

business
edge

先知先进 — 管理先锋

国际金融公司中国项目开发中心 组编

中 小 企 业 管 理 **DIY** 丛 书

人力资源管理

(下)

上海科学技术出版社

国际金融公司中国项目开发中心 组编

7-276
1.291

人力资源管理

(下)



business
edge

中小企业管理

DIY丛书

上海科学技术出版社

704130

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理. 下 / 国际金融公司中国项目
开发中心 组编, — 上海: 上海科学技术出版社, 2004.6
(中小企业管理DIY丛书)
ISBN 7-5323-7565-X

I. 人... II. 国... III. 中小企业—劳动力资源—
资源管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 041046 号



世纪出版集团 出版、发行
上海科学技术出版社
(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)
新华书店上海发行所经销
商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷
开本 889 × 1194 1/24 印张 8 字数 150 千字
2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷
定价: 20.00 元

本书如有缺页、错装或损坏等严重质量问题,
请向本社出版科联系调换



《中小企业管理DIY丛书》介绍

《中小企业管理DIY丛书》是由国际金融公司中国项目开发中心组编的一套针对中小企业经营者的自学课程。丛书的每一本都是由一批资深培训专家根据专门的要求和程序编写的。这些要求和程序的特点是：

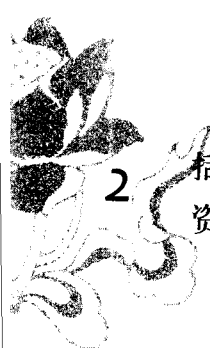
- 高品质的内容 精选自世界各地针对中小企业经营者的管理丛书；
- 本地化的商业语言 为企业家所熟悉；
- 本地案例的采用 达到因地制宜的效果；
- 采用多个步骤确保质量：
 - 由本地业界专家对内容进行改编和校对；
 - 由本地资深专家对内容进行审核，以确保其相关性；
 - 经过目标读者试用；
 - 根据读者的反馈进行修改。



《中小企业管理DIY丛书》不同于其他商务培训手册，它具有如下特点：

- 深入浅出，便于记忆，寓教于乐，通过有趣的活动和练习的亲身体会，使学习变得轻松。
- 页面设计丰富多彩，加上图形和表格，使知识表现更直观，便于加深理解。
- 在每章都配有自测练习，来测试一下你自己！确保你在进入下一章的学习之前已经掌握了前面章节的主要内容。
- 温故而知新：每章末尾的总结归纳了本章要点。

- 由于丛书所具有的实用性，你会有许多机会应用和巩固你在书中学到的知识，这必将有助于实现你事业的目标。
- 案例分析，理论联系实际，利用所学为现实的问题寻求最佳解决方案。
- 每学习完一本后，你将综合所学的知识制定一份实战计划，它会帮助你达到学以致用目的。
- 丛书分模块设计，非常灵活。你可以从系列丛书中选出你需要学习的部分，在合适的时间和场所——家里、办公室或教室学习；可以和同事一起学习，也可以在培训师的指导下学习。



作为一个企业的业主或经理人，你会涉足企业经营的方方面面，其中包括人力资源管理。为此，《中小企业管理DIY丛书》专门为你提供了《人力资源管理》（上、下），其中包括：

- 发布招聘信息；
- 审查应聘申请表；
- 面试应聘者；
- 作出录用决定；
- 介绍新员工；
- 评估员工表现；
- 作出员工培训决定；
- 提供职业生涯建议，包括员工离开公司的建议。

