



[美] 芭芭拉·米切尔 (Barbara Mitchell) 著 王俊兰 译
科尼莉亚·甘伦 (Cornelia Gamlem)

人力资源宝典



THE
BIG BOOK
OF
HR

- | 选拔、雇用并留住最佳人才 |
- | 建立有吸引力的薪酬和福利机制 |
- | 管理和培养员工 |
- | 使人力资源帮助企业实现战略 |
- | 提供极具实践价值的表格、工具 |
- | 解决冲突，保持沟通 |



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

014043536

F241
325

[美] 芭芭拉·米切尔 (Barbara Mitchell)
科尼莉亚·甘伦 (Cornelia Gamlem)

著 王俊兰 译

人力资源宝典



THE
BIG BOOK
OF
HR



北航

C1731882



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

F241
325

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源宝典 / (美) 米切尔 (Mitchell, B.), (美) 甘伦 (Gamlem, C.) 著; 王俊兰译. —北京: 中国电力出版社, 2014.5
书名原文: The big book of HR
ISBN 978-7-5123-5627-6

I. ①人… II. ①米… ②甘… ③王… III. ①人力资源管理
IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第041307号

THE BIG BOOK OF HR © 2012 Barbara Mitchell and Cornelia Gamlem. Original English language edition published by Career Press, 220 West Parkway, Unit 12, Pompton Plains, NJ 07444 USA. All rights reserved.

京权图字: 01-2013-1456 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 赵云红

责任校对: 王开云 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014年5月第1版·2014年5月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·20印张·288千字

定价: 46.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

第一部分 遴选和同化新员工 / 001

- 第一章 人力资源简介 / 003
- 第二章 人力规划与继任规划 / 012
- 第三章 与员工权利相关的法律法规 / 023
- 第四章 战略性招聘 / 035
- 第五章 职位描述 / 042
- 第六章 确立雇用标准 / 050
- 第七章 从企业内部还是外部招聘 / 056
- 第八章 从企业外部招聘 / 062
- 第九章 面试 / 077
- 第十章 做聘用决定 / 089
- 第十一章 发出工作邀请 / 094
- 第十二章 新员工入职 / 101

第二部分 员工敬业度和员工保留 / 113

- 第十三章 战略保留 / 115
- 第十四章 员工敬业度 / 126
- 第十五章 弹性工作制 / 133
- 第十六章 奖励和认可 / 142

第三部分 整体薪酬 / 149

- 第十七章 与薪酬相关的法律法规 / 151

- 第十八章 薪酬简介 / 160
- 第十九章 薪酬结构 / 172
- 第二十章 与员工福利相关的法律法规 / 189
- 第二十一章 员工福利 / 199

第四部分 员工发展 / 213

- 第二十二章 评估员工的发展需求 / 215
- 第二十三章 培养员工的最佳方式:
 - 培训、辅导、指导、个人发展规划 / 220
- 第二十四章 指导 / 229
- 第二十五章 绩效管理 / 235
- 第二十六章 关键性谈话 / 250

第五部分 员工关系与劳动关系 / 261

- 第二十七章 员工关系与劳动关系 / 263
- 第二十八章 从冲突走向合作 / 279
- 第二十九章 风险管理 / 289
- 第三十章 终止雇用关系 / 304



第一部分

遴选和同化新员工



第一章 人力资源简介

欢迎阅读《人力资源宝典》。你也许是初入职场的的人力资源专业人员，也许是一名缺乏人力资源支持的管理者或企业主，不管如何，你都需要收集这些方面的信息：如何雇用、培养及解雇员工。本书专为那些要与人打交道、想最大限度地发挥员工潜力以确保团体利益最大化的人而写。尽管人力资源的各个模块在实际运作时有很强的关联性，但本书有意将每章都独立设置。如有必要，我们会请你参考本书中的其他章节以获取更多信息，你可以借此对你在企业中的现行做法进行补充。

商业只会变得愈加复杂，而不会愈加简单。人事管理不是件容易的事，所以，我们竭力为你多提建议，以帮你做到最好。因为事物瞬息万变，所以请登录我们的 www.bigbookofhr.com 网站获取最新信息，并查看其中的博客，那里有最新的人力资源动态和议题。

