

Human Resources Management

人力资源管理 实务必备手册

为企业老总和人力资源总监

提供人力资源管理全套解决方案

【修订版】

李 剑/编著

HR

A Complete Manual For Human Resources Management

中国言实出版社

人力资源管理实务 必备手册

(修订版)

李 剑/编著

中国言实出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实务必备手册 (修订版) / 李剑编著.

- 北京: 中国言实出版社, 2000. 4

ISBN 7-80128-234-5

I. 人…

II. 李…

III. 劳动力资源—资源管理

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 19283 号

责任编辑: 常 耕

责任校对: 毛家华

封面设计: 杨文婷

出版发行 中国言实出版社

地址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编: 100101

电话: 64924716 (发行部) 64963101 (邮 购)

64924880 (总编室) 64928661 (编辑部)

网址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次 2007 年 1 月第 3 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

规 格 787 毫米 × 960 毫米 1/16 38.75 印张

字 数 500 千字

定 价 98.00 元

前 言

进入 21 世纪以来,随着经济全球化步伐的急剧提速,科学技术、社会经济变革的日新月异,人类已经进入了一个全新的知识经济时代,企业面对着越来越激烈的竞争环境。企业作为一个组织,如何取得竞争优势,如何维持竞争优势,成为摆在每一个企业家面前的现实而又迫切的问题。在各种组织中,人才是其实现战略目标的关键因素。因此,人力资源就成为 21 世纪知识经济时代的第一资源,同时也是企业生存和发展的关键战略性资源。

人力资源管理是研究组织中人与人关系的调整、人与事的配合,以充分开发人力资源,挖掘人的潜力,调动人的积极性,提高工作效率,实现组织目标的理论、方法、工具和技术。学习并掌握人力资源管理知识,有助于提高我们的人力资源开发能力和管理水平。正因为如此,人力资源管理已成为管理学科的核心课程,成为管理人员的必修课。

我们本着传播知识、培养人才的目的,借鉴了西方发达国家和我国人力资源管理理论研究与管理实践方面的优秀成果及典型案例,对《人力资源管理实务必备手册》进行了再次修订。在修订过程中,我们除了对某些错误及一些过时的内容进行修改以外,还增加了大量新的内容,如人力资源管理的角色的定位、人力资源外包的选择、风险以及措施的处理、人力资源战略管理、企业战略与人力资源战略的配合、人力资源管理费用的预算、绩效管理以及绩效考评的新进展等,同时增加了人力资源管理的相关法律法规及应用。相信本书的内容会对企业的人力资源管理工作有所帮助。

