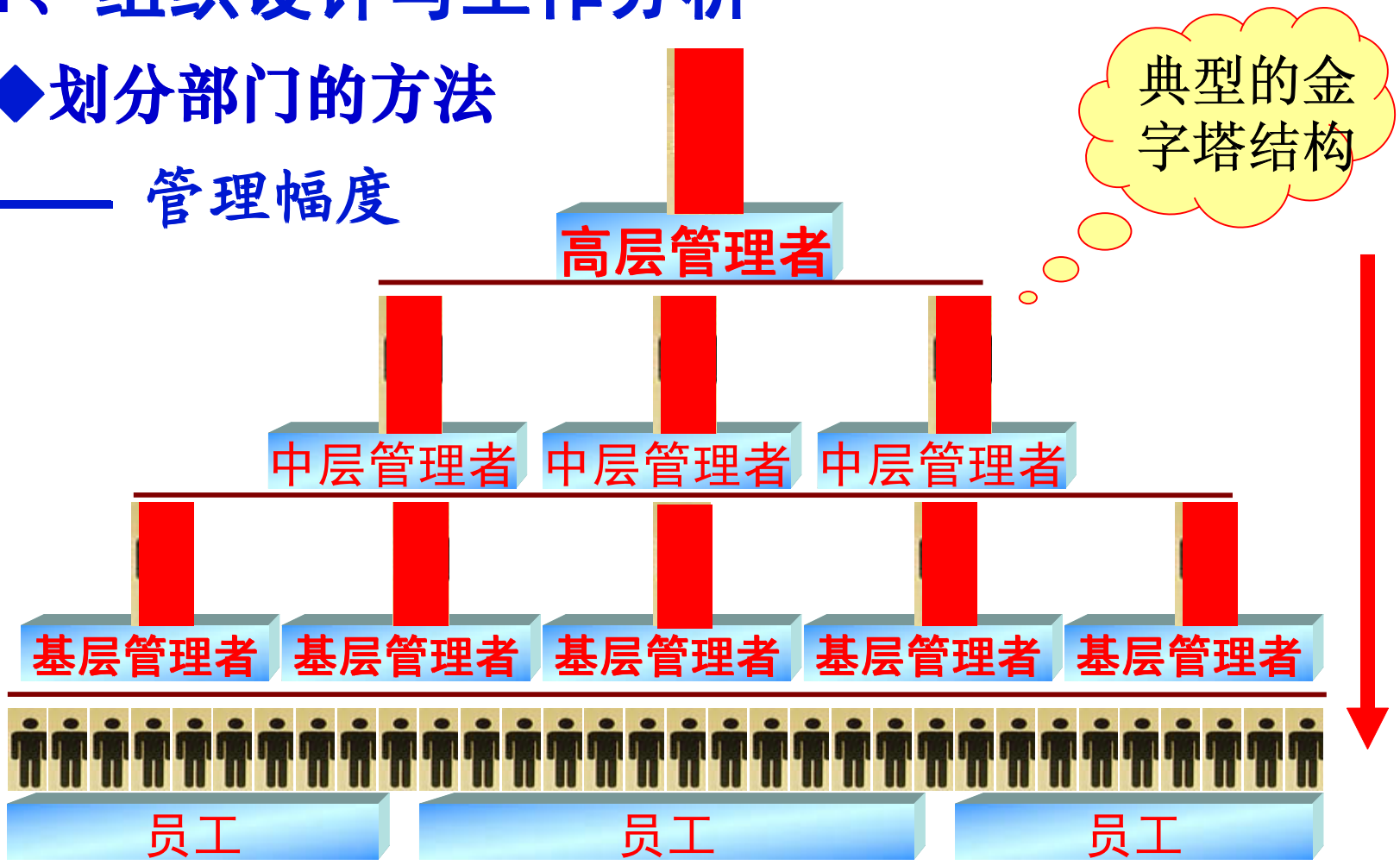


四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

◆划分部门的方法

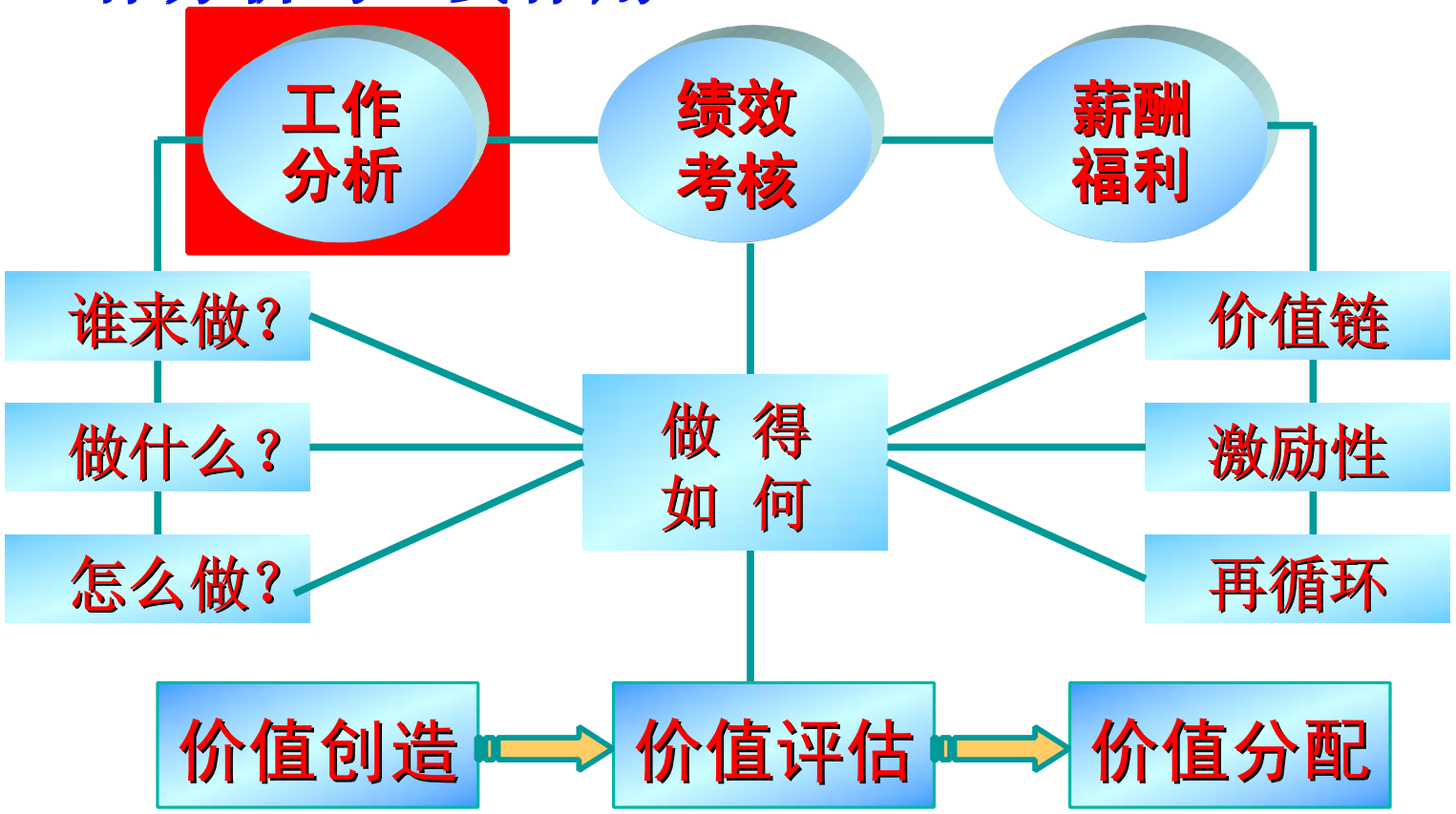
—— 管理幅度



四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

◆工作分析的重要作用



人力资源价值链

四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

◆工作分析的重要作用

——常用的工作分析方法

A、访谈法

B、问卷调查法

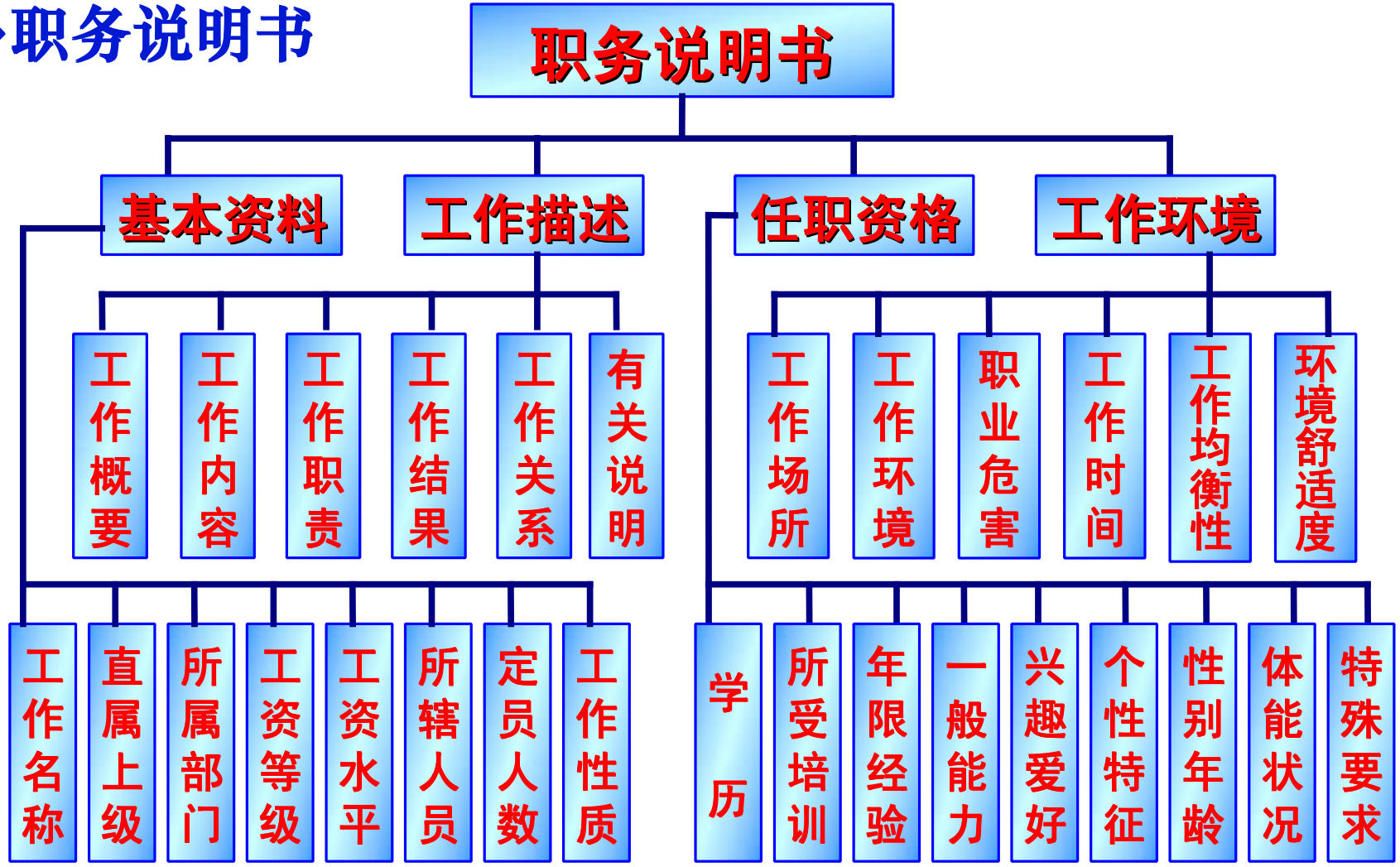
C、观察法

D、工作日志法

四、人力资源管理体系的内容

1、组织设计与工作分析

◆职务说明书



四、人力资源管理体系的内容

2、人力资源战略规划

◆基本含义

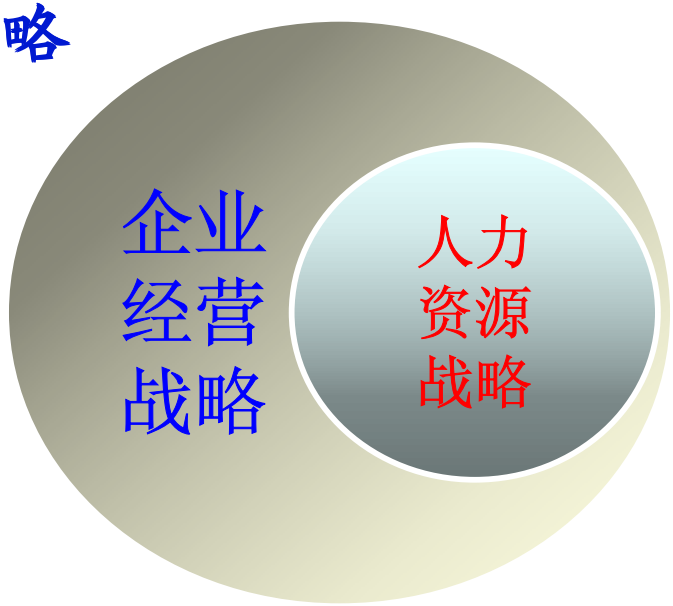
——关于企业人力资源开发与管理的长期的、全局性谋划

——人力资源战略与企业经营战略的关系

A 从属于经营战略

B 为经营战略服务

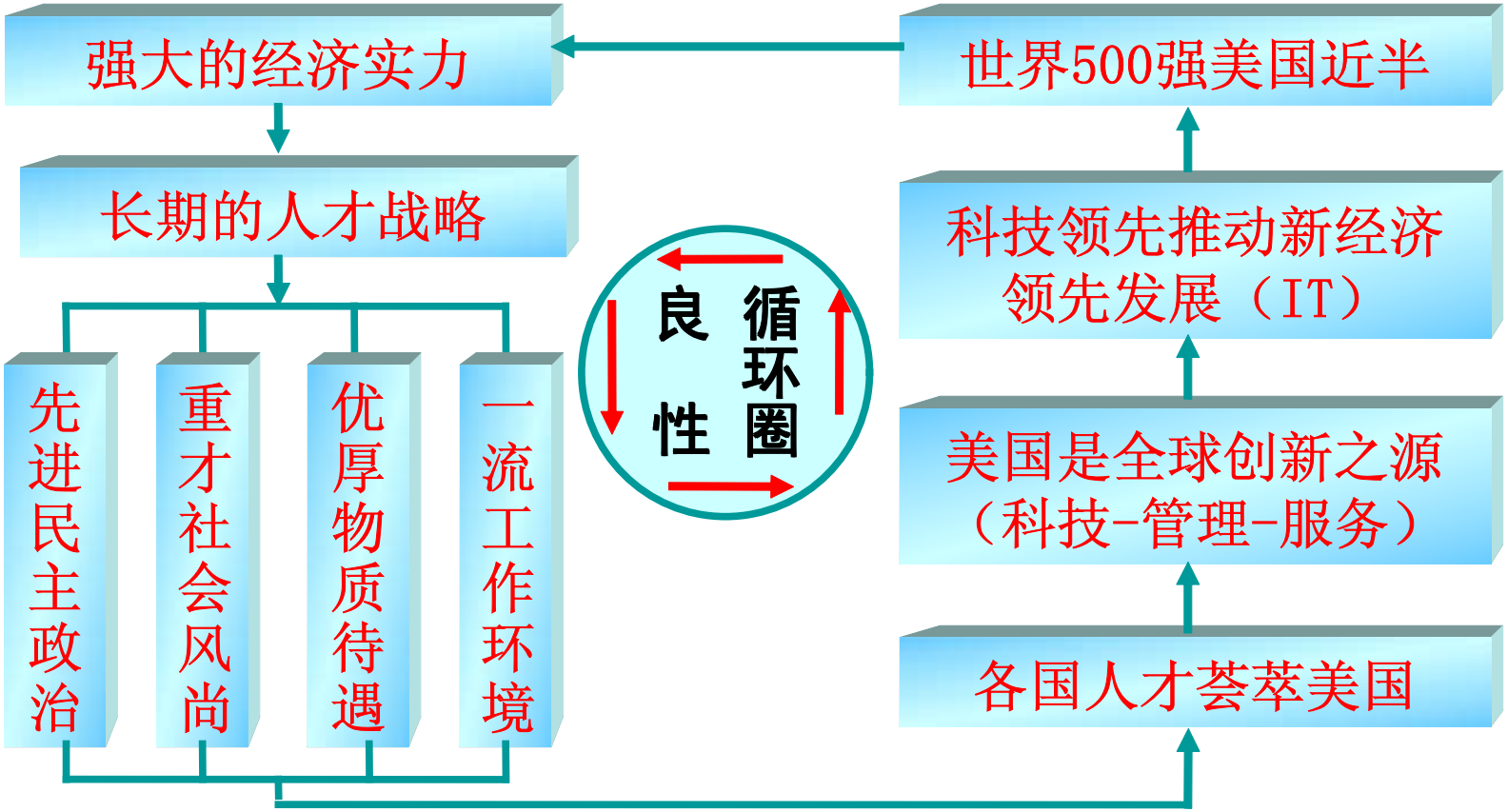
