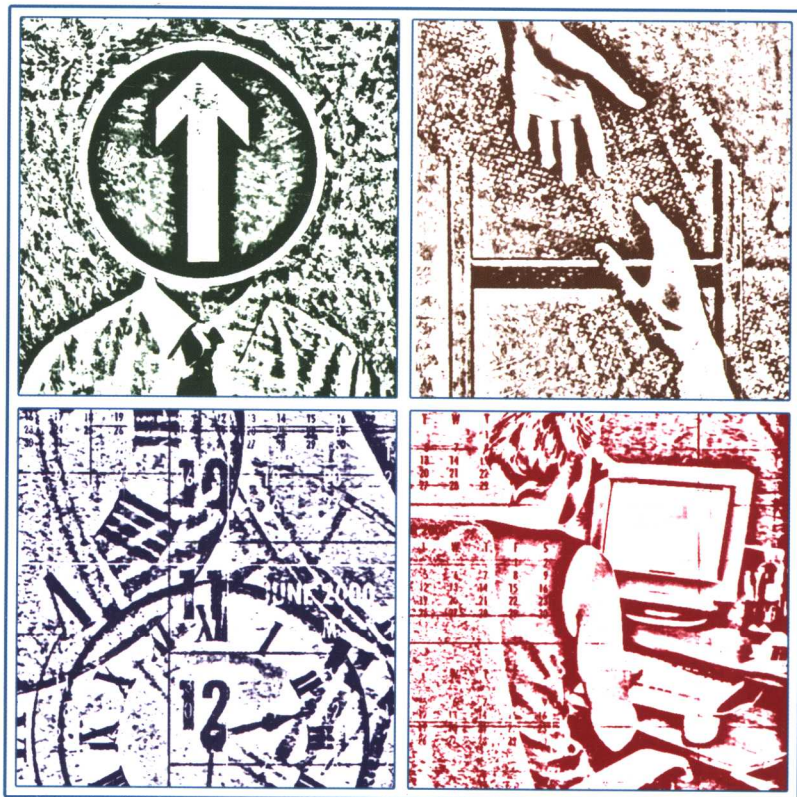


从如何做到如何更有效地做

# 人力资源管理 流程设计与 工作标准

孙宗虎 王瑞永 ○ 编著



弗布克管理流程与工作标准系列

# 人力资源管理流程 设计与工作标准

孙宗虎 王瑞永 编著

人民邮电出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理流程设计与工作标准/孙宗虎,王瑞永编著. —北京:人民邮电出版社, 2006.11

(弗布克管理流程与工作标准系列)

ISBN 7-115-15335-3

I. 人... II. ①孙...②王... III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92  
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 117102 号

### 内 容 提 要

本书以流程图和工作标准的形式介绍了企业人力资源管理部门的工作管理流程。流程详细、准确,各个部门具体的工作步骤和任务清晰明确,体现了很强的操作性和实务性。

本书主要包括流程与流程图的绘制、人力资源规划管理流程、组织结构管理流程、招聘管理流程、面试与甄选管理流程、员工录用管理流程、员工培训与人才开发管理流程、绩效考核管理流程、薪酬管理流程、员工晋升与离职管理流程、员工出差管理流程、员工日常管理流程、员工劳动关系管理流程等内容。

本书适用于企业中高层管理人员、企业人力资源管理部门的工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员,为其提供了可以参照执行的工作样本和管理规范。

### 弗布克管理流程与工作标准系列 人力资源管理流程设计与工作标准

- 
- ◆ 编 著 孙宗虎 王瑞永  
责任编辑 李耀东
  - ◆ 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>  
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷  
新华书店总店北京发行所经销
  - ◆ 开本: 787×1092 1/16  
印张: 18.5 2006 年 11 月第 1 版  
字数: 180 千字 2006 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-15335-3/F · 854

定价: 36.00 元

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

## 作者简介

### 孙宗虎

北京弗布克管理咨询有限公司总经理、知名人力资源管理实战派学者、高级咨询顾问、策划人。长期从事企业人力资源管理实务方面的研究与实践、企业人力资源管理咨询、企业 E-LEARNING 培训课程开发、企业培训教材与课程开发、大学管理课程课件开发等工作。作者 E-mail: sunzonghu@163.com

