


HR



Operating Practice and Details of
Human Resources Management

人力资源管理 操作实务与细节大全

刘新苗◎著

最具使用价值的HR管理者指南
教你做最高效的HR



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

HR

Operating Practice and Details of
Human Resources Management

人力资源管理 操作实务与细节大全

刘新苗◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理操作实务与细节大全 / 刘新苗著.

—北京: 中国法制出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5093 - 4279 - 4

I. ①人… II. ①刘… III. ①人力资源管理

IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 005661 号

策划编辑: 舒丹

责任编辑: 徐冉

封面设计: 李宁

人力资源管理操作实务与细节大全

REN LI ZI YUAN GUAN LI CAO ZUO SHI WU YU XI JIE DA QUAN

著者/刘新苗

经销/新华书店

印刷/三河市紫恒印装有限公司

开本/787 × 1092 毫米 16

版次/2013 年 1 月第 1 版

印张/17.5 字数/294 千

2013 年 1 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978 - 7 - 5093 - 4279 - 4

定价: 55.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 66031119

网址: <http://www.zgfzs.com>

编辑部电话: 66075800

市场营销部电话: 66017726

邮购部电话: 66033288

前 言

随着全球经济一体化，市场竞争日益激烈，人口负增长，人口老龄化等现象的出现，劳动法律法规在不断地要求企业日益规范，依靠粗放式的管理很难让企业获得利润。因此，现在企业开始注重对员工的激励和在职业生涯发展上下功夫。企业由传统的人事管理开始走向人力资源管理的阶段，由以前注重把员工当做“经济人”看待到如今注重人本管理。因此人力资源管理专业是当前最热门的专业之一，许多大学开设了人力资源管理专业，吸引了大量的优秀人才。

但是大部分人力资源从业者只是在从事招工、退工等事务性的工作，这些将来肯定会被外包公司所替代。但是他们又缺少比如人力资源管理中各个模块等真正的应用技术，只能通过自己学习充电，目前市场上大部分人力资源的相关图书只是理论阐述，缺少可操作性。基于此，笔者萌生了想结合自己多年的工作实践和研究，撰写一本关于人力资源各个模块的实务操作书，帮助这些人力资源的从业者。

本书有以下特点：

1. 全面性

笔者集结多年的劳动法律实务经验和研究成果，旨在打造一本人力资源管理全书，为企业 HR 提供用工管理的全程人力资源管理实务指导。本书涵盖了人力资源规划、招聘录用、培训开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工离职管理等六大模块，内容全面完整，体例简洁清晰。

2. 实用性

笔者编写本书的目的在于，从企业 HR 的实际工作需要出发，切实解答 HR 实务中碰到的问题和困惑，为 HR 在各个模块都能找到相应的操作指南和依据。基于这一出发点，在章节内容的编排上，既注重对人力资源管理知识的理论指导，同时更对相关问题的实务处理提出了具体的应对意见和解决方案，真正做到易懂实用。

3. 可操作性

根据笔者多年的授课经验，中国现在的 HR 从业者不缺理论专业知识，而是缺乏实践指导，他们需要工作中处理问题的解决方案和样本。因此，本书立足 HR 工

作岗位，或者已经取得人力资源管理相关的岗位证书但还没有从事人力资源管理岗位、以及在校的人力资源管理专业学生和热爱人力资源管理专业的读者角度，注重可操作性，此书可以作为一本案头操作指南。

