



公司不教， 但要你懂的 人事管理

五百强企业人力资源培训指定用书



国家人事人才培训网顾问、《人力资源》杂志特约撰稿人
耕石文化传媒创始人、《商业瞭望》总编辑
管理咨询专家、百万年薪职业经理人

桑郁
单鸿亮
邱庆剑



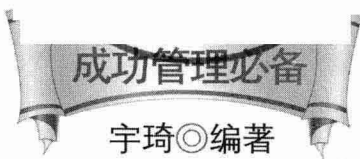
现代企业，无论是大企业还是中小企业，管理者所面对的，不外乎是“人”“事”。对于一个组织而言，最关键的工作就是了解所有的员工，帮助他们发挥独特的才干。

中国华侨出版社



公司不教， 但要你懂的 人事管理

五百强企业人力资源培训指定用书



国家人事人才培训网顾问
耕石文化传媒创始人、《商业瞭望》总编辑
管理咨询专家、百万年薪职业经理人

特约撰稿人 桑郁
单鸿亮
邱庆剑



现代企业，无论是大企业还是中小企业，管理者所面对的，不外乎是“人”、“事”。对于一个组织而言，最关键的工作就是了解所有的员工，帮助他们发挥独特的才干。

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司不教,但要你懂的人事管理 / 宇琦编著. —北京:
中国华侨出版社, 2010.5

ISBN 978-7-5113-0389-9

I. ①公… II. ①宇… III. ①企业管理:人事管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 075902 号

公司不教,但要你懂的人事管理

编 著 / 宇 琦

责任编辑 / 李 晨

责任校对 / 胡首一

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张 / 23 字数 / 315 千字

印 刷 / 北京金秋豪印刷有限责任公司

版 次 / 2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-0389-9

定 价 / 39.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 3 号楼 邮编:100029

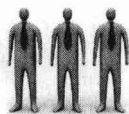
法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com



前言

QIANYAN

怎样当好一个经理,相信很多经理人都问过自己这个问题。经理人做得好,并不完全在于业务知识,更多的是靠你的管理知识。首先,经理管理的是“个人”,而与人相关的企业知识就是人事知识了。

人事管理关心的是“人的问题”,经理最重要的工作就是采取了各种各样的措施去达成管理目标,但其努力都离不开“选人、育人、用人、留人”的管理核心。而要想做好人事管理就要做好工作分析、企业招聘、企业培训、劳动管理、奖惩考绩、福利、职业生涯规划 and 人力资源规划这些人事管理中的基本任务。

完成了人事管理中的基本任务后,就应该着手设计企业人事组织结构了。组织结构是对于工作任务如何进行分工、分组和协调合作。在企业的具体问题中,组织结构是第一步要考虑的,它犹如大树的躯干,决定了企业能否枝繁叶茂。营销、研发、生产、人力、总务、财务等共同构成了大树的主枝,同时,将主枝间衔接起来的核心流程的流向又决定于组织结构。以做事为主线,以各部门、科室、班组、员工为分枝,以岗位责任制(包含岗位工作指引)、标准作业书、操作规程、技术标准和管理办法等为叶。从大树发展的角度来说,若根不够深、躯干不够粗,再好的树叶也会枯萎,更不要说供应能量给大树了,大树的发展前景可想而知。

有了好的组织结构,企业的大框架就搭起来了,这时候就需要建设者





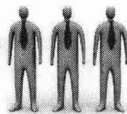
一起参与进来让这个结构活动起来，企业的建设者就是它的员工。真正优秀的经理人最应该掌握的技术就是知道怎么去用人，怎么用好人与协调各方面的关系即能达到任何自己设定的目标。杰克·韦尔奇一个人能搞好通用吗？不行，他需要的是人才，而且要把人才放在合适的岗位才能达到如今的规模。好钢要用在刀刃上，好的员工要放在合适的位置上，这就需要经理的判断力和决策力了。员工招聘的质量，从某种意义上说直接决定了人力资源的素质，招聘管理的能力极大地反映了企业经营管理的水平。要把好这第一道关，经理人需要做到了解招聘流程的每一个环节，有的放矢。

有人才更要会留人，要想留住新进员工，经理们应该在薪酬福利上好好动一番脑筋。只有让员工得到自己应得的薪酬，享受到应该享受到的福利，才会让员工感受到价值认同，感受到公司对他的肯定及重视，只有这样，员工才能真正在公司找到归属感和主人翁的感觉，才会更加努力地工作。

