

全面、翔实的流程节点集
实用、高效的管理工具书

人力资源管理 流程与节点精细化设计

王胜会 编著

管理流程图 构建拿来即用的管理流程体系
权责明细表 明确界定执行主体的职责权力
节点说明表 指引流程节点事项的执行要点
文件体系图 记录流程执行依据与执行结果

弗布克企业人力资源精细化管理系列

人力资源管理流程与节点 精细化设计

王胜会 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理流程与节点精细化设计 / 王胜会编著

—北京: 人民邮电出版社, 2013. 5

(弗布克企业人力资源精细化管理系列)

ISBN 978-7-115-31561-8

I. ①人… II. ①王… III. ①企业管理—人力资源管理
理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 071920 号

内 容 提 要

本书围绕企业常用的 50 套人力资源管理流程, 以“管理流程图 + 权责明细表 + 节点说明表 + 文件体系图”的表现形式, 构建了一套全新、实用、高效的流程管理体系。

本书涉及事项包括工作分析管理、组织结构管理、人力资源规划、员工招聘管理、面试录用管理、人员测评管理、职业生涯管理、培训开发管理、薪酬福利管理、绩效考核管理、人事事务管理、员工关系管理、人员流动管理等, 为各类企事业单位推进流程管理、提升流程执行力提供了“拿来即用”或“稍改即用”的指导性手段。

本书适合企事业单位经营管理人员、人力资源管理人员、流程管理人员、管理咨询人士以及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

弗布克企业人力资源精细化管理系列 人力资源管理流程与节点精细化设计

◆ 编 著 王胜会

责任编辑 刘 盈

执行编辑 陈 宏

◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市海波印务有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 18

2013 年 5 月第 1 版

字数: 110 千字

2013 年 5 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-31561-8

定 价: 39.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克企业人力资源精细化管理系列”序

随着市场竞争不断加剧，企业越来越重视人力资源的科学管理。人力资源管理过程中的优势已经成为企业竞争力的重要体现。只有岗位职责明晰、按照制度执行、按照流程执行，人力资源管理工作才能执行到位、执行专业、执行有效，才能提高人力资源管理的效率，提升企业的竞争力。但是，大多数企业目前还没有形成科学、完善的人力资源管理体系。

中国的企业一直没有停止对先进管理理念的探索，但相比理念而言，企业在执行具体工作的过程中更急需的是实务性的工具。

“弗布克企业人力资源精细化管理系列”图书旨在解决企业人力资源管理的专业性、执行的规范化问题。本系列图书紧紧围绕“精细化”这一主题，在提供人力资源管理各岗位职责的同时，还为人力资源岗位任职者提供了各种可以借鉴的制度范例、文书模板、执行流程和工具表单，能够有效避免企业人力资源管理浮于表面、流于形式的问题。

本系列具体包括《人力资源部岗位职责与考核精细化管理》、《人力资源管理制度与表单精细化设计》、《人力资源管理流程与节点精细化设计》、《人力资源管理关键点精细化设计》、《人力资源管理文书与方案精细化设计》五本图书。本系列图书的内容结构具备以下五大特色。

1. 岗位职责与考核精细化

本系列图书按照组织设计和工作分析的原理，从部门、岗位两个层面，为企业人力资源部门的职责设计和岗位设计提供了分层化、工具化、实务化、精细化的解决方案，旨在帮助企业设计科学、高效的部门职能和岗位职能，提高相关岗位人员及组织整体的工作效率。

2. 管理制度与表单标准化

本系列图书设计了人力资源管理过程中实用的标准化管理制度，并在制度后面增加了该制度中用到的，或与其紧密相关的表单，给出了细化、可执行的范本，方便读者“拿来

即用”，同时增强了制度的针对性和可执行性，以提升实际执行的效果。

3. 管理流程与节点规范化

本系列图书非常规范化地设计了人力资源管理过程中的主要流程图，并对流程图中的关键节点进行了细化说明，明确了各个节点的权责分工，说明了具体工作事项，给出了输入、输出文件，有助于业务执行过程的规范化、高效化。

