

MANAGER'S MUST • MANAGER'S MUST •

经理人WTO新技能训练系列

# 人力经理必做的 100件事

人力经理管理实务的全部要点和关键

施必善/编著

---

本书涵盖了一名优秀的人力资源经理所应担负的全部管理职责和工作要点及窍门：从工作分析与人力资源计划、招聘与选任、绩效考评、职业发展计划与培训、人员使用、员工激励、薪酬支付七个方面概括出100件必做之事，不但告诉你做什么，还告诉你怎么做……



中国致公出版社

MANAGER'S MUST • MANAGER'S MUST •



# 人力经理必做的 100 件事

施必善/编著

中国致公出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

人力经理必做的 100 件事/施必善编著. —北京: 中国致公出版社, 2002.1

(经理人 WTO 新技能训练系列)

ISBN 7-80096-992-4

I. 人… II. 施… III. 企业管理: 人事管理  
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 093625 号

**人力经理必做的 100 件事**

---

**编 著:** 施必善

**责任编辑:** 赵 珍

**责任印制:** 华 瑞

---

**出版发行:** 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

**经 销:** 全国新华书店

**印 刷:** 北京地质印刷厂

---

**开 本:** 850×1168 1/32 开

**印 张:** 14.25

**字 数:** 250 千字

**版 次:** 2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

---

ISBN 7-80096-992-4 / F·55

**定 价:** 112.00 元 (全四册×28.00 元)

---

**版权所有 翻印必究**

## 前 言

当代最著名的管理学家彼得·德鲁克曾经说过：“所谓企业管理，最终就是人事管理。人事管理，就是管理的代名词。”时至今日，人力经理已从传统的人事管理事务性工作中解脱出来，更多地去关注“人”的问题。

对许多企业而言，人力资源已经成为“最宝贵的资源”。但我国企业的人力资源管理水平还十分落后。特别是许多中小企业，负责人力资源管理的人员基本上没有经过正规的专业培训，甚至根本没有独立的人事部门。然而，人力资源对它们同样是“最宝贵的资源”，这些企业同样需要对自身的人力资源进行管理。

随着中国经济改革的深化和中国加入世贸组织，我国人力资源管理面临着普及和提高的双重任务。为了应对这一挑战，核心的任务首先是普及人力资源管理的理念和知识，其次是建设一支专业化的人力资源管理队伍。

因此，一本既讲述基本原理，又结合个案的人力资源管理读物确属急需。于是，便有了本书的诞生。《人力经理必做的100件事》主要以人力经理为讲述作家，并按照八大专题来组织人力经理日常管理中必做的100件事；可以讲，本书是一本适合各级管理人员阅读的通俗管理学读物。

本书的最大特点就在于它的行文风格和文体结构。通常在论述每一件事的开头，我们均引用了一些精辟之言。同时在篇尾，我们还会向您提出一些信条和应用原则。寥寥数语，均包含着做每一件事的要领和精华，相信它会对您的阅读有较大帮助。

本书在编写过程中，参阅了大量国内外的管理学读物。同时，在语言风格上，我们力求简洁明了，通俗易懂，希望能得到您的认可。

当然，本书也的确是一本新概念读物，其中必定会有这样与那样的错误，希望您阅读中能批评指正，我们将不胜感激。

作 者

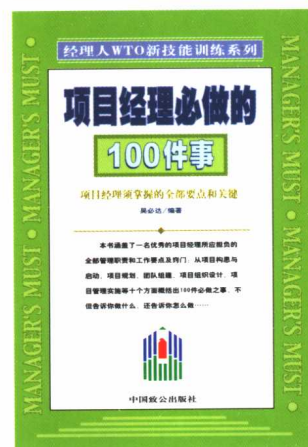
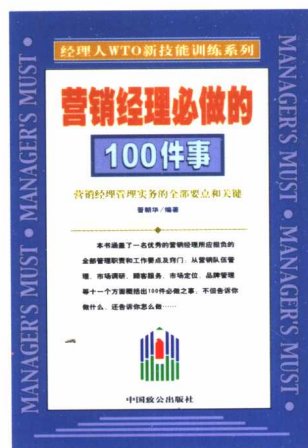
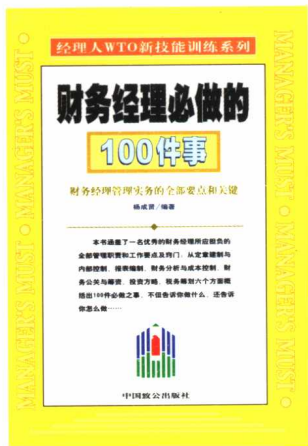
于中国人民大学劳动人事学院

## 人力资源经理管理备忘录

- 人力资源经理的基本职责
- 工作分析与人力资源计划
- 招聘与选任
- 绩效考评
- 职业发展计划与培训
- 员工管理与使用
- 人员激励
- 薪酬支付与福利政策

