

从「如何做」走向「如何更有效地做」的解决方案

人力资源管理

流程设计与工作标准

(第2版)

孙宗虎 王瑞永◎编著

流程化

责任明确的
管理业务流程

标准化

科学规范的
工作执行标准

工具化

拿来即用的
模板与范例

实务化

切合实际的
执行方案



弗布克管理流程与工作标准系列

人力资源管理 流程设计与工作标准

(第2版)

孙宗虎 王瑞永 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理流程设计与工作标准 / 孙宗虎, 王瑞永
编著. — 2 版. — 北京: 人民邮电出版社, 2012. 3
(弗布克管理流程与工作标准系列)
ISBN 978-7-115-27576-9

I. ①人… II. ①孙…②王… 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 (2012) 第 024546 号

内 容 提 要

本书以流程图和工作标准的形式介绍了企业人力资源管理部门的各项工作内容, 具体包括人力资源规划管理、组织结构管理、工作分析管理、员工招聘管理、面试甄选管理、员工录用管理、员工培训与职业生涯规划管理、绩效考核管理、员工薪酬管理、员工晋升与离职管理、员工出差管理、员工日常管理、员工关系管理 13 大工作事项的 100 个流程与相关标准。本书形式新颖、步骤清晰, 各个部门的具体工作任务一目了然, 具有很强的可操作性。

本书适合企业中高层管理人员、人力资源管理专业人员、人力资源管理流程设计者、培训和管理咨询人员、高等院校管理专业师生使用。

弗布克管理流程与工作标准系列

人力资源管理流程设计与工作标准 (第 2 版)

-
- ◆ 编 著 孙宗虎 王瑞永
责任编辑 刘 盈
执行编辑 贾璐帆
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京鑫正大印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 22.5 2012 年 3 月第 2 版
字数: 130 千字 2012 年 3 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-27576-9

定 价: 55.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“弗布克管理流程与工作标准系列”第2版序

“弗布克管理流程与工作标准系列”图书上市五年以来，赢得了广大读者的认可与好评。他们对本系列图书中的矩阵式流程图以及配套的工作执行标准等内容给予了高度评价；同时，针对书中流程内容的应用、流程图的细节处理等问题，也提出了中肯的批评和有效的改进建议，在此我们深表感谢！

为了更好地满足读者的实际需求，我们在充分考虑和研究了读者反映的问题与意见后，对本系列图书进行了流程事项的增补、拆分和工作标准的重新梳理，并增加了流程执行绩效的考核说明等内容。

此次改版工作涉及本系列16本初版图书中的9本，并且，在后续工作中，我们还将继续增加系列图书的品种数，以便读者能够将流程管理应用到企业的每一个具体事项。

本系列图书旨在解决中国企业管理中的细节执行问题，倡导标准化、规范化、制度化、工具化、流程化和实务化这一“六合一”的管理思想，提供相应的操作范例，力求从最基础、最实务的层面，为企业推进规范化管理进程提供帮助与指导。

将每项工作的程序与标准确定下来，不但能为企业的绩效考核提供依据，也能为区分每个部门、每位员工的责权提供依据，从而明确各自的责权范围和界限，避免发生互相推诿的情况。同时，标准化的工作程序大大增强了企业每个部门、每位员工的责任意识，让其更好地对自己的事情负责。只有每位员工都对自己的工作负起责任，企业的执行能力才能得到提升，企业的竞争力也才能永续。

值得指出的是，本系列图书提供的管理流程和工作标准主要针对企业管理中的细节问题、具体问题，通过对这些问题的解决及工作标准的制定，帮助企业“标准化”和“量化”各个岗位的工作内容，为企业的绩效考核提供合理、有效的依据。

推行流程化和标准化管理可以使企业做到“人与事的完美结合”。流程的规范化和工作的标准化能够促使企业的员工从知道“如何做”向“如何有效去做”转变，这一转变必将大大地提高员工的工作效率和各个部门之间的协调能力，进而从整体上提高企业的运营效率。

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

2012 年 1 月

前 言

《人力资源管理流程设计与工作标准（第2版）》是“弗布克管理流程与工作标准系列”图书中的一本。本书围绕人力资源管理流程的设计，配以相应的工作标准，将人力资源管理事项的执行工作落实到具体的流程中，既为企业解决了“由谁做”、“做什么”的问题，也进一步解决了“如何有效地做”的问题。

在《人力资源管理流程设计与工作标准》第1版的基础上，我们对本书做了如下修订和补充。

一、重新构建人力资源管理流程体系

1. 从整体内容结构上，重新梳理了原书中有关流程的顺序，理顺了人力资源管理的工作内容，使流程的设计更加符合企业的实际情形。具体内容包括人力资源规划管理、组织结构设计管理、工作分析管理、员工招聘管理、面试甄选管理、员工录用管理、员工培训与职业生涯规划管理、绩效考核管理、员工薪酬管理、员工晋升与离职管理、员工出差管理、员工日常管理、员工关系管理13大工作事项。

