

新人力资源管理实务系列

人力资源管理

工具箱

邱庆剑 编著

Human

Resource



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



29.154932
882

新人力资源管理实务系列



郑州大学 01011248701P

人力资源管理

工具箱

邱庆剑 编著

Human

Resource



29.154932
882



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

4538

本书是 HR 专家为非专业人士准备的工具书,其内容包括:组织设计范本、岗位设计范本、人力资源管理流程范本、人力资源管理表单范本、人力资源管理制度范本、人力资源培训范本、职务说明书范本、员工手册范本、人力资源素质测评范本、绩效考评指标运用范本、人力资源管理其他范本。本书通俗易懂,又不失专业水平,是企业人力资源经理、人事主管、经理、人力资源总监、老板等的“手册性”书籍。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理工具箱/邱庆剑编著. —北京:机械工业出版社, 2004.3

(新人力资源管理实务系列)

ISBN 7-111-14178-4

I. 人… II. 邱… III. 企业管理: 人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 020398 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 常淑茶

责任编辑: 任淑杰 版式设计: 霍永明 责任校对: 姚培新

封面设计: 辰竟炎 责任印制: 闫 众

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 35.5 印张 · 2 插页 · 1853 千字

0 001—4 000 册

定价: 98.00 元 (附 1CD)

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

序言 人力资源专家“秘密武器”大曝光

人力资源是企业最宝贵的资源，一个成功企业之所以成功，首先是因为这个企业充分发挥了人力资源的作用。近年来，人力资源已经被称做“人力资本”，它和货币资本一样不可或缺，甚至比货币资本更为重要。

我国推行市场经济的历史还很短，企业管理方面还相当落后，发达国家企业几十年甚至上百多年前就已经在使用的管理方法和手段，我国企业现在才开始使用，这注定了我国企业管理水平相当落后。而其中，人力资源管理的落后尤其突出，很多企业经营者看不到人力资源的价值，头脑中根本就没有人力资源这一概念，更别说人力资本这一概念了，在他们看来，人不过是劳动的机器，其人力资源管理水平可想而知。

如何提升人力资源管理？这是企业界和理论界都在思索的问题。与发达国家企业相比，我们在管理方面起步晚是一个劣势，但也有一定的好处，那就是国外专家们为我们创造了许许多多的管理方法。我们可以借鉴这些成熟的管理方法，可以在短时间内走过国外几十年甚至上百年来所走过的管理历程。如何借鉴呢？国内许多专家把国外的管理理论拿了进来，但事实证明，我国企业要消化这些理论存在一定的难度，首先是文化和国情的差异；其次是我国管理者自身问题——他们没有足够的精力去学习艰深的理论，即使有精力，也未必都能学到手。面对这种情况，我国一批人力资源专家借鉴国际上流行的做法，走“工具管理”之路，即越过艰深的理论，把现代企业管理理论转化为各种实用的管理工具，使企业管理由“形似”到“神似”，迅速上台阶，上水平。实践证明，工具管理的路子是行之有效的。

目前，通过引进一部分，创造一部分，人力资源管理的各种管理工具已经比较成熟。但遗憾的是，这些有效的工具主要掌握在咨询机构或咨询专家手中，并没有在企业全面推广。这些工具得不到广泛推广，缘于一个利益因素：许多咨询机构或咨询专家靠这些工具吃饭，他们做一个咨询项目，所获几十万元甚至上百万元。如果把这些工具公之于众，比如出版成图书，他们的所获将微乎其微，这注定了他们不愿意推广这些工具，视之为“秘密武器”，决不轻易示于外人。有的咨询机构甚至视自己所掌握的管理工具为“核心竞争力”。在过去几年里，我

