



人力资源实务系列

EBOOK

人力资源管理 工作手册

Human Resource Management Work Manual

人力资源工作网 —— 编著

一本书学会人力资源工作

模块讲解+业务实操

技巧方法+应用示例

问答结合+工作笔记

HR 管理工作指南
业务快速进阶手册



化学工业出版社



人力资源实务系列

EBOOK

人力资源管理 工作手册

Human Resource Management Work Manual

人力资源工作网 编著



化学工业出版社

· 北京 ·

本书从工作实践的问题出发,对具体的工作提供了切实可行的解决措施。

本书涵盖了组织结构设计与岗位管理、人力资源规划、员工招聘、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工关系管理等内容。本书本着系统、实用的原则,详细阐述了上述7大关键事项,并针对每一事项都提出了系统化的解决之道,为读者提供了工作中可以使用的工具、方法、方案模板等内容,便于人力资源从业者将各项工作落到实处。本书可作为人力资源从业者的工作指导参考用书,也适合企业经营管理者、咨询师、培训师及高校相关专业师生阅读、使用。

人力资源管理 工作手册

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理工作手册/人力资源工作网编著. —北京: 化学工业出版社, 2017. 12
(人力资源实务系列)
ISBN 978-7-122-30914-3

I. ①人… II. ①人… III. ①人力资源管理-手册
IV. ①F241-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 265201 号

责任编辑: 王淑燕
责任校对: 王 静

装帧设计: 史利平

出版发行: 化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印 刷: 三河市航远印刷有限公司

装 订: 三河市瞰发装订厂

710mm×1000mm 1/16 印张15 字数281千字 2018年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询: 010-64518888 (传真: 010-64519686) 售后服务: 010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 49.80 元

版权所有 违者必究



企业最重要的资产是人才，人才也是最具投资价值的一环，在当今知识经济时代，尤其如此。为帮助企业提高人力资源管理效率，使企业的人力资源管理工作达到专业化与高效化的水平，《人力资源管理手册》一书针对具体的业务模块，从多个视角为人力资源从业者提供了一套完善的可操作化的解决方案。

本书涵盖了组织结构设计与岗位管理、人力资源规划、员工招聘、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工关系管理等内容。本着系统、实用的原则，详细阐述了上述7大关键事项，并针对每一事项都提出了系统化的解决之道，为读者提供了工作中可以使用的工具、方法、方案模板等内容，便于人力资源从业者将各项工作落到实处。

本书的特点主要体现在如下3个方面。

1. 体例新颖，简洁实用，符合读者的“实际需求”

本书采用问答的形式，回答了人力资源从业者在工作中经常遇到的一些问题。在问题解答过程中，本书抛开了泛泛而谈的管理理论，以人力资源工作者在实际工作中所需、急需的技能为出发点，以期帮助企业针对核心业务中存在的问题提供有效的方法和工具。且本书各章及问题既相对独立，又共同构成了人力资源管理知识的完整体系，便于读者掌握应用。

2. 聚焦关键，详解重点，契合读者的“实际需求”

本书聚焦人力资源管理的7大关键工作模块，内容采用图文结合的形式，通过图、文、理、例的实务讲解，为人力资源各项工作提供了可操作性的解决方案。让读者可以学以致用、拿来即用或稍改即用。

3. 以点带面，总结要点，满足读者的“提升需求”

本书在每章的末尾设置了“工作笔记”这一内容模块，这一栏目的设置并不是简单地进行案例堆砌或道理说教，而是将人力资源从业者在工作中处理问题和解决矛盾的智慧与技巧通过这些典型事例一一展现出来，并以“知识点”“技巧点”等内容结语，便于不断提升人力资源从业者的管理能力和自身素养。

