

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

主管系列

Renliziyuan Zhuguan
Richang Guanli
Gongzuo Jineng
Yu Fanben



人力资源主管 日常管理 工作技能与范本

滕宝红 主编



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



人力资源主管 日常工作管理 工作技能与范本

人力资源和社会保障部

主管系列

人力资源主管日常管理 工作技能与范本

滕宝红 主编

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

人力资源主管日常管理工作技能与范本 / 滕宝红主编.
北京: 人民邮电出版社, 2008. 1 (2008.4 重印)
(主管系列)
ISBN 978-7-115-17170-2

I. 人… II. 滕… 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 (2007) 第 174594 号

内 容 提 要

本书主要从人力资源主管的工作职责和范围出发, 以人力资源管理事务为基准, 逐项阐述人力资源管理工作中应用到的方法、技巧及所需工具, 从而将复杂的人力资源管理工作简单化、条理化、程序化。

全书针对企业人力资源管理工作的特点, 讲述了人力资源主管在自己的职责范围内应该具备的基础知识和管理技巧, 着重介绍了人力资源主管日常管理工作中所必需的管理工具和管理方法。

本书适合企业高层管理者、人力资源主管、人力资源的工作人员, 以及有志于成为企业人力资源主管的人员, 同时为企业培训人员提供了可以参照执行的管理工具和管理方法。

主管系列

人力资源主管日常管理工作技能与范本

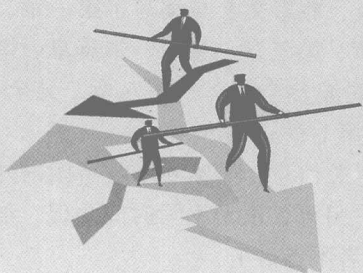
-
- ◆ 主 编 滕宝红
责任编辑 刘 依
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 22.5
字数: 300 千字
- 2008 年 1 月第 1 版
2008 年 4 月北京第 2 次印刷

ISBN 978-7-115-17170-2/F

定价: 40.00 元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154



前言

FOREWORD

人力资源是现代企业的第一资源，在人才争夺异常激烈的今天，人力资源主管在如何高效管理和开发企业有限的第一资源这个问题上，面临着越来越大的挑战。

企业人力资源管理工作具有很强的专业技术性。作为中层管理者的人力资源主管，虽然不一定是人力资源管理专业出身，但必须对人力资源管理的具体的方法有着深刻的认识，能够理解这些方法、技术是如何支持人力资源战略和管理体系运行的，能够把握这些方法、技术的应用范围和使用方式。只有既保证了工作方向的正确性，又保证了工作方法的科学性，才能取得高水平的工作绩效。

目前，我国企业虽然将人力资源规划、职务分析、关键指标分析、三百六十度考评等方法运用到人事工作的实践中，但这些实践都有一个普遍的缺陷，即不能把方法、技术的普遍性与具体企业的特殊性结合起来，难以产生实效。这种情况就使得企业的人力资源主管难以形成全面的、规范的技能结构，人力资源管理经验难以具有普遍适用性，这对人力资源主管这一层次的职业经理人来说，是一个极大的工作障碍。

本书从人力资源管理工作实践中的问题出发，有针对性地阐明企业人力资源管理的实用方法与工具，致力于建立一套合理的问题解决思路，把方法、工具纳入制度体系之中，为实现具体的工作目标服务。

本书从人力资源主管定位出发，详细阐述了人力资源主管日常工作最为关心的工作内容——人力资源规划、员工招聘与配置、员工培训管理、员工绩效管理、薪酬福利管理及员工的劳动关系管理等几个方面的内容，以便人力资源主管遇到具体

问题时可按图索骥，找到最佳解决方案。

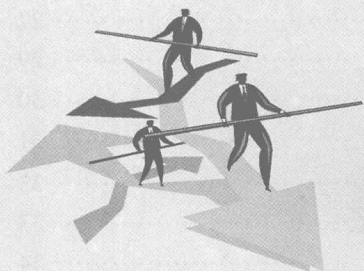
本书的主要目的，不是提供具体问题的答案，而是提供具有普遍意义的工作思路。因为实际工作中的所有管理问题都不是只有唯一正确的处理办法。解决问题的途径是多种多样的，关键在于是否具有解决问题的合理途径。

