

人力资源 管理实战128例

实景演练、流程精讲、技巧点拨

陈爱吾 / 著

200+ 个人力资源实用技巧
让你融会贯通掌握技能

100+ 个人力资源管理实例
精讲实操知识点

模板齐全 + 案例创新 + 精华干货 + 情景再现 + 技巧放送

资源规划 > 选人录用 > 培训开发 > 绩效考核 > 薪酬管理 > 工资核算
福利管理 > 劳动关系 > 员工管理 > 五险一金 > 企业制度 > 表单制作

贺鑫
三一重工昆山公司
人力资源总监

潘浩
中建五局
团委书记

周峰
远大住工
人力资源经理

周虹波
中建五局
人力资源经理

张卫兵
二十三冶公司主管
人力资源管理副总

汪洪
百舸水利主管
人力资源管理专职副书记

联袂
力荐

人力资源管理实战 128 例

实景演练、流程精讲、技巧点拨

陈爱吾◎著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

人力资源管理实战128例：实景演练、流程精讲、技巧点拨 / 陈爱吾著. — 北京：人民邮电出版社，2019.1

ISBN 978-7-115-49539-6

I. ①人… II. ①陈… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第229202号

内 容 提 要

本书共10章，分别为“资源规划：组织设计与工作分析”“选人录用：掌握招聘渠道与测评”“培训开发：企业与人才发展的关键”“绩效考核：制定员工绩效考核体系”“薪酬福利：设计员工薪酬晋升体系”“劳动关系：处理劳动关系规避风险”“员工管理：调动、激励和抱怨管理”“五险一金：掌握社会保险办理流程”“查漏补缺：全面建立企业规章制度”“表单制作：企业管理日常表单设计”。

本书采用“背景解说+情景再现+情景分析+技巧放送”的“四部曲”板块形式，结构明了，使读者易学、易懂。

本书既适合创业的企业经营者阅读，也适合职场的高层管理人员、人力资源管理人员、绩效考核管理人员以及行政、后勤、培训等各类职场人员阅读，同时，本书也可作为各类高等院校的辅助教材。

-
- ◆ 著 陈爱吾
 - 责任编辑 李士振
 - 责任印制 周昇亮
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
 - 邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 三河市中晟雅豪印务有限公司印刷
 - ◆ 开本：700×1000 1/16
 - 印张：24.75 2019年1月第1版
 - 字数：386千字 2019年1月河北第1次印刷
-

定价：79.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字 20170147号

前言 PREFACE

相信大家在实际的管理工作中一定有过这样的体会：尽管自己已经学习了很多有关人力资源管理的理论知识，但是在实际工作过程中遇到了问题仍旧不知道该怎么去处理。如何将所学的人力资源管理的知识转化为实际的管理能力，这是每个人力资源管理者面临的难题，同时也是每个人力资源管理者都要思考的问题。

因此，笔者很早以前便想结合自身的实际工作经历，编写一本将人力资源管理的理论知识与实际运用完美结合的书。本书尝试采用“背景解说 + 情景再现 + 情景分析 + 技巧放送”的组合形式，将人力资源管理理论知识中的重点、难点直接呈现给大家，并帮助大家了解在什么样的情况下需要运用哪些理论知识，熟练掌握并运用人力资源管理的知识。

全书通过 128 个人力资源管理实例，以及大量的实用情景、图解和表格等，对人力资源规划、人才录用、员工培训开发、绩效考核、薪酬管理等人力资源管理的知识进行了系统的介绍。

本书涉及的情景对话如下：

- ◆ 9 个资源规划的情景对话，介绍了组织结构的设计与人力资源配置的有关知识；
- ◆ 15 个选人录用的情景对话，介绍了招聘渠道、招聘方法以及笔试和面试的技巧；
- ◆ 17 个培训开发的情景对话，介绍了培训需求、培训内容以及培训信息的反馈内容；
- ◆ 16 个绩效考核的情景对话，介绍了指标的设定、绩效考核实施以及结果运用技巧；
- ◆ 20 个薪酬管理的情景对话，介绍了不同岗位的工作人员的薪酬管理方法与制度；
- ◆ 13 个劳动关系的情景对话，介绍了劳动合同的签订、续签、解除等相关的内容；

