

HR

人力资源实务操作丛书

人力资源制度 范例与解析

朴愚 编著

一本由人力资源管理实践者制定的完备的、规范的、有法律依据的制度范例！
制度简介 ★ 制度范例 ★ 制度注释 ★ 制度工具 ★ 阅读材料



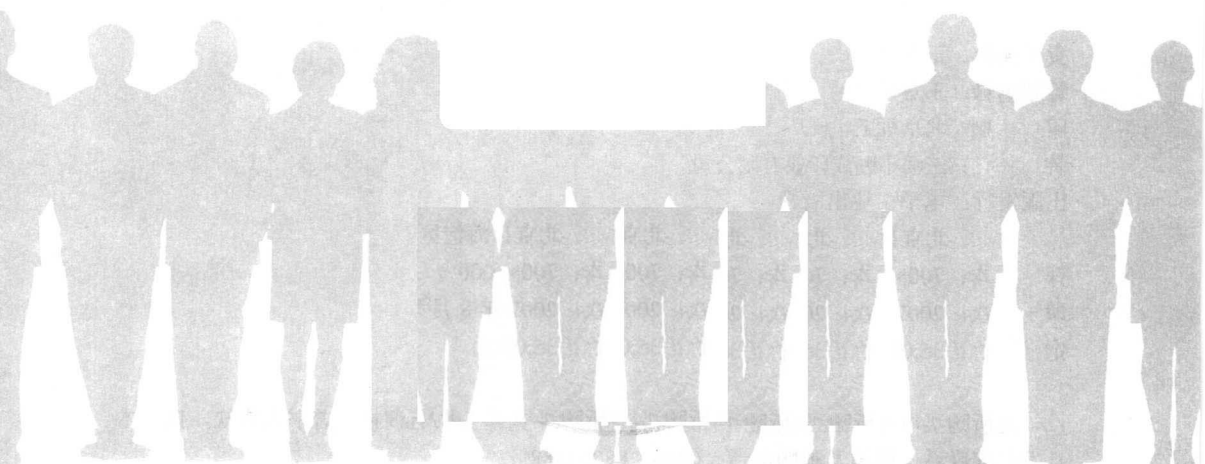
电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

HR

人力 资源管理实务 操作丛书

人力资源制度 范例与解析

朴 愚 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

“无规矩不成方圆”，对于任何企业来说，建立一个符合各种法律依据、能够确实行之有效的人力资源管理制度，都是一个重要的基础性工作。本书包括人力资源管理范畴内的各种完整的制度——招聘制度、绩效管理制度、薪酬制度等，以及针对重要条文的解释、应该注意的法律依据等，每个制度后还提供了所需的表格，以及相关的阅读材料，是人力资源管理者们的必备工具书。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

人力资源制度范例与解析 / 朴愚编著. —北京：电子工业出版社，2007.8
（人力资源管理实务操作丛书）
ISBN 978-7-121-04803-6

I. 人… II. 朴… III. 劳动力资源—资源管理—规章制度 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2007）第 117678 号

责任编辑：王慧丽

策划编辑：王慧丽

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：700×1000 1/16 印张：22.5 字数：430 千字

印 次：2007 年 8 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

总 序

中国的市场经济蓬勃发展了近三十年，三十年中，中国企业也逐步走上了市场化的道路。市场经济初期，许多企业靠国家扶持政策和抓住市场机遇纷纷发展起来，我们把这个时期称为机会的年代，企业挣的是眼光的钱，企业的成功来自于战略上的成功；随着中国市场经济的逐步成熟，每个企业面临的外部机会越来越少，许多企业通过产品策划和市场推广发展起来，我们把这个时期称为销售的年代，企业挣的是营销的钱，企业的成功来自于营销上的成功。

而当前，随着竞争的加剧，企业感觉到成长的苦恼和压力，一方面需要应付不断变化的环境，随时调整企业的发展策略和经营方针，另一方面要不断解决企业内部不断出现的问题和矛盾。许多中国企业在经历了无数经营发展之痛后，不断反思并探索驱动中国企业成长的原动力是什么，是资本、机会、技术，还是管理？最后发现，真正驱动企业持续成长与发展的是人力资源，罗伯特·卡普兰和戴维·诺顿潜心研究的平衡记分卡中除了从显性业绩、客户、内部管理考核外，最底层面考核的是企业员工的学习与成长。我们把当前时期称为人才赢天下的年代，企业挣的是人才的钱（即人力资本带来的利润），企业的成功来自于人才的成功。

