

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

图书基本信息

书名：<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

13位ISBN编号：9787301209936

10位ISBN编号：7301209932

出版时间：2012-9

出版时间：北京大学出版社

作者：应秋月

页数：358

字数：378000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

前言

一个人，之所以能胜任工作，是因为他具备了相关知识，并且掌握了驾驭这份工作的基本技能。从事企业人力资源管理工作的人要胜任工作，不仅要学会人力资源管理的理论知识，更重要的是要掌握能够驾驭这份工作的职业技能。

指导企业人力资源管理的理论基础，源于国外的先进理论和成功企业的成功案例。

相关的理论书籍市面上层出不穷，但是，关于人力资源管理的职业技能方面的书籍，却寥寥无几。

我在工作中，将我的工作技能传授给我的同事和下级，他们的反应是：“啊，人力资源管理工作可以这么做！

这个好，可以轻松干活了！

”我在教学中，毫无保留地培训和辅导学员，他们的反应是：“教科书上没有，老师，您再多讲讲。

”我写人力资源管理方面的博文，读者的反应是：“通过读这些不太冗长的文章，掌握了很多理念上的知识以及操作过程中的注意点！

”“对我的触动真的很深！

值得学习！

真希望这些作品能下载放到我们企业的报刊或我个人的QQ空间上，让我们全资子公司的人力资源管理者和相关领导阅读、思考……”于是，本书就在大家的热情鼓励和期盼之中诞生了。

为什么我选择基础技能这个课题，而不是一一描述人力资源管理的六大模块（人力资源规划—招聘与配置—培训与开发—绩效管理—薪酬福利管理—劳动关系管理）？

请看图1：图1我国企业人力资源管理系统阶梯模型图告诉大家这些理念：（1）企业的人力资源管理因企业诞生而诞生。

没有企业，也就没有企业的人力资源管理。

企业是一个营利的经济组织，而赢利需要全体员工共同创造。

因此，人力资源管理的价值就在于组织一支能够实现企业战略目标的员工队伍。

（2）企业刚刚成立、规模不大的时候，人力资源管理表现出来的是事务性操作。

（3）随着企业运行时间逐渐延伸，企业规模的不断扩大，人力资源管理才表现出“正规化、系统化、标准化”。

（4）我国的民企和中小型及微型企业占总量之比，已经超过了60%，而这些企业的人力资源管理恰恰是人事事务操作。

所以，大量身处在这些企业里的人力资源管理者的感触是，企业不重视人力资源管理。

但是，他们却不知道这是为什么，也不知道人力资源管理基础与人力资源管理系统之间的关联。

（5）只有当企业需要人力资源管理系统模式的时候，才会产生相应的岗位，比如人力资源主管、人力资源经理及人力资源总监，不然，就只是人事事务操作。

这是我国企业人力资源管理存在的现实状况，而非理论上讲的，人力资源管理发展已经进入了“人力资源战略管理阶段”。

（6）无论是小企业，还是大企业；无论企业是刚刚成立，还是有很长的历史，都是需要人事事务操作的，这也是人力资源管理的基础。

而一个从事人力资源管理的人，若不会操作或者操作不规范，就是不胜任工作的表现。

轻者，失去工作机会；重者，可能使企业出现劳动争议而付出高额代价。

因此，学会并熟练掌握人事事务操作，对人力资源管理者而言，是非常重要的。

在具体的人事事务操作中，人力资源管理者常常会遇到各种问题：招聘工作的面试真的很难吗？

对没有工作经验的应聘者，面试内容是什么？

劳动者提供资料的真伪性鉴别是人力资源管理者必须要做的吗？

有简单的操作办法吗？

入职培训最应该做的培训内容是什么？

考勤真的靠自动化刷卡机就可以了吗？

工资核算时，什么情况下用20.83天，什么情况下用21.75天？

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

为什么？

“做六休一”的企业，周六加班费包含在工资总额里，员工也知道，公司长期这么操作也没出问题。

可为什么遇到员工要求公司重新支付周六加班费，公司总是败诉呢？

加班费已经给了，员工说没给，结果公司还败诉，问题出在哪里？

初次订立劳动合同的时间，为什么“用工之日起30天内订立”的流程，合法却不能做呢？

员工的绩效考核指标很难建立吗？

如何预防离职员工“不辞而别”？

无固定期限的劳动合同，真的就不能终止了吗？

关键条款是什么？

为什么三年期限的劳动合同期限，试用期是“不超过两个月”，而不能是“三个月”？

财务有报表，所以被企业重视。

那么，人事有报表吗？

怎样做人事报表？

.....在本书中，你将找到这些问题的答案。

我给这本书的定位是：（1）作为高校人力资源管理专业的辅导教材。

学人力资源管理专业的大学生，在即将毕业之前，花点时间读懂这本书，去应聘人力资源专员或主管，是没有问题的。

（2）作为企业人力资源管理的作业指导书。

技能不高的人力资源管理者，读完这本书，可以让自己在短时间内快速提升工作技能，弥补无人辅导的缺憾，少走弯路。

（3）作为评价人力资源管理者基本功是否扎实，在招聘人力资源管理从业人员时能力考查及评价内容设计的参考资料。

（4）作为一个“抛砖引玉”的尝试，引出一个规范我国企业人力资源管理的作业标准。

因为，只有规范操作，才有降低劳动争议事件的可能。

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

内容概要

相信每一位HR在日常HR管理中，都遇到过下列问题：应聘者个人资料真伪难辨、人事规章制度执行困难、考勤记录混乱、加班费引发劳动争议、员工绩效考核指标很难建立……考证的时候从没遇到这些难题，教科书上也找不到可操作的解决方案。

