

# 人力资源管理体系 设计全案

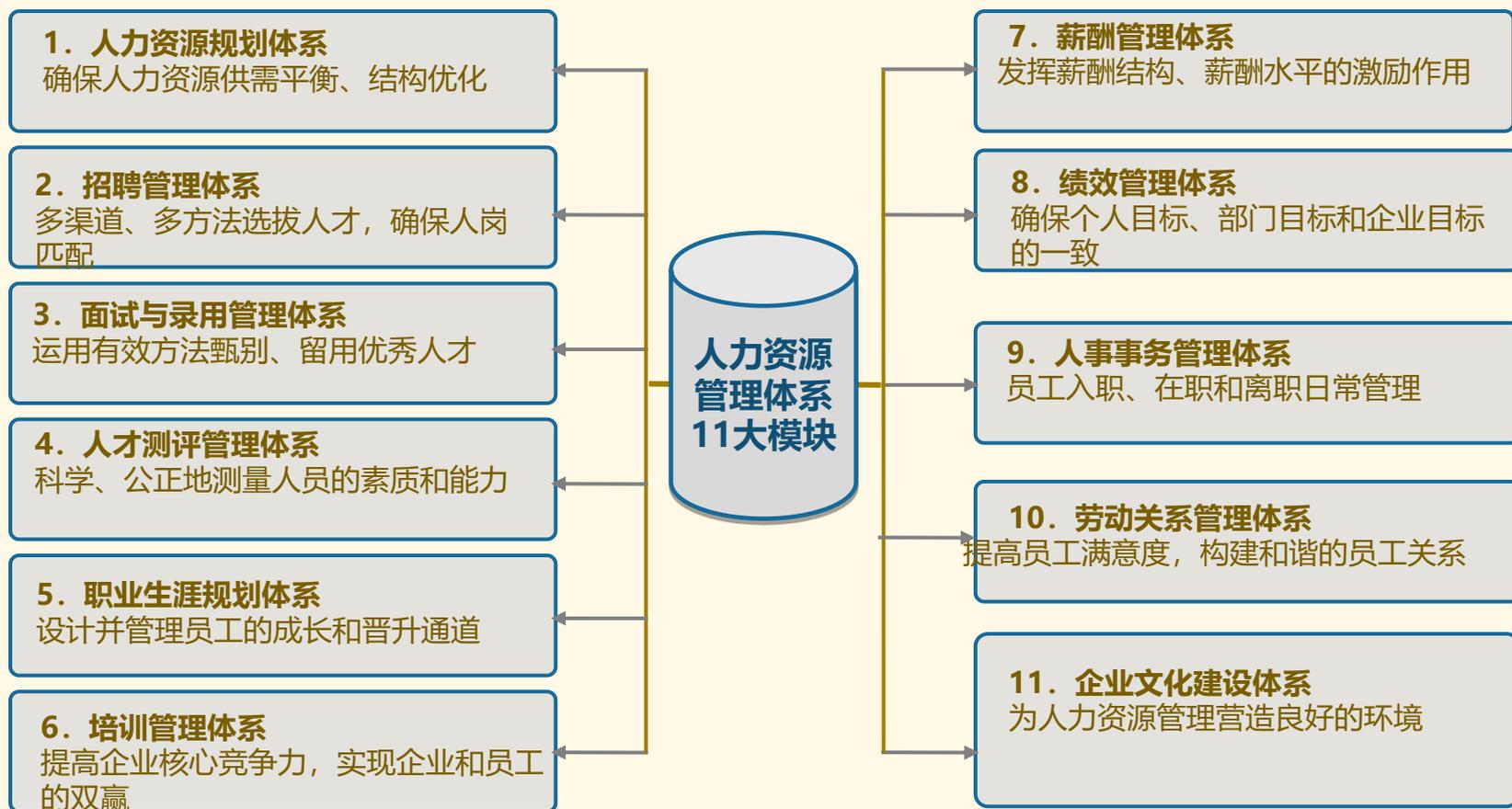
# 目录

- 1 人力资源管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 人力资源管理11大模块设计
- 9 人力资源管理问题分析与解决工具

# 1 人力资源管理体系设计全案框架

为了帮助人力资源管理部门更好地开展工作，人力资源管理人员需要了解并掌握人力资源管理体系的设计并实践。本全案设计的人力资源管理体系主要包括一般六大模块和相关管理模块两部分共11项内容。

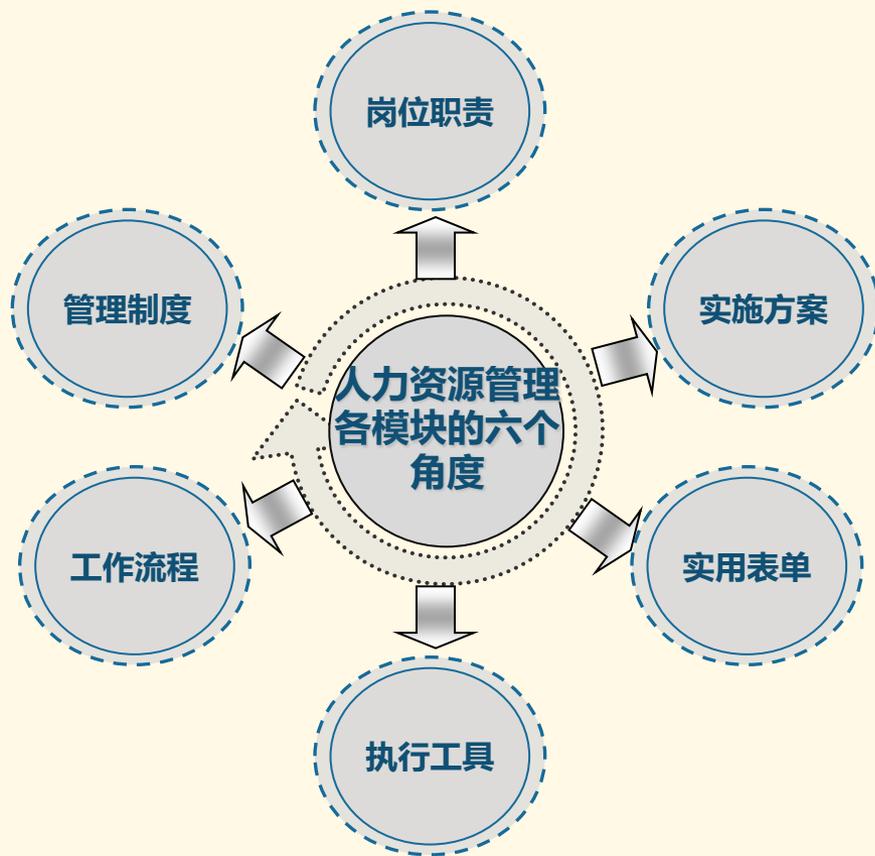
除此之外，本全案最后一章还特地为人力资源管理人员设计了人力资源管理问题分析与解决10大实务工具，以期更有效的分析11大模块工作问题产生的原因并提出针对性的解决方案。



# 1 人力资源管理体系设计全案框架

针对人力资源管理体系的各个模块，本书分别从岗位职责、管理制度、工作流程、执行工具、实用表单和实施方案六个维度进行了详述，具体内容如下图所示。

人力资源管理人员只要掌握了每个体系中的所有内容，并按照体系中的要求和标准进行规范化管理，就可实现“人人有事干，事事有规范，办事有流程，做事有工具，执行有表单，工作有方案”，这样才能提高企业的整体人力资源管理水平，从根本上提升企业的执行力，增强企业的竞争力。



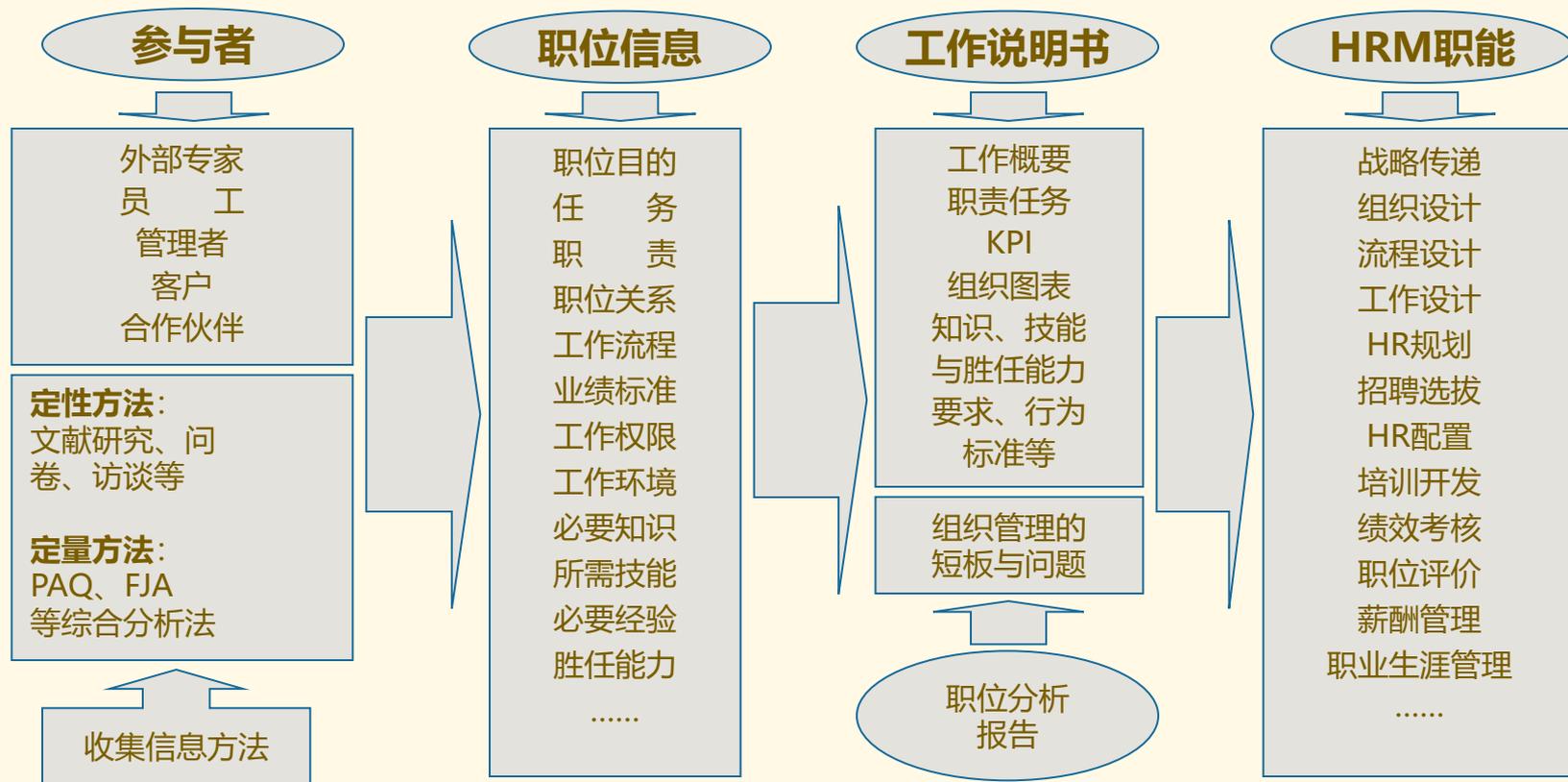
# 目录

- 1 人力资源管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 人力资源管理11大模块设计
- 9 人力资源管理问题分析与解决工具

## 2 如何设计岗位职责

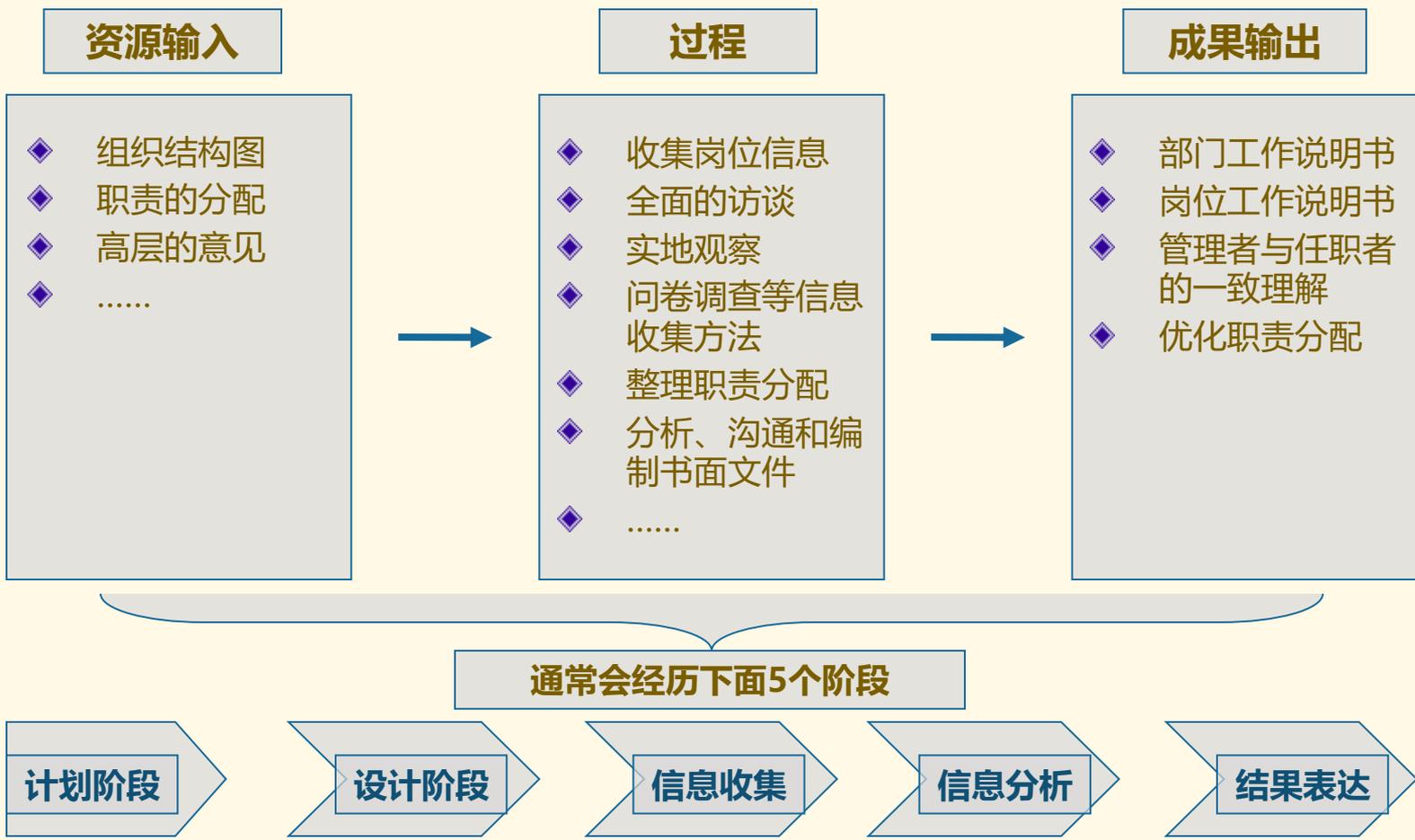
岗位职责是指一个岗位所要求的需要去完成的工作内容以及在岗位上应当承担的责任。岗位职责作为人力资源管理每个体系中的第一个维度来设计，是对人力资源管理岗位进行合理有效的分工，促使人力资源管理人員明确自己的岗位职责，认真履行岗位职责，出色完成岗位任务。