本书共分七章。由滕宝红主编，卢纯、李明奎、郝惠文参与编写了第一章，朱少军、卢汝祺、黄维康、谢国雄参与编写了第二章、第三章，杨春、朱英卓、雷君武参与编写了第四章、第五章，刘金培、李强、周波参与编写了第六章，吴全喜、翁浩、谭颂、郑邦生、刘彩玉、李祖杰参与编写了第七章。

本书在编写过程中参考了大量的文献资料及有关信息，借鉴和吸收了国内外众多研究成果，在此对其作者的辛勤付出深表谢意。另外，由于编写时间仓促，加上编者水平有限，内容难免有疏漏之处，恳请广大读者不吝指正。

编者

2007年9月



目 录

CONTENTS

第一章 人力资源主管定位	1
第一节 人力资源主管的工作任务	2
一、人力资源主管的职能	2
二、人力资源主管的权限	3
三、人力资源主管的任务	4
第二节 人力资源主管的必备素质	6
一、健全的知识结构	6
二、良好的职业素养	6
三、完备的工作能力	7
四、卓越的领导技巧	9
第二章 人力资源规划	13
第一节 人力资源规划的内容	14
一、人力资源规划概述	14
二、人力资源规划的功能	15
三、人力资源规划的内容	15
四、人力资源规划的编制	17
五、人力资源规划的方法	18

第二节	企业组织结构	21
	一、企业劳动组织	21
	二、企业组织结构	23
	三、岗位工作分析	25
	四、岗位分析和职务分析	27
	五、岗位设计及工作说明书	29
	六、人力资源需求预测	30
	七、组织人员战略规划的制定	31
第三节	管理制度与费用预算	33
	一、人力资源管理制度的制定	33
	二、人力资源管理费用预算	34
	三、人力资源管理费用预算的编制	35
	四、人力资源部费用预算的编制	36
第四节	人力资源规划实用工具	38
	一、人力资源部计划	38
	二、人力资源规划管理常用表单	46
第三章	员工招聘与配置	51
第一节	员工招聘与配置的概述	52
	一、企业人才招聘与配置的相关知识	52
	二、招聘与配置的需求分析	53
第二节	员工招聘与配置的实施	55
	一、企业人才招聘与配置的设计	55
	二、企业人才招聘与配置的管理	59
	三、企业人才招聘与配置的运作	62
第三节	员工离职管理	66
	一、员工离职原因的分析	66
	二、对待辞职员工的原则	67
	三、建立离职管理程序	68
	四、设计离职面谈记录表	69
	五、为员工办理离职手续	70
	六、采取措施降低离职率	71
	七、离职员工关系管理	71
	八、善用离职员工资源	72
第四节	员工招聘与配置实用工具	74

一、工作分析实施方案	74
二、员工招聘制度	77
三、员工离职管理制度	84
四、员工招聘与配置管理常用表单	93
第四章 员工培训管理	115
第一节 培训需求分析	116
一、培训需求分析的程序	116
二、前期准备工作	116
三、制订培训需求分析计划	117
四、实施培训需求分析计划	119
五、分析、总结培训需求数据	120
六、撰写培训需求分析报告	120
第二节 培训工作的实施	122
一、制订培训计划	122
二、选择培训方式	124
三、开发培训课程	124
四、选择培训师	126
五、进行培训预算	127
六、做好培训准备	129
七、培训效果评估	129
第三节 员工职业生涯设计	132
一、职业生涯的类型	132
二、员工职业生涯发展的阶段	133
三、员工职业生涯发展的模式	134
四、企业职业生涯管理	135
第四节 员工培训管理实用工具	137
一、新员工培训制度	137
二、在职人员培训制度	140
三、岗位轮换制度	152
四、员工培训管理常用表单	155
第五章 员工绩效管理	171
第一节 制定绩效管理制度	172
一、绩效管理的内容	172

	二、绩效管理的考核	172
	三、绩效管理制度	174
第二节	设立绩效考核指标	176
	一、考核指标的设计原则	176
	二、考核标准的制定技巧	177
	三、确定绩效考核的内容	178
第三节	实施绩效考核	181
	一、规范绩效考核流程	181
	二、明确绩效考核主体	182
	三、选择绩效考核方法	184
	四、反馈绩效考核结果	185
第四节	绩效考核的偏差与修正	187
	一、常见问题	187
	二、偏差修正	189
第五节	员工绩效管理实用工具	190
	一、员工绩效管理制度	190
	二、人事考核规定	203
	三、员工考勤制度	207
	四、员工绩效管理常用表单	209
第六章	薪酬福利管理	241
第一节	制定绩效管理制度	242
	一、薪酬调查的项目	242
	二、薪酬调查的原则	243
	三、薪酬调查的渠道	243
	四、薪酬调查的实施	244
第二节	员工薪酬设计	250
	一、薪酬设计的原则	250
	二、薪酬设计的方法	251
	三、薪酬设计的步骤	252
第三节	薪酬控制管理	254
	一、薪酬预算	254
	二、人工成本控制	258
	三、薪酬调整	262
	四、薪酬改进	266

