

人力资源管理 实务指南

◎ 人力资源工作网 编著



14幅管理知识导图	系统梳理人力资源管理的逻辑
50个管理关键点	清楚辨识人力资源管理的关健
60个管理重点问题	全面控制人力资源管理的风险
300个问题解决方案	构建人力资源问题解决方案体系

人力资源管理 实务指南

◎ 人力资源工作网 编著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书围绕“管理知识导图、管理关键点、管理重点问题、问题解决方案体系”四大维度,构建了企业人力资源管理实务体系,以“设计指南+设计实例”的形式详述组织设计管理、岗位分析管理、人力资源规划管理、招聘工作管理、面试录用管理、人员素质测评管理、员工培训与开发管理、员工绩效管理、员工薪酬管理、员工职业生涯管理、员工劳动关系管理、人员异动管理、人事日常事务管理、企业文化建设管理等14大工作事项,为企业高效、合理地开展人力资源管理工作提供了知识基础、执行工具与问题解决方案,方便读者拿来即用,也可根据工作需要自行设计。

本书具有很强的实用性,适合企业管理人员、人力资源管理人员以及高校相关专业师生阅读与使用。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理实务指南/人力资源工作网编著. —北京: 中国电力出版社, 2015.1

ISBN 978-7-5123-6599-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第234350号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 石 薇

责任校对: 王开云 责任印制: 赵 磊

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年1月第1版·2015年1月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·29.5印张·566千字

定价: 68.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

| 前 言 |

《人力资源管理实务指南》是一本规范人力资源管理工作，同时将先进的人力资源管理理念与实操经验完美结合的工具指导书。

本书以标准化、规范化、实务化“三化合一”的思路，从人力资源管理知识体系、管理关键点、管理重点问题、问题解决方案体系四个方面，向读者提供了企业人力资源管理工作各个业务模块的实务设计指南，为企业人力资源管理实务的有效性与合理性提供了有力保障。

一、全面构建人力资源管理知识体系

本书绘制了 14 幅管理知识导图，对人力资源管理工作中的组织设计管理、岗位分析管理、人力资源规划管理、招聘工作管理、面试录用管理、人员素质测评管理、员工培训与开发管理、员工绩效管理、员工薪酬管理、员工职业生涯管理、员工劳动关系管理、人员异动管理、人事日常事务管理、企业文化建设管理等 14 大管理工作的知识点进行了一一梳理，构建了人力资源管理知识体系，为企业人力资源相关人员高效开展工作奠定了理论基础。

二、全面梳理人力资源管理 51 个管理关键点

本书针对上述 14 项人力资源管理工作内容进行分析，全面地梳理出人力资源管理工作中的关键点，并从关键点辨识思路、关键点说明等角度对各个关键点事项进行解释和说明，有利于企业人力资源相关人员在繁杂的事务性工作中抓住“重点”、“关键”，从而提升自身的工作效能，更有利于企业打造高效能的人力资源管理团队。

三、准确辨识人力资源管理 57 个管理重点问题

本书在给出管理重点问题辨识思路的基础上，结合人力资源管理工作的关键点和风险事项，示范了 57 个人力资源管理重点问题的辨识工作，从而有针对性地为作业环节控制、风险控制等内部控制工作指明了方向，在人力资源工作效能最大化的同时，也将人力资源工作风险最低化。

四、立体构建人力资源管理问题解决方案体系

本书针对人力资源管理工作中存在的重点问题，从“管理制度 + 管理流程 + 问题解决方案”三大维度构建了人力资源管理问题解决方案体系。

1. 示范了人力资源管理制度的设计

本书希望从“制度”层面去规范每一个人力资源重点问题的执行，于是从“设计指南 + 设计实例”两个层面设计了 53 套人力资源管理制度。首先，给出制度制定的背景、明确规范问题、明确制度内容设计概要等，然后给出一个完整的制度范例，让读者知道“如何设计”该制度，并给出了该制度可以“做成什么样子”，这给人力资源的制度编制、执行工作带来便利。

