

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH



本书附赠配套光盘

F300K
弗布克细化执行与模板系列

人力资源管理 工作 细化执行与模板

孙宗虎
邹晓春 编著

把岗位的工作目标化 把目标的实现流程化 把流程化的工作细化 把细化的执行模板化

细化
执行
模板



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

弗布克细化执行与模板系列

人力资源管理工作 细化执行与模板

孙宗虎 邹晓春 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理精细化执行与模板 / 孙宗虎, 邹晓春
编著. —北京: 人民邮电出版社, 2008. 3
(弗布克精细化执行与模板系列)
ISBN 978-7-115-17608-0

I. 人… II. ①孙…②邹… III. 劳动力资源—资源管理
IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 017499 号

内 容 提 要

以目标为导向, 以流程为中心, 细化执行, 通过大量工具和模板将工作落实到位是本书最大的特色。

本书细化了人力资源规划、组织结构设计、职位说明书的编写、招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、员工日常管理九大项工作, 是人力资源管理从业人员开展工作的模板库和范例库。

本书是人力资源管理从业人员开展工作的工具书和细化执行手册, 适合人力资源管理从业人员、人力资源管理研究人员、高校人力资源管理专业师生使用。

弗布克精细化执行与模板系列 人力资源管理精细化执行与模板

-
- ◆ 编 著 孙宗虎 邹晓春
责任编辑 张国良
 - ◆ 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>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 787×1092 1/16
印张: 24.75 2008 年 3 月第 1 版
字数: 200 千字 2008 年 3 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-17608-0/F
-

定 价: 53.00 元 (附光盘)

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

反盗版热线: (010) 67171154

前言

以工作目标为导向，以流程为中心，配以大量的制度、方案、方法、细则、图表等实务工具和模板将人力资源管理工作细化并落实到可执行的层面是本书的内容特色。

本书细化了人力资源规划、组织结构设计、职位说明书的编写、招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、员工日常管理九大项工作内容。

本书首先将人力资源管理各岗位的工作目标进行细分，然后落实到人，并给出具体工作明细表，以明确具体工作事项和权责。

对于每一项工作内容，本书皆以流程展开各具体事项。为了逻辑清晰，使用方便，我们在本书中采用了新的流程图方式，即按照“工作目标”、“知识准备”、“关键点控制”、“细化执行”和“流程图”5个层面展开，便于推进具体工作，增强工作执行的效果。

在执行工具与模板部分，我们给出了流程中“细化执行”栏中相关的参照制度、表单、文案、规定、细则，便于读者参照执行。对部分工作，我们给出了一些工作方案，这些方案可以供读者参照和借鉴。

本书是人力资源管理从业人员开展工作的工具书和细化执行手册，是人力资源管理从业人员开展工作的模板库和范例库。

在本书的使用过程中，读者要根据企业的实际情况和工作的具体要求，对流程和相关制度、表单、方案、细则进行修改，使之更加符合实际，切不可生硬地照搬照用。

在本书编写的过程中，刘静、于卉敏、郑涛负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，崔玉、袁照烈编写第一章和第二章，李少华、卫争艳编写第三和第四章，孙大伟、叶亚宁编写第五章，刘莉敏、齐勇编写第六章，徐雪芹、莫子剑编写第七章，杨小会、艾丽编写第八章，权锡哲、崔淑丽编写第九章，洪锦彩、汪丹凤编写第十章，徐彦君、王伟编写第十一章，崔淑丽、曹小犬编写第十章。全书由孙宗虎、邹晓春统撰定稿。

编者

2008年1月

目 录

第一章 人力资源管理组织设计与岗位工作事项	1
第一节 人力资源管理组织设计与目标分解	3
一、人力资源管理岗位设计模板	3
(一) 人力资源部部门职能与责权	3
(二) 人力资源管理岗位设计	4
二、人力资源管理各岗位目标分解	5
(一) 人力资源部经理目标分解	5
(二) 人力资源各岗位目标分解	6
第二节 人力资源各岗位工作事项明细表	7
一、人力资源管理岗位工作事项明细表	7
(一) 人力资源总监工作事项明细表	7
(二) 人力资源经理工作事项明细表	7
二、招聘岗位工作事项明细表	9
(一) 招聘主管工作事项明细表	9
(二) 招聘专员工作事项明细表	9
三、培训岗位工作事项明细表	10
(一) 培训主管岗位工作事项明细表	10
(二) 培训专员岗位工作事项明细表	10
四、考核岗位工作事项明细表	11
(一) 绩效主管岗位工作事项明细表	11
(二) 绩效专员岗位工作事项明细表	12
五、薪酬岗位工作事项明细表	12
(一) 薪酬主管岗位工作事项明细表	12
(二) 薪酬专员岗位工作事项明细表	13
六、劳动关系岗位工作事项明细表	13
(一) 劳动关系主管工作事项明细表	13
(二) 劳动关系专员工作事项明细表	14

