

优秀企业人力资源管理实务 (表格·范例)



朱瑜 编

海天出版社



优秀企业人力资源管理实务 (表格·范例)

朱 瑜 编著

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀企业人力资源管理实务 (表格·范例) / 朱瑜编著. — 深圳:
海天出版社, 2001.12

(优秀企业管理手册丛书)

ISBN 7-80654-577-8

I. 优... II. 朱... III. 企业管理: 人事管理—表格
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 069387 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

责任编辑: 廖 译 封面设计: 张幼农

责任技编: 陈 炯

海天电子图书开发公司排版制作

深圳永昌机械彩印有限公司印刷 海天出版社经销

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

开本: 850mm × 1168mm 1/16 印张: 18.625

字数: 230 千 印数: 1-8000 册

定价: 35.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

序

“人力资源管理”，一个令众多求职者心动的热门职业，不仅是它不受行业限制，更因为它的权责关系到企业的生存与发展。

然而，许多渴望本职业的人员，因觉得“人力资源管理”难以入门，致使求职时心动而不敢行动，就连一些现职的人力资源管理者，也可能因知识面不足，在实际工作中难有作为，无法挑起公司领导委以的重任。

于是乎，不少人千方百计寻找相关书籍，借以充实自己业务上的不足，但是目前市场上看到的人事书籍中，都偏重于人力资源管理之发展与规划，理论面虽高，中看不实用。

藉此，笔者想给热衷于人力资源管理的人士一份惊喜。

其实，人力资源管理也并非求职者想象的那么深奥，但要做好这份工作，基础极为关键。先让我们来了解人力资源管理的机能，我们可以从三个方面去剖析之。

1. 人力资源企划层面：公司规章制度的设计，组织及人力资源发展的规划，人才培养、企业文化等。

2. 员工辅导层面：劳资争议、员工咨询及个案管理。

3. 人力资源业务层面：人事招聘、任用、考核、考勤、薪资、培训、保险、福利、资料管理等业务。

人力资源业务性工作也即人力资源管理之基础，虽为静态的资料管理，如统计、资讯的收集，表单的运用等事务性工作也要受到政府劳动法令约束，需依法行政。活动性也不高，但其重要性不可小视。如果基础不稳固、资料欠完整、资料不正确，自然会影响人力资源管理的全局，更不用谈其决策与规划了。

本书采用教材形式，以人员招募、任用、考勤、考核、薪酬、奖惩、培训等人力资源业务为纲目，以政府法令为依据运用表单，配合深入浅出的讲解说明，其中收录了不少日常使用的表单和范例，还有国家劳动法规、员工保险、福利等相关业务，相信对有志于人力资源管理或就任本职业的工作者，会有很大的帮助。

也许，你是一名求职者，以往无人力资源方面的工作经验，但只要你悟性高，阅读并

最后，是笔者对本书的总结：“此书不是最好的，但是通过它，会使你的工作做得更好！”希望它的出版，正是您所企盼的！

朱瑜 2001 年 2 月于广东

目 录

序	(1)
---------	-------

管理概念篇

人力资源管理的意义及内涵	(1)
人力资源管理的功能	(3)
第一节 人力资源部的地位	(3)
第二节 人力资源部组织结构与其职能	(5)

任 用 篇

第一节 招工管道的建立	(12)
第二节 人力需求申请	(14)
第三节 招聘程序	(19)
第四节 内部征才	(32)
第五节 健康检查	(35)
第六节 录用与未录用作业	(38)
第七节 新进人员报到及试用	(42)
第八节 职务、职级及资格分类体系	(58)
第九节 任用依据	(61)
第十节 人事异动	(64)
第十一节 离退作业	(71)
第十二节 任用核决权限	(80)
第十三节 人员造册与档案管理	(82)

考 勤 篇

第一节	出勤	(86)
第二节	缺勤与假别	(89)
第三节	加班	(93)
第四节	考勤资料	(95)
第五节	考勤制度	(102)

薪 资 篇

第一节	薪资的作用	(108)
第二节	薪资政策与薪资调查	(109)
第三节	薪资设计	(111)
第四节	薪资核算与薪资系统	(119)
第五节	薪资异动	(121)
第六节	年度调薪与年终奖金	(123)
第七节	薪资作业程序	(131)
第八节	个人所得税	(137)

绩效考核篇

第一节	奖惩（人事）制度	(142)
第二节	日常考核	(147)
第三节	人评会组织	(148)
第四节	年度考绩	(151)
第五节	绩效评估资料	(154)

