



斯迈德商务·企管书系

邓亦云 编著



# 人力资源万事通

MULTI-FUNCTIONAL MANUAL FOR HUMAN RESOURCES

海天出版社

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

# 目 录

前    言 .....	1
 第一章  建立企业人力资源组织架构	
一、企业通用的组织架构图 .....	3
二、上海 ZN 股份有限公司的组织机构图 .....	10
 第二章  建立企业人力资源的储备与需求机制	
一、企业人力资源储备需求预测 .....	25
二、深圳 MD 公司人力资源储备与需求预测 .....	32
三、山东 TS 集团鼓励举荐高级人才的标准程序 ....	35
 第三章  建立企业人力资源工作分析机制	
一、企业的人力资源工作分析方法 .....	45
二、香港 AS 公司工作分析方法 .....	53
三、广州 ET 公司岗位标准控制程序 .....	57

## 第四章 建立企业人力资源的招聘、录用、离职机制

- 一、企业通用的人力资源招聘机制 ..... 91
- 二、新加坡 JYB 公司招聘管理程序 ..... 97
- 三、珠海 VB 公司录用入职控制程序 ..... 115
- 四、澳门 CN (集团) 有限公司离职控制程序 ..... 131

## 第五章 建立企业人力资源培训机制

- 一、企业通用的人力资源培训方法 ..... 141
- 二、上海 DNZ 公司的培训机制 ..... 145

## 第六章 建立企业人力资源员工职业生涯机制

- 一、企业通用的员工职业发展 ..... 167
- 二、台湾 HX 公司的员工职业生涯发展机制 ..... 170

## 第七章 建立企业人力资源测评机制

- 一、气质测试 ..... 181

二、个性测试(一)(二) .....	189
三、性格测试 .....	191
四、智力测试 .....	193
五、情商测试 .....	200
六、职业兴趣测试(一)(二) .....	203
七、职业价值观测试 .....	213
八、在职经营管理人员能力倾向试验 .....	219
九、在职专业技术人员能力倾向测验 .....	223

## 第八章 建立企业人力资源晋升种类和流程

一、企业通用的员工晋升种类和流程 .....	229
二、日本 WTH 公司员工晋升程序 .....	232

## 第九章 建立企业人力资源绩效考核方法

一、企业通用的人力资源绩效考核方法 .....	249
二、广州 CS 公司的绩效考核程序 .....	256
三、武汉 SMHU 公司绩效考核体系 .....	267

## 第十章 建立企业人力资源薪资福利机制

一、企业通用的薪资福利方案 .....	307
二、温州 FH 公司薪资体系 .....	321
三、上海 KJ 科技有限公司薪资规定 .....	329
四、美国 CP 公司奖金管理办法 .....	338

## 第十一章 建立企业人力资源激励机制

一、企业通用的人力资源激励机制 .....	343
二、北京 KL 公司的奖励机制 .....	349
三、顺德 WJ 公司的行政处分条例 .....	353
四、台湾 TS 公司员工申诉及合理化建议 标准程序 .....	386

## 第十二章 建立企业文化机制

一、企业通用的企业文化建设 .....	391
二、深圳 DY 公司企业文化内容 .....	413

## 第十三章 建立企业人力资源事务的规范机制

一、建立企业的人事作业程序 .....	421
二、建立《员工手册》 .....	429
三、签订《劳动合同》 .....	437

## 附 录 全国主要城市企业劳动关系办理程序

附录一	北京、上海、广州、深圳等全国主要城市 市人才市场办理招聘的大致程序 .....	455
附录二	北京、上海、广州、深圳等全国主要城市 企业为员工办理社会保险的大致程序 .....	457
附录三	北京、上海、广州、深圳等全国主要城市医 疗及人身意外伤害保险大致管理办法 .....	458
附录四	北京、上海、广州、深圳等全国主要城市办理 暂住证大致程序 .....	461
附录五	北京、上海、广州、深圳等全国主要城市企 业办理劳动年审的大致程序 .....	462
附录六	北京、上海、广州、深圳等全国主要城市办理 调干的大致程序 .....	463

附录七	北京、上海、广州、深圳等全国主要城市干部调入、调出办理大致程序 .....	465
附录八	北京、上海、广州、深圳等全国主要城市报送拟接收毕业生大致办理程序 .....	466
附录九	北京、上海、广州、深圳等全国主要城市招聘员工程序 .....	467
附录十	北京、上海、广州、深圳等全国主要城市办理人才居住证的大致程序 .....	470
附录十一	全国主要省市主要人才市场、招聘网、媒体 .....	471

# 前言

二十一世纪是一个知识经济的时代，是一个以技术创新力衡量民族生产力、民族竞争力的时代；这个时代，社会财富向知识和科技聚集，谁拥有知识、谁能在科学创新上占优势，谁就占有发展的主导地位 and 拥有财富；这个时代，机遇与挑战并存，人才与知识俱进；这个时代，国家不断改革人事管理体制，构建市场机制，创新人才政策，实施人才工程，优化育人环境，大力发展人才规模，努力提高人才素质，着力优化人才结构，在全社会中形成尊重知识、尊重人才的环境气氛；这个时代，企业不断推进现代企业管理制度，建立完善的适应社会主义市场经济的运行体制，企业管理从过去对物质资本管理为主向以人力资本管理为主转型，采取各种激励措施，最大限度发挥劳动者的潜能和积极性，将劳动力资源转化为较高的生产力，保证企业可持续发展连贯性。

这个时代，也对从事人事工作的我提出了新的要求，“如何实施企业战略化管理？”“如何挖掘企业人力资源队伍的潜能？”“如何提升企业的管理水平？”企业的人事工作是一项持续进行的巨大工程，需要人力资源工作者的经验和智慧。

我很高兴自己能从事人事方面的工作，能够帮助企业了解和

解决人力资源方面的问题是我的责任，也是我的使命。本书是我多年从事人事工作的经验和心得，它主要从人力资源管理的基础理论和实际人事事务操作实务方面，结合国内外著名企业的人力资源成功管理实例，全面、系统地阐述了企业人力资源的全部工作。我相信这本书对正在从事人事工作的和未来想从事这方面工作的朋友有一定帮助。想学习被实践证明了能够帮助解决企业问题经验的朋友，在这本书中会找到满意答案。

在本书的编写过程中，参考了许多公开发表的研究成果，由于篇幅所限，不一一列举，谨此在这对所有作者一并表示衷心的感谢。对于书中的不足之处，欢迎大家在包涵的同时多提宝贵意见，我的电子邮箱是 dyy465@163.com。

本书的设计和最终完成，我得到了许多人的帮助，尤其是海天出版社廖译先生，他认真、务实的工作作风，让每一个与他接触过的人深感敬佩。其次要感谢我的家人和朋友，对我的支持和鼓励，还要感谢谢欣颐小姐和王艳小姐，以及深圳市斯迈德广告企划有限公司的朋友一遍遍不厌其烦地为我排版，在此我表示深深的谢意。

作者 邓亦云

2003 年 7 月 19 日

# 第一章

## 建立企业人力资源组织架构

- 企业通用的组织架构图
- 上海 ZN 股份有限公司的组织机构图

## 第一节 企业通用的组织架构图

企业的性质无论是国有的、股份的、民营的、独资的、合伙的还是有限责任公司,为了达到特定的共同目标,都需要设计一个合理的内部结构即组织来分清各部门和个人之间不同层次的权力和责任的制度,保证一个或多个群体的活动的开展、协调。“组织”一词的含义是指按一定规矩建立起来的人的集合群体。“企业组织”的含义是指为了完成一个共同的目标,由一定数量的人员,在领导者的统一指挥管理下,将各个成员的角色给予决定,目标任务给予分派,并协作大家完成的外在形式。企业组织架构的含义是指为了实现组织的共同目标使组织成员协同努力,而把组织成员以最合理的方式组织起来,以最有效发挥各成员的职、责、权的结构体系。一个企业组织的构成需要人力、物力、财力、信息等要素,其中最主要的要素是人力的要素,企业的组织工作就是围绕企业中的人力展开的。目前国际上通用的企业组织架构从运作效率和成本控制上来看,架构扁平化是企业构架的必然趋势。

### 一、企业组织架构的功能

#### 1. 完成企业经营目标的必要条件

企业的经营目标是一个任务的大框架,要完成它,必须将大目标任务层层分解、具体细致化分到每个部门、每个员工,然后按照分工协作的要求,根据设置好的相应组织机构去完成和贯彻实施。企业设置好的各类职能部门和各级组织,都有明确的职责、权限和利益,企业要使各部门、各员工步伐一致、团结一心,企业各机能高效运转、生机勃勃、充满活力,唯一的办法

就是通过协调部门与部门之间、部门内部之间的分工与协作关系，形成一个职权统一、纵分横联的工作网络，才能调动各方面的积极性，使各部门、各员工各司其职，各负其责。组织的架构设置是完成企业经营目标的必要条件。

## 2. 提高企业工作效率的重要手段

一个企业的成功，必然有一个分工合理、职责明确的有效组织。有效的组织有良好的沟通渠道，对员工有较高的吸引力，员工有较强的归属感、有共同奋斗的意愿，并且斗志昂扬、充满信心和希望。当企业的任务经过层层分解下达之后，企业一般通过各部门、各员工的工作绩效和工资、资金挂钩的经济手段和通过行政命令、指令性计划、规章制度来规范员工行为的行政手段使组织机构发挥作用，但企业内外部经济环境以及企业局部和整体活动都是经常发生变化的，经济手段和行政手段本质上都带有强制性，不是发自员工内心的工作动力，必然会影响工作的积极性和能动性，当两种手段都失去作用时，组织机构要发挥协调的重要功能，通过上下级关系和横向沟通网络，使各部门、各员工的工作纳入企业的整体规划之中，保障企业目标的实现，所以建立有效的组织机构是提高企业工作效率的重要手段。

## 3. 整合企业各种资源的有效方法

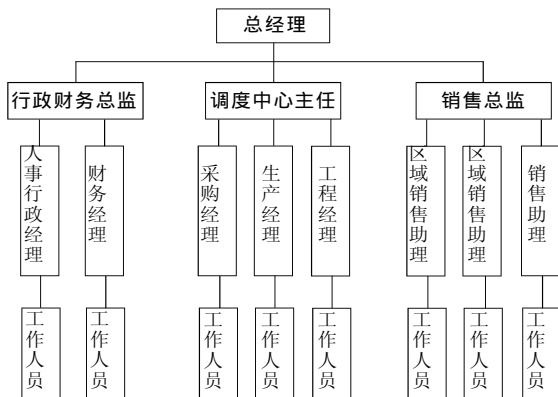
企业的资源有人、物、财、信息等，怎样将它们有效地整合并发挥其强大的力量，方法之一就是通过组织来实现。中国举世瞩目的三峡工程，总投资二千亿人民币，计划十七年完成。中国几代人都为之奋斗，这样浩大、复杂的工程，只有将各种资源有效地整合，才能取得辉煌的胜利。

一个人的力量和一种资源产生的力量是有限的，整体的力量大于局部简单的总和，当组织将许多孤立的个体和资源结合成一个能动的团体，把许多单个的劳动者组织起来进行协作时，它产生的

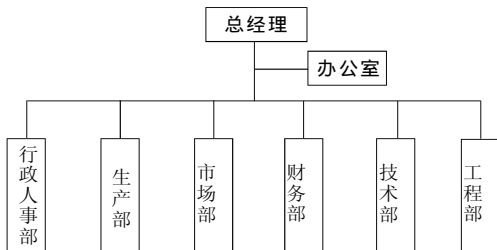
生产力超过同样数量单个劳动者个人生产力的总和。企业通过组织将各种资源进行有效的整合和团结，使员工上下同心，配合严密，协调一致，克服困难，发挥巨大潜能，从而实现共同的目标。

## 二、目前企业通用的组织架构图

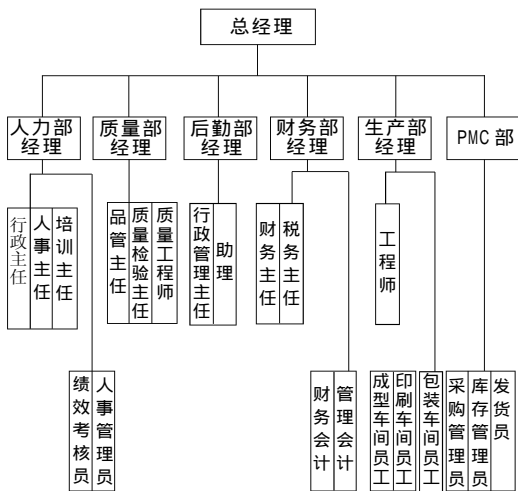
### 1. 直线管理组织架构



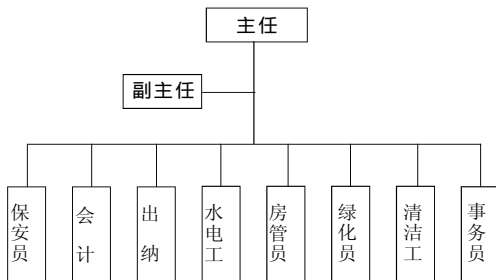
### 2. 职能管理组织架构图



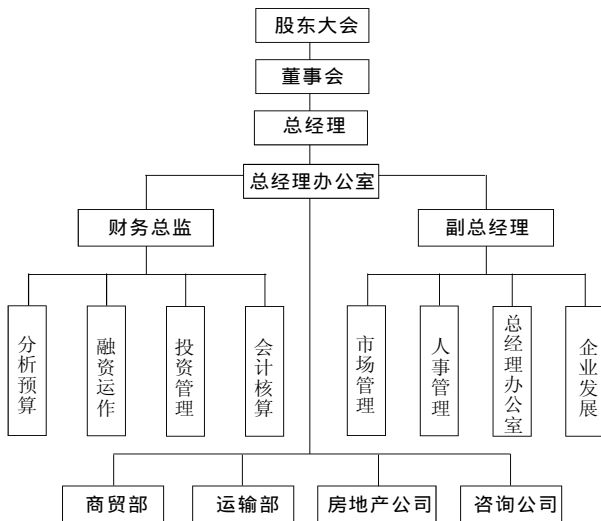
### 3. 办公室岗位位置图



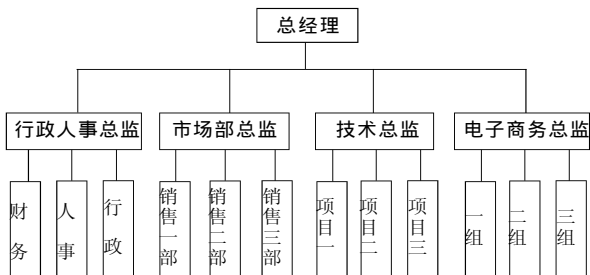
### 4. 物业管理组织机构图



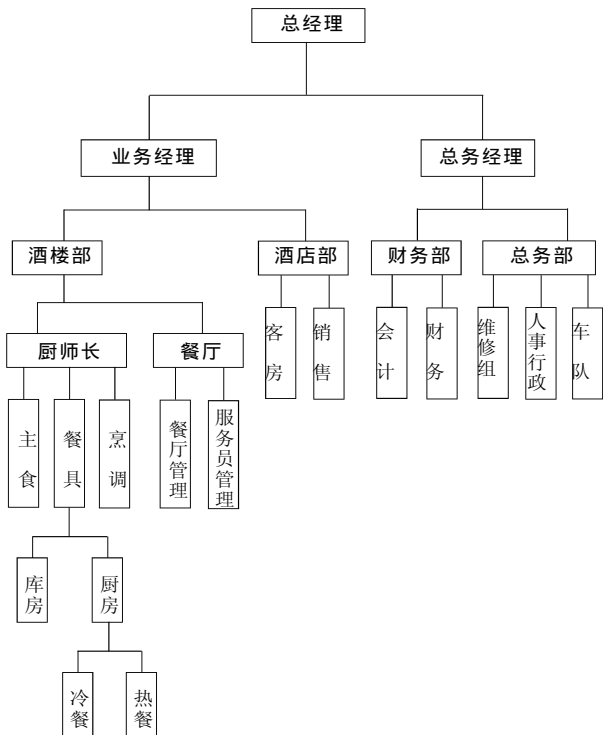
## 5. 股份有限公司组织机构图



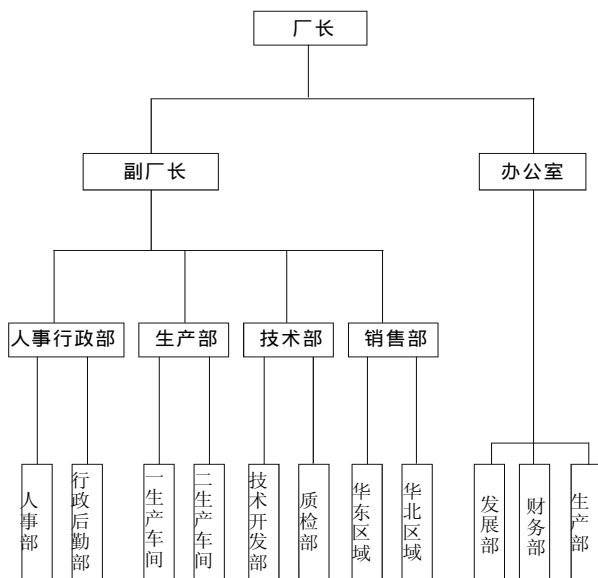
## 6. 软件企业组织架构



## 7. 饮食业组织架构



## 8. 工厂组织结构架构



## 第二节 案例分析

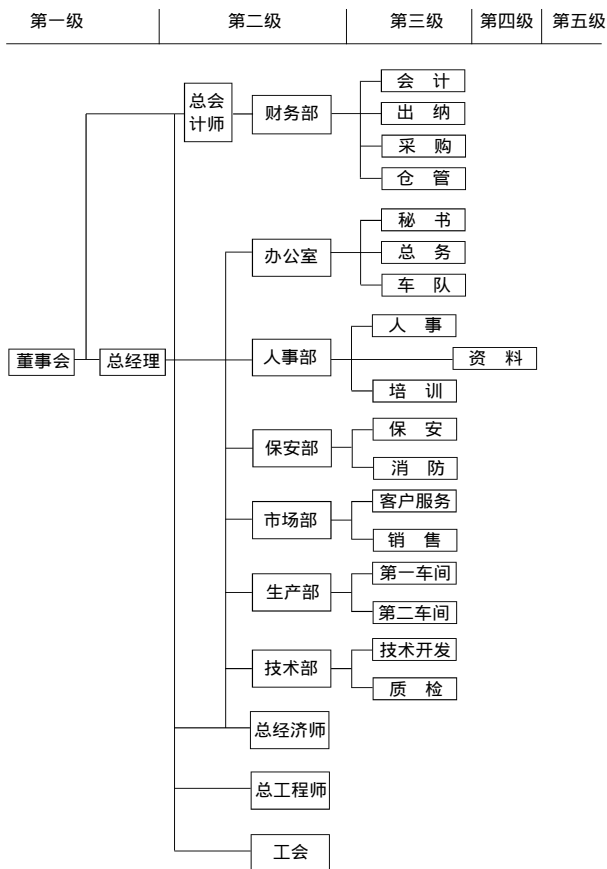
### 上海 ZN 股份有限公司的组织机构图

上海 ZN 股份有限公司原为国有企业，主要从事生产经营机械、运输、修理等多种业务，职工人数最多的时候，曾经达到 5000 多人，企业有自己的学校、车队等附属机构。和其它国有企业一样，ZN 公司因为长期沿用计划经济管理模式，不重视客观经济规律的作用，而面临着经营机制和管理机制不适应市场经济的发展、社会负担过多、历史包袱过重、产业结构和产品结构不合理、企业管理跟不上、年年亏损等局面。改革开放以来，ZN 公司通过推行改革、改组、改造和加强企业管理的“三改一加强”政策，成为股份有限公司，在转换经营机制的同时，在原有组织机构的基础上，对多余的人员进行了分流和精减并重新进行了机构设置。明确的岗位职责，严格的规章制度，专业的工作流程，使 ZN 公司发生了根本性的变化。五年过去了，ZN 公司目前是该地区机械行业的龙头企业。ZN 公司的改革经验值得我们借鉴，对企业如何建立组织机构图，ZN 公司为我们做了如下示范。

#### 一、建立企业的组织机构图

根据 ZN 公司目前运作的实际情况和各部门的目标，设计和编制一份企业组织架构网络表。根据组织网络表，设计一份企业网状总架构图，把公司各个部门的名称填写在空格里。机构图中所描绘的，是企业内部所存在的不同级别的部门，与组织机构图相关联的是部门的职能（见图 1-1）。

图 1-1 上海 ZN 公司机构图



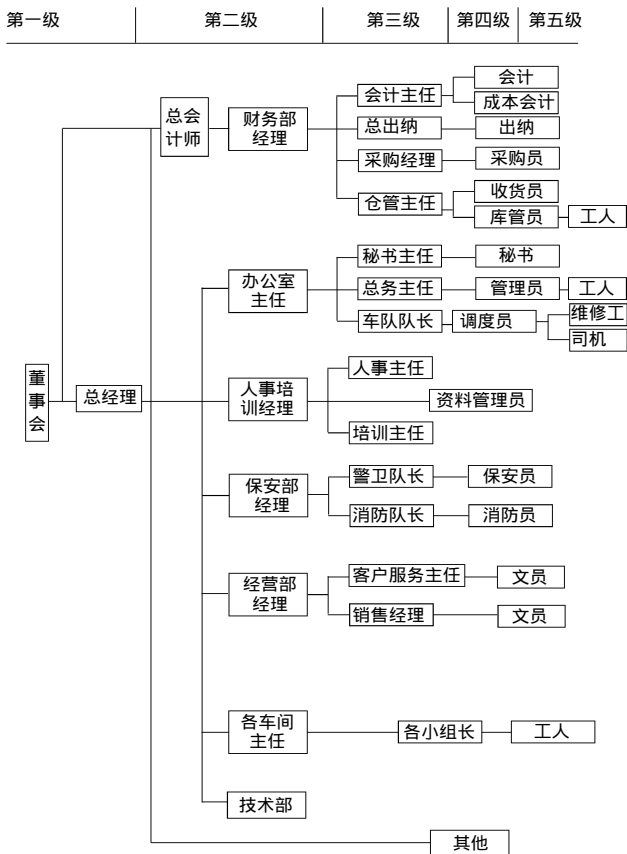
## 二、建立企业的岗位图

按照总构架图复制一份，按公司已经确立的内部职称，换掉空格中的部门名称填写部门主管的职务称呼，制做一份职务构架图。将制做好的职务构架图复制一份，对照职务构架图，在空表格内填写现任此职务人的姓名。岗位图是按企业指挥网络连接起来的工作岗位，并标出岗位的职务名称，与岗位图相关联的是责任和权力(见图 1-2)。

## 三、建立企业的组织层级关系图

组织层级关系图的作用是企业明确上下级的关系，保证任务下达、反馈、联络的迅速。它可以对企业的运行进行监督和控制，还可以使每个员工清楚自己在企业中的位置(见图 1-3)。

图 1-2 上海 ZN 公司岗位图



续图 1-2

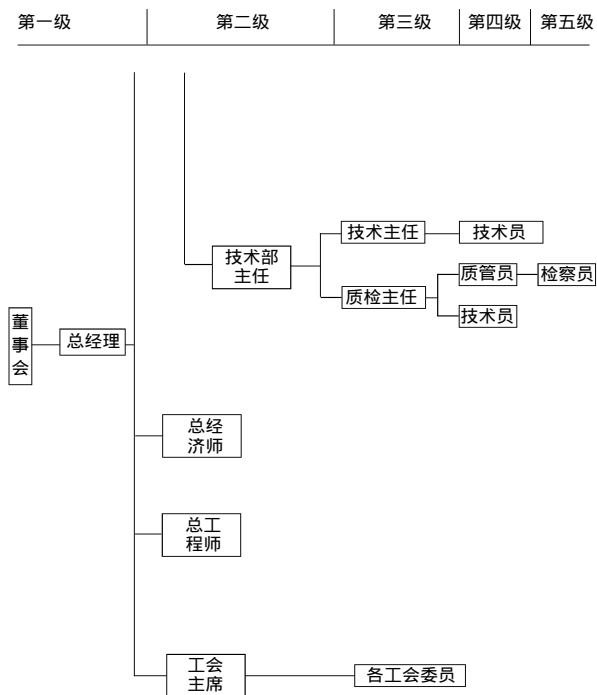


图 1-3 上海 ZN 公司组织级别图

高级管理层		人事部		技术部		办公室		市场部		生产部		财务部	
		管理线	技术线	管理线	技术线	管理线	技术线	管理线	技术线	管理线	技术线	管理线	技术线
A1	总经理												
A2	副总	总会计师											
A3		总经济师											
B1		经理		经理		经理		经理		经理		经理	
C1		主任		主管	高工	主管	工程师	主任	工程师	主管	工程师	主任	会计师
C2		主任		主管	工程师	主管	工程师	主任	工程师	主管	工程师	主任	会计师
D1		员工		员工	助理	员工	助理	员工	助理	员工	助理	员工	助理会计师
D2		员工		员工	助理	员工	助理	员工	助理	员工	助理	员工	助理会计师
D3		员工		员工		员工		员工	助理	员工		员工	
D4		员工		员工		员工		员工	助理	员工		员工	

#### 四、明确岗位的责权和各机构职能

##### 董事会职能

- (1) 召集股东大会，并向股东大会报告工作。
- (2) 执行股东大会决议。
- (3) 决定和批准合作公司提出的重要报告。
- (4) 批准年度财务收支预算与年度利润分配方案。
- (5) 决定公司分支机构和投资开发新项目。
- (6) 讨论设立分支机构和投资开发新项目。
- (7) 讨论通过本公司的章程的修改。
- (8) 决定聘用总经理、副总经理、总工程师、总会计师等高级职员。
- (9) 制定公司的基本管理制度。
- (10) 制定公司增加或减少注册资本的方案。
- (11) 其它应由董事会决定的重大事宜。

##### 总经理职能

- (1) 主持企业全面工作，保证经营目标的实现，完成董事会下达的经济任务和利润指标。
- (2) 组织实施经董事会批准的公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案。
- (3) 组织实施经董事会批准的新项目。
- (4) 在董事长委托权限内，以法人代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜。
- (5) 决定组织体制和人事编制，建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系。
- (6) 根据生产和经营管理的需要，有权聘请专职或兼职法律、

经营管理、技术顾问，并决定其报酬。

(7)对成绩显著的员工给予奖励、调资和升职，对违纪员工进行处罚、辞退。

(8)审查批准年度计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用、贷款担保的可行性报告。

(9)健全财务管理，严格财经纪律，搞好增收节支和开源节流工作，保证现有资产的保值和增值。

(10)建立一支优秀的团队。

#### 副总经理职责

(1)向总经理负责，做好总经理的参谋，协助总经理完成董事会下达的各项任务。

(2)对公司各情况要比较清楚，对出现的问题要及时向总经理汇报，并提出建设性的意见。

(3)抓好自己分管的行政、人事、生产、经营、安全、技术等方面的工作。

(4)对各部进行规范化管理工作，组织实施和检查及员工的绩效考核工作。

(5)协调公司主管部门与其他部门的联系工作，协助总经理建立健全全公司统一、高效的组织体系和工作体系。

(6)完成总经理交办的其它任务。

#### 财务部职能

(1)负责公司财物的管理。

(2)日常财务核算，参与公司的经营管理。

(3)根据公司资金运作情况，合理调配资金，确保公司资金正常运转。

(4) 跟踪公司的经营活动情况、资金动态、营业收入和费用开支的资料并进行分析，提出建议，定期向总经理报告。

(5) 严格执行各项财务制度和财经纪律。

(6) 参与公司及各部门对外经济合同的签订工作。

(7) 物料进出账务及成本处理；外协加工料进出财务处理及成本核算。

(8) 处理税务、工商事务、信用调查、控制财务支出。

(9) 收入有关单据审核及财务处理；各项费用支付审核及财务处理；应收财务处理；总分类账、账簿处理，财务报表及会计科目明细表。

(10) 完成领导交办的其他工作。

### 办公室职能

(1) 负责企业的办公秩序及行政事务管理。

(2) 负责公司本部的行政管理和日常事务，当好领导的参谋。

(3) 协助领导搞好各部门之间的综合协调，加强对各项工作的督促和检查，建立并完善各项规章制度，促进公司各项工作的规范化管理。

(4) 负责公司公文、资料、信息和宣传报道工作，沟通内外联系，保证上传下达。

(5) 负责公司来往文电的处理和文书档案的管理工作，负责对会议、文件决定的事项进行催办、查实和落实。

(6) 加强对外联络，拓展公关业务。

(7) 产销计划设立和修订及产销绩效统计分析。

(8) 公司各项管理制度的建议、推行与修订。

(9) 开具一切对外的证明、加盖公章。

(10) 公司证照的申办、合同条款的审查。

(11) 公司的后勤管理。

(12) 车队和司机班的管理。

#### 人力资源部职责

(1) 人力资源规划和人力资源政策、制度的制定和实施。

(2) 员工的招聘、筛选和录用、考勤、奖惩、调动、差假、离职等管理。

(3) 员工培训和教育计划的制订及实施。

(4) 员工工作安全、福利、保险、离职、工伤及劳动关系管理。

(5) 员工建议制度的建立与推行。

(6) 员工人事档案管理。

(7) 保密合同管理。

(8) 组织结构和定岗定编的调整和管理。

(9) 劳动生产率的管理。

(10) 负责全公司系统调动指标的申办工作。

(11) 定期组织对全公司员工进行绩效考评、评议，向公司领导推荐优秀人才。

(12) 负责赴港出国人员的手续办理。

(13) 公司的其他人事事务。

#### 经营部职责

(1) 销售计划的拟定、检查及修订。

(2) 销售管理办法的研究、设计及改进建议的提出。

(3) 行销途径的研究与设计。

(4) 商品订价的研究与拟定。

(5) 销售促进活动的设计与执行。

- (6) 广告计划的拟定与执行。
- (7) 新商品进行营销前的准备工作的筹划或办理工作。
- (8) 商品市场潜力调查及市场情况分析。
- (9) 奖励商品、滞销商品资料整理和检查。
- (10) 营业人员的待遇和提成办法。
- (11) 营业人员的培训计划的制订和实施。
- (12) 公司知名度的建立。
- (13) 销售成绩统计及资金核算。
- (14) 销售资料统计与分析。
- (15) 业务报表与经营成果资料的保管及提供。
- (16) 客户资料的保管、更新、整理、跟进。
- (17) 展览会的参加。

#### 保安部职能

(1) 检查公司各部位和安全设施,发现隐患,解决问题,保证安全。

(2) 全公司消防和安全措施与检查。

(3) 安全培训、在岗员工安全知识教育。

(4) 在突发事件时,指挥处理,避免和减少企业的损失。

(5) 广泛收集安全信息,严格管理,做好保密工作和防盗工作。

(6) 按照消防法规要求,制定消防管理工作的制度、规定、计划并督促落实。

(7) 对消防设施、设备、器材等进行检查和维护保养,使其始终处于有效状态,发现问题及时处理。

(8) 负责安排门卫日常工作并进行管理。

(9) 负责协调与分管本区安全的公安、消防部门的关系。

### 技术部职能

- (1) 各项产品标准工时的设立与修订。
- (2) 各项操作规范的制订(含样品制作)
- (3) 工作方法的改善、简化、策化与推行。
- (4) 制订对产品异常反应的处理及跟踪。
- (5) 生产日报表编制及重大异常安全事项交办,改善,跟踪。
- (6) 每月生产绩效检查、资料编制及交办改善事项的跟踪、报告。

- (7) 生产线资金统计及比较。
- (8) 原料标准用量计算。
- (9) 订单产品标准用量的设计(修订)。

### 生产部职能

- (1) 生产计划的设立与修订。
- (2) 订单的审核、登记及分发。
- (3) 订单交货期核定及异常反应。
- (4) 生产负荷统计及产销平衡调度。
- (5) 生产工厂人员的调度及团体公休的审核。
- (6) 生产进度安排及控制。
- (7) 用料管理及异常的跟踪、改善。
- (8) 交货期异常反应及处理。
- (9) 产销、交货期、质量等有关事项协调。

### 质检室职能

- (1) 原材料入厂质量检验的执行及异常的反应与处理。
- (2) 产品生产过程中的质量检查及记录。
- (3) 成品检查及记录。

- (4) 成品各项功能性测验。
- (5) 检验器具的使用及保管。
- (6) 质量异常处理及跟踪。
- (7) 申诉质量异常的协同处理。
- (8) 各项质量有关的工作协同。
- (9) 执行质量管理的各种活动。
- (10) 质量不良的原因分析、报告。
- (11) 外协质量检验。

#### 采购部职能

- (1) 制定系统的成本控制体系及控制办法。
- (2) 针对成本控制中的最关键环节按照类别采用适合的控制办法。
- (3) 采集各地基本材料成本数据、加工成本数据、运输成本数据。
- (4) 负责根据项目小组的要求进行生产及采购安排。
- (5) 负责对生产工期及产品质量负责。
- (6) 负责仓库的管理及运输环节的控制。
- (7) 在采购计划确定后进行各地采购成本、加工成本价格的比较，根据比较结果确定采购地点、供应商、加工地点、外协厂。
- (8) 负责与供应商的谈判，包括采购价格、采购物品的质量、付款方式、运输、交货方式、交货期限、税票等。
- (9) 负责采购合同的签字。
- (10) 负责外协合同的检查及签字。
- (11) 负责工程承包合同的审查及签字。
- (12) 负责项目实施预算、决算及财务分析。
- (13) 负责运输合同的审查及签字。

# 第二章

## 建立企业人力资源的 储备与需求机制

- 企业人力资源储备需求预测
- 深圳 MD 公司人力资源储备与需求预测
- 山东 TS 集团鼓励举荐高级人才的标准程序

## 第一节 企业人力资源储备需求预测

“运筹帷幄，决胜千里”是人力资源储备的信条，要在激烈的竞争中生存与发展，就需要一支高素质的人才队伍，这是不争的事实，但是人才不是任何时候想来就来的，在企业的运营过程中，企业始终处于人力资源储备与需求失衡的状态。在扩张时，人力资源需求旺盛，供给不足，有订单需要人的时候，没有人，没订单的时候，又是短暂的人力过剩；当企业稳定时，人力资源表面上可能达到稳定，但企业各局部仍然同时存在着离职、晋升、降职、调整等情况；在企业衰败时期，人力资源总量过剩，人力资源需求不足，人力资源部门需制定裁员、下岗等政策。在整个企业的发展过程中，人力资源状况始终不可能处于平衡状态，所以说企业的人才，需要提前储备，而储备的前提，是根据工作分析的结果进行人力规划——人力资源供给与需求预测。企业通常是依据企业的战略目标和发展方向来进行人力资源需求预测的，如生产、服务以及投放与产出之间的关系因素。我们在做预测时也要参考其它人力资源预测因素，如需求环境预测、人力资源拥有量预测、经济发展的预测、社会发展预测、企业发展预测、科技发展水平预测、企业人力资源结构调整预测、企业人力资源现有量预测及减少员工量预测等。

### 一、企业现有人才储备预测

#### 1. 员工工作能力记录表

为了保证企业空缺的工作岗位有相应数量和质量的补充员工，企业应该建立员工工作能力记录表，记录表的内容包括员工的一

个情况、文化程度、工作经历、职业计划、自身的工作能力等。

## 2. 重要岗位人员接替图（见图 2-1）

每个部门都有一张表，不仅清楚地表明关键岗位的接替人所要达到的工作能力、绩效、训练等内容，而且还标明了各位候选人目前的工作情况，企业将接替人的职业目标和企业目标接合，培养出企业未来的管理人。

图 2-1 重要岗位人员接替图



说明：“\*”表示还需锻炼培养相当时间；“\*\*”表示需要少量的培养；“\*\*\*”表示已经准备就绪，随时可以上任。

## 二、需求预测的方法

### 1. 专家预测法

通过一些经验丰富的人力资源专家或管理人员，设计出与企业实际情况相适应的人力资源问卷，对本企业的人力资源需求进行预测。操作步骤：根据企业的大小，按比例选择一定数量的人力资源经验的专家——熟悉企业有关背景资料——设计人力资源调查表

——第一轮调查——人力资源专家分析处理调查结果——根据统计结果和专家预测设计第二张调查表——第二次调查——人力资源专家再次分析处理调查结果并预测第三次调查——设计出第三次调查表——专家结合三次调查表分析处理调查结果反馈的情况，用文字、图案等形式将预测结果表达。

## 2. 比率分析法

企业在扩大或减少经营活动以前，需要准确知道企业本身各种岗位现有的人才储备和经营活动发生变化以后需要多少人才，才能应付企业经营活动的变化。企业中的每一个岗位有重要岗位和辅助岗位之分，重要岗位是指在完成企业经营任务活动中起关键作用的岗位，如技术、经营等岗位，辅助岗位是指协助重要岗位完成经营任务的后勤、文员、工人等岗位。

比率分析法就是先计算出企业转换经营活动之后重要岗位的人数，再根据结果估算出与重要岗位有关的辅助岗位人员数量。如根据过去技术开发量与技术员数量的比率来计算未来的技术开发量与技术人员数量。具体计算公式为：人力资源的数量  $\times$  员工人均生产率 = 企业经营活动的规模。

这种计算方法是企业的劳动生产率不变的情况下采用的，但是员工总是有差异存在，劳动生产率是有可能变化的，它会影响员工需求的数量，对这种情况，企业可采用以下这个公式：员工未来经营活动中的数量 = (现有的业务数量 + 业务计划增长的数量)  $\div$  现在员工人均业务量  $\times$  (1 + 生产的增长率)。

案例：有一个电脑销售公司，它有10个员工，电脑月销售量是100台，每个员工的销售量是10台，现在销售公司在员工销售率保持不变的情况下，计划在下个月将销售量增加30台，请问下个月公司应该增加多少名员工呢？

我们先计算出下月完成销售任务共需要的员工数（100台+30台）÷10=13人，再减去现有员工数量，得出该公司下月应增加3名员工。

### 3. 回归法

根据企业在过去一段时间内，引起员工数量变化的企业内部因素、外部因素以及人力资源增减不变，人力统计数据呈现有规律的近似直趋势的情况下，企业可采用直线方程  $y=a+bx$  的方法计算出企业未来人力资源的需求量。

案例：一个民营企业从1989年到1998年的人力资源数据统计如下表：那么今后公司仍保持这个趋势，请计算出今后第四年和第六年所需的人数？

年度 X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	X=55	XY=30460
人数 Y	500	480	490	510	520	540	560	550	580	620	y=5350	X=385

$$a = \frac{\sum y}{n} - \frac{b \sum x}{n}$$

$$b = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

求得  $a = 465.98$      $b = 12.55$

则未来第四年所需的人数为

$$\begin{aligned} y &= 465.98 + 12.55 \times (10+4) \\ &= 641.68 \\ &= 642(\text{人}) \end{aligned}$$

未来第六年所需的人数为

$$\begin{aligned} y &= 465.98 + 12.55 \times (10+6) \\ &= 666.78 \\ &= 667(\text{人}) \end{aligned}$$

### 三、人力资源供需调整方法

企业把人力资源作为一种战略性资源,对企业战略与组织结构、人力资源规划的地位、人力资源供给与需要预测、人力资源规划编制等几方面的工作进行整合、协调,他们之间的供需关系模式(见图2-2)使企业人力资源始终处于供需平衡的状态。当企业出现了人力资源缺乏或者过剩的情况时,就必须进行调整。

#### 1. 人力资源缺乏时的储备

(1) 向外部招聘:是常用的人力资源缺乏调整方法,当人力资源总量缺乏时,采用此种方法,但它也有招才不易、成本高、影响薪资体系、影响内部士气、易受排斥、不易产生预期成果、流动率高的缺点。

(2) 向内部招聘:指企业出现职位空缺时,将企业内部员工优先调整到该职务。优点:丰富了员工的工作,提高了员工工作的兴趣和积极性,节省外部招聘的成本。

(3) 考虑内部员工晋升:当企业中有较高层次的职务出现空缺时,优先提拔企业内部员工,管理者在录用较低层次的员工时,就应该考虑到若干年后员工的使用情况,在人员安排和使用上,用系统和发展的观点来看问题,指导计划的制定,使企业组织在每一个发展的阶段都会有比较合适的人选胜任即将出现的职位空缺。

(4) 对有技能员工的提拔:对公司现有员工进行必要的技能培训,使之不仅能适合当前的工作,还能适应更高层次的工作。这样做的最大好处是防止企业的技术力量出现断层现象。

(5) 招聘临时用工:当企业的生产量需要增加时,而生产人员数量又达不到需要,这时企业就要招聘临时用工来解决这个问题,它是保持企业高效运转的一种手段。它有利于保持生产规模,而又使企业免除许多管理任务和财务上的负担。



(6) 延长上班时间：当企业面临劳动力短缺而不愿意招聘全职或兼职的员工时，可以选择让现有员工工作更长时间，但必须向员工支付一定的报酬。

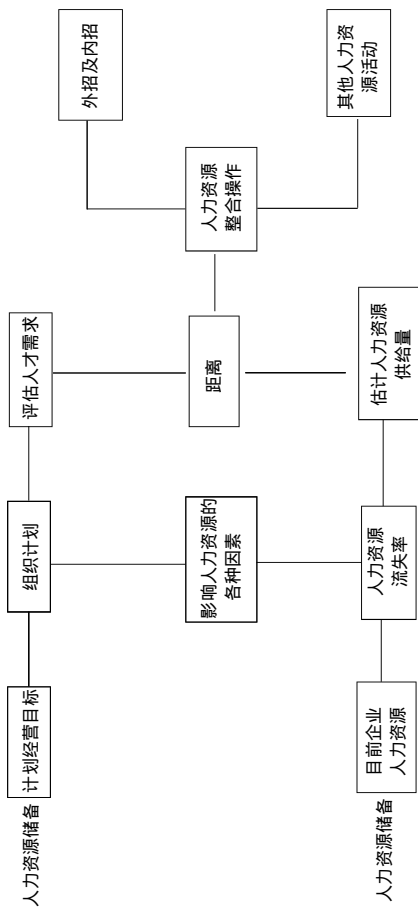
## 2. 人力资源过剩时的调整方法

(1) 无工资休假：当企业出现短期人力过剩的情况，采取增加无工资休假的方法，规定员工有一段时间无工资休假，过了这段时间再回来上班。

(2) 适当减少招聘新人员：当出现员工离职等情况，对空闲的岗位不进行人员补充。

(3) 裁减人员：裁减人员虽然是企业无可奈何的选择，但也是降低成本和缩减人力资源过剩的最有效的方法，制定优厚的裁员政策，发放补偿费，裁掉那些主动希望离职的员工和日常绩效低下的员工。这种方法在国际上的一些企业中通常是以强化企业竞争力为目的而进行有计划的大量人员裁减。

