

企业人力资源管理全程实务必备工具书

资深HR

手把手教你做

人力资源管理

Human Resource
Management

郑芳◎著



一位老HR 10年的工作实战总结，
教你做高效的HR

- ☑ **通俗：**一读就懂的人力资源6大经典模块
- ☑ **实用：**提供操作性强的工具和方法
- ☑ **科学：**解决做什么与怎么做的管理难题
- ☑ **高效：**典型案例分析让管理少走弯路

天津出版传媒集团

天津科学技术出版社



资深HR 手把手教你做 人力资源管理

Human Resource
Management



天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

资深HR手把手教你做：人力资源管理 / 郑芳著. --
天津：天津科学技术出版社，2017.3
ISBN 978-7-5576-2174-2

I. ①资… II. ①郑… III. ①人力资源管理 IV.
①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第013250号

责任编辑：方 艳

天津出版传媒集团

天津科学技术出版社出版

出版人：蔡 颢

天津市西康路35号 邮编：300051

电话 (022) 23332695 (编辑部)

网址：www.tjkjcbbs.com.cn

新华书店经销

北京天宇万达印刷有限公司印刷

开本670×950 1/16 印张19 字数270 000

2017年3月第1版第1次印刷

定价：55.00元

前言

随着市场经济的迅猛发展，人们对人力资源管理这个名词已经不算陌生，但是对人力资源管理这项工作的实质却不甚了解，有些人甚至把人力资源管理与传统的人事管理混为一谈。

另外，在十余年的人力资源工作中，我发现国内的企业管理者常常被诟病的一个问题是：不接地气。因为人力资源管理的理论和方法是从西方引入的，所以如果原封不动地照搬过来，就很可能水土不服。考虑到这种情况，我力求以通俗易懂的方式向学习人力资源管理课程的学生、实践中的管理人员，阐述完整的人力资源管理基本概念以及技术方法。

同时，我力求根据中国企业的实际情况对症下药，让人力资源工作真正做到管理大师杰克·韦尔奇所说的“将最好的人力放在最大的机会中，将金钱分配在最适当的位子上。传达理念，分配资源，然后就让他们自由发挥，不再挡在他们面前”。为了便于读者了解，我简单地介绍一下这本书的结构和内容。本书共由7章组成，分别为：

第一章，人力资源战略规划管理。本章主要介绍了人力资源规划的具体内容和企业人力资源现状的SWOT分析。阐述了人力资源的战略定位和职能定位的重要性。通过寻求人力资源管理职能转变来创造企业竞争优势。

第二章，人力资源规范管理制度。本章主要介绍了招聘与录用管理制度、

内部竞聘管理制度、离职管理制度、新员工入职培训管理制度、人员调动管理制度、劳动争议处理管理制度、员工解聘与辞职管理制度等；提供具体规范的制度文本和表格辅助读者快速查用，帮助人力资源管理者有效率的完成相关工作的制定和决策。

第三章，招聘与配置。本章一方面将招聘工作的整个流程分解开来；另一方面，对传统人力资源配置和现代人力资源配置做了对比的描述，使得企业从中得到启示，调整自身的人力资源配置战略。

第四章，绩效管理。本章主要介绍了几种使用率高的绩效管理方法和常见的绩效考核体系设计，为企业选用绩效考核方法和绩效考核设计提供了借鉴。

第五章，薪酬与福利管理。主要介绍了薪酬管理的作用与原则和薪酬与福利体系设计，同时也简单地介绍了几种不同岗位的薪资设计，为人力资源管理者制定合理的薪酬福利制度体系提供了借鉴。

第六章，员工培训管理。主要介绍了员工入职培训的内容及流程、不同人员培训方案的设计；同时，阐述了培训的重要意义和互联网形势下的培训业务。

第七章，劳动关系与用工风险防范管理。本章主要按员工管理时间顺序逐一进行详细介绍。主要内容依次为：新员工试用管理—新员工录用管理—员工在职管理—员工离职管理—人事档案管理—用工风险管理。人力资源管理者通过详读这一章的内容，能够制定出有效规避用工风险的相关制度，从而实现企业利益最大化。