2. 示范了人力资源管理流程的设计

本书创新性地设计了两种流程形式——多部门管理流程和单部门管理流程，对人力资源工作相关重点问题事项进行了流程设计，并提供了 51 个人力资源管理流程，以解决事项“谁执行”、“谁监督”、“谁主导”、“谁配合”等一系列问题，切实将人力资源主导工作及协调工作落实到责任部门或责任岗位上，可有效防止“有问题推诿”、“有事无人干”、“有事重复干”等低效能现象的发生，确保人力资源管理工作顺利进行、企业经营“基业长青”。

3. 示范了人力资源管理问题解决方案体系的构建

本书除了从“制度”、“流程”两方面来规范关键点和重点问题事项的执行外，还从工作执行方案、问题解决经典工具、问题解决常用表单、问题解决常用范例这四个方面深入推进人力资源工作的高效执行，将人力资源诸多问题的具体解决措施以方案、表单、文书等形式一一呈现，全方位打造高效能的人力资源管理团队。

综上，本书是人力资源相关人员进行自我培训、规范人力资源管理实务操作、提升人力资源管理技能的指导用书，适合企业管理人员、人力资源管理人员以及高校相关专业师生阅读与使用。

在本书编写的过程中，孙立宏、王淑燕、刘井学、程富建、刘伟、孙宗坤负责资料

的收集和整理，王玉凤、罗章秀、张茜、贾月负责图表编排，姚小凤、王瑞永参与编写了第1章，陈里、韩斌参与编写了第2章及第3章，张春婉、金成花参与编写了第4章，韩建国、王胜会参与编写了第5章，张艳锋、姜东青参与编写了第6章，李健、毕春月、高玉卓参与编写了第7章，屈玉侠、阎晓霞参与编写了第8章，程淑丽、张天骄参与编写了第9章，王德敏、王兰会参与编写了第10章，冀江涛、韩燕参与编写了第11章，李作学、王琴参与编写了第12章，孙伟、严刘建参与编写了第13章，张俊斌、张娜、李金山参与编写了第14章，杨茜、王晔、权锡哲参与编写了第15章，全书由人力资源工作网统撰定稿。

编者

目 录

前 言

第 1 章 人力资源管理实务体系指南	1
1.1 人力资源管理工作定位	1
1.1.1 战略规划参与者	1
1.1.2 企业变革的执行者	2
1.1.3 部门人事的参谋者	2
1.1.4 企业员工的代言者	2
1.2 人力资源管理实务体系构成	3
1.2.1 人力资源管理知识导图	3
1.2.2 人力资源管理的关键点	3
1.2.3 人力资源管理重点问题	4
1.2.4 人力资源问题解决方案体系	4
1.3 人力资源管理知识导图设计	4
1.3.1 如何设计管理知识导图	4
1.3.2 管理知识导图设计模板	5
1.4 人力资源管理关键点辨识	5
1.4.1 如何辨识管理关键点	5
1.4.2 关键点辨识常用工具	6
1.5 人力资源管理重点问题梳理	7
1.5.1 重点问题确认方法	7

1.5.2	重点问题分析方法	8
1.5.3	重点问题管理思路	9
1.6	人力资源管理制度设计	10
1.6.1	管理制度设计步骤	10
1.6.2	管理制度内容设计	11
1.6.3	管理制度形式设计	11
1.7	人力资源管理流程设计	12
1.7.1	管理流程内容设计	12
1.7.2	管理流程设计步骤	12
1.7.3	管理流程形式设计	13
1.8	人力资源问题其他解决方案设计	14
1.8.1	工作执行方案设计	14
1.8.2	问题解决经典工具设计	15
1.8.3	问题解决常用表单设计	15
1.8.4	问题解决常用范例设计	15

