



至尊管理

人事总监

总主编◎程爱学



执行主编◎徐文峰

THE MOST LOFTY
MANAGEMENT



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



至尊管理

*the most lofty
management*

人事总监

总主编 程爱学

执行主编 徐文峰



北京大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

人事总监/程爱学主编. —北京: 北京大学出版社, 2005. 4

(公司高管实战操典)

ISBN 7-301-08806-X

I. 人… II. 程… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025859 号

人事总监 (公司高管实战操典④)

著作责任者: 程爱学 主编

责任编辑: 熊少萍 范凤珍

标准书号: ISBN 7-301-08806-X/F·1073

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 九章图文设计

印 刷 者: 涿州市星河印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

710 毫米×1020 毫米 16 开本 27.5 印张 435 千字

2005 年 4 月第 1 版 2006 年 1 月第 2 次印刷

定 价: 49.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究



目 录

第一章

人事总监的职责与任务

1.1 人事总监的职责权限	3
1.1.1 人事总监的职责	3
1.1.2 人事总监的权限	3
➡ 阅读材料 1-1 人事管理的发展	4
1.2 人事总监的任务	5
1.3 人事总监的素质要求	13
1.3.1 合理的知识结构	13
1.3.2 综合的工作能力	14
1.3.3 高超的领导技巧	18
1.3.4 高尚的职业道德	22

第二章

企业组织的设计与改进

2.1 企业组织的基本形态	27
2.1.1 按工作性质划分	27
2.1.2 按组织结构划分	28
2.1.3 按决策人数划分	31
2.1.4 按权力归属划分	32
2.1.5 按组织的地位划分	32
2.1.6 权变组织	33
2.2 企业组织设计的原则	34
2.2.1 任务目标原则	34



目 录

2.2.2 分工协作原则	35
2.2.3 命令统一原则	36
2.2.4 管理幅度原则	36
2.2.5 集权和分权相结合的原则	39
2.2.6 责权利相对应的原则	39
2.2.7 精干高效的原则	40
2.3 企业组织设计的程序	41
2.3.1 企业组织任务和目标的分析	41
2.3.2 企业组织各职位的分析	43
2.3.3 企业组织各部门的划分	46
2.3.4 企业各部门人员的配备	50
2.4 企业组织的改进	54
2.4.1 直线组织的改进	54
2.4.2 职能组织的改进	57
2.4.3 直线参谋组织的改进	57
2.4.4 矩阵式组织的改进	58

第三章

人事管理制度的制定与完善

3.1 人事管理制度的类型与内容	63
3.1.1 人事管理制度的类型	63
3.1.2 人事管理制度的内容	66
3.2 人事管理制度的制定	67
3.2.1 人事管理制度制定的原则	68
3.2.2 人事管理制度制定的考虑因素	69



目 录

3.2.3 人事管理制度制定的程序	71
3.2.4 人事管理制度制定的要点	72
3.3 人事管理制度的完善	74
3.3.1 完善权责划分制度	74
3.3.2 完善人事管理制度、程序与规划	78

第四章

人力资源预测与规划

4.1 工作分析与员工结构分析	81
4.1.1 工作分析	81
4.1.2 员工结构分析	89
4.1.3 工作设计	91
➡ 阅读材料4-1 工作设计的趋势	97
4.2 人力资源预测	98
4.2.1 人力资源预测的基本术语	98
4.2.2 人力资源需求预测	99
4.2.3 人力资源供给预测	104
4.3 人力资源规划	107
4.3.1 人力资源规划的原因	107
4.3.2 人力资源规划的作用	108
4.3.3 人力资源规划的类型	109
4.3.4 人力资源规划的内容	110
4.3.5 人力资源规划的过程	111
➡ 阅读材料4-2 日本企业人力资源规划过程	112
4.4 人力资源规划的运作	113





目 录

第五章

员工招聘与录用

5.1	员工招聘的备用方案	119
5.1.1	基本的备用方案	119
5.1.2	租赁员工	120
5.1.3	内部选拔	121
5.2	员工招聘的基本程序	122
5.2.1	员工招聘决策	122
5.2.2	发布员工招聘信息	124
5.2.3	员工招聘测试	125
5.2.4	人事决策	126
5.2.5	员工招聘评估	126
5.3	招聘测试	129
5.3.1	面试	129
➡	阅读材料5-1 如何提高面试效果	134
5.3.2	知识测试	136
5.3.3	心理测试	140
5.3.4	情景模拟	144
5.4	员工的选择录用	152
5.4.1	影响选择录用的环境因素	153
5.4.2	选择录用的过程	156
5.4.3	应聘材料审核与背景调查	160

