

人力资源经理 卓越工作手册

MANPOWER RESOURCE MANAGER
Prominence Service Manual

事业之成，成于人才。卓越的人力资源管理，不仅关注“办事”的效率，更注重“用人”的科学。使事得其人，人尽其才，才尽其用，实现“人”与“事”的最优化配置。

程涛 / 编著

中国商业出版社

人力资源经理 卓越工作手册

MANPOWER RESOURCE MANAGER
Prominence Service Manual

F272.92-62
C766

程涛 / 编著

中国商业出版社

F272.92-62
C766

Qay 12/04

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源经理卓越工作手册/程涛编著. —北京: 中国商业出版社, 2004.8

ISBN 7-5044-5172-X

I. 人... II. 程... III. 企业管理: 人事管理—手册
IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 081745 号

责任编辑: 孙锦萍

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店北京发行所经销

北京柯蓝博泰印务有限公司印刷

787×960 毫米 16 开 20 印张 327 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

※※※※

(如有印装质量问题可更换)

前言



发展是人类社会永恒的主题。人,则是社会发展中最本源的动力。

事业之成,成于人才。纵观人类社会的发展过程,无一不是与人的解放、人的作为紧密相关。世界经济的每一次增长与跃进,都是以人力资源的开发作为动力。在当今时代,企业的发展、经济的增长、国家的强盛,归根结底都取决于人才与人力资源的整体实力和素质水平的提高。可以说,人力资源是世间最宝贵的资源,谁拥有的多,开发得最充分,利用得最有效,谁就能在激烈的竞争中最有发言权,最具有主动性和竞争力。

处在 21 世纪剧烈变革的时代中,人力资源问题已成了企业共同关注的焦点。知识经济的兴起,使得人力资源开发在企业全部经营活动中,占据着越来越重要的特殊位置。如何吸引和留住人才,如何使员工充满热情地为企业创造更大的效益,已是每个企业家和经理人十分关注的紧要问题。

在现代人力资源管理中,一个显著的特点是,它不仅仅关注“办事”的效率,更注重“用人”的科学;它把企业的整体目标与全体员工的个人目标结合起来,努力实现企业与员工个人的共同发展。人力资源管理在整个企业管理中肩负着重要的使命,即通过人与事的最



前言

优化配置来提高企业的经营效益。卓越的人力资源管理,应当是实现人与事的优化配置,使事得其人,人尽其才,才尽其用。从一定意义上讲,企业的一切工作都应围绕着人力资源管理工作而展开。

让企业经理人掌握运用权力的艺术;通过有效的激励手段保持下属的忠诚、激发下属的工作创造力;成为一个有魅力、高素质的卓越领导者,这是本书进行创作的主题。

在现代企业中,人力资源测评是一个非常重要的工具,广泛应用于人力资源的配置、选拔、考核和培训等诸多方面。本书详尽介绍了人力资源测评、技术的应用及实施途径,为企业人力资源的科学配置提供有效的帮助。

知人是用人的前提,也是人力资源的获得和开发的首要条件。本书从人员招聘入手,具体介绍了招聘员工的原则、录用的方式和操作的策略,为企业发现人才、惟才是举提供了科学的依据。

在人力资源管理工作中,用人是重中之重,不会用人,所有的相关工作都等于零。本书从绩效考核、有效激励、薪酬管理、期权激励四个方面,介绍了企业科学用人的实用方法与正确思路,以帮助经理人提高用人之艺和励人之技。

任何组织的人员都处在流动之中,因此,人员异动管理和防范人才流失便是人力资源管理的关键内容之一。本书从企业发展的需要出发,提出了优化组合、有

序循环、竞争高效的异动管理形式，论证了以人为本、谨慎选才、知人善任的防范流失的策略，以帮助经理人提高管理效率，稳定员工队伍，促进企业稳定发展。

本书坚持知行合一、说理与实践并举的原则。在简要阐述了当代最有代表性的人力资源管理理论之后，深入浅出地介绍了许多实用性的人力资源开发方法和成功的人力资源管理的操作技巧，涉及到现代企业人力资源管理的方方面面，为人力资源经理提供了有效地进行人力资源管理新鲜而实用的理论与方法。

