

● 新经济管理实务速成系列



人事管理

看图速成

PICTURE PERSONNEL MANAGEMENT

李 剑 / 文
王 或 / 图

- 融管理知识和技能于轻松的漫画中，生动幽默，是经理人快速充电的好帮手
- 将管理知识模式化、程序化，图文并茂，即学即用
- 作者均系多年从事相关管理工作的职业经理人，理论联系实际，绝对有的放矢

中国致公出版社



人事管理看图速成

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人事管理看图速成 / 李剑, 王戎编. —北京: 中国致公出版社, 2001.5

ISBN 7-80096-814-6

I. 人… II. ①李…②王… III. 人事管理—图解 IV. D035.2-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 19367 号

人事管理看图速成

编 著: 李 剑 王 戎

责任编辑: 于剑平

责任印制: 郭艳茹

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京地质印刷厂

开 本: 787×1092 1/16 开

印 张: 26.25

字 数: 100 千字

版 次: 2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80096-814-6 / F·25 定价: 48.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

随着市场经济中企业竞争的日益激烈,企业的管理者越来越深刻地认识到管理的意义和价值。“只有用科学的管理方法管理企业,企业才能获得稳定的发展”,这一原则已经被很多企业经营者和管理者所认同。但是,繁忙的工作使人们无暇去阅读深奥的大部头管理专著;如果管理书籍既能让读者学到管理知识,又能给读者带来轻松和幽默,以解除一天的工作疲劳,那该有多好!

《管理漫画系列》便是这样一套既通俗易懂、又风趣幽默的管理丛书。本丛书首次出版《管理基础看图速成》、《行政管理看图速成》和《人事管理看图速成》三本。

《管理基础看图速成》讲解了管理的基本原理和方法,从计划、决策、领导、组织和控制五个方面具体阐述了管理的各个要素;另外从授权、沟通、冲突及激励四个方面讲解了管理者的领导艺术。

《行政管理看图速成》共分十二章,分别从行政人员职责分工、行政部门工作及提高行政工作效率三个方面对企业的行政管理工作进行了细致的讲解。其中不仅涉及到了办公环境布置、文件档案管理和通讯管理,还包括了会议管理、接待工作、安全工作及劳动保护等内容。

《人事管理看图速成》将人事工作分为工作分析、人力资源规划、招聘、选择、绩效考评及报酬管理等六个模块,并分章节对各模块进行了系统讲解。另外,“员工管理”一章为人事经理如何做好本职工作提供了一些参考知识;“提高管理能力”一章则为直线经理们提供了一些如何提高管理素质及如何管理下属的建议。

本丛书的作者均为从事多年行政及人事管理工作的企业经理人,管理经验丰富,行文通俗易懂,贴近现实。

《管理漫画系列》丛书由李剑任主编,郭小龙负责编写《管理基础看图速成》分册,甘雅军、郭小龙共同编写《行政管理看图速成》分册,李剑负责编写《人事管理看图速成》分册。本丛书漫画部分由青年漫画家王或设计并绘制。

在本丛书的编写过程中,参考了大量的相关文献和书籍,在此向相关作者表示感谢。由于笔者学识浅薄,水平有限,所以难免有些错误,欢迎各位读者和专家学者批评指正。

2001年4月

目 录

第1章 工作分析

1. 什么是工作分析	2
2. 工作分析要达到的目的	4
3. 什么时候需要进行工作分析	6
4. 工作分析的成果	12
5. 工作分析的方法	14
6. 什么是工作设计	34
7. 什么时候需要工作设计	36
8. 工作设计的形式	40
9. 小 结	48

第2章 人力资源计划

1. 人力资源计划的内容和原则	50
2. 人力资源预测	52
3. 人力资源预测的方法	54
4. 人力资源的供需平衡	60
5. 人力缺乏调整方法	62
6. 人力过剩调整方法	68
7. 编写人力资源计划的步骤	72
8. 小 结	82

第3章 招 聘

1. 招聘计划的内容	84
2. 招聘计划的编写步骤	86
3. 招聘广告的编写原则	88
4. 招聘广告的内容	90
5. 招聘渠道的选择	92
6. 招聘时应注意的问题	102
7. 小 结	114

