

周昌湘/著

非人力资源经理 的人力资源管理

(升级版)

既是业务的**专家**，也是人力管理的好手。

好的部门经理会“**理事**”，也会“**管人**”。

惠普的经验是，中层管理者应当**一半时间用于管人**，**一半时间用于做事**。



广东省出版集团
广东经济出版社

周昌湘/著

非人力资源经理 的人力资源管理

(升级版)

既是业务的**专家**，也是人力管理的好手。

好的部门经理会“**理事**”，也会“**管人**”。

惠普的经验是，中层管理者应当一半时间用于管人，一半时间用于做事。



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

非人力资源经理的人力资源管理：升级版/周昌湘著.

—广州：广东经济出版社，2010.8

ISBN 978-7-5454-0587-3

I. ①非… II. ①周… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理
IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第158553号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	广东省出版集团图书发行有限公司
印刷	北京同文印刷有限责任公司 (北京市密云县十里堡镇庄禾屯)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	10
字数	115 000
版次	2010年9月第1版
印次	2010年9月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-0587-3
定价	26.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

能力测试

对照下表中的各项进行自我评价。自我评价的每一项都对应一定的分值。

项目	自我评价				
	5	4	3	2	1
你由普通员工晋升为部门经理时感到的压力	很大	较大	大	较小	小
你晋升为部门经理的原因	人事管理能力强	专业能力好	人缘好	工龄长	走后门
你成为部门经理后在人力资源管理方面得到的培训	很系统	较系统	系统	不系统	无
目前你所管辖部门的整体士气	高涨，效率高	较积极，能超额完成任务	按时上下班，能勉强完成任务	有迟到早退现象，人心涣散	拉帮结派、互相拆台
你对招聘作业流程的了解	非常熟悉	较熟悉	熟悉	不很了解	了解
你对本部门员工个人情况的了解	很了解，知道每个人的性格和爱好	较了解，知道多数人的性格和爱好	了解他们的基本性格	了解他们的基本情况	对有些员工的基本情况不了解
你对本部门员工个人能力的了解	了如指掌	比较了解，但偶尔有用错人的情况	了解大概情况	对有些人不太了解	不能判断他们能力的高低

(续表)

项目	自我评价				
	5	4	3	2	1
你对本部门各职位薪资规定的了解	非常熟悉	较熟悉	熟悉	不很了解	不了解
你对本部门人力资源状况的了解	非常明确	比较了解，经常向有关部门反映	大体了解，偶尔向有关部门反映	工作无法进行，才感觉到人力问题	人力安排，上级说了算
你对员工所做的绩效考核	非常有效，大大提高了员工的工作积极性	能反映真实情况，员工积极性有所提高	基本真实，但效果有限	不很真实，员工偶有怨言	流于形式，有不如无
总计	_____分				

假如你每一项的得分都是5分或4分，说明你在这方面做得很好；如果多数项目低于3分，则说明你的人力资源管理能力亟待提高。如果你的总分在40分以上，说明你的人力资源管理能力已经很强了；如果不足25分，则需要继续努力。

不过这只是初步测试，通过对本书的学习，必将大大提高你的人力资源管理能力，使你的业绩得到极大的提升。不相信吗？进来看看吧！

能力测试

第一章 非人力资源经理应有的人力资源管理思维

- 新晋部门经理的心态调整 /3**
 - 由下属变经理——心态调整的必然性 /3
 - 心态转变的心结 /5
- 非人力资源经理懂得人力资源管理的好处 /7**
 - 你将有能力招聘到好员工 /7
 - 你可以营造良好的工作氛围 /8
- 非人力资源经理如何配合人事部门的工作 /10**
 - 了解公司人事规章 /10
 - 遵守现行人事作业流程 /12

明确人力资源部门的功能	/15
清楚公司对部门人力资源管理的要求	/17
确定人力资源部门能给予的资源	/18
非人力资源经理的日常人力资源管理工作	/21
创造良好的工作环境	/21
确实了解员工	/23
掌握指导员工的方法	/25
掌握纠正员工错误的方法	/26
公平合理地分工	/27
保持双向沟通	/29

第二章 非人力资源经理应掌握的人力资源管理技能

构建人力资源管理的基础	/35
部门人力资源分析	/35
未来发展的人力资源需求	/37
如何将未来目标与人力资源计划结合	/39
人力资源计划阶段论	/41
制订人力资源计划的步骤	/44
高效率人力资源的开发	/47
核心人力资源与非核心人力资源	/47
工作时段的人力资源运用	/50
弹性人力资源的运用方法	/53

第三章 非人力资源经理应掌握的员工招聘、留用、辞退技能

招聘员工的前期准备	/59
确认人员需求及时间表	/59
配合人事行政流程	/62
学会看履历表	/64
面谈甄选的技巧	/67
确定面谈对象	/67
面谈准备工作	/68
展开面谈的步骤	/71
准备好面谈问题	/74
整理面谈记录	/76
创造留人的环境	/77
加强沟通管理	/77
建立良好的申诉系统	/78
处理问题员工	/79
传达公司政策	/81
离职面谈技巧	/82
员工主动辞职的情况	/83
员工被辞退的情况	/84

