



管理之星·中国经理人工作手册丛书

MANAGER

人事经理

工作手册

THE CREATIVE HANDBOOK FOR
PERSONNEL MANAGERS

潘承烈 题名 吴振兴 主编
序

著名管理专家联袂推荐

中国企业联合会、中国企业家协会副理事长 潘承烈
亚洲著名应用管理学专家 王文良
北京市管理科学院院长 马仲良
《经济日报》资深编辑 梁沂宾



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

管理之星·中国经理人工作手册丛书

MANAGER

人事经理 工作手册

THE CREATIVE HANDBOOK FOR
PERSONNEL MANAGERS

潘承烈 题名 吴振兴 主编
序

 哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

人事经理工作手册 / 吴振兴主编. - 哈尔滨:

哈尔滨出版社, 2006. 1

(管理之星·中国经理人工作丛书)

ISBN 7-80699-580-3

I. 人... II. 吴... III. 企业管理-劳动力资源-
资源管理-手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 119162 号

责任编辑:周群芳

装帧设计:大象设计工作室

人事经理工作手册

吴振兴 主编

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市动力区文政街 6 号

邮政编码:150040 电话:0451-82159787

E-mail:hrbcbs @ yeah. net

网址:www. hrbcbs. com

全国新华书店经销

黑龙江新华印刷厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 25 字数 350 千字

· 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-580-3/F·54

定价:38.00 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-82129292

本社常年法律顾问:黑龙江大律师事务所徐桂元 徐学滨



潘承烈

1950年清华大学机械工程系毕业
中国企业联合会、中国企业家协会副理事长
中国企业管理科学基金会副会长
中国古代管理思想研究会会长
清华大学经济管理学院兼职教授
西安交通大学管理学院兼职教授
南京大学国际商学院兼职教授
四川大学管理学院兼职教授
华南理工大学管理学院兼职教授
中国矿业大学研究生院兼职教授
澳大利亚新南威尔士大学研究生院客座教授



吴振兴

中国人民大学经济学博士，管理学博士后。

从事管理研究与实践工作十余年。为数十家特大型国有企业和多家大型民营企业做过管理咨询服务，并为它们的中层管理人员做过业务培训。

出版著作《管理的游戏规则》、《中国企业做大的10种模式》、《中国企业做强的9种方略》，翻译著作《高效沟通的399条黄金法则》。



责任编辑：周群芳

装帧设计  大象设计工作室 + 潘峰
Daxiang Design Office

推荐序

改革开放以来,中国经济保持了持续、快速、协调、健康发展的大好形势,社会经济生活发生了前所未有的重大变化。在企业管理领域也经历了许多新情况、新问题和新要求。要把人力、物力资源转化为生产力,需要通过管理去组织、协调、规划、监督、实施。从这个意义上说,管理本身实际上也就是生产力。

一定要向管理要效益。20多年来无数企业的实践也反复证明,一个效益好的企业在其管理上必然能够协调好各方面的关系,使得各层级管理人员各司其职,各尽其能,同时又能协调配合,使各项工作能进行得井然有序地进行。

事实上,人类自有集体劳动以来,就存在着管理活动。随着经济的发展,二十世纪初美国工程师泰勒倡导了科学管理,使人们从传统管理迈进了管理的新时代,并由此大大提高了生产力。二战以后,科学管理进而转向管理科学,并出现了很多新的、不同于以往的理念、方法与工具。自上世纪八九十年代开始,信息技术的发展更给以往的传统管理带来了许多根本性的变化。

管理实质上是社会经济技术发展和变化的反映,它是随着时代的变化而不断发展与完善的。管理作为一门科学,有着其不变的客观规律,这和任何自然规律一样,人们可以去认识它、掌握它,使之为社会的经济发展服务。但管理的内容则又不是一成不变,而是动态的,它会随着时代的前进而不断地丰富和充实。

《管理之星·中国经理人工作手册书系》的问世可谓适逢其时,因为随着中国加入世贸组织与进一步扩大开放,中国许多企业的管理人员都面临着日益激烈的国内与国际竞争环境,面临着日益纷繁复杂的企业管理问题。这些问题已不是凭自己的直觉、判断和经验就可以解决得了的。

因此,要处理好这些问题,就必须遵循一些基本的原则与基本的规律。而企业内各职能部门的一些共同规律,正是靠各层级管理人员在大量的日常实践中所总结、提炼出来的。这套丛书正是这些不同业务层级的管理人员集经验与规则的大成之作,能使管理者们以此更好地熟悉掌握专业实务,提高管理工作的效率。

与国际先进水平相比,中国的科技水平与管理理念都相对落后,虽然在改革开放以来,我们积极学习与借鉴国际先进的科学技术与经营管理的理论、方法和经验,从而大大缩短了与国际先进水平的差距。在自然科学与技术科学领域,我们可以采取"拿来主义",把国际上最先进成果拿来"为我所用"。但在经营管理方面,我们却不能把国外的那一套体系生搬硬套地直接移植过来,而必须结合中国的国情、民情,以及企业的实际情况加以融会贯通地创造出适合自己的管理体系,做到"洋为中用"才能奏效。

