

怎样

物尽其用
知人善任

人尽其才
做大做强

选人、留人、 调人、辞人



臧成君 / 编著

一本选人、留人、调人、辞人调配有方的指导用书



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

怎样选人、留人、 调人、辞人

臧成君 / 编著

江苏工业学院图书馆
藏书章

图书在版编目 (CIP) 数据

怎样选人、留人、调人、辞人/臧成君编著. - 北京:
企业管理出版社, 2007. 5

ISBN 978 - 7 - 80197 - 752 - 6

I. 怎… II. 臧… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 065830 号

书 名: 怎样选人、留人、调人、辞人
作 者: 臧成君
责任编辑: 刘 微
书 号: ISBN 978 - 7 - 80197 - 752 - 6
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.emph.cn>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn
印 刷: 北京画中画印刷有限公司
经 销: 新华书店
规 格: 170 毫米 × 230 毫米 16 开本 23.75 印张 350 千字
版 次: 2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷
定 价: 45.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

随着知识经济的到来，脑力成为生产力的关键性要素，人力已成为企业获取竞争优势的关键性资源。因此，作为企业管理者的我们在进行人力资源管理时，要遵循以人为本的原则，同时必须强调执行。本书的目的之一就是要逐渐摆脱以往教科书式的编写方式，立足于企业管理实践，为企业人力资源管理从业人员的有力执行提供指引。

本书从选人、留人、调人、辞人四大人力资源管理模块来给人力资源从业人员提供指引：

选人，就是要为企业选择合适的人才，以此来支持企业的发展战略。

留人，就是要为企业留住优秀人才，积累知识，建设知识型企业，本文从文化留人、待遇留人、制度留人三个方面来论述企业如何留住想留的人才。

调人，就是要在企业中建立灵活的职位调动制度，为企业内部人员流动提供支持。

辞人，就是要合理、合法的辞掉不适合企业发展的人才，同时避免在辞人的过程中发生劳资纠纷。

本书特色：

◆以企业中人力资源管理流程为线索，组织本书内容与体系。

本书从“选、留、调、辞”四个人力资源管理的流程入手，着重解决企业在上述四个流程中如何做，才能使人力资源成为支撑企业发展的战略资源的问题。

◆解决“如何做”的问题，而不是解决“是什么”、“为什么”的问题。

本书有别于众多的参考书，重点不在于告诉读者“是什么”、“为什么”的问题，因为这些已经太多，在本书中不再赘述，本书致力于解决在企业人



力资源管理实践中“如何做”的问题。

◆典型案例指导，提供实战指南。

本书运用了大量的案例，指出国内外著名企业是如何在实践中进行人力资源管理的，为读者提供参考和借鉴。

◆以问题为导向，针对性强。

本书中大量运用问答式的行文方式，以企业人力资源管理实践中出现的问题为导向，有针对性地提出解决办法，为人力资源从业者提供了很好的指引。

当然，由于本书编者能力和时间所限，书中难免会出现这样或那样的不足，我们诚心希望广大读者能够给予我们批评指正和谅解，同时，我们也必将不断修正和改进，为广大读者提供更加完善、更加实用的手册。

