

提供**拿来即用、立竿见影**的解决方案

按流程来做 • 用制度来管
依方案去办 • 拿文书去用

人力资源、 行政、后勤

管理流程与规范化执行

孙宗虎 王瑞永◎编著

标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化
“六合一”的解决方案

使每个岗位的员工充分实现“人与事的完美结合”
促使企业员工**“更加有效地执行”**



流程

为各项工作提供
程序化的流程



制度

为企业运行制定
规范化的制度



方案

为相关人员拟定
可参照的方案



文书

为具体事项设计
模板化的文书

人力资源、行政、后勤 管理流程与规范化执行

孙宗虎 王瑞永 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

人力资源、行政、后勤管理流程与规范化执行 / 孙宗虎, 王瑞永编著. — 北京: 人民邮电出版社, 2018. 12
ISBN 978-7-115-50105-9

I. ①人… II. ①孙… ②王… III. ①企业管理—人力资源管理—研究②企业管理—行政管理—研究③企业管理—后勤管理—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第260587号

内容提要

本书以“流程+制度+方案+文书”的形式介绍了企业人力资源、行政事务、后勤保障三大方面的工作流程以及可供执行的制度规范, 为企业构建了一套完整的管理体系。

全书内容包括企业人力资源规划, 员工招聘, 员工面试与甄选, 员工录用, 员工绩效考核, 员工薪酬, 员工培训, 员工晋升与离职, 劳动合同管理, 员工档案管理, 办公用品管理, 办公费用管理, 印章、证照、文件资料与档案管理, 会议、提案、行政事务与法务管理, 员工考勤、出入与假务管理, 员工出差管理, 车辆管理, 接待与招待管理, 宿舍与食堂管理, 环境与安全管理, 共20项管理工作的流程设计与执行要点。同时, 书中给出了多个行业的管理制度范例以及大量可以“拿来即用”的模板, 为企业管理工作提供了极具参考价值的范本。

本书适合企业中高层管理人员, 企业人力资源部、行政部、后勤保障部、综合管理部等相关部门的工作人员, 培训和管理咨询人员以及相关专业的高校师生阅读、使用。

◆编 著 孙宗虎 王瑞永

责任编辑 贾淑艳

责任印制 焦志炜

◆人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

涿州市京南印刷厂印刷

◆开本: 787×1092 1/16

印张: 16.5

2018年12月第1版

字数: 320千字

2018年12月河北第1次印刷

定 价: 59.00元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京东工商广登字20170147号

弗布克人力人才人财咨询服务

1.HRM咨询项目

- 组织与岗位体系设计咨询
- 制度与流程体系构建咨询
- 基于战略的绩效改善咨询
- 薪资体系与激励机制咨询

2.HRD咨询项目

- 素质模型构建与测评咨询
- 人才盘点与人才发展咨询
- 人才培养与学习设计咨询

3.HRA咨询项目

- 人力资源评估与改善咨询
- 人力资本会计与审计咨询

4.HRT咨询项目

- 人力资源智能化工具开发
- 人力资源智能化软件开发
- 人力资源智能化平台开发

弗布克14年经典畅销系列图书

- 弗布克精细化管理全案系列（16册）
- 弗布克管理咨询工具箱系列（10册）
- 弗布克人力资源实务系列（5册）
- 弗布克人力资源管理操作实务系列（12册）
- 弗布克1+1管理工具箱（17册）
- 管理流程与工作标准系列（15册）
- 弗布克绩效考核设计与细化全案系列（10册）

弗布克商学独家在线课程

- 新员工系列（24门）
- 职业化素养系列（9门）
- 个人发展系列（10门）
- 沟通5部曲（5门）
- 管理沟通系列（8门）
- 岗位技能提升系列（13门）
- 销售沟通系列（9门）
- 计划总结系列（4门）
- 管理技能系列（5门）
- 职业技能系列（12门）
- 辅导下属系列（5门）

弗布克人力人才人财课程

- 组织4S：组织从设计、优化到发展、变革四步曲
- 精准招聘：从招人到找人
- 360°培训：从培训体系到培训运营
- OKR精讲：从KPI到OKR
- 绩效设计：从公司到部门到岗位考核标准体系设计
- 薪酬设计：从薪酬体系设计到激励机制设计
- 合和美美：从合规到和谐的员工关系
- HR+业务：从HR到HRBP，实现HR价值最大化
- 走向人财：从人才盘点到人财盘点

