

企业人力资源

管理全程实务操作

贺清君 著

HR管理者高效工作指南

第三版



化繁为简 彻底解决人力资源高频模块难点 **战略升级** 一针见血化解企业人力顽固痛点
思维风暴 前沿理论支撑管理体系全新布局 **技能续航** 工具升级激发组织管理释放潜能



联袂推荐

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

企业HR管理和法律实务丛书

企业人力资源

管理全程实务操作

HR管理者高效工作指南

贺清君 著

第三版



中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业人力资源管理全程实务操作 / 贺清君著. —3 版. —北京: 中国法制出版社, 2018.10

(企业HR管理和法律实务丛书)

ISBN 978-7-5093-9793-0

I. ①企… II. ①贺… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 218907 号

策划编辑: 潘孝莉

责任编辑: 马春芳 (machunfang@zgfs.com)

封面设计: 周黎明

企业人力资源管理全程实务操作

QIYE RENLIZIYUAN GUANLI QUANCHENG SHIWU CAOZUO

著者 / 贺清君

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市紫恒印装有限公司

开本 / 787 毫米 × 1092 毫米 16 开

版次 / 2018 年 10 月第 3 版

印张 / 19.75 字数 / 302 千

2018 年 10 月第 1 次印刷

中国法制出版社出版

书号 ISBN 978-7-5093-9793-0

定价: 69.00 元

北京西单横二条 2 号 邮政编码 100031

传真: 010-66031119

网址: <http://www.zgfs.com>

编辑部电话: 010-66022958

市场营销部电话: 010-66033393

邮购部电话: 010-66033288

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系调换。电话: 010-66032926)

[再版序]

企业 HR 管理进入实战派管理新时代

欣闻贺总专著《企业人力资源管理全程实务操作（第二版）》上市两年多再次宣告售罄，第三版即将闪亮登场，本人在羡慕嫉妒恨的同时，由衷为这本书的热销感到高兴并表示祝贺！

贺总这本书在人力资源管理领域的热销绝非偶然，内容通俗易懂，广大 HR 从业人员和企业管理者“看了就能懂，拿来就能用”，没有特别深奥的理论，内容上更没有故作玄虚的高深，所有管理实践与企业管理零距离。这是一本实实在在的工作指南，受到广大读者欢迎也是必然的事情。

众所周知，目前市面上实战派的人力资源管理图书非常少，原因在于人力资源管理实践性非常强，缺乏丰富的实战经验很难写出让广大读者为之振奋的好书。这本书上市后在广大读者中引起的共鸣和好评缘于贺总从事 HR 管理十多年，在人力资源管理这个领域造诣极深，积累了非常宝贵的管理经验，至今仍然奋战在企业管理的第一线，写作素材完全来自丰富的企业管理实践，本书内容具有非常好的实战性和可操作性。

本书最大特色是全面覆盖人力资源管理最经典的管理模块，包括企业最常用的招聘管理、绩效考核、薪酬管理、培训管理、员工管理以及人力资源关键法律知识，无论人力资源从业的入门者还是从事多年人力资源管理的高手，系统阅读这本书会汲取很多有价值的管理精髓，同时能够汲取很多珍贵的管理经验。

本书管理视野有高度、内容实战精炼、案例分析来自企业实战，这些亮点能够确保本书内容超级实用，对于企业高管、各个业务部门经理以及人力

资源管理等部门都有极大的参考价值，本书为广大读者分享的管理目标、管理流程、问题分析和解决方法，特别是管理表单等工具拿来即可研究、参考和使用。

本书为 HR 管理者提供了解决实际问题的一把金钥匙，相信广大读者全面系统学习后必将快速提升实战能力，同时拓宽各级管理者的管理视野和管理思路。

希望贺总能为广大读者继续贡献更多的人力资源管理杰作！

潘 平

北汽福田总经理助理兼人力资源本部部长

目录

CONTENTS

第一章 人力资源价值和使命	001
一、人力资源管理的定位 /002	
二、人力资源的核心价值 /004	
三、人力资源管理的使命 /008	
第二章 人力资源规划	011
一、管理目标 /012	
二、人力资源战略 /012	
三、人力资源规划 /014	
四、实施和调整 /019	
五、管理风险 /020	
第三章 招聘管理	021
一、管理目标 /022	
二、招聘渠道 /022	
三、招聘流程 /023	
四、招聘录用 /029	
五、经典案例 /032	
六、管理风险 /034	

