

有啥问题
咱不怕
解决问题
有方法

管理风险
要防范
防止问题
再出现

要想做好HR 你要有两把刷子

——如何搞定人力管理难题和防范管理风险

贺清君 著

问题风险
两手抓
坚持专业
职业化

一册在手
咱无忧
从零起步
变高手



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE



要想做好HR 你要有两把刷子

——如何搞定人力管理难题和防范管理风险

贺清君 ◎著

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

要想做好 HR 你得有两把刷子: 如何搞定人力管理难题和防范管理风险 / 贺清君著. —北京: 中国法制出版社, 2015.11

ISBN 978-7-5093-6571-7

I. ①要… II. ①贺… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 162190 号

责任编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

封面设计: 李宁

要想做好 HR 你得有两把刷子

YAOXIANG ZUOHAO HR NI DEIYOU LIANGBA SHUAZI

著者 / 贺清君

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16

版次 / 2016 年 3 月第 1 版

印张 / 23.5 字数 / 359 千

2016 年 3 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-6571-7

定价: 66.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfs.com>

编辑部电话: 010-66010406

市场营销部电话: 010-66033296

邮购部电话: 010-66033288

企业 HR 管理者解决人力管理难题的高参

我的好友老贺同志最新专著即将上市，听到这个消息由衷为他感到高兴！

众所周知，人力资源管理的问题和风险是对孪生兄弟，企业人力资源管理问题都是有共性的，在解决思路也是有章可循的，遗憾的是市面上类似的图书极少，没有人愿意站出来与大家分享自己的人力管理经验，或者即便有分享的东西也不在点上。从这个意义上讲，贺总能够站出来积极与各位管理同仁分享，而且提出的解决方案都是简洁明了，不拖泥带水，本身就是一种非常难得的乐于奉献社会的分享精神。

很多企业在解决人力资源管理难题和风险防范的时候，喜欢“头痛医头脚痛医脚”的解决方式，没有从企业管理根源即制度体系以及提升人力资源管理素质角度入手，所以企业管理问题“按起葫芦浮起瓢”，由于缺乏战略管理思维，很多企业人力资源管理问题解决停留在“知其然不知其所以然”的阶段。

贺总这本书中提炼的很多问题，都非常有代表性和典型性，更是多数企业经常遇到的问题，例如“企业设计招聘广告如何避免就业歧视？企业已发录用 Offer 又不要该如何处理？员工入职后简历存在虚构怎么处理？试用期间如何证明不符合录用条件？试用期考核不合格如何延长试用期？如果未约定服务期能否主张培训费？员工如果对考核成绩不认同该咋办？如何能让下属对考核指标口服心服？新员工试用期工资如何约定才有效？为什么涨工资不会给员工带来满足感？企业和员工双重劳动关系如何处理？企业和劳动者如

何协商解除劳动合同？企业通过电子考勤如何鉴定其效果？医疗期满了还能再次享受医疗期吗？怎样解决剪不断理还乱的加班费问题？劳动纪律管理制度为何需要内部公示？员工认为调岗不合理拒绝调岗咋办？员工离职后玩“消失”该如何处理？竞业限制补偿最低支付多少才有效？员工离职企业支付补偿金有何条件……”这些典型问题相信很多 HR 都遇到过，但是能够系统提炼出丰富的管理手段和方法，特别是为广大读者开阔管理思路这么实战的好书，在人力资源管理领域我还是第一次遇到，真的超级实用！

贺总真正来自人力资源管理第一线，对人力资源各项法律法规运筹帷幄，管理经验极其丰富，管理视野和管理思路非常开阔，因此他写的这本专著内容通俗易懂，广大 HR 从业人员和企业管理者可以说“看了就能懂，拿来就能用”。

