



主管一日通 ②

吴少平 编著



人力资源主管一日通

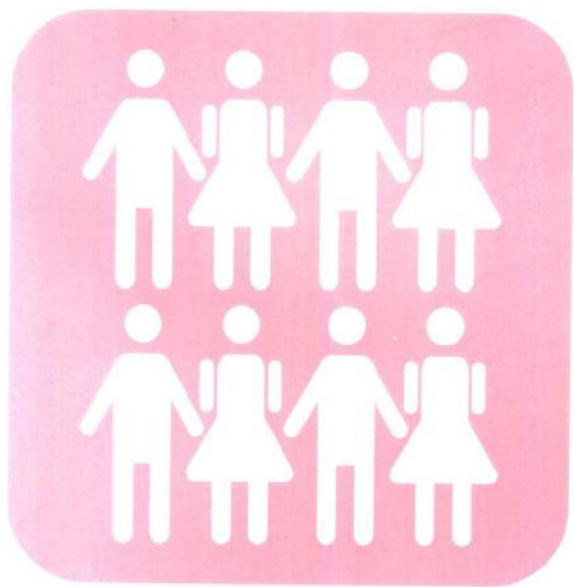
——解决第一次当人力资源主管遇到的各种实际问题——

广东经济出版社



主管一日通 ②

吴少平 编著



人力资源主管一日通

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源主管一日通/吴少平编著. —广州: 广东经济出版社, 2004.1

(主管一日通丛书②)

ISBN 7-80677-580-3

I. 人… II. 吴… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 092922 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	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	850 毫米 × 1168 毫米 1/32
印张	12.5 2 插页
字数	288 000 字
版次	2004 年 1 月第 1 版
印次	2004 年 1 月第 1 次
印数	1 ~ 6 000 册
书号	ISBN 7-80677-580-3/F·942
定价	全套 (1 ~ 10 册) 230.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市越秀中路 125 号大院八号 邮政编码: 510055

广东经济出版社读者服务有限公司 电话: (020) 83801011 83803689

本社网址: www.sun-book.com

· 版权所有 翻印必究 ·

总 序

随着信息技术的飞跃发展和知识型经济的出现，企业的运作与管理正在发生前所未有的变化。21 世纪的企业管理将不再是传统的功能性管理，而是一种基于新的经营理念的集成化管理。其目的就在于整合企业的有效资源，最大限度地发挥团队和所有员工的智慧和创造力，使企业建立和保持持续的竞争优势。

因此，面向未来的企业首先是一个学习型的组织，每一个企业的管理者或普通员工都必须把学习放在重要的位置，强化专业学习，加快知识更新，切实提高技能，全面完善自己，从而达到自我管理的内涵式发展目标。任何企业都面临着日益激烈的市场竞争，而所有竞争归根结底是人力资源的竞争、智力的竞争，高素质的管理者与高素质的员工是实现企业变革和创新、振兴和发展的必要条件基础。

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，以及企业发展战略的实施等等，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执行者，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。

“主管一日通”丛书涵盖了现代管理的各个重要方面，它根据现代管理的基本理念，结合中国企业的实际状况，分析介绍了各类主管的岗位职责和工作要求以及操作实务，并阐释了主管工作的运作方法和管理技巧，有很好的实践指导意义和参考价值，对于各类企业主管全面掌握相关管理知识和提高管理水平提供了切实的帮助。

编 者

2003年11月

目 录

第一章 人力资源主管的职责与权限 (1)

一、人力资源管理的职能 //2

二、人力资源主管的职责 //6

1. 人力资源委员会的职责 //6

2. 人事部门的职责 //7

三、人力资源主管的权限 //15

第二章 企业人事组织的设计与改进 (17)

