

专 权 实

透析管理智慧，演绎成功法则

业 威 用

公司人事总监

工作细化执行与模块

周文敏®主编

GONGSI
RENSHI ZONGJIAN
GONGZUO XIHUA ZHIXING YU MOKUAI

卓越公司
卓越管理

北京工业大学出版社

公司人事总监

工作细化执行与模块

周文敏®主编

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司人事总监工作细化执行与模块 / 周文敏主编. —北京:
北京工业大学出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5639-3886-5

I. ①公… II. ①周… III. ①公司—企业管理—人事
管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 069291 号

公司人事总监工作细化执行与模块

主 编: 周文敏

责任编辑: 戴奇钰

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 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: 九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 21.75

字 数: 349 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3886-5

定 价: 42.00 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

一个优秀的人事总监能够为企业打造出一支完美的员工队伍，为企业注入良性发展、长久发展的动力。而在企业获得发展的同时，作为主管全面人事工作的人事总监，也会在自己的职业生涯中迈出坚实的一步。

不过，现代企业对人事总监更加倚重的同时，也对他们的能力提出了更高的要求。现代企业人事管理的基本特性是“战略性激励”，是基于企业发展战略，把人的发展与企业发展相结合的一项专业性管理活动，其目的在于充分利用人力资源为企业创造最大化价值，在调动企业员工积极性和创造性的过程中对员工实行科学管理，在增强企业核心竞争力的同时使人获得全面发展。为此，人事总监必须以企业“用人”为核心展开管理工作，把人力资源规划、员工招聘、素质测评、岗位管理与资源配置、绩效管理、薪酬管理、培训发展、职业生涯规划、劳资关系管理等内容有机结合起来。可以说，这就是人事总监实施管理的挑战，没有应对这些挑战的理论和实操能力，你将会感到举步维艰，无从着手。

《公司人事总监工作细化执行与模块》力求反映现代人力资源管理的最新成果，充分吸收国内外人事管理的最新理论研究成果与方法，并结合现代企业人力资源管理实践，形成一整套完整的人力资源管理体系。

本书系统阐述了人事管理的基本理论和方法，具有理论性和实践性结合的特点，在介绍人事管理理论和方法的同时，强调人事总监开展管理活动的操作性。本书从抽象到具体，从理论到实践，循序渐进，重点突出，为你提供一整套清晰

◀公司人事总监工作细化执行与模块▶

实用的人事管理方案，帮助你在最短的时间内掌握管理的要诀，游刃有余地处理人事管理中可能遇到的各种问题。

无论你是初出茅庐的职场新秀，还是阅历丰富的管理老手，本书中所阐述的方法和技巧都将对你有所启发。熟读本书，掌握实用的管理技巧，领悟其中蕴含的管理思想和真谛，将使企业获得更强的竞争力，而你的职业生涯也将由此而进入崭新的境界。

目 录

第一章 现代企业人力资源管理

第一节 现代人力资源管理及其特点	003
一、什么是现代人力资源管理	003
二、现代人力资源管理与传统人事管理比较	004
三、传统人事管理向人力资源管理的转变途径	007
四、现代人力资源管理的特点	009
第二节 人力资源管理的目标与任务	011
一、人力资源管理的目标	011
二、人力资源管理的任务	013
第三节 人力资源管理的内容、功能与角色	015
一、企业人力资源管理的内容与功能	015
二、人力资源管理模型	017
三、企业人力资源管理的角色	018

第四节 人力资源管理的基本模式	024
一、美国企业的人力资源管理模式	024
二、日本企业的人力资源管理模式	025
三、中国企业的人力资源管理模式	026

第二章 人力资源规划与战略

第一节 人力资源规划的含义及内容	031
一、人力资源规划的概念	031
二、人力资源规划的内容	032
第二节 人力资源规划制定的程序和原则	033
一、制定人力资源规划的程序	033
二、制定人力资源规划的原则	035
第三节 工作分析与职务设计	037
一、工作分析	037
二、职务设计	040
三、工作分析与职务设计的联系及区别	042
第四节 人力资源供需分析和预测	044
一、人力资源供给分析及预测	044
二、人力资源需求分析及预测	045
三、人力资源供求综合平衡	048
第五节 人力资源战略的概念、作用及程序	051
一、人力资源战略的概念	051
二、人力资源战略的作用	052
三、人力资源战略的制定程序	052

