



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

HOW-TO企业人手册之
“卓越主管工作手册”系列

卓越 人力资源主管手册

实战
精华版



薛贵喜 主编

ZHUOYUE RENLIZIYUAN ZHUGUAN SHOUCE

从优秀到卓越、打造一流的人力资源主管
企业中层管理人员培训首选图书

广东出版集团
广东经济出版社



The Collection of
Tools About Manufacturing
Industry Management
制造业管理工具库

HOW-TO 企业人手册之
“卓越主管工作手册”系列

卓越



人力资源主管手册



薛贵喜 主编

企业中层管理人员培训首选图书

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越人力资源主管手册: 实战精华版 / 薛贵喜主编. —广州: 广东经济出版社, 2012. 6

(HOW-TO 企业人手册之“卓越主管工作手册”系列)

ISBN 978-7-5454-1304-5

I. ①卓… II. ①薛… 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 (2012) 第 109692 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	广东新华印刷有限公司 (广东省佛山市南海区盐步河东中心路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	13.75 2 插页
字数	246 000 字
版次	2012 年 6 月第 1 版
印次	2012 年 6 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-1304-5
定价	29.50 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: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

邮购电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

我国是制造业大国，但还不是制造业强国。要使我国的制造业真正强大起来，很重要的一个方面，就是要发展现代产业体系，加快改造提升传统制造业，大力推进信息化与工业化融合，提高产业核心竞争力，同时提升作为企业中坚力量的主管们的管理水平。

各级主管是制造企业的中坚人物，其不能仅仅停留在优秀这一水平上，而是要从优秀到卓越，这也是产业升级、打造先进制造业的迫切需要。

先进制造业是相对于传统制造业而言的，是指制造业不断吸收电子信息、计算机、机械、材料以及现代管理技术等方面的高新技术成果，并将这些先进制造技术综合应用于制造业产品的研发设计、生产制造、在线检测、营销服务和管理的全过程，实现优质、高效、低耗、清洁、灵活生产，即实现信息化、自动化、智能化、柔性化、生态化生产，取得良好的经济、社会和市场效益的制造业总称。

作为一名卓越的主管，要能够把信息技术与其他先进制造技术相融合，驾驭生产过程中的物质流、能量流和信息流，实现制造过程的系统化、集成化和信息化。采用先进制造模式，提高产品质量、市场竞争力、生产规模和速度，实现数字化设计、自动化制造、信息化管理以及网络化经营。因此，各级主管要适应先进制造业发展的需求，在职场中充分发挥竞争优势，不要再抱着“没有功劳也有苦劳”的想法，不能再依赖传统的工作方法，依然停留在以往粗放型管理的手法

上，而是要更新知识结构，创新工作方法，通过循序渐进的不断学习，掌握更多的知识、技能、方法和新技术等，以提升自己的综合素质和管理水平。

基于此，《HOW-TO企业人手册》系列丛书中的“卓越主管工作手册”系列为企业人提供了一个极佳的不断学习及自我提升的机会。本系列推出八个岗位主管的工作手册：分别为《卓越生产主管手册》、《卓越采购主管手册》、《卓越物流主管手册》、《卓越仓库主管手册》、《卓越品质主管手册》、《卓越行政主管手册》、《卓越财务主管手册》、《卓越人力资源主管手册》。

