

过程控制一本通丛书

# 人力资源过程控制

招聘培训·员工关系·绩效管理

R ENLI ZIYUAN GUOCHENG KONGZHI  
ZHAOPIN PEIXUN YUANGONG GUANXI JIXIAO GUANLI

刘珍 主编 ▶▶▶



化学工业出版社

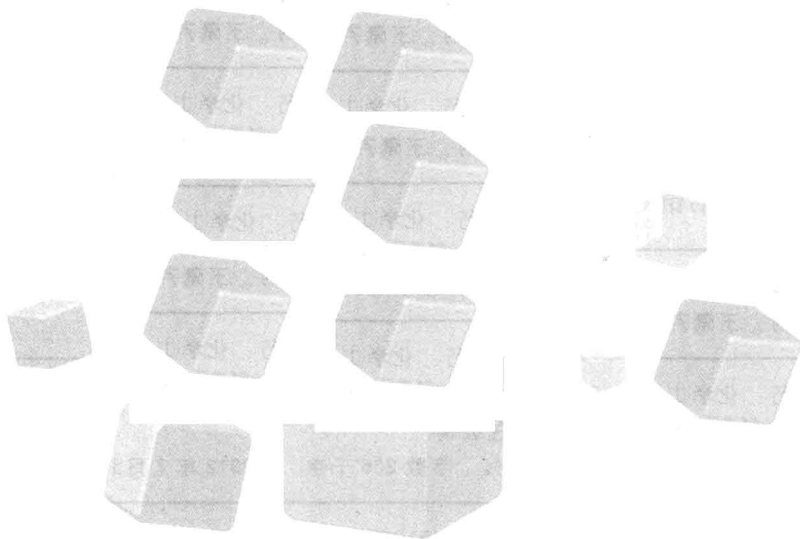
过程控制一本通丛书

# 人力资源过程控制

招聘培训·员工关系·绩效管理

R ENLI ZIYUAN GUOCHENG KONGZHI  
ZHAOPIN PEIXUN YUANGONG GUANXI JIXIAO GUANLI

刘珍 主编 ▶▶▶



化学工业出版社

·北京·

本书首先对人力资源过程控制进行了整体分析,然后详细介绍了招聘培训、员工关系、绩效管理三方面内容。书中穿插了大量的示例、图表,使用者可根据实际情况修改使用。

本书涵盖人力资源管理的多个方面,实用性强,可供制造业、服务业、商业、政府部门、教育机构的管理者、操作者,以及新入职的大中专毕业生,有志于从事人力资源管理的人士学习参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

人力资源过程控制:招聘培训·员工关系·绩效管理/刘珍主编. —北京:化学工业出版社,2012.6

(过程控制一本通丛书)

ISBN 978-7-122-13946-7

I. 人… II. 刘… III. 企业管理:人力资源管理  
IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第064441号

---

责任编辑:陈 蕾

装帧设计:尹琳琳

责任校对:王素芹

---

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 装:大厂聚鑫印刷有限责任公司

710mm×1000mm 1/16 印张12 $\frac{3}{4}$  字数236千字 2012年7月北京第1版第1次印刷

---

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址:<http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

---

定 价:32.00元

版权所有 违者必究



# 前言

## PREFACE

管理有效是管理者工作的目标，过程控制是管理有效的保障。

有的企业管理者常讲这样一句话：“我只要结果，不要过程。”其实，对于现代企业而言，这是管理者的一种懈怠与逃避。

因为结果是由过程导致的，什么样的过程导致什么样的结果，因此，控制了过程就是控制了结果，而若以“结果为导向”，一味地只看重结果，而不重视过程控制，可能会引发“事后诸葛亮”的效果。过程控制要求做到对“每一个步骤、每一个环节甚至每一个人的控制”，同时，过程控制更强调制度化的管理和标准化的生产，因为这样将会有效避免同一个错误不断发生，以及不断预防可能发生的错误，尽可能将企业的损失降低到最低。

