

企业规范化管理系列丛书
QIYEGUIFANHUAGUANLI XILIECONGSHU

管理专家
红人馆
6

人力资源 规范化管理 文案

肖彬 周佳楷 / 编著



经济科学出版社
Economic Science Press

企业规范化管理系列丛书
QIYEGUIFANHUAGUANLI XILIECONGSHU

管理专家
红人馆
6

人力资源 规范化管理 文案

肖 彬 周佳楷 / 编著

经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源规范化管理文案 / 肖彬, 周佳楷编著. —北京:
经济科学出版社, 2004. 9

(企业规范化管理系列丛书)

ISBN 7-5058-4321-4

I. 人... II. ①王... ②周... 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 (2004) 第 062651 号

第一章 任职资格认证与管理 1

1.1	公司任职资格管理规定	2
1.2	公司干部任职资格管理制度	5
1.3	干部任职资格认证评审管理办法	12
1.4	公司干部任职资格素质要求	16
1.5	副总裁以上级别岗位任职资格评价标准	18
1.6	总监以上级别岗位任职资格评价标准	20
1.7	中、基层管理者岗位任职资格评价标准	23
1.8	公司专业任职资格标准管理办法	28
1.9	专业任职资格认证管理办法	34
1.10	关于《专业任职资格认证管理办法》的补充规定	39
1.11	专业任职资格认证工作首次审核管理办法	45
1.12	技术类任职资格管理制度	46
1.13	物流计划类任职资格管理文件	56
1.14	市场预测类任职资格管理文件	61
1.15	调度统筹类任职资格管理文件	66
1.16	人员招聘类任职资格管理文件	70
1.17	人员培训类任职资格管理文件	74
1.18	绩效考评类任职资格管理文件	79

第二章 组织环境与文化建设 83

2.1 关于建设及保持良好内部工作关系的基本要求	84
2.2 关于建立并保持良好外部工作关系的基本要求	84
2.3 维护内部工作关系执行表	85
2.4 维护外部工作关系执行表	86
2.5 关于建立并保持良好工作环境的基本要求	86
2.6 创建良好工作环境工作执行表	87
2.7 保持良好工作环境工作执行表	88
2.8 决策信息管理工作规范	89
2.9 搜集、调研及选择所需信息工作执行表	90
2.10 处理并提供所需信息工作执行表	90
2.11 工作流程制定、实施及优化管理规范	91
2.12 流程制定工作执行表	92
2.13 流程实施及优化工作执行表	93
2.14 现有资源管理工作执行表	94
2.15 资源获取、分配及控制工作执行表	95
2.16 决策推进工作执行表	95
2.17 实施上级决策工作执行表	96
2.18 参与同级决策工作执行表	97

第三章 工作分析与职位描述 98

3.1 工作分析的基本原则	99
3.2 工作分析所需信息的类型	100
3.3 工作分析基本流程文件	101
3.4 工作分析人员工作职责管理规范	104
3.5 工作分析方法与技术评估文件	104
3.6 工作分析信息来源管理文件	105
3.7 工作分析具体内容管理文件	106
3.8 工作说明书具体要求	108
3.9 工作说明书编制准则	111
3.10 工作说明书编写工作执行标准	112
3.11 工作评价基本原则	113
3.12 工作评价基本步骤	114

3.13	工作评价管理表格	115
3.14	工作设计应用文件	117
3.15	职位说明书填写说明	119
3.16	总经理职位说明书	121
3.17	副总经理职位说明书	123
3.18	财务总监职位说明书	124
3.19	市场总监职位说明书	125
3.20	运营总监职位说明书	127
3.21	销售总监职位说明书	128
3.22	技术总监职位说明书	129
3.23	人力资源总监职位说明书	131
3.24	生产总监职位说明书	132
3.25	总经理助理职位说明书	133
3.26	财务经理职位说明书	134
3.27	审计主管职位说明书	136
3.28	战略部主管职位说明书	137
3.29	区域生产和事业发展经理职位说明书	138
3.30	行政部经理职位说明书	139
3.31	总经理秘书职位说明书	140
3.32	行政助理职位说明书	141
3.33	人力资源经理职位说明书	142
3.34	员工关系经理职位说明书	143
3.35	培训与发展经理职位说明书	144
3.36	人力资源信息系统经理职位说明书	145
3.37	员工记录经理职位说明书	146
3.38	招聘专员职位说明书	146
3.39	薪酬专员职位说明书	147
3.40	绩效考核主管职位说明书	148
3.41	培训专员职位说明书	149
3.42	薪酬分析师职位说明书	150
3.43	人事助理职位说明书	151
3.44	市场经理职位说明书	151
3.45	客户服务中心主管职位说明书	153
3.46	用户质量工程师职位说明书	154
3.47	高级产品经理职位说明书	155
3.48	市场拓展经理职位说明书	156
3.49	市场调研主管职位说明书	157

