

工厂管理丛书

工厂

GONGCHANG
RENSHI GUANLI SHIWU

人事管理实务

安维洲 刘利军 主编

 中国时代经济出版社

REN
SHI

工厂

GONGCHANG
RENSHI GUANLI SHIWU

人事管理实务

安维洲 刘利军 主编

图书在版编目(CIP)数据

工厂人事管理实务 / 安维洲, 刘利军主编. —北京: 中国
时代经济出版社, 2008.7

(工厂管理丛书)

ISBN 978-7-80221-689-1

I. 工… II. ①安…②刘… III. 工业企业管理: 人事管
理 IV. F406.15

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第108724号

工 厂 人 事 管 理 实 务

安
维
洲

刘
利
军

主
编

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京市西城区车公庄 大街乙5号鸿儒大厦B座
邮政编码	100044
电 话	(010)68320825(发行部) (010)68320498(编辑部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787×1092 1/16
版 次	2008年7月第1版
印 次	2008年7月第1次印刷
印 张	13
字 数	200千字
印 数	1~5000册
定 价	26.00元
书 号	ISBN 978-7-80221-689-1

版权所有 侵权必究

前 言

中国加入WTO后，跨国公司纷纷在中国建立了生产基地，“Made in China”已为世界人民所熟悉，中国已成为世界工厂。然而，工厂的管理并不是件容易的事。尤其是在产品品种越来越多、产品生命周期越来越短的市场环境下，工厂管理的压力越来越大：客户要求交货期更短、更准时，且价格更低，品质要更好。

工厂是制造型企业的中心，工厂管理的好坏，直接影响着产品“质量、成本、交货期”等各项指标的完成，伴随着微利时代的到来和组织结构趋向扁平化的今天，工厂管理在企业中将扮演愈加重要的角色！工厂管理者既要带领团队完成各项工作任务，又要有效地管理生产的进度、质量、成本和人员。如何进行工厂管理和控制，如何协同各个部门共同处理工厂管理中的各种问题，这已成为中国企业工厂管理人员必须掌握和重视的职业化技能。

基于此，我们策划了工厂管理丛书，旨在为工厂管理人员提供一些工厂管理的思路、方案、方法与技巧。

工厂管理的重点是品质控制、采购作业、物料管理、客户服务、5S管理、外包业务、安全、生产管理、作业环境、人事管理等，这也是常常困扰管理者的事务，因而工厂管理丛书的编写也着重于这几个方面，每一方面可以自成体系，独立成书，如果组合起来阅读、运用，则可构建一个全方位的工厂管理体系。

本丛书引进、吸收了国外的先进管理方式、经验，同时结合了国内企业传统的优秀管理方法，尤其是借鉴了“珠三角”、“长三角”地区企业的工厂管理经验和方法。

《工厂人事管理实务》是该丛书中的一本。在工厂管理中常提到4M1E，其中一个M就是指人（Man），这是工厂管理中重要的一环。本书着重从以下几个方面来介绍：

其一，工厂人事管理的基础。着重介绍工厂组织结构设计、定编定员、

工作分析等工作，为其他人事工作如招聘、培训、薪资管理、绩效考核等打下良好的基础。

其二，员工招聘与录用。首先介绍员工招聘的一些基础工作（制订用人计划、确定招聘渠道、明确招聘工作职责、设计基本招聘表格），再依次介绍员工聘用的组织与管理中各个环节（识别招聘要求、招聘准备、招聘宣传、受理报名和资格审查、决定录用、接收员工报到、试用管理、签订劳动合同）等的操作步骤、方法和注意事项。

其三，员工培训管理。首先介绍培训的基础工作（制定培训制度、设计培训流程、设计培训管理），再介绍培训工作的组织与管理各个环节（培训需求调查、培训方向与方式选择、培训事宜安排、培训讲师聘请及培训成效评估）等的操作步骤、方法和注意事项。