所以说，企业管理不善、效益不佳，问题通常不在决策失误，而在执行不力，执行力不足或执行力差的原因，则在于管理者只会一味地发号施令，而缺乏过程控制。

可以说，过程控制是企业管理最关键的环节，是管理中最重要也是最难的环节，因此，如何做好过程控制，就成为许多管理者重视却得不到解决的问题。

基于此，我们策划、设计《过程控制一本通丛书》，挑选企业采购、生产、品质、销售、财务、人力资源六大企业常用模块，分别将其过程控制中的关键环节予以解读，管理者只要将每个模块的关键环节控制好，那企业蒸蒸日上是不言而喻的，相信您在看完本系列丛书之后，定会有意想不到的收获！

本系列丛书共分6册：《采购过程控制：谈判

技巧·合同管理·成本控制》、《生产过程控制：计划排期·流程控制·安全管理》、《品质过程控制：产品检验·不良品控制·品质认证》、《销售过程控制：客户管理·沟通技巧·账款回收》、《财务过程控制：账务管理·资产管理·纳税管理》、《人力资源过程控制：招聘培训·员工关系·绩效管理》。

每册图书均由导读部分和三个过程控制重点组成，导读部分是对本书一个系统的规划和提示，三个过程控制部分是对本书整体的解读和操作指导，同时，全书中穿插了大量的流程、图表、文本和控制关键点的提示，以供读者使用参考。

本书由刘珍主编，在编写整理过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有王玲、王春华、林红艺、林友进、朱霖、赵建学、唐琼、吴定兵、邹凤、马丽平、郑本宝、段利荣、陈丽、高培群、高淑芬、贺才为、江美亮、况平、龚财鑫、李浩、唐乃勇、孟照友、柳春平、张凯、段青民、匡仲潇、滕宝红，最后全书由刘珍老师统稿、审核完成，同时本书还吸收了国内外有关专家、学者的最新研究成果，在此对他们一并表示感谢！

由于编者水平有限，加之时间仓促、参考资料有限，书中难免出现疏漏与缺憾，敬请读者批评指正。

**编者**

**2012年3月**



# 目录

CONTENTS

---

## 导读 人力资源过程控制分析 ..... 1

---

- 一、招聘培训 ..... 2
  - 二、员工关系 ..... 4
  - 三、绩效管理 ..... 5
- 

## 第一章 人力资源过程控制：招聘培训

---

### 第一节 员工招聘 ..... 8

- 一、识别招聘需求 ..... 8
- 二、招聘准备 ..... 9
- 三、选择招聘渠道和方法 ..... 13
- 四、招聘宣传和接受报名 ..... 13
- 五、审查报名表 ..... 15
- 六、测试 ..... 16
- 七、体检安排与管理 ..... 18
- 八、录用 ..... 19

### 第二节 员工报到与试用 ..... 20

- 一、新进员工进入企业前的受理准备 ..... 20
- 二、新进员工报到当天准备工作 ..... 21
- 三、新进员工报到当天工作 ..... 22
- 四、接受新进员工报到 ..... 22
- 五、新进员工试用 ..... 26
- 六、新进员工提前转正与辞退 ..... 26

### 第三节 员工培训需求分析 ..... 28

一、培训需求分析前准备 .....	28
二、获得培训需求 .....	29
三、审核汇总培训需求 .....	33
四、分析总结培训需求数据 .....	34
五、撰写培训需求分析报告 .....	35
<b>第四节 培训开展前基础工作 .....</b>	<b>36</b>
一、制定培训计划 .....	36
二、选择培训方式 .....	40
三、开发培训课程 .....	41
四、选择培训教师 .....	43
<b>第五节 开展培训 .....</b>	<b>44</b>
一、发布培训通知书 .....	44
二、签订员工培训协议书 .....	46
三、签订对外培训协议书 .....	47
四、选择与布置培训场所 .....	48
五、培训设备准备 .....	50
六、做好培训后勤工作 .....	50
七、培训中的管理工作 .....	51
八、培训后期的管理 .....	52
九、培训后跟进 .....	52
十、培训记录及资料整理 .....	52
<b>第六节 培训评估 .....</b>	<b>54</b>
一、反应评估 .....	54
二、学习评估 .....	57
三、工作表现评估 .....	57
四、影响评估 .....	58
五、结论反应评估 .....	59
学习笔记 .....	60

