

汇百家企业管理之精华

RENLI ZIYUAN ZONGJIAN

集百名HR专家之智慧

人力资源总监 工作手册

经百家企业实践之检验

GONGZUO SHOUCHE

历百次精雕细琢之修订

邱庆剑 / 编著

广东经济出版社



RENLIZYUAN ZONGJIAN

人力资源总监

工作手册

GONGZUO SHOUCHE

邱庆剑 / 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源总监工作手册/邱庆剑编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.4

ISBN 7-80677-716-4

I. 人… II. 邱… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理-手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 024282 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	南海市彩印制本厂 (南海桂城叠南)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	25 2 插页
字数	432 000 字
版次	2004 年 4 月第 1 版
印次	2004 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-716-4 / F·1042
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

序言：管人的真理

走进书店，站在琳琅满目的书架前，看着众多面孔看似各异实则内容雷同的“人力资源著作”，你是不是有点无所适从？是不是想买一本实用的人力资源指南性书籍却又不知道买哪一本？

感谢你翻开这本书！

这是一本与众不同的人力资源管理书，在整个中国你找不到第二本。

在这个人力资源受到众多组织推崇的时代，“管人的真理”成了人们的热门话题。然而，到底什么是管理人的真理，却没有几个人能说出个所以然来。

这本书第一个与众不同在于，它没有复杂的理论，只有切实可行的工作步骤，所有工作都彻底简单化、条理化、程序化，你翻开书，第一步，第二步，第三步……照着做就OK了。这本书贯彻的是“管人的真理”中最本质的真理：

——让别人替你管理。

基于这么一种真理，作者在编写时，在篇章体例上显示出了第二个与众不同。除第一章之外，其余十一章的结构均分为三部分：第一部分“是谁的责任”，明确责任；第二部分“如何管理……”，叙述管理方法；第三部分“如何考核……”，对责任者进行考核。如此，每一项工作都开始于人，结束于人，做到人人有事可做，事事有人负责的境界，管理还能有什么难度呢？

我本人最初是在企业里工作，后来进入咨询界，从事包括人力资源管理在内的顾问工作，之后再次进入企业，历任财务总监、人力资源总监等职务，走过了从理论到实践，又从实践到理论，最后再从理论到实践这样几个过程，其间浏览的人力资源著作上百部，处理的人力资源事项数百起，我清楚地知道什么才是对人力资源工作者最有效的帮助。

这本书是献给人力资源总监、人力资源经理，以及所有有志于成为人力资源经理和人力资源总监的人士。有了这本书，授权不再难，考核不再难，出了问题处理也不再难，管人成了一件愉快的差事，到时候，你会觉得，人力资源管理其实非常简单。

在编写这本书之前，我研究了一百多家成功企业的人力资源管理，从这些企业的管理中吸取精华。为了给广大读者更多实际的帮助，我在部分章节附上了一些成功企业的管理范本，包括组织设计、职务说明书、员工手册、人力资源管理制度等。

这本书凝聚了上百名人力资源专家、企业咨询顾问和企业界人力资源工作者的心血，在过去一年多的时间里，他们将书中讲述的方法拿到一百多家企业实践，并根据实践结果提出了许多建设性的修改意见。尤其要感谢下面这些同志，他们为本书的编写做了大量基础工作：黄雪丽、陈明莉、朱维、刘先明、邱庆路、陈德勇、侯劲、杜红、李艳、杨德武、杨大权、张华强、刘刚、代祖国、郑光中、刘维德、赖弥富、鲁茂兰、张举国、李乐俊、甘泉、瞿文波、刘继、欧志龙、李晓临、方永超、罗艳、李锋。

同时，要感谢你对这本书的关注！

邱庆剑
2004年4月

目 录

序言：管人的真理	(1)
----------------	-------

第一章 构筑自己的管理基础

1.1 结合实践学习人力资源管理	(2)
1.2 了解人力资源总监的素质	(5)
1.3 明白自己的职责和权力	(11)
1.4 构筑你自己的管理基础	(13)