今天，企业逐步认识到人力资源是企业走向持续成功的关键，因此，人力资源管理成了管理界的热点，战略性人力资源管理、薪酬制度、绩效管理、素质模型等，几乎成了管理论坛和媒体的主要课题。同时，社会各个层次的人们，特别是从事实际工作的高级管理者，对人力资源管理理论和实践的关

注到了前所未有的程度，企业管理者从思想上和行动上由重点经营客户转向了经营人才，人力资源管理的地位也从而得以大大提升，企业学习和引进许多先进的人力资源管理理论和管理思想，并用于企业管理的实践，如学习型组织、以人为本、平衡记分卡等。企业也开始重视管理者的相关培训工作，但在学习了一系列先进的、科学的管理工具和方法后，却发现在企业推行很难，有的成为了一场运动，形式上轰轰烈烈，效果不尽人意，甚至适得其反，许多企业不禁反思：是理论不正确，还是企业没有执行好？仔细探究，产生以上问题的原因主要在两个方面：

第一，适合中国企业文化特点和实际的理论体系还没有形成。目前无论是教科书还是相关管理图书的人力资源管理思想和管理理论大部分来自于欧美国家，欧美国家的管理思想和理论是在上百年的丰富的企业管理实践中提炼和总结出来的，由于东西方文化及企业发展阶段、市场竞争环境的不同，欧美的许多管理理论和方法与中国企业的实际需求相距甚远，解决不了中国企业成长过程中的独特问题和现象。

第二，许多好的人力资源管理理论在中国企业还不具备适用条件。中国企业处于快速发展过程中，管理的内外部环境变化很快，许多企业的人力资源问题是个性化的问题，甚至是疑难杂症，它不是理论和管理方法能解决的。另外，许多理论具有特定的使用条件和使用环境，而多数企业不具备这样的条件和环境，如果盲目借鉴和应用，会导致企业人力资源管理体系更加混乱。管理既具有科学性，又具有艺术性，面对极具个性化的人力资源问题，中国企业更倾向于使用独特的“偏方”来解决。

多年来，许多人力资源管理研究者和从业者一直呼唤适合中国企业的管理理论和管理体系，呼唤具有中国原创性的人力资源管理专著或丛书，但中国的历史很短，尚未产生真正世界级的一流企业，也难以出现像杰克·韦尔奇式的世界级的企业家，谈不上出现彼得·德鲁克式的世界级管理大师，更谈不上中国式人力资源管理理论和管理体系的形成。目前，在培训领域，许多培训专家做了大量有意的探索 and 开发，如曾任强老师，一直致力于中国式管理理论的研究和培训。另外，各机构举办的企业家论坛以及 EMBA 班大

受欢迎，主要原因是各企业家在讲师的引导下通过互相交流各自的管理实践经验和管理理念均受益匪浅，但是培训又有百家争鸣、百花齐放的特点，虽然培训师实践和经验相对丰富，但难成体系。

面对中国目前人力资源管理的现实和管理发展阶段，为了将有效而实用的人力资源管理经验和实践更大范围地迅速传递出去，给急需人力资源实践指导的企业管理者们以启迪和营养，为我国人力资源管理建设贡献应有的力量，电子工业出版社精心策划出了本套人力资源管理实务操作丛书。本丛书的作者多数来自企业实践一线的人力资源管理者、管理咨询专家和跟随企业发展前沿的专家学者，他们在与企业共同成长的过程中，探索出许多适合中国企业的经验和工具方法，虽然有可能是凌乱和不系统的，但是对人力资源管理的研究者和实践者具有很强的借鉴意义，通过借鉴西方管理理论框架，将这些闪亮的珍珠穿起来，形成独具特色的人力资源管理著作。

实务性和实用性是本套丛书的“灵魂”，每本书在精练的理论和概念的基础上，重点突出实用性和可操作性，我们力图使本书紧紧围绕企业管理实践中遇到的问题展开，在内容上不追求“洋洋洒洒”，在逻辑上不追求“严丝合缝”，主要从破解企业在人力资源管理中的问题出发，将作者的积累和实践经验与广大读者共享。

