

企业规范化管理全案丛书

人力资源管理 规范化

操作全案

赵淑芳 等◎编著

人力资源管理控制体系工具大全

系统控制 立足企业管理的全局性设计

流程控制 规范人力资源管理工作标准

图表控制 细化每一项任务的工作节点

制度控制 落实人力资源管理目标责任

☐ 关注“经管小酒馆”官方微信，回复“人力资源管理规范化操作全案”，下载表单电子版。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企 业 规 范 化 管 理 全 案 从 书

人力资源管理 规范化

赵淑芳 等◎编著

操作全案



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是一本关于人力资源管理的实务操作工具书,兼具理论性与实操性的特点。采用了“工作要点+管理流程+管理工具+管理模板”的系统化设计结构,可以全方位辅助企业建设人力资源管理体系、规范人力资源管理工作。

本书从人力资源管理体系建设讲起,内容涉及人力资源管理体系建设、组织结构设计与定岗定编、人力资源规划管理、职位分析与工作说明书设计、员工招聘与配置管理、面试与录用管理、员工培训管理、绩效考核、薪酬管理、奖金激励管理、员工福利保险、员工关系管理、人力资源信息系统、人力资源外包及人力资源开发共15章内容。

本书适合企业中高层管理者、人力资源管理工作从业人员、培训师、咨询师及高校人力资源相关专业的师生阅读使用。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理规范化操作全案 / 赵淑芳等编著. —北京:机械工业出版社, 2016. 3

(企业规范化管理全案丛书)

ISBN 978-7-111-52963-7

I. ①人… II. ①赵… 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028732号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹雅君 责任编辑:曹雅君 陈洁

责任校对:舒莹 封面设计:柏拉图

责任印制:乔宇

保定市中华美凯印刷有限公司印刷

2016年3月第1版·第1次印刷

184mm×260mm·25.5印张·475千字

标准书号:ISBN 978-7-111-52963-7

定价:58.60元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线:010-88361066

机工官网:www.cmpbook.com

读者购书热线:010-68326294

机工官博:weibo.com/cmp1952

010-88379203

金书网:www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网:www.cmpedu.com

前言

人力资源管理工作，作为企业日常管理工作中的一项基础工作，正受到越来越多的重视。而随着人力资源管理工作从人事管理向人力资源开发的过渡，让人力资源管理工作从日常繁杂的工作中解放出来，人力资源管理工作也成了很多从事企业管理研究的人员的一项重要课题。

为了能够最大限度地节省人力资源管理工作者的时间和精力，便于其迅速查到所需要的工作模板和知识点，我们特别编写了本书。

本书不仅涵盖了人力资源管理的最新理论成果，还系统地给出了人力资源管理体系建设所需的工具、制度、方案等模板。读者通过阅读本书不仅可以使理论水平得到提升，还能提高人力资源管理工作效率。

本书采用了“工作要点+管理流程+管理工具+管理模板”的系统化设计结构，可以全方位辅助企业建设人力资源管理体系、规范人力资源管理工作。本书从人力资源管理体系建设讲起，内容涉及人力资源管理体系建设、组织结构设计与定岗定编、人力资源规划管理、职位分析与工作说明书设计、员工招聘与配置管理、面试与录用管理、员工培训管理、绩效考核、薪酬管理、奖金激励管理、员工福利保险、员工关系管理、人力资源信息系统、人力资源外包及人力资源开发共15章内容。

本书与市面上同类图书相比具有以下几大特点：

★ 理论与实操相结合，理论与实操共通。

本书从企业人力资源管理体系设计的理论入手，详细讲述了人力资源管理领域中的各种技术、方法和技巧，并且通过“流程+工具+模板”的方式给出了实务操作过程中所需的表格、流程、方案或制度，这样可以方便读者在学习人力资源管理理论知识的同时掌握实务操作的知识，达到“理论与实操共通”的目的。

