

CHENGGONGGONGSI

成功公司制度系列

NO.1

制度第一 经理人第二

卓越

人力 制度

RENLIZHIDU

典范

谢文辉 刘厚良◎主编

制度重于技术

——吴敬琏

石油工业出版社

卓越 人力制度 典范

谢文辉 刘厚良◎主编

成功公司制度系列 NO.1

制度第一
经理人第二

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越人力制度典范/谢文辉, 刘厚良主编.

北京: 石油工业出版社, 2001.1

ISBN 7-5021-2774-7

I. 卓…

II. ①谢…②刘…

III. 企业管理: 人事管理-规章制度-世界-汇编

IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 85769 号

石油工业出版社出版发行

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

北京铁十六局材料总厂印刷厂排版印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 12.75 印张 310 千字 印 1-5000

2001 年 1 月北京第 1 版 2001 年 1 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-2774-7/G·190

定价: 22.00 元

序 言

古人云：号令明，法制审，故能使之前。——《尉繚之·制谈》

只治人不治法，人不知循；只治制法不治人，法难以行。——成子

现代企业管理之父泰罗在《科学管理原理》一书序言中亦曾指出：“过去为人才第一，从今以后，都必为制度第一。”企业制度是管理思想、管理组织、管理方法、管理技术、管理方式的综合体现。科学的现代企业管理制度是企业进行科学管理的前提和保证。没有科学的现代企业管理制度，就没有科学的现代管理，就不可能有规范高效的现代企业。

究竟是什么因素使得一些企业得以成功，而另外一些企业却短命倒闭？是制度！实践经验表明，一个成功的企业必定有一套成功的针对员工的管理制度，即一套能充分调动每一个员工积极性的制度。麦当劳为使世界上 93 个国家的 19000 家分店出售的食品与服务保持同一标准，进行了近千页的《操作规程》培训，制定了完善的企业制度，这就是麦当劳能够长盛不衰并风靡世界的秘诀。

然而，制度化管理在我国企业尤其是中小企业中很落后，在企业经营中“重战略轻管理”，企业经营多表现为“排浪式”的

投资运动，寄希望于像在短缺经济年代那样找准投资点，上条生产线，以“萝卜快了不洗泥”的方式生产销售，而“苦练内功”、“向管理要效益”和“推进制度创新”多成了过耳之风。在管理中也多依靠个人的权威，控制是“家长制”的，权力高度集中在最高领导人手中，控制主要依赖于最高领导人的个人自觉、经验和个性，任人唯亲。管理是随性、随意和随便的，决策也是拍脑袋、拍胸脯、拍屁股，结果造成决策的浪漫化、模糊化、急躁化。缺乏一套完善的制度来规范和约束，这是企业成长的致命点。

因此深化企业内部改革，完善企业各项制度，提高企业竞争能力，进一步提升管理增效，创造最佳企业，实现飞跃发展为各企业之急需。正是为适应这一实际需要，我们特编辑出版了《卓越人力制度典范》一书。

本书精心荟萃了90年代国内外成功企业典范人力管理规章制度。对于企业实务的每项工作，每个工作环节和层面的具体运作过程、程序、规范、经验，都作了系统而又全面的介绍和论述，并加以科学系统的分类归纳。这些规章制度是企业长期的经营管理活动中形成的一整套系统而科学的约束管理机制和行为准则，具有普遍的可借鉴性，是建立现代企业制度，深化企业内部改革最实用的参考资料。其中一些方法、程序、图表可为广大企业工作者灵活机动地加以运用，有益于获取经营管理的智慧，使企业蓬勃发展，步入系统控制的良性循环之中。

本书从员工能力的评估、岗位的描述与考核、奖惩制度的建立、员工的招聘与试用、员工的培训与教育、工资与奖金的管理、人事档案管理、员工出勤考核、人事的调动与任免等多方面、多角度给企业提供了各种类型的管理制度和表格。这些表格涉及到了员工考核与薪酬管理的方方面面，构成一个严谨的有机整体。通过学习全书，您将明白如下问题：

- 什么样的员工才是一名优秀的员工？
- 各个岗位有什么样的权利与责任？
- 怎样评价各个岗位上员工的任务完成情况？
- 如何收服每个员工的心？
- 怎样找到最适合本企业的人才？
- 如何让员工勤快起来？
- 如何培养出优秀的员工？
- 如何让员工为你效劳？
- 怎样把员工安排到最合适的职位上？
- 如何激励员工努力工作？

本书既是资料库，可供博采众长，以自成一统，又是工具箱，可供拿来即用，以立竿见影。本书旨在帮助企业快速建立既符合经济规律，又符合人性的人事制度，以完善人力管理作业流程，提高企业竞争能力，创造最佳业绩。希望此书对贵公司提高人力管理绩效有实质裨益。