- ◆ 10个员工管理的情景对话，介绍了员工的调动、激励、抱怨管理等方面的知识；
- ◆ 8个“五险一金”的情景对话，介绍了五险的购买、年审的工作流程以及相关知识；
- ◆ 12个管理制度的情景对话，介绍了工作涉及的各项企业管理制度的有关知识。

笔者写作本书的主要目的，是希望帮助学习人力资源管理的读者将所学的理论知识转化为实际的工作能力。因此，本书主要有以下5个特点。

（1）模板齐全：从人力资源六大模块，即前期规划、招聘、培训、绩效、薪酬和劳动关系入手，介绍了最常用的专业知识。

（2）案例创新：这是本书创新的写作方式，要么做得更好，要么做到唯一，创新就是体现“最好”的方式。市场上大多数同类书都是传统理论式的，而本书为创新案例式的。

（3）干货精华：传统书理论多、水分大，而本书精选了128个经典案例，都是实用的干货。

（4）原创写作：本书采用“背景解说+情景再现+情景分析+技巧放送”的“四部曲”板块形式，结构明了，既保证了原创的竞争力，又使读者易学、易懂。

（5）实战专家：笔者不仅是专业的人力资源科班出身，还是拥有国家认证的最高级别职称的人力资源管理师，同时做过多年的人力资源总监，具有国企、民企、私企的人事实战经验。

最后，希望大家通过对本书的学习，能够很好地掌握并运用人力资源管理的有关知识，快速提高人力资源管理的工作效率，达到事半功倍的效果。

陈爱吾

第 1 章 资源规划：组织设计与工作分析

1.1 组织设计：搭建组织框架 / 1

实例 1 设计直线型组织结构	1
实例 2 设计职能型组织结构	5
实例 3 设计事业部型组织结构	8
实例 4 设计矩阵型组织结构	10
实例 5 设计网络型组织结构	12

1.2 工作分析：人员合理配置 / 15

实例 6 掌握工作分析的技巧	15
实例 7 岗位信息的获取技巧	27
实例 8 岗位设计工作的要领	28
实例 9 工作岗位说明书的编写	31

第 2 章 选人录用：掌握招聘渠道与测评

2.1 招聘渠道：选择合适的招聘方式 / 39

实例 10 企业内部招聘方式	39
实例 11 校园招聘方式	42
实例 12 企业网络招聘方式	45
实例 13 传统纸质媒体招聘方式	48
实例 14 选择猎头公司招聘方式	50
实例 15 选择现场招聘方式	52

2.2 面试技巧：简历筛选与人才测试 / 55

实例 16 选择适宜的招聘网站	55
实例 17 高效筛选应聘简历	57

实例 18 掌握常用的电话邀约技巧	59
实例 19 面试爽约的应对技巧	61
实例 20 招聘中面试技巧的运用	63

2.3 择优录取：人才的录用管理 / 66

实例 21 应聘者的背景调查工作	66
实例 22 应聘者的录用工作	68
实例 23 应聘者的体检工作	70
实例 24 做好未被录用人员的通知工作	71

第 3 章 培训开发：企业与人才发展的关键

3.1 需求分析：了解员工需要培训什么 / 73

实例 25 从部门获得培训需求	73
实例 26 获取员工个人培训需求	77
实例 27 做好员工培训目标的确定	78
实例 28 制定员工培训的成本预算	81
实例 29 不同层次的培训需求分析	83
实例 30 明确不同培训对象的需求	84
实例 31 分析不同的培训需求阶段	86
实例 32 不同培训方式的分析工作	88

3.2 培训计划：做好各层员工的培训 / 96

实例 33 对新入职员工的培训	97
实例 34 对管理层员工的培训	100
实例 35 对基层员工的培训	102

3.3 培训执行：过程控制和结果评估 / 105

实例 36 培训信息的通知工作	105
实例 37 培训协议的签订	107
实例 38 进行培训场所的布置工作	110
实例 39 员工培训签到管理	113
实例 40 培训信息的收集与记录	115
实例 41 做好培训效果的评估工作	116

