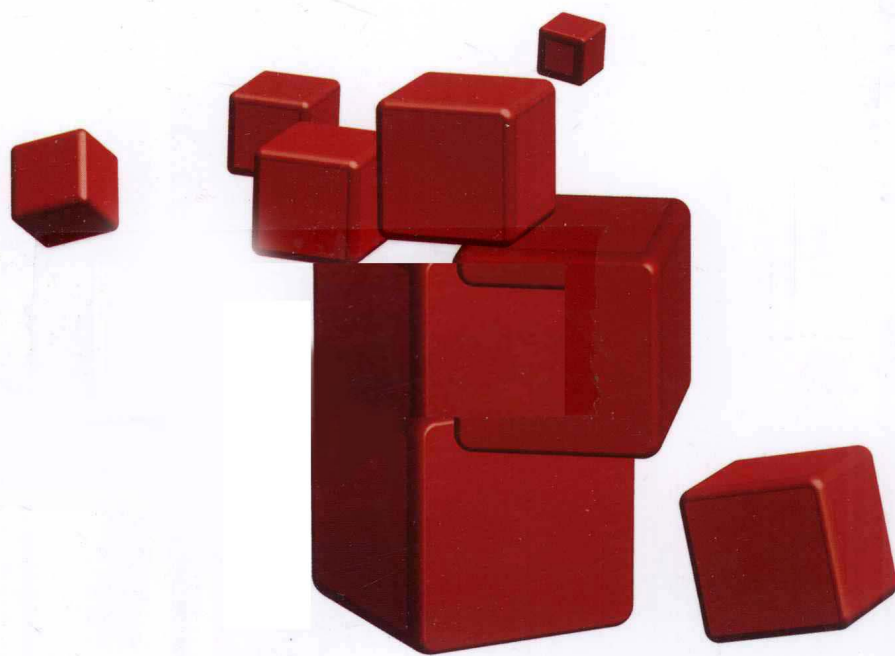


郝惠文 刘璟波 主编 ▶▶▶

人力资源管理

全程解决方案

RENLI ZIYUAN GUANLI
QUANCHENG JIEJUE FANGAN



化学工业出版社

郝惠文 刘璟波 主编 ▶▶▶

人力资源管理

全程解决方案

RENLI ZIYUAN GUANLI
QUANCHENG JIEJUE FANGAN



化学工业出版社

· 北 京 ·

本书从人力资源管理工作各个方面展开,主要包括岗位设置、流程控制、合同管理、方案写作、绩效控制和管理测评等内容,并配以大量的范本、案例、试题、流程、方案、表格,对诸多事务事先做好方案设计,并同时有针对性地实施评价,使读者根据自己企业的实际情况直接或改后即用,具有很强的实务性和可操作性。

本书适合企业人力资源经理、人事主管、人力资源管理从业人员,企业中高层管理人员,人力资源培训机构、管理咨询机构,人力资源专业在校学生阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理全程解决方案/郝惠文,刘璟波主编.
北京:化学工业出版社,2011.1
ISBN 978-7-122-10005-4

I. 人… II. ①郝…②刘… III. 劳动力资源-
资源管理 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 232545 号

责任编辑:陈蕾
责任校对:王素芹

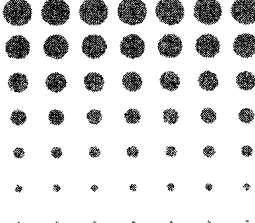
文字编辑:冯国庆
装帧设计:尹琳琳

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)
印 刷:北京云浩印刷有限责任公司
装 订:三河市前程装订厂
710mm×1000mm 1/16 印张14 $\frac{1}{4}$ 字数296千字 2011年1月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899
网 址: <http://www.cip.com.cn>
凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价: 38.00 元

