

人力资源管理

从入门到精通



张明辉 / 著

■ 读了就能懂，拿来就能用

理论点到为止，重点讲解实操

免费提供书中配套的考核表、考核方案、调研表、面试题、合同、方案、制度范本等电子文档

■ 基于岗位任职能力要求进行工作层次分解，让您看清未来职业发展路线

入门篇：讲实操、讲实践、讲技能，适用于HR专员

提升篇：讲流程、讲计划、讲分析，适用于HR主管

精通篇：讲体系、讲规划、讲思路，适用于HR经理



清华大学出版社

人力资源管理 从入门到精通

张明辉 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是一本企业人力资源管理实务书,由浅入深地介绍了人力资源管理的具体内容:在企业中,人力资源部门员工具体做什么、怎么做。职位不同,所需具备的知识和能力也是不同的。纵向职位层级的划分,构成了本书的框架:入门篇——人力资源专员的应知应会;提升篇——人力资源主管的技巧;精通篇——人力资源部经理的技巧。

全书共 20 章。从 HR 入门须知讲起,入门篇介绍了一个基本不懂业务的新手如何快速成长为熟手;提升篇介绍了人力资源主管的工作技巧,在专员、主管的层级,按五大模块(人事、招聘、培训、薪资、考核)具体介绍;精通篇介绍了人力资源部经理的管理技术,包括组织架构、人力资源预算、体系审核、猎头合作、人力资源软件选型、人力资源规划、经营计划与预算。

本书是作者 12 年企业 HR 从业经历的全面总结,适合企业人力资源部专员、主管、副经理、部门经理、总监等阅读,也可供相关专业本科生、研究生作为参考书。

本书免费提供相关表单等配套资源,下载地址: <http://www.tupwk.com.cn/downpage>。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理从入门到精通 / 张明辉 著. —北京:清华大学出版社, 2015
ISBN 978-7-302-39200-2

I. ①人… II. ①张… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 017747 号

责任编辑:施 猛 易银荣

封面设计:周晓亮

版式设计:方加青

责任校对:邱晓玉

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62794504

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:26.25

字 数:479千字

版 次:2015年2月第1版

印 次:2015年2月第1次印刷

印 数:1~3500

定 价:56.00元

产品编号:059209-01





前言

一、本书的框架——入门到精通的体现

时至今日，说到人力资源管理(简称HR)，行业内、社会上已不陌生。

如果编写人力资源管理教科书，必定要从人力资源管理的历史、概念、作用、分类等方面讲起(我们称之为西方舶来品)，并对国内早先的传统人事管理批判一通。这是教科书的“地盘”，自有它的惯例。

本书属企业人力资源管理实务工具书，不再反复强调一些理论概念，直接进入实质环节：在企业中，人力资源管理具体做什么、怎么做。

这个问题，很容易被模块化为人事、招聘、培训、薪资、考核五大模块，以及岗位、HR规划两大基础。模块的划分，或有出入，比如：增加员工关系、企业文化、组织架构等。针对每个模块，再逐一介绍概念、方法、工作流程、表单、案例等。但是，这种编写方式没有完全满足HR用户的需求。因为企业人力资源部的员工，在职位、技能要求方面存在差异，类似一种部分重叠的递增阶梯。

人力资源部的职位首先有层级的区别：专员、主管、副经理、部门经理、总监等。这些职位层级的含金量不同：工作内容从简单到复杂，逐级变化(当然会有重叠)；对应的薪资收入，也从低到高(也有重叠)逐渐增加。正应了一句老话：一分价钱一分货。

虽然可以按模块划分职位，比如人力资源专员层次可划分为：人事专员、招聘专员、培训专员、薪资专员、考核专员等。但是，在已经任职于某一个模块的情况下，要想在较短时间内涉猎其他所有模块，是不太可能的。更现实的情况是：人事专员想着如何晋级为人事主管；或者薪酬主管想着如何晋级为副经理。

除了“关系户”，多数人还是要靠自己的本事吃饭，职务晋级也一样。因此，如何胜任目前层级的模块，熟练技能，把握机会增加一个模块，获得职务晋级(衍生薪资收入提高、权限提高，在部门、公司中的地位提高，更多的信息占有)，也就成了对HR们来说比较实际的关注点。

