

王凯◎编著

★★★★★

这样做人力资源管理 最有效

工作技能细化与范本

ZHEYANG

ZUORENLIZIYUANGUANLIZUIYIOUXIAO

GONGZUOJINENGXIHUAYUFANBEN

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



王凯◎编著

K6K57/03

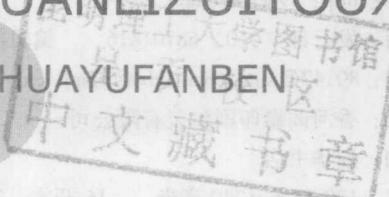
这样做人力资源管理 最有效

工作技能细化与范本

ZHEYANG

ZUORENLIZIYUANGUANLIZUIYOUXIAO

GONGZUOJINENGXIHUAYUFANBEN



03002138714



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

这样做人力资源管理最有效/王凯编著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 3
(工作技能细化与范本)

ISBN 978 - 7 - 80255 - 995 - 0

I. ①这… II. ①王… III. ①企业管理: 人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 032056 号

书 名: 这样做人力资源管理最有效: 工作技能细化与范本

作 者: 王 凯

责任编辑: 尤 颖

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 995 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 22 印张 400 千字

版 次: 2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 42.00 元

前言

PREFACE

人力资源是现代企业的第一资源，现代企业的竞争最终是资源的竞争，而人力资源的有效利用正在被越来越多的企业所重视。如何有效地吸引、留住人才，使企业保持强劲的生命力，是人力资源管理工作者责无旁贷的任务。在人才争夺异常激烈的今天，做好人力资源管理工作显得尤为重要。

在成熟的经济发展体系下，人力资源管理必须争取最佳的资源配置，若没有将适当的人安置在适当的职位，资源优势不但无法得到发挥，还可能有损耗。现代经济讲求平衡及配合，提升管理效能和素质，就需要人力资源配置达到平衡，人力资源的内容是设立人力资源架构，用最适合的人做最适合的工作。建立人力资源平台，作为沟通及搜集资讯渠道，将各方意见综合，舍短取长，以及处理薪酬、福利等事宜。

我国企业虽然将人力资源规划、工作分析、三百六十度考评等方法运用到人力资源管理系统中，但由于每个企业都有其特殊性，不能把方法、技术的普遍性与具体企业的特殊性结合起来，也就难以产生实效。

本书从人力资源管理工作实践中的问题出发，针对问题提出切实可行的解决思路和方法，涵盖了人力资源管理的主要方面，力求体系的完整性。收录了人力资源管理当前最新

的实用知识，对提高人力资源管理从业人员基本素质，掌握人力资源管理的核心内容有直接的帮助和指导作用。

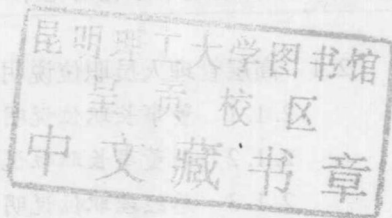
本书将人力资源管理的工作内容和工作流程细化，从专业的角度介绍了人力资源管理部门、人员的工作职责和工作规范，同时为人力资源管理活动中的各项工作，包括人力资源工作分析、员工招聘、员工培训、绩效考核、薪酬与福利、企业人员职位说明和日常管理等各个方面，并相应地提供了理论依据和具体操作的范本。

本书适合企业高层管理者、人力资源主管、人力资源的工作人员，以及所有有志于企业人力资源管理工作的人，在本书的使用过程中，读者要根据企业的实际情况和工作的具体要求，对工作流程和相关的制度、表格、方案、细则进行修改，使之更加符合实际，不可生搬硬套。