无论一个公司内有没有人事部门，每个业主和经理都与公司的人力资源决策有关。人力资源管理流程的每一步，都需要经理收集信息、提出意见和

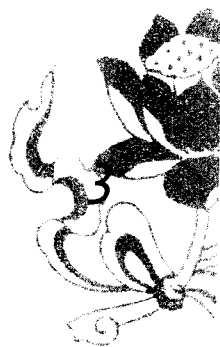


建议,然后形成最后决策。在公司发展的每个阶段,尤其是成长期,决策必须十分谨慎。一旦公司决定雇用一名新员工,就是做出了一项投资决策。

我们编写这本书的目的,是为了帮助业主和经理熟悉人力资源管理流程的每个步骤。当你使用本书时,你将学习相关知识,掌握制定计划的方法和步骤,最后将所学应用到你的工作中。

本书将介绍以下几个主要方面的内容:

- 定义和组织人力资源管理;
- 制定人力资源管理战略;
- 进行工作分析;
- 招募、挑选、录用员工;
- 定义、建立和评估薪酬体系;
- 进行绩效评估;
- 组织和提供培训;
- 开发人力资源服务;
- 实现积极、和谐的人际关系;
- 建立人力资源政策、管理程序和档案管理体系。



如何使用这套 DIY 丛书

这套丛书以读者可以自学的方式编写。丛书内容设计得很完整，当然，如果有老师或顾问为你提供指导，将会更加有利于你的学习。每本书包括：

- 背景信息 包括主要概念的定义、解释与举例；
- 自我测试 帮助你回忆背景信息；
- 实践活动 确保你能将学习到的知识运用到实际工作中；
- 案例分析 使你能够综合应用多个概念来分析中小企业的相关案例；
- 实战计划 使你能够设计一个将所学知识运用于实际工作的循序渐进程序。

4



在何地读

你可以在任何地方阅读。但如果你想从中获得最大的收益，就应该选择一个能够集中精力、不受诸如电视和谈话等因素干扰的地方阅读。



在何时读

这完全由你决定。你应该能在8小时内读完一本，但是如果需要更长时间，也不必灰心，因为我们每个人学习不同东西的速度都不一样。最好的办法是预先计划，在某一天留出一定的时间，以便能够顺利地学完该书。



如何读

无需急进，贵在坚持。定期学习，比如每次一小时，这要比偶尔的长时间学习效果更好。

集中精力学习，阅读、作笔记，并完成自我测试、实践活动以及案例分析。可以与其他人讨论有关事实与观点，这有助于你的理解与记忆。

每读完一本后，试着运用所学知识来制定一个工作中的实战计划。你可以与同事一起制定这个计划，将计划分为几个小的步骤，并确定好完成每一步骤的时间。请记住这个行动计划是一个灵活的向导或工具，而不是一个僵硬的框架。每隔几个月回顾这个计划，并做必要调整。



需要帮助吗？你可以依靠

- 自己 回头再读一遍，千万不要放弃。如果其中有不理解之处，下次学习时一开始就重读一遍。
- 家人、朋友或工作伙伴 即使他们没有专业知识，有时讨论一下也可以帮你澄清某些概念。
- 培训师 你可以请教培训师或顾问。





目 录

四 人员招聘、招聘方式研究和 人员选拔	1
概述	3
目标	3
A 人员招聘程序	5
正式招聘与非正式招聘	5
正规招聘程序的好处	6
招聘面临的挑战	6
中小企业的招聘	7
人员招聘图示	10
B 招聘步骤	12
定义职位(工作分析)	12
寻求人才	17
审查	24
面试	28
选拔	38



发出录用通知	48
见习和转正	52

C 本篇总结	56
--------------	----

D 实战计划	58
--------------	----

五 薪酬体系	63
--------------	----

概述	64
----------	----

目标	64
----------	----

8

A 为什么要制定薪酬标准	65
--------------------	----

现状评估	67
------------	----

为什么会这样	68
--------------	----

你该怎么做	69
-------------	----

B 薪酬体系	70
--------------	----

良好薪酬体系的特点	70
-----------------	----

客观薪酬结构的好处	72
-----------------	----

C 建立薪酬体系	74
----------------	----

简介	74
----------	----

工作分析	75
职位评估	78
职位分级	98
职位定价——设定薪酬范围	103
D 本篇总结	115
E 实战计划	118
附录 A 参考答案	125
附录 B 表格样本	159