第四章 非人力资源经理应掌握的员工培训技能

新进员工的培训	/91
新进员工的前期培训	/91
新进员工的在职培训	/94
建立在职培训体系	/96
提出各职位需要的专业技能	/97
确定重点培训对象	/97
遴选有关讲师	/97
对培训课程进行排序	/98
调动员工的学习意愿	/99
在职培训的一般步骤	/101
对受训者的学前辅导	/102
确认工作划分	/103
作业及知识的演示	/103
执行测试	/104
追踪	/104
在职培训的方法	/105
利用工作记录进行培训与指导	/105
集会学习	/106
自我学习	/107
帮助员工建立自己的培训体系	/108



第五章 非人力资源经理做好绩效考核与建立公平薪酬的关键

抓住绩效考核工作的关键	/115
部门经理在绩效考核中的职责	/115
层层制订工作目标	/117
控制工作进度	/118
确认目标顺序及可行性	/119
部门目标的设定	/120
绩效考核表的设计及项目的规划	/121
制订部门目标应注意的问题	/123
绩效考核注意事项	/125
建立公平薪酬的关键	/127
部门经理只有建议权	/127
准确、及时地收集资料	/128
了解部门员工因薪资离职的比例	/129
建立部门内部公平	/131
奖金的设计技巧	/134
工具表单	/137



第一章

非人力资源经理应有的人力资源管理思维

新晋部门经理的心态调整

非人力资源经理懂得人力资源管理的好处

非人力资源经理如何配合人事部门的工作

非人力资源经理的日常人力资源管理工作

新晋部门经理的心态调整

▾ 由下属变经理——心态调整的必然性

任何人都不是天生的管理者。普通员工不需要领导别人，也就不会感受到太大的压力和风险。但是从普通员工升为部门经理后，下属时常会来找你，希望你能帮助他，从你那里得到指导，这时，你已经成为公司里的关键人物。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，这就要求你的心态也要随之转变。而这些又与人力资源管理有什么关系呢？



图1-1 人力资源部门有什么功能

人力资源部门管人事，部门经理也要管人事。所以，作为部门经理必须学习很多人力资源管理知识，以提高自身的管理能力。

加油站

人力资源管理是人力资源部门的职责，那么，人力资源部门在公司里到底起什么作用呢？

其实，目前国内很多企业的人力资源部门的功能界定还比较模糊，有时候它的职责范围很难界定清楚。虽然人力资源部门可能会管一些诸如招聘、工资福利以及考勤之类非常琐碎的工作，但其最主要的任务还是协助职能部门管好、用好人力资源，例如员工培训。所以，企业的部门经理或主管都非常希望得到人力资源部门的协助，这就需要二者之间沟通互动。本书的一个重要目的就在这里。

心态转变的心结

心态转变的心结

晋升并非因为管理能力强

时间差 \neq 管理能力的提升

管理很难一步到位

统计表明，大概有30%的企业没有系统地培训过经理。所以，许多员工晋升为经理的时候，心态没有调整过来。

晋升并非因为管理能力强

员工晋升为经理的原因主要有两种：一种是因为专业能力很好，领导赏识；另一种是因为他的工龄最长，资格最老，并非由于具备管理能力才被提升。无论哪种情况，都很容易产生非人力资源管理者去做人力资源管理的矛盾。没有人会在一夜之间获得比较充分的人力资源管理能力，所以对即将晋升为经理的员工进行必要的培训是非常重要的。

时间差 \neq 管理能力的提升

时间差指的就是工龄的增长。工龄的增长并不代表员工在公司里承担的工作有大的变化，很多员工在公司里干了三五年，其实所做的工作都是一样的。既然如此，工作时间长也就很难保证其管理能力会不断提升。

管理很难一步到位

在前面两个前提之下，如果要让一个好的部门经理也就是非人力资源部门的经理具备相当强的管理能力（我们认为其中最主要的是人力资源管理能力），那么一定时间的培训就是关键。

选购商品可以一步到位，例如买冰箱，你可以买最新最好的产品，但是管理不可以一步到位，而是需要较长时间的经验积累的。所以，部门经理成长为人力资源管理高手其实不太容易，但是如果能够把人力资源管理的观念深深地植入脑海，对其成长还是有很大帮助的。

案例

某企业的一位营销业务员很会做生意。他喜欢独立作战，能够到各地去“侃订单”，但是他比较喜欢自由，不愿意受约束，也不太喜欢受诸如各种文件、制度之类的束缚。因为他干得太好了，所以公司领导觉得这是一位超级业务员，就把他提升为营销部主任。此后，他就走向了行政工作岗位，必须花很多时间看下属交来的报表，必须带着下属拜访客户。由于他自己的管理能力没有相应的提高，新工作刚开始他就觉得很厌烦。渐渐地，他发现自己与员工互动沟通比较困难，跟其他部门的整合也越来越乱。看来，这位超级业务员的业务水平虽然很好，但是作为部门经理，他并不胜任。

这个例子告诉人们：在所有的企业里都会有一些很优秀的员工，但是优秀并不代表合适，也就是说他不一定胜任经理。所以在提升员工为经理时，首先要考虑他适不适合。如果确实不能胜任，就应该对他进行培训。现在有很多企业实行双职能位置，一个是经理位置，另一个是专业位置，这样就可以让企业的人才不断得到发展。

非人力资源经理懂得人力资源管理的好处

一般情况下，非人力资源部门的经理有很多事情必须与人力资源部门进行沟通。因此，了解人力资源部门的工作，对做好非人力资源部门经理会大有裨益。

▾ 你将有能力招聘到好员工

因为懂得一些招聘技巧、面谈技巧，所以你就会知道什么样的员工比较适合你这个部门，如何顺利地把他们招聘进来，怎样留住他，怎样带领新人进入角色，等等。