本书编写过程中，参考了不少国内外的书籍和各大公司的资料，在此，向有关作者表示深切的谢意。致远管理研究中心的王成博士在本书的编写过程中配合做了许多工作，在此一并表示感谢。

限于作者的理论水平和实践经验，本书难免存在一些不足。恳请读者予以批评指正。为服务本书读者，读者遇本书不理解处，或实际经营遭遇瓶颈，欢迎来函询问，作者乐于协助或讨论。E-mail: xwww@ sina. com; Forworld@sina. com

谢文辉

2000 年 12 月于北京

目 录

第一章 人事管理制度与规则

第一节	人事部工作规则·····	(1)
第二节	人事管理计划办法·····	(8)
第三节	人事管理程序·····	(11)
第四节	人事管理规则·····	(28)
第五节	人事管理制度·····	(43)
第六节	人事管理细则·····	(59)

附表：一、人事部门月报表

二、人事变更报告单

三、人事动态及费用资料表

第二章 员工招聘与试用制度

第一节	人员招聘程序·····	(76)
-----	-------------	--------

第二节	员工聘用办法	(78)
第三节	临时人员雇用制度	(81)
第四节	员工聘用制度	(82)
第五节	人员任用制度	(84)
第六节	专业技术人员任用制度	(87)
第七节	公司内部人力资源管理制度	(88)
第八节	人员甄选录用管理制度	(92)

附一：图：人员甄选录用流程图

附二：表：一、人员招聘计划表

二、招聘申请表（一）（二）（三）

三、临时工雇用申请表

四、应聘申请书

五、面谈记录表（一）（二）（三）（四）

六、新员工甄试表

七、人员试用表（一）（二）（三）

八、聘约人员任用核定表

九、固定从业人员需求申请表

附三：合同：员工试用协议

第三章 员工培训制度

第一节	员工教育培训计划	(113)
第二节	员工培训实施办法	(119)
第三节	员工岗前培训规定	(121)
第四节	员工在职培训条例	(124)
第五节	员工培训管理制度	(139)

第六节 员工培训管理细则·····	(141)
第七节 员工教育培训制度·····	(148)
附一：表：一、员工培训标准表	
二、新进职员培训表	
三、在职员工培训表	

第四章 员工绩效考核管理制度

第一节 员工绩效考核制度及其运作·····	(166)
第二节 人事考核规定·····	(167)
第三节 人事考核办法·····	(172)
第四节 人事考核制度·····	(177)
第五节 员工考绩制度·····	(182)
第六节 员工考勤管理规定·····	(184)
第七节 员工考勤刷卡规定·····	(186)
第八节 员工请假休假管理规定·····	(187)
第九节 企业职工患病或非因工负伤医疗期规定·····	(190)
第十节 员工考勤管理制度·····	(192)

附表：一、自我评价

二、考核

三、评价

四、人事记录

五、部门主管考核

六、员工能力考核表

七、员工定期考核评分表

八、员工自我鉴定表

九、员工出勤报表

第五章 员工工资管理制度

第一节	员工工资管理规程	(222)
第二节	员工工资管理规定	(234)
第三节	职工提薪管理办法	(241)
第四节	员工职务工资管理规定	(246)
第五节	员工技能工资管理细则	(260)
第六节	兼职人员工资制度	(264)
第七节	员工工资管理制度	(269)
第八节	员工工资保密制度	(286)

附表：一、员工工资计算表（一）（二）（三）（四）

二、计时、计件与提成工资核算表

三、员工工资标准表

第六章 员工奖惩制度

第一节	员工奖励办法	(299)
第二节	员工纪律处分规定	(312)
第三节	员工奖惩规定	(314)
第四节	员工奖惩细则	(319)
第五节	员工奖惩制度	(323)

- 附表：一、员工奖励申请表
二、年度奖励统计表
三、员工处罚记录表
四、年度处罚统计表
五、员工奖惩建议申请表
六、员工奖惩公告表

第七章 人事调整管理制度

第一节	员工晋升管理制度	(333)
第二节	人员调动管理制度	(334)
第三节	员工资遣管理办法	(335)
第四节	员工辞退管理规定	(336)
第五节	职员退休规则	(339)
第六节	人事纠纷处理条例	(343)
第七节	人事调整管理制度	(344)

附表：

- 一、人事调动表（一）（二）（三）（四）
二、人事离职表（一）（二）（三）
三、员工退休申请表（一）（二）

第八章 员工福利制度

第一节	福利委员会组织章程	(358)
-----	-----------	-------

第二节	婚丧喜庆及福利补助给付办法·····	(360)
第三节	员工购置住宅奖助及房屋津贴给付办法·····	(362)
第四节	员工抚恤管理规定·····	(365)
第五节	员工互助办法·····	(369)
第六节	伤病、重灾及丧葬补助规定·····	(370)
第七节	员工社会养老保险规定·····	(372)