我们期望本套丛书对管理者解决实践中的具体问题有一定的价值，也诚恳欢迎读者的指正，因为作为实务性的丛书，在理论、经验和方法方面有些还仅仅是尝试和探索，肯定还有许多值得探讨和改进的地方，我们真诚希望与从事人力资源管理的各界人士共同努力，共同为提升中国企业的人力资源管理水平做一些更有价值的工作。

胡昌全

2007年6月 于北京

序 言

迈入 21 世纪的中国，正当创业高峰，很多创业团队或者个人经过艰苦的努力，获得业务上的突破，随之而来的是组织规模的迅速扩大，业务领域的逐步多元化、细分化。但是很多创业团队或者个人缺乏管理较大规模企业和复杂事务的经验，他们无法走出凡事必须亲历亲为的局面，无法实现自己管理能力和业务能力的放大效应。管理问题成为制约企业发展的瓶颈，严重的地方，因为缺乏有效的管理，内部山头林立、各行其法、内耗严重，甚至抵消企业创业者的管理和业务能力，使得企业领导人在创业的时候是“一条龙”，成立了企业或者企业规模放大之后反而为处理内部事务所累，整个企业蜕化为“一窝虫”了。如何管理越来越庞大的组织及其越来越复杂的事务？如何从业务突破跨越到管理上的突破？制度化成为中小企业突破管理瓶颈的必经之路。

需求创造市场。中小企业对制度化需求创造出两个大的市场，一个是能够编写和实施各种制度的人力资源管理专业人员，另一个是图书市场上庞大的制度类工具图书。但是，很显然，中国的人力资源管理专业人才仍然是缺乏的，大部分中小企业可能难以聘到受过专业训练而且富有实践经验的人力资源管理专家为之服务；而图书市场上的制度类工具书虽然为中小企业提供了参考的模版，但是很多时候这些工具书只有表格的罗列，对制度的成因并不加解释，可能编著者本人也并不知道这些制度和表格形成的背景及法律依据，甚至这些制度本身与法律相冲突，也未必可知。而随着《中华人民共和国合同法》的颁布实施，对企业的依法管理和制度化提出了更高的要求，一旦企业违反了法律的规定，很容易引起员工的投诉和举报，

可能致使企业受到严厉的处罚。¹

基于上述的原因，尽管市场上的制度类工具书已然汗牛充栋，电子工业出版社所属的世纪波公司仍然热心地支持我——一名企业人力资源管理人员来完成一部全新的人力资源管理制度工具书，这本书的每一个主要制度都是由我亲自完成并经过实践检验，每一个重要条款都注明了该条款的必要性及相关的法律、法规要求。这样编排的目的是使读者能够知道，该条款对本企业是否具有参考价值，在编写本企业制度的时候是否可以予以选择。当然，因为中国幅员广阔，南北地区人士脾气秉性各异，各省之间关于劳动关系方面的法律、法规也有所不同，而本书不能尽述，主要参考北京市、上海市和江苏省三地有关法规，所以读者在阅读过程中恐怕还是需要参考当地的文化背景、劳动法规做局部的调整。为适应新颁布的《劳动合同法》，本书特意推迟出版，等到《劳动合同法》正式通过，将有关要求体现在本书的相关内容中。有关新法与过去有关劳动法规不一致的地方，既说明了原有的法律、法规，也说明了新的法律条款，以便适应新旧法律过渡期的需要。²

在完成本书的过程中，要感谢电子工业出版社的王慧丽编辑，这是我们第三次合作，前两次合作我们都有不错的业绩，第一本书她获得最佳图书编辑奖，第二本书上市不久就重印了，我觉得作为专业书籍能够重印很不容易，我们期待第三本书能够获得更多的喜悦。

要感谢我所在集团公司人力资源部门的领导李昕先生和石岱女士，在我离开人力资源领域大半年之后，他们给予我重返这个领域的机会；感谢我的直接领导张敏先生和王勤小姐，他们接纳我加盟一个制造企业工作，在为企业重塑人力资源管理秩序的同时也增长了自己的阅历和经验，完成了著述本

1 《劳动合同法》对制度化管理提出了明确的要求，其第四条明确规定，“用人单位应当依法建立和完善劳动规章制度，保障劳动者享有劳动权利、履行劳动义务。……”

2 《劳动合同法》虽然于2007年6月29日经第十届全国人民代表大会常务委员会第二十八次会议通过，但是其施行时间为2008年1月1日。过渡时期仍然需要遵循原有劳动法律、法规的规定。所以，企业在2008年1月1日之前仍然可以遵循原有的法律、法规保护自己的合法权益。