那么，HR怎样才能走出“有证书却不会干活”的困局呢？

应秋月是国家高级人力资源管理师，拥有近20年的人力资源从业经验，她把自己所有的积淀和盘托出，将员工入职前、在职中、离职后的三大阶段的基础管理，分解成11项工作内容，全面覆盖了招聘工作、合同签署、社保缴纳、工资核算、档案保存等方面。

应秋月完全抛开枯燥的理论，通过案例分析、法条提示，一一讲解了应对各种问题的方法思路及注意事项，并附以各种可以直接套用的HR管理操作模板，帮助HR在短时间内提升工作技能和管理技巧，从拼命地干活转变为聪明地干活。

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

作者简介

应秋月，国家高级人力资源管理师，曾任大型企业人力资源管理总监，有近20年的人力资源从业经验。

现任HR资质培训师、企业HR体系设计师、企业内训师。

自创“HR基础技能教练班”并担任全部教学任务，改善了企业HR“有证书、无技能”的局面。一张“HR基础技能教练班合格证书”，已经成为广大企业对HR专业人才基本能力的评价工具。

最新创办了“东方HR”课堂——HR自身能力提升的“工场”。

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

书籍目录

- 前言
- 第一章 招聘工作
 - 第一节 招聘工作流程
 - 第二节 招聘需求的确认
 - 第三节 招聘信息的内容及其发布
 - 第四节 招聘渠道的选择
 - 第五节 简历筛选
 - 第六节 面试和测试
 - 第七节 应聘者能力评估
 - 第八节 录用风险防范
 - 第九节 招聘工作结束
- 第二章 规章制度
 - 第一节 与规章制度有关的法律法规
 - 第二节 规章制度管理的工作流程
 - 第三节 规章制度的内容
 - 第四节 制定规章制度的民主程序
 - 第五节 有效公示规章制度
 - 第六节 集体合同、劳动合同和规章制度之间的关系
 - 第七节 培训制度及协议
 - 第八节 保密与竞业限制协议
 - 第九节 员工违章的处理
- 第三章 入职管理
 - 第一节 入职管理的工作流程
 - 第二节 入职管理的准备工作
 - 第三节 新员工资料的收集与确认
 - 第四节 订立劳动合同
 - 第五节 入职培训
 - 第六节 领取物品的管控
 - 第七节 部门报到的交接
 - 第八节 新员工资料存档
 - 第九节 工作结束检查
- 第四章 社会保险
 - 第一节 社保管理的工作流程
 - 第二节 社保管理的准备工作
 - 第三节 社保缴费操作
 - 第四节 社会保险审计
 - 第五节 社保操作答疑
- 第五章 劳动合同
 - 第一节 与劳动合同有关的法律法规
 - 第二节 劳动合同管理的工作流程
 - 第三节 劳动合同订立前的准备工作
 - 第四节 劳动合同的订立时间
 - 第五节 劳动合同的条款内容
 - 第六节 劳动合同的生效及送达
 - 第七节 劳动合同的变更

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

- 第八节 劳动合同的续签
- 第九节 劳动合同的解除
- 第十节 劳动合同的终止
- 第十一节 劳动合同的文本管理
- 第六章 考勤管理
 - 第一节 考勤管理的工作流程
 - 第二节 考勤管理的准备工作
 - 第三节 考勤表式考勤
 - 第四节 打卡式考勤
 - 第五节 加班管理
 - 第六节 各类假期管理
 - 第七节 女工“三期”管理
 - 第八节 员工出差管理
 - 第九节 考勤资料存档
- 第七章 绩效管理
 - 第一节 认识绩效管理
 - 第二节 绩效管理的工作流程
 - 第三节 绩效管理的准备工作
 - 第四节 绩效计划的制订
 - 第五节 绩效考核指标的建立
 - 第六节 绩效计划的实施
 - 第七节 绩效考核结果的反馈
 - 第八节 绩效考核结果的应用
- 第八章 工资核算
 - 第一节 支付劳动报酬的工作流程
 - 第二节 工资核算的准备工作
 - 第三节 出勤(加班)工资的核算
 - 第四节 各类假期工资的核算
 - 第五节 女工“三期”工资的核算
 - 第六节 非全日制用工工资的核算
 - 第七节 工伤停工留薪期间工资的核算
 - 第八节 停工停产期间工资的核算
 - 第九节 年终奖的核算
 - 第十节 “做六休一”制度的工资结构设计
 - 第十一节 “不定时”和“综合计时”工资的核算
 - 第十二节 社会月平均工资的应用
 - 第十三节 最低工资标准的应用
 - 第十四节 个人社保、公积金的代缴代扣
 - 第十五节 个人所得税的核算
 - 第十六节 工资明细表及汇总表的制作
 - 第十七节 工资表的快速审核
- 第九章 离职管理
 - 第一节 与离职管理有关的法律法规
 - 第二节 离职管理的工作流程
 - 第三节 离职管理的工作内容
 - 第四节 经济补偿金与赔偿金
 - 第五节 “代通金”的应用