第4章 绩效考核：制定员工绩效考核体系

4.1 考核指标：绩效考核的重点工作 / 119

实例 42 明确绩效考核指标的分类.....	119
实例 43 绩效考核指标的设计工作.....	122
实例 44 关键绩效考核指标	128
实例 45 分解与设定关键绩效考核指标.....	129
实例 46 设计绩效考核周期	134
实例 47 360 度绩效考核办法.....	138
实例 48 目标管理考核办法	141
实例 49 基于 KPI 考核办法	142
实例 50 平衡计分卡考核办法	143

4.2 实施考核：员工业绩管理的手段 / 147

实例 51 绩效考核工作的实施流程.....	148
实例 52 绩效考核信息的收集工作.....	149
实例 53 绩效考核中的反馈工作.....	151
实例 54 绩效考核中的改进工作.....	153

4.3 结果应用：绩效考核结果的作用 / 156

实例 55 为员工招聘提供依据	156
实例 56 为员工调薪提供依据	158
实例 57 为员工调岗提供依据	159

第5章 薪酬福利：设计员工薪酬晋升体系

5.1 薪酬调查：及时了解薪酬水平 / 161

实例 58 选择合适的薪酬调查方法.....	162
实例 59 明确薪酬调查的对象	168
实例 60 初步了解薪酬调查	170
实例 61 制定薪酬调整计划	172
实例 62 对薪酬体系实施调整	174

5.2 薪酬设计：薪酬体系设计方案 / 180

实例 63 销售类岗位薪酬设计方案	180
实例 64 生产类岗位薪酬设计方案	184
实例 65 管理类岗位薪酬设计方案	187
实例 66 技术类岗位薪酬设计方案	193

5.3 工资计算：与员工息息相关 / 196

实例 67 对员工工资的核算	196
实例 68 员工“五险一金”的所占比例	200
实例 69 员工加班工资的计算	201
实例 70 员工工资计算与绩效考评	203

5.4 福利管理：员工享有的各项福利 / 204

实例 71 明确福利管理的作用	204
实例 72 福利费用的使用范围与原则	206
实例 73 员工带薪节假日与假期福利	207
实例 74 员工享有的各项补贴与补助	213
实例 75 企业提供的各项优惠服务	218
实例 76 员工福利品的发放与管理	219
实例 77 建立企业补充保险机制	220

第 6 章 劳动关系：处理劳动关系规避风险

6.1 劳动合同：双方诚信合作的证明 / 223

实例 78 明确劳动合同的有效期限	223
实例 79 劳动合同的签订工作	226
实例 80 劳动合同的续签工作	231
实例 81 劳动合同的变更工作	233
实例 82 员工劳动合同的解除	235

6.2 入职离职：员工试用与离职管理 / 237

实例 83 明确新员工试用期限	238
实例 84 试用期内的辞职处理	239

实例 85 有序处理员工的辞职	241
实例 86 进行有效的离职面谈	242

6.3 风险防范：规避企业用工风险 / 245

实例 87 避免企业招聘风险	245
实例 88 避免员工离职的风险	248
实例 89 避免企业常见的管理风险	250
实例 90 竞业限制风险防范	253

第 7 章 员工管理：调动、激励和抱怨管理

7.1 调动管理：晋升、调动、降职管理 / 256

实例 91 员工的晋升管理	256
实例 92 员工的平级调动管理	260
实例 93 员工的降职管理	262

7.2 激励管理：提高员工的工作积极性 / 265

实例 94 员工的职业规划管理	266
实例 95 员工工作目标的设定	267
实例 96 员工工作的轮换	269
实例 97 岗位工作的丰富与扩大	271

7.3 抱怨管理：解决员工问题增强稳定性 / 273

实例 98 学会释放压力	273
实例 99 员工的申诉管理	275
实例 100 员工抱怨的应对措施	277

第 8 章 五险一金：掌握社会保险办理流程

8.1 社会保险：国家规定的五项保险 / 282

实例 101 了解社会保险的种类	282
实例 102 五险的购买流程	285

实例 103 参保人员变动情况登记.....	286
实例 104 社会保险的年审工作.....	289
实例 105 员工工伤认定与费用报销.....	290
实例 106 员工放弃缴纳社保存在的风险.....	293