本书在修订过程中,参考和引用了国内外有关教材、专著、案例和文献资

料,在此谨向各位作者深表谢意。

由于时间仓促,水平有限,书中难免存在某些错漏之处,敬请读者批评指正。

编者

目 录

前言 / 1

第 1 章 人力资源管理概论

1.1 人力资源管理 / 2

1.1.1 什么是管理 / 2

1.1.2 人力资源的概念及其特点 / 2

1.1.3 人力资源管理的内容及其目标 / 4

1.1.4 人力资源管理的角色定位 / 6

1.1.5 人力资源管理职能的角色转变 / 8

1.2 人本管理思想 / 11

1.2.1 人本管理的内容 / 11

1.2.2 人本管理的层次 / 12

1.2.3 不同的管理类型 / 13

1.3 人力资源外包 / 16

1.3.1 人力资源外包的含义 / 16

1.3.2 人力资源外包的实施 / 16

1.3.3 人力资源外包的风险及管理 / 19

1.4 人力资源战略管理 / 24

1.4.1 人力资源战略管理的概念 / 24

1.4.2 人力资源战略管理的制定程序和方法 / 26

1.4.3 企业战略与人力资源战略的配合 / 28

第2章 工作分析:人力资源管理的基础

- 2.1 什么是工作分析 / 32
 - 2.1.1 工作分析的含义 / 32
 - 2.1.2 工作分析的一些术语 / 33
 - 2.1.3 工作分析的成果 / 34
 - 2.1.4 工作分析的意义 / 34
 - 2.1.5 工作分析的时机 / 35
- 2.2 工作分析的方法 / 36
 - 2.2.1 观察法 / 36
 - 2.2.2 问卷调查法 / 38
 - 2.2.3 面谈法 / 49
 - 2.2.4 资料分析法 / 51
 - 2.2.5 功能性工作分析法 / 53
 - 2.2.6 其他方法 / 55
- 2.3 进行工作分析的常规步骤 / 59
 - 2.3.1 计划阶段 / 60
 - 2.3.2 设计阶段 / 61
 - 2.3.3 信息收集阶段 / 66
 - 2.3.4 信息分析阶段 / 69
 - 2.3.5 结果表达阶段 / 69
- 2.4 如何编写职务描述和职务资格要求 / 70
 - 2.4.1 职务描述的编写 / 70
 - 2.4.2 职务资格要求的编写 / 71
- 2.5 岗位责任制存在的问题及对策 / 73
 - 2.5.1 问题的根源 / 73
 - 2.5.2 具体的对策 / 74
- 2.6 职务设计 / 75
 - 2.6.1 职务设计的时机 / 76
 - 2.6.2 职务设计的原则 / 76
 - 2.6.3 职务设计的形式 / 77

2.6.4 工作丰富化的步骤 / 78

第3章 人力资源计划

- 3.1 什么是人力资源计划(规划) / 96
 - 3.1.1 人力资源规划的含义 / 96
 - 3.1.2 人力资源规划的原则 / 98
 - 3.1.3 人力资源规划的内容 / 99
 - 3.1.4 人力资源规划的程序 / 100
 - 3.1.5 人力资源规划的发展趋势 / 101
- 3.2 人力资源预测 / 102
 - 3.2.1 人力资源预测的含义 / 102
 - 3.2.2 人力资源预测的方法 / 102
 - 3.2.3 人力资源需求预测的典型步骤 / 104
 - 3.2.4 人力资源供给预测的典型步骤 / 105
- 3.3 人力资源的供需平衡 / 106
 - 3.3.1 人力缺乏调整方法 / 106
 - 3.3.2 人力过剩调整方法 / 107
- 3.4 人力资源管理费用预算 / 108
 - 3.4.1 人力资源管理费用的项目构成 / 108
 - 3.4.2 人力资源管理费用预算的程序 / 109
 - 3.4.3 编制人力资源管理部门的费用预算 / 111
- 3.5 人力资源规划的编写步骤 / 112
 - 3.5.1 编写人力资源规划的典型步骤 / 112
 - 3.5.2 实例介绍 / 113

第4章 员工招聘:为企业招兵买马

- 4.1 如何制订招聘计划 / 120
 - 4.1.1 招聘计划的内容 / 120
 - 4.1.2 招聘计划的编写步骤 / 121
 - 4.1.3 实例介绍 / 122

- 4.2 招聘广告的编写 / 124
 - 4.2.1 招聘广告的编写原则 / 124
 - 4.2.2 招聘广告的内容 / 124
 - 4.2.3 招聘广告实例 / 125
- 4.3 招聘渠道的选择 / 126
 - 4.3.1 内部选拔 / 126
 - 4.3.2 外部招聘 / 127
 - 4.3.3 内部选拔与外部招聘的对比 / 131
- 4.4 制定招聘流程 / 132
 - 4.4.1 制定招聘流程的目的 / 132
 - 4.4.2 制定招聘流程的步骤 / 133
 - 4.4.3 招聘时应注意的问题 / 134
 - 4.4.4 招聘流程及相关表格实例 / 136
- 4.5 招聘应届毕业生的步骤 / 139
 - 4.5.1 参加招聘会 / 140
 - 4.5.2 面试 / 140
 - 4.5.3 毕业设计和实习 / 141
 - 4.5.4 派遣 / 141
- 4.6 如何开展网络招聘 / 142
 - 4.6.1 网络招聘发展现状 / 142
 - 4.6.2 如何选择招聘网站 / 143
 - 4.6.3 方式之一:公司网站宣传 / 145
 - 4.6.4 方式之二:招聘网站宣传 / 146
 - 4.6.5 方式之三:网络化招聘管理 / 147
 - 4.6.6 国内招聘网站网址及短评 / 148