第二章 人力资源规划细化执行与模板	15
第一节 需求预测流程与工作执行	17
一、需求预测流程与工作细化	17
(一) 需求预测工作流程	17
(二) 需求预测控制程序	19
二、需求预测执行工具与模板	21
(一) 现实人力资源需求预测表	21
(二) 未来人力资源需求预测表	21
(三) 未来人力资源流失预测表	21
(四) 年度人力资源需求预测表	22
(五) 人力资源净需求统计总表	22
(六) 部门岗位人员增补申请表	23
(七) 人员需求预测方案	24
(八) 公司年度人员需求预测报告样例	27
第二节 供给预测流程与工作执行	30
一、供给预测流程与工作细化	30
(一) 供给预测工作流程	30
(二) 供给预测控制程序	31
二、供给预测执行工具与模板	33
(一) 员工技能调查清单	33
(二) 员工变动统计清单	34
(三) 人员供给预测方案	35
第三节 人力资源战略规划制定流程与工作执行	36
一、战略规划制定流程与工作细化	36
(一) 战略规划制定工作流程	36
(二) 战略规划制定控制程序	38
二、战略规划制定执行工具与模板	42
(一) 人力资源战略规划表	42
(二) 人力资源年度规划表	42
(三) 人力资源战略规划书样例	44
第四节 人力资源管理费用预算与工作执行	47
一、预算费用编制流程与工作细化	47
(一) 预算费用编制流程	47

(二) 费用预算管理细则	49
二、预算费用编制执行工具与模板	52
(一) 人力资源管理年度费用预算表	52
(二) 人力资源管理费用预算执行表	54
(三) 人力资源部年度费用预算方案样例	55
第五节 制订年度整体工作计划	59
一、年度计划制订流程与工作细化	59
(一) 年度工作计划制订流程	59
(二) 年度计划制订控制程序	61
二、年度计划制订执行工具与模板	62
(一) 员工状态调查问卷	62
(二) 人力状况统计报表	65
(三) 年度工作计划报告样例	65
第三章 组织结构设计细化执行与模板	71
第一节 组织结构设计流程与工作执行	73
一、组织结构设计流程与工作细化	73
(一) 组织结构设计流程	73
(二) 组织设计管理办法	75
二、组织结构设计执行工具与模板	78
(一) 部门职能调查表	78
(二) 工作岗位调查表	78
(三) 部门职位设置表	79
(四) 岗位设置分析表	79
第二节 组织结构设计模板	80
一、通用部门组织结构设计范例	80
(一) 行政部组织结构设计范例	80
(二) 采购部组织结构设计范例	81
(三) 生产部组织结构设计范例	81
(四) 研发部组织结构设计范例	82
(五) 技术部组织结构设计范例	82
(六) 质量部组织结构设计范例	83
(七) 市场部组织结构设计范例	83
(八) 销售部组织结构设计范例	84
(九) 设备部组织结构设计范例	84

(十) 工程部组织结构设计范例	85
(十一) 客服部组织结构设计范例	85
(十二) 财务部组织结构设计范例	86
二、代表行业组织结构设计范例	86
(一) 地产企业组织结构范例	86
(二) 生产企业组织结构范例	87
(三) 零售企业组织结构范例	89
(四) 软件企业组织结构范例	89
(五) 电力企业组织结构范例	90
(六) 医院组织结构设计范例	91
第三节 部门职能分解模板	91
一、行政部职能分解	91
二、采购部职能分解	93
三、生产部职能分解	93
四、研发部职能分解	94
五、技术部职能分解	95
六、质量部职能分解	95
七、市场部职能分解	96
八、销售部职能分解	98
九、设备部职能分解	99
十、工程部职能分解	99
十一、客服部职能分解	100
十二、财务部职能分解	101
第四章 职位说明书编写细化执行与模板	103
第一节 工作分析流程与工作执行	105
一、工作分析流程与工作细化	105
(一) 工作分析实施流程	105
(二) 工作分析实施方案样例	108
二、工作分析执行工具与模板	110
(一) 工作分析观察表	110
(二) 职位分析调查表	110
(三) 工作分析访谈表	112
(四) 任职资格记录表	115

