

人力资源管理 从新手到总监

高频案例解答精选

李志勇

著



ROOKIE TO ELITE

Human Resource Management

只有那些能解决好实际工作问题、得到多数人的好评并能够准确预测未来可能发生的问题，然后采取行之有效的预案，使可能产生的损失降到最低的 HR，才是好的 HR。

北京时代华文书局

人力资源管理 从新手到总监

高频案例解答精选

李志勇

著



ROOKIE TO ELITE

Human Resource Management

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选 / 李志勇著. —北京：北京时代华文书局，2017.7
ISBN 978-7-5699-1622-5

I. ①人… II. ①李… III. ①人力资源管理—案例 IV. ①F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 125429 号

人力资源管理从新手到总监：高频案例解答精选

RENLI ZIYUAN GUANLI CONG XINSHOU DAO ZONGJIAN GAOPIN ANLI JIEDA JINGXUAN

著 者 | 李志勇

出 版 人 | 王训海

选题策划 | 领读文化

责任编辑 | 孟繁强

装帧设计 | 领读文化

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编：100011 电话：010-64267955 64267677

印 刷 | 北京金特印刷有限责任公司

(如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710mm×1000mm 1/16 印 张 | 18 字 数 | 285 千字

版 次 | 2017 年 7 月第 1 版 印 次 | 2017 年 7 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-1622-5

定 价 | 56.00 元

版权所有，侵权必究

前 言

关于人力资源管理方面的书籍，市面上非常多，有分模块的，有综合性的，有与企业管理、经营管理等方面结合起来的，也有具体操作或技术层面的；有各大出版社出版的，也有作者自己找印刷厂印刷的，还有众筹的；有作为教材、辅导资料的，也有当作内部资料分享的；有高校教师编写的，也有人资从业者写的，还有非人资者的人资看法。总之，种类繁多，不一一列举。

我20多年前劳动经济本科毕业，至今仍从事人资实际工作，有国有、民营、外资等企业经历，积累了电子、机械、汽车、房产、物业、光学、艺术品、印刷等行业经验，间断从事过生产、质量、营销等工作，有多年留学考察的学习经历，聆听过多位大师的教诲之作。到现在，参加培训或培训他人已记不清多少次了，捧读过的人资书籍（包括电子书、纸质书）不下数百本，这些书的含金量、对人资实际工作的参考价值到底有多大，我不敢妄言，但它们似乎都有一个共同特点，就是“二多二少”，即：理论多、西方多；本土少、落地少。

熟悉中国国情的人都知道，走到哪里都离不开“中国特色”四个字，也就是“国情”，落实到人资管理对象“人”来讲，就是“人情”，即“中国人的实际情况”，再推一步就是：信仰少、好面子、讲义气、自觉性差、不太想受约束……如此“人情”，如果我们用那些从西方舶来的理论浓缩成英文字母（比如：KPI、SWOT、X/Y等）搬到国人头上来，即使绞尽脑汁进行修改后的所谓本土化，也一样难以生根发芽，反而会四处碰壁。

现实工作中，结构化面试是不是被各位领导的自由化面试撕得支离破碎，花巨资的拓展培训是不是成了大家外出游玩散心的工具，所谓的宽带薪酬其内容是不是职位工资制的影子，不断翻新的绩效考核是不是成了短命鬼或行尸走肉，这一切的一切，都不得不让人资工作者或企业管理者重新审视，这些西方理论为什么难以在

东方热土上有所作为。

我们一起来回忆一下：方块字、儒家文化、父辈呵护、农耕思想、保守求稳、福利不多、侵略性弱、温暖气候、信仰不定……如此这些，怎么可能与西方的“英文字母、成人守法、工业文化、福利多多、信仰稳定、侵略扩张、花未来钱……”思想一致，这些数千年形成的思想，怎么可能通过几年、几十年表面上“吃 KFC、过情人节、收圣诞礼、玩迪士尼等”就深入“骨髓”了呢？这样的思想，不但普遍员工、各级管理人员，甚至各位老板、政府各级官员们，也都是如此，不可能在几代人的时间里实现西化。

