

人力资源管理与行政工作

郎 虎 著

吉林人民出版社

人力资源管理与行政工作

郎 虎◎著

吉林人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理与行政工作/郎虎著. —长春: 吉林人民出版社, 2021. 11
ISBN 978-7-206-18684-4

I. ①人… II. ①郎… III. ①企业管理—人力资源管理②企业管理—行政管理 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2021)第 219037 号

人力资源管理与行政工作

RENLI ZIYUAN GUANLI YU XINGZHENG GONGZUO

主 编: 郎 虎

责任编辑: 李 爽

封面设计: 盛世达儒文化传媒

吉林人民出版社出版发行(长春市人民大街 7548 号 邮政编码: 130022)

印 刷: 优彩嘉艺(北京)数字科技有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 11.25

字 数: 267 千字

标准书号: ISBN 978-7-206-18684-4

版 次: 2021 年 11 月第 1 版

印 次: 2021 年 11 月第 1 次

定 价: 58.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社联系调换。

前 言

人力资源是特定范围内人所具有的劳动能力的总和，它不仅包括人的体力劳动，也包括人的智力劳动，可以毫不夸张地说，它是推动经济和社会发展的原动力。人力资源管理的一般意义在于它能根据企业的发展要求，通过招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列过程，激发员工的潜能，调动员工的积极性，实现人力资源的合理配置，为企业创造价值 and 带来效益。

21 世纪是知识经济的时代，个人的发展、企业的发展乃至社会的发展都要依赖对知识信息的吸收、处理和应用。人类对知识资源的生产、占有、分配和消费成为重要的时代因素，而知识资源的载体是人力资源。没有人的参与，知识就像一潭死水，永远也激不起智慧和创造的浪花。在知识经济时代，人力资源作为一种特殊的资本，已经成为现代企业不可或缺的战略资源。

企业要实现战略发展目标就必须要有人力资源管理行为的参与。人力资源的获取、开发、保持和利用分别对应着选人、育人、留人和用人环节，企业需要运用科学的管理方法对这些环节进行合理的计划、指挥、组织、控制和协调，从而帮助企业实现发展目标。当今世界的主题是和平与发展，而全球化、市场化、信息化是现代文明的基本属性。在知识经济环境下，企业人力资源管理须适应市场经济条件，不断地改进、变化。

企业对人力资源的有效运用既要能满足企业当前和未来发展的需要，又要保障企业战略目标的实现，同时还要最大程度地为人才发展提供便利。在预测和组织人力资源需求的过程中，人力资源管理者要结合企业与岗位的需要，制订人力需求计划，考核绩效，支付报酬，制定激励政策等，以实现人力资源的最优化利用。

本书将行政部门所要处理的各项工作事项细化成各个小项，在各个小项中针对岗位任职人员的实际工作情况，明确工作标准，提供相关知识和指导，使行政部各岗位的工作目标能落实到位，使行政人员与岗位事项得以紧密结合，具体章节内容包括人力资源与人力资源管理的概念、人力资源相关制度与员工关系管理、人力资源管理实践系统、e-HR 的应用、行政管理概述、行政人事管理以及行政工作日常管理。

本书在写过程中参阅了大量同领域资料及文献，在此向这些作品的作者们表示衷心感谢。当然，本书还有诸多不足之处，比如理论的深度有待加强，实践方面具体的实例还不

够，希望本书可抛砖引玉，与业界同仁共同进步、分享经验。由于时间仓促，书中不足之处恳请读者批评指正。

作者

2021年9月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 人力资源	1
第二节 人力资源管理	3
第二章 人力资源相关制度与员工关系管理	8
第一节 人力资源相关制度	8
第二节 员工关系管理	17
第三章 人力资源管理实践系统	33
第一节 人力资源战略规划系统	33
第二节 人力资源胜任力培训系统	41
第三节 人力资源期望绩效管理系统	51
第五章 行政管理概述	69
第一节 行政管理简介	69
第二节 行政管理部门的组织机构与岗位职责	71
第三节 行政费用预算管理	77
第六章 行政人事管理	81
第一节 员工入职与在职管理	81
第二节 员工离职管理与常见疑难问题处理	93
参考文献	106