编 者

目
录

第1章

怎样选人? /1

案例 1-1: 丰田的全面招聘体系/3

1.1 企业选人的依据/5

资料链接: 职位分析的基本术语/6

1.1.1 职位分析的内容/7

>> 职位分析的七个问题/7

>> 职位分析的主要内容/8

1.1.2 职位分析都有哪些方法/10

>> 观察法/11

>> 问卷调查法/12

案例 1-2: 某企业的职位分析调查表/16

>> 面谈法/34

>> 其他方法/35

1.1.3 职位分析应该如何进行/36

>> 职位分析应该遵循哪些原则/36

>> 职位分析应该分为几个步骤进行/36

案例 1-3: 某企业职位分析的流程/41

1.2 企业从哪里招聘到合适的人才/45

1.2.1 学校招聘/46

>> 如何组织校园招聘/46



案例 1-4: GE 的校园招聘/47

案例 1-5: 宝洁的校园招聘程序/49

>> 学校招聘中应该注意哪些问题/52

资料链接: 向校园招聘说“不”/52

1.2.2 网络招聘/56

>> 网络招聘的受众目标/56

>> 国内主要招聘网站/57

>> 如何选择招聘网站/58

1.2.3 委托猎头招聘/62

>> 如何选择猎头公司/62

>> 如何起草与猎头的合作协议/63

案例 1-6: 猎头公司双向合作协议书样本/64

1.3 如何甄选人员/67

1.3.1 人员甄选标准/67

案例 1-7: 国外著名企业人员甄选标准/69

1.3.2 人员甄选方法/71

>> 笔试/71

>> 面试/72

>> 面试的构成要素/72

>> 面试的种类/73

案例 1-8: 著名企业招聘典型试题/75

>> 面试的基本程序/78

资料链接: 招聘面试的 STAR 技巧/79

>> 知识型员工的招聘与面试管理/81

>> 管理评价中心技术/84

案例 1-9: 管理评价中心应用案例/85

>> 无领导小组讨论/87

>> 公文筐测验/89

案例 1-10: 公文筐测验样题 (部分) /90

>> 讲演/91

>> 角色扮演/91

>> 测试/91

案例 1-11: 心理测验的应用/93

>> 智力测试/94

资料链接: 人员甄选的核心技术/95

1.3.3 人员甄选步骤/99

第 2 章

怎样“精神留人”? /101

2.1 尊重人才/103

2.1.1 在企业中往往存在四种不尊重人才的行为/103

2.1.2 企业怎么做算是真正的尊重人才呢? /105

2.2 塑造企业文化, 实现文化留人/106

2.2.1 塑造企业文化对于留住人才有何重大作用/106

2.2.2 企业发展各阶段的企业文化建设及其对策/106

2.3 加强管理者领导力培训, 用关系“网住”人/108

案例 2-1: 摩托罗拉如何网络离职人才/109

2.4 员工压力管理/110

2.4.1 员工压力的三种来源/110

2.4.2 企业如何从组织层面减轻员工压力/111

资料链接: 员工压力与企业“精神福利” /113



第3章

2.5 建设良好的工作环境/115

案例 2-2: 惠普: 尊重人才 分享成功/116

怎样“待遇留人”? /123

3.1 建立科学合理的薪酬制度/125

3.1.1 科学合理的薪酬制度标准/125

3.1.2 如何设计薪酬体系/126

>> 确定企业的薪酬原则与策略/126

>> 工作分析/126

>> 职务评价/127

>> 进行薪酬调查/127

>> 薪酬结构设计/129

>> 薪酬体系的实施与修正/130

案例 3-1: 某公司 A 企业的薪酬设计方案/130

3.2 利用“贴心”福利打造“铁心”员工/137

3.2.1 贴心福利的种类/137

>> 附加型/138

>> 核心加选择型/138

>> 弹性支用账户/138

>> 福利套餐型/139

>> 选高择低型/139

3.2.2 如何设计灵活、贴心的福利体系/140

>> 弹性福利设计的原则/140

>> 弹性福利制度设计的步骤/140

案例 3-2: 妙用“贴心”福利/141

3.3 劳动股份制/143

3.3.1 劳动股份制的内涵/143

3.3.2 运用劳动股份制的企业案例/143