人力资源行业有许多名称——劳资关系、人事部门、人力资源——而现在有些企业还为其发明了新的名字，比如在谷歌公司，人力资源被称为“人员管理”。人们一度认为人力资源部门只负责行政管理工作，但是现在，人力资源部门（不管你的企业中对此如何称呼）正在积极参与制定战略计划，这些计划围绕那些推动企业实现其使命、前景和目标的人展开。人力资源部门能够并且应该成为企业



领导层的专业顾问，以开发与企业战略规划相关联的员工战略计划，从而确保公司内有适宜的人才，这样公司才能实现自身目标、完成自身使命。人力资源部门应和各级管理人员合作，为每个员工提供发展机会，使之充分发挥自身潜力。人力资源部门针对总的激励机制（薪资福利）以及奖励和认可机制给管理部门提供建议，这些机制旨在将员工流动率降至最低，并最大限度地提高员工忠诚度、留住员工。

为了对企业的实际价值有所贡献，人力资源专业人员必须了解自己所在的企业，而不仅仅是该企业中他们负责的这一部分。他们还需了解企业的经济状况——如果是非营利性机构，那么该机构获取资金的途径是什么；如果是营利性企业，它赚取利润的途径是什么。和其他商务人士一样，一个高效的人力资源专业人员应该能读懂企业的损益表，能提出并控制预算，能熟悉企业的利润中心。然而，人力资源人员常常局限于自身的工作职位，他们没有积极参与企业的市场营销、财务以及管理等方面的讨论。他们仅在讨论薪酬或福利之类有关的话题时才肯开口。已故的帕姆·法尔是才华横溢且高瞻远瞩的人力资源专员，曾任职于万豪国际集团，她常常这样说：她总会抽时间出席高层领导会议。在与人力资源相关的议题被提出来之前，她常常至少得等二十分钟。她总是从头至尾积极参与营销或财务方面的讨论。这种做法使得她对于其他主管来说是一个卓有价值的搭档，他们首先将她视为商业伙伴，然后才将其视为人力资源主管。

要使自己从众多人力资源人员中脱颖而出，你就应该想一想如何才能对自己供职的企业有所贡献。你能否做到以下几点。

- ▶ 在理解的基础上参与和企业经营目标有关的讨论。
- ▶ 找到比目前更有效的行事方式。
- ▶ 弄明白人员和流程会对企业盈亏有什么影响。
- ▶ 与企业中的其他领导协作以最大程度提高效率。
- ▶ 战略性地思考——预见潜在挑战、解决潜在问题。
- ▶ 提出正确的问题以帮助企业实现目标、完成使命。

- ▶ 在需要时引领变革。
- ▶ 有效地沟通以影响其他领导人。
- ▶ 在如人员配置、员工保留、薪酬、福利、总的激励机制、奖励与认可、员工敬业度、员工关系等与人力资源相关的主题方面展示你的能力？
- ▶ 以符合道德风尚的方式引领企业——阻止企业及员工做出任何不符合道德的事情？

在详细探讨具体的人力资源管理职能之前，我们先介绍几个与大众利益相关的话题，这些话题对人力资源的其他方面都有影响。

- ▶ 职场中员工多代性的影响。
- ▶ 全球化的影响。
- ▶ 技术的影响。

职场中员工多代性的影响

在过去的大约十年中，对职场中同时存在四代员工这些问题，我们都已经有了充分认识。也许目前你的企业中并非有四代员工在一起共事的情况，但很可能你们中有来自每一代的至少一个员工。而且，2008年伊始的经济衰退加剧了这一问题，因为退伍军人和婴儿潮时代出生的人并未如期退休。

我们知道，不同代之间有异有同，而需要考虑的最重要的事情是如何求同，从而共同努力实现企业使命。企业需要了解自己的员工构成，需要进行战略规划以吸引和留住所需人才——不论这些人才属于哪个年龄层次。

根据《职场中的Y代人：管理“Me First”一代》的作者尼科尔·利普金的说法，“我们面对的不是具体某一代。谁不喜欢弹性制呢？谁不想了解自己所处的工作环境呢？又有谁不想更好地平衡工作和生活呢？唯一的不同之处在于Y代人（Y代人，美国报道中指1979—1995年或1980年以后出生的人。其群体共性为：态度乐观，有特权感。从小物质优渥，在信息时代中长大，大学一毕业就指望有一份有意思、



薪水高、富有刺激性的工作）终于将其他每代人都有的想法都表达出来了。”