C 对经营战略有巨大作用



四、人力资源管理体系的内容

2、人力资源战略规划

◆案例：美国企业的人力资源战略



四、人力资源管理体系的内容

3、人才测评与甄选招聘

◆人才素质测评：应用判断要素

——人与组织的发展方向是否相符合？

——人与岗位是否具备适配性？

——绩效表现和潜能评价？

A、面向过往的——面试、简历审查、背景调查；

B、面向现实的——业绩与态度评价；

D、面向未来的——个性、动机、智力、职业倾向、领导能力。

分类：智商测评、情商测评、性格特征测评、职业兴趣测评

四、人力资源管理体系的内容

3、人才测评与甄选招聘

◆人才素质测评——个性测验（卡特尔16PF中的人格特征）

特质	低程度特征	高程度特征
乐群性	缄默、孤独	乐群外向
聪慧性	迟钝、学识浅薄	聪慧、富有才识
稳定性	情绪激动	情绪稳定
恃强性	谦虚顺从	好强固执
兴奋性	严肃审慎	轻松兴奋
有恒性	权宜敷衍	有恒负责
敢为性	畏缩退怯	冒险敢为
敏感性	理智、着重实际	敏感、感情用事
怀疑性	依赖随和	怀疑刚愎
幻想性	现实、合乎成规	幻想、狂放不羁
世故性	坦白直率、天真	精明能干、世故
忧虑性	安详沉着、有自信心	忧虑抑郁、烦恼多愁
实验性	保守、服膺传统	自由、批评激进
独立性	依赖、随群附众	自主、当机立断
自律性	矛盾冲突、不明大体	知己知彼、自律谨严
紧张性	心平气和	紧张困扰

