

全新方式 权威准确 高效管理 案例丰富

顶级主管
培训丛书

顶级

顶级主管系列二

人力资源主管

主编：朱红根

编著：章银武

DINGJI
RENLIIZIYUAN ZHUGUAN

严格的制度管理可以保证企业运营的稳健和高效，本书结合国内外先进的人力资源管理理念和方法，使个人与企业之间达成更好的共识，促进双方在良性互动中发展。

中国致公出版社

全新方式 权威准确 高效管理 案例丰富

顶级主管
培训丛书

顶级主管系列二

顶级

人力资源主管

主编：朱红根

编著：章银武

DINGJI
RENLI ZIYUAN ZHUGUAN

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

顶级人力资源主管 / 朱红根主编. —北京: 中国致公出版社, 2007. 1

(顶级主管系列. 第2辑)

ISBN 978 - 7 - 80179 - 545 - 8

I. 顶… II. 朱… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 150826 号

顶级人力资源主管

主 编: 朱红根

责任编辑: 岳 珍

出版发行: 中国致公出版社

(北京西城区太平桥大街4号 电话: 66168543 66122637 邮编: 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京东海印刷有限公司

开 本: 710 × 1010 1/16 开

印 张: 40

字 数: 650 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 545 - 8 定价: 70.00 元(全二册) 本册 35.00 元

版权所有 翻印必究

前言

本套丛书专为活跃在各条管理战线上的优秀主管而写,内容新颖,权威准确,融理论知识于实务操作之中,旨在抛砖引玉,将优秀主管培养成顶级主管,继而成为真正的管理大师。

主管是一个单位的中流砥柱,肩负着管理工作的重担,其素质的高低,对单位乃至全社会的管理水平有着不容忽视的影响。基于此,我们组织一批财务、人力资源、项目、质量、企划、营销、物流、行政等方面的管理专家,对优秀主管应该掌握的知识进行了系统研究与高效提炼,目的是帮助他们快速提高管理水平,向着管理大师的高度迈进。

对于单位而言,拥有众多的优秀主管,往往就意味着走向成功;对于优秀主管而言,拥有别人无所能及的管理素养,则意味着能够在更广阔的天地里施展自己的才华。因此优秀主管不断提高自身素质的重要性不言而喻。

本套丛书在介绍优秀主管所应掌握的理论知识的同时,强调一种平衡协调的工作精神,力求培养其深入人心的亲和力、游刃有余的沟通力、卓越不凡的领导力,可谓填补了该领域的研究空白。

本套丛书的基本内容和编写体例具有以下特点:

(1)内容权威。本书作者长期从事管理方面的研究,善于从专业视角去把握各种管理细节,从而使问题的解答有理有据,科学准确。

(2)应用性强。丛书突出“实用”二字,精选优秀主管所应掌握的重点问题,避免一般管理类读物重理论、轻应用的弊病,从而给优秀主管以切实的指导与帮助。

(3)通俗易懂。本书作者在解答各种问题时力求深入浅出,把生硬的

理论知识与专业术语用浅显易懂的语言表达出来,以节省优秀主管们的阅读时间。

(4) 示例丰富。由于成功的企业自有成功的经验,因此丛书精选了一些成功企业的管理实例,辅之以简洁明了的图形与表格,它们无疑是优秀主管们的工作好帮手。

由于管理工作日新月异,需要随着社会的发展而发展,我们在力保丛书具备实用性的同时,也提出了一些前瞻性的课题,因此疏漏之处在所难免。对于其中的不足之处,敬请广大读者提出宝贵意见,以便我们迅速修正。

最后,祝各位优秀主管早日提高管理水平,向着管理大师的目标迈进!

编 者

目 录

第一章 人力资源管理概述	(1)
第一节 什么是人力资源管理	(2)
一、人力资源与人力资源管理	(2)
二、人力资源的特点	(2)
三、人力资源管理的职能	(3)
四、为什么说人才是企业最重要的资本	(4)
五、人力资源管理流程	(4)
六、人力资源管理制度范例	(5)
第二节 人力资源管理的内容	(15)
一、职位分析	(15)
二、人力资源计划	(16)
三、人力资源招聘与配置	(16)
四、人力资源培训开发和授权	(16)
五、人力资源绩效考核	(16)
六、人力资源激励与工资	(17)
七、薪酬与福利	(17)
八、员工关系	(17)
第二章 职位分析	(18)
第一节 职位分析概述	(19)
一、什么是职位分析	(19)
二、为什么要进行职位分析	(20)
三、职位设计的形式	(22)
四、职位分析过程	(24)
五、如何进行职位分析	(25)
六、职位分析调查表	(28)
七、职位分析问卷	(30)
八、某公司职位分析面谈问题样本	(32)
九、影响职位分析的因素	(33)
第二节 人力资源主管职位分析	(35)
一、人力资源主管工作描述	(35)

