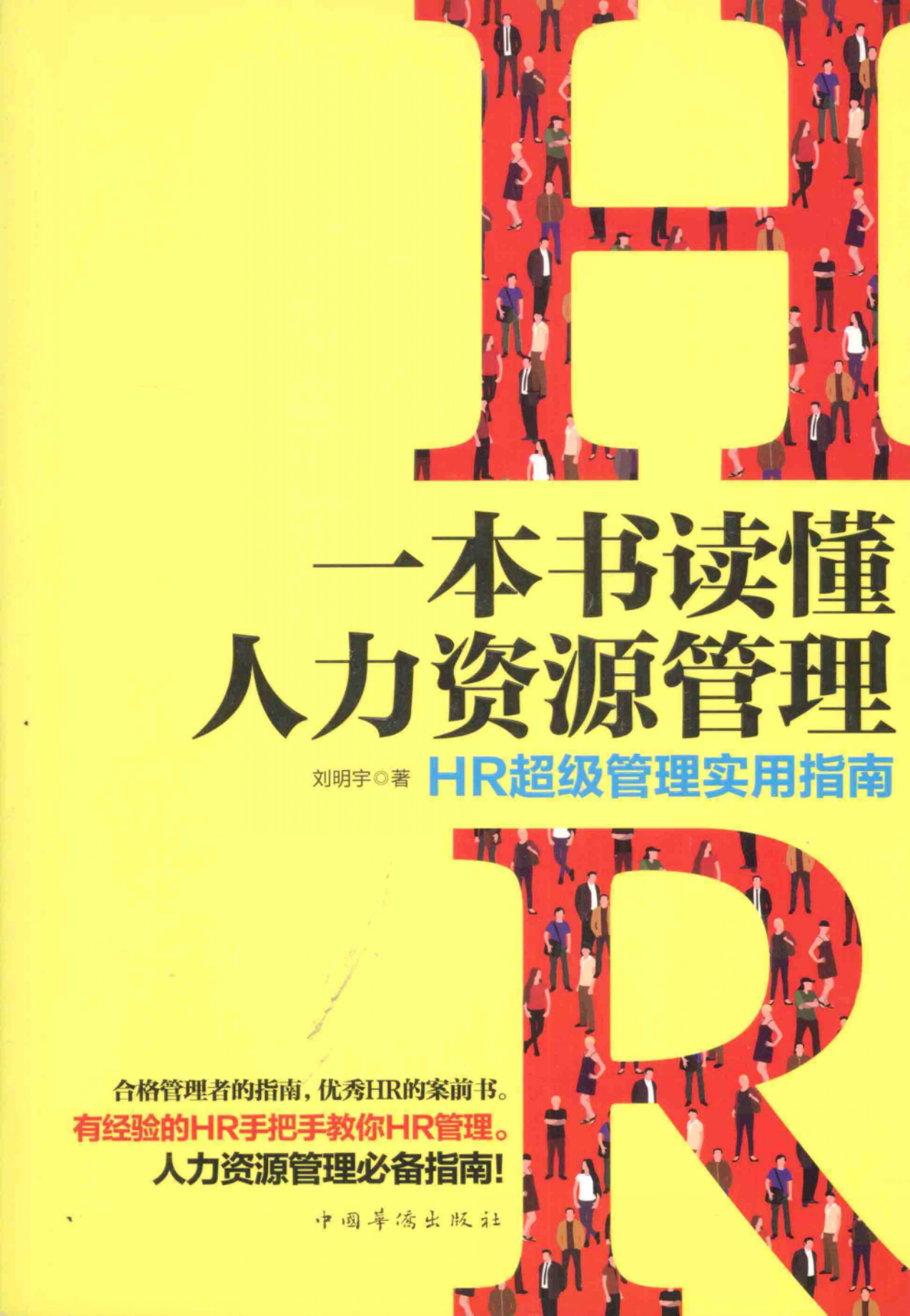




一本书读懂 人力资源管理

刘明宇◎著

HR超级管理实用指南

合格管理者的指南,优秀HR的案前书。
有经验的HR手把手教你HR管理。
人力资源管理必备指南!