案例 3-3: 慧聪: 全员劳动股份制/144

3.4 利用“金手铐”——股票期权/149

案例 3-4: 星巴克: 股票期权 兼职员工都有份/150

3.4.1 股票期权的适用范围/151

3.4.2 股票期权的相关法律问题/152

3.4.3 股票期权方案设计中的关键因素/154

>> 激励对象/154

>> 激励方式/154

>> 员工持股总额及分配/154

>> 股票来源/155

>> 购股方式/155

>> 退出机制/156

>> 管理机构及操作/156

3.4.4 如何科学设计股票期权方案/157

>> 组建薪酬委员会/157

>> 内部诊断/157

>> 确认期权计划方案/158

>> 董事会和股东大会通过/158

>> 披露公开部分/159

>> 授予股份期权/159

案例 3-5: 某公司的股票期权方案 (部分) /159



第4章

怎样“制度留人”? /165

>> 绩效考核/160

>> 授予行权权/161

资料链接：美加企业薪酬管理的基本理念/161

4.1 建立公平可行的绩效管理体系/167

案例4-1：全球五大著名企业的绩效管理实操/167

4.1.1 现有绩效管理体系存在的误区/184

4.1.2 完整的绩效管理体系都包括哪些环节/185

>> 绩效管理流程/185

>> 绩效管理方法体系/187

案例4-2：某公司人力资源总监 KPI 指标体系/188

案例4-3：某企业经营方针目标管理制度/195

>> 绩效管理监控体系/198

>> 绩效管理激励机制/198

4.1.3 如何科学合理的设计企业的绩效管理体系/199

>> 准备阶段/199

>> 职位分析阶段/200

>> 流程设计阶段/200

>> 确定角色阶段/201

>> 实施阶段/202

>> 绩效管理体系的诊断与提高阶段/202

4.1.4 绩效管理制度文案包括哪些内容/202

>> 总则/202

>> 主文/203

>> 附则/203

案例 4-4: 某公司的绩效管理体系文案目录/203

4.1.5 如何实现绩效管理体系与薪酬体系的战略协同效应 /205

>> 建立基于科学的职位分析基础之上的岗位体系和工
资体系/206

>> 建立绩效奖金体系/206

>> 建立薪酬调整体系/206

案例 4-5: 某企业高管人员绩效考核与薪酬分配的
战略协同/207

4.2 建立企业内部人才流动制度/211

4.2.1 内部跳槽制度/211

案例 4-6: PPG 集团: “内部跳槽”堵住人才流失
的每个缺口/211

4.2.2 晋升制度/213

>> 目前中国企业在晋升方面存在哪些问题/214

>> 晋升的方法/215

案例 4-7: 多种职业通道实例/216

>> 晋升的程序/217

4.2.3 内部创业/218

>> 中国企业内部创业的体制障碍/219

>> 建立资源吸引型的内部创业管理体制/219

>> 内部创业的管理模式/222

案例 4-8: 松下的内部创业/223



4.3 利用合同进行人员管理/225

4.3.1 劳动合同中的违约金/225

>> 劳动合同是否可以随意约定违约金条款/225

>> 劳动合同中是否可以约定违约金条款？其法律效力如何/226

>> 《劳动合同法（草案）》规定的劳动合同中可以设定违约金的情形/227

>> 《劳动合同法（草案）》规定的劳动合同中违约金标准/228

4.3.2 赔偿金——劳动者违约解除合同/230

>> 赔偿金与违约金的关系/230

>> 违约离职应否赔偿损失/231

4.3.3 竞业限制规定/232

>> 我国涉及竞业限制的法律有哪些/232

>> 竞业限制协议的法律效力分析/233

>> 竞业限制协议包括哪些条款/236

案例4-9：竞业限制协议样本/237

4.3.4 风险抵押金制度/240

4.3.5 慎用试用期/241

>> 有关试用期的法规规定/241

>> 试用期应该注意的问题/241

>> 试用期新员工的管理/243

>> 劳动者在试用期解除劳动合同相关法律问题/243

4.3.6 招用优秀应届毕业生——实行见习期，不约定试用期/244

怎样调人? /247