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

第六节 离职员工“不辞而别”的应对

第七节 离职员工的资料保存

第八节 劳动争议的预防

第九节 离职管理工作的结束检查

第十章 人事报表

第一节 人事报表的内容及其价值

第二节 各类人事报表模板

第三节 人事报表的上报

第十一章 人事档案

第一节 与档案管理有关的法律法规

第二节 人事档案管理

后记

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

章节摘录

版权页：插图： 中华人民共和国劳动法 第十六条劳动合同是劳动者与用人单位确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。

建立劳动关系应当订立劳动合同。

第十七条订立和变更劳动合同，应当遵循平等自愿、协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定。

劳动合同依法订立即具有法律约束力，当事人必须履行劳动合同规定的义务。

第十八条下列劳动合同无效：（一）违反法律、行政法规的劳动合同；（二）采取欺诈、威胁等手段订立的劳动合同。

无效的劳动合同，从订立的时候起，就没有法律约束力。

确认劳动合同部分无效的，如果不影响其余部分的效力，其余部分仍然有效。

劳动合同的无效，由劳动争议仲裁委员会或者人民法院确认。

中华人民共和国劳动合同法 第七条用人单位自用工之日起即与劳动者建立劳动关系。

用人单位应当建立职工名册备查。

第八条用人单位招用劳动者时，应当如实告知劳动者工作内容、工作条件、工作地点、职业危害、安全生产状况、劳动报酬，以及劳动者要求了解的其他情况；用人单位有权了解劳动者与劳动合同直接相关的基本情况，劳动者应当如实说明。

第九条用人单位招用劳动者，不得扣押劳动者的居民身份证和其他证件，不得要求劳动者提供担保或者其他名义向劳动者收取财物。

第十条建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。

已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。

用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。

第十一条用人单位未在用工的同时订立书面劳动合同，与劳动者约定的劳动报酬不明确的，新招用的劳动者的劳动报酬按照集体合同规定的标准执行；没有集体合同或者集体合同未规定的，实行同工同酬。

第十二条劳动合同分为固定期限劳动合同、无固定期限劳动合同和以完成一定工作任务为期限的劳动合同。

第十三条固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定合同终止时间的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立固定期限劳动合同。

