



孔祥民·编著

匹配

人力资源管理案例、技巧、 制度与实践

—
一线人力专家二十年企业管理经验总结
员工与企业匹配模型的全方位解析

HR 的新思维

匹配度越高，员工越稳定，越能创造出岗位价值，实现企业战略目标！

离 留 用 育 选

留住老员工的 25 种技巧

用好员工的 26 种方法

培养新员工的 35 个关键点

选出合格员工的 28 个技巧

9 种做法

清华大学出版社



匹配

—

人力资源管理案例、技巧、
制度与实践

孔祥民·编著

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

匹配：人力资源管理案例、技巧、制度与实践 / 孔祥民编著. — 北京：清华大学出版社，2015

ISBN 978-7-302-40962-5

I. ①匹… II. ①孔… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 167177 号

责任编辑：张立红

封面设计：王青

版式设计：方加青

责任校对：杨静琳

责任印制：宋林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn，

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：三河市君旺印务有限公司

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：17.25 字 数：267 千字

版 次：2015 年 10 月第 1 版

印 次：2015 年 10 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

产品编号：065413-01

前 言



“21世纪最缺的是什么？是人才！”这句电影台词一语击中目前不少企业的痛点。的确，人力资源已成为企业资源中的第一决胜资源，它最宝贵、最活跃、最具能动性。

正如一位知名企业老板所感叹：“我们不缺资金，不缺项目，唯独缺乏人才。”不经意中，大家已踏入一个崭新的、如此重视人才管理的时代。可以肯定地说，不管你是管理者抑或被管理者，只要你生活在这个时代，都会和人力资源息息相关。

如果你要想适应这个时代的发展而不落伍，要成为这个时代的弄潮儿而非跟随者，要经受住这个时代检验而不被淘汰，那么阅读这本书吧，本书将会系统地告诉你人才管理的关键。

■ 为什么编写本书

20世纪90年代，随着人力资源管理理论不断发展，人们热衷探讨的是人才如何为企业战略服务，如何向企业战略合作伙伴关系转变，其核心内容是人力资源的开发、利用和管理，其目的是实现人才价值的持续最大化。

但一直以来，困扰企业管理者的一个问题是：为什么企业花费那么大的精力引进了那么多的高端人才，经营管理却依然那么艰难？而有的企业并未见有什么“明星”人才，却搞得风生水起，有声有色，甚至还成为了标杆企业。这可以从杰克·韦尔奇的话中找到答案：“我的工作就是将最好的人才放在最大的机会中，同时将金钱分配在最适当的位子上，就是这样而已。”这句话的潜台词是：企业不仅仅要重视人才引进，更要重视人才管理。

本书以上述问题为线索，深刻解析、归纳出当今企业组织中存在的具有普遍性和代表性的人才管理问题，并予以延伸。

- 战略任务和匹配的人才协同乏力，人才管理和企业经营出现分层现象。
- 人才融入性、可靠性和开发性管理机制乏力，人才管理和企业经营未实现协同发展。
- 人才入职、在职和离职过程中，培训、激励等系统管控乏力，无人才德、能、勤、绩提升机制。

围绕上述问题，本书将从实战管理角度出发，结合现代人力资源管理前沿理论，精选大量的人才管理案例，系统思考，从根本着手，深度剖析问题的根源，着眼于企业如何选对人、如何让人才在刚入职时过渡好、如何将人才培育得优秀、如何将人才用得棒、甚至是如何让人才在离职时走得开心等几个方面来阐释企业人才管理机制，并从中解码出最具实战意义的系统化人才管理策略、方法，从而构建出一套科学、规范的人才管理体系。

- 从任务、环境和人员需求入手，解析影响人才匹配的因素。
- 透析企业战略落地步骤，匹配每一发展阶段所需的人才链，按需配置到位。
- 通过过渡期磨合管理，使人才尽快同企业发展合拍。
- 在人才入职、在职一直到离职整个人才周期，要不断调整、优化人才管理，使人才和企业发展要求相匹配。
- 通过薪酬、授权等管理手段，充分发挥员工的主观能动性，让员工主动从态度、能力等方面向企业要求靠拢。

多年的知识积累和实务工作经验，浓缩成这本书奉献给您。本书采用了大量的案例分析，行文深入浅出，将枯燥生硬的理论知识透过生动的案例娓娓道来。本书抛开深奥的理论化条文和必备的基础理论知识介绍，绝不贪多求全，特别强调务实操、快速上手，尤其注重实战展示，为有上述人才管理方面困惑的企业提供帮助。

管理学家德鲁克说：“管理是一种实践，其本质不在于知而在于行；其验

证不在于逻辑而在于效果。”建议分享此书的读者，不要仅停留在“认知”的层面，更重要的是一定要结合企业人才管理实际，科学使用本书所提供的策略、方法，逐步引领企业人才管理驶入良性发展的轨道。

