

 华通咨询
HUATONG
www.huatop.com

管/理/学/习/力/书/架
中基层干部管理技能书系

人力资源主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

做就要做对，管就要管好！

解析最明确的管理思路，提供最有价值的行动策略！

RENLI ZIYUAN ZHUGUAN ZENMEZUO
RUHEGUAN

 SPM

南方出版传媒
广东经济出版社



华通咨询

管/理/学/习/书/架

能书系



人力资源主管 怎么做, 如何管

华通咨询◎著

RENLIZIYUANZHUGUAN ZENMEZUO

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源主管怎么做, 如何管/ 华通咨询著. —广州: 广东经济出版社, 2016. 1
(中基层干部管理技能书系)
ISBN 978 - 7 - 5454 - 4390 - 5

I. ①人… II. ①华… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 309822 号

出 版 人: 姚丹林
责任编辑: 郑秋瑛
责任技编: 许伟斌
封面设计: 魏显锋

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	全国新华书店
印刷	东莞市翔盈印务有限公司(东莞市东城区莞龙路柏洲路段)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	16 1 插页
字数	350 000 字
版次	2016 年 1 月第 1 版
印次	2016 年 1 月第 1 次
印数	1 ~ 4 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 4390 - 5
定价	34.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

序

中国企业从改革开放以来经历了 30 多年的发展，现在正处于经济或产业结构的调整期。当下的经济形势严峻，全球性竞争格局正在进一步加剧，而中国企业不管是从研发、管理，还是从品牌、服务上来说，竞争力都有所欠缺，这是大部分管理者都承认的一个现实，并且多数管理者也都能深刻地感受到当下这个调整期的艰难。

素以“狼性管理”著称的华为掌门人任正非说过：“华为没有成功，只是在成长。”在这位掌舵着世界排名前三位的通信企业的经营者眼中，企业的成功必须如德国、美国、日本等国家的那些优秀企业一样，历经市场考验，仍然能够做到严守企业的经营理念 and 生存信条，与时俱进地提供高品质的产品和优质的服务。

综观国内的大多数企业，除了经历过浮躁的市场拓展和粗放式的发展历程以外，真正用于锻炼内力、修炼品质的时间还很少。“中国制造”仍然是加工厂和低端产品的代名词，中国大多数企业仍然很难经得起风雨。

这是因为我们的底子较弱、管理水平较低所致。

毫无疑问，我们将会迎来一个新的未来，这是社会和经济发展的必然。经由结构性调整所产生的未来经济或产业格局中，也必将成就一批优秀的企业。但是，谁是未来的幸运者？我们能否安然无恙地踏上通向未来的发展之路，并且在未来的市场和经营格局中占据一席之地？或者，哪些企业最有可能在这种变化中被逐步边缘化，以至于失去对未来市场的适应力？这些问题很重要，但并没有现成的答案，需要我们在实践中敏锐地察觉变化，总结出科学的经营模式和管理方法。

我们要做很多工作，才可能避免企业被边缘化。但有一条核心原则是不变的，那就是必须改变过去普遍存在的粗放管理现状，寻求企业在各项关键资源、关键业务上的价值产出。过去，我们可能认为管理好客户或者做好产品研发是第一要务，今天，这两者同等重要；过去，我们可能认为在成本的基础上控制质量是关键，今天，质量、成本，以及产品创新等，都需要齐头并进。我们能够感受到的一个基本

事实就是：在一个社会快速发展的时期，把管理的重心压到任何单一经营管理要素上，都是行不通的，都不可能保障企业通向未来。我们需要以一种“全面管理”的视野来经营企业——市场位置的瞄定、竞争优势的形成与维系、应对变化的思路、业务流程的科学性、人与业务的整合、人才价值的深度挖掘等，这些关键要素都应该纳入到系统整合、优化的范围。最终，我们需要用“全面管理”的原则和实践赋予企业强健的魂魄。

对管理进行全面优化涉及的不只是经营和管理理念，它更需要落实到具体的行动中去，落实到实际的管理行为中去，它是对管理实践活动提出的最基本的要求。正因为如此，我们每一个管理者都必须有意识地发现有效的、更好的管理方法，有意识地去改变企业经营中落后的因素。

