

CHENGGONG QIYE

RENLI ZIYUANGUANLI ZHIDU FANLI

# 成功企业 人力资源管理制度范例

编著 管理资源企业管理实务研究工作室

主编 邹秀明

副主编 陈莉云 邹城乡 胡华珍 吕芳

企业在激烈的市场竞争中要赢得竞争力、赢得可持续发展，科学有序的管理是关键因素。科学有序管理讲究的是管理的规范化、程序化、步骤化，管理方法的工具化、量化，落到实处就是管理的表格化、制度化，以期减少管理工作对人的依赖。

广东经济出版社

CHENGGONG QIYE

RENLI ZIYUANGUANLI ZHIDU FANLI

# 成功企业 人力资源管理制度范例

---

编 著 管理资源企业管理实务研究工作室

主 编 邹秀明

副主编 陈莉云 邹城乡 胡华珍 吕 芳

广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业人力资源管理制度范例/管理资源企业管理实务  
研究工作室编著, 邹秀明主编. —广州: 广东经济出版社,  
2002.1

ISBN 7-80677-094-1

I. 成… II. ①管…②邹… III. ①企业管理: 人事管理—  
企业管理制度 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 090744 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
发行	广东新华发行集团股份有限公司
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	东莞新丰印刷有限公司 (东莞市凤岗镇天堂围乡)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	28.75 2 插页
字数	695 000 字
版次	2002 年 1 月第 1 版
印次	2002 年 1 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-094-1 / F·606
定价	56.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: [www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

·版权所有 翻印必究·

## 前 言

企业在激烈的市场竞争中要赢得竞争力、赢得可持续性发展，科学有序的管理是关键因素。科学有序管理讲究的是管理的规范化、程序化、步骤化，管理方法的工具化、量化，落到实处就是管理的制度化，以期减少管理工作对人的依赖。

目前国内企业间竞争非常激烈，而大多数企业的管理却普遍存在落后的通病，管理不规范、无序、无常，管理方法手段费力低效，管理问题纷纭众生……

有感于此，本工作室的编委们将他们多年在企业主管工作中成功设计运用过的管理制度，并研究综合了众多成功的港台企业及外资企业使用的管理制度，精心汇编成《成功企业人力资源管理制度范例》、《成功企业行政、总务、后勤管理制度范例》、《成功企业生产管理制度范例》和《成功企业品质管理制度范例》这四套书。其力求全面准确地对人力资源管理、行政管理、生产管理和品质管理各个管理层面和管理流程作出制度性规范，为协助企业进行科学化、规范化、程序化管理，建立科学有序的管理制度，提供直接有效的帮助尽绵薄之力。

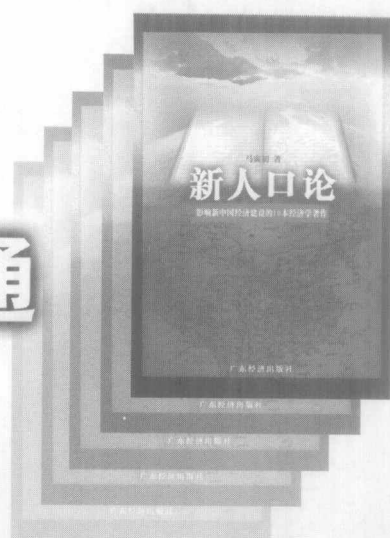
在此，编者对广东经济出版社对本套书出版的严谨态度和对读者负责的精神表示钦佩、感谢！

编者

2001年10月于厦门

广东经济出版社

# 新书网页开通



英文域名

[www.sun-book.com](http://www.sun-book.com)

- 新书快递
- 重点推介
- 热销书评
- 读者点评
- 投稿园地
- 书目查询

欢迎广大读者、作者和各界人士访问

# 目 录

## 第一篇 组织设计与运作

### § 组织职能设计

一、〇〇公司职能分工规程	5
(一) 总裁职能	5
(二) 常务董事职能	5
(三) 企划会议	5
(四) 总务部职能	6
(五) 营业部职能	8
(六) 物料部职能	10
(七) 技术部职能	11
(八) 制造部职能	12
(九) 工程部职能	15
二、〇〇公司组织职能设计规程	17
(一) 董事会	17
(二) 监察室	17
(三) 总经理室	17
(四) 总务部	18
(五) 财务部	19
(六) 物料部	19
(七) 营业部	20
(八) A 工厂	20
(九) 研究部	21
(十) 开发部	21
(十一) B 工厂	21
三、〇〇公司部门职责明细表	23

