

带好团队

部门主管的人力资源管理手册

How to Lead a Team

A Handbook in Human Resource Management

费宁◎著



原理/案例/方法/技巧/工具

这是一本部门管理者不可缺少的人力资源管理宝典

如何有效领导团队，如何突破企业人力资源管理困局，如何在部门有效实施绩效管理

这些是管理者不可回避的问题，本书将为您揭晓答案

人民日报出版社

带好团队

部门主管的人力资源管理手册

How to Lead a Team

A Handbook in Human Resource Management



人民日报出版社

图书在版编目（CIP）数据

带好团队：部门主管的人力资源管理手册 / 费宁著.

—北京：人民日报出版社，2014.5

ISBN 978-7-5115-2592-5

I. ①带… II. ①费… III. ①企业管理—人力资源管理—手册 IV. ①F272.92-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第084896号

书 名：带好团队：部门主管的人力资源管理手册

作 者：费宁

出版人：董 伟

责任编辑：周海燕

封面设计：丁 岩

出版发行：人民日报出版社

社 址：北京金台西路2号

邮政编码：100733

发行热线：(010) 65369527 65369846 65369509 65369510

邮购热线：(010) 65369530 65363527

编辑热线：(010) 65369518

网 址：www.peopledaily.com

经 销：新华书店

印 刷：北京鑫瑞兴印刷有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

字 数：300千字

印 张：19

印 次：2014年5月第1版 2014年5月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5115-2592-5

定 价：45.00元

序言一

一本提升部门主管人力资源管理能力的指导手册

忻榕

这是一本针对成长型企业部门主管的人力资源管理指导手册。我以为，作者做了一件很有意义的事情，理由有三：

首先，对于多数成长型企业而言，薄弱的人力资源管理已经成为制约企业进一步发展的瓶颈，甚至已经危及到一些企业的生存。

其二，除了企业人力资源管理规划与体系的缺失，一些部门主管在人力资源管理上意识的滞后、执行人力资源管理制度不力或方法不当，也是导致员工不稳定、工作动力不足的原因。与其是抱怨员工招不到、难管理、留不住，不如花点时间提高自己的人力资源管理技能与领导力。

其三，如果人力资源部能力不足，企业的人力资源管理体系可以通过外部咨询机构协助建立，但部门主管的人力资源管理意识与能力不能同步提升，再好的体系与制度也将流于形式。正如作者所言，在一个人力资源部门不强大的企业，由于缺乏参谋、指导与支持，各层级管理者的人力资源管理水平更显重要。

作者费宁先生长期在企业从事人力资源管理工作，具有外资与民营企业两个领域的人力资源管理丰富实践经验，一直致力于企业内部培训、推动跨部门的人力资源管理，并积累了大量提升部门主管自我发展能力的指导经验。我很认同他的两句话：“一名成功的部门主管，首先应该是一名优秀的

“人力资源管理者”、“人力资源管理必须走出人力资源部”。这本手册即是他长期积累的实践经验之总结。

更令我欣赏的是，这本手册语言简练易懂、通篇条理清晰，既有原理，又有大量的案例、实用工具，还特意加入了生动的插画，读来轻松，具有很强的指导性和可操作性。建议部门主管不妨一读，从中可获得一些行之有效的方法，这对你个人成长以及你效力的企业突破人力资源管理困局都将十分有益。

（忻榕，博士，《商业评论》总策划，中欧国际工商学院管理学教授、副教务长。）

序言二

做好人力资源管理的三个根本点

涂满章

我所经营的公司，从今年1月份开始，房租每平方米上涨了15元，加之去年底的人员工资上调，作为总经理的我，从2014年始，即要面临成本上涨的压力。按正常规律，成本上涨了，产品或服务的价格理应水涨船高。但我们所提供的咨询服务，商务谈判环节往往要走招投标程序。在同等条件下，价格便成为客户选择合作商的重要条件，这就意味着，成本上涨了，价格还要维持不变，当竞争激烈时，甚至还要降低！这样一来，一方面成本上涨，而另一方面，价格还不能同步上涨，必然的，企业的利润空间会越来越小。假若对此束手无策，企业发展定会面临严峻挑战！