---

## 第 二 章 人力资源过程控制：员工关系

---

<b>第一节 劳动合同管理</b>	62
一、劳动合同内容	62
二、新入职员工劳动合同签订	63
三、劳动合同续签	65
四、无固定期限合同签订	67
五、劳动合同变更	68
六、劳动合同终止	69
七、无固定期限劳动合同解除	71
八、经济补偿金核算	72
<b>第二节 员工沟通</b>	73
一、内部沟通内容	73
二、内部沟通要点	74
三、内部沟通的渠道与方式	75
四、员工申诉制度	75
五、创造性沟通	77
<b>第三节 员工冲突管理</b>	78
一、有效冲突	80
二、有害冲突	80
三、引发冲突原因	80
四、冲突二维模型	81
五、冲突解决方法	82
<b>第四节 员工离职管理</b>	83
一、员工离职类别	83
二、员工离职处理	85
三、员工离职原因分析	87
四、薪酬不是留人重要因素	88



五、留用员工策略 .....	89
六、员工离职面谈 .....	91
七、处理好离职员工关系 .....	92
<b>第五节 员工辞退管理 .....</b>	<b>92</b>
一、可以辞退情形 .....	93
二、辞退员工程序 .....	93
三、辞退面谈步骤 .....	95
四、辞退中员工反应及对策 .....	97
五、提供心理咨询服务 .....	98
<b>第六节 员工纪律处分 .....</b>	<b>99</b>
一、纪律处分的程序 .....	99
二、纪律处分方法 .....	100
三、纪律处分注意事项 .....	102
<b>第七节 劳动争议处理 .....</b>	<b>104</b>
一、劳动争议内容 .....	104
二、劳动争议类型 .....	104
三、解决劳动争议原则 .....	106
四、解决劳动争议途径 .....	107
五、劳动争议的预防 .....	109
六、劳动合同签订类风险控制 .....	110
七、工时、加班类风险控制 .....	111
八、劳动报酬类风险控制 .....	112
九、员工保护类风险控制 .....	112
十、社保、工伤类风险控制 .....	113
<b>第八节 员工职业病预防与管理 .....</b>	<b>114</b>
一、职业性有害因素 .....	114
二、职业性有害因素的预防 .....	116
三、做好安全组织管理工作 .....	118

四、做好卫生保健工作·····	118
五、建立员工职业档案·····	118
六、发放劳动防护用品·····	119
七、个体防护措施·····	120
八、个体卫生保健措施·····	121
九、做好年度体检·····	122
十、作业环境管理·····	125
十一、职业病的认定·····	125
十二、职业病的管理·····	129
<b>第九节 员工心理健康管理</b> ·····	<b>131</b>
一、影响员工心理健康的因素·····	131
二、企业员工心理健康管理目的·····	131
三、开展员工心理援助计划·····	132
四、对员工心理危机进行干预·····	133
五、自杀危机干预·····	135
<b>第十节 员工满意度调查与分析</b> ·····	<b>137</b>
一、员工满意的重要性·····	137
二、员工满意三大重点·····	137
三、员工满意的五大要素·····	138
四、员工满意度调查步骤·····	139
五、员工满意度提升·····	152
学习笔记·····	154

---

## **第 三 章 人力资源过程控制：绩效管理**

---

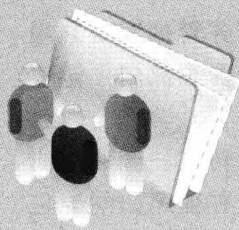
<b>第一节 制定绩效计划</b> ·····	<b>156</b>
一、什么是绩效计划·····	156
二、制定绩效计划人员·····	156
三、绩效计划构成要素·····	156

四、制定绩效计划原则 .....	158
五、绩效计划制定步骤 .....	160
<b>第二节 关键绩效指标设定 .....</b>	<b>165</b>
一、认识关键绩效指标 .....	165
二、关键绩效指标要素 .....	165
三、关键绩效指标设立步骤 .....	166
<b>第三节 绩效辅导沟通 .....</b>	<b>170</b>
一、了解绩效沟通目的 .....	170
二、绩效沟通内容 .....	171
三、绩效沟通方法 .....	172
四、建立员工业绩档案 .....	172
五、员工绩效辅导 .....	173
六、绩效反馈面谈 .....	175
<b>第四节 绩效考核评价 .....</b>	<b>177</b>
一、员工绩效考核目的 .....	177
二、员工绩效考核内容 .....	177
三、员工考核的时间 .....	178
四、员工绩效考核定级基准 .....	182
五、员工绩效考核者 .....	182
六、员工绩效考核实施步骤 .....	183
<b>第五节 绩效结果应用 .....</b>	<b>186</b>
一、管理应用 .....	186
二、开发应用——个人发展计划 .....	187
学习笔记本 .....	192