其四，员工薪资管理。首先介绍工厂薪资制度的制定，再介绍薪资事务中的考勤管理、工资支付管理、社会保险事务的处理等的要求、方法和要领。

其五，员工绩效考核。首先介绍绩效管理的一系列基础工作，再详细解说考核实施过程中的各环节的操作要领、步骤和方法。

其六，员工关系管理。详细介绍建立和谐员工关系的各种方法及其运作技巧，再阐述员工流动中的岗位轮换、内部晋升、内部调动与离退等的实际操作要求、方法。

本书的内容实操性比较强，尤其是文中所举的实例、制度与表单，是目前一些知名企业的工厂正在运行的文件，读者在使用本书的过程中，可根据本厂的实际情况和工作的具体要求，做一些个性化的修改，以便于更切合实际，但切不可照搬照用。

本书由安维洲、刘利军主编。在编写的过程中，众多优秀咨询顾问和一线管理精英给予了指点和支 持，他们是：朱仲华、徐航、李国新、牛承德、喻伟、李宝芹、杨春、陈波、周波、高琨、赵辉、刘婷、刘玮、钟玲、武亮、夏献平、孙桂华、吴业东、邓清华、李强、胡萍辉、鲁跟明、王茂，在此一并表示感谢！

本书的编写参阅了大量文献及网上资料，在此，特向所有文献和资料的作者表示衷心的感谢！其中主要书目已附于书后，但仍难免疏漏之处，敬请谅解！

目 录

CONTENTS

第一章 工厂人事管理的基础

第一节	组织结构设计	2
	一、组织结构设计的原则	2
	二、组织结构程序设计	3
	三、在组织机构中的日常考核	8
第二节	定编定员	11
	一、定编定员概述	11
	二、定编定员原则	12
	三、进行职位分类	14
	四、定编定员方法	15
第三节	工作分析	19
	一、工作分析的目的	19
	二、工作分析的时机	19
	三、工作分析的信息内容	20
	四、工作分析的信息来源	22
	五、工作分析结果——职位说明书	23
	范例：某工厂生产部岗位说明书	26

第二章 员工招聘与录用

第一节	员工聘用的基础工作	38
一、	制订用人计划	38
二、	确定招聘渠道	39
三、	明确招聘工作职责	40
四、	设计基本招聘表格	41
	范例1：人员需求申请表	42
	范例2：员工求职申请表	43
	范例3：面试评审表	45
	范例4：录用考试成绩汇总表	46
	范例5：转正考核定级审批表(员工、组长、职员)	46
第二节	员工聘用的组织与管理	48
一、	识别招聘需求	48
二、	做好招聘准备工作	49
三、	开展招聘宣传	50
	范例6：某塑胶公司招聘启事	50
四、	受理报名和资格审查	51
	范例7：应聘者背景材料核实表	53
五、	决定录用	53
	范例8：录用通知	54
	范例9：不录用通知	55
六、	接收员工报到	56
七、	新进人员试用管理	56
八、	签订劳动合同	58

第三章 员工培训管理

第一节	培训工作的基础	62
一、	建立科学、完备的培训制度	62
	范例1：企业培训制度	64
二、	设计规范的培训管理流程	72
三、	制作规范的培训管理表格	73
	范例2：培训需求分析表	74
	范例3：培训签到考核记录表	74
	范例4：培训课堂记录与总评表	75
	范例5：培训评估表(学员用)	75
	范例6：培训评估表(讲师用)	77
	范例7：培训课程跟进评估表	77
	范例8：培训总结报告	78
第二节	培训工作的组织与管理	80
一、	培训需求调查	80
	范例9：员工教育培训课程调查问卷	81
	范例10：管理技巧评量表	82
二、	培训方向与方式选择	83
三、	安排培训事宜	85
四、	培训讲师聘请	88
五、	培训成效评估	90

第四章 员工薪资管理

第一节	制定薪资管理制度	94
一、	薪资模式	94

二、薪资设计的一般过程	96
三、薪资制度的拟定	98
范例：薪资制度	99
第二节 薪资管理事务	105
一、考勤管理	105
二、工资支付管理	110
三、社会保险事务	113