书的大部分工作；感谢我以往的领导柴国强先生、曾一平先生以及很多的同事们，他们在我成长的过程中给予了很大的支持和指导；感谢我们人力资源管理团队的高敏、周倩、李艳、徐苏毅女士，我们一起经历了一个企业的整合过程，她们帮助我完善了本书的不少内容。

要感谢经常光顾我的博客的网友们，他们中间很多是人力资源管理领域的专业人士，对本书的很多细节提出了宝贵意见。他们也给我以压力和动力。压力是“寸步之内，必有芳草”，很多专业水平很高的HR人士匍匐在生生不息、生机勃勃的中国企业中间，使得我的著述工作不敢有丝毫懈怠或者滥竽充数；动力是让我觉得我们的专业队伍是有希望的，而我们的专业图书也是有市场的。

最后要感谢我的父母和我的夫人邵美秋女士，在我们的小宝贝诞生一个多月的时候，我就离开北京到苏州的下属公司去工作，这是能够使本书更具实用价值的重要因素，没有他们的允诺和支持，恐怕本书会因此失色不少。

在编著本书的过程中，我大量研究了GE、IBM、HP、麦当劳、华为、万科、家乐福、科勒等众多中外成功企业的管理经验，在书中有所借鉴，皆是为了传播优秀的管理理念和经验，提升中国企业人力资源的管理水平，恕不一一例举引用出处。

当然，作为一名年轻的HR工作者，毕竟工作经验有限，涉猎行业领域不多，书中有些制度难免与某些领域差异较大，其中一些内容也必然有考虑不精之处，恳请读者见谅并殷切期待读者的指教和补充。电子信箱：
xzqtmq@163.com。

朴 愚

2006年12月3日

2007年7月1日修改

本书快速阅读使用指南

- 第1章讲述制度化管理的必要性、途径及人力资源部在制度化中的作用，如果您对理论不感兴趣，可快速翻过。
- 第2章讲述中小企业人力资源管理的一般性标准化操作内容，如果您是人力资源管理领域的新手，建议详细阅读，它可以帮助您以最快的速度学习有关人力资源管理操作的基本常识。
- 第3章《员工手册》范例为公司涉及员工的管理制度和政策的汇总，即要求员工遵守的内容，是人力资源管理制度中最有价值的部分，请重点阅读，本章最具有借鉴意义。
- 第4章~第9章为人力资源管理的六项基本制度，这些制度主要是由人力资源部的职员掌握的，您在使用过程中可以根据本公司的实际情况予以改变，有关制度的目的、原则、适用范围等可以酌情删除，这样可以使制度更为简洁、明了。
- 第10章《经理人员手册》范例为公司赋予经理人员的各项职责、权力的汇编，有助于经理人快速明确自己的职责和权力，在业务比较稳定、管理相对成型的公司可以推行。
- 信诺公司为本书行文需要的虚拟公司名称。该公司总经理与部门经理之间，可能存在具有直线汇报关系的副总经理或者总监。如果读者所在公司不存在类似岗位，请相应修改有关权限。

目 录

第 1 章 制度、制度化管理与人力资源管理	1
1.1 制度化管理的必要性	1
1.2 合法、规范、有效的人力资源管理制度	2
1.3 制度化	5
1.4 人力资源部门与制度化	7
第 2 章 中小企业人力资源管理标准	9
第 3 章 《员工手册》范例	27
附录 关于价值观的故事	82
附录 3-1 本杰明·富兰克林：一个勤奋、学习、守信的榜样	82
附录 3-2 没有信誉就没有生存	85
附录 3-3 震撼的一课	86
附录 3-4 美国人丁大卫的故事	89
附件 3-1 常规请假单	92
附件 3-2 因公出差请假单	93
附件 3-3 出差报告	94
附件 3-4 奖惩申请表	95
第 4 章 岗位、职级与任免管理制度范例	96
附件 4-1 职系职级描述	105
附件 4-2 岗位说明书	113
附件 4-3 部门关键绩效指标、工作职责、人员编制示例	117
附件 4-4 接班人计划	123
附件 4-5 职务任免通知	124
附件 4-6 岗位、职级、薪酬调整通知单	125

