

普
华
经
管

世界 500 强
企业精细化管理工具系列

世界 500 强 企业人力资源精细化 管理工具



[附赠光盘]

刘俊 © 主编

详解世界 500 强企业人力资源**关键控制事项**

提供**规范、实用性强**的工具、制度和表格

构建**完善、科学、系统**的人力资源体系

18 个人力资源部岗位职责 56 个人力资源关键控制事项

39 个人力资源管理工具 34 个人力资源管理制度

120 个人力资源管理表格

14 种薪酬模式 4 种绩效考核法



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

世界 500 强企业精细化管理工具系列

世界 500 强企业 人力资源精细化管理工具

刘俊 主编

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

世界 500 强企业人力资源精细化管理工具 / 刘俊主编

· 北京: 人民邮电出版社, 2013. 9

(世界 500 强企业精细化管理工具系列)

ISBN 978-7-115-32894-6

I. ①世… II. ①刘… 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 (2013) 第 188839 号

内 容 提 要

本书全面、系统地介绍了人力资源部的组织设置、组织设计与定岗定编、人力资源规划、员工招聘管理、员工培训与开发管理、薪酬管理、员工关系管理、绩效管理等内容,并提炼了人力资源管理过程中的关键控制事项,提供了配套的管理工具、制度与表格,可有效提升企业人力资源管理的效率和水平。

本书适合企业人力资源管理者,企业培训师以及咨询师参考使用。

◆ 主 编 刘 俊

责任编辑 代新梅

责任印制 杨林杰

◆ 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 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787 × 1092 1/16

印张: 32.5

2013 年 9 月第 1 版

字数: 360 千字

2013 年 9 月北京第 1 次印刷

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

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

“世界 500 强”是中国人对《财富》杂志每年评选出的“全球最大 500 家公司”排行榜一种约定俗成的叫法。《财富》世界 500 强排行榜一直是衡量全球大型公司最著名、最权威的榜单。进入世界 500 强的企业通常生存和发展能力都非常强，有的甚至上百年长盛不衰。这些企业在管理方面有其成功之处。成功的原因之一是这些企业通常都聚集了一群顶尖的管理者，而这些顶尖的管理者又是靠什么来管理的呢？他们靠的是科学、规范的管理方法、管理技能、管理体系、管理文书、管理流程等管理工具。更重要的是，他们十分注重对“人”的管理。

人是生产力诸要素中最活跃的因素，也是知识、信息、技术资源等的载体。人力资源是世界 500 强企业最宝贵的资源，因为企业间的竞争归根结底是人才的竞争。美国钢铁大王卡内基曾说：“假如我的企业被烧掉了，但把人留住，我 20 年后还是钢铁大王。”所以，作为市场主体的企业，必须高度重视人力资源的管理。

《世界 500 强企业人力资源精细化管理工具》一书介绍了人力资源管理的全程操作要领，内容涵盖人力资源管理的方方面面，可以让中国的企业管理者从中学习，并结合本企业实际迅速建立起人力资源管理体系，以服务于自己的企业，提升企业业绩。《世界 500 强企业人力资源精细化管理工具》一书包括以下八个方面：

- ◇人力资源部的组织设置
- ◇组织设计与定岗定编
- ◇人力资源规划
- ◇员工招聘管理
- ◇员工培训与开发管理
- ◇薪酬管理
- ◇员工关系管理
- ◇绩效管理

《世界 500 强企业人力资源精细化管理工具》一书提供了大量来自于世界 500 强企业的范本，读者可以根据企业的实际状况进行个性化修改后应用于企业人力资源管理中。同时，本书还以名片的形式介绍了一些世界 500 强企业的基本元素，帮助读者对这些世界 500 强企业有更深入的了解。

《世界 500 强企业人力资源精细化管理工具》一书在整理过程中，获得了曾在世界 500 强企业中工作过的人员、顾问老师的帮助和支持，其中参与编写和提供资料的有胡迅、李盛峰、李强、张罕芳、王春媚、陈萍、王济营、潘登、游继壮、栾兰、邱彬崇、邓珠、张绍峰、刘冬