卓越的企业人力资源经理，应当是凝聚人心与向心力的领导者，他们能够燃烧全体成员内心的激情，使整个组织为实现共同的愿景和目标而倾力奋斗。这样的一个人力资源经理，是一个出色的职业经理人，而由这样的经理人运作的企业就必定是一个充满生机与活力的企业。愿本书与您共享成功后的喜悦。

编著者

2004年8月28日

于北京

第1章 企业发展的核心：人力资源与人力资本

人是万物之灵。人力是无价之宝。人力资源是当今知识经济时代的“第一资源”，从而也成为现代企业管理中最重要的核心内容。

理论精要

- 2 ■ 人力资源开发是企业的核心战略
- 2 1. 人力资源的丰富内涵及鲜明特征
- 5 2. 人力资源是企业的第一资源
- 7 3. 人力资源开发：企业经营工作的核心
- 8 4. 人力资源开发与管理的目标和任务
- 11 5. 人力资源开发与管理的趋向
- 13 6. 对人力资源的投资：人力资本的形成
- 14 7. 人力资本的管理与运营
- 15 8. 中国企业人力资源开发与管理的现状
- 16 案例分析：摩托罗拉公司的人力资源开发与管理

方法应用

- 19 ■ 人力资源开发必须与时俱进，不断创新
- 19 1. 人力资源需求预测的主要方法
- 21 2. 人力资源精神动力的开发方法
- 24 3. 人力资源的技能开发方法
- 26 4. 人力资源的创造力开发方法

第2章 人力资源的测评与科学配置

在现代组织中,人力资源测评作为一项重要的管理工具,广泛应用于人力资源的配置、选拔、考核和培训等诸多方面,因而具有十分重要的作用。

理论精要

- 32 ■ 科学配置,才能尽显人力资源的最大价值
- 32 1. 人力资源测评的含义及作用
- 33 2. 人力资源测评的基本原理
- 35 3. 人力资源测评体系的设计原则与结构内容
- 37 4. 人力资源的科学配置
- 38 5. 人力资源配置的主要任务:实现人与物的有效结合
- 40 6. 人力资源科学配置的基本原则

方法应用

- 43 ■ 科学测评,合理配置,充分发掘人力资源的潜力
- 43 1. 如何建立测评机构及选择测评人员
- 45 2. 测评要素体系的设计方法
- 47 3. 人力资源测评的基本技术与方法
- 51 4. 人力资源测评的实施
- 55 5. 人力资源测评工具的选择
- 58 6. 人力资源科学配置的主要途径

管理技巧

- 61 ■ 实现最佳配置, 加速人力资源配置市场化
- 61 1. 人力资源测评实施存在问题的解决思路
- 63 2. 加快人力资源配置的市场化
- 64 3. 重视个人择业自由

第3章 获取资源, 招聘是重要的人口

员工招聘是确保企业生存与发展的一项重要的人力资源管理活动。它既是企业吸收与获取人才的过程, 也是一个宣传企业、树立企业形象的过程。目的是获得企业需要的人。

理论精要

- 68 ■ 择优用人: 储备人力资源的惟一途径
- 68 1. 招聘是企业吸收与获取人才的管理活动
- 70 2. 招聘的目的与程序
- 71 3. 招聘策略的选择
- 73 4. 员工招聘中的面试
- 75 5. 招聘测试的新型方式
- 76 6. 招聘录用中的五项原则

方法应用

- 78 ■ 以最有效的方式发现人才、任用人才
- 78 1. 招聘的主要途径
- 80 2. 怎样设计公开招聘的表格
- 90 3. 提高面试效果的主要策略

- 91 4. 招聘测试中情景模拟的操作方法

管理技巧

■ 科学辨才，合理试才，不拘一格得人才

- 95 1. 内部选拔人才的新潮方式
- 98 2. 网上招聘：吹皱一池春水
- 98 3. 委托猎头公司：获取高级人才的杀手铜
- 99 4. 面试的技巧与注意事项
- 101 5. 人员录用须注意的问题

