

企业精益化管理与精益化考核实战丛书

人力资源管理

工作技能细化与范本

王 凯 / 编著

Ren Li Zi Yuan
Guan Li Gong Zuo
Ji Neng Xi Hua Yu Fan Ben

★ 分门别类，梳理人力资源管理工作的 workflows

★ 细致入微，剖析人力资源管理工作的各个环节



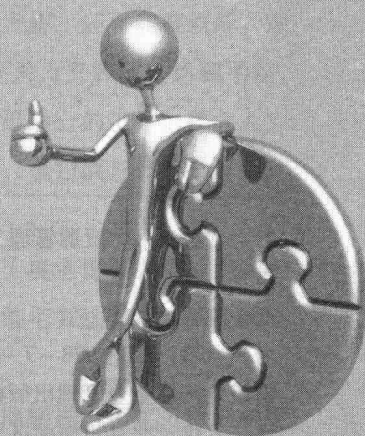
企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

人力资源管理

工作技能细化与范本

王凯 / 编著



Ren Li

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理技能细化与范本/王凯编著. - 北京:
企业管理出版社, 2009. 2

ISBN 978 - 7 - 80255 - 134 - 3

I. 人… II. 王… III. 企业管理 - 劳动力资源 - 资源管理
IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 014000 号

书 名: 人力资源管理技能细化与范本

作 者: 王凯

责任编辑: 紫烨

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 134 - 3

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 27 印张 460 千字

版 次: 2009 年 2 月第 1 版 2009 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 56.00 元

前 言

人力资源是现代企业的第一资源，现代企业的竞争最终是资源的竞争，而人力资源的有效利用正在被越来越多的企业所重视。如何有效地吸引、留住人才，使企业保持强劲的生命力，是人力资源管理工作责无旁贷的任务。在人才争夺异常激烈的今天，做好人力资源管理工作显得尤为重要。

在成熟的经济发展体系下，人力资源管理必须争取最佳的资源配置，若没有将适当的人安置在适当的职位，资源优势不但无法得到发挥，还可能有损耗。现代经济讲求平衡及配合，提升管理效能和素质，就需要人力资源配置达到平衡，人力资源的内容是设立人力资源架构，用最适合的人做最适合的工作。建立人力资源平台，作为沟通及搜集资讯渠道，将各方意见综合，舍短取长，以及处理薪酬、福利等事宜。

我国企业虽然将人力资源规划、工作分析、三百六十度考评等方法运用到人力资源管理工作中，但由于每个企业都有其特殊性，不能把方法、技术的普遍性与具体企业的特殊性结合起来，也就难以产生实效。

本书从人力资源管理实践中的问题出发，针对问题提出切实可行的解决思路和方法，涵盖了人力资源管理的主要方面，力求体系的完整性。收录了人力资源管理当前最新的实用知识，对提高人力资源管理从业人员基本素质，掌握人力资源管理的核心内容有直接的帮助和指导作用。

本书将人力资源管理的工作内容和工作流程细化，从专业的角度介绍了人力资源管理部门、人员的工作职责和工作规范，同时为人力资源管理活动中的各项工作，包括人力资源工作分析、员工招聘、员工培训、绩效考核、薪酬与福利、企业人员职位说明和日常管理等各个方面，并相应地提供了理论依据和具体操作的范本。

本书适合企业高层管理者、人力资源主管、人力资源的工作人员，以及所有有志于企业人力资源管理工作的人，在本书的使用过程中，读者要根据企业的实际情况和工作的具体要求，对工作流程和相关的制度、表格、方案、细则进行修改，使之更加符合实际，切记不可生搬硬套。

编 者



概论 人力资源管理

什么是管理	/2
人力资源的概念及其特点	/2
人力资源管理的内容及其目标	/2

第 1 章 工作分析细化与范本

1.1 什么是工作分析	/6
1.1.1 工作分析的含义	/6
1.1.2 工作分析的关键词	/6
1.1.3 工作分析的成果	/7
1.1.4 工作分析的意义	/7
1.1.5 工作分析的时机	/8
1.2 工作分析的方法	/9
1.2.1 观察法	/9
1.2.2 问卷调查法	/9
1.2.3 面谈法	/10
1.2.4 其他方法	/11