一、企业人事组织 //18

1. 组织的特征 //18

2. 企业组织结构的内容 //19

3. 企业人事组织的形态 //21

二、企业人事组织的设计原则 //28

1. 任务目标原则 //29

2. 分工协作原则 //30

3. 命令统一原则 //	31
4. 管理幅度原则 //	31
5. 集权和分权相结合的原则 //	34
6. 责权利相对应的原则 //	35
7. 精干高效的原则 //	36
三、企业人事组织设计的程序及方法 //	37
1. 企业组织任务和目标的分析 //	38
2. 企业组织各职位的分析 //	39
3. 企业组织各部门的划分 //	44
4. 企业各部门人员的配备 //	49
四、企业人事组织的改进 //	54
1. 直线组织的改进 //	55
2. 职能组织的改进 //	58
3. 直线参谋组织的改进 //	59
4. 矩阵式组织的改进 //	60
 第三章 企业人事管理制度的制定与完善	(63)
一、企业人事管理制度 //	64
1. 人事管理制度的内容 //	64
2. 企业人事管理制度的分类 //	66
二、制定企业人事管理制度 //	70
1. 制定企业人事管理制度的原则 //	70
2. 制定企业人事管理制度的考虑因素 //	71
3. 制定企业人事管理制度的程序 //	74
4. 制定企业人事管理制度的要点 //	75

三、完善企业人事管理制度 //77	
1. 完善权责划分制度 //78	
2. 完善人事管理制度、程序与规划 //82	
第四章 中长期人力资源的预测与规划..... (83)	
一、人力资源规划 //84	
1. 人力资源规划的作用 //85	
2. 人力资源规划的种类及内容 //86	
3. 中长期人力资源规划过程 //88	
二、中长期人力资源预测 //90	
1. 中长期人力资源需求预测 //90	
2. 中长期人力资源供给预测 //95	
三、工作分析与员工结构分析 //98	
1. 工作分析 //98	
2. 员工结构分析 //107	
3. 员工工作设计 //110	
四、中长期人力资源规划：一个实例 //111	
第五章 员工的招聘与录用 (115)	
一、招聘的备用方案 //116	
1. 基本的备用方案 //116	
2. 租赁员工 //118	
3. 内部选拔 //118	
二、招聘的基本程序 //120	
1. 员工招聘决策 //120	
2. 发布员工招聘信息 //122	

3. 员工招聘测试 //	123
4. 人事决策 //	124
三、招聘中的测试 //	125
1. 面试 //	125
2. 知识测试 //	131
3. 心理测试 //	134
4. 情景模拟 //	138
四、员工的选择录用 //	144
1. 影响选择录用的环境因素 //	146
2. 选择录用过程 //	148
第六章 员工关系的调整与维护	(157)
一、员工的辞职与辞退 //	158
1. 员工辞职管理 //	158
2. 员工辞退管理 //	162
3. 员工资遣管理与退休 //	165
二、员工的处管理 //	167
1. 纪律处分的作用 //	167
2. 纪律处分的过程 //	168
3. 纪律处分的方法 //	170
4. 纪律处分的实施 //	174
5. 纪律处分的注意事项 //	176
三、员工异动的管理 //	178
1. 员工异动管理的功能 //	179
2. 员工晋升管理 //	180
3. 降职、调动与停薪留职管理 //	189

四、员工关系的维护 //	192
1. 员工沟通 //	192
2. 维护员工关系的主要途径 //	198
3. 人事纠纷处理 //	205
 第七章 员工的绩效考核	(209)
一、绩效考核 //	210
1. 绩效考核的功能 //	210
2. 绩效考核的过程 //	211
3. 绩效考核的原则 //	213
4. 绩效考核的内容 //	214
5. 绩效考核的分类 //	219
二、影响绩效考核的因素 //	220
三、建立绩效考核体系 //	224
1. 有效绩效考核体系的特征 //	224
2. 绩效考核标准 //	227
3. 设立绩效考核中心 //	230
四、选择绩效考核方法 //	234
1. 常规考核方法 //	235
2. 行为考核法 //	236
3. 工作成果考核法 //	238
五、实施绩效考核：一个实例 //	239
1. 确定绩效考核的间隔时间 //	239
2. 设计员工绩效考核的表格 //	240
3. 收集员工资料 //	240
4. 采取适当的绩效考核形式 //	242

5. 公布考核结果 //245

第八章 员工激励与企业文化建设 (247)

