

HR从入门到精通系列

管理制度+表格范例+实用工具
基础入手，从零起步变HR高手

人力资源管理

卢活嘉

著

必备制度、
表格范例
与实用工具

人力资源管理
实战经典

- 解析企业人力资源**6大模块**
- 精选大量**必备制度**
- **超200幅**表格图例

中国法制出版社
CHINA LEGAL PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理必备制度、表格范例与实用工具 / 卢活嘉著. —北京: 中国法制出版社, 2022.6

(HR从入门到精通系列)

ISBN 978-7-5216-2667-4

I. ①人… II. ①卢… III. ①人力资源管理 IV. ①F243

中国版本图书馆CIP数据核字(2022)第070921号

责任编辑: 马春芳

封面设计: 李 宁

人力资源管理必备制度、表格范例与实用工具

RENLI ZIYUAN GUANLI BIBEI ZHIDU、BIAOGE FANLI YU SHIYONG GONGJU

著者 / 卢活嘉

经销 / 新华书店

印刷 / 三河市国英印务有限公司

开本 / 710毫米×1000毫米 16开

版次 / 2022年6月第1版

印张 / 22.75 字数 / 302千

2022年6月第1次印刷

中国法制出版社出版

书号ISBN 978-7-5216-2667-4

定价: 79.80元

北京市西城区西便门西里甲16号西便门办公区

邮政编码: 100053

网址: <http://www.zgfzs.com>

市场营销部电话: 010-63141612

(如有印装质量问题, 请与本社印务部联系。)

传真: 010-63141600

编辑部电话: 010-63141822

印务部电话: 010-63141606

管理小企业用感情，管理中型企业靠制度，管理大企业靠文化。当企业发展到百人以上，信息流、业务事项越趋复杂时，企业就会对人员数量、质量、效率提出更高的标准。

“公司从去年的 50 人猛增到现在 200 多人，以前人少很清楚哪些人能干，哪些人在‘摸鱼’。现在人多了 4 倍，业绩增长却不理想，你看看问题如何解决？”当管理者抛出这个问题的时候，就说明事情变得复杂了。这时，人力资源管理工具的重要性就凸显出来了。科学的人力资源管理流程和工具，可以帮人力工作者在纷繁的人事工作中提高效率，找到问题和解决问题。

21 世纪竞争的焦点在于科技和知识，人才作为两者的载体，无疑成为企业发展中最重要的资源。如何精准挖掘和高效使用人才，成了人力工作者的重心。“工欲善其事，必先利其器”，人力工作者如何找到和企业匹配度较高的人才？人力工作者如何让培训工作对绩效提升更实用？人力工作者如何帮助组织激励人员，提升工作效率？这些人事问题的简单和复杂，取决于你是否有规范、实用的流程和工具。

本书分为人力资源管理的六大板块，为读者提供了实用的制度流程和工具表格范本。其亮点在于梳理人力资源体系的工作逻辑，并配套相应的

工具表格，为日常人力资源工作提供借鉴作用。本书主要有以下三个特点：

一、立足中国企业实际，具有代表性。

书中每个人力资源板块的制度流程，高度符合当下大部分企业的现实情况，具有较强的参考作用和实用性。读者可以快速编制符合自家企业的个性化版本。

二、涵盖人力资源管理全流程，具有系统性。

书中内容涵盖了人力资源规划、招聘配置、培训管理、绩效管理、薪酬管理和劳动关系五个方面，这些都是人力日常工作的标配版本，即通俗所讲的选、育、用、留的闭环。希望读者在每一个人力资源板块把好关，确保人力资源的完整度和系统性。

另外在某些板块，有一些常用工具外的延伸，要尽可能展示常用和非常用的方法工具。例如，绩效管理中的各种考核方法、胜任素质模型在人力资源管理中的运用工具展示、薪酬方法的方案运用等。这样可以为读者在制作工具时提供更多的思考角度和提供更多创新的可能性。

三、制度流程工具表的背景解说，具有逻辑性。

书中每部分内容都做了背景阐释，让读者对使用场景有清晰的了解。例如，人力资源规划板块，书中先对人力资源规划的概念、过程和原则做了解说，让读者对这部分的框架有一个大致的了解，然后再展示工具表格。这样可以为读者自行制作人力资源规划方案时，有更深入的认识理解，不仅仅是照葫芦画瓢，而能举一反三。

