



# 提供方案 细化执行

人与事的完美结合 | 解决方案  
做什么和怎样做的

# 人力资源管理 职位工作手册

孙宗虎 编著

## The Perfect and the most Detailed Solutions



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 人力资源管理职位工作手册

孙宗虎 编著

人民邮电出版社

图书在版编目 ( CIP ) 数据

人力资源管理职位工作手册/孙宗虎编著. —北京: 人民邮电出版社, 2005. 1

(弗布克管理咨询系列)

ISBN 7-115-12933-9

I. 人… II. 孙… III. 企业管理—人力资源管理—手册 IV. F272.92-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 132619 号

### 内容提要

实务 + 工作模板 + 工具表单 + 工作流程的四大卖点, 是本书的核心竞争力。

本书从专业的角度, 介绍了人力资源管理部门、人员的工作职责和工作规范, 同时对人力资源管理活动中的各项工作, 包括人力资源规划、岗位分析与设置、招聘、培训、绩效考核、薪酬、劳动关系和日常管理等各个方面提供了理论依据和具体操作的指导。它为相关工作人员提供了一整套科学实用的工作标准 ( 制度模板、工具表单和工作流程 ), 简洁、直观, 具有很强的可操作性。

本书是人力资源管理者的案头书和枕边书。

弗布克管理咨询系列

### 人力资源管理职位工作手册

◆ 编 著 孙宗虎

责任编辑 汪 涔

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-51626398 ( 编辑部 ) 010-51626376 ( 销售部 )

北京迪杰创世信息技术有限公司制作

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 22

2005 年 1 月第 1 版

字数: 223 千字

2005 年 10 月北京第 3 次印刷

ISBN 7-115-12933-9/F · 592

定 价: 39.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: ( 010 ) 51626398

# 序

---

人力资源管理是一种什么样的管理活动？人力资源管理者平时都做些什么工作？有没有可以借鉴的依据，让我们可以像查字典一样查到这些工作的标准、流程和制度？本书给出了答案。

进入21世纪后，人力资源管理在中国管理学界的地位逐步上升，人力资源管理者在企业中的地位也迅速上升。在众多跨国企业中，人力资源总监已经成为高层管理者必经的发展阶梯；在中国企业中，人力资源管理者在企业的人员配置、战略决策、发展规划等关键问题上也都处于智囊团的位置。一个企业的成败，关键在人；而人的选择、培养和使用，与人力资源管理者有着直接的关系。

人力资源管理既是艺术，也是一门专业，是专业就要有标准。但是，长期以来，企业的人力资源管理一直缺少系统、全面的规范，可以用于指导工作。这里讲的规范，是指专业操作方法的规范。本书为人力资源管理者提供了这样的规范，它将成为人力资源管理的经典范例和百宝箱。本书从专业的角度，介绍了人力资源管理部门、人员的工作职责和工作规范，同时为人力资源管理活动中的各项工作，包括人力资源规划、岗位分析与设置、招聘、培训、绩效考核、薪酬、劳动关系和日常管理等各个方面提供了理论依据和具体操作的指导，它可以作为人力资源管理者案头书和枕边书，作为管理者的操作手册，也可以作为人力资源管理“新人”的指导教材。

希望人力资源管理者在遇到问题的时候，在本企业推行一项新工作和新计划的时候，能够习惯性地翻阅一下本书。

培养人力资源管理者比培养其他类型的管理人才似乎更困难。由于人力资源管理的对象是人，管理“人”不能像管理“物”那样，用标准化的方法来统一，而需要在规范的基础上发挥人的创造性。本书给出了全面的管理规范，但读者也应根据企业的特定情况，创造性地使用这些规范。

樊晓熙

合伙人

北京新华信管理顾问有限公司

2005年1月

# “弗布克管理咨询系列”序

---

弗布克管理咨询系列丛书旨在解决中国企业管理的执行和工作细节问题。本套丛书将企业日常管理 workflow 进行细化，并为任职者提供各种可以借鉴的范例、模板和工具表单。

