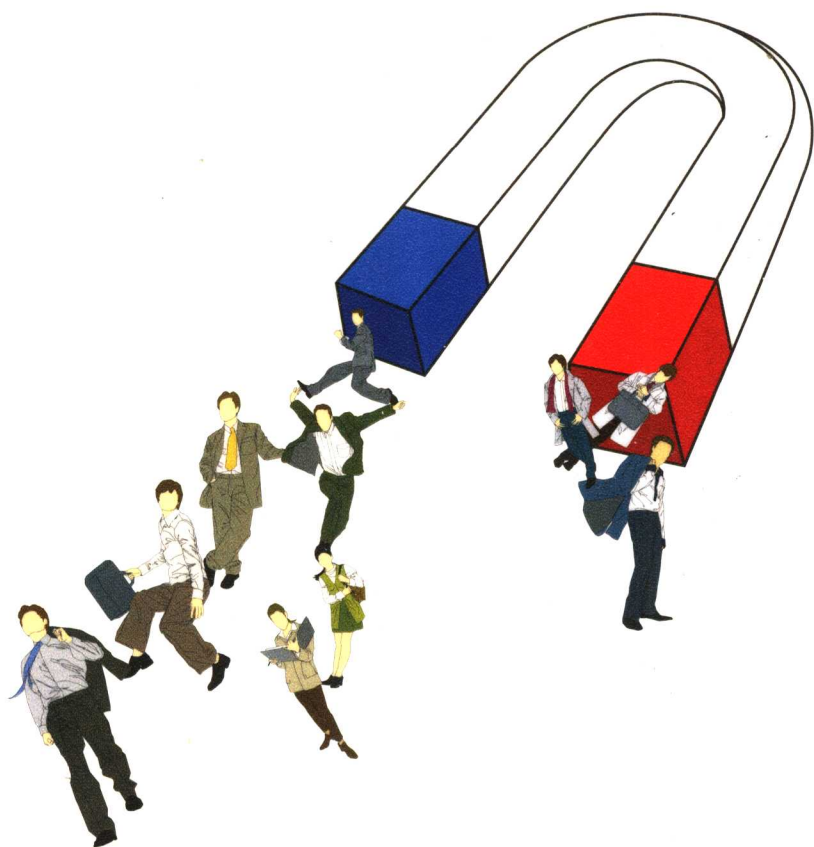


人力资源经理 实战宝典

MANUAL FOR HUMAN RESOURCE MANAGERS

隗合东 编著

人力资源是所有经济资源中，使用效率最低的资源。
——彼得·德鲁克



哈尔滨出版社

人力资源经理 实战宝典

MANUAL FOR HUMAN RESOURCES MANAGERS

| 隗合东 编著 |

图书在版编目(CIP)数据

人力资源经理实战宝典 / 隗合东编著. - 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2006. 4

ISBN 7 - 80699 - 673 - 7

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 017003 号

责任编辑: 王姝 李英文

封面设计: 刘洋

人力资源经理实战宝典

隗合东 编著

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: hrbchs @ yeah. net

网址: www. hrbchs. com

全国新华书店经销

黑龙江新华印刷二厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 19.75 字数 313 千字

2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80699 - 673 - 7/F · 66

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: 黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

introduction

前言

在传统的科层组织中，人力资源专家通过创建与管理职业发展、培训、人员选择、报酬等体系来增加价值，人力资源职能在于让人员产生正确的行为以及规划他们的职业生涯。随着传统的科层组织时代被变化、创新的新组织设计所取代，组织设计的变化与创新意味着人力资源职能的转换。如何创造新的人力资源管理体系去适应组织设计，并有效增强组织的效能将成为人力资源职能转换的新挑战。

人力资源职能必须对个人、工作组、事业部、组织、跨组织水平进行分析，并致力于团队、产品线、部门、组织等的发展和绩效管理，有证据显示人力资源部门实际上是组织的业务伙伴。在许多公司，人力资源部门是企业高层管理小组的组成部分，它帮助组织去发展战略，改进组织绩效，聚焦于速度和质量来发展组织能力。

