

★ 企业主管实用手册系列 ★

RENLI ZIYUAN ZHUGUAN SHIYONG SHOUC

RENLI ZIYUAN ZHUGUAN SHIYONG SHOUC

人力资源主管实用手册

RENLI ZIYUAN
ZHUGUAN
SHIYONG SHOUC

李笑◎主编

RENLI ZIYUAN ZHUGUAN SHIYONG SHOUC

RENLI ZIYUAN ZHUGUAN SHIYONG SHOUC

RENLI ZIYUAN ZHUGUAN SHIYONG SHOUC

RENLI ZIYUAN ZHUGUAN SHIYONG SHOUC



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

★企业主管实用手册系列★

人力资源主管实用手册

RENLI ZIYUAN
ZHUGUAN
SHIYONG SHOUC

李笑◎主编



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源主管实用手册/李笑主编. —北京: 经济管理出版社, 2009. 6

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0650 - 6

I. 人… II. 李… III. 劳动力资源—资源管理—手册 IV. F241 - 62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 090125 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

组稿编辑: 谭伟

责任编辑: 杜菲

技术编辑: 黄铄

责任校对: 郭佳 陈颖

787mm × 1092mm/16

49.25 印张 1200 千字

2009 年 7 月第 1 版

2009 年 7 月第 1 次印刷

定价: 120.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0650 - 6

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

编 委 会

主 编：李 笑

副主编：林 侠 安玉超 李全超

编 委：李正乐（教授）

李宪魁（教授）

张元栋（教授）

汪 权（博士）

谭 伟（副编审）

前言

人力资源是一种特殊的经济资源，是企业最宝贵的资源，它关系到一个企业的兴衰与成败，而作为人力资源部门的管理者——人力资源主管，越来越被企业领导所重视。因而，作为企业的人力资源主管，只有认识与掌握日常工作方法，树立一种以人为本的全新企业管理理念，充分挖掘人力资源的潜能，调动企业人力资源的积极性、主动性、创造性，才能在激烈的企业竞争中脱颖而出，才能适应时代的发展，使自己和企业走向成功。

本着实用性和科学性的原则，为满足企业人力资源主管的需求，我们组织编写了这本《人力资源主管实用手册》。本书的编写注重推介人力资源主管的日常工作与管理的具体方法和技巧，是为人力资源主管准备的一本务实的、确实有助于提高自身能力和素质的好书，它具有很强的可操作性，相信对人力资源主管有莫大帮助。

本书内容丰富而全面，共分四大篇目。即人力资源主管、日常工作方法、人力资源管理、人力资源制度。篇下设章，共计 26 章，内容系统科学，如人力资源主管职责任务、战略规划与设计、员工招聘与录用、员工培训与开发、员工绩效管理、员工薪酬管理、员工激励管理、劳动关系管理、职业生涯管理等。每一部分内容都力图全面、系统，并结合最新理念和发展趋势，有助于提高人力资源主管运用相关理论和方法分析解决实际问题的能力。

本书具有三大特点：

1. 全。即全面性。本书涉及人力资源主管工作的方方面面，并结合案例，使人力资源主管能在工作之余轻松掌握和运用。
2. 用。即实用性、可用性。本书从人力资源主管的工作实际出发，突出实用，够用，可读性、可操作性强的特点，是人力资源主管的良师益友。
3. 新。即新颖性。本书无论是篇章结构，还是内容形式，都新颖、独到，并融合人力资源主管最新的管理方法与技能，具有超前性、时代感。

总之，这是一本人力资源主管案头必备的工具指导用书，是人力资源主管提高其能力、管理企业的最佳读物，具有很强的参考价值和实用价值。

本书在编写过程中，参考了大量的书籍、报纸、网站，为人力资源主管在实际工作应用中起到了借鉴和帮助作用，给本书增加了分量，作为编者，我们在此深表谢意。

目 录

第一篇 人力资源主管

第一章 人力资源概述	3
第一节 人力资源与管理内涵	3
第二节 人力资源管理的任务	6
第三节 人力资源管理的目标	9
第四节 人力资源管理的意义	11
第二章 主管职责任务	13
第一节 人力资源主管的职责	13
第二节 人力资源主管的权限	15
第三节 人力资源主管的任务	15
第三章 主管素质修养	22
第一节 职业素养	22
第二节 知识素养	23
第三节 能力素养	24
第四章 主管领导艺术	28
第一节 知人用人术	28
第二节 劝导训导术	40
第三节 刚柔相济术	44
第四节 恩威并施术	47
第五章 主管沟通技巧	54
第一节 主管沟通概述	54
第二节 有效沟通技巧	56

