

世界500强企业人力资源部总经理
制定并加以**注释**和**解析**的制度工具书!

人力资源管理实务操作丛书

人力资源制度 范例与解析

(第2版)

朴愚 著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

世界500强企业人力资源部总经理
制定并加以注释和解析的制度工具书!

人力资源管理实务操作丛书

人力资源制度 范例与解析

(第2版)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

人力资源制度范例与解析 / 朴愚著. —2 版. —北京：电子工业出版社，2011.1
（人力资源管理实务操作丛书）

ISBN 978-7-121-12710-6

I. ①人… II. ①朴… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理—规章制度 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 259418 号

策划编辑：王慧丽

责任编辑：王慧丽

印刷：北京市天竺颖华印刷厂

装订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：787×980 1/16 印张：25.5 字数：493 千字

印次：2011 年 1 月第 1 次印刷

定价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

第 2 版序言 十天学会人力资源管理

《人力资源制度范例与解析》一书出版后，受读者欢迎的程度出乎我的意料。远方的朋友在不知道我是作者的情况下，说他的朋友向他推荐这本书，他转而向我推荐这本书。我的邮箱也陆续收到一些读者的来信，就某些具体的问题与我探讨。当当网等网站上的评论也甚为积极。2008年7月，出版社重印本书。

从本书出版至今，《劳动合同法》及其实施条例、《职工带薪年休假条例》及其实施条例等法律法规陆续出台，劳动法治环境发生了不小的变化；而整个中国企业界经历了金融危机的冲击，在人力资源管理的理念和方法等方面发生了深刻的变化。几年来，我的工作岗位也发生了一些变化，使我能够在更多企业对书中的方法和流程进行检验，获得一些新的体会。这些都促使我本着对读者负责的态度，希望对原书做一些与时俱进的修订。2010年8月，王慧丽编辑向我提出，是不是出一个修订版，我感觉恰逢其时，欣然应允。

写再版序言的前夕，我再次调动工作。这次我选择了一位业务部门的负责人来接替我。由业务部门的人来从事HR的工作，在近几年有愈演愈烈的趋势，主要的动因就是业务部门的人能够更好地理解公司的需求，从而能够引导HR部门为公司提供更有效的服务。但是业务部门出身的HR经理一般比较欠缺人力资源管理的专业知识，本书或许正好可以弥补这种缺陷。但是，除了这些显性的知识，我还需要传授一些沉默的知识。为此，我们在一起去西藏的飞机上进行了深入的交流。以下就是这次交流的内容，作为本书的再版序言。

1. 从现在起，作为一个HR经理，你需要有很强的保密意识，因为员工的个人信息（家庭住址、婚姻状况等）、薪酬信息、绩效结果及公司关于人员调整决策的背景和过程等都涉及个人秘密、公司秘密，不慎泄密很容易引起不必要的争论和麻烦。

2. 从现在起，你做的是“人”的工作，你需要经常深入一线，把主要的精力用于与不

同层面的员工沟通交流，观察他们的工作表现，了解他们的利益和发展诉求、他们的抱负和志向、他们的性格特点，判断他们的能力等，为建立合适的人力资源管理体系和量材使用、用好每个人打好基础。如果你不能关注每个员工，那么从骨干员工开始吧，让他们感受到了公司的关注，以吸引他们在公司长期工作。

3. 人力资源管理的理论和具体方法有很多，没有绝对的正确或不正确，要看具体的行业、企业、发展阶段等因素，最适合的、最有效的就是正确的。当然，这不代表你不需要学习理论和方法，没有理论和方法的储备，需要解决问题的时候你就会束手无策。

4. HR 经理的定位：

你是总经理的参谋——所以你需要经常与总经理沟通，为他出谋划策，提供人力资源管理的专业建议。当然，决定权在总经理。

你是总经理的助手——协助总经理执行某些人事安排，沟通协调工作，这样才可以使总经理从琐碎的人事事务中解放出来，关注更重要的事情。在某种程度上，HR 是不管部，其他部门无法管的，HR 都可以出面协调，因为 HR 有先天的优势——在封建时代，中央政府的吏、兵、礼、户、刑、工六部中，吏部从来都是排在首位的部门；据说在 GE，HR 副总裁是排名第一的副总裁。