第十四条无固定期限劳动合同，是指用人单位与劳动者约定无确定终止时间的劳动合同。

用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合同。

有下列情形之一，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同。

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

后记

本书是人力资源管理系列书籍的第一本，这一系列分为基础版、中级版和高级版。

意义在于：基础版解决人力资源管理者不会干的问题，中级版解决人力资源管理者管理困惑的问题，高级版解决人力资源管理者思考如何实施企业未来战略的问题。

无论是基础版，中级版，还是高级版，都有一个中心思想，那就是：“做人事，首先需要解决人力资源管理者自身如何做人的问题。

”下面一些观点及做法，是我从事人力资源管理工作的体会，仅供参考。

一、博学有益人力资源管理理论不深奥，体系也不复杂。

尽管是舶来品，也被前辈们消化吸收、传承和发扬，已经变得通俗易懂，很多初学者基本能在短时间内就能掌握。

难怪有人说：“做人力资源管理很容易，门槛很低。

”事实上，做好人力资源管理工作，远非想象的那么简单。

人力资源管理，说到底，就是在组织和调整一支员工队伍，而这支队伍是为了实现企业战略目标而用的。

既然管理的对象是人，而不是物，那就一定不是简单地按照既定的理论体系、规定流程，或者说是沿袭习惯做法，就能管理好的。

人力资源管理者要做好人力资源管理工作，除了学好理论知识，还缺什么？

1. 要学会做人如何做人，这是任何一本书籍和老师都无法教授的。

因为，一个人的任何行为的产生都源自其内心的价值观取向。

有时候，一些琐碎的、在自己看来无伤大雅的事，恰恰是被他人或者所在的团队认为不应该发生的。

当自己的所作所为不被他人认可的时候，就很难让他人认可自己的工作，工作中遇到阻力就不可避免了。

2. 要学会控制住自己的情绪要控制住自己的情绪，不是件简单的事情。

那么，每当自己即将发怒的时候，可以慢一拍地想一想：“发怒能解决问题吗？

”“发怒完毕，还要去面对吗？

”要知道：自从自己决定从事人力资源管理这份工作起，就已经没有“发怒”的资格了。

3. 要学会接纳反面意见人无完人。

是人就会有不同的价值观和世界观，不可能自己相处的团队中，每个人都与自己的看法、观点甚至喜好一样。

那么，每当遇到不同意见的时候，就要学会接纳和包容，要做到“求大同，存小异”。

其实，改变他人的价值观远没有改变自己的来得容易。

一个人要想成大器，学会包容和接纳是必不可少的，这需要在实践中反复地磨炼自己。

4. 要学会担当责任做人力资源管理工作，无论是过程，还是结果，当出现在整个团队或组织需要自己做出某个决策或者是为后果承担责任的时候，应该做出敢做敢为的姿态。

也许自己的能力有限，也许自己的经验不足，但都不应该退缩，应该迎难而上。

这种勇气和胆识，是自己不断在工作实践中获得的。

如果是抱着那种唯利是图，拈轻怕重，见好处就上，有损失就缩的心态，还是别做人力资源管理者了。

5. 要学会与人相处在企业做人力资源管理，本身是一种服务性工作，绝不能把自己当成“判官”。

就算已经是人力资源总监了，也别忘了，没有支持企业战略的服务性战术工作，谁还把自己当“伙伴”。

所以，要找到与人相处的正确姿态，忘了自己的管理者身份，谨记自己是为企业服务、为管理者服务、为全体员工服务的。

6. 要学会理性思考和分析学会用哲学的思维方式去理性地思考和分析每一件事情的正反面，哪怕是错误的事情，也要从正反两方面去分析。

当事情的错误已是既成事实的时候，大可不必惊慌失措，分析出错的原因，找到防止复发的办法，这

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

才是最重要的。

好的事情也一定有它不好的一面，只不过暂时被好的现象掩盖了而已。

每当自己取得成绩的时候，或者一段时间，工作比较顺利的时候，静下心来，好好想一想，还有什么自己是疏忽了的，不要忘乎所以。

7. 要学会知错就改谁都不是天生就会做事，天生就不会做错事，而都是从不断遇到的挫折中获得什么是对，什么是错的评判标准的。

做错事不可怕，可怕的是，自己没有勇气承认错误，更没勇气去向员工承认错误，取得他们的谅解。

8. 要学会让工作节奏与企业经营活动相匹配人力资源管理的每一项工作，都与企业的经营活动分不开，因此，自己的工作节奏应该与企业经营活动同步，更好的状态是努力做到超前。

打个比方，企业的人力资源管理工作，很像战前准备，没有士兵（员工），没有指挥官（部门经理），光有CEO（总指挥），不行；有了士兵，枪法不好，不行；有了指挥官，不会战术用兵，不行。

而这些，都需要人力资源管理者在整个战役还没有打响前准备好的，而且，在战役还没结束之前，是不能懈怠的。

所以，招聘、培训、绩效、薪酬和劳动关系等，件件事情的工作节奏都要与企业经营活动的需求同步，还要向“超前”方向努力。

9. 要学会从工作实践中总结管理方式不是所有的理论一定能够指导自己的工作实践。

不管适合与否，对理论进行生搬硬套，只会让自己一次次地失败。

管理没有固定模式，只有不断创新，才有出路。

这是自己立足这个社会的核心资本，是别人拿不走的。

10. 要学会储备自己的能量俗话说“学无止境”。

一个人，要有大的作为，能量的储备是必不可少的。

仅仅掌握专业理论是远远不够的，还要不断学习各种知识，在实践中吸收各专业的，甚至看似跟本专业毫不相干的知识，有朝一日，它定会发挥出应有的作用。

二、迈向成熟人力资源管理者成熟不是一蹴而就的，而是在经历成功、经历失败之后不断累积的。这个过程因人而异，长短不一。

某种意义上讲，人力资源管理者成熟相对要晚一些，并且要学习的东西是永无止境的。

因为企业永远在前进，永远在给人力资源管理者提出更多的要求。

人力资源管理者如何判断自己是否已经成熟？

可以看下面10个问题能否得以解决：（1）根据什么判断企业处于什么阶段（包括阶段性的初创期、成长期、稳定期和衰退期）？

并依此判断，做出符合企业战略需要的人力资源策略。

这个策略的提出是提前的，还是滞后的？

（2）根据什么设计劳动定额，并且依次进行岗位及组织机构的再设计？

设计之后能否保障企业经营的正常运行？

（3）招聘面试时，能否用三个简单的问题，判断出应聘者的能力，而不仅仅看其学历、经历和过去的业绩？

（4）能否做企业没有培训投入的培训工作？

能否不花钱就让员工的能力得到提升？

（5）能否对企业内部每一个岗位都提炼出关键绩效指标，使绩效管理有效？

（6）能否设计有效的薪酬制度，既能控制成本，又能激励和留住员工？

（7）能否充分利用企业的各种媒体、资源，营造企业和谐的劳动关系，使员工开心工作，而从不发生劳动争议事件？

（8）能否让员工十分满意人力资源管理者服务性工作，并能对其工作的力不从心加以谅解，从而对企业满意？

（9）员工向你索要薪资，老板要你控成本，你用什么去平衡？

（10）能否对企业的组织能力和成员能力进行有效评价？

三、挑战困难企业的人力资源管理，不是一帆风顺的。

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

即使是先进国家的经典理论以及国内外知名企业的成功经验，也不能解决人力资源管理者所面临的所有问题。

简单地讲，人力资源管理者无法解决但不得不面对的十大难题有：（1）企业经营战略因适应市场竞争而做出转向或转型的快速性，与企业人力资源管理策略的转向与转型结果的滞后性之间，有人力资源管理者无法逾越的鸿沟。

