

人才甄选：要在职位空缺出现前着手准备选人

铁打的营盘流水的兵：要及时辞退退朝三暮四郎

怎样 选人、用人、 留人、辞人

做最棒的伯乐：能将人才留下才最终修成正果

合理调动员工：从一线员工开始的成本缩减术

薛杰耀 著



中国时代经济出版社

怎样 选人、用人、 留人、辞人

薛杰耀 著



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

怎样选人、用人、留人、辞人 / 薛杰耀著. —北京
: 中国时代经济出版社, 2012.1

ISBN 978-7-5119-0973-2

I. ①怎… II. ①薛… 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(2011)第 219230 号

书 名: 怎样选人、用人、留人、辞人

作 者: 薛杰耀

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区右安门外玉林里 25 号

邮政编码: 100069

发行热线: (010)83910203

传 真: (010)83910203

邮购热线: (010)83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgdsjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京东海印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 385 千字

印 张: 28.25

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0973-2

定 价: 58.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

公司的人才储备很重要。公司的人不是越多越好，而是优秀的人才越多越好，一个出色的人才能顶好几个人。

——丁磊（网易公司创始人兼 CEO）

得人才者得天下！

一切的竞争，归根结底是人才的竞争。选人用人留人辞人，关乎事业的成败。物尽其用，人尽其才，知人善任，才能做大做强。

然而，在当今企业人力资源管理的实践中，崇尚空言，缺乏有力的执行，已经逐渐弥漫于中国社会的各个角落，本书的目的之一就是要逐渐摆脱以往教科书式的编写方式，立足于企业管理实践，为企业人力资源管理从业人员的有力执行提供指引。

如何根据德才勤绩慧眼识人？如何量才而用，因材施教？如何用感情、待遇、制度、文化留人？如何合理、合法地辞掉不适合企业发展的人才，同时避免在辞人的过程中发生劳资纠纷？

观念革新：选人须度势调配不拘一格；正视差异：用人应通权达变扬长避短；观念转变：留人必特点突出为我所用；调度有方：辞人要刚柔相济进退有度。

本书以企业中人力资源管理流程为线索，组织本书内容与体系，从“选、用、留、辞”四个人力资源管理的流程入手，详细地介绍了人才甄选、招聘、留用和辞退的方法和技巧。书中运用问答式的行文方式，结合大量案例，以

企业人力资源管理实践中出现的问题为导向，有针对性地提出解决办法，为读者提供参考和借鉴。

本书内容全面、结构合理、条理清晰、文笔流畅，具有很强的实用性和可操作性，能够帮助企业人力资源管理者解决用人过程中的种种问题，提高管理艺术和水平，从而在企业的人才管理工作中轻松应战、游刃有余。

当然，由于本书编者能力和时间有限，书中难免会出现这样或那样的不足，我们诚心希望广大读者能够给予我们批评指正和谅解，同时，我们也必将不断修正和改进，为广大读者提供更加完善、更加实用的手册。

