

结构、职责
流程、方案
制度、工具

“六位一体”的工厂精细化管理

工厂人力资源 精细化管理手册

李 艳 编著

- ★ 解析了工厂人力资源管理热点问题
- ★ 提供了工厂人力资源招聘管理工具
- ★ 展示了工厂员工培训课程设计案例
- ★ 设计了工厂人力资源量化考核方案
- ★ 构建了工厂人力资源管理薪酬模型
- ★ 制定了工厂人力资源管理工作制度
- ★ 编制了工厂人力资源管理 workflow

弗布克工厂精细化管理手册系列

工厂人力资源精细化 管理手册

李 艳 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

工厂人力资源精细化管理手册 / 李艳编著. —北京:
人民邮电出版社, 2010. 7

(弗布克工厂精细化管理手册系列)

ISBN 978-7-115-23221-2

I. ①工… II. ①李… III. ①工业企业管理—劳动力
资源—资源管理—手册 IV. ①F406. 15-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 104025 号

内 容 提 要

本书在提供“模型+制度+流程+方案+案例+文案”六位一体的工厂人力资源精细化管理模型的基础上,从工厂人力资源管理的特点出发,以热点问题解析的形式,细化了工厂人力资源特点、工厂人力资源突出问题、工厂人力资源规划设计、工厂招聘面试设计、工厂员工培训设计、工厂员工薪酬激励设计、工厂员工绩效考核设计、工厂安全生产管理、工厂后勤保障管理、工厂日常管理、工厂员工离职管理、工厂员工劳动关系管理共计 12 个方面的工作内容,真正全方位地提供了工厂人力资源的精细化管理方案,具有很强的实用性与可操作性。

本书适合工厂中从事人力资源管理的人员及企业培训师、咨询师和高校相关专业师生阅读。

弗布克工厂精细化管理手册系列 工厂人力资源精细化管理手册

◆ 编 著 李 艳

责任编辑 王华伟

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 20

2010 年 7 月第 1 版

字数: 270 千字

2010 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-23221-2

定 价: 39.80 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“弗布克工厂精细化管理手册系列”序

工厂是制造型企业的中心，工厂管理水平的高低，直接影响企业的经济效益。随着微利时代的到来，精细化管理在企业中将扮演更加重要的角色，这就要求工厂必须对加工制造的各个环节进行更为细化的管理和控制。

为方便读者“拿来即用”、“改了能用”、“便于使用”，我们对工厂管理各部分的内容都进行了“模板化”设计，以方便读者根据本企业的实际需求进行修改或套用。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书旨在通过结构、职责、流程、方案、制度、工具/文案“六位一体”的整合，将执行落实到具体岗位和具体人员，并给出具体的操作方案和执行流程，从而形成全面、详细、具体、可操作的指导手册。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”共计10本，包括《工厂生产计划制订与执行精细化管理手册》、《工厂采购精细化管理手册》、《工厂物料精细化管理手册》、《工厂技术精细化管理手册》、《工厂现场精细化管理手册》、《工厂安全精细化管理手册》、《工厂设备精细化管理手册》、《工厂质量控制精细化管理手册》、《工厂成本控制精细化管理手册》、《工厂人力资源精细化管理手册》。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书力求实现“工作事项精细化、管理工作规范化、执行作业流程化、操作方法工具化、展现内容图表化”。本系列图书的特点如下。

1. 精细化

本系列图书在整体设计上涵盖了工厂生产计划、采购、物料、技术、现场、安全、设备、质量、成本、人力资源共10项内容；针对每个事项内容，给出了细化、可执行的制度、流程和方案，并提供标准化的模板。

2. 工具化

本系列图书提供的各种参照范本都可以作为企业设计精细化管理体系的参照范例和工具。本系列图书的内容从工厂角度出发，针对性强，制造企业既可以拿来即用，也可因需而变。

3. 图表化

图表化主要体现在制度、流程、方案、文案的模板设计上。本系列图书不仅给出了具体业务管理流程图，而且提供了表格形式的制度、方案和文案，为工厂精细化管理提供了参照范本。

