

部门经理

人力资源管理实务研究



Research on Human Resource
Management Practice of
Department Manager

王丽静◎著



中国轻工业出版社

全国百佳图书出版单位

部门经理

人力资源管理实务研究



Research on Human Resource
Management Practice of
Department Manager

王丽静◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

部门经理人力资源管理实务研究 / 王丽静著. —北京:
中国轻工业出版社, 2016.4
ISBN 978-7-5184-0861-0

I. ① 部… II. ① 王… III. ① 企业管理—人力资源管理
IV. ① F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第053795号

责任编辑: 翦 鑫 刘忠波

策划编辑: 刘忠波

责任终审: 劳国强

封面设计: 锋尚设计

版式设计: 锋尚设计

责任监印: 张京华

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 三河市万龙印装有限公司

经 销: 各地新华书店

版 次: 2016年4月第1版第1次印刷

开 本: 720 × 1000 1 / 16 印张: 15

字 数: 240千字

书 号: ISBN 978-7-5184-0861-0 定价: 38.00元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

130810Z2X101ZBW

前 言

世界著名的盖洛普公司的调查数据表明：对企业一线员工工作绩效的影响力，CEO为0，而真正决定他们能否做出成绩的是一线经理，其影响力达到40%。可见，一线经理、部门经理、中层管理者在企业经营管理过程中的关键作用。

本书所研究的部门经理是指除了人力资源经理以外，在企业中承担某一方面管理职能，并需要管理一个团队的负责人。如生产经理、研发经理、销售经理等。部门经理是员工的直接管理者，员工的积极性能否被调动起来，员工的绩效如何，和部门经理的管理水平有着直接的联系。

本书之所以研究部门经理的人力资源管理职责，是因为在企业实践中，人力资源部门一般负责人力资源政策、制度的制定与推行，HR具体工作很大程度上需要其他部门经理去组织实施。也就是说，部门经理既是部门的业务经理，通过做好统筹规划，确保部门的绩效目标得以完成，同时又要扮演“人力资源经理”的角色，承担一些人力资源管理的职责，如参与部门人员的面试、制定部门培训计划、实施部门的绩效考核，进行绩效面谈等。

人力资源管理的责任涉及到每一个管理者，不仅仅是人事部门的事，其他部门经理也需要掌握一些人力资源管理的知识和技巧，协助人事部门做好人员招聘、培训、考核、薪酬管理、激励等具体的工作，这样才能有效地调动所属部门员工的积极性，进而提高部门的工作效率和质量。这就需要企业的管理者转变观念，尤其是企业的中层管理者，要增强人力资源管理的意识，注重自身管理水平的提升。

说到人力资源管理（Human Resource Management，简称HRM，或称HR管理），必须要谈一谈HRBP（HR Business Partner，人力资源业务合作伙伴）。

HRBP是伴随着人力资源部门职能分化和升级而出现的。HRBP的倡议者是美国密歇根大学教授戴维·尤里奇，源自其1997年出版的《人力资源最佳实务》一书。简单的说，HRBP就是进驻业务部门的人力资源管理者。其主要工作内容是负责公司的人力资源管理政策体系、制度规范在各业务单元的推行落实，协助业务单元完善人力资源管理工作。

企业设立HRBP这一职位，足以说明企业各业务单元的人力资源管理工作还存在着一些短板，需要专门的人员在人力资源内部与业务经理之间架起沟通的桥梁。HRBP的优势是既熟悉HR各个职能领域，又了解业务需求，不仅能帮助业务单元更好地维护员工关系，还能协助业务经理更好地使用人力资源管理制度和工具管理员工。

在大多数外资企业已设立了HRBP这一职位的大趋势下，越来越多的本土企业也开始尝试设立HRBP职位。如BAT、华为、联想、海尔等标杆企业早在2004年之后，陆续实施HRBP模式，这种模式已经逐步渗透到全行业。然而，一般设立HRBP的公司要具备以下几个特点：规模达到一定程度；业务涵盖非常广泛，且各个业务之间各有特点互不干扰；BU（Business Unit）的独立性很高；一般会有SSC（Shared Service Center）来负责薪酬、社保之类的事务；BP主要负责HR模块中的招聘、培训、绩效、员工关系、社会责任等（有些公司员工关系也在SSC里面）。