在编写本书的时候，我有针对性地选取了人力资源管理中更为实用、核心的部分，即以人力资源管理常见的六大模块——人资规划、招聘与配置、培训与开发、薪酬与福利、劳动关系管理为主线；此外，还单独拿出一章来写人力资源规范管理制度。本书以制度、表格为内容，在实用性上下功夫，融入了完整的知识体系和结构；与此同时，还介绍了人力资源管理理论和实践领域的一些最新进展，使读者既能够把握人力资源管理的基本学科内容，又能够感受



到一些与时俱进的气息。

在日常工作中，人力资源管理者常常会遇到应聘者资料真伪难辨、人事规章制度执行困难、员工绩效考核指标很难建立等难题，这本书的出现可使人力资源管理者走出这样的困境，轻松胜任职位。

受角度和专业经验上的限制，这本书可能存在许多不足之处，敬请各位用书之人批评指正。

目录



第1章

人力资源战略规划管理

- 1.1 人力资源战略规划的地位和作用 / 002
- 1.2 人力资源规划的具体内容 / 004
- 1.3 企业人力资源现状的SWOT分析 / 005
- 1.4 如何开展人力资源现状审计 / 009
- 1.5 战略性人力资源规划的关键 / 012
- 1.6 战略性人力资源规划的重要作用 / 015
- 1.7 人才战略缺失对企业发展的危害 / 016
- 1.8 人力资源战略定位 / 018
- 1.9 人力资源管理职能转变的角色定位 / 020
- 1.10 人力资源职能定位 / 022
- 1.11 人力资源战略规划和发展目标 / 024
 - 1.11.1 人力资源战略规划 / 024
 - 1.11.2 人力资源发展目标 / 025
- 1.12 案例呈现 / 027
- 1.13 案例分析 / 028



第2章

人力资源规范管理制度

- 2.1 招聘与录用管理制度 / 030
- 2.2 内部竞聘管理制度 / 033
- 2.3 考勤管理制度 / 038
- 2.4 休假管理制度 / 043
- 2.5 离职管理制度 / 049
- 2.6 绩效与福利管理制度 / 053
- 2.7 新员工入职培训管理制度 / 067
- 2.8 员工在职培训管理制度 / 070
- 2.9 人员调动管理制度 / 073
- 2.10 劳动争议处理管理制度 / 078
- 2.11 员工解聘与辞职管理制度 / 081
- 2.12 出差管理制度 / 084
- 2.13 风险评估管理制度 / 089
- 2.14 案例呈现 / 093
- 2.15 案例分析 / 094





第3章

招聘与配置

- 3.1 招聘工作规划 / 096
- 3.2 招聘流程 / 099
- 3.3 招聘管理流程 / 100
- 3.4 招聘渠道 / 101
 - 3.4.1 校园招聘 / 101
 - 3.4.2 网络招聘 / 103
 - 3.4.3 传统媒体招聘 / 105
 - 3.4.4 猎头公司委托招聘 / 106
 - 3.4.5 现场招聘 / 107
- 3.5 简历筛选 / 108
 - 3.5.1 快速浏览简历的技巧 / 108
 - 3.5.2 简历示例 / 110
- 3.6 笔试 / 111
- 3.7 电话面试 / 112
- 3.8 面试与应聘者能力评估 / 114
 - 3.8.1 面试 / 114
 - 3.8.2 面试通知单 / 116
 - 3.8.3 应聘者能力评估 / 119
 - 3.8.4 背景调查 / 120
- 3.9 新员工入职流程 / 121

- 3.10 人力资源配置 / 125
 - 3.10.1 传统人力资源配置 / 125
 - 3.10.2 现代人力资源配置 / 126
- 3.11 案例呈现 / 127
- 3.12 案例分析 / 128



第4章

绩效管理

- 4.1 绩效管理流程 / 130
- 4.2 绩效管理的主要目标 / 134
- 4.3 员工绩效考核办法 / 137
 - 4.3.1 目标管理考核法 / 137
 - 4.3.2 360° 考核法 / 139
 - 4.3.3 关键绩效指标考核法 / 140
 - 4.3.4 平衡计分卡考核法 / 142
- 4.4 不同岗位的绩效考核设计 / 145
 - 4.4.1 绩效考核概述 / 145
 - 4.4.2 管理人员绩效考核设计 / 149
 - 4.4.3 销售人员绩效考核设计 / 154
 - 4.4.4 技术人员绩效考核设计 / 157
 - 4.4.5 职能人员绩效考核设计 / 162
 - 4.4.6 生产人员绩效考核设计 / 167
- 4.5 案例呈现 / 169
- 4.6 案例分析 / 170