### § 组织机构设计

一、〇〇公司组织机构规定	33
(一) 组织	33
① 公司组织	33
② 总公司组织	33
③ 工厂组织	34
④ 分店及营业所组织	35
(二) 职能分工	35
① 总公司	35
② A 工厂	37
③ B 工厂	39
④ C 工厂	40
⑤ D 工厂	40
⑥ E 分店	41
⑦ F 分店	41
⑧ 各营业所	41
二、〇〇工厂组织机构图	42
三、〇〇公司业务机构图	43
§ 职权设计(职务与权限设计)	
一、〇〇公司职务权限规程	47
(一) 通则	47
(二) 组织	47
(三) 分担	48
(四) 责任与权限	49
(五) 基本职务	50

(六)附则	52
二、〇〇公司职务权限表	57
(一)总务类	57
(二)人事类	58
(三)财务会计类	59
(四)电脑类	60
(五)企划管理类	61
(六)生产管理类	61
(七)质量管理类	64
(八)成本类	65
(九)新产品开发表	66
三、〇〇公司职务明细书	67
(一)总经理	67
(二)业务部长	67
(三)制造部长	69
(四)总务科长	71
(五)财务科长	73
(六)营业科长	75

(七)管理科长	77
(八)制造科长	78

### § 组织管理制度

一、〇〇公司基本组织规定	83
(一)总则	83
(二)董事和监事	84
(三)工作人员和组织机构	85
(四)业务分工	86
(五)权限和责任	97
(六)会议与委员会	98
(七)附则	102
二、〇〇公司基本组织规定	103
(一)总则	103
(二)组织	103
(三)基本职务	105
(四)分子公司	107
(五)附则	109

## 第二篇 人员甄选与录用

一、〇〇企业人员录用政策及程序	113
(一)企业人事录用的目的	113
(二)企业人事录用的政策及程序	113
(三)附表	117

二、〇〇公司管理人员录用考试操作要点	127
三、〇〇公司管理人员甄选录用规定	130

## 第三篇 员工培训

### § 员工培训管理制度

一、〇〇公司人员培训办法	143
(一)目标及程序	143
(二)确定培训需求	143
(三)制定培训规划	144
(四)培训的评估	145

二、〇〇公司教育培训条例	149
(一)教育培训目标	149
(二)教育培训步骤	149
(三)应用学习原则	149
(四)教育培训方法	150
(五)教育培训评估	151
三、〇〇公司在职人员培训办法	154



(一)目的及范围	154
(二)权责划分	154
(三)制定培训规范	154
(四)培训计划的订立	155
(五)培训的实施	155
(六)呈报培训成果	155
(七)培训的评估	156
(八)外派培训	156
(九)附则	156
附录：在职培训计划拟订办法	168
<b>四、○○公司现场指导教育实施要点</b>	
(OJT)	177
(一)总则	177
(二)由企业领导实施的指导教育	177
(三)由应援者实施的指导教育	178

### § 员工教育培训

<b>一、○○公司职前教育培训条例</b>	185
(一)总则	185
(二)教育培训阶段	185
(三)教育培训的内容	186
(四)附则	186
<b>二、○○公司新任管理人员教育培训</b>	
技法	190
(一)新任管理人员的教育培训	190
(二)指导下属的方法	190
<b>三、○○公司管理人员教育培训技法</b>	
(一)解决问题的教育培训计划	196
(二)销售经理的教育培训	196

## 第四篇 薪资管理

### § 职务薪资管理

<b>一、○○公司职员工资管理办法</b>	207
(一)一般管理办法	207
⊖总则	207
⊖基本工资	207
⊖加班费	210
⊖奖金	210
⊖补助费	211
⊖附则	211
(二)新进人员待遇给付办法	211
(三)计件人员工资计算办法	213
(四)计件工资实施办法	214
附：计件工作分派表	215
(五)绩效奖金施行办法	219
<b>二、○○公司职务工资管理细则</b>	221
(一)总论	221
(二)工资等级标准	221

(三)津贴给付办法	223
(四)外勤津贴给付办法	224
(五)效率奖金核发办法	225
(六)停薪留职人员复职工资核定办法	229
(七)年终奖金核发办法	231
<b>三、○○公司工资管理条例</b>	233