**工作分析的系统模型：**设计岗位职责必须进行系统的工作分析，包括建立系统模型、规范流程、信息来源、设计方法、模板设计、具体编写要求和注意事项等。



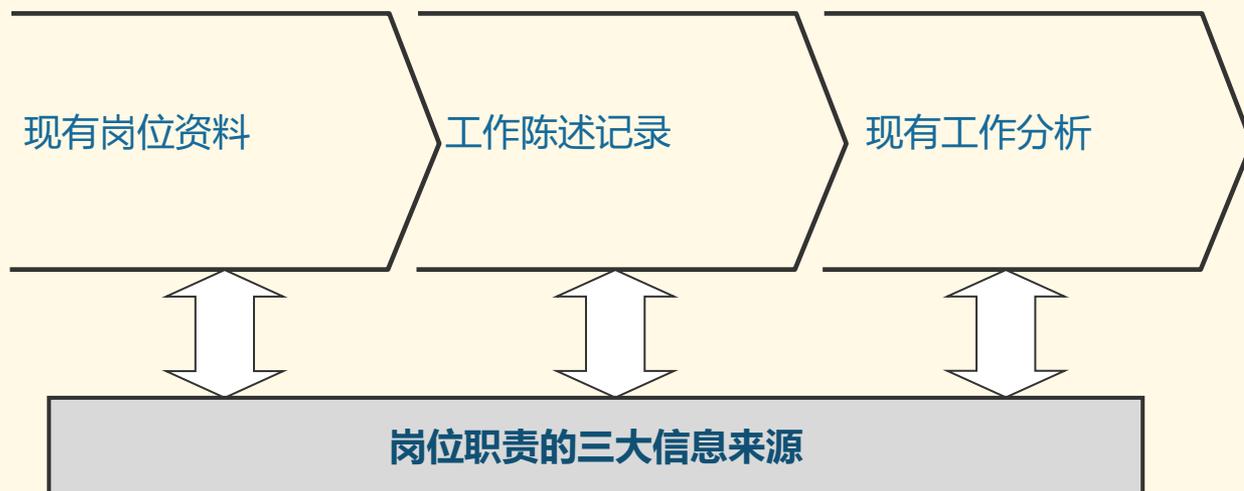
# 2 如何设计岗位职责

工作分析的规范过程，如下图所示：



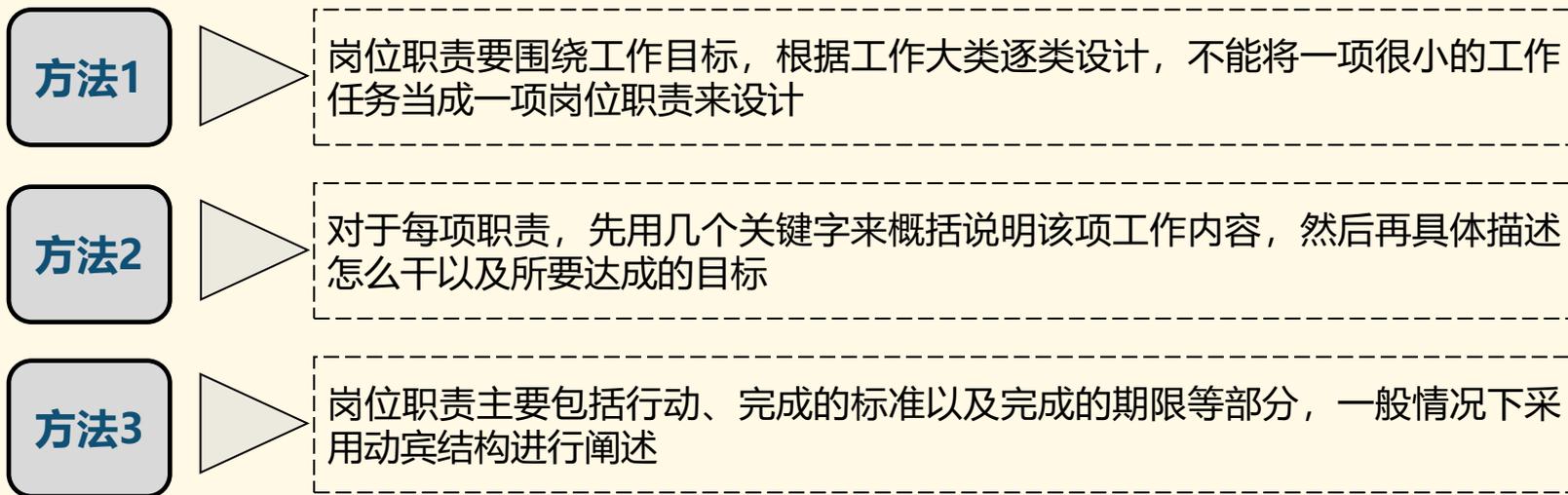
## 2 如何设计岗位职责

**岗位职责的信息来源：**企业在设计人力资源管理人员的岗位职责时，首先应了解各种岗位的职责信息。岗位职责的信息来源如下图所示。



## 2 如何设计岗位职责

**岗位职责的设计方法：**企业在设计人力资源管理人员的岗位职责时主要用到以下三种方法，具体如下图所示。



## 2 如何设计岗位职责

### 岗位职责的编写示例

岗位基本信息诊断与优化：任职者的基本情况和行政管理关系等的编写示例如下

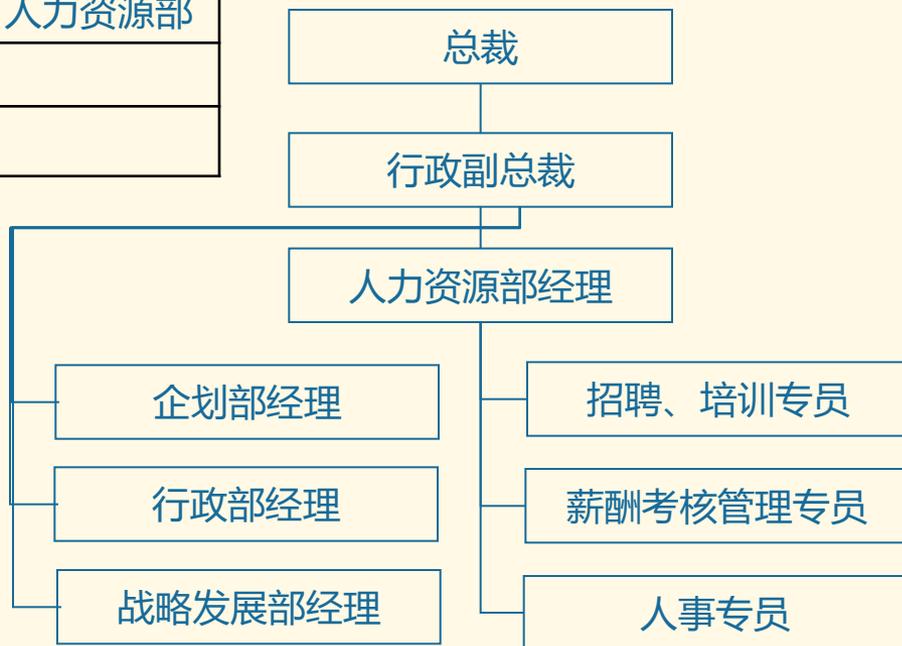
#### 示例

### 人力资源部经理的基本信息和行政管理关系

#### 基本信息

基本情况	职位名称	人力资源部经理	所属部门	人力资源部
	直属上级	行政副总裁	直属下属	
	编写日期		审核人	

#### 行政管理关系



## 2 如何设计岗位职责

### 岗位职责的编写示例

岗位概述诊断与优化示例如下

#### 填写原则

- 一般用一到三句话表述
- 说明该岗位存在的目的和意义
- 简述该岗位的核心职责及重要的限制条件

#### 填写要领

- 填写的模式为：为了……，在……的指导下（影响下），（做）……（工作）
- 完成该岗位的关键职责详述后，再填写职责概述会较容易

### 示例

#### 营销总监岗位

#### 岗位概述

为了实现销售目标、提高利润率及市场占有率，在公司的营业发展方向和产品影响下，制定营销策略和优化营销部门的组织结构，提高部门绩效，完善服务质量。

## 2 如何设计岗位职责

编写岗位职责时有一些约定俗成的表述词汇，具体如下图所示，可针对性地加以选用。



### 句式模板

管理层面：制定.....；安排.....；布置.....；指导.....；批准.....

业务层面：执行.....；完成.....；开展.....；听取.....；提交.....

## 2 如何设计岗位职责

岗位职责的编写注意事项如下图所示

1

岗位说明书是人力资源管理工作的基础性文件，是人力资源管理系统的主要内容，要按照系统思考的原则进行设计。

2

这项工作不是人力资源部门单独可以完成的，要以其为主、吸收其他管理专业资深人员参加，也可以请专业的咨询公司，而且有时会不可避免地影响到正常工作，所以要与其他部门做好协调。

3

针对“岗位”，而非针对“个人”；着重那些“应该”做的工作，而非“目前正在”做的；分析岗位的职责，而非岗位的明细。

4

岗位说明书的编制是一个持续、渐进的过程，需要不断的修改、补充和完善才能逐步优化与提升。

5

岗位说明书的编制过程复杂、工作量大、涉及人员多，要有全方位的准备。

## 2 如何设计岗位职责

岗位职责设计模板，如下图所示：

××（岗位名称）岗位职责	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

# 目录

- 1 人力资源管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 人力资源管理11大模块设计
- 9 人力资源管理问题分析与解决工具

### 3 如何设计管理制度

**制度是企业为完成其组织目标、维系其组织稳定，针对生产经营及管理活动制定的具有普遍约束性、反复适用性、权利义务并存的行为准则。**

**管理制度一般是指企业为完成某项任务或目标而要求相关人员共同遵守的办事规程或行动准则。企业设计人力资源管理制度的目的，是使人力资源管理人员能够按照制度的规定开展工作，确保工作的规范化和标准化。**

**注：制度必须以公文形式发布才能正式生效，而用来发布制度的公文、通知本身不算制度。**

- 在企业人力资源管理实践中，属于制度范畴的有章程、规定、办法、细则、规范等；
- 不属于制度范畴的有公司简介、指导意见、战略发展规划、年度计划、工作计划、说明书、帮助手册、合格标准、配置规范等。

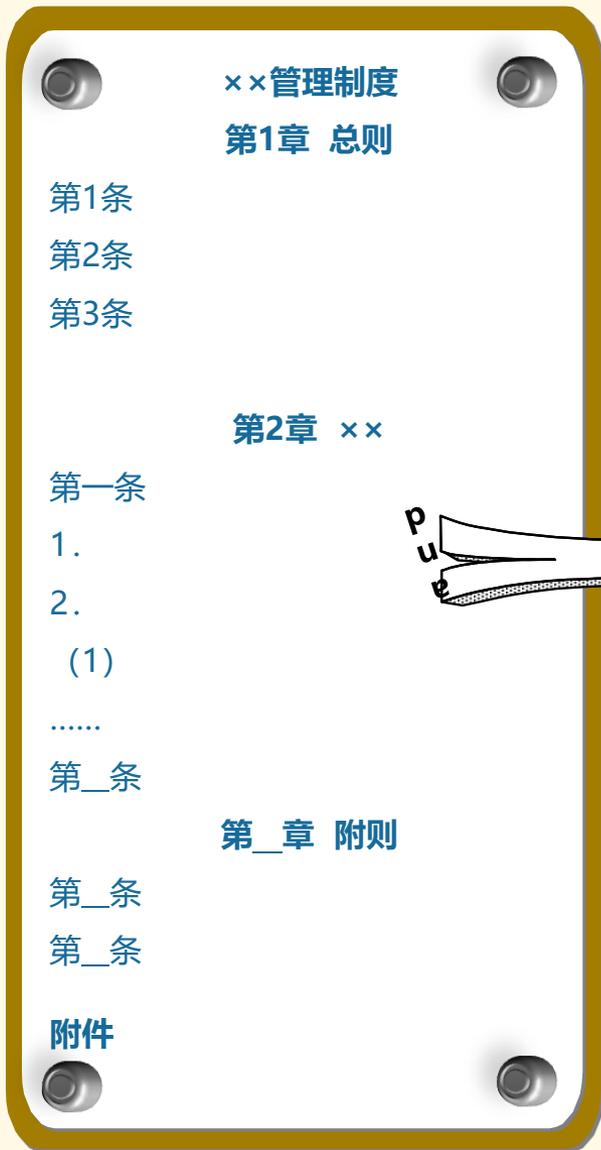
# 3 如何设计管理制度

## 管理制度的框架设计

管理制度的内容结构常采用“一般规定——具体制度——附则”的模式，一个规范、完整的制度所需具备的内容要点包括制度名称、总则/通则、正文/分则、附则与落款、附件这五大部分。管理制度设计人员应注意每一要点，以使所制定的制度内容完备、合规、合法。

需要说明的是，对于针对性强、内容较单一、业务操作性较强的制度，正文中可不用分章，可直接分条列出，而总则与附则中的有关条目不可省略。

根据制度的内容结构，下面给出了常用的管理制度内容框架及编制规范模板，供读者参考，具体如图1-5所示。



## 制度名称设计

- ◎ 要求：清晰、简洁、醒目
- ◎ 格式：受约单位/个人（可略）+内容+文种

**制度总则设计**◎ 包括制度目的、依据的法律法规和内部制度文件、适用范围、受约对象或其行为界定、重要术语解释、职责描述等

**制度正文设计**◎ 制度的主体部分，主要包括对受约对象或具体事项的详细约束条目

- ◎ 正文分章，列条目全面、合乎逻辑，语言表述清晰、没有歧义
- ◎ 可按对人员的行为要求分章分条或按具体事项的流程分章分条

**制度附则设计**◎ 说明制度的制定、审批、实施、修订、使用日期，增强真实严肃性

- ◎ 包括未尽事宜解释，制定、修订、审批单位或人员，生效条件和日期等

**制度附件设计**◎ 包括制度执行中需要用到的表单、文件、相关制度、相关资料等

# 3 如何设计管理制度

## 人力资源管理体系的编制要求

人力资源管理人员在设计管理制度时需遵循一定的编制要求，即“三符合”、“三规范”，具体如下表所示。

设计规范	具体说明	
三符合	符合管理者最初设想的状态	
	符合企业管理科学原理	
	符合客观事物发展规律或规则	
三规范	规范制度制定者	<ul style="list-style-type: none"><li>◎ 品行好，为人公正、客观，有较强的文字表达能力和分析能力，熟悉企业各部门的业务流程及具体工作方法</li><li>◎ 了解国家法律法规、社会公共需要和员工个人的风俗信仰行为习惯</li><li>◎ 明确制度的制定、审批、修改、废止等程序及权限</li><li>◎ 制度所依资料全面、准确，能反映生产经营活动的真实面貌</li></ul>
	规范制度的内容	<ul style="list-style-type: none"><li>◎ 制度内容不违反国家法律法规和公德民俗制度体系完善、科学、系统，内容规范、有效、有的放矢</li><li>◎ 形式美观，制度框架格式统一，简明扼要、易操作、无缺漏</li><li>◎ 语言简洁，条理清晰，前后一致，符合逻辑规律</li><li>◎ 制度的可操作性要强，注意与其他规章制度的衔接</li><li>◎ 规定制度涉及的各种文本的效力，并用书面或电子文件的形式向员工公示或向员工提供接触标准文本的机会</li></ul>
	规范制度实施过程	<ul style="list-style-type: none"><li>◎ 明确培训及实施过程、公示及管理、定期修订等内容</li><li>◎ 营造规范的执行环境，减少制度执行过程中可能遇到的阻力</li><li>◎ 规范全体员工的职责、工作行为及工作程序</li><li>◎ 制度的制定、执行与监督工作应由不同人员负责</li><li>◎ 记录并保存制度执行的情况</li></ul>

# 3 如何设计管理制度

## 人力资源管理制度设计步骤

企业在设计人力资源管理制度时，首先要明确需解决的问题及所要达到的目的，其次要找到制度的角度定位，并开展内、外部调研，明确制度规范化的程度，统一制度格式等。具体而言，人力资源管理制度设计步骤如图所示。



企业制定各项管理制度的主要目的在于预警性地规避风险或将已发生问题及其危害控制在一定范围内，以避免或减少不必要的损失，保证企业经营活动的正常、有序运行



制度设计人员在设计或修订制度时要站对、站稳制度设计的立足点，如战略角度、企业管理角度、部门管理角度、业务管理角度、人员管理角度等



制度设计人员应进行调研访谈，了解企业实际存在的、业务运作过程中出现的、需要解决的问题等，从而设计出真正能满足企业需求的合适制度



一套体系完整、内容合理、行之有效的企业管理制度应符合“三符合”、“三规范”及其他要求



制度起草工作包括明确制度类别，确定制度风格和写作方法，明确制度目的，在调研的基础上进行制度内容规划并形成纲要，拟定条文形成草案并进行制度格式标准化



制度草案制定完成后，制度设计人员需通过意见征询、试行等方式获得相关建议，发现不足和纰漏并进行修改完善，直到最终定稿审批通过



制度要为企业运营和发展服务，企业应以适当方式向全体员工公示，以示制度生效，便于员工遵守执行



### 3 如何设计管理制度

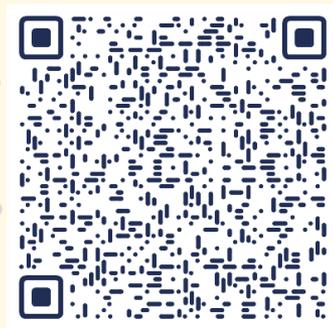
#### 人力资源管理制度设计模板

人力资源管理相关制度的设计模板如下所示。

制度名称	××制度			制度编号	
				受控状态	
执行部门		监督部门		生效日期	
<b>第1章 总则</b> 第1条 第2条 <b>第2章 ××</b> 第_条 <b>第_章 附则</b> 第_条 第_条 附件					
编制日期		审核日期		批准日期	
修改标记		修改处数		修改日期	

# 目录

- 1 人力资源管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 人力资源管理11大模块设计
- 9 人力资源管理问题分析与解决工具



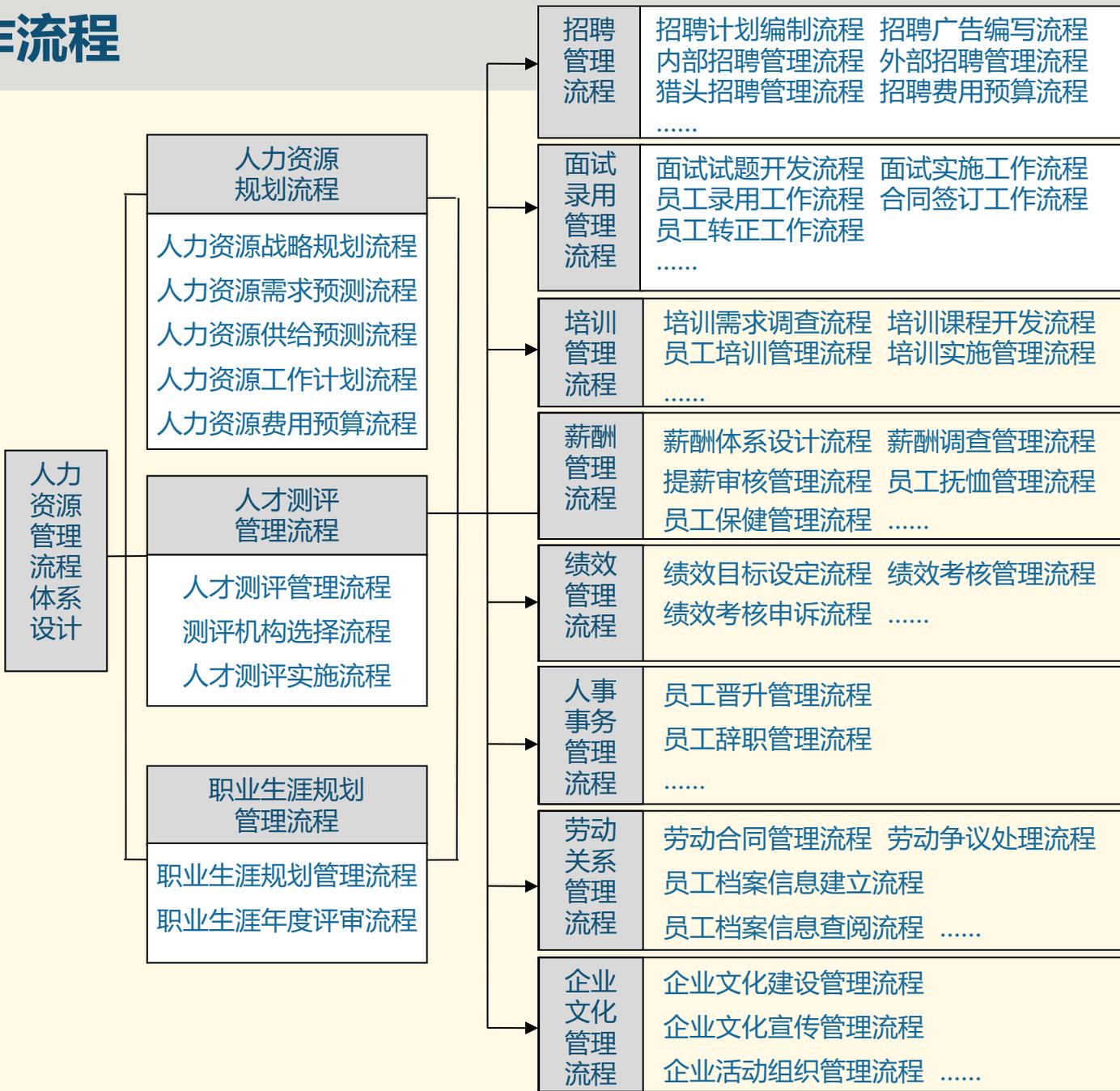
# 4 如何设计工作流程

**工作流程**是指工作事项的活动流向顺序，主要包括各项实际工作的工作环节、步骤和程序。在工作流程中，组织系统中各项工作之间的逻辑关系是一种动态关系。

工作流程作为体系中的一个维度，主要采用流程图的方式进行设计。工作流程图是通过适当的符号记录全部工作事项，用以描述工作活动的流向顺序。工作流程图由一个开始节点、一个结束节点及若干中间环节组成，中间环节的每个分支也要有明确的判断条件。

