

HR案头必备工具书 提升你的工作专业水平、职场竞争力

刘新苗◎编著

HR达人教你 人力资源管理 一本通



| 内容全面 | 应知应会的六大模块操作秘籍

| 精准定位 | 让你入职就上手、升职会管理

| 工作必备 | 图表、制度、真实案例提升助力

| 易懂实用 | 彻底解决HR实务难题、答疑解惑

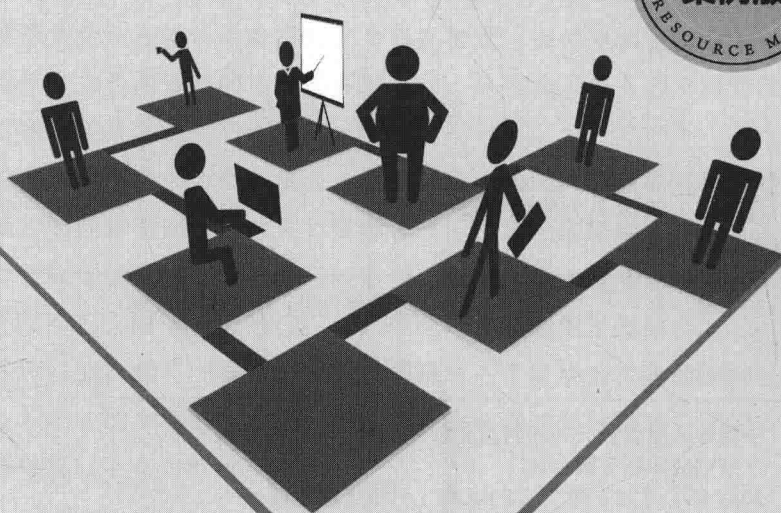
扫码
直接用

获取更实用的HR岗位实操表单

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

刘新苗◎编著

HR达人教你 人力资源管理 一本通



中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书是一本实用性极强的人力资源管理操作工具书，目的是为在企业从事人力资源管理工作的员工和中层管理人员提供一些理论依据以及简单实用的工具表格。本书超值附赠海量的电子模板，可以让读者现用现查，并在每张模板后都附有撰写提示，以便拿来后稍作修改即可使用。

图书在版编目（CIP）数据

HR 达人教你人力资源管理一本通/刘新苗编著. —北京：
中国铁道出版社，2018. 1
ISBN 978-7-113-23825-4

I. ①H… II. ①刘… 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（2017）第 228120 号

书 名：HR 达人教你人力资源管理一本通
作 者：刘新苗 编著

策 划：王 佩
责任编辑：苏 茜
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：**MX** DESIGN
STUDIO

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：北京铭成印刷有限公司
版 次：2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷
开 本：700 mm×1 000 mm 1/16 印张：21 字数：344 千
书 号：ISBN 978-7-113-23825-4
定 价：55.00 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

作者简介



刘新苗

长期研究公司结构治理、战略管控、人力资源管理、权利与领导、团队建设、劳动社会保障与法律、跨文化管理等领域。尤其擅长国企、央企企业战略规划、人才评价、人才梯队建设与培训、绩效薪酬激励、企业文化建设、劳动社会保障法律的实践教学与研究工作。为80多家大中型央企、国企提供人才评价、绩效薪酬等管理咨询项目，受训学员四万余人。涉及烟草、电力、燃气、医药、电信、化工、航空、轨道交通、银行等30多个行业。著有《人力资源管理实务与操作细节》等八部作品，在相关人力资源杂志、报刊发表文章180多篇。

套系书推荐

一套书精通人力资源实务操作
让你入职就上手、升职会管理



《HR达人教你薪酬管理一本通》

ISBN 978-7-113-22944-3



《HR达人教你绩效管理一本通》

ISBN 978-7-113-23824-7



《老HR教你轻松做招聘》

ISBN 978-7-113-22468-4



策划编辑：王 佩

合作咨询：QQ 1958793918

封面设计：MX DESIGN STUDIO
01765628429

网络销售：JD.COM (www.jd.com)