中国华侨出版社

一本书读懂
人力资源管理



人力资源管理实战技巧宝典

按制度确定方案，按问题细化工作，按流程落实管理。

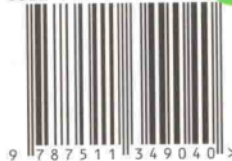
- 》》 你的公司用对人了么？
- 》》 你把人才放到了最适合的位置上了么？
- 》》 怎样才能激励员工更好地工作？
- 》》 怎样将部门间的隔阂和同事的利益纷争化简为零？
- 》》 怎样解读各部门经理的用人需求？

本书带你一窥激烈的人才战争，拨开选才用才的重重迷雾，发现人力资源管理真相！



上架建议○行政管理·人力

ISBN 978-7-5113-4904-0



9 787511 349040 >

定价：32.00元

一本书读懂 人力资源管理

HR超级管理实用指南

刘明宇◎著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

一本书读懂人力资源管理: HR超级管理实用指南 / 刘明宇著. — 北京: 中国华侨出版社, 2014.9

ISBN 978-7-5113-4904-0

I. ①一… II. ①刘… III. ①人力资源管理—指南 IV. ①F241-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第216656号

• 一本书读懂人力资源管理: HR超级管理实用指南

著 者 / 刘明宇

责任编辑 / 文 蕾

责任校对 / 王京燕

经 销 / 新华书店

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16 印张 / 14.5 字数 / 220千

印 刷 / 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次 / 2015年2月第1版 2015年2月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-4904-0

定 价 / 32.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦3层 邮 编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

序言 PREFACE

随着市场的完善和经济的发展，企业之间的竞争也越来越激烈。在当前社会，人才是组织的核心竞争力。组织间的竞争就是人才的竞争，是人力资源整体素质的竞争。谁能拥有和留住高素质的人才，谁就能在竞争中获得和保持不败的优势。

现今国内企业，除了一些具有战略前瞻性眼光的企业管理者外，一批企业的领导人对人力资源管理和开发的认识还局限于十分简单的层面上，而且这种认识往往是孤立的、零散的。这可以从企业中出现的以下现象中得到些许印证：

有些企业在招聘时，招聘摊位不够整洁，招聘人员谈笑风生；

薪资不合理产生的员工抱怨；

员工跳槽现象严重；

企业事故频繁，员工疲劳，压力大；

岗位职责所描述的情形已经不能适应技术和工作的变化；

培训仅仅是走形式，收效不大；

分配缺乏激励、考核不公；

.....

诸多现象表明，真正的人力资源管理还远没有在我们的企业中应用，管理水平仍停留在过去的人事管理的层次上。无怪乎很多企业领导人对人力资源的问题伤透了脑筋。

一谈起企业的劳动关系，大多数从事人力资源工作的人更是一肚子委屈，认为自己是“风箱中的老鼠”，两头受气：一边要符合老板的意图，一边还要照顾员工的利益和情绪，得罪了谁都不行。有的人力资源工作者也试图通过各种方

法，寻求两者间的利益平衡点，但是往往事与愿违，越想做好越做不好。

所以，解决员工要加薪资与老板要控制成本的矛盾、平衡公司内部各部门的需求、让人力资源成为公司的关键部门、让自己成为关键部门中的关键人物，成为每一个从事人力资源工作者的梦想和追求。

他们希望能有一名导师，能亲自教会他们处理各种疑难杂症的方法，提升自己的管理水平。

他们更希望能有一本真正能启发灵感，又能让他们在遇到困难的时候随手翻来即用的好书。系统、专业、实用，富有故事性和趣味性成为选择好书的重要标准。

尴尬的是，市场上虽有很多关于人力资源管理培训的书籍，但真正能紧贴现实企业人力资源管理现状的少之又少，可操作性不强。我接触人力资源管理领域的这些年，无论是在本科生、研究生、MBA（Master of Business Administration，工商管理硕士）的课堂，还是在企业家和职业经理人的培训讲座中，都深感好的人力资源管理用书之重要。