第六节 人力资源战略与企业战略	055
一、人力资源战略与企业战略的关系	055
二、人力资源管理与企业战略的相互作用	056

第三章 员工招聘与选拔

第一节 员工招聘的概念与原则	061
一、员工招聘的概念	061
二、招聘的意义	061
三、招聘的原则	063
四、招聘的流程	063
第二节 拥有一套科学有效的选人方法	067
一、慎重考虑人才的招聘	068
二、灵活善变去选才	069
三、挑选合适的人	070
四、战略性的严谨招聘	071
五、选择人才不必完美	072
第三节 员工招聘的基本程序	074
一、出售你的人才观念	074
二、不拘一格聘人才	075
第四节 明确招聘原则和操作流程	080
一、员工招聘管理细则	080
二、招聘流程	081
第五节 人员选拔	083
一、初步筛选	084
二、面试	085

三、选拔测试	087
四、体检	091
五、人员甄选	092
六、丰田公司的全面招聘体系分析	093

第四章 人力资源配置

第一节 人力资源配置原理	099
一、个人—岗位匹配	099
二、影响个人—岗位匹配的因素	100
三、管理大师德鲁克提出的五个人才选拔原则	100
第二节 职业适应性测验	102
一、生活特性问卷	102
二、需求性测试	104
三、职业兴趣测验	104
第三节 人员的外部流动	105
一、人员外部流动	105
二、人员外部流动的原因	106
三、影响人员外部流动的因素	107
四、企业对人力资源外部流动的管理措施	108
五、对自愿流动的管理	109
六、对非自愿流动的管理	110
第四节 人员的内部流动	113
一、晋升	113
二、降职	116
三、调动管理	117

第五章 劳动关系管理

第一节 劳动关系	121
一、劳动关系的内涵	121
二、劳动关系的类型	122
第二节 劳动关系管理概述	123
一、劳动关系管理的含义、内容与意义	123
二、劳动关系管理的基本要求	125
第三节 劳动合同管理	126
一、劳动合同和专项协议	126
二、法人授权书	126
三、草拟劳动合同文本	127
四、劳动合同的订立	130
五、劳动合同的解除与终止	131
第四节 企业劳动争议及处理	135
一、劳动争议的本质	135
二、我国劳动争议的范围	135
三、我国劳动争议的处理体制	136
四、我国劳动争议处理程序	137
五、人力资源管理部门在劳动争议中的角色	138
第五节 集体谈判制度	140
一、集体谈判的概念	140
二、集体谈判的特征与作用	141
三、集体谈判的内容	142

第六章 员工绩效考核

第一节 绩效考核概述	149
一、绩效考核的概念	149
二、绩效考核的功能	150
三、绩效评价的目的	151
四、绩效考核的原则	154
五、绩效考核的内容	155
第二节 绩效考核系统的设计	158
一、评估者的选择	158
二、绩效评估的方法类型	162
三、绩效考核指标体系的确定	166
四、绩效评价标准	169
第三节 绩效考核的方法	172
一、工作行为评价法之一：主观评价	172
二、工作行为评价法之二：客观评价	173
三、工作分析的方法	174
四、业绩考核方法的比较	176
第四节 绩效考核应注意的问题	179
一、工作绩效评估中的错误	179
二、员工业绩考核系统容易出现的误差	181
三、对绩效考核中存在问题的解决办法	183
第五节 绩效反馈	186
一、完善、有效的业绩评估	186
二、评估反馈	187

第七章 员工激励与企业文化建设

第一节 员工激励的原则	193
一、向员工描绘美好愿景	193
二、让员工感觉有“奔头”	195
三、激起员工的自我优越感	196
四、构建公平的激励机制	198
五、世界名企老总的激励之道	200
第二节 员工激励的程序	203
一、设立让员工全力追求的目标	203
二、针对不同性格的员工采取不同的激励手段	205
三、把握好时机，才能获得最佳激励效果	207
四、灵活机变，激励没有固定的时间和空间	209
第三节 集体激励机制	210
一、所得分享	211
二、利润分享	213
三、员工股票期权制	214
第四节 企业文化建设	215
一、用企业文化将员工的思想统一起来	215
二、将企业的文化价值观植入每一个员工心中	217
三、让员工为自己身在企业而感到自豪	218