编者

目录

CONTENTS



概论 什么是人力资源管理	1↑
管理的概念	2
人力资源的概念及其特点	2
人力资源管理的内容及其目标	3
第1章 工作分析细化与范本	5↑
1.1 全面了解工作分析	6
1.1.1 工作分析的含义	6
1.1.2 工作分析的专业术语	6
1.1.3 工作分析的成果	7
1.1.4 工作分析的意义	7
1.1.5 工作分析的时机	8
1.2 工作分析的方法	10
1.2.1 观察法	10
1.2.2 问卷调查法	10
1.2.3 面谈法	11
1.2.4 其他方法	12
1.3 工作分析的步骤	13
1.3.1 计划阶段	13
1.3.2 设计阶段	14
1.3.3 信息收集阶段	18
1.3.4 信息分析阶段	20

1.3.5 结果表达阶段	21
--------------------	----

第2章 职位说明书细化与范本 23

2.1 高层管理人员职位说明书	24
-----------------------	----

2.1.1 董事长职位说明书	24
----------------------	----

2.1.2 副董事长职位说明书	25
-----------------------	----

2.1.3 总经理职位说明书	26
----------------------	----

2.1.4 副总经理职位说明书	28
-----------------------	----

2.1.5 财务总监职位说明书	29
-----------------------	----

2.1.6 策划总监职位说明书	31
-----------------------	----

2.1.7 行政总监职位说明书	33
-----------------------	----

2.1.8 市场总监职位说明书	35
-----------------------	----

2.1.9 生产总监职位说明书	36
-----------------------	----

2.1.10 运营总监职位说明书	37
------------------------	----

2.1.11 销售总监职位说明书	39
------------------------	----

2.1.12 技术总监职位说明书	40
------------------------	----

2.1.13 质量总监职位说明书	41
------------------------	----

2.1.14 人力资源总监职位说明书	44
--------------------------	----

2.2 部门经理职位说明书	46
---------------------	----

2.2.1 财务部经理职位说明书	46
------------------------	----

2.2.2 战略部经理职位说明书	47
------------------------	----

2.2.3 行政部经理职位说明书	48
------------------------	----

2.2.4 区域生产和事业发展部经理职位说明书	49
-------------------------------	----

2.2.5 市场部经理职位说明书	50
------------------------	----

2.2.6 高级产品经理职位说明书	51
-------------------------	----

2.2.7 企划部经理职位说明书	52
------------------------	----

2.2.8 销售部经理职位说明书	53
------------------------	----

2.2.9 客户部经理职位说明书	54
------------------------	----

2.2.10 渠道部经理职位说明书	55
-------------------------	----

2.2.11 生产部经理职位说明书	56
-------------------------	----

2.2.12 采购部经理职位说明书	57
-------------------------	----

2.2.13 工程部经理职位说明书	58
-------------------------	----

2.2.14	仓储部经理职位说明书	59
2.2.15	设计部经理职位说明书	60
2.2.16	研发部经理职位说明书	61
2.2.17	人力资源部经理职位说明书	62
2.3	部门主管职位说明书	64
2.3.1	审计主管职位说明书	64
2.3.2	财务成本控制主管职位说明书	65
2.3.3	应收账款主管职位说明书	66
2.3.4	投资主管职位说明书	67
2.3.5	预算主管职位说明书	68
2.3.6	投标主管职位说明书	69
2.3.7	物业主管职位说明书	70
2.3.8	市场主管职位说明书	71
2.3.9	销售主管职位说明书	72
2.3.10	采购主管职位说明书	73
2.3.11	仓储主管职位说明书	74
2.3.12	测试主管职位说明书	75
2.3.13	后勤服务主管职位说明书	76
2.3.14	绩效考核主管职位说明书	77
2.4	基层专员职位说明书	78
2.4.1	会计职位说明书	78
2.4.2	审计职位说明书	79
2.4.3	出纳职位说明书	80
2.4.4	招聘专员职位说明书	81
2.4.5	薪酬专员职位说明书	82
2.4.6	培训专员职位说明书	83
2.4.7	销售专员职位说明书	84
2.4.8	促销专员职位说明书	85
2.4.9	生产调度专员职位说明书	86
2.4.10	采购专员职位说明书	87
2.4.11	保管专员职位说明书	88
2.4.12	系统分析员职位说明书	89