1.3 工作分析的步骤	/12
1.3.1 计划阶段	/12
1.3.2 设计阶段	/13
1.3.3 信息收集阶段	/17
1.3.4 信息分析阶段	/19
1.3.5 结果表达阶段	/20

第2章 职位说明书细化与范本

2.1 高层管理人员职位说明书范本	/22
2.1.1 董事长职位说明书	/22
2.1.2 副董事长职位说明书	/23
2.1.3 总经理职位说明书	/24
2.1.4 副总经理职位说明书	/26
2.1.5 财务总监职位说明书	/27
2.1.6 策划总监职位说明书	/29
2.1.7 行政总监职位说明书	/32
2.1.8 市场总监职位说明书	/34
2.1.9 生产总监职位说明书	/35
2.1.10 运营总监职位说明书	/36
2.1.11 销售总监职位说明书	/38
2.1.12 技术总监职位说明书	/39
2.1.13 质量总监职位说明书	/40
2.1.14 人力资源总监职位说明书	/43
2.2 部门经理职位说明书范本	/45
2.2.1 财务部经理职位说明书	/45
2.2.2 战略部经理职位说明书	/46
2.2.3 区域生产和事业发展部经理职位说明书	/47
2.2.4 市场部经理职位说明书	/48

2.2.5 高级产品经理职位说明书	/49
2.2.6 企划部经理职位说明书	/50
2.2.7 客户部经理职位说明书	/51
2.2.8 渠道部经理职位说明书	/52
2.2.9 销售部经理职位说明书	/53
2.2.10 生产部经理职位说明书	/54
2.2.11 采购部经理职位说明书	/55
2.2.12 工程部经理职位说明书	/56
2.2.13 仓储部经理职位说明书	/57
2.2.14 设计部经理职位说明书	/58
2.2.15 研发部经理职位说明书	/59
2.2.16 人力资源部经理职位说明书	/60
2.3 部门主管职位说明书范本	/62
2.3.1 审计主管职位说明书	/62
2.3.2 财务成本控制主管职位说明书	/63
2.3.3 应收账款主管职位说明书	/64
2.3.4 投资主管职位说明书	/65
2.3.5 预算主管职位说明书	/66
2.3.6 投标主管职位说明书	/67
2.3.7 物业主管职位说明书	/68
2.3.8 市场主管职位说明书	/69
2.3.9 销售主管职位说明书	/70
2.3.10 采购主管职位说明书	/71
2.3.11 仓储主管职位说明书	/72
2.3.12 测试主管职位说明书	/73
2.3.13 餐饮服务主管职位说明书	/74
2.3.14 绩效考核主管职位说明书	/75
2.4 基层专员职位说明书范本	/76
2.4.1 会计职位说明书	/76
2.4.2 审计职位说明书	/77
2.4.3 出纳职位说明书	/78

2.4.4 招聘专员职位说明书	/79
2.4.5 薪酬专员职位说明书	/80
2.4.6 培训专员职位说明书	/81
2.4.7 销售专员职位说明书	/82
2.4.8 促销专员职位说明书	/83
2.4.9 生产调度专员职位说明书	/84
2.4.10 采购专员职位说明书	/85
2.4.11 保管专员职位说明书	/86
2.4.12 理货专员职位说明书	/87
2.4.13 报关员职位说明书	/88
2.4.14 系统分析员职位说明书	/89

第3章 员工招聘细化与范本

3.1 如何制定招聘计划	/92
3.1.1 招聘计划的内容	/92
3.1.2 招聘计划的编写步骤	/92
3.1.3 实例介绍	/93
3.2 招聘广告的编写	/96
3.2.1 招聘广告的编写原则	/96
3.2.2 招聘广告的内容	/96
3.2.3 招聘广告实例	/96
3.3 制定招聘流程	/98
3.3.1 制定招聘流程的目的	/98
3.3.2 制定招聘流程的步骤	/98
3.3.3 招聘时应注意的问题	/99
3.3.4 招聘流程及相关表格实例	/100
3.4 招聘途径的选择	/104
3.4.1 人才交流中心	/104

