



光华管理经典
Guanghua Classic Management

高级经理人实战百科全书

人力资源管理 实战全案^中

【培训发展卷】

编委会主任 成思危 / 作序推荐 柳传志

滕宝红 等 编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社



光华管理经典
Guanghua Classic Management

人力资源管理实战全案^①

【培训发展卷】

滕宝红 李常仓 胡宝珠 王 浩 编 著
蒋兰英 吴小平 张 莹



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实战全案. 中 / 滕宝红等编著. —厦门:鹭江出版社, 2011. 11
(光华管理经典·职业经理人管理实战全案)

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0364 - 5

I. ①人… II. ①滕… 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(2011)第 179588 号

人力资源管理实战全案(中)

滕宝红等 编著

责任编辑 / 许冠甦

特约编辑 / 卢风保 陈 慧

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 55

字 数 / 764 千字

印 次 / 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0364 - 5/G · 189

定 价 / 168.00 元

(如有印装错误,请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

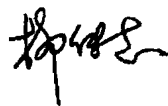
序

中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行得通。只有真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口感与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。在阅读条目式的问答手册的时候，有两点要注意：一方面，不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现得尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



致读者

在世界经济舞台上，中国企业如此接近中心，同时，我们也看到了越来越多的中国高级经理人的身影。国力的角逐在于企业，而企业的较量在于企业管理者的综合素质与能力，正是共同选择了提升自己和企业素质的战略性路径——不断学习，全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力，中国企业和高级经理人正受到社会越来越多的关注和尊重。

但中国企业走向国际化仍任重而道远。真正具备国际竞争力的中国企业是凤毛麟角，而大多数国内企业与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。企业管理的合理化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助企业解决管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争、职业化与专业化高度融合的高层管理团队，在引领企业追求卓越发展的道路上越走越远。

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》丛书是深受企业界欢迎的《职业经理人十万个怎么办》丛书的最新修订精华版，专门为企业家、高级经理人量身定制，系统收集了世界500强企业及部分中国优秀企业最新管理理念与管理方法，针对经理人在企业管理实务中最常见的问题和难点进行深入分析，提供兼具系统化、标准化与国际化的操作指南，同时也为高级经理人提升职业化素质提供了简便易行的解决方案。

这套丛书具有以下特色：

1. 实用性与有效性。本丛书力求实用，从书目选择到具体的培训内容，紧扣中国企业管理工作实际，强调针对性、实用性和操作性；同时十分注重培训效果，为管理者提供“知行合一”的实践方案，快速把知识转化为生产力和企业竞争力。

2. 系统性与工具性。本丛书紧扣经理人日常管理工作的九大方面，内容广泛，体系全面，同时集知识、技能、案例、工具于一体，可作为企业各项管理工作标准化、规范化的参考手册，更是职业经理人自我提升的实用培训教材。

3. 资深实战专家编写。本丛书编委和作者不仅有实战经验丰富的跨国公司高级管理人员，还有理论水平卓著的国内管理学界知名专家教授。本丛书是一套拥有专业性、可操作性的管理经典。

本丛书涵盖领导力、通用管理技能、人力资源、市场营销、客户服务、生产、财务、物流、行政等九大类别，分别从管理知识、技能、经典案例与实用工具等角度，为企业管理者提供兼具规范性、职业化、实用性与操作性的管理解决方案，是一套经理人案头必备的实用管理全书。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，成为中国企业管理者自我提升与发展的学习培训教材，从而推动更多中国企业走向成功，推动中国经济获得更大发展。

由于时间仓促，难免有纰漏与不妥之处，欢迎管理界行家和广大读者朋友批评指正。



目录

.....● 第一篇 员工培训 ●.....

