

人力资源管理

操作实务与范例大全

HR案头必备的实用管理全书

刘新苗 张国庆◎著



近百个制度范本
岗位说明书
一应俱全

60个风险提示
多个真实案例有效规避
劳动纠纷

超值赠送海量
电子版
拿来即用

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

人力资源管理

操作实务与范例大全

刘新苗 张国庆◎著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书是一本实用性极强的人力资源管理操作工具书，目的是为在企业从事人力资源管理工作的员工和中层管理人员提供一些理论依据以及简单实用的工具表格。本书超值附赠海量的电子模板，可以让读者现用现查，并在每张模板后都附有撰写提示，以便拿来后稍作修改即可使用。

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理操作实务与范例大全 / 刘新苗，张国庆著. —北京：中国铁道出版社，2016.1

ISBN 978-7-113-21003-8

I. ①人… II. ①刘… ②张… III. ①人力资源管理
IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 236041 号

书 名：人力资源管理操作实务与范例大全
作 者：刘新苗 张国庆 著

策 划：王 佩
责任编辑：苏 茜
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056

封面设计：MXK DESIGN
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）
印 刷：北京新魏印刷厂
版 次：2016 年 1 月第 1 版 2016 年 1 月第 1 次印刷
开 本：700 mm×1 000 mm 1/16 印张：21.25 字数：300 千
书 号：ISBN 978-7-113-21003-8
定 价：49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

国家“一带一路”战略，“经济新常态”、“互联网+大数据”、工业 4.0 等词几乎每天都在人们耳边响起。最近国家又颁布了《中国制造 2025》十年行动纲要。作为一个长期从事人力资源管理的实践和研究者，作者在想这一切都必须靠一代代人薪尽火传去实现。但是我国目前还只是人力资源大国，据有关报道，中国农民工的知识水平 70%左右还处于初中水平，如果要跟上智能化的设备操作水平至少需要接受十三年的文化知识教育，工人的文化知识和技能如何才能适应企业快速发展，如何适应时代的变幻，这一切都需要通过培养来进行提升，真正从人力资源大国走向人力资源强国。

目前，我国人力资源管理正处于人事管理走向人力资源管理的路上，当然也有部分大企业在模仿战略性的人力资源管理，但都停留在概念上，实质上离战略性人力资源管理的道路还任重道远，这也为未来人力资源管理的实践和研究预留了很大的空间。

当前我国大部分人力资源从业者没有接受过系统的专业培训，都是从其他行业或者专业转型而来，对人力资源管理工作缺乏前瞻性、系统性、科学性。对专业知识的掌握，大部分还停留在人事管理上，对专业知识的应用和研究少之又少，又缺乏导师进行指导。由此，作者萌生了想结合自己多年的工作实践和研究，撰写一本关于人力资源管理各个模块的实务的操作丛书，提升行业从业者的专业整体水平，为人力资源强国的发展做出自己的贡献。本书主要体现以下几个特点：

一、全面性

作者总结多年的劳动法律实务经验和研究成果，旨在打造一本人力资源管理的全书，为企业 HR 提供用工管理的全程人力资源管理实务指导。本书涵盖了人力资源规划、招聘录用、培训开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工离职管理六大模块，内容全面完整，体例简洁清晰。

二、实用性

作者写作这本书的目的在于，从企业 HR 的实际工作需要出发，切实解答 HR 实务中碰到的问题和困惑，方便 HR 在各个模块都能找到相应的操作指南和依据。基于这一出发点，在章节内容的编排上，既注重对人力资源管理知识的理论指导，同时更对相关问题的实务处理提出了具体的应对意见和解决方案，真正做到易懂实用。

三、操作性

根据作者多年的授课经验，其实中国现在的 HR 不缺理论的专业知识，他们缺少的是在实践中对现实工作的指导，他们需要工作中处理问题的解决方案和样本。因此，本书站在已在 HR 工作岗位上，或者已经取得人力资源管理相关的岗位证书，但还没有从事人力资源管理岗位，以及在校的人力资源管理专业学生和热爱人力资源管理专业的读者角度出发，注重可操作性。此书可以作为一本案头的操作指南。

