

手把手教你搞定人力资源管理：从有证书到会干活

人力资源 管理实战演练 全书

● 赵灵芝 编著

50多个常用公司制度

120多个公司管理制度

48个岗位职责说明书

清华大学出版社

人力资源管理实战演练全书

赵灵芝 编著

清华大学出版社

北 京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实战演练全书 / 赵灵芝 编著. — 北京：清华大学出版社，2014.11

ISBN 978-7-302-38173-0

I. ①人… II. ①赵… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 227812 号

责任编辑：张立红

封面设计：肖 鹏

版式设计：方加青

责任校对：胡玉玲

责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社总机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：三河市君旺印务有限公司

装 订 者：三河市新茂装订有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×240mm 印 张：30.25 字 数：547 千字

版 次：2014 年 11 月第 1 版 印 次：2014 年 11 月第 1 次印刷

定 价：69.80 元

产品编号：060704-01



在现代经济中，人才是一种无法估量的资本，用得好，能给企业带来巨大的效益；用得不好，就会成为企业的负担。为了长久发展，企业必须创造能够吸引人才、培养人才的良好环境，建立凭德才上岗、凭业绩取酬、按需要培训的人才资源开发机制，吸引人才，留住人才，满足企业经济发展和竞争对人才的需要，从而实现企业经济快速发展。

本书的写作初衷

正是基于吸引人才、留住人才的因素，几乎所有中型以上的企业都有自己的人力资源部门，小企业则是老板亲自负责员工的招聘和培训。人力资源已经发展成为一门科学，各大学校都开设有人力资源管理专业，私人的人力资源培训也多如牛毛。但是如何把人力资源落到实处呢？很多人感叹：书读得不少，培训班也上了，一到公司还是不知道怎么办。

笔者曾经给多家上市公司老总做培训，深入了解了很多企业的实际需求，为了帮助广大人力资源经理和小企业主解决实际问题，特编写了本书。

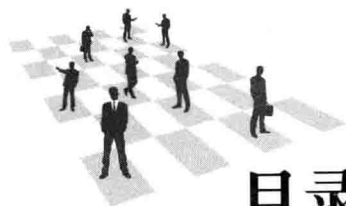
本书的实用性很强，目的是为公司提供一定的人力资源必备知识以及一些拿来就用的工具表格，读者遇到问题时，可以随时查阅，根据需要稍加修改，就能用到自己的公司，不需要死记硬背其中的内容。全书包括14章，覆盖了人力资源规划、人员招聘、培训和发展员工、绩效管理、薪酬福利管理以及劳动关系六大模块。

读者对象

在本书的编写过程中，不是面面俱到，讲解理论知识，而是根据企业的实

际需要，有重点地介绍。因此，想系统学习人力资源管理的读者，不建议购买此书。本书适合如下读者阅读：

- 公司的人力资源管理人员
- 行政管理人员
- 企业培训师、咨询师
- 高等院校相关专业师生
- 小公司的老板、创业者



目录

第1章 人力资源规划 必读

1

1.1 人力资源规划概述	2
1.1.1 人力资源规划的目的	2
1.1.2 人力资源规划的制定原则	3
1.1.3 人力资源规划的作用	3
1.1.4 人力资源规划的内容	4
1.2 公司机构设计的基本原则	5
1.2.1 任务与目标原则	5
1.2.2 专业分工和协作的原则	5
1.2.3 有效管理幅度原则	5
1.2.4 集权与分权相结合的原则	6
1.2.5 稳定性和适应性相结合的原则	6
1.3 人力资源规划的程序	6
1.3.1 收集有关信息资料	6
1.3.2 人力资源需求预测	6
1.3.3 人力资源供给预测	7
1.3.4 确定人力资源净需求	7
1.3.5 编制人力资源规划	7
1.3.6 实施人力资源规划	7
1.3.7 人力资源规划评估	8
1.3.8 人力资源规划的反馈与修正	8
1.4 人力资源结构分析	8
1.4.1 人力资源数量分析	8
1.4.2 人员类别的分析	9