4. 管理文书与方案模板化

本系列图书对企业人力资源管理过程中所需的各类文书、方案进行了模板化的设计，为业务管理和执行人员提供了大量模板范例及参照范本，对于这些工具模板，读者可直接套用或稍改即用。

5. 各项业务关键点清晰化

本系列图书中的《人力资源管理关键点精细化设计》从业务分析入手，确定了人力资源管理各项业务的主要风险点、流程图，分析各流程中的关键节点，进而确定各项业务的关键点。同时，本系列图书对各项业务关键点进行了详细剖析，并用图、表、流程的形式清晰地展现出来，帮助读者深刻了解人力资源管理各项业务。

综上所述，“弗布克企业人力资源精细化管理系列”图书本着管理岗位设计精细化、制度表单标准化、流程节点规范化、文书方案模板化、业务关键点清晰化的设计理念，通过岗位职责与考核、制度与表单、流程与关键节点、文书与方案、业务关键点等实用模块，为读者提供了全方位的人力资源管理工作指导与参考依据，是人力资源管理人员在工作中必不可少的工具书。

由于时间原因，本系列图书中可能仍有不足之处，欢迎广大读者批评指正，以便我们改版时能够做得更好，读者用起来也更加方便。

前 言

《人力资源管理流程与节点精细化设计》是“弗布克企业人力资源精细化管理系列”图书中的一本。本书围绕人力资源管理流程的设计，将人力资源管理事项的执行工作落实到具体的流程中，解决了企业管理中“由谁做”、“做什么”的问题，帮助企业人力资源管理人员顺利实现从“知道做”到“如何做”，再从“如何做”到“如何有效去做”的科学转变。

本书以人力资源部门的“管理流程图+权责明细表+节点说明表+文件体系图”为核心，按照人力资源管理事项，设计了人力资源管理过程中所能用到的管理流程，明确了各执行主体的权责范围，增强了每一个人的责任意识，有利于企业推进人力资源管理工作的流程化与标准化，提升人力资源部门和员工的实际执行能力。

本书作为流程与节点设计的工具书，内容结构具有以下四大特点。

1. 构建了“拿来即用”的流程体系

在梳理人力资源管理工作内容的基础上，本书共设计了 50 套人力资源管理流程，细化了人力资源管理的具体工作事项，构建了“拿来即用”的人力资源管理流程体系，为企业实现人力资源管理工作的流程化、标准化提供了很好的指导。

2. 明确界定了执行主体的职责权力

本书围绕人力资源管理流程体系，对每一个流程执行主体的权责进行了明确界定，明确了流程中各执行主体工作内容、工作目标与责任事项，帮助流程相关人员了解自己应该做什么、怎么做，从而使工作更加有章可循。

3. 指明了流程节点事项的执行要点

为达到人力资源管理流程高效执行的目的，本书还针对流程中的节点事项，给出了流程节点的操作说明，列出了该节点事项在流程执行事项中的执行周期、适用单位、责任部门等流程执行要素，帮助企业科学开展人力资源管理工作的，提升企业的经营绩效。