本书由刘新苗、张国庆共同编写。全书共分六章。第一章人力资源战略与规划（刘新苗）、第二章招聘选拔（张国庆）、第三章培训与开发（张国庆）、第四章绩效管理（刘新苗）、第五章薪酬福利管理（刘新苗）、第六章劳动争议管理（刘新苗），全书由刘新苗进行统稿。

本书适合的读者对象为：人力资源管理及相关专业在校大学生、研究生以及企业人力资源管理人员，还有热爱人力资源管理专业的人士。

非常感谢本书的策划编辑王佩女士，是她精心的策划和认真负责的努力，得以使此书付梓，在此深表谢意！

由于时间仓促和作者的知识有限，书中或有疏漏之处，还请各位读者多多批评指正。

编 者

2015 年 9 月



读者意见反馈表

亲爱的 北航 C1827402

感谢您对中国铁道出版社的支付，您的建议是我们不断改进工作的信息来源，您的需求是我们不断开拓创新的基础。为了更好地服务读者，出版更多的精品图书，希望您能在百忙之中抽出时间填写这份意见反馈表发给我们。随书纸制表格请在填好后剪下寄到：北京市西城区右安门西街8号中国铁道出版社综合编辑部 王佩 收（邮编：100054）。或者采用传真（010-63549458）方式发送。此外，读者也可以直接通过电子邮件把意见反馈给我们，E-mail地址是：1958793918@qq.com。我们将选出意见中肯的热心读者，赠送本社的其他图书作为奖励。同时，我们将充分考虑您的意见和建议，并尽可能地给您满意的答复。谢谢！

所购书名：_____

个人资料：

姓名：_____ 性别：_____ 年龄：_____ 文化程度：_____

职业：_____ 电话：_____ E-mail：_____

通信地址：_____ 邮编：_____

您是如何得知本书的：

☐ 书店宣传 ☐ 网络宣传 ☐ 展会促销 ☐ 出版社图书目录 ☐ 老师指定 ☐ 杂志、报纸等的介绍 ☐ 别人推荐

☐ 其他（请注明）_____

您从何处得到本书的：

☐ 书店 ☐ 网购 ☐ 商场、超市等卖场 ☐ 图书销售的网站 ☐ 培训学校 ☐ 其他

影响您购买本书的因素（可多选）：

☐ 内容实用 ☐ 价格合理 ☐ 装帧设计精美 ☐ 带多媒体教学光盘 ☐ 优惠促销 ☐ 书评广告 ☐ 出版社知名度

☐ 作者名气 ☐ 工作、生活和学习的需要 ☐ 其他

您对本书封面设计的满意程度：

☐ 很满意 ☐ 比较满意 ☐ 一般 ☐ 不满意 ☐ 改进建议

您对本书的总体满意程度：

从文字的角度 ☐ 很满意 ☐ 比较满意 ☐ 一般 ☐ 不满意

从技术的角度 ☐ 很满意 ☐ 比较满意 ☐ 一般 ☐ 不满意

您希望书中图的比例是多少：

☐ 少量的图片辅以大量的文字 ☐ 图文比例相当 ☐ 大量的图片辅以少量的文字

您希望本书的定价是多少：

本书最令您满意的是：

1.

2.

您在使用本书时遇到哪些困难：

1.

2.

您希望本书在哪些方面进行改进：

1.

2.

