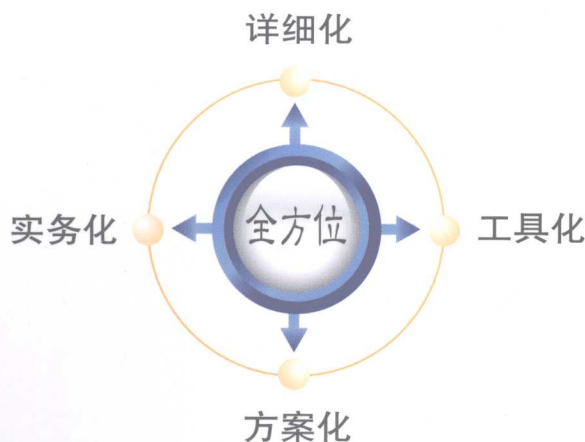


- 落实到每一项工作的执行案例
- 细化到每一类事项的过程展现

# 人力资源管理 工作案例

李作学 编著



弗布克人力资源管理操作实务系列

# 人力资源管理工作案例

李作学 编著

人 民 邮 电 出 版 社

北 京

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理案例 / 李作学编著. —北京: 人民邮电出版社, 2009.6

(弗布克人力资源管理操作实务系列)

ISBN 978-7-115-20827-9

I. 人… II. 李… III. 劳动力资源—资源管理—案例  
IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第066023号

## 内 容 提 要

本书以人力资源管理工作为核心,通过对人力资源规划、岗位分析与评价、招聘管理、培训与开发、薪酬体系设计、绩效管理、员工激励、沟通管理、职业生涯规划、员工关系管理、人力资源管理工作计划与总结11个方面展开对人力资源工作案例的分析,详细解读了管理人员在人力资源工作中各种可能遇到的问题,并提出了具体的应对策略。

全书采取“工作目标+工作案例+案例分析+人力资源管理相关知识”相结合的案例分析模式,将理论学习与实际应用结合起来,使本书具有较强的参考及应用价值。

本书可作为企事业单位人力资源管理工作者的参考用书,也可作为高校人力资源管理相关课程的案例教材。

## 弗布克人力资源管理操作实务系列 人力资源管理案例

◆ 编 著 李作学

责任编辑 张亚捷

执行编辑 付微微

◆ 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 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京艺辉印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 11

2009年6月第1版

字数: 120千字

2009年6月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-20827-9/F

定 价: 22.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

## 序

在企业管理中，人是最重要的资源，而对人的管理，也是企业管理者永远的管理主题。人力资源管理与作用究竟有多大？这点我们很难量化，但在企业选人、育人、用人、留人等管理环节上，人力资源管理工作者正在发挥着重大的作用，他们力求把企业的人力资源转化为企业的竞争优势，并尽力持久地使企业保持这种优势。

我在LG公司从事人力资源培训工作已有25年，深知企业人力资源对企业的重要性，也见证了跨国公司对人才培养的重视程度和取得的成绩。但我深感人力资源管理对企业发展的贡献不是在短时间内就能凸显的，它是靠人力资源管理工作者不断落实企业人力资源发展战略，求真务实地工作，并经过长时间的系统建设慢慢实现的。

对于如何发挥企业人力资源的优势，我最大的感触就是企业人力资源管理者要按照企业既定的人力资源发展战略，把人力资源管理放在企业发展战略的高度，落实到各项具体的人力资源管理工作中去，并切实做好每一项具体工作。

人力资源管理工作是一项实务性很强的工作，仅有战略而缺少实施战略的方法和工具，是无法达到预期效果的。如何把人力资源管理的工作落到实处？如何从实际出发，设计出行之有效的方案和工具？如何把人力资源各项工作加以细化？如何执行人力资源各项具体的工作？本系列图书给出了整体化的解决方案。

本系列图书从人力资源管理实务的角度出发，把具体工作落实到了某一个部门、某一类人员、某一个问题上，对工作分析、人员招聘、职务说明书的编写、员工培训、绩效考核、薪酬体系设计、人才测评、员工手册的编写、培训课程的开发、员工关系、职业生涯规划等人力资源管理工作进行了具体阐述，并且给出了每项工作的具体执行方案。本系列图书个性化比较强，体现了很强的实用性和工具性。

