

4大主体 6大模块 8项内容

事业单位人力资源管理 工作手册

滕晓丽 编著

构建事业单位人事管理的完整体系
提供事业单位人事管理问题的解决方案

事业单位人力资源管理 工作手册

中国人事出版社人力资源管理部编
中国人事出版社人力资源管理部编

4大主体 6大模块 8项内容

事业单位人力资源管理 工作手册

构建事业单位 完整体系
提供事业单位人事管理问题的解决方案

图书在版编目(CIP)数据

事业单位人力资源管理工作手册/滕晓丽编著. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2010
事业单位规范化管理实务系列
ISBN 978-7-5045-8512-7

I. ①事… II. ①滕… III. ①行政事业单位-劳动力资源-资源管理-中国-手册
IV. ①D630.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 156416 号

4 大主体, 6 大模块, 8 项内容, 立体化、实务化、工具化、范例化整体解决事业单位人力资源管理实操性问题。

本书以事业单位的学校、医院、科研院所、文化团体 4 类组织为主体, 从人力资源管理的 6 大模块出发, 并以国家相关法律法规为依据, 细化了事业单位人力资源规划管理、职位说明书设计、人才招聘与录用、人员培训体系设计、人员工资福利体系设计、绩效考核体系设计、日常行政管理规范、员工关系管理等 8 项内容, 同时辅以制度、工具、表单和流程, 为事业单位人力资源管理工作提供了可参照执行的模板、工具、范例。

本书是事业单位人力资源管理工作者的实操手册, 也可作为各高校公共(行政)、人力资源管理等相关专业的专业教材。

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 16 印张 352 千字

2010 年 10 月第 1 版 2010 年 10 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

读者服务部电话: 010-64929211/64921644/84643933

发行部电话: 010-64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

如有印装差错, 请与本社联系调换: 010-80497374

前 言

事业单位的人力资源管理在遵照国家有关人事政策的同时，如何构建自己的实务化管理体系？如何借鉴企业人力资源管理的6大模块将人力资源管理工作落到实处？事业单位的绩效考核和激励制度该如何建立？事业单位的人才结构和培训体系该如何建立？

对于事业单位人力资源管理的这些具体问题，我们首次摒弃了理论的探讨，从实践和操作的层面，试图通过设计、范例、工具、图表、流程、制度、方案、细则、规范、办法，将这些问题一一落实，给出了可操作的整体性解决方案。

本书以学校、医院、科研院所、文化团体4类事业单位为主体，从人力资源管理的6大模块出发，详细设计了事业单位的人力资源规划管理、职位说明书设计、人才招聘与录用、人员培训体系设计、人员工资福利体系设计、绩效考核体系设计、日常行政管理规范、员工关系管理等实操性内容。

实用性、样例性、工具性是本书的3大突出特点。

1. 实用性

本书从实践的角度，以具体的工具、方法、方案、细则、规范等，全方位阐述了事业单位人力资源管理的8大主要工作事项，对于事业单位的人力资源管理者来说，可以拿来即用或改了即用，方便实用。

2. 样例性

在本书中，我们将具有可操作性，可以在实践层面上提高组织效率的管理实务工具和解决方案，用制度范例、工具表单和工作流程的形式表现出来，这些简单易用的工具，为事业单位人力资源管理工作提供了可参照执行的样例，读者可根据所在组织的实际情况进行调整，使之更适用于本单位。

3. 工具性

本书可以作为事业单位人力资源管理工作者的案头手册、工作手册、工具书，方便查找，易于参照。

在本书编写的过程中，杨扬、彭召霞、金青龙、钟华负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，李艳参与编写了本书的第一章，曹静静、郭蓉参与编写了本书的第二章，王跃、

王海燕参与编写了本书的第三章、第四章，姜巧萍、韩伟静参与编写了本书的第五章，韩燕、邹晓春参与编写了本书的第六章，张俊娟、郭强参与编写了本书的第七章，蔡莉参与编写了本书的第八章，全书滕晓丽统撰定稿。

编 者

2010 年 10 月

目 录

第一章 事业单位人力资源规划	1
第一节 定岗定编管理	2
一、定编定员标准	2
二、医院定编定员	2
第二节 人力资源规划	4
一、人力资源需求预测	4
二、人力资源供给预测	7
三、教师人力资源规划	10
第三节 人力资源规划工具	13
一、人员需求预测工具	13
二、人员供给预测工具	15
三、人力资源规划方案	16
第二章 事业单位职位说明书设计	19
第一节 事业单位岗位设置与评价	20
一、岗位设置	20
二、岗位评价	24
第二节 事业单位岗位说明书编制	26
一、岗位说明书的编写	26
二、学校岗位说明书范例	27
三、医院岗位说明书范例	49
四、科研所岗位说明书范例	75
五、图书馆岗位说明书范例	79

