



光盘赠送



美国亚马逊五星图书

AMACOM

A Division of American Management Association

美国管理协会HR经典

[美] 肖恩·史密斯 瑞贝卡·麦辛 著
胡晓亮 译

HR

第二版

经理问答手册

一本人力资源专员和人事经理的必备指南



THE HR ANSWER BOOK

美国亚马逊人力资源类畅销书



美国管理协会人力资源圣经



经济科学出版社

HR

第二版

经理问答手册

一本人力资源专员和人事经理的必备指南

[美] 肖恩·史密斯 瑞贝卡·麦辛 著
胡晓亮 译



 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

HR 经理问答手册 / (美) 史密斯, (美) 麦辛著; 胡晓亮译. —北京: 经济科学出版社, 2012

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2444 - 6

I. ①H… II. ①史…②麦…③胡… III. ①企业管理 - 人力资源管理 - 问题解答 IV. ①F272.92 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 219505 号

策划编辑: 周 游

责任编辑: 张 力

责任校对: 杨 海

责任印制: 李 鹏

HR 经理问答手册

【美】肖恩·史密斯 & 瑞贝卡·麦辛 著

胡晓亮 译

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京盛兰兄弟印刷装订有限公司印装

710 × 1000 16 开 16.5 印张 160000 字

2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 2444 - 6 定价: 49.80 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191657)

(版权所有 翻印必究)

前 / 言 PREFACE



《HR 经理问答手册》第一版于 2004 年出版，如今在许多办公室和图书馆的书架上都可以看到它的身影，这令我们非常高兴。更令我们高兴的是，许多担任人力资源专员和人力资源经理的读者写信给我们说，这本书帮他们更加从容地应对工作；而那些“值得复制的”和“最好忘掉的”HR 实践案例亦令他们会心微笑。通过切身体会和收到的回馈信息，我们得知，一位律师和人力资源专员合作发声具有独特的洞察力，且对读者很有帮助。

近年来，人力资源领域在发展，就业法律在变化，因而我们在本书第一版还未付梓时就已料到，该书以后肯定会出第二版。尽管距离上一版才过了 7 年，但时代已发生了变化了。第二版可以令你与时俱进，知晓就业法律最近作出的更改并妥当应对。我们会教你那些最新的影响就业环境的法律和规范，提供可操作的建议，将你所承担的法律风险减至最低，并提醒你注意医疗保障法律条文的变化。书中添加和增补了热门话题，诸如网络招聘、工资和工时分级社交网络，如 facebook、twitter 的出现带来的挑战。另外，由于许多公司在过去几年里不幸地需要裁员——也许由于经济形势困难，也许因为重组并购，人员过剩——我们专门添加了新的章节，关于如何有效地裁员，帮您渡过难关。新版本既反映了不断发展变化的工作环境的现实，又保留了第一版中关于正确管理和交流实践的建议，这些建议是常识性的，永不过时的，正是它们令第一版获得成功。

新读者们会喜欢我们的编排：我们将热点话题做成方便使用的问答形

式，读者可以迅速聚焦到自己感兴趣的话题上。从履历复核到一次性买断，再到复杂的法律问题讨论，我们都解释得简明易懂，即使你不是律师或人力资源专员也可以看懂。通过清单、图标和特定的插图，你可以搞清楚每章的内容，而我们的“值得重复的”和“最好遗忘的”部分提供了真实生活中的案例，告诉你在人力资源管理实践中最好的做法和最坏的做法。在工具和模板部分，你可以找到有用的抽样表格和其他文件，适用于您所在的组织。

我们写作和修改该版本的《HR 经理问答手册》，是为了：

- 帮助企业所有者和经营者诠释和理解不断增加的大量信息，做出更加明智的决策，进行更有效的业务管理。
- 提供一本及时的、有实际价值的管理者指南，以帮助人们处理职场日常事务。
- 在建立、修改和维护员工规章和程序方面继续为人力资源专员、人事经理和企业老板提供可信赖的资源。
- 为人力资源管理领域提供最新的全面的概览，越来越多的老师选择本书作为管理课程课本了，本书将适应他们的需求。