■ 本书特点

本书以对企业人才流动情况的系统解析为切入点，按照选、育、用、留、离人才管理流程链进行系统阐释。

- 热门性——迎合人才管理的热潮，顺应时代需求。
- 经典性——运用了大量经典管理理论来解读当下人才匹配管理问题。
- 洞察性——针对人才匹配管理的热门话题进行深入细致的分析思考。
- 前瞻性——合作时代已经到来，人才匹配管理将是现在和未来永恒不变的主题。

本书和市面上其他书籍相比，最具特色的两点：

- 将人才个体的综合素养（个性、品质、能力等）和匹配岗位需求结合在一起，深入、系统地阐述，探讨如何将两者有效匹配起来；
- 本书行文按照【案例】+【知识点】+【分析】的结构，清晰明了，应用案例也都是和当下国内企业息息相关的，更符合国人阅读习惯，更具认同感。

■ 本书内容

本书共分为8章，各章内容如下。

第1章：对企业人才流动情况进行系统解析，并概述人才匹配的对策措施和解决思路。

第2章：从组织的各种环境、赋予的工作任务和人才条件入手，系统分析了组织环境和岗位需求。

第3章：通过对人才的能力、素质、个性、抗压能力和态度等综合要素进行检测，选择与企业相匹配的人才。

第4章：介绍影响新员工过渡期的因素。在对新员工综合分析的基础上，

开展系统、立体的培训和教育活动，确保入职新员工尤其是大学生和农民工群体顺利度过过渡期。

第5章：通过培训需求分析，了解企业与员工的需求，再通过科学合理地规划或计划，进行系统化的立体训练，综合施治，实现在岗人员和企业共同成长。

第6章：对在岗人员进行系统化管理，如成立专门的人才管理机构，提升人资岗位影响力，进行人才规划，端正管理者、入职者态度等，确保人才和组织要求相匹配。

第7章：培训员工第一意识、强大的使命感、共同的价值观和目标，通过管理者威信、薪酬和授权等激励制度以及良好的监督等来约束员工。

第8章：通过人性化的管理，做好人员离职管理，让每位员工来得开心，走得愉快。

I 适用人群

- 刚刚步入职场的人力资源管理人员。
- 正在或计划考取人力资源管理师各级别证书的人员。
- 人力资源管理、企业管理类专业的大中专院校见习生。
- 各类组织的人力资源管理主管，尤其企业组织基、中、高层管理人员。
- 拟转行从事人力资源管理的其他岗位人员。
- 其他对人力资源感兴趣的各类人员。

参与本书编写的还有王磊荣、宜亮、张华、王冬姣、吕琨、李慧敏、黄维、金宝花、梁岳、张驰、孙景瑞、苗泽、李涛、刘帅、景建荣、胡雅楠、焦帅伟、李信、王宁、鲍洁、艾海波、张昆，在此表示感谢！



第1章 匹配：人力资源效用的最大化	1
1.1 正常流动：取精华并去糟粕	2
1.2 异常流动：留毒素或失营养	3
1.2.1 流动过缓会留毒素	4
1.2.2 流动过快会失营养	4
1.3 异常流动现象解析	5
1.3.1 初入职场者	5
1.3.2 老员工	6
1.3.3 不同年龄段的员工	7
1.4 管理者正确的心态：先包容再改变	8
1.4.1 包容	9
1.4.2 融合	9
1.4.3 改变	9
1.5 人才匹配的解决之策	10
第2章 管理准备：分析环境和岗位需求	15
2.1 组织环境：影响组织稳健发展的关键因素	16
2.2 大环境：直接影响企业稳定性的条件	17
2.2.1 企业运营外部大环境	17

2.2.2 企业运营内部大环境	18
2.3 小环境：直接影响员工稳定性的条件	22
2.3.1 和上级的关系	23
2.3.2 和下级的关系	24
2.4 任务布置：任务是岗位存在的前提	25
2.5 大任务：具体到企业层面的任务、目标	28
2.6 中任务：具体到部门的任务、目标	30
2.7 小任务：具体到个体岗位的任务、目标	31
2.8 软、硬件两方面解析人才匹配度	32
2.8.1 硬件条件	33
2.8.2 软件条件	34
2.9 承担任务者个性特质	34
2.10 承担任务者专业经历	36
2.10.1 专业相关度	36
2.10.2 企业规模大小	37
2.10.3 企业运营规范程度	37
2.10.4 工作时间长短	38
2.10.5 岗位吻合度	38
2.10.6 工作水平	39
第3章 选得对：和企业需求匹配的人才	41
3.1 选哪些人：确定人才标准要求	42
3.1.1 职业素养	43
3.1.2 经验经历	44
3.1.3 抗压能力	45
3.1.4 企业熟知度	46
3.2 考查新员工的五个关键点	47

