

公司核心部门岗位手册

一本全新的拿来即用的管理实务书
一个实用的管理必备的万能工具箱

人力资源 管理模板

速查手册

编排新颖 · 简洁直观 · 科学系统 · 高效使用

Renli ziyuan
Guanli moban

s u c h a s h o u c e

企业基础管理丛书编写组 / 编

把管理中的某项内容设定为一个模板，
按其流程，把这项工作中所需的管理制度、文书、表格等有序地编入
这个模板，更富有系统性和逻辑性，更便于查询和使用。
这就是本书与众不同的最大特色！

中国言实出版社

公司核心部门岗位手册

人力资源 管理模板

速查手册

Renli ziyuan
Guanli moban

s u c h a s h o u c e

企业基础管理丛书编写组 / 编

白山 / 主编

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司核心部门岗位手册/白山主编.

—北京:中国言实出版社,2008.2

ISBN 978-7-80128-932-2

I.公…

II.白…

III.公司—岗位责任制—手册

IV.F276.6-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 011900 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64963101(邮 购)

64924880(总编室) 64928661(编辑部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 四川省南方印务有限公司

版 次 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

规 格 787 毫米×990 毫米 1/16 99.75 印张

字 数 1742 千字

定 价 168.00 元(全四册) ISBN 978-7-80128-932-2/F·234

目录

第一章 员工招聘与录用



1. 员工招聘计划	1
> 员工招聘的意义	1
> 员工招聘的原则	2
> 公司员工招聘管理办法	3
> 员工招聘管理制度	4
> 人力资源状况调查表	8
> 人员需求计划表	9
> 人力需求书	9
> 制定员工招聘计划	11
> 员工招聘计划的编写步骤	11
> 员工招聘计划的内容	12
> 公司人员招聘计划书	12
> 人事部年度招聘计划报批表	17
> 招聘计划表	18
> 员工招聘计划模块	19
2. 招聘渠道的选择	20
> 公司内部选拔	20
> 人才交流中心	22
> 人才市场招聘会单位报名登记表	22
> 人才市场招聘会广告模块	23
> 招聘洽谈会	24
> 招聘洽谈会申请表	24
> 参加招聘会的主要程序	25
> 人才招聘洽谈会管理办法	26

> 校园招聘	27
> 公司招聘录用应届毕业生制度	28
> 招聘应届毕业生的步骤	31
> 校园招聘应注意的一些问题	32
> 网上招聘	33
> 网络招聘发展现状	33
> 如何选择招聘网站	34
> 网络招聘方式	36
> 国内招聘网站网址及短评	38
3. 员工招聘广告	40
> 招聘广告的设计制度	41
> 如何刊登招聘广告	42
> 招聘广告的设计原则	43
> 报纸招聘广告的主要内容	43
> 招聘广告要注意的事项	43
> 招聘广告合同书的范本	44
> 招聘广告发布业务合同	46
> 招聘广告范例	47
4. 面试的管理	48
> 员工面试的概念	48
> 初试通知单	49
> 面试的优点	49
> 面试的缺点	50
> 员工面试的作用	50
> 员工面试的特点	52
> 招聘面试管理制度	52
> 员工面试前的准备	55
> 员工正式面试的流程	59
> 员工面试形式与技巧	65
> 员工录用考试规定	70
> 公司管理人员录用考试操作要点	71
> 员工面试测试概述	75
> 员工面试测试的操作	78
> 面试 100 个关键问题	85

> 情境模拟测试经典范例	88
> 员工面试常见偏差及解决方法	94
5. 员工录用管理	101
> 员工录用的意义	101
> 影响录用的因素	101
> 员工岗位聘用办法	103
> 员工聘用规定	105
> 员工雇用制度	107
> 公司技术管理人员录用规定	108
> 人员聘用制度	109
> 从业人员任用制度	110
> 拒绝录用通知书	112
> 录用报到通知书	112
> 新进员工试用审批表	113
> 员工试用期管理制度模板	114

第二章 职前教育与员工培训



1. 入职教育	116
> 入职教育的程序	116
> 入职教育的控制与评价	118
> 员工岗前培训规定	119
> 员工培训实施办法	121
> 新录入人员教育训练实施纲要	122
2. 培训需求评估	123
> 员工培训的必要性	123
> 员工培训的原则	125
> 员工培训的基本程序	126
> 员工培训需求调查表	137
> 培训需求评估方法的比较	137
3. 培训方案的设计	139
> 培训的计划	139
> 培训的内容	142
> 被培训者的选择	143
> 培训计划的拟定	144