第三章 事业单位人才招聘与录用	81
第一节 事业单位人才招聘录用管理	82
一、人才招聘工作准备	82
二、人才招聘工作流程	84
三、人才招聘工作制度	85
第二节 管理岗位人才招聘与录用	88
一、招聘计划编制与申报	88
二、招聘方式与招聘渠道	88
三、人才招聘考试与考核	89
四、人才招聘公示与录用	92
第三节 专业技术岗位人才招聘与录用	93
一、学校专业技术岗位人才招聘录用管理	93
二、医院专业技术岗位人才招聘录用管理	96
三、科研单位专业技术岗位人才招聘录用管理	102
四、文化团体专业技术岗位人才招聘录用管理	104
第四节 工勤技能岗位人才招聘与录用	106
一、工勤技能岗位招聘渠道	106
二、工勤技能岗位招聘管理	106
第五节 事业单位领导干部选拔与任用	109
一、学校党政领导干部选拔任用工作办法	109
二、医院处级干部选拔任用工作实施方案	113
第四章 事业单位人员培训体系设计	117
第一节 培训体系设计	118
一、培训需求分析	118
二、培训课程设计	120
三、培训效果评估	121
四、培训经费管理	122
第二节 培训内容设置	122
一、管理岗位人员培训内容设计	122

二、专业技术岗位培训内容设计·····	124
三、工勤技能岗位培训内容设计·····	129
第三节 员工职业生涯规划·····	132
一、员工职业发展规划·····	132
二、职业发展通道设计·····	135
第五章 事业单位人员工资福利体系设计·····	139
第一节 事业单位人员工资组成·····	140
一、岗位工资设计·····	140
二、薪级工资设计·····	142
三、绩效工资设计·····	142
四、津贴补贴设计·····	142
五、事业单位人员工资调整·····	144
六、事业单位新聘用人员工资待遇·····	145
第二节 事业单位人员福利项目·····	146
一、常见福利项目·····	146
二、福利基金管理·····	149
第六章 事业单位绩效考核体系设计·····	151
第一节 绩效考核体系设计·····	152
一、事业单位绩效考核方法·····	152
二、管理岗位绩效考核设计·····	154
三、专业技术岗位绩效考核设计·····	159
四、工勤技能岗位绩效考核设计·····	172
第二节 奖惩制度设计·····	174
一、学校奖惩制度设计范本·····	174
二、医院奖惩制度设计范本·····	177
三、研究所奖惩制度设计范本·····	180
第三节 人员晋升设计·····	182
一、人员晋升考核制度·····	182
二、人员晋升管理制度·····	185
三、人员晋升管理流程·····	188

第七章 事业单位日常行政管理规范	191
第一节 行为纪律规范	192
一、教职工日常行为规范	192
二、医务人员日常行为规范	193
三、科研院所职工日常行为规范	194
四、公共图书馆管理人员工作纪律规定	195
第二节 治安保卫管理	196
一、医院治安保卫制度	196
二、学校治安保卫制度	198
三、学校门卫管理制度	200
四、实验室安全管理制度	201
五、博物馆治安保卫制度	202
第三节 单位车辆管理	204
一、学校校车使用管理制度	204
二、学校公务用车管理细则	206
三、报社车辆使用管理办法	207
四、疾病预防控制中心车辆管理规定	208
五、车辆维护保养管理制度	209
第四节 办公用品管理	211
一、办公消耗品管理规定	211
二、学校计算机使用管理办法	213
第五节 会议组织管理	214
一、学校会务管理制度	214
二、群艺馆会议管理制度	216
三、会议室使用管理规定	218
第六节 后勤保障管理	219
一、学校财产物资管理制度	219
二、图书报刊管理办法	222
三、高校基建工程管理办法	224
四、学校基建财务管理规定	227
五、学校食堂管理制度	229

六、科研所职工宿舍管理办法.....	231
第八章 事业单位员工关系管理	233
第一节 合同管理	234
一、聘用合同.....	234
二、劳动合同.....	237
第二节 人事档案管理	237
一、人事档案管理岗位职责.....	237
二、人事档案管理制度.....	238
第三节 劳动保护	240
一、职业安全健康管理.....	240
二、劳动防护用品管理制度.....	242

第一章

事业单位人力资源规划

事业单位人力资源管理
工作手册

第一节 定岗定编管理

一、定编定员标准

定岗定编是确定岗位和确定岗位编制的合称。前者是设计组织中承担具体工作的岗位，后者是设计从事某个岗位的人数。

定编定员，就是采取一定的程序和科学的方法，对确定的岗位进行各类人员的数量及素质配备。

定员标准是指在一定的生产技术组织条件下，为企业生产或工作岗位、设备或工种以及群体等规定的人员配备的数量界限，主要有单位用工标准和服务比例标准两种形式（见图1—1）。