第五章 绩效管理与提升

第一节 绩效管理的基础工作	118
一、建立绩效考核指标体系	118
范例1：某工厂的绩效指标体系(部分)	119
二、确定绩效考核的标准和方法	135
三、选择合适的绩效评定者	137
四、确定考核的时间和周期	138
五、绩效考核制度化	140
范例2：某公司绩效考核制度	140
六、绩效考核用表设计	143
范例3：员工工作业绩评估表	144
范例4：员工行为评估表(季度评估用表)	145
范例5：员工绩效面谈记录表	146
范例6：员工绩效评估申诉表	147
范例7：员工绩效评估结果汇总表	148
第二节 绩效考核实施	149
一、做好考核前的宣传动员	149
二、收集和记录绩效信息	150
范例8：生产计划准交率绩效考核数据收集	

作业指导书	152
范例9：制程检验合格率绩效考核数据收集	
作业指导书	153
三、开展绩效沟通	154
四、绩效反馈面谈	154
五、绩效考核结果的利用	155

第六章 员工关系管理

第一节 建立和谐的员工关系	160
一、高效的内部沟通	160
二、顺利解决内部冲突	164
三、恰当的奖惩	165
范例1：员工奖惩条例	166
第二节 员工流动管理	177
一、岗位轮换	177
二、内部晋升	182
三、内部调动与离退	185
范例2：人事异动审批表	185
范例3：人员调动通知单	186
范例4：工作交接清单	188
范例5：员工离职、内部调职管理运作程序	190
参考文献	196

第一章

工厂人事管理的基础

第一节 组织结构设计

组织结构是组织内的全体成员为实现组织目标，在管理工作中进行分工协作，通过职务、职责、职权及相互关系构成的结构体系。

一、组织结构设计的原则

（一）任务目标原则

任务目标原则是一条总的指导原则。组织设计只是一种手段，其最终目标是实现组织目标。组织目标实现的好坏是衡量组织设计是否正确、有效的最终标准。

（二）精干高效原则

组织设计，应当在完成任务目标的前提下，做到机构精、用人少、效率高。

（三）分工协作原则

组织设计，既要实行专业分工，提高质量和效率，又要重视协作配合，强化横向协调，发挥整体效率。

（四）责、权、利相结合原则

在组织设计过程中，责、权、利是密不可分的。责任是核心，权力是条件，利益是动力。责任和权力要对应，既不能权大责小(有权无责)，也不能权小责大(有责无权)；同时，责任制度的贯彻还必须同相应的经济利益结合起来。

(五) 指挥统一原则

组织设计,应当保证行政命令和生产经营指挥的统一,避免多头指挥、政出多门。

(六) 集权与分权结合原则

集权与分权都是相对的,没有绝对的集权,也没有绝对的分权。在处理上下管理层次的关系时,应当把必要的权力集中于上级(集权),把适当的权力分散到下级(分权),两者相结合,不可偏废。

二、组织结构设计程序

(一) 演绎的设计程序

1. 了解企业的目标

任何企业都有其目标,而目标往往在企业成立之前就已确定。了解企业的目标,而后再根据目标来进行组织设计。

2. 决定达成目标所需的计划与配置单位

(1) 工作计划。工作计划也可称为方案,它是介于目标与具体作业之间的一种书面计划。工作计划的内容,是预先规定达成目标应采取的各种行动,包括作业的名称、进度的控制、工作量的规定、人员经费地点的安排等。

(2) 配置单位。一个工作计划的实施,并不是一个或数个员工能负责,而需集结一群人以分工合作的方式来完成,因此在组织设计时,企业内部的单位设置须以工作计划为主要依据。如性质不相同的计划,宜分设不同的单位来主管,计划所涵盖的地区或对象不同、程序有别、使用机具有异者,也宜分别设置不同单位来主管。再如工作计划内容单纯、工作量少的,也可将性

工作计划的内容可详可简,如计划内容很简单,在真正执行时,可能还要制订作业计划来补充。达成目标的计划可以是一个也可以是多个,在多个的工作计划中其差异性可能小也可能很大,主要因目标而定。