购书电话: (010) 82644580  
0-13911094268  
0-13901094075

封面设计: 蓝田  
13011082357



# 目 录

## 第一章

### 人力经理的基本素养与职责

- 1. 明确人力资源管理的基本原理 ..... 2
- 2. 让工作变得快乐：人本管理 ..... 7
- 3. 领会现代人力资源管理与传统人事管理的区别  
..... 12
- 4. 了解公司的组织结构 ..... 17
- 5. 与上司、同事和下属相处的技巧 ..... 21
- 6. 为自身职责定位 ..... 26
- 7. 树立良好的经理形象 ..... 30
- 8. 适当的为自己缓解压力。 ..... 34

## 第二章

### 工作分析和人力资源计划

- 9. 工作分析 ..... 40
- 10. 工作分析的方法 ..... 44

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 11. 工作分析的常规步骤 .....     | 49 |
| 12. 职务说明书的编写 .....      | 54 |
| 13. 岗位责任制存在的问题及对策 ..... | 60 |
| 14. 进行职务设计 .....        | 64 |
| 15. 进行人力资源规划 .....      | 68 |
| 16. 人力资源预测 .....        | 72 |
| 17. 人力资源的供需平衡 .....     | 76 |
| 18. 人力资源计划的编写步骤 .....   | 81 |

### 第三章

### 招聘和选任

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 19. 制定招聘计划和招聘广告 ..... | 86  |
| 20. 广招人才 .....        | 89  |
| 21. 制定招聘流程 .....      | 93  |
| 22. 招聘应届毕业生 .....     | 97  |
| 23. 确定人员甄选的原则 .....   | 101 |
| 24. 安排人员甄选的程序 .....   | 106 |
| 25. 高度重视人员素质测评 .....  | 111 |
| 26. 选用不同的测试形式 .....   | 115 |
| 27. 用好二类特殊的测试方法 ..... | 121 |
| 28. 进行有效的心理测验 .....   | 126 |
| 29. 区别不同的面试 .....     | 131 |
| 30. 不可避免的面试错误 .....   | 136 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 31. 有效的面试 .....       | 142 |
| 32. 谨遵招聘选拔的基本原则 ..... | 147 |

## 第四章

### 绩效考评篇

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 33. 为什么要进行绩效评价 ..... | 154 |
| 34. 建立工作评价系统 .....   | 158 |
| 35. 制定绩效评价标准 .....   | 162 |
| 36. 选定评价人 .....      | 166 |
| 37. 掌握正确的评价方法 .....  | 170 |
| 38. 切忌感情用事 .....     | 174 |
| 39. 敢于充分肯定 .....     | 177 |
| 40. 不急于下结论 .....     | 180 |
| 41. 评价要有针对性 .....    | 184 |
| 42. 不以成败论英雄 .....    | 188 |
| 43. 明确考核内容 .....     | 191 |
| 44. 明确考评的用途 .....    | 196 |
| 45. 设立有效的考核项目 .....  | 201 |
| 46. 制定有效的考核标准 .....  | 205 |
| 47. 确定考核方法 .....     | 209 |
| 48. 确定考核期限 .....     | 214 |
| 49. 正确选择考核时间 .....   | 218 |
| 50. 实施绩效考评 .....     | 222 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 51. 处理绩效考评的误差 .....  | 226 |
| 52. 灵活运用考核中的技巧 ..... | 231 |
| 53. 不要忽视绩效评价面谈 ..... | 236 |

## 第五章 职业发展计划与培训

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 54. 对不同职业阶段的员工分别进行管理 ..... | 243 |
| 55. 帮助员工制定职业发展计划 .....     | 246 |
| 56. 培训必不可少 .....           | 251 |
| 57. 培训要有计划 .....           | 255 |
| 58. 灵活采用培训方式 .....         | 259 |
| 59. 因材施教 .....             | 263 |
| 60. 培养员工的自信心 .....         | 267 |
| 61. 允许员工超过自己 .....         | 271 |
| 62. 接纳新员工 .....            | 275 |
| 63. 训练新员工 .....            | 280 |

## 第六章 人员使用

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 64. 任人唯贤、知人善用 .....  | 285 |
| 65. 用人不疑、疑人不用 .....  | 289 |
| 66. 能力与忠诚的取舍 .....   | 294 |
| 67. 不要太近，也不要太远 ..... | 298 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 68. 掌握人才晋升之道 .....   | 302 |
| 69. 掌握晋升的程序和方法 ..... | 307 |
| 70. 善于识别人才 .....     | 311 |
| 71. 挖掘人才流失根源 .....   | 315 |
| 72. 吸引和留住人才 .....    | 319 |
| 73. 如何应对员工辞职 .....   | 325 |

## 第七章

## 员工激励

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 74. 建立有效的激励系统 .....    | 331 |
| 75. 让每一位员工明确目标 .....   | 335 |
| 76. 做好激励计划的宣传与管理 ..... | 339 |
| 77. 容忍错误 .....         | 344 |
| 78. 不容忍不良行为 .....      | 348 |
| 79. 惩罚与解雇 .....        | 352 |
| 80. 考虑员工意见 .....       | 356 |
| 81. 真诚赞美员工 .....       | 360 |
| 82. 有效沟通 .....         | 364 |
| 83. 建立员工奖惩制度 .....     | 368 |
| 84. 注重工作设计 .....       | 373 |
| 85. 让员工持股 .....        | 377 |
| 86. 设立员工持股会 .....      | 381 |

