

五位一体
全方位

提供

操作工具应用范例
具体问题解决工具

人力资源管理 工具大全

李 艳 编著

- ✦ 依工作筛选工具
- ✦ 按形式展现工具
- ✦ 依事项应用工具
- ✦ 按问题细化工具



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

附赠光盘

弗布克管理工具库系列

人力资源管理工具大全

李 艳 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理工具大全 / 李艳编著. —北京: 人民邮电出版社, 2009.12

(弗布克管理工具库系列)

ISBN 978-7-115-21637-3

I. ①人… II. ①李… III. ①企业管理—劳动力资源—资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第183301号

内 容 提 要

本书囊括了人力资源管理领域常用的工具, 包括企业组织结构设计、工作分析与评价、职位说明书、能力素质模型、人力资源规划、人员招聘管理、笔试与面试、培训运营管理、培训课程开发、绩效管理、薪酬福利设计、人员素质测评、员工日常事务管理、企业劳动关系管理等16个方面的内容, 同时还给出了人力资源管理工作中所需的执行方案、范例、模板和量表, 为人力资源管理工作提供了“拿来即用”的参照范本。

书中设计了“文案+制度+工具+流程+方案”五位一体的内容体系, 实务性和可操作性很强, 是一本很好的人力资源管理工具书。

本书适合人力资源管理人员、企业培训师、管理咨询师以及高校人力资源管理、行政管理等相关专业的师生阅读。

弗布克管理工具库系列 人力资源管理工具大全

◆ 编 著 李 艳

责任编辑 李宝琳

执行编辑 代新梅

◆ 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>

北京画中画印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 39

字数: 330 千字

2009年12月第1版

2009年12月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-21637-3

定 价: 85.00元(附光盘)

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

· 前 言 ·

人力资源管理工作的高效执行有赖于人力资源管理工具，系统化的人力资源管理工具有助于提高人力资源管理工作的水平。无论是“选人”、“育人”、“用人”、“留人”还是“辞人”，都需要一整套实务化的工具来支持。

本书中的人力资源管理工具不仅集**系统性、操作性、方案性、范例性、工具性**5个方面于一体，而且从5个不同的角度展现了人力资源管理工具的具体应用，是一套“新、全、细”且具可操作性的人力资源管理通用工具大全，是人力资源管理工作者的必备“武器”和工具书。

本书将人力资源管理工作逐项展开，对企业组织结构设计、工作分析与评价、职位说明书、能力素质模型、人力资源规划、人员招聘管理、笔试与面试、培训运营管理、培训课程开发、绩效管理、薪酬福利设计、人员素质测评、员工日常事务管理、企业劳动关系管理等16项工作分别细化，并提供了执行每项工作必备的文案、制度、表格、流程和方案。

其中，在能力素质模型、绩效管理、薪酬管理和人才测评内容的编排上，本书提供了针对某一类人员的能力素质模型构建、绩效考核量表设计、薪酬体系设计和人才测评方案，以便于读者更好、更快地适应人力资源管理的具体工作；除此以外，工作分析与评价、员工招聘、培训与开发、绩效管理、薪酬福利管理和企业劳动关系管理这5部分还设置了工作案例单元，以工作案例的形式展现了人力资源管理具体工作实施过程中存在的问题，以帮助读者了解人力资源管理中的一些实际问题及应对策略。

“文案+制度+表格+流程+方案”的内容体系，为人力资源管理者开展具体工作提供了模板与工具，读者可以根据自己企业的实际情况，“拿来即用”或者“改之即用”，具有很强的实务性和可操作性。

在本书编写的过程中，梁华、孙宗坤、彭召霞、蔡昕宏、张孝艳、刘井学负责资料的收集和整理以及数字图表的编排，包萨日娜、姜巧萍、郭蓉参与编写了本书的第

一、二章，叶亚宁、滕晓丽、金青龙、王跃参与编写了本书的第三、四章，吴俊、艾丽、孙斌、卫争艳参与编写了本书的第五、六章，娄元娥、吕洪波、袁晓烈、杜立辉、黄琳参与编写了本书的第七、八章，罗辉、张俊娟、韩伟静、权锡哲、郑卿参与编写了本书的第九、十章，付伟、赵淑芳、邓飞、郭婷、庄俊岩参与编写了本书的第十、十一章，宋勇新、迟语心、段德山、肖凤姣参与编写了本书的第十二、十三章，袁燕华、洪锦燕、林才顺、刘宝华参与编写了本书的第十四、十五章，胡晓童、王崇彩、于卫民、邹晓春、李林参与编写了本书的第十六章，全书李艳统撰定稿。