如果你要解决人力资源管理中具体而实际的问题，如果你要设计一些工作的量表，如果你要解决一些部门的个性化问题，如果你要解决某一类人员的培训、薪酬管理、绩效考核等问题，本系列图书可以作为你的操作手册，供你随时参阅。

前LG中国人力资源培训中心总监

韩国LG龟尾培训中心院长

蔡源中

## 前 言

企业人力资源管理的各项工作，在具体执行时，都需要实实在在地把问题落实到每一个部门、每一类人员和每一个具体的事项。只有这样，人力资源管理工作才能有效地落到实处，才能真正地走向实务化。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书立足于企业人力资源管理的各项实践工作，直接针对某一个部门或者某一类人员的管理问题，力争寻求**实务化、详细化、工具化、方案化**的解决方案。

**详细落实、解决问题、提供方案**是本套系列图书的特色。

弗布克人力资源管理操作实务系列图书针对人力资源管理的每一项工作，对工作分析、招聘与录用、人员面试、人才测评、员工培训、绩效考核、薪酬管理、员工手册的编写等都进行了**方案化**的设计。对于这些方案和工作方法，读者可以直接参照运用。

本系列图书在修订第1版《员工手册编写实务》、《工作分析与职位说明书编写实务手册》、《招聘与录用管理实务手册》、《培训管理实务手册》、《薪酬体系设计实务手册》、《绩效目标与考核实务手册》、《人员测评实务手册》的基础上，增加了《培训课程开发实务手册》、《新进与新员工培训方案设计》、《员工关系管理实务手册》、《职业生涯规划管理实务手册》、《人力资源管理工作案例》5本新书，每本书都体现了独特的编写特点。

这本《人力资源管理工作案例》的特点是将工作目标、工作案例、案例分析、人力资源管理的相关知识相结合，通过全景案例展现人力资源管理具体工作中存在的问题。

本书内容包括人力资源规划、岗位分析与评价、招聘管理、培训与开发、薪酬体系设计、绩效管理、员工激励、沟通管理、职业生涯规划、员工关系管理、人力资源管理工作计划与总结共11个方面的内容，案例与原理相结合，是人力资源工作者的工作手册。

在本书的编写过程中，刘海霞、韩莹负责资料的收集和整理以及数字图表的编排工作，王跃、高玉卓参与编写了本书的第一、二章，杜永平、余然参与编写了本书的第三、四章，李勇、黄春雷参与编写了本书的第五、六章，李鑫卓、薛显东参与编写了本书的第七、八章，乌兰、岳金明、王海燕参与编写了本书的第九、十章，郑玉峰参与编写了本书的第十一章，全书由李作学统撰定稿。