### 王瑞永

副教授，工商管理硕士。内蒙古财经学院工商管理系人力资源管理教研室主任。主讲课程有《人力资源管理》、《管理学》等。

# FBOOK

弗布克管理流程与工作标准系列



品尚 书屋  
pingchou@ctt.com  
装帧设计

试读结束，需要全本请在线购买：[www.cttongbook.com](http://www.cttongbook.com)

# 前 言

弗布克管理流程与工作标准系列图书旨在解决中国企业管理中的执行和工作细节问题，倡导标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化“六化合一”的管理思路 and 提供相应的操作实务，力求从最基础的层面也是最实务的层面，为企业走向规范化管理提供帮助和解决方案。

本系列图书提供的工作流程和工作标准是企业管理中的细节和具体问题，正是由于这些问题的解决和标准的制定，才使得企业每个岗位的工作内容“标准化”和“量化”，为企业的绩效考评提供了依据。

企业的优异绩效有赖于流程的标准化、各个部门之间的协作效率以及每个部门员工的工作效率。流程化和标准化使得每个岗位的员工能充分地实现“人与事的完美结合”。

流程的规范化和工作的标准化，促使企业的员工从知道“如何做”向“如何有效地做”转化。这一转化必将大大地提高员工的工作效率和各个部门之间的协调能力，从而从整体上提高企业的运营效率。

将每件事情的工作程序与标准确定下来，不但为绩效考评提供了依据，也为区分每个部门、每位员工的责权提供了依据，框定了各自的责权范围和界限，以免发生互相推诿和扯皮的现象。这就大大地增强了企业中每个部门、每个岗位的员工的责任意识，让他们对自己的事情负起责任。只有每个人都对自己的事情负起责任，企业的执行能力才能最终得到提升，企业的竞争力才能永续。

希望本套管理流程系列图书能够给企业带来操作层面的借鉴和实务化的解决方案！

弗布克管理流程与工作标准系列图书包括：

《通用管理流程设计与工作标准》

《生产管理流程设计与工作标准》

《市场营销管理流程设计与工作标准》

《人力资源管理流程设计与工作标准》  
《行政管理流程设计与工作标准》  
《财务管理流程设计与工作标准》  
《房地产管理流程设计与工作标准》  
《酒店管理流程设计与工作标准》  
《采购与供应管理流程设计与工作标准》  
《医院管理流程设计与工作标准》  
《新产品开发流程设计与工作标准》  
《客户关系管理流程设计与工作标准》  
《物流管理流程设计与工作标准》  
《物业管理流程设计与工作标准》

随着企业管理水平的不断提高，流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用系列图书时可参考以下意见：

1. 对于本系列图书提供的工作流程和工作标准，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况；

2. 读者可参照本系列图书的流程，将所在企业每个部门内每个员工的工作流程进行适当压缩，力求进行流程再造，以求提高企业的运营效率；

3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作流程，因需而变，高效管理、高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

在本书编写的过程中，张孝艳、刘娜、曾巧云负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，李世忠、王宏、高飞参与编写了本书的第1、2章，郝卓刚、程淑丽、王宁参与编写并修改了本书的第3、4、5、6章，郭建国、王淑燕、彭朝霞、李岩参与编写了本书的第7、8、9章，刘伟、李艳参与编写了本书的第10、11章，陈乌兰、张彩艳参与编写了本书的第12、13章，在此，对他们的劳动一并表示感谢。



2006年10月

# 目 录

第1章 流程与流程图的绘制 .....	1
1.1 流程与流程再造 .....	2
1.1.1 什么是流程 .....	2
1.1.2 企业管理流程综述 .....	3
1.1.3 人力资源管理流程设计的基础 .....	3
1.1.4 流程管理对企业的意义 .....	4
1.2 流程图的绘制 .....	4
1.2.1 流程图绘制前的准备工作 .....	4
1.2.2 流程图绘制的原则 .....	6
1.2.3 流程图的绘制方法 .....	7
1.2.4 流程图的管理与实施 .....	8
第2章 人力资源规划管理流程 .....	11
2.1 人力资源规划工作流程与工作标准 .....	12
2.2 人力资源需求预测工作流程与工作标准 .....	15
2.3 人力资源供给预测工作流程与工作标准 .....	18
2.4 人力资源部工作计划流程与工作标准 .....	21
第3章 组织结构管理流程 .....	25
3.1 组织结构变革流程及工作标准 .....	26
3.2 岗位设计工作流程及工作标准 .....	30
第4章 招聘管理流程 .....	33
4.1 招聘计划工作流程与工作标准 .....	34
4.2 招聘费用预算工作流程与工作标准 .....	37
4.3 招聘说明书编写工作流程与工作标准 .....	40
4.4 招聘工作流程与工作标准 .....	42
4.5 内部招聘工作流程与工作标准 .....	45



