



✦ 七大板块全力打造 ✦
中小企业金牌人力资源管理专家

中小企业 人力资源精细化管理 实务全书

ZHONGXI/DOQIYERENLI ZIYUAN
JINGXIHU/GU/ANLI SHIWUQU/NSHU

王生平◎编著

- ◆ 关键的管理要点
- ◆ 清晰的管理流程
- ◆ 规范的管理制度
- ◆ 实用的管理表格
- ◆ 专业的问题解答
- ◆ 全面的管理提升

F216.392

20131

P

✿ 七大板块全力打造 ✿
中小企业金牌人力资源管理专家

中小企业 人力资源精细化管理 实务全书

ZHONGXI/DOQIYERENLI ZIYUAN
JINGXIHU/GU/INLI SHIWUQU/INSHU

王生平◎编著



中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业人力资源精细化管理实务全书 / 王生平编著.

—北京: 中国工人出版社, 2012. 9

ISBN 978 - 7 - 5008 - 5292 - 6

I . ①中… II . ①王… III . ①中小企业—人力资源管理

IV . ① F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 213044 号

中小企业人力资源精细化管理实务全书

出 版 人 李庆堂

责任编辑 姚 远 李素素

责任校对 孙乃伟

责任印刷 马东旭

出版发行 中国工人出版社 (北京市东城区鼓楼外大街 45 号 邮编: 100120)

网 址 <http://www.wp-china.com>

电 话 010-62350006 (总编室) 010-62382376 (职工教育分社)
010-82075964 (传真)

发行热线 010-62005996 82075964 (传真)

读者服务 010-62389465

经 销 各地书店

印 刷 三河市东方印刷有限公司

开 本 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 16

字 数 280 千

版 次 2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

定 价 38.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务部联系更换
版权所有 侵权必究

前言

中国作为全球制造业大国之一，经受着全球金融危机带来的前所未有的震荡洗牌。在这场危机中，中国中小企业得到了锻炼和提升，也促使产业进一步升级，淘汰落后的产能和简单的管理方法，使企业更具竞争力。

伴随着长期经济增长而出现的成本增长，想要长时间维持低成本并不现实。中小企业正经历着从巅峰到稳定的过渡阶段，这个阶段过后，中国中小企业必将是这样的情景：企业数量显著减少，规模稳中有升。在这个优胜劣汰的过程中，中小企业想要生存下来，关键还是要提高管理能力，优化管理方案，进行精细化管理，向管理要效益。

中小企业的生产运作活动，是一个“投入—变换—产出”的过程，即投入一定的资源（如物料、机器、信息、技术、资金等），经过一系列或多种形式的变换，使其价值增值，最后以某种形式提供给社会。也可以说，是一个社会组织通过获取和利用各种资源向社会提供有用产品的过程。在这个过程中，可变动的主要是人员、方法和环境，不可变动的是机器和物料。那么怎样才能提升产能、增加效益呢？就要在可变动的人员、方法和环境方面下工夫，也就是进行精细化管理，使管理渗透到每一个环节中。

基于此，我们根据多年的从业经验，编写了这套“中小企业精细化管理实务丛书”，首批推出《中小企业人力资源精细化管理实务全书》《中小企业质量精细化管理实务全书》和《中小企业采购精细化管理实务全书》，旨在从中小企业亟须的人力资源管理、质量管理、采购管理三个方面，也就是人力资源成本、质量意识、采购成本三个最容易出现问题的方面给企业管理者提供一个解决方案和参考。

◇《中小企业人力资源精细化管理实务全书》主要包括人力资源管理中的人力资源规划与组织设计、员工招聘管理、员工考勤与异动、员工培训与发展、绩效考核与激励、员工薪酬与福利、员工关系管理。

◇《中小企业质量精细化管理实务全书》涵盖质量管理体系建设、来料检验作业控制、生产过程检验控制、出货质量控制、不合格品控制、质量成本控制。

◇《中小企业采购精细化管理实务全书》从采购计划与预算管理、采购谈判管理、采购合同管理、订单跟催管理、供应商管理、采购质量控制、采购成本控制七个角度予以分析。

“中小企业精细化管理实务丛书”从精细化管理的角度，详细阐述中小企业中常见的人力资源管理、质量管理、采购管理三大板块的全程管理。从每个板块精细化管理所涉及的管理要点、管理流程、管理制度、管理表格、问题解答五个模块分别予以解析，以此为中小企业各级管理人员提供操作指南和借鉴，是中小企业各级管理人员的行动指南。

“中小企业精细化管理实务丛书”的编写获得了多家培训机构、咨询机构及企业一线管理者的支持和配合，参与编写和提供资料的有刘军、李辉、李强、李景吉、江美亮、杨冬琼、匡仲潇等，最后全书由王生平统稿、审核完成。在此，编者对他们所付出的努力及鼎力支持表示感谢。另外，本书还参考了相关书籍和行业网站的信息与资料，在此一并表示感谢！

