

全面、翔实的业务关键点集
实用、高效的风险控制指导书

人力资源管理 关键点精细化设计

风险分析精细化 流程分析节点化 关键控制工具化 控制工具标准化

王胜会 编著

- | | |
|-----------------------|----------------|
| 9 大人力资源管理业务 | 全面分析人力资源管理业务事项 |
| 31 个人力资源业务流程图 | 全景展现人力资源管理主要流程 |
| 39 个人力资源业务关键点 | 深度剖析人力资源业务关键事项 |
| 180 个业务关键点配套工具 | 配套提供业务关键事项执行工具 |

弗布克企业人力资源精细化管理系列

人力资源管理关键点 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

人力资源管理关键点精细化设计 / 王胜会编著. —
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 978-7-115-31694-3

I. ①人… II. ①王… 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 078624 号

内 容 提 要

本书围绕人力资源管理业务, 从风险控制、流程控制两大角度提炼出了人力资源管理过程中的关键点, 构建了一套全新、实用、高效的人力资源管理业务关键点体系。

本书涉及事项包括企业组织架构管理、人力资源规划管理、招聘与录用管理、培训与开发管理、薪酬福利管理、绩效考核管理、职业生涯管理、员工关系管理、人员流动控制管理等, 为企业全面控制人力资源管理业务关键点、加强人力资源管控工作提供了“拿来即用”或“稍改即用”的指导性手段。

本书适合企业中高层管理人员尤其是人力资源管理人员、人力资源培训管理人员阅读, 也适合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 人力资源管理关键点精细化设计

-
- ◆ 编 著 王胜会
责任编辑 王莹舟
执行编辑 陶丽萍
 - ◆ 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: 17 2013 年 6 月第 1 版
字数: 102 千字 2013 年 6 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-31694-3

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

业务关键点是企业业务流程、风险控制中的重要环节。做好业务关键点的控制工作，有助于企业建立完善的风险控制机制，提升风险控制及业务执行水平。

《人力资源管理关键点精细化设计》是“弗布克企业人力资源精细化管理系列”图书中的一本。本书从人力资源管理业务事项入手，分析了人力资源管理过程中的风险点和主要业务流程中的关键节点，在此基础上提炼出了 39 个人力资源管理业务关键点。同时，本书对各个业务关键点进行深度剖析，以体系图、流程图、制度范例、图表工具等形式对业务关键点的执行过程、执行要求进行了详细讲解，有利于企业对人力资源管理关键点事项进行全面控制。

本书作为人力资源管理业务关键点控制的工具书，内容结构具有以下四大特点。

1. 遴选主要业务流程关节点

本书从人力资源管理各项业务入手，确定了主要的业务风险和业务流程，并从风险控制流程、主要业务流程中提取了流程的关键节点，形成流程关键节点体系，为业务关键点的选取奠定了基础。

2. 构建人力资源管理业务关键点体系

本书从人力资源管理风险点和流程关节点两个方面遴选出 39 个人力资源管理业务的关键点，构建了完善的人力资源管理业务关键点体系。人力资源管理业务关键点的选取不仅符合风险控制的原则，而且能够满足各项业务的执行要求，使人力资源管理各项业务工作的执行达到事半功倍的效果。

3. 全面剖析主要业务关键点

在筛选出人力资源管理业务关键点的基础上，本书对业务关键点的来源、获取依据、业务内容、控制原则等要素用图的形式灵活地表现出来，并辅以业务关键点控制中用到的流程图、工具图表和控制制度，全方位地展现了业务关键点的控制要领，以帮助企业提升人力资源管理工作效率和风险控制水平。

4. 提供了“拿来即用”的流程制度及表单

本书提供了人力资源管理各项业务的主要流程图，还提供了与关键点控制和执行紧密相关的流程、制度、表单等配套工具，这些配套工具的通用性、规范性很强，可以作为企业开展人力资源管理工作的模板，有助于企业人力资源管理人员更规范、更高效地开展工作。

综上所述，本书涵盖了企业人力资源管理关键点体系构建中的关键问题和执行细节问题，书中所设计的业务关键点及其配套工具具有系统性、实用性、模板化的特点，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，王建霞负责图表的编排，杨化狄参与编写了本书的第1章，徐朝阳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，李健参与编写了本书的第4章，屈玉侠参与编写了本书的第5章，姜东青参与编写了本书的第6章，田玲参与编写了本书的第7章，董越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，滕晓丽参与编写了本书的第10章，全书由王胜会统撰定稿。