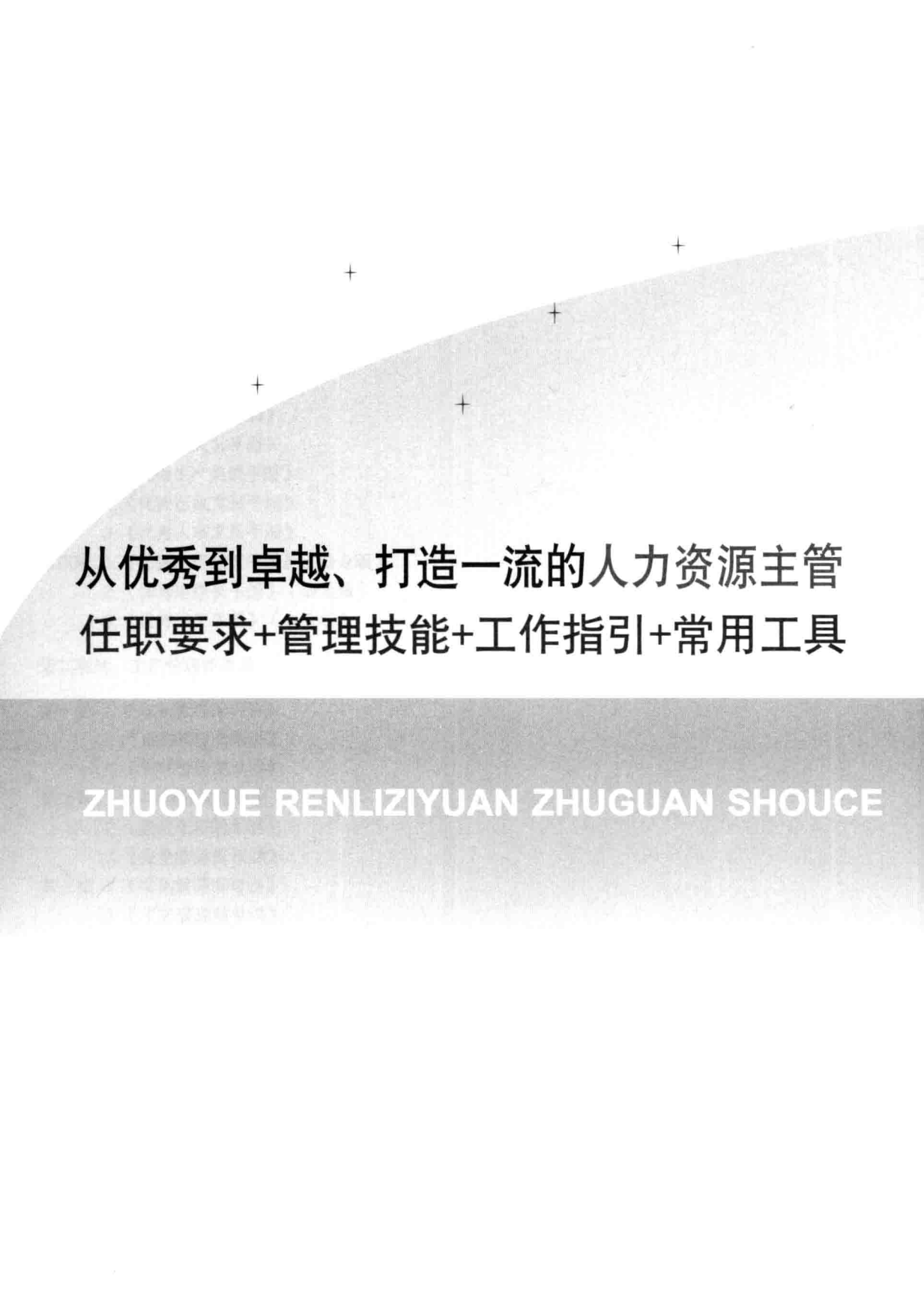
本系列丛书具有以下特点：

有图表，有案例，有自我检测，通过细致入微的导读及自我评估，让企业人从优秀到卓越，从基层员工成长为一名卓越的企业中层管理人员。

在本丛书的编辑过程中，一些培训机构、咨询公司的顾问老师及企业一线的相关人员参与了编写和修改工作，具体为：柳景章、杨冬琼、邹凤、段水华、段利荣、吴定兵、许华、严凡高、林红艺等，同时本书参考了许多同类书籍，在此一并表示感谢，全书最后由朱少军审稿统筹完成。

《HOW-TO企业人手册》系列丛书

编委会



从优秀到卓越、打造一流的人力资源主管
任职要求+管理技能+工作指引+常用工具

ZHUOYUE RENLIZIYUAN ZHUGUAN SHOUC

目 录

导 读

导读一 人力资源主管提升课程安排	1
导读二 人力资源主管学习指南	3
导读三 培训老师使用指南	4

第一章 人力资源主管任职要求

第一节 人力资源主管的职责与角色	6
一、人力资源主管的职责	6
二、人力资源主管的角色	7
第二节 人力资源主管的任职条件	9
一、公正、忠信、坚定勇敢的意志力	9
二、对人性的正确、全面的了解以及广博的知识	9
三、亲和力和优秀的人际关系处理技巧	10
四、实现人力资源有效管理的专业能力	10
第三节 做好人力资源工作的关键	11
一、由人事管理转向人力资源管理	11
二、必须关注利润、成本和时间	12
三、任何事都应当有计划地执行	12
四、时刻提醒人力资源中存在的问题	12