培 训 篇

第一节	培训的目的	(174)
第二节	年度培训计划及预算	(175)
第三节	职前培训	(181)
第四节	在职培训	(187)
第五节	在职教育	(197)
第六节	讲师管理	(200)
第七节	培训程序书	(205)

员工关系篇

第一节	员工就业管理	(214)
第二节	社会保险	(219)
第三节	员工福利委员会	(234)
第四节	文化康乐	(238)
第五节	节日活动筹办	(247)
第六节	企业文化	(252)
第七节	员工咨询	(253)

劳资权益篇

第一节	劳动协议	(256)
第二节	退休	(261)
第三节	解除劳动合同	(262)
第四节	资遣(裁员)	(268)
第五节	劳资争议	(269)
第六节	劳动安全卫生	(272)
第七节	附《中华人民共和国劳动法》	(279)

人力资源管理的意义及内涵

所谓“人力资源管理”，就是有关人力资源的取得、运用、维护和发展的一切管理活动，其意义与人事管理如出一辙。“人力资源”这种称呼，也是九十年代流行起来的，不过将“人事”发展成“人力资源”，其功能确有变更之处，以前的人事管理，总让人联想到它在企业中扮演的警察角色，而如今，企业已从观念上将“人”当“资源”，是公司“最重要的资产”。不过，这种观念是否能在企业中落实才是重点，至于名称如何，倒没必要加以讨论。

既然“人力资源管理”与“人事管理”意义并无不同，而且还是从“人事”演变而来的，那么，让我们先来了解一下什么是“人事管理”吧！

记得台湾省一行政大师对“人事管理”作过这样的定义：“所谓‘人事管理’，就是一个组织或团体为完成既定使命，对其工作人员作最适切最有效的选拔、使用、养育、维护，并将所需的有关知识、方法予以实施，其目的在于‘人尽其才’，即人的内在潜能的最高发挥与利用，使‘事竟其功’即以最经济的手段获得最大的效果。”

从这个定义得知：

1. 人事管理的目的

1.1. 人尽其才：每个人都有其缺点，但也有其所长，如何去发现员工的长处、优点，而分配适当的工作或职务，这就是“适材适所”。人员招聘面试，员工考核及升调业务就是适材适所的直接方法。但“适材适所”和“人尽其才”仍有些差距，欲使员工发挥其潜力，将其知识、能力、经验皆投入工作，适材适所只是最低的要求，我们仍然需要许多其他措施，例如：工作的适当保障，工作安全与保险、未来退休的安排及物质和精神上的激励等，使其生活无虑，无后顾之忧，才有全力以赴、专心工作的可能。

1.2 事竟其功：“人尽其才”是对“人”的运用及管理的最高目标，而“事竟其功”则是针对“工作”的最高原则。此二者在人事管理中其重要性是不分轩輊，工作管理包括了组织、单位、职位的设计；职掌划分；工作的方法、步骤和标准的建立及各阶层权限的授予等；所表现在制度上的就是组织系统图、职位职级系统表、单位职掌表、核决权限表及

工作(职位)说明书、工作(表单)流程图等;使每一个工作者,都明确的了解他的工作内容、范围、工作方法、步骤和标准为何?他接受哪个职位的指挥、监督?他应和哪些职位协调配合?哪些事项自己可以做主?哪些又必须呈上级核决等。如此,工作者才有方向、有目标,则所谓“以最经济的手段,获得最大的效果”之工作效率才能成为可能。

2. 人事管理的内涵

2.1 工作者(员工)管理的业务;

- a. 人员招募及人事数据管理;
- b. 人员任用及升、调业务;
- c. 出勤管理业务;
- d. 薪资计发及调薪作业;
- e. 年度考核及单位平衡的作业;
- f. 员工离退、资遣及职业灾害补偿;
- g. 员工关系与福利。

2.2 工作(职位)管理业务

- a. 组织图及单位职掌;
- b. 职位、资格及职称体系;
- c. 工作(职位)说明书;
- d. 员额编制。

以上十二项即为人力资源管理的内涵,亦为人力资源管理业务的内容或范围,工作管理和人员管理二者是相关的。组织、单位及编制员额确定后,依缺额从事招募或升调作业。人员招募、任用、升调的资格条件,又需参照“人员招募甄选程序”,职位、资格职称体系及工作(职位)说明之相关规范执行,所以要做好“人力资源管理”业务,员工管理和工作管理必须同时进行方可成功。