★ 更加注重人力资源系统化设计。

本书不是简单的知识点和管理工具的汇总，而是从人力资源管理体系设计的层面入手，逐个对人力资源管理模块进行讲解，不仅强化了绩效考核与薪酬管理、员工培训等内容，还涵盖了人力资源外包、人力资源开发等领域。

★ 内容丰富，实用性强。

本书涵盖了从人力资源管理实务操作工作要点到实操工具等众多项目，构成了丰富、全面的人力资源工具库。本书提供的大量图表、制度、文案可供读者随时查阅。

本书适合企业人力资源管理人员、中高层管理者、企业咨询师、企业培训师及高校人力资源相关专业师生阅读使用。

在本书的编写过程中，刘晓丽、张亮、李晶为本书资料的收集和填充做了大量的工作，赵淑芳编写第1、2章，周灿辉、李祖才、刘明明编写第3、4章，张超、刘振清、刘继全编写第5、6章，张亚芝、郭玲玲、栾续伟编写第7、8章，王福仁、张志义编写第9、10章，施源、宁学峰、王凤芝编写第11、12章，职莹、刘丽丽、任洪伟编写第13、14章，秦瑞芝、赵进军编写第15章，全书由赵淑芳统撰定稿。

编 者

Contents 目录

前 言

第 1 章	人力资源管理体系建设	1
1.1	人力资源管理体系建设概要	1
1.1.1	人力资源管理体系建设的前提	1
1.1.2	人力资源管理体系的职能模块	2
1.1.3	人力资源管理体系建设的经典模式	4
1.2	人力资源体系建设工作要点	6
1.2.1	人力资源体系建设的步骤	6
1.2.2	人力资源体系建设的沟通	7
1.2.3	人力资源体系建设的角色分工	8
1.3	人力资源体系建设文案	9
1.3.1	人力资源体系建设方案	9
1.3.2	人力资源 4P 体系建设方案	11
第 2 章	组织结构设计 with 定岗定编	15
2.1	组织结构设计 with 定岗定编工作要点	15
2.1.1	组织结构模式	15
2.1.2	组织结构设计 with 的程序	18
2.1.3	岗位设计的步骤	19
2.1.4	岗位定编的步骤	19
2.2	组织结构设计 with 定岗定编管理流程	21
2.2.1	组织结构设计管理流程	21
2.2.2	组织结构调整管理流程	23
2.3	组织结构设计 with 责权范本	25
2.3.1	董事会组织结构 with 责权	25
2.3.2	总经办组织结构 with 责权	26
2.3.3	生产管理部组织结构 with 责权	27
2.3.4	技术开发部组织结构 with 责权	28
2.3.5	产品研发部组织结构 with 责权	29
2.3.6	质量管理部组织结构 with 责权	30

2.3.7	市场部组织结构与责权	31
2.3.8	销售部组织结构与责权	32
2.3.9	采购部组织结构与责权	33
2.3.10	客户服务部组织结构与责权	34
2.3.11	人力资源部组织结构与责权	35
2.3.12	行政部组织结构与责权	36
2.3.13	财务部组织结构与责权	37
2.4	组织结构设计与定岗定编制度与文案	38
2.4.1	组织架构与岗位编制管理制度	38
2.4.2	组织结构设计方案	40
2.4.3	定岗定编设计方案	43
第3章	人力资源规划管理	46
3.1	人力资源规划工作要点	47
3.1.1	人力资源规划的编制程序	47
3.1.2	人力资源需求的预测方法	48
3.1.3	人力资源供给的预测方法	49
3.2	人力资源规划管理流程	51
3.2.1	人力资源规划流程	51
3.2.2	年度人力资源计划制订流程	53
3.2.3	人力资源规划调整管理流程	55
3.3	人力资源规划管理工具	57
3.3.1	人力资源现状盘点表	57
3.3.2	人力资源需求预测表	57
3.3.3	人力资源供给预测表	58
3.3.4	人力资源年度规划表	58
3.4	人力资源规划管理模板	59
3.4.1	人力资源规划管理制度	59
3.4.2	人力资源规划编制规范	62
3.4.3	年度人力资源规划	63
第4章	职位分析与工作说明书设计	65
4.1	职位分析与工作说明书设计工作要点	65
4.1.1	职位分析实施程序	65
4.1.2	职位分析方法	65
4.2	职位分析与工作说明书设计管理流程	69
4.2.1	职位分析管理流程	69
4.2.2	工作说明书编制管理流程	71
4.3	工作说明书设计范本	73