曾经担任咨询公司总经理，曾为多家企业提供人力资源管理等方面的帮助，对此深有感触。

在离开咨询公司后，我到了一些大型企业，担任的职务之一就是人力资源总监。在这期间，我有一个深刻的感受就是人力资源管理面临着许多制度的撰写和表单的设计，而很多人力资源经理都不能胜任这项工作，大多只有找书来抄，但所抄之书又未必具备通用性或不具备相当的水准，结果抄得不伦不类。那时，我就产生了为广大人力资源工作者编写一本权威的、全面的、通用性强而且具有相当专业水平的管理工具书的念头。如今，这一念头终于成为现实。

本书的定位：一本非人力资源专业人士使用的专业工具书。也就是说，它必须达到专业水平，但又通俗易懂、简单易行，使非专业人士也能一看即懂，拿来就用。作者从自己从事人力资源咨询的众多素材中进行提炼，博采众家之长，把握通用性、标准性、实用性、有效性几个核心，基本上实现本书的定位。当然，这本书的编写、出版，是对作者本人多年来从事人力资源咨询和管理实践的总结，同时也是对人力资源专家们的“秘密武器”大曝光。

本书适用于人力资源经理、人事主管、人力资源总监，以及一切从事人力资源工作希望成长为合格的人力资源经理的人阅读，不失为人力资源工作者的好帮手。该书包含了人力资源管理方方面面的内容：组织设计、岗位设计、人力资源管理流程、人力资源管理表单、人力资源管理制、人力资源管理培训、职务说明书、员工手册、人才素质测评、绩效考核指标及运用、工作分析、员工满意度、人力资源管理诊断等。

这本书凝聚着众多人力资源专家和众多企业人力资源工作者的智慧及心血，他们为本书的编著做了大量艰辛的工作，他们是：黄雪丽、程刚、陈明莉、朱维、邱庆路、刘先明、胡晓、陈德勇、侯劲、杜红、李艳、杨德武、杨大权、张华强、刘刚、代祖国、郑光中、刘维德、赖弥富、鲁茂兰、张举国、李乐俊、甘泉、瞿文波、刘继、欧志龙、李晓临、方永超、罗艳、单鸿亮、李锋，在此表示衷心感谢。

相信这本书对您一定有所帮助！

目 录

序言 人力资源专家秘密武器大曝光

第一章 组织设计范本 1

- 组织设计范本相关说明 2
- 组织机构图范本 7
- 股东会职权范本 8
- 董事会职责范本 9
- 监事会职责范本 10
- 总经理办公室职权范本 11
- 企划部职权范本 12
- 市场部职权范本 13
- 销售部职权范本 14
- 客户部职权范本 15
- 技术开发部职权范本 16
- 生产计划部职权范本 17
- 供应部职权范本 18
- 物管部职权范本 19
- 机电设备部职权范本 21
- 财务部职权范本 22
- 审计部职权范本 24
- 投资证券部职权范本 25
- 人力资源部职权范本 26
- 行政部职权范本 29
- 总务后勤部职权范本 31
- 品质管理部职权范本 32

第二章 岗位设计范本 33

- 岗位设计范本相关说明 34
- 高层管理岗位设计范本 35
- 营销系统岗位设计范本 36
- 财务系统岗位设计范本 37
- 行政系统岗位设计范本 38
- 人力资源系统岗位设计

范本 39

● 生产系统岗位设计范本 40

● 质量管理体系岗位设计
范本 41

● 策划管理系统岗位设计
范本 42

第三章 人力资源管理流程

范本 43

● 人力资源管理流程范本相关
说明 44

● 岗位设置管理流程 45

● 人员编制管理流程 46

● 增加编制申请流程 47

● 用人申请流程 48

● 公司内部招聘流程 49

● 公司外部招聘流程 50

● 新员工入职流程 51

● 劳动合同管理流程 52

● 新员工试用期满转正流程 53

● 岗位轮换流程 54

● 员工工作调动流程 55

● 职务任命流程 56

● 考勤管理流程 57

● 员工加班申请流程 58

● 员工请假管理流程 59

● 员工出差管理流程 60

● 绩效管理工作流程 61

● 员工绩效考核流程 62

● 薪酬方案审批流程 63

● 工资发放流程 64

● 员工奖励流程	65
● 员工申诉流程	66
● 培训管理总体流程	67
● 培训计划流程	68
● 培训方案制定流程	69
● 培训教材准备流程	70
● 培训用具准备流程	71
● 培训实施流程	72
● 培训效果评估流程	73
● 岗前培训流程	74
● 单位部门专项培训流程	75
● 外派培训管理流程	76
● 培训资料管理流程	77
● 员工辞职审批流程	78
● 员工辞退审批流程	79
● 员工离职交接流程	80