目 录

第一章 走进精细化管理

第一节 精细化管理简述	2
内容01：精细化管理定义	2
内容02：精细化管理内容	2
内容03：精细化管理成效	3
第二节 中小企业的浪费现状	4
现状01：配置的浪费	4
现状02：计划的浪费	4
现状03：流程的浪费	5
现状04：信息的浪费	5
现状05：沟通的浪费	6
第三节 如何推动精细化管理	7
方法01：领导者要有决心	7
方法02：提高管理者认识	7
方法03：找准精细化切入点	7
方法04：要树立标杆	7
方法05：形成全员参与和持续改进的文化	8

第二章 人力资源规划与组织设计

第一节 管理要点	10
要点01：人力资源规划	10
要点02：人力资源规划分类	10
要点03：人力资源规划主要项目	11
要点04：人力资源规划编制步骤	13
要点05：人力资源需求预测	14

要点06: 工作岗位分析	15
要点07: 工作岗位设计	17
要点08: 组织结构设计	18
要点09: 人力资源费用预算审核	19
要点10: 人力资源费用支出控制	21
第二节 管理流程	22
流程01: 年度工作计划管理流程	22
流程02: 人力资源规划流程	23
流程03: 岗位设置流程	24
流程04: 年度人员预算流程	25
第三节 管理制度	26
制度01: 人力资源规划管理制度	26
制度02: 公司权责划分制度	28
第四节 管理表格	30
表格01: 人力资源净需求评估表	30
表格02: 人力资源净需求(类别)	30
表格03: 人力资源规划表	31
表格04: 人员需求预测表(月份)	32
第五节 问题解答	33
问题01: 如何处理员工不支持人力资源规划工作	33
问题02: 怎样避免人力资源规划流程粗糙	33
问题03: 怎样加强人力资源规划的可操作性	34
问题04: 怎样避免出现“虎头蛇尾”	35

第三章 员工招聘管理

第一节 管理要点	38
要点01: 识别招聘需求	38
要点02: 员工招聘四个阶段	39
要点03: 员工招聘管理要求	40
要点04: 招聘准备工作	40
要点05: 选择招聘渠道和方法	41

要点06: 招聘宣传和接受报名	42
要点07: 审查报名表	42
要点08: 测试	43
第二节 管理流程	44
流程01: 社会招聘流程	44
流程02: 内部招聘流程	45
流程03: 校园招聘流程	46
第三节 管理制度	47
制度01: 公司招聘制度	47
制度02: 招聘管理制度	49
第四节 管理表格	52
表格01: 人员招聘申请表	52
表格02: 临时员工招聘需求表	53
表格03: 增补人员申请书	53
表格04: 招聘计划表	54
表格05: 应聘人员登记表	55
表格06: 面试评分表	56
表格07: 复试通知书	57
表格08: 员工录用通知书	57
表格09: 招聘工作报告表	58
第五节 问题解答	59
问题01: 如何改进中小型企业招聘工作问题	59
问题02: 在发布招聘广告时, 需注意哪些事项	59
问题03: 招聘广告如何避免就业歧视	60
问题04: 如何告知应聘者录用条件	61
问题05: 怎样保证录用过程合法合理	61
问题06: 怎样避免员工填写入职信息不准确	62

第四章 员工考勤与异动

第一节 管理要点	64
要点01: 出勤时间与记录方法	64

要点02: 员工缺勤管理	64
要点03: 加班管理	65
要点04: 员工出差管理	66
要点05: 新进员工报到资料	67
要点06: 迎接新员工报到准备工作	68
要点07: 新进员工试用	69
要点08: 新进员工提前转正与辞退	70
要点09: 员工晋升管理要领	70
要点10: 降职员工常见心态	70
要点11: 离职面谈有效管理	71
第二节 管理流程	72
流程01: 新员工入职流程	72
流程02: 试用期评估流程	73
流程03: 新员工转正流程	74
流程04: 平级调动流程	75
流程05: 员工晋升流程	76
流程06: 员工降职流程	77
流程07: 离职办理流程	78
第三节 管理制度	79
制度01: 新员工试用期管理制度	79
制度02: 员工辞职管理办法	81
制度03: 员工离职管理规定	83
制度04: 员工内部调动制度	86
第四节 管理表格	89
表格01: 加班申请表	89
表格02: 月度考勤统计表	90
表格03: 员工加班调休单	90
表格04: 员工年度缺勤累计表	91
表格05: 出差申请单	91
表格06: 出差报告书	92
表格07: 新员工报到手续表	92
表格08: 新员工试用表	93
表格09: 新员工试用结果通知单	94