---

## 参考文献

---



# 导读

## 人力资源过程控制分析

- ◆ 一、招聘培训
- ◆ 二、员工关系
- ◆ 三、绩效管理



为合理管理人力资源事务，明晰公司各级管理者人力资源事务管理职责，根据国家相关法律法规，针对公司人力资源管理的基本事项，人力资源部门一定要做好过程控制分析工作。

人力资源管理的内容包括定编、定资、招聘、录用、试用、转正、调职、离职、辞退、劳动关系、考勤、请假等事项。在本书中，将上述所有程序归纳为三个重点：招聘培训、员工关系、绩效管理。

## 一、招聘培训

### (一) 招聘管理

一般企业招聘流程如图 0-1 所示。

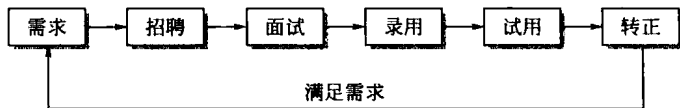


图 0-1 招聘流程

#### 1. 招聘

一般公司人员招聘采用内部竞岗和外部招聘相结合的原则，人力资源部依据各部门的招聘需求，负责公司总体招聘工作的管理，并对各单位的招聘工作进行监督、指导。

#### 2. 面试

(1) 因工作性质不同，不同职务应聘人员面试方式不同。一线人员口试确定；管理人员及技术人员通过口试、笔试或相关技能测试，并且通过诚信度调查之后最终确定。

(2) 高层管理人员及职能部门负责人应聘面试由总经理或人力资源总监亲自负责。

#### 3. 录用

人力资源部在录用人员时，要确定录用基本限制条件，明确不得予以录用的情形，同时要明确录用审批权限。对于录用员工，一定要根据员工入职程序一步步进行。

#### 4. 试用

人力资源部对于试用人员，要注意试用期限要符合国家法律规定，做好岗前培训考核工作，对于考核不合格者一周内给予一次补考机会，补考不合格，终止试用。



## 二、员工关系

积极向上的工作环境与好的员工关系表现在：员工在工作中的投入度、忠诚度、敬业度。

员工关系在公司到底扮演什么角色？员工关系是一座桥梁——在公司和员工之间。

员工关系衡量尺度：员工满意度调查的数据；员工流失率的高低。

### （一）员工关系管理要素

在对员工关系进行分析之前，首先来看看员工关系管理中包含的要素，如图 0-2 所示。

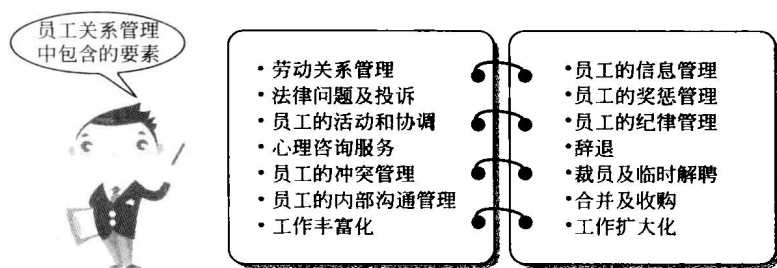


图 0-2 员工关系管理要素

### （二）角色及分工

人力资源部在员工关系中扮演的四个角色，如图 0-3 所示。

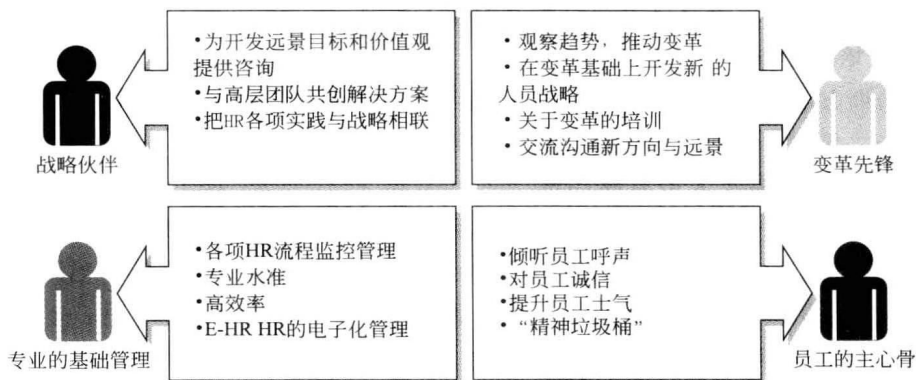


图 0-3 人力资源部扮演角色