编 者

第 1 章 企业如何选人

案例:丰田公司的全面招聘体系 / 3

1.1 企业选人的依据 / 5

1.1.1 职位分析的内容 / 7

>>职位分析的七个问题 / 7

>>职位分析的主要内容 / 8

1.1.2 职位分析的方法 / 10

>>观察法 / 11

>>问卷调查法 / 12

案例:某企业的职位分析调查表 / 16

>>面谈法 / 34

>>其他方法 / 35

1.1.3 职位分析应该如何进行 / 36

>>职位分析遵循的原则 / 36

>>职位分析的步骤 / 36

案例:某企业职位分析的流程 / 41

1.2 企业怎样招聘到合适的人才 / 45

1.2.1 校园招聘 / 46

>>如何组织校园招聘 / 46

案例:GE 的校园招聘 / 47

案例:宝洁公司的校园招聘 / 48

>>校园招聘需要注意的问题 / 51

1.2.2 网络招聘 / 55

>>网络招聘的对象 / 56

	>>国内主要招聘网站 / 57
	>>如何选择招聘网站 / 57
1.2.3	委托猎头招聘 / 61
	>>如何选择猎头公司 / 62
	>>如何起草与猎头公司的合作协议 / 63
	案例:猎头公司双向合作协议书样本 / 64
1.3	如何甄选人员 / 67
1.3.1	人员甄选标准 / 67
	案例:国外著名企业人员甄选标准 / 69
1.3.2	人员甄选方法 / 71
	>>笔试 / 71
	>>面试 / 72
	>>面试的构成要素 / 72
	>>面试的种类 / 73
	案例:著名企业招聘典型试题 / 75
	>>面试的基本程序 / 78
	>>知识型员工的招聘与面试管理 / 81
	>>管理评价中心技术 / 84
	案例:管理评价中心应用案例 / 85
	>>无领导小组讨论 / 87
	>>公文筐测验 / 89
	案例:公文筐测验样题(部分) / 90
	>>讲演 / 91
	>>角色扮演 / 91
	>>测试 / 91
	案例:心理测验的应用 / 93
	>>智力测试 / 94
1.3.3	人员甄选步骤 / 99

第2章 企业如何用人

2.1 了解你的员工 / 103

- >>员工的人格 / 103
- >>员工的气质 / 104
- >>员工气质的类型 / 105
- >>气质与职业 / 110
- >>员工的性格 / 112
- >>性格的类型 / 112
- >>性格与职业 / 113
- >>员工的能力 / 119
- >>能力的分类及结构 / 119
- >>职业适应理论 / 120
- >>职业索引 / 121
- >>员工素质测评的种类 / 126

2.2 区别对待不同类型的员工 / 129

- >>对待不同特点的员工 / 129
- >>对待不同人格特质的员工 / 132
- >>对待“顶梁柱” / 134
- >>对待中层经理 / 135
- >>对待助手 / 136
- >>对待有特长的员工 / 137
- >>对待潜在人才 / 139
- >>对待开拓型人才 / 140
- >>对待有棱角的人才 / 142
- >>对待有缺点的能人 / 143
- >>对待低资历的员工 / 144
- >>对待有才干的员工 / 145
- >>对待声高望重的员工 / 146

- >>对待忠诚的员工 / 146
- >>对待幕后英雄 / 148
- >>对待高成就动机者 / 150
- >>对待企业专才 / 151
- >>对待女性员工 / 153

2.3 有效地任用有问题的员工 / 155

- >>任用吹毛求疵的员工 / 155
- >>任用挑拨离间的员工 / 160
- >>任用争强好胜的员工 / 168
- >>任用性格孤僻的员工 / 176
- >>任用夸夸其谈的员工 / 183
- >>任用自我防卫型员工 / 187
- >>任用自私自利型员工 / 190
- >>任用冲动型员工 / 194
- >>任用消极被动的员工 / 202

第3章 企业如何用制度留人

3.1 建立公平可行的绩效管理体系 / 209

案例:全球五大著名企业的绩效管理实操 / 209

3.1.1 现有绩效管理体系存在的误区 / 226

3.1.2 完整的绩效管理体系都包括哪些环节 / 227

>>绩效管理流程 / 227

>>绩效管理方法体系 / 229

案例:某公司人力资源总监 KPI 指标体系 / 230

案例:某企业经营方针目标管理制度 / 237

>>绩效管理监控体系 / 240

>>绩效管理激励机制 / 240

3.1.3 如何科学合理地设计企业的绩效管理体系 / 241

- >>准备阶段 / 241
- >>职位分析阶段 / 242
- >>流程设计阶段 / 242
- >>确定角色阶段 / 243
- >>实施阶段 / 244
- >>绩效管理体系的诊断与提高阶段 / 244

