

构建事业单位人事管理的完整体系
提供事业单位人事管理问题的解决方案

FBOOK
弗布克事业单位规范化管理系列

周鸿◎编著



(第2版)

事业单位人力资源管理 工作手册

SHIYE DANWEI
RENLIZIYUAN GUANLI
GONGZUO SHOUCHE

 中国劳动社会保障出版社

构建事业单位人事管理的完整体系
提供事业单位人事管理问题的解决方案

EBOOK
弗布克事业单位规范化管理系列



(第2版)

事业单位人力资源管理 工作手册

周鸿◎编著



中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

事业单位人力资源管理工作手册/周鸿编著. — 2 版. — 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2018

ISBN 978-7-5167-3385-1

I. ①事… II. ①周… III. ①行政事业单位-劳动力资源-资源管理-中国-手册
IV. ①D630.3-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 046479 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

*

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 14.5 印张 279 千字

2018 年 4 月第 2 版 2018 年 4 月第 1 次印刷

定价: 45.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/84209103/84626437

营销部电话: (010) 84414641

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 50948191

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

前言

事业单位的人力资源管理工作在遵守国家有关人事政策的同时，如何构建自己的实务化管理体系？如何借鉴企业人力资源管理的6大模块将人力资源管理工作落到实处？事业单位的绩效考核和激励制度该如何设计？事业单位的人才结构和培训体系该如何建立？

对于事业单位人力资源管理的这些具体问题，我们首次摒弃了理论的探讨，从实践和操作的层面，试图通过设计、范例、工具、图表、流程、制度、方案、细则、规范、办法，将这些问题一一落实，给出了具有可操作性的整体解决方案。

本书主要以学校、医院、科研院所、文化团体4类事业单位为主体，从人力资源管理的6大模块出发，详细设计了事业单位的人力资源规划、职位说明书设计、人才招聘与录用、人员培训体系设计、薪酬福利体系设计、绩效考核体系设计、员工岗位异动管理、员工关系管理等实操性内容。

实用性、范例性、工具性是本书的3大突出特点。

1. 实用性

本书从实践的角度，以具体的工具、方法、方案、细则、规范等，全方位阐述了事业单位人力资源管理的8大主要工作事项，对于事业单位的人力资源管理者来说，可以拿来即用或改后即用，非常方便实用。

2. 范例性

在本书中，我们将具有可操作性以及可以在实践层面上提高组织效率的管理实务工具和解决方案，用制度范例、工具表单和 workflows 的形式表现出来。这些简单易用的工具为事业单位人力资源管理工作提供了可参照执行的范例，读者可根据所在组织的实际情况进行调整，使之更适用于本单位的实际情况。

3. 工具性

本书可以作为事业单位人力资源管理工作者的案头手册、工作手册、工具书，方便查找，易于参照。

在本书编写的过程中，孙立宏、邹霞负责资料的收集和整理，毕汪峰、贾月负责全书图

表的编排，李艳负责修订本书的第一章，郭蓉负责修订本书的第二章，王海燕负责修订本书的第三章，王晓春负责修订本书的第四章，唐丽颖负责修订本书的第五章，朱恒峰负责修订本书的第六章，姜农娟参与编写本书的第七章，郭学利参与编写本书的第八章，全书由周鸿统撰定稿。

目 录

第一章 事业单位人力资源规划	1
第一节 定编定员管理	2
一、定编定员标准	2
二、定编定员	2
第二节 人力资源规划	4
一、人力资源需求预测	4
二、人力资源供给预测	7
三、人力资源规划案例	10
第三节 人力资源规划工具	13
一、人员需求预测工具	13
二、人员供给预测工具	15
三、人力资源规划方案范例	17
第二章 事业单位职位说明书设计	19
第一节 事业单位岗位设置与评价	20
一、岗位设置	20
二、岗位评价	24
第二节 事业单位岗位说明书编制	26
一、岗位说明书的编写	26
二、学校岗位说明书范例	27
三、医院岗位说明书范例	49
四、科研院所岗位说明书范例	77
五、图书馆岗位说明书范例	81
第三章 事业单位人才招聘与录用	83
第一节 事业单位人才招聘录用管理	84

