

全面系统
拿来即用

权威实用
稍加修改

规范标准
即可成文

人力资源管理 文书与方案精细化设计

李亚慧 编著

剖析 人力资源文书方案常用结构
提供 44个人力资源管理实用方案
精选 52个人力资源办公文书范例
构成 HR必不可少案头必备工具



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克企业人力资源精细化管理系列

人力资源管理文书与方案 精细化设计

李亚慧 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理文书与方案精细化设计 / 李亚慧编著

· 一北京: 人民邮电出版社, 2013. 6

(弗布克企业人力资源精细化管理系列)

ISBN 978-7-115-31732-2

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 083238 号

内 容 提 要

本书采用人力资源管理“文书+方案”的结构模式, 对企业人力资源业务的人力资源规划、招聘管理、面试与录用、人员测评与职业规划、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工关系管理、人事事务管理等九项事项进行规范, 明确了这些工作事项的实用文书与方案, 方便人力资源管理人员“拿来即用”或“稍改即用”, 对人力资源管理的实际执行工作具有极强的指导性。

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

◆ 编 著 李亚慧

责任编辑 张国才

责任印制 杨林杰

◆ 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>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 16.5

2013 年 6 月第 1 版

字数: 225 千字

2013 年 6 月北京第 1 次印刷

定 价: 39.80 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

随着市场竞争的不断加剧，企业不得不重视人力资源管理运营的科学管理。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、按流程执行，企业的人力资源管理才能执行到位、执行专业、执行有效，才能提高人力资源管理的效率。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，还为人力资源管理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》、《人力资源管理文书与方案精细化设计》、《人力资源管理关键点精细化设计》五本图书。本系列图书的内容结构具有以下五大特色。

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，旨在帮助企业设计出科学、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、具体事项说明、输入输出文件等，可以帮助企业的业务执行过程更加规范化、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，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的各项业务。

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，读者用起来更加方便。

前 言

文书与方案是企业进行规范化和精细化管理、提升员工执行效率必不可少的两大实用工具。企业设计出实用的文书与方案，对于建立高效率的规范化管理体系，具有重要意义。

《人力资源管理文书与方案精细化设计》是“弗布克企业人力资源精细化管理系列”图书中的一本。本书按照人力资源管理的具体职能事项，设计了人力资源管理过程中所能用到的各类文书与方案。文书和方案相辅相成，在工作过程中相互促进，为企业各职能领域的工作人员提供体系化、模板化的解决方案。

本书以企业人力资源管理工作内容为基础，详述了人力资源规划、招聘管理、面试与录用、人员测评与职业规划、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理、员工关系管理、人事事务管理等九项人力资源的工作内容，同时提供了相关的文书与方案。

本书作为文书与方案设计的工具书，内容结构具有以下三大特点。

1. 构建了规范化的管理“文书+方案”体系

本书设计了人力资源管理与执行过程中各项工作使用的文书与方案，构建了规范化的人力资源管理“文书+方案”体系。这样做，一方面便于读者系统地理解并掌握人力资源管理文书与方案；另一方面便于部门人员根据实际情况参照执行，从而使部门各项工作的执行达到事半功倍的效果。

2. 提供了文书与方案设计的思路和范例

首先，本书介绍了文书与方案的设计方法、思路和要求，然后针对人力资源管理的九大事项逐一细化，提供了相关文书和方案的范例，使方法和范例相辅相成，为读者自行设计工作中的文书与方案提供了操作指南和参照范本。

3. 文书与方案模板化

本书设计了人力资源管理过程中的实用文书与方案，打造出一套高度系统性、高度规范化的人力资源管理实用工具，并配以模板化的展现形式，帮助人力资源管理人员更加规范、高效地执行工作。

综上所述，本书针对企业人力资源管理规范化体系建设中需要控制的关键问题，给出了大量可供参考的实用文书与方案。书中的人力资源管理文书与方案均可供读者“拿来即用”或者“稍改即用”。