第四章 入职管理	037
一、管理目标 /038	
二、入职流程 /038	
三、劳动合同 /042	
四、经典案例 /042	
五、管理风险 /044	
第五章 试用期和转正管理	047
一、管理目标 /048	
二、试用期规定 /048	
三、试用期考核 /049	
四、转正流程 /050	
五、经典案例 /051	
六、管理风险 /054	
第六章 绩效管理	055
一、管理目标 /056	
二、绩效管理重要性 /057	
三、绩效考核类别 /058	
四、绩效考核原则 /059	
五、考核模式 /060	
六、考核流程 /074	
七、专项考核 /081	
八、经典案例 /084	
九、常见问题与对策 /086	
十、管理风险 /087	
第七章 薪酬管理	089
一、管理目标 /090	
二、薪酬概念 /090	

三、薪酬体系设计 /091	
四、薪酬管理流程 /092	
五、薪酬影响要素 /105	
六、薪酬管理 /107	
七、经典案例 /108	
八、管理风险 /110	
第八章 福利管理	113
一、管理目标 /114	
二、福利概念 /114	
三、五险一金 /115	
四、公司特色福利 /121	
五、管理风险 /122	
第九章 培训管理	123
一、管理目标 /124	
二、培训模式 /124	
三、培训流程 /125	
四、培训协议 /131	
五、管理风险 /132	
第十章 异动管理	133
一、管理目标 /134	
二、管理流程 /134	
三、经典案例 /138	
四、管理风险 /141	
第十一章 离职管理	143
一、管理目标 /144	
二、离职流程 /144	
三、离职经济补偿 /149	

四、离职竞业限制 /153	
五、经典案例 /154	
六、管理风险 /158	
第十二章 劳动纪律管理	159
一、管理目标 /160	
二、制度建设 /160	
三、制度公示 /161	
四、制度执行 /162	
五、经典案例 /163	
六、管理风险 /164	
第十三章 劳动争议管理	165
一、管理目标 /166	
二、解决模式 /166	
三、举证责任 /168	
四、证据 /168	
五、举证技巧 /169	
六、经典案例 /170	
七、管理风险 /181	
第十四章 实习生管理	183
一、管理目标 /184	
二、管理流程 /184	
三、经典案例 /189	
四、管理风险 /190	
第十五章 档案管理	191
一、管理目标 /192	
二、内部档案 /192	
三、外部档案 /193	

四、相关法律 /198	
五、经典案例 /198	
六、管理风险 /199	
第十六章 考勤与休假管理	201
一、管理目标 /202	
二、考勤方式选择 /202	
三、休假制度 /203	
四、经典案例 /206	
五、管理风险 /208	
第十七章 员工激励	209
一、管理目标 /210	
二、物质激励 /211	
三、非物质激励的管理艺术 /212	
四、激励模式组合 /219	
五、激励的原则 /220	
六、管理风险 /223	
第十八章 职业生涯规划	225
一、管理目标 /226	
二、职业规划流程 /226	
三、职业规划影响要素 /233	
四、职场忠告 /233	
五、管理风险 /234	
第十九章 人才梯队建设	235
一、管理目标 /236	
二、梯队建设原则 /236	
三、人才梯队建设 /237	
四、配套机制建设 /240	

五、管理风险 /241	
第二十章 人才选拔与培养	243
一、管理目标 /244	
二、人才选拔原则 /244	
三、人才选拔流程 /246	
四、胜任力评价模型 /247	
五、人才培养 /254	
六、管理风险 /256	
第二十一章 人员优化管理	259
一、管理目标 /260	
二、优化规则 /260	
三、优化流程 /261	
四、注意事项 /262	
五、解除劳动合同 /265	
六、管理风险 /267	
第二十二章 企业文化	269
一、管理目标 /270	
二、企业文化层次 /271	
三、企业文化价值 /273	
四、企业文化功能 /274	
五、企业文化建设流程 /275	
六、经典案例 /280	
七、企业文化建设误区 /285	
八、管理风险 /286	
第二十三章 人力资源管理风险防范	287
一、风险管控目标 /288	
二、风险根源分析 /288	