第3章 面试与录用细化与范本 91

3.1 面试 92

3.1.1 面试的目标 92

3.1.2 面试的形式 92

3.1.3 面试的注意事项 93

3.2 面试提问及评价 95

3.2.1 工作经验提问 95

3.2.2 工作动机提问 95

3.2.3 进取心提问 96

3.2.4 工作态度提问 97

3.2.5 分析判断能力提问 97

3.2.6 应变能力提问 98

3.2.7 自知力与自控力提问 98

3.2.8 人际关系与适应性提问 99

3.2.9 专业知识及特长提问 100

3.2.10 面试时的100个关键问题 101

3.3 情景模拟测试 105

3.3.1 情景模拟测试的概念 105

3.3.2 情景模拟测试的分类 105

3.4 情景模拟经典例题 107

3.4.1 人事管理能力测试例题 107

3.4.2 经营管理能力测试例题 112

3.4.3 行政管理能力测试例题 114

第4章 绩效考核细化与范本 117

4.1 绩效考核的概念 118

4.1.1 绩效考核的目的 119

4.1.2 绩效考核的作用 119

4.1.3 绩效考核的内容 120

4.1.4 绩效考核的分类 121

4.1.5 绩效考核的形式 122

4.1.6	绩效考核的原则	122
4.1.7	绩效管理的步骤	123
4.1.8	绩效考核的流程	124
4.1.9	绩效考核的特点	124
4.1.10	绩效考核的误区	125
4.2	考核者的培训	143
4.2.1	一将无能,累死千军	143
4.2.2	培训的内容	145
4.2.3	培训过程中应注意的问题	146
4.2.4	具体实例	146
4.3	管理层人员绩效考核	148
4.3.1	管理层的素质要求	148
4.3.2	管理层考核要点	151
4.3.3	企业核心员工绩效考核	166
4.3.4	知名企业管理干部考核案例	178
4.4	技术人员绩效考核	185
4.4.1	技术人员的素质要求	185
4.4.2	技术人员考核指标	188
4.5	职能人员绩效考核	192
4.5.1	职能人员职业素质要求	192
4.5.2	如何考核职能人员	194
4.5.3	职能人员考核量表	196
4.6	销售人员绩效考核	203
4.6.1	销售人员考核量表	203
4.6.2	推销员考核量表	211
4.6.3	跨国型贸易人员考核量表	214
4.7	绩效考核的方法及其优缺点	218
4.7.1	关键事件法	218
4.7.2	总结评价法	219
4.7.3	民意测验法	219
4.7.4	量表考核法	220
4.7.5	对比考核法	220
4.7.6	硬性分布法	221

4.7.7	360 度考核法	221
第 5 章	薪酬管理细化与范本	223[↑]
5.1	薪酬的构成	224
5.1.1	工资	224
5.1.2	津贴	225
5.1.3	奖金	226
5.1.4	福利	226
5.2	薪酬调查	227
5.2.1	薪酬的外部均衡问题	227
5.2.2	薪酬调查的概念	227
5.2.3	薪酬调查的渠道	228
5.2.4	薪酬调查的实施步骤	229
5.3	岗位评估	231
5.3.1	薪酬的内部均衡问题	231
5.3.2	岗位评估的概念	231
5.3.3	岗位评估的方法	232
5.4	薪酬制度的设计	234
5.4.1	调查薪酬管理中存在的问题	234
5.4.2	薪酬总额的确定	234
5.4.3	制定薪酬结构	235
5.5	经营者的薪酬设计	236
5.5.1	年薪制	236
5.5.2	股票期权制	237
5.5.3	薪酬期权制	238
5.6	薪酬设计方案范本	241
5.6.1	实例一：某大型企业岗效薪级工资制 工资分配改革方案	241
5.6.2	实例二：某公司职工提薪规定	248
第 6 章	员工晋升与离职细化与范本	253[↑]
6.1	员工晋升管理细化与范本	254

