

做最好的^的

HR

人力资源经理
岗位培训手册

刘珍 郝惠文 编著

19个经典案例

24个经验提醒

15张工具表单

28个核心问题

做最好^的 HR

刘珍 郝惠文 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的 HR/ 刘珍, 郝惠文编著. —广州: 广东旅游出版社, 2014. 11
ISBN 978-7-80766-927-2

I. ①做… II. ①刘…②郝… III. ①企业管理—人力资源管理
IV. ① F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 190755 号

广东旅游出版社出版发行

广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼 邮编: 510642

印刷: 北京同文印刷有限责任公司

(地址: 北京市密云县十里堡镇庄禾屯村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市天河区五山路 483 号华南农业大学 (公共管理学院) 14 号楼三楼

联系电话: 020-87347994 邮编: 510642

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 14.5 印张 253 千字

2014 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 45.00 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

第一章 人力资源经理岗位认知

第一节 人力资源经理岗位描述 / 3

- 一、制订人力资源计划 / 4
- 二、人力资源成本核算工作 / 4
- 三、岗位分析和工作设计 / 5
- 四、员工招聘与选拔 / 5
- 五、员工培训开发管理 / 5
- 六、员工劳动关系管理 / 6
- 七、员工工作绩效考核 / 6
- 八、员工职业发展规划 / 6

第二节 人力资源经理岗位要求 / 6

- 一、人力资源经理的角色 / 7
- 二、品德修养要求 / 8
- 三、工作能力要求 / 12
- ☆探究·思考 / 16

第二章 人力资源规划

第一节 预测人员供求 / 19

- 一、分析人力资源结构 / 19
- 二、编制人力资源规划 / 21
- 三、人力资源需求预测 / 22
- 四、人力资源供给预测 / 24
- 五、人力资源供求平衡 / 26

第二节 掌握组织设计 / 27

- 一、组织设计原则 / 27

二、组织设计程序 / 28

三、组织设计内容 / 29

第三节 做好工作分析 / 34

一、工作分析时机 / 34

二、工作分析的信息 / 35

三、确定工作分析目标 / 37

四、制定工作分析实施方案 / 38

五、成立工作分析小组 / 39

六、整理有关背景资料 / 40

七、收集分析信息 / 43

八、取得相关人员理解 / 44

☆探究·思考 / 45

第三章 员工招聘与离职管理

第一节 做好招聘准备 / 49

一、招聘需求分析 / 49

二、编制招聘计划 / 50

三、编制招聘简章 / 54

四、编制应聘申请表 / 56

第二节 人员选拔 / 58

一、筛选简历 / 58

二、笔试 / 60

三、面试 / 60

第三节 员工辞职管理 / 65

一、对待辞职员工的工作原则 / 65

二、建立离职管理程序 / 66

三、设计离职面谈记录表 / 67

四、为离职员工办理手续 / 69

五、采取措施降低离职率 / 70

六、离职员工关系管理 / 71

七、善用离职员工资源 / 72

☆探究·思考 / 73

第四章 员工培训管理

第一节 分析培训需求 / 77

- 一、培训需求分析程序 / 77
- 二、做好前期准备工作 / 77
- 三、制订培训需求分析计划 / 78
- 四、实施培训需求分析计划 / 80
- 五、分析培训需求数据 / 80
- 六、撰写培训需求分析报告 / 81

第二节 培训工作实施 / 82

- 一、制订培训计划 / 82
- 二、选择培训方式 / 84
- 三、开发培训课程 / 85
- 四、选择培训教师 / 88
- 五、进行培训预算 / 91
- 六、做好培训准备 / 92
- 七、培训效果评估 / 93
- ☆探究·思考 / 98

