

现代企业管理操作规范丛书
XIAN DAI QI YE GUAN LI CAO ZUO GUI FAN CONG SHU

人力资源

赵光忠 / 主编

管理模板

与

操作流程

— 流程·方法·模式·范例 —

即学即通的操作指南
即复即用 的管理工具



中国经济出版社

www.economyph.com

●现代企业管理操作规范丛书

人力资源管理模板与操作流程

——流程·方法·模式·范例——

赵光忠 主编

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理模板与操作流程/赵光忠 主编. - 北京:中国经济出版社,2004.4

(现代企业管理操作规范丛书)

ISBN 7-5017-6293-7

I. 人… II. 赵… 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(2003)第 126059 号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 华连斌(010-68319114)

责任印制: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京人民文学印刷厂

开 本: 740mm×1000mm 1/16 印 张: 29.25 字 数: 462千字

版 次: 2004年4月第1版 印 次: 2004年4月第1次印刷

印 数: 5000册

书 号: ISBN 7-5017-6293-7/F·5069 定 价: 46.00元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《现代企业管理操作规范丛书》

编委会

主 编：赵光忠

副主编：赵 剑 张建伟

编委会：（排名不分先后）

郭晓丽	吕军伟	王 莺	崔华芳	李 莉
张 锋	郭 勇	李军伟	刘德红	张斯曼
刘君强	杨晓艳	屈永科	郑晓宁	王 飞
秦亦兰	宋犀昆	张肖虹	席幕华	程月玲
杨 念	丁华明	王 岳	邵振伟	徐 峰
张国栋	薛慧欣	曹晔晖	毛艳琴	胡 芳
张震震	周建国	宋维同	李 云	许智博
崔劲辉	刘珂碧	王霄涵	李雅芬	周 明
张 冬	鲁建敏	周莹玉	陈 超	康晓光
张保文	王妍妍			

序

当今中国，企业已经随着市场经济的发展成为了社会的一个关注中心。于是，以促进中国企业高效发展的名义，各种管理理念、管理方法泥沙俱下，充斥了中国的企业界。一时间，中国仿佛变成了企业管理的先进国度。但是，遗憾的是，中国管理仍只是理论上的巨人，中国企业只是各种管理思想的实验田而已。

中国的企业管理，缺的不仅是先进的思想和理念，更是具有操作性，可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法。同时，必须认识到，先进的管理方法和工具可以引用借鉴。而真正适用的管理思想和理念却只往往是一个自发生成的体系。并且，适用的管理思想和理念不可能从外部引入，直接灌输到企业肌体中去，它必须在先进实践活动的基础上形成。

但是，中国企业界需要什么样的管理工具，适用什么管理方法，又怎么适用呢？这就要求企业必须深入认识自己具体运作的流程，了解具体流程中可能遇到的问题，借鉴其他企业的经验教训。在此基础上，实现企业的规范化管理，引导企业流程化运作，导入适当的管理和解决问题的方法，借用其他企业的先进模式。

当然，这并不是一个简单的工作。同时，一家企业，一个管理人员也很难凭借一己之力去完成这一工作。有鉴于此，我们查阅了大量的管理研究和实践资料，考察了众多现实企业，综括出了我们认为具有相当普遍实用性和实用性的管理流程，

并将具有实用价值的各种管理方法、管理工具归结起来，重新提炼整合，形成了针对具体问题的管理模板，以利大家直接使用。以此为基础，我们编写了“现代企业管理操作规范”这套丛书。

在丛书中，我们分别从企业组织、人力资源、市场营销、企业财务、企业生产、企业物流这六个角度深入分析，归纳出了比较规范的工作流程，并针对具体的流程中可能遇到的问题，提供了可以运用的解决方法，方便适用的管理工具，同时，为了帮助大家更好地理解相关流程，我们还有针对性地提供了参考案例。

具体来说，“现代企业管理操作规范”丛书包括以下六本著作：

《企业组织管理模板与操作流程》；

《人力资源管理模板与操作流程》；

《企业财务管理模板与操作流程》；

《企业生产管理模板与操作流程》；

《市场营销管理模板与操作流程》；

《企业物流管理模板与操作流程》。

本套丛书注重企业具体业务的流程化运作和实务化操作，但并不是简单的文字论述和资料堆砌。丛书通过精细到具体业务的流程化分解，针对具体流程中可能遇到的问题，提供了针对性解决方法和实用工具，同时，运用管理模板的思路，将流程、方法、模式和范例整合到一起，形成最精细、最具体、最规范的实用模板，再通过经典的现实案例进一步阐释模板的实用方法和适用要求。从而，从规范化、流程化和实务化的角度为中国企业提供了一套“既学即通的操作规范，随需应用的管理工具。”