4.3.1	总经理工作说明书	73
4.3.2	市场部经理工作说明书	74
4.3.3	市场调研主管工作说明书	75
4.3.4	销售部经理工作说明书	76
4.3.5	区域销售经理工作说明书	77
4.3.6	网络销售经理工作说明书	78
4.3.7	电话销售经理工作说明书	79
4.3.8	大客户部经理工作说明书	80
4.3.9	售后服务部经理工作说明书	81
4.3.10	产品研发部经理工作说明书	82
4.3.11	产品研发工程师工作说明书	83
4.3.12	生产部经理工作说明书	84
4.3.13	生产计划主管工作说明书	85
4.3.14	生产调度主管工作说明书	86
4.3.15	生产车间主任工作说明书	87
4.3.16	设备管理部经理工作说明书	88
4.3.17	设备检修主管工作说明书	89
4.3.18	质量管理部经理工作说明书	90
4.3.19	质量体系主管工作说明书	91
4.3.20	质量检验主管工作说明书	92
4.3.21	采购部经理工作说明书	93
4.3.22	供应商管理主管工作说明书	94
4.3.23	物料采购主管工作说明书	95
4.3.24	仓储部经理工作说明书	96
4.3.25	财务部经理工作说明书	97
4.3.26	财务部会计工作说明书	98
4.3.27	财务部出纳工作说明书	99
4.3.28	行政部经理工作说明书	100
4.3.29	行政主管工作说明书	101
4.3.30	保洁主管工作说明书	102
4.3.31	安全主管工作说明书	103
4.3.32	人力资源经理工作说明书	104
4.3.33	招聘主管工作说明书	105
4.3.34	薪酬主管工作说明书	106
4.3.35	绩效主管工作说明书	107
4.3.36	培训主管工作说明书	108
4.4	职位分析与工作说明书管理模板	109
4.4.1	职位分析管理制度	109

4.4.2	职位分析实施方案	111
第5章	员工招聘与配置管理	113
5.1	员工招聘与配置工作要点	113
5.1.1	外部招聘渠道	113
5.1.2	内部招聘方式	114
5.1.3	内部选拔方法	115
5.2	员工招聘与配置管理流程	116
5.2.1	员工招聘管理流程	116
5.2.2	内部选拔管理流程	118
5.3	员工招聘与配置管理工具	120
5.3.1	员工招聘申请表	120
5.3.2	员工招聘计划表	120
5.3.3	招聘费用预算表	121
5.3.4	内部竞聘报名表	121
5.4	员工招聘与配置管理模板	122
5.4.1	员工招聘管理制度	122
5.4.2	内部竞聘管理制度	124
5.4.3	退休返聘管理制度	126
5.4.4	企业员工招聘计划	128
第6章	面试与录用管理	131
6.1	面试与录用工作要点	131
6.1.1	结构化面试	131
6.1.2	行为描述法	132
6.1.3	公文筐测试	132
6.1.4	无领导小组讨论	133
6.2	面试与录用管理流程	135
6.2.1	员工面试管理流程	135
6.2.2	员工录用管理流程	137
6.3	面试与录用管理工具	139
6.3.1	录用通知书	139
6.3.2	辞谢通知书	139
6.3.3	背景调查函	140
6.3.4	背景调查表	140
6.3.5	面试评分表	141
6.3.6	面试总结评价表	142
6.4	面试与录用管理模板	142
6.4.1	员工录用管理制度	142