由于笔者水平有限，书中或有疏漏之处，还请各位读者多多批评指正。

刘新苗

2013年1月

目 录

- 第一章 人力资源管理概论 / 1
 - 第一节 人力资源概述 / 2
 - 一、人力资源的概念 / 2
 - 二、人力资源管理的涵义 / 2
 - 第二节 企业典型组织结构 / 4
 - 一、现代企业组织的类型 / 4
 - 二、现代组织结构变革的趋势 / 8
 - 第三节 工作分析 / 9
 - 一、工作分析的概念 / 9
 - 二、工作分析的内容 / 10
 - 三、工作分析的方法 / 11
 - 第四节 现代人力资源管理所面临的挑战与变革趋势 / 15
 - 一、现代人力资源管理面临的挑战 / 15
 - 二、当前我国人力资源管理人员的整体情况以及应具备的能力 / 16
 - 三、二十一世纪人力资源变革的趋势 / 17
- 第二章 招聘录用管理 / 20
 - 第一节 招聘工作的流程 / 21
 - 第二节 招聘广告的撰写 / 24
 - 第三节 招聘申请表的设计 / 26
 - 一、招聘申请表的特点 / 26
 - 二、招聘申请表的内容 / 27
 - 三、招聘申请表的设计 / 29
 - 第四节 招聘渠道与广告发布 / 30
 - 一、内外部招聘渠道的优点和缺点 / 30
 - 二、招聘信息发布渠道的选择 / 32
 - 第五节 简历分析 / 33
 - 第六节 电话面试 / 35

第七节 面试管理 / 37

- 一、面试前的准备 / 37
- 二、面试中间环节 / 39
- 三、面试结束处理环节 / 40

第八节 背景调查 / 40

- 一、背景调查的方式 / 40
- 二、背景调查的内容 / 41
- 三、背景调查的方法 / 42
- 四、假文凭、职业资格证书的识别 / 43
- 五、应聘者的体检 / 44

第九节 员工录用管理 / 46

- 一、人员录用的原则 / 46
- 二、通知录用者 / 47
- 三、签订劳动合同 / 53
- 四、关于用工之日和未签订劳动合同的双倍工资 / 59
- 五、试用期 / 62
- 六、劳动合同内容 / 65

第三章 培训与开发 / 77

第一节 培训体系的构建与运行 / 77

- 一、员工培训的定义 / 77
- 二、员工培训的原则 / 77
- 三、员工培训的要求 / 79
- 四、培训与开发的重要性 / 80
- 五、员工培训的类型 / 81

