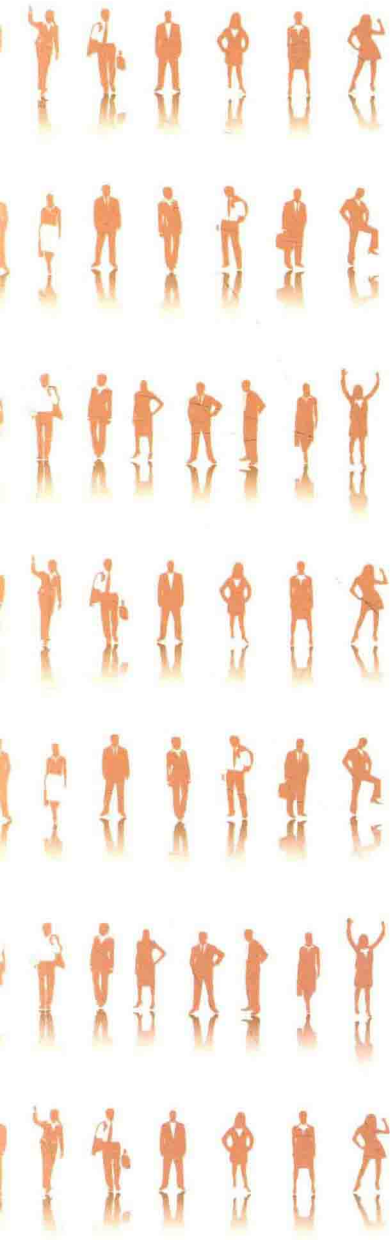




创业者要懂的23^堂 人力资源 管理课

成旺坤◎著

**创业者提升人力资源管理能力和
工作效率的必读工具书！**

发挥人力资源各要素的最大价值！
直击人力资源管理工作痛点！

创业者要懂的 23 堂人力资源管理课

成旺坤 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

创业者要懂的23堂人力资源管理课 / 成旺坤著. —
北京: 人民邮电出版社, 2016.5
ISBN 978-7-115-42350-4

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第087403号

内 容 提 要

在这个“大众创业, 万众创新”的时代, 创业企业如同雨后春笋般出现。创业企业想要在所处行业中占有一席之地, 人才起着至关重要的作用, 所以如何根据自身情况吸引、留住并且用好人才是每位创业者必须重视的问题。

本书分析了人力资源管理在企业创业期的重要性, 共分为人力资源规划、人才招聘、培训管理、绩效管理、员工培训管理、薪酬管理、员工关系管理六个部分, 每个部分都阐述了人力资源管理的概念和相关理论, 并对具体问题提出了解决对策, 希望能够帮助广大创业者了解如何为企业挑选人才、留住人才并且发挥人才的最大价值。

本书适合广大创业者阅读, 也适合所有管理者阅读。

◆ 著 成旺坤

责任编辑 庞卫军

执行编辑 刘 珺

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 11

2016 年 5 月第 1 版

字数: 110 千字

2016 年 5 月北京第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广字第 8052 号

前言

自李克强总理在 2014 年夏季达沃斯论坛上提出“大众创业，万众创新”的观点后，神州大地掀起一阵创业热潮，越来越多的 80 后、90 后加入创业大军。创业者在创业时满怀激情与理想，想要在实现创业梦想的同时实现自己人生的最大价值。理想是丰满的，但现实是骨感的，创业者失败的例子无疑是令人心痛的。

在分析了很多案例之后，我们认为，这些企业失败的原因不仅是由于资金链断裂、竞争激烈等外部原因，更大的原因出现在内部管理上——未能让企业各要素实现合理搭配，发挥要素组合的最大价值，尤其是未能处理好人这一要素。人才作为企业的关键性要素之一，对于企业的生存和发展起着至关重要的作用，所以人力资源管理工作就是企业管理工作的重中之重。

《创业者要懂的 23 堂人力资源管理课》就是为了解决创业者在人力资源管理工作中的痛点而写，内容围绕着人力资源规划、人才招聘、培训管理、绩效管理、薪酬管理和员工关系管理这六个模块展开。