特别值得一提的是，贺总写的书内容简练，他的专著没有故显高深的理论，图书内容上更没有故弄玄虚的高深莫测让读者摸不着头脑，本书所有管理实践与企业管理零距离，是一本实实在在的工作指南，更是帮助广大读者解决问题的贴身锦囊和知心朋友，故而贺总的书受到广大读者欢迎也是必然的事情。

企业人力资源管理是实践性非常强也是非常科学严谨的社会管理活动，如果缺乏丰富的实战经验很难写出让广大读者为之共鸣的好书，贺总至今仍然奋战在企业管理的第一线，写作素材和案例完全来自企业丰富的管理实践和亲身经历，最终使得他所写的这本书内容具有非常好的实战性和可操作性。

本书最大特色是，全面覆盖人力资源管理最经典的管理模块，一本书涵盖人力资源工作中最常见管理难题，不仅有问题分析还提供解决思路，贺总总结的 100 多个人力资源常见经典管理问题非常有代表性和典型性，特别是最适合本土企业管理思路 and 理念，使得广大读者一册在手搞定“闹心事”从此无忧！

本书为 HR 管理者提供了解决实际管理难题和常见管理问题的一把金钥匙，相信广大读者全面系统学习后，必将快速提升您的实际解决问题能力，同时也会极大拓宽企业各级管理者的管理视野和管理思路。

衷心希望贺总能为广大读者继续奉献更多的人力资源管理实战佳作。

——新东方教育科技集团助理副总裁兼人力资源总监

张如国

解决人力资源管理难题和防范风险是 HR 必备基本功

在这个“万众创业、大众创新”的互联网+时代，无数新生企业将如雨后春笋般快速蓬勃发展，企业对人力资源管理的重视程度也将达到前所未有的高度，特别是众多中小企业在人力资源管理上亟须补充人力资源管理基本功，亟须快速解决人力管理难题，全面防范管理风险为企业健康发展保驾护航，本书的面世为广大中小企业 HR 管理者带来了福音。

众所周知，无论企业规模多大，无论 HR 管理者如何努力为企业管理锦上添花，作为企业 HR 管理者都必须坚守做事的底线：一是“刷掉”问题，即解决企业人力管理难题，二是“刷掉”风险，即有效防范风险防止管理问题再次发生，这两点是 HR 管理的底线，绝对不能突破，HR 管理者如果没有这两把“刷子”，他们的核心价值也就无从谈起。

本书的最大特色是：作者从人力资源管理体系的全局出发，全面审视人力资源管理最常用管理模块，一本书彻底解决人力资源常见管理难题，有效防范各种管理风险。简要总结本书特色如下：

（1）内容新颖实务：书中提炼的企业各种管理疑难问题，内容新颖、题材丰富，人力资源每个管理模块都能提炼出大家最常见、最经典、也最挠头的管理问题，作者不仅紧密结合这些典型问题加以诊断分析，更重要的是能够提炼出新颖的管理方法，还有丰富的管理思路，并以此作为管理问题落地的支撑。

（2）案例来自管理一线：书中丰富的管理案例，让广大读者更能切身感

受到这些管理案例就在身边。这些案例内容非常具有典型性和代表性，能极大地拉近图书和企业的距离。

（3）实践针对性特别强：本书所覆盖的模块都是人力资源领域中最经典的管理模块，这些管理难题是 HR 从业人员必须认真研究的，也最能体现 HR 从业人员的价值关键点。HR 从业者如能将书中的知识点融会贯通，必将快速提高 HR 解决问题的能力 and 水平。

（4）图书内容非常实用：本书总结的 100 多个人力常见经典管理问题，非常有代表性和典型性，提炼出的各种管理问题解决思路，值得很多企业加以借鉴和研究，也为广大读者开阔了解决问题的视野和思路。