5.1 调岗/249

5.1.1 案例5-1: 企业能否单方调岗? /249

5.1.2 案例5-2: 如此约定调岗有效吗? /250

5.2 轮岗/252

5.2.1 轮岗的目的/252

>> 培养人才/252

>> 控制风险/253

>> 变相淘汰/253

5.2.2 哪些企业适合轮岗/253

>> 企业状况稳定的企业/253

>> 中型规模以上的企业/253

>> 外部人才供给不足的企业/254

5.2.3 企业如何制度化轮岗/254

>> 确定轮岗目标/254

>> 现状摸底调查/254

>> 轮岗任务分析/254

>> 制定轮岗计划/255

>> 轮岗前进行相关培训/255

案例5-3: 明基轮岗制度的应用/256

5.3 岗位竞聘/260

5.3.1 岗位竞聘的原则/260

>> 公开原则/260



>> 竞争原则/260

>> 平等原则/260

>> 择优录取原则/261

5.3.2 组织岗位竞聘的步骤/261

>> 确定参加竞聘的岗位/261

>> 制定和公布岗位竞聘方案/261

>> 组建岗位竞聘工作小组/262

>> 评估参与竞聘的员工/262

>> 公布竞聘结果/262

案例 5-4: 某企业的经理人员岗位竞聘方案/263

5.4 岗位调整规定/268

5.4.1 一般规定/268

5.4.2 特殊规定/269

>> 涉密员工解除终止合同/269

案例 5-5: 某公司保密制度范例/270

>> 女工三期/271

>> 客观情况变化/271

第6章

怎样辞人? /273

6.1 人员离职管理/275

6.1.1 离职流程管理/275

6.1.2 加强员工离职的商业秘密管理/276

>> 在企业,要建立严格的信息控制制度/276

>> 对于掌握商业机密和核心技术的人员要实行脱秘期

和竞业禁止管理/276

6.1.3 做好人员离职面谈/276

>> 离职面谈的参加人员/277

>> 离职面谈的执行原则/277

>> 离职面谈的准备工作/277

>> 离职原因分析/278

6.1.4 善待离职者/278

案例6-1: 某公司的人员离职管理规定/279

6.2 如何避免人员离职产生法律纠纷/285

6.2.1 合同办法/285

>> 科学确定合同期限/285

>> 劳动合同的解除/286

>> 解除劳动合同的办理程序/287

>> 解除劳动合同如何支付经济补偿/288

>> 女工“三期”被解除劳动合同的法律问题/290

案例6-2: 女工“三期”内, 合同期满也不得终止
合同/293

案例6-3: 女工在“三期”期间违纪能否解除合同
/294

>> 劳动合同终止/295

案例6-4: 工伤职工的劳动合同能否终止? /297

案例6-5: 女工终止合同后发现怀孕怎么办? /299

6.2.2 经济补偿金计算及支付指南/300

>> 企业什么情况下可以不支付经济补偿金? /300

>> 企业什么情况下需要支付经济补偿金? /300



>> 企业什么情况下需要支付额外经济补偿金? /301

>> 经济补偿金与生活补助费有何区别? /301

>> 经济补偿金以何为计算基数? /301

>> 哪些不能列入经济补偿金基数的范围? /302

>> 本单位工作年限怎么计发经济补偿金? /302

>> 计发经济补偿金的工作年限有何上限限制? /302

>> 组织调动、企业分立、合并后经济补偿金的工作年限如何计算? /303

>> 退伍、复员、转业军人的军龄是否作为计发经济补偿金的工作年限? /303

>> 计发经济补偿金的平均工资有何下限限制? /304

>> 劳动者因私出境定居而解除劳动合同是否支付经济补偿金? /304

>> 国有企业职工因解除劳动合同取得经济补偿金如何征缴个人所得税? /304

>> 经济补偿金与失业救济金是否可以同时领取? /305

6.2.3 企业经济性裁员的有关规定/305

>> 何种企业可以进行经济性裁员? /305

>> 企业经济性裁员的程序/305

>> 企业经济性裁员不得裁减的人员/306

6.2.4 如何申请劳动争议仲裁/306

附录/308

1. 招聘计划书样本/308

2. 招聘渠道评估表/310