

三茅人力资源网超人气专栏作者 @ 秉骏哥李志勇干货精选第二弹

人力资源管理 从新手到总监

高频案例解答精选 2

李志勇

著

ROOKIE TO ELITE

Human Resource Management

一本提供落地式、可复制的系统性人力资源管理方法与技巧指南

企业一切问题的根源都是人的问题

不以解决人的问题的人力资源管理都是耍流氓

人力资源管理 从新手到总监

高频案例解答精选

2

李志勇

著

ROOKIE TO ELITE

Human Resource Management



图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理从新手到总监. 2, 高频案例解答精选 /

李志勇著. —北京: 北京时代华文书局, 2017. 8

ISBN 978-7-5699-2498-5

I. ①人… II. ①李… III. ①人力资源管理—案例

IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第153562号

人力资源管理从新手到总监 2: 高频案例解答精选

RENLI ZIYUAN GUANLI CONG XINSHOU DAO ZONGJIAN 2: GAOPIN ANLI JIEDA JINGXUAN

著 者 | 李志勇

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 领读文化

责任编辑 | 孟繁强 邢 楠

装帧设计 | 领读文化

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街136号皇城国际大厦A座8楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京金特印刷有限责任公司

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 23 字 数 | 368千字

版 次 | 2018年8月第1版 印 次 | 2018年8月第1次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-2498-5

定 价 | 68.00元

版权所有, 侵权必究



李志勇

人力资源管理硕士，一级人力资源管理师。

有超过 27 年的人资工作经验，曾在国企、民企及外资企业任职工作，历经电子、机械、汽车、房产、物业、光学、艺术品、印刷等行业。

2014 年起以“秉骏哥李志勇”之名在三茅人力资源网开设专栏，截止目前以超过 2000 万的访问量，高居专栏作家首位。

著有《人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选》。



领读文化传媒

LINGDU Culture & Media

“领读 HR” 系列

定义新时代人资未来

《人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选》

作者：李志勇

《人力资源管理从新手到总监 2：高频案例解答精选》

作者：李志勇

《你要无可替代：一个 HRD 的 21 天进阶之旅》

作者：赵 颖

《为什么选你做 HR 经理：人力资源管理技能精进指南》

作者：徐胜华

《不将就：HR 成长蜕变记》

作者：马青云



领读文化传媒

LINGDU Culture & Media

本书在全国各大新华书店、书城、网络书店均有销售

欲知新书信息、交流投稿、邮购团购

请发邮件至：lingduwenhua@126.com

联系电话：010-51727057

010-51727055

责任编辑：孟繁强 邢 楠

封面设计：私书坊_刘 俊

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com



北京领读文化传媒有限责任公司 出品

前 言

时间过的真快，不知不觉离我出的第一本人力资源专业书（《人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选》）已经一年了。

在过去的一年中，我接到不少书友的恭贺、问询和交流，对我表达喜欢书里的内容之外，还希望我出更多这方面的书，大家觉得很实用，对实际工作有非常强的借鉴作用。所以，提炼工作之所感所得，才有了第二本案例解答书的问世。

第二本书展示的案例，都是我们 HR 日常工作容易遇到的问题，有较高的普遍性，我的解答基本都是根据我的实际经历、感想所写，语言非常简单朴实，几乎没有生奥的理论与晦涩的语句，同样也是按照八个模块来编排的，非常适合在校学生、职场新人或职场老手阅读，如果有什么好的意见或建议，诚请朋友们不吝赐教，在此表示衷心的感谢。

我曾经多次向其他朋友说过“我只是一个农民 HR”，虽然在大学里学过不少 HR 的中外理论知识、工具、流程和图表等，但由于在中国这块有非常鲜明特色的土壤上，在现实工作中，学校学到的东西很少被实际运用过，所以，

很快就将学到的东西多数交还给了敬爱无私的老师。

但是，在我20多年的人资、行政等工作经历中，我强烈感受到，人资工作要做好，会法律法规、人资理论、公司业务等是远远不够的，更需要熟悉中国人的交往习惯、人情事故、阴阳五行、风土人情等，因为这些东西是始终贯穿着企业管理人员的每一个行为，甚至根深蒂固的融进了每一个中国人的血液中、骨髓里。

所以，我才更专注于人资工作各个模块、各个细节的具体操作，不仅用常规方法去发现、处理和解决问题，更喜欢用三国、西游、水浒甚至成语典故中的经验教训来寻找方法，甚至借用研发、制造、质控、仓管、财务、驾驶、游泳、足球、儿时玩耍等的一些做法，只要能够解决问题，而且是合法的，我认为都可以想到和运用。这样的做法和想法，在我许多的案例解答中都可以体现出来。