显然，对于一些不够规模的中小企业来说，设立HRBP协助业务部门做好HR工作并不现实。当务之急，最具效率的做法就是让部门经理同时扮演HRBP的角色。和HRBP相比，部门经理的优势是了解业务需求，短板是缺乏人力资源管理的意识、相关知识和能力。如果企业注重对部门经理的人力资源管理意识、相关知识和能力的培训，使他们能够配合人事部门做好HR工作，就一定能够提高企业的整体管理水平。

本书的研究目的在于，一方面使高层管理者重视部门经理在人力资源管理中的作用；另一方面让部门经理（中层管理者）了解到自己要承担的人力资源管理职责，以及为部门经理提供学习人力资源管理的素材，提升部门经理的人力资源管理知识与能力，以便更好地带领本部门的团队完成既定的绩效目标。

本书在撰写的过程中，摒弃了理论性过强的缺点，尽量突出内容的实用

性和语言的简洁性。因此，本书具有定位准确、理论适中、语言简洁、通俗易懂、贴近实际、便于自学等特点，适合作为企业内部管理人员的培训教材，当然也适合大中专院校经济管理类专业的学生使用。

感谢北京青年政治学院唐平副教授课题组的资助，还有中国轻工业出版社编辑刘忠波的创意，是他们的支持和鼓励促成了此书的诞生。书中参考和引用了相关的一些著作和资料，在此向这些作者表示由衷的感谢和深深的敬意。

由于作者水平有限，时间仓促，书中难免会有疏漏、不足之处，恳请广大读者批评和指正。衷心希望本书能成为帮助广大读者开启管理智慧之门的钥匙。

王丽静

2015年12月

作者简介

王丽静 副教授，任教于北京青年政治学院管理系，长期讲授管理学、人力资源管理、客户关系管理等课程，主要研究领域为人力资源管理、客户关系管理等。合著有《大学生创业研究》《大学生创业教育研究》《首都区域、行业经济特点与技能型人才需求及培养问题研究报告》《高等教育教学评估研究》等。

目 录

第一章 解读部门经理 1

第一节 部门经理的工作职责	1
第二节 部门经理的角色定位	10
第三节 部门经理的胜任力特征研究	22

第二章 部门经理人力资源管理职责研究 34

第一节 研究背景及意义	34
第二节 调查结果分析	39
第三节 部门经理人力资源管理职责的界定	50

第三章 树立现代人力资源管理的思维 53

第一节 人力资源管理的内容和目标	53
第二节 人力资源管理的基本原理	60
第三节 树立现代人力资源管理的基本理念	63

第四章 组织结构设计与工作分析 69

第一节 组织结构设计	69
第二节 工作分析	76
第三节 工作说明书的撰写	93

第五章 员工的招聘 100

第一节 明确人员招聘的标准	102
第二节 选择恰当的招聘渠道	103
第三节 如何面试	112

第六章 员工的培训 125

第一节 培训需求分析	125
第二节 培训计划的制定	130
第三节 培训课程的开发	136
第四节 培训效果的评估	138

第七章 员工的绩效管理 144

第一节 树立绩效管理的理念	145
第二节 绩效考核指标及标准的制定	151
第三节 绩效考核的实施	157
第四节 绩效反馈与面谈	165

第八章 员工的薪酬管理 178

第一节 薪酬的功能分析	178
第二节 岗位评价	182
第三节 薪酬体系设计	195
第四节 福利创新	203

第九章 员工的激励 215

第一节 激励理论综述	215
第二节 常用的激励方式	223

解读部门经理

第一节 部门经理的工作职责

一、部门经理的界定

部门经理是负责部门内和企业内的资源调配的管理人员,主要职责是为部门的整体业绩负责。如生产经理、研发经理、销售经理、人力资源经理等。而本书中所要研究的部门经理不包括人力资源经理,也就是指除了人力资源经理以外的部门经理,即非人力资源部门的经理。在不同规模的企业中,部门经理的管理幅度可能会有所不同,从几个到十几个不等。总之,本书所指的部门经理是指除了人力资源经理以外,在企业中承担某一方面管理职能,并需要管理一个团队的负责人。