## 人力资源管理流程体系设计

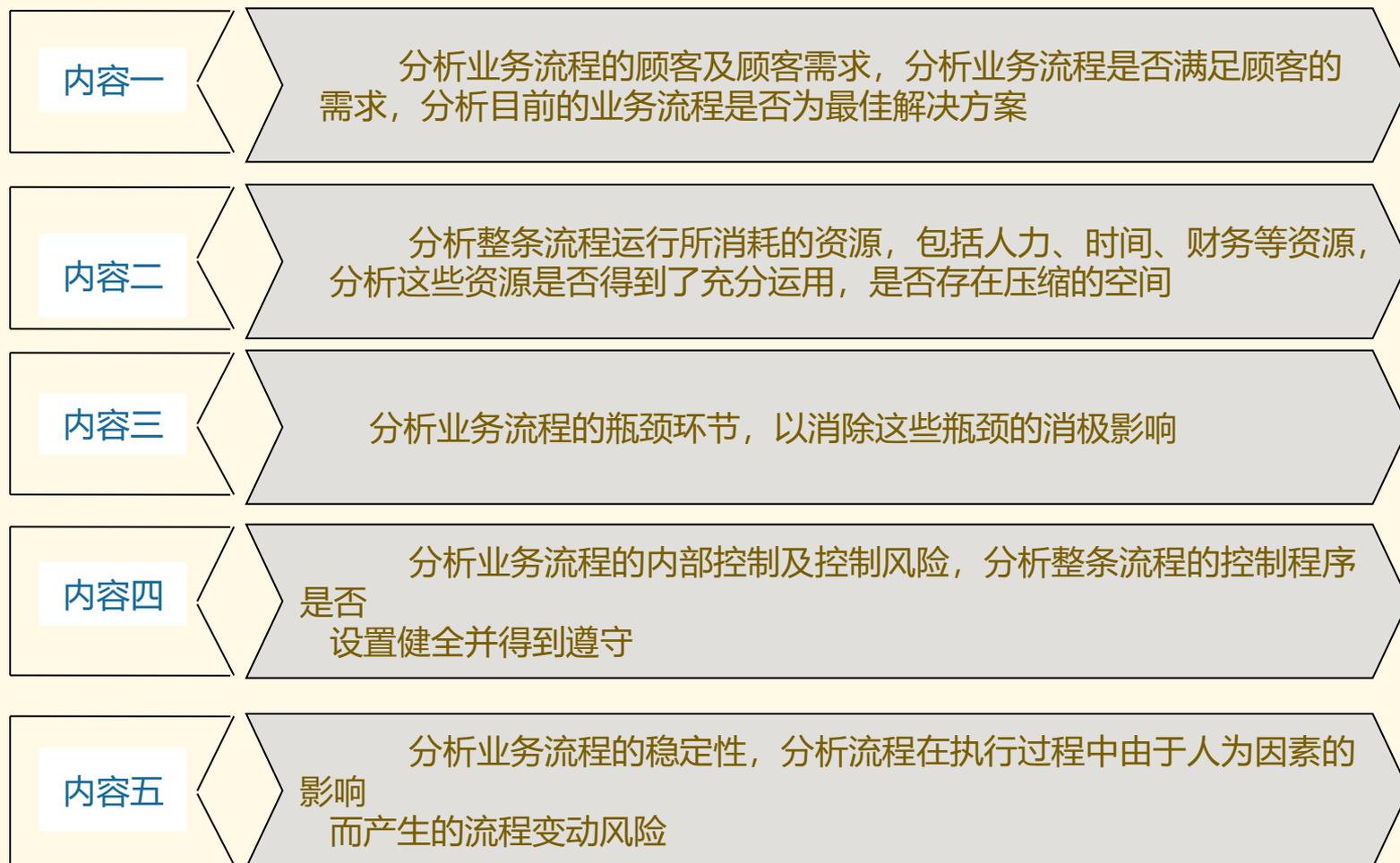
人力资源管理的核心流程包括人力资源规划流程、人才测评管理流程、职业生涯规划管理流程等，具体右图所示。



# 4 如何设计工作流程

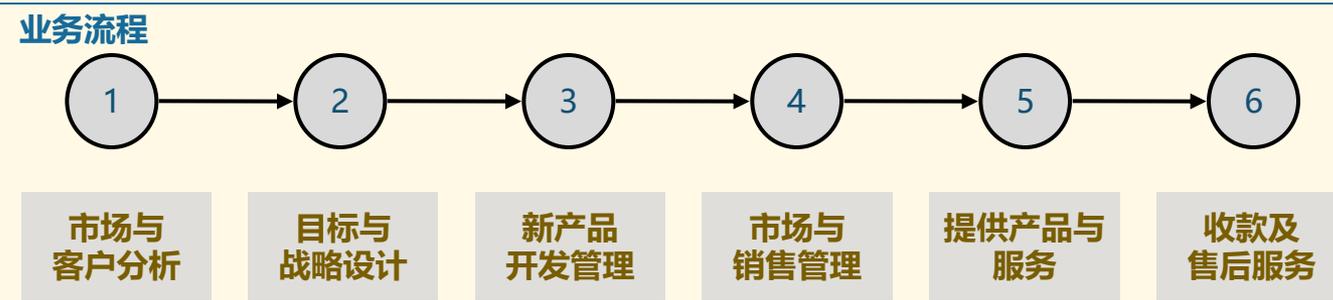
## 流程分析内容

进行流程分析，首先要找出、定义需要分析的流程，然后进行分析。流程分析的内容如下图所示。



# 4 如何设计工作流程

**流程分析模型**  
业务流程现状分析模型如右图所示。

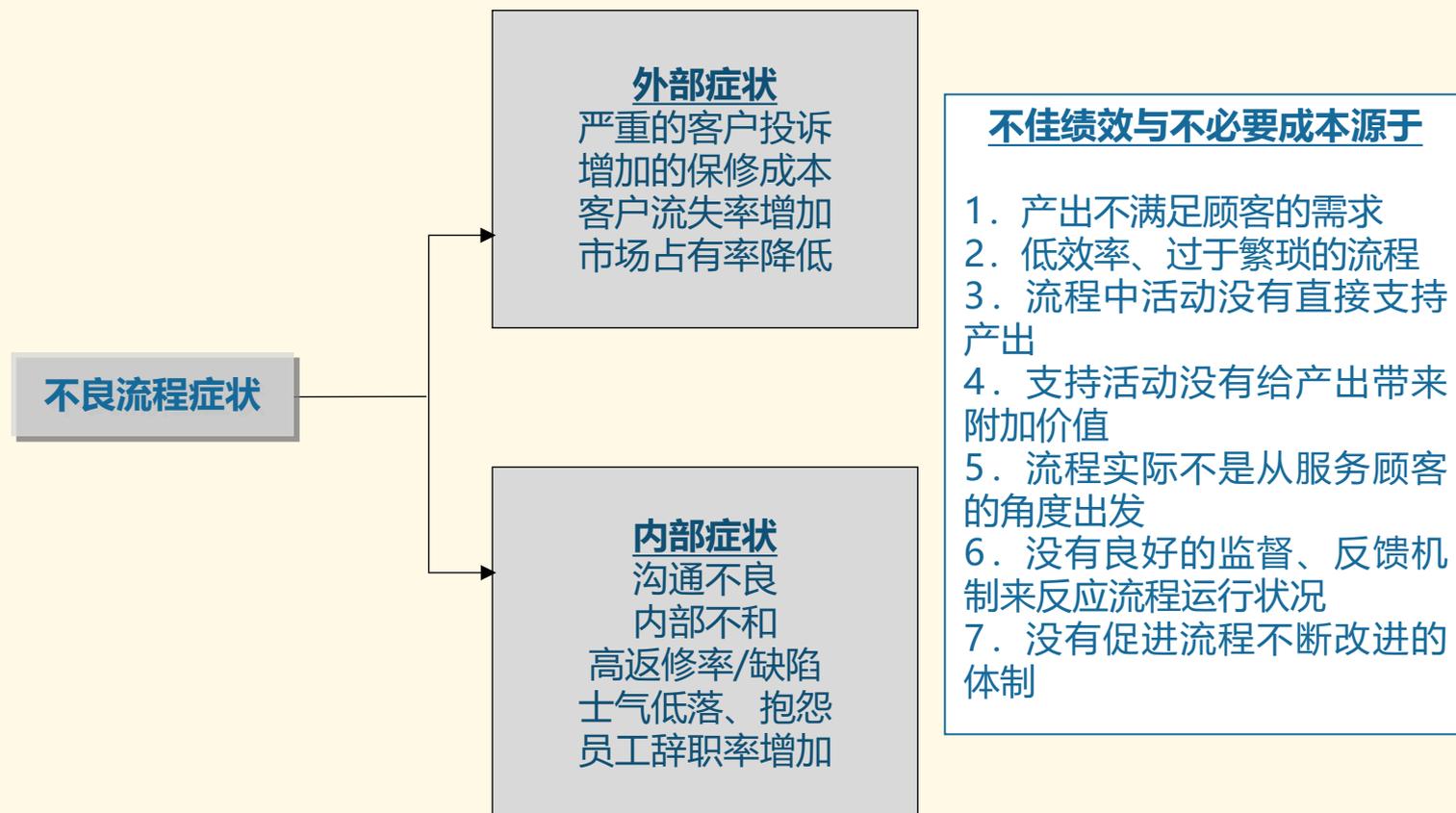


对上述各流程进行分析，分析步骤如下：



## 4 如何设计工作流程

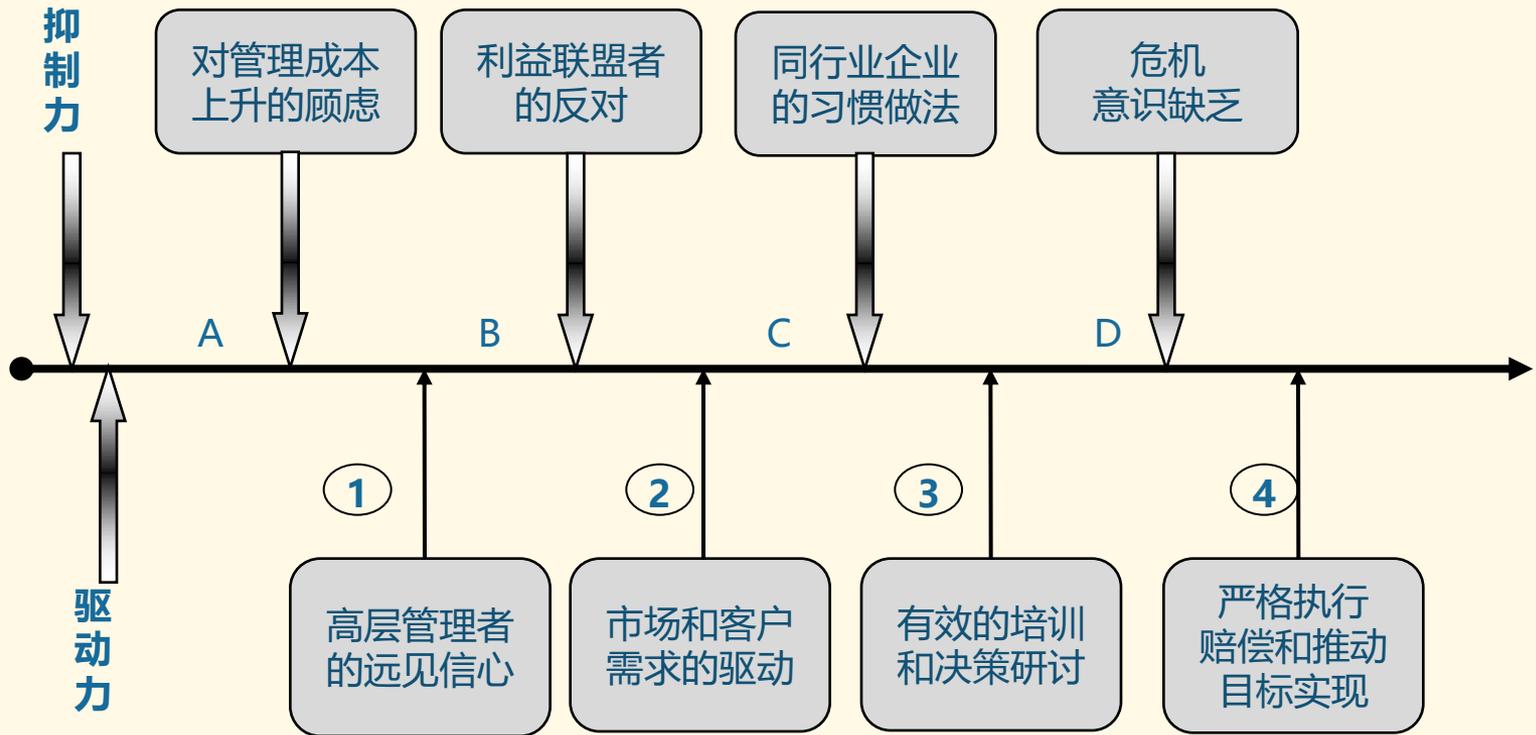
不良流程的症状分析如下图所示



# 4 如何设计工作流程

## 力场分析模型

力场分析模型是业务流程再造的重要分析工具。它可以有效识别新流程执行过程中的各种力量及其作用，作为一个系统的框架，它也能够全面展现流程的现状面貌，从而确定流程改进策略，找出具有最高成功可能性的改进方案和措施。该模型将与组织改善有关的信息分成2类：在工作中抑制改善的力量和驱动改善的力量，具体内容如下图所示。



# 4 如何设计工作流程

## 流程优化的工具清单

### 停止

1. 哪些是重复的和非增值的活动，可以停止
2. 相关内容：
  - (1) 简化
  - (2) 消除重复活动

### 技能

1. 如何利用多重技能来消减各部门的界限，提高工作范围与效率
2. 相关内容：
  - (1) 职能扩大
  - (2) 职能灵活以及授权

### 并行

1. 什么活动能够并行操作以减少流程处理时间
2. 相关内容：
  - (1) 处理时间
  - (2) 关键路线处理时间

### 输出

1. 如何将在一个流程中的人员合理地组织起来，保证提交的质量
2. 相关内容：
  - (1) 团队
  - (2) 协作

### 准备工作

1. 如何保证数据在事件发生的源头录入，并保证其质量
2. 相关内容：
  - (1) 重复工作
  - (2) 检验
  - (3) 检查全面质量管理

### 第一时间

1. 哪些是重复的和非增值的活动，可以停止
2. 相关内容：
  - (1) 简化
  - (2) 消除重复活动

### 需求

1. 如何保证信息能提交到需求者处
2. 相关内容：
  - (1) 信息需求
  - (2) 无纸化工作

### 可视性

1. 如何保证流程的绩效可衡量
2. 相关内容：
  - (1) 绩效评估
  - (2) 流程绩效评估文化

## 4 如何设计工作流程

### 流程图绘制符号说明

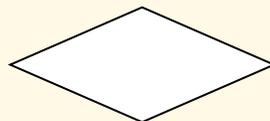
目前通用的流程图绘制符号是由美国国家标准学会（ANSI）公布的。下面对流程图设计过程中可能用到的符号进行介绍，以便读者规范使用，具体如下图所示。



1. 流程的开始或结束



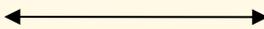
2. 具体作业任务或工作



3. 决策、判断、审批



4. 单向流程线



5. 双向流程线



6. 两项工作跨越、不相交



7. 两项工作连接



8. 作业过程中涉及的文档信息



9. 作业过程中涉及的多文档信息



10. 与本流程关联的其他流程



11. 信息来源



12. 信息储存与输出

流程图越简洁、明了，操作起来越方便，推进和执行人员也越容易接受和落实。所以，在一般情况下仅使用五六种符号就基本可以满足流程图的绘制需要了。

# 4 如何设计工作流程

## 人力资源管理流程设计步骤

人力资源管理流程设计是指对需要设计或再造的包括人力资源规划等在内的业务流程进行分析，确定流程的主要环节、参与部门，对其操作进行明确说明，并将最终成果用书面形式展现出来以便推进实施的过程，具体步骤如右图所示。

步骤	具体说明
1. 初步确定流程	◎ 理顺工作过程，找出过程中的各个关键环节以及它们之间的相互关系
2. 界定流程范围和参与的部门	◎ 界定流程范围，确定参与该工作过程的各个部门（或各个岗位）以及它们的职能和作用
3. 绘制流程图，并进行研究	◎ 进行管理流程图的绘制 ◎ 所有与流程相关的人员认真研究和分析流程的准确性
4. 精调、改进流程	◎ 通过审核、讨论对流程进行精调，对不适当之处进行调整和修改
5. 瞄准标杆，对比研究	◎ 将流程设计工作做得较好的企业作为“标杆”，进行对比研究，找出本企业流程设计的不足，并加以改进
6. 流程试行，收集信息	◎ 开始在工作中试行流程，注意收集相关人员在流程执行过程中的反馈信息
7. 分析研究反馈的信息	◎ 对收集到的反馈信息进行认真de 分析和研究
8. 设计并实施流程改进	◎ 在对收集到的反馈信息进行分析和研究的基础上，改进现有的流程图，并重新绘制
9. 最终确定流程	◎ 公司管理层正式公示经过实践检验的流程图，并将公司所有的流程图汇集成册



## 4 如何设计工作流程

### 人力资源管理流程设计要领

人力资源管理的工作对象是人，与其他的管理模块有所区别，其目标和宗旨是合理配置人力资源，最大程度地发挥人力资源的能力与作用，使员工在愉悦的心理状态下为企业做出贡献，同时自身需求得到极大满足。因此，人力资源管理流程非常具有独特性。

### 人力资源管理流程特点分析

人力资源工作工作是繁琐、冗杂的，企业必须把其中一些常规的程序流程化、标准化，使人力资源管理人员从事务性工作中解脱出来。因此，人力资源管理流程的设计与执行对企业非常重要。

人力资源管理工作的范围广，种类杂、流程步骤多，绝大部分人力资源管理人员都需要承担几方面的工作，因此需要了解很多相关知识，熟悉相关办公流程，这样才能高效、优质地完成工作。

# 4 如何设计工作流程

## 人力资源管理流程设计工作要求

人力资源流程设计可降低企业成本、完善企业服务、促进企业文化发展。人力资源管理流程设计的工作要求及成功条件如图所示。

### 人力资源管理流程设计的成功条件

- ◎ 高层领导和企业核心人员对人力资源管理流程给予积极支持
- ◎ 人力资源管理流程设计人员具有敏锐的洞察力和较强的敏捷应变能力，能清楚看到问题症结所在，并能快速找出解决办法
- ◎ 员工对人力资源管理流程的设计与实施充满热情，并积极参与相关配合工作
- ◎ 尽早组织宣传、交流，使员工清楚并理解流程方案及其实施意义
- ◎ 员工支持现行流程的改变，并能以良好的心态接受各种可能的结果

### 人力资源管理流程设计的工作要求

- ◎ 确保人力资源管理流程设计策略与企业经营目标、信息技术水平相符合
- ◎ 明确说明新流程的优势和作用，取得高层领导支持
- ◎ 选择一个合适的人力资源管理流程为起点，有效推进流程设计与调整
- ◎ 明确人力资源管理流程对现存企业文化的影响，推动企业文化建设
- ◎ 及时评估人力资源管理流程成果，制定切实可行的评估计划和方案
- ◎ 制定保持人力资源管理流程设计与执行的成果并使之扩大化的措施