本书注重理论与实际相结合，既有深入浅出的理论阐述，又注重实用有效方法的介绍，便于读者灵活应用于实际工作中。本书既可作为工作指导参考用书，又是较好的培训教材。

在本书编写的过程中，贾月、孙立宏、于增元、程富建、董连香、孙宗坤、刘井学负责资料的收集和整理以及图表编排，洪冬星、池永明、金丹仙参与编写了本书的第1章，邹晓春、周轩参与编写了本书的第2章，程淑丽、王楠、权仁善参与编写了本书的第3章，李作学、李亚慧参与编写了本书的第4章，权锡哲、高玉卓参与编写了本书的第5章，李艳、齐艳霞参与编写了本书的第6章，班克武、王鹤鹏参与编写了本书的第7章，王瑞永、余雪杰参与编写了本书的第8章，全书由人力资源工作网王楠统撰定稿。

编著者

2017年11月

第1章 人力资源部职责与角色 001

1.1 人力资源部做什么	002
1.1.1 组织设计与岗位管理	002
1.1.2 人力资源规划	002
1.1.3 招聘与配置	003
1.1.4 培训与开发	003
1.1.5 员工绩效管理	003
1.1.6 薪酬福利管理	003
1.1.7 员工关系管理	003
1.2 人力资源部扮演何种角色	004
1.2.1 企业战略伙伴	004
1.2.2 HR 管理专家	004
1.2.3 员工的服务者	005
1.2.4 企业变革推动者	005
工作笔记	006

第2章 组织设计与岗位管理 008

2.1 组织结构如何建	009
2.1.1 了解组织结构设计原则	009
2.1.2 选择合适的组织结构模式	009
2.2 岗位分析怎样做	011
2.2.1 明确岗位分析实施步骤	011
2.2.2 掌握岗位分析操作方法	011
2.3 岗位评价如何评	018
2.3.1 明确岗位评价实施步骤	018
2.3.2 掌握岗位评价操作方法	019

工作笔记	030
------------	-----

第3章 人力资源规划实操 032

3.1 人力资源规划怎么编	033
3.1.1 掌握人力资源规划要点	033
3.1.2 编制人力资源规划书	035
3.2 人力资源需求怎样测	036
3.2.1 人力资源需求预测	036
3.2.2 人力资源供给预测	042
3.2.3 人力资源供需平衡分析	046
工作笔记	048

第4章 招聘工作实操 050

4.1 招聘计划如何编	051
4.1.1 确定招聘时间	052
4.1.2 明确招聘渠道	053
4.1.3 估算招聘成本	055
4.1.4 编制招聘计划表	056
4.2 招聘广告如何写	061
4.2.1 了解广告撰写依据	062
4.2.2 知晓招聘广告内容	062
4.2.3 明确应规避的问题	064
4.3 招聘方法如何用	064
4.3.1 媒体招聘实施技巧	064
4.3.2 网络招聘实施技巧	065
4.3.3 校园招聘实施技巧	067
4.3.4 猎头招聘实施技巧	069
4.3.5 引荐招聘实施技巧	073
4.3.6 微信招聘实施技巧	077
4.4 招聘简历如何挑	078
4.4.1 关注硬性指标	078
4.4.2 兼顾软性指标	079

4.4.3 挤掉简历的“水分”	081
4.5 面试技巧如何使	081
4.5.1 合理选择面试的方式	082
4.5.2 设计面试测评的维度	083
4.5.3 科学编制面试的试题	086
4.6 录用通知如何发	089
4.6.1 谨慎发放录用通知	089
4.6.2 背景调查有必要	090
4.6.3 避开风险很重要	094
4.7 入职手续如何办	094
4.7.1 入职体检不可少	095
4.7.2 所需资料要齐全	095
4.7.3 劳动合同签订需及时	095
4.8 招聘效果如何评	097
4.8.1 招聘结果评估	097
4.8.2 招聘成本评估	097
工作笔记	100

