

徐 源 主编

主管实务快易通丛书

RENSHI
ZHUGUANSHIWU

人事主管 实务

- ◆ 人事结构设计
- ◆ 薪酬设计管理
- ◆ 建立激励机制
- ◆ 人力资源规划
- ◆ 职业培训方法
- ◆ 制度建设创新
- ◆ 员工招聘录用
- ◆ 绩效考核技巧

广东经济出版社

主管实务快易通丛书

人事主管实务

RENSHI

徐 源 主编

ZHUGUANSHIWU

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人事主管实务/徐源主编. —广州: 广东经济出版社,
2002.7

(主管实务快易通丛书)

ISBN 7-80677-238-3

I. 人… II. 徐… III. 企业管理-人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 042134 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团公司
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	22 2 插页
字数	426 000 字
版次	2002 年 7 月第 1 版
印次	2002 年 7 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-238-3 / F·714
定价	39.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

读者热线: 发行部 [020] 83794694 83790316

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

总 序

部门主管是公司企业的中层重要职位，它担负着企业生产经营运作的具体组织管理工作。企业经营目标的实现，生产任务的完成，产品品质的提升，物料的采购供应等等，以及企业发展战略的实施，都离不开各部门主管的具体管理和操作。部门主管既是企业决策的執行者，又是企业决策的参谋者。他不仅要带领本部门员工努力完成企业下达的计划任务，还要对本部门的现状、问题和前景作出分析、预测和规划，为企业的高层决策提供相关依据和报告、建议。由此可见，一位优秀的主管，不仅要具备一定的领导才能，熟悉本部门的业务，还要具备一定的学识和素养，了解本部门、本行业的发展趋势，能够在履行职责、完成工作任务的前提下开拓创新，实现自己的价值目标。

怎样才能成为一位优秀的公司主管呢？

“主管实务快易通”丛书从中国企业的实际出发，参考了国有、私营以及三资企业的不同特点，阐述了各类主管的素质要求、岗位职责，介绍了各类主管的具体工作任务和操作实务，深入浅出地阐释了作为一位优秀主管的工作方法和管理技巧，重点突出其实用性和可操作性，对于指导初级管理人员进入主管岗位进行生产经营管理或在岗主管提高管理水平均具有重要的实践意义。

编者

2002年7月

目 录

第1章 人事主管的素质要求 (1)

人事主管的角色	(1)
助手和参谋角色	(2)
服务者和监督者角色	(2)
自律者和示范者角色	(2)
运动员与教练员角色	(3)
辅助决策角色	(3)

经验之谈

人事主管应怎样缓解压力	(6)
人事主管的素质要求	(7)
过硬的人格品质	(7)
合理的知识结构	(8)
先进的人事管理理念	(10)
基本的工作能力	(14)
健全的心理素质特征	(18)

备忘录

你具有人事管理能力吗	(19)
------------------	------

第2章 人事主管的岗位职责 (23)

人事管理的职能	(23)
---------------	------

备忘录

人力资源开发(人事管理)的任务	(26)
人事部门的主要职能	(28)

人事经理的岗位职责	(35)
人事主管的岗位职责	(36)
人事主管如何获得晋升机会	(38)
第3章 企业人事结构的设计	(41)
认识企业人事结构	(41)
组织的特征	(41)
企业组织结构的内容	(42)
企业人事结构的形态	(43)
企业人事结构的设计原则	(48)
任务目标原则	(49)
分工协作原则	(49)
命令统一原则	(50)
管理幅度原则	(50)
集权和分权相结合的原则	(52)
责权利相对应的原则	(53)
精干高效的原则	(53)
稳定性与适应性相结合的原则	(54)
执行和监督分设的原则	(55)
企业人事结构设计的程序及方法	(55)
企业组织任务和目标的分析	(55)
企业组织各职位的分析	(56)
企业组织各部门的划分	(59)
企业各部门人员的配备	(62)
第4章 中长期人力资源的规划	(67)
认识人力资源规划	(68)
人力资源规划的意义	(68)
人力资源规划的种类及其主要内容	(69)
中长期人力资源规划过程	(70)
案例与范例	
日本企业中长期人力资源规划过程	(72)
中长期人力资源需求预测	(73)
人力资源预测技术	(73)
中长期人力资源供给预测	(76)
内部来源供给预测	(76)

外部来源供给预测	(78)
员工过剩的处理	(78)
工作分析与员工结构分析	(80)
工作分析	(80)
员工结构分析	(83)
中长期人力资源规划的编制	(85)