第二章 如何做好组织设计与管理

2.1 是谁的责任	(18)
2.2 如何做好组织设计与管理	(19)
2.3 如何做好组织设计与管理考核	(31)
附录：部门职责划分范本（部分）	(35)

第三章 如何制定人力资源管理制度

3.1 是谁的责任	(44)
3.2 如何制定人力资源管理制度	(44)
3.3 如何做好制定人力资源管理制度工作考核	(47)
附录：人力资源管理制度范本	(50)

第四章 如何做好人力资源规划

4.1 是谁的责任	(62)
4.2 如何做好人力资源规划	(62)

4.3 如何做好人力资源规划工作考核	(80)
--------------------------	------

第五章 如何做好工作分析和岗位设计

5.1 是谁的责任	(84)
5.2 如何做好工作分析和岗位设计	(84)
5.3 如何做好工作分析和岗位设计考核	(102)
附录 1: 职务说明书范本 (部分)	(105)
附录 2: 岗位设置范本 (部分)	(132)

第六章 如何做好员工招聘与录用

6.1 是谁的责任	(136)
6.2 如何做好员工招聘与录用	(137)
6.3 如何做好员工招聘和录用工作考核	(180)
附录: 人才素质测评常用试题	(184)

第七章 如何做好职业生涯管理

7.1 是谁的责任	(196)
7.2 如何做好职业生涯管理	(196)
7.3 如何做好职业生涯管理考核	(205)

第八章 如何做好员工关系调整与维护

8.1 是谁的责任	(210)
8.2 如何做好员工关系调整与维护	(211)
8.3 如何做好员工关系调整与维护工作考核	(260)
附录: 员工手册范本	(265)

第九章 如何做好绩效考核管理

- 9.1 是谁的责任 (276)
- 9.2 如何做好绩效考核管理 (276)
- 9.3 如何做好绩效考核管理工作的考核 (291)
- 附录：考核制度范本 (295)

第十章 如何做好薪酬设计管理

- 10.1 是谁的责任 (300)
- 10.2 如何做好薪酬设计管理 (301)
- 10.3 薪酬设计管理考核 (324)

第十一章 如何做好员工培训管理

- 11.1 是谁的责任 (330)
- 11.2 如何做好员工培训管理 (330)
- 11.3 如何做好员工培训管理考核 (360)
- 附录：课程设计范例 (364)

第十二章 如何做好人力资源分析与诊断

- 12.1 是谁的责任 (374)
- 12.2 如何做好人力资源分析与诊断 (374)
- 12.3 人力资源分析与诊断工作考核 (391)

第一章

构筑自己的管理基础

特别说明：

人力资源是“企业第一战略资源”，近年来，人力资源管理已经超越了“人事管理”层次，跨入了“人力资源战略管理”层次。作为企业人力资源管理的总体责任人，人力资源总监扮演着非常重要的角色。要成为一名优秀的人力资源总监，必须对这一角色有充分的了解和认识。

1.1 结合实践学习人力资源管理

1.1.1 学习是为了运用

学习有两种目的，一是为了知道，二是为了在实践中运用，让知识成为现实的财富。如果你脱离实际来看这本《人力资源总监工作手册》，那它一点价值也不会有。现在，书店里关于人力资源管理方面的书籍可谓是汗牛充栋，但很多书都离实际工作太远，那样的书除了开阔一下我们的视野外，并不一定能让我们的工作立即得到改善。我们不想浪费纸张，更不想浪费你宝贵的时间，因此，我们希望这本书能立竿见影地帮助你。如果你结合每一项具体工作来学习，我们的希望马上就能够实现。

现在，你拿到这本《人力资源总监工作手册》，你心中要有这样一种意识，你并不是在读书，而首先是在工作，拿着这本书，只是为了解决工作中的一些问题而参考。你每读一行文字，脑中就要设想一下你正在开展的“工作”是什么样的，第一步该怎么做，第二步该怎么做，第三步又该怎样。如此学习，当你把书看完，你便学会了人力资源管理，可以直接投入到实践工作中去，而无须再去“实习”。

