

怎样



选人、用人、 留人、辞人

观念革新：选人须度势调配不拘一格
正视差异：用人应通权达变扬长避短
观念转变：留人必特点突出为我所用
调度有方：辞人要刚柔相济进退有度

邱仕鸿 编著

一本企业管理人士的指导用书

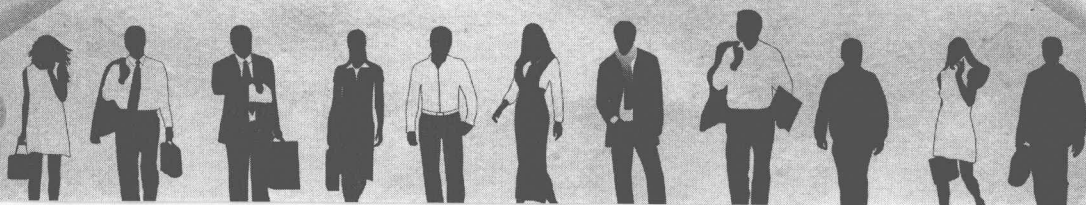
民主与建设出版社



怎样 选人、用人、 留人、辞人

邱仕鸿 编著

民主与建设出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

怎样选人、用人、留人、辞人/邱仕鸿编著. —北京:
民主与建设出版社, 2009. 5

ISBN 978 - 7 - 80112 - 917 - 8

I. 怎… II. 邱… III. 劳动力资源 - 资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 062352 号

©民主与建设出版社, 2009

责任编辑 闵 建

封面设计 杜 帅

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 85698040 85698062

社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 香河县宏润印刷有限公司

成品尺寸 170mm × 230mm

印 张 28

字 数 350 千字

版 次 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 80112 - 917 - 8/G · 388

定 价 48.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。



前言

随着知识经济的到来,生产力的关键要素更多地依赖人力,人力已成为企业获取竞争优势的关键性资源。因此,作为企业管理者的我们在进行人力资源管理时,要遵循以人为本的原则,同时必须强调执行。因为,在当今企业人力资源管理的实践中,崇尚空言,缺乏有力的执行,已经逐渐弥漫于中国社会的各个角落,本书的目的之一就是要逐渐摆脱以往教科书式的编写方式,立足于企业管理实践,为企业人力资源管理从业人员的有力执行提供指引。

本书从选人、用人、留人、辞人四个人力资源流程角度来给人力资源从业人员提供指引:

选人,就是要为企业选择合适的人才,以此来支持企业的发展战略。

用人,就是要建立灵活的用人机制,做到量才而用,适才而用,使每一个员工都能够企业中发挥作用,创造利润。

留人,就是要为企业留住优秀人才,积累知识,建设知识型企业,本文从文化留人、待遇留人、制度留人三个方面来论述企业如何留住想留的人才。

辞人,就是要合理、合法地辞掉不适合企业发展的人才,避免在辞人的过程中发生劳资纠纷。

本书特色:

1. 以企业中人力资源管理流程为线索,组织本书内容与体系。

本书从“选、用、留、辞”四个人力资源管理的流程入手,着重解决企



业在上述四个流程中如何做，才能使人力资源成为支撑企业发展的战略资源的问题。

2. 解决“如何做”的问题，而不是解决“是什么”、“为什么”的问题。

本书有别于众多的参考书，重点不在于告诉读者“是什么”、“为什么”的问题，因为这些已经太多，在本书中不再赘述，本书致力于解决在企业人力资源管理实践中“如何做”的问题。

3. 典型案例指导，提供实战指南。

本书运用了大量的案例，指出国内外著名企业是如何在实践中进行人力资源管理的，为读者提供参考和借鉴。

4. 以问题为导向，针对性强。

本书中大量运用问答式的行文方式，以企业人力资源管理实践中出现的问题为导向，有针对性地提出解决办法，为人力资源从业者提供了很好的指引。

当然，由于本书编者能力和时间有限，书中难免会出现这样或那样的不足，我们诚心希望广大读者能够给予我们批评指正和谅解，同时，我们也必将不断修正和改进，为广大读者提供更加完善、更加实用的手册。