4. 梳理了流程节点文件体系，规范了流程执行

本书在设计管理流程、界定权责与节点说明的基础上，梳理了该流程各个节点事项在

执行过程中依据的输入文件、生成的输出文件，形成了流程节点文件体系，规范了流程执行依据、记录流程执行结果，帮助企业形成了完整的成果文件体系。

综上所述，本书对企业在推行人力资源管理流程中需要控制的节点事项、职责权力、文件体系等问题，详细给出了可供参考的解决方案，书中所设计的管理流程图、执行主体权责表、节点事项说明表等，均可供读者“拿来即用”或“稍改即用”。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学负责资料的收集和整理，董芳芳负责图表编排，程淑丽参与编写了本书的第1章，韩伟静参与编写了本书的第2章，滕晓丽参与编写了本书的第3章，杨化狄参与编写了本书的第4章，周书娟参与编写了本书的第5章，徐朝阳参与编写了本书的第6章，姜东青参与编写了本书的第7章，田玲参与编写了本书的第8章，高玉卓参与编写了本书的第9章，李健参与编写了本书的第10章，单伟伟参与编写了本书的第11章，王海燕参与编写了本书的第12章，刘柏华参与编写了本书的第13章，王瑞永参与编写了本书的第14章。全书由王胜会统撰定稿。

弗布克

2013年4月

目 录

第 1 章	流程与节点	1
1.1	流程分类	2
1.1.1	管理流程	2
1.1.2	业务流程	3
1.2	流程形式	4
1.2.1	矩阵式流程	4
1.2.2	泳道式流程	5
1.3	流程绘制	5
1.3.1	流程绘制工具	5
1.3.2	流程绘制步骤	6
1.3.3	流程绘制模板	7
1.4	节点分析	7
1.4.1	节点的确定	7
1.4.2	节点的描述	10
1.5	主要问题	11
1.5.1	执行的主体	11
1.5.2	权责的描述	12
1.5.3	流程节点控制	13
第 2 章	工作分析管理流程与节点	15
2.1	工作调查分析流程与节点	16
2.1.1	工作调查分析流程图	16
2.1.2	执行主体权责明细表	17
2.1.3	流程图节点说明表单	19
2.1.4	节点相关文件体系图	21
2.2	岗位评价管理流程与节点	22
2.2.1	岗位评价管理流程图	22
2.2.2	执行主体权责明细表	23
2.2.3	流程图节点说明表单	25
2.2.4	节点相关文件体系图	26

2.3	岗位说明书编制流程与节点	27
2.3.1	岗位说明书编制流程图	27
2.3.2	执行主体权责明细表	28
2.3.3	流程图节点说明表单	30
2.3.4	节点相关文件体系图	32
第3章	组织结构设计管理流程与节点	33
3.1	组织结构设计流程与节点	34
3.1.1	组织结构设计流程图	34
3.1.2	执行主体权责明细表	35
3.1.3	流程图节点说明表单	37
3.1.4	节点相关文件体系图	39
3.2	组织结构变革流程与节点	40
3.2.1	组织结构变革流程图	40
3.2.2	执行主体权责明细表	41
3.2.3	流程图节点说明表单	43
3.2.4	节点相关文件体系图	44
3.3	岗位体系管理流程与节点	45
3.3.1	岗位体系管理流程图	45
3.3.2	执行主体权责明细表	46
3.3.3	流程图节点说明表单	48
3.3.4	节点相关文件体系图	49
第4章	人力资源规划流程与节点	51
4.1	人力资源需求预测流程与节点	52
4.1.1	人力资源需求预测流程图	52
4.1.2	执行主体权责明细表	53
4.1.3	流程图节点说明表单	55
4.1.4	节点相关文件体系图	56
4.2	人力资源供给预测流程与节点	57
4.2.1	人力资源供给预测流程图	57
4.2.2	执行主体权责明细表	58
4.2.3	流程图节点说明表单	59
4.2.4	节点相关文件体系图	61
4.3	人力资源工作计划流程与节点	62
4.3.1	人力资源工作计划流程图	62
4.3.2	执行主体权责明细表	63
4.3.3	流程图节点说明表单	65

