

主管一日通②

人力资源 主管一日通

(修订版)

MANAGER

吴少平◎编著

传输现代管理理念

阐释管理实操技巧

广东省出版集团

广东经济出版社

人力资源主管一日通

(修订版)

本书为从事人力资源管理的人士而准备，为您列举了人力资源管理工作中的常遇难题，并提供具体解决方案。书中为您展示了人力资源管理工作的操作流程与操作要领，帮助您从入门到精通，胜任人力资源管理工作的挑战。

人力资源主管一日通(修订版)



780677580285018

RMB:28.00

¥ 28.00

全套十册 定价:280.00元

主管一日通②

人力资源 主管一日通

MANAGERIAL
ABILITY

传输现代管理理念
阐释管理实操技巧

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源主管一日通/吴少平编著. —广州: 广东经济出版社, 2004. 1 (2008. 12 重印)

(主管一日通丛书②)

(修订版)

ISBN 978 - 7 - 80677 - 580 - 6

I. 人… II. 吴… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 092922 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	佛山市浩文彩色印刷有限公司 (南海区狮山科技工业园 A 区)
开本	890 毫米 × 1 240 毫米 1/32
印张	12. 25 2 插页
字数	254 000 字
版次	2008 年 12 月第 1 版
印次	2008 年 12 月第 2 次
印数	6 001 ~ 9 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80677 - 580 - 6
定价	全套 (1 ~ 10 册) 280. 00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

网址: [www. jj1234. com](http://www.jj1234.com)

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

• 版权所有 翻印必究 •

修订版序

主管，在现代企业管理体系中扮演着十分重要的角色。

主管在企业中向下代表企业的领导，负责向下属宣布公司的目标和计划，并监督下属执行，同时负责管理和领导所属员工；向上代表基层管理者和员工，负责向上反映计划的执行情况、目标的完成状况以及企业所面临的情况，并向上反映下属的利益要求。所以说主管对下是高层领导和经营者的替身，对上则是情报员和员工利益代表；同时，主管还因其具有丰富的专业知识、熟练的业务技能或高超的专业技术，经常担当起培训师和引导员的角色，带领新员工入门，帮助员工提高业务技能。因此，主管也被认为是企业管理体系运作的轴承。

自2004年起，为满足现代企业经营理念和现代企业管理制度在中国推行带来的需求，我们组织专家编写了“主管一日通”系列丛书，旨在为各行业身处主管职位的人士传授现代管理理念，所在职位的岗位职责、工作要求和操作实务，管理方法和管理技巧等知识。丛书推出后受到了极大欢迎，得到了众多读者的称赞和认同，并被一些企事业单位用作培训教材。但随着时间的推移，更为科学、严谨、高效的管理理念和管理制度不断诞生，为使读者获得更新更具时效的实用管理知识，我们邀请专家对丛书进行



了修订再版。

本次修订再版着眼于内容的更新与补充,大量删节了原版中的过时内容和冗余知识,补充最新管理知识、制度和技巧,并增加了部分实用的管理制度、表格、案例,将理论与实际相结合,力图使纷繁庞杂、晦涩难懂的管理知识更容易为读者所理解和接受。同时,对全书的章节编排、版式进行了修改,以期能为读者提供更为轻松和舒适的阅读环境。

希望本书的修订再版能带给您更多的帮助。

赵世平

2008年10月

总 序

随着信息技术的飞跃发展和知识型经济的出现，企业的运作与管理正在发生前所未有的变化。21 世纪的企业管理将不再是传统的功能性管理，而是一种基于新的经营理念的集成化管理。其目的就在于整合企业的有效资源，最大限度地发挥团队和所有员工的智慧和创造力，使企业建立和保持持续的竞争优势。

因此，面向未来的企业首先是一个学习型的组织，每一个企业的管理者或普通员工都必须把学习放在重要的位置，强化专业学习，加快知识更新，切实提高技能，全面完善自己，从而达到自我管理的内涵式发展目标。任何企业都面临着日益激烈的市场竞争，而所有竞争归根结底是人力资源的竞争、智力的竞争，高素质的管理者与高素质的员工是实现企业变革和创新、振兴和发展的必要条件基础。

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，以及企业发展战略的实施等，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的執行者，又是企业决策的参与者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题和前景作出分析、



预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

“主管一日通”丛书涵盖了现代管理的各个重要方面，它根据现代管理的基本理念，结合中国企业的实际状况，分析介绍了各类主管的岗位职责和工作要求以及操作实务，并阐释了主管工作的运作方法和管理技巧，有很好的实践指导意义和参考价值，对于各类企业主管全面掌握相关管理知识和提高管理水平提供了切实的帮助。