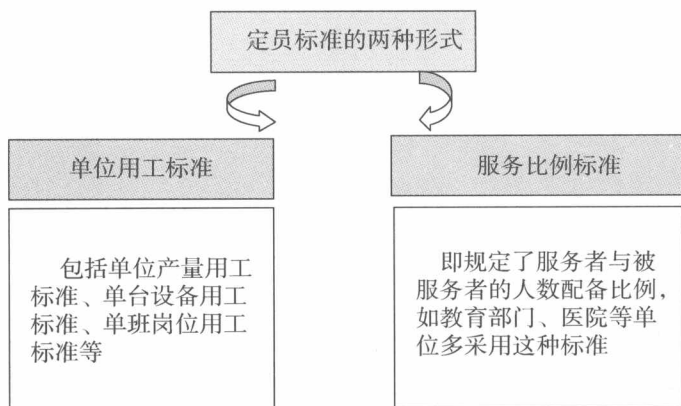


图 1—1 定员标准的两种主要形式

二、医院定编定员

人员编制是医院人员管理的主要内容之一，也是医院管理的重要组成部分。正确合理地进行人员编制管理，对保证医院功能的充分发挥、推动各项任务的圆满完成、促进医院的良性发展，均有着十分重要的意义。具体来说，其作用表现在以下四个方面。

1. 定编定员管理为医院合理配备各部门各类人员提供可靠的依据。
2. 定编定管理为医院编制人力资源计划提供准确的数据与依据。
3. 定编定管理可以为医院不断挖掘人才，为员工合理定位，做到人与事的合理配置。

4. 定编定管理为调整组织架构和职位设计提供可靠依据。

(一) 医院定编定员的原则

实施医院人员编制管理的目的，是为了实现医院的医疗、保健、预防、教学、科研等功能，完成医院所担负的各项工作任务，最大限度地满足服务对象的要求，保证医院的常态运行。在进行医院定编定员工作时，应遵循以下原则。

1. 服务于医院经营发展战略，以实现医院经营目标为中心的原则。

2. 保证医院运作快捷、有效、精简、节约的原则。

3. 促进医院持续发展，各类人员配置合理，各种结构比例优化的原则。

4. 定编定员管理实现动态管理的原则。

5. 人员编制形式多元化的原则。

(二) 医院定编定员的依据

医院定编定员标准，主要依据以下 5 个要素（见表 1—1）。

表 1—1 医院进行定编定员的依据

医院定编定员的依据	相关说明
国家和各级政府主管部门的编制标准	如国家卫生部颁布的《医院管理评价指南》中规定：病房护士与床位比至少达到 0.4 : 1，重症监护室护士与床位比达到 2.5 ~ 3 : 1，医院护士总数至少达到卫生技术人员的 50 %

续表

医院定编定员的依据	相关说明
单位规模效应	根据医院业务特点、单位规模的大小等决定定编定员数量
工作量的大小与工作 职责任务的轻重	在定编定员工作中可能会出现一个职位的工作量需要多人完成，也可能会一个人承担多个职位的工作及职位职责任务，在进行编制时均需要予以考虑
重点科室建设	根据医院经营发展战略需要，在考虑重点科室建设时，要给以一定的标准权重
单位工作产出效益	—

（三）医院定编定员的方法

根据医院经营的特点和性质，进行定编定员时，可以依据不同情况采取不同的方法，其内容见表 1—2。

表 1—2 医院定编定员的方法

部门	参考方法
临床部门	可以采用比例定员法，以护士与床位之比为基础，类推各类人员比例数
医技部门	可以采用设备定员法，以就诊检查人数和工作量与设备使用频率之比，以及班次数为基础，来推算定员人数
备注：医院的专业技术工作人员和管理人员中不同等级人员的比例人数的定员方法，可以根据其职责和工作量，参照效率定员和岗位定员算法进行估算	