3.50	市场调研分析员职位说明书	158
3.51	策划部经理职位说明书	159
3.52	客户经理职位说明书	159
3.53	销售代表职位说明书	160
3.54	销售工程师职位说明书	161
3.55	渠道经理职位说明书	162
3.56	促销员职位说明书	163
3.57	商务助理职位说明书	164

第四章 人力资源甄选与聘任 165

4.1	人才吸引策略设计与实施方案	166
4.2	企业招聘程序设计方案	168
4.3	招聘评估工作实施方案	172
4.4	招聘过程中人事评测工作实施方案	174
4.5	招聘选拔面试实施方案	179
4.6	招聘选拔心理测试实施方案	185
4.7	招聘选拔能力测试实施方案	187
4.8	招聘选拔个性测试实施方案	190
4.9	录用决策程序设计方案	193
4.10	新进人员薪酬决策实施方案	194
4.11	劳动合同签订实施方案	195
4.12	员工入职实施方案	197
4.13	录用评估工作实施方案	197
4.14	人员招聘总体计划书	199
4.15	公司人力资源计划书	202
4.16	公司人力资源发展规划书	204
4.17	公司招聘地域经理启事	205
4.18	公司内部人员招聘工作公告	206
4.19	公司员工甄选申请表	207
4.20	公司人员招聘流程书	209
4.21	公司招聘申请审查书	210
4.22	公司人员招聘规程	210
4.23	公司面试通知单	212
4.24	公司招聘面试管理文书	213
4.25	公司面试提问提纲	214
4.26	公司面试评价报告	218

4.27	公司录用通知	219
4.28	公司报到通知	220
4.29	公司兼职员工工作合同书	220
4.30	公司聘任合同书	221
4.31	公司员工短期聘用合同书	222
4.32	公司劳动合同书	223
4.33	公司常年法律顾问聘用合同书	228
4.34	公司外国专家聘请合同书	229
4.35	公司人员选聘录用计划制度	230
4.36	公司年度人力资源计划	231
4.37	公司人员选聘操作规定	234
4.38	公司人员选聘测试制度	235
4.39	公司人员录用制度	237
4.40	公司管理人员录用制度	239
4.41	公司短期员工录用规定	240
4.42	公司专业技术人员录用制度	241
4.43	公司公关人员录用规定	242
4.44	公司录用应届毕业生管理制度	243

第五章 员工培训管理制度 247

5.1	公司新进人员培训制度	248
5.2	公司职前培训制度	248
5.3	公司业务员培训制度	250
5.4	公司在职人员教育培训管理制度	251
5.5	公司在职员工培训制度	252
5.6	公司管理人员在职培训制度	255
5.7	公司管理人员培训规定	260
5.8	公司骨干人员培训制度	262
5.9	公司经营人员培训制度	262
5.10	公司工作岗位轮换制度	264
5.11	公司教育培训计划书	266
5.12	公司员工教育培训协议书	268
5.13	公司新进员工指导文书	269
5.14	公司新进员工培训内容大纲	272
5.15	公司新任管理人员培训文书	274
5.16	公司员工培训管理文书	276

5.17	公司管理人员才能发展方案	279
5.18	公司教育培训课程内容调整问卷	282
5.19	公司岗位培训情况总结书范例	283
5.20	公司培训评估文书	284
第六章	薪酬福利设计与管理	286
6.1	薪酬设计原则与方式	287
6.2	企业人员膨胀时的薪酬设计	289
6.3	初创企业薪酬设计方案	290
6.4	薪酬设计的五种模式	291
6.5	宽带薪酬设计制度	292
6.6	公司薪金管理制度	293
6.7	公司薪资管理制度	295
6.8	公司营业主管薪金管理制度	301
6.9	公司普通员工薪金管理制度	302
6.10	公司员工提薪办法	305
6.11	公司职能工资管理制度	309
6.12	公司职能工资改革制度	314
6.13	职能岗位工资实施细则	316
6.14	公司职务工资管理制度	318
6.15	公司员工奖金管理制度	323
6.16	公司效率奖金管理制度	324
6.17	公司员工健康、安全福利规定	327
6.18	公司员工住房补助规定	330
6.19	公司员工抚恤管理规定	332
6.20	公司员工互助管理规定	333
6.21	公司从业人员退职酬劳金规定	334
6.22	公司薪酬管理方案	336
6.23	公司员工岗位工资调整方案	338
6.24	公司技能工资评审方案	339
6.25	公司年薪制管理方案范例	341
6.26	公司员工年终奖金考核管理文书	345
6.27	公司员工年终奖金发放管理文书	347
6.28	公司员工退休金支付文书	348
6.29	公司员工医疗抚恤管理方案	350
6.30	公司医药费报销流程书范例	352

