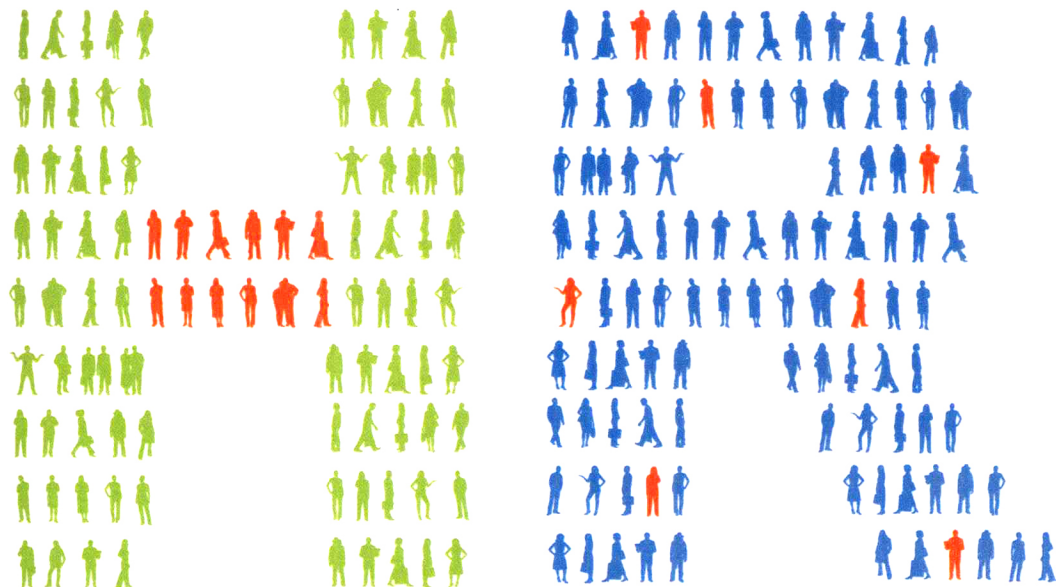


看完就能上岗，让HR少走弯路，聪明地干活！



# 老HR手把手 教你搞定HR管理

从有证书到会干活 应秋月◎著

证书一摞，工具书一堆，可实际工作一团糟  
HR老手分享自己的经验，解决各种HR操作难题



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

# 老HR手把手 教你搞定HR管理

从有证书到会干活 应秋月◎著



北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

**图书在版编目 (CIP) 数据**

老HR手把手教你搞定HR管理：从有证书到会干活 / 应秋月著. —北京：北京大学出版社，2012.9

ISBN 978-7-301-20993-6

I. 老… II. 应… III. 人力资源管理—通俗读物 IV. F241-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第163132号

**书 名：老HR手把手教你搞定HR管理——从有证书到会干活**

---

**著作责任者：**应秋月 著

**责任编辑：**李森森

**标准书号：**ISBN 978-7-301-20993-6 / F·3263

**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>

**电 话：**邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

**电子邮箱：**[tbcbooks@vip.163.com](mailto:tbcbooks@vip.163.com)

**印刷者：**北京密东印刷有限公司

**经 销 者：**新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 23.25印张 378千字

2012年9月第1版第1次印刷

**定 价：**58.00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；电子邮箱：[fd@pup.pku.edu.cn](mailto:fd@pup.pku.edu.cn)

一个人，之所以能胜任工作，是因为他具备了相关知识，并且掌握了驾驭这份工作的基本技能。

从事企业人力资源管理工作的人要胜任工作，不仅要学会人力资源管理的理论知识，更重要的是要掌握能够驾驭这份工作的职业技能。

指导企业人力资源管理的理论基础，源于国外的先进理论和成功企业的成功案例。相关的理论书籍市面上层出不穷，但是，关于人力资源管理的职业技能方面的书籍，却寥寥无几。

我在工作中，将我的工作技能传授给我的同事和下级，他们的反应是：

“啊，人力资源管理工作可以这么做！这个好，可以轻松干活了！”

我在教学中，毫无保留地培训和辅导学员，他们的反应是：“教科书上没有，老师，您再多讲讲。”

