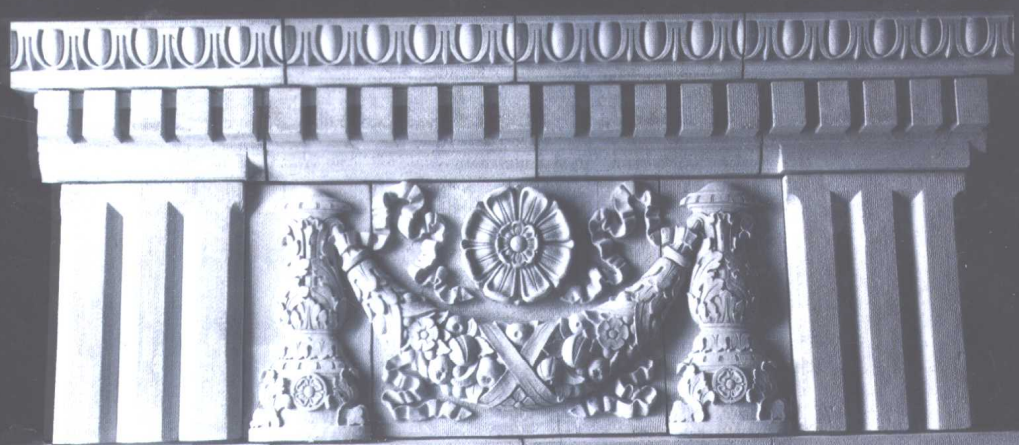




哈佛 管理文案

HARVARD
MANAGEMENT DOCUMENT



光明日报出版社

宿春礼 主编

哈佛生产与运作管理文案

◇哈佛管理文案丛书

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛管理文案丛书/宿春礼. —北京: 光明日报出版社, 2003

ISBN 7-900134-76-X

I. 哈… II. 宿… III. 企业管理 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 108919 号

☆

光明日报

出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

新华书店首都发行所经销

北京市后沙峪印刷厂印刷

※

787×980 1/16 印张 90.75 字数 171.7 万字

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-900134-76-X/F·14

定价: 880.00 元 (全六册)



序 言

在新世纪翩然来临之际，我们看到了民族复兴的希望之光。

前途光明，道路却并不平坦。21世纪是一个竞争的世纪，资源的短缺，人口的不断增长，全球经济一体化进程的加快，所有这一切都将导致竞争的加剧，而竞争又主要表现为全球化的商业竞争。然而，直面中国企业的现状，无论是从经营规模、技术水平，还是经营体制、管理素质，与世界先进企业相比，都存在着不小的差距。如何应对全球性的挑战，把握全球性的机遇，已成为中国经济和中国企业面临的重大课题。

我们面临着严峻的外部形势，我们肩负着民族复兴的历史使命，我们深深感到：提高中国企业的自身素质迫在眉睫。而提高企业的素质，必须在管理上下工夫，这是我们早日跻身于世界经济强国之林的必由之路。为了振兴民族经济，我们实在有太多的东西需要向西方先进国家学习。不仅包括软性的管理方法，还包括具体的经营方式，乃至作为公司规范运作的管理文案。

在这样的形势之下，哈佛的管理体系无疑成为国人关注的焦点。因为在全球诸多的管理体系中，哈佛管理是公认的最具权威的管理体系之一，是全球企业管理的精髓。借鉴哈佛优秀的管理思想和方法，可以有效地避免企业运作中的失误，规范企业行为，从而提高企业的竞争力。近年来，哈佛商学院在管理案例教学及实践中已大量采用不同企业的文案，并由此形成了一套相当完备的现代企业文案管理体系，非常值得中国企业学习与借鉴。

毋庸赘言，成功的企业源于卓越的管理，而卓越的管理又离不开完善的管理文案。实践证明，制度化、规范化和标准化的企业管理文案能使企业各项繁琐的事务变得简单，使杂乱的业务变得有序，为企业在激