在下列的关键业务流程中，人力资源职能将发挥重要的伙伴角色：

◎发展战略

成功的业务战略是以组织的技能、知识和能力为基础的，这是人力资源职能能够对战略作出贡献的基础。人力资源职能对组织变化的理解将被用于去制定或支持不同的战略发展方向。

◎设计组织

人力资源职能应该是组织设计专家的智囊，人力资源工作成员应该发挥正在进行的设计和再设计的内在咨询顾问角色，为组织和下属机构通过持续地调整来达成组织成功的变革，实现新的组织能力和高水平的组织绩效。

◎ 执行变化

人力资源职能应该帮助组织发展、变化管理能力，适应不断变化的环境。它也应该帮助组织去评估变化的影响，使组织能够作出正确的变化以及增强变化。它应该帮助组织发展新的心理契约，新的职业轨道，在随之的变化和组织的绩效上给员工形成风向标。

◎ 整合绩效管理实践

人力资源职能应该与直线经理一起发挥作用，以保证组织的绩效管理实践（目标设定、绩效评价、发展实践、报酬）同组织的业务管理实践互相整合，并适应工作的特征。这些流程给个人业务的绩效一个风向标，通过对绩效的评价和报酬激励来支持发展业务战略。

在今天重构的组织中，如何构建一个高效的业务伙伴团体成为人力资源管理所面临的挑战。而作为业务伙伴，必须能够系统思考并成为交叉功能组织领导团队中的一部分，来计划和管理快速变化的复杂问题。

本书基于这一点出发，结合中国中小企业的实际，具体阐述了人力资源管理的关键点。本书共分十章，每章又分为若干小节，都是以问题作切入点来说明的。由于成书时间仓促，纰漏之处在所难免，恳请斧正！



contents

目 录

第一章 成为称职的新型人力资源管理者 (1)

- 人力资源管理面临的五大挑战 (1)
- 人力资源经理所要扮演的新角色 (2)
- 人力资源经理应具备怎样的能力 (3)
- 成功人力资源经理的十二个关键 (5)

第二章 战略性的人力资源管理 (8)

- 传统人事管理与战略性人力资源管理的对比 (8)
- 如何进行战略性人才储备 (11)
- 为什么要进行人力资源规划 (14)
- 人力资源规划——规划什么和怎么规划 (15)
- 如何进行人力资源预测 (17)

第三章 职位分析与岗位评估 (20)

- 为什么要进行职位分析 (20)
- 职位分析有哪些步骤 (22)
- 如何得到准确的职位描述信息 (24)
- 职位分析的方法与技术 (26)
- 处理职位分析中员工的恐惧 (40)
- 编写职位说明书 (43)
- 如何进行职位评定 (49)

第四章 精心选用人才	(66)
外聘及提高招聘效果的途径	(66)
筛选简历有技巧	(68)
内部招聘员工的方法	(69)
组织好一场有效的面试	(71)
招聘面试的 STAR 技巧	(74)
结构化面试实例及评析	(76)
用小组讨论法提高招聘效率	(78)
如何安全地辞退员工	(82)
第五章 高效培训, 让人才变成资源	(84)
培训需求分析有哪些内容	(84)
如何收集培训需求信息	(87)
确定培训方式	(98)
如何制定培训课程	(104)
不同类别的培训课程设计	(111)
选定培训方法	(118)
员工培训经费的预算	(126)
如何进行培训评估	(131)
第六章 精确绩效管理, 科学考核人才	(144)
如何确定绩效计划	(144)
设置可以评估的目标	(149)
如何建立关键绩效指标体系	(153)
针对不同员工采取不同的绩效评估	(168)
绩效评估常出现的问题	(171)
评估部门绩效	(175)
如何进行持续的绩效沟通	(179)

