



众仁制度

制度第一 经理人第二

公司人员培训及薪酬 考评制度

NO.4

GONGSIRENYUANPEIXUNJIXINCHOUKAOPINGZHIDU

制度把企业的大量管理工作规范化、
标准化，使繁琐变得简单，使杂乱变得有序，
为企业在激烈的市场竞争中生存和

奠定了坚实的基础。

是企业兴衰成败的生命。

的企业源于卓越的管理，

卓越的管理源自优异的制度。

制度重于技术

—— 吴敬琏

中国商业出版社

公司人员培训及薪酬考评制度

谢文辉 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司人员培训及薪酬考评制度/谢文辉编著. - 北京: 中国商业出版社, 2002.4

ISBN 7-5044-4585-1

I. 公… II. 谢… III. ①公司-职工培训-企业管理制度
②公司-工资等级标准-考核 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 023459 号

责任编辑 陈李苓

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京金瀑印刷厂印刷

*

2002年4月第1版 2002年4月第1次印刷

850×1168毫米 32开 12印张 300千字

定价: 23.80元

* * * *

(如有印装质量问题, 本社负责更换)

序 言

西方有句谚语：“总统是靠不住的。”有这样一个故事：A、B两个公司的总经理乘同一架飞机出差旅行，飞机不幸失事，两个都遇难，但这两个公司的结局却截然不同，A公司由于缺乏完善的企业规章制度，群龙无首，管理混乱，最终破产倒闭；而B公司因建立了良好的制度，所以在缺失总经理的情况下，企业依然能按照制度规范运行，受到的影响很少。这都说明了制度的重要性。大到一个国家、小到一个企业组织都不能过分依赖个人，其成功的运作必须依靠完善的制度规范。完善良好的管理制度是一切成功企业的共同特征，通观全球，概莫能外。

管理制度把企业的大量管理工作规范化、标准化，使繁琐变得简单，使杂乱变得有序，为企业在激烈的市场竞争中生存和发展奠定了坚实的基础。管理制度是企业兴衰成败的关键。成功的企业源于卓越的管理，卓越的管理源自优异的制度。深根固本方能枝繁叶茂，才能果实累累。任何希望出类拔萃的企业，都必须建立健全各种管理制度。

许多公司，尤其是一些中小公司，对不同级别、岗位的员工都没有非常详尽的绩效考评。员工进公司，除了一份合同书外，既没有正规的岗前培训，也没有合理的绩效考评制度及奖金福利制度。工资和奖金发放仅仅由部门为其打分，这样的考评表显然主观的成分太大，缺乏公正合理，从而难于有效地激励员工。这时就需要一套完整、严密的人力资源管理制度来帮助你更好地管理你的员工。鉴于此种情况，我们推出了这本《企业人员培训及薪酬考评制度》。本书既是资料库，可供博采众长，自成一体；同时又是工具箱，拿来即用，能立竿见影。

人员考核与评价制度，包括对人员绩效考评内容、方式、方法及其评价。人员绩效考评的评价对象是企业中各个层次、各种岗位的人员的工作成果。既可以是高层管理人员、中层管理人员、基层管理人员，也应该包括技术人员和现场操作人员。评价目的是评判他们对企业的贡献程度，然后运用评价的结果，提出有效的激励措施，使得企业人员继续为企业做出贡献。对于管理人员来讲，其业绩多半体现在所管辖的组织的整体业绩。

本书收集了人力资源经理日常工作中实用性很强的人员培训制度、绩效考核制度、奖金福利制度、各种人力资源管理表格、工作流程规定等等。它具有以下特点：

第一，实用操作性。本书内容贴近日常管理实际，管理者可将其与自己的管理活动进行对照，可以直接依照本书来制定或完善本企业的规章制度。

第二，权威性。本书参考了诸多专家学者和企业界人士的意见，对企业人力管理具有重要的指导价值。

本书旨在帮助企业快速建立既符合经济规律，又符合人性的人力资源管理制度，以完善企业人力管理效率，提高企业竞争能力，创造最佳业绩。这些资料对您的工作或许会带来很大的帮助。我们期冀本书能帮助您的日常工作，希望它对贵公司提高人力资源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。限于作者的理论水平和实践经验，本书存在一些不足，恳请读者予以批评指正。读者如遇本书不理解处，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。