一、人才招聘工作准备	84
二、人才招聘工作流程	86
三、人才招聘工作制度	87
四、学校公开招聘工作人员暂行规定范例	87
五、医院专业技术人员竞聘办法范例	89
第二节 管理岗位人才招聘与录用	90
一、招聘计划编制与申报	90
二、招聘方式与招聘渠道	90
三、人才招聘考试与考核	91
四、人才招聘公示与录用	94
第三节 专业技术岗位人才招聘与录用	95
一、学校专业技术岗位人才招聘录用管理	95
二、医院专业技术岗位人才招聘录用管理	98
三、科研单位专业技术岗位人才招聘录用管理	104
四、文化团体专业技术岗位人才招聘录用管理	106
第四节 工勤技能岗位人才招聘与录用	108
一、工勤技能岗位招聘渠道	108
二、工勤技能岗位招聘管理	108
第五节 事业单位领导干部选拔与任用	111
一、学校党政领导干部选拔任用工作办法范例	111
二、医院处级干部选拔任用工作实施方案范例	115
三、政务服务中心干部选拔任用工作实施方案范例	117
第四章 事业单位人员培训体系设计	121
第一节 培训体系设计	122
一、培训需求分析	122
二、培训课程设计	124
三、培训效果评估	125
四、培训经费管理	126
第二节 培训内容设置	126
一、管理岗位人员培训内容设置	126
二、专业技术岗位培训内容设置	128
三、工勤技能岗位培训内容设置	133

第五章 事业单位人员薪酬福利体系设计	137
第一节 事业单位人员薪酬组成	138
一、岗位薪酬设计	138
二、薪级薪酬设计	140
三、绩效薪酬设计	140
四、津贴补贴设计	140
五、事业单位人员薪酬调整	142
六、事业单位新聘用人员薪酬待遇	143
第二节 事业单位人员福利项目	144
一、常见福利项目	144
二、福利基金管理	147
第三节 事业单位福利设施管理	148
一、福利设施项目	148
二、学校食堂管理制度范例	148
三、科研院所职工宿舍管理办法范例	150
第六章 事业单位绩效考核体系设计	153
第一节 绩效考核体系设计	154
一、事业单位绩效考核方法	154
二、管理岗位绩效考核设计	156
三、专业技术岗位绩效考核设计	161
四、工勤技能岗位绩效考核设计	174
第二节 奖惩制度设计	176
一、学校奖惩制度设计范例	176
二、医院奖惩制度设计范例	180
三、研究所奖惩制度设计范例	183
第七章 事业单位员工岗位异动管理	185
第一节 员工职业发展规划	186
一、员工职业发展规划内容	186
二、员工职业发展规划方案范例	187
三、职业发展通道设计	189

第二节 人员晋升设计	191
一、人员晋升考核制度范例	191
二、人员晋升推荐制度范例	194
三、人员职级评定、晋升管理办法范例	195
四、人员晋升管理流程	198
第三节 员工调动与离退管理	199
一、人员调动管理制度范例	199
二、在编员工辞职管理办法范例	201
三、在编员工退休管理规定范例	203
四、员工离退交接管理办法范例	204
第八章 事业单位员工关系管理	207
第一节 员工行为纪律规范	208
一、教职工日常行为规范范例	208
二、医务人员日常行为规范范例	209
三、科研院所职工日常行为规范范例	210
四、公共图书馆管理人员工作纪律规定范例	211
五、事业单位节假日值班管理规定范例	212
第二节 劳动关系管理	213
一、聘用合同	213
二、劳动合同	216
三、劳动争议处理	216
第三节 人事档案管理	217
一、人事档案管理岗位职责	217
二、学校人事档案管理办法范例	218
三、人事档案保管制度范例	219
第四节 职业健康与劳动保护管理	220
一、职业安全健康管理	220
二、教职工劳动防护用品管理规定范例	222
三、实验室劳动保护用品管理规定范例	223