弗布克

2013年4月

目 录

第 1 章 人力资源管理关键点设计	1
1.1 人力资源管理风险点控制	2
1.1.1 人力资源管理主要风险点	2
1.1.2 人力资源风险点控制体系	4
1.2 人力资源管理关节点控制	4
1.2.1 人力资源管理主要关节点	4
1.2.2 人力资源关节点控制体系	6
1.3 人力资源管理关键点选择	7
1.3.1 人力资源管理关键点分析工具	7
1.3.2 从风险的角度遴选关键点	9
1.3.3 从节点的角度遴选关键点	11
1.4 人力资源管理关键点控制	12
1.4.1 人力资源管理关键点控制机制	12
1.4.2 用流程进行管理关键点的控制	13
1.4.3 用程序进行管理关键点的控制	15
1.4.4 用制度进行管理关键点的控制	15
1.4.5 用图表进行管理关键点的控制	16
第 2 章 组织架构管理关键点	19
2.1 组织架构管理关键点分析	20
2.1.1 组织架构管理主要风险点	20
2.1.2 组织架构管理三大流程图	21
2.1.3 组织架构管理流程关节点	24
2.1.4 组织架构管理四大关键点	24
2.2 关键点 1: 工作岗位分析与评价	25
2.2.1 工作岗位分析流程图	25
2.2.2 工作岗位评价的程序	26
2.2.3 岗位评价方法汇总表	26
2.2.4 岗位职责设置调查表	28



2.3	关键点2: 组织架构设计	29
2.3.1	组织架构设计流程图	29
2.3.2	组织架构设计的规范	30
2.3.3	新型组织架构图示例	33
2.3.4	权限指引表编制示范	34
2.4	关键点3: 组织架构运行	37
2.4.1	组织架构运行流程图	37
2.4.2	组织架构运行的规范	38
2.4.3	企业部门职能调查表	42
2.5	关键点4: 组织架构优化	43
2.5.1	组织架构优化流程图	43
2.5.2	组织架构调整管理规范	44
2.5.3	组织架构调整实施细则	46
2.5.4	组织架构调整对比图	48
第3章	人力资源规划管理关键点	49
3.1	人力资源规划管理关键点分析	50
3.1.1	人力资源规划主要风险点	50
3.1.2	人力资源规划三大流程图	51
3.1.3	人力资源规划流程关节点	54
3.1.4	人力资源规划四大关键点	54
3.2	关键点1: 人力资源需求预测	55
3.2.1	人力资源需求预测流程图	55
3.2.2	人力资源需求预测的程序	56
3.2.3	人力资源需求预测管理考核表	57
3.2.4	人力资源需求分析工具表	57
3.3	关键点2: 人力资源供给预测	60
3.3.1	人力资源供给预测流程图	60
3.3.2	人力资源供给预测工作标准	61
3.3.3	人力资源供给预测管理考核表	62
3.3.4	人力资源内外部供给预测模型	62
3.4	关键点3: 人力资源规划评价	64
3.4.1	人力资源规划评价因素图	64
3.4.2	人力资源规划评价程序图	65
3.4.3	人力资源规划评价方法汇总表	65

3.5	关键点4: 人力资源规划控制	66
3.5.1	人力资源规划控制因素图	66
3.5.2	人力资源费用的审核流程图	67
3.5.3	人力资源费用支出控制流程图	68
第4章	招聘与录用管理关键点	69
4.1	招聘与录用管理关键点分析	70
4.1.1	招聘与录用主要风险点	70
4.1.2	招聘与录用四大流程图	71
4.1.3	招聘与录用流程关节点	75
4.1.4	招聘与录用五大关键点	75
4.2	关键点1: 人才测评管理	76
4.2.1	人才测评管理流程图	76
4.2.2	心理测评方法汇总表	77
4.2.3	智力测评工具一览表	78
4.2.4	能力测评工具统计表	79
4.2.5	管理人员测评工具表	81
4.3	关键点2: 招聘计划管理	82
4.3.1	招聘计划管理流程图	82
4.3.2	招聘计划管理工作规范	83
4.3.3	内部招聘方法分析图	84
4.3.4	外部招聘方法分析表	84
4.4	关键点3: 面试甄选管理	86
4.4.1	面试甄选管理流程图	86
4.4.2	面试甄选工作考核表	87
4.4.3	面试题编制的示例	87
4.4.4	面试评估分析工作表	89
4.5	关键点4: 员工试用管理	91
4.5.1	员工试用管理流程图	91
4.5.2	员工试用管理关节点	92
4.5.3	员工试用期管理制度	93
4.5.4	员工试用管理考核表	95
4.6	关键点5: 招聘分析评估	97
4.6.1	招聘分析评估因素图	97
4.6.2	录用人员质量评估指标表	97
4.6.3	招聘成本评估指标计算表	98