一、员工激励的作用及原则 //248

1. 员工激励的作用 //249

2. 激励的原则 //250

二、激励的理论方法 //253

1. 内容型激励理论 //255

2. 过程型激励理论 //258

3. 综合型激励理论 //263

三、员工激励的程序及方法 //265

1. 了解员工的需要 //265

2. 分析影响员工积极性的原因 //266

3. 选择恰当的激励方法 //268

四、高层团队的协调与激励 //275

1. 协调高层团队 //275

2. 改变合作方式 //277

3. 短期提升团队业绩 //278

五、企业文化建设与组织发展 //280

1. 企业文化建设 //281

2. 组织发展 //285

第九章 员工薪酬的设计与改革 (297)

一、员工薪酬 //298

1. 员工薪酬的构成及作用 //298

2. 薪酬管理的原则及政策 //300

3. 影响薪酬设计与改革的因素 //	301
二、设计员工薪酬体系 //	305
1. 工资体系的设计 //	305
2. 奖金体系的设计 //	313
3. 福利体系的设计 //	317
三、改革员工薪酬体系 //	320
1. 奖金方案的改革 //	320
2. 管理者薪酬体系改革 //	325
第十章 人力资源培训与开发	(329)
一、人力资源培训 //	330
1. 影响人力资源培训的因素 //	330
2. 人力资源培训的体系及分类 //	332
3. 人力资源培训的形式 //	333
二、人力资源开发 //	335
1. 人力资源开发的原则 //	335
2. 影响人力资源开发的因素 //	338
3. 人力资源开发过程 //	342
4. 人力资源开发的体系 //	343
三、分析人力资源开发的需求 //	346
1. 人力资源需求分析 //	346
2. 人力资源开发需求分析方法 //	347
四、确定人力资源开发的方法 //	351
1. 操作员工的开发方法 //	352
2. 管理者的开发 //	353
五、评价人力资源开发的效果 //	358

第十一章 劳资纠纷的调处与劳动合同管理 (361)

一、劳资纠纷与劳动合同 //362

1. 劳资纠纷 //362

2. 劳动合同 //363

二、劳资纠纷的调处 //365

1. 劳资谈判的过程 //366

2. 准备谈判 //368

3. 协议的达成 //368

4. 协议的批准与执行 //369

三、劳动合同的管理 //370

1. 订立劳动合同的要点 //370

2. 劳动合同的异动 //376

参考文献 (385)

第一章 人力资源主管的职责与权限

人力资源主管是企业的中层管理人员，其工作主要是主持企业人事方面的工作。人力资源主管实施的人力资源管理，是利用人力资源实现组织的目标（又称人事管理）。由此所有层次上的管理人员都必须关心人事管理，为企业的人事管理献计献策，提高企业组织在人力资源方面的优势，人力资源主管的基本职责就是协调企业人事管理以帮助企业组织实现它的目标。人事管理的作用在于制定政策和程序，在直接管理人员与员工关系方面发挥连接与促进作用。

人力资源主管应深入研究人事管理的职能、人事部门的职责、人事经理、主管的职责以及自己的职责权限，以便更好地实施人事方面的战略管理与日常事务管理，并最终把人事管理当做是一种资本的管理，尽力去开发它，激励它，使用它，使人力资本增值增效。

一、人力资源管理的职能

伴随人事管理观念的变化，以及充满激烈竞争的管理环境，当今的人事管理问题变得相当巨大，并且在不断地扩大。人事管理面临巨大的挑战，从不断变化的劳动力到应付不断出现的许多新法规、新方法。

人力资源主管应把人事管理作为一个系统来开展工作，人事管理的职能如图 1-1 所示。

人事管理的各个职能不是孤立的，它们是紧密联系的。人力资源主管应清醒地意识到，在某一方面的决策将会影响到其他方面。因此，人事部门更应系统地全面地看待这些职能，处理好与之相关的工作，尽管它们可能在实际当中的表述并不一致。

随着企业经营的日益复杂，人事管理的职能也变得更为复杂，并且更为重要。人事管理的基本目标不变，但是完成人事管理目标采用的方法常常是变化的。以下为各种规模企业中的人事管理职能，人力资源主管应深刻领会这种职能的不同，以便对不同规模的下级单位进行领导。

