

扫码可获得作者在线指导

人力资源 管理实操

全流程演练

职场情景版

邹善童 齐涛 赵暄 杨洁蓉◎著

本书教你的不是一招一式，而是应对万变的思路

人力资源规划

从宏观到微观 彰显HR真本领

绩效管理

激活组织 激励人才 企业经营重中之重

招聘与配置

把合适的人放在适应的位置
都将成为精英

薪酬与福利

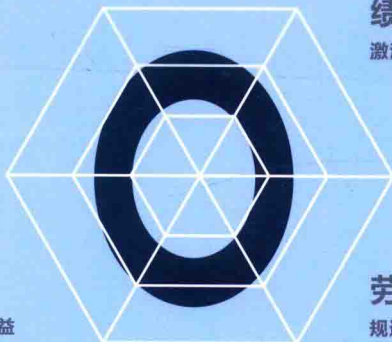
10年+ 工作实战经验总结
不遗余力传师授教

培训与开发

提高员工忠诚度 为企业创造效益

劳动关系

规避用工风险、从容应对劳务纠纷



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

人力资源管理实操

—— 全流程演练 ——

职场情景版

邹善童 齐涛 赵暄 杨洁蓉◎著

中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理实操全流程演练：职场情景版 / 邹善童
等著. —北京：中国铁道出版社，2018. 11

ISBN 978-7-113-24858-1

I. ①人… II. ①邹… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 186199 号

书 名：人力资源管理实操全流程演练（职场情景版）

作 者：邹善童 齐 涛 赵 暄 杨洁蓉 著

策 划：王 佩

读者热线电话：010-63560056

责任编辑：王 佩

责任印制：赵星辰

封面设计：仙境

出版发行：中国铁道出版社（100054，北京市西城区右安门西街8号）

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2018年11月第1版

2018年11月第1次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：16.75 字数：274千

书 号：ISBN 978-7-113-24858-1

定 价：59.80元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

前言 | FOREWORD

从中国第一届人力资源专业毕业生步入社会算起，至今已有 20 多年的时间。人力资源管理工作在企业中的重要性越来越明显。但是，受人力资源专业模块化学习方式影响，很多人在从事人力资源管理工作后，会落入人力资源管理碎片化的“陷阱”。所谓碎片化就是做招聘的只懂得招聘，做薪酬的也只得薪酬，大家都缺乏对人力资源管理全流程及系统知识的掌握。人力资源管理是一项系统管理学科，割裂开的人力资源专业就像被阉割的物种，其作用难以有效发挥。全面系统地掌握人力资源管理知识、熟悉工作流程便成为一项重要任务。

本书就是基于解决这一现实问题而产生的。为了让枯燥的专业工作变得生动起来，本书采用了故事化的情境设计。全书以一位职场新人墨雯为主视角，通过她在进入新单位 M 公司后，与人力资源部经理林志强的工作交流，系统而详细地展示了人力资源管理工作流程和方法。全书采用问答形式，确保内容生动而不死板，让读者有一口气读下去的信心，帮助读者快速全面地掌握人力资源管理专业知识。这样的写作方法是一个尝试，在人力资源管理同类书籍中也是一项创新。

第一部分，员工入职时的人力资源管理工作，包括第一章至第四章；第二部分，人力资源规划及招聘方面的工作，包括第五章至第十章；第三部分，培训方面的工作，包括第十一章至第十二章；第四部分，绩效考核方面的工作，包括第十三章至第十六章；第五部分，薪酬管理方面的内容，包括第十七章至第十九章。最后是劳动关系的内容。由于劳动关系知识贯穿于人力资源管理的各个环节，所以该部分的内容穿插在了本书的各章节中。这样的安排符合本书情节发展的需要，也贯彻了人力资源管理对员工从入职到离职的全过程。