由于中华文化博大精深，单单一个国学就让西方人惊叹不已，他们曾说，在国学里，他们找到了目前西方理论无法解决他们遇到的现实困难和问题东西，所以，让他们趋之若鹜，孔子学校、学汉语、说中国话、移居中国等，现在似乎在国外非常流行和时尚，有人预测：21 世纪，是全世界人民被汉语折磨的世纪。外国人都来研究中国的古今，我们凭什么不近水楼台先得月，难道非要舍近求远的拿来无法使用的外来货吗？

我们研究自己，既要看古代经典文化中的四大名著、四大发明、天文地理、历史案例、名人志向等正史文化，也要看民间丰富的野史，更要从戏曲、民俗中汲取宝藏，更重要的是必须认清我们自己，包括法律法规、我们的祖辈、各民族特点、性格、五行、血型、阴阳、24 节气、各地方风俗、80/90 后特点等，只有这样，才能找到适合自己单位特点、地方要求、员工习惯、客户需要等的管理方法和技巧，而不是用所谓高大上的一些英文字母堆砌而来的理论，我们更需要平实无华、大众化的通俗语言和管理规则，只要是适合的，就可以让大众信服。

就人力资源管理而言，许多高学历的人资专业科班的毕业生，拥有丰富的人资理论知识，其中不乏西方理论、国内他人经验等，更有深厚的外文基础，为什么到用人单位实习或工作，总是难以适应具体的环境，要么是上下级关系处不好，要么是无法处理具体的实际问题，面对许多人际间的潜规则，他们不知道如何是好，有的根本就无法理解，面对老板不按规则出牌、随时变化的做法，他们根本无所适从，有的甚至工作十几年也没能适应这种国内人资工作环境，导致自己在工作和生活上

难以如愿。一些朋友通过各种关系、网站通过千方百计搜集所谓高大上的百家企业人力资源管理体系资料，与大家分享，有的还是付费的，然而，拿到这些高上大的东西，在你的公司用得上吗？你的公司需要这么完善的体系吗？根据公司实际，必须左改右改，然而，牵一发而动全身，实际上，修改比从头制订更难，当然，借鉴先进的做法、思想是可以的。

基于此，我才想到，只有用无数个鲜活的案例提醒大家，帮助大家树立某种合理、正当的人资工作思路，最大程度地把握住法律法规在司法实践中的脉络和习惯做法，用尽量多的例子告诉大家我们的领导、老板和员工在各种事情面前是如何思考的，他们重点关注的是哪些利益、得失。通过这些来自国内不同地区、不同工作经验的一线人资工作者提问的思考和我的解答，可以帮助我们从不同角度、深度树立起自己思考问题的某种特有模式，与社会提倡、领导要求、老板期望的方向保持高度一致，这样，我们的人资前景和职业生涯所能达到的高度就有了基础，否则，方向不同，怎么可能达到胜利的彼岸。

按照正统理论，人资管理一般分为六大模块，但我根据实际，将其分为招聘管理、培训管理、薪酬福利、绩效管理、企业文化、员工关系、人资经营、职场指路等八个方面，特别是后面两个模块，相信对大家的心灵触动和个人指导意义更强，几百个案例也分列其中，但个别案例可能横跨几个模块，解答时就只好放入某个模块中，如果对某些案例的模块分属有不同意见，也是可以理解的，正是因为有一定的意见分歧，才让世界更加精彩纷呈和百花齐放。

其实，不唯权威和先达，是我一直坚持的做法，只有解决实际工作问题，得到多数人的好评，并能够准确预测未来可能发生的问题，然后采取行之有效的预案，使未来任何可能产生的损失降到最低，这才是较好的企业管理者或人资工作者。

