

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

人力资源专员 高效工作手册

贾华◆编著

HR

聚焦HR专员
11大工作事项

精练HR专员
52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



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克 HR 高效工作手册系列

人力资源专员 高效工作手册

贾华 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源专员高效工作手册 / 贾华编著. —北京:
人民邮电出版社, 2014. 7

(弗布克 HR 高效工作手册系列)

ISBN 978-7-115-35809-7

I. ①人… II. ①贾… 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 106324 号

内 容 提 要

本书在系统梳理人力资源专员 11 大工作事项的基础上, 对人力资源专员的 52 个工作重点进行了详细介绍和实例展示。本书内容包括组织信息处理、组织结构图设计、人力资源费用预算和招聘与选拔等各项工作重点的执行标准。书中着重强调了各项工作的具体操作步骤和方法, 并提供了近百份实用图表和范例, 以方便读者参照使用。

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 贾 华

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>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 18.5

2014 年 7 月第 1 版

字数: 170 千字

2014 年 7 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”图书共三本，具体包括《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，详细介绍了各项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

作为专员层级的人力资源专业人士，人力资源专员的工作重点是技能操练、企业人力资源综合素质培养，以及高效运用各种方法、工具和技巧提升人力资源管理的执行效能。

那么，人力资源专员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？如何进行组织信息的采集、分析？如何绘制组织结构图？如何编制、核算人力资源费用？如何设计招聘广告、申请表、测评工具等？有没有更快捷、更高效、更易操作的图解、范例可供参考？这一系列人力资源专员最为关注的问题便是本书重点探讨的内容。

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专员工作的标准、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专员的 11 大工作事项，具体包括组织信息处理、组织结构图设计、人力资源费用预算、招聘与选拔、录用与手续办理、培训、绩效、薪酬、福利等，又介绍了员工关系管理等易产生争议的工作要素。

2. 明重点晰关键，演练工作实操

本书介绍了包括采集与分析组织信息、调查工作岗位、定员与定额管理、划分组织结构类型、绘制组织结构图等在内的 52 项人力资源专员的工作重点，详细地阐述了每项工作的要点、节点、关键点和风险点，为广大人力资源专员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专员高效工作的方法和技巧，并给出了近百份制度、方案、报

告、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、刘井学、程富建、刘伟、孙宗坤负责资料的收集和整理，王玉凤、廖应涵、罗章秀负责图表编排，王胜会参与编写了本书的第1章，李作学参与编写了本书的第2章，姜东青参与编写了本书的第3章，田玲参与编写了本书的第4章，李健参与编写了本书的第5章，李作学参与编写了本书的第6章，齐艳霞参与编写了本书的第7章，刘阳参与编写了本书的第8章，韩燕参与编写了本书的第9章，程淑丽参与编写了本书的第10章，张瀛、毕汪峰参与编写了本书的第11章，李育蔚、王瑞永参与编写了本书的第12章，杨茜参与编写了本书的第13章，全书由贾华统撰定稿。

弗布克
2014年5月

目 录

第1章 人力资源专员岗位体系

1.1 人力资源专员角色定位	1	1.2.6 构建培训体系	8
1.1.1 人力资源专员角色定位		1.2.7 调研培训需求	9
图解	1	1.2.8 设计培训项目	10
1.1.2 人力资源专员决策角色	2	1.2.9 设计绩效考核系统	10
1.1.3 人力资源专员职业角色	2	1.2.10 管理薪酬信息	11
1.1.4 人力资源专员业绩角色	3	1.2.11 福利管理	12
1.1.5 人力资源专员心理角色	4	1.2.12 劳动合同管理	12
1.1.6 人力资源专员形象角色	4	1.2.13 员工关系管理	13
1.2 人力资源专员工作事项	5	1.3 人力资源专员岗位四大要求	14
1.2.1 处理组织信息	5	1.3.1 人力资源专员任职要求	14
1.2.2 设计组织结构图	6	1.3.2 人力资源专员能力要求	15
1.2.3 预算人力资源费用	6	1.3.3 人力资源专员任务要求	15
1.2.4 招聘与选拔	7	1.3.4 人力资源专员工作要求	16
1.2.5 办理录用手续	8		