3.2.1	审核简历	48
3.2.2	能力测试	52
3.2.3	个性测试	55
3.2.4	面试交流	56
3.2.5	压力面试	61
3.3	背景调查：员工过往能力的展现	64
3.3.1	背景调查的内容	64
3.3.2	背景调查的手段	65
3.4	常被淘汰的五类人	67
3.4.1	伪造经历者	67
3.4.2	频繁跳槽者	68
3.4.3	职业不系统者	69
3.4.4	满腹牢骚者	69
3.4.5	夸夸其谈者	70
第4章	过渡好：磨合和适应是关键	73
4.1	绕不开的过渡期	74
4.2	新员工过渡期走势特点图析	75
4.3	影响新员工过渡期的五个因素	76
4.3.1	个性特点	76
4.3.2	工作方式	77
4.3.3	从事业务	77
4.3.4	基础能力	77
4.3.5	融合能力	78
4.4	构建“过渡期”管控流程	78
4.5	综合收集信息，解析新员工	79
4.5.1	入职面试材料	80

4.5.2	个体综合分析	81
4.6	岗前训练是新员工正式上岗的前提	82
4.6.1	一般性培训	83
4.6.2	专业性训练	84
4.6.3	立体化培训	86
4.6.4	企业大学	88
4.7	新员工教育是文化融合的首道关口	89
4.7.1	开展新员工教育,培养正确的工作观	91
4.7.2	塑造诚信,做好自己	91
4.7.3	认准目标,不轻言放弃	92
4.7.4	开辟就业指导课堂	93
4.7.5	加强正面教育和激励	94
4.7.6	找准思想突破口,选择共同点	94
4.7.7	抓住闪光点	95
4.7.8	瞄准需求点	96
4.7.9	选准挫折点	97
4.7.10	大胆起用新人	97
4.8	及时考评转正以激发员工干劲	98
4.8.1	遵守法律是底线	99
4.8.2	站在员工的角度思考问题	99
4.8.3	正向考评激励:企业应遵循的原则	99
4.9	为过渡期保驾护航	101
4.9.1	谈心:适应新环境	101
4.9.2	“家文化”——营造让员工安心工作的地方	103
4.9.3	大胆起用,逐级授权	105
4.10	校招大学生不稳定因素解析及避免方法	106
4.10.1	大学生“骑马找马”动机分析	107
4.10.2	从“心”开始综合施治求落实	108

4.11	农民工有机融入为企业发展添活力	109
4.11.1	政策保障	110
4.11.2	服务延伸	110
4.11.3	公平诚信	111
4.11.4	尊重为本	111
第5章	育得优：让员工和企业共同成长	115
5.1	培训是为经营服务	117
5.2	培训的一般性分类	119
5.2.1	在职培训	119
5.2.2	脱产训练	123
5.3	明确规划部门和岗位	124
5.4	需求分析是培训规划的准备阶段	125
5.4.1	分析差距：持续改进	126
5.4.2	不能忽视员工所需	128
5.5	系统规划是做好培训的前提	129
5.5.1	目标设定要科学	130
5.5.2	规划内容须完整	132
5.5.3	规划关注对象	133
5.6	让培训变得有声有色	135
5.6.1	经验分享：构建知识信息平台	135
5.6.2	一分钟培训	137
5.6.3	头脑风暴法	137
5.6.4	知识竞赛/技能比武	138
5.6.5	让指令和训练融合起来	139
5.6.6	外培分享	139
5.6.7	其他方法	140

5.7	准确评估是培训持续改进的基础	141
5.7.1	谈心得体会	141
5.7.2	评估层次	142
5.8	把好内训环节的四个关口	144
5.8.1	意识关	144
5.8.2	机制关	144
5.8.3	执行关	146
5.8.4	考评关	147
5.9	内训师是夯实企业内训的基础保障	148
5.9.1	分岗位遴选内训师	148
5.9.2	多措并举，强化内训师队伍建设	150
5.9.3	动态考评，保留最优内训师	151
第6章	用得棒：适岗适配，适才适用	153
6.1	人才管理对立面	154
6.2	提升HR岗位企业影响力	156
6.2.1	认清工作使命	157
6.2.2	要有企图心	157
6.2.3	具备经营思维	157
6.3	HR是领舞者而不是伴舞者	158
6.4	人才管理机构及任务	159
6.4.1	组织目标	160
6.4.2	组织任务	160
6.5	设计人才管理活动规划	161
6.6	人才规划始于需求分析	163
6.6.1	能力分析	164
6.6.2	性格分析	168

