

企业人力资源管理实务必备丛书

贺清君 著



企业人力资源管理 管理全程实务操作

—— HR管理者高效工作指南



NLIC2970876740

实用 与企业管理实践零距离

全面 丰富且成体系解决方案

领先 管理方法理念与时俱进

融汇 理论与业务的有机融合

典型 所有案例来自管理实践

深刻 深刻细致阐述人力管理

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

企业人力资源管理实务必备丛书

企业人力资源 管理全程实务操作

—— HR管理者高效工作指南



贺清君 著



NLIC2970876740

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业人力资源管理全程实务操作: HR管理者高效工作指南 / 贺清君著. —北京: 中国法制出版社, 2013.1

(企业人力资源管理实务必备丛书)

ISBN 978-7-5093-4226-8

I. ①企… II. ①贺… 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(2012)第314113号

策划编辑: 潘孝莉 (editorwendy@126.com)

封面设计: 周黎明

企业人力资源管理全程实务操作: HR管理者高效工作指南

QIYE RENLIZIYUAN GUANLI QUANCHENG SHIWU CAOZUO: HR GUANLIZHE GAOXIAO
GONGZUOZHINAN

著者 / 贺清君

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787×1092毫米 16

版次 / 2013年4月第1版

印张 / 22.5 字数 / 345千

2013年4月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5093-4226-8

定价: 58.00元

北京西单横二条2号 邮政编码100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 010-66022958

市场营销部电话: 010-66017726

邮购部电话: 010-66033288

人力资源是管理实践与理论的有机统一

人力资源这一概念最早于 1919 年由美国学者康芒斯提出，现代意义上的人力资源概念是由现代管理学大师德鲁克所提出的。

在我国，最早的人力资源管理称之为劳动管理，后来出现了人事管理，直到上个世纪末期才出现人力资源管理的概念。之所以叫人力资源，是因为与其他各种资源相比较，人力资源是一种特殊的、有价值的资源，在特定时期和特定地点的合适人才具有稀缺性，必须通过有效的激励、有效的开发利用，才能为组织带来可观的经济价值。

在市场经济日益发达的今天，企业管理者对人力资源管理的重视程度达到了前所未有的高度，一时间各式各样的管理概念和出版书籍充斥市面，呈现出百家争鸣的局面，同时试水人力资源管理领域的人也越来越多。然而浩瀚的书海和热点的争论，给从业者带来的不仅仅是应接不暇，还有无所适从。要么“只见树木，不见森林”，要么是“只见森林，不见树木”。颇有在人力资源管理上迷失了方向，偏离了目标和本源的感觉。

管理原本是一门源于实践的科学，人力资源管理更是一门实践性极强的学科。理论是源于实践，成长于实践，同样也消亡于实践的选择。因此，若有一本从实战角度出发的人力资源管理的实务图书出版，将是人力资源从业者之幸事。

本书作者初期是从人事信息化建设角度介入人力资源管理领域，其后逐步正式转为人力资源管理者（HRM），前后有十余年的人力资源一线管理的经

验。作为驰骋人力资源管理战场多年的 HR 专业人士，他所写的这本书，站在人力资源的价值和使命高度，系统阐述了人力资源从业者在人事管理者、卓越绩效推动者、变革推动者以及企业战略合作伙伴的多种身份之下，如何思考企业组织内部人力资源配置与管理问题，如何真正发挥人力资源管理的核心价值。更为精彩的是作者在后序中深刻阐述了作为人力资源管理者必须懂得人性，必须不断提升个人综合素质，包括深入学习企业业务、与企业共同发展，这些理念和经验的提出，更容易让人力资源从业者真正看清人力资源管理的本质和管理目标，找到人力资源管理的本源和最佳平衡点，即是科学与艺术的有机统一。

管理的最高境界是简单。在本书的各个模块中，作者以清晰的管理目标，辅助以非常实用的表格及管理案例，简单有针对性地实现了复杂问题简单化处理的理念，给从业者提供了一套非常有价值的方法论，值得人们认真反思和阅读。更难能可贵的是，作者在这本书中实现业务与法律的有机融合、管理理念与管理规范的有机统一，相信读者会通过这本书找到解决人力资源管理的方法论。

作为人力资源管理的高手，必须具备高效解决企业纷繁复杂人力管理问题的能力，必须懂得如何驾驭人力资源管理的复杂局面，还必须站在企业战略的高度审视人力资源管理存在的问题。在作者出版的这本书上，我已然非常欣慰地看到了这些。