第一部分介绍了人力资源管理的基础知识和人力资源规划的制定方法，这些内容可以让企业的人力资源管理工作有参考依据，让管理落到实处；第二部分介绍了高效招聘的方法和策略，能够帮助创业企业从众



多求职者中快速地挑出最合适的员工；第三部分介绍了员工培训的方法和策略，避免企业浪费不必要的培训成本；第四部分介绍了绩效管理的相关知识，只有掌握了绩效管理的方法，创业者才能够运用高效的考核方法开展绩效考核活动，而且通过与员工进行绩效沟通，让员工保持积极的工作态度，督促员工不断提升自身技能，企业也因此能够获得更高的竞争力；第五部分介绍了搭建薪酬体系的方法，好的薪酬和福利体系能够激发员工更大的工作激情，提升企业生产效率，并且发挥其留住人才和激励人才的作用；第六部分介绍了如何进行员工关系管理，包括如何进行劳动关系管理、沟通管理和文化管理等。

这是一本真正为创业者量身定做的书，全书没有晦涩难懂的理论，而是用平实的语言、生动的例子向创业者传达了人力资源管理的精髓，让创业者在最短的时间内掌握人力资源管理知识，将人力资源管理工作落到实处。更重要的是，这本书的针对性和实践性极强，可以作为创业者人力资源管理的工具书，拿来即用，方便地解决人力资源管理难题。

相信创业者阅读本书后能够在企业经营过程中实现科学、有效的人力资源管理，让企业保持高效运转，实现长久发展。

最后，需要特别说明的是，作者在创作本书的过程中，得到了众多朋友的大力支持，他们提供了部分有价值的素材，以及诸多有益的建议。他们分别是罗时迁、陈龙海、郭彦宏、安睿、朱蕊、曹珊、钟海平、罗飞丽、陈选燕、陈龙武等，在此向本书的所有贡献者一并致谢。

目 录

Part 1

人力资源管理前期准备工作

——先定规划再请人

第 1 课 360° 了解人力资源管理 / 3

什么是人力资源管理 / 3

人力资源管理的工作内容 / 4

人力资源管理的功能 / 6

第 2 课 人力资源规划——供需平衡的保障 / 8

什么是人力资源规划 / 8

为什么要做好人力资源规划 / 10

制定人力资源规划的六个步骤 / 12

制定人力资源规划的原则 / 14



Part 2

招聘甄选

——选聘最适合的创业合伙人

- 第 3 课 定谋略——让创业招聘“有章可循” / 17
 选定“伯乐”，以便快速找到“千里马” / 17
 确定招聘时间，提高招聘效率 / 19
 设计招聘场景，创造“第一印象” / 20
- 第 4 课 选渠道——找对路才能事半功倍 / 22
 优质招聘渠道的三个特征 / 22
 内部招聘：制造“鲶鱼效应” / 24
 外部招聘：网罗“天下奇才” / 25
- 第 5 课 定流程——规范创业招聘行为 / 29
 依据应聘者简历进行初步筛选 / 29
 创业招聘必须重“能力”而非“学历” / 31
 “察言观色”：发现应聘者“软肋” / 32
 职业兴趣测试：判断应聘者的发展潜力 / 34
 考察价值观：确定文化契合度 / 38
- 第 6 课 创业企业核心人员的招聘 / 40
 能力与素质，缺一不可 / 40
 恃才傲物者万万用不得 / 42
 核心人员必须是一位“思考者” / 44
 创业阶段应慎招职业经理人 / 46
 创业核心团队要注重“化学反应” / 47

第7课	创业企业基层人员的招聘 / 49
	“愿者上钩” / 49
	如何吸引“第100人”加入 / 51
	基层团队要“因岗用人”，而非“因人设岗” / 52
	多关注细节因素 / 54