6.31	公司员工工伤处理方案	353
6.32	公司员工福利报告范例	354

第七章 员工日常管理规定 358

7.1	公司员工考勤管理规定	359
7.2	公司员工考勤制度范例	360
7.3	公司员工出勤管理规定	362
7.4	公司出勤管理实施方案	363
7.5	公司员工出勤刷卡管理制度	365
7.6	公司员工加班管理方案	365
7.7	公司加班申报结算流程书	367
7.8	公司值班管理规程	368
7.9	公司员工请假休假管理方案	369
7.10	公司员工公休方案	371
7.11	公司员工轮休方案	371
7.12	公司礼仪管理文书	372
7.13	公司员工借款管理流程书	373
7.14	公司员工出差管理方案	374
7.15	公司员工调离管理文书	375
7.16	公司人员调整管理文书	376
7.17	公司员工离职管理文书	376
7.18	公司员工离职办理规程	378
7.19	公司人员资遣管理方案	379
7.20	公司员工辞退管理方案	380
7.21	公司离职人员物品移交程序书	381
7.22	公司人员晋升管理制度	382
7.23	公司人员调动管理制度	383
7.24	公司人员停薪留职规定	383
7.25	公司辞退、辞职管理制度	384
7.26	公司员工辞退管理规定	386
7.27	公司辞职、辞退、资遣管理制度	388
7.28	员工退休管理规定	389
7.29	公司员工礼仪规范	391
7.30	公司员工礼仪管理制度	393
7.31	公司员工手册	397
7.32	公司员工行为规定	401

7.33	公司劳动安全卫生制度	402
7.34	公司员工参与管理制度	404
7.35	公司奖惩管理制度	405
7.36	公司纪律处分制度	407
7.37	公司改善提案制度	409
7.38	企业劳资关系处理方案	414

第八章 员工绩效考核与改进 416

8.1	员工考核管理制度	417
8.2	公司人事考核规定	420
8.3	公司人事考核规程	423
8.4	公司开发部人事考核规定	425
8.5	员工考绩管理制度	428
8.6	公司员工考绩规定	429
8.7	公司员工考绩管理办法	430
8.8	公司各级员工考绩制度	431
8.9	公司员工绩效考核文书	433
8.10	公司绩效评估系统设立程序书	438
8.11	公司员工绩效评估文书	440
8.12	公司高层人员绩效评估报告	441
8.13	公司管理者决策风格自我诊断书	443
8.14	公司主管人员考核方案范例	445

第一章

内容 提要

任职资格认证与管理

任职资格认证与管理是企业开展人力资源管理工作的基础，是企业进行招聘、培训、薪酬设计、人员选拔、员工职业生涯设计等一系列工作的前提条件。如果缺乏必要的任职资格管理制度，那么企业所谓的人力资源管理工作难免沦为“空中楼阁”。通过任职资格制度规范人才的培养和选拔，推动人力资源管理者不断提高自身水平，激励员工自觉地增强其职位胜任能力，树立有效培训和学习的标杆，从而不断改进、保持公司的持续性发展。本章主要阐述国内外著名企业人力资源任职资格管理的相关规定，以及企业内部不同岗位类别对人员自身素质的具体要求。通过对本章的研讨，可以帮助企业建立起人力资源任职资格管理的基本体系，并在此基础上规范企业人力资源管理工作的整体水平。

1.1 公司任职资格管理规定

一、目的

1. 通过资格制度规范人才的培养和选拔，推动做实事的人不断提高水平，引导有水平的人做实事，按所做的事情给予评价。
2. 建立职业发展通道，激励员工不断提高其职位胜任能力，以职业化的员工队伍参与国际竞争。
3. 树立有效培训和自我学习的标杆，以资格标准不断牵引员工终生学习、不断改进，保持公司的持续性发展。