编 者



目 录

第1章

企业如何选人

案例：丰田公司的全面招聘体系/3

1.1 企业选人的依据/5

1.1.1 职位分析的内容/7

>> 职位分析的七个问题/7

>> 职位分析的主要内容/8

1.1.2 职位分析的方法/10

>> 观察法/11

>> 问卷调查法/12

案例：某企业的职位分析调查表/16

>> 面谈法/34

>> 其他方法/35

1.1.3 职位分析应该如何进行/36

>> 职位分析遵循的原则/36

>> 职位分析的步骤/36

案例：某企业职位分析的流程/41

1.2 企业怎样招聘到合适的人才/45

1.2.1 校园招聘/46

>> 如何组织校园招聘/46

案例：GE 的校园招聘/47

案例：宝洁公司的校园招聘/48

>> 校园招聘需要注意的问题/51



1.2.2 网络招聘/55

>> 网络招聘的对象/56

>> 国内主要招聘网站/57

>> 如何选择招聘网站/57

1.2.3 委托猎头招聘/61

>> 如何选择猎头公司/62

>> 如何起草与猎头公司的合作协议/63

案例：猎头公司双向合作协议书样本/64

1.3 如何甄选人员/67

1.3.1 人员甄选标准/67

案例：国外著名企业人员甄选标准/69

1.3.2 人员甄选方法/71

>> 笔试/71

>> 面试/72

>> 面试的构成要素/72

>> 面试的种类/73

案例：著名企业招聘典型试题/75

>> 面试的基本程序/78

>> 知识型员工的招聘与面试管理/81

>> 管理评价中心技术/84

案例：管理评价中心应用案例/85

>> 无领导小组讨论/87

>> 公文筐测验/89

案例：公文筐测验样题（部分）/90

>> 讲演/91

>> 角色扮演/91

>> 测试/91



案例：心理测验的应用/93

>> 智力测试/94

1.3.3 人员甄选步骤/99

第2章

企业如何用人

2.1 了解你的员工/103

>> 员工的人格/103

>> 员工的气质/104

>> 员工气质的类型/105

>> 气质与职业/110

>> 员工的性格/112

>> 性格的类型/112

>> 性格与职业/113

>> 员工的能力/119

>> 能力的分类及结构/119

>> 职业适应理论/120

>> 职业索引/121

>> 员工素质测评的种类/126

2.2 区别对待不同类型的员工/129

>> 对待不同特点的员工/129

>> 对待不同人格特质的员工/132

>> 对待“顶梁柱”/134

>> 对待中层经理/135

>> 对待助手/136

>> 对待有特长的员工/137

>> 对待潜在人才/139



- >> 对待开拓型人才/140
- >> 对待有棱角的人才/142
- >> 对待有缺点的能人/143
- >> 对待低资历的员工/144
- >> 对待有才干的员工/145
- >> 对待声高望重的员工/146
- >> 对待忠诚的员工/146
- >> 对待幕后英雄/148
- >> 对待高成就动机者/150
- >> 对待企业专才/151
- >> 对待女性员工/153

2.3 有效地任用有问题的员工/155

- >> 任用吹毛求疵的员工/155
- >> 任用挑拨离间的员工/160
- >> 任用争强好胜的员工/168
- >> 任用性格孤僻的员工/176
- >> 任用夸夸其谈的员工/183
- >> 任用自我防卫型员工/187
- >> 任用自私自利型员工/190
- >> 任用冲动型员工/194
- >> 任用消极被动的员工/202

