

实战派总经理精华课程

总经理 掌控人力资源 的 199个方法

张尚国◎编著

- 勾画蓝图的技巧
- 管理员工的手段
- 统率下属的智慧
- 带领队伍的秘籍

卓越总经理的管理艺术

总经理眼中的真实职场
教你洞悉人事管理的智慧

从理论到 **实战**，从优秀到**卓越**，
一起分享人事管理的**智慧**！

ZONGJINGLI ZHANGKONG RENLIZIYUAN DE 199 GE FANGFA

北京工业大学出版社



总经理

掌控人力资源

的

199个方法

张尚国◎编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理掌控人力资源的 199 个方法/ 张尚国编著. —
北京: 北京工业大学出版社, 2013. 1
ISBN 978 - 7 - 5639 - 3335 - 8

I. ①总… II. ①张… 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 278367 号

总经理掌控人力资源的 199 个方法

编 著: 张尚国

责任编辑: 李 华

封面设计: 北京盛文林文化中心

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京高岭印刷有限公司

开 本: 787 mm × 1092 mm 1/16

印 张: 20

字 数: 297 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 3335 - 8

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)



前言

人力资源管理,是在经济学与人本思想指导下,通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标实现与成员发展的最大化,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。

尽管人力资源管理者采取了各种各样的措施去实现管理目标,但其努力过程都离不开“选人、育人、用人、留人”的管理核心。“选人、育人、用人、留人”历来不是一件容易的事,因为生活中每个人都是独特的,总经理不能要求每位员工都相同,人不一样,方法也就不一样。管理者是人,被管理者也是人,这两种人绝不是一般意义上的权威与服从的关系,要讲究管理的方式、方法以及管理者统驭能力的具体展现形式。本书正是以这几方面为出发点,列举了大量翔实的案例并通过精辟通俗的分析,从各个方面论述了人力资源管理的有效方法和各种技巧。

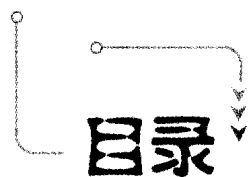
本书内容翔实、广泛,涵盖了人力资源管理的各个范畴:人力资源的规划和职位分析、人员的招聘与配置、员工的培训与开发、与员工的沟通交流、对员工的激励策略、员工的薪酬福利管理、员工的绩效管

理、员工的跳槽与辞退管理、企业的文化建设、员工关系管理等方面。

本书通俗易懂,实战性强。根据人力资源管理实践总结了 199 个有效方法,运用理论和实际相结合的原则,使复杂的问题简单明了,可谓一看就懂,一学就会。读者根据自己工作的需要自由选择本书章节阅读参考,可以大大提高工作效率和管理水平。

本书读者对象主要有以下三类:第一类是企业人力资源管理的学习者和 MBA 学员,本书能够为他们深入了解人力资源管理的精髓打开方便之门;第二类是人力资源管理的从业者和拟从业者,本书能为他们开展人力资源管理工作或提高专业水平提供最佳的参考资料;第三类是企业中高层管理者,本书能为他们改进企业自身的人力资源管理实际工作提供实用的解决方案。

不管您是以上哪一类读者,这本《总经理掌控人力资源的 199 个方法》都是一本易懂、易读、实用性强、易于操作的行动指南,熟读并掌握其中的方法,您将受益无穷。



第一章

勾画蓝图——人力资源规划和职位分析

- 001 ■** 人力资源管理的核心 / 2
- 002 ■** 人力资源管理中有效使用“二八法则” / 5
- 003 ■** 人力资源规划的含义 / 7
- 004 ■** 人力资源规划的主要内容 / 8
- 005 ■** 清楚做职位分析的原因 / 9
- 006 ■** 对职位分析关键术语的了解 / 10
- 007 ■** 职位分析的流程 / 12
- 008 ■** 运用职位分析中的 6W2H / 13
- 009 ■** 职位说明书是如何构成的 / 13
- 010 ■** 编制各部门职位说明书的方法 / 15
- 011 ■** 职位评价的概念及其作用 / 17
- 012 ■** 职位评价的方法 / 18
- 013 ■** 工作设计的时机 / 19
- 014 ■** 工作设计的要求 / 19
- 015 ■** 工作设计的形式 / 20