由于水平有限，加之时间仓促，疏漏错误之处在所难免，希望广大读者不吝赐教，多多批评指正，以期共同进步。

· 目 录 ·

第1章 企业组织结构设计	1
1.1 组织结构类型	1
1.1.1 直线制组织结构	1
1.1.2 职能制组织结构	2
1.1.3 矩阵制组织结构	2
1.1.4 事业部制组织结构	3
1.1.5 直线职能制组织结构	4
1.2 各类型企业组织结构范本	5
1.2.1 生产企业组织结构范本	5
1.2.2 销售企业组织结构范本	6
1.2.3 地产企业组织结构范本	7
1.2.4 科技公司组织结构范本	8
1.2.5 物业公司组织结构范本	9
1.2.6 物流公司组织结构范本	10
1.2.7 广告公司组织结构范本	11
1.2.8 会展公司组织结构范本	11
1.2.9 装饰公司组织结构范本	13
1.3 通用部门组织结构范本	14
1.3.1 行政部组织结构	14
1.3.2 后勤部组织结构	14
1.3.3 物业部组织结构	15
1.3.4 销售部组织结构	15
1.3.5 市场部组织结构	16

1.3.6	财务部组织结构	16
1.3.7	生产部组织结构	17
1.3.8	技术部组织结构	17
1.3.9	质管部组织结构	18
1.3.10	设备部组织结构	18
1.3.11	采购部组织结构	19
1.3.12	运输部组织结构	19
1.3.13	配送部组织结构	20
1.3.14	客户服务部组织结构	20
1.3.15	人力资源部组织结构	21
第2章	工作分析与评价	23
2.1	工作分析方法与工具	23
2.1.1	访谈法与访谈提纲	23
2.1.2	观察法与操作样例	27
2.1.3	问卷调查法与调查表	28
2.1.4	关键事件法与操作样例	33
2.1.5	工作日志法与操作样例	34
2.2	工作评价方法与工具	35
2.2.1	职位排列法	35
2.2.2	职级分类法	35
2.2.3	要素计点法	36
2.2.4	要素比较法	36
2.2.5	海氏工作评价系统	37
2.3	工作分析实施案例	37
2.3.1	AA公司的工作分析	37
2.3.2	AB公司的职位说明书	40
第3章	职位说明书范本	45
3.1	管理类人员职位说明书	45
3.1.1	总经理职位说明书	45
3.1.2	营销总监职位说明书	46

3.1.3	财务总监职位说明书	47
3.1.4	采购总监职位说明书	48
3.1.5	生产总监职位说明书	50
3.1.6	技术总监职位说明书	51
3.1.7	质量总监职位说明书	52
3.1.8	工程总监职位说明书	53
3.1.9	行政总监职位说明书	54
3.1.10	人力资源总监职位说明书	55
3.1.11	总经理助理职位说明书	56
3.2	生产类人员职位说明书	57
3.2.1	生产经理职位说明书	57
3.2.2	车间主任职位说明书	58
3.2.3	生产班组长职位说明书	60
3.2.4	生产计划专员职位说明书	61
3.2.5	生产调度专员职位说明书	61
3.2.6	设备管理专员职位说明书	62
3.3	质检类人员职位说明书	63
3.3.1	质检部经理职位说明书	63
3.3.2	来料检验专员职位说明书	64
3.3.3	制程检验员职位说明书	65
3.3.4	成品检验员职位说明书	66
3.4	技术类人员职位说明书	67
3.4.1	技术部经理职位说明书	67
3.4.2	工艺工程师职位说明书	68
3.4.3	技术专员职位说明书	68
3.5	研发类人员职位说明书	69
3.5.1	研发经理职位说明书	69
3.5.2	研发工程师职位说明书	70
3.5.3	研发专员职位说明书	71
3.6	销售类人员职位说明书	72
3.6.1	销售经理职位说明书	72
3.6.2	销售主管职位说明书	73