图 2-2 人才供需关系模式



## 第二节 案例分析

### 案例 深圳 MD 公司人力资源储备与需求预测

MD 公司是深圳一家著名的大型电子集团公司，总公司设在香港，国内业务主要以深圳为依托，面向全国辐射，近两三年来，国内一些著名的招聘网站和一些高级人才招聘会以及发行量较大的报纸上，经常能看见他们的大幅招聘广告，在一个培训课程上，碰到其人事经理，问原因，人事经理苦笑说：我是又喜又愁，喜的是公司招人就是有单做，有单做，公司有钱赚，愁的是生产人员老是不够用。一有单，他就忙着到处招聘，没有单的时候，他更加愁，因为每个月月底，他都要向香港老板解释，没订单做，为什么当月员工的工资总额还这么高。这是个典型的企业人力资源没有做好供需预测好的案例。后来该人事经理下决心，建立起了公司的人力资源供需预测标准程序，才从根本上彻底解决了这个问题，现在老板再也不会把他叫到办公室谈话，他自己也有了更多的时间处理其他事情了。他主要是从以下几个方面建立了这套程序。

#### 一、确定建立人力资源供需预测标准程序的目的

建立人力资源供需预测标准程序的主要目的有四个：一是为了有效地利用稀缺人才，实现企业利润最大化；二是为了有

效地对企业人力资源需求做出正确的判断；三是为了满足企业对高级管理人员的需求；四是为了有效满足企业对人力资源的需求。

## 二、确定人力资源供需预测标准程序的适用范围和各人员的职责

人力资源供需预测标准程序规定了本企业人力资源需求预测和人力资源供给预测的方法；适用于总公司及所有下属分厂；总公司人力资源部主管负责此项工作的统筹与实施；各分厂人力资源部负责对本部此项工作的实施；公司副总经理负责对此项工作的最终审核。

## 三、人力资源供需预测标准控制程序的内容

第一，根据公司目前的业务量和公司计划在未来要增长的业务量，计算出公司下一年度的人力资源需求员工数量预测。具体公式为：计划未来公司人力资源需求员工数量 = (目前的业务量 + 计划业务的增长量) / 目前人均业务量 × (1 + 生产的增长效率)。

第二，根据公司某一岗位的人员流动情况计算出公司具体某一岗位内部人力资源供给量，计算公式为：该岗位员工的内部供给量 = 该岗位的现有员工数量 - 流出总量 + 流入总量。

第三，根据公司月平均工资计算出人力资源离职率，计算公式为：月离职率 = 月离职人数 / 月工资平均人数 × 100%。其中，月工资平均人数 = (月初人数 + 月末人数) / 2。

第四，根据公司现有人力资源的实际情况，整理出公司人力资源供给清单，清单格式见表 2-1。

表 2-1 深圳 MD 公司 \_\_\_\_\_ 年人力现有资源供给清单

部门牌号： 姓名： 工作地点： 填写日期：

职 务		出生年月	婚否	入职日期	健康状况
教育情况	类别	学校	毕业情况	毕业日期	主修科目
	高中				
	大学				
	硕士				
	博士				
技能	技能种类			证书	
培训情况	培训主题	培训机构		取得证书	培训时间
工作经历	时间	服务单位			职 位
工作愿望	你是否愿意担任其他岗位的工作？			愿意	不愿意
	你是否愿意调任到其他部门工作？			愿意	不愿意
	你是否愿意接受工作轮换以丰富你的工作经验？			愿意	不愿意
	如果可能，你愿意做哪一种工作？				
你认为自己哪一方面的能力比较薄弱需要培训？					
你认为以自己目前的能力可以胜任哪一种类型的工作？					

### 案例 山东 TS 集团鼓励举荐高级人才的标准程序

该集团是国内一家著名的工程机械集团，主要走高新技术和传统产业相结合的经营道路，该企业始终保持着 50% 的年增长速度，2001 年度其主营业务收入近 4 亿元，实现利税近 9000 多万元，2001 年实现利润 1.7 亿元。目前企业有 3000 多名员工，其中 80% 为中高级技术人才。能拥有如此众多的人才跟公司发动全体员工举荐高级人才的制度是分不开的，公司不仅对现有人才加强培养，而且用重金奖励为公司举荐高级人才的员工。公司人力资源部对人才的挖掘招聘范围毕竟是有限的，而全公司所有的员工都心系企业的发展、企业的兴衰，千方百计为公司寻找人才的力量汇集成一张巨大的网，将各种人才源源不断地输送到企业。下面是该企业的鼓励举荐高级人才的标准程序。

#### 一、建立鼓励举荐高级人才标准程序的目的

人才是公司最重要的资源，尤其是既精通管理又有实践经验的高级人才更是可遇不可求，公司要从各方面拓宽人才来源渠道，加速公司高素质人才的开发与引进，提高人才的质量与稳定性。为解决公司高速发展的人力资源供需矛盾，突破制约公司发展的人才短缺的瓶颈，鼓励公司全体员工参与举荐工作，激发招聘人员工作热情，为公司广纳高素质的技术人才和管理人才，以满足公司对高级人才的需求、满足公司发展的需要。

## 二、举荐高级人才的方法和高级人才的范围

人力资源部招聘主管每月5日前通过公司内部网（人才信息专栏）和其他方式公布公司最新人才需求计划，包括需求职位及任职资格，举荐人填写《高级人才举荐表》（见表2-2），报人力资源部，人力资源部门组织面试，合格之后，录用被举荐人并通知举荐人举荐的情况。高级管理人才的范围界定如下：高级管理人才与高级技术人才需正规全日制大学本科以上学历，3年相关工作经验，品格优良，勤奋敬业，身体健康，无不良记录；高级技术工人需中技以上学历，技师（工）以上职称，在原单位在省、市、国家有关部委以及地市级以上社会团体举办的技术竞赛中获得一次以上的奖励，有较强的实际操作能力和较高的理论水平；未能达到以上标准的初、中级人才或普通员工，不在举荐范围之内。

表 2-2 山东 TS 集团高级人才举荐表

填表日期

年 月 日

档案编号

举荐人	姓名		所在部门		职位	
	与被举荐人关系		性别		联系电话	
被举荐人	姓名		所学专业		职位	
	毕业学校				最高学历	
	原工作单位				联系电话	
举荐时间		到职时间			转正时间	
被举荐人简历或重大事项记录						
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div>           举荐人签名 年 月 日         </div> <div>           证明人签名 年 月 日         </div> </div>						
注：1.本表存入举荐人档案，2.证明人一般是招聘主管、人事服务秘书或用人部门领导						
奖励理由  <div style="text-align: right;">请奖人签名</div>						
请奖金额	(大写) 万 千 百 拾 元 (小写) 元					
人事行政 部意见		公司人事主 管领导意见				
总经理意见						
备注						

### 三、举荐人成功举荐的界定和申领举荐奖励程序

被举荐入公司的高级管理人才、高级技术人才和高级技术工人试用期（为6个月）满，与公司签订正式劳动合同后，即举荐成功；因集团公司工作要求，调入集团其他子公司的，在试用期（6个月）满与公司签订正式劳动合同的，同样视为举荐成功。对举荐人成功举荐后的奖励标准是：被举荐人试用期（6个月）满，举荐人可到人力资源部申领资金，公司领导批准之后，由财务部核发。奖励标准按被举荐人在公司担任的岗位职务分类奖励，岗位职务以试用期满被委任的为准，标准如下：总经理助理，奖励10000元；部长，奖励5000元；副部长，奖励3000元；产品研发项目经理，奖励2000元；部门经理及其他人才，奖励1000元。

### 四、集团各职位高级人才的评定标准

#### （1）人才资源管理专家

学历 / 专业 / 职称：人力资源管理、劳动经济学硕士以上学历，或经济学、管理学、人事心理学硕士、博士，对人力资源管理理论具有较深、较系统的研究或正规全日制大学本科以上学历，从事人力资源管理理论与实际工作10年以上，在国内具有一定的知名度，副高以上职称。

经验：曾经在国内外大型知名企业从事过人力资源管理与开发工作1年以上或在知名人力咨询公司从事人力资源管理咨询工作1年以上，在国内外一流大学和科研机构从事3年以上人力资源管理教学与研究工作的。

主要工作成果：曾经主持过国内外大型知名企业人力资源管理体系的构建工作，对人力资源经营技术与人力资源开发具有较

深的研究和独到的见解，曾经在省部级以上刊物发表过1~5篇人力资源管理方面的学术论文，或在有一定影响的国际专业管理刊物发表3篇以上的学术论文。

### （2）行政管理骨干

学历 / 专业 / 职称：正规全日制大学本科以上学历，行政管理学、工商管理、中文、法律、新闻传播相关专业，中级职称。

经验：曾经在国内外大型知名企业从事行政管理相关工作3年以上，任同等管理职位1年以上。

主要工作成果与能力：曾经从事过国内外大型企业行政管理体系的构建与完善工作，具有很强的创新能力与协调各方面关系的能力。

### （3）生产管理

学历 / 专业 / 职称：正规全日制高等学院本科以上学历，机械制造、自动化、工业企业管理体制相关专业或具有机械制造背景的管理学，硕士、中级以上职称。

经验：3年以上大型国有机械制造业或外资企业生产管理经历，任同等管理职务1年以上。

主要工作成果：曾经从事过大型机械制造企业生产管理体系与制度建立和完善工作，曾经在省部级刊物上发表过3篇以上生产管理方面的学术论文。

### （4）质量管理

学历 / 专业 / 职称：正规全日制高等院校本科以上学历，机械制造相关专业，中级以上职称。

经验：3年以上大型机械制造企业质量管理、质量检验相关工作经验。

主要工作成果：曾经主持过大型机械制造企业ISO9000、

ISO9001、ISO9002、ISO9003、ISO9004 等相关质量体系和 ISO14000 环境体系认证工作，曾经在省部级刊物上发表过 3 篇以上质量管理体制方面的学术论文。

#### （5）高级秘书

学历 / 专业 / 职称：正规全日制高等院校本科以上学历，企业管理、市场营销、经济学、新闻传播、经济法规相关专业毕业，中级以上职称。

经验：3 年以上国内外大型知名企业高层领导文字秘书工作经历或地级市以上经济管理机构 1 年以上文字秘书工作经历。

主要工作成果与能力：曾经为大型企业或经济管理机构领导写作过深刻的分析报告，具有较强的逻辑思维能力和语言文字表达能力，有较强的发现问题、分析问题、解决问题的能力，曾经在省部级以上的经济管理类期刊上发表过 3 篇以上的学术论文。

#### （6）财务会计

学历 / 专业 / 职称：正规全日制高等院校本科以上学历，会计相关专业毕业，会计师以上职称（注册会计师资格优先考虑）。

经验：3 年以上大型股份制企业财务会计从业经验，有上市公司财务会计经验者优先。

主要工作成果与能力：曾经在大型股份制企业从事过财务体系的构建与完善工作，善于进行财务报表的制作与分析，能够为公司经营决策提供财务数据上的支持。

#### （7）证券投资管理

学历 / 专业 / 职称：正规全日制高等院校本科毕业，证券投资、计量经济学、金融学、投资经济学、统计学、西方经济学、政治经济学、财务管理相关专业毕业，初级以上职称。

经验：2 年以上上市证券投资、资本运作经历或在专业证券

公司从事投资分析、咨询工作1年以上，国内外一流财经院校毕业的应届硕士生、博士生。

主要工作成果与能力：成功策划过公司的上市、兼并、资产重组等资本运作活动，对宏观经济形势的分析与预测准确无误，善于进行大盘走势研究，从事过重大投资项目的可行性分析，各种投资决策业绩良好，回报率高；曾经在省部级以上财经期刊发表过5篇以上证券投资方面的学术论文。

#### （8）营销精英

学历 / 专业 / 职称：正规全日制高等院校本科以上学历，市场营销、广告学、新闻传播、企业管理、统计学（市场统计与策划）、经济学（消费经济学）相关专业，或正规全日制高等院校本科以上学历，对市场营销理论有较深的研究，同时具有丰富的实践操作经验。

经验：国内外大型知名企业市场营销工作2年以上。

主要工作能力：有成功的市场品牌塑造与推广经历（尤其是知名品牌），善于抓住产品卖点，进行企业CIS的塑造与构建，能有效地根据市场数据进行营销方面的重大决策，而且确保决策无误，曾经在省部级以上专业期刊发表过3篇以上营销方面的学术论文。

#### （9）工程技术与技术管理

学历 / 专业 / 职称：正规全日制高等院校本科以上学历，机械、自动化、电气、工艺、液压、计算机相关专业，中级以上职称。

经验：大型企业3年以上技术开发与研究相关工作经历或在高等院校、科研院所从事2年以上教学和科研工作，或重点大学优秀应届硕士生、博士生。

主要工作成果和能力：在本专业领域的研究达到或接近国



内、国际一流水平（具有自己独立的专利产品为佳），有自己的核心技术优势，在省部级以上专业期刊发表学术论文 5 篇以上（在国际专业期刊发表学术论文 2 篇以上为佳）。

### （10）高级技术工人

学历 / 专业 / 职称：中技以上学历，车工、钳工、铣工等工种，技师(工)以上职称。

经验：3 年以上相关工作经验。

主要工作成果：曾经在原单位，省、市、国家有关部委以及其他社会团体举办的技术竞赛中获得一次以上奖励，不仅实际经验丰富，而且理论水平较高。

# 第三章

## 建立企业人力资源 工作分析机制

- 企业人力资源工作分析方法
- 香港 AS 公司工作分析方法
- 广州 ET 公司岗位标准控制程序

## 第一节 企业的人力资源工作分析方法

工作分析又称职务分析,就是通过一系列科学的方法,把企业中每个职位的工作内容和职位对员工素质要求,分析清楚和明白。工作分析在企业的人力资源规划与管理中都占很重要的地位,因为工作分析的结果为我们提供了与工作本身要求有关的信息,工作分析和成果汇集为职务描述和职务资格要求。它是人力资源管理最基本的工具,企业的人力资源部门通过职务说明和职务资格要求来指导人力资源管理职责。

根据企业的具体发展阶段、业务、人员等情况,成功地分析本企业内的工作和职位,把合适的人放在合适的位置上,保障企业目标顺利、快速地完成。所以说:“假如人力资源管理是一座大厦,那么工作分析和职位分析就是这座大厦的地基。”

### 一、 企业工作分析的目的

#### 1. 有利于企业确定员工编制

一个企业在确定经营计划时,必须清楚完成这个计划所需要的岗位和员工编制,企业有了工作分析表,组织人员就知道什么部门需要什么样的员工,这样的员工要多少?通过合理配置人力资源,使人员达到最佳优化组织是企业完成经营计划的保证。

#### 2. 有利于企业招聘员工

企业想要招聘员工,必须清楚招聘来的这个员工的职位名称、具体负责什么工作、这个工作怎么做、为什么做、需要应聘者会有什么技能,以及员工将要工作的范畴、任务、职责、工作环境、

工作联系和工作的规范、程序等知识。在招聘员工时,按照工作分析表中所罗列的要求和内容有目的、有方向地公平选拔人才。

### 3. 有利于企业对员工进行绩效考核

企业对员工的绩效考核就是督促员工完成其工作岗位分析表中所罗列的具体事项,员工清楚自己工作中的责、权、利及工作规范、考核内容和要求,企业按照每个岗位的工作职责,合理、准确、客观地来考核员工,员工对考核结果做到心中有数,减少员工对考核的不满情绪,有助于企业绩效考核的顺利进行。

### 4. 有利于确定员工工资待遇

员工的工资待遇是通过员工的工作能力、工作本身所要求的专业技术、知识,所要负的责任以及完成这项工作要付出的精力和时间来确定的。工作分析表上对不同职位设置不同的工资等级,拥有完成哪项工作的能力和资格,就拿相应等级的工资,企业通过工作分析表判断某项工作对企业的价值或重要性,合理、准确地分配员工的劳动成果,员工为了提高工资待遇,会努力工作和学习,提高自己的工作资质。

### 5. 有利于确定员工培训内容

企业对员工的培训主要是围绕提高员工完成工作任务的能力、技能和知识来进行。工作分析表中的各岗位工作职责为员工工作发展指明了道路,对员工各方面提出了要求,员工如不能完成工作,就不能胜任该岗位。员工为了能完成工作,要不断地学习和努力,而企业的培训内容围绕员工的工作分析表来进行,不仅是教会员工完成工作的技能,还要不断地提高他们的知识。

### 6. 有利于协调企业内部关系

员工的工作分析表,任务具体、职责分明,各部门、各员工行政隶属关系清晰明确,企业里的大小事务,谁具体负责,谁

主办，谁督促，一件一件都一清二楚，不存在相互推委、扯皮的现象。而且员工绩效考核、工资资金、奖勤罚懒、晋升都有了科学的标准和依据，有利于协调企业内部关系，增强企业凝聚力，提高员工的工作效率。

#### 7. 有利于企业的每项任务都分配在每个职位上

企业中的大小事务任务通过工作分析，将任务分配到企业中的每个岗位上，就不会出现无岗可依，无人可负，无人可管理的盲点，保证了企业经营任务的顺利完成。

### 二、企业通用的工作分析方法

#### 1. 标准问卷调查法（见表 3-1）

针对一个职务，经设计好的问卷向被调查者调查此项职位所包含的技能、设备、信息等各种情况，以及这些情况与整个职位的工作关系，然后由计算机对评分结果进行分析。这种方法的优点是成本低、科学合理、方便快捷、调查面较广、适应于各种性质的工作活动而且收集到的信息具体并详细。缺点：由于人们认识能力的差别，可能会造成对问题的理解程度不一样，难以调查到真实的信息。

#### 2. 员工访谈法

调查者在调查许多不能亲身感受和参与的工作时，就要通过与实际在操作此项工作的员工进行面对面的沟通，了解此项工作的内容、原因、做法，并用标准的格式记录下来，面谈的对象包括个别员工面谈、集体员工面谈、主管面谈等。

#### 3. 亲身实践法

通过调查者直接参与或者兼职担任某一职务的岗位工作，从而细致深入地体验和职务的特征和职务的要求。特点：它比

其它方法得来的信息更加准确，但由于调查人员知识的局限性，所以此法只适用于基础性的工作。

#### 4. 员工工作日常记录法

从员工记录的工作日记来了解员工担当职务的实际工作内容、责任、工作质量、例外事务、人际关系及工作负荷等信息。特点：员工记日记的习惯一般不能坚持长久，需要有特别的激励措施。

#### 5. 关键事件法和扩展关键事件法

关键事件法是要求被调查员工描述在自己岗位上一年或半年发生的能反映其绩效好坏的“关键事件”，调查人员对其事件影响该岗位的因素进行分析的方法。扩展关键事件法：是指比较重要的岗位或典型岗位的任职者对该职务所包含的各项任务、职责进行描述。

#### 6. 工作分析计划表（见表3-2）

工作分析计划表通过评价员工为完成工作涉及的有关数据、人员和事务来确定所要分析职位的工作概要、完成工作的等级、员工个人的职能、工作范围、员工的特征等级等项目的各项内容。

### 三、工作分析中要注意的几个问题

规范岗位阶段时要把重点放在产品的产出而不是投入上，这样可以用质量、数量、时间和费用来衡量每个工作和每个岗位。

如果工作分析和岗位职责是为增加激励而设置，那么分析时一定要增加员工的参与程度，这样才能分析出工作和岗位的完整性、多样性、重要性等生产过程的信息。

整个部门或单位的工作分析是以职能为主还是以产品为主，要有一个清晰明确的基础。

工作分析对员工的重要性在于：更高的权利和自主，同时承担更多的责任，用相互依赖程度更高的方式换取群体和同事的

支持，以承担更多的发展机会。这就说明，工作以后的发展趋势是：种种工作领域的集合。所以在工作分析时要考虑到能够对变化做出迅速反应的岗位才具有竞争的优势。

图 3-1 职务标准问卷调查表

职务编号		职务名称	
工作活动	岗位导向( 要完成什么、如何完成、为什么要完成、何时完成 )		
	工作活动程序		
	工作活动记录		
	员工责任和义务		
员工导向活动	工作中表现出来的个人行为( 感觉、动作、信息交流 )		
	个人工作要求 ( 精力花费 )		
机器、工具、设备和使用的辅助材料			

续表 3-1

与工作有关的方面	程序运行所要的物质资料
	工作的产品
	工作所要的知识
	工作提供的劳务
工作表现	工作所花的时间
	工作标准
工作背景	误差分析
	其他方面
	物质的工作条件
	工作日常安排
	组织背景
个人要求	与工作有关的知识、技能(教育、培训、工作经验)
	个人工作态度(志向、身体特征、个性、兴趣)

表 3-2 工作分析计划表

1.工作分析编号	
2.工作名称	
3.所属部门	
4.国家职业鉴定号	
5.行业任务	
6.工作概要	
7.工作等级	
8.工作范围	
9.工具	
10.员工特征等级	A. 学历名称 高中课程 大学课程 研究生课程
	B. 职业准备 大学课程 职业教育资格 学徒资格 企业内培 在职培训 其他培训
	C. 工作经历

续表 3-2

10. 员工特征等级	D. 与其他工作 或员工的关系	晋级 调动 接受监督 被监督者
	E. 工具 设备	
	F. 具体 工作 操作 描述	
	G. 术语 解释	
	H. 个性	
	I. 体力 要求	
	J. 环境 条件	
总评价		
分析者		
审查者		
批准人		

## 第二节 案例分析

### 案例 香港 AS 公司工作分析方法

香港 AS 公司主要从事设计制造及销售各类消费音响器材及录像产品元件,和目前市场上许多企业一样,产品商业流通渠道环节复杂而程序较多,一个环节有问题,就会影响到下一个环节,最终会影响到产品的结果。所以它的岗位分析,至关重要,每一岗位的工作范围是什么?它要承担的职责是什么?它的权限是什么?都要分析得清清楚楚、明明白白,这样才可以使每一个环节尽量不出错,或者减少出错,保证最终产品结果。下面是该公司对工作分析这方面的做法。

#### 一、 工作分析方法的目的和适用范围

工作分析方法的目的就是对企业内部的每项工作、每个职位,分析出它的任务和完成任务的方法及在什么样的环境中完成并规定了公司每项工作、每位员工的岗位职责及工作流程。此方法适用于公司所有岗位和员工。

#### 二、 公司各员工在此项工作中承担的职责

人力资源部负责每项工作、每个职位分析的计划和执行工作分析目标及汇总;各管理高层要支持人力资源部对工作进行分析;各部门直接经理协助人力资源部对各部负责的每项工作的要求和每个岗位责任的调查分析;各部门直接经理负责在日常的管

理活动中把工作分析的结果予以执行；行政人事总监负责对每项分析的最后审核。

### 三、工作分析的步骤

总体步骤的设计十分重要，它对保质保量地完成工作分析起着至关重要的作用。AS公司经过认真的咨询，设计出了一个既简单又实用的工作分析的流程。首先，当一个新的工作出现时，人力资源部对此项工作的信息进行初步了解，如工作的使命、主要任务和作用、工作流程等作为这个工作的简单框架；对框架中可能涉及到的主要问题做一个标注。其次，选择一个主管或者经验丰富的员工代表进行面谈，了解这项工作的整体情况以及各项任务是如何配合。对面谈主管、员工，现场观察者收集所有工作信息进行合并，并检查最初的任务和问题清单，确保每一项都有答案和确认。第三，工作分析人员要认真地检查整个工作职务描述，并在不是很清楚的地方做出标记，然后以小组的形式，把工作描述分发给所有面谈者和工作的承担者，以确定得到的工作描述是否是完整的和精确的。最后将收集到的工作信息整理、合并，在完善各方面的情况之后对此项工作进行文字描述，填写《香港AS公司工作说明书》（见表3-3）。

表 3-3 香港 AS 公司工作说明书

岗位名称		所属部门	
直接上级		有效日期	
直接下级			
工作目标			
岗位职责			
权限			
任职资格			

#### 四、 工作分析中要注意的方面

工作分析中要注意工作分析的程序中的一些问题和信息收集的一些细节。工作分析程序的过程中应该注意到的是：在确定工作分析的范围时，应该从两方面入手：一是决定工作分析的目的，二是确定工作分析的目标工作；在确定工作分析的程序时，要从三方面考虑：一是确定所需信息的类型，二是识别工作信息的来源，三是选择工作的具体步骤；在信息收集、分析时要注意四个方面：一是收集工作信息的完整性，二是仔细分析信息，三是要向组织报告结果，四是要定期检查工作分析信息；在工作分析方法评价时要以收益、成本与合法性为标准评价来分析并写出全面的工作分析结果。最后要注意的是所有工作分析和职位分析的结果随公司的实际情况是可以改变的。在信息收集有一些细节，比如：对工作的详细描述，要包括完成任务的计划、执行这项任务的原因、执行任务的时间、进行这项工作的程序、负责这项工作所需要的行为动作等。对实施工作中使用工具的要求包括工具清单、加工处理的材料、生产的产品、完成各项任务的支持等。对其他与工作相关方面的内容，包括员工与这项工作相符的特征技能、教育培训、态度以及完成这个工作的环境、企业中与这项工作有关情况、工作进度安排、激励措施等等。

## 案例 广州ET公司岗位标准控制程序

这是一家以招投标形式，承接大型农业建筑设施安装的公司，公司目前在昆明、武汉、天津、新疆等全国主要城市都设立了办事处。公司总部设在广州，下设有行政人事管理部、技术中心、生产工厂、采购管理部、市场管理中心、财务中心、调度中心等七个部门和四十多个岗位。现有固定员工为290多人，加上工程多的时候，在各地临时请的生产施工人员，人员最多的时候近400多人。一个建筑设施的工程，从承接到完成到交付客户使用，要经过勘测、设计、采购、生产、安装、施工、服务等众多过程，怎样才能控制好工程施工过程中的每个环节，最简单的办法就是要控制好每一个岗位的职责。为了做到这一点，ET公司投入了大量的人力和精力，规范了公司所有的岗位职责标准控制程序。经过实践，事实证明这个程序为公司的发展起到了很重要的作用。我们从如下几个方面探讨一下他们的做法。

### 一、明确岗位标准控制程序设立的原因

设立岗位标准控制程序原因主要是规范公司各级人员的岗位设置和要求。为员工上岗工作和公司选用人才提供依据，促进公司人力资源平台的建立和完善，规定公司里的每个工作岗位标准制定控制程序及格式和编写要求，适用公司各级人员（含临时工）岗位标准的制定。

### 二、各部门所要担当的职责

程序对公司里的每位员工和管理者都提出了要求。人事行政部负责归口公司各级人员岗位标准的控制，督促各部门制定和修订岗位的标准，并对落实情况进行考核，公司各部门配合；各部门主管

要积极配合员工完成岗位标准的制订，审核汇总各部门岗位标准，并指导岗位标准的落实执行；各总监负责批准岗位标准；各级员工必须明确任职岗位的要求，按照规定制订 / 修订岗位标准，并如实执行。标准由人事行政部起草，并负责解释和归口管理。

### 三、程序的实施和步骤

程序的实施步骤：第一，人事行政部结合公司经营计划和各部门职能对各部门的岗位设置情况进行访谈，针对不同岗位职能分析得出部门人员定编及人员的需求情况；反馈给各部门制定岗位标准。第二，各部门根据部门职能分解的职责和确定岗位，由任职员工负责起草本岗位的岗位标准，经部门主管审核，人事行政部会签后报主管工作的总监批准。岗位标准编写内容和格式要求按附录 A《岗位标准编写要求》的规定。第三，各部门制订的岗位标准经主管工作的总监批准后，由各部门内务秘书复制一式 3 份，一份本部门保存，一份送本岗位员工实施，一份送人事行政部门备案。第四，根据新入职员工转为正式员工后的第一个月（必要时）每年的 3 月份公司规定各部门对岗位标准进行系统地修订、其它部门职能或岗位设置发生改变时等几种情况进行修订。第五，岗位标准的修订必须要有相应的审批手续。第六，公司年度经营计划及部门年度工作计划文件和岗位控制程序以及关于岗位标准编写要求文件都为内部控制文件。科学的程序实施方法和步骤保证岗位控制标准的结果，所以岗位控制标准的工作都要严格按照以上要求进行规范实施和管理。

### 四、各岗位的标准编写要求

正式制定岗位标准由人力资源部统一印制表格并发放各个部门实施。岗位标准的内容编写的要求和说明格式如下：

#### 1. 基本要求

##### (1) 名称：

1) 岗位性质 + 头衔 / 称呼

2) 尽量与社会 / 行业相一致，便于交流；

3) 坚持名实相符原则，保持内部程序清晰；

4) 对外如市场营销等岗位可以灵活一些；

5) 所属部门：具体所在的最小单位。

(2) 岗位目的

1) 对组织的贡献；

2) 表现：目标 / 条件 / 活动；

3) 为什么目标。在什么条件下，做什么工作。

(3) 岗位关系

1) 对岗位有着重要影响的岗位或组织；

2) 内部：上级 / 下属 / 相关；

3) 外部：客户 / 竞争者 / 社区。

(4) 岗位责任

1) 应负责任的概念；

2) 岗位所需的连续最终结果；

3) 为达到目的而取得成果的活动领域；

4) 格式：为什么 + 做什么 + 什么程度 + 如何衡量；

5) 经验表明：每个岗位一般有 4—8 项；

6) 重要编排程序：按责任对岗位的重要性；

7) 注意岗位的级别：活动与最终结果的联系。

(5) 应负责任的主要特点

1) 涵括岗位的所有主要责任；

2) 如岗位无根本变化，责任无时间限制；

3) 具特殊性，描述明确的活动领域及结果；

4) 与岗位高度相关而非上级岗位或整个组织。

(6) 应负责任的内容

1) 每个责任，包括名称 / 直接目的 / 活动 / 程度 / 衡量标准；

- 2) 责任名称，一般概括为 4 个字；
- 3) 直接目的即活动的最终结果；
- 4) 活动指一个特定领域的工作内容；
- 5) 程度指每项责任是全部 / 部分 / 协助；
- 6) 衡量标准指如何量化考核每项责任的目的 / 最终结果。

(7) 管理岗位共同责任

- 1) 确定目标：收集信息 / 综合信息 / 计划 / 决策；
- 2) 实现目标：组织 / 协调 / 激励 / 指导 / 协助；
- 3) 评价目标：衡量 / 评价 / 改进；
- 4) 人力资源：招聘 / 培训 / 开发。

2. 岗位范围

- (1) 控制的人力资源：主管直接管理的人员数；
- (2) 控制的费用：可以直接审批的资金金额；
- (3) 控制的物资：主要指固定资产；
- (4) 授权 本职位可向哪个职位授权(上级向下、职位替代平级之间)；
- (5) 工作地点：分本部、公司之外；
- (6) 其他控制及涉及范围：本条例未能涉及到的事项以及岗位标准无法覆盖的事项。

3. 任职素质要求

- (1) 基本要求：年龄 / 健康；
- (2) 教育状况：学历 / 类别 / 专业 / 培训；
- (3) 工作经验：相关的工作年限 / 本组织工作年限；
- (4) 操作技能：计算机专业知识 / 技能；
- (5) 素质：工作能力 / 态度 / 价值观。

4. 薪资等级

按公司目前的三等八级保密工资体系给出该岗位相应的工资等级。

5. 其他与岗位有关的信息，如工作地点、工作环境及工作关系等需特殊说明的事项。

## 五、确定公司各岗位标准考核

编号：01

× ×有限公司		“ 总经理 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：对公司的工作全面负责					
2 工作关系： 直接上级：董事会 直接下级：公司全体					
3 岗位责任：					
序号 主要责任					
3.1	执行董事会决议，主持全面工作，保证经营目标的实现，按时足额地完成董事会下达的利润额、销售额、生产量等各项经营指标。				
3.2	实施经董事会批准的公司季度、年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案及薪酬制度。				
3.3	组织指挥公司的日常经营管理工作，在董事会授权范围内，代表公司签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜。				
3.4	决定组织结构和人事编制，决定各职能部门及高级职员的任免、报酬、奖惩，决定派往各办事机构人员。建立健全公司工作体系。				
3.5	根据生产和经营需要，决定聘请法律、经营管理、技术顾问，并决定其报酬。				
3.6	决定对成绩显著的员工予以奖励，调资和晋级，对违纪员工的处分，积极完成董事会交办的其它工作任务。				
3.7	审查批准年度计划内的经营、投资、改造和流动资金贷款及使用、担保的可靠性报告。				
3.8	健全财务管理，严格财务纪律，增收节支，开源节流，保证现有资产的保值和增值。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：	批准人：	
日期：	日期：		日期：	日期：	

编号：02

× × 有限公司		“ 副总经理 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：协助总经理完成工作任务					
2 工作关系 直接上级：董事会 直接下级：公司全体					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	协助总经理处理好公司内部事务，督促各种计划的按时落实与执行，公司各项制度的实施与督促执行，对违反制度的人和事给予制止并提出批评及处理意见提交总经理批准执行。				
3.3	协助总经理制订和完善生产、销售、增收节支以及公司未来发展计划，积极参与拓展、挖掘、开发新项目工作。				
3.4	协调内部各部门的整改；协助总经理做好生产管理以及对各项成本的总控制；对各部门提出的好意见及时上报总经理并做出处理。				
3.5	负责各部门工作的开展，督促、指示对公司重大事务的处理；协助总经理制订公司各项制度、年度收支及未来发展规划；督促完成董事会下达的全年生产、销售任务。				
3.6	积极协助配合其它部门工作，服从上级指挥，为公司增收节支当好总经理的得力助手。				
3.7	积极完成总经理交待的其它工作。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度 品质 价值观		4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：	批准人：	
日期：	日期：		日期：	日期：	

编号：03

××有限公司		“行政财务总监”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：全面负责公司的财务、行政、人事、后勤工作。					
2 工作关系 直接上级：总经理      直接下级：财务部经理、行政人事部经理					
3 岗位职责：					
序号 主要责任					
3.1	负责本范围各部门内的工作分配、调度、协调以及工作监督和管理。				
3.2	负责公司整体资金的宏观控制，具体按公司资金需求，适时做好融资工作，协助总经理做好资金的收、付使用审批工作。				
3.3	协助总经理做好对外联络工作，及时提供相关资料，尤其是对总部上报资料的审核，相关法律性文件与法律顾问之间的沟通与文件起草。				
3.4	负责公司各项管理制度的拟订与修改，提供相关性问题咨询，及时搜集好的建议和管理办法报告总经理颁布实施。				
3.5	负责股份结构调整，起草相关性文件，协助总经理做好公司股份改造、文件报送及相关性工作。				
3.6	负责行政、人事工作，按照部门人才需求计划，招聘合适人才；建立人才储备库，随时为人才的录用做好充足的准备；建立和管理人事档案，做好人事调干、晋级、加薪等工作。				
3.7	负责建立岗位职责，做好员工绩效考核工作；建立企业文化，增强企业凝聚力；关心员工生活，逐步提高员工的福利（包括：社劳、文化生活、调干、特困户的帮、技术攻关、高科课题的鼓励与扶持、优秀员工的奖励等等），加强企业与员工之间的沟通，增强员工归属感。				
3.8	负责劳资管理，处理劳资纠纷，协助生产部门做好安全生产的宣传、工作，随时向总经理报告安全生产情况。				
3.9	服从领导，积极配合其它部门工作，认真完成总经理交待的其它工作任务。				
4 任职素质要求					
知识 技能 经验	学历 / 专业 计算机操作 外语水平 专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度 品质 价值观		4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1
5 薪资等级      等      级					
拟制人：		部门主管：		会签：	批准人：
日期：		日期：		日期：	日期：

编号：04

× × 有限公司		“销售总监”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：全面负责公司的销售工作					
2 工作关系					
直接上级：总经理					
直接下级：市场部门、区域销售网点					
岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	负责公司总体销售目标制定和销售计划的组织实施。				
3.2	负责公司销售体系的建立、完善和管理。				
3.3	负责监督下属人员的绩效考核。				
3.4	负责公司销售成本的控制。				
3.5	负责国家对行业的新政策、新动向、新项目信息收集、处理。				
3.6	对下属大项目的支持。				
3.7	负责公司销售人员的培训计划。				
3.8	销售团队建设。				
3.9	负责销售市场、广告宣传的策化。				
3.10	对市场的预测、判断、对策。				
3.11	对合同的修改、审查。				
3.12	参加区域展览会。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业：				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：	批准人：	
日期：	日期：		日期：	日期：	

编号：05

× × 有限公司		“ 调度中心主任 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：全面负责调度中心的工作					
2 工作关系：					
直接上级：总经理					
直接下级：技术部、生产部、工程部					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	负责项目签约后的总体工作的安排。				
3.2	根据所签的工程合同按时完成工程安装工作，保证工程的安装质量。				
3.3	组织及协调设计、生产、安装等部门的具体工作。组织设计各部门的工作流程。				
3.4	制定项目的总体时间进度表，协助检查督促各部门按时保质完成任务。				
3.5	对项目进行过程及完工总结，根据总结情况及时提出合理化建议。				
3.5	根据项目的进度按时催收款项，与市场部协调有关情况配合收款进度的进行。				
3.7	协助各执行部门及时解决项目进行中出现各项问题，给出明确的解决方案。				
3.8	对下属各部门提出阶段性的目标，使下属部门人员的素质逐渐提高，达到理想化的工作状态。				
3.9	组织落实下属部门的培训计划及阶段性考核，提高公司的竞争能力。				
3.10	负责质量控制的各阶段工作安排，按项目总结，对质量进行控制。				
3.11	引导下属各部门提高客户服务认识，对市场、客户进行全方位支持。				
4	任职素质要求				
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：		部门主管：		会签：	批准人：
日期：		日期：		日期：	日期：

编号：06

××有限公司		“工程部经理”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期		年 月 日
1 工作目标：全面负责工程部的工作					
2 工作关系					
直接上级：调度中心主任					
直接下级：工程部内所有人员					
横向关系：技术部 生产部 财务部 市场部					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	负责项目施工前的一切技术及人员的工作安排和协调。				
3.2	必要时参与工程施工的合同谈判和实施工作。				
3.3	各工地的施工巡查，反映施工现场的实际情况及反馈各种信息。				
3.4	编制施工组织计划和本部门内的各种技术文件。				
3.5	负责本部门内的人员培训实施工作。				
3.6	负责项目施工的成本核算和控制工作。				
3.7	配合市场部做好项目收款和客户反馈工作。				
3.8	与项目经理和客户协调处理现场矛盾和问题，给项目施工提供最大的方便和条件。				
3.9	进行项目施工总结报告，考核各项目指标的实际运用情况，为各相关部门提供第一手资料。				
3.10	实地考察当地的生产及施工的情况，为项目的实施提供合理化建议。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：07

x x有限公司		“技术部经理”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：全面负责技术部工作					
2 工作关系：					
直接上级：总调度					
直接下级：技术部员工					
横向关系：生产部 工程部 市场部 财务部 行政部					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	根据调度中心的项目进度表，制定相应的技术资料完成时间表。				
3.2	按照技术资料完成时间表，严格检查各设计项目的进度。				
3.3	负责技术资料的审核工作，并签字认可。				
3.4	负责组织人员完成工程前的技术资料的交底工作。				
3.5	负责组织对设计方案的难点、疑点进行集体攻关，并提出正确的解决方案。				
3.6	对于加工及安装过程中所出现的技术性突发事件予以解决。				
3.7	项目完成后，进行本项目的技术总结会。				
3.8	负责新型产品的开发及原有产品的技术改造。				
3.9	负责编制技术设计方案。				
3.10	组织编制大型项目投标书并负责审核。				
3.11	制定完善本部门业务工作流程，并培训本部门员工遵照执行。				
3.12	掌握并推行国家版本的技术规范及标准。				
3.13	完成公司下达的产品经济性指标。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
	品质	4	3	2	1
	价值观	4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：		部门主管：		会签	批准人：
日期：		日期：		日期：	日期：

编号：08

××有限公司		“行政人事经理”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期		年 月 日
1 工作目标：全面负责公司的行政人事工作					
2 工作关系：					
直接上级：行政人事总监					
直接下级：公司所有部门					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	行政、人事、企业文化工作总策划与实施。				
3.2	制定、修改公司各项规章制度，提交公司办公会议讨论通过并监督实施。				
3.3	负责人员的招聘、录用、上岗、调配。				
3.4	负责公司人事行政档案的建立、重要文件的保管及公司大事记。				
3.5	负责公司绩效考核的具体实施和本部门绩效考核，并汇总各部门绩效考核成绩。				
3.6	负责企业文化的树立，制定企业文化计划，定期、不定期组织员工文体活动，增强团结进取的团队精神。				
3.7	根据企业的员工的需要，合理组织专业培训、素质培训及其它培训，并建立培训档案。				
3.8	工薪体系的制定，建立激励制度，调动全员发挥最大的潜能以及对本职工作的热情。				
3.9	熟悉特区劳动法及相关政策，负责及时妥善处理劳动纠纷。				
3.10	负责公司各种证件的办理。				
3.11	负责对本部门的工作分配、协调及工作监督和管理。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：09