6.4.2	高级经理人员面试方案	144
6.4.3	招聘效果评估报告	146
第7章	员工培训管理	149
7.1	员工培训工作的要点	149
7.1.1	培训计划的编制	149
7.1.2	培训课程的安排	150
7.1.3	培训师的选择	152
7.1.4	培训预算的编制	154
7.2	员工培训管理流程	155
7.2.1	员工培训管理流程概要	155
7.2.2	培训计划管理流程	157
7.2.3	培训效果评估流程	159
7.2.4	培训外包管理流程	161
7.2.5	外派培训管理流程	163
7.3	员工培训管理工具	165
7.3.1	部门培训需求调查表	165
7.3.2	岗位培训需求调查表	165
7.3.3	员工培训申请表	166
7.3.4	员工培训计划表	166
7.3.5	培训费用申请表	167
7.3.6	学员反馈登记表	167
7.3.7	培训效果评价表	168
7.4	员工培训管理模板	169
7.4.1	员工培训管理制度	169
7.4.2	年度培训计划	171
7.4.3	培训效果评估制度	174
7.4.4	培训外包管理制度	176
7.4.5	外派培训管理制度	179
7.4.6	培训成本控制方案	181
7.4.7	外派培训协议模板	183
第8章	绩效考核	184
8.1	绩效考核工作的要点	184
8.1.1	绩效考核实施程序	184
8.1.2	量表考核法	188
8.1.3	行为锚定法	189
8.1.4	360°绩效考核法	191
8.1.5	“目标管理 (MBO)” 绩效考核法	192

8.1.6	“关键业绩指标 (KPI)” 绩效考核法	193
8.1.7	“平衡计分卡 (BSC)” 绩效考核法	195
8.2	绩效考核管理流程	197
8.2.1	绩效考核管理流程概要	197
8.2.2	绩效改进管理流程	199
8.3	绩效考核 KPI 量表	201
8.3.1	总经理 KPI 考核量表	201
8.3.2	市场部经理 KPI 考核量表	202
8.3.3	市场调研主管 KPI 考核量表	203
8.3.4	销售部经理 KPI 考核量表	204
8.3.5	区域销售经理 KPI 考核量表	205
8.3.6	网络销售经理 KPI 考核量表	206
8.3.7	电话销售经理 KPI 考核量表	207
8.3.8	大客户经理 KPI 考核量表	208
8.3.9	售后服务经理 KPI 考核量表	209
8.3.10	产品研发部经理 KPI 考核量表	210
8.3.11	产品研发工程师 KPI 考核量表	211
8.3.12	生产部经理 KPI 考核量表	212
8.3.13	生产计划主管 KPI 考核量表	213
8.3.14	生产调度主管 KPI 考核量表	214
8.3.15	生产车间主任 KPI 考核量表	215
8.3.16	设备管理部经理 KPI 考核量表	216
8.3.17	设备检修主管 KPI 考核量表	217
8.3.18	质量管理部经理 KPI 考核量表	218
8.3.19	质量体系主管 KPI 考核量表	219
8.3.20	质量检验主管 KPI 考核量表	220
8.3.21	采购部经理 KPI 考核量表	221
8.3.22	供应商管理主管 KPI 考核量表	222
8.3.23	物料采购主管 KPI 考核量表	223
8.3.24	仓储部经理 KPI 考核量表	224
8.3.25	财务部经理 KPI 考核量表	225
8.3.26	财务部会计 KPI 考核量表	226
8.3.27	财务部出纳 KPI 考核量表	227
8.3.28	行政部经理 KPI 考核量表	228
8.3.29	行政主管 KPI 考核量表	229
8.3.30	保洁主管 KPI 考核量表	230
8.3.31	安全主管 KPI 考核量表	231
8.3.32	人力资源部经理 KPI 考核量表	232