第一章 绪 论

第一节 人力资源

一、人力资源的含义

“人力资源”的概念最早出现于 1954 年彼得·德鲁克的《管理的实践》一书中。彼得·德鲁克认为，人力资源拥有当前其他资源所没有的素质，即“协调能力、融合能力、判断力和想象力”。管理者可以利用其他资源，但是人力资源只能自我利用——“人对自己是否工作绝对拥有完全的自主权”。彼得·德鲁克关于“人力资源”概念的提出，及人事管理理论和实践的发展与后工业时代中员工管理的不适应，使人事管理开始向人力资源管理转变。这种转变正如彼得·德鲁克在其著作中所说的：“传统的人事管理正在成为过去，一场新的以人力资源管理开发为主调的人事革命正在到来。”

20 世纪 60 年代以后，美国经济学家西奥多·舒尔茨和加里·贝克尔提出了现代人力资本理论，这个理论认为，人力资本是体现在具有劳动能力（现实或潜在）的人身上的、以劳动者的数量和质量（即知识、技能、经验、体质与健康）表示的资本，它是通过投资而形成的。人力资本理论的提出，使人力资源的概念更加广泛地深入人心，英国经济学家哈比森在《作为国民财富的人力资源》中写道：“人力资源是国民财富的最终基础。资本和自然资源是被动的生产要素。人是积累资本，开发自然资源，建立社会、经济和政治并推动国家向前发展的主动力量。显而易见，一个国家如果不能发展人们的知识和技能，就不能发展任何新的东西。”从此，对人力资源的研究越来越多。到目前为止，对于人力资源的含义，学者给出了多种不同的解释。根据研究的角度，可以将这些定义分为两大类：第一类主要是从能力的角度来解释人力资源的含义，可以称为人力资源的“能力观”，持这种观点的人占了较大的比例。代表性的观点有以下几种。

清华大学学者张德认为，所谓人力资源，是指能够推动整个经济和社会发展的劳动者的能力，即处在劳动年龄的已直接投入建设和尚未投入建设的人口的能力。

中国人民大学公共管理学院教授刘昕认为，人力资源是一个国家、经济部门或组织所

能够开发和利用的，用来提供产品和服务、创造价值、实现相关目标的，所有以人为载体的脑力和体力的综合。

上海财经大学教授朱舟认为，所谓人力资源，是指包含在人体内的一种生产能力，它是表现在劳动者的身上，以劳动者的数量和质量表示的资源，对经济起着生产性的作用，并且是企业经营中最活跃、最积极的生产要素。

北京大学教授萧鸣政等人认为，所谓人力资源，是指劳动过程中可以直接投入的体力、智力、心力的总和及其形成的基础素质，包括知识、技能、经验、品性与态度等身心素质。

第二类主要是从人的角度来解释人力资源的含义，可以称为人力资源的“人员观”。代表性的观点有以下几种。

中国人民大学教授陆国泰认为，人力资源是指一定社会区域内所有具有劳动能力的适龄劳动人口和超过劳动年龄的人口的总和。

内贝尔·埃利斯、雷西斯·列科等人认为，人力资源是企业内部成员及外部的顾客等人员，即可以为企业直接提供或潜在服务及有利于企业实现预期经营效益的人员的总和。

中南财经政法大学教授陈远敦、陈全明认为，人力资源是指能够推动社会和经济发展的具有智力和体力劳动能力的人员的总称。

综合国内外专家学者的研究，我们认为，人力资源是指那些体能、技能、智能健全，能够以各种有益于社会的脑力劳动和体力劳动创造财富，从而推动经济社会发展的人的总和。

二、人力资源的特点

（一）主观能动性

主观能动性是指人力资源体力和智力的融合，不仅具有主动性，而且还具有不断拓展的潜力。主观能动性表明人具有意识，知道活动的目的，因此可以有效地对自身活动作出选择，另外也表明人在各种活动中处于主体地位，可以支配其他一切资源。此外，人力资源的主观能动性还表明它具有自我开发性。在生产过程中，人一方面要发生自身损耗，另一方面则通过自身的合理行为，使自身的损耗得到弥补、更新和发展；其他资源则没有这种特性。最后，人力资源在各种活动中是可以被激励的，也就是说可通过提高人的劳动能力和劳动动机来提高劳动效率。