6.1.1	员工晋升管理实施细则	254
6.1.2	员工晋升管理范本	255
6.2	员工离职管理细化与范本	257
6.2.1	员工离职申请表	257
6.2.2	员工离职通知书	258
6.2.3	员工离职结算表	259
第7章 劳动关系管理细化与范本		261
7.1	劳动合同管理流程	262
7.2	一般企业劳动合同范本	263
7.3	劳动关系管理细化与范本	269
7.3.1	解除劳动合同申请表	269
7.3.2	劳动争议调节申请表	269
7.3.3	劳动争议调节协议书	270
第8章 员工手册与岗位设计范本		271
8.1	员工手册的内容	272
8.2	员工手册范本	274
8.2.1	顾问公司员工手册范本	274
8.2.2	科技开发公司员工手册范本	285
8.2.3	贸易公司员工手册范本	292
8.2.4	制造业企业员工手册范本	301
8.2.5	商业企业员工手册范本	320
8.3	岗位设计范本	333
8.3.1	高层管理岗位设计范本	333
8.3.2	营销系统岗位设计范本	334
8.3.3	财务系统岗位设计范本	335
8.3.4	行政系统岗位设计范本	336
8.3.5	人力资源系统岗位设计范本	337
8.3.6	生产系统岗位设计范本	338
8.3.7	质量管理体系岗位设计范本	339
8.3.8	策划管理系统岗位设计范本	340

概论

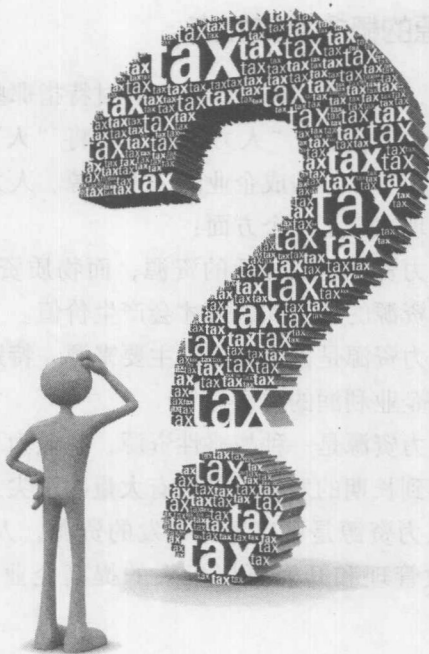
什么是人力资源管理

内 容 提 要

管理的概念

人力资源的概念及其特点

人力资源管理的内容及其目标



概论 什么是人力资源管理

管理的概念

对于管理，不同的学者有不同的理解。

杰奎斯把管理定义为“行使相应职权，达到预期目标”。法约尔认为，可以将管理工作分成六大类加以分析：技术、商业、财务、安全、会计以及管理等六类。德鲁克提出了管理的五项基本职能：设立目标、组织实施、激励员工并与之交流、建立可衡量的标准和提高员工素质。

明斯伯格则从角色的角度描述管理工作：

1. 人际关系：挂名领导、高级管理者、联络者；
2. 信息方面：监控者、传播者、代言人；
3. 决策方面：企业家、协调人、资源配置者、协商者。

人力资源的概念及其特点

通俗地讲，人力资源就是指人，有时特指那些有正常智力，能够从事生产活动的体力或脑力劳动者。“人力资源”是将“人”看作一种“资源”，与物质资源和信息资源相对应，构成企业的三大资源。人力资源是一种特殊的资源，它的特殊性主要体现在以下四个方面：