第五章 员工绩效考核

第一节 制定绩效管理制度 / 101

- 一、绩效管理内容 / 101
- 二、绩效管理考核 / 102
- 三、绩效管理制度 / 104

第二节 设立绩效考核指标 / 109

- 一、考核指标设计原则 / 109
- 二、考核标准制定技巧 / 111
- 三、确定绩效考核内容 / 112

第三节 做好绩效考核实施 / 116

- 一、规范绩效考核流程 / 116
- 二、明确绩效考核主体 / 118

三、选择绩效考核方法 / 120

四、反馈绩效考核结果 / 121

第四节 绩效考核偏差与修正 / 122

一、常见问题 / 122

二、偏差修正 / 125

☆探究·思考 / 126

第六章 员工薪酬管理

第一节 员工薪酬调查 / 129

一、薪酬调查的原则 / 129

二、薪酬调查的渠道 / 130

三、薪酬调查的实施 / 132

第二节 员工薪酬设计 / 139

一、薪酬设计原则 / 139

二、薪酬结构设计方法 / 141

三、薪酬设计步骤 / 142

第三节 薪酬控制管理 / 150

一、薪酬预算 / 150

二、人工成本控制 / 154

三、薪酬调整 / 158

四、薪酬改进 / 163

☆探究·思考 / 165

第七章 劳动福利管理

第一节 劳动合同管理 / 169

一、劳动合同内容 / 169

二、劳动合同订立 / 171

三、劳动合同终止 / 172

四、补偿金核算 / 173

五、劳动合同续订 / 174

六、劳动合同管理台账 / 174

七、集体合同管理 / 175	
第二节 员工劳动保护 / 178	
一、劳动保护目的 / 179	
二、劳动保护内容 / 179	
三、劳动保护管理 / 181	
四、新员工安全教育 / 182	
五、管理人员安全教育 / 184	
第三节 劳动争议处理 / 185	
一、了解劳动争议内容 / 186	
二、解决劳动争议原则 / 187	
三、解决劳动争议途径 / 187	
第四节 员工福利管理 / 191	
一、员工福利类型 / 191	
二、福利管理内容 / 194	
三、福利管理原则 / 195	
四、员工福利需求分析 / 195	
五、确定员工福利宗旨 / 196	
六、编制福利总额预算 / 197	
七、制订员工福利计划 / 197	
八、员工福利成本控制 / 198	
九、员工福利计划实施 / 199	
十、员工福利效果评价 / 200	
☆探究·思考 / 201	

附录

总自检 / 203

常用工具表单 / 207

参考文献 / 220

第一章

人力资源经理岗位认知

本章学习重点：

- 了解企业人力资源经理的工作内容及职责要求
- 了解企业人力资源经理的岗位要求

主题词：岗位描述 岗位要求

第一节 人力资源经理岗位描述

现代人力资源经理肩负着组织人力资源开发和管理重任，组织中整体人力资源能力建设的状况在很大程度上依赖于人力资源经理本身的能力状况和素质水平。所以，作为人力资源经理首先得了解该岗位的工作职责及内容。

我们先来看几则企业招聘人力资源经理时写的岗位要求。

实例 1

××企业人力资源经理岗位描述

一、岗位职责

1. 监督公司人力资源及行政管理制度的执行、贯彻。
2. 负责公司员工招聘、薪资福利、人力资源日常管理等事务性工作。
3. 办理员工社会保险、补充医疗及档案管理工作。
4. 负责员工月报税系统管理操作。
5. 负责员工入职、离职手续的办理，劳动合同的签订，试用期管理等工作。
6. 负责人力资源相关数据统计、分析工作。
7. 其他行政事务工作。
8. 完成部门经理交办的其他事务。

二、任职要求

1. 具有人力资源管理和行政管理知识，对相关基础事务性工作熟悉、精通。
2. 熟悉国家及本地区的有关劳动保障及社会福利相关政策，熟悉相关法律法规。
3. 3年以上工作经验，年龄25岁以上。
4. 大学本科或以上学历，人力资源或管理类专业毕业，具有良好的英语水平。
5. 工作主动、细心、踏实，具备良好的沟通能力及较强的原则性。