可以说，职场中的HR们不是站在一个平面上，而是站在山脚、山腰、山顶，高度不同。有的不断地想往上爬，也有的这山望着那山高。

因此，低职务层级与较高职务层级，做的事情不同，对应的技能要求也不同。本书就是按照这个思路，告诉大家：专员、主管、副经理、部门经理、总监，每个层次大概

要做什么事情，要掌握什么技能(这些技能包含在实际任务的解决中)。

纵向职位层级的划分，构成了本书的框架：入门篇——人力资源专员的应知应会；提升篇——人力资源主管的技巧；精通篇——人力资源部经理的技巧。

这也是将本书命名为“人力资源管理从入门到精通”的缘由。

对于专员、主管层级，按五大模块具体介绍；对部门经理、总监的介绍，不再按五大模块，而是尽可能按照职责涉猎的工作模块展开。

关于人力资源管理能力，过去教科书也有划分：事务性、专业性、战略性。本书的架构，更接近这类纵向水平的划分，并落实到人力资源部的职位层级。

在这种框架下，作者在素材的分类筛选上花费了很大的精力。素材仍然体现原创精神，尽量不引用他人已发表的，而是从自己12年积累的资料中搜集。本书写作过程的艰难，就在于原始素材实在太多，又怕遗漏，从初步总结的100多万字，逐次删减到50万字、30多万字。确保各类素材归类到合适的篇章后，才正式开始文字撰写。此时，已过去半年。

本书不仅聚焦于HR技术。另有对职场关系的全新阐释，穿插于各章末，并以附录的形式提供延伸阅读材料。人力资源部人员与其他员工群体一样，都置身于职场。在按照制度、流程操作处理的过程中，受到本单位上上下下、周边甚至单位外部的人际关系的影响，面对的职场人群又形形色色，有着各自的利益取向、性格、行为方式、价值观，极易发生冲突，导致情绪受挫、心里委屈，实在难免。因此，HR职场关系，也成为本书的关注点。

二、本书的内容

开篇的引子，介绍了HR入行须知，便于尚未入行但想入行的新人从“门口张望”：正是由于企业人力资源部的职位空缺，才引发了HR的入行。人力资源部的员工来源于实习生、应届生、社会招聘的新手或熟手、内部调岗等。人力资源部的职位名称繁多，包括英文缩写、编制外的泛HR供应商、HR的转型(退出行业)。

入门篇，介绍了人力资源专员的应知应会。

第1章：人力资源专员怎样上手。介绍了把一个基本不懂人力资源业务的新手培养为熟手的过程，包括：熟悉情况、交代简单工作任务、对照职位说明书、工作方式、流程规范、常犯差错、如何提高、专员的目标。并穿插了人力资源专员的职场困惑访谈。

第2章：人事专员的应知应会。介绍了通讯录整理、入职离职手续办理、考勤管理、劳动合同管理、人事月报编制、社保公积金办理、人事信息库维护、福利统计发放等人事专员层次的工作任务、技能。