第二章

招兵买马——人员招聘与配置

- 016 ■ 作出严谨的招聘决定 / 24
- 017 ■ 设计完整的招聘计划 / 25
- 018 ■ 确定合理的招聘人员 / 26
- 019 ■ 做好招聘的准备工作 / 27
- 020 ■ 招聘时让应聘者“真情流露” / 29
- 021 ■ 通过追问来提高面试效率 / 30
- 022 ■ 人才招聘的十条捷径 / 32
- 023 ■ 校园招聘的注意事项 / 35
- 024 ■ 赏识“千里马”的三个步骤 / 38
- 025 ■ 如何观察应聘者 / 39
- 026 ■ 招聘中应掌握三大细节 / 41
- 027 ■ 提高招聘效果的八条对策 / 42
- 028 ■ 规避员工招聘风险的七种方法 / 45
- 029 ■ 瞬间淘汰不合格面试者的九个提问 / 46
- 030 ■ 招聘千万不能忽视的问题 / 48
- 031 ■ 留意面试以外的细节 / 49
- 032 ■ 招人不如吸引人 / 50
- 033 ■ 大象聘猫的启示 / 52
- 034 ■ 从第一印象开始 / 54
- 035 ■ 面试中的误区 / 55
- 036 ■ 选择优秀员工的五大原则 / 56
- 037 ■ 选拔优秀员工的十大条件 / 59
- 038 ■ 从内部寻找“良将” / 62

- 039 ■ 选择忠于职守的人 / 63
- 040 ■ 不要计较出身 / 64
- 041 ■ 学历与能力并重 / 66
- 042 ■ 克服“马太效应” / 67

第三章

操练兵马——员工的培训与开发

- 043 ■ 为什么要对员工进行培训 / 70
- 044 ■ 选择培训供应商的方法 / 71
- 045 ■ 员工培训的步骤 / 72
- 046 ■ 如何提高员工的归属感 / 74
- 047 ■ 培训需求分析的方法 / 75
- 048 ■ 培训员工的八种方式 / 76
- 049 ■ 确定企业人才应具备的素质 / 77
- 050 ■ 不同层次人才的培养 / 80
- 051 ■ 培育创新人才的方法 / 81
- 052 ■ 培训不是给答案,而是给思路 / 83
- 053 ■ 培养员工的自信心 / 84
- 054 ■ 允许员工超过自己 / 85
- 055 ■ 培养员工的创造力 / 87
- 056 ■ 如何接纳新员工 / 89
- 057 ■ 如何训练新员工 / 90
- 058 ■ 总经理要有高情商 / 91
- 059 ■ 改变“囚徒式”的培训方法 / 92
- 060 ■ 培训完的人才如何不流失 / 93

- 061 ■ 训练新员工时可能犯的错误 / 95
- 062 ■ 让新员工自我管理 / 96
- 063 ■ 从小处培养员工好习惯 / 97
- 064 ■ 如何制定年度培训规划 / 98
- 065 ■ 提高企业培训效率的方法和技巧 / 100
- 066 ■ 避免企业培训之“重病” / 101
- 067 ■ 规避培训风险的方法 / 103

第四章

思想表达——与员工的沟通交流

- 068 ■ 沟通是管理者最基本的技能 / 106
- 069 ■ 改善沟通的原则和方法 / 107
- 070 ■ 记住员工的名字有利于沟通 / 108
- 071 ■ 微笑是成功交流的第一步 / 110
- 072 ■ 幽默是人际交往的润滑剂 / 112
- 073 ■ 表扬要做到实事求是 / 113
- 074 ■ 主动沟通消除障碍 / 114
- 075 ■ 用真情留住核心员工 / 116
- 076 ■ 向下属许下的诺言要遵守 / 117
- 077 ■ 抚慰情绪低落的下属 / 118
- 078 ■ 掌握与下属谈心的原则 / 120
- 079 ■ 与员工沟通要抓住时机 / 121
- 080 ■ 与员工进行有效沟通的技巧 / 123
- 081 ■ 要善于倾听员工的心声 / 124
- 082 ■ 不要忽视员工的情绪变化 / 125

- 083 ■ 善于发现下属的闪光点 / 126
- 084 ■ 向员工委派工作要讲究方法 / 128
- 085 ■ 用你的人格魅力打动下属 / 129
- 086 ■ 与员工共享成功果实 / 130
- 087 ■ 让员工得到应有的利益 / 131
- 088 ■ 尊重下属就是尊重自己 / 132
- 089 ■ 善待每一个下属 / 133
- 090 ■ 让下属心甘情愿地为你做事 / 134
- 091 ■ 对于下属的失误要给予理解 / 136
- 092 ■ 给年轻下属提供机会 / 137
- 093 ■ 不要用自己的标尺衡量下属 / 139