## 第八章

## 薪酬支付

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 87. 把握支付时机 .....         | 386 |
| 88. 把握新员工起薪 .....        | 390 |
| 89. 处理好员工加薪 .....        | 394 |
| 90. 分情况确定员工起薪 .....      | 398 |
| 91. 恰当支付青年员工 .....       | 402 |
| 92. 建立合理的奖金计划 .....      | 407 |
| 93. 分析奖金计划失败的原因 .....    | 411 |
| 94. 进行外部调查 .....         | 415 |
| 95. 确定销售人员薪酬政策 .....     | 420 |
| 96. 制定开发人员的薪酬政策 .....    | 425 |
| 97. 设计报酬制度 .....         | 429 |
| 98. 提高员工对薪酬管理的满意度 .....  | 433 |
| 99. 设计薪酬体系 .....         | 438 |
| 100. 制定薪酬体系的健康关怀计划 ..... | 443 |

## 第一章

---

# 人力经理的基本素养与职责

---

绝大部分企业都有一个人力资源部，作为完成一个组织管理工作中涉及人或人事方面的任务的职能性部门。而作为人力资源部的领导，人力经理责无旁贷的要承担起本部门的所有业务职责，为达到这个目的，人力经理必须首先明确人力资源管理的基本原理，在此基础上，确定自身基本的管理职责，并在实际工作中积累经验，并找出一些工作技巧，从而完成人力资源的各项工作任务。

---

## 1 明确人力资源管理的基本原理

---

管理是科学，科学由原理组成。

人力资源管理作为管理学的一个分支，和其他管理领域一样，人力资源管理也必须遵循相应的管理规律，才能做到科学化、功能化、效率化、人力资源管理的基本原理包括：

### (1) 增值原理

增值原理是指对人力资源的投资可以使人力资源增值，而人力资源增值是指人力资源品位的提高和人力资源存量的增大。

我们知道，人力资源是指社会劳动者的劳动能力，而劳动能力的提高主要靠两方面投资，营养保健投资和教育培训投资、其中更为重要的是教育培训投资。要想使企业中的员工提高其生产效率和生产能力，就必须对其进行业务培训。

### (2) 激励原理

激励原理指的是通过对员工的物质的或精神的需求

欲望给予满足的允诺，来强化其为获得满足就必须努力工作的心理动机，从而达到充分发挥积极性，努力工作的结果。

人在工作过程中是否有积极性，或积极性多高，对于其能力的发挥程度至关重要。我们知道，人的能力只有在工作中才能发挥出来。人所拥有的能力和他在工作中发挥的能力往往是不等量的，这除了受到诸如工作环境的好坏、工作条件的良好程度，以及单位或组织内人际关系（包括上下级关系、同事关系）的协调、配合情况等客观因素影响之外，还要受到人的积极性的发挥程度这一主观因素制约。在客观因素相同的条件下，主观因素是个人能力发挥的决定性因素。

人力资源管理者的任务不只是以获得人力资源为目标，人力资源管理者在为单位或组织获得人力资源之后，还要通过各种开发管理手段，合理使用人力资源，提高人力资源的利用率，为此就必须坚持激励原理。

### **(3) 差异原理**

人力资源管理的根本任务是合理配置使用人力资源，提高人力资源投入产出比率。要合理使用人力资源，就要对人力资源的构成和特点有详细的了解。“知己知彼，百战不殆”。人力资源是由一个个的劳动者的劳动能力组成的，而各个劳动者的劳动能力由于受到身体、受教育程度、实践经验等等因素的影响而各自不同，形成个体差异。就个体能力来说，这种差异包括两

方面：一是能力性质、特点的差异。二是能力水平的差异。“用人之长，避人之短”是人力资源管理的基本原则。

承认人与人之间能力水平上的差异，目的是为了在人力资源的利用上坚持能级层次原则，大才大用，小才小用，各尽所能，人尽其才。在人力资源管理中，差异原理指的是：具有不同能力层次的人，应安排在要求相应能级层次的职位上，并赋予该职位应有的权力和责任，使个人能力水平与岗位要求相适应。

#### (4) 互补原理

在现代社会中，任何一个人都不可能孤立地去做事，人们只有结成一定的关系或联系，形成一个群体才能共事。因此，群体内部的关系如何，直接关系到该群体所承担任务的完成好坏。

现代人力资源管理要求，一个群体内部各个成员之间应该是密切配合的互补关系。人各有所长也各有所短，以己之长补他人之短，从而使每个人的长处得到充分发挥，避免短处对工作的影响，这就叫做互补。

个体与个体之间的互补主要是指以下几个方面：

- ①性别互补。
- ②能级互补（能力等级的互补）
- ③年龄互补。
- ④气质互补。

#### (5) 动态原理