第3章：招聘专员的应知应会。介绍了熟悉招聘流程、整理招聘需求、发布招聘信息、招聘会小结、简历筛选、参与组织面试、录用通知、招聘专员的压力缓解等招聘专

员层次的工作任务、技能。

第4章：培训专员的应知应会。介绍了培训课程方案、培训课前准备事项、培训满意度统计、培训小结报告撰写。

第5章：薪酬专员的应知应会。介绍了做工资操作、做工资依据(薪酬专员须知)、劳动年报申报、人工成本统计、工资差错和延误、工资条设计的劳动法提示。

第6章：考核专员的应知应会。介绍了完成月考核操作、修改考核表单、制定考核指标标准、考核权限。

提升篇，介绍了人力资源主管的技巧。

第7章：人力资源主管的工作职责区别。介绍了各类主管头衔的区别、人力资源主管的区别、人力资源主管与专员的区别。并穿插了人力资源主管的职场困惑访谈。

第8章：人事主管的技巧。介绍了人头计划控制分析、劳动工资统计报表的统计口径、劳动合同主体变更协议、复杂考勤问题处理。

第9章：招聘主管的技巧。介绍了招聘计划、招聘渠道、招聘方案、招聘进度控制、招聘分析、离职面谈。

第10章：培训主管的技巧。介绍了年度培训工作思路、培训需求——访谈法运用、年度公司培训计划、培训制度分析、培训分析、培训形式的变化。

第11章：薪酬主管的技巧。介绍了薪酬疑难杂症(薪酬主管须知)、薪资体系设计(薪点制)、分类薪酬方案设计的思路。

第12章：考核主管的技巧。介绍了制定考核方案、修订考核方案、销售提成计算技巧、考核反馈。

精通篇，介绍了人力资源部经理的技巧。

第13章：人力资源部经理的职责。介绍了人力资源部经理的头衔与职位含金量、人力资源部的部门职责、人力资源部经理的职位说明书、人力资源部经理的压力(业务部门对人力资源部的建议要求)。并穿插了人力资源部经理的职场困惑。

第14章：人力资源部经理的技巧——组织架构。介绍了组织架构的几种画法、组织架构通知撰写、组织手册编写、部门职责修订、定岗定编。

第15章：人力资源部经理的技巧——人力资源预算编制。介绍了年度人力资源预算、年度人力资源计划表、年度薪资福利预算表、部门费用预算。

第16章：人力资源部经理的技巧——体系审核。介绍了ISO9000程序文件清单。

第17章：人力资源部经理的技巧——与猎头合作。介绍了猎头访谈、猎头费用比较、猎头操作流程、猎头需求提出、签订猎头服务协议、猎头招聘进度控制、背景调查、委托招聘录用函、劳动关系与薪酬协议，并穿插了猎头的职场困惑。

第18章：人力资源部经理的技巧——HR软件选型。介绍了电子化招聘管理系统立

项报告撰写、e-HR系统建设立项报告、e-Learning系统建设立项报告。

第19章：人力资源部经理的技巧——人力资源规划。介绍了公司发展规划的组成、人头计划(人员配置)的方法、部门HR规划(客服中心三年人员需求预测)。

第20章：人力资源部经理的技巧——经营计划与预算编制。介绍了预算管理制度、某公司预算管理现状分析。

张巧兰参与撰写第2章，其中第2.9节人事档案管理由其独立撰写。

三、本书的特色

编写架构有层次，逐步递增，符合人力资源部职位由低到高对应的工作目标和技巧要求；内容素材来自企业实际，多次反复筛选；文字风格延续了作者一贯的讲解叙述；每章都有诸多案例、表单、数据作支撑。本书是作者对12年企业HR从业经历的全面回顾。

出于均衡篇幅的考虑，绩效、薪酬部分的内容在本书中有所限制。可参考作者已出版的图书：《人力资源总监绩效管理笔记》《从零开始学绩效指标设计》《资深人力资源总监教你做薪酬》。

四、本书的读者

本书适合企业人力资源部的专员、主管、副经理、部门经理、总监、副总等阅读，尤其适合作为各类主管、部门经理提升业务能力的工具书。

本书也适合本科生、研究生等作为参考书，帮助他们提前一步了解人力资源管理理论之外的企业实务究竟要做什么、怎么做。

本书的架构，对管理院系的大学教师编写实用经管类图书或有参考、启发。

张明辉

2014年12月



目录

引子	HR入行须知	1
0.1	职位空缺与HR入行	1
0.2	人力资源部的人群来源	1
0.3	人力资源部的职位有多少种	4
0.4	有关HR职能、职位的英文缩写	5
0.5	人力资源部的编外人员	5
0.6	HR的转型	6

入门篇 人力资源专员的应知应会

第1章	人力资源专员怎样上手	8
1.1	什么叫上手	8
1.2	上手1: 熟悉情况	8
1.3	上手2: 简单工作任务	9
1.4	上手3: 对照职位说明书	9
1.5	上手4: 工作方式	10
1.6	上手5: 流程规范	11
1.7	上手6: 常犯差错	11
1.8	上手7: 如何提高	11
1.9	人力资源专员的目标	12
第2章	人事专员的应知应会	16
2.1	通讯录整理	16
2.2	入职离职手续办理	17
2.3	考勤处理	20