附表：

- 一、福利工作计划表
- 二、互助金申请单
- 三、借支申请单

第九章 人事档案管理制度

第一节	员工培训档案管理规定·····	(386)
第二节	员工业绩档案管理规定·····	(387)
第三节	员工人事档案管理办法·····	(388)
第四节	员工人事资料管理制度·····	(389)

附表：

- 一、员工人事登记表（一）（二）
- 二、员工人事记录表
- 三、员工人事资料记录卡

第一章 人事管理制度与规则

第一节 人事部工作规则

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，使人力资源能发挥他们的最大效应，是人事部门最重要的职能。

人事部门的工作主要包括以下内容：

（一）组织规章

1. 组织规章方针的拟订。
2. 组织规章的计划。
3. 组织规章、制度的制定、修改、更正。

（二）人事规章

1. 人事制度及规章方针的拟订。
2. 人事制度及规章的计划。
3. 人事制度及规章的管理。
4. 人事制度及规章的解释运用。
5. 人事制度及规章的研究分析。
6. 人事制度及规章的新设与改废。

（三）人事管理

1. 新进、在职、临时、兼职人事管理办法原则的拟订。

2. 新进人员人事管理办法的拟订计划。
3. 临时、兼职人员人事管理办法的拟订计划。
4. 在职人员人事管理办法的拟订计划。
5. 人事管理办法的分析研究。
6. 人事管理办法的修改、更正、实施。
7. 人事管理办法的解释运用。
8. 人事管理办法的新设与改废。
9. 人事不协调问题的挖掘。
10. 人事问题解决处理办法。
11. 人事问题的协调。

(四) 就职前培训

1. 就职人员就职前实习及讲习教育方针。
2. 就职前培训的拟订。
3. 就职一般技术工作的筹办：
 - ① 干部；
 - ② 普通员工。
4. 在职人员专长培训工作筹办。
5. 在职人员兴趣培训筹办：
 - ① 管理行政；
 - ② 事务行政；
 - ③ 财务行政。
7. 在职人员专长行政培训工作筹办。
8. 培训绩效总结分析汇报。

(五) 劳务管理

1. 劳工签约事项：
 - ① 签订；
 - ② 协议解释运用联络。

2. 与工会的交涉:

- ①交涉的原则、方针;
- ②公共关系。

3. 劳工保险:

- ①保险办理手续及福利事项的说明运用;
- ②保险事项的签订与改废;
- ③团体保险关系事务的联络。

4. 劳务安全管理:

- ①基本方针的拟订;
- ②管理办法的拟订;
- ③办法的分析研究与改进。

5. 劳务政策的基本方针。

6. 员工的招募及生活安排。

(六) 勤务管理

1. 人员差假、勤情事件登记办理。

2. 人员差假、勤情资料汇编事项。

3. 人员动态管理工作。

4. 人员辞职签呈手续的转办:

- ①干部;
- ②普通员工。

5. 各种纪念日、例假及办公时间:

- ①体假日及时间拟订;
- ②变更事项。

(七) 进修

1. 从业人员辅助升学方针的拟订。

2. 辅助升学计划工作的拟订。

3. 辅助升学筹办:

- ①到初级中学进修;
- ②到高级中学进修;
- ③到技校进修;
- ④到大专院校进修;
- ⑤留学进修。

4. 专题培训班参加人员的筹办:

- ①短期内培训 (7 日以内);
- ②中期性培训 (7 日 ~ 1 个月);
- ③长期性培训。

5. 参加观摩会的筹办:

- ①团体性 (10 人以上);
- ②组别性 (10 人以下);
- ③个别性。

(八) 考试

1. 新进人员就职考试方针的拟订。

2. 就职考试工作计划的拟订。

3. 就职考试的筹办:

- ①干部;
- ②普通员工。

4. 在职人员进级考试方针拟订。

5. 进级考试的计划工作的拟订。

6. 进级考试的筹办:

- ①干部;
- ②普通员工。

7. 考试结果分析汇报。

8. 考试方式及方法的改进建议。

(九) 薪资管理

1. 薪资标准基本方针的拟订。
2. 薪资诸规定的解释运用。
3. 时资、日资、月薪、年薪管理办法的拟订。
4. 薪资管理办法的分析研究改进。
5. 月薪、日薪人员晋薪加级签转办理事项：

①干部；

②普通员工。

6. 降薪签办事项。

(十) 奖惩考绩

1. 考绩基本方针的拟订。
2. 考绩计划工作：
 - ①考绩类别；
 - ②考绩内容项目；
 - ③考绩进行方式；
 - ④考绩期限的规定；
 - ⑤考绩绩效的统计分析；
 - ⑥考绩办法的分析研究改善。

3. 考绩成果的核签办理：

①干部；

②普通员工。

4. 奖惩制度：

- ①基本方针的拟订；
- ②制度的计划工作；
- ③制度的分析、研究改进；
- ④奖惩制度的实施。

5. 表彰签办：

①一般服务工作及精神表彰；