编 者

2003 年 11 月

目 录

第一章 了解人力资源工作 (1)

人力资源主管是企业中层管理人员，其工作主要是主持企业人事方面的工作。人力资源主管实施的人力资源管理，是利用人力资源实现组织的目标（又称人事管理）。人力资源主管的基本职责就是协调企业人力资源管理以帮助企业组织实现它的目标。人力资源管理的作用在于制定政策和程序，在直接管理人员与员工关系方面发挥连接与促进作用。

一、人力资源管理和人力资源主管 //2

二、人力资源管理的职能 //2

三、人力资源部门的职责 //4

四、人力资源主管的权限 //12

五、企业人力资源主管应具备的素质 //13

第二章 企业人事组织设计 (15)

企业的人事组织结构其实就是企业的组织结构。企业人事组织结构对企业的运行至关重要。它的设计就是使各种职位及其有关人员有计划、有系统地编配组合，从而有效地合作，促进人与事的有机结合。人力资源主管应熟悉基本的人事结构形态、人事结构设计的原则，以及人事结构设计和程序方法，从而设计出符合本企业需要的人事组织结构。



- 一、企业人事组织 //16
- 二、企业人事组织的设计原则 //26
- 三、企业人事组织设计的程序与方法 //29
- 四、企业人事组织的改进 //44

第三章 企业人力资源管理制度建设 (51)

人力资源管理作为一项规范化、操作化的活动,是由一系列的操作程序、工作规范、规章制度和计划来实现的,并反映出企业人力资源管理工作管理观念、内容、方法和操作。人力资源主管应深入了解企业的人力资源管理基本制度,对制度进行修订与完善,同时要及时预测出企业需要哪些新的制度,使企业的管理从“人治”到“法治”,一切都做到有章可循。

- 一、企业人力资源管理制度 //52
- 二、制定企业人力资源管理制度 //56
- 三、完善企业人力资源管理制度 //61

第四章 中长期人力资源的预测与规划 (65)

一个企业组织要提高效益,要维持生存与发展,都要有一支合格而且具有竞争力的员工队伍,这一队伍的建设和培养,即人力资源的培养绝不是一朝一夕的事,技术的发展,环境的变化,扩大了企业组织对人才的需求,为了保证企业组织战略目标的实现,就必须对企业组织的现状和将来的人力资源情况进行中长期的预测与规划。

- 一、人力资源规划 //66
- 二、中长期人力资源预测 //71
- 三、工作分析与员工结构分析 //80
- 四、中长期人力资源规划实例 //94



第五章 招聘与录用 (99)

员工的招聘与录用是指能及时地、足够地吸引具备资格的个人并鼓励他们申请一个组织中的工作并选择合适的人加入组织的过程。在大多数企业中,招聘与录用的具体工作是由人力资源主管领导的人力资源部负责招聘与录用的。在员工的招聘与录用中,人力资源主管主要是进行招聘与录用的各种决策工作,监控人力资源部门的招聘与录用过程,以此来充实企业的人力资源为实现企业的经营战略目标提供人力支持。

- 一、招聘的备用方案 //100
- 二、员工招聘决策 //104
- 三、员工招聘信息的发布 //106
- 四、员工招聘测试 //108
- 五、员工的选择录用 //127

第六章 员工关系管理 (143)

从广义上讲,员工关系管理是在企业人力资源体系中,各级管理人员和人力资源职能管理人员,通过拟订和实施各项人力资源政策和管理行为,以及其他的沟通手段调节企业和员工、员工与员工之间的相互联系和影响,从而实现组织的目标并确保为员工、社会增值。从狭义上讲,员工关系管理就是企业和员工的沟通管理,这种沟通更多采用柔性的、激励性的、非强制的手段,从而提高员工满意度,支持组织其他管理目标的实现。

- 一、员工的辞职与辞退 //144
- 二、员工的处分管理 //153
- 三、员工异动的管理 //163
- 四、员工关系的维护 //178





第七章 绩效考核 (201)

绩效考核又称人力资源考核等,是收集、分析、评价和传递有关某一个人在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果方面的信息的过程。绩效考核是企业中长期人力资源规划、员工关系调整与维护、员工的薪酬管理、人力资源培训与开发的主要依据,并和员工激励紧密相连。员工的绩效考核,如果要想做到公正、准确、及时,人力资源主管优先要考虑的应是领导人力资源部门建立一套有效的绩效考核体系,并监督各级考核人员必须要遵循绩效考核体系中的考核程序、考核制度。

- 一、绩效考核 //202
- 二、影响绩效考核的因素 //211
- 三、建立绩效考核体系 //213
- 四、选择绩效考核方法 //222
- 五、实施绩效考核实例 //227

第八章 员工激励与企业文化建设 (239)