五、采用渐进方式实现目标	12
六、得到决策层和管理层的支持	13
七、把员工当客户对待	13
八、应熟悉公司的经营方式和流程	13

第二章 员工招聘与任用

第一节 如何管好员工招聘工作

一、怎样识别招聘需求	17
二、招聘前应做好哪些准备工作	17
三、如何选择招聘渠道和方法	18
四、怎样进行招聘宣传和接受报名	19
五、如何审查报名与资格审查	19
六、测试	21
七、如何开展录用工作	25
附一：招聘需求表	26
附二：部门增员申请表	26
附三：内部空缺职位公告	27
附四：临时用工审批表	28
附五：应聘人员登记表	29
附六：面试人员测评表（初试、复试）	29

第二节 如何管理员工试用工作

一、接受新进员工报到应做哪些准备工作	30
二、新进员工须交哪些报到资料	32
三、新进员工试用期内有哪些事务	34
四、新进员工提前转正与辞退怎么管	34
五、新进员工离职怎么管	35
附一：新员工报到须知	36
附二：试用期安排表	37
附三：员工试用期满考核表	38
附四：员工（转正）定岗定级表	39

附五：人才推荐奖励领取记录	39
自我检测	40

第三章 如何对员工进行培训与开发

第一节 如何分析培训需求	42
一、如何做好前期的准备工作	42
二、怎样制订培训需求分析计划	43
三、如何实施培训需求分析计划	45
四、怎样分析总结培训需求数据	46
五、如何撰写培训需求分析报告	47
附一：员工培训需求申请表	49
附二：培训需求调查表	49
附三：培训需求信息汇总表	51
第二节 如何编制培训计划	52
一、如何确定培训目标	53
二、培训计划应具备哪些内容	53
三、怎样制定培训方案	54
四、如何设计培训课程	55
五、如何安排培训时间	56
六、有哪些培训方法可供选择	57
七、培训计划怎样报审批	60
八、如何落实培训计划	60
九、怎样发布培训计划	60
附一：年培训项目计划表	61
附二：内部合格培训师名单	61
第三节 培训工作实施	62
一、培训实施前应做哪些准备工作	62
二、培训实施中有哪些管理工作	73
三、培训后期有哪些管理工作	74

四、培训后如何跟进	75
五、如何整理与呈报培训记录及资料	76
六、如何开展培训效果评估	77
附一：培训统计表	79
附二：培训考核表	79
附三：培训学员评估表	80
第四节 员工职业生涯设计	82
一、职业生涯有哪些类型	82
二、员工职业生涯发展有几个阶段	82
三、员工职业生涯发展有何模式	84
四、如何帮助员工进行职业生涯规划	85
五、如何管理员工的职业生涯规划	87
附一：个人职业生涯规划表	89
附二：个人发展计划改进方案表	91
自我检测	92

第四章 如何管理员工流动

第一节 怎么让员工晋升更具激励性	94
一、如何设定晋升路线	94
二、员工晋升程序是怎样的	95
三、如何选择晋升对象	96
四、如何帮助未获得晋升的员工走出晋升的“低谷”	97
五、如何帮助获得晋升的员工尽快适应新职位	97
第二节 如何管理员工降职	99
一、如何有针对性地处理员工降职	99
二、员工降职应遵循怎样的程序	99
三、怎样技巧地处理员工降职	101
四、如何管理降职员工	102

第三节 如何管理岗位轮换	106
一、岗位轮换有哪些类型	106
二、如何应对岗位轮换中出现的问题	106
三、岗位轮换的事务程序	107
四、进行岗位轮换应注意哪些问题	108
附一：员工调动申请表	110
附二：员工工作轮换登记卡	111
第四节 如何管理员工离职	112
一、如何合法地辞退员工	112
二、如何应对辞职与预防“挖角”	117
三、如何办理离职手续	121
四、如何对员工离职进行统计与分析	122
五、如何管理离职员工关系	123
附一：人员变动登记表（辞退、辞职）	124
附二：员工辞退通知书（1）	124
附三：员工辞退通知书（2）	125
附四：离职申请表	125
附五：离职面谈记录	126
附六：离职移交手续单	127
自我检测	128

