

人力资源管理

细化量化与过程控制

杨玉柱/编著

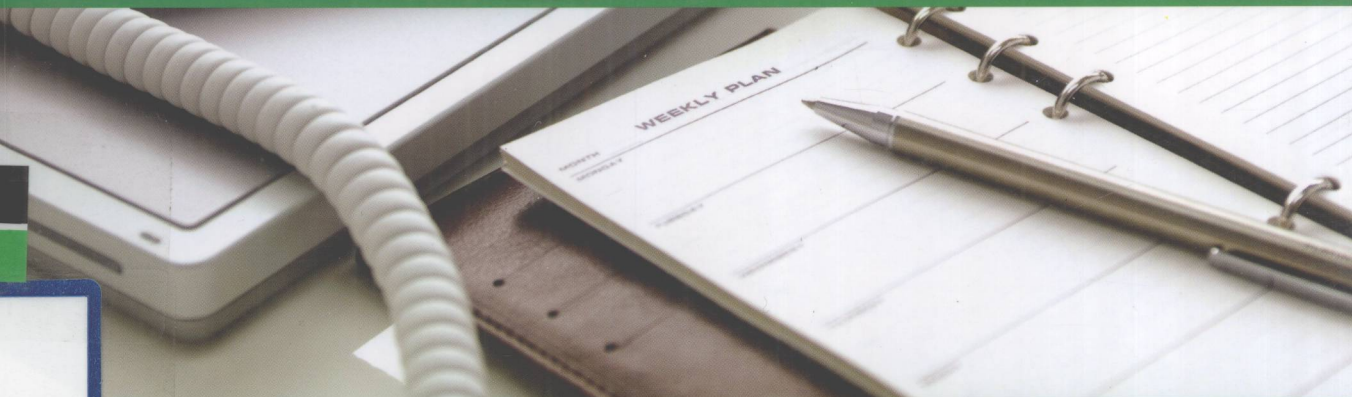
人、事、物和管理的完美结合。通过工作内容的多级分解，把工作落实到每一个细节；通过有效的作业指导与过程控制，促使人员效率化、工作条理化、管理规范化的。

细化量化：工作分解到每一个细节，构筑量化三维坐标。

配图指导：提供图表化的过程指导，固化工作流程。

过程控制：提供关键岗位、作业点的控制程序，强化管控意识。

专业工具：提供针对性的工具表单，促使管理标准化、专业化。



— 精细化管控系列丛书 —

人力资源管理

细化量化与过程控制

杨玉柱/编著



广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理细化量化与过程控制 / 杨玉柱编著. —广州: 广东经济出版社, 2009. 10

(精细化管控系列丛书. 第2辑)

ISBN 978-7-5454-0324-4

I. 人… II. 杨… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 174731 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省农垦总局印刷厂 (广州市天河区棠东横岭三路 11~13 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	21 1 插页
字数	493 000 字
版次	2009 年 10 月第 1 版
印次	2009 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 978-7-5454-0324-4
定价	172.00 元 (1~4 册)

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

丛 书 序

“量化管理是第一步，它导致控制，并最终实现改进。如果你不能量化某些事情，那么你就不能理解它。如果你不能理解它，那么你就不能控制它。如果你不能控制它，那么你就不能改进它。”

——〔美〕H. 詹姆斯·哈林顿

“精细化管控系列丛书”的推出恰逢全球经济动荡、企业遭受严重冲击这样一个特殊时期，管理细节决定经营成败，在这样的情况下，企业如果希望继续生存和发展下去，除了进一步开拓市场外，还必须集中精力进行内部管理、自我调控，提升自身的免疫力、内控力——这是我们推出这套丛书的初衷和期望。

本系列丛书提供了细化量化、过程指导和内部控制的完整方案，相关工作者在使用、参照本丛书时，可有效改善工作效果，实现精细化的过程控制。

构建三维量化坐标，全方位改善工作效果

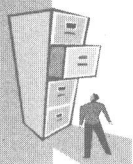
在众多的管理工具中，量化管理无疑是一种进行科学决策、确定工作量、衡量工作效率和提升执行力行之有效的通用工具。

实施量化管理，就必须考虑量化的三个维度。三个维度是指工作管理的三个方面，即时量、数量和质量。其中时量是指完成工作的时间量，数量是指完成工作的数量，质量是指完成工作的程度和标准。这三个要素既是布置工作的要求，也是衡量工作效果的指标，贯穿于工作完成的全部过程，缺一不可。