第2章 处理组织信息四件事

2.1 采集组织信息	17	区别	33
2.1.1 采集组织信息三个步骤	17	2.3.2 影响定员管理的五大	
2.1.2 采集组织信息五项原则	18	因素	33
2.1.3 采集组织信息三种方法	19	2.3.3 定额管理种类划分	34
2.2 调查工作岗位	22	2.3.4 定员管理的五种方法	37
2.2.1 调查工作岗位要素区分	22	2.3.5 定额管理的三种方法	38
2.2.2 工作岗位调查的10项		2.4 分析组织信息	39
内容	23	2.4.1 分析组织信息的三个	
2.2.3 调查工作岗位三种方式	24	角度	39
2.2.4 调查工作岗位五种方法	25	2.4.2 撰写分析报告及注意	
2.3 定员管理与定额管理	33	事项	39
2.3.1 定员管理与定额管理的		2.4.3 组织信息的应用程序	40

第3章 设计组织架构图三件事

3.1 划分组织结构类型	41	3.2.2 组织架构图绘制方法.....	52
3.1.1 直线制与职能制.....	41	3.2.3 组织架构图绘制要点.....	53
3.1.2 直线职能制.....	43	3.3 组织结构实施	53
3.1.3 事业部与超事业部制.....	44	3.3.1 组织结构实施的四项	
3.1.4 矩阵制.....	47	原则.....	53
3.1.5 混合制.....	48	3.3.2 组织结构诊断的三个	
3.1.6 其他新型组织结构.....	48	要点.....	54
3.2 绘制组织架构图	49	3.3.3 组织结构调整的注意	
3.2.1 组织结构四大基本图式 ...	49	事项.....	55

第4章 人力资源费用预算三件事

4.1 人力资源费用构成	57	办法.....	68
4.1.1 工资总额.....	57	4.3 核算人力资源管理费用	71
4.1.2 福利总额.....	59	4.3.1 人力资源管理费用核算	
4.1.3 人工成本.....	60	原因.....	71
4.1.4 人力资源管理费用.....	62	4.3.2 人力资源管理费用核算	
4.2 编制人力资源费用预算	63	范围.....	72
4.2.1 工资项目预算步骤.....	63	4.3.3 人力资源管理费用核算	
4.2.2 社会保险费预算步骤.....	65	要求.....	73
4.2.3 人力资源管理费用预算		4.3.4 人力资源管理费用核算	
步骤.....	65	步骤.....	74
4.2.4 人力资源费用预算管理		4.3.5 人力资源管理费用核算	
制度.....	66	制度.....	75
4.2.5 企业人工费用预算管理			

第5章 招聘与选拔六件事

5.1 整理招聘信息	77	5.2.3 招聘广告设计注意事项.....	81
5.1.1 招聘信息产生原因.....	77	5.2.4 招聘广告发布五大渠道.....	82
5.1.2 招聘信息收集范围.....	77	5.3 设计招聘申请表	84
5.1.3 招聘信息整理步骤.....	78	5.3.1 招聘申请表设计类型	84
5.1.4 招聘信息发布三原则.....	79	5.3.2 招聘申请表设计内容	89
5.2 设计招聘广告	79	5.3.3 招聘申请表设计注意	
5.2.1 招聘广告设计五项原则 ...	79	事项	89
5.2.2 招聘广告设计六项内容 ...	80		

5.4 组织与实施初步筛选	90	5.5.2 校园招聘三种方式	94
5.4.1 筛选简历方法	90	5.5.3 校园招聘三步流程	95
5.4.2 筛选申请表注意事项	91	5.5.4 校园招聘记录表设计	97
5.4.3 笔试组织与实施	92	5.5.5 校园招聘注意事项	97
5.4.4 电话初选沟通注意 事项	93	5.6 设计选拔测评工具	99
5.5 组织与实施校园招聘	93	5.6.1 岗位评价模型	99
5.5.1 学校优选五大影响 因素	93	5.6.2 胜任素质模型	101
		5.6.3 心理测评测试	103
		5.6.4 评价中心技术	106

