

二十一世纪  
我们轻松  
做幼教

# 幼儿园 人力资源管理 实战手册

## HR

练集财 著

- 拿来即用的幼教管理手册
- 案头必备的幼教管理工具
- 教你做最有效的幼教HR



# 幼儿园 人力资源管理 实战手册

## HR

练集财 著



中国农业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

幼儿园人力资源管理实战手册 / 练集财著. —北京:  
中国农业出版社, 2015. 11  
ISBN 978-7-109-21057-8

I. ①幼… II. ①练… III. ①幼儿园-人力资源管理-手册 IV. ①G617-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 255909 号

中国农业出版社出版  
(北京市朝阳区麦子店街 18 号楼)  
(邮政编码 100125)

策划编辑 黎春花  
文字编辑 黎春花

中国农业出版社印刷厂印刷 新华书店北京发行所发行  
2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月北京第 1 次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 10

字数: 150 千字

定价: 38.00 元

(凡本版图书出现印刷、装订错误, 请向出版社发行部调换)



# 序言 | Preface

## 人力资源管理中“道”与“术”的结合

世间万物的管理工作，离不开人、财、物三方面，这当中“人”的管理是第一位的，是决定性因素。正如作者所言，“人是管理的核心内容，也是管理中最有活力、最积极的因素”。

作者根据自己多年工作经验，结合幼儿园的实际特点，围绕人力资源管理中“道”与“术”的关键问题，对如何做好“幼儿园人力资源管理”工作，为广大学前教育工作者提供了一份饕餮大餐。

### 一、管理有“道”

#### （一）管理有道，要遵循规律

遵循事物自身的发展规律，遵循人的发展成长规律，遵循辩证法，遵循国家的法律法规、方针政策，遵循行业特点等。我们是一个法治国家，要营造和谐社会，建设有中国特色的社会主义，实现伟大的“中国梦”，就必须重视人力资源管理工作。按规律办事，依法办事，是做好人力资源管理的前提与保障。

#### （二）管理有道，就是对“管理者”要有准确的定位

管理就是服务，人力资源管理就是为被管理者服务，被管理者是管理者的衣食父母，是“上帝”。人力资源管理工作的过程就是管理者如何做好为被管理者服务工作的过程。正如作者所言，“人力资源不是搞定员工，作为一个人力资源管理者，先要学会如何搞定自己”。搞定自己就是摆正位置，自己要成为各项规章制度的模范执行者。

管理者与被管理者在人格上是平等的，有的只是工作分工不同。尊重每一位与你共同奋斗的合作伙伴，为他们得到应有的利益而甘于奉献，



不怕自己“吃亏”。时刻牢记：依靠大家办事，“我们”比“我”更重要，“服务、平等、尊重、奉献”是合作共赢的基础。

### 二、管理有“术”

“术”就是方法，只有正确的指导思想，不知道人力资源管理工作的内容，不知道工作对象的特点，不知道应该采用哪些好的方法……这是达不到预期目标的。

#### （一）管理有术，首先要清晰了解人力资源管理的工作内容

作者对人力资源管理工作的介绍丰富而细腻，从如何选人、如何用人、如何培养人等多方面都给予了说明。书中列举了大量案例和实用表格，介绍了人力资源管理中每一项工作的任务与要求、方法与步骤、问题与对策，内容详尽，具体明确。规范性强、实操性强，这是本书极为突出的特点。按书中要求，一步一个脚印地做，就能胜任人力资源管理工作。

#### （二）管理有术，要结合本单位的人力资源特点

女性员工多，90后女员工多，这是幼儿园人力资源管理的突出特点。从实际出发，认识人力资源管理的特殊性，采用符合其特点的策略和方法，才能收到事半功倍的效果。

作者分析了90后幼儿园老师的时代特征，分析了女员工的心理、生理、情感特点和行业优势。提出设立“师徒制”，号召管理者“针对女性背负家庭、事业双重负担的情况，应多一些理解和宽容，设身处地为女员工着想”。字里行间充满对员工的尊重与热爱，充分体现了人力资源管理工作中的“人文关怀”理念。

#### （三）管理有术，应该有科学的方法

运用科学理论认识人、分析人的心理活动，了解每个人不同的需求，努力满足合理需求，才能正确解决人与人之间的各种矛盾，做好人力资源管理工作。

作者在书中介绍了美国心理学家亚伯拉罕·哈罗德·马斯洛提出的“需要层次”理论、美国的行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格提出的“激励理论——保健因素理论”、北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆教授的“期望理论”、美国管理心理学家、行为科学家亚当斯教授的

“公平理论”和美国哈佛大学教授戴维·麦克利兰“成就需要理论”，些都是人力资源管理工作十分重要的内容和必须遵循的指导思想。

我国有悠久的中华文明，包含丰富的管理经验宝藏，是我们取之不尽的财富。在学习运用国外优秀管理理念的同时必须学习吸收我国传统精髓。这样才能做到：知人善任，确立现代人才观；充分信任，确立正确教师观；任人唯贤，确立先进管理观；多元评价，确立科学评价观。