5. 人力资源部的主要职责是：人力资源管理保障体系的建设和运行，包括选、育、用、留各项制度的建立与实施，是保证企业正常运营的基本功能；骨干员工的选、育、用、留，是保证企业可持续发展的重要功能；企业文化的营造，是保证企业有良好的工作氛围，激励员工人尽其才的高端功能。

6. 你需要把握 HR 工作的特点：

政治性——HR 工作有时候不能单纯考虑当前的经济效益，还需要考虑非经济的效益，如企业的社会责任、公共形象，甚至我们有时候为了获取政府的支持或者获取稳定的资源，不得不降格以求录用一些“关系户”。

技术性——HR 工作有很强的法律法规要求，我们的制度体系及实际操作都必须遵循法律法规的强制性要求；HR 工作也有很多技术工具，如薪酬设计、绩效管理等都具有很强的技术性要求。

长期性——HR 工作常常是耕耘在当下、功利在未来，我们今天的招聘标准、绩效导向、薪酬导向等，可能在未来几年，甚至十几年才能看到成果，只有专业的 HR 才能看到今天的策略对未来的影响，比如，我们为了节约成本，连续 3 年不招聘毕业生或者其他优秀的社会人才，我们会在未来的某个阶段发现人才断层，后继无人。

全局性——HR 经理必须站在公司的全局看问题、衡量问题，这和做某个业务部的负责人看问题的角度是不同的；很多外企管理人员说 HR 部门是企业的天平，因为 HR 部门掌握着人员编制、薪酬核定等权力，如果没有全局的观念，天平就会失衡。

包容性——如果你以前只管理十个人，你可以以自己的好恶来对待他们，那以后你只能选择包容，因为你包容的是不同领导的风格——你不可能以自己的好恶对待他们，他们的级别与你相同，或者可能比你高；你包容的是不同员工的性格——他们是不同事业部的兵，你并不能直接管理他们。所以，以他们对公司的价值作为你衡量一个人的标准是唯一的选择。

7. 检验人力资源管理工作的标准有招聘目标的实现程度、培训学时及满意度、薪酬投入产出比、员工自愿离职率、员工满意度等。而这些只是短期的目标。一个 HR 经理应当对企业的长远负责、应当对员工的未来负责，所以你应该在内心有一些长期的目标。比如，业务部门可能提出很多的用人需求，HR 不能简单地满足这种需求，可能业务部门缺乏稳步、平衡的思维，过几天他会发现要得太多了，又需要裁员，这是对企业和员工都不负责任的行为。HR 需要判断进人的进度，对企业和员工负责。

8. 人力资源管理体系常常反映在具体的管理制度中。所以，你需要花时间通读一遍现有的人力资源管理制度，掌握其中的理念和重要内容。但是我们不仅要有制度，还要有好的表单，才能更好地贯彻制度。因为员工在操作的过程中更多的是使用表单，而不会通读制度。

我们需要坚持不懈的意志，才能执行好每一个制度。一个好的制度需要留下灵活而有原则的空间，因为关于人的事情没有绝对的事情，但是要有突破制度的规范流程，不能让制度任人突破。

9. 组织结构与岗位设置：组织结构和岗位设置必须为战略和业务发展服务，为发挥员工的能力服务。好的组织结构责任清晰、权利明晰，“管理无空白、无重叠，事情有人管，责任有人担”。好的组织结构，能够最大限度地利用员工的能力，形成最优化的能力组合。因人设岗在某个阶段、某些事情上是可以的。官帽子不怕多，只要能够发挥团队的作用、激励个人的积极性就行。

为什么我们的党政体系用行政级别而不用 IPE（国际职位体系），因为尽可能弱化一岗一级更利于对某一相似级别、相似能力人员群体的广泛调动。所以，并非老外的东西就一定科学的，国人的智慧也是很值得学习和借鉴的。