1.1.2 认识你所在的企业

要做好管理，首先需要熟悉你所在的环境。作为高层管理者，在你的工作内容中，有相当一部分就是建立和维护工作环境。建立和理顺工作关系，你不仅要熟悉环境，还要对自己所处的环境有一个全局性的把握。

具体地说，你的工作环境就是你所在企业历史沿革、经营情况、横向和纵向的工作关系等。

● 公司历史沿革

企业文化来自于企业历史的长期积累和沉淀，了解企业历史，也就是了解企业文化。人力资源总监是企业的核心领导成员之一，你只有充分理解所在公司的

文化，并将这一文化融会于实践工作之中，才能真正实现与公司同心同德。

公司历史沿革方面需要了解的内容，包括公司成立于什么时候，由哪些人发起，至今经历了哪几个发展阶段等。

● 公司基本情况

就是通常意义上所指的企业简介。

● 公司资本结构和目前经营情况

公司资本结构主要是了解企业是谁的，或者说是哪些人的，这些人持股情况怎样，这些出资者是什么身份或什么性质的实体。可以列成下表（表 01-01）。

表 01-01 资本结构表

投资者姓名	出资者性质	出资金额	出资比例	公司注册资本
合 计				

你可以阅读一系列会计报表，从中把握企业的总体经营情况。虽然，你并没有分管财务工作，但了解经营情况，是每一个高层管理者的基本要求，倘若你连企业资产规模、负债情况都不知道，老板必然会认为你是一个“不关心企业的人”。

在我们看来，作为一名合格的高层管理者，你必须理解下面一些财务指标的含义，并随时掌握公司在这些指标上的状况。

——资产规模指标。

总资产：通俗地说，就是指存在于企业，企业具备所有权、处置权和收益权的全部资产，它通常说明了一个企业的规模大小程度。

总负债：通俗地说，就是公司总资产中，举债借来，或者应该支付给别人而尚未支付的那部分资产。比如，你有总资产 1000 万元，其中有 600 万元是借来的，

那么，这 600 万元就是总负债。这一指标通常说明了一个企业负债规模的大小。

所有者权益：即公司的净资产。在上面的例子中，你的总资产是 1000 万元，其中 600 万元是总负债，那么你的所有者权益就是 400 万元。

——盈利能力指标。

销售净利率：该指标反映的是每一元钱销售收入带来多少利润，表示销售收入的收益水平。计算公式为：

$$\text{销售净利率} = \text{净利润} \div \text{销售收入} \times 100\%$$

资产净利率：该指标表明公司资产利用的综合效果，比率越高，资产利用效果越好。计算公式为：

$$\text{资产净利率} = \text{净利润} \div \text{平均总资产} \times 100\%$$

资本金保值增值率：该指标反映投资者投入公司的资本金的完整性、安全性和增值情况。计算公式为：

$$\text{资本金保值增值率} = \text{资本金期末数} \div \text{资本金期初数} \times 100\%$$

——偿债能力指标。

资产负债率：该指标反映公司负债总额与资产总额的比值，表明公司负债在全部资产中所占比重，即在资产中有多大比例是通过借债来形成的，也可以衡量公司清算时保护债权人利益的程度。计算公式为：

$$\text{资产负债率} = \text{负债总额} \div \text{全部资产总额} \times 100\%$$

流动比率：一般认为，生产性质的公司，其合理的最低流动比率是 2，但各个行业有其特殊性，不能一概而论。计算公式为：

$$\text{流动比率} = \text{流动资产} \div \text{流动负债} \times 100\%$$

● 公司组织机构、各机构工作职能及各机构负责人

公司组织机构、各机构工作职能及各机构负责人共同构成了你在公司内部的工作关系。要顺利地开展工作，你必须清楚公司有哪些机构，这些机构都负责哪些工作，谁对这些机构负责，以便遇上某件具体的事情时，你知道找哪个部门、哪个人。

