


刘亚萍 编著

人力 资源 部

- 12大维度细化部门管理**
- ↓ 组织结构 要明晰
 - ↓ 岗位职责 要明确
 - ↓ 工作执行 流程化
 - ↓ 薪酬奖励 方案化
 - ↓ 操作风险 细分化
 - ↓ 目标设定 要具体
 - ↓ 业务开展 要规范
 - ↓ 绩效考核 要量化
 - ↓ 培训指导 体系化
 - ↓ 问题解决 工具化





12大维度细化部门管理
(弗布克部门精细化管理系列)

人力资源部

刘亚萍 编著

组织结构	要明晰	目标设定	要具体
岗位职责	要明确	业务开展	要规范
工作执行	流程化	绩效考核	要量化
薪酬奖励	方案化	培训指导	体系化
操作风险	细分化	问题解决	工具化



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从人力资源部组织结构出发,结合企业人力资源部的各项业务,详细介绍部门12大业务(人员规划、岗位分析、岗位描述、人员招聘、人员培训、绩效考核、岗位评价、薪资设计等)的精细化管理问题。

全书共分为11章,具体包括人力资源部的部门组织结构、部门目标分解、部门岗位职责、部门主要业务、部门工作流程、部门绩效考核、部门薪酬体系、部门培训体系、部门风险规避、部门问题解决、部门人员应知应会的专业术语和法律法规等内容。

本书适合企业经营管理者、人力资源管理专业人员使用,也适合咨询人员、高校人力资源管理专业师生阅读和使用。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

弗布克部门精细化管理系列.人力资源部/刘亚萍编著. —北京:电子工业出版社,2012.11

ISBN 978-7-121-18549-6

I. ①弗… II. ①刘… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第220877号

责任编辑:雷洪勤 文字编辑:朱 雨

印 刷:三河市双峰印刷装订有限公司

装 订:三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编:100036

开 本:787×1092 1/16 印张:18.25 字数:514千字

印 次:2012年11月第1次印刷

定 价:38.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

前 言

“弗布克部门精细化管理系列”图书中的每本书都围绕企业的某一个部门，从 12 个维度设计、打造该部门的精细化管理体系。

部门是组成企业的基本单元，部门是发挥运营职能的载体，部门是达成企业经营目标的执行机构。对部门实行精细化管理，其目的一是有效打造和管理团队，二是确保企业战略和目标的实现。

不管你是部门主管还是部门经理，乃至主管该部门的总监或副总，管理好该部门、实现部门目标，都是部门管理者的首要任务。

拥有“弗布克部门精细化管理系列”图书，您将获得有关部门管理的组织结构、目标分解、岗位职责、主要业务、工作流程、绩效考核、薪酬体系、培训体系、风险规避、问题解决 10 项部门管理工作相关的模板、工具与范例，以及开展部门业务所需的专业术语、法律法规，无须烦琐的思考，无须花费更多的时间，“拿来即用”或“稍改即用”，大大提升工作的方便性、高效性。