当然，除了完善的薪酬福利体系，经理人还应该对员工进行有效绩效考核，达到奖惩分明、效率升级的目的。绩效考核是一套正式的、结构化的制度，它用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果。通过绩效考核激励员工不断充实自己，使自己和企业共同进步，一起成长。

当今的社会是一个活到老学到老的终身学习社会，因此，为企业员工培训充电，其实是提升企业综合竞争力的过程。如果经理人还能重视这一点，相信企业肯定会有更加广阔的发展空间，更加辉煌的社会业绩。





MULU

目 录

第一章 管人哪有那么难？

——人事管理的基本任务

人事管理关心的是“人的问题”，其核心是认识人性、尊重人性，强调现代人力资源管理“以人为本”，基本职能是选拔、配置、开发、考核和培养公司所需的各类人才，制订并实施各项薪酬福利政策及员工职业生涯规划，调动员工积极性，激发员工潜能，对公司持续长久发展负责。主要工作内容是求才、用才、育才、激才、留才。而要想做好人事管理就要做好工作分析、企业招聘、企业培训、劳动管理、奖惩考绩、福利、职业生涯规划 and 人力资源规划等内容。

- 人事管理有哪些职能？ \ 2
- 人事管理的基本工作内容是什么？ \ 4
- 招聘有哪些内容？ \ 7
- 企业培训有哪些内容？ \ 11
- 薪酬与工资有什么区别？ \ 15
- 劳动管理有些什么内容？ \ 16
- 奖惩考绩有哪些工作内容？ \ 18
- 福利工作有哪些工作内容？ \ 21
- 任免迁调工作的内容是什么？ \ 23
- 职业生涯管理的内容是什么？ \ 24





公司不教，
但要你懂的人事管理

■ 什么是人力资源规划？ \ 28

第二章 怎样把人才整合成企业

——设计企业人事组织结构

组织结构是企业资源和权力分配的载体，它在人的能动行为下，通过信息传递，承载着企业的业务流动，推动或者阻碍企业使命的进程。因此，在企业的具体问题中，组织结构应该如何设计是第一步要考虑的，它犹如大树的躯干，决定了企业能否枝繁叶茂。董事会、总经理办公室、战略管理类部、行政后勤类部、生产技术部、销售促销类部、财务部、物流采购部、人力资源部，把这些主要的部门以最有效的形式组织起来、让它们各司其职，公司就能高效、有序地运转，创造出辉煌的业绩。

■ 什么叫企业组织结构？ \ 32

■ 企业组织设计有哪些原则？ \ 34

■ 企业组织设计的步骤是什么？ \ 37

■ 职位和职务是如何分类的？ \ 39

■ 企业组织部门的划分方法有哪些？ \ 41

■ 如何根据职能来划部门？ \ 47

■ 怎样根据生产过程来划部门？ \ 49

■ 董事会职责是什么？ \ 51

■ 总经理办公室职责是什么？ \ 54

■ 战略管理类部门职责是什么？ \ 56

■ 行政后勤类部门职责是什么？ \ 58

■ 生产技术类部门职责是什么？ \ 60

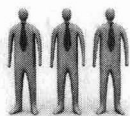
■ 销售促销类职责是什么？ \ 62

■ 营销类部门职责是什么？ \ 65

■ 财务类部门职责是什么？ \ 68

■ 物流采购类部门职责是什么？ \ 71





■ 人力资源类部门职责是什么? \ 73

第三章 新鲜血液是企业发展命脉

——掌控员工招聘与录用

招聘的直接目的就是获取与企业空缺岗位相匹配的人才,实现员工个人与待聘岗位的有效匹配。从某种意义而言,招聘的质量直接决定了人力资源的素质,招聘管理的能力极大地反映了企业经营管理的水平。因此,企业一定要做好招聘这第一关。决策者应该了解员工招聘决策的准则、程序及内容,基本程序,招聘信息发布的渠道及原则、评价简历的方法、面试设计的程序、面试中的技巧等内容。只有抓好招聘流程中的每一个环节,企业才能在招聘中拔得头筹。