版权所有 违者必究



前言

PREFACE

有关统计显示，目前我国有近800万人在从事人力资源（HR）管理工作，但大多数人从业经验只有3~5年，其整体管理水平亟待提高。在我国，很多企业高层还未把人力资源管理提上日程，还处在传统行政性、事务性劳动人事管理阶段，更多注重的是静态的管理和控制，把人视为一种工具，关注的是成本、使用和控制，并没把人作为能动的、可实现创新的资源。

尤其是中小企业的人力资源管理缺乏科学性和人性化的基础，人力资源基础管理非常薄弱，选人、用人、留人、育人机制不健全，无法对员工进行有效的培训、考核、晋升、奖励。

人力资源管理是否公平、公正，是企业留住人才的关键，如果只凭一腔热情、一时兴起，是管不好人力资源的。比如说，没有规范的流程，同一件事情对于不同的人处理程序和方式不一样，对于员工来说失去程序上的公正。又比如，企业未建立员工纪律管理制度，员工犯同一种错误，管理者只依亲疏关系或者喜好来进行处罚，自然会引起员工抱怨，最终团队凝聚力散失。还比如，同工不同酬，分配不公平，没有好的绩效考评机制，最终都会导致人才的流失和产能的低下。

要开展有效的人力资源管理，就必须建立健全的人力资源解决方案和有效的管理绩效考评体系，以及规范、标准化的流程、制度、表格、文书、测评等工具去予以控制，需要更加合理的岗位设置，对诸多事务要事先做好方案设计，并有针对性地实施评价。

所以，企业在实施人力资源管理中不仅需要技巧，更需要一本综合性的人力资源管理工具书作为参考。

本书就是从人力资源管理工作各个方面展开，先介绍怎么做，然后辅以参考范本，可以让读者根

据自己企业的实际情况直接或改后即用，具有很强的实务性和可操作性。

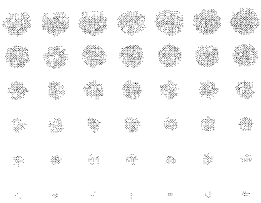
本书共分六个部分：第一部分岗位设置，包括企业架构设置，企业常规的人力资源部、行政部、研发部、财务部、销售部、生产部、品质部、采购部、物控部9个部门的部门职责、部门架构、各岗位职位说明；第二部分流程控制，包括人力资源管理流程的绘制，常用的人力资源管理流程范本；第三部分合同管理，包括人力资源管理合同，常用的合同管理范本；第四部分方案写作，包括人力资源管理方案的编写，常用的人力资源管理方案范本；第五部分绩效控制，包括员工绩效管理，常用的人力资源绩效管理范本；第六部分管理测评，包括员工管理测评，常用的人力资源管理测评范本。

本书由郝惠文、刘璟波主编，薛彬副主编，在编写过程中，获得了许多朋友的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有刘珍、刘海江、周亮、姚根兴、李亮、杨丽、段永华、李家林、李冰冰、赵建学、江美亮、唐琼、邹凤、江艳玲、郭华伟、陈秀琴、林岳儒、江长勇、李海蓉、李茜、匡仲潇、滕宝红。在此对他们一并表示感谢！

由于时间仓促，加上编者水平有限，如有不妥之处，敬请指正。

编者

2010年12月



目录

CONTENTS

第一部分 岗位设置 1

第一章 人力资源岗位设置 2

- 一、岗位人员与工作总量 2
- 二、岗位人员与工作结构 2
- 三、岗位人员与工作质量 2
- 四、岗位人员与工作负荷 3
- 五、岗位设置原则 3
- 六、岗位设置 4
- 七、注意事项 4

第二章 企业架构设置 5

- 范本 01：小型企业组织架构一 5
- 范本 02：小型企业组织架构二 5
- 范本 03：中型企业组织架构一 5
- 范本 04：中型企业组织架构二 6
- 范本 05：大型企业组织架构一 6
- 范本 06：大型企业组织架构二 7
- 范本 07：集团企业组织架构一 7
- 范本 08：集团企业组织架构二 8

