



**现代管理
制度·程序·方法
范例全集**

劳动人事管理实务卷

付亚和 许玉林 编著



**现代管理
制度·程序·方法**

彭剑锋主编 **范例全集** 中国人民大学出版社

劳动人事管理实务卷

付亚和 许玉林 编著

(京)新登字 156 号

现代管理制度·程序·方法·范例全集

劳动人事管理实务卷

编著者：付亚和 许玉林

出版者：中国人民大学出版社

发行者：中国人民大学出版社

(北京海淀路 39 号 邮码 100872)

印刷者：北京市新华印刷厂

开 本：787×1092 毫米 16 开

字 数：1 050 000

印 张：49

版 次：1993 年 9 月第 1 版

印 次：1993 年 9 月第 1 次印刷

册 数：1-5 000

书 号：ISBN7-300-01703-7/F·458

定 价：精装本 90.00 元

《现代管理制度·程序·方法·范例全集》

编委会名单

主编 彭剑锋(中国人民大学劳动人事学院副教授, 阶梯股份有限公司高级管理顾问)

副主编 包政(经济学博士, 中国人民大学工经系副教授)
刘豫杰(中国台湾, 台燕国际开发股份有限公司董事长, 北京日龙科技开发有限公司总裁)

刘大为(博士, 美籍华人, 美国硅谷系统公司总裁)

李宏毅(美国俄亥俄州立大学经济系博士生)

沈炳熙(经济学博士, 中国人民银行体司副研究员)

吴春波(中国人民大学国民经济管理系副教授, 教研室主任)

编委 (按姓氏笔划为序)

于建明 王小明 文跃然 申杲华

包政 付亚和 刘昕 许玉林

沈炳熙 吴春波 邹卫东 李安

李志东 张树人 张延军 张豫杰

黄谷 盛亚飞 甄源泰 彭剑锋

彭剑平 翟国豪 熊向清 颜守谦

劳动人事管理实务卷

主要撰写人: 付亚和 许玉林

参与撰写者: 孙树菡 高永辉 刘青 赵亚平

王宏学 甘玉姬 赵彦庆 张旻

唐序 郭辉 马晓东 王伟

《现代管理制度·程序·方法·范例全集》

总 序

中国在改革开放十几年之后，经过理论界一大批人的共同努力，科学的管理理论和原则在中国已广为传播，管理在企业成长以至整个国民经济发展中的地位已为越来越多的人所认识，追求卓越的管理已成为企业家的奋斗目标。这就是说，我们在解放思想、转变观念、开阔视野方面取得了相当大的成就。然而，仅仅做到这一步还显然不够，如何将这些抽象的、相对独立的管理理论和原则贯彻运用于管理实践，如何在管理的微观层次上设计出操作性很强的细致的处理程序和方法，如何制订出适合本企业需要的科学的、具体的管理制度，这些问题能否解决已成为先进的管理思想和管理技术能否在我国产生巨大的经济效益的关键所在。因此，对世界发达国家和地区的日常管理活动和企业内部的管理制度加以研究、整理，编辑出一套现代管理的实务性著作，并使之应用于中国的管理实践中，促进我国管理现代化，将具有十分深远的意义。

中共十四大明确提出在我国实行社会主义市场经济。随着社会主义市场经济体制的确立和中国加入关贸总协定，一个更加开放的中国将迎接更为严峻的经济挑战。这就迫使我国的企业尽快转换经营机制，走向市场并广泛地参与国际竞争，而要在竞争激烈的国际市场上占有一席之地，就必须尽快熟悉了解国际惯例及通用准则，自觉吸收利用国外先进的管理技术，使我国的管理逐步走向规范化、现代化，以调动我们的所有资源，提高资源的使用效率。这样，尽快地但又高质量地完成这套著作，以使我国企业管理者以最快的速度了解目前国外的管理现实，触及现代世界先进管理技术的前沿，加快借鉴和消化吸收过程，为我国企业参与国际竞争做好充分的准备工作，就成为本书编撰者们的一致目标。

