

高级职业训练教程丛书
GAOJIZHUYEXUNLIANJIACHENGCONGSHU

怎样做 人力资源经理

ZENYANGZUORENLIZIYUANJINGLI
ZENYANGZUORENLIZIYUANJINGLI

● 程康生 编著

BOOK

广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL AND TOURISM PRESS

I-272-72
c 56

怎样做 —— 人力资源经理

CAO QI ZHUYI KUN JI GUAN LI XUE NI YU JI NI YU JI

BOOK

廣東旅遊出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

怎样做人力资源经理/程康生编著. —广州: 广东旅游出版社, 2003. 1

(高级职业训练教程丛书)

ISBN 7-80653-364-8

I. 怎... 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 (2002) 第 084018 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

广东邮电南方彩色印务有限公司印刷

(广州市天河工业园建工路 17 号 邮编: 510630)

850 × 1168 毫米 32 开 12.25 印张 250 千字

2003 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印数: 1—8000 册

定价: 19.80 元

序：首先要将马喂饱

人力资源管理在国外企、事业单位是个神圣而充满知识和研究性的职位，一直得到企事业主的尊重与厚待。而在国内用人单位，人力资源管理却总是有点马要跑，但是不给饱的感觉。谁都知道，人是企业的生命，所以开发好人力资源，同时用好和管好人力资源是人力资源管理人员，特别是人力资源经理的重于泰山的职责。

将马喂饱，这里面有两层意义。

其一，企业必须先 will 主管人力资源的主管喂饱。在“生产与业务高于一切”错误的短期管理思维中，国内的企业，特别是个体私营企业中，人力资源管理人员的薪水目前还普遍较低。据一份调查显示，大约有 62% 人事行政管理人员对目前的福利待遇存在不满心理。调查还显示：想换工作的占 45%，边做边等的占 25%，不知道的占 18%，不想走的 12%。从此可见，大部分人力资源管理人员都在摸着石头过河，在人才市场一面为企业招人，一面为自己留意更高薪的工作。

其二，企业中非人力资源管理人员也要喂饱。人力资源部最主要的工作是在于如何为企业招聘到最好的人才，如何创造企业的各种氛围从而留住更好的人才。所以，作为企业的人力资源部门，应该在知人善用的同时，给企业所需的人才提供比本行业更为优先的待遇，解决人才面临的困难。

不要说企业有企业的困难，由于更多企业的出现，使得人

才有更多的选择空间，你舍不得孩子，又怎能套住你所要的狼？不错，虽然说外面的人才一大把，但同样的是外面的企业更是一大把。让更适合自己的企业的人才走到外面企业中去了，你还怎样与其他企业竞争？

在我的人力资源管理工作生涯中，也曾在面试中接待过一些不错的人才，其中也不乏有人因待遇问题而双方都爱莫能助。

现在的人力资源管理工作正面临着传统人事管理与现代人力资源管理之间的尴尬，是依照旧传统的人事管理工作方式，还是开拓全新的现代人力资源管理模式，是目前人力资源管理经理面临的问题，这个问题不是人力资源经理说了就可以的，其牵涉到企业本身的背景，甚至企业最高层的管理理论。

要想马日行千里，你就得让它吃相应的粮草，否则它就变得有气无力了。这首先是企业最高管理领导者需要懂得的。然后，作为人力资源管理人员也必须要运用到这一点。当然这里提倡的并不是人为钱死的观点，而是在诠释一种目前的人才现象，如果按“市场说了算”的话，那么企业管理者，特别是人力资源管理人员，必须遵循目前人才市场的行情，在员工薪酬、福利等其他软件方面为人才提供更大优惠空间，让“千里马”尽情地奔跑，放下“明天到哪儿找草”的包袱，否则“千里马”为了生存，必定将主人丢下，独自跑去找食吃了。