3.4.2 招聘洽谈会	/104
3.4.3 传统媒体	/104
3.4.4 校园招聘	/104
3.4.5 网上招聘	/104
3.4.6 员工推荐	/105
3.4.7 人才猎取	/105
3.5 如何开展网络招聘	/106
3.5.1 网络招聘发展现状	/106
3.5.2 如何选择招聘网站	/107
3.5.3 方式之一：公司网站宣传	/108
3.5.4 方式之二：招聘网站宣传	/109
3.5.5 方式之三：网络化招聘管理	/110
3.5.6 国内招聘网站网址及短评	/111
3.6 招聘应届毕业生的步骤	/115
3.6.1 参加招聘会	/115
3.6.2 面试	/115
3.6.3 毕业设计和实习	/116
3.6.4 派遣	/116

第4章 面试、录用细化与范本

4.1 面试	/118
4.1.1 面试的目标	/118
4.1.2 面试的形式	/119
4.1.3 面试应注意的问题	/120
4.2 面试提问分类及评价	/121
4.2.1 工作经验提问	/121
4.2.2 工作动机提问	/121
4.2.3 进取心提问	/122

4.2.4	工作态度提问	/123
4.2.5	分析判断能力提问	/123
4.2.6	应变能力提问	/124
4.2.7	自知力与自控力提问	/124
4.2.8	人际关系与适应性提问	/125
4.2.9	专业知识及特长提问	/126
4.2.10	面试时的 100 个关键问题	/127
4.3	情景模拟测试	/131
4.3.1	什么是情景模拟测试	/131
4.3.2	情景模拟测试的形式	/131
4.4	情景模拟经典例题	/133
4.4.1	人事管理能力测试例题	/133
4.4.2	经营管理能力测试例题	/138
4.4.3	行政管理能力测试例题	/140
4.5	心理测试	/141
4.5.1	什么是心理测试	/141
4.5.2	心理测试的类型	/141
4.5.3	心理测试时应注意的问题	/142
4.6	如何识别假文凭和假材料	/143
4.6.1	关于假文凭	/143
4.6.2	如何识别假文凭	/143
4.6.3	识别假材料的步骤	/144

第 5 章 员工培训细化与范本

5.1	标准化培训程序	/146
5.1.1	简介	/146
5.1.2	确定培训需求阶段	/147
5.1.3	设计和策划培训阶段	/150

5.1.4 提供培训阶段	/153
5.1.5 评价培训结果阶段	/154
5.1.6 培训过程的监视和改进	/155
5.2 培训的投资与回报	/157
5.2.1 企业与员工对投资理解的冲突	/157
5.2.2 培训投资分析	/158
5.2.3 企业回收培训投资的策略分析	/158
5.3 选择成功的培训形式	/160
5.3.1 讲课形式	/160
5.3.2 研讨形式	/162
5.3.3 演练形式	/164

第6章 绩效考核细化与范本

6.1 什么是绩效考核	/168
6.1.1 绩效考核的目的	/169
6.1.2 绩效考核的作用	/169
6.1.3 绩效考核的内容	/170
6.1.4 绩效考核的分类	/171
6.1.5 企业考核指标情况	/172
6.1.6 绩效考核的原则	/172
6.1.7 绩效管理步骤	/173
6.1.8 绩效考核流程	/174
6.1.9 绩效考核的基本步骤	/175
6.1.10 绩效考核的特点	/175
6.1.11 绩效考核中的误区	/176
6.2 绩效考核的技巧	/193
6.2.1 一将无能,累死千军	/193
6.2.2 考核者培训的内容	/195
6.2.3 培训过程中应注意的问题	/196
6.2.4 具体实例	/196