具体来讲，员工关系管理中部门与人力资源部的分工，见表 0-1。

表 0-1 员工关系管理中部门与人力资源部分工

职 能	用人部门	人力资源部
员工关系管理	(1)营造相互尊重信任的氛围,维持健康的劳动关系 (2)坚持贯彻劳动合同各项条款 (3)确保公司的员工申诉程序按劳动合同和有关法规执行 (4)跟人力资源部门一起参与劳资谈判 (5)保持员工与经理之间沟通渠道畅通,使员工能了解公司大事并能通过多种渠道发表建议和不满	(1)分析导致员工不满的深层原因 (2)对部门经理进行培训,帮助他们了解和理解劳动合同条款及法规方面易犯错误 (3)在如何处理员工投诉方面向部门经理提出建议,帮助有关各方就投诉问题达成最终协议 (4)向部门经理介绍沟通技巧,促进上行及下行沟通

### 三、绩效管理

“考试不是目的”是老师常对学生讲的一句话,而对于绩效管理而言,考核的目的不是简单地进行奖惩,其真正目的在于不断提升员工的绩效进而提升企业效益。

绩效管理流程如图 0-4 所示。

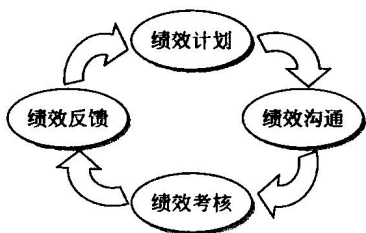


图 0-4 绩效管理流程

绩效管理是一个具有连续流程的管理过程。根据绩效周期绩效主动权掌握主体的不同,我们可以将绩效管理的整个过程划分为主动阶段和被动阶段,如图 0-5 所示。

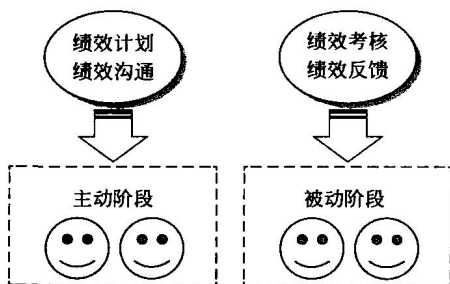


图 0-5 绩效管理阶段



### （一）主动阶段

绩效计划和绩效沟通是主动阶段，因为员工的绩效还没有最终确定，单个绩效周期的绩效主动权某种程度上还掌握在员工手里，这是管理者和员工充分沟通的过程，也是充分考察管理者管理水平和领导能力以及员工个人能力的一个过程。

### （二）被动阶段

绩效考核和绩效反馈之所以视为被动阶段，因为员工在该绩效管理周期中的绩效已确定，公司和员工所做的工作已成为针对员工现实绩效的后续工作，当然不能也不可能否认其存在的价值，但对于单个绩效管理周期而言，它们确实已处于被动的改进阶段。

### （三）绩效管理重点

绩效管理流程既然有主动阶段和被动阶段之分，那么绩效管理重点，又该是在哪个阶段呢？把整个绩效管理流程的关注点转移到主动阶段，尤其是绩效沟通阶段，积极主动地帮助员工提高绩效管理周期的工作绩效。

**沟通比单纯考核更重要。**

强调建立以绩效沟通为核心的绩效管理体系，并非完全否认，也不可能否认绩效考核在绩效管理中的重要作用，只是制度建设是企业的根本，而真正好的制度一定要具有其主动性，只有有了主动性才会有竞争力。