

轻松驾驭日常工作
突破固化思维的藩篱 实现人力资源的管理创新

人力资源主管 高效工作手册

李 健 ◆ 编著

HR

聚焦HR主管
3大工作体系

精练HR主管
10项工作重点

提供近百份方法
量表和工具

搭建框架体系
提升工作效能

014043502

F272.92-62
34

弗布克 HR 高效工作手册系列

人力资源主管 高效工作手册

李健 编著



北航

C1731860

人民邮电出版社
北京

F272.92-62
34

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源主管高效工作手册 / 李健编著. —北京:
人民邮电出版社, 2014. 6

(弗布克 HR 高效工作手册系列)

ISBN 978-7-115-35371-9

I. ①人… II. ①李… 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 073160 号

内 容 提 要

本书在系统梳理人力资源主管的工作任务、岗位职责和工作规范三大工作体系的基础上, 对人力资源主管的 10 个工作重点进行了详细介绍和实例展示。书中着重强调了各项工作的重点、节点、关键点和风险点的操作标准, 并提供了近百份实用图表和范例, 以方便读者参考使用。

本书适合企事业单位人力资源管理人员、行政管理人员、企业培训师、咨询师, 以及高等院校相关专业师生阅读和使用。

◆ 编 著 李 健

责任编辑 刘 盈

执行编辑 贾璐帆

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 21.5

2014 年 6 月第 1 版

字数: 170 千字

2014 年 6 月北京第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克 HR 高效工作手册系列”序

有方法才能开展工作，有技巧才能提高效率，有工具才能保证效果，有模板才能有所参照。“弗布克 HR 高效工作手册系列”旨在帮助各层级人力资源管理人员快速提高工作执行力，提升管理效率。

“弗布克 HR 高效工作手册系列”图书共计三本，包括《人力资源经理高效工作手册》、《人力资源主管高效工作手册》、《人力资源专员高效工作手册》。这套图书从人力资源经理、主管、专员三个层级展开，紧紧围绕各层级岗位职责和工作事项进行细化，详细介绍了各个具体工作事项的管理、执行、流程、技巧等内容，为人力资源管理人员的工作提供了系统的知识、科学的方法、实用的工具和规范的模板，帮助其形成良好的工作习惯，提高工作效率。

本系列图书具有以下四大特色。

方法系统化。首先对人力资源经理、主管、专员的主要工作事项进行区分，然后进行梳理和鉴别，最后细化并给出了人力资源经理、主管、专员执行重点工作事项的有效方法和工作技巧，有利于读者系统地理解并掌握这些工作方法。

操作精细化。梳理了人力资源经理、主管、专员的工作点，包括高效能工作的重点、要点、难点、关节点、关键点、风险点，以及各项工作在执行过程中的影响因素和注意事项等，便于人力资源管理人员具体执行，以提高工作效率。

标准规范化。规范了人力资源经理、主管、专员的工作要求，包括岗位职责目标、角色层级特点、角色定位分析、岗位权限要求、岗位分析设计、工作任务设计、工作效果评估、工作总结和胜任素质、技能要求等，帮助人力资源管理人员解决工作难题，优化工作成果。

模板实用化。给出并细化了人力资源经理、主管、专员的工作模板，包括制度、方案、流程、标准、模式、表单、计划、汇报和报告等，便于人力资源管理人员随时查阅和

参照使用。

“弗布克 HR 高效工作手册系列”图书立足于促进人力资源经理、主管、专员工作的高效执行，帮助其构建工作知识体系，通过细化工作事项，为其提供提升工作效能的实用方法、执行工具、技巧、模板和范例，是一套实用性很强的工具书。

前言

作为主管层级的人力资源专业人士，人力资源主管的工作重点是向上领会公司战略和经营目标，执行好上级交办的工作计划；向下指导人力资源专员的日常工作，高效运用各种方法、工具和技巧提升人力资源管理的整体效能。

那么，人力资源主管在工作的过程中应如何把握人力资源管理工作事项的重点、关键点？如何进行岗位分析并避免操作弊端？如何执行人力资源管理计划？如何做好人才的面试、选拔与录用工作？如何做好培训、绩效、薪酬、劳动关系管理？这一系列人力资源主管最为关注的问题便是本书重点探索的内容。

针对以上问题，本书采用了“职责范畴 + 重点事项 + 关键点操作”相结合的表现手法，系统设计了人力资源主管工作的标准、规范和模板。本书具有以下三大特点。

1. 建体系搭框架，鉴别工作重心

本书既明确鉴别了人力资源主管的三大工作体系，包括工作任务、岗位职责和工作规范，又介绍了工作中易忽略的主管战略、管理、业务决策能力，以及学习、创新、育人、沟通协调、危机处理能力的提升等高效工作要素。