管理者和岗位工作者，在工作中必须强化三维量化意识，高效、保质、如数地完成工作。比如，“20 分钟之内打印好这份文件，并复印 30 份，装订好，然后送到总经理室”。这样一句话就完整地包含了三个量化要素：时量——“20 分钟之内”，数量——“30 份”文件，质量——“打印好、装订好，然后送到总经理室”。这样就在经办人的头脑中树立了三个“量”的概念，就可以保证执行到位。如果取消任何一个“量”，都可能出现偏差。

任何一项工作任务，都是由不同的作业单元构成的，为每一个作业单元设立时量、数量、质量这样的三维坐标，即使是不同的员工，在执行同一项命令时，也能够按照管理者的要求，保证同时、同质、同量地完成。





优化企业管控体系，实施精细化过程控制

本系列丛书将细化量化与过程控制划分为三大主要部分，第一部分是按照三维坐标模型，对工作对象进行二级或三级细化，对工作结果进行时量、数量和质量量化，也就是对整个工作过程进行分解，确定每一个动作单元或工作单元的完成、控制标准。本丛书中的时量指标不是唯一的时间量化指标，只是为量化工作提供一个参考，而且时间的累加，也不是完成一项工作的时间最终值——这是因为动作或工作单元之间存在着同步性。数量指标可以是完成工作项目的数量，也可以代表人数。而在实际工作中，质量指标既可以通过“优、良、好、差”等语言描述，也可以进一步具体为百分比或次数。企业可以参照本系列丛书，根据具体的工作过程，按照基本的流程设定相对独立的工作步骤或动作单元，然后设定时量、数量和质量标准或要求，形成三维坐标。

第二部分是过程指导，它从操作的层面，规定了工作的基本流程，明确了工作内容、性质和注意事项。本丛书提供的过程指导针对相关岗位的关键作业控制点，配图说明，简单、明了、实用。

第三部分是控制程序，它是从管理的角度，对工作的目的、对象、原则、流程、内容和要求等各个方面，以控制成本、提高效率、改善过程为目的作出的规定，适用于督导企业管理中的相关岗位和工作过程。

最后，为方便管理人员规范工作过程、提升追踪意识，我们为每个岗位、每个工作节点设计了实用的细化量化执行工具，包括管理表格、工作范本等，供读者参考之用。企业管理者可以直接使用，也可以根据自身实际需要，稍作更改后使用。

本系列丛书一共8本，包括：《人力资源管理细化量化与过程控制》、《行政管理细化量化与过程控制》、《采购管理细化量化与过程控制》、《仓储管理细化量化与过程控制》、《生产流程管理细化量化与过程控制》、《生产现场管理细化量化与过程控制》、《品质管理细化量化与过程控制》、《生产成本管理细化量化与过程控制》。本系列丛书重点定位于细化量化，强调见微知著，通过控制每一个细节，实现对每一项工作的整体把握。我们真诚地希望，在面对全球金融危机，企业需要更简洁、更到位的内部管控的当下，它能够给您的工作带来帮助。

前言

《人力资源管理细化量化与过程控制》是“精细化管控系列丛书”中的一本，包括图书手册和光盘。本书在写作过程中，以实用性、操作性和指导性为标准，首先从人力资源管理组织结构构建与岗位说明入手，从面到点，从大到小，逐渐深化，从细化量化到作业指导，再到管理控制，逐一过渡，最后辅以大量实用的人力资源管理图表、模板、范本，是一本拿来即可用的工具书。

本书的特点

本书以人力资源管理工作十大板块为基础，通过详细阐述细化量化方法与标准，同时提供过程指导、控制程序、执行工具，形成一个人员、事务和管理高度结合的人力资源管理执行体系。在具体的内容操作上，本书具有以下几个特点：

分级细化：分解到每一个点每一个步骤的细节指导。

单点量化：提供效率、质量和数量三维一体的量化指标。

配图指导：提供针对性的流程图和现场图的过程指导书。

过程控制：提供每个岗位、每个关键作业点的控制程序。

专业工具：提供针对性的工具表格、文件范本。

本书针对人力资源管理的各个环节，为部门主管和岗位人员提供细化的作业步骤和量化的参照标准，配以简洁的指导书、控制程序、工具表单，是简化和优化部门管理工作、提升工作效能的指导性手册。