您需要购买哪些方面的图书？对我社现有图书有什么好的建议？

您更喜欢阅读哪些类型和层次的计算机书籍（可多选）？

☐ 入门类 ☐ 精通类 ☐ 综合类 ☐ 问答类 ☐ 图解类 ☐ 查询手册类 ☐ 实例教程类

您在学习计算机的过程中有什么困难？

您的其他要求：

第一章 | 人力资源组织结构战略与规划 001

1.1	人力资源组织结构的重要性	002
1.1.1	组织的概念	003
1.1.2	组织设计的原则	003
1.1.3	组织架构设计的类型	004
1.1.4	组织架构的优缺点	005
1.1.5	组织架构变革的趋势	006
1.1.6	组织架构设计三大基本方法	006
1.1.7	组织设计的内容	007
1.1.8	组织结构设计的六大步骤	008
1.1.9	组织诊断的步骤和方法	008
1.1.10	部门职能分解设计的关键点	008
1.1.11	部门职能设计内容	009
1.2	人力资源战略与规划	009
1.2.1	人力资源规划的概念	010
1.2.2	人力资源规划的内容	011
1.2.3	人力资源规划的目的和作用	011
1.2.4	人力资源战略规划方案范本	011
1.3	岗位分析	014
1.3.1	岗位分析流程模板	015
1.3.2	岗位描述模板	016
1.3.3	岗位说明书编制规范范本	017

1.3.4 岗位说明书范本..... 019

1. 总经理职责说明书 / 19	15. 培训专员职责说明书 / 33
2. 副总经理职责说明书 / 20	16. 绩效考核主管职责说明书 / 34
3. 人力资源总监职责说明书 / 21	17. 薪资福利主管职责说明书 / 35
4. 财务总监 (CFO) 职责说明书 / 22	18. 财务经理职责说明书 / 36
5. 营销总监职责说明书 / 23	19. 财务助理职责说明书 / 37
6. 市场总监 (CMO) 职责说明书 / 24	20. 出纳员职责说明书 / 38
7. 销售总监职责说明书 / 25	21. 行政经理职责说明书 / 39
8. 生产总监职责说明书 / 26	22. 行政助理职责说明书 / 40
9. 技术总监职责说明书 / 27	23. 行政主管职责说明书 / 41
10. 人力资源经理职责说明书 / 28	24. 档案员职责说明书 / 42
11. 人力资源助理职责说明书 / 29	25. 前台职责说明书 / 43
12. 人力资源专员职责说明书 / 30	26. 市场部经理职责说明书 / 44
13. 招聘主管职责说明书 / 31	27. 市场助理职责说明书 / 45
14. 员工培训与发展主管职责说明书 / 32	

1.4 HR 必知风险防范 046

第二章 | 招聘选拔 048

2.1 招聘 049

2.1.1 招聘的概念 050

2.1.2 招聘目的 050

2.1.3 招聘七要素 051

2.1.4 招聘的渠道与方法 051

2.1.5 招聘的原则 053

2.1.6 招聘的流程 054

2.1.7 与招聘相关的表格范本 056

28. 直接用人部门招聘需求表范本 / 56	36. 新员工入职告知书范本 / 63
29. 招聘广告范本 / 57	37. 签订劳动合同通知书范本 / 64
30. 求职登记表范本 / 58	38. 人才评价中心范本 / 77
31. 员工信息登记表范本 / 59	39. 结构化面试范本 / 77
32. 背景调查授权书范本 / 60	40. 文件筐评价范本 / 80
33. 员工体检通知范本 / 61	41. 无领导小组评价范本 / 87
34. 录用通知书范本 / 62	42. 无领导小组问题范本一 / 88
35. 未录用通知书范本 / 63	43. 无领导小组问题范本二 / 89

2.2 员工选拔 065

2.2.1 员工选拔的含义与作用 066

2.2.2 员工选拔的常用原则	067
2.2.3 人员选拔的方法	068
2.2.4 管理评价中心技术	074

第三章 | 培训与开发 100

3.1 员工培训的概念	102
3.2 员工培训的特点	103
3.3 员工培训的构成要素	104
3.4 员工培训的作用	105
3.5 员工培训的分类	106
3.6 员工培训的流程	107
3.6.1 培训需求分析	109
3.6.2 培训目标的设置	110
3.6.3 培训计划的制订	110
3.6.4 培训活动的实施	112
3.6.5 培训结果的评估	112