3.1.4 绩效管理制度文案包括哪些内容 / 244

- >>总则 / 244
- >>主文 / 245
- >>附则 / 245

案例:某公司的绩效管理体系文案目录 / 245

3.1.5 如何实现绩效管理体系与薪酬体系的战略协同效应 / 247

- >>建立基于科学的职位分析基础之上的岗位体系和工资体系 / 247
- >>建立绩效奖金体系 / 248
- >>建立薪酬调整体系 / 248

案例:某企业高管人员绩效考核与薪酬分配的战略协同 / 249

3.2 建立企业内部人才流动制度 / 253

3.2.1 内部跳槽制度 / 253

案例:PPG集团:“内部跳槽”堵住人才流失的每个缺口 / 253

3.2.2 晋升制度 / 255

- >>目前中国企业在晋升方面存在哪些问题 / 255
- >>晋升的方法 / 256

案例:多种职业通道实例 / 258

- >>晋升的程序 / 259

3.2.3 内部创业 / 260

- >>中国企业内部创业的体制障碍 / 261
- >>建立资源吸引型的内部创业管理体制 / 261
- >>内部创业的管理模式 / 264

案例:松下内部创业 / 265

3.3 利用合同进行人员管理 / 267

3.3.1 劳动合同中的违约金 / 267

>>劳动合同是否可以随意约定违约金条款 / 267

>>劳动合同中是否可以约定违约金条款?其法律效力如何 / 268

>>《劳动合同法(草案)》规定的劳动合同中可以设定违约金的情形 / 270

>>《劳动合同法(草案)》规定的劳动合同中违约金标准 / 271

3.3.2 赔偿金——劳动者违约解除合同 / 272

>>赔偿金与违约金的关系 / 272

>>违约离职应否赔偿损失 / 273

3.3.3 竞业限制规定 / 274

>>我国涉及竞业限制的法律有哪些 / 274

>>竞业限制协议的法律效力分析 / 275

>>竞业限制协议包括哪些条款 / 278

案例:竞业限制协议样本 / 279

3.3.4 风险抵押金制度 / 282

3.3.5 慎用试用期 / 283

>>有关试用期的法规规定 / 283

>>试用期应该注意的问题 / 284

>>试用期新员工的管理 / 285

>>劳动者在试用期解除劳动合同相关法律问题 / 286

3.3.6 招用优秀应届毕业生——实行见习期,不约定试用期 / 287

第4章 企业如何用精神留人

4.1 尊重人才 / 291

4.1.1 在企业中往往存在四种不尊重人才的行为 / 291

4.1.2 企业怎么做算是真正的尊重人才呢 / 293

4.2 塑造企业文化,实现文化留人 / 294

4.2.1 塑造企业文化对于留住人才有何重大作用 / 294

- 4.2.2 企业发展各阶段的企业文化建设及其对策 / 294
- 4.3 加强管理者领导力培训,用关系“网住”人 / 296
 - 案例:摩托罗拉如何网罗离职人才 / 297
- 4.4 员工压力管理 / 298
 - 4.4.1 员工压力的三种来源 / 298
 - 4.4.2 企业如何从组织层面减轻员工压力 / 299
- 4.5 建设良好的工作环境 / 303
 - 案例:惠普:尊重人才,分享成功 / 304

第5章 企业如何用待遇留人

- 5.1 建立科学合理的薪酬制度 / 311
 - 5.1.1 科学合理的薪酬制度标准 / 311
 - 5.1.2 如何设计薪酬体系 / 312
 - >>确定企业的薪酬原则与策略 / 312
 - >>工作分析 / 312
 - >>职务评价 / 313
 - >>进行薪酬调查 / 313
 - >>薪酬结构设计 / 315
 - >>薪酬体系的实施与修正 / 316
 - 案例:某公司A企业的薪酬设计方案 / 316
- 5.2 利用“贴心”福利打造“铁心”员工 / 323
 - 5.2.1 贴心福利的种类 / 323
 - >>附加型 / 324
 - >>核心加选择型 / 324
 - >>弹性支用账户 / 324
 - >>福利套餐型 / 325
 - >>选高择低型 / 325
 - 5.2.2 如何设计灵活、贴心的福利体系 / 326