（2）企业经营活动的有序性和周期性，与劳动力市场供给的无序性和流动性之间，有人力资源管理者难以应对的局面。

（3）努力营造企业像家一样的大家庭文化，与劳动者那种候鸟式的择业自由价值取向之间，有人力资源管理者无法使招的尴尬。

（4）企业用人标准的实用性和多样性，与我国教育机构培养人才的理论性和单一性之间，有人力资源管理者无法填补的差距。

即便是启用培训，也不能立竿见影。

（5）企业经营利润增长的慢速度，与市场人才竞争的劳动力成本增长的快速度，人力资源管理者无法调节至同步。

（6）企业经营活动或因遭遇危机陷阱，或因国家政策转制，或因经营不善而出现的停顿，与物价不断的上涨，使得人力资源管理者无法踩准节拍。

（7）高度竞争、弱肉强食的时代，企业组织心理的强势性，与劳动者心理的弱势性，使人力资源管理者无法保持“中庸”。

（8）外部社会环境的法制化缺失，要求企业内部组织的制度化健全。

没有任何一部制度可以概全人们的行为及其结果，但是出现了劳动争议，却往往归于企业内部制度不健全，这是人力资源管理者难以驾驭的缺口。

（9）无论是企业家的心，还是劳动者的心，人力资源管理者即便是“掏心窝”地去对待，等真正到了出现“既得利益”的时刻，谁都“以我为中心”。

之前的承诺，早已烟消云散，而把人力资源管理者推到了风口浪尖，这是人力资源管理者无法处理的“人心隔肚皮”难题。

（10）我们的社会，我们的企业，对于人力资源管理的认识和重视程度存在误区，甚至出现了一个特别极端的观点，即凡有关人的问题，都是人力资源管理部门的事。

明明是社会问题，是企业经营的综合性问题，却一股脑儿地把责任推给了人力资源管理者，使人力资源管理者招架不住。

这些难题，是切切实实摆在人力资源管理者面前的，需要不断地努力去解决。

四、营造和谐一谈起企业的劳动关系，大多数人力资源管理者都认为“夹板气”难受：一边是资方，一边是劳方，谁都不能怠慢。

有的人力资源管理者也试图通过自己的努力，找到双方利益的平衡点，结果是越努力越无效。

有时候，人力资源管理者自己也想不通，为什么自己是那只“风箱中的老鼠”，两头受气，而不是操纵风箱的人，不仅给企业带来“春风”，也给员工送去“暖意”呢？

企业的高层决策者，CEO也好，老板也好，他们思考和工作的重心是“向外的”，因为企业的命运何去何从是他们的责任；而企业的人力资源管理者思考和工作的重心是“向内的”，因为要组织和调整好一支能够实现企业战略目标的员工队伍是他们的责任。

由此看来，人力资源管理者不是高高在上的决策者，也不应该是“企业警察”，而是企业的服务者，是应该在企业与员工之间架起一座桥梁。

这座桥梁，自上而下的方向，人力资源管理者基本能做好，比如：保障政令的及时贯彻落实；而自下而上的方向，人力资源管理者可能就没那么重视。

要做好一名服务者，就要有服务者的思想意识。

1. 人力资源管理者思想意识在影响企业的诸多资源中，人力资源已经被认为是第一资源，是第一需要重视的，这个理念已经被企业广泛接受。

但是，为什么企业人力资源管理会面临“说起来重要，做起来次要，忙起来不要”的困境呢？

人力资源管理者应该有怎样的思想意识，使企业真正把“人作为宝贝”，爱护他、在意他、不伤害他

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

呢？

又应该有怎样的思想意识，去引导员工把企业当成家，维护它、养护它、不抛弃它呢？

2. 有为员工服务的意识员工的工作环境直接影响着他们的工作情绪，而他们工作情绪的好坏，直接导致工作结果的好坏。

可以这么说，每一个员工都是抱着“我不是来捣蛋的，我是来工作”的意识去工作的。

没有一个员工在出门前，对自己说“我是去捣蛋的”。

当人力资源管理者能够有这样的思想意识定位，那么，就会主动地去关爱员工：他们工作会遇到什么困难？

需要得到什么帮助？

并进一步关心员工的家人及其家庭有什么需要。

这种为员工服务的思想意识，能直观地让员工感受到，企业已经把他们当成“宝贝”，很在意他们的内心想法，并且在想尽办法促成他们的想法兑现。

当员工被人力资源管理者思想意识影响之后，他们的观念也随之慢慢改变了，那种“企业不错”、“工作很开心”、“领导放心吧，这个工作我会做”等良好的工作情绪被激发出来了，这样的工作状态，产生的绩效会不好吗？