第6章 录用与手续办理四件事

6.1 新员工背景调查	111	6.3 新员工录用与培训	116
6.1.1 设计背景调查内容	111	6.3.1 设计录用通知	116
6.1.2 设计背景调查表	111	6.3.2 回绝通知三大技巧	118
6.1.3 选择背景调查方法	113	6.3.3 新员工入职统一培训	118
6.1.4 背景调查五大注意 事项	114	6.3.4 新员工岗前业务培训	119
6.2 新员工体检	114	6.4 办理入职手续	119
6.2.1 选择新员工体检机构	114	6.4.1 办理入职手续规范	119
6.2.2 筛选新员工体检项目	115	6.4.2 采集入职信息与档案 管理	120
6.2.3 新员工体检结果分析	115		

第7章 构建培训体系四件事

7.1 培训与开发四大环节	123	7.3 选择员工培训方法	137
7.1.1 培训需求分析与报告	123	7.3.1 传授型培训三方法	137
7.1.2 培训计划与课程设计	127	7.3.2 实践型培训四方法	138
7.1.3 培训项目组织与实施	130	7.3.3 参与型培训七方法	139
7.1.4 培训效果评估与反馈	131	7.3.4 态度型培训三方法	140
7.2 划分员工培训类型	132	7.4 设计 E-Learning 培训	142
7.2.1 在职人员培训	132	7.4.1 E-Learning 展现六形式	142
7.2.2 外派员工培训	133	7.4.2 E-Learning 适用范围	142
7.2.3 销售人员培训	134	7.4.3 E-Learning 培训注意 事项	143
7.2.4 管理人员培训	135		

第8章 设计培训项目四件事

8.1 开发培训课程	145	8.2.4 内外师资管理办法	162
8.1.1 课程大纲	145	8.3 整合培训资源	165
8.1.2 培训课件	146	8.3.1 培训硬件资源管理	165
8.1.3 学员手册	148	8.3.2 课件PPT模板库	167
8.1.4 讲师手册	149	8.3.3 案例、故事、游戏库	168
8.1.5 晋级类课程体系	150	8.4 管理外包培训项目	170
8.1.6 营销类课程体系	151	8.4.1 外包培训机构的选择	170
8.1.7 管理类课程体系	152	8.4.2 外包培训课程的采购	171
8.2 管理培训师资	153	8.4.3 外部培训项目的沟通	172
8.2.1 内部师资管理五事项	153	8.4.4 外部培训项目的监控	174
8.2.2 外部师资管理四事项	159	8.4.5 外部培训项目的评估	176
8.2.3 内外部师资整合	161		

第9章 设计绩效考核系统六件事

9.1 设计绩效考核指标	179	9.3.5 360度绩效考核法	193
9.1.1 绩效考核指标三类型	179	9.4 绩效考核实施	194
9.1.2 考核指标要素选择	180	9.4.1 考核工作准备	194
9.1.3 设计定性指标	180	9.4.2 考核周期确定	195
9.1.4 设计定量指标	181	9.4.3 考核信息管理	196
9.1.5 设计指标权重	182	9.4.4 考核评分汇总	197
9.1.6 设计关键指标	183	9.5 绩效考核反馈	199
9.2 设计绩效考核量表	186	9.5.1 考核沟通方式	199
9.2.1 考核量表五大要素	186	9.5.2 考核面谈规范	200
9.2.2 考核量表两个模板	186	9.5.3 考核反馈记录	202
9.2.3 考核量表两个范例	187	9.5.4 考核反馈总结	203
9.3 设计绩效考核方法	189	9.6 绩效考核应用	204
9.3.1 目标管理法	189	9.6.1 考核结果申诉汇总	204
9.3.2 关键绩效指标法	190	9.6.2 绩效工资兑现	204
9.3.3 关键事件法	191	9.6.3 绩效改进设计	205
9.3.4 行为锚定法	192		