> 年度培训计划表	145
> 新进员工培训计划表	146
4. 培训方案的实施	147
> 培训方式	147
> 员工在职训练	153
> 员工脱产培训方法	153
> 培训方法的有效性比较	156
> 员工训练实施结果表	160
> 员工培训记录表	161
> 新进人员培训实施记录表	161
5. 培训效果的评估	162
> 培训效果评估概述	162
> 员工训练成效调查表	165
> 新进员工教育成果检测表	166

第三章 工作绩效考核

□	
1. 绩效考核体系基础	167
> 绩效评价的目的	167
> 员工绩效的影响因素	170
> 员工业绩考核系统容易出现的误差	171
> 人事考核规定	172
> 人事考核制度	176
2. 绩效考核体系的设计	179
> 评估者的选择	179
> 工作绩效信息的类型	184
> 绩效评价标准	185
> 关键绩效指标	187
> 绩效评估方法的类型	189
> 工作绩效评估中的错误	194
> 评估反馈	195
> 完善、有效的业绩评估	197
3. 员工绩效考核方法	198
> 工作行为评价法之一:主观评价	198
> 工作行为评价法之二:客观评价	199

> 工作分析的方法	200
> 业绩考核方法的比较	204
> 绩效考核中存在的问题及解决办法	206
> 员工考核管理办法	209
> 员工考勤管理制度	214
> 员工休假管理办法	216
> 管理人员评分表	220
> 销售人员考绩表	221
> 技术人员考绩表	222
> 人事考核评议表	223
> 员工自我鉴定表	224

第四章 员工的激励与福利



1. 员工激励管理	225
> 奖金管理办法	225
> 年终奖金制度	245
> 绩效奖金制度	247
> 员工晋升管理办法	251
> 员工激励措施表	252
> 员工年度奖励统计表	253
> 员工个人激励制度	253
> 员工参与公司管理规定	256
> 集体激励机制	257
2. 员工的福利	260
> 福利委员会组织章程	260
> 福利总额预算计划	261
> 员工抚恤管理规定	262
> 员工抚恤办法	263
> 员工工伤补偿办法	265
> 员工健康安全福利制度	265
> 员工购置住宅奖助办法	267
> 房屋津贴给付办法	268
> 职工退休金支付细则	268
> 职工退休福利基金管理办法	271

> 员工福利管理工作流程	273
> 员工福利项目表	274
> 员工福利金申请表	275
> 员工福利提拨表	276
> 员工重大伤病补助申请表	276
> 员工抚恤申请表	277

第五章 员工薪酬管理

□	
1. 薪酬设计与管理	278
> 薪酬管理的主要内容	278
> 有关薪酬的行为因素	279
> 企业薪酬管理的基本程序	281
> 基本薪酬体系的形成	284
> 企业的薪酬调整	284
> 薪酬体系模式	285
> 薪资管理规定	288
> 薪资管理办法	293
> 工资保密制度	295
> 津贴管理制度	296
> 职能工资管理办法	300
> 企业薪资结构表	306
> 市场薪酬的调查	306
> 人工成本管理	308
2. 员工的薪酬水平	313
> 影响员工薪酬水平的主要因素	313
> 员工工资核算表	314
> 员工工资标准表	315
> 员工薪金等级表	316
> 员工工资报告表	317
> 员工工资级数评定表	317
> 员工工资表	318
> 员工调薪表	319
> 特殊群体的薪酬	320

3. 员工岗位评价	321
> 岗位评价方法的比较	321
> 不同岗位评价方法的规则程序	322
> 收集岗位评价有关信息的工作程序	324

第六章 企业人员岗位说明书

□	
1. 高级管理人员岗位说明书	327
> 总经理岗位说明书	327
> 市场总监岗位说明书	329
> 营销总监岗位说明书	330
> 销售总监岗位说明书	332
> 技术总监岗位说明书	334
> 营运总监岗位说明书	336
> 财务总监岗位说明书	337
> 总经理助理岗位说明书	339
> 人力资源总监岗位说明书	340
2. 人力资源部岗位说明书	342
> 人力资源部经理岗位说明书	342
> 培训经理岗位说明书	344
> 培训专员岗位说明书	345
> 招聘专员岗位说明书	346
> 绩效专员岗位说明书	347
3. 行政部岗位说明书	349
> 办公室主任岗位说明书	349
> 文员岗位说明书	351
> 前台接待岗位说明书	352
> 总经理秘书岗位说明书	353
> 档案管理员岗位说明书	354
> 保卫科科长岗位说明书	356
4. 财务部岗位说明书	357
> 财务部经理岗位说明书	357
> 管理会计岗位说明书	359
> 出纳岗位说明书	361
> 收银员岗位说明书	362