1.4.3	工作人员的素质分析	9
1.4.4	年龄结构分析	10
1.4.5	职位结构分析	11
1.5	人力资源管理者的职责	11
1.5.1	工作分析	11
1.5.2	人力资源计划	12
1.5.3	招聘与录用	12
1.5.4	员工考核	12
1.5.5	培训与发展	13
1.5.6	薪酬福利	13
1.5.7	员工关系	13
1.5.8	工作安全	14
1.6	目前流行的几种公司结构	14
1.6.1	多维立体组织结构	14
1.6.2	模拟分权组织结构	15
1.6.3	分公司与总公司	15
1.6.4	子公司与母公司	15
1.6.5	企业集团	15
1.6.6	非常设机构	16

第2章 人力资源规划 常见制度举例

17

2.1	人力资源规划管理制度	18
2.2	人事管理制度	20
2.3	人事作业制度	27
2.4	事务处理制度	38
2.5	值班管理制度	43
2.6	员工考核制度	44
2.7	员工奖惩制度	46
2.8	员工聘用制度	48
2.9	聘用劳动合同	50
2.10	员工短期聘用制度	54
2.11	报酬待遇管理制度	55
2.12	内部竞聘管理制度	58
2.13	招聘面试管理制度	59

2.14	员工考勤管理制度	62
2.15	员工出差管理制度	66
2.16	员工离职管理制度	68
2.17	人事调整管理条例	74
2.18	员工晋升制度	77
2.19	员工退休管理制度	78
2.20	从业人员退职酬劳金运用及支配制度	80
2.21	员工打卡管理制度	82
2.22	员工轮休制度	83
2.23	员工加班制度	84
2.24	派赴国内关联公司人员管理制度	86
2.25	员工发明创作奖励制度	87
2.26	人事档案保管制度	88
2.27	人事档案利用制度	90
2.28	绩效管理制度	91
2.29	员工奖金管理制度	95
2.30	员工福利管理制度	97
2.31	员工津贴管理制度	99
2.32	新员工入职培训管理制度	102
2.33	员工在职培训制度	104
2.34	培训准备工作制度	106
2.35	公司内应有的礼仪制度	109
2.36	安全生产管理制度	111
2.37	风险评估管理制度	115
2.38	销售管理制度	116

122

第3章 人力资源规划 常用表格

3.1	企业规划	123
3.1.1	在职人员信息统计表	123
3.1.2	年度人员结构对比表	124
3.1.3	年度人员需求预测汇总表	125
3.1.4	年度各部门人员编制增减表	126
3.1.5	年度人员编制增减汇总表	126
3.1.6	年度人力资源规划表	127

第4章 常见岗位的 岗位职责

133

3.1.7	企业员工异动指标	127
3.1.8	人力资源现状分析表	128
3.1.9	企业人员异动数据分析表	128
3.2	员工规划	129
3.2.1	员工个人技能调查表	129
3.2.2	员工职业自我评估表	130
3.2.3	员工个人职业规划表	131
3.2.4	员工职业目标进程表	132
4.1	公司高层	134
4.1.1	董事长职责说明书	134
4.1.2	董事长秘书职责说明书	135
4.1.3	总经理（总裁）职责说明书	136
4.1.4	总经理秘书职责说明书	137
4.1.5	人力资源总监职责说明书	138
4.1.6	财务总监（CFO）职责说明书	139
4.1.7	营销总监职责说明书	140
4.1.8	市场总监（CMO）职责说明书	141
4.1.9	销售总监职责说明书	142
4.1.10	生产总监职责说明书	143
4.1.11	运营总监职责说明书	144
4.1.12	技术总监（CTO）职责说明书	145
4.2	业务部门	146
4.2.1	销售部经理职责说明书	146
4.2.2	大区经理职责说明书	147
4.2.3	店面经理职责说明书	148
4.2.4	销售代表职责说明书	149
4.2.5	厂长职责说明书	150
4.2.6	副厂长职责说明书	151
4.2.7	生产主管职责说明书	152
4.2.8	车间主任职责说明书	153
4.2.9	生产调度员职责说明书	153
4.2.10	质量控制主管职责说明书	154