第5章 员工的招聘与录用 (91)

员工招聘的备用方案	(91)
加班	(91)
转包	(92)
应急工	(92)
租赁员工	(92)
内部选拔	(93)
招聘的基本程序	(94)
员工招聘决策	(94)
发布员工招聘信息	(95)
员工招聘测试	(96)
人事决策	(97)
招聘中的测试	(97)
面试	(97)

经验之谈

如何提高面试效果	(103)
知识测试	(104)
心理测试	(107)
应聘材料评价与背景调查	(108)
应聘材料评价	(108)
背景调查	(110)
员工招聘与录用	(110)
员工需求的调查统计	(111)
招聘计划的拟定	(113)
编写招聘广告	(113)
应聘人员的接待与初选	(114)
初试与复试	(115)
背景调查与结果评定	(117)
录用员工的引领工作	(119)

案例与范例

× × 公司员工招聘与录用制度	(122)
-----------------------	-------

第6章 员工的辞退与处分 (125)

员工辞退的管理	(125)
辞职管理	(125)
员工辞退管理	(127)
资遣管理	(128)
员工的处分	(129)
纪律处分的作用	(129)
纪律处分的过程	(130)
纪律处分的方法	(131)
纪律处分的实施	(134)
员工处分的注意事项	(135)

第7章 员工的职业培训 (137)

认识员工职业培训	(137)
影响员工职业培训的因素	(138)
员工职业培训的体系及分类	(139)
企业职业培训的形式	(139)
培训与开发内容	(141)

备忘录

员工职业培训中的五大误区	(142)
分析员工职业培训的需求情况	(143)
编制员工职业培训计划	(145)
企业员工职业培训计划的编制步骤	(145)
企业员工职业培训计划编写	(146)
企业员工职业培训计划	(147)
主要的职业培训项目	(149)
组织员工职业培训	(150)
组织员工职业培训的关键步骤	(150)
选择恰当的职业培训方法	(151)
对不同人员职业培训的技巧	(155)
对员工的职业培训	(155)
对直接生产管理者的职业培训	(156)

对技术人员的职业培训	(156)
对中层管理人员的教育培训	(157)
对企业经营人员的职业培训	(157)
经验之谈	
如何选择和培训培训师	(158)
案例与范例	
× × 公司员工职业培训制度	(159)
第 8 章 员工的绩效考核	(163)
认识绩效考核	(163)
绩效考核的功能	(163)
绩效考核的应用	(164)
绩效考核的原则	(166)
绩效考核的内容及分类	(167)
制定绩效考核的标准与制度	(171)
员工绩效考核标准	(171)
绩效考核的制度	(173)
选择绩效考核方法	(175)
常规方法	(176)
行为考核法	(177)
工作成果考核法	(178)
实施绩效考核	(179)
确定绩效考核的间隔时间	(179)
设计员工绩效考核的表格	(179)
收集员工资料	(184)
采取适当的绩效考核形式	(184)
公布考核结果	(188)
考勤管理实务	(188)
考勤作业要点	(188)
相关表单	(190)
第 9 章 员工激励	(195)
认识员工激励	(195)
员工激励的作用	(196)
激励的原则	(196)

几种激励的理论	(198)
内容型激励理论	(199)
过程型激励理论	(200)
综合型激励理论	(203)

备忘录

人的性格与气质	(204)
员工激励的程序及方法	(205)
了解员工的需要	(205)
分析影响员工积极性的原因	(206)
选择恰当的激励方法	(207)
团队激励	(211)
关于团队及团队精神	(212)
团队激励的方法	(213)
员工积极性激发的过程	(215)
让员工的工作结果具有可预见性	(216)
调整工作难度,给员工以适当的挑战	(217)
鼓舞士气,使员工乐观进取,充满希望	(219)
给员工提供精确的反馈信息,让他们有控制工作的强烈意识	(221)

经验之谈

对各类员工的激励方法	(223)
------------------	-------

第10章 员工薪酬的设计与管理 (225)

认识薪酬	(225)
员工薪酬的构成	(225)
薪酬管理的原则及政策	(227)
影响薪酬设计与管理的因素	(228)
调查员工薪酬	(230)
员工薪酬调查	(230)
员工薪酬调查的目的	(230)
薪酬调查的要点及步骤	(232)
设计员工薪酬	(234)
工资的确定方法	(235)
奖金的设计方法	(240)
福利的设计方法	(243)
员工薪酬管理	(245)