第5章 人才猎取:获取高级人才的好方法

- 5.1 什么是“猎头” / 154
 - 5.1.1 猎头业及其发展 / 154
 - 5.1.2 谁在找猎头 / 155

- 5.2 “猎头”有哪些服务 / 156
 - 5.2.1 服务之一:人才猎取 / 156
 - 5.2.2 服务之二:多职位猎头委托 / 156
 - 5.2.3 服务之三:人才寻访代理 / 157
 - 5.2.4 服务之四:专业甄选 / 158
 - 5.2.5 服务之五:人事调查 / 158
 - 5.2.6 定向挖角 / 159
 - 5.2.7 企业留才方案 / 159
- 5.3 “猎头”如何行动 / 160
 - 5.3.1 明确需求 / 160
 - 5.3.2 人才搜寻 / 161
 - 5.3.3 筛选 / 164
 - 5.3.4 测评 / 165
 - 5.3.5 面试 / 166
 - 5.3.6 后续服务 / 166
- 5.4 企业如何挑选猎头公司 / 167
 - 5.4.1 挑选猎头公司前的准备 / 167
 - 5.4.2 挑选猎头公司的六大要素 / 169
- 5.5 国内著名猎头公司网址及简介 / 171

第6章 面试选择:挑选最合适的员工

- 6.1 面试 / 176
 - 6.1.1 面试的目标 / 176
 - 6.1.2 面试的形式 / 177
 - 6.1.3 面试应注意的问题 / 178
- 6.2 面试提问分类及评价 / 180
 - 6.2.1 工作经验提问 / 180
 - 6.2.2 工作动机提问 / 180
 - 6.2.3 进取心提问 / 181
 - 6.2.4 工作态度提问 / 182

- 6.2.5 分析判断能力提问 / 183
- 6.2.6 应变能力提问 / 184
- 6.2.7 自知力、自控力提问 / 184
- 6.2.8 人际关系与适应性提问 / 185
- 6.2.9 专业知识及特长提问 / 187
- 6.2.10 面试时的 100 个关键问题 / 187
- 6.3 情境模拟测试 / 191
 - 6.3.1 什么是情境模拟测试 / 191
 - 6.3.2 情境模拟测试的形式 / 192
- 6.4 情境模拟经典例题 / 193
 - 6.4.1 人事管理能力测试例题 / 193
 - 6.4.2 经营管理能力测试例题 / 199
 - 6.4.3 行政管理能力测试例题 / 201
- 6.5 心理测试 / 202
 - 6.5.1 什么是心理测试 / 202
 - 6.5.2 心理测试的类型 / 203
 - 6.5.3 心理测试时应注意的问题 / 203
- 6.6 如何识别假文凭和假材料 / 204
 - 6.6.1 关于假文凭 / 204
 - 6.6.2 如何识别假文凭 / 205
 - 6.6.3 识别假材料的步骤 / 206

第7章 绩效管理:到底谁工作出色

- 7.1 绩效管理概述 / 210
 - 7.1.1 绩效与绩效管理 / 210
 - 7.1.2 绩效管理与绩效考评的区别 / 213
 - 7.1.3 绩效管理在组织战略实施过程中的地位与作用 / 214
 - 7.1.4 当前绩效管理中存在的主要问题 / 216
- 7.2 什么是绩效考评 / 217
 - 7.2.1 绩效考评的概念 / 217

7.2.2	绩效考评的方法及误差 / 220
7.3	如何建立绩效考评体系 / 230
7.3.1	选取考评内容 / 230
7.3.2	编写考评题目 / 231
7.3.3	选择考评方法 / 236
7.3.4	制定考评制度 / 242
7.4	绩效考评的实施 / 244
7.4.1	考评前的培训 / 244
7.4.2	考评的实施 / 244
7.4.3	考评沟通 / 245
7.4.4	考评结果的统计和分析 / 245
7.5	小企业如何进行绩效考评 / 246
7.5.1	小企业绩效考评的特点 / 246
7.5.2	小企业绩效考评的内容 / 246
7.5.3	考评表格实例 / 247
7.6	绩效考评的新进展 / 252
7.6.1	关键绩效指标 / 252
7.6.2	平衡记分卡 / 258
7.6.3	360 度绩效反馈 / 262
7.7	企业绩效考评的误区 / 269
7.7.1	企业绩效考评的主要误区 / 269
7.7.2	企业绩效考评误区案例分析 / 272
 第 8 章 薪酬管理:发工资并不容易	
8.1	薪酬管理概述 / 280
8.1.1	薪酬的构成 / 280
8.1.2	薪酬管理的含义 / 283
8.2	薪酬调查 / 285
8.2.1	薪酬的外部均衡问题 / 285
8.2.2	什么是薪酬调查 / 286