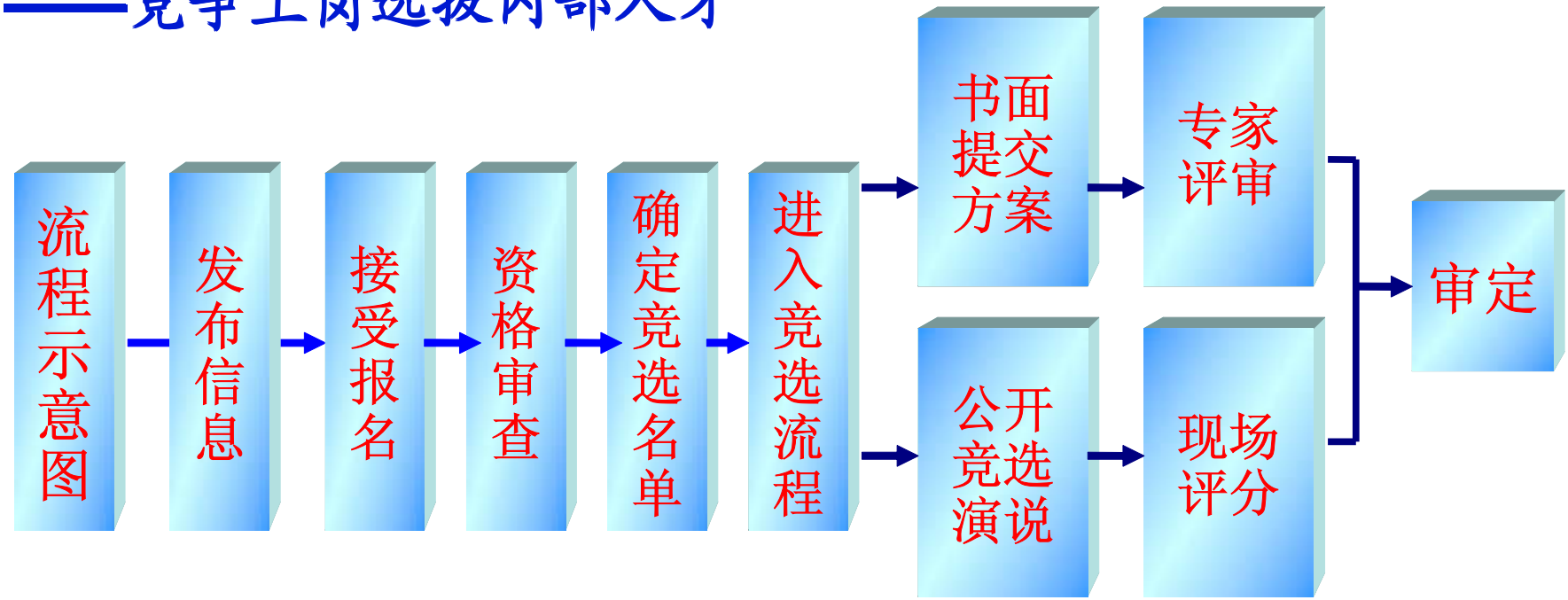
四、人力资源管理体系的内容

3、人才测评与甄选招聘

◆内部人才选拔

——人才数据库与内部人员调整

——竞争上岗选拔内部人才



四、人力资源管理体系的内容

3、人才测评与甄选招聘

◆外部公开招聘

——刊登广告（报刊杂志电视广播等）

——人才机构：人才市场招聘

——赴高校接收应届毕业生

——猎头公司

——朋友推荐

——毛遂自荐

——其它渠道

四、人力资源管理体系的内容

3、人才测评与甄选招聘

◆招聘面试

——非定向面试（初步面试、非结构化面试）

——定向面试（结构化面试）

——不同人数的面试

个别面试、小组面试、集体面试和流水面试

——压力面试

——情景面试（行为描述面试——非语言）

四、人力资源管理体系的内容

4、员工内部开发与培训

◆把培训提升到战略的高度

——企业教育化经营与员工学习化生存

◆培训的内容

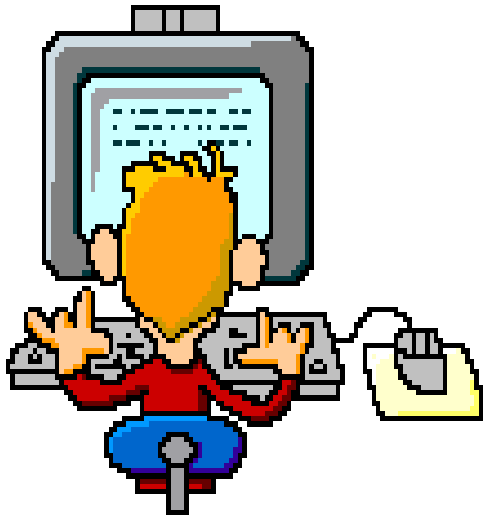
——知识、技能、态度

◆培训的方法

——观念的转变与快乐学习法则

——精神补钙和思想上的VI

（积极心态建设：乐观、向上、自信）



4、员工内部开发与培训

◆课程设计简要思路

——思想素质训练：事业心、道德品质、良好的性格

——组织纪律训练：法规制度、岗位职责、团队精神

——综合知识训练：政治层面、宏观经济、社会常识

——专项技能训练：赖以支撑其本职工作的专长能力

——沟通交际训练：商业礼仪、各种策划、表达能力

——领导能力训练：初级、中级、高级领导能力训练

四、人力资源管理体系的内容

5、绩效管理与考核评估

◆绩效考评的若干原则

——客观、公平与开放原则

——积极反馈原则

——定期化制度化原则

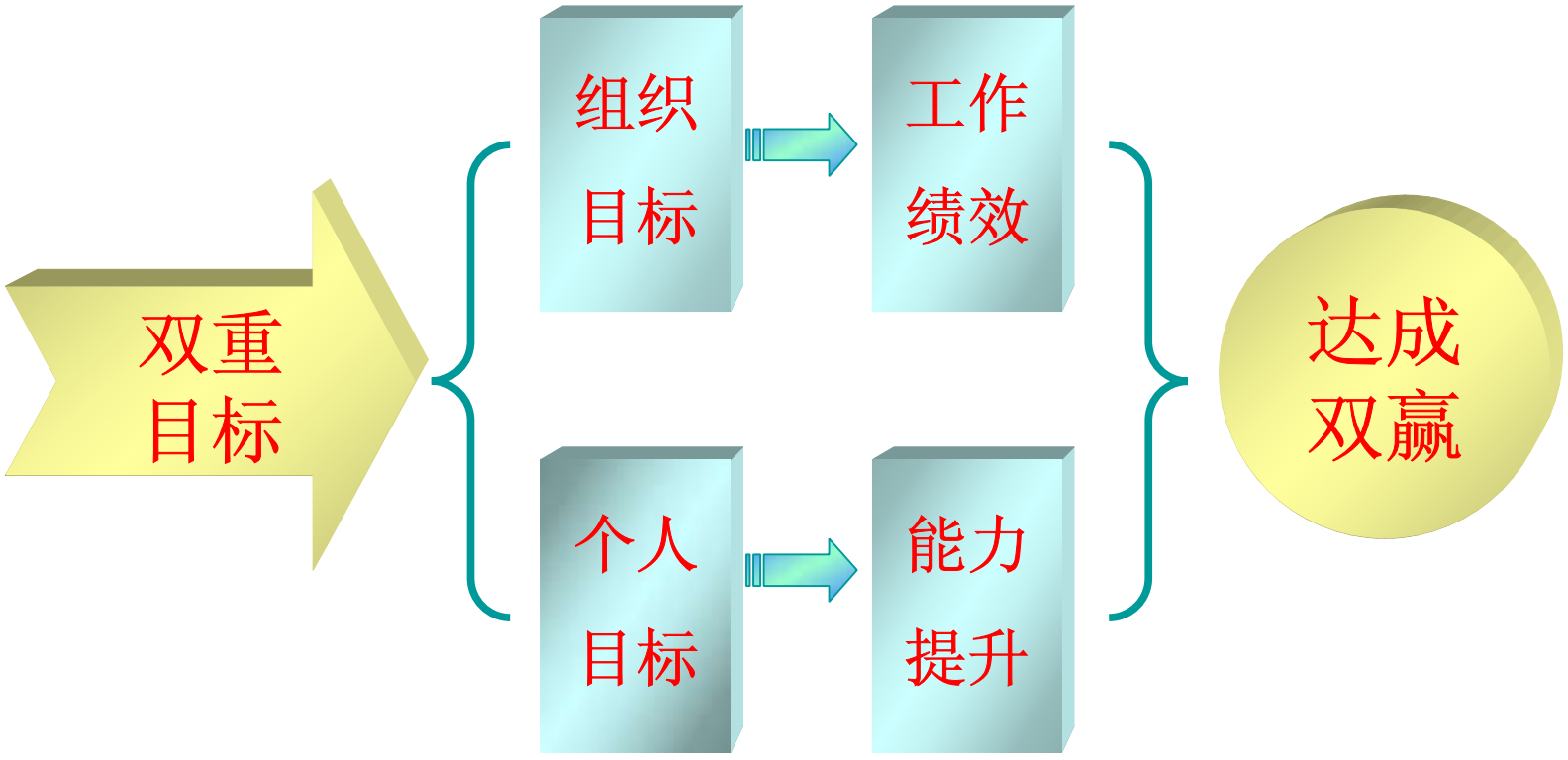
——可行性实用性原则

——定性与定量原则

——模糊与精确原则

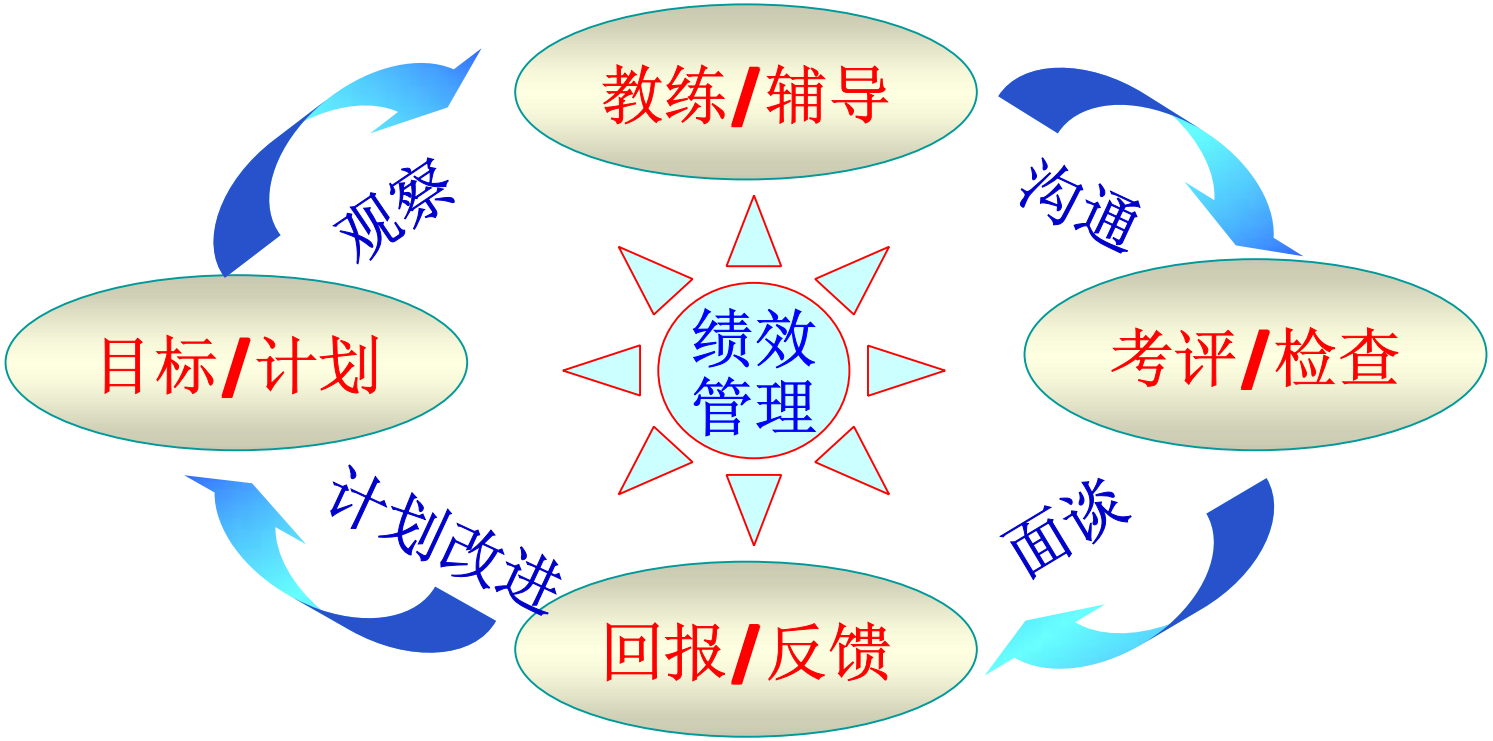
5、绩效管理与考核评估

◆现代绩效考评的总体目标



5、绩效管理与考核评估

◆绩效管理的过程



现代绩效考评的过程亦即对绩效管理的过程