本系列图书可以作为工厂各个部门实施精细化管理的操作手册，也可作为企业各个部门和各个岗位人员进行自我管理和自我改善的重要辅助资料。

前 言

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书将“精细化、模板化、图表化”的思维贯穿于每章内容的写作过程中，既能帮助读者系统地把握工作内容，又能针对读者某一方面的阅读需求提供解决方案。

“弗布克工厂精细化管理手册系列”图书以工厂各事项精细化管理为中心，立足于工厂各个部门的管理实践，针对某一部门、某一岗位、某一类事件的管理问题，提供了工厂各个部门规范化运作的系统工具，实现了“模型+制度+流程+方案+案例+文案”六位一体的解决方案，将执行落实到具体的岗位和人员，并给出了可操作的方案。

《工厂人力资源精细化管理手册》详细叙述了工厂人力资源特点、工厂人力资源突出问题、工厂人力资源规划设计、工厂招聘面试设计、工厂员工培训设计、工厂员工薪酬激励设计、工厂员工绩效考核设计、工厂安全生产管理、工厂后勤保障管理、工厂日常管理、工厂员工离职管理、工厂员工劳动关系管理共计12个方面的工作内容，几乎涵盖了工厂人力资源管理的全部工作。

本书详细设计了10个工厂人力资源管理过程中的问题，25个工厂人力资源量化考核方案，28个工厂人力资源管理工作制度以及众多日常工作所需的文案、文本。通过这些内容的设计，本书不但构建出一套完整的工厂人力资源管理框架体系，而且为工厂管理人员开展日常工作提供了可供参考的模板。

在本书编写的过程中，孙立宏、郭强、张孝艳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，滕晓丽参与编写了本书的第二章，曹静静参与编写了本书的第三章，金青龙、陈姣参与编写了本书的第四章，姚小风、李静参与编写了本书的第五章，王宏、梁华参与编写了本书的第六章，张俊娟参与编写了本书的第七章，杨晓娟参与编写了本书的第八章，庄玲参与编写了本书的第九章，袁燕华、刘丽参与编写了本书的第十章，姜巧萍参与编写了本书的第十一章，程淑丽参与编写了本书的第十二章，全书由李艳统撰定稿。

目 录

第一章 工厂人力资源特点	1
第一节 工厂人力资源管理对象	3
一、主要对象	3
二、对象特点	3
三、任务特点	4
第二节 工厂人力资源管理特点	4
一、行业特点	4
二、工作特点	5
第三节 工厂人力资源工作要求	5
一、工作出发点	5
二、工作实施要点	6
第二章 工厂人力资源突出问题	7
第一节 招聘管理问题	9
一、劳动用工规划	9
二、招聘渠道选择	9
三、招聘工作评估	10
第二节 薪酬设计问题	11
一、工资形式设计	11
二、工资等级设计	11
三、奖金津贴设计	11
第三节 培训管理问题	12
一、岗位技能培训	12
二、管理能力培训	12
三、生产质量提升	13

四、职业发展规划	13
第四节 绩效考核问题	14
一、绩效体系设计	14
二、绩效量化设计	16
三、考核方法选择	19
第五节 职业安全问题	19
一、员工劳动保护	19
二、员工安全生产	21
三、员工职业健康	22
第六节 后勤保障问题	25
一、工厂环境管理	25
二、宿舍食堂管理	25
第七节 员工管理问题	26
一、员工沟通管理	26
二、员工冲突管理	28
三、员工激励管理	29
四、工作纪律管理	29
第八节 企业文化问题	30
一、企业文化建设	30
二、企业文化的贯彻落实	31
第九节 劳动关系问题	32
一、员工合同管理	32
二、劳动争议预防	33
第十节 员工离职问题	34
一、离职预防控制	34
二、离职成本分析	34
三、人员后备管理	35
第三章 工厂人力资源规划设计	37
第一节 劳动用工规划	39
一、组织结构诊断	39
二、员工供求预测	41