绩效反馈面谈的技巧及失误	(183)
绩效反馈效果的衡量	(188)
如何进行绩效改进	(190)
第七章 构建高绩效的薪酬体系	(197)
薪酬管理含有哪些内容	(197)
进行市场薪酬调查的三个阶段	(199)
如何使用薪酬调查报告	(207)
薪酬模式设计	(209)
建立有效薪酬制度的关键点	(215)
管理人员的薪酬设计	(217)
专业技术人员的薪酬设计	(223)
销售人员的薪酬设计	(228)
如何进行薪酬沟通	(235)
薪酬沟通的误区	(240)
薪酬调整	(243)
第八章 职业生涯规划	(246)
规划职业生涯需考虑的五要素	(246)
如何避免彼得原理陷阱	(248)
如何帮助员工制订职业开发计划	(251)
规划员工职业道路应注意的问题	(253)
中小企业的职业生涯规划	(255)
职业发展观念上的误区	(258)
第九章 员工管理	(261)
员工激励的十五个方法	(261)
知识型员工的激励策略	(263)
激励有哪些陷阱	(266)

对员工进行压力管理	(269)
如何留住企业核心员工	(272)
帮助明星员工克服坏习惯	(273)
培育员工忠诚度的七大秘诀	(276)
如何进行员工满意度调查与改进	(278)
建立完善的人员储备机制	(280)
保持团队士气的五个要诀	(283)
如何管理员工的晋升与调动	(284)
如何降低员工流失率	(286)

第十章 善用企业文化塑造团队精神 (290)

企业文化与人力资源开发	(290)
企业文化建设的途径和方法	(293)
中国企业如何建立自己的核心价值观	(296)
如何让员工认同企业文化	(299)
企业文化的五大误区	(302)
企业文化的三个层次	(304)
鼓励创新文化的十个规则	(306)

第一章

成为称职的新型人力资源管理者

人力资源管理面临的五大挑战

20 世纪 90 年代以来，企业就不断通过学习型组织、全面品质管理、团队建立、再造工程的方式改善绩效，人力资源部门也不能置身其外。为什么人力资源管理日渐重要呢？因为今日的企业必须面对五项挑战：

一、全球化。全球化的趋势要求经理人“思考全球化、行动本土化”（think globally and act locally），事实上全球化与本土化有截然不同的要求，要平衡这两点有一定困难，加上还须注意跨国的差异，如政治形势、法令规章、经贸协议、汇率、文化等问题，使得挑战性更高。

二、通过成长获利。过去十年来，欧美企业广泛采用企业减肥（downsizing）、再造工程（re-engineering）、合并（consolidation）等一系列增加效率、缩减成本的方式和手段进行组织变革。效率的公式应该是收入除以成本，然而，过去企业都把焦点放在分母（成本）的下降上以提高效率，现在则发现也可以通过提高分子（收入）的方式来增进效率。而增加分子的方式有三：在顾客方面，必须以创新的产品及服务满足市场需求；在员工方面，致力于鼓励员工分享学习经验及建立畅通的信息流通渠道与知识管理基础建设；在企业间的关系方面，则可通过合并、收购、合资的方式，增进自身实力，因此如何整合不同组织的工作及文化就成为新的挑战。

三、科技。从视频会议到网络，科技的进步打破了时空的限制，让世界变得更小、更快，它影响了人们的生活方式、工作方式及工作场所，如采用

在家工作 (home-based worker) 或行动办公室 (telecommunter) 的员工该如何管理, 这都是传统人力资源经理想象不到的问题。

四、智能财产。知识能为企业带来直接或间接的竞争优势, 智能财产及经营 know-how 已被视为企业的无形资产, 然而知识工作者及新时代的管理技巧却不是传统人力资源经理所能应付的课题。

五、改变、改变及更多的改变。现在唯一不变的事就是变 (change), 由于环境在不断地改变, 企业必须快速地学习且持续地学习, 环境的不确定性及未知的改变, 将是企业最大的挑战。

人力资源经理所要扮演的新角色

在面对上述五项挑战时, 人力资源经理的新任务将是引导企业突破挑战。人力资源经理可通过四种方式引领企业追求卓越, 这也是人力资源经理从传统工作模式中跳出来所要扮演的新角色:

一、变成资深经理与直线经理的伙伴 (strategic partner)。人力资源经理应成为公司策略团队中的一员。伙伴关系的建立包括四个步骤, 首先人力资源经理要定义公司经营的模式, 例如 Michael E. Porter 的价值链与五力分析、McKinsey & Company 的 7-S 架构, 都是现成的好工具, 这些模式能够帮助经理理清公司如何运作、策略如何执行等问题, 人力资源经理必须像个建筑师, 把建筑所有的部分有效整合如蓝图所示一般; 其次, 人力资源经理必须扮演组织稽核的角色, 考虑所有组织要素适合度的问题, 帮助经理人定义哪些要素的改变有助于策略的执行; 再者, 人力资源经理必须扮演策略合伙人的角色, 提出、创造、讨论执行策略的最佳行动方案; 最后, 必须定义出清晰的目标与优先次序, 使行动与结果能相符合。

二、变成行政专家 (administrative expert)。人力资源经理的新任务是研究如何将行政工作做得更好、更快、更便宜, 如从减少纸上作业、减少步骤及应用新科技等方面着手。此外, 亦可以使自己成为内部顾问或提供共享式的行政服务。

三、变成员工的拥护者 (employee advocate)。必须让员工对组织有高度的承诺。人力资源经理可通过沟通会、分析报告、问卷调查等方式了解员工满意度,更重要的是,要协助找出满意度上升或下降的原因并提供建议。另一方面,必须让员工知道人力资源经理代表的是员工的声音,保障在决策过程中会站在员工观点一方并支持员工的权利。

四、变成变革触媒 (change agent)。今日企业成败的关键即在于应变的速度,因此适应、学习、行动更快的企业将会是赢家。人力资源经理应扮演变革触媒的角色,让“解决”(resolve)替代“抗拒”(resistance),使愿景成真。如通用(GE)的变革模式就是很好的思考架构,它可以帮助定义变革的成功因素,并找出每个因素中组织的优势及劣势。

人力资源经理角色的转换绝对不可能靠人力资源经理单独完成,还须CEO的支持与直线经理的参与,因为直线经理必须对企业运营的过程及结果负责,即“所有的经理人都人力资源经理”。那么专业的人力资源经理又该是什么角色呢?答案就是内部顾问,所以专业的人力资源经理并不会因为所有的经理人都成为人力资源经理而被取代,反而其作为触媒的角色将更为重要。

人力资源经理应具备怎样的能力

选择什么样的人员从事人力资源管理工作,是确保人力资源管理工作有效的重要因素。那么合格的人力资源经理所应具备的基本能力包括哪几个方面呢?

一、公正、忠信、坚定勇敢的意志力

1. 公正是最重要的素质。对于人力资源经理来说,只有具备公正的品质,才能够客观地对现有人力进行评估、确定,在选拔、推荐、使用人才时才能不被各种虚幻的假象迷惑、左右,坚持“唯才是用”的原则。

2. 忠信是指对企业(或组织)以及在人际关系的处理上保持忠诚信任。只有忠信才能在人力资源的构建上处处以企业利益为准则,确保公正的原

则；只有忠信才能使自己树立高尚的个人品格，从而能在人际关系上保持吸引力，建立广泛而良好的社会 and 人际关系，确保接触、发现、吸纳企业和组织需要的各种优秀人才。

3. 坚定勇敢的意志力。一个优秀的人力资源经理必须具有坚定勇敢的意志力，才能使自己在人力资源的构造和开展自己的工作过程中，承受来自各方面的压力和挑战来坚持公正、忠信的原则。

二、对人性的正确、全面的了解以及广博的知识

人力资源经理的主要职责之一，是为企业或组织寻找、确认、选择企业或组织所需的人才。那么，只有具备对人性的正确、全面的了解，并具备对人性洞察分析的能力，才能充分了解人性的特点，了解人的社会需求和生理需求，以及在需求未满足条件下产生的异常行为，才能具备透过表象了解他人心理的能力，具备敏锐的观察能力、判断力、爱心和耐心等必要的实际工作能力，来保证对人才的品性、能力的正确分析、判定，以此确保对人才的寻找、判定、选择的有效和成功。

具备广博的社会科学知识，一方面可以充分利用各种社会科学知识或方法，对人性的分析判别提供技术保证。另一方面，一个人力资源的负责人同时要和专业、不同领域的人员接触，广博的社会科学知识有助于提高对各种人才的鉴别力，也有利于人力资源建立广泛的社会关系，为建造企业或组织所需的人力资源库营造条件。