第一章

事业单位人力资源规划

事业单位人力资源管理 工作手册

第一节 定编定员管理

一、定编定员标准

定岗定编是确定岗位和确定岗位编制的合称。前者是设计组织中承担具体工作的岗位，后者是设计从事某个岗位的人数。而定编定员就是采取一定的程序和科学的方法，对确定的岗位进行各类人员的数量及素质配备。

定编定员标准是指在一定的生产技术组织条件下，为企业生产或工作岗位、设备或工种以及群体等规定的人员配备的数量界限，主要有单位用工标准和服务比例标准两种形式，如图 1—1 所示。

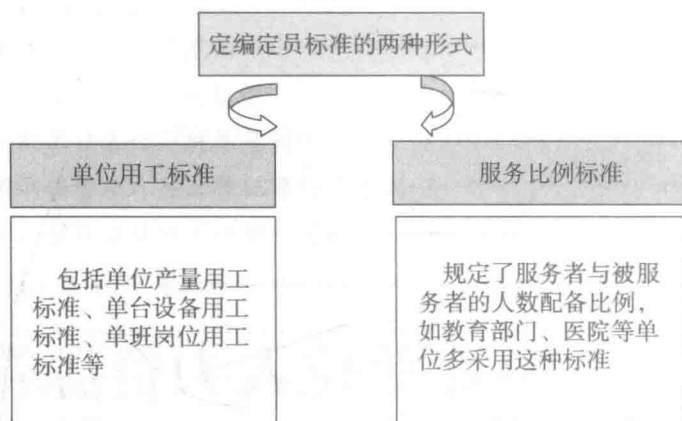


图 1—1 定编定员标准的两种形式

二、定编定员

定编定员是事业单位人员管理的主要内容之一，也是事业单位管理的重要组成部分。正确合理地进行定编定员管理，对保证事业单位各项功能的充分发挥、推动各项任务的圆满完成、促进事业单位的良性发展，均有着十分重要的意义。具体来说，其作用表现在以下四个方面。

1. 定编定员管理为事业单位合理配备各部门各类人员提供可靠的依据。
2. 定编定员管理为事业单位编制人力资源计划提供准确的数据与依据。
3. 定编定员管理可以为事业单位不断挖掘人才，为员工合理定位，做到人与事的合理

配置。

4. 定编定员管理为调整组织架构和职位设计提供可靠依据。

(一) 定编定员的原则

实施事业单位定编定员管理的目的，是为了实现事业单位的教育、科技、文化、卫生等社会服务功能，完成事业单位所承担的各项工作任务，最大程度地满足服务对象的要求，保证事业单位的常态运行。在进行事业单位定编定员工作时，应遵循以下原则。

1. 服务于事业单位经营发展战略、以实现单位经营目标为中心的原则

2. 保证事业单位运作快捷、有效、精简、节约的原则

3. 促进单位持续发展、各类人员配置合理和各种结构比例优化的原则

4. 实现定编定员动态管理的原则

5. 人员编制形式多元化的原则

(二) 定编定员的依据

事业单位定编定员主要依据 5 个要素，见表 1—1。

表 1—1 事业单位定编定员的依据及相关说明

定编定员的依据	相关说明
国家和各级政府主管部门的编制标准	1. 如《事业单位岗位设置管理试行办法》中规定：“人事部会同有关行业主管部门制定有关行业事业单位岗位设置管理的指导意见” 2. 如《河南省事业单位机构编制管理办法》中规定“核定事业单位内设机构领导职数：编制数额在 5 名以下的，核定 1 职；编制数额在 6~10 名的，核定 2 职；编制数额在 11 名以上的，核定 3 职” 3. 如《医院管理评价指南》中规定：“病房护士与床位比至少达到 0.4：1，重症监护室护士与床位比达到（2.5~3）：1，医院护士总数至少达到卫生技术人员数量的 50%”

续表

定编定员的依据	相关说明
单位规模效应	根据事业单位业务特点、单位规模的大小等决定定编定员数量
工作量的多少与工作职责任务的轻重	在定编定员工作中可能对出现一个职位的工作量需要多人完成，也可能会一个人承担多个职位的工作及职位职责任务，在进行编制时均需要予以考虑
重点科室建设	根据事业单位经营发展战略需要，在考虑重点科室建设时，要给予一定的标准权重
单位工作产出效益	—