（二）时效性

人力资源的时效性是指人力资源要在一定的时间段内开发，超过这一时期，可能会荒废和退化。人具有生产劳动的能力，但是随着年龄的增长和环境的变化，这种能力就会



随之发生变化。人在每个年龄段的工作能力都会有所差异，不及时使用和开发就会失去其固有的作用和能力。人的生命是有限的，劳动技能会发生衰退，智力、知识和思维也会发生转变。

（三）增值性

与自然资源相比，人力资源具有明显的增值性。一般来说，自然资源是不会增值的，只会因为不断地消耗而逐渐“贬值”。人力资源则不同，人力资源包括人所具有的脑力和体力，对单个人来说，他的体力不会因为使用而消失，只会因为使用而不断增强，当然这种增强是有一个限度的；他的知识、经验和技能也不会因为使用而消失，相反会因为不断地使用而更有价值。也就是说，在一定的范围内，人力资源是不断增值的，创造的价值会越来越高。

（四）两重性

人力资源既是投资的结果，又能创造财富，具有既是生产者又是消费者的两重性。人力资源投资的程度决定了人力资源的质量。研究表明，对人力资源的投资无论是对社会还是对个人所带来的收益要远远大于对其他资源的投资所产生的收益。

（五）社会性

自然资源具有完全的自然属性，不会因为所处的时代、社会不同而有所变化，比如，古代的黄金和现代的黄金是一样的，中国的黄金和南非的黄金也没有什么本质的区别。人力资源则不同，人所具有的体力和脑力明显受到时代和社会因素的影响，从而具有社会属性。

第二节 人力资源管理

一、人力资源管理的含义

人力资源管理（Human Resource Management）这一概念，是在德鲁克 1954 年提出人力资源的概念之后出现的。1958 年，怀特·巴克出版了《人力资源职能》一书，首次将人力资源管理作为管理的普通职能加以论述。此后，随着人力资源管理理论和实践的不断发展，国内外产生了人力资源管理学说的各种流派，学者们从不同的侧面对人力资源管

理的概念进行了阐释。

人力资源管理是指为了达到组织的总体目标，运用现代科学的技术方法，通过对组织的人和事的管理，协调好人与事的关系，处理好人与人之间的矛盾，充分发挥人的潜能，对人力资源进行获取、开发、整合和调控的过程。人力资源管理包括人力资源规划、人员招聘与培训、薪酬体系的制定及绩效考核等方面。

二、人力资源管理的目标

人力资源管理目标是指企业人力资源管理需要完成的职责和需要达到的绩效。人力资源管理既要考虑组织目标的实现，又要考虑员工个人的发展，强调在实现组织目标的同时实现个人的全面发展。人力资源管理目标包括全体管理人员在人力资源管理方面的目标任务与专门的人力资源部门的目标任务。具体来说，这些目标任务主要有以下几个方面。

（一）获取并保持适合组织发展的人力资源

人才是企业最重要的资源。在日益激烈的商业竞争中，拥有比对手更优秀、更忠诚、更有主动性与创造力的人才，是构建企业差异竞争战略优势的宝贵因素。然而，人才资源始终是稀缺资源，随着社会的发展，人才的竞争也会越来越激烈。人力资源管理工作的首要目标就是为组织获取符合其发展需要的劳动力和各种专业技术人员，这是开展其他工作的基础。很多企业在吸引人才方面都不惜重金，投入巨大。

（二）保持人力资源队伍的稳定性是人力资源管理的又一重要目标

近些年来，企业的人才流失率不断上升。人才的流失不但会影响企业的正常运转，还会增加开支，降低工作效率。留住人才最主要的方法是提高待遇，提供安全且舒适的工作环境和未来的发展空间，同时要加强员工的关怀及情感上的联系。

（三）提高组织效率或经营绩效，不断获取新的竞争优势

组织效率或经营绩效与员工有着直接的联系。加强人力资源管理的目标就是通过提升员工技能、规范员工行为以及鼓励创新等方式改进员工的绩效，从而提高组织效率或经营绩效。

（四）塑造良好的企业形象

企业形象是指人们通过企业的各种标识和行为的认知，而建立起来的对企业的总体印象。企业形象是企业精神文化的一种外在表现形式，是社会公众在与企业接触交往过程中所感受到的总体印象。