××有限公司		“财务经理”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：全面负责财务部的工作					
2 工作关系：					
直接上级：行政总监					
直接下级：仓库保管、下属员工					
横向关系：市场部、技术部、生产部、工程部、行政部					
3 岗位责任：					
序号 主要责任					
3.1	负责对本部门的财务管理工作，以及对下属员工工作监督和检查。				
3.2	根据公司工作计划并结合企业实际情况，制定本企业财务制度，并组织实施。				
3.3	负责成本控制中心的各阶段的监督检查，及时总结各环节的成本控制情况。				
3.4	组织进行日常会计事务以及各项账务的处理，审核本企业各项财务收支，合理调度、使用资金。				
3.5	会同相关部门参与公司各项财产物资的收发管理、制订有关材料的消耗定额，费用定额，开支标准等，并监督执行。				
3.6	按规定定期对外（银行、税务、投资人）提供会计报表及有关资料，及时向企业领导提供会计信息，定期向董事会报告财务状况及经营成果，并接受指导监督，不断改进工作。				
3.7	定期进行财务状况分析，为经营决策提供可靠的财务信息资料。				
3.8	参与公司会计人员的招聘、任用，组织财务人员进行业务学习和思想教育，不断提高业务素质和工作水平，指导所属会计及采购人员的工作，并对公司相关部门进行有关的财务知识培训。				
3.9	和公司相关部门建立并管好、用好本单位财务档案。				
3.10	积极完成上级领导交办的其他工作，配合相关部门协助解决其他问题。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：010

x × 有限公司		“ 总经理秘书 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 行为标准：					
仪表整洁大方，言谈举止有礼、有节。					
不得泄露公司机密。					
维护公司利益。					
团结同事，不说不利公司团结的话，不做不利于公司的事。					
快速、准确、保密。					
2 工作关系：					
直接上级：总经理					
隶属部门：行政部					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	负责总经理日常事务安排。				
3.2	完成总经理交办的工作。				
3.3	协助新项目开展及适时监控。				
3.4	按总经理要求起草一些文件。				
3.5	向总经理汇报项目、行业新信息。				
3.6	积极协助其它部门的工作。				
3.7	负责总经理客户接待。				
3.8	负责总经理电话记录。				
3.9	负责总经理文印工作。				
3.10	总经理室文档的管理和收发。				
3.11	协助完成行政部交办其它任务。				
3.12	组织安排各类会议。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	_____能力	4	3	2	1
	_____能力	4	3	2	1
	_____能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：	批准人：	
日期：	日期：		日期：	日期：	

编号：011

××有限公司		“客户服务部主管”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期		年 月 日
1 工作目标:全面负责公司客户服务部工作					
2 直接上级:销售总监 直接下级:市场部、各区域办事处					
3 岗位职责:					
序号	主要责任				
3.1	及时将市场总监下达的指令传达给各大区负责人/大区销售助理。				
3.2	及时将大区负责人/大区销售助理的要求及工作汇报呈交市场总监。				
3.3	及时将最新的客户信息汇总呈报总经理、市场总监。				
3.4	2个月内将要实施的项目每周写一份跟进报告,上交营销总监及总经理。				
3.5	一年内将实施的项目每月写一份跟进报告,上交营销总监及总经理。				
3.6	负责搜集行业内的最新消息,定期以简报的形式上报市场总监及下发各大区。				
3.7	负责收集、整理、归纳市场行情、价格,以及新产品、替代品、客源等信息资料,提出分析报告,为部门业务人员、领导决策提供参考。				
3.8	负责对成本价格进行统计及分析,定期上报分析结果。				
3.9	管理市场部各种资料,做到资料完整归档,借阅有登记。				
3.10	及时根据客户情况修改标准合同,并及时向业务人员提供最新版本标准合同。				
3.11	每签订一个合同,要尽快将合同及项目建议书派发给财务部				
3.12	负责及时记录业务电话,并将其分配给相应区域的业务人员。				
3.13	负责公司对外媒体广告宣传。				
3.14	负责公司宣传品的制作。				
3.15	负责行业展览会预定及参展。				
3.16	负责公司网页的修改。				
3.17	负责客户接待工作,执行上级分配的任务。				
4 任职素质要求					
知识	学历/专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	专门知识/技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：Q12

× × 有限公司		“ 区域销售经理 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：全面负责区域销售工作					
2 工作关系：					
直接领导：销售总监					
直接下级：负责的区域销售业务员、销售助理					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	公司总的营销计划指导下，负责制定本销售区域内总体营销工作，包括营销方案的制定、营销计划的实施；并根据市场变化规律灵活调整。				
3.2	在公司各项管理制度指导下，负责整个销售区域业务运行、管理工作，包括财务、行政、从事的一切工作。				
3.3	分配、配合属下业务人员的工作；审核出差计划和业务人员的费用开支。				
3.4	建立区域客户档案，加强客户之间的沟通，稳定长期合作关系和信息渠道畅通。				
3.5	建立广泛的区域信息收集渠道，包括当地政府、同行业、竞争对手的新信息。				
3.6	协调与客户之间、内部之间的关系，对出现的问题进行沟通、解决。				
3.7	负责属下业务人员整体素质和业务水平的培训。对有潜力的员工制定“一对一”的帮带机制，重点培养。				
3.8	严格公司实施各项管理制度，奖罚分明，创造一种良好的、积极的、开放的工作环境。				
3.9	及时向市场总监反馈重点项目信息，与市场总监研究攻略方案，作出下步行动计划。				
3.10	实施下属人员的绩效考核并对绩效考核的实际成效评估和改进。				
3.11	重点项目失败，要认真分析失败原因，并写书面总结报告。				
3.12	每两月回一次公司对总经理和市场总监进行述职。				
3.13	在当地积极发展代理网络。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：013

××有限公司		“业务员”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：完成公司下达的销售任务，遵守公司各项规章制度。					
2 工作关系：					
直接上级：区域销售经理					
3 岗位职责：					
序号 主要责任					
3.1	认真贯彻执行公司销售管理规定和实施细则，努力提高自身推销业务水平。				
3.2	按照区域销售经理分配的销售任务，制定自己负责片域、年、月、周销售计划策略和实施方案及完成时间。				
3.3	认真、严格按照制定好的销售方案实施。				
3.4	进行所辖区域的市场调查与分析预测工作。				
3.5	重点负责所辖地区的市场调研与分析预测工作。				
3.6	积极完成规定或承诺的销售量指标，为客户提供主动、热情、满意、周到的服务。				
3.7	负责与客户签订销售合同，督促合同正常如期履行，并催讨所欠应收销售款项。				
3.8	对客户在销售和使用过程中出现的问题、必须办理的手续，帮助或联系有关部门或单位妥善解决。				
3.9	集一线营销信息和客户意见，对公司营销策略、广告、售后服务、产品改进新产品开发等提出参考意见。				
3.10	填写有关销售表格，提交销售分析和总结报告。				
3.11	做到以公司利益为重，不索取回扣，馈赠钱物上交公司，遵守国家法律，不构成经济犯罪。				
3.12	完成营销总监交办的其他任务。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：014

× × 有限公司		“ 质检员 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：保证公司所有销出去产品和购买进来的原料的质量。					
2 工作关系					
直接上级：总调度					
隶属部门：质检部					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	对重要的零部件进行首件检验				
3.2	成品入库前，应对该成品进行严格的抽检				
3.3	检查合格后方能开入库单入库				
3.4	保证原材料、零部件质量检验的准确率				
3.5	不能断定是否能回用的零部件和原材料需技术部书面认可后方能入库				
3.6	及时将质检进度反馈给相关部门，每周编制质检进度表				
3.7	协助生产部做好外协、内部管理工作				
3.8	遵守公司日常行政制度				
3.9	项目完成后做项目总结				
3.10	积极配合其他部门工作				
3.11	服从上级指挥				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：015

× × 有限公司		“ 采购员 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：以最优的价格购买质量最好的原料，满足生产的正常运行。					
2 工作关系 直接上级： 隶属部门：					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	编制项目工程计划、项目采购计划。				
3.2	保证采购物品的质量。				
3.3	材料代用经技术部确认并书面证明方可购买、入库。				
3.4	直发货物按时到达施工现场。				
3.5	采购的原材料按时入库。				
3.6	尽可能办理所有采购物品的合格证。				
3.7	采购计划发生变更时，编制采购计划附页经审核后递交财务部。				
3.8	及时将采购进度反馈给相关部门，每周编制采购进度表。				
3.9	外协工件时编制材料明细表、制作工件明细表，成品后编制提货工件明细表、余料明细表。				
3.10	定期咨询材料价位，寻找新供应商办理采购费用相应的文字审批手续。				
3.11	每种采购物品均提供 3 家以上供应商，财务部决定价格及厂家。				
3.12	项目完成后做项目总结。				
3.13	材料排序。				
3.14	索取供应商发票。				
3.15	积极配合其他部门工作。				
3.16	服从上级指挥。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
态度	4	3	2	1	
品质	4	3	2	1	
价值观	4	3	2	1	
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：	批准人：	
日期：	日期：		日期：	日期：	

编号：016

× × 有限公司		“ 出纳 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：					
2 工作关系：					
直接上级：总经理					
隶属部门：行政部					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	主要负责会计已审核的原始凭证并报账。				
3.2	出纳日记账的记录，备用金的管理及收付事项，货币资金及有价证券管理。				
3.3	登记现金和银行存款明细账、编制现金收支月报表，领导交办的其他事项。				
3.4	负责公司与其他往来单位和个人信用管理，对各种应收、应付账款和其他应收款的审核。				
3.5	保持真实可信，并会同销售业务人员及时催账。				
3.6	工资表编制及发放。				
3.7	协助会计报税，买发票，办理其他有关的税务工作。				
3.8	积极配合其他部门的工作，领导交办的临时性工作。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	_____ 能力	4	3	2	1
	_____ 能力	4	3	2	1
	_____ 能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级：      等      级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：017

××有限公司		“仓管员”岗位标准					
部门名称：		修订号	实施日期		年 月 日		
1 工作目标：负责仓库的管理工作							
2 直接上级：							
3 岗位责任：							
序号	主要责任						
3.1	货物入库管理：仓管员依据发票或货物采购清单，对进仓货物逐一清点核对或过磅验收，填写验收单，一式三联，一联留存，一联随送货单或发票交采购人员，一联交财务；零星临时采购物品须有有关部门主管签字，才能办理入库；外协加工材料应对照来货数量与送货单核对数量与过磅验收单入账。						
3.4	材料领用：项目生产加工材料领用须凭生产经理签字的派工单发料，加工完成入库应核对入库数量是否与定额单上数量相符，追加领料，须凭总调度、生产部经理签字，方可发料，同时收回废料及多余材料。						
3.5	外协加工：发往外协单位加工的货物，应填写送货单。一式三联：一联随货物交外协单位，一联仓库待外协单位收货签回后留存。送货单上应注明材料数量、名称，以备加工完后查验。在核对外协单位发回完工材料时，依检验合格单开入库单。						
3.6	发货：根据技术部提供的工程料单、总调度签发的出货书面通知，填写发货清单，发货清单上须有货物承运人、仓管员、生产部经理三人签字。发货完毕，凭发货清单开出库单，一联月底交财务，一联留存。						
3.7	出入库完成后，应及时登记材料账，并结出材料库存数量及金额，月底将盘存表交财务。						
3.8	仓管员经常核对账、物、库存情况，确保正常库存，协同采购员进行正确的储备，对缺少部分及时向采购部报告。						
3.9	收集保管生产废料，协同计财部进行处理，处理收入上交计财部。						
3.10	提前做好发货准备，发货员要根据材料清单到仓库提出材料，对品种、规格、数量核查无误后方可在出库单上签字，做到不乱、不误。所有物品提前打好包装，标签上注明品名、规格、数量。						
4 任职素质要求							
技能	计算机操作						
经验	外语水平						
能力	_____	能力	4	3	2	1	
	_____	能力	4	3	2	1	
	_____	能力	4	3	2	1	
5 薪资等级： 等 级							
拟制人：		部门主管：		会签：		批准人：	
日期：		日期：		日期：		日期：	

编号：018

××有限公司		“成本会计”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：					
2 工作关系：					
直接上级：总经理					
隶属部门：行政部					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	厂材料进、出管理，登记材料库存明细账，入库材料单的核对。				
3.2	核查仓库材料出入库手续、数量、计量单位、计价是否按规定执行。加工件的材料定额跟踪及核对，发货单与工程料单的核对，工程料单与工地现场采购费用单的核查。				
3.3	加工件、半成品件的成本核算，工程项目的成本核算分析。				
3.4	负责协助发货员做好发货准备并协助发货。				
3.5	根据总调度发货通知的时间发货，联系运输公司并协助组织搬运工装货，负责运输费用报销。				
3.6	材料、生产成本、制造费用、工程项目成本的归集、分配以及生产定额的计算和工人定额工资的结算，同时进行全面成本分析。				
3.7	负责公司本部的正确申报纳税，买发票，提交税务部门所需有关资料。				
3.8	积极配合其它部门工作以及领导交付的其他任务。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专业知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
	品质	4	3	2	1
	价值观	4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：019

× ×有限公司		“ 施工员 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：					
2 工作关系：					
直接上级：工程部经理					
3 岗位职责：					
序号	主要责任				
3.1	负责工程现场施工安装工作并保证施工质量。				
3.2	负责与甲方及安装（施工）队进行现场组织及协调工作。				
3.3	负责某些项目施工合同的谈判及签订工作。				
3.4	对项目进行承接或指导安装及其相应的一切工作。				
3.5	负责提供施工现场的技术数据，施工数据及外协费用等。				
3.6	负责反馈施工现场的实际情况及其各种建议。				
3.7	负责甲方人员对产品使用的专业培训。				
3.8	负责项目施工的总结报告。				
3.9	参与制定项目的施工组织招标、会审及施工进度计划。				
3.10	加强自我培训，提高业务水平。				
3.11	与技术部、市场部、生产部及相关部门的人员沟通信息并提供相应的施工现场信息。				
3.12	自学与培训相结合，加强业务学习，包括钢架安装，设施的使用及安装，电器的使用与安装等。				
3.13	遵守公司的考勤制度，打卡上班。				
3.14	总结施工经验并形成文字。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级：        等        级					
拟制人：		部门主管：		会签：	批准人：
日期：		日期：		日期：	日期：

编号：020

××有限公司		“生产部经理”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：					
2 工作关系：					
直接上级：					
隶属部门：					
3 岗位职责：					
序号	主要责任				
3.1	接受生产调度中心的领导及安排，负责工程项目生产制作过程中的全面工作。				
3.2	参与工程项目的技术会审（交底）工作，给相关部门提供合理化建议，以便保证工程项目的顺利完成。				
3.3	项目清单下达后负责组织生产人员，核实相关材料到位情况，按生产进度要求，安排工作前、后、缓急制作。				
3.4	负责联系外协委托加工，做到委托时对比三家，对三家的资质、加工能力、加工费用做调查，把情况报上级，并负责外协单位与公司相关部门的关系。				
3.5	负责制定加工工艺，处理加工过程中出现的各种问题，协调与相关部门的关系。				
3.6	负责控制内部加工的质量，解决影响加工质量的各种措施。				
3.7	负责生产过程中的安全措施。				
3.8	负责组织协调工程工件的包装、装卸。				
3.9	负责建立生产进度、安全、质量等规章制度。				
3.10	设备的日常维护保养。				
3.11	负责控制生产成本、组织革新、提高效率，对有能力加工的构件尽量安排自己加工，减少外协费。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：	部门主管：		会签：	批准人：	
日期：	日期：		日期：	日期：	

编号：021

× × 有限公司		“生产班长”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：					
2 工作关系：					
直接上级：					
隶属部门：					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	接受生产部的领导及工作安排，按时、按质、按量完成制作任务。				
3.2	负责派工单、图纸、料单的核准工作。				
3.3	按生产进度要求合理安排前、后、缓、急制作。				
3.4	负责工作场地的文明生产，每天督促生产人员及时清理场地。				
3.5	团结协作，处理好班内人员之间的协调关系及出现的各种问题。				
3.6	负责制作过程中及时解决影响加工质量的各种措施，并严格执行三检制。				
3.7	杜绝浪费，合理用料。				
3.8	及时处理不安全的隐患，做到安全生产。				
3.9	积极提合理化建议，不断创新，努力提高工效。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级：      等      级					
拟制人：	部门主管：		会签：	批准人：	
日期：	日期：		日期：	日期：	

编号：022

× × 有限公司		“ 生产部员工 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：					
2 工作关系：					
直接上级：					
隶属部门：					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	遵守公司各项管理制度和劳动纪律。				
3.2	服从领导及班长安排，保质保量完成制作任务。				
3.3	遵守各机械设备的操作规程，保持设备的正常运转，危险物品没有经过培训的人员不得随便使用。				
3.4	保持生产区及宿舍的整洁卫生，完工后及时收拾余料，可将余料堆放到指定地点并及时反馈余料数量。				
3.5	爱护工具、量具，不得到处乱丢，完工后及时收回工具箱。				
3.6	团结互助，积极发挥个人专长，努力创新提高工作效率。				
3.7	必须做到安全生产，严禁违章操作，特别是移动电缆，使用前必须检查是否有漏电现象，完工后收拾整理，不得乱摆放，下班后关闭电源。				
3.8	必须完整地填好生产定额记录。				
3.9	保证产品合格率				
3.10	提高产品合格率				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级：		等 级			
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：023

××有限公司		“主管会计”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期		年 月 日
1 工作目标：					
2 工作关系：					
直接上级：					
隶属部门：					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	根据公司工作计划并结合企业实际情况，制定本企业会计制度，并组织实施。				
3.2	进行日常会计事务以及各项账务的处理，负责组织办理本企业财务收支，合理调度、分配、使用资金；并进行财务分析。				
3.3	会同相关部门参与研究固定资产、材料产品等收发管理核算制度、办法和有关材料的消耗定额、费用定额、开支标准等，并监督执行。				
3.4	按规定定期对外（银行、税务、投资人）提供会计报表及有关资料，及时向企业领导提供会计信息，定期向董事会报告财务状况及经营成果，并接受指导监督，不断改进工作。				
3.5	适时进行各项成本的总监控（包括采购、运输、生产、外协加工以及费用开支审核等）。				
3.6	负责材料供应商、外协加工单位应付款的管理。				
3.7	定期进行投资项目财务分析、财务预测，为经营决策提供资料；定期进行成本核算。				
3.8	参与会计人员的招聘、任用，组织财务人员进行业务学习和思想教育，不断提高业务素质和工作水平，指导所属会计人员的工作。				
3.9	配合公司相关部门建立并管好、用好本单位财务档案。				
3.10	积极完成上级领导交办的其他工作。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	_____能力	4	3	2	1
	_____能力	4	3	2	1
	_____能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
	品质	4	3	2	1
	价值观	4	3	2	1
5 薪资等级：        等        级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：024

× × 有限公司		“调度中心秘书”岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期		年 月 日
1 工作目标：					
2 工作关系					
直接上级：					
隶属部门：					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	调度中心日常工作中文件的保存、复印，资料的发放。				
3.2	协助总调度按时催收项目应收款项。				
3.3	协助总调度制订发货通知单。				
3.4	协助总调度制订周报表、月报表。				
3.5	调度中心例会负责会议记录及整理。				
3.6	协助总调度对项目进展的控制。				
3.7	协助总调度完成项目过程中出现问题的解决。				
3.8	协助总调度对设计、采购、生产、工程等各环节的管理。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度 品质 价值观		4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：		部门主管：		会签：	批准人：
日期：		日期：		日期：	日期：

编号：025

× × 有限公司		“ 清洁工 ” 岗位标准			
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：清洁工负责公司的环境卫生，做到“主动、勤扫、勤擦”保证场地清洁。					
2 工作关系：					
直接上级：			隶属关系：		
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	公司门户开关：每天上班开公司大门和各经理室房门，并打开窗户通风换气，下班关好所有门、窗后，检查无误无漏方可离开，掌握好公司门户钥匙，不得交予其他人员。				
3.2	公司内部台面、桌椅的清洁，保证台面、台的侧面和桌椅无尘、无迹、无印，烟灰缸的清洁。				
3.3	公司内所有玻璃的清洁，保证无印、无迹、无尘。公司内杂物的合理摆放。				
3.4	公司内部垃圾的清理，中午和下午各一次，垃圾不得堆放在洗手间。				
3.5	公司内部洗手间卫生的维护、厕纸的更换，保证台面和洗手池的干净，厕所内厕纸不断，无臭无味。				
3.6	清洁用品、用具的采购、使用、管理，每月统计上报。				
3.7	公司内盆栽的浇水、修护、保证泥不外溅叶面清洁，保证无灰尘。				
3.8	公司内所有饮水器用水的及时更换补充。				
3.9	上班前电源开启，下班后电源的关闭，天棚灰尘、蜘蛛网的打扫。每日报纸的收取管理，分类归档。				
3.10	协助前台接电话、复印、传真。				
3.11	负责公司内基础设施的检查和及时维修，应当天解决，最迟不得拖过两天。				
3.12	公司人员有紧急加班任务时，经批准的加班申请单交给清洁工，清洁工无条件陪同加班，待加班人员下班后方可关门下班，清洁工有权拒绝未经批准的加班申请。（要加班需申请，如无申请 8：30 关闭公司大门）				
3.13	服从主管安排，认真执行主管委派的其他临时性任务。				
4 任职素质要求					
态度	4	3	2	1	
品质	4	3	2	1	
价值观	4	3	2	1	
5 薪资等级：        等        级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：026

x × 有限公司		“前台文员”岗位标准			
部门名称：		修订号	实	施日期	年 月 日
1 工作目标：					
2 工作关系					
直接上级：					
隶属部门：					
3 岗位职责：					
序号	主要责任				
3.1	前台人员上班时必须保持仪表整洁，服饰整齐端庄、搭配协调，头发梳理整齐不零乱，需化淡妆，忌浓妆，指甲干净，不留长。				
3.2	对内对外应举止大方，文明有礼，态度和蔼，热情周到。				
3.3	负责公司所有客人的第一站接待：				
A	凡与公司业务无关人员应拒绝入内。				
B	接待公司客人应先礼貌让座，再通知部门相关人员是否接见，如接见则将客人领入洽谈室并倒水。				
3.4	负责来电转接，接电话时应先问好，然后道上公司名称，通话简洁明了，讲究礼貌。				
3.5	前台电脑由前台个人使用和保管，用于直属上级主管委派的各类文函的处理、输入、打印，不得用于玩游戏、上网。				
3.6	管理总台传真机，收到传真后第一时间将其交收件人，外发的传真应在第一时间发出，每月汇总。				
3.7	管理复印机的使用，每月汇总。				
3.8	负责订购出差的机票、火车票、车票，每次订购做记录，每月汇总。				
3.9	负责名片、工作牌订制和公司邮件收、发，每次均做记录，每月汇总。				
3.10	负责报刊杂志的订、借事宜，建立完整的报刊杂志档案。				
3.11	帮助有需要的员工订午餐。				
3.12	上班时间禁止在前台聚众喧哗或吃零食。				
3.13	上班时间尽量不打私人电话，打私人电话每次不超过三分钟。				
3.14	上班时间不看与工作无关的书籍。				
3.15	积极完成直接上级主管分配的临时性任务。				
4 任职素质要求					
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度 品质 价值观		4	3	2	1
		4	3	2	1
		4	3	2	1
5 薪资等级： 等 级					
拟制人：		部门主管：		会签：	批准人：
日期：		日期：		日期：	日期：

编号：027

× × 有限公司		“ 保安员 ” 岗位标准			
部门名称		修订号	实施日期	年 月 日	
1 工作目标：					
2 工作关系					
直接上级：总经理					
隶属部门：行政部					
3 岗位责任：					
序号	主要责任				
3.1	负责工厂的全面保卫工作，防盗、防火。				
3.2	对工厂的所有财产、材料进出进行登记。				
3.3	外来人员未经同意不得进入厂内，批准后办理登记手续。				
3.4	负责厂院及休息室的卫生。				
3.5	负责对在厂内吵闹、打架等行为随时采取措施，控制事态发展。				
3.6	负责职工上下班打铃，如发现迟到、早退者按时登记，报生产部考核。				
3.7	上班时不准躺卧、看小说，夜班要巡逻，不准睡觉。如发生被盗，按财务损失额扣罚工资，甚至开除。				
3.8	负责接打电话，工作时间禁止私用电话。(特殊情况除外)				
3.9	发货前协助仓库打包。				
3.10	负责热水器烧水、开水供应。				
3.11	工厂 邮件的收发。				
3.12	与仓管人员一起在发货之前根据发货清单清点货物数量。				
3.13	负责完成当地治安所辖区下达的各种安全保卫防火防盗任务。				
3.14	平时要勤于练习各种防火、防盗设施和设备的使用。				
4 任职素质要求					
知识	学历 / 专业				
技能	计算机操作				
经验	外语水平				
	经验				
	专门知识 / 技能				
能力	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
	能力	4	3	2	1
态度		4	3	2	1
品质		4	3	2	1
价值观		4	3	2	1
5 薪资等级：        等        级					
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：
日期：	日期：		日期：		日期：

编号：028

××有限公司		“司机”岗位标准				
部门名称：		修订号	实施日期	年 月 日		
1 工作目标：						
2 行为标准：						
3 工作关系						
直接上级：总经理						
隶属部门：行政部						
4 岗位责任：						
序号	主要责任					
4.1	司机负责车辆的驾驶、保养、维护，对车辆要做到“三勤”：勤清洁、勤检查、勤保养。					
4.2	行车时做到“四不”：不挤、不钻、不抢、不快，树立良好的职业道德，文明行车，确保行车安全，如有违章，罚款自负。					
4.3	凡出车须有车队队长签发的派车单，服从工作需要，做到随叫随到，不得擅自离岗。					
4.4	汽车在定点加油，一车一加油本，每次加油均做好记录。					
4.5	一车一档案，每次出车均须记录行驶里程、行车时间、车辆使用情况，维修保养也须清楚登记。外出办事 10:00 以前将车开回公司停车场。					
4.6	负责按时缴纳车辆养路费、保险费、车辆年审等每年例行工作事项。					
4.7	车辆更换零件或修理，须事先上报部门经理和总经理审批，如需更换零件，修理后须交回旧件，连同发票一起报销。					
4.8	司机不许私自出车，否则，按发生行驶里程及时间补交成本费用，并处以纪律处分甚至开除。					
4.9	司机不许将车给无证人员驾驶，否则处罚同上。					
4.10	司机违反交通规则导致扣证、扣车、罚款等，其责任和费用由司机本人承担。					
4.11	协助部门负责人完成各类证照办理中简单的发送任务。					
5 任职素质要求						
专门知识 / 技能						
能力	_____	能力	4	3	2	1
	_____	能力	4	3	2	1
	_____	能力	4	3	2	1
态度			4	3	2	1
品质			4	3	2	1
价值观			4	3	2	1
6 薪资等级： 等 级						
拟制人：	部门主管：		会签：		批准人：	
日期：	日期：		日期：		日期：	

# 第四章

## 建立企业人力资源的招聘、 录用、离职机制

- 企业通用的人力资源招聘机制
- 新加坡 JYB 公司招聘管理程序
- 珠海 VB 公司录用入职控制程序
- 澳门 CN(集团)有限公司离职控制程序

## 第一节 企业通用的人力资源招聘机制

人才招聘是指通过各种信息途径寻找和确定企业的工作候选人，以充足的质量和数量来满足企业筛选需要的过程。

### 一、目前企业通用的人力资源招聘方式

#### 1. 在企业内部招聘

当企业有空缺职位时，通常在公司内部张贴广告，说明职位的工作内容和工作规范、标准及薪资，说明工作机会的性质、任职资格、主管情况、工作时间等内容。这样可以降低招聘人力成本，又可以使内部员工通过努力工作达到晋级的目标，鼓舞企业内部员工士气。

(1) 查看员工档案记录。企业将每一个员工的详细档案资料输入电脑，要补充新职位和填补职位空缺时，使用部门的经理或人力资源经理可以从数据库中寻找各方面条件相匹配的人的信息。这样既增加了企业系统内人员的流动机会和晋级机会，又降低了外部招聘的费用。

(2) 在内部发出招聘信息。在企业公告栏、企业内部杂志、电子邮件、直接邮寄物中张贴、传达空缺职位的信息，帮助员工申请更高级的职位，使员工职业生涯更上一层楼。

#### 2. 从社会上招聘

当企业中某一职位上的员工因离职、晋升或调换岗位等原因离开该职位时，企业必须要从外部招纳新的员工来填补这个空缺职位称为外部招聘。

(1) 媒介广告招聘：通过媒体刊登广告，向外传递招聘信息，它的优点是能够在一定地区将信息传递给大量正在找工作的人，价格相对便宜。缺点是它无法使公司有针对性地招聘具有特定技能水平的人才。

(2) 人才市场：因人才市场有人才比较集中、覆盖面较广等特点，所以人才市场是许多企业招聘人才的重要途径。

(3) 中介机构服务：通过收费的方式为客户的特殊需求提供服务。

(4) 猎头公司：主要为一些高级人才搜寻公司或为公司寻找一些特殊技能的高级人才。

(5) 教育学院：一些企业将寻找初级人才的目标放在一些经过挑选的大中学校。

(6) 网络招聘：随着计算机的普及及因特网的发展，企业是一些专业的人才招聘网上发布招聘信息，一些寻找工作的人才，通过上网将自己的资料更加详细、快速地向招聘企业传递。

## 二、企业人力资源招聘工作的基本内容

### 1. 招聘决策

当企业重要工作岗位和其他工作岗位出现空缺时，企业管理层做出招聘的决定过程叫招聘决策。招聘决策要体现少而精、宁缺勿滥、公平竞争等原则；招聘决策内容要兼顾招聘什么岗位、多少人、岗位的具体要求、用什么载体发布招聘信息、确定什么部门对应聘者进行测试、招聘预算、结束招聘的时间以及新员工何时到位等信息；招聘决策的运作要经过用人部门提出申请、人力资源部门进行审核到最高管理层的决定等几个步骤，所以企业的招聘决策要适合企业发展的需要以及满足招聘的合理化和科学化。

## 2. 工作分析

工作分析的目的是确定岗位的任务及岗位对人员的素质要求。在写招聘启示之前，招聘负责人应该对招聘岗位进行工作分析，罗列出所要招聘职位的名称、工作内容、工作能力、年龄、性别、学历、职称、工资等信息，然后根据工作分析表制定招聘岗位的说明书（见表4-1），明确岗位的任务，制定面试计划，提出测试的问题等。

表4-1 岗位说明书

岗位名称		所属部门	
工作内容说明书			
任职资格			

## 3. 预测所需员工数量

（详见本书第三章 企业人力资源储备需求预测方法）

## 4. 制定招聘简章（见表4-2）

招聘简章是企业招聘的启示，又是招聘的宣传广告。在起草招聘简章时要罗列企业的概况、招聘的工种及岗位的工作内容、招聘名额、对象、条件、工作地点、报名时间地点、证件、考试时间地点及试用期和录用后的待遇等信息。招聘简章用词恰当、简洁、清楚，招聘条件要定得合理，薪水待遇要真实介绍，不能吹嘘夸大，有违事实。整个简章热情洋溢，富有吸引力，让观看者感到企业的诚意和正规。

表 4-2 招聘简章

<p>× × 有限公司招聘启事</p> <p>本公司是一家集研发、生产、经贸为一体的民营高科技企业。公司秉承“生活享受科技”的宗旨，主要产品为汽车行使防撞系统、汽车防盗器。公司于 2001 年通过 ISO9001 质量管理体系认证，并于 2002 年通过欧盟 EL 汽车电子产品认证。现因公司拓展业务的需要，特诚聘英才以下职位人员：</p> <p>1. 行政及人力资源高级主任（一位）</p> <p>要求：1) 具有相关工作经验四年或以上；</p> <p>2) 行政及人力资源管理专业，本科学历；</p> <p>3) 年龄 27-40 岁，性格开朗；</p> <p>4) 良好的中英文沟通能力及书面写作能力；</p> <p>5) 熟悉各类办公软件。</p> <p>2. 健康、安全和环保主任（三位）</p> <p>要求：1) 具有相关工作经验三年或以上；</p> <p>2) 工程类专业，大专以上；</p> <p>3) 年龄 27-39 岁，具有强烈的责任心；</p> <p>4) 良好的中英文沟通能力及书面写作能力；</p> <p>5) 熟悉计算机操作。</p> <p>以上职位相关薪资待遇面谈。公司提供良好的职业发展空间及培训机会，提供员工宿舍及膳食。</p> <p>工作地点：× ×</p> <p>有意者请带履历及相关证件到本公司面试。一个月有效</p> <p>联系电话：× ×                      传真号码：× ×</p> <p>E-mail：× × × × × ×              联系人：× ×</p>	
---	--

## 5. 发布招聘信息

招聘前期的准备工作已基本完成，这时企业要寻找合适的媒介将招聘信息发布出去。为了提高信息发布的质量，扩大信息发布的影响面，吸引较多人才，达到企业选择人才的目的，信息发布不能随意发出，要结合发布面要广、发布要及时、发布讲方向、慎重选媒体等招聘广告发布原则。

## 6. 进入招聘程序(见图 4-1)

招聘信息发出之后，应聘者报名后，可向人力资源部索取申

请表格，应聘申请表格的内容包括：应聘人姓名、性别、年龄、家庭情况和住址、婚姻状况、文化程度、职业资历、工作经历等应聘者的个人信息。招聘者从中仔细筛选，初步挑出与招聘职位要求相适应的申请，并把不符合条件的人删除；对符合及接近任用条件求职者的材料由人力资源部和用人部门复审；人力资源部通知面试人；专业测试和笔试；对应聘者的评价表；人力资源部最后决策（对照招聘决策、参考测试结果、确定初步人选、查阅求职者档案资料、进行体检、确定最终人选）；发出录用通知；录用人办理报到；录用人进入试用程序；招聘总结（见表 4-3）；招聘结束。

图 4-1 企业人力资源招聘的程序

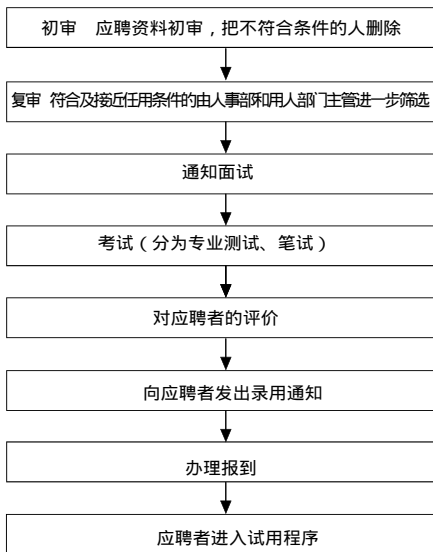




表 4-3 招聘总结

岗位名称		所属部门	
招聘计划			
招聘进程			
招聘结果			
招聘费用			
不足之处			
总结人			
领导批复			

## 第二节 案例分析

### 案例 新加坡 JYB 公司招聘管理程序

该公司是新加坡的一家科技企业,主要从事光纤通信器件生产和销售。公司目前共拥有 2000 多名员工,在 1998 年时建成了现代化的办公场地和生产线,器件的年产量已达到 180 万个。企业充分依靠新加坡人力资源的优势和良好的商业氛围,全力打造本行业的新航母,而科学合理的招聘、录用管理体系为企业高速发展提供高素质的人才。以下是该公司的招聘管理的具体做法。

#### 一、招聘管理的基本事项

在做招聘管理程序之前一定要将下面几个问题搞清楚。第一,招聘管理的目的,也就是说为什么要招聘人员?一般大多数企业的回答都是在增加生产量的情况下,增加劳动人手。各个企业的情况不同,但招聘的目的大都是一样的,就是通过科学的招聘方式,满足企业对人才的需求。第二,招聘方式。招聘的方式现在有许多种,比如:网上招聘、人才市场招聘、推荐、委托猎头公司、公司内部招聘等,每一种招聘方式有优点,也有它的缺点。我们一定要结合自己公司的实际情况选择出最适合自己的招聘方式。第三,招聘的原则。各公司根据工作性质的不同对人员的要求也不同,有的希望招聘到有能力强的人,有的希望招聘到听话的人,事实上每个人都有优缺点,各方面都比较出色的人毕竟是少数,只要应聘者的技能和招聘职位的技能相符或者具有学习的能力,招聘应从因事择人、用

人所长几方面多多考虑。比如性格上，选择具有诚信原则、团队精神和努力工作，具有判断力和工作持久力的个人；从动机上，寻求具主动性和渴望工作的人；从知识上，需要技术人员和销售人员有相应的经验；从技能上，要求员工具有承担多项工作的能力，是快速学习者，同时具有领导力。不管选择什么样优秀的人才，智力比知识重要，素质比智力重要，觉悟比素质更重要。

## 二、招聘操作过程和各管理人员的职责

招聘过程是一项非常重要而又非常繁琐的工作，从招聘人员的决定到录用人员的试用，招聘工作并没有结束，只有到所招聘的人员确定为公司所能用人员，而不只是简单的公司所需要人员，只能说这次招聘任务目前已基本完成，JYB 公司招聘操作过程（见图 4-2）：首先，申请增加人员的部门填写《新加坡 JYB 公司部门申请招聘员工表》（见表 4-4）交人事部。其次，人事部会同用人部门对该岗位进行职位分析，确定岗位任务和责任，并就酬劳、考核内容及培训进行落实。填写《新加坡 JYB 公司职位说明书》（见表 4-5）。第三，设计、发布招聘广告。第四，通过各种渠道收集应聘人员资料并根据《新加坡 JYB 公司不同岗位对人员的不同要求》（见文件 4-1）初步筛选人员。第五，电话进行初步了解，通知面试。第六，面试人员填写《新加坡 JYB 公司申请职位登记表》（见表 4-6），人力资源招聘工作人员根据《新加坡 JYB 公司招聘时面试要问的 36 个问题》（文件 4-2）与其初步面谈并用《新加坡 JYB 公司适合性测验表一、二》（见表 4-7）测试应聘者的素质与技能。第七，人事部和申请部门与应聘者深入面谈。过程中观察应聘者 and 察看其以前的工作日记等资料，在完成后如实填写《新加坡 JYB 公司面试评价表》（见表 4-8）。第八，人事部审查申请人背景和资料。第九，有

关主管人员根据《新加坡 JYB 对应聘人员决定录用时要考虑的因素》(见文件 4-3) 决定应聘者是否被录用。第十,人力资源部通知录用人员正式试用时间。在这个过程中人力资源部负责组织协调人员招聘事宜,各用人部门经理负责对招聘人员的专业测试,人事总监负责对招聘人员的审核,总经理负责对招聘人员最后的批准。

图 4-2 新加坡 JYB 公司招聘流程图

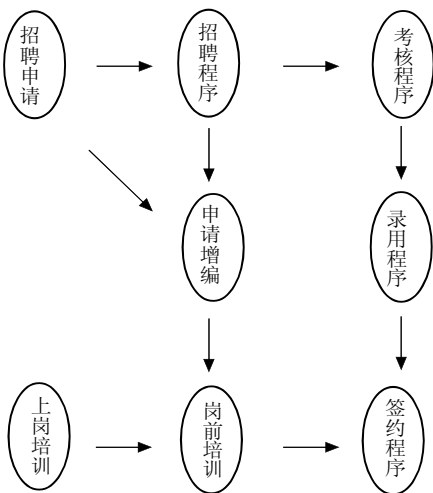


表 4-4 新加坡 JYB 公司部门申请招聘员工表

申请单位						申请日期				
申请人数		职 位 名 称				原有人数				
职务类别		原有	新增	永久	临时	职员		工人		
雇用事由										
拟核工资		试用期间		正式				津贴		
姓名		年龄		最低				最高		
教育程度										
特别训练										
聘用 人员 条件		工 作 经 验	种类	程度或年数	种类	程度或年数				
其他能力										
直接主管：					拟到职日期：					
核 示		审核		申请人						
承 办										



表 4-5 新加坡 JYB 公司职位说明书

岗位名称				所在部门
直接上级				
直接下级				
相关部门				
任职资格	学历		年龄	
	专业		品质	
	态度		价值观	
	技能			
岗位职责				
岗位职限				
制订人			审核人	
批准人			实施日期	

### 文件 4-1 新加坡 JYB 公司不同岗位对人员的不同要求

#### 1. 行政人员

在公司中文员、秘书之类都属于行政人员。行政人员的许多工作是服务性工作，大部分工作比较琐碎，并且涉及各个方面。由于行政人员要为公司所有员工服务，所以首先要求行政人员有较好的服务意识，乐于为大家服务。同时，要求行政人员有较好的条理性，能够把头绪繁多的事务性工作处理好。另外，还要求行政人员有一定的应急能力，能够迅速地处理一些应急的事情，保证工作的顺利进行。随着办公自动化的普及，行政人员要有一定的办公设备操作知识，如复印机、传真机的操作等等，还要懂得使用电脑进行文字处理和表单设计。

#### 2. 销售人员

销售人员负责公司产品的销售工作，销售的产品可能是公司自行开发产品，也可能是代理产品。销售人员的最终工作目标是完成公司下达的销售任务，并与客户建立长期稳定的商务联系。销售是一件很辛苦的工作，有时为了一个合同可能要经过很长时间的的努力。所以，公司要注重销售人员坚韧不拔的意志。销售人员还要有一定的形象和得体的谈吐，这些可以博得客户的好感，增加客户的信赖程度。另外，还要求有关于产品的相应的专业知识，这样才能对产品进行深入的理解，从而提高销售业绩。除上述几方面，招聘销售人员时，以往的销售业绩记录也非常重要。

#### 3. 公关人员

公关人员的职责是为公司的整体形象进行宣传。比如展览

会、洽谈会等会议的会务准备和布展、各种项目材料的申报等等都属于公关人员的工作。公关人员往往代表着公司的形象，公关人员要与各行各业的人士打交道，所以要有一定的语言表达能力和待人处世技巧。公关人员还需对公司的历史、管理理念、产品状况、技术情况等有较深入的了解，以便随时能向各种人士正确地介绍公司的各项情况。公关人员还需要有良好的文字表达能力，以撰写公司宣传材料和项目申报材料。

#### 4. 技术人员

在许多高新技术或以技术为导向的企业里，技术人员的角色非常重要，技术的领先性和创新性为这些公司的进一步发展打下了基础。在许多公司中，对技术人员的招聘要比其他人员严格，一些公司对技术人员可能会采取笔试的形式来进行技术考核。在招聘技术人员时，要注意应聘人员的技术素质和专业形象。另外，要注意应聘人员对技术的执着和兴趣，因为现代高科技技术在飞速发展，很多新兴的技术需要在工作中不断地学习和提高，只有对技术有着执着追求和浓厚兴趣的人才能适应这种变化，从而为公司的技术创新做出贡献。

表 4-6 新加坡 JYB 公司申请职位登记表

应聘者姓名：

填表日期：

注：本人保证表中所填个人资料详实可靠，愿接受公司对表内资料核实，如有虚假责任自负。

姓名		性别		年 龄		求职意向	
籍贯		民族		出生年月		希望薪金	
政治面貌		档案存放地				最高学历	
毕业时间		户口所在地				专 业	
婚姻状况		身份证号码				最高职称	
家庭住址						邮政编号	
通信地址						联系电话	
家庭成员情况	成员	姓名	户口所在地	现住址	工作单位及职务	联系电话	
	父亲						
	母亲						
	爱人						
	子女						
学习及培训经历	学校或其他教育机构	院 / 系 / 部门	起止时间	形式(脱产 / 在职)	职务	证明人	联系电话
工作经历	工作单位及职务	部门及时间	起止原因	月薪	离职	证明人	联系电话
学习工作期间业绩	注：主要指奖励情况、科研情况、论文、国家二级以上刊物发表的文章、作为主要负责人组织策划的重要活动等。						
外语	第一外语	水平	第二外语	水平	其他		
	自我性格评价(对自己的性格进行客观公正的评价,在符合项前面打“√”)						
	小心谨慎	心地善良	聪明伶俐	善解人意	有锋芒		
	正直	消极	多疑	勇敢正义	胆小怕事		
	热心助人	重色轻友	有条理	细致 自信	耿直		
	能言善语	豪放不羁	多愁善感	自无决策	有恒心		

续表 4-6

自我评价	勤奋	随和	宽厚	风趣幽默	爱管闲事
	异想天开	情绪不稳	有个性	负责	诚实
	淡泊	理智冷静	少言寡语	处事洒脱	思想开放
	有节制	好学	内向	机灵	老实巴交
	快言快语	易动感情	有自卑	外向	敏感
	求实				
	自我优缺点评价				
	优点：				
	缺点：				
	你自己认为适合干什么类型的工作？或你的职业定位？				
你还有其它什么要求？					
附件：个人简历和相关证件、证书等材料复印件					
以下由公司相关部门填写					
备注	测评负责人签字：_____ 年 月 日				
	一、本表适用于高校应届毕业生人才引进和在职人才引进； 二、用钢笔或签字笔认真、如实填写。 三、人才引进程序简介： 1. 审阅简历； 2. 笔试(一般指研发人员，其他人员根据需要决定)； 3. 面试； 4. 审批； 5. 寄发录用通知书； 6. 签订三方协议书(应届毕业生)； 7. 寄发报到通知(应届毕业生)； 8. 报到。				
公司主管领导指示					

文件 4-2 深圳 JYB 公司面试时要问的 36 个问题

1. 请你谈谈自学校毕业后的工作经验 ?( 与其履历表对照 )
  - (1) 就职的企业
  - (2) 工作的部门
  - (3) 主要的职责及做法
  - (4) 成果的体现
2. 请问你的专长是什么 ?
3. 请你谈谈你以前做过的工作 , 最喜欢与最有成就的是什么 ?
4. 请举例你曾经碰到过的最喜欢与最不喜欢的主管 ?
5. 你平时生活上有哪些爱好 ?
6. 请问你一天的时间通常是如何分配的 ?
7. 谈谈未来的 3 年内 , 你在经济上、社会地位上希望取得怎样的成就 ?
8. 对错误与失败 , 你会如何看待 ? 请举例。
9. 你对下属最常做的有哪些事 ? 为什么 ?
10. 请问你需要公司帮助你哪些事 ?
11. 你希望对公司了解更多吗 ?
12. 谈谈你自己吧 ?
13. 你的期望待遇是什么 ?
14. 为什么想离开目前的工作 ?
15. 你觉得自己最大的长处是什么 ?
16. 你觉得自己最大的弱点( 缺点 ) 是什么 ?
17. 对于目前的工作 , 你觉得最不喜欢的部分是什么 ?
18. 请介绍你的家庭 ?