小企业很少有一个正式的人事管理部门和人事管理专家，如图 1-2 所示。相反地，是其他经理在处理人事问题。他们工作的中心一般是聘用和培训有能力的员工。

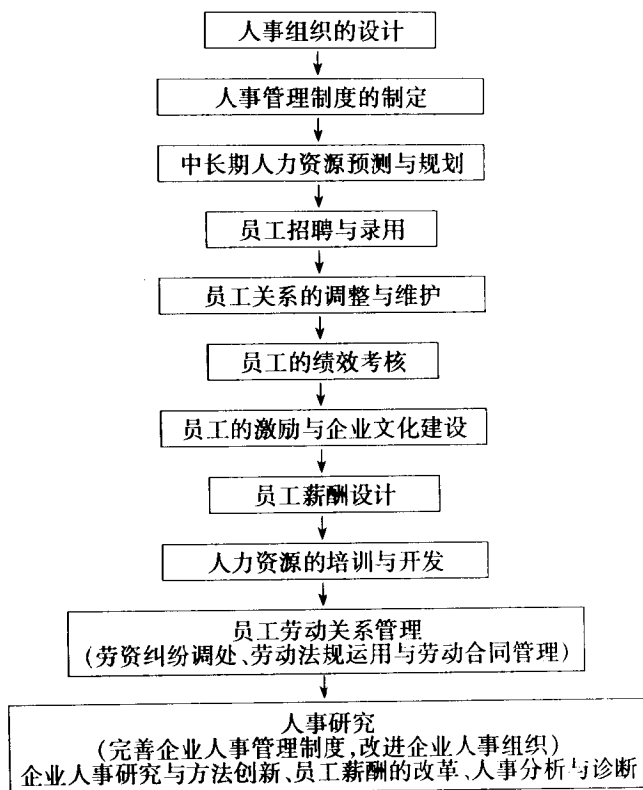


图 1-1 人事管理系统职能示意图

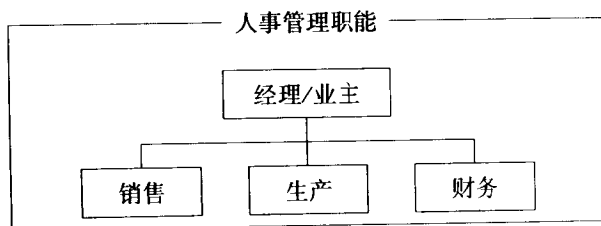


图 1-2 小企业中人事管理的职能示意图

实际中，人事管理职能的某些方面，在小企业比大企业中更为有意义。例如，某一个小企业的业主聘用第一个也是惟一的专职销售人员，而这个销售人员却疏远企业的消费者，则该企业可能就会失败；而在一个大企业中，这样的错误仅具有较小的破坏性。

随着企业规模扩大，则需要有一个独立的职能部门协调处理人事工作。在一个较大的企业中，所选择的从事这项工作的人会被期望处理大量人事事务，如图 1-3 所示。对一个中型企业来说，就没有这样专业化。可用一名秘书来处理信件，而人事经理实际上就是整个部门。

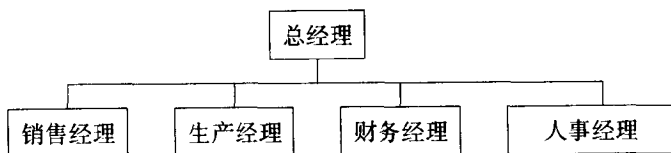


图 1-3 中型企业中人事管理、人事部门的职能示意图

对一个企业来说，当人事管理的职能过多时，在人事经理下面就需要设置一些独立的部门。这些部门将完成涉及人力资源开发、报酬和福利、就业、安全与健康、劳动关系等任务，如图 1-4 所示。

在更大的企业中，人事管理职能承担更多的责任，甚至可以更加专门化。图 1-5 中的美国 × × 国际公司的组织结构图，说明了这种情况。例如，负责报酬的部门将包括一些专心于计时工资研究的专家和另一些致力于薪金管理的专家。员工关系副主管的工作与制定公司政策的人力资源主管的关系非常紧密。