第四章 人力资源管理表单

范本	81
● 人力资源管理表单范本相关说明	82
● 人力资源决策权一览表	83
● 职务说明书	84
● 工作内容说明书	85
● 员工人数及费用动态统计表	86
● 员工每日动态统计表	87
● 员工每月动态统计表	88
● 每月人事变更统计表	89
● 员工工龄动态分析表	90
● 人力资源规划表	91
● 人才库人才信息表	92
● 人员补充申请表(范本1)	93
● 人员补充申请表(范本2)	94
● 人员编制调整表	95
● 人力资源部招聘计划书	96
● 月份人员需求估算表	97
● 年度人员需求估算表	98
● 应聘登记表	99
● 初试记录表	100
● 复试记录表	101
● 应聘人员筛选比较表	102

● 招聘工作报告表	103
● 试用标准	104
● 员工入职试用表	105
● 新员工试用结果通知单	106
● 员工培训计划表(范本1)	107
● 员工培训计划表(范本2)	108
● 新员工培训计划表	109
● 员工职业培训档案	110
● 员工培训意见调查表	111
● 外派培训统计表	112
● 培训申请表(团体申请)	113
● 培训申请表(个人申请)	114
● 受训人员报告书(范本1)	115
● 受训人员报告书(范本2)	116
● 培训经费申请表	117
● 职前教育计划表	118
● 新员工培训成效考评(范本1)	119
● 新员工培训成效考评(范本2)	120
● 新职员岗位实习指导重点表(各类新职员通用)	121
● 新职员岗位实习缺点检查表(各类新职员通用)	122
● 职员培训前行为分析表	123
● 学员培训成绩登记表	124
● 受训人员资历表	125
● 员工培训感性认知测评表	126
● 员工培训实绩测评表	127
● 员工培训后工作作风测评表	128
● 职员培训后行为分析表	129
● 培训报告书	130
● 各部门年度培训统计表	131
● 年度培训计划实施情况统计表	132
● 奖惩呈报表	133
● 奖惩登记表	134
● 年度奖惩公告表	135
● 部属每月工作评价表	136
● 月份工作项目考评表	137

● 员工每月考评成绩登记表	138	● 离职证明书	165
● 员工年度考评成绩登记表	139	● 抚恤金申请表	166
● 员工历年考评成绩登记表	140	● 调资申请表(个人申请)	167
● 员工日常考评成绩排名表	141	● 工资调整表(人力资源 部用)	168
● 年终考评评分表 (领导干部用)	142	● 新员工定薪表	169
● 年终考评评分表 (一般职员用)	143	● 工资登记表	170
● 文职人员考核表 (管理层)	144	● 工资计算表(按日计薪人员 适用)	171
● 文职人员考核表 (基层文职)	145	● 计件工资计算表(按件计薪 人员适用)	172
● 文职人员考核表 (营销人员)	146	● 工资定额调整表	173
● 文职人员考核表 (制造人员)	147	● 业绩奖金核定表(管理人员、 营销人员适用)	174
● 无记名民主考评表 (管理人员用)	148	● 业绩奖金核定表(生产人员 适用)	175
● 员工普升考评表	149	● 工资汇总统计表	176
● 分类指标考核分值表	150	● 工资发放表	177
● 绩效改善计划表	151	● 员工每日出勤登记表	178
● 辞职申请表(范本 1/非作业 人员通用)	152	● 签到簿	179
● 辞职申请表(范本 2/工人 专用)	153	● 考勤日报表	180
● 离职申请书(辞职、辞退 通用)	154	● 员工年度出勤统计表	181
● 工作调动申请表	155	● 加班申请表(非生产类人员 适用)	182
● 停薪留职申请表	156	● 加班申请表(生产作业类人员 适用)	183
● 免职通知书	157	● 员工请假单	184
● 工作调动(升职、降职、兼职) 通知书	158	● 年度出差计划表	185
● 离职人员面谈记录	159	● 出差申请单	186
● 辞退通知单	160	● 出差派遣单	187
● 离职移交手续清单 (范本 1)	161	● 出差资料交接清单	188
● 离职移交手续清单 (范本 2)	162	● 差旅开支清单	189
● 中、高层管理者离职移交 清册	163	● 出差报告书(非营销人员 适用)	190
● 退休申请书	164	● 出差报告书(营销人员 适用)	191
		● 员工人事档案卡	192
		● 人事通知单	193
		● 人事通报表	194
		● 从业人员登记表	195
		● 管理人员一览表	196