第4章 选 择

1. 面试的目标	116
2. 面试的形式	118
3. 面试提问的内容	122
4. 面试提问注意的问题	124
5. 情境模拟测试	126
6. 情境模拟测试的形式	128
7. 情境模拟测试例题	132
8. 心理测试	142
9. 心理测试的类型	144
10. 心理测试时应注意的问题	146
11. 如何识别假文凭	148
12. 识别假材料的步骤	152
13. 本章小结	154

第5章 绩效考评

1. 绩效考评的类型	156
2. 绩效考评的用途	158
3. 绩效考评的方法	164
4. 绩效考评的误差	174
5. 选取考评内容的原则	184
6. 对考评内容进行分类	186
7. 编写考评题目	190
8. 制定考评尺度	192
9. 选择考评方法	194
10. 考评前的培训	202
11. 考评的实施	204
12. 考评沟通	206
13. 考评结果的统计和分析	208
14. 本章小结	210

第6章 报酬管理

1. 报酬的构成	212
2. 工 资	214

3. 津 贴	220
4. 奖 金	224
5. 福 利	226
6. 报酬的外部均衡问题	230
7. 报酬调查的原则	232
8. 报酬调查的渠道	236
9. 报酬调查的实施步骤	240
10. 报酬的内部均衡问题	244
11. 岗位评估	246
12. 岗位评估注意问题	248
13. 岗位评估的方法	250
14. 小 结	256

第7章 员工管理

1. 员工管理的目标	258
2. 员工的需求	260
3. 员工需求的实现	264
4. 提高员工工作效率	272
5. 员工培训	278
6. 员工激励	284
7. 知识型员工的素质特征	290
8. 知识型员工管理	296
9. 员工管理问卷调查	302
10. 员工管理问卷调查的内容	304
11. 员工管理调查问卷的设计	308
12. 员工管理问卷调查的实施和反馈	310
13. 帮助新员工了解公司	312
14. 如何防止员工跳槽	320
15. 员工的抱怨	330
16. 员工抱怨的特点	332
17. 如何处理员工的抱怨	334
18. 本章小结	340

第8章 提高管理能力

1. 管理者应具有的习惯	342
--------------------	-----

2. 管理者的团队合作能力	352
3. 管理者如何接受批评	362
4. 增强说服力	372
5. 赞扬下属	380
6. 批评下属	386
7. 领导下属	396
8. 本章小结	406

第 1 章

工作分析

工作分析是人力资源管理工作其他所有工作的基础。它的主要目的有两个：第一，弄清楚企业中每个职位都在做些什么工作；第二，明确这些职位对员工有什么具体的从业要求。说的专业一些，就是要通过工作分析，产生出职务描述和职务资格要求，职务描述和职务资格要求将成为进行人力资源管理其他工作的重要依据。如果一个企业连这些问题都搞不清楚，其他的人力资源管理活动只可能是空中楼阁。

在人力资源管理的各个环节中，工作分析应该说是一个比较有难度的工作。



什么是工作分析

简单的讲,“工作分析”就是要通过一系列科学的方法,把岗位的工作和岗位对员工的能力要求弄明白。专业的描述是这样的:工作分析是指通过观察和研究,确定关于某种特定的性质的确切情报和(向上级)报告的一种程序。有的书上也将“工作分析”称为“职务分析”,含义是一样的。