4.6	外部招聘工作流程与工作标准 .....	47
4.7	中高层管理及核心专业人员推荐管理流程与 工作标准 .....	50
4.8	技术人员及管理支持人员推荐管理流程与 工作标准 .....	53
<b>第5章</b>	<b>面试与甄选管理流程 .....</b>	<b>55</b>
5.1	面试题目设计工作流程与工作标准 .....	56
5.2	面试准备工作流程与工作标准 .....	59
5.3	人才测评工作流程与工作标准 .....	61
5.4	面试与甄选工作流程与工作标准 .....	64
<b>第6章</b>	<b>员工录用管理流程 .....</b>	<b>67</b>
6.1	员工试用工作流程与工作标准 .....	68
6.2	员工转正工作流程与工作标准 .....	71
6.3	员工录用工作流程与工作标准 .....	74
6.4	人事档案调转工作流程与工作标准 .....	77
6.5	劳动合同签订工作流程与工作标准 .....	79
<b>第7章</b>	<b>员工培训与人才开发管理流程 .....</b>	<b>83</b>
7.1	培训需求调查工作流程与工作标准 .....	84
7.2	培训计划制定工作流程与工作标准 .....	87
7.3	培训课程设计工作流程与工作标准 .....	90
7.4	聘请培训师工作流程与工作标准 .....	93
7.5	培训费用预算工作流程与工作标准 .....	96
7.6	员工离岗培训管理流程与工作标准 .....	99
7.7	员工出国培训管理流程与工作标准 .....	102
7.8	培训外包管理流程与工作标准 .....	104
7.9	员工职业生涯规划工作流程与工作标准 .....	107
7.10	培训管理流程与管理标准 .....	110

7.11	培训考核工作流程与工作标准 .....	115
<b>第8章</b>	<b>绩效考核管理流程 .....</b>	<b>120</b>
8.1	目标设定工作流程与工作标准 .....	121
8.2	考核标准的制定工作流程与工作标准 .....	124
8.3	绩效管理工作流程与工作标准 .....	127
8.4	绩效考核工作流程与工作标准 .....	131
8.5	管理人员绩效考核工作流程与工作标准 .....	134
8.6	营销人员绩效考核工作流程与工作标准 .....	137
8.7	中层管理者绩效考核工作流程与工作标准 .....	140
8.8	高层绩效考核工作流程与工作标准 .....	143
8.9	研发人员绩效考核工作流程与工作标准 .....	146
8.10	提案管理流程与工作标准 .....	149
8.11	员工奖惩管理工作流程与工作标准 .....	151
8.12	员工绩效考核申诉管理流程与工作标准 .....	153
<b>第9章</b>	<b>薪酬管理流程 .....</b>	<b>155</b>
9.1	员工薪酬福利管理工作流程与工作标准 .....	156
9.2	员工奖金发放管理工作流程与工作标准 .....	160
9.3	员工抚恤管理工作流程与工作标准 .....	163
9.4	员工保险管理工作流程与工作标准 .....	165
9.5	员工保健管理工作流程与工作标准 .....	169
9.6	员工劳动保护管理工作流程与工作标准 .....	172
9.7	员工工资发放管理工作流程与工作标准 .....	175
9.8	员工工资调整工作流程与工作标准 .....	178
9.9	岗位评价工作流程与工作标准 .....	181
9.10	员工考核管理流程与管理标准 .....	184
<b>第10章</b>	<b>员工晋升与离职管理流程 .....</b>	<b>188</b>
10.1	员工晋升管理工作流程与工作标准 .....	189