四、人力资源管理体系的内容

5、绩效管理与考核评估

◆绩效管理支持系统

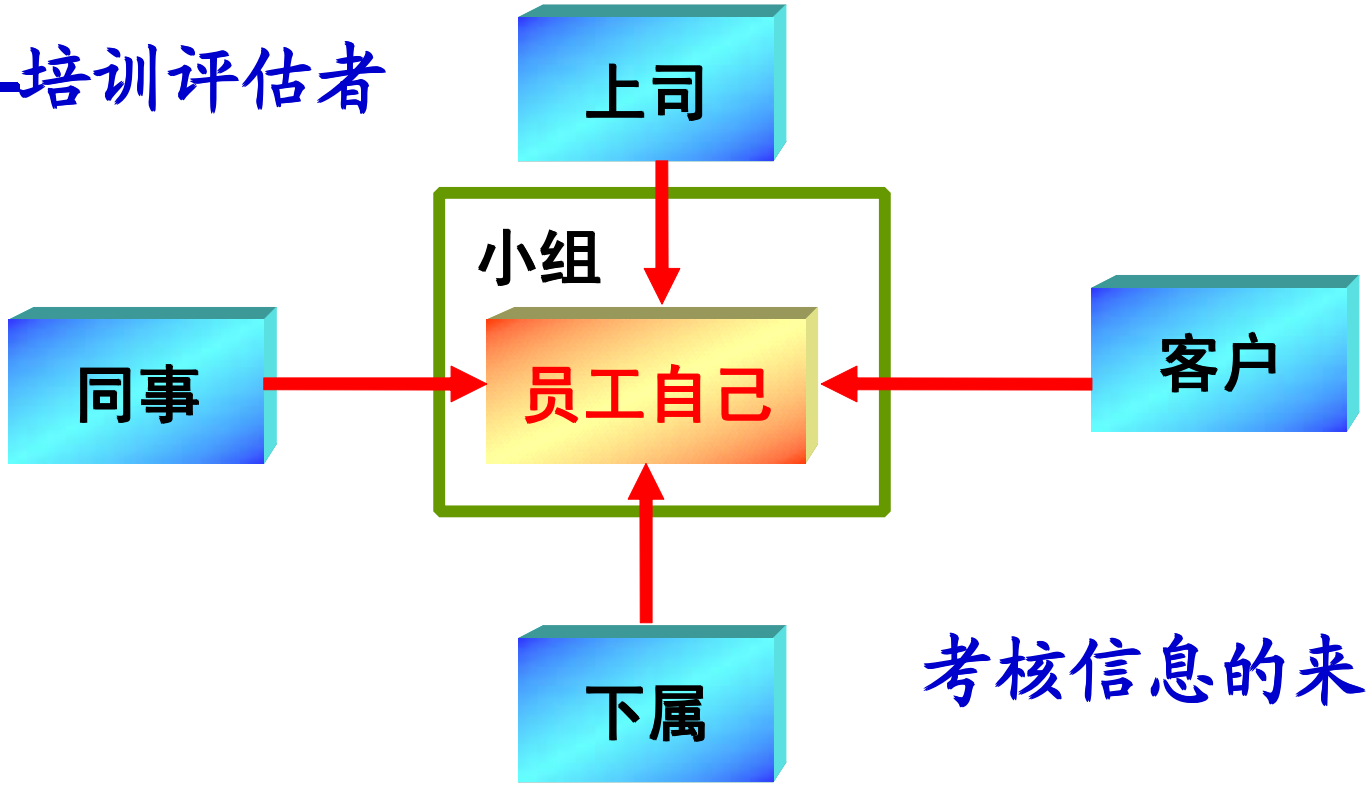
四、人力资源管理体系的内容

5、绩效管理与考核评估

◆实施绩效考核

——确定评价者（谁考核谁）

——培训评估者



考核信息的来源

四、人力资源管理体系的内容

5、绩效管理与考核评估

◆考核标准的制定

——量化控制标准：生产、销售部门

——弹性控制标准：管理层、职能服务部门

——制定标准要注意的若干问题：

A　注意不同职级岗位标准的差异性

B　制定的标准必须具体、明确

C　制定的标准应该适度、可衡量

D　制定的标准有时间限制

E　制定的标准是可以修改的

四、人力资源管理体系的内容

5、绩效管理与考核评估

◆平衡记分卡（BSC Balanced Scorecard ）：

核心思想

——突破了传统的以财务为核心的计量评价体系

——把组织的战略目标与实现的过程联系起来

——把企业当前的业绩与未来的获利能力联系起来

——通过评价体系使企业组织行为与企业战略目标保持一致

——它把企业的使命和战略转变为目标和衡量方法，

——分为四个方面：财务/客户/内部经营过程/学习和成长

——这种方法为企业管理人员提供了一个全面的框架。

5、绩效管理与考核评估

◆平衡记分卡（BSC）：核心思想

——操作上：把企业的战略目标，分解到每一个部门，（或者）每个部门里面每一个员工；

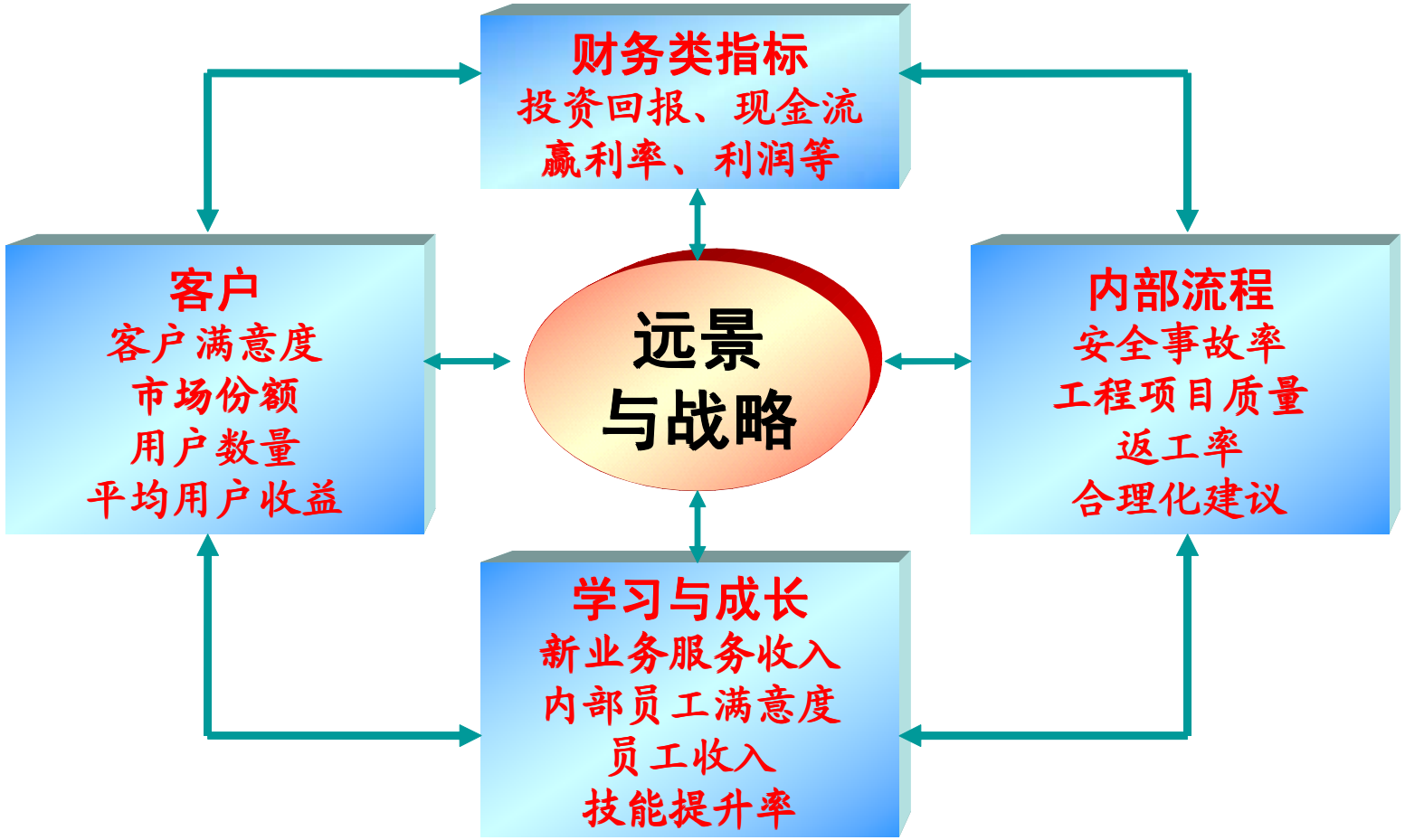
——把日常工作跟企业战略目标建立一个联系，让员工知道自己日常所做的工作对企业的战略目标的影响；

——企业最高的领导者，通过平衡记分卡体系，宏观地掌握自己企业内部各个部门的运作状况。

四、人力资源管理体系的内容

5、绩效管理与考核评估

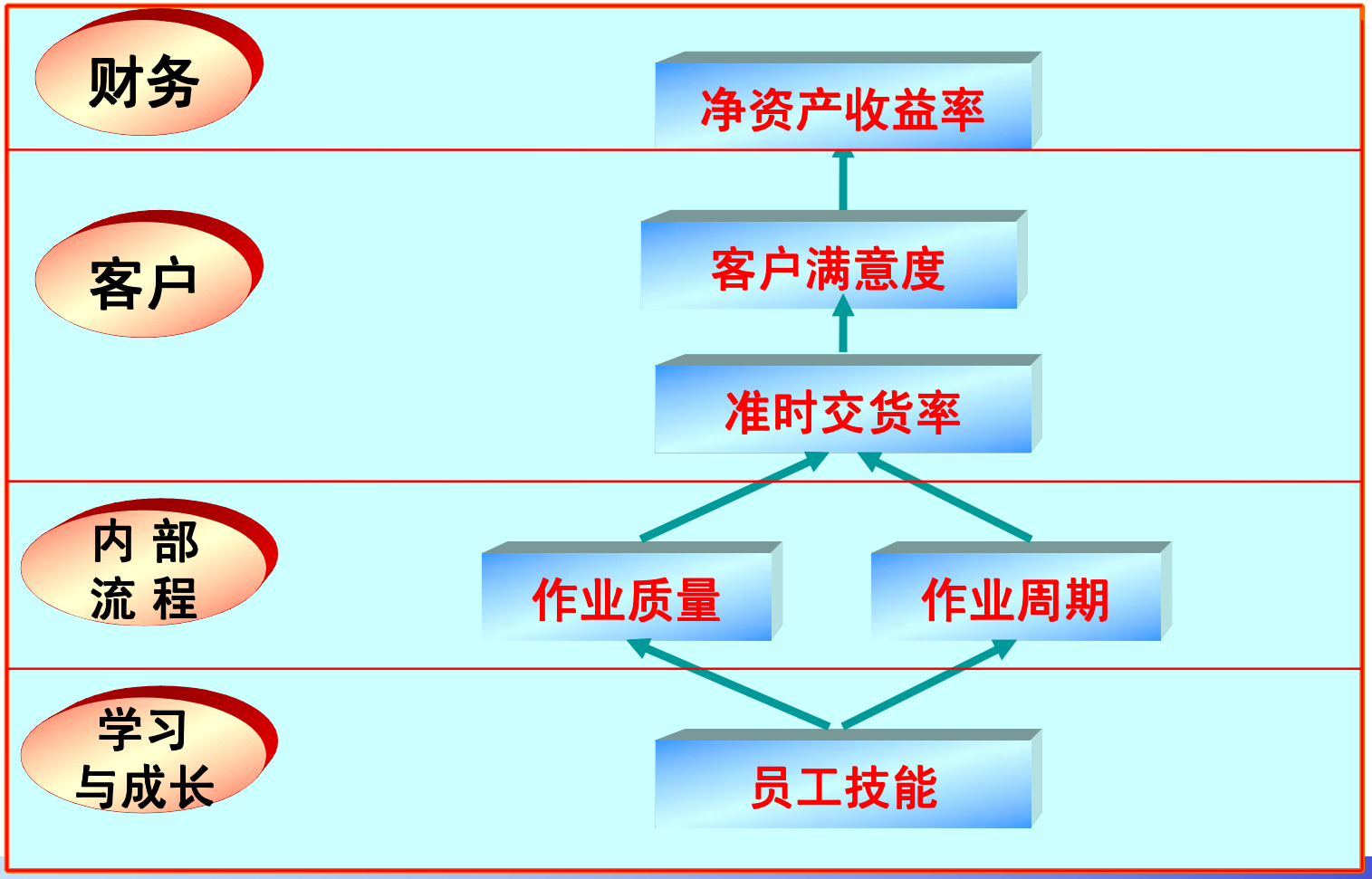
◆平衡记分卡：BSC各方面关联图



四、人力资源管理体系的内容

5、绩效管理与考核评估

◆ BSC与各考核指标间的因果关系链



四、人力资源管理体系的内容

5、绩效管理与考核评估

◆考核结果分析

——工作业绩:

——工作态度:

——工作能力:

◆考核结果应用

——奖惩兑现：责、权、利结合

——人事调整：“能者上，平者让，庸者下”

——员工再培训：“末位淘汰制”

四、人力资源管理体系的内容

6、薪酬设计与福利管理

◆薪酬管理的基本原则

——适度性原则

——公平性原则

——接受性原则

——激励性原则

——多元化原则

四、人力资源管理体系的内容

6、薪酬设计与福利管理

◆影响员工薪酬的因素

——员工的劳动量

——职务的高低

——技术与能力水平

——工作条件

——年龄与工龄

——企业负担能力

——地区与行业间的薪酬水平

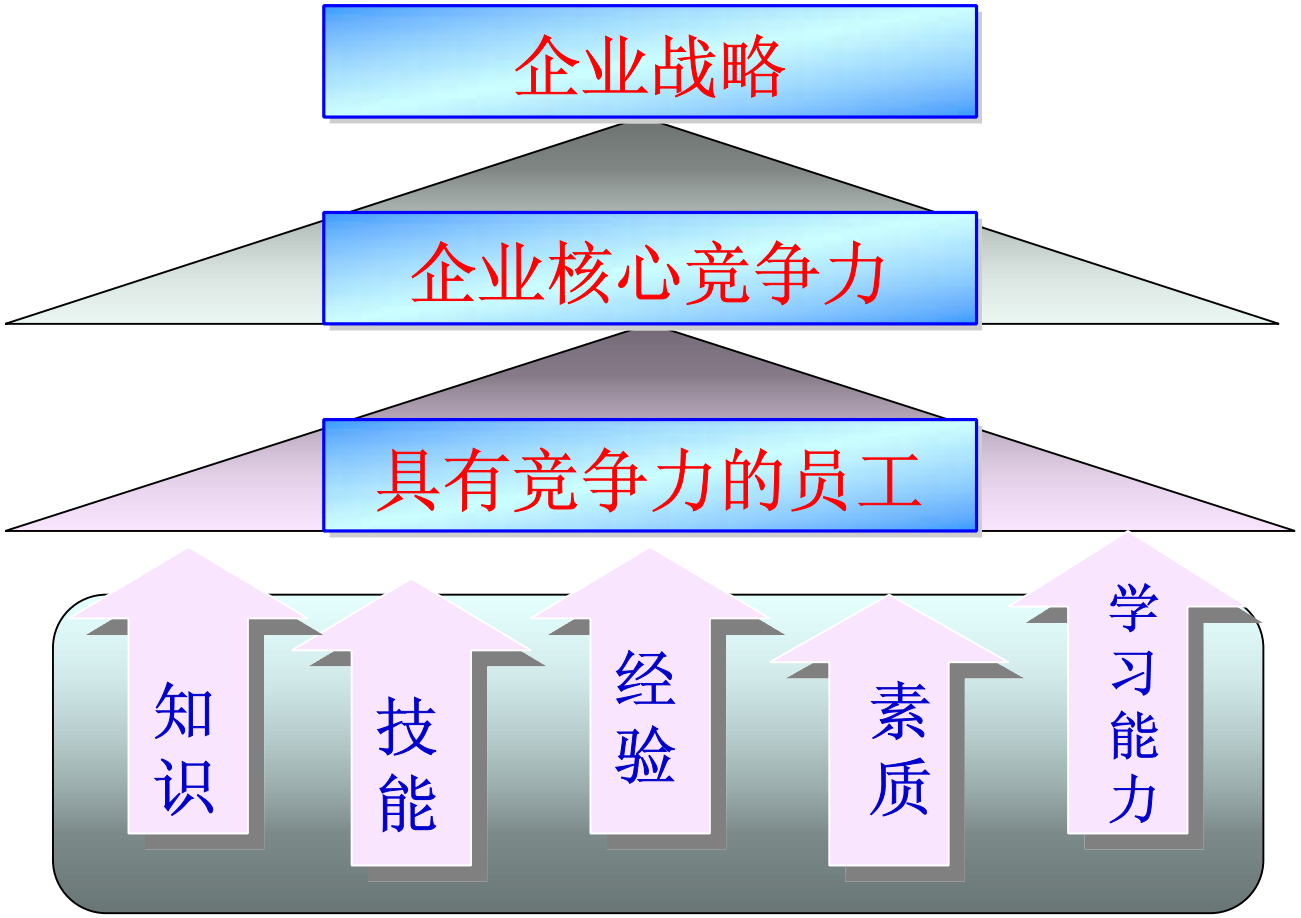
——劳动力市场的供求状况

——生活费用与物价水平

四、人力资源管理体系的内容

6、薪酬设计与福利管理

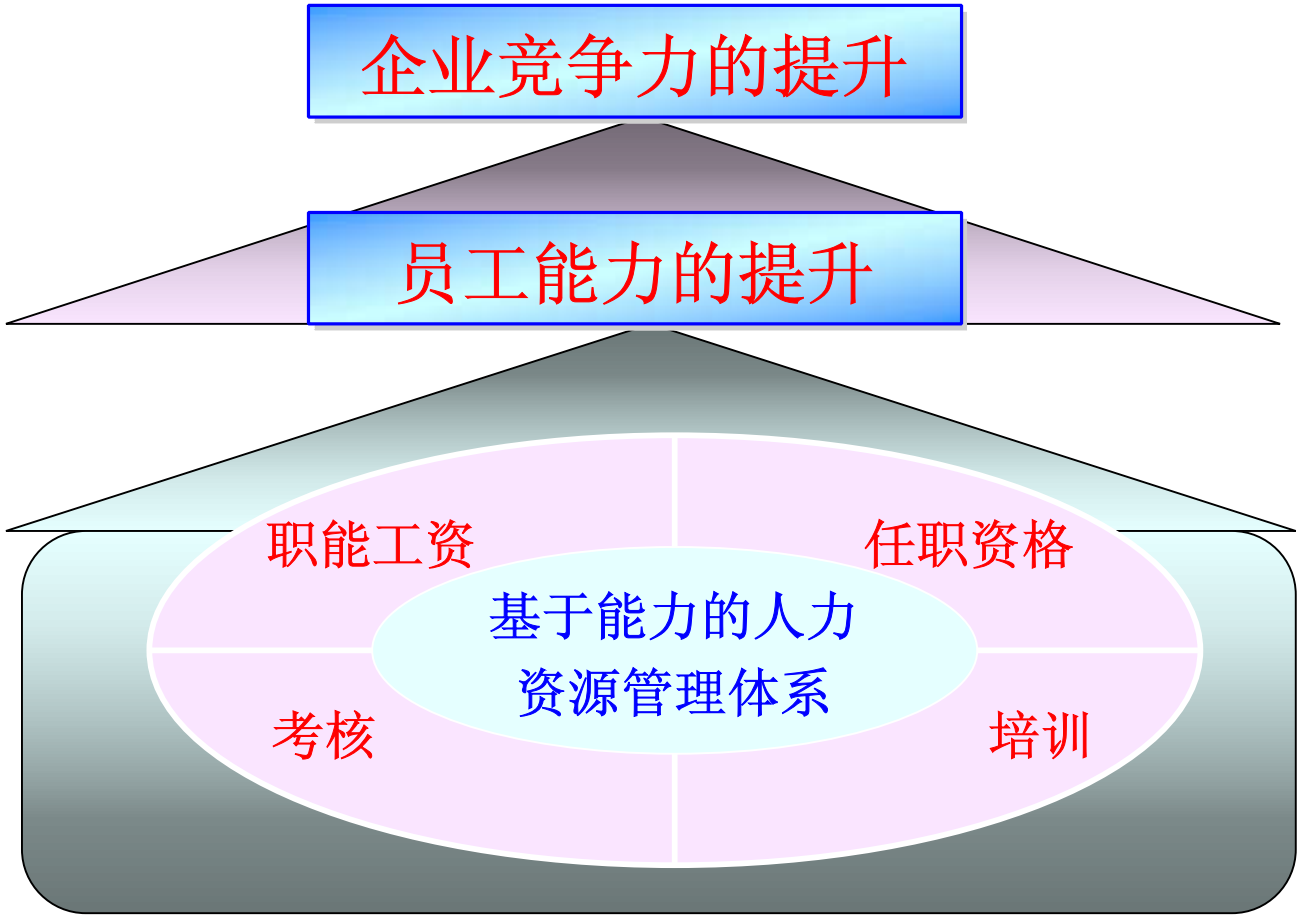
◆基于能力的薪酬制度



四、人力资源管理体系的内容

6、薪酬设计与福利管理

◆基于能力的薪酬制度



四、人力资源管理体系的内容

6、薪酬设计与福利管理

◆薪酬设计的原则

公正性---内部公平、外部公平

激励性---是企业有效激励系统的主要组成

规范性---基本标准、调整方法

操作性---简单、易理解、易操作

合法性---符合国家相关法律、法规

经济性---绩效水平、公司的承受力、行业特点

四、人力资源管理体系的内容

6、薪酬设计与福利管理

◆薪酬设计的步骤

第一步：工作分析

第二步：岗位评价

第三步：薪酬调查

第四步：薪酬定位

第五步：薪酬结构设计

第六步：薪酬体系的实施和修正

◆福利管理

四、人力资源管理体系的内容

7、员工激励与精神管理

◆激励面面观——十二种激励方法

（1）行政激励　　（2）物质激励

（3）舆论激励　　（4）升降激励

（5）民主激励　　（6）调迁激励

（7）许诺激励　　（8）情感激励

（9）荣誉激励　　（10）示范激励

（11）日常激励　　（12）挫折激励

四、人力资源管理体系的内容

7、员工激励与精神管理

◆不同类型员工激励方法的选择

——对知识型员工的激励

——对领导层人员的激励

——对集体人员的激励

——对先进者的激励

——对后进者的激励

——激励中间层的方法

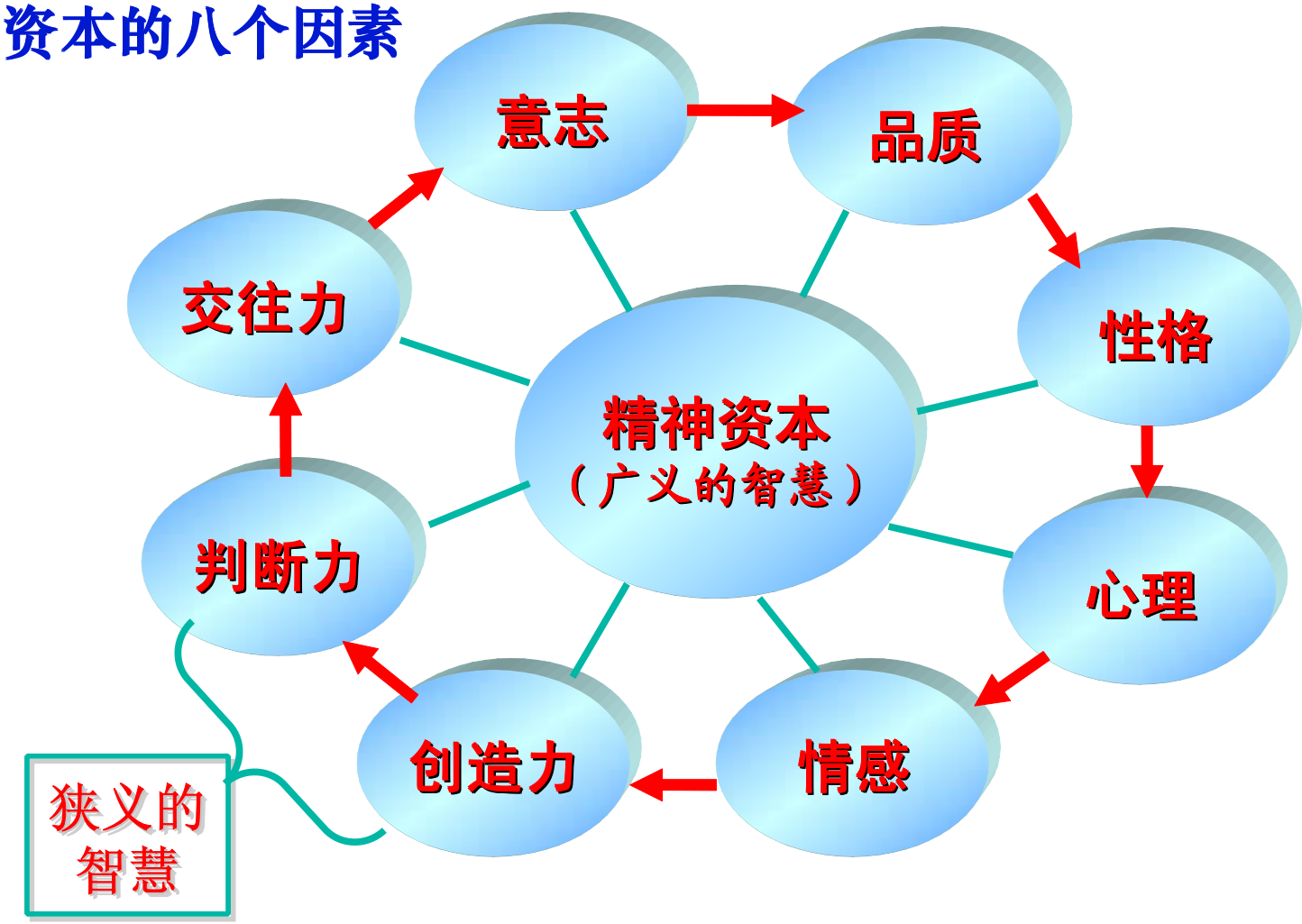
——激励青年人的方法