随着国家对人才交流的进一步放宽，人才市场中人才的竞争将成为企业新的更为紧迫的人力资源管理工作问题。

真正的人力资源管理工作，道路艰曲而遥远！

程康生



作者简介

程康生，男，江西省作家协会会员，中国南方诗人学会理事。1973年生于江西省鄱阳湖东畔的余干县（现为万年），主修企业管理与营销专业。

南下广东，一直从事企业内部管理与企业外部营销策划工作。其中企业内部工作以人力资源管理工作为主，曾担任过台商独资、港商独资及中外合资企业的人事课长、人事行政经理、人事行政总监等要职。对企业内部5S“红牌子作战”、ISO9000质量管理有深刻的认识（获过全球认证权威机构英国高宝公司颁发的ISO9000质量审核员证书），有着较丰富的人力资源开发与应用管理理论和实际办公操作的经验。主要从事工作单位有：东莞华城靴业（生产阿迪达斯、耐克、美津浓等国际名牌靴）、东莞大德电子（生产美其公仔等电子塑胶玩具），现为广州市海言创新企业顾问有限公司常务副总经理，兼人事行政总监，雁子飞翔工作室CEO。

写作一直是作者的爱好，作品散见于《江西日报》、《上饶日报》、《上饶晚报》、《南方日报》、《南方都市报》、《广州日报》、《信息时报》，担任过《亚太经济时报〈消费生活〉周刊》副主编，《经典美学》杂志社执行主编，策划出版过100万字的中国首部大型房地产工具书《当代房地产营销图表大全》（广东经济出版社），《美眉套郎完全宝典》（南方日报出版社），60万字的《美容院老板成功宝典》系列书正在编辑中。

作者电子邮箱：CKS2000@21cn.com。

目 录

序：首先要将马喂饱	(1)
绪 论	(1)
一、人力资源管理与企业的命运	(3)
(一) 管理人从认识人开始	(3)
附录：需求层次与管理对策表	(6)
用工作满足员工需求的措施	(7)
(二) 国内成功与失误企业的人力资源管理对比	(8)
附录：企业内功常练常新	(11)
二、传统人事行政管理与现代人力资源管理的区别	(12)
三、21 世纪人力资源管理的十大特点	(15)

卷 A 实操篇

第一章 招聘	(27)
一、招聘申请	(28)
附录一：某电子公司员工招聘流程	(28)
附录二：某工作室人员招聘申请表	(30)

二、招聘计划	(31)
附录一：某销售部招聘计划	(33)
附录二：招聘追踪报告	(34)
三、如何写招聘启事	(35)
四、招聘渠道的选择	(39)
附录：通过报界招聘的技巧	(42)
五、评价应聘者个人简历	(45)
附录一：广东某学院毕业生就业推荐表	(47)
附录二：某工作室人事档案表	(49)
六、甄选的程序与方法	(50)
附录：某工作室应聘人员面试评估表	(60)
七、决定雇用人选	(65)
附录：广州某企业顾问有限公司人事录用通知书	(67)
八、如何办理入职	(69)
附录：某工作室聘用合同书	(69)
附录：某工作室新进员工报名手续办理程序	(77)
九、转正、升迁	(77)
附录：试工人员考核情况调查表	(80)
附录：员工晋升申请/审批表	(82)
十、辞退、离职	(84)
附录一：辞工申请单	(87)
附录二：月薪人员离厂薪金结算单	(88)
 第二章 培训	 (89)
一、培训主管岗位职责	(90)
二、如何制订训练计划	(91)
附录一：东莞某靴业有限公司年度训练计划	(92)

附录二：东莞某电子有限公司××年度培训计划表	
.....	(93)
三、训练计划的实施	(99)
四、如何检验培训效果	(105)
附录：某工作室员工培训申请表	(112)
某工作室员工自我开发培训审批表	(113)
某工作室员工培训记录表	(114)
某工作室培训报告表	(115)
广州某企业顾问有限公司新员工礼仪	
培训总结表	(116)
五、如何编写企业培训教材	(117)
六、如何成为合格的培训导师	(118)
第三章 考核	(121)
一、绩效考核的概念	(121)
附录：传统人事考核和现代绩效考核比较表	(122)
二、绩效考核的主要目的	(123)
三、岗位职责说明与绩效考核的关联	(124)
四、绩效考核的种类	(127)
五、绩效考核指标体系设计	(128)
附录：企业各类人员考核指标体系参考	(134)
六、绩效考核标准	(141)
附录：某工作室管理人员绩效考核标准表	(142)
七、绩效考核的内容	(144)
八、绩效考核的方法	(146)
附录一：生产员工的绩效考核方法	(155)
附录二：员工的绩效考核方法	(158)