烈的市场竞争中生存、发展和走向成功奠定坚实的基础。

为了使中国企业能够有效地把握文案管理的精髓，全面深刻地了解哈佛文案管理体系，并用它来指导企业的实际运作，我们编写了这套《哈佛管理文案丛书》，全书共分六册。包括《哈佛营销管理文案》、《哈佛财务管理文案》、《哈佛人力资源管理文案》、《哈佛企划管理文案》、《哈佛行政办公管理文案》、《哈佛生产与运作管理文案》。这套丛书结合企业实际列示了各类文案的写作、设计和编写要点。它既可作为企业文案制作人员的参考用书，又可作为企业制定相关规范性文本的参照标准。

权威性与实用性兼备是本书的最大特色，它主要体现在以下三个方面：理念前沿，材料新颖；内容全面，操作性强；现用现查，使用方便。相信细读本书的读者，都会有这样的切身感受。我们希望这套丛书的出版能对中国企业的发展聊尽绵薄之力。

本书在选题、编撰和发行的过程中，得到了有关领导、专家和学者的大力支持与帮助，在此表示衷心的感谢。

最后，必须指出的是，虽然我们编写组全体人员竭尽全力，精益求精，但由于企业具体情形的千差万别，很难面面俱到，因而疏漏之处在所难免，欢迎读者朋友多提宝贵意见。

宿春礼 陈凌云
2003年12月

目 录

第一章 哈佛人力资源管理文案易学

- 一、引领世界潮流的哈佛管理体系..... (2)
- 二、卓越的管理离不开完善的管理文案..... (2)
- 三、企业人力资源管理文案的体系建构..... (4)

第二章 工作分析与设计文案

- 第一节 工作分析与设计文案编写要点..... (6)
 - 一、工作分析文案编写要点..... (6)
 - 二、工作设计文案编写要点..... (8)
- 第二节 工作分析与设计文案范例..... (10)
 - 一、工作分析文案范例..... (10)
 - 二、工作设计文案范例..... (19)

第三章 人员招聘、甄选与录用文案

- 第一节 员工招聘、甄选与录用文案编写要点..... (24)
 - 一、员工招聘管理文案编写要点..... (24)
 - 二、员工甄选管理文案编写要点..... (26)
 - 三、员工录用管理文案编写要点..... (27)
- 第二节 员工招聘、甄选与录用文案范例..... (29)
 - 一、人员招聘管理文案范例..... (29)
 - 二、员工甄选管理文案范例..... (41)
 - 三、员工录用管理文案范例..... (51)





第四章 员工培训与开发管理文案

第一节 员工培训与开发管理文案编写要点	(56)
一、员工培训计划文案编写要点	(56)
二、员工培训实施文案编写要点	(56)
三、员工培训评估文案编写要点	(57)
四、管理人员培训管理文案编写要点	(58)
五、新技术培训管理文案编写要点	(58)
第二节 员工培训与开发管理文案范例	(61)
一、员工培训计划文案范例	(61)
二、员工培训实施文案范例	(64)
三、员工培训评估文案范例	(69)
四、管理人员培训管理文案范例	(71)
五、新技术培训管理文案范例	(77)

第五章 员工绩效考核管理文案

第一节 员工绩效考核管理文案编写要点	(82)
一、普通员工绩效考核管理文案编写要点	(82)
二、管理人员绩效考核管理文案编写要点	(83)
第二节 员工绩效考核管理文案范例	(84)
一、普通员工绩效考核文案范例	(84)
二、管理人员绩效考核文案范例	(103)

第六章 员工薪酬福利管理文案

第一节 员工薪酬福利管理文案编写要点	(116)
一、员工薪酬管理文案编写要点	(116)
二、员工福利管理文案编写要点	(117)
第二节 员工薪酬福利管理文案范例	(119)
一、员工薪酬管理文案范例	(119)
二、员工福利管理文案范例	(139)