### § 职能薪资管理

<b>一、○○公司职工工资规则</b>	239
(一)总则	239
(二)标准内工资	240
⊖年功工资	240
⊖技能工资	240
⊖职能工资	241
⊖职务津贴	241
⊖进修人员的工资	242
(三)标准外工资	242



①生产津贴	242
②加班津贴	243
③特殊劳动津贴	243
④休假津贴	243
⑤出差中的工资	244
(四)附则	244
二、〇〇公司工资制度管理细则	245
(一)总则	245
(二)基准内工资	246
(三)基准外工资	247
(四)出勤规定	247
(五)晋升	249
(六)调薪	249
(七)其他	250
(八)附则	250
三、〇〇公司职能工资支付规定	258

### § 薪资奖励制度

一、〇〇公司绩效奖金制度	265
(一)总则	265
(二)考评评定方式	265
(三)附则	269
二、〇〇公司效率奖金制度	270

三、〇〇公司考绩暨年终奖金办法	273
四、〇〇公司提案改善奖励办法	279

### § 薪资管理制度

一、〇〇公司薪资管理办法	287
(一)总则	287
(二)职薪	287
(三)薪资计划	288
(四)薪资发放	289
(五)晋升	289
(六)附则	290
二、〇〇公司薪资制度	293
(一)总则	293
(二)薪资的分类、给付	293
(三)扣除、不支薪等	295
(四)初任薪资、升级	295
三、〇〇公司薪资制度	302
(一)总则	302
(二)基准内薪资	303
(三)基准外薪资	306
(四)停职金	306
(五)奖金	306
(六)附则	307

## 第五篇 人事考核

### § 人事考核制度

一、〇〇公司人事考核规程	313
(一)总则	313
(二)人事考核的基准	313
(三)人事考核的实施	314
(四)人事考核评定结果的应用	315
(五)考核表的保管与查阅	316
(六)考核者训练	316
二、〇〇公司人事考核实施要领	319

(一)总则	319
(二)能力、适应性考核以及 C&D 卡	320
(三)业绩考核	322
(四)正式录用考核	324
三、〇〇公司人事考核规定	334
(一)总则	334
(二)考核计划与执行	334
(三)考核的分类	335
(四)考核的实施	335

(五)考核结果的处置·····	336
<b>四、〇〇公司人事考核实施要领</b> ·····	342
(一)人事考核的目的·····	342
(二)人事考核的原则·····	343
(三)人事考核的有关事项·····	343
<b>五、〇〇公司人事考核规定</b> ·····	349
(一)总则·····	349
(二)考核的分类与运用·····	349
(三)考核及调整方法·····	350
(四)附则·····	350
<b>六、〇〇公司人事考核规定</b> ·····	356
(一)总则·····	356
(二)考核·····	356
(三)附则·····	357
<b>七、〇〇公司人事考核规程</b> ·····	365
(一)总则·····	365
(二)成绩评价·····	365
(三)能力评价·····	367
附则 1 人事考核反馈规程·····	368
附则 2 人事考核反馈规程实施细则 ·····	371

### § 人事考核手册

一、〇〇公司人事考核手册·····	379
-------------------	-----

(一)人事考核的基本观念·····	379
(二)以提薪为目的的人事考核·····	379
(三)以奖励为目的的人事考核·····	380
(四)提薪奖励的人事考核实施要领·····	380
(五)以晋升为目的的人事考核·····	382
<b>二、〇〇公司人事考核手册</b> ·····	384
(一)管理者的作用·····	384
(二)考核者注意事项·····	384
(三)为了正确地实施考核·····	385
(四)人事制度与人事考核·····	386
(五)人事考核的实施要点·····	386
(六)新人事考核制度的内容·····	387
(七)面谈与考核顺序·····	391
<b>三、〇〇公司新人事考核制度</b> ·····	397
(一)前言·····	397
(二)人事考核的目的·····	397
(三)人事考核的新观念·····	397
(四)人事考核的考核项目与考核要素 ·····	398
(五)人事考核的实施规则·····	403
(六)关于“业绩”、“能力”和“态度”的 关系·····	404
(七)人事考核的注意点·····	407
(八)考核者训练·····	407

## 第六篇 人事管理制度

一、〇〇公司人事管理制度·····	411
(一)总则·····	411
(二)任用·····	411
(三)保证·····	412
(四)服务·····	412
(五)待遇·····	413
(六)调迁与差假·····	415
⊖调迁·····	415
⊖出差·····	415
⊖给假·····	416