2. 明重点晰关键，演练工作实操

本书介绍了包括岗位分析、规划、招聘、培训、绩效、薪酬和激励管理，以及职业规划、劳动关系、关系处理共 10 项人力资源主管的工作重点，详细地阐述了每项工作的要点、节点、关键点和风险点，为广大人力资源主管提供了解决问题的方案，便于其节省工作时间，提高工作效率。

3. 有实例有模板，提升工作效能

本书提供了人力资源主管高效工作的方法和技巧，并给出了近百份报告、总结、问卷、量表、工具和范例等，以方便读者查阅、借鉴，能够“拿来即用”或者“稍改即用”。

在本书编写的过程中，孙立宏、程富建、刘井学、刘伟、王淑燕负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、王建霞、郑超荣、王锋锐负责图表编排，金成哲参与编写了本书的第1章，王海燕参与编写了本书的第2章，刘俊敏参与编写了本书的第3章，高春燕参与编写了本书的第4章，程淑丽参与编写了本书的第5章，张瀛参与编写了本书的第6章，王瑞永参与编写了本书的第7章，邹晓春参与编写了本书的第8章，滕晓丽参与编写了本书的第9章，韩伟静参与编写了本书的第10章，金虎男参与编写了本书的第11章，高玉卓参与编写了本书的第12章，全书由李健统撰定稿。

弗布克

2014年4月



编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

)

4. 《 》

4. 其他 ()

地 址

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)

目 录

第 1 章 人力资源主管的工作体系	1
1.1 HR 主管工作任务体系	1
1.1.1 HR 主管任务设计图	1
1.1.2 HR 主管任务流程图	1
1.1.3 HR 主管任务分解表	2
1.2 HR 主管岗位职责体系	3
1.2.1 HR 主管岗位设计图	3
1.2.2 HR 主管岗位设计流程	4
1.2.3 HR 主管岗位职责体系	6
1.2.4 HR 主管岗位要求体系	8
1.3 HR 主管工作规范体系	9
1.3.1 HR 主管工作计划体系	9
1.3.2 HR 主管工作流程优化	11
1.3.3 HR 主管工作标准设计	11
1.3.4 HR 主管工作考核设计	12
第 2 章 人力资源主管岗位分析五件事	15
2.1 岗位工作性质分析	15
2.1.1 岗位结构图	15
2.1.2 岗位工作性质分析	16
2.1.3 岗位工作职责分析	16
2.2 岗位胜任力分析	17
2.2.1 岗位能力分析	17
2.2.2 岗位知识分析	18
2.2.3 岗位技能分析	18
2.3 岗位分析工作流程	18
2.3.1 岗位分析准备流程	18
2.3.2 岗位分析调查流程	21

2.3.3	岗位分析评价流程	22
2.4	岗位分析工作技巧	22
2.4.1	岗位分析八大要素	23
2.4.2	岗位分析六大方法	23
2.4.3	岗位分析五大误区	40
2.5	岗位分析工作应用	40
2.5.1	职位工作说明书分析	40
2.5.2	岗位工作规范的制定	42
2.5.3	岗位说明书通用模板	42
第3章	人力资源主管规划管理六件事	45
3.1	人力资源战略理解	46
3.1.1	人才获取战略理解	46
3.1.2	人才开发战略理解	47
3.1.3	人才结构战略理解	48
3.1.4	人才队伍战略理解	50
3.2	人力资源目标分析	50
3.2.1	人力战略目标需求分析	50
3.2.2	人力资源中期目标分析	51
3.2.3	人力内部管理目标分析	52
3.2.4	人力资源成本目标分析	53
3.3	人力资源现状分析	54
3.3.1	人力现状分析六大指标	54
3.3.2	人力资源现状分析方法	55
3.3.3	人力现状分析报告	57
3.4	人力资源未来预测	59
3.4.1	人力行业供需预测指标	59
3.4.2	人力内部供需预测流程	60
3.4.3	人力未来需求预测方法	62
3.4.4	人力未来流失预测方法	65
3.5	人力资源计划管理	66
3.5.1	人力业务计划制订	66
3.5.2	人力业务计划调整	67
3.5.3	人力业务成本预算	68
3.5.4	人力业务计划实施	69

