

人力资源管理职位 工作手册

附赠光盘

(第3版)

孙宗虎◎编著

人与事的完美结合
做什么与怎么做的解决方案



弗布克管理职位工作手册系列

人力资源管理职位工作手册

(第3版)

孙宗虎 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源管理职位工作手册 / 孙宗虎编著. —3 版
—北京: 人民邮电出版社, 2012. 7
(弗布克管理职位工作手册系列)
ISBN 978-7-115-28400-6

I. ①人… II. ①孙… III. ①人力资源管理—手册
IV. ①F241-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 105240 号

内 容 提 要

本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面, 对人力资源管理的各项工作, 包括人力资源规划、组织结构与职位说明书设计、人员测评、招聘面试与甄选、员工录用、培训与人才开发、绩效考核、薪酬管理、人员调配与流动管理、员工手册编制、劳动关系管理和企业文化建设管理共 12 项内容进行了详述。

“工作目标 + 制度模板 + 工具表单 + 工作流程”是本书的四大特点, 流程详细准确、步骤清晰, 将人力资源管理的各个阶段与各部门的工作管理结合起来, 充分体现了本书实务性、操作性、工具性的特色。

本书适合企业人力资源管理人员、企业培训师、行政管理人员、咨询师以及高校相关专业师生阅读和使用。

弗布克管理职位工作手册系列 人力资源管理职位工作手册 (第 3 版)

-
- ◆ 编 著 孙宗虎
责任编辑 陈斯雯
执行编辑 付微微
 - ◆ 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>
北京天宇星印刷厂印刷
 - ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 24 2012 年 7 月第 3 版
字数: 240 千字 2012 年 7 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-28400-6

定 价: 58.00 元 (附光盘)

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

“弗布克管理职位工作手册系列”图书序

“弗布克管理职位工作手册系列”图书旨在帮助我国企业解决管理的执行和工作规范问题。本系列图书将企业日常管理的各类工作加以目标化、制度化、工具化和流程化，为岗位任职者提供了各种可以借鉴的范例、模板、流程和工具表单。

毋庸置疑，我国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业在执行过程中更为急需的是实务性的工具；只有执行到位、有效执行、规范执行、按照制度和标准执行，才能提高企业的执行速度和运营效率，才能使企业更加具有竞争力。

执行力是企业核心竞争力的体现，工作流程是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和规范化的执行标准，不把日常管理中的每项工作通过具体的管理工具落到实处，一切就都会浮于表面、流于形式，成为“表面化”和“形式化”的管理。

“弗布克管理职位工作手册系列”图书试图通过岗位职责清晰化，使“人”“事”合一、“岗适其人，人适其事”。岗位职责的细化、标准化、制度化、工具化和流程化是本系列图书的出发点；将工作职责清晰化、工作内容细节化、执行过程规范化和流程化是本系列图书的显著特色。在职责清晰化中，读者能够知道自己具体应当做什么；在工作内容细节化中，读者能够知道自己应当关注哪些具体问题；在执行过程规范化和流程化中，读者能够知道自己应当遵循怎样的标准，按照怎样的步骤执行。

在本系列图书中，我们提供了大量操作性很强的工作模板、工具表单和工作流程，为各岗位任职者提供参考依据。

应广大读者的建议和要求，本书编者在经过周密市场调研的基础上，修订了本系列图书中的13种图书，并增加了2种新书，具体包括：

《采购管理职位工作手册》

《仓储管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册（第3版）》

《行政管理职位工作手册（第3版）》

《生产管理职位工作手册（第3版）》
《质量管理职位工作手册（第3版）》
《财务管理职位工作手册（第3版）》
《物流管理职位工作手册（第3版）》
《企划管理职位工作手册（第2版）》
《招商管理职位工作手册（第2版）》
《项目管理职位工作手册（第2版）》
《酒店管理职位工作手册（第2版）》
《客户服务管理职位工作手册（第2版）》
《人力资源管理职位工作手册（第3版）》
《市场营销管理职位工作手册（第3版）》

为了便于读者更好地应用本系列图书，特提出以下三点建议，供读者参考。

1. 对于本系列图书提供的工作模板、工具表单和工作流程，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之与本企业的实际情况相适应。
2. 读者可根据本系列图书的模式，将所在企业每个部门内的各个工作事项进行清晰的描述，并制定出具体的操作规范和工作流程。
3. 读者要在实践中不断改进已经形成的工作模板、工具表单和工作流程，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目标。

前 言

首先，衷心感谢广大读者多年来对弗布克的大力支持！

《人力资源管理职位工作手册（第3版）》是“弗布克管理职位工作手册系列”图书中的一本。本书从工作目标、工作事项描述、工作细化执行三个层面，通过制度、表格、流程三种形式，对人力资源管理的各项工作，包括人力资源规划、组织结构与职位说明书设计、人员测评、招聘面试与甄选、员工录用、培训与人才开发、绩效考核、薪酬管理、人员调配与流动管理、员工手册编制、劳动关系管理和企业文化建设管理共12项工作内容进行了详述。