为了便于阅读，现将书中涉及到的公司背景和主要人物进行如下简要的介绍。

M 公司是一家电子设备生产厂家，主要产品为光学自动检测仪。公司成立了十几年，企业规模逐渐增长，影响力不断提高，但受行业限制，总体规模仍处于中型企业。

小墨是一位毕业仅 1 年的人力资源管理专业大学生，在进入 M 公司之前一直从事行政工作。进入 M 公司后，小墨便不断从事人力资源专业模块的各



项工作。期间，人力资源部经理志强便扮演着一个师长的角色。经过几个月的历练，小墨对人力资源工作有了系统而全面的了解。相信各位读者在读完全书后也会有同样的感受。

本书是由四位作者合力完成。齐涛撰写的章节包括第二章新员工培训，第六章招聘年度计划，第七章招聘流程、渠道和实施方法，第八章简历筛选及面试组织，第十一章培训年度计划以及第十二章培训组织和工作流程等六章内容。杨洁蓉编写了第四章试用期管理，第九章招聘中的法律问题，第十章劳动合同管理以及第二十章劳动关系解除等四章内容。赵暄负责第三章员工定级，第十七章薪酬核算，以及第十八章福利管理等三章内容。其余章节和全书的风格统一工作全部由笔者来完成。为确保全书风格的一致，我以中庸的思想对几位作者所撰写的内容进行了一定的调整。调整后的作品中，齐涛的内容多了一分轻盈，赵暄的内容少了一点犀利，洁蓉的作品加入一些老套的形式。这种调和的产物便是全书的风格，希望得能够得到读者的认可。需要特别说明的是，本书的最后一章，我保留了杨洁蓉原有的写作风格和方式。这一章的写法故事性更强，希望留给读者更多的想象空间。

邹善童

2018年5月·北京

在合作这本书之前，我们相识于三茅人才资源网。我们有各自的专栏，很早便互相关注，觉得观点一致，志趣投合，成为不曾谋面的朋友。

基于相同的 HR 理念和相近的价值观。2015 年，我们发起了墨菲 HR 大讲堂，做 HR 基础理论和实务培训，交流更为密切。在这个培训平台上，邹善童老师主讲绩效模块，齐涛老师主讲 Excel 和人事基础建设，杨洁蓉老师与另一位讲师冼武杰律师一起解答劳动法务问题，我则主讲薪酬模块。当然，这只是为课程安排而做的分工，我们工作模块不尽于此。邹善童老师是薪酬绩效的专家，早已出版了两本薪酬管理相关的著作，被很多同行推荐为薪酬专业人员入门的必读本；齐涛老师从事 HR 管理多年，在招聘、人事管理及培训上都有充足经验，之前出版的《Excel 人力资源管理实操从入门到精通》长居管理类书籍畅销榜单；杨洁蓉老师是新生代，在员工关系管理和新媒体运营上让人耳目一新。至于我本人，《外企 HR 手记》是无心之作，十多年来主要做薪酬绩效管理 and 组织管理。

从 HR 到讲师角色转换，我们面临与工作完全不同的挑战。如何把工作经验、操作方法、看问题的角度、思维方式总结出来，分解成单元，整理成课程，占用了我们大量的休息时间和精力。随着课程的展开，我们发现大多数学员虽然从业三年甚至更长时间，但是在专业细节上，很多人知其然不知其所以然，一遇到解决具体问题就发蒙，甚至被员工问得不知所措。在课程作业中也发现了这个现象，似是而非的问题错误率很高。在课堂上反复讲的关键点，课后还是有人问为什么。讲师们不断调整教学的方式、节奏、增加作业讲解，但类似的问题仍然存在。于是，我们萌生了为入门 HR 和想从事具体模块工作的 HR 写一套系列书的念头。

由于其他讲师有工作时间和书约档期的原因，我们四人参与这一本的写作。2017 年与中国铁道出版社签约，10 月动笔。不曾想我们各自的工作任务突然增大，我的身体也出现了问题，成为医院常客，书稿进度不尽如人意。本书历经波折，终于于 2018 年 5 月成稿。特别感谢邹善童老师在自己本职工作繁重，写作任务也重的情况下，替我分担了写作章节，还完成了全书的风格统一，他为本书做出了最重要的贡献。



我受其他三位作者之托，为书作序，说明本书的来龙去脉以及写作目的，希望读者们能更容易理解本书的构架和思路，跟随小墨的视角了解 HR 行业、HR 工作。

随着企业管理理论的发展，越来越多的人关注 HR 行业，连偶像剧里都少不了安插一个 HR 的角色。这是一个表面光鲜，内里实苦的职业，没有十分兴趣，百分热忱，万分坚定，很难坚持下来。我们从业数年，自问初心未改，做本职工作虽驾轻就熟，可是讲课很难，写书更难。其间艰辛，不欲人知，只愿舍身作桥，为广大同行略尽引路之绵力。