第10章 薪酬信息管理四件事

10.1 采集岗位评价信息	207	10.1.2 岗位评价两类指标	207
10.1.1 岗位评价五大要素	207	10.1.3 岗位评价方法比较	208

10.1.4 岗位评价报告范例·····	209	10.3 统计工资数据信息·····	217
10.2 常见薪酬制度分析·····	211	10.3.1 工龄工资·····	217
10.2.1 全面薪酬制度·····	211	10.3.2 计时工资·····	217
10.2.2 销售提成制度·····	212	10.3.3 计件工资·····	218
10.2.3 技术等级工资制度·····	213	10.3.4 绩效工资·····	219
10.2.4 职务等级工资制度·····	214	10.4 薪酬调整信息管理·····	220
10.2.5 岗位技能工资制度·····	214	10.4.1 薪酬水平调查·····	220
10.2.6 结构工资制度·····	215	10.4.2 薪酬结构调查·····	220
10.2.7 薪点工资制度·····	216	10.4.3 薪酬成本调查·····	221
		10.4.4 福利水平调查·····	221

第11章 福利管理四件事

11.1 划分福利类型·····	223	11.3 社会保险管理·····	231
11.1.1 法定福利与补充福利·····	223	11.3.1 养老保险及计算·····	231
11.1.2 集体福利与个人福利·····	224	11.3.2 医疗保险及计算·····	232
11.1.3 经济性福利与非经 济性福利·····	226	11.3.3 失业保险及计算·····	233
11.2 福利设计·····	227	11.3.4 工伤保险及计算·····	234
11.2.1 午餐福利设计·····	227	11.3.5 生育保险及计算·····	235
11.2.2 住房福利设计·····	228	11.3.6 补充养老保险·····	235
11.2.3 交通福利设计·····	229	11.3.7 补充医疗保险·····	237
11.2.4 教育培训福利设计·····	229	11.4 福利台账管理·····	238
11.2.5 薪假福利设计·····	230	11.4.1 福利项目台账与表单·····	238
11.2.6 弹性福利设计·····	230	11.4.2 保险基金台账与表单·····	239

第12章 员工关系管理七件事

12.1 劳动安全卫生管理·····	241	12.1.7 劳动安全卫生用品台 账管理·····	249
12.1.1 岗前体检与职业 伤害·····	241	12.2 员工沟通管理·····	249
12.1.2 劳动防护用品发放·····	242	12.2.1 入职前沟通·····	249
12.1.3 安全作业管理办法·····	242	12.2.2 岗前培训沟通·····	250
12.1.4 安全考核管理办法·····	245	12.2.3 试用期间沟通·····	250
12.1.5 新员工三级安全教育 培训·····	247	12.2.4 转正沟通·····	251
12.1.6 特殊群体劳动安全保 护管理·····	247	12.2.5 工作异动沟通·····	252
		12.2.6 离职沟通·····	253

12.3 员工纪律管理	253	12.5 劳动争议管理	260
12.3.1 员工手册的编制	253	12.5.1 劳动争议的类别	260
12.3.2 规章制度的修订	255	12.5.2 劳动争议的预防	261
12.3.3 工作纪律制度设计	256	12.5.3 劳动争议的处理	262
12.3.4 考勤管理制度设计	256	12.6 员工离职管理	263
12.3.5 出差管理制度设计	257	12.6.1 辞职管理	263
12.3.6 奖惩管理制度设计	257	12.6.2 辞退管理	264
12.4 员工冲突管理	258	12.6.3 员工离职管理制度	265
12.4.1 员工冲突类型	258	12.6.4 工作交接管理表单	267
12.4.2 冲突原因分析	258	12.7 员工满意度管理	267
12.4.3 解决冲突的技巧	259	12.7.1 员工满意度调查	267
12.4.4 预防冲突的方法	260	12.7.2 员工满意度评价	269
		12.7.3 员工满意度管理办法	270