当当自营 (www.dangdang.com)

亚马逊 (www.amazon.cn)

国家“一带一路”、“经济新常态”、“互联网+大数据”、工业 4.0 等词几乎每天都在人们耳边响起。最近国家又颁布了《中国制造 2025》十年行动纲要。作为一个长期从事人力资源管理的实践和研究者，作者在想这一切都必须靠一代代人薪尽火传去实现。但是我国目前还只是人力资源大国，据有关报道，中国农民工的知识水平 70%左右还处于初中水平，如果要跟上智能化的设备操作水平至少需要接受十三年的文化知识教育，工人的文化知识和技能如何才能适应企业快速发展，如何适应时代的变幻，这一切都需要通过培养来进行提升，真正从人力资源大国走向人力资源强国。

目前，我国人力资源管理正处于人事管理走向人力资源管理的路上，当然也有部分大企业在模仿战略性的人力资源管理，但都停留在概念上，实质上离战略性人力资源管理的道路还任重道远，这也为未来人力资源管理的实践和研究预留了很大的空间。

当前我国大部分人力资源从业者没有接受过系统的专业训练，都是从其他行业或者专业转型而来，对人力资源管理工作缺乏前瞻性、系统性、科学性。对专业知识的掌握，大部分还停留在人事管理上，对专业知识的应用和研究少之又少，又缺乏导师进行指导。由此，作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管理各个模块的实务的操作丛书，提升行业从业者的专业整体水平，为人力资源强国的发展做出自己的贡献。本书主要体现以下几个特点：

一、全面性

作者总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的全书，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、员工关系管理六大模块，内容全面完整，体例简洁清晰。

二、实用性

作者写作这本书的目的在于，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，方便 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。

三、操作性

根据作者多年的授课经验，其实中国现在的 HR 不缺理论的专业知识，他们缺少的是在实践中对现实工作的指导，他们需要工作中处理问题的解决方案和样本。因此，本书站在已在 HR 工作岗位上，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出发，注重可操作性。此书可以作为一本案头的操作指南。

本书适合的读者对象为：人力资源管理及相关专业在校大学生、研究生以及企业人力资源管理人员，还有热爱人力资源管理专业的人士。

非常感谢本书的策划编辑王佩女士，是她精心的策划和认真负责的努力，得以使此书付梓，在此深表谢意！

由于时间仓促和作者的知识有限，书中或有疏漏之处，还请各位读者多多批评指正。

为了方便读者学习，输入网址 <http://upload.crphdm.com/2017/0908/1504839288879.rar> 或者扫描下列二维码 1，即可下载与本书配套的表单模板的电子版。

扫码二维码 2 下载《中华人民共和国劳动合同法》的电子版。



1. 配套电子文件



2. 中华人民共和国劳动合同法

编者

2017 年 10 月

第一章 人力资源战略规划	1
1.1 人力资源战略规划	2
情景再现：如何制定发展中公司的人力资源规划	2
1.1.1 人力资源规划的概念	3
1.1.2 人力资源规划的内容	3
1.1.3 人力资源规划的目的和作用	4
1.1.4 人力资源战略规划方案范本	4
1.2 人力资源组织结构设计的重要性	7
情景再现：HR 如何协助企业突破发展的瓶颈	7
1.2.1 组织的概念	8
1.2.2 组织设计的原则	8
1.2.3 组织架构设计的类型	9
1.2.4 组织架构的优缺点	11
1.2.5 组织架构变革的趋势	12
1.2.6 组织架构设计三大基本方法	12
1.2.7 组织设计的内容	12
1.2.8 组织结构设计的六大步骤	14
1.2.9 组织诊断的步骤和方法	14
1.2.10 部门职能分解设计的关键点	14
1.2.11 部门职能设计内容	15
1.3 岗位分析与岗位职责	15
情景再现：岗位说明书的动态调整	15
1.3.1 岗位分析流程模板	16
1.3.2 岗位描述模板	17
1.3.3 岗位说明书编制规范范本	18