谢文辉

2001年岁末于北京工商大学

目 录

第一章 员工培训管理制度及细则

第一节 岗前培训制度范例	(1)
☐ × × × 集团公司岗前培训规定	(1)
☐ 岗前培训的相关表格	(4)
第二节 在职培训制度范例	(8)
☐ 摩托罗拉中国公司培训办法	(8)
☐ × × 公司培训计划	(17)
☐ 在职员工培训细则	(19)
☐ 员工培训图表范例	(23)

第二章 销售人员培训制度

第一节 销售人员培训章程	(29)
☐ 销售经理培训章程	(29)
☐ 骨干业务员培训规定	(32)
第二节 销售人员培训办法	(33)
第三节 恒基伟业销售培训制度	(37)
第四节 乐华空调公司营销人员培训制度	(55)
☐ 营销人员培训规定	(55)
☐ 导购代表培训管理规定	(57)

第五节 销售人员礼仪培训守则	(72)
☐ 公司内应有的礼仪	(72)
☐ 日常业务中的礼仪	(73)
☐ 和客户的业务礼仪	(74)
☐ 国际礼仪	(75)
第六节 销售人员行为道德规范	(77)
☐ 商业道德规范	(77)
☐ 个人道德规范	(78)
☐ 个人行为规范	(79)

第三章 人事考核管理制度

第一节 人事考核制度	(82)
第二节 人事考核办法	(87)
第三节 人事考核规定	(92)
第四节 员工绩效考核制度及其运作	(96)
第五节 人事考核细则	(97)
第六节 乐百氏公司员工考核管理制度	(118)

第四章 员工考勤管理制度

第一节 员工考勤管理制度	(126)
☐ 员工考勤管理规定	(126)
☐ 员工考勤工作应注意的事项	(128)
☐ 员工出勤管理办法	(132)
☐ 出勤与奖惩薪挂的办法	(134)
第二节 员工考勤刷卡规定	(135)

第三节 考勤员工作制度	(136)
□ 考勤员工作规定	(136)
□ 考勤员操作行为规范	(137)
□ 管理者考勤单据审批规范	(139)
第四节 员工考勤和请假规定	(141)
□ 员工考勤和休假制度	(141)
□ 员工请假管理规定	(145)
第五节 员工休假管理制度	(150)
□ 员工休假制度	(150)
□ 员工给假实施细则	(154)
第六节 员工加班细则	(156)
第七节 乐百氏公司员工考勤管理制度	(159)
□ 员工考勤管理规定	(159)
□ 员工请假规定	(160)
附 表 一、职员签到表	(163)
二、员工加班申请单	(164)
三、员工请假单	(165)
四、员工出勤日报表	(166)
五、员工出勤月报表	(167)

第五章 员工薪酬管理制度

第一节 薪资管理章程	(168)
□ 总则	(168)
□ 工资计算及给付	(170)
□ 基准内工资	(171)
□ 基准外工资	(176)

☐ 临时工资	(180)
第二节 薪资管理办法	(185)
第三节 员工工资管理规定	(196)
第四节 员工职务工资管理规定	(203)
☐ 总则	(203)
☐ 工资等级标准	(204)
☐ 津贴给付办法	(206)
☐ 外勤津贴给付办法	(208)
第五节 员工技能工资管理细则	(210)
☐ 总则	(210)
☐ 评审标准	(211)
☐ 评审方法	(212)
第六节 兼职人员工资制度	(214)
第七节 计件工资管理规定	(218)
附表 一、员工工资计算表	(220)
二、计财、计件与提成工资核算表	(223)
三、员工工资标准表	(226)