在本书编写的过程中，孙立宏、刘井学、董建华、刘伟负责资料的收集和整理，王晚霞、王玉凤负责图表编排，杨化狄参与编写了本书的第1章，单伟伟参与编写了本书的第2章，周书娟参与编写了本书的第3章，姜东青参与编写了本书的第4章，董越参与编写了本书的第5章，李健参与编写了本书的第6章，田玲参与编写了本书的第7章，屈玉侠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，王胜会参与编写了本书的第10章，全书由李亚慧统撰定稿。

弗布克

2013年4月

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员,即可免费获得普华每月新书信息快递,在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠:①详细填写本卡并以传真(复印有效)或邮寄返回给我们;②登录普华公司官网注册成为普华会员;③关注微博:@普华文化(新浪微博)。会员单笔订购金额满300元,可免费获赠普华当月新书一本。

)

4. 《 》

4. 其他 ()

地 址

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)

目 录

第1章 企业文书与方案	1
1.1 企业文书	2
1.1.1 文书与企业文书	2
1.1.2 企业文书写作	5
1.1.3 企业文书管理	8
1.1.4 人力资源管理文书目录	9
1.2 企业方案	10
1.2.1 企业方案分类	10
1.2.2 企业方案写作	11
1.2.3 企业方案管理	14
1.2.4 人力资源管理方案目录	15
1.3 文书与方案的模板	16
1.3.1 文书模板	16
1.3.2 方案模板	17
第2章 人力资源规划文书与方案	19
2.1 人力资源规划文书	20
2.1.1 工作分析计划书	20
2.1.2 结构化访谈提纲	23
2.1.3 工作分析报告	27
2.1.4 工作分析调查问卷	29
2.1.5 人力资源供需预测报告	33
2.2 人力资源规划方案	36
2.2.1 工作分析实施方案	36
2.2.2 岗位说明书编制方案	40
2.2.3 人力资源年度工作方案	43
2.2.4 人力资源费用预算方案	47
2.2.5 人力资源规划监控与评估方案	49



第3章 招聘管理文书与方案	53
3.1 招聘管理文书	54
3.1.1 招聘工作计划书	54
3.1.2 企业内部竞聘公告	55
3.1.3 招聘广告编制指导书	56
3.1.4 招聘效果评估报告	58
3.2 招聘管理方案	59
3.2.1 校园招聘实施方案	59
3.2.2 内部竞聘工作方案	61
3.2.3 外部招聘工作方案	63
3.2.4 网络招聘工作方案	65
3.2.5 招聘费用预算方案	67
第4章 面试与录用文书与方案	69
4.1 面试与录用文书	70
4.1.1 岗位结构化面试提纲	70
4.1.2 应届生结构化面试提纲	71
4.1.3 面试工作总结报告	73
4.1.4 新员工入职引导手册	74
4.2 面试与录用方案	75
4.2.1 结构化面试实施方案	75
4.2.2 文件筐测试工作方案	78
4.2.3 无领导小组讨论工作方案	79
4.2.4 群体录用决策操作方案	81
第5章 人员测评与职业规划文书与方案	83
5.1 人员测评与职业规划文书	84
5.1.1 人员测评指标体系说明	84
5.1.2 各类素质测评试题题库	86
5.1.3 人员测评技术运用说明	90
5.1.4 人员素质测评报告	93
5.1.5 员工职业生涯规划书	96
5.2 人员测评与职业规划方案	98
5.2.1 人员素质测评实施方案	98
5.2.2 测评机构选择方案	103
5.2.3 测评方法选择方案	104
5.2.4 测评项目评估方案	106
5.2.5 职业发展通道设计方案	109

