

企业中层领导标准化执行方案丛书

汲取世界500强企业管理精要
汇集权威管理实战专家智慧精华



最新

人力资源经理 任职资格与工作规范

企业人力资源管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编著

图 表 化

程 序 化

规 范 化

标 准 化

精 细 化

系 统 化



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业中层领导标准化执行方案丛书

最新人力资源经理任职 资格与工作规范

——企业人力资源管理标准化执行方案

现代企业管理标准化研究中心 编 著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最新人力资源经理任职资格与工作规范/现代企业管理标准化研究中心编著. —北京: 中国经济出版社, 2005. 1

(企业中层领导标准化执行方案丛书)

ISBN 7-5017-6836-6

I. 最... II. 现... III. ①企业管理: 人事管理—管理人员—资格考核—规范②企业管理: 人事管理—管理人员—工作—规范
IV. F272.92-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139510 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: WWW.economyph.com

责任编辑: 陈 骝 (电话: 010-68308644 13621098588)

责任印制: 张江虹

封面设计: 蒋宏工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 人民文学印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 18.25

字 数: 260 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6836-6/F · 5461

定 价: 40.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

目 录

第一章 人力资源经理任职资格标准	(1)
第一节 人力资源经理任职资格说明	(1)
一、工作内容	(1)
二、任职资格	(2)
第二节 人力资源经理任职资格素质标准	(3)
一、公正	(3)
二、诚信	(4)
三、亲和力	(4)
四、人格魅力	(4)
五、坚定、勇敢的意志力	(5)
六、优秀的人际关系处理技巧	(5)
七、良好的人际关系	(5)
第三节 人力资源经理任职资格能力标准	(5)
一、观察能力	(6)
二、沟通能力	(6)
三、应变能力	(7)
四、战略分析能力	(7)
五、管理能力	(7)
六、决断能力	(7)
七、协调能力	(7)
八、专业技能	(8)
九、沟通能力	(8)
十、合作能力	(8)
十一、问题诊断能力	(9)
第四节 人力资源经理任职资格知识标准	(9)

第二章 人力资源经理工作责任和权限	(10)
第一节 工作责任	(10)
第二节 工作权限	(11)
第三章 人力资源规划	(12)
第一节 人力资源规划的内容	(12)
第二节 人力资源规划的过程	(13)
一、人力资源需求的预测	(14)
二、人力资源供给的预测	(21)
三、人力资源供需的平衡	(23)
第四章 工作分析与职位说明	(25)
第一节 工作分析	(25)
一、工作分析的目的及术语	(25)
二、工作分析的过程	(26)
三、工作分析的方法	(27)
第二节 职位说明	(28)
一、企划总监职位说明	(28)
二、营销总监职位说明	(29)
三、采购部经理职位说明	(31)
四、客户经理职位说明	(33)
五、区域销售经理职位说明	(33)
六、渠道经理职位说明	(35)
七、生产部经理职位说明	(35)
八、市场部经理职位说明	(37)
九、物流中心经理职位说明	(38)
十、销售部经理职位说明	(39)
十一、新产品开发经理职位说明	(40)
十二、行政部经理职位说明	(41)
十三、办事处主任职位说明	(42)
十四、技术开发部经理职位说明	(43)

十五、培训部主管职位说明	(45)
十六、品管部主管职位说明	(46)
十七、市场调研部主管职位说明	(47)
十八、招聘主管职位说明	(48)
十九、制造部主管职位说明	(50)
二十、总经理秘书职位说明	(51)
二十一、采购员职位说明	(51)
二十二、出纳员职位说明	(52)
二十三、会计员职位说明	(53)
二十四、翻译职位说明	(54)
二十五、前台职位说明	(55)
二十六、生产调度职位说明	(56)
二十七、市场调查员职位说明	(56)
二十八、推销员职位说明	(57)
二十九、销售代表职位说明	(58)
三十、销售工程师岗位说明	(59)
三十一、生产调度岗位说明	(60)
三十二、财务助理岗位说明	(60)
三十三、秘书岗位说明	(61)
三十四、市场助理岗位说明	(62)
三十五、行政助理岗位说明	(62)
第五章 招聘	(64)
第一节 招聘程序	(64)
一、准备阶段	(64)
二、招募阶段	(68)
三、筛选	(72)
四、正式录用	(72)
第二节 招聘广告的编写	(73)
第三节 面试操作工作规范	(76)
一、面试考官的确定	(76)
二、面试的内容	(76)
三、面试的地点及记录	(79)