（五）培育和创造优秀的组织文化

组织文化由其价值观、信念、仪式、标识、行为准则等组成。企业员工受组织文化的影响，同时也能反作用于组织文化。例如，高层管理人员的综合素质、行为举止要与组织文化保持相对的一致，这样才能使文化得以传播与发展；否则，组织文化会在高层管理人员的影响下慢慢发生变化，并演变成新的组织文化类型。全体员工认可组织文化，文化才能发展，否则，组织文化可能会发生变化，要么员工改变了文化，要么组织文化导致人员流失、运营艰难、企业倒闭。因此，优秀的组织文化对员工产生的是积极向上的正面影响，而不合理的组织文化对组织产生的是负面影响。

三、人力资源管理的模式

关于人力资源管理模式的理论，目前国内外并无一致定论。各专家学者从不同的角度提出了自己的观点，这些理论大多是结合本国的实际情况和当时的特定环境提出的。

（一）西方的人力资源管理模式

西方的人力资源管理模式主要有哈佛模式、盖斯特模式与斯托瑞模式三种，同时也存在战略性人力资源管理模式、基于胜任力的人力资源管理模式等。

1. 哈佛模式

1984年，哈佛商学院的迈克尔·比尔、伯特·斯佩克特、保罗·劳伦斯、奎茵·米尔斯和理查德·沃尔顿五位学者在共同出版的《人本管理》一书中，首次提出了“哈佛模式”。哈佛模式包含了管理情景、利益相关者、人力资源效果、长期影响等几种制约因素。同年，德万纳等人在《战略人力资源管理框架》一文中，提出了所谓的人力资源管理圈的人力资源管理模式。该模式强调集合筛选、绩效评估、开发和激励等四项关键的人力资源管理要素，强调人力资源管理内部政策必须具有一致性，让人们认识到人力资源管理活动的性质和意义；并说明了人力资源管理各要素相互作用的原理。但是，该模式没有对不同主体的利益、情景因素以及管理的战略选择作出相关详细分析和说明。

2. 盖斯特模式

盖斯特模式因英国学者盖斯特提出而得名。1987年，盖斯特在《人力资源管理与企业关系》一文中提出了盖斯特模式。该模式强调，传统的人事管理与现代的人力资源管理具有很大的区别；该模式内容包含四个部分：人力资源管理政策、人力资源管理结果、组织结果以及系统整合。该模式与哈佛模式在一定程度上有所相似，都注重人力资源管理与组织战略的结合，具有较浓的一元化色彩，都认为组织获得高绩效的保证是雇员的忠诚，其共同的缺点就在于现实性比较差，许多假设是不现实的。

3. 斯托瑞模式

斯托瑞模式所要表达的是理想的人力资源管理模式。该模式与盖斯特模式一样，也是通过对比人力资源管理与人事管理来体现人力资源管理特点。斯托瑞模式由四个部分构成：信念和假设、战略方面、直线管理、关键杠杆。

4. 战略性人力资源管理模式

美国学者罗纳德·舒勒于1992年在他的论文《战略人力资源管理：将员工与企业的战略需求联系起来》中提出了战略性人力资源管理模式。该模式强调人力资源管理实践必须与企业战略相结合，以期获得竞争优势，重视人力资源管理实践对企业整体绩效的影响。该模式将人力资源管理的理念、政策、项目、实践和过程等五要素通过企业的各个层级有机地融合为一个整体，从而使人力资源管理实践活动与企业战略结合起来，所以又称“5P”模式。强调人力资源管理人员参与制订企业战略发展计划是该模式的重大特征。舒勒认为，企业领导层在制定企业战略时，还必须考虑企业的人力资源战略，否则的话，就很难保证企业人力资源战略的最终有效性，从而也无法保证企业战略的有效实施。