在本书的编撰过程中，我们非常重视其操作性和实用性。在对大量资料进行系统研究的基础上，我们精选了美国、英国、日本、港台地区一些先进企业、公司、金融机构及其它管理机构的成功的管理范例，在每一卷的开篇，对这些范例加以理论概括和系统解说。可以说，书中的每一范例都是对普遍正确原理的具体体现，而所阐明的理论又是对这些成功的管理经验的总结。对于我国的管理者来说，这套书的内容贴近日常管理的实际，一看即懂，并可将其与自己的管理活动进行直观的对照。由于本套书的内容涵盖

管理活动的各个方面，可以说它是对科学化管理过程的微观的准确详细的描述，其本身就构成了一个完整的管理实务体系。

由于本套书所需材料的内容比较丰富，涉及面也很广，加之参与这套书筹划和编写工作的人员分布在全球各地，在组织协调方面存在一定的困难，所以在内容的衔接上，资料的编排与取舍上尚有许多不尽如人意的地方。我们恳请广大读者在使用过程中不吝赐教，以便再版时，使其渐臻完善。

彭剑锋

1993年1月于中国人民大学

《劳动人事管理实务卷》前言

如果让我们面对管理的现实去分析和思考现代管理中最重要因素是什么，得到的回答几乎是肯定的，即“人是管理的第一要素”。但是，这仅仅是大多数管理者头脑中形成的一种观念，问题的关键是如何把这种观念转化为管理的实践。环顾我们的周围，你会发现，只有极少数组织或企业把它们的劳动与人事管理工作放在应有的重要地位上。大多数组织的人事管理部门的管理职能是非常简单的，即使是一些效益非常好的组织也是如此。应该说，这是一种不正常的现象。当西方发达国家把传统的人事管理命名为人力资源管理时，我们的管理观念显然要落后很多。所谓人力资源管理，其重要的含义就是把组织中的人视为一种资源，它是组织运行与发展的重要保障。关于人的因素在现代管理中的作用和地位的讨论，在本书中到此为止，这是因为，我们的读者应该是那些具有先进的管理意识，重视组织中人力资源的管理与开发的经营管理者。本书的目的是帮助他们把现代人力资源管理的思想与观念转化为劳动与人事管理的实际操作。

区别于一般的劳动与人事管理方面的专著，本书有以下几个特点：

第一，应用操作性。本书的最大特点是它的应用操作性。我们注意到一些人事管理工作者的难题，他们掌握和形成了一些现代管理观念和思想，但是缺乏操作的工具，以致于他们的实际工作落后于他们的观念。本书所涉及的内容正是具有这样一种工具性特点，使观念与操作之间得以转化。

第二，理论指导性。虽然这是一本重应用操作的工具书，但是，为了强化现代人力资源的观念，我们保留了必要的理论指导体系，使本书同时具备了理论与实践的双重特点。

第三，规范完整性。本书的编著目的之一是推动人事管理工作的规范化操作。因此，书中任何一个问题的讨论都是与人事管理的整体工作联系在一起，同时，注重其规范化。读者会发现，书中附有大量的人事管理制度范例，以供参考。

第四，图表化。人事管理工作操作化的具体表现之一就是使用大量的图表。出于此种考虑，本书所附图表均可根据需求选用。

综上所述，本书以注重现代人力资源管理的实际操作为根本特点。

限于编著者的水平，书中难免有不完善之处，敬请读者指正。

编 著 者

一九九三年三月二十五日于北京



彭剑锋 1961年1月出生,1986年硕士研究生毕业于中国人民大学,1992年赴美国进修学习。现任中国人民大学劳动人事学院副教授,硕士生导师,兼任阶梯股份有限公司等多家外资企业高级管理顾问。主持编写经济管理类专著、大型工具书数十部。



付亚和 1952年9月出生于北京,1988年硕士研究生毕业于中国人民大学,现任中国人民大学劳动人事学院人力资源管理教研室主任,人力资源开发与评价中心高级顾问,副教授,并兼任北京、珠海多家公司高级经营顾问和人事顾问,曾出版发表管理专著、论文多部(篇),为社会各界提供管理咨询。



