

管理必备全书
GUANLIBIBEIQUANSHU

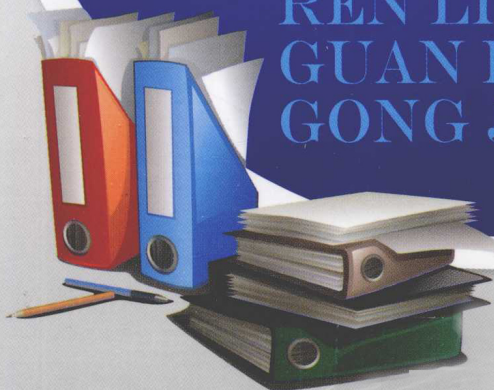


人力资源 管理工具箱

REN LI ZI YUAN
GUAN LI
GONG JU XIANG

适用性最强
实用性最佳

涵盖面最广
资料量最多



魏文静 编著

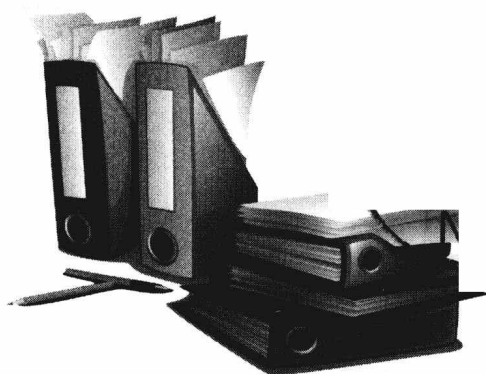


行政人事总监决策参考
人力资源经理必备工具
员工关系专员操作依据



 中国时代经济出版社

人力资源 管理工具箱



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理工具箱 / 魏文静编著. —北京: 中

国时代经济出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5119-0457-7

I. ①人… II. ①魏… III. ①劳动力资源 - 资源管理

IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 232159 号

书 名: 人力资源管理工具箱

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 魏文静

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsgdj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京阳光彩色印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 320 千字

印 张: 19

版 次: 2011 年 2 月第 1 版

印 次: 2011 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0457-7

定 价: 39.80 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

21 世纪是人类社会进入知识经济的时代，作为掌握和运用知识的最重要的载体，人力资源将取代资本成为最重要的战略性资源，谁拥有最优秀的人力资源谁就能在激烈的竞争中占据优势。同时，人力资源管理也已成为管理学中最令人关注的课题。

人力资源是天下第一资源，是知识经济时代的第一资源，是具有很大创造性和能动性的资源。重视和加强企业人力资源管理，对于促进生产经营的发展，提高企业劳动生产率，保证企业获得最大的经济效益，并使企业的资产保值增值有着重要的作用。

人力资源已成为企业生存发展的致关要素和第一资源，规范化、标准化的人力资源管理可以促进企业的人力资源管理工作有序开展，从而使组织更具条理性，人员工作更有规范性，人力资源管理工作的效率大大提高。

本书是一本实用性很强的人力资源管理工具书。目的是为给在企业从事企业人力资源管理工作的员工和经理提供一些基础的理论依据以及一些简单实用的工具表格。可以给使用者提供最直接最快速的搜索栏目，使其能够在理论和实用的方面都能够提供一些帮助。

本书通过一个个具体规范的制度文本和表格使读者可以方便的查用，在最短时间内规范的完成人力资源管理的相关工作的制定和决策。在写作过程中，读者可以通过其中的写作技巧并结合自己企业的现实情况迅速的撰写相关制度和规定，从而及时的开展人力资源管理工作，提高工作效率。

本书从人力资源管理制度、岗位职责说明书、员工招聘与录用管理、绩效管理、薪酬管理以及员工培训与职业发展几个方面分别阐述，全方位总结企业最新营销的制度、流程和表格等，使整个人力资源管理体系完整清晰的呈现在读者的面前。书中的流程、制度及表格比较全面的涵盖了整个人力资源工作体系，具有较强的实用性和公用性，读者可根据自己企业的自身特点加以修改，达到举一反三的效果，从而使本书内容更具有针对性，这也是本书的目的之一。