图 01 - 01 是一个工业企业的机构图，你是这个机构图中的一个成员，同时，我们这本《人力资源总监工作手册》也是在这幅机构图的前提下展开编写的。

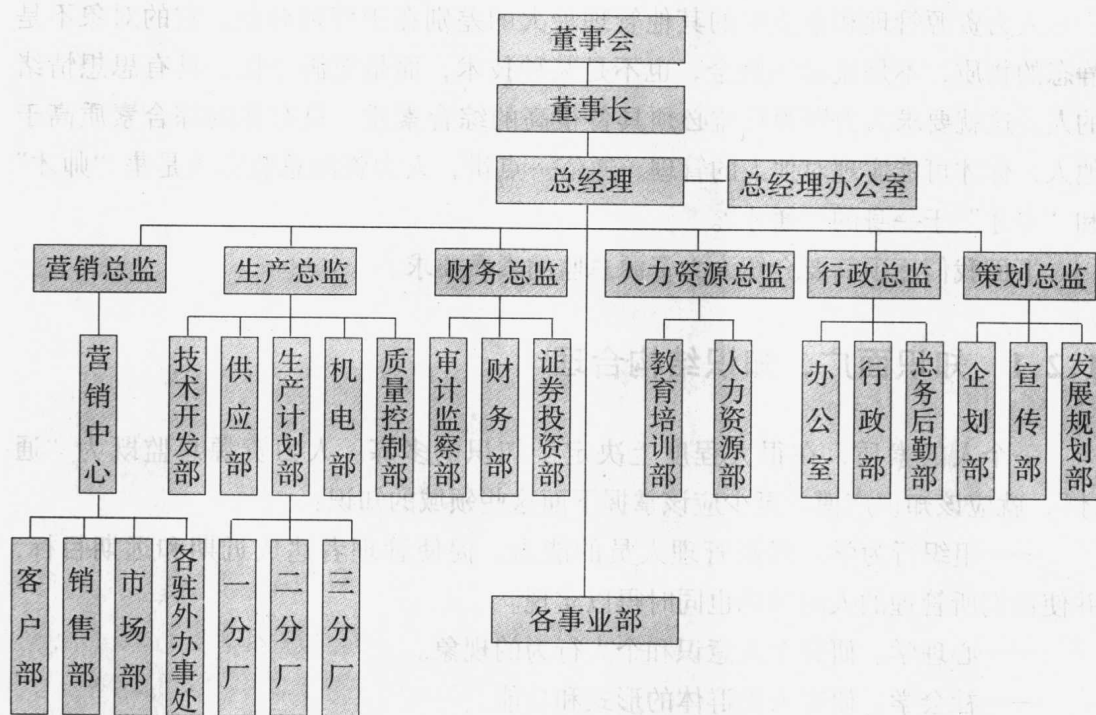


图 01-01 组织机构图

● 公司发展规划

公司发展规划指的是公司的远景，即公司未来一定时期内的经营目标，以及实现这些目标的战略。

公司的未来规划通常包括长期规划、中期规划和短期规划，主要指标包括资产规划、人员规划、销售规划、利润规划、社会贡献等方面，这些资料你可以从公司的战略规划书中找到答案。

1.2 了解人力资源总监的素质

素质是你的内在“基础”。了解人力资源总监素质要求的意义在于：你可以发现自己的差距在哪里，并及时弥补这些差距。很多管理者之所以从来之不易的职位上栽下来，就是因为他不了解自己的差距在哪里，没有及时弥补自己的差距以使自己更胜任这来之不易的职位。

人力资源管理和企业中的其他管理最大的差别在于管理对象，它的对象不是静态的物质，不是流动的资金，也不是某种技术，而是充满个性、具有思想情绪的人。这就要求人力资源总监必须具备很高的综合素质，只有你的综合素质高于他人，你才可能实现对他人的管理。通俗一点讲，人力资源总监应该是集“帅才”和“专才”于一身的“通才”。