## 目 录

|                        |    |
|------------------------|----|
| 第一章 人力资源规划案例 .....     | 1  |
| 案例1 人力资源规划的必要性 .....   | 2  |
| 案例2 AB公司的人力资源规划 .....  | 3  |
| 知识共享 .....             | 7  |
| 第二章 工作分析与评价案例 .....    | 13 |
| 案例1 BC公司的工作分析 .....    | 14 |
| 案例2 BD公司的岗位说明书 .....   | 17 |
| 知识共享 .....             | 21 |
| 第三章 员工招聘、面试与录用案例 ..... | 27 |
| 案例1 CA公司的招聘选择 .....    | 28 |
| 案例2 CB公司的招聘方式 .....    | 29 |
| 案例3 CC公司的网络招聘 .....    | 30 |
| 案例4 CD公司创新的面试方法 .....  | 32 |
| 案例5 CE建工集团的校园招聘 .....  | 34 |
| 案例6 CF公司的校园招聘 .....    | 37 |
| 案例7 CG公司失误的录用决策 .....  | 42 |
| 知识共享 .....             | 44 |
| 第四章 员工培训与开发案例 .....    | 61 |
| 案例1 DA集团的培训难题 .....    | 62 |
| 案例2 DB公司的培训困境 .....    | 63 |
| 案例3 入职培训隐患 .....       | 65 |
| 案例4 DE公司的新员工培训 .....   | 67 |
| 知识共享 .....             | 70 |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>第五章 员工绩效考核管理案例</b> | 77  |
| 案例1 EA公司的绩效考核办法       | 78  |
| 案例2 EB公司的绩效考核办法       | 79  |
| 案例3 EC公司的绩效沟通         | 81  |
| 案例4 难以进行的绩效考核         | 83  |
| 知识共享                  | 84  |
| <b>第六章 员工薪酬体系设计案例</b> | 89  |
| 案例1 FA公司的年终奖金         | 90  |
| 案例2 FB百货的两种薪酬形式       | 91  |
| 案例3 FC公司的住房补贴         | 93  |
| 案例4 FD公司薪酬体系的完善       | 95  |
| 案例5 FE公司的班车问题         | 97  |
| 案例6 FF公司薪酬体系带来的问题     | 98  |
| 知识共享                  | 101 |
| <b>第七章 员工激励案例</b>     | 109 |
| 案例1 GA商场的惩罚制度         | 110 |
| 案例2 GB玩具厂的生产改造        | 112 |
| 案例3 GC机械加工厂的加薪困惑      | 114 |
| 案例4 GD公司的难题           | 115 |
| 知识共享                  | 117 |
| <b>第八章 沟通案例</b>       | 119 |
| 案例1 HA公司的员工沟通         | 120 |
| 案例2 李强如何与员工沟通         | 122 |
| 案例3 缺乏技巧的沟通           | 124 |
| 案例4 未被采纳的建议           | 125 |
| 案例5 HE公司周一的晨会         | 127 |
| 知识共享                  | 129 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第九章 员工职业生涯规划案例 .....     | 137 |
| 案例1 两种不同的职业通道 .....      | 138 |
| 案例2 张军的职业抉择 .....        | 140 |
| 案例3 李伟的职业探索 .....        | 142 |
| 案例4 ID公司的职业发展计划 .....    | 144 |
| 知识共享 .....               | 146 |
| 第十章 员工关系管理案例 .....       | 149 |
| 案例1 建立关系融洽的团队 .....      | 150 |
| 案例2 了解员工的真实需求 .....      | 151 |
| 案例3 突然的职务调整 .....        | 153 |
| 知识共享 .....               | 154 |
| 第十一章 人力资源工作计划与总结案例 ..... | 155 |
| 案例1 人力资源工作计划文本 .....     | 156 |
| 案例2 人力资源工作总结文本 .....     | 158 |

## 第一章

# 人力资源规划案例

## 案例1 人力资源规划的必要性



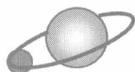
### 关键词

• 冗员 • 人力资源规划



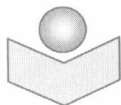
### 背景介绍

AA公司主要生产电冰箱，由于产品质量好、价格适中，使得AA公司在短短几年时间得到了快速发展，随着业务的发展，AA公司开始走多元化经营之路，公司相继开发出一系列新产品，企业的规模也随之扩大，员工人数达到700多人。



### 工作目标

- ☆ 妥善解决公司因组织结构调整而出现的冗员问题
- ☆ 做好未来5年公司的人力资源规划



### 工作案例

2007年，AA公司的效益出现了大幅度滑坡，而导致这种现象的原因是多方面的。从公司外部环境来说，日益加剧的竞争，致使公司部分产品市场萎缩，消费者的需求下降；在公司内部，也出现了产品质量下降且缺乏创新等问题。面对这种状况，AA公司总经理提出了精简组织结构及裁员的提议，并经公司董事会同意后予以实施。

但由于公司前几年发展迅速，人力资源部将主要工作精力放在了不断为新增的岗位招聘员工以及事务性的人力资源服务上，在人力资源规划方面的工作还很欠缺。因此，公司该保留多少员工，如何具体执行减员下岗工作成了人力资源部亟待解决的问题。