本书只是初级版，是为抛砖引玉，希望广大读者提出宝贵建议和意见。由于知识和经验的不足，本书的错误和遗漏在所难免，恳切广大读者提出批评指正，使本书不断充实、完善。

编 者

目 录

前言

第一章 人力资源管理制度

一、人力资源规划管理制度	2
二、内部竞聘管理制度	9
三、公司招聘与录用管理制度	11
四、招聘面试管理制度	15
五、员工考勤管理制度	17
六、员工出差管理制度	22
七、员工休假管理制度	26
八、员工离职管理制度	31
九、绩效管理制度	38
十、员工奖金管理制度	44
十一、员工福利管理制度	47
十二、员工津贴管理制度	55
十三、新员工入职培训管理制度	57
十四、员工在职培训制度	59
十五、安全生产管理制度	68
十六、风险评估管理制度	76
十七、销售管理制度	80

第二章 岗位职责说明书

一、董事长职责说明书	86
二、总经理职责说明书	87
三、董事长秘书职责说明书	88
四、信息部经理职责说明书	89
五、技术开发部经理职责说明书	90
六、财务部经理职责说明书	91
七、企业发展部经理职责说明书	92
八、生产部经理职责说明书	93
九、质保部经理职责说明书	94
十、营销部经理职责说明书	95
十一、市场部经理职责说明书	96
十二、客户服务部经理职责说明书	97
十三、人力资源部经理职责说明书	98
十四、行政部经理职责说明书	99
十五、办公室主任职责说明书	100
十六、会计主管职责说明书	101
十七、文秘科科长职责说明书	102
十八、供应科科长职责说明书	103
十九、会计核算科科长职责说明书	104
二十、计划统计科科长职责说明书	105
二十一、生产科科长职责说明书	106
二十二、设备科科长职责说明书	107
二十三、质检科科长职责说明书	108
二十四、质管科科长职责说明书	109
二十五、储运科科长职责说明书	110
二十六、总务科科长职责说明书	111
二十七、保卫科科长职责说明书	112
二十八、总机话务员职责说明书	113

二十九、档案管理员职责说明书	114
三十、驾驶员职责说明书	115
三十一、人事培训员职责说明书	116
三十二、劳资员职责说明书	117
三十三、仓管员职责说明书	118
三十四、调度员职责说明书	119
三十五、装卸工职责说明书	120
三十六、市场调查员职责说明书	121
三十七、业务管理员职责说明书	122
三十八、会计档案员职责说明书	123
三十九、出纳员职责说明书	124
四十、计检员职责说明书	125
四十一、质检员职责说明书	126
四十二、采购员职责说明书	127

第三章 员工招聘与录用管理

一、招聘与录用流程	130
二、招聘人的选择	131
三、招聘渠道	132
四、人员选拔	138
五、员工录用	146
六、员工招聘与录用表单	150

第四章 绩效管理

一、绩效管理流程	174
二、目标管理法	177
二、关键绩效指标（KPI）考核法	180
三、360 度考核法	186
四、平衡计分卡绩效考核	198

五、民意测验法	209
六、等级评定法	210
七、小组评价法	211
八、关键事件法	211
九、行为锚定等级评价法	212
十、主管述职评价	212
十一、附表	213

第五章 薪酬管理

一、薪酬管理的作用	218
二、薪酬管理原则	219
三、薪酬体系	220
四、薪酬体系设计的基本步骤	221
五、薪酬类别	224
六、薪酬调整	240
七、薪酬增长机制	242
八、薪酬支付	243
九、附表	246

第六章 员工培训与职业发展

一、员工培训的内容	254
二、培训方式	255
三、培训流程	261
四、员工职业发展	279

第一章

人力资源管理制度

企业人力资源管理制度是规范企业员工劳动行为以及管理者管理活动的依据和标准，科学有效的制度体系将有利于战略规划的实施，以及总体发展目标的实现。建立充满生机与活力的人力资源管理制度，有利于加强人力资源管理，使人力资源管理工作逐步达到科学化、规范化、制度化，更好地促进企业发展；正确处理企业、员工之间的利益分配关系，调动各方面的工作积极性；规范人力资源部对各基层单位人力资源管理的主要环节实行监督、指导与协调作用。建立完善的人力资源管理制度，不断提高人力资源管理水平，促进企业发展。