一定要写一本适合阅读又实用的好书便是我提笔的初衷。因为我知道当前这个时期，是他们最需要经验和教育指导的时候。

在结构上，本书注重人力资源管理体系的完整性和规范性。本书知识点涵盖广泛，详细地介绍了现代化人力资源管理各个方面的理论知识及其在实践中的应用。整体结构完整规范，逻辑顺序设计合理。

在内容上，本书注重实用性和可操作性。本书不仅吸收了国内外人力资源管理理论研究领域的最新成果，而且融入了我在教学科研中的真实案例和最新体会，可以使读者对人力资源管理的实际工作有客观的认识和了解，学会在实际工作中运用人力资源管理的理论与技巧。

在写法上，本书注重简明性和通俗性。全书力求以缜密的思维、通俗的语言，简明扼要地反映人力资源开发与管理理论和实践的最新发展。

希望对人力资源人员以及相关工作者有些许帮助和启发。

作者

刘明宇

第一章 提前规划

/001 考虑全局，搭好架子定乾坤

/002 规划决定成败

/005 七个子规划

/007 做好人力资源需求预测

/011 制定人力资源战略

/015 合理划分部门，优化企业组织结构

/019 设计适当的管理跨度和层次

第二章 透彻分析

/023 排兵布阵盯分工，有效达到组织目标

/024 企业为何需要工作分析

/027 工作分析的六个步骤

/030 工作分析的原则及信息收集

/033 编制工作说明书

/038 工作设计的方法

/042 “无工作”时代的工作分析

第三章 招贤纳士

/045 当好红娘，筛选出企业真正需要的人

- /046 建立招聘体系制度
- /050 确定招聘的人员需求
- /052 制订招聘计划
- /056 内部选拔与外部招聘的选择
- /060 人员甄选的方法
- /064 甄选经理人的九项条件
- /067 关注新员工动态，防止人才流失
- /069 如何做好新员工转正考核

第四章 合理设计

/071 做好薪酬管理，为企业留住精英人才

- /072 揭开薪酬管理的面纱
- /074 员工薪酬的构成
- /076 决定薪酬水平的要素
- /078 薪酬公平原则的实施
- /083 薪酬体系要与时俱进
- /087 结构制薪酬体系设计
- /091 宽带式薪酬体系设计

第五章 共生共长

/095 用好福利激励，提高员工士气

- /096 自助餐式福利——让员工各取所需
- /099 企业年金——让员工们老有所依
- /101 利润分享——将员工变为企业的合伙人
- /104 员工帮助计划——关注员工精神健康
- /108 普惠制与激励制的选择

第六章 关键对话

/111 掌握高效沟通的技巧，激发员工潜能

- /112 人力资源沟通的重要性
- /115 如何提高跨部门沟通的效率
- /118 避开沟通中的误区
- /120 激励计划的类型
- /123 满足员工参与管理的愿望
- /126 适当授权，激发员工潜力
- /128 对下属多一点情感投资

第七章 对症下药

/131 做员工最需要的培训，一分投入十分产出

- /132 人力资源管理为何要重视培训
- /135 分析员工的培训需求
- /142 如何设计培训方案
- /151 核心员工的培训策略
- /153 管理干部的培训策略
- /155 做好培训效果评估
- /158 管理人员开发的主要方法
- /162 员工职业生涯规划

第八章 破除坚冰

/165 做好员工绩效考核，让管理立竿见影

- /166 绩效考核是企业管理的核心
- /168 绩效考核量化管理的4321法则
- /173 如何做好跨部门团队的绩效考核
- /175 绩效反馈面谈有诀窍