第13章 人力资源专员职业生涯规划三件事

13.1 人力资源专员职业生涯认知 ...	273	13.2.4 把握晋升机会	277
13.1.1 职业生涯心态	273	13.2.5 竞争晋升关键	278
13.1.2 职业自我认知	273	13.3 人力资源专员能力提升	278
13.1.3 职业现状分析	274	13.3.1 业务能力提升	278
13.1.4 职业生涯规划目标设定	274	13.3.2 沟通能力提升	279
13.1.5 职业生涯规划影响因素	275	13.3.3 协调能力提升	280
13.1.6 职业生涯规划准备计划	276	13.3.4 执行能力提升	281
13.2 人力资源专员晋升管理	276	13.3.5 调研能力提升	282
13.2.1 确立晋升目标	276	13.3.6 统计能力提升	282
13.2.2 明确晋升资格	277	13.3.7 学习能力提升	283
13.2.3 分析晋升障碍	277		

第 1 章 人力资源专员岗位体系

随着知识经济管理的不断深化与发展,人力资源已经成为企业的第一资源,人力资源管理逐步从传统的强调专业职能角色转向战略性的人力资源管理。企业需要明晰人力资源专员这一企业人力资源管理主体的角色定位、工作事项及岗位要求等内容。

1.1 人力资源专员角色定位

角色定位是指在一定系统环境下,对在一个组织中拥有相对的不可替代性的位置,并在这一位置上发挥特定作用的人员或者团队进行岗位特性和职能特点的分析和定义。关于人力资源管理者的角色定位理论,最具有代表性的主要有以下三种理论。

1. 戴维·沃尔里奇在《人力资源教程》一书中较为全面地概括了当代人力资源管理者的四种角色,即战略性人力资源——战略伙伴,管理组织的机制结构——职能专家,管理员工的贡献程度——员工的支持者,管理转型和变化——变革的倡导者。

2. 美国南加利福尼亚大学有效组织研究中心主任爱德华·E·劳勒尔三世指出,未来的人力资源管理者将是追随者和领导者、受动者和主动者、行政官和战略家、控制者和经营伙伴、道德家和生意人、员工代言人、实践者和咨询顾问。

3. 我国对于人力资源管理相关研究,主要总结出代人力资源管理者在组织中扮演的六大角色,即专家、业务伙伴、员工服务者、变革推动者、知识管理者和领导者。

1.1.1 人力资源专员角色定位图解

具体来讲,人力资源专员主要承担着组织战略的支撑者、人力资源管理专家与监督控制者、组织文化的管理者、组织变革的推动者、正直诚信者、业务部门的忠诚伙伴和员工利益的代言人八个重要角色。

针对人力资源专员的角色定位,本书将围绕人力资源专员的决策角色、职业角色、业绩角色、心理角色和形象角色五个方面进行说明。以下是人力资源专员的角色定位图解,具体如图 1-1 所示。