许玉林 1960年9月出生于北京,1983年毕业于北京大学心理学系,1987年至1989年接受联合国(UNDP)奖学金在美国加州伯克利大学(U. C. Berkeley)人才评价研究所和商学院研修学习。现任中国人民大学劳动人事学院人力资源开发与评价中心人事管理咨询高级顾问。曾先后为四通集团公司、珠海恒通置业股份有限公司、王码电脑总公司等数十家企业开展人才评价和人事管理咨询工作。并有多部专著及论文发表。

责任编辑 铁恩惠
封面设计 祝东平
版式设计 徐力坚

目 录

第一章 组织规划与组织管理	1
第一节 组织规划的程序与方法	1
一、组织设计所要研究的问题.....	1
二、组织设计的原则.....	2
三、组织设计的程序与方法.....	6
第二节 组织系统的类型及选择	16
一、组织系统的基本形态	16
二、各种类型组织系统范例	21
第三节 部门职责权限的划分与配备	43
一、部门职责	43
二、部门权限分配	55
第二章 人事决策与人力规划	86
第一节 人事政策	86
一、人事政策的主要类型	86
二、人事政策与人事管理	89
三、人事决策程序举例	96
第二节 人力规划	100
一、人力规划概述.....	100
二、人员需求预测.....	106
三、人员供给预测.....	111
四、需求与供给的综合分析.....	116
第三章 工作合理化	119
第一节 工作合理化与工作效率	119
一、影响工作效率提高的主要因素.....	119
二、工作合理化与工作研究.....	121
第二节 方法研究	122
一、工艺流程图.....	123
二、多种活动图.....	125
三、双手操作图.....	125

四、微动作研究·····	129
第三节 工作衡量·····	130
一、工作衡量的功能、程序和技术·····	130
二、标准时间·····	132
第四节 工作衡量技术·····	133
一、工作抽样的程序和方法·····	133
二、秒表测时研究法·····	141
三、预定的时间标准法·····	163
第四章 职务分析与职务说明书·····	184
第一节 职务分析概述·····	184
一、有关职务分析的术语·····	184
二、职务分析的含义与作用·····	185
第二节 职务分析的程序与信息提取方法·····	186
一、职务分析的程序·····	186
二、职务信息提取的方法·····	190
第三节 职务分析系统·····	207
一、职务分析系统的类型及特征·····	207
二、“职能工作分析”(FJA)系统简介·····	209
三、“职位分析问卷”(PAQ)简介·····	212
四、职务分析系统的功能·····	214
第四节 职务说明书的编制·····	215
一、编制职务说明书·····	216
二、职务说明书编制范例·····	217
三、心理图示法简介·····	232
第五章 人事管理制度与操作规程·····	236
第一节 人事管理制度的制定原则和内容·····	236
一、人事管理制度的制定原则·····	236
二、人事管理制度的内容·····	237
第二节 △△公司人事管理制度·····	238
第三节 △△企业顾问公司人事管理规定·····	250
第四节 △△企业人事管理规章·····	260
第五节 △△贸易公司人事管理规章·····	267
第六节 △△公司人事作业规程·····	280
第六章 人员选聘与录用·····	326
第一节 人员选聘与录用工作程序·····	326