179

第5章 人员招聘 必读

4.2.11	质检员职责说明书.....	155
4.2.12	质量安全技工职责说明书.....	156
4.2.13	技术主管职责说明书.....	156
4.2.14	技术支持经理职责说明书.....	157
4.2.15	研发主管职责说明书.....	158
4.2.16	美工职责说明书.....	159
4.2.17	质量工程师职责说明书.....	160
4.2.18	采购经理职责说明书.....	161
4.2.19	采购专员职责说明书.....	162
4.2.20	市场部经理职责说明书.....	163
4.2.21	客户开发主管职责说明书.....	164
4.2.22	市场研究专员职责说明书.....	165
4.2.23	促销主管职责说明书.....	166
4.2.24	公关主管职责说明书.....	167
4.3	协助辅助部门.....	168
4.3.1	人力资源经理职责说明书.....	168
4.3.2	人力资源助理职责说明书.....	169
4.3.3	人力资源专员职责说明书.....	170
4.3.4	财务经理职责说明书.....	171
4.3.5	会计主管职责说明书.....	172
4.3.6	税务专员职责说明书.....	173
4.3.7	出纳员职责说明书.....	174
4.3.8	收银员职责说明书.....	174
4.3.9	行政经理职责说明书.....	175
4.3.10	秘书职责说明书.....	176
4.3.11	档案员职责说明书.....	177
4.3.12	前台职责说明书.....	178
5.1	设计招聘选拔流程.....	180
5.2	初步筛选简历的技巧.....	180
5.2.1	查看简历的基本信息.....	181
5.2.2	查看简历的工作内容.....	181
5.2.3	辨别简历的真伪.....	181

5.2.4	如何透过简历看应聘者	182
5.2.5	招聘员工时应注意的问题	182
5.3	面试的基本程序	184
5.3.1	面试的准备阶段	184
5.3.2	准备面试问题	185
5.3.3	评估方式确定	185
5.3.4	培训面试考官	186
5.4	面试的实施阶段	186
5.4.1	关系建立阶段	186
5.4.2	导入阶段	186
5.4.3	核心阶段	186
5.4.4	结束阶段	188
5.5	面试的总结阶段	188
5.5.1	综合面试结果	188
5.5.2	面试结果的反馈	189
5.5.3	面试结果的存档	189
5.6	面试的评价阶段	189
5.6.1	面试中的常见问题	189
5.6.2	面试的实施技巧	191
5.7	结构化面试的组织和实施	192
5.7.1	结构化面试问题的类型	192
5.7.2	结构化面试的开发	193
5.7.3	结构化面试的应用举例	193
5.7.4	行为描述面试的内涵	195
5.7.5	行为描述面试的应用举例	196
5.7.6	能力要求	198
5.8	群体决策法的组织与实施	200
5.8.1	群体决策法的特点	200
5.8.2	具体步骤	200
5.8.3	聘用决策	201
5.9	用人单位招用人员的途径	202
5.9.1	现场招聘	202
5.9.2	网络招聘	202

5.9.3	校园招聘	202
5.9.4	传统媒体广告	203
5.9.5	内部招聘	203
5.9.6	员工推荐	203
5.9.7	人事外包	203
5.10	用人单位招用人员时应履行的义务	204
5.10.1	建立职工名册的义务	204
5.10.2	告知义务	204
5.10.3	不得扣押证件、要求提供担保、收取财物的义务	204
5.10.4	建立劳动关系时订立书面劳动合同的义务	205
5.10.5	其他义务	205