首先，人力资源是一种活的资源，而物质资源是“死”的资源，物质资源只有通过人力资源的加工和创造才会产生价值。

其次，人力资源是创造利润的主要来源，特别是在高新技术行业，人力资源的创新能力是企业利润的源泉。

再次，人力资源是一种战略性资源，企业为了在某个领域或某个行业中占领高点，并得到长期的发展，必须有大量的顶尖人才为企业服务。

最后，人力资源是可以无限开发的资源，人的创造力是无限的，通过对人力资源的有效管理和开发可以极大的提高企业的工作效率，从而达成企业的目标。

人力资源管理的内容及其目标

顾名思义,人力资源管理(HRM)就是对企业中“人”的管理。具体地讲,人力资源管理就是企业通过工作分析、人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考评、薪酬管理、员工激励、人才培训和开发等一系列手段来提高劳动生产率,最终达到企业发展目标的一种管理行为。

具体而言,人力资源管理包括以下工作内容:

1. 人力资源规划。通过制订这一规划,一方面保证人力资源管理活动与企业的战略方向和目标相一致;另一方面,保证人力资源管理活动的各个环节互相协调,避免互相冲突。同时,在实施此规划时还必须在法律和道德观念方面创造一种公平的就业机会。

2. 工作分析与职务设计。这是人力资源管理工作中的一项重要工作。通过分解工作任务,把不同的工作内容设计为不同的职务,规定每个职务应承担的职责和工作条件等,就可使企业吸引和保持合格的员工。

3. 招聘。这是为企业补充所缺员工,寻找和发现合乎工作要求的申请者的办法。

4. 选择。为企业挑选最合适的求职者,并录用安排在一定职位上。

5. 绩效考评。通过考核员工工作绩效,及时做出信息反馈,奖优罚劣,进一步提高和改善员工的工作绩效。

6. 培训与开发。通过培训提高员工个人、群体和整个企业的知识、能力、工作态度和工作绩效,进一步开发员工的智力潜能。

7. 工资福利。根据员工的工作绩效的大小和优劣,建议企业给予不同的报酬和奖励。

8. 劳动关系。企业人事主管与企业的其他高层管理者就企业内有组织的员工群体,就工资、福利及工作条件等问题进行谈判,协调劳动关系。

9. 职业生涯开发。这是根据员工个人性格、气质、能力、兴趣、价值观等特点,同时结合组织的需要,为员工制定一个事业发展的计划,并为之不断开发员工的潜能。

人力资源管理的最终目标是促进企业目标的实现。从“人”和“事”的角度讲,是要达成“人”与“事”、“人”与“人”的和谐,这种和谐会带来生产效率的提高,从而达成最终目标。阿姆斯特朗(Armstrong)在《计划与行动》一文中曾经明确地指出了人力资源管理体系的目标,它们是:

1. 企业目标的最终实现是通过企业的员工来完成的。

2. 为了使员工和企业都能得到发展, 员工应该把促使企业成功作为自己的工作目标。

3. 企业有效利用资源, 实现其商业目标的前提是: 企业必须制定与企业业绩紧密相连, 具有连贯性的人力资源方针和制度。

4. 人力资源管理政策应该与商业目标寻求统一。

5. 当企业文化合理时, 人力资源管理政策应起支持作用; 当企业文化不合理时, 人力资源管理政策应促使其改进。

6. 创造理想的企业环境, 鼓励员工创造, 培训积极向上的作风。人力资源政策应为合作、创新和全面质量管理的完善提供合适的环境。

7. 创造反应灵敏、适应性强的组织体系, 从而帮助企业实现竞争环境下的具体目标。

8. 增强员工上班时间和工作内容的灵活性。

9. 提供必要的工作环境, 让员工能够充分的发挥潜力。

10. 维护和完善员工队伍、产品和服务。

第1章

工作分析细化与范本

内 容 提 要

全面了解工作分析
工作分析的方法
工作分析的步骤