人力资源管理工作者在使用本书的过程中可参照以下说明进行：

有效分解，进行三维一体的工作量化

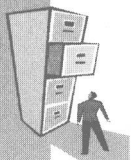
根据提供的细化量化执行步骤，按照部门工作现状，分解出一级、二级或三级工作内容的指标，直指作业要领。参照提供的量化指标，针对每一项细化后的工作内容，配备时间、数量和质量三个维度的量化考核指标。通过将工作行为或动作分解，逐项设定量化标准，使工作人员不仅明白怎么做，而且明白做到什么程度。

人力资源管理中的量化工作受能力素质、设备、环境等诸多因素的影响，管理者在实施细化量化时需充分考虑这些因素，在参照本书的基础上，做到量化合理、考核适度。

清晰地标示流程，准确地指导工作

通过流程图简化工作过程，明确工作内容和工作方式，简洁明了地告诉工作人员如何做。





人力资源管理工作者在参照使用本书时,应根据每一个具体行政事务分类的不同,分别编制工作流程图,设定人力资源管理事务的处理流程,提出事务处理过程中需要注意的事项。

实施针对性的过程控制,保证工作效果

本书为每个工作板块提供了针对、深入、实用的控制程序。人力资源管理工作者需根据部门特点,提出和制定执行每一项行政事务的控制程序,详细阐述该程序的编制目的、适用范围、操作原则、作业流程和管控方式,以及具体的管理要求,实施针对性的过程控制,保障工作过程处于可控状态。通过及时纠偏和过程改善,保证获得最佳的工作效果。

运用丰富的执行工具,追踪和改善工作

本书为每个工作环节提供了一套针对性的实用表格、文件范本,行政工作者在工作中可拿来即用,省时省力。通过运用丰富的执行工具,持续追踪和不断改善工作。

编写本书时,借鉴了国内外多家知名企业的管理工具,通过不断修订与完善,形成了知识丰富、深入细节的内容风格,希望能够为广大读者略尽绵薄之力。

本书写作过程中,姜上泉、林海、刘耿、齐忠玉、沈方楠、杨兴文、杨玉柱、杨智斌、孙海芳、朱仕友、陈凌云、孙健、庞建春、韦志夫、孙丽、冯彬、孙九莲、吴发明、孙科炎、戴宇剑、杨靖、孙东风、陈凌飞、李小红、洪少生、孙科柳、邱丽丽、曾建英、宋莹莹、马梅、鲍媛媛、李春燕等均提供了大量的帮助,包括为本书整理资料和部分文字的编写等。在此,对以上人员给予的鼎力支持表示衷心的感谢!

编者

目 录

第一章 人力资源部门设计细化量化与过程指导

第一节 人力资源部门设计细化量化 / 2

- 一、结构框架设计细化量化 / 2
- 二、职能分析和设计细化量化 / 5
- 三、联系方式设计细化量化 / 7
- 四、管理规范设计细化量化 / 10
- 五、运行制度设计细化量化 / 13

第二节 人力资源部门组织结构设计 / 15

- 一、直线型组织结构 / 15
- 二、事业部式组织结构 / 15
- 三、矩阵式组织结构 / 16

第三节 人力资源部门设计控制程序 / 18

- 一、人力资源部员工行为规范控制程序 / 18
- 二、人力资源部内外部联系控制程序 / 20
- 三、人事档案管理控制程序 / 23

第四节 人力资源部门岗位说明书 / 26

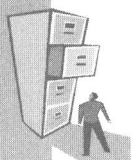
- 一、人力资源经理岗位说明书 / 26
- 二、招聘专员岗位说明书 / 27
- 三、薪酬专员岗位说明书 / 28
- 四、培训专员岗位说明书 / 29
- 五、绩效专员岗位说明书 / 30
- 六、劳动关系专员岗位说明书 / 32
- 七、人事专员岗位说明书 / 33