第5章 员工培训实操

102

5.1 培训需求分析如何做	103
5.1.1 从企业层面分析	103
5.1.2 从职务层面分析	104
5.1.3 从个人层面分析	105
5.2 员工培训项目如何推	107
5.2.1 制订完善的培训计划	108
5.2.2 确保培训前期准备充分	111
5.2.3 做好培训后勤服务工作	112
5.3 员工培训方法怎么用	112
5.3.1 面授培训法	113
5.3.2 在岗实践培训	115
5.3.3 体验式培训法	122
5.3.4 基于移动互联网平台的培训	127
5.4 培训工作效果如何评	130

5.4.1 认知评估	130
5.4.2 技能评估	131
5.4.3 绩效评估	132
5.4.4 投资回报评估	133
工作笔记	133

第6章

绩效考核实操

135

6.1 绩效目标如何制定	136
6.1.1 明确绩效目标来源	136
6.1.2 绩效目标制定方式	136
6.2 绩效目标怎么分解	139
6.2.1 目标分解的形式	139
6.2.2 目标分解的方法	140
6.3 绩效指标如何设计	141
6.3.1 定性指标的设计	141
6.3.2 定量指标的设计	143
6.3.3 KPI 指标的提取	144
6.4 考核方法如何运用	147
6.4.1 MBO 考核法运用要点	147
6.4.2 360 度考核法运用要点	151
6.4.3 KPI 考核法运用要点	154
6.4.4 OKR 考核法运用要点	157
6.4.5 BSC 考核法运用要点	158
6.5 考核方案如何实施	159
6.5.1 确定绩效考核频率	160
6.5.2 设计绩效考核量表	160
6.5.3 评估者的选择与培训	165
6.5.4 考核结果汇总与反馈	165
6.5.5 技术研发人员考核方案设计示例	169
6.5.6 工程技术人员考核方案设计示例	172
6.5.7 网店推广效果考核方案设计示例	174
6.5.8 生产班组考核实施方案设计示例	177
6.6 考核结果如何运用	178

6.6.1	考核结果在薪酬中的应用	178
6.6.2	考核结果在培训中的应用	178
6.6.3	考核结果在岗位调整中的应用	179
	工作笔记	179

第7章 薪酬管理实操 181

7.1	薪酬调查怎么做	182
7.1.1	确定调查的目的	182
7.1.2	确定调查的范围	182
7.1.3	选择调查的方式	183
7.1.4	数据的分析处理	184
7.2	薪酬制度如何建	185
7.2.1	确定薪酬水平	185
7.2.2	设计薪酬结构	190
7.2.3	设计薪酬制度	193
7.3	奖金提成怎么设	199
7.3.1	设置奖金类型	200
7.3.2	制定奖励标准	201
7.3.3	明确提成比例	201
7.4	福利如何有新意	203
7.4.1	切实找准员工需求	203
7.4.2	设置弹性的福利项目	203
7.4.3	设定明晰的操作标准	206
7.5	薪酬体系调整如何调	206
7.5.1	薪酬体系诊断不可少	206
7.5.2	确定薪酬体系调整时机	207
7.5.3	明确薪酬体系调整要点	207
	工作笔记	211

第8章 员工关系管理 212

8.1	特殊员工如何管	213
8.1.1	新生代员工管理要点	213

8.1.2 骨干核心员工管理要点	216
8.2 离职风险如何避	218
8.2.1 规范离职手续	219
8.2.2 签订有关协议	221
8.2.3 做好人才梯队建设	224
8.3 劳动争议如何防	225
8.3.1 健全内部规章制度	225
8.3.2 构建和谐劳资关系	226
工作笔记	227



第 1 章

人力资源部职责与角色





1.1 人力资源部做什么

人力资源部承担着帮助企业选拔优秀人才、改善企业人员管理、促进企业长远发展的重大责任，其主要工作涵盖组织设计与岗位管理、人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、员工绩效管理、薪酬福利管理、员工关系管理等内容。

1.1.1 组织设计与岗位管理

组织设计主要是研究如何设计企业内部组织架构以及确定组织内部各部门之间关系与合作模式的过程。合理的组织设计有利于整合所有资源达成企业目标，而要达成企业目标，需将目标进行逐层分解至各岗位，才能确保目标任务落到实处。对此，人力资源部还需做好企业岗位管理的工作。