最后，希望本书出版能为您的工作带来实质性的帮助。本书工具可通过扫描作者微信二维码获得下载。

01 第一章 人力资源规划操作指南

- 第一节 人力资源规划 / 003
- 第二节 组织结构及职位分析 / 016
- 第三节 人才盘点 / 022

02 第二章 招聘与配置操作指南

- 第一节 企业招聘制度 / 029
- 第二节 招聘与甄选 / 076
- 第三节 胜任素质模型 / 115

03 第三章 培训与开发操作指南

- 第一节 企业培训管理制度 / 133
- 第二节 培训讲师的选培与开发 / 168
- 第三节 外部培训 / 177

04 第四章 绩效管理操作指南

- 第一节 绩效考核管理制度 / 189
- 第二节 绩效考核实施流程 / 197
- 第三节 绩效管理常见工具 / 218

05 第五章 薪酬管理操作指南

- 第一节 薪酬管理制度 / 229
- 第二节 员工福利管理 / 250
- 第三节 薪酬管理公式 / 267

06 第六章 劳动关系管理操作指南

- 第一节 员工异动管理 / 277
- 第二节 劳动合同管理 / 320
- 第三节 企业劳动关系管理 / 342

第一章 人力资源规划操作指南

第一节 | 人力资源规划

1.1 人力资源规划概念

在“VUCA”^①时代，人力资源工作者面对快速多变的环境，常常沦为救火队员，日常被事务工作填满，却无法满足企业发展需要。大部分原因在于，人力资源工作者缺乏人力资源规划意识，无法策略性地解决企业核心问题，只是着眼表面，头痛医头脚痛医脚。

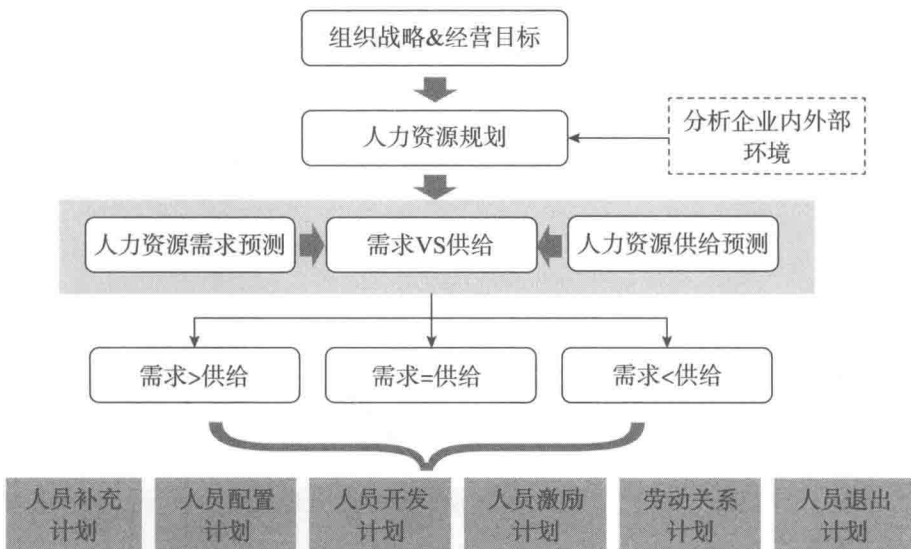
人力资源规划着眼全局，未雨绸缪，从上而下计划人力资源工作，是企业人力资源管理的重要模块之一。为了实现企业的发展战略和经营目标，通过分析企业内外部环境和变化条件，科学预测企业对未来人力资源的需求和供给状况，去制定政策和措施，从而实现人力资源和其他资源的合理配置。人力资源规划过程解析如下图：

1.2 人力资源规划原则

我们是否对接下来这种情况特别熟悉。管理者让 HR 半个月内提供人力

^① VUCA，是 volatile、uncertain、complex、ambiguous 的缩写，是指易变的、不确定的、复杂的、模糊的。

资源规划报告,HR 绞尽脑汁,交给管理者洋洋洒洒近百页的演示文稿(PPT),包括 SWOT 分析、PEST 分析和一堆美轮美奂的图表,汇报结束,管理者问:



“你的报告能解决公司的问题吗？”在管理者眼里，这样的报告只是数据的堆砌。到底一份什么样的人力资源规划才是企业需要的？我们在编制时须具备以下几点：

目标性。人力资源规划服务于企业战略。在组织战略实施过程中，外部市场环境日新月异，组织内部人员、结构、流程等不断发生变化，只有切实考量各方因素，制定可行的人力资源规划，才能实现组织战略目标。

前瞻性。制定人力资源规划并非基于现下的状况，而是站在企业发展的角度去制定规划。制定人力资源规划时，需要对内外部环境的发展做出预判，对组织未来经营所需要的人力资源做出分析和评估。

动态性。人力资源规划并非一成不变。企业外部环境和内部条件发生变化时，人力资源规划也需随之变化，才能做出匹配企业发展需要的战术，达到人力资源和其他资源的合理配置。

系统性。人力资源规划是一个系统工程。在需求和供给合理配置过程中，需要考虑内外环境变化、其他资源配置等因素，并非盲人摸象。另外，

对人力资源的获取、配置、使用和留任等各个环节进行策划和健全，才能承接组织战略对人力资源的要求。

1.3 人力资源现状分析

人力资源现状分析主要包括人力资源数量分析、人力资源结构分析、人力资源素质分析。

《在岗人员结构分析表》模板：

在岗人员结构分析表

		职能			运营			技术			
		人数	比例	合计	人数	比例	合计	人数	比例	合计	
学历	本科及以上										
	大专及以下										
年龄	30岁及以下										
	31-40岁										
	41-45岁										
	46岁及以上										
性别	男										
	女										