第五章

鼓舞士气——对员工的激励

- 094 ■ 激励员工三部曲 / 142
- 095 ■ 向“百分俱乐部”学习 / 143
- 096 ■ 运用目标激励法 / 145
- 097 ■ 适当的宽容可有效激励下属 / 146
- 098 ■ 鼓励冒尖人才 / 147
- 099 ■ 请将不如激将 / 148
- 100 ■ 失败的下属更需要激励 / 150
- 101 ■ 激励员工应注意的问题 / 151
- 102 ■ 用激励代替批评效果更好 / 153
- 103 ■ 建立有效的激励机制 / 154
- 104 ■ 领导就要充分起到表率作用 / 156

- 105 ■ 如何激励下属 / 157
- 106 ■ 提高员工满意度 / 159
- 107 ■ 用深情的话语激励下属 / 161
- 108 ■ 挖掘下属的最大潜力 / 162
- 109 ■ 要注意强调“我们”的观念 / 164
- 110 ■ 诱导下属进行自我激励 / 165
- 111 ■ 亲自给下属做示范 / 166
- 112 ■ 特殊人才给予特殊对待 / 167
- 113 ■ 激励与约束要同时存在 / 169
- 114 ■ 非语言的批评激励效果更持久 / 170
- 115 ■ 威胁下属的方法是不可取的 / 172
- 116 ■ 激励下属的有效方法 / 173
- 117 ■ 激励的四大误区 / 175

第六章

留人之策——员工的薪酬福利管理

- 118 ■ 巧妙给员工心理“加薪” / 180
- 119 ■ 应对员工要求加薪的技巧 / 181
- 120 ■ 决定职工薪酬的五大指标 / 182
- 121 ■ 薪酬考核管理的四大要素 / 184
- 122 ■ 五原则打造无敌薪酬 / 187
- 123 ■ 常见的基本工资制度 / 189
- 124 ■ “薪随岗变”有误区 / 191
- 125 ■ “砍价”不是最终目的 / 192
- 126 ■ 如何使薪资体系更有“刺激力” / 193

- 127 ■ 调薪,别把好事办成坏事 / 195
- 128 ■ 千万不能轻视薪酬的人本化 / 198
- 129 ■ 莫把福利当成本 / 199
- 130 ■ 五步设计好薪酬方案 / 200
- 131 ■ 各类人才的薪酬管理方法 / 203
- 132 ■ 尽量避免薪酬设计的弊端 / 205
- 133 ■ 员工不想休年假要留证据 / 206
- 134 ■ 走出误区,让激励最大化 / 207
- 135 ■ 薪酬支付的九大秘诀 / 209
- 136 ■ 建立有效的奖金计划 / 210
- 137 ■ 发给员工妻子的奖金更有效 / 212
- 138 ■ 薪金发放不拘一格 / 213
- 139 ■ 福利比薪资更诱人 / 214
- 140 ■ 怎样给员工发福利礼品更有效 / 215

第七章

战略提升——员工的绩效管理

- 141 ■ 建立对“绩效管理”的正确认知 / 220
- 142 ■ 绩效管理四步法 / 221
- 143 ■ 管理变引导,绩效更有效 / 223
- 144 ■ 千万别“肢解”绩效考核 / 224
- 145 ■ 别把绩效考核当成“小菜” / 226
- 146 ■ 绩效管理中的九大误区 / 227
- 147 ■ 绩效沟通十忌 / 230
- 148 ■ 避免出现员工离职的“232”现象的方法 / 232

- 149 ■ 绩效考核的有效方法 / 233
- 150 ■ 制度建设是绩效管理的关键 / 235
- 151 ■ 对员工进行“立体考核” / 237
- 152 ■ 工作性质不同,考核期限也不同 / 238
- 153 ■ 选择恰当的考核时机 / 239
- 154 ■ 考核员工要实事求是 / 240
- 155 ■ 考核的标准要公开 / 241
- 156 ■ 保证考核的严肃性 / 242
- 157 ■ 考核制度要合理 / 243
- 158 ■ 考核员工不要墨守成规 / 244