二、任职资格的应用

任职资格从横向分类纵向分级，将对人的资格要求清晰化，并与工作要求相对应，为人力资源的管理体系奠定基础，提高工作效率、规范工作行为，推动公司的职业化进程。

1. 招聘。

对应资格要求对人员进行分类分级考核，易于人员定位，提高招聘效率。

2. 培训。

针对不同资格的人员分别进行达标辅导培训、再开发培训，使培训更有针对性，与工作联系更密切。

3. 薪酬。

资格与职位匹配决定员工的薪酬范围，使薪酬激励更具实效。

4. 人员选拔。

经考核认证后可获相应资格，公司可从有资格的人中选拔高级专业技术人员或管理人员。

5. 员工职业生涯设计。

不同类不同级别可以使员工明确自己的发展方向，将员工发展与公司发展相结合。

三、资格分类分级

1. 双重晋升制度。(如图 1-1)

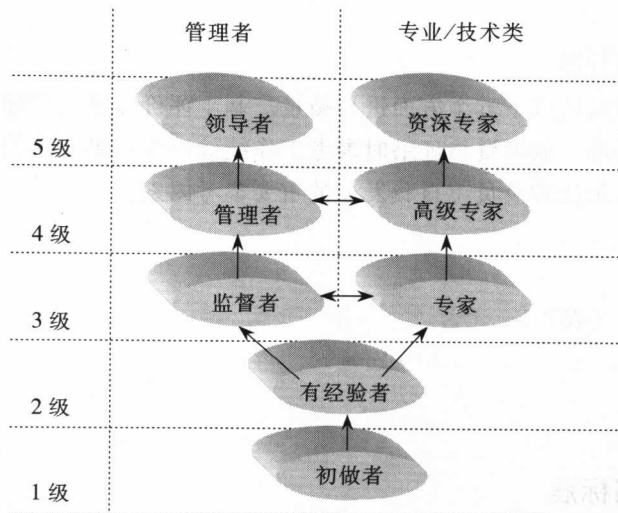


图 1-1 双重晋升制度示意图

2. 管理类。

(1) 定义。从事以人员管理为主的工作的人员。按管理层级可划分为监督者、管理者、领导者。

①3 级监督者：率领一组人员从事某项具体的专业/技术工作，本人既是监督者又是执行者之一；

②4 级管理者：对所辖部门的工作质量、时效、成本负完全的责任，并参与所辖工作的战略方向、资源分配、成本及时间要求的制定，下属至少含 3 级监督者及普通员工数人；

③5 级领导者：对企业某个运作过程或某项职能负完全的责任，参与制定公司长期战略及宏观指导。

(2) 级别要求。任何管理都是对从事某项专业/技术的人员进行管理，管理类人员必须达到某方向、某项专业/技术标准 2 级水平以上。所以管理类级别为 3~5 级。

3. 专业类。

(1) 定义。从事运用某项专业知识提供某种支持或服务，直接或间接创造价值的工作。含：销售、计划、法律、人力资源、公共关系、统计、审计、会计、广告、采购、秘书等。

(2) 级别要求。从工作要求出发，1~5 级不等。

4. 技术类。

(1) 定义。从事运用某项技术设计和改进解决问题的方法的工作，包含研发、工艺、测试、维修、安装等。

(2) 级别要求。从工作要求出发 1~5 级不等。

四、资格衡量要求

对人员进行选拔时从以下五个方面进行衡量。基于评价体系从实际出发的原则，主要对技能或行为建立标准，颁发资格证书时参考工作绩效评价结果。品德、素质、经验等不易考核的要素作为人员选拔及员工自我发展的重要参考因素。