4.6.4 招聘人员评估关键点总表	98
-------------------------	----

第5章 培训与开发管理关键点

101

5.1 培训与开发管理关键点分析	102
5.1.1 培训与开发主要风险点	102
5.1.2 培训与开发五大流程图	104
5.1.3 培训与开发管理关节点	109
5.1.4 培训与开发五大关键点	109
5.2 关键点1: 岗位胜任素质分析	110
5.2.1 岗位胜任素质要素构成图	110
5.2.2 胜任素质模型建立的程序	111
5.2.3 胜任素质模型建立方法汇总表	111
5.2.4 基于素质模型的培训计划制订程序	112
5.3 关键点2: 培训需求调研	113
5.3.1 培训需求调研流程图	113
5.3.2 培训需求调研维度图	114
5.3.3 培训需求调研实施细则	114
5.4 关键点3: 培训费用审核	116
5.4.1 培训费用审核流程图	116
5.4.2 培训费用审核工作规范	117
5.4.3 培训费用预算审核表	118
5.5 关键点4: 培训课程开发	119
5.5.1 培训课程开发的程序	119
5.5.2 培训课程开发工具表	119
5.5.3 培训课程实施方法表	121
5.6 关键点5: 培训项目评估	122
5.6.1 培训评估系统建立的程序	122
5.6.2 培训项目评估流程图	123
5.6.3 培训效益计算说明表	124
5.6.4 五层级培训评估工具分析图	125

第6章 薪酬福利管理关键点

127

6.1 薪酬福利管理关键点分析	128
6.1.1 薪酬福利管理主要风险点	128
6.1.2 薪酬福利管理四大流程图	129

6.1.3	薪酬福利管理流程关节点	133
6.1.4	薪酬福利管理四大关键点	133
6.2	关键点1:薪酬调查管理	134
6.2.1	薪酬调查管理流程图	134
6.2.2	薪酬调查管理工作标准	135
6.2.3	外部薪酬水平调查表	136
6.2.4	薪酬满意度调查问卷	137
6.3	关键点2:薪酬体系设计	139
6.3.1	薪酬体系设计的程序	139
6.3.2	经营者薪酬管理制度	140
6.3.3	管理人员薪酬管理规定	142
6.3.4	销售人员薪酬形式比较表	146
6.4	关键点3:薪资调整管理	147
6.4.1	薪资调整管理流程图	147
6.4.2	薪资调整管理关节点	148
6.4.3	薪资调整管理考核表	148
6.4.4	薪资调整申请审批表	149
6.5	关键点4:激励机制设计	150
6.5.1	激励机制体系建立规定	150
6.5.2	物质激励模型示意图	154
6.5.3	精神激励模型示意图	155
6.5.4	精神激励措施实施说明表	156
第7章	绩效考核管理关键点	157
7.1	绩效考核管理关键点分析	158
7.1.1	绩效考核管理主要风险点	158
7.1.2	绩效考核管理三大流程图	159
7.1.3	绩效考核管理流程关节点	162
7.1.4	绩效考核管理四大关键点	162
7.2	关键点1:绩效目标的设定	163
7.2.1	绩效目标设定的程序	163
7.2.2	营销部绩效目标分解表	164
7.2.3	生产部绩效目标分解表	164
7.2.4	财务部绩效目标分解表	165
7.2.5	人力资源部目标分解表	166
7.2.6	绩效考核方法汇总表	168



7.3	关键点2:考核指标标准的制定	169
7.3.1	考核指标标准制定的程序	169
7.3.2	营销部考核指标标准表	170
7.3.3	生产部考核指标标准表	170
7.3.4	财务部考核指标标准表	171
7.3.5	人力资源部考核指标标准表	172
7.4	关键点3:月度考核计划管理	173
7.4.1	月度考核计划管理流程图	173
7.4.2	月度考核计划实施工作标准	174
7.4.3	各类人员月度考核计划表	174
7.4.4	月度考核绩效面谈记录表	175
7.5	关键点4:绩效考核申诉管理	176
7.5.1	绩效考核申诉管理制度	176
7.5.2	绩效考核申诉流程图	178
7.5.3	绩效考核申诉申请表	179
7.5.4	绩效考核申诉管理关节点	179
第8章	职业生涯管理关键点	181
8.1	职业生涯管理关键点分析	182
8.1.1	职业生涯管理主要风险点	182
8.1.2	职业生涯管理三大流程图	183
8.1.3	职业生涯管理流程关节点	186
8.1.4	职业生涯管理三大关键点	186
8.2	关键点1:职业生涯规划	187
8.2.1	职业生涯规划流程图	187
8.2.2	职业生涯规划要素图	188
8.2.3	测评与职业生涯规划分析	189
8.2.4	培训与职业生涯规划分析	190
8.2.5	考核与职业生涯规划分析	190
8.3	关键点2:员工晋升通道设计	191
8.3.1	员工晋升类型划分图	191
8.3.2	员工晋升的基本模式	192
8.3.3	晋升通道及设计方法汇总	192
8.3.4	岗位晋升方案实施流程图	194
8.3.5	员工晋升评估的操作流程	195