/181 绩效考核结果用处多

/185 小心陷入绩效考核的误区

第九章 游刃有余

/189 跟高明的HR学习处理员工关系

/190 劳动者和用人单位的权利和义务

/193 劳动争议的防范与处理

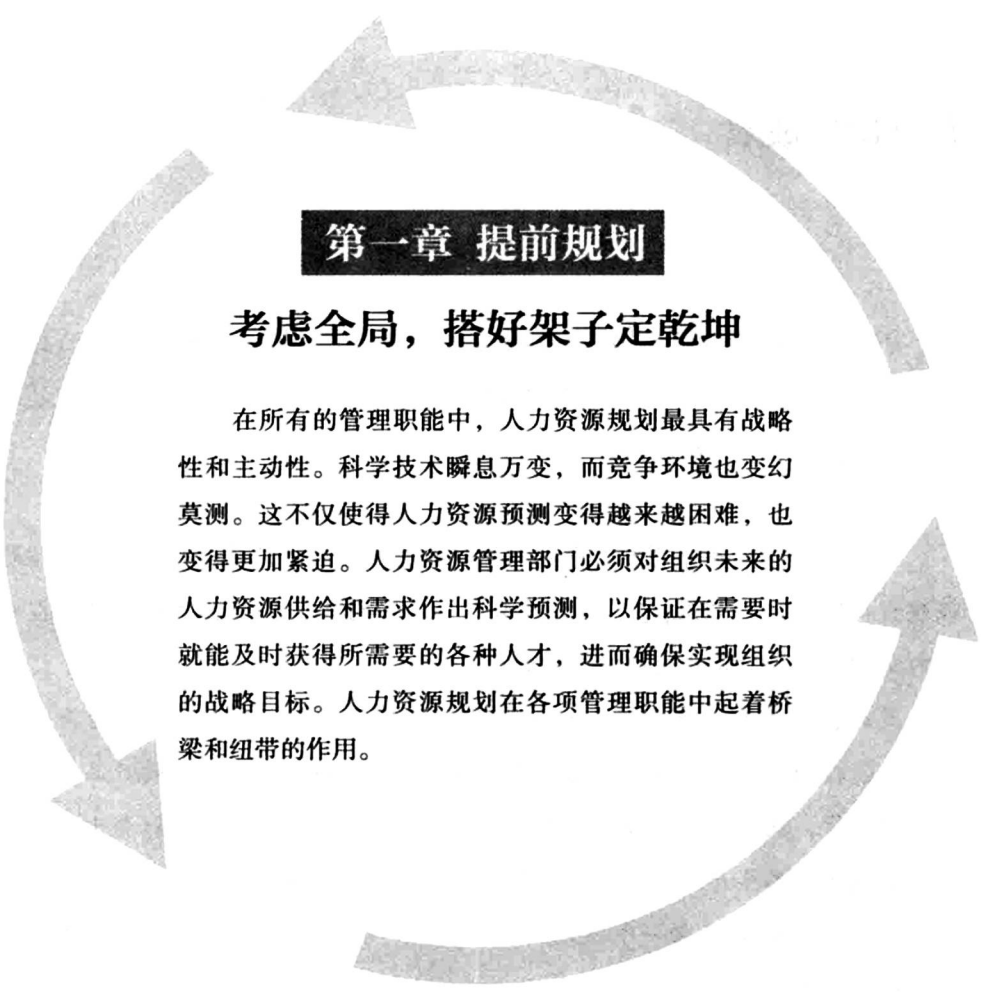
/196 如何正确辞退员工

/199 有效处理员工之间的冲突

/202 和员工缔结“心理契约”

附录

/207 人力资源管理实用表单



第一章 提前规划

考虑全局，搭好架子定乾坤

在所有的管理职能中，人力资源规划最具有战略性和主动性。科学技术瞬息万变，而竞争环境也变幻莫测。这不仅使得人力资源预测变得越来越困难，也变得更加紧迫。人力资源管理部门必须对组织未来的人力资源供给和需求作出科学预测，以保证在需要时就能及时获得所需要的各种人才，进而确保实现组织的战略目标。人力资源规划在各项管理职能中起着桥梁和纽带的作用。