(五) 任职资格分析表	115
(六) 岗位信息记录表	116
(七) 工作关系记录表	116
(八) 劳动定额记录表	117
(九) 人工记录汇总表	118
(十) 关键事件描述表	118
(十一) 岗位分析问题表	119
(十二) 理货员现场观察表	121
第二节 职位说明书编写流程与工作执行	122
一、职位说明书编写流程与工作细化	122
(一) 编制职位说明书工作流程	122
(二) 职位说明书编制控制程序	124
二、职位说明书编写模板	127
(一) 职位说明书模板一	127
(二) 职位说明书模板二	129
(三) 职位说明书模板三	130
(四) 职位说明书模板四	131
(五) 职位说明书模板五	133
三、通用岗位说明书范例	134
(一) 人力资源部经理	134
(二) 生产部经理	136
(三) 营销部经理	137
(四) 财务部经理	139
(五) 行政部经理	141
第五章 招聘管理细化执行与模板	143
第一节 招聘计划管理流程与工作执行	145
一、招聘计划管理流程与工作细化	145
(一) 招聘计划管理流程	145
(二) 招聘计划工作明细样例	146
(三) 招聘广告文案样例	148
(四) 招聘评估总结报告样例	149
二、员工招聘计划执行工具与模板	150
(一) 人员需求申请表	150
(二) 招聘工作计划表	151

(三) 招聘费用估算表	152
(四) 应聘人员登记表	152
(五) 员工招聘实施细则	153
第二节 校园招聘管理实施方案	156
一、校园招聘实施流程	156
二、校园招聘实施方案样例	157
第六章 面试与录用细化执行与模板	163
第一节 面试管理流程与工作执行	165
一、面试试题设计流程与工作细化	165
(一) 面试题目设计流程	165
(二) 面试题目设计样例一：管理类人员面试题目设计	166
(三) 面试题目设计样例二：销售类人员面试题目设计	167
二、面试 15 类问题设计与考核点	167
(一) 面试测评考点与详细内容	167
(二) 面试 15 类常问问题及考点	169
三、面试管理执行工具与模板	170
(一) 面试综合考核表	170
(二) 专业面试考核表	171
(三) 面试成绩评定表	171
(四) 面试通知书	172
(五) 面试与甄选细则	173
四、结构化面试方案设计与模板	174
(一) 结构化面试试题样例	174
(二) 结构化面试实施方案样例	175
第二节 人才测评流程与工作执行	179
一、人才测评流程与工作细化	179
(一) 人才测评工作流程	179
(二) 综合素质测评总表	182
(三) 阶段性人才测评表	182
二、人才测评指标设计与模板	183
(一) 管理类人员素质测评要素	183
(二) 生产类人员素质测评要素	184
(三) 营销类人员素质测评要素	184
(四) 行政类人员素质测评要素	184

(五) 人才测评总结报告模板	185
第三节 录用管理流程与工作执行	188
一、员工录用流程与工作细化	188
(一) 员工录用工作流程	188
(二) 员工录用实施细则	190
(三) 员工录用通知样例	192
(四) 试用期满通知样例	192
二、录用管理执行工具与模板	193
(一) 新员工报到程序表	193
(二) 新员工试用考察表	193
(三) 员工试用期鉴定表	194
(四) 新员工转正申请表	195
第四节 档案管理流程与工作执行	196
一、档案管理流程与工作细化	196
(一) 人事档案管理流程	196
(二) 人事档案控制程序	197
二、档案管理执行工具与模板	200
(一) 人事档案目录表	200
(二) 员工档案信息表	200
(三) 档案调阅登记表	201
(四) 档案查阅登记表	201
第七章 培训与人才开发细化执行与模板	203
第一节 员工培训计划制订流程与工作执行	205
一、培训计划制订流程与工作细化	205
(一) 培训计划制订流程	205
(二) 年度培训计划报告样例	207
二、培训计划制订执行工具与模板	209
(一) 员工培训需求调查表	209
(二) 员工职前培训计划表	209
(三) 培训项目实施计划表	210
三、员工培训费用管理执行工具与模板	210
(一) 在岗培训费用申请单	210
(二) 培训预算执行情况表	211
(三) 培训费用控制细则	212