第三章 人力资源部岗位设置 9

- 一、部门职责 9
- 二、部门架构 9
- 三、各岗位职位说明 10
 - (一) 人力资源部经理 10
 - (二) 人力资源部经理助理 11
 - (三) 人力资源部招聘主管 11
 - (四) 人力资源部招聘专员 12
 - (五) 人力资源部培训主管 12
 - (六) 人力资源部培训师 13
 - (七) 人力资源部培训专员 13
 - (八) 人力资源部绩效主管 14
 - (九) 人力资源部绩效专员 15

(十) 人力资源部绩效专员	15
(十一) 人力资源部薪酬主管	16
(十二) 人力资源部薪酬专员	16
第四章 行政部岗位设置	18
一、部门职责	18
二、部门架构	18
三、各岗位职位说明	20
(一) 行政部经理	20
(二) 行政部经理助理	20
(三) 行政部行政主管	21
(四) 行政部档案管理专员	22
(五) 行政部法律事务主管	22
(六) 行政部法律顾问	23
(七) 行政部行政专员	23
第五章 研发部岗位设置	24
一、部门职责	24
二、部门架构	24
三、各岗位职位说明	25
(一) 研发部经理	25
(二) 技术研究中心主管	26
(三) 产品开发中心主管	27
(四) 分析测试中心主管	27
(五) 中试研究中心主管	28
第六章 财务部岗位设置	29
一、部门职责	29
二、部门架构	29
三、各岗位职位说明	30
(一) 财务部经理	30
(二) 财务部经理助理	31
(三) 财务部预算主管	31
(四) 财务部预算专员	32
(五) 财务部成本控制主管	32
(六) 财务部内审专员	33
(七) 财务部会计主管	34
(八) 财务部出纳员	34
(九) 财务部簿记员	35

(十) 财务部收银员	35
(十一) 财务部投资主管	36
(十二) 财务部筹资主管	36
第七章 销售部岗位设置	38
一、部门职责	38
二、部门架构	38
三、各岗位职位说明	41
(一) 销售部经理	41
(二) 销售部经理助理	41
(三) 销售部大区经理	42
(四) 销售部各省经理	43
(五) 销售部销售专员	43
(六) 销售部电话销售专员	44
第八章 生产部岗位设置	45
一、部门职责	45
二、部门架构	46
三、各岗位职位说明	48
(一) 生产部经理	48
(二) 生产部经理助理	48
(三) 生产部车间主任	49
(四) 生产部调度员	49
(五) 生产部质检员	50
(六) 生产部设备管理员	51
第九章 品质部岗位设置	52
一、部门职责	52
二、部门架构	52
三、各岗位职位说明	54
(一) 品质部经理	54
(二) 品质部品质工程 (QE) 主管	55
(三) 品质部进料检验 (IQC) 主管	56
(四) 品质部品质稽核 (QA) 主管	57
(五) 品质部品质检验员	57
(六) 品质部品质统计分析信息员	58

第十章 采购部岗位设置	59
一、部门职责	59
二、部门架构	59
三、各岗位职位说明	61
(一) 采购部经理	61
(二) 采购部经理助理	62
(三) 采购部采购主管	63
(四) 采购部采购专员	63
第十一章 物控部岗位设置	64
一、部门职责	64
二、部门架构	64
三、各岗位职位说明	65
(一) 物控部经理	65
(二) 物控部经理助理	65
(三) 物控部仓库主管	66
(四) 物控部物料计划员	67
(五) 物控部物料跟踪员	67

第 二 部分 **流程控制** 69

第一章 人力资源管理流程	70
一、人力资源流程	70
二、人力资源管理分析流程	70
三、流程图的绘制方法	71
第二章 人力资源管理流程范本	72
范本 01: 人力资源系统操作流程	72
范本 02: 人力资源需求评估流程	73
范本 03: 人力资源规划流程	74
范本 04: 人力资源规划编制流程	75
范本 05: 定编定岗管理流程	76
范本 06: 职位说明书编制流程	77
范本 07: 人员招聘管理流程	78
范本 08: 员工内调管理流程	79
范本 09: 招聘筛选面试流程	80
范本 10: 人员录用工作流程	81
范本 11: 员工试用转正流程	82