一、人力资源规划管理制度

人力资源规划管理制度

第一条 目的

为了实现公司整体经营目标，根据公司发展需要的内部和外部环境，运用科学有效的方法，进行人力资源预测、投资和控制；在此基础上制定职务编制、人员配置、教育培训、薪资分配、职业发展、人力资源投资方面的人力资源管理方案的全局性的计划，使公司在持续发展中获得竞争力，为公司整体发展战略提供人力资源方面的保证与服务。

第二条 适用范围

公司高层领导、人力资源部、各部门主要负责人。

第三条 职责

公司人力资源部负责制定、修改人力资源规划制度，负责开发人力资源规划工具和方法，并且对公司各部门提供人力资源规划指导。人力资源规划执行工作由公司人力资源部安排专职人员完成。各部门需向人力资源规划专员提供真实详细信息的规划需要信息，并及时配合人力资源部完成本部门需求的申报工作。《年度人力资源规划书》需要经过各部门、人力资源部、公司总裁审核批准后方可生效执行。《年度人力资源规划书》由公司人力资源部作为重要机密文件存档。

第四条 人力资源规划环境分析

1. 公司人力资源部正式制定人力资源规划前，必须向各职能部门索要公司整体战略规划数据、企业组织结构数据、财务规划数据、市场营销规划数据、生产规划

数据、新项目规划数据、各部门年度规划数据信息。整理企业人力资源政策数据、公司文化特征数据、公司行为模型特征数据、薪酬福利水平数据、培训开发水平数据、绩效考核数据、公司人力资源人事信息数据、公司人力资源部职能开发数据。人力资源规划专职人员负责从以上数据中提炼出所有与人力资源规划有关的数据信息，并且整理编报，为有效的人力资源规划提供基本数据。

2. 公司人力资源部在获取以上数据的基础上，组织内部讨论，将人力资源规划系统划分为环境层次、数量层次、部门层次，每一个层次设定一个标准，在由这些不同的标准衍生出不同的人力资源规划活动计划。

3. 公司人力资源部应制定《年度人力资源规划工作进度计划》，报请各职能部门负责人、公司人力资源部负责人、公司总裁审批后，知会公司全体。

4. 公司人力资源部会根据公司经营战略计划 and 目标要求以及《年度人力资源规划工作进度计划》，下发《人力资源职能水平调查表》、《各部门人力资源需求申报表》，在限定工作日内由各部门职员填写后收回。

5. 公司人力资源部在人力资源规划环境分析阶段需要完成《人力资源流动成本分析表》、《人力资源职位结构分类工具》、《人力资源年龄结构分析工具》、《人力资源专业能力分析工具》、《人力资源数量分析工具》、《教育程度与人力资源成本分析工具》的填写工作，并且将以上表格工具获取的数据制作整理为 EXCL 数据或其它电子数据库形式。

6. 公司人力资源部在收集完毕所有数据之后，安排专职人员对以上数据进行描述统计分析，制作《年度人力资源规划环境描述统计报告》，由公司人力资源部审核小组完成环境分析的审核工作。

7. 公司人力资源环境分析审核小组成员构成：

成员一 公司各部门负责人

成员二 公司人力资源部环境分析专员

成员三 公司人力资源部负责人

8. 公司人力资源应将审核无误的《年度人力资源规划环境描述统计报告》报请公司总裁层审核批准后方可使用。

9. 在人力资源环境分析进行期间，各职能部门应该根据部门的业务需要和实际情况，在人力资源规划活动中及时全面的向公司人力资源部提出和人力资源有关的信息数据。公司人力资源环境分析工作人员应该认真吸收接纳各职能部门传递的环境信息。

第五条 人力资源规划供给/需求预测

1. 《年度人力资源规划环境描述统计报告》经公司高级管理层批准同意后，由公司人力资源部人力资源规划预测人员对企业人力资源的需求和供给情况，结合企业战略发展方向，各部门经营计划、年度计划，运用各种预测工具，对公司整体人力资源规划的需求和供给情况进行科学的趋势预测统计分析。