第二章 人力资源规划管理细化量化与过程指导

第一节 人力资源规划细化量化 / 36

- 一、人力资源战略规划细化量化 / 36





二、人力资源组织规划细化量化 / 40

三、人力资源制度规划细化量化 / 41

四、人力资源人员规划细化量化 / 45

五、人力资源费用规划细化量化 / 47

第二节 人力资源规划过程指导 / 50

一、人力资源需求预测过程指导 / 50

二、人力资源供给预测过程指导 / 51

三、人力资源规划编制过程指导 / 52

四、人力资源规划实施过程指导 / 53

五、人力资源规划评估过程指导 / 54

第三节 人力资源规划控制程序 / 55

一、人力资源计划控制程序 / 55

二、人力资源成本削减控制程序 / 57

三、岗位分析控制程序 / 59

第四节 人力资源规划执行工具 / 62

一、总经理办公室职能说明书 / 62

二、人力资源部职能说明书 / 63

三、财务部职能说明书 / 64

四、研发部职能说明书 / 65

五、客服部职能说明书 / 66

六、销售部职能说明书 / 66

七、生产部职能说明书 / 67

八、采购部职能说明书 / 68

九、品管部职能说明书 / 69

第三章 招聘与配置管理细化量化与过程指导

第一节 招聘与配置管理细化量化 / 72

一、岗位缺需状况调查细化量化 / 72

二、招聘设计与准备细化量化 / 75

三、招聘面试管理细化量化 / 77

四、面试评价与甄选细化量化 / 79

五、招聘录用管理细化量化 / 81

第二节 招聘与配置管理过程指导 / 83

一、招聘计划过程指导 / 83

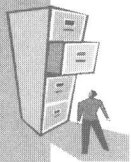
二、招聘信息发布过程指导 / 84

- 三、应聘预审过程指导 / 85
- 四、招聘面试过程指导 / 86
- 五、新员工试用管理过程指导 / 87
- 第三节 招聘与配置管控制程序 / 88
 - 一、招聘控制程序 / 88
 - 二、管理岗位竞聘控制程序 / 91
 - 三、新员工试用控制程序 / 93
- 第四节 招聘与配置管理执行工具 / 96
 - 一、人员增补申请表 / 96
 - 二、应聘人员登记表 / 96
 - 三、企业内部竞聘申请表 / 97
 - 四、内部竞聘公告 / 97
 - 五、应聘人员面试表 / 98
 - 六、应聘人员自评表 / 99
 - 七、面试评价表 / 100
 - 八、面谈过程记录表 / 101
 - 九、面试问题一览表 / 102
 - 十、员工录用通知书 / 103
 - 十一、应聘人员背景调查标准问卷 / 104
 - 十二、应聘人员工作经历、社会关系情况表 / 104
 - 十三、人力资源部年度招聘计划申报表 / 105
 - 十四、员工到职程序表 / 106
 - 十五、新员工试用表 / 106
 - 十六、新员工甄选报告单 / 107
 - 十七、任免员工通知书 / 108

第四章 培训与开发管理细化量化与过程指导

- 第一节 培训与开发管理细化量化 / 110
 - 一、培训需求与计划管理细化量化 / 110
 - 二、培训准备与流程设计细化量化 / 114
 - 三、培训教学方式设计与选择细化量化 / 116
 - 四、培训过程管理与督导细化量化 / 117
 - 五、培训评估设计与效果展示细化量化 / 120
- 第二节 培训管理过程指导 / 122
 - 一、培训计划制订过程指导 / 122





二、内部培训过程指导 / 123

三、外部培训过程指导 / 124

四、培训评估过程指导 / 125

第三节 培训管理过程指导 / 126

一、培训控制程序 / 126

二、岗前培训控制程序 / 128

三、培训效果评估控制程序 / 130

第四节 培训管理执行工具 / 133

一、员工培训需求调查表 / 133

二、员工培训计划申请表 / 133

三、员工培训计划表 / 134

四、培训报告表 / 134

五、新员工培训评定表 / 135

六、员工培训档案 / 135

七、员工年度培训报表 / 136

八、员工培训记录表 / 136

九、员工申请培训登记表 / 136

十、员工培训记录表 / 137

十一、员工培训效果调查表 / 137

第五章 培训课程设计细化量化与过程指导

第一节 培训课程设计细化量化 / 140

一、培训课程目标设计细化量化 / 140

二、培训课程内容设计细化量化 / 141

三、培训课程模式设计细化量化 / 143

四、培训课程时间规划细化量化 / 145

第二节 培训课程设计过程指导 / 147

一、培训课程内容设计过程指导 / 147

二、培训课程框架设计过程指导 / 148

三、培训课程讲义设计过程指导 / 149

第三节 培训课程设计控制程序 / 150

一、课程编写控制程序 / 150

二、课堂设计控制程序 / 152

第四节 培训课程设计细化量化 / 154

一、培训授课实施计划单 / 154

- 二、培训课程时间表 / 154
- 三、培训课程安排表 / 154
- 四、职业生涯规划课程 / 155

第六章 绩效管理细化量化与过程指导

第一节 绩效管理细化量化 / 162

- 一、绩效计划管理细化量化 / 162
- 二、绩效考核管理细化量化 / 164
- 三、绩效评估管理细化量化 / 168
- 四、绩效反馈管理细化量化 / 169
- 五、绩效改善管理细化量化 / 171
- 六、绩效培训管理细化量化 / 173