3.7 与培训相关的表格范本 114

44. 高层管理人员培训需求访问提纲表 / 114
45. 中层管理人员培训需求调查表——访谈清单 / 115
46. 中层管理人员培训需求调查表 / 115
47. 基层管理人员培训需求调查分析表 / 116
48. 基层员工培训需求调查表 / 117
49. 管理人员技能培训需求分析报告 / 119
50. 年度培训计划表 / 121
51. 培训项目建议书 / 121
52. 培训费用预算表 / 125
53. 培训协议 / 127

3.8 HR 实务操作提示 129

第四章 | 绩效管理 132

4.1 绩效管理系统的确立	133
4.2 绩效管理系统设计的基本原则	135
4.2.1 “公平、公正、公开”原则	135

4.2.2	反馈与修改的原则	136
4.2.3	定期化与制度化原则	136
4.2.4	可靠性与有效性原则	136
4.2.5	可行性与实用性原则	137
4.3	绩效管理的流程	138
4.4	绩效考评的内容和方法	142
4.4.1	绩效考评的程序和方法	143
4.4.2	员工绩效考评的基本程序	147
4.4.3	员工绩效考评的基本步骤	147
4.4.4	绩效评估的方法	148

4.5 与绩效管理相关的表格范本 151

54. 绩效考核合同样本 / 151	62. 普通员工业绩评价样表 / 163
55. 绩效目标样本 / 152	63. 经理业绩评价样表 / 163
56. 工作计划表模板 / 152	64. 中高层经理业绩评价样表 / 164
57. 绩效考核问卷样本 / 153	65. 中高层管理者述职报告 / 164
58. 绩效访谈中高、基层访谈问卷样本 / 154	66. 企业员工绩效反馈面谈记录表 / 165
59. KPI 分解表 / 157	67. 员工发展规划表 / 165
60. 工作目标及考核表 / 159	68. 管理人员年度绩效评价标准 / 166
61. 能力和态度表 / 161	69. 专业技术管理人员年度绩效评价标准 / 169

4.6 HR 必知风险防范 172

第五章 | 薪酬福利管理 174

5.1	薪酬管理的基本知识	175
5.1.1	薪酬的含义	176
5.1.2	薪酬的实质	176
5.1.3	薪酬管理的目标、原则和内容	176
5.2	薪酬设计制度	178
5.2.1	计件工资制	180
5.2.2	销售提成制	180
5.2.3	技术等级工资制	180
5.2.4	岗位或职务等级工资制	180
5.2.5	结构工资制	181
5.2.6	岗位技能工资制	181

5.2.7 薪点工资制	182
5.3 薪酬管理流程设计	182
5.3.1 企业薪酬管理的基本程序	184
5.3.2 企业员工奖金的分配	186
5.3.3 工资形式的种类	187
5.3.4 国家有关工资支付的相关规定	193
5.4 福利费用管理	196
5.4.1 员工福利	198
5.4.2 员工福利的作用	200

5.5 各岗位薪资表格范本 200

70. 技术等级工资标准表 / 200	90. 加班工资申请表 / 211
71. 工资等级表 / 201	91. 计件工资计算表 / 212
72. 工资标准表 / 201	92. 津贴申请表 / 212
73. 职位、职级对应表 / 201	93. 薪资确定表 / 213
74. 岗位工资系数表 / 202	94. 通用工资说明书 / 213
75. 职位设置表 / 203	95. 人事动态及费用控制表 / 214
76. 单一型岗位工资标准表 / 204	96. 出差旅费报销单 / 215
77. 职务分类表 / 204	97. 短程出差误餐申领单 / 215
78. 职能等级分类表 / 204	98. 奖惩申报表 / 216
79. 岗位技能工资结构表 / 205	99. 成本计算表 / 216
80. 排列法：岗位评定表 / 205	100. 员工工资表 / 217
81. 因素比较法：工作要素评价表 / 206	101. 销售人员工资提成计算表 / 218
82. 工作要素与小时工资率表 / 206	102. 工资分析表 / 218
83. 不同工种工资率及其要素 构成表 / 206	103. 变更工资申请表 / 219
84. 工资要素级别比较表 / 206	104. 工作奖金核定表 / 220
85. 计点法：工作评价因素权重表 / 207	105. 员工出勤工薪计算表 / 221
86. 细分因素定义及分级表 / 208	106. 月份福利工作计划 / 222
87. 公司工资等级表 / 209	107. 计时工资核定表 / 222
88. 因素评分表 / 210	108. 普通员工工资计算表 / 223
89. 员工奖金合计表 / 211	109. 员工薪津计算表范本 / 224
	110. 薪酬制度范本 / 225

