

精品教材 · 21 世纪高职高专
人力资源管理专业

人力资源 实用文本

主编 严伟 赵文祥
副主编 曲孝民 郭利 李俊

Renli

Ziyuan

Shiyong

Wenben

21 世纪高职高专
精品教材 · 人力资源管理专业

人力资源 实用文本

主编 严伟 赵文祥
副主编 曲孝民 郭利 李俊

Renli

Ziyuan

Shiyong

Wenben

© 严 伟 赵文祥 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源实用文本 / 严伟, 赵文祥主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2008. 7

(21 世纪高职高专精品教材·人力资源管理专业)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 394 - 1

I. 人… II. ①严…②赵… III. 劳动力资源 - 资源管理 - 高等学校: 技术学校 - 教材 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 092333 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总 编 室: (0411) 84710523

营 销 部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 378 千字 印张: 19 3/4

2008 年 7 月第 1 版

2008 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 张晓丹

责任校对: 一 心

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 394 - 1

定价: 29.00 元

前 言

人是组织的灵魂，是管理的第一要素，因此人力资源管理就成为企业管理的首要任务，是企业制胜的法宝和利润的源泉。如今，在我国，人们对人力资源管理越来越重视了，但也存在一些问题。例如，不少企业和用人单位的人事处（科、室）的牌子虽然改为人力资源部了，管理的内容并没有相应改变，原因之一就是在操作上不完全了解应如何改变；开设人力资源管理专业的高校普遍重视讲授人力资源管理的基本原理，忽视如何操作，以至于用人单位不愿意录用刚毕业的人力资源管理专业大学毕业生；人力资源管理的读物也是阐述基本原理的多，阐述如何具体操作运用的少。

我们编写本书的目的，就是要解决以上这些问题，即把“原理”和“实用”结合起来，重点在“实用”。在本书每一章中首先简介了工作流程图，给读者留下了非常直观的印象，然后阐述了文本的制作原理及实用文本实例，并且有机地把二者结合起来，即围绕如何制作文本阐述原理，不同于一般教材的就原理阐述原理。具体地说，本书有以下三大特色：

第一，涵盖范围广。本书涵盖了人力资源管理活动的全过程，如人力资源规划、组织结构设计与工作分析、招聘与录用、培训管理、绩效管理、薪酬管理、员工激励、人事变动、劳动关系管理、员工档案管理十大模块的实用文本。

第二，实践指导性强。本书既有实用文本的分类，又有示范文本，有利于读者掌握制作各种实用文本的要求、步骤和技术。本书不仅适用于正在从事或即将从事人力资源管理工作的读者，同时也有助于读者取得劳动部人力资源相关资格的认证。因为本书作为人力资源相关资格考试中方案设计题的指导资料，对读者了解方案设计题的出题思路及答题要点会起到非常重要的指导作用。

第三，示范作用强。本书实用文本模板注重选取世界知名企业或内容全面、格式规范的文本，对于尚未参加企业实践活动的学生来讲，示范作用强的文本有利于促进他们写作能力的提高，帮助他们较快融入企业的实践活动，为他们日后建立良好的职业生涯规划奠定基础。

本书由严伟和赵文祥担任主编，二人共同提出编写大纲并指导写作，严伟和李俊在书稿筹划写作之前就收集了大量的与本书相关的文本模板，最后由严伟历时半年多逐字逐句对各章书稿进行统稿、修改并定稿。曲孝民、郭利和李俊三位副主编

2 人力资源实用文本

协助主编做了许多工作，并从实践和各自专业的角度对本书提出了很好的建议。本书的具体分工如下：第1章由刘丹、曲孝民编写；第2章由郭婧驰、严伟编写；第3章由陈玉芳、李俊编写；第4章由梁云平、严伟编写；第5章和第6章由刘雅平、严伟编写；第7章由严伟、曾晓丹编写；第8章由陈玉芳、严伟编写；第9章由严伟编写；第10章由戈秀萍、郭利编写。