四

人员招聘、招聘方式研究 和人员选拔



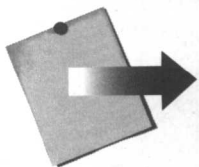




概 述

在当前的市场环境下,所有公司都面临着挑战,必须尽可能高效地提供它们的产品和服务。既要注重保证产品和服务的质量、维持良好的营销和销售水平,还要建立高效的内部管理程序。那些顶级的公司总是不断地在一贯性和创造性之间寻求平衡。要做到这一点,它们必须依赖公司最为重要的资产之一——人。

人力资源管理就是发现、开发和留用那些能够积极参与公司发展的合格员工和管理者。公司希望人力资源管理专业人员帮助自己使用好有限的人力资源,运作得更加高效、更有价值。



有了良好的资源规划和工作分析,了解了企业内部已有的技能和知识后,一个公司便能够决定它的用人需求并未雨绸缪。

人力资源管理的一项基本职责是在合适的时间找到合适数量的、对于公司和受聘者都合适的员工。本篇着重讨论招聘: 开发有效的操作手段,为相应岗位聘用合适的员工。

目标

在本篇中,你将开发出一套适合你的企业的招聘程序。你将学会对简历进行评判,使用等级评价表以及其他有用的人员选拔工具。此外,你



还将探索潜在的招聘来源，包括从内部录用。

你将会学到一些面试技巧，并且对自己的面试技巧进行一次自我评估。

学完本篇以后，你就可以更好地：

- 描述招聘——作为人力资源管理的一项实务——的目的和好处；
- 明确招聘的程序；
- 找出其他的潜在招聘来源；
- 将需要的基本技巧应用于招聘面试；
- 认识到好的员工选拔标准的重要性，并且能够为你的公司开发适用的选拔标准。



A

人员招聘程序

正式招聘与非正式招聘

所有企业都必须定期进行人员招聘。在有些公司，人员招聘并不是按照正规程序操作的，并且不同的经理实际操作方式也各不相同。

在中国的许多中小企业里，人员录用主要依靠人际关系。部分雇员是从职业介绍所或下岗工人中招来的。招聘的标准通常非常简单，有的中小企业业主只看这个人是否：

- 肯干活；
- 具有高中或大学文凭；
- 没有犯罪记录。

一套更加成熟和专业的招聘程序要求能够为合适的岗位招到合适的人。招聘工作耗时、耗钱又费力。中小企业特别需要建立专业、正规的招聘程序来录用它们的员工，或至少是部分核心员工，这对正处于上升期的公司来说尤为重要。

招聘是寻找合适的人才，以满足用工需求、充实已有劳动力的过程。招聘程序的目标，是使新员工的知识、技能、能力和动机与职位要



求以及公司的长远目标相符。

正规招聘程序的好处

为你的企业招聘一名员工既费时，又花钱。为了使每一次招聘过程都能获取最大价值，企业经理不只要看到现有的岗位空缺，而且还要将眼光放在公司将来的需求上。你应当找那种能力和个人动机都能够长期适应公司需求的人才。

公司持续获得成功的关键是选用那些不仅现有技能满足要求，而且具有长远发展潜力的员工。那些对公司最具价值的员工往往能够带来积极的工作态度，并具有与公司共同学习和进步的动力。

正式的招聘程序是尽可能多收集关于潜在聘用对象的信息，然后将求职者与预定的录用标准进行对比。这些标准不仅应反映职位要求，也应该体现出公司文化。

只有采取同一录用标准，才能够对求职者进行有效的比较，从中选出最好的。

招聘面临的挑战

招聘中会遇到许多挑战。获取合适的人才，意味着有可能要在预算和时间都有限的情况下，与其他公司争夺最优秀的候选人。招聘过程中通常遇到的挑战包括：