> 投资主管岗位说明书	363
> 总会计师岗位说明书	365
> 明细账会计岗位说明书	367
5. 市场部岗位说明书	368
> 市场部经理岗位说明书	368
> 客户经理岗位说明书	370
> 市场运作经理岗位说明书	371
> 品牌经理岗位说明书	373
> 客服专员岗位说明书	375
> 市场调查专员岗位说明书	376
> 公关部经理岗位说明书	377
6. 销售部岗位说明书	379
> 销售部经理岗位说明书	379
> 销售代表岗位说明书	380
> 销售助理岗位说明书	382
> 销售计划员岗位说明书	383
> 促销员岗位说明书	385
> 外销专员岗位说明书	386
7. 生产部岗位说明书	388
> 厂长岗位说明书	388
> 生产主管岗位说明书	390
> 车间主任岗位说明书	391
> 技术开发部经理岗位说明书	392
> 质量经理岗位说明书	394
> 质量工程师岗位说明书	396
> 安全工程师岗位说明书	397
8. 物流职位岗位说明书	399
> 采购经理岗位说明书	399
> 采购员岗位说明书	400
> 物料跟单员岗位说明书	401
> 仓储主管岗位说明书	403
> 仓管员岗位说明书	404

第一章 员工招聘与录用

21 世纪,人才是关键,这已经成为世界各国公司界普遍认知的理念。而公司所需人才大多是通过人力资源部门获得,所以,一个公司的成败,很大程度上取决于公司人力资源部门水平发挥的高低。倘若人力资源部门不能招聘到很多优秀人才,公司想要蓬勃发展也只能是“痴人说梦”,“巧妇难为无米之炊”。但是,如果有了雄厚的人力资源作为公司发展可靠保障,公司的快速发展可以说是如虎添翼,而成功也就志在必得了。

1. 员工招聘计划

员工招聘的意义

任何竞争归根到底是人才的竞争。随着经济的发展,人才的需求也越来越强烈,公司要发展就必须不断地吸纳人才。招聘,就是替空缺职位挑选具有符合该职位所需才能的人员的过程;求才的目的在于选择一位最适合该职位的人才。

人员招聘与选拔是组织寻找、吸引那些既有能力又有兴趣到本组织任职,并从中选出适宜人员予以录用的过程。在这里,人员选拔是人员招聘的一个环节,也是最重要的环节。人员招聘任务可由以下几种情况提出:

- (1)人员队伍结构不合理,在裁减多余人员的同时需要补充短缺人才;
- (2)因原有人员调任、离职、退休、死伤而出现职位空缺;
- (3)业务扩大,人手不够;
- (4)新组建一个公司。

人员招聘与选拔工作的重要性必须高度重视,其意义在于:

1. 招聘质量事关重大

新招聘人员的素质,犹如制造产品的原材料,将严重影响到今后的培训及使用效果。素质好的新员工,接受培训效果好,很可能成为优秀人才;素质差的新

员工,在培训及思想教育方面要投入很多,还不一定能培训成优秀人才。

新补充的人员的素质不仅决定着其本人今后的绩效,而且还会影响到组织气氛,例如:极少数调皮捣蛋的员工有可能使整个部门的绩效严重下降。不合格的人员进入公司会带来一系列麻烦,“请神容易送神难。”辞退一名员工会受到各方面干预,而且还会给对方造成心理创伤。

2. 招聘是一项比较复杂的工作

一方面优秀人才比较短缺,即使在失业率很高的情况下,公司所需要的某些员工也是很难找到的。另一方面,识别人才是比较困难的,了解一个技术工人需要几小时到几天,了解一个中、低层管理者需要几周到几个月,而对公司经理层而言,则需要几年时间才能做出判断。

招聘的困难还在于一些有权力的人物可能会安排自己的亲友到较好的职位,使公平竞争法则受到挑战。招聘的复杂性还表现在一系列法律、政策的制约方面。因此,能否招聘到合格的尤其是优秀的人才,是衡量人力资源管理部门成绩的主要依据之一。