4.3.4	节点相关文件体系图	66
4.4	人力资源费用预算流程与节点	67
4.4.1	人力资源费用预算流程图	67
4.4.2	执行主体权责明细表	68
4.4.3	流程图节点说明表单	70
4.4.4	节点相关文件体系图	72
第5章	员工招聘管理流程与节点	73
5.1	招聘计划管理流程与节点	74
5.1.1	招聘计划管理流程图	74
5.1.2	执行主体权责明细表	75
5.1.3	流程图节点说明表单	76
5.1.4	节点相关文件体系图	78
5.2	招聘费用预算流程与节点	79
5.2.1	招聘费用预算流程图	79
5.2.2	执行主体权责明细表	80
5.2.3	流程图节点说明表单	81
5.2.4	节点相关文件体系图	82
5.3	招聘广告设计流程与节点	83
5.3.1	招聘广告设计流程图	83
5.3.2	执行主体权责明细表	84
5.3.3	流程图节点说明表单	85
5.3.4	节点相关文件体系图	86
5.4	内部招聘管理流程与节点	87
5.4.1	内部招聘管理流程图	87
5.4.2	执行主体权责明细表	88
5.4.3	流程图节点说明表单	89
5.4.4	节点相关文件体系图	91
5.5	外部招聘管理流程与节点	92
5.5.1	外部招聘管理流程图	92
5.5.2	执行主体权责明细表	93
5.5.3	流程图节点说明表单	94
5.5.4	节点相关文件体系图	96
5.6	网络招聘管理流程与节点	97
5.6.1	网络招聘管理流程图	97
5.6.2	执行主体权责明细表	98
5.6.3	流程图节点说明表单	99
5.6.4	节点相关文件体系图	101



5.7	猎头招聘管理流程与节点	102
5.7.1	猎头招聘管理流程图	102
5.7.2	执行主体权责明细表	103
5.7.3	流程图节点说明表单	105
5.7.4	节点相关文件体系图	106
第6章	面试录用管理流程与节点	107
6.1	面试组织实施流程与节点	108
6.1.1	面试组织实施流程图	108
6.1.2	执行主体权责明细表	109
6.1.3	流程图节点说明表单	110
6.1.4	节点相关文件体系图	111
6.2	员工录用管理流程与节点	112
6.2.1	员工录用管理流程图	112
6.2.2	执行主体权责明细表	113
6.2.3	流程图节点说明表单	114
6.2.4	节点相关文件体系图	116
6.3	新员工入职引导流程与节点	117
6.3.1	新员工入职引导流程图	117
6.3.2	执行主体权责明细表	118
6.3.3	流程图节点说明表单	119
6.3.4	节点相关文件体系图	120
第7章	人员测评管理流程与节点	121
7.1	测评规范管理流程与节点	122
7.1.1	测评规范管理流程图	122
7.1.2	执行主体权责明细表	123
7.1.3	流程图节点说明表单	124
7.1.4	节点相关文件体系图	125
7.2	测评机构选择流程与节点	126
7.2.1	测评机构选择流程图	126
7.2.2	执行主体权责明细表	127
7.2.3	流程图节点说明表单	128
7.2.4	节点相关文件体系图	130
7.3	人员测评实施流程与节点	131
7.3.1	人员测评实施流程图	131
7.3.2	执行主体权责明细表	132
7.3.3	流程图节点说明表单	133

7.3.4	节点相关文件体系图	135
第8章	职业生涯管理流程与节点	137
8.1	职业生涯规划流程与节点	138
8.1.1	职业生涯规划流程图	138
8.1.2	执行主体权责明细表	139
8.1.3	流程图节点说明表单	140
8.1.4	节点相关文件体系图	142
8.2	职业发展通道设计流程与节点	143
8.2.1	职业发展通道设计流程图	143
8.2.2	执行主体权责明细表	144
8.2.3	流程图节点说明表单	145
8.2.4	节点相关文件体系图	147
8.3	职业生涯年度评审流程与节点	148
8.3.1	职业生涯年度评审流程图	148
8.3.2	执行主体权责明细表	149
8.3.3	流程图节点说明表单	150
8.3.4	节点相关文件体系图	152
第9章	培训开发管理流程与节点	153
9.1	培训需求调查流程与节点	154
9.1.1	培训需求调查流程图	154
9.1.2	执行主体权责明细表	155
9.1.3	流程图节点说明表单	156
9.1.4	节点相关文件体系图	157
9.2	培训计划制订流程与节点	158
9.2.1	培训计划制订流程图	158
9.2.2	执行主体权责明细表	159
9.2.3	流程图节点说明表单	160
9.2.4	节点相关文件体系图	161
9.3	培训预算管理流程与节点	162
9.3.1	培训预算管理流程图	162
9.3.2	执行主体权责明细表	163
9.3.3	流程图节点说明表单	164
9.3.4	节点相关文件体系图	165
9.4	培训效果评估流程与节点	166
9.4.1	培训效果评估流程图	166
9.4.2	执行主体权责明细表	167



