



卓越公司 卓越管理

人事总监

— 实战操典 —

总 主 编 程爱学

执行主编 徐文锋



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



卓越公司 卓越管理

人事总监

- 实战操典 -

总 主 编 程爱学

执行主编 徐文锋



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

人事总监实战操典/程爱学总主编, 徐文锋执行主编. —北京: 北京大学出版社, 2013. 1

(卓越公司·卓越管理)

ISBN 978 - 7 - 301 - 21629 - 3

I. ①人… II. ①程… ②徐… III. ①企业管理 - 人事管理 - 中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 281304 号

书 名: 人事总监实战操典

著作责任者: 程爱学 总主编 徐文锋 执行主编

责任编辑: 宋智广

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 21629 - 3/F · 3408

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62754819 出版部 62754962

印刷者: 北京汇林印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 28.5 印张 452 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 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, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

总 序

追求卓越 重在实战

卓越公司，必有卓越的管理；卓越管理，也一定是公司走向卓越的不二法门；而一个企业从优秀到卓越，高层管理者的实战能力是决定因素，中外企业概莫能外。作为职业经理人，无论学过多么高深的管理理论，无论能讲述多么玄妙的管理秘诀，如果不能将其运用到企业的实际管理中并取得成效，就不是一个成功的管理者。

一个杰出的企业领导者，首先是一个战略家，具有高瞻远瞩的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的风格，傲视群雄，独领风骚；其次是一个战术家，能够在激烈的商战中匠心独运，出奇制胜，通过精心的策划，良好的运作，优秀的团队，完善的管理，使企业在市场竞争中发展壮大，创造出不凡的业绩；同时还是一个实干家，善于把宏伟的计划、完美的构思落到实处，形成现实生产力，从而战胜竞争对手，使企业立于不败之地。

值得强调的是，杰出的企业领导者，不仅能使企业发展壮大，还能使濒临破产、行将倒闭的企业起死回生，重铸辉煌。无数实例证明，杰出的职业经理人，不仅能够统揽全局，指挥若定；也能够技如雕虫，洞察入微；更能够防患于未然，未雨而绸缪。

真正的企业领袖还是企业文化的缔造者，他以自己高尚的情操和伟大的人格，塑造出独有的企业精神，影响和熏陶一代代员工。企业领袖的个人魅力与风采，受

到人们的崇拜和景仰，成为企业的向心力和凝聚力。

怎样才能成为一个卓越的高层管理者呢？

“卓越公司卓越管理系列丛书”从中国企业的实际出发，根据国际化公司管理的新趋势、新理念，结合 MBA 经典案例，全面阐述了各高层管理职位的基本素质要求、职责权限和工作任务，详尽剖析了各相关工作流程的运作程序和操作实务，解答了管理过程中可能遇到的各种问题，提供了科学严谨的实施细则与执行方案。

这套丛书较之于琳琅满目的企业管理著作和大学 MBA 教材，最为鲜明的价值和特色是它的实战性和操作性：言简意赅，提纲挈领，系统完整，高效实用。因而，它既可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书，也可作为 MBA 教育的重要辅助教材；同时，它还是现代企业高层管理者的实战范本。我们相信，这套丛书将帮助企业管理者进入一个全新的境界，伴随着理论知识的增长和实战能力的提升，让志向高远的经理人在追求卓越的道路上实现新的飞跃、创造新的辉煌。

在本书的编写过程中，我们参考了近年来国内外出版的许多优秀的经管著作，从中汲取了不少营养，在此谨致谢意。我们深信，现代企业管理科学的发展正是在不断继承前人的遗产与传统，总结当下企业发展成败经验与教训的过程中发展起来的。在经济全球化的今天，管理科学的发展更是日新月异。我们热忱欢迎广大读者，尤其是从事企业管理研究的学者和企业一线的职业经理人对本书提出批评建议。

让我们共同努力，一起来建设和发展中国的企业管理科学，为广大企业管理工作者提供优秀的精神食粮。让卓越管理在中国生根，让卓越公司在神州开花！

程爱学

2012年8月18日

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	4
1.2 人事总监的任务	5
1.3 人事总监的素质要求	12
1.3.1 合理的知识结构	12
1.3.2 综合的工作能力	13
1.3.3 高超的领导技巧	17
1.3.4 高尚的职业道德	21

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
2.2.2 分工协作原则	35

目

录

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
3.2.3 人事管理制度制定的程序	71

目

录

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

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	员工资遣管理	173
6.1.4	员工退休管理	173
6.2	员工处分管理	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

目

录

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	262
8.3.2 改变合作方式	263
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	266
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	270
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

人力资源开发与储备

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
10.6	人力资源的储备	346
10.6.1	人力资源的储备的基本特征	347
10.6.2	企业进行人才储备的动因	347
10.6.3	企业人才储备的运作策略	348
10.6.4	人力资源储备的注意事项	349

第十一章

劳动关系管理

11.1	劳动保护管理	353
11.1.1	劳动保护的涵义与任务	353

目 录

11. 1. 2 劳动保护的基本内容	354
11. 1. 3 劳动保护的组织	362
11. 2 社会保障管理	363
11. 2. 1 社会保障的特点	363
11. 2. 2 社会保障的功能	364
11. 2. 3 社会保险的内容	365
11. 2. 4 “五险一金”及缴纳办法	372
11. 3 劳资纠纷调处	373
11. 3. 1 劳资纠纷	374
11. 3. 2 劳资纠纷的调处方式	374
11. 3. 3 劳资谈判	375
11. 4 劳动合同管理	379
11. 4. 1 劳动合同与《劳动合同法》	379
11. 4. 2 劳动合同的条款	380
11. 4. 3 劳动合同的订立	381
11. 4. 4 劳动合同的变更	384
11. 4. 5 劳动合同的续订	385
11. 4. 6 劳动合同的解除和终止	385
11. 4. 7 订立劳动合同应注意的事项	388
11. 4. 8 全面了解《劳动合同法》	390

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	397
12. 1. 1 人事分析诊断的程序	397

目 录

12. 1. 2 人事分析诊断的内容	398
12. 1. 3 人事分析诊断的方法	400
12. 2 人事分析诊断的操作	401
12. 2. 1 人事分析诊断的常用指标	401
12. 2. 2 人事分析诊断的常见问题	403
12. 2. 3 预备分析诊断的操作	406
12. 2. 4 正式分析诊断的操作	407
12. 2. 5 人事分析诊断的要点	409
12. 3 主要人事问题的分析诊断	410
12. 3. 1 组织分析诊断	410
12. 3. 2 薪酬分析诊断	414
12. 3. 3 人员流动分析诊断	416
12. 3. 4 人工费用支付分析诊断	418
12. 4 人事研究	419
12. 4. 1 人事研究的过程	419
12. 4. 2 人事研究的调查方法	422
12. 4. 3 人事研究的定量方法	425
附录:北京市《劳动合同书》(固定期限)示范文本	429
主要参考文献	439

CHAPTER 1

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