

我的 第一本 HR 入门书

环节+制度+方案+流程+工具+要点
多角度、全方位解读HR工作

王胜会

编著

本书助你实现从新手到高手的跨越式发展
成为卓越的HR经理人

透析过程 ▶ 聚焦初学初做HR的26个环节 指导操作 ▶ 配套呈现30多个制度、方案、流程
提供示例 ▶ 设计近40个图表范例等实用工具 解读细节 ▶ 剖析HR实操的50个关键点

我的第一本 HR 入门书

王胜会 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

我的第一本HR入门书 / 王胜会编著. -- 北京 : 人民邮电出版社, 2013.4
ISBN 978-7-115-31250-1

I. ①我… II. ①王… III. ①人力资源管理 IV.
①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第044949号

内容提要

本书采用“环节+制度+方案+流程+工具+要点”的结构模式,以人力资源管理的6个模块为基础,将人力资源规划、人员招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理等工作细分为具体的26个工作环节,并详细介绍了它们在实际工作中的内容、细节,帮助初学者快速成长为HR职业经理人。

本书适合企业人力资源管理人员,尤其是人力资源的初学初做者、人力资源岗位新入职人员,以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

我的第一本 HR 入门书

-
- ◆ 编 著 王胜会
责任编辑 刘 盈
执行编辑 李 琦
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京天宇星印刷厂印刷
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 24 2013年4月第1版
字数: 200千字 2013年4月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-31250-1

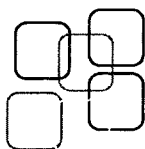
定价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

前言



对于刚刚踏入人力资源管理领域的从业人员来讲，尽快熟悉人力资源管理的业务体系，做好人力资源管理的基础性和执行性工作，并高效运用人力资源管理的方法和技巧，是其面临的首要任务。

在实际工作中，HR 做什么？如何快速编制人力资源工作计划？如何快速绘制组织结构图？如何高效进行岗位调查与工作分析？如何编制岗位说明书？如何进行“四定”？如何办理新员工入职手续？如何管理员工福利？关于这些问题的解决方案，本书将为您系统地呈现。

本书从人力资源管理业务体系和 HR 角色定位出发，建立了“纵向+横向”的坐标模式，并采用了“业务模块+范例”的结构，对人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理 6 大业务模块中的 26 个具体的工作事项进行了系统化设计，并提供了解决这些人力资源管理问题的实用范例，以锻造出卓越的 HR 职业经理人。

本书主要具有以下四大特点。

1. 建立“纵向+横向”的坐标模式，采用“业务模块+范例”的结构设计

纵向上将人力资源管理 6 大业务模块细分为 26 个具体的工作环节；横向上针对“纵向”的每块工作进行设计并提供了制度、方案、流程、图表和工具，共计 120 多个范例，



为迷茫中的 HR 新手提供实战操作必备的指南。

2. 设计“体系化+精细化+职业化”三重维度

体系化，出发点和归结点都在于指导 HR 的实际工作，由浅入深、循序渐进地介绍人力资源的基本知识及各项管理活动开展的方法和技巧。精细化，总结各行各业 HR 以往的工作经验，帮助 HR 新手迅速掌握人力资源管理的精髓。职业化，吸收最新的理论和实践成果，使 HR 快速成长为卓越的职业经理人，在工作中运筹帷幄、左右逢源。

3. 聚焦初学初做 HR 工作的关键环节和要点

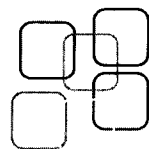
本书通过问题答疑的形式，细致地阐释了怎样从每一项具体的工作环节中学做 HR。帮助 HR 新手在最短的时间内找到并掌握明确的人力资源管理方法和技巧，从而破解 HR 工作中深奥难解的谜团，使人力资源管理的各项工作达到事半功倍的效果。