第三节 表扬批评艺术	70
第四节 说服教育艺术	79

第二篇 日常工作方法

第六章 战略规划与设计	85
第一节 职务分析	85
第二节 人力资源战略	99
第三节 人力资源预测	121
第四节 人力资源规划设计	135
第七章 人力资源诊断	148
第一节 人力资源诊断概述	148
第二节 人力资源诊断方法	154
第三节 企业管理者的诊断	155
第四节 企业组织诊断策略	159
第八章 员工招聘与录用	162
第一节 员工招聘概述	162
第二节 员工招聘策划	164
第三节 员工招聘渠道	167
第四节 员工甄选录用	175
第五节 招聘评估审核	182
第九章 员工培训与开发	186
第一节 员工培训概述	186
第二节 培训需求分析	191
第三节 员工培训程序	217
第四节 新员工培训与开发	220
第五节 培训效果评估与转化	236
第十章 员工规范与提高	265
第一节 员工科学管理规范	265
第二节 员工素质能力提高	278

第十一章 员工团队的建设	291
第一节 员工团队观念更新	291
第二节 加强企业团队建设	297
第三节 铸造企业钢铁团队	305

第十二章 企业文化的建设	313
第一节 企业文化概述	313
第二节 企业文化营造	327
第三节 企业物质文化	333
第四节 企业精神文化	337

第三篇 人力资源管理

第十三章 员工日常管理	345
第一节 日常管理概述	345
第二节 企业人性化管理	351
第三节 员工压力管理	353
第四节 员工类型管理	363

第十四章 员工行为管理	383
第一节 员工在职管理	383
第二节 员工矛盾冲突	395
第三节 员工工作调整	399

第十五章 员工绩效管理	415
第一节 员工绩效考核概述	415
第二节 员工绩效考核体系	422
第三节 员工绩效考核方法	428
第四节 绩效考核实施控制	430

第十六章 员工目标管理	436
第一节 员工目标管理概述	436
第二节 员工目标实施	449
第三节 员工目标管理促成	457

第十七章 员工薪酬管理	461
第一节 薪酬管理概述	461
第二节 薪酬管理内容	463
第三节 薪酬设计管理	465
第四节 薪酬预算控制调整	476
第十八章 员工情感管理	494
第一节 情感管理的概述	494
第二节 管人如何重情感	496
第三节 感情投资的技巧	499
第四节 爱抚管理的方法	504
第十九章 员工激励管理	512
第一节 激励管理概述	512
第二节 企业激励管理	514
第三节 我国企业激励误区	529
第二十章 劳动关系管理	531
第一节 劳动关系概述	531
第二节 劳动合同管理	535
第三节 劳动保险福利	549
第四节 劳动争议处理	570
第二十一章 职业生涯管理	575
第一节 职业生涯概述	575
第二节 个体职业生涯	586
第三节 职业生涯管理步骤和方法	592
	
第二十二章 行政事务管理制度	599
第一节 员工工作守则	599
第二节 员工礼仪守则	602
第三节 某公司员工手册	604

第四节	员工文明行为规范	616
第五节	员工行为规范制度	617
第六节	员工着装管理规定	619
第七节	仪表仪态行为规范制度	620
第八节	公司员工教育实施办法	621
第九节	人事纠纷处理制度	622
第十节	员工述职规定	623
第十一节	工作报告制度	625
第十二节	公司保密制度	626
第十三节	公司会议管理制度	631
第十四节	公司值班管理制度	634
第十五节	公司职员请假休假管理制度	635
第十六节	员工基本情况一览表	638
第十七节	员工月考勤表	638
第十八节	员工请假单	640
第二十三章	后勤文档管理制度	641
第一节	设备管理制度	641
第二节	设备维修保养制度	643
第三节	安全保障制度	644
第四节	公文处理规定	646
第五节	档案管理制度	650
第六节	财产管理规定	652
第七节	员工考勤管理规定	653
第八节	防火安全管理规定	655
第九节	员工安全教育管理制度	659
第十节	人力资源档案管理办法	661
第十一节	公司员工宿舍管理规定	662
第十二节	公司文件管理规定	663
第十三节	公司印章管理办法	667
第十四节	办公用品管理办法	668
第十五节	办公用品管理制度	669
第十六节	计算机及网络设备管理制度	672
第二十四章	人事考核奖惩制度	675
第一节	人事考核规程	675
第二节	员工奖励办法	678
第三节	员工绩效考核制度	680

