

李亚慧◎编著

最常见的**100个** 人力资源管理问题

涉及**15**个
人力资源管理
工作任务

给出**285**个
HR关键问题
分析事项

编制**100**个
人力资源管理
问题导图

提供**110**个
人力资源问题
解决工具



013369219

F243
26

弗布克管理问题 100 系列

最常见的 100 个人力资源管理问题

李亚慧 编著



北航

C1676386

人民邮电出版社
北京

F243
26

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

)

X

)

地址

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)



北航

C1676386

“弗布克管理问题 100 系列”序

当今社会竞争越来越激烈，企业的经营环境也在不断发生变化。为了更好地面对经营环境的改变，迎接新的挑战，企业必须重视管理，“向管理要效益”已经成为各行业企业的共识。但是，企业在管理过程中总有不同的问题出现，各个管理环节也不断出现新问题、新情况。

各企业为了规避或减少管理问题，一直在不断寻找先进的管理理念，不断学习新的管理模式。但相比追求先进的管理理念，企业更应当重视如何通过新理念、新方法、新模式来应对企业存在的管理问题。而在此之前，企业必须明确管理过程中到底存在哪些问题，以及针对什么样的问题选择什么样的问题解决工具。

“弗布克管理问题 100 系列”图书在明确企业存在的管理问题的同时，以问题解决为目标，以了解关键问题发生的原因为基础，提供问题解决的方法和工具，使管理问题的处理方式更加标准化、规范化、科学化。

本系列图书包括《最常见 100 个人力资源管理问题》、《最常见 100 个绩效考核管理问题》、《最常见 100 个财务会计管理问题》、《最常见 100 个现场生产管理问题》、《最常见 100 个市场营销管理问题》五本书。该系列图书具备以下特色。

1. 表现形式一体化

本系列图书在剖析人力资源管理、绩效考核管理、财务会计管理、现场生产管理和市场营销管理过程中存在的 100 个问题，均采用“问题导图+关键问题分析+问题解决工具”的形式，使读者有耳目一新、一目了然的感觉。

2. 运行轨迹流程化

本系列图书在整体框架设计上，严格按照管理流程进行。具体到每一章节、在阐述每一个问题模块时，也严格按照事情发生的先后顺序，即完全按照人们的思维逻辑——“是什么—为什么—怎么办”进行具体说明，使本系列图书更加规范化、标准化，使读者阅读也更加轻松。

3. 问题分析清晰化

本系列图书以“问题导图”的形式将具体问题呈现到读者面前，规避了语言描述的复

杂化、模糊化；以“关键问题分析”的形式说明问题发生的原因、路径等相关内容，这样读者就可以详细了解问题发生的全貌。

4. 问题解决务实化

本系列图书在框架设计上遵循“开门见山”的原则，直接针对管理问题提出问题解决工具，以及大量的图表和模型，使文字说明更加形象、具体、生动、通俗，读者在运用问题解决工具时可以“拿来即用”、“一学就会”。

综上所述，“弗布克管理问题 100 系列”图书本着表现形式一体化、运行轨迹流程化、问题分析清晰化、问题解决务实化的设计理念，通过人力资源管理、绩效考核管理、财务会计管理、现场生产管理及市场营销管理的问题导图、关键问题分析、问题解决工具等实用模块，为读者提供全方位的管理工作指导与参考依据，将工作执行落到实处，是企业管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于时间所限，本系列图书可能存在不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者使用起来更加方便。

前言

伴随经济全球化和知识经济的发展,企业面临日益激烈的国内外市场竞争,人力资源管理已成为企业管理的核心之一。通过建立完善的人力资源管理体系,不仅可以激发员工的主动性和创造性,更重要的是可以实现企业发展战略提供强有力的保障。因此,作为企业回报率最高的投资之一,人力资源管理受到了越来越多企业管理者的重视。

《最常见的100个人力资源管理问题》是“弗布克管理问题100系列”图书中的一本,它从人力资源管理的各项业务入手,全面、系统地介绍了企业人力资源管理中的常见问题,是一本内容全面、方法实用、知识丰富、逻辑清晰的工具书。