很多事先得到风声的学员一直在问，什么时候能够看到新书。到今天，我们终于可以欣慰的说，就在这里了！感谢中国铁道出版社编辑王佩女士的全程指引，感谢各位同行的支持和鼓励。

赵暄

2018年5月·湖南

目 录 | CONTENTS

第一章 入职管理	1
第一节 入职手续.....	2
第二节 入职培训.....	4
第三节 试用期考核表.....	10
第四节 入职第一天的回顾.....	11
第二章 新员工培训	13
第一节 入职培训方案.....	13
第二节 入职培训计划安排.....	15
第三节 入职三级培训设计.....	19
第三章 员工转正定级	23
第一节 员工转正定级程序.....	23
第二节 试用期考核结果.....	25
第三节 员工级别分类.....	27
第四节 员工薪酬等级分类.....	31
第五节 决定员工转正定级的因素.....	33
第四章 试用期管理中的法律问题	35
第一节 试用期的法定期限.....	35
第二节 试用期的约定次数.....	38
第三节 试用期的薪资福利.....	41
第五章 人力资源规划	45
第一节 人力资源规划方案.....	45
第二节 人员数量的设计.....	47
第三节 员工结构的设计.....	49
第四节 员工素质的设计.....	52



第六章 招聘年度计划	55
第一节 部门年度招聘需求.....	55
第二节 公司年度招聘需求.....	58
第三节 年度招聘费用预算.....	61
第四节 招聘年度计划书编制.....	64
第七章 招聘流程、渠道和实施方法	65
第一节 招聘流程.....	65
第二节 招聘需求.....	66
第三节 招聘渠道.....	68
第四节 招聘实施.....	74
第八章 简历筛选及面试组织	83
第一节 简历筛选.....	83
第二节 面试组织与实施.....	87
第三节 背景调查.....	97
第九章 招聘中的法律问题	101
第一节 招聘广告中的禁忌.....	101
第二节 录用通知书的后手.....	103
第三节 谨慎的入职手续.....	109
第十章 劳动合同管理	113
第一节 订立劳动合同.....	113
第二节 劳动合同期限.....	117
第三节 劳动关系、劳务关系.....	121
第十一章 培训年度计划	123
第一节 培训需求调研.....	123
第二节 培训年度计划编制.....	132



第十二章 培训组织和工作流程	137
第一节 内部讲师选拔.....	137
第二节 培训前准备工作.....	139
第三节 培训实施.....	142
第四节 培训收尾和培训总结.....	145
第十三章 考核的组织和程序	149
第一节 员工绩效考核工作流程.....	149
第二节 考核工作的分工和职责.....	152
第三节 绩效考核的四个阶段.....	158
第十四章 考核指标和考核表	163
第一节 绩效考核应该关注什么.....	163
第二节 考核如何指标清晰明了.....	169
第三节 考核权重和评分标准.....	174
第四节 设计一张科学的考核表.....	178
第十五章 考核评估	181
第一节 应该由谁来做考核.....	181
第二节 凭什么考核.....	186
第三节 考核结果.....	192
第十六章 考核结果的使用	197
第一节 90分的员工比80分的员工更优秀吗?.....	197
第二节 考核结果有什么用.....	200
第三节 薪酬多少考核说了算.....	201
第四节 员工晋升考核很重要.....	204
第五节 培训要根据考核情况安排.....	206
第六节 考核的核心作用.....	207



第十七章 薪酬核算	209
第一节 制作工资表的基本程序	209
第二节 出勤工资的计算	213
第三节 加班工资的计算	215
第四节 绩效工资的计算	218
第五节 提成工资的计算	219
第六节 个税的计算	220
第七节 薪酬核算的内容	223
第十八章 福利管理	225
第一节 福利分类	225
第二节 法定福利	226
第三节 自有福利	228
第四节 福利台账	229
第五节 福利的激励效果	231
第十九章 薪酬设计	233
第一节 薪酬设计流程和四大原则	233
第二节 岗位分类和评估	235
第三节 薪酬结构设计和薪酬要素选择	238
第四节 薪酬水平设计	241
第五节 薪酬总额控制	244
第二十章 劳动关系解除	249
第一节 员工辞职，单位可以不批准吗？	249
第二节 员工不辞而别，单位应该如何处理？	252