第四节	优秀员工评选办法	683
第五节	公司员工惩戒制度	686
第六节	企业员工奖惩条例	689
第七节	员工参与管理制度	692
第八节	提案建议管理条例	693
第九节	员工建议管理办法	695
第十节	员工提案管理办法	697
第十一节	久任员工表彰办法	699
第十二节	员工发明创作奖励办法	700
第十三节	出勤及奖惩办法	702
第十四节	严重违纪通知单	702
第十五节	员工奖惩登记表	703
第十六节	员工管理才能考核表	704
第十七节	员工工作自我鉴定表	704
第十八节	员工综合素质考核表	706
第二十五章	工资福利财务制度	707
第一节	工资标准及发放办法	707
第二节	工资保密制度	711
第三节	兼职人员工资制度	712
第四节	企业职务工资管理细则	713
第五节	总公司工资结构调整方案	716
第六节	公司员工出差管理制度	717
第七节	出差经费管理制度	719
第八节	员工福利待遇管理规定	720
第九节	某公司福利制度	722
第十节	费用报销规定	724
第十一节	借款及报销制度	725
第十二节	奖金管理制度	728
第十三节	年终奖金制度	730
第十四节	绩效奖金制度	731
第十五节	津贴管理制度	734
第十六节	员工抚恤办法	737
第十七节	公司员工抚恤规定	738
第十八节	员工公伤补偿办法	739
第十九节	员工健康安全福利制度	740
第二十节	员工薪金单	743
第二十一节	现代企业常用工资表	743

第二十二节 企业员工保险记录表	744
第二十六章 员工聘用调整制度	745
第一节 人员招聘制度	745
第二节 公司人员聘用管理规定	747
第三节 外聘人员管理制度	749
第四节 管理人员录用办法	750
第五节 公关人员录用办法	751
第六节 新进人员任用细则	752
第七节 新员工培训规章规范	753
第八节 公司员工培训规章制度	756
第九节 人员调整管理方案	757
第十节 员工调离管理方案	758
第十一节 员工离职管理方案	758
第十二节 员工辞职管理办法	759
第十三节 员工退休管理办法	761
第十四节 公司员工试用转正制度	764
第十五节 公司人员调动与降职管理规定	765
第十六节 人员调动与晋升管理制度	766
第十七节 离职人员物品移交程序	768
第十八节 晋升制度	769
第十九节 员工离职单	770
第二十节 员工任免通知书	770
第二十一节 离职人员应办手续清单	771
参考文献	772

第一篇 人力资源主管

一个杰出的人力资源主管，首先必须拥有高尚的情操与非凡的人格魅力；其次具备较高的综合素质与管理能力；最后要有灵活实用的工作方法。只有这样，才能胜任人力资源主管工作，形成企业凝聚力。

本篇主要从人力资源主管的职责任务、素质修养、领导艺术、沟通技巧等方面进行详细说明，对人力资源主管有很好的参考价值。

第一章 人力资源概述

第一节 人力资源与管理内涵

一、人力资源的内涵

我们要理解什么是人力资源，就首先要分析什么是人力，人力是人的力量的缩写，人的力量是由智力和体力两种天生的原本因素组成的。智力是人的一种内在的软性因素，体力是人的一种外在的硬性因素，这两种力的结合产生了能量，能量通过实施运作转化体现为能力。这样就形成人的力量，简称人力。

接下来我们分析什么是资源，所谓资源，是人类生存基础的自然资源，如空气、水、森林等。从经济学的角度看，资源是与企业和社会相关联的能够带来资产和财富的来源，即资源是为了获取物质财富而投入于生产活动中的一切要素，包括人力、土地、信息、技术等。而在现代社会，能够整合与利用各种资源创造财富的主体是企业。

“人力资源”这一概念是由约翰·R·康芒斯于1919年和1921年分别在其《产业信誉》和《产业政府》著作中提出的。人力资源从宏观层面上是指能够推动整个经济和社会发展的，具有智力劳动和体力劳动能力的人们的总称。人力资源不仅反映出劳动力的数量方面的指标，而且包含质量指标，如应具备学识、经验、技能等劳动能力，同时强调具有社会责任、团队合作、情商等方面的素质，能以健康的、创造性的劳动推动社会的发展和人类的进步。现代管理大师彼得·德鲁克认为，人力资源与其他资源相比，是一种特殊的资源，必须通过有效的激励机制才能开发与利用，并可为企业带来非常可观的经济价值。

人力资源具有以下几个特性：

1. 生物性

即人力资源虽是具有知识、经验、智力与体力等劳动能力的总和，但它总是存在于人体之中，是有生命的、“活”的资源，与人的自然生理特征相联系。

2. 能动性

在价值创造过程中处于主动的地位。

3. 再生性

人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富和可持续开发。

4. 增值性

人的体力、知识、经验和技能等会因不断使用而更有价值。

5. 时效性

人的生命周期中能够被开发利用和进行价值创造的阶段才称为人力资源。

6. 依附性

人力资源依附在人这一物质成分和非物质成分组成的生命体上。

二、人力资源管理定义

所谓人力资源管理,是在经济学与人本思想指导下,通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关的人力资源进行有效运用,满足组织当前及未来发展的需要,保证组织目标实现与成员发展的最大化。