第2章 组织设计管理实务指南 17

2.1	组织设计管理体系	17
2.1.1	组织设计管理知识导图	17
2.1.2	组织设计管理关键点辨识	17
2.1.3	组织设计管理的重点问题	17
2.2	组织设计管理制度设计	19
2.2.1	组织结构设计管理制度	19
2.2.2	组织结构调整实施办法	22
2.3	组织设计管理流程设计	24
2.3.1	组织结构设计流程	24
2.3.2	组织结构调整流程	25
2.4	组织设计问题解决方案设计	26
2.4.1	部门职能调查表	26
2.4.2	部门岗位设置现状统计表	27
2.4.3	部门岗位设置情况分析表	27
2.4.4	直线型组织结构设计范例	27

2.4.5 直线职能型组织结构设计范例	28
2.4.6 事业部型组织结构设计范例	28
2.5 部门组织结构设计 with 职能分解设计范例	29
2.5.1 总经理办公室组织结构设计 with 职能分解范例	29
2.5.2 市场部组织结构设计 with 职能分解范例	30
2.5.3 销售部组织结构设计 with 职能分解范例	31
2.5.4 研发部组织结构设计 with 职能分解范例	32
2.5.5 采购部组织结构设计 with 职能分解范例	33
2.5.6 生产部组织结构设计 with 职能分解范例	34
2.5.7 技术部组织结构设计 with 职能分解范例	35
2.5.8 设备部组织结构设计 with 职能分解范例	36
2.5.9 质量部组织结构设计 with 职能分解范例	37
2.5.10 安全部组织结构设计 with 职能分解范例	38
2.5.11 项目部组织结构设计 with 职能分解范例	39
2.5.12 客服部组织结构设计 with 职能分解范例	40
2.5.13 财务部组织结构设计 with 职能分解范例	41
2.5.14 行政部组织结构设计 with 职能分解范例	42
2.5.15 人力资源部组织结构设计 with 职能分解范例	43

第3章 岗位分析管理实务指南 44

3.1 岗位分析管理体系	44
3.1.1 岗位分析管理知识导图	44
3.1.2 岗位分析管理关键点辨识	44
3.1.3 岗位分析管理的重点问题	44
3.2 岗位分析管理制度设计	46
3.2.1 职位权限设计管理办法	46
3.2.2 岗位分析实施管理制度	48
3.3 岗位分析管理流程设计	51
3.3.1 岗位分析工作流程	51
3.3.2 岗位评价工作流程	52
3.3.3 岗位说明书编制流程	53
3.4 岗位分析问题解决方案设计	54
3.4.1 岗位分析调查问卷	54

3.4.2	岗位分析现场观察记录	57
3.4.3	岗位分析工作日志汇总	57
3.4.4	岗位分析结构化访谈提纲	58
3.4.5	岗位说明书编制指南	62
3.5	岗位说明书编制范例设计	65
3.5.1	总经理岗位说明书范例	65
3.5.2	营销总监岗位说明书范例	67
3.5.3	财务总监岗位说明书范例	68
3.5.4	市场部经理岗位说明书范例	70
3.5.5	销售部经理岗位说明书范例	72
3.5.6	研发部经理岗位说明书范例	73
3.5.7	采购部经理岗位说明书范例	75
3.5.8	生产部经理岗位说明书范例	77
3.5.9	技术部经理岗位说明书范例	78
3.5.10	设备部经理岗位说明书范例	80
3.5.11	质量部经理岗位说明书范例	82
3.5.12	安全部经理岗位说明书范例	83
3.5.13	财务部经理岗位说明书范例	85
3.5.14	人力资源经理岗位说明书范例	86
3.5.15	项目经理岗位说明书范例	88
3.5.16	工艺工程师岗位说明书范例	90
3.5.17	车间主任岗位说明书范例	91
3.5.18	质量检验主管岗位说明书范例	93
3.5.19	售后服务主管岗位说明书范例	94

第4章 人力资源规划管理实务指南 96

4.1	人力资源规划管理体系	96
4.1.1	人力资源规划管理知识导图	96
4.1.2	人力资源规划管理关键点辨识	96
4.1.3	人力资源规划管理的重点问题	96
4.2	人力资源规划管理制度设计	99
4.2.1	人力资源规划管理制度	99
4.2.2	人力资源供需预测管理制度	101