第一章 入职管理



今天一早，小墨便收到了来自 M 公司的《录用通知书》（如表 1-1 所示）。录用的岗位正是前几天小墨去面试的人事专员。小墨是人力资源专业毕业生，毕业后的第一份工作是本市一家贸易公司的行政助理。在这个小公司，小墨的工作杂乱而辛苦。虽然劳碌，但小墨的专业并没有得到提高。

工作一年后，小墨决定找一份人力资源工作。在就业市场不算景气的时刻，她通过两个多月的努力，投了上百份简历，终于换来这次工作机会。

表 1-1 员工录用通知书

M 公司员工录用通知书

墨雯女士：

您好！

我们很高兴地通知您，经过严格的考核评议，根据公司员工录用管理规定，经研究，我公司决定录用您任人事专员岗位，竭诚欢迎您加入本公司。

有关报到事项如下，敬请参照以下办理：

1. 报道日期：2018 年 8 月 1 日（星期三）9 时。地点：开发区解放路 33 号 M 公司二层人力资源部。
2. 办理入职手续需携带以下资料
 - ①本录用通知书。
 - ②居民身份证（原件，复印后退回）。
 - ③半年内白色背景正面免冠 2 寸照一张（可携带电子照片文件）。
 - ④学历学位证书（学历证书、学位证书或有关证明材料原件，复印后退回）。
 - ⑤职称证书和其他执 / 职业资格证书（原件，有相关证书者提供）。
 - ⑥半年内本市三甲医院或专业体检机构入职体检结果。
 - ⑦待业证或原工作单位终止劳动关系证明。
3. 按公司规定，新员工入职须试用 2 个月，试用期薪资 3500 元 / 月。
4. 对以上事项若有疑问，请与公司人力资源部林经理联系，电话：*****
特此通知。

M 公司

2018 年 7 月 15 日

按照《录用通知书》小墨与 M 公司联系人通了电话，确认了这件事。之后，小墨便开始了准备工作。把这份《录用通知书》打印出来；重新拍了一张半身证件照；找出学历学位证书；去市医院体验中心做了一次入职体检；向现公司



提出了离职要求，并顺利完成工作交接，拿到了《解除劳动关系证明》。

8月1日8:55分，小墨准时地到达了M公司人力资源部。

第一节 入职手续

M公司是一家电子设备生产厂商，主要为某IT产品提供电子配件。虽已成立了十几年，但受到行业限制，公司只有几百名员工。

小墨在门卫那里做了登记，按照门卫的指引，来到了公司人力资源部，办公室内只有2位员工。小墨进到办公室还未说话，有个人在她身后招呼道：你是墨雯吧，我是人力资源部经理林志强。欢迎你来到我们公司。

小墨冷不丁吓了一跳，慌忙打招呼：林经理，您好！

不用客气，叫林经理可以，他们都叫我强哥，或叫我志强，也行。志强开门见山，随后把部门内的2位同事也向小墨作了介绍，然后指着一张空办公桌：你的工位是这里，一会他们会带着你去领办公用品。你现在需要填一下《入职登记表》，把你自己的基本信息填写清楚，公司会建立员工的内部档案。另外，把你的身份证和学历学位证，以及其他执业证书都拿出来，让他们检验一下。稍候我们就可以签《劳动合同》了。

小墨拿过《入职登记表》，如表1-2所示。这是一份很详细的员工基础信息登记的表格，内容繁杂，但并不难填。小墨工作经验很简单，很快便填完了这张表。

表 1-2 员工入职登记表

所在部门：

岗位：

姓名		性别		出生日期		照片
曾用名		体重		身高		
民族		籍贯		婚姻状况		
政治面貌		健康状况		血型		
身份证号						
户口类型	<input type="checkbox"/> 城镇 <input type="checkbox"/> 农村	户口所在地				
人事档案所在地						
最高学历		学位		专业		
次高学历		学位		专业		