在《人力资源基本手册：经理或人力资源专员必备》这本书中有关于这四代人的大量信息。然而，我们大多数人仍在继续了解 Y 代人或千禧年一代（指上文中的 Y 代人，即 1980 年后出生，千禧年时刚成年的这一代，对应中国的“80 后”一代）。关于这一代人，我们正在了解的情况如下：

他们想要连续不断地反馈意见。他们想知道每天在每个项目上自己的表现如何。这代人不会坐在那里一直等到你把年度绩效考核结果拿给他们才知道你对他们的评价如何，他们会直率地向你询问。

《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）上有一篇文章说道：“千禧年一代视工作作为生活的重要组成部分，一项需要跟生活保持平衡的活动而不是将其看作一项独立活动。”这一理念使得他们需要找一份能使他们兴奋的工作，一份同事间能友好相处的工作。他们同样希望能学习新的技能，希望能将工作与某些与他们自身很有意义的事物联系起来。

这一代人每做一件事都会受到赞扬，他们对此已经习惯。他们中许多人自幼年起就是狂热的自我超越者，而圆满完成工作后他人的赞扬会令他们欢欣鼓舞。千禧年一代喜欢团队协作——他们习惯于团队合作——但是他们也能独立工作。（想想吧，打视频游戏几乎充斥了他们的整个成长时代！）他们希望自己的出色工作被人认可，而且他们乐于接受他人的辅导。

千禧年一代喜欢尝试新思路。相应地，他们能用自己的热情带动那些不能轻易接受变化的员工。同样，千禧年一代做事一直很主动，所以你要确保企业能为他们提供机会，使他们保持这种热情。

很明显，你的企业需要给千禧年一代提供最新技术，以使他们真正投入工作，或让他们帮助你寻找优良的技术解决方案。

你需要对他们坦诚相待，这种坦诚要从企业网站开始，贯穿招聘的各个环节，一直到你吸纳他们为员工。而且，根据布鲁斯·塔尔干在《并非每人都能获奖，如何管理 Y 代人》一书中所说，“相对其他事物而言，Y 代人对不实广告反应更为

激烈，如果感觉你欺骗了他们，他们会将此事宣扬出去。”

这种代际差异对职场的影响会给经理或人力资源人员带来挑战，但是只要承认每一代人都有独特的行为、习惯、期望以及态度，并且理解这些差异，那么人力资源人员就能帮助企业消除差异，并利用这些差异发挥每位员工的长处——无论他们属于哪一代人。在当今的职场中，随着员工多代性的出现，企业可以接纳各代员工，并保持他们的多样性，从而获得一种战略优势。

全球化的影响

在最近几十年间，世界和商业环境都在向全球化方向急速发展，而这就要求人力资源人员应在许多方面转变视角，其中包括全球性招聘以及在不同文化背景下进行管理。在全球性企业中工作的人力资源人员或人力资源部门经理必须有很高的灵活性和适应性，以便在我们如今所处的日益复杂的世界中生存并求得发展。如今的工作需要全球化心态——要意识到文化间的差异，要意识到在其他国家从事商业有时（而且很可能）与在美国——或无论你的国籍是哪个国家——从事商业有极大不同。我们需要了解当地的法律，还需要了解如何影响并欣赏我们所处的文化背景。正如《跨文化管理》一书中所说：“如果你不能理解、欣赏不同文化并了解如何进行跨文化管理的话，你不会在当今的全球化商业中取得成功，这绝非危言耸听。”

为了能在经济全球化中蓬勃发展，员工必须具有高度灵活性，必须调整各方面的能力以适应当前形势，这包括完成工作的时间和方式，还包括履行这些工作职责时所采用的方法。经济全球化中有许多管理问题都起源于这个事实：很多时候，除了借助网络电话外，我们无法看见自己管理的人，而且也许永远也见不到他们。

正如斯蒂芬·科维在《高效能人士的7个习惯》中所说：“首先要力求理解他人，而不是寻求他人理解。”不但要理解总公司的文化，而且要理解你们企业的文化，这是必需的。在对此十分明了后，你还要理解其他地方、其他企业的文化。在全



球人力资源管理师兼资深人力资源管理师兰斯·理查兹——他是 Kelly OCG（全称为 Kelly Outsourcing & Consulting Group，是全球排名前五的人力资源解决方案服务公司 Kelly Services 旗下的一个品牌，是后者的外包和咨询部门）全球工作环境解决方案部门的副总——看来，这种文化不仅是指诸如日本的商务名片礼仪等显而易见的东西，还包括一些更深层的话题，例如人们的行为方式、人与人之间的交往方式。