鉴于在过去近十年的时间里，华通咨询（全称“北京华通正元管理咨询有限公司”）一直在从事企业管理的咨询和研究工作，我们有机会接触到各类型企业经营管理中常见的问题，也能够较深刻、较全面地理解各类企业的管理需求。与此同时，华通咨询已经形成了较优秀的咨询与研究互补结合的能力。因此，华通咨询希望与更多具备前瞻力的企业经营者和管理者一起推动这项变革。基于这样的信念和目标，华通咨询确立了一项基本的使命，那就是推进管理思想和管理技术的实践应用与研究。

在过去的一些年里，我们的研究人员、咨询师队伍满怀改善中国企业管理水平的使命感努力地工作，未来我们也将如此。您现在看到的这些图书产品，是我们依据管理实践的需求和企业普遍存在的问题进行系统分析和总结的成果，也是我们对中国企业普遍存在的管理问题的系统解答。

站在变革时代的风口浪尖上，我们满怀希望——我们希望中国的每一个企业都能够在剧变的经营环境中安然无恙，都能够找到自己的产业坐标。我们推进咨询与研究一体化的工作，并总结咨询与研究成果汇集出版，其目的正如上述。

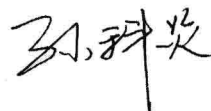
但是，除非管理者认识到企业管理的不足以及自身的不足，意识到这些不足是迫切需要解决的问题，否则再正确的经营思路、再有效的管理方法都不可能产生实际的经营成效。企业管理水平的提升，首先面临的问题就是企业管理者思维方法和能动性的提升，麻木不仁或者满足于现状的管理者，是不适合当下以及未来的经营管理需求的。管理者必须更努力地学习新知识、新方法，必须更努力地通过管理的

优化为企业创造出更好的局面，这是管理者的使命。

当下是未来的序幕。我们今天的努力将决定我们的未来。

谨此，与读者朋友和管理同仁们共勉！

华通咨询 总经理

Handwritten signature in black ink, appearing to read '孙升' (Sun Sheng).

2015 年 11 月

前 言

许多管理者管理成效不高，主要原因在于他们不擅长扮演好自己的角色。在履行主管这一角色时，总是不自觉地陷入一种隐隐的不安之中：我不亲手做的话，下面会不会做砸啊？我不亲手做的话，领导会不会认为我偷懒啊？总之，他们就没有把自己当作主管，更别说扮演好主管这一角色了。

事实上，主管人员的工作不仅仅是“做”，还有很大一部分工作是“管”。他们既是企业决策的参谋者，又是企业决策的推动者与执行者。鉴于其在组织中的地位，主管人员需要在“管”与“做”之间做好角色切换。必须明白究竟该怎样做出决定；每天应该先处理哪些事情；而不能像一名业务员一样，只知道埋头苦干。主管就要有主管的样子，懂得分清楚事情的轻重缓急，知道自己应该做什么，需要管什么，以及如何管。

针对这一角色转换的问题，结合华通咨询的顾问老师在以往的管理工作中以及咨询辅导中的经验，我们策划了“中基层干部管理技能书系”。本书系重点在于教会管理者如何从繁杂的事务中脱身，使其真正在整个经营活动中发挥出承上启下的作用。鉴于本书系的这一定位，对每个管理岗位下的工作内容，我们按照以下方式进行了深入的解读。

（1）明确主管在工作中应该做什么，管什么。

清晰了解自己在工作中应该做什么和管什么是当好主管的前提。根据主管岗位的职责要求，我们系统梳理了每个主管岗位的管理模块。针对每个管理模块，我们又以管理模型的形式将业务内容进行了概括，并借此梳理出主管人员需要做好的工作内容，以及需要管好的工作内容。

每章的第一节将对以上内容进行清晰的阐述。

（2）站在主管的角度，解读“怎么做”。

有别于一般员工的工作，主管人员需要做的工作更多的是对各类事物的统筹、安排以及对员工工作行为的合理引导。一名合格的管理者，只做自己该做的工作，而绝

不事事包办、事事操心，他的“做”是为了更好地“管”。

每章的第二节，我们重点阐述主管人员“如何做”，使之准确把握自己的角色，处理好对上、对下，以及与内外部客户的关系。

（3）掌握管理手段，懂得“如何管”。

每章的第三节，我们重点阐述主管人员如何通过组织、培训、协调、监督等方式，将部门的人和事打理得井井有条。结合各章不同的管理内容，深入浅出地解读主管人员履行管理职责时的具体管理思路与方法。