19. 你觉得自己具备什么样的资格来应聘这项工作？
  20. 你如何规划未来，你认为5年后能达到什么样的成就？
  21. 谈谈你觉得对于自己的表现不甚满意的一次工作经历。
  22. 对于工作表现不尽理想的人员，你会以什么样的激励方式来提升其工作效率？
  23. 你曾听说过我们公司吗？你对于本公司的第一印象如何？
  24. 你如何克服工作的低潮期？
  25. 在你过去的工作经验中，曾遇到什么样的难题？你如何克服它？
  26. 你对这份“行销助理”（或者其他职务）的工作有什么样的展望？
  27. 你觉得“秘书”（或其他职务）的工作内容究竟是什么？
  28. 请谈谈工作中比较会令你感到无力感的部分。
  29. 你觉得自己还有哪些方面的特长是没有写在履历表上的？
  30. 你比较喜欢团队合作的工作方式，还是独立作业？
  31. 你觉得你在时间安排运用方面的能力如何？
  32. 当你进入一家新的公司或新的产业，你会由何种方式获得相关知识？
  33. 可否描述一下你自己的个性？
  34. 你会考虑接受低于目前的待遇吗？
  35. 你有继续进修的计划吗？通常下班后的时间，你都做些什么？
  36. 请叙述你一天的工作情形？
- 通过面试者对以上问题的回答，了解应聘者的以下综合素质：
- (1) 仪表风度：应聘者的体格状态，穿着举止，精神风貌。

(2) 求职的动机与工作期望：判断本单位提供的职位和工作条件是否能满足其要求。

(3) 专业知识与特长：从专业的角度了解其特长及知识的深度与广度。

(4) 工作经验：了解应聘者以往的经历及其责任感、思维能力、工作能力等。

(5) 工作态度：了解应聘者过去工作业绩，以及对所谋职业的态度。

(6) 事业心、进取心：事业的进取精神，开拓精神。

(7) 语言表达能力：口头表达的准确性。

(8) 综合分析能力：分析问题的条理性、深度。

(9) 反应能力：思维的敏捷性。

(10) 自控能力：理智与耐心。

(11) 人际关系：社交中的角色，为人的好恶。

(12) 精力和活力：精、气、神的表现。

(13) 兴趣与爱好：知识面与嗜好。

表 4-7 新加坡 JYB 公司适合性测验表一

姓名： 电话：

请直观判断你在你的朋友、同事之间，你是个幽默还是严肃的人呢？如果你觉得你是一个很幽默的人请勾(1)；有点幽默请勾(2)；有点严肃请勾(3)；很严肃请勾(4)；依此类推……。

	1	2	3	4	
01.幽 默	_____	_____	_____	_____	严 肃
02.与世无争	_____	_____	_____	_____	好 胜
03.喜欢热闹	_____	_____	_____	_____	享受孤独
04.淡薄名利	_____	_____	_____	_____	强烈企图心
05.希望被肯定	_____	_____	_____	_____	随 缘
06.求 稳 定	_____	_____	_____	_____	想 创 业
07.喜好冒险	_____	_____	_____	_____	好 保 守
08.不喜欢被打扰	_____	_____	_____	_____	主动交友
09.勤 劳 型	_____	_____	_____	_____	清 闲
10.嫉恶如仇	_____	_____	_____	_____	好 相 处
11.好 动	_____	_____	_____	_____	好 静
12.冷 漠	_____	_____	_____	_____	热 情
13.慷 慨	_____	_____	_____	_____	节 俭
14.不善表达	_____	_____	_____	_____	善于赞美
15.执 着	_____	_____	_____	_____	富 弹 性
16.不善言词	_____	_____	_____	_____	具说服力
17.注重形象	_____	_____	_____	_____	不拘小节
18.委屈求全	_____	_____	_____	_____	不肯吃亏
19.自我激励	_____	_____	_____	_____	需要鼓励
20.大而化之	_____	_____	_____	_____	斤斤计较
21.谦虚有礼	_____	_____	_____	_____	率直纯真
22.喜欢独自工作	_____	_____	_____	_____	喜欢领导团队
23.活 泼	_____	_____	_____	_____	文 静
24.独善其身	_____	_____	_____	_____	善解人意
25.合 群	_____	_____	_____	_____	喜好独行

小 计：

标准：1-25 题中奇数的分类填写是从 1-4。偶数的分类填写是从 4-1，最后总得分越高，表明此人的业务能力强。

### 新加新 JYB 公司适合性测验表二

姓名

电话

请您直观地判断，不用思考，你是什么类型的人？

	1	2	3	4	
爱 说 话	_____	_____	_____	_____	文静随意
负 责 任	_____	_____	_____	_____	随 意
勇 敢	_____	_____	_____	_____	羞 怯
专 注	_____	_____	_____	_____	松 懈
活 泼	_____	_____	_____	_____	深 思
勇于挑战	_____	_____	_____	_____	追求安逸
爽直明快	_____	_____	_____	_____	拐弯抹角
坚定果断	_____	_____	_____	_____	犹豫不定
勇于对抗	_____	_____	_____	_____	乐于支持
说 得 多	_____	_____	_____	_____	问 得 多

小 计

标准：分数越低越好，说明此人工作动力较强，自信心较强。

	1	2	3	4	
不重形式	_____	_____	_____	_____	注重形式
热 情	_____	_____	_____	_____	冷 酷



富幻想性	_____	_____	_____	_____	注重事实
以人中心	_____	_____	_____	_____	以事中心
容易激动	_____	_____	_____	_____	较为冷静
容易亲近	_____	_____	_____	_____	保持距离
问无不答	_____	_____	_____	_____	守口如瓶
外向	_____	_____	_____	_____	内向
自然的	_____	_____	_____	_____	刻意的
感性的	_____	_____	_____	_____	理性的
小计					

标准：分数越高越好，说明此人自我管理能力较好。分数低，说明此人情绪变化很大。

表 4-8 新加坡 JYB 公司面试评价表

项次	评价项目	评 价				
1	仪表、仪容、精神	极佳	佳	一般	差	极差
2	谈吐、领悟、应对	极佳	佳	一般	差	极差
3	表现、态度	极佳	佳	一般	差	极差
4	理念	极佳	佳	一般	差	极差
5	专业能力	极佳	佳	一般	差	极差
6	计划能力	极佳	佳	一般	差	极差
7	组织能力	极佳	佳	一般	差	
8	责任感	极佳	佳	一般	差	极差
9	配合协调性	极佳	佳	一般	差	极差
10	外语能力	极佳	佳	一般	差	极差
11	综合评价	试用	考虑		不考虑	
<div style="text-align: right;">           面试人：_____           日期：_____         </div>						

### 文件 4-3 新加坡 JYB 公司对应聘人员决定录用时要考虑的因素

1. 上一个工作的(last job)工资水平,人的通性是能高不能低。

2. 上一个工作位置对今天工作位置的影响。许多人就高不就低。比现在低得太多又承担不了责任。

3. 一个人的职业(last post)习惯。如:采购员和销售员不能相互互用。

4. 一个人的工作历史。

#### (1) 常换单位的人

笃信人挪活,树挪死,不信人要有根。把一切地方当跳板。心理惯性:由经历所成,通过培训来转变。对心理惯性要正确地引导。心理定势:如已形成有害的心理定势,不能用。

#### (2) 成功者还是失败者

比较多的成功还是比较多的失败。失败多,容易形成灰色心理。

#### (3) 原企业的类型对人的影响

中小型企业、行商、坐商、管理有序的企业、混乱的企业等等。

(4) 应聘时有些企业的人免考,有些企业的人不能要。

#### (5) 受教育的程度

受的教育要和专业要求相吻合。

#### (6) 对未来的前瞻性



对本企业的看法

对未来人事工作的看法

在同等条件下，录用迫切加入本公司的人

(7) 道德品质

对企业的忠诚程度

对职业的忠诚程度

(8) 人际关系

人际关系特别好的人不能录用；危险性非常大，容易出卖原则。非组织中心容易出现，对企业并非有利。

### 案例 珠海 VB 公司录用入职控制程序

珠海 VB 公司主要以彩色印刷为主业，同时从事印刷管理软件开发、网上印刷业务、条码桌面印刷服务、商业电脑表格及纸张耗材销售的综合性企业，目前公司有 200 多人，公司在员工录用、入职上有规范的操作控制程序，提高了工作效率，减少工作失误。

#### 一、公司录用入职控制程序的内容

每一个新的员工到一个新的工作环境，新环境中的同事是否热情、工作态度是否积极、员工的精神面貌是否蓬勃向上、办事的工作程序是否简单有效、工作环境的卫生是否整洁干净都会影响他对这个企业的未来能否充满信心，影响他对这个企业能否产生归属感。所以理顺员工录用、入职流程，能提高工作效率，减少失误，给每一个员工留下最好的影响，为企业吸引更多优秀人才。录用入职程序规定了公司员工录用和入职手续的工作程序，它适用于公司所有员工。各管理人员在这方面的职责主要包括：人事行政部归口管理入职培训、培训评估，按规定办理有关入职手续，关键重要岗位初录用人员的背景调查，办理门卡、住宿安排等工作。公司主管人事的副总负责初录人员的录取审批。部门主管及直接主管负责新员工带岗及上岗培训。公司录用入职控制程序由人事行政部起草，并负责解释和归口管理。

#### 二、新员工录用入职程序控制步骤

人事行政部员工根据《珠海 VB 录用、入职流程图》(见图 4-

3) 办理新员工的录用入职手续。程序如下：经审批录用人员由人事行政部依据其求职申请表发给《珠海VB公司录用通知》(见表4-9)，同时根据录用人员汇总表在新员工入职之前，确定好每位新员工的住宿、就餐安排及座位、办公桌椅等。人员报到日新员工填写《珠海VB公司员工入职单》(见表4-10)，人事行政部人事秘书即与其签定《珠海VB公司试用劳动合同》(见表4-11)、《珠海VB公司商业秘密保护合同》(见文件4-4)，并验收其应提供的《珠海VB公司担保协议》(见表4-12)等资料，如果是临时雇用人员须签订《珠海VB公司临时雇用协议》(见表4-13)。若资料不全，经主管副总批准后，限期补办。以上规定办理完毕之后，人事行政秘书填写三联分配单、考勤表及入职通知单，并通知新进员工所在部门主管派人前来接待，由部门帮助新进员工办理住房，领门禁卡、员工卡，领制服，领办公用品等。新入职员工岗位面谈及到部门主管处报到，部门主管必须向新员工介绍岗位职责要求和部门情况，同时介绍认识部门的相关人员，并为每位新员工安排带岗导师。人事行政部在新员工入职一周内为新员工办理《珠海VB公司工资审批表》(见表4-14)的试用薪资核批并填写《珠海VB公司员工人事资料卡》(见表4-15)，为新员工建立个人档案(见表4-16)，并将新员工资料加入《珠海VB公司员工统计表》(见表4-17)。

图 4-3 珠海 VB 公司录用、入职流程图

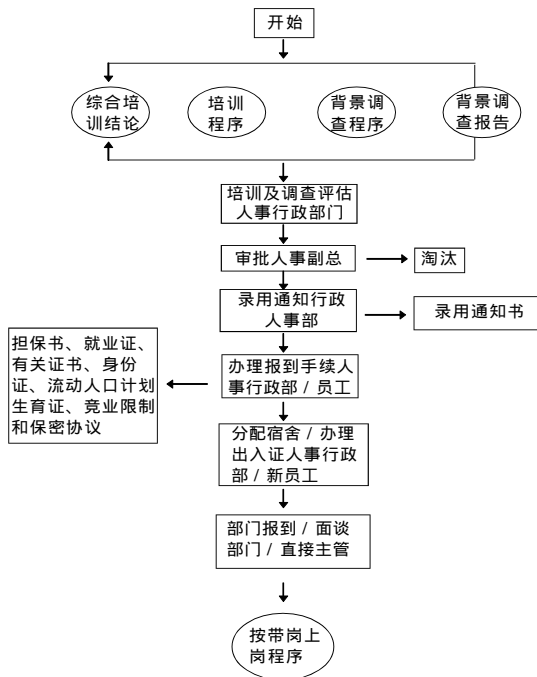


表 4-9 珠海 VB 公司录用通知

编号：

姓名	性别	年龄
学历	档案号	通讯地址
身份证号码		经办人

分配工作	所在部门
------	------

录用批准人	办理日期
-------	------

编号：

先生 / 女士：

欢迎您加盟 公司。

经我公司考核审定，录用您从事 工作，请您  
持本录用通知书及下列有关证件原件和物品于 年 月  
日到 公司人事行政部报到。

1. 身份证、最高学历证、职称资格证、特种作业人员操作证、技术等级证。
2. 外出人员就业卡、流动人员计划生育证。
3. 退休证、下岗证明或停薪留职证明中任一证明。
4. 县级医院体检表。
5. 担保协议书。
6. 近期免冠半身照片 3 张。
7. 所有生活用品(包括床上用品)。

表 4-10 珠海 VB 公司员工入职单

员工号		姓名		性别		年龄		到职日期	
学历		专业		籍贯		身份证号			
人事 行政 部	应交验 证件	毕业证复印件		担保书		体检证明			
		简历		照片		员工档案表			
	应领用 物品	门禁卡 员工手册		员工卡 文具		宿舍出入证 饭卡			
	注意事项								
所属 部门	应领用 物品								
人事部门经理签字：					部门经理签字：				

表 4-11 珠海 VB 公司试用劳动合同

甲方：

乙方：

甲方根据需要，同意聘用乙方为试用职员。双方在平等、自愿、协商一致的前提下，签订本合同：

一、试用期 个月，从 年 月 日起至 年 月 日止。乙方工作由甲方安排，其试用工资按甲方《工资管理规定》执行。

二、试用期内，乙方须遵守甲方的各项规章制度，服从指挥，认同本公司的企业文化，努力将自己造就成合格的员工。

三、甲方为保证乙方能顺利完成工作任务，应向乙方提供必要的生产、工作条件。

四、甲方应实施担保制度，乙方同意执行甲方该项制度后方能入司。

五、在下列情况下，甲方有权解除试用合同。

1. 乙方违反或不履行劳动合同。
2. 乙方不能承担或不能完成甲方规定的任务。
3. 乙方在试用期内病事假达 10 天以上。
4. 乙方违反甲方制度造成重大经济损失，甲方有权解除合同外，保留赔偿及追究法律责任的权力。

六、在下列情况下，乙方有权解除试用合同。

1. 甲方不履行合约或侵害乙方合法权益；
2. 乙方参军、参加国家项目招工、考取国家统招全日制大中专院校或研究生等不能履行合同的。

七、在试用期内，乙方不得在完成公司要求的一个阶段任务的中途提出辞职，否则应赔偿培训费和影响生产、工作的直接经济损失（按年全员劳动生产率计算）及招聘费等费用。

八、乙方所得工资为税前工资。乙方须遵照国家法律，缴纳个人所得税。税款由甲方代为扣缴。

九、试用期结束，经双方协商同意，甲方聘用乙方为正式员工，签定上岗合同。

十、未尽事宜，双方协商解决。本合同一式两份，双方各执一份，具有同等法律效力。

甲方代表签字：

年 月 日

乙方代表签字：

年 月 日

表 4-4 珠海 VB 公司商业秘密保护合同

鉴于：

企业给予职工就业机会，和职工在职期间将对企业的发展作出的贡献，本着保护企业商业秘密权和保障职工依照法律所享有的权益，及职工有义务为其因工作获得、创作的商业秘密对企业承担义务，职工与企业自愿原则下订立以下协议。

**第一条** 职工向单位保证，其进入本企业之前，对所有以前的工作单位，均不承担任何有关商业秘密的保密；也不承担任何竞业限制义务。因而职工在企业内任何知识的使用，均与以前单位无关；职工承担企业交付的任何任务，均不会侵犯以前单位的商业秘密权。

**第二条** 职工声明在本企业工作期间，将取得的一切信息，对职工均不构成商业秘密，对此企业予以承认；职工同意企业对可以证明为商业秘密的，享有商业秘密权，同意承担保护义务。

**第三条** 本合同中的商业秘密为影响企业生产、营销、技术进步、竞争地位、经济利益、稳定和安全的技術信息和经营信息、产品配方、管理诀窍、客户名单、产销策略等。

**第四条** 职工保证严格保守上述款项所述秘密，除因工作需要并善意履行对企业义务，和得到企业指示并在义务需要的程度内，向应该知道上述内容的企业其它职工或企业的客户进行交流外；不得使他人获得、使用或计划使用这些信息；不得直接或间接向企业内部无关人员泄露；不得为自己利益使用或计划使用；不得复制或披露包含企业商业秘密的文件或文件副本；对因工作所保管、接触的企业客户提交的文件应妥善保管，未经许可不得超出工作范围使用。

**第五条** 上述商业秘密和保护信息，职工不得从其他渠道或公共领域获取已经知悉的信息，如果职工已经知悉这样信息，职工应向企业报告名称和来源，并作出书面汇报。

**第六条** 职工无论何种原因离开企业，应该清退所有企业的资料包括工作手册和工作日志。个人工作日志中如含有企业商业秘密和保密信息的，亦

应清退或销毁。清退应该列出清单，最后由企业有关负责人与离职职工签字确认。

**第七条** 职工对企业商业秘密的保护义务，不但在劳动合同有效期内有效，在劳动合同解除后二年内依然有效，在该期间内离职职工应该承担保护义务。

**第八条** 职工离职后承担商业秘密保护义务，不以得到保密费为条件。

**第九条** 企业商业秘密可能产生这种情况，即信息的部分或个别要素虽被告知，但信息的其他部分或整体并未被告知，从而仍然具有价值。因此职工同意这种部分或个别要素的告知，不影响对其他仍然属于秘密信息的保密义务。职工仍然不得使用这些信息，或诱导第三者收集公开信息以整理出企业的商业秘密，并以此证明商业秘密已不存在。

**第十条** 义务不影响职工的权利，即职工有权如同任何善意第三方一样，从公共信息来源获得或合成企业的商业秘密，然而职工应以这种态度来对待，即以虽然存在竞争关系但尚不了解商业秘密价值因而不感兴趣的竞争第三方的态度，来对待商业秘密的掌握。

**第十一条** 职工违反本合同规定，应受到单位行政处罚，情节恶劣、后果严重的，可以辞退、开除。

**第十二条** 职工违反本合同规定，侵害本公司民事权益的应承担下列民事责任。赔偿公司因此而遭受的全部损失。支付违反本合同的违约金\_\_\_\_\_元。并由本公司追缴违法收入。本公司遭受的损失难以计算时，赔偿额为侵权行为所得的利润。

签约人：(单位)

年 月 日

表 4-12 珠海 VB 公司担保协议

甲方：公司

乙方：

乙方：担保人姓名      性别      年龄      电话

住址      身份证号码

被担保人姓名      性别      年龄

住址      身份证号码

第 1 条 甲方为实现公司宗旨，建设一流的员工队伍，维护公司的权益，要求应聘员工提供担保人。

第 2 条 被担保人决定应聘到甲方工作，并提出乙方作为担保人。

第 3 条 乙方认同甲方的《员工入司担保制度》自愿做被担保人的保证人。

第 4 条 乙方对被担保人在甲方工作期间由被担保人的原因形成的债务承担一般保证责任。

第 5 条 乙方以自己的财产对被担保人在甲方工作期间因被担保人的原因形成的债务作为担保，并提供下列证件：

1.

2.

3.

第 6 条 本协议一式三份，甲方、乙方和被担保人各存一份，具有同等法律效力。

甲方签字：

乙方签字：

被担保人签字：

年    月    日

续表 4-12

<p style="text-align: center;"><b>证明书</b></p> <p>应聘到 _____ 公司工作， _____ 自愿作担保人。</p> <p>按规定，担保人 _____ 应亲自到 _____ 公司签定《担保协议》，但因客观原因，担保人 _____ 不能亲自前往签订《担保协议》，特做如下证明。</p> <p>1. 年 月 日所签的《担保协议》，乙方签字是担保人本人所签。</p> <p>2. 担保人是本单位工作人员或我街道办事处居民。</p> <p>3. 担保人 _____ 不是被担保人 _____ 的抚养或赡养的对象。</p> <p>4. 担保人具有担保能力，愿意以自己的财产承担一般保证责任。</p> <p style="text-align: right;">单位或街道办事处(盖章)</p>
<p style="text-align: center;"><b>珠海 VB 公司引荐担保书</b></p> <p>兹介绍 _____ 先生(女士)到 _____ 工作，本人确认被介绍人所提供的个人简历材料属实，如有弄虚作假，由本人负责。据本人了解，被介绍人身体健康、工作踏实、品行端正，未有犯罪记录，愿意遵守贵公司的规章制度，本人愿意作其担保人，并愿承担公司关于担保人的职责和义务。若被介绍人有违反公司规章制度行为，请公司按章惩处。若被介绍人在贵公司工作期间发生经济或法律案件，致使贵公司利益蒙受损失，本人愿负连带责任，按贵公司有关规定进行经济赔偿，特立此担保书为凭。</p> <p style="text-align: right;">保人： 年 月 日</p>

表 4-13 珠海 VB 公司临时雇用协议

兹与临时人员订立试用条件如下：

一、试用期间

自 年 月 日起至 年 月 日计 日。

二、工作部门：

三、工作职责：

四、工作时间：

每日工作 8 小时，如工作需要加班应全力配合，不得以任何理由拒绝。

五、薪资：

试用期间应全力以赴，并遵守本公司的管理制度，如任何一方不满意，可以提出终止试用。

立协议书人：

\_\_\_\_\_ 公司

年 月 日

表 4-14 珠海 VB 公司工资审批表

姓名	性别	出生年月	毕业时间
学历	专业	职称	入职时间
所定工资	基本工资	上岗补贴	职务补贴
	工龄工资	效益工资	总计
调整后	基本工资	上岗补贴	职务补贴
	工龄工资	效益工资	总计
用人部门 意见	年 月 日		
人事部门 意见	年 月 日		
分公司意见	年 月 日		
集团公司 意见	年 月 日		

表 4-15 珠海 VB 公司员工人事资料卡

日期				编号			
姓 名		性别 婚姻		出生日期 年 月 日	相  片		
籍 贯							
现住址	县 市	区 乡 镇 路 街	里 邻 巷 弄 号				
身份证号码			社保号				
专 长							
嗜 好							
入司经过	介绍人						
	是否经过考核 有无担保书 入职日期						
经 历	工作过的单位名称		职别	工资	离职原因		
月工资	年月日	工资	年月日	工资	记事		
学 历	学校名称			级别	毕业日期		
记 事							

表 4-16 员工档案表

部门： 岗位： 入职时间： 离职时间：  
 紧急联系人姓名： 与本人联系： 电话：

姓 名		性 别		出生时间	
民 族		籍 贯		婚 否	
技术职称		党 派		身份证号码	
详细户口所在地地址				联系电话	
担保人姓名		性 别		与本人联系	
担保人所在地单位地址					
单位地址				个人手机	
担保人地址				家庭电话	
家庭住址				联系电话	
家庭成员					
父 亲		母 亲		兄 弟	
姐 妹		配 偶		子 女	
教育及培训经历（从事最高学历填起）					
起止时间	学 校	专 业	曾担任职务、获得的证书		
工作经历（从最近写起）					
	起止时间	单 位	职 务	工作描述	
1					
2					
3					
4					
语言能力					
计算机水平					
个人特长					



表 4-17 珠海 VB 公司员工统计表

编 号	
部 门	
姓 名	
性 别	
身份证号码	
出生年月	
入职时间	



续表 4-17

籍贯	
学历	
专业	
职务	
职称	
家庭住址 (电 话 号 码)	

### 案例 澳门CN(集团)有限公司离职控制程序

澳门CN(集团)有限公司成立于80年代中期,主要业务以房地产为主,商业网络遍布港、澳、台及祖国大陆。目前拥有15间附属及联营公司,员工总数达1300人,自经营发展以来,成绩斐然,在商界建立了良好的声誉。

#### 一、建立员工离职控制程序的重要性

员工的离职控制程序和员工录用入职控制程序同样重要,当员工认为自己的工作不满意时,就会对工作有态度散漫、工作效率低、离职等现象。分析企业员工对工作不满意与决定离职之间的过程如下:体验到工作不满意、考虑离开、对寻找新工作所希望的效果和对离开代价的评价、打算寻找新工作、寻找可选择的工作、对可选择的工作的进行评价、可选择工作与现有工作的比较、打算离开或留下、离开或留下。

员工从认为工作不满意到最后的离职之间有很多步骤,受到很多因素的影响,但工作态度是引起离职的主要诱发原因,它给企业带来很大损失。加拿大一项研究表明在980万的工人中,每个工作日中有53万人缺勤,而且半数左右的缺勤人员是自愿的,单是这种自愿缺勤的人员就会给企业带来50亿元的损失。所以当企业有离职、请假率以不正常的数目上升时,企业就该认真检查反省本身的各种管理机制了。对于已经决定离职的员工企业应该做些什么呢?一是与对方进行面对面的交换真诚意见,留下对企业好的、积极的改进意见。二是按劳动合同办理好离职手续,做好工

作移交，结清工资。不管员工是什么样的原因要离开企业，企业都应本着好聚好散的原则与员工处理好离职手续。

## 二、员工离职过程中要控制的内容和管理人员的职责

员工离职一般是三种情况，一是公司正式员工未办理任何手续确认是自动离开岗位连续三天以上，公司按规定处理这种情况为员工自动离职。第二种情况是员工向人事部门递交《澳门CN(集团)有限公司员工离辞申请书》(见表4-18)。第三种情况为公司根据经营情况或员工达不到公司各方面要求而辞退员工，填写《澳门CN(集团)有限公司员工辞退表》(见表4-19)。以上三种情况，除了第一种，离职人员所在部门考勤员应在第四天填写《澳门CN(集团)有限公司员工离职通知书》(见表4-20)，交部门主管、部门主管副总、人事行政部门主管、人事主管副总签批后，公司下发文件解除同公司劳动合同关系，作辞退或除名处理之外，第二、三种公司都要严格按照《澳门CN(集团)有限公司员工离职控制流程图》(见图4-4)来处理。在员工离职到员工与公司结束劳务关系的这个过程中，人事行政部的工作不仅起主要作用，而且还要在员工离开以后，立即填写《人员流动月报表》(见4-21)，根据员工《澳门CN(集团)有限公司员工离职通知书》于当日即登记于人员异动记录簿内，并停止考勤、注销个人资料档案，并将离职人员档案保存3年以上，公司人员异动记录簿保存5年。部门主管副总负责离职人员的批准、部门主管负责离职人员的初审、人事行政部负责离职人员的审查与手续办理、人事主管副总负责员工离职的最终审批。

## 三、员工离职过程中比较重要的问题

在员工离职的过程中，当员工去意已定时，离职面谈作为人

力资源管理事后控制的一项重要而基本的职能，无论对于用人单位而言还是对离职员工以及在职工来说重要性都是毋庸置疑的。

离职面谈不仅能使双方提及争端，发现深层问题，而且能帮助分析争端，给用人单位改进的机会。离职面谈能使公司集中精力研究人才流动市场趋势、技术发展趋势及竞争对手优势，从而制定相应的人力资源战略。离职面谈是企业留人措施有效与否的途径。离职面谈是企业人力资源管理的继续，它体现了企业人性化的一面，能为企业赢得更高的职业声誉。离职面谈给了离职员工一次机会，以确定自己是否做了一个仓促的决定。离职面谈既是对离职员工既往职业生涯的总结评价，也是对其顺利适应新生活进行的必要的职业指导。离职面谈既是对离职员工的抚慰或挽留，也是对在职员工的心理安慰。

那么如何做好离职面谈呢？

首先要遵循面谈原则：实效性原则、真诚性原则、开放性原则和畅所欲言原则。其次要选择面谈的时机：面谈的时机的选择取决于你的目的。如果你的目的是为了留住这个雇员的话，那么谈话进行得越快越好，面谈应在提出离职时刻进行。在谈话前，你应尽可能找到雇员离职的蛛丝马迹，在立即进行的谈话中将其离意消灭在萌芽状态中。如果你的目的是为了收集详细具体的信息，那么最好将离职面谈安排在这个雇员工作的最后接管即正式离职当天。此时离职员工将不会担心别人的反应如何，会很自然地流露出对企业的长期隐藏着的评价和观点，尤其一些在职期间由于顾虑难以说出的问题。如果目的是为了获取客观、公正、不带偏见的信息，并通过这些信息预防在职员工的离职，那么面谈最好安排在他离职后的三个月左右进行。在重新上岗工作三个月后，这个雇员将会从更客观、更现实的角度用更清醒的头

脑去思考离职问题了。

另外，在选择面谈的主持者、面谈实施过程和技巧、分析运用面谈结果方面都需要谨慎小心。

表 4-18 澳门 CN（集团）有限公司员工离职申请书

日期：                      年    月    日			
姓名		部门	
职务		预订离职日期	
部门主管 批示			
主管副总批示			
人事部门 核实			
人事部门 副总批示			
备注			



表 4-19 澳门CN(集团)有限公司员工辞退表

姓名	部门	职务
入职日期	离职日期	员工号
辞退原因	签字：	
部门经理 意见	签字：	
人事经理 意见	签字：	
行政人事 总监	签字：	

此表一式三份：个人、部门经理、人事部各一份



表 4-20 澳门 CN(集团)有限公司员工离职通知书

兹有_____部门_____先生 / 小姐因_____于 _____年____月____日离职, 请有关部门按规定办理离职手续。					
接交人		监交人			
序 号	部 门	签 字	序 号	部 门	签 字
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
人事行政部主管意见 ( 准予离职决定 )					
( 准予离职 ):					

图 4-4 澳门 CN(集团) 有限公司员工离职控制流程

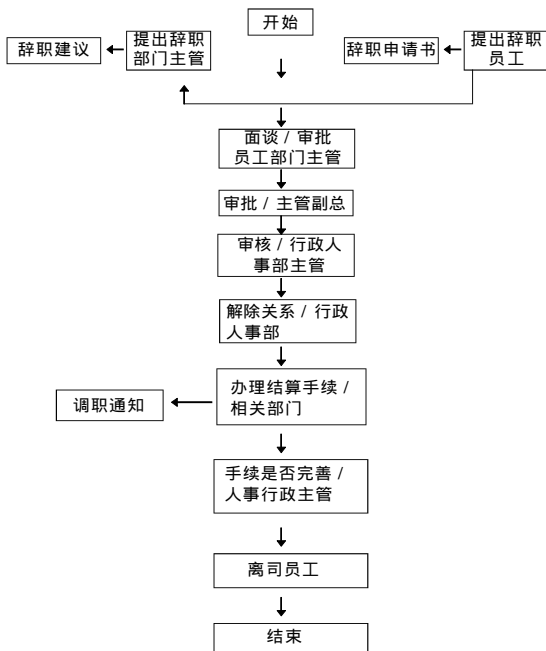




表 4-21 人员流动月报表

时间： 年 月

编号

部 门	原有人数	本月离职	新报到	现有人数
合计				

# 第五章

## 建立企业人力资源培训机制

- 企业通用的人力资源培训方法
- 上海 DNZ 公司的培训机制

## 第一节 企业通用的人力资源培训方法

有复印机之王之称的美国施乐公司曾经在国内外几个品牌的冲击下，市场占有率从18.5%一路下滑到10%，在其投入12.5亿美元和4000万个工作时间对员工进行培养和训练，提高了员工的素质之后，客户满意度较以前上升了40%，品质投诉减少了60%，不仅重新占领了美国复印机市场，而且还成为这一行业里的龙头企业。可以这么说：“企业学习的量与成长的速度成正比，培训提高了企业的竞争力”。

据科学统计，知识的更新时间为10年，在现今社会，知识的更新速度，已增长到5—6年，英国科学家詹姆斯·马丁预测：人类科学知识在19世纪每50年增长一倍，20世纪中叶每10年增长一倍。目前，专家估计每3年增长一倍。因此企业只有不断学习，加速知识更新才能满足科技日益发展的需要。事实证明，对员工进行培训之后，企业的生产率的增长比没有培训的企业有较大的提高。在新经济时代，现代企业面临的人力资源管理挑战是严峻的经济全球化，企业如何提高本土化人才的素质；新技术的不断出现，使传统的岗位发生了变化，企业如何使员工掌握新的知识，承担更多的新责任。任何企业为了求生存都会为适应外界的不同环境而不断改变，这是企业自我保持的一种能力，而培训正是为了企业能够适应不断变化和日趋复杂的环境，而必须要做的工作。企业的培训是指企业为员工创造一种学习的环境，使员工在知识、技能、能力、态度四个方面的行为方式得到提高，以保证能够按照预期的标准、水平完成所承担的工作或任务和为现在及未来的组织和岗位创造更

大、更多的价值。

在目前,这个知识经济时代中,企业只有不断学习、吸收、创新才能发展,跟上时代的脚步。一个培训是否有效,做为企业中担当教练的人力资源专业导师,关键是要找到一种适合本企业的培训方法。如能做到,便能从基本上保证培训的有效性。

## 一、企业通用的人力资源培训方法

### 1. 程序培训法

一个完整的培训课程是由以下五个步骤来完成的,首先分析培训的需求,其次是对培训课程的设计,第三是制定培训课程,第四是对培训的实施和操作,最后是对培训课程的评价,这五个步骤是一个程序。程序培训法就是完全按照这五个步骤的先后顺序来操作的。经过时间的推移和实践,人们在这个模式程序上又加入了一个培训需求评价和进一步确定培训需求的环节。它使培训者认识到规律程序性的知识技能培训的重要性,它强调了培训对其他环节的益处,但是它未能突出培训在提高企业核心竞争力中所起的重要作用。

### 2. 外部咨询培训法

外部咨询公司的专业人员以一个第三者、局外人的角度对企业的进行清楚而冷静的分析,找出问题的关键所在,提出问题的解决方法。它的过程一般分为几个步骤:第一步和企业领导就企业出现的问题进行沟通;第二步获准进入企业;第三步对员工的工作进行调查与分析,寻找员工培训的需求;第四步对培训提出建议;第五步写出培训计划书;第六步根据培训计划书和企业领导再次就企业出现的问题、原因及解决方法交流沟通,达成共识;第七步按培训计划书组织企业实施培训;第八步外部咨询公司的

专业人员退出企业。这种培训方法比较适合一些自己没有培训能力的中小企业，能帮助企业解决一些比较迫切和实际的问题，如改善员工工作态度和提高员工工作能力方面。

### 3. 企业全员参与学习培训

过去企业以发展为目的的被动培训行为将在新经济条件下消失，企业为了提高核心竞争力；为了提高员工的整体素质和专业能力；为了开发公司和员工的内在潜力；为了达到整体的目标和目的；为了接受创新的理念，企业的主动学习将取代被动培训。学习型企业是一种全新的培训概念。这个概念在企业中的地位被赋予更深层次的内涵，它将不是生产经营中的一个配角，它的活动将从生产开始到生产结束，贯穿于企业整个生产活动，成为企业经营理念的一部分，为企业培训战略的制定与实施开拓新境界。

## 二、培训的原则

### 1. 培训内容要符合企业发展的需要

企业员工的培训内容必须结合企业的长远发展目标及近期的工作目标。在激烈的竞争中，企业要有战略的眼光，看到自己企业未来的人才发展需要，做到未雨绸缪，为企业未来的发展储备人才。企业既要立足眼前的问题，又要兼顾长远，根据企业的发展战略和企业本身的经营特点，经过周密的研究，制定出与企业发展相适应的培训计划。

### 2. 针对员工的不同情况因材施教

企业培训员工时要因员工职业发展、职务的不同因材施教。企业中的管理层培训主要是提高他们的经营管理能力和发现问题、提出问题、解决问题的技能、知识，通过培训使他们更加具有创新开拓、协调能力。对企业中新员工的培训主要在于了解企业的经营情

况，熟悉企业的工作程序，通过培训使新员工认同企业的经营理念，尽快融入到企业的群体中来。企业中一般员工的培训主要是提高他们的基础知识和操作技能水平，通过培训使他们成为工作努力、积极认真、技术熟练、能担多项工作的人才。企业在培训时要将员工的个人职业生涯发展方向纳入企业的发展规划和培训内容中去。

### 3. 培训要有连贯性和阶段性

企业对员工的培训是从员工加入企业的那天起开始的，是一项长期性的工作。企业根据员工处在不同职位和不同岗位要有不同的培训内容和方式，员工每上一个台阶，企业就要有相应的培训内容，这样员工才能不断成长，企业的培训才能有效，所以企业培训计划要连贯性和阶段性。

### 4. 培训要理论联系实际

培训不是脱离工作的照本宣科书本上的知识，只有员工通过实际工作的实践检验才能发挥培训的作用，前人的实践理论指导员工的实际工作，员工通过实践印证和完善书本上的理论知识，通过这样反复来回，员工不仅从思想上提高了理论水平，也提高了实际操作技能。

### 5. 培训的方式要求多样性

企业培训根据培训内容和目的，在培训方式上可以多样性，灵活性，这样员工更容易接受，增加培训的效果。比如企业以加强员工的创新技巧为目的的培训，可以选择解决员工工作中的实际问题的方式来培训；以训练员工创造性思维为目的的培训，可以选择开会的方式，让员工集思广益，相互启发；对专业知识的培训，不一定都坐在教室里完成，也可以去车间，实地讲解、操作培训。

## 第二节 案例分析

### 上海 DNZ 公司的培训机制

DNZ 公司是上海一家著名的软件上市公司。主要业务是为客户提供电子政务系统解决方案、教育信息化系统解决方案,广电系统数字化解决方案等系统集成,像许多知识密集型高科技企业一样,公司里有许多优秀技术人才和管理人才,为了防止人才流失,公司为他们提供各种各样的优越条件,但是在没有提出培训、外出学习、脱产学习、进修等培训机制作为奖励时,人才的流失率为20%,提出后,流失率下降到12%,培训有利于企业留住人才。下面探讨一下他们的做法。

#### 一、企业对员工培训的认识

企业的人事工作大体上主要是四项:一是招聘到优秀的人。二是把这个人安排到合适的岗位上。三是通过组织培训让他不间断快速增加能力,并将这种能力用到工作岗位上,为企业创造更大的效益。四是想办法留住这个优秀的人。其中第三项教育培训工作又是重中之重。企业发展要靠两个资源,一个是财产,一个是人才。一个企业光有财产,没有好的人才,再多的财产也会减值。所以员工教育培训将成为企业增值的必经之路。每个企业根据自己的实际情况,制定出不同的培训计划,但都要兼顾到以下几点。

1. 新员工岗前培训:通过岗前培训使新录用的员工初步了解本企业的基本情况和企业对新员工进入工作岗位后的基本要求,

尽快使新员工融入企业的氛围中去，为今后更好地适应岗位要求打下基础。

2. 普通在职员工培训：通过培训帮助在职员工更新知识，掌握新技能，以适应企业对人才需求。

3. 主管级员工发展培训：通过培训，帮助员工满足自身发展和未来职业生涯知识的需要。

4. 培训的重点：员工要掌握的知识、技能和影响员工对工作的态度，这些培训一般适用于副总经理以下的所有员工。

5. 各部门职责：在培训的过程中行政人事部的职责是负责培训计划的制订、修改，并组织协调各相关部门、相关人员实施、分析培训结果。各部门经理的职责是安排在职员工培训，包括各部门所需的专业知识和技能培训。