第二节 培训需求分析 / 82

第三节 培训计划的制定 / 84

第四节 培训组织实施 / 85

第五节 培训效果评估 / 92

第六节 培训的教室布置 / 94

- 一、传统布置法 / 94
- 二、臂章形布置法 / 95

三、环形布置法 / 95

四、圆桌会议和圆桌分组布置法 / 95

五、U形布置法 / 95

六、V形布置法 / 96

第七节 培训经费的核算与控制 / 96

一、培训成本的含义 / 96

二、培训成本的构成 / 96

第四章 绩效管理 / 99

第一节 绩效管理系统的确立 / 99

一、绩效管理的基本概念 / 99

二、绩效管理系统设计的基本原则 / 100

第二节 绩效管理的流程 / 103

第三节 绩效考评的内容和方法 / 105

一、绩效考评的类型和内容 / 105

二、员工绩效考评的基本程序 / 108

三、员工绩效考评的基本步骤 / 109

四、绩效评估的方法 / 109

第四节 绩效沟通 / 122

一、正式沟通 / 122

二、非正式沟通 / 123

第五节 绩效评估结果的应用 / 124

第五章 薪酬福利管理 / 126

第一节 企业薪酬管理 / 126

一、薪酬的含义 / 126

二、薪酬的实质 / 126

三、薪酬管理的目标、原则和内容 / 127

第二节 薪酬制度 / 128

第三节 薪酬管理流程设计 / 131

一、企业薪酬管理的基本程序 / 131

二、企业员工奖金的分配 / 133

三、工资形式的种类 / 134

四、国家有关规定 / 140

第四节 福利费用管理 / 143

一、员工福利 / 143

二、员工福利的作用 / 145

三、社会保险的基本内容 / 146

第六章 员工离职管理 / 153

第一节 劳动合同的解除 / 153

一、协商解除劳动合同 / 153

二、劳动者单方解除劳动合同 / 154

三、用人单位单方解除劳动合同 / 155

第二节 劳动合同的终止 / 161

一、劳动合同终止的含义 / 161

二、劳动合同终止的情形 / 161

三、终止劳动合同与解除劳动合同的相同点 / 161

四、终止劳动合同与解除劳动合同的区别 / 162

五、终止劳动合同的注意事项 / 162

第三节 经济补偿金 / 162

一、经济补偿的含义 / 162

二、用人单位支付经济补偿的情况 / 163

三、经济补偿的计算及支付 / 165

四、未支付经济补偿的处罚规定 / 166

第四节 离职程序和交接手续 / 166

一、离职的分类和程序管理 / 166

二、离职交接手续管理 / 168

第五节 劳动争议处理 / 169

一、劳动争议仲裁受案范围 / 169

二、仲裁时效 / 178

三、仲裁管辖 / 179

四、证据 / 181

五、劳动争议仲裁的程序 / 184

六、仲裁费用 / 188

附录：人力资源重要法律文件 / 206
中华人民共和国劳动合同法 / 206
中华人民共和国劳动合同法实施条例 / 221
职工带薪年休假条例 / 227
企业职工带薪年休假实施办法 / 229
中华人民共和国社会保险法 / 232
工伤保险条例 / 246
女职工劳动保护特别规定 / 259
中华人民共和国劳动争议调解仲裁法 / 262
参考文献 / 270

第一章 人力资源管理概述

【内容提示】本章主要是对人力资源、人力资源管理的概念、企业组织典型架构、工作分析的概念、方法、内容以及注意事项、人力资源管理的发展趋势进行阐述。

在全球经济一体化的今天，企业能否立足于激烈的市场竞争，很大程度上取决于企业在人才的选用育留。根据相关媒体统计，世界五百强企业中，有四百强在中国，中国的民企与国企怎样能够与外国强大的企业在商业竞争上进行抗衡，成为我国企业当前需要解决的重要命题。另外，随着近年来欧洲和美国相继发生金融危机，对中国的经济已经造成了很大影响。在当前全球经济日益萧条的情况下，企业在发展硬件上都基本持平，企业要能够稳定发展，唯有提升企业内部的软实力，那就是不断对人才进行开发，进行人才的创新，人才的创新其实最终就是思想意识的创新，让企业实施差异化战略。

随着《劳动合同法》等一系列关于劳动相关法律法规的实施，市场和政府要求企业日益规范的情形下，企业的人力成本急剧上升。企业开始改变对人员的投入费用，由把人力资源当成成本转变为把人力资源作为投资。另外，随着全球化的人口负增长，人口老龄化的加剧，新生的人口在不断减少，中国有可能会进入未富先老的国家，科学技术不断进步，企业的创新就需要建立在一个组织拥有高素质的人力资源的基础上。

靠低成本，自然垄断的行业，在不久的将来势必会失去优势，就需要进行人才的开发和创新。为提升企业的利润，企业就需要不断降低成本、改变企业发展和人才培养模式，不断提升企业的绩效管理，把握正确的企业发展方向，才能在市场经济活动中稳健有力地发展。

第一节 人力资源概述

一、人力资源的概念

人力资源 (Human Resource) 这一概念最早于 1919 年和 1921 年由约翰·R. 康芒斯 (J. R. Commons) 在其《产业信誉》和《产业政府》中提及。现代意义上的“人力资源”概念则是由著名的管理学家彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker) 提出的。他认为, 与其他资源相比, 人力资源是一种特殊资源, 它必须通过有效的激励机制才能开发使用, 并为组织带来可观的经济价值。此后, 很多学者对人力资源进行了不同的阐释。比如: 雷西斯·列克认为, 人力资源是企业人力结构的生产力和顾客商誉的价值。

由上所述, 我们可以认为人力资源是指一定范围内的人口总体所具有的劳动力的总和, 或者说是能够推动和经济发展具有智力和体力劳动能力的人的总称。

二、人力资源管理的涵义

(一) 人力资源管理的概念

人力资源管理可以从宏观和微观两个方面进行理解。

宏观的人力资源管理是指对一个国家或地区的人力资源实施的管理。它是指在全社会的范围内, 对人力资源的计划、配置、开发和使用的过程。微观人力资源管理是指特定组织的人力资源管理。这里的特定组织包括企业、事业单位、政府部门和其他公共部门等各种类型的组织。我们研究的人力资源管理就是微观的人力资源管理, 它是研究组织中人与人之间的关系调整、事与事之间的关系协调以及人与事之间的匹配程度, 以调动力资源的积极性, 发挥人力资源的潜能, 提高人员的工作效率, 真正做到人尽其才、人事相宜, 最终实现组织目标的理论、方法、工具和技术的统称。换言之, 人力资源管理是对人力资源获取、整合、保持、开发、控制等方面进行计划、组织、协调和控制等活动。即通过规划、招聘、甄选、培训、考核、报酬等各类技术与方法, 有效的运用人力资源来达成组织目标的活动。