组织结构：对部门组织结构和各岗位进行设计，明确部门的主要职能和任务。

目标分解：将部门总体目标、任务进行逐一分解，让部门和岗位的目标清晰化。

岗位职责：对部门岗位职责进行详细描述，让部门各岗位人员权责清晰。

主要业务：对部门主要业务进行详细说明，并给出业务开展的具体步骤。

工作流程：设计部门管理和业务的相关流程，将部门各个岗位的工作流程化。

绩效考核：设计部门绩效考核量表与实施方案，将部门和岗位绩效考核量化。

薪酬体系：设计部门各岗位绩效薪酬体系方案，将各岗位和人员薪酬方案化。

培训体系：设计部门及各岗位人员的培训体系，将各岗位培训体系方案化。

风险规避：一一列举部门业务运营的各种风险，给出了部门风险规避的方法。

问题解决：将部门工作中的主要问题一一列出，给出问题解决的方法与工具。

专业术语：将部门工作中的专业术语一一列出，普及与专业有关的相关知识。

法律法规：将部门工作中需要的法律法规列出，便于相关工作人员进行查询。

《人力资源部》是“弗布克部门精细化管理系列”图书中的一本，从以上 12 个维度出发，将人力资源工作全部进行了细化、模板化、样例化，希望能给企业人力资源部门建设和管理提供强实操性、的模板、工具和参考范例。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、孙宗坤、董建华、程富建、董连香、王淑燕负责资料的搜集和整理；邓长发、廖应涵、王建霞、王玉凤、任玉珍、张春、李苏洋、唐路路、马超、唐娟负责图表的编排；韩伟静、王海燕负责编写了第 1 章；程淑丽、姚小凤负责编写了第 2 章；翟振芳、胡庆华负责编写了第 3 章；金青龙、金成哲负责编写了第 4 章；李艳、郭维庆负责编写了第 5 章；李作学、黄成日负责编写了第 6 章；权锡哲、李成鹤负责编写了第 7 章；高玉卓负责编写了第 8 章；王瑞永、邹晓春负责编写了第 9 章；刘柏华负责编写了第 10 章；李育蔚负责编写了第 11 章。全书由刘亚萍统誉定稿。

HR 研发中心
2012 年 9 月

目 录

第 1 章 部门组织结构	(1)
1.1 部门职能	(2)
1.1.1 职能概述	(2)
1.1.2 职能分解	(2)
1.2 部门任务	(3)
1.2.1 人力规划	(3)
1.2.2 人员招聘	(4)
1.2.3 培训开发	(4)
1.2.4 绩效考核	(5)
1.2.5 薪资设计	(5)
1.2.6 关系管理	(6)
1.3 组织架构	(6)
1.3.1 小型企业人力资源部组织结构	(6)
1.3.2 中型企业人力资源部组织结构	(7)
1.3.3 大型企业人力资源部组织结构	(8)
第 2 章 部门目标分解	(10)
2.1 部门目标总括	(11)
2.1.1 部门目标概要	(11)
2.1.2 部门目标描述	(11)
2.2 招聘目标分解	(12)
2.2.1 招聘目标概要	(12)
2.2.2 招聘目标分解表	(12)

2.3	培训目标分解	(12)
2.3.1	培训目标概要	(12)
2.3.2	培训目标分解表	(13)
2.4	考核目标分解	(13)
2.4.1	考核目标概要	(13)
2.4.2	考核目标分解	(14)
2.5	薪酬管理目标分解	(14)
2.5.1	薪酬管理目标概要	(14)
2.5.2	薪酬管理目标分解	(15)
2.6	员工关系管理目标	(15)
2.6.1	员工关系管理目标概要	(15)
2.6.2	员工关系管理目标分解	(15)
第3章	部门岗位职责	(16)
3.1	管理岗岗位职责	(17)
3.1.1	人力资源总监岗位职责	(17)
3.1.2	人力资源经理岗位职责	(18)
3.2	规划岗岗位职责	(19)
3.2.1	人力资源规划主管岗位职责	(19)
3.2.2	人力资源规划专员岗位职责	(20)
3.3	招聘岗岗位职责	(21)
3.3.1	招聘经理岗位职责	(21)
3.3.2	招聘专员岗位职责	(22)
3.4	培训岗岗位职责	(23)
3.4.1	培训经理岗位职责	(23)
3.4.2	培训专员岗位职责	(24)
3.4.3	培训讲师岗位职责	(25)
3.5	绩效岗岗位职责	(26)
3.5.1	绩效经理岗位职责	(26)
3.5.2	绩效专员岗位职责	(27)
3.6	薪资岗岗位职责	(28)
3.6.1	薪资主管岗位职责	(28)