第二节 人力资源规划

一、人力资源需求预测

（一）人力资源需求预测的影响因素

在进行人力资源需求预测时，影响人力资源需求数量和构成的因素主要有如图 1—2 所

示的两大方面。

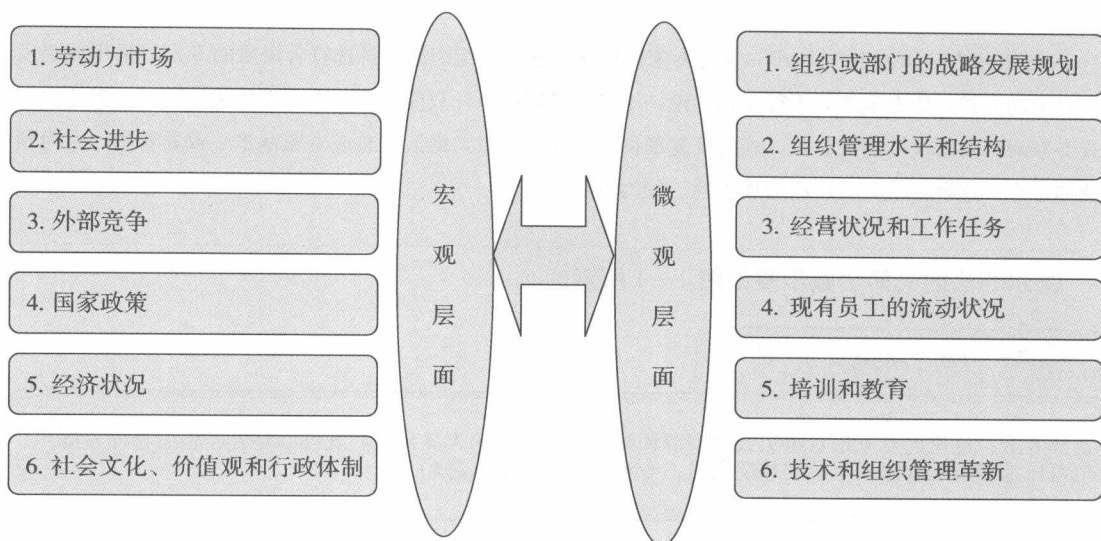


图 1-2 人力资源需求预测的影响因素

（二）人力资源需求预测方法

1. 经验预测法

“经验预测法”是指组织内的管理人员凭借个人的经验和直觉，对组织未来的人力资源需求进行预测，分为“自下而上”和“自上而下”两种方式（见图 1-3）。

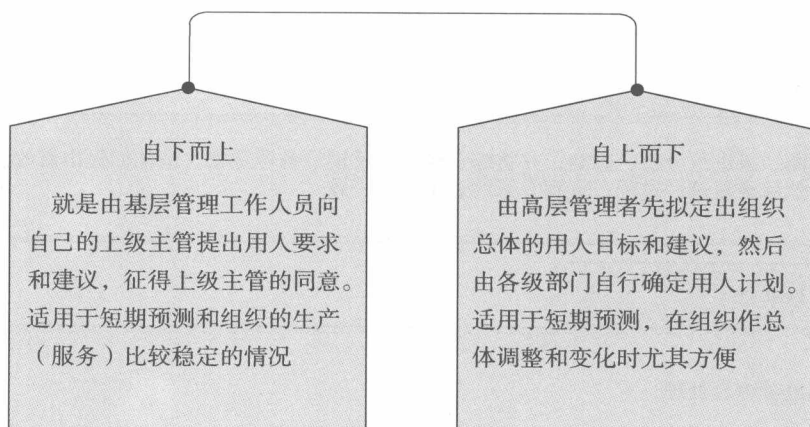


图 1-3 经验预测法

2. 德尔菲法

德尔菲法 (Delphi method), 又称专家讨论法, 它是指组织通过挑选符合资质的专家, 采用匿名发表意见的方式, 即专家之间不得互相讨论, 不发生横向联系, 只能与调查人员发生关系, 通过多轮次调查专家对所要解决问题的意见, 经过反复征询、归纳、修改, 最后汇总成专家基本一致的看法, 作为预测的结果。这种方法具有广泛的代表性, 较为可靠。

德尔菲法的具体实施步骤如图 1—4 所示。

第1步 组成专家小组

选择专家, 这里的专家是对组织人力资源预测有深入研究的人员, 他们既可以是有经验的管理人员, 也可以是对组织有深入了解的基层人员, 专家团队一般不超过20人

第2步 预测准备

向所有专家提出所要预测的问题及有关要求, 并附上组织历年的人力资源需求的所有材料, 同时请专家提出还需要什么材料。然后, 由专家做书面答复

第3步 收集预测结果

各个专家根据相关的材料, 提出自己的人力资源需求预测意见, 并说明自己是怎样利用这些材料并提出预测值的, 最后收集预测结果

第4步 意见修改

将第一轮的预测结果进行分析、归纳, 并将综合结果再反馈给各位专家, 请他们提出修改意见并说明修改的理由, 然后重复这一过程, 直到专家的意见趋于一致

第3步 汇总结果

对专家的意见进行综合处理

图 1—4 德尔菲法实施步骤