第八章

人才流动——员工的跳槽与辞退管理

- 159 ■ 员工跳槽原因分析 / 248
- 160 ■ 员工跳槽前的信号 / 249
- 161 ■ 员工要离开时的对策 / 250
- 162 ■ 防止员工跳槽的方法 / 252
- 163 ■ 如何对待核心员工跳槽 / 253
- 164 ■ 该出手时就出手 / 255
- 165 ■ 辞退员工的注意事项 / 256
- 166 ■ 辞退下属的技巧 / 257
- 167 ■ 辞退员工的艺术 / 259
- 168 ■ 如何合法辞退员工 / 260
- 169 ■ 适时适当地辞退员工 / 261
- 170 ■ 员工辞职的十大常见原因 / 263

第九章

共创和谐——企业的文化建设

- 171 ■ 如何制定团队目标 / 266
- 172 ■ 团队沟通的重要性 / 267
- 173 ■ 塑造积极的团队文化 / 269
- 174 ■ 及时转换角色 / 271
- 175 ■ 使员工认同公司文化 / 272
- 176 ■ 把握住团队中的杰出人才 / 274
- 177 ■ 管“君子”与管“小人” / 276
- 178 ■ 中小企业不可或缺的三种文化 / 277
- 179 ■ “酿造”充满活力的企业文化 / 279
- 180 ■ 企业文化宣导不能靠洗脑 / 280
- 181 ■ 关爱员工是企业文化的核心 / 281
- 182 ■ 帮助员工融入公司的文化 / 282
- 183 ■ 如何管理员工的价值观 / 283
- 184 ■ 企业文化要讲究细微 / 284
- 185 ■ 老板要当文化的先锋 / 285
- 186 ■ 别拿企业文化当摆设 / 286
- 187 ■ 传承文化助企业走得更远 / 288

第十章

以人为本——员工关系管理

- 188 ■ 员工晋升的管理方法 / 292
- 189 ■ 员工降职的管理方法 / 293



- 190 ■ 员工辞职的管理方法 / 294
- 191 ■ 员工辞退的管理方法 / 296
- 192 ■ 劳动合同的订立 / 297
- 193 ■ 劳动合同的期限 / 298
- 194 ■ 试用期内解除劳动合同注意事项 / 298
- 195 ■ 无固定期限劳动合同如何签订 / 300
- 196 ■ 无效的劳动合同 / 300
- 197 ■ 劳资谈判管理 / 302
- 198 ■ 劳动合同的变更和续订 / 304
- 199 ■ 判断劳动合同优劣的方法 / 305

第一章

勾画蓝图

——人力资源规划和职位分析



为

了实现企业的经营目标,管理者必须根据企业的发展需求,运用科学的方法,对人力资源需求和供给进行分析研究。企业的生存发展离不开人力资源的筹划,它可以使企业的人力资源配置优化,实现企业的高效运营。



001 ■ 人力资源管理的核心

尽管人力资源管理者采取了各种各样的措施去实现管理目标,但其努力过程都离不开“选人、育人、用人、留人”的管理核心。

◎选人

选人主要建立在适合企业发展的招聘体系基础之上。选人应把握以下要点。

1. 确立正确的选人理念。选人理念一方面表现在应根据企业的实际情况出发,选择适合自己企业发展的人才观念;二是在选人时,应有向应聘者推销企业的观念,这种观念不仅表现在向应聘者展示企业业务和实力方面,还表现在招聘者通过自己的言谈举止把公司的企业文化潜移默化地传递给应聘者,尽量争取优秀人才的加入方面。

2. 确定选择人才的标准。人才标准确定的依据主要是职位胜任能力模型,根据模型中的轻重主次选择人才,对模型中要求的并不是最重要的能力,在适当的时候可以忽略不计,因为人无完人。

3. 确定选择人才的途径。通常人才来源于企业的实习生、校园招聘、内部推荐、内部调岗、外部招聘以及专业人才公司推荐。需说明的是,为了激励员工对企业的忠诚度,在选择人才时,尽量先内部搜寻后外部招聘。

4. 明晰选人的程序。选人的程序有:确定人才资源的需求,描述工作的性质和必备条件,发布职位空缺信息,收集并筛选简历,建立面试小组及主要协调者,面试,录用。

◎育人

主要建立在有效的培训体系基础之上。培训工作已逐渐被大多数企业重视,尤其是短期培训,可以很快收到效果。通常人力资源管理者需要制订短期(年度或月、季、周)和长期(两年,五年,甚至十年)的培训计划。一个有效的培训系统包括以下几个方面。