在本书编写过程中，我们参阅、借鉴和引用了大量的相关书籍、文本模板和企业实例，在此谨向相关作者表示深深的敬意和衷心的感谢！由于作者知识水平有限和经验不足，书中难免有错误和疏漏之处，恳切希望广大读者批评指正。

严 伟

2008年5月

目 录

第1章 人力资源规划文本	⇨1
学习目标	/1
1.1 人力资源规划文本的制作原理与技术	/1
1.2 人力资源规划表格文本	/9
1.3 人力资源规划制度文本	/17
知识掌握与应用	/27
第2章 组织结构设计与工作分析文本	⇨28
学习目标	/28
2.1 组织结构设计与工作分析概述	/28
2.2 组织结构设计示范文本	/33
2.3 工作分析示范文本	/42
知识掌握与应用	/59
第3章 员工招聘与录用文本	⇨60
学习目标	/60
3.1 员工招聘原理及技巧	/60
3.2 员工招聘与选拔示范文本	/66
知识掌握与应用	/79
第4章 培训管理文本	⇨80
学习目标	/80
4.1 员工培训管理文本的制作原理	/80
4.2 培训管理示范文本	/90
知识掌握与应用	/108
第5章 绩效管理文本	⇨109
学习目标	/109
5.1 员工绩效管理文本的制作原理	/109
5.2 绩效考核标准示范文本	/112
5.3 员工绩效考核技术示范文本	/118
5.4 员工绩效管理制度及表格文本	/137

2 人力资源实用文本

知识掌握与应用 /161

第6章 薪酬管理文本 ⇨162

学习目标 /162

6.1 员工薪酬管理文本制作原理 /162

6.2 员工薪酬管理制度文本分类 /163

6.3 员工薪酬管理常用表单 /190

知识掌握与应用 /205

第7章 激励管理文本 ⇨206

学习目标 /206

7.1 员工参与管理示范文本 /206

7.2 员工奖惩制度示范文本 /224

知识掌握与应用 /234

第8章 人事变动管理文本 ⇨235

学习目标 /235

8.1 人事变动管理文本的制作原理 /235

8.2 人事变动管理实用文本的分类 /238

知识掌握与应用 /253

第9章 劳动关系管理文本 ⇨254

学习目标 /254

9.1 劳动关系管理文本的制作原理及分类 /254

9.2 劳动合同示范文本 /259

9.3 内部劳动规则示范文本 /269

知识掌握与应用 /283

第10章 人事档案管理文本 ⇨284

学习目标 /284

10.1 人事档案管理文本的制作原理 /284

10.2 人事档案管理示范文本 /290

知识掌握与应用 ⇨305

主要参考文献 ⇨307

人力资源规划文本

学习目标

在学习完本章之后，你应该能够：了解人力资源规划的基本内容；明确人力资源规划文本的制作技术；熟知人力资源规划文本的分类；掌握人力资源规划文本的写作方法。

● 1.1 人力资源规划文本的制作原理与技术

1.1.1 人力资源规划概述

1) 什么是人力资源规划

人力资源规划是指人力资源部为了实施企业的发展战略，完成企业的生产经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，运用科学的方法对企业人力资源的需求和供给进行预测，制定相应的政策和措施，从而使企业人力资源供给和需求达到平衡，实现人力资源合理配置，有效激励员工的过程。

编制人力资源规划是人力资源部的主要职责之一。为了切实满足组织在不同时期对人力资源的需要，人力资源部必须编制好相应的计划。人力资源部在考虑企业内部与外部环境变化的基础上，制定了职位编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等计划，以使企业和员工都能得到长期发展。

2) 人力资源规划的目标

人力资源规划的目标是确保企业各类工作岗位在适当的时机，获得并保留组织所需要的适当适量的人才，实现人力资源的最优配置，开发和利用现有人力资源的潜力，有效地激励员工，保持组织的智力资本及竞争优势。