世界著名的盖洛普公司的调查数据表明:对企业一线员工工作绩效的影响力,CEO为0,而真正决定他们能否做出成绩的是一线经理,其影响力达到40%。部门经理,作为企业的中层管理者,一方面,需要接受高层管理者的领导,有效地执行上级所制定的一些政策和决策,并向高层管理者负责和汇报工作,争取公司的资源和高管的支持;另一方面,作为部门的负责人,要管理好本部门的团队,讲究领导艺术,充分调动部门员工的积极性、主动性

和创造性，保质保量地完成部门的整体绩效，并让员工能够得到很好的发展。可见，在企业经营管理的过程中，部门经理扮演着一个非常重要的角色，起着承上启下的关键作用。

二、部门经理的岗位职责描述

部门经理的工作职责和其所扮演的角色是息息相关的。在不同的企业里，同一个部门经理承担的工作职责大同小异，大体上相同，只是在细节上会有所差别。为了能对部门经理的岗位职责进行归纳分析，笔者查阅了一些公司的部门经理的岗位职责。现列举如下。

客服经理的岗位职责

1. 根据公司发展战略要求，部门经理应在季度末/月底拟订本部门季度、月度目标、工作计划及总结，并上交总经理审批。

2. 针对部门的发展计划，组织审定部门产品销售及服务流程、各项考核标准，引导部门人员确立个人目标及达成计划（由月目标分解细化周计划、日计划）。

3. CRM系统录入。监督部门员工（含本人）及时录入每天工作情况及客户资料等信息，达到数据化管理，以有效提升工作效率。按时提交日/周/月/季度/年度报表。

4. 积极带领部门员工贯彻执行公司的各项规章制度，提高执行力度，完成上级交办的相关任务。

5. 组建及发展团队。部门经理根据项目发展，如需扩充人员，应向行政提交人员增补申请表，详细标注招聘要求、人数、到岗时间及其它相关说明。

6. 面试人员由公司统一安排初试，合格后，由部门经理复试，之后安排岗前培训，最终与行政部协商确定录用与否。

7. 经理享有部门内部人事调配权, 做好部门招人—留人—育人等系列工作。

8. 负责本部门项目总结分析报告工作, 定期进行项目分析、总结经验、找出存在的问题, 提出改进工作的意见和建议, 为公司领导决策提供分析报告或综合分析资料。

9. 每天坚持开早晚会。早会结束时间不得超过9:00, 主题以激励为原则; 晚会时间5:50开始, 主题则以分享、总结分析为原则(会议室轮流使用)。

10. 定期适时组织部门员工培训学习, 解决员工工作中存在的问题, 全方位提升员工自身价值。

11. 权责分明——经理与员工各司其职, 各尽其能。部门经理要以身作则, 树立威信; 带领团队团结协作, 提升团队向心力, 凝聚力, 打造一支极富战斗力的精英团队。

12. 奖罚分明、及时——奖要奖到心花怒放, 罚要罚到心惊胆战。

13. 敢于承担责任的能力。项目及团队的成功与否, 团队业绩(目标)的完成与否, 部门员工的能力高低, 均取决于部门经理——带头人。关于责任: 部门员工违规, 部门经理负有连带责任; 自身工作问题, 双倍处罚。