请各位朋友注意，面对这些提问的案例，是基于我个人的认识、经验和思考来解答的，完全是来自实际工作，不可能参考任何书籍，相信也难以从书籍或网上找到答案，所以，难免存在解答不周全或不完善的地方，甚至出现某些错误，还请各位谅解。不过，从这些案例中，大家一定能够获得启迪，带领大家向深层次思考，慢慢树立自己的工作思路、做事方法，能够有这样的效果，我是非常高兴和欣慰的。

我坚信，因为这些案例全都是来自一线人资工作者的手中，我的解答也全部来自自己 20 多年的实际工作经验，都是已经落地生花的东西，而且基本都是近些年的经历，相信对大家的实际工作是有非常大的借鉴和参考价值的。由于人力资源工作涉及到的法律和各地方法规非常多，在此就不引用，以免占据篇幅和纸张，请大家到当地劳动部门或网上及时更新、下载。

本书是我从 2010 年至今共花了七年多的时间积累、整理和完善的，涉及人力资源的内容较广，其中还包括了许多与企业管理、个人职业发展相关的案例，既有人力资源管理过程中遇到的实际问题，也有职业发展中的困惑和疑问。

本书既适合初入职场的人资专业毕业生，也适用于职场中途转入人资领域的同行，同样适用于高校教学时的案例讲解，也可供用人单位的人资经理、人资总监或其他中高层管理人士阅读，不但可以扩大对人力资源的认识，还可以将其运用于实际工作，无疑是人力资源工作者在实际工作中的得力助手。

本书是我用心编写的第一本案例书，理论很少，实操和干货很多，希望引导大家练就自我特色的人资工作模式，共同努力，改善我们人资工作者工作、生存的社会和企业环境，使将来的工作和生活更加美好。最后，祝大家工作愉快、生活幸福，人资工作更上一层楼。

您永远的朋友 李志勇 2017 年 3 月 15 日晚于重庆

目 录

第一部分 招聘管理

- 电话预约求职者有哪些技巧? 如何才能提高邀约面试到场率? _____ 003
- 已经约定求职者入职, 领导突然空降人员, 怎么处理? _____ 004
- 业务部门要留试用不合格员工, 怎么办? _____ 006
- 面试时怎样询问薪资待遇才不会引起反感? _____ 008
- 老板想找一个懂“职场政治”的 HRM, 该怎么面试候选人呢? _____ 009
- 如何合法解雇试用期员工? _____ 011
- 如何打陌生电话和想要挖角的人才沟通? _____ 013
- 校园招聘, 我到底错哪儿了? _____ 015
- 低工资高要求, 招不到人怎么办? _____ 017
- 初级 HR 招聘高端岗位, 如何才能做好? _____ 018
- 如何做招聘效果评估, 该从哪些方面入手? _____ 020

第二部分 薪酬福利

- 工资发错了, 员工不退还, 怎么办? _____ 025
- 员工要求急辞工, 公司是否可以扣一个月工资? _____ 027
- 小公司怎么做员工福利计划? _____ 028
- 骨干员工提出加薪, 不加薪就辞职, 怎么处理? _____ 030
- 如何做好薪酬调查? _____ 032
- 如何合理优化薪酬结构? _____ 034

员工薪酬结构优化	035
如何让薪酬核算更为规范合理?	037
如何进行岗位评价?	038
如何评估哪些岗位应该发放岗位津贴和高温补贴?	039
新任领导该如何为下属争取加薪?	041
怎样做好薪酬激励方案?	043
员工不同意降薪, 如何处理纠纷?	045
异地薪酬如何定?	047

第三部分 培训管理

学习地图该怎么建立, 具体实操步骤是怎样的?	051
如何调动员工参与培训的积极性?	053
员工对公司安排的培训不“感冒”, 怎么办?	055
如何实施好新员工人职培训?	056
从无到有, 如何搭建培训体系?	059
如何培养下属的执行力, 为 HRM 减轻负担?	060
培训, 应选业余时间还是工作时间?	061
如何有效管理内部兼职讲师?	063