第六章 员工薪酬发放管理制度

第一节 员工工资调整申报与审批制度	(230)
第二节 职工提薪管理制度	(232)
☐ 办理职员提薪规定	(232)
☐ 定期提薪制度	(234)
☐ 临时提薪制度	(236)
☐ 操作人员提薪制度	(236)
第三节 职工提薪管理办法	(238)

☐ 通则	(238)
☐ 按身份提薪	(240)
☐ 按技能提薪	(241)
☐ 依工龄提薪	(243)
第四节 公司提薪规定	(243)
第五节 员工核薪及升迁细则	(247)
第六节 停薪留职人员及复职人员工资核定办法	(250)
第七节 薪资保密制度	(252)
第八节 乐百氏公司薪酬发放管理制度	(253)

第七章 奖金管理制度

第一节 奖励的一般规定	(257)
第二节 资历、出勤奖金管理办法	(259)
☐ 员工出勤奖金管理办法	(259)
☐ 资历、出勤奖金给付管理办法	(261)
第三节 年节奖金给付管理规定	(264)
☐ 节日奖金给付办法	(264)
☐ 年终奖金发给办法	(267)
第四节 荣誉奖金核发办法	(268)
第五节 储蓄奖金管理制度	(270)
第六节 奖助升学管理细则	(272)
第七节 各类企业绩效奖金及提成管理制度	(274)
☐ 连锁企业绩效奖金及提成管理制度	(274)
☐ 家电企业销售人员绩效奖金及提成管理制度	(277)
☐ 餐饮业绩效奖金及提成管理制度	(280)

第八节 容声冰箱营销人员绩效奖金管理制度	(287)
第九节 安利公司营业代表报酬及奖励制度	(295)
第十节 华帝公司目标量化绩效奖金及提成管理制度	(302)

第八章 绩效奖金发放管理制度

第一节 公司绩效奖金及提成管理规定	(310)
第二节 公司绩效奖金及提成管理制度	(314)
☐ 总则	(314)
☐ 制造部门奖金及提成	(315)
☐ 营业部门奖金及提成	(317)
☐ 管理部门奖金及提成	(319)
☐ 附 则	(319)
第三节 公司绩效奖金及提成管理细则	(320)
第四节 公司绩效奖金及提成支付办法	(329)
第五节 公司绩效奖金及提成支付条例	(333)
☐ 总则	(333)
☐ 绩效奖金及提成的核定	(334)
☐ 附则	(338)
第六节 公司绩效奖金核发办法	(339)
☐ 效率奖金核发办法	(339)
☐ 责任奖金的计算及分配办法	(343)

第九章 员工生活福利制度

第一节 员工福利金管理规定	(346)
---------------------	-------

第二节	员工社会养老保险规定	(348)
第三节	员工旅差意外保险规定	(349)
第四节	员工互助办法	(350)
第五节	员工购置住宅补助制度	(351)
第六节	福利委员会奖学金规定	(354)
第七节	乐百氏公司员工福利制度	(355)
第八节	公司安全卫生制度	(360)
第九节	身体伤害安全制度	(370)

第一章 员工培训管理制度及细则

第一节 岗前培训制度范例

□×××集团公司岗前培训规定

第一部分 总则

第一条 岗位前培训之宗旨是要使新进人员了解公司的概况及介绍公司规章制度，便于新进人员能更快胜任未来工作。

第二条 凡公司新进人员必须参加本公司举办的新进人员岗前培训，其具体实施均需依本规定办理。

第三条 岗前培训的内容包括以下几方面：

- 一、了解公司过去的发展历史及现状；
- 二、熟悉公司当前的业务操作流程；
- 三、了解公司的组织结构及部门职责；
- 四、讲解公司管理规则；
- 五、业务工作介绍、业务知识。