世界 500 强企业

人力资源精细化管理工具

娟、高风琴、吴丽芳、宿佳佳、申姝红、郑洁、李建军、李永江、刘军、刘俊、刘海江、刘雪花、杜小彦、骆振中、薛永刚、段青民、李辉、赵静洁、赵建学、陈运花、赵仁涛、柳景章、唐琼、马丽平、宁小军、姚根兴、杨冬琼、段利荣、林红艺、贺才为、林友进、匡仲潇、滕宝红，在此对他们付出的劳动一并表示感谢！

编读互动信息卡

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费的优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

☐ 本书摆放在书店显著位置 ☐ 封面推荐 ☐ 书名
☐ 作者及出版社 ☐ 封面设计及版式 ☐ 媒体书评
☐ 前言 ☐ 内容 ☐ 价格
☐ 其他 ()

1. 《 》 2. 《 》
3. 《 》 4. 《 》

1. 作者讲座或培训 2. 附赠光盘
3. 新书信息 4. 其他 ()

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

北京普华文化发展有限公司 (100061)

传 真: 010-67120121

读者热线: 010-67129879 010-67133481

编辑邮箱: daixinmei@puhuabook.com

投稿邮箱: tougao@puhuabook.com, 或请登录普华官网“作者投稿专区”。

购书电话: 010-67129212

淘宝店网址: <http://shop60686916.taobao.com>

媒体及活动联系电话：010-67129872-830 邮件地址：liujun@puhuabook.com

普华官网: <http://www.puhuabook.com.cn>

博 客: <http://blog.sina.com.cn/u/1812635437>

新浪微博: @普华文化 (关注微博, 免费订阅普华每月新书信息速递)

第一部分 人力资源部的组织设置

第一章 人力资源部的建立	3
要点 01：人力资源部的核心职能	3
要点 02：人力资源部的角色定位	3
要点 03：人力资源部的职责	4
要点 04：人力资源部的组织架构	5
第二章 人力资源部各岗位职责	9
岗位 01：人力资源总监岗位职责	9
岗位 02：人力资源经理岗位职责	9
岗位 03：人力资源经理助理岗位职责	10
岗位 04：人力资源规划主管岗位职责	10
岗位 05：招聘主管岗位职责	10
岗位 06：员工培训与发展主管岗位职责	11
岗位 07：人力资源信息主管岗位职责	11
岗位 08：绩效主管岗位职责	11
岗位 09：薪资福利主管岗位职责	11
岗位 10：薪酬分析师岗位职责	12
岗位 11：培训师岗位职责	12
岗位 12：人力资源专员岗位职责	12
岗位 13：招聘专员岗位职责	13
岗位 14：培训专员岗位职责	13
岗位 15：薪资专员岗位职责	13
岗位 16：绩效专员岗位职责	14
岗位 17：规划专员岗位职责	14
岗位 18：人力资源部档案专员岗位职责	14



第二部分 组织设计与定岗定编

第三章 关键控制事项	19
事项 01：要重视组织结构	19
事项 02：要制定职责及权责	19
事项 03：要明确职称、职等及员额	20
事项 04：明示指挥监督系统	20
事项 05：要重视专业分工	20
事项 06：注意管理幅度	21
事项 07：要制定员额设置标准	21
事项 08：要符合人性	22
事项 09：组织设计要适应环境	23
事项 10：组织设计要便于决策	24
事项 11：组织设计要顾及平衡	25
第四章 组织设计与定岗定编管理工具	27
工具 01：组织分析法	27
工具 02：关键使命法	31
工具 03：流程优化法	31
工具 04：标杆对照法	33
工具 05：劳动效率定编法	34
工具 06：本行业比例法	34
工具 07：财务预算法	35
工具 08：经验预测法	36
工具 09：按机构、职责和业务分工定编法	37
第五章 组织设计与定岗定编管理制度	39
制度 01：组织架构设计管理办法	39
制度 02：定岗定编制度	40
制度 03：定岗定编和岗位定员管理办法	43
制度 04：职位说明书制定办法	46
第六章 组织设计与定岗定编管理表格	48
表格 01：岗位设置花名册	48