我们可以自信地说，这本书将成为很有价值的工具，帮助你解决问题，为你提供指点，使你遵守法律，并令你的组织可以集中精力实现业务目标。

肖恩·史密斯

瑞贝卡·麦辛

目 / 录

CONTENTS



1. 员工的选择

我怎样找到、吸引,并挑出最好的员工 / 1

找到求职者 / 2

网络招聘 / 5

其他推荐资源 / 12

猎头公司 / 17

主持面试 / 20

招聘前的考核和筛选 / 26

发出工作邀请 / 30

2. HR 政策

我们为什么需要这些人,他们看上去应该是什么样的 / 33

员工手册 / 35

平等就业机会原则(EEO) / 37

雇佣和报酬的政策 / 38

请假制度 / 38

员工福利 / 39

员工安全制度 / 39

纠正措施/终止政策 / 40

3. 绩效管理

如何评价业绩,并进行有效的绩效审查 / 47

建立绩效管理系统 / 49

业绩审查机制 / 53

其他审查办法 / 59

试用期 / 61

实施业绩审查 / 63

4. 员工关系和留任

我该怎么留住优秀的员工,并维持好各级工作关系 / 67

培养有效的职场沟通 / 68

构建奖励和认同机制(Reward and Recognition Program) / 75

保持工作和生活的平衡 / 80

提供有意义的职业成长 / 83

解决职场冲突 / 85

当员工离开:主持离职面谈 / 88

5. 报酬

我应该给员工多少钱 / 91

工资和工时法 / 92

豁免主管 / 94

豁免行政人员 / 95

豁免专业人才 / 95

豁免外勤销售 / 95

与计算机相关的豁免工作 / 96

员工报酬体系 / 99

制定工资等级(pay grades) / 100

加薪 / 103

可变报酬:福利和奖金 / 108

6. 福利待遇

是什么让一个福利待遇计划具有竞争性 / 113

法律规定的保险计划 / 115

社会保障(social security benefit) / 116

失业救济 / 117

员工赔偿 / 118

提供经济安全福利 / 120

团体人身保险 / 120
AD&D 保额 / 121
伤残保险 / 122
福利日: 节日、假日和病假 / 123
健康保险(health insurance) / 127
员工救助计划 / 137
退休福利 / 138
401(k) 计划 / 139
别的退休计划 / 141

7. 法律事项

主要的就业法律有哪些? 我该如何遵守这些法律 / 145

禁止歧视行为的法律 / 146
1964 年民权法案第 7 章 / 148
1967 年就业年龄歧视法案
(Age Discrimination in Employment Act of 1967, ADEA)/ 154
1990 年美国伤残法案
(The Americans with Disabilities Act of 1990, ADA)/ 156
1963 年同工同酬法(The Equal Pay Act of 1963, EPA)/ 159
2009 年莉莉·莱德贝特公平薪酬法
(The Lily Ledbetter Fair Pay Act of 2009)/ 161
2008 年的反遗传信息歧视法第 2 章
(Title II of the Genetic Information Nondiscrimination Act of 2008, 即 GINA)/ 161
家庭与医疗假期法案(The Family and Medical Leave Act)/ 162
劳动安全与健康法案(1979 年)
(Occupational Safety and Health Act of 1979)/ 167
1986 年移民改革和控制法
(Immigration Reform and Control Act of 1986)/ 170

8. 当坏事发生到好雇主身上

我该如何处理职场突发事件 / 173

电子邮件、互联网和电脑的使用 / 175
职场暴力 / 180
在工作场所滥用药物 / 184

监视其他职场不法行为 / 188

进行员工调查 / 193

9. 人事终止程序和解雇

我怎样合法地、人道地解雇员工 / 199

人事终止程序 / 201

离职后的补偿与福利 / 206

其他离职后的事宜 / 212

10. 员工重组

在变化多端的商业环境里,如何控制公司的规模 / 215

兼并与并购 / 217

经济挑战 / 218

计划裁员 / 220

实行裁员 / 225

考虑留下来的员工 / 228

工具与模板 / 231

通过电话询问以下十个问题,再安排求职者进行面试 / 232

求职者流量分析 / 233

雇佣前的电话背景核查 / 234

医疗保险对比模板 / 235

员工手册收讫回执模板 / 236

组建焦点小组,准备更新绩效管理系统 / 237

自我评价 / 237

远距离工作清单 / 238

歧视/性骚扰正式投诉表格 / 240

EEO-1 志愿自我认同表格 / 242

离职清单 / 243

离职面谈提问 / 244

雇佣背景核实要求 / 246



我怎样找到、吸引，并挑出最好的员工

员工的选择



如果一位雇主拥有至少一位员工，而该员工并非他的伴侣或家族成员，那么，“雇佣”对他来说就是一项基本需求。雇佣关系即由此而开始。在个人加入组织期间，个人与组织的互动贯穿始终，而选择员工的规章和流程为这种互动定下了基调。