■ 招聘新员工对企业有何意义? \ 76

■ 员工招聘决策的准则、程序及内容是什么? \ 78

■ 员工招聘的基本程序是什么? \ 79

■ 招聘信息发布的渠道及原则是什么? \ 81

■ 怎样评价应聘者简历? \ 83

■ 招聘员工的测试有哪几种? \ 85

■ 什么是面试,它包括哪些内容? \ 87

■ 面试设计的程序是什么? \ 88

■ 在面试中如何提问? \ 90

■ 什么是心理测试,开展心理测试应注意哪些问题? \ 92

■ 什么是情景模拟,它有哪些形式? \ 94

■ 怎样培训情景模拟中的主试者? \ 97

■ 如何识别假文凭? \ 99

■ 怎样鉴别假材料与假履历? \ 101

■ 什么是背景调查? \ 103

■ 如何招聘适合的员工? \ 105



■ 员工选择录用的流程是什么？ \ 107

第四章 管人到位竞争力翻倍

——企业人事的日常管理

企业人事日常管理目标是保证沟通渠道的畅通，引导企业与员工之间进行及时双向沟通，完善员工建议制度。建设企业文化、引导员工价值观，维护企业良好形象。为员工提供有关国家法律、企业政策、个人身心等方面的咨询服务，协助员工平衡工作与生活的关系。这其实相当于后勤保障的职能，但我们可千万不能小看了这日常管理，因为只有全方位保障了员工的工作，才能为企业赢得更多的收益。要做好企业人事的日常管理，就要编制一本好的《员工手册》，建立合理的人事规章和制度，奖惩分明，考勤规范，只有做好了这些琐碎的小方面，才能取得辉煌的大成绩。

■ 员工日常管理工作的目标是什么？ \ 110

■ 编制员工手册有什么意义？ \ 111

■ 怎样编制适用的员工手册？ \ 112

■ 怎样建立人事规章和制度？ \ 115

■ 员工日常行政管理工作都有哪些？ \ 117

■ 员工考勤管理制度是什么？ \ 119

■ 员工出差管理制度是什么？ \ 122

■ 企业会议管理制度是什么？ \ 123

■ 员工奖惩办法是什么？ \ 126

■ 员工提案奖励办法是什么？ \ 128

■ 办公用品管理制度是什么？ \ 131

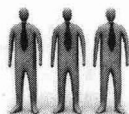
■ 出差申请单怎样编制？ \ 132

■ 出差报告表怎样编制？ \ 133

■ 奖惩申报表怎样编制？ \ 134

■ 会议议程表怎样编制？ \ 137





- 会议记录表怎样编制? \ 140
- 办公用品领用申请表怎样编制? \ 142
- 如何办理入职手续? \ 144
- 如何办理离职手续? \ 149
- 什么是企业文化? \ 152
- 员工转正申请表如何编制? \ 155

第五章 有人才更要会留人

——员工薪酬福利管理

对于一个公司来讲,人是最重要的元素之一,要留住员工薪酬福利就·是非常重要的环。本章主要针对薪酬福利管理,介绍与之相关的方方面面,包括薪酬管理的工作目标、员工工资管理制度、员工福利管理;也包括如何开展薪酬调查、如何设计企业薪酬方案、如何实施与调整薪酬体系、怎样设计员工休假管理制度、怎样设计员工补助金给付制度;还包括各种与薪酬福利相关的各种表格的设计。相信通过这一系列的问题,公司的负责人能更好地理解员工的重要性,并且通过好的薪酬福利为公司的发展笼聚最好的人才。

- 什么是员工薪酬管理? \ 160
- 薪酬管理的工作目标是什么? \ 162
- 如何开展薪酬调查? \ 163
- 如何设计企业薪酬方案? \ 165
- 如何实施与调整薪酬体系? \ 168
- 什么是员工工资管理制度? \ 171
- 怎样设计销售人员薪酬方案? \ 172
- 怎样设计采购人员薪酬方案? \ 174
- 怎样设计生产人员绩效工资方案? \ 176
- 怎样设计专业技术人员薪资方案? \ 178



公司不教，
但要你懂的人事管理

- 怎样设计中高层管理人员年薪方案？ \ 180
- 什么是员工福利管理？ \ 181
- 怎样设计员工保险管理制度？ \ 183
- 怎样设计员工休假管理制度？ \ 186
- 怎样设计员工补助金给付制度？ \ 189
- 发奖金起到什么作用？ \ 190
- 怎样设计特别休假申请单？ \ 193
- 怎样设计员工保险月报表？ \ 194
- 怎样设计员工福利金申请表？ \ 196
- 怎样设计员工活动补助申请表？ \ 198