第七章 员工激励管理文案

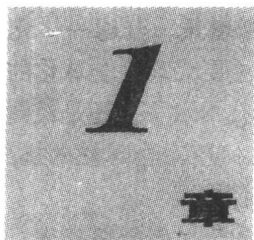
第一节 员工激励管理文案编写要点	(154)
------------------------	-------

一、员工奖惩管理文案编写要点	(154)
二、员工参与管理文案编写要点	(155)
第二节 员工激励文案范例	(157)
一、员工奖惩管理文案范例	(157)
二、员工参与管理文案范例	(171)

第八章 日常事务管理文案

第一节 日常事务管理文案编写要点	(182)
一、员工考勤管理文案编写要点	(182)
二、员工值班休假管理文案编写要点	(183)
三、员工档案管理文案编写要点	(184)
四、员工礼仪管理文案编写要点	(185)
五、员工守则编写要点(略)	(185)
第二节 日常事务管理文案范例	(186)
一、员工考勤管理文案范例	(186)
二、员工加班管理文案范例	(193)
三、员工值班休假管理文案范例	(197)
四、员工档案管理文案范例	(202)
五、员工礼仪管理文案范例	(205)
六、员工守则范例	(210)





哈佛人力资源管理文案导言

- 引领世界潮流的哈佛管理体系
 - 卓越的管理离不开完善的管理文案
 - 企业人力资源管理文案的体系建构
-



一、引领世界潮流的哈佛管理体系

21 世纪将是一个竞争的世纪,资源的短缺,人口的不断增长,全球一体化经济进程的加快,所有这一切都将导致竞争的加剧,而竞争又主要表现为全球化的商业竞争。然而,直面中国企业的现状,无论是从经营规模,技术水平,还是经营体制管理素质,与世界先进企业相比,都有着不小的差距。如何应对全球性的挑战,把握全球性的机遇,已成为中国经济和中国企业面临的重大课题。

中国成功加入世界贸易组织(WTO),标志着中国经济已与世界经济接轨,中国企业将全方位地融入全球化的时代进程中去。同时也意味着一大批优秀的外国企业将陆续涌入中国市场,中国的企业也将走向世界,接受国际化的考验。从这个意义上说,中国是世界的中国,世界也是中国的世界!面对前所未有的机遇和挑战,如何使我们的企业在保持民族特色的同时,又能吸收外国优秀企业的成功经验,从而造就更多的跨国经济实体,振兴中国的民族经济,是摆在当代中国企业家面前的一项艰巨使命。

为了振兴民族经济,中国企业实在有太多的东西需要向西方先进国家学习。不管是软性的管理方法,还是具体的经营方式,乃至作为公司规范运作的管理文案。

在全球诸多的管理体系中,哈佛管理体系无疑是最具权威的管理体系之一。哈佛商学院是现今美国最大、最权威的管理学院,它不仅造就了一大批引领世界管理潮流的顶级管理思想家,还培养出了一大批成功的大企业家。它在经济领域具有无与伦比的地位,这不仅仅是因为哈佛商学院每年都为世界一流企业输出一大批优秀的管理人才(据统计,在美国 500 家最大企业的高层管理人员中,有五分之一毕业于哈佛),更重要的原因在于,哈佛管理引领着管理科学的最新潮流,是全球企业管理的楷模。近年来,作为管理学中的经典权威,哈佛商学院在管理案例教学及实践中已大量采用来自不同企业的文案,并由此形成了一套相当完备的现代企业文案管理体系,非常值得中国企业学习借鉴。毫无疑问,借鉴哈佛优秀的管理思想和方法,可以有效地避免企业运作中的失误,规范企业行为,从而提高企业的竞争实力。

而且,作为一种体系的创建者,哈佛商学院不仅引领着管理科学的潮流,而且还非常重视从管理实践中总结经验。此次编写的《哈佛管理文案》便是哈佛商学院在总结各国成功企业管理经验的基础上得出的一些通用文案。