也有人说,人力资源管理就是预测组织人力资源需求并作出人力需求计划、招聘选择人员并进行有效组织、考核绩效、支付报酬并进行有效激励,结合组织与个人需要进行有效开发以便实现最优组织绩效的全过程。

同时,还存在另外一种说法,人力资源管理,就是指运用现代化的科学方法,对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配,使人力、物力经常保持最佳比例。同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调,充分发挥人的主观能动性,使人尽其才,事得其人,人事相宜,以实现组织目标。

根据定义,可以从两个方面来理解人力资源管理,即:

1. 针对人力资源外在要素进行量的管理

对人力资源进行量的管理,就是根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使二者经常保持最佳比例和有机的结合,使人和物都充分发挥出最佳效应。

2. 针对人力资源内在要素进行质的管理

主要是指采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理(包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理),充分发挥人的主观能动性,以达到组织目标。

三、人力资源管理的历史和发展

人力资源管理是一门新兴的学科,产生于20世纪70年代末。人力资源管理的历史虽然不长,但人事管理的思想却源远流长。从时间上看,从18世纪末开始的工业革命,一直到20世纪70年代,这一时期被称为传统的人事管理阶段。从20世纪70年代末以来,人事管理让位于人力资源管理。

1. 人事管理阶段

人事管理阶段又可具体分为:科学管理阶段、工业心理学阶段、人际关系管理阶段。

(1) 科学管理阶段。20 世纪初,以弗里德里克·泰罗等人为代表,开创了科学管理理论学派,并推动了科学管理实践在美国的大规模推广和开展。泰罗提出了“计件工资制”和“计时工资制”,提出了实行劳动定额管理的办法。1911 年,泰罗发表了《科学管理原理》一书,这本著作奠定了科学管理理论的基础,因而被西方管理学界称为“科学管理之父”。

(2) 工业心理学阶段。以德国心理学家雨果·闵斯特贝尔格等人为代表的心理学家的研究结果,推动了人事管理工作的科学化进程。他于 1913 年出版的《心理学与工业效率》标志着工业心理学的诞生。

(3) 人际关系管理阶段。1929 年,美国哈佛大学教授梅奥率领一个研究小组到美国西方电器公司的霍桑工厂进行了长达 9 年的霍桑实验,真正揭开了对组织中的人的行为研究的序幕。

2. 人力资源管理阶段

人力资源管理阶段又可分为人力资源管理的提出和人力资源管理的发展两个阶段。“人力资源”这一概念是由约翰·R·康芒斯在 1919 年和 1921 年提出的,在 1954 年由彼得·德鲁克在其著作《管理的实践》中明确界定。20 世纪 80 年代以来,人力资源管理理论不断成熟,并在实践中得到进一步发展,为企业所广泛接受,并逐渐取代人事管理。进入 20 世纪 90 年代,人力资源管理理论不断发展,也不断成熟。人们更多地探讨人力资源管理如何为企业的战略服务,人力资源部门的角色如何向企业战略合作伙伴关系转变。战略人力资源管理理论的提出和发展,标志着现代人力资源管理的新阶段。

四、人力资源部门的组织架构

随着企业或组织的变化与发展,企业内部结构和管理会越来越复杂。通常,小企业的内部结构简单,其职能部门少,往往没有一个专门的人力资源管理部门。当然,小企业也有其人力资源管理的职能要求,只是这一职能通常由经理来履行。有的小企业设有一个管理部或行政部,来负责人力资源管理的职能。但管理部或行政部并不是专门的人力资源管理部门,它还兼有其他许多职责,如企业办公室的一切行政工作,包括接待、后勤、保卫、文秘、总机,甚至采购等工作。对于中型企业来说,人力资源管理的任务变得繁重,需要有一个独立的人员配置职能来协调人力资源活动。有的企业设一个人力资源主管。由人力资源主管来专门负责日常的人力资源活动,如协调人员的配置,负责人力资源开发等,人力资源主管把绝大部分时间用在人力资源管理的基础性事务的处理上。在大型企业中,人力资源管理职能变得更加复杂,需要设置具有负责行使人力资源职能的人力资源部门,这些企业往往会配备一个或更多的人力资源专家。人力资源专家在人力资源管理专门领域受过专业训练。人力资源部门将典型地完成人员配置、人力资源开发、薪酬和福利、安全和健康等工作。当今,随着经济专业化,出现了许多新的部门和领域,如人才中介机构、培训中心等。这些新部门的产生,使许多企业或组织需重新检查内部的各种职能,人力资源管理也不例外。在一个组织中,要设置配套的各种专业人力资源管理人員,代价是相当高的,许多中小企业也没有必要设置这样多的人员,