3.6	人力资源项目执行	70
3.6.1	人力引进项目执行	70
3.6.2	人力开发项目执行	71
3.6.3	人力使用项目执行	73
3.6.4	人力更新项目执行	74
第4章	人力资源主管招聘管理四件事	75
4.1	人才招聘工作	75
4.1.1	招聘方式选择技巧	75
4.1.2	招聘工作安排计划	77
4.1.3	招聘通知内容设计	78
4.1.4	招聘费用控制方案	80
4.2	人才面试工作	80
4.2.1	人才面试工作设计	80
4.2.2	人才面试工作流程	82
4.2.3	人才面试工作方法	83
4.2.4	人才面试工作总结	84
4.3	人才选拔工作	86
4.3.1	人才选拔指标设计	86
4.3.2	人才选拔标准	88
4.3.3	人才选拔制度	89
4.3.4	人才选拔方法	91
4.4	人才录用工作	93
4.4.1	人才录用标准要求	93
4.4.2	人才录用条件分析	94
4.4.3	人才录用工作流程	95
4.4.4	人才录用决策方法	97
第5章	人力资源主管培训管理六件事	99
5.1	培训需求调查	100
5.1.1	普遍培训需求调查	100
5.1.2	个别培训需求调查	100
5.1.3	长期培训需求调查	101
5.1.4	短期培训需求调查	101
5.2	培训需求分析	101

5.2.1	培训需求层次分析	101
5.2.2	培训需求对象分析	105
5.2.3	培训需求方法分析	106
5.2.4	培训需求分析报告	107
5.3	培训资源开发	112
5.3.1	培训课程资源开发	112
5.3.2	培训讲师资源选择	113
5.3.3	培训渠道形式开发	115
5.3.4	培训方式方法开发	116
5.4	培训计划通知	118
5.4.1	培训计划工作安排	118
5.4.2	培训计划费用预算	119
5.4.3	培训计划通知书	121
5.5	培训组织实施	122
5.5.1	培训准备工作安排	122
5.5.2	培训要员邀请安排	122
5.5.3	培训后勤服务安排	123
5.6	培训检查评估	124
5.6.1	培训检查工作措施	124
5.6.2	培训效果评估方法	126
5.6.3	培训检查工作报告	129
5.6.4	培训效果评估报告	131
第6章	人力资源主管绩效管理五件事	135
6.1	绩效目标设计	135
6.1.1	绩效目标种类设置	135
6.1.2	绩效目标指标设计	136
6.1.3	部门绩效目标设计	139
6.1.4	岗位绩效目标设计	141
6.2	绩效目标分解	143
6.2.1	绩效目标分解图	143
6.2.2	绩效目标指标分解	144
6.2.3	绩效目标分解要点	145
6.2.4	绩效目标分解流程	146
6.3	绩效量化管理	149
6.3.1	绩效量化管理指标	149

6.3.2	绩效量化管理工具	150
6.3.3	绩效量化管理方法	151
6.3.4	绩效量化管理表单	153
6.4	绩效考核评估	154
6.4.1	绩效考核指标分析	154
6.4.2	绩效考核管理量表	155
6.4.3	绩效考核评估方法	156
6.4.4	绩效考核评估报告	159
6.5	考核结果应用	160
6.5.1	绩效考核与提成发放	160
6.5.2	绩效考核与薪酬提升	161
6.5.3	绩效考核与岗位设计	162
6.5.4	绩效考核与晋升机制	162
第7章	人力资源主管薪酬管理六件事	163
7.1	薪酬管理四大目标	163
7.1.1	留住优秀员工	163
7.1.2	提高员工技能	164
7.1.3	提高组织效率	164
7.1.4	实现公平合法	164
7.2	薪酬管理六大制度	165
7.2.1	岗位工资制	165
7.2.2	职务工资制	167
7.2.3	技能工资制	170
7.2.4	能力工资制	172
7.2.5	绩效工资制	173
7.2.6	组合工资制	174
7.3	工资六大种类应用	177
7.3.1	基本工资应用方法	177
7.3.2	奖金工资应用方法	178
7.3.3	津贴工资应用方法	179
7.3.4	福利工资应用方法	181
7.3.5	提成工资应用方法	183
7.3.6	激励工资应用方法	185
7.4	六部门薪酬的预算	186
7.4.1	营销部门薪酬预算	186

7.4.2	生产部门薪酬预算	188
7.4.3	采购部门薪酬预算	189
7.4.4	后勤部门薪酬预算	189
7.4.5	人力资源部门薪酬预算	190
7.4.6	财务部门薪酬预算	190
7.5	薪酬调整五大策略	190
7.5.1	企业薪酬调整策略	190
7.5.2	部门薪酬调整策略	192
7.5.3	岗位薪酬调整策略	192
7.5.4	重点员工调薪策略	192
7.5.5	特殊情况调薪策略	193
7.6	薪酬管理六大误区设防	194
7.6.1	体制性薪酬误区	194
7.6.2	绩效性薪酬误区	195
7.6.3	公平性薪酬误区	196
7.6.4	竞争性薪酬误区	197
7.6.5	福利奖金薪酬误区	198
7.6.6	销售提成薪酬误区	198
第8章	人力资源主管激励管理五件事	201
8.1	HR 主管激励组织设计	201
8.1.1	行业激励措施分析	201
8.1.2	企业组织激励设计	203
8.1.3	部门激励方式方法	205
8.1.4	岗位激励管理措施	205
8.2	激励模式六大类型特征	208
8.2.1	物质激励模式	208
8.2.2	精神激励模式	209
8.2.3	正激励模式	210
8.2.4	负激励模式	211
8.2.5	内激励模式	212
8.2.6	外激励模式	213
8.3	HR 主管激励工作五大过程	213
8.3.1	员工激励过程图	213
8.3.2	员工激励需求分析	214
8.3.3	员工行为动机指导	215