员工招聘的原则

1. 全面原则

指对报考人员从品德、知识、能力、智力、心理、过去工作的经验和业绩进行全面考试、考核和考察。因为一个人能否胜任某项工作或者发展前途如何,是由其多方面因素决定的,特别是非智力因素对其将来的作为起着决定性作用。

2. 平等原则

指对所有报考者要一视同仁,不得人为地制造各种不平等的限制或条件(如性别歧视)和各种不平等的优先优惠政策,努力为社会上的有志之士提供平等竞争的机会,不拘一格地选拔、录用各方面的优秀人才。

3. 公开原则

指把招考单位、种类、数量、报考的资格、条件、考试的方法、科目和时间,一律面向社会公告周知,公开进行。一方面给予社会上的人才以公平竞争的机会,达到广招人才的目的;另一方面使招聘工作置于社会的公开监督之下,防止不正之风的蔓延。

4. 合适原则

合适原则是招聘的根本目的和要求。只有坚持这个原则,才能广揽人才,选贤任能,为单位引进或为各个岗位选择最合适的人员。为此,应采取科学的考

试、考核方法,精心比较,谨慎筛选。特别是要依法办事,杜绝不正之风。

5. 竞争原则

指通过考试竞争和考核鉴别确定人员的优劣和人选的取舍。为了达到竞争的目的,一要动员、吸引较多的人员报考;二要严格考核程序和手段,科学地录取人选,防止“拉关系”、“走后门”、“裙带风”、贪污受贿和徇私舞弊等现象的发生,通过激烈而公平的竞争,选择优秀人才。

公司员工招聘管理办法

总 则

第一条 为保证公司各岗位能够及时有效地补充所需的优秀人才,满足公司不断发展的需要,健全人才选用机制,特制定本规定。

第二条 本规定规定了公司面向社会招聘高级人才的基本程序、方法、要求。

第三条 公司招聘高级人才坚持“公平”、“平等”、“竞争”、“择优”的原则。

第四条 本规定适用于总监(助理)级(含)以下,主管级(含)以上的中高层管理、技术人才。

招聘职位的确定与招聘组织管理

第五条 公司人力资源规划和组织人事调查是确定中高层招聘职位的基本依据。空缺职位原则上须预先在本公司内部进行公开招聘,如不能满足职位要求,则由人力资源部提出申请,经总经理批准后方可进入社会招聘。

第六条 中高级管理、技术人才招聘工作由总经理直接领导(特殊情况可授权他人负责),人力资源部负责拟定招聘计划和组织实施,招聘职位所在部门参与招聘考评的技术设计和实施工作。

第七条 人才招聘属非常规性的重要人事工作,经费预算实行单独列账管理。

组织实施程序与人员甄选

第八条 人才招聘实施基本程序如下:

确定职位的具体资格条件和要求,发布招聘信息公告、报名组织、应聘人员初选(确定进入考评的人选)、依据测评方案组织实施考评测定、确定聘用候选人、审核及体检、签约、岗前培训、上岗、上岗培训。

第九条 人员甄选测评方案由人力资源部负责设计和实施,必要时可聘请有关专家进行技术指导或委托专业服务机构承担设计和有关测评工作。

第十条 人员甄选通过多角度、多方法进行测评。评估内容一般包括基本素质(智力性的和非智力性的)、知识技能、管理能力、个性偏向等方面,各项内容的评估结果须以量化方式显示。具体评估内容和方法依据职位重要性和要求确定。

第十一条 依据测评结果,人力资源部针对岗位要求按一定比例确定聘用候选人名单,审查复核候选人有关材料,组织进行体检,提交相应的个人测评综合报告。

聘 用

第十二条 进行正式聘用决策前,由招聘职位的直接上级和人力资源部经理负责与聘用对象进行沟通,就聘用契约等有关具体内容达成共识。

第十三条 人力资源部提交聘用候选人甄选结果材料,由总经理进行聘用决策。人力资源部负责办理聘约签订等有关聘用手续。

第十四条 新聘用人员由培训部负责进行岗前基本培训。

第十五条 新聘用人员在试用期内的职位直接上级负责进行胜任的考核,人力资源部根据考核结果进行转正、辞退和职位调整。

第十六条 新聘用人员转正后纳入公司常规人事管理。

附 则

第十七条 本制度由人力资源部制定,报总经理批准后由人力资源部执行。

第十八条 本制度自××××年×月×日起施行。

员工招聘管理制度

总 则

一、目的

(一)优化公司人力资源配置,为公司业务发展提供人力资源保障;