丛书编委会
2004年2月15日

目 录

总 论

一、基本概念	(1)
二、人力资源与人力资源管理的基本特性	(3)
三、人力资源与人力资源管理的作用	(7)
四、人力资源管理的发展	(10)
五、人力资源管理流程	(15)

第一章 企业职务分析管理模版

第一节 职务分析理论精要	(21)
一、基本概念	(21)
二、工作分析的作用	(23)
第二节 企业职务分析管理流程	(25)
流程一：职务分析前的准备	(26)
▶ 职务分析前准备工作的步骤	(26)
步骤一 明确职务分析的目的	(26)
步骤二 建立职务分析小组	(28)
步骤三 选择被分析的工作	(28)
流程二：收集信息	(29)
▶ 收集信息的步骤	(29)
步骤一 编制、拟定收集信息所需各种文本	(29)
步骤二 设计被选定方法的实施方案	(29)
步骤三 工作数据收集	(29)
步骤四 任职者信息收集	(30)
步骤五 信息确认	(30)
▶ 收集信息的方法	(30)
方法一 观察法	(30)
方法二 访谈法	(31)

方法三 问卷法	(33)
方法四 实验法	(34)
流程三：调查组织特性	(35)
流程四：分析信息	(36)
► 分析信息的步骤	(36)
步骤一 分析工作名称	(37)
步骤二 分析工作规范	(37)
步骤三 分析工作环境	(38)
步骤四 分析工作执行人员的必备条件	(38)
流程五：编写职务说明书	(39)
► 职务说明书的编写步骤	(40)
流程六：进行工作评价	(42)
► 工作评价的方法	(42)
方法一 经验排序法	(42)
方法二 职位分类法	(42)
流程七：控制活动	(44)
第三节 职务分析管理文案范本	(45)
企业人力资源部人员素质要求	(45)
工作说明书	(47)
工作职能分析文书	(49)
人力资源部工作职能书	(53)
第四节 职务分析管理表单范例	(55)
职务分析调查表	(55)
工作分析问卷	(58)
工作分析观察提纲	(60)
任职资格与工作环境分析表	(61)
企业职务分类表	(62)
工作内容说明书	(63)
职位编制表	(64)
各职务工作能力规定表	(65)
工作条件规定表	(66)
工作丰富化问卷调查表	(67)

第五节 企业职务分析参考案例	(69)
山东铝业的职务分析	(69)

第二章 企业人力资源规划模板

第一节 人力资源规划理论精要	(71)
一、基本概念	(71)
二、人力资源规划的基本原则	(76)
三、人力资源规划的作用	(77)
四、人力资源预测与规划模型	(78)
第二节 企业人力资源规划管理流程	(81)
流程一：构建人力资源信息系统	(82)
▶ 构建人力资源信息系统的步骤	(83)
步骤一 研究现有信息系统	(83)
步骤二 确定信息的优先顺序	(83)
步骤三 开发新信息系统	(84)
步骤四 实施最终确定的人力资源信息系统	(84)
步骤五 评价信息系统	(86)
流程二：人力资源需求预测	(87)
▶ 人力资源需求预测的步骤	(89)
步骤一 预测企业未来生产经营状况	(89)
步骤二 估算各职能工作活动的总量	(89)
步骤三 确定不同人员的工作负荷	(90)
步骤四 确定企业整体人力资源需求预测量	(90)
▶ 人力资源需求预测的方法	(90)
◎ 定性预测法	(91)
方法一 经验预测法	(91)
方法二 德尔菲法	(91)
◎ 定量预测法	(92)
方法一 趋势分析法	(92)
方法二 转换比率分析法	(93)
方法三 工作负荷法	(94)
方法四 人力资源总体需求结构分析预测法	(94)

► 人力资源管理模板与操作流程

方法五 人力资源成本分析预测法	(95)
流程三：人力资源供给预测	(97)
► 组织内部人力资源供给预测的步骤	(97)
► 组织内部人力资源供给预测的方法	(97)
方法一 技能清单	(97)
方法二 管理人员置换图法	(99)
方法三 人力资源持续计划法	(100)
方法四 马尔科夫模型法	(101)
► 组织外部人力资源供给预测的步骤	(102)
流程四：制订人力资源计划	(104)
► 制订人力资源计划的步骤	(104)
步骤一 确定人员净需求	(104)
步骤二 制定总体规划	(104)
步骤三 制定各专项职能计划	(105)
流程五：实施人力资源规划的控制	(109)
► 实施人力资源规划控制的步骤	(109)
步骤一 资本控制	(109)
步骤二 执行控制	(112)
流程六：评估和反馈	(115)
► 评估的方法	(115)
方法一 目标对照审核法	(115)
方法二 广泛收集并分析研究有关数据的方法	(115)
第三节 人力资源规划管理制度范例	(116)
年度人力资源计划书	(116)
公司人力资源计划书	(120)
第四节 人力资源规划管理表单范例	(122)
人力资源计划表	(122)
企业人力资源规划表	(123)
第五节 人力资源规划参考案例	(124)
爱立信的人力资源规划	(124)
惠普的留才规划	(126)