8.4	关键点3: 职业生涯管理评估	195
8.4.1	职业生涯评审范围图解	195
8.4.2	职业生涯年度评审程序	196
8.4.3	职业生涯年度评审会谈表	197
第9章	员工关系管理关键点	199
9.1	员工关系管理关键点分析	200
9.1.1	员工关系管理主要风险点	200
9.1.2	员工关系管理三大流程图	201
9.1.3	员工关系管理流程关节点	204
9.1.4	员工关系管理六大关键点	204
9.2	关键点1: 劳动合同管理	205
9.2.1	劳动合同管理流程图	205
9.2.2	劳动合同类型统计表	206
9.2.3	劳动合同签订工作标准	207
9.2.4	劳动合同解除工作标准	208
9.3	关键点2: 劳动保护与职业安全管理	209
9.3.1	劳动保护工作事项图	209
9.3.2	未成年人劳动保护规定	210
9.3.3	女职工劳动保护的规定	213
9.3.4	职业安全事故预防对策	215
9.4	关键点3: 人事外包管理	215
9.4.1	实行人事外包原因分析图	215
9.4.2	人事外包具体事项统计表	216
9.4.3	进行人事外包的操作程序	217
9.4.4	人事外包方式的关节点	218
9.5	关键点4: 劳务派遣管理	218
9.5.1	劳务派遣主体间关系分析图	218
9.5.2	劳务派遣各主体权利义务表	219
9.5.3	劳务派遣管理规定	220
9.6	关键点5: 劳动争议处理	224
9.6.1	劳动争议处理范围图解	224
9.6.2	劳动争议处理方式图解	225
9.6.3	劳动争议处理管理制度	225
9.6.4	劳动争议风险规避指引手册	227



9.7	关键点6: 员工满意度管理	229
9.7.1	员工满意度调查流程图	229
9.7.2	员工满意度管理工作标准	230
9.7.3	员工满意度调查问卷	231
第10章	人员流动控制管理关键点	235
10.1	人员流动控制管理关键点分析	236
10.1.1	人员流动控制主要风险点	236
10.1.2	人员流动控制三大流程图	237
10.1.3	人员流动控制流程关节点	240
10.1.4	人员流动控制四大关键点	240
10.2	关键点1: 内部调动管理	241
10.2.1	内部调动管理流程图	241
10.2.2	内部调动管理关节点	242
10.2.3	内部调动管理考核表	242
10.2.4	内部调动申请审批表	243
10.3	关键点2: 岗位轮换管理	245
10.3.1	岗位轮换管理流程图	245
10.3.2	岗位轮换管理办法	246
10.3.3	岗位轮换考核说明	247
10.3.4	岗位轮换申请审批表	248
10.4	关键点3: 员工离职管理	249
10.4.1	员工离职管理流程图	249
10.4.2	员工离职管理制度	250
10.4.3	员工离职交接记录表	252
10.4.4	离职管理风险控制手册	253
10.5	关键点4: 人员流动率统计	256
10.5.1	人员流动率计算方法汇总	256
10.5.2	人员流动率分析图解	257
10.5.3	人员流动率分析关节点	257

第1章

人力资源管理 关键点设计



1.1 人力资源管理风险点控制

1.1.1 人力资源管理主要风险点

风险是指在一定的环境和期限内产生和客观存在的,有可能导致损失发生的不确定性因素。

人力资源管理风险点是指企业在人力资源管理的过程中产生和客观存在的,有可能降低经营效率、带来经营损失的不确定性因素。总体来说,人力资源管理的风险点主要存在于人力资源管理工作相关的九个方面中,具体的风险点说明如表 1-1 所示。

表 1-1 人力资源管理主要风险点说明

序号	风险点名称	风险点说明
风险点 1	组织架构管理风险	1. 组织架构设计不合理,造成组织混乱,管理成本增加 2. 岗位权责设置不明确,员工对自身职责了解不全面 3. 组织架构设定后,未明确规定组织架构的运行流程,导致企业运行成本增加 4. 缺乏组织架构优化的管理制度,导致组织架构优化无据可依
风险点 2	人力资源规划风险	1. 对人力资源需求或供给预测不准确,导致招聘成本增加 2. 人力资源规划评估机制不健全,导致人力资源规划评估缺乏科学性和准确性 3. 人力资源规划控制工作缺乏相应的监督机制,导致不能及时查处违规操作行为
风险点 3	招聘与录用管理风险	1. 企业缺乏完善的人才招聘测评机制,增加了人岗不匹配发生的概率 2. 招聘计划制订不完善,导致招聘流程混乱,招聘成本增加 3. 缺乏相应的面试甄选工具,导致不能全面地了解候选人,加大人员招聘风险 4. 试用期员工考核机制不健全,导致对试用期员工的评价不全面,加大录用风险