

优秀管理者实战应对全攻略系列丛书

优秀 人力资源经理 的365天 超级实战手册

孙广春◎著



人力资源处于特定的社会和时代中，不同的社会形态，不同的文化背景都会反映和影响人的价值观念、行为方式、思维方法。

人力资源与其他任何资源不同，是属于人类自身所有，存在于人体之中的活的资源，因而人力资源既是生产者，同时又是消费者。

人力资源中包含丰富的知识内容，使其具有巨大的潜力，以及其他资源无可比拟的高增值性。

 吉林出版集团有限责任公司

优秀管理者实战应对全攻略系列丛书

优秀 人力资源经理 的365天 超级实战手册

孙广春◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

优秀人力资源经理的 365 天超级实战手册 / 孙广春著
——长春：吉林出版集团有限责任公司，2014. 10
ISBN 978-7-5534-5628-7

I. ①优… II. ①孙… III. ①企业管理 - 人力资源管理 - 手册 IV. ①F272. 92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 218459 号

优秀人力资源经理的 365 天超级实战手册

作 者 孙广春
选题策划 北京瀚文锦绣国际文化有限公司
策划编辑 孙朦 陶雅慧
责任编辑 王平 齐琳
封面设计 北京瀚文锦绣国际文化有限公司
开 本 710*1000 1/16
印 张 20
版 次 2014 年 11 月第 1 版
印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团有限责任公司
北京市西城区椿树园 15-18 号底商 A222
电 话 总编办：010-63109269
发行部：010-52473226
印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

ISBN 978-7-5534-5628-7 定价：36.00 元
如有印刷、装订质量问题，请致电 010-52473227
版权所有，侵权必究

前言

人力资源经理，是人力资源部门工作的管理者。原来叫人事经理。他们之间最大的区别就在于人力资源经理重在开发人力资源，而人事经理重在使用人力资源。

人力资源与传统的自然资源不同，属于无限开发资源；当然，光使用不开发，资源也会枯竭的——这正是当今企业都将人事部的牌子拿下，换上人力资源部的原因所在。

人力资源经理的职责是计划、指导和协调机构的人事活动，确保人力资源合理利用，管理理赔、人事策略和招聘等。

人力资源管理不是一项凭空的工作，而是必须要成为企业的战略合作伙伴，给企业持续带来价值。

尽管人力资源部门也是企业若干职能管理部门之一，其经理也不过是企业的一名中层管理人员，但由于它所担负的工作的特殊性，它的工作范围、工作影响，都是具有战略性质的全局性工作。

一个称职的人力资源经理必须具有大局观，站在企业战略高度的层面上，考虑企业的团队建设、文化建设、组织结构设计及员工薪酬标准的制定才行。因此，选择一个怎样的人力资源经理，衡量的标准就应该是将战略全局观列为首要。

本书从组织结构设计、人力资源规划、工作分析与工作设计、员工招聘与配置、员工培训管理、绩效管理、薪酬管理、员工关系管理等方面着手，全面讲述了怎样进行人力资源规划设计、怎样招聘测试评估、怎样进行培训开发、怎样进行绩效评估、怎样进行薪酬设计、怎样调整员工职位、怎样完善管理制度、怎样诊断人力资源、怎样建设企业文化、怎样进行员工激励、怎样处理劳动关系、怎样进行团队建设等，实用性、可操作性强，有较高的指导价值。