5. 基于胜任力的人力资源管理模式

基于胜任力的人力资源管理模式是由戴维·杜波依斯、威廉·罗思韦尔等人提出来的。该模式旨在规划和实施客户驱动，并且必须具备九大步骤：第一步，使组织战略目标和人力资源客户需要得到确认；第二步，进行科学的环境扫描；第三步，清晰呈现与人力资源客户有利害关系的部门；第四步，使组织的战略目标与人力资源客户的需求保持一致；第五步，促使人力资源客户认可组织的项目目标；第六步，科学地布置下一步的工作；第七步，提出能够指导项目实施的项目管理方案；第八步，积极实施项目管理方案；第九步，进行总结性和过程性的评估。

（二）国内关于人力资源管理模式的研究

我国的学者对人力资源管理模式的研究大体上可以归纳为三个层面，以下就是对这三个层面的研究进行的简要综述。

1. 宏观层次（即国家层面）的人力资源管理模式

对不同国家的人力资源管理模式的研究是这个层面的主要研究内容。基于不同价值观念的必然选择，所得出的结论大同小异，是宏观层次的人力资源管理模式的最大特征。

2. 中观层次（即企业层面）的人力资源管理模式

企业层面是我国学者研究人力资源管理模式最集中的地方。有学者提出的科技人力资源管理及激励模式，即强调人力资源管理各种活动之间的相互关联性，认为其主要由积极的激励过程和维护激励的环境两方面构成。还有相关人士曾提出的中小企业人力资源管理的“3P”模式，即强调由岗位职责、工作绩效考核、工资分配等方面来规范中小企业人力

资源管理。

3. 微观层次的人力资源管理模式

实际上，这些模式应该只能算是人力资源管理方法或者技巧。比如“JIT”人力资源管理模式。“JIT”就是准时生产制，但是该模式并没有太大的创新点，只是运用了“JIT”的理念和方法而已。还有“内核—外圈”型人力资源管理模式，认为应该将员工划分为内核员工和外圈员工，其划分的依据主要是人力资源的独特性、人力资源成长性以及人力资源和组织战略的相关性三个维度，并强调对不同的员工类型采取不同的管理方式。

（三）其他管理模式

1. “抽屉式”管理

在现代管理理论中，它也叫作“职务分析”。“抽屉式”管理是一个通俗形象的管理术语，形容在每个管理人员办公室的抽屉里，都有一个明确的职务工作规范，在管理工作中，既不能有职无权，更不能有权无责，必须职、责、权、利相互结合。

企业进行“抽屉式”管理有以下五个步骤：第一步，建立一个由企业各个部门组成的职务分析小组；第二步，正确处理企业内部集权与分权关系；第三步，围绕企业的总体目标，层层分解，逐级落实职责权限范围；第四步，编写“职务说明”“职务规格”，制定对每个职务工作的要求准则；第五步，必须充分考虑考核制度与奖惩制度的结合。

2. “合拢式”管理

“合拢”表示管理必须强调个人和整体的配合、创造整体和个体的高度和谐。具体特点是：

(1) 既有整体性，又有个体性，每个员工在公司都有使命感，“我就是公司”是“合拢式”管理中的一句响亮口号；

(2) 自我组织性，放手让下属作决策，自己管理自己；

(3) 波动性，现代管理必须实行灵活经营策略，在波动中进步和革新；

(4) 相辅相成，要促使不同的看法、做法相互补充交流，互为借鉴；

(5) 个体分散和整体协调性，一个组织中单位、小组、个人都是整体中的个体，个体都有分散性、独创性，通过协调形成整体的形象；

(6) 韵律性，企业与个人之间形成融洽和谐、充满活力的气氛，激发个体的内驱力和自豪感。

3. “走动式”管理

“走动式”管理主要是指企业主管走动于各部门之间，与员工沟通感情与工作，共创业绩。它的优势在于：投资小，收益大；“走动式”管理并不需要太多的资金和技术，就可能提高企业的生产力；是看得见的管理，现场管理；“得人心者昌”。

第二章 人力资源相关制度与员工关系管理

第一节 人力资源相关制度

人力资源管理部门需要编制的制度非常多，涵盖了企业管理的各个方面，除了与人力资源管理业务本身直接相关的招聘与配置管理制度、培训与开发管理制度、薪酬管理制度、福利管理制度、绩效管理制度等之外，还需要编制与员工切身利益直接相关的行为规范、作息时间、休假规定，等等。