### 案例分析

1. 由于AA公司在公司规模扩展的前期忽略了人力资源规划工作，在企业快速发展时期，一味追求规模的扩大和人员数量的增长，在企业境况不佳时，就可能会出现

冗员现象,因此,AA公司总经理不得不对公司的组织结构及人员作出相应的调整。

2. 人力资源规划是企业发展战略规划的重要组成部分,同时也是企业各项人力资源管理工作的基础和依据,人力资源规划的前提是要先明晰企业的发展状况及发展战略,然后才能将其分解到人力资源工作的各个方面,AA公司人力资源部应在此基础上妥善解决人员需求预测和冗员问题。

3. 企业要想更好地发展,必须制定较为完善的人力资源规划,并在此基础上制定职务编制、人员配置、人员培训与开发、薪酬制度和绩效考核等方面的人力资源管理方案,使企业在持续发展中保持较强的竞争力,为企业的发展提供人力资源保证和服务,为企业的有序运营提供坚实的后盾。

## 案例2 AB公司的人力资源规划

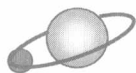
### 关键词

• 人力资源规划



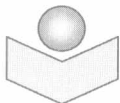
### 背景介绍

AB公司是一家生产制造型企业,主要生产汽车零配件。经过十多年的发展,公司业绩颇佳,但随着市场竞争的日益加剧,其所面临的内外部环境已发生了很大变化。



### 工作目标

☆ 制定公司未来5年的人力资源规划



### 工作案例

一、企业近5年的人力资源规划

1. 继续大力引进优秀人才

(1) 大约需要新增人员\_\_\_\_人,到\_\_\_\_年,达到\_\_\_\_人;到\_\_\_\_年,达到\_\_\_\_人;

到\_\_\_\_年,达到\_\_\_\_人;到\_\_\_\_年,达到\_\_\_\_人;到\_\_\_\_年,达到\_\_\_\_人。

(2) 人员素质结构比例:到\_\_\_\_年,博士5%、硕士10%、本科45%、大专40%、中专(包括技校和高中)30%。

(3) 人员总体结构比例:管理人员12%、技术人员20%、生产人员50%、销售人员8%、其他10%。

## 2. 加强员工培训

在培训时间安排上,中高层管理干部全年不低于\_\_\_\_小时;技术、基层管理职员全年不低于\_\_\_\_小时;一般员工全年不低于\_\_\_\_小时。

## 3. 工资调整幅度

结合公司经营情况及上一年的目标完成情况,公司总体工资按\_\_\_\_%的比例上浮。

4. 控制员工流动率,公司内部员工流动率不高于\_\_\_\_%。

## 二、企业人力资源现状分析(略)

## 三、人员需求计划(略)

## 四、如何获取人才

在确定如何获取人才之前,应先明确企业需要什么样的人。从企业人力资源现状分析的结果来看,首先,企业需要培养或招聘一部分高素质的中高层管理人才、高级技术人才;其次,应提升企业人员的整体素质;最后,根据各个岗位的工作特性来确定具体招聘标准和依据。

### 1. 内部招聘和外部招聘相结合

基本上,中高层管理人员应先从企业内部进行选拔和培养,若企业内部没有合适的人选,再采用外部招聘的方式进行招聘。

内部招聘的主要方式有人才储备库、发布职位公告、内部晋升。

### 2. 外部招聘

外部招聘的渠道主要有校园招聘和社会招聘两种。校园招聘主要是招聘一定数量的应届毕业生,作为企业的人才蓄水池。一般在2~4月、11~12月举行校园招聘洽谈会;在进行社会招聘时,应有选择性地参加人才招聘会,以及在报纸、网络等相关媒体上发布招聘信息。

### 3. 员工推荐

## 五、人事政策

### 1. 薪酬基本政策

(1) 新进的员工,需经过企业1~6个月不等的试用期考核,具体时间依据劳动合同期限、各岗位的性质和员工个人的工作表现而定。考核合格的人员可转为正式员工,享

有企业提供的福利待遇。

(2) 以储备人才身份招聘进来的新员工, 本科生试用期基本工资\_\_\_\_元/月, 签订1年期限的劳动合同; 硕士试用期基本工资\_\_\_\_元/月, 签订1年期限的劳动合同。