第二节 绩效管理过程指导 / 175

- 一、绩效计划制订过程指导 / 175
- 二、绩效考核实施过程指导 / 176
- 三、绩效反馈过程指导 / 177
- 四、绩效改善过程指导 / 178

第三节 绩效管理控制程序 / 179

- 一、绩效考核控制程序 / 179
- 二、绩效激励控制程序 / 183
- 三、工作目标设计控制程序 / 185

第四节 绩效管理执行工具 / 188

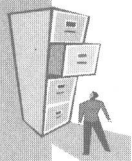
- 一、绩效考核评定比例分配表 / 188
- 二、研发部、技术部管理人员绩效考核表 / 189
- 三、研发部、技术部技术人员绩效考核表 / 190
- 四、业务部管理人员工作绩效考核表 / 191
- 五、业务员工作绩效考核表 / 192
- 六、生产部管理人员绩效考核表 / 193
- 七、生产部员工绩效考核表 / 194
- 八、质检部工作人员绩效考核表 / 195

第七章 薪酬管理细化量化与过程指导

第一节 薪酬管理细化量化 / 198

- 一、薪酬策略设计细化量化 / 198
- 二、薪酬结构设计细化量化 / 200
- 三、薪酬水平设计细化量化 / 204





四、个人薪酬设计细化量化 / 208

五、薪酬福利设计细化量化 / 210

第二节 薪酬管理过程指导 / 212

一、职位评估过程指导 / 212

二、薪酬调整过程指导 / 213

三、工资发放过程指导 / 214

第三节 薪酬管理控制程序 / 215

一、薪资管理控制程序 / 215

二、员工补助申请控制程序 / 219

第四节 薪酬管理执行工具 / 221

一、员工工资计算表 / 221

二、员工计件工资表 / 221

三、员工工资登记表 / 221

四、员工工资变更申请单 / 222

五、员工工资扣缴表 / 222

六、员工预支工资申请单 / 223

七、新员工工资核定表 / 223

八、员工工资级别核定表 / 224

九、年度工资总额使用计划表 / 224

十、员工加班费申请单 / 225

十一、员工长期储蓄利息计算表 / 225

十二、员工津贴申请表 / 225

十三、员工奖金统计表 / 226

十四、员工利润奖金明细表 / 226

十五、员工福利预算表 / 227

十六、月度福利工作计划表 / 227

十七、员工抚恤申请单 / 228

十八、薪酬调查表 / 228

第八章 员工关系管理细化量化与过程指导

第一节 员工关系管理细化量化 / 232

一、新员工沟通管理细化量化 / 232

二、员工满意度调查细化量化 / 233

三、员工纪律管理细化量化 / 234

四、员工激励管理细化量化 / 236

五、员工晋升管理细化量化 / 238

六、员工离职管理细化量化 / 241

第二节 员工关系管理过程指导 / 243

一、员工晋升管理过程指导 / 243

- 二、员工离职管理过程指导 / 244
- 第三节 员工关系管理控制程序 / 245**
 - 一、优秀员工评比控制程序 / 245
 - 二、员工纪律管理控制程序 / 248
 - 三、员工离职管理控制程序 / 251
 - 四、员工满意度调查控制程序 / 253
- 第四节 员工关系管理执行工具 / 255**
 - 一、员工请假单 / 255
 - 二、员工出差费用申请单 / 255
 - 三、员工出差报告表 / 256
 - 四、员工纪律处分通知单 / 256
 - 五、员工合理化建议表 / 257
 - 六、员工晋升申请表 / 258
 - 七、员工辞职申请书 / 258
 - 八、员工辞职申请表 / 259
 - 九、员工离职通知书 / 260
 - 十、员工离职移交清单 / 260
 - 十一、职业倾向自我评价测试问卷 / 261
 - 十二、员工职业状态满意度测试 / 263
 - 十三、员工工作满意度调查问卷 / 265