多层次岗位职级的设置，是为了满足员工成长的心理需求。没有岗位级别差别的所谓

平等是对员工工作积极性的打击和压抑。根据统计，入公司1~3年的员工最容易离职，所以要在入公司1~3年时提供一个台阶让新员工成长。

除了管理序列的岗位级别，我们还需要设置技术、销售等序列的岗位级别，解决在职务晋升方面“自古华山一条道”的问题，这就是现在时髦的多职系岗位晋升体系。

10. 招聘人的标准与渠道：其实不存在所谓统一的招聘标准，有时候我们拟定的完美标准会导致无人可用。你可以根据具体的岗位，提炼几个关键要求，候选人不需要完全达到标准，只需要看他能不能达到我们用人的主要目标；通常我们关注候选人的工作意愿（工作激情）、专业能力、团队协作能力等方面，正如官方语言所概括的“想干事、能干事、干成事”。

常用的甄选方法无非是专业测试、无领导小组面试、笔试、结构化面试、背景调查等。专业知识对很多岗位（如销售、HR），不是最重要的要求，对人的基本素质要求更重要，只要素质过关，我们可以教会他们。

作为一个有长远打算的企业，我们需要坚持吸收应届毕业生，他们会对公司的未来发展有长期效果；急需的人员通过挖掘渠道推荐，效果会比单纯的社会招聘要好。

面试要有有价值的文字记录，未来我们可以追溯当时的面试情况，如果是一个只留下各种打钩或者分数的面试记录，在未来形同废纸。

对于那些事关重大的特殊对象，如“关系户”，需要在入职时就进行充分的沟通，使他们对自己的特殊地位有正确的认识；把这些人的信息牢记在心，作为一项重要的工作内容与你的继任者进行交接。

作为一个新任的HR经理，你可能会录用与你某方面相似的候选人——一样的家庭出身、一样的家乡、一样的专业或者一样的某明星的粉丝，你需要克服这种相似性的问题，一个团队需要多元化的员工构成。

11. 员工培训培养：抓住难得的培训机会——新员工培训，因为员工希望在这个阶段充分表现自己，所以效果会最佳。这也提醒我们，培训的过程也是我们对一个员工的观察和判断过程，是我们丰富对一个人评价维度的过程。

晋升也可以通过培训选拔的形式进行，在对后备人选进行培训、测试的过程中选择那些表现优秀的员工优先晋升。所有的参与者都会积极参与的，因为他们不仅在争取一个机会，同时也能学习到东西。

公司的培训需要根据发展战略确定相对长期的方向，保持培训培养的连贯性，不能盲目地追赶市场，什么时髦学什么，一年学一样，最后没有良好的效果；内训是一种很有必

要也很有实际效果的形式，形成好的内部共享文化是一个企业真正成为学习型组织的前提。

很多人都试图评估培训的投入产出比，这是个世界性难题，因为培训常常与其他管理措施一起发挥作用，没有其他管理措施的配合，或许培训的作用并不能得到充分的体现，如果有其他管理措施的配合，单独衡量培训的产出就很困难。

12. 绩效管理：绩效管理的两大核心目标是——组织目标层层分解不落空、公平管理层层传递压力。我们必须以实现这两个核心目标为准则，根据不同行业、企业不同发展阶段、不同岗位层级来确定具体的方法。我们需要注意绩效考评成本与效果的平衡，不能主次颠倒，为了考评的精确，牺牲太多的时间成本和经济成本。坚持绩效结果强制排序是保证压力传递到位的重要方法，但是在排序的比例方面对业务部门也可以适当退让，只要达到传递压力的目标就可以。

13. 干部的选拔培养：为什么我们要坚持公开的选拔方式？因为公开选拔可以明确用人导向，可以凝聚人心。我国古代明智的君主都很重视开科举士，因为如果真正的人才没有施展才华的舞台，不能为政府所用，就有可能成为政府的敌人。现代企业的人才没有发展空间，就会选择离开公司或者暗中破坏企业的价值，实现自己的利益需求。