4.2.3	人力资源费用预算管理办法	103
4.2.4	人力资源工作计划实施办法	106
4.3	人力资源规划管理流程设计	108
4.3.1	人力资源战略规划管理流程	108
4.3.2	人力资源需求预测实施流程	109
4.3.3	人力资源供给预测实施流程	110
4.3.4	人力资源管理计划编制流程	111
4.4	人力资源规划问题解决方案设计	112
4.4.1	人力资源现状统计表	112
4.4.2	人力资源需求预测表	112
4.4.3	人力资源需求预测报告	113
4.4.4	按劳动效率定员实施方案	115
4.4.5	人力资源接班人计划实施方案	116
4.4.6	人力资源战略规划书编制范例	117
第 5 章	招聘工作管理实务指南	119
5.1	招聘工作管理体系	119
5.1.1	招聘工作管理知识导图	119
5.1.2	招聘工作管理关键点辨识	119
5.1.3	招聘工作管理的重点问题	119
5.2	招聘工作管理制度设计	122
5.2.1	招聘工作管理制度	122
5.2.2	网络招聘管理办法	125
5.2.3	校园招聘实施办法	126
5.2.4	猎头招聘管理规定	128
5.2.5	招聘效果评估办法	130
5.3	招聘工作管理流程设计	132
5.3.1	招聘工作管理流程	132
5.3.2	招聘计划管理流程	133
5.3.3	内部竞聘实施流程	134
5.4	招聘实施问题解决方案设计	135
5.4.1	招聘工作计划书	135

5.4.2	招聘广告文案编写模板	136
5.4.3	企业内部竞聘实施方案	137
5.4.4	企业内部竞聘公告	139
5.4.5	企业应聘人员登记表单	141
5.4.6	人员招聘费用控制方案	142
5.4.7	人员招聘工作总结报告	144
5.5	招聘广告文案编写范例设计	145
5.5.1	采购人员招聘广告文案编写范例	145
5.5.2	生产人员招聘广告文案编写范例	146
5.5.3	市场策划人员招聘广告文案编写范例	146
5.5.4	销售推广人员招聘广告文案编写范例	147
5.5.5	财务会计人员招聘广告文案编写范例	147
5.5.6	工艺技术人员招聘广告文案编写范例	148
5.5.7	工程技术人员招聘广告文案编写范例	148
5.5.8	质量管理人员招聘广告文案编写范例	149
5.5.9	项目管理人员招聘广告文案编写范例	149
第6章	面试录用管理实务指南	150
6.1	面试录用管理体系	150
6.1.1	面试录用管理知识导图	150
6.1.2	面试录用管理关键点辨识	150
6.1.3	面试录用管理的重点问题	150
6.2	面试录用管理制度设计	153
6.2.1	笔试管理制度	153
6.2.2	面试管理制度	155
6.2.3	员工录用管理制度	157
6.2.4	员工试用转正管理制度	158
6.3	面试录用管理流程设计	160
6.3.1	面试题设计流程	160
6.3.2	面试录用管理流程	161
6.3.3	员工试用转正管理流程	162
6.4	面试问题解决方案设计	163
6.4.1	面试通知书模板	163