本书作为企业实施人力资源管理工作的工具书,主要有如下三大特点。

1. 聚焦人力资源管理工作的关键内容

本书以人力资源管理体系为主线,聚焦人力资源管理工作的关键环节,具体包括人力资源规划管理、招聘管理、面试录用管理、试用管理、人才测评管理、培训管理、绩效管理、激励管理、薪酬管理、晋升管理、用人管理、职业生涯管理、劳动合同管理、辞职辞退管理、日常管理等,旨在帮助企业规范人力资源管理工作,为解决核心业务中存在的问题提供有效方法和工具。

2. 明确人力资源管理问题的分析模块

本书在明确人力资源管理关键工作的基础上,详细介绍了容易产生问题的具体工作模块,并将各问题模块以一题一议的形式展现出来。读者在使用本书时,可以根据需要或兴趣直接找到对应的模块。

3. 提供解决人力资源管理问题的精细指导

本书对大量的人力资源管理问题提供了详细解读,明确了各项人力资源管理工作存在的问题,具体分析每一个关键问题,并提供了解决问题的工具,确保人力资源管理工作者在面对这些问题时能够按照规范化、标准化和科学化的准则予以解决。

本书涵盖了人力资源管理的100个常见问题,书中所设计的业务问题及其配套工具具有系统性、实用性、模块化的特点,可以让读者“拿来即用”或“稍改即用”。

在本书编写的过程中,程富建、廖应涵负责资料的收集和整理以及图表编排,王胜会参与编写了本书的第1章,杨狄狄参与编写了本书的第2章,姜东青参与编写了本书的第

3 章, 田玲参与编写了本书的第 4 章, 屈玉侠参与编写了本书的第 5 章, 李健参与编写了本书的第 6 章, 单伟伟参与编写了本书的第 7 章, 徐朝阳参与编写了本书的第 8 章, 韩伟静参与编写了本书的第 9 章, 滕晓丽参与编写了本书的第 10 章, 严刘建参与编写了本书的第 11 章, 毕汪峰参与编写了本书的第 12 章, 王琴参与编写了本书的第 13 章, 王淑燕参与编写了本书的第 14 章, 王德敏参与编写了本书的第 15 章, 全书由李亚慧统撰定稿。

弗布克

2013 年 8 月

目 录

第1章 人力资源规划管理的三大问题

.....	1
问题1 人员编制问题	2
1.1.1 编制问题导图	2
1.1.2 关键问题分析	2
1.1.3 问题解决工具	3
问题2 需求预测问题	4
1.2.1 预测问题导图	4
1.2.2 关键问题分析	4
1.2.3 问题解决工具	5
问题3 战略规划问题	6
1.3.1 战略规划问题导图	6
1.3.2 关键问题分析	6
1.3.3 问题解决工具	7

第2章 招聘管理的八大问题

问题1 招聘计划问题	10
2.1.1 招聘计划问题导图	10
2.1.2 关键问题分析	10
2.1.3 问题解决工具	11
问题2 招聘费用问题	12
2.2.1 费用问题导图	12
2.2.2 关键问题分析	12
2.2.3 问题解决工具	13
问题3 招聘渠道问题	14
2.3.1 渠道问题导图	14