## 二、培训计划的制订、修改和实施

各部门在制订年度培训计划时，首先要向本部门下发《上海DNZ公司员工培训需求调查表》(见表5-1)调查本部员工培训的需求，根据员工的需求，有针对性地制订部门培训年度计划。培训计划一般是每年年底向人事行政部上交，人事行政部汇总后交总经理审批，核准后下发各部门实施；各部门培训计划中如课程或时间有调整，直接在计划上修改报人事部。

培训计划的实施根据培训方式的不同，实施过程也相应有所不同。培训计划能否保质保量地实施，需要企业、部门和员工三方面的努力才能完成。部门和员工将培训需求上报以后，企业要根据公司的发展需要，制定出企业年度培训计划，如《上海DNZ公司2003年培训计划》(见表5-2)、《上海DNZ公司2003年新员工培训内容》(见表5-3)，在这个过程中，还要根据培训的内容

的不同制订相应的规定，如《上海 DNZ 公司对知识性的内容进行培训的方法》(见表 5-4)、《上海 DNZ 公司对技能性的内容培训步骤》(见表 5-5)，然后根据《上海 DNZ 公司员工培训流程图》(见图 5-1)按步骤操作培训。

培训不管是哪一种，从方式上分为内部培训和外部培训。内部培训主要包括新员工培训、在职员工岗位技能的培训，它的实施过程就是各部门依据工作需要向人事行政部门提交《上海 DNZ 公司团体训练申请表》(见表 5-6 或见表 5-7)申请，内容包括受训对象、时间、费用、教师等，经批准之后实施。而外部培训主要是员工发展培训，准备参加外训者向领导提出申请，经过部门、人事行政部、总经理审核之后就可以了。

表 5-1 上海 DNZ 公司员工培训需求调查表

<p>公司为了发展需要和为员工个人长远发展考虑，计划于近期对部分员工提供培训机会，请你根据实际情况配合我们完成此项调查，这对你非常有益，感谢你的配合。</p>									
工作岗位				在岗时间					
目前职务				在职时间					
年龄	性别		健康状况						
问题					答案				
当前的工作表现					优	良	中	低	差
非常需要培训									
工作技能熟练程度									
你对你目前的职务是否满意？									
你对以前的培训是否满意？									
你目前所担任工作中最大的问题是什么？									
你自己觉得你目前最需要的培训是什么？									
你希望公司给你什么样的支持？									
你最需要一个什么样的环境来提高你的工作效率？									
假如你对以前的培训不满意，你认为需要哪部分的改进？									

表 5-2 上海 DNZ 公司 2003 年培训计划

培训日期	一月中旬	二月中旬	三月上旬	四月下旬	五月中旬	六月下旬	七月下旬
培训内容	技术介绍 新产品特点和有关 老产品的革新内容	公司概况 产品介绍 市场分析销售	技巧培训 ●纪律要求 ●企业的精神、经营理念、企业目标 ●企业的管理体制、管理制度 ●遵守的行政、人事企业的创建发展史 ●公司的基本情况(如)	团队的训练 员工素质的培训	项目管理	市场销售合同 项目合同 采购合同	企业管理
受培训部门岗位及人数	市场部	市场部 客户服务部	新员工 技术支持部	公司全体员工	项目中心各项目组长	市场部 项目中心各项目组长 采购部	部门主管 包括副总经理所有
负责部门及教师	客户服务部	专业教练 外邀人力资源咨询	专业教练 人力资源经理	专业教练 外邀人力资源咨询	专业教练 外邀人力资源咨询	外邀法律顾问 人力资源部	专业教练 外邀人力资源咨询
地点	公司培训室		公司培训室	待定	公司培训室	公司培训室	待定

表 5-3 上海 DNZ 公司 2003 年新员工培训内容

	时间	介绍内容	负责人
第一周理论部分	第一节课	1. 概述国内外同类行业的基本情况、性质、特点, 本公司的发展历史。 2. 介绍本企业的总体概况, 主要包括: 主要经营业务范围、产品, 公司的战略发展目标、公司的经营理念以及经营管理的基本情况。	
	第二节课	简单扼要地介绍本企业的销售网络, 主要产品新技术及发展概况和未来发展趋势。	
	第三节课	介绍本公司的企业组织机构设置, 人力资源开发与管理的思路和基本做法 (重点介绍公司良好的晋升制度, 健全的培训机制, 招工、调干的优惠条件并说明进展情况)。	
	第四节课	介绍公司的员工守则、作息规定、请假制度、工作安全条例、薪资、考核等其它制度。介绍公司的企业文化。	
第二周业务培训	第一节课	本部门责任、工作流程、自己所要承担的岗位职责。必须熟练的岗位技能。	
	第二节课	岗位技能实际演练。	
	第三节课	工作辅助设备、设施的操作和演练。	
	第四节课	科学的工作方法、如何接受工作、如何进行工作总结与汇报、公司文件书写格式、如何提高工作效率、如何提出合理化建议。	
	第五节课	人际关系的重要性、团队合作精神、上下级关系。	

表 5-4 上海 DNZ 公司对知识性的内容进行培训的方法

阶段	内容	具体内容
第一阶段	简单的介绍	题目。 这些知识与学员的切身利益的联系。 对知识性的专业名词要加深学员印象。 讲解此项技能涉及的安全事项。
第二阶段	训导师示范 (做给他看、说给他听)	按逻辑性步骤顺序示范。 边演示边讲解。 关键的步骤缓慢多次示范。
第三阶段	学员演示操作 (让他做做看)	让学员自己演示操作。 站在旁边,看学员演示, 不要干涉。让学员边演练 边讲解。
第四阶段	评估(先夸奖一番, 对有问题的地方及时 帮助改善)	学员自己评估。 学员之间相互评估。 训导师评估并以积极肯定 的意见开始。
第五阶段	总结	对重点、要点进行反复强 调。补充一些新内容。

表 5-5 上海 DNZ 公司对技能性的内容培训步骤

阶段	内容	具体内容
第一阶段	简单的介绍	<p>题目。</p> <p>参照有关标准。</p> <p>学员对此题目的了解程度。</p> <p>这些知识与学员的切身利益的联系。</p> <p>上课之前先讲明培训内容要考试。</p> <p>对知识性的专业名词要介绍并举例，加深学员印象。</p>
第二阶段	详细的内容讲解	<p>上课讲述的要点不能超过 5 个。</p> <p>讲述的内容逻辑性要强，要经得起推理。</p> <p>按备课的步骤顺序来讲述。</p> <p>使用投影仪、幻灯片等视听设备。</p>
第三阶段	内容理解	<p>创造一种良好的互动氛围，促使学员提问。</p> <p>为了使学员都能提高注意力，教师提问。</p> <p>对在问答过程中，学员不明白的重点，教师帮助解释清楚。</p> <p>对重点、要点进行反复强调。</p>
第四阶段	总结	<p>补充一些新内容。</p> <p>发教材或参考资料。</p>
第五阶段	测试	<p>只考讲过的要点内容。</p> <p>考试口试或笔试。</p>

图 5-1 上海 DNZ 员工公司培训流程图

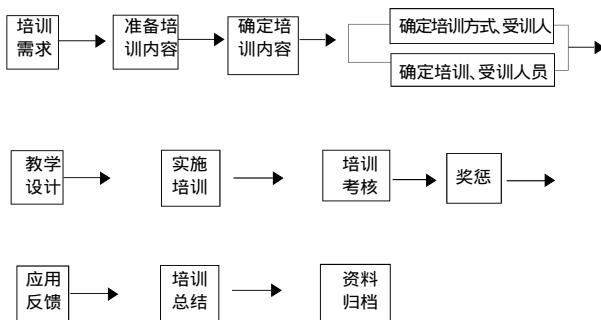


表 5-6 上海 DNZ 公司团体训练申请表

培训名称	时间	共	小时	讲师	
参加培训的部门				培训方式	
培训的内容					
培训者目前的状况					
训练的目标					
培训所需的经费预算					
审核人					
姓名					
日期					

表 5-7 员工培训申请表

培训要达到的目的					
说     明	培训的内容				
	受培训员工要掌握的要求				
	参加培训人员的名单				
	培训时间： 年 月 日至 年 月 日共 天				
	培训地点				
	培训费用				
主要负责单位				附件	简章 份
申请人		主管		批件	

### 三、企业在员工教育培训过程中要注意的问题

员工教育培训过程中要注意许多问题。第一培训时间的问题，根据经验，员工年平均培训时间应该不得少于13个小时，管理者和技术及工程人员应该不得少于18个小时，这是达到培训效果的基本保证。第二个问题是培训完成之后的效果评价，为了保证培训的效果，我们要求接受8小时以上的培训者，完成课程之后必须写培训心得报告，经部门经理审阅之后交人事行政部门存档；外训人员回来之后将毕业证书复印件交人事部门存档，并填写《上海DNZ公司培训效果调查表》（见表5-8），直接主管对其培训效果进行跟踪并填写《上海DNZ公司员工培训调查结果表》（见表5-9）。第三个问题是员工的培训记录保存，企业中所有员工参加培训的情况都记录于《上海DNZ公司员工培训记录表》（见表5-10），作为今后人事调动、晋升的依据。员工每次参加培训都必须填写《上海DNZ公司内部培训课程签到表》（见表5-11或表5-12）。最后一个问题就是为了保障公司和员工的利益，一些比较重要的培训，公司和员工双方要签订《上海DNZ公司培训协议》（见表5-13），将培训费用、双方的权利和义务明确下来，避免以后可能出现的纠纷。另外，对企业的培训导师在准备培训内容和教案方面也应有要求，我们可以参看《上海DNZ公司培训内容和教案的准备》（见表5-14），每年年底人力资源部门要填写《上海DNZ公司年度培训汇总表》（见表5-15）向上级汇报。

表 5-8 上海 DNZ 公司培训效果调查表

课程名称		时间		讲师	
姓名	部门及职务		联系电话		
课程满意程度调查（请用“ ”标出你对每条评估项目的满意度）					
	评估项目	非常	满意	一般	较差
关于课程	课程目标的明确性				
	内容编排的合理性				
	理论知识的系统性				
	课程内容的适用性				
	课程的趣味性				
	互动性				
关于讲师	对课程的理解				
	表达能力				
	对学员反应的关注程度				
	概述表达的准确性				
	对学员学习兴趣的激发				
	对学员提出问题所做出的指导				
会务准备	培训时间安排的合理性				
	现场服务				
	培训辅助工具的准备				
教材	对课堂学习的帮助				
本次培训中你认为哪些内容的学习对你帮助最大？					
你的建议！					

表 5-9 上海 DNZ 公司员工培训调查结果表

部门						填表人	
从 年 月 日至 从 年 月 日共举办						期培训	
时间	培训内容					负责人	
训练成效	很多	稍好	没有改变	一般	非常不好	不清楚	
工作的质量提高							
工作的数量增加							
员工对工作的态度							
工作安全							
环境维护							
员工的出勤情况							
员工与员工的关系的改善							
员工对员工的忠诚度的提高							
哪些方面培训之后没有效果需要继续培训？							
部门经理对培训的意见							
培训部经理的意见							
副总意见							

表 5-10 上海 DNZ 公司员工培训记录表

培训内容		培训课时		培训部门	
培训内容					
主要讲课人员：					
姓名					
职务					
职称					
受培训人员					
考核结果					
培训过程出现的问题及要改进的部分					
培训负责主管			培训负责人		

表 5-11 上海 DNZ 公司内部培训课程签到表

部门		时间		地点			
培训教师		具体负责人					
内容							
序号	部门	工号	姓名	序号	部门	工号	姓名
1				16			
2				17			
3				18			
4				19			
5				20			
6				21			
7				22			
8				23			
9				24			
10				25			
11				26			
12				27			
13				28			
14				29			
15				30			

表 5-12 培训课程签到表

培训部门				讲师		日期	
培训内容							
上课时间 从 年 月 日至 年 月 日							
详细时间 从 时 分至 时 分							
编号	部门	工号	姓名	编号	部门	工号	姓名
1				1			
2				2			
3				3			
4				4			
5				5			
6				6			
7				7			
8				8			
9				9			
10				10			
11				11			

表 5-13 上海 DNZ 公司培训协议

- 一、双方本着相互合作、相互信任的原则签订以下培训协议。
- 二、甲方责任：
1. 公司定期或不定期为员工举办有需要的培训，以提高员工的素质、专业知识和工作能力。
  2. 在公司本地的培训费用支付按当事双方协商支付办法处理。
  3. 在国内但不在公司地的培训费用支付按当事双方协商支付办法处理。
  4. 由公司送往国外培训进修的费用包括工资、学费等所有费用，由公司当事人共同承担。
  5. 在职期间，员工积极上进，利用业务时间进修，公司给予支持的态度，并作为员工晋升的依据。
- 三、乙方的责任：
1. 凡公司要求参加培训的人员除有特殊原因，经部门经理批准之外，都必须参加。
  2. 培训期间费用分摊遵守本协议第二条中 2、3 款规定。
  3. 在职期间，员工在外进修的原则以不影响本职工作为前提进行。
  4. 凡公司送往外地或国外参加进修的员工需遵守：
    - A. 向人事部提交由直系亲属（配偶、父亲、兄弟）签署的担保函。
    - B. 尽最大努力完成并通过所需的评定或考试。
    - C. 在公司要求的任何时候返回员工所在的办公地点。
    - D. 结束培训后，返回员工所在办公地点继续担任公司委派的职务。
  5. 公费培训后服务期限：参加国内培训后需为公司工作三年，参加国外培训后需为公司工作五年。
  6. 接受公司正式委派外出学习的员工，在离职之后二年内，不得在同类行业中工作或担任职务。
  7. 违反上述规定或解除合同，必须向公司赔偿所有培训费用，并视违约责任向公司额外支付人民币 1000 ~ 10000 元的罚款。

注：此次培训费用为\_\_\_\_\_元人民币，先由公司代出，乙方当事人如违约，按照协议条款处理。

甲方签名：

年 月 日

乙方签名：

年 月 日

表 5-14 上海 DNZ 公司培训内容和教案的准备

### 1. 培训前的准备

教室干净明亮,座位安排便于师生之间交流,视听教具处于良好状态,教材事先打印好,设想学生会问的问题,准备好开场白。

### 2. 建立自信心

穿着得体、仪表整洁,语言清晰、节奏快慢掌握好,用自己的专业水平和素质做为控制课堂的手段。

### 3. 鼓励学员参与

鼓励学员提问,并做适当的肯定,给学员时间操作演练,创造一种自由提问或回答问题的气氛。

### 4. 课堂控制

注意不要让一两个人垄断课堂,导师要控制课堂秩序。回答问题要控制时间,保证完成课堂教学计划和任务。

### 5. 给予反馈

给学员的反馈以表扬为主,让学员明白,在课堂上所做的一切,都是现实生活中的真实反映,指出解决问题的关键。

### 6. 总结

将上课内容归纳成重点。

表 5-15 上海 DNZ 公司年度培训汇总表

编号

部门	培训名称	参加人数	时间	费用	培训方式
人事经理对本年度培训工作的总结					
各部门对本年度培训工作的意见和建议					
副总监签阅批示					

# 第六章

## 建立企业人力资源 员工职业生涯机制

- 企业通用的员工职业发展
- 台湾 HX 公司的员工职业生涯发展机制

## 第一节 企业通用的员工职业发展

员工的职业计划是员工在工作中逐渐认识自我，从而发展出更清晰更全面的职业价值观。国际化的企业在帮助员工建立职业目标之前，需要先了解员工的职业计划，了解员工个人确定职业目标计划，积极主动地采取行动帮助员工提高自己和开发自己，以达到自己的职业目标。企业站在作为员工职业管理的角度上，将员工视为可开发增值而非固定不变的资本，积极主动地为员工的职业生涯发展创造条件和提供机会，引导、支持、帮助员工完成自我定位，克服完成工作目标中遇到的困难和挫折，鼓励员工将职业目标同企业发展目标紧密联系。

### 一、目前企业通用的职业类型

#### 1. 领导型

具有强烈的升迁动机和价值观，希望压力越大越好，相信自己能胜任和承担一个管理者的责任，以收入、权力、地位标准来衡量成功与否。

#### 2. 技术型

热爱自己的职业，喜欢富有挑战性的作业，如工程技术、营销、财务分析、系统分析等工作，认为自己在特定的技术领域有特定的能力。

#### 3. 普通型

追求大众化、稳定的收入、没有压力的环境是这类人的目标，没有突出的管理的能力，也没有比别人突出的技术开发和钻研能力，在企业中默默无闻地工作，对企业高度的忠诚和服从。

#### 4. 自我型

不喜欢约束和管理,喜欢随心所欲的生活,追求地位和金钱,希望企业为他提供施展个人才华的工作环境。对企业没有忠诚的概念,时刻准备着向更好待遇的企业跳槽。

#### 5. 开拓型

具有强烈的创造要求和欲望,意志坚定,对自己充满信心,清楚知道自己在干什么,自己目前在一生中的位置,自己的未来是怎样的境界,追求理想,有高度的自我管理约束及开拓创新的能力。

### 二、企业通用的员工职业生涯管理办法

#### 1. 请一位优秀的人力资源经理

企业对技术人才的渴求总是显而易见的,但对人力资源经理就不是那么重视了,认为技术人才可以直接创造财富,而人力资源经理只是简单的人事管理而已。事实上一位优秀的人力资源经理除了招聘、人事管理之外还可以制定公司的发展战略,并将企业战略目标的远景、实施的方式让员工理解和了解,建立有效的沟通手段和激励机制,激发员工的工作热情、昂扬的斗志及为完成共同目标而奋斗的决心。

#### 2. 帮助员工建立职业生涯规划

企业有明确战略发展目标,有详细的实施目标的工作计划,通过沟通让员工认同并了解,在这个基础上,帮助员工充分认识自身条件和相关环境,结合企业的发展战略,制定出切实可行的职业生涯目标。企业在帮助员工建立职业生涯规划时,要体现优化员工各方面技能和满足企业实施发展目标的要素。员工在顺利完成自己职业生涯目标的同时,完成企业的发展目标。

#### 3. 为员工提供各种机会

员工对企业的需求,除了满足保证生活的薪水以外,还有一

个重要的需求，就是提高自身各方面的要求，包括对自身价值的体现，那就是升职、涨薪、事业成功、获得认同。所以企业不仅帮助员工建立职业生涯目标，还要协助员工顺利达到目标。为员工提供有关方面的机会和消息，比如：培训、提升工作能力、职位晋级的机会和通道。

#### 4. 有效的沟通交流渠道

专家指出，在个人的职业生涯中，和别人的有效交流对于是否能够获得工作或晋级起到很大的作用。企业通过沟通交流将员工的日常绩效工作不足点反馈给员工，帮助员工修正自己的职业生涯，而员工要通过与上级、同事、客户沟通交流，表达自己的意见和对问题的看法，使自己寻找到最合适的工作方法，这说明在企业中建立有效沟通交流的渠道是多么的重要。

#### 5. 建立明确的管理制度

企业对员工职业生涯管理还有一个很重要的方法，就是企业要为员工创造完成职业目标的环境，并将这种环境用制度的形式确定下来，来配合员工完成目标。比如：员工的绩效考核制度、企业的人事管理活动、明确的奖罚制度、公平合理的升职制度、培训制度等。

## 第二节 案例分析

### 台湾 HX 公司的员工职业生涯发展机制

张小姐是台湾著名 HX 集团在深圳分公司的人事总监，该集团创建于 1980 年，现拥有员工 5000 多人，专业生产、销售某著名品牌汽车。张小姐于 1985 年毕业于北京经济学院，后留校任教，1987 年来到深圳，并进入这家集团，因集团提倡让员工与公司一起成长的用人理念并十分重视员工的教育训练及文化宣导。良好的人力资源机制、强大的企业实力及广阔的职业发展空间，吸引了许多优秀人才的加盟。张小姐选择了自己喜欢的人力资源工作，确定了自己今后职业目标，并在公司的帮助下进行了职业发展规划，她和其他同事在公司有计划的帮助下，得到了职业上的成长和职位上的提升，今天她已经可以很轻松的站在国内外的分公司人事经理面前，用一口流利的英语，讲述集团未来人力资源的战略发展目标和回答各种提问。我们分析 HX 公司的员工职业生涯发展机制，发现该公司在这方面的管理机制不仅完善，而且做得也十分到位。

#### 一、企业员工职业生涯发展机制对企业的重要性

企业员工职业生涯发展机制，首先可以了解企业内部员工的需要、能力和目标，帮助员工克服困难，实现目标，将企业需求和发展与员工个人的成长、发展计划结合起来，在帮助员工完成职业成长的同时，达到企业目标的实现，形成企业和个人的双赢局面。其次，更加有效地利用人力资源。第三，提供平等就业机会，可持续发展十分重要。在制订和实施企业员工职业生涯

发展机制的过程中，员工对个人的职业生涯规划负起责任。经理满足员工的个人需求和公司需求，担当教练、评估者、顾问和推荐人，帮助员工管理其职业生涯。人力资源经理为员工提供培训和开发机会的信息，对与职业相关问题的咨询。企业为员工提供成功的职业生涯规划所需的资源并对员工的职业发展规划资源进行监督，保证它的运行，最终达到公司和个人的目标。

## 二、企业中员工职业发展的方向

企业中员工职业发展的方向有二种：第一种，横向发展：跨职能的工作变换，如从后勤人员转到公关部。第二种，纵向发展。纵向发展又分三种：(1)专业技术型发展：指沿着技术开发、维修、财会、人事等专业方向成为管理者，也可以凭借自己的能力成为技术专家，如助理工程师到工程师再到高级工程师。(2)行政管理型发展：先基层，表现出才能和政绩后获得提升，基层领导至中层领导至高层领导。专业技术—行政管理型发展：先从事技术工作—担任部门的基层领导—技术部门负责人—公司分管技术工作的副领导及领导。(3)横向—纵向发展：从工程技术转到销售工作属于横向发展，以后晋升到销售经理是纵向发展，上升到一定层次之后，在横向上作一些积累。

## 三、员工职业发展规划的操作

员工职业发展规划的操作有以下几个步骤。第一步：凡被公司正式录用的员工，在公司工作的第四个月向行政人事部提供《HX公司员工个人自我评价表》(见表6-1)。第二步：在其后的三个月中其直接经理、人事经理根据员工个人自我评价及员工求职时所填写的《HX公司应聘人员登记表》(见表6-2)中的信息对员工进行个人能力和潜力的评估，并填写《HX公司员工评价表》

(见表6-3)。第三步：员工在公司工作的第七个月，员工直接主管和人事经理三方进行一次面谈。首先肯定员工在工作中好的一面，其次告诉员工，公司对其技能和知识的评价及公司的发展计划（如潜在的晋升机会或平级调动），最后结合员工自身的实际情况给员工提供职业发展计划的参考意见。第四步：员工在公司工作的第八个月，必须向人事部和直接主管提供一份《HX公司员工职业发展规划书》(见表6-4)。第五步：员工在公司工作的第九个月，员工的直接主管根据企业未来的需要和员工所定的职业发展目标，帮助员工绘制出其在本公司内发展升迁的路径并标明每一升迁前应接受的培训或应增加的经历。第六步：员工在公司工作的第十个月，员工向人事部和直接上级递交一份《HX公司行动计划表》(见表6-5)。第七步：在工作过程中，员工如果对自己的职业发展规划有改变，需通知人事部和直接主管对其职业发展规划进行修订。

表 6-1 HX 公司员工个人自我评价表

年龄	婚否	学历	专业	籍贯
自传	现居住 环境	房屋情况 周围环境		
	朋友	姓名	职业	
		姓名	职业	
	在过去发生什么事有影响到你的生活和职业			
	过去曾经从事过什么工作			
志趣考察	你的特长，用文字描述			
	你愿意从事的职业		喜欢的课程	
	你喜欢什么样类型的人			
	你的志趣是什么			
	你观察到的成功人士的志趣			
	成功人士的志趣是什么			
	你的志趣与成功人士的志趣的差别在哪里			
价值观研究	经济价值观			
	审美价值观			
	社会价值观			
	政治宗教信仰			
小时日记	工作活动记录			
	非工作日活动记录			
与两个重要的人物谈话	第一个人面谈记录			
	第二个人面谈记录			
生活方式描述	用语言向别人描述自己的生活方式			

表 6-2 HX 公司应聘人员登记表

姓名		性别		出生	年 月 日
籍贯		民族		婚否	
学历		专业		应聘职位	
身高		体重		血型	
现收入		期望收入		外语	
原籍住址 / 电话					
现住址 / 电话					
联系人 / 电话					
工作经历					
培训状况					
对应聘职位的理解					
主要工作成绩和受过的奖励					
本人性格特征和兴趣爱好					
期望公司提供					

表 6-3 HX 公司员工评价表

文件编号

被评价人	现任职务	评价人	评价时间
被评价基本情况介绍			
评价项目	评价	评价项目	评价
责任心		务实精神	
技术和知识		开拓能力	
团队精神			
总体评价			
建议书			

表 6-4 HX 公司员工职业发展规划书

姓名	部门	文件编号	
目前的职位		专业知识技能	
		所具备的资源	
	为达到未来职位所需的资源	个人满足目标	例如取得硕士学位
		人际关系	例如团队、朋友、家庭
	达到目标个人的优势		
	完成目标相关的个人弱点		
	达到目标的障碍	克服障碍的策略	
	完成目标的回报		
	完成目标的标志		
	员工签名		
直接主管签名			
人力资源经理签名			
日期			



表 6-5 HX 公司员工行动规划表

姓名

文件编号

职业生涯目标		
短期目标	完成短期目标的计划与措施	完成时间
中期目标	完成中期目标的计划与措施	完成时间
长期目标	完成长期目标的计划与措施	完成时间

# 第七章

## 建立企业人力资源测评机制

- 气质测试
- 个性测试 (一)(二)
- 性格测试
- 智力测试
- 情商测试
- 职业兴趣测试 (一) (二)
- 职业价值观测试
- 在职经营管理人员能力倾向试验
- 在职专业技术人员能力倾向测验

国外对人才测评几十年的探索证明，人才测评技术是发掘合适人才的有效方法，它以心理学、生理学、医学、社会学、教育学等学科的最新研究成果为依据，综合规纳了大量的结论和规律，以此为基础制定出相应的比较科学、比较有效的测评标准并通过人心理内在的一些心理特征，科学地给予量化，并给予合理的解释。目前，国内外的心理学家和专门研究机构已对心理测验的应用及发展进行了大量的、卓有成效的研究，使心理测试的范畴已经从最初的智力测验发展到性格测验、能力测验、兴趣测验、需求测验、成就测验等测验种类。对此用人单位可以根据各人性格特点、心理素质等状况，恰当地安置，达到“人适其职、职得其人”的效果。对企业、组织来说，选聘到能力适合的人才，在工作无形中增加了生产，降低了成本，有利于企业效益的提高；从个人利益看，适合感兴趣的工作，做起来称心如意，心情愉快，有利于自身的身心健康，同时也提高和增加了升迁机会；从社会利益看，社会上就业的人若能得到合适的工作并充分利用，势必带来经济繁荣，社会安定。施乐公司曾对 500 名销售人员和经理投资 200 万美元进行人力测试，而实际增加的经济效益是 490 万美元；美国 AT & T 公司 1998 年投资 3.3 亿美元进行人才测评，综合效益是 15%，避免了 55 亿美元的经济损失。

## 第一节 气质测试

气质是指某个人典型表现情绪的强弱、意志努力的程度、知觉的速度、思维的灵活程度、注意力集中时间的长短及倾向于外

部事物，从外部获得印象，倾向于内部，经常体验自己的情绪，分析自己的思想和印象等动力方面的特征。

下面共 60 道气质测试题目，每题共有 5 个答案，请根据自己的情况，做出选择。

- |              |        |
|--------------|--------|
| A 很符合自己的情况   | 记 2 分  |
| B 比较符合自己的情况  | 记 1 分  |
| C 介于符合与不够之间的 | 记 0 分  |
| D 比较不符合      | 记 -1 分 |
| E 完全不符合      | 记 -2 分 |

1. 你不喜欢参加单位的集体活动。 A      B      C      D

2. 你做任何事情都是计划周密。 A      B      C      D

3. 你是一个非常正直，遇到不平的事，你一定要站出来和人争论你才痛快。

A      B      C      D

4. 你讨厌电视和电影上的暴力血腥的镜头。

A      B      C      D

5. 你能很快适应新的环境。

A      B      C      D

6. 你能很快和陌生人交朋友。

A      B      C      D

7. 你喜欢一个人静静地坐在那儿喝茶。

A      B      C      D

8. 你喜欢和别人辩论。

A      B      C      D

9. 你每天按时上下班、按时休息。

A      B      C      D

10. 你希望自己能控制自己的情绪。

A     B     C     D

11. 即使遇到了让人很生气的事，你也能做到不发火。

A     B     C     D

12. 你在不熟悉的人面前，很不自在。

A     B     C     D

13. 你平时心情都很好。

A     B     C     D

14. 你高兴的时候，什么都干得很好，不高兴的时候，什么都做不好。

A     B     C     D

15. 你喜欢人多，你感到如鱼得水般的自在。

A     B     C     D

16. 你做事有些瞻前顾后。

A     B     C     D

17. 你觉得生活和工作充满激情。

A     B     C     D

18. 你很害怕碰到地震、山洪等危险的事情。

A     B     C     D

19. 我很聪明，理解力比别人强。

A     B     C     D

20. 当我在做算术时，你在我旁边唱歌，我也不会分心。

A     B     C     D

21. 当别人说了一点伤害我的话，我就心跳得很快。

A     B     C     D

22. 我喜欢干的事情，我会干得又快、又好。

A B C D

23. 我喜欢工作、生活，我觉得到处都是阳光和鲜花。

A B C D

24. 我可以坐在那儿很长时间拆毛线。

A B C D

25. 我不喜欢高谈阔论，我喜欢自己脚踏实地的去做。

A B C D

26. 让我长时间地坐在那儿听课，我很难受。

A B C D

27. 我喜欢看言情小说。

A B C D

28. 我喜欢参加拔河比赛。

A B C D

29. 我不喜欢做描图的工作。

A B C D

30. 与别人交往，我很注意分寸。

A B C D

31. 我工作很累的时候，只要睡一觉，就可以很快再投入工作。

A B C D

32. 我的理解能力比别人差一些。

A B C D

33. 我给别人的印象总是很忧郁。

A B C D

34. 我喜欢将自己的意见大声表达出来，而不喜欢在私底下

议论。

A B C D

35. 我不喜欢表达自己的想法。

A B C D

36. 我的目标清晰，行动周密，精力充沛，最重要的是我有一种百折不挠的精神。

A B C D

37. 上课时，我总感到比别人要累。

A B C D

38. 和别人做相同的事，我总是比别人慢一些。

A B C D

39. 我从不将不愉快的事放在心上。

A B C D

40. 我做事常常凭直觉。

A B C D

41. 别人给我讲解问题，我总希望他讲慢一些，讲仔细一些。

A B C D

42. 我写字的同时，我还能听别人唱歌。

A B C D

43. 我做事总是喜欢按别人的经验来做，因为那样风险就小些。

A B C D

44. 我正在处理一件事，如果中途让我立刻去做另外一件事，那我可能注意力不能很快集中。

A B C D

45. 有新的任务分配下来,我希望以最快的速度完成。

A     B     C     D

46. 我喜欢打篮球和打乒乓球。

A     B     C     D

47. 我不喜欢我周围的人,他们也不喜欢我。

A     B     C     D

48. 我对工作认真负责。

A     B     C     D

49. 我不高兴的时候,你怎么逗我,我也不笑。

A     B     C     D

50. 我喜欢看侦探小说。

A     B     C     D

51. 我喜欢经常把中学的课本翻出来看一看。

A     B     C     D

52. 小时候学的儿歌,我现在还会背。

A     B     C     D

53. 我不喜欢上体育课,因为我总是比别人慢。

A     B     C     D

54. 我思维敏捷、行动迅速。

A     B     C     D

55. 我喜欢做一些有条理,而又不麻烦的工作。

A     B     C     D

56. 我给别人的感觉是说话太冲,但我自己没有这种感觉。

A     B     C     D

57. 我喜欢做销售方面的工作。

A B C D

58. 工作太枯燥，我就不愿意干，心里就有意见。

A B C D

59. 遇到兴奋的事，我的心情就很激动。

A B C D

60. 别人讲给我的事情，只要我清楚明白了，就很难忘记。

A B C D

记分：

1. 题目3 8 10 14 17 23 28 34 36 40 46 47 50  
56的行为是胆汁质人的特性。请将他们的得分加起来。胆汁质的人从神经生理上来说，具有强烈的兴奋过程和弱的抑制过程。其中情绪容易激动，但反应迅速、行动敏捷、强烈、有力、热情、直爽、精力旺盛、脾气急躁、心境变化强烈，容易动感情，具有外倾性。

2. 题目5 6 13 15 19 22 26 29 31 39 42 45  
54 57 58的行为是多血质人的特性。请将他们的得分加起来。多血质的人由于神经过程平衡而灵活度高，情感和行为发生迅速、容易变化，但感情发生微弱，动作敏捷、活泼好动，反应迅速、热情、善于交际，但注意力容易转移，志趣易变，具有外倾性。

3. 题目2 7 9 11 20 24 25 30 32 41 44 43 48  
53 55的行为是粘液质人的特性。请将他们的得分加起来。粘液质的人由于神经过程平静灵活性不高，反应比较缓慢，但无论环境如何变化，都能保持平衡。因而待人接物安静、稳重、反应缓慢，情感变化不容易外露，沉默寡言，善于忍耐。注意力不容易转移。具有内倾性。

4. 题目 1 4 12 16 18 21 27 34 35 37 38 49 51 52 58 的行为是抑郁质人的特性。请将他们的得分加起来。抑郁质性格的人呆板而羞涩，不能忍受神经紧张。行动上表现迟缓、迟疑、怯懦害羞，又有些孤僻，但他们感情细腻，观察敏锐，善于觉察他人不易觉察的细节末枝，具有内倾性。

#### 解析

1. 如果某一项的得分超过 20 分，而其他各项得分较低，则为该气质的典型气质。
2. 如果某一项的得分在 10 - 20 分之间，其他三项得分较低，则为该气质的一般气质。
3. 如果某几项得分接近且明显高于其他项的得分，则为该几项气质的混合型。

## 第二节 个性测试（一）

你在汽车总站买了一张车票，上车后，你发现车上除了司机之外，没有任何人，这时候，你可以任意选择一个座位，请问在下列位置上你会选择哪一个位置？

- A 司机身后的位置
- B 坐前车厢中间
- C 坐车尾部
- D 坐车通道旁边
- E 坐车门旁
- F 站着

解析

1. 选择A的人说明此人在发表自己意见时，总是滔滔不绝引用上司的话，他们做决定之前，需要经常得到旁人的指点。

2. 选择B的人说明此人比较喜欢思考，在生活中他们不看重名誉地位更不愿自己卷入别人的是非纠纷中。

3. 选择C的人在现实生活中，一般比较爱思考，喜欢用自己的眼睛去观察社会和人生，十分注意自身安全。

4. 选择D的人喜欢按照自己的意愿去生活、学习和工作，他们一般比较自信，很少听得进别人的意见。

5. 选择E的人不能投入地参与某件事，尽管常常心血来潮干些大事，但总是为自己不成功时，留着一条后路。

6. 选择F的人喜欢做出与众不同的举动，希望自己能够成为人们注意的中心，而且为了表现自己，他们能够忍受痛苦。

## 个性测试(二)

办公室通知你去会议室开会，当你到达会议室发现你来得太早，你会选择以下什么位置来坐？

- A 第一排
- B 中间位置
- C 角落
- D 最后一排

解析

选择 A 说明你争强好胜，充满生命活力。

选择 B 说明你是一个自主意识很强，具有领导的能力。

选择 C 说明你谨慎小心，喜欢清静。

选择 D 说明你为人忠厚，很有能力。

### 第三节 性格测试

有红色、蓝色、紫色、绿色、黄色、灰色六种颜色的纸片，你必须在其中选择一张，你会选择哪一张颜色？

解析

#### 1. 选择红色

说明你是一个个性坚强，永不妥协，精力充沛，感情丰富，性格外向，总是想赢得对方，并且做事迅速、敏捷。

#### 2. 选择蓝色

说明你是一个喜欢安静的人，你面对任何问题都镇定自若，生活过得无忧无虑，自在自在，对喜、怒、哀、乐的感情变化，从不会影响你。你对政治、经济、社会富有见识，并判断准确。

#### 3. 选择紫色

说明你是一个感情丰富、多愁敏感的人，一碰到激动的事，你就情绪不稳定，思想波动较大，内心焦虑不安，但是在表面上你不会让这种情绪控制你，你会在很短的时间内控制自己的忧虑，你给别人的印象是一个性格内向的人。

#### 4. 选择绿色

说明你是一个性情平和、温柔、安静，充满乐观向上的人，焦虑和不安，忧愁和苦闷的情绪与你无缘，你积极向上，奋发进取，对生活和工作充满希望和美好的向往。从本质上讲，你是一个内向的人。

#### 5. 选择黄色

说明你性格外向，活泼好动。你经常处于心情愉快、轻松



欢畅的感觉，你从不会在意别人怎么看和怎么说，你想说什么就说什么，决定的事一般不会动摇，别人也非常信任你。

#### 6. 选择灰色

说明你是一个不喜欢感情激动以及把感情表现在面上的人，你不愿让别人融入和深入你的生活，你不喜欢过于热闹的场面，你喜欢一个人呆在自己的幻想世界里。

## 第四节 智力测试

本测试题共有五十道，请在 45 分钟内做完。

1. 下列数字中，紧接着出现的应该是哪一个数字？

a 2    b 4    c 6    d 8.....

2. 下列词能组成一个句子，如果句子是对的，填“是”，如果错，则填“否”。

a 是    b 绝不    c 树木    d 绿色的

3. 在下列 5 种度量单位中，哪种与其余四种差别最大？

a 英寸    b 英里    c 公顷    d 码    e 英尺

4. 下列 5 种食品中，哪种与其它四种差别最大？它们是：

a 火腿    b 肝    c 大马哈鱼    d 猪肉    e 牛肉

5. 一条鱼鱼头长 9 英寸，尾长为头长加半个身长，身长为头长加尾长，问鱼全长共有多少英寸？是

a 27 英寸    b 54 英寸    c 63 英寸    d 72 英寸    e 81 英寸

6. 以下 A 到 E 中，哪一个不同性质的东西？

a 行星    b 星座    c 太阳    d 月亮    e 恒星

7. 摄氏零度等于华氏几度？

a 负 32 度    b 0 度    c 32 度    d 212 度

8. 小红的弟弟数了一下兄弟姐妹的人数，发现自己的兄弟姐妹比姐妹多 1 人。那么，小红的兄弟比她的姐妹多几人？

9. 小林的儿子是“我”的儿子的父亲，那么，“我”与小林的关系是。

a “我”是小林的祖父

b “我”是小林的父亲

c “我”是小林的儿子

d “我”是小林的孙子

e “我”就是小林

10. 填空：皇帝决不是穷人，在守财奴之中也有穷人，所以，有些并不是 \_\_\_\_。

11. 请补填上第4行字母

A    B    C    D    E

B    A    E    C    D

C    D    B    E    A

12. 在下列五种动物中，哪一种与其它四种差别最大？它们是熊、蛇、牛、狗、虎。

13. 重新组合BARBIT几个字母，会得到一个什么事物的名称？这些事物的名称是：海洋、国家、州、城市、动物。

14. 在下列五种农作物中，哪种与其它相比较差别最大？它们是：豆角、西红柿、玉米、苹果、胡萝卜。

15. 小王12岁，是她弟弟年龄的三倍，她多大年龄才是她弟弟年龄的两倍？以下四个年龄供你选择：15、16、18、20。

16. 若兄弟的对比词是姐妹，那么在下列五个名词中哪个是侄女的最佳对比词？它们是母亲、女儿、婶母、叔叔、侄子。

17. 在下列五个字母中，哪个与其它四个差别最大？它们是：a、z、f、n、e。

18. 若牛奶的对比是瓶子的话，那么在下列五个词中，信纸的最佳对比词是什么？这五个词分别是：邮票、钢笔、信封、书、邮袋。

19. 如果有些a是b，而有些b是c，那么有些a则肯定是c。这种说法对吗？选择以下三种回答：对，错，对错难说。

20. 若大树的对比词是大地,那么在下列五个名词中,烟囱的最佳对比词是哪个?它们是:烟、砖、天空、车库、房子。

21. 在下列五个单词中,哪个与其他四个差别最大?它们是:摸、听、尝、笑、看。

22. 小琴比小青高,而小珏比小婷高,那么下面哪个说法正确? a 小珏比小青高; b 小珏比小婷矮; c 小珏与小青一样高; d 不可能知道她俩谁最高。

23. 若 caaccac 的对比数是 3113313, 那长, 在下列数字中, cacaacac 的最佳对比数是哪个? 这些数字是: 13133131、13133313、31311131、31311313、31313113。

24. 在字系列 A-D-G-I-J-M-P-S 中哪个字母不属于 D、I、J、M、S 这个系列。

25. 彩色电视机被降价 20% 出售, 现在要涨价百分之几才能以原价出售?

a 15%    b 20%    c 25%    d 30%    e 40%

26. 小宁在一次拼写比赛中, 无论正数或倒数都是第 13 名, 问有多少人参加了这次比赛?

a 13 人    b 25 人    c 26 人    d 27 人    e 28 人

27. 海伦去买东西, 找回 6 枚硬币, 共 41 美分, 其中有三枚必定是下列一种, 请问是哪一种? 1 分、5 分、1 角、2 角、5 角。(按小于一美元的美国硬币中只有上述五种)

28. 有人用 60 元钱买了一只狗, 又以 70 元卖了出去, 然后又以 80 元把它买了回来, 最后又以 90 元的价格, 把它卖了出去, 请问他在这个过程中, 他赚了多少钱或是赔了多少钱?

a 赔了 10 元钱    b 收支平衡    c 赚了 10 元  
d 赚了 20 元    e 赚了 30 元

29. 某单位在铺设一条排水沟, 负责施工的是 7 名工人, 他们工作了 7 小时, 挖出了 7 米长的明沟, 如果以同样的速度继续挖, 那么, 要 50 小时内挖出 80 米明沟, 需要多少名工人?