第二节 培训课程设计流程与工作执行	213
一、培训课程设计流程与工作细化	213
(一) 培训课程设计工作流程	213
(二) 技术人员培训课程设置	215
(三) 营销人员培训课程设置	215
(四) 行政人员培训课程设置	216
二、培训实施方案设计	217
(一) 新进人员培训方案	217
(二) 生产技能提升培训方案	219
第三节 培训外包流程与工作执行	221
一、培训外包选择流程与工作细化	221
(一) 培训外包选择流程	221
(二) 培训外包协议合同样例	223
二、培训外包与外派培训执行工具与模板	225
(一) 外派进修计划表	225
(二) 外派培训申请表	225
(三) 外派培训实施细则	226
第四节 培训评估流程与工作执行	228
一、培训评估工作流程与工作细化	228
(一) 培训评估流程	228
(二) 培训评估方法	229
二、员工培训评估执行工具与模板	231
(一) 新员工培训成果检测表	231
(二) 新员工培训成绩评核表	232
(三) 员工培训效果调查问卷	233
(四) 员工培训评估报告模板	234
第五节 职业规划管理流程与工作执行	236
一、职业生涯规划工作流程与工作细化	236
(一) 员工职业生涯规划流程	236
(二) 员工职业生涯规划报告样例	238
二、职业生涯规划方案设计与模板	240
(一) 职业生涯规划调查表	240
(二) 员工职业生涯规划表	241
(三) 员工自我职业生涯规划表	242

(四) 员工职业生涯规划细则	243
第八章 绩效考核细化执行与模板	245
第一节 绩效考核流程与工作执行	247
一、员工绩效管理 workflow 与工作细化	247
(一) 绩效管理流程	247
(二) 绩效管理细则	248
二、绩效评估工作执行工具与模板	251
(一) 通用考核指标表	251
(二) 试用期员工考评表	252
(三) 绩效面谈记录表	253
(四) 绩效改进记录表	253
第二节 通用部门 KPI 量表设计	254
一、行政部关键考核指标量表	254
(一) 行政部关键考核指标量表	254
(二) 行政部经理关键考核指标量表	255
(三) 行政秘书关键绩效考核指标量表	256
二、采购部关键考核指标量表	257
(一) 采购部关键考核指标量表	257
(二) 采购部经理关键考核指标量表	257
(三) 采购员关键绩效考核指标量表	258
三、生产部关键考核指标量表	259
(一) 生产部关键考核指标量表	259
(二) 生产部经理关键考核指标量表	260
(三) 车间主任关键绩效考核指标量表	260
四、质检部关键考核指标量表	261
(一) 质检部关键考核指标量表	261
(二) 质检部经理关键考核指标量表	262
(三) 质检员关键绩效考核指标量表	263
五、技术部关键考核指标量表	263
(一) 技术部关键考核指标量表	263
(二) 技术部经理关键考核指标量表	264
(三) 技术专员关键绩效考核指标量表	265
六、市场部关键考核指标量表	266
(一) 市场部关键考核指标量表	266

(二) 市场部经理关键考核指标量表	266
(三) 广告专员关键绩效考核指标量表	267
七、销售部关键考核指标量表	268
(一) 销售部关键考核指标量表	268
(二) 销售经理关键考核指标量表	268
(三) 销售代表关键绩效考核指标量表	269
八、工程部关键考核指标量表	270
(一) 工程部关键考核指标量表	270
(二) 工程部经理关键考核指标量表	270
九、客服部关键考核指标量表	271
(一) 客服部关键考核指标量表	271
(二) 客服部经理关键考核指标量表	272
(三) 客服专员关键绩效考核指标量表	273
十、财务部关键考核指标量表	273
(一) 财务部关键考核指标量表	273
(二) 财务部经理关键考核指标量表	274
(三) 财务会计关键绩效考核指标量表	275
十一、人力资源部关键考核指标量表	275
(一) 人力资源部关键考核指标量表	275
(二) 人力资源部经理关键考核指标量表	276
(三) 招聘专员关键绩效考核指标量表	277
(四) 培训专员关键绩效考核指标量表	278
第三节 各类人员绩效考核方案模板	279
一、销售人员绩效考核方案模板	279
二、车间主任绩效考核方案模板	281
三、项目经理绩效考核方案模板	283
四、班组长绩效考核方案模板	284