第九章 劳动合同管理细化量化与过程指导

- 第一节 劳动合同管理细化量化 / 270**
 - 一、劳动合同订立管理细化量化 / 270
 - 二、劳动合同变更管理细化量化 / 272
 - 三、劳动合同解除细化量化 / 273
 - 四、劳动争议管理细化量化 / 275
- 第二节 劳动合同管理过程指导 / 277**
 - 一、劳动合同订立过程指导 / 277
 - 二、劳动合同变更过程指导 / 278
 - 三、劳动合同解除过程指导 / 279
 - 四、劳动争议处理过程指导 / 280
- 第三节 劳动合同管理控制程序 / 281**
 - 一、劳动合同订立控制程序 / 281
 - 二、劳动合同履行控制程序 / 283
- 第四节 劳动合同管理执行工具 / 286**
 - 一、劳动合同（范本） / 286
 - 二、劳动合同签订意向调查表 / 290
 - 三、劳动合同续订意向调查表 / 291
 - 四、劳动合同续订书 / 291
 - 五、劳动合同变更协议书 / 292
 - 六、劳动合同解除/续订审批表 / 292





- 七、劳动合同续订书 / 293
- 八、劳动合同终止通知书 / 293
- 九、劳动合同终止协议书 / 294
- 十、劳动合同顺延通知书 / 294
- 十一、解除劳动合同协议书 / 295
- 十二、解除、终止劳动合同审批表 / 295
- 十三、解除劳动合同通知书（一） / 296
- 十四、解除劳动合同通知书（二） / 296

第十章 安全保障管理细化量化与过程指导

第一节 安全保障管理细化量化 / 298

- 一、人力资源风险安全保障管理细化量化 / 298
- 二、岗位安全保障管理细化量化 / 301
- 三、项目安全保障管理细化量化 / 303
- 四、信息安全保障管理细化量化 / 304

第二节 安全保障管理过程指导 / 307

- 一、人力资源风险控制过程指导 / 307
- 二、人员调岗控制过程指导 / 308
- 三、安全事故处理过程指导 / 309

第三节 安全保障管理控制程序 / 310

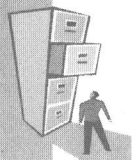
- 一、人力资源风险防范控制程序 / 310
- 二、安全事故处理控制程序 / 312
- 三、保密管理控制程序 / 315

第四节 安全保障管理执行工具 / 317

- 一、人力资源风险评估表 / 317
- 二、事故报告表 / 317
- 三、事故日报表 / 318
- 四、人身安全事故表 / 318
- 五、消防事故报告表 / 319
- 六、其他意外事故报告表 / 319
- 七、事故损失物品报告表 / 320
- 八、事故登记表 / 320
- 九、事故调查表 / 321
- 十、保密合同书 / 321
- 十一、涉密事项一览表 / 322
- 十二、涉密资料销毁登记表 / 322

第一章

人力资源部门设计细化量化与过程指导



第一节 人力资源部门设计细化量化

一、结构框架设计细化量化

细化项目	一级细化	二级细化	三级细化	量化数量	量化质量	量化时间
			内容			
岗位设置	工作内容分析与设计	工作广度设计	确定本部门工作任务	1	全面、准确	半天
			分解工作任务	1	最小单位	
			统计工作小项的数量	1	准确	
			分析工作的多样性	1	合理	
			设置工作广度	1	正确	
		工作深度设计	分析岗位复杂度	1	客观、合理	半天
			判断岗位人员工作风格	1	准确	
			预估岗位人员的工作进程	1	准确	
			制订岗位工作推进计划	1	可执行	
		工作完整性设计	分解岗位作业任务	1	完全分解	半天
			编制工作小项的流程	1	简明、扼要	
			制定小项流程各环节的标准模式和执行标准	1	合理、可执行	
		工作自主性设计	培训员工对岗位的认知	1	有认同感	半天
			培训员工岗位技能	1	技能熟练	
			监督和指导员工工作	1	长期坚持	
			激励和关心员工生活	1	精神良好	
			积极评价员工贡献	1	客观、公正	
			增强员工责任心	1	积极、认真	
		工作反馈性设计	开展工作评价	1	真实、可靠	半天
			填写工作调查表	1	客观	
			发表工作意见	1	积极、负责	
			制定工作改善方案	1	合理、可行	
			提高对自身的认知	1	积极、努力	
	工作职责分析与设计	工作责任设计	分析工作任务的重要程度	1	准确	半天
			确定员工职位	1	合理、公平	
			分配员工应负责任的比例			