劳动关系会不和谐吗？

相反，若人力资源管理者对员工总是看管着，提防着，员工接受到的都是怀疑、猜疑、否定、武断等信号，可以想象，原本“不是来捣蛋的”，也被推入到“捣蛋的行列之中”，并且，继续恶化着。

于是，一旦不满意，就会导致劳动关系紧张。

3. 有为管理者服务的意识在企业中，有不同的工作分工及与之配套的职能部门。

对于人力资源管理，除了人力资源部本身，其他部门是不专业或不内行的。

这就需要人力资源管理者有为各层面的管理者服务的思想意识，想他们所想，急他们所急，把他们管理员工的问题，当成自己分内的事情来处理。

有了为管理者服务的思想意识定位，人力资源管理者就会主动地走出办公室，深入各个部门看看，了解管理者需要怎样的人力资源管理的服务支持，给予他们专业的建议和想法，就在现场解决问题，使他们的工作不会因此而耽误。

而不是整天待在自己的办公室，面对电脑，“两耳不闻窗外事”，等发生了“事件”才想起来“救火”。

有的人力资源管理者整天抱怨部门经理不支持、不理解自己的工作，推卸责任，在这种与各个部门经理不能很好地进行关于人力资源管理工作的相互支持、相互理解和相互“补台”的状态下，能使企业的劳动关系和谐吗？

4. 传递思想通过企业内刊、橱窗、办报、网站、意见箱等平台传递积极向上的价值观和人生观，传递员工的声音，传递管理者的设想，交流一切有利于企业和员工共同进步的信息。

把不同的思想汇集在一个平台上进行不断地“磨合”，慢慢就会取得方向一致的企业价值观和员工的行为导向，这就是企业文化建设的最基础工作，人力资源管理者是有责任去做的。

五、个人行为要让员工发自内心地感受到企业把他们当成“宝贝”，就看企业的人力资源管理者有没有这样的行为表现：1. 建立企业的员工申诉通道建立员工申诉通道可以解决很多实际问题：（1）当员工遇到困难或疑惑的时候，可以在第一时间找自己的直接主管（经理），直接主管（经理）必须即刻受理；（2）当员工认为直接主管（经理）没有处理，或者对处理结果不满意的，可以向人力资源部提出申诉，人力资源部必须在3~5个工作日内，给予答复和处理；（3）当员工对上述两个部门的处理结果都不满意的，可以向总经理（CEO）提出申诉，一定能够得到满意的处理结果。

建立了这样的员工申诉通道之后，基本上，员工的问题再也不会上升到总经理手上，都由人力资源部与各个部门主管（经理）处理完毕了，并且，处理的速度很快。

2. 关注员工身边发生的事月有阴晴圆缺，人有旦夕祸福。

每当公司的员工身边发生任何伤害事件，第一个反应的应该是人力资源管理者：（1）当员工出现工伤的时候，必须到现场组织急救；（2）当员工上下班途中出现交通事故，必须到达急救的医院；（3）当员工生病在家或者在医院，必须登门或到医院看望；（4）当员工家里发生“天灾人祸”的事件

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

时，必须组织大家伸出援助之手。

3. 观察员工平时的心理状态大多数的时候，员工并没有发生这样或那样的灾难，但也有很多是人力资源管理者可以去做的事情，那就是观察：（1）经常走到员工的工作现场，体验他们的工作条件和环境，努力地去改善他们的工作环境。

（2）经常利用业余时间，非正式地与员工聊天，听听他们的心理想什么，他们期望什么，他们对公司、对部门、对工作的想法是什么。

在交流的过程中，让员工的思想与自己的思想进行有效的互动，这样，可以帮助员工消除因理解不同产生的误解、化解心里的疙瘩和纠结。

4. 引导员工自主管理有一次在教学的课堂上，当我讲到如何以民主程序制定规章制度的时候，不知是怎么了，一时间，学员们像炸了锅一样，反应相当激烈，他们认为：“规章制度不可能进行民主程序，我一个人怎么跟那么多员工讨论一个话题，能达成结果吗？”

“员工不可能接受公司的想法，想都别想。”

“员工坚持自己的，不听公司的怎么办？”

“我无法想象他们在企业中是否受员工欢迎，工作能否得到员工们的支持。”

其实，大可不必那么“强势”地去“管控员工”。

首先，把员工定位成“他们有能力自己管理自己”，去引导他们思考自己与企业的关系，用最普通的语言对他们说：“这个制度交给大家讨论，用你的真名签署你的意见，待人力资源部汇总后交给全体员工讨论”。

其次，教会员工如何进行自己管理自己，告诉员工事关他们自己切身利益的，他们是有话语权的，那就是通过员工申诉通道及时反映自己关心的事件和想法。

5. 人力资源管理者品行俗话说，“正人先正己”，“要想让别人端正言行，先端正自己的言行。”