二、人力资源主管的岗位职责	(36)
三、人力资源部培训员职位分析	(38)
四、劳资员职位分析	(39)
五、职位分析管理制度	(40)
六、人力资源部工作职能书	(41)

第三章 人力资源计划

第一节 人力资源计划概述	(45)
一、什么是人力资源计划	(45)
二、为什么要制定人力资源计划	(47)
三、公司员工的分类	(48)
四、公司员工的需求预测	(49)
五、公司员工的供给预测	(51)

第二节 人力资源战略规划的制定	(52)
一、如何制定人力资源计划	(52)
二、制定人力资源计划的工作流程	(53)
三、人力资源计划的执行过程	(54)
四、人力资源计划书	(54)
五、公司人力资源发展规划书样本	(56)
六、如何规划人力资源战略伙伴角色	(57)
七、影响人力资源战略计划制定的因素有哪些	(58)
八、弹性人力资源计划	(59)

第四章 人力资源招聘和配置

第一节 人力资源招聘概述	(62)
一、什么是人力资源招聘	(62)
二、什么是人力资源配置	(63)
三、招聘的工作流程	(63)
四、人力资源招聘策略	(66)
五、如何招聘人力资源	(67)
六、内部人员求职申请表样式	(68)
七、外部人员求职申请表样式	(69)
八、人力资源招聘规程	(70)
九、如何招聘中层管理人员	(71)
十、应聘人员登记表	(72)
十一、应聘人员工作经历、社会关系情况表	(73)
十二、应聘人员证明信	(74)

第二节 人力资源的选聘	(75)
一、员工选聘规定	(75)
二、员工选聘的工作流程	(76)
三、员工选聘测试制度	(76)
四、公司招聘面试管理制度	(78)
五、公司面试通知单	(80)
六、如何面试应聘者	(81)
七、面谈记录表	(82)
八、面试评价报告	(82)
九、员工甄选报告表	(83)
十、人力资源招聘面试管理规定	(83)
十一、情景模拟	(85)
第三节 人力资源的录用	(87)
一、人力资源聘用管理制度	(87)
二、员工录用制度	(88)
三、企业人力资源录用政策及程序	(90)
四、员工试用通知单	(92)
五、临时雇佣人员资料表	(92)
六、公司招聘员工体检规定	(93)
七、员工服务自愿书	(94)
第五章 人力资源培训开发和授权	(96)
第一节 人力资源培训开发	(97)
一、什么是人力资源培训开发	(97)
二、人力资源培训计划的制定	(100)
三、公司培训专员工作描述	(100)
四、如何对不同层次员工进行培训	(101)
五、如何培训人力资源	(102)
六、如何进行职前培训	(103)
七、人力资源培训档案的管理	(106)
八、如何进行全员培训	(107)
九、如何进行在职员工培训	(109)
十、培训成效调查表	(113)
十一、培训观察报告	(114)
十二、员工培训制度	(115)
十三、如何实施员工培训	(117)

第二节 年度培训计划	(118)
一、什么是年度培训计划	(118)
二、如何建立有效的培训体系	(120)
三、怎样的培训体系被视为有效	(122)
四、建立有效的培训体系应遵循哪些原则	(122)
五、如何分析、评估培训需求	(123)
第三节 人力资源的授权	(124)
一、如何界定授权及其基本流程	(124)
二、如何授权	(126)
三、授权评估表	(128)
四、如何进行授权控制	(128)
第六章 人力资源绩效考核	(130)
第一节 人力资源绩效考核概述	(131)
一、什么是绩效	(131)
二、如何测量绩效	(132)
三、什么是工作绩效	(133)
四、为什么要进行绩效考核	(134)
五、绩效考核工作流程	(136)
六、季度绩效考核工作流程	(137)
七、年度绩效考核表	(138)
八、管理才能考核表	(139)
九、一般员工考核表(一)	(139)
十、一般员工考核表(二)	(140)
十一、主管人员考核表	(141)
十二、员工考核调查表	(142)
十三、员工考核鉴定表	(143)
十四、员工自我鉴定表	(143)
十五、员工月考核表	(144)
十六、员工相互评价表	(144)
第二节 绩效管理	(145)
一、什么是绩效管理	(145)
二、全员参与的绩效管理	(146)
三、优秀外企如何绩效考核	(148)
四、什么是绩效改进	(149)
五、绩效管理的“3+1”对话模式	(150)