薪酬管理操作规定	(245)
薪酬管理相关表单	(249)
第 11 章 人力资源的开发	(253)
人力资源开发概述	(253)
人力资源开发的原则	(254)
影响人力资源开发的因素	(255)
人力资源开发过程	(258)
确定人力资源开发的需求	(259)
人力资源需求分析的层次	(260)
人力资源开发需求分析方法	(261)
选择人力资源开发方法	(263)
操作员工的开发方法	(263)
管理者的开发	(264)
评价人力资源开发的效果	(267)
第 12 章 制定企业人事管理制度	(269)
企业人事管理制度的内容与分类	(269)
人事管理制度的内容	(270)
企业人事管理制度的分类	(271)
制定企业人事管理制度的要点	(273)
制定企业人事管理制度的原则	(273)
制定企业人事管理制度的考虑因素	(274)
制定企业人事管理制度的程序	(276)
备 忘 录	
如何撰写人事制度	(277)
企业人事管理制度	(278)
第 13 章 调处劳资纠纷	(289)
认识劳资纠纷	(289)
协商解决劳资纠纷	(291)
劳资谈判的过程	(291)
准备谈判	(292)
协议的达成	(292)
协议的批准与执行	(293)

调解解决劳资纠纷	(294)
企业劳动争议调解委员会的组织、职责	(294)
企业劳资纠纷调解委员会的工作规则	(295)
劳资纠纷调解的申请和受理	(295)
调解委员会的调解程序	(296)
调解协议的执行与申诉	(298)
仲裁解决劳资纠纷(劳动争议)	(298)
劳动争议仲裁委员会的组织规则	(299)
劳动争议仲裁委员会的办案规则	(300)
集体劳动争议仲裁的特别规定	(301)
诉讼解决劳资纠纷	(301)
如何应对法院诉讼	(302)
如何向法院提起诉讼	(302)
法院审理与执行	(304)
劳资纠纷案件的举证内容	(306)
第 14 章 劳动法规与劳动合同	(307)
劳动法规	(307)
劳动法规的主要形式及内容	(308)
劳动法规的主要内容	(309)
劳动法规的适用范围	(312)
劳动合同	(313)
劳动合同的特征	(313)
订立劳动合同的要点	(314)
劳动合同的异动	(318)
集体合同	(324)
集体合同与劳动合同	(324)
集体合同的签订要点	(325)
集体合同的审查生效与公布	(326)
劳动合同范本	(327)
劳动合同书	(328)
外商投资企业集体劳动合同	(330)
主要参考文献	(337)
后记	(339)

第1章

人事主管的素质要求

人事管理的任务是选人、育人、用人、留人，人事管理的职能是调动各类员工的积极性和创造性，同时也必须运用劳动法规和劳动合同来规范人事管理活动，协调处理企业的劳资纠纷，从而求得人与事相适应，达到事得其人，人适其事，人尽其才，事竟其功的目的。

人事管理与市场管理、生产管理、财务管理并称为企业管理的四大支柱，它的功能越来越受到企业管理者的重视，许多公司逐渐走出了人事管理只是抄抄写写、修修补补的误区，把人事管理看成是一种战略性的管理，并把人事经理或主管称为战略合伙人。

现代企业的人事管理的总趋势是以人为本，本着认识人、尊重人、开发人、激励人的观念，把人看成是一种重要资源来管理，当作一种资本来开发利用。作为人事管理工作中的重要成员——人事主管们应充分认识到这一点。人事主管是战斗在第一线的基层管理人员，是人事经理的助手与参谋，是人事决策信息的提供者，人事管理的这种变化与角色的扮演对人事主管的基本素质提出了很高的要求，它要求人事主管必须有过硬的人格品质、合理的知识结构、先进的人事管理理念、基本的工作能力，健全的心理素质与一定的人事工作经验。

人事主管的角色

人事主管在工作中既要与企业员工打交道，又要与企业领导打交道，还要与政府各机关部门打交道。人事主管的角色具有多元性，那就是助手与参谋角色，服务者与监督者角色，自律者与示范者角色，运动员与教练员角色。

助手和参谋角色

人事主管在与上级的关系中，最主要、最直接的关系是你的老板，因为你要随时与他联系，就公司人事制度与政策、人事关系与问题的处理与他交换意见。可以说，你在和他的关系上，扮演着助手和参谋的角色。通常，为了公司的利益，在处理各种问题上，你完全可以做一名政策性、原则性很强的人事主管，而不必有是否会得罪老板的顾虑，更不应去做一个惟命是从、唯唯诺诺、不敢坚持正确观点和立场的“录音机”和“传声筒”。需要注意的是，你应把握住提问题的方法和口气，以及找准提出不同意见的时机，让他感到你们针对这个问题的动机是一致的，只不过是看问题的角度和解决问题的手段不同罢了。