8.2 增值福利：员工其他福利办理 / 295

实例 107 员工意外伤害保险的购买.....	295
实例 108 住房公积金的办理.....	297

第 9 章 查漏补缺：全面建立企业规章制度

9.1 常用制度：建立与完善企业常用制度 / 300

实例 109 员工考勤管理制度的建立.....	300
实例 110 员工出差管理制度的建立.....	304
实例 111 员工招聘管理制度的建立.....	306
实例 112 员工培训管理制度的建立.....	308
实例 113 员工绩效考核制度的建立.....	310
实例 114 员工薪酬福利管理制度的建立.....	317
实例 115 员工年假管理制度的建立.....	321
实例 116 员工加班管理制度的建立.....	323
实例 117 员工请假管理制度的建立.....	326
实例 118 员工人事档案管理制度的建立.....	329

9.2 其他制度：建立与完善员工入职、离职制度 / 332

实例 119 员工入职管理制度的建立.....	333
实例 120 员工离职管理制度的建立.....	336

第 10 章 表单制作：企业管理日常表单设计

10.1 人力资源规划表单设计 / 340

实例 121 年度人力资源规划表.....	341
实例 122 年度人员需求预测表.....	347

10.2 员工招聘与培训表单设计 / 351

实例 123 面试人员台账统计表..... 351

实例 124 员工培训记录表 357

10.3 绩效与薪酬管理表单设计 / 361

实例 125 绩效考核成绩汇总表..... 362

实例 126 员工工资明细表 368

10.4 劳动关系与人事异动表单设计 / 372

实例 127 劳动合同管理台账表..... 372

实例 128 人事异动月报表 377

学前提示

企业在进行管理工作的过程中，通过组织设计与工作分析对企业内部的资源进行合理规划，做好组织框架的搭建与人员合理配置的相关工作，为企业战略发展目标的实现与生产经营活动的正常开展提供保障。本章主要介绍搭建组织框架与人员配置的相关知识。

要点展示

- 组织设计：搭建组织框架
- 工作分析：人员合理配置

1.1 组织设计：搭建组织框架

组织结构（Organizational Structure）是组织的全体成员为实现组织目标在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。本节主要介绍直线型组织结构、职能型组织结构、事业部型组织结构、矩阵型组织结构和网络型组织结构的相关知识。

实例1 设计直线型组织结构



背景解说 <<<

直线型组织结构作为传统的组织结构形式，适用于规模较小或者业务活动相对单一、经营环境比较稳定的企业。下面对直线型组织结构的相关知识进行介绍。



情景再现 <<<

领导：于经理，我们公司刚刚成立不久，你是我们新招聘的人力资源经理，这几天相信你对公司的情况已经有了大致的了解，想问一下你对公司的未来发展有什么好的建议？

人力资源经理：领导，我觉得我们公司虽然刚成立不久，但是具有很大的发展潜力。据目前公司的发展现状，我们公司的业务活动主要集中在互联网这方面，短期内不会进行其他业务的扩展。为了更好地开展公司的现有业务活动，我建议我们可以对公司内部进行一个结构划分。

领导：于经理，那对于我们公司内部的组织结构划分你有什么好的想法吗？

人力资源经理：领导，我认为现在比较适合我们公司发展情况的组织结构就是直线型组织结构。虽然直线型组织结构比较简单，但是特别适合我们这种规模相对小一点的公司，有利于对我们公司现有业务活动的巩固，在一定程度上减少我们人力成本的支出，总经理可以对下面的部门进行垂直领导，从而保证信息沟通的顺畅，为公司未来的发展积累一定的资本。

领导：行，于经理，那你先回去根据实际情况，对我们公司的组织结构进行一个初步设计，到时把设计方案给我。

人力资源经理：好的，领导，那我这两天就把方案做出来给您看。



情景分析 <<<

组织结构是组织内部各单位间关系、界限、职权和责任的沟通框架，是内部分工协作的基本形式或者构架框架。管理学中，可以从静态和动态两个方面来理解组织结构的含义。静态方面，指的是组织结构，即反映人、职位、任务以及它们之间的特定关系的网络；动态方面，指的是维持与变革组织结构以实现组织目标的工作过程。