附录三：管理人员绩效考核方法举例	(169)
九、绩效考核的实施	(173)
十、绩效考核结果的处理	(178)
附录：管理岗位考核结果反馈表的设计	(184)
十一、绩效考核的效果评估	(186)
附录：某工作室各类人员考核规定	(191)
第四章 薪酬与福利	(194)
一、员工薪酬的制度	(194)
二、企业工资制度方案设计程序	(198)
三、薪资结构	(204)
四、薪酬的支付方式与技巧	(210)
五、年薪制的五种模式	(225)
附录：某有限公司薪资待遇管理办法	(230)
六、员工的奖励与福利	(233)
七、效率奖金的计算方式	(245)
附录一：商业医疗及意外伤害保险	(246)
附录二：某有限公司福利制度方案	(250)
附录三：广州市某有限公司工资管理制度	(253)
第五章 规章与制度	(258)
附录一：人事行政管理制度	(260)
皇室珠宝人事行政管理手册	(271)
附录二：食堂管理规则	(279)
附录三：车辆管理规则	(282)
附录四：办公室管理规则	(285)
附录五：宿舍管理规则	(286)

附录六：警纪与安全管理规则	(290)
---------------------	-------

卷B 宝典篇

一、人力资源部组织框架	(303)
附录：广州某有限公司人力资源部组织框架图	(306)
二、人力资源部工作职责	(306)
三、人力资源经理任职资格	(310)
附录：广州某有限公司人力资源管理员试题	(311)
四、如何做好团队管理	(312)
五、培育团队精神的十个策略	(317)
六、激励人的八大技巧	(319)
七、如何激励知识型员工	(336)
八、决定去留因素及如何做出去留决策	(342)
九、如何抑制机构与人员膨胀	(352)
十、女人力资源经理如何与男下属相处	(360)
十一、用人要疑和疑人要用	(362)
十二、聘才难留才更难	(363)
十三、使员工忠诚的秘诀	(367)
十四、如何进行战略性人才储备	(368)
十五、怎样成为一位出色的人力资源经理	(369)
附录一：人力如何真正成为资源	
——访东莞华城靴业有限公司人力资源部经理程康生	
.....	(371)
附录二：全国部分人才网站一览表	(378)
后记：苦难是生命的根源	(381)

绪 论

——现代人力资源管理更侧重于人才的开发、培训、任用、绩效考核及岗位定薪等工作，它让人真正地成为一种资源去利用，而不是人力去呼唤。

——人是企业的重中之重，“企”无人即“止”，人事部门所做的全部内容就是如何更好地为所在的企业选才、留才、育才和用才。

——作为人力资源管理而言：要求每个管理者在内部管理中，都应面向人，注重人，培养、激发员工发自内心的献身精神。以重视发挥人的主动性为中心的领导风格，促使员工主动关心企业成与败，甘为企业奉献！一个军心涣散，毫无凝聚力的企业，绝无走向成功的可能。

一、人力资源管理与企业的命运

企业是由人力、物力、财力构成的。好的人力会创造出更好的物力和财力，而好的物力、财力如果没有好的人力，则有可能一败涂地。因此人力资源管理在企业所有管理领域中是最重要的最严肃的课题。

（一）管理人从认识人开始

其实人事管理，也不外乎“人”与“事”的管理。在任何企业中，认识人和管理人都是相辅相成的，这也就是说，对人有什么样的认识，就有什么样的管理人的方法。下面我们以沙因《组织心理学》一书中关于人性的四种看法为例加以说明。