（5）管理理念与时俱进：书中提出的管理理念均来自企业实践成果，解决问题的方法具有科学性和系统性，广大读者可以深刻领会 HR 管理的目标和实施方法论。

本书提炼的问题解决之道可以说“看了就懂，拿来就用”，超级实用的内容会让广大读者从中真正学到必备的管理知识和技能。从某种意义上讲，作为 HR 管理者如若学不会分析问题搞定管理难题，学不会做管理风险的防范，那么职业化和专业化无从谈起。

本书管理视野有高度，内容超级精练和实战、文字朴实没有任何玄虚，管理案例来自企业管理一线，不仅能为广大读者提供丰富的管理思路，更能深入结合企业管理实际为广大读者提供丰富的管理经验。

目前贺总已经出版的著作《企业人力资源管理全程实务操作》、《绩效考核与薪酬激励整体解决方案》、《老 HRD 手把手教你做薪酬》在市面上非常畅销，被很多企业成批购买，用作企业 HR 管理者和各级经理日常管理的指导书，还被一些高校纳入本科生教材、MBA 参考辅助教材，这些良好的反响证明了能够为企业解决实际管理问题的书就是好书。在贺总这本书中，我又一次看到贺总致力于脚踏实地为广大读者实实在在解决管理问题的初衷和热忱。

俗话说“金杯银杯不如读者的口碑”，任何一本好书的问世都凝聚着作者的心血，更重要的是如果能凝聚作者对广大读者高度负责的责任心，那么，我们有理由相信，这必是佳作，广大读者定会从中受益无穷。

这是一本企业 HR 和各级管理者的贴身锦囊和必备宝典，我有幸得以先

睹，受益匪浅。贺总力邀我为其新作写序，我诚惶诚恐之余终欣然应之。唯衷心祝愿贺总佳作能够成为企业各级管理者的良师益友。

是为序。

北京大学法学博士

北京师范大学经济学博士后

北京东土科技股份有限公司副总经理

畅销书《华为哲学——任正非的企业之道》作者

周留征

目录

Contents

第一章 人力资源问题的根源和解决思路	001
1.1 人力资源管理问题真正根源 /002	
1.2 人力资源管理问题解决思路 /005	
1.3 人力资源问题自我诊断方法 /006	
第二章 人力资源规划常见管理问题诊断	021
2.1 人力资源规划究竟有什么管理价值? /022	
2.2 制定人力资源规划应坚持哪些原则? /023	
2.3 人力资源战略规划需关注哪些要素? /024	
2.4 人力资源规划实际工作有哪些内容? /025	
2.5 制订人力资源规划需注意哪些问题? /027	
2.6 企业应如何有效组织年度人员编制? /028	
2.7 人力资源供需预测需考虑哪些要素? /030	
2.8 人力资源管理战术计划主要有哪一些? /032	
2.9 人力资源规划制订后如何及时调整? /033	
2.10 中小企业做战略规划如何简单有效? /034	
第三章 员工招聘常见管理问题诊断	037
3.1 招聘广告的设计如何避免就业歧视? /038	
3.2 招聘广告如何设计录用条件才有效? /040	
3.3 企业面试新员工时有哪些测评手段? /041	
3.4 企业选择猎头时应该遵循哪些原则? /044	
3.5 对拟录用的员工如何实施背景调查? /047	

- 3.6 已发录用 Offer 又不要该如何处理? /051
- 3.7 新员工入职前的体检要求是否合法? /052
- 3.8 新员工入职企业要求担保是否合理? /053
- 3.9 上家企业无法开具离职证明怎么办? /055
- 3.10 员工入职后简历存在虚构怎么处理? /056
- 3.11 企业对员工试用期约定如何不违法? /058
- 3.12 试用期间如何证明对方不符合录用条件? /060
- 3.13 试用期考核不合格如何延长试用期? /062
- 3.14 单位招聘境外人员要注意哪些问题? /063
- 3.15 员工转正审批流程如何设计才有效? /065