《人力资源管理职位工作手册》第1、2版出版几年来，赢得了数十万读者的广泛关注。广大读者对本书的实用性给予了高度的评价，同时针对本书存在的问题、遗漏的事项也提出了客观的批评和有效的改进建议。

在对读者反映的问题、意见进行充分研究的基础上，结合市场调研的结果，我们对《人力资源管理职位工作手册（第2版）》进行了修订，使书中的内容更加符合读者实际工作需求，更好地实现我们“拿来即用”的承诺。

在第2版的基础上，本书做了如下修订和补充。

1. 重新梳理工作目标与工作事项

重新梳理了人力资源管理的工作目标与事项，改变了工作目标与事项的表现形式，使目标与事项的对应更加清晰。

2. 调整了诸多事项的专业性内容

（1）删除了员工日常管理中的“员工日常行政工作”事项，用单独的一章介绍“员工手册编制”，丰富了员工手册编制的内容。

（2）增加了“企业文化建设管理”一章，使人力资源管理工作内容更加全面、具体，更加贴近企业人力资源管理人员的实际情况。

（3）在“人员调配与流动管理”一章，将人员调配与流动管理分成两个小节分别编写，使内容更具体、更实用、更具针对性。

3. 更新并增加了部分制度模板、表单、流程

本次改版根据岗位及工作事项的补充，对全书的工作模板、工具表单进行了全面梳理。

(1) 更新了部分工作模板、表单、流程，同时增添了8个制度模板、14个工作流程。

(2) 进一步细化了部分制度的内容，使工作模板、工具表单更具条理性、实用性和针对性，便于读者阅读与使用。

4. 精简并修改了工作知识准备的内容

本次修订针对人力资源管理各职位对应的工作事项，精简了工作知识准备的内容，删除了一些不必要的素材，使工作知识准备的内容更加简单、实用；同时，在内容表现形式上，穿插运用了图形、表格，并将工作事项数量化，以方便读者阅读与使用。

5. 对部分流程、制度、表单提供电子文件，方便读者“拿来即用”

本书编者精心为读者准备了配套光盘，收录了书中部分流程、制度、表单，并将其中某些工具表单的版面根据工作实际适当拉大，以便读者打开光盘后无需任何调整即能打印并使用这些工具表单。

在使用本书时，读者可根据企业实际情况和工作的具体要求，对书中提及的工作模板、工作流程、工具表单修改套用，以使其更加符合企业实际，提高企业各管理职位的工作效果。

在本书编写的过程中，资源中心的孙立宏、刘井学、程富建、刘伟、王淑燕负责资料的收集和整理，设计中心的邓长发、廖应涵、王建霞、李苏洋、王玉凤负责数字图表的编排，滕晓丽、李艳参与修订了本书的第一、二章，张俊娟、韩伟静参与修订了本书的第三、四章，姚小风、李育蔚参与修订了本书的第五、六章，王琴、张瀛参与修订了本书的第七、八章，袁燕华、胡庆华参与修订了本书的第九、十章，程淑丽、高佳瑜参与修订了本书的第十一、十二章，杨雪参与编写了本书的第十三章，全书由孙宗虎统撰定稿。

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

☐ 本书摆放在书店显著位置 ☐ 封面推荐 ☐ 书名
☐ 作者及出版社 ☐ 封面设计及版式 ☐ 媒体书评
☐ 前言 ☐ 内容 ☐ 价格
☐ 其他 ()

1. 《 》 2. 《 》
3. 《 》 4. 《 》

1. 作者讲座或培训
2. 附赠光盘
3. 新书信息
4. 其他 ()

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)

目 录

第一章 人力资源部职责描述	1
第一节 人力资源部的职能、工作目标与职责	3
一、人力资源部的职能	3
二、人力资源部工作目标	3
三、人力资源部工作职责	3
第二节 人力资源部各岗位工作职责	5
一、人力资源总监	5
二、人力资源部经理	6
三、招聘主管	8
四、培训主管	9
五、培训讲师	10
六、薪酬专员	11
七、绩效专员	12
八、人事专员	13
第二章 人力资源规划	15
第一节 工作目标与工作事项描述	17
一、人力资源规划工作目标	17
二、达成目标的两个工作事项	17
（一）人力资源规划	17
（二）制订人力资源计划	18
第二节 人力资源规划工作细化执行	18
一、人力资源规划工作知识准备	18
（一）什么是人力资源规划	18