第6章 人员招聘常用 表格

206

6.1	年度招聘计划	207
6.1.1	年度招聘计划审批表	207
6.1.2	年度招聘费用预算审批	208
6.1.3	年度招聘渠道汇总	209
6.1.4	招聘渠道拓展计划表	210
6.1.5	招聘渠道效果评估表	210
6.2	招聘实施	211
6.2.1	招聘申请表	211
6.2.2	招聘工作计划表	212
6.2.3	内部人员竞聘申请表	213
6.2.4	竞聘结果及审批表	213
6.2.5	面试邀请函	214
6.2.6	应聘人员签到表	215
6.2.7	职位申请表	216
6.2.8	面试性格测试题	217
6.2.9	面试问题汇总表	219
6.2.10	面试评价表	220
6.2.11	面试评价、录用审批表	221
6.2.12	录取通知书	222



第7章 培训和发展 员工必读

225

6.3 招聘报表	223
6.3.1 面试台账	223
6.3.2 招聘月报	224
6.3.3 招聘岗位分析	224
7.1 培训体系的建立	226
7.1.1 怎样建立培训课程体系	226
7.1.2 确定培训对象	226
7.1.3 培训讲师队伍建设	227
7.1.4 培训效果评估	227
7.2 员工培训规划的制定	227
7.2.1 制定培训规划的要求	228
7.2.2 培训规划的主要内容	229
7.3 制定培训规划的基本步骤	231
7.3.1 培训需求分析	232
7.3.2 工作说明	232
7.3.3 任务分析	232
7.3.4 排序	232
7.3.5 设计测验	232
7.3.6 制定培训策略	232
7.3.7 实验	233
7.3.8 制定培训规划应注意的问题	233
7.3.9 起草培训规划的准备工作	233
7.4 培训课程的设计	234
7.4.1 培训课程的要素	234
7.4.2 培训课程设计的基本原则	235
7.4.3 课程设计文件的格式	235
7.5 培训课程设计的程序	237
7.5.1 培训项目计划	237
7.5.2 培训课程计划	237
7.6 企业管理人员的培训设计	238
7.6.1 管理人员的层次等级	238
7.6.2 管理人员的技能组合	238

252

第8章 培训和发展员工 常用表格

7.6.3	企业高层管理人员的培训.....	239
7.6.4	企业中层管理人员的培训.....	239
7.6.5	企业基层管理人员的培训.....	240
7.6.6	管理技能开发的基本模式.....	240
7.7	培训评估系统的设计.....	242
7.7.1	非正式评估.....	242
7.7.2	正式评估.....	242
7.7.3	建设性评估.....	243
7.7.4	总结性评估.....	243
7.8	培训效果评估的基本步骤.....	243
7.8.1	培训评估的决定.....	244
7.8.2	制定培训评估的计划.....	244
7.8.3	收集整理和分析数据.....	245
7.8.4	撰写培训评估报告.....	246
7.8.5	及时反馈评估结果.....	246
7.9	培训效果评估的方法.....	247
7.9.1	培训效果的定性评估法.....	247
7.9.2	培训效果的定量评估法.....	247
7.9.3	问卷调查法.....	248
7.9.4	访谈法.....	248
7.9.5	观察法.....	249
7.9.6	座谈法.....	249
7.9.7	笔试法.....	249
7.10	撰写培训效果评估报告.....	250
7.10.1	评估报告的撰写要求.....	250
7.10.2	撰写培训评估报告的步骤.....	250
8.1	培训计划.....	253
8.1.1	培训需求调查问卷.....	253
8.1.2	培训需求汇总表.....	254
8.1.3	年度培训计划表.....	255
8.1.4	月度培训计划表.....	256
8.1.5	部门培训计划表.....	256