第一章 明确培训需求 / 3

第一节 做好培训需求调查的前期工作 / 3

第二节 制订培训需求调查计划 / 5

第三节 实施培训需求调查工作 / 7

第四节 获取培训需求信息 / 8

第五节 从不同角度分析培训需求 / 10

第六节 分析培训需求的内容 / 12

第二章 设计培训计划 / 15

第一节 编写培训策划书 / 15

第二节 编制员工培训计划 / 18

第三节 明确培训计划内容 / 21

第四节 设计培训项目 / 23

第五节 选择培训对象 / 25

第六节 设计培训课程 / 26

第七节 把培训纳入管理系统 / 28

第三章 作好培训准备 / 31

第一节 布置培训场所 / 31

第二节 营造良好的培训环境 / 33

第三节 准备培训工具 / 34

第四节 准备培训教材 / 36

第五节 选择培训教师 / 37

第四章 选择培训方法 / 41

第一节 课堂讨论法 / 41

第二节 提问法 / 43

第三节 团队法 / 45

第四节 研讨法 / 47

第五节 讲授法 / 51

第六节 角色扮演法 / 54

第七节 案例培训法 / 57

第八节 电子培训法 / 60

第五章 开展入职培训 / 65

第一节 新员工入职培训的内容 / 65

第二节 岗前集中培训 / 69

第三节 编制员工手册 / 71

第四节 制定入职培训条例 / 74

第五节 加强入职培训管理 / 77

第六章 加强员工的在职技能培训 / 81

第一节 安排专题培训课程 / 81

第二节 对文员进行文件处理能力培训 / 84

第三节 对员工进行投诉电话处理能力培训 / 85

第四节 对员工进行条理化培训 / 87

第五节 对员工进行目标管理培训 / 89

第六节 对员工进行沟通能力培训 / 90

第七节 对员工进行心理健康培训 / 92

第七章 强化培训管理工作 / 95

第一节 建立完善的培训制度 / 95

第二节 有效控制培训预算 / 97

第三节 有效利用培训经费 / 99

第四节 有效控制培训项目 / 101

第五节 进行培训后跟踪 / 103

第八章 评估培训效果 / 105

第一节 全面认识培训评估 / 105

第二节 进行培训评估规划 / 107

第三节 收集培训评估资料 / 109

第四节 制定培训评估标准 / 112

第五节 实施培训评估 / 114

第六节 撰写培训评估报告 / 115

第七节 评估培训教师 / 119

第八节 评估培训项目 / 121

第九节 避免培训评估的局限 / 123

● 第二篇 管理核心员工 ●

第九章 制定管理战略 / 127

第一节 理解和界定核心员工 / 127

第二节 定位核心员工管理 / 129

第三节 向核心员工明确企业目标 / 131

第四节 传递企业战略 / 133

第五节 明确对核心员工的要求 / 137

第六节 制定管理战略 / 140

第七节 实施租借型人才战略 / 144

第八节 实施成员型人才战略 / 147

第九节 实施投资型人才战略 / 150

第十章 建设职位体系 / 153

第一节 职位体系的作用 / 153

第二节 职位族群 / 155

第三节 职位分析 / 158

第四节 职位访谈 / 161

第五节 职位的目的和职责 / 164

第六节 KPI 和任职资格 / 167

第七节 正确理解胜任力 / 170

第八节 建立胜任力模型 / 173

第十一章 招聘核心员工 / 177

第一节 进行核心员工需求分析 / 177

第二节 了解招聘中的基本概念 / 180

第三节 如何吸引人才 / 183

第四节 作好招聘前的准备 / 186

第五节 进行结构化面试 / 188

第六节 如何与猎头公司合作招聘 / 192

第七节 正确理解心理测验 / 195

第八节 学会应用评价中心技术 / 198

第九节 避免招聘陷阱 / 201

第十二章 选拔核心员工 / 207

第一节 人才评估与选拔 / 207

第二节 绩效级别 / 211

第三节 潜力级别 / 215

第四节 360 度反馈 / 218

第五节 能力评估会 / 221

第六节 人才库盘点会 / 223

第十三章 激励核心员工 / 227

第一节 理解薪酬的基本概念 / 227

第二节 制定薪酬政策 / 231

第三节 制订薪酬方案 / 233

第四节 实施利润分享计划 / 235

第五节 实施员工持股计划 / 238

第六节 让工作丰富化 / 241

第七节 为核心员工规划职业生涯 / 243

第八节 塑造核心员工的工作 / 247

第九节 与核心员工进行沟通 / 250

第十四章 培养核心员工 / 253

第一节 掌握成年人的学习特点 / 253

第二节 构建培训体系 / 256

第三节 根据学习特点设计课程 / 260

第四节 评估培训效果 / 262

第五节 根据个性培养核心员工 / 264

第六节 培养核心员工的情感能力 / 267

第七节 培养核心员工的忠诚感 / 269

第八节 加强核心员工的知识传递 / 272

● 第三篇 管理缺点员工 ●

第十五章 巧用缺点员工 / 277

- 第一节 正确看待员工的缺点 / 277
- 第二节 巧妙使用缺点员工的短处 / 280
- 第三节 正确使用有较大缺陷的员工 / 283
- 第四节 充分发掘条件差者的潜能 / 285
- 第五节 提携后进员工 / 288
- 第六节 正确驾驭实力派员工 / 290
- 第七节 正确使用有棱角的员工 / 292
- 第八节 巧妙使用爱告密的员工 / 295
- 第九节 合理使用有靠山的员工 / 297

第十六章 奖惩缺点员工 / 301

- 第一节 把握赞扬缺点员工的用语艺术 / 301
- 第二节 对缺点员工使用表扬艺术 / 303
- 第三节 恰到好处地批评缺点员工 / 306
- 第四节 批评犯过错误的难相处员工 / 310
- 第五节 训诫违规员工 / 312
- 第六节 把握惩罚员工的艺术 / 314
- 第七节 把握书面惩罚员工的时机 / 317
- 第八节 处置不称职的员工 / 319
- 第九节 解雇犯严重错误的员工 / 322

第十七章 处理员工冲突 / 325

- 第一节 缓解缺点员工的对立情绪 / 325
- 第二节 对付牢骚大王 / 329
- 第三节 正确管理反对自己的员工 / 331

- 第四节 应对逆反心理强的员工 / 333
- 第五节 巧攻讨厌自己的员工 / 336
- 第六节 正确管理爱揭短的员工 / 339
- 第七节 正确管理当面冲撞自己的员工 / 341
- 第八节 正确应对缺点员工的恶性攻击 / 343