具体而言，编制人力资源规划的目标在于：

- (1) 充分发挥人力资源效能，降低用人资本及对外部招聘的依赖性。
- (2) 预测人力过剩和不足的情况，预先安排，合理配置人力资源。

(3) 实现员工个人与组织的最佳配合,适应组织的未来发展需要。

(4) 满足员工需要,建设一支训练有素、运作灵活的劳动力队伍,增强企业适应未来环境的能力。

3) 编制人力资源规划的原则

编制人力资源规划时,要坚持三条原则:

(1) 充分考虑组织环境的变化。人力资源规划只有在特定的环境下,充分地考虑企业内部、外部环境的变化及其需要,才能提高企业的竞争优势。

(2) 保障企业人力资源的质量和数量。人力资源规划的核心问题是保障企业人力资源的质量和数量,对人员流入、流出以及人员内部流动等方面的企业人力资源供给与需求,进行深层次的人力资源规划、管理与开发。

(3) 确保企业与员工的长期利益。满足员工的长期需要,在一定程度上也是满足了企业长期发展的需求。企业与员工是互相依托的关系,满足了员工的长期需要,员工就能帮助企业实现长远目标。

4) 人力资源规划的内容

企业的人力资源规划按照影响的范围不同,可分为两个层次。第一个层次,人力资源总体规划,它是指在计划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算安排,它是联结人力资源战略和人力资源具体行动的桥梁。第二个层次,人力资源业务计划,包括人员补充计划、分配计划、提升计划、教育培训计划、供给计划、保险福利计划、劳动关系计划、退休计划等等。这些业务计划是总体规划的展开和具体化,其中每一项业务计划都是由目标、任务、政策、步骤及经费等部分构成。这些业务计划的结果应能保证人力资源总体规划目标的实现。人力资源规划的内容如表1—1所示。图1—1是人力资源规划的流程图。

表1—1 人力资源规划内容一览表

计划类别	目标	政策	步骤	预算
总规划	总目标(绩效、人力资源总量素质、员工满意度等)	基本政策(扩大、收缩、保持人力资源稳定等)	总步骤(按年安排,如降低人力资源成本等)	总预算: ××万元
人员补充计划	对人力资源素质结构及绩效的改善等	人员素质标准、人员来源范围、起点待遇等	拟定补充标准,发布信息、设定选拔方法、录用、上岗教育	招聘选拔费用
人员分配计划	人力资源结构优化及绩效改善、人员能岗匹配、职务轮换等	任职条件,职位轮换范围及时间	略	按使用规模、差别及人员状况决定的工资、福利预算
人员接替和 提升计划	后备人才数量保持,提高人才结构及绩效目标	选拔标准、晋升比例、提升人员的安置等	略	职务变动引起的工资变动
培训 计划	提高素质、技能,改善技巧,转变态度和作风等	培训时间的保证,培训效果的评估等	略	培训投入及脱产培训的工资费用

续表

计划类别	目标	政策	步骤	预算
薪酬激励计划	人才流失减少,提高士气,绩效改进	工资政策,激励政策,激励重点等	略	增加的工资、奖金总额预算
劳动关系计划	降低非期望离职率,改进劳资关系,减少投诉,提高员工参与度等	鼓励员工参与管理,加强沟通	略	法律诉讼费
退休解聘计划	编制合理,降低劳务成本,提高劳动生产率	退休政策及解聘程序	略	退休人员安置费及人员重置费