六、绩效考核投诉的处理	(151)
七、人力资源绩效考核规程	(152)
第三节 绩效考核体系	(155)
一、绩效考核标准	(155)
二、如何构建战略导向型的绩效管理体系	(156)
三、建立绩效管理体系的工作流程	(157)
四、绩效管理系统的通用法则	(157)
五、绩效考核管理制度样本	(160)
第七章 人力资源激励与工资	(162)
第一节 人力资源激励	(163)
一、什么是人力资源激励	(163)
二、人力资源激励的类型	(164)
三、如何进行人力资源激励	(165)
四、如何激励不同类型的员工	(166)
五、运用激励方法应注意哪些问题	(167)
六、如何避免激励进入误区	(168)
七、如何建立良好的激励机制	(169)
第二节 人力资源的奖惩	(170)
一、员工奖惩条例	(170)
二、员工奖惩建议申请表	(173)
三、员工奖惩登记表	(173)
四、员工奖惩月报表	(174)
五、企业奖金管理制度	(174)
六、什么是人力资源奖励机制	(176)
七、内部奖励种类一览表	(177)
八、奖励等级评定项目及资料	(177)
第三节 工资	(178)
一、什么是工资	(178)
二、工资登记表	(179)
三、工资分析表	(180)
四、员工工资调整表	(180)
五、变更工资申请表	(181)
六、工资保障制度	(181)
七、工资支付保障	(182)

第八章 人力资源薪酬与福利 (183)

第一节 人力资源薪酬管理 (184)

一、什么是薪酬 (184)

二、薪酬管理工作流程 (185)

三、薪酬管理计划流程 (186)

四、影响薪酬的因素 (186)

五、薪酬管理应遵循哪些原则 (189)

六、如何利用薪酬报告 (191)

第二节 薪酬管理制度 (192)

一、设计薪酬管理体系的工作流程 (192)

二、什么是薪酬管理制度 (192)

三、合理的薪酬管理制度有哪些要求 (196)

四、薪酬管理制度的发展趋势 (196)

五、什么是宽带型薪酬管理 (198)

六、什么是整体薪酬模式 (200)

七、管理人员薪酬管理制度 (202)

第三节 员工福利 (203)

一、什么是员工福利 (203)

二、建立员工福利计划需优先考虑哪些问题 (205)

三、什么是弹性化福利制度 (206)

四、员工福利体系管理制度 (208)

五、员工健康安全福利制度 (209)

六、员工抚恤规定 (212)

七、员工抚恤申请表 (214)

第九章 人力资源的员工关系 (215)

第一节 员工满意度管理 (216)

一、什么是员工关系管理 (216)

二、如何管理员工的申诉 (216)

三、什么是员工满意度 (217)

四、员工满意度调查流程 (217)

五、如何提高员工满意度 (218)

六、提高员工的参与满意度 (219)

七、如何对待新员工 (221)

第二节 人力资源的调整 (223)

一、人力资源调整管理规定 (223)

二、如何办理员工的试用与转正	(223)
三、如何管理员工的职位晋升	(224)
四、如何管理员工的调动	(226)
五、工作职位轮换管理制度	(227)
六、如何管理员工的辞职	(229)
七、如何管理员工的辞退	(232)
八、如何管理员工的外派	(233)
九、员工工资管理规定	(234)
十、如何与离职员工面谈	(235)
十一、员工离职单	(236)
十二、离职人员移交物品的程序规定	(236)
十三、移交清册	(237)
十四、员工离职证明书	(238)
十五、员工停薪留职规定	(238)
第三节 员工的考勤与休假	(239)
一、如何管理员工的考勤	(239)
二、员工法定假日的休假安排	(242)
三、员工年休假规定	(242)
四、员工的病假与事假	(243)
五、婚假、产假、哺乳期休假	(243)
六、丧假和医疗期的规定	(245)
七、年休假、婚假、产假、丧假、病假、哺乳期休假流程	(246)
八、怀孕期、产期、哺乳期合同延期和医疗期合同延期休假流程	(246)
第四节 劳动合同	(247)
一、什么是劳动合同	(247)
二、劳动合同有哪些原则	(247)
三、企业劳动合同范例	(248)
四、聘请外籍工作人员劳动合同	(252)
五、保密合同范例	(253)
六、员工培训合同	(254)