## 4 如何设计工作流程

### 绘制人力资源管理流程图

流程管理在实际工作中最重要的一个步骤就是绘制工作流程图，即按照工作的发展顺序，简明地叙述流程中的每一事件。

- ①每当发生问题时，员工可以此为依据对问题进行系统分析。
- ②可以使每位与流程有关或无关的员工都能清楚了解工作的每一步骤。

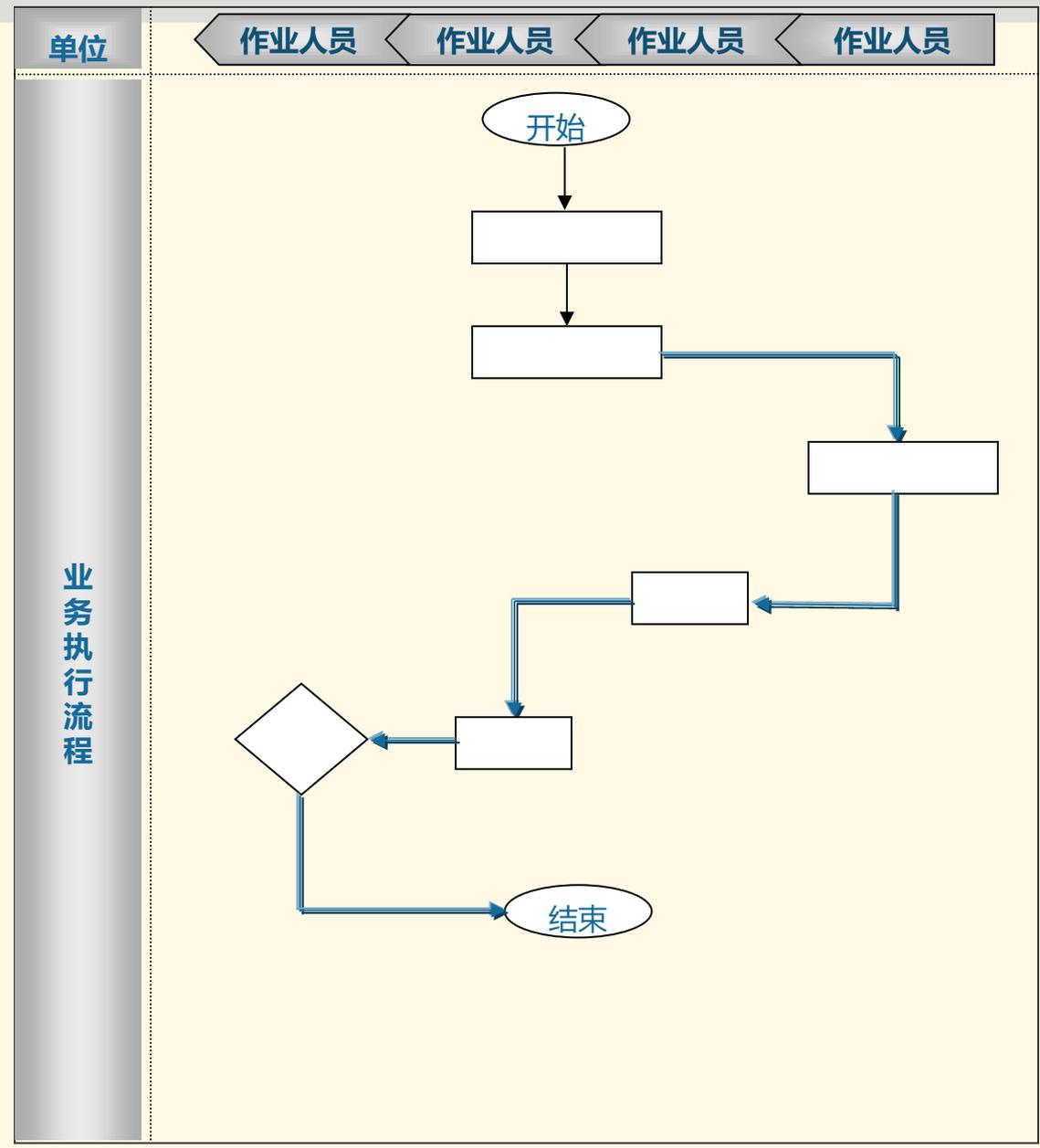
### 实施人力资源管理流程

人力资源管理流程的实施原则如下：

- ①大处着想、小处着手、迅速行动的原则。
- ②充分沟通、信息共享、公开坦诚的原则。

# 4 如何设计工作流程

人力资源管理流程图的设计如下所示



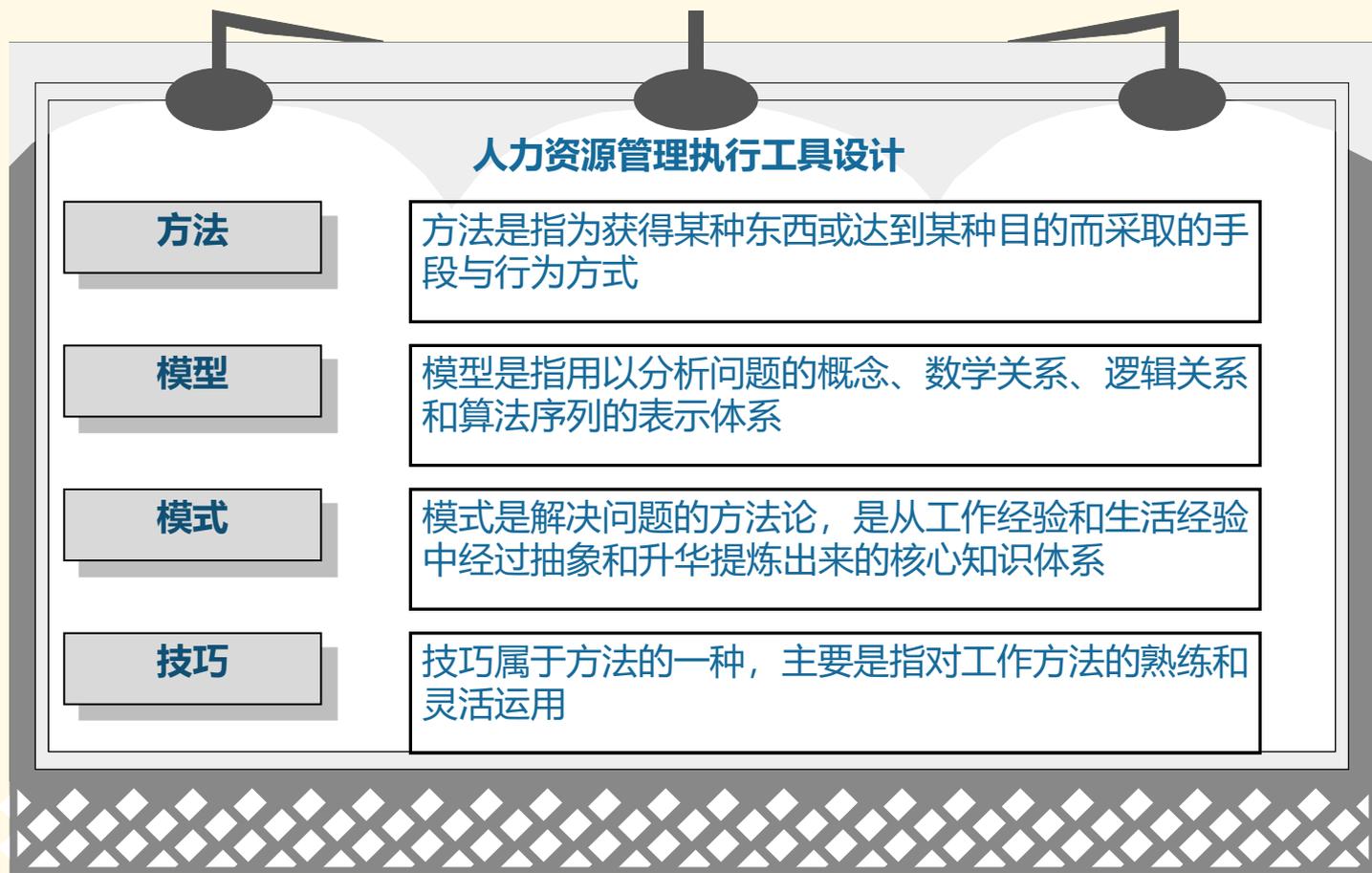
# 目录

- 1 人力资源管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 人力资源管理11大模块设计
- 9 人力资源管理问题分析与解决工具

# 5 如何设计执行工具

## 执行工具的设计内容

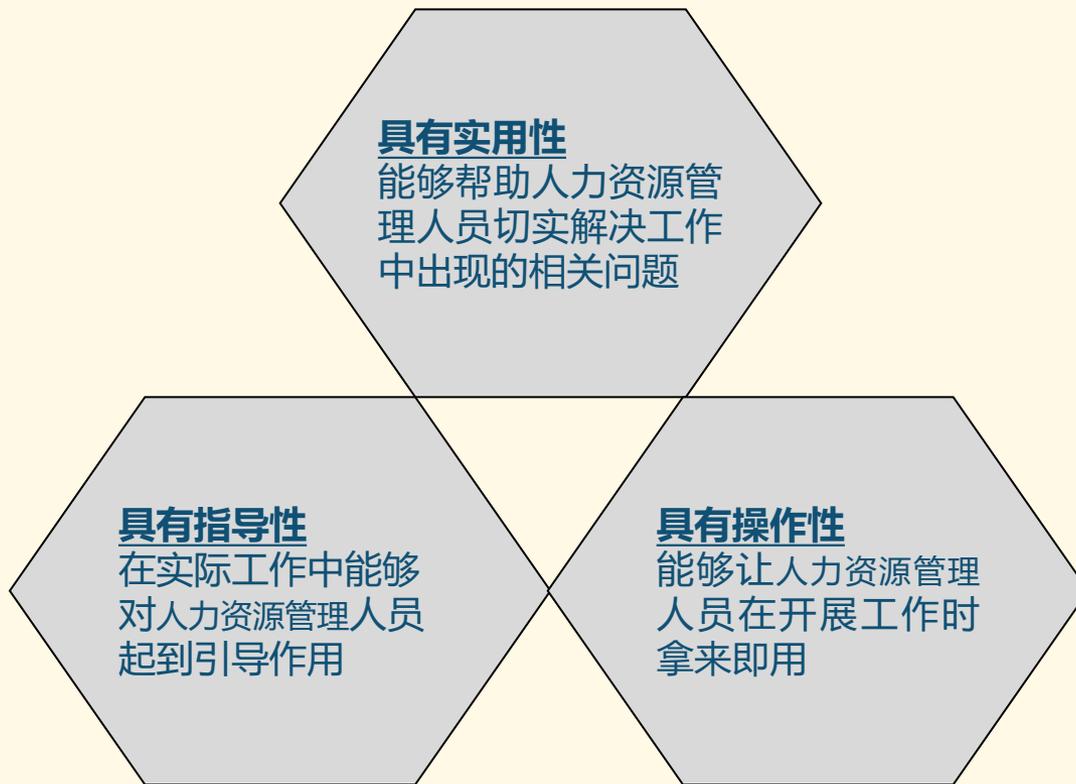
人力资源管理执行工具是指完成或促进某项人力资源管理事务的手段，主要包括方法、模型、模式、技巧等，用来帮助人力资源管理人员更好地开展工作。



# 5 如何设计执行工具

## 执行工具的设计要点

企业在设计人力资源管理执行工具时，要注意把握以下三个要点，具体如下图所示。



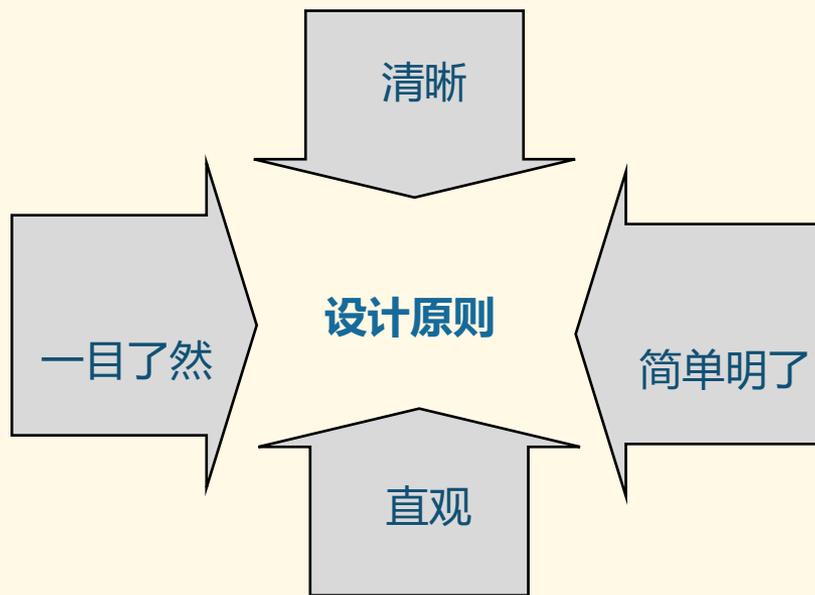
# 目录

- 1 人力资源管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 人力资源管理11大模块设计
- 9 人力资源管理问题分析与解决工具

## 6 如何设计实用表单

**人力资源管理实用表单**主要是指人力资源管理工作中需要的各种表单，主要作用是为了对相关工作进行记录和衔接。

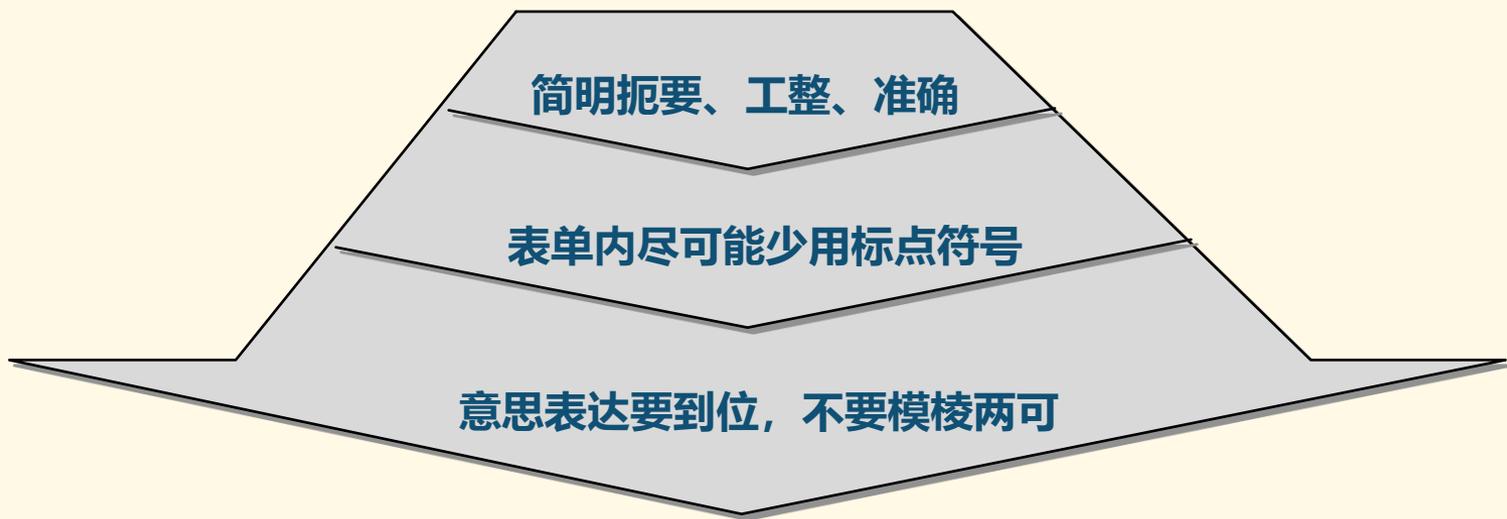
**实用表单的设计原则：**如下图所示。



## 6 如何设计实用表单

### 实用表单的内容设计要求

实用表单的内容主要按照以下三点要求进行设计，具体如下图所示。

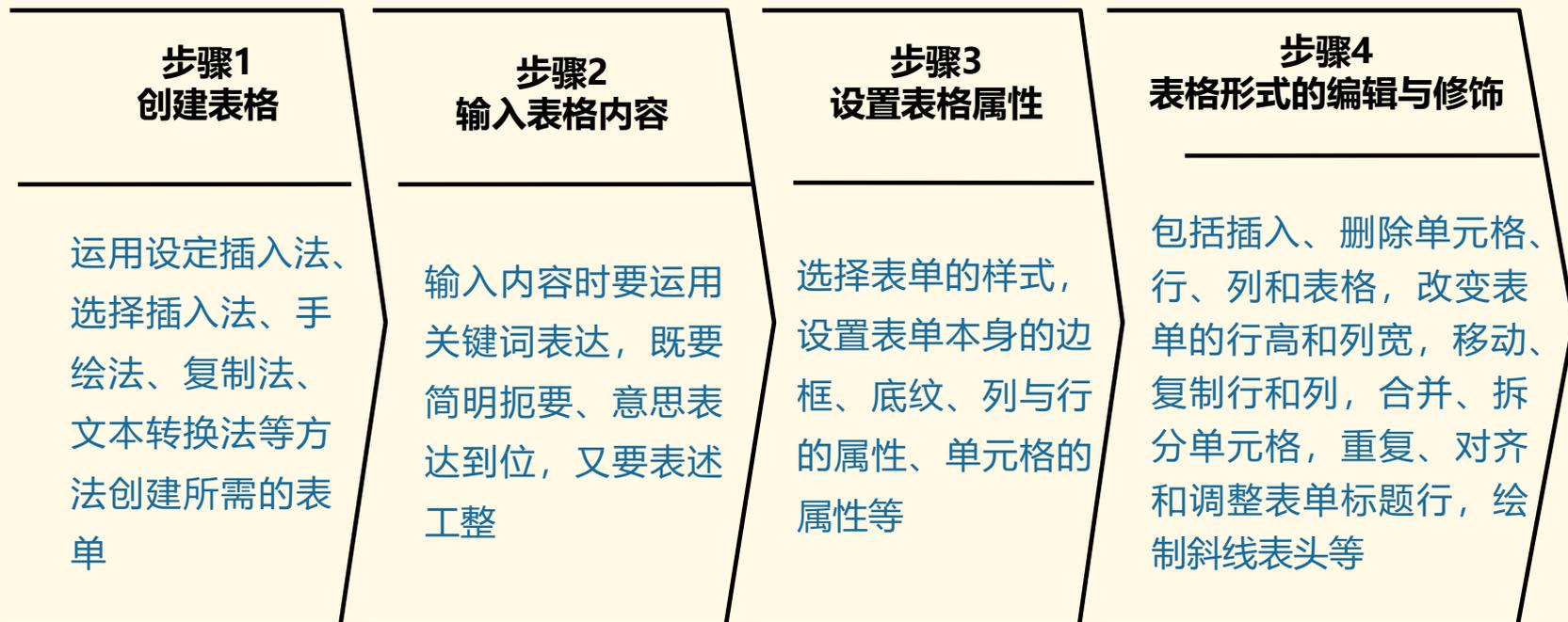


## 6 如何设计实用表单

### 实用表单的设计方法

设计表单就是将表单的行、列看成坐标的横轴、纵轴，将需要表达的内容清晰、简洁、直观地置入坐标中予以展现的过程。

最常见的表单绘制工具有Word、Excel等，设计人员可根据工作需要选择使用。这里仅介绍使用Word绘制表单的步骤，具体如下图所示。



# 目录

- 1 人力资源管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 人力资源管理11大模块设计
- 9 人力资源管理问题分析与解决工具

# 7 如何设计实施方案

## 实施方案的内容框架设计

方案一般包括指导思想、主要目标、工作重点、实施步骤、政策措施、具体要求等内容。人力资源管理方案内容框架要求设计如图所示。



# 7 如何设计实施方案

## 实施方案的设计步骤

方案是指工作或行动的计划或针对某一问题制定的规划。人力资源管理方案包括人力资源管理方案（如薪酬体系调整方案）、人力资源管理活动实施方案（如校园招聘实施方案）、人力资源管理相关问题的解决方案（如培训效果提升方案）等。人力资源管理方案的设计步骤如右图所示。

### 第1步：确定方案目标主题

将方案的目标主题确立于一定时空范围之内，力求主题明晰、重点突出

### 第2步：收集方案相关资料

围绕目标主题，通过多种方式收集信息资料

### 第3步：调查外部环境态势

围绕目标主题，进行全面的外部环境调查，掌握第一手的真实资料

### 第4步：整理与分析资料情报

综合调查的一手资料和手头的二手资料，整理成为对目标主题有用的情报

### 第5步：提出具体创意/措施

根据企业的实际需要，提出方案策划的创意/措施，并将创意/措施具体化

### 第6步：选择、编制可行方案

将符合目标主题的创意，细化成具体的执行方案

### 第7步：制定方案实施细则

根据选定的方案把各功能部门和任务加以详细分配，分头实施，并按进度表与预算表进行监控

### 第8步：制定检查、评估办法

对策划的方案提出详细可行的检查办法、评估标准及成果提升措施

# 7 如何设计实施方案

实施方案的模板设计如下所示。

方案名称	××方案	执行部门			
		监督部门			
一、 1. 2. (1) (2) ① ② 3. 二、 三、					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