第六章

员工关系的调整与维护

6.1	员工辞职与辞退管理	167
-----	-----------------	-----





目 录

6. 1. 1 员工辞职管理	167
6. 1. 2 员工辞退管理	171
6. 1. 3 员工工资管理	173
6. 1. 4 员工退休管理	173
6. 2 员工处分管管理	175
6. 2. 1 纪律处分的作用	175
6. 2. 2 纪律处分的过程	176
6. 2. 3 纪律处分的方法	177
6. 2. 4 纪律处分的实施	180
6. 2. 5 员工处分的注意事项	182
6. 3 员工异动管理	184
6. 3. 1 员工异动管理的功能	184
6. 3. 2 员工晋升管理	186
6. 3. 3 员工降职管理	193
6. 3. 4 员工调动管理	194
6. 3. 5 员工停薪留职管理	195
6. 4 员工关系的维护	196
6. 4. 1 员工沟通	196
6. 4. 2 维护员工关系的主要途径	200
6. 4. 3 人事纠纷的处理	205

第七章

员工绩效考核

7. 1 绩效考核的类型与职能	211
7. 1. 1 绩效考核的类型	211





7.1.2	绩效考核的职能	212
7.1.3	绩效考核的原则	213
7.2	绩效考核的流程与作用	214
7.2.1	绩效考核的流程	214
7.2.2	绩效考核的应用	216
7.2.3	影响绩效考核的因素	218
7.3	建立绩效考核体系	221
7.3.1	有效绩效考核体系的特征	222
7.3.2	绩效考核标准	224
7.3.3	设立绩效考核中心	228
7.4	绩效考核的基本方法	230
7.4.1	常规考核方法	231
7.4.2	行为考核法	232
7.4.3	工作成果考核法	233
7.5	绩效考核的实施	234
7.5.1	确定绩效考核的间隔时间	234
7.5.2	设计员工绩效考核的表格	235
7.5.3	收集员工资料	235
7.5.4	采取适当的绩效考核形式	237
7.5.5	公布考核结果	240

第八章

员工激励与企业文化建设

8.1	员工激励的作用与原则	243
8.1.1	员工激励的作用	243



目 录

8.1.2 员工激励的原则	244
8.1.3 员工激励的理论	247
➔ 阅读材料8-1 员工个性的鉴定方法	253
8.2 员工激励的程序	254
8.2.1 了解员工的需要	254
8.2.2 分析影响员工积极性的原因	255
8.2.3 选择恰当的激励方法	256
8.3 高层团队的协调与激励	262
8.3.1 协调高层团队	263
8.3.2 改变合作方式	264
8.3.3 短期提升团队业绩	265
8.4 企业文化建设	266
8.4.1 企业文化的类型	267
8.4.2 企业文化的制约因素	267
8.4.3 参与文化的建立	268
8.4.4 企业文化的改变	269
8.5 组织发展	270
8.5.1 传统的组织发展方法	271
8.5.2 全面质量管理	276
8.5.3 工作小组及团队建设	279

第九章

薪酬设计与改革

9.1 薪酬的构成与作用	285
9.1.1 薪酬的构成	285





目 录

9.1.2 薪酬的作用	286
9.2 薪酬管理的原则与政策	287
9.2.1 薪酬管理的原则	287
9.2.2 影响薪酬管理的因素	287
9.2.3 薪酬管理的政策	290
9.3 金钱薪酬体系的设计	291
9.3.1 工资体系的设计	291
9.3.2 奖金体系的设计	298
9.3.3 福利体系的设计	302
9.4 非金钱薪酬体系的设计	304
9.4.1 工作设计	305
9.4.2 改善工作环境	306
9.4.3 建立灵活的工作地点	307
9.5 薪酬体系的改革	311
9.5.1 奖金方案的改革	312
9.5.2 管理者薪酬体系的改革	315

第十章

人力资源开发

10.1 人力资源开发的原则与流程	321
10.1.1 人力资源开发的原则	321
10.1.2 影响人力资源开发的因素	323
10.1.3 人力资源开发的流程	327
10.1.4 人力资源开发的体系	328
10.2 分析人力资源开发的需求	330



目 录

10.2.1 人力资源需求分析	330
10.2.2 人力资源开发需求分析的方法	331
10.3 确定人力资源开发的方法	334
10.3.1 人力资源开发的基本方法	334
10.3.2 人力资源开发方法的选择	335
10.3.3 操作工人开发方法的确定	337
10.4 评价人力资源开发的效果	338
10.4.1 人力资源开发效果评价的类型	338
10.4.2 确定人力资源开发评价标准	339
10.4.3 设计人力资源开发评价方案	340
10.4.4 人力资源开发效果评价的方法	341
10.5 管理人员的开发	342
10.5.1 管理人员开发的原因	343
10.5.2 管理人员开发的基本项目	344
10.5.3 管理人员开发的方法	344