弗布克培训资源开发课程

- 课程模板化开发5S3D模型
- 基于案例、情境、问题的课程开发
- 在线课程与微课开发

弗布克组织效能提升课程

- 精细执行——基层完成任务的方法
- 精益效能——中层达成目标的策略
- 精进变革——高层变革创新的战略

弗布克工作效能提升课程

- 思考可见：可视化思考
- 思路提示：创新思路技法
- 能说会道：完美呈现
- 步步有解：问题解决5步骤
- 说绩道果：绩效对话
- 手手是道：双手执行力
- 逻辑的模样：非3即5法则
- 模板的力量：模板化法则

弗布克管理层助力器课程

- 懂·通·精：管理修炼的3个台阶
- 报团取效：打造高绩效团队
- 启发有术：引导团队成员贡献智慧的5C法
- 培养有方：下属培养的2步3法
- 领航者：VPI三维领导力塑造

6. 弗布克新员工快速成长课程

- 育徒——新员工训导师
- 长大——新员工快速成长3步走

弗布克课思课程中心：

电话：010-84924743

邮箱：fbkcourse@163.com

关注普华公众号，好书不断，福利连连：



普华文化



普华心理大本营

1. 好书周周送
2. 精选推荐书单
3. 精彩内容抢先读
4. 获赠作者签名本
5. 其他意外惊喜

关注微博，收获更多：@普华文化（新浪微博）

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：puhuabook836@126.com

封面设计：国图设计

前 言

面对不断变化的管理环境，企业管理人员应适当改进工作流程，适时修改管理制度，因需而变，高效管理、高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

《人力资源与行政后勤工作执行流程》自首次出版以来，在市场上持续热销，赢得了读者的广泛关注，已成为很多企业经营管理者的手边常备工具书。读者对本书的专业性、针对性和实用性等给予了高度评价，同时针对书中存在的问题也提出了客观的批评和有效的改进建议。在对读者反映的问题、建议进行充分研究的基础上，结合企业的实际需求，我们对其进行了改版，不但在流程介绍的后面附上了制度，还对流程进行了修改，添加了部分工作文书与执行方案，进而形成了本书。

《人力资源、行政、后勤管理流程与规范化执行》以“流程+制度+方案+文书”的形式介绍了企业人力资源、行政事务、后勤保障三大方面的管理流程以及可供执行的制度规范，具体涉及企业人力资源规划，员工招聘，员工面试与甄选，员工录用，员工绩效考核，员工薪酬，员工培训，员工晋升与离职，劳动合同管理，员工档案管理，办公用品管理，办公费用管理，印章、证照、文件资料与档案管理，会议、提案、行政事务与法务管理，员工考勤、出入与假务管理，员工出差管理，车辆管理，接待与招待管理，宿舍与食堂管理，环境与安全管理，共20项日常工作，为企业人力资源、行政事务、后勤保障工作的开展构建了一套完整的工作执行和管理体系。

从实用的角度看，本书体现了我们一直倡导的标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化“六合一”的解决方案，通过流程化和制度化使每个岗位的员工充分实现“人与事的完美结合”，促使企业员工“更加有效地执行”，从整体上提高企业的运营效率。

对于本书提供的管理流程和相关执行规范，读者可根据所在企业的实际情况适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业。