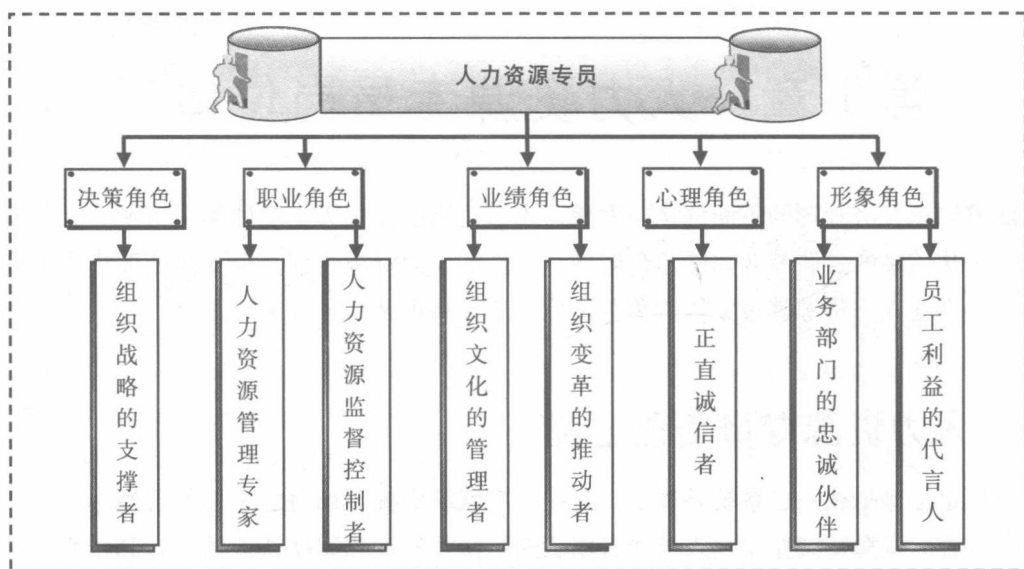


图 1-1 人力资源专员角色定位图解

1.1.2 人力资源专员决策角色

人力资源战略管理已经成为人力资源专员决策角色的核心和主要价值所在。作为企业人力资源管理的重要主体，人力资源专员的战略决策角色是无可取代的，他们是企业战略决策强有力的支撑者和执行者。

具体来讲，人力资源专员作为组织战略的支撑者，要积极参与企业战略的制定和决策，提供基于战略的人力资源规划及系统的解决方案，以便将人力资源纳入企业战略与经营管理活动当中，使人力资源业务管理与企业的战略决策相结合。

1.1.3 人力资源专员职业角色

人力资源专员的职业角色主要包括人力资源管理专家和人力资源监督控制者两种。

1. 人力资源管理专家

人力资源专员的人力资源管理专家角色，是指人力资源专员要学会运用专业的知识和技能，研究并开发企业人力资源的产品和服务，为企业人力资源管理问题提供服务和咨询，以提高企业人力资源开发与管理的专业性和有效性。

人力资源管理者作为组织内人力资源实践的推行者，有责任也有义务为组织的高层管理者提供人力资源方面的咨询和指导，帮助管理者在最短的时间内掌握最新、最优秀人力

资源管理理念和管理技术、技巧，帮助管理者提高理论修养和实际操作能力。

作为人力资源管理专家，人力资源专员必须学习和了解人力资源管理的发展历程，熟知人力资源管理的理论基础和基本方法，并注意达到以下五项要求，具体如图 1-2 所示。

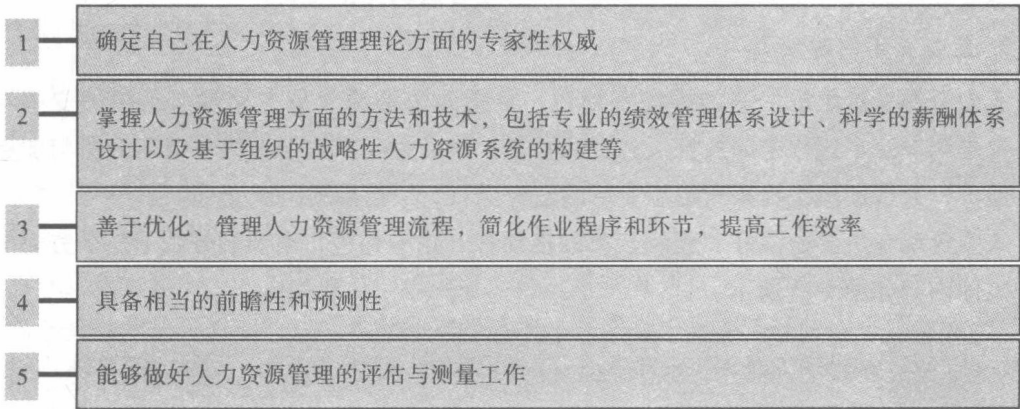


图 1-2 人力资源管理专家的角色要求

2. 人力资源监督控制者

在企业人力资源管理实践和促进组织目标实现的过程中，人力资源专员担负着监督和控制的职能，具体表现为以下四个方面。

（1）人力资源专员要提高人力资源管理对组织目标实现的贡献率，进行科学的组织结构设计、变革与重组，文化建设与转型，以及岗位与人事调整、员工管理等，必须对组织进行科学的监督和有效的控制。