三、管理风险梳理 /290

四、风险防范层次 /297

五、风险防范措施 /297

第一章

人力资源价值和使命

本章导读

- 人力资源在企业中如何定位？
- 战略合作伙伴角度如何定位？
- 变革推动者的角度如何定位？
- 卓越绩效推动者角度如何定位？
- 人事管理的角度如何定位？
- 人力资源应发挥什么样的价值？
- 不同模块如何发挥核心价值？
- 如何体现人力专业管理价值？
- 人力资源管理的使命是什么？
- 如何从传统人事向 HR 转变？

“人力资源”一词最早是由战略管理大师彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）于1954年在《管理的实践》一书中提出来的，他认为人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即协调能力、融合能力、判断能力和想象能力。这是人力资源区别于其他社会资源的最有价值的特征，也是企业财富增加的贡献者。

从企业经营角度，企业一是经营客户（即为客户创造价值），二是经营人才。企业的经营活动和核心竞争力离不开企业人力资源，企业核心竞争力和竞争优势的根基在于企业人力资源管理。离开了企业人力资源开发管理，企业核心竞争力就会成为无本之木、无源之水。很多企业领导都喊人力资源重要，也都想多关心人力资源，但是面对企业生存和发展的压力，却不得不全身心投入影响企业发展命脉的市场销售等更加重要的事务中，最终导致人力资源“说起来重要，忙起来就次要”的局面。

人力资源管理如何定位？人力资源的核心价值和管理使命到底在哪里？究竟是人力资源从业者自身的素质决定了人力资源管理在企业中的地位，还是企业的发展阶段和管理需求决定了人力资源管理在企业中的重要性？对于这些问题，人力资源管理者必须深刻反思和把握，否则人力管理工作就会迷失方向。

一、人力资源管理的定位

从人力资源管理战略角度讲，人力资源战略是企业发展战略的支撑战略，或者说是为企业战略目标的顺利实现提供支撑而形成的一种引进、培养、激励、留住人才的支持性策略，这就决定了人力资源战略是一种支撑战略。

人力资源管理是为企业的战略目标和经营目标所服务的。所以，人力资源管理者不能仅从本专业的角度来看待工作，不能为管理而管理，必须站在

企业全局的高度上来审视自己的工作，人力资源管理工作才能够真正做到为企业的经营绩效服务，才能与企业最为关注的盈利和可持续发展战略保持一致。

人力资源站在不同的高度审视自己的角色定位，会有不同的职能管理视角，最终会对企业获取竞争优势产生不同的影响：

表 1-1 人力资源的角色定位及对应职能

角 色	角色定位及对应职能
战略伙伴	定位于企业战略决策的参与者，提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案，最终目标是将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中，使人力资源与企业战略相结合，为企业实现经营战略提供有力的支撑。
变革推动者	深入参与组织变革、改革和创新过程中的人力资源管理实践，提高员工对组织变革的快速适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种相关的人力资源问题，推动组织向着更好的方向发展。
卓越绩效推动者	通过员工招聘与上岗培训、人才选拔和培养、薪酬体系建设、绩效与激励体系建设，成为公司卓越绩效推进者。
人力顾问	定位于运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询，可提高组织人力资源开发与管理的有效性。
人事管理	完成六大模块，通过与员工沟通及时了解员工的需求，为员工及时提供支持，不断提高员工满意度。

作为企业管理的战略伙伴，人力资源管理者不仅要了解企业的经营战略、了解业务部门对人才的真正要求、了解员工的实际要求，还需要了解外部客户的需求。将人力资源策略与企业的经营策略结合起来支持企业实现经营目标，从而为企业实现价值奠定基础。

根据调查，很多企业的实际情况是：人力资源管理者仍处于日常人力资源工作的表象层面，人力资源管理工作者在传统的人事管理工作上投入大量精力，远远没有深入企业经营战略，没有深入研究企业业务实际需要，没有深入研究企业最有效的激励与绩效管理，没有深入研究人才培养机制和优化机制……