(3) 其他新进人员的工资标准依据各岗位的工资水平而定。

(4) 经员工推荐的人员, 若其表现良好, 连续3次被评为“优秀员工”, 则推荐者可获得企业设立的“员工推荐奖”, 奖金为\_\_\_\_~\_\_\_\_元不等。

## 2. 福利制度

(1) 企业为所有正式员工缴纳国家规定的社会保险(养老、医疗、失业、工伤、生育)。

(2) 员工享有国家规定的法定节假日。

(3) 企业为员工提供午餐补助。

(4) 企业每年组织两次外出旅游。

(5) 企业为员工提供部分娱乐及休息场所。

## 六、人力资源培训与开发

### 1. 人员培训

(1) 根据企业的发展计划以及员工的职业发展规划, 人力资源部应合理地制订各部门、各岗位人员的培训计划及预算。

(2) 培训的方式。企业可采用以下3种培训方式对员工进行培训。

① 岗前培训, 主要是针对储备人才的培训。培训的内容涉及企业发展史、企业文化、企业规章制度和企业组织结构及企业各部门的职能等。方式以授课的形式为主、实地考察为辅。

② 在职培训, 适用于企业所有人员, 其主要是提升员工的工作技能。

③ 脱岗培训, 主要针对企业中高层管理人员, 主要方式包括到高校进修、外出考察、参加各种会议等。

(3) 在不影响正常工作的情况下, 企业鼓励员工利用业余时间以各种形式开展学习活动。

(4) 员工需要外出培训的, 须事先填写《培训申请表》, 并经部门经理同意后方可, 且需报人力资源部备案。涉及到培训费用的, 员工还需与企业签订《培训协议》。

(5) 企业应对所有接受培训的人员进行考核, 考核的方式以笔试、口试为主, 技术人员以现场操作为主。考核不合格者, 企业应再次对其进行培训。

### 2. 人力资源开发

人力资源是企业巨大的财富, 为了有效地利用这些资源, 企业应做好如下几个方

面的工作。

(1) 企业文化建设。企业文化建设的重点就是企业制度文化的建设,因此,公司人力资源部应完善内部规章制度,规范管理,并加强对员工的培训,使员工接受企业文化。

(2) 建立“能上能下”的用人机制。企业应为员工提供广阔的发展平台,使员工能够根据自身能力大小公平竞争。

(3) 有效的激励机制。企业应重视并尊重人才,对表现优秀的员工,应给予不同程度、不同方式的奖励。

(4) 公开透明的绩效考核制度。绩效考核作为企业评定员工薪酬、晋升和培训等人事政策的重要依据,只有做到公正、客观,才能调动员工的工作积极性。员工考核的结果应保存在人力资源部并存档。

(5) 建立有效的沟通机制。沟通的实现有赖于良好的机制,因此,企业应努力营造良好的沟通氛围,建立有效的沟通机制。企业可以通过正式的沟通渠道建立良好的沟通机制,如月会、周会、座谈会;也可以通过非正式的沟通渠道,如电子邮件、旅游等。

#### 七、绩效管理

1. 加强考核培训,减少考评误差,提高考核的可靠性和有效性。

2. 通过工作分析、工作流程分析、绩效特征分析等工作,进一步完善公司的绩效指标体系。

3. 加强绩效评估结果的管理和使用。

#### 八、人力资源预算(略)



### 案例分析

1. AB公司的人力资源规划对相关的人力资源工作做出了较为全面的部署,其内容相对完整、具体。

2. 人力资源规划是根据组织的战略目标,科学预测组织在未来环境变化中人力资源供给和需求状况,制定必要的人力资源获取、利用、保持和开发策略,确保组织对人力资源在数量上和质量上的要求。它有助于企业发展战略的制定、保持企业人员状况的稳定、控制企业人工成本支出等。

3. 需要注意的是,人力资源规划要在充分调查分析各部门情况的基础上制定。在制定的过程中,人力资源规划的制定者应充分听取各部门对人力资源规划的意见,并获取公司高层领导的支持,以保证人力资源规划的可行性、针对性。