2.4	劳动合同处理	24
2.5	人事月报编制	28
2.6	社保公积金办理	34
2.7	人事信息库维护	38
2.8	福利统计发放	39
2.9	人事档案管理	39
2.10	领导临时交办的其他任务	43
第3章	招聘专员的应知应会	44
3.1	熟悉招聘流程	44
3.2	整理招聘需求	45
3.3	发布招聘信息	48
3.4	对招聘会进行总结、分析	54
3.5	筛选简历	55
3.6	参与组织面试	57
3.7	通知录用	63
3.8	招聘专员的压力来自哪里	63
第4章	培训专员的应知应会	65
4.1	培训课程方案怎么做	65
4.2	培训课前准备要注意哪些事项	70
4.3	培训满意度调查怎么做	71
4.4	培训总结报告如何撰写	72
第5章	薪酬专员的应知应会	79
5.1	做工资	79
5.2	做工资的依据——薪酬专员须知	84
5.3	劳动年报申报	92
5.4	人工成本统计	95
5.5	工资差错和延误	95
5.6	工资条设计的劳动法提示	98
第6章	考核专员的应知应会	100
6.1	组织实施月度、季度考核	100
6.2	修改考核表单	103
6.3	制定修改考核指标标准	106
6.4	考核权限	108

提升篇 人力资源主管的技巧

第7章	人力资源主管的工作职责区别	112
	7.1 各类主管的区别	112
	7.2 人力资源主管的区别	112
	7.3 人力资源主管与专员的区别	113
第8章	人事主管的技巧	119
	8.1 人头计划控制分析表	119
	8.2 劳动工资统计报表的统计口径	120
	8.3 劳动合同主体变更协议	122
	8.4 考勤的复杂	123
第9章	招聘主管的技巧	129
	9.1 招聘计划	129
	9.2 招聘渠道	133
	9.3 招聘方案	135
	9.4 招聘进度控制	138
	9.5 招聘分析	139
	9.6 离职面谈	140
第10章	培训主管的技巧	141
	10.1 年度培训工作思路	141
	10.2 培训需求——访谈法	145
	10.3 年度公司培训计划	149
	10.4 培训制度分析	154
	10.5 培训分析	159
	10.6 培训形式的变化	165
第11章	薪酬主管的技巧	168
	11.1 薪资疑难杂症——薪酬主管须知	168
	11.2 设计一套公司薪酬体系——薪点制	172
	11.3 分类薪酬方案设计的思路	180
第12章	考核主管的技巧	192
	12.1 制定考核方案	192
	12.2 修订考核办法	205

12.3	销售提成计算技巧	211
12.4	考核反馈	215

精通篇 人力资源部经理的技巧

第13章	人力资源部经理的职责	226
13.1	人力资源部经理的头衔与职位含金量	226
13.2	人力资源部的部门职责	227
13.3	人力资源部经理的职位说明书	228
13.4	人力资源部经理的压力(业务部门对人力资源部的建议要求)	229
13.5	人力资源部经理的职场困惑访谈	231
第14章	人力资源部经理的技巧——组织架构	233
14.1	组织架构调整的文件方案撰写	234
14.2	组织架构图的画法	235
14.3	引发组织架构调整的多种原因	239
14.4	部门职责修订	246
14.5	定岗定编	249
14.6	组织手册编制	250
第15章	人力资源部经理的技巧——人力资源预算编制	257
15.1	年度人头计划表编制	257
15.2	年度薪资福利预算表编制	262
15.3	年度培训计划预算表编制	268
15.4	年度部门费用预算表编制——人力资源部	274
第16章	人力资源部经理的技巧——体系审核	280
16.1	ISO9000的人力资源管理程序要求	280
16.2	与人力资源部有关的管理程序介绍	283
16.3	体系审核计划	287
第17章	人力资源部经理的技巧——与猎头合作	289
17.1	访谈：猎头、HR对“猎头”业务的看法	289
17.2	明确猎头工作流程	292
17.3	确定猎头岗位需求	294
17.4	猎头费用比较	298
17.5	签订猎头服务协议	300