——自我激励的方法：吾日三省吾身

四、人力资源管理体系的内容

7、员工激励与精神管理

◆精神资本的八个因素

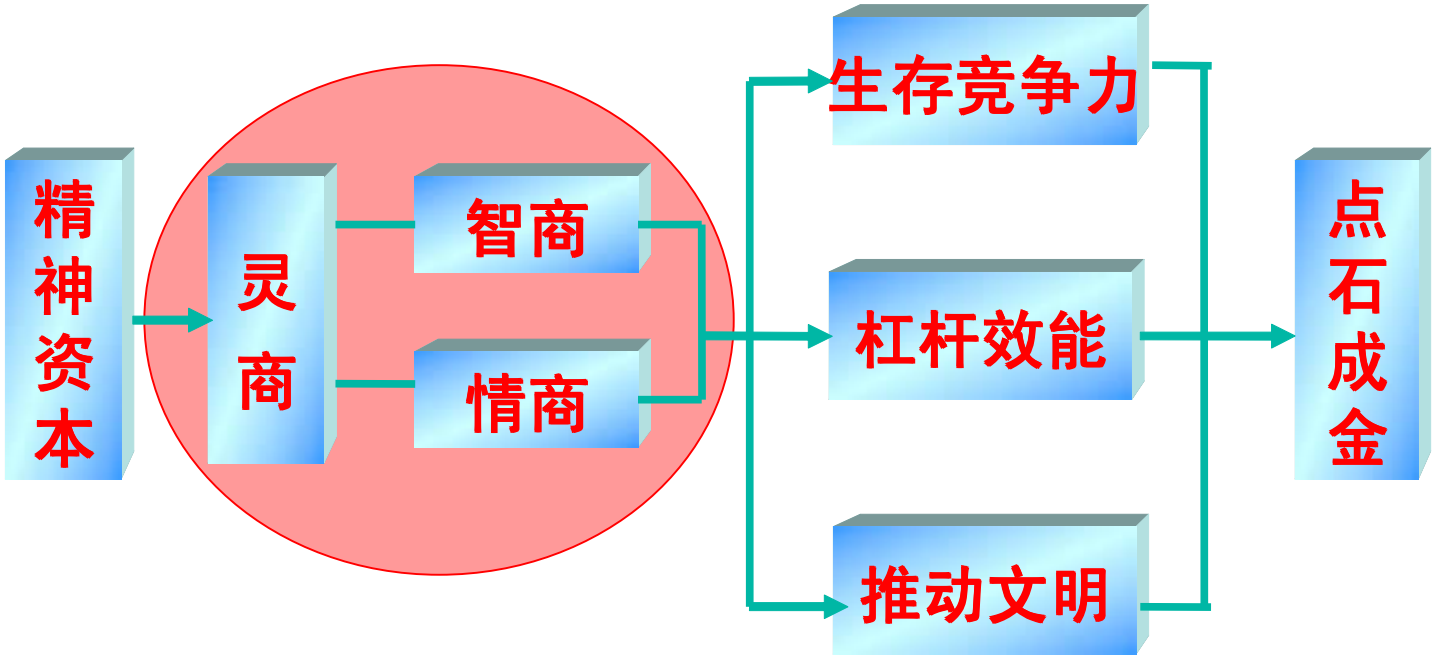


四、人力资源管理体系的内容

7、员工激励与精神管理

◆无穷的精神力量

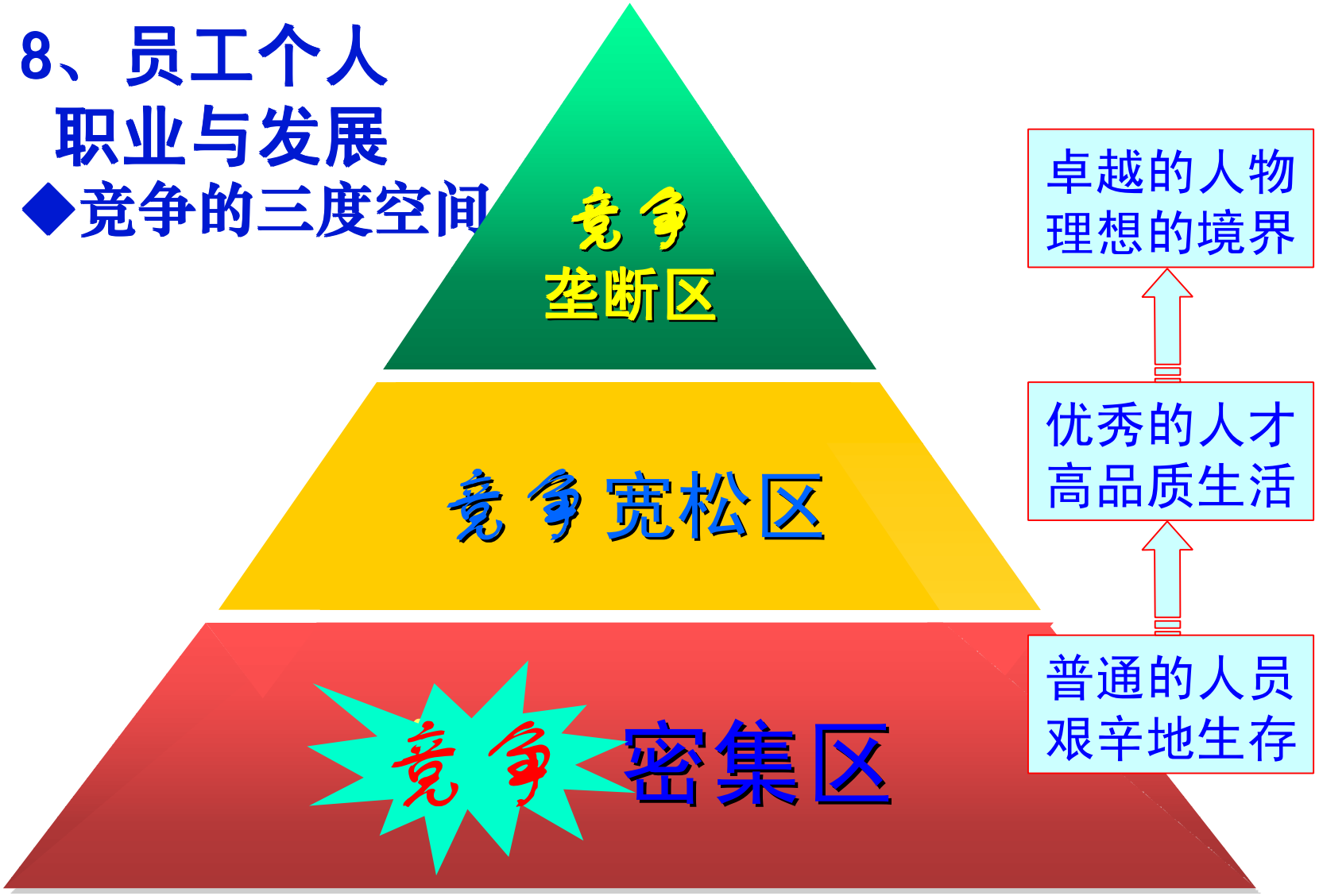
——激发员工的内在动力



四、人力资源管理体系的内容

8、员工个人职业与发展

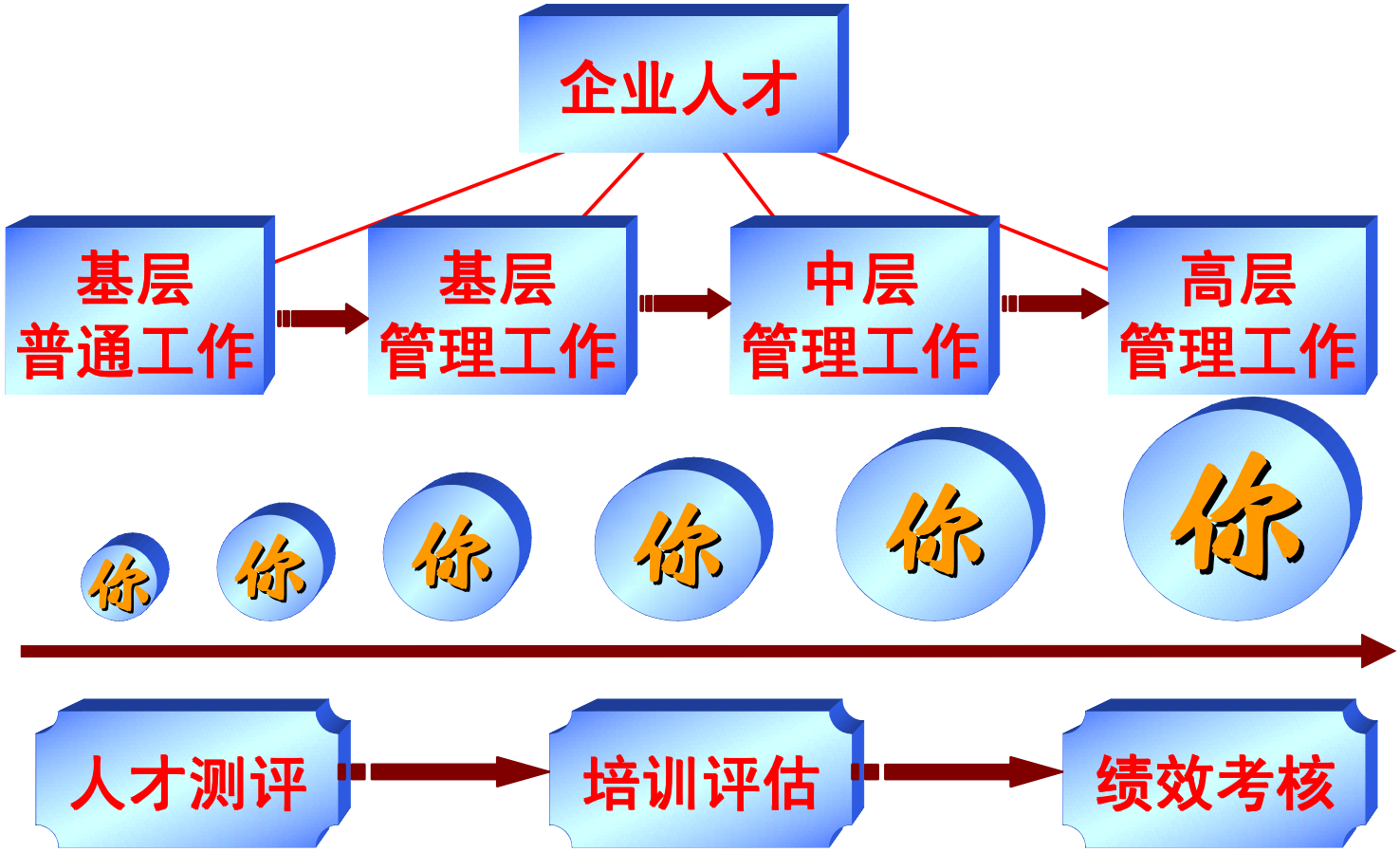
◆竞争的三度空间



四、人力资源管理体系的内容

8、员工个人职业与发展

◆企业为员工设计发展规划



五、人力资源管理制度的实施

1、制定HRM制度的调研工作

◆工作实践

——基于长期从事HRM工作

——相关人员联合运行

——依据制度建设的专门方案

◆专项调研

——依据策划方案规定的内容程序

——全面问卷/部门座谈/个别访谈

——汇总/分析/提炼/整合

五、人力资源管理制度的实施

2、HRM制度内容的提炼

◆依据HRM内容提炼出以下制度性文件（分类）

——《XX公司建立HRM体系实施方案》

（用于指导制度建设的非制度性文件）

——《XX公司人才发展战略规划》

——《XX公司组织机构设置及部门工作职责》

——《XX公司各岗位职务说明书汇编》

——《XX公司员工聘任制度》（《招聘工作手册》）

——《XX公司培训工作制度》（《培训工作手册》）

五、人力资源管理制度的实施

2、HRM制度内容的提炼

◆依据HRM内容提炼出以下制度性文件（分类）

——《XX公司绩效考核制度》

（《绩效考核方案》或《考核工作手册》）

——《XX公司考勤制度》（节假日）

——《XX公司员工业绩奖励和处罚规定》

（或《 XX公司奖惩制度》）

——《XX公司员工发展晋升规定》

——《XX公司薪酬管理制度》

——《劳动合同书》（劳动人事部门统一规定）

五、人力资源管理制度的实施

3、案例：HRM制度范本（综合）

第一章　总则
第二章　人事管理权限
第三章　人才发展计划
第四章　员工招聘
第五章　新员工报到
第六章　员工试用期管理
第七章　员工录用
第八章　员工培训

第九章　工作守则和行为准则
第十章　员工的考勤制度
第十一章　工资待遇
第十二章　绩效考核
第十三章　人员调动与晋升
第十四章　奖惩规定
第十五章　离职与解聘
第十六章　员工福利