2.3.2 关键问题分析	14
--------------------	----

2.3.3 问题解决工具	15
--------------------	----

问题4 招聘广告问题	16
------------------	----

2.4.1 广告问题导图	16
--------------------	----

2.4.2 关键问题分析	16
--------------------	----

2.4.3 问题解决工具	17
--------------------	----

问题5 委托招聘问题	18
------------------	----

2.5.1 委托问题导图	18
--------------------	----

2.5.2 关键问题分析	18
--------------------	----

2.5.3 问题解决工具	19
--------------------	----

问题6 猎头招聘问题	20
------------------	----

2.6.1 猎头问题导图	20
--------------------	----

2.6.2 关键问题分析	20
--------------------	----

2.6.3 问题解决工具	21
--------------------	----

问题7 简历筛选问题	22
------------------	----

2.7.1 简历筛选问题导图	22
----------------------	----

2.7.2 关键问题分析	22
--------------------	----

2.7.3 问题解决工具	23
--------------------	----

问题8 招聘评估问题	24
------------------	----

2.8.1 评估问题导图	24
--------------------	----

2.8.2 关键问题分析	24
--------------------	----

2.8.3 问题解决工具	25
--------------------	----

第3章 面试录用管理的六大问题

问题1 电话面试问题	28
------------------	----

3.1.1 电话面试问题导图	28
----------------------	----

3.1.2 关键问题分析	28	4.2.2 关键问题分析	44
3.1.3 问题解决工具	29	4.2.3 问题解决工具	45
问题2 面试试题问题	30	问题3 试用转正问题	46
3.2.1 试题问题导图	30	4.3.1 试用转正问题导图	46
3.2.2 关键问题分析	30	4.3.2 关键问题分析	46
3.2.3 问题解决工具	31	4.3.3 问题解决工具	47
问题3 评估方案问题	32	问题4 试用辞退问题	48
3.3.1 评估方案问题导图	32	4.4.1 试用辞退问题导图	48
3.3.2 关键问题分析	32	4.4.2 关键问题分析	48
3.3.3 问题解决工具	33	4.4.3 问题解决工具	49
问题4 结构化面试问题	34	第5章 人才测评管理的十大问题	51
3.4.1 结构化面试问题导图	34	问题1 测评方法问题	52
3.4.2 关键问题分析	34	5.1.1 测评方法问题导图	52
3.4.3 问题解决工具	35	5.1.2 关键问题分析	52
问题5 录用决策问题	36	5.1.3 问题解决工具	53
3.5.1 决策问题导图	36	问题2 机构选择问题	54
3.5.2 关键问题分析	36	5.2.1 机构选择问题导图	54
3.5.3 问题解决工具	37	5.2.2 关键问题分析	54
问题6 背景调查问题	38	5.2.3 问题解决工具	55
3.6.1 背景调查问题导图	38	问题3 测评指标体系问题	56
3.6.2 关键问题分析	38	5.3.1 测评指标体系问题导图	56
3.6.3 问题解决工具	39	5.3.2 关键问题分析	56
第4章 试用管理的四大问题	41	5.3.3 问题解决工具	57
问题1 试用期评价问题	42	问题4 测评类型划分问题	58
4.1.1 试用期评价问题导图	42	5.4.1 划分问题导图	58
4.1.2 关键问题分析	42	5.4.2 关键问题分析	58
4.1.3 问题解决工具	43	5.4.3 问题解决工具	59
问题2 试用期考核问题	44	问题5 测评实施问题	60
4.2.1 试用期考核问题导图	44		

5.5.1 测评实施问题导图	60	6.2.3 问题解决工具	77
5.5.2 关键问题分析	60	问题3 年度计划问题	78
5.5.3 问题解决工具	61	6.3.1 年度计划问题导图	78
问题6 知识测评问题	62	6.3.2 关键问题分析	78
5.6.1 知识测评问题导图	62	6.3.3 问题解决工具	79
5.6.2 关键问题分析	62	问题4 培训体系问题	80
5.6.3 问题解决工具	63	6.4.1 培训体系问题导图	80
问题7 能力测评问题	64	6.4.2 关键问题分析	81
5.7.1 能力测评问题导图	64	6.4.3 问题解决工具	81
5.7.2 关键问题分析	64	问题5 课程开发问题	83
5.7.3 问题解决工具	65	6.5.1 课程开发问题导图	83
问题8 心理测评问题	66	6.5.2 关键问题分析	83
5.8.1 心理测评问题导图	66	6.5.3 问题解决工具	84
5.8.2 关键问题分析	66	问题6 培训方法问题	85
5.8.3 问题解决工具	67	6.6.1 培训方法问题导图	85
问题9 评价中心问题	68	6.6.2 关键问题分析	85
5.9.1 评价中心问题导图	68	6.6.3 问题解决工具	86
5.9.2 关键问题分析	68	问题7 E-learning 研发问题	87
5.9.3 问题解决工具	69	6.7.1 E-learning 研发问题导图	87
问题10 结果运用问题	70	6.7.2 关键问题分析	87
5.10.1 结果运用问题导图	70	6.7.3 问题解决工具	88
5.10.2 关键问题分析	70	问题8 组织实施问题	89
5.10.3 问题解决工具	71	6.8.1 组织实施问题导图	89
第6章 培训管理的十大问题	73	6.8.2 关键问题分析	90
问题1 需求调查问题	74	6.8.3 问题解决工具	90
6.1.1 需求调查问题导图	74	问题9 潜能开发问题	91
6.1.2 关键问题分析	74	6.9.1 潜能开发问题导图	91
6.1.3 问题解决工具	75	6.9.2 关键问题分析	92
问题2 培训规划问题	76	6.9.3 问题解决工具	92
6.2.1 培训规划问题导图	76	问题10 效果评估问题	93
6.2.2 关键问题分析	76	6.10.1 效果评估问题导图	93