幼儿园人力资源管理是提升教师素质和园长管理水平，促进行业发展的法宝。幼儿园人力资源管理工作是一项非常重要的工作。《幼儿园人力资源管理实战手册》是一本“道”与“术”相结合的好书，是幼儿园员工管理工作的好教材。

中国民办教育协会副会长 杨志彬  
学前教育专业委员会理事长

2016年1月1日



# 目 录 | Contents

## 序言

|      |                     |     |
|------|---------------------|-----|
| ●第一章 | 引子 .....            | 1   |
| ●第二章 | 幼儿园人力资源管理概述 .....   | 7   |
| ●第三章 | 幼儿园人才甄选 .....       | 13  |
| 第一节  | 招聘决定经营的成败 .....     | 15  |
| 第二节  | 用错人等于吃错药 .....      | 17  |
| 第三节  | 幼儿园招聘的具体流程 .....    | 30  |
| ●第四章 | 幼儿园人才培养 .....       | 37  |
| 第一节  | 有效的培训是人才培养的基础 ..... | 40  |
| 第二节  | 岗前培训 .....          | 40  |
| 第三节  | 在职培训 .....          | 53  |
| 第四节  | 谁来为幼儿园进行培训 .....    | 62  |
| 第五节  | 建立培训体系 .....        | 65  |
| 第六节  | 当培训不能解决问题时 .....    | 79  |
| ●第五章 | 幼儿园绩效管理 .....       | 91  |
| 第一节  | 幼儿园绩效管理体系 .....     | 93  |
| 第二节  | 激励理论与绩效管理 .....     | 100 |

|      |                  |     |
|------|------------------|-----|
| 第三节  | 绩效面谈 .....       | 107 |
| 第四节  | 教师绩效管理的实施 .....  | 111 |
| 第五节  | 绩效考核结果运用 .....   | 118 |
| ●第六章 | 幼儿园薪酬管理 .....    | 123 |
| ●第七章 | 幼儿园教职工团队管理 ..... | 133 |
| 第一节  | 如何留人 .....       | 135 |
| 第二节  | 90 后员工管理 .....   | 142 |
| 第三节  | 女性团队管理 .....     | 147 |
| ●后记  | .....            | 151 |



# 第一章 引子

管理就是服务，人力资源管理就是为被管理者服务的过程。人力资源管理的目的不是搞定员工，作为一个人力资源管理，先要学会如何搞定自己。搞定自己就是摆正位置，自己要成为各项规章制度的模范执行者。



伊伊幼儿园经过十年的发展有了六家幼儿园，创办人决定成立专门的人力资源部门。三个月前从外面引进了一位人力资源主管，但因行业不了解、“水土不服”而离开了伊伊幼儿园。幼儿园是学校又不是学校，是企业又不是企业。创办人谭总的朋友 E 顾问是人力资源咨询公司的咨询专家，他建议在幼儿园内部提拔一位优秀老师脱离一线工作，专门从事人力资源管理工作，由 E 顾问来指导。谭总请教 E 顾问：什么员工适合担任幼儿园人力资源主管，E 顾问的答复如下。

幼儿园的人力资源主管不一定是全职来做人力资源管理的专业人员，有的是幼儿园的园长本人，有的是办公室行政人员兼任，但不管怎么样都应具备这些素质。

1. 外向性格，具较强亲和力，善于倾听，具有全局观念。
2. 有追求成功的愿望，能想方设法把事情做到最好。
3. 充满正能量，有一颗能够爱人的心，这样才会给能者上升的空间，给自己进取的机会。
4. 有客户服务的意识，有良好的沟通能力和表达能力。
5. 人际关系方面有左右逢源的本事，能保持融合状态，激发工作热情。
6. 掌握一定的心理学知识，具有较强的情绪管理能力。
7. 具备良好的写作能力、组织能力和观察能力。
8. 具有团队合作的意识，了解人性，善于激活团队的气氛。

经过观察，谭总发现苹果班的 MIMI 老师很有潜质。MIMI 老师学前教育专业毕业，在一所幼儿园工作四年后结婚随老公到了沿海地区，曾在一家服装专卖店做办公室内勤二年。现回到家乡，发现还是幼儿园的工作比较适合自己。一年前她来到伊伊幼儿园担任班主任一职。当谭总找到 MIMI 老师谈话要调她到办公室负责人力资源时，MIMI 老师一开始也有顾虑，怕做不好。谭总让她不要担心，告诉她机构会请一位资深的人力资源管理专业家 E 顾问全程指导，于是 MIMI 老师接受了这份工作。谭总约了 E 顾问来幼儿