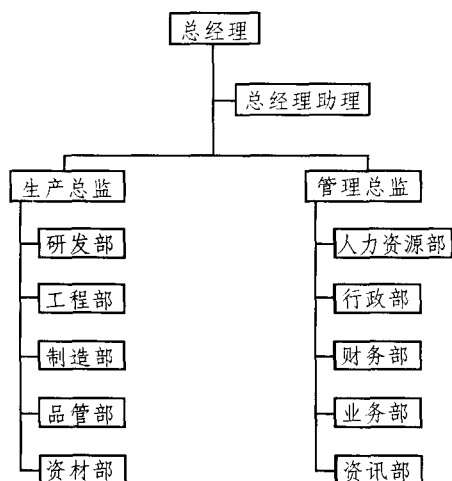
人力资源管理的功能

第一节 人力资源部的地位

“人力资源管理”（Human Resources Management），它跟“人员管理”（Personal Management）在范围上有些区别，组织内的财务管理、销售管理、生产管理、资材管理、品质管理等及所有的工作都是由“人”在计划、推动、监督、改善，所以管理就是“管人”之说并不为过。美国行政学家西蒙曾说：“从广义上讲，一切行政都是人事行政，因为行政所研讨的，就是人的关系和行为。惟通常所谓的‘人事行政’乃指狭义而言，即指组织中工作人员的选用、升迁、转调、降免、培训、薪资、安全卫生及福利等事宜。”所以“人员管理”的范围较广，“人力资源管理”只是“人员管理”中的一部分而已，组织中的人员管理是主管的职责；主管对部属除应给予工作上的指派、教导外，更应运用组织既有的人事制度及资源去领导、激励部属，沟通、协调、整合单位内外之各方面的意见，以达成组织的目标。至于人力资源部在组织中，是服务性、咨询性的部门，协助经营者建立人事管理制度（规章制度），并加以执行，依组织需要，拟定人力资源业务工作计划，加以推动、实施；以人力资源管理之专业，对各级主管提供建议，对全体员工给予人力资源服务。由此可知，对部属的管理主管应负全责，人力资源部只是从旁协助提供意见和服务而已。于是许多企业将人力资源部列入幕僚（Staff）组织，而与直线组织加以区别，如下图：

图表 1

OO 有限公司组织图

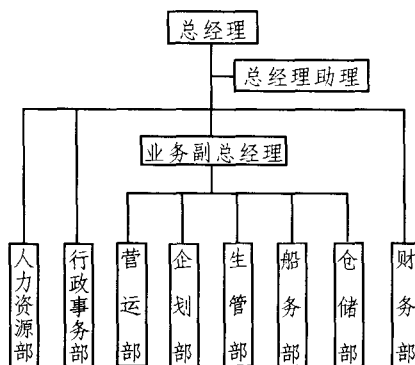


图中生产总监所属的五个部门在整个公司之组织架构中可谓直线单位，其他部门皆属幕僚单位。这是一个以生产为主的企业之组织架构。

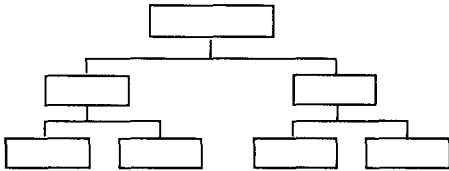
以销售为主的企业，其组织架构则与上图有所不同，组织图如下：其直线单位是为业务副总经理所管辖之销售单位，其他皆属幕僚单位。

图表 2

OO 贸易有限公司组织图



直线组织，又称层级制组织，为一层级制的金字塔型的组织形态，由若干高低不同的责任层级构成，每一层级包括若干责任相同的职位，层级愈高责任愈重职位亦愈少，最高层级只有一个职位，那就是部门主管或总经理。(如图)