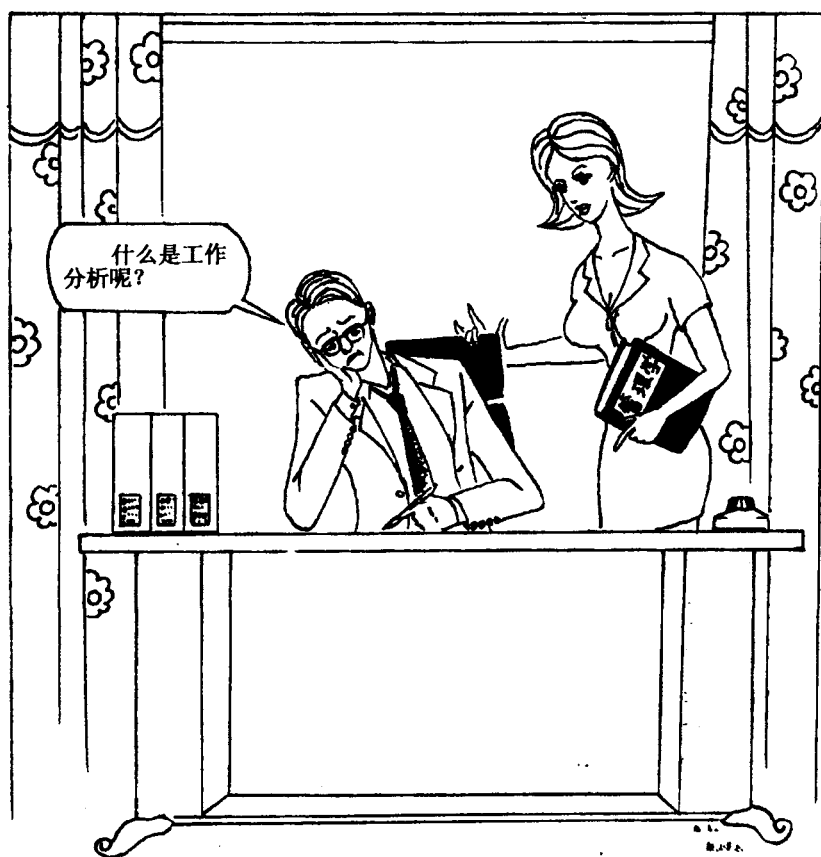
很多公司都不重视工作分析,但工作分析真得十分重要,它是公司进行其他人事管理活动的基地。由于没有工作分析,公司的很多人事工作就会很凌乱。

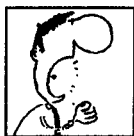
比如在招聘时,如果我们对招聘岗位的人员要求没有一个恰当的标准,就会给招聘带来混乱,很可能会“大才小用”或“小才大用”,这些情况对公司的稳定和发展都不利。

另外,如果我们事先不明确各岗位的工作职责,那么在对员工进行工作考评时,上级和员工之间就容易对工作内容的界定引起纠纷,主管认为某项工作是由于小李的原因而失败的,而小李却认为该工作属于小张的工作范围,但是小张却说这件事情与自己无关。这种争论在每个公司都会发生,而且这种纠纷解决起来会让管理者非常头疼。

工作分析的优点还有很多,比如可以让员工了解自己的工作发展方向,便于为自己制定职业发展计划;还可以让员工相互了解工作内容和职责,以便进行工作的横向沟通(提高工作效率)等等。