质相同或涵盖地区相同、对象相同、程序相同、使用机具相同的计划，合并设置一个单位主管，以确保权责有所属、责有所归。

(3)考虑层次。配合工作计划所设置的单位，如为数众多已超出主管能有效管制的幅度时，则宜增设层次，即在主管之下先区分若干大单位，再由每一大单位管辖若干小单位。大单位的区分，通常可依工作计划的性质而定。如在某主管之下设置两个层次的单位，仍超出有效管制的幅度时，可再增设层次。但单位层次的增加对效率及意见沟通影响都很大，若能以其他方法避免增加过多的层次，应尽量避免，增加意见沟通的途径、扩大分层负责范围、建立管理资讯系统等，都是可行的方法。

3. 决定实施计划的作业与配置职位

工作计划只是一种书面文件，须通过作业活动而实施，而作业活动又须配置适当职位，以便选用人员进行操作。

(1)作业活动。作业活动包括所处理的各种工作项目、名称及在何处、何时，由何人、用何种方法来处理工作项目等。作业活动也就是具体的行动，这种行动是通过工作人员的行为来表现的。作业活动涉及处理工作的程序与方法、所使用的机具、工作的地点、工作的进度、须完成的工作数量与质量等。一个工作计划所包括的作业活动，不论在量的方面还是质的方面，通常都会有所不同，执行作业活动所需要的条件自然也会有所差别。

(2)配置职位。职位是指分配给一个工作人员的作业活动，职位的内容是作业活动(或称工作)，而不是指担任作业活动的人。实施工作计划的各种作业活动，应将之组合为一个一个的职位，以便每一职位都可由适当的人员担任。

(3)考虑层次或调整单位。如同一单位下所配合的职位数很多，以致单位主管对所属职位的作业活动难以有效管制时，应考虑在该单位与职位之间增加层次。如某单位所主管工作计划的作业活动，须配合设置30个职位，通常非该单位主管能有效管制，则可考虑在该单位主管与30个职位之间增加一个层次；如在该单位主管之下设3个小单位，每一小单位再管制10个职位；如认为增加层次会使得层次过多时，也可考虑调整单位，即该单位的原有的工作计划分别由2个或3个单位主管，使每个单位管制10~15个职位，如此只会使上一层次单位的管理幅度略为加大，便可不再增加层次，使组织结构趋于简化。

4. 权责及意见沟通等设计

前述三项所讨论的设计,都以工作的目标、计划及作业活动为重点,虽也考虑到工作的程序、方法、设备机具等因素,但仍不能包括组织的全部,所设计出形象也只是静态的组织结构,而未有动态的现象在内,仍不能真正地代表组织的全貌,因而还须考虑到权责区分与意见沟通途径等配合与运用的设计。

(1)权责区分。在企业内,上自最高管理者的职位,下至员工的职位,除规定所管辖或经办工作的职能外,还须规定其处理工作的权责,以增进工作效率、缩短业务处理的过程,使权责分明、不争功诿过。所赋予的权责通常有下列三种类型,如表1-1所示:

表1-1 权责类型

类型	具体内容
拟办	对工作的处理只赋予提供建议的权责
审核	对所提的处理工作意见,只赋予审查及提供是否可行及应如何修正建议的权责
核定	对工作的处理赋予决定权及担负工作成败的责任

规定的权责不同,会影响到组织的集权与分权、上级对下级管制宽严及组织形式。所谓实施分层负责,即希望尽量对各级主管赋予核定权责,对非主管人员也酌情赋予核定权责,以提高效率及增加员工对工作的满足度与成就感。

(2)意见沟通途径。按照指挥监督系统进行。如为增加员工间的互动,尽量扩大意见沟通途径,员工间的意见沟通可不按指挥监督系统进行。意见沟通途径的开放,不仅对工作效率的提高有所帮助,而且有利于人际关系的和谐、员工态度的改善与团队士气的提高。

(3)其他有关组织原则的考虑。其他如符合人性、适应环境与便于决策等原则,也应予以注意。如组织内的层次不宜过多,工作分配不宜过于固定,职称宜求美化,使组织保持对外在环境变动的适应能力及使人员编组保持弹性,设立资讯管理系统,建立咨询机构等,都须加以考虑。