纵观国内外人力资源管理相关著作, 其实人力资源研究的本质就是平衡雇主与雇员之间的关系, 在我们国家通俗地讲, 就是构建和谐劳动关系。

(二) 人力资源管理的发展过程

二十世纪九十年代以来, 随着企业竞争对人力资源管理的逐步提高, 企业人力

资源管理定位发生了天翻地覆的变化，从一种维持辅助性活动到成为企业辅助决策的部门，HR 从以前是后勤打杂的人员开始演变为老板的军师，员工的伯乐，企业接班人的太师角色。

1. 人事管理阶段。在这一阶段人力资源从业者职责定位主要就是从事招工、退工、办理社会保险、办理公积金、办理人才引进等具体事务，而且这阶段的人力资源部门称之为人事科、组织人事科、劳资科等。

2. 人力资源管理阶段。这一阶段人力资源部门的职责得到了拓展，主要包括对企业内部人员进行招聘配置、对员工进行职业技能培训开发，进行岗位评估、薪酬调查设计、与员工进行思想沟通等。

3. 人力资源管理战略阶段。在这个阶段人力资源管理部门上升到最高的层面。主要是根据企业发展战略，有层次、有步骤地推进。根据企业战略做好人才储备、将企业的战略与薪酬福利、绩效管理相结合，使企业的员工成为企业的合作伙伴。

目前我国大部分企业都处于第一阶段和第二阶段之间。对于第三阶段我们当前还处在概念酝酿之中。因为事物的发展需要不断的循序渐进，不可能一蹴而就，这需要我们人力资源从业者共同的努力，对进入第三个阶段将拭目以待。

（三）人力资源管理的基本内容

企业中的人力资源管理内容分为招聘与配置、开发、使用与保护等几个部分。

1. 获取与配置。组织通过获取与配置人力资源，为其战略目标和组织理念的实现奠定基础。获取与配置人力资源也是组织的人力资源部门的基本任务之一，是人力资源管理的基础环节。

2. 开发。这是组织的人力资源管理的核心内容及环节。包括人员培训、人员激励与工作报酬、特殊人力资源开发等内容。人力资源开发工作的质量将直接影响到组织的发展及员工对企业的忠诚，关系到组织的绩效和员工的满足感。

3. 使用与保护。使用是人力资源的价值实现过程。保护是组织对人力资源的维护，是人力资源管理部门日常性工作的内容。包括绩效考评、人力资源管理的沟通与冲突等。

因此，在人力资源管理过程中主要是为了企业的战略目标而服务，况且人力资源管理最终的目的就是实现雇主和雇员的利益平衡。

第二节 企业典型组织结构

一、现代企业组织的类型

随着市场竞争的日益激烈，企业需要分工明确以及工作具有协调性，因此，建立组织结构对企业的发展起到至关重要的作用。一个企业如果没有健全的组织机构，就等于一帮乌合之众。因此，企业在确定了组织战略以后，必须考虑的问题是怎样实现战略的有效途径。当前一般通过组织设计，其次是通过有组织的劳动分工提高工作效率。

企业典型组织的类型，主要有以下几种：

1. 直线制

直线制又称军队式结构，是一种最简单的集权式组织结构形式。其领导关系按垂直系统建立，不设立专门的职能机构，自上而下形成垂直领导与被领导关系，如图 1-1 所示。

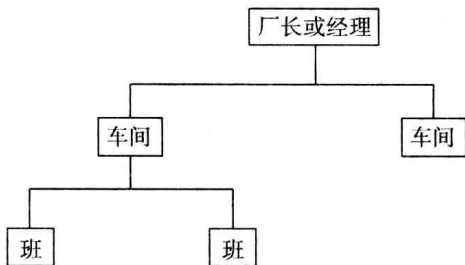


图 1-1

直线制结构的优点是：结构简单，指挥系统清晰、统一；责权关系明确；横向联系少，内部协调容易；信息沟通迅速，解决问题及时，管理效率高。

其缺点是：组织结构缺乏弹性；组织内部缺乏横向交流；缺乏专业化分工，不利于管理水平的提高；经营管理事务仅依赖于少数几个人，要求企业领导人必须是经营管理全才，但这是很难做到的，尤其是在企业规模扩大时，管理工作会超过个人能力所能承受的限度，不利于集中精力研究企业管理的重大问题。因此，直线制组织结构的适用范围是有限的，它只适用于那些规模较小或业务活动简单、稳定的企业。