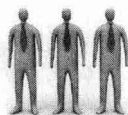
第六章 奖惩分明效率升级

——对员工进行有效绩效考核

绩效，也可以称为业绩、成绩，是指员工或组织的工作成果，人们在一定的环境下从事任何有目的的活动都会有结果，这种结果就是绩效。绩效考核是一套正式的、结构化的制度，它用来衡量、评价、反馈并影响员工的工作特性、行为和结果。对员工进行有效的绩效考核是员工奖惩、升降的重要指标。绩效考核的方法有 360 度绩效考核法、平滑计分卡考核法、关键业绩指标考核法等，通过这些方法可以更加有效、更加准确地衡量员工的工作情况。当然，针对不同的员工，我们也应该采取不同的绩效考核方式，只有这样，绩效考核才更有公信力。

- 什么是绩效考核工作？ \ 202
- 如何制订绩效考核计划？ \ 203
- 怎样实施绩效考核？ \ 204
- 怎样进行绩效评估管理？ \ 207
- 怎样进行绩效面谈？ \ 211
- 怎样进行绩效改进管理？ \ 214





- 什么是 360 度绩效考核法? \ 217
- 什么是平衡计分卡考核法? \ 219
- 怎样设计员工绩效考核管理制度? \ 222
- 怎样设计生产人员绩效考核方案? \ 224
- 怎样设计营销人员绩效考核方案? \ 226
- 怎样设计质量管理人员绩效考核方案? \ 229
- 怎样设计员工加班申请单? \ 235
- 怎样设计员工绩效考核表? \ 236
- 怎样设计员工违纪处理单? \ 239
- 怎样设计员工技术人员绩效考核表? \ 240
- 怎样设计员工销售人员绩效考核表? \ 243
- 什么是绩效考评中的信度和效度? \ 244
- 什么是绩效诊断? \ 247

第七章 学习型企业最有前途

——为企业员工培训充电

有效的企业培训,其实是提升企业综合竞争力的过程。事实上,培训的效果并不取决于受训者个人,而恰恰相反,企业组织本身作为一个有机体的状态,起着非常关键的作用。对企业而言,培训是对人力资源这一核心资源进行开发的投入更能给企业带来丰厚的回报。培训的内涵是对员工潜在能力的开发,而不仅是知识的补足和技能的训练。既然培训那么重要,我们就应该好好来学习一下培训的门道,要学会分析员工培训的需求,知道培训计划的编制步骤,了解如何进行培训课程开发,掌握培训的方法和步骤,还要根据员工的不同职位和级别进行有针对性的培训。

- 员工培训有什么现实意义? \ 252
- 员工培训的内容有哪些? \ 254
- 如何分析员工培训的需求? \ 257



公司不教，
但要你懂的人事管理

- 员工培训计划包括哪些内容? \ 260
- 员工培训计划的编制步骤是什么? \ 262
- 员工培训项目有哪些? \ 265
- 如何进行培训课程开发? \ 266
- 员工培训有哪些方式方法? \ 269
- 组织员工培训的步骤是什么? \ 273
- 如何对中层管理人员进行培训? \ 276
- 如何对技术人员进行培训? \ 279
- 如何对基层管理人员进行培训? \ 280
- 如何对高层管理人员进行培训? \ 282
- 如何做培训效果评估? \ 285
- 入职培训包括哪些内容? \ 290
- 企业内部培训与外部培训孰优孰劣? \ 294

第八章 用人再无后顾之忧

——劳动合同与人事变动处理

相信经理人都知道用人的重要性,但是用人、用好人、放心用人却也是一门学问。这里涉及一个关键问题——劳动合同与人事变动处理,劳动合同的意义,如何签订合法有效的劳动合同,如何有技巧地处理劳动合同的期限,劳务合同与劳动合同又有什么区别,如何在劳动合同中保护公司的商业秘密,如何管理员工的流动,包括晋升、离职等。处理好了这个问题,用人就没有后顾之忧了。

- 什么是劳动合同? \ 298
- 与员工签订劳动合同有什么意义? \ 299
- 如何签订合法有效的劳动合同? \ 301
- 劳动合同期限的处理有什么技巧? \ 304
- 什么是双重/多重劳动关系? \ 306