# 目录

- 1 人力资源管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 人力资源管理11大模块设计
- 9 人力资源管理问题分析与解决工具

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## 人力资源规划体系维度和要素的设计

人力资源规划是指为实现企业的发展战略、完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法对企业人力资源的需求和供给进行预测，制定相应的政策和措施，从而使企业人力资源的供给和需求达到相对平衡和合理配置，以有效激励员工。

人力资源规划体系从岗位职责、制度、流程、工具、表单和方案六个维度进行设计。只要人力资源规划管理人员按照人力资源规划体系中的各项内容去执行，就一定能够做好各项工作，并不断提高人力资源规划和计划的能力，进而促进人力资源战略目标的实现。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	人力资源规划主管岗位职责 人力资源规划专员岗位职责	制度	人力资源规划管理制度 人力资源规划预算制度
流程	人力资源战略规划管理流程 人力资源需求预测管理流程 人力资源供给预测管理流程 人力资源工作计划管理流程 人力资源费用预算管理流程	工具	人力资源外部环境分析模型 人力资源内部环境分析模型 人力资源投资回报分析模型 现有人力资源状况分析模型 人力资源供需状况分析模型
表单	人员需求预测表、人员编制调整表 人力资源规划表、人才储备登记表	方案	人力资源中期规划方案 人力资源年度规划方案

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## 人力资源规划主管的岗位职责设计

人力资源规划主管的岗位职责，即根据本企业的整体发展战略，科学预测、分析企业在环境变化中的人力资源供给和需求情况，制定必要的政策与措施，确保企业在需要的时间和需要的岗位上获得需要的人才，从而保证企业战略发展目标实现。具体如下表所示。

### 人力资源规划主管岗位职责

1	根据企业的发展战略，预测人力资源内、外部供给及需求情况，协助人力资源部经理制定企业人力资源总体规划
2	根据企业整体发展战略编制“人力资源规划书”并组织实施
3	整合、分析、统计和评估现有人力资源，提交人力资源分析报告
4	制订“人力资源部年度工作计划”及“人力资源部月度工作计划与预算”
5	根据公司发展需要，对现有机构设置情况进行调研、分析，提出机构设置调整建议和方案
6	组织对各岗位工作量进行调研，主持编写岗位标准和职务说明书
7	制订各类岗位人员的离职、补充、配备、使用计划
8	制订企业人力资源的培训、绩效与薪酬、劳动关系计划
9	制定人力资源管理费用与人工成本总额测算、控制及员工总量调整规划

## 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

### 人力资源规划专员的岗位职责设计

人力资源规划专员的岗位职责即在人力资源规划主管的领导下，协助完成企业人力资源的规划、开发等各项工作，具体的岗位职责如下表所示。

#### 人力资源规划专员岗位职责

1	定期进行企业人力资源需求调查并进行需求分析与预测
2	定期提交企业人力资源需求分析与预测报告
3	了解企业人力资源使用状况，收集整理相关数据，上报人力资源规划主管
4	负责起草各部门年度人员编制计划，制订公司年度人员储备计划
5	协助人力资源规划主管进行人力资源的补充、培训、晋升、配备等的规划工作
6	负责公司岗位体系框架设计工作
7	负责人力资源发展、规划、管理灯相关资料的收集、整理及归档工作

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司人力资源规划管理制度示例 - 1

### 第1章 总则

#### 第1条 目的

为了规范公司的人力资源规划工作，根据公司发展环境，运用科学合理的方法有效进行人力资源供需预测、投资和控制，并在此基础上制订岗位编制、人员配置、教育培训、薪资分配、职业发展、人力资源投资等方面的全局性计划，以确保公司战略发展目标的实现。

#### 第2条 作用

- (1) 满足公司在经营发展过程中对人力资源的需求，获得并储备一定数量具备特定知识、技能的人员。
- (2) 有效地调整人员的分布状况，把人工成本控制在合理的范围内。
- (3) 调动员工积极性，建设训练有素、运作灵活的员工队伍，增强公司对未知环境的适应能力。
- (4) 有效预测公司潜在的人员过剩或人力不足的问题，以便及时采取应对措施。
- (5) 减少公司关键岗位、关键技术和环节对外部招聘的依赖性。

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司人力资源规划管理制度示例 - 2

### 第3条 职责

人力资源部是人力资源规划的归口管理部门，其他职能部门具体负责本部门的人力资源配置工作，具体如下表所示。

#### 人力资源规划管理中各部门的职责

部门	具体工作职责
人力资源部	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 负责制定、修改人力资源规划制度</li><li>2. 负责人力资源规划的总体编制工作</li><li>3. 负责公司人力资源规划所需数据的收集和确认工作</li><li>4. 负责开发人力资源规划工具和方法，并对公司各部门提供人力资源规划指导</li><li>5. 编制“公司年度人力资源规划书”，并报各部门负责人审核和总经理审批</li></ol>
各职能部门	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 需向人力资源规划专员提供真实详细的历史数据和预测数据</li><li>2. 及时配合人力资源部完成本部门人员需求的申报工作</li></ol>
公司高层	负责人力资源规划工作的总体指导、监督并进行决策

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司人力资源规划管理制度示例 - 3

### 第4条 人力资源规划的制定原则

人力资源规划的制定原则主要包括动态原则、适应原则、保障原则和系统原则，具体如下表所示。

#### 人力资源规划的制定原则

基本原则	详细说明
动态原则	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 人力资源规划应根据公司内外部环境的变化而经常调整</li><li>2. 人力资源规划在具体执行中应具有灵活性</li><li>3. 公司应对人力资源具体规划措施和规划操作进行动态监控</li></ol>
适应原则	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 与内外部环境适应：人力资源规划应当与公司内外部环境因素相适应，并根据这些因素的变化趋势实时调整</li><li>2. 与战略目标适应：人力资源规划应当同公司的战略发展目标相适应，确保二者相互协调</li></ol>
保障原则	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 人力资源规划工作应有效保证对公司人力资源的供给</li><li>2. 人力资源规划应能够保证公司和员工的共同发展</li></ol>
系统原则	人力资源规划要反映出企业人力资源的结构，使各类人才紧密配合、优势互补，实现组织的系统性功能

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司人力资源规划管理制度示例 - 4

### 第5条 人力资源规划内容

人力资源规划工作的主要内容包括以下九个方面，具体如下表所示。

#### 人力资源规划工作的内容

规划项目	主要内容	预算内容
总体规划	人力资源管理的总体目标和配套政策	预算总额
配备计划	中、长期内不同职务、部门或工作类型的人员的分布状况	人员总体规模变化而引起的费用变化
离职计划	因各种原因离职的人员情况及其所在岗位情况	安置费
补充计划	需补充人员的岗位、补充人员的数量及对人员的要求	招募、选拔费用
使用计划	人员晋升政策和晋升时间，轮换工作的岗位情况、人员情况和轮换时间	岗位变化引起的薪酬福利等支出的变化
职业计划	骨干人员的使用和培养方案	
劳动关系计划	减少和预防劳动争议、改进劳动关系的目标和措施	诉讼费及可能的赔偿费用
培训开发计划	培训对象、目的、内容、时间、地点、讲师等	培训投入、脱产人员工资及脱产带来的损失
绩效与薪酬福利计划	个人及部门的绩效标准、衡量方法、薪酬结构、工资总额、工资关系、福利以及绩效与薪酬的对应关系等	薪酬福利的变动额

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司人力资源规划管理制度示例 - 5

### 第6条 人力资源规划程序

#### 1. 人力资源规划环境分析

(1) 公司人力资源部正式制定人力资源规划前，必须向各职能部门索要各类数据（具体如下表所示），人力资源规划专员负责从这些数据中提炼出所有与人力资源规划有关的数据信息，并且整理编报，为有效的人力资源规划提供基本依据。

#### 需要搜集整理的数据库

需要向各部门收集的数据资料	1. 公司整体战略规划数据 2. 企业组织结构数据 3. 财务规划数据 4. 市场营销规划数据 5. 生产规划数据 6. 新项目规划数据 7. 各部门年度规划数据
需要本部门整理的相关资料	1. 人力资源政策数据 2. 公司文化特征数据 3. 公司行为模型特征数据 4. 薪酬福利水平数据 5. 培训开发水平数据 6. 绩效考核数据 7. 公司人力资源人事信息数据 8. 公司人力资源部职能开发数据

## 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

### ××公司人力资源规划管理制度示例 - 6

(2) 人力资源部在获取以上数据的基础上组织内部讨论，将人力资源规划系统划分为环境层次、数量层次、部门层次，每一个层次设定一个标准，再由这些不同的标准衍生出不同的人力资源规划活动计划。

(3) 人力资源部应制订“年度人力资源规划工作进度计划”，报请各职能部门负责人、人力资源部负责人、公司总经理审批后，告知公司全体人员。

(4) 人力资源部根据公司经营战略计划和目标要求以及“年度人力资源规划工作进度计划”，下发“人力资源职能水平调查表”、“各部门人力资源需求申报表”，在限定工作日内由各部门职员填写后收回。

(5) 人力资源部在收集完毕所有数据之后，安排专职人员对以上数据进行统计分析，编制“年度人力资源规划环境分析报告”，由人力资源环境分析审核小组完成环境分析的审核工作。

公司人力资源环境分析审核小组成员包括公司各部门负责人、人力资源部环境分析专员、人力资源部负责人。

(6) 人力资源部应将审核无误的“年度人力资源规划环境分析报告”报请公司总经理层审核批准后方可使用。

(7) 在人力资源环境分析期间，各职能部门应该根据本部门的业务需要和实际情况，及时全面地向人力资源部提供与人力资源有关的信息数据。人力资源环境分析工作人员应该认真吸收、接纳各职能部门传递的环境信息。

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司人力资源规划管理制度示例 - 7

### 2. 人力资源需求预测

(1) 在“年度人力资源规划环境分析报告”经公司高级管理层审核批准后，人力资源部人力资源规划专员根据公司人力资源的需求和供给情况，结合企业战略发展方向、各部门经营计划和年度计划，运用各种预测工具对公司整体人力资源的需求情况进行科学的趋势预测统计分析。

(2) 人力资源需求预测的常用方法有以下几种。

①管理人员判断法。管理人员判断法即企业各级管理人员根据自己的经验和直觉，自下而上确定未来所需人员。其具体工作流程如下图所示。



这种人力需求预测方法主要适用于短期预测。

②经验预测法。经验预测法即人力资源管理人员根据以往的经验对人力资源需求进行预测。

由于不同人的经验和能力会有差别，比如管理人员、销售人员在能力、业绩上的差别就很大。所以，在采用这种方法预测人员需求时，要注意经验的积累和预测的准确度。

## 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

### ××公司人力资源规划管理制度示例 - 8

③德尔菲法。德尔菲法是指使专家们对影响组织某一领域发展的因素（例如组织将来对劳动力的需求）达成一致意见的结构化方法。人力资源部作为中间人，将第一轮预测中专家们各自单独提出的意见集中起来并加以归纳后反馈给他们，然后重复这一循环，使专家们有机会修改他们的预测并说明修改的原因。一般情况下重复3~5次之后，专家们的意见即趋于一致。

这里所说的专家，可以是一线管理人员也可以是高层经理，可以是企业内部人员也可以是企业外部人员。专家的选择基于对企业的内部因素的了解程度。为了使该方法起到更有效的效果，应掌握以下技巧。

- A. 要给专家提供相关的历史资料以及有关的统计分析结果，使其能作出正确判断。例如，有关人员安排情况和生产趋势的资料。
- B. 允许专家粗估数字，不要求特别精确，但要让他们说明预测数字的可信度。
- C. 使过程尽可能简化，特别是不要询问那些与预测无关的问题。
- D. 对人员的分类和定义、职务名称、部门名称要统一，要保证所有专家能从同一角度理解这些分类和定义。
- E. 要获得高层管理人员和专家对德尔菲法的支持。

## 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

### ××公司人力资源规划管理制度示例 - 9

④趋势分析法。这种定量分析方法的基本思路是确定组织中哪一种因素与劳动力数量和结构的关系最密切，然后找出这一因素随聘用人数的变化而变化的趋势，由此来推断未来的人力资源需求。

选择与劳动力数量有关的组织因素是需求预测的关键一步。这个因素至少应满足两个条件：第一，组织因素应与组织的基本特性直接相关；第二，所选因素的变化必须与所需人员的数量变化成比例。

确定了与聘用人数有关的组织因素和劳动生产率，我们就能够估计出劳动力的需求数量了。例如某医院预计每天将接收150个住院病人，而每天3个护士可以护理10个病人，那么，该医院对护士的需求量就是45人。

在运用趋势分析法进行预测时，可以完全根据经验估计，也可以利用计算机进行回归分析。

回归分析就是利用历史数据找出某一个或几个组织因素与人力资源需求量的关系，并将这一关系用一个数学模型表示出来，借助这个数学模型，就可推测未来人力资源的需求的情况。

## 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

### ××公司人力资源规划管理制度示例 - 10

(3) 人力资源部人力资源规划人员对公司人力资源需求情况进行趋势预测统计分析之后，制作“年度人力资源需求趋势预测报告”，并报请公司领导审核、批准。

#### 3. 人力资源供给预测

(1) 人力资源供给预测的主要内容如下。

①内部人员拥有量预测。内部人员拥有量预测即根据现有人力资源及其未来变动情况，预测出规划期内各时间点的人员拥有量。

②外部供给量预测。外部供给量预测即确定在规划期内各时间点上可以从企业外部获得的各类人员的数量。由于外部人力资源的供给存在较高的不确定性，所以外部供给量的预测应侧重于关键人员，如各类高级人员、技术骨干人员等。

(2) 按流程步骤进行人力资源供给预测。

(3) 人力资源部人力资源规划专员对公司人力资源供给情况进行趋势预测统计分析之后，制作“年度人力资源供给趋势预测报告”，并上报公司领导审核、批准。

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司人力资源规划管理制度示例 - 11

### 4. 人力资源供需平衡决策

人力资源部负责人审核批准“年度人力资源需求趋势预测报告”和“人力资源规划供给趋势预测报告”之后，公司人力资源部组建人力资源规划供需平衡决策工作组，工作组成员包括公司高层、各职能部门负责人、人力资源部人员等。

### 5. 讨论确定人力资源各项计划

(1) 人力资源部在公司人力资源规划供需平衡决策工作组的工作完成之后，指定专门人员完成会议决策信息的整理工作，并且制订“年度人力资源规划书制定时间安排计划”。

(2) 人力资源部召开制定人力资源规划的专项工作会议。

### 6. 编制人力资源规划书并组织实施

(1) 人力资源部指派专人汇总全部人力资源规划的具体项目计划，编制“年度人力资源规划书”，经人力资源部全体职员核对无误后报公司各职能部门负责人审议评定，然后交由公司人力资源部负责人审核通过，最后报请公司总经理批准。

(2) 人力资源部负责组织实施内部职员沟通活动，保证让全体职员知晓人力资源规划的内容，以保证人力资源规划的顺利实施。

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司人力资源规划管理制度示例 - 12

### 第7条 人力资源规划工作评估

成功的人力资源规划可以在较长时期内使公司的人力资源状况与经营需求基本保持一致。通过定期与非定期的人力资源规划工作评估，能引起公司高层领导的重视，使有关政策和措施得以改进和落实，有利于调动职工积极性，提高人力资源管理工作的效益。评估工作可以从以下三个方面进行。

(1) 管理层是否可以在人力资源费用变得难以控制之前采取措施来加以应对，并由此减低公司人工成本。

(2) 公司是否有充裕的时间来发现人才。因为好的人力资源规划可以在公司实际雇用员工前就已经预计或确定了各种人员的需求。

(3) 管理层的培训是否可以得到更好的规划。

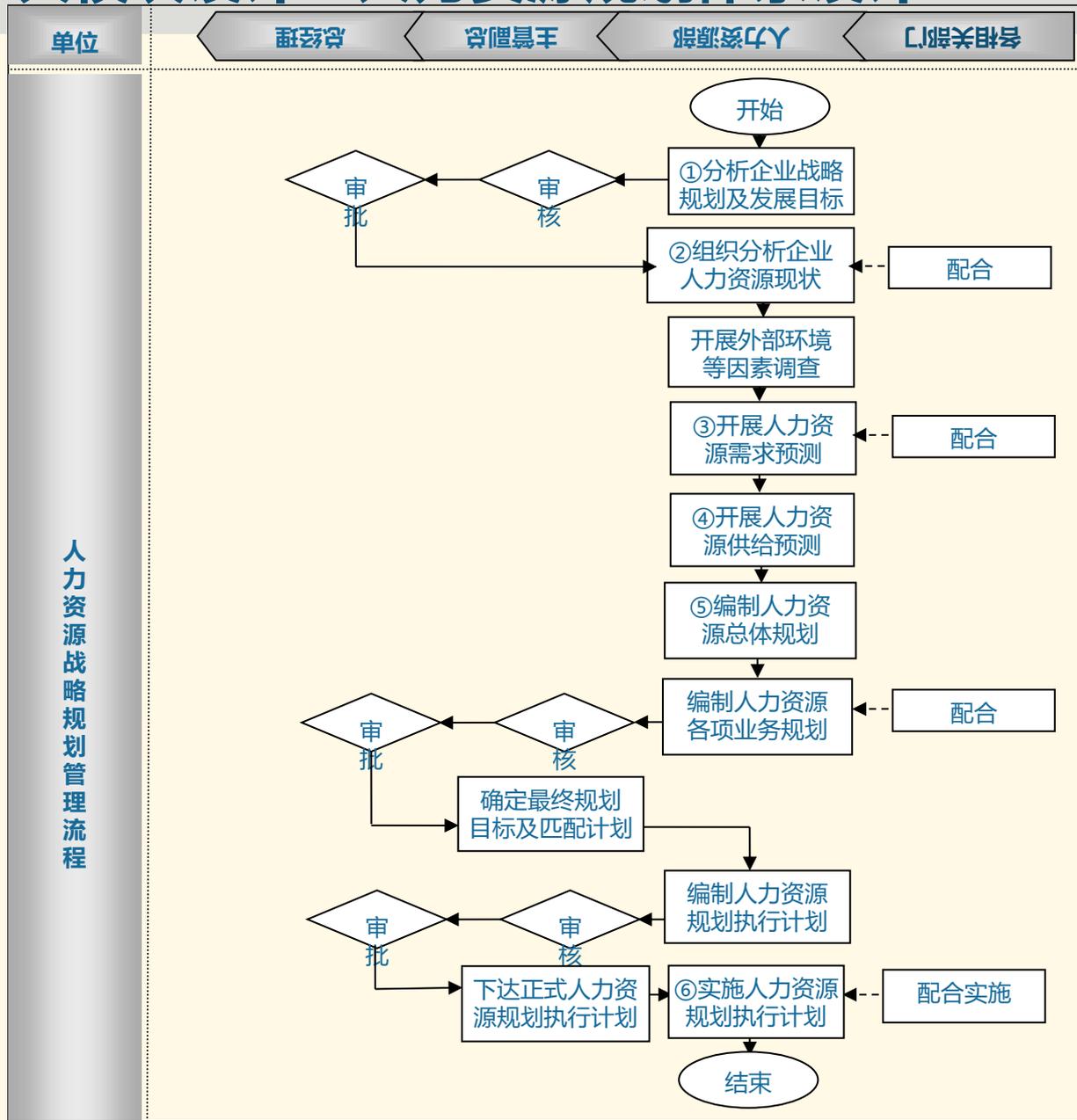
### 第3章 附则

第8条 本制度由人力资源部负责制定和解释。

第9条 本制度自发布之日起执行。

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## 人力资源战略规划管理流程示例



# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## 人力资源战略规划管理流程关键节点说明示例

人力资源战略规划管理流程关键节点说明	
关键节点	相关说明
①	<p>(1) 人力资源部进行企业战略分析, 包括对政治环境、法律环境、经济环境、技术环境、市场环境、行业环境和企业经营环境等的分析</p> <p>(2) 可以使用企业内部条件和外部环境的综合分析方法来进行分析</p> <p>(3) 分析的目的在于明确战略目标、关键成功因素以及企业面临的挑战</p>
②	人力资源部根据战略分析结果, 评估人力资源管理工作中存在的问题
③	<p>(1) 人力资源部根据企业战略目标开展人力资源需求预测。影响需求的因素主要包括市场需求、技术与组织结构、预期活动变化、工作时间、教育和培训等</p> <p>(2) 需求预测可按照本章“人力资源需求预测管理流程”(第2.4.2节)进行</p>
④	<p>(1) 人力资源部进行人力资源供给预测。影响供给的因素主要包括企业所在地有效人力资源的供给现状、企业对人才的吸引程度、企业薪资福利状况、全国范围内从业人员的薪酬水平和差异等</p> <p>(2) 供给预测可按照本章“人力资源供给预测管理流程”(第2.4.3节)进行</p>
⑤	<p>(1) 根据人力资源需求与供给预测, 得出公司年度内人员的净需求量</p> <p>(2) 制定出人力资源问题的解决方案, 编制各种人力资源工作计划, 包括人力资源晋升计划、补充计划、绩效与薪酬福利计划、培训与开发计划、配备计划等</p>
⑥	人力资源部组织实施各项人力资源工作计划, 并根据实际工作中出现的问题进行调整, 灵活采用各种方式保证企业战略目标的顺利实现