我写人力资源管理方面的博文，读者的反应是：

“通过读这些不太冗长的文章，掌握了很多理念上的知识以及操作过程中的注意点！”

“对我的触动真的很深！值得学习！真希望这些作品能下载放到我们企业的报刊或我个人的QQ空间上，让我们全资子公司的人力资源管理者和相关领导阅读、思考……”

于是，本书就在大家的热情鼓励和期盼之中诞生了。

为什么我选择基础技能这个课题，而不是一一描述人力资源管理的六大模块（人力资源规划—招聘与配置—培训与开发—绩效管理—薪酬福利管理—劳动关系管理）？请看图1：

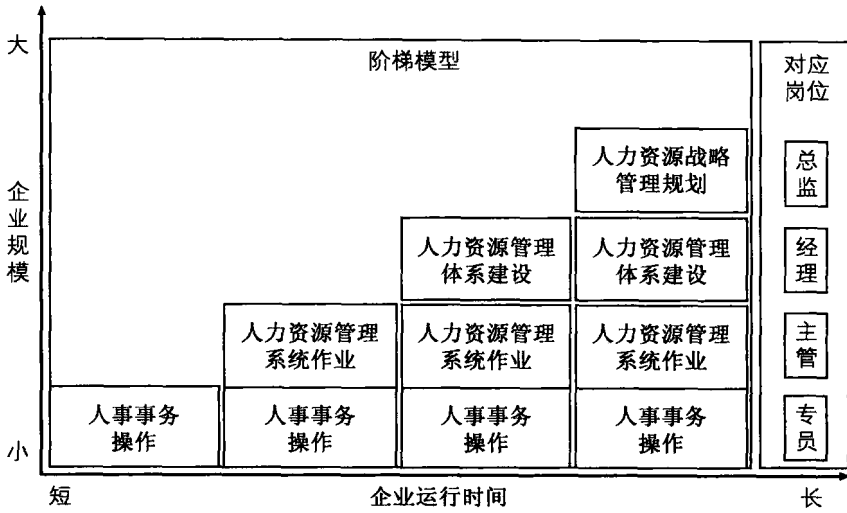


图1 我国企业人力资源管理系统阶梯模型

图1告诉大家这些理念：

(1) 企业的人力资源管理因企业诞生而诞生。没有企业，也就没有企业的人力资源管理。企业是一个营利的经济组织，而赢利需要全体员工共同创造。因此，人力资源管理的价值就在于组织一支能够实现企业战略目标的员工队伍。

(2) 企业刚刚成立、规模不大的时候，人力资源管理表现出来的是事务性操作。

(3) 随着企业运行时间逐渐延伸，企业规模的不断扩大，人力资源管理才表现出“正规化、系统化、标准化”。

(4) 我国的民企和中小型及微型企业占总量之比，已经超过了60%，而这些企业的人力资源管理恰恰是人事事务操作。所以，大量身处在这些企业里的人力资源管理者的感触是，企业不重视人力资源管理。但是，他们却不知道这是为什么，也不知道人力资源管理基础与人力资源管理系统之间的关联。

(5) 只有当企业需要人力资源管理系统模式的时候，才会产生相应的岗位，比如人力资源主管、人力资源经理及人力资源总监，不然，就只是人事事务操作。这是我国企业人力资源管理存在的现实状况，而非理论上讲的，人力资源管理发展已经进入了“人力资源战略管理阶段”。

(6) 无论是小企业, 还是大企业; 无论企业是刚刚成立, 还是有很长的历史, 都是需要人事事务操作的, 这也是人力资源管理的基础。而一个从事人力资源管理的人, 若不会操作或者操作不规范, 就是不胜任工作的表现。轻者, 失去工作机会; 重者, 可能使企业出现劳动争议而付出高额代价。因此, 学会并熟练掌握人事事务操作, 对人力资源管理者而言, 是非常重要的。

在具体的人事事务操作中, 人力资源管理者常常会遇到各种问题:

招聘工作的面试真的很难吗? 对没有工作经验的应聘者, 面试内容是什么?

劳动者提供资料的真伪性鉴别是人力资源管理者必须要做的吗? 有简单的操作办法吗?

入职培训最应该做的培训内容是什么?

考勤真的靠自动化刷卡机就可以了吗?