四、面试的技巧	(79)
五、面试成绩评定	(83)
六、常见的面试误区	(84)
第四节 录用工作规范	(85)
一、管理人员录用工作规范	(85)
二、公关人员录用工作规范	(90)
三、应届毕业生录用工作规范	(92)
四、临时员工聘用工作规范	(96)
第五节 新员工入司与转正考核工作规范	(97)
一、新员工入司工作规范	(97)
二、新员工转正考核工作规范	(104)
 第六章 人力资源管理适用合同与法律工作规范	(108)
第一节 劳动合同管理规范	(108)
一、劳动合同管理原则	(108)
二、劳动合同管理标准	(108)
第二节 标准劳动合同	(110)
第三节 资助培训学习员工服务期协议	(115)
第四节 员工教育培训协议书	(117)
第五节 员工短期聘用合同	(119)
 第七章 培训	(122)
第一节 培训计划的制定	(122)
一、制定培训计划的步骤	(122)
二、确定培训预算	(123)
三、培训计划设计需要考虑的因素	(124)
第二节 培训需求的确定	(126)
一、培训需求调研	(126)
二、确定培训需求的方法	(128)
第三节 培训的方法、类型与目标	(129)
一、培训方法	(129)
二、培训类型	(131)

三、培训目标	(132)
第四节 培训课程设计	(133)
一、培训课程设计要素	(133)
二、培训课程设计的基本程序	(135)
三、常见企业培训课程	(137)
第五节 管理人员培训工作规范	(144)
一、各层级管理人员培训内容侧重点	(145)
二、管理人员培训的 10 种方法	(145)
三、高层管理者培训	(147)
四、中层管理人员培训	(152)
五、基层管理人员培训	(158)
第六节 其他各类人员培训工作规范	(160)
一、营销人员的岗位培训	(160)
二、生产人员培训	(162)
三、研究开发人员的培训	(164)
第七节 培训的误区	(166)
第八节 培训效果的评估	(168)
第九节 学员培训管理	(171)
一、培训管理	(171)
二、培训签到管理	(172)
三、培训出勤管理	(173)
四、学员宿舍管理	(173)
第十节 新员工培训	(174)
一、两个层次的培训	(174)
二、培训的时间及后续工作	(175)
第十一节 员工礼仪培训	(176)
一、公司内应有的礼仪	(176)
二、日常业务中的礼仪	(179)
三、对待客户的业务礼仪	(181)
 第八章 绩效考核	(183)
第一节 绩效考核体系	(183)
一、绩效考核体系设计	(183)

二、避免考核误差	(189)
第二节 各类人员的绩效考核	(191)
一、普通员工绩效考核	(191)
二、销售部门员工考核	(193)
三、行政秘书绩效考核	(194)
四、生产人员绩效考核	(196)
五、仓库管理员绩效考核	(199)
六、后勤运输管理员绩效考核	(199)
七、财务经理绩效考核	(200)
八、生产经理绩效考核	(202)
九、采购经理绩效考核	(204)
十、营销经理绩效考核	(206)
十一、办公室主任绩效考核	(208)
十二、管理人员年度绩效考核	(211)
十三、中层管理人员年度绩效考核	(215)
第三节 提薪	(217)
一、提薪方式	(217)
二、提薪的分类	(219)
三、提薪资格的丧失	(222)
四、提薪考查委员会	(222)
五、处理方针	(222)
六、提薪方法	(223)
七、不同工资档次的处理	(223)
八、提薪金额的支付制度	(224)
九、新职工和已在册职工工资调整的内部情况	(224)
十、其他问题	(224)
第四节 晋升管理	(225)
一、晋升较高职位依据因素	(225)
二、员工晋升类型	(225)
三、晋升操作程序	(225)
四、晋升核定权限	(225)
五、其他事项	(226)

