

总经理 人力资源 规范化管理

拿来即用的制度范本、指标体系、流程模板

业务规范化：知道做什么
流程规范化：知道怎么做
指标规范化：知道做到什么程度
制度规范化：知道哪些不能做

◎冯利伟 编著



西南财经大学出版社

总经理
财务
规范化管理

总经理
市场营销
规范化管理

总经理
人力资源
规范化管理

总经理
采购
规范化管理

总经理
生产
规范化管理

总经理
行政
规范化管理

总经理 人力资源 规范化管理

◎冯利伟 编著



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理人力资源规范化管理/冯利伟编著. —成都:西南财经大学出版社, 2016. 3

ISBN 978 - 7 - 5504 - 2315 - 2

I. ①总… II. ①冯… III. ①企业管理—人力资源管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 028010 号

总经理人力资源规范化管理

Zongjingli Renliziyuan Guifanhua Guanli

冯利伟 编著

图书监制:周亚林

图书策划:孙宗虎 张廷伟

责任编辑:张岚

助理编辑:高玲

责任校对:李洁

封面设计:肖东立

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookej.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
印 刷	北京建泰印刷有限公司
成品尺寸	165mm × 235mm
印 张	16.75
字 数	260 千字
版 次	2016 年 4 月第 1 版
印 次	2016 年 4 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 2315 - 2
定 价	42.00 元

版权所有,翻印必究。

前 言

“企业规范化管理”系列丛书，以企业规范化管理为中心，立足于企业各职能部门的管理实践，针对各职能部门的管理问题，系统地提供了各职能部门规范化运作的管理工具，实现了“业务+流程+标准+制度”的四位一体的解决方案。

只有层层实施规范化管理，明确工作导图、工作职责、绩效标准、工作标准，做到人人有事做、事事有规范、办事有流程，才有可能提高企业的整体管理水平，从根本上提高企业的执行力，增强企业的竞争力。

本系列图书包括《总经理人力资源规范化管理》《总经理市场营销规范化管理》《总经理行政规范化管理》《总经理财务规范化管理》《总经理生产规范化管理》《总经理采购规范化管理》六本。

《总经理人力资源规范化管理》以人力资源业务为依据，将人力资源管理事项的执行工作落实到具体的业务模型、管理流程、管理标准、管理制度中，帮助企业人力资源管理人员顺利实现从“知道做”到“如何做”，再到“如何做好”的科学转变。

本书以人力资源部门的“业务模型+管理流程+管理标准+管理制度”为核心，按照人力资源管理事项，给出每一工作事项的业务模型、编制相关工作事项的管理制度、提供相关工作事项的管理流程、描述具体工作事项的管理标准，使业务、流程、标准、制度在工作中相互促进，为读者提供体系化、模板化、规范化的管理体系。本书主要有以下四大特点：

1. 层次清晰的业务模型

为了便于读者阅读和使用，本书针对人力资源规划、人员招聘、录用入

职、培训管理、绩效管理、薪酬管理、晋升调职管理、离职管理、员工管理关系等10项人力资源管理职能事项，按照组织设计和工作分析的思路，将业务模型划分为业务导图和工作职责两项，分别提供了设计方案，进行了详细介绍，并给出了模型范例。

2. 拿来即用的流程体系

本书在梳理人力资源管理工作的基础上，提出了各项人力资源事务流程的设计思路，并向读者提供了40个人力资源管理流程的范例，细化了人力资源管理的具体工作事项，构建了“拿来即用”的人力资源流程体系，为企业实现人力资源管理工作的规范化、流程化、标准化提供很好的指导。

3. 科学合理的管理标准

本书根据目标管理的原则，科学、合理地制定了绩效结果的评价项目、评估指标及评估标准。同时，为达到相关的绩效目标，本书在工作分析与测算的基础上，科学地设定相应的行为规范和作业标准，并给出应达成的结果目标，为读者展现人力资源管理应该达到的工作标准，并提供相应的标准范例。

4. 规范具体的制度设计

本书系统地介绍了制度的设计方法、设计思路、编制要求及制度能够解决的问题。然后针对人力资源日常管理工作中容易出现的问题，详细地设计了30个制度范例，使得方法和范例相辅相成，为读者自行设计管理制度提供了操作指南和参照范本。

本书适用于企业经营管理人员、人力资源管理人员、管理咨询人士及高等院校相关专业的师生阅读、使用。

在本书编写的过程中，刘井学、孙立宏、程富建负责资料的收集、整理，罗章秀、贾月负责图形、图表的编排，程淑丽参与编写了本书的第1章，王兰会、王琴参与编写了本书的第2章，王淑燕参与编写了本书的第3章，毕春月、蔚星星参与编写了本书的第4章，姜娣、徐滕参与编写了本书