规划决定成败

所谓人力资源规划是指组织为了实现其目标，不断地审视其人力资源需求的变化以确保在组织需要时能够获得一定数量的具有一定知识和技能要求的人力资源的一个系统过程。

某企业是一家电子设备生产公司。在一次例行的公司管理层会议上，销售经理说：“我有一个好消息，我们接到了一个大订单，但是客户规定必须在一年内交货，我告诉客户我们能够做到。”

此时，人力资源部经理提出一个现实的问题：“根据我们目前的生产规模和速度，我们根本无法在客户要求的期限内生产出符合他们要求的产品。如果要按期交货，就必须要对现有工人进行培训，同时还需要到社会上招聘一些具有这种产品生产经验的工人。我们是不是应该对这一项目再进行一些详细分析？如果我们必须在一年内完成这一项目，我们的人力资源成本将十分昂贵，项目的成本也将大大增加。”

从案例中可以看出，当一个企业或组织的经营目标、经营战略或经营活动发生变化时，可能会使它的人力资源管理面临一系列的问题：企业的组织结构和人员结构是否会发生变化？企业需要多少员工？这些员工应该具备哪些知识、技能和经验？企业现有人员能否满足这种需要？是否需要进一步培训？是否需要从企业外部招募人员？能否招募到企业需要的人员？何时招募？企业应该制定怎样的薪酬政策以吸引外部人员和稳定内部

员工？当企业人力资源过剩时，有什么好的解决办法？等等。

人力资源规划的可靠性直接关系到人力资源管理工作整体的成败。所以，制订好人力资源规划是企业人力资源管理部门的一项非常重要和有意义的工作。具体地说，人力资源规划的功能，表现在以下几个方面：

一、人力资源规划确保组织在生存发展过程中对人力的需求

组织的生存和发展与人力资源的结构密切相关。在静态的组织条件下，人力资源的规划并非必要。因为静态的组织意味着它的生产经营领域不变、所采用的技术不变、组织的规模不变，也就意味着对人力资源的数量、质量和结构均不发生变化。显然这是不可能的。对于一个动态的组织来说，人力资源的需求和供给的平衡就不可能自动实现，因此就要分析供求的差异，并采取适当的手段调整差异。由此可见，预测供求差异并调整差异，就是人力规划的基本职能。

二、人力资源规划是组织管理的重要依据

在大型和复杂结构的组织中，人力资源规划的作用是特别明显的。因为无论是确定人员的需求量、供给量，还是职务、人员以及任务的调整，不通过一定的计划显然都是难以实现的。例如，什么时候需要补充人员、补充哪些层次的人员、如何避免各部门人员提升机会的不均等的情况、如何组织多种需求的培训等。这些管理工作在没有人力资源规划的情况下，就避免不了头痛医头、脚痛医脚的混乱状况。因此，人力资源规划是组织管理的重要依据，它会为组织的录用、晋升、培训、人员调整以及人工成本的控制等活动，提供准确的信息和依据。

三、人力资源规划可控制人工成本

人力资源规划对预测中、长期的人工成本有重要的作用。人工成本中最大的支出是工资，而工资总额在很大程度上取决于组织中的人员分布状况。人员分布状况指的是组织中的人员在不同职务、不同级别上的数量状况。当一个组织年轻的时候，处于低职务的人多，人工成本相对便宜，随着时间的推移，人员的职务等级水平上升，工资的成本也就增加。如果再考虑物价上涨的因素，人工成本就可能超过企业所能承担的能力。在没有人力资源规划



的情况下，未来的人工成本是未知的，难免会发生成本上升，效益下降的趋势，因此，在预测未来企业发展的条件下，有计划地逐步调整人员的分布状况，把人工成本控制在合理的支付范围内，展望是十分重要的。

