

时代光华 培训丛书
TIMES BRIGHT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业培训教程

非人力资源经理 的人力资源管理

部门经理人力资源管理技能训练

著名人力资源管理专家
普华永道人力资源经理

周昌湘 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

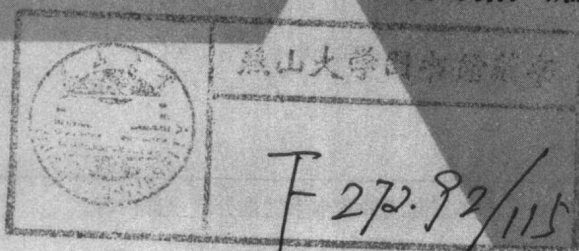
时代光华 培训书系
TIMES BRIGHT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业培训教程

非人力资源经理 的人力资源管理

部门经理人力资源管理技能训练

著名人力资源管理专家
普华永道人力资源经理
周昌湘 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



0607751

~55

图书在版编目(CIP)数据

非人力资源经理的人力资源管理——部门经理人力资源管理技能训练/周昌湘编著. —北京:北京大学出版社,2003.9

(时代光华培训书系)

ISBN 7-301-06492-6

I. 非… II. 周… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 075214 号

书 名: 非人力资源经理的人力资源管理——部门经理人力资源管理技能训练

著作责任者: 周昌湘 编著

责任编辑: 陈 宇 林君秀

标准书号: ISBN 7-301-06492-6/F·0672

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京理工大学印刷厂

印 刷 者: 北京市云西华都印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.25 印张 138 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—14000 册

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

时代光华管理课程 时代光华培训书系

专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 孙卫珏 张春林
执行主编 文 钊 胡圣云
编 委 林君秀 符 丹 李 东 张 涛 杨建斌
陈 红 牟津浦 谢 强 毕行之 程学本
李晏兵 高 杰 唐仁晖 胡俊慧 江 南
陈 宇 于进松 马成威 宁德伟 张启峰
高 燕 李燕子 曹 明 钟 恒 杨俊波

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织惟一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身订制。该书系具有以下几大特色：

一、**高效实用的培训内容**：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、**轻松愉快的阅读体验**：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化；传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、**海内外一流的培训专家，超强的作者阵容**：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、**系统全面的管理培训教材体系**：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、**结合实际，有针对性地进行学习：**为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地进行学习。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、**高度重视互动练习：**我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、**把每本书当作您的行动手册：**知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、**把每本书当作备忘录：**我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，谢谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年6月

学习目标

通过对本书的学习,您将能够:

- ◆ 清楚地了解部门主管在公司人力资源管理战略中扮演的角色
- ◆ 学习到重要的人力资源管理的技巧和方法
- ◆ 知道如何运用内部或外部的资源强化自身的管理能力
- ◆ 有效提升企业整体人力资源管理水平,达到部门经理就是人力资源经理的目标



自我检测

对照下表中各项进行自我评价。自我评价的每一项都对应一定的分值。

项 目	自 我 评 价				
	5	4	3	2	1
你由普通员工晋升为部门经理时感到的压力	很大	较大	大	较小	小
你晋升为部门经理的原因	人事管理能力	专业能力	人缘好	工龄	走后门
你成为部门经理后在人力资源管理方面得到的培训	很系统	较系统	系统	不系统	无
目前你所管辖下的部门的整体士气	高涨, 效率高	较积极, 能超额完成任务	按时上下班, 能勉强完成任务	有迟到早退现象, 人心涣散	拉帮结伙, 互相拆台
你对招聘作业流程的了解	非常熟悉	较熟悉	熟悉	不很了解	不了解
你对本部门员工个人情况的了解	很了解, 知道每个人的性格和爱好	较了解, 知道多数人的性格和爱好	了解他们的基本性格	了解他们的基本情况	对有些员工的基本情况不了解

续表

项 目	自我评价				
	5	4	3	2	1
你对本部门员工个人能力的了解	了如指掌	比较了解,但偶尔有用错人的情况	了解大概情况	对有些人不太了解	不能判断他们能力的高低
你对本部门各职位薪资规定的了解	非常熟悉	较熟悉	熟悉	不很了解	不了解
你对本部门人力状况的了解	非常明确各职位人力的余缺	比较了解,经常向有关部门反映	大体了解,偶尔向有关部门反映	工作无法进行时,才感到人力问题	人力安排,上级说了算
你对员工所做的绩效评估	非常有效,大大提高了员工积极性	能反映真实情况,员工积极性有所提高	基本真实,但效果有限	不很真实,员工偶有怨言	流于形式,有不如无
总 计	_____分				

假如你每一项的得分都是5分或4分,说明你在这方面做得很好;如果多数低于3分,则说明你亟待提高。如果你的总分在40分以上,说明你的人力资源管理能力已经很强了;如果不足25分,需要继续努力。

不过这只是初步测试,本书的学习必将大大提高你的人力资源管理能力,使你的业绩得到飞速提升。不相信吗?进来看看吧。

目 录

第一单元

部门经理常有的人事难题

第 1 章 成为部门经理心态及形势变更 3

由属下变经理——心态调整的必然性 4

心态转变的心结 5

升迁并非因为管理能力强 5

时间差≠管理能力的提升 6

管理很难一步到位 6

懂得人力资源的好处 7

你将有能力招聘到非常好的员工 7

你可以创造一个很好的工作氛围 8

第 2 章 部门经理如何与人事人员配合 11

了解公司人事规章 12



非人力资源经理的人力资源管理

新工人入职要让人力资源部门通知	12
公司是否规定各职位员工薪资的上限	13
遵守现行人事作业流程	14
绩效评估的一般流程	14
掌握各项作业所需的时间期限	14
督促员工配合	15
明确人力资源部门的功能	16
确定人力资源管理部门	16
人力资源部门的功能	16
公司对部门人力资源管理的要求	18
管理好公司的资产——人	18
尊重人力资源专业性的规章	18
确定人力资源部门能给予的资源	19
人力资源管理专业的情形	19
部门经理与人力资源部门的整合	20