一、人员选聘与录用程序.....	326
二、招聘面试与评价程序.....	327
三、人员甄选与辞谢程序.....	331
第二节 人力资源规划与人员招聘需求.....	332
一、人员流动率.....	333
二、人员增补计划.....	333
第三节 人员招聘的考试与测验.....	335
一、测验的信度和效度.....	335
二、考试的设计.....	336
三、测验的种类.....	338
第四节 面试前的准备.....	339
一、确定面试考官.....	339
二、确定面试方式.....	340
三、设计面试评价量表.....	340
四、设计面试问话提纲.....	344
五、面试场所的选取和环境控制.....	344
第五节 面试的实施与操作技巧.....	345
一、面试的主要内容.....	345
二、面试的过程控制.....	345
三、面试提问技巧.....	346
四、面试中的评价.....	347
第六节 面试结果的处理.....	347
一、综合面试结果.....	347
二、面试结果的反馈.....	348
三、面试结果的存档.....	348
第七节 新进员工的培训与上岗试用.....	348
附录一 机械工作能力测验.....	349
附录二 职业性向测验.....	351
附录三 个性心理测验.....	354
附录四 管理能力测验.....	363
附录五 招聘面试管理范例.....	376
附录六 新进人员岗前接待工作一览表.....	384
附录七 聘后合同书范例.....	385
第七章 工作绩效考核.....	387
第一节 绩效考核概述.....	387
一、考绩的含义与作用.....	387
二、改进绩效的方法.....	388

三、考绩作业的条件	390
四、考绩管理的程序	393
第二节 绩效考核的基础	393
一、制定工作要项	393
二、确定绩效标准	395
第三节 考绩与面谈	397
一、收集资料	397
二、建立评估的类别和尺度	398
三、准备评估面谈	398
四、进行评估面谈	398
第四节 绩效改进计划	400
一、绩效改进计划的制定	400
二、个人发展计划	400
三、绩效改进计划的实施	401
四、绩效改进计划的延续	401
第五节 在职辅导	403
一、辅导的含义	403
二、日常辅导与绩效改进辅导	403
附录 工作绩效考核实用表格范例(十套)	406
第八章 人员培训与开发	443
第一节 人力资源的培训与开发	443
一、培训与开发的内涵	444
二、培训开发与人力资源管理	445
三、培训与开发的模式	446
四、培训与开发的体系	449
五、培训与开发的需求	452
第二节 培训与开发的操作要素	453
一、培训与开发设计中的关键要素	453
二、培训的操作实施原则	455
三、培训的评价	456
第三节 员工培训与开发实务	459
一、员工培训办法的制定	459
二、培训计划的制定	460
三、培训的分类操作	461
附录一 人员培训与开发操作性图表范例	465
附录二 教育培训计划范例	478
附录三 岗前培训制度范例	481

附录四 在职培训制度范例.....	485
第九章 薪资管理	494
第一节 薪资管理概述	494
一、薪资管理的目的和内容.....	494
二、影响薪资的因素.....	496
三、薪资制定的程序和方法.....	497
第二节 工作评价	501
一、工作评价的方法.....	501
二、因素计点法.....	504
三、因素比较法.....	518
第三节 职务职能工资	522
一、职务职能工资的引入.....	523
二、引进职务职能工资的程序和方法.....	525
第四节 绩效奖金管理	541
一、概述.....	543
二、制定绩效奖金制度的步骤和方法.....	543
三、红利管理制度.....	546
四、绩效奖金制度范例.....	549
第五节 薪资管理规程范例	565
一、薪资管理办法.....	565
二、薪资管理条例.....	571
三、薪资管理章程.....	574
四、△△公司办事及操作人员的工资管理规定.....	578
第十章 员工福利保险制度	595
第一节 福利与保险	595
一、福利构成.....	595
二、保险构成.....	595
三、福利保险项目设置及水平.....	596
第二节 福利保险制度总则范例	597
第三节 员工福利保险管理细则范例	619
一、员工退休管理范例.....	619
二、员工抚恤办法范例.....	649
三、员工互助办法范例.....	650
四、住宅贷款办法范例.....	653
第十一章 组织的人事调整	654