3.6.2	薪资专员岗位职责	(29)
3.7	关系岗岗位职责	(30)
3.7.1	员工关系主管岗位职责	(30)
3.7.2	员工关系专员岗位职责	(31)
第4章	部门主要业务	(32)
4.1	人员规划	(33)
4.1.1	人员需求预测	(33)
4.1.2	人员供给调查	(36)
4.1.3	供需平衡分析	(39)
4.1.4	人员规划报告书	(40)
4.2	岗位分析	(41)
4.2.1	岗位分析时机	(42)
4.2.2	岗位分析方法	(42)
4.2.3	岗位分析程序	(43)
4.2.4	岗位分析示范	(44)
4.3	岗位描述	(45)
4.3.1	岗位描述词汇	(45)
4.3.2	职务描述术语	(46)
4.3.3	岗位概要撰写	(46)
4.3.4	岗位职责撰写	(47)
4.3.5	考核标准撰写	(47)
4.3.6	任职资格撰写	(48)
4.4	人员招聘	(48)
4.4.1	招聘计划制定	(48)
4.4.2	招聘渠道和方法	(50)
4.4.3	制定招聘预算	(51)
4.4.4	内部招聘实施	(52)
4.4.5	外部招聘实施	(58)
4.4.6	招聘评估管理	(61)
4.5	人员培训	(62)
4.5.1	培训前期准备	(62)

4.5.2	培训运营实施	(68)
4.5.3	培训效果评估	(71)
4.5.4	培训合作实施	(73)
4.5.5	培训课程开发	(76)
4.5.6	E-LEARNING	(77)
4.6	绩效考核	(78)
4.6.1	绩效目标制定	(78)
4.6.2	绩效考核实施	(80)
4.6.3	绩效成果面谈	(81)
4.6.4	绩效争议处理	(82)
4.6.5	绩效解决方案	(82)
4.7	岗位评价	(84)
4.7.1	岗位评价指标	(84)
4.7.2	岗位评价方法	(85)
4.7.3	岗位评价量表	(88)
4.8	薪资设计	(93)
4.8.1	薪资体系设计	(93)
4.8.2	薪酬调整实施	(97)
4.8.3	薪酬竞争设计	(99)
4.8.4	薪酬设计方案	(100)
4.9	关系处理	(103)
4.9.1	劳动合同签订	(103)
4.9.2	员工纪律管理	(103)
4.9.3	员工离职管理	(104)
4.9.4	劳动争议处理	(106)
4.10	制度建设	(107)
4.10.1	制度体系设计	(107)
4.10.2	制度设计要求	(108)
4.10.3	制度总则撰写	(108)
4.10.4	制度内容撰写	(109)
4.10.5	制度附则撰写	(109)
4.10.6	制度附件撰写	(110)

4.11	流程设计	(110)
4.11.1	流程设计图示	(110)
4.11.2	流程设计模板	(111)
4.11.3	企业流程评估	(112)
4.12	表格设计	(113)
4.12.1	认识管理表格	(113)
4.12.2	表格设计要点	(113)
4.13	素质模型设计	(114)
4.13.1	素质模型构建	(114)
4.13.2	素质模型示范	(114)
4.13.3	素质模型分级	(116)

第5章 部门工作流程 (117)

5.1	人力规划流程	(118)
5.1.1	人力资源需求预测流程	(118)
5.1.2	人力资源供给预测流程	(119)
5.1.3	人力资源规划工作流程	(120)
5.2	人员招聘流程	(121)
5.2.1	招聘计划制订流程	(121)
5.2.2	招聘录用工作流程	(122)
5.2.3	员工试用工作流程	(123)
5.2.4	员工转正考核流程	(124)
5.3	人员培训流程	(125)
5.3.1	培训需求确定流程	(125)
5.3.2	培训计划制订流程	(126)
5.3.3	培训课程设计流程	(127)
5.3.4	内部讲师选拔流程	(128)
5.3.5	培训实施管理流程	(129)
5.3.6	外部培训实施流程	(130)
5.3.7	培训外包管理流程	(131)
5.3.8	培训效果评估流程	(132)
5.4	绩效考核流程	(133)