工资核算时, 什么情况下用20.83天, 什么情况下用21.75天? 为什么?

“做六休一”的企业, 周六加班费包含在工资总额里, 员工也知道, 公司长期这么操作也没出问题。可为什么遇到员工要求公司重新支付周六加班费, 公司总是败诉呢?

加班费已经给了, 员工说没给, 结果公司还败诉, 问题出在哪里?

初次订立劳动合同的时间, 为什么“用工之日起30天内订立”的流程, 合法却不能做呢?

员工的绩效考核指标很难建立吗?

如何预防离职员工“不辞而别”?

无固定期限的劳动合同, 真的就不能终止了吗? 关键条款是什么?

为什么三年期限的劳动合同期限, 试用期是“不超过两个月”, 而不能是“三个月”?

财务有报表, 所以被企业重视。那么, 人事有报表吗? 怎样做人资报表?

.....

在本书中, 你将找到这些问题的答案。

我给这本书的定位是:

(1) 作为高校人力资源管理专业的辅导教材。学人力资源管理专业的大学生, 在即将毕业之前, 花点时间读懂这本书, 去应聘人力资源专员或主管, 是没

有问题的。

(2) 作为企业人力资源管理的作业指导书。技能不高的人力资源管理者，读完这本书，可以让自己在短时间内快速提升工作技能，弥补无人辅导的缺憾，少走弯路。

(3) 作为评价人力资源管理者基本功是否扎实，在招聘人力资源管理从业人员时能力考查及评价内容设计的参考资料。

(4) 作为一个“抛砖引玉”的尝试，引出一个规范我国企业人力资源管理的作业标准。因为，只有规范操作，才有降低劳动争议事件的可能。

前言 / VII

**第一章 招聘工作**

- 第一节 招聘工作流程 / 3
- 第二节 招聘需求的确认 / 4
- 第三节 招聘信息的内容及其发布 / 8
- 第四节 招聘渠道的选择 / 14
- 第五节 简历筛选 / 15
- 第六节 面试和测试 / 18
- 第七节 应聘者能力评估 / 27
- 第八节 录用风险防范 / 29
- 第九节 招聘工作结束 / 32

**第二章 规章制度**

- 第一节 与规章制度有关的法律法规 / 37
- 第二节 规章制度管理的工作流程 / 40
- 第三节 规章制度的内容 / 41
- 第四节 制定规章制度的民主程序 / 44



- 第五节 有效公示规章制度 / 45
- 第六节 集体合同、劳动合同和规章制度之间的关系 / 47
- 第七节 培训制度及协议 / 48
- 第八节 保密与竞业限制协议 / 52
- 第九节 员工违章的处理 / 58

### **第三章 入职管理**

- 第一节 入职管理的工作流程 / 63
- 第二节 入职管理的准备工作 / 64
- 第三节 新员工资料的收集与确认 / 65
- 第四节 订立劳动合同 / 72
- 第五节 入职培训 / 73
- 第六节 领取物品的管控 / 79
- 第七节 部门报到的交接 / 81
- 第八节 新员工资料存档 / 82
- 第九节 工作结束检查 / 82

### **第四章 社会保险**

- 第一节 社保管理的工作流程 / 87
- 第二节 社保管理的准备工作 / 88
- 第三节 社保缴费操作 / 92
- 第四节 社会保险审计 / 104
- 第五节 社保操作答疑 / 105

## **第五章 劳动合同**

- 第一节 与劳动合同有关的法律法规 / 111
- 第二节 劳动合同管理的工作流程 / 113
- 第三节 劳动合同订立前的准备工作 / 115
- 第四节 劳动合同的订立时间 / 121
- 第五节 劳动合同的条款内容 / 122
- 第六节 劳动合同的生效及送达 / 137
- 第七节 劳动合同的变更 / 139
- 第八节 劳动合同的续签 / 141
- 第九节 劳动合同的解除 / 143
- 第十节 劳动合同的终止 / 149
- 第十一节 劳动合同的文本管理 / 150