2. 人力资源规划预测的数据类型要求：

类型1 表格数据

类型2 趋势线数据

类型3 数据结构图

类型4 数据解释说明

类型5 总类数据

类型6 分类数据

3. 公司人力资源部人力资源规划预测人员对公司人力资源情况进行趋势预测统计分析之后，制作《年度人力资源规划需求趋势预测报告》以及《年度人力资源规划供给趋势预测报告》，报请公司领导审核、批准。

第六条 人力资源供需平衡决策

1. 公司人力资源部负责人审核批准《年度人力资源规划需求趋势预测报告》以及《年度人力资源规划供给趋势预测报告》之后，由公司人力资源部组建“公司人力资源规划供需平衡决策工作组”。

2. 公司人力资源规划供需平衡决策工作组成员构成：

成员一 公司高层

成员二 公司各职能部门负责人

成员三 公司人力资源部

3. 公司人力资源规划供需平衡决策工作组会议安排：

实施A：人力资源规划环境分析和人力资源规划供需预测报告会议；

实施B：人力资源规划供需决策会议。

第七条 制定人力资源规划书

1. 公司人力资源部在公司人力资源规划供需平衡决策工作组工作日程之后，制定专员完成会议决策信息整理工作，并且制定《年度人力资源规划书制定时间安排计划》。

2. 公司人力资源部召开制定人力资源规划的专项工作会议。会议内容包括：

(1) 传达公司人力资源规划供需平衡决策工作组会议决策。

(2) 描述公司人力资源总规划。

(3) 讨论,从而制定人力资源总规划;人力资源配备计划;人力资源补充计划;人力资源使用计划;人力资源退休解聘计划;人力资源培训计划;人力资源接班人计划;人力资源绩效管理计划;人力资源薪酬福利计划;人力资源劳动关系计划。

(4) 评审公司人力资源部职能水平。

(5) 商讨公司人力资源部职能水平改进计划。

(6) 分配人力资源规划各个具体项目的实施单位或工作人员。

3. 公司人力资源部指派专人汇总全部人力资源规划具体项目计划,编制《年度人力资源规划书》,报经公司人力资源部全体职员核对,报经公司各职能部门负责人审议评定,交由公司人力资源部负责人审核通过,报请公司总裁批准。

4. 公司人力资源部负责组织实施《年度人力资源规划书》内部职员沟通活动,保障全体职员知晓人力资源规划的内容,以期保障人力资源规划实施的顺利进行。

5. 公司人力资源部应该将《年度人力资源规划书》作为重要机密文件存档。严格控制节约程序。并将《年度人力资源规划书》的管理纳入公司有关商业机密和经营管理重要文件的管理制度。