5.4.1	绩效目标制定流程	(133)
5.4.2	绩效考核管理流程	(134)
5.4.3	绩效评估反馈流程	(135)
5.4.4	绩效申诉处理流程	(136)
5.5	薪资设计流程	(137)
5.5.1	薪酬体系设计流程	(137)
5.5.2	员工调薪管理流程	(138)
5.5.3	业绩奖金发放流程	(139)
5.6	考勤与异动管理流程	(140)
5.6.1	员工考勤管理流程	(140)
5.6.2	员工请假管理流程	(141)
5.6.3	员工出差管理流程	(142)
5.6.4	员工晋升管理流程	(143)
5.6.5	员工降职管理流程	(144)
5.6.6	岗位轮换管理流程	(145)
5.7	员工关系流程	(146)
5.7.1	合同签订管理流程	(146)
5.7.2	员工奖惩管理流程	(147)
5.7.3	员工离职管理流程	(148)
5.7.4	员工辞退管理流程	(149)
5.7.5	劳动合同解除流程	(150)
5.7.6	劳动争议处理流程	(151)

第6章 部门绩效考核 (152)

6.1	定性指标确定	(153)
6.1.1	人力资源部定性指标设计	(153)
6.1.2	人力资源部定性指标使用	(153)
6.1.3	人力资源部定性指标总表	(154)
6.2	定量指标确定	(155)
6.2.1	人力资源部定量指标设计	(155)
6.2.2	人力资源部定量指标使用	(155)
6.2.3	人力资源部定量指标总表	(156)

6.3	绩效考核办法	(158)
6.3.1	招聘工作考核办法	(158)
6.3.2	培训工作考核办法	(158)
6.3.3	企业培训讲师考核办法	(159)
6.3.4	企业培训考核管理制度	(161)
6.3.5	人力资源部考核办法	(163)
6.4	绩效考核方案	(166)
6.4.1	人力资源经理考核方案	(166)
6.4.2	薪酬管理人员考核方案	(168)
第7章	部门薪酬体系	(170)
7.1	人力资源部薪酬设计	(171)
7.1.1	薪等	(171)
7.1.2	薪级	(171)
7.1.3	级差	(172)
7.2	人力资源部绩效薪酬	(173)
7.2.1	绩效薪酬设计	(173)
7.2.2	绩效薪酬实施方案	(174)
7.2.3	培训中心绩效奖励方案	(176)
7.3	薪酬管理办法	(177)
7.3.1	外出招聘补助办法	(177)
7.3.2	培训补助管理办法	(178)
第8章	部门培训体系	(180)
8.1	部门培训需求确定	(181)
8.1.1	部门工作问题分析	(181)
8.1.2	培训需求调研分析	(182)
8.2	部门培训体系建设	(184)
8.2.1	部门培训课程设计	(184)
8.2.2	部门培训方式选择	(185)
8.3	部门新人培训设计	(185)
8.3.1	部门新人育成方法	(185)

8.3.2	部门新人培训计划	(187)
8.4	部门在岗培训设计	(188)
8.4.1	在岗培训计划	(188)
8.4.2	在岗培训评估	(189)
第9章	操作风险规避	(191)
9.1	招聘风险规避	(192)
9.1.1	广告风险规避	(192)
9.1.2	简历风险规避	(192)
9.1.3	审查风险规避	(193)
9.1.4	通知书风险规避	(193)
9.2	培训风险规避	(194)
9.2.1	培训观念风险	(194)
9.2.2	培训技术风险	(194)
9.2.3	人才流失风险	(195)
9.2.4	培训保密风险	(196)
9.3	考核风险规避	(196)
9.3.1	公平性的风险	(196)
9.3.2	调岗降薪风险	(197)
9.3.3	解除合同风险	(198)
9.4	薪酬风险规避	(198)
9.4.1	试用期工资约定	(198)
9.4.2	工资发放与支付	(198)
9.5	劳务关系风险规避	(199)
9.5.1	劳动合同签订	(199)
9.5.2	员工离职风险	(200)
9.5.3	试用期用工风险	(200)
第10章	部门问题解决	(203)
10.1	人力资源部主要工作问题	(204)
10.1.1	招聘问题	(204)
10.1.2	绩效问题	(204)