（三）定编定员的方法

根据事业单位经营的特点和性质，进行定编定员时要根据岗位工作效能需求、人员素质要求、工作职责要求、总体成本预算、具体成本限制，同时结合政策环境、社会发展状况、历史水平、同行水平、组织资源、技术条件选择合适的定编定员方法。

定编定员的方法及其说明见表 1—2。

表 1—2 定编定员的方法及其说明

方法	说明
劳动效率定编法	根据生产任务和职工的劳动效率以及出勤等因素来计算岗位人数的一种定编方法，适用于事业单位中劳动定额的人员
比例定员法	以专业技术人员数量与专业技术相关的某一类事物总数之比为基础，类推各类人员比例数
设备定员法	以专业技术人员数量和工作量与设备使用频率之比以及班次数为基础，来推算定员人数
备注：专业技术工作人员和管理人员中不同等级人员的比例人数的定员方法，可以根据其职责和工作量，参照效率定员和岗位定员算法进行估算	

第二节 人力资源规划

一、人力资源需求预测

（一）人力资源需求预测的影响因素

在进行人力资源需求预测时，影响人力资源需求数量和构成的因素主要有如图 1—2 所示的两大方面。

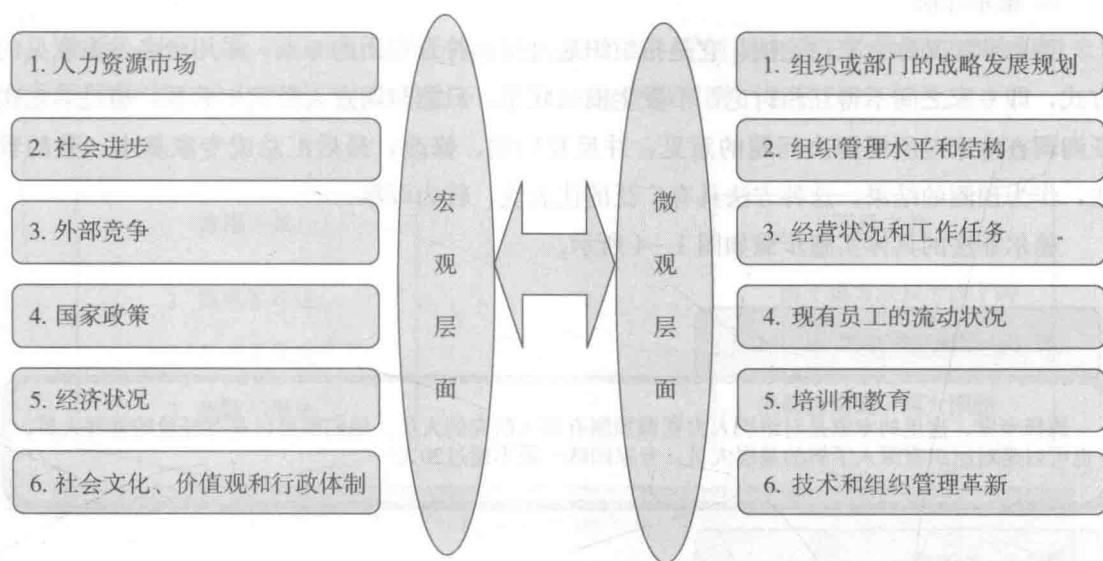


图 1—2 人力资源需求预测的影响因素

(二) 人力资源需求预测的方法

1. 经验预测法

“经验预测法”指组织内的管理人员凭借个人的经验和直觉，对组织未来的人力资源需求进行预测，分为“自下而上”和“自上而下”两种方式，如图 1—3 所示。

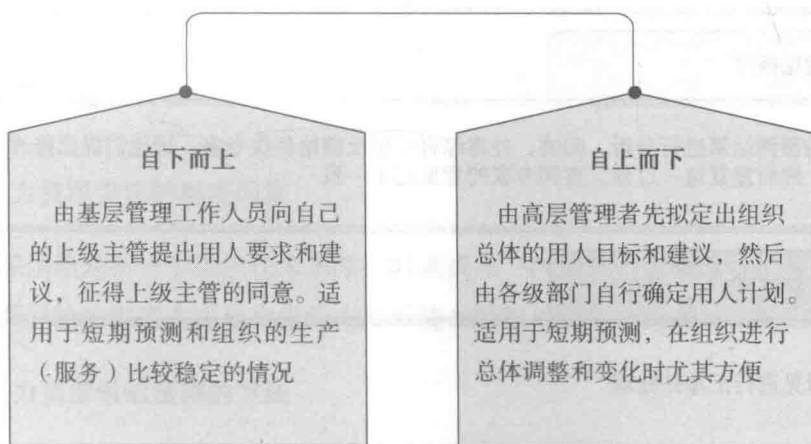


图 1—3 经验预测法

2. 德尔菲法

德尔菲法又称专家讨论法，它是指组织通过挑选符合资质的专家，采用匿名发表意见的方式，即专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员发生关系，通过多轮次征询调查专家对所解决问题的意见，并反复归纳、修改，最后汇总成专家基本一致的看法，作为预测的结果。这种方法具有广泛的代表性，较为可靠。