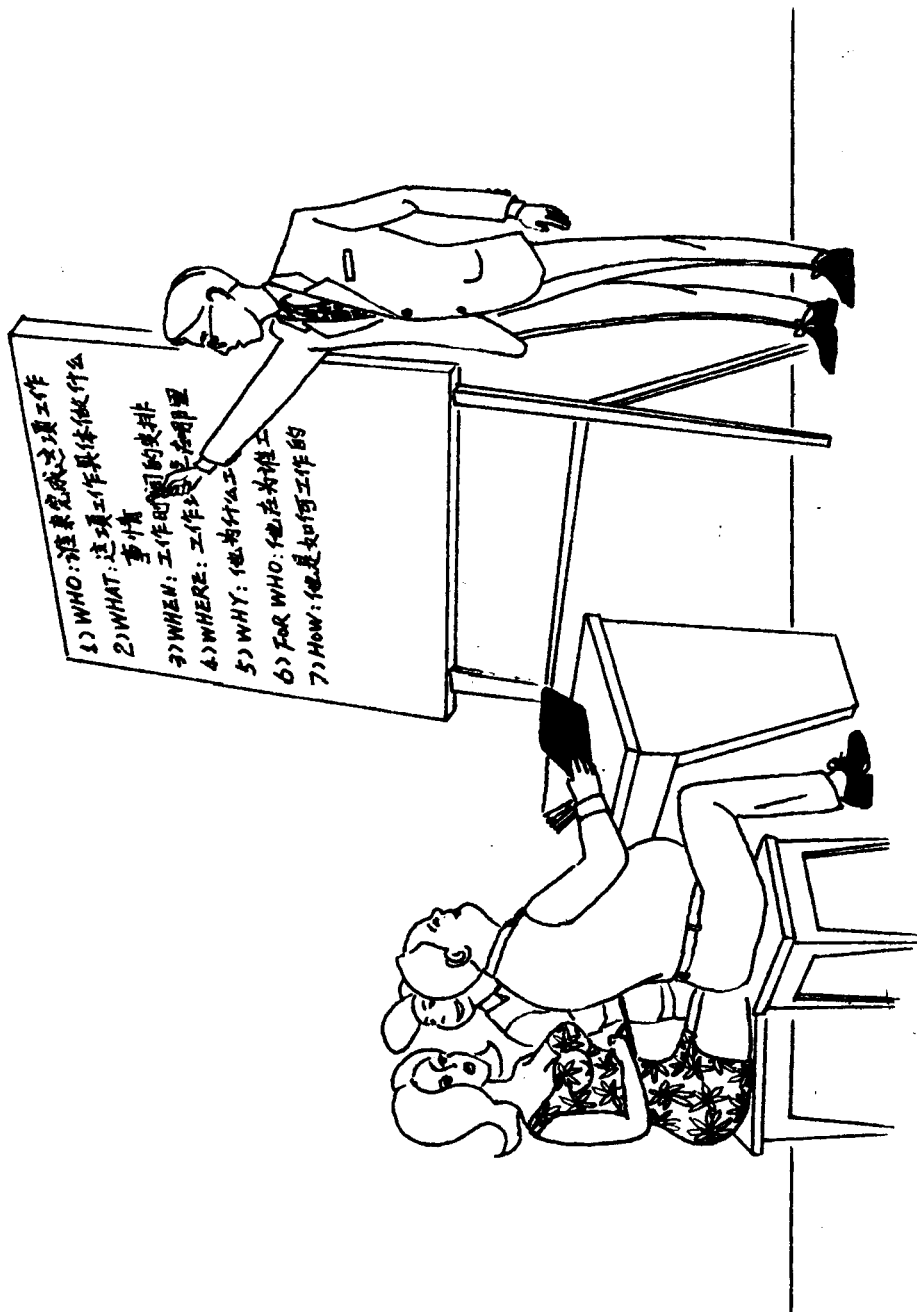
2

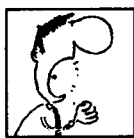
工作分析要达到的目的

外国的人事心理学家从人力资源管理的角度出发提出了一个非常容易记忆的 6W1H 职务分析公式。具体来说,工作分析是为了弄清每个岗位的七个问题:

- (1)WHO:谁来完成这项工作;
- (2)WHAT:这项工作具体做什么事情;
- (3)WHEN:工作时间的安排;
- (4)WHERE:工作地点在哪里;
- (5)WHY:他为什么工作(工作的意义是什么);
- (6)FOR WHO:他在为谁工作;
- (7)HOW:他是如何工作的。