本系列丛书区别于市面上众多的岗位指导手册，在真正意义上实现了从管理者视角出发，帮助众多管理者理解自己的岗位职责，消化自己的工作内容，并教会读者如何成为一名优秀的管理者。

《人力资源主管怎么做，如何管》是本系列丛书中的人力资源管理分册。结合人力资源主管的工作内容，本书从部门团队建设、人力资源规划、工作分析与设计、员工招聘与录用管理、员工培训管理、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理、人力资源诊断与分析等方面，阐述了人力资源主管应该“怎么做，如何管”的问题。

衷心地希望这本书能给广大的读者朋友带来帮助。如果您发现书中的不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。

作者
2015 年 11 月

目 录

第1章 人力资源部主管的角色认知

1. 认知人力资源部主管角色	002
1.1 人力资源部主管的角色定位	002
1.2 人力资源部主管的任职条件	002
1.3 人力资源部主管的工作权限	003
2. 明确人力资源部主管的工作职责	004
2.1 人力资源部主管的工作任务	004
2.2 人力资源部主管的四大工作关系	005
2.3 人力资源管理工作的内在逻辑	006

第2章 团队建设：打造高效人力资源部

1. 团队建设：主管做什么，管什么	010
1.1 人力资源团队建设的管理模型	010
1.2 人力资源部主管团队建设工作一览表	011
2. 怎么做：全面推动人力资源部的建设工作	012
2.1 确定部门结构模式，分解部门职能	012
2.2 做好定岗定员，明确岗位职责	017
2.3 完成本部门人员的招聘工作	019
2.4 做好团队成员的引导和指导工作	022
2.5 完善人力资源部的制度化建设	024
3. 如何管：落实人力资源部的内部管理	026
3.1 宣传制度规范，塑造规则意识	026
3.2 发挥领导艺术，激发员工的积极性	027
3.3 督导日常行为，使办公规范化	031
3.4 实施绩效考核，做到奖惩有据	032

第3章 人力资源规划：保障企业人才需求

1. 人力资源规划：主管做什么，管什么	040
1.1 人力资源规划的管理模型	040
1.2 人力资源部主管规划管理工作一览表	040
2. 怎么做：全力推动人力资源规划工作	041
2.1 关注企业的发展战略和经营现状	042
2.2 引导信息收集工作，实施数据分析	042
2.3 把握企业人力资源需求和供给现状	044
2.4 与高层沟通，了解人力资源规划要求	048
2.5 制订并实施企业人力资源规划方案	049
3. 如何管：保障人力资源规划的有效性	051
3.1 培训下属人力资源规划的工作技能	051
3.2 监督人力资源各模块的运作情况	052
3.3 全面评估人力资源规划工作	053

第4章 工作分析与设计：全面提升工作效率

1. 工作分析与设计：主管做什么，管什么	056
1.1 工作分析与设计的管理模型	056
1.2 人力资源部主管工作分析与设计工作一览表	057
2. 怎么做：全面推动工作分析与设计工作	058
2.1 寻求企业高层对工作分析的支持	059
2.2 了解用人部门现状，达成岗位优化目标	059
2.3 编制指导工作分析方案，规范工作文本格式	063
2.4 组建工作小组，组织工作分析的实施	070
2.5 组织做好岗位说明书的修订工作	077
3. 如何管：管控工作分析与设计的过程	077
3.1 划分工作职责，明确工作权限	077
3.2 培训下属工作分析与设计的技能	079
3.3 加强与内部、外部的沟通协调工作	080
3.4 督导岗位优化过程，检验优化成果	082