在企业做人事工作，天天做“人事”，最重要还是天天“做人”。

要想让员工支持你的工作，配合你的流程走，那是需要花点工夫在自己的为人上。

如果自己平时就言行不一，那么大会小会上说的话就没人当回事了。

只有当员工接受我们的为人，才会不讲条件地接受我们的处事方法，接受我们的建议和管理。

人力资源管理者每天出现在公司各个场合，一举一动被员工尽收眼底。

“把员工当成企业的重要资源”的观念不是停留在口头上的，而是反映在人力资源管理者眼神里、语气中以及面部表情上，也反映在人力资源管理者愿不愿替员工做事，哪怕需要牺牲自己的时间、机会或利益。

自己能够做出牺牲，那么开导员工就不是一件很难做的事。

六、聪明干活人力资源管理者都很清楚——没有企业，就没有自己的存在。

于是，拼命地工作、工作、再工作。

但是，不知大家有没有想过，自己拼命地工作，为何结果还是没改变——不是雇主不满意，就是员工不满意。

我想告诉大家——我们需要聪明地工作，而不要拼命地工作。

如何做到聪明地工作，而不是拼命地工作呢？

有些办法不妨大家试试。

1. 诊断自己的企业是人事管理还是人力资源管理，因势利导地开展有人问，我们现在的人力资源管理工作，早就不是传统的人事管理了，还需要诊断吗？

我认为有必要。

我接触的很多企业还是沿用传统的人事管理模式，尤其是民营企业。

这类企业把人事部定位成企业的执行部门、人的事务处理部门。

因此，如果你的企业是人事管理模式，你就做你的人事管理，把事务性的工作做得相当扎实，你就很优秀了。

而不要去试图建立、开展、推行、变革人力资源管理体系，事实上，很多人事经理工作不顺，多数是因为他们做了企业根本不需要的工作导致的。

俗话说，“不打无准备之仗”。

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

我们做工作也一样，时机成熟时就干，不成熟时不干。

把你的人事基础工作做扎实后，企业也开始有章法的运作了，这个时候再开始思考引入人力资源管理

体系的问题，企业也易于接受了。

这样循序渐进地开展，相信你的工作会越来越轻松。

2. 不要在意“我是谁”，把自己定位成服务者现在有一种提法：人力资源管理者是企业的战略伙伴。我认为，提法的出发点没有错，但是，无论从我们工作的为人低调方面，还是我们实际工作环境方面，都要看是否具备“战略伙伴”条件。

一般来讲，职位是人力资源总监，或在大型企业、管理比较规范的企业里任职，从企业“战略伙伴”的角度思考和工作比较合适。

除此之外，企业环境不支持你的“战略伙伴”定位，就没有必要把自己定得这么高。

我们知道，企业比较重视销售经理，因为他们是“挣钱的”；重视财务经理，因为他们是“理钱的”；重视采购经理，因为他们是“花钱的”；重视生产经理，因为他们“造钱的”。

这些都是企业的主营业务部门。

因此，我们在工作中，不以领导者的身份，更不以决策者的身份，而是以服务者的身份出现在企业各个层面，让企业的关键部门、关键人物开心地工作，为他们服务好，就是最大的贡献。