要看人所长，用人所长。网笱大的渔网才能捕到大鱼，网笱小的渔网只能捕到小鱼小虾。我国汉代曾经以“举孝廉”作为选拔人才的方式，结果导致“举秀才，不知书；举孝廉，父别居”，这是因为选择的标准和方法错误，导致目标与结果南辕北辙。开科举以后，策论成为重要的考试内容，策论考察实际才能，使科举制度得以长期沿袭下来。所以，我们应当以考察实际工作能力而非个人品德作为衡量人才的首要标准。

选拔干部要注意早锻炼、早培养，避免“冯唐易老、李广难封”的现象发生；提拔要靠业绩说话，要在困难时刻考验人——让干部到工作困难的地方、重要的地方、条件艰苦的地方去锻炼、考验。要证明干部具有普适性的能力，而不是以在某个特殊岗位、特殊时期碰巧取得的成绩作为提拔的依据。

公开竞聘可能会伤害落选者的积极性，但是它给了员工公平感，给了员工一个选择的机会，给了领导一个了解员工的机会，在还没有类似后备人才管理体系等更先进的方法之前，这是一个不错的选择。

14. 薪酬激励：在设计薪酬体系之前先要选择发薪理念——薪酬究竟是成本还是投资？是给员工的生活保障还是劳动回报？这些虽然很虚，但是会影响薪酬体系的设计。

影响公司薪酬体系和薪酬水平的因素除了发薪理念，通常还包括劳动法规的要求——如最低工资标准、病假工资、加班工资、社保缴费基数等的要求等；市场水平——竞争对手

开多少钱？本地的社会平均工资水平处于什么水平？公司效益——公司的利润水平决定你的支付能力；薪酬结构——包括薪资与福利的比例、固定薪酬与浮动薪酬的比例、短期薪酬与长期薪酬的比例等，不同的比例选择都代表了公司不同的薪酬哲学，会影响公司在市场上的竞争力，会导致员工选择不同的工作行为。

如果有公司紧缺的人才，他的要价突破了现有的岗位薪酬标准，你该怎么办？如果你觉得他足够重要，那么赋予他更高的岗位名称吧，这总比突破薪酬体系要强。

内部不同部门的薪酬总额如何分配？如果严格地按照工效挂钩，你就无法扶持那些处于创业阶段的部门，公司就不成为一个真正的团队；如果不按照工效挂钩，对那些业绩优秀的部门会是个打击。预先考虑好两者的关系才能避免不同部门之间的矛盾。

所谓的密薪制并不是完全的秘密，薪酬制度是公开的，分配过程是透明的，但是员工的具体薪酬数是保密的。尽管如此，在 HR 经理的内心要有一种坦荡——如果需要的话，这些数字即使公开了也是能够说服大家的。

15. 企业文化：其核心是公司倡导什么、反对什么，奖励什么、处罚什么，从而影响员工的价值标准和行为取向。企业文化需要通过明确的制度予以宣示，在实际执行中持之以恒地真正做到。

企业文化是一把手的文化，但是如何把一把手的文化真正变成企业文化，人力资源部的作用很大，是企业“天条”的执行人、维护者。

企业文化需要必要的仪式、典礼、活动和宣传，这样才能营造出环境与氛围，让员工时刻感受到企业所倡导的理念与行为导向。

某种程度上，企业文化更多的表现为一种结果，而不是我们的宣贯行动。

16. 员工关系：员工关系是企业与员工的平等法律关系和社会关系，包括劳动合同的签订和解除、对员工的生活关怀、与员工的薪酬协商等。员工关系工作的法规性强、人本性，是需要 HR 经理经常亲自做的工作。

对外派员工的管理是员工关系工作的重要内容，明确的外派期限会给员工一个回归的心理预期，有利于稳定队伍；明确的外派待遇能够调动一些员工外派工作的积极性。

17. 人力资源经理的能力要求：一个合格的 HR 经理要有对公司当前和长远的责任心，对每个人（包括员工和没有进入公司的候选人）的责任心，对业务的深刻理解和前瞻性思考，良好的沟通能力，人力资源的专业技能，最后是开展工作的意志力——内在的强势，因为 HR 经理不是直线经理，需要通过自身的影响力来推行公司的各项人力资源政策。如果你没有持之以恒的耐心，没有坚持的底线，直线经理们就会不断“蚕食”你的原则。