2. 职能制

职能制又称多线制，是指按照专业分工设置相应的职能管理部门，实行专业分工管理的组织结构形式。职能制组织结构在总经理下面设置职能部门，各部门在其业务分工范围内都有权向下级下达命令和指示，直接指挥下属单位，下属既服从直线领导的指挥，又服从上级各职能部门的指挥。其组织结构图如图 1-2 所示。

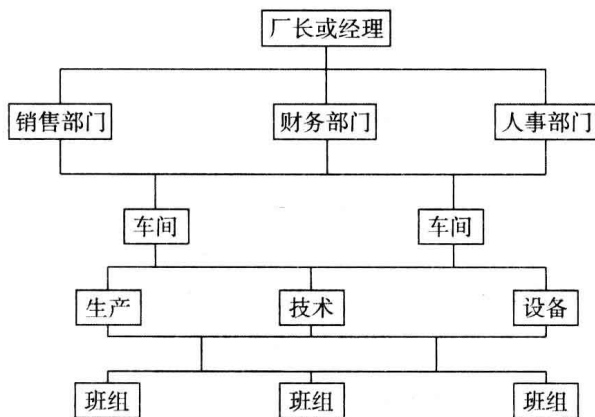


图 1-2

职能制结构的优点是：提高了企业管理的专业化程度和专业化水平；由于每个职能部门只负责某一方面工作，可充分发挥专家的作用，对下级的工作提供详细的业务指导；由于吸收了专家参与管理，减轻了直线领导的工作负担，从而有更多的时间和精力考虑组织的重大战略问题；有利于提高各职能专家自身的业务水平；有利于各职能管理者的选拔、培训和考核的实施。

职能制结构的不足包括：多头领导，政出多门，不利于集中领导和统一指挥，造成管理混乱，令下属无所适从；直线人员和职能部门责权不清，彼此之间易产生意见分歧，互相争名夺利，争功诿过，难以协调，最终必然导致功过不明，赏罚不公，责、权、利不能很好地统一起来；机构复杂，增加管理费用、加重企业负担；由于过分强调按职能进行专业分工，各职能人员的知识面和经验较狭窄，不利于培养全面型的管理人才；这种组织形式决策慢，不够灵活，难以适应环境的变化。

3. 直线职能制

直线职能制是一种以直线制结构为基础，在厂长（经理）领导下设置相应的职能部门。实行厂长（经理）统一指挥与职能部门参谋、指导相结合的组织结构形式，如图 1-3 所示。

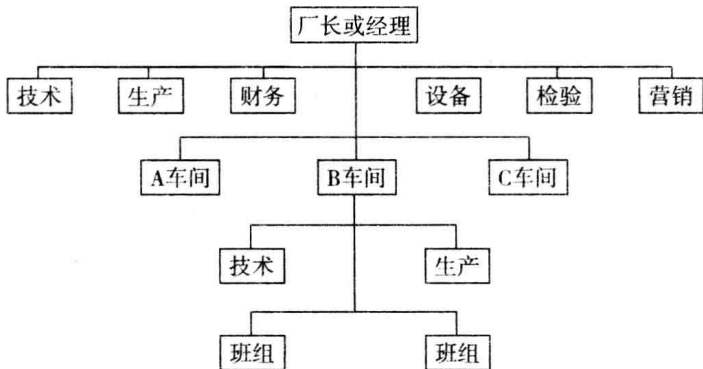


图 1-3

直线职能制的主要特点是：厂长（经理）对业务和职能部门均实行垂直式领导，各级直线管理人员在职权范围内对直接下属有指挥和命令的权利，并对此承担全部责任；职能管理部门是厂长（经理）的参谋和助手，没有直接指挥权，其职能是向上级提供信息和建议，并对业务部门提供指挥和监督，因此，它与业务部门的关系只是一种指导关系，而非领导关系。