第四部分 绩效管理

老板将绩效作为扣工资的工具, HR 能做什么?	069
员工不认可绩效考核结果, 怎么办?	071
绩效考核达不到激励员工的目的, 反而增加成本, 怎么办?	073
低成本激励如何操作?	075
绩效考核结果运用于员工薪酬激励?	076
绩效考核取消了, 但员工还是要年终绩效奖金, 怎么办?	080

如何提炼 KPI 指标? _____	081
绩效考核中定性指标该如何科学设计、评价? _____	085

第五部分 员工关系

提出离职的员工要求在公司待满 30 天才走, 公司应该如何处理? _____	091
如何通过调岗来让员工辞职? _____	092
公司注销, 如何合法合理地解雇正在休哺乳假的女员工? _____	094
员工未缴纳社保, 重病住院, 家属索赔, 怎么办? _____	097
试用期女员工隐瞒怀孕情况, 怎么办? _____	098
已经离职五年的员工找公司索赔 10 万元, 该如何处理? _____	100
由员工外出面试引发的劳动纠纷, 该如何处理? _____	102
公司不及时、足额发放工资, 主动辞职可以获得赔偿吗? _____	104
公司和员工对工伤赔偿标准分歧大, 怎么处理? _____	106
如何规避超时加班风险? _____	108
单位有权利让怀孕女员工提前休假吗? _____	110
新生代员工不愿意参加社保, 怎么办? _____	111
受伤员工离职, 医疗报销问题成难题! 怎样解决? _____	113
部门经理自行辞退员工, 怎么应对员工的补偿金要求? _____	114
试用期员工出现重大疾病怎么处理? _____	116
孕期问题员工该如何处理? _____	118
如何辞退不服上级领导管理的员工? _____	120
员工工伤后借机要挟公司, 想获取更多利益, 怎么办? _____	122
轻微违纪员工如何辞退? _____	124
如何做好高薪员工的辞退? _____	125
对于长期请事假的员工, 公司应该做什么来防范风险? _____	127
如何妥善处理辞退员工事件? _____	129

如何防止员工自行离职? _____	130
司机周末出车摔伤, 应如何处理? _____	132
员工请病假去新公司就职, 现公司该如何维权? _____	134
超龄人员的工伤如何处理? _____	136
试用期员工辞退如何操作? _____	138
经常出外勤的人员如何考勤? _____	139
解除旷工员工合同, 应如何操作? _____	141
员工入职无法提供离职证明, 怎么办? _____	143
外地员工不愿意将社保转到本地, 怎么操作? _____	144
劳动合同期满拒绝续签也不申请离职的员工, 怎么办才好? _____	146
公司是否可以以员工在外兼职为由解除劳动关系? _____	147
如何证明员工严重失职? 应当如何收集证据? _____	149
工伤医疗事故责任怎样划分? _____	151
员工自离, 公司是否可以不发工资、不开离职证明? _____	153
新任领导没有和下属处理好关系, 影响到正常工作开展, 该怎么办? _____	155
员工发生纠纷动手, 致对方人身伤害后如何处理? _____	156
90 后员工居多, 如何控制流失率? _____	159
如何应对技术骨干员工的无理要求? _____	160
小公司岗位有限, 女员工怀孕后该如何安排? _____	163
考察期较长的岗位如何签劳动合同? _____	164
如何避免无产出业务人员的流动问题? _____	165
员工请病假, 并在病假期间注册一家同类型公司, 如何处理? _____	167
给员工安排职责外的工作, 如何操作更合理? _____	169
员工自己不签劳动合同, 离职时要求双倍工资补偿, 怎么办? _____	171
员工罢工如何应对? _____	173
员工集体拒绝公司安排的加班如何处理? _____	175