- 8.2.3 薪酬调查的渠道 / 287
- 8.2.4 薪酬调查的实施步骤 / 288
- 8.3 福利管理 / 290
 - 8.3.1 什么是福利 / 290
 - 8.3.2 自助式福利 / 291
- 8.4 职务评价 / 292
 - 8.4.1 薪酬的内部均衡问题 / 292
 - 8.4.2 什么是职务评价 / 293
 - 8.4.3 职务评价的方法 / 294
- 8.5 如何设计薪酬制度 / 297
 - 8.5.1 调查薪酬管理中存在的问题 / 298
 - 8.5.2 确定企业薪酬总额 / 298
 - 8.5.3 制定薪酬结构 / 299
- 8.6 小企业如何进行薪酬设计 / 307
 - 8.6.1 小企业薪酬设计的原则 / 307
 - 8.6.2 小企业薪酬设计的程序 / 308
 - 8.6.3 小企业薪酬制度实例 / 309
- 8.7 软件企业的薪酬设计 / 317
 - 8.7.1 高薪酬问题 / 317
 - 8.7.2 高差距问题 / 318
 - 8.7.3 薪酬设计要点 / 318
- 8.8 经营者的薪酬设计 / 319
 - 8.8.1 年薪制 / 319
 - 8.8.2 股票期权制 / 320
 - 8.8.3 薪酬期权制 / 322
- 8.9 薪酬设计方案实例 / 324
 - 8.9.1 实例一:某集团公司经营者实施年薪制方案 / 324
 - 8.9.2 实例二:某大型企业岗效薪级工资制工资分配改革方案 / 330
 - 8.9.3 实例三:某公司职工提薪规定 / 338

第9章 建立培训体系

- 9.1 标准化培训程序 / 346
 - 9.1.1 简介 / 346
 - 9.1.2 确定培训需求阶段 / 347
 - 9.1.3 设计和策划培训阶段 / 351
 - 9.1.4 提供培训阶段 / 354
 - 9.1.5 评价培训结果阶段 / 356
 - 9.1.6 培训过程的监视和改进 / 357
- 9.2 培训的投资与回报 / 358
 - 9.2.1 企业与员工对投资理解的冲突 / 359
 - 9.2.2 培训投资分析 / 359
 - 9.2.3 企业回收培训投资的策略分析 / 360
- 9.3 选择成功的培训形式 / 362
 - 9.3.1 讲课形式 / 362
 - 9.3.2 研讨形式 / 364
 - 9.3.3 演练形式 / 367
- 9.4 小企业培训管理 / 369
 - 9.4.1 小企业培训步骤 / 369
 - 9.4.2 小企业培训计划实例 / 371
 - 9.4.3 小企业常用培训方法 / 372

第10章 职业生涯规划管理

- 10.1 职业生涯规划概论 / 376
 - 10.1.1 职业生涯规划的意义 / 376
 - 10.1.2 职业阶段的划分 / 378
 - 10.1.3 职业定位 / 379
- 10.2 职业生涯的阶段 / 380
 - 10.2.1 早期职业生涯 / 380
 - 10.2.2 中期职业生涯 / 382
 - 10.2.3 后期职业生涯 / 384