续上表

毕业学校		毕业时间	
外语水平		计算机水平	
取得执业（职业）资格证书		职 称	
家庭住址			家庭电话
手机号码		电子邮箱	
紧急联系人		与本人关系	电话
学习和工作经历（从大学阶段开始）			
起止时间	就读学校或工作单位		担任职务
本人确保以上所填信息属实，如有不实之处，本人将承担相应责任。			
签名： 时间：			

小墨填完表，交给志强。志强快速看了一下，对小墨说：你的身份证原件、学历、学位证书原件以及体检报告一并交给我。

待小墨把证件和体检报告交上来，志强便唤来人力资源部的一位同事，然后将《员工入职登记表》及有关资料交给他，说道：你核对一下信息，然后复印存档。

随后，志强拿出了一份劳动合同交给小墨：这是一份劳动合同，请认真看一下。其中有几项条款，我要特别说一下。你到公司应聘的是人事专员岗位，这个岗位的工资是 4000 ~ 4500 元，试用期间是 3500 元。这份合同暂签两年时间，所以试用期为 2 个月。其他的条款就是一些程序化的。试用期间，如果你感觉不适应公司的工作环境或者公司认为你不适合这个岗位。双方都可以提前解除劳动关系。你先看看合同，如果没有问题就在最后一页签字。合同一式两份，你签字后，我们会请总经理签字，并将一份交由你保管。你坐下慢慢看，看完来找我。



小墨拿过合同，坐在工位上，认真地看了起来。合同写得并不复杂，内容也正如志强所说，小墨想不出有什么需要修改的地方。便拿起笔，签了字。这时恰好部门同事回来，将已验过的证件交还给小墨。小墨收好东西，便拿着合同来找志强。

第二节 入职培训

志强的办公室与人力资源部是联在一起的。办公室不大，放着志强的办公桌，旁边是两个文件柜，桌子对面有两把椅子和一个小方桌。办公室门是开着的，小墨站在门口敲了敲门：强哥，我填完了。

志强正埋头写着什么，听到敲门声便抬起头，把小墨让进屋，坐在自己桌子对面的椅子上。一边说着一边翻到合同上小墨签字的那一页：合同签过了？

小墨：签过了，没有问题。

志强把合同放到桌子一边：其实，我们这次招聘共录用了32位员工，其他人的入职时间都安排在了8月13日前后，比你要晚几天。之所以让你提前到岗，主要是因为现在部门人手比较紧，你们这批员工到岗后，要集中3天进行员工的入司培训。你是新员工，也是人力资源部员工，需要承担组织培训的工作。让你提前过来，是希望能利用这两周的时间，让你提前熟悉公司的情况，尽快进入角色。刚开始工作会比较辛苦，如果有什么不满意的地方或有什么困难，你现在可以告诉我。

小墨：感谢您对我的信任，我想尽快进入角色对我也是有好处的。

志强点点头：你能这么想，当然是最好的。不过，你也需要了解公司的情况。就由我来做一个简要介绍。当然我的介绍不可能像正式的员工入职介绍那样详细。

说着话，志强从桌子上拿起一本A4的小册子，交给了小墨。小墨伸手接过来，只见册子上写着“新员工入司培训材料”，下面日期是2017年10月。

志强：这是去年10月份做的一次新员工培训材料。当时也是成批地引进了一些员工。一般来说，每年公司都会有两次大批量招聘员工的情况。根据员工到岗的时间，上、下半年都会安排一次新员工入职培训。今年部门人手比较紧，上半年实际招聘的新员工比较少，便没有组织入职培训，而是由我和用人



部门的领导利用一天时间，将公司的情况向员工做了介绍，这也算是一个非常规的入司培训。给你的资料是去年的，但内容变化不大，供你参考。

听志强这么说，小墨急忙从自己带的书包中拿出了本和笔。

志强看到小墨从自己的包里掏出了本和笔，才想到还没有给小墨领办公用品：是我疏忽了，应该让你先把办公用品领完了，再跟你讲这些。不过，下午我还有事，所以我们就上午培训吧，等下午上班，再让他们帮你去领办公用品。