目 录

1 月 了解人力资源范畴及定义

人力资源的概念 /2

“人”是不可或缺的经济要素与资源 /3

“人”成为经济资源 /5

人力资源管理的概念 /7

现代人力资源管理与传统人事管理的区别 /7

人力资源管理的意义 /9

人力资源管理工作任务 /11

人力资源管理工作原则 /15

人力资源管理工作观念 /19

人力资源管理工作模式 /20

人力资源管理工作重心 /20

人力资源管理工作方法 /21

2 月 人力资源战略合理规划

人力资源战略规划的功能定位 /24

人力资源战略规划的步骤及难点 /30

制订战略计划应注意的因素 /34

预测人力资源需求 /36

制定人力资源战略 /42

编制人力资源规划书的步骤 /44

人力资源战略规划的实施 /48

搭建组织结构 /49

完善基本人事制度 /50

建立人力资源开发系统 /50

3 月 团队的组建——把好招聘这一关

招聘、甄选与面试工作要点 /54

面试组织工作内容 /56

招聘思路的转变 /66

招聘工作中的误区 /69

招聘中常见的问题 /71

招聘团队成员的基本素质 /73

招聘团队的技术要求 /75

组建招聘团队的原则 /76

招聘计划的步骤 /77

招聘计划的内容 /79

招聘计划的原则 /81

内部招聘的方法 /82

外部招聘的管道 /84

网络招聘的现状和趋势 /86

面试测评的主要内容 /87

4 月 加强人事管理职能规划

- 人事管理的内容 /92
- 制定高级人才引进策略 /97
- 加强猎头合作 /101
- 劳动合同的订立与生效 /106
- 事业单位工作岗位分类 /107
- 离退休人员定义 /109
- 公务员的卸任 /112
- 公务员的职务升降 /120
- 绩效反馈与改善 /130
- 建设员工晋升体系 /134

5 月 员工管理规范制度概述

- 员工聘用制度模板 /138
- 劳动合同模板 /140
- 员工正式聘用合同书 /146
- 员工短期聘用合同书 /148
- 员工引荐担保书 /150
- 员工报到通知书 /151
- 服务自愿书 /151
- 聘任书 /152
- 聘约人员管理办法 /153
- 专业技术人员职位任用办法 /154
- 新进人员任用办法 /155
- 新进人员任用细则 /157
- 报酬待遇管理规定 /159

6 月 员工录用、解聘、留职工作要点规划

录用员工报到通知书模板 /164

新员工试用表样张 /165

内部人员求职申请表样张 /166

外部人员求职申请表 /167

职员试用通知单 /168

人员解聘工作内容 /170

人员离聘工作内容 /171

解聘、留职管理规范化制度 /173

解聘、留职管理实用表单 /180

7 月 增值人力资本，注重员工企业培训

分析员工培训需求 /184

制订并实施培训计划 /189

确定培训内容与方法 /193

建设内部培训师队伍 /197

开发管理人员 /200

员工职业生涯规划 /204

职业生涯规划管理 /206

8 月 构建完善的企业内部沟通机制

完善实用的沟通体系 /210

横向沟通 /211

向下沟通 /212

向上沟通 /213

建立企业内部沟通机制的途径 /213

提高跨部门沟通效率 /216
跨部门沟通不畅的原因 /216
改善跨部门沟通的方法 /217
适时与新员工沟通 /218
适当进行秘密沟通 /220
离职面谈 /221
选择适当的激励方式 /222

9 月 建立和谐的企业文化

塑造良好的企业文化 /228
构建企业战略文化 /229
打造企业团队文化 /231
完善企业制度文化 /233
建立正向的员工关系 /236
以心理契约管理员工 /240
制订员工帮助计划 /243

10 月 发挥薪酬与福利对于员工的激励作用

进行薪酬调查 /248
薪酬调查工作标准 /249
薪酬设计的基本原理 /250
薪酬设计的步骤 /252
薪酬设计的指导原则 /254
薪酬构成合理化工作标准 /255
薪酬内外部均衡化工作标准 /256
薪酬结构制定工作标准 /258

奖金制度制定工作标准 /259

其他津贴制定工作标准 /261

职务津贴制定工作标准 /262

11 月 企业福利管理工作要点及制度体现

企业福利管理工作内容 /266

福利的作用 /267

福利的类别 /268

福利设计的原则 /270

福利设计的影响因素 /271

企业员工福利制度模板 /272

企业安全保健制度模板 /277

企业员工保险管理制度模板 /283

12 月 着重绩效考核，提高管理效率

做好绩效考核与评估 /290

绩效考核的工作内容 /291

绩效考核的工作任务 /292

绩效考核的工作原则 /294

绩效考核的工作流程 /297

员工绩效考核常用方法 /298

减少绩效考核误差的措施 /306

1 月

**了解人力资源范
畴及定义**

人力资源的概念

根据《辞海》，资源是“资财的来源”。人力资源是生产活动中最活跃的因素，是一切资源中最重要的资源，被经济学家称为第一资源。

管理大师彼得·德鲁克于1954年在其名著《管理实践》中对“人力资源”进行了明确界定，并通过这一概念表达传统“人事”所不能表达的意思。他认为，与其他资源相比，人力资源是一种特殊的资源，它必须通过有效的激励机制才能充分发挥作用，并为组织带来经济价值。