4. 提供“拿来即用”或“稍改即用”的范例

本书采用制度、方案、流程、图表和工具等配套展现的方式，给出了 HR 实际工作中常见的典型示例或特色模板，便于读者随时查阅、参照或者根据需要修改套用，对初学初做 HR 工作的人员具有极强的指导性。

在本书编写的过程中，孙立宏、王淑燕、刘井学、刘伟负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞、董芳芳负责图表编排，董越参与编写了本书的第 1 章、第 2 章，徐朝阳参与编写了本书的第 3 章、第 4 章，周书娟参与编写了本书的第 5 章、第 6 章，高娃参与编写了本书的第 7 章、第 8 章，滕金伟参与编写了本书的第 9 章、第 10 章，李健参与编写了本书的第 11 章、第 12 章，刘柏华参与编写了本书的第 13 章、第 14 章，李作学参与编写了本书的第 15 章、第 16 章，张安琪参与编写了本书的第 17 章、第 18 章，屈玉侠参与编写了本书的第 19 章、第 20 章，田玲参与编写了本书的第 21 章、第 22 章，张洁浩参与编写了本书的第 23 章、第 24 章，杨晓溪参与编写了本书的第 25 章、第 26 章，姜东青参与编写了本书的第 27 章、第 28 章，全书由王胜会统撰定稿。

目 录



第 1 章 HR 做什么工作 / 1

1.1 人力资源管理概述 / 1

1.1.1 人力资源与人力资源管理 / 2

1.1.2 人力资源管理的历史 / 5

1.1.3 人力资源管理面临的问题与挑战 / 6

1.1.4 人力资源管理未来的发展趋势 / 7

1.2 人力资源管理业务体系 / 8

1.2.1 人力资源规划 / 8

1.2.2 招聘与录用 / 9

1.2.3 培训与开发 / 9

1.2.4 绩效管理 / 10

1.2.5 薪酬福利管理 / 10

1.2.6 劳动关系管理 / 11

1.3 精准定位 HR 角色 / 11

1.3.1 战略伙伴 / 12

1.3.2 专家顾问 / 12

1.3.3 员工服务者 / 12

1.3.4 变革推动者 / 12

第 2 章 如何编制人力资源工作计划 / 13

2.1 解析人力资源管理理念和战略规划 / 13

2.1.1 人力资源计划与组织计划的关系 / 13



- 2.1.2 人力资源计划的基本问题 / 13
- 2.1.3 人力资源计划的必要性 / 15
- 2.1.4 人力资源计划的层次 / 15
- 2.2 人力资源供需预测 / 15
 - 2.2.1 人力资源计划模型 / 15
 - 2.2.2 人力资源需求预测 / 16
 - 2.2.3 人力资源供给预测 / 18
 - 2.2.4 人力资源供需平衡 / 19
- 2.3 人力资源工作计划编制实例 / 20
 - 2.3.1 某公司人力资源年度工作计划 / 20
 - 2.3.2 人力资源工作计划管理流程 / 23
 - 2.3.3 人力资源年度计划表 / 24
- 第3章 如何绘制组织结构图 / 25
 - 3.1 现代组织信息采集与处理 / 25
 - 3.1.1 组织信息的采集 / 25
 - 3.1.2 组织信息的处理 / 27
 - 3.2 现代企业组织结构设计 / 28
 - 3.2.1 企业组织的类型 / 28
 - 3.2.2 新组织结构实施原则 / 30
 - 3.2.3 组织结构图绘制的图式 / 30
 - 3.2.4 组织结构图绘制的方法 / 33
 - 3.3 组织结构图设计实例 / 34
 - 3.3.1 直线职能制组织结构图 / 34
 - 3.3.2 事业部制组织结构图 / 34
 - 3.3.3 超事业部制组织结构图 / 35
 - 3.3.4 矩阵制组织结构图 / 36
 - 3.3.5 某跨国集团组织结构图 / 36
- 第4章 如何进行岗位调查与工作分析 / 39
 - 4.1 工作岗位调查 / 39
 - 4.1.1 工作岗位研究 / 39