岗位管理是指以企业战略、环境因素、员工素质、企业规模、企业发展、技术因素六大因素为依据，通过岗位分析设计、描述、培训、考评、激励与约束等过程控制，实现因岗择人，在人与岗的互动中实现人与岗、人与人之间的最佳配合，以发挥企业中人力资源的作用，谋求劳动效率的提高。

因此岗位管理，实际上就是为了更好地整合相关资源，发挥资源利用的高效性，维护企业的长远发展。

1.1.2 人力资源规划

企业人力资源规划与计划是企业发展战略的重要组成部分，也是企业人力资源开发与管理各项职能活动的起点和依据。企业人力资源规划与计划管理，应做好以下工作，如图 1-1 所示。

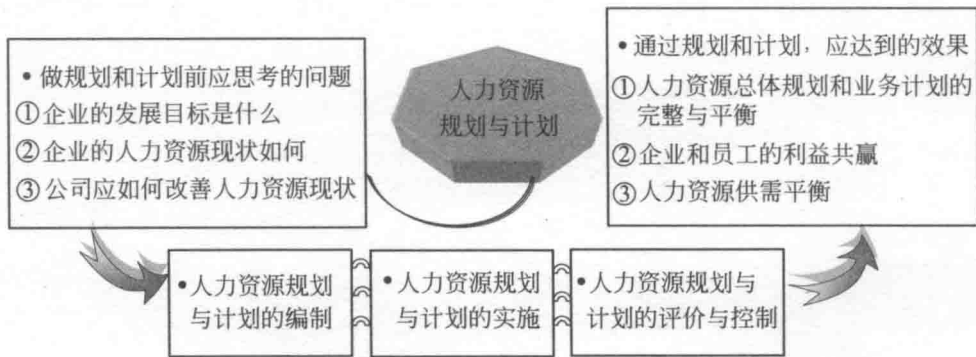


图 1-1 人力资源规划的管理程序



1.1.3 招聘与配置

企业的生产运营不能缺少人，人是企业运转中最重要的因素，而招聘人员就是在不断地寻找人、寻找合适的人才的过程。

因此招聘与配置的任务，可以概括为：依照企业经营战略规划的要求，将合适的人招聘进企业，把合适的人放在合适的岗位上。

1.1.4 培训与开发

培训与开发是人力资源管理的一个重要职能。

一套完善的人力资源培训与开发系统，是由培训需求调查与分析、培训规划的制订、培训活动的实施与培训过程的管理、培训结果的评估及反馈以及培训成果的转化等几个部分组成，它是提高员工工作效率的最有效的途径，也是增强企业市场竞争优势的必要手段。

1.1.5 员工绩效管理

绩效管理是以绩效考核为基础的人力资源管理子系统，它表现为一个有序的、复杂的管理活动过程。具体内容见图 1-2。

1.1.6 薪酬福利管理

薪酬指员工获得的一切形式的报酬，包括薪资、福利、保险等各种直接或间接的报酬。薪酬的表现形式有物质的与精神的、有形的与无形的、货币的与非货币的、内在的与外在的等。薪酬管理指为了能够发挥员工工作积极性，并促进其发展，将员工个人薪酬与企业目标有机结合起来的一系列管理活动。

实践证明，良好的薪酬福利制度能充分调动和激发员工的积极性和创造性，增强企业的凝聚力和吸引力，形成优秀的企业文化，为企业树立良好的社会形象。同时，薪酬福利制度是一个动态管理的过程。为了适应企业发展的需要，还要不断地对既定的薪酬福利制度进行调整，以最大限度地调动企业内部各个方面的工作积极性、主动性和创造性。