3.5 设计检查表评估工作分析与设计工作	084
第5章 招聘与录用管理：选对人用对人	
1. 招聘与录用：主管做什么，管什么	088
1.1 人力资源招聘工作的管理模型	088
1.2 人力资源部主管招聘工作一览表	089
2. 怎么做：全面推动招聘工作的开展	090
2.1 制定招聘制度和流程，规范招聘行为	090
2.2 协助选择和维护企业的招聘渠道	095
2.3 审核招聘需求，识别人员缺需状况	098
2.4 审核招聘计划，明确招聘工作任务	098
2.5 协助设计面试试题，保障招聘效果	099
2.6 参与面试工作，提供人员录用建议	100
2.7 合理控制招聘成本，减少企业支出	103
3. 如何管：落实招聘工作的内部管理	104
3.1 定位招聘工作职责，明确招聘工作权限	104
3.2 合理分配任务，落实招聘工作计划	105
3.3 匹配招聘资源，协调内外部关系	106
3.4 培训人员招聘技巧，提升招聘质量	108
3.5 督导招聘过程，审核人员招聘结果	110
3.6 督导入职管理，签审入职合同文本	114
第6章 培训与开发管理：提升员工胜任力	
1. 人力资源部主管做什么，管什么	118
1.1 人力资源培训管理工作模型	118
1.2 人力资源部主管培训工作内容导图	119
2. 怎么做：全面推动培训工作的开展	120
2.1 制定培训制度与流程，规范培训工作	120
2.2 编制培训费用预算，合理控制成本支出	122
2.3 确定培训需求，让培训管理有的放矢	124
2.4 审核培训计划，监控培训计划的实施	128

2.5 组织开发内部培训课程,编写培训教材	129
2.6 编制外派培训计划,选择外部培训机构	131
3. 如何管:保障培训工作的有效实施	132
3.1 划分培训工作职责,分配工作任务	133
3.2 合理安排培训资源,协调内外部关系	135
3.3 培训下属工作技能,保障培训工作成效	135
3.4 督导培训制度与流程的有效实施	137
3.5 检查培训质量和效果,改进培训管理	138

第7章 绩效管理:推动企业绩效目标的达成

1. 绩效管理:主管做什么,管什么	144
1.1 人力资源绩效管理的工作模型	144
1.2 人力资源部主管绩效管理工作一览表	144
2. 怎么做:全面推动绩效管理工作的开展	146
2.1 分解公司年度目标,达成绩效协议	146
2.2 构建绩效指标体系,搭建绩效考核平台	148
2.3 组织制定绩效管理制度与流程,规范执行	152
2.4 指导、协助各部门实施绩效考核工作	155
2.5 实施绩效面谈,推进绩效改进计划	158
2.6 根据考核结果实施对员工的奖惩工作	163
3. 如何管:全面管控绩效目标实施过程	164
3.1 划分绩效管理职责,合理分配任务	164
3.2 利用技能矩阵,提升下属的绩效管理能力	166
3.3 落实保障措施,推进绩效考核工作的实施	167
3.4 实施绩效监控,达成既定的绩效目标	169
3.5 检查绩效管理现状,改善管理过程	170

第8章 薪酬管理:激励员工提升工作绩效

1. 薪酬管理:主管做什么,管什么	174
1.1 人力资源薪酬管理的工作模型	174
1.2 人力资源部主管薪酬管理工作一览表	174

2. 怎么做：全面推动薪酬管理工作的开展	176
2.1 明确企业发展战略，定位薪酬策略	176
2.2 做好薪酬预算，合理控制人工成本	177
2.3 设计竞争性的薪酬体系，激发员工动力	182
2.4 构建长期激励机制，实现组织与员工双赢	191
2.5 完善企业福利体系，提升员工满意度	193
2.6 组织薪酬满意度调查，了解员工对薪酬的期望	195
2.7 适时对薪酬体系进行调整，以适应环境的变化	199
2.8 完善薪酬福利制度，理顺管理流程	201
3. 如何管：保障薪酬策略的有效实施	204
3.1 划分薪酬管理职责，合理分配任务	204
3.2 指导下属工作，促进工作技能的提高	205
3.3 落实薪酬福利管理制度，督导流程执行	206
3.4 运用工作点检表，检查任务落实情况	207
第9章 员工关系管理：提升企业凝聚力	
1. 员工关系管理：主管做什么，管什么	210
1.1 员工关系管理的工作模型	210
1.2 人力资源部主管员工关系管理一览表	211
2. 怎么做：全面做好员工关系维护工作	212
2.1 规范劳动合同管理，维护双方的合法权益	212
2.2 严格劳动纪律管理，维持良好的经营秩序	214
2.3 完善激励机制，调动员工工作的积极性	215
2.4 妥善处理劳动争议，构建和谐劳动关系	217
2.5 营造良好的工作氛围，提高员工的工作效率	220
2.6 加强企业文化建设，增强企业凝聚力	222
2.7 开展员工满意度调查，改善员工关系	224
3. 怎么管：不断提升员工关系管理质量	226
3.1 履行检查制度，落实工作规范	226
3.2 搭建沟通“桥梁”，实现无障碍沟通	227