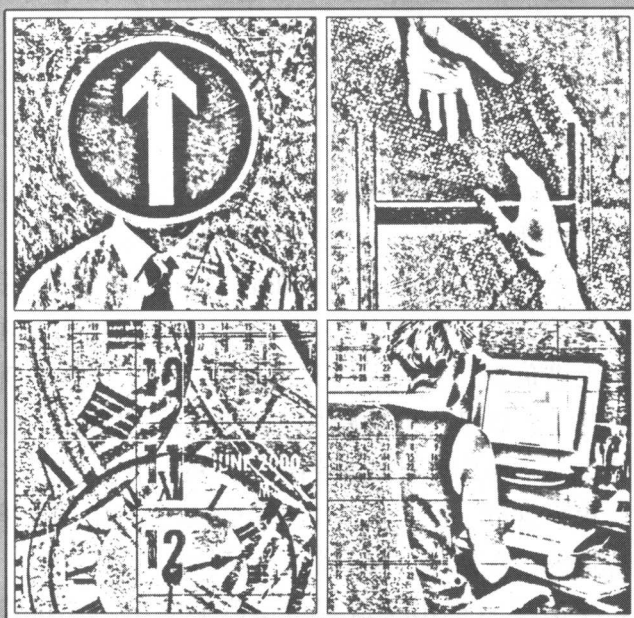
10.2	员工内部调动管理流程与工作标准 .....	192
10.3	员工岗位轮换管理流程与工作标准 .....	195
10.4	员工降级流程与工作标准 .....	198
10.5	员工离职管理流程与工作标准 .....	200
10.6	员工辞退管理流程与工作标准 .....	203
10.7	员工挽留管理流程与工作标准 .....	205
10.8	员工离职交接管理流程与工作标准 .....	208
10.9	员工调入管理 workflows 与工作标准 .....	211
<b>第 11 章</b>	<b>员工出差管理流程.....</b>	<b>214</b>
11.1	员工出差审批管理 workflows 与工作标准 ...	215
11.2	出差费用预算管理 workflows 与工作标准 ...	218
11.3	出差计划管理 workflows 与工作标准 .....	220
11.4	出差汇报管理 workflows 与工作标准 .....	223
11.5	出差费用报销管理 workflows 与工作标准 ...	226
11.6	因公出国管理 workflows 与工作标准 .....	229
11.7	员工出差 workflows 与工作标准 .....	232
<b>第 12 章</b>	<b>员工日常管理流程.....</b>	<b>235</b>
12.1	员工考勤 workflows 及工作标准 .....	236
12.2	会议管理流程与工作标准 .....	239
12.3	办公用品使用管理流程与工作标准 .....	243
12.4	卫生管理 workflows 与工作标准 .....	247
12.5	工作时间外出管理流程与工作标准 .....	249
12.6	员工请假管理 workflows 与工作标准 .....	251
12.7	员工加班管理流程与工作标准 .....	254
12.8	员工管理 workflows 与工作标准 .....	257
12.9	员工考勤处罚管理 workflows 与工作标准 ...	262
<b>第 13 章</b>	<b>员工劳动关系管理流程.....</b>	<b>265</b>

13.1	劳动用工制度管理 workflow 与 工作标准	… 266
13.2	劳动合同管理 workflow 与 工作标准	…… 268
13.3	劳动纠纷处理 workflow 与 工作标准	…… 270
13.4	合同解除 workflow 与 工作标准	…… 273
13.5	员工伤病鉴定 workflow 与 工作标准	…… 275
13.6	员工档案信息建立 workflow 与 工作标准	… 277
13.7	员工档案信息查阅 workflow 与 工作标准	… 279
13.8	员工满意度调查 workflow 与 工作标准	…… 281

# 第1章

## 流程与流程图的绘制

---



**标准化** 为企业管理提供标准化的流程设计与工作标准  
**流程化** 为企业管理提供规范化的工作程序与量化标准  
**工具化** 为企业管理者提供拿来即用的模板和样表范本  
**实务化** 为企业管理者提供加强执行能力和效率的方案



我们在进行流程设计之前，必须对流程的概念有一个清楚的认识，并在此基础上掌握流程图绘制的方法，才能着手设计适合本企业的流程，并根据企业发展和市场变化情况，及时对流程进行调整、再造。

## 1.1 流程与流程再造

流程与流程再造的概念自 20 世纪 90 年代传入我国以来，已经越来越多地被广大企业所接受。可是，很多企业在实施流程管理时，由于对流程和流程再造的基本概念不是很清楚，结果导致了管理上的失败。

### 1.1.1 什么是流程

关于流程，不同的人有不同的说法。有人认为，流程就是程序，其实，“流程”和“程序”是两个互相关联，但绝不等同的概念。“程序”可以体现出一件工作中，若干个作业项目哪个在前，哪个在后，即先做什么、后做什么。而流程除了可以体现出先做什么、后做什么之外，还可以表示出每一项具体任务是由谁来做，即甲项工作由谁负责，乙项工作又由谁来负责。如此一来，若干个作业项目或者若干个工作环节，以及它们的责任人和责任人之间的相互工作关系便一目了然地表述出来了，而程序则是无法做到这一点的。