1.3.4 岗位说明书范本	29
1. 总经理职责说明书 / 20	15. 培训专员职责说明书 / 34
2. 副总经理职责说明书 / 21	16. 绩效考核主管职责说明书 / 35
3. 人力资源总监职责说明书 / 22	17. 薪资福利主管职责说明书 / 36
4. 财务总监 (CFO) 职责说明书 / 23	18. 财务经理职责说明书 / 37
5. 营销总监职责说明书 / 24	19. 财务助理职责说明书 / 38
6. 市场总监 (CMO) 职责说明书 / 25	20. 出纳员职责说明书 / 39
7. 销售总监职责说明书 / 26	21. 行政经理职责说明书 / 40
8. 生产总监职责说明书 / 27	22. 行政助理职责说明书 / 41
9. 技术总监职责说明书 / 28	23. 行政主管职责说明书 / 42
10. 人力资源经理职责说明书 / 29	24. 档案员职责说明书 / 43
11. 人力资源助理职责说明书 / 30	25. 前台职责说明书 / 44
12. 人力资源专员职责说明书 / 31	26. 市场部经理职责说明书 / 45
13. 招聘主管职责说明书 / 32	27. 市场助理职责说明书 / 46
14. 员工培训与发展主管职责说明书 / 33	
1.4 HRBP 的缘起	47
1.5 【HR 必知】风险防范	48
第二章 招聘面试与录用	50
2.1 了解招聘	51
情景再现：招聘的痛点	51
2.1.1 招聘的概念	52
2.1.2 招聘的目的	52
2.1.3 招聘七要素	53
2.1.4 招聘的渠道与方法	53
2.1.5 招聘的原则	55
2.1.6 招聘的流程	56
2.1.7 与招聘相关的表格范本	59
28. 直接用人部门招聘需求表范本 / 59	36. 新员工入职告知书范本 / 66
29. 招聘广告范本 / 60	37. 签订劳动合同通知书范本 / 67
30. 求职登记表范本 / 61	38. 人才评价中心范本 / 80
31. 员工信息登记表范本 / 62	39. 结构化面试范本 / 80
32. 背景调查授权书范本 / 63	40. 文件筐评价范本 / 83
33. 员工体检通知范本 / 64	41. 无领导小组评价范本 / 90
34. 录用通知书范本 / 65	42. 无领导小组问题范本一 / 91
35. 未录用通知书范本 / 66	43. 无领导小组问题范本二 / 92

2.2 员工录用	68
情景再现：内部晋升的误区	68
2.2.1 员工录用的含义与作用	69
2.2.2 员工录用的常用原则	70
2.2.3 录用人员的方法	71
2.2.4 人才评价中心技术	77
2.3 【HR 必知】从招聘到离职的风险防范	98

第三章 | 培训与开发 103

情景再现：培训得不到业务部门支持怎么办？	104
3.1 员工培训的概念	105
3.2 员工培训的特点	106
3.3 员工培训的构成要素	107
3.4 员工培训的作用	108
3.5 员工培训的分类	109
3.6 员工培训的流程	110
情景再现：为何培训效果不佳？	110
3.6.1 培训需求分析	112
3.6.2 培训目标的设置	113
3.6.3 培训计划的制订	113
3.6.4 培训活动的实施	115
3.6.5 培训结果的评估	115
3.6.6 评估报告的撰写	116
3.7 与培训相关的表格范本	117

44. 高层管理人员培训需求访问 提纲表 / 117	49. 管理人员技能培训需求 分析报告 / 122
45. 中层管理人员培训需求调查表 ——访谈清单 / 118	50. 年度培训计划表 / 124
46. 中层管理人员培训需求调查表 / 118	51. 培训项目建议书 / 124
47. 基层管理人员培训需求调查 分析表 / 119	52. 培训费用预算表 / 128
48. 基层员工培训需求调查表 / 120	53. 培训协议 / 130