雇佣一个人很简单，雇佣最好的人选就不那么简单了。这不但需要计划，还需要有逻辑的制度。不管你提供的是一份工作，还是一百份工作，流程和制度会直接影响雇佣的结果。

找到求职者

“这难道不是很简单吗？就像在网站上贴一份招工广告一样简单！”

以网络为基础来发放招聘广告是有效的雇佣策略的重要组成部分，但不是招聘流程的第一步。网络技术的进步和在线社交网站的爆炸式增长极大地增加了求职者数量，也拓宽了雇主寻找求职者的途径，但未经计划和准备就跳起来投入网络招聘的洪流，却会令招聘工作陷入困境。

一些准备工作

在挑选最好的雇佣人员之前，你必须清楚地知道胜任这份工作所需的“职位参数”。因此，一份完整的职位描述会很有帮助。这一步未必能够做到，即使拿到了职位描述，其中也未必包含你所需的全部信息。那么，回答以下问题能帮你确定职位参数。而如果你是招聘经理，你也许已经得知了这些问题的答案，或者，你知道上哪儿找到答案。如果你不是招聘经理，那么，向招聘经理询问是个很好的开始。

• **职衔是什么？这个职位向谁负责？**在你的公司里，一个特定的职衔或级别应当有其相应的特定福利和待遇。你的公司允许在职衔上体现创造性和灵活性吗？一个求职者可能只愿意接受具有“主管”头衔的职位，另一个求职者则也许愿意接受较次要的职位，只要你愿意在前面加上“高级”

两字。雇主经常在职衔上增加“高级”、“初级”之类的字眼，为的是提升员工的级别，或为部门增加入门级别的职位。在创造这些新职衔时要谨慎，“高级销售助理”这样的头衔可以提高身份，“初级销售助理”这样的头衔却会起到反效果。想想看，那些可能与该职位的员工互动的客户和其他员工，与一位“入门者”合作会坚定他们的信心吗？有创意的职衔是很棒，但是它对内、对外都必须适合你们的文化。“品牌之冠”也许是一枚漂亮的戒指，但也许不能被翻译成任何一个在任何企业对企业的场合都易于理解的词汇。

而谈及这个职位向何人负责，则决定了个体的需求和期望。在一个较大的部门里，该职位也许向比招聘经理低一级的人负责。在这种情况下，你就得两个人——经理和负责人谈谈，了解职位的具体情况。

• 什么时候入职，以及报酬多少？经理也许想要迅速招到人，但是，在你急匆匆地将职位交给第一个合适的人选时，请记住：雇错人的代价，也许将高于职位空缺造成的损失。雇错了人，那个人也许会犯下错误，造成巨大损失；也许会在其他员工中引起不满情绪，使得他们“跳槽”。而要制定合理的招聘截止日期，也必须将职位所需的资源纳入考虑，譬如场所、设备、培训和监管是否能够到位。

当你想为一个已有的职位招聘人才，应该先了解该职位过去的报酬区间；假如该职位是新设立的，则确保相应的报酬能够让人满意。假如贵公司过去提供签约费、安家费或其他奖励制度及特殊的福利，请确定该职位是否也享有这些福利，假如享有的话，可以给多少钱。如果求职者众多，那么公司未必需要额外的奖励制度；但在人手和技能缺乏的行业和环境中，特殊奖励制度是必要的。

• 谁来面试这个人，谁来发出工作邀请？为了面试的顺利进行，请找出所有必须参与招聘、有权决定该职位人选的人，并确定他们的主要需求。同时，也思考一下，公司里有哪些人可以吸引更多求职者，包括：求职者的老乡、校友或者组织里很有人格魅力的销售明星等等。

想要全面了解一个求职者，一个有用的做法是考虑多方面的意见，包括求职者的上司和同事对其的看法。如果求职者曾做过与该职位同等水准的工作时，招聘流程也可随之调整，譬如加入一个环节，带求职者参观公

公司的设施，或休息一下，陪求职者喝杯咖啡。这样做不仅会提升参与招聘进程的员工对公司的好感，还会得到许多更有价值的回馈——比如说，没准儿某个未来同事的存在就会吸引求职者加入贵公司。

发出工作邀请的人必须是专业的、满足需求的、有权作出决定的人。发出工作邀请的可以是人事经理、高级经理或高级主管；也可以是招聘团队的成员；假如贵公司聘请了猎头公司，那么也可以由猎头公司的名义发出工作邀请。

值得重复的：在参观公司的过程中得到可供参考的信息

某个服务行业的公司想要招聘一个中层管理职位。假如负责接待求职者的人是一位优秀的经理，那么这位经理就可能在接待求职者时发掘出他与求职者的诸多共同点，包括：他们共同认识某个人，或他们同样为某些人工作过。而接下来，公司就可以打电话给这些“共同人士”，得到一些关于该求职者的可供参考的信息了。