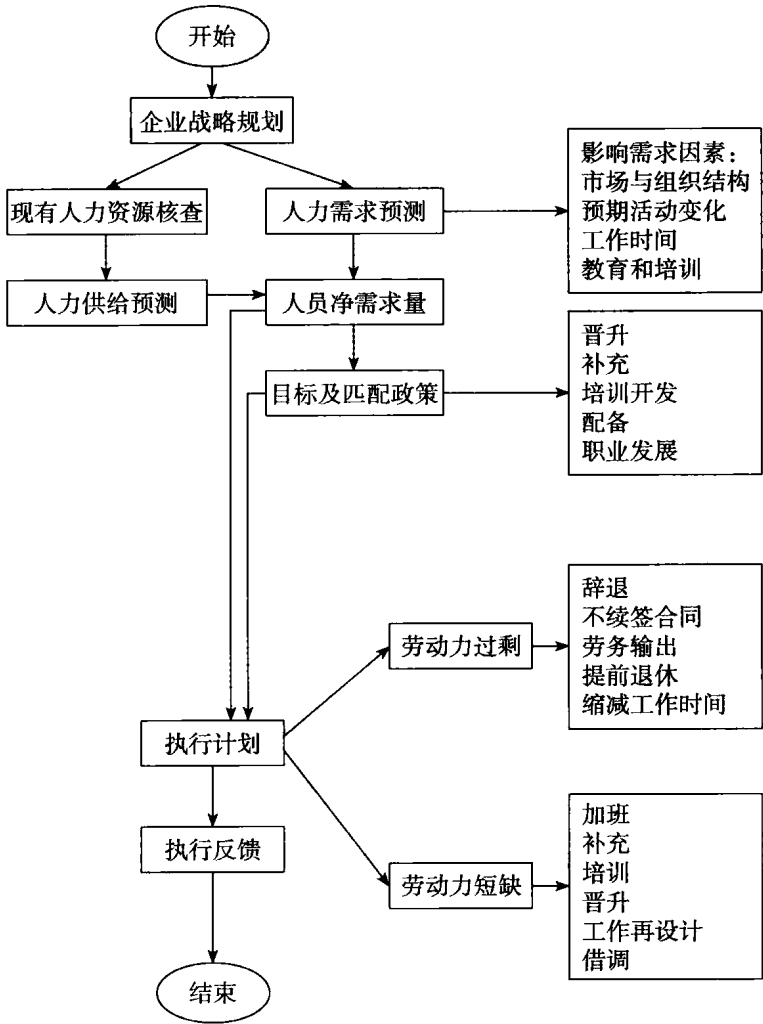


图 1—1 人力资源规划流程

1.1.2 人力资源规划文本的制作技术

1) 人力资源需求预测技术

人力资源需求预测是指以企业的战略目标、发展规划和工作任务为出发点,综合考虑各种因素的影响,对企业未来人力资源需求的数量、质量及时间等进行预测的活动。影响人力资源需求预测的因素主要有企业的生产技术变化、管理方式变化、消费者购买行为、经济形势、企业市场占有率、政府的产业政策变化等。

人力资源需求预测中需要考虑的变量一般包括:①企业的业务量或产量,由此可以推算出人力资源需求量。②预期的人员流动率,由此可以推算出企业的职位空缺规模。③提高产量或进入新行业的决策对人力资源需求的影响。④生产技术水平或管理方式的变化对人力资源需求的影响。⑤企业所拥有的财务资源对人力资源需求的约束。

企业可以采用的人力资源需求预测方法有很多,定性预测方法包括零基预测法、自下而上预测法(又称为管理者经验预测法)、德尔菲法等;定量预测方法包括回归分析法、趋势外推法、比率分析法、计算机模拟预测法等。

人力资源需求预测分为现实人力资源需求预测、未来人力资源需求预测和未来流失人力资源需求预测三部分。

人力资源需求预测的具体步骤是:

- (1) 根据职务分析的结果,确定职务编制和人员配置。
- (2) 进行人力资源盘点(见表1—2),统计出人员的缺编、超编及是否符合职务资格要求。
- (3) 将上述统计结论与部门管理者进行讨论,并修正统计结论。
- (4) 该统计结论为现实人力资源需求。
- (5) 根据企业发展规划,确定各部门的工作量。
- (6) 根据工作量的增长情况,确定各部门需要增加的职务及人数,并进行汇总统计。
- (7) 该统计结论为未来人力资源需求。
- (8) 对预测期内退休人员进行统计。
- (9) 根据历史数据,对未来可能发生的离职情况进行预测。
- (10) 将第(8)、(9)两项统计和预测的结果进行汇总,得出未来流失人力资源需求。
- (11) 将现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求汇总,得出企业整体人力资源需求预测。

2) 人力资源需求预测流程图(见图1—2)