第四章 培训开发常见管理问题诊断 067

- 4.1 如何建立科学有效的培训管理体系? /068
- 4.2 如果未约定服务期能否主张培训费? /070
- 4.3 签订培训协议时需要注意哪些事项? /072
- 4.4 员工如未通过培训考试该如何处理? /075
- 4.5 影响培训方式的选择主要有何因素? /076
- 4.6 人力资源开发中主要有哪几种方式? /077
- 4.7 激励在人力资源开发中有何种价值? /078
- 4.8 人力资源开发中需要坚持哪些理念? /080
- 4.9 人力资源开发都容易陷入哪些误区? /081

第五章 绩效管理常见管理问题诊断 083

- 5.1 企业 KPI 考核指标如何定义更有效? /084
- 5.2 绩效考核指标通常有哪些量化方法? /088
- 5.3 如何保证绩效考核落地以及有效性? /093
- 5.4 如何有效设置薪酬与绩效逻辑关联? /096
- 5.5 员工若对考核成绩不认同该怎么办? /097
- 5.6 绩效考核能否评定员工是否胜任? /099
- 5.7 常见哪些因素会影响绩效考核效果? /100
- 5.8 绩效面谈时需要坚持哪些主要原则? /102

5.9	员工激励是奖在年终还是奖在平时？	/104
5.10	KPI 指标如何制订才更合理更有效？	/106
5.11	绩效管理都有哪些常见的管理误区？	/108
5.12	绩效考核该如何实现从对抗到双赢？	/110
5.13	绩效考核结果强制分布科学合理吗？	/112
5.14	公司要采用末位淘汰制科学合理吗？	/114
5.15	如何能让下属对考核指标口服心服？	/117
5.16	如何通过考核来做好年度人才盘点？	/119
5.17	如何充分发挥绩效考核的激励作用？	/120
5.18	如何平衡绩效考核长期和短期导向？	/121

第六章 薪酬福利常见管理问题诊断 125

6.1	劳动合同法对薪酬管理有哪些影响？	/126
6.2	试用期内可否不给办理社保公积金？	/129
6.3	企业对员工最低工资标准如何计算？	/130
6.4	新员工试用期工资如何约定才有效？	/133
6.5	员工从事志愿服务受伤算不算工伤？	/135
6.6	退休返聘人员需要缴纳社会保险吗？	/136
6.7	员工的绩效工资企业年底发合法么？	/137
6.8	员工的绩效工资企业可否随意扣除？	/138
6.9	为什么涨工资员工不会有满足感？	/139
6.10	如何用好员工福利这把“双刃剑”？	/141
6.11	企业给员工加薪应该遵循哪些原则？	/143
6.12	企业人力资源应如何做好薪酬调查？	/146
6.13	临时工和正式工薪酬是否可以不同？	/147
6.14	宽带薪酬究竟适合哪些类型的企业？	/148
6.15	员工降薪过程究竟有哪些管理技巧？	/150
6.16	如何有效对企业薪酬成本进行控制？	/153

第七章 劳动关系常见管理问题诊断 155

7.1	实习生和正式员工的用工区别在哪？	/156
-----	------------------	------

- 7.2 新员工试用期内劳动关系有何特殊? /157
- 7.3 企业和员工双重劳动关系如何处理? /159
- 7.4 企业没和员工及时签订合同该咋办? /160
- 7.5 员工如续订合同可否再约定试用期? /161
- 7.6 签订劳动合同过程有哪些法律风险? /162
- 7.7 企业劳动者如何协商解除劳动合同? /164
- 7.8 劳动合同到期如不续签是否有补偿? /166
- 7.9 劳动合同解除终止有哪些限制规定? /167
- 7.10 无固定期限劳动合同啥条件可解除? /168