一、劳动纪律

劳动纪律是规范员工行为的必要规定，是保证公司持续、健康发展的必要条件，是公司依法依规管理的基本文件之一，是公司全体成员必须遵守的基本条例和行为准则。有的公司也把劳动纪律称作员工行为规范。

劳动纪律不仅是“有没有”的问题，还有“是否能起效果”的问题。所谓有效的劳动纪律，就是能够在企业中真正落地并发挥作用的制度。所谓无效的劳动纪律，就是只写在纸上、留在嘴上、挂在墙上，没有得到真正应用的制度。为了让劳动纪律有效，在编制时，需要注意以下事项。

（一）范围要全面

公司的规章制度应该做到全面，应当包含期望提倡和避免的各类员工行为，做到有据可查、有章可循。如果某类有损公司利益的行为经常出现，而公司的规章制度中却没有明确规定禁止该行为，则应尽快重新评估并完善规章制度。

（二）内容应量化

管理实务中，为了界定行为的性质归属，公司的规章制度应尽量做到量化。比如若因员工过失给公司造成损失，应规定属于哪一级违规。如果规章制度中采用“数额巨大”“金额较高”之类的含糊词语，一旦情况真的发生，便无法进行评判。



（三）行为可获取

要使制度中规定的内容能够得到真正执行，在制定制度之前，要想到如何“获取”员工行为发生的证据。比如某公司的规章制度中规定员工不得挥霍、浪费公司资源。那么，同时要想到如何能判断和审查出员工在挥霍和浪费公司资源；或者说，当什么样的具体事件发生时，公司要通过何种方式获取员工挥霍和浪费公司资源的事实。

有人说，不能够获取的制度条例就不需要规定，这种观点也是片面的。想到如何获取固然重要，但每一条制度都能够真正实现获取并不现实。即使能够做到，公司也许需要为此付出巨大的管理成本，这种管理上的付出与回报往往得不偿失。除了惩戒，规章制度本身是有学习、警示、规范、引导等作用的。所以，在制定规章制度时，不能一味强调获取而忽略全面性。

4. 过程需记录

员工日常对规章制度的遵守与违反情况，人力资源部门要作好详细的记录。记录的内容不仅要包括事实和结论，还应包括全部的证据资料。对劳动纪律的记录结果，应体现在员工的晋升、降级、培训、福利等方面。

二、考勤管理制度

考勤管理制度，是组织为了规范员工出勤而制定的制度。有效的考勤管理制度能够严肃纪律，维护正常工作秩序，优化管理体系，提高管理效率。

（一）如何编制考勤管理制度

考勤管理制度中最关键的内容是规定如何汇总考勤记录、如何规范加班流程、如何规范请假流程以及如何管理考核考勤的汇总等四个方面，具体内容如下。

1. 关于考勤记录

对于实施人工手划考勤的组织单位或企业，考勤的原始记录采用考勤表的形式，必须使用碳素笔记录，如出现笔误，不允许涂改，只允许划改，并在划改处由记录人员签字。下级的考勤表，必须由直接上级或直接上级指派的专人进行记录。

全勤天数=本月总天数-周六周日休假天数-法定节假日休假天数。

比如某月为31天，周六日为8天，无法定节假日，则该月全勤天数为23天。

对于安装考勤机，实行打卡考勤制的组织，组织所有人员的上下班应全部打卡。除公休日和法定节假日外，未按时打卡，且无有效未打卡事项说明者，可视为缺勤。未打卡事项说明的格式模板如表2-1所示。

表 2-1 未打卡事项说明模板

姓名	工号		
未打卡时间	年 月 日		
未打卡原因			
直属领导	部门负责人	人力资源部	审批意见

将上午班和下午班分开管理的单位或企业，可以规定一天打卡四次（上午上班、上午下班、下午上班、下午下班）。规定一天打卡四次的单位或企业，上、下班两次打卡之间为一个时间段，任意一次未打卡，且无有效未打卡事项说明的，视为该时间段未出勤。例如，某公司上午上班时间为 8:00—12:00，早晨上班按时打卡，但上午下班未打卡，且无有效请假条的，则视为上午未出勤。