知识改变命运，管理创造价值。衷心希望作者在未来能出版更多人力资源管理佳作。

程志超 博士

北京航空航天大学经济管理学院教授（博士生导师）

组织变革与人力资源开发中心主任

北京智序管理技术有限公司首席顾问

人力资源管理只有接地气才能出真知

非常高兴为我学生的第一本人力资源管理的专著作序，作为导师看到自己得意弟子在职业修炼上有如此成就和造诣，我感到由衷的欣慰。

本书作者作为我的硕士研究生，目光敏锐、做事踏实并且喜欢独立思考，加之其本人本科阶段在北航学的是理工科，经历过非常严谨的技术思维锤炼，研究生阶段学的是经济管理专业，系统涉猎管理学、财务和市场营销等知识的学习，可以说属于典型“复合型”知识结构，这种知识结构为其本人快速拓宽企业管理视野，多角度、系统化思考和解决企业管理问题并提出系统化解决方案奠定良好的知识基础。

本书作者从企业管理的最基层工作做起，踏踏实实一步一步从基层一直做到企业的高管，其本人多年来在国企、民企和外企担任管理总监和人力资源总监等职务，在公司治理架构、组织架构设计、内控流程管理、人力资源管控体系设计、薪酬、激励与绩效管理方面具有非常深入的思考和实践经历。“实践出真知”，经过多年企业管理实战历练，我已然非常欣喜看到他多年来一步步、脚踏实地向着非常职业化的管理专家迈进。

本书作者从事企业管理具有非常好的大局观和管理视野，经过十多年的职场历练和磨砺，对人力资源乃至企业各种疑难问题解决可以说是举重若轻。其本人职业最大特长总结起来可用两个成语来概括——“高瞻远瞩、脚踏实地”，既擅长大的规划和策划，又擅长精细化细节管理的把控。已然非常胜任人力资源实战派管理专家，作为导师，我对他这个评价高度一点也不为过。

我国国情具有鲜明特色，企业要发展，在企业管理方面任何先进理论只能起指导作用，理论最终要归于实践的本源并为实践服务，需要特别说明的一点是，必须深刻理解并懂得运用人性来考虑设计企业管理架构、管理目标和管理流程。管理是科学更是艺术，管理实践必须接地气，与企业管理实践实现零距离接触，只有这样才有真正的价值。近年来，无论校企合作还是高校教师深入企业研究管理课题，无不深刻地推进企业管理向着理论和实践的紧密融合，因此实战性的管理专著更能引起管理者的共鸣。

市面上人力资源管理图书很多，但是本书内容能从战略的视角来思考、从人性化的思维理念角度来考虑、并且把复杂问题简单化处理，这些先进的管理闪光点都是非常难能可贵的创新。

本书是企业人力资源管理经典实践的精华，它紧密结合企业管理实践，提炼很多有价值的管理经典，为人力资源从业者提供了实实在在的指导。本书内容不仅仅适合企业中高层管理者、人力资源从业者学习，也为高校教师、大学生零距离研究企业人力资源管理实践的一本绝好的学习教材。

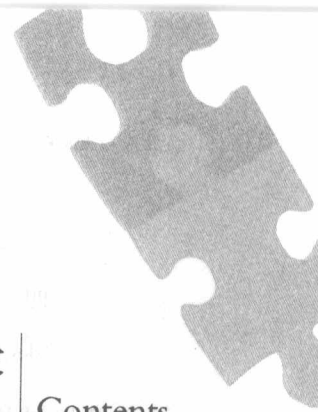
本书作者文笔流畅优美，这本书的出版和面世非常值得祝贺！

董秀成 教授

著名经济学家

中国石油大学工商管理学院（博士生导师）

（董教授博客 blog.sina.com.cn/dongxiucheng）



目录

Contents

第一章 人力资源的价值和使命	001
一、人力资源管理的定位 /002	
二、人力资源的核心价值 /004	
三、人力资源管理的使命 /008	
第二章 人力资源战略规划	011
一、管理目标 /012	
二、制定人力资源战略 /012	
三、人力资源规划 /014	
四、实施和调整 /019	
五、管理风险 /020	
第三章 招聘管理	021
一、管理目标 /022	
二、招聘渠道 /022	
三、招聘流程 /023	
四、招聘录用 /029	
五、经典案例 /032	
六、管理风险 /034	
第四章 入职管理	037
一、管理目标 /038	
二、入职流程 /038	