● 员工提案卡	197
● 提案收集表	198
● 提案记录表	199
● 提案处理通知	200
● 提案初步鉴定表	201
● 提案实施跟踪表	202
● 提案成果鉴定表	203
● 人力资源管理表单登记表	204

第五章 人力资源管理制度

范本

● 人力资源管理制度范本相关说明	206
● 人力资源管理制度 (范本 1)	207
● 人力资源管理制度 (范本 2)	226
● 人力资源管理制度 (范本 3)	241

第六章 人力资源培训范本

● 人力资源培训范本相关说明	254
● 企业培训基础知识/培训机构基本职能	256
● 企业培训基础知识/培训工作基本流程	257
● 企业培训基础知识/培训基本方式	260
● 企业培训基础知识/培训需求分析方法	261
● 企业培训基础知识/培训基本内容	262
● 企业培训基础知识/培训效果评估	268
● 管理者通用培训课程/战略环境认识培训	276
● 管理者通用培训课程/企业核心竞争力认识培训	284
● 管理者通用培训课程/领导艺术/树立威信的艺术	291
● 管理者通用培训课程/领导艺术/	

培养管理者自身魅力	296
● 管理者通用培训课程/领导艺术/员工激励	303
● 管理者通用培训课程/领导艺术/下达指令的艺术	309
● 管理者通用培训课程/领导艺术/团队管理	318
● 管理者通用培训课程/领导艺术/目标管理	323
● 管理者通用培训课程/领导艺术/沟通艺术	329
● 员工通用培训课程/企业基本情况培训	336
● 员工通用培训课程/企业文化理念	340
● 员工通用培训课程/职业生涯规划培训	343
● 员工通用培训课程/10 大职业品质培训	352
● 员工通用培训课程/白领形象礼仪培训	358
● 员工通用培训课程/职场失败原因分析	365
● 员工通用培训课程/如何提升工作效率	370
● 员工通用培训课程/做一个有魅力的职员	375
● 员工通用培训课程/学会运用 80/20 法则	378
● 员工通用培训课程/学会运用 ABC 法则	383

第七章 职务说明书范本

● 职务说明书相关说明	390
● 总经理职务说明书	391
● 总经理助理职务说明书	394
● 策划总监职务说明书	397
● 营销总监职务说明书	400
● 生产总监职务说明书	403
● 财务总监职务说明书	406
● 人力资源总监职务说明书	409
● 行政总监职务说明书	412