● **该职位需要的哪些职业技能、什么教育背景？需要怎样的工作经验？**
列出职位所需的核心技能、教育背景和工作经验要求。你还可以写上：拥有以下技能和经验的人将更好地从事这份工作，然后列出其他附加的技能和经验要求。

● **原先任职的人是被炒了，还是升职了？那个人是怎么被雇用的？**如果该职位是因升职而有了空缺，请收集上一个在职员工的信息，并向人事经理确认工作的内容没有发生变化。假如职位空缺是因为原先的员工被解雇，则搞清楚那个人被解雇的原因，是因为工作表现不好，还是缺乏必要的知识和技能。

假若该职位之前的任职者是去年被雇佣的，那么，请核对申请该职位的求职者的简历，看看这些人从何而来：是通过猎头公司、互联网招聘、关系网递交的职位申请，还是通过别的方式。假如某个渠道曾经提

供过很棒的求职者，那么可以优先考虑通过该渠道上门的求职者。将求职者员的资料制作成电子曲线图和表格将提高招聘流程的效率，尤其当求职者使用电子简历时。在工具和模板板块，我们提供了一份表格模板。

最好忘了吧：求职者数量巨大，而你写错了邮箱地址！

一个起步阶段的企业在某大城市的当地业内网络上发放了针对该市的网络招聘广告，广告中写了电子邮箱地址，用于接收简历和回馈信息。但是，电子邮箱的地址写错了！于是，所有的求职简历都消失在了虚拟的网络空间里，求职者们收不到回馈，感到既迷茫又愤怒。在招聘广告里出现的任何信息都必须再三核对，谨防出错。



网络招聘

“我该如何运用网络进行招聘，令其发挥最大功效？”

如今，招聘网站成千上万，网络社区蔚为流行，对许多雇主来说，因特网成为求职者的主要来源。但是，请不要一头扎进网络海洋，急不可待地宣告你的存在！先做个计划吧！因特网资源可以成为你的招聘策略中非常有价值的组成部分，但也可能耗时巨大却收效甚微。

网络招聘的第一步，是先浏览一下贵公司的网站。网站应给网络求职者留下这样的印象：贵公司网站是公司文化和公司环境的体现，提供了关于公司的正面信息，并且便于浏览。在主页插入贵公司职员们介绍工作经验的视频能令求职者得到对贵公司的直观印象。给招聘信息设计特定的区域、按键和标签，确保它引人注目。还有，设计招聘页面时请从求职者的角度考虑，让他们只需点击诸如“××公司招聘职位”等按钮就可通过公

司主页直接访问介绍职位或申请职位的页面。

为了使贵公司的招聘信息更具影响力，招聘信息中应包含职业发展模式、对工作经验和教育背景的要求，以及申请职位的办法。假如贵公司长期接收简历申请，无论是否有职位空缺，那也要在主页上标明这点。主页上的职位信息应随时更新。请提供直接进行网络申请的链接，不要逼着可能来应聘的人走弯路，让他们不得不去打印简历、邮寄或传真简历。

“我难道不能直接在大型招聘网站扔一份招聘广告吗？”

在诸如 monster、Careerbuilder 之类大型招聘网站发布招聘广告看起来很合逻辑，但有时这些大型网站在提供有质量的求职者方面的能力却是最低的。

假如你隶属一个竞争激烈的行业，那么空缺职位数量会远大于行业内拥有相应必需技能的人才数量，于是，与你有同样的人才需求的雇主没准也会在大型网站上发布招聘信息。但是，在高需求领域里找到工作的人才想要“跳槽”时往往不会浪费时间去查看招聘网站。在这种情况下，你的招聘信息要么回应寥寥，要么，你会收到一堆不合要求的简历。

假如空缺职位的条件不高，或隶属于一个人才过剩的行业，那么，发布招聘广告之后你又会收到太多简历。简历堆积如山并不代表其中一定有高质量的求职者，而且，收到简历越多意味着你的工作量越大。假如你认为海选十分重要，那么请保证你能够认真对待每位求职者。假如你不能做到看过每份简历并作出回复的话，海选就是毫无意义的。

想有效地利用招聘网站，就得在网络招聘开始前事先做好调研工作。比较容易入手的调查方式如下：首先，根据网页导览，浏览某个大型热门招聘网站。招聘网站一般会将雇主和求职者分成不同板块，通过求职者入口搜索与你需求近似的职位，可以得知网站上都发布了哪种类型的职位，以及求职者将怎样看到这些职位。而雇主入口则包含了发布招聘信息、浏览求职者简历等服务类型，并标明了相应价格，也许还会提供求职者信息统计和访问者类型统计等信息。