在我国，最早使用“人力资源”概念的文献是毛泽东于1956年为《中国农村社会主义高潮》所写的按语。在按语中，他写道：“中国的妇女是一种伟大的人力资源，必须发掘这种资源，为建设一个社会主义中国而奋斗。”

20世纪60年代以后，随着人力资本理论的提出，人力资源的概念更加深入人心，对人力资源的研究也越来越多。

早在20世纪80年代，人力资源负责人就已开始希望自己及其部门成为CEO的战略伙伴。如今，有多少企业的CEO把他们的人力资源负责人作为自己的战略伙伴呢？答案是屈指可数的。为了强调人力资源的战略作用，一些企业称人力资源的负责人为“首席人才官”（Chief People Officer，简称CPO；或Chief Human Resource Officer，简称CHO），但是，称呼并不代表人力资源管理已被提升到战略地位。

如何能够让人力资源管理者成为公司战略伙伴呢？关键是人力

资源管理者的思维方式必须转变。第一，要从经营者的角度看问题。换言之，人力资源管理者要像董事长或 CEO 一样思考问题。第二，要形成战略思维。也就是说，人力资源管理者想问题、做决策要有很强的目的性。

“人”是不可或缺的经济要素与资源

要进行社会经济活动，必须以具备一定的资源为前提。所谓资源，是指“某种可备以利用，提供资助或满足需要的东西”。资源，亦即经济活动要素。英国古典政治经济学创始人威廉·配第指出，“劳动是财富之父，土地是财富之母”。这说明，经济科学最初认识的要素有“土地”和“劳动”两个方面。“土地”要素代表的是从事社会劳动所需要的物质性资源；“劳动”要素即指从事社会劳动所需要的人力资源。“人力”的物质实体，存在于人的身上。自然生命体状态的“人”是人力资源赖以存在和发挥的条件，是使用物质性资源的主体。

而后，经济学在“土地”“劳动”要素之外，又增添了“资本”“企业家才能”等要素。“企业家才能”，实际上是对上面的三个要素或资源进行配置的管理能力。

从现代经济运行及其管理的角度看，经济活动有六个要素或六项资源，即物质资源、劳动要素或人力资源、资本、管理、技术和信息。

人，是一个具有多种质的规定性的概念。人，有其自然性、生物性，也有其社会性；有其经济性，也有其政治性。对劳动与劳动者极其重视并做出了开创性研究的马克思指出，“人本身单纯作为劳动力的存在来看，也是自然对象，是物”。由此，人力资源的概念得以成立。没有人的工作，一切经济活动都无法进行。

但是，在存在着“人力”这种资源的情况下，它是否被配置、

被运用了？是否配置在合适的岗位上？其自身是否有充足的动力？其工作能力是否能够得到较充分的发挥？显然，不同的人力资源自身状态和对人力资源的不同配置和使用状态，会产生不同的后果，导致不同的产出，具有不同的效益。

应当指出，人力资源是具有意识和思维、具有主体能动特征的资源。要获得人力资源的最大产出与最大效益，必须从宏观与微观方面，在自然、社会、经济多层面做出努力。

人力资源的定义可以分为两类：第一类，从能力的角度进行解释，人力资源是指在劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质；第二类，从人的角度进行解释，人力资源是指一定社会区域内所有有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口的总和。在这两类定义中，从能力的角度出发来理解人力资源的含义更接近于它的本质。

老子在《道德经》中讲到：“天下大事必作于细，天下难事必作于易。”意思是做大事必须从小事开始，天下的难事必定从容易的做起。秦国宰相李斯在《谏逐客书》中则提出：“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”所以，大礼不辞小让，细节决定成败。

企业人力资源包括宏观战略管理、中观部门管理和微观具体操作等多个层级，这就要求每个层级在决策和执行上都要注意对细节的掌控和落实。特别是在站在风险管理的立场上，程序上的任何小瑕疵都会导致潜在的风险成为现实的失败。

因此，精细化管理应该渗透到人力资源管理的方方面面，既包括从总经理到专员上下层级的管理关系，也包括人力资源部门和非人力资源部门的沟通；既包括从入职管理、在职管理到离职管理全流程的纵向关系，也包括岗位管理、薪资管理、培训管理等各模块的横向关系……