3.6.3	渠道主管职位说明书	74
3.6.4	促销主管职位说明书	75
3.6.5	销售代表职位说明书	76
3.7	市场类人员职位说明书	77
3.7.1	市场经理职位说明书	77
3.7.2	企划主管职位说明书	78
3.7.3	公关主管职位说明书	79
3.7.4	市场助理职位说明书	80
3.7.5	品牌专员职位说明书	81
3.7.6	调研专员职位说明书	82
3.8	财务类人员职位说明书	83
3.8.1	财务经理职位说明书	83
3.8.2	财务主管职位说明书	84
3.8.3	财务分析主管职位说明书	85
3.8.4	成本控制主管职位说明书	86
3.8.5	审计主管职位说明书	87
3.8.6	融资主管职位说明书	88
3.8.7	投资主管职位说明书	89
3.8.8	会计职位说明书	90
3.8.9	出纳职位说明书	91
3.9	采购类人员职位说明书	92
3.9.1	采购经理职位说明书	92
3.9.2	采购主管职位说明书	93
3.9.3	采购工程师职位说明书	93
3.9.4	采购专员职位说明书	94
3.10	物流类人员职位说明书	95
3.10.1	物流经理职位说明书	95
3.10.2	运输主管职位说明书	96
3.10.3	仓储主管职位说明书	97
3.11	物业类人员职位说明书	98
3.11.1	物业经理职位说明书	98
3.11.2	维修主管职位说明书	99

3.11.3	绿化主管职位说明书	100
3.12	工程类人员职位说明书	101
3.12.1	工程经理职位说明书	101
3.12.2	土建工程师职位说明书	102
3.12.3	水暖工程师职位说明书	103
3.12.4	电气工程师职位说明书	104
3.12.5	预算员职位说明书	105
3.12.6	测量员职位说明书	106
3.12.7	材料员职位说明书	106
3.12.8	安全员职位说明书	107
3.13	行政类人员职位说明书	108
3.13.1	行政经理职位说明书	108
3.13.2	办公室主任职位说明书	109
3.13.3	行政助理职位说明书	110
3.13.4	行政秘书职位说明书	111
3.13.5	后勤主管职位说明书	112
3.13.6	车辆主管职位说明书	113
3.14	人力资源类人员职位说明书	114
3.14.1	人力资源经理职位说明书	114
3.14.2	招聘主管职位说明书	115
3.14.3	培训主管职位说明书	116
3.14.4	薪酬主管职位说明书	117
3.14.5	员工关系专员职位说明书	118
第4章	能力素质模型	119
4.1	能力素质模型的构建	119
4.1.1	明确目标与定义标准	119
4.1.2	选取样本进行分析	119
4.1.3	建立能力素质模型	120
4.1.4	能力素质模型的评估确认	120
4.1.5	能力素质模型的使用和完善	120
4.2	8类人员能力素质模型	120

4.2.1	销售人员能力素质模型	120
4.2.2	市场人员能力素质模型	121
4.2.3	采购人员能力素质模型	121
4.2.4	生产人员能力素质模型	122
4.2.5	质检人员能力素质模型	122
4.2.6	客服人员能力素质模型	122
4.2.7	财务人员能力素质模型	123
4.2.8	行政人员能力素质模型	123
4.2.9	人力资源人员能力素质模型	124
第5章	人力资源规划	125
5.1	人力资源规划方法	125
5.1.1	经验预测法	125
5.1.2	德尔菲法	126
5.1.3	定员定额法	127
5.1.4	回归分析法	128
5.2	人力资源规划流程	129
5.2.1	人力资源需求预测流程	129
5.2.2	人力资源供给预测流程	130
5.2.3	人力资源战略规划流程	131
5.3	人力资源规划表单	132
5.3.1	人力资源规划表	132
5.3.2	人力需求预测表	133
5.3.3	人力供给预测表	134
5.3.4	人员编制增减表	134
5.3.5	人员增补申请表	135
5.4	人力资源规划文案	136
5.4.1	人力资源规划管理规范	136
5.4.2	人力资源规划书	138
5.5	人力资源规划案例	140
5.5.1	某生产公司人力资源规划管理	140
5.5.2	某制造企业人力资源规划实例	141