第四条 凡新进人员应接受七至十天的培训。

第五条 新进人员的培训按人事单位事先制定日程安排计划表进行。

第二部分 培训阶段

第六条 对于新进人员的岗前培训，按工作环境与程序可分为三个阶段：

- 一、公司总部的培训；
- 二、分支机构的培训；
- 三、实地训练。

第七条 公司总部的培训最重要的是知识的获得并着重使受训者了解了下列的各点：

- 一、公司的状况；
- 二、参观公司的各部门及本人未来的工作岗位；
- 三、介绍其岗位特征及如何和其它部门配合；
- 四、熟悉公司产品的性能、包装及价格；
- 五、市场销售情况的分析；
- 六、对市场上同类产品及厂家要有相应的了解；
- 七、聘请专家实施口才培训。

第八条 主持公司总部培训的人员，应对受训者的优、缺点做出评语提供给他未来的技术培训和实地培训负责人作为参考资料。

第九条 新进人员在接受公司总部培训之后，必须紧接着实地见习。

第十条 分支机构的培训重点在于他未来实际工作技术的学习，并应在下列几方面加强培训：

- 一、使受训者了解他未来之工作情况范围；
- 二、了解每天的例行工作和非例行工作；
- 三、强调时间与效率之重要性；

四、各部门之间的协调与配合。

第十一条 分支机构培训的负责人员必须是新进人员未来的主管和实地培训的负责人。

第十二条 分支机构培训的示范者必须具有丰富的工作经验和正确的技术，切忌教导新进人员投机取巧的方法。

第十三条 分支机构培训必须与实地培训密切配合。

第十四条 实地培训即为见习期，是在一位资深员工的指导下实际去从事未来所负担的工作。

第十五条 实地培训应尽量让受训者去表现练习，指导员仅是在旁协助，待受训者做完某项工作后再告诉他应改进的地方。

第十六条 凡担任实地指导培训的人员，公司一律发给特殊奖金，以促使其更好地指导受训者。

第十七条 为有效地利用时间和达到培训目的，对于上述三个阶段的培训，要酌情灵活运用，混合安排拟定培训计划。

第三部分 培训内容

第十八条 岗前培训的内容应随着各单位的性质、工作区分由各单位自行决定，但都应包括下列基本内容：

一、建立有关方面的知识体系。

二、有关技术方面的培训。

三、一些制度、程序方面的培训。

四、新进人员态度与自信心的培训。

第十九条 对新进人员首先必须让他知道一些必备知识，包括公司的结构、目标、政策、产品及其特质，市场情况的分析，使他对公司工作性质及进展先有一个初步的了解和心理准备。

第二十条 对新进人员应予以“程序规划”培训，培训对于时间的支配和工作的计划能力作适当的组织和配合，按一定的程序来达成工作的目标。

第二十一条 新进人员接受上述各条培训后，需给予“态度

与信念”的培训。

第二十二条 “态度与信念”培训的宗旨在于使新进人员对于公司、顾客、工作岗位要有乐观、积极、充满信心与活力的态度和热诚服务的信念。

第四部分 附则

第二十三条 本办法如有未尽事宜应随时加以修改，并由公司总部的培训管理委员会作出解释。

□岗前培训的相关表格

表一 新员工培训计划表

编号

拟定日期

受训人员	姓名	培训期间		月 日至 月 日止	辅导员	姓名	
	学历					部门	
	专长					职称	
项次	培训期间	培训日数	培训项目	培训部门	培训员	培训日程及内容	
1	月 日至 月 日止	天			职称: 姓名:		
2	月 日至 月 日止	天			职称: 姓名:		
3	月 日至 月 日止	天			职称: 姓名:		
4	月 日至 月 日止	天			职称: 姓名:		
5	月 日至 月 日止	天			职称: 姓名:		
6	月 日至 月 日止	天			职称: 姓名:		

经理

审核

拟定

表二 员工培训计划表

培训编号

培训部门：

培训名称		培训时间		自至							
培训课程时数及负责人											
课程	培训时间	负责人	起讫时间	课程	培训时间	负责人	起讫时间				
参加人员： 人名单如下：											
单位	职务	姓名	单位	职务	姓名	单位	职务	姓名	单位	职务	姓名
费用预算：								每人分摊 费 用			

批准

审核

拟订