(七)考核与奖惩·····	418
⊖考核·····	418
⊖奖惩·····	418
(八)教育与训练·····	419
(九)员工福利·····	419
⊖通则·····	419
⊖生育给付·····	420
⊖伤害给付·····	420
⊖残废给付·····	421
⊖退休给付·····	422

⑥死亡给付.....	422	(十四)待遇.....	438
⑦保险.....	423	(十五)福利.....	438
(十)解职.....	424	(十六)退休与抚恤.....	438
(十一)附则.....	425	(十七)附则.....	438
二、〇〇公司人事管理制度.....	426	三、〇〇公司人事管理制度.....	439
(一)总则.....	426	(一)总则.....	439
(二)任聘.....	426	(二)任用.....	439
(三)试用及报到.....	428	(三)服务.....	440
(四)保证.....	428	(四)考核.....	442
(五)职务派免.....	429	(五)奖惩.....	442
(六)迁调.....	429	(六)离职.....	444
(七)解职.....	430	(七)退休.....	445
(八)服务守则.....	430	(八)抚恤.....	446
(九)交卸手续.....	431	(九)保险.....	448
(十)给假与出差.....	432	(十)出差.....	448
(十一)值勤.....	434	(十一)福利及建议制度.....	449
(十二)考绩.....	435	(十二)附则.....	449
(十三)奖惩.....	436		

第一篇

组

织

设

计

与

运

作



§

组

织

职

能

设

计

一、○○公司职能分工规程

二、○○公司组织职能设计规程

三、○○公司部门职责明细表



## 一、○○公司职能分工规程

### (一) 总裁职能

1. 经营方针、业务方针的研究、裁决。
2. 重要规章制度的制定、修改、批复。
3. 重要合同、对外关系、营销计划的裁决。
4. 重要人事任免事项。
5. 奖赏、提薪、惩罚、录用、解聘等裁决。
6. 融资、借贷、资金计划裁决。
7. 各部门业务计划的指导与监督。
8. 受理企划会议报告。
9. 主持董事会。
10. 与重要客户的交涉。
11. 现场监察与指示。
12. 全面指导公司业务。
13. 禀议事项裁决。

### (二) 常务董事职能

1. 依据总裁指示主管一定业务。
2. 为总裁参谋，策划。
3. 代理总裁进行事务处理。
4. 总裁处理文书审查。
5. 参加重要会议。
6. 对重大问题决策提出建议。
7. 代理总裁会见重要客人。
8. 代理总裁出席各类重要会议。

### (三) 企划会议

1. 目的。
  - (1) 审议、修订经营方针。
  - (2) 审议经营收支计划。
  - (3) 审议、修订内部规章制度。
  - (4) 业务改善对策及实施。
  - (5) 勤务、业务状况把握。

- (6) 审议、修订各类交易制度。
  - (7) 制定实施营业计划，企划广告宣传活功。
  - (8) 审议重要人事事项。
  - (9) 把握收支损益，提出相关对策。
  - (10) 业务部门的日常业务协调。
2. 会议构成。
    - (1) 全体部长参加。
    - (2) 每月一次以上。

#### **(四) 总务部职能**

##### 1. 总务科。

###### (1) 企划股。

- ①有关经营方针的调查研究。
- ②经营统计与业务报告受理。
- ③业务组织、制度的分析与企划。
- ④各种规章制度的研究、制定和修改。
- ⑤重要合同、专利、诉讼及法律事务的处理。

###### (2) 文书股。

- ①重要文书的起草、整理、保管。
- ②公司印鉴、董事长印鉴、法人印鉴的管理。
- ③一般文书的处理。

###### (3) 事务股。

- ①信函收发，电话使用管理。
- ②业务受理，涉外事项、捐赠、庆典、吊唁、慰问。
- ③与同行、政府机构的交涉。
- ④股份事务、股东事务、股东大会会务。
- ⑤董事会、企划会及其他会议事务处理。
- ⑥警卫、值班、保安、消防事务。

###### ⑦车辆管理。

###### ⑧总裁秘书事务。

###### (4) 供应维修股。

- ①事务消耗品、备品购入、配发与保管。
- ②报刊、杂志等购入、整理与保管。
- ③固定资产修缮与管理。
- ④电力、煤气、电信设施管理。
- ⑤房屋内外清扫。

##### 2. 劳务科。

###### (1) 人事股。