为了实现自身的战略规划与发展目标，保证生产经营活动的有序进行，企业通常结合内外部具体环境构建适宜的企业组织结构，使企业员工能有机地结合在一起实现利益的最大化。



技巧放送 <<<

技巧一：了解直线型组织结构

直线型组织结构是一种简单的集权式组织结构形式，领导与被领导关系垂直体现，结构层次清晰明了，组织内部没有划分职能部门。接下来，以图解的形式

介绍直线型组织结构，如图 1-1 所示。

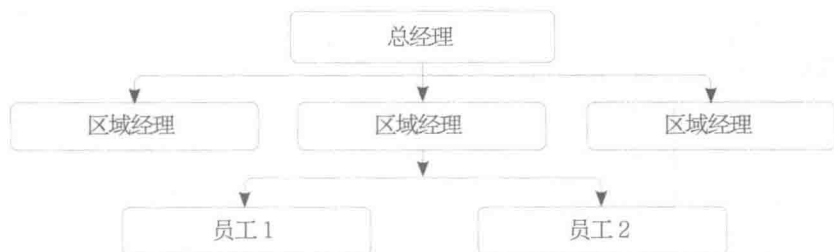


图 1-1 直线型组织结构

技巧二：直线型组织结构的优势

直线型组织结构同其他组织结构形式相比，优势明显。接下来以图解的形式介绍直线型组织结构的优势，如图 1-2 所示。

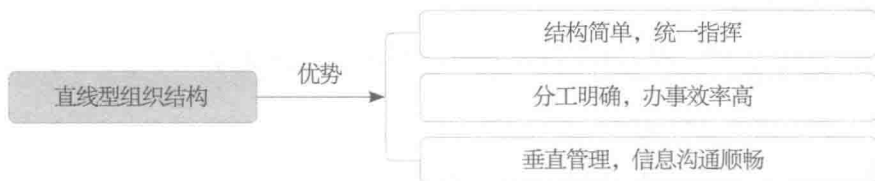


图 1-2 直线型组织结构的优势



专家提醒

直线型组织结构中的经营管理依赖于少数人，对于企业领导人的管理能力要求过高，难度过大。因此，该组织结构难以适应企业扩大化生产。

技巧三：直线型组织结构的不足

直线型组织结构作为一种最简单的组织结构，在提供信息沟通顺畅、分工明确等便利的同时，也存在一些不足。下面以图解的形式介绍直线型组织结构的不足，如图 1-3 所示。

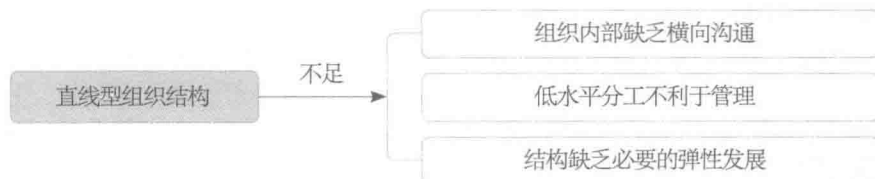


图 1-3 直线型组织结构的不足

技巧四：如何绘制组织结构图

在企业的日常管理工作中，企业管理者为了加强企业的价值链管理，优化组织结构和业务流程，降低组织和经营成本，增强企业的竞争力，应该定期或不定期地调整企业的组织机构，进行部门的合理划分。企业管理者在绘制组织结构图时，需要使用不同的图示类型。下面以图解的形式介绍绘制组织结构图的 4 种基本类型，如图 1-4 所示。