第3章

企业如何用制度留人

3.1 建立公平可行的绩效管理体系/209

案例：全球五大著名企业的绩效管理实操/209

3.1.1 现有绩效管理体系存在的误区/226



3.1.2 完整的绩效管理体系都包括哪些环节/227

>> 绩效管理流程/227

>> 绩效管理方法体系/229

案例：某公司人力资源总监 KPI 指标体系/230

案例：某企业经营方针目标管理制度/237

>> 绩效管理监控体系/240

>> 绩效管理激励机制/240

3.1.3 如何科学合理地设计企业的绩效管理体系/241

>> 准备阶段/241

>> 职位分析阶段/242

>> 流程设计阶段/242

>> 确定角色阶段/243

>> 实施阶段/244

>> 绩效管理体系的诊断与提高阶段/244

3.1.4 绩效管理制度文案包括哪些内容/244

>> 总则/244

>> 主文/245

>> 附则/245

案例：某公司的绩效管理体系文案目录/245

3.1.5 如何实现绩效管理体系与薪酬体系的战略协同效应/247

>> 建立基于科学的职位分析基础之上的岗位体系和工资体系/247

>> 建立绩效奖金体系/248

>> 建立薪酬调整体系/248

案例：某企业高管人员绩效考核与薪酬分配的战略协同/249



3.2 建立企业内部人才流动制度/253

3.2.1 内部跳槽制度/253

案例：PPG集团：“内部跳槽”堵住人才流失的每个缺口/253

3.2.2 晋升制度/255

>> 目前中国企业在晋升方面存在哪些问题/255

>> 晋升的方法/256

案例：多种职业通道实例/258

>> 晋升的程序/259

3.2.3 内部创业/260

>> 中国企业内部创业的体制障碍/261

>> 建立资源吸引型的内部创业管理体制/261

>> 内部创业的管理模式/264

案例：松下的内部创业/265

3.3 利用合同进行人员管理/267

3.3.1 劳动合同中的违约金/267

>> 劳动合同是否可以随意约定违约金条款/267

>> 劳动合同中是否可以约定违约金条款？其法律效力如何/268

>> 《劳动合同法（草案）》规定的劳动合同中可以设定违约金的情形/270

>> 《劳动合同法（草案）》规定的劳动合同中违约金标准/271

3.3.2 赔偿金——劳动者违约解除劳动合同/272

>> 赔偿金与违约金的关系/272

>> 违约离职应否赔偿损失/273

3.3.3 竞业限制规定/274

>> 我国涉及竞业限制的法律有哪些/274



>> 竞业限制协议的法律效力分析/275

>> 竞业限制协议包括哪些条款/278

案例：竞业限制协议样本/279

3.3.4 风险抵押金制度/282

3.3.5 慎用试用期/283

>> 有关试用期的法规规定/283

>> 试用期应该注意的问题/284

>> 试用期新员工的管理/285

>> 劳动者在试用期解除劳动合同相关法律问题/286

3.3.6 招用优秀应届毕业生——实行见习期，不约定试用期/287

第4章

企业如何用精神留人

4.1 尊重人才/291

4.1.1 在企业中往往存在四种不尊重人才的行为/291

4.1.2 企业怎么做算是真正的尊重人才呢/293

4.2 塑造企业文化，实现文化留人/294

4.2.1 塑造企业文化对于留住人才有何重大作用/294

4.2.2 企业发展各阶段的企业文化建设及其对策/294

4.3 加强管理者领导力培训，用关系“网住”人/296

案例：摩托罗拉如何网罗离职人才/297

4.4 员工压力管理/298

4.4.1 员工压力的三种来源/298

4.4.2 企业如何从组织层面减轻员工压力/299

4.5 建设良好的工作环境/303

案例：惠普：尊重人才，分享成功/304



第5章 企业如何用待遇留人

5.1 建立科学合理的薪酬制度/311

5.1.1 科学合理的薪酬制度标准/311

5.1.2 如何设计薪酬体系/312

>> 确定企业的薪酬原则与策略/312

>> 工作分析/312

>> 职务评价/313

>> 进行薪酬调查/313

>> 薪酬结构设计/315

>> 薪酬体系的实施与修正/316

案例：某公司 A 企业的薪酬设计方案/316

5.2 利用“贴心”福利打造“铁心”员工/323

5.2.1 贴心福利的种类/323

>> 附加型/324

>> 核心加选择型/324

>> 弹性支用账户/324

>> 福利套餐型/325

>> 选高择低型/325

5.2.2 如何设计灵活、贴心的福利体系/326

>> 弹性福利设计的原则/326

>> 弹性福利制度设计的步骤/326

案例：妙用“贴心”福利/327

5.3 劳动股份制/329