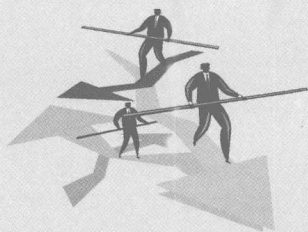
第四节	员工福利管理	268
	一、员工福利概述	268
	二、员工福利设计与管理	269
	三、员工的社会福利	272
第五节	员工保险管理	274
	一、保险制度概述	274
	二、养老保险管理	277
	三、失业保险管理	281
	四、医疗保险管理	282
	五、工伤保险管理	284
第六节	薪酬福利管理实用工具	288
	一、薪酬管理制度	288
	二、社会保险管理制度	298
	三、薪酬福利管理常用表单	302
第七章	劳动关系管理	311
第一节	劳动合同管理	312
	一、劳动合同的内容	312
	二、劳动合同的订立	314
	三、劳动合同的终止	314
	四、补偿金的核算	315
	五、劳动合同的续订	316
	六、劳动合同管理台账	316
	七、集体合同的管理	317
第二节	员工劳动保护	320
	一、劳动保护的目 的	320
	二、劳动保护的 内容	321
	三、劳动保护的 管理	322
	四、新员工安全 教育	323
	五、管理人员安全 教育	324
	六、工伤伤残评 定	325
第三节	劳动争议处理	326
	一、劳动争议的 内容	326
	二、劳动争议的 类型	326
	三、劳动争议的 解决原则	327

	四、劳动争议的解决途径	328
第四节	劳动关系管理实用工具	330
	一、员工劳动安全卫生制度	330
	二、投诉和建议管理制度	342
	三、劳动关系管理常用表单	343
参考书目		347

CHAPTER
第一章

1

人力资源
主管定位



第一节 人力资源主管的工作任务

现代企业的竞争最终是资源的竞争，而人力资源的有效利用正在被越来越多的企业所重视。企业如何有效地吸引、留住人才，使企业保持强劲的生命力，是人力资源主管责无旁贷的工作任务。作为人力资源主管，首先应弄清自己的职能。

一、人力资源主管的职能

人力资源主管作为企业高层领导和人力资源系统的负责人，其地位决定了职能所在。人力资源主管的直接职能大致可以概括为以下几个层面的内容。

（一）战略制定

制定战略是人力资源主管的首要职能，即对人力资源管理工作给出方向性的、前瞻性的规划，根据企业战略的需要制定人力资源管理的纲领性制度和文件，从而对人力资源工作起到提纲挈领的作用。战略职能要解决如何依靠人力资源实现企业经营管理目标的问题，主要体现为如何选择人、使用人、吸引人、保留人。其中，选择人是战略管理的起点。

（二）机制建立

战略能否实现，要靠政策来保证。在人力资源政策中，企业用工政策、员工分类政策、薪酬分配政策是三大政策，这三大政策是塑造企业经营机制的关键。

政策是通过规章制度具体体现出来的，因此，人力资源的政策管理职能要通过规章制度的建设来落实。建章立制能够把企业内部的责任与权力安排结构化，从而

为管理找到依据,保证人力资源管理有序进行。例如,职务规范制度、员工聘用制度、培训开发制度、绩效考评制度、薪酬福利制度、劳动关系制度等。

(三) 业务推动

制度建立之后,必须加以有效运行。在此过程中,管理的指挥与协调是人力资源主管的一项日常工作。这项工作包括推动业务运行和进行问题处理两个方面。

1. 推动业务运行

推动业务运行是指人力资源主管参与到人力资源管理活动中来。这些活动一般是由具体的人事工作人员来负责,但当涉及核心人员的补充、培训开发的方式、激励制度的运行、人事费用的控制等问题时,人力资源主管必须直接过问并指导业务运行。