第六章 | 劳动争议管理 232

6.1 劳动争议的概念	234
6.2 劳动争议的主体	235

6.3 劳动争议的种类	236
6.4 人事争议仲裁受案范围	244

6.5 与劳动争议管理相关的表格范本 250

111. 员工劳动合同范本 / 250	124. 加班审批单范本 / 291
112. 劳务协议范本 / 257	125. 调休审批单范本 / 291
113. 实习协议范本 / 259	126. 外出申请单范本 / 292
114. 劳务派遣协议范本 / 260	127. 转正通知单范本 / 292
115. 公司规章制度范本 / 266	128. 劳动合同变更书范本 / 292
116. 规章制度签收单范本 / 281	129. 劳动合同变更通知书(企业单方变更) 范本 / 293
117. 规章制度培训签到表范本 / 281	130. 劳动合同期限法定顺延确认书 范本 / 293
118. 规章制度征求意见通知书 范本 / 282	131. 劳动合同到期处理征求意见书 范本 / 293
119. 规章制度平等协商会议纪要 范本 / 282	132. 劳动合同到期续订劳动合同意向书 范本 / 294
120. 员工培训服务期协议范本 / 283	133. 劳动合同到期终止的通知范本 / 295
121. 员工离职竞业限制协议范本 / 284	134. 解除劳动合同确认书范本 / 296
122. 考勤制度范本 / 286	
123. 请假单范本 / 291	

附录 307

附录 1: 中华人民共和国劳动合同法	307
附录 2: 中华人民共和国劳动合同法实施条例	321
附录 3: 上海描慧企业管理咨询有限公司	327

参考文献 328

第



章

人力资源组织结构战略与规划

1.1 人力资源组织结构的重要性 / 002

1.2 人力资源战略与规划 / 009

1.3 岗位分析 / 014

1.4 HR 必知风险防范 / 046

1.1 人力资源组织结构的重要性



情景再现：

鼎盛生产集团有限公司是集工、贸、科研一体化的国家大型集团企业，是一家“一业为主，多元发展”的跨行业、跨地区经营的产业型企业集团；依靠市场扩张战略获得了快速发展，随着独资子公司的逐渐增多，尤其是近期子公司的建成投产，公司人力资源管理已经成为公司发展的瓶颈。

目前，公司的发展是以总部核心厂为模板，一个一个复制出去的，新开厂管理、技术骨干都是老厂输送出去的。因此，新开厂的经营管理人才、专业技术人才已经远远滞后于需求。公司员工除了正式工外，还有临时工；正式工是企业老职工，工资是等级工资制，工资一共 50 级，级差 16 元。除工资外就是各种补贴以及奖金，总体来讲，工资占收入的绝大部分。公司在考核方面只进行了对各事业部总监和子公司总经理的考核，公司总部要求各个部门以及子公司要加大纯净考核工作力度，但对如何进行下一级别员工的考核没有统一规定。公司领导简单地认为纯净考核就是绩效管理，不重视绩效计划制定、绩效实施辅导、绩效结果反馈面谈等环节工作；对各个总监的考核指标追求量化指标，指标有 20 多项，没有重点；各个总监的考核指标是由他们个人自己提出后经考核办协商确定的，公司高层基本不参加考核指标确定，各个部门考核指标缺少协同；公司对各个总监实行直线上级、下属、同事、考核办公室以及被考核者本人的 360 度考核，公司对各个总监进行季度考核。因此各个总监工作畏首畏尾，放不开手脚。问题到底出在哪里，总裁一直想不通。