目 录

第 1 章 人力资源规范化管理体系.....	001
1.1 人力资源管理知识体系导图	002
1.2 人力规范化管理体系设计模板	003
1.2.1 业务模型模板设计	003
1.2.2 管理流程模板设计	004
1.2.3 管理标准模板设计	005
1.2.4 管理制度模板设计	007
1.3 业务模型设计要项	008
1.3.1 基于什么设计业务模型	008
1.3.2 业务模型如何有效导出	008
1.3.3 业务模型设计注意事项	009
1.4 管理流程设计要项	010
1.4.1 管理流程设计	010
1.4.2 业务流程设计	013
1.4.3 流程设计注意问题	014
1.5 管理标准设计要项	014
1.5.1 工作标准设计	014
1.5.2 绩效标准设计	016
1.5.3 标准设计注意问题	017
1.6 管理制度设计要项	018
1.6.1 章、条、款、项、目的有效设计	018
1.6.2 管理制度设计注意问题	019

第2章 人力规划业务·制度·流程·标准	021
2.1 人力规划业务模型	022
2.1.1 人力规划业务工作导图	022
2.1.2 人力规划主要工作职责	023
2.2 人力资源规划流程	024
2.2.1 主要流程设计导图	024
2.2.2 人员编制调整流程设计	025
2.2.3 人员需求预测流程设计	026
2.2.4 人员规划管理流程设计	027
2.3 人力资源规划标准	028
2.3.1 人力资源规划业务工作标准	028
2.3.2 人力资源规划业务绩效标准	029
2.4 人力资源规划制度	031
2.4.1 制度解决问题导图	031
2.4.2 人员编制调整制度设计	032
2.4.3 人员需求管理制度设计	034
2.4.4 人力资源规划管理制度设计	036
第3章 人员招聘业务·流程·标准·制度	045
3.1 人员招聘业务模型	046
3.1.1 人员招聘业务工作导图	046
3.1.2 人员招聘主要工作职责	046
3.2 人员招聘管理流程	048
3.2.1 主要流程设计导图	048
3.2.2 招聘费用预算流程	049
3.2.3 内部竞聘管理流程	050
3.2.4 校园招聘管理流程	051
3.2.5 猎头招聘管理流程	052

3.3 人员招聘管理标准	053
3.3.1 人力招聘管理业务工作标准	053
3.3.2 人力招聘管理业务绩效标准	054
3.4 人员招聘管理制度	056
3.4.1 制度解决问题导图	056
3.4.2 招聘费用预算管理制度	056
3.4.3 内部竞聘实施管理制度	059
3.4.4 校园招聘实施管理制度	063
3.4.5 网络招聘实施管理制度	067
 第4章 面试管理业务·流程·标准·制度	 071
4.1 面试管理业务模型	072
4.1.1 面试管理业务工作导图	072
4.1.2 面试管理主要工作职责	072
4.2 人员面试管理流程	073
4.2.1 主要流程设计导图	073
4.2.2 内部选聘面试实施流程	075
4.2.3 外部招聘面试实施流程	076
4.2.4 结构化面试管理流程	077
4.2.5 网络远程面试实施流程	078
4.3 人员面试管理标准	079
4.3.1 人力面试管理业务工作标准	079
4.3.2 人力面试管理业务绩效标准	079
4.4 人员面试管理制度	081
4.4.1 制度解决问题导图	081
4.4.2 内部选聘面试管理制度	081
4.4.3 外部招聘面试管理制度	084
4.4.4 面试总结评估管理制度	089

第5章 录用入职业务·流程·标准·制度	095
5.1 录用入职业务模型	096
5.1.1 录用入职业务工作导图	096
5.1.2 录用入职主要工作职责	096
5.2 录用入职管理流程	097
5.2.1 主要流程设计导图	097
5.2.2 员工外部录用管理流程	098
5.2.3 员工推荐录用管理流程	099
5.2.4 员工试用考核管理流程	100
5.2.5 员工入职手续办理流程	101
5.3 录用入职管理标准	102
5.3.1 录用入职管理业务工作标准	102
5.3.2 录用入职管理业务绩效标准	102
5.4 录用入职管理制度	104
5.4.1 制度解决问题导图	104
5.4.2 员工录用管理办法	105
5.4.3 员工入职引导管理办法	110
5.4.4 员工试用转正管理办法	114
第6章 培训管理业务·流程·标准·制度	117
6.1 培训管理业务模型	118
6.1.1 培训管理业务工作导图	118
6.1.2 培训管理主要工作职责	118
6.2 培训管理流程	120
6.2.1 主要流程设计导图	120
6.2.2 新员工培训管理流程	122
6.2.3 员工脱岗培训管理流程	123
6.2.4 培训效果评估工作流程	124