17.6	猎头招聘进度控制	307
17.7	背景调查	308
17.8	委托招聘录用确认函	310
17.9	录用签订劳动关系与薪酬协议	311
17.10	猎头合作的注意事项	313
第18章	人力资源部经理的技巧——HR软件选型	316
18.1	引入e-HR、e-Learning有何利弊	316
18.2	e-HR选型报告	319
18.3	e-Learning选型报告	323
18.4	ERP项目的人力资源子模块	329
第19章	人力资源部经理的技巧——人力资源规划	334
19.1	人力资源规划的报告分析	334
19.2	人头规划(人员配置)的方法	340
19.3	部门HR规划案例: 客服中心三年人员需求预测	342
第20章	人力资源部经理的技巧——经营计划与预算编制	347
20.1	了解全面预算管理——财务的角度	347
20.2	熟悉本企业的预算管理制度组成	352
20.3	预算工作时间的安排	356
20.4	案例: 某公司全面预算管理现状	357
附录A	人力资源管理制度清单及诊断说明书	360
附录B	上市尽职调查(HR部分)案例	364
附录C	公司重组的人力资源管理案例	367
附录D	HR定员定额管理流程	375
附录E	车间主任访谈结果报告	377
附录F	职场HR故事: 劳动法风云1、2、3	380
	后记	402

引子 HR入行须知

0.1 职位空缺与HR入行

随着公司业务的发展，应组建人力资源部；或人力资源部成立以后，由于组织架构变化、人事调整、员工离职、员工休假等，会出现职位空缺。

出现职位空缺以后，有几种处理方式：①将该职位的工作职责拆分给现有人员，职位编制取消；②内部补员，如直接调岗或内部招聘；③外部招聘，包括校园招聘、社会招聘、猎头等方式。

有时，也会发生以下情况：人力资源部的某位员工休假，季节性工作量增加，现有人员工作量一直饱和，就会产生阶段性的“职位空缺”。这时，出于节约人工成本和满足阶段性需求的考虑，人力资源部往往会发布招聘实习生的信息。

所以，要说资历最浅的HR，应是实习生。

0.2 人力资源部的人群来源

0.2.1 实习生

在诸多实习生中，有的会被录用；有的纯粹是为了获得打工体验，在简历上增加一笔工作经验；有的实习生，是某种关系户。因为公司也是社会的一分子，公司的各级领导、经理、老员工，也有客户、同事、亲友等关系要照顾，为了卖个面子，人力资源部也会将这些实习生安排到别的部门或自己的部门。在人力资源部的编制中，实习生就是临时工，算是编外人员。

0.2.2 应届生

应届生，是应届毕业生的简称。它与实习生的区别主要在于是否(将要)毕业，我们通常理解为大四学生。

实际上，由于学历的不同，应届生也有大专(高职)生、本科生、硕士研究生、博士

研究生等的区别。多年以前，应届生还包括中专、职高、技校生，后逐渐被高职(职业技术学院)生取代。本科也分多个级别，包括一本、二本、三本，一本里还有985、211等所谓的重点本科，三本等同于独立民办学院。按照中小企业人力资源部招聘应届生的标准来看，一般主要面向本科生、大专生。一些大企业，可能需要招聘硕士、博士研究生。

人力资源部发布的应届生招聘信息，最常见的职位叫人力资源专员，也可称为HR专员、人事专员，或者助理。对于研究生，也许会给予主管、高级主管、经理助理的头衔。

虽然说招聘不应有歧视，包括学历歧视，但是由于行业不同、企业规模大小不同、所处地域不同、时代推移的背景不同，各家企业的人力资源部对于到底是本科生好用、大专生好用，还是研究生好用，都有不同的说法。

总体来说，学历低些的应届生，可能对薪资期望低，对岗位分工不挑剔，办事卖力，对人力资源部来说，在公司薪酬政策偏低的情况下，选择余地大。但从未来的成长性和内部人才培养的角度来看，在未来，随着他们对基础模块熟悉程度的加深，当企业需要他们应用更多方案设计、统计分析等中高阶的技能时，可能还是会感叹：学历高些，或重点本科出身的，思维能力更强。当然，也不能一概而论。

