



北京大學出版社  
BEIJING UNIVERSITY PRESS

周昌湘◎編著



# 非人力資源經理的 人力資源管理



皇

朝

文

武

宣

統

緒

宣

統

緒

緒

緒

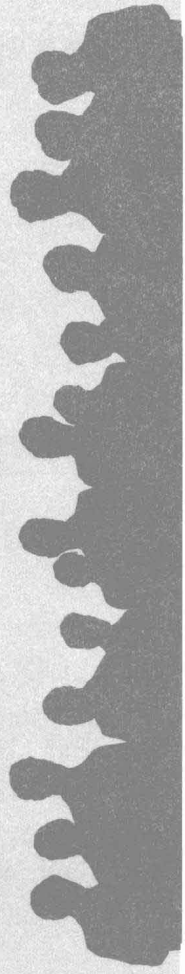
緒

一

一

 北京大学出版社  
PEKING UNIVERSITY PRESS

周昌湘◎编著



# 非人力资源经理的 人力资源管理

**图书在版编目(CIP)数据**

非人力资源经理的人力资源管理——部门经理人力资源管理技能训练/周昌湘编著. - 北京:北京大学出版社,2003.9

ISBN 978-7-301-06492-4

I. 非... II. 周... III. 企业管理-劳动力资源-资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 075214 号

---

**书 名:非人力资源经理的人力资源管理——部门经理人力资源管理技能训练**

著作责任者:周昌湘 编著

责任编辑:李燕子 党敏博

标准书号:ISBN 978-7-301-06492-4/F·0672

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区中关村成府路 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

电子信箱:[haoshu@vip.163.com](mailto:haoshu@vip.163.com)

印 刷 者:北京富生印刷厂

经 销 者:新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.25 印张 138 千字

2003 年 9 月第 1 版 2007 年 4 月第 2 版第 1 次印刷

定 价:28.00 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,翻版必究

举报电话:010-62752024; 电子邮箱:[fd@pup.edu.cn](mailto:fd@pup.edu.cn)

# 目 录

## 第一单元 部门经理常有的人事难题

### 第1章 成为部门经理心态及形势变更 3

由属下变经理——心态调整的必然性 /4

心态转变的心结 /5

升职并非因为管理能力强 /5

时间差≠管理能力的提升 /5

管理很难一步到位 /6

懂得人力资源管理的好处 /7

你将有能力招聘到非常好的员工 /7

你可以创造一个很好的工作氛围 /7

### 第2章 部门经理如何与人事部门配合 11

了解公司人事规章 /12

由人力资源部门通知新员工入职 /12

公司是否规定各职位员工薪资的上限 /13

遵守现行人事作业流程 /13

- 绩效评估的一般流程 /14
- 掌握各项作业的时间期限 /14
- 督促员工配合 /15
- 明确人力资源部门的功能 /16**
  - 确定人力资源管理部门 /16
  - 人力资源部门的功能 /16
- 公司对部门人力资源管理的要求 /18**
  - 管理好公司的资产——人 /18
  - 尊重人力资源专业性的规章 /18
- 确定人力资源部门能给予的资源 /19**
  - 人力资源管理的专业知识 /19
  - 部门经理与人力资源部门的整合 /20

### **第3章 部门经理的日常人力资源管理 23**

- 创造良好的工作环境 /24**
- 真正了解员工 /25**
  - 掌握员工的基本资料 /25
  - 了解员工的日常交往情况 /25
  - 了解员工的个性及喜好 /25
- 指导员工的方法 /27**
  - 利用部门内部会议安排指导时间 /27
  - 日常工作中随时可以指导 /27
  - 抱着爱心、耐心来指导 /28
- 纠正员工错误的方法 /28**

及时纠正时要注意态度	/28
注意解决问题的方法及预防方式	/28
坚持对企业有利的原则	/29
<b>公平合理分工</b>	<b>/30</b>
怎样做到合理分配	/30
让员工有轮调学习机会	/30
<b>保持双向沟通</b>	<b>/31</b>

## 第二单元 部门经理人力资源专业技能培养

### 第4章 如何做好人力适用 35

<b>部门人力分析</b>	<b>/36</b>
明确人力配备的现状	/36
列表分析部门工作情况	/37
<b>未来人力发展需求</b>	<b>/38</b>
问题分析	/38
目标结合	/38
<b>如何将未来目标与人力计划结合</b>	<b>/40</b>
企业需求与人力评估	/40
企业发展与员工成长	/41
<b>人力计划阶段论</b>	<b>/42</b>
开创期——求生存与人力弹性	/42
成长期——循序渐进、计划完整	/42
成熟期——稳定建立、调整改善	/43