## **第六章 考勤管理**

- 第一节 考勤管理的工作流程 / 155
- 第二节 考勤管理的准备工作 / 156
- 第三节 考勤表式考勤 / 156
- 第四节 打卡式考勤 / 159
- 第五节 加班管理 / 161
- 第六节 各类假期管理 / 163
- 第七节 女工“三期”管理 / 175
- 第八节 员工出差管理 / 179
- 第九节 考勤资料存档 / 181

## 第七章 绩效管理

- 第一节 认识绩效管理 / 185
- 第二节 绩效管理的工作流程 / 193
- 第三节 绩效管理的准备工作 / 194
- 第四节 绩效计划的制订 / 198
- 第五节 绩效考核指标的建立 / 203
- 第六节 绩效计划的实施 / 211
- 第七节 绩效考核结果的反馈 / 214
- 第八节 绩效考核结果的应用 / 216

## 第八章 工资核算

- 第一节 支付劳动报酬的工作流程 / 223
- 第二节 工资核算的准备工作 / 225
- 第三节 出勤（加班）工资的核算 / 229
- 第四节 各类假期工资的核算 / 235
- 第五节 女工“三期”工资的核算 / 239
- 第六节 非全日制用工工资的核算 / 242
- 第七节 工伤停工留薪期间工资的核算 / 243
- 第八节 停工停产期间工资的核算 / 244
- 第九节 年终奖的核算 / 245
- 第十节 “做六休一”制度的工资结构设计 / 247
- 第十一节 “不定时”和“综合计时”工资的核算 / 251
- 第十二节 社会月平均工资的应用 / 253

- 第十三节 最低工资标准的应用 / 259
- 第十四节 个人社保、公积金的代缴代扣 / 266
- 第十五节 个人所得税的核算 / 267
- 第十六节 工资明细表及汇总表的制作 / 269
- 第十七节 工资表的快速审核 / 274

## **第九章 离职管理**

- 第一节 与离职管理有关的法律法规 / 279
- 第二节 离职管理的工作流程 / 279
- 第三节 离职管理的工作内容 / 280
- 第四节 经济补偿金与赔偿金 / 292
- 第五节 “代通金”的应用 / 304
- 第六节 离职员工“不辞而别”的应对 / 306
- 第七节 离职员工的资料保存 / 308
- 第八节 劳动争议的预防 / 309
- 第九节 离职管理工作的结束检查 / 317