三、亲和力和优秀的人际关系处理技巧

只有具备亲和力，你才能保持良好的人际关系，才能得以接近和了解他人，能够有机会去倾听不同的声音和发现隐藏在事物表面下的真相，知晓在人的表象下所潜藏在内心深层意识里的真实需求和意见。因此，具备亲和力对人力资源经理来说是特别重要的。对于任何管理者来讲，都要“善于聆听别人听不到的声音，看到别人看不到的事情”，而对人力资源经理而言，更要具备能从大家都听到的声音、看得到的事情中，去发现聆听更多的不同事情和声音的能力。而亲和力是能否有效使用这种能力的重要保证。

人力资源是生产力要素中必备的要素之一。人力资源经理除了要确保企业或组织的人力资源构造完善之外，也肩负着确保企业或组织人力资源有效使用的责任。因此，人力资源经理必须具备优秀的人际关系处理技巧，并

充分有效地运用这种技巧，才能通过对人力资源的合理构建、搭配、调整、储备来提高企业和组织凝聚力，通过良好、有效的沟通技巧来协助企业或组织解决内部冲突，确保人力资源能在生产力要素中充分发挥作用。

四、实现人力资源有效管理的专业能力

这些能力包括：

- (1) 人力资源规划管理和人力资源管理手册设计的能力。
- (2) 职位分析和绩效考核管理能力。
- (3) 薪酬与福利管理能力。
- (4) 人力资源开发、培训能力。
- (5) 人事制度管理能力。

当然，作为人力资源经理还应具备组织能力、领导能力、表达能力、自信力以及对人力资源管理工作兴趣和热情等其他素质能力。

一个优秀出众的人力资源管理者，就像是寻找千里马的伯乐一样，要具有天赋的才能、丰富的经验和全面的综合的能力。

成功人力资源经理的十二个关键

一、人力资源管理必须关注三个衡量标准

人力资源经理必须视同经营者，把自己的工作用三个标准衡量，一是利润；二是成本；三是时间。人力资源管理者必须把自己看做是经营者，所以在规划或实施人力资源管理项目时必须关注项目的人力资本、企业经济指标，以成本、利润为中心，视人力资源工作为企业创造利润，必须能为企业降低成本或控制成本，必须注意时间，讲求时效。

二、任何事都应当先规划再执行

人力资源同其他企业的经营行为一样，需要人力资源经理投入的最重要的一件事就是规划。制定人力资源规划切忌闭门造车，要制定详细而系统的人力资源项目必须请有关成员参与讨论，制定适合实际的人力资源规划是人力资源管理成功的唯一基础。当实际情况发生变化时，人力资源管理者应能

制定一个新的计划反映来自企业内部或外部的环境变化。规划、规划、再规划应该成为人力资源经理的一项重要工作内容。

三、人力资源经理必须以自己的实际行动向企业管理决策者传递一种紧迫感

由于企业的人力资源是有限的，而且是可以流动的，企业的经营目标是否能够实现，是由企业人力资源状况决定的。所以，人力资源管理者必须时时向决策者和直线经理们提醒企业人力资源中存在的问题，以及这些问题有可能导致的严重后果，并向他们提出职业建议和解决方案。

四、成功的人力资源管理应使用一种可以度量能被证实的目标

企业的经营者和决策者的决策是由数字驱动的，他们关心企业的利润、成本、市场份额、销售额等要素，所以和他们交流，人力资源经理必须学会运用他们的语言。比如，如果员工满意度提高一个百分点，企业的效率就会提高几个百分点，成本就会降低几个百分点，每年能给企业创造的利润是多少等，诸如此类的数字应该经常出现在你的规划和计划中，经常从你的口中说出来。

五、人力资源目标和计划必须生动形象地得以交流和沟通

企业的各个部门都是忙忙碌碌的，各自的压力往往会使他们忽视人力资源的管理，再加上他们很可能并没有接受过人力资源管理方面的训练，所以他们常常无法理解你的思想、你的观念和你的工作以及你的要求，所以你必须使你的目标和计划非常生动、具体和形象。比如财务数据、图表等等。