第5章

薪酬与福利管理

- 5.1 薪酬管理的作用 / 172
- 5.2 薪酬管理原则 / 174
- 5.3 薪酬体系设计的基本步骤 / 175
- 5.4 掌握通行的薪酬结构 / 179
- 5.5 不同岗位的薪资设计 / 182
 - 5.5.1 销售人员薪资设计 / 182
 - 5.5.2 高层管理人员薪资设计 / 184
 - 5.5.3 生产人员薪资设计 / 186
- 5.6 福利体系设计 / 188
 - 5.6.1 福利的特点 / 188
 - 5.6.2 常见的福利项目 / 189
 - 5.6.3 员工福利计划 / 190
 - 5.6.4 福利计划考虑因素 / 191
- 5.7 社保公积金 / 192
 - 5.7.1 养老保险 / 193
 - 5.7.2 医疗保险 / 197
 - 5.7.3 工伤保险 / 199
 - 5.7.4 失业保险 / 201
 - 5.7.5 生育保险 / 203
 - 5.7.6 住房公积金 / 207
- 5.8 案例呈现 / 211
- 5.9 案例分析 / 211



第6章

员工培训管理

- 6.1 培训的目的和意义 / 214
 - 6.1.1 培训的目的 / 214
 - 6.1.2 培训的意义 / 215
- 6.2 HR在培训环节中的任务 / 218
- 6.3 校园人才成长培训计划 / 220
- 6.4 员工入职培训内容及流程 / 223
 - 6.4.1 培训内容 / 224
 - 6.4.2 培训流程 / 224
- 6.5 不同人员的培训 / 232
 - 6.5.1 管理人员培训方案 / 232
 - 6.5.2 专业技术人员队伍培训 / 235
 - 6.5.3 生产人员培训方案 / 236
 - 6.5.4 营销人员培训计划 / 239
- 6.6 如何建立内部培训体系 / 240
- 6.7 培训方式方法的选择 / 242
- 6.8 培训效果评价与转化 / 244
- 6.9 互联网形势下的培训业务 / 245
- 6.10 案例呈现 / 249
- 6.11 案例分析 / 250





第7章

劳动关系与用工风险防范管理

- 7.1 新员工试用管理 / 252
 - 7.1.1 试用期限有效约定 / 252
 - 7.1.2 新员工试用期考核 / 253
 - 7.1.3 试用期解聘管理 / 257
 - 7.1.4 试用期风险管理 / 259
- 7.2 新员工转正管理 / 260
 - 7.2.1 新员工试用期评价 / 260
 - 7.2.2 试用期转正流程 / 261
 - 7.2.3 新员工转正风险防范 / 263
 - 7.2.4 新员工转正后续安排 / 264
 - 7.2.5 入职关键信息审查 / 265
- 7.3 在职管理 / 267
 - 7.3.1 劳动合同的签订 / 267
 - 7.3.2 如何建立员工的归属感 / 268
 - 7.3.3 用福利激励员工工作积极性 / 270
 - 7.3.4 关注员工身心健康 / 272
 - 7.3.5 员工的职业发展 / 273
- 7.4 员工离职管理 / 275
 - 7.4.1 员工离职办法与制度 / 275
 - 7.4.2 劳动合同的解除和终止 / 276
 - 7.4.3 保密义务和竞业限制 / 277
- 7.5 人事档案管理 / 278
 - 7.5.1 人事档案管理工作的原则 / 278

7.5.2	人事档案规范化管理的途径	/ 280
7.5.3	人事档案信息化管理	/ 282
7.6	用工风险管理	/ 284
7.6.1	弹性雇佣方式的风险防控	/ 284
7.6.2	劳动合同履行的风险防控	/ 285
7.6.3	岗位调整中的风险防控	/ 286
7.6.4	员工个别离职风险防控	/ 287
7.7	案例呈现	/ 288
7.8	案例分析	/ 289

第1章

人力资源战略 规划管理

凡事预则立，不预则废。未雨绸缪才能从容不迫。

成功的事业来自成功的规划运筹。规划有助于预见未来，减少因未来的不确定性而造成损失，更好地帮助组织应付未来的各种变化，解决和处理复杂的问题。管理者可以通过规划，确定自己的目标，制定策略，做出正确的决策。