18. 回顾一下公司的发展战略，分析一下公司管理方面存在的问题，看看我们的人力资源管理体系、员工构成方面需要做些什么改变，才能够满足公司的未来发展要求。制定一个改善人力资源管理体系、调整人力资源结构，使之与公司发展战略匹配的工作计划，明确一下你这三年的工作目标和主要任务，这就是所谓的人力资源规划了。

我所讲的这些，只是你从事 HR 工作的一个开头，接下来你需要花十天时间来研究一下本书的十章内容。十天后，你就可以“新鲜出炉”，成为一个基本合格的 HR 经理了！

本次修订特别感谢苏州 HR 沙龙群的同行们，他们有自发组织的沙龙活动、义务编辑的《畅想》杂志、非常活跃的 QQ 群，让我感觉在中国做 HR 是一件很有意义的事情。所以，我付出再多心血和精力来修订这本书都是非常值得的！

特别感谢责任编辑王慧丽女士，再一次付出辛劳为拙作修改、润色。希望她为人力资源管理同行们所奉献的这本书能够得到读者的认可！

特别感谢我的母亲和夫人，为了支持我的事业做出的牺牲！

也感谢我的女儿，带给我快乐，带给我写作的动力！

朴 愚

2010年10月3日

第 1 版序言

迈入 21 世纪的中国，正当创业高峰，很多创业团队或者个人经过艰苦的努力，获得业务上的突破，随之而来的是组织规模的迅速扩大，业务领域的逐步多元化、细分化。但是很多创业团队或者个人缺乏管理较大规模企业和复杂事务的经验，他们无法走出凡事必须亲历亲为的局面，无法实现自己管理能力和业务能力的放大效应。管理问题成为制约企业发展的瓶颈，因为缺乏有效的管理，内部山头林立、各行其法、内耗严重，甚至抵消企业创业者的管理和业务能力，使得企业领导人在创业的时候是“一条龙”，成立了企业或者企业规模放大之后反而为处理内部事务所累，整个企业蜕化为“一窝虫”了。如何管理越来越庞大的组织及其越来越复杂的事务？如何从业务突破跨越到管理上的突破？制度化成为中小企业突破管理瓶颈的必经之路。

需求创造市场。中小企业对制度化需求创造出两个大的市场，一个是能够编写和实施各种制度的人力资源管理专业人员，另一个是图书市场上庞大的制度类工具图书。但是，很显然，中国的人力资源管理专业人才仍然是缺乏的，大部分中小企业可能难以聘到受过专业训练而且富有实践经验的人力资源管理专家；而图书市场上的制度类工具书虽然为中小企业提供了参考的模板，但是很多时候这些工具书只有制度和表格的罗列，对其成因并不加解释，可能编著者本人也并不知道这些制度和表格形成的背景及法律依据，甚至这些制度本身与法律相冲突，也未必可知。而随着《中华人民共和国合同法》的颁布实施，对企业的依法管理和制度化提出了更高的要求，一旦企业违反了法律的规定，很容易引起员工的投诉和举报，可能致使企业受到法律的处罚。

基于上述的原因，尽管市场上的制度类工具书已然汗牛充栋，电子工业出版社所属的世纪波公司仍然热心地支持我——一名长期在企业一线工作的人力资源经理来完成一部

全新的人力资源管理制度工具书，因为：

1. 在编写这些制度的过程中，广泛借鉴了GE、IBM、HP、丰田、麦当劳、华为、万科等中外企业的成功经验，省却了读者到处收集范例的辛劳，也让制度及工具更具科学性和参考价值；

2. 每一个重要条款都注明了该条款的背景、成因、必要性及相关的法律、法规要求，这样编排的目的是使读者能够不但知其然，而且能够知其所以然，可以知道每个条款是否适合本企业的需要；