【案例分析】从以上案例可以看出，该企业存在的主要问题：①组织架构上盲目复制，组织结构单一；②没有基于企业发展战略的人力资源规划；③新员工招聘与后备干部培训缺乏，吸引与培养机制缺乏；④薪酬体系缺乏激励性、缺乏竞争力，对内部不公平；⑤简单认为绩效考核就是绩效管理，不重视绩效体系建设；⑥总监考核指标过多，无重点，缺乏公司高层参与，各部门考核指标无协同性；

【实务指导】从人力资源管理的角度建议鼎盛集团从以下方面进行改善：

①明确企业战略，建立与企业战略相配套的人力资源规划；②基于战略建立招聘、选拔体系，胜任力模型的完善，拓宽招聘渠道，尤其要加强经营

管理、专业技术人才的招聘、选拔，注重后备干部的培养；③基于战略的薪酬体系建设，确保对外具有竞争力，对内的公平性，对员工的激励性，合法性、经济性，在企业可承受范围内做好激励，包括长、短期激励，经济性与非经济性激励；④基于战略的绩效管理体系，明确概念，重视绩效体系建设，绩效管理是双向的、持续的，绩效沟通贯穿始终；⑤子公司建立避免简单盲目复制，应基于企业战略，建立完善组织架构，流程清晰，管理制度健全完善；⑥企业文化的建设，在集团、子公司间达成共识，保持目标一致。

1.1.1 组织的概念

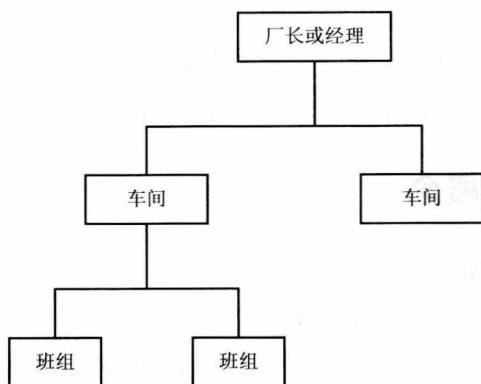
从广义上说，组织是指由诸多要素按照一定方式相互联系起来的系统。从狭义上说，组织是指人们为实现一定的目标，互相协作结合而成的集体或团体，如党团组织、工会组织、企业、军事组织等。狭义的组织专指人群，运用于社会管理之中。在现代社会生活中，组织是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团，组织不仅是社会的细胞、社会的基本单元，而且可以说是社会的基础。

1.1.2 组织设计的原则

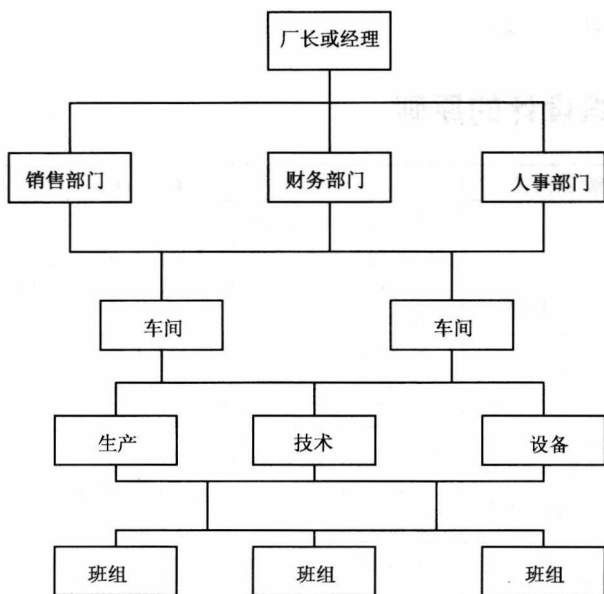
序号	原 则	解 析
1	目标原则	企业组织目标的运作有多层次特性，目标表示最后的结果。总目标由子目标来支持，各类目标形成有层次的体系
2	稳定性与适应性原则	组织结构必须保持相对稳定性，但是也需要根据企业内外部环境的变化做出相应的调整
3	精干高效原则	减少管理层次、精简管理机构 and 人员，充分发挥员工的积极性，提升管理效率，从而更好实现组织的目标
4	人事相配原则	人事相配是指业务活动必须考虑部门人员的状况，使之适合员工的能力与要求，做到人岗匹配
5	集权与分权相结合原则	集权与分权相结合，加强组织的灵活性和适应性，调动上下级员工的积极性
6	权责一致原则	职权与职责必须一致，既要明确每一个管理层次和各个部门的职责范围，又要赋予其完成职责所必需的管理权限
7	均衡原则	各部门工作量的均衡化，有助于部门职责分工的平衡
8	扁平化原则	减少中间层，增加分权，控制幅度，信息化、计算机等使增加管理幅度成为可能
9	以组织文化建设为导向原则	组织文化是组织在长期的生存和发展中形成的，本组织特有的，并被多数组织成员共同遵循的价值标准、基本信念和行为规范的总和