三、人工成本预算	47
第二节 定责定岗定编定员	49
一、定责	49
二、定岗	49
三、定编	50
四、定员	51
第三节 人力资源规划书编制	54
一、人力资源规划书内容	54
二、编写人力资源规划书	54
第四章 工厂员工招聘面试设计	61
第一节 招聘计划	63
一、招聘渠道选择	63
二、招聘费用预算	67
三、招聘说明书	68
第二节 招聘实施	71
一、参加招聘会应注意的问题	71
二、网络招聘应注意的问题	73
三、媒介招聘应注意的问题	73
四、校园招聘应注意的问题	74
第三节 面试甄选	77
一、工厂面试甄选看什么	77
二、面试态度考核问题设计	79
三、面试技能考核问题设计	81
第四节 招聘工作总结评估	83
一、招聘工作评估管理	83
二、招聘工作总结报告	86
第五章 工厂员工培训设计	89
第一节 高层管理者培训	91
一、如何安排高层培训	91
二、如何开展高层培训	92

第二节 车间主任培训	94
一、培训时机的选择	94
二、培训课程体系建设	94
三、培训课程开发示范	96
第三节 新任班组长培训	98
一、培训需求分析	98
二、培训课程体系建设	100
三、课程大纲开发示范	102
第四节 新进生产工人培训	104
一、培训体系设计	104
二、培训课程设计	106
三、培训工作评估	107
第五节 态度培训课程设计	110
一、态度培训体系设计	110
二、态度培训课程设计	113
三、课程大纲开发示范	113
第六节 技能培训课程设计	115
一、技能培训阶段设计	115
二、技能培训课程设计	116
三、技能培训体系建设	117
第六章 工厂员工薪酬激励设计	119
第一节 工厂薪酬的形式	121
一、普通工人的薪酬形式	121
二、车间班组管理者的薪酬形式	127
三、中层管理者的薪酬形式	129
四、高层管理者的薪酬形式	130
第二节 工厂薪酬体系设计	134
一、薪酬模式	134
二、职等设计	137
三、级差设计	139
四、薪酬测算	140

第三节 工厂薪酬制度建设	142
一、员工薪酬管理制度	142
二、奖金发放管理制度	144
三、计件工资发放管理办法	146
四、福利发放管理制度	148
第四节 工厂员工激励管理	150
一、员工激励	150
二、激励方法	151
第七章 工厂员工绩效考核设计	153
第一节 绩效指标量化方法	155
一、用数字量化	155
二、用质量量化	155
三、用成本量化	155
四、用时间量化	155
五、用结果量化	156
六、用行动量化	156
第二节 生产部各岗位量化考核设计	157
一、生产经理量化考核方案	157
二、车间主任量化考核方案	158
三、生产班组长量化考核方案	160
四、操作工人量化考核方案	163
五、设备主管量化考核方案	165
六、安全专员量化考核方案	167
第三节 技术研发部各岗位量化考核设计	169
一、研发经理量化考核方案	169
二、技术经理量化考核方案	170
三、技术工程师量化考核方案	172
四、技术专员量化考核方案	173
第四节 质量部各岗位量化考核设计	175
一、质量经理量化考核方案	175
二、来料检验主管量化考核方案	177

三、制程检验主管量化考核方案	179
四、成品检验主管量化考核方案	181
第五节 采购部各岗位量化考核设计	184
一、采购经理量化考核方案	184
二、采购专员量化考核方案	186
第六节 市场营销部各岗位量化考核设计	188
一、市场经理量化考核方案	188
二、销售经理量化考核方案	190
三、区域经理量化考核方案	192
四、销售专员量化考核方案	193
第七节 中高层各岗位量化考核设计	195
一、销售总监量化考核方案	195
二、质量总监量化考核方案	196
三、生产总监量化考核方案	198
四、采购总监量化考核方案	199
五、财务总监量化考核方案	201
第八章 工厂安全生产管理	203
第一节 安全生产教育	205
一、三级安全教育	205
二、特种安全教育	208
三、其他安全教育	209
四、安全教育费用	210
五、安全教育评估	211
第二节 安全生产检查	212
一、安全检查形式	212
二、安全检查内容	213
三、安全检查工具	213
第三节 职业安全健康管理	217
一、职业危害因素和职业病	217
二、职业健康安全管理制度	219
三、职业健康安全管理体系	220