(二) 人力资源规划的主要内容	19
(三) 人力资源需求预测的常用方法	20
二、人力资源规划工作模板	22
(一) 人力资源年度规划书模板	22
(二) 人力资源战略规划书模板	27
三、人力资源规划常用工具表单	32
(一) 岗位增补申请表	32
(二) 人员增补申请表	33
(三) 人员岗位变动申请表	33
(四) 企业管理人才储备登记表	34
(五) 企业人力资源状况统计表	34
(六) 企业人力资源年度规划表	35
四、人力资源战略规划工作流程	36
(一) 人力资源需求预测的工作流程	36
(二) 人力资源供给预测的工作流程	37
(三) 人力资源战略规划工作流程	38
第三节 制订人力资源工作计划细化执行	39
一、制订人力资源工作计划知识准备	39
(一) 人力资源工作计划的内容	39
(二) 人力资源管理费用的构成	40
二、人力资源部工作计划模板	41
(一) 人力资源部年度工作总结模板	41
(二) 人力资源部年度工作计划模板	44
三、人力资源计划制订流程	48
第三章 组织结构与职位说明书设计	49
第一节 工作目标与事项描述	51
一、工作目标	51
二、达成目标的两个工作事项	51
(一) 组织结构设计	51
(二) 编制职位说明书	52

第二节 组织结构设计工作细化执行	52
一、组织结构设计知识准备	52
(一) 组织结构设计应遵循的原则	52
(二) 组织结构设计应注意的问题	53
二、各类型企业组织结构模板	54
(一) 生产制造企业组织结构模板	54
(二) 地产、电力企业组织结构模板	55
(三) IT、软件类企业组织结构模板	56
(四) 零售贸易类企业组织结构模板	57
(五) 公关、广告公司组织结构模板	58
三、组织结构设计工作流程	60
第三节 职位说明书编写工作细化执行	61
一、编写职位说明书工作知识准备	61
(一) 职位的分类与设置	61
(二) 职位说明书的主要内容	62
二、职位说明书的五个模板	63
(一) 生产部经理	63
(二) 市场部经理	64
(三) 销售部经理	66
(四) 财务部经理	69
(五) 人事部经理	71
三、编制职位说明书工具表单	77
(一) 岗位调查表	77
(二) 部门职位设置表	77
(三) 企业职位设置表	78
四、编制职位说明书的工作流程	81
(一) 职位分析工作流程	81
(二) 岗位评价工作流程	82

第四章 人才测评管理	83
第一节 工作目标与工作事项描述	85
一、人才测评的工作目标	85
二、达成目标的工作事项	86
第二节 人才测评工作事项细化执行	87
一、人才测评知识准备	87
(一) 人才测评常用方法	87
(二) 人才测评指标体系	89
(三) 测评结果效度与信度分析	90
二、人才测评常用工具表单	92
(一) 管理人员素质测评评分表	92
(二) 市场人员素质测评评分表	93
(三) 销售人员素质测评评分表	93
(四) 生产人员素质测评评分表	94
(五) 技术人员素质测评评分表	95
(六) 行政人员素质测评评分表	95
(七) 财务人员素质测评评分表	96
(八) 无领导小组讨论评分表	96
(九) 公文筐测验评分表	97
三、人才测评工作流程设计	99
(一) 人才测评工作流程	99
(二) 测评指标体系建立流程	100
(三) 测评外包工作流程	101
(四) 测评费用预算流程	102
第五章 招聘、面试与甄选管理	103
第一节 工作目标与工作事项描述	105
一、招聘、面试与甄选工作目标	105
二、达成目标的两个工作事项	105
(一) 制订招聘计划	105
(二) 实施招聘工作	106



第二节 招聘工作事项细化执行	107
一、工作知识准备	107
(一) 招聘计划的内容	107
(二) 招聘成本核算的内容	108
二、招聘管理工作模板	109
(一) 招聘管理制度模板	109
(二) 招聘计划书模板	112
(三) 企业内部竞聘方案	115
三、招聘管理工具表单	115
(一) 人员需求申请表	115
(二) 招聘工作计划表	116
(三) 招聘费用估算表	117
(四) 应聘人员登记表	117
四、招聘管理工作流程	118
(一) 招聘计划制订工作流程	118
(二) 招聘费用预算工作流程	119
(三) 内部招聘工作流程	120
(四) 外部招聘工作流程	121
第三节 面试与甄选工作事项细化执行	122
一、面试与甄选工作知识准备	122
(一) 面试题设计	122
(二) 面试的方法	123
(三) 面试的技巧	125
二、面试与甄选工作模板	125
(一) 面试谈话模板	125
(二) 结构化面试实施方案模板	128
(三) 无领导小组讨论方案	131
(四) 员工面试与甄选制度模板	133
三、面试与甄选工具表单	136
(一) 面试通知单	136
(二) 面试记录表	136