8.3.4	员工激励满足策略	216
8.3.5	员工激励工作总结	217
8.4	HR 主管激励技巧六大手段	219
8.4.1	兴趣激励设计	219
8.4.2	环境激励设计	220
8.4.3	荣誉激励设计	221
8.4.4	成就激励设计	222
8.4.5	培训激励设计	223
8.4.6	晋升激励设计	224
8.5	激励三大理论理解应用	226
8.5.1	需求层次理论理解应用	226
8.5.2	双因素激励理论理解应用	228
8.5.3	期望激励理论理解应用	229
第9章	人力资源主管职业规划四件事	231
9.1	职业规划四大层次设计	231
9.1.1	组织职业生涯规划	231
9.1.2	部门职业生涯规划	234
9.1.3	经理职业生涯规划	235
9.1.4	个人职业生涯规划	238
9.2	职业规划三大阶段设计	240
9.2.1	职业初期生涯设计	240
9.2.2	职业中期生涯设计	242
9.2.3	职业晚期生涯设计	245
9.3	职业规划五大方向设计	247
9.3.1	职业技术方向规划	247
9.3.2	职业管理方向规划	249
9.3.3	职业创造方向规划	249
9.3.4	职业自由方向规划	250
9.3.5	职业安全方向规划	250
9.4	职业规划沟通辅导工作	251
9.4.1	职业规划沟通技巧	251
9.4.2	职业规划在职辅导	253
9.4.3	职业规划有效途径	254
9.4.4	职业规划管理误区	255

第 10 章 人力资源主管劳动关系五件事	257
10.1 劳动合同四大常识	257
10.1.1 劳动合同种类特征	257
10.1.2 劳动合同签订事项	259
10.1.3 劳动合同关键事项	260
10.1.4 劳动合同禁忌事项	262
10.2 劳动档案四大关系	263
10.2.1 入职档案管理	263
10.2.2 培训档案管理	265
10.2.3 考核档案管理	267
10.2.4 调岗档案管理	268
10.3 劳动纪律五大规则	269
10.3.1 劳动组织规则	269
10.3.2 劳动岗位规则	270
10.3.3 劳动时间规则	271
10.3.4 劳动协作规则	273
10.3.5 劳动品行规则	274
10.4 劳动争议四大问题	274
10.4.1 劳动争议常见问题	274
10.4.2 劳动纠纷处理技巧	275
10.4.3 劳动争议仲裁问题	276
10.4.4 劳动争议诉讼问题	278
10.5 员工流动五大问题	279
10.5.1 员工辞职问题	279
10.5.2 员工调岗问题	281
10.5.3 员工晋升问题	282
10.5.4 员工辞退问题	284
10.5.5 企业裁员问题	285
第 11 章 人力资源主管关系处理四件事	287
11.1 HR 主管信息沟通关系设计	287
11.1.1 HR 主管向上信息沟通	287
11.1.2 HR 主管平行信息沟通	290
11.1.3 HR 主管向下信息沟通	292
11.1.4 HR 主管部门信息沟通	294
11.2 HR 主管满意调查五大内容	295

11.2.1	薪酬满意度调查	295
11.2.2	工作满意度调查	297
11.2.3	晋升满意度调查	299
11.2.4	管理满意度调查	300
11.2.5	环境满意度调查	300
11.3	HR 主管四大领导关系	302
11.3.1	领导任务分配的方法	302
11.3.2	向领导汇报的方法技巧	304
11.3.3	指导下属的方法技巧	305
11.3.4	领导下属的方法技巧	307
11.4	HR 主管四大关系处理	309
11.4.1	HR 主管领导关系处理	309
11.4.2	HR 主管同事关系处理	310
11.4.3	HR 主管公共关系处理	312
11.4.4	HR 主管人际冲突处理	314
第 12 章	人力资源主管能力提升两件事	317
12.1	HR 主管三大决策能力	317
12.1.1	HR 主管战略决策能力	317
12.1.2	HR 主管管理决策能力	319
12.1.3	HR 主管业务决策能力	321
12.2	HR 主管六大职业胜任能力	322
12.2.1	HR 主管学习能力	322
12.2.2	HR 主管创新能力	323
12.2.3	HR 主管育人能力	324
12.2.4	HR 主管影响力	325
12.2.5	HR 主管沟通协调能力	325
12.2.6	HR 主管危机处理能力	326