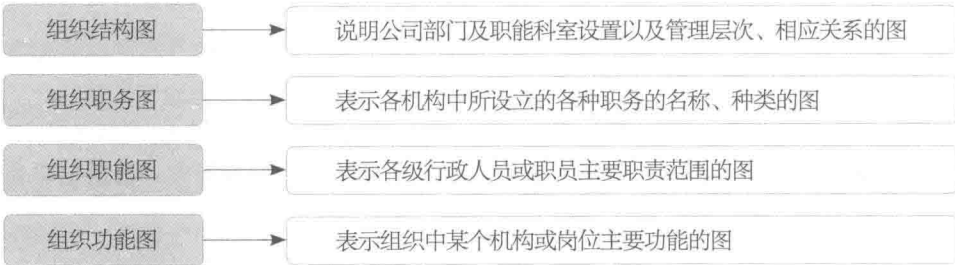


图 1-4 绘制组织结构图的 4 种基本类型



企业在发展过程中，有可能会出现不同的组织结构类型。不同的组织结构类型的出现说明了企业管理者应当根据实际情况的变化，不断调整其原有的企业组织结构，以适应市场经济体制下的发展要求。

企业为了保证各项经济活动的有序进行，实现企业的发展目标，必须建立适合自身发展的组织机构，形成科学有效的企业组织结构。不同企业的组织结构也存在些许差异，但其组织结构设计工作大致相同。

接下来，以图解的方式介绍企业组织结构设计的工作内容，如图 1-5 所示。

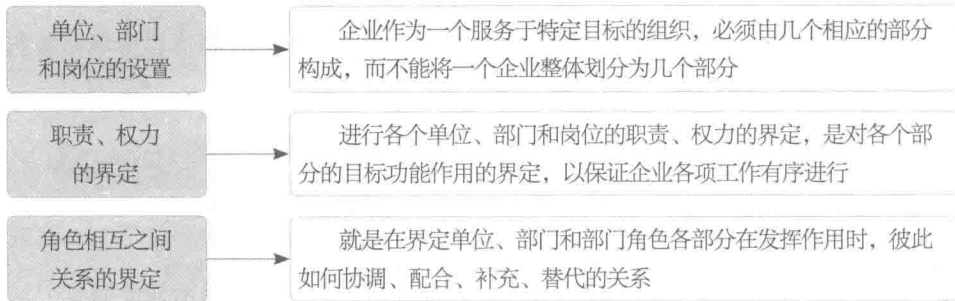


图 1-5 企业组织结构设计的工作内容

实例2 设计职能型组织结构



背景解说 <<<

职能型组织结构在直线型组织结构的基础上，体现企业生产管理活动的职能分工，适用于职能分工细化的企业。下面介绍职能型组织结构的相关知识。



情景再现 <<<

行政文员小雅：小文，你在人力资源部还好吗？最近工作强度大吗？

招聘专员小文：小雅，我在人力资源部挺好的，因为大家都是做人力资源工作的，所以大家有什么问题，都可以共同解决。以前公司的规模比较小，业务区域也比较单一，现在公司需要扩大规模，开发新的业务，所以增设了很多部门。你看，我们以前同属一个部门，现在将行政工作与人事工作分开了，做人力资源管理的人都划分到新设立的人力资源部门了。

行政文员小雅：是啊，最近公司新增设了很多部门，来了不少的新员工，我感觉公司之前的部门划分也挺好的，各项工作也开展得很顺利啊！公司何必费这么大的功夫去重新增设部门呢？

招聘专员小文：小雅，以前公司的组织结构是直线型的，结构关系比较简单，便于上级对下属的垂直领导。由于当时我们公司的规模较小加上业务活动也比较单一，所以直线型组织结构能够满足我们公司的发展需要。而现在，公司的规模扩大了，人员增多了不说，现在多条业务线同时展开，责任分工也更加细化了，原本的直线型组织结构不太能适应公司的发展了，所以公司做出了调整组织结构的决定，将直线型的组织结构转换为职能型的组织结构了。

行政文员小雅：原来是这样啊！之前还很不理解公司这样的做法，经你这么一说我就懂了。虽然我和你被分在了公司的不同部门，相处的时间少了很多，可是公司发展得越来越好还是很值得开心的。

招聘专员小文：对呀！好好调整自己的工作状态，加油！



情景分析 <<<

由于直线型组织结构的结构关系简单，其主要体现在上层对下层的垂直领导关系上，从而使直线型组织结构的适用范围有限，仅仅适用于规模较小，业务活动比较单一的中小型企业。当企业的经营规模扩大、业务活动增多时，企业管理者应及时做好组织结构的调整工作，根据自身实际发展的需要，适当地增减部门