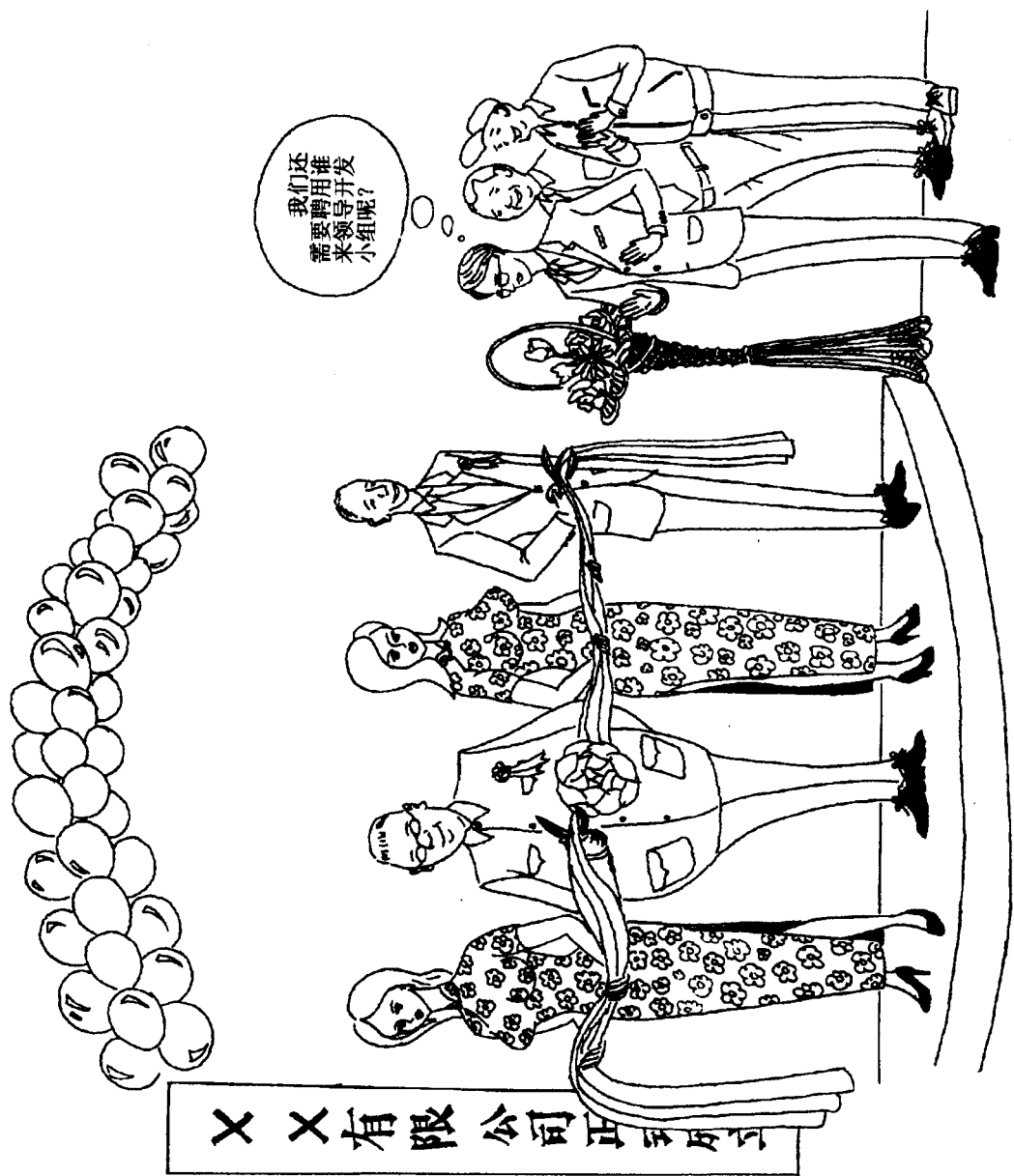


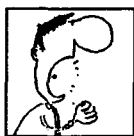
什么时候需要进行工作分析

(1)新成立的公司

新成立的公司需要进行工作分析,以便为后续的人事工作打下基础。公司新成立时,工作分析最迫切的用途是在招聘方面。工作分析可以为招聘提供翔实的任职资格和岗位职责信息,这些信息可以提高招聘的有效性。对于新成立的公司而言,由于岗位设置不完善,员工没有完全到岗等,人事经理不可能将工作分析做得非常细致。这时的工作分析仅仅能够满足招聘工作的需要即可。更详细的工作分析应该在公司稳定的运做一段时间以后进行。







(2) 岗位有变动

当涉及到岗位的因素有变动时,需要对该岗位的变动部分重新进行工作分析。岗位变动一般包括岗位职责变更、岗位信息的输入或输出变更、对岗位人员任职资格要求变更等等。在岗位变更时,要及时进行工作分析,以保证工作分析成果信息的有效性和准确性。要注意的是,在岗位变动时,往往并不是一个岗位发生变革,经常是与之相关联的其他岗位也会发生相应的变更。在进行工作分析时,一定要注意这个问题,不能漏掉任何一个岗位,否则很可能会使工作分析的结果自相矛盾。