(二)明确公司招聘原则和操作流程,完善人力资源管理系统。

二、适用范围

本规范适用于公司除劳务外的所有社会人员的招聘,应届毕业生招聘工作参见相关的规范。

细 则

一、原则

(一)人岗匹配、内部优先;

(二)根据岗位任职资格,招聘最适合岗位的人,实现人岗配置的一致性;

(三)同等条件下,优先考虑符合内部调动原则的内部应聘人员,为内部员工提供更多空间。

二、渠道和费用

(一)招聘渠道由人力资源部统一管理,负责招聘费用的预算和使用;

(二)人力资源部对能够发挥规模效应的渠道进行价格谈判,实施最高限价;对于其他渠道,由人力资源部提供选择的原则,各部门可根据业务和区域特点,选择适合的渠道并报人力资源部统一备案,在限定额度内进行本区域招聘费用的预算和使用。

三、通用录用标准

(一)符合岗位对人员的素质要求(《面试评判表》中各维度考察达到B及以上),身体状况符合公司的录用标准;

(二)与其他单位没有劳动关系,符合地方政府的相关用人政策;

(三)与公司员工无直系亲属(指父母、夫妻、兄弟、姐妹)关系;针对某些保密性较强的特殊岗位,其家属不为竞争对手工作;不建议招聘有近亲属在公司的人员。

(四)从竞争对手招聘的专家级人才应向其本人核实是否在禁业期,并由其本人签字确认。

四、招聘人员的素质要求

(一)具有良好的个人修养和品格,善于沟通和协调;

(二)了解公司人力资源状况和职位要求,在招聘工作中维护公司的形象,宣传公司的用人理念;

(三)具备招聘的专业知识,能熟练运用面试技巧,本着对公司和应聘者负责的态度,以公正、客观、尊重的态度评价应聘者,体现招聘的专业性;

(四)对应聘者统一口径(包括录用或拒绝),且在公司没有最终决定是否录用应聘者的情况下,不允许给应聘者任何承诺。

招聘流程

一、制定招聘计划

在每年末和季度末,部门根据业务需求、编制、岗位任职资格、工作量等,考虑部门整体投入产出,判断采用何种用工方式(临时聘用或长期聘用),制订下年度及季度的招聘计划,填写《季度招聘计划/总结表》,提交人力资源部进行审核。

二、选择招聘渠道

(一)人力资源部根据用人特点,帮助部门选择合适的招聘渠道,发布招聘信息。

(二)招聘渠道包括:互联网络、报纸、招聘会(人才交流会、公司招聘会)、社会职介机构、内部员工推荐、猎头公司、委托外协招聘等。

三、筛选简历

(一)部门需在收到简历一周内完成简历的筛选工作;

(二)部门招聘专岗应该对简历进行初筛(没有 HR 专岗的由人力资源部协助进行),然后由业务经理进行复筛。

四、评价

(一)主要评价方式:采用面谈方式,至少分为初试和复试。

1. 初试:由招聘专岗安排并协同招聘岗位直接上级参加;在面试前应要求应聘者填写《应聘登记表》(附件 2),面试过程中需核实应聘者过往的学习、工作经历以及其他背景资料,考察其专业技能及综合能力。

2. 复试:由部门总经理(或授权人)进行参加,对应聘者的整体素质进一步进行考察。

(二)其他可参考的评价方式:

1. 笔试:主要考察需书面操作才能判断的一些能力(如写作能力、编程能力等);

2. 情景模拟:主要有公文处理、无领导小组讨论、角色扮演等方式,用以考察应聘者在模拟环境中的工作能力(如工作独立性、组织与规划能力、决断能力等);

3. 心理测评:主要考察面试难以确定的某些特定素质(如行为风格、动机、职业兴趣等)。

(三)注意要点:

1. 原则上对同一岗位同一应聘者面试不得超过 3 次,所有的面试应该在两周内结束(如有特殊情况需与应聘者及时沟通);

2. 招聘专岗需在初试时告知应聘者后续的安排;

3. 面试人需在评价过程中做好各环节的记录,填写《面试评价表》。

4. 总经理应专门向应聘者明确待遇标准,对于超出公司工薪定级原则的情况要提前与人力资源部沟通。

五、结果反馈

对于进入面试人员,招聘专岗应当在面试结束一周内以适当的方式予以反馈(包括录用和拒绝)。

六、背景调查

对面试合格的人员,招聘专岗需在应聘者到岗之前对其进行适当的背景调