表格10: 试用合格通知书	94
表格11: 员工转正申请表	95
表格12: 员工晋升申请表	96
表格13: 员工调职申请表	97
表格14: 员工离职申请表	98
表格15: 离职面谈表	99
表格16: 员工离职通知书	100
表格17: 员工离职交接审批表	100
表格18: 离职原因调查表	101
表格19: 员工辞退审批表	102
第五节 问题解答	103
问题01: 如何辞退试用期员工	103
问题02: 试用期员工是否必须要缴纳社会保险	103
问题03: 试用期工资如何支付	104
问题04: 由谁与员工进行离职面谈	104
问题05: 怎样区别对待不同降职人员	104
问题06: 如何应对辞退员工	105
问题07: 辞退员工一般有哪些原因	106

第五章 员工培训与发展

第一节 管理要点	108
要点01: 培训需求分析准备事项	108
要点02: 培训需求分析	108
要点03: 分析总结培训需求数据	109
要点04: 撰写培训需求分析报告	110
要点05: 确定培训目标	110
要点06: 培训计划内容	111
要点07: 制定培训方案	111
要点08: 培训课程设计	112
要点09: 选择培训方法	112
要点10: 培训实施前的准备工作	115

第二节 管理流程	117
流程01：年度培训计划制作流程	117
流程02：培训需求调查流程	118
流程03：新员工入职培训流程	119
流程04：培训材料准备流程	120
流程05：培训效果评估流程	120
第三节 管理制度	121
制度01：员工岗前培训规定	121
制度02：在职员工培训制度	122
制度03：外部培训管理规定	124
第四节 管理表格	127
表格01：员工培训需求调查表	127
表格02：培训需求信息汇总表	128
表格03：员工培训记录表	129
表格04：年度培训计划（公司级）	129
表格05：年度培训计划（部门级）	129
表格06：外部培训申请表	130
表格07：在职培训费用申请表	130
表格08：内部培训师资格申请表	131
表格09：外部培训费用报销审批表	132
表格10：参加培训人员名册及考勤表	133
表格11：员工培训报告表	133
表格12：员工培训档案	134
表格13：员工培训信息反馈	134
表格14：在职培训实施结果表	135
第五节 问题解答	136
问题01：企业培训有哪些常见误区	136
问题02：如何明确员工培训需求	136
问题03：试用期员工的培训费用，怎样处理	137
问题04：安排培训时间，需要考虑哪些因素	137

第六章 绩效考核与激励

第一节 管理要点	140
要点01: 绩效考核指标分类	140
要点02: 绩效考核指标来源	142
要点03: 绩效考核指标要求	143
要点04: 绩效分析方法	143
要点05: 设计考核指标	145
要点06: 绩效指标权重设计	148
要点07: 绩效指标检验	150
要点08: 建立绩效考核指标体系	151
第二节 管理流程	153
流程01: 月度绩效考核实施流程	153
流程02: 季度绩效考核实施流程	154
流程03: 年度绩效考核实施流程	155
流程04: 绩效申诉处理流程	156
第三节 管理制度	157
制度01: 员工激励管理制度	157
制度02: 绩效考核制度	158
第四节 管理表格	160
表格01: 员工绩效评价表	160
表格02: 普通员工年度绩效评价表	161
表格03: 销售部门员工绩效评价表	162
表格04: 管理人员绩效评价表	164
表格05: 员工绩效反馈面谈记录表	165
表格06: 相互评价表	166
表格07: 自我鉴定表	167
第五节 问题解答	169
问题01: 如何判断公司是否具备了开展绩效管理的基础	169
问题02: 第一次推行绩效管理, 需要做好哪些准备工作	169
问题03: 对改革以前的绩效考核政策, 需要做什么	170
问题04: 如何应对企业刚开始实行绩效考核时整体出现的高分或低分现象	170

问题05: 考核指标由谁来设定	171
问题06: 考核是否偏重惩罚	171
问题07: 如何解决部门内的目标平移	171
问题08: 如何从众多方法和工具中选择最佳的方案	172
问题09: 如何判断一个绩效政策是否符合实际	172
问题10: 如何能够得到直线经理的理解、支持并执行	172
问题11: 如何避免绩效考核流于形式, 不产生实际成效	173
问题12: 如何避免陷入纯粹绩效考核的怪圈	173
问题13: 如何避免公司整体发展很差, 但大部分员工绩效结果都很好的现象	174
问题14: 如何避免业绩越好的员工, 每年的目标值越高	174
问题15: 如何避免绩效沟通时, 部门经理评价员工缺乏有效的信息	174
问题16: 如何避免部门偏袒员工绩效结果的情况	175
问题17: 绩效结果以哪种方式沟通最有效	175
问题18: 部门经理害怕面对面的绩效结果沟通, 应该怎么办	175
问题19: 公开奖励了最好的员工, 却使优秀员工脱离了群众, 怎么办	176
问题20: 绩效结果除了作为薪酬分配的依据外, 还有什么作用	176