第五章 如何管理员工的薪酬福利

第一节 如何管理员工薪酬	130
一、工资由哪些部分构成	130
二、如何设计合理的薪酬	130
三、如何给员工办理加薪	135
四、如何执行员工减薪	136

第二节 如何管理员工福利	138
一、员工福利是怎样构成的	138
二、员工福利项目有哪些	138
三、如何分析员工的福利需求	139
四、怎样确定员工福利的宗旨	140
五、怎样编制福利总额预算	141
六、如何制订员工福利计划	142
七、如何控制员工福利成本	144
八、如何实施与管理员工福利计划	145
九、如何评价员工福利效果	145
附一：员工福利预算表	147
附二：福利资金年支出报表	147
附三：企业员工福利明细表	148
附四：企业员工福利金申请表	148
自我检测	150

第六章 如何管理员工考勤考绩

第一节 如何管理员工考勤工作	152
一、出勤时间与记录方法	152
二、缺勤管理	153
三、休假管理	154
四、加班管理	154
五、出差管理	155
附一：加班申请表	157
附二：出差申请单	157
第二节 如何管理员工考绩	158
一、绩效考核的内容是什么	158
二、如何制定绩效指标	160
三、如何确定绩效考核周期	165

四、如何实施绩效考核	167
五、如何开展绩效反馈面谈	167
六、如何协助员工制订绩效改进计划	169
七、如何处理员工业绩考核的申诉	169
八、如何分析绩效考核的结果	170
自我检测	172

第七章 如何管理员工关系

第一节 如何管理员工沟通	174
一、如何通过公司会议进行沟通	174
二、如何通过员工活动来沟通	176
三、如何与员工面对面沟通	178
四、如何开展员工关怀	180
五、如何处理员工申诉	180
第二节 如何解决内部冲突	182
一、为什么会发生内部冲突	182
二、解决内部冲突有哪些方法和渠道	182
三、应按怎样的程序来解决冲突	182
第三节 如何恰当地实施纪律处分	184
一、纪律处分的程序是怎样的	184
二、如何运用热炉规则进行纪律处分	186
三、如何开展渐进式处分	186
四、如何实施无惩罚处分	188
五、在纪律处分中要注意哪些事项	188
第四节 如何防范并处理劳资纠纷	191
一、企业与劳动者之间有哪些劳资纠纷	191
二、劳资纠纷对企业有何影响	191
三、哪些法律证明文件可防范劳资纠纷	191

四、如何防范解雇（辞退）争议	198
五、如何防范开除争议	199
六、如何防范辞工和自动离职争议	200
七、如何防范加班争议	201
附一：职工名册	203
附二：员工劳动合同签收备案表	203
附三：续订劳动合同通知书	204
附四：解除劳动合同证明书	205
自我检测	206
自我测试题	207
参考文献	210

导读一

人力资源主管提升课程安排

第一章 人力资源主管任职要求

- ☐ 人力资源主管的职责与角色
- ☐ 人力资源主管的任职条件
- ☐ 做好人力资源工作的关键

时间安排：

第二章 员工招聘与任用

- ☐ 如何管好员工招聘工作
- ☐ 如何管理员工试用工作

时间安排：

第三章 如何对员工进行培训与开发

- ☐ 如何分析培训需求
- ☐ 如何编制培训计划
- ☐ 培训工作实施
- ☐ 员工职业生涯设计

时间安排：

第四章 如何管理员工流动

- ☐ 怎么让员工晋升更具激励性
- ☐ 如何管理员工降职
- ☐ 如何管理岗位轮换
- ☐ 如何管理员工离职

时间安排：

第五章 如何管理员工的薪酬福利

- ☐ 如何管理员工薪酬
- ☐ 如何管理员工福利

时间安排：

第六章 如何管理员工考勤考绩

- ☐ 如何管理员工考勤工作
- ☐ 如何管理员工考绩

时间安排：

导读一

人力资源主管提升课程安排

第七章 如何管理员工关系

- ☐ 如何管理员工沟通
- ☐ 如何解决内部冲突
- ☐ 如何恰当地实施纪律处分
- ☐ 如何防范并处理劳资纠纷

时间安排：

说明：以上PPT图片文档可供读者检测自学效果，培训老师也可将其作为课件使用。

导读二

人力资源主管学习指南