五、人力资源管理制度的实施

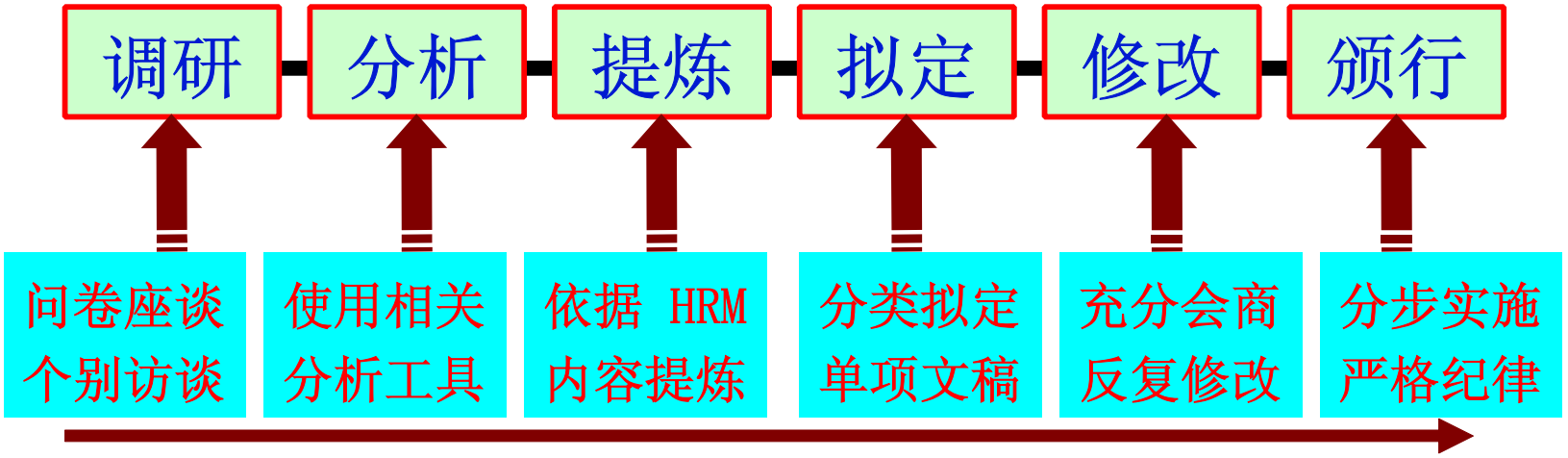
4、HRM制度的推行实施

◆实施要点

——领导重视　　——观念先行

——强化培训　　——方案具可操作性

◆实施流程（简要）

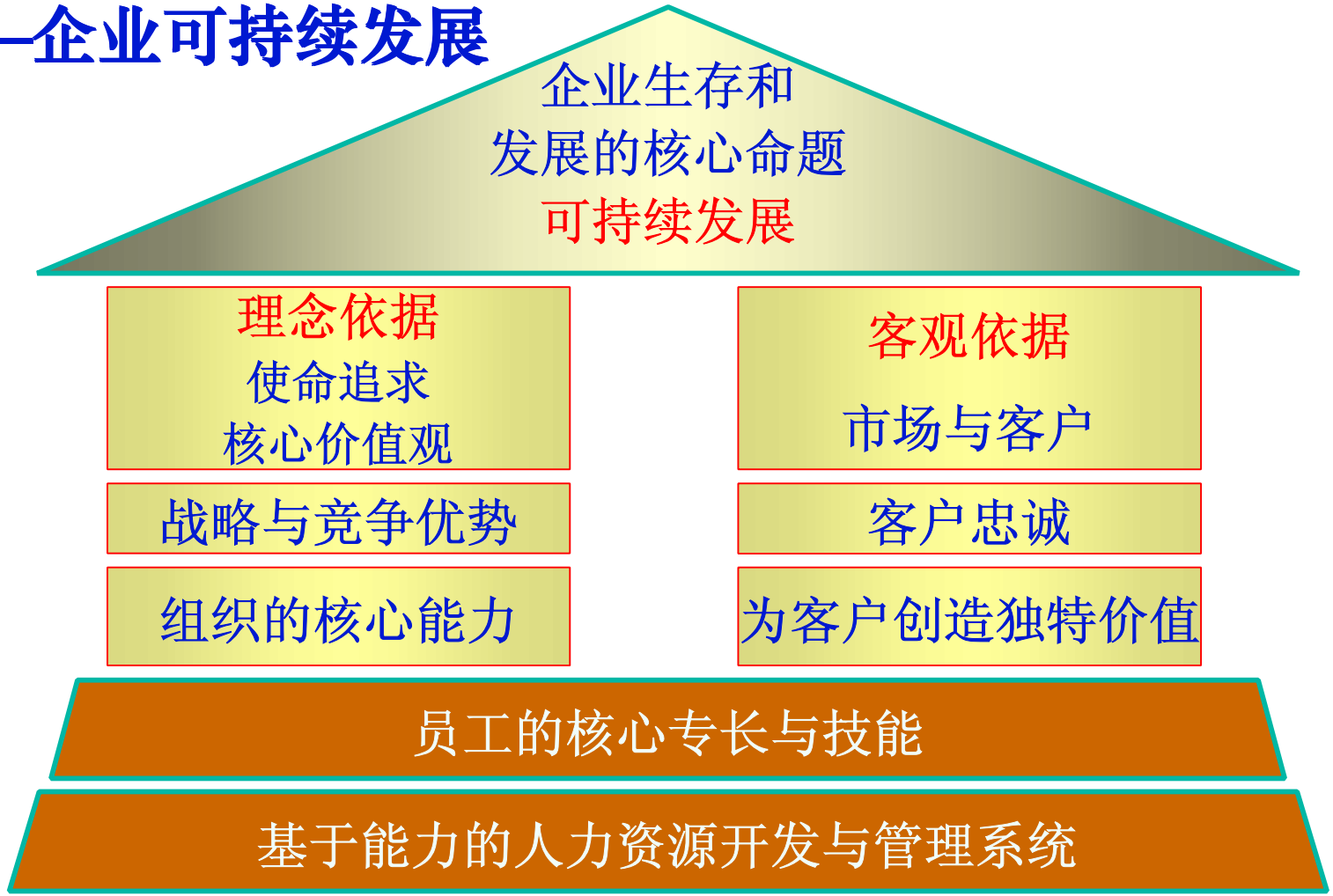


注：内容、时间、进度，计划表/甘特图/责任人

六、人力资源管理的未来展望

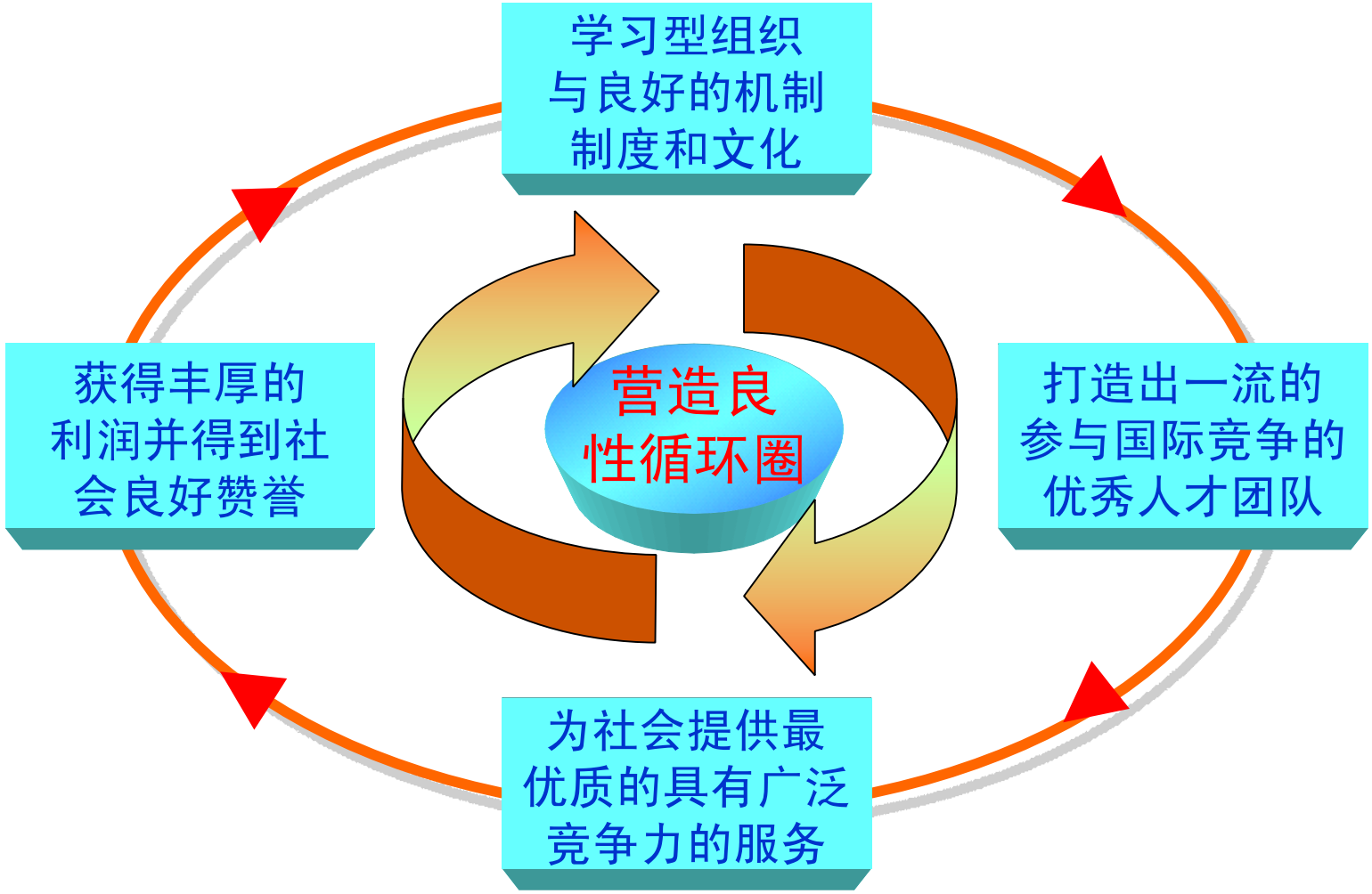