4.1.2	工作岗位调查方式 / 40
4.1.3	工作岗位调查方法 / 41
4.2	工作分析 / 42
4.2.1	工作分析概述 / 42
4.2.2	工作分析程序 / 43
4.2.3	定性工作分析方法 / 43
4.2.4	定量工作分析方法 / 45
4.3	工作再设计 / 47
4.3.1	工作分析评价 / 47
4.3.2	改进岗位设计的内容 / 48
4.3.3	改进岗位设计的原则 / 49
4.3.4	工作设计的基本方法 / 49
第5章	如何编制部门和岗位说明书 / 51
5.1	目标管理 / 51
5.1.1	目标管理概述 / 51
5.1.2	目标分解与目标管理法 / 51
5.1.3	部门和岗位目标分解步骤 / 52
5.2	部门说明书的编制及实例 / 53
5.2.1	部门职能分解的要求 / 54
5.2.2	部门职能分解的步骤 / 54
5.2.3	部门职能分解的模板 / 56
5.2.4	人力资源部职能分解 / 56
5.3	岗位说明书的编制及实例 / 57
5.3.1	起草和修改岗位说明书 / 58
5.3.2	岗位说明书编制的模板 / 59
5.3.3	人力资源岗位说明书示例 / 61
第6章	如何进行定岗定编定员定额 / 63
6.1	四定与人力资源管理 / 63
6.1.1	四定之间的内在联系 / 63
6.1.2	四定与人员异动管理 / 64



- 6.1.3 四定与企业人力资源管理 / 64
- 6.2 定岗管理 / 64
 - 6.2.1 企业定岗概述 / 64
 - 6.2.2 定岗操作三步骤 / 65
 - 6.2.3 定岗管理四方法 / 66
- 6.3 定编管理 / 66
 - 6.3.1 企业定编概述 / 66
 - 6.3.2 定编操作四步骤 / 67
 - 6.3.3 定编管理五方法 / 68
- 6.4 定员管理 / 69
 - 6.4.1 企业定员关注五大因素 / 69
 - 6.4.2 企业定员管理五方法 / 70
 - 6.4.3 定员标准编写及示例 / 71
- 6.5 定额管理 / 74
 - 6.5.1 定额与定员的区别 / 74
 - 6.5.2 企业定额操作三关键点 / 75
 - 6.5.3 企业定额管理五方法 / 75
- 第7章 如何进行人力资源费用预算与核算 / 77
 - 7.1 人力资源费用的预算 / 77
 - 7.1.1 人力资源费用的构成 / 77
 - 7.1.2 人力资源费用预算四原则 / 78
 - 7.1.3 人工成本预算编制程序和方法 / 79
 - 7.1.4 编制人力资源管理费用的预算 / 81
 - 7.2 人力资源管理费用的核算 / 82
 - 7.2.1 基层人力资源管理不当导致的成本 / 82
 - 7.2.2 人力资源管理费用核算三要求 / 82
 - 7.2.3 人力资源管理费用核算的步骤 / 83
 - 7.3 人力资源管理预算制度实例 / 84
 - 7.3.1 人力资源管理制度模板 / 84
 - 7.3.2 人力资源管理预算制度 / 84



