

管理案头必备手册

全面、权威的人力资源管理工具书
囊括人力资源管理的方方面面

人力资源管理

工具箱

第2版

邱庆剑 编著

Human

HR

Resource

附1CD



机械工业出版社
China Machine Press



管理案头必备手册

全面、权威的人力资源管理工具书
囊括人力资源管理的方方面面

人力资源管理

工具箱

第2版

邱庆剑 编著

Human

Resource



附1CD



机械工业出版社
China Machine Press

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、绩效考评指标及运用范本、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. —2 版. —北京:机械工业出版社, 2009.9
(管理案头必备手册)
ISBN 978-7-111-28223-5

I. 人… II. 邱… III. 劳动力资源—资源管理—手册 IV. F241-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 158266 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:任淑杰 责任编辑:李 岩

责任印制:闫 焱

北京双青印刷厂印刷

2009 年 10 月第 2 版第 1 次印刷

170mm×242mm·45.25 印张·883 千字

0001—4000 册

标准书号:ISBN 978-7-111-28223-5

ISBN 978-7-89451-219-2 (光盘)

定价:98.00 元(含 1CD)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面防伪标均为盗版

再版前言

作为大部头的工具书,《人力资源管理工具箱》一书推出几年来,其畅销程度完全出乎我的意料,几年来多次加印。如今,在百度里搜索该书,可以找到45万条相关信息。当初出于方便读者的考虑,将书中的一些内容以普通文档形式复制在光盘中,但这一做法给盗版、营利性非法复制和营利性非法下载组织提供了可乘之机。目前,网上出售类似光盘,或者付费下载的信息高达数万条。

人力资源管理领域的知识在不断更新,与人力资源管理相关的法规,也在不断地修订和完善。为了对读者负责,在机械工业出版社的领导和编辑们的大力支持下,在广大读者朋友的强烈要求下,本书推出修订本。

本次修订,主要作了以下改动和增删:

第一,因为劳动法规变化,对“第四章 人力资源管理制度范本”与法规不太一致的地方,进行了修改。

第二,法规总具有一定的时效性,不适宜放置于长期使用的工具书中。另外,目前网络非常发达,网络资源相当丰富,读者随时可以上网查询到所需要的法规,完全没有必要印在书后来增加读者朋友的购书成本。因此,原书附录中的法规,此次一并删去。“第九章 人力资源管理其他范本”中与劳动法规关系相当密切的“劳动合同范本”也作了删除。

第三,劳动保护越来越成为人力资源管理中的重要内容,劳动管理部门对这方面的要求也越来越规范。根据相当一部分读者的建议,本次修订时,在“第四章 人力资源管理制度范本”一章中,增加了“劳动保护管理制度”一节。

第四,“绩效考评指标及运用范本”原取材于我在管理咨询过程中的工作底稿,是针对大型企业的一套全面的详尽的人力资源考核资料。有读者反映,这套资料对于大型企业相当有用,但对中小企业而言,就显得过于详尽了,实施成本也较高。为此,本次修订时,增加了“管理人员绩效考核管理办法”,该范本适用于中型企业和小型企业。

感谢读者朋友一直以来的支持,愿这本书能够给广大读者在人力资源的工作方面带来切实的帮助!

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，人力资源被广泛地称做“人力资本”，这充分地说明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时间还很短，企业管理方面还比较落后，发达国家的企业在几十年甚至上百年前就已经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的落后。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。更别谈人力资本这一概念了。在他们看来，人不过是一般的劳动力，其人力资源管理水平可想而知。

如何提升人力资源管理水平？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，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。那么如何借鉴呢？国内许多专家把国外的管理理论拿了过来，但国内企业要消化这些理论却存在一定的难度，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。针对这种情况，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，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，我到过一些大型企业任职，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需要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。本书不失为人力资源工作者的好帮手，书中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、人力资源管理制度、人力资源培训、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会有所帮助！