每一位老板都有自己独特的工作作风和生活习惯，这些你应善于在日常的工作交往中观察和掌握，这将有助于培养你和老板在工作中的默契与和谐。

服务者和监督者角色

人事主管在公司内部还要善于处理好与其他职能部门主管的关系，这也是人事主管在组织中人际关系的主要方面。在日常工作中，一方面，人事部所管理的内容要通过各种职能部门贯彻下去，并通过各职能部门进行信息反馈，所以人事管理的服务功能决定了其他职能部门都是你的服务对象，你和你的部门同仁应树立良好的服务意识，为公司的发展向公司的员工提供优质的服务；另一方面，作为权力部门，还担负着对各职能部门劳动与人事工作的检查和监督的任务。人事工作是与人的利益联系极为密切的工作，群众性和敏感性极强。所以，要帮助各职能部门主管正确理解公司各项人事制度与政策，并最终达成共识，避免出现政策与制度无法顺利贯彻下去的局面。如果一旦产生意见分歧，应从大处着眼，力争“求同存异”，把矛盾冲突带来的不良影响减少到最低程度。此外，需要强调的是，作为同是公司管理层的管理人员，齐心协力地为公司的发展作出贡献，不搞小圈子，是至关重要的。记住：有损于公司形象的话不说，有损于他人形象的话不说，需要为员工保密的个人信息与资料不说。

自律者和示范者角色

人事主管在管理直接下属的过程中，应注意发挥人事管理部门成员在组织中的“示范效应”。要达到这个目的，你就应该在要求自己做到“严于律己”的同时，把律己的影响力辐射到你的周围，在本部门的所有成员中产生反响。要让公司员工们感到，公司中每一位人事管理者既是一个组织中人事制度与政策的制定者，同时又是模范的执行者。为了在部门中真正起到鼓舞作用、吸引作

用、导向作用和榜样作用，你应注意以下几点：

- 要了解你的下属关心什么，干些什么，需要什么，并尽力满足他们的合理要求。
- 要想赢得下属的尊重，首先要尊重下属，要懂得你的权威不在于手中的权利，而在于你的下属的信服与支持。
- 要学会利用各种机会和方式使下属清楚：你知道他们干得好坏。
- 做到从内心深处喜欢本部门所有的人。切记：“信赖导致信赖，怀疑导致怀疑。”

运动员与教练员角色

人事主管对组织内部的全体成员而言，是组织利益的代表，你的职责范围覆盖至对所有员工的管理。这是与其他部门主管在职能范围方面的重要区别。因此，在日常工作中，你既要像运动员那样，和全体员工一起向着共同目标努力冲刺，又要像教练员一样，随时对员工给予指导和帮助，鼓励他们向终点冲击。对此，成功的人事主管有如下八项体会：

- 要注意依靠大家办事，经常提醒自己：“我们”比“我”更重要。
- 要知道被领导者总是以领导者的言行来决定自己的行为。
- 首先不是去管理员工的行为，而是要争取他们的心。
- 要让公司中每一位成员都对公司有所了解，逐步增加透明度，培养员工的群体意识。
- 要设法不断强化所有员工的敬业精神，使其知道：没有工作热情，学历、知识和才能都等于零。
- 如果下级都对你敬而远之，你将成为“孤家寡人”，因此要平易近人，和员工打成一片。
- 要多和员工谈心，但最好以对关心和喜欢的事为话题，千万不要滔滔不绝地吹嘘自己。
- 要严格做到组织目标和个人目标的统一，并努力把人们“导向”目标，因为员工看不到自己的前途，就没有干劲。

辅助决策角色

以上的各种角色归纳为一种角色那就是辅助决策角色，人事主管所做的一切都是为决策服务的。

辅助决策的特点

辅助决策的特点主要有从属性、实用性、超前性、协调性。

从属性

辅助决策的从属性表现在人事主管要围绕领导的需要进行辅助参谋。领导要对什么问题决策，人事主管就只能在该问题上提出建议，进行参谋，不能超越范围，更不能背着领导另搞一套。