我们不妨给流程下这样一个定义：“流程就是为特定的顾客或特定的市场提供特定的产品或特定的服务所精心设计的一系列活动。”

继流程之后，又有学者提出了流程再造的概念。企业再造（Reengineering）也叫做“企业流程再造”，或直接简称“再造”。它是 20 世纪 90 年代初期兴起的一种新的管理理念和管理方法，被称为继泰勒的“科学管理”和“全面质量管理”（TQM）之后的“第三次管理革命”。

按照企业再造概念的创始者迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）所下的定义：“企业再造（Reengineering），就是对公司的流程、组织结构、文化进行彻底的、急剧的重塑（Redesign），以达到绩效的飞跃。”（《企业再造——经营革命宣言》）

另外一位管理学家说：“再造就是对战略、增值营运流程，以及支撑它们的系统、政策、组织、结构进行快速、彻底、急剧的重塑，以达到工作流程和生产效率的最优化。”（《再造手册》）

对于流程再造的定义，这些外国学者自己也觉得语句上啰唆和绕口，所以那



位管理学家自己又说：“如果这样的定义过于冗长，那么我们不妨牢记：‘再造就是推倒重来（Starting over）!’”。

流程再造的意义，不仅仅是对企业的管理与业务流程进行的再造，而且是要将以职能为核心的传统企业，改造成以流程为核心的新型企业，这也就是我们所说的企业再造。企业通过不断的变革与创新（广义上这里不仅仅包括流程的再造，还包括企业组织的再造和变革），使原来不断产生暮气的企业，重新焕发青春，并且永远充满朝气、充满生机、充满活力！

### 1.1.2 企业管理流程综述

目前，我国企业大都还没有建立起标准的流程，自然也就谈不到流程再造的问题。所以说，对于大多数企业来说，首先要懂得流程的概念、了解流程对企业管理的意义，以及掌握流程设计和流程图绘制的方法。

虽说也有少数企业学着设计了一些所谓的“流程”，但是很多也都是照猫画虎，凭主观臆断绘制出来的，不符合企业实际情况的，甚至给企业带来了很大的负面影响。所以，对于这些企业来说，首先要检查现有的流程，是否符合本企业的需要，是否能够适应市场竞争的变化。如果流程确实需要进行改进，而且是本企业所急需的，那就一定要立即着手进行流程再造的工作。

总之，流程式管理作为国际流行的新型管理模式，在企业进行实施，对企业内部经营管理可以起到规范的作用，对企业外部竞争亦可起到随机应变的作用。

### 1.1.3 人力资源管理流程设计的基础

人力资源活动会影响企业中的每个部门、每位成员。人力资源流程涵盖层面广泛，从将新进员工纳入组织内、安排休假时间，最后到人员退休审查的管理，都随处可见。这些流程在运作的时候，在某些情形之下必须一视同仁，平等对待每位员工。此外，国家的法律、法规也会影响每个人力资源的业务程序。考虑标准化程序与重要法规的双重因素，人力资源流程已成为企业最常见的标准化目标。

由于人力资源部门中的员工“流程”本身并不是针对该部门所设的，因此，人力资源流程中仅有部分步骤是在部门内执行的。所以，做好人力资源流程管理可以更好地改善部门之间的协调工作。

以上是企业在人力资源管理流程设计与流程再造时的基础。同时，企业中长期发展战略规划则是流程设计与再造的基础条件。如果企业尚未制订中长期发展



战略，则应首先制订出发展战略再着手进行流程设计与流程再造的工作。否则，所设计出的流程很难适应本企业发展的实际情况。

### 1.1.4 流程管理对企业的意义

采用流程来管理企业，对企业必将产生积极的影响和重大的意义，具体来说，它有两方面的内容。

#### 1. 提高企业整体竞争力

在流程设计与流程再造的过程中，通过对企业的各项业务进行流程化的塑造，包括进行相应的资源结构调整和人力资源结构调整，从而明确哪项工作应该由哪个部门、哪个人来具体负责，使企业各部门、各职位的责权更加明晰地体现出来，同时提高企业的整体竞争力。