30. 有 16 组球队参加篮球比赛, 球队每输一场便被淘汰, 试问至少共要打几场比赛, 才能产生冠军?

a 4 场    b 9 场    c 15 场    d 31 场

31. “贫乏的”之于“不足的”, 同“沉着的”之于下面那一个词。

a 镇静的    b 阴沉的    c 轻浮的    d 轻率的

32. 哪一个星球存在的时间最短?

a 地球    b 冥王星    c 水星    d 天王星

33. 下列哪一个都市是最北的国家首都?

a 斯得歌尔摩    b 伦敦    c 雷克雅维克    d 奥斯陆。

34. 月球绕地球所需的最短时间?

a 1 天    b 27 天    c 30 天    d 365 天

35. 立体是几次方?

a 一次方    b 二次方    c 三次方    d 四次方

36. 一公里等于几英里?

a 4 英里    b 6 英里    c 1 英里    d 1.6 英里

37. 长方形对角线为 5 尺, 一边长 4 尺, 试问周长多少尺?

a 12 尺    b 14 尺    c 16 尺    d 18 尺。

38. 一个 60 人的俱乐部, 其中男性有 36 人, 请问该俱乐部女性占多少比例?

a 20%    b 24%    c 40%    d 48%。

39. 小娟有一盒饼干, 她吃了一个之后把一半分给了妹妹, 然后她又吃了一个, 再将剩下的分了一半给弟弟, 这时候, 她还剩 5 个, 请问: 小娟原来有几个饼干?

a 11个 b 22个 c 23个 d 45个 e 46个

40. 在下列 5 种东西中, 哪种与其他的差别最大?

a 小麦 b 干草 c 水稻 d 大麦 e 燕麦

41. 在数列 2-3-6-7-8-14-15-30 中, 哪个数不属数列?

a 3 b 7 c 8 d 15 e 30

42. 若“手指头”的对应物是“手”, 那么在下列 5 种东西中, 哪个是“树叶”的最佳对比物?

a 树 b 树枝 c 花 d 细枝 e 树皮

43. 6-10-18-34 —— ( ) 应该填上什么数字?

44. 18-20-24-32 —— ( ) 应该填上什么数字?

45. “大的”之于“微小的”, 同“和平的”之于好战的、平静的、宁静的、安静的。

46. “压迫”之于“正义”同“得到”之于放弃、取得、获得、得手

47. 请鉴别出下列物品中不合群的。

a 电话 b 电暖气 c 无线电 d 电报 e 电视网络

48. 男子是对男孩而言, 正如妇女是对 而言。

a 少年 b 小孩 c 夫人 d 女孩 e 人群

49. 每年第一个 30 天的月份, 是几月?

a 1月 b 2月 c 3月 d 4月

50. 有三个单数, 其平均数是 7。请问最小的数目可能是多少?

a 0 b 1 c 2 d 3

正确答案:

1. 10

2. 否

3. 公顷

4. 大马哈鱼

5. 72 英寸

6. 星座

- |              |            |
|--------------|------------|
| 7. 32度       | 8.3人       |
| 9. C         | 10. 守财奴、皇帝 |
| 11. E C A B  | 12. 蛇      |
| 13. 动物       | 14. 苹果     |
| 15. 16       | 16. 侄子     |
| 17. f        | 18. 信封     |
| 19. 错        | 20. 房子     |
| 21. 笑        | 22. A      |
| 23. 31311313 | 24. I      |
| 25. 25%      | 26. 25人    |
| 27. 1角       | 28. d      |
| 29. 7名       | 30. 15场    |
| 31. 镇静的      | 32. 水星     |
| 33. 雷克雅维克    | 34. 27天    |
| 35. 三次方      | 36. 6英里    |
| 37. 14尺      | 38. 24%    |
| 39. 23个      | 40. 干草     |
| 41. 8        | 42. 细枝     |
| 43. 66       | 44. 48     |
| 45. 好战的      | 46. 放弃     |
| 47. 电暖气      | 48. 女孩     |
| 49. d        | 50. d      |

### 具体分析

测试分析按答对题数统计，看你一共答对了多少道题，如果你是成人，你做对题目和你的智商系数相对应如下。如答对48



道题，你的智商为 132。

做对题目	智商系数	做对题数	智商系数
41	118	50	136
42	120	51	138
43	122	52	140
44	124	53	142
45	126	54	144
46	128	55	146
47	130	56	150
48	132	57	155
49	134	58	160

## 第五节 情商测试

请你对下列问题作出“是”或“不是”的选择。

1. 当你与别人发生不愉快的争执之后，你心里不高兴，但在别人面前，你还是表现出这件事不会影响你的样子。

是            不是

2. 当你做事情遇到困难时，你认为这是对你的磨练。

是            不是

3. 当有人跟你讲话时，你能从他的语气和表情，分辨出他当时的情绪。

是            不是

4. 当你心里有事时，你晚上通常会睡眠不好。

是            不是

5. 你认为大多数人必须更加努力而不能遇到困难，就轻易放弃。

是            不是

6. 一个故事情节，通过别人告诉你或一部电影演出来，后者更能影响你。

是            不是

7. 当你的情况不好时，你认为通过改变会好起来。

是            不是

8. 你很在意别人对你的看法。

是            不是

9. 你对自己能感染别人很自豪。



是          不是

10 . 你不喜欢斤斤计较 , 虽然你知道 , 这对你有好处。

是          不是

11 . 你对任何事都是直话直说 , 你相信这样处理问题会更好。

是          不是

12 . 和别人有意见分歧时 , 你不一定要辩论到底 , 而是转换话题 , 但你心里知道自己是正确的。

是          不是

13 . 你对一件事做出一个决定后 , 还会担心这个决定是否正确。

是          不是

14 . 你对周围的一切都很满意 , 你从未考虑到会改变什么。

是          不是

15 . 你对明天或者未来 , 有自己的规划。

是          不是

16 . 假如你能改变一切 , 首先你会改变自己的容貌和个性。

是          不是

17 . 你觉得自己怎么努力 , 别人对你还是不满意。

是          不是

18 . 你觉得你周围的人都认为你有能力成为一个成功的人。

是          不是

19 . 你认为一点小小的压力不会伤害任何人。

是          不是

20 . 你会把自己最隐私的事告诉给你最好的朋友。

是          不是

评分与解析标准：

1. 每题回答“是”记1分，回答“不是”记0分。各题得分相加，统计总分。

2. 如你得16分以上，说明你对你自己的能力很自信，当你处于强烈的情感边缘时，你不会倒下，你能控制自己的情绪，始终保持稳重有礼的样子。在情绪控制方面，你是比较优秀的，与他人相处也很融洽。

3. 如你得7-15分之间，说明你能意识到自己和他人的情感，但有时会不注意这方面，觉得这种感情与你的关系不大。职位晋升和挣多少钱是你生活主要要考虑的事，但是，就算你拥有了许多钱财和物质，你还会觉得不满足。

4. 如你得6分以下，就说明你过分注重自己，对别人不是很关心。你喜欢打破常规来做事，你可能在短期内会取得一些成绩，但过不了多久，别人就会抱怨你。

## 第六节 职业兴趣测试（一）

### 问题

1. 你喜欢装配、修理电器吗？
2. 你喜欢阅读专业论文。
3. 你喜欢水彩画。
4. 你喜欢结交新朋友。
5. 你喜欢饲养小动物。
6. 你喜欢用玻璃瓶来培养水植物。
7. 你喜欢对报纸或杂志上的错字进行更正。
8. 你喜欢调研广告的有效率。
9. 你喜欢修理自行车。
10. 你喜欢做市场策划工作。
11. 你喜欢写小说。
12. 你喜欢在生活中把过去在学校做的化学实验的结果加以应用。
13. 你喜欢对别人讲述你的过去。
14. 你喜欢和相信报纸杂志对某些事或某些人的报道。
15. 你喜欢上机械制图课。
16. 你喜欢饲养小鸟。
17. 你喜欢画机械图。
18. 你喜欢在有颜色的纸上给人写信。
19. 你喜欢观察植物的生长。
20. 你喜欢设计服装或海报。

- 21 . 你喜欢参加运动会的比赛。
- 22 . 你喜欢自己写的稿件能发表。
- 23 . 你喜欢设计衣服。
- 24 . 你喜欢一些新的学习方法。
- 25 . 你喜欢做修理手表等精巧细致的工作。
- 26 . 你喜欢帮助别人选择职业。
- 27 . 你喜欢吃一些补品来防止衰老。
- 28 . 你喜欢用显微镜观察各种微生物的形态。
- 29 . 你喜欢研究农作物的生长。
- 30 . 你喜欢演话剧。
- 31 . 你喜欢当幼儿园教师 , 给小朋友上课。
- 32 . 你喜欢看小画书。
- 33 . 你喜欢当美容老师。
- 34 . 你喜欢开会时做记录。
- 35 . 你喜欢给别人出谋划策。
- 36 . 你喜欢设计与监理建筑工程。
- 37 . 你喜欢写市场调研报告。
- 38 . 你喜欢写研究蝴蝶的论文。
- 39 . 你喜欢加入某个协会。
- 40 . 你喜欢评论音乐会或歌剧的得失。
- 41 . 你喜欢给电影设计道具。
- 42 . 你喜欢收集和改进电器。
- 43 . 你喜欢对某些事创新 , 并加实施 , 提高效率。
- 44 . 你喜欢研究天气异常的原因。
- 45 . 你喜欢在人多的地方表现自己 , 以获得别人的赞扬。
- 46 . 你喜欢浪漫。

47. 你喜欢研究水产业。
48. 你喜欢写新闻报道。
49. 你喜欢研究水稻的品种并加以改良。
50. 你喜欢商业广告设计。
51. 你喜欢根据气象预报结果推测天气的变化。
52. 你喜欢对别人进行工作指导。
53. 你喜欢雕塑个人铜像。
54. 你喜欢起草公司的销售报告。
55. 你喜欢研究果树新品种。
56. 你喜欢经营银行或保险公司。
57. 你喜欢写报纸社论。
58. 你喜欢整理报纸的经济新闻稿。
59. 你喜欢当汽车技师。
60. 你喜欢当乐队指挥。
61. 你喜欢制作精巧的机械。
62. 你喜欢当仲裁做公正的判决。
63. 你喜欢研究热带地区的植物。
64. 你喜欢替别人辩护。
65. 你喜欢采集海草或贝壳。
66. 你喜欢将文件、报告、记录分类与归档。
67. 你喜欢调查街上的车流量。
68. 你喜欢采集蝴蝶标本。
69. 你喜欢把许多种物质混合在一起，看它们会有什么样的反应。
70. 你喜欢拆开玩具以便了解它是怎样工作的。
71. 你喜欢看护生病的人。

- 72. 你喜欢在假日去图书馆度过。
- 73. 你喜欢研究花的生长。
- 74. 你喜欢和一些著名人士见面。
- 75. 你喜欢参加外语沙龙。
- 76. 你喜欢用算盘计算东西。
- 77. 你喜欢从报纸上剪贴一些研究的资料。
- 78. 你喜欢经常换房间内的装饰。
- 79. 你喜欢在酒店招待客人。
- 80. 你喜欢为有需要的人募捐。
- 81. 你喜欢到天文馆或故宫去。
- 82. 你喜欢去动物园。
- 83. 你喜欢看名人传记记录。
- 84. 你喜欢组装、修理计算机。
- 85. 你喜欢给亲朋好友写信。
- 86. 你喜欢做木工活。
- 87. 你喜欢听音乐或看画展。
- 88. 你喜欢在街上推销女性用品。
- 89. 你喜欢打扫公共场所卫生。
- 90. 你喜欢修理屋顶或院子。

### 解析

按照你所选的号码，在下列答案中出现最多，就是你的职业兴趣。

- 1. 秘书：2 7 24 32 34 43 54 58 66 67 76
- 2. 机械：1 9 15 17 36 42 59 61 70 84 86 90
- 3. 科学：6 12 28 29 38 44 51 55 69 77 81

4. 人际 : 8 10 14 20 37 39 45 56 79 83 88  
 5. 文艺 : 4 11 18 22 40 46 48 57 72 75 85  
 6. 美术 : 3 23 25 30 41 50 53 60 74 78 87  
 7. 服务 : 13 26 27 31 52 62 64 71 80 89  
 8. 户外 : 5 16 19 21 35 47 49 63 65 68 73 82

## 职业兴趣测验 (二)

如何选择一个适合自己兴趣的专业或职业呢,下面有一个职业兴趣测验,对你会有所帮助。

### 问卷 A

1. 你曾经将收音机拆散并能将它装配起来?  
是      不知道      否
2. 你会用积木搭出许多造型或用几小时拼七巧板?  
是      不知道      否
3. 你在学校里喜欢做物理实验吗?  
是      不知道      否
4. 你喜欢印照片、木工或绣花、织毛衣、裁剪。  
是      不知道      否
5. 当你家的窗户、门或凳子需要修理,你有耐心去修好吗?  
是      不知道      否
6. 你会经常对一些机械类如机床、电梯感兴趣并研究它们的原理吗?  
是      不知道      否
7. 你的身旁常备有钳子或扳手之类的工具吗?



是      不知道      否

8. 平时你看见师傅在修理车或做活,你能很快、准确地模仿吗?

是      不知道      否

#### 问卷 B

1. 你对电视里或单位里举办的智力竞赛感兴趣吗?

是      不知道      否

2. 你习惯到图书馆里去翻阅一些对事物探索性、研究性的书籍吗?

是      不知道      否

3. 你对书上一些有趣的习题很感兴趣,并仔细地做完?

是      不知道      否

4. 你对一些新产品的构造或新出现的事物有极大兴趣,并要弄清它的原理?

是      不知道      否

5. 当同学或同事不会做某一道习题来请教你时,你能给他讲清楚吗?

是      不知道      否

6. 你常常会对一些想知道却没见过的事物,凭空想象它的样子或变化的形态吗?

是      不知道      否

7. 当别人为一件有趣的事争论不休时,你会加入进去参加讨论,并弄清此事的结果吗?

是      不知道      否

8. 当你看到一些推理和小说或电影时,你常常在结果出现以前试图分析出结果,并且你得出的结果常常会 and 电影或小说里一样?

是      不知道      否

问卷C

1. 你对戏剧、电影、小说、音乐、美术等其中一、二项比较感兴趣吗？

是      不知道      否

2. 你喜欢看电视、电影等文艺界名人的消息或报到。

是      不知道      否

3. 你喜欢写小说、诗歌、散文或文艺作品并发表过。

是      不知道      否

4. 你喜欢将自己的房间装修得很雅致而不是很豪华？

是      不知道      否

5. 同事或朋友很信任你对他们的衣服或穿着及家里的装修提出意见的准确性。

是      不知道      否

6. 你认为一个人的穿着是表现一个人对美好生活的追求而不是为了给别人看的。

是      不知道      否

7. 你喜欢休闲的时间去听听音乐、看看演出是一件很有趣的事情？

是      不知道      否

8. 在平日，你的朋友会来约你看演出吗？

是      不知道      否

问卷D

1. 你喜欢给你的家人或朋友主动写信吗？

是      不知道      否

2. 你能够快速列出五个你认为够朋友的名单吗?

是      不知道      否

3. 你喜欢参加单位或社会团体组织的文体活动吗?

是      不知道      否

4. 你喜欢帮助别人解决困难吗?

是      不知道      否

5. 你喜欢在公共场所认识并结交新朋友?

是      不知道      否

6. 对一些你不喜欢的人,但还是由于某种原因原谅他、同情他、帮助他吗?

是      不知道      否

7. 你会参加一些对社会有益的活动。

是      不知道      否

8. 你平日很注意自己的穿着或者行为是为了给别人留下一个好的印象吗?

是      不知道      否

#### 问卷E

1. 你会对别人组织的活动提出自己的意见吗?

是      不知道      否

2. 你会觉得赚钱或存钱都很有意思吗?

是      不知道      否

3. 如果你是一个体户,你自己觉得你会赚到钱吗?

是      不知道      否

4. 你在上学的时候,曾经担任过什么职务,你干得怎么样?

是      不知道      否

5. 你有信心去说服别人接受你的观点吗？

是      不知道      否

6. 你会对一大堆数字头痛吗？

是      不知道      否

7. 你要决定一件事之前，会考虑它的得失吗？

是      不知道      否

8. 在别人跟你讲一套道理时，你会常常换一个角度去考虑，而发现其中的漏洞吗？

是      不知道      否

#### 问卷 F

1. 你能尽你最大的能力做好每一件事情吗？

是      不知道      否

2. 你会坐下来抄一些你不感兴趣的资料吗？

是      不知道      否

3. 你对你做的每一件事情都很认真仔细吗？

是      不知道      否

4. 开会时，如果大多数人的意见与你不一样，你就不发表自己的意见了吗？

是      不知道      否

5. 你对自己的知识不满意，感到自己没有别人有才能吗？

是      不知道      否

6. 你喜欢重复别人做过的事，而不喜欢自己动手去摸索干事吗？

是      不知道      否

7. 你喜欢将一些琐碎的事情整理好, 你觉得由于你的工作, 使一些事情能逐渐地好转也很有意思吗?

是      不知道      否

记分

1. 试卷分 ABCDEF 六类, 分别统计得分, 每回答一个“是”得2分; 每回答一个“不知道”记1分; 回答一个“否”的为0分, 依各项得分的高低将它们排列, 就能测试出你的职业兴趣。

解析

A 代表实际性职业, 是指那些要求有一定技能技巧的职业, 通俗地讲就是类似技术工人一类的职业。

B 代表研究性职业, 是指那些要求有一点钻研精神的职业, 就是从事科学研究、科学技术工作的职业。

C 代表艺术性职业, 是指那些要求有一点艺术素养的职业, 就是与音乐、美术、影视、戏剧、文学等与美感有直接和间接的关系。

D 代表与社会性职业, 是指那些为直接获得经济效益而活动的职业, 如经营管理、产供销以及财务方面的职业。

E 代表企业型职业, 是指那些为直接获得经济效益而活动的职业, 例如经商、销售、财务等。

F 代表普通性职业, 是指那些需要按照既定要求工作的, 比较简单而又刻板的职业。如办公事务员非技术操作工作等职业。

## 第七节 职业价值观测验

下面有5个备选答案，请根据自己的实际情况或想法，在题目后面选择出相应的字母，每题只能选择一个答案。

A——非常重要

B——比较重要

C——一般

D——较不重要

E——很不重要

问卷

1. 在工作中你经常遇到新的问题。

A    B    C    D    E

2. 你做的工作能为社会福利带来实际的成效。

A    B    C    D    E

3. 你通过工作收入很高。A    B    C    D    E

4. 你经常换工作。A    B    C    D    E

5. 你处理事情不按照过去的老经验去做，而喜欢寻找新的方法完成。

A    B    C    D    E

6. 你的同学或朋友非常羡慕你。

A    B    C    D    E

7. 你是做与艺术有关的工作。A    B    C    D    E

8. 你在工作的团队中是一个重要的人物，你能感觉到同事需要你。

A    B    C    D    E



9. 你总和其他人拿一样的工资。

A    B    C    D    E

10. 你经常变换工作地点和工作方式、工作场所。

A    B    C    D    E

11. 因为工作的关系，你经常接触到不同的人。

A    B    C    D    E

12. 你的工作方式比较自由，比如上班的时间比较随便。

A    B    C    D    E

13. 你的工作能使你不断产生一种成就感。

A    B    C    D    E

14. 你的工作赋予你高于别人的权力。

A    B    C    D    E

15. 你在工作中能实行一些你自己的新想法。

A    B    C    D    E

16. 在工作中别人都比较羡慕你的工作能力和其他方面。

A    B    C    D    E

17. 你通过自己的劳动获得劳动成果，你感到自己工作得不错。

A    B    C    D    E

18. 由于工作的关系，你要经常参加一些社交活动。

A    B    C    D    E

19. 你目前的工作，在别人眼中，你是最合适的人选，你不会被调到其它的岗位上去。

A    B    C    D    E

20. 你的工作能使你周围的环境变得更加美丽。

A    B    C    D    E

21. 你的工作性质，使你很少被别人打扰。

A    B    C    D    E

22. 在工作中, 只要你努力, 你就比别人的工资高和晋升机会多。

A      B      C      D      E

23. 你的工作需要你有聪明的才智和头脑。

A      B      C      D      E

24. 你单位为员工提供的工作和休息环境很好, 比如有干净的饭堂。

A      B      C      D      E

25. 你的工作使你有机会接触到各行各业的名人。

A      B      C      D      E

26. 在工作中, 你和同事的关系相处得很好。

A      B      C      D      E

27. 在家人的眼中, 你的工作很重要。

A      B      C      D      E

28. 你的工作性质, 使你经常接触到一些新的事物和观点及思想。

A      B      C      D      E

29. 由于你工作的性质, 你可以经常帮助到一些需要帮助的人。

A      B      C      D      E

30. 你在单位中, 经常变换工种。

A      B      C      D      E

31. 在工作中你受到别人的尊重。

A      B      C      D      E

32. 你单位的领导和同事都比较好相处。

A      B      C      D      E

33. 你的工作, 使别人有机会认识你。

A      B      C      D      E

34. 你的工作场所很好。

A    B    C    D    E

35. 你的工作使别人高兴，你自己也愉快。

A    B    C    D    E

36. 在你的工作中，你要领导别人。

A    B    C    D    E

37. 在你的工作中，你经常需要思考、判断，做出决定。

A    B    C    D    E

38. 你的工作使你常有一些额外的收入，比如，发一些食用油之类。

A    B    C    D    E

39. 在工作中你是领导和权威。

A    B    C    D    E

40. 你的工作成果做得比较好而不是一般的完成。

A    B    C    D    E

41. 在工作中你不会因为工作地出错而受到领导的批评和经济惩罚。

A    B    C    D    E

42. 你和领导的关系很好。

A    B    C    D    E

43. 你工作的成果是可以看得见的。

A    B    C    D    E

44. 经常有人来感谢你的工作。

A    B    C    D    E

45. 你的工作受到别人的肯定和赞扬。

A    B    C    D    E

46. 在工作中你喜欢领导别人，就是领导一两个人，你也愿意，而不喜欢让别人领导你。

A      B      C      D      E

47. 你的名字经常上电视和报刊。

A      B      C      D      E

48. 你的工作薪酬很高。

A      B      C      D      E

#### 记分

选择 A B C D E 分别记 5 4 3 2 1 分，然后根据表中打分，得出每一项的分数，最后列出分数最高的前三位和分数最低的前三位。从你得分高低可以看出你职业价值观。

#### 分析

1. 选择 13 17 44 47 题说明你的价值观是成就感为第一，你工作的目的和价值在于不断地创新，不断地取得成就，不断得到领导和同事的赞扬，或不断实现自己想要做的事。

2. 选择 5 15 21 40 题说明你的价值观是独立性为第一，你工作的目的和价值在于能够充分发挥自己的独立性和主动性，按自己的方式、步调或想法去做事，不受他人的干扰。

3. 选择 6 23 32 49 题说明你的价值观是社会地位为第一，你工作的目的和价值在于所从事的工作在人们的心中有较高的社会地位，从而使自己得到他人的重视和尊重。

4. 选择 14 24 37 48 题说明你的价值观是管理支配为第一，你工作的目的和价值在于获得对他人或某种事物的管理支配权，能指挥和调遣一定范围内的人或事物。

5. 选择3 22 39 50题说明你的价值观是经济报酬为第一,你工作的目的和价值在于获得优厚的报酬,使自己有足够的财力去获得自己想要的东西,使生活过得较为富足。

6. 选择11 18 26 34题说明你的价值观是社会交际为第一,你工作的目的和价值在于能够和各种人交往,建立比较广泛的社会联系和关系,甚至与名人结识。

7. 选择9 10 19 42题说明你的价值观是安全感为第一,你工作不管自己能力怎样,希望在工作上有一个安稳的局面。不会因为资金,加工资、调动工作等原因,使你产生一种不稳定的情绪。

8. 选择12 25 35题说明你的价值观是舒适为第一,你希望能将工作作为一种消遣、休息或享受,你追求比较舒坦、轻松、自由、优越的工作条件和环境。

9. 选择8 27 33 43题说明你的价值观是以人际关系为第一,你希望一起工作的大多数同事和领导,相处在一起感到愉快、自然。认为这就是很有价值的事,是一种极大的满足。

10. 选择4 10 29 31题就说明你的价值观是以变异性为第一,你希望工作的内容应该经常变换,使工作和生活显得丰富多彩,不单调枯燥。

此外:

第2、30、36、46题是利他主义的职业价值观,工作的目的和价值在于直接为大众的福利和幸福尽力。

第7、20、41、52题是追求美感的价值观,工作的目的和价值在于不断追求美的享受。

第1、23、38、45题是追求智力刺激的职业价值观,工作的目的和价值在于动脑思考、学习、探索新事物,解决新问题。

## 第八节 在职经营管理人员能力倾向测验

### 一、数学运用能力

#### 1. 数字推理

给你一个数列，但其中缺少一项，要求你仔细观察数列的排列规律，然后从四个供选择的选项中选出你认为最合理的一项，来填补空缺项。

题目：1 3 5 7 9 ( )

a 7    b 8    c 11    d 未给出

解答：正确答案是 11，原数列是一个奇数数列，故应选 c。

#### 2. 数学运算

你可以在草稿纸上运算，遇到难题，你可以跳过不做，待你有时间再返回来做。

题目：84.78 元、59.50 元、121.61 元、12.43 元以及 66.50 元的总和是：

a 343.73    b 343.83    c 344.73    d 344.82

解答：正确答案为 d。实际上你只要把最后一位小数加一下，就会发现和的最后一位数是 2，只有 d 符合要求。就是说你应当动脑筋想出解题的捷径。

### 二、语言理解能力

#### 1. 选词填空

要求你从所给的四个选项中选出一个填空，使句子的意思表达得最准确。

题目：只要方向正确，任何一点积极性都应当得到 ( )

和支持。

a 尊重    b 肯定    c 表彰    d 重视

解答：用“肯定”填空使句子的意思表达得最准确，故应选 B。

## 2. 语句表达

要求你从语气、词序、语法结构等方面对有关语句作出判断。

题目：从给出的几句话中选出没有语病的一句：

- a 阅读理解与否，是衡量阅读能力好坏的重要标志。
- b 阅读与理解，是衡量阅读能力好坏的重要标志。
- c 阅读是否理解，是衡量阅读能力的重要标志。
- d 阅读能力好坏的标志是理解。

解答：试题的正确答案是 a。

## 3. 阅读理解

（每道题包含一段短文，短文后面是一个不完整的陈述，要求你从四个选项中选出一项来完成这一陈述。注意：供选择的答案有时可能是对短文内容的一个复述，有时则满足了陈述中其它方面的要求，你的选择应与所提要求最相符合。）

题目：铁路新线路的开辟与否往往必须在建路花费尽可能少的要求与新建路线的贸易运输量尽可能多的要求之间取得妥协。

这段话主要支持了这样一种论点，即新建铁路的线路：

- a 应该是一条造价最低的线路。
- b 其选择决定了新兴贸易中心的位置。
- c 决定于是否与终点之间的距离最短。
- d 不会总是具有最低建造成本的路线。

解答：仔细考察四个选项，你可以发现，选项 a 与题中“妥协”的含义不相符；选项 b 和 c 都无法从题中得出；只有选项

d 是短文支持的一种主要观点，因此正确答案为 d。

### 三、判断推理

#### 1. 事件排序：

每道题给出五个事件，每个事件是以简短语句表述的，接着给出四种假定发生顺序的四个数字序列，请你选出其中最合乎逻辑的一种事件顺序。注意要以最少的假设来联系和安排这五个事件的发生顺序。

题目：

- (1) 小李的建议没有被采纳
- (2) 小李受到工厂的奖励
- (3) 小李提出三项“合理化建议”
- (4) 厂长说“贵在参与”
- (5) 厂长号召职工关心企业建设

- a 4-2-3-1-5      b 5-2-3-4-1
- c 5-3-1-4-2      d 4-2-1-3-5

解答：此题正确答案为 c。事件为：小李响应号召提出建议，尽管未被采用，仍然受到了奖励。这一顺序相对于其它备选答案中的顺序而言最为合理。

#### 2. 常识判断

要求你依据常识作出判断。请注意，似乎合理的答案可能有多种，你应选择最为合理的一个。

题目：尽管我们关于太阳能的研究和议论已经相当多，但今天对太阳能的利用还是非常有限的。其主要原因是：

- a 难以将阳光有效地聚焦
- b 尚未开发出有效的收集和储存太阳能的系统
- c 核能仍然更为有效

## d 太阳能系统尚不安全

解答：关于太阳能的利用可能很多人没有系统的知识，但是仔细考察四个选项，你可依据常识看出 a c d 三个理由都过分具体且似乎不应成为不能充分利用太阳能的足够理由，只有 B 选项所说的原因概括性高、更为全面，故正确答案为 b。

## 3. 演绎推理

每题给出一段陈述，这段陈述被假设是正确的，不容置疑的。要求你根据这段陈述，选出一个答案。

题目：某厂有五种产品：甲、乙、丙、丁、戊。它们的年销售额之间的关系为：丙没有丁高，甲没有乙高，戊不比丁低，而乙不如丙高。

请问：哪种产品的年销售额最高？

a 甲    b 乙    c 丁    d 丙    e 戊

解答：从所给条件可能知道：戊>丁>丙>乙>甲。因此，正确答案为 e。

## 第九节 在职专业技术人员能力倾向测验

### 一、数学运用能力

#### 1. 数字推理

给你一个数列，但其中缺少一项，要求你仔细观察数列的排列规律，然后从四个选项中选择你认为最合理的一项，来填补空缺项。

题目：1 3 5 7 9 ( )

a 7    b 8    c 11    d 未给出

解答：正确答案是 11。原数列是一个奇数数列，差额均是 2，故应选 c。

#### 2. 数学运算

你可以在草稿纸上运算。遇到难题，可以跳过暂时不做，待你有时间再返回解决它。

题目：84.78 元、59.50 元、121.61 元、12.43 元以及 66.50 元的总和是：

a 343.73    b 343.83    c 344.73    d 344.82

解答：正确答案为 D。实际上你只要把最后一位小数加一下，就会发现，只有 D 符合要求。就是说你可以动脑筋想出解题的捷径。

### 二、语言理解能力

#### 1. 语句表达

要求你从词语运用、语法结构等方面对有关语句作出判断。

题目：下列句子中没有语病的一句是

- a 阅读理解与否，是衡量阅读能力强弱的重要标志
- b 阅读与理解，是衡量阅读能力强弱的重要标志
- c 阅读与理解，是阅读能力高低的重要标志
- d 具有较高阅读能力的标志是阅读理解。

解答：a

## 2. 阅读理解

每道题包含一段文字（或一个句子），后面是一个不完整的陈述，要求你从四个选项中选出一个来完成陈述。注意：答案可能是对所给文字主要意思的提要，也可能是满足陈述中其他方面的要求，你的选择应与所提要求最相符合。

题目：钢铁被用来建造桥梁、摩天大楼、地铁、轮船、铁路和汽车等，被用来制造几乎所有的机械，还被用来制造包括农民用的长柄大镰刀和妇女用的缝衣针在内的成千上万的小物品。

这段话主要支持了这样一种观点，即钢铁

- a 是一种反映物质生活水平的金属。
- b 具有许多不同的用途。
- c 是所有金属中最坚固的。
- d 是唯一用于建造摩天大楼和桥梁的物质。

解答：b

## 三、判断推理

### 1. 事件排序

每道题给出五个事件，每个事件是以简短语句表述的，接着给出表示事件的四种假定发生顺序的四个数字序列，请你选择其中最合乎逻辑的一种事件顺序。

题目：(1)收集书籍 (2)购买材料 (3)打造书架 (4)雇用木工 (5)排列书籍

a 4 - 3 - 1 - 2 - 5      b 1 - 4 - 2 - 3 - 5

c 4 - 3 - 2 - 1 - 5      d 3 - 2 - 1 - 4 - 5

解答：此题正确答案为 b。收集书籍(1) 雇用木工(4) 购买材料(2) 打造书架(3) 排列书籍(5)这一顺序相对于其它顺序而言最为合理。

## 2. 演绎推理

每题给出一段陈述，这段陈述被假设是正确的，不容置疑。

(1)当你和别人有争执的时候，你常常会先做出让步。

是      否

(2)你的家人总是希望你任何事情上都能做到最好。

是      否

(3)你的生活没有头绪。是      否

(4)别人一般都不会听你的意见。是      否

(5)你自己知道自己各方面都一般。是      否

(6)你想离开目前的生活环境，到一个没有人认识你的地方生活。是      否

(7)你觉得工作让你很烦，没有意思极了。是      否

(8)你对自己的长相很不满意。是      否

(9)有时候，你想发表自己对某件事的看法，但话到嘴边，你又不想说了。是      否

(10)你觉得你旁边的人都不能理解你的感受。是      否

(11)你不像大部分人那样讨人喜欢。是      否

(12)你常常觉得你家里的人好像在督促你。是      否

(13)你对你自己感到很失望。是      否

(14)你常常希望自己是别人就好了。是      否

(15)你给别人的感觉你是不能被别人依靠的。是      否

评分规则：

每一道题回答“是”得0分，回答“否”得1分，各题得分相加，然后乘以4就是该员工的自信心总分。

80分以上：属于自信心程度较高的范围。

70-80分，属于自信心程度正常的范围。

60-70分，属于自信心偏低的范围。

50-60分，属于自信心程度较低的范围。

50分以下，说明该员工很自卑，做事总是畏畏缩缩。

# 第八章

## 建立企业人力资源 晋升种类和流程

- 企业通用的员工晋升种类和流程
- 日本 WTH 公司员工晋升程序

## 第一节 企业通用的员工晋升种类和流程

员工培养和晋升是人力资源发展系统的重要组成部分。在企业中它永远是激励员工的主要手段。培养、鼓励员工的雄心壮志，对员工施以重任、给予信任、支持。晋升是企业根据员工的考核、业绩、表现，考察其知识、能力、品格，当员工达到目标时，将其从原来的职位调任到另一较高的、承担更大责任的职位。

### 一、目前通用的企业员工晋升的种类

#### 1. 标准晋升

公司规定晋升的条件（如学历、年资、经历的限制和要求）、晋升资格、晋升的线路及晋升的时间，员工按照此标准进行的职位、工资晋升。

#### 2. 越级晋升

当一个员工有特殊的技能或为公司做出了突出贡献的，公司不按照标准晋升而进行的越级提拔。

#### 3. 内部晋升

当企业中的某一职位出现空缺时，企业内部的员工都可以申请这个职位，人力资源部通过考核之后，根据被考核人特长和优缺点，判断其是否能出任新工作，最后对确定的人选进行的提升叫内部晋升。它的优点是有益于安定本企业员工，鼓励员工积极进取。缺点是容易促成小的“利益集团”在组织内部产生。

#### 4. 外部晋升

当企业中某一职位出现空缺时，企业在外通过报纸、电视、广告等媒介向社会广招贤良，寻找符合空缺职位条件的人。它的优点是有助于增加企业内员工的思危紧迫感，给企业输送新鲜血液，增加企业的朝气。缺点是对招聘的人员难以做全面的了解。

### 5. 职位晋升

是指一个企业中，员工有三种不同的职位：最下级职位，晋升以前的职位；二级职位，现任职位，现在所担任的职位；一级职位，将来要担任的职位。优点是这三种职位可以相互转换，使员工不断接受挑战，不断学习，培养员工职业发展的本领，积累员工晋升的本钱，同样也使员工工作更加丰富化、多彩化。这种方法的缺点是限制了员工向多方面发展。

### 6. 双通道晋升

在一个企业中，管理者有自己管理人员的晋升通道，专业技术人员有专业技术人员自己晋升的通道，一般企业为技术人员设计的晋升通道很短，超过某一个层次之后就必须纳入经理系统向上晋升，而技术人员可能不愿意或者没能力充当一个优秀的管理者，而限制技术人员晋升的困难。这样员工晋升有了更多的选择。晋升的人才也更加专业。

## 二、人力资源员工晋升流程

第一步：企业人力资源部门公布空缺职位和任职条件。

第二步：由员工自荐、领导推荐、外部招聘的基础上，产生预选对象。

第三步：预选对象向人力资源部提出晋升申请。

第四步：人力资源部对预选对象进行面试，淘汰不合格人员。



第五步：人力资源部和用人部门对面试人员进行全面考核，其中对晋升领导职务的人选，还要进行民主评议和竞聘确定晋升人选。

第六步：任职部门对晋升人选进一步审核。

第七步：落实最后人员，公布任命。

## 第二节 案例分析

### 案例 日本 WTH 公司员工晋升程序

WTH 公司是日本一家驻上海的分公司，公司总部设在横滨，公司成立于 1997 年，主要业务是生产销售电话机为主，公司以上海为，面向目前在全国各地拥有六家办事处，员工近 800 人，公司倡导的精神价值是“健康丰富的人生，让员工个性充分发挥，充满乐趣的工作，相互信任的同事，健康的体魄，幸福的生活”。人力发展理念是为员工提供可持续发展的机会和空间，在公平竞争的环境中，每一个员工只要思考和努力，就会获得公正评价及广阔的职业发展空间。在企业中怎样建立一套健全完善的员工晋升程序呢？WTH 公司是怎样做的？

#### 一、企业的晋升制度是将企业的未来和员工结合在一起

企业怎样才能留住人才，据科学调查，员工对企业潜在的需求主要是两个方面，一是物质，二是精神。物质需求包括希望公司有好的待遇、好的福利，而精神需求包括希望公司有好的管理制度、好的形象、好的上司、好的工作环境，希望能经常接受教育训练，还有更希望自己能成长与升迁的机会。不管是平庸的员工还是优秀的人才，没有人不希望自己能成就一番事业，成功除了自己的努力之外，企业也应该为其提供成长的环境，制定明确的员工升迁制度，告诉员工努力的方向，这样既能提高工作效率又能提拔优秀人才，激发员工工作热情，全心全意为企业

奉献，所以企业有一个完善的员工晋升流程是非常重要的。当晋升员工提交报告，对过去的工作进行总结，并阐述对新岗位的观点时，晋升岗位直接主管要认真听取晋升人员的述职听证并加以评审。人力资源部要负责晋升员工的绩效考核资料的提供及对晋升员工的审核和建议。晋升岗位直接主管、主管人事的副总或总经理负责晋升调动人员的最终审批。负责管理员工晋升的各级人员职责分明，条理清晰，为员工创造一个好的晋级升迁环境。企业的未来是和员工的未来紧密地结合在一起的，员工工作有目标、有干劲，企业就有希望，当员工的个人目标达到时，企业也就成功了。

## 二、企业中员工晋级升迁的实际操作

员工晋级升迁有两种情况，一是当员工达到公司某一等级职务的任职资格和条件时，经过公司职能部门的审批之后进行的晋升。二是当企业中的某一职位出现空缺时，通过竞聘的方式，根据本企业内部人员的特长和优缺点，判断出其是否能出任新工作而进行提升。不管是哪一种情况大体上都要按照《WTH公司员工晋升控制程序》（见图8-1）来进行。当然员工晋级升迁的情况不同，具体操作细节也是不同的，要具体问题，具体分析对待。比如：员工达到职务等级资格的晋升，这种情况的实际操作应该如下：（1）当员工达到公司规定的职务等级资格和条件后，员工向直接主管和人力资源部门提出申请晋升，并填写《WTH公司员工晋升申请表》（见表8-1）。（2）人力资源部审核该员工的晋升资格和条件，员工的直接主管核对该员工的晋升申请表，填写自己的意见。（3）公司职能部门组织对晋升员工的晋升讨论，确定该员工是否可以晋升。（4）按员工晋升控制流程图办理手续。

对于通过岗位竞聘的晋升实际操作是：（1）人力资源部公布空缺职位和任职条件，通过集体推荐、员工自荐、领导推荐以向

人力资源部报送《WTH 公司晋级人才推荐表》(见表 8-2) 的三种方式基础上,产生预选员工。(2) 预选员工在人力资源部索取《WTH 公司竞聘岗位报名表》(见表 8-3),并按表格规定,认真填写。(3)人力资源部在收齐竞聘岗位报名表后,发布竞聘时间及竞聘方式等内容的《竞聘活动细则》(见表 8-4)。(4)人力资源部组织公开的竞聘演讲活动,并根据《WTH 公司竞聘岗位员工评价表》(见表 8-5),产生岗位候选人。(5)人力资源部对职位候选人进行全面考核,其中对晋升领导职务的人选,还要进行民主评议确定晋升人选。(6)职能部门对晋升人选进一步审核的基础上,确定晋升人选并由人力资源部通知对方。(7)晋升人选按晋升流程图办理有关手续并签署《WTH 公司对任职职位的承诺书》(见表 8-6)。(8)人力资源部发布《WTH 公司员工任免通知单》(见表 8-7)。

岗位竞聘,是一种比较科学的挑选优秀员工的方法,它有助于提高员工工作积极性和激励员工,但人力资源部门日常要建立起《WTH 公司人力资源储备与开发信息表》(见表 8-8),随时掌握企业员工的各种信息,在竞聘活动时,向企业有方向地推荐优秀人才,竞聘活动的效果可能会更加好,企业挑选人才的范围会更加广阔一些。

图 8-1 WTH 公司员工晋升控制程序

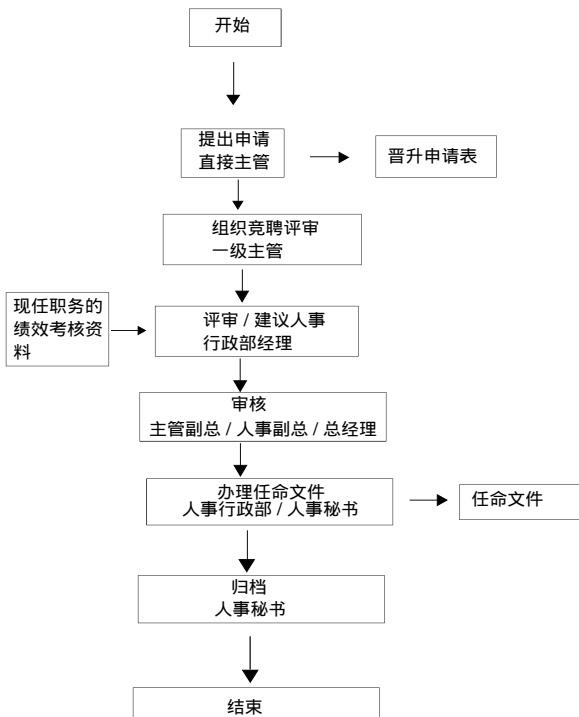


表 8-1 WTH 公司员工晋升申请表

申请人姓名			部门	
现岗位			申请晋升职位	
申请资料	学历		专业	
	职称		英语	
	计算机		工龄	
	品质		价值观	
申请晋升原因				
推荐人意见 (员工上级)				
审核意见 (人力资源部门)				
复审意见 (部门总监)				
复批意见 (副总经理)				