可以说，企业发展最大的问题是人才问题。个人成功是艺术，集体成功是科学；个人成功靠能力，集体成功靠业绩。个人因为自信

而成功，集体因为成功而自信。对个人而言，性格决定命运；对集体而言，命运决定性格。

“人”成为经济资源

所谓经济资源，必然具备有用性和稀缺性。有用性是资源之所以为资源的依据，稀缺性是经济资源之所以为经济资源的前提。而能否认识和利用这种稀缺的有用性则尚须依赖于一定的知识、技术和经济条件，因此经济资源通常被定义为具有稀缺性且能带来效用的财富，是人类社会经济体系中各种经济物品的总称。

经济资源和经济物品在语义上有着明显的区别。谈论经济资源的时候，往往是将其作为某一类经济物品的集合，每一种经济资源实际上又可能包含着成千上万种经济物品，如石油和石英是不同的经济物品，但都属于矿产资源或物质资源或自然资源的范畴。

进一步的研究指出：经济资源并非指向经济物品本身，而是经济物品中相对于人类社会而言的有用性，亦即人类社会经济体系在一定的知识、技术和经济条件下，根据自身需要而开发出来的附着于物品之上的使用价值；经济物品仅仅是经济资源的物质载体，一种物品可承载多种资源功能，一种资源功能可由多种物品所承载。

“资源”一词，指的不是某种东西或物质，而是指这种东西或物质所具备的功能或参与发挥的某种作用，是诸如使满足需求等给定目标得以实现的功能与作用。另外，经济资源的使用价值或其作用，究其本源，仍然根植于其输入并转化为经济要素后在经济元系统内部所执行的功能，由于使用价值同其物质载体密不可分，因此，经济资源可以界定为：经济元系统输入的经济要素前体。

尚未进入人类社会经济体系的经济资源只是自然界体系中的客

观存在，只是其潜在形态，或潜在的经济资源（Potential Economic Resources）。只有在一定的知识、技术和经济条件下，潜在的经济资源才有可能被纳入人类社会经济体系之中，变为现实的经济资源（Realistic Economic Resources）。经济资源首先必须从潜在形态转变为现实形态，才能输入给各个经济元系统，并且在系统输入端往往形成调节“缓冲池”（Buffer Pool），然后转化为系统内有机结合的经济要素。经济要素是经济资源的系统内部形态，经济资源是经济要素的系统外部形态，经过上述转化过程，经济资源和经济要素之间并不能简单地一一对应。

经济资源分类因研究视角差异，不一而足，但不论其分类依据的逻辑论证如何雄辩，都不得不承认：客观世界无外乎物质、能量、信息三种形态，人类社会经济体系作为其中的一个组成部分、一个子系统，其所有的经济资源同样可归结为物质、能量、信息这三种形态或其复合体或衍生体（时间、空间是运动着的物质的存在形式，有时也被当作经济资源）。

参与社会经济活动的人既是其他物质资源、能量资源、信息资源的组织和管理者，又是自身物质、能量、信息的综合承载体和能动转化体，所蕴含的物质、能量、信息无法物理性分割，必须统一地、综合地运用；而人又是社会经济活动的标识性主体，是不可或缺的核心因素。所以从这一角度，人力本身可被视为单独的，与物质、能量、信息可相并列的经济资源，包括人之体力、人之脑力及其思维活动结果储存——活化知识。远离人类社会体系之外的人仅仅是自然界中的人之存在（如与世隔绝、自给自足的隐士），而非人力资源。

在经济资源中直接来源于自然界的部分，方可被称为自然资源。但在以往经济学研究中，物质、能量、信息最初大多来源于自然界，所以被笼统地、不那么严格地归并为自然资源。人力资源天然存在于人类社会体系当中，自然资源和人类本身也就被看作最原始、最基本的经济资源——原生经济资源。例如，“从某种意义上说，生产要素只有两个，即自然和人类”“劳动和自然界一起才是一切财富的源泉，

自然界为劳动提供材料，劳动把材料变为财富”“劳动是财富之父，土地是财富之母。”

人力资源管理概念

人力资源管理，是在经济学与人本思想指导下，通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化。人力资源源管理分为六个模块：人员招聘与培训管理、岗位设计与培训、薪酬管理、绩效管理、劳动关系管理以及人力资源规划。

根据定义，我们可以从两个方面来理解人力资源管理，即：

（1）对人力资源外在要素——量的管理。对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

（2）对人力资源内在要素——质的管理。质的管理主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理，深受经济竞争环境、技术发展环境和国家