表格 02: 劳动能力平衡表 (以设备为基准)	48
表格 03: 劳动能力平衡表 (以项目为基准)	49
表格 04: 岗位说明书	49
表格 05: 定岗定编计划表	51
表格 06: 定岗定编计划变更审批表	51
表格 07: 职员定编表	52
表格 08: 单位人员规划一览表	52

第三部分 人力资源规划

第七章 关键控制事项	57
事项 01: 建立人力资源信息系统	57
事项 02: 开展全面的人力资源规划	58
事项 03: 调节人力资源供求的不平衡	60
事项 04: 对人力资源规划进行评价	61
事项 05: 做好人力资源预算	62
事项 06: 做好人力资源审计	64
第八章 人力资源规划方法	68
工具 01: 经理判断法	68
工具 02: 经验预测法	69
工具 03: 德尔菲法	69
工具 04: 趋势分析法	71
工具 05: 现状规划法	72
工具 06: 驱动因素预测法	73
工具 07: 管理人员接替法	74
工具 08: 马尔科夫模型	76
工具 09: 技能清单法	77
第九章 人力资源规划管理制度	80
制度 01: 人力资源规划管理办法	80
制度 02: 员工职业生涯规划管理办法	85
制度 03: 核心人才资源池管理办法	92
制度 04: 接班人计划实施办法	103



第十章 人力资源规划管理表格	113
表格 01: 公司员工年龄情况表	113
表格 02: 公司员工学历情况表	113
表格 03: 公司员工职位分类情况表	113
表格 04: 公司专业技术人员情况统计表	114
表格 05: 离职人员信息汇总表	114
表格 06: 临时工使用情况统计表	115
表格 07: 人员流入流出情况表	115
表格 08: 销售额与人员数量对照表	115
表格 09: 按类别划分的人力资源净需求	116
表格 10: 管理人员需求预测表	116
表格 11: 人力资源规划表	116
表格 12: 现实人力资源需求预测表	117
表格 13: 未来人力资源需求预测表	118
表格 14: 未来人力资源流失预测表	118
表格 15: 整体人力资源需求预测表	118
表格 16: 员工技能清单	119
表格 17: 核心人才推荐表	120
表格 18: 核心人才候选人员评估表	121
表格 19: 核心人才培养计划表	122
表格 20: 核心人才培养档案表	123

第四部分 员工招聘管理

第十一章 关键控制事项	127
事项 01: 建立能力素质模型	127
事项 02: 不同层次、不同类型的企业的招聘方式	128
事项 03: 不断提升招聘质量	129
事项 04: 控制招聘成本	130
事项 05: 做好企业形象宣传与推广	130
第十二章 员工招聘管理工具	132
工具 01: 文件筐测验	132

工具 02: 无领导小组讨论	134
工具 03: 角色扮演法	136
工具 04: 面试评价量表	137
工具 05: 面试提纲	138
工具 06: 心理测试	141
工具 07: 背景调查法	143
第十三章 员工招聘管理制度	146
制度 01: 招聘管理制度	146
制度 02: 外派人员的招聘与甄选制度	149
制度 03: 企业校园招聘管理办法	154
制度 04: 试用期员工管理办法	163
制度 05: 实习生管理制度	166
制度 06: 员工晋升竞聘管理办法	169
第十四章 员工招聘管理表格	174
表格 01: 人员需求申请表	174
表格 02: 职位申请表	175
表格 03: 面试评价量表	178
表格 04: 员工背景调查表	179
表格 05: 新员工试用通知单	181
表格 06: 员工试用期工作安排表	181
表格 07: 试用期工作情况访谈记录表	182
表格 08: 储干/实习生培训学习心得	183
表格 09: 员工转正考评申请表	183
表格 10: 管理层转正测试题	185
表格 11: 执行层转正测试题	186
表格 12: 操作层转正测试题	187
表格 13: “一帮一”测评反馈表	188
表格 14: 新员工回访表	189
表格 15: 转正审批表	190
表格 16: 转正评定表	191
表格 17: 员工职业发展规划表	193
表格 18: 管理职务晋升推荐表	194
表格 19: 员工晋升申请表	195