表 8-2 WTH 公司晋级人力推荐表

推荐人	姓名		部门	
情况	职务		与被推荐人关系	
被推荐人 情况介绍	姓名		部门	
	现岗位		推荐岗位	
	学历		专业	
	职称		英语	
	计算机		工龄	
	品质		价值观	
推荐原因				
意见 (部门总监)				
资格审核意见 (人力资源部)				

表 8-3 WTH 公司竞聘岗位报名表

姓 名	年 龄		专 业		最高学历
第一职位			第二职位		
外 语			工 龄		
现职务的主 要工作范围					
目前的工作情况					
曾参与何种项目					
主要工作业绩					
自己最大的 优点是什么		自己最大的 缺点是什么			
能否承担所竞 聘岗位的责任		能否服从 公司的安排			

表 8-4 WTH 公司竞聘岗位办法细则

一、竞聘职位：

二、竞聘演讲时间：

年 月 日 （具体时间另行通知）

三、参加的评委有总经理、空缺职位的直接主管及员工代表。

四、规则：

(1) 演讲陈述。

(2) 不限个人竞聘职位数量。

(3) 评委和员工代表有向竞聘人提问的权利。

五、准备内容：演讲稿要生动、详细，内容包括个人简要情况和对所竞聘职位的相关内容。演讲稿一式 2 份（其中一份于 月 日之前交行政人事部）。

六、打分方法

(1) 评委参与自己有关岗位竞聘时，应回避，评委当场打分，高分者入选，如出现两个或多个一样高分，则高分者进入第二轮打分，相对高分者入选。

(2) 总经理有 30% 的评分权；空缺职位的直接主管对下属有 40% 的打分权，员工代表有 30% 权。

(3) 当场公布打分结果。

七、计算各职位详细分数方法如下：

$(\text{总经理打出的总分} \times 30\%) + (\text{空缺职位的直接主管} \times 30\%) + [\text{员工代表} \div \text{代表人数}] \times 40\%$

八、其它：

(1) 竞聘之后，前三个月为试用期，如出现重大过失，即时罢免重新竞聘。

(2) 任期 2 年。在任期间，上一级领导有权罢免下一级人员，并建议新的人选交公司办公会议表决，总经理对人事任免有一票否决权。如公司出现重大问题，总经理有权在紧急状况下，行使直接任免优先权。

(3) 上一级领导对下一级人员有 100% 的奖罚权。

表 8-5 WHT 公司竞聘岗位评价表

年 月 日

编号：

姓名		年龄		学历		性别	
现任职位				现任部门			
竞聘部门				竞聘职位			
毕业院校				专 业			
注：请评审人按竞聘岗位要求及竞聘人的实际情况打分（满分为 140 分）							
内 容		满分标准		分数参考		打分	
1. 对竞聘职位的理解理念		满分 10 分		优良(9-10) 良好(7-8) 一般(4-6) 差(0-3)			
2. 对竞聘职位发展目标的设定		满分 10 分		较全面(9-10) 全面(7-8) 一般(4-6) 差(0-3)			
3. 对竞聘职位今后工作操作计划情况		满分 10 分		优良(9-10) 良好(7-8) 一般(4-6) 差(0-3)			
4. 对该职位的相关工作知识		满分 10 分		很全面(9-10) 较全面(7-8) 一般(4-6) 差(0-3)			
5. 对该职业的专业知识		满分 10 分		优良(9-10) 良好(7-8) 一般(4-6) 差(0-3)			
6. 是否具备领导能力		满分 10 分		非常强(9-10) 较强(7-8) 一般(4-6) 差(0-3)			
7. 分析能力		满分 10 分		很强(9-10) 较强(7-8) 一般(4-6) 差(0-3)			
8. 判断反应能力		满分 10 分		很强(9-10) 较强(7-8) 一般(4-6) 差(0-3)			

续表 8-5

9. 职业道德	满分 10 分	很好( 9-10 ) 较好( 7-8 ) 一般( 4-6 ) 差( 0-3 )	
10. 团队精神	满分 10 分	很强( 9-10 ) 较强( 7-8 ) 一般( 4-6 ) 差( 0-3 )	
11. 发展潜力	满分 10 分	非常好( 9-10 ) 较好( 7-8 ) 一般( 4-6 ) 差( 0-3 )	
12. 责任心和敬业精神	满分 10 分	很强烈( 9-10 ) 较强烈( 7-8 ) 一般( 4-6 ) 差( 0-3 )	
13. 对公司的忠诚度	满分 10 分	很忠诚( 9-10 ) 较忠诚( 7-8 ) 一般( 4-6 ) 差( 0-3 )	
14. 评审人员对竞聘人 自由提问	满分 10 分	非常满意( 9-10 ) 满意( 7-8 ) 一般( 4-6 ) 不满意( 0-3 )	
共计总分			
总结评语意见			
评审人签名：			
人事部汇总			
总经理意见			
备注			

表 8-6 WTH 公司对任职职位的承诺书

我 \_\_\_\_\_ 自愿就任 \_\_\_\_\_ 职位。在任职期内我承诺：

我自愿承担职务范围所有的责任和义务；

忠于公司，言行一致，保守秘密；

服从上级领导，遵守公司各项规章制度；

履行职责和权限，接受公司的各项考核；

决不做损害公司利益的事，决不拿回扣，严以律己，  
尽心尽责；

在工作上认真负责，积极勤奋，以发展公司为己任；

把一切工作贯穿时间、质量、成本的三要素概念；

严守职业道德规范，在任职期内我忠于我的誓言，并  
团结、支持和协助其它部门开展工作。

承诺人：

受诺人：

WTH 公司

年 月 日

表 8-7 WTH 公司员工任免通知书

编号：

姓名	原 职			现 任 新 职		
	部 门	职 位	月 支 薪 额	部 门	职 位	月 支 薪 额
自      年      月      日起生效						
附          注				核定          总经理          年    月    日		

表 8-8 WTH 公司人员储备与开发信息表

编号：

部门			现工作地区			登记日期	年 月 日	
姓名			身份证号码			社保号码		
到公司服务日期	年 月 日		出生日期	年 月 日		婚姻状况		
工作地点								
教育状况 受教育程度、取得学位的年份、毕业大学以及学习的主要领域								
小学	中学	大学	专业			研究生	硕士	博士
在公司资助下学过的课程								
课程类型	科目或课程		年限	课程类型	科目或课程年限		备注	
职业与发展兴趣								
你对换一种工		感兴趣	你是否愿意去		愿意	你是否同意横向		同意
作是否有兴趣		不感兴趣	其他部门		不愿意	调动以求发展		不同意
如果愿意或不愿意请说明原因				你满足工作要求的资格条件有哪些				
你认为自己的工作需要参加何种类型的培训								
1. 在自己目前的职位上改善技能与绩效								
2. 增加经验和能力以图进一步发展								
你认为自己目前还有能力完成哪些其他的工作任务								
语言			书面			口头		
技能								

续表 8-8

技能类型	有无证书	技能类型	有无证书
社团或组织：请列举你在过去的五年中所参加的社会组织的名称及你在其中所任职务			
组织名称	时间	职务	
其他重要的工作经验或在部队服役的经历			
地方	开始年份	结束年份	
其他重要的经历、娱乐活动、爱好、兴趣及其他资料			

# 第九章

## 建立企业人力资源 绩效考核方法

- 企业通用的人力资源绩效考核方法
- 广州 CS 公司的绩效考核程序
- 武汉 SMHU 公司绩效考核体系

## 第一节 企业通用的人力资源 绩效考核方法

当一个员工进入一个企业之后,他希望他的努力和努力成果被他的上级欣赏,并且得到合理的经济和荣誉回报,而企业在选用员工之后,也希望这个员工能达到企业的期望,并通过对员工品德、态度、习惯、个性以及工作能力等各方面的客观评价给予员工奖励、提升职务、增加工资或惩罚、培训、降低职务、降低工资或解除合约,绩效考核能帮助员工和企业双方达到的他们想要的目的。

### 一、人力资源绩效考核种类

#### 1. 业绩考核

企业想知道员工的工作效果是通过考核其工作业绩来实施的。但企业内的许多岗位工作性质不同,工作业绩的表现方式也不一样,为了考核结果的客观性,企业要针对各岗位性质采取不同考核方法。工厂工人的业绩考核,只要考察评估其生产数量和质量就能得到考核结果,销售员的业绩是通过其销售产品的数量和回款率得到的,而企业管理者的业绩很大一部分是管理、协调的职能,只能通过整个下属部门的工作成绩来体现的,对此要考虑各方面的因素。

#### 2. 综合考核

企业想了解每个员工的特点和长处,有针对性地对其培养,可通过综合考核突显员工的专业知识、工作适应能力、工作精神、

工作效率、理解能力、组织协调能力、指挥监督能力、人品、工作态度、观察力等综合素质。

### 3. 升职考核

当企业有较高空缺职位出现或提拔管理人员时，企业可带有针对性的目的，选择考核人选，制定考核方法、确定考核内容、界定考核标准，对所有人选经过短期培训之后，在公平竞争的环境中，组织考核，最后通过考核成绩作为员工升职的依据。这种考核的主要评价因素是员工的能力、成绩、工作态度、适应性等，参加者是符合提升职务资历的员工或推荐对象，企业会安排每年一次或适当时机的时候。

### 4. 奖金考核

企业为了奖励优秀员工，提高员工工作积极性，制定一定的考核标准，如工作成绩、考勤、工作态度等考核内容，通过达标考核的方式，来计算、分配员工的奖金数目。这种考核的范围一般是全体员工，每年数次，企业大多会安排在每个季度进行。

## 二、人力资源绩效考核方法

### 1. 特征考核法

企业和组织通过对员工某个对企业和岗位很重要的特征用某个固定尺度来衡量打分或通过员工的直接上级用书面文章的形式来描述员工的优缺点和建议以及强迫考评人从现成的书面报告中区分员工成功或不成功，用“优、良、中、差”四个方面来描述员工的领导能力、开拓能力、主动能力、独立能力等特征。企业通过以上方法得出的结果，来判断员工是否适合本身的工作，是否需要培训，是否需要改进。这种方法操作比较简单，但它有很强的主观性，除非这个企业的岗位分析工作做得非常到位。

## 2. 结果考核法

员工的直接上级和员工共同制订出可量化、可测量的考核目标,员工以是否达到目标作为考核依据来考核。在制定员工的考核目标时,可将企业的总目标分解给企业的每个岗位,也就是每个员工,员工将分给自己的目标分解成长期目标和短期目标。在控制预期结果的情况下,将目标化分为每月、每星期的任务后,再次分解成员工的每项工作。目标对员工的要求有能力上的、工作态度上的、组织能力上的、品德上的、控制能力上的、产品质量数量上的、时间上的等等各方面,员工为了完成目标会积极提升、努力工作。企业以员工的实际能力和目标之间的差距给予合理的评价。对每个不同岗位的考核,考核项目和项目所占整个考核成绩的比例尤为重要,比如考核销售员是销售量占主要比例,考核生产工人是以生产的数量、废品率或次品率为主要基础,对经理的考核是以企业利润或增长率为基础。这种方法能比较有效地考核员工,又能提高员工工作的积极性。

## 3. 民意调查考核法

企业整理出员工的考评内容,并将内容分类,制作成民意调查表,发给被考评人的上级、下级、客户或者与该员工有工作联系的人,用打分制的方式对员工工作进行考核,考评人收齐民意调查表之后,进行统计分析,并将结果反馈给被考核人,指出被考核人需要改进的方面。这种方法可以刺激员工时刻保持最佳的工作状态,但因为参加调查打分员工素质的差异,会使调查结果有偏差。

## 4. 行为考核法

将员工日常工作中一些比较关键和重要的事件记录下来,然后将员工在事件中表现出来的一些行为进行计算,得出这种

行为出现的频率，对这种行为进行综合评价之后，分析平均得出总体成绩的行为，对其所担当的角色所具有的相关技能或潜力进行评定。

#### 4. 比较考核法

将企业内每个要考核岗位，用文字的方式描述出适合该岗位最佳员工的工作能力、道德品质、专业能力、控制能力、协调能力等要素，然后根据此标准，将此岗位上的所有工作人员进行比较打分，比如以 10 分制为标准，某个员工工作能力比较好打 9 分，比他差一点的打 8 分，再差一点的打 7 分，其他的要素项也这样打分，以此类推，最后将每位员工的每项要素得分加起来就是该员工的考核分。

#### 5. 等级考核法

等级法就是企业内的所有员工根据每个岗位的工作职责的轻重、工作量的大小、担负的责任、工作的环境、承担人的资格、领导他人的责任、知识、操作工具的能力等几方面评价此岗位在企业中的价值、重要性和轻重度，将企业所有岗位进行等级划分，然后将不同等级的岗位纳入不同等级的工资，这个方法比较简单，但由于员工对每个岗位的情况了解、认识有深浅偏差，会导致划分岗位等级时有出入。

### 三、绩效考核的关键点

#### 1. 明确有效的绩效指标

很多企业都已经意识到绩效考核对管理的重要性，但是人力资源部门化大力投入人力和精力做出来的考核制度，执行下去，才发现漏洞百出，达不到预期效果，最终以失败告终，导致企业管理混乱，员工怨声载道，严重打击员工的积极性。原因有六个：一是制定绩效考核的人不了解每个岗位的实际工作情况。

二是企业没有清晰的前进战略目标。三是制定的绩效考核指标不能完全量化。四是绩效考核指标不能达到。五是绩效考核指标不能执行。六是绩效考核指标与本岗位无关。

### 2. 绩效考核项目必须要员工一起制订

企业绩效考核成败的重要一点就是员工必须参与自己绩效指标的制订工作。绩效考核项是员工自己要去做的工作，绩效考核结果关系到员工在企业中的地位，绩效考核工作关系到员工的自身利益，但如果制订的考核项目，根本不符合员工在实际工作中的具体工作，就得不到员工的认可，硬性执行下去，员工不会有积极性，考核自然会有偏差，结果工作很难进行下去，所以制订绩效考核项目的工作要有员工、员工直接上级、人力资源部三方结合起来，才能制订出有效的考核项目。

### 3. 员工和直接主管必须有固定的绩效沟通机制

绩效考核的目的是为了帮助企业在良好的沟通环境中正确地评价人和激励人，绩效考核项目制订期、绩效实施过程中、考核评定时、结果反馈时，从考核开始到考核结束，到新一轮考核开始，沟通无处不在。企业通过沟通帮助员工改进绩效中不足的地方，不断激励员工走向成功，员工通过沟通，穿越情感的屏障、信息的屏障、交流的屏障，与企业建立和谐亲密的关系。企业建立固定的员工和直接主管沟通机制对绩效考核顺利进行是必要的。

### 4. 培训考核者

在人力资源管理中，绩效考核工作是一项非常重要的工作，公正、正确的考核可以激励员工的工作热情，不正确、不公正的考核会打击员工的士气。造成绩效考核不能有效执行的原因，除了考核制度不适用之外，还有一个更加重要的原因是因为考评人的心态不同造成的，企业的考评人一般是员工的直接领导、员工、

人力资源部、直属总监几方面组成，在组成考评小组时，要考虑考评人熟悉被考核人的业务情况和考评人的思想作风是否端正、为人是否正直、处理事情是否公正、原则性是否坚定、素质是否过硬，选好了考评人，企业还要对这些人进行考核培训，用模拟考核的方式，从考核的目的到考核过程的实际操作，从可能出现的问题到解决的办法，从考评人的技能到考评人的思想素质进行全方位培训。

### 5 . 建立绩效申诉制度

在实际的考评中，考评人因为某些原因，不能公正客观地给被考评人打分，比如被考评人是考评人的朋友、下属、同学等关系，这就给考评人造成一定压力，或者考评人对有些人的印象不错，考评的时候就有可能比较宽容地对待，对有些人感觉不好，考评时自然严厉对待，考核的结果就会有差异。当被考评人对考核打分或某些问题有不同意见和看法时，企业要有畅通的渠道，让员工申诉，这样企业既能掌握员工思想，对确实有偏差的考核进行补救，又能及时将可能出现的问题消灭在萌芽状态，员工的不满和问题也能得到彻底解决。

### 6 . 对考核结果公布

绩效考核的目的主要是起到员工薪资、奖金、赏罚、培训、晋级、降级、提高竞争危机意识的作用，考核结果是企业做这些事情的依据，但是有的企业每月考核完之后，从来不公布，员工工资、奖金不兑现，去问财务，财务说你去问人力资源部，人力资源部说你的绩效考核是由你的直接主管打分的，人力资源部只负责将你的绩效分数换算成工资，员工去问直接主管，结果是争吵起来。还有一种情况，有人被提拔了，公司里立刻谣言满天飞，说这说那的都有，真实情况是该员工凭自己的实力升上

去的，如果将考评标准公布给所有人，就不会出现员工们的误解了。公布考评标准不仅增加考评的透明度，使员工和企业都怀着信任的态度，还能使员工知道自己要努力的方向。

绩效考核是突破经营瓶颈，提高经济效益最有力的手段。各家企业性质不同，行业不同，实际操作的技巧与要诀不同，绩效考核的精髓也不同，但考核的目的都是为了获得员工最大和最佳的潜能，协助企业有效实现目标，促使企业持续发展。目前，许多企业在绩效考核过程中都会遇到各种各样的问题。绩效考核是一个非常艰巨的工作，每个企业的性质不同，对员工考核和要求也不同，人力资源经理在设立绩效考核机制之前，一定根据企业自身的性质，分析清楚你的企业到底要考核员工什么。

## 第二节 案例分析

### 案例 广州CS公司的绩效考核程序

广州CS公司的业务主要经营羊毛、羊绒针织品为主，以优质山羊绒和细羊毛为原料，引进日本、意大利和德国先进技术和设备，生产高档的羊绒衫和羊毛衫。产品远销美国、加拿大、意大利、德国，目前拥有3000多名员工。CS公司的前身是国有企业，在人才管理方面有许多弊端，大家工作不积极、不热情，改制后，公司在内部实行了绩效考核制度，企业的效益和每个人的劳动、每个人的工资挂在了在一起，多劳多得，少劳少得，不劳不得，整个公司员工的精神面貌发生了很大的变化，员工对工作的热情更加高涨，对企业的经营也更加关注。在实施绩效考核之前，公司的管理人员参考了国内同行关于这方面的经验，针对CS公司的实际情况，制定出了适合自己的绩效考核标准和程序，经过试行，取得了很好的效果。下面看一看该公司的做法。

#### 一、确定企业绩效考核的作用

绩效考核只是企业众多管理手段中的一个，只能先明确它的作用，才能根据它的作用制定相应的实施方法。在现代企业管理中，绩效考核的作用非常大，它的结果在企业多项管理当中都会用到，如（工资、晋级升迁、人员留用、奖勤罚懒、评估个人工作能力、调职）等方面。它可以评价和总结员工的表现，对员工进行进一步的开发，使他们能够有效地完成自己的工作；

还可以将员工的工作活动与企业的目标联系起来，企业在促进员工绩效改变下，帮助员工发展；并且帮助企业准确地了解与判断企业中个别员工以及整个企业的培训与发展的需要。

## 二、企业绩效考核原则和考核人的权责

企业在制定或实施绩效考核时要注意到几点原则：一是要将重点放在员工工作成绩和效果上，同时兼顾影响绩效的工作态度等因素。二是绩效考核与辅导由直接主管对直接下属进行。三是管理者对员工的绩效负有直接责任，员工的成绩也是管理者的成绩。月度绩效考核是月度绩效管理循环的一部分，是对月工作计划完成和工作表现情况的检查。在绩效考核过程中，人事行政部负责绩效政策的制定、修正、考核结果的统计、分析与管理，监督、指导、协助各部门推进绩效考核，并接受和处理员工申诉。各部门主管除了对部门下属按照部门工作计划及员工岗位标准绩效辅导和考核之外，还要及时与员工进行沟通，对部门所属人员进行绩效考核辅导和考核。二级主管只负责绩效考核的二次审核。主管副总经理对所属部门主管进行绩效辅导和绩效考核，并对考核结果的使用和申诉处理的决定负责。财务部按照绩效工资考核表上的结果为员工及时发放工资。人事副总经理负责全公司绩效考核的最终处理决定。

## 三、确定考核的流程

公司的绩效考核流程分为七大部分，见《广州CS公司绩效考核程序》（见图9-1）。第一部分，绩效计划制作。每月月初，员工和其直接主管以岗位为基础制定本月考核工作计划并详细填写《广州CS公司员工绩效考核表》（见表9-1）中的本月工作计划栏。每月月底，员工和直接主管对员工的本月计划完成情况进行

核对，并一同制定下月工作考核计划，第二部分，公司考核者的培训。见《广州CS公司绩效考核管理者考核培训计划》（见表9-2）。第三部分，绩效辅导。绩效计划的实施过程中，日常的绩效辅导是保证绩效目标达成的重要管理步骤，主管与下属应定期或不定期地就计划的执行情况进行沟通、讨论。主管有责任辅导与帮助员工改进工作方法、提高工作技能，员工有责任向主管汇报工作进展情况，并就工作问题求助于主管。各个月度的绩效辅导是保证年度绩效计划顺利实现的重要途径。对于员工工作中的关键事件要留下文字记录，这些记录作为绩效与能力发展评估的重要依据。第四部分，绩效考核。

### 1. 直接主管评定

月底员工直接主管对员工当月的工作完成情况，如实填写员工绩效考核表中的绩效考核栏。

### 2. 自我总结

次月度初（年度初）员工对照制定的绩效计划表填写《员工绩效考核自我总结评价栏表》（见表9-3），对工作绩效目标（任务）与绩效改进计划作一简单的自我总结，就目标完成情况及原因进行分析。

### 3. 考核面谈

主管与员工进行考核面谈。面谈前主管应认真准备，双方经充分沟通达成对评定成绩、问题等的共识，分析关键考核指标和员工素质（知识、技能、能力、态度）和岗位要求的状况，确认下期工作重点及绩效改进要求，填入下期绩效考核表中当期工作重点及改进要求栏中，作为下期绩效考核依据。面谈结束后，员工与直接主管双方必须在考核表上签字，如员工不同意考核结果签署异议内容，也须签名并到人力资源部填写《广州CS公司员工考核申诉表》。

(见表9-4)。主管拥有员工成绩评定的决定权,员工保留向上级主管和人力资源部申诉人的权利。

#### 4. 等级评定

主管依据各有关工作信息记录,如日常工作信息记录、相关部门评价意见等,参考员工自我评价对员工进行衡量与评价,确定绩效评分与等级。存在二级主管的部门,必要时由二级主管进行复核审批。

#### 5. 平衡审批

直接主管在期初将绩效考核表上报上级主管副总,由部门主管副总参照比例分布平衡各部门考核成绩。对明显偏离考核政策、原则的(或因其他原因副总认为应调整成绩的)副总要求直接主管对成绩重新调整。完成审核、平衡后,主管副总签名。

#### 6. 汇总分析存档

每月5日前,各部门将绩效考核表送交人力资源部,由人力资源部对全公司的考核成绩进行分类统计、分析、存档。

#### 7. 审阅批准

人力资源部交统计分析结果报与主管人事副总审阅、批准。

#### 8. 绩效表格填写

绩效表格列示栏目均为绩效考核之重要依据,各相关人员应认真填写,如有出现空栏和未按要求填写现象,将参照行政管理条例,处以罚款。

#### 9. 特别规定

对副总经理、总经理助理等高层管理人员的考核由总经理直接负责。

第五部分,考核成绩的评定,见《广州CS公司绩效考核评量办法》(见表9-5)。

第六部分，绩效检查。直接主管对员工的考核严格参照“等级基准描述”内容进行等级评定，人力资源部每月将对考核结果进行检查，如发现考核评定等结果与“等级基准描述”有较大程度偏差，将对其直接主管处以50元罚款。

第七部分，绩效考核结果使用。1. 月度绩效结果直接与保密工资制度相结合，依据绩效评定的等级，采用在基本工资的基本上按比例增加的办法发放工资，实现对员工的及时激励。增减比例为：A等可增加基本工资的10%-25%、B等可增加基本工资的5%-10%、C等不增不减，保持基本工资、D等减少基本工资的5%-10%、E等减少基本工资的10%-30%。2. 年终奖发放：依据年度绩效评定等级结合考虑公司整体效益状况确定年终奖预算和各个绩效等。3. 员工连续二个月考核成绩排D等的员工，人力资源部作出换岗、培训等处理。仍未见改进的，公司将予以辞退。4. 绩效改进计划制定：针对考核中出现的和不足，主管和员工双方可以把它作为下期绩效改进计划的一项内容。5. 薪资调整：绩效考核结果是工资级别调整的主要依据。6. 职务或职能等级升降：月度考核结果累计与年度绩效考核结果是职务或职能等级晋升的主要依据。7. 相关培训：人力资源部依据年度绩效考核分析结果，确定培训重点，相应作出培训计划。

图 9-1 广州 CS 公司绩效考核程序图

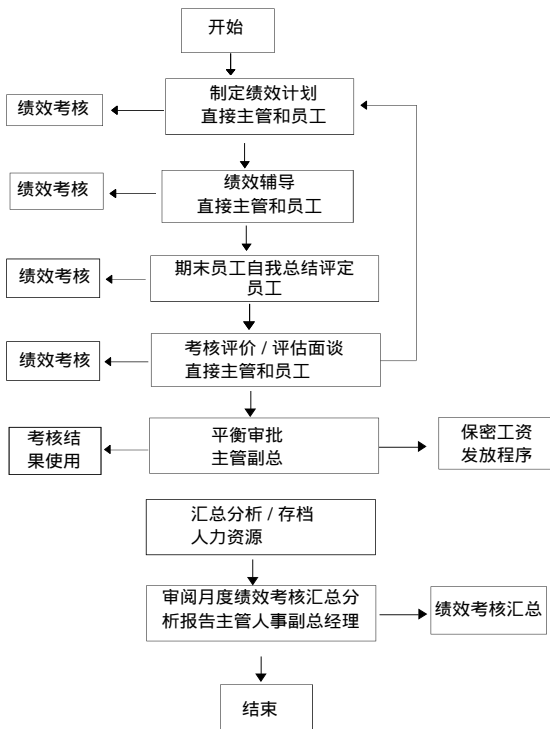


表 9-1 广州 CS 公司绩效考核表

姓名		岗位名称		加入公司时间	年 月 日	
应出勤天数			实际出勤天数			
绩效考核 (直接主管)						
关键考核	指标权责比例 (参考值)	当期工作重点 及改进要求	权责 100%	5分制	单项得分	
一、岗位标准 执行任务、完成 工作的质量	70%					
二、及时性 创新性	15%					
三、协作精神、 部门建设、下 属培训、上下 级沟通。	15%					
(中层管理干部 特别要求)						
直接主管与员工考核面谈(双方共同讨论完成)						
评定说明						
改进实施计划(此栏目内容,纳入下期“当期工作重点及改进要求”进行再考核。						
绩效等级 A          B          C          D          E						
员工签名			直接主管签名			
二级主管审核意见(必要时)						
签名						

注:1.此表格每月5日前交人力资源部

2.此表列示栏目均为绩效考核的重要依据,各相关人员均应认真填写,如出现空栏、不按要求填写现象,将参照《行政人事管理处罚条例》,处责任人20-50元/人罚款。

表 9-2 广州 CS 公司绩效考核管理者考核培训计划

培训内容:公司绩效考核操作 培训对象:副总经理以下的各级主管 培训方式:掌握公司的考评方法和自己在考评中的责任 主讲人:人事部经理 培训时间:     年   月   日到     年   月   日			
上午	<b>第一天</b> (8:40—12:00) (1) 本公司人事考核方向简单扼要地说明。 (2) 介绍本公司的人事考核方法。	<b>第二天</b> (8:40—12:00) (1) 讲解绩效考核在企业人事管理中的地位和作用。 (2) 绩效考核与薪资晋升、人员留用、培训作为管理者评估员工个人工作能力、调职的依据。	<b>第三天</b> (8:40—12:00) (1) 人事考核与劳动管理。 (2) 强调前二天的课程内容,加深管理者对绩效考核应具备的积极态度、对绩效进行正确的理解和运用。
中午	吃饭 (12:00-1:30) 下午 (1:30-5:00)	吃饭 (12:00-1:30) 下午 (1:30-5:00)	吃饭 (12:00-1:30) 下午 (1:30-5:30)
下午	详细说明本公司绩效考核的目的、作用 考核项目、考核标准,考核上容易陷入失误的方面。	(1) 讲解管理者在绩效考核中发挥的作用。 (2) 管理者的命令指示能力和领导才能,对部下的影响以及如何对下级进行考核。	(1) 参加学习者对公司的绩效程序有什么问题或不清楚的地方,向培训人提问。培训人给予回答。 (2) 学习者就参加培训中获得的收益,写一份心得体会。 (3) 对此次培训的考评。

表 9-3 广州 CS 公司自我总结评价（由员工填写）

绩效计划完成情况
完成 / 未完成的原因分析
改进计划 / 建议
人事行政部审核意见（主要针对 ADE 类员工）
<div style="text-align: right;">绩效主管签名</div>

表 9-4 广州 CS 公司员工考核申诉表

申请姓名		部门	
职位		直接上级	
申诉内容			
申诉要求			
调查结果 (人力资源部)			
意见 (人力资源经理)			
意见 (人力资源总监)			
审批意见 (绩效总监)			

表 9-5 广州 CS 公司绩效考核评量办法

### 1. 评等办法

直接主管对绩效计划中各目标（计划）完成状况打分（5 分制），依据计算汇总分数。最终考核成绩依据总分归入五个等级；A（> 4.5-5.0 分） B（> 4.0-4.5 分） C（> 3.0-4.0 分） D（> 2.0-3.0 分） E（> 0-2.0 分）

### 2. 等级基准描述

A（关键岗位优秀员工）：能及时、高质量地完成岗位职责和绩效计划或是在某些岗位职责和绩效计划的某些方面做出显著成绩，各方面表现优秀的员工。

B（非关键岗位优秀员工）：非关键岗位员工符合 A 级等级描述。关键岗位员工基本能按标准及时完成绩效计划和岗位职责，但在某些方面仍然存在不足。

C（基本合格员工）：虽不能按要求及时全部完成岗位职责和绩效计划，但主要职责及计划能按时完成。

D（问题员工）：绩效计划（包括主要工作职责）均不能按时完成。

E（不合格员工）：基本不能胜任岗位工作且改进的希望不大，公司将立即予以辞退。

对各等级人数实行比例控制，基本上成正态分布。此比例属参考比例，确定绩效等级时，应按其实际的业绩评分，考核者不能先分配比例，再评分数。但最终的考评成绩汇总，应在较大范围内大致呈正态分布，基本符合以上比例。

## 案例 武汉 SMHU 公司绩效考核体系

武汉 SMHU 公司是国内新崛起的环境科学新技术民营企业。业务主要融科、工、贸为一体，主要从事环保、节能新技术、新产品的开发与推广、太阳能产品的生产销售、环境污染治理工程，公司成立于 1996 年，到目前为此，短短 5 年时间，它在国内同行业中从过去的 50 位，已跃入全国前 10 位的行列，公司每年的工业总产值利润、上缴利税年年增长，同行对此很惊讶，问该企业的董事长企业成长的秘密是什么？董事长只说了一名话，他说：“我们的秘密就是真正把企业的效益和员工的效益捆绑在一起，坚持从严、从细、从实、从长地执行公司的绩效考核制度。我们目前企业的利润，年年稳定增长，这说明我们暂时找到了适合我们企业的绩效考核方法。下面为该公司的绩效考核体系，主要考核员工工作过程。

### 一、考核的意义和考核关键点

绩效考评是为了把握并评定员工的能力。具体来说，就是运用考核表，按照考评的项目，对员工职务工作的完成情况，做出评定，据此公正合理地做出待遇上的安排。考核的关键点在于：1. 根据岗位及部门的不同特点制定适合各个员工的绩效考核内容。2. 量化员工日常工作。3. 使员工的收入与其实际的工作数量、效果和公司的效益挂钩。

### 二、考评模型的设置和各阶层主管职权

本公司共有 32 个类型的职务。岗位职责考核具体模型是将每

个岗位的岗位职责进行量化，以是否达到量化标准来评判。这种考核的优势在于岗位职责既是员工的工作内容又是考评的标准，使各个职位的员工都知道做什么以及如何去做，并且可以预期自己行为的结果，那么每个员工都能很好地完成自己的岗位工作，企业的目标也就能达到了。各阶层主管职权：

1. 人力资源部负责绩效考评的计划与实施。

2. 人力资源部门担当被考评者的培训教师，讲解公司考评制度的结构、考评规定、考评内容、考评方法及考评过程。

3. 初评者原则上必须是和被考评者有相当长的直属上下级关系，站在直接指导监督的立场上，并且，对于直接影响考评的事项，要注明。

4. 复评者必须在职位和级别上高于初评者，如在复评时，遇与初评时有明显差错的情况下，需要倾听初评者的意见。

5. 审核人必须是执行绩效考核的人力资源部经理、人事行政总监或者是总经理。

### 三、考核操作方法

考核操作方法（见图 9-2）为：每月初，员工和其部门经理根据员工岗位标准，在总结上期工作的前提下，结合当前工作重点，经过充分的沟通，共同确定员工本月度（本年度）的工作重点和改进要求，制定出本月《武汉 SMHU 公司 32 个职位的绩效考核标准》（见本节附录），员工考核的内容制定上应遵循可衡量、可达到、相关性以及时间性的原则。每月 3 日前，员工部门经理按考核结果填写《武汉 SMHU 公司员工考核成绩表》（见表 9-6）对上月员工的工作情况给予初评打分并上报该部门的直属总监复评。该部门的直属总监从整体上把握，客观地观察情况，对该员工的绩效成绩分析评定之后送人力资源部进行复审。人力资源部在各总

监复评的基础上，通过抽查、重点复评等形式进行复审，最后人力资源部门经理最后审核，形成最终的打分结果。并通知该员工的考评者。考评者将考证信息反馈给被考评员工，并参与讨论反馈结果，依据反馈结果制订新的目标，进入新一轮新的考核循环。人力资源部要定期填写《武汉 SMHU 公司月绩效考核成绩汇总表》（见表 9-7）。

图 9-2 武汉 SMHU 公司员工绩效流程图

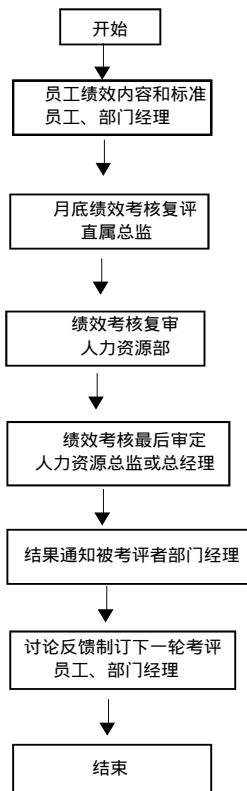


表 9-6 武汉 SMHU 公司员工考核成绩表

考核人情况	姓名		职务	
	权限			
被考核人情况	姓名		岗位	
考核结果打分 评述（考核人）				
复评 （直属总监）				
复审 （人力资源部）				
审批 （人力资源经理）				

表 9-7 武汉 SMHU 公司绩效考核成绩汇总表

[illegible]

#### 四、绩效考评结果的运用

绩效考评结果的运用于两个方面：一是用于计算绩效工资和奖励。因职位级别和担当的责任不同，因而员工的绩效工资在工资总额中占有的比重不同。普通员工工资总额 = 基本工资（30%）+ 绩效工资（55%）+ 公司效益工资（15%）；管理干部工资总额 = 基本工资（30%）+ 绩效工资（45%）+ 公司效益工资（35%）；副总经理工资总额 = 基本工资（20%）+ 绩效工资（30%）+ 公司效益工资（50%），基本工资和公司效益工资部分计算办法见公司薪酬体系，其中各职位绩效工资具体计算办法是：如考核总分得96分或96分以上者，绩效工资为该员工绩效工资总额的100%。如考核总分得86—90分之间，绩效工资为该员工绩效工资总额的90%。如考核总分得80—85分之间，绩效工资为该员工绩效工资总额的80%。如绩效考核总分得76—79分之间，绩效工资为该员工绩效工资总额的70%。如绩效考核总分得71—75分之间，绩效考核工资为该员工绩效工资总额的60%。如绩效考核总分得66—70分之间，绩效考核工资为该员工绩效工资总额的50%。如绩效考核总分得60—65分之间，绩效考核工资为该员工绩效工资总额的30%。如绩效考核总分得55—59分之间，绩效考核工资为该员工绩效工资总额的20%。如绩效考核总分得51—54分之间，绩效考核工资为该员工绩效工资总额的10%。如绩效考核总分得50分或再低，该员工绩效考核工资为0，并记警告一次。如连续三个月考核分数为96分或96分以上者，在第三个月奖励绩效工资的10%。如连续记警告三次者，在第三个月该扣除职员当月基本工资10%。绩效考评结果另一方面的作用是根据打分评判此员工为企业的第几类员工。员

工知道自己的绩效位置，根据所处位置进行努力和改进。公司对处于优秀员工位置的员工采取年终奖励、职位晋升。

### 五、绩效考核要注意的问题

绩效考核要注意三个问题：一是考评之前一定要公布考评标准细则。二是考核与评估的程序、方法、标准形成公开的制度。三是考评表的保管与查阅，一般员工的绩效考核表由人力资源部门员工保管，部门经理以上的管理者、特殊员工及调出人员由人力资源部门经理保管。考评表保管的时间为5年，离职的员工考评表从离职日期起，保存一年。管理者在工作中涉及到某员工的人事问题，需要查阅有关内容，可以向考评表保管员提出查阅要求。

## 附录

公司 32 个职位的绩效考核标准

副总理考核表 考核日期： 年 月 日 编号： 01

序号	考核内容	考核标准	考核人	打分
1	协助总经理处理好公司内部事务。	未能督促各种计划按时落实一次扣 5 分，未能妥善处理紧急事件一次扣 5 分。	总经理	
2	负责公司各项制度的实施和监督。	违规操作一次扣 2—5 分。	总经理	
3	负责各项工作目标执行状况的监督，协助总经理做好生产、销售、节能、增收节支，发展计划、开发新项目工作。	未能有效控制成本，降低费用，按项目需要未及时协助总经理编制发展计划，开发新项目意见，每次扣 5 分。	总经理	
4	协调各部门工作，实施对各部门的整改。	未按计划完成任务每次扣 5 分。	总经理	
5	监督、指示各地办事处对重要事务的处理以及本部重大事项的提议。	方向性决策失误每次扣 20 分。	总经理	
6	积极协助其它部门工作。	被部门投诉一次扣 2—5 分。	总经理	
7	服从上级指挥。	未按时完成总经理交办的事宜，每次扣 2—5 分。	总经理	
注：岗位考核原则：满分 100 分，采取倒扣分方法。				

行政人事总监考核表 考核日期： 年 月 日 编号： 02

序号	考核内容	考核标准	考核人	打分
1	按年度贷款计划完成任务	上半年2000万元,下半年2000万元。10分	总经理	
2	监督绩效考核完成情况	月报告为准。10分	总经理	
	行政、人事、企业文化、后勤月总报告	以月报告和报告内容为准。10分	总经理	
3	根据财务经理提出成本控制计划方案,检查各项工作落实情况	以检查总结报告为准。5分	总经理	
4	内部财务审计	月审核报告。5分	总经理	
	对外上报财务报表的把关	以出问题为准。5分	总经理	
	对税务工作实施控制	每月合理的方案。5分	总经理	
5	董事会工作	董事会议文件起草。5分	总经理	
		股东会及董事会文件资料归案。5分	总经理	
		涉及公司章程的修改营业执照变更,工商事务的处理。5分	总经理	
		联络及其它。5分	总经理	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

总经理秘书考核表      考核日期：    年    月    日    编号： 03

序号	考核内容	考核标准	考核人	打分
1	负责总经理日常事务安排	没有安排好，误事一次 5 分；到时间没有提醒一次 3 分；忘记事情一次 3 分。	总经理	
2	完成总经理交办的工作	没有完成一次扣 5 分；完成得不好扣 3 分。	总经理	
3	协助总经理新项目开展及适时监控	没有及时跟进一次扣 3 分；没有及时向领导汇报一次扣 5 分。	总经理	
4	按总经理要求起草一些文件	不能完成一次扣 5 分，完成得不好一次扣 3 分。	总经理	
5	每周向总经理提供新项目、行业新信息	没有提供一次扣 3 分；错误提供一次扣 3 分。	总经理	
6	积极协助其它部门的工作	被其它部门投诉一次扣 8 分。	总经理	
7	负责总经理客人接待没有及时接待，被其它人接待一次扣 3 分；	被客人投诉一次扣 5 分。	总经理	
8	负责总经理不在公司时电话记录	漏记一次扣 3 分 没有及时汇报一次扣 5 分	总经理	
9	负责总经理室文档打印工作	没能及时打印一次扣 3 分；打印错误一次扣 3 分。	总经理	
10	总经理室文档管理和收发	文档没有及时归档一次扣 3 分；文档丢失一次扣 5 分。	总经理	
11	服从上级领导	不服从上级一次扣 10 分。	总经理	
12	完成总调度下达的项目建议书及经济标书的制作工作。	不按时完成一次扣 5 分，不服从一次扣 5 分，完成得不好一次扣 5 分。	总经理	
13	协助完成其他部门的其他工作	不按时完成一次扣 5 分，不服从一次扣 5 分，完成得不好一次扣 5 分。	总经理	
注：岗位考核原则：满分 100 分，采取倒扣分方法				