第一章 人力资源管理概述

【本章简介】

人力资源是一个涵盖甚广、较为抽象化的概念范畴,涉及企业的管理层、策划与实施层、合作者以及企业受众等诸多层面的人员。人力资源管理是企业管理的一个难点,它需要协调好方方面面的关系,使企业的绩效达到最佳。本章主要介绍人力资源管理的职能、人力资源管理的流程、人力资源管理的内容等知识。

【本章要点】

- ◇ 人力资源管理的概念
- ◇ 人力资源的特点
- ◇ 人力资源管理的工作流程
- ◇ 人力资源管理制度
- ◇ 人力资源管理工作内容

第一节 什么是人力资源管理

一、人力资源与人力资源管理

所谓人力资源,是指能够推动整个企业发展的劳动者能力的总称,是一种重要的资源。

人力资源管理,就是引导员工的行为符合企业经营策略所需,以实现企业目标要求的制度。

人力资源管理的基本任务,就是根据企业发展战略的要求,有计划地对人力资源进行合理配置,通过对员工的招聘、培训、使用、考核、评价、激励、调整等一系列过程,调动员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保战略目标的实现。

人力资源管理的重要性,可归结为以下几点:

- (1)使员工的活动遵循一定的原则,不侵害他人或企业的利益;
- (2)使员工提高其工作效率;
- (3)使企业减少不必要的损失,有效地降低成本;
- (4)提高员工的工作业绩,增加企业的利润;
- (5)使企业在员工提拔时有章可依,避免不必要的推诿和麻烦;
- (6)使企业对员工的培训有固定的规章可循,既防止员工逃避培训,又避免企业忽视员工的培训及后续教育;
- (7)对人力资源的调配及时备档;
- (8)做好人员的职位安排,防止某些职位人浮于事,而某些职位又人手不足;
- (9)对员工工作成效进行考核,并采用必要的奖惩方法。

二、人力资源的特点

一般来说,人力资源具有以下几个特点:

(一) 人力资源是一种可再生的生物性资源

人力资源以人身为天然载体,是一种“活”的资源,并与人的自然生理特征相联系。

(二) 人力资源在经济活动中是居于主导地位的能动性资源

在企业产品的生产过程中,比起对其他资源的管理,人力资源的潜能能

否发挥、能在多大程度上发挥,更依赖于管理人员的管理水平,即能否实现对员工的有效激励,能否达到使整体远大于各个部分之和的管理效果。

(三) 人力资源是具有时效性的资源

人力资源的形成、开发、使用,具有时间方面的制约性。从个体看,作为生物有机体的人,有其生命周期;而作为人力资源的人,能够从事劳动的自然时间又被限定在其生命周期的中间一段;能够从事劳动的不同年龄段(青年、壮年、老年)其劳动能力也不尽相同。从社会的角度看,在各个年龄组人口的数量以及数差之间的联系,特别是“劳动人口与被抚养人口”的比例,存在着时效性问题。由此就需要考虑动态条件下人力资源的形成、开发、分配、使用的相对平稳性。

三、人力资源管理的职能

人力资源主管应把人力资源管理作为一个系统来开展工作,人力资源管理的职能如图 1-1 所示:

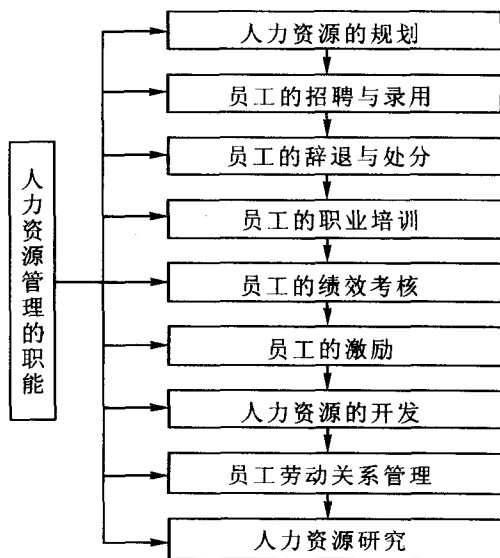


图 1-1 人力资源管理的职能

人力资源管理的各个职能不是孤立无关,而是紧密联系的。人力资源的各级管理者必须意识到在某一方面的决策将会影响到其他方面。因此,人力资源主管更应系统全面地看待这些职能,处理好与之相关的工作,尽管它们可能在实际当中的表述并不一致。