阅读材料 4-1 让岗位评估见鬼去吧	126
阅读材料 4-2 职能部门的权力	129
阅读材料 4-3 多几个副职又何妨?	131
第 5 章 招聘调配制度范例	134
附件 5-1 有关测试的说明	142
附件 5-2 招聘申请表	143
附件 5-3 应聘/入职员工登记表	144
附件 5-4 员工岗位变动审批表	150
附件 5-5 面试记录评价表	151
附件 5-6 背景调查情况表	154
附件 5-7 录用通知书	155
阅读材料 5-1 宝洁公司的校园招聘	156
阅读材料 5-2 解密西门子招聘方略	161
阅读材料 5-3 验证学历证、学位证的简要方法	166
第 6 章 培训培养制度范例	169
附件 6-1 公司年度培训计划表	177
附件 6-2 外派培训申请表	178
附件 6-3 培训需求调查表	179
附件 6-4 培训需求分析表	180
附件 6-5 公司内部培训准备菜单	181
附件 6-6 培训现场评估表	182
附件 6-7 培训内容应用承诺表	184
附件 6-8 培训记录表	185
附件 6-9 培训协议	186
阅读材料 6-1 丰田的人才培养文化	188
阅读材料 6-2 IBM 的员工培训	204
阅读材料 6-3 惠普的员工培训	207
第 7 章 绩效管理制度范例	210
附件 7-1 绩效管理操作手册	217
附件 7-2 绩效管理报告模板	229
附件 7-3 一个清洁工的工作内容一览表	232
阅读材料 7-1 通用电气公司的绩效管理	233

阅读材料 7-2 惠普公司的绩效管理.....240

阅读材料 7-3 变革中的绩效管理：内涵、意义与方法.....244

第 8 章 薪酬福利管理制度范例 249

附件 8-1 职系职级薪酬水平参考表.....261

附件 8-2 加班申请单.....262

附件 8-3 考勤表.....263

附件 8-4 员工年收入统计表.....264

阅读材料 8-1 IBM 薪酬的期望值管理.....266

阅读材料 8-2 解剖朗讯的薪酬管理.....273

阅读材料 8-3 让薪酬产生积极影响.....275

第 9 章 员工关系管理制度范例 279

附件 9-1 新员工入职引导单.....294

附件 9-2 劳动合同范本.....296

附件 9-3 新员工试用期考核表.....305

附件 9-4 劳动合同到期征求意见表.....308

附件 9-5 解除劳动合同通知书.....309

附件 9-6 辞职申请表.....310

附件 9-7 离职面谈记录.....311

附件 9-8 离职移交清单.....312

阅读材料 9-1 掌握特点 “80 后” 管理新思维.....314

阅读材料 9-2 向丰田学习人力资源管理.....317

第 10 章 《经理人员手册》范例 326

附件 10-1 部门经理时间管理表.....335

附件 10-2 部门工作进度控制表.....336

附件 10-3 部门费用预算表.....337

附件 10-4 部门费用预算控制表.....338

附件 10-5 布置工作的程序.....339

附件 10-6 表扬的程序.....340

附件 10-7 批评的程序.....341

附件 10-8 辅导的程序.....342

狗尾续貂：写在路上 343

第 1 章

制度、制度化管理与人力资源管理

1.1 制度化管理的必要性

制度，《新华字典》中的解释为：要求成员共同遵守的规章或准则。可见制度的本义是针对人的，是对人的行为的约束和规范。

制度是组织规模化和事务复杂化的产物。在规模较小的组织里面，因为人员有限、事务有限，一切都在组织领袖——可能是老板，也可能是一个组织的领导——的直接观察之下，所有的事情都可以由组织的领袖来判断、决策，不需要书面的制度来进行约束，只需要口头的示意就可以了。当然这种口头的示意如果有一定的规律，也可以视为不成文的制度。

当组织的规模大了，组织领袖无法亲自去管理每个成员，更无法亲自决定每一件重要的事情，这时候就需要委托管理，委托别人替他决策、处理一部分事情，甚至委托别人替他去管理一些人员。为了使受托者按照他的要求去进行管理，他就要对事务进行归类整理，要求对于什么样的事情按照什么样的判断标准、什么样的程序去处理。这样的要求经过正式的宣告就是制度了。

如果组织有了规模或者事务比较复杂的时候，没有制度的约束，那么员工遇到问题就会各自为政、各行其是，组织就失去统一的行事标准，甚至不成为一个有合力的组织了。

制度可以简单地分为两种类型，一是针对如何处理工作的，可以称为工作制度；二是针对如何管理员工以及要求员工具有怎样的价值观和日常行为表现的，可以称为人力资源管理制度，这类的制度主要由人力资源部门来制定和督促实施。本书主要讨论人力资源管理制度。