第八章 考勤休假常见管理问题诊断 171

- 8.1 企业对员工考勤都有哪些可选方式? /172
- 8.2 企业给员工休假常见都有哪些类型? /173
- 8.3 企业通过电子考勤如何鉴定其效果? /175
- 8.4 员工辞职时年休假如未休完怎么办? /176
- 8.5 员工请病假期间是否可只发生活费? /178
- 8.6 医疗期满了还能再次享受医疗期吗? /180
- 8.7 未经批准的加班是否支付加班工资? /181
- 8.8 怎样解决剪不断理还乱加班费问题? /183
- 8.9 员工连续恶意请病假应该如何处理? /185

第九章 劳动纪律常见管理问题诊断 189

- 9.1 企业为何要高度重视劳动纪律规定? /190
- 9.2 员工违纪如何来分类做到合理有效? /191
- 9.3 劳动纪律管理制度为何须内部公示? /195
- 9.4 企业如何与员工签署相关保密协议? /196
- 9.5 员工严重违纪企业应如何及时处理? /197
- 9.6 员工经常违纪不怕处罚应如何处理? /199

第十章 劳动争议常见管理问题诊断 201

- 10.1 发生劳动争议企业应坚持什么原则? /202

10.2 发生劳动争议企业有哪些解决模式? /204

10.3 企业举证过程中有哪些证据和技巧? /206

第十一章 员工异动常见管理问题诊断 209

11.1 员工认为调岗不合理拒绝调岗怎么办? /210

11.2 如何化解调岗和调职带来的调薪纠纷? /212

11.3 员工调岗调薪时如何做到流程规范? /213

第十二章 员工激励常见管理问题诊断 217

12.1 金钱是员工一切工作的核心动力吗? /218

12.2 员工非物质激励常见的都有哪些方式? /219

12.3 物质和非物质激励如何有效结合? /223

12.4 如何根据员工的需求层次实施激励? /224

12.5 企业中长期激励有哪些方式可借鉴? /225

第十三章 员工优化常见管理问题诊断 229

13.1 企业如何规范员工优化的总体流程? /230

13.2 企业在人员优化过程中需注意什么? /231

13.3 如何慎重处理员工优化的各种情况 /234

13.4 企业如果计划裁员应该注意哪些事项? /236

第十四章 员工离职常见管理问题诊断 239

14.1 不同类型离职企业应如何分类处理? /240

14.2 员工离职玩“消失”的该如何处理? /241

14.3 经济补偿金和赔偿金如何计算税额? /242

14.4 竞业限制补偿最低支付多少才有效? /244

14.5 企业与员工约定脱密期该如何执行? /246

14.6 离职时什么条件下员工有赔偿责任? /248

14.7 离职时如发生劳动争议该如何解决? /250

14.8 离职时企业需支付补偿金有何条件? /252

14.9 员工离职有欠款未归还企业如何处理? /254

第十五章 人力资源管理风险防范..... 257

15.1 人力管理风险管控目标 /258

15.2 人力资源风险真正根源 /258

15.3 人力资源管理风险层次 /260

15.4 人力资源管理风险规避 /261

15.5 人力资源常见风险归纳 /262

第十六章 人力资源管理关键制度设计 271

16.1 人力资源管理制度制定原则 /272

16.2 人力资源管理制度制定实施 /274

16.3 人力资源常见管理制度 /286

【后记】 企业 HR 管理绝不能突破法律的底线 291

附录 1 《劳动合同法》重点解读 295

附录 2 《社会保险法》重点解读 319

附录 3 《劳动争议调解仲裁法》重点解读 345

附录 4 《女职工劳动保护规定》重点解读 357

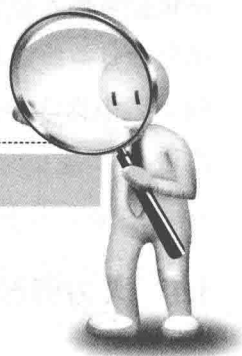
附录 5 《职工带薪年休假条例》重点解读 361

第一章

人力资源问题的根源和解决思路

【本章导读】

- 人力资源管理问题根源究竟在哪里？
- 人力资源管理问题解决思路有哪些？
- 如何开展人力资源问题的自我诊断？
- 人力资源问题自我诊断有哪些模式？
- 自我诊断的结果如何进行互相验证？
- 如何根据诊断结果编管理诊断报告？
- 管理诊断报告如何获得高层的认可？
- 管理诊断报告发布后如何才能落地？