进入 21 世纪后，我们都生活在全球村中。经济全球化影响着我们的生活，尤其是商业中的方方面面。“人力资源全球化（国际化）曾经只对少数美国企业有影响。”梅拉尼·扬报告说。他是一位全球人力资源管理师，是艾睿电子全球商务集团全球人力资源部的副主管。而现在对我们大多数人来说，人力资源全球化已经成了一个不可更改的事实。考虑以下这些有趣（且真实）的挑战：

- ▶ 你就职于一家全球性企业，企业要求你跟来自你们国家、来自欧洲总部所在国以及来自南美和亚洲的人组成一个全球性工作小组。你面临的第一个挑战是约定时间，能让大家聚在一起举行电视或电话会议。你们这个项目小组成员间存在着巨大的文化差异——各自处理问题的方式都不相同。你很快明白你必须改变自己的交流方式，因为你不能过于直接，而且你肯定不能说在自己国家一切多么多么好，因为几乎每个人都觉得自己国内的做事方式才是正确的、有效的。
- ▶ 正如前文所说，为一家全球性企业工作，你有责任建立新的绩效管理制度——一套适用于全球各地的制度。转瞬间，你需要跟上欧洲的工作委员会的步伐，需要跟进了解各个国家的隐私法。你了解到，在某些国家，你不可以跟任何人——包括人力资源人员在内——谈论员工的绩效考核情况；还有，在美国，免责声明是违法的，而在有些国家，却要求提出免责声明。
- ▶ 你为一家某全球性企业做招聘工作时，发现面试官在面试中会问到一些私人问题，比如年龄、婚姻状况、宗教以及其他在美国被认为是违法的问题。

- ▶ 你遇到一些国际员工，跟他们讲了一个幽默故事，结果却遭遇难堪的沉默。

以上都是人力资源人员在全球化市场上遇到的实际问题。它们阐释了人力资源人员目前面临的或即将面临的挑战的复杂性。正因为如此，人力资源人员需要做好准备，使自己有能力应对这些问题。

西尔维亚·巴格达利（原文为 Bagdadli）是意大利博科尼（Bocconi）大学企业和人力资源管理学的副教授，同时还是 SDA 博科尼商学院（SDA 博科尼商学院，或曰管理学院，成立于 1971 年，是博科尼大学的一部分）——该学院坐落在意大利的米兰——战略人力资源管理部门的行政主管，在 2011 年 5 月份的《人力资源杂志》（HR Magazine）上，他如此说道“全球化的人力资源人员需要具备几种能力：人力资源战略、模式、方法及技术等方面的知识；解决问题的技巧；人员管理技巧；最后还有调整以适应国际化环境的能力。”

那么，为了在全球化舞台上工作，人力资源专业人员能做些什么以获取所需的经验呢？请考虑以下各方面问题。

- ▶ 通过阅读涵盖全球性话题的出版物跟进了解国际新闻和议题，这类出版物有《国际先驱论坛报》《纽约时代周刊》《华盛顿邮报》《华尔街日报》，以及一些主流商业杂志，其中包括《经济学家》《财富周刊》《福布斯杂志》和《哈佛商业评论》。还可上网阅读其他国家的日报。（许多国家都用英语发布新闻，或者你可以利用谷歌提供的翻译服务。）
- ▶ 跟有国际化工作背景或工作经验的同事合作。考虑请这类同事中的一个或多个在国际化事务中做你的顾问。
- ▶ 主动提出参与国际化工作小组的工作，或主动加入国际事务委员会以积累经验。
- ▶ 通过网络或参加培训班学一门外语。
- ▶ 接受某个地理位置不太理想的外派任务以积累宝贵经验，希望能以这次经验为跳板谋取位于世界其他地方的更好的职位。
- ▶ 报名参加某个国际化人力资源硕士项目，或参加国际商务班。