9.4.3	流程图节点说明表单	168
9.4.4	节点相关文件体系图	169
第10章	薪酬福利管理流程与节点	171
10.1	薪酬调查管理流程与节点	172
10.1.1	薪酬调查管理流程图	172
10.1.2	执行主体权责明细表	173
10.1.3	流程图节点说明表单	174
10.1.4	节点相关文件体系图	176
10.2	薪酬体系设计流程与节点	177
10.2.1	薪酬体系设计流程图	177
10.2.2	执行主体权责明细表	178
10.2.3	流程图节点说明表单	179
10.2.4	节点相关文件体系图	182
10.3	薪资调整管理流程与节点	183
10.3.1	薪资调整管理流程图	183
10.3.2	执行主体权责明细表	184
10.3.3	流程图节点说明表单	185
10.3.4	节点相关文件体系图	186
第11章	绩效考核管理流程与节点	187
11.1	绩效目标设定流程与节点	188
11.1.1	绩效目标设定流程图	188
11.1.2	执行主体权责明细表	189
11.1.3	流程图节点说明表单	190
11.1.4	节点相关文件体系图	192
11.2	年度考核计划管理流程与节点	193
11.2.1	年度考核计划管理流程图	193
11.2.2	执行主体权责明细表	194
11.2.3	流程图节点说明表单	195
11.2.4	节点相关文件体系图	196
11.3	绩效考核申诉流程与节点	197
11.3.1	绩效考核申诉流程图	197
11.3.2	执行主体权责明细表	198
11.3.3	流程图节点说明表单	199
11.3.4	节点相关文件体系图	200

第 12 章 人事事务管理流程与节点	201
12.1 员工考勤管理流程与节点	202
12.1.1 员工考勤管理流程图	202
12.1.2 执行主体权责明细表	203
12.1.3 流程图节点说明表单	204
12.1.4 节点相关文件体系图	206
12.2 员工出差管理流程与节点	207
12.2.1 员工出差管理流程图	207
12.2.2 执行主体权责明细表	208
12.2.3 流程图节点说明表单	209
12.2.4 节点相关文件体系图	211
12.3 员工提案管理流程与节点	212
12.3.1 员工提案管理流程图	212
12.3.2 执行主体权责明细表	213
12.3.3 流程图节点说明表单	214
12.3.4 节点相关文件体系图	215
12.4 员工奖惩管理流程与节点	216
12.4.1 员工奖惩管理流程图	216
12.4.2 执行主体权责明细表	217
12.4.3 流程图节点说明表单	218
12.4.4 节点相关文件体系图	219
12.5 员工档案管理流程与节点	220
12.5.1 员工档案管理流程图	220
12.5.2 执行主体权责明细表	221
12.5.3 流程图节点说明表单	222
12.5.4 节点相关文件体系图	224
第 13 章 员工关系管理流程与节点	225
13.1 劳动合同管理流程与节点	226
13.1.1 劳动合同管理流程图	226
13.1.2 执行主体权责明细表	227
13.1.3 流程图节点说明表单	228
13.1.4 节点相关文件体系图	230
13.2 劳动争议处理流程与节点	231
13.2.1 劳动争议处理流程图	231
13.2.2 执行主体权责明细表	232
13.2.3 流程图节点说明表单	233
13.2.4 节点相关文件体系图	235