3) 人力资源供给预测技术

人力资源供给预测分为企业内部人力资源供给预测和企业外部人力资源供给预测。

表1—2

人事动态及费用资料表

填表日期:

本月 人数	编制人数		计	人	月 薪	编制内直接人员		元
	男			人		编制内间接人员		元
	女			人		编制外人员		元
	实际人数			人		合计（占人事费用比率）		元（%）
编制人 员出勤 概况	应工作日数			日	津 贴	职务津贴		元
	缺勤总日数			日		加班津贴		元
	出勤总日数			日		值勤津贴		元
	出勤率			%		夜勤津贴		元
	加班应时数			时		外勤津贴		元
人事 动态	新进	男		人		特殊工作环境津贴		元
		女		人		其他津贴		元
		合计		人		合计（占人事费用比率）		元（%）
		新进率		%		年终奖金		元
	离职	男		人	奖 金	退职酬劳金提拔		元
		女		人		不休假代金		元
		合计		人		其他奖励金		元
		离职率		%		合计（占人事费用比率）		元（%）
	调动	男		人		公伤医药费		元
		女		人	其 他	劳保费（公司负担）		元
		合计		人		抚恤金支出		元
预计 劳保 受偿率	公司负担部分			元				元
	个人负担部分			元		退休金提拔		元
	受益总数			元				元
	负担及受益差额			元		福利金提拔		元
	受益率			%		互助金提拔		元
互助费 运用	上月底累计结余			元		职业训练金提成		元
	本月互助费提拔			元		训练图书费		元
	本月互助费收入			元				
	本月互助费支出			元		合计（占人事费用比率）		元（%）
	本月结余			元		人事费用总计（100%）		元
	累计结余			元		每人平均人事费用		元
	收支比率			%				

企业内部人力资源供给是企业人力资源供给的重要来源。影响企业内部人力资源供给的因素主要有员工流失情况（如离职、退休、辞退等）和内部流动情况（如晋升、降职、调换等）。可以采用的企业内部人力资源供给预测方法有很