第6章 培训与开发文书与方案	113
6.1 培训与开发文书	114
6.1.1 培训需求分析报告	114
6.1.2 年度培训工作计划书	116
6.1.3 培训实施方法选择说明	118
6.1.4 培训效果评估调查问卷	120
6.1.5 培训项目评估报告	122
6.1.6 年度培训工作总结	124
6.1.7 培训合同	126
6.2 培训与开发方案	127
6.2.1 培训需求分析操作方案	127
6.2.2 培训费用预算方案	131
6.2.3 培训费用控制方案	133
6.2.4 新进人员培训方案	134
6.2.5 销售人员培训方案	137
6.2.6 安全教育培训方案	139
6.2.7 E-learning 体系运营方案	140
第7章 绩效管理文书与方案	143
7.1 绩效管理文书	144
7.1.1 量化指标体系设计说明	144
7.1.2 绩效考核方法适用说明	146
7.1.3 绩效面谈说明书	150
7.1.4 绩效申诉处理报告	151
7.1.5 绩效改进工作计划	153
7.1.6 绩效考核评估报告	155
7.1.7 绩效考核结果运用汇报	157
7.2 绩效管理方案	159
7.2.1 绩效考核实施方案	159
7.2.2 销售人员绩效考核方案	163
7.2.3 财务人员绩效考核方案	166
第8章 薪酬福利管理文书与方案	169
8.1 薪酬福利管理文书	170
8.1.1 外部薪酬水平调查报告	170
8.1.2 员工薪酬满意度调查报告	171
8.1.3 薪酬满意度调查问卷	173
8.1.4 薪酬福利日常管理计划	174
8.2 薪酬福利管理方案	177



8.2.1	员工调薪实施方案	177
8.2.2	绩效奖金发放方案	179
8.2.3	薪酬福利年度调整方案	180
8.2.4	管理人员年薪设计方案	182
8.2.5	销售人员薪酬管理方案	184
8.2.6	生产人员计件薪酬方案	188
第9章	员工关系管理文书与方案	191
9.1	员工关系管理文书	192
9.1.1	劳动合同书	192
9.1.2	劳务协议书	196
9.1.3	实习协议书	198
9.1.4	离职协议书	200
9.1.5	员工保密协议书	201
9.1.6	竞业限制协议书	203
9.1.7	劳动纠纷调解书	204
9.1.8	劳务派遣服务协议	205
9.1.9	员工满意度调查问卷	211
9.1.10	年度公司文化活动计划	213
9.2	员工关系管理方案	214
9.2.1	员工冲突处理方案	214
9.2.2	年会活动策划方案	216
9.2.3	文化活动组织方案	219
9.2.4	人员流动率控制方案	220
9.2.5	核心员工流失防范方案	222
第10章	人事事务管理文书与方案	225
10.1	人事事务管理文书	226
10.1.1	岗位调整通知书	226
10.1.2	岗位晋升评估报告	227
10.1.3	终止劳动合同通知书	229
10.1.4	解除劳动合同通知书	230
10.1.5	人力资源管理手册	230
10.1.6	人力资源操作与风险规避指引手册	241
10.2	人事事务管理方案	244
10.2.1	员工奖惩管理方案	244
10.2.2	员工提案管理方案	247
10.2.3	员工手册编制方案	251
10.2.4	优秀员工评选方案	252

第1章

企业文书与方案

1.1 企业文书

1.1.1 文书与企业文书

1. 广义的文书

广义的文书是指行为主体在社会活动中，为了一定的目的而形成并使用的具有应用性和特定格式的文字材料。广义的文书分为私人文书和公务文书两类。

(1) 私人文书

私人文书又简称“私文”，是指个人或家庭、家族在自己的活动中或私人相互之间的交往中形成和使用的私人书信、日记、自传、遗嘱、家谱、著作手稿以及房契、地契等。

(2) 公务文书

公务文书又简称“公文”，是指行政机关、社会团体、企事业单位在行政管理活动或处理公务活动中产生的，按照严格的、法定的生效程序和规范的格式要求制定的、具有传递信息和记录事务作用的载体。

根据公文使用需求、公文处理方式、载体等因素的不同，公文的分类也有所不同。其具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 公文的分类一览表