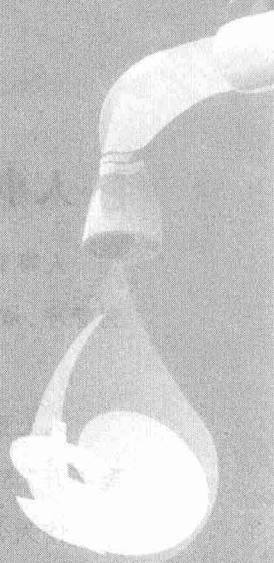
- 什么是集体合同? \ 308
- 签订集体合同的程序是什么? \ 310
- 什么是无固定期限劳动合同? \ 311
- 如何变更或解除无固定期限劳动合同? \ 313
- 劳务合同与劳动合同有什么区别? \ 317
- 怎样订立外派劳务合同? \ 320
- 怎样解除劳动关系? \ 321
- 劳动合同中如何约定商业秘密? \ 326
- 什么是员工流动管理? \ 328
- 补偿金和赔偿金的区别? \ 329
- 怎样制定员工晋升管理制度? \ 332
- 怎样制定员工离职管理制度? \ 334
- 如何处理违纪员工? \ 338
- 员工晋升申请(审批)表怎样编制? \ 341
- 人员调动申请表怎样编制? \ 342
- 人员调动审批表怎样编制? \ 343
- 员工离职申请表怎样编制? \ 345
- 员工离职面谈的内容是什么? \ 348
- 离职交接表怎样编制? \ 352

第一章

管人哪有那么难？

——人事管理的基本任务

人事管理关心的是“人的问题”，其核心是认识人性、尊重人性，强调现代人力资源管理“以人为本”，基本职能是选拔、配置、开发、考核和培养公司所需的各类人才，制订并实施各项薪酬福利政策及员工职业生涯规划，调动员工积极性，激发员工潜能，对公司持续长久发展负责。主要工作内容是求才、用才、育才、激才、留才。而要想做好人事管理就要做好工作分析、企业招聘、企业培训、劳动管理、奖惩考绩、福利、职业生涯规划 and 人力资源规划等内容。





公司不教，
但要你懂的人事管理

人事管理有哪些职能？

人事管理的职能主要是制度管理和建设，机构管理，人事管理，薪酬福利管理，培训发展管理，和其他一些相关工作。

人力资源管理者采取了各种各样的措施去达成管理目标，但其努力都离不开“选人，育人，用人，留人”的管理核心。

作为公司人力资源的管理部门，选拔、配置、开发、考核和培养公司所需的各类人才，制订并实施各项薪酬福利政策及员工职业生涯规划，调动员工积极性，激发员工潜能，对公司持续长久发展负责，这是人事管理的核心职能。具体包括：

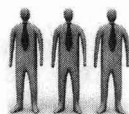
一、制度建设与管理

- 1.制订公司中长期人才战略规划；
- 2.制订公司人事管理制度，总分公司人事管理权限与工作流程，组织、协调、监督制度和流程的落实；
- 3.核定公司年度人员需求计划、确定各机构年度人员编制计划；
- 4.定期进行市场薪酬水平调研，提供决策参考依据；
- 5.指导、协助员工做好职业生涯规划。

二、机构管理

- 1.配合相关部门，做好分支机构选点调研、人才储备、筹备设立等方面工作；公司系统各级机构的设置、合并、更名、撤销等管理；
- 2.制订公司机构、部门和人员岗位职责；
- 3.公司及分支机构高级管理人员的考察、聘任、考核、交流与解聘管





理；

4.监督、检查与指导分支机构人事部工作。

三、人事管理

1.员工招聘、入职、考核、调动、离职管理；

2.公司后备干部的选拔、考察、建档及培养；

3.公司干部和员工的人事档案、劳动合同管理；

4.协助组织各专业序列技术职务的考试与评聘；

5.提供各类人力资源数据统计及分析；

6.管理并组织实施公司员工的业绩考核工作。

四、薪酬福利管理

1.制订并监控公司系统薪酬成本的预算；

2.核定、发放总公司员工工资，核定分支机构领导班子成员及人事、财务人员的工资；

3.制订公司员工福利政策并管理和实施。

五、培训发展管理

1.公司年度培训计划的制订与实施；

2.监督、指导总公司各部门及各分支机构的教育培训工作；

3.管理公司员工因公出国培训、学历教育和继续教育；

4.制订公司年度教育培训经费的预算并进行管理和使用；

5.开发培训的人力资源和培训课程。

六、其他工作

1.制订公司员工手册；

2.定期进行员工满意度调查，开发沟通渠道；

3.协调有关政府部门、保险监管机关及业内单位关系；

4.联系高校、咨询机构，收集汇总并提供最新人力资源管理信息；

5.公司人事管理信息系统建设与维护。