## 知识共享

### 一、人力资源规划的内容

人力资源规划的具体内容如表1-1所示。

表1-1 人力资源规划的内容

| 规划层次   | 具体项目      | 主要内容                                           | 预算内容                 |
|--------|-----------|------------------------------------------------|----------------------|
| 总体规划   | 总体规划      | 计划期内，人力资源开发利用的总体目标、总的配套政策、实施步骤等                | 预算总额                 |
| 各项业务计划 | 配备计划      | 中、长期内，不同职务、部门或工作类型的人员的分布状况                     | 因人员总体规模变化而引起的费用变化    |
|        | 离职计划      | 因各种原因离职人员的情况及其所在岗位的情况                          | 安置费                  |
|        | 补充计划      | 需要补充的人员岗位、人员数量及要求                              | 招募、选拔费用              |
|        | 使用计划      | 人员晋升政策、晋升时间；轮换工作的岗位情况、人员情况、轮换时间                | 岗位变化引起的薪酬福利等支出的变化    |
|        | 培训开发计划    | 培训对象、目的、内容、时间、地点、讲师等                           | 培训总投入、脱产人员工资及脱产引起的损失 |
|        | 职业计划      | 骨干人员的使用和培养方案                                   | 产生的各项费用              |
|        | 绩效与薪酬福利计划 | 个人及部门的绩效标准、衡量方法；薪酬结构、工资总额、工资关系、福利以及绩效与薪酬的对应关系等 | 薪酬福利的变动额             |
|        | 劳动关系计划    | 减少和预防劳动争议，改进劳动关系的目标和措施                         | 诉讼费以及可能的赔偿费用         |

### 二、编制人力资源规划

#### 1. 影响人力资源规划的因素

人力资源规划客观上受诸多因素的制约，因此制定人力资源规划时必须研究影响人力资源的因素。影响人力资源规划的因素既有企业的内部因素，也有企业的外部因素，具体内容如表1-2所示。

表1-2 影响人力资源规划的因素

| 因素     | 说明                                   |
|--------|--------------------------------------|
| 宏观经济形势 | 企业在进行人员规划时，必须考虑宏观经济形势，保证人员规划总体战略的正确性 |

(续表)

| 因素            | 说明                                                                |
|---------------|-------------------------------------------------------------------|
| 政策法规          | 政府由于各种需要,制定、修改或取消一些政策法规,进而影响到企业的人力资源规划,如关于离退休年龄的规定、最低工资保障、员工社会保险等 |
| 劳动力市场的供求关系    | 包括总的劳动力供求关系和各类人才的供求关系                                             |
| 企业管理层变更       | 高层管理人员的变化会使企业的战略目标发生变化,进而影响到企业的人力资源规划                             |
| 企业的经营状况       | 企业经营状况的好坏会直接影响企业对人力资源的需求                                          |
| 技术创新          | 市场的竞争极大地推动了技术发展,这会改变企业中原来的人力资源需求以及供给的数量与结构                        |
| 企业人力资源部门人员的素质 | 企业的人力资源规划,在一定程度上能够反映出该企业人力资源部门人员的素质;反之,人力资源部门人员素质的高低会影响企业的人力资源规划  |