激励是指激发人的行为动机的心理过程。激发动机是指通过各种客观因素的刺激来引发和增强人的行为的内在驱动力,使人始终处于一种兴奋的状态。员工激励则是激发员工的工作动机,用各种有效的方法去调动员工的积极性和创造性,使员工奋发努力去完成组织的任务,去实现组织的目标。

- 一、员工激励的作用及原则 //240
- 二、激励理论 //244
- 三、员工激励的程序及方法 //255
- 四、高层团队的协调与激励 //262
- 五、企业文化建设与组织发展 //267

第九章 员工薪酬设计 (285)

企业能够吸引、激励和留住员工在很大程度上是取决于企业的薪酬设计与改革是否合理与到位。如果薪酬运用得当,它能够很好地激励员工,如果运用不当,则会导致员工积极性下降,严重的则会使企业人才大量外流,生产管理陷入瘫痪。

- 一、员工薪酬 //286
- 二、设计员工薪酬体系 //292
- 三、改革员工薪酬体系 //307

第十章 人力资源培训与开发 (317)

随着技术的迅速发展及企业组织变化的加快,人力资源的培训与开发变得十分重要。高新技术对这种培训与开发的需要显而易见,而企业的重组收购、合并也促成了这种需要,同时随着工作的日益复杂和非个人化,对于改进企业内人际关系的需要也变得愈发重要,人力资源培训与开发也更加深入持续地开展下去。

- 一、人力资源培训 //318
- 二、人力资源开发 //323
- 三、人力资源开发的需求分析 //336
- 四、确定人力资源开发的方法 //341
- 五、人力资源开发的效果评价 //349

第十一章 劳资纠纷的调处与劳动合同管理 (357)

劳资纠纷的调处与劳动合同的管理是企业人力资源管理中的重要内容,这种调处管理必须依有关的法律法规进行,人力资源主管应研究各种相关法律法规,从而指导企业的人力资源部门进行劳资纠纷的调处与劳动合同的管理。

- 一、劳资纠纷与劳动合同 //358





二、劳资纠纷的调处 //361	
三、劳动合同的管理 //367	

参考文献.....	(375)
-----------	-------

第一章

了解人力资源工作

人力资源主管是企业的中层管理人员，其工作主要是主持企业人事方面的工作。人力资源主管实施的人力资源管理，是利用人力资源实现组织的目标（又称人事管理）。人力资源主管的基本职责就是协调企业人力资源管理以帮助企业组织实现它的目标。人力资源管理的作用在于制定政策和程序，在直接管理人员与员工关系方面发挥连接与促进作用。



一、人力资源管理和人力资源主管

人力资源管理就是预测组织人力资源需求并作出人力需求计划、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效支付报酬并进行有效激励、结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程，是以人为本思想在组织中的具体运用。

人力资源主管是企业的中层管理人员，其工作主要是主持企业人力资源方面的工作。人力资源主管实施的人力资源管理，是利用人力资源实现组织的目标。人力资源主管的基本职责就是协调企业人力资源管理以帮助企业组织实现它的目标。人力资源管理的作用在于制定政策和程序，在直接管理人员与员工关系方面发挥连接与促进作用。

人力资源主管应深入研究人力资源管理的职能、人力资源部门的职责、人力资源经理、主管的职责以及自己的职责权限，以便更好实施人力资源方面的战略管理与日常事务管理，并最终把人力资源管理当做是一种资本的管理，尽力去开发它，激励它，使用它，使人力资本增值增效。

二、人力资源管理的职能

当今全球竞争背景下，随着企业经营的日益复杂，人力资





源管理面临巨大的挑战,从不断变化的劳动力到应付不断出现的许多新法规、新方法。

人力资源管理职能众多,又不是孤立的,它们是紧密联系的。人力资源主管应把人力资源管理作为一个系统来开展工作,人力资源管理的基本职能有如下一些:

- ◆ 人力资源组织的设计。
- ◆ 人力资源管理制度的制定。
- ◆ 人力资源预测与规划。
- ◆ 员工的招聘与录用。
- ◆ 员工关系的调整与维护。
- ◆ 员工的绩效考核。
- ◆ 员工的激励。
- ◆ 企业文化建设。
- ◆ 员工的薪酬设计。
- ◆ 人力资源的培训与开发。
- ◆ 员工劳动关系管理。
- ◆ 人力资源研究。

各种规模企业中的人力资源管理职能各有不同,人力资源主管应深刻领会这种职能的不同,以便对不同规模的下级单位进行领导。

企业规模的不同,其人力资源部门的规模也不同。小的可能只有一个人,大的企业则有专门的人力资源部,下辖各种职能部门,甚至聘请专家来指导工作。