四、人力资源规划是人事决策的基础

人力资源规划的信息往往是人事决策的基础，例如采取什么样的晋升政策、制定什么样的报酬分配政策等。人事政策对管理的影响是非常大的，而且持续的时间长，调整起来也困难。为了避免人事决策的失误，准确的信息是至关重要的。例如，一个企业在未来某一时间缺乏某类有经验的员工，而这种经验的培养又不可能在短时间内实现，那么如何处理这一问题呢？如果从外部招聘，有可能找不到合适的人员，或者成本高，而且也不可能在短时间内适应工作。如果自己培养，就需要提前进行培训，同时还要考虑培训过程中人员的流失可能性等问题。显然，在没有确切信息的情况下，决策是难以客观的，而且可能根本考虑不到这些方面的问题。

五、人力资源规划有助于调动员工的积极性

人力资源规划对调动员工的积极性也很重要。因为只有在人力资源规划条件下，员工才可以看到自己的发展前景，从而去积极地努力争取。人力资源规划有助于引导员工职业生涯设计和职业生涯发展。

人力资源规划使组织稳定地拥有一定质量和必要数量的人力资源，并且使得组织的人员需求量和人员拥有量在组织未来发展过程中相互匹配。

七个子规划

许多学者已对人力资源战略规划的内容进行了划分,对几项内容上的划分大体一致,但对另几项内容的划分又存在着许多区别,如划分内容上的区别、表述上的差异等。认识人力资源战略规划的重点和兼顾内容,非常有利于认清各项内容的主次、结构和作用,在以上认识的基础上,结合目前主流的划分方式,人力资源战略规划的内容可分成七个子规划:

一、内部人员流动规划

指根据组织内外环境变化和组织发展战略,通过有计划地组织内部人员流动,实现在未来职位上配置内部人员的规划。

二、外部人员补充规划

指根据组织内外环境变化和组织发展战略,通过有计划地招纳外部人员,从而对组织中长期可能产生的空缺职位加以补充的规划。

三、退休解聘规划

指根据内外环境变化和组织发展战略,让达到退休标准人员 and 不合格人员离开组织,从而使组织的人员结构更简化、更合理的规划。

四、职业生涯规划

指组织根据组织内外环境变化和组织发展战略引导员工职业发展方向,员工根据个人兴趣、能力、个性和可能的机会制订个人职业发展规划,从而组织可系统安排内部员工职业发展的规划。

五、培训开发计划

指根据组织内外环境变化和组织发展战略,考虑员工发展需要,通过对



员工有计划地培训和开发，提高员工能力、引导员工态度，使员工适应未来岗位的规划。

六、组织文化规划

指根据组织内外环境变化和组织发展战略的需要，不断完善组织长期积累形成的组织文化，使其在未来能更好地引导和激励员工，从而为组织提供更优秀的人力资源规划。

七、薪酬激励规划

指根据组织内外环境变化和组织发展战略，为了使员工结构保持在一个恰当水平，为了提高员工工作绩效，为了激发员工工作热情，制订一系列薪酬激励政策的规划。

做好人力资源需求预测

人力资源需求预测是指根据企业的发展规划和企业的内外条件，选择适当的预测技术，对人力资源需求的数量、质量和结构进行预测。

在当前企业的人力资源管理中，最常用的人力资源预测方法有以下几种：

一、德尔菲法

德尔菲法是一种进行人力资源需求预测的方法，是有关专家对企业组织某一方面的发展的观点达成一致的结构性方法。使用该方法的目的是通过综合专家们各自的意见来预测某一方面的发展。德尔菲法的特征是：

1. 吸收专家参与预测，充分利用专家的经验、学识。
2. 采用匿名或背靠背的方式，能使每一位专家独立自主地作出自己的判断。
3. 预测过程几轮反馈，使专家的意见逐渐趋同。

这种预测方法具有可操作性，且可以综合考虑社会环境、企业战略和人员流动三大因素对企业人力资源规划的影响，因而运用比较普遍。但其预测结果具有强烈的主观性和模糊性，无法为企业制订准确的人力资源规划政策提供详细可靠的数据信息。

二、统计预测法

统计预测法是指根据过去的情况和资料建立数学模型，并由此对未来的趋势作出预测的一种定量的预测方法。

1. 比例趋势预测法。这种方法通过研究历史统计资料中的各种比例关