我认为，任何公司设置 HR 部门，不仅是处理好日常的员工招聘、薪资计算、社保购买、绩效考核、员工关系等，更重要的是弘扬公司企业文化、带动企业创新、解决各种员工纠纷并控制在不仲裁、不诉讼的程度，这既可以有效控制企业的人力成本，还能够将企业的负面影响降到尽量低，也可以长期维持好各层次员工与公司的正常友好关系，即使员工离开了公司，也不会在外面抵毁公司，相反，还可以为公司介绍业务、积极正面的宣传公司。

当然，在众多公司里，难免存在这样那样对员工不公，甚至对 HR 人员过河拆桥的做法，我也是非常不认同的，所以，在一些案例中，也讲了一些 HR 如何更好维护自身权益的方法，希望从自身利益角度唤醒 HR 朋友，只要我们共同努力，不随便屈从于一些违法行为，我们 HR 工作环境的改善才会更快到来。

正如我写给书友的赠言一样：相信自己、不唯权威、勤于实操、更上层楼。

相信自己。不仅是对自己的身体、能力、学习力、坚持力等要有信心，而且要对身边的家人、朋友要有信心，更要对 HR 这个职业、领域要有信心，不要用眼前的情况去想象未来的情形，学会用变化和影响的辩证思维看待事物，更不要用消极的情绪去面对生活和社交，总之，在哪个方面没有足够的自信，你就不可能有任何突破和成绩可言。

不唯权威。这个看似轻松，其实做起来很难，你看：身边多少崇拜偶像、迷恋权威的朋友。甚至很简单的问题，自己都不敢下结论或正面面对，都要请教一个自认为是权威的人。今天这个领域某个问题的权威，但时势异常，明天他说的做的还权威吗？自己做的说的就没有根据、不正确了吗？敢于有自己独特的想法和做法，只要不出于任何私心，能够较快省钱完成某件事，这个做法就错不了。

勤于实操。不少朋友，经过努力，做了管理层，就习惯于“办公室工作”，或者借口说“忙这忙那”没时间往基层走，动嘴不动手，就可以解决问题了，由于不是自己亲自操作的，事情的整个过程和细节不可能清楚，即使询问下属，陈述与现实总有那么大的差距吧。我认为，如果你是基层 HR，唯有勤动手，才是升职加薪的唯一办法，如果是 HR 管理者，由于人资不如财务、电工、驾驶、电工等工作那样相对有章可循，需要不断积累“变化的经验”，请一定要多抽时间亲自操作一些重要的工作，即使放了权，也可以共同参与嘛，因为众乐乐才是真正的乐嘛。

更上层楼。就是希望大家在不断的努力过后，在职场上有好的收获，当然，这个收获只是开始和起步，始终是没有终点的，即使做到总经理的，还可以自

己创业当董事长或者到别的更大的公司、陌生的领域继续当老总啊，如果有能力，到国外公司去任老总，为什么不可以，楼按层数，一定可以数到最顶层，但追求没有止境，没有最好最高，只有更好更高。

现在正是2018年俄罗斯世界杯激战正酣的时刻，已经决出决赛和季军争夺球队，是高卢雄鸡夺冠，还是格子军团问鼎；是红魔获第三，还是三师军团扛回季军，今明两晚就可以见分晓，写完前言，我就看球去，相信我也会再度过一个不眠之夜了。