3.8 HR 实务操作提示	132
---------------------	-----

第四章 绩效管理	135
4.1 绩效管理系统的确立	136
情景再现：绩效考核结果为何差强人意？	136
4.2 绩效管理的特点	137
4.3 绩效管理系统设计的基本原则	138
4.3.1 “公平、公正、公开”原则	138
4.3.2 反馈与修正的原则	139
4.3.3 定期化与制度化原则	139
4.3.4 可靠性与有效性原则	139
4.3.5 可行性与实用性原则	140
4.4 绩效管理的流程	141
情景再现：绩效考核的结果为何事得其反	141
4.4.1 绩效管理的组成	142
4.4.2 绩效考评	143
4.4.3 绩效反馈	143
4.4.4 绩效改善	143
4.5 绩效考评的内容和方法	145
情景再现：绩效考评最忌情绪化	145
4.5.1 绩效考评的程序	146
4.5.2 员工绩效考评的基本程序	150
4.5.3 员工绩效考评的基本步骤	151
4.6 绩效评估的方法	152
4.6.1 图尺度评估法	152
4.6.2 排序法	153
4.6.3 配对比较法	153
4.6.4 目标管理法	154
4.6.5 关键绩效指标（KPI）的优缺点及实施步骤	155
4.6.6 目标关键成果法（OKR）的优缺点及实施步骤	157
4.6.7 平衡计分卡（BSC）的优缺点及实施步骤	160

4.7 与绩效管理相关的表格范本 167

54. 绩效考核合同样本 / 167	62. 普通员工业绩评价样表 / 179
55. 绩效目标样本 / 168	63. 经理业绩评价样表 / 179
56. 工作计划表模板 / 168	64. 中高层经理业绩评价样表 / 180
57. 绩效考核问卷样本 / 168	65. 中高层管理者述职报告 / 180
58. 绩效访谈中高、基层访谈问卷 样本 / 170	66. 企业员工绩效反馈面谈记录表 / 181
59. KPI 分解表 / 173	67. 员工发展规划表 / 181
60. 工作目标及考核表 / 175	68. 管理人员年度绩效评价标准 / 182
61. 能力和态度表 / 177	69. 专业技术管理人员年度绩效评价 标准 / 185

4.8 【HR 必知】绩效管理实操关键点 188

第五章 | 薪酬福利管理 190

5.1 薪酬管理的基本知识 191	
情景再现：如何缩短老员工与新员工的薪酬差距？ 191	
5.1.1 薪酬的含义 192	
5.1.2 薪酬的实质 192	
5.1.3 薪酬管理的目标、原则和内容 192	
5.2 薪酬设计制度 194	
情景再现：创业型公司薪酬设计的痛点 194	
5.2.1 计件工资制 196	
5.2.2 销售提成制 196	
5.2.3 技术等级工资制 196	
5.2.4 岗位或职务等级工资制 196	
5.2.5 结构工资制 197	
5.2.6 岗位技能工资制 197	
5.2.7 薪点工资制 198	
5.3 薪酬管理流程设计 198	
情景再现：如何留住核心的技术人才？ 198	
5.3.1 企业薪酬管理的基本程序 200	
5.3.2 企业员工奖金的分配 202	
5.3.3 工资形式的种类 203	
5.3.4 国家有关工资支付的相关规定 209	