第九章 薪酬管理	(227)
第一节 薪酬管理工作规范	(227)
一、薪酬管理要点	(227)
二、薪酬管理流程	(228)
第二节 薪酬设计原则	(229)
第三节 各类人员的薪金管理	(230)
一、调查人员薪金管理	(230)
二、公司顾问薪金管理	(231)
三、管理人员薪金管理	(232)
四、外销人员薪金管理	(233)
五、维修工人薪金管理	(235)
六、销售人员薪金管理	(237)
 第十章 日常管理	(239)
第一节 考勤管理	(239)
一、考勤流程	(239)
二、实行范围	(239)
三、实行考勤刷卡的管理工作	(239)
四、打卡机开机时间	(240)
第二节 请假休假管理规定	(241)
一、假日种类	(241)
二、员工请假	(241)
三、特别休假	(242)
四、假期核准权限	(243)
五、请假逾期处理	(243)
六、注意事项	(243)
第三节 出差管理	(247)
一、出差程序	(247)
二、出差审核决定权	(247)
三、差旅费	(248)
四、国内出差	(248)

五、国外出差	(249)
六、例外处理	(249)
第四节 员工轮休	(250)
一、适用对象	(250)
二、轮休程序	(250)
三、轮休方式	(250)
四、要求	(250)
第十一章 激励管理	(251)
第一节 模范员工奖励	(251)
一、目的	(251)
二、选拔对象	(251)
三、选拔标准	(251)
四、初选	(251)
五、限额	(251)
六、初审	(252)
七、日程安排	(252)
八、奖励	(252)
第二节 改善提案奖励	(252)
一、改善提案的内容	(252)
二、提案分类	(253)
三、提案手续	(254)
四、提案审查委员会	(254)
五、提案处理的组织程序	(255)
六、提案处理审查程序	(255)
七、提案裁定	(256)
八、提案奖励办法	(256)
九、注意事项	(256)
第三节 新产品开发提案奖励	(257)
一、提案实施后所获收益的计算公式	(257)
二、奖励标准	(257)
三、奖励办法	(257)
四、奖励的颁发	(258)

五、其他事项	(258)
第四节 员工发明、创造奖励	(258)
一、发明、创造提出程序	(258)
二、工业所有权的转让	(258)
三、取得工业所有权的归属	(259)
四、取得工业所有权的奖励	(259)
五、工业所有权的报酬	(259)
六、无工业所有权的创造实施报酬	(260)
七、报酬的审定	(260)
八、报酬的给付	(260)
九、其他事项	(260)
第五节 生产建议案奖励	(260)
一、建议资格	(260)
二、建议事项	(261)
三、建议手续	(261)
四、审查方法	(261)
五、核奖	(262)
六、发奖手续	(262)
七、团体达成奖金	(262)
八、特殊奖金	(263)
九、奖金计算	(263)
十、成果发表	(263)
十一、专利归属	(263)
第六节 员工奖惩规范	(264)
一、奖励规范	(264)
二、惩处规范	(265)
 第十二章 福利管理	(268)
第一节 员工福利管理流程	(268)
一、福利管理要点	(268)
二、福利管理流程	(269)
第二节 医疗补助	(270)
一、门诊医药费补助	(270)

二、特约医院医疗贷款	(271)
第三节 员工抚恤	(272)
一、适用范围	(272)
二、抚恤规定	(272)
三、特别抚恤金	(272)
四、办理手续	(272)
五、其他事项	(273)
第四节 婚丧喜庆暨福利补助给付	(273)
一、婚丧喜庆给付规定	(273)
二、福利补助事项给付规定	(275)
后 记	(277)