3.3 实施员工关系管理培训,提升服务质量	228
3.4 关注管理细节,构建和谐劳资关系	229
第10章 诊断与分析:优化人力资源管理效能	
1. 诊断与分析:主管做什么,管什么	232
1.1 人力资源管理诊断与分析的工作模型	232
1.2 人力资源部主管诊断与分析工作一览表	232
2. 怎么做:全面推动诊断与分析工作的开展	233
2.1 确认改善内容,组建诊断工作小组	234
2.2 编制诊断计划,合理安排工作进程	235
2.3 开展人力资源管理诊断,找准问题	236
2.4 描述诊断结果,提出改进措施	238
3. 如何管:保障诊断与分析工作的有效实施	240
3.1 划分人力资源诊断与分析的工作职责	240
3.2 培训下属诊断与分析工作的技能	240
3.3 控制改善项目进度,指导项目实施	241
3.4 检验改善成果,落实奖惩措施	243

第1章

人力资源部主管的角色认知

管理是一个协调工作活动的过程，以便能够有效率和有效果的同别人一起或通过别人实现组织目标。

——罗宾斯

1. 认知人力资源部主管角色

现代人力资源管理本着尊重员工的理念，将员工看作是一种重要的资源来管理，与传统的人事管理相比，人力资源部主管一职的角色定位与任职条件都有了较大的不同。

1.1 人力资源部主管的角色定位

人力资源管理的任务可以概括为如下四项内容：“选人、育人、用人、留人。”人力资源部主管围绕着上述四项任务而进行的一系列管理活动，在此过程中需扮演好如下四个角色，具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源部主管的角色

角色	相关说明
助手和参谋的角色	人力资源部主管需对企业的人力资源制度建设、各项人力资源管理工作等内容与企业领导沟通，并从专业的角度提出建设性的意见
服务者和监督者角色	(1) 人力资源部门是以专业技能为各部门提供支持的服务性部门，主要包括技术服务、人力资源政策咨询服务、沟通服务、员工服务等一系列服务工作 (2) 除了为各职能部门提供优质的人力资源服务外，人力资源部主管还需对各职能部门在人力资源管理工作方面的执行情况进行检查与监督
示范者	人力资源部主管在管理下属员工时，应该严格按照企业规章制度行事，为企业员工起到榜样作用
教练员角色	随时给予员工指导和帮助，协助其达成工作目标

此外，随着企业的发展变化，人力资源部门还需为企业提供许多增值服务，如战略伙伴等，人力资源部主管的角色也会随着调整。

1.2 人力资源部主管的任职条件

任职条件是指从事某一职种的人必须具备的知识、经验、技能、素质与行为之总和。它是企业岗位说明书的重要内容之一。结合人力资源部主管的工作内容，下面从教育背景、工作经验、业务知识、能力、素质五个方面对人力资源部主管的任职条件

进行相关说明，具体内容如表1-2所示。

表1-2 人力资源部主管的任职条件

任职资格	相关说明
教育背景	(1) 学历：大学本科以上 (2) 专业：人力资源管理、行政管理或相关管理类专业
工作经验	(1) 3年以上人力资源管理工作经验 (2) 2年以上主管工作经验
业务知识	(1) 熟悉国家各项劳动人事法规政策 (2) 熟悉人力资源招聘、薪酬、绩效考核、培训等模块内容和工作流程
工作能力	(1) 优秀的识人用人能力，较强的激励、协调能力 (2) 良好的团队管理能力、组织能力和沟通能力 (3) 良好的语言表达能力和文书写作能力
素质要求	踏实、稳重、耐心、细致、责任心强

1.3 人力资源部主管的工作权限

为了保证职责的有效履行，或促进企业整体绩效的提升，企业需赋予管理岗位一定的工作权限。结合人力资源部主管的工作内容与职责，设计出的人力资源部主管的工作权限如表1-3所示。

表1-3 人力资源部主管的工作权限

权限	相关说明
业务权限	(1) 对公司人力资源战略规划的建议权 (2) 对人力资源部日常管理事项有决定权和建议权 (3) 违纪处理建议权、各类假别审核、批准权
人事权限	(1) 部门的人员工作调动权 (2) 部门人员的奖惩权
财务权限	权限范围内人力资源经费预算及其控制权