6.3 管理层人员绩效考核	/198
6.3.1 管理层的素质要求	/198
6.3.2 管理层考核要点	/201
6.3.3 企业家绩效考核	/216
6.3.4 知名企业管理干部考核案例	/228
6.4 技术人员绩效考核	/235
6.4.1 技术人员的素质要求	/235
6.4.2 技术人员考核指标	/238
6.5 职能人员绩效考核	/243
6.5.1 职能人员职业素质要求	/243
6.5.2 如何考核职能人员	/245
6.5.3 职能人员考核量表	/248
6.6 销售人员绩效考核	/255
6.6.1 销售人员考核量表	/255
6.6.2 营销员考核量表	/263
6.6.3 跨国型贸易人员考核量表	/266
6.7 绩效考核的方法及其优缺点	/270
6.7.1 关键事件法	/270
6.7.2 总结评价法	/271
6.7.3 民意测验法	/271
6.7.4 量表考核法	/272
6.7.5 对比考核法	/272
6.7.6 硬性分布法	/273
6.7.7 360度考核法	/273

第7章 薪酬管理细化与范本

7.1 薪酬的构成	/276
7.1.1 工资	/276
7.1.2 津贴	/277
7.1.3 奖金	/278

7.1.4 福利	/278
7.2 薪酬调查	/279
7.2.1 薪酬的外部均衡问题	/279
7.2.2 什么是薪酬调查	/279
7.2.3 薪酬调查的渠道	/280
7.2.4 薪酬调查的实施步骤	/280
7.3 岗位评估	/283
7.3.1 薪酬的内部均衡问题	/283
7.3.2 什么是岗位评估	/283
7.3.3 岗位评估的方法	/284
7.4 如何设计薪酬制度	/286
7.4.1 调查薪酬管理中存在的问题	/286
7.4.2 确定企业薪酬总额	/286
7.4.3 制定薪酬结构	/287
7.5 经营者的薪酬设计	/288
7.5.1 年薪制	/288
7.5.2 股票期权制	/289
7.5.3 薪酬期权制	/290
7.6 团体奖励计划	/292
7.7 克拉克计划	/293
7.8 利润分享计划	/294
7.9 股票奖励制	/295
7.10 薪酬设计方案范本	/296
7.10.1 实例一：某集团公司经营者实施年薪制方案	/296
7.10.2 实例二：某大型企业岗效薪级工资制工资分配改革方案	/300
7.10.3 实例三：某公司职工提薪规定	/307

第8章 员工晋升、离职细化与范本

8.1 员工晋升管理细化与范本	/312
8.1.1 员工晋升管理实施细则	/312

8.1.2 员工晋升管理细化与范本	/313
8.2 员工离职管理细化与范本	/315
8.2.1 员工离职申请表	/315
8.2.2 员工离职通知书	/316
8.2.3 员工离职结算表	/317

第9章 劳动关系管理细化与范本

9.1 劳动合同管理流程	/320
9.2 一般企业劳动合同范本	/321
9.3 劳动关系管理细化与范本	/326
9.3.1 解除劳动合同申请表	/326
9.3.2 劳动争议调节申请表	/326
9.3.3 劳动争议调节协议书	/327