二、卓越的管理离不开完善的管理文案

毋庸赘言,成功的企业来源于卓越的管理,而卓越的管理又离不开完善的管理



文案。实践证明，制度化、规范化和标准化的企业管理文案能使企业各项繁琐的事务变得简单，使杂乱的业务变得有序，为企业在激烈的市场竞争中生存、发展和走向成功奠定坚实的基础。

随着中国融入世界经济步伐的逐步加快，越来越多的企业认识到，只有追求现代化、科学化的经营管理模式，才是获得生存、赢得成功的策略。那么，何为现代化、科学化的管理模式呢？简言之，就是管理规范化的、标准化，及应用科学的管理工具。

目前，市场上已出现了不少以规范企业制度为核心的著作，但是尚无系统剖析、具体介绍现代企业经营管理规章制度等文案的参考书籍。企业管理实践呼唤一套既能适应市场变化又具有相对稳定性的企业规范化管理操作文案，以使企业管理有章可循。为给中国企业界提供一套系统、全面、客观的标准化文案，我们特地编写了这套《哈佛管理文案》。我们希望中国企业管理者既能够从中学习到哈佛管理的精髓，又能够找到有章可循、适合自己企业的文案。

文案作为一个企业经营管理的共同规范，是维持企业稳定发展的重要基础。制定健全、适用的各项企业管理方案，将企业内各项作业予以规范化、标准化，对企业的经营管理有着如下积极意义：

- (1) 各项工作方法有依据可循；
- (2) 各项评价方法有标准可循；
- (3) 传递信息，减少失误，提高劳动生产率；
- (4) 提升员工的工作士气；
- (5) 明确各项工作权责；
- (6) 建立公司良好形象。

企业文案在企业生产经营管理和对外交往中起着执行、指导、协调的重要作用，规范的文案在企业上行下达中通过传递准确的信息进行有效的沟通，从而减少失误，提高劳动生产率。造成管理乏力的原因很多，其中与文案管理有关的因素不可小视，那些令人费解的项目指令、难以执行的制度、漏洞百出的合同、平淡乏味的报告，往往造成管理低效甚至不可挽回的经济损失。

同时，企业文案是企业运行的基本工具，是企业间经济往来的载体。在越来越完善的市场经济法制环境下，一纸文案可以决定企业的成败，相信这绝不是危言耸听。因此，制作企业文案必须具备一定的法律基础，用于经济往来的合同或协议等文案都要以法律为依据，最大限度地保障企业利益。

广义的管理文案包括管理文案、管理表格、管理制度三方面的内容。管理文案是企业自身管理和外部经济往来的重要载体；管理表格则可以使具体的商业行为科

学化、系统化、规范化；管理制度作为对企业经营活动静态的规范和约束，是确保企业经营活动正常开展的有力工具。可见，优秀的文案在企业中起着执行、指导、协调的重要作用。

此次编写的《哈佛管理文案丛书》，全书共分六册，包括《哈佛营销管理文案》、《哈佛人力资源管理文案》、《哈佛财务管理文案》、《哈佛企划管理文案》、《哈佛行政办公管理文案》、《哈佛生产与运作管理文案》。在具体的编写过程中，都是先介绍各种具体文案的编写要点，接着介绍范例。因此，它既可作为企业文案制作人员的参考用书，又可作为企业制定相关规范性文本的参照标准。

三、企业人力资源管理文案的体系建构

根据企业人力资源管理实际操作运行的流程和职能，企业人力资源管理文案体系主要包括七个层面：工作分析与设计文案，人员招聘、甄选与录用文案，员工培训与开发管理文案，员工绩效考核管理文案，员工薪酬福利管理文案，员工激励管理文案，日常事务管理文案。这些文案贯穿于企业人力资源的全过程，涵盖了企业人力资源管理的关键领域，是企业人力资源管理工作的必备要件。