8.3.33	招聘主管 KPI 考核量表	233
8.3.34	薪酬主管 KPI 考核量表	234
8.3.35	绩效主管 KPI 考核量表	235
8.3.36	培训主管 KPI 考核量表	236
8.4	绩效考核管理模板	237
8.4.1	员工绩效管理制度	237
8.4.2	高层管理人员绩效奖励方案	240
8.4.3	销售人员绩效量化考核方案	243
8.4.4	产品研发项目绩效奖励方案	245
8.4.5	车间操作工人绩效奖励方案	247
8.4.6	绩效考核实施工作总结	249
第 9 章	薪酬管理	252
9.1	薪酬管理工作要点	252
9.1.1	结构工资体系设计	252
9.1.2	岗位薪点工资体系设计	253
9.1.3	岗位绩效工资体系设计	254
9.1.4	宽带薪酬体系设计	255
9.1.5	年薪制薪酬体系设计	257
9.2	薪酬管理流程	259
9.2.1	企业薪酬管理流程	259
9.2.2	员工薪酬调整管理流程	261
9.3	薪酬管理工具	263
9.3.1	员工薪酬调查表	263
9.3.2	薪酬调整申请表	264
9.3.3	员工调薪记录表	264
9.3.4	月度薪酬调整审批表	265
9.4	薪酬管理模板	265
9.4.1	企业薪酬管理制度	265
9.4.2	薪酬体系设计方案	269
9.4.3	宽带薪酬设计方案	272
9.4.4	年薪制薪酬设计方案	276
第 10 章	奖金激励管理	279
10.1	奖金激励管理工作要点	279
10.1.1	奖金激励体系设计	279
10.1.2	经济增加值 (EVA) 奖金设计	281
10.1.3	股票奖励计划	282
10.2	奖金激励管理流程	283

10.2.1	奖金激励管理流程概要	283
10.2.2	奖金设计管理流程	285
10.3	奖金激励管理工具	287
10.3.1	奖金申请表	287
10.3.2	奖金汇总表	287
10.3.3	奖金分配表	287
10.4	奖金激励管理模板	288
10.4.1	企业奖金管理制度	288
10.4.2	基于 EVA 的经理人薪酬设计方案	289
10.4.3	高层管理者股权激励方案	291
10.4.4	产品研发人员项目奖励方案	294
10.4.5	销售人员业绩提成奖励方案	295
10.4.6	生产车间计件奖金发放方案	297
10.4.7	生产车间物料节约奖励方案	299
第 11 章	员工福利保险	301
11.1	员工福利保险管理工作要点	301
11.1.1	员工福利保险体系设计的影响因素	301
11.1.2	员工福利体系的设计程序	302
11.1.3	弹性福利计划	303
11.1.4	企业年金计划	305
11.2	员工福利保险管理流程	306
11.2.1	福利保险体系规划管理流程	306
11.2.2	福利保险日常管理流程	308
11.3	员工福利保险管理工具	310
11.3.1	员工福利调查表	310
11.3.2	员工福利保险预算表	310
11.3.3	节日福利发放表	311
11.4	员工福利保险管理模板	311
11.4.1	员工福利保险管理制度	311
11.4.2	企业年金管理制度	314
11.4.3	企业弹性福利设计方案	316
第 12 章	员工关系管理	319
12.1	员工关系管理工作要点	319
12.1.1	员工关系管理核心——心理契约	319
12.1.2	员工援助计划	320
12.1.3	员工满意度调查	320
12.2	员工关系管理流程	322