1、从优秀管理到卓越管理

——企业可持续发展



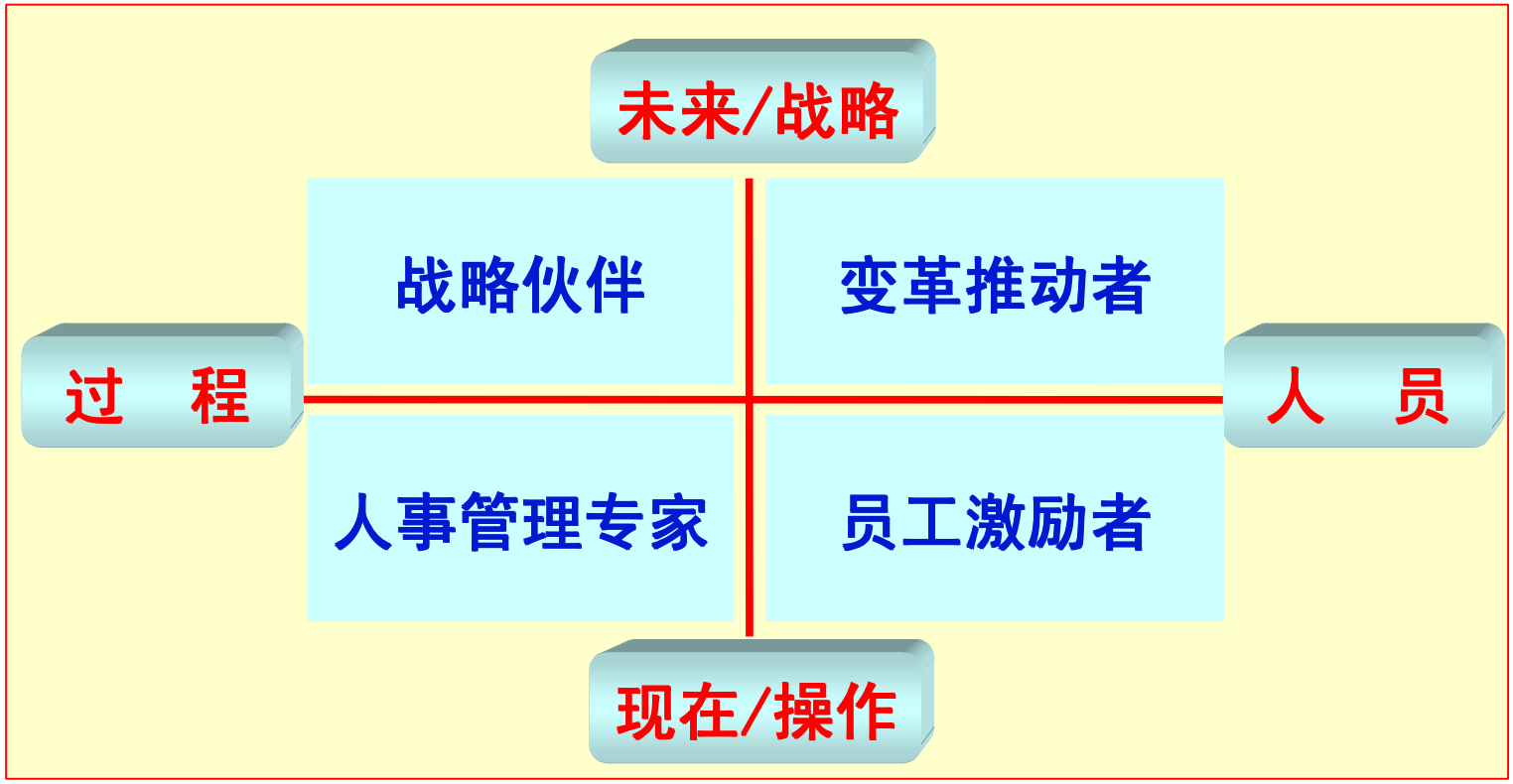
六、人力资源管理的未来展望

2、学习型组织的持续创新



六、人力资源管理的未来展望

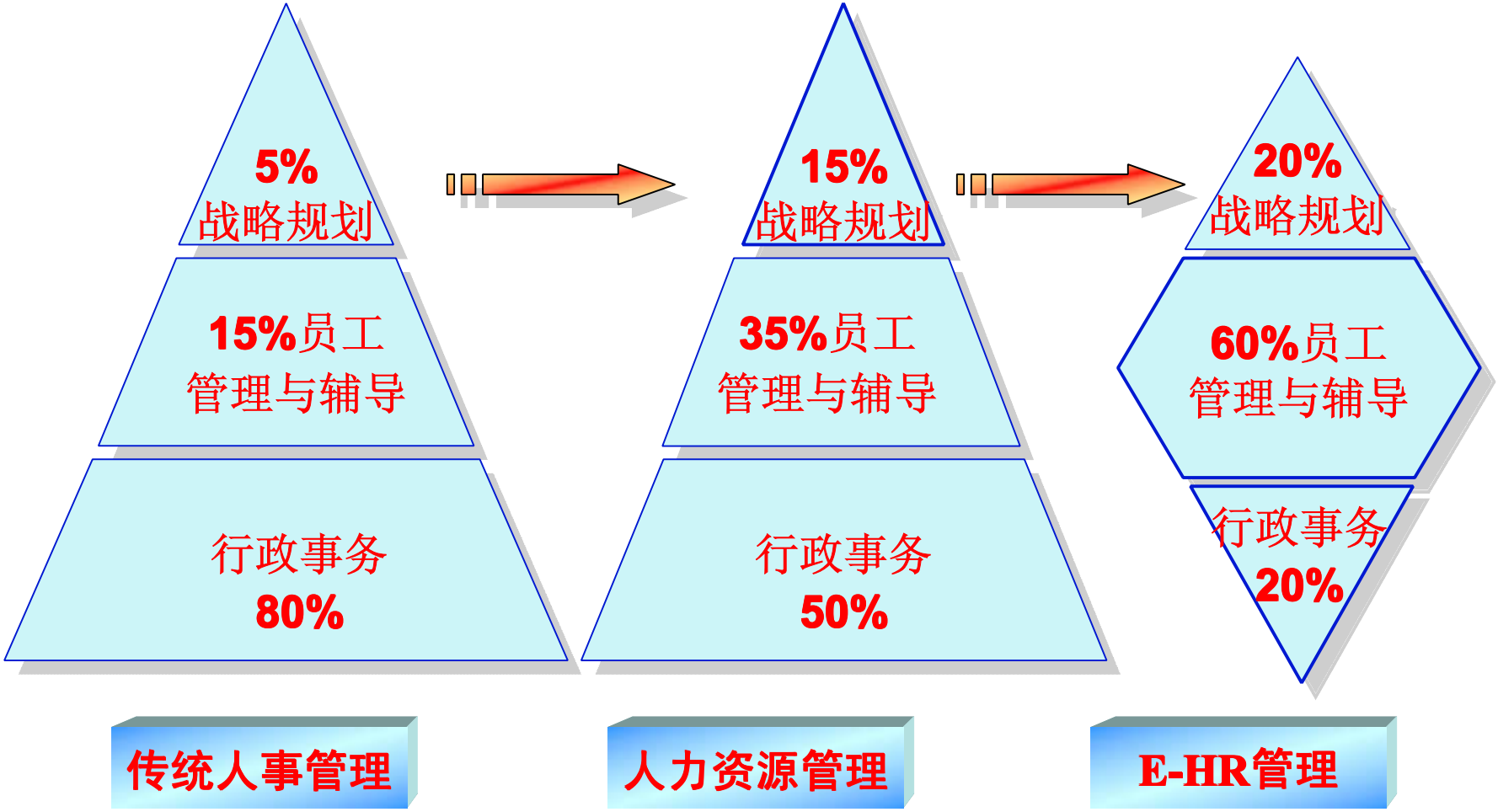
3、重新定位HR管理者的角色



人力资源管理者的新角色

六、人力资源管理的未来展望

4、电子化HRM系统推动了企业变革



谢谢大家！