第8章 如何设计规范化的招聘流程 / 89

8.1 招聘渠道和方法的选择 / 89

8.1.1 选择招聘渠道的步骤 / 89

8.1.2 外部招募与内部招募 / 90

8.1.3 网络招聘与借助中介 / 90

8.1.4 布告法与档案法 / 92

8.1.5 推荐法 / 92

8.2 对应聘者进行初步筛选 / 93

8.2.1 笔试测试 / 93

8.2.2 筛选简历与申请表 / 93

8.2.3 通过电话沟通初选 / 94

8.3 面试的组织与实施 / 94

8.3.1 面试的目标 / 94

8.3.2 面试环境的布置 / 95

8.3.3 面试问题的设计 / 95

8.3.4 面试提问的技巧 / 96

8.3.5 结构化面试设计 / 96

8.4 其他选拔方法的选择 / 97

8.4.1 心理测试概述 / 98

8.4.2 品德测评 / 98

8.4.3 能力测评 / 99

8.4.4 公文处理法 / 99

8.4.5 无领导小组讨论 / 99

8.5 录用决策 / 100

8.5.1 多重淘汰式 / 100

8.5.2 综合补偿式 / 100

8.5.3 做出录用决策 / 100

8.6 招聘活动的评估 / 101

8.6.1 成本效益评估 / 101

8.6.2 数量与质量评估 / 101

8.6.3 信度与效度评估 / 102



第9章 如何编制与发布招聘广告 / 103

9.1 公司简介的编写 / 103

9.1.1 公司简介的功能 / 103

9.1.2 编写公司简介的六个原则 / 103

9.1.3 编写公司简介的四个步骤 / 104

9.2 招聘广告设计 / 105

9.2.1 招聘广告的一般特点 / 105

9.2.2 招聘广告的设计原则 / 106

9.2.3 招聘广告结构和内容设计 / 106

9.2.4 招聘广告撰写的注意事项 / 107

9.3 招聘信息发布渠道选择 / 108

9.3.1 广告媒体针对性比较 / 108

9.3.2 选择互联网刊登招聘广告的注意事项 / 109

9.3.3 选择报纸刊登招聘广告的程序和方法 / 109

9.4 招聘广告案例分析 / 110

9.4.1 招聘广告应用实例一 / 110

9.4.2 招聘广告应用实例二 / 111

9.4.3 招聘广告内容及优缺点评析 / 112

第10章 如何筛选简历与申请表 / 115

10.1 招聘申请表的设计 / 115

10.1.1 招聘申请表与简历 / 115

10.1.2 招聘申请表的特点 / 116

10.1.3 招聘申请表的内容 / 116

10.1.4 招聘申请表的设计要求 / 117

10.1.5 招聘申请表的设计示例 / 118

10.2 筛选简历的方法 / 120

10.2.1 关注整体印象 / 120

10.2.2 分析简历结构 / 121

10.2.3 审查简历的客观内容 / 121

10.2.4 审查简历中的逻辑性 / 122

10.2.5 判断岗位技术和经验相符性 / 122



10.3 筛选申请表的方法 / 123

10.3.1 判断应聘者的态度 / 123

10.3.2 关注离职原因与求职动机 / 123

10.3.3 注明高职高薪低就及可疑之处 / 124

10.3.4 注意申请表与简历的匹配度 / 124

第 11 章 如何准备与实施校园招聘 / 125

11.1 校园招聘的准备 / 125

11.1.1 校园招聘的特点 / 125

11.1.2 校园招聘的方式 / 126

11.1.3 选择学校的考虑因素 / 127

11.1.4 校园招聘关注的问题 / 127

11.2 校园招聘的流程 / 129

11.2.1 校园招聘准备工作 / 129

11.2.2 校园招聘考题准备 / 129

11.2.3 校园招聘考核评价 / 131

11.2.4 编写校园招聘记录表 / 134

11.3 校园招聘实施方案实例 / 135