第一节 人事调整的管理功能	654
一、人事调整的工作范围	654
二、人事调整的管理作用	654
三、人事调整管理实务中应注意的问题	655
第二节 晋升管理	655
一、晋升的作用	655
二、晋升的种类和路线	655
三、人员晋升的储备	657
四、晋升的程序和方法	657
第三节 降职、调动与停薪留职管理	661
一、降职管理	661
二、调动管理	662
三、停薪留职管理	662
第四节 辞职、免职（辞退）和资遣管理	663
一、辞职管理	663
二、免职（辞退）管理	663
三、资遣管理	664
第五节 退休和离休管理	665
一、退休、离休的条件	665
二、退休、离休政策	665
第六节 人事纠纷处理	666
一、人事纠纷的防范手段	666
二、组织对员工的要求	666
三、人事纠纷的处理	666
四、人事纠纷的解决结果	667
附录一 人事调整（异动）图表范例	668
附录二 晋升制度范例	677
附录三 人事调整（异动）管理范例	677
附录四 员工辞退、辞职管理范例	679
附录五 人事纠纷处理管理范例	682
第十二章 员工激励制度	686
第一节 员工改善提案制度	686
一、员工改善提案制度的建立	686
二、员工改善提案制度范例（A）	688
三、员工改善提案制度范例（B）	697
四、员工改善提案制度范例（C）	702
五、员工改善提案制度范例（D）	710

第二节 员工参与管理制度	717
一、参与管理的目的	717
二、参与管理的方式	717
三、参与管理的益处	718
四、实行员工参与管理的前提条件	718
五、员工参与管理制度范例	719
第三节 员工奖惩制度	721
一、奖励管理	721
二、惩戒	722
三、员工奖惩制度范例 (A)	723
四、员工奖惩制度范例 (B)	725
五、员工惩处制度范例	728
第四节 内部创业制度	730
一、内部创业组织的建立和作用	731
二、内部创业制度范例	732
三、内部创业公司制度范例	736
第十三章 人事诊断	741
第一节 人事诊断的理论与方法	741
一、人事诊断的内容及诊断要点	741
二、人事诊断的程序及实施要点	742
三、人事诊断的方法选择	745
第二节 人事诊断的操作技术范例	747
第三节 人事诊断分析方法与诊断量表范例	747
一、企业兴衰的关键因素——人事诊断中的组织分析	747
二、工资诊断	753
三、人事诊断中的指标分析——人员流动率分析举例	763
四、人事诊断中的经济分析——人工费用支付限度	765

第一章 组织规划与组织管理

管理中最重要职能是什么？不同的管理流派见解是不同的。但是他们都一致承认，排在前二位的职能顺序是计划职能和组织职能。计划职能是决策性的职能，然而计划的实现必须通过一个载体，这个载体便是组织。由此可见，组织管理是事业成败的关键。

人事管理是随社会化大生产的产生而出现的一种专业化职能机构。建立起一个结构合理的分工协作化组织，并把适当的人力安排到相应的工作岗位上，是人事管理部门的重要职能。因此，人事管理实质上在实现组织职能。作为一个人事管理者，他必须掌握有关的组织理论和技巧，并在实践中不断积累经验。为此，我们从理论与实践相结合的角度出发，系统介绍一些人事管理者们最关心的问题。

第一节 组织规划的程序与方法

组织是指结构化、整体化的管理活动，即在相互依存的关系中人们共同的工作或活动。具体地说，组织是：

1. 具有共同目标和利害关系的人群；
2. 在群体相互作用下形成的心理系统；
3. 运用各种知识和技能的技术系统；
4. 有一定结构和功能特性的活动整体，即在特定关系模式中一起协同工作的人群。

组织有不同的类型。作为企业组织，它是以营利为目的，以资源的投入与运用为手段，并以法定手续登记注册的独立法人。这种组织称之为社会经济组织。此外还有以推行政令、对国家行使管理职能的国家和地方政府组织，以及群众社团组织等。

尽管组织有许多类型，但就其本质上说，组织作为协调群体行为，实现“人”与“事”的最佳配合，以发挥出最大的群体效能，从而达成共同一致的目标。由此说来，组织就要解决分工与协作；职责权限的分配；人力资源、物力资源、财力资源以及信息资源的分配；组织文化的建立；以及组织结构的选定等重大问题。因此，组织是事业成败的关键。

一、组织设计所要研究的问题

设计一个功能健全、结构合理和便于指挥与控制的组织，首先要研究以下若干问题：

1. 组织目标与价值系统；
2. 组织对知识和技术的使用；