由于作者水平有限，书中难免存在错漏之处，恳请读者批评指正！

目 录

第1章 人力资源规划 1

1.1 人力资源规划流程 1

1.1.1 人力需求预测流程 1

1.1.2 人力供给预测流程 2

1.1.3 人力资源规划执行流程 3

1.2 人力资源规划细则与方案 4

1.2.1 人力资源规划细则 4

1.2.2 人力资源规划方案 10

第2章 员工招聘管理 16

2.1 员工招聘管理流程 16

2.1.1 招聘计划制订流程 16

2.1.2 招聘费用预算流程 17

2.1.3 员工招聘执行流程 18

2.1.4 内部竞聘管理流程 19

2.1.5 推荐招聘管理流程 20

2.1.6 招聘外包管理流程 21

2.2 员工招聘管理制度与方案 22

2.2.1 招聘管理实施细则 22

2.2.2 内部竞聘管理办法 25

2.2.3 内部招聘公告范例 26

2.2.4 招聘费用预算方案 27

第3章 员工面试与甄选 29

3.1 员工面试与甄选流程 29

3.1.1 面试题目设计流程 29

3.1.2 面试准备管理流程 30

3.1.3 面试甄选管理流程 31

3.2 员工面试管理制度与实施方案 32

3.2.1 员工面试管理制度 32

3.2.2 员工面试实施方案 34

第4章 员工录用管理 40

4.1 员工录用管理流程 40

4.1.1 员工试用管理流程 40

4.1.2 员工转正管理流程 41

4.1.3 员工录用手续办理流程 42

4.2 员工录用管理制度 43

4.2.1 员工试用实施细则 43

4.2.2 员工转正考核细则 47

4.2.3 员工录用管理规范 51

4.2.4 指导老师管理办法 52

第5章 员工绩效管理 54

5.1 员工绩效管理流程 54

5.1.1 绩效目标设定流程 54

5.1.2 考核标准制定流程 55

5.1.3 绩效管理工作流程 56

5.1.4 员工绩效考核流程 57

5.1.5 中层绩效考核流程 58

5.1.6 高层绩效考核流程 59

5.1.7 员工奖惩管理流程 60

5.1.8 考核申诉管理流程 61

5.2 员工绩效考核管理制度 62

5.2.1 公司绩效考核制度 62

5.2.2 营销人员考核细则 64

5.2.3 研发人员考核细则 69

5.2.4 生产人员考核细则 71

5.2.5 采购人员考核细则 73

第6章 员工薪酬管理 75

6.1 员工薪酬管理流程 75

6.1.1 员工工资发放流程 75

6.1.2 员工工资调整流程 76

6.1.3 员工福利管理流程 77

6.1.4 员工奖金发放流程 78

6.1.5 薪酬外包管理流程 79

6.2 员工薪酬管理制度与文书 80

6.2.1 员工薪酬管理制度 80

6.2.2 员工工资管理制度 83

6.2.3 员工奖金管理制度 85

6.2.4 薪酬调研工作报告 87

6.2.5 高管人员年薪方案 89

第7章 员工培训管理 91

7.1 员工培训管理流程 91

7.1.1 培训需求调查流程 91

7.1.2 培训计划制订流程 92

7.1.3 培训费用预算流程 93

7.1.4 出国培训管理流程 94

7.1.5 培训外包管理流程 95

7.1.6 员工培训考核流程 96

7.1.7 培训管理工作流程 97

7.2 员工培训管理制度与文书 98

7.2.1 员工培训管理制度 98

7.2.2 员工培训费用管理制度 99

7.2.3 员工海外留学管理细则 101

7.2.4 年度员工培训计划书 103

7.2.5 培训效果评估报告书 107

7.2.6 销售人员培训管理制度 111

7.2.7 新进技术员培训管理办法 115

第8章 员工晋升与离职管理 ... 119

8.1 员工晋升与离职管理流程 ... 119

8.1.1 员工岗位轮换流程 119

8.1.2 员工晋升管理流程 120

8.1.3 员工降级管理流程 121

8.1.4 员工离职管理流程 122

8.1.5 员工离职交接流程 123

8.1.6 员工辞退管理流程 124

8.2 员工晋升与离职管理制度	125	11.1.3 办公用品领用流程	148
8.2.1 员工晋升管理制度	125	11.1.4 办公资产盘点工作流程	149
8.2.2 员工离职管理制度	127	11.2 办公用品管理制度	150
8.2.3 员工辞退管理制度	128	11.2.1 办公用品管理细则	150
第9章 劳动合同管理	130	11.2.2 办公用品领用规定	151
9.1 劳动合同管理流程	130	第12章 办公费用管理	153
9.1.1 劳动用工管理流程	130	12.1 办公费用管理流程	153
9.1.2 劳动合同签订流程	131	12.1.1 办公费用预算流程	153
9.1.3 劳动合同执行流程	132	12.1.2 办公费用控制流程	154
9.1.4 劳动纠纷处理流程	133	12.2 办公费用管理制度	155
9.1.5 劳动合同解除流程	134	12.2.1 办公费用预算制度	155
9.2 员工劳动合同管理制度	135	12.2.2 办公费用控制制度	156
9.2.1 劳动合同管理制度	135	第13章 印章、证照、文件	
9.2.2 工伤事故管理制度	137	资料与档案管理	157
第10章 员工档案管理	140	13.1 印章、证照、文件资料与档案	
10.1 员工档案管理流程	140	管理流程	157
10.1.1 档案信息建立流程	140	13.1.1 印章使用管理流程	157
10.1.2 档案信息查阅流程	141	13.1.2 证照使用管理流程	158
10.1.3 人事档案调转流程	142	13.1.3 文件资料管理流程	159
10.2 员工档案管理制度	143	13.1.4 技术资料保密流程	160
10.2.1 人事档案管理制度	143	13.1.5 文件借阅管理流程	161
10.2.2 员工档案查阅制度	144	13.1.6 办公文件销毁流程	162
第11章 办公用品管理	146	13.1.7 文件档案管理流程	163
11.1 办公用品管理流程	146	13.1.8 声像档案管理流程	164
11.1.1 办公用品购买流程	146	13.1.9 档案借阅管理流程	165
11.1.2 办公用品入库流程	147	13.2 印章、证照、文件资料与档案	
		管理制度	166