三、劳动合同 /042

四、经典案例 /043

五、管理风险 /045

第五章 试用期和转正管理 047

一、管理目标 /048

二、试用期规定 /048

三、试用期考核 /049

四、转正流程 /050

五、经典案例 /051

六、管理风险 /054

第六章 绩效管理 055

一、管理目标 /056

二、绩效管理重要性 /057

三、绩效考核类别 /058

四、绩效考核原则 /059

五、考核模式 /060

六、考核流程 /074

七、专项考核 /081

八、经典案例 /084

九、常见问题与对策 /086

十、管理风险 /087

第七章 薪酬管理 089

一、管理目标 /090

二、薪酬概念 /090

三、薪酬体系设计 /091

四、薪酬管理流程 /094

五、薪酬影响要素 /107

六、薪酬管理 /108

七、经典案例 /109

八、管理风险 /111

第八章 福利管理 113

一、管理目标 /114

二、福利概念 /114

三、五险一金 /115

四、公司特色福利 /124

五、管理风险 /125

第九章 培训管理 127

一、管理目标 /128

二、培训模式 /128

三、培训流程 /129

四、培训协议 /135

五、管理风险 /136

第十章 异动管理 137

一、管理目标 /138

二、管理流程 /138

三、经典案例 /142

四、管理风险 /145

第十一章 离职管理 147

一、管理目标 /148

二、离职流程 /148

三、离职经济补偿 /153

四、离职竞业限制 /156

五、经典案例 /157

六、管理风险 /161

第十二章 劳动纪律管理	163
一、管理目标 /164	
二、制度建设 /164	
三、制度公示 /165	
四、制度执行 /166	
五、经典案例 /167	
六、管理风险 /168	
第十三章 劳动争议管理	169
一、管理目标 /170	
二、解决模式 /170	
三、举证责任 /172	
四、证据 /172	
五、举证技巧 /173	
六、经典案例 /174	
七、管理风险 /186	
第十四章 实习生管理	187
一、管理目标 /188	
二、管理流程 /188	
三、经典案例 /193	
四、管理风险 /194	
第十五章 档案管理	195
一、管理目标 /196	
二、内部档案 /196	
三、外部档案 /197	
四、相关法律 /202	
五、经典案例 /202	
六、管理风险 /204	

第十六章 考勤与休假管理..... 205

- 一、管理目标 /206
- 二、考勤方式选择 /206
- 三、休假制度 /207
- 四、经典案例 /210
- 五、管理风险 /212

第十七章 员工激励..... 213

- 一、管理目标 /214
- 二、物质激励 /214
- 三、非物质激励的管理艺术 /216
- 四、激励模式组合 /223
- 五、激励的原则 /224
- 六、管理风险 /227

第十八章 职业生涯规划..... 229

- 一、管理目标 /230
- 二、职业规划流程 /230
- 三、职业规划影响要素 /236
- 四、职场忠告 /237
- 五、管理风险 /238

第十九章 人才梯队建设..... 239

- 一、管理目标 /240
- 二、梯队建设原则 /240
- 三、人才梯队建设 /241
- 四、配套机制建设 /244
- 五、管理风险 /245

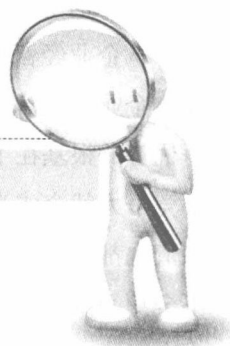
第二十章 人才选拔与培养	247
一、管理目标 /248	
二、人才选拔原则 /248	
三、人才选拔流程 /250	
四、胜任力评价模型 /251	
五、人才培养 /258	
六、管理风险 /260	
第二十一章 人员优化管理	263
一、管理目标 /264	
二、优化规则 /264	
三、优化流程 /265	
四、注意事项 /266	
五、解除劳动合同 /269	
六、管理风险 /271	
第二十二章 企业文化	273
一、管理目标 /274	
二、企业文化层次 /275	
三、企业文化价值 /277	
四、企业文化功能 /278	
五、企业文化建设流程 /279	
六、经典案例 /284	
七、企业文化建设误区 /287	
八、管理风险 /288	
附件 1 《劳动合同法》的 HR 重点解读	289
附件 2 《社会保险法》的 HR 重点解读	311
附件 3 《劳动争议调解仲裁法》的 HR 重点解读	335
后记 如何做好人力资源管理?	345

第一章

人力资源的价值和使命

本章导读

- 人力资源在企业中如何定位？
- 战略合作伙伴角度如何定位？
- 变革推动者的角度如何定位？
- 卓越绩效推动者角度如何定位？
- 人事管理的角度如何定位？
- 人力资源应发挥什么样的价值？
- 不同模块如何发挥核心价值？
- 如何体现人力专业管理价值？
- 人力资源管理的使命是什么？
- 如何从传统人事向 HR 转变？



“人力资源”一词最早是由战略管理大师彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）于1954年在《管理的实践》一书中提出来的，他认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即协调能力、融合能力、判断能力和想象能力。这是人力资源区别于其他社会资源的最有价值的特征，也是企业财富增加的贡献者。

从企业经营角度，企业一是经营客户（即为客户创造价值），二是经营人才，企业的经营活动和核心竞争力离不开企业人力资源，企业核心竞争力和竞争优势的根基在于企业人力资源管理。离开了企业人力资源开发管理，企业核心竞争力就会成为无本之木、无源之水。很多企业领导都喊人力资源重要，领导们也都想多关心人力资源，但是面对企业生存和发展的压力，企业领导不得不全身心投入到影响企业发展命脉的市场销售等更加重要的事务中，最终导致人力资源“说起来重要，忙起来就次要”的局面。