实例 2

××公司人力资源经理招聘要求

一、任职资格

1. 年龄25~40岁，性别不限，五官端正，身体健康，无残疾，无传染病。

2. 管理专业或相关专业本科以上, 3 年以上大型企业工作经验并从事人力资源管理工作 2 年以上。

3. 英语说写能力达到国家四级水平, 能够熟练使用 Windows 和 Office 软件。

4. 能够主动地与部门主管交流工作情况; 能够进行人力资源规划和预测; 能够准确、清晰、生动地向应聘者介绍企业情况, 并准确、巧妙地解答应聘者提出的各种问题。

5. 能够准确、快速地将希望表达的内容用文字表述出来, 对文字比较敏感。

6. 有较强的公关能力, 能准确地把握同行业的招聘情况。

二、岗位职责

1. 制订、执行公司人力资源规划。

2. 制定、执行、监督公司人事管理制度。

3. 制订招聘计划, 规划招聘程序, 组织招聘工作; 安排面试、复试、综合素质测试。

4. 制定考评政策, 统计考评结果, 管理考评文件, 做好考评后的沟通工作及不合格员工的辞退。

5. 制定薪酬政策、晋升政策; 组织提薪评审、晋升评审。

6. 制定公司福利政策, 办理社会保障福利。

7. 办理员工各种人事关系的转移。

8. 组织员工岗前培训, 协助办理培训进修手续。

9. 与员工进行积极沟通, 了解员工工作、生活情况。

通过以上两例, 相信你对人力资源经理的工作大致有了一点了解。下面, 就来具体谈谈人力资源经理的工作范围与责任。

一、制订人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划, 评估组织的人力资源现状及发展趋势, 收集和分析人力资源供给与需求方面的信息和资料, 预测人力资源供给和需求的发展趋势, 制定人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

二、人力资源成本核算工作

人力资源管理部门应与财务等部门合作, 建立人力资源会计体系, 开展

人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源核算工作不仅可以改进人力资源管理工作本身，而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

三、岗位分析和工作设计

对组织中的各个工作岗位进行分析，确定每一个工作岗位对员工的具体要求，包括技术要求；学习、工作与生活经验；身体健康状况；工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料，这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据，也是对员工的工作表现进行评价的标准，进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

四、员工招聘与选拔

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书，利用各种方法和手段，如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员。经过资格审查，如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查，从应聘人员中初选出一定数量的候选人，再经过严格的考试，如笔试、面试、情景模拟等方法进行筛选，确定最后录用人选。人力资源的选拔，应遵循双向选择、择优录用等原则。

五、员工培训开发管理

任何应聘进入一个组织（主要指企业）的新员工，都必须接受入职教育，这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。入职教育的主要内容包括组织的历史、发展状况和未来发展规划，职业道德和组织纪律，劳动安全卫生、社会保障和质量管理知识与要求，岗位职责、员工权益及工资福利状况等。

为了提高广大员工的工作能力和技能，有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员，尤其是对即将晋升者，有必要开展提高性的培训和教育，目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技术、管理技巧和应变能力。

六、员工劳动关系管理

员工一旦被组织聘用,就与该组织形成了一种雇佣与被雇佣的、相互依存的劳资关系,为了保护双方的合法权益,有必要就员工的工资、福利、工作条件和环境等事宜达成一定协议,签订劳动合同。

七、员工工作绩效考核

工作绩效考核,就是对照工作岗位职责说明书和工作任务,对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价,并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式,也可以是他评式,或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据,它有利于调动员工的积极性和创造性,检查和改进人力资源管理工作。

八、员工职业发展规划

人力资源管理部门和人力资源经理都有责任鼓励和关心员工的个人发展,帮助其制订个人发展计划,并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展,使员工有归属感,进而激发其工作积极性和创造性,提高组织效益。人力资源经理在帮助员工制订其个人发展计划时,有必要考虑与组织发展计划的协调性或一致性。

第二节 人力资源经理岗位要求

企业人力资源管理,是总经理的最重要的工作之一,更是人力资源经理的首要工作。所以,人力资源经理,就是总经理管理人力资源的一只手,要依据总经理管理人力资源的策略行动,时刻站在公司的立场上思考问题。

一、人力资源经理的角色

1. 助手和参谋

人力资源经理在与上级的关系中，最主要、最直接的关系方是总经理，因为自己随时会就企业的人力资源管理制度与政策、人事关系与问题的处理与之联系、交换意见。可以说，人力资源经理在和总经理的关系上，扮演着助手和参谋的角色。

通常，为了企业的利益，在处理各种问题上，人力资源经理必须是政策性、原则性很强，而不是一个唯命是从、唯唯诺诺、不敢坚持正确观点和立场的“录音机”及“传声筒”。

人力资源经理的角色：

- 助手和参谋
- 服务者和监督者
- 自律者和示范者



提醒您

每一位上司都有自己独特的工作作风和生活习惯，这些你应善于在日常的工作交往中观察和掌握，这将有助于培养你和工作中的默契与和谐。

2. 服务者和监督者

在日常工作中，一方面，人力资源部所管理的内容要通过各种职能部门贯彻下去，并通过各职能部门进行信息反馈，所以人力资源经理应率领其部门同事树立良好的服务意识，为企业的发展而尽力向企业的员工提供优质的服务；另一方面，作为权力部门，还担负着各职能部门劳动与人力资源管理工作的检查和监督的任务。所以，人力资源经理要帮助各职能部门主管，正确理解企业各项人力资源管理制度与政策，并最终达成共识，避免出现政策与制度无法顺利贯彻下去的局面。