在如今复杂的社会法律环境下，很多 HR 从业者感叹，想做好人力资源管理并不容易。

面对经济社会发展过程中日益复杂的劳动人事关系，他们所面临的挑战不仅是掌握人力管理传统六大模块的精髓处理好日常事务的管理，还必须审慎处理日益纷繁复杂的劳动关系，更重要的是必须善于从复杂的人力资源管理问题中提炼和总结各种问题、寻求人力资源管理各种风险的防范和应对之道。

1.1 人力资源管理问题真正根源

随着经济社会的发展，人力资源管理问题不断涌现，人力资源各种问题与社会环境、经济环境和法律环境是相关联的。

2008 年《劳动合同法》、《劳动争议调解仲裁法》以及《劳动合同法实施条例》等劳动法规的相继出台，给企业 HR 从业者带来空前的挑战，给 HR 从业者带来很多困扰和压力，很多 HR 从业者面对复杂的人力资源管理问题往往成了救火队，闹心的问题不断出现。

那么造成企业人力资源管理问题的根源在哪里？

（1）劳动者的维权意识的觉醒

2008 年实施的《劳动合同法》本质是倾斜劳动者的立法，国家出台这部法律的背景在于过去若干年间，侵害劳动者的案件很多，有的在社会上造成了恶劣的影响。自从《劳动合同法》这部法律出台后，劳动者的维权意识觉醒，他们纷纷拿起法律的武器维护自己的职业尊严。可以说自从 2008 年到现在，在劳动者维权意识觉醒过程中，中国的人力资源管理在这种背景下，必然要

面临解决复杂问题的发展环境。

(2) 企业人力管理制度不完善

尽管在当前的市场经济环境下，人力资源管理问题被越来越多的企业管理者所重视，但是由于我国企业人力资源管理起步比较晚，相对于发达国家管理方法显得相对落后，没有一套适合自身的管理体系，很多企业都在实践中摸索和完善，造成企业的规章制度与国家法律法规严重脱节。国内相当数量的中小企业没有引入非常正规的人力资源管理，特别是很多民营企业大都只是停留在传统的人事管理的层次上。即使有些企业有制度规定也是没有任何的创新与发展，只是到处照搬和模仿，很少有结合国家法律和企业实际情况的。

很多企业人力资源管理基本都处于比较初级的阶段，典型特征如下：

- 很多企业没有把人当作资源来分配和配置，缺乏有效的激励；
- 表面上尊重人才，实际上人才有价值拼命使用，没有价值时随意践踏；
- 高学历崇拜：远来的和尚会念经，不善于从内部挖掘和培养人才；
- 人才开发投入不够：包括员工的培训，日常培养机制远远不够；
- 讲究人情的国情，优秀的人才无法脱颖而出；
- 企业内部现实存在的帮派主义；
- 员工离职率高，稳定性和忠诚度非常低。
-

(3) HR 从业者素质急需快速提升

如果单纯应对人力资源传统事务管理，HR 从业者只需掌握传统的六大模块（人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理和劳动关系管理），便已足够。但是目前的经济社会环境下，人力资源面临的挑战绝不是传统人事管理，而是日益复杂的人力资源管理。

在企业，员工的需求日益多元化可以说越来越难管，企业 HR 如果想做好人力资源管理，绝不能仅仅站在处理日常事务的角度来审视企业的管理问题，更要站在人力资源管理战略的高度来审视企业人力资源管理问题。

以员工离职为例，我这里推荐一篇网上流传的非常精彩的文章：

一个员工离开，一定有很多原因，但其中有两最为重要：价值与尊重。