Part3

培训定岗

——让人才适得其所

第8课	需求分析——确定培训重点 / 59
	常见的培训误区 / 59
	培训需求的四种调查方法 / 61
	从三个层面分析培训需求 / 65
第9课	创业企业培训计划的制订与执行 / 68
	确定培训预算 / 68
	确定培训人员名单、培训时间和地点 / 70
	培训过程中做到时时管理 / 71
	思想培训，灌输创业精神 / 72
	能力培训，提高但不限制 / 73

- 第 10 课 创业团队的岗位分配 / 75
- 岗位分配的基本原则 / 75
- 试用期岗位轮换, 帮助新员工找到适合的岗位 / 76
- 如何引导员工服从企业的战略安排 / 78
- 岗位职责设计适度模糊化 / 79

Part 4

绩效管理

——点燃创业团队的激情

- 第 11 课 绩效管理不是一张简单的考核表格 / 83
- 让绩效管理成为一个健康的生态系统 / 83
- 绩效管理方法之一: 六西格玛法 / 85
- 绩效管理方法之二: 沃尔评分法 / 87
- 绩效管理方法之三: 雷达图评价法 / 88
- 第 12 课 创业企业如何制订绩效计划 / 90
- 战略和战术双管齐下 / 90
- 制订绩效计划的关键点 / 91
- 十个步骤制订出完整的绩效计划 / 92

第 13 课	绩效考核——让绩效管理落地 / 96
	绩效考核不是“监视”员工 / 96
	绩效考核中的常见问题 / 97
	八个步骤搭建起符合创业企业发展要求的绩效考核体系 / 99
	三种绩效考核方法助力绩效考核 / 101
第 14 课	不同岗位员工的绩效考核内容 / 104
	营销人员的绩效考核内容 / 104
	研发人员的绩效考核内容 / 105
	生产人员的绩效考核内容 / 107
	财务人员的绩效考核内容 / 108
	管理人员的绩效考核内容 / 110
第 15 课	让绩效管理工作更具活力 / 112
	绩效沟通：别把沟通当任务 / 112
	充分授权与及时支援相配合 / 114
	日清日毕，激发员工主动性 / 115
	鼓励创新，营造良好氛围 / 117
	不要吝惜溢美之词 / 118
	重视绩效反馈 / 119

Part 5

薪酬激励

——为创业企业留住人才

- 第 16 课 揭开薪酬的神秘面纱 / 123
- “薪” + “酬” = 薪酬 / 123
- 薪酬管理工作的特殊性 / 124
- 薪酬管理工作的五大内容 / 125
- 第 17 课 薪酬管理工作常出现的四个问题 / 127
- 薪酬调查工作不到位 / 127
- 目光短浅，缺乏前瞻性 / 128
- 缺乏薪酬激励机制 / 129
- 战略导向不明 / 130
- 第 18 课 五个步骤搭建起薪酬管理体系 / 131
- 薪酬调查 / 131
- 制定薪酬策略 / 132
- 岗位评估和分析 / 134
- 确定薪酬类别 / 135
- 薪酬结构设计 / 136
- 第 19 课 如何更好地实施薪酬管理 / 138
- 公平原则摆在首位 / 138
- “低底薪 + 高提成”是不错的选择 / 139
- 及时发放薪酬是简单且重要的激励方式 / 140
- 创业企业的薪酬制度要保持稳定 / 142

- 第 20 课 好福利为薪酬制度加分 / 143
- 精神福利：关爱员工的新方式 / 143
- 菜单式福利：给员工最想要的福利 / 145
- 利润分享：让员工成为企业的合伙人 / 146
- 股权分配：锁住员工的“金手铐” / 147

Part 6

员工关系管理

——构建联盟式共赢体系

- 第 21 课 劳动关系管理：铁打的营盘流水的兵 / 151
- 建立和谐的劳动关系 / 151
- 合同管理：用法律关系维护双方权益 / 152
- 员工流动未必全是坏事 / 153
- 第 22 课 内部沟通管理：拉近与员工的距离 / 155
- 有效的沟通价值连城 / 155
- 六种技巧让沟通效率倍增 / 157
- 第 23 课 文化管理：让企业精神铭刻员工内心 / 160
- 独特的文化是创业企业的生存之道 / 160
- 创业者如何引导员工践行企业文化 / 162