(三) 面试成绩评定表	138
(四) 面试评估报告表	138
四、面试试题设计流程	139

第六章 员工录用管理 141

第一节 工作目标与工作事项描述 143

一、员工录用管理工作目标	143
二、达成目标的两个工作事项	143
(一) 员工录用管理	143
(二) 人事档案管理	144

第二节 员工录用管理工作事项细化执行 144

一、员工录用管理工作模板	144
(一) 员工录用管理办法模板	144
(二) 员工录用通知书模板	146
二、员工录用管理工具表单	147
(一) 新员工报到手续表	147
(二) 新员工试用表	147
(三) 员工试用期鉴定表	148
(四) 员工转正申请表	149
三、员工录用管理工作流程	150
(一) 员工录用工作流程	150
(二) 员工转正工作流程	151

第三节 人事档案管理工作事项细化执行 152

一、人事档案管理工作模板	152
(一) 人事档案管理制度模板	152
(二) 人事档案使用制度模板	155
二、人事档案管理工具表单	156
(一) 人事档案目录表	156
(二) 员工档案信息表	157
(三) 档案调阅登记表	157
(四) 档案查阅登记表	158



三、人事档案管理工作流程	158
(一) 员工档案管理工作流程	158
(二) 员工档案调转工作流程	159
第七章 培训与人才开发	161
第一节 工作目标与工作事项描述	163
一、培训工作目标	163
二、达成目标的三个工作事项	163
(一) 制订培训计划	163
(二) 实施培训计划	164
(三) 评估培训效果	164
第二节 培训管理工作事项细化执行	164
一、培训管理工作知识准备	164
(一) 培训需求分析	164
(二) 培训计划制订	165
(三) 培训课程设置	165
(四) 培训方法选择	168
(五) 培训实施	169
(六) 培训评估	169
二、培训管理工作模板	170
(一) 培训计划书模板	170
(二) 培训协议书模板	172
(三) 培训管理制度模板	173
(四) 新员工培训实施方案	176
三、培训计划工具表单	178
(一) 培训需求调查表	178
(二) 培训需求调查问卷	179
(三) 员工培训需求登记表	181
(四) 员工培训计划一览表	181
(五) 员工培训项目申请表	182
(六) 员工培训意见调查表	182

(七) 新员工培训成绩评定表	184
(八) 新员工培训成绩检查表	184
四、培训计划管理流程	186
(一) 培训需求调查流程	186
(二) 培训计划制订流程	187
(三) 培训费用预算流程	188
(四) 培训实施管理流程	189
(五) 培训外包管理流程	190
(六) 培训效果评估流程	191
第三节 职业生涯管理工作事项细化执行	192
一、职业生涯管理工作知识准备	192
(一) 职业生涯管理的内容	192
(二) 职业生涯规划的程序	193
二、职业生涯管理制度与表单	194
(一) 员工职业生涯管理制度	194
(二) 职业生涯规划调查表	202
(三) 职业生涯规划表	203
第八章 绩效考核	205
第一节 工作目标与工作事项描述	207
一、绩效考核工作目标	207
二、达成目标的四个工作事项	207
(一) 制订绩效考核计划	207
(二) 实施绩效考核	208
(三) 绩效评估管理	208
(四) 绩效改进管理	208
第二节 工作事项细化执行	208
一、绩效管理知识准备	208
(一) 目标管理	208
(二) 360 度绩效考核法	209
(三) 平衡计分卡考核法	210



(四) 关键业绩指标考核法	211
二、员工绩效管理工作制度模板	212
(一) 员工绩效考核管理制度模板	212
(二) 生产人员绩效考核方案模板	215
(三) 营销人员绩效考核方案模板	218
(四) 质量管理人员绩效考核方案模板	221
(五) 生产部经理目标管理责任书模板	223
(六) 营销部经理目标管理责任书模板	226
(七) 财务部经理目标管理责任书模板	228
三、员工绩效管理工具表单	230
(一) 加班申请单	230
(二) 违纪处理单	230
(三) 月度绩效考核表	231
(四) 绩效反馈面谈表	231
(五) 绩效考核申诉表	232
(六) 技术总监绩效考核表	232
(七) 营销总监绩效考核表	234
四、员工绩效考核管理工作流程	235
(一) 员工绩效管理 workflow	235
(二) 月度绩效考核 workflow	236
 第九章 薪酬管理	237
第一节 工作目标与工作事项描述	239
一、薪酬管理工作目标	239
二、达成目标的三个工作事项	240
(一) 开展薪酬调查	240
(二) 制定企业薪酬方案	240
(三) 薪酬体系实施与调整	240
第二节 员工薪酬管理工作细化执行	240
一、薪酬管理知识准备	240
(一) 薪酬构成	240