>>弹性福利设计的原则 / 326

>>弹性福利制度设计的步骤 / 326

案例:妙用“贴心”福利 / 327

5.3 劳动股份制 / 329

5.3.1 劳动股份制的内涵 / 329

5.3.2 运用劳动股份制的企业案例 / 329

案例:慧聪:全员劳动股份制 / 330

5.4 利用“金手铐”——股票期权 / 335

案例:星巴克:股票期权,兼职员工都有份 / 336

5.4.1 股票期权的适用范围 / 337

5.4.2 股票期权的相关法律问题 / 338

5.4.3 股票期权方案设计中的关键因素 / 340

>>激励对象 / 340

>>激励方式 / 340

>>员工持股总额及分配 / 340

>>股票来源 / 341

>>购股方式 / 341

>>退出机制 / 342

>>管理机构及操作 / 342

5.4.4 如何科学设计股票期权方案 / 343

>>组建薪酬委员会 / 343

>>内部诊断 / 343

>>确认期权计划方案 / 344

>>董事会和股东大会通过 / 344

>>披露公开部分 / 345

>>授予股份期权 / 345

案例:某公司的股票期权方案(部分) / 345

>>绩效考核 / 346

>>授予行权权 / 347

第6章 企业如何辞人

6.1 人员离职管理 / 353

6.1.1 人员离职流程管理 / 353

6.1.2 加强员工离职的商业秘密管理 / 354

>>在企业,要建立严格的信息控制制度 / 354

>>对于掌握商业机密和核心技术的人员要实行脱秘期和竞业禁止管理 / 354

6.1.3 做好人员离职面谈 / 354

>>离职面谈的参加人员 / 355

>>离职面谈的执行原则 / 355

>>离职面谈的准备工作 / 355

>>离职原因分析 / 356

6.1.4 善待离职者 / 356

案例:某公司的人员离职管理规定 / 357

6.2 如何避免人员离职产生法律纠纷 / 363

6.2.1 合同办法 / 363

>>科学确定合同期限 / 363

>>劳动合同的解除 / 364

>>解除劳动合同的办理程序 / 366

>>解除劳动合同如何支付经济补偿 / 367

>>女工“三期”被解除劳动合同的法律问题 / 370

案例:女工“三期”内,合同期满也不得终止合同 / 372

案例:女工在“三期”期间违纪能否解除合同 / 374

>>劳动合同终止 / 374

案例:工伤职工的劳动合同能否终止? / 376

案例:女工终止合同后发现怀孕怎么办? / 378

6.2.2 经济补偿金计算及支付指南 / 379

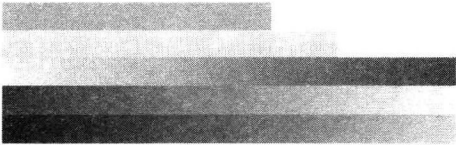
>>企业什么情况下可以不支付经济补偿金? / 379

- >>企业什么情况下需要支付经济补偿金? / 379
- >>企业什么情况下需要支付额外经济补偿金? / 380
- >>经济补偿金与生活补助费有何区别? / 380
- >>经济补偿金以何为计算基数? / 380
- >>哪些不能列入经济补偿金基数的范围? / 381
- >>本单位工作年限怎么计发经济补偿金? / 381
- >>计发经济补偿金的工作年限有何上限限制? / 381
- >>组织调动、企业分立、合并后经济补偿金的工作年限如何计算? / 381
- >>退伍、复员、转业军人的军龄是否作为计发经济补偿金的工作年限? / 382
- >>计发经济补偿金的平均工资有何下限限制? / 382
- >>劳动者因私出境定居而解除劳动合同是否支付经济补偿金? / 383
- >>国有企业职工因解除劳动合同取得经济补偿金如何征缴个人所得税? / 383
- >>经济补偿金与失业救济金是否可以同时领取? / 383
- 6.2.3 企业经济性裁员的有关规定 / 383
 - >>何种企业可以进行经济性裁员? / 383
 - >>企业经济性裁员的程序 / 384
 - >>企业经济性裁员不得裁减的人员 / 384
- 6.2.4 如何申请劳动争议仲裁 / 384

附录/

- 1.招聘计划书样本 / 386
- 2.招聘渠道评估表 / 388
- 3.招聘申请书 / 389
- 4.面试直接评价表 / 390
- 5.内部人员求职申请表 / 393
- 6.求职人员基本情况登记表 / 394

- 7.人力资源部月报表 / 396
- 8.无领导小组讨论观察表 / 397
- 9.工资标准表 / 398
- 10.工资预算表 / 399
- 11.工资统计表 / 400
- 12.工资分析表 / 401
- 13.变更工资申请表 / 402
- 14.新员工试用考察表 / 403
- 15.辞职申请书 / 404
- 16.员工离职交接手续单 / 405
- 17.绩效考核申诉表 / 406
- 18.公司岗位目标表 / 407
- 19.目标管理卡 / 408
- 20.考核表范例 / 412
- 21.《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》 / 417
- 22.《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》 / 418
- 23.女职工劳动保护规定 / 420
- 24.劳动合同范本 / 422
- 25.劳动合同变更通知书 / 429
- 26.终止、解除劳动合同通知书 / 429
- 27.劳动合同管理规定样本 / 430



第 1 章

企业如何选人