从我们一家公司可以凸显中国企业，特别是完全市场化的一大批中小微企业当前的生存现状。改变这种现状，一不能寄希望降低成本，因为企业不能操控社会发展趋势；二不能寄希望提升价格，因为企业基本也不能操控客户。但是，无论碰到什么样的困难，优秀的企业总会设法改变自己，提升可持续发展力。如何改变，不是妄图去改变改变不了的，而是务实地改变能改变得了的。什么是能改变的？必须聚焦一个核心：改变人员效能。当前众多企业的尴尬事实是：人员效能的提升速度远远赶不上成本上涨的速度。如果说这是一道槛，很多企业在发展的路途中就倒在这道坎上而英年早逝！

人员效能如何提升，做好人力资源管理是不二选择。怎么做？我认为有三个根本点：

一、基本点：人力资源管理必须服务于企业发展目标。事实上，不只人力资源管理部门，企业任何部门，要能凸显存在的价值，必然要让自己所做的每一件事都能经得起这样的拷问：这件事的结果，与企业目标的实现有何关联？换句话说：不做这事或这事失误，对企业的目标会有什么影响？只有到位并肯定的答案，所做事情才有方向且能最终取得真正的成效。

二、核心点：人力资源管理必须尊重与顺应人性。言语上无论讲得再高尚，现实中，我们不得不承认，大部分人本质追求的还是利和名，这也顺应马斯洛的需求理论：人，大凡都会遵循一种需求发展轨迹：从当初的生理与安全需求——即对利的需求，到被尊重和自我实现的需要——即对名的需求。既然如此，人力资源管理体的设计，也必然的要回答清楚：这个体系的推出，对员工的利或名的发展有什么好处？否则，难逃制度不落地的结局。

三、着力点：人力资源管理必须走出人力资源管理部。当下很多企业人力资源管理做不好的最重要一个影响因素，即为企业所有的人，特别是中高层管理人员都认为人力资源管理的事情是人力资源部门的事情。事实上，人力资源管理关乎企业全局和所有人，仅靠人力资源管理部门去做，要想做好，纯属天方夜谭！而企业各层级管理者，要能充分履行职责，必须同步做好两方面的管理：一是业务管理；二是人员管理。请大家特别注意到这一点，当前很多企业的大部分管理者，谈业务头头是道，而讲人员管理，往往一头雾水，不着章法。这也影响了企业真正意义上的职业管理者团队的兴起，进而影响了企业核心竞争力的形成！所以，从管理者自身发展角度和人力资源管理部门工作提升角度，也必然的要回答清楚：管理者知道并能做好人力资源管理吗？如果管理者不能将人力资源管理当成是自己的份内工作，并做好它，再好的人力资源管理制度也将流于空谈。

我想，如果上述这三个根本点同时也是做好人力资源管理的三个条件的話：基本点和核心点是前提条件；而人力资源管理必须走出人力资源管部的这个着力点是必要条件。人力资源管理若走不出人力资源管理部门，其他方面讲再多，也不可能做好。所以，当前企业应该夯实基本点，突出核心点，强化着力点。

在这种背景下，费宁老师适时推出的这本书，便有了非常现实的指导意

义。通篇读之、领悟并加以实践，完全可以让企业的各层管理者：一明白人力资源管理首先是管理者的事，“一名成功的部门主管，首先应该是优秀的人力资源管理者”；二能清晰掌握人力资源管理的操作技能，由此，帮助各企业的人力资源管理走出人力资源部。

让管理者真正承担人力资源管理责任后，不仅有益于人力资源管理的价值提升，同时也能在企业锻造真正的职业管理团队，助力企业竞争力的塑造。

建议各企业人力资源部将该书推荐给您的中高层管理人员阅读，其对进一步推动做好企业人力资源管理工作非常有帮助。

（涂满章，人力资源管理专家，厦门同博企业管理咨询有限公司总经理。）

前 言

一名成功的部门主管，首先应该是一名优秀的人力资源管理者。

现代企业雇佣关系有两个特点：一是员工对事业的追求代替了对企业的传统忠诚。这个意思是，如果企业不能帮助员工成长，他们就会另寻他途。二是劳动力市场决定了员工的行为。当劳动力市场供大于求的时候，员工对企业忠诚度高，管理员工相对简单一些。相反，当供不应求时，企业对员工的约束就会减少，在员工身上的投入就会加大，管理员工就不像过去那么简单了，人力资源管理的功能变得越来越重要。人力资源管理必须走出人力资源部，成为从公司总经理到部门主管所有管理者的责任。这就是说，如果你要成为一名成功的部门主管，就必须担起人力资源管理的责任，提高你的人力资源管理技能。道理很简单，人都“管”不好，你还做什么主管呢？