直线职能制是一种集权和分权相结合的组织结构形式，它在保留直线制统一指挥优点的基础上，引入管理工作专业化的做法，因此，既保证统一指挥，又发挥职能管理部门的参谋指导作用，弥补领导人员在专业管理知识和能力方面的不足，协助领导人员决策。

直线职能制是一种有助于提高管理效率的组织结构形式，在现代企业中适用范围比较广泛。但是随着企业规模的进一步扩大，职能部门也将会随之增多，于是各部门之间的横向联系和协作将变得更加复杂和困难。加上各业务和职能部门都须向厂长（经理）请示、汇报，使其无法将精力集中于企业管理的重大问题。当设立管理委员会，制定完善的协调制度等改良措施都无法解决这些问题时，企业组织结构就面临着倾向于更多分权的改革问题。

4. 事业部制

事业部制也称分权制结构，是一种在直线职能制基础上演变而来的现代企业组织结构形式。它遵循“集中决策，分散经营”的总原则，实行集中决策指导下的分散经营，按产品、地区和顾客等标志将企业划分为若干相对独立的经营单位，分别组成事业部。各事业部在经营管理方面拥有较大的自主权，实行独立核算、自负盈亏，并可根据经营需要设置相应的职能部门。事业部制结构主要具有以下几个方面的优势：

(1) 权力下放, 有利于最高管理层摆脱日常行政事务, 集中精力于外部环境的研究, 制定长远的全局性的发展战略规划, 使其成为强有力的决策中心。

(2) 各事业部主管摆脱了事事请示汇报的规定, 能自主处理各种日常工作, 有助于增强事业部管理者的责任感, 发挥他们搞好经营管理的主动性和创造性, 提高企业的适应能力。

(3) 各事业部可集中力量从事某一方面的经营活动, 实现高度专业化, 整个企业可以容纳若干经营特点迥异的事业部, 形成大型联合企业。

(4) 各事业部经营责任和权限明确, 物质利益与经营状况紧密挂钩。事业部制结构的主要不足是: 容易造成组织机构重叠、管理人员膨胀的现象; 各事业部独立性强, 考虑问题时容易忽视企业整体利益。因此, 事业部制结构适合那些经营规模大、生产经营业务多元化企业。

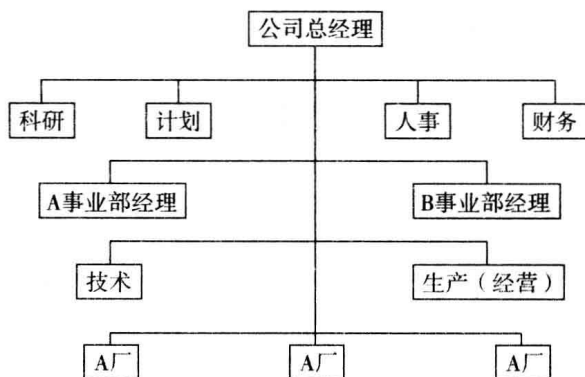


图 1-4

5. 矩阵制

矩阵制组织结构是由职能部门系列和为完成某一临时任务而组建的项目小组系列组成的, 具有双道命令系统的现代企业组织结构形式。

矩阵制组织结构的优点是: 将企业横向联系和纵向联系较好地结合起来, 有利于加强各职能部门之间的沟通、协作和配合, 及时解决问题; 能在不增加机构设置和人员编制的前提下, 将不同部门的专业人员集中在一起, 组建方便; 能较好地解决组织结构相对稳定和管理任务多变之间的矛盾, 使一些临时性的、跨部门工作的执行变得不再困难; 为企业综合管理与专业管理的结合提供了组织结构形式。其缺点在于组织关系比较复杂。

职能制结构的优点是: 提高了企业管理的专业化程度和专业化水平; 由于每个职能部门只负责某一方面工作, 可充分发挥专家的作用, 对下级的工作提供详细的