总人数合计：

1.4 人力资源需求预测

人力资源需求预测是企业基于战略目标和工作任务，综合考虑企业内部人力资源现状和外部人力资源市场等因素，对人力资源需求的数量、质量和结构等进行估算。

☑ 《2022年人员的需求预测》模板：

2022年人员的需求预测

年份	技术岗					职能岗					业务岗					管理岗				
	预计	现有	缺编	跨类别异动	5%流失率	预计	现有	缺编	跨类别异动	15%流失率	预计	现有	缺编	跨类别异动	5%流失率	预计	现有	缺编	跨类别异动	5%流失率
20年																				
21年																				
22年																				

1.5 人力资源工作计划

常提到的年度人力资源工作计划，是企业年度经营计划的一个组成部分。做人力资源工作计划，需要考量三个方面因素：一是企业年度战略目标。企业经营层根据战略目标自上而下进行分解，细化到人力资源目标。二是业务部门的需求。人力资源部门的工作除了有效支撑年度目标之外，还需要对各业务部门的日常工作形成支持，保证组织的正常运行。这就需要人力资源部门收集、汇总、分析企业运营中发现的问题，形成人力资源工作计划。三是内外部环境变化带来的影响。这些年新事物层出不穷，给组织生态系统带来诸多不确定性和多变性，人力资源在做工作计划中需要更多体现在如何推动企业组织、人员更好地适应内外部环境的变化的举措上，如个性化福利、职业生涯辅导和心理干预等。

编制人力资源工作计划，通常包含人力资源现状分析、企业年度目标，人力资源目标及解决问题所要采取人力资源措施（招聘配置、培训、绩效

薪酬、制度流程等)、计划推进及费用预算等内容。

☑ 《人力资源计划》模板：

_____年人力资源计划

一、人力资源现状分析

1. 学历构成

	职能		运营		技术	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例
硕士及以上						
本科						
大专及以下						

技术人员本科占 64%，比例过低。随着公司发展，产品开发需要更高素质人员，本科人员数量需要增加，适当增加硕士以上学历员工。

2. 年龄构成

	职能		运营		技术	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例
25 岁以下						
26-30 岁						
31-35 岁						
36-40 岁						
41-50 岁						
51 岁以上						

运营岗年龄在 40 岁以上的人员占比为 46%，人员平均年龄偏大，需要逐渐优化，增加业务线活力。

3. 人员异动分析

离职		转岗
主动辞职	劝退	
24 人	16 人	27 人
都是入职公司超过一年的员工。原因：老员工出现疲态，寻求个人新的发展；已育女员工产后复工，因家庭原因、岗位饱和而离职。	其中销售岗位占比最大，业绩不达标、不能达到岗位要求、方向不一致为主要原因。	转岗通过率：71%（17人） 1. 储备管理岗（3人）都未通过转岗考核。主要以销售和职能岗调整为主。 2. 转岗流程优化，增加转岗考核期，为人岗匹配提供支持。

二、公司年度目标及人力资源目标

公司年度目标：

人力资源目标：

三、人才招聘及配置

1. 人员需求

部门	岗位	需求人数
销售部	大客户销售	
	产品开发	
	运营	
	会计	
	……	
	汇总	

2. 招聘渠道优化

去年网站情况分析：

前程无忧	搜索下载		入职人数	
	主投		占总入职人数	
智联招聘	搜索下载		入职人数	
	主投		占总入职人数	
大街网	搜索下载		入职人数	
	主投		占总入职人数	
其他			入职人数	
			占总入职人数	

①前程无忧：简历质量和人员精准度较高，适合职能岗和中层管理岗招聘。

②智联招聘：总体使用率较高，简历有一定的匹配度，提升销售岗位的简历获取。

③大街网：总体效果有待提升，但在校招方面能有人群分类，定点通知和发布校招信息。

3.《内部人才推荐与奖励管理制度》的调整：从以前的所有岗位相同推荐奖励改变为不同岗位不同奖励，加大了业务岗的推荐奖励。

4.校园招聘。把人员学历定位在本科及以上，通过校园招聘来对高素质人才进行补充。

四、人才培养开发

1.通过完善业务线绩效考评体系，来实现员工的绩效评价和提升员工效率，激发业务线活力。

■ 对考评流程进行 2.0 版本完善：对考评维度增设下属考评；做匿名考评处理；把考评表细化到优点、不足项；使用线上考评。

■ 实行绩效台账管理。做好过程数据留存：针对业绩、工作报告、管理表现、培训参与度及相关奖惩方面记录。

2.开展人才盘点，构建人才池，为有潜力的员工提供培养机会。

3.加大员工培训。