13.2.1 印章使用管理制度	166
13.2.2 证照规范管理规定	167
13.2.3 文件资料管理制度	167
13.2.4 文件档案管理制度	169
13.2.5 公司保密管理细则	170

第14章 会议、提案、行政事务与法务管理

176

14.1 会议、提案、行政事务与法务管理流程	176
14.1.1 会议组织管理流程	176
14.1.2 提案成果管理流程	177
14.1.3 员工提案管理流程	178
14.1.4 行政督办管理流程	179
14.1.5 法律事务管理流程	180
14.2 会议、提案、行政事务与法务管理制度	181
14.2.1 会议规范化管理制度	181
14.2.2 经理办公会管理办法	186
14.2.3 员工提案管理制度	188
14.2.4 行政督办实施细则	192
14.2.5 法律事务管理制度	195
14.2.6 合同协议管理办法	197

第15章 员工考勤、出入与假务管理

200

15.1 员工考勤、出入与假务管理流程	200
15.1.1 员工考勤管理流程	200

15.1.2 员工出入管理流程	201
15.1.3 员工值班管理流程	202
15.1.4 员工请假管理流程	203

15.2 员工考勤、出入与假务管理制度

204

15.2.1 员工考勤管理制度	204
15.2.2 人员出入管理办法	206
15.2.3 员工值班管理制度	207
15.2.4 员工假务管理制度	208
15.2.5 员工加班管理办法	211

第16章 员工出差管理

212

16.1 员工出差管理流程	212
16.1.1 出差计划制订流程	212
16.1.2 出差审批管理流程	213
16.1.3 出差费用预算流程	214
16.1.4 出差汇报管理流程	215
16.1.5 出差费用报销流程	216
16.1.6 出差管理工作流程	217
16.2 员工出差管理制度	218
16.2.1 员工出差管理细则	218
16.2.2 员工出差费用管理制度	219