中国企业一直没有停止对先进管理理念的探索；但相比理念而言，企业更急需的是将这些理念转化为实务，进而提高企业运营的效率。

执行力是企业核心竞争力的体现，workflow 是企业效率的体现，而速度和细节决定成败。企业如果没有一套合理的执行体系和标准化的工作制度，不把日常管理中的每个细节通过具体的管理工具落到实处，则一切都会浮于表面，成为“表面化”的管理。

将岗位职责细节量化，使“人”“事”合一、岗适其人，是每个企业所追求的理想状态。本套丛书试图让这种理想状态成为可能。**岗位职责的量化、标准化、制度化、工具化和流程化是本套丛书的出发点。**对每个管理部门的**职责量化、目标量化、执行细化**是本套丛书的三大部分。在职责量化中读者能知道自己应当做什么；在目标量化中读者能知道自己应向哪个方向走，在执行细化中读者能知道自己应怎样走。通过这“三步走”，读者将透彻理解自己的工作责任并很好地完成任务，让读者所在的企业“赢在执行”！

本套丛书具有可操作性，将可以在实践层面上提高企业效率的管理实务工具和解决方法，以制度模板、工具表单和 workflow 的形式表现出来，为各职位的工作提供参考依据。

弗布克管理咨询系列共包括以下八册：

《人力资源管理职位工作手册》

《市场营销管理职位工作手册》

《财务管理职位工作手册》

《行政管理职位工作手册》

《物流管理职位工作手册》

《物业管理职位工作手册》

《生产管理职位工作手册》

《项目管理职位工作手册》

以下是对应用本套丛书的几点意见。

1. 对于本套丛书提供的制度模板、工具表单和 workflows，读者可根据所在企业的实际情况加以适当修改，或者重新设计，使之更适用于本企业的情况。
2. 读者可根据本套丛书的思想，将所在企业每个部门内每个员工的工作进行细化描述，并量化指标，写出规范的职位说明书，为绩效考核提供切实可行的依据。
3. 最后，读者要在实践中不断改进已经形成的制度模板、工具表单和 workflows，以达到高效管理、高效工作的目的，最终达到“赢在执行”的目的。