下面我们逐项简要介绍人力资源总监的素质要求。

1.2.1 知识面广，知识结构合理

一个人的素质，在很大程度上决定于知识的多寡。人力资源总监既为“通才”，就应该知识广博，至少应该掌握下面这些领域的知识：

——组织行为学。提高管理人员的能力，促使管理者达成近期和远期目标，并使他们所管理的人的目标也同时得以实现。

——心理学。研究个人意识和个人行为的现象。

——社会学。研究人类群体的形式和功能。

——人类学。研究自然、环境同人类社会和文化形态之间的关系。

——管理学。研究对有组织的人员的科学领导。

——劳动法学。调整劳动关系及与其密切相联的一些社会关系。

——哲学。探索人类特性和人类行为的本质。

——财经学。旨在对有限资源的各种竞争的用途作出最佳选择。

——伦理学。处理和解决道德观念和价值判断问题。

——逻辑学。讨论推理规律和原则。

——政治学。研究人们怎样被人统治和统治自己的问题。

——数学。描述数量、体积、系统之间的精确关系。

在知识结构方面，可以参照下面这个金字塔图（如图 01 - 02）。在金字塔中，塔基是基础知识，塔的中部是相关知识，塔的上部是专业知识。

如此多的知识，你也许有些叫苦吧？其实不要紧，你只要养成学习的习惯，在工作之余坚持博览群书就行了。

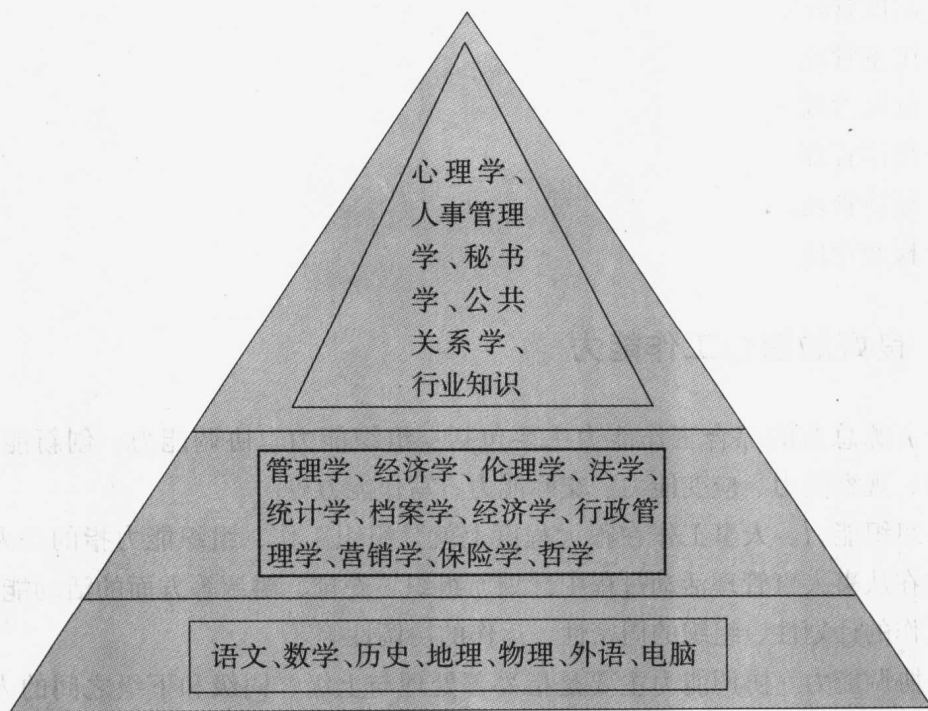


图 01-02 人力资源总监知识结构金字塔图

1.2.2 具备先进的管理理念和先进的管理方法

人力资源总监应具备的先进管理理念主要包括：

——爱惜人才意识。

——使用人才的胆识。

——用人用其所长的观念。

——人本管理观念。

——情感沟通观念。

——员工参与管理观念。

——员工自主管理观念。

——人才开发管理观念。

——企业文化管理观念。

人力资源总监应具备的先进的管理方法主要包括：

——任务管理。

——目标管理。

- 制度管理。
- 民主管理。
- 危机管理。
- 法律管理。
- 经济管理。
- 权变管理。

1.2.3 良好的综合工作能力

人力资源总监的综合工作能力主要包括：组织能力、协调能力、创新能力、表达能力、观察能力、应变能力、交际能力、写作能力等。

——组织能力。人事工作在很大程度上就是组织工作，组织能力指的是人力资源总监在从事人事管理活动过程中计划、组织、安排、协调等方面的活动能力。它包括工作的计划性、组织的周密性、运作的协调性等。