第一章 人力资源经理任职 资格标准

第一节 人力资源经理任职资格说明

一、工作内容

工
作
内
容

1. 全面统筹规划公司的人力资源战略，编制公司人力资源规划
2. 建立并完善人力资源管理体系，研究、设计人力资源管理模式（包含招聘、绩效考核、培训、薪酬及员工发展等体系的全面建设），制定和完善人力资源管理制度
3. 向公司高层决策者提供有关人力资源战略、组织建设等方面的建议，并致力于提高公司的综合管理水平
4. 塑造、维护、发展和传播企业文化
5. 组织制定公司人力资源发展的各种规划，并监督各项计划的实施
6. 为公司主管以上的管理者进行职业生涯规划

图 1-1

二、任职资格

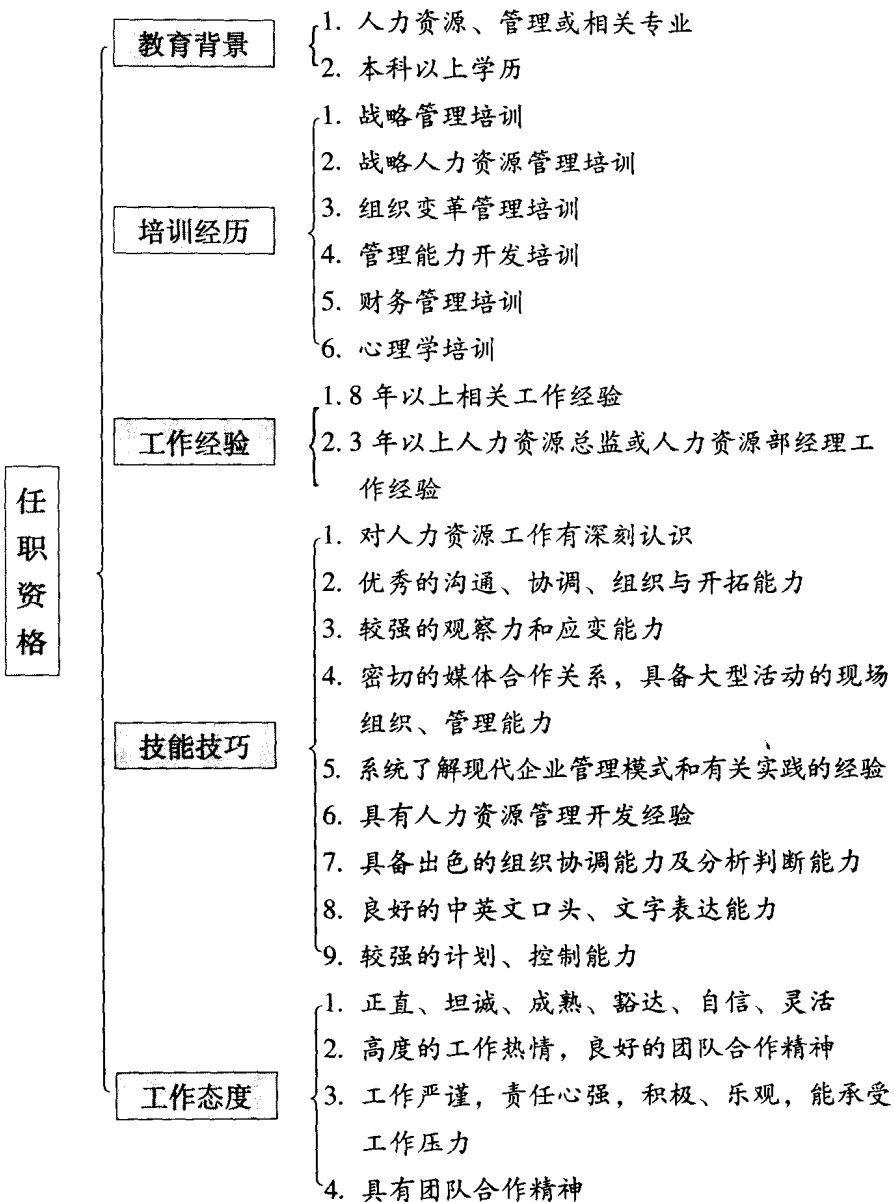


图 1-2

第二节 人力资源经理任职资格素质标准

人力资源经理是企业主管人力资源工作的总负责人，作为人力资源管理者，人力资源经理应具备多方面的综合素质，只有熟悉并掌握全局，有胆识、多谋善断，具有战略家素质的人力资源经理才能成为企业的灵魂与核心，才能在人力资源组织内部获得威望与信誉，才能更好地为企业战略目标的实现做出杰出贡献。

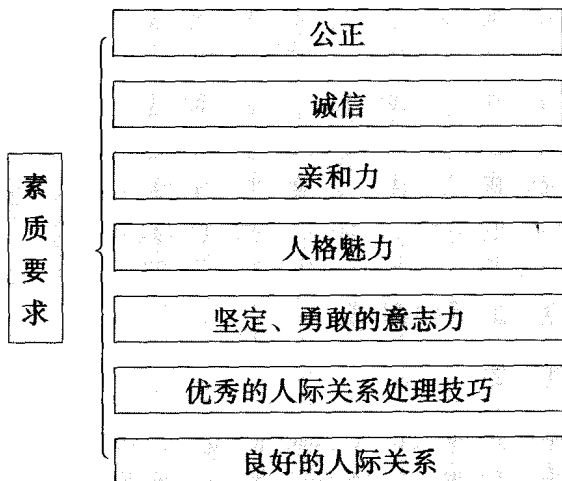


图 1-3

一、公正

公正是人力资源经理最重要的素质。对于人力资源经理来说，只有公正才可以做到无私无畏，才会有“无私天地宽”的豁达，才有勇气“内举不避亲，外举不避仇”，只有具有公正的品质，才能够客观地对企业的人力资源进行评估和绩效考核，在选拔、推荐、使用人才时才能不被各种虚幻的假象迷惑、左右，坚持“惟才是举”的原则。