6.10.2 关键问题分析	94	7.7.2 关键问题分析	112
6.10.3 问题解决工具	94	7.7.3 问题解决工具	112
第7章 绩效管理的八大问题	97	问题8 方法选择问题	114
问题1 绩效管理体系设计问题		7.8.1 方法选择问题导图 ...	114
.....	98	7.8.2 关键问题分析	114
7.1.1 绩效管理体系设计问题导图	98	7.8.3 问题解决工具	115
.....	98	第8章 激励管理的六大问题	117
7.1.2 关键问题分析	98	问题1 系统动力问题	118
7.1.3 问题解决工具	99	8.1.1 动力问题导图	118
问题2 计划制订问题	100	8.1.2 关键问题分析	118
7.2.1 计划制订问题导图 ...	100	8.1.3 问题解决工具	119
7.2.2 关键问题分析	100	问题2 激励机制问题	120
7.2.3 问题解决工具	101	8.2.1 机制问题导图	120
问题3 反馈辅导问题	102	8.2.2 关键问题分析	120
7.3.1 反馈辅导问题导图 ...	102	8.2.3 问题解决工具	121
7.3.2 关键问题分析	103	问题3 激励方式问题	122
7.3.3 问题解决工具	103	8.3.1 方式问题导图	122
问题4 考核评估问题	104	8.3.2 关键问题分析	123
7.4.1 考核评估问题导图 ...	104	8.3.3 问题解决工具	123
7.4.2 关键问题分析	105	问题4 薪酬激励问题	124
7.4.3 问题解决工具	105	8.4.1 薪酬激励问题导图 ...	124
问题5 结果应用问题	107	8.4.2 关键问题分析	125
7.5.1 应用问题导图	107	8.4.3 问题解决工具	125
7.5.2 关键问题分析	107	问题5 福利激励问题	126
7.5.3 问题解决工具	108	8.5.1 福利激励问题导图 ...	126
问题6 绩效改进问题	109	8.5.2 关键问题分析	127
7.6.1 改进问题导图	109	8.5.3 问题解决工具	127
7.6.2 关键问题分析	110	问题6 团队激励问题	129
7.6.3 问题解决工具	110	8.6.1 团队激励问题导图 ...	129
问题7 考核指标问题	111	8.6.2 关键问题分析	129
7.7.1 指标问题导图	111	8.6.3 问题解决工具	130

第9章 薪酬管理的十大问题	133	问题8 薪酬预算问题	150
问题1 市场调研问题	134	9.8.1 预算问题导图	150
9.1.1 调研问题导图	134	9.8.2 关键问题分析	150
9.1.2 关键问题分析	134	9.8.3 问题解决工具	151
9.1.3 问题解决工具	135	问题9 薪酬控制问题	152
问题2 岗位评价问题	136	9.9.1 控制问题导图	152
9.2.1 岗位评价问题导图	136	9.9.2 关键问题分析	152
9.2.2 关键问题分析	137	9.9.3 问题解决工具	153
9.2.3 问题解决工具	137	问题10 战略性薪酬问题	154
问题3 薪酬管理体系设计问题	138	9.10.1 战略性薪酬问题导图	154
9.3.1 薪酬管理体系设计问题 导图	138	9.10.2 关键问题分析	155
9.3.2 关键问题分析	139	9.10.3 问题解决工具	155
9.3.3 问题解决工具	139	第10章 晋升管理的五大问题 ..	157
问题4 薪酬结构问题	141	问题1 任职资格问题	158
9.4.1 结构问题导图	141	10.1.1 资格问题导图	158
9.4.2 关键问题分析	141	10.1.2 关键问题分析	158
9.4.3 问题解决工具	142	10.1.3 问题解决工具	159
问题5 福利项目问题	143	问题2 晋升通道问题	160
9.5.1 福利项目问题导图	143	10.2.1 晋升通道问题导图	160
9.5.2 关键问题分析	144	10.2.2 关键问题分析	160
9.5.3 问题解决工具	144	10.2.3 问题解决工具	161
问题6 薪酬制度问题	145	问题3 晋升流程问题	162
9.6.1 薪酬制度问题导图	145	10.3.1 流程问题导图	162
9.6.2 关键问题分析	146	10.3.2 关键问题分析	162
9.6.3 问题解决工具	146	10.3.3 问题解决工具	163
问题7 实施方案问题	148	问题4 晋升制度问题	164
9.7.1 实施方案问题导图	148	10.4.1 晋升制度问题导图	164
9.7.2 关键问题分析	148	10.4.2 关键问题分析	164
9.7.3 问题解决工具	149		