范本 12: 劳动合同签订流程	83
范本 13: 离职管理流程	84
范本 14: 培训计划和预算流程	85
范本 15: 入职培训流程	86
范本 16: 轮岗培训流程	87
范本 17: 部门、班组基层培训流程	88
范本 18: 外派培训流程	89
范本 19: 外来培训流程	90
范本 20: 员工内部奖励流程	91
范本 21: 员工内部处分流程	92
范本 22: 绩效考核流程	93
范本 23: 员工绩效考评流程	94
范本 24: 薪酬方案编制流程	95
范本 25: 薪酬方案审定流程	96
范本 26: 薪酬管理流程	97
范本 27: 员工保险办理流程	98
范本 28: 员工薪酬管理流程	99
范本 29: 员工薪酬发放流程	100
范本 30: 内部管理岗位竞聘流程	101
范本 31: 员工内部考核流程	102
范本 32: 员工国内出差控制流程	103
范本 33: 员工国外出差控制流程	104

第二部分 合同管理 105

第一章 人力资源管理合同	106
一、劳动合同	106
二、职员工劳动合同签订	106
三、劳动合同的续签	108
四、无固定期限合同签订	108
五、劳动合同变更	109
六、劳动合同终止	109
七、无固定期限劳动合同的解除	111
八、经济补偿金核算	112
九、劳动合同的管理	112
第二章 合同管理范本	114

范本 01: 劳动合同 (一)	114
范本 02: 劳动合同 (二)	117
范本 03: 试用合同书	119
范本 04: 员工培训协议书	121
范本 05: 保密和竞业限制协议	122
范本 06: 委托培训合同	123
范本 07: 续订劳动合同通知书	125
范本 08: 劳动合同续订书	125
范本 09: 劳动合同变更协议书	126
范本 10: 不签订无固定期限劳动合同确 认书	126
范本 11: 员工入职担保书	127

第 四 部分 方案写作

第一章 人力资源管理方案	130
一、人力资源管理方案	130
二、人力资源管理方案编制	130
三、注意事项	131

第二章 人力资源管理方案范本	132
范本 01: 员工招聘录用方案	132
范本 02: 毕业生 (校园) 招聘方案	134
范本 03: 新入职员工培训方案	135
范本 04: 在职员工培训方案	137
范本 05: 降低人才流失方案	139
范本 06: 员工晋升管理方案	140
范本 07: 职位说明编制方案	141
范本 08: 公司工作分析实施方案	142
范本 09: 薪酬设计方案	143
范本 10: 员工绩效考核方案	145

第 五 部分 绩效控制

第一章 员工绩效管理	150
一、员工绩效管理	150
二、电子化绩效考核系统优势	150

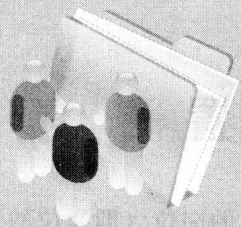
三、实施绩效管理步骤	151
四、建立企业员工绩效管理系统	152
五、绩效管理中要注意的几个问题 ...	153
第二章 人力资源绩效管理范本	154
范本 01: 员工考核管理制度	154
范本 02: 员工试用期考核办法	156
范本 03: 个人绩效奖金管理办法	158
范本 04: 绩效奖金施行办法	161
范本 05: 销售人员绩效管理办法	163
范本 06: 销售人员绩效奖金发放 办法	165
范本 07: 年度考核统计表	167
范本 08: 个人年度考核统计表	168
范本 09: 周工作日志	168
范本 10: 绩效考核面谈表	169
范本 11: 个人考核结果反馈表	170
范本 12: 绩效改进计划表	171
范本 13: 个人发展计划表	171
范本 14: 试用转正考核表	172
范本 15: 普通员工绩效评价样表	174
范本 16: 销售员工绩效评价样表	175
范本 17: 项目类员工绩效评价样表	176
范本 18: 操作工业绩评价样表	177
范本 19: 经理级员工业绩评价样表	177
范本 20: 试用期员工业绩评价样表	178
范本 21: 技术人员绩效评价样表	179
范本 22: 专业人员绩效评价样表	180
范本 23: 主管人员绩效评价样表	181
范本 24: 中层经理绩效评价样表	182
范本 25: 人力资源部门绩效评价 样表	183
范本 26: 市场部门绩效评价样表	184
范本 27: 总经理绩效考核量表	185
范本 28: 研发部经理绩效考核量表	186
范本 29: 财务部经理绩效考核量表	187
范本 30: 生产部经理绩效考核量表	188