正如古人所说:"桔生淮南则为桔,生于淮北则为枳。叶徒相似,其实味不同。所以然者何?水土异也。"(*《晏子春秋》*)。中华民族是具有五千年文明史的古老民族,中国又是 13 亿人口的大国,从计划经济转向社会主义市场经济才短短一、二十年时间,而这些就是我们的"水土",是和已有几百年市场经济历程的发达国家有所不同的,因此管理者们在学习国外先进管理理论的同时,还必须从中国自身经营管理的实际出发。

*《管理之星·中国经理人工作手册书系》*强调了这一观点是十分宝贵的,也是本书的一大特点。

管理作为一门科学属于应用科学,它重视实践、重视应用。但经营管理不能满足于就事论事地停留在盲目操作的水平上,工作的成败只知其然而不知其所以然。工作需要理论的指导,而这种理论则又不只是抽象的理念,不是坐而论道,而是需要受实践检验的,因此理论与实际的联系与结合,对经营管理来说,尤为重要。

*《管理之星·中国经理人工作手册书系》*强调并体现了理论联系实际的风格,并使各种复杂的基层管理职能业务得以规范化,这是本丛书的又一优

点和特色。

希望本丛书的出版能使广大管理者们从中受益,使企业的管理水平得以更快提高,使各种资源可以更有效地得到利用,并在各种业务工作的相关规则的指导下,把工作做得更有成效,更加得心应手。

希望广大读者在参照这些工作手册的指导时,通过自己的实践,能够不断总结提炼自己的经验,并使之逐渐带有规律性,同时也能使这套工作手册丛书不断得到充实与完善,与时俱进地反映有中国特色的管理理论与经验。

潘承烈
二〇〇五年十月
于北京

前言

人力资源是现代企业的第一资源,在人才争夺异常激烈的今天,人事经理在如何高效管理和开发公司有限的第一资源这个问题上,面临着越来越大的挑战。

企业人力资源管理工作具有很强的专业技术性。作为高层管理者的人事经理,虽然不一定是人力资源管理专业出身,但必须对人力资源管理的具休方法具有深刻的认识,能够理解这些方法技术是如何支持人力资源战略和管理体系运行的,能够把握这些方法技术的应用范围和使用方式。只有既保证了工作方向的正确性,又保证了工作方法的科学性,才能取得高水平的工作绩效。

从目前我国企业的实践上看,虽然人力资源管理的重要性推动了相关工作的发晨,但还不扎实。目前情况是,有关方法技术虽然已经普遍引入了实际工作,例如人力资源规划、职务分析、关键指标分析、三百六十度考评等等,但这些实践有一个普遍的缺陷,即不能把方法技术的普遍性与具体企业的特殊性结合起来,从企业实际确定方法技术的使用角度,导致方法技术浮在表面上,难以产生实效。这在引入国外先进理论与方法时,表现得尤为突出。

这种情况使企业的人事经理难以形成全面的、规范的技能结构,人力资源管理经验难以具有普遍适用性,这对人事经理这一层次的职业经理人来说,是一个重大的工作障碍。

为了帮助现代企业的人事经理克服这一障碍,本书从人力资源管理工作的实践的问题出发,有针对性地阐明企业人力资源管理的实用方法与技术,在这个过程中,致力于建立一套合理的问题解决思路,把方法技术纳入制度



体系之中,为实现具体的工作目标服务。

本书的主要目的,不是提供具体问题的答案,而是提供具有普遍意义的工作思路。实际上,所有管理问题都不是只有唯一正确的处理办法。解决问题的途径是多种多样的,关键在于是否具有解决问题的合理途径。

按照上述思路,结合企业实际,本书写作特别注意两个方面:一是从实践需要出发,从如何以人力资源支持企业经营管理全局需要出发,说明人力资源管理的运行规律,而把各种方法技术纳入运行体系来说明,从而强调人事经理的工作特点;二是从学习需要出发,在浩繁的人力资源相关知识中进行选择与裁剪,以人力资源管理具体流程为主线,加以特定的整合与表述,使之尽可能脉络清楚,便于把握。

在创作过程中,本书的作者试图打破普遍存在于绝大多数管理类书籍中的传统创作理念和不具备创造力的现状,实现真正将管理学书本通俗化、大众化的目标,帮助众多立志从事人力资源管理的人们快乐地学习,不再面对枯燥无味而又缺乏现实依据的管理学文字。