从属性要求，凡是领导已决策的事情，首先是要服从，坚决执行。为什么领导已经决策的事，首先必须服从？因为一个乐队只能有一个指挥，步调一致才能得到胜利。深圳一家企业的总经理说过这样一句话，很能代表大多数决策者的心声，对执行者也是一个很好的警句。他说：“指挥最烦的是那些叫他干，他还没去就说不行的人。你不干怎么知道不行！你去干了，行不通了，错了，责任是我的。”人们往往难以接受这种思维：“明明觉得错了，还去干，这不是不负责任吗？”持这种观点的人往往是忽视了自己的视觉盲点的存在。同是一支笔，领导人上头往下看，是一个圆点，下属从旁边看是一支圆杆。下属认为领导错了，往往不是领导偏差，而是下属因视角、高度、宽度、信息量等原因自己产生了偏差。

在执行的过程中，人事主管需要提供决策实施过程中的反馈信息，让领导掌握情况。切记不能在任何场合对领导的决策加以非议。深圳某公司花了 1700 多万元买了一栋多层建筑。财务副经理逢人便说：“这楼买错了，方位不好，质量不好，地点也不好，日后建地铁一搬迁，地价贬值……”老总很生气：“不知内情瞎嚷嚷，别人听了不就认为我受贿了吗！”一有机会就把这位副经理给炒掉了。

某事业单位中秋、国庆发节日费。经理决定：“既然是节日费，属福利性质就不用分等级了，一视同仁每人 500 元，退休返聘的老同志的福利在原单位，就不发了。”财务照办。这个单位某窗口部门有三个人：主管 28 岁，本科生，女性；一高级工程师，61 岁，返聘工作了一年半；还有一位小姐，高中毕业，19 岁，刚来一个半月。主管拿着 1000 元不知怎么发：“干脆我们平分，一人 333 元。”高级工程师顶了一句：“什么钱，我才不要你的臭钱！”人事主管得知这信息，在经理有空的时候说：“经理，向您汇报个情况可以吗？”“可以，你说吧。”人事主管把以上经过如实汇报后，“就这些了，我可以走了吗？”“可以了。”到了元旦发过节费时，经理决策改变了：“按工作时间以季度划分，分成四个等级，返聘老同志发 50%。”在市场经济中，能坐在决策位置上的领导，绝大多数是有水平有能力、想把工作做好的，只要能及时把执行情况反馈给他们，他们自有分寸。辅助决策者要做到及时、准确，恰到好处反馈情况也是十分不容易的，需要很高的水平和涵养。

实用性

辅助决策，参谋意见不能停留在思想、观点、理论上，而要实用。要从本地区、本行业、本单位及本部门实际出发，提出某一问题具体的实施方案、解决办法等，使领导能看到实实在在的东西，对决策起实际的辅助作用。若人事主管对总经理建议：“老总，最近劳动纪律松散，得好好抓一抓。”这样的建议是角色错位的，这句话应该是老总对人事主管讲的。人事主管建议应该是有关键事例、有数据、有做法。这叫“老总出思路，你出办法”。

超前性

决策是着眼于未来的，要有一定的超前性。辅助决策，同样需要有超前性。人事主管要主动了解信息，包括系统信息和环境信息。在掌握信息的基础上，要洞察、预测趋势，提出有关预测供领导决策时参考。既然是预测，观念、思维就要具备一定的超前性。

协调性

人事主管在发挥自身参谋作用的同时，还需要协调内部各部门的关系。决策前后，都需要积极协助领导开发单位内各系统的人力资源，形成整体效应，达到“人心齐，泰山移”的境界。

辅助决策角色的要求

既然是辅助决策，人事主管就只能当参谋，不能越权作决断。谋断，要在“谋”字上下功夫，为领导“断”提供充分准备。

参谋辅助时，人事主管绝不能越权去左右领导，要地位，但不能越位，也不能谋而不善，给领导出“馊主意”、帮倒忙。

“善谋多谋，谋准谋深”就是对人事主管的高要求。为了达到这个要求，人事主管就不能只做事务性工作，只是工具、办事员，而要努力挖掘自身潜能，提高自己的业务水平、职业道德素质，注重研究实际问题，积极肯干，恰到好处地为领导当好参谋助手，成为领导的高参。需要强调的是，辅助决策时，心术要正，方法要巧。在领导意图与客观情况无法改变时，作为参谋助手要等待时机；在领导不听意见、建议时，切记不要多讲，明白自己仅仅是辅助的角色，没有多讲的必要；在领导已经决策的情况下，即使自己有充足的理由、更好的主意也不要讲，不要想着动摇领导以促其改变决定。否则，就会有企图左右领导之嫌。自我检验自己心术、动机是否纯正的有效办法是，看自己与上司是同忧同愁还是幸灾乐祸。