（2）人力资源专员要履行好自己的监督和控制职能，对组织成员进行有效的绩效管理。人力资源专员必须意识到监督和控制对组织目标实现的巨大意义，明确监督与控制的目的和方法，把握监督与控制的原则。

（3）人力资源专员要对整个组织的人力资源监督与控制工作负责。

（4）在组织内建立科学、有效的人力资源控制系统，科学评价组织成员绩效。做好绩效管理也是人力资源专员执行监督与控制工作的重要组成部分。

1.1.4 人力资源专员业绩角色

人力资源专员的业绩角色定位，主要是指人力资源专员既是组织文化的管理者，又是组织变革的推动者。

1. 组织文化的管理者

组织文化是指组织成员共享的一套体系，它使组织独具特色，并区别于其他组织。组

织文化一般都比较重视人的因素，强调精神文化的意义，希望用意识形态的力量构建一种行为准则和价值观，从而建立组织成员的归属感，激发其积极性和创造性，通过各种渠道进一步对社会文化的大环境产生影响。人力资源专员作为组织中管理“人”的角色，无疑在管理着组织文化，管理着组织文化变革，管理着组织文化发展。

2. 组织变革的推动者

人力资源专员组织变革的推动者角色，是指人力资源专员主动参与组织的变革与创新，处理组织变革过程中的各种人力资源问题，包括企业并购与重组、组织裁员与业务流程再造等，并帮助员工提高对组织变革的适应能力，最终推动组织变革。

人力资源专员要扮演好“组织变革的推动者”这一角色，需要做好以下三个方面的工作，具体内容如图 1-3 所示。

1	清楚认识到变革不可避免，在适当的时候要支持和鼓励变革，鼓励创新精神
2	根据组织内外部环境，主动推动和引导组织变革，协助决策层不断更新管理理念，提高管理技能
3	运用科学的管理思想和方法，解决组织面临的问题和矛盾，创造高绩效组织

图 1-3 组织变革推动者角色的要求

1.1.5 人力资源专员心理角色

能力、经验和技能等是人力资源专员不可或缺的基本条件和必备能力。支撑这些条件和能力的关键则是一名人力资源专员正确的价值观、动机和态度。每一名人力资源专员都必须做到正直诚信、大公无私，具体要求如图 1-4 所示。

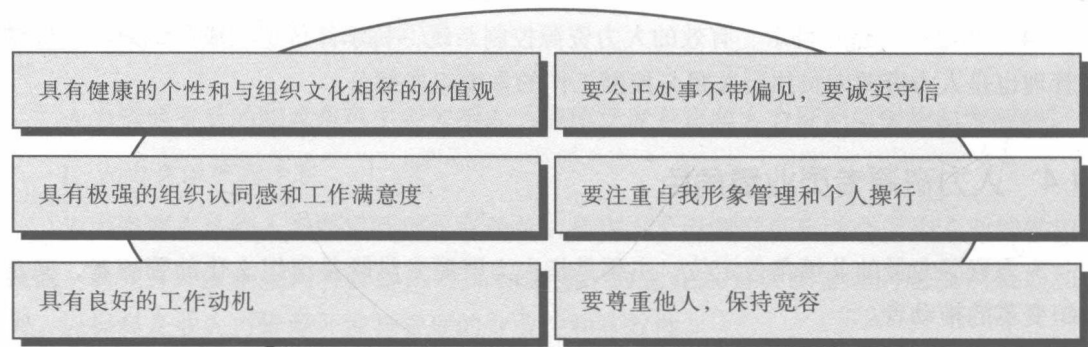


图 1-4 正直诚信者角色的要求