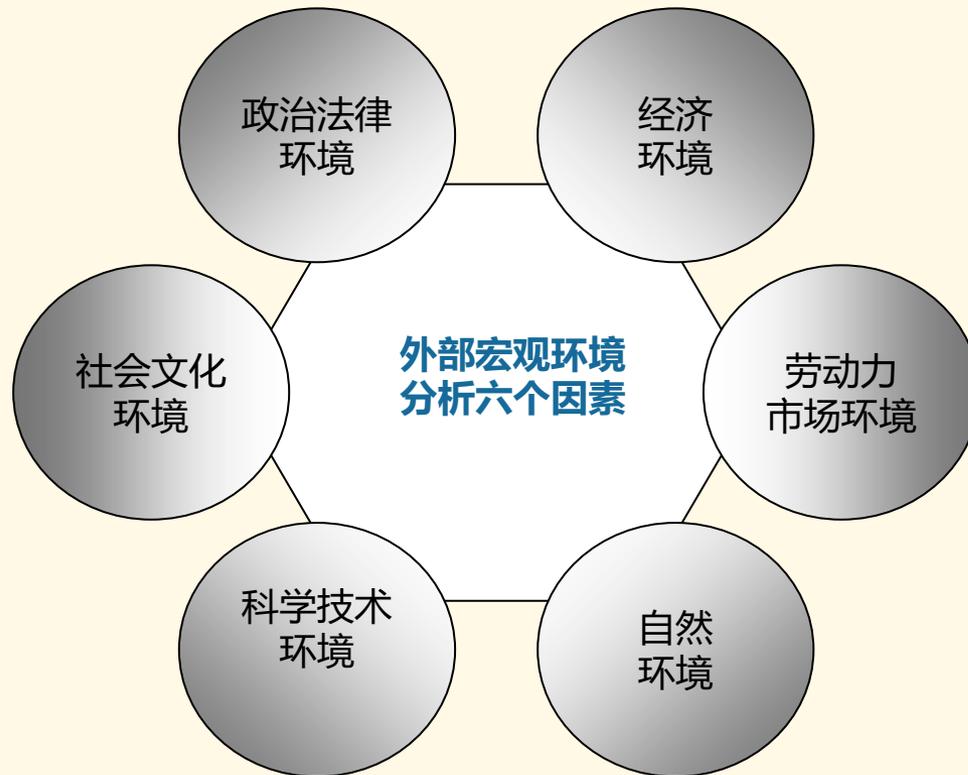
# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## 人力资源工具设计 - - 人力资源外部环境分析模型示例

### 1. 外部宏观环境的分析

#### (1) 外部宏观环境分析的六个因素

外部宏观环境是指对企业经营活动及其发展产生影响的各种外部客观因素与力量。外部宏观环境分析的六项因素如下图所示。



# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## 人力资源工具设计 - - 人力资源外部环境分析模型示例

企业在根据外部宏观环境分析的六项因素对人力资源外部环境进行分析时，需要综合考虑各项因素的主要内容，具体如下表所示。

因素名称	主要内容
政治法律环境	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 本企业的用工政策是否与国家及当地的法律政策相符</li><li>2. 本企业开展工作的地点是否与当地劳动组织的角色和特点相符</li><li>3. 本企业的经营方向和经营范围是否符合国家的方针、政策、法律和法规</li></ol>
经济环境	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 当地的经济特征</li><li>2. 当地的消费者收入</li><li>3. 当地的物价水平</li><li>4. 当地消费者的购买能力</li></ol>
劳动力市场环境	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 就业人口基数变化的大小</li><li>2. 高层次人才资源数量和结构的变化</li></ol>
自然环境	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 当地环境污染的程度</li><li>2. 当地自然资源的保护程度</li></ol>
科学技术环境	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 科学技术对产品生命周期产生了什么影响</li><li>2. 科学技术的发展是否要求企业在培训内容和形式方面做出相应的调整</li><li>3. 企业的创新能力是否得到提高，是否需要进一步加强人才队伍的建设</li><li>4. 新兴产业是否要求企业从外部引进人才或在内部培养一批高新技术人才</li></ol>
社会文化环境	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 本国文化对企业产品生产方式的影响</li><li>2. 本国文化对企业经营方式、决策程度和工作方式的影响</li></ol>

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## (2) PEST宏观环境的分析方法

PEST中的P代表政治因素 (Political factors) , E代表经济因素 (Economic factors) , S代表社会因素 (Social factors) , T代表技术因素 (Technological factors) 。

PEST宏观环境的分析方法主要是通过分析对企业人力资源管理有重大影响的政治、经济、社会和技术因素, 帮助企业制定人力资源战略, 具体如图2-5所示。



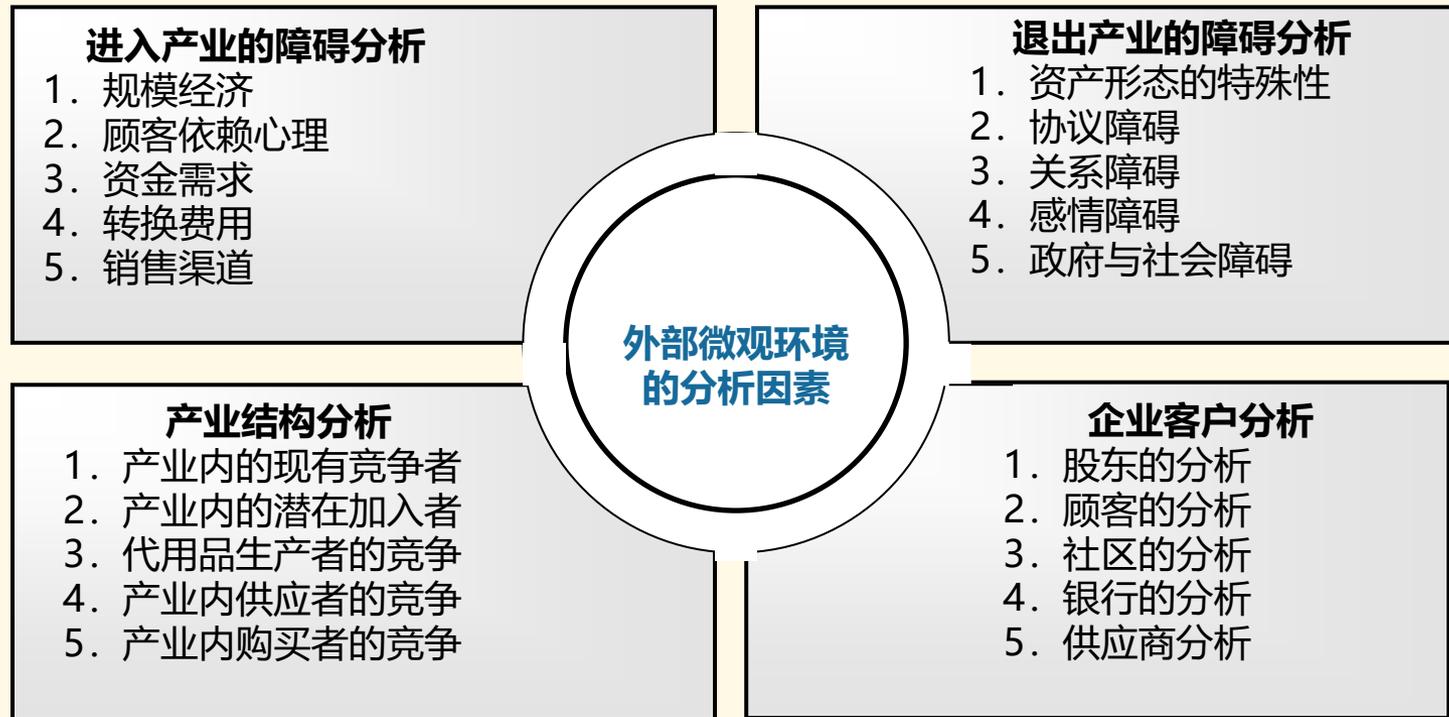
# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## 人力资源工具设计 - - 人力资源外部环境分析模型示例

### 2. 外部微观环境的分析

#### (1) 外部微观环境的分析因素

外部微观环境的分析因素主要包括四个，分别是进入产业的障碍分析、退出产业的障碍分析、产业结构分析和企业客户分析，具体如下图所示。

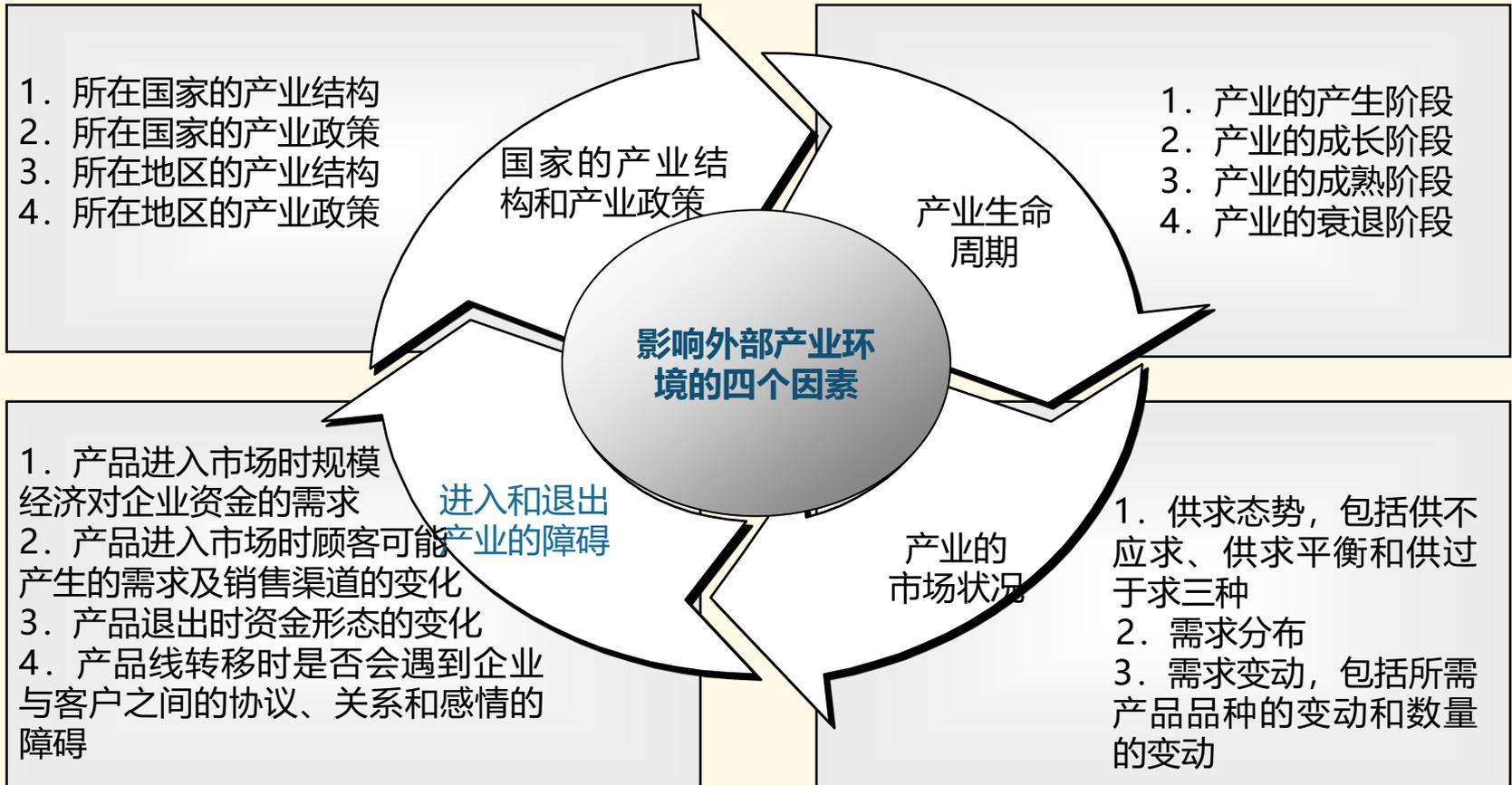


# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## 人力资源工具设计 - - 人力资源外部环境分析模型示例

### (2) 影响外部产业环境的因素

影响外部产业环境的因素主要有四个，具体如下图所示。



# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## 人力资源规划表单设计 - - 人员需求预测表示例

### 1.年度人员需求预测表

人员状况		第一年	第二年	第三年	... ..
年初需求状况	年初人员需求数				
	预测年度内需求之增加（减少）				
预计年度内人员变动情况	由于调动和晋升而得到的人员补充				
	由于调离和晋升而造成的人员缺失				
	由于资源浪费而造成的人员缺失				
	由于退（离）休而造成的人员缺失				
	由于辞职造成的人员损失				
预计年度人员需求数量	预计年度内人员的不足或多余数				
	预计年度内人员的损耗总数				
	预计该年人员需求总数				

填表人：

审核人：

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## 人力资源规划表单设计 - - 人员需求预测表示例

### 2.按职位类别划分的人员需求预测表

人员类别 (按职务分)	现有人员	计划人员	余缺	预期人员的损失							本年度预计人员需求总数
				调职	升迁	辞职	退休	辞退	其他	合计	
高层管理者											
中层管理者											
基层管理者											
一般员工											
... ..											
合计											

填表人：

审核人：



# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

人力资源规划表单设计 - - 人员需求预测表示例  
3.月份人员需求预测表

单位名称： \_\_\_\_\_ 年\_\_月\_\_日

需求原因	管理人员				信息技术人员			一般职员		
	高层	中层	基层	小计	系统开发专员	数据库工程师	小计	行政人员	销售人员	小计

填表人：

审核人：

## 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

### 人力资源中期规划方案示例 - 1

公司目前共有在册员工\_人，其中管理人员\_人，占企业总人数的\_%。员工学历构成情况为：硕士及以上学历员工占员工总数的\_%，本科学历学历员工占\_%，大专及以下学历员工占\_%。从目前管理人员的数量和资历来看，基本能满足公司当前的生产管理需求。

20\_年，公司制定了“三年内营业收入实现\_亿元，年均增幅达\_%”的生产经营目标。在这一战略目标的指导下，人力资源部协同各部门制定了公司20\_-20\_年为期三年的人力资源规划方案，以满足公司未来发展的人力资源需求。

#### 一、人力资源规划的总体目标

(1) 依据公司现状和发展战略规划，完成各部门的工作职位分析，为公司人才储备、绩效考核提供科学的依据。

(2) 完成日常人力资源招聘工作，招聘、甄选出能够满足本公司产品研发、生产、推广等部门需要的特殊人才。

(3) 完成员工的各种培训，提升员工个人专长和技能水平，提高员工素质，培养员工的主人翁意识。

(4) 完善员工的薪酬结构，将薪酬体系与激励制度有效结合，以调动员工的积极性、提高企业的凝聚力。

(5) 建立高效的绩效考核系统，保证绩效评估体系的完整性和有效性。

(6) 维护良好的劳资关系，提高员工对公司的满意度和认知率。

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司3年人力资源规划方案示例 - 2

### 二、人力资源规划方案拟定

#### 1. 人员招聘计划

(1) 招聘人数及分布。按照公司现有生产经营水平，要达到20\_年营业收入\_亿元的发展目标，还应招聘39人，其中，生产部20人、研发部4人、销售部10人、人力资源部2人、行政部2人、财务部1人。

(2) 招聘方式。为了完成招聘计划，公司拟采取现场招聘、网络招聘、广告招聘等多种招聘渠道相结合的方式招聘。

(3) 考核方式。公司以往招聘采取笔试与面试相结合的方式，其中笔试占综合成绩的50%，面试占50%。这种招聘方式取得一定效果，但仍有部分不合格员工存在，为了改变这一现状，公司对考核方式进行如下调整。

①调整面试成绩所占比例，由原来的50%提高到60%。

②加强对员工韧性、反应能力、沟通协调能力等方面的考察。

#### 2. 培训政策调整计划

目前公司的培训方式主要分为岗前培训、管理培训、岗位培训、临时培训等。其中岗前培训主要由人力资源部组织进行，管理培训和职位培训则主要由用人部门视具体需要而定。在未来人力资源规划中，对培训政策将进行以下调整。

(1) 增加技术培训内容。用人部门向人力资源部提交技术培训需求申请表，人力资源部根据具体情况采取公司内部培训或外聘培训教师两种方式对员工岗位操作技能和专业知识进行培训。

(2) 加强员工岗前培训。人力资源部应丰富岗前培训内容，公司制度、企业文化、经营状况、岗位职责等内容均应包含在岗前培训中，并在培训结束前进行考核，考核通过后方可入职。

(3) 将各项培训考核成绩纳入员工绩效考核当中，以提高员工对培训的认识，增强员工参与培训的积极性。

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司3年人力资源规划方案示例 - 3

### 3. 绩效考核与评估计划

公司自实施绩效考核工作以来已经取得了明显的成效，尤其是去年实施标准化的定量考核后，绩效考核的科学化程度大大提高。在未来人力资源规划中，公司在延续定量考核的基础上还增加了以下内容。

(1) 建立考核沟通制度。在绩效考核实施后，主管领导要根据考核结果与被考核人员进行沟通，以帮助员工认识其不足之处，协助其解决存在的问题。

(2) 为了避免个人的偏见和错误，在公司绩效考核中将增加参评者的数量，以提高评价的准确性。

### 4. 薪资福利计划

公司目前总体薪资平均水平居于同行业中上水平，在本地区具有一定的竞争力。但研发人员、专业技术人员的薪资水平略低于同行业中等水平，这对于吸引专业人才是十分不利的。为此，公司将对薪资福利进行如下调整。