1.1 人力资源战略规划的地位和作用

人力资源战略规划是肥沃的土壤，没有它，郁郁葱葱的森林只能变成一片戈壁；人力资源战略规划是滔滔大江的河床，没有它，大江就会肆意泛滥；人力资源战略规划是点燃熊熊烈火的火星，没有它，就只剩一堆冰冷的柴把；人力资源战略规划是远洋巨轮的主机，没有它，巨轮就只剩一副瘫痪的巨架。人力资源战略规划在企业缔造成功传奇的过程中占据着重要地位。

人力资源规划是一种战略规划，主要着眼于为企业未来的生产经营活动预先准备人力，持续和系统地分析在不断变化的条件下企业对人力资源的需求，并开发、制定出与企业长期效益相适应的人事政策。企业的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在动态的组织条件下，人力资源的规划必不可少。

在大型的和结构复杂的组织中，人力资源规划的作用是重大的。因为无论是人员需求量、供给量的确定，还是职务、人员以及任务的调整，不通过一定的计划显然都是难以实现的。例如，什么时候需要补充人员、补充哪些层次的人员、如何避免各部门人员提升机会不均等的情况、如何组织满足多种需求的培训等。这些管理工作在没有人力资源规划的情况下，就避免不了头痛医头、脚痛医脚的混乱状况。因此，人力资源规划是组织管理的重要依据，它将为组织的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动，提供准确的信息和依据。

调动员工的积极性和创造性同样少不了人力资源战略规划。人力资源管理要求在实现组织目标的同时，也要满足员工的个人需要（包括物质需要和精神需要），这样才能激发员工持久的积极性。

人力资源规划主体在充分认识组织愿景、组织目标和战略规划的前提下，还必须认识到组织目标对人力资源活动的影响，从而有针对性地开展相应的人力资源规划活动，制订相应的人力资源规划方案，以协调和支持战略规划的实施，促成组织愿景和组织目标的实现。



人力资源规划是面向企业的计划，也是面向员工的计划。一个企业在人事政策上出现较严重的问题，往往是因为没有制定一个科学、细致的人力资源规划。许多企业面临着员工不断跳槽的问题，从表面上，看这是因为企业无法给员工提供优厚的待遇或者晋升渠道，追根究底，这是因为人力资源规划存在疏漏和不足。因为不是每个企业都能提供有诱惑力的薪金和福利来吸引人才，许多缺乏资金、处于发展初期的中小企业照样可以吸引到优秀人才并迅速成长。它们的成功不外乎立足企业的自身情况，营造企业与员工共同成长的组织氛围，充分发挥团队精神，规划企业的宏伟前景，让员工对未来充满信心和希望、同企业共同发展，为有远大志向的优秀人才提供施展才华、超越自我的广阔空间。因此，人力资源规划要着重考虑员工的职业发展。在人力资源规划的基础上，企业应引导员工进行职业生涯设计，让员工清晰地了解未来的职位空缺，看到自己的发展前景，从而去积极地努力争取，增强员工的工作积极性。

合理控制人力资源成本主要依靠人力资源规划，人力资源规划有助于检查和测算人力资源规划方案的实施成本及其带来的效益。企业通过人力资源规划预测组织人员的变化，调整组织的人员结构，把人工成本控制在合理的水平上，这是组织持续发展不可缺少的环节。人力资源规划对预测中、长期的人工成本有重要的作用。在人工成本中，最大的支出是工资，而工资总额在很大程度上取决于组织中的员工数量和分布情况。人员分布状况指的是组织中的人员在不同职务、不同级别上的数量状况。当一个组织年轻的时候，企业规模小，组成人数少，处于低职务的人员多，人工成本相对较低。随着时间的推移、人员数量的增加和职务等级水平的上升，工资的成本也会增加。在没有人力资源规划的情况下，未来的人工成本是未知的，再考虑物价上升的因素，企业难免会出现成本上升、效益下降的趋势，人工成本就很可能超过企业所能承受的范围。因此，在预测企业未来发展的条件下，有计划地逐步调整人员的分布状况，把人工成本控制在合理的支付范围内，从而提高企业劳动效益的规划是十分重要的。

人力资源规划还可通过对现有的人力资源结构进行分析检查，找出影响人