等你熟知了招聘网站的基本元素及构成，你就可以开始寻找最适合你需求的网站了。每年更新一次的“Weddle 的招聘网站指南”包含了招聘网

站前 100 名的排行榜，每个网站都用一整页介绍了相关信息。其中还有一个包含 1 万多个被称为“最好的 & 剩下的”的网页的列表，并进行了很具实用价值的分类。通过这本书和其他资源，你可以找到符合你地理位置和特定行业的招聘网站。特定行业的网站有的包罗万象，如 www.dice.com，发布了 7 万多个职位；有的则非常专业，如 www.idealists.org，就是专为非营利性组织进行招聘的。在有针对性的网站发布招聘信息，不管该网站是针对某个地方、某个行业或某种特殊技能，有的放矢，能够吸引更多有质量的求职者。找到针对特定用户的网站的方法有：社区搜索、询问当地企业组织如商会，或查看本地报纸。电子版的报纸通常将所有印刷版上出现过的职位都放到网上的大型招聘公告板中。

值得重复的：找到针对特定用户群的网站

某城市，某非营利性组织想要招聘一位 IT 经理。IT 业是个求职者饱和的市场，遂该组织专门找到那些只为非营利性组织服务的社团和网站。在这些地方发布招聘广告对他们来讲更为有效，因为访问这些网站的求职者通常更容易理解公益组织与众不同的工作环境。而且，专为非营利性组织服务的网站价格也便宜些。



在网上发布职位的价格通常在每职位 200 美元到 400 美元不等，由于招聘网站众多，网站通常会给初次使用的客户打折，另外，购买可多次发布职位的批量服务包也可以省钱。购买前多做些调查，你可以找到更便宜的选项——譬如由雇主或行业协会、附近学校开设的免费求职公告板，或便宜些的求职公告板。有个流行的免费网站叫 Craigslist，它包含了所有分类，最近已成为全世界热门的主要求职网站。Craigslist 将空缺职位按照工作类型和地理位置进行分类。Craigslist 上面发布的职位一般针对入门级别的求职者 and 小时工，下至初级技术人员，上至中等管理人员。

“网络招聘的海报该怎么写?”

如果你已找到合适的网站发布招聘广告,那么请按照如下指示去做:

- 写一份有创意的海报,不仅说清职位需求,还要体现贵公司的文化。
- 这样的招聘海报更有影响力:不长篇大论、重复冗余,使用缩写词和人人能懂的语言,就算海报上还有大片空白也无所谓,因为你不是按字数拿钱。海报的目的是吸引眼球,让求职者关注贵公司的招聘。

- 选择恰当的分类,包含职位类型和行业类型。查看已发布的职位信息,以便找到恰当分类。不要把好几个职位合并到一个招聘广告中,以免无法分类,给求职者的搜索带来麻烦。

假如你已经招到合适的人,或者该职位不需要招人了,请立刻删除招聘广告。否则,这些实际上并不招人的招聘广告会激怒那些申请职位的人。大部分网站都允许雇主浏览数据库中的求职者简历,但需要支付一定的附加费用。当你准备付费浏览简历数据库前,先确定准确的搜索条件,这样,你就知道这些简历是否是最新的,以及是否已满足你的需求条件。搜索条件包括:背景、技能、所在地、薪资要求等。

那些较为大型的公司往往会收到大批简历,他们会用电脑软件接收、处理和追踪简历。最大型的招聘网站也常常提供具有这些功能的程序或服务。检查职位的功能如今可通过许多公司得到,软件服务供应商、工资单服务供应商都提供这类服务,所以小型和中型公司也可善用这些技术。还有一个办法也可帮你处理大量涌来的简历,那就是使用专用的邮箱——或多个专门对应某个职位的邮箱,如 jobs@abcaudio.com, 或者 techjobs@abcaudio.com。

考虑找一个专做招聘广告的广告商来设计海报。某些公司过去做广告写手,从报社挣钱,现在则成为了娴熟的网络海报写手。他们对招聘的整个流程十分熟悉,提供十分全面的服务,包括筛选求职者、提供电子简历存储库、招聘信息推广、求职者数据库管理等。

“怎样通过网络社区媒体进行搜索,寻找潜在的求职者?”

职位公告板并非搜罗网络求职者的唯一途径,因特网已成了求职者和雇主虚拟网络的温床。现在,成千上万的用户通过社交网络互动并分享信