## **第十章 人事报表**

- 第一节 人事报表的内容及其价值 / 321
- 第二节 各类人事报表模板 / 322
- 第三节 人事报表的上报 / 331

01 01 01 01 01 01 01 01 01 01  
02 02 02 02 02 02 02 02 02 02  
03 03 03 03 03 03 03 03 03 03  
04 04 04 04 04 04 04 04 04 04  
05 05 05 05 05 05 05 05 05 05  
06 06 06 06 06 06 06 06 06 06  
07 07 07 07 07 07 07 07 07 07  
08 08 08 08 08 08 08 08 08 08  
09 09 09 09 09 09 09 09 09 09  
10 10 10 10 10 10 10 10 10 10  
11 11 11 11 11 11 11 11 11 11  
12 12 12 12 12 12 12 12 12 12  
13 13 13 13 13 13 13 13 13 13  
14 14 14 14 14 14 14 14 14 14  
15 15 15 15 15 15 15 15 15 15  
16 16 16 16 16 16 16 16 16 16  
17 17 17 17 17 17 17 17 17 17  
18 18 18 18 18 18 18 18 18 18  
19 19 19 19 19 19 19 19 19 19  
20 20 20 20 20 20 20 20 20 20  
21 21 21 21 21 21 21 21 21 21  
22 22 22 22 22 22 22 22 22 22  
23 23 23 23 23 23 23 23 23 23  
24 24 24 24 24 24 24 24 24 24  
25 25 25 25 25 25 25 25 25 25  
26 26 26 26 26 26 26 26 26 26  
27 27 27 27 27 27 27 27 27 27  
28 28 28 28 28 28 28 28 28 28  
29 29 29 29 29 29 29 29 29 29  
30 30 30 30 30 30 30 30 30 30  
31 31 31 31 31 31 31 31 31 31  
32 32 32 32 32 32 32 32 32 32  
33 33 33 33 33 33 33 33 33 33  
34 34 34 34 34 34 34 34 34 34  
35 35 35 35 35 35 35 35 35 35  
36 36 36 36 36 36 36 36 36 36  
37 37 37 37 37 37 37 37 37 37  
38 38 38 38 38 38 38 38 38 38  
39 39 39 39 39 39 39 39 39 39  
40 40 40 40 40 40 40 40 40 40  
41 41 41 41 41 41 41 41 41 41  
42 42 42 42 42 42 42 42 42 42  
43 43 43 43 43 43 43 43 43 43  
44 44 44 44 44 44 44 44 44 44  
45 45 45 45 45 45 45 45 45 45  
46 46 46 46 46 46 46 46 46 46  
47 47 47 47 47 47 47 47 47 47  
48 48 48 48 48 48 48 48 48 48  
49 49 49 49 49 49 49 49 49 49  
50 50 50 50 50 50 50 50 50 50  
51 51 51 51 51 51 51 51 51 51  
52 52 52 52 52 52 52 52 52 52  
53 53 53 53 53 53 53 53 53 53  
54 54 54 54 54 54 54 54 54 54  
55 55 55 55 55 55 55 55 55 55  
56 56 56 56 56 56 56 56 56 56  
57 57 57 57 57 57 57 57 57 57  
58 58 58 58 58 58 58 58 58 58  
59 59 59 59 59 59 59 59 59 59  
60 60 60 60 60 60 60 60 60 60  
61 61 61 61 61 61 61 61 61 61  
62 62 62 62 62 62 62 62 62 62  
63 63 63 63 63 63 63 63 63 63  
64 64 64 64 64 64 64 64 64 64  
65 65 65 65 65 65 65 65 65 65  
66 66 66 66 66 66 66 66 66 66  
67 67 67 67 67 67 67 67 67 67  
68 68 68 68 68 68 68 68 68 68  
69 69 69 69 69 69 69 69 69 69  
70 70 70 70 70 70 70 70 70 70  
71 71 71 71 71 71 71 71 71 71  
72 72 72 72 72 72 72 72 72 72  
73 73 73 73 73 73 73 73 73 73  
74 74 74 74 74 74 74 74 74 74  
75 75 75 75 75 75 75 75 75 75  
76 76 76 76 76 76 76 76 76 76  
77 77 77 77 77 77 77 77 77 77  
78 78 78 78 78 78 78 78 78 78  
79 79 79 79 79 79 79 79 79 79  
80 80 80 80 80 80 80 80 80 80  
81 81 81 81 81 81 81 81 81 81  
82 82 82 82 82 82 82 82 82 82  
83 83 83 83 83 83 83 83 83 83  
84 84 84 84 84 84 84 84 84 84  
85 85 85 85 85 85 85 85 85 85  
86 86 86 86 86 86 86 86 86 86  
87 87 87 87 87 87 87 87 87 87  
88 88 88 88 88 88 88 88 88 88  
89 89 89 89 89 89 89 89 89 89  
90 90 90 90 90 90 90 90 90 90  
91 91 91 91 91 91 91 91 91 91  
92 92 92 92 92 92 92 92 92 92  
93 93 93 93 93 93 93 93 93 93  
94 94 94 94 94 94 94 94 94 94  
95 95 95 95 95 95 95 95 95 95  
96 96 96 96 96 96 96 96 96 96  
97 97 97 97 97 97 97 97 97 97  
98 98 98 98 98 98 98 98 98 98  
99 99 99 99 99 99 99 99 99 99  
100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

老HR手把手  
教你搞定HR管理

## 第十一章 人事档案

第一节 与档案管理有关的法律法规 / 337

第二节 人事档案管理 / 340

后记 / 345

# 第一章 招聘工作

## 本章提示

---

招聘工作，就是把“合适的人”招募进来，匹配至“合适的岗位”上，使其能够满足企业对这个岗位需要做出的业绩的标准要求。

招聘工作经常会发生这样的问题：

资深人力资源管理者说：满世界都是找不到工作的人，为什么我们的招聘还那么难？

从事人力资源管理工作的新人说：我刚进公司，公司也是刚刚成立人力资源部，就我负责招聘，我该怎么办呢？

而企业说：人力资源管理者招不到人，是不能干的表现。

其实，招聘工作并不难，因为招聘工作的流程并不复杂。之所以认为难，有可能是工作技能没掌握好，还有可能是对招聘工作的认知和对企业用人标准的把握不到位。

把握招聘工作流程固然重要，能否有效识别“企业需要的人才”也重要，能面对企业一时物色不到“合适的人”的状况及时调整招聘策略更重要。

一个人在企业工作，工作业绩的高低，并不完全取决于他是否拥有相关的知识和技能（包括他是否曾经干过这个职业），而在很大程度上取决于他是否认同这个企业、热爱这份工作、喜欢这个团队等主观意识上。