5.3.1 劳动股份制的内涵/329

5.3.2 运用劳动股份制的企业案例/329

案例：慧聪：全员劳动股份制/330



5.4 利用“金手铐”——股票期权/335

案例：星巴克：股票期权，兼职员工都有份/336

5.4.1 股票期权的适用范围/337

5.4.2 股票期权的相关法律问题/338

5.4.3 股票期权方案设计中的关键因素/340

>> 激励对象/340

>> 激励方式/340

>> 员工持股总额及分配/340

>> 股票来源/341

>> 购股方式/341

>> 退出机制/342

>> 管理机构及操作/342

5.4.4 如何科学设计股票期权方案/343

>> 组建薪酬委员会/343

>> 内部诊断/343

>> 确认期权计划方案/344

>> 董事会和股东大会通过/344

>> 披露公开部分/345

>> 授予股份期权/345

案例：某公司的股票期权方案（部分）/345

>> 绩效考核/346

>> 授予行权权/347

第6章

企业如何辞人

6.1 人员离职管理/353

6.1.1 人员离职流程管理/353



6.1.2 加强员工离职的商业秘密管理/354

- >> 在企业,要建立严格的信息控制制度/354
- >> 对于掌握商业机密和核心技术的人员要实行脱秘期和竞业禁止管理/354

6.1.3 做好人员离职面谈/354

- >> 离职面谈的参加人员/355
- >> 离职面谈的执行原则/355
- >> 离职面谈的准备工作/355
- >> 离职原因分析/356

6.1.4 善待离职者/356

案例:某公司的人员离职管理规定/357

6.2 如何避免人员离职产生法律纠纷/363

6.2.1 合同办法/363

- >> 科学确定合同期限/363
- >> 劳动合同的解除/364
- >> 解除劳动合同的办理程序/366
- >> 解除劳动合同如何支付经济补偿/367
- >> 女工“三期”被解除劳动合同的法律问题/370

案例:女工“三期”内,合同期满也不得终止合同/372

案例:女工在“三期”期间违纪能否解除合同/374

>> 劳动合同终止/374

案例:工伤职工的劳动合同能否终止?/376

案例:女工终止合同后发现怀孕怎么办?/378

6.2.2 经济补偿金计算及支付指南/379

- >> 企业什么情况下可以不支付经济补偿金?/379
- >> 企业什么情况下需要支付经济补偿金?/379
- >> 企业什么情况下需要支付额外经济补偿金?/380

- >> 经济补偿金与生活补助费有何区别? /380
- >> 经济补偿金以何为计算基数? /380
- >> 哪些不能列入经济补偿金基数的范围? /381
- >> 本单位工作年限怎么计发经济补偿金? /381
- >> 计发经济补偿金的工作年限有何上限限制? /381
- >> 组织调动、企业分立、合并后经济补偿金的工作年限如何计算? /381
- >> 退伍、复员、转业军人的军龄是否作为计发经济补偿金的工作年限? /382
- >> 计发经济补偿金的平均工资有何下限限制? /382
- >> 劳动者因私出境定居而解除劳动合同是否支付经济补偿金? /383
- >> 国有企业职工因解除劳动合同取得经济补偿金如何征缴个人所得税? /383
- >> 经济补偿金与失业救济金是否可以同时领取? /383

6.2.3 企业经济性裁员的有关规定/383

- >> 何种企业可以进行经济性裁员? /383
- >> 企业经济性裁员的程序/384
- >> 企业经济性裁员不得裁减的人员/384

6.2.4 如何申请劳动争议仲裁/384

附录/386

1. 招聘计划书样本/386
2. 招聘渠道评估表/388
3. 招聘申请书/389
4. 面试直接评价表/390
5. 内部人员求职申请表/393
6. 求职人员基本情况登记表/394



7. 人力资源部月报表/396
8. 无领导小组讨论观察表/397
9. 工资标准表/398
10. 工资预算表/399
11. 工资统计表/400
12. 工资分析表/401
13. 变更工资申请表/402
14. 新员工试用考察表/403
15. 辞职申请书/404
16. 员工离职交接手续单/405
17. 绩效考核申诉表/406
18. 公司岗位目标表/407
19. 目标管理卡/408
20. 考核表范例/412
21. 《违反和解除劳动合同的经济补偿办法》/417
22. 《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》/418
23. 女职工劳动保护规定/420
24. 劳动合同范本/422
25. 劳动合同变更通知书/429
26. 终止、解除劳动合同通知书/429
27. 劳动合同管理规定样本/430