第六部分 企业文化

- 员工怀孕后一直休病假，如何处理？ _____ 181
- 员工不同意固定公休，要求公司给予灵活调休，这种情况怎么办？ _____ 182
- 基础岗位员工找人顶岗，可能存在哪些风险？ _____ 185
- 领导违规操作，我是否该越级汇报？ _____ 187
- “导师”形同虚设，怎么办？ _____ 188
- 员工抵触双休变单休，怎么处理？ _____ 190
- 如何处理令 HR 头疼的请假申请？ _____ 192
- 公司让员工“乐捐”，可是员工不乐意，该怎么办？ _____ 194
- 工作例会太频繁，且占用下班时间，怎么办？ _____ 196
- HR 如何处理中高层员工的散漫？ _____ 198
- 如何在创业阶段聚拢人心，提高员工积极性？ _____ 200
- 员工损坏公司财物，该赔偿吗？ _____ 202
- 业务开展不顺，是降薪还是辞人？ _____ 205
- 如何看待离职员工公开吐槽老东家的做法？ _____ 207

第七部分 人资经营

- 员工离职原因分析及心得浅析 _____ 213
- HR 遇到公司软性逼迫辞职，怎么办？ _____ 214
- 如需向入职员工收取押金，怎样操作才能降低法律风险？ _____ 215
- 公司搬迁，如何提前储备人力？ _____ 218
- HR 人员的职业规划如何做？ _____ 220
- 新总监利用职权随意调岗、开除老员工，人资该如何干预？ _____ 221
- 淡季怎样合法降低企业经营成本？ _____ 223
- 做人资，为何总是“里外不是人”？ _____ 225

HRBP 如何才能紧贴业务开展工作, 有哪些靠谱的方法? _____	226
如何避免员工“翅膀硬了就飞”? _____	228

第八部分 职场指路

承诺的升迁一直得不到实现, 我该辞职吗? _____	233
如何巧妙地拒绝工作范围之外的杂事? _____	235
人事专员跳槽能升职主管吗? 应该提升哪些技能? _____	237
新人 HR 缺乏指导, 该如何入手人力资源工作? _____	239
面试的时候被问到离职原因, 怎么回答比较好? _____	240
怎样和老板说话, 才显得自己很 ok 或很靠谱? _____	243
公司背着招我人顶替, 是去还是留? _____	245
怎样提高处理考勤的工作效率? 有哪些窍门? _____	247
公司发展缓慢, HR 该何去何从? _____	249
找工作的时候, 该选“前景”好的工作还是“钱景”好的工作呢? _____	251
氛围好的老公司与待遇好的新公司, 如何选择? _____	253
得到提拔机会, 但感觉胜任有难度, 怎么办? _____	255
逢年过节, HR 收到礼品和“红包”, 该怎么处理? _____	257
什么样的人适合做 HR? _____	259
在严厉的空降兵领导手下如何工作? _____	261
HR 的定位是服务还是管理? _____	263
休假期间, 代理工作的同事做得非常出色, 让我感到威胁, 怎么办? _____	265
老板亲戚强行报销个人消费怎么处理? _____	267
公司要全员营销, 我是走还是留? _____	268
前领导跳槽后邀请我加入他的新公司, 我该不该去? _____	270

第一部分
招聘管理

电话预约求职者有哪些技巧？如何才能提高邀约面试到场率？

我是一个有2年工作经验的HR，前不久才加入现在的公司，我们公司是做电话销售的，目前有30多人。我平时的主要工作就是招聘电销业务员，打电话预约求职者。最近，收到的简历比较多，网上的资源也很丰富，但是电话预约求职者的时候总是被问到一些和业务相关的问题，有的求职者说要先了解一下、看一看之类的话，然后就杳无音讯了。还有一些人，虽然电话沟通时约好了面试时间，但是面试的时候还是会被放鸽子，真正到公司面试的人寥寥无几。整天累得够呛，却没有什麼效果。请指点一下，电话预约求职者的时候有哪些技巧？如何才能提高邀约面试到场率？