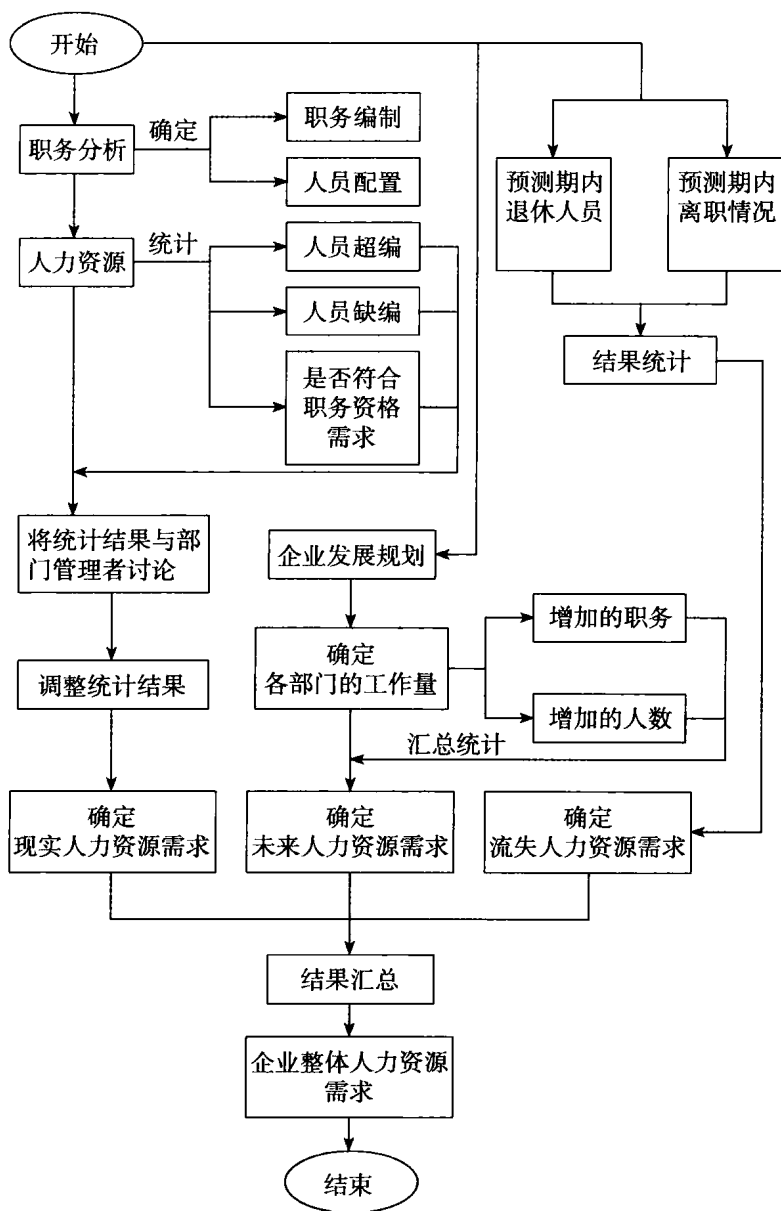


图 1—2 人力资源需求预测的工作流程图

多，包括：接续计划法、马尔可夫预测分析、相关矩阵法、供给推动模型等方法。

企业内部人力资源供给往往满足不了企业的需求，尤其是当企业扩大生产规模时，就需要对企业外部人力资源供给进行了解和预测。外部人力资源供给预测主要包括三方面：①宏观经济形势分析，主要分析劳动力市场的总体供求情况，判断可能的失业率。②企业当地劳动力市场的供给情况，包括大、中专院校毕业生和技校

毕业生数目等。③行业劳动力市场供求情况,据此可以了解招聘专业技术人员的潜在可能性。企业外部人力资源供给预测方法包括市场调查预测方法和相关分析预测方法等。

人力资源供给预测的典型步骤如下:

- (1) 进行人力资源盘点,了解企业员工现状(见表1—2)。
- (2) 分析企业的职务调整政策和员工调整数据,统计出员工调整的比例。
- (3) 向各部门了解可能出现的人事调整情况。
- (4) 将第(2)、(3)两项的情况汇总,得出企业内部人力资源供给预测。

(5) 分析影响外部人力资源供给的地域性因素,包括:公司所在地的人力资源整体现状、公司所在地的有效人力资源的供求现状、公司所在地对人才的吸引程度、公司薪酬对所在地人才的吸引程度、公司能够提供的各种福利对当地人才的吸引程度、公司本身对人才的吸引程度。

(6) 分析影响外部人力资源供给的全国性因素,包括:全国相关专业的大学生毕业人数及分配情况、国家在就业方面的法规和政策、该行业全国范围的人才供求状况、全国范围从业人员的薪酬水平和差异。

(7) 根据第(5)、(6)两项的分析,得出企业外部人力资源供给预测。

(8) 将企业内部人力资源供给预测和企业外部人力资源供给预测汇总,得出企业人力资源供给预测。

4) 人力资源供给预测的工作流程图(见图1—3)

5) 编制人力资源规划的步骤

(1) 编制人力资源规划的总方针与政策。人力资源规划的总方针与政策的编制是以企业的总体目标和战略为蓝本。目标可根据时间的长短分为长期、中期和短期目标。

(2) 编订职务编写计划。编订职务编写计划需要陈述企业的组织结构、职务设置、职位描述和职务资格要求等内容。

(3) 根据企业发展规划,结合企业人力资源现状统计报告,制订人员发展、配置计划,其目的是描述企业未来的人员数量和素质结构。具体包括企业职务的数量、人员的职务变动、职务人员空缺数量等。

(4) 人员需求预测。人力资源部根据职务编制计划和人员配置计划,使用预测方法来预测企业的人员需求情况。人员需求中应陈述企业所需求的职务名称、人员数量、希望到岗时间等,最好形成一个标有员工数量、招聘成本、技能要求、工作类别以及为完成组织目标所需的管理人员数量和层次的分列表。