2. 基于梳理后的人力资源管理流程体系，结合企业推行流程管理的实际需要，本书增补了一些新的管理流程和工作标准，进一步细化了人力资源管理的具体工作事项，使重新架构的人力资源管理流程更加全面、详细，以便于企业将流程管理应用到人力资源管理的每一个具体事项上。

3. 为方便企业推行流程管理或流程改造，本书每一章都新设一节，在介绍流程设计之前，先对流程设计的目的或流程在企业中发挥的作用加以说明，并理清本章各流程之间的内在逻辑关系，为企业选用相关流程时提供决策依据。

二、梳理细化每个流程的具体内容

1. 对于某一个具体流程的设计，本书在延续第1版设计思路的基础上，按照企业运行实际重新梳理或更新了流程的步骤，进一步细化、补充了流程中节点事项的工作标准，使修订后的流程、工作标准更加符合人力资源管理的实际工作需要，方便读者“拿来即用”。

2. 本书还针对人力资源管理流程中关键事项的落实与执行，设计了相应的考核指标与操作说明，为流程中关键事项的执行效果提供考核依据，从而确保了流程管理与工作的标准化，为企业推行流程管理提供了有力的保障。

随着企业管理水平的不断提高，企业的流程也在不断地发生变化，因此，读者在应用本书时可以参考以下建议。

1. 对于本书中提供的人力资源管理流程与工作标准，读者可以根据所在企业的实际情况加以适当修改或重新设计，使之更加符合本企业的情况。

2. 读者可以将本书中的流程作为参照，将所在企业每个部门内每个员工的工作流程进行适当压缩、流程再造，进而实现提高企业运营效率的目的。

3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作流程，因需而变，高效管理、高效工作，最终达到“赢在执行”的目标。

最后，衷心希望“弗布克管理流程与工作标准系列”图书能够给各个企业提供流程管理方面的先进理念和实务层面的解决方案。

在本书改版的过程中，孙立宏、刘伟、张松花、杨扬、郁延娜、刘井学负责资料的收集和整理，邓长发、廖应涵、王建霞、王玉凤、唐娟负责数字图表的编排，李艳、滕晓丽、程淑丽、赵雯、王淑燕、韩伟静、翟振芳、袁燕华、姜巧萍、杨雪负责审定本书的部分流程，全书由孙宗虎、王瑞永统撰定稿。

目 录

第 1 章 流程与流程图的绘制	1
1.1 流程与流程再造	3
1.1.1 什么是流程	3
1.1.2 什么是流程再造	3
1.1.3 流程设计或再造的基础	4
1.1.4 流程管理对企业的意义	4
1.2 流程图的绘制与管理	5
1.2.1 流程图绘制原则	5
1.2.2 选择“关键流程”	5
1.2.3 流程图绘制方法	8
1.2.4 流程图的管理与实施	10
第 2 章 人力资源规划管理流程	13
2.1 人力资源规划管理流程设计	15
2.1.1 流程设计目的	15
2.1.2 流程结构设计	15
2.2 人力资源战略规划管理流程与工作标准	16
2.2.1 人力资源战略规划管理流程图	16
2.2.2 人力资源战略规划管理工作标准	17
2.2.3 流程关键事项与考核说明	18

2.3	人力资源需求预测管理流程与工作标准	19
2.3.1	人力资源需求预测管理流程图	19
2.3.2	人力资源需求预测管理工作标准	20
2.3.3	流程关键事项与考核说明	21
2.4	人力资源供给预测管理流程与工作标准	22
2.4.1	人力资源供给预测管理流程图	22
2.4.2	人力资源供给预测管理工作标准	23
2.4.3	流程关键事项与考核说明	24
2.5	人力资源工作计划管理流程与工作标准	25
2.5.1	人力资源工作计划管理流程图	25
2.5.2	人力资源工作计划管理工作标准	26
2.5.3	流程关键事项与考核说明	27
2.6	人力资源费用预算管理流程与工作标准	28
2.6.1	人力资源费用预算管理流程图	28
2.6.2	人力资源费用预算管理工作标准	29
2.6.3	流程关键事项与考核说明	30

第3章 组织结构管理流程 31

3.1	组织结构管理流程设计	33
3.1.1	流程设计目的	33
3.1.2	流程结构设计	33
3.2	组织结构设计流程与工作标准	34
3.2.1	组织结构设计流程图	34
3.2.2	组织结构设计工作标准	35
3.2.3	流程关键事项与考核说明	36
3.3	组织结构变革流程与工作标准	37
3.3.1	组织结构变革流程图	37
3.3.2	组织结构变革工作标准	38