表格 20: 员工晋升综合素质与能力考核表 (主管人员适用)	196
表格 21: 员工晋升综合素质与能力考核表 (管理人员适用)	197
表格 22: 员工能力开发需求表	199
表格 23: 续聘人员汇总表	200

第五部分 员工培训与开发管理

第十五章 关键控制事项	203
事项 01: 对培训系统进行战略规划	203
事项 02: 企业课程体系的建立	204
事项 03: 建立和评估培训讲师团	204
事项 04: 培训需求调查	205
事项 05: 培训课程的分类、开发、审批和管理	205
事项 06: 培训评估工作	206
事项 07: 企业文化的提炼	206
事项 08: 推进企业 E-learning 培训信息化	207
事项 09: 做好培训机构资源的整合和外派学习培训	207
事项 10: 培训经费管理	208
第十六章 员工培训与开发管理工具	209
工具 01: 问卷调查法	209
工具 02: 访谈法	211
工具 03: 现场取样法	213
工具 04: 观察法	215
工具 05: 小组讨论法	216
工具 06: 柯氏四层次评估法	217
工具 07: 五层培训效果评估法	219
工具 08: CIRO 评估法	221
工具 09: CIPP 模型评估法	222
第十七章 员工培训与开发管理制度	225
制度 01: 培训需求计划控制规定	225
制度 02: 员工培训管理制度	227
制度 03: 外派培训管理办法	231

制度 04：新员工试用期指导人管理办法	233
制度 05：“师带徒”管理办法	234
第十八章 员工培训与开发管理表格	239
表格 01：培训需求调查问卷	239
表格 02：年度培训计划申请表	245
表格 03：内部培训计划申请表	245
表格 04：外部培训计划调查表	246
表格 05：外部培训计划申请表	246
表格 06：外派培训费用审批表	247
表格 07：员工外派培训申请表	247
表格 08：培训记录签到表	248
表格 09：培训效果评估表	249
表格 10：培训效果评估报告	250
表格 11：指导人与新员工面谈表	251
表格 12：新员工指导人考核表	252
表格 13：“师带徒”培训任务书	253
表格 14：“师带徒”培训辅导计划	253
表格 15：培训辅导记录表（师傅）	254
表格 16：培训辅导记录表（徒弟）	254
表格 17：师傅“一对一”辅导总结报告	254
表格 18：“一对一”师带徒专题培训徒弟考核表	255
表格 19：“一对一”师带徒专题培训徒弟____月学习报告	256
表格 20：“一对一”师带徒专题培训徒弟总结报告	256
表格 21：员工操作培训申请表	257
表格 22：学徒工（机台长）鉴定考核申请表	258

第六部分 薪酬管理

第十九章 关键控制事项	263
事项 01：建立全面的薪酬制度	263
事项 02：定期进行薪酬体系诊断	263
事项 03：不断提高员工的薪酬满意度	265
事项 04：对薪酬进行调整	266



事项 05：给员工心理“加薪”	268
第二十章 薪酬模式	269
模式 01：职务薪酬制	269
模式 02：职能薪酬制	270
模式 03：绩效薪酬制	272
模式 04：市场薪酬制	273
模式 05：年薪制	274
模式 06：结构工资制	278
模式 07：岗位等级工资制	280
模式 08：岗位技能薪酬制	282
模式 09：岗位薪点工资制	283
模式 10：岗位绩效工资制	285
模式 11：职务等级工资制	287
模式 12：技术等级工资制	288
模式 13：谈判工资制	290
模式 14：项目薪酬制	291
第二十一章 薪酬管理制度	293
制度 01：薪酬管理制度	293
制度 02：员工福利管理制度	301
制度 03：岗位及薪酬调整制度	306
第二十二章 薪酬管理表格	309
表格 01：薪酬满意度调查问卷	309
表格 02：员工薪酬调整建议表	317
表格 03：薪资变动申请表	317
表格 04：岗位/薪酬级别调整申请单	318
表格 05：员工福利预算表	319
表格 06：福利资金年支出报表	320
表格 07：某企业员工福利明细表	320
表格 08：企业员工福利金申请表	321
表格 09：员工工作福利待遇情况表	322