第三章 企业员工聘用管理模板

第一节 员工聘用理论精要	(128)
一、基本概念	(128)
二、企业招聘模式	(131)
三、人才招聘的原则	(136)
四、招聘的意义	(138)
第二节 企业员工聘用管理流程	(140)
流程一：确定招聘需求	(141)
▶ 确定招聘需求的方法	(142)
方法一 德尔菲法	(143)
方法二 回归分析法	(143)
方法三 转换比率分析法	(145)
流程二：制定招聘计划	(146)
▶ 制定招聘计划的步骤	(146)
步骤一 确定招聘渠道	(146)
步骤二 选择招聘方法	(147)
步骤三 制定招聘预算	(147)
流程三：准备和发出招聘信息	(148)
▶ 准备和发出招聘信息的操作步骤	(150)
流程四：初步筛选	(152)
流程五：笔试测试	(153)
▶ 笔试测试的步骤	(154)
步骤一 试卷的设计	(154)
步骤二 考场安排	(154)
步骤三 安排监考老师	(155)
步骤四 考试	(155)
步骤五 阅卷与评分	(155)
流程六：能力测试	(156)
流程七：面试	(158)
▶ 面试的基本步骤	(159)
步骤一 准备	(159)

步骤二 开始面试	(159)
步骤三 正式面试	(159)
►面试的方法	(159)
方法一 聊天	(159)
方法二 正规方法	(160)
方法三 随机问答	(160)
►面试评价的基本方法	(160)
方法一 内容评分法	(160)
方法二 问答评分法	(160)
方法三 面试评语法	(161)
流程八：品质考察	(162)
流程九：人员录用	(163)
►人员录用的步骤	(164)
步骤一 录用决策	(164)
步骤二 通知应聘者	(165)
步骤三 签订协议	(165)
步骤四 新员工就位	(166)
流程十：招聘选拔效果的评估	(168)
第三节 员工聘用管理制度范例	(170)
公司人员选聘录用计划制度	(170)
人员选聘操作规定	(172)
人员选聘测试制度	(174)
招聘面试管理规定	(176)
公司人员录用制度	(179)
第四节 员工聘用管理表单范例	(181)
一、人员招聘用表	(181)
二、人员甄选管理用表	(190)
三、人员录用管理用表	(196)
第五节 员工招聘管理参考案例	(200)
用友软件用人如友	(200)
上海通用的人员招聘甄选策略	(205)
三星集团的用人智慧	(209)

第四章 企业员工培训管理模板

第一节 员工培训管理理论精要	(212)
一、基本概念	(212)
二、员工培训的原则	(219)
三、员工培训的意义	(222)
第二节 企业员工培训管理流程	(224)
流程一：分析培训需求	(225)
▶ 分析培训需求的步骤	(225)
步骤一 进行组织需求分析	(225)
步骤二 进行工作任务需求分析	(226)
步骤三 进行员工需求分析	(228)
▶ 分析培训需求的方法	(228)
方法一 绩效分析法	(228)
方法二 全面性分析方法	(229)
方法三 座谈法	(230)
方法四 问卷法	(231)
方法五 观察法	(232)
方法六 前瞻性培训需求分析法	(233)
方法七 职位分解法	(233)
方法八 任务分解法	(234)
方法九 错误分析法	(234)
流程二：设计培训设计	(235)
▶ 设计培训计划的步骤	(235)
步骤一 拟定培训目标	(235)
步骤二 设置培训课程	(237)
步骤三 选用培训方法	(238)
流程三：实施培训	(249)
▶ 实施培训的步骤	(249)
步骤一 确定培训组织	(249)
步骤二 确定培训时间	(250)
步骤三 确定培训场所	(251)