1.2 合法、规范、有效的人力资源管理制度

人是万物之灵，是非常复杂的世界主体。所以，要对人类的行为予以归类并加以规范，不是一件很容易的事情。

要制定出合适而有效的人力资源管理制度需要注意如下几个方面。

第一，建立人力资源管理制度时，关于人性的假设应当全面而中立。也就是当我们设计制度的时候，要考虑到人性“恶”和“善”的两个方面，对于X理论和Y理论关于人性的假设都要有所注意。制度就是企业内部的“法律”，“立法”的假设前提是，企业的员工并不都是“一心向善”的，在制度缺失的时候，可能会出现机会主义的行为，倘若人皆为圣贤、君子，企业就只需要确定做事的原则，而无须制度的存在了。所以，建立制度是为了防小人、惩小人，保持企业员工的价值观和行为表现都符合企业的要求，对人的最坏行为做充分的估计，防止最坏的情形发生。但是，制度也应该重视对人性善的方面的褒扬和奖励，要具有引导作用，从制度保障上鼓励发生最佳的状态，员工发挥了最佳状态的行为应当得到褒奖。如果在人性假设方面失之偏颇，或者造成制度一味地强调处罚，使员工感觉到被压抑、被敌视，难以受到信任，积极的方面没有得到肯定，就难以与企业建立心理契约；或者造成制度对“恶”的方面估计不足，使少数员工的不良行为得不到惩罚，从而影响整个企业形成正确的价值观。所以，好的制度体系不仅能够预见员工可能的主要错误行为，提出处罚的措施，也要能够预见员工可能的对于企业的积极贡献的行为，提出鼓励和奖励的办法，真正做到“惩恶扬善”两方面的完美结合。

第二，人力资源管理制度应当是以人为本的。人是社会的主体，也是企业的主体，人对制度的反应和评价是判断制度优劣的唯一标准。以人为本的含义包括两个方面。一方面是根据人的需求制定制度，就是要认真研究人的需求是什么³，从满足人的需要和人的发展的角度出发，去制定制度。有效的制度应当可以促进员工行为的优化，员工通过自己符合制度的行为能够更好地满足自己的需要和发展，这样就可以使员工的行为按照企业的要求形成合力，实现企业系统功能的优化。无效的制度则因为脱离了人的需求和人的发展，遵守这种制度得不到激励和发展，不遵守也没有什么损失，在塑造人的行为方面失去效力，不但没有激励约束的作用，反而形成错误的信息导向。但是对于人的需求，从企业的角度未必是

3 马斯洛关于人的需求层次的理论是人力资源管理专业人员必须掌握并且熟练运用的理论，此处不赘述。

一味地满足和给予，也可以是对需求和发展的限制和剥夺。曾国藩说：“天下事，有所利有所贪者成其半，有所激有所逼者成其半”，这句话很好地说明了对人的需求的管理既可以正面地予以满足，也可以负面地予以剥夺，这就是传统的所谓胡萝卜加大棒，或者叫恩威并施。另一方面是根据人的特点来制定制度，就是要考虑各个国家、地区、行业人员的不同教育背景、不同价值观、不同文化理念、不同性格特征等来制定人力资源管理制度。中国地大人多，从南到北，人的价值观念、性格特征有很大的差异，制定人力资源管理制度时必须充分考虑到这些因素。很多北方高管人员到南方以后都不适应对上海人、江苏人的管理，以为他们斤斤计较，其实南方人契约意识比较重，真正实现制度化之后，比北方人更能够遵守制度管理。但是，南方人对制定制度的水平要求也比较高，要求企业的管理制度丝丝入扣，严谨合法，他们的法律意识较强，也善于发现企业制度的缺陷。

第三，人力资源管理制度必须遵循守法和合乎道德的原则。人力资源管理制度是关于人的制度，而人作为社会公民，其行为也受到国家法律和社会道德的调节和约束，其权利也受国家法律和社会道德的保护。所以，企业的制度，不能超越法律之规定，不能违背社会道德伦理之要求。否则，一方面员工会对这种“苛政”抱有反感，对企业失去信任的基础；另一方面，企业也会因为实施这些制度面临法律制裁和社会舆论谴责的风险⁴，这对于企业的利益及公众形象是十分有害的。相反的，如果企业把法律对员工权利的保护告知员工，承诺本企业对于法律规范的遵守和履行，则能够体现企业的社会责任感及人力资源部门维护员工利益的态度。⁵