10.1.3	培训问题	(205)
10.1.4	薪酬问题	(205)
10.1.5	激励问题	(207)
10.1.6	制度问题	(207)
10.1.7	员工关系问题	(208)
10.2	人力资源部问题解决方法与工具	(208)
10.2.1	问题解决对策	(208)
10.2.2	问题分析工具	(212)
第 11 章	人力资源专业术语	(216)
11.1	企业文化与组织结构	(217)
11.1.1	企业文化	(217)
11.1.2	组织结构	(217)
11.1.3	学习型组织	(218)
11.2	工作分析与评价	(220)
11.2.1	工作分析	(220)
11.2.2	报酬要素	(224)
11.2.3	工作评价	(225)
11.2.4	定编定员	(228)
11.2.5	定岗定编	(229)
11.2.6	岗位说明书	(231)
11.2.7	工作丰富化	(232)
11.2.8	工作扩大化	(232)
11.3	员工招聘与培训	(233)
11.3.1	聘任制	(233)
11.3.2	人才结构	(233)
11.3.3	评价中心	(234)
11.3.4	劳务派遣	(235)
11.3.5	结构性失业	(236)
11.3.6	技术性失业	(237)
11.3.7	职业锚	(237)
11.3.8	职业通道	(238)

11.3.9	柯氏评估模型	(240)
11.4	绩效与薪酬激励	(241)
11.4.1	关键绩效指标	(241)
11.4.2	360度评估	(242)
11.4.3	平衡记分卡	(243)
11.4.4	SMART原则	(245)
11.4.5	目标管理	(245)
11.4.6	标杆管理	(247)
11.4.7	晕轮效应	(247)
11.4.8	近因效应	(248)
11.4.9	工资形式	(249)
11.4.10	工资曲线	(249)
11.4.11	宽带薪酬	(250)
11.4.12	自助式福利	(252)
11.5	员工关系管理	(253)
11.5.1	集体协商	(253)
11.5.2	竞业禁止	(254)
11.5.3	经济性裁员	(254)
附录 A	中华人民共和国劳动法	(256)
附录 B	中华人民共和国劳动合同法	(266)

第 1 章

部门组织结构

1.1 部门职能

1.1.1 职能概述

作为企业人力资源的管理部门，其主要职能为：选拔、配置、开发、考核和培养公司所需的各类人才，制定并实施各项薪酬福利政策及员工职业生涯计划，调动员工积极性，激发员工潜能，实现公司人力资源的有效提升和合理配置，满足企业持续发展对人力资源的需求。

1.1.2 职能分解

表 1-1 对人力资源部的职能进行了分解，将其各项职能具体化，使之能够得到有效落实。

表 1-1 人力资源部职能分解

职能	职能分项	职能细化
人力资源 制度建设 与管理	1. 制定规范的人事管理制度体系	(1) 组织编制、修订及实施企业各项人力资源管理规章制度 (2) 编制员工手册，建立员工日常管理规范
	2. HRM 制度推行、实施与完善	(1) 执行公司人力资源管理制度和相关管理办法，并具体组织实施 (2) 完善与公司各项人力资源管理制度及与人力资源政策、制度配套的工作流程和操作规范
人力 规划	1. 组织结构的设置与调整	(1) 结合企业的性质及生产经营特点，进行组织结构设计 (2) 调整、优化组织结构，规范岗位设置
	2. 人力资源规划	(1) 负责研究、制定并组织实施公司人力资源战略 (2) 制定并实施各项人力资源业务计划（规划）
选人	1. 招聘	(1) 制订年度人力资源需求计划、招聘计划 (2) 负责招聘渠道的拓展与维护工作 (3) 负责招聘过程中的人才测评与人员甄选工作 (4) 建立后备人才选拔方案和人才储备机制
	2. 配置	(1) 合理配置新招聘的员工 (2) 根据人员能力及公司发展要求，对现有人员进行不定期评估并据此进行合理的配置
育人	培训与开发	(1) 公司培训计划的制订与实施 (2) 负责培训课程的开发与管理 (3) 监督、指导公司各部门的教育培训工作 (4) 管理公司员工因公出国培训、学历教育和继续教育等培训工作
	绩效管理	(1) 绩效管理指标体系的构建 (2) 管理并实施公司员工的业绩考核工作