步骤四 准备用具及教材	(251)
步骤五 选择培训师	(251)
步骤六 选择培训对象	(252)
步骤七 控制培训过程	(253)
流程四：评估培训效果	(256)
► 评估培训效果的步骤	(257)
步骤一 确立评估标准	(257)
步骤二 填写培训评估表	(258)
步骤三 评估效果的转移	(258)
► 评估培训效果的方法	(259)
方法一 测试比较评价法	(260)
方法二 工作绩效评价法	(260)
方法三 工作态度考察评价法	(260)
方法四 工作标准对照评价法	(260)
方法五 同类员工比较评价法	(260)
方法六 参考主管或下属意见评价法	(260)
第三节 员工培训管理制度范例	(261)
企业员工岗前培训制度	(261)
公司新员工培训规定	(264)
企业员工在职培训制度	(265)
管理人员培训制度	(269)
第四节 员工培训管理表单范例	(274)
企业员工培训需求调查表	(274)
企业员工培训年度计划表	(275)
企业新员工培训实施记录表	(276)
企业新员工培训成绩评核表	(277)
企业在职员工培训资历表	(278)
企业经理人培训内容设置表	(279)
企业在职培训学员意见调查表	(280)
企业外部培训申请表	(281)
企业外部培训保证书	(282)
企业员工培训课程内容调查表	(283)

企业培训评估表	(284)
企业员工培训成效考评表	(285)
第五节 员工培训管理参考案例	(286)
大众汽车人力资源开发模式	(286)
沃尔玛的“交叉培训”	(293)
思科公司的员工培训之道	(295)

第五章 企业员工绩效考核管理模版

第一节 员工绩效考核管理理论精要	(297)
一、基本概念	(297)
二、绩效考核的原则	(301)
三、绩效考核的作用	(302)
第二节 企业员工绩效考核管理流程	(304)
流程一：制订绩效考核计划	(304)
▶ 制订绩效考核计划的步骤	(304)
步骤一 明确绩效考核的目的	(305)
步骤二 选择绩效考核的对象	(305)
步骤三 确定绩效考核的内容	(306)
步骤四 明确绩效考核的时间	(306)
流程二：进行技术准备	(308)
▶ 技术准备的步骤	(308)
步骤一 编制考核标准	(308)
步骤二 设计考核方法	(310)
步骤三 培训考核者	(319)
流程三：收集数据	(320)
▶ 收集数据的方法	(320)
方法一 生产记录法	(320)
方法二 定期抽查法	(320)
方法三 考勤记录法	(320)
方法四 项目评定法	(320)
方法五 减分抽查法	(320)
方法六 典型事例法	(320)

方法七 指导记录法	(321)
流程四：分析评价	(322)
► 分析评价的步骤	(322)
步骤一 选择评价者	(322)
步骤二 选择评价信息来源	(324)
步骤三 确立业绩评价标准	(324)
流程五：反馈运用	(325)
► 信息反馈的方法	(326)
方法一 告诉和说服法	(326)
方法二 告诉和聆听法	(326)
方法三 解决问题法	(326)
方法四 混合法	(326)
第三节 员工绩效考核管理制度范例	(328)
公司绩效考核管理制度	(328)
员工绩效考核规定	(334)
人事考核规章	(340)
员工绩效综合评议制度	(347)
第四节 员工绩效考核管理表单范例	(353)
企业员工考评表	(353)
企业员工年度绩效考评表	(354)
企业年度考绩综合记录表	(355)
企业员工定期考绩表	(356)
企业员工创业潜力测评表	(357)
企业员工工作适应性考核评议表	(358)
企业员工工作态度考核评议表	(359)
企业管理者激励能力测评表	(360)
企业管理人员自我鉴定表	(361)
企业经理人能力考核表	(363)
企业技术人员绩效考评表	(364)
企业人事考核评议表	(365)
第五节 员工绩效考核管理参考案例	(366)
通用电气公司的考核策略	(366)

灵化集团的考核报酬体系	(369)
北电网络的考核体系	(373)

第九章 企业员工激励管理模板

第一节 员工激励管理理论精要	(377)
一、基本概念	(377)
二、员工激励的原则	(380)
三、激励的作用	(382)
四、员工激励的理论基础	(383)
第二节 企业员工激励管理流程	(387)
流程一：明确激励目的	(387)
流程二：选择激励理论	(389)
流程三：确定激励因素	(390)
流程四：设计激励方案	(391)
▶ 设计激励方案的方法	(391)
方法一 外激励与内激励相结合	(391)
方法二 物质激励与精神激励相结合	(392)
流程五：修正激励方案	(397)
流程六：激励方案的实施与监控	(398)
▶ 实施激励的具体方法	(398)
方法一 利润分享计划	(398)
方法二 成本分享计划	(399)
方法三 收益分享计划	(400)
方法四 延期收入激励计划	(401)
方法五 员工持股计划	(402)
方法六 股票期权计划	(403)
流程七：效果评估	(405)
▶ 效果评估的步骤	(405)
流程八：反馈和调整	(406)
第三节 员工激励管理制度范例	(407)
公司奖惩制度	(407)
公司纪律处分制度	(411)