第17章 车辆管理

221

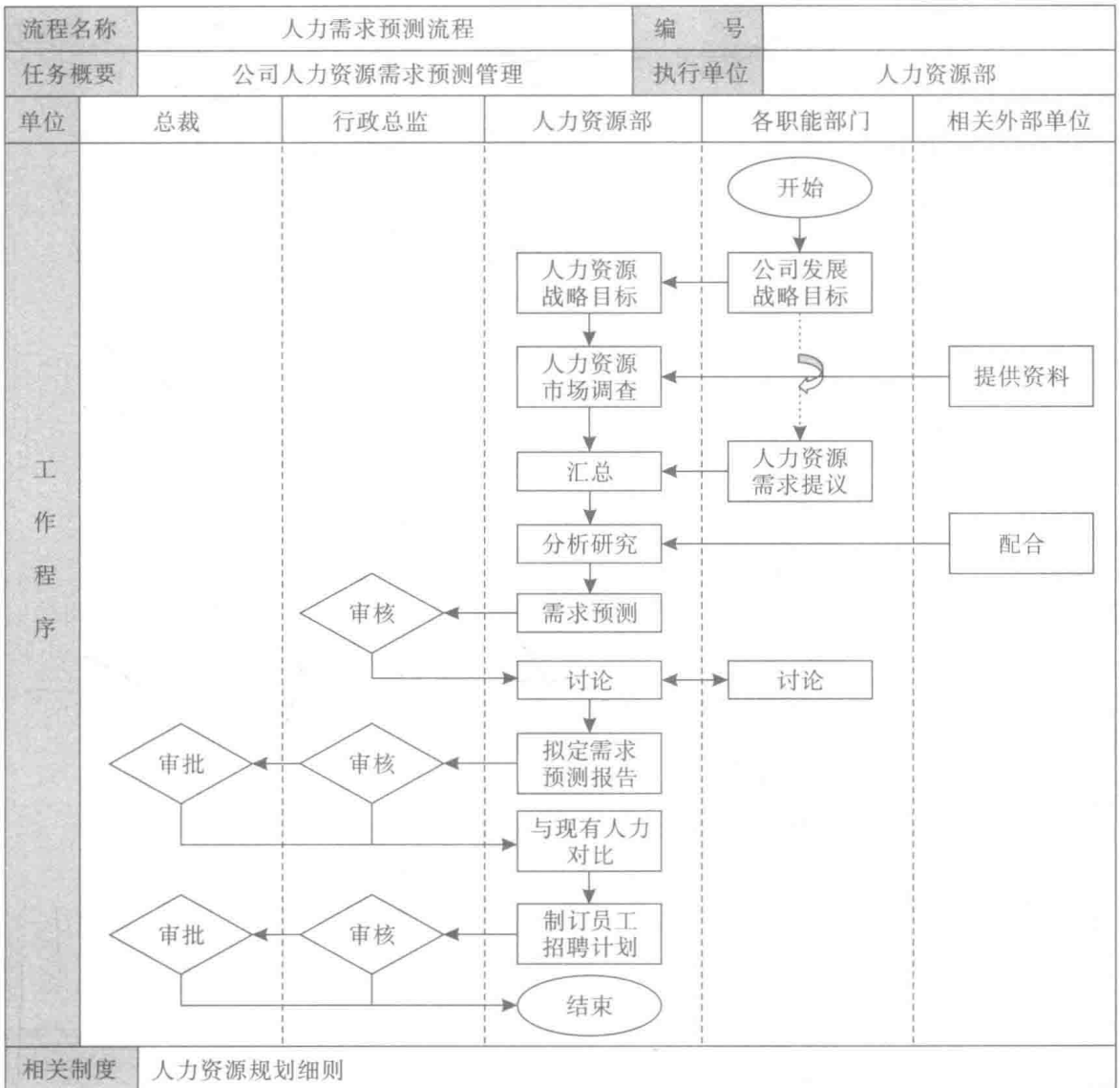
17.1 车辆管理流程	221
17.1.1 车辆使用管理流程	221
17.1.2 车辆维修管理流程	222
17.1.3 车辆租赁管理流程	223
17.1.4 车辆加油管理流程	224

17.2 车辆管理制度与方案	225	19.1.3 员工食堂管理流程	236
17.2.1 车辆使用管理制度	225	19.2 宿舍与食堂管理制度	237
17.2.2 车辆维修管理办法	226	19.2.1 宿舍管理实施细则	237
17.2.3 车辆费用管控方案	227	19.2.2 员工食堂管理规范	238
第18章 接待与招待管理	229	第20章 环境与安全管理	241
18.1 接待与招待管理流程	229	20.1 环境与安全管理流程	241
18.1.1 接待客户管理流程	229	20.1.1 卫生检查管理流程	241
18.1.2 参观接待管理流程	230	20.1.2 绿化工作管理流程	242
18.1.3 礼品领用管理流程	231	20.1.3 消防安全管理流程	243
18.2 来访接待、招待管理制度	232	20.1.4 安全检查管理流程	244
18.2.1 来访接待管理制度	232	20.1.5 治安保卫管理流程	245
18.2.2 礼品领用管理办法	233	20.1.6 突发事件处理流程	246
第19章 宿舍与食堂管理	234	20.2 环境与安全管理制度	247
19.1 宿舍与食堂管理流程	234	20.2.1 绿化工作管理制度	247
19.1.1 员工宿舍管理流程	234	20.2.2 卫生检查管理制度	248
19.1.2 员工入住管理流程	235	20.2.3 安全管理实施细则	250
		20.2.4 突发事件处理规程	252