(1) 从公司利润中提取\_%作为研发基金，对研发新产品的个人及团队进行现金奖励。

(2) 对在生产中进行技术创新的人员，根据贡献大小给予\_~\_元的奖励。

(3) 为增强员工稳定性，对在公司工作超过\_年者，由公司与员工个人共同出资建立企业年金，作为基本养老保险的补充。

### 5. 劳动合同管理计划

由于国家劳动管理政策的调整，导致公司与员工所签订的期限较长的劳动合同中存在与国家政策相悖的条款，为此，20\_年公司将与所涉及的相关人员进行沟通，重新修订劳动合同，并严格遵照执行。



# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人力资源规划体系设计

## ××公司3年人力资源规划方案示例 - 4

### 三、人力资源预算

20\_—20\_年人力资源规划中，公司对人力资源管理各项工作所需费用的预算情况如下：  
招聘费用\_万元，培训费用\_万元，社会保障费用\_万元、其他费用\_万元，共计\_万元。

## 8 人力资源管理11大模块设计 - 招聘管理体系设计

### 招聘管理体系维度和要素的设计

企业应结合自身所处的发展阶段、经济实力和用人规律等构建招聘管理体系，通过多种渠道招聘人才。本章主要从岗位职责、制度、流程、工具、表单和方案六个维度设计招聘管理体系，以期对整个招聘过程进行规范化管理。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	招聘主管岗位职责 招聘专员岗位职责	制度	招聘管理工作制度 网络招聘实施规定 猎头招聘实施规定
流程	招聘计划编制流程、招聘广告编写流程 内部招聘管理流程、外部招聘管理流程 猎头招聘管理流程、招聘费用预算流程	工具	岗位评价模型 心理测评模型 胜任素质模型
表单	招聘方式汇总表、招聘成本分析表 招聘工作计划表、招聘评估指标表 招聘渠道评价表	方案	校园招聘实施方案 招聘费用预算方案 招聘效果评估方案

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 面试与录用管理体系设计

## 面试与录用管理体系维度和要素的设计

企业选择人员甄选技术时，主要参照五个方面的标准：信度、效度、普遍适用性、效用、合法性，具体方法包括面试、笔试、管理评价中心和测试。其中，面试是企业选人过程中最关键的人才甄选技术。

企业确定候选人后，遵循一定的规范和流程安排其入职是确保录用成功的关键。整个面试与录用的过程包括面试题开发、结构化面试、试用面谈、合同签订、转正等。本章从岗位职责、制度、流程、工具、表单和方案共六个维度设计了面试与录用管理体系。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	面试考官岗位职责 面试考务人员岗位职责	制度	面试与录用管理制度 新员工转正管理办法
流程	面试题开发流程、面试实施工作流程 员工录用工作流程、合同签订工作流程 员工转正工作流程	工具	面试方法选择模型 面试题目设计模型
表单	面试评估表、试用面谈记录表 员工转正申请表	方案	结构化面试实施方案 公文筐测试工作方案

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 人才测评管理体系设计

## 人才测评管理体系维度和要素的设计

素质是影响人们开展各项活动的自身因素，它对人们的职业倾向、工作能力及潜力、工作成就及事业的发展起着决定性作用。人员素质测评就是指测评人员在较短的时间内，采用科学的方法收集被测人员在主要活动领域中的表征信息（行为事实），然后对被测人员的素质做出量值或价值判断的过程。

本章同样是从岗位职责、制度、流程、工具、表单和方案六个维度设计人才测评管理体系。需要明确的是，人才素质测评效果取决于前期的准备工作。人才素质测评实施前期的四项准备工作如下。

1. 确定测评目标和被测人员；2. 成立测评小组；3. 建立测评指标体系；4. 拟定测评实施方案。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	人才测评项目经理岗位职责 人才测评师岗位职责	制度	人才测评管理制度 测评方法选择规定
流程	人才测评管理流程 测评机构选择流程 人才测评实施流程	工具	营销人员测评模型、生产人员测评模型 财务人员测评模型、技术人员测评模型 高层管理人员测评模型 中层管理人员测评模型 基层管理人员测评模型
表单	测评技术汇总表 人格测评方法一览表 韦克斯勒成人智力量表	方案	副总经理人员素质测评方案 生产车间班组长素质测评方案 生产工艺工程师素质测评方案 项目经理项目管理能力测评方案 基于招聘的销售经理素质测评方案

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 职业生涯规划体系设计

## 职业生涯规划体系维度和要素的设计

职业生涯规划也称职业生涯设计，是指企业和员工基于双方的需求共同制定发展目标与发展道路的活动。它分两个方面，一个是个人职业规划，另一个是组织职业规划。

职业生涯规划的前提条件。企业在进行员工职业生涯规划时，应当确保企业具备以下五个方面的前提条件：1. 企业管理层具备推动员工职业生涯管理的愿望、知识和能力；2. 企业决策层应具备相关管理理念；3. 企业员工具有较高的职业生涯管理需要层次；4. 企业员工相信企业推行职业生涯管理的诚意；5. 企业政策和制度系统化、柔性化的程度高。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	职业生涯规划主管岗位职责 职业规划师岗位职责	制度	职业生涯规划管理制度 职业发展通道管理制度
流程	职业生涯规划管理流程 职业生涯年度评审流程	工具	营销人员职业发展模型 生产人员职业发展模型 财务人员职业发展模型 技术人员职业发展模型
表单	员工职业生涯规划表 职业生涯规划调查表 员工能力开发需求表 职业生涯年度评审会谈表	方案	某公司职业生涯规划实施方案 某外资企业职业发展管理方案

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 培训与开发管理体系设计

## 培训与开发管理体系维度和要素的设计

员工培训与开发是企业人力资源管理工作的组成部分和关键职能。从某种意义上说，它是提升企业核心竞争力、增强企业竞争优势的重要途径。培训与开发管理体系的建设要与组织的经营管理过程相融合，如果不能将培训与开发管理体系建设融合到组织经营管理过程中，就会使培训效果大打折扣，甚至会起到反作用。

越来越多的企业已经认识到构建培训与开发管理体系的重要性，然而在实践中有些培训与开发管理体系的构建效果往往难如人意。

本章主要从岗位职责、制度、流程、工具、表单和方案共六个维度设计培训与开发管理体系，以期解决企业培训方面面临的多项难点问题，使培训与开发管理体系高效发挥其应有的功用。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	培训主管岗位职责 培训专员岗位职责	制度	在职人员培训制度 外派员工培训制度 培训外包管理制度 销售人员培训制度
流程	培训需求调查流程 培训课程开发流程 员工培训管理流程 培训实施管理流程	工具	培训课程开发模型 培训课程体系设计模型 培训课程运营评估模型 E-learning课程建设模型
表单	新员工培训计划表 新员工培训评定表 员工培训申请表 员工培训档案表 员工培训评估表	方案	新进员工培训方案 在职员工培训方案 员工外派培训方案

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 薪酬管理体系设计

## 薪酬管理体系维度和要素的设计

企业薪酬管理体系必须基于组织的战略来设计。企业在确立了公司层战略和业务单元战略的基础上，需要根据这两个层面的战略来安排企业的薪酬战略。

薪酬管理体系的设计主要从岗位职责、制度、流程、工具、表单和方案共六个维度进行，使薪酬战略得以落实，即将薪酬战略转化为具体的薪酬制度、技术和薪酬管理流程等。

同时，薪酬管理体系设计需要满足对外具有竞争力、对内具有公平性和公正性、对员工具有激励性、对成本具有控制性，以及符合国家、所在区域的薪酬管理相关规定和要求。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	薪资主管岗位职责 薪资专员岗位职责	制度	员工薪酬管理制度 员工福利管理制度 员工奖金管理制度
流程	薪酬体系设计流程、薪酬调查管理流程 提薪审核管理流程、员工抚恤管理流程 员工保健管理流程	工具	工资体系设计模型 奖金福利设计模型 津贴设计模型
表单	员工工资汇总表 员工调薪登记表 员工奖金核定表	方案	生产人员薪酬设计方案 销售人员薪酬设计方案 技术研发人员薪酬设计方案

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 绩效管理体系设计

## 绩效管理体系维度和要素的设计

绩效管理体系的设计涉及企业战略规划的分解、各级考核者和被考核者充分沟通确定目标责任和工作计划、通过绩效监控系统对企业各层级的绩效状况进行监控以及为各级管理者提供决策支持和进行经营检讨等，这些任务不是人力资源部门能够单独承担的。

人力资源管理部门应该定位于为组织的各级管理者提供相关的工具和方法，让各级管理者成为绩效管理的主角。本章即从岗位职责、制度、流程、工具、表单和方案共六个维度设计绩效管理体系。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	绩效主管岗位职责 绩效专员岗位职责	制度	员工绩效考核管理制度 绩效评议、公示、申诉管理制度
流程	绩效目标设定流程 绩效考核管理流程 绩效考核申诉流程	工具	目标管理考核模型 关键业绩指标模型 平衡计分卡模型、360度考核模型
表单	员工月度考核表 员工年终考核表 员工绩效改进表	方案	销售人员绩效考核方案 技术研发人员绩效考核方案 客户服务人员绩效考核方案 生产车间班组长绩效考核方案

## 8 人力资源管理11大模块设计 - 人事务务管理体系设计

### 人事务务管理体系维度和要素的设计

人力资源部的日常人事务务管理工作可分为入职管理、在职管理、离职管理三部分，具体各阶段工作事项如图10-1所示。针对这些工作事项，本章从岗位职责、制度、流程、工具、表单和方案六个维度设计了人事务务管理体系。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	人事务务主管岗位职责 人事务务专员岗位职责	制度	员工出差管理制度 员工调任管理制度 员工离职管理制度 人事档案管理制度
流程	员工晋升管理流程 员工辞职管理流程	工具	员工晋升通道模型 员工晋升评估模型
表单	员工出差申请表、员工调动申请表 员工离职申请表、员工离职面谈表 员工离职结算表、人事档案管理表	方案	优秀员工评选方案 员工手册编制方案

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 劳动关系管理体系设计

## 劳动关系管理体系维度和要素的设计

劳动关系管理的总体目标是依据劳动关系管理的法律法规，缓解、调整企业劳动关系的冲突，创造良好的工作氛围和良好的人际关系环境，最大限度地促进劳动关系的和谐，以提高企业管理效率，实现组织战略目标。其中，劳动合同关系是劳动法律关系最主要的形式，劳动争议处理制度是调整处于非正常状态的劳动关系的最重要的方式之一。

劳动关系管理体系从六个维度设计的16个关键要素示例如下表所示。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	劳动关系主管岗位职责 劳动关系专员岗位职责	制度	劳动合同管理制度 劳动争议处理制度
流程	劳动合同管理流程 劳动争议处理流程 员工档案信息建立流程 员工档案信息查阅流程	工具	人事外包决策模型 劳务派遣工作模型 企业劳动保护工作模型 职业安全事故分析模型
表单	解除劳动合同申请表 劳动合同顺延登记表	方案	劳动争议预防方案 员工满意度调查方案

# 8 人力资源管理11大模块设计 - 企业文化建设体系设计

## 企业文化建设体系维度和要素的设计

企业文化(Corporate Culture)是由价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的一个组织特有的文化形象。这些价值观等构成了员工意见和行为的规范，在企业文化体系建设过程中，管理人员需要身体力行、全面推行并把这些规范灌输给员工。

### 1. 企业文化建设准备工作

(1) 梳理企业文化各层次的4内容； (2) 明确成功企业文化的8个特性。

### 2. 企业文化推行

(1) 在企业文化的推行中，企业文化宣传是比较重要的一个环节，在宣传过程中需要遵循4个原则；

### (2) 企业文化推行中的责任分工

优秀企业文化的建立既需要优秀的企业文化量化分析评价系统的建立，更需要各个层级员工的积极配合。

设计维度	具体设计要素	设计维度	具体设计要素
岗位职责	企业文化建设主管岗位职责 企业文化专员岗位职责	制度	企业文化建设管理制度 企业文化活动管理办法
流程	企业文化建设管理流程 企业文化宣传管理流程 企业活动组织管理流程	工具	GREP竞争力分析模型 丹尼森组织文化分析模型 企业文化模式的改进模型
表单	企业文化诊断调查问卷 丹尼森组织文化分析调查问卷 企业文化常用测评工具一览表	方案	企业文化宣传方案 年会活动策划方案 体育活动组织方案

# 目录

- 1 人力资源管理体系设计全案框架
- 2 如何设计岗位职责
- 3 如何设计管理制度
- 4 如何设计工作流程
- 5 如何设计执行工具
- 6 如何设计实用表单
- 7 如何设计实施方案
- 8 人力资源管理11大模块设计
- 9 人力资源管理问题分析与解决工具

# 9 人力资源管理问题分析与解决工具

## 人力资源管理问题分析工具设计示例 - SWOT分析法 - 1

SWOT分析法又称为态势分析法、自我诊断法，是企业进行外部环境和内部条件分析，从而构造两者最佳策略组合的一种分析工具。SWOT四个英文字母分别代表：Strength（优势）、Weakness（劣势）、Opportunity（机会）和Threat（威胁）。

1. 执行程序的两个步骤：

(1) 绘出SWOT分析表，具体如下表所示。

优势 (S)	劣势 (W)
1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
机会 (O)	威胁 (T)
1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...

# 9 人力资源管理问题分析与解决工具

## 人力资源管理问题分析工具设计示例 - SWOT分析法 - 2

- (2) 对企业的内外部环境进行分析，找出企业的优势 (S)、劣势 (W)、机会 (O) 和威胁 (T)。
- (3) 把各种影响因素列在相应的象限内。将那些对公司发展有直接的、重要的、迫切的、久远的影响因素优先排列出来，而将那些间接的、次要的、可缓的、短暂的影响因素排列在后面。
- (4) 把所有的内部因素 (优势和劣势) 和外部因素 (机会和威胁) 分别集中在一起进行对比。
- (5) 将内部因素和外部因素相互匹配并加以组合，得出一系列公司未来发展的可选择策略，具体如下表所示。

	优势 (S)	劣势 (W)
机会 (O)	OS组合 OS策略——利用这些因素	OW组合 OW策略——改进这些因素
威胁 (T)	TS组合 TS策略——监控这些因素	TS组合 TS策略——消除这些因素

- (6) 制订并实施相应的行动计划。基本思路是：发挥优势因素，克服弱点因素，利用机会因素，化解威胁因素；考虑过去，立足当前，着眼未来。

# 9 人力资源管理问题分析与解决工具

## 人力资源管理问题分析工具设计示例 - SWOT分析法 - 3

### 2. 人力资源管理SWOT分析示例:

优势 (S)	劣势 (W)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 卓越的品牌影响力、出众的企业形象、优秀的企业文化</li><li>2. 富有创造力的员工、凸显价值的关键员工</li><li>3. 充满朝气的团队 .....</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 品牌影响力低、企业形象差、企业文化建设缓慢</li><li>2. 员工流动性大、员工缺乏创造力</li><li>3. 团队建设不到位 .....</li></ol>
机会 (O)	威胁 (T)
<ol style="list-style-type: none"><li>1. 市场需求增长强势、适合快速扩张</li><li>2. 技术向新产品和新业务方向转移、客户群增多</li><li>3. 具有并购竞争对手的能力并找准了并购对象、人员需求量增大</li><li>.....</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 市场中出现了强大的竞争对手和替代品</li><li>2. 顾客的消费需求发生了不利于产品销售的变化、销售人员培训滞后</li><li>3. 发生经济危机、主要业务受到严重影响、面临大规模裁员要求 .....</li></ol>

通过SWOT分析, 企业人力资源管理的优劣势和外部面临的机会与威胁一目了然, 人力资源部经理就可以针对企业存在的问题, 进一步按照执行程序来确定解决方案, 并实施有效的人力资源管理。

### 3. SWOT分析法应用注意事项

(1) SWOT采用了定性分析的方法, 具有一定的局限性, 所以在运用时要尽量罗列真实、客观、精确的内容, 并提供一定的数据以弥补定性分析的不足。

(2) 分析重点应放在提出问题、分析问题和讨论问题上。

(3) 将各因素填到图表中只是方便整理和分析的一种手段, 因此在运用时切不可舍本逐末。



# 9 人力资源管理问题分析与解决工具

## 人力资源管理问题解决工具设计示例 - PDCA循环法 - 1

PDCA循环也称戴明环，是一个持续改进模型。PDCA的四个英文字母分别表示Plan（计划）、Do（执行）、Check（检查）和Act（行动和改进），PDCA循环就是按照这样的顺序进行质量管理，并且不停地反复循环。

### 1. PDCA循环的基本原理

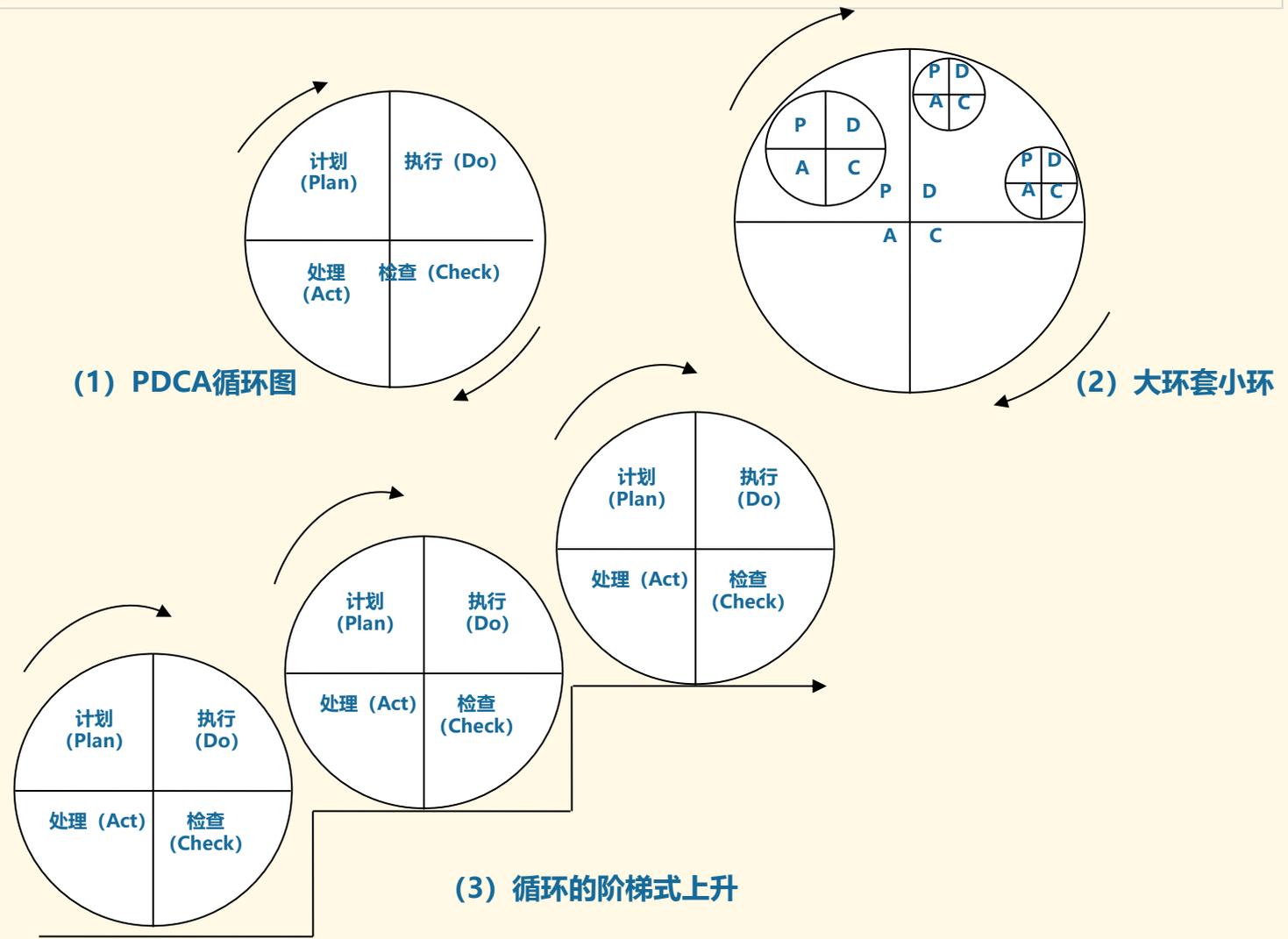
PDCA循环是全面质量管理所应遵循的科学程序。全面质量管理活动的全部过程就是质量计划的制订和组织实施的过程，这个过程是按照PDCA循环周而复始地运转的。