第十一章

劳动关系管理

11.1 劳动保护管理	349
11.1.1 劳动保护的涵义与任务	349
11.1.2 劳动保护的基本内容	350
11.1.3 劳动保护的组织	358
11.2 社会保障管理	359
11.2.1 社会保障的特点	359
11.2.2 社会保障的功能	360





目 录

11.2.3 社会保险的内容	361
11.3 劳资纠纷调处	368
11.3.1 劳资纠纷	368
11.3.2 劳资纠纷的调处方式	369
11.3.3 劳资谈判	370
11.4 劳动合同管理	373
11.4.1 劳动合同的特征	374
11.4.2 劳动合同的条款	375
11.4.3 劳动合同的订立	377
11.4.4 劳动合同的变更	380
11.4.5 劳动合同的续订	381
11.4.6 劳动合同的解除	382
11.4.7 劳动合同的终止	387

第十二章

人事分析诊断与研究

12.1 人事分析诊断的程序与方法	391
12.1.1 人事分析诊断的程序	391
12.1.2 人事分析诊断的内容	392
12.1.3 人事分析诊断的方法	394
12.2 人事分析诊断的操作	395
12.2.1 人事分析诊断的常用指标	395
12.2.2 人事分析诊断的常见问题	397
12.2.3 预备分析诊断的操作	400
12.2.4 正式分析诊断的操作	401





目 录

12.2.5 人事分析诊断的要点	403
12.3 主要人事问题的分析诊断	404
12.3.1 组织分析诊断	404
12.3.2 薪酬分析诊断	408
12.3.3 人员流动分析诊断	410
12.3.4 人工费用支付分析诊断	412
12.4 人事研究	413
12.4.1 人事研究的过程	413
12.4.2 人事研究的调查方法	416
12.4.3 人事研究的定量方法	419
主要参考文献	423



第一章

人事总监的职责与任务

◆ 人事总监的职责权限

◆ 人事总监的任务

◆ 人事总监的素质要求



人事总监一般是由总经理聘任，并报请公司董事会批准的一个高层管理职位，主要是主持企业人事方面的工作，直接对总经理负责。人事总监又称为人事副总经理，他们通常以顾问或参谋的身份与其他副总经理、经理一起工作，帮助这些经理们处理人事问题，目前许多人事总监已从过去的事务性的、文书性的基本职能中解脱出来，成为公司的战略经营的合伙人和决策者，参与企业的经营决策，这些决策是将人事观点融入到公司的综合管理中。

人事总监实施的人力资源管理，是利用人力资源实现组织的目标(又称人事管理)。由此所有层次上的经理都必须关心人事管理，为企业的人事管理献计献策，提高企业组织在人力资源方面的优势，人事总监的基本职责就是协调企业人事管理以帮助企业组织实现它的目标。人事管理的作用在于制定政策和程序，在直接管理人员与员工关系方面发挥连接与促进作用。

对于像人事总监这样的高层职位，其职责就意味着权力，他必须对人事部门及人事职员的一切活动负责，因此人事总监的职责就是负责与人事管理相关领域的各种任务，领导人事部门完成人事管理的职能。



1.1 人事总监的职责权限

人事总监作为人事部门的最高首脑，其基本职责就是领导人事部门协调人事管理以帮助企业实现它的目标。具体说来，人事总监的职责就是完成董事会人力资源委员会与人事部门的职责以及协助总经理进行人事管理，并为总经理的其他管理职能如市场管理、财务管理等提供人事方面的支持。

1.1.1 人事总监的职责

人事总监的职责随公司而有所不同，但一般都有如下职责：

- (1) 组织拟定全公司机构的人员编制计划；
- (2) 负责全公司系统中层以上人员调动指标的申办工作；
- (3) 对拟调入本公司系统的各级中层以上人员进行调查，并办理有关调动手续；
- (4) 定期组织对各级管理人员的考核、评议，向公司领导推荐优秀人才；
- (5) 组织全公司系统内的职称评定工作；
- (6) 对中高级管理人员的薪酬进行评定；
- (7) 负责调查、核实、处理系统内部各种检举信件；
- (8) 负责落实执行公司的奖惩制度。

1.1.2 人事总监的权限

人事总监的权限主要有以下内容：

- (1) 依据公司业务需要，研究组织职责及权责划分的改进方案。