2. 进行问题处理

管理工作难免出现问题,当这些问题影响范围广、涉及方面多,仅靠一般人事工作人员难以解决时,就需要人力资源主管直接过问;同时,人力资源部门与其他部门有矛盾时,也需要人力资源主管进行协调,尽快做出判断和决策,并采取相应行动。

二、人力资源主管的权限

人力资源部门是公司的一个核心部门,肩负着整个公司的管理重任。人力资源主管拥有绝对的决策权,其制定企业战略运作的好坏,将直接关系到整个公司的规范化进程。作为一名人力资源主管,一定要运用好自己手中的权力。人力资源主管权力的运用包括以下几方面内容。

- (1) 根据企业发展现状的需要,研究组织职责及权责划分的改进方案。
- (2) 依据企业经营计划,配合企业战略目标,拟订企业的目标及工作计划。
- (3) 依据企业工作计划,估计所需的款项支出,制定出企业的年度预算,并加以控制。
- (4) 配合企业的经营目标,依据人力分析、人力预测的结果,制订人力资源发展计划及人员编制数额,并根据人力发展计划,筹划办理各项教育培训。
- (5) 有计划地推行及改进人力资源管理制度及其作业流程,并确保其有效实施。
- (6) 与各部门经理通过会议协商后,制定每一岗位的职业标准及其工作所需资格、条件,以求量才适用。
- (7) 根据生活水准,结合工资市场情况及公司制度,研讨合理的员工薪酬办法。
- (8) 制定各项员工福利与工作安全政策,发展并维持员工与公司间的和谐关系。
- (9) 运用有效的管理方法,激励员工的士气,提高工作效率,并督导其依照工作标准或要求,有效地执行其工作,确保企业目标的达成。

(10) 将企业的工作按员工的能力予以合理分派,促进员工之间工作的联系与配合。

(11) 有计划地培养、训练员工,并随时给予教育机会,以提高员工的工作能力与素质。

(12) 依据员工考核、奖惩办法,公平合理地办理员工的奖惩、升降职等事项。

三、人力资源主管的任务

人力资源主管的任务是管理督促人事部门履行其职责,即建立起一个结构合理的人员配备体系,并把适当的人力安排到相应的工作岗位上,使其各司其职,各尽其能。人力资源主管的任务包括以下几个方面的内容。

(一) 人力资源的组织

- (1) 组织工作制度的制定与实施。
- (2) 人力资源工作制度的制定与实施。
- (3) 人力资源工作制度的修改与更正。
- (4) 人力资源工作制度的说明与实施。
- (5) 人力资源工作制度的分析研讨。
- (6) 人力资源工作制度的新建与改良。
- (7) 岗位职责划分原则及划分方法的制定。

(二) 人力资源的管理

- (1) 人力资源管理制度制定。
- (2) 人力资源管理制度办法的实施。
- (3) 人力资源管理制度办法的解释与运用。
- (4) 人力资源管理制度办法的分析与研究。
- (5) 人力资源管理制度办法的更正与改良。

(三) 人事资料的管理

- (1) 人力资源资料管理的汇集。
- (2) 人力资源资料的调查及分析研究。
- (3) 人员异动的调查及研究记录。
- (4) 人力资源资料的汇编及管理。

(四) 任免及调迁

- (1) 新人员录用工作的办理。
- (2) 在职人员调迁工作的办理。
- (3) 人员的停职、复职工作的办理。

(4) 人员解聘工作的办理。

(五) 薪资的管理

(1) 工资基本标准的制定。

(2) 工资制度的说明及实施。

(3) 工资制度的分析研究及改良。

(六) 总务后勤管理

(1) 员工事假、勤务事件登记办理。

(2) 员工勤务事件的汇编统计。

(3) 员工工作动态的管理。

(4) 对国家公假、公司纪念日工作时间的管理。

(七) 劳动关系管理

(1) 劳务政策制度的制定。

(2) 员工契约签订的工作。

(3) 员工保险的办理工作。

(4) 员工劳务安全的管理。

(5) 员工福利、劳保的管理。

(八) 员工职业培训

(1) 员工就职前培训计划的制定。

(2) 员工就职前的实习及培训。

(3) 在职员工培训工作的计划。

(4) 培训绩效的总结研究及改良。

(5) 人力资源管理的延伸领域。

(6) 人力资源管理部门的设置事项。

(7) 人力资源管理部门的建议与改良。

(8) 工作绩效的分析总结报告。

(9) 其他关于人力资源业务的工作。