目 录

再版前言

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
- 董事会职权范本 9
- 监事会职权范本 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
- 证券投资部职权范本 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 workflow	61	内容	142
● 员工绩效考核流程	62	● 企业培训基础知识/培训效果 评估	148
● 薪酬方案审批流程	63	● 管理者通用培训课程/战略环境 认识培训	156
● 工资发放流程	64	● 管理者通用培训课程/企业核心 竞争力认识培训	164
● 员工奖励流程	65	● 管理者通用培训课程/领导艺术/ 树立威信的艺术	171
● 员工申诉流程	66	● 管理者通用培训课程/领导艺术/ 培养管理者自身魅力	176
● 培训管理总体流程	67	● 管理者通用培训课程/领导艺术/ 员工激励	183
● 培训计划流程	68	● 管理者通用培训课程/领导艺术/ 下达指令的艺术	189
● 培训方案制订流程	69	● 管理者通用培训课程/领导艺术/ 团队管理	198
● 培训教材准备流程	70	● 管理者通用培训课程/领导艺术/ 目标管理	203
● 培训用具准备流程	71	● 管理者通用培训课程/领导艺术/ 沟通艺术	209
● 培训实施流程	72	● 员工通用培训课程/企业基本情 况培训	216
● 培训效果评估流程	73	● 员工通用培训课程/企业文化 理念	220
● 岗前培训流程	74	● 员工通用培训课程/职业生涯 规划培训	223
● 单位部门专项培训流程	75	● 员工通用培训课程/10大职业 品质培训	232
● 外派培训管理流程	76	● 员工通用培训课程/白领形象 礼仪培训	238
● 培训资料管理流程	77	● 员工通用培训课程/职场失败 原因分析	245
● 员工辞职审批流程	78	● 员工通用培训课程/如何提升 工作效率	250
● 员工辞退审批流程	79	● 员工通用培训课程/做一个有魅 力的职员	255
● 员工离职交接流程	80	● 员工通用培训课程/学会运用 80/ 20 法则	258
● 员工离职交接流程	80	● 员工通用培训课程/学会运用 ABC 法则	263
第四章 人力资源管理制			
范本	81		
● 人力资源管理制范本相关 说明	82		
● 人力资源管理制(范本 1)	83		
● 人力资源管理制(范本 2)	102		
● 人力资源管理制(范本 3)	117		
● 劳动保护管理制度	129		
第五章 人力资源培训范	133		
● 人力资源培训范本相关 说明	134		
● 企业培训基础知识/培训机构 基本职能	136		
● 企业培训基础知识/培训工作 基本流程	137		
● 企业培训基础知识/培训基本 方式	140		
● 企业培训基础知识/培训需求 分析方法	141		

第六章 职务说明书范本 269

● 职务说明书相关说明	270
● 总经理职务说明书	271
● 总经理助理职务说明书	274
● 策划总监职务说明书	277
● 营销总监职务说明书	280
● 生产总监职务说明书	283
● 财务总监职务说明书	286
● 人力资源总监职务说明书	289
● 行政总监职务说明书	292
● 质量总监职务说明书	295
● 总经理办公室主任职务说明书	298
● 企划部经理职务说明书	301
● 市场部经理职务说明书	304
● 销售部经理职务说明书	307
● 客户部经理职务说明书	310
● 技术开发部经理职务说明书	313
● 生产计划部经理职务说明书	316
● 供应部经理职务说明书	319
● 物管部经理职务说明书	322
● 机电设备部经理职务说明书	325
● 财务部经理职务说明书	328
● 审计部经理职务说明书	331
● 证券投资部经理职务说明书	334
● 人力资源经理职务说明书	337
● 行政部经理职务说明书	340
● 总务后勤部经理职务说明书	343
● 品质管理部经理职务说明书	346
● 成本控制主管职务说明书	349
● 债权主管职务说明书	352
● 预算主管职务说明书	355
● 现金流量控制主管职务说明书	358
● 财务分析主管职务说明书	361

● 会计员职务说明书	364
● 统计员职务说明书	367
● 税务主管职务说明书	370
● 簿记员职务说明书	373
● 出纳职务说明书	376
● 收银员职务说明书	379
● 预算员职务说明书	382
● 审计员职务说明书	385
● 投资主管职务说明书	388
● 投资分析师职务说明书	391
● 战略策划主管职务说明书	394
● 发展规划主管职务说明书	397
● 行政主管职务说明书	400
● 行政职员职务说明书	403
● 总经理秘书职务说明书	406
● 行政秘书职务说明书	409
● 前台秘书职务说明书	412
● 专职翻译职务说明书	415
● 法律顾问职务说明书	418
● 法务助理职务说明书	421
● 公关主管职务说明书	424
● 总务后勤主管职务说明书	427
● 收发员职务说明书	430
● 物业管理员职务说明书	432
● 员工关系主管职务说明书	434
● 培训主管职务说明书	437
● HRIS 主管职务说明书	440
● 绩效主管职务说明书	443
● 人力资源助理职务说明书	446
● 员工动态记录员职务说明书	449
● 招聘专员职务说明书	451
● 薪酬专员职务说明书	453
● 培训专员职务说明书	455
● 薪酬主管职务说明书	458
● HRIS 分析师职务说明书	461
● 客户主管职务说明书	464
● 客户质量工程师职务说明书	467
● 产品主管职务说明书	469
● 市场主管职务说明书	472