对于迟到和早退，不宜直接扣款。有两种方式可以参考：一是采取公司内部通报批评公示的方式；二是采取扣减绩效考核分或者日常行为分的方式。如果迟到和早退超出了一定的时间范围，比如迟到超过 2 个小时，可以规定打卡无效。

确实因各种原因不能按时打卡的，必须填写未打卡事项说明，并详细注明未打卡原因及未打卡时间，由相关领导逐级签批，所有的未打卡事项说明与考勤表一起于每月固定时间前汇总至考勤管理员处。

凡无确凿证据证明是工作原因导致未打卡或未打卡事项说明描述原因不符合工作原因的要求或含糊不清的，一律视为旷工，此时的未打卡事项说明即使由领导签批也应视为无效。同时，对签批此类未打卡事项说明的领导也应给予批评。

如果考勤机损坏造成无法打卡，应第一时间通知考勤机管理人员。考勤机维修期间，所有考勤采用人工手划考勤的形式。

对于员工旷工，部门负责人必须第一时间通知人力资源部门，人力资源部门根据劳动纪律或相关制度依次发恢复上班通知函和解除劳动关系函。

2. 关于加班

员工加班前，必须提前填写加班申请单，注明加班的原因、内容、工作量、加班时长等，由本部门负责人于次日审核工作完成情况、工作量和加班时间是否相符、是否属实。加班申请单的格式模板如表 2-2 所示。

表 2-2 加班申请单模板

姓名	工号
加班时间	
加班原因	
加班费用需求	
审批意见	



续表

直属领导	部门负责人	人力资源部	分管领导

加班申请单汇总至考勤统计人员处，由考勤统计人员按月报送至人力资源部门。加班申请单是人力资源部门承认的唯一加班凭证，当天的加班申请单当天填写。法定节假日加班的，因特殊情况，加班过程出现人员变动，后补的申请必须在法定节假日结束后的规定工作日内交人力资源部门，逾期则申请无效。

加班原则上应采用倒休的方式予以补偿。由各部门负责人根据部门的实际情况安排倒休，倒休后，由考勤统计人员在加班申请单上标明“已倒休”。

3. 关于休假

公司的休假类型分为公司统一安排休假、年休假、探亲假、婚假、丧假、事假、病假、产假、流产假、工伤假、旷工。员工除正常休假外，其余时间休假必须填写请假单。请假单原则上须在休假前填写，如遇特殊情况，必须在上班前以电话或短信的形式通知部门负责人，部门负责人明确表示同意后，由部门负责人指派人员代走请假单程序。无请假单又无出勤的，视为旷工。请假单的格式模板如表 2-3 所示。

表 2-3 请假单模板

请假人	工号		
请假类型	<input type="checkbox"/> 事假 <input type="checkbox"/> 婚假 <input type="checkbox"/> 年休假 <input type="checkbox"/> 探亲假 <input type="checkbox"/> 丧假 <input type="checkbox"/> 病假 <input type="checkbox"/> 产假 <input type="checkbox"/> 工伤假		
请假时间			
请假理由			
审批意见			
直属领导	部门负责人	分管领导	主管领导

年休假、探亲假、病假、婚假、产假、丧假等按照国家相关的法律法规执行。在国家相关法律法规规定范围内的病假、婚假、产假、丧假等休假天数视同出勤。正常的婚假、病假、产假等假满结束后需要继续休假的，按事假处理。

员工履行病假、婚假等请假手续前，必须及时提交相关的请假证明。比如在请婚假前，必须向人力资源部提供结婚证；员工请病假时，必须提供正规医院开具的病历和诊断证明。无相关证据者，按事假处理。

对事假天数的审批应遵循组织的权限规定。比如有的公司规定直属领导有权审批 7 天以内的事假；经理级有权审批 14 天以内的事假；总监级有权审批 30 天以内的事假；副总经理级有权审批 60 天以内的事假；60 天以上的事假，必须由总经理审批。对于为避免审批权限限制连续多次走请假单程序的事件应严肃处理。

4. 关于考勤管理人员

考勤统计管理人员对每月考勤的整理汇总要满足及时性和有效性。上月的考勤一般在