我要介绍的内容包括三个方面：一个是公司的业务情况；二是公司的组织结构；三是你具体的工作职责和内容。按照程序，公司的业务情况和组织结构应该是由总经理或分管业务的副总经理进行介绍。如果他们不在，这些内容就会由人力资源部经理，也就是我进行介绍。你具体的工作职责和内容，应该由你所在部门的经理进行培训，这人还是我。所以，我们简化程序，这些内容就都由我一个人来讲吧。

下面，我来说一说公司的发展历史吧。M公司成立于2000年，当时公司的创始人，也就是现在的董事长，看到了电子设备制造业的发展机会。便与几位朋友共同成立了这家工厂。企业最初成立的时候有三位股东，十几位员工。当时就租用了离这里不远的一处工厂厂房。公司几位创始人都是技术出身，在外人看来，当时电子设备制造行业竞争非常激烈，公司进入该行业的时机并不好。但由于创始人掌握了一些核心技术，所以公司成立后在激烈的市场竞争中，仍然保持了一定的竞争优势。从成立到现在，公司发展十几年，经历了几次起伏，一步一步地发展壮大起来。当然，和传统的电子设备制造厂家相比，我们的规模仍然很小，我们产品品种仍然有限。也正因如此，公司非常注重技术研发，这也使得公司能够保持产品技术和质量优势，并在市场竞争中获得了一定的优势地位。经过十几年的发展，公司现有员工630人。其中：管理人员68人、技术研发人员有58人、销售人员47人、产品服务人员102人、生产人员323人。研发人员占公司总人数近10%，这是一个很高的比率。

志强一边说，小墨一边记着，志强让小墨打开培训材料的第三页：现在我们讲一下公司的企业文化。其实了解了公司的基本情况，也就容易理解公司的企业文化是怎样的。公司发展的长期愿景就是成为行业主导，成为世界一流的电子设备服务商。



核心价值观（如图 1-1 所示）包括三个方面的内容：第一个是创新，公司坚持持续创新，引领行业发展。这与企业的发展历史是有关系的。在公司成立初期，如果没有走创新之路，是根本无法存活的。通过创新，公司才能在十几年内发展壮大。所以坚持创新是公司的根本。第二个是客户，公司要始终以客户利益为本，为行业未来着想。我们的产品需要满足客户要求，创造最大化的客户价值是最重要的。同时，还要兼顾未来发展，让我们的事业发展前景越来越广，不要干着干着，最后把自己做死了。第三个是员工观，人是企业的核心竞争力，以人为本，让员工价值得到体现是企业所遵循的基本价值观。这些在材料上有，我是根据自己的理解进行了解释，今后你也应该会慢慢体会到这些文化影响的。

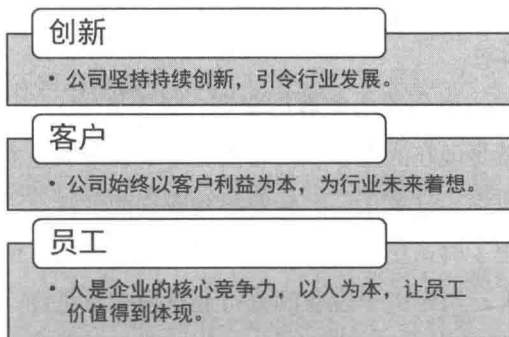


图 1-1 M 公司核心价值观

小墨：听起来的确不太容易理解。好像每个公司的企业文化都差不多吧。

志强：其实还是有很多差别的。刚才我介绍的时候，你要结合公司的发展历史来考虑。不过，公司现在规模还是有限的，更重要的还是生存，在市场竞争中确保自己的优势，在企业文化建设方面提出了愿景和核心价值观，但后续围绕企业文化建设的工作开展得并不多。我想你在公司时间长了，接触的人多了，会慢慢体会到公司文化的。下面，我还是介绍一下公司的产品吧。我想这个也是你应该了解的内容。

我们公司的主打产品是光学自动检测仪。这个产品是干什么的？比如我们用的电脑上的电路板，看着是一块板子，实际是由很多层很薄的板子压合到一起组成的。每一层板子上都会蚀刻一些电路出来。原来电路板制作工艺简单，布的线也少，所以通过肉眼就可以看出质量问题，比如短路、断路、虚焊等。