这本手册所说的“部门主管”是个广义的称呼，包括从部门经理到班组长所有的部门管理者。也就是说，无论你管理100个员工还是1个员工，你都是一名部门管理者。也许，手册中写到的有些工作（如组织结构设计、招聘与面试）对于担任现在岗位的你来说还没有涉及，如果你有心阅读，也能为你未来的职业发展提前做准备。

这本手册是为成长中的企业写的。原因有三：其一，这些企业一方面高速发展，而另一方面又深陷人力资源管理困局，如招人难，招到合适的人更难、难管理、难考核、流动快，留不住。其二，大多数人力资源部还在忙于事务性工作，无力推动企业整体人力资源管理，也难以有效提升部门主管的人力资源管理水平，这就造成了内部“供血”不足。其三，部门主管越来越年轻化，他们有活力、有想法、有专业技能，但在员工管理上却缺乏经验与技能。如何破解困局，这是很多企业迫切要解决的问题。

这本手册是为成长中的部门主管写的。如果组织结构设计不合理，你还怎么去打造高效团队？如果人选错了，你还能轻松管理吗？如果你不能有效地领导员工，他们还能为你创造绩效、心甘情愿地跟着你干下去吗？……这些问题与部门主管密切相关。尤其在HR部门不“强大”的中小型企业，部门主管的人力资源管理责任更大。

很希望这是一本能指导部门主管人力资源管理工作的简易手册。基于这样的愿望，这本手册特意采用简单、容易理解的方式来撰写。但愿这本手册中的原理、案例、方法、技巧以及工具对你的实务操作有用，也能助你个人成长。感谢你与我一起分享经验。

这本手册也可作为人力资源部指导部门主管的参考教材。

费 宁



目 录

一 谁是企业人力资源管理者 / 1

1. 部门主管是做什么的 / 2

部门主管不愿承担起人力资源管理责任，主要原因是不认为那些责任是他们应该承担的。本节将通过系统分析“部门主管是做什么的”，使你深层次理解其中的道理，并了解与部门主管相关的人力资源管理活动。

【部门主管的工作职能】 / 3

【部门主管的管理职能】 / 6

2. 企业人力资源管理的职责与角色认知 / 25

了解自己的人力资源管理职责与角色，也了解他人的职责与角色，才能全面了解谁是企业人力资源管理者，才能做到分清职责、相互配合。

【部门主管的人力资源管理职责与角色】 / 26

【人力资源部经理的职责与角色】 / 28

【总经理的人力资源管理职责与角色】 / 30

3. 谁是企业人力资源管理者 / 31

通过对以上两个方面的分析，得出结论：谁是企业人力资源管理者，部门主管的人力资源管理职责是HR部门无法替代的。

【谁是企业人力资源管理者】 / 32



二 什么阻碍了部门主管的人力资源管理 / 35

1. 从员工到主管的角色转换准备不足 / 36

当你有幸从一个员工被提拔到部门主管的岗位上时，这就意味着从上任的这天起，你的角色发生了转换，随之，你的工作职责、为了完成职责所需要的工作技能、工作业绩以及个人心态都要发生变化。然而，现实中，有不少人在管理岗位上已干了很多年，但不一定已经完成了角色转换。

【从员工到主管的角色转换准备不足】 / 37

2. 在人力资源管理认识上存在着误区 / 40

如果你（假设你是生产部经理）不愿承担起人力资源管理的责任，那就让我（你们公司的人力资源部经理）来接过本属于你的那些责任吧。你将发现，你的人力资源管理责任没了，与此同时，你的作为管理者的职权也就被剥夺了，而且是你自己剥夺的，你还怎么去履行管理者的职能呢？

【人力资源管理是人力资源部的事】 / 41

【其它3个认识问题】 / 44

3. 人力资源部门不作为 / 46

尽管人力资源部门经常抱怨部门主管不配合、在人力资源管理制度与流程实施过程中缺乏执行力，却很少为他们提供有关人力资源管理知识与技能的培训与指导。

【人力资源部门不作为】 / 47

4. 企业高层对人力资源管理重视不足 / 49

在一家企业，无论是部门主管还是人力资源经理，在人力资源管理上是怎么想的还是怎么做的，在很大程度上都会受到高层管理者的影响与制约。

【企业高层对人力资源管理重视不足】 / 50



三 如何与人力资源部门有效配合 / 53

1. 高效执行公司人力资源管理制度与流程 / 54

如果一家企业没有建立人力资源管理体系或不完善，那是HR经理的责任；如果没有有效执行，那就是部门主管的责任。当你熟悉了企业人力资源管理制度与流程，你就掌握了一大半人力资源管理技能。