14. 了解部门每位员工的思想动向, 关心员工生活, 从细节做起。

15. 对于部门人员的工作完成情况, 部门区域环境卫生工作, 部门工作氛围等情况, 部门经理应做到有效引导、监督到位、适时激励。

安保部经理的岗位职责

1. 负责制定公司的治安、消防年度、季度工作计划, 做好部门年度预算报告。

2. 负责维持公司内部秩序, 预防和查处治安事故, 协助、配合国家公安部门侦破有关治安和违法犯罪案件。

3. 妥善处理客户有关安全方面的各种投诉。帮助客人寻找在公司丢

失的物品，努力改造良好的治安环境，让客人具有安全感。

4. 开展“四防”（防火、防盗、防破坏、防治安灾害事故）为中心的的安全教育和法制教育，定期检查“四防”设施，增强全员的安全意识和法制观念。

5. 主动督促检查公司各重点部位的“七合格”工作；协调各有关部门严格落实“七合格”要求，确保重点部位的安全。

6. 负责制定夜间安全值勤、巡逻程序和要求，组织值班干部、员工逐项落实，确保公司夜间财产、人身安全。

7. 负责完善、制定公司昼间、夜间各类钥匙的管理规定，定期检查执行情况，发现问题，及时纠正和报告。

8. 负责制定保安监控的管理规定和操作规程，确保公司监控范围内的防火、防盗安全。

9. 适时完善、健全公司的安全应急措施，并负责督促属下严格执行和演练落实。

10. 定期检查各项保安措施，并做好记录，确保消防设备、设施完好，以备查考。

11. 及时督促检查各部门对“谁主管，谁负责”责任制的执行情况，协助各级责任人做到管好自己的人，看好自己的门，办好自己的事，确保安全工作落实。

12. 组织好本部门的分工协作，每日召开部门当值保安领导例会。

13. 负责对保安干部、员工的培训、考核、评估工作以及聘免和推荐。

14. 做好本部门员工的思想工作，关心员工生活，提高业务水平。

15. 定期向总经理和领导汇报部门工作。

16. 完成上级交办的其他任务。

餐饮部经理的岗位职责

1. 对各工种岗位服务流程进行培训并监督指导。

2. 每月目标设定、分解、带领部门员工落实达成。
3. 上月目标达成情况总结。
4. 企业核心文化理念的宣导。
5. 严格执行人事管理制度、负责办理员工的招聘、解雇手续，并存档。
6. 监督班长对下辖区员工的教育培训考核及资料存档手续。
7. 对下辖区员工的行为、品德、绩效进行分析并填写评语。
8. 考核下属的职员岗位职责及操作规程、专业技能、服务素质。
9. 管理好店面的卫生、照明、通风、温度、音响、电视、产品系列、货架配置装饰品、围布、毛巾、用具、茶具、设配等做到标准化管理。
10. 热情接待服务顾客，并妥善处理顾客的抱怨、投诉以及突发性事件。
11. 教育、培训、考核、监督下属职员的岗位职责服务流程、专业技能、服务素质、推销技巧。
12. 对仓库及产品的使用情况及时理解掌握并负责订货、换货手续，确保优质货源充足，在保证质量前提下节约用料。
13. 做好顾客管理及拜访和现场推销、赠品工作。
14. 审批100元以下财务支出，流水账单的审核对账，采购货物耗材、日用品、厨房采购等验货手续。
15. 执行奖惩制度并有权对下属职员进行1元以上50元以下的罚款。
16. 对厨房运作、出菜、采购工作进行监控、了解、改善等管理工作。
17. 对宿舍进行合理安排及管理工作。
18. 视下属为兄弟姐妹，在工作生活中给予最多的关爱。

销售部经理的岗位职责

销售部经理的主要职责是根据企业总体战略，进行客户开发与管理，

以完成企业的整体销售目标。具体职责如下:

1. 正确传达营销总监提出的营销组织工作方案,并贯彻执行。
2. 负责公司的销售运作,包括计划、组织、进度控制。
3. 协助营销总监制定销售计划、销售政策。
4. 围绕企业下达的销售目标拟写营销方针和策略计划。
5. 与市场部及其他部门合作,执行销售计划。
6. 制定销售目标、销售模式、销售战略、销售预算和奖励计划。
7. 建立和管理销售队伍。
8. 合理分解销售目标。
9. 指导、监督本部门进行客户开拓和维护。
10. 管理日常销售业务工作,审阅订货、发货等业务报表,控制销售活动。
11. 参与市场调研预测和制定促销方案、产品的市场价格。
12. 参与重大合同的谈判与签订工作,负责对一般合同的审批。
13. 定期或不定期拜访重点客户。
14. 收集销售信息,并反馈给市场部。
15. 组织完成企业年度销售目标。
16. 客户投诉处理。
17. 特殊销售情况处理。
18. 考核直属下级并协助制定绩效改善计划。
19. 对销售人员进行销售培训和指导。
20. 产成品库存量控制,提高存货周转率。
21. 完成领导临时交办的其他工作。