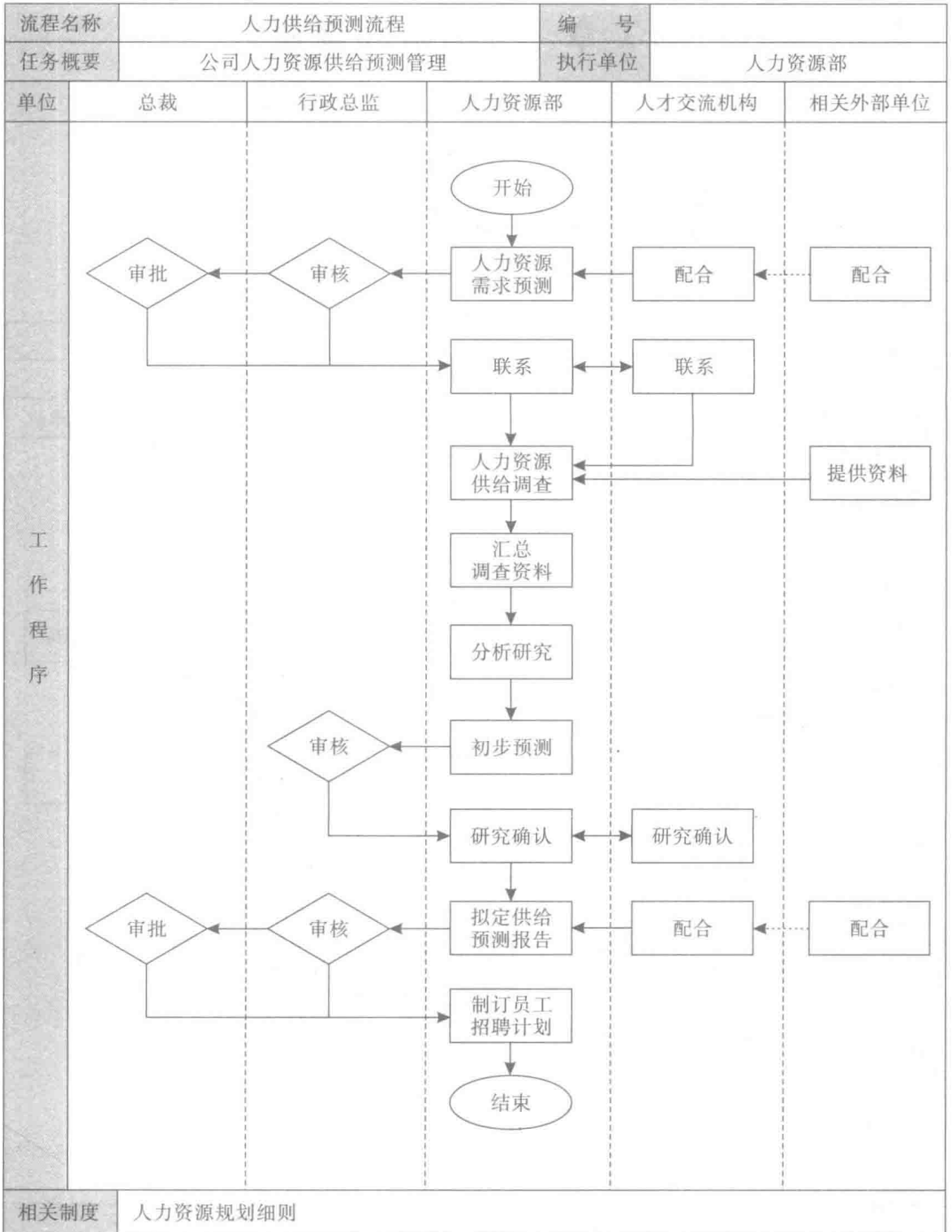
第 1 章 人力资源规划

1.1 人力资源规划流程

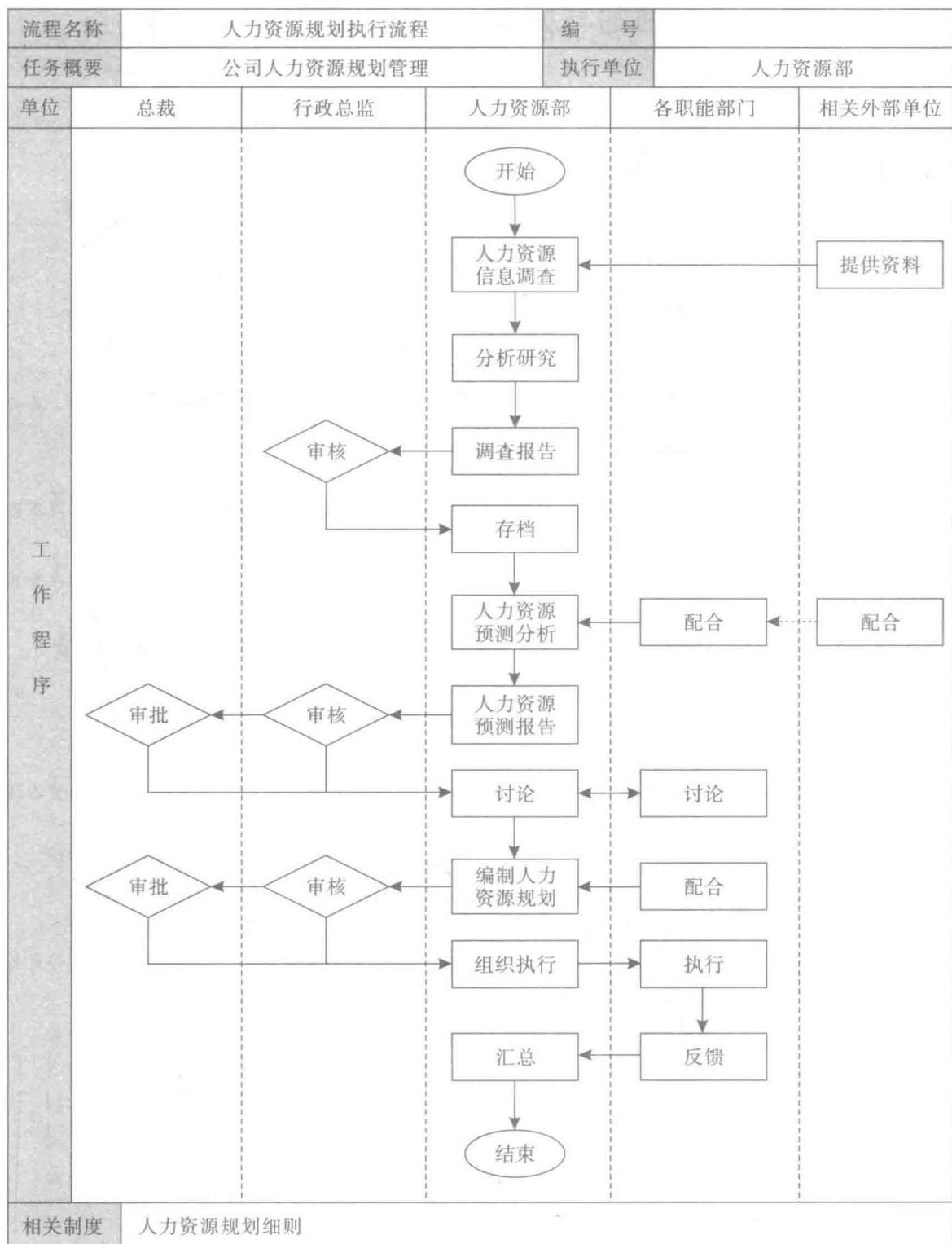
1.1.1 人力需求预测流程



1.1.2 人力供给预测流程



1.1.3 人力资源规划执行流程



1.2 人力资源规划细则与方案

1.2.1 人力资源规划细则

以下是某公司的人力资源规划细则，供读者参考。

第1章 总则

第1条 目的

为了规范公司的人力资源规划工作，有效控制人力资源的预测、投资等行为，特制定本细则。

第2条 范围

本细则适用于公司人力资源规划管理者、执行者、参与者——公司高层领导以及人力资源部、各部门主要负责人等。

第3条 作用

1. 确保公司在发展过程中引进并留住一批具备特定技能、知识结构和能力的人员；充分利用现有的人力资源。
2. 在准确预测公司未来发展的前提下，有计划地逐步调整人员的分布状况，把人工成本控制在合理的范围内。
3. 调动员工的积极性，建设一支训练有素、熟悉业务的员工队伍，增强公司适应未知环境的能力。
4. 预测公司潜在的人员过剩或人力不足等问题，及时采取应对措施。
5. 增强公司关键岗位、技术环节所需人才的内部培养能力，减少对外部招聘的依赖性。