13.3	劳动安全与卫生管理流程与节点	236
13.3.1	劳动安全与卫生管理流程图	236
13.3.2	执行主体权责明细表	237
13.3.3	流程图节点说明表单	238
13.3.4	节点相关文件体系图	240
13.4	员工满意度调查流程与节点	241
13.4.1	员工满意度调查流程图	241
13.4.2	执行主体权责明细表	242
13.4.3	流程图节点说明表单	243
13.4.4	节点相关文件体系图	245

第14章 人员流动管理流程与节点

247

14.1	员工晋升管理流程与节点	248
14.1.1	员工晋升管理流程图	248
14.1.2	执行主体权责明细表	249
14.1.3	流程图节点说明表单	250
14.1.4	节点相关文件体系图	252
14.2	内部调动管理流程与节点	253
14.2.1	内部调动管理流程图	253
14.2.2	执行主体权责明细表	254
14.2.3	流程图节点说明表单	255
14.2.4	节点相关文件体系图	257
14.3	岗位轮换管理流程与节点	258
14.3.1	岗位轮换管理流程图	258
14.3.2	执行主体权责明细表	259
14.3.3	流程图节点说明表单	260
14.3.4	节点相关文件体系图	262
14.4	员工离职管理流程与节点	263
14.4.1	员工离职管理流程图	263
14.4.2	执行主体权责明细表	264
14.4.3	流程图节点说明表单	265
14.4.4	节点相关文件体系图	267
14.5	离职交接管理流程与节点	268
14.5.1	离职交接管理流程图	268
14.5.2	执行主体权责明细表	269
14.5.3	流程图节点说明表单	270
14.5.4	节点相关文件体系图	272

第1章

流程与节点

1.1 流程分类

1.1.1 管理流程

管理流程主要用于支持企业战略和经营决策，应用范畴包括人力资源管理、信息系统管理等多个领域。企业通过流程管理对业务开展情况进行监督、控制、协调与服务。常见的管理流程有六类，如图 1-1 所示。



图 1-1 管理流程的六种类型

管理流程具有分配任务、分配人员、启动工作、执行任务、监督任务等功能。管理流程一般可以分为三个部分，如图 1-2 所示。

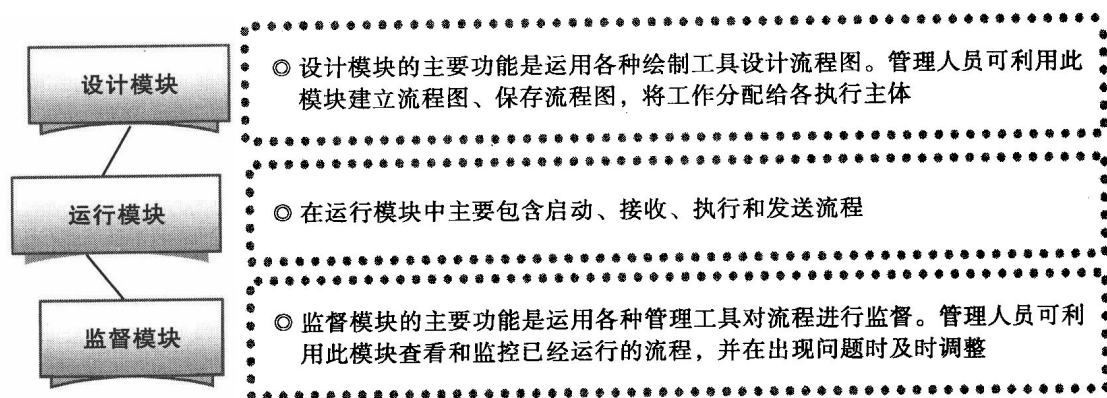


图 1-2 管理流程的组成部分