## 2. 人力资源规划流程

人力资源规划流程大体包括图1-1所示的5个步骤。

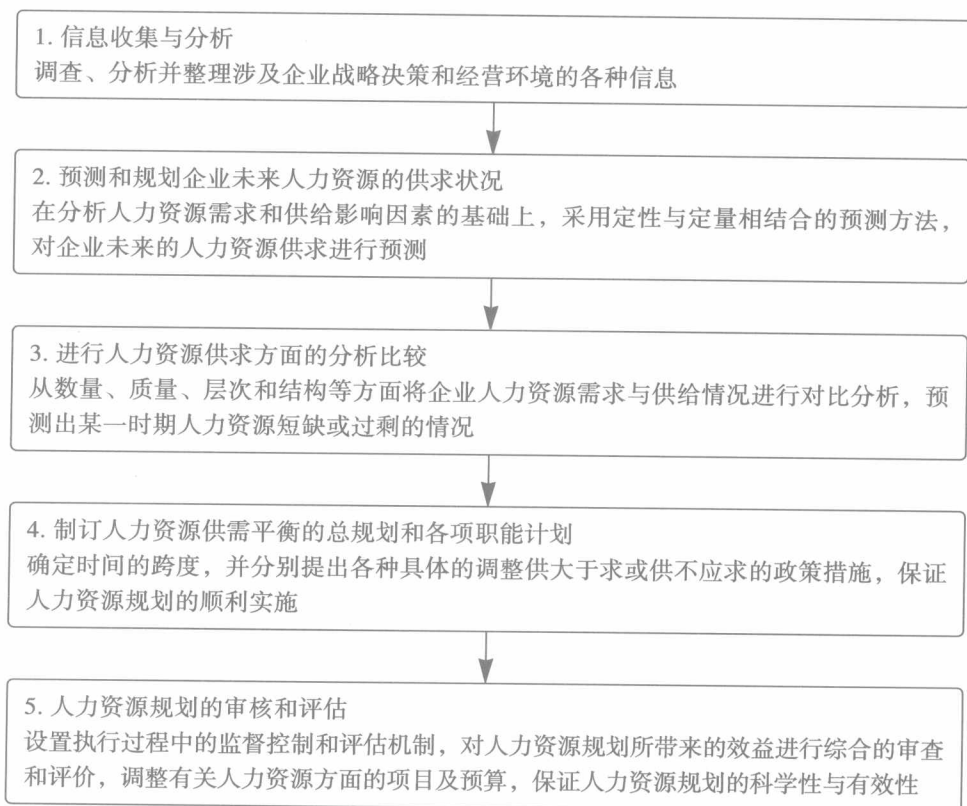


图1-1 人力资源规划流程

三、人力需求预测表

1. 职位类人员需求预测表（见表1-3）

表1-3 职位类人员需求预测表

填表日期： 年 月 日

| 人员类别  | 现有人数 | 计划人数 | 空缺 | 预测人员流失 |    |    |    |    |    |    | 年度预计人员需求总数 |
|-------|------|------|----|--------|----|----|----|----|----|----|------------|
|       |      |      |    | 调动     | 晋升 | 辞职 | 退休 | 辞退 | 其他 | 合计 |            |
| 总监    |      |      |    |        |    |    |    |    |    |    |            |
| 经理    |      |      |    |        |    |    |    |    |    |    |            |
| 主管    |      |      |    |        |    |    |    |    |    |    |            |
| 一般员工  |      |      |    |        |    |    |    |    |    |    |            |
| ..... |      |      |    |        |    |    |    |    |    |    |            |
| 合计    |      |      |    |        |    |    |    |    |    |    |            |

填表人： 审核人：

填表说明：本表格用于人力资源部经理进行岗位人员需求预测，由总经理审核。

2. 各部门人员需求预测汇总表（见表1-4）

表1-4 各部门人员需求预测汇总表

填表日期： 年 月 日

| 部门    | 职务   | 人员要求 |    |    | 需求人数 | 备注 |
|-------|------|------|----|----|------|----|
|       |      | 专业   | 学历 | 经验 |      |    |
| 市场部   | 部门经理 |      |    |    |      |    |
|       | 部门主管 |      |    |    |      |    |
|       | 销售代表 |      |    |    |      |    |
| 合计    |      |      |    |    |      |    |
| 人事部   | 部门经理 |      |    |    |      |    |
|       | 部门专员 |      |    |    |      |    |
| 合计    |      |      |    |    |      |    |
| 生产技术部 | 部门经理 |      |    |    |      |    |
|       | 部门主管 |      |    |    |      |    |
|       | 一般员工 |      |    |    |      |    |
| 合计    |      |      |    |    |      |    |
| 总计    |      |      |    |    |      |    |

填表人： 审核人：

填表说明：本表格用于各部门员工需求预测申请，由人力资源部经理审批。