各阶层间构成上下隶属的指挥与服从的关系。每一职位皆有其确定的地位、职务和权
责。

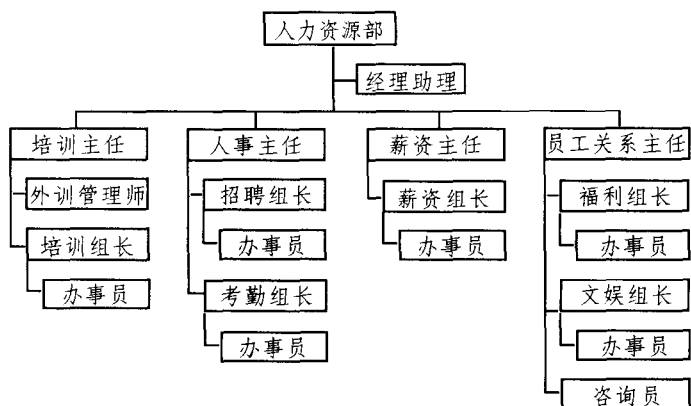
组织中的直接单位或部门，多采用直线式的组织形态。例如生产部门、工厂；或销售
公司的销售部门、营业所等。直线组织也多采用首长制，部门经理或主管在其职务范围内
对部门内的人、事、物有相当的权力，以贯彻其命令、职责效率、达成目标，但必须对其
权力行使而负责。而人力资源部门对直线单位主管在其权限范围内给予尊重，虽然在人事
专业的立场可有建议，或提供意见的必要，但在组织中人事制度的许可范围，内部主管有
最后的决定权。

也有些企业之部门主管人员，常因不愿意当“坏人”而将对部属管理的职责推诿给人
力资源部门。例如常见的考勤中迟到、加班、请假之核准，甚至考核、调薪、降级、免
职、惩处等。也经常希望人事单位出面办理，以免得罪部属，造成以后工作推动的困难。
当然在管理或领导技巧中，黑领、白领的运用在所难免。但经常如此，易导致职权旁落人
力资源部门反客为主的情势，致使一般员工对“人力资源部门”之业务职掌及在组织中之
动态、地位的误解，也即前节所说的人事部门担当着警察角色。

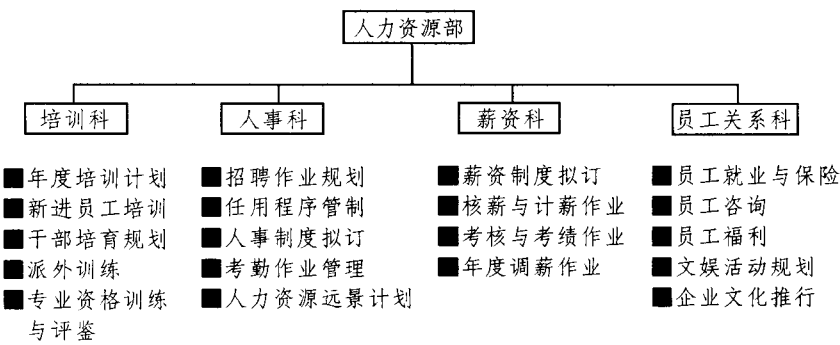
第二节 人力资源部组织结构与其职能

人力资源部的组织架构，可因企业的规模大小或依性质之不同而建立。我们且看这一
家规模近 2000 人的公司，其人力资源部组织图（如图 3、图 4）：

00 电子厂人力资源部组织架构

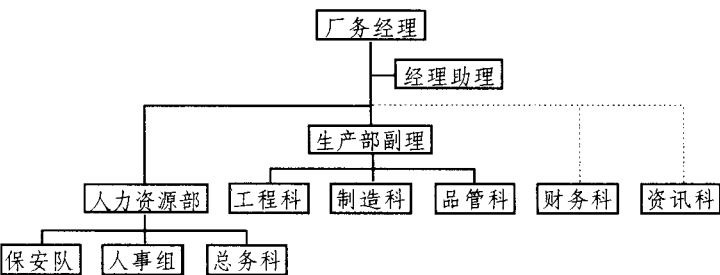
[illegible]

图表 4 00 电子厂人力资源部组织机能



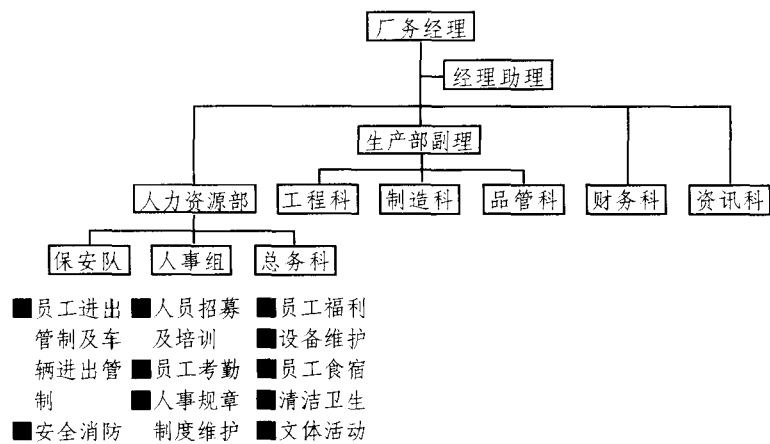
再让我们了解一家小企业之人力资源部。其组织机能又将如何。（以不足 300 人的企业为例，如图 5、图 6）