质量总监职务说明书	415	战略策划主管职务说明书	514
总经理办公室主任职务说明书	418	发展规划主管职务说明书	517
企划部经理职务说明书	421	行政主管职务说明书	520
市场部经理职务说明书	424	行政职员职务说明书	523
销售部经理职务说明书	427	总经理秘书职务说明书	526
客户部经理职务说明书	430	行政秘书职务说明书	529
技术开发部经理职务说明书	433	前台秘书职务说明书	532
生产计划部经理职务说明书	436	专职翻译职务说明书	535
供应部经理职务说明书	439	法律顾问职务说明书	538
物管部经理职务说明书	442	法务助理职务说明书	541
机电设备部经理职务说明书	445	公关主管职务说明书	544
财务部经理职务说明书	448	总务后勤主管职务说明书	547
审计部经理职务说明书	451	收发员职务说明书	550
投资证券部经理职务说明书	454	物业管理员职务说明书	552
人力资源经理职务说明书	457	员工关系主管	554
行政部经理职务说明书	460	培训主管职务说明书	557
总务后勤部经理职务说明书	463	HRIS 主管职务说明书	560
品质管理部经理职务说明书	466	绩效主管职务说明书	563
成本控制主管职务说明书	469	人力资源助理职务说明书	566
债权主管职务说明书	472	员工动态记录员	569
预算主管职务说明书	475	招聘专员职务说明书	571
现金流量控制主管职务说明书	478	薪酬专员职务说明书	573
财务分析主管职务说明书	481	培训专员职务说明书	575
会计员职务说明书	484	薪酬主管职务说明书	578
统计员职务说明书	487	HRIS 分析师职务说明书	581
税务主管职务说明书	490	客户主管职务说明书	584
簿记员职务说明书	493	客户质量工程师	587
出纳职务说明书	496	产品主管职务说明书	589
收银员职务说明书	499	市场主管职务说明书	592
预算员职务说明书	502	市场公关主管职务说明书	595
审计员职务说明书	505	市场拓展员职务说明书	598
投资主管职务说明书	508	市场调研员职务说明书	601
投资分析师职务说明书	511	市场策划主管职务说明书	604
		广告专员职务说明书	607
		销售主管职务说明书	610
		销售代表职务说明书	613
		渠道主管职务说明书	616
		商务助理职务说明书	619
		生产主管职务说明书	622

生产计划主管职务说明书	625
生产调度职务说明书	628
采购主管职务说明书	630
仓储主管职务说明书	532
物流主管职务说明书	634
机电设备主管职务说明书	636
开发主管职务说明书	639
来料检验主管职务说明书	641
制程检验主管职务说明书	644
成品检验主管职务说明书	646

第八章 员工手册范本

员工手册范本相关说明	650
员工手册（范本1）	651
员工手册（范本2）	671
员工手册（范本3）	684
员工手册（范本4）	702

第九章 人力资源素质测评

范本

人力资源素质测评范本相关说明	712
心理素质测评/性格倾向测试	714
心理素质测评/气质类型测试	717
心理素质测评/人格特质测试	727
心理素质测评/职业性向测试	739
心理素质测评/自信心测试	761
心理素质测评/意志力测试	763
心理素质测评/乐观性测试	765
心理素质测评/自律能力测试	767
心理素质测评/心理健康测试	768
心理素质测评/成就欲望测试	779
智能素质测评/问题处理能力测试	782
智能素质测评/创新能力测试	784

智能素质测评/人际交往能力测试	787
智能素质测评/时间管理能力测试	791
智能素质测评/文字运用能力测试	794
智能素质测评/管理能力测试	796
智能素质测评/决策风格测试	799
智能素质测评/管理者类型测试	802

第十章 绩效考评指标及运用

范本

绩效考核指标及运用范本相关说明	806
财务类考核/资金筹集管理考核/责任划分	809
财务类考核/资金筹集管理考核/考核指标	810
财务类考核/资金筹集管理考核/考核方法	811
财务类考核/货币资金使用管理考核/责任划分	813
财务类考核/货币资金使用管理考核/考核指标	814
财务类考核/货币资金使用管理考核/考核方法	815
财务类考核/存货管理考核/责任划分	816
财务类考核/存货管理考核/考核指标	817
财务类考核/存货管理考核/考核方法	819
财务类考核/固定资产管理考核/责任划分	824
财务类考核/固定资产管理考核/考核指标	825
财务类考核/固定资产管理考核/考核方法	827
财务类考核/无形资产管理考核/	