- 10.3 员工的自我职业生涯规划 / 386
 - 10.3.1 员工职业周期的安排 / 386
 - 10.3.2 员工的自我职业管理 / 386
- 10.4 企业的职业生涯规划及开发 / 387
 - 10.4.1 企业制定员工职业发展计划的重要性 / 387
 - 10.4.2 如何进行职业定位 / 388
 - 10.4.3 如何帮助员工制定职业开发计划 / 389
- 10.5 国际著名企业职业生涯管理操作实例 / 391
 - 10.5.1 背景 / 391
 - 10.5.2 系统组成部分 / 392
 - 10.5.3 成果 / 395
- 10.6 中小企业的职业生涯管理 / 395
 - 10.6.1 确立员工职业生涯思想 / 396
 - 10.6.2 推行员工职业生涯规划 / 396
 - 10.6.3 实现员工职业生涯更新 / 398

第11章 员工管理

- 11.1 员工管理基础内容 / 402
 - 11.1.1 员工管理的变化 / 402
 - 11.1.2 员工管理的目标 / 404
 - 11.1.3 员工的六大需求及其实现 / 404
 - 11.1.4 员工的价值体系管理 / 406
 - 11.1.5 如何提高员工工作效率 / 409
 - 11.1.6 员工保护 / 410
- 11.2 中层经理管理 / 411
 - 11.2.1 中层经理的培养 / 411
 - 11.2.2 中层经理的撤换 / 415
- 11.3 知识型员工管理 / 417
 - 11.3.1 知识型员工的素质 / 417
 - 11.3.2 知识型员工管理 / 418

11.3.3	知识型员工的激励 / 420
11.4	员工管理问卷调查 / 424
11.4.1	员工谈话及其缺点 / 424
11.4.2	什么是员工管理问卷调查 / 425
11.4.3	员工管理问卷调查的内容 / 426
11.4.4	员工管理调查问卷的设计 / 427
11.4.5	员工管理问卷调查的实施和反馈 / 428
11.4.6	问卷实例 / 428
11.4.7	分析实例 / 433
11.5	员工冲突管理 / 440
11.5.1	正确认识冲突 / 441
11.5.2	冲突产生的根源 / 441
11.5.3	冲突的后果 / 442
11.5.4	冲突的管理 / 444
11.6	员工激励管理 / 445
11.6.1	为什么要对员工进行激励 / 445
11.6.2	如何对员工进行激励 / 446
11.6.3	员工激励的四项原则 / 451
 第 12 章 人事经理管理工作	
12.1	人事经理的工作职责 / 456
12.1.1	人事经理的专业素质 / 456
12.1.2	人事经理的工作内容 / 460
12.1.3	人事经理的工作目标 / 461
12.2	基本管理技巧 / 462
12.2.1	几种不良工作习惯 / 462
12.2.2	如何对待员工 / 463
12.2.3	如何编写制度 / 465
12.2.4	帮助新员工了解公司 / 467
12.2.5	如何防止员工跳槽 / 469

- 12.3 如何处理员工的抱怨 / 470
 - 12.3.1 员工抱怨的内容 / 471
 - 12.3.2 抱怨的特点 / 471
 - 12.3.3 如何处理员工的抱怨 / 472
- 12.4 软件企业的人力资源政策 / 473
 - 12.4.1 软件企业的人力资源特点 / 474
 - 12.4.2 树立现代软件企业人力资源观念 / 474
 - 12.4.3 软件企业的人力资源政策 / 475
- 12.5 人力资源管理指标设置 / 479
 - 12.5.1 指标设置原则 / 479
 - 12.5.2 指标设置内容 / 479
- 12.6 人力资源管理活动的度量 / 483
 - 12.6.1 为什么要进行度量 / 483
 - 12.6.2 度量系统的积极作用 / 484
 - 12.6.3 人力资源管理度量的主要内容 / 485
 - 12.6.4 业绩度量的基本原则 / 488
- 12.7 如何走出人力资源管理误区 / 489
 - 12.7.1 常见的四大误区 / 489
 - 12.7.2 如何走出误区 / 491
- 12.8 人力资源管理中的风险管理 / 493
 - 12.8.1 风险分类 / 493
 - 12.8.2 风险识别 / 494
 - 12.8.3 风险评估 / 494
 - 12.8.4 风险驾驭 / 495
 - 12.8.5 风险监控 / 496

第13章 人力资源管理诊断

- 13.1 诊断内容 / 498
 - 13.1.1 工作流程诊断 / 498
 - 13.1.2 作业表格诊断 / 499