第九章 薪酬管理细化执行与模板

第一节 岗位评价流程与工作执行	291
一、岗位评价流程与工作细化	291
(一) 岗位评价流程	291
(二) 岗位评价方法	292
二、岗位评价实施工具与模板	294
(一) 岗位评价实施工具	294

(二) 岗位评价实施细则·····	295
第二节 薪酬管理流程与工作执行·····	300
一、薪酬管理流程与工作细化·····	300
(一) 薪酬福利管理流程·····	300
(二) 薪酬调整实施计划样例·····	302
二、薪酬管理方案设计与模板·····	303
(一) 员工工资核算表·····	303
(二) 新员工调薪表·····	304
(三) 一般员工调薪表·····	304
(四) 员工奖金核定表·····	305
(五) 薪酬管理实施细则·····	305
第三节 福利管理方案设计与模板·····	307
一、福利管理表格·····	307
(一) 员工保险月报表·····	307
(二) 员工福利申请表·····	308
二、福利管理制度·····	308
(一) 员工保险实施细则·····	308
(二) 员工休假实施细则·····	309
第十章 员工晋升与离职细化执行与模板·····	313
第一节 员工晋升管理流程与工作执行·····	315
一、员工晋升管理流程与工作细化·····	315
(一) 员工晋升管理工作流程·····	315
(二) 员工内部晋升实施细则·····	316
二、员工内部晋升执行工具与模板·····	318
(一) 优秀员工推荐表·····	318
(二) 员工晋升申请表·····	319
第二节 员工离职管理流程与工作执行·····	320
一、员工离职管理流程与工作细化·····	320
(一) 员工离职管理流程·····	320
(二) 员工离职实施细则·····	321
二、员工离职管理工具与模板·····	323
(一) 员工离职申请表·····	323
(二) 员工离职面谈表·····	324

(三) 员工离职结算表	326
(四) 员工离职交接表	326

第十一章 员工日常管理细化执行与模板

第一节 员工手册编写流程与工作执行

一、员工手册编写流程与工作细化	331
(一) 员工手册编写流程	331
(二) 员工手册内容框架	333
二、员工手册编写模板	334
(一) 房地产企业员工手册	334
(二) 酒店宾馆员工手册	338

第二节 行政管理流程与工作执行

一、员工出差管理流程与工作细化	342
(一) 员工出差管理流程	342
(二) 员工出差管理表格	343
(三) 员工出差管理细则	345
二、办公用品管理流程与工作细化	348
(一) 办公用品管理流程	348
(二) 办公用品管理表格	350
(三) 办公用品管理细则	351
三、行政后勤管理流程与工作细化	353
(一) 车辆使用管理流程	353
(二) 车辆管理工具表单	354
(三) 车辆管理实施细则	355

第三节 员工日常管理模板

一、员工日常礼仪模板	356
(一) 员工着装管理细则	356
(二) 员工礼仪规范管理	358
二、员工安全管理模板	360
(一) 员工安全操作细则	360
(二) 劳动安全管理细则	361
三、日常会议管理模板	362
(一) 会议管理表格	362
(二) 会议管理细则	363

第十二章 劳动关系管理细化执行与模板	367
第一节 劳动合同管理流程与工作执行	369
一、劳动合同管理流程与工作细化	369
(一) 劳动合同管理流程	369
(二) 劳动合同管理细则	370
二、劳动合同管理执行工具与模板	372
(一) 解除劳动合同申请表	372
(二) 劳动合同顺延登记表	373
第二节 劳动关系管理流程与工作执行	373
一、劳动纠纷处理流程与工作细化	373
(一) 劳动纠纷处理流程	373
(二) 劳动纠纷处理细则	374
二、劳动纠纷处理执行工具与模板	375
(一) 劳动争议调解申请表	375
(二) 劳动争议调解协议书	376