责任划分	831	◆ 财务类考核/审计监察管理考核/ 责任划分	873
◆ 财务类考核/无形资产管理考核/ 考核指标	832	◆ 财务类考核/审计监察管理考核/ 考核指标	874
◆ 财务类考核/无形资产管理考核/ 考核方法	834	◆ 财务类考核/审计监察管理考核/ 考核方法	875
◆ 财务类考核/成本管理考核/ 责任划分	838	◆ 营销类考核/营销计划管理考核/ 责任划分	876
◆ 财务类考核/成本管理考核/ 考核指标	839	◆ 营销类考核/营销计划管理考核/ 考核指标	877
◆ 财务类考核/成本管理考核/ 考核方法	842	◆ 营销类考核/营销计划管理考核/ 考核方法	879
◆ 财务类考核/期间费用管理考核/ 责任划分	851	◆ 营销类考核/市场管理考核/ 责任划分	883
◆ 财务类考核/期间费用管理考核/ 考核指标	852	◆ 营销类考核/市场管理考核/ 考核指标	884
◆ 财务类考核/期间费用管理考核/ 考核方法	854	◆ 营销类考核/市场管理考核/ 考核方法	886
◆ 财务类考核/销售及应收款管理 考核/责任划分	857	◆ 营销类考核/销售管理考核/ 责任划分	889
◆ 财务类考核/销售及应收款管理 考核/考核指标	858	◆ 营销类考核/销售管理考核/ 考核指标	890
◆ 财务类考核/销售及应收款管理 考核/考核方法	860	◆ 营销类考核/销售管理考核/ 考核方法	892
◆ 财务类考核/投资管理考核/ 责任划分	863	◆ 营销类考核/客户管理考核/ 责任划分	896
◆ 财务类考核/投资管理考核/ 考核指标	864	◆ 营销类考核/客户管理考核/ 考核指标	897
◆ 财务类考核/投资管理考核/ 考核方法	865	◆ 营销类考核/客户管理考核/ 考核方法	899
◆ 财务类考核/效益规划管理考核/ 责任划分	867	◆ 营销类考核/促销管理考核/ 责任划分	903
◆ 财务类考核/效益规划管理考核/ 考核指标	868	◆ 营销类考核/促销管理考核/ 考核指标	904
◆ 财务类考核/效益规划管理考核/ 考核方法	869	◆ 营销类考核/促销管理考核/ 考核方法	906
◆ 财务类考核/财务报告和分析管理 考核/责任划分	870	◆ 营销类考核/营销队伍管理考核/ 责任划分	909
◆ 财务类考核/财务报告和分析管理 考核/考核指标	871	◆ 营销类考核/营销队伍管理考核/ 考核指标	910
◆ 财务类考核/财务报告和分析管理 考核/考核方法	872	◆ 营销类考核/营销队伍管理考核/	

考核方法	912
● 营销类考核/产品管理考核/ 责任划分	915
● 营销类考核/产品管理考核/ 考核指标	916
● 营销类考核/产品管理考核/ 考核方法	918
● 营销类考核/品牌管理考核/ 责任划分	921
● 营销类考核/品牌管理考核/ 考核指标	922
● 营销类考核/品牌管理考核/ 考核方法	924
● 生产类考核/生产计划管理考核/ 责任划分	927
● 生产类考核/生产计划管理考核/ 考核指标	928
● 生产类考核/生产计划管理考核/ 考核方法	931
● 生产类考核/材料采购与仓储管理 考核/责任划分	937
● 生产类考核/材料采购与仓储管理 考核/考核指标	938
● 生产类考核/材料采购与仓储管理 考核/考核方法	941
● 生产类考核/制造管理考核/ 责任划分	946
● 生产类考核/制造管理考核/ 考核指标	947
● 生产类考核/制造管理考核/ 考核方法	950
● 生产类考核/成品管理考核/ 责任划分	957
● 生产类考核/成品管理考核/ 考核指标	958
● 生产类考核/成品管理考核/ 考核方法	960
● 生产类考核/质量管理考核/ 责任划分	963
● 生产类考核/质量管理考核/ 考核指标	964