图表 5 00 电子厂组织架构



单位 \ 职务	人力资源部			生产部			财务科			资讯科		
	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额	编制	实际	缺额
TOTAL												

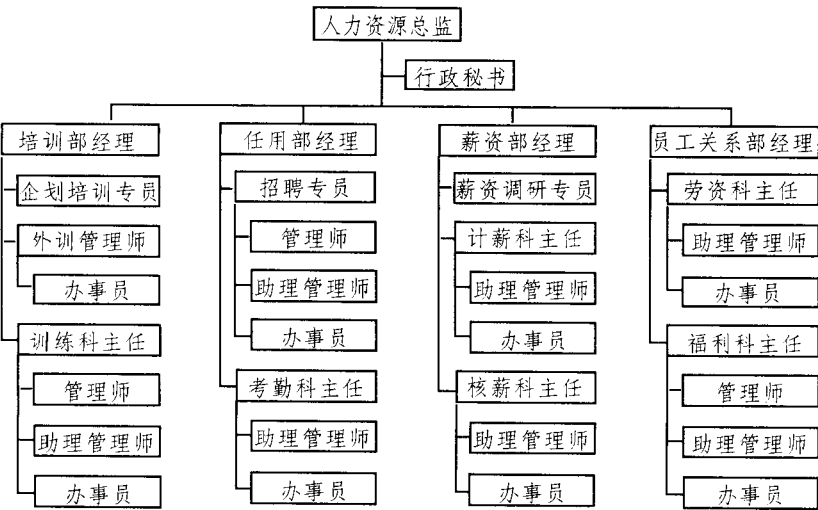
图表 6 OO 电子厂组织机能



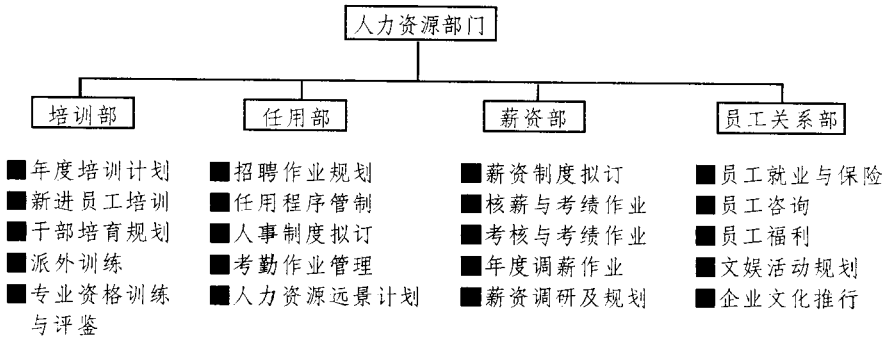
从以上中、小型企业组织图内，我们可以看出人力资源部在企业中的职掌虽然相同，但企业可依自己的总体运作对人力资源部的任务进行调节，如增加或减少。那么，对于一家几万人的集团公司，其人力资源部组织架构又是怎样的呢？它的职责是不是亦同，任务是相对增加或减少呢？接下来看看某大型企业的人力资源部组织架构与组织机能就会一目了然（如图 7、图 8）。该公司因总体组织庞大，其部门最高级主管一般以总监职务冠之，部门直属下线设部，部级主管为经理，部级下线则为科，以此类推；至于这种“部门”内又设“部”的组织结构，字义上虽让人费思，但仔细分析又不难理解，就是“大部”里面划“分部”，“科”级里头分“股”或分“组”如是。

单位 职务	培训部			任用部			薪资部			员工关系部			TOTAL		
	FAC	ACT	DIF	FAC	ACT	DIF	FAC	ACT	DIF	FAC	ACT	DIF	FAC	ACT	DIF
总监															
经理															
专员															
主任															
管理师															
助管															
办事员															
TTL															

图表 7 OO 集团人力资源部组织架构



图表 8 OO 集团人力资源部组织机能



管理概念篇