第3章 部门经理的日常人力资源管理 23

创造良好的工作环境	24
确实要了解员工	25
掌握员工的基本资料	25
掌握员工的日常交往情况	25
掌握员工的个性及喜好	26
指导员工的方法	28
利用部门内部会议安排指导时间	28
日常工作中随时可以指导	28
抱着爱心、耐心来指导	28
纠正员工错误的方法	29

及时纠正时要注意态度	29
注意解决问题的方法及预防方式	29
坚持对企业有利的原则	30
公平合理分工	30
怎样做到合理分配	30
让员工有轮调学习机会	31
保持双向沟通	31

第二单元

部门经理人力资源专业技能培育

第4章 如何做好人力运用 37

部门人力分析	38
明确人力配备的现状	38
列表分析部门工作情况	39
未来人力发展需求	39
问题分析	39
目标结合	40
如何将未来目标与人力计划结合	42
企业需求与人力评估	42
企业发展与员工成长	42
人力计划阶段论	43
开创期——求生存与人力弹性	44
成长期——循序渐进、计划完整	44
成熟期——稳定建立、调整改善	45
衰退期——人力过剩、进行重整	45



制定人力计划的步骤	46
确定企业发展方向及营运方针	46
企业人力资源管理政策说明	46
内外部人力市场分析	47
拟定当年度人力计划	47

第5章 高效率人力资源的运用 51

核心人力与非核心人力	52
确定核心人力及其数量	52
部门经理要分辨出核心人力	52
如何对待和运用核心人力与非核心人力	53
工作时段的人力运用	54
工作时段的划分	54
人力运用的弹性	55
弹性与人力运用方法	56
人才租赁	56
成本问题	56
质量问题	57

第6章 招聘人员需求及时间表 59

确认人员需求及时间表	60
确定人员需求的情况	60
提出需求的规格标准	60
招聘人员所需要的时间	61
配合人事行政流程	62
内部沟通	62

决定面谈次数	63
如何看履历表	64

第 7 章 面谈甄选的技巧 67

如何确定面谈对象	68
如何准备面谈工作	69
熟悉应聘者履历	69
选择面谈问题	69
确定本次面谈的目的	70
面谈时间预估	70
如何展开面谈步骤	71
面谈的问题案例	73
引导型问题	73
情境模拟问题	75
整理面谈记录	76

第 8 章 在职培训的安排 79

新进人员的前期培训	80
培训的必要性	80
部门经理的准备工作	81
新进人员的在职培训	82
在职培训的涵义	82
选择合适的在职培训项目	83
如何建立在职培训体系	84
提出各项职位需要的专业技能	85
确定重点培训对象	85



有关讲师的遴选	85
培训课程的排序	86
怎样调动员工的学习意愿	86

第9章 在职培训的指导方法 89

在职培训的步骤	90
受训者学习工作的准备	91
确认工作划分	91
作业及知识的演示	92
执行测试	92
追踪	92
工作记录的培训与指导	93
集会学习	94
案例讨论的学习	94
培训课程的共享学习	95
自我学习的激励	95
提供报界资源	96
提供网络资源	96
制订奖励办法	96
帮助员工建立培训体系	97
以熟悉自身作业为主	97
以熟悉与工作上下有关系的学问为主	98
以教导新人及相关管理课程为主	98

第10章 如何做好绩效评估 101

与员工共同订立目标	102
-----------	-----

部门经理在绩效考评中的职责	102
层层制定工作目标	103
控制工作进度	104
确认目标顺序及可行性	105
目标顺序及可行性	105
部门经理与人力资源部门的配合	107
制定部门目标应注意的问题	109
360 度考核法	110
含 义	110
注意事项	111

第 11 章 公平薪酬的建立 115

搜集提供资料	116
部门经理只有建议权	116
资料搜集的准确与及时	117
了解部门员工因薪资离职的比例	118
建立部门内部公平	120
树立成本观念	120
制定能力薪酬	120
调节时间差	121
公平调薪	122
奖金的设计技巧	123
一般奖金的设计	123
业绩奖金的设计	124

第 12 章 留住或分离员工 127

倾听与沟通	128
-------	-----



加强沟通管理	128
建立良好的申诉系统	128
处理问题员工	129
传达与协调	130
传达公司政策	131
部门经理的任务	131
离职面谈方法	132
员工辞职的情况	133
员工被辞退的情况	133

参考答案	137
------	-----

附录 工具表单	143
---------	-----

表 2-1 明确自己的作业流程及角色	144
表 3-1 本部门员工情况表	145
表 4-1 未来人力需求预测表	146
表 4-2 部门人力计划表	147
表 6-1 招聘人员标准表	148
表 7-1 面试记录表	148
表 9-1 在职培训设计表	149
表 9-2 营销人员工作记录卡	150
表 10-1 员工项目考核表	151
表 11-1 薪资调查建议表	153
表 12-1 离职谈话记录表	154