10.4.3 问题解决工具	165
问题5 晋升考核问题	166
10.5.1 晋升考核问题导图	166
10.5.2 关键问题分析	166
10.5.3 问题解决工具	167
第11章 用人管理的六大问题 ...	169
问题1 人才筛选问题	170
11.1.1 人才筛选问题导图	170
11.1.2 关键问题分析	170
11.1.3 问题解决工具	171
问题2 目标引导问题	172
11.2.1 目标引导问题导图	172
11.2.2 关键问题分析	172
11.2.3 问题解决工具	173
问题3 有效沟通问题	174
11.3.1 沟通问题导图	174
11.3.2 关键问题分析	174
11.3.3 问题解决工具	175
问题4 员工奖惩问题	176
11.4.1 奖惩问题导图	176
11.4.2 关键问题分析	176
11.4.3 问题解决工具	177
问题5 项目团队问题	178
11.5.1 团队问题导图	178
11.5.2 关键问题分析	178
11.5.3 问题解决工具	179
问题6 内部冲突问题	180
11.6.1 冲突问题导图	180

11.6.2 关键问题分析	180
11.6.3 问题解决工具	181
第12章 职业生涯管理的四大问题	183
问题1 生涯规划问题	184
12.1.1 生涯规划问题导图	184
12.1.2 关键问题分析	184
12.1.3 问题解决工具	185
问题2 发展通道问题	186
12.2.1 发展通道问题导图	186
12.2.2 关键问题分析	186
12.2.3 问题解决工具	187
问题3 职业阶段问题	188
12.3.1 阶段问题导图	188
12.3.2 关键问题分析	188
12.3.3 问题解决工具	189
问题4 职业评审问题	190
12.4.1 评审问题导图	190
12.4.2 关键问题分析	190
12.4.3 问题解决工具	191

第13章 劳动合同管理的五大问题	193
问题1 合同订立问题	194
13.1.1 订立问题导图	194
13.1.2 关键问题分析	194
13.1.3 问题解决工具	195
问题2 合同变更问题	196
13.2.1 变更问题导图	196
13.2.2 关键问题分析	196

13.2.3 问题解决工具	197	14.4.2 关键问题分析	214
问题3 合同终止问题	198	14.4.3 问题解决工具	215
13.3.1 终止问题导图	198	问题5 风险规避问题	216
13.3.2 关键问题分析	199	14.5.1 风险规避问题导图	216
13.3.3 问题解决工具	199	14.5.2 关键问题分析	216
问题4 合同解除问题	201	14.5.3 问题解决工具	217
13.4.1 解除问题导图	201	第15章 日常管理的十大问题 ...	219
13.4.2 关键问题分析	201	问题1 职责描述问题	220
13.4.3 问题解决工具	202	15.1.1 职责描述问题导图	220
问题5 集体合同问题	203	15.1.2 关键问题分析	220
13.5.1 集体合同问题导图	203	15.1.3 问题解决工具	221
13.5.2 关键问题分析	203	问题2 员工手册编写问题	222
13.5.3 问题解决工具	204	15.2.1 员工手册编写问题导图	222
第14章 辞职辞退管理的五大问题	207	15.2.2 关键问题分析	223
问题1 辞职申请问题	208	15.2.3 问题解决工具	223
14.1.1 辞职申请问题导图	208	问题3 员工评选问题	224
14.1.2 关键问题分析	208	15.3.1 评选问题导图	224
14.1.3 问题解决工具	209	15.3.2 关键问题分析	225
问题2 合理辞退问题	210	15.3.3 问题解决工具	226
14.2.1 合理辞退问题导图	210	问题4 纪律管理问题	227
14.2.2 关键问题分析	210	15.4.1 纪律管理问题导图	227
14.2.3 问题解决工具	211	15.4.2 关键问题分析	227
问题3 离职面谈问题	212	15.4.3 问题解决工具	228
14.3.1 面谈问题导图	212	问题5 劳动保护问题	229
14.3.2 关键问题分析	212	15.5.1 保护问题导图	229
14.3.3 问题解决工具	213	15.5.2 关键问题分析	229
问题4 离职交接问题	214	15.5.3 问题解决工具	230
14.4.1 交接问题导图	214		