人力资源管理工作只有有效定位，才能彰显出应有的价值；只有成为人

力资源管理的行家里手，为企业发展切实解决人力发展实际问题，帮助企业各级经理解决他们最关心的管理难题，才能真正发挥人力资源管理的核心价值。

二、人力资源的核心价值

在传统的人事管理制度下，员工通常没有将潜力发挥出来，导致人力资源没有被充分地利用，人力资源管理者实现自身价值的唯一方法就是降低公司的人力成本，但这种成本的降低往往是以员工工作积极性和工作绩效的降低为代价，严重者会导致企业经营管理出现恶性循环。

现代人力资源管理，可以通过团队激励等形式鼓励员工改善工作绩效，充分发挥员工的价值和潜能，员工满意度的提升、生产效率的提高、流动率的降低可以有效提高产品和服务的质量及客户的满意度，最终会不断提升公司经济效益。

根据企业核心竞争能力的观点，技术、资本和产品等虽然也能为企业创造价值，但这种竞争优势很容易被竞争对手模仿和超越，而人力资源作为企业竞争优势中的一种难以模仿的特定资源和能力，则是保持企业核心竞争优势的源泉。

人力资源管理可以用一个公式来定义：

人力资源管理 = 人事管理 + 资源管理

- 人事管理：属于职能角色，主要负责企业的人力资源基础管理工作，如人力资源规划、招聘与配置、培训，薪酬绩效、员工关系管理，人事管理的目标是推动人力资源规范化管理，确保企业发展得到有效的管理支持。
- 资源管理：需要站在企业人力资源管理战略高度来考虑，必须考虑如何做好人力资源整体规划来保证企业战略发展对人力资源的需求得到最大限度的满足；如何最大限度地开发与管理企业内外的人力资源；如何激励和考核人力资源使其潜能得到最大限度的发挥；如何培养人才使得人力资源的价值最大限度地得到挖掘；如何有效控制人力成本等。

人力资源管理的价值无处不在，具体见表 1-2。

表 1-2 人力资源管理的价值

职 责	人力资源发挥的核心价值
人力资源战略规划	人力资源战略规划是人力资源工作的起点，是人事行动指南和工作纲领。科学有效的人力战略和规划可形成清晰的人力资源管理策略，包括招聘策略、培训策略、薪酬策略和绩效管理策略等，可为公司前瞻性地规划人才需求和供给，为公司提供充足的人力资源保障；反之企业人力发展出现断档和空缺，势必严重影响企业的发展。
制度建设	俗话说“无规矩不成方圆”，人力资源通过建立符合《劳动合同法》的管理制度，确保公司人力资源管理不存在管理风险和隐患。建立和持续优化管理流程，势必能为企业健康发展提供有力的管理支持。
招聘配置	规范的招聘流程管控，从招聘需求入手，面试组织、录用审批一直到发 offer。良好的招聘体系可以给公司提供最适合的人选，完成公司的计划经营目标；进行足够的人才储备，为公司的发展提供后劲；规范的招聘管理不仅可以控制人力成本，还可以保证录用人员的质量。
绩效与激励	绩效管理是人力资源管理的生命线，要为公司创造价值，为公司带来绩效，员工必须成为资源、资本或者财富，否则就是成本或者是浪费；通过建立一套适应高科技企业发展的价值评价体系，可以对员工的价值创造过程和价值创造结果进行评价，为价值分配提供客观公正的依据。激励机制是“人力资源管理的加油站”，企业必须通过卓有成效的绩效管理做到“能者上、庸者让、无能者下”。在绩效与激励方面，人力资源具有不可替代的专业管理价值。
薪酬管理	薪酬是留住人的“金手铐”，薪酬福利必须坚持“对外具有竞争性、对内具有公平性”的原则，才能充分发挥其保障性、竞争性和激励性的作用。人力资源部通过科学的薪酬调查，制定科学有效的薪酬体系是企业正常运营的基础，薪酬管理混乱势必影响员工稳定性和人才价值的发挥。
福利管理	建立公司可承受的福利管理体系，对于人才吸引和保留至关重要；反之，员工缺乏职业安全感和归属感，势必影响人才的稳定性和忠诚度。
人力资源开发	培训工作是企业基业长青的动力源，是员工成长的充电器。人才选拔和培养是人力资源开发的核心。如果企业没有建立科学的人力资源开发、培训和培养机制，员工就无法实现自身增值，企业发展也会受到员工素质和能力的约束，进而失去动力。