1.1.7 员工关系管理

员工关系管理就是企业通过采取各种管理手段和管理行为，来调节企业与员工、员工与员工之间的关系，从而实现组织目标，增强企业社会责任感，提升员工价值。

从管理职责来看，员工关系管理主要包括劳动关系管理、员工纪律管理、内部

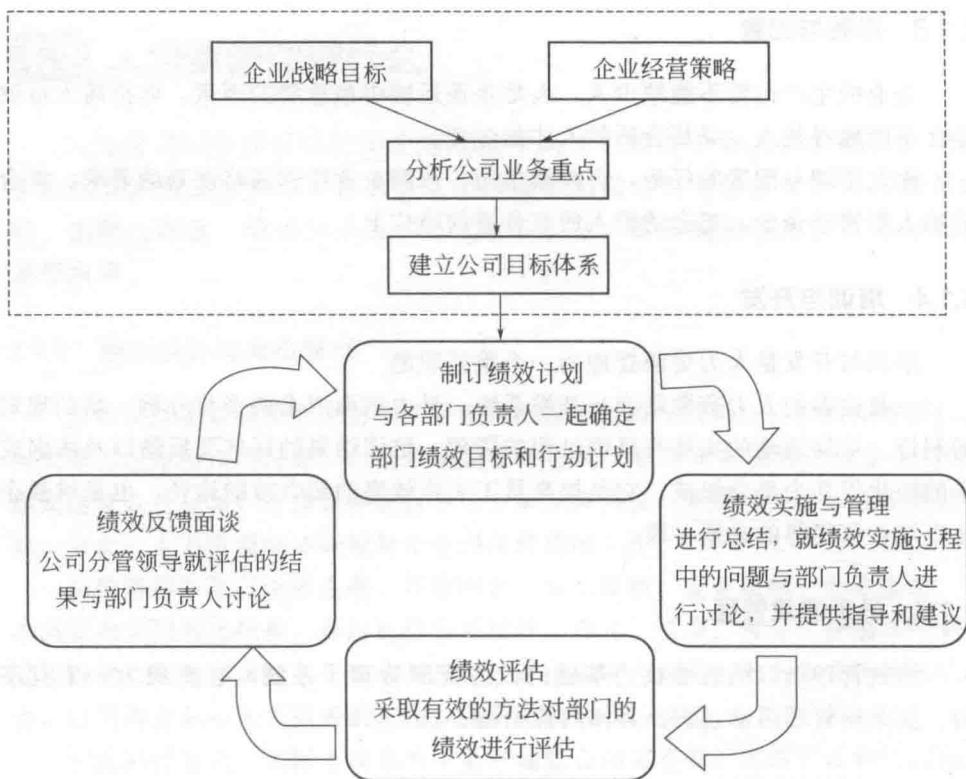


图 1-2 绩效管理体系图

沟通管理、咨询辅助管理、工作人际管理、工作绩效管理、员工信息管理等内容。

1.2 人力资源部扮演何种角色

人力资源部在企业中扮演多重角色，承担多种责任，概括起来主要有 4 个方面，具体内容如下。

1.2.1 企业战略伙伴

人力资源部是企业战略决策的主动参与者，并需将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中，使人力资源与企业战略相结合。这就要求人力资源部做到 3 点，具体内容见图 1-3。

1.2.2 HR 管理专家

人力资源部作为企业人力资源工作的主管部门，是企业各部门人事活动的参



- ① 要求人力资源管理者(HR)站在企业的高度去考虑问题,将各项工作与公司的战略联系起来
- ② HR要懂得如何将人力资源管理的职能活动与企业业务系统相衔接,站在改善与推进业务的角度,以其专业知识和技能帮助业务经理解决实际问题
- ③ HR要成为企业领导者的战略伙伴,要通过人力资源的能力建设与机制创新驱动企业核心竞争力的形成及战略目标的实现

图 1-3 对人力资源部的 3 点要求

谋者,应能运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务,为企业人力资源问题的解决提供咨询,以此提高企业人力资源开发与管理的有效性。