编 者

2005年1月

# 目 录

## 第一章 人力资源部工作概述/1

### 第一节 人力资源部的工作目标/2

### 第二节 人力资源部的职能/2

### 第三节 人力资源部的职责/2

#### 一、人力资源管理制度建设/2

#### 二、组织结构设计/2

#### 三、人事管理/3

#### 四、绩效考核体系设计/3

#### 五、薪酬福利体系设计/3

#### 六、培训与开发/3

#### 七、劳动关系及人力资源管理信息系统建设/3

### 第四节 人力资源部各岗位职责/4

#### 一、人力资源部经理岗位工作职责/4

#### 二、人事专员岗位工作职责/4

#### 三、招聘专员岗位工作职责/4

#### 四、薪酬专员岗位工作职责/4

#### 五、培训专员岗位工作职责/5

#### 六、绩效考核专员岗位工作职责/5

#### 七、劳动关系专员岗位工作职责/5

## 第二章 人力资源规划与工作计划/7

### 第一节 人力资源规划工作目标/8

### 第二节 工作事项描述/8

### 第三节 工作事项细化执行/8

#### 一、起草人力资源规划书/8

##### (一) 什么是人力资源规划/8

##### (二) 人力资源规划要实现的目标/9

##### (三) 人力资源规划的主要内容/9

##### (四) 人力需求预测常用方法/10

(五) 制定人力资源规划的工作步骤/12

(六) 人力资源需求预测的工作流程/14

(七) 人力资源供给预测的工作流程/14

(八) 人力资源管理费用预算的编制/14

(九) 人力资源规划书模板/20

(十) 人力资源规划常用工具表单/24

(十一) 人力资源规划工作流程/26

## 二、制定人力资源部详细工作计划/26

(一) 制定人力资源工作计划应考虑的内容/26

(二) 人力资源部工作计划模板/28

(三) 人力资源部工作计划工具表单/33

(四) 人力资源部工作计划流程/36

## 第三章 组织结构与职位说明书设计/39

### 第一节 工作目标/40

### 第二节 工作事项描述/40

### 第三节 工作事项细化执行/40

#### 一、设计组织结构/40

(一) 什么是组织结构设计/40

(二) 组织结构设计工作流程/40

(三) 组织结构设计应遵循的原则/41

(四) 组织结构设计应注意的问题/42

(五) 组织结构设计模板/43

#### 二、设计岗位/43

(一) 岗位的含义/43

(二) 岗位的分类/47

(三) 岗位设置的原则/47

(四) 岗位设计工作流程/49

(五) 岗位评价工作流程/49

(六) 岗位设计工具表单/51

#### 三、编写职位说明书/55

(一) 职位说明书的主要内容/55

(二) 人力资源部经理岗位职位说明书模板/56

(三) 编制职位说明书的流程/64

## 第四章 培训与人才开发/65

### 第一节 工作目标/66

### 第二节 工作事项描述/66

### 第三节 工作事项细化执行/66

#### 一、培训计划管理/66

##### (一) 培训计划的内容/66

##### (二) 制定及实施培训计划的工作步骤/67

##### (三) 培训课程设置/70

##### (四) 培训计划模板/74

##### (五) 培训计划工具表单/84

##### (六) 培训计划工作流程/89

#### 二、培训评价管理/90

##### (一) 培训评价工具表单/90

##### (二) 培训评价工作流程/94

#### 三、员工开发与职业生涯管理/95

##### (一) 员工职业生涯管理制度模板/95

##### (二) 员工职业规划工具表单/102

##### (三) 员工职业生涯规划工作流程/107

## 第五章 招聘、面试、甄选与人才测评管理/109

### 第一节 工作目标/110

### 第二节 工作事项描述/110

### 第三节 工作事项细化执行/110

#### 一、招聘管理/110

##### (一) 招聘管理制度模板/110

##### (二) 招聘计划管理/114

##### (三) 招聘工作所需的工具表单/116

##### (四) 招聘工作流程/121

#### 二、面试与甄选/122

##### (一) 设计面试题目/122

##### (二) 面试试题精选/122

##### (三) 面试谈话模板/125

##### (四) 面试与甄选制度模板/127

##### (五) 面试常用的工具表单/130

(六) 面试与甄选工作流程/134

### 三、人才测评/134

(一) 人才测评常用方法/134

(二) 人才测评常用工具表单/138

(三) 人才测评要素设计的工作流程/140

## 第六章 员工录用管理/143

第一节 工作目标/144

第二节 工作事项描述/144

第三节 工作事项细化执行/144

### 一、员工录用管理/144

(一) 员工试用期管理/144

(二) 员工转正考核工作流程/146

(三) 员工试用、转正工具表单/147

(四) 员工录用工作流程/150

### 二、人事档案管理/150

(一) 制定人事档案管理制度模板/150

(二) 档案管理工具表单/154

(三) 人事档案调转流程/157

### 三、劳动合同/158

(一) 劳动合同模板/158

(二) 劳动合同管理工具表单/167

(三) 劳动合同签订工作流程/167

## 第七章 绩效考核/169

第一节 工作目标/170

第二节 工作事项描述/170

第三节 工作事项细化执行/170

### 一、目标绩效考核(MBO)法/170

(一) 目标管理的内容/170

(二) 目标管理的程序/171

(三) 如何制定目标/172

(四) 目标的检测/172

(五) 实施MBO法的三大步骤/173

(六) 明确目标的要求/174

|                        |  |