0.2.3 社会招聘的HR新手或熟手

除了应届生，人力资源部也会通过人才网、人才市场、熟人推荐等社会招聘方式，筛选简历。

社会招聘与应届生招聘的区别主要是招聘有相关工作经验的社会人员。社会招聘的HR新手职位，也以人力资源专员、主管为主，一般要求应聘人员具备1~3年的相关工作经验。

在工作经验前面，为何要加“相关”两字？因为工作经验的匹配，有程度上的区分。

有的候选人，毕业后三年，都在行业相同、规模接近的企业的人力资源部工作，从事的岗位也是相同的，这就接近100%相似了；而有的候选人虽然工作了三年，却在不同行业、不同规模企业的其他部门的岗位(如销售、商务、客服、采购等)工作，这就不相似了；也有的匹配程度参差不齐，行业、企业规模、部门、岗位等因素，有重叠的也有不重叠的。

在筛选的有效简历比较多、可供录用的候选人比较多的情况下，人力资源部会倾向于采用严格的标准看待相关工作经验；反之，在有效简历和候选人不多、薪资又低、其

他工作条件也不理想(地理位置偏僻、单休、经常要加班、福利差等)的情况下,人力资源部也会放宽录用条件,只要“相关”,甚至不相关,也会考虑录用。

以前在别的公司没有做过HR职位,或只做过短暂的时间(比如少于一年),接触的人力资源管理的实务较少,都可以叫做HR新手;从事HR工作三年左右的,实际操作技能也达到一定水平的,可以叫做HR熟手。

可见,有些HR的入行,实际是转行。没有相关工作经验,要转行入HR行业,说容易,也不容易。

客观上,我们发现,在HR从业人员中,有科班出身的(一般理解为人力资源管理专业及相关专业:心理学、工商管理),也有半道出家的(原来从事别的工种,后来由于各种原因,主动或被动进入HR行业),还有通过自考、成人教育等方式获得人力资源管理相关学历的。除了学历证书,通过考证获得人力资源管理师从业资格也成了不少半道出家的HR的入行途径。

0.2.4 内部调岗

以上说的,都是外部招聘的情况。实际上,有些人进入HR行业,是内部职业发展的结果。比如:前台,有可能转岗为人事助理;会计,有可能转岗为薪资专员(有的小公司,最早由财务部做工资)、考核专员;销售、客服、技术支持,有可能转岗为培训主管(或培训师)。

还有一种可能,是转为半业务+半HR的职位。比如:销售公司的区域经理,转岗为销售公司的行政人事部经理或综合管理部经理,不仅要负责本系统内的HR相关工作,还要负责与销售相关业务(含客服、商务等)的考核奖金、提成等综合方案的设计与管控执行。

同样,研发中心、生产工厂、新成立或收购的外地子公司,也会发生内部调岗,由业务出身(销售,技术,供应链,质量等)的主管、经理,平级调动或晋级为从事半业务+半HR的管理职务(一般叫2级经理,泛中层干部)。

也有一些少见的情况,就是将技术业务出身的子公司总经理、副总,以及大部门的总监、经理等,直接提拔为副总裁、总裁助理、人力资源总监、行政人事总监等,进入公司高管的行列。

HRBP,也就是业务单元的HR合作伙伴,近几年开始流行。这种潮流的思想,主要想表达:HR出身,想理解业务,成为业务伙伴,难;而业务出身,理解业务,再学点HR知识技巧,容易。

姑且不论这种论调是否正确，或正确到何种程度，但对原来讲究“根正苗红”的HR专业出身的HR来说，是个冲击。包括人力资源部可以外包、拆分，企业HR会出现职业危机，绩效主义害了索尼等论调，无一不是对现有的HR行业的冲击。

0.3 人力资源部的职位有多少种

一般来说，公司的人力资源部的职位层级大致可分为：人力资源专员、人力资源主管、人力资源部副经理、人力资源部经理。

近些年，对于大中型企业，只要有集团的，有人力资源部总经理、人力资源总监、行政人事总监这些叫法。有的是名副其实(公司大、薪资高、权力大、核心信息多、进入高管层)；有的是“虚胖”(公司不算太大、薪资不算太高、权力不算太大、核心信息不多、还是中层)，当然，这种头衔的夸大，也算一种不付费的面子激励。