1. 经济人假设

经济人假设认为：

（1）人是由经济因素引发工作动机的，其目的在于获得最优的经济利益；

（2）经济诱因在组织的控制下，所以人总是被动地在组织的操纵、激励和控制下工作的；

（3）人总是以一种合乎理性的、精打细算的方式行事，力图用最小的投入而获得最大的报酬；

（4）人的情感是非理性的，会干预人对经济利益的合理的追求，组织必须设法控制个人的情感。

在这种人性假设下，相应的就必须对工作人员实施严格的外部督导和运用物质刺激手段来加强对工作人员的管理。正如泰勒所说的那样，把人看作是一头牛，采用“胡萝卜加大棒”的方法管理工人。

2. 社会人假设

社会人假设认为：

(1) 人类工作的主要动机是社会需要，而不是经济需要，人们要求有一个良好的工作氛围，要求与同事之间建立良好的人际关系；

(2) 工业革命和工作合理化的结果，使得工作变得单调而无意义，因此，必须从工作的社会关系中去寻求工作的意义；

(3) 非正式组织有利于满足人的社会需要，因此非正式组织的社会影响比正式组织的经济诱因对人有更大的影响；

(4) 人们最期望于领导者的是能承认满足他们的社会需求。

和此种人性假设相应的管理方法是：大力改善工作气氛，建立一个良好的人际关系，实行有人情味的管理。这正是行为科学管理学说所倡导的观点，随着行为科学学说的出现，人事行政外在要素的管理，转移到注意人事行政内在要素的管理上。诚然，人事行政量的管理，包括人员录用、调配、考核、报酬、职位升降、教育培训、安全及心理保健，仍然是重要且根本的，但人事行政内在要素的管理，包括人的行为、人的心理、人的观念、群体价值观、群体风气的培育和管理，领导班子的建设，组织行为改变及企业文化的建设等，最为深刻，也最为艰巨。特别是在温饱问题解决和教育水平普遍提高之后，人事行政开发管理将决定企业的成败。

3. 自我实现人假设

自我实现人假设认为：

(1) 人的需要从低级到高级可分为多种层次，其最终目的是满足自我实现的需要，寻求工作上的意义；

(2) 人们力求在工作上有所成就，实现自治和独立，发展

自己的能力和技术，以便富有弹性，能适应环境；

(3) 人们能够自我激励和自我控制，外部激励及外部控制会对人产生威胁，造成不良的后果；

(4) 个人的自我实现和组织目标的实现并不是冲突的，而是能够达成一致的，在适当的条件下，个人会自动地调整自己的目标，使之与组织目标配合。

针对此种人性假设，对于工作人员，必须要合理安排，满足其自我实现的需要，其关注的焦点不是工作的外部条件，而是工作的本身，是工作的本身能否使工作人员满足兴趣爱好，满足其求知求美的欲望，能否使工作人员在工作中取得成就，发挥个人潜力，满足其自尊和自我实现的需要。在发达国家中方兴未艾的“工作重新设计”，也就是“工作扩大化、丰富化”，以及企业内的民主参与制度、自我培训计划等，都是通过提高工作生活质量，来满足工作人员的高层次的需要，来调动其工作积极性的。

附录：**需求层次与管理对策表**

需求层次	激励（追求的目标）	管理策略
1. 生理的需求	工资 健康的工作环境 各种福利	待遇奖金 保健医疗设备 工作时间 住房福利设施
2. 安全的需求		雇用保证 退休金制度 意外保险制度
3. 归属与友爱	友谊（良好的人际关系） 团体的接纳 与组织的认同感	协谈制度 利润分配制度 团体活动计划 互助金制度 教育培训制度
4. 尊重的需求	地位、名誉 权力、责任 与他人工资之相对高低	人事考核制度 晋升制度 表彰制度 选拔进修制度 委员会参与制度
5. 自我实现的需求	能发展个体特长的组织 环境 具有挑战性的工作	决策参与制度提案制度 研究发展计划