12.2.1	员工劳动合同管理流程	322
12.2.2	劳动争议处理管理流程	324
12.2.3	关键员工离职审计管理流程	326
12.3	员工关系管理工具	328
12.3.1	劳动合同管理台账	328
12.3.2	劳动合同审批单	328
12.3.3	员工离职交接清单	329
12.3.4	劳动争议调解申请表	329
12.3.5	高层员工离职审计表	330
12.4	员工关系管理模板	331
12.4.1	劳动合同管理制度	331
12.4.2	员工离职管理制度	334
12.4.3	员工满意度调查方案	336
12.4.4	高管离职审计方案	338
第 13 章	人力资源信息系统	340
13.1	人力资源信息系统管理工作要点	340
13.1.1	人力资源信息系统规划	340
13.1.2	人力资源信息统计项目	341
13.2	人力资源信息系统管理流程	344
13.2.1	人力资源信息系统管理流程概要	344
13.2.2	人力资源信息系统规划流程	346
13.2.3	人力资源信息统计管理流程	348
13.3	人力资源信息系统管理工具	350
13.3.1	人力资源基本信息登记表	350
13.3.2	从业人员情况统计表	350
13.3.3	劳动合同情况统计表	351
13.3.4	人工成本情况统计表	351
13.4	人力资源信息系统管理模板	352
13.4.1	人力资源信息管理制度	352
13.4.2	人力资源信息系统管理办法	354
13.4.3	人力资源信息统计制度	355
13.4.4	人力资源信息统计规范	356
第 14 章	人力资源外包	359
14.1	人力资源外包管理工作要点	359
14.1.1	人力资源外包理论	359
14.1.2	人力资源外包内容的选择	360
14.1.3	人力资源外包模式的选择	361

14.2	人力资源外包管理流程	362
14.2.1	人力资源外包管理流程	362
14.2.2	外包项目评估管理流程	364
14.3	人力资源外包管理工具	366
14.3.1	人力资源外包申请表	366
14.3.2	人力资源外包计划书	366
14.3.3	外包服务机构审核表	366
14.4	人力资源外包管理模板	367
14.4.1	人力资源外包管理制度	367
14.4.2	人力资源外包方案	369
第 15 章	人力资源开发 (HRD)	371
15.1	人力资源开发管理工作要点	371
15.1.1	人员测评	371
15.1.2	职业生涯规划	373
15.1.3	教育培训计划	374
15.1.4	在职体验	374
15.1.5	人际互助	375
15.2	人力资源开发管理流程	376
15.2.1	人力资源开发管理流程概要	376
15.2.2	人员测评管理流程	378
15.2.3	职业生涯规划管理流程	380
15.3	人力资源开发管理工具	382
15.3.1	利克特态度量表简介	382
15.3.2	爱德华爱好测验量表简介	382
15.3.3	卡特尔 16 因素测验表简介	383
15.3.4	职业生涯开发计划表	384
15.3.5	职业发展通道规划表	384
15.4	人力资源开发管理模板	385
15.4.1	人力资源开发管理制度	385
15.4.2	人员测评管理制度	387
15.4.3	职业生涯规划管理制度	390
15.4.4	新员工导师制实施方案	392
	参考文献	394

• 第 1 章

人力资源管理体系建设

人力资源管理体系是企业遵循整体战略、企业文化的前提下，实施人力资源管理活动过程中所遵循的制度、流程、规范等的总称。人力资源管理体系建设目标包括四项，如图 1-1 所示。