* 市场公关主管职务说明书	475	* 心理素质测评/自律能力 测试	645
* 市场拓展员职务说明书	478	* 心理素质测评/心理健康 测试	646
* 市场调研员职务说明书	481	* 心理素质测评/成就欲望 测试	657
* 市场策划主管职务说明书	484	* 智能素质测评/问题处理能力 测试	660
* 广告专员职务说明书	487	* 智能素质测评/创新能力 测试	662
* 销售主管职务说明书	490	* 智能素质测评/人际交往能力 测试	665
* 销售代表职务说明书	493	* 智能素质测评/时间管理能力 测试	669
* 渠道主管职务说明书	496	* 智能素质测评/文字运用能力 测试	672
* 商务助理职务说明书	499	* 智能素质测评/管理能力 测试	674
* 生产主管职务说明书	502	* 智能素质测评/决策风格 测试	677
* 生产计划主管职务说明书	505	* 智能素质测评/管理者类型 测试	680
* 生产调度职务说明书	508		
* 采购主管职务说明书	510		
* 仓储主管职务说明书	512		
* 物流主管职务说明书	514		
* 机电设备主管职务说明书	516		
* 开发主管职务说明书	519		
* 来料检验主管职务说明书	521		
* 制程检验主管职务说明书	524		
* 成品检验主管职务说明书	526		
第七章 员工手册范本	528	第九章 人力资源管理其他	
* 员工手册范本相关说明	529	* 范本	683
* 员工手册(范本1)	530	* 工作分析调查表范本	684
* 员工手册(范本2)	550	* 面试提问题目范本	687
* 员工手册(范本3)	563	* 员工满意度模型范本	694
* 员工手册(范本4)	581	* 人力资源管理诊断	698
第八章 人力资源素质测评		参考文献	707
范本	589	人力资源管理表单范本(光盘内容)	
* 人力资源素质测评范本相关 说明	590	* 人力资源管理表单范本相关说明	
* 心理素质测评/性格倾向 测试	592	* 人力资源决策权一览表	
* 心理素质测评/气质类型 测试	595	* 职务说明书	
* 心理素质测评/人格特质 测试	605	* 工作内容说明书	
* 心理素质测评/职业性向测试	617	* 员工人数及费用动态统计表	
* 心理素质测评/自信心测试	639	* 员工每日动态统计表	
* 心理素质测评/意志力测试	641	* 员工每月动态统计表	
* 心理素质测评/乐观性测试	643	* 每月人事变更统计表	
		* 员工工龄动态分析表	
		* 人力资源规划表	