四、为什么说人才是企业最重要的资本

当前,企业经营的竞争焦点已转向人才的竞争,因此在企业经营中形成了一个新的观念:人才是企业最重要的资本。企业欲在今后的竞争中占据优势,必须重视人才。

人、财、物是构成企业的三大要素,在这三个要素中,先进的机器设备和现代化的厂房建设固然是不可缺少的物质基础,但最重要的还是人。如果企业只有物质基础,缺少有创见、懂技术、善管理的人才,那么,再先进的物质条件也不能发挥应有的作用。IBM 公司的创建人汤姆斯·J·沃特森指出:“你可以接管我的工厂,烧掉我的厂房,但只要留下我的那些人,我就可重建 IBM”。这说明在西方一些企业家眼中,“人才是事业兴旺之本”的观念已经根深蒂固。

一个精明的企业经营者,不仅要注意企业的技术,也要注意挖掘人才,舍得在人才上花本钱。历史经验证明,一个兴旺发达的企业,一定集结着一批优秀的人才,哪个企业有效地利用了人才,哪个企业就会在竞争中立于不败之地。因此作为一名出色的主管,脑中必须要有“人才第一”的观念。

五、人力资源管理流程

从员工使用程序来看,人力资源管理流程为:根据企业的目标及职位需要,按照职务说明书的要求招聘符合条件的员工。员工进入公司,通过上岗培训,具备上岗资格后担任某一职务。员工在使用一段时间后,公司对员工予以考核,考核结果形成的信息反馈是调整员工使用(奖励、晋升、降级、辞退)的依据。人力资源管理流程图如图 1-2 所示。

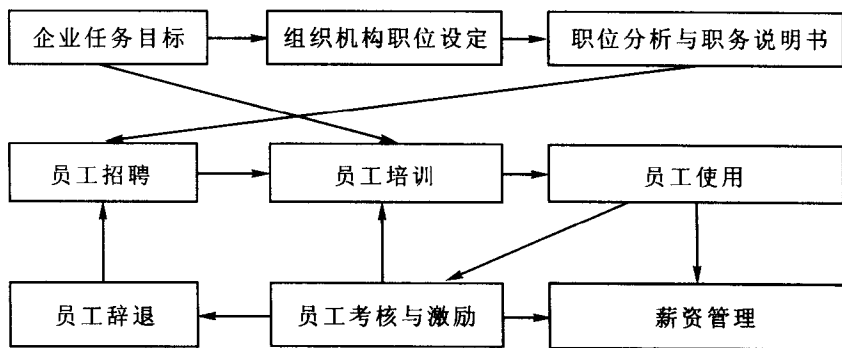


图 1-2 人力资源管理流程图

六、人力资源管理制度范例

(一) 总则

第一条 为加强公司的人力资源管理,明确人力资源管理权限及人力资源管理程序,使公司人力资源管理工作有所遵循,特制定本制度。

第二条 适用范围:本规定适用公司全体职员,即公司聘用的全部从业人员。

第三条 除遵照国家有关法律规定外,本公司的人力资源管理,均依本制度规定办理。

(二) 人力资源管理权限

第四条 总经理确定公司的部门设置和人员编制、一线经理的任免去留及晋级,决定全体职员的待遇。

第五条 人力资源部工作职责:

- (1) 协助各部门办理人力资源招聘、聘用及解聘手续;
- (2) 负责管理公司人力资源档案资料;
- (3) 负责公司人力资源管理制度的建立、实施和修订;
- (4) 负责薪资方案的制定、实施和修订;
- (5) 负责公司日常劳动纪律及考勤管理;
- (6) 组织公司平时考核及年终考核工作;
- (7) 组织公司人力资源培训工作;
- (8) 协助各部门办理公司职员的任免、晋升、调动、奖惩等人力资源手续;
- (9) 负责公司各项保险、福利制度的办理;
- (10) 组织各部门进行职位分析、职务说明书的编制;
- (11) 根据公司的经营目标、职位设置制定人力资源计划;
- (12) 负责劳动合同的签订及劳动关系的处理。

第六条 部门主管提出部门人员需求计划;部门主管决定部门经理以下职员的任免、考核、去留及晋升;部门主管建议本部门职员待遇方案。

(三) 人员需求

第七条 在经营年度结束前,人力资源部将下一年度的《人员需求计划表》发放给各部门,部门主管须根据实际情况,认真填写后,上报总经理审批。

第八条 总经理根据部门所上报的人数,以及公司的投资、经营方案,来确定公司下一年度人员的规模和部门设置。

第九条 经总经理所确定的人力资源计划,由人力资源部负责办理招