第七章 员工薪酬与福利

第一节 管理要点	178
要点01: 明确薪酬调查项目	178
要点02: 薪酬调查渠道	179
要点03: 薪酬调查方法	180
要点04: 工资发放管理	181
第二节 管理流程	182
流程01: 薪酬方案审批流程	182
流程02: 工资发放流程	183
流程03: 社会保险参保流程	184
第三节 管理制度	185
制度01: 薪酬福利制度	185
制度02: 公司工资制度方案	186
制度03: 适应期与试用期工资薪酬规定	189
制度04: 员工福利制度	190

制度05：带薪年休假管理规定	192
第四节 管理表格	194
表格01：管理层员工调薪申请表	194
表格02：普通员工晋升审批表	195
表格03：变更工资申请单	196
表格04：员工工资职级核定表	196
表格05：工资标准表	197
表格06：调薪通知单	197
表格07：工资登记表	198
表格08：加班费申请单	198
表格09：津贴申请单	199
表格10：新员工工资核定表	199
表格11：员工奖金核定表	200
表格12：员工工资单	200
表格13：员工生日福利发放领取登记表	201
表格14：员工年休假安排表	201
表格15：带薪年休假申请单	202
表格16：员工保险月报表	202
表格17：员工福利金申请表	203
表格18：员工旅游活动费用补助申请表	204
第五节 问题解答	205
问题01：薪酬体系设计应避免什么	205
问题02：工资发放有什么要求	206
问题03：员工对薪酬不满的常见原因有哪些	206
问题04：薪酬沟通中应避免哪些事项	207
问题05：如何有效预防加班工资引发的劳动纠纷	208

第八章 员工关系管理

第一节 管理要点	212
要点01：与员工进行内部沟通	212
要点02：内部冲突管理	213
要点03：劳动合同管理基本内容	214

要点04：劳动合同日常管理	215
第二节 管理流程	217
流程01：员工投诉处理流程	217
流程02：员工违纪处理流程	218
流程03：员工满意度调查流程	219
流程04：劳动合同签订流程	220
流程05：劳动合同解除流程	221
第三节 管理制度	222
制度01：员工关系管理办法	222
制度02：劳动合同管理制度	225
制度03：员工申诉制度	229
制度04：员工纪律管理制度	231
第四节 管理表格	233
表格01：员工纪律处分通知表	233
表格02：劳动合同管理台账	234
第五节 问题解答	235
问题01：纪律处分时，需要注意哪些事项	235
问题02：签订劳动合同时，需要注意哪些事项	236
问题03：如何续签劳动合同	236
问题04：怎样签订无固定期限劳动合同	237
问题05：怎样处理劳动合同变更	238
问题06：怎样解除无固定期限劳动合同	239
参考书目	241

走进精细化管理

◇如何推动精细化管理

第一节 精细化管理简述

内容01：精细化管理定义

精细化管理的精细在于：企业内部凡有分工协作和前后工序关系的部门与环节，其配合与协作需要精细；与企业生存、发展环境的适宜性需要精细；与企业相关联的机构、客户、消费者的关系需要精细。

所谓“精”，就是要有精髓、有主干、有中心主题、有行动策略。

所谓“细”，就是要有制度、有流程、有标准、有方法、有步骤、有工具。

所谓“化”，就是自我改善和调整能力。

对于中小企业人力资源管理来说，“精”就是要做到有人力资源规划。对于重点目标要有适应性的人力资源规划，其内容包括：招聘策略、培训策略、绩效策略、薪酬激励策略、职业发展策略等。

对于中小企业人力资源管理来说，“细”就是要建立和完善各项人力资源管理制度，包括招聘制度、培训制度、绩效制度、薪酬制度、职业发展体系等。同时，要涵盖具体操作流程、表单等。

精细化中的“化”，就是每项制度流程里面，都要规定相应的更新完善机制，实现企业战略规划更新和调整机制。

内容02：精细化管理内容

精细化管理是一个全面化的管理模式。全面化是指精细化管理的思想和作风要贯彻到整个企业的所有管理活动中。

1. 精细化的操作

企业活动中的每一个行为都有一定的规范和要求。每个员工都应遵守规范，从而让企业的基础工作更加正规化、规范化和标准化，为企业拓展提供可推广性、可复制性。

2. 精细化的控制

精细化控制是精细化管理的一个重要方面。它要求企业业务的运作要有一个流程，要有计划、审核、执行和回顾的过程。控制好了这个过程，就可以大大减少企业的业务运作失误，杜绝部分管理漏洞，增强流程参与人员的责任感。