6.4.2	被面人员评价表	163
6.4.3	笔试工作实施方案	164
6.4.4	演讲式面试实施方案	165
6.4.5	结构化面试实施方案	167
6.4.6	文件筐测试实施方案	169
6.4.7	无领导小组讨论实施方案	170
6.5	员工录用问题解决方案设计	172
6.5.1	员工录用通知书	172
6.5.2	新员工入职登记表	173
6.5.3	试用员工转正审批表	174
6.5.4	试用员工转正考核方案	174
6.6	员工能力测评试题设计范例	176
6.6.1	领导能力测评试题范例	176
6.6.2	教练能力测评试题范例	177
6.6.3	创新能力测评试题范例	178
6.6.4	沟通能力测评试题范例	179
6.6.5	执行能力测评试题范例	180
6.6.6	个人意志力测评试题范例	181
6.6.7	情绪控制力测评试题范例	182
6.6.8	细节关注能力测评试题范例	183
6.6.9	问题解决能力测评试题范例	184
6.6.10	团队合作能力测评试题范例	185
第7章	人员素质测评管理实务指南	186
7.1	人员素质测评管理体系	186
7.1.1	人员素质测评管理知识导图	186
7.1.2	人员素质测评管理关键点辨识	186
7.1.3	人员素质测评管理的重点问题	186
7.2	人员素质测评管理制度设计	188
7.2.1	胜任素质模型管理办法	188
7.2.2	人员素质测评管理制度	190
7.2.3	素质测评外包实施制度	192
7.3	人员素质测评管理流程设计	194
7.3.1	胜任素质模型构建流程	194

7.3.2	人员素质测评管理流程	195
7.3.3	测评指标体系构建流程	196
7.3.4	测评外包实施管理流程	197
7.4	人员素质测评问题解决方案设计	198
7.4.1	管理类人员素质测评实施方案	198
7.4.2	营销类人员素质测评实施方案	200
7.4.3	生产类人员素质测评实施方案	201
7.4.4	质量类人员素质测评实施方案	203
7.4.5	财务类人员素质测评实施方案	204
7.4.6	行政类人员素质测评实施方案	207
第8章	员工培训与开发管理实务指南	209
8.1	员工培训与开发管理体系	209
8.1.1	员工培训与开发管理知识导图	209
8.1.2	员工培训与开发管理关键点辨识	209
8.1.3	员工培训与开发管理的重点问题	209
8.2	员工培训与开发管理制度设计	211
8.2.1	员工培训需求调查制度	211
8.2.2	培训讲师管理办法	214
8.2.3	受训学员综合管理制度	215
8.2.4	新进员工培训管理制度	217
8.2.5	脱岗与外派培训管理制度	219
8.2.6	安全生产教育培训管理制度	221
8.3	员工培训与开发管理流程设计	224
8.3.1	培训需求调查管理流程	224
8.3.2	培训计划编制与实施流程	225
8.3.3	培训费用预算管理流程	226
8.3.4	培训讲师选聘管理流程	227
8.3.5	E-Learning 课件制作流程	228
8.3.6	培训效果评估管理流程	229
8.4	员工培训与开发问题解决方案设计	230
8.4.1	培训需求调查问卷	230
8.4.2	年度培训需求分析报告	231

8.4.3	企业年度培训计划表单	233
8.4.4	培训费用预算明细表单	233
8.4.5	岗位轮换培训实施方案	234
8.4.6	外包培训评估实施方案	235
8.4.7	培训计划执行情况统计表	237
8.4.8	企业 - 员工外派培训协议书	238
8.4.9	E-Learning 培训效果评估报告	240

第 9 章 员工绩效管理实务指南 243

9.1	员工绩效管理体系	243
9.1.1	员工绩效管理知识导图	243
9.1.2	员工绩效管理关键点辨识	243
9.1.3	员工绩效管理的重点问题	244
9.2	员工绩效管理制度设计	245
9.2.1	员工绩效考核实施管理制度	245
9.2.2	员工绩效考核结果管理办法	248
9.2.3	员工绩效考核申诉实施细则	250
9.3	员工绩效管理流程设计	252
9.3.1	员工绩效考核计划管理流程	252
9.3.2	目标管理 (MBO) 考核实施流程	253
9.3.3	平衡计分卡 (BSC) 考核实施流程	254
9.3.4	全方位考核 (360° 考核) 实施流程	255
9.3.5	关键绩效指标 (KPI) 考核实施流程	256
9.4	关键绩效目标设定与考核指标设计	257
9.4.1	总经理关键绩效目标与考核指标设计	257
9.4.2	营销总监关键绩效目标与考核指标设计	258
9.4.3	财务总监关键绩效目标与考核指标设计	259
9.4.4	生产总监关键绩效目标与考核指标设计	260
9.4.5	技术总监关键绩效目标与考核指标设计	261
9.4.6	行政总监关键绩效目标与考核指标设计	262
9.4.7	人力资源总监关键绩效目标与考核指标设计	263
9.4.8	市场部经理关键绩效目标与考核指标设计	264
9.4.9	销售部经理关键绩效目标与考核指标设计	265