让我们借此世界杯的激情，投入到随时可能充满火热、但不能见硝烟的人资工作中去，唯愿第二本“案例解答书”能够为您排忧解难，为您工作的思绪点起星星之光。

祝朋友们晚安、工作生活双丰收！

李志勇

2018年7月14日晚于重庆

作者简介

李志勇

人力资源管理硕士，一级人力资源管理师。

有超过 27 年的人资工作经验，曾在国企、民企及外资企业任职工作，历经电子、机械、汽车、房产、物业、光学、艺术品、印刷等行业。

2014 年起以“秉骏哥李志勇”之名在三茅人力资源网开设专栏，截止目前以超过 2000 万的访问量，高居专栏作家首位。

著有《人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选》。

想 象 之 外



品 质 文 字

人力资源管理从新手到总监 2：高频案例解答精选

策 划 | 领读文化

执行编辑 | 领读 _ 屈美佳

责任编辑 | 孟繁强 邢楠

版式设计 | 领读 _ 蒙海星

封面设计 | 领读 _ 刘俊

更多品质好书关注：

官方微博 @ 领读文化 官方微信 | 领读文化

|| 第一部分：招聘管理 ||

如何降低一线人员流失率？ // 002

如何在竞争力不明显的情况下招人？ // 004

如何评估公司一年的招聘岗位需求数量？ // 006

如何操作招聘外地员工在当地工作？ // 008

部门不感冒校园招聘，怎么处理？ // 011

招到人后，改变原先承诺的待遇，有何风险？ // 014

疑似间谍员工，如何做背景调查，如何应对？ // 016

如何解决地方性招聘困难？ // 019

校招面试，怎么识别被精心包装的大学生？ // 021

有没有必要给求职者发面试邀请函，

面试邀请函应该怎么写？ // 023

如何判断求职者面试时是否在吹嘘和说谎？ // 025

一名求职者同时被两家公司录取，

如何才能成功吸引求职者加入我们公司？ // 028

录用通知书该怎么写，有哪些风险需要规避？ // 031

如何将员工的职业生涯规划和公司的发展相结合？ // 035

入职当天爽约的人如果再来公司，还应该给机会么？ // 037

自己招的人有问题，该不该和老板反映情况？ // 040

招聘陷入困境怎么办？ // 043

试用期员工主动流失，谁负主要责任？ // 046

主动离职员工返聘，要不要录用？ // 049

|| 第二部分：薪酬福利 ||

低文化员工如何进行转正考试？ // 052

员工调薪后薪酬过高，如何处理？ // 054

员工薪酬过高，如何操作降薪？ // 057

薪酬保密，是否只是个传说？ // 059

低端服务行业如何解决加班费的问题？ // 062

内部薪酬结构失衡怎么办？ // 065

新进人员薪酬与贡献不匹配，如何解决？ // 067

新上任的 HR，如何推动福利优化改进？ // 070

下属的薪资要求超过上级，可以招进来吗？ // 072

年度调薪方案该怎么做？实施过程中有哪些注意事项？ // 074

劳务派遣员工是否应该和正式员工享受相同的薪酬福利？ // 077

公司应该为员工发全勤奖吗？ //	080
当带薪年假成了鸡肋，员工休还是不休？ //	084
薪酬福利如何做到内部公平？ //	086
工人工资减少，老板怪人事部办事不力， 现在怎么办？ //	089
为什么 HR 的工资普遍偏低？ //	091
发奖金和年度加薪，哪个好？ //	094
如何合理规避薪酬设计的法律风险？ //	096
工资是保密好，还是公开好？ //	098
怎样调薪才能让上下满意？ //	101

|| 第三部分：培训管理 ||

中小企业的员工培训需求从哪里来？ //	106
如何安排好培训？ //	110
能力素质模型该如何建立？ 具体实施细节有哪些？ //	112
如何才能有效推动任职资格体系在公司落地实施？ //	115
如何建立学习型组织？ 内部学习机制又该如何打造？ //	117
销售人员需要接受哪些培训？ //	120
员工培训如何与绩效考核挂钩？ //	122
入职培训是应即时分批还是集中统一？ //	124

新员工转正考核怎么做？ // 127

培训需求各异，怎么办？ // 129

如何让培训效果转化为生产力？ // 130

讲师是选表达能力强的还是专业能力强的？ // 132

如何合理签订培训服务期协议？ // 135

|| 第四部分：绩效管理 ||

各部门负责人不愿配合推行绩效怎么办？ // 138

成本不多的情况下，如何更好地进行激励？ // 140

老板将绩效作为扣工资的工具，HR 能做什么？ // 142

员工散漫惯了，如何开展绩效激励？ // 145

如何审核绩效指标及目标值的合理性？ // 149

360/KPI/MBO/BSC，哪种绩效考核工具效果比较好呢？ // 152

末位淘汰，是否真的有利于企业发展？ // 154

绩效考核不与工资挂钩，该如何进行有效激励？ // 156

研发人员的绩效考核方案该如何设定？ // 159

经营目标该怎么分解落实到各部门、各员工身上？ // 162

公司有权利开除绩效不合格的员工吗？ // 165

如何科学地设计绩效考核表？ // 167

如何设计职能部门 KPI？ // 169

第五部分：员工关系

元老级老员工不再符合公司发展需要，HR 应如何应对？ // 174

员工考勤作假，怎么处理？ // 177

员工比较分散的情况下，怎么做考勤管理？ // 178

离职交接期的考勤管理如何做？ // 180

员工试用期转正后发现不能胜任本职岗位，怎么办？ // 182

员工偷偷在外兼职，能否享受工伤待遇？ // 185

不定时工作制人员不满意工作时间安排，怎么办？ // 188

公司重要部门负责人全体提出离职，

HR 经理该怎么帮助老板处理？ // 190

员工出现违法行为，HR 怎么处理？ // 194

因身体原因导致效率低下的员工如何处理？ // 197

劝退员工，导致其他员工没有安全感，怎么办？ // 199

在职员工把简历挂在网站上，大家如何应对？ // 202

关于从事职业危害岗位员工离职体检的问题 // 205

如何处理性格强势的员工？ // 210

如何避免员工在离职交接期的工作懈怠情况？ // 213

如何有技巧地劝退员工？ // 217

HR 如何处理员工反映主管问题的情况？ // 219