第七部分 员工关系管理

第二十三章 关键控制事项	327
事项 01：劳动关系管理	327
事项 02：法律问题研究	327
事项 03：员工活动的组织和协调	328
事项 04：员工的信息管理	328
事项 05：员工的内部沟通管理	329
事项 06：员工关怀管理	329
事项 07：妥善解决内部冲突	329
事项 08：恰当地实施纪律处分	331
事项 09：防范并处理劳资纠纷	331
事项 10：做好离职员工关系管理	333
第二十四章 员工关系管理工具	337
工具 01：会议沟通法	337
工具 02：面对面沟通法	339
工具 03：热炉子规则	340
工具 04：渐进式处分法	341
工具 05：防范劳资纠纷的法律文书	342
第二十五章 员工关系管理制度	349
制度 01：员工关系管理制度	349
制度 02：劳动合同管理办法	361
制度 03：人事奖励与处分管理制度	366
制度 04：员工投诉管理制度	369
制度 05：劳动申诉与劳动仲裁制度	372
第二十六章 员工关系管理表格	375
表格 01：劳动合同签收单	375
表格 02：员工劳动合同签收备案表	375
表格 03：员工劳动合同、协议到期续订审批表	376
表格 04：劳动合同签订、变更登记表	377
表格 05：员工解除、终止劳动合同审批表	377



表格 06: 签订劳动合同通知书	378
表格 07: 续订劳动合同通知书	379
表格 08: 不签订无固定期限劳动合同确认书	379
表格 09: 劳动合同变更协议书	380
表格 10: 解除劳动合同证明书	380
表格 11: 解除/终止劳动合同通知书	381
表格 12: 终止(解除)劳动合同证明书	382
表格 13: 劳动合同管理台账	382
表格 14: 员工试用期内沟通记录表	383
表格 15: 离职面谈记录表	383
表格 16: 员工离职审批表	385
表格 17: 员工离职交接清单	386
表格 18: 离职原因调查表	388
表格 19: 员工假期申请表	388
表格 20: 员工奖惩审批表	389
表格 21: 员工处罚通知书	390
表格 22: 员工座谈会____月问题改善跟进表	391
表格 23: 总经理意见箱____月改善跟进表	392
表格 24: 员工意见箱____月提报改善跟进表	392
表格 25: 员工申诉表	393
表格 26: 员工满意度调查问卷	394

第八部分 绩效管理

第二十七章 关键控制事项	401
事项 01: 确定绩效管理的参与者	401
事项 02: 确定合适的绩效考核指标	403
事项 03: 选择合适的考核者	407
事项 04: 确定绩效考核的方法	408
事项 05: 确定绩效考核的时间和周期	409
事项 06: 开展绩效管理培训	410
事项 07: 与员工进行绩效沟通	412
事项 08: 与员工进行绩效反馈面谈	413
事项 09: 绩效结果的运用	415

第二十八章 绩效考核法	419
方法 01: 360 度反馈评价法	419
方法 02: 目标管理法	421
方法 03: 平衡计分卡	422
方法 04: 关键事件法	427
第二十九章 绩效管理制度	430
制度 01: 集团员工绩效考核实施办法	430
制度 02: 集团公司高级管理人员绩效考核办法	438
制度 03: 企业高层管理人员绩效考核办法	444
制度 04: 业绩合同管理办法	455
制度 05: 中高层人员目标考核与述职报告制度	460
制度 06: 中、基层员工 PBC 绩效考核办法	464
制度 07: 新员工综合考核管理办法	471
第三十章 绩效管理表格	475
表格 01: 高级职员考核表	475
表格 02: 技术人员考核表	477
表格 03: 业务人员考核表	478
表格 04: 普通职员考核表	480
表格 05: 试用员工考核表	481
表格 06: 绩效面谈记录表	482
表格 07: 员工绩效评述表	483
表格 08: 客户评价/绩效记录表	484
表格 09: 员工工作业绩评估表	485
表格 10: 员工工作能力评估表	485
表格 11: 员工工作态度评估表	486
表格 12: 员工绩效考核结果处理表	487
附录: 企业管理名言	491
参考文献	495