5.4 福利费用管理.....	212
-----------------	-----

情景再现：如何提高研发人员的积极性？	212
--------------------------	-----

5.4.1 员工福利	214
------------------	-----

5.4.2 员工福利的作用	216
---------------------	-----

5.5 各岗位薪资表格范本	216
---------------------	-----

70. 技术等级工资标准表 / 216	90. 加班工资申请表 / 227
71. 工资等级表 / 217	91. 计件工资计算表 / 228
72. 工资标准表 / 217	92. 津贴申请表 / 228
73. 职位、职级对应表 / 217	93. 薪资确定表 / 229
74. 岗位工资系数表 / 218	94. 通用工资说明书 / 229
75. 职位设置表 / 219	95. 人事动态及费用控制表 / 230
76. 单一型岗位工资标准表 / 220	96. 出差旅费报销单 / 231
77. 职务分类表 / 220	97. 短程出差误餐申领单 / 231
78. 职能等级分类表 / 220	98. 奖惩申报表 / 232
79. 岗位技能工资结构表 / 221	99. 成本计算表 / 232
80. 排列法：岗位评定表 / 221	100. 员工工资表 / 233
81. 因素比较法：工作要素评价表 / 222	101. 销售人员工资提成计算表 / 234
82. 工作要素与小时工资率表 / 222	102. 工资分析表 / 234
83. 不同工种工资率及其要素构成表 / 222	103. 变更工资申请表 / 235
84. 工资要素级别比较表 / 222	104. 工作奖金核定表 / 236
85. 计点法：工作评价因素权重表 / 223	105. 员工出勤工薪计算表 / 237
86. 细分因素定义及分级表 / 224	106. 月份福利工作计划 / 238
87. 公司工资等级表 / 225	107. 计时工资核定表 / 238
88. 因素评分表 / 226	108. 普通员工工资计算表 / 239
89. 员工奖金合计表 / 227	109. 员工薪津计算表范本 / 240
	110. 薪酬制度范本 / 241

第六章 | 劳动争议管理 248

情景再现：“三期”女职工的劳动纠纷.....	249
------------------------	-----

6.1 劳动争议的概念	250
-------------------	-----

6.2 劳动争议的主体	251
-------------------	-----

6.3 劳动争议的种类	252
-------------------	-----

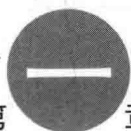
6.4 人事争议仲裁受案范围	260
----------------------	-----

6.5 与劳动争议管理相关的表格范本 266

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| 111. 员工劳动合同范本 / 266 | 124. 加班审批单范本 / 308 |
| 112. 劳务协议范本 / 274 | 125. 调休审批单范本 / 308 |
| 113. 实习协议范本 / 275 | 126. 外出申请单范本 / 308 |
| 114. 劳务派遣协议范本 / 277 | 127. 转正通知单范本 / 309 |
| 115. 公司规章制度范本 / 282 | 128. 劳动合同变更书范本 / 309 |
| 116. 规章制度签收单范本 / 297 | 129. 劳动合同变更通知书 (企业单方变更)
范本 / 309 |
| 117. 规章制度培训签到表范本 / 298 | 130. 劳动合同期限法定顺延确认书
范本 / 310 |
| 118. 规章制度征求意见通知书
范本 / 298 | 131. 劳动合同到期处理征求意见书
范本 / 310 |
| 119. 规章制度平等协商会议纪要
范本 / 299 | 132. 劳动合同到期续订劳动合同意向书
范本 / 311 |
| 120. 员工培训服务期协议范本 / 299 | 133. 劳动合同到期终止的通知范本 / 311 |
| 121. 员工离职竞业限制协议范本 / 301 | 134. 解除劳动合同确认书范本 / 313 |
| 122. 考勤制度范本 / 303 | |
| 123. 请假单范本 / 307 | |

参考文献 324

第



章

人力资源战略规划

- 1.1 人力资源战略规划 / 2
- 1.2 人力资源组织结构设计的重要性 / 7
- 1.3 岗位分析与岗位职责 / 15
- 1.4 HRBP 的缘起 / 47
- 1.5 【HR 必知】风险防范 / 48

1.1 人力资源战略规划



情景再现：如何制定发展中公司的人力资源规划

刘强和杨华在 2000 年合伙创办了第一家名为“飞龙”的酒店。经过多年的艰苦创业，以“飞龙”品牌命名的综合性酒店已扩展到全国各省市大中型城市多达 12 家，而且发展前景十分看好。但是，继续使用公司创立以来所采用的组织结构，一种集权式的直线管理方式，这种成长的潜力就不会得到充分的发挥。主要表现在两位创始人越来越难领导好公司。比如，想要约见他们的人得早晨一上班就在办公室外排队等候，员工们越来越难得到对日常问题的及时答复，而要求快速反应的重要决策经常被耽搁。