依据	分类	内容
形成和使用领域	通用公文	◇ 指各级各类机关、团体、企事业单位在公务活动中普遍使用的公文
	专用公文	◇ 专业机关、部门、组织在工作范围内，因特殊需要专门使用的行业、专业、部门公文，如外交文件、司法文件、军事公文、审计文件等
行文方向	上行文	◇ 下级向所属上级领导、指导部门（单位）报送的公文
	平行文	◇ 同级部门（单位）或不相隶属的部门（单位）之间往来的公文
	下行文	◇ 上级领导、指导部门（单位）向所属下级部门（单位）发送的公文

(续表)

依据	分类	内容
办理时限	特急件	◇ 指内容重要并特别紧急,需要立即优先迅速传递处理的公文
	急件	◇ 需要很快送到或处理的公文
	平件	◇ 指无特殊时间要求,需按工作常规依次传递处理的公文
文书来源及使用范围	收文	◇ 本组织收到的其他组织制发的公文
	发文	◇ 本组织制发的公文
	内部文件	◇ 在组织内部进行分工、安排工作的文书,反映组织内部的活动,如计划、总结、会议记录等
物质载体	纸质文书	◇ 用纸张印制、书写的文件
	感光介质文件	◇ 以感光胶片、相纸等感光材料为物质载体的文件,如照片文件、影片文件、缩微胶片文件、显微胶片文件等
	磁介质文件	◇ 以磁带、磁盘、磁鼓等磁性材料为物质载体的文件,如录音文件、录像文件、磁带文件、磁盘文件以及磁光盘文件等
	电子文件	◇ 借助于计算机生成、传输和处理的文件
功能性质	法律法规性公文	◇ 分为宪法、法律和规章(如条例、办法、章程等)
	指挥性公文	◇ 上级对下级发布的指令,要求强制执行的公文,如指示、命令、决议
	部署性公文	◇ 上级对下级布置工作、安排事务、处理问题而发的具有领导性、指导性、落实性的公文,如决定、通知、意见
	知照性公文	◇ 主要用于向社会公众发布,用于告知情况、沟通信息、通知事项,表明自己的立场或态度,以作为凭证的一种告谕性公文,如公告、通知、公报、会议纪要
	报请性公文	◇ 是上行公文,主要是向上级报告情况、请求事项的公文,有报告和请示两种
	批答性公文	◇ 社会组织同意、批准、答复下级或者其他组织请求、询问等的公文,主要有批复、复函
	奖惩性公文	◇ 表扬先进、批评错误,要求有关组织和人员学习先进、发扬成绩,或在工作中吸取教训的公文,主要包括决定及通报

(续表)

依据	分类	内容
秘密等级	密级文书	◇ 指内容涉及最重要的国家或有关组织秘密,泄露会使国家或有关组织的安全和利益遭受特别严重损害的公文
	机密级文书	◇ 指内容涉及重要的国家或有关组织的秘密,泄露会使国家或有关组织的安全和利益遭受严重损害的公文
	秘密级文书	◇ 指内容涉及一般的国家或有关组织的秘密,泄露会使国家或有关组织的安全和利益遭受损害的公文
	内部文书	◇ 指内容不涉及国家或有关组织的秘密,但不宜对社会公开,只限在机关单位或组织内部运转的公文
	限国内公开文书	◇ 指内容不涉及国家或有关组织的秘密,但不对国外公布只在国内公开发布的公文
	对外公开文书	◇ 内容不涉及国家或有关组织的秘密,可直接对国内外公开发布的公文