● 生产类考核/质量管理考核/ 考核方法	967
● 生产类考核/设备及工具管理考核/ 责任划分	974
● 生产类考核/设备及工具管理考核/ 考核指标	975
● 生产类考核/设备及工具管理考核/ 考核方法	978
● 生产类考核/生产安全管理考核/ 责任划分	984
● 生产类考核/生产安全管理考核/ 考核指标	985
● 生产类考核/生产安全管理考核/ 考核方法	988
● 生产类考核/技术开发管理考核/ 责任划分	993
● 生产类考核/技术开发管理考核/ 考核指标	994
● 生产类考核/技术开发管理考核/ 考核方法	996
● 行政人事类考核/组织设计管理/ 责任划分	1000
● 行政人事类考核/组织设计管理/ 考核指标	1001
● 行政人事类考核/组织设计管理/ 考核方法	1002
● 行政人事类考核/人力资源管理 考核/责任划分	1003
● 行政人事类考核/人力资源管理 考核/考核指标	1004
● 行政人事类考核/人力资源管理 考核/考核方法	1005
● 行政人事类考核/文书档案管理 考核/责任划分	1008
● 行政人事类考核/文书档案管理 考核/考核指标	1009
● 行政人事类考核/文书档案管理 考核/考核方法	1010
● 行政人事类考核/行政管理考核/ 责任划分	1013
● 行政人事类考核/行政管理考核/	

考核指标	1014	考核/考核方法	1052
● 行政人事类考核/行政管理考核/ 考核方法	1016	● 行政人事类考核/企业战略与规划 管理考核/责任划分	1056
● 行政人事类考核/行政财产物资 管理考核/责任划分	1018	● 行政人事类考核/企业战略与规划 管理考核/考核指标	1057
● 行政人事类考核/行政财产物资 管理考核/考核指标	1019	● 行政人事类考核/企业战略与规划 管理考核/考核方法	1059
● 行政人事类考核/行政财产物资 管理考核/考核方法	1021	● 行政人事类考核/奖惩管理考核/ 责任划分	1063
● 行政人事类考核/行政后勤管理 考核/责任划分	1024	● 行政人事类考核/奖惩管理考核/ 考核指标	1064
● 行政人事类考核/行政后勤管理 考核/考核指标	1025	● 行政人事类考核/奖惩管理考核/ 考核方法	1066
● 行政人事类考核/行政后勤管理 考核/考核方法	1027	● 分类考核汇总表	1069
● 行政人事类考核/会议管理考核/ 责任划分	1031	● 个人综合考核表/非生产类职员 考核	1071
● 行政人事类考核/会议管理考核/ 考核指标	1032	● 个人综合考核表/生产类职员 考核	1072
● 行政人事类考核/会议管理考核/ 考核方法	1034	● 个人综合考核表/助理人员绩效考 核表	1073
● 行政人事类考核/差旅管理考核/ 责任划分	1037	● 个人综合考核表/部门副经理考 核表	1074
● 行政人事类考核/差旅管理考核/ 考核指标	1038	● 副总经理及以上人员考 核表	1075
● 行政人事类考核/差旅管理考核/ 考核方法	1040	第十一章 人力资源管理其他 范本	1077
● 行政人事类考核/提案管理考核/ 责任划分	1045	● 工作分析调查表范本	1078
● 行政人事类考核/提案管理考核/ 考核指标	1046	● 面试提问题目范本	1081
● 行政人事类考核/提案管理考核/ 考核方法	1047	● 劳动合同范本	1088
● 行政人事类考核/企业文化管理 考核/责任划分	1050	● 员工满意度模型范本	1094
● 行政人事类考核/企业文化管理 考核/考核指标	1051	● 人力资源管理诊断	1098
● 行政人事类考核/企业文化管理		附录 主要劳动法规	1107
		● 中华人民共和国劳动法	1108
		● 违反和解除劳动合同的经济补偿 办法	1118
		● 违反《劳动法》有关劳动合同 规定的赔偿办法	1120
		参考文献	1122