3. 更重要的是这本书的每一个主要制度都是由我亲自完成并经过在多家企业的实践检验和持续的修订，其实用性已经得到充分的证明。

当然，因为中国幅员广阔，南北地区人士脾气秉性各异，各省之间关于劳动关系方面的法律、法规也有所不同，而本书不能尽述，主要参考具有代表性的北京市、上海市和江苏省三地有关法规，所以读者在阅读过程中还需要参考当地的文化背景、劳动法规做局部的调整。为适应新颁布的《劳动合同法》，本书特意推迟出版，等到《劳动合同法》正式通过，将有关要求体现在本书的相关内容中。有关新法与过去有关劳动法规不一致的地方，既说明了原有的法律、法规，也说明了新的法律条款，以便适应新旧法律过渡期的需要。

在完成本书的过程中，要感谢电子工业出版社的王慧丽编辑，这是我们第三次合作，前两次合作我们都有不错的业绩，第一本书她获得最佳图书编辑奖，第二本书上市不久就重印了，我觉得作为专业书籍能够重印很不容易，我们期待第三本书能够获得更多的喜悦。

要感谢我所在集团公司人力资源部门的领导李昕先生和石岱女士，在我离开人力资源领域大半年之后，他们给予我重返这个领域的机会；感谢我的直接领导张敏先生和王勤小姐，他们接纳我加盟一个制造企业工作，在为企业重塑人力资源管理秩序的同时也增长了自己的阅历和经验，完成了著述本书的大部分工作；感谢我以往的领导柴国强先生、曾一平先生以及很多的同事们，他们在我成长的过程中给予了很多的支持和指导；感谢我们人力资源管理团队的高敏、周倩、李艳、徐苏毅女士，我们一起经历了一个企业的整合过程，她们帮助我完善了本书的不少内容。

要感谢经常光顾我博客的网友们，他们中间很多是人力资源管理领域的专业人士，对本书的很多细节提出了宝贵意见。他们也给我以压力和动力。压力是“寸步之内，必有芳草”，很多专业水平很高的HR人士匍匐在生生不息、生机勃勃的中国企业中间，使得我的著述工作不敢有丝毫懈怠或者滥竽充数；动力是让我觉得我们的专业队伍是有希望的，而我们的专业图书也是有市场的。

最后要感谢我的父母和我的夫人邵美秋女士，在我们的小宝贝诞生一个多月的时候，我就离开北京到苏州的下属公司去工作，这是能够使本书更具实用价值的重要因素，没有他们的支持，恐怕本书会失色不少。

在编著本书的过程中，我大量研究了 GE、IBM、HP、丰田、麦当劳、华为、万科、家乐福、科勒等众多中外成功企业的管理经验，在书中有所借鉴，皆是为了传播优秀的管理理念和经验，提升中国企业人力资源的管理水平，恕不一一列举引用出处。

当然，作为一名年轻的 HR 工作者，毕竟工作经验有限，涉猎行业领域不多，书中有些制度难免与某些领域差异较大，其中一些内容也必然有考虑不精之处，恳请读者见谅并殷切期待读者的指教和补充。电子信箱：xzqtmq@163.com。

朴 愚

2006年12月3日

2007年7月1日修改

本书快速阅读使用指南

- 第1章讲述制度化管理的必要性、途径及人力资源部在制度化管理中的作用，如果您对理论不感兴趣，可快速翻过。
- 第2章讲述中小企业人力资源管理的一般性标准化操作内容，如果您是人力资源管理领域的新手，建议仔细阅读，它可以帮助您以最快的速度学习有关人力资源管理操作的基本常识。
- 第3章《员工手册》范例是公司涉及员工的管理制度和政策的汇总，即要求员工遵守的内容，是人力资源管理制度中最有价值的部分，请重点阅读，本章最具有借鉴意义。
- 第4章~第9章是人力资源管理的六项基本制度，这些制度主要是由人力资源部的员工掌握的，您在使用过程中可以根据本公司的实际情况予以改变，有关制度的目的、原则、适用范围等可以酌情删除，这样可以使制度更为简洁、明了。
- 第10章《经理人员手册》范例是公司赋予经理人员的各项职责、权力的汇编，有助于经理人快速明确自己的职责和权力，在业务比较稳定、管理相对成型的公司可以推行。
- 信诺公司是本书行文需要的虚拟公司名称。该公司总经理与部门经理之间，可能存在具有直线汇报关系的副总经理或总监。如果您所在公司不存在类似岗位，请相应修改有关权限。