人力资源管理如何定位？人力资源的核心价值和管理使命到底在哪里？究竟是人力资源从业者自身的素质决定了人力资源管理在企业的地位，还是企业的发展阶段和管理需求决定了人力资源管理在企业的重要性？对于这些问题，人力资源管理者必须深刻反思和把握，否则人力管理工作就会迷失方向。

一、人力资源管理的定位

从人力资源管理战略角度讲，人力资源战略是企业发展战略的支撑战略，或者说是为企业战略目标的顺利实现提供支撑而形成的一种引进、培养、激励、留住人才的支持性策略，这就决定了人力资源战略是一种支撑战略。

人力资源管理是为企业的战略目标和经营目标所服务的。所以人力资源管理者不能仅从本专业的角度来看待工作，不能为管理而管理，而必须站在

企业全局的高度上来审视自己的工作，人力资源管理工作才能够真正做到为企业的经营绩效服务，才能与企业最为关注的盈利和可持续发展战略保持一致。

人力资源站在不同的高度审视自己的角色定位，会有不同的职能管理视角，最终会对企业获取竞争优势产生不同的影响：

表 1-1

角 色	角色定位和对应职能
战略伙伴	定位于企业战略决策的参与者，提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案，最终目标是将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中，使人力资源与企业战略相结合，为企业实现经营战略提供有力的支撑。
变革推动者	深入参与组织变革、改革和创新过程中的人力资源管理实践，提高员工对组织变革的快速适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种相关的人力资源问题，推动组织向着更好的方向发展。
卓越绩效推动者	通过员工招聘与上岗培训、人才选拔和培养、薪酬体系建设、绩效与激励体系建设，成为公司卓越绩效推进者。
人力顾问	定位于运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询，可提高组织人力资源开发与管理的有效性。
人事管理	完成六大模块，通过与员工沟通及时了解员工的需求，为员工及时提供支持，不断提高员工满意度。

作为企业管理的战略伙伴，人力资源管理者不仅要了解企业的经营战略、了解业务部门对人才的真正要求、了解员工的实际要求，还需要了解外部客户的需求。将人力资源策略与企业的经营策略结合起来支持企业实现经营目标，从而为企业实现价值奠定基础。

根据调查，很多企业的实际情况是：多数人力资源管理者仍处于日常人力资源工作的表面层面上，人力资源管理工作者在传统的人事管理工作上投入大量精力，远远没有深入企业经营战略，没有深入研究企业业务实际需要，没有深入研究企业最有效的激励与绩效管理，没有深入研究人才培养机制和优化机制……

人力资源管理工作只有有效定位，才能真正彰显出应有的价值，只有成

为人力资源管理的行家里手，为企业发展切实解决人力发展实际问题，帮助企业各级经理解决他们最关心的管理难题，才能真正发挥人力资源管理的核心价值。

二、人力资源的核心价值

在传统的人事管理制度下，员工通常没有将潜力发挥出来，导致人力资源没有被充分地利用，人力资源管理者实现自身价值的唯一方法就是降低公司的人力成本，但这种成本的降低往往是以员工工作积极性和工作绩效的降低为代价，严重者会导致企业经营管理出现恶性循环。

现代人力资源管理，可以通过团队激励等形式，鼓励员工改善工作绩效，充分发挥员工的价值和潜能，员工满意度的提升、生产效率的提高、流动率的降低可以有效提高产品和服务的质量及客户的满意度，最终会不断提升公司经济效益。

根据企业核心竞争能力的观点，技术、资本和产品等虽然也能为企业创造价值，但这种竞争优势很容易被竞争对手模仿和超越，而人力资源作为企业竞争优势中的一种难以模仿的特定资源和能力，则是保持企业核心竞争优势的源泉。

人力资源管理可以用一个公式来定义：

人力资源管理 = 人事管理 + 资源管理

- 人事管理：属于职能角色，主要负责企业的人力资源基础管理工作，例如人力资源规划、招聘与配置、培训，薪酬绩效、员工关系管理，人事管理的目标是推动人力资源规范化管理，确保企业发展得到有效的管理支持。
- 资源管理：需要站在企业人力资源管理战略高度来考虑，必须考虑如何做好人力资源整体规划来保证企业战略发展对人力资源的需求得到最大限度的满足；如何最大限度地开发与管理企业内外的人力资源；如何激励和考核人力资源使其潜能得到最大限度发挥；如何培养人才使得人力资源的价值最大限度地得到挖掘；如何有效控制人力成本等。

从人力资源管理模块逻辑图中，人力资源管理价值无处不在，举例如下：