第八条 人力资源规划操作配备表格

《人力资源职能水平调查表》

《人力资源职位结构分类工具》

《人力资源流动成本分析表》

《人力资源年龄结构分析工具》

《人力资源专业能力分析工具》

《人力资源数量分析工具》

《教育程度与人力资源成本分析工具》

《管理人员接续计划数据表单》

第九条 人力资源规划支持文件

《人力资源规划操作流程图示》

《标准人力资源规划——总体规划操作办法》

《人力资源规划系统基础建设》

《人力资源规划操作基础数据清单》

《编写人力资源计划的步骤》

例:人力资源职能水平调查表

第一部分 人力资源活动

职能类别	职能内容	未来重要性					目前实际能力				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
人力资源活动	参与经营	1. 帮助管理人员阐明经营计划中的人力资源内容和进一步的经营需求									
		2. 帮助管理人员预测人力资源需求（具备必要的技能的雇员）									
		3. 帮助管理人员进行组织重构或工作设计									
		4. 帮助管理人员改进质量/服务									
		5. 帮助管理人员评价和改进其组织中的生产率									
		6. 提供人力资源方面的意见，支持维护顾客/客户关系的活动									
	组织建设	1. 确定与保持各方面雇员的关系									
		2. 吸引/招募合适的人									
		3. 提供所需要的合格候选人									
		4. 训练管理者进行有效的人才招募、评价和选拔									
		5. 帮助管理者了解职员流动率及原因									
	能力开发	1. 帮助管理人员确定其组织中的培训与开发需求									
		2. 提供符合需求的配培训方案（内部和外部的）									
		3. 为管理人员提供在岗职员培训的工具和技能									
		4. 推动管理人才开发评价会									
		5. 推动跨组织党委/职能的开发性人才流动									
	绩效管理	1. 帮助管理人员确定绩效目标/标准									
		2. 帮助管理人员制定和实施改进下属人员工作绩效的计划									
		3. 促进绩效反馈、教练指导以及强化活动									
		4. 帮助管理人员解决下属的工作绩效问题									
		5. 提供吸引和留住高职员和提高工作绩效的薪酬方案。									
		6. 帮助管理人员实施奖金激励方案									
		7. 提供吸引和留住高素质职员和提高生产率以及优质服务的福利方案									
		8. 帮助管理人员实施/管理福利方案									
		9. 设计/帮助管理人员实施非物质奖励/承认									
	管理人力资源流程	1. 帮助管理人人保持积极的职员关系（员工关系或者工会环境）									
		2. 帮助管理人员处理职员关系和沟通问题（例如政策解释，与工作相关问题）									
		3. 帮助管理人员管理职员队伍的多样性/差异									
		4. 帮助管理人员了解和遵守法定条款									
		5. 帮助管理人员解决问题（例如职员抱怨或可能的侵害）									

续表

第一部分 人力资源活动														
	职能类别	职能内容	未来重要性					目前实际能力						
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
企业知识	企业观点	1. 人力资源了解企业的所有要素，包括目标、目的和业务等												
		2. 人力资源处理问题具备企业全局观点												
	外部关系	1. 人力资源了解外部影响力/规则和不断变化的客户/经营关系需求												
		2. 人力资源能有效地展示本企业												
	战略观点	1. 人力资源具备和实施战略思考												
		2. 人力资源从长期利益出发考虑决策与行动												
		3. 人力资源思考在动态环境中获得与保持竞争优势的方式												
	财务观点	了解本企业经济状况、包括成本、定价、资产管理及其财务因素												
	信息管理	有效地了解和利用数据和计算机技术												

续表

第一部分 人力资源活动											
职能类别	职能内容	未来重要性					目前实际能力				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
变化管理	愿景	有未来方向、目标和重点顺序的愿景，并对此作出承诺和努力									
	规划 / 组织	1. 建立职能和/或其他行动方针，以实现目标；									
		2. 适当地分配时间和资源；									
		3. 建立制度和程序以保证跟踪和监督其它人的活动。									
	决策	1. 保护来自不同渠道的相关信息，准确地评价关系和问题；									
		2. 根据实际信息、逻辑推理以及多种选择思考，作出合理而实际的决策；									
		3. 承担合理风险；									
		4. 作出实施决策和采取适时行动。									
	责任 / 创新	1. 特殊情况下承担决策和行动的责任；									
		2. 负责领导前进；									
		3. 积极推动实现目标；									
		4. 积极主动；									
		5. 采取行动去实现目标。									
	沟通	有效倾听、表达、书面表达，与同事、高级管理人员、下属及客户互动。									
	影响	1. 采取适当的人际关系模式和沟通方法获得同意、接受或解决问题；									
		2. 在没有直接权利的情况下使问题得到解决。									
	关系 / 团队	1. 建立和维护与他人的工作关系；									
		2. 协商与解决问题；									
		3. 在没有直接权利的情况下使问题得到解决；									
		4. 促进团体内部和团体之间的协作。									
	敏感性	对他人表现出真诚的兴趣，对他们的需求作出敏感的反应。									
	适应性	1. 在不断变化的、通常模糊不清的环境中保持效益；									
		2. 随时准备接受新思想和向他人学习；									
		3. 在压力下作出适当的决定。									
	自我意识 / 自我开发	1. 清楚地了解自己地长处和不足；									
		2. 采取行动改进技能和工作绩效。									