第四节 安全生产制度	222
一、安全生产管理制度	222
二、安全生产纪律规定	225
三、安全生产责任制度	227
第五节 工厂安全生产评比	231
一、安全生产考核制度	231
二、安全生产评比细则	234
第九章 工厂后勤保障管理	237
第一节 工厂车辆管理	239
一、工厂通勤车辆管理制度	239
二、工厂行政车辆管理制度	241
第二节 工厂公共设施管理	244
一、员工宿舍管理制度	244
二、员工食堂管理制度	246
三、员工澡堂管理规定	248
四、公共卫生间管理规定	249
五、公共活动场所管理规定	250
第三节 工厂卫生与绿化管理	251
一、工厂卫生管理制度	251
二、工厂绿化管理制度	253
第十章 工厂日常管理	255
第一节 日常行为规范	257
一、员工工作守则	257
二、员工出入规范	258
三、考勤管理制度	259
四、员工工服管理规范	262
第二节 个人行为管理	264
一、工厂治安管理实施办法	264
二、员工工作行为管理规定	266

第十一章 工厂员工离职管理	267
第一节 员工离职控制	269
一、员工离职率控制	269
二、员工离职分析报告	272
三、员工离职管理流程	274
第二节 员工离职管理制度	276
一、员工离职管理办法	276
二、员工辞退管理规定	279
第十二章 工厂员工劳动关系管理	283
第一节 劳动合同	285
一、劳动合同范本	285
二、劳动合同管理制度	287
第二节 员工档案	291
一、员工档案管理规定	291
二、档案管理执行工具	293
第三节 劳动争议	294
一、劳动争议处理	294
二、相关法律法规	295

工厂人力资源特点

第一章



第一节 工厂人力资源管理对象

一、主要对象

工厂人力资源管理的对象涵盖了工厂所有岗位上的人员。按照岗位职能，工厂可以设置管理序列、专业/技术类序列、生产操作类序列、销售序列和勤务序列五类岗位，如图 1-1 所示，其中，生产一线工人是工厂人力资源管理的主要对象。