- ▶ 利用社会人力资源管理网站 (www.shrm.org) 上的全球性人力资源信息。

在开始与来自其他国家的同事一起工作时，要明白，我们的沟通方式对全球性工作的任何方面都很重要，因为它影响着关系的建立，决定你能积累多少影响力和公信力。如果你们说的是同一种语言，那么你与来自另一个国家的人的交流方式就更为重要。你肯定想以一种承认并尊重文化或商业环境差异的方式传达信息。要不卑不亢，努力用简单的词语和概念、简明的句子和图解，以使别人始终都能理解你。繁复的语言、过于复杂的幻灯片或模板会使听众迷惑，并进而认为你倨傲自负。在与陌生人或陌生团队会面或向其做介绍之前，你要对他们有足够的了解，以确定该如何介绍、介绍什么。

要与来自其他国家的人士建立关系，建立关系的方式跟你在国内想结识同事时采用的方式一样。问一些问题以了解你的同事。如果有人邀请，可以参加一些活动，在这些活动中你会了解这些员工并了解他们在工作之余如何打发时间。这会使你洞察他们的文化。无论何时，只要有可能，请别人参与你正在做的事情。比如，就如何组织会议征求他们的意见，询问他们对会议议程的看法，问问他们应该邀请哪些人参加这个会议。如果你是在安排一个国际电话会议，要把时间安排在对多数人最适宜的时段，即便这个时间点对你来说很早或很晚。

在大多数文化中，如果你们能有机会见面，餐饮和宴席活动是建立关系的重要途径。要竭尽全力地尝试当地的食物。除非你让人家知道你愿意尝试些新东西，否则多数情况下人们会给你端上众所周知的美国人能接受的菜肴。

技术的影响

明白技术会影响目前的流程，明白我们可以利用技术使效率最大化，而同时又不会损害业务往来中所需要的坚实的人际关系，这是人力资源专业人士的核心能力之一。人力资源人员需要关注技术的挑战以及它给我们所做的工作带来的影响。比如，就在短短数年前，谁能想象到社会媒体给招聘带来如此大的影响！又

有谁能想到我们现在在人员管理方面面临的独特挑战！这些人员和我们不在同一地方工作，甚至跟我们不在同一个国家。还有那些使我们保持联系的各种技术手段。

我们利用技术培训员工，通过视频会议软件和其他高科技手段使员工接触最新的政策和办事程序。我们依赖企业内部网站跟员工共享宝贵信息。员工可在网上登记并管理个人福利信息。他们可自己更改如婚姻状况或福利变化这样的个人信息，而不需要人力资源人员填写表格或输入信息。我们利用技术上传信息，为员工制作工资报表，就扣除数额做出更改，或输入带薪假期信息。我们利用技术跟进了解求职者、获取公平就业机会数据、创建雇员技能记录表，并对求职者进行背景调查。我们对技术日益依赖。有些具有前瞻思维的企业甚至正在向无纸化员工档案系统迈进。

随着我们对技术的依赖逐渐加深，保护隐私、安全保管所有员工的信息，成为十分重要的课题。人力资源人员和 IT 人员可以合作以确保在这一关键领域中一切都做得到位。

人力资源人员需要有能力与技术伙伴建立牢固的合作关系，以便充分利用手中所拥有的产品——许多公司专门研发人力资源方面的产品。而人力资源管理协会就新型和创新产品给我们提供最新信息。

第二章 人力规划与继任规划

全美冰球联盟巨星韦恩·格雷茨基经常说：“优秀的冰球运动员滑向冰球现在的位置，而伟大的冰球运动员则滑向冰球将要出现的位置。”对于伟大的企业来说，情况也是如此：要想成功，你必须知道该向哪个方向前进，涉及企业的员工时，我们称其为人力规划。

任何战略性企业规划都涉及资源需求，正如我们需要解决资金需求一样，一份精心设计的战略计划需要确保有具备合适技能的人才随时可用，以实现规划方向和目标。聪明的企业会将人力资源纳入企业的战略规划中，这样很容易实现从战略规划向人力规划的过渡。如果你们没有被容入企业的战略规划中，那你可以考虑向你的首席执行官（CEO）或企业中的其他关键领导人谈谈，跟他们说说你们会给企业战略规划带来什么价值。毕竟，如果没有身处恰当职位、拥有合适技能的人将其实施的话，战略规划无论有多好都无济于事。或者，如吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》中所说的那样，“企业之车上得有合适的人才”。

如果你们没能成功地在战略规划中占有一席之地，那么你需要接触该规划，以便制定一份与该战略规划相关的人力规划。

人力规划是这样一个流程——企业根据实现战略规划所需时间长短预测自己对人力资源的需求。企业是否会成长壮大？如果会，它需要什么技能？需要在哪