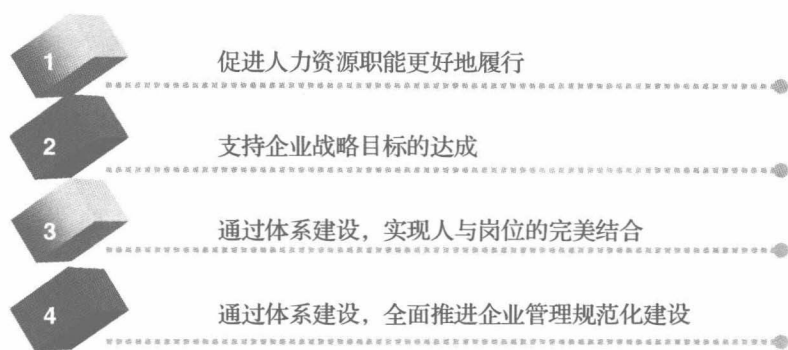


图 1-1 人力资源管理体系建设目标

➔ 1.1 人力资源管理体系建设概要

1.1.1 人力资源管理体系建设的前提

建设科学、规范的人力资源管理体系需要具备一定的前提条件，如图 1-2 所示。而这些条件又是人力资源管理体系建设目标达成的重要保障。

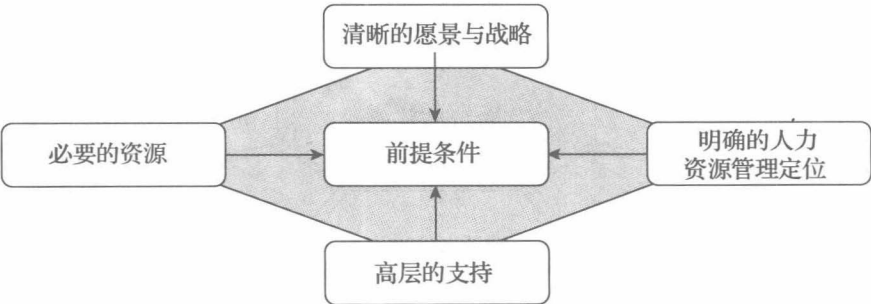


图 1-2 人力资源管理体系建设的前提条件

1. 清晰的愿景与战略

美国著名的管理学家彼得·圣吉在其名著《第五项修炼》中首次提出了愿景这一概念。愿景是指企业期望的未来状态。而战略则是愿景得以实现的过程或步骤。

一个企业描述的未来 30 年的发展蓝图，就属于典型的愿景；而要实现这一发展蓝图，未来 5 年的发展目标，以及目标达成的步骤就属于战略范畴了。企业战略可以分为整体发展战略和各职能战略两类。例如，人力资源管理战略就属于典型的职能战略。

2. 明确的人力资源管理定位

人力资源管理部门在企业中主要有以下两方面功能：

(1) 服务功能。人力资源部门作为企业重要的支持与保障部门，主要承担供给达成企业战略所需人力资源的工作。基于这一功能的定位，人力资源部门必须做好人才招聘与选拔、人才培养及薪酬与激励等工作。

(2) 价值提升功能。通过建立规范化的人力资源培养体系，充分挖掘人力资源价值，不断提升人力资源利用率，也是人力资源部门重要的功能。基于这一功能定位，人力资源部门必须建立规范化的人力资源培训体系、岗位评价体系及绩效激励体系等。

3. 高层的支持

人力资源管理体系建设势必涉及企业的诸多部门，因而，高层的支持是不可或缺的。在人力资源管理体系建设前，人力资源管理部门可以组织专门的论证会或讨论会以统一意见和看法，赢得多数部门负责人的支持，尤其是高层领导的支持。

4. 必要的资源

必要的人力、财力和物力等资源，是人力资源管理体系建设的必要条件。人力资源部门只有确认能够获得所需资源，才可以启动管理体系建设工作。

1.1.2 人力资源管理体系的职能模块

人力资源管理体系主要包括八个核心职能模块，如图 1-3 所示。

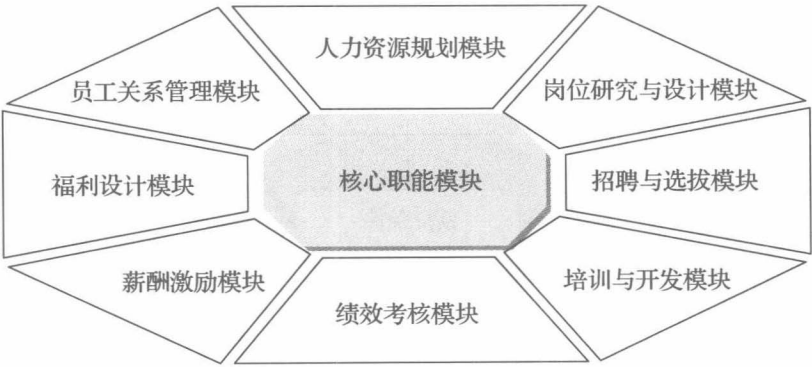


图 1-3 人力资源管理体系的八个核心职能模块