(二) 归纳的设计程序

1. 决定所需作业活动与组合职位

决定企业所需作业活动的方法很多,就各种方法所决定的各种作业活动再组合为一个一个的职位。

(1)决定作业活动。作业活动多从工作计划而来,而工作计划又是根据企业目标而定,所以从企业目标可演绎出作业活动。但作业活动也可根据其他资料而定,如参考其他同类企业的作业活动资料,根据员工的经验认为应行处理的及目前已在处理的作业活动资料等,都可拟订一个企业所需处理的作业活动,并分析各种作业活动的性质、程度高低(凡作业活动处理越困难、责任越大,所需资格条件越高的,即为程度越高)、有无前后连贯性及工作量,以作组合职位的参考。

(2)将作业活动组合为职位。组合职位与前面所述配置职位不尽相同。配置职位是先有单位,而后将同一单位根据作业活动配置以职位;组合职位是先将企业内各种作业活动组合为职位,而后再根据管理幅度将职位归纳为单位,所以在归纳的设计程序中,其组织职位的工作较为彻底。

组合职位应注意三个原则:

- (1)性质相同的作业活动,尽量组合为一个职位。
- (2)程度相当的作业活动,尽量组合为一个职位。
- (3)使职位有适当的工作量。

提
醒
您

2. 将职位组合为单位

将作业活动组合为职位后,为便于罗致与管制人员,必须组合为单位,使同一单位的职位与人员,由单位主管予以管制。将职位组合为单位时,应注意以下原则:

(1)性质相同的职位尽量组合到同一单位。将职位组合为单位后,这些职位及人员将受单位主管的管制,如同一单位的职位性质都相同,则单位主管只需遴选该种专业人才担任即可,因而有利于主管人员的罗致及对所属人员的管制。

(2)目的相同的职位尽量组合到同一单位。每个职位都有其作业活动，而每一作业活动都有其目的，因而每一职位也有其目的。如将目的相同的职位组合到同一单位，则同一单位的员工都在从事目的相同的作业活动，不仅有利于主管对所属人员的领导，而且有助于员工的团结与合作。

(3)工作程序前后相连的职位尽量组合到同一单位。处理作业活动时前后程序相连的职位，与工作进度的协调与管制关系极为密切，如能组合到同一单位，则在协调与管制进度时可增加便利，进而提高工作效率。

(4)顾客对象相同、使用机具相同、管辖地区相同的职位尽量组合到同一单位：顾客相同的职位。为利于向顾客提供有效的服务、便于改进服务事项和接纳顾客的意见，可将它们纳入同一主管管制之下；使用相同机具的职位。如组合到同一单位归同一主管管辖，则对使用机具的时间可作适当的安排，既不使机具闲置，又可增加机具的使用率，对机具的维护与保养工作也更为周全；管辖地区相同的职位。如组合由同一单位主管，则在同一主管的协调与策划下，可发展适合于该地区的各种措施，对该地区提供更好的服务。

(5)注意单位主管对所属职位的管理幅度。前述四点虽在组合单位时应予注意，但必须再用管理幅度来调整。因为根据前述四点组合单位时，一个单位可能只包括极少数的职位，也可能包括为数极多的职位，因而使得主管对所属员工与工作无法作有效的管理或过分管制。这些都有碍于组织的合理化，因此需再用管理幅度来调整。

若一个单位所包括的职位过少时，宜考虑将性质不尽相同的、目的不尽相同的、程序不尽关联的及顾客对象或所用机具或管辖地区不尽相同的职位，组合到同一单位。

如一个单位所包括的职位过多时，则宜将其细分为两个或两个以上的单位。不论以哪种方法来调整，其目的都是使主管能对所属人员作有效的管制。

3. 决定组织内部层次

将职位组合为单位后，单位之上是否须再设置上级单位层次，或只设置主管，这是决定内部层次的问题。考虑时应注意以下几点：

(1)专业的范围。如各单位的作业活动的专业范围非常广泛，完成这些单位业务所需的专门知识，是同一人所难以具备时，则应在这些单位和主管之