6.3 培训管理标准	125
6.3.1 员工培训管理业务工作标准	125
6.3.2 员工培训管理业务绩效标准	126
6.4 培训管理制度	127
6.4.1 制度解决问题导图	127
6.4.2 员工培训管理制度	128
6.4.3 培训外包管理制度	133
6.4.4 出国培训管理制度	137
第7章 绩效管理业务·流程·标准·制度	139
7.1 绩效业务模型	140
7.1.1 绩效管理业务工作导图	140
7.1.2 绩效管理主要工作职责	140
7.2 绩效管理流程	142
7.2.1 主要流程设计导图	142
7.2.2 绩效目标制定流程	143
7.2.3 绩效考核实施流程	144
7.2.4 绩效面谈工作流程	145
7.2.5 考核申诉管理流程	146
7.3 绩效管理标准	147
7.3.1 绩效管理业务工作标准	147
7.3.2 绩效管理业务绩效标准	148
7.4 绩效管理制度	149
7.4.1 制度解决问题导图	149
7.4.2 高层人员绩效管理制度	150
7.4.3 生产人员绩效管理制度	153
7.4.4 销售人员绩效管理制度	158

第 8 章 薪酬管理业务·流程·标准·制度	163
8.1 薪酬管理业务模型	164
8.1.1 薪酬管理业务工作导图	164
8.1.2 薪酬管理主要工作职责	164
8.2 薪酬管理流程	166
8.2.1 主要流程设计导图	166
8.2.2 薪酬体系设计流程	167
8.2.3 员工工资发放流程	168
8.2.4 员工奖金管理流程	169
8.2.5 员工福利管理流程	170
8.3 薪酬管理标准	171
8.3.1 薪酬管理业务工作标准	171
8.3.2 薪酬管理业务绩效标准	171
8.4 薪酬管理制度	173
8.4.1 制度解决问题导图	173
8.4.2 员工薪酬管理制度	174
8.4.3 薪酬调整管理办法	180
8.4.4 薪酬发放操作办法	183
第 9 章 晋升调职业务·流程·标准·制度	187
9.1 晋升调职业务模型	188
9.1.1 晋升调职业务工作导图	188
9.1.2 晋升调职主要工作职责	188
9.2 晋升调职管理流程	189
9.2.1 主要流程设计导图	189
9.2.2 员工职业生涯规划流程	191
9.2.3 员工岗位晋升管理流程	192
9.2.4 员工竞聘晋升管理流程	193

9.2.5 员工内部调动管理流程	194
9.3 晋升管理标准	195
9.3.1 晋升管理业务工作标准	195
9.3.2 晋升管理业务绩效标准	195
9.4 晋升调职管理制度	197
9.4.1 制度解决问题导图	197
9.4.2 员工岗位调动管理制度	198
9.4.3 员工岗位晋升管理制度	201
9.4.4 员工岗位轮换管理制度	204
第 10 章 离职管理业务 · 流程 · 标准 · 制度	207
10.1 离职管理业务模型	208
10.1.1 离职管理业务工作导图	208
10.1.2 离职管理主要工作职责	208
10.2 离职管理流程	210
10.2.1 主要流程设计导图	210
10.2.2 员工离职控制工作流程	211
10.2.3 员工离职挽留工作流程	212
10.2.4 员工离职手续办理流程	213
10.2.5 辞退员工管理工作流程	214
10.3 离职管理标准	215
10.3.1 员工离职管理业务工作标准	215
10.3.2 员工离职管理业务绩效标准	216
10.4 离职管理制度	217
10.4.1 制度解决问题导图	217
10.4.2 员工离职管理制度	217
10.4.3 员工辞退管理制度	222

第 11 章 员工关系管理业务·流程·标准·制度	227
11.1 员工关系业务模型	228
11.1.1 员工关系业务工作导图	228
11.1.2 员工关系主要工作职责	229
11.2 员工关系管理流程	230
11.2.1 主要流程设计导图	230
11.2.2 劳动合同签订流程	231
11.2.3 保密协议签订流程	232
11.2.4 工伤事故处理流程	233
11.2.5 员工抱怨处理流程	234
11.2.6 员工冲突处理流程	235
11.2.7 员工满意度调查流程	236
11.3 员工关系管理标准	237
11.3.1 员工关系管理业务工作标准	237
11.3.2 员工关系管理业务绩效标准	238
11.4 员工关系管理制度	240
11.4.1 制度解决问题导图	240
11.4.2 劳动合同管理制度	241
11.4.3 员工档案管理制度	246
11.4.4 劳动纠纷管理制度	250