在中国这个拥有世界总人口1/6的国度里，人力资源管理者还真不能说“招不到人”。只是需要好好把握“企业需要什么样的人”，有能力去识别“企业需要什么样的人”，以及有能力去影响和造就一批“企业需要的人”。

在社会上，完全匹配企业标准的人是不存在的。人力资源管理与其在那里努力地苦找、苦等“一模一样”的人出现，耗费大量的时间和精力，还不如把与“标准”相符程度达到80%以上的人招募进来，用企业自身独特的人力资源管理系统及企业文化将其打造成接近企业“标准”的人。这种做法，能给企业赢得将大量的人才“掠夺”到位的时间，是企业抢先一步占领市场的战略得以实现的先决条件之一。

## 第一节 招聘工作流程

招聘工作流程如图1-1所示：

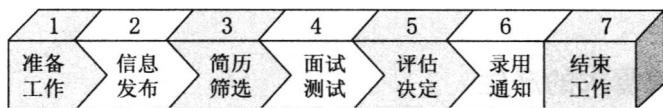


图1-1 招聘工作流程

**第一步：准备工作。**

这一步要做的工作主要有两点：首先是企业招聘需求的确认，其次是准备招聘工作的具体方案。

**第二步：信息发布。**

这一步工作的主要内容是：确定招聘信息的内容、选择发布渠道、选择发布时间、评估招聘信息发布的影响力。

**第三步：简历筛选。**

这一步工作的主要内容是：汇总已经收集到的简历，按是否基本符合面试要求标准进行筛选。

**第四步：面试测试。**

这一步工作的主要内容是：通过组织面试和笔试，对应聘者的能力进行鉴定。

**第五步：评估决定。**

这一步工作的主要内容是：对参加面试和测试的应聘者进行评估，并且依据企业用人标准决定是否有合适的人可录用。

**第六步：录用通知。**

这一步工作的主要内容是：将企业的录用信息及时通知被选定的人选，并进行录用工作的相关准备。

**第七步：结束工作。**

这一步工作的内容主要有两点：一是对整个招聘工作做阶段性的回顾总结，



检查招聘工作中存在的问题，并找出可以解决这些问题的办法；二是跟踪新人在试用期的表现，直至试用期结束并评定是否按期转正为止。

## 第二节 招聘需求的确认

### 一、招聘需求的产生

企业是一个以赢利为目的的经济性组织，这个目的是一个人无法完成的，由此产生了做这件事情的岗位，以及对在这些岗位上工作的人的数量及质量要求，并最终由这些人产生的工作业绩实现赢利目的。

从这个角度考虑招聘需求的产生，则企业不同时期的招聘需求有所不同，具体如表1-1所示：

表1-1 企业运行大周期中各阶段的招聘需求

企业运行阶段	企业运行特征	招聘需求量
初创期	刚刚成立或成立不久	招聘需求量很大，组织机构及岗位设置不稳定，经常做调整，而且存在重复性的调整
成长期	成立之后的内部流程多变，外部市场不稳固	招聘需求总量缩小，有的岗位趋于稳定，但局部岗位仍在调整，局部招聘需求量仍然很大
稳定期	内部运行流程和外部市场都相对稳定	招聘需求总量不大，只是做结构性调整
衰退期	内部业务缩减，外部市场缩减	没有招聘需求，相反，因岗位的缩减而减员；也有个别岗位因调整而招聘

#### 1. 因企业调整而产生的招聘需求

当企业处于稳定期时，也会出现招聘需求的或大或小的不同。其原因是企业为了顺应市场变化而调整部分内部运行流程，以及调整外部市场占有份额，从而产