第2章 人力资源规划工作的职责

人力资源部是公司人力资源规划工作的归口管理部门，其他职能部门具体负责本部门的人力资源规划工作。

第4条 人力资源部职责

1. 负责人力资源规划制度的总体编制及修改工作。
2. 负责公司人力资源规划所需数据的收集与确认工作。
3. 开发人力资源规划工具和方法，并向公司各部门提供人力资源规划指导。
4. 年初编制《公司年度人力资源规划书》并报各部门负责人审核、总经理审批。
5. 将审批通过的《公司年度人力资源规划书》作为重要文件存档。

第5条 各职能部门职责

1. 人力资源规划专员应提供真实、详细的历史及预测数据。
2. 及时配合人力资源部完成本部门用人需求的申报工作。

第6条 公司高层职责

负责人力资源规划工作的总体指导、监督及决策工作。

第3章 规划的原则

第7条 公司人力资源规划工作应遵循的原则

1. 动态原则

- (1) 人力资源规划应根据公司内外部环境的变化进行调整。
- (2) 人力资源规划在执行中应具有灵活性。
- (3) 人力资源规划的执行应有动态监控。

2. 适应原则

- (1) 内外部环境适应。人力资源规划应充分考虑公司内外部环境因素以及这些因素的变化趋势。
- (2) 战略目标适应。人力资源规划应当同公司的战略发展目标相适应，确保两者相互协调。

3. 保障原则

- (1) 人力资源规划工作应保证公司人力资源的需求。
- (2) 人力资源规划应保证公司和员工的共同发展。

4. 系统原则

人力资源规划要反映人力资源的结构，使各类不同人才恰当地结合起来，优势互补，实现组织的系统性功能。

第4章 规划的内容

第8条 总体规划

人力资源总体目标和配套政策。

第9条 专项业务计划

1. 人员配备计划

中长期内不同职务、部门或工作类型的人员分布状况。

2. 人员补充计划

人员补充计划包括需补充人员的岗位、数量及要求等。

3. 人员使用计划

人员使用计划包括人员升职政策、升职时间，轮换工作的岗位情况、人员情况、轮换时间。

4. 培训开发计划

培训开发计划包括培训对象、目的、内容、时间、地点、讲师等。

5. 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。

6. 职业计划

骨干人员的使用和培养方案。

7. 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。

8. 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。

第5章 人力资源规划的期限

第10条 人力资源规划期限的类别

人力资源规划期限短期（1~3年）和长期（3年以上）的实施，由公司的发展目标、总体规模决定，要适应公司发展对人员素质的要求。

第11条 人力资源规划期限与经营环境

当经营环境不确定、不稳定或对人员素质要求低，可随时从劳动力市场上补充人力资源时，可以以短期规划为主；若经营环境相对稳定，对人员素质要求较高，补充比较困难，则应制定中长期规划。人力资源规划期限与经营环境的关系如下表所示。

人力资源规划期限与经营环境关系表

规划期限	环境
短期规划	1. 出现许多新的竞争者 2. 社会、经济、技术条件速变 3. 不稳定的产品/服务需求 4. 公司实施大规模扩张战略 5. 恶化的管理实践
长期规划	1. 很强的竞争地位 2. 渐进的社会、经济、技术变化 3. 稳定的需求 4. 有效的管理信息系统 5. 强有力的管理实践

第6章 人力资源规划的程序

第12条 人力资源规划环境分析

1. 收集整理数据。公司人力资源部正式制定人力资源规划前，必须向各职能部门索要各类数据。人力资源规划专员负责从数据中提炼所有与人力资源规划有关的数据信息，进行整理编报，为人力资源规划提供基本数据。人力资源规划参考数据需求如下表所示。

人力资源规划参考数据需求表

需要向各部门收集的数据资料	1. 公司整体战略规划数据 2. 公司组织结构数据 3. 财务规划数据 4. 市场营销规划数据 5. 生产规划数据 6. 新项目规划数据 7. 各部门年度规划数据信息
本部门相关资料整理	1. 人力资源政策数据 2. 公司文化特征数据 3. 公司行为模式数据 4. 薪酬福利水平数据 5. 培训开发水平数据 6. 绩效考核数据 7. 公司人力资源人事信息数据 8. 公司人力资源部职能开发数据