11.3.1 校园招聘海报设计 / 135

11.3.2 校园招聘宣讲设计 / 136

11.3.3 某企业校园招聘实施方案 / 137

第 12 章 如何办理新员工入职手续 / 141

12.1 候选人背景调查 / 141

12.1.1 身份证明查验 / 141

12.1.2 假文凭的识别 / 141

12.1.3 背景调查时机把握 / 142

12.1.4 背景调查表的设计示例 / 142

12.2 新员工入职体检 / 144

12.2.1 员工体检机构的选择 / 144

12.2.2 员工体检项目的选择 / 145

12.2.3 员工体检结果的分析 / 146



12.3 员工资料存档与信息管理 / 147

12.3.1 入职手续及存档 / 147

12.3.2 转正手续及存档 / 148

12.3.3 调岗轮岗管理 / 148

12.3.4 员工信息管理 / 149

12.4 人力资源的有效配置 / 151

12.4.1 人力资源的空间配置 / 151

12.4.2 人力资源的时间配置 / 153

第13章 如何进行新员工入职培训与关怀 / 155

13.1 新员工入职培训职责分工 / 155

13.1.1 人力资源部的职责 / 155

13.1.2 用人部门的职责 / 159

13.2 新员工入职培训课程设计 / 159

13.2.1 新入职员工心态调整课程 / 160

13.2.2 新入职员工沟通技巧课程 / 161

13.2.3 新入职员工职业化课程 / 162

13.2.4 培训课程 PPT 课件制作 / 162

13.3 新员工入职引导与关怀 / 163

13.3.1 新员工欢迎信的编写 / 164

13.3.2 工位安排与办公用品发放 / 165

13.3.3 新员工欢迎会的组织 / 165

13.3.4 新员工生日聚会组织 / 167

第14章 如何进行员工素质测评与职业规划 / 169

14.1 员工素质测评概述 / 169

14.1.1 员工素质测评的基本概念 / 169

14.1.2 员工素质测评的主要类型 / 170

14.1.3 员工素质测评的主要功用 / 170

14.1.4 员工素质测评的运用原则 / 171

14.2 胜任力理论对员工素质测评的作用 / 172

14.2.1 胜任力研究的起源与发展 / 172



14.2.2	胜任力理论比较 / 173
14.2.3	胜任力理论的作用和价值 / 173
14.3	人力资源岗位胜任素质模型实例 / 174
14.3.1	人力资源经理胜任素质模型 / 178
14.3.2	规划主管胜任素质模型 / 178
14.3.3	招聘专员胜任素质模型 / 179
14.3.4	社保专员胜任素质模型 / 179
14.3.5	人事助理胜任素质模型 / 179
14.4	企业员工职业生涯规划管理示例 / 180
14.4.1	职业生涯阶段与职业锚 / 180
14.4.2	员工能力开发需求表 / 180
14.4.3	职业生涯规划调查表 / 181
14.4.4	员工职业生涯规划表 / 182
第 15 章 如何进行员工培训与开发管理 / 185	
15.1	培训需求分析与信息汇总 / 185
15.1.1	培训需求分析的作用 / 185
15.1.2	培训需求分析的内容 / 186
15.1.3	培训需求分析的流程 / 187
15.1.4	培训需求信息汇总 / 188
15.2	员工培训的分类与设计 / 188
15.2.1	岗前培训 / 188
15.2.2	在岗培训 / 189
15.2.3	脱产培训 / 190
15.3	员工培训方法的选择 / 191
15.3.1	课堂培训 / 191
15.3.2	现场培训 / 192
15.3.3	自学提升 / 192
15.4	培训经费的核算与控制 / 193
15.4.1	培训成本的构成 / 193
15.4.2	培训成本信息的采集 / 193
15.4.3	培训成本收益的分析 / 194