(1) 品德。

(2) 素质。

(3) 技能/行为（表现）。

(4) 工作经验。

(5) 工作绩效。

五、任职资格标准

1. 定义。

任职资格标准从称职胜任角度出发，主要建立结果导向的技能/行为标准。管理类基于工作特点定义行为标准、专业技术类为技能标准或行为标准。

2. 建立原则。

源于工作：标准级别的划分、标准的内容都从分析实际工作而来，而不能仅从技能本身进行推理。

结果导向：达标评定的素材尽可能取自日常工作成果，尽量减少为获资格而额外增加的工作。

六、考评体系

1. 依据。

考核认证以资格标准为依据，将人与标准比，做出评价。

2. 考核认证主体。

对员工的某项资格达标与否的考核主要以其直接主管及流程主管考核为主，任职资格专业工作人员为辅。

3. 考核认证原则。

客观公正：标准客观，判断客观全面。

促进改进：认证不仅是评判达标与否，更重要的是促进改进，形成规范化工作习惯。

有序可行：遵循工作的内在规律。

七、评审体系

资格评审分为两级评审，包括部门级和公司级。

1. 部门级评审。

由各系统任职资格管理处负责组织，保证本系统内各部门对标准掌握的一致性。

2. 公司级评审。

由公司任职资格管理部负责组织，保证公司各系统对标准掌握的一致性。

3. 颁证评审。

由公司人力资源委员会负责对颁证的评审。

资格证书有效期为2年，每2年公司组织一次资格复审或修订标准，如复审通过证书将继续有效。

1.2 公司干部任职资格管理制度

干部任职资格属任职资格系统中的管理类任职资格。干部任职资格管理的目标是推动各级干部不断地提高自己岗位上的实际工作能力，以适应管理工作和公司发展的需要，它是公司推进管理工作规范化、管理者职业化，从而提高工作绩效的重要手段。

一、干部任职资格管理的目的

1. 促进管理者在实际工作中不断改进管理行为，提高工作绩效。
2. 培养高素质的职业经理队伍，以便满足公司高速发展的需要。
3. 通过认证面谈发现管理工作中的问题，上下级共同分析研讨解决。
4. 为晋升、薪酬等人力资源管理工作提供重要依据。

二、干部任职资格衡量要求

基本条件为员工承担某项工作的基本要求；工作行为即工作过程中的表现是员工取得工作绩效的基础，也是不断改进的重点；工作绩效是员工能力的最终体现。（如图1-2）

1. 品德要求。

（1）诚实正直：在与自己坚信的人生信条及价值观相冲突矛盾时仍能坚持公司原则言行一致；

（2）廉洁奉公：一切遵从公司的规章制度，不因私利/私欲影响自己所从事的工作。

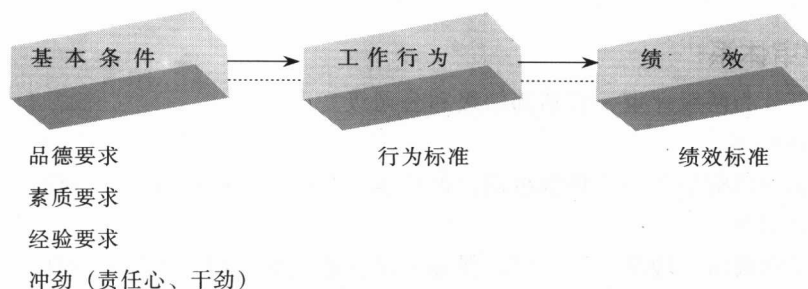


图 1-2 干部任职资格衡量要求示意图

2. 素质要求。

- (1) 业务：系统思维，收集与消化信息，组织成就导向，自信与自律。
- (2) 管理：献身精神，组织意识，领导能力，监控能力，前瞻性。
- (3) 协调：原则性与灵活性，人际理解关系建立，合作精神，影响能力，服务精神。
- (4) 改进：培养人才，自我批判。

3. 行为标准。

干部任职资格行为标准是指在管理工作领域工作活动的成功行为针对公司高、中、基层的管理者建立相应的行为标准，分为三、四、五级标准，每一级可适应多个岗位。

4. 经验要求。

(1) 三级管理者。

- ① 3 年以上该专业技术工作基层工作经验；
- ② 本部门副职工作半年以上；
- ③ 至少管理过同一类专业或技术人员。

(2) 四级管理者。

- ① 5 年以上工作经验，含 3 年管理经验；
- ② 其中相关领域 2~3 年工作经验，含基层工作经验 1~2 年；
- ③ 本系统主要业务部门负责人 2 年以上经验或职能部门 2 年以上副职经验；
- ④ 所管理的下属至少有两类人员（三级管理者、专业/技术人员），管理跨度为直接下属 6 人以上，或含间接下属至少 50 人以上。

(3) 五级管理者。

- ① 7 年以上相关工作经验；
- ② 本公司主业务大部门负责人 2 年以上工作经验或职能大部门负责人 2 年以上工作经验；
- ③ 曾管理过多种业务下属类型包括管理者、技术/专业人员、操作人员等各类人员；
- ④ 跨部门的工作经验。

5. 绩效要求。

- (1) 年度工作目标达成度。