——协调能力。协调能力主要是指妥善处理与上级、同级和下级之间的人际关系的能力。

——创新能力。不断进取的创新开拓能力，是人力资源总监必须具备的能力之一。该能力是一种综合能力，它包括良好的记忆力、丰富的想象力、严谨的抽象思维能力等。

——表达能力。人力资源总监需要经常和各方联系、协调，表达能力十分重要。

——观察能力。观察能力对于人力资源总监来说，就是在人力资源管理理论的指导下，对周围的人和事从人力资源管理者角度予以审视、分析、判断的能力。包括：对周围的人和事从人力资源管理角度予以审视，对周围的人和事从人力资源管理角度予以分析，对周围的人和事从人力资源管理角度予以判断。

——应变能力。应变能力是指在遇到一些突发性事件或问题时的协调和处理能力。人力资源总监的应变能力应包括：遇事不慌张，从容镇定；忍耐性强，不急躁；思维灵活，迅速想出解决的办法；预见性强，凡事有准备。

——交际能力。人力资源管理工作需要具有极强的交际能力，包括：交际礼仪的掌握、交际艺术的掌握、交际手段的运用等。

——写作能力。写作是人力资源工作的基本内容之一，包括规章制度、文书通告、新闻稿件、公共关系简报、信函、致辞、演讲稿等写作，人力资源总监虽然不必亲自执笔，但需要把好文字关，没有较强的写作能力，势必难以胜任。

1.2.4 卓越的领导艺术

人力资源总监的领导艺术包括：授权艺术、激励艺术、语言艺术、批评艺术、表扬艺术、开会艺术、时间管理艺术和调解艺术等。

——授权艺术。科学的授权必须坚持择人授权、当众授权、授权有根据、授权不授责等原则。

——激励艺术。一个人的工作绩效取决于他的能力和所受激励的力度大小。人力资源总监实施激励时应当遵循实事求是原则、公平合理原则及思想教育和物质利益相结合的原则。在激励手段上综合使用目标激励、物质激励、任务激励、荣誉激励、信任激励、强化激励、数据激励、情感激励等手段。

——语言艺术。同样一句话，如果具有语言艺术的人说出来，效果很好，反之则达不到效果。掌握语言艺术，应当做到：说话有针对性，表达准确简练，用词通俗易懂，不打官腔，音量适中，节奏合理，抑扬顿挫，说话审慎，用语规范等。

——批评艺术。批评的目的是教育，能不能达到教育的目的，和批评的艺术密切相关。人力资源总监在运用批评这一管理手段时，应注意：批评态度端正，要有诚意，不轻视被批评者，不可以权压人，不乱发脾气；批评内容客观，调查了解真实情况，尊重事实，不能偏听偏信，对事不对人，听取被批评者的辩白，此外，批评要明确指出错误所在，错误的原因和纠正的方法；批评程度要适度，不夸张，但也不要轻描淡写；批评时间要及时，批评方法要得当等。

——表扬艺术。表扬也是一种重要的管理艺术。表扬的原则主要包括：人无完人，善于发现人的长处，但不要求完美无缺；重实际行为，不笼统表扬；态度诚恳，不虚情假意；表扬方式、方法灵活多样，因人而异，因事而异，不宜千篇一律；重火候，不失表扬的时机；当众表扬，树立榜样等。

——开会艺术。开会也是一门艺术，它关系到能否把会议开好，能否贯彻好会议精神，能否调动与会者的积极性和创造性。掌握开会艺术，应当做到：会前充分准备，控制会议规模，做好会议预算；会中提升会议效果，控制会议进程，把握会议时间，控制会议成本；会后认真落实会议精神等。

——时间管理艺术。时间是管理者最宝贵的资源。一个卓有成效的管理者，一定是时间管理的高手。时间管理艺术包括：工作有计划有步骤；做事集中精力，重点突破；随时注意提高效率；充分利用现代通讯工具；注意劳逸结合等。

——调解艺术。调解是人事管理的重要内容之一，掌握调解艺术，是人力资