第4章 客观公正、力行绩效考核

绩效考核的核心，是搜集到与每一个员工的工作状态、工作行为、工作结果有关的信息，并将其转化为对员工工作的评价，为与员工管理或开发有关的活动，提供信息支持。

理论精要

■ 绩效考核是人力资源管理不可缺少的关键环节

- 104 1. 绩效考核是人力资源管理的核心职能之一
- 105 2. 绩效考核在人力资源管理中的重要作用
- 108 3. 员工绩效考核的基本原则
- 110 案例分析：IBM 以绩效考核为导向的激励制度

方法应用

■ 完善流程，创新方法，更有效地激励员工

- 114 1. 控制绩效考核流程的方法
- 116 2. 绩效考核的八种主要方法

目 录

- 122 3. 360°考核
- 124 4. 如何选择绩效考核者
- 126 5. 绩效考核结果的应用途径
- 128 案例分析：朗讯公司是怎样进行绩效考评的

管理技巧

- 131 ■ 科学控制绩效考核，防止管理出现偏差
- 131 1. 绩效考核的注意事项
- 137 2. 如何避免或防范绩效考核中可能出现的问题
- 141 3. 减少绩效考核失败的十点对策

第5章 点燃心智，运用激励的魔方

激励具有神奇的效力。以调动人的积极性为主旨的激励是人力资源开发与管理的基本途径和重要手段。有效的激励，能对企业发展起到至关重要的作用。

理论精要

- 144 ■ 缺乏激励，人力资源管理就毫无意义
- 144 1. 激励是人力资源管理的精髓
- 145 2. 激励的功能
- 147 3. 实现企业经营目标离不开激励
- 150 4. 用激励焕发员工内心潜伏的激情
- 151 5. 激励理论与激励模式的发展

- 153 案例分析：从财务匮乏到 1200 万美元的销售额
——新大陆公司运用激励的成功启示

方法应用

■ 激励的有效方法与手段

- 155 1. 灵活运用物质激励与精神激励
- 157 2. 成功企业常用的激励员工的具体方法
- 158 3. 分享激励能使员工同心同德
- 159 4. 用集体荣誉激励员工的方法
- 160 5. 在企业内部鼓励员工自尊的方法
- 161 6. 根据员工个性类型的激励方法
- 162 7. 努力让员工工作丰富化
- 163 8. 领导者以良好行为激励员工
- 165 9. 对职业经理人的报酬激励制度

管理技巧

■ 注重情感，培育精神

- 169 1. 怎样有效地激励员工
- 172 2. 激励运用中的原则性技巧
- 173 3. 给得好，不如给得巧
- 174 4. 切忌“一刀切”式的激励
- 175 5. 避免“克尔式蠢举”

第6章 驾驭有方,妙用薪酬管理

薪酬激励不单单是金钱激励,实质上它是一种很复杂的激励方式,隐含着成就的激励、地位的激励等,如能巧妙地运用,必将为企业的进一步发展注入生机与活力。

理论精要

- 180 ■ 薪酬管理对企业的发展具有深远的意义
- 180 1. 薪酬:最有效地激励员工的金箍棒
- 183 2. 薪酬制度设计的影响因素
- 185 3. 薪酬制度设计的原则
- 187 4. 薪酬制度的基本形式
- 188 5. 建立合理的薪酬模式
- 190 6. 制定有效的薪酬激励计划

方法应用

- 194 ■ 按绩效定薪酬,为企业发展注入生机和活力
- 194 1. 薪酬设计的步骤
- 195 2. 工资制度类型的选择
- 198 3. 应时应地的薪酬调整
- 199 4. 奖励制度的设计
- 205 5. 员工福利制度的设计