在公司层面，分管或主管人力资源的有：董事长、总裁、常务副总裁、副总裁、董事长助理、总裁助理；或：董事长、总经理、常务副总、副总、董事长助理、总经理助理。总经理助理是个可大可小、伸缩性很大的职位。

理论上，工会主席与人力资源部经理是对立的。但实际上，民企的工会主席也有由人力资源部经理兼任的情况。

相对于正职而言，人力资源部副经理是副职。与人力资源部副经理级别相同的、实际工作类似的、名称不同的职位还有：行政人事部经理、综合管理部经理(综合部、管理部)。可能的区别在于集权还是分权，以及向谁汇报：集权的，人力资源部副经理向人力资源部经理汇报；分权的，行政人事部经理向子公司总经理汇报，向人力资源部经理虚线汇报。

在主管与副经理之间，还可能有经理助理的职位，也有的叫助理经理，这是为了重点表示：我虽然是助理，但也是经理(部门领导行列)。这跟助理总裁与总裁助理，有异曲同工之妙。

有的经理助理，纯粹是助理，跟主管差不多，甚至没有下属，就是职等高、薪资高，为了方便招聘、吸引相对高层次人才，由公司自己培养；有的经理助理，是公司培养的过渡人才，经培养锻炼后要提拔重用。

主管，也有多种叫法，如：高级主管、资深主管、主任、项目经理、高级经理、资深经理等。有的表示资深(时间长，老员工)，有的表示管理职务高(有下属)，有的表示

水平高(大型集团, 员工人数多, 人力资源部人数也多, 工作按模块分得细, 有些工作都要做合并报表、统计分析)。有的猎头公司称这类主管为模块经理, 作为候选人不能当部门经理、副经理的管理职务时的变通说法。

专员, 在中小企业, 人力资源部人不多, 就是叫人力资源专员; 在大企业集团, 人力资源部人多, 专员还细分为: 人事专员、招聘专员、培训专员、薪资专员、考核专员等, 也有员工关系专员、任职资格专员、企业文化专员。或者组合起来, 称为人事招聘专员。在国企, 还有负责干部管理的岗位。

有的公司, 还要将专员细分为: 助理, 如人事助理、培训助理、招聘助理; 甚至细分到员, 如档案员、考勤员、工资核算员。在工厂就有这种叫法。

人力资源部, 是从传统的劳资处、人事处演变而来的名称。在实际中, 也出现了一些另类的叫法, 如绿城集团叫“本体建设部”、阿里巴巴有“政委”的提法。

0.4 有关HR职能、职位的英文缩写

HR: 人力资源, 人力资源部, 人力资源专业人员。**HRM:** 人力资源管理, 人力资源部经理。**HRD:** 人力资源开发, 人力资源总监。**HRVP:** 人力资源副总裁。**HRBP:** 人力资源业务合作伙伴, 派驻到各业务部门的HR。**HR Unit:** 人资单位, 人力资源部门。

0.5 人力资源部的编外人员

上述职位多数是人力资源部编制内的, 也就是签订劳动合同的职位。前文提及, 编外的叫实习生。实际上编制外的, 也不仅有实习生, 还可能有退休返聘的顾问, 比如厂医、法务顾问, 一般都由资历比较老的员工担任。也有可能是劳务派遣的, 合同与劳务派遣公司签订。

一个公司的人力资源工作(如果看做一类业务), 除了人力资源部在做, 也涉及公司高管、业务部门的经理、主管, 也有员工参与。

同时, 人力资源部也会有特定的供应商, 如培训公司、咨询公司、猎头公司、劳务派遣公司、IT公司、律师事务所、认证机构、高校就业处、人才网站等。在选择培训课程、开展咨询项目、引进中高级人才、招工、上HR系统、处理劳动纠纷、体系审核、发放奖学金、网络招聘、上市等HR业务方面, 可通过支付费用的方式采购, 进行补