第十八章 管理心态不正员工 / 347

- 第一节 爱做表面文章的员工 / 347
- 第二节 表里不一的员工 / 349
- 第三节 倚老卖老的员工 / 353
- 第四节 经常犯老毛病的员工 / 355
- 第五节 爱跳槽的员工 / 357
- 第六节 混日子的员工 / 360
- 第七节 老油条式员工 / 362
- 第八节 嫉妒心强的员工 / 365
- 第九节 过分殷勤的女性员工 / 367

第十九章 关爱缺点员工 / 371

- 第一节 意志消沉的员工 / 371
- 第二节 平庸低下的员工 / 374
- 第三节 犯过错误的员工 / 377
- 第四节 社会经验不足的员工 / 380
- 第五节 工作不得力的员工 / 382
- 第六节 独行侠式员工 / 385
- 第七节 员工的失礼、失信和失误 / 387
- 第八节 需容短护短的员工 / 389

.....● 第四篇 提升员工忠诚度 ●.....

第二十章 完善员工忠诚度管理机制 / 395

- 第一节 正确理解员工忠诚度 / 395
- 第二节 识别员工忠诚度 / 398
- 第三节 了解员工忠诚度状况 / 401
- 第四节 构建系统的员工忠诚度评价体系 / 406
- 第五节 全面监控员工忠诚度 / 411

第二十一章 以忠诚度为导向选聘员工 / 419

- 第一节 排除跳槽倾向大的员工 / 419
- 第二节 确保双向诚信 / 423
- 第三节 进行动机和兴趣测试 / 427
- 第四节 识别与企业价值观一样的员工 / 430
- 第五节 保证选聘管理者的忠诚度 / 434

第二十二章 营造以人为本的工作环境 / 439

- 第一节 树立有利于员工忠诚的现代企业形象 / 439
- 第二节 展示企业与员工的共同发展愿景 / 446
- 第三节 培养崇尚忠诚的企业文化 / 450
- 第四节 提高员工对企业的认同感 / 455
- 第五节 促进企业团队的协作 / 457
- 第六节 营造和谐的人际关系 / 461
- 第七节 设计有利于实现员工价值的组织机构 / 464
- 第八节 通过工作设计发挥员工的才干 / 468
- 第九节 科学对待员工流动 / 472
- 第十节 在裁员后稳定内部环境 / 475

第二十三章 提供使员工与企业融为一体的薪酬 / 479

- 第一节 区分薪酬对于不同层次员工的激励作用 / 479
- 第二节 使薪酬具有内部公平性 / 483
- 第三节 开展员工薪酬水平调查 / 489
- 第四节 使薪酬体系具有激励性 / 493
- 第五节 制订弹性福利计划 / 498
- 第六节 使奖励发挥提升员工忠诚度的作用 / 501
- 第七节 让员工分享企业的经营成果 / 504

第二十四章 推行以情感管理为核心的领导方式 / 509

- 第一节 树立正确对待员工的企业伦理观 / 509
- 第二节 树立正确的情感管理观念 / 513
- 第三节 洞察员工的内心想法 / 517
- 第四节 通过沟通搭建心灵桥梁 / 519
- 第五节 消除员工的抵触情绪 / 524
- 第六节 化解矛盾与冲突 / 526
- 第七节 有效倾听 / 529
- 第八节 给予员工爱抚和关怀 / 532
- 第九节 调节员工心理 / 536
- 第十节 信任员工和合理适度授权 / 541
- 第十一节 激发员工的个人潜能 / 545

.....● 第五篇 提升员工满意度和敬业精神 ●.....

第二十五章 科学地管理工作 / 553

- 第一节 进行工作分析 / 553
- 第二节 编写岗位说明书 / 556
- 第三节 编写工作规范 / 559

- 第四节 作好工作分配 / 562
- 第五节 提高工作的挑战性 / 565
- 第六节 增加工作的多样性 / 567
- 第七节 增加工作时间的灵活性 / 570
- 第八节 提高工作场所的舒适性 / 573
- 第九节 增加工作的趣味性 / 575

第二十六章 帮助员工成长 / 579

- 第一节 帮助员工建立工作角色 / 579
- 第二节 帮助员工建立良好的人际关系 / 582
- 第三节 帮助员工增强能力 / 584
- 第四节 培养员工的自信心 / 587
- 第五节 培养员工的自尊心 / 590
- 第六节 开发员工的创造力 / 593
- 第七节 培养员工的合作精神 / 595
- 第八节 培养员工的竞争意识 / 599

第二十七章 公平的考核与薪酬制度 / 603

- 第一节 考核员工 / 603
- 第二节 工作绩效评价面谈 / 607
- 第三节 薪酬调查 / 612
- 第四节 设计体现员工绩效的工资制度 / 615
- 第五节 提供以人为本的工资 / 619
- 第六节 把握薪酬管理的公平原则 / 622
- 第七节 奖励员工 / 625

第二十八章 激励员工 / 631

- 第一节 用尊重激励员工 / 631