管理技巧

- 209 ■ 掌握原则,改正方法,发挥薪酬管理的功效
- 209 1. 通过岗位评估确定员工薪酬应注重解决的问题

目 录

- 211 2. 怎样通过技能评估来确定合理的员工薪酬
- 212 3. 绩效付酬应注意的问题
- 216 4. 薪酬激励的几个误区
- 218 5. 用弹性福利计划激励员工

第 7 章 股票期权与人才激励

股票期权是一种特殊的期权，它是调动企业员工尤其是经营者长期积极性的有效方式，能促使其更关心企业的长远利益和持续发展，是企业一种激励人才的新型机制。

理论精要

■ 股票期权对企业人才形成极大的激励效应

- 222 1. 股票期权是一种特殊的期权
- 223 2. 高层管理人员持股的激励效应
- 225 3. 股票期权的类型
- 229 4. 经理股票期权
- 230 5. 股票期权的形成方式

方法应用

■ 着眼于未来，把股票期权与人才激励有机结合起来

- 232 1. 认股权的股份来源设计方法
- 233 2. 确定股票期权执行价格的方法
- 234 3. 股票期权的执行方法
- 235 4. 管理层收购（MBO）的操作方式

管理技巧

目 录

- 238 ■ 绩效与回报结合, 精心设计股票期权的激励方式
- 238 1. 股票期权授予额度与时机
- 239 2. 股票期权的框架设计与运用的设计思路
- 241 3. 规范员工持股和股票期权激励

第 8 章 人力资源异动管理

任何组织的人员都处在流动之中, 所以, 加强人力资源异动管理, 既是时代经济运行发展的需要, 也是企业自身发展的需要。

理论精要

- 246 ■ 异动管理是有助于人才流动与自身发展的重要保障
- 246 1. 企业人力资源异动管理的内涵与作用
- 248 2. 人力资源异动组织原则
- 250 3. 适应性考察在员工异动中的作用
- 253 4. 企业与外部的人力资源交流
- 255 5. 企业内部的人员流动
- 260 6. 晋升的涵义及作用
- 261 7. 降职、调动与停薪的管理
- 262 8. 辞职、辞退和资遣管理

方法应用

- 265 ■ 统一标准, 健全组织, 增强企业的生机与活力
- 265 1. 流入的管理方法
- 267 2. 防止优秀员工的流失

目 录

- 268 3. 晋升方法与晋升程序
- 270 4. 降职与停薪留职的程序与审核权限
- 272 5. 辞职的程序与资遣管理

管理技巧

- 274 ■ 合理实施异动管理,充分发挥人力资源效能
- 274 1. 根据工作实绩而非个性进行晋升
- 275 2. 用选择法处理降职

第9章 人力资源流失的防范

人力资源流失,尤其是高素质人才流失,对企业造成的损失将是长期的,确立人本主义的管理思想,尊重员工、强调员工的主体性、关心员工的自我实现,是防止和控制员工流失的最有效的思想武器。

理论精要

- 278 ■ 防范人才流失与企业的稳定发展息息相关
- 278 1. 优秀员工的流失是企业的重大损失
- 281 2. 什么样的员工最易流失
- 283 3. 企业管理模式与员工流失的影响
- 285 4. 满意度与员工流失的关系
- 287 5. 非工作因素与员工流失的关联

方法应用

- 289 ■ 以人为本,改变方式,防止人才流失

目 录

- 289 1. 人本管理，知人善任
- 290 2. 以待遇满足员工的物质要求
- 291 3. 提高员工对公司满意度的方法
- 292 4. 帮助员工设计职业发展方向
- 294 5. 及早防范人才跳槽
- 297 6. 在员工跳槽之前积极劝阻

 管理技巧

- 299 ■ 做关爱下属，凝聚人心的领导者
- 299 1. 以关爱同下属增进感情
- 300 2. 以宽容博得下属的信赖
- 301 3. 以赞扬为下属树立成就感
- 302 4. 共同分享，增强下属的向心力