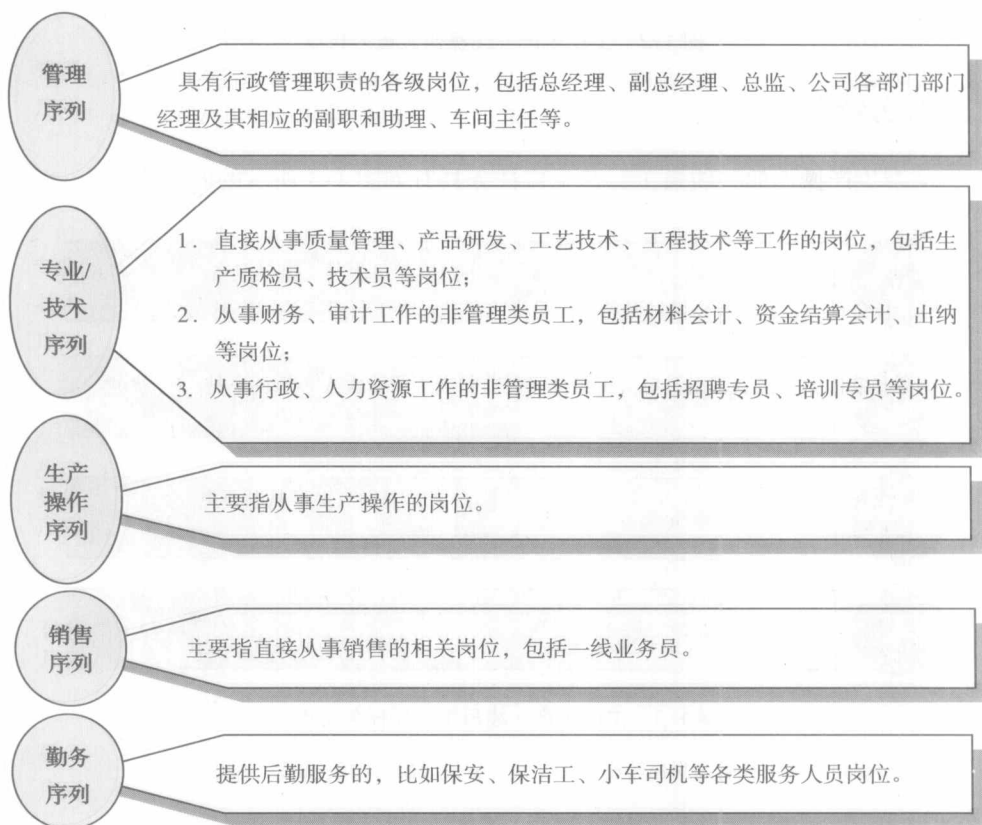


图 1-1 工厂岗位类别

二、对象特点

工厂生产技术水平的高低，生产质量的好坏，生产效率的高低，与生产一线工人的技术水平高低和操作技能掌握得熟练程度有着较为密切的联系。在人力资源管理过程中，要

重点关注一线工人，对其展开相应的招聘、培训、考核、薪酬等管理工作。

一般说来，工厂生产现场一线操作人员具有如图 1-2 的三个特点。

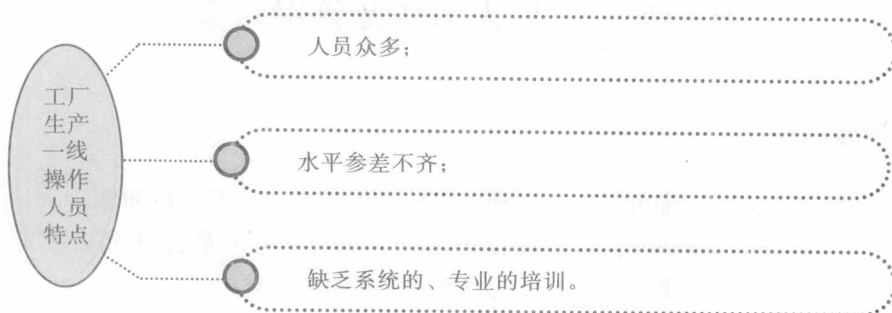


图 1-2 工厂生产一线操作人员的特点

三、任务特点

直接从事生产操作的一线员工，其工作任务具有如图 1-3 所示的四个特点。

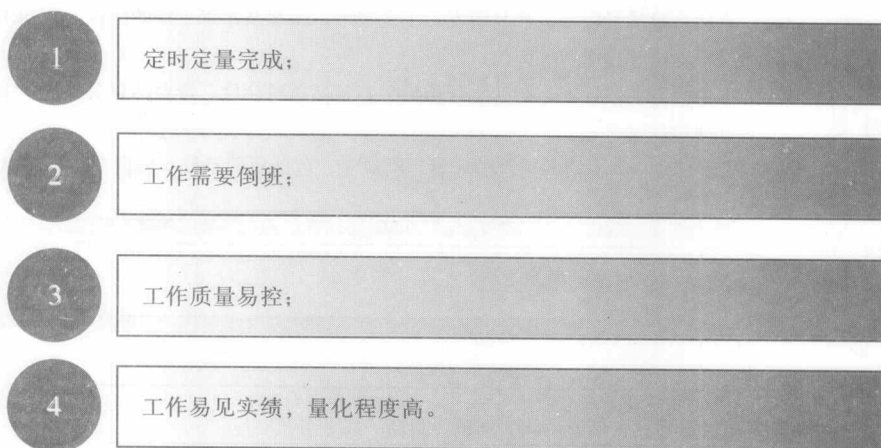


图 1-3 工厂生产一线员工工作任务特点

第二节 工厂人力资源管理特点

一、行业特点

工厂人力资源管理工作应根据该类型企业所属行业的特点展开。一般情况下，各种行