第6章 人员招聘管理	145
6.1 招聘工作流程	145
6.1.1 招聘计划工作流程	145
6.1.2 内部招聘管理流程	146
6.1.3 外部招聘管理流程	147
6.1.4 员工招聘管理流程	147
6.2 招聘管理表单	149
6.2.1 人员需求申请表	149
6.2.2 人员招聘申请表	150
6.2.3 人员招聘计划表	150
6.2.4 招聘工作计划表	151
6.2.5 招聘职位申请表	152
6.2.6 员工应聘登记表	153
6.2.7 招聘费用估算表	154
6.3 招聘管理制度	154
6.3.1 公司人员招聘制度	154
6.3.2 员工招聘实施细则	157
6.3.3 内部竞聘管理制度	160
6.3.4 外部招聘管理制度	161
6.3.5 新进人员任职细则	162
6.4 招聘管理文案	163
6.4.1 招聘计划书	163
6.4.2 招聘工作计划	166
6.4.3 校园招聘实施方案	168
6.4.4 内部竞聘方案	171
6.4.5 招聘工作总结报告	174
6.5 招聘管理案例	176
6.5.1 某设计公司的招聘渠道选择	176
6.5.2 某科技公司实施的网络招聘	177
第7章 笔试与面试	179
7.1 各岗位笔试题	179

7.1.1	销售人员笔试试题	179
7.1.2	行政秘书笔试试题	181
7.1.3	行政人事笔试试题	184
7.1.4	基层管理人员笔试试题	187
7.2	各岗位面试题	189
7.2.1	销售人员面试题	189
7.2.2	采购人员面试题	190
7.2.3	管理人员面试题	191
7.2.4	文秘助理人员面试题	192
7.2.5	客户服务人员面试题	193
7.3	6项能力面试题设计	194
7.3.1	分析决策能力	194
7.3.2	人际沟通能力	194
7.3.3	团队合作能力	195
7.3.4	情绪控制能力	195
7.3.5	灵活应变能力	195
7.3.6	团队领导能力	196
7.4	面试管理表单	196
7.4.1	面试评估表	196
7.4.2	面试综合考核表	198
7.5	面试管理制度	198
7.5.1	招聘笔试管理制度	198
7.5.2	面试实施管理细则	200
7.6	面试管理文案	202
7.6.1	面试通知单	202
7.6.2	面试工作总结	203
7.6.3	结构化面试实施方案	204
第8章	合同与试用	209
8.1	录用管理流程	209
8.1.1	新员工录用工作流程	209
8.1.2	试用期考核工作流程	210

8.2	员工试用表单	210
8.2.1	员工入职登记表	210
8.2.2	新员工试用表	211
8.2.3	试用期鉴定表	212
8.2.4	新员工转正表	213
8.2.5	合同签收备案表	213
8.3	人员录用文案	213
8.3.1	员工录用通知单	213
8.3.2	劳动合同续签协议	214
第9章	培训运营管理	215
9.1	培训管理流程	215
9.1.1	培训需求分析流程	215
9.1.2	培训计划制订流程	216
9.1.3	员工培训管理流程	217
9.1.4	培训外包管理流程	217
9.2	培训管理表单	218
9.2.1	培训调查意见表	218
9.2.2	培训需求调查表	219
9.2.3	员工培训申请表	221
9.2.4	外派培训申请表	221
9.2.5	培训需求登记表	222
9.2.6	员工培训计划表	223
9.2.7	培训实施计划表	223
9.2.8	培训预算执行表	223
9.2.9	培训成绩评定表	224
9.2.10	培训效果调查表	225
9.2.11	培训评估调查表	226
9.2.12	员工培训档案表	226
9.3	培训管理方案设计	227
9.3.1	员工入职培训方案	227
9.3.2	销售人员培训方案	229