【高效执行公司人力资源管理制度与流程】 / 57

2. 与人力资源部建立相互配合的关系 / 61

明确部门主管的人力资源管理职责，了解人力资源部的职责；分清分工，履行好各自职责，相互支持，相互影响。

【与人力资源部建立相互配合的关系】 / 62

3. 企业人力资源管理依赖的是体系而不是专家 / 63

建立人力资源管理体系需要专家，而企业人力资源管理运行依赖的是体系；有了体系，一切都将变得秩序井然；所有人在这个体系中都将成为专家。人力资源管理体系是企业文化的基础，一旦被破坏，企业将失去选人、育人、用人、留人的肥沃土壤。

【企业人力资源管理依赖的是体系而不是专家】 / 64

四 必须掌握的人力资源管理知识与技能 / 67

1. 组织结构设计 / 68

组织结构设计是构建团队的前提；组织结构不仅是人员配置的依据，也是企业管理的路线图；如果开展员工职业发展规划与企业人才梯队建设，也离不开组织结构设计。

【组织结构的作用】 / 69



【组织结构类型】 / 73

【组织结构设计】 / 78

2. 职务说明书的编写 / 97

职务说明书被广泛应用于选人、任务分配、员工培训与发展、工作指导、绩效考核、薪酬设计、劳动保护等方面，然而，很多部门主管并没有把它当回事。

【职务说明书的作用】 / 98

【与职务有关的常见术语】 / 102

【怎样编写职务说明书】 / 105

3. 招聘与面试 / 122

作为一名部门经理，你必须责无旁贷地承担起本部门人员招聘的责任。原因很简单，你是这个团队的领头人。如果你要实现部门目标，创造业绩，就必须首先为这个你领导的部门配置合适的人员，否则，你这个部门经理将做得很痛苦，甚至会失败。

【招聘前必须回答的问题】 / 123

【测评方法概述】 / 141

【履历分析】 / 144

【结构化的行为面试】 / 149

4. 培训与指导 / 165

员工招来了。这就意味着，从他们入职的第一天起，你就要培训与指导他们。这里的“你”包括从部门经理到班组长。无论你管理一百个员工，还是管理一个员工，你都要对他们的工作表现和个人成长负责。培训与指导是部门主管的重要职责。

【你是一名优秀培训者吗】 / 166

【如何激发员工的学习兴趣】 / 168

【培训的过程】 / 174

【怎样准备一堂培训课】 / 181



【指导的态度与方法】 / 192

5. 如何有效激励员工 / 208

谁都希望自己的下属能够积极、主动、自觉地工作，并能达到期望的目标，然而，往往事与愿违。这样的局面是怎样造成的？又如何挽救呢？很多部门主管非常痛苦，花了很大力气，想了很多方法，收效却不大。我们不得不说，这些部门主管还没有清醒地意识到他们错在哪里，还不清楚如何有效地激励员工。

【什么是激励】 / 209

【需求层次与双因素理论】 / 212

【为什么员工的表现不如主管期望的】 / 216

【如何有效激励员工】 / 223

6. 绩效管理与绩效考核 / 248

绩效管理到底管什么？这个问题看似简单却又不简单。如果不能理清这个问题，部门主管在每天的工作中就有可能瞎折腾。瞎折腾可能会创造出短线的惊人业绩。但是，这样的情况不会持久。

【绩效管理到底管什么】 / 249

【如何建立部门关键绩效指标体系】 / 259

【如何制定员工绩效计划】 / 268

【如何进行绩效面谈】 / 277

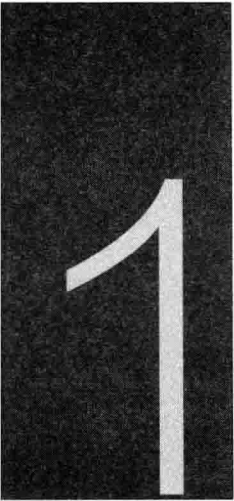
后记 / 285

参考文献 / 287



谁是企业人力资源管理者

1. 部门主管是做什么的
2. 企业人力资源管理的职责与角色认知
3. 谁是企业人力资源管理者



部门主管是做什么的

部门主管不愿承担起人力资源管理责任，主要原因是不认为那些责任是他们应该承担的。本节将通过系统分析“部门主管是做什么的”，使你深层次理解其中的道理，并了解与部门主管相关的人力资源管理活动。