(5) 确定人员供给计划。人员供给计划分内部供给预测和外部招聘计划,是人员需求的对策性计划。通过分析企业劳动力的数量、组织结构和构成以及人员流动、年龄变化和录用等资料,预测出企业未来某个特定时刻的人员供给情况。人员供给计划主要陈述人员供给方式、人员内部流动政策、人员获取途径和获取实施计划等。

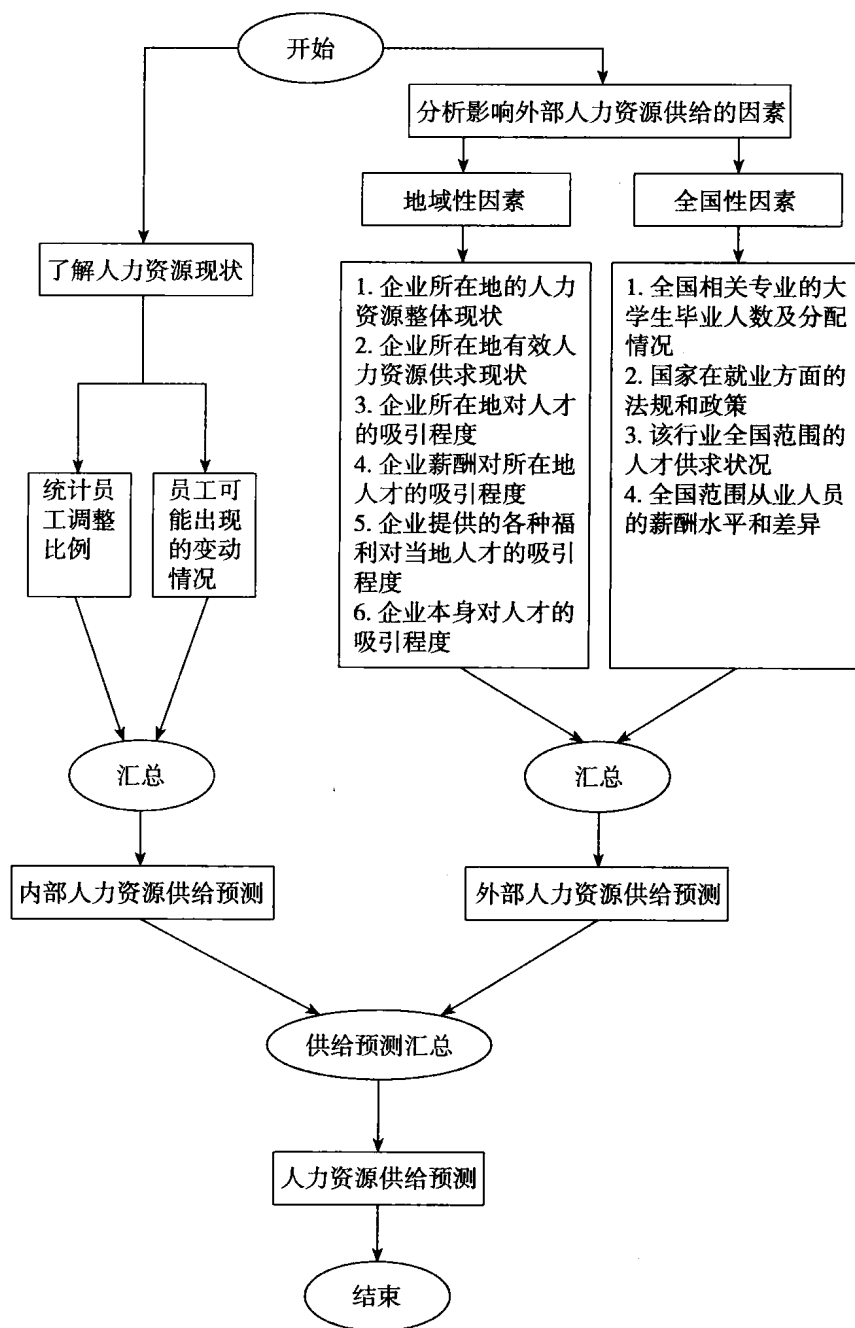


图 1—3 人力资源供给预测的工作流程图

(6) 制订培训计划。为了提高企业现有员工的素质、适应企业发展的需要，对员工进行有效的培训是必要的，同时要注意到培训需要合理计划、实施和反馈。

(7) 制订人力资源管理调整计划。计划中需明确计划内的人力资源调整原

因、调整步骤和调整范围等,其中包括招聘政策、绩效政策、薪酬与福利政策、激励政策、职业生涯政策、员工管理政策等。

(8) 编写人力资源部门费用预算。主要包括招聘费用、培训费用、福利费用等费用的预算。

● 1.2 人力资源规划表格文本

按照规划的性质划分,人力资源规划可分为战略性人力资源规划和战术性人力资源规划。前者具有全局性和长远性,通常是人力资源战略的表现形式;后者一般是具体的、短期的、有针对性的业务计划。

从规划的时间上划分,人力资源规划表格文本分为三种:长期或中期人力资源规划表格文本、年度人力资源规划表格文本、季度或月度人力资源规划表格文本。(见表1—3)

表1—3 人力资源规划构成一览表

长期或中期 规划文本	年度规划文本		季度规划文本		月度规划 文本
	年度总结	年度计划	季度总结	季度计划	
· 长期人力资源规划内容表 · 中期人力资源规划表 · 企业人力资源状况统计表	· 年度部门工作计划达成情况一览表 · 年度人力需求与供给一览表 · 年度招聘工作总结表 · 年度培训实施总结表 · 年度人力资源费用汇总表	· 年度部门工作计划表 · 年度人力需求与供给增减计划表 · 人力资源需求计划表 · 人员增补申请表 · 年度招聘计划表 · 年度培训计划表	· 季度部门工作计划达成情况一览表 · 季度培训实施总结表	· 季度部门工作计划表 · 季度招聘计划表 · 季度培训实施总结表	· 月部门工作计划表