范本 31: 销售部经理绩效考核量表	189
范本 32: 车间主任绩效考核量表	190
范本 33: 装配工绩效考核量表	191
范本 34: 质检员绩效考核量表	192
范本 35: 采购员绩效考核量表	193
范本 36: 质管员绩效考核量表	194
范本 37: 仓管员绩效考核量表	195
范本 38: 财务人员绩效考核量表	196
范本 39: 普通员工绩效考核量表	197
范本 40: 销售员绩效考核量表	198
范本 41: 组长绩效考核量表	199
范本 42: 办公室职员绩效考核量表	200

第 六 部分 管理测评 201

第一章 员工管理测评	202
一、员工管理测评	202
二、员工管理测评的运用	202
三、员工管理测评注意事项	203
第二章 人力资源管理测评范本	204
试题 01: 员工心理健康测试	204
试题 02: 员工管理能力测试	206
试题 03: 员工意志力测试	206
试题 04: 员工果断性测试	208
试题 05: 员工突发事件应变能力测试 ...	209
试题 06: 员工应付挫折能力测试	211
试题 07: 员工情绪稳定性测试	213
试题 08: 领导心理素质测试	215
试题 09: 领导沟通能力测试	217
试题 10: 领导协调能力测试	219
试题 11: 领导人才培育能力测试	220
试题 12: 领导解决问题能力测试	221
试题 13: 领导业务执行能力测试	222

参考文献 223



第一部分

岗位设置

- ◆ 第一章 人力资源岗位设置
- ◆ 第二章 企业架构设置
- ◆ 第三章 人力资源部岗位设置
- ◆ 第四章 行政部岗位设置
- ◆ 第五章 研发部岗位设置
- ◆ 第六章 财务部岗位设置
- ◆ 第七章 销售部岗位设置
- ◆ 第八章 生产部岗位设置
- ◆ 第九章 品质部岗位设置
- ◆ 第十章 采购部岗位设置
- ◆ 第十一章 物控部岗位设置



第一章 人力资源岗位设置

岗位设置是指在工作分析的基础上，确定组织需要什么样的岗位（即岗位的种类）、多少岗位（即岗位的数量）。一定时期内，组织存在多少工作量饱满且连续的同类型工作，就需要设置多少岗位。

一、岗位人员与工作总量

岗位人员与工作总量配置即是岗位与工作的数量关系是否对应，即有多少事要用多少人去做。但是这种数量关系是随着企业的经营和当期生产订单而变化的。

当企业出现人力过剩、人力不足或两者均有的情况时，需要进行合理配置人力供给与需求。

1. 内部调节

企业内部进行调节实行人员配置，此方法风险小、成本低，可以使员工感到有机会可以晋升。

2. 外部调节

外部调节即外部补充、招聘、借调、实行任务转包等措施，在人员多余时，可以利用多种渠道妥善安置，如可通过内部转岗训练、缩短工作时间、遣散临时用工、对外承包劳务、实行弹性工作制等。

二、岗位人员与工作结构

岗位人员与工作结构配置是指根据工作的性质特点，选拔有相应专长的人员去完成。

企业内人员配置的一个重要目标就是把各类人员分配在最能发挥他们专长的岗位上，尽量做到人尽其才、才尽其用。

按照企业现有人员能力和特点进行分类，考察现有人员的使用情况，并列出矩阵表，从中可以分析组织架构内现有人力资源的实际使用情况和效果。如通过纵横向分析（列出各职位对岗位的人数），找出当前人力资源实际使用率和寻找出造成浪费的可能性。