问题6 竞业限制问题	231	15.8.2 关键问题分析	235
15.6.1 竞业限制问题导图	231	15.8.3 问题解决工具	236
15.6.2 关键问题分析	231	问题9 档案管理问题	237
15.6.3 问题解决工具	232	15.9.1 档案管理问题导图	237
问题7 保密管理问题	233	15.9.2 关键问题分析	237
15.7.1 保密管理问题导图	233	15.9.3 问题解决工具	238
15.7.2 关键问题分析	233	问题10 文化建设问题	239
15.7.3 问题解决工具	234	15.10.1 文化建设问题导图	239
问题8 满意度提升问题	235	15.10.2 关键问题分析	239
15.8.1 满意度提升问题导图	235	15.10.3 问题解决工具	240

第1章

人力资源规划管理的 三大问题



问题1 人员编制问题

1.1.1 编制问题导图

人员编制又称人员结构,是指在一个组织中,管理人员在对组织所需人员的数量、类型、岗位等进行分析的基础上,确定适合组织发展需要的人员配备数量以及界限等。

以下是人员编制问题导图设计,具体如图1-1所示。

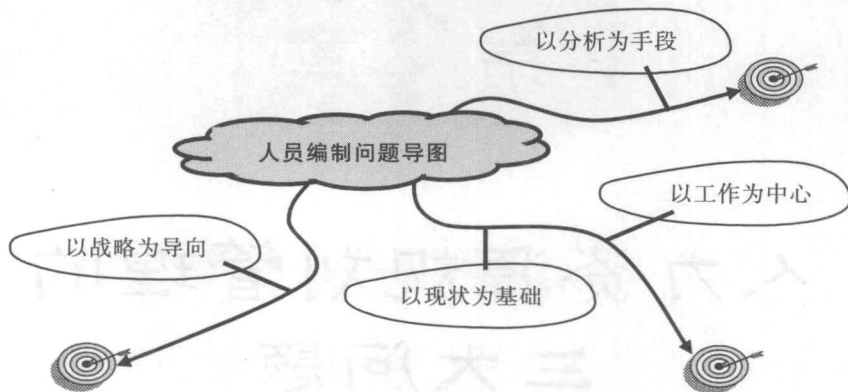


图1-1 人员编制问题导图设计

1.1.2 关键问题分析

人员编制是企业编制管理的一项基础工作,通常是按照企业及其内部各部门的性质进行定编。在人员编制工作方面,企业需要对以下关键问题进行分析,具体内容如图1-2所示。

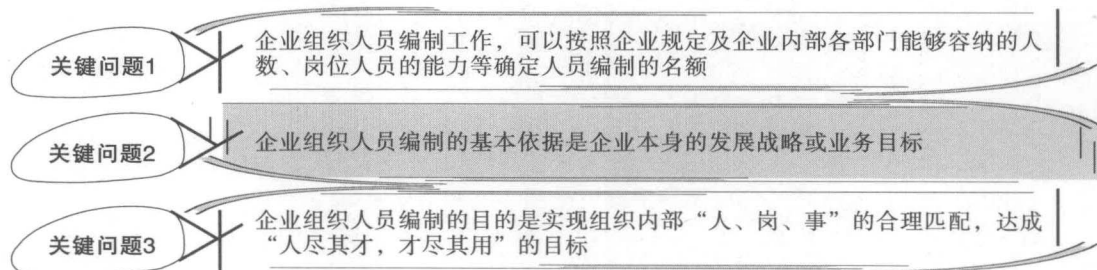


图1-2 人员编制关键问题分析