衰退期——人力过剩、进行重整 /43

#### 制定人力计划的步骤 /44

确定企业发展方向及营运方针 /44

企业人力资源管理政策说明 /44

内外部人力市场分析 /45

拟定当年度人力计划 /45

### 第5章 高效率人力资源的运用 49

#### 核心人力与非核心人力 /50

确定核心人力及其数量 /50

部门经理要分辨出核心人力 /51

如何对待和运用核心人力与非核心人力 /51

#### 工作时段的人力运用 /53

工作时段的划分 /53

人力运用的弹性 /53

#### 弹性人力运用 /54

人才租赁 /54

弹性人力运用的成本问题 /55

弹性人力运用的质量问题 /55

### 第6章 招聘人员需求及时间表 57

#### 确认人员需求及时间表 /58

确定人员需求的情况 /58

提出需求的规格标准 /58



招聘人员所需要的时间	/59
配合人事行政流程	/60
内部沟通	/60
决定面谈次数	/61
如何看履历表	/62
<b>第7章 面谈甄选的技巧</b>	<b>65</b>
如何确定面谈对象	/66
如何准备面谈工作	/66
熟悉应聘者履历	/67
选择面谈问题	/67
确定本次面谈的目的	/67
面谈时间预估	/68
如何展开面谈步骤	/68
面谈的问题案例	/71
引导型问题	/71
情境模拟问题	/72
整理面谈记录	/73
<b>第8章 在职培训的安排</b>	<b>75</b>
新进人员的前期培训	/76
培训的必要性	/76
部门经理的准备工作	/76
新进人员的在职培训	/78

- 在职培训的含义及优点 /78
- 选择合适的在职培训项目 /79
- 如何建立在职培训体系 /80**
  - 提出各项职位需要的专业技能 /80
  - 确定重点培训对象 /81
  - 有关讲师的遴选 /81
  - 培训课程的排序 /82
  - 怎样调动员工的学习意愿 /82

6 **第9章 在职培训的指导方法** 87

- 在职培训的步骤 /88**
  - 受训者学习、工作的准备 /89**
    - 使受训者放轻松 /89
    - 了解受训者对工作的认知程度 /89
    - 保证培训和工作不冲突 /89
    - 确认工作划分 /90
    - 作业及知识的演示 /90
    - 执行测试 /90
    - 追踪 /91
  - 工作记录 /91**
  - 集会学习 /93**
    - 案例讨论的学习 /93
    - 培训课程的共享学习 /93
  - 自我学习的激励 /94**

提供报界资源 /94

提供网络资源 /94

制订奖励办法 /95

**帮助员工建立培训体系 /95**

以熟悉自身业务为主 /95

以熟悉与工作相关环节的学问为主 /95

以教导新人及学习相关管理课程为主 /96

**第 10 章 如何做好绩效评估 99**

**与员工共同订立目标 /100**

部门经理在绩效考评中的职责 /100

层层制定工作目标 /101

控制工作进度 /102

**确认目标顺序及可行性 /103**

目标顺序及可行性 /103

部门经理与人力资源部门的配合 /104

制定部门目标应注意的问题 /106

**360 度考核法 /108**

循序渐进 /108

客观标准明确化 /108

**第 11 章 公平薪酬的建构 111**

**收集提供资料 /112**

部门经理只有建议权 /112

资料收集的准确与及时 /113

了解部门员工因薪资离职的比例 /114

### 建立部门内部公平 /115

树立成本观念 /115

制定能力薪酬 /116

调节时间差 /116

公平调薪 /117

### 奖金的设计技巧 /118

一般奖金的设计 /118

业绩奖金的设计 /119

## 第12章 留住或分离员工 123

### 倾听与沟通 /124

加强沟通管理 /124

建立良好的申诉系统 /125

处理问题员工 /125

### 传达与协调 /127

传达公司政策 /127

部门经理的任务 /127

### 离职面谈方法 /128

员工辞职的情况 /129

员工被辞退的情况 /130

**附录 工具表单 141**

表 2-1 明确自己的作业流程及角色 /142

表 3-1 部门员工情况表 /143

表 4-1 未来人力需求预测表 /144

表 4-2 部门人力计划表 /145

表 6-1 招聘人员标准表 /146

表 7-1 面试记录表 /146

表 9-1 在职培训设计表 /147

表 9-2 营销人员工作记录卡 /148

表 10-1 员工项目考核表 /149

表 11-1 薪资调查建议表 /151

表 12-1 离职谈话记录表 /152

# 第一单元

## 部门经理常有的人事难题



## 第 1 章

### 成为部门经理心态及形势变更

#### 本章重点

由属下变经理——心态调整的必然性

心态转变的心结

懂得人力资源的好处



## 由属下变经理——心态调整的必然性

任何人都不是天生的管理者，从普通员工到部门经理的角色转变，使你面对截然不同的工作，例如团队建设、绩效考核、招聘培训新人等，这就要求你自己的心态也要随之转变。而这些都与人力资源管理有着密切的关系。

所以，作为一个非人力资源部门经理必须学习很多人力资源管理的基础知识，以提高自身的管理能力。

### 自检

非人力资源部门经理也要进行人力资源管理，那么，人力资源部门在一家公司里究竟发挥什么作用呢？



---

---

---

---

---

(见参考答案 1-1)