271

第9章 绩效管理 必读

8.1.6 员工个人培训计划表.....	256
8.2 培训实施.....	257
8.2.1 员工培训申请表.....	257
8.2.2 员工外部培训申请表.....	258
8.2.3 集体培训申请表.....	258
8.2.4 在职人员技能提升培训报名表.....	259
8.2.5 培训签到表.....	259
8.2.6 入职培训记录表.....	260
8.2.7 入职培训确认书.....	260
8.2.8 新员工入职培训考核表.....	261
8.2.9 行政人员岗前培训模板.....	261
8.2.10 技术人员岗前培训模板.....	262
8.2.11 管理人员岗前培训表.....	263
8.2.12 员工年度培训积分卡.....	264
8.2.13 培训效果评估表.....	264
8.2.14 培训协议.....	265
8.2.15 内部培训师课时统计表.....	266
8.2.16 优秀内部培训师评选表.....	266
8.3 培训费用.....	267
8.3.1 年度培训费用预算.....	267
8.3.2 员工培训费用报销比例表.....	268
8.3.3 培训经费申请审批表.....	268
8.3.4 内部培训师申请表.....	269
8.3.5 培训师奖金申请表.....	269
8.3.6 外部培训费用统计.....	270
9.1 绩效计划是绩效管理的起点.....	272
9.1.1 绩效计划的含义.....	272
9.1.2 经营业绩计划的要素.....	272
9.1.3 公司经营业绩计划的步骤.....	273
9.1.4 员工绩效计划的制定.....	273
9.1.5 绩效指标的指标值设计.....	273
9.2 绩效考评的方法.....	274

9.3 影响绩效考评方法的因素	275
9.3.1 分布误差	275
9.3.2 晕轮误差	276
9.3.3 个人偏见	277
9.3.4 优先和近期效应	277
9.3.5 自我中心效应	277
9.3.6 后继效应	278
9.3.7 评价标准对考评结果的影响	278
9.4 绩效考评指标体系设计	279
9.4.1 适用不同对象范围的考评体系	279
9.4.2 不同性质指标构成的考评体系	280
9.4.3 绩效考评指标体系的设计原则	281
9.5 绩效考评指标体系的设计方法	281
9.5.1 要素图示法	282
9.5.2 问卷调查法	282
9.5.3 个案研究法	283
9.5.4 面谈法	283
9.5.5 经验总结法	283
9.5.6 头脑风暴法	284
9.5.7 绩效考评指标体系的设计程序	284
9.6 绩效考评标准的设计	285
9.6.1 绩效考评标准的设计原则	285
9.6.2 绩效考评标准的种类	286
9.6.3 考评指标标准的评分方法	287
9.6.4 绩效考评标准量表的设计	288
9.7 关键绩效指标的设定和应用	289
9.7.1 建立战略导向的KPI体系的意义	290
9.7.2 战略导向的KPI体系与一般绩效评价体系的 主要区别	290
9.7.3 设定关键绩效指标的目的	291
9.7.4 构建一个完整的关键绩效指标和标准体系, 具有的基本特点	291
9.7.5 选择关键绩效指标的原则	291



第10章 绩效管理 常用表格

298

9.8 提取关键绩效指标的方法	292
9.8.1 目标分解法	292
9.8.2 关键分析法	293
9.8.3 标杆基准法	293
9.9 考评指标和考评标准的比较	294
9.9.1 指标与标准的区别	294
9.9.2 审核关键绩效指标和标准	294
9.9.3 修改和完善关键绩效指标和标准	295
9.9.4 提取设定关键绩效指标的应用实例	295
9.9.5 企业关键绩效指标标准体系的构建	296
10.1 考核指标	299
10.1.1 年度经营目标	299
10.1.2 各部门经营指标分解	300
10.1.3 部门月度工作计划表	301
10.1.4 员工月度工作计划表	302
10.1.5 部门月度工作总结表	303
10.1.6 员工月度工作总结表	304
10.1.7 员工工作日记	305
10.1.8 员工周工作总结	306
10.1.9 部门业务关键管控点（空表）	306
10.1.10 人事行政部关键管控点	307
10.2 岗位说明书	308
10.2.1 岗位说明书（模板一）	308
10.2.2 岗位说明书（模板二）	309
10.2.3 岗位说明书（模板三）	310
10.3 考核实施	311
10.3.1 部门绩效考核表	311
10.3.2 工作绩效考核表（主管级以上员工）	312
10.3.3 工作绩效考核表（普通员工）	313
10.3.4 人员晋升综合能力考核表	315
10.3.5 绩效考核成绩汇总表	316
10.3.6 绩效考核奖金汇总表	317