从规划的范围上划分,人力资源规划文本可分为企业总体人力资源规划文本、部门人力资源规划文本、某项任务或工作的人力资源规划文本。

1.2.1 长期或中期人力资源规划表格文本

长期人力资源规划是指企业3年或3年以上的长期计划,根据企业的战略目标预测企业未来人力资源的需求情况,估计远期企业的人力资源状况,协调人力资源的需求与供给。中期人力资源规划是指企业1~3年的中期规划,包括企业现有员工的数量、素质情况、需求数量预测、内外部供给情况,并确定企业的人员净需求量。长期或中期人力资源规划文本通常以备忘录形式依据计划类别进行描述。

1) 长期人力资源规划内容表 (见表 1—4)

表 1—4

长期人力资源规划内容表

要素 计划类别	计划	依据	可预计效果
总方针、政策			
职位编制计划			
人员需求预估			
内部供给计划			
外部招聘计划			
教育培训计划			
人力资源管理政策调整计划			
投资预算			
人员储备计划			

2) 人力资源规划表 (见表 1—5)

表 1—5

人力资源规划表

类别 时间	计划期间	计划期				
	2006—2010 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年
①必要人数						
②计划期初人数 (预测)						
③差额 (① - ②)						
④死亡人数						
⑤退休人数						
⑥调离人数						
⑦需要补充录用人数 (③ + ④ + ⑤ + ⑥)						

3) 企业人力资源状况统计表 (见表 1—6)

表 1—6

企业人力资源状况统计表

现有 人员 构成 统计	性别	男 (已婚)	男 (未婚)	女 (已婚)	女 (未婚)	不详
	构成					
	学历	硕士以上	本科	大专	其他	不详
	构成					
	户口	本地户口		非本地户口		不详
	构成					
	年龄	51 岁以上	36 ~ 50 岁	26 ~ 35 岁	25 岁以下	不详
	构成					
	服务时间	3 年以上	1 ~ 3 年	3 个月 ~ 1 年	3 个月以下	不详
	构成					
	岗位级别	总经理	副总经理	部门经理	项目经理	一般
	构成					
	岗位类别	管理	技术	市场销售	后勤服务	不详
	构成					