至于自己是不是“战略伙伴”，就无关紧要了。

另外，从企业或雇主的心理角度上讲，要想成为他们的“战略伙伴”是很难的。

相反，把你的服务做到“极致”——要人就有人、要信息就有信息、要公众形象就有公众形象，他们会把你当“宝贝”。

3. 工作思路要不断创新，要大胆设想、细心操作做了很多年的人力资源管理，每年、每月、每天面对这些具体工作，应该说是驾轻就熟的，没什么不会做的。

但是，如何把工作做得更有成效、更节约成本和更缩短时间，是需要不断创新和大胆设想的。

比如，市场部经理的招聘信息，按一般的写法，主要是写该职位的工作职责和任职要求及公司的简介，如果你能增加一些创新的信息予以发布，可能收获会更好。

例如增加这样的信息：“市场部经理的最主要职责是开拓市场，扩大销量。

如果您够自信，投简历的同时，附上您关于我公司产品如何‘开拓市场，扩大销量’的策划报告，这份报告的质量（可行性和可操作性）就是您是否可以担当这个职位的凭证。

我们就依此进行面试和录用，文凭和工作年限仅作参考，应届生也不妨一试。

”只要聪明地工作，就会出现很多构思。

谁说过我们只能按照一个模式去工作？

4. 做有益于增加企业效益的事情我们平时工作，都有一个良好的习惯，就是“PDCA”法——计划、实施、检查、评估。

不过我建议大家，不妨在做好工作计划后，先做结果的预测评估。

如果自己评估后的结果与企业需要的目标不符，甚至可能有副作用的话，则宁可不执行计划，哪怕计划做得很好，花了自己很多心思，也要学会放弃。

比如，企业希望通过开展绩效管理，达到提高员工工作积极性的目的，结果是能够增加企业的经济效益。

于是，人力资源部制订了计划，并启用KPI法进行绩效考核。

但是，实施后效果不好，部门主管怨声一片，员工不仅没有提高士气，反而有抵触情绪，老板自然不满意了。

抛开种种客观原因，如果我们事先做了计划实施的预期结果评估，就会发现很多漏洞，把不足的地方加以改进后再实施，效果一定会好一些。

这种不做评估的工作计划，仓促上马，只能是“吃力不讨好”。

5. 少做失败的事情，多让自己有成就感要想让自己的工作获得老板的认可、员工的认可，不是一件容易的事。

但是，只要你够聪明、不蛮干，还是能够有成就感的。

秘诀就是——“不做失败的事”。

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

如果能让自己的每一项工作都成功，你自然就会得到很多朋友——称赞你的雇主、支持你的部门主管、喜欢你的员工。

这不正是我们所期望的工作氛围么？

七、潇洒离开人力资源管理者也有离开企业的时候，不论是自己的原因，还是企业的原因，人力资源管理者都不应该拿工作出气。

离职前，做好以往自己工作内容的整理，包括电脑资料、文档资料及工作台账和工作档案等，制成交接清单，与公司一一交接。

有一件事，是人力资源管理者最忌讳做的。

就是把自己工作所有资料全部带走或销毁，这种行为最终伤害的还是自己。

尽自己的能力，在离职之后的1~2个月里，与原公司的新人力资源管理者进行工作上的联络，帮助原公司做好新老交替期间的工作衔接。

八、明日太阳一个人做事、做任何事，都有一个从不会到会的过程。

只要多给自己一点自信、一点肯定、一点鼓励，相信自己总有一天会成功的。

地球村，拉近了地球人的距离；网络链，接起了人力资源管理者们的睿智。

无数繁星般的企业闪烁在地球村的各个角落，每当人们津津乐道地谈论起哪颗星星历史最长久、最大、最亮的时候，我们无需祈求人们记得我们曾经也在那里工作过，我们只需要知道：中国的企业，需要我们——人力资源管理者们的贡献。

我把我的经验毫无保留地奉献给大家，我也相信，大家也一定会再奉献给别人。

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

媒体关注与评论

任何一个HR都要历经从专业型到管理型，最终到战略型HR的演变过程，要想做一个专业型的HR，从学习《老HR手把手教你搞定HR管理》开始。

——职场畅销书《职场那点事儿，从看穿HR开始》作者 张勇 《老HR手把手教你搞定HR管理》是一本关于人力资源管理方法的书，它既为HR新手提供了工作指南，又为持有人力资源管理资格证书的HR提供了操练方法，改变了“有证书、无技能”的现象，值得一读！

——上海五加一证书培训中心执行校长 沈玲 《老HR手把手教你搞定HR管理》从实战角度把工作思路和操作流程的细节描写得很到位，既可作为人力资源管理工作者的工具书，又可以作为企业管理者的读本，在同类书籍中独树一帜。

——上海前沿管理咨询有限公司总经理 虞烈 《老HR手把手教你搞定HR管理》从实际操作角度出发，既有前期的思考准备，又有过程的具体应对，全方位地手把手教会你如何开展工作，解决了HR无法迅速进入岗位角色的困扰，是一本非常实用的、集理论与实操为一体的工具书。

——上海逸隆汽车销售服务有限公司人力资源总监 朱炜

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

编辑推荐

《老HR手把手教你搞定HR管理:从有证书到会干活》得到职场畅销书《职场那点事，从看穿HR开始》作者张勇热情推荐。

《老HR手把手教你搞定HR管理》采用“师傅带徒弟”的讲授模式，由人力资源老手分享自己的人力资源管理经验，为人力资源新手解决各种人力资源操作难题。

让人力资源管理者看完就能上岗，少走弯路，聪明地干活。

作者应秋月是国家高级人力资源管理师，有近20年的人力资源从业经验。

<<老HR手把手教你搞定HR管理>>

名人推荐

任何一个HR都要历经从专业型到管理型，最终到战略型HR的演变过程，要想做一个专业型的HR，从学习《老HR手把手教你搞定HR管理》开始。

——职场畅销书《职场那点事儿，从看穿HR开始》作者 张勇《老HR手把手教你搞定HR管理》是一本关于人力资源管理方法的书，它既为HR新手提供了工作指南，又为持有人力资源管理资格证书的HR提供了操练方法，改变了“有证书、无技能”的现象，值得一读！

——上海五加一证书培训中心执行校长 沈玲《老HR手把手教你搞定HR管理》从实战角度把工作思路和操作流程的细节描写得很到位，既可作为人力资源管理工作者的工具书，又可以作为企业管理者的读本，在同类书籍中独树一帜。

——上海前沿管理咨询有限公司总经理 虞烈《老HR手把手教你搞定HR管理》从实际操作角度出发，既有前期的思考准备，又有过程的具体应对，全方位地手把手教会你如何开展工作，解决了HR无法迅速进入岗位角色的困扰，是一本非常实用的、集理论与实操为一体的工具书。

——上海逸隆汽车销售服务有限公司人力资源总监 朱炜

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介, 请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>