2. 企业文书

企业文书是一种在特殊范围内形成并使用的公务文书,它是企业在生产经营活动中或企业员工在日常工作中形成的文书,包括本企业的通知、通告、通报、报告、建议和会议纪要等。

常见的企业文书包括四大类,具体内容如表 1-2 所示。

表 1-2 企业文书的分类

文书分类	具体内容
计划类	◇ 企业工作计划、生产计划书、招商说明书、销售计划书、增产节约计划书、技术改造计划书、企业财务计划书、利润分配计划书、企业(公司)业务推广书
合同协议类	◇ 广告合同、委托合同、承揽合同、借款合同、运输合同、买卖合同、个人劳动合同、集体劳动合同、合伙经营合同、合作开发合同、加盟连锁合同、建设工程合同、企业承包经营合同、企业租赁经营合同、注册商标使用许可合同、专利实施许可合同、专利权转让合同、股东协议书、合作意向书、项目建议书
呈请报告类	◇ 专利申请书、企业投标申请书、企业税务登记申请书、商标注册申请书、转让注册商标申请书、企业报告、审计报告、验资报告、财务分析报告、企业诊断报告、市场预测报告、市场调查报告、市场决策报告、厂长(经理)述职报告、企业事故调查分析报告、企业管理咨询报告、投资价值分析报告、企业财务预决算报告、企业法人年检报告书、企业法人登记申请报告、企业变更登记申请报告、企业注销登记申请报告、项目可行性研究报告、企业总结、企业招标书、企业投标书、企业汇报提纲、企业介绍书

(续表)

文书分类	具体内容
信函类	◇ 订购函、询价函、报价函、还价函、接受函、催款函、确认订购函、交易磋商函、包装磋商函、装运通知函、投诉处理函、索取样品书、希望建立贸易关系函

1.1.2 企业文书写作

企业文书的格式及内容因文书的类型、写作目的、写作要求等的不同而有很大的差别。下面介绍一些企业常见文书的写作。

1. 计划类文书写作

计划就是对即将开展工作的设想和安排，如提出任务、指标、完成时间要求和实施方法等。计划类文书既是明确工作目标、推进工作开展的有效指导，又是对工作进度和质量进行考核的依据之一，因此一份计划类文书应内容完整、用语准确。

计划类文书的内容结构如图 1-1 所示。

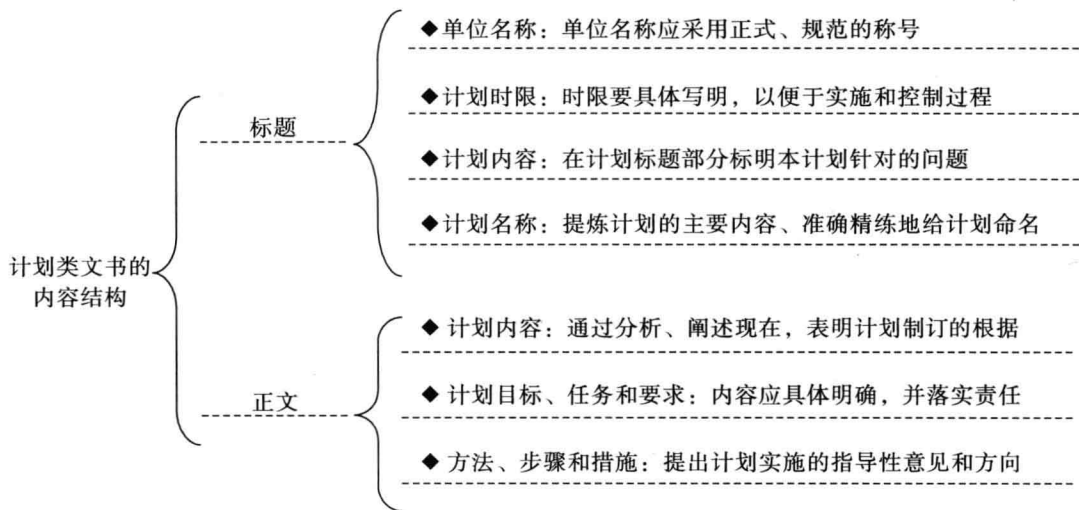


图 1-1 计划类文书的内容结构图

2. 合同协议类文书写作

在协商一致的基础上，合同协议双方可在签订合同之初对协议条款进行约定，但应确保约定的条款不违反国家法律法规的强制性规定。合同协议类文书的内容结构如表 1-3 所示。