当然,由于时间仓促及作者本人能力的原因,本书还存在很多不足之处,在此希望广大读者及业内人士不吝赐教,并深表感谢。

编者

2005年10月

目 录

第一章 找准位置做对事 ——人事经理的角色定位

第一节 责无旁贷的工作任务 / 3

人事经理的职能 / 3

人事经理的权限 / 5

人事经理的任务 / 6

第二节 必须具备的素质技能 / 9

健全的知识结构 / 9

良好的职业素养 / 9

完备的工作能力 / 10

卓越的领导技巧 / 13

第二章 勾画完美导航图 ——人力资源规划与设计

第一节 设计高效能的组织结构 / 19

组织结构设计 / 19

职能设计 / 23

管理幅度和层次设计 / 24

岗位设置与评价 / 25

第二节 环环相扣的工作分析 / 28

遵循严格的分析程序 / 28

选择最适当的分析方法 / 32

职务说明与要求细则 / 36

第三节 优化配置的工作设计 / 43

掌握工作设计的时机 / 43

符合工作设计的要求 / 44

选择工作设计的形式 / 44

第四节 步步为营的人力资源规划 / 47

明确地提出任务 / 47

客观地了解情况 / 49

科学地进行决策 / 51

合理地编制规划 / 54

认真进行评估 / 58

第五节 严密控制与监督 / 59

确定评价指标 / 59

绩效监控 / 59

纠正偏差 / 59

控制程序 / 60

编制预算 / 60

第六节 制定完善的管理制度 / 62

分清管理制度的类型 / 62

确定管理制度的内容 / 64

制定管理制度的程序 / 66

管理制度制定的要点 / 67

第三章 找到属于你的那棵树 ——人员招聘与配置

第一节 选择最佳招聘途径 / 71

挖掘潜力的内部招聘 / 71

节省成本的网络招聘 / 77

一举两得的人才招聘会 / 81

快速高效的猎头招聘 / 84

着眼未来的校园招聘 / 87

借助外力的合同招聘 / 89

第二节 缜密的招聘组织与准备 / 90

作出严谨的招聘决定 / 90

设计完整的招聘计划 / 91

确定合理的招聘人员 / 93

明确招聘的地理范围 / 94

优化安排招聘时间 / 96

编写完善的应聘登记表 / 97

制作有效的招聘广告 / 98

进行细致的初步筛选 / 101



第三节 有效的面试方式与技巧 / 104

明确面试官的人选与职责 / 104

选择面试方式与类型 / 105

拟订面试测评内容 / 107

精心设计面试题目 / 110

作好面试前的准备 / 118

面试提问与倾听技巧 / 121

严密控制面试过程 / 124

避免陷入面试误区 / 127

第四节 严格的测试与选拔 / 132

心理个性测试 / 132

能力倾向测试 / 135

情景模拟测试 / 144

选拔的方法与模式 / 150

第五节 合理的录用与安置 / 155

通知录用结果 / 155

确定入职条件 / 157

妥善接纳与安置 / 159

试用与转正 / 161

第六节 不容忽视的招聘评估 / 162

员工招聘综合评估 / 162

招聘的信度评估 / 164

招聘的效度评估 / 165

第四章 塑造精英化人才 ——人员培训与开发

第一节 全面设计培训规划 / 171

分析培训需求 / 171

制定培训计划 / 178

设计培训项目与课程 / 181

合理支配培训经费 / 184

作好培训准备 / 187

第二节 灵活运用培训方法 / 191

主动求知的案例培训法 / 191

各抒己见的研讨培训法 / 193

身临其境的角色扮演法 / 197

启发灵感的头脑风暴法 / 199

制造矛盾的敏感性培训法 / 201

活跃气氛的游戏与辩论法 / 203

第三节 因人而异的培训实施 / 205

新进员工培训 / 205

骨干人员培训 / 211

管理人员培训 / 216

决策人员培训 / 220

第四节 认真评估培训效果 / 223

培训评估的分类与标准 / 223

培训评估的实用方法 / 225



分析培训评估项目 / 227

第五章 修炼高效能团队 ——绩效评估与管理

第一节 设计有效的绩效评估体系 / 233

明确评估目标 / 233

设计绩效指标 / 236

确定评估周期 / 243

选择评估方法 / 245

第二节 运用最佳绩效管理模式 / 254

MBO 导向的绩效管理 / 254

注重战略的关键绩效指标 / 257

综合考核的平衡计分卡 / 262

全方位的 360 度反馈评价 / 268

第三节 全面监控绩效管理过程 / 274

周密的绩效计划 / 274

关键的绩效辅导 / 278

完美实施绩效评估 / 284

及时进行绩效反馈 / 288

评估结果的应用 / 295

第六章 以诚“薪”换真心 ——薪酬设计与管理

- 第一节 架构科学的薪酬体系 / 299
 - 简单易行的职位薪酬体系 / 299
 - 重视知识的技能薪酬体系 / 302
 - 突破传统的能力薪酬体系 / 310
- 第二节 严谨的薪酬调控管理 / 314
 - 知己知彼的薪酬调查 / 314
 - 良好互动的薪酬沟通 / 320
 - 合理的薪酬分类管理 / 328

第七章 管理:以人为本 ——员工关系管理

- 第一节 建立和谐的员工关系 / 347
 - 高效的内部沟通 / 347
 - 顺利解决内部冲突 / 351
 - 恰当的纪律处分 / 353
- 第二节 适度的员工流动管理 / 360
 - 员工晋升管理 360
 - 员工降职管理 / 366
 - 员工辞职管理 / 367
 - 员工辞退管理 / 370