- 人才库人才信息表
- 人员补充申请表(范本 1)
- 人员补充申请表(范本 2)
- 人员编制调整表
- 人力资源部招聘计划书
- 月份人员需求估算表
- 年度人员需求估算表
- 应聘登记表
- 初试记录表
- 复试记录表
- 应聘人员筛选比较表
- 招聘工作报告表
- 试用标准
- 员工入职试用表
- 新员工试用结果通知单
- 员工培训计划表(范本 1)
- 员工培训计划表(范本 2)
- 新员工培训计划表
- 员工职业培训档案
- 员工培训意见调查表
- 外派培训统计表
- 培训申请表(团体申请)
- 培训申请表(个人申请)
- 受训人员报告书(范本 1)
- 受训人员报告书(范本 2)
- 培训经费申请表
- 职前教育计划书
- 新员工培训成效考评(范本 1)
- 新员工培训成效考评(范本 2)
- 新职员岗位实习指导重点表
(各类新职员通用)
- 新职员岗位实习缺点检查表
(各类新职员通用)
- 职员培训前行为分析表
- 学员培训成绩登记表
- 受训人员资历表
- 员工培训感性认知测评表
- 员工培训实绩测评表
- 员工培训后工作作风测评表
- 职员培训后行为分析表
- 培训报告书
- 各部门年度培训统计报表
- 年度培训计划实施情况统计表
- 奖惩呈报表
- 奖惩登记表
- 年度奖惩公告表
- 部属每月工作评价表
- 月份工作项目考评表
- 员工每月考评成绩登记表
- 员工年度考评成绩登记表
- 员工历年考评成绩登记表
- 员工日常考评成绩排名表
- 年终考评评分表(领导干部用)
- 年终考评评分表(一般职员用)
- 文职人员考核表(管理层)
- 文职人员考核表(基层文职)
- 文职人员考核表(营销人员)
- 文职人员考核表(制造人员)
- 无记名民主考评表(管理人员用)
- 员工普升考评表
- 分类指标考核分值表
- 绩效改善计划表
- 辞职申请表(范本 1/非作业人员通用)
- 辞职申请表(范本 2/工人专用)
- 离职申请书(辞职、辞退通用)
- 工作调动申请表
- 停薪留职申请表
- 免职通知书
- 工作调动(升职、降职、兼职)通知书
- 离职人员面谈记录
- 辞退通知单
- 离职移交手续清单(范本 1)
- 离职移交手续清单(范本 2)
- 中、高层管理者离职移交清册
- 退休申请书
- 离职证明书
- 抚恤金申请表
- 调资申请表(个人申请)
- 工资调整表(人力资源部用)
- 新员工定薪表
- 工资登记表
- 工资计算表(按日计薪人员适用)

- 计件工资计算表(按件计薪人员适用)
- 工资定额调整表
- 业绩奖金核定表(管理人员、营销人员适用)
- 业绩奖金核定表(生产人员适用)
- 工资汇总统计表
- 工资发放表
- 员工每日出勤登记表
- 签到簿
- 考勤日报表
- 员工年度出勤统计表
- 加班申请表(非生产类人员适用)
- 加班申请表(生产作业类人员适用)
- 员工请假单
- 年度出差计划表
- 出差申请单
- 出差派遣单
- 出差资料交接清单
- 差旅开支清单
- 出差报告书(非营销人员适用)
- 出差报告书(营销人员适用)
- 员工人事档案卡
- 人事通知单
- 人事通报表
- 从业人员登记表
- 管理人员一览表
- 员工提案卡
- 提案收集表
- 提案记录表
- 提案处理通知
- 提案初步鉴定表
- 提案实施跟踪表
- 提案成果鉴定表
- 人力资源管理表单登记表
- 绩效考评指标及运用范本(光盘内容)**
 - 绩效考核指标及运用范本相关说明
 - 管理人员绩效考核管理办法
 - 财务类考核/资金筹集管理考核/责任划分
 - 财务类考核/资金筹集管理考核/考核指标
 - 财务类考核/资金筹集管理考核/考核方法
 - 财务类考核/货币资金使用管理考核/责任划分
 - 财务类考核/货币资金使用管理考核/考核指标
 - 财务类考核/货币资金使用管理考核/考核方法
 - 财务类考核/存货管理考核/责任划分
 - 财务类考核/存货管理考核/考核指标
 - 财务类考核/存货管理考核/考核方法
 - 财务类考核/固定资产管理考核/责任划分
 - 财务类考核/固定资产管理考核/考核指标
 - 财务类考核/固定资产管理考核/考核方法
 - 财务类考核/无形资产管理考核/责任划分
 - 财务类考核/无形资产管理考核/考核指标
 - 财务类考核/无形资产管理考核/考核方法
 - 财务类考核/成本管理考核/责任划分
 - 财务类考核/成本管理考核/考核指标
 - 财务类考核/成本管理考核/考核方法
 - 财务类考核/期间费用管理考核/责任划分
 - 财务类考核/期间费用管理考核/考核指标
 - 财务类考核/期间费用管理考核/考核方法
 - 财务类考核/销售及应收款管理考核/责任划分
 - 财务类考核/销售及应收款管理

考核/考核指标

- 财务类考核/销售及应收款管理考核/考核方法
- 财务类考核/投资管理考核/责任划分
- 财务类考核/投资管理考核/考核指标
- 财务类考核/投资管理考核/考核方法
- 财务类考核/效益规划管理考核/责任划分
- 财务类考核/效益规划管理考核/考核指标
- 财务类考核/效益规划管理考核/考核方法
- 财务类考核/财务报告和分析管理考核/责任划分
- 财务类考核/财务报告和分析管理考核/考核指标
- 财务类考核/财务报告和分析管理考核/考核方法
- 财务类考核/审计监察管理考核/责任划分
- 财务类考核/审计监察管理考核/考核指标
- 财务类考核/审计监察管理考核/考核方法
- 营销类考核/营销计划管理考核/责任划分
- 营销类考核/营销计划管理考核/考核指标
- 营销类考核/营销计划管理考核/考核方法
- 营销类考核/市场管理考核/责任划分
- 营销类考核/市场管理考核/考核指标
- 营销类考核/市场管理考核/考核方法
- 营销类考核/销售管理考核/责任划分