6.7	人才管理目标、政策、规划和实施	169
6.7.1	目标和政策	169
6.7.2	规划设计和实施	170
6.7.3	三个原则要遵循	171
6.8	人才协同作战是第一选择	173
6.8.1	三协同	173
6.8.2	五转变	175
6.9	“惯才”不如“管才”	178
6.9.1	“惯才”的典型表现	178
6.9.2	“惯才”滋生混乱	179
6.9.3	“用才”关键在“管才”	180
6.10	教会新员工快速适应职场	182
6.10.1	关系适应：学会妥协	183
6.10.2	学习型心态：空杯思想	184
6.10.3	把每件事都做到位	185
6.11	端正管理者态度	187
6.11.1	让建议取代命令	189
6.11.2	做到一视同仁、信任	189
6.11.3	包容个性	190
6.11.4	尊重意见	190
6.11.5	释放权力	191
6.12	积极构建员工排压管道	192
6.12.1	设立员工情绪疏泄渠道	193
6.12.2	设立员工参与企业管理渠道	194
6.13	员工帮助计划：让员工快乐工作	195
6.13.1	帮助员工解决实际困难	195
6.13.2	做好员工心理疏导	196
6.13.3	积极开展心理危机干预	197

6.14	帮助员工规划未来	198
6.14.1	员工和企业一同成长	198
6.14.2	协助开展职业发展规划	199
6.14.3	提供成长和发展空间	199
第7章	留得住：以灵活的策略用人	201
7.1	员工第一意识	203
7.2	激发员工使命感	205
7.3	构建共同的价值观和目标	206
7.4	管理者“威”和“信”	209
7.4.1	拉近心与心的距离	210
7.4.2	不要给员工太多压力	210
7.4.3	不要当众斥责员工	211
7.4.4	不要总用自己的标准定义	211
7.4.5	充分聆听员工的意见	212
7.4.6	勇于替下级担当责任	212
7.5	让薪酬“动”起来	213
7.5.1	“薪动”和“薪静”正反观	214
7.5.2	让薪资“破静致动”的方法	215
7.6	依靠强大的激励机制	218
7.6.1	让激励促使企业进步	219
7.6.2	例外组织要考虑	221
7.7	“公开、公平、公正”的评价	221
7.7.1	五股“评先歪风”盛行	222
7.7.2	做好准备是基础	223
7.7.3	夯实过程是保障	225
7.8	匹配的“才、责、权、利”四大利器	226

7.8.1 释放权力	227
7.8.2 搭建平台	228
7.9 制度“管才”也“护才”	230
7.9.1 制度是严肃的爱	230
7.9.2 遵循制度编制原则	232
7.9.3 切实按科学流程编制制度	233
7.9.4 严格系统落实管理制度	234
第8章 走得好：让离职员工微笑着离开	239
8.1 工作交接不力陷入被动	241
8.2 播撒企业负面声誉和形象	242
8.3 失去离职者掌握的真实信息	244
8.3.1 不能获得客观建议	244
8.3.2 不能知晓离职的原因	245
8.4 丧失了了解未来竞争对手的机会	247
8.5 妨碍了整体人性化管理文化的形成	248
8.6 容易引发企业和离职员工间的劳资纠纷	250
8.7 祝福送给离职员工	251
8.8 建立健全、规范、人性化的离职制度	252
8.8.1 真诚的离职面谈	253
8.8.2 建立离职人员人才库档案	254
8.8.3 建立方便快捷的离职通道	254
8.9 培训各级管理者学会和离职员工沟通	255
8.10 用行动善待每一位离职员工	256
8.10.1 注意解除劳动关系的措辞	257
8.10.2 召开欢送会	257
8.10.3 加发工资	258

▶ 第1章

匹配：人力资源效用的最大化



生态平衡，是指在一定时间内，生态系统中的生物和环境之间、生物各种群之间，通过能量流动、物质循环和信息传递，使其相互之间处于高度适应、协调和统一的状态。作为企业，也有属于自身的生态系统，即在一定时间内，企业员工和内外部环境之间、各部门之间，通过物资流动、信息传递和价值转换，使其相互间处于高度适应、协调和统一的状态。当组织处于相对稳定时，系统内员工之间保持一定的比例关系，能量、物资的输入与输出在较长时间内趋于相等，结构和功能处于相对稳态，在受到内外部环境干扰时，能通过自我调节，恢复到初始稳态。

作为企业管理者，就要像企业医生一样，要经常努力去了解、诊断企业运行状况，发现运营中各种基本要素之间的匹配失衡问题，有的放矢地加以干预、综合施治，将一个个偏离轨道的要素拉回到正常的运行轨道。自然，整个企业就会一直保持机体强健的状态，实现良性运转。