（一）工作分析与设计文案

此类文案主要包括工作规范文案、工作分析书、工作设计文案等。

（二）人员招聘、甄选与录用文案

此类文案主要包括员工招聘计划书、员工求职申请表、员工甄选文案、员工录用合同书等。

（三）员工培训与开发管理文案

此类文案主要包括员工培训计划文案、员工培训实施文案、员工培训评估文案、管理人员培训管理文案、新技术管理文案等。

（四）员工绩效考核管理文案

此类文案主要包括普通员工绩效考核文案和管理人员绩效考核文案。

（五）员工薪酬福利管理文案

此类文案主要包括企业员工工资管理文案、员工福利管理文案、员工互助管理文案等。

（六）员工激励管理文案

此类文案主要包括企业奖金管理文书、员工奖惩度、员工参与管理文案等。

（七）日常事务管理文案

此类文案主要包括员工考勤管理文案、员工加班管理文案、员工值班休假管理文案、员工档案管理、员工礼仪管理文案。

2

章

工作分析与设计文案

- 工作分析文案
- 工作设计文案
- 工作说明书

第一节 工作分析与设计文案编写要点

工作分析是确定完成各项工作所需技能、责任和知识的系统过程，它是一种重要而普通的人力资源管理技术。工作设计是一个确定所要完成的具体任务及其完成的方法，并且该工作在企业中如何与其他工作相互联系起来的过程。无论是工作分析，还是工作设计都需要使用或形成一定的文案体系，因此，建立、健全完善的人力资源工作分析与设计文案体系已成为现代企业管理的必由之路。

一、工作分析文案编写要点

(一) 工作规范

工作规范要说明承担某项工作的员工在教育、经验和其他特征方面的最低要求，而不应该描述最理想工作的状况。企业在准备制定工作规范时，应当详细地了解该项工作所需的技能和要求。由于工作规范必须涉及有关工作的实际信息，因此，工作规范应包括工作分析与工作评价中的资料。例如，对于“经验”，分析员要决定究竟要多少经验，应当判断出该工作所要求的最少的经验。