第一章

组织设计范本

● 组织设计范本相关说明

名 称	组织设计范本相 关说明	编 码		版 本	
		页 次	1/5	修改状态	

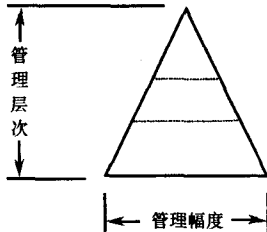
1. 职责归属

组织设计是建立在企业战略规划基础上的一项工作，属于董事会的一项重要职权，具体实施由发展规划部门来完成，或者由人力资源部来完成。在很多企业里，这项工作都是由人力资源部来完成的。组织设计涉及到岗位设置、人力资源规划、人员编制等，与人力资源管理的关系相当密切，因此，我们在这里将该工作纳入人力资源经理工作范畴。

2. 组织型态

企业组织型态取决于管理层次和管理幅度。管理层次是指自上而下经过多少个层次。管理幅度是每一个管理层次中，直接主管管理的下级人员的多少。管理层次与管理幅度成反比。比如一个企业有 30 个人，如果只有一个管理层次，即只有一个领导，其余人都是职员，则管理幅度为 30 个人。如果将管理分为三个层次，一个最高领导，两个中层领导，27 个职员，则每一层次的管理幅度缩小了，第一层次的幅度为两个人（两个中层领导），第二层次为 27 人（27 个职员）。

管理幅度与层次的关系如下图所示：



组织型态一般有以下两种：

垂直型

如下图，这种型态的组织通常适用于人员较多，人员素质层次差距较大的企业。其管理层次多，管理幅度相对较小。



相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

(续)

名 称	组织设计范本相 关说明	编 码	版 本		
		页 次	2/5	修改状态	
扁平型 如下图，这种型态的组织通常适用于人员较少，人员素质差距不大的企业。其管理层次少，管理幅度相对较大。					
3. 组织形式 直线制组织 (1) 直线制组织定义。从企业最高管理层到最低层以垂直系统建立各级机构，各级领导者执行统一指挥的管理职能，不设专门的职能部门，这种组织形式即为直线制组织。 (2) 直线制组织优点。该组织形式结构简单，权责分明，指挥与命令统一，工作效率高。 (3) 直线制组织缺点。管理缺乏职能分工和专业化，各级管理者必须具有多方面的管理技巧和知识，当组织管理任务繁重时，组织的领导者很容易陷入日常事务之中，无暇顾及对企业影响较大的重大问题的研究，也无法集中精力关心组织的重大决策。 (4) 直线制组织适用范围。这种形式一般适合生产简单、规模较小的企业。 职能制组织 (1) 职能制组织定义。在企业管理中，企业组织在各级领导者之下，按专业分工设置管理职能部门，各部门在其业务范围内有权向下级发布命令和下达指示，下级服从上级领导者的指挥，也要听从上级各职能部门的指挥，这即是职能制组织形式。 (2) 职能制组织优点。在企业组织中不仅工人操作需要专业化分工，管理也应专业化分工。职能制组织形式能够适应企业生产技术和经营管理复杂化的要求，能够发挥职能机构的专业管理作用以及专业管理人员的专长。 (3) 职能制组织缺点。妨碍了企业生产经营活动的集中统一指挥，形成了多头领导，命令不统一，既不利于责任制的建立，又有碍于工作效率的提高。 (4) 职能制组织适用范围。这种形式一般适合生产简单、规模较小的企业。 直线职能制组织 (1) 直线职能制组织定义。直线职能制组织是综合直线制组织和职能制组织的优点而					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	