第1章 人力资源规范化管理体系

1.1 人力资源管理知识体系导图

人力资源管理是企业在经济学和人本思想的指导下，通过招聘、甄选、培训、薪酬等管理形式对企业内外相关人力资源进行有效运用，满足企业当前及未来发展的需求，保证企业目标实现和成员发展的最优化的一系列活动的总称。人力资源管理知识体系导图如图1-1所示：

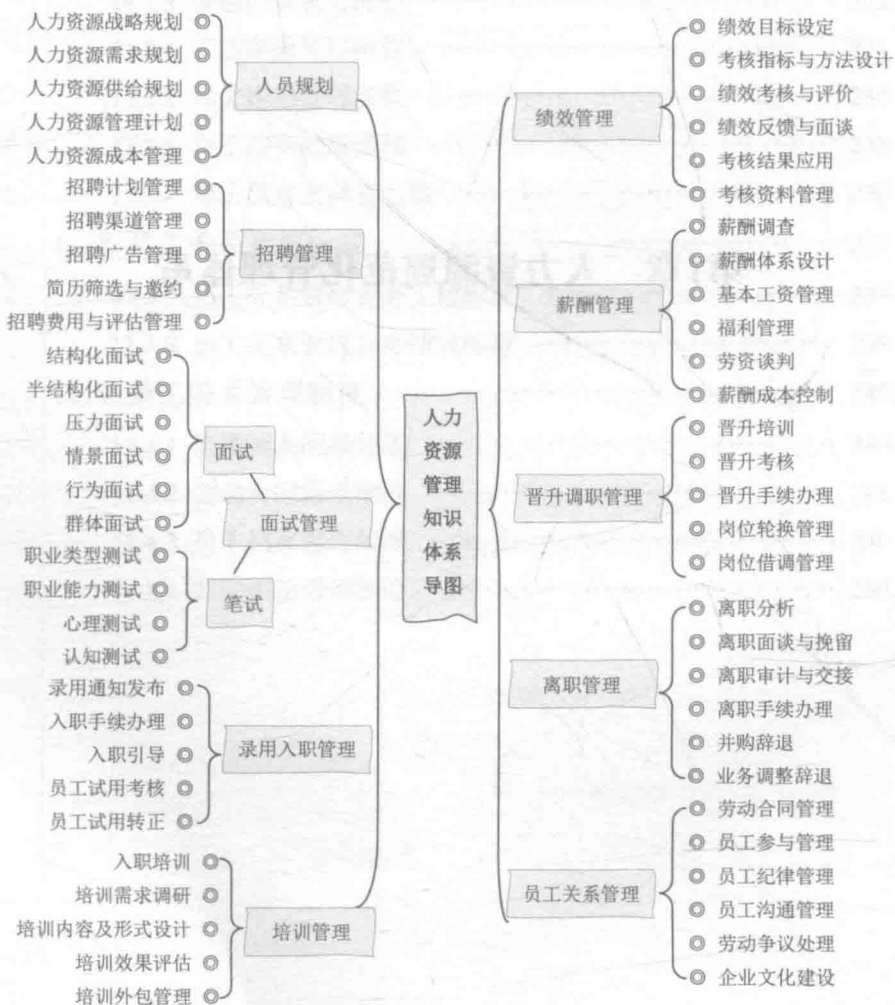


图1-1 人力资源管理知识体系导图

1.2 人力规范化管理体系设计模板

1.2.1 业务模型模板设计

业务模型主要用来描述企业管理所涉及的业务内容、业务表现及业务之间的关系，主要从业务工作导图和主要工作职责两个方面进行设计。其具体模板设计如下：

1.业务工作导图模板设计

业务工作导图是对业务内容进行分类描述，并对分类内容进行具体说明的模板。企业可以以表1-1所示的业务工作导图示例模板为参考，设计出适用的部门业务工作导图。

表1-1 业务工作导图模板范例

工作内容	内容具体说明
	1. 2. 3.
	1. 2. 3.

2.主要工作职责模板设计

针对每一项业务或每一项工作，要做到事事有人干。这是企业各个部门在进行本部门所设岗位的职责设计时所遵循的首要原则。同时，人力资源部还应做好企业战略分析、工作任务分析以及业务流程梳理工作，在此基础上设计部门及每个岗位的主要职责。