|------------------------|--|
| (七) 实施目标中应注意的问题/175    |  |
| (八) 检查目标的完成情况/175      |  |
| 二、员工绩效考核管理工作模板/177     |  |
| (一) 制定员工绩效考核管理制度模板/177 |  |
| (二) 制定员工考勤管理制度模板/179   |  |
| (三) 制定员工休假管理制度模板/183   |  |
| (四) 制定员工奖惩管理制度模板/186   |  |
| (五) 制定员工提案奖励制度模板/196   |  |
| 三、员工绩效考核常用工具表单/198     |  |
| (一) 员工出勤考核总表/198       |  |
| (二) 加班申请单/199          |  |
| (三) 月加班统计表/199         |  |
| (四) 特别休假请假单/200        |  |
| (五) 奖惩申请表/200          |  |
| (六) 奖惩呈报表/200          |  |
| (七) 违纪过失单/201          |  |
| (八) 员工奖惩月报表/201        |  |
| (九) 责任过失单/202          |  |
| (十) 提案建议表/202          |  |
| (十一) 提案实施成果报告表/203     |  |
| (十二) 提案改善成果报告表/203     |  |
| 四、员工绩效考核管理工作流程/204     |  |
| (一) 月度绩效考核工作流程/204     |  |
| (二) 绩效管理工作流程/205       |  |
| 五、各岗位绩效考核工作方案/206      |  |
| (一) 生产人员绩效考核表/206      |  |
| (二) 生产部经理绩效考核表/208     |  |
| (三) 中层管理人员绩效考核表/209    |  |
| (四) 主管人员绩效考核表/212      |  |
| (五) 行政人员绩效考核表/214      |  |
| (六) 财务部经理绩效考核表/217     |  |
| (七) 项目部经理绩效考核表/218     |  |
| (八) 营销人员绩效考核表/218      |  |

## 第八章 薪酬管理/221

### 第一节 工作目标/222

### 第二节 工作事项描述/222

### 第三节 工作事项细化执行/222

#### 一、员工薪酬福利管理/222

- (一) 员工薪酬管理制度模板/222
- (二) 员工抚恤管理制度模板/230
- (三) 员工福利管理制度模板/232
- (四) 员工购置住房奖助办法模板/234
- (五) 员工补助金给付办法模板/235
- (六) 员工福利、奖金管理常用工具表单/236
- (七) 员工福利管理工作流程/238

#### 二、员工保险、保健管理/239

- (一) 员工保险管理制度模板/239
- (二) 员工保健安全管理办法模板/242
- (三) 卫生保健管理制度模板/249
- (四) 员工保健安全管理常用表单/252
- (五) 员工保险、保健管理工作流程/253

## 第九章 人员调配与流动管理/255

### 第一节 工作目标/256

### 第二节 工作事项描述/256

### 第三节 工作事项细化执行/256

#### 一、员工晋升、降级和流动管理/256

- (一) 制定员工晋升、降级管理制度模板/256
- (二) 员工晋升、降级和流动管理常用工具表单/265
- (三) 员工晋升、降级管理工作流程/268

#### 二、员工离职管理/269

- (一) 制定员工离职管理制度/269
- (二) 员工离职管理常用工具表单/272
- (三) 员工离职管理工作流程/276

## 第十章 员工日常管理制度/277

### 第一节 工作目标/278

### 第二节 工作事项描述/278

### 第三节 工作事项细化执行/278

#### 一、员工手册编写模板/278

#### 二、员工出差管理/300

##### (一) 制定员工出差管理制度模板/300

##### (二) 差旅费用管理规定模板/302

##### (三) 员工出差管理常用表单/304

##### (四) 员工出差管理工作流程/306

#### 三、行政管理/307

##### (一) 制定办公用品管理制度模板/307

##### (二) 制定日常会议管理制度模板/309

##### (三) 制定印章管理制度模板/312

##### (四) 制定安全卫生管理制度模板/313

##### (五) 行政管理常用工具表单/320

##### (六) 员工日常管理 workflows/323

## 第十一章 劳动关系管理/327

### 第一节 工作目标/328

### 第二节 工作事项描述/328

### 第三节 工作事项细化执行/328

#### 一、劳动用工管理制度模板/328

##### (一) 制定劳动用工制度/328

##### (二) 劳动合同管理办法/330

##### (三) 劳动用工管理工具表单/332

#### 二、劳动关系管理/334

## 第一章

---

# 人力资源部工作概述

## 第一节 人力资源部的工作目标

一、构筑先进合理的符合本企业实际需要的人力资源管理和开发体系，实现“以人为本”的管理理念，在使用中不断培养和激发员工的积极性，让员工与企业协调发展，共同成长。

二、确保企业各部门在人力资源管理制度和程序方面的统一性与一致性，不断提高人力资源系统的技术水平、专业水准和道德标准。

三、确保企业内部各项人力资源管理制度符合国家和地方的有关政策和法规。处理好雇主与员工之间的劳动关系，确保双方利益的最大化。

## 第二节 人力资源部的职能

招聘、选拔、配置、培训、开发、激励、考核企业所需的各类人才，制定并实施各项薪酬福利政策及员工职业生涯规划，调动员工的积极性，激发员工的潜能，满足企业持续发展对人力资源的需求。