德尔菲法的具体实施步骤如图 1—4 所示。

第1步 组成专家小组

选择专家，这里的专家是对组织人力资源预测有深入研究的人员，他们既可以是有经验的管理人员，也可以是对组织有深入了解的基层人员，专家团队一般不超过20人

第2步 预测准备

向所有专家提出所要预测的问题及有关要求，并附上组织历年的人力资源需求的所有材料，同时请专家提出还需要什么材料。然后，由专家做书面答复

第3步 收集预测结果

各个专家根据相关的材料，提出自己的人力资源需求预测意见，并说明自己是怎样利用这些材料并提出预测值的，最后收集预测结果

第4步 意见修改

将第一轮预测结果进行分析、归纳，并将综合结果反馈给各位专家，请他们提出修改意见并说明修改的理由，然后重复这一过程，直到专家的意见趋于一致

第5步 汇总结果

对专家的意见进行汇总并处理

图 1—4 德尔菲法具体实施步骤

3. 时间序列分析法

这是一种相对简单的时间预测方法,即根据过去一定时期内员工数量的变动趋势对将来的人力资源需求做出预测,比较适合于短期的人力资源预测,如图 1—5 所示。

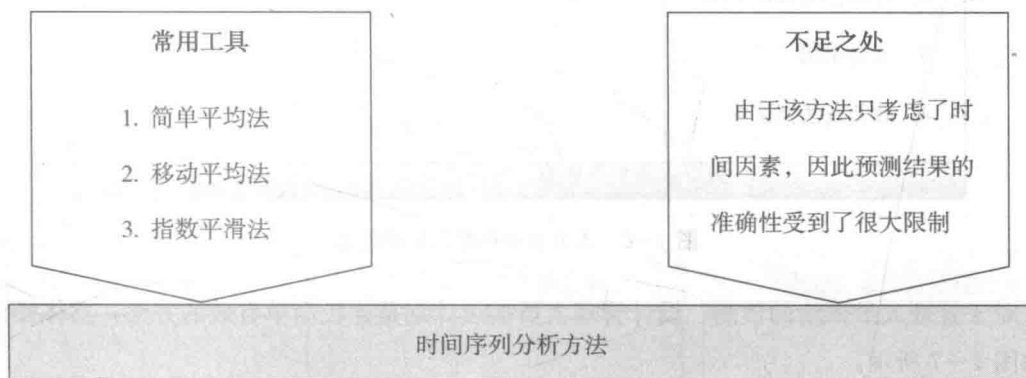


图 1—5 时间序列分析法说明

4. 回归分析法

该方法是根据数学中的回归原理对人力资源需求进行预测。人力资源的需求水平总是和某个或某些因素具有高度确定的相关关系,这样就可以用数理统计的方法定量地把这种关系表示出来,从而得到一个回归方程,可以简单、方便地预测人力资源需求量。这一方法的关键是找出与人力资源需求量高度相关的变量。回归分析方法分为一元回归分析方法和多元回归分析方法。