3.3.3 流程关键事项与考核说明	39
3.4 岗位设计流程与工作标准	40
3.4.1 岗位设计流程图	40
3.4.2 岗位设计工作标准	41
3.4.3 流程关键事项与考核说明	42
第4章 工作分析管理流程	43
4.1 工作分析管理流程设计	45
4.1.1 流程设计目的	45
4.1.2 流程结构设计	45
4.2 工作分析管理流程与工作标准	46
4.2.1 工作分析管理流程图	46
4.2.2 工作分析管理工作标准	47
4.2.3 流程关键事项与考核说明	48
4.3 岗位评价管理流程与工作标准	49
4.3.1 岗位评价管理流程图	49
4.3.2 岗位评价管理工作标准	50
4.3.3 流程关键事项与考核说明	51
4.4 岗位说明书编制流程与工作标准	52
4.4.1 岗位说明书编制流程图	52
4.4.2 岗位说明书编制工作标准	53
4.4.3 流程关键事项与考核说明	54
第5章 员工招聘管理流程	55
5.1 员工招聘管理流程设计	57
5.1.1 流程设计目的	57
5.1.2 流程结构设计	57
5.2 招聘管理流程与工作标准	58

5.2.1	招聘管理流程图	58
5.2.2	招聘管理工作标准	59
5.2.3	流程关键事项与考核说明	60
5.3	招聘计划管理流程与工作标准	61
5.3.1	招聘计划管理流程图	61
5.3.2	招聘计划管理工作标准	62
5.3.3	流程关键事项与考核说明	63
5.4	招聘费用预算流程与工作标准	64
5.4.1	招聘费用预算流程图	64
5.4.2	招聘费用预算工作标准	65
5.4.3	流程关键事项与考核说明	65
5.5	招聘广告编写流程与工作标准	66
5.5.1	招聘广告编写流程图	66
5.5.2	招聘广告编写工作标准	67
5.5.3	流程关键事项与考核说明	67
5.6	内部招聘管理流程与工作标准	68
5.6.1	内部招聘管理流程图	68
5.6.2	内部招聘管理工作标准	69
5.6.3	流程关键事项与考核说明	70
5.7	外部招聘管理流程与工作标准	71
5.7.1	外部招聘管理流程图	71
5.7.2	外部招聘管理工作标准	72
5.7.3	流程关键事项与考核说明	72
5.8	猎头招聘管理流程与工作标准	73
5.8.1	猎头招聘管理流程图	73
5.8.2	猎头招聘管理工作标准	74
5.8.3	流程关键事项与考核说明	75
5.9	技术人员及管理支持人员推荐管理流程与工作标准	76

5.9.1	技术人员及管理支持人员推荐管理流程图	76
5.9.2	技术人员及管理支持人员推荐管理工作标准	77
5.9.3	流程关键事项与考核说明	78
5.10	中高层管理及核心专业人员推荐管理流程与工作标准	79
5.10.1	中高层管理及核心专业人员推荐管理流程图	79
5.10.2	中高层管理及核心专业人员推荐管理工作标准	80
5.10.3	流程关键事项与考核说明	81
第6章	面试甄选管理流程	83
6.1	面试甄选管理流程设计	85
6.1.1	流程设计目的	85
6.1.2	流程结构设计	85
6.2	面试甄选管理流程与工作标准	86
6.2.1	面试甄选管理流程图	86
6.2.2	面试甄选管理工作标准	87
6.2.3	流程关键事项与考核说明	87
6.3	面试准备管理流程与工作标准	88
6.3.1	面试准备管理流程图	88
6.3.2	面试准备管理工作标准	89
6.3.3	流程关键事项与考核说明	89
6.4	面试题目设计流程与工作标准	90
6.4.1	面试题目设计流程图	90
6.4.2	面试题目设计工作标准	91
6.4.3	流程关键事项与考核说明	91
6.5	人才测评管理流程与工作标准	92
6.5.1	人才测评管理流程图	92
6.5.2	人才测评管理工作标准	93
6.5.3	流程关键事项与考核说明	94