目 录

第 1 章	制度、制度化管理与人力资源管理..... 1
1.1	制度化管理的必要性..... 1
1.2	合法、规范、有效的人力资源管理制度..... 2
1.3	制度化管理..... 5
1.4	人力资源部门与制度化管理..... 7
第 2 章	中小企业人力资源管理标准 9
	阅读材料 2-1 向丰田学习人力资源管理..... 37
第 3 章	《员工手册》范例..... 46
	附录 关于价值观的故事..... 108
	附录 3-1 本杰明·富兰克林：一个勤奋、学习、守信的榜样..... 108
	附录 3-2 没有信誉就没有生存 111
	附件 3-1 常规请假单 113
	附件 3-2 因公出差申请单 114
	附件 3-3 出差报告单 115
	附件 3-4 奖惩申请表 116
	附件 3-5 保密协议 117

第 4 章

岗位、职级与任免管理制度范例	121
附件 4-1 职系职级描述	130
附件 4-2 岗位说明书	137
附件 4-3 部门关键绩效指标、工作职责、人员编制示例	141
附件 4-4 职务任免通知	147
附件 4-5 岗位、职级、薪酬调整通知单	148
阅读材料 4-1 让岗位评估见鬼去吧	149
阅读材料 4-2 竞聘上岗：能够走多远	152
阅读材料 4-3 多几个副职又何妨	156

第 5 章

招聘调配制度范例	159
附件 5-1 有关测试的说明	167
附件 5-2 招聘申请表	168
附件 5-3 应聘/入职员工登记表	169
附件 5-4 员工岗位变动审批表	175
附件 5-5 面试记录评价表	176
附件 5-6 背景调查情况表	178
附件 5-7 录用通知书	179
附件 5-8 岗位变动交接单	180
附件 5-9 实习协议书	183
阅读材料 5-1 宝洁公司的校园招聘	185
阅读材料 5-2 解密西门子招聘方略	190
阅读材料 5-3 验证学历证、学位证的简要方法	195
阅读材料 5-4 如何参加无领导小组面试	198

第 6 章

培训培养制度范例	201
附件 6-1 公司年度培训计划表	209
附件 6-2 外派培训申请表	210
附件 6-3 培训需求调查表	211

附件 6-4 培训需求分析表	212
附件 6-5 公司内部培训准备单	213
附件 6-6 培训现场评估表	214
附件 6-7 培训内容应用承诺表	216
附件 6-8 培训记录表	217
附件 6-9 培训协议	218
附件 6-10 新员工培训培养体系	220
阅读材料 6-1 丰田的人才培养文化	225
阅读材料 6-2 IBM 的员工培训	240
阅读材料 6-3 惠普的员工培训	243

第 7 章

绩效管理制度范例	246
附件 7-1 绩效管理操作手册	253
附件 7-2 绩效管理报告模板	265
附件 7-3 绩效改进计划与评价表	268
阅读材料 7-1 通用电气公司的绩效管理	269
阅读材料 7-2 惠普公司的绩效管理	276
阅读材料 7-3 变革中的绩效管理：内涵、意义与方法	280
阅读材料 7-4 绩效主义毁了索尼	285
阅读材料 7-5 关于评 C 这点事	290

第 8 章

薪酬福利管理制度范例	293
附件 8-1 职系职级薪酬水平参考表	306
附件 8-2 加班申请单	307
附件 8-3 考勤表	308
附件 8-4 员工年收入统计表	309
阅读材料 8-1 IBM 薪酬的期望值管理	311
阅读材料 8-2 解剖朗讯的薪酬管理	318
阅读材料 8-3 让薪酬产生积极影响	320
阅读材料 8-4 老板，您能少发点奖金吗	323