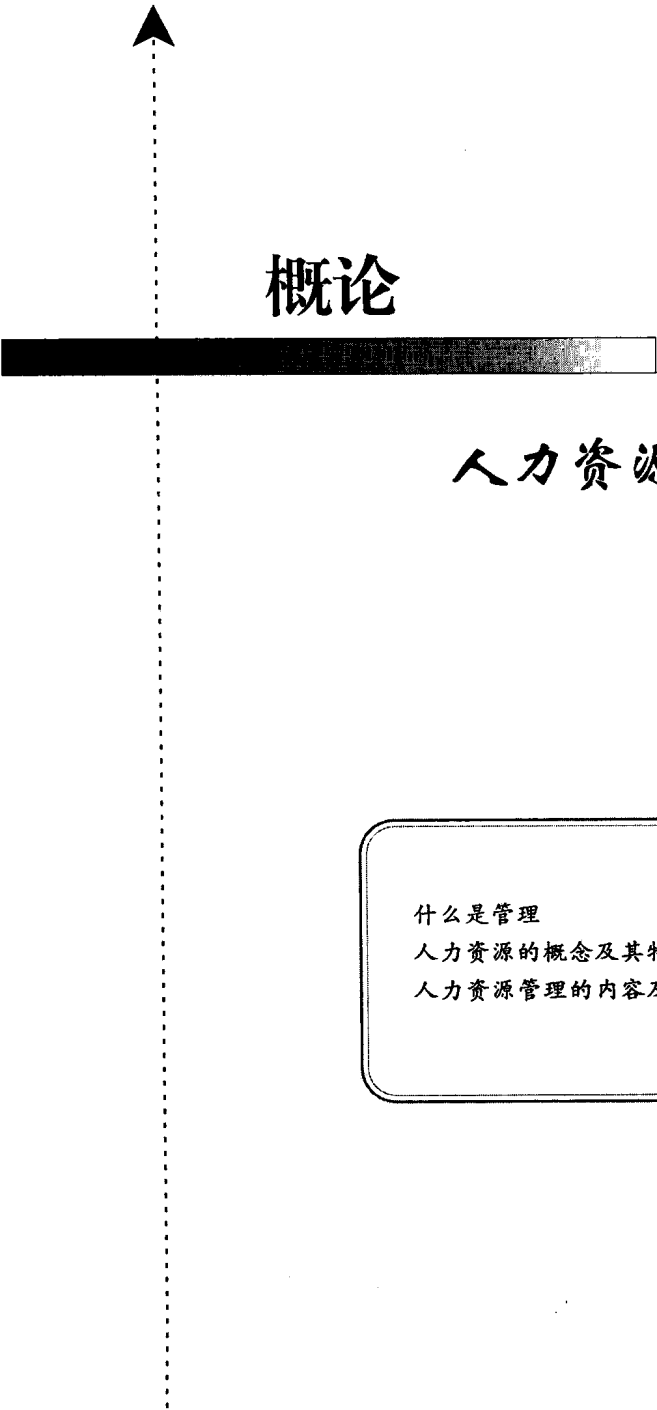
第10章 人事经理的管理工作

10.1 人事经理的工作职责	/330
10.1.1 人事经理的专业素质	/330
10.1.2 人事经理的工作内容	/333
10.1.3 人事经理的工作目标	/334
10.2 人事经理的管理智慧	/335
10.2.1 几种不良工作习惯	/335
10.2.2 如何对待员工	/336
10.2.3 如何编写制度	/337
10.2.4 帮助新员工了解公司	/339
10.2.5 如何防止员工跳槽	/340
10.3 人力资源管理指标设置	/342
10.3.1 指标设置原则	/342

10.3.2 指标设置内容	/342
10.4 人力资源管理中的风险管理	/346
10.4.1 风险分类	/346
10.4.2 风险识别	/346
10.4.3 风险评估	/347
10.4.4 风险驾驭	/347
10.4.5 风险监控	/348

第 11 章 员工手册与岗位设计范本

11.1 员工手册的内容	/350
11.2 员工手册范本	/352
11.2.1 顾问公司员工手册范本	/352
11.2.2 科技开发公司员工手册范本	/363
11.2.3 贸易公司员工手册范本	/370
11.2.4 制造业企业员工手册范本	/379
11.2.5 商业企业员工手册范本	/396
11.3 岗位设计范本	/409
11.3.1 高层管理岗位设计范本	/409
11.3.2 营销系统岗位设计范本	/410
11.3.3 财务系统岗位设计范本	/411
11.3.4 行政系统岗位设计范本	/412
11.3.5 人力资源系统岗位设计范本	/413
11.3.6 生产系统岗位设计范本	/414
11.3.7 质量管理体系岗位设计范本	/415
11.3.8 策划管理系统岗位设计范本	/416



概论

人力资源管理

内容提要

什么是管理

人力资源的概念及其特点

人力资源管理的内容及其目标