- 营销类考核/销售管理考核/考核指标
- 营销类考核/销售管理考核/考核方法
- 营销类考核/客户管理考核/责任划分
- 营销类考核/客户管理考核/考核指标
- 营销类考核/客户管理考核/考核方法
- 营销类考核/促销管理考核/责任划分
- 营销类考核/促销管理考核/考核指标
- 营销类考核/促销管理考核/考核方法
- 营销类考核/营销队伍管理考核/责任划分
- 营销类考核/营销队伍管理考核/考核指标
- 营销类考核/营销队伍管理考核/考核方法
- 营销类考核/产品管理考核/责任划分
- 营销类考核/产品管理考核/考核指标
- 营销类考核/产品管理考核/考核方法
- 营销类考核/品牌管理考核/责任划分
- 营销类考核/品牌管理考核/考核指标
- 营销类考核/品牌管理考核/考核方法
- 生产类考核/生产计划管理考核/责任划分
- 生产类考核/生产计划管理考核/考核指标
- 生产类考核/生产计划管理考核/考核方法
- 生产类考核/材料采购与仓储管理

- 考核/责任划分
- 生产类考核/材料采购与仓储管理考核/考核指标
- 生产类考核/材料采购与仓储管理考核/考核方法
- 生产类考核/制造管理考核/责任划分
- 生产类考核/制造管理考核/考核指标
- 生产类考核/制造管理考核/考核方法
- 生产类考核/成品管理考核/责任划分
- 生产类考核/成品管理考核/考核指标
- 生产类考核/成品管理考核/考核方法
- 生产类考核/质量管理考核/责任划分
- 生产类考核/质量管理考核/考核指标
- 生产类考核/质量管理考核/考核方法
- 生产类考核/设备及工具管理考核/考核指标
- 生产类考核/设备及工具管理考核/考核方法
- 生产类考核/生产安全管理考核/责任划分
- 生产类考核/生产安全管理考核/考核指标
- 生产类考核/生产安全管理考核/考核方法
- 生产类考核/技术开发管理考核/责任划分
- 生产类考核/技术开发管理考核/考核指标
- 生产类考核/技术开发管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/组织设计管理/责任划分
- 行政人事类考核/组织设计管理/考核指标
- 行政人事类考核/组织设计管理/考核方法
- 行政人事类考核/人力资源管理考核/责任划分
- 行政人事类考核/人力资源管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/人力资源管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/文书档案管理考核/责任划分
- 行政人事类考核/文书档案管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/文书档案管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/行政管理考核/责任划分
- 行政人事类考核/行政管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/行政管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/行政财产物资管理考核/责任划分
- 行政人事类考核/行政财产物资管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/行政财产物资管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/行政后勤管理考核/责任划分
- 行政人事类考核/行政后勤管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/行政后勤管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/会议管理考核/责任划分
- 行政人事类考核/会议管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/会议管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/差旅管理考核/

责任划分

- 行政人事类考核/差旅管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/差旅管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/提案管理考核/责任划分
- 行政人事类考核/提案管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/提案管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/企业文化管理考核/责任划分
- 行政人事类考核/企业文化管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/企业文化管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/企业战略与规划

管理考核/责任划分

- 行政人事类考核/企业战略与规划管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/企业战略与规划管理考核/考核方法
- 行政人事类考核/奖惩管理考核/责任划分
- 行政人事类考核/奖惩管理考核/考核指标
- 行政人事类考核/奖惩管理考核/考核方法
- 分类考核汇总表
- 个人综合考核表/非生产类职员考核
- 个人综合考核表/生产类职员考核
- 个人综合考核表/助理人员绩效考核表
- 个人综合考核表/部门副经理考核表
- 副总经理及以上人员考核表

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. 组织形态

企业组织形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就相应地缩小了，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：

组织形态一般有以下两种：

垂直型

如下图，这种形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	