6.6	测评机构选择流程与工作标准	95
6.6.1	测评机构选择流程图	95
6.6.2	测评机构选择工作标准	96
6.6.3	流程关键事项与考核说明	97
第7章	员工录用管理流程	99
7.1	员工录用管理流程设计	101
7.1.1	流程设计目的	101
7.1.2	流程结构设计	101
7.2	员工录用管理流程与工作标准	102
7.2.1	员工录用管理流程图	102
7.2.2	员工录用管理工作标准	103
7.2.3	流程关键事项与考核说明	104
7.3	新员工入职引导流程与工作标准	105
7.3.1	新员工入职引导流程图	105
7.3.2	新员工入职引导工作标准	106
7.3.3	流程关键事项与考核说明	107
7.4	员工试用管理流程与工作标准	108
7.4.1	员工试用管理流程图	108
7.4.2	员工试用管理工作标准	109
7.4.3	流程关键事项与考核说明	109
7.5	员工转正管理流程与工作标准	110
7.5.1	员工转正管理流程图	110
7.5.2	员工转正管理工作标准	111
7.5.3	流程关键事项与考核说明	112
7.6	劳动合同签订流程与工作标准	113
7.6.1	劳动合同签订流程图	113
7.6.2	劳动合同签订工作标准	114

7.6.3	流程关键事项与考核说明	115
7.7	人事档案调转流程与工作标准	116
7.7.1	人事档案调转流程图	116
7.7.2	人事档案调转工作标准	117
7.7.3	流程关键事项与考核说明	117
第8章	员工培训与职业生涯规划管理流程	119
8.1	员工培训与职业生涯规划管理流程设计	121
8.1.1	流程设计目的	121
8.1.2	流程结构设计	121
8.2	培训管理流程与工作标准	122
8.2.1	培训管理流程图	122
8.2.2	培训管理工作标准	123
8.2.3	流程关键事项与考核说明	124
8.3	培训需求调查流程与工作标准	125
8.3.1	培训需求调查流程图	125
8.3.2	培训需求调查工作标准	126
8.3.3	流程关键事项与考核说明	126
8.4	培训计划制订流程与工作标准	127
8.4.1	培训计划制订流程图	127
8.4.2	培训计划制订工作标准	128
8.4.3	流程关键事项与考核说明	128
8.5	培训费用预算流程与工作标准	129
8.5.1	培训费用预算流程图	129
8.5.2	培训费用预算工作标准	130
8.5.3	流程关键事项与考核说明	130
8.6	培训课程设计流程与工作标准	131
8.6.1	培训课程设计流程图	131

8.6.2	培训课程设计工作标准	132
8.6.3	流程关键事项与考核说明	132
8.7	内部讲师选拔流程与工作标准	133
8.7.1	内部讲师选拔流程图	133
8.7.2	内部讲师选拔工作标准	134
8.7.3	流程关键事项与考核说明	135
8.8	内部讲师聘请流程与工作标准	136
8.8.1	内部讲师聘请流程图	136
8.8.2	内部讲师聘请工作标准	137
8.8.3	流程关键事项与考核说明	137
8.9	员工离岗培训流程与工作标准	138
8.9.1	员工离岗培训流程图	138
8.9.2	员工离岗培训工作标准	139
8.9.3	流程关键事项与考核说明	140
8.10	员工出国培训流程与工作标准	141
8.10.1	员工出国培训流程图	141
8.10.2	员工出国培训工作标准	142
8.10.3	流程关键事项与考核说明	143
8.11	培训外包管理流程与工作标准	144
8.11.1	培训外包管理流程图	144
8.11.2	培训外包管理工作标准	145
8.11.3	流程关键事项与考核说明	146
8.12	培训机构选择流程与工作标准	147
8.12.1	培训机构选择流程图	147
8.12.2	培训机构选择工作标准	148
8.12.3	流程关键事项与考核说明	148
8.13	培训效果考核流程与工作标准	149
8.13.1	培训效果考核流程图	149

8.13.2	培训效果考核工作标准	150
8.13.3	流程关键事项与考核说明	151
8.14	培训项目评估流程与工作标准	152
8.14.1	培训项目评估流程图	152
8.14.2	培训项目评估工作标准	153
8.14.3	流程关键事项与考核说明	154
8.15	职业生涯规划管理流程与工作标准	155
8.15.1	职业生涯规划管理流程图	155
8.15.2	职业生涯规划管理工作标准	156
8.15.3	流程关键事项与考核说明	157
第9章	绩效考核管理流程	159
9.1	绩效考核管理流程设计	161
9.1.1	流程设计目的	161
9.1.2	流程结构设计	161
9.2	绩效管理流程与工作标准	162
9.2.1	绩效管理流程图	162
9.2.2	绩效管理工作标准	163
9.2.3	流程关键事项与考核说明	164
9.3	绩效目标设定流程与工作标准	165
9.3.1	绩效目标设定流程图	165
9.3.2	绩效目标设定工作标准	166
9.3.3	流程关键事项与考核说明	166
9.4	考核标准制定流程与工作标准	167
9.4.1	考核标准制定流程图	167
9.4.2	考核标准制定工作标准	168
9.4.3	流程关键事项与考核说明	169
9.5	月度考核计划管理流程与工作标准	170