#### 2. 企业形态的转变

长期以来，我国大多数企业都实施一种职能式管理的形态，而企业在实施了流程式的管理模式后，企业将由以职能为中心的传统形态，转变为以流程为中心的新型流程向导型企业，实现企业经营方式和管理方式的根本转变。这一转变，可以使企业在市场变化的同时，根据自身发展战略，及时进行经营管理方式的转变，从而使企业在激烈的市场竞争中，永远掌握变化的主动，立于不败之地。

我国的社会主义市场经济已经实行十多年了，与市场日趋完善相对应，市场的竞争也越来越激烈，所以，认识流程的意义，合理地设计企业的流程，已经成为每个企业的必修课。

## 1.2 流程图的绘制

在了解了流程和流程再造的基本概念，对流程管理的意义有了一定的认识之后，企业的相关部门和人员，必须掌握流程设计的原则、方法，并在企业内部将其全面、彻底地推行下去，流程式管理才会最大限度地发挥作用。

### 1.2.1 流程图绘制前的准备工作

企业在进行流程设计之前，首先要对企业目前存在的问题进行诊断与分析，找出企业问题的关键所在。这些企业关键的、亟待解决的问题，需要首先着手建立流程，我们将其称之为“关键流程”。

企业在选择“关键流程”时，主要从以下三个方面着手：





☆ 选择原则之一：绩效的低下性。凡是目前绩效低下，即存在工作效率较低，效益低的问题之处，都是流程设计的首要选择对象。

☆ 选择原则之二：地位的重要性。单纯是绩效的低下还不够，这个流程在整个公司管理流体系中的地位也很重要。也就是说，把有关问题进行了流程设计之后将对整个企业起着重要的影响。

☆ 选择原则之三：落实的可行性。这个流程的设计是不是可以很容易地落实，流程再造后能否很快见到实效。

综上所述，关键流程应该是导致企业绩效低下的，而且地位又很重要，落实又可行的流程。那么，企业如何寻找到自己的“关键流程”呢？以下介绍几种方法，供企业有关部门和人员进行参考：

### 1. 需求程度和准备程度分析图

我们将需要鉴别的流程按照其需求程度和准备程度做成一个分析图。以需求程度为纵坐标，以准备程度为横坐标，采用“五分法”对这两个指标进行打分，然后将分点标记在图上（见图 1.1）。

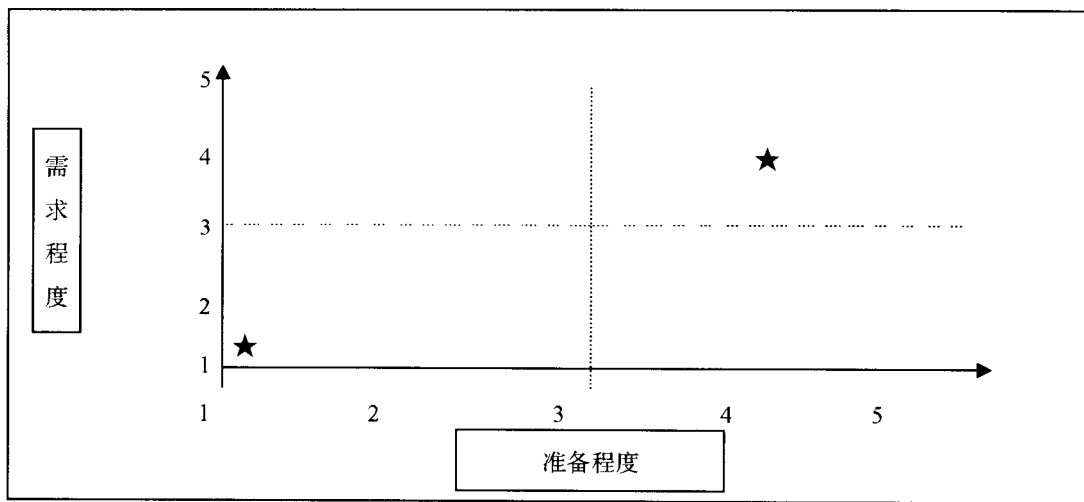


图 1.1 需求程度和准备程度分析图

如图 1.1 所示，位于右上角的五角星由于其需求程度和准备程度都很高，应该考虑先进行流程设计，而位于左下角的五角星由于其需求程度和准备程度都很低，应该说目前进行流程设计的时机还不是很成熟。

### 2. 绩效表现——重要性矩阵

绩效表现——重要性矩阵的原理同需求程度和准备程度分析图基本相近，它