2005 年他们认识到了这个问题，研究决定着手重组组织架构。他们将公司分解为不同板块分别管理各个饭店、茶楼和娱乐场，并分别配备一名独立的责任人掌管各个板块。这些经理都被授予足够的权利去经营和扩展他们各自的部分。各板块负责人负责日常工作，在人员安排和财务方面有一定的决定权，但要定期向他们汇报工作，在重大决策问题上还是要由他们来决定。

组织架构上的变革为企业带来了明显的效果。公司效益、利润增长明显上升，公司的年收益增长达 25%。2008 年之后公司规模进一步扩大。在全国 8 个省市建立了营业部，酒店数增加至 30 家，网点营业额达到了 6 亿元人民币。这时，公司在管理上又出现了一些难以协调的问题。如由于地区上的差异，在绩效管理和薪酬管理方面存在着许多不同，而公司要求实施统一的管理模式，人员不如以前稳定，顾客的投诉越来越多。伴随企业区域性扩张，企业凝聚力下降，尤其是对于外地员工，他们对公司的信息来源只能从区域主管处获得，对公司整体发展了解较少。

新一轮的变革又将开始。他们要求人力资源部经理拿出一个符合公司新发展状况的人力资源规划。

【案例分析】从以上案例可以看出，该公司在 2005 年以前，采用的是一种直线制组织结构，该结构便于控制和统一指挥，适用于小企业，在一定时

期内推动了该公司的发展。但随着公司规模扩大,直线制组织结构已不适应。2005年后公司着手变革,建立了事业部制,并进行了有效授权,再次推动了业务的发展。因为事业部既保持与公司的统一,又使其具有高度的灵活性,更适应市场变化。

【实务指导】从人力资源管理角度建议该公司可以从以下方面进行改革:

- ①按地区调整原有事业部制结构变为建立战略网络型组织结构,如成立分公司、子公司等。使组织结构与公司发展相适应;
- ②在企业扩张的同时,注重打造企业文化,形成企业凝聚力。以共同愿景和使命激励员工,沟通公司发展目标强化执行力,倡导领导力及行为标准构筑员工的核心能力;
- ③制定符合各地状况的人力资源管理制度;
- ④做好人力资源规划,保证人才供给满足企业发展速度;
- ⑤建立新的培训管理制度,提升员工的服务技能和服务质量;
- ⑥不断完善薪酬制度,同时还须注意结合当地劳动力市场和各地经营状况;
- ⑦根据当地的业务发展,改善绩效管理制度,有效地提高员工绩效。

1.1.1 人力资源规划的概念

人力资源规划又称人力资源计划,是指根据组织的发展战略、目标及组织内外部环境的变化,运用科学的方法对组织人力资源的需求和供给进行预测,制定相宜的政策和措施,从而使组织人力资源供给和需求达到平衡,实现人力资源合理配置,有效激励员工的过程。

1.1.2 人力资源规划的内容

规划层次	具体项目	主要内容	预算内容
总体规划	总体规划	计划期内人力资源开发利用的总体目标、总的配套政策、实施步骤等	预算总额
各项业务计划	配备计划	中、长期内不同职务、部门或工作类型的人员的分布状况	人员总体规模变化而引起的费用变化
	离职计划	因各种原因离职的人员情况及其所在岗位的情况	安置费
	补充计划	需要补充的人员岗位、人员数量及要求	招募、选拔费用
	使用计划	人员晋升政策、晋升时间;轮换工作的岗位情况、人员情况、轮换时间	岗位变化引起的薪酬福利等支出变化
	培训开发计划	培训对象、目的、内容、时间、地点等	培训总投入、脱产人员工资及脱产引起的损失
	职业计划	骨干人员的使用和培养方案	产生的各项费用