如运用其专业知识来创新人力资源举措、流程和方案,并持续改进其有效性,这样既提高了工作效率又降低了工作成本,还能提高人力资源部在企业的影响力。

1.2.3 员工的服务者

人力资源管理工作者要具有平衡企业各方利益的能力:一方面要站在企业的角度思考问题,提出解决企业人力资源问题的方案,妥善处理劳资矛盾;另一方面要站在员工的角度,帮助员工获得人性的尊重,维护员工的相关利益,即将人力资源规划、招聘、培训、绩效考核、薪酬管理等基础工作做好,善于观察和发现员工的需求,及时帮助员工解决困难,帮助企业创造一个稳定的工作氛围和科学的管理体系。

1.2.4 企业变革推动者

企业在激烈的竞争中需及时进行有效的变革,以求在竞争中占据有利位置。人力资源部需运用科学有效的管理工具、方法,帮助企业进行变革,逐步进入规范化、科学化管理。图 1-4 是对这一内容的补充说明。

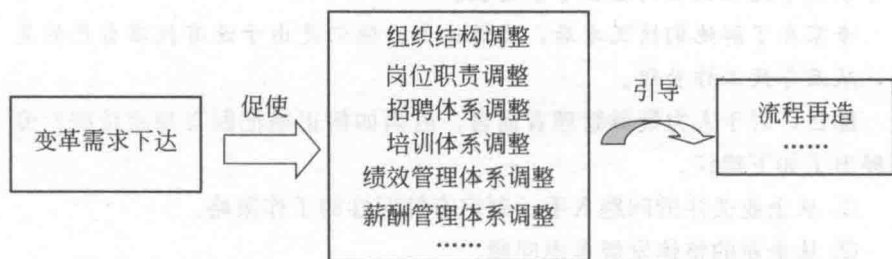


图 1-4 企业变革



各级人力资源从业者只有通过不懈的努力与磨炼,在管理实践中不断调整自我的角色状态,才能在未来的企业中更加游刃有余,并作为企业的战略合作伙伴,不断助力企业、员工的成长与发展!



工作笔记

HR 的角色定位

在现在企业的发展过程中,人力资源管理在企业中发挥着企业战略伙伴、人力资源管理专家、员工的服务者、企业变革推动者的作用。但在实际管理过程中,由于人力资源管理者对自身认识不足,导致工作出现失误,进而使得人力资源管理的工作受到人们的质疑。

陈经理是一家民营制造型企业的人力资源部经理,在企业面临快速发展的时候,他强调人力资源的定位应从服务型向管理型转变,于是大力开展企业文化建设、战略绩效管理等工作。虽然这些专项工作的开展比较顺利,但由于没有考虑到企业急需解决的人员引进、管理者培养等基础性工作,使得用人部门的人才招聘计划受到很大影响,他们纷纷抱怨陈经理“太虚”,总是盯着战略、企业文化等等高端问题,并没有帮助企业解决实际问题。面对这一情况,陈经理有苦难言,于是找同样从事人力资源工作的好友莫总商量,碰巧,莫总也遇到了工作难题。

莫总从事人力资源管理和研究工作十余年,最近刚被聘为某大型集团的人力资源总监,工作中他很勤勉,工作能力也足以胜任这一岗位,但由于一些事情未落实到位,导致有些中高层管理者对他的工作有些不满。此外,在招聘方面,他主张从外部招聘管理岗位的人选,内部员工对此也有怨声。集团对他工作的年底考核是“基本满意”,他也正苦恼不已。两人在交流的过程中,陈经理知道自己有一个朋友正是人力资源管理咨询方面的专家,于是他们来向这位专家请教。

专家在了解他们情况之后,告诉他们:他们是由于没有找准自己的定位,从而导致工作受阻。

那么,对于人力资源管理者而言,应当如何正确把握自身定位呢?专家提出了如下建议。

- ① 从企业关注的问题入手,制定有针对性的工作策略。
- ② 从企业的整体发展考虑问题。
- ③ 做好员工服务,做到专业管理。