六、采用渐进的方式逐步实现目标

一个企业的人力资源经理可能会发现企业的人力资源管理状况很糟糕，没有一点章法。论资排辈、沾亲带故、没有计划、人员离职率居高不下等等。俗话说，“一口吃不成个胖子”，目标只能一点一点地去实现，并且每实现一个目标就进行一次评估，确保所有参与人力资源项目管理的人都能从不断的进步中得到鼓励。

七、人力资源管理应该得到决策层和经营者的支持

不涉及利益和权力调整的人力资源方案是没有价值的人力资源方案，除了浪费公司人力和财力之外，没什么用处。然而涉及利益和权力调整的工作，如果不能得到公司的决策层和经营者的支持，那就是人力资源管理者在

做无用功了。

八、要想获得成功必须对目标进行透彻的分析

人力资源管理的方法多种多样，成就也各有不同。同样的工作在不同的企业可能取得截然不同的结果，所以人力资源必须进行人力资源项目的需求分析，并根据需要来制定人力资源目标。设定人力资源目标和进行人力资源需求分析的过程中，一定要与其他部门和公司的经营者和决策层进行良好和充分的沟通。

九、人力资源经理应当权责对等

人力资源经理应当对公司员工管理的结果负责，这一点并不过分。但与此相对应，人力资源经理也应被赋予足够的权利以承担相应的责任。在某些时候，权利显得特别重要，如获取协调资源，要求得到有关部门的配合等。

十、让所有人都主动介入人力资源管理

人力资源管理是整个企业的工作，人力资源在其中只能是一个推动者或一个指导者，上场“踢球”的是各个直线经理和全体员工。所以，如果“球场”上的“球员”不积极主动，“教练”也没有更好的办法，“俱乐部”的“老板”更是无能为力。

十一、让员工成为你的客户

公司的所有员工就是你的客户，包括你的老板，所以你的工作的终极目标是使你的客户满意。不同的客户需求是不同的，所以除了全力达到客户满意之外，进行必要的客户管理也非常重要。你必须对客户进行分类和培训，就是说所有销售和市场人员对他们的客户做的一切，你都应该做到。

十二、人力资源经理应该熟悉公司经营

人力资源经理可能不是企业中的技术专家，也可能不是销售能手，在规划市场方面你可能更不擅长，但一个合格的人力资源经理必须熟悉企业经营运作的每一个环节，可能的话要成为公司业务的专家。所谓公司业务专家是指你必须深刻理解公司业务的运行方式和流程，你知道哪些地方是公司业务的关键点，你也知道哪些地方可能存在问题，最重要的是你知道人力资源和这些地方的关系是怎样的。

只有做到以上十二点，你才能成为一个成功的人力资源管理者。

第二章

战略性的人力资源管理

传统人事管理与战略性人力资源管理的对比

快速变化的顾客需求，迅猛发展的技术变革，锐不可当的全球经济一体化，企业所拥有的资金、规模、技术等优势都将是非常短暂的，只有持续构筑人力资源竞争力，企业才能基业长青！由此带来的是企业人力资源管理被提升到战略的高度。那么战略性人力资源管理与传统的人事管理有什么区别呢？

一、战略性人力资源管理以“人”为核心，视人为“资本”，强调一种动态的、心理的调节和开发，属“服务中心”，管理出发点是着眼于“人”，达到人与事的系统优化，使企业取得最佳的经济效益和社会效益。传统人事管理以“事”为中心，将人视为一种成本，把人当做一种“工具”。强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，属“权力中心”，其管理的形式和目的是“控制人”。

二、战略性人力资源管理作为企业的核心部门，是企业经营战略的重要组成部分，主要通过促进企业长期可持续发展来实现对经营战略的贡献。它涵盖组织建设、文化建设与系统建设各个方面，通过企业文化整合战略、组织和系统，保证企业战略的执行和实现、推动企业长期稳定的成长。传统人事管理属企业的辅助部门，对企业经营业绩没有直接贡献，主要的工作是负责员工的考勤、档案及合同管理等事务性工作。

三、战略性人力资源管理可以灵活地按照国家及地方人事规定、制度，