园就如何辅导和开展人力资源管理的工作进行探讨，谭总请教 E 顾问如何管理员工，如何搞定员工。E 顾问笑了起来说：“人力资源不是教大家搞定员工的，做一个人力资源管理者，先要学会如何管理自己，人力资源工作者就相当于军队的指导员、政委，是一个组织中很重要的思想工作者。我这带了一份《幼儿园人力资源主管的角色》的文件，先让 MIMI 老师熟悉熟悉。”

### 一、服务者和监督者角色

在日常工作中，一方面，人力资源主管所管理的内容要通过各班级或各园贯彻下去，并通过各班级或各园进行信息反馈。人力资源管理的服务功能决定了其他职能部门都是其服务对象，所以应树立良好的服务意识，为幼儿园全体教职工提供优质的服务；另一方面，人力资源主管还担负着各班级或各园员工关系处理和监督的任务。

### 二、自律者和示范者角色

幼儿园人力资源主管在管理的过程中，应该严于律己，同时把律己的影响力辐射到周围。让幼儿园教职工们感受到，人力资源管理者既是一个组织中人力资源管理制度与政策的制定者，同时又是模范的执行者，以便在部门中真正起到鼓舞作用、吸引作用、导向作用和榜样作用。

#### 管理小贴士

- 要了解幼儿园教职工关心什么，需要什么，并尽力满足他们的合理要求。
- 要想赢得教职工的尊重，首先要尊重下属，要懂得你的权威不在于手中的权利，而在于他们对你的信服与支持。
- 要学会利用各种机会和方式使下属清楚：你知道他们干得是好还是坏。
- 做到从内心深处喜欢幼儿园所有的人。

### 三、运动员与教练员角色

既要像运动员那样，和全体教职工一起朝着共同目标努力冲刺，又要像教练员一样，随时对教职工给予指导和帮助。

#### 管理小贴士

- 依靠大家办事，经常提醒自己：“我们”比“我”更重要，如开会不搞一言堂，引导大家集思广益。
- 不是去管理教职工的行为，而是要争取他们的心。生活中要平易近人，和教职工打成一片，走入他们的生活。
- 帮助教职工设定目标，教练就是要引导运动员不断突破目标。因为如果教职工看不到自己的前途，就没有干劲。

MIMI 老师拿了这份资料觉得自己还有很多方面要提升，但想到有 E 顾问做指导就踏实了。正好学前教育协会发了一份《幼儿园人力资源发展》的文件，她开始全面了解人力资源管理领域。





## 第二章

# 幼儿园人力资源管理概述

在幼儿园管理活动中，所涉及的资源有时间、空间、财力、物力、人力、信息等，但其中最重要的是人力。人是管理的核心内容，也是管理中最有活力、最积极的因素。



人力资源管理最初只是人事管理，是在工业企业中总结发展起来。到20世纪80年代，人力资源管理逐步替代人事管理成为主流。随着幼儿园规模化发展，幼儿园也要借鉴科学管理的方法，有物品管理、财务管理、信息管理、目标管理、财务管理等，自然就有了幼儿园的人力资源管理。人们越来越认识到要办好幼儿园，仅凭经验是不行的，还必须进行科学管理。在幼儿园管理活动中，所涉及的资源有时间、空间、财力、物力、人力、信息等，其中最重要的是人力。人是管理的核心内容，也是管理中最有活力、最积极的因素。与传统的人事管理相比，人力资源管理有其特殊的管理理念和管理特点。

### 一、知人善任，确立现代人才观

现代管理思想强调人是管理的核心，离开了人的作用，管理目标就不能实现，也就无所谓管理了。幼儿园各项工作质量的高低都取决于人，取决于教工队伍的素质。幼儿园管理者不可能样样都精通，但一定要具备知人善任的能力和气度。园长要用全面发展的眼光看待人才，不拘一格使用人才，把握时机，委以重任，为他们创造脱颖而出的机会和条件。

现代社会需要高素质的人才，园长应该确立新的现代人才观，重视人才的培养，有计划地让教师系统地学习。指导教师吸取新的教育科研成果，并把它运用到自己的教育实践中，总结出新的教育教学经验；组织教师开展读书活动，引导教师学习教育理论专著，转变教育思想，更新教育观念；组织全体教师积极开展教育课题研究，撰写学习心得，展示教学基本功等。在实际工作中培养和锻炼教师，不断加强其适应社会发展需要的各种能力。特别是当前科技信息时代，园长更要利用现代资源为保教服务，注重教师现代科学技术的培训，让每个教师都掌握现代科学技术，培养一支既有现代知识结构又能适应现代化教育需要的人才队伍。

### 二、充分信任，确立正确教师观

在幼教工作第一线的老师是园所幼教工作的直接执行者，对于园所保教质量的提高更是起着至关重要的作用。因此，能否采取行之有效的措施，帮助他们树立自信心，充分发挥他们的主人翁意识，促进他们各方面能力的提