1.1.3 组织架构设计的类型

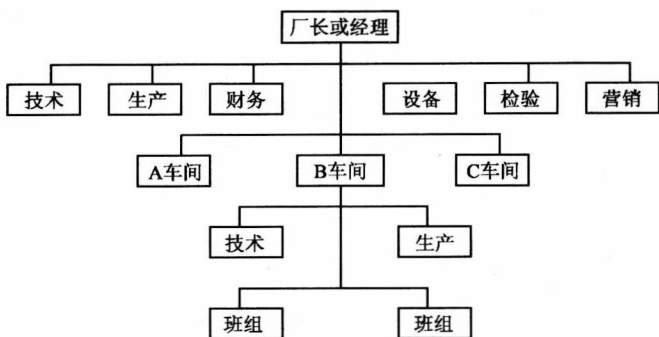
当前部门组织架构模式主要包括直线制、职能制、直线职能制、事业部制以及矩阵制，等如下图所示：



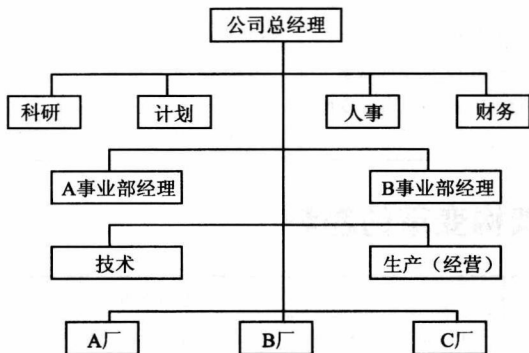
直线制组织架构



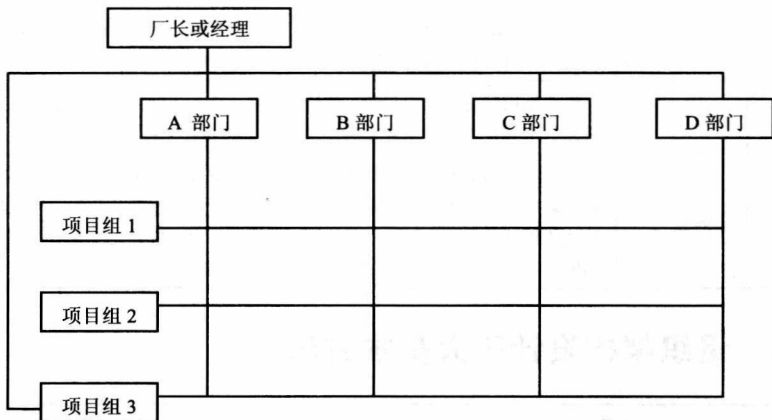
职能制组织架构



直线职能制组织架构



事业部制组织架构



矩阵制组织

1.1.4 组织架构的优缺点

各部门组织架构的优缺点见下表：