二、人力资源供给预测

(一) 人力资源供给的影响因素

人力资源供给是指一个组织在未来某一时点或某一时期的人力资源可供数量。影响事业单位人力资源供给的因素主要分为组织内部环境和组织外部环境两类,如图 1—6 所示。

(二) 人力资源供给预测的方法

人力资源供给分为外部人力资源市场的供给和企业内部的人力资源供给两部分。

企业内部人力资源供给的方法在此简单介绍其中的两种。

1. 管理人员接续计划

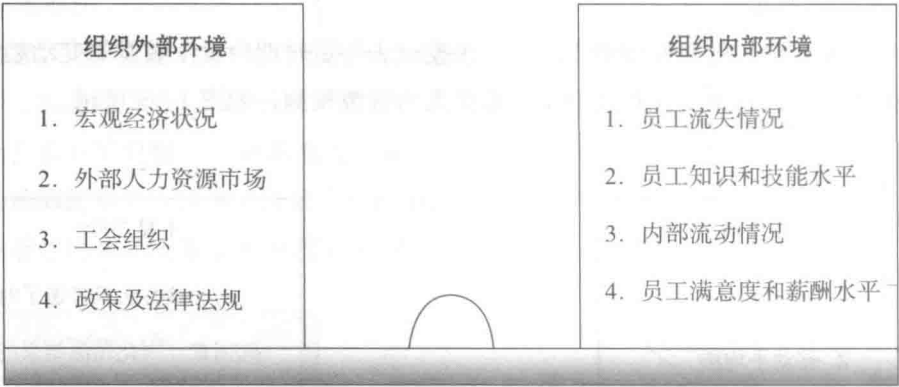


图 1—6 人力资源供给的影响因素

对于管理人员供给的预测，设计管理人员接续计划是比较简单有效的方法，具体操作流程如图 1—7 所示。

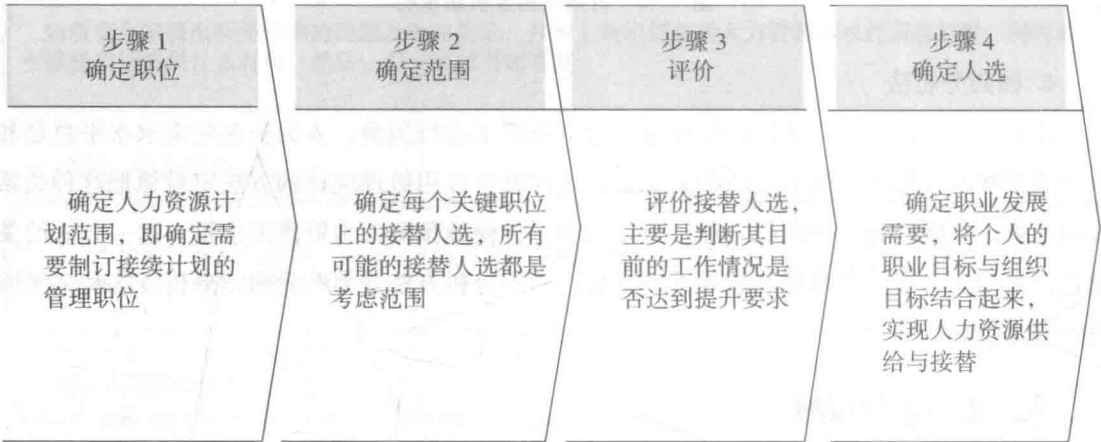


图 1—7 管理人员接续计划具体操作流程

在进行管理人员供给预测时，还要考虑外部各种招聘渠道的补充数量，结合内部管理人员的岗位轮换、晋升和降职的流动情况，确定各层级管理人员的补充数量，如图 1—8 所示。

2. 马尔可夫预测法

马尔可夫预测法就是通过收集具体的历史数据，找出组织过去人事变动的规律，由此推测未来的人事变动趋势。该方法假设组织中员工流动方向与概率基本保持不变，如图 1—9 所示。