第八章 薪酬设计与管理

第一节 薪酬管理概述	223
一、企业薪酬的概念	223
二、薪酬管理的概念	225
三、薪酬管理的目标	226
四、薪酬管理的目的	226
第二节 企业薪酬体系设计	227
一、薪酬体系设计的原则	227
二、薪酬体系设计的步骤	229
第三节 工作评价	231
一、工作评价的含义	231
二、工作评价的作用	232
三、工作评价的指标体系	233
四、工作评价的方法	236
第四节 薪酬调查	240
一、薪酬市场调查工作程序	240
二、薪酬满意度调查程序	243
三、企业使用薪酬调查报告时遇到的问题	244
第五节 薪酬水平	245
一、内部因素对薪酬水平的影响	245
二、个人因素对薪酬的影响	246
三、外部因素对薪酬的影响	246
第六节 薪酬结构	247
一、薪酬结构的类型	247

二、薪酬结构的确定	249
第七节 福利计划	250
一、员工福利的一般概念	250
二、员工福利计划设计	251
三、员工福利管理	252

第九章 职业教育与员工培训

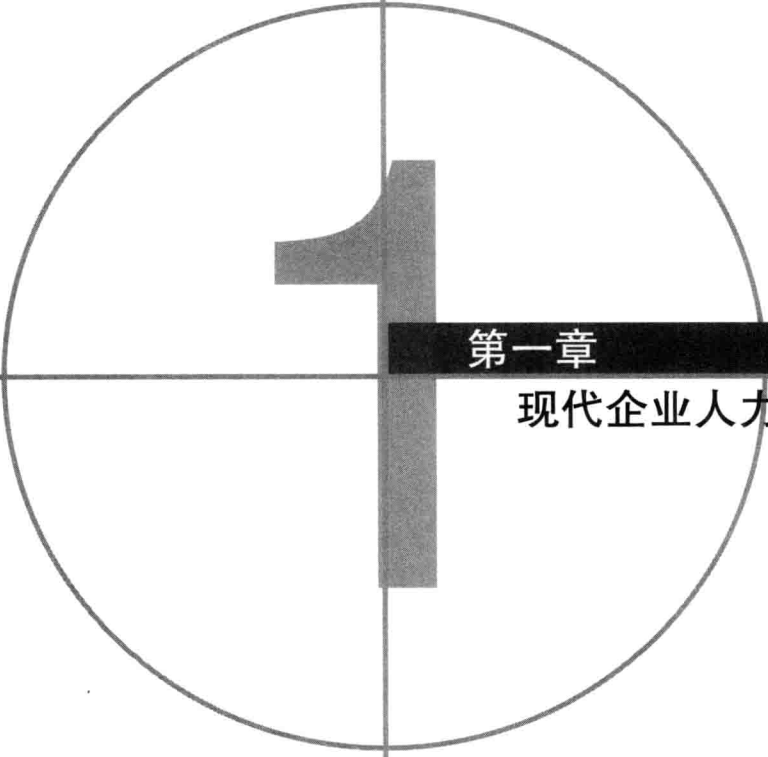
第一节 员工培训的原则及程序	257
一、员工培训的必要性	257
二、培训：获得伟大收益的付出	259
三、员工培训的原则	261
四、员工培训的基本程序	265
五、提供培训阶段	270
六、评价培训结果阶段	271
七、培训过程的监视和改进	271
第二节 入职教育	272
一、入职教育的程序	272
二、入职教育的控制与评价	274
第三节 员工培训的内容、方式和方法	278
一、培训需求评估方法的比较	278
二、培训的计划	280
三、员工训练的目的	282
四、培训的内容	283
五、被培训者的选择	284
六、培训方式	285

七、研讨形式	287
八、演练形式	290
第四节 员工在职及脱产培训	294
一、员工在职训练	294
二、员工脱产培训方法	295
第五节 培训效果的评估	299
一、评估培训效果的重要性	300
二、评估培训效果的原则	300
三、评估培训效果的方法	300
四、影响员工培训效果的因素	301
五、评估培训效果的标准	302

第十章 正确处理员工之间的矛盾冲突

第一节 化解矛盾，消除内耗	307
一、全面认识员工矛盾	307
二、处理冲突要运用技巧	309
第二节 让员工感受到你的公平	310
一、扶助弱小	311
二、一视同仁	312
三、公平合理	313
四、摒弃私心	313
第三节 处理矛盾时要坚持的原则	315
一、化解冲突于萌芽状态	315
二、选择合适的处理方法	316
三、切记：对事不对人	317

四、妥善地防止与消除冲突	318
五、灵活处理员工之间的矛盾	320
六、冷静思考，善后解决	321
第四节 合理引导，妥善协调	322
一、如何进行员工协调	322
二、解决部门冲突的必由之路	324
三、用合适的语言与态度解决员工间的冲突	326
四、设身处地站在员工立场思考	328
五、哪些矛盾应该搁置	329



第一章

现代企业人力资源管理