生产部经理岗位职责

1. 在分管副总经理领导下,负责主持本部的全面工作,组织并督促部门人员全面完成本部职责范围内的各项工作任务。
2. 贯彻落实本部岗位责任制和工作标准,密切与营销、采购、质量

等部门的工作联系，加强与有关部门的协作配合工作。

3. 负责组织生产、设备、安全检查、环保、生产统计等管理制度的拟订、修改、检查、监督、控制及实施执行。

4. 定期组织召开公司月度生产计划排产会，及时组织实施、检查、协调、考核。

5. 与营销部门密切配合，每天下班前与销售内勤沟通生产计划的顺序安排，确保产品不断货，力争公司生产任务全面完成。

6. 根据销售部门下达的生产计划，及时检查包材、原料库存，根据需要数量，向公司打呈签报告，书面汇报物品所需数量，经分管副总批示后，再交采购部门执行采购。

7. 配合技术开发部参加技术管理标准、生产工艺流程、新产品开发工作，及时安排、组织试生产，不断提高公司产品的市场竞争力。

8. 负责抓安全生产、现场管理、劳动防护、环境保护专项工作。

9. 负责做好生产统计核算基础管理工作。重视生产用原始记录、台账、报表管理工作，及时编制上报月度生产等有关统计报表。

10. 负责做好生产设备、计量器具维护检修工作，合理安排设备检修时间。

11. 强化调度管理。科学地平衡综合生产能力，合理安排生产作业时间，平衡用电、节约能源、节约产品制造费用、降低生产成本。

12. 负责组织车间主任及全体生产员工、设备主管、原料包材保管的业务指导和培训工作，并对其工作定期检查、考核和评比。

13. 负责组织拟定本部门工作目标、工作计划、并及时组织实施、指导、协调、检查、监督及控制。

14. 有权向主管领导提议下属设备主管、原料包材保管、车间主任新增或更换人选，并对其工作考核评价；并负责生产部门新增人员的招聘和面试。

15. 按时完成公司领导交办的其他工作任务。

财务部经理的岗位职责

1. 负责公司的财务管理、成本控制、费用控制、结算执行、会计核算、会计监督、存货监审等方面的具体组织工作。

2. 贯彻执行国家规定的会计准则，财务通则和有关的财经制度，制订公司内部财务管理、会计核算制度和工作程序，经批准后组织实施并监督运行结果与质量。

3. 负责组织财务会计核算、成本、费用监督控制，每月汇总分析财务状况，包括资金状况，成本费用分析，预算执行结果分析，利益状态水平分析。

4. 负责物资采购比价的审核工作，降低采购成本。

5. 负责公司内部各工程材料成本的控制。

6. 每周向主管上级汇报财务、资金、核算工作具体情况，及时进行数据报送及分析。

7. 严格依照财务管理制度，负责公司财务收支计划，债权债务的结算、清理，定期向董事会及总经理汇报经营成果。

8. 负责固定资产和流动资金的核算与管理，负责库存商品的核算和有关的往来结算业务，参与库存商品的清查盘点。

9. 建立健全各种会计账簿，正确使用会计科目登记账簿、负责会计凭证的审核和汇总，组织装订。

10. 负责组织登记账簿，编制各种会计报表，对本单位的收支计划定期进行财务活动分析，编制财务情况说明书。

11. 负责组织每月月初按规定报税，协调与税务局的关系。

12. 负责财务专用章的保管及使用。

13. 拟定财务部年度、月度工作目标和周工作计划，经批准后执行。

14. 负责进行财务系统培训和考核工作、提高财务系统人员的职业道德及业务素质。

15. 参与公司合同的评审工作。