## 第三节 人力资源部的职责

### 一、人力资源管理制度建设

1. 制定企业人力资源战略规划。
2. 制定企业人力资源管理制度，划分企业总部与分支机构的人事管理权限，组织、协调、监督企业人力资源管理制度和流程的落实及实施，并根据实际情况不断改进。
3. 根据各部门、各分支机构的年度人员编制计划，编制企业年度人员供需预测计划。
4. 制定员工手册，建立员工管理规范制度。
5. 制定员工薪酬福利制度。
6. 制定员工绩效考核制度。
7. 制定企业员工培训开发制度。
8. 制定企业员工职业生涯规划制度。
9. 其他人力资源管理制度。

### 二、组织结构设计

1. 企业的建立、调研和人才储备工作。

2. 各级分支机构的设置、合并、更名、撤销和管理工作。
3. 制定企业、部门和人员岗位职责。
4. 监督、检查和指导企业各部门的人力资源管理工作。

### 三、人事管理

1. 员工招聘、录用、考核、调动、离职管理。
2. 企业后备干部的选拔、考察、建档及培养。
3. 企业干部和员工的人事档案、劳动合同管理。
4. 企业及分支机构高级管理人员的考察、聘任、考核、交流与解聘管理。
5. 协助组织各专业序列技术职务的考试与选聘。

### 四、绩效考核体系设计

1. 员工的日常考核工作。
2. 管理并组织实施企业员工的绩效考核工作。
3. 根据绩效考核结果设计奖励措施。

### 五、薪酬福利体系设计

1. 制定并监控企业人工成本的预算。
2. 核定、发放企业员工工资，核定各分支机构管理层人员及人事、财务人员的工资。
3. 薪酬福利调整和奖励。
4. 定期进行市场薪酬水平调研，提供决策参考依据。

### 六、培训与开发

1. 企业年度培训计划的制定与实施。
2. 监督、指导企业各部门及各分支机构的教育培训工作。
3. 管理员工因公出国培训、学历教育和继续教育工作。
4. 制定年度教育培训经费的预算并进行管理和使用。
5. 培训课程的开发和设置。

### 七、劳动关系及人力资源管理信息系统建设

1. 定期进行员工满意度调查，开发沟通渠道。
2. 协调有关政府部门、保险监管机关及业内单位关系。

3. 劳动纠纷处理。
4. 联系高校、咨询机构，收集、汇总并提供最新人力资源管理信息。
5. 人事管理信息系统建设与维护。
6. 提供各类人力资源统计数据及分析表单。

## 第四节 人力资源部各岗位职责

### 一、人力资源部经理岗位工作职责

1. 企业人力资源发展规划。
2. 企业各部门人力资源需求预测与控制工作。
3. 指挥、协调、控制部门内各职能体系的工作。
4. 处理人力资源部同其他部门的内、外部关系。

### 二、人事专员岗位工作职责

1. 日常员工行为管理工作。
2. 员工考勤管理工作。
3. 员工档案管理工作。
4. 员工录用、离职管理工作。

### 三、招聘专员岗位工作职责

1. 人员招聘与甄选。
2. 员工编制管理。
3. 岗位设置与职位分析。

### 四、薪酬专员岗位工作职责

1. 定期核算一线人员、管理人员以及营销人员的工资。
2. 各工资体系要素控制与信息收集分析。
3. 员工养老、失业保险等四险一金的核算。
4. 员工薪酬与激励。
5. 员工福利管理。
6. 薪酬工资体系建设与完善。