- (1) P (Plan) 计划——确定方针和目标，确定活动计划。
- (2) D (Do) 执行——实现计划中的内容。
- (3) C (Check) 检查——总结执行的效果，找出存在的问题。
- (4) A (Action) 行动和改进——对检查取得的结果进行处理。
  - ①对于成功的经验加以肯定和适当推广。
  - ②对于失败的教训加以总结，以免重蹈覆辙。
  - ③将未解决的问题放到下一个PDCA循环。

# 9 人力资源管理问题分析与解决工具

## 人力资源管理问题解决工具设计示例 - PDCA循环法 - 2

### 2. PDCA循环图例及特点



# 9 人力资源管理问题分析与解决工具

## 人力资源管理问题解决工具设计示例 - PDCA循环法 - 3

- (1) 四个阶段缺一不可，先后次序不可颠倒、并紧密衔接、连为一体，具体如上页图（1）所示。
- (2) 大环带小环，环环相扣，具体如上页图（2）所示。
- (3) PDCA循环不是在同一水平上循环，而是阶梯式上升，每循环一次，就解决一部分问题，使质量得以改进和提升，具体如上页图（3）所示。

### 3. PDCA循环执行程序

- (1) 分析现状，找出需要改进的地方和有关的影响因素。
- (2) 针对主要原因制订改进计划，该计划应能够回答“5W1H”的问题，具体如下表所示。

5W1H问题	
1.为什么制定 (Why)	4.由谁负责完成 (Who)
2.达到哪些目标 (What)	5.什么时间完成 (When)
3.在哪些方面执行 (Where)	6.如何完成 (How)

- (3) 执行、实施计划。
- (4) 检查计划的执行效果。
- (5) 总结成功经验，制定相应标准，修改工作规程及其他有关规章制度。
- (6) 在下一个PDCA循环中解决未解决的问题或新出现的问题。

# 附：人员素质测评案例量表

## 案例数量和纵向结构

- 1.你适合哪种类型的职业?
- 2.意志力测试
- 3.你具备竞争的素质吗?
- 4.你是否被上司赏识?



## 案例横向结构

- 1.测评说明
- ✓ 2.计分和评价方法
- ✓ 3.测评试题
- ✓ 4.测评解析

# 人员素质测评案例量表—1 你适合哪种类型的职业？

美国心理学家霍兰德根据个性特征与职业选择的关系，把人划分六种个性类型。这六种不同个性的人在职业选择方面具有明显的差异。

- 现实型 (R)：不重视社会，而重视物质的、实际的利益。
- 探索型 (I)：好奇心强烈，重分析，习惯于通过思考在思想中解决所面临的难题，而不一定是实际操作。
- 艺术型 (A)：想象力丰富，有理想、易冲动、好独创，喜欢从事非系统的、自由的、要求有一定艺术素养的职业。
- 社会型 (S)：乐于助人，善交际，易合作，重感情，责任感强，善于通过调整与他人的关系解决存在的难题，乐于从事与他人建立和发展各种关系的职业。
- 企业型 (E)：通常善于辞令，精力充沛、自信、热情洋溢，富有冒险精神，支配欲强，喜欢担负有领导责任的工作。
- 常规型 (C)：易顺从，能自我控制，想象力差，喜欢从事稳定、高度有秩序的工作。习惯于服从命令，愿意执行上级命令，而不习惯于自己对事情做判断和决策。

# 人员素质测评案例量表 - 1 你适合哪种类型的职业?

## 计分与评价方法:

- ✓ 测验这六个部分，并分别统计分数。
- ✓ 符合的，计1分；不符合的，计0分；难以回答的，计-1分。
- ✓ 如果你在某一部分得分最高，说明你属于该类型的人。

# 人员素质测评案例量表 - 1 你适合哪种类型的职业?

## 现实型:

- 1.你曾经将钢笔全部拆散加以清洗，并能独立地将它装配起来。
- 2.你会用积木搭出许多造型，或小时候常爱拼七巧板。
- 3.你在中学里喜欢做实验。
- 4.你喜欢尝试着做一些木工、电工、金工、钳工、修钟表、印相片之类的工作，或你对织毛线、绣花、剪纸等很感兴趣。
- 5.你常常偷偷地去摆弄别人不让你动的机器或机械（如打字机、摩托车、电梯、机床等）
- 6.看到老师傅在做活，你能很快地准确模仿。

# 人员素质测评案例量表 - 1 你适合哪种类型的职业?

## 研究型:

- 1.你对电视或单位里的智力竞赛很感兴趣。
- 2.你经常到书店或图书馆翻阅图书（文艺小说类除外）。
- 3.你总想要知道一件新产品或新事物的构造或工作原理。
- 4.当同学或同事不会做某一道习题来请教你时，你通常都能给他讲清楚。
- 5.看到别人在讨论一个有趣的难题时，你会加入进去。即使不加入进去，你也会一个人思考很久，直到你觉得解决了为止。
- 6.看推理小说或电影时，你常常试图分析出最终结果，并且这种分析时常和小说或电影的结果相吻合。

# 人员素质测评案例量表 - 1 你适合哪种类型的职业?

## 艺术型:

- 1.你对戏剧、电影、文艺小说、音乐美术等很感兴趣。
- 2.你曾参加过文艺演出，或写过诗歌、短文被杂志报刊采用，或参加过业余绘画训练。
- 3.你觉得你能准确地评价别人的服装、外貌以及家具摆设等的美感如何。
- 4.你认为一个人的仪表美主要是为了表现一个人对美的追求，而不是为了得到别人的赞赏或羡慕。
- 5.你觉得工作之余坐下来听听音乐、看看画册或欣赏戏剧等是最大的乐趣。
- 6.遇到美术展览会、歌星演唱会等活动，常常有朋友来约你一起去。

# 人员素质测评案例量表 - 1 你适合哪种类型的职业?

## 社会型:

- 1.你常常主动给朋友写信或打电话。
- 2.你愿意参加学校、单位或团体组织的各种活动。
- 3.你看到不相识的人遇到困难时能主动去帮助他，或向他表示同情与安慰。
- 4.你喜欢去新场所活动并结交新朋友。
- 5.有些活动虽然没有报酬，但你觉得这些活动对社会有好处，就会积极参加。
- 6.你很注意自己的仪表风度，这主要是为了给他人留下良好的印象。

# 人员素质测评案例量表 - 1 你适合哪种类型的职业?

## 企业型:

- 1.你觉得通过买卖赚钱很有意思。
- 2.你相信如果让你去做经商，一定可以取得成功。
- 3.你在上学时曾经担任过某些职务并自认为干得不错。
- 4.你的心算能力较强，不会对一大堆的数字感到头痛。
- 5.做一件事情时，你常常事先仔细考虑它的利弊得失。
- 6.在别人跟你算账或讲某件事时，你常常能换一个角度考虑，并发现其中的漏洞。

# 人员素质测评案例量表 - 1 你适合哪种类型的职业?

## 常规型:

- 1.你能按领导或老师的要求尽自己的能力做好每一件事。
- 2.无论填报什么表格，你都能非常认真。
- 3.你常常觉得在你周围有不少人更有才能。
- 4.你喜欢重复别人已经做过的事情，不喜欢做那些自己动脑筋摸索着干的事。
- 5.你喜欢做那些已经习惯了的工作，同时最好这种工作责任小一些，工作时还能聊天、听歌曲等。
- 6.你觉得将非常琐碎的事情整理好，或让某些事情日复一日地运转很有意思。

## 人员素质测评案例量表 - 2 意志力测试

具有坚强意志和顽强毅力是事业成功的重要心理条件。纵观古今，那些具有辉煌人生经历的人大都具有超常的意志力。

在竞争激烈、变化万千的今天，具有优秀的意志品质显得尤其重要。做做下面的题目，你可以大体了解自己的意志力如何。

**试题共26道，每道试题有五种答案供选择：**

- A.完全符合
- B.比较符合
- C.有时符合
- D.不太符合
- E.完全不符合

## 人员素质测评案例量表 - 2 意志力测试

- 1.我每天都坚持跑步、打太极拳、做气功或散步等体育活动。
- 2.我给自己订的计划，常常因为主观原因而不能如期完成。
- 3.如没有特殊原因，我每天都按时起床，从不睡懒觉。
- 4.我的作息没有什么规律性，经常随自己的情绪和兴致而变化。
- 5.我信奉“凡事不干则已，干必成”的格言，并身体力行。
- 6.我认为做事情不必太认真，做得成就做，做不成拉倒。
- 7.我做一件事的积极性主要取决于这件事的重要性，而不在于对这件事的兴趣，即不在于想不想做。
- 8.晚间我躺在床上，有时下决心第二天要干一件重要的事情，但到第二天这种劲头又消失了。
- 9.当学习和娱乐发生冲突时，即使这种娱乐很有吸引力，我也会马上决定去学习。
- 10.我常因读一本引人入胜的小说或看一部精彩电视而不能按时入睡。

## 人员素质测评案例量表 - 2 意志力测试

- 11.我下决心办成的事情，不论遇到什么困难都能坚持下去。
- 12.我在学习和工作中遇到困难，首先想到的就是问问别人有什么办法。
- 13.我能长时间做一件很重要但枯燥无味的工作。
- 14.我的兴趣多变，做事情常常是“这山望着那山高”。
- 15.我决定做一件事时，常常说干就干，决不拖拉或让它落空。
- 16.我办事喜易怕难，爱拣容易的做，难的能拖就拖、能推则推。
- 17.对于别人的意见我从不盲从，总喜欢分析、鉴别一下。
- 18.凡是比我能干的人，我都不太怀疑他的看法。
- 19.遇事我喜欢自己拿主意，当然也不排斥听取别人的建议。
- 20.遇到复杂的情况，我常常举棋不定，许久不能做出决断。

## 人员素质测评案例量表 - 2 意志力测试

- 21.我喜欢做我从来没有做过的事情，不怕一个人独立负责重要的工作。
- 22.我生性胆怯，没有把握的事情我从来不敢去做。
- 23.我和同事、朋友、家人相处时很有克制力，从不无故乱发脾气。
- 24.我在和别人争吵时，总爱说一些过头的话，甚至大吵大闹；尽管事后感到后悔，但事头上总忍不住。
- 25.我深信“有志者，事竟成”的信条。
- 26.我相信机遇，我认为机遇的作用大于个人的努力。

# 人员素质测评案例量表 - 2 意志力测试

## 评分办法：

- 1.序号为单数的题目，A、B、C、D、E依次为5、4、3、2、1分。
- 2.序号为双数的题目，A、B、C、D、E依次为1、2、3、4、5分。
- 3.将各题得分加起来，用总分对照下面的标准，就可知道自己的意志力情况。

110分以上，意志很坚强；

91~110分，意志比较坚强；

71~90分，意志一般；

51~70分，意志比较薄弱；

50分以下，意志很薄弱。

**改变自己，就从现在开始吧！**

## 人员素质测评案例量表 - 3 你具备竞争的素质吗?

请仔细阅读，选择一个和你的个性、情况最符合的答案，并把号码写在方格里，全部作答完毕后，再根据计分方式算出总分。

**1：完全不像我**

**2：不太像**

**3：不确定**

**4：很像我**

**5：完全像我**

## 人员素质测评案例量表 - 3 你具备竞争的素质吗?

- 1.我喜欢和大家一起工作，这样可以互相帮助。
- 2.看到别人开好车，会令我想买部更好的。
- 3.我总想比同事穿戴得更好。
- 4.看到老朋友比我成功，会激励我更加努力。
- 5.我并不拿自己和别人相比来衡量是不是成功。
- 6.我的运动器材和家用电器都是顶尖超群的。
- 7.有人问我题时，即使不懂我也会装懂。
- 8.有人问我的个人生活时，即使不怎么样我也会说很棒。
- 9.运动竞技只是好玩，输赢我并不在意。
- 10.我喜欢单挑，不喜欢团体战，因为无法确定我的“队友”表现如何。

## 人员素质测评案例量表 - 3 你具备竞争的素质吗？

- 11.我常梦想和比我强的人易地而处。
- 12.我最讨厌有人不懂装懂，在我面前班门弄斧。
- 13.我宁可表现平平，也不愿牺牲太多个人的时间去变成“超级巨星”。
- 14.我最得意的是有个吸引众多同事的异性和我关系非同一般。
- 15.我最讨厌听人说：“凡事不必太竞争，因为人总有所长有所短”。
- 16.我认为比我成功的人很少事事都很优越，所以没什么好比的。
- 17.如果能受到特别的肯定，为一份工作而努力是值得的。
- 18.即使周遭的人都想表现自己，我也觉得做好分内的事就令人满意了。
- 19.当事情变得越来越棘手时，我认为应退一步考虑是不是值得这么做。
- 20.我喜欢起步时不顺但最后超越那些跑在前头的人。

## 人员素质测评案例量表 - 3 你具备竞争的素质吗?

21.如果不可能获胜，我就放弃不参与。

22.人生当中有太多比争强求胜更重要的事。

23.为了引人注目，我会自愿做一些别人考虑都不考虑的工作。

24.我认为不必把别人踩在脚下也可以往前迈进。

25.当我独处时，我喜欢以一些小事来测试自己。

# 人员素质测评案例量表 - 3 你具备竞争的素质吗?

## 计分方法:

- 第1、5、9、13、16、18、19、22、24题是反向计分。即选5得1分，选4得2分，选3得3分，选2得4分，选1得5分。
- 其余各题为正向得分，你的答案就是得分，各题得分相加就是总分。

## 人员素质测评案例量表 - 3 你具备竞争的素质吗？

**得分很低者（25—51分）：** 竞争心不强，并强烈害怕成功，这种害怕和伴随而来的焦虑，很可能就是不愿意竞争的主要因素。要完全了解竞争性如此低落的原因并不容易，有时候可能是情绪上缺乏安全感造成的。得分很低的人会觉得，要在成功大道上迈开大步实在很困难。

**得分低者（52—70分）：** 得分在此组的很多是年纪较大的人，或许他们觉得没必要像过去一样辛苦地在竞赛中奔跑，在商业场合中也比较容易有罪恶感，他们希望别人喜欢他们甚于自己去求胜获取成功。

## 人员素质测评案例量表 - 3 你具备竞争的素质吗？

**得分中等者（71—86分）：**不会事事争强好胜，他们通常视情况而决定是不是参与竞争。虽然不是无所不争，但若有足够的吸引，就会增加他们的竞争性。得分落在此组的人很容易受“报酬”、“奖赏”影响，只要有足够的报酬，他们不但会参加竞赛，而且希望表现优异。他们会为值得的报偿去竞争，虽然不太可能成为很成功的人，但只要愿意拚，成功仍然在望。

## 人员素质测评案例量表 - 3 你具备竞争的素质吗？

**得分高者（87—97分）：**开放、引人注目、企图心强、知识丰富、有见地，属于成功导向的人。通常有正面的自我形象，愿意承担风险，对获得成功的能力有坚定的信心。对他们而言，竞争是一种人生态度，本身就是一种有意思的挑战。得分高者在迈向成功的竞赛中占有很大的优势。

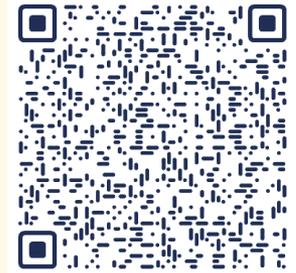
**得分很高者（98分以上）：**通常是为竞争而竞争，而且几乎无所不争。对他们而言，竞争的过程比竞争的理由和结果更重要。对于这类人来说，成功通常是手到擒来。但是，把世界视如战场却很危险——他们只有战友和敌人，没有朋友和同伴。

## 人员素质测评案例量表 - 4 你是否被上司赏识?

- 1.单位中有两个派别明争暗斗，你通常会：  
A.支持得势一方 B.同情失势一方 C.不偏袒任何一方
- 2.你认为升职和加薪两者之间：  
A.升职重要 B.加薪重要 C.两者同样重要
- 3.你通常对上司的态度是：  
A.敬而远之 B.尊敬 C.讨好
- 4.你认为上班前精心装扮：  
A.很有必要，要给上司良好的印象  
B.在单位有较重要的活动时才有必要  
C.毫无必要
- 5.你认为同事对你：  
A.有些妒忌 B.不满甚至仇恨 C.非常尊重

## 人员素质测评案例量表 - 4 你是否被上司赏识?

- 6.和同事争论时,你认为自己的观点正确,你会:  
A.毫不气馁,坚持到底 B.表面妥协,心里不服  
C.只要不伤和气,不必太认真
- 7.你下班前未完成的工作,你会:  
A.带回家做 B.第二天再做 C.不计报酬,加班完成
- 8.单位开会时,你的态度通常是:  
A.第一个发言,提出多种意见、建议 B.沉默寡言  
C.许多人发言后,有针对性地提出意见
- 9.单位迁新址,离你家更远,你会:  
A.很喜欢新环境带来的新鲜感 B.发牢骚,怪单位不补贴交通费  
C.将自己的困难向上司反映,希望有合理的解决办法
- 10.单位加薪时,你没能比别人多,你会想:  
A.加薪幅度一样,应该满足 B.以前工作那么卖力,太蠢了  
C.觉得上司对自己印象不好



# 人员素质测评案例量表 - 4 你是否被上司赏识?

## 计分表:

- 1. A: 1 B: 3 C: 5
- 2. A: 5 B: 3 C: 1
- 3. A: 1 B: 3 C: 5
- 4. A: 5 B: 3 C: 5
- 5. A: 1 B: 3 C: 5

## 计分表:

- 6. A: 5 B: 3 C: 1
- 7. A: 1 B: 3 C: 5
- 8. A: 5 B: 3 C: 1
- 9. A: 1 B: 3 C: 5
- 10. A: 5 B: 3 C: 1

## 人员素质测评案例量表 - 4 你是否被上司赏识?

**15分以下：**你不但不能得到上司赏识，还会令他反感，且随时有被炒掉的危险，要好好自我检讨，注意改进自我行为。

**16—32分：**你有时会很受上司赏识，但手段不够光明磊落。升职机会存在，但升职后未必开心，要注意处理好和同事间的人际关系。

**32分以上：**你很受上司赏识，随时有机会升职，而且有机会与上司一起商量公司发展大计，这是你发挥才华的大好机会，要努力把握。

# 感谢聆听

THANK YOU