三、岗位人员与工作质量

岗位人员与工作质量配置是指工作的难易程度与人的能力水平的关系。

1. 人力资源管理的任务

人力资源管理的任务是合理配置和使用人力资源，提高人力资源投入与产出比率。要合理使用人力资源，就要对人力资源构成和特点有详细的了解。根据能力大小、水平高低的差异安排在相应能级层次的岗位上，使个人能力水平与岗位要求相适应。

2. 岗位人员与工作的质量配置不符

岗位与工作的质量配置不符主要有两种情况。

(1) 现有人员素质低于现任岗位的要求。

现有人员素质低于现任岗位的要求，采用技能性培训或转岗等方法来调节现有人员的使用情况。

(2) 现有人员素质高于现任岗位的要求。

现有人员素质高于现任岗位的要求，将其提升到更高的岗位担任工作，以发挥更大潜力。

四、岗位人员与工作负荷

每个部门的人力资源配置都应与其所承担的工作量相适应，使得工作负荷与人力资源身心承受能力相适应。

1. 适度

员工的劳动强度、脑力劳动、工作时间要适度，不能超过一定的范围，即如何合理形成一种压力与动力，又要保持员工的身体健康和保持与改善心理状态。

2. 实操

在实操方面，若工作负荷过重应减轻工作负担或新设一个岗位来分担原岗位的工作；若工作负荷不够，则应考虑合并相应岗位或增加该岗位工作内容。

五、岗位设置原则

岗位设置原则主要如下表所示。

岗位设置原则

序号	原则	具体内容
1	因事设岗	企业业务流程或者管理流程
2	职责规范	在业务流程中需要设置某个岗位后,还要进行岗位名称、岗位职责内容的规范描述
3	协调配合	只有通过合并、分拆岗位,提高业务工作效率,才能达到分工明确、协调配合流畅的目的
4	人岗匹配	企业组织的实际,其设置是否能够实现人员的有效配置

六、岗位设置

(1) 由最熟悉各岗位工作的人员组成研究小组，按照部门职能划分方案，将部门的所有职能分为核心职能、比较重要的职能、一般职能。

(2) 列出完成这些职能需要做什么工作，完成这些工作应该设什么岗位，列出可能有的岗位清单。

(3) 对这些岗位的工作负荷进行估计，并将岗位进行分类。

① 岗位工作重要性大（注：岗位工作重要性是指岗位工作与本部门的核心职能的接近程度，下同），工作负荷大；

② 岗位工作重要性大，工作负荷小；

③ 岗位工作重要性小，工作负荷大；

④ 岗位工作重要性小，工作负荷小。

(4) 做出岗位设置与定员草案，报研究组组长。

(5) 研究组组长根据行业特点、同类其他企业情况、自己企业的情况、自己的经验，对草案做出相应修改，交项目组。

(6) 项目组将各研究小组的方案汇总，交领导小组。

(7) 领导小组讨论、修改、定稿。

(8) 将岗位设置与定员方案在全公司公布。

(9) 职务说明书编写的培训。

七、注意事项

(1) “精干、高效”是岗位设置的首要原则，人力资源部有关人员应该以严肃、负责的精神严格要求自己。

(2) 初次定下的岗位设置与定员方案具有草案性质，运行半年后，要进行调整，为给下次调整提供依据。

(3) 如果某个系统中，个别部门的岗位设置和定员需要进行调整，例如，有的岗位需要撤消，或定员需要减少，则由人力资源部提出指标，由各系统负责人完成本系统的裁员方案，并负责裁员方案的实施（人力资源部根据实际测定资料确定裁员数量，系统负责人确定撤消什么岗位、合并什么岗位、谁应该离开岗位）。