3. 自律者和示范者

人力资源经理在管理直接下属的过程中，应该严于律己，同时把律己的影响力辐射到周围，在本部门的所有成员中产生反响。要让企业员工感到，企业中每一位人力资源管理者既是一个组织中人力资源管理制度与政策的制定者，同时又是模范的执行者。

二、品德修养要求

1. 信守承诺、保守秘密

实例

人事部经理小潘跳槽到另一家公司，离开时他答应原来公司的总经理，不泄露有损原公司利益的任何信息。但在工作一个月后，新公司急需招聘一位专业人才，总经理希望他能利用原公司的人才信息，以便尽快找到合适的人才。小潘拒绝了，总经理开始时对他很不满，后来却对他的做法甚是欣赏，觉得小潘为人比较可靠。

作为人力资源经理，其自身素质中最为重要的一点就是个人的诚信。人力资源经理因工作性质的原因，掌握了企业中与人相关的大量重要信息，如果一名人力资源经理将本公司员工的信息泄露至猎头公司甚至竞争对手的公司，对于这家企业来讲，无疑是一场灾难！

另外，作为人力资源经理，信守承诺的第二点就是慎做承诺，就如上例中的小潘。在承诺原来公司的总经理之后，无论遇到什么样的情况他都坚守自己的承诺。所以，在为他人做承诺前一定要清楚了解承诺的内容，如完成的条件是否具备、掌握的信息是否正确全面，而承诺做出之后就要遵守，并不顾一切压力去信守。这就要求人力资源经理必须具备更高的道德水平，能够在压力下坚持自己的道德准则。

相 关 知 识

如何培养员工的道德与诚信

1. 恰当运用惩罚和奖励

诚信行为也是可以学习培养的。给予适当的惩罚和奖励能够鼓励好的行为，减少坏的行为。有研究显示，及时的惩罚能影响个体抵抗诱惑的能力，如果在出轨行为出现后马上给予惩罚，能够最好地降低以后出轨行为的发生，而延迟的惩罚效果就差得多。因此，制定必要的奖惩制度对于企业来说是培养员工诚信行为的重要步骤。企业的制度要鼓励或奖励员工信守承诺、保守秘密，同时对违反诚信的行为及时给予惩罚。

例如，制定严密可行的保密制度并严格执行，惩罚奖励的时机要恰当；在错误行为出现时及时给予惩罚，并就惩罚的原因给予认知性的解释，能够最好地遏制不道德行为的发生。

2. 诚信的组织文化

从道德的发展理论来看，情境因素对道德的内化是非常重要的。在一个正直诚信的组织氛围中，一个人的道德行为开始时是受到外在的组织规则和人际关系的压力，然后逐渐地转化为自己的内在行为准则，并进一步用这种正直诚信的道德准则要求别人也遵守。这样，组织与个人就形成了良性的循环。

2. 公正处事、不带偏见

实例

一家工程设计公司一直有比较高的离职率，新来的人力资源经理小E决定想法解决这个问题。他整理了员工离职报告和离职面谈，对员工离职的原因进行了总结，发现位居第一的原因是员工感觉在公司工作受到了不公平的对待。比如，基本工资在行业中偏低；有的设计员被迫承担上司的错误；和上司关系一般的员工，经常被派到条件差、偏远的郊区现场监理施工；奖金高、设计简单的工程经常被老员工接走等。这些不公平有的是因为客观存在的原因（例如工资和提升问题）暂时无法解决，而有的却是因为某些管理人员的不公正处事和员工投诉没有及时解决造成的。小E决定先从人力资源部门的公正处事抓起。

无论在何时、何地，只要是超过两个人的地方，追求公平都是人们的目标。而在一个组织中，员工的组织公平感与员工的工作满意度、工作绩效、离职率等都有很大的关系。人力资源经理应当具有公正处事、不带偏见的道德素质，也就是在工作中摒弃自己的个人成见和好恶，就事论事，公正对待所有的人。这样，才能在组织中营造公平和谐的组织氛围。

3. 注重个人形象与操行

实例

作为人力资源经理的小滕是个很幽默的人，喜欢和同事开玩笑，说话喜