Part 1

人力资源管理前期准备工作

——先定规划再请人

第 1 课

360° 了解人力资源管理

创业期间，对创业者而言，得到资本的青睐固然重要，但对员工的甄选和管理更重要。优秀的员工能够出色地完成工作，帮助企业获得丰厚的物质回报，实现利润的持续增长。

如何做好员工的管理工作？创业者首先要全面了解人力资源管理的工作内容，然后根据自身的实际情况制定契合企业发展的人力资源管理工作方案。

什么是人力资源管理

不少创业者认为人力资源管理就是管住人、管好人，这种想法显然具有片面性。实际上，人力资源管理是运用现代化的方法，对与企业物力相结合的人力进行合理的配置和科学的管理。

从宏观上来看，人力资源管理主要对人力资源进行“量”和“质”

的管理。

“量”的管理是指对人力资源的外在要素进行管理，就是根据人力、物力和财力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使得人力、物力和财力以最佳的比例结合，发挥它们的最大价值。

“质”的管理是指企业对人力资源的内在要素进行管理，如对个体和群体的思想、心理和行为进行控制和管理。这样，人的主观能动性会被充分地调动起来，工作热情会提高，企业的目标也更容易实现。“质”的管理是企业进行人力资源管理的终极目标。

人力资源管理的工作内容

人力资源管理是一项复杂的工作，由六部分内容组成，分别是人力资源预测与规划、员工的甄选与录用、员工培训、绩效管理、薪酬管理、员工劳动关系管理。创业者要想做好人力资源管理，必须精通每一部分内容，这样才有可能借助人才的力量实现企业的发展。

人力资源预测与规划

凡事预则立，不预则废。人力资源管理也是如此。人力资源预测与规划要以企业战略为指导，以全面分析企业现有人力资源和内外部条件为基础，以预测企业未来的人力资源需求为切入点，制定相应的措施和方法，以实现人力、物力和财力的合理配置。人力资源预测与规划是人力资源工作的基础。

员工的甄选与录用

人才是企业的灵魂，如何选对人是摆在创业者面前的最大难题。员

工的甄选与录用就是要帮助创业者筛选人才，找到最适合企业的人才，用人才的力量帮助企业实现长期盈利。

绩效管理

绩效管理是以目标为导向，将企业目标层层分解并划分给每一位员工，以使员工各司其职的过程。当员工有压力感后，工作状态和工作热情也会发生相应的变化。另外，绩效管理还要对员工的工作表现和工作业绩进行分析，找出员工在工作中存在的问题，帮助其找到有效的工作方法，从而真正达到改善员工行为、发挥员工积极性的目标。

员工培训管理

新员工踏入工作岗位，需要用很长的时间来适应工作，企业也要为此承担部分运营成本。对于在岗人员而言，如果长时间不学习、不更新工作方法、不能与时俱进，企业的发展也令人担忧。

基于这两个原因，企业进行员工培训不仅能够让新员工快速适应工作岗位，在最短的时间内实现自身价值，还能让老员工保持竞争力。创业企业在进行员工培训时，要坚持“打蛇打七寸”的原则，即应做到有针对性地开展培训，考虑不同群体的培训需求：对于刚刚进入工作岗位的新员工来说，培训工作要侧重于帮助他们掌握工作的基本技能；对于那些老员工来说，培训工作的重点则是帮助他们学习并掌握新技能。

薪酬管理

薪酬管理往往是人力资源管理工作最难完成的一部分，分配不公极易造成员工不满，打击员工的积极性。创业者做好薪酬管理能够协调企业与员工之间的关系，有助于企业形成更和谐的工作氛围。

薪酬管理包括薪酬体系设计和薪酬日常管理两个方面。薪酬体系设计是薪酬管理最基础的工作，是解决企业薪酬问题的关键因素。薪酬日