为了得到工作评价的各项信息，下列因素应予以考虑：技能与经验、教育与智力、责任、脑力、体力、个性、领导能力、指导能力、勤奋、效率及特殊条件等。

(1) 经验：指对员工要求具有一定时间的经验，要求多少和什么经验以及学习工作技能所需要的经验等，都必须在工作规范中清楚地说明。

(2) 教育：包括普遍正规的学校教育、专门训练以及其他专门研究等。工作规范中的教育因素应考虑到工作者在某些企业里学到的专门技能和知识。

(3) 才能：此项内容很难做出清晰的界定。例如，为了发明，要求在工作中改进方法；然而在同样的工作中，也许要求设计达到工作的最佳效果。

(4) 对其他员工工作的责任：此项包括在管理方面对其他员工所负的责任和训练员工的责任。

(5) 对其他员工的安全所负的责任：这包括对员工进行安全教育和避免意外伤害所负的责任。

(6) 对机器、设备、工具、产品及材料的责任：这个项目包括材料、机器、设备等可能由员工造成的损失。

(7) 脑力、视力及体力：此项根据事实来说明。

(8) 环境与危险：这些因素也应当简单加以说明。根据员工实际的情形，决定



这些因素的程度和水平。另外，还要考虑因员工工作不当而产生的危险和严重灾伤。

（二）工作说明书

工作说明书并无固定的内容，一般根据企业需要而具体确定编写的内容。大体来说，工作说明书包括以下内容：

1. 一般资料

工作职务名称、所属部门、直接上级职位、工资等级、工资水平、所辖人员、定员人数、工作性质等，同时还包括工作分析人员姓名、人数和工作分析结果的批准人等内容。

2. 工作描述

（1）工作概要。用简练的语言说明工作的性质、任务和责任。

（2）工作活动内容。内容包括：逐项说明工作活动内容，说明各活动内容占工作时间的百分比、各活动内容的权限和执行依据等。

（3）工作职责。逐项列出任职者的工作职责。

（4）工作效果。说明任职者执行工作应产生的结果，以定量化为好。

（5）工作关系。工作关系描述包括：说明此工作受谁监督，说明此工作监督谁，说明此工作可晋升的职位、可转换的职位以及可升迁至此的职位，与哪些职位发生联系。

（6）工作人员运用设备和信息的说明。它包括说明工作人员主要运用设备的名称，说明工作人员使用信息资料的形式。

3. 任职资格说明

（1）所需最低学历。

（2）从事本职工作和其他相关工作的年限和经验。

（3）需要培训的时间和科目。

（4）一般能力。如计划、协调、实施、组织、控制、领导、冲突管理、公共关系、信息管理等能力。

4. 工作条件与环境

（1）工作场所。在室内、室外，还是其他特殊场所。

（2）工作环境的危险性。说明危险性存在的可能性，对人员伤害的具体部位、发生的频率及原因等。

（3）说明工作时间特征。如正常工作时间、加班时间等。

（4）说明工作的均衡性。即工作是否存在忙闲不均的现象及经常性程度。

（5）工作环境的舒适程度。即是否在高温、高湿、寒冷和有粉尘、异味、噪声



等工作环境中工作，工作环境是否使人愉快。

5. 心理和生理要求

如情绪稳定性、责任心、外向、内向、支配性、主动性等性格特点以及职位所需的性别、年龄特征，体能要求。

(三) 工作分析操作文案

具体地讲，工作分析是全面收集某一职务的有关信息，对工作的六大层面进行调查研究工作，包括：工作内容（What）、工作负责人（Who）、工作环境（Where）、工作时间（When）、工作操作方法（How）以及工作操作理由（Why），然后根据该工作的任务要求进行综合描述，整理成文。

(四) 职务分析表格

职务分析管理表格就是要将职务分析这一工作的各个环节具体化、实用化、表格化，使之易于操作。职务分析管理表格针对性强，具体问题具体分析，具有实用性、简洁性等特点。

在编制表格过程中要注意以下几方面的内容：

- (1) 设置基本信息栏；
- (2) 明确工作内容；
- (3) 标示工作任务；
- (4) 标明能力、素质要求；
- (5) 标明工作条件。

二、工作设计文案编写要点

员工工作设计是指为了有效地达到组织目标，对与满足员工个人需要有关的工作内容、工作职能和工作关系的设计。员工工作设计与工作分析是两个既有联系又有区别的概念。员工工作分析是对现有工作的客观描述；而工作设计则是对工作规范的认定、修改或重新调整，它需要利用工作分析所得到的信息。员工工作设计管理文案要充分利用工作分析的工作成果，对工作者做进一步的调查与考证，有效地达到组织的既定目标。

1. 工作设计调查问卷

在员工工作设计过程中，人力资源部门会经常实施工作设计调查。工作设计调查问卷的编制包括如下内容：

- (1) 设置基本信息栏；
- (2) 标示工作内容；
- (3) 明确职业发展规划；



(4) 进行工作满意度评价；

(5) 进行相关问题调查。

2. 员工工作职能书

员工工作职能书的作用是明确员工的工作职责，是员工甄选与绩效评估的基础。企业在制定工作职能书时应注意以下几个方面：

(1) 依据工作分析制定具体的工作职能与职责；

(2) 工作职能的编制应具体、清晰，切忌空泛；

(3) 工作职能应分工明确，防止含混不清。

(4) 工作职能的内容应全面、细致。

3. 职务设计管理表格

在工作设计过程中，人力资源部门会经常运用到表格。表格的编制包括如下几方面的内容：

(1) 设置基本信息栏；

(2) 标示工作内容；

(3) 明确职业发展规划；

(4) 进行工作满意度评价；

(5) 进行相关问题调查。