制度的守法既主体内容的合法性，也包括了制定程序方面的合法性。新的《劳动合同法》对于管理制度的制定程序提出了明确的要求⁶，这就意味着不遵循法定程序制定的制度可能面临无效的风险。而企业如果在制定制度的过程中能够吸纳更多员工的意见，对于员工自觉地遵守企业的管理制度无疑也是有积极意义的。

4 《劳动合同法》第八十条规定，“用人单位直接涉及劳动者切身利益的规章制度违反法律、法规规定的，由劳动行政部门责令改正，给予警告；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。”

5 因为中国的劳动法制建设较落后，很多既往的制度，甚至20世纪50年代的法律、法规至今没有废除，它们已经没有遵守的价值。

6 《劳动合同法》第四条规定，“用人单位在制定、修改或者决定有关劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利、职工培训、劳动纪律以及劳动定额管理等直接涉及劳动者切身利益的规章制度或者重大事项时，应当经职工代表大会或者全体职工讨论，提出方案和意见，与工会或者职工代表平等协商确定。在规章制度和重大事项决定实施过程中，工会或者职工认为不适当的，有权向用人单位提出，通过协商予以修改完善。”

第四，人力资源管理制度应该是具有行业特征和企业个性化特征的。每个企业的人力资源管理制度是企业根据自身所在的行业特点、发展阶段、战略选择、人员特点来制定的。比如制造业和 IT 业的行业特点差别就很大，从业人员的教育背景、行为方式也大相径庭。即使相同的行业，因为发展阶段不同，战略选择不同，其人力资源管理制度也会差别很大。同时人力资源管理制度也是一个组织管理理念和价值观的化身，是对本行业甚至本企业过去经验教训的总结和积累，具有独特性，不是简单的条款、表格和流程图的叠加。如果大家都用一样的表格，某种意义上可以推论他们的管理理念和价值观是一致的，很显然，很少有两家企业有一样的管理理念和价值观。所以，建立人力资源制度不能简单的照抄照搬，只有知道表格和流程图背后的依据和故事，才能借鉴到别人制度的真正内涵。

第五，人力资源管理制度必须保持原则性与灵活性的统一，权威与权变的统一。没有哪个高明的专家制定的制度可以列举员工的全部可能行为（即使有那样的制度也无法真正推广、实施），制度总是集中于核心的领域和核心的行为，其他不能尽述的则可以用原则来界定。美国民谚说，有例外才有规则，规则是相对例外而言的。原则使制度具有灵活性，同时也具有更强的适用性。有时候把这种原则规范下的自由裁量权赋予员工，也是对员工的一种激励，能够鼓励员工更好地根据具体情形处理工作。

作为制度，应当维持其权威性。权威性一方面指其不能随意变动。朝令夕改会使制度失信于民，使大家不以制度为然。但是制度不可能预见到所有的情形，当然不可能一成不变，需要根据情况不断调整和发展，以便与时俱进。但是这种调整一则要求不能过于频繁，二则要求不能过于随意。所以，好的制度，在设计的时候要充分讨论、缜密思考，制度的主体部分才不会漏洞太多，或者需要频繁变化。比如美国宪法，若干年才可以修改一条。好的制度在修订的时候有规定的流程，既允许修订，又不可以任意修订。权威性的另一方面则是其必须得到执行，所谓“有法必依、违法必究、执法必严”都是对制度的权威性、严肃性的最好诠释。有关内容在下文中再述。

第六，人力资源管理制度是企业运营管理的主要制度，具有很强的系统性。一般而言，人力资源管理制度体系包括了岗位职级、招聘调配、培训发展、绩效管理、薪酬福利、员工关系六个方面。这六个方面的制度，彼此之间互相关联，甚至互为因果。比如岗位职级制度是招聘调配的基础，也是绩效管理的基础，薪酬福利要以绩效管理的结果为依据，招聘调配与员工关系之间关系密切，员工关系的一个重要方面是薪酬福利沟通。如果我们只是建立或者抄袭其中的一两个制度，就会发现我们的制度执行起来效果很差，收不到预期的结果。比如我们只有绩效管理制度，可是我们没有变革薪酬制度，绩效考评之后，无法体现薪酬差异，