9.3.3	生产人员培训方案	231
9.3.4	技术人员培训方案	233
9.3.5	管理人员培训方案	235
9.4	培训管理制度设计	237
9.4.1	新员工入职培训制度	237
9.4.2	员工在职培训制度	240
9.4.3	外派培训管理制度	241
9.4.4	培训讲师管理制度	243
9.5	培训管理工作文案	245
9.5.1	培训通知书	245
9.5.2	培训外包协议	245
9.5.3	外派培训协议	247
9.5.4	培训评估报告	248
9.6	培训管理工作案例	250
9.6.1	某生产企业的入职培训	250
9.6.2	某制造企业的培训难题	253
第10章	培训课程开发	255
10.1	培训课程开发工具	255
10.1.1	ISD模型	255
10.1.2	HPT模型	256
10.1.3	CBET模型	257
10.1.4	ADDIE模型	257
10.1.5	DACUM模型	257
10.2	培训课程体系设计	258
10.2.1	新进销售人员的培训课程体系设计	258
10.2.2	新进一线生产人员的培训课程体系设计	260
10.2.3	新任班组长的培训课程体系设计	261
10.2.4	新进中层管理人员的培训课程体系设计	262
10.3	培训课程开发制度设计	263
10.3.1	培训课程设计管理办法	263
10.3.2	培训课程实施管理办法	264

10.4	培训课程开发工作案例	266
10.4.1	某公司《问题解决》课程设计案例	266
10.4.2	某公司《高效沟通》课程设计案例	278
10.4.3	某公司《有效指导》课程设计案例	286
第11章	绩效管理	295
11.1	绩效考核方法	295
11.1.1	目标管理法	295
11.1.2	KPI考核法	295
11.1.3	360度考核法	296
11.1.4	基于BSC的绩效考核	297
11.2	绩效考核工作流程	298
11.2.1	员工绩效管理流程	298
11.2.2	目标设定工作流程	299
11.3	绩效考核量表设计	299
11.3.1	管理人员考核表	299
11.3.2	绩效考核申诉表	300
11.3.3	绩效面谈记录表	301
11.3.4	绩效反馈面谈表	301
11.3.5	员工绩效改进计划表	301
11.3.6	销售部KPI指标设计	302
11.3.7	财务部KPI指标设计	303
11.3.8	生产部KPI指标设计	303
11.3.9	采购部KPI指标设计	304
11.3.10	技术部KPI指标设计	304
11.3.11	研发部KPI指标设计	305
11.3.12	质管部KPI指标设计	305
11.3.13	工程部KPI指标设计	306
11.3.14	物业部KPI指标设计	306
11.3.15	物流部KPI指标设计	307
11.3.16	市场部KPI指标设计	308
11.3.17	客服部KPI指标设计	308

11.3.18	行政部KPI指标设计	308
11.3.19	后勤部KPI指标设计	309
11.3.20	人力资源部KPI指标设计	309
11.3.21	销售人员考核量表设计	310
11.3.22	财务人员考核量表设计	311
11.3.23	生产人员考核量表设计	313
11.3.24	采购人员考核量表设计	314
11.3.25	技术人员考核量表设计	315
11.3.26	研发人员考核量表设计	316
11.3.27	质检人员考核量表设计	317
11.3.28	工程人员考核量表设计	319
11.3.29	物业人员考核量表设计	320
11.3.30	物流人员考核量表设计	321
11.3.31	市场人员考核量表设计	322
11.3.32	客服人员考核量表设计	324
11.3.33	行政人员考核量表设计	325
11.3.34	后勤人员考核量表设计	326
11.3.35	人力资源人员考核量表设计	327
11.4	绩效考核制度设计	329
11.4.1	绩效管理制度	329
11.4.2	采购部绩效考核制度	332
11.4.3	生产车间绩效考核制度	334
11.4.4	中高层人员绩效考核制度	341
11.5	绩效考核方案设计	343
11.5.1	生产总监目标责任书	343
11.5.2	销售总监目标责任书	345
11.5.3	财务总监目标责任书	346
11.5.4	项目经理目标责任书	347
11.5.5	销售人员绩效考核方案	349
11.5.6	生产人员绩效考核方案	354
11.5.7	采购人员绩效考核方案	365
11.5.8	行政秘书绩效考核方案	368