【解答】

面对节后招聘，HR者也是很多忧愁，很少欢笑。其实，具体到此案例中面临的问题，要提高邀约面试到场率，可以这样进行：

1. 熟悉业务。如果HR者对应聘职位工作内容和业务不熟悉，很容易被面试者问尴尬，这种情况下邀请对方来公司“面谈”，很容易会被放鸽子，换位思考下，对方会想你连职位的内容和业务都不熟悉，多半是骗子或在挖什么坑让我跳，安全起见，如今骗子那么多，还是小心为妙。

公司是做电话销售的，销售的具体产品或服务是什么？都涉及哪些行业？产品或服务有哪些知识、标准、要求？底薪与提成是怎么组成的？平时工作内容和绩效考核是怎样的？公司规章制度有哪些？作息时间和晋升通道如何？有哪些做得比较好、收入比较高的典型员工？一般的员工收入有多少？总之，对于业务和岗位工作内容必须深入了解，达到应聘者问不穷尽的效果。

对内，就需要用工作、业务、晋升渠道和可能达到的收入福利情况来吸引应聘者，这也是他们看得见或希望得到的东西，如果不能较好回答或含糊其辞，面试到场率肯定就会失去起码的基础。

2. 熟悉环境。如果面试者提出前来“看一看”，则表示知晓公司的内部信息还不够，还会对公司周边的环境有所期望，比如住宿、就餐、交通、商圈、治安甚至交友、休闲、娱乐、旅游等等。

所以，HR者有必要更多了解公司所处位置的周边情况，最好到社区、街道办或村镇、政府相关部门了解，甚至需要亲自步行去走访。只有了解这些，在邀约面试

者时给予讲解或提示，才更可能提升其到场一面的可能性。

当然，在讲解这些时，不要太过于吹牛，更不要讲解过多的负面消息，正面说明这些情况的优势即可。

3. 突出优势。即使是电话销售或同类型环境，公司的优势和所处位置的好处要给予适当说明。公司优势方面，可以从发展历史、高层理念、公司业绩、发展规划、优秀员工典型事例与回报等讲解；在所处位置上，突出当地政府部门的执政方针、创建措施以及自己亲身体会谈。如果不突出这些优势，而与其他同行区别不大，也不会激起面试者到场的念头。

4. 真诚交流。公司或其他方面的优势是必须重点讲解的，但是，存在的不足也要适当说明，比如：公司管理还存在一些不足，但公司高层非常重视，已经责成相关部门拿出措施，正在实施中，公司也非常愿意吸取员工们的好建议，还专门设置了专项奖金。

也就是说，在介绍或回答时，不有意夸大优势，也不避讳存在不足，真诚地告诉应聘者，同时说明，如果公司不存在问题，那么，公司也就没有发展的可能，因为只有解决前进中的问题，才可能有发展，问题解决得越多而且解决得越快，才能发展得越快。

5. 语气语调。我们在电话预约时，在可能的情况下，安排声音好听、语调柔和、性格温柔、业务熟悉的女士来邀约，到场面试率兴许会高一些。

6. 直逼答案。经过前面 N 分钟耐心、细致、周到、专业的交流，HR 者就可以直接询问面试者是否在某月某日某时到公司面谈，以便及时安排面试官等事宜。如果面试者对是否到场不能立即肯定答复，也不要再询问，可以礼貌地终止本次交流，直接放进“不会来”之列。

这不正是 HR 者遇到的“网上资源丰富、收到简历较多”的较好处理方法吗？即使届时前来面谈，就是意外之喜，视具体情况而定即可。

已经约定求职者入职，领导突然空降人员，怎么处理？

大家好！我们有一个岗位空缺出来很久了，这个月终于面试到一个合适的人选，所以我们要求他尽快把原公司的工作交接清楚，尽快来入职。这名候选人也给力，很快在那边办清了手续，约定下周一入职。但周五的时候，我去总经理办公室汇报工作，提到这件事，总经理说他刚刚已经给这个岗位邀约了一个合适的人选，也是