第 16 章 如何选择绩效考评的内容与方法 / 197

16.1 绩效考评的内容选择 / 197

16.1.1 绩效考评的类型 / 197

16.1.2 能力考评 / 198

16.1.3 态度考评 / 198

16.1.4 业绩考评 / 198

16.2 绩效考评的方法 / 199

16.2.1 品质导向型考评方法 / 199

16.2.2 行为导向型考评方法 / 199

16.2.3 结果导向型考评方法 / 201

16.3 员工绩效考评的流程设计 / 201

16.3.1 准备阶段 / 201

16.3.2 考评阶段 / 203

16.3.3 总结阶段 / 204

16.3.4 应用开发阶段 / 205

16.4 绩效考评数据分析与处理 / 205

16.4.1 考评表格设计与发放 / 205

16.4.2 考评数据的分析方法 / 206

16.4.3 考评档案的保管 / 207

16.4.4 绩效管理的总结 / 208

第 17 章 如何设计量化的考核指标体系 / 209

17.1 绩效考核指标设计 / 209

17.1.1 绩效指标是什么 / 209

17.1.2 绩效指标设计的原则 / 211

17.1.3 绩效指标设计的方法 / 212

17.2 关键业绩指标设计 / 214

17.2.1 关键业绩指标 KPI 的内涵 / 214

17.2.2 设定关键业绩指标的目的 / 215

17.2.3 关键业绩指标量化的原则 / 215

17.2.4 依据平衡计分卡的设计思想构建 KPI / 216



17.2.5 根据不同部门所承担的责任确立 KPI / 218

第 18 章 如何进行企业绩效管理实务设计 / 221

18.1 企业绩效考核实施工作计划设计 / 221

18.1.1 目标概述 / 221

18.1.2 具体实施计划 / 222

18.1.3 注意事项 / 223

18.1.4 需要支持与配合的事项和部门 / 223

18.2 部门量化考核指标设计示例 / 223

18.2.1 人力资源部关键绩效考核指标 / 225

18.2.2 行政部关键绩效考核指标 / 226

18.2.3 销售部关键绩效考核指标 / 227

18.3 岗位量化考核指标设计示例 / 229

18.3.1 人力资源部经理绩效考核指标量表 / 229

18.3.2 招聘主管绩效考核指标量表 / 230

18.3.3 招聘专员绩效考核指标量表 / 230

第 19 章 如何采集与更新薪酬管理的基本信息 / 233

19.1 工作岗位评价信息的采集 / 233

19.1.1 确定工作岗位评价所需信息 / 233

19.1.2 设计各种专用表格 / 235

19.1.3 岗位评价结果的汇总 / 240

19.1.4 表格设计的注意事项 / 242

19.2 外部劳动力市场薪酬信息的采集 / 243

19.2.1 薪酬市场调查概述 / 243

19.2.2 工资曲线与薪酬等级 / 244

19.2.3 企业薪酬水平策略 / 244

19.2.4 企业薪酬结构策略 / 245

19.3 薪酬调整信息的采集与更新 / 246

19.3.1 薪酬调整遵循的五项原则 / 246

19.3.2 薪酬测算的主要内容 / 247

19.3.3 收集薪酬调整信息的具体步骤 / 247



第20章 如何统计分析员工工资数据 / 249

20.1 工资形式的选择 / 249

20.1.1 工资形式的内容 / 249

20.1.2 工资形式的种类 / 250

20.1.3 选择工资形式的原则 / 250

20.1.4 工资支付和个人所得税 / 250

20.2 工资的计算方法 / 252

20.2.1 计时工资的计算 / 252

20.2.2 计件工资的计算 / 253

20.2.3 计件单价的计算 / 254

20.2.4 奖金的计算 / 255

20.2.5 所得税的计算 / 256

20.3 工资总额与平均工资的统计分析 / 258

20.3.1 工资总额动态指标分析 / 258

20.3.2 平均工资指数分析 / 259

20.3.3 企业工资表的编制 / 259

第21章 如何管理员工福利费用 / 261

21.1 福利总额预算计划 / 261

21.1.1 福利的本质 / 261

21.1.2 福利管理的主要内容 / 261

21.1.3 各项福利总额预算计划的制订 / 262

21.2 社会保险缴费办法 / 264

21.2.1 社会保险的基本内容 / 264

21.2.2 基本社会保险费计算 / 264

21.2.3 员工福利费用的提取 / 265

21.2.4 社会保险缴费工作程序 / 266

21.3 建立工资福利与保险台账 / 266

21.3.1 工资台账的建立 / 266

21.3.2 福利台账的建立 / 268

21.3.3 保险基金台账的建立 / 269