二、诚信

诚信是指对企业内外以及在人际关系的处理上保持忠诚信任。有诚信才能在企业人力资源的构建上处处以企业利益为准则，确保公正的原则。只有诚信才能树立高尚的个人品格，从而建立广泛而良好的社会、人际关系，确保接触、发现、吸纳企业需要的各种优秀人才。不诚则不能被信，企业的各种人力资源管理政策就不能被有效贯彻执行。我们必须用诚信来获得员工的认可。

三、亲和力

只有具备亲和力，才能保持良好的人际关系，才能接近和了解他人，能够有机会倾听不同的声音和发现隐藏在事物表面下的真相，知晓在员工的表象下所潜藏的内心深层意识里的真实需求和意见。因此，具备亲和力对人力资源经理是特别重要的。对于任何管理者来讲，都要“善于聆听别人听不到的声音，看到别人看不到的事情”，而对人力资源经理而言，更要具备能从日常事物中发现、聆听更多的不同情况和声音的能力。而亲和力是这种能力的重要保证。

四、人格魅力

人力资源管理涉及的工作面非常广，影响力是企业其他部门无法比拟的。比如：工资涉及每个人的收入，管理绩效涉及每个人能否晋升，管理培训涉及每个人的发展等，人力资源部理所当然成为整个公司人事政策的决策部门。每一个政策出台，每一个事件的处理，如果人力资源经理不能站在很高的角度，不能以真心对待，一个人一个政策，肯定是不行的，也难以服众。正人先正己，人力资源经理要能对上不媚，对下不欺。要善于引导领导的思想，善于和员工交朋友。这样才能具有较强的亲和力，把上下级凝聚在一起，能够听到各种不同的意见，也才能够修正已有的政策。这样才能够取得上下级的认可和支持，而领导和员工的支持是所有管理制度能够执行的最有力保证。