9.4.10	采购部经理关键绩效目标与考核指标设计	266
9.4.11	生产部经理关键绩效目标与考核指标设计	267
9.4.12	技术部经理关键绩效目标与考核指标设计	268
9.4.13	质量部经理关键绩效目标与考核指标设计	269
9.4.14	设备部经理关键绩效目标与考核指标设计	270
9.4.15	安全部经理关键绩效目标与考核指标设计	271
9.4.16	项目部经理关键绩效目标与考核指标设计	272
9.4.17	行政部经理关键绩效目标与考核指标设计	273
9.4.18	人力资源部经理关键绩效目标与考核指标设计	274
9.5	中高层管理人员岗位目标责任考核方案设计	275
9.5.1	总经理目标责任书	275
9.5.2	营销总监目标责任书	276
9.5.3	财务总监目标责任书	278
9.5.4	生产总监目标责任书	279
9.5.5	技术总监目标责任书	281
9.5.6	行政总监目标责任书	282
9.5.7	人力资源总监目标责任书	284
9.5.8	市场部经理目标责任书	285
9.5.9	销售部经理目标责任书	287
9.5.10	采购部经理目标责任书	288
9.5.11	质量部经理目标责任书	290
9.5.12	设备部经理目标责任书	292
9.5.13	安全部经理目标责任书	293
9.5.14	项目部经理目标责任书	295
9.5.15	管理人员工作态度考核标准	296
9.5.16	管理人员管理能力考核标准	297
9.6	主管、专员级员工月度考核评价表设计	298
9.6.1	主管级员工工作态度考核标准	298
9.6.2	主管级员工工作能力考核标准	298
9.6.3	专员级员工工作态度考核标准	299
9.6.4	专员级员工工作能力考核标准	300
9.6.5	销售主管月度考核评价表	301
9.6.6	人力资源主管月度考核评价表	301
9.6.7	行政主管月度考核评价表	302

9.6.8	车间主任月度考核评价表	303
9.6.9	车间班组长月度考核评价表	304
9.6.10	生产调度员月度考核评价表	304
9.6.11	安全管理员月度考核评价表	305
9.6.12	采购员月度考核评价表	306
9.6.13	销售员月度考核评价表	307
9.6.14	技术员月度考核评价表	307
9.6.15	质检员月度考核评价表	308
9.7	企业特设奖项绩效考核方案设计	309
9.7.1	年终奖绩效考核方案	309
9.7.2	优秀部门奖绩效考核方案	311
9.7.3	项目质量先进奖考核方案	312
9.7.4	项目进度先进奖考核方案	313
9.7.5	销售部优秀业务员考核方案	314
9.7.6	技术部先进开发奖考核方案	316
9.7.7	“五型班组”评优考核方案	317
第 10 章	员工薪酬管理实务指南	320
10.1	员工薪酬管理体系	320
10.1.1	员工薪酬管理知识导图	320
10.1.2	员工薪酬管理关键点辨识	320
10.1.3	员工薪酬管理的重点问题	320
10.2	员工薪酬管理制度设计	322
10.2.1	企业薪酬管理制度	322
10.2.2	员工福利管理办法	324
10.2.3	员工津贴管理办法	325
10.2.4	员工奖金管理办法	326
10.2.5	股权激励管理办法	327
10.2.6	管理层收购激励制度	329
10.2.7	员工持股计划激励制度	331
10.2.8	股票期权激励管理制度	332
10.2.9	员工薪酬满意度调查制度	334
10.3	员工薪酬管理流程设计	335
10.3.1	薪酬调查实施流程	335