人力资源经理考核表      考核日期：    年    月    日      编号： 04

序号	考核内容	考核分数	考核人	分数
1	日常人事事务	1. 完成上级交办任务，以有无批评为准 2 分。 2. 支持各部后勤工作，以有无投诉为准 2 分。	行政人事总监	
2	执行员工考核制度	1. 是否每月按时将考核表报送财务和相关执行员工领导，以送出表，签字为准 5 分。 2. 是否将各部门、各员工的绩效考核表汇总、存档，以便员工查询，实据为准 5 分。	行政人事总监	
3	管理制度	1. 当每月以检查次数和内容以表格上报各相关领导。送表签字为准 2 分。 2. 对员工在制度上的提案，在一个星期之内必需回复。以记录执行公司为准 2 分。 3. 对违纪行为、现象是否阻止，接到投诉是否能及时处理，以防有事件发生之后，无章可循，因在一星期内制定、修改完善制度并上报、审核，下发通知，以记录为准 2 分。	行政人事总监	
4	员工管理、人才招聘	1. 建立广泛的招聘体系，设置业内专业人才储备库，每月向上级推荐 1-2 名。1 分 2. 处理突发事件的，以记录为准。1 分 3. 监督本部门员工的岗位职责，以月底《部门总结》为准。2 分 4. 严格执行本部门的绩效考核，以月底绩效考核表为准。2 分 5. 本部门员工出现过失而有连带责任。1 分	行政人事总监	
5	实施企业文化	1. 是否按计划实施企业文化建议。2 分 2. 每三个月实施一项活动。5 分 3. 对好人好事是否及时进行表扬。2 分	行政人事总监	

续上表

序号	考核内容	考核分数	考核人	分数
6	办证工作	1. 公司的各项证件及年审的办理, 以影响工作为准。4 分 2. 员工各类证件办理, 以有无投诉为准。4 分	行政人事总监	
7	培训工作	是否按培训计划进行培训。2 分 培训内容 3 分	行政人事总监	
8	服从、协作精神	1. 服从领导, 态度、行动、结果, 以有无批评为准。4 分 2. 配合其它部门的工作, 以有无投诉为准。4 分	行政人事总监	
9	劳动纠纷	1. 处理员工劳动纠纷及回答员工提出的人事问题, 以有无投诉为准。2 分 2. 员工劳动合同的签署, 以有无投诉为准。3 分	行政人事总监	
10	重大责任	工作失误造成重大责任。5 分	行政人事总监	
注: 岗位考核原则: 满分 100 分, 采取倒扣分方法				

保安员绩效考核表

考核日期：年 月 日

编号：05

序号	工作内容	考核标准	考核人	打分
1	工厂安全保卫、防火、防盗	1. 出一次事故（没有经济损失、人员伤亡）扣 20 分； 2. 出事故经济损失达 200 元以内扣 50 分；出事故经济损失达到 200 元以上，扣 100 分辞退并赔偿损失、开除。	部门经理	
2	对工厂所有财产、材料、进出登记。	发现一次扣 10 分。	部门经理	
3	负责厂院及保卫室卫生。	发现一次扣 5 分。	部门经理	
4	对厂内发生的争吵、打架要及时、制止，并控制事态发展。	失职一次扣 30 分。	部门经理	
5	负责上下班打铃，监督迟到、早退。	失职一次扣 10 分。	部门经理	
6	上下班不能看小说、躺卧	发现一次扣 10 分。	部门经理	
7	夜班要夜巡，不能睡觉。	发现一次扣 10 分。	部门经理	
8	对照发货清单，清点发货数量。	出错一次扣 50 分。	部门经理	
9	防火、防盗、紧急事件演习。	一个季度一次，以演习报告为准，没做到扣 5 分。	部门经理	
10	邮件、电话登记、传达。	漏一次扣 10 分。	部门经理	
11	禁止打私人电话。	发现一次扣 10 分。	部门经理	

清洁工考核表

考核日期： 年 月 日 编号： 06

序号	考核内容	考核标准	考核时间	考核人/单位	分数
1	公司门户	下班前门窗未安全关闭一次扣10分,因此导致被盗扣30分,上班时大门和消防门未准时开放一次扣5分。	每天上班时抽查	部门经理	
2	水电源及设施管护	下班未关电源一次扣3分,水电设施故障发生一周内未解决一次扣5分,未定期对水电设施进行检修一次扣2分	每天抽查	部门经理	
3	洗手间卫生	垃圾未及时清理一次扣3分,台面、镜面、地面有污痕一次扣3分,水渍四溅一次扣1分	上班时间内每半小时抽查	部门经理	
4	地面墙面桌面台边清洁	发现污迹、异物、灰尘一次扣4分	上班时间内每1小时抽查	部门经理	
5	杂物垃圾清理	杂物摆放凌乱一次扣2分,垃圾未及时清理干净一次扣5分	每天抽查	部门经理	
6	清洁用品具的采管用	采购前未申请一次扣3分,管理凌乱一次扣2分,未做记录一次扣1分	每月	部门经理	
7	报纸收取管理	未按时收取报章一次扣2分,报章摆放凌乱一次扣2分,每周未收存未整齐一次扣3分	每天抽查	部门经理	
8	盆栽管护	盆、叶面不清洁一次扣0.2分,残叶未摘一次扣0.2分,盆栽干涸一次扣0.2分	每天抽查	部门经理	
9	服从上级指挥	不服从指挥一次扣10分	每月	部门经理	

注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法

司机岗位考核表

考核日期： 年 月 日

编号：07

序号	工作项目	考核标准	考核人	分数
1	车辆维修保养	1. 每星期至少对车辆进行一次保养(检查水箱、车灯、制动、方向盘等), 未完成一次扣10分。 2. 车辆维修部门经理未事先请示报批擅自处理一次扣10分。 3. 旧件未交回或无发票报销一次扣5分。	部门经理	
2	行车安全	由于个人原因引起的违章事件一次扣10分, 无下限。	部门经理	
3	出车纪律	无派车单擅自出车一次扣10分, 上班时间擅自离岗一次扣5分。	部门经理	
4	出车记录	出车未记录用车人、车况、加油情况、维修情况的任何一项一次扣1分。	部门经理	
5	费用缴纳	车辆的使用税、养路费、保险费、季度审、年审、综合年检任何一项未按时缴纳一次扣5分。	部门经理	
6	服从领导指挥	不服从领导指挥一次扣10分。	部门经理	
7	完成领导交办的其它简单任务	没按时完成任务扣5分。	部门经理	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

技术部经理绩效考核内容表      考核日期： 年 月 日      编号： 08

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	根据调度中心的项目进度表 制定相应的技术资料完成时间表。	接到调度中心项目进度表后，组织本部门人员讨论。1天后制定出合理的技术资料完成时间表，并由各设计项目负责人签字认可。没做到10分。	调度主任	
2	按照技术资料完成时间表，严格检查各设计项目的进度。	每星期上报进度执行情况动态变动表，列出与原始进度表已变化的项目并给出具体原因。没做到10分。	调度主任	
3	负责技术资料的审核工作，并签字认可。	对完成的技术资料进行审核并签字认可。没做到15分。	调度主任	
4	负责组织人员完成工程前的技术资料培训工作。	对工程施工人员进行工程前的培训，主要讲解本项目的特殊与关键之处。没做到5分。	调度主任	
5	负责组织对设计方案的难点、疑点进行集体攻关，并提出正确的解决方案。	进行设计时，不存在模糊不清的问题和不合理的方案。没做到5分。	调度主任	
6	对于加工及安装过程中所出现的技术性突发事件予以解决。	以技术变更通知单的形式及时通知各部门。没做到5分。	调度主任	
7	项目完成后，进行本项目的技术总结会。	项目总结报告：包括结构的改进、项目进行中的错误及运作该项目的一些经验。没做到10分。	调度主任	
8	负责新型产品的开发及原有产品的技术改造。	主要包括新型的配套产品设计及原有设计的改造，达到简单实用的效果，来降低项目运作的综合成本。没做到5分。	调度主任	
9	组织编制技术设计方案。	接到市场部书面通知后，24小时内制定出。没做到10分。	市场部经理	
10	组织编制投标书（审核项）。	接到市场部书面通知后，在投标时间允许的期限内制定出。没做到5分。	市场部经理	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法				

营销总监绩效考核表

考核日期： 年 月 日

编号： 09

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	月定期销售会议	1. 会议是否如期开, 以及是否收到会议纪要为准 (4) 2. 例会内容 (6)	副总经理	
2	季度检查及应急整改方案	是否季度检查, 以报告为考核依据 (6)		
3	重点项目	报告内容及应急整改方案是否合理 (9)	副总经理	
4	全年销售费用使用情况	1. 每个重点项目是否落实到人 (5) 2. 具体跟踪策略 (15)	副总经理	
5	全年市场营销计划	1. 结合年销售指标, 分配到人 (5) 2. 每月检查实际情况与预算之间的差额作为考核依据 (10)	副总经理	
6	全年广告宣传及市场行情	1. 市场完整营销方案 (10) 2. 内容是否科学、合理、可行 (10)	副总经理	
7	全年培训计划	1. 全年广告预算报告为考核内容 (5) 2. 实际执行情况 (5) 3. 全年培训计划及内容 (2) 4. 实际执行情况 (3)	副总经理	
8	各部门的配合	是否有投诉、投诉合理属实 (5)	副总经理	

注：岗位考核原则：满分 100 分，采取倒扣分方法。

客户服务部主管绩效考核表

考核日期：年 月 日

编号：10

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	及时将市场总监下达的指令传达给各大区负责人 / 大区销售助理。	没有及时或误传一次扣 5 分	营销总监	
2	及时将大区负责人 / 大区营销助理的要求及工作汇报呈交市场总监。	没有及时或误传一次扣 5 分	营销总监	
3	及时将最新的客户信息汇总呈报总经理、市场总监。	没有及时或误传一次扣 5 分	营销总监	
4	每周将要实施的项目写一份跟进报告，上交营销总监及总经理。	以检查为准 少一份5分	营销总监	
5	负责搜集行业内的最新消息，每月以简报的形式上报市场总监及下发各大区。	以检查为准 少一份5分	营销总监	
6	负责收集、整理、归纳市场行情、价格，以及新产品、替代品、客源等信息资料，提出分析报告，为部门业务人员、领导决策提供参考。	每月一份，以检查为准，少一份 5 分	营销总监	
7	管理市场部各种资料，做到资料完整归档，借阅有登记。	以检查为准 少一份5分	营销总监	
8	及时根据客户情况修改标准合同，并及时向业务人员提供最新版本标准合同。	以检查为准 出错一次6分	营销总监	
9	每签订一个合同，要尽快将合同及项目建议书派发给财务部。	以检查为准 少一份5分	营销总监	
10	负责及时记录业务电话，并将其分配给相应区域的业务人员。	以检查为准，少一份 5 分	营销总监	

注：岗位考核原则：满分 100 分，采取倒扣分方法。

业务员绩效考核表

考核日期：年 月 日

编号:11

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	信息收集	<p>覆盖率：第一个月达个人负责地区的30%，第二个月达个人负责地区的70%，第三个月达个人负责地区的90%，如达不到扣30分。</p> <p>含地区、省及下属各地（市）省。少一个扣10分。</p> <p>准确性：由大区经理和客户服务部核实，如发现虚假或伪造信息一次扣20分。</p> <p>跟进：对每一个信息全程跟踪其详细过程，每周一份跟进表。如少一个扣20分。</p> <p>分析：对负责地区市场信息的分析报告一份，如没有扣20分，内容敷衍扣10分。</p>	部门经理	
2	工作计划	<p>月工作计划表，如没有一次扣30分。</p> <p>本周工作内容及下周工作计划，如没有一次扣20分；内容不充实扣10分。</p> <p>本周客户拜访名单和情况，没有一次扣20分。</p>	部门经理	
3	服从上级领导	不服从一次扣20分。	部门经理	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

总调度绩效考核表 考核日期： 年 月 日 编号：12

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	每星期组织召开调度会议及时解决项目进行中的有关问题。	以每星期的例会纪要为准，例会纪要需详细列出各项目的进展情况及解决问题的办法。没有扣4分。	副总经理	
2	组织制定项目进度计划表。在满足工期要求的前提下，和各有关部门讨论并通过合理的进度方案。	最后的进度表需各部门经理签字认可。没有扣4分。	副总经理	
3	按照进度计划表检查各部门工作的进展情况，制定各个项目进度情况汇总总表，表格中体现出各部门工作落实到位具体时间准确，以备检查。每天均跟进各部门工作进展情况，对潜在的或已经出现的问题提供解决办法并实施。	每星期上报进度执行情况动态变化表，列出与原始进度表有变化的项目并写出具体原因。没有扣5分。	副总经理	
4	及时召开项目完工总结会议，对项目工期、质量及成本进行详细的分析并提出合理化建议。	以项目验收报告日期为依据，推后一星期提交项目总结报告，报告内容要求对项目完成情况有多方面的总结。达不到扣5分。	副总经理	
5	审定采购计划及根据进度提出资金使用计划表。	采购计划的计算是否合理由月末财务报表及项目结论，资金使用进度在提供采购计划时同时提出。达不到扣5分。	副总经理	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
6	对项目进行签约前、完成后整体成本分析。签约前后的成本不同是在什么环节，制定修改方案。	签约前以交给总经理的合同附成本分析文本为准，合同完成后随完工报告一并递交并与签约前成本进行分析提出不同之处的原因。达不到扣5分。	副总经理	
7	对项目实施过程中发生问题的裁决及改进意见。每周汇报施工项目进行反馈的问题，给出详细的解决办法并划分责任。	每周上报由秘书填写的项目特殊情况报告并由中心主任签字认可，报告中需简单陈述解决办法及责任划分。如果上报材料有漏报等情况由中心主任负责。达不到扣5分。	副总经理	
8	每两星期召开质量控制会。	以例会纪要为准，例会需发现问题及时提出解决办法并列出具体的解决时间。达不到扣5分。	副总经理	
9	每周项目款项回收情况报告及特殊情况处理意见。	以每周的报表为准，对难以回收的项目列出详细的收款计划。达不到扣5分。	副总经理	
10	项目审查。	组织本部门对签约后的项目进行会审，根据实际情况对项目的各方面情况进行详细的了解和分析，形成项目会审备忘录。达不到扣5分。	副总经理	
11	与其他部门的配合	以是否接到其他部门的投诉为准。如有一次扣5分。	副总经理	
12	制定各部门培训计划并落实实施。	首先制定全年的各部门培训计划并安排可能的落实时间，总经理根据时间表考核是否落实。达不到扣5分。	副总经理	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

调度中心秘书绩效考核表

考核日期：年 月 日 编号：13

序号	工作内容	考核标准	考核人	分数
1	调度中心日常工作中文件的保存、复印，资料的发放。	重要文件若有丢失现象，一次扣5分。	总调度	
2	协助总调度按时催收项目应收款项。	若因自身的原因造成项目应收款项未按时收回，拖延一天扣3分。	总调度	
3	协助总调度制订发货通知单。	接到通知后，2小时内制订发货通知单，拖延1小时扣1分。	总调度	
4	协助总调度制订周报、月报表。	每周一上午制订出周报草案及修订，拖延到下午4点后扣2分，以此类推。 每月4号前制订出上月报表草案及修订，拖延1天扣2分。	总调度	
5	调度中心例会负责会议记录及整理。	周一上午整理会议记录并发放给相关部门，拖延一天扣2分，以此类推。	总调度	
6	工程部日常工作中文件的保存、复印，资料的发放。	重要文件若有丢失现象，一次扣5分。	总调度	
7	遵守公司日常行政制度	按公司行政制度考核	总调度	
8	积极配合其他部门工作	被其他部门投诉经审核确认的1次扣2分		
9	服从上级指挥	不服从指挥的一次扣2分。	总调度	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

质检员绩效考核表

考核日期： 年 月 日

编号：14

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	对重要的零部件进行首件检验。	接到生产部通知后 a. 1 小时内（外协件）（偏远地区提前通知） b. 5 分钟内（自制件）必须对重要零部件首件检验，拖延一次扣 5 分，以此类推。	总调度	
2	零部件成品入库前，应对该成品进行严格的抽检。	抽检应符合材料抽检标准，若没有执行该标准，发现一次扣 5 分（其他部门可投诉）。	总调度	
3	检查合格后方能开入库单入库。	检查不合格或未检验就开入库单，一次扣 10 分。	总调度	
4	保证原材料、零部件质量检验的准确率。	原材料、零部件质量检验的准确率达到 95% 以上，若低于 95%，根据该物品的采购金额进行扣分，1000~2000 元的扣 5 分，以此类推。	总调度	
5	不能断定是否能回用的零部件和原材料需技术部书面认可后方能入库。	若没有书面认可私自入库，一次扣 2 分。	总调度	
6	及时将质检进度反馈给相关部门，每周编制质检进度表。	未按时编制质检进度表一次扣 2.5 分，因部门内部的原因未按时执行质检计划的，发现一次扣 5 分。	总调度	
7	协助生产部做好外协、内部管理工作。	被生产部投诉经确认的一次扣 2 分。	总调度	
8	项目完成后做项目总结。	项目完成后 3 日内编制完项目总结，拖延一天扣 2 分。	总调度	
9	积极配合其他部门工作。	被其他部门投诉经确认的 1 次扣 2.5 分。	总调度	
10	服从上级指挥。	不服从指挥的一次扣 2 分。	总调度	
注：岗位考核原则：满分 100 分，采取倒扣分方法。				

采购绩效考核表

考核日期: 年 月 日

编号:15

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	编制项目工程计划、项目采购计划。	接到技术部材料清单后4日内制订出项目工程计划、项目采购计划,经总调度审核后递交财务,拖延1天扣5分。	总调度	
2	保证采购物品的质量。	质量上有缺陷且不能退回的采购物品,根据该物品的采购金额进行扣分,1000_2000元的扣5分,以此类推。	总调度	
3	材料代用经技术部确认并书面证明方可购买、入库。	未经确认私自购买非标准材料,发现一次扣5分。	总调度	
4	直发货物按时到达施工现场。采购的原材料按时入库。	直发货物因自身原因未按时到达,影响到施工进度时,拖延一天扣2.5分,若货物不全,供应商未补发的,扣2分。 材料入库后必须在3日内办好入库手续(含直发货物),拖延1天扣1分。	总调度	
5	尽可能办理所有采购物品的合格证。	采购的设备必须有合格证,其他材料尽可能有合格证,若能办理却没有办理合格证的发现1次扣1分。	总调度	
6	采购计划发生变更时,编制采购计划附页经审核后递交财务部。	没有编制采购计划附页私自采购的发现1次扣5分。	总调度	
7	及时将采购进度反馈给相关部门,每周编制采购进度表。	未按时编制采购进度表一次扣2.5分,因部门内部的原因未按时执行采购计划的,发现一次扣5分。	总调度	

续上表

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
8	外协工件时编制材料明细表、制作工件明细表，成品后编制提货工件明细表、余料明细表。	编制的4个表格缺1项扣1分，余料明细表经审核发现错误的1次扣2分。	总调度	
9	定期咨询材料价位，寻找新供应商办理采购费用相应的文字审批手续。	发现没有审批手续的1次扣5分。	总调度	
10	每种采购物品均提供3家以上供应商，财务部决定价格及厂家。	尽可能做到货比三家，若能做到却没有做到的发现1次扣1分。	总调度	
11	项目完成后做项目总结。	项目完成后3日内编制完项目总结，拖延1天扣1分。	总调度	
12	材料排序。	接到技术部材料清单后4日内制订出材料排序表，经总调度审核后递交财务，拖延1天扣2分。	总调度	
13	索取供应商发票。	已付清货款的必须索取供应商发票，拖延时间若超过1个月扣1分。	总调度	
14	积极配合其他部门工作。	被其他部门投诉经审核确认的1次扣1分。	总调度	
15	服从上级指挥。	不服从指挥的一次扣1分。	总调度	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

财务经理绩效考核表

考核日期： 年 月 日 编号：16

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	日常会计事务	会计提交的原始凭证当天审核完成；合同审核认真，无出现对公司不利的；合同有工作日记；公司本部对外行政总监财务报表，以上工作如没完成每项扣除5分。	行政 总监	
2	制订资金使用计划并及时修订	每月有3张资金收支使用计划表，少一张扣5分。	行政 总监	
3	成本控制及财务分析	每月10日前有财务分析报告；成本控制上采购供应、外协、运输单位有审核记录，并确定挑选单位，各环节做到何程度有说明，以上工作如没完成每项扣除5分。	行政 总监	
4	部门内部工作合理分工对本部门人员的工作支持	内部工作安排体现为个人岗位职责制，无推委工作。出现问题一次扣除3分。	行政 总监	
5	完成上级交办以及协助其他部门相关工作	1.对部门下属人员提出的问题及时解决或有明确的答复。如有投诉一次扣除5分。 2.按时完成上级领导交办工作，没有完成一次扣除5分。	行政 总监	
6	有关财务制度的制订与修订 相关部门财务 行政知识培训	1.协助其他部门的工作无投诉发生。一次扣除5分。 2.反映出来的问题三天内有相关制度可执行，如没有每次扣5分。 3.对本部门及相关部门财务知识培训有计划，有记录。如没有每次扣5分。	行政 总监	
7	财务档案，保密制度。	无财务档案，保密工作不力，有泄密。发现一次扣除5分。	行政 总监	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

出纳员绩效考核表

考核日期：年 月 日

编号：17

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	日常工作	对审核完毕的报销单、付款凭证再审核，掌握个人借款情况，不出现错误借支或多付款现象。无错误发生，每错误一次扣5分。	部门经理	
2	银行、现金日记账	银行存款、现金日记账的登记，及时掌握资金结余情况。出现失误一次扣5分。	部门经理	
3	工资表	按考勤表做好工资表，不做错。有错误或有投诉一次扣2分。		
4	应收、应付款	及时向总调度书面通报贷款到账情况，及时支付供应商货款或工程人员外地借款。如没有理由拖延，有投诉，认定属实一次扣5分。	部门经理	
5	银行工作	办理税务变更，协助买发票，提交相关资料，外汇核销。未按时申报纳税，拖延一天每次扣5分。	部门经理	
6	配合相关部门其他工作	配合其他相关部门工作，领导交办相关工作。其他部门投诉或不服从领导安排，每次扣5分	部门经理	
7	有关证件、合同的保管	负责保管税务登记证、营业执照、合同，无丢失。出错误一次扣5分	部门经理	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

仓管员绩效考核表

考核日期：年 月 日

编号：18

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	货物入库管理	认真清点入库货物数量及重量,核对送货单,按实收数量办理入库,填写入库单。无错误发生,每错误一次扣5分。	部门经理	
2	施工器具	工具领用须部门经理签字,有登记卡,入库有记录,每月有统计领用及库存报表交财务。出现错误或无记录、无报表一次5分。	部门经理	
3	生产领料	凭生产部经理签发派工单发料,按工件领料开单;加工完成入库应核对领料是否与派工单数量相符;追加领料凭总调度、生产部经理签字,完工的半成品月末应及时收回,保管废料及多余材料,填写余料退货入库单。以上各项每项出错5分。	部门经理	
4	发货准备及发货	依据技术部工程材料单,制订发货清单;按发货清单数量将标准件提前打好包装,标签上有品名、规格、数量。包装可靠、发货清单与工程材料单数量相符;无多发、漏发、错发现象。以上各项每项出错扣5分。	部门经理	
5	卫生、整洁	保管货物,分类摆放整齐,仓库货物有标签,卫生清洁,防火、防盗。未作到的每项一次扣5分。	部门经理	
6	开单与记帐	入库、出库材料开单及时,当天完成材料账的登记。材料入库、出库在三天内办完手续;材料进、销、存记账清楚。每月报送库存材料收发汇总表,依采购计划及时报送库存数量,随时以书面形式报告采购员某项库存材料数量。没有一次扣4分。	部门经理	
7	工作汇报	周五上交本周工作书面汇报、下周工作安排。没有一次扣4分。	部门经理	
8	月报表	库存材料(工具、半成品、主材)报表,每月30日提交。没有一次扣4分。	部门经理	
注:岗位考核原则:满分100分,采取倒扣分方法。				

成本会计绩效考核表

考核日期： 年 月 日 编号：19

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	日常费用单据审核。	公司五金材料、配套材料单据审核，材料预款凭证审核，单据电脑录入。出现错误一次扣5分。单据未及时录入电脑，每拖延一天扣2分。	部门经理	
2	材料进、出管理。	登记材料、半成品库存明细账，材料入库单核对出现失误一次2分，单据未及时录入电脑每天扣2分。	部门经理	
3	成本核算	加工件半成品、工程项目成本核算准确，成本分析全面，每月一次，不准确每项扣2分	部门经理	
4	工人考核工资核算。	工资核算准确，并能提出建议。核算错误一个扣5分。	部门经理	
5	税务工作。	公司本部税务申报、买发票，提交相关资料，未按时申报纳税，每拖延一天扣5分。申报或填写数据错误一次扣5分。	部门经理	
6	配合相关部门其他工作。	配合其他相关部门工作，领导交办相关工作。其他部门投诉，或不服从领导安排，每次扣5分。	部门经理	
7	核查工作。	仓库发料单与入库半成品单据核对，发货清单、工地材料采购发票与工程材料单核对，每周汇报核对结果如检查发现未核对，一次扣5分。核对时有问题未发现每次扣5分。	部门经理	
8	工作汇报表。	周五上午进行本周工作书面汇报，并列下周工作计划安排。没有扣4分。	部门经理	
9	月报表。	每月8日前，交项目成本核算分析报表，每月6日前，交财务报表（资产负债表、利润表、现金流量表）。如没有一次扣5分。	部门经理	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

主管会计绩效考核表

考核日期： 年 月 日 编号：20

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	日常单据审核	按财务报销制度审核日常原始单据、付款申请单，手续齐全。出现一次错误扣 5 分。单据不合要求，费用多报，采购付款手续不全。出现一次错误扣 5 分。	部门经理	
2	账务处理	公司全盘账务处理正确，单据及时录入电脑。出现错误一次扣 2 分，单据当天未及时录入电脑拖延一天每次扣 2 分。	部门经理	
3	应付款管理	计算各供应商应付、预付款包括未支付的款项，数字准确，每 10 天一次，不准确每次扣 5 分。	部门经理	
4	财务报表	工厂对外税务财务报表、财务说明；报表在每月 5 日前完成，否则每份拖延一天扣 5 分。	部门经理	
5	税务工作	税务申报、买发票，提交相关资料，未按时申报纳税，每拖延一天扣 10 分，申报数据错误每项次扣 5 分。	部门经理	
6	相关部门其他工作	配合其他相关部门工作，领导交办相关工作。其他部门投诉，或不服从领导安排，每次扣 5 分。	部门经理	
7	会计基础工作	原始凭证附贴整齐，张数清楚，装订整齐，归档齐全。以上每项出错一次扣 2 分。	部门经理	
8	工作汇报	周五上午进行本周工作书面汇报，并列下下周工作计划安排，没有扣 4 分。	部门经理	
9	月报表	每月 6 日前，交财务报表；每周五提交一份整个公司应付款明细表一份，以上每项出错一次扣 3 分。	部门经理	
注：岗位考核原则：满分 100 分，采取倒扣分方法。				

工程部经理绩效考核表

考核日期： 年 月 日 编号：21

序号	考核内容	具体考核内容分值	考核人	分数
1	调度例会	例会是否每周召开，以是否收到 4 份例会纪要为准（4 分） 例会内容（6 分）	部门经理	
2	项目计划进度表	计划表的呈报时间是否在合同签订预付款到账 3 天内收到（3 分） 计划表是否有各相关部门签字（2 分） 计划表内各部门时间概念是否详细具体合理（6 分）	部门经理	
3	项目实际进度情况表	是否每周呈报项目进度动态变化表，以收到的表格数为准（5 分） 变动的时间项目是否有详细的原因及解决办法。（15 分）	部门经理	
4	项目完工总结报告	根据秘书每月提供的验收报告时间检查总结会议是否召开及是否有项目总结报告。（4 分） 总结报告的质量。（6 分）	部门经理	
5	采购计划及资金使用	采购计划报送时间由财务统计报送总经理。（1 分） 采购计划不合理通过财务显示。（1 分） 通过工地结束时材料使用情况反映。（1 分） 资金使用计划是否随采购计划同时递交由财务上报。（1 分） 资金使用计划是否合理，以工程部及生产部签字为准。（1 分）	部门经理	
6	成本分析	本月是否有合同递交并附有业务员及市场部经理签字的成本分析。（4 分） 完工报告中是否有项目成本分析，成本分析内容是否合理？是否有与签约前的比较。（6 分）	部门经理	

续上表

序号	考核内容	具体考核内容分值	考核人	分数
7	问题解决情况	每周的项目情况反馈表是否及时、真实、全面。(6分) 各部门意见。(4分)	部门经理	
8	质量及成本会议	是否按规定时间召开并上报例会纪要。(1分) 例会纪要是否能反映问题。(2分) 例会是否有具体落实措施及落实计划。(2分)	部门经理	
9	款项回收	每周是否按规定递交汇款情况报告。(1分) 对逾期款项是否提出处理意见。(4分)	部门经理	
10	培训	是否制定全年培训计划及实施时间表。(1分) 是否按实施时间进行培训并记录培训成绩。(4分)	部门经理	
11	项目会审与其他部门合作	是否召开会议以项目会审备忘录为准。(2分) 会审记录是否详细。(3分) 是否有其他部门的投诉。(5分)	部门经理	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

工程部施工员绩效考核表 考核日期： 年 月 日 编号：22

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	编写施工计划书	编写施工计划书（以表格形式编写，包括人员数量，设备准备，工程安排，资金预算，施工计划进度等），提出施工意见和要求。没有扣5分。	部门经理	
2	工作日志	施工期每周邮寄或传真工作日志（一周内的工作日志）。没有扣5分。	部门经理	
3	负责工程现场的费用。	若有现场发生费用的情况，除在工作日志中写明外，还要在实施前汇报给公司并有相应的申请表格。没有扣5分。	部门经理	
4	负责施工前期的现场准备工作。	赴施工现场查看“三通一平”，做好施工前的准备工作。没有扣5分。	部门经理	
5	负责接收发往工地现场的物件。	核对到达施工现场工件的数量，除能够在当时清点完毕回复公司的外，其余不能够当时清点完毕的必须在三日内将清点结果回复给公司。没有扣5分。	部门经理	
6	负责现场的安全。	制定施工安全措施，保证现场施工安全。出问题扣5分。	部门经理	
7	负责施工现场的工件。	制定施工现场工件的出入库手续并保管妥当。	部门经理	
8	负责施工过程中出现的问题。	施工中出现技术问题或安装问题而施工员不能自行解决的，要请示公司（以内部反馈单为依据）不可自行更改设计要求。严格按设计图纸安装。出问题扣5分。	部门经理	
9	培训甲方使用人员。	培训甲方使用人员并有相应的培训记录。没做到扣5分。	部门经理	
10	编写《项目施工总结报告》	编写《项目施工总结报告》并上交公司存档。没做到扣5分。	部门经理	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

生产部经理绩效考核表

考核日期： 年 月 日 编号：23

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	生产作业计划表	1. 在接到技术部材料清单后3天提交制造计划单（5分） 2. 计划中品种入库时间是否明确（10分）	总调度	
2	发货进度表	1. 按发货通知单完整发货（10分）		
3	质检报告	1. 有质量保证措施（2分） 2. 首件自检、零件检验有质检报告（8分）	总调度	
4	外协加工厂	有外协加工厂加工能力评估表（2分） 报价表（8分）	总调度	
5	定置管理检查表	有管理条例及责任区（2分） 每周一份定置检查表（8分）	总调度	
6	设备维护检查表	有设备维护流程及责任人（5分） 每周一次设备维护状态表（10分）	总调度	
7	安全生产责任制及生产操作规范	有安全生产措施（2分） 每周提供检查表（8分）	总调度	
8	内部联络单	及时反馈相关部门影响本部门工程进度的问题（5分） 反映问题时有内部联络单，问题明确（10分）	总调度	
9	项目审查表	用项目审查表做审查反馈（2分） 反馈内容完整准确（8分）	总调度	
注：岗位考核原则：满分100分，采取倒扣分方法。				

生产部员工绩效考核表

考核日期： 年 月 日 编号：24

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
1	遵守公司各项管理制度及劳动纪律。	每违反一条一次扣2分，迟到一次扣2分，早退一次扣2分，上班时间内请假离开岗位一次扣3分，迟到、早退三次以上者当旷工一天处理。	生产经理	
2	服从领导及班长安排，保质保量完成制作任务。	不听指挥一次扣3分，产品没有自检一次扣2分，批量没有送样检一次扣2分，产品没有报检入库一次扣2分。	生产经理	
3	遵守各机械设备的操作规程，保持设备的正常运转，危险设备没有经过培训的人员不得使用。	违反操作规程一次扣2分，操作人员完工后未清扫工作台，违反一次扣1分	生产经理	
4	保持生产区及宿舍的整洁卫生，完工后及时收拾余料，可放到指定地，	工作场地每天下班前清扫，违反一次扣1分，宿舍卫生违反一次扣1分，余料没有堆放到指定地点一次扣2分，没有反馈余料数量一次扣1分。	生产经理	
5	反馈余料数量。爱护工具，量具，不得到处乱丢，完工后及时放回工具箱。	工具、量具，不得乱丢，违反一次扣2分，扳手不得当锤使用，违反一次扣2分。	生产经理	
6	团结互助，积极发挥个人能力努力创新，提高工作效率	团结协作，不争用设备，工具，违者一次扣1分。	生产经理	

续上表

序号	考核内容	考核标准	考核人	分数
7	必须做到安全生产，严禁违章操作，特别是移动电缆 使用前必须检查是否有漏电现象，完工后收拾整理，不得乱摆放，下班关电源	上班穿戴好劳保用品，不允许穿拖鞋，违者一次扣 1 分；移动电缆保持完好，切割时火花不准对着电缆，违者一次扣 2 分；下班没有关电源一次扣 1 分	生产经理	
8	每日必须正式完整地填好生产定额记录。	填定额表发现一次虚假扣 3 分，没有填写一次扣 1 分。	生产经理	
9	保证产品合格率	产品合格率在 95%-98% 扣 10 分，合格率在 95% 以下为 0 分，出现废品按情节罚款。	生产经理	
注：岗位考核原则：满分 100 分，采取倒扣分方法。				

# 第十章

## 建立企业人力资源 薪资福利机制

- 企业通用的薪资福利方案
- 温州 FH 公司薪资体系
- 上海 KJ 科技有限公司薪资规定
- 美国 CP 公司奖金管理办法

## 第一节 企业通用的薪资福利方案

员工通过劳动付出时间、智慧、精力，有权获得物质金钱利益、发展机会及精神满足，人本管理时代薪资的设计与管理都不在是简单地支付员工的过程，它直接影响、决定员工的工作态度以及企业的经济效益。在企业中建立行之有效的薪资福利制度，科学合理地确定员工薪资，以保证企业获得良好的经济效益，保证员工物质利益，激发员工的工作积极性，吸引和稳定高质量的员工。但是我们也注意到，人的素质差异导致分工差异，分工差异导致贡献的差异，各种差异导致取酬方式差异，取酬方式差异导致薪酬模式差异，而目前，传统的薪资结构和薪资战略正受到前所未有的挑战，许多企业面临着工资高，员工流动率也高的尴尬局面。不仅如此，我们调查还发现知识层次越高的员工，对薪酬福利的要求也较高，往往这部分人的流动率也较高。所以与现代企业管理活动中大多数管理活动一样，企业的薪资福利管理已经变得越来越具有战略性了。

目前企业通用的薪资福利方案主要是以物质和精神两方面作为对员工工作的回报，它打破了传统的以物质奖励为主的局限。它将员工的薪资与个人的工作成果挂钩，报酬类型更加丰富化、多样化、更加注重群体的激励和长期的激励。

在国内的企业中，外部环境和内部环境两大因素都会影响和决定企业薪资水平的高低：如外部的当地生活水平、地区和行业间通行的薪资水平、劳动力市场的供求、国家的法律和政策；内部的企业经营情况、各人工作职责、劳动量、时间和危险程

度、年龄和工龄等。我们在设计薪资构架时应遵循公平的原则、竞争的原则、分享的原则、激励的原则、经济的原则、合法的原则等。在制作薪资系统时应考虑到公司的薪资预算总额、基本工资、年度工资、涨幅工资、绩效工资、加班工资等因素。

## 一、企业通用的薪资管理内容

### 1. 企业通用的薪资内容

#### (1) 固定工资

指员工每月固定得到的那部分收入，它根据每个员工的岗位、年龄、学历、工龄、服务企业的效益及当地同等岗位工资的参考数来定。它要保障员工在当地的基本生活水准。

#### (2) 绩效工资

为了鼓励员工积极工作，提升员工的工作能力，企业运用考核表，按照规定的考核项目，对员工担当职务所要具备的能力，以及员工职务工作完成情况，做出评定，并计算成工资形式，发给员工。这是企业对员工工作能力的把握。

#### (3) 加班工资

国家规定员工每天8个小时之外的超时工作和法定节假、工休日内工作称为加班，企业要按劳动法规定给予员工加班工资，这是员工辛勤劳动的回报。

#### (4) 职务工资

企业根据每个职务的高低、劳动强度、承担的责任、工作复杂程度、大家认同的价值来判断不同职务的基本工资。职务工资也随市场工资水平和本企业效益有关。

#### (5) 补贴

员工基本工资以外的补助部分，一般企业的补贴项目有电话费补贴、交通费补贴、伙食补贴、住房补贴、出差补贴，效益好的企业还有洗头费补贴、洗衣费补贴、独生子女费补贴等等。这是企业激励员工、吸引人才的一种方法。

#### (6) 绩效奖励工资

员工的工作成绩和工作效果超过了预期的目标，企业给予的奖励工资，它不是基本工资的一部分。员工想要获得这部分工资必须要一直不停地努力，奖励标准是以员工工作产生的效益为基础。

#### (7) 团队收益分享

它是员工与所在团队生产效率收益的分享。比如这个月，员工所在班组超额完成了绩效任务，企业发给班组超额任务部分奖励，所得到的那部分收入，员工作为班组中的一分子，有权分享。它鼓励员工追求比在以个人绩效为导向的报酬更大的一些目标。

#### (8) 股票权

股票在企业薪资体系中占有重要的地位，一些经营效益比较稳定的大型企业，为考虑长远利益都会使用这个方法。员工对股票有两种权力，一种是企业为奖励员工送给员工的股票期权；一种是企业为员工提供固定价格购买股票的机会。假定企业员工在1997年时获得了按照每股8元购买公司股票的权利，到2002年时达到每股32元，员工这时候卖出去，就可得到很高的利润。反过来，如果公司效益不好，股票在2002年跌到7元，员工就不会从中获得任何利润，所以员工会按照对企业有利的方式去做事，这是许多企业激励员工的有效手段。

#### (9) 提成

员工的提成工资是按销售额的比例来计算的,员工为了增加收入,会更加努力地扩大销售额。

#### (10) 年资

企业为了减少员工流动,奖励在本企业长期服务的员工,根据工作年限的多少来计算付给员工的奖励。

#### (11) 保险

保险是对企业和员工长远利益的保障,社会保险有强制性,它使员工感到安全。企业应该积极为员工交纳保险费用。

### 2. 企业通用薪资结构

企业的情况各不相同,职务设置也不相同,但在目前大多数企业中都有以下几种岗位,工资结构大都大同小异。

#### (1) 管理人员

在现代企业制度中,管理人员主要是以拿年薪为主,年薪工资结构是由基本工资、奖金、股权和福利补助四部分组成。年薪的标准定义是指以年度为时间单位,根据员工的业绩来计算员工工资数额。在企业中以年薪为工资标准的主要人员是企业经营者、经理、高级职员为主,这类人主要担负着企业经营和发展、管理企业的重任,他们的工资可以通过一种名叫EVA高级管理人员薪资体系来合理有效的实施。EVA从经济学角度解释为经济增加值指标,它是衡量公司业绩增减的度量指标。EVA经营者薪资体系要求投资者通过经济增加值指标的一个固定比例计算,将企业经营利润中的一部份回报给企业的经营者,这种体系既能使经营者和投资者站在共同的利益面上,又能使经营者从试图降低股东的期望目标转向努力提高业绩,还能有效地防止企业行为短期化,实现企业价值最大化目标的激励机制,从而有效地引导和约束企业经营者,降低

委托代理成本和提高经济运行效率，保证投资者资产的增值。具体操作计算方法：

第一步：建立 EVA 为基础的经营考核制度（包括业绩、职责、惩罚）和企业管理体系。第二步：设立 EVA 奖励基金。基金计算方法：先计算出经济增加价值（EVA）= 税后净经营利润（NOPAT）- 加权资本成本（C%）× 股权资本和债务资本（TC），再计算奖金 =  $M1 \times (EVA_t - EVA_{t-1}) + M2 \times EVA_t$ 。（注：M1 表示经济增加值在确定管理人员当年奖金变化时的比重；M2 表示当年经济增加值在确定管理人员当年奖金的比重； $EVA_t - EVA_{t-1}$  表示当年和前一年的经济增加实际价值。）第三步：设置 EVA 奖金账号。第四步：建立投资者获得最低投资效益收益率后，经营者才能获得期权收益的杠杆股票权制度。第五步：将公司 EVA 奖金计划和杠杆股权制度有机的联系在一起。

## （2）销售人员

在市场经济条件下，销售竞争很大程度上取决于企业先进的销售理念，能否将销售理念实施，又取决于企业是否能有效地激励销售人员的工作积极性。合理的、具有竞争力的销售人员薪资体系是激励销售员最直接方法。销售人员的工作时间机动性很大，很难用时间的长短来计算，衡量销售员的工作只能以销售额来计算。企业根据自己的产品性质来选择不同的薪资计算方法。比如：底薪 + 提成、底薪 + 提成 + 奖金、纯提成或纯底薪。

## （3）生产人员

生产人员的工资构成比较简单，但为了挖掘每个员工的潜能、提高员工的工作积极性，企业可以将生产人员的工资分为以工作数量为主、以工作时间为主、以工作效果为主的三种模式。以工作数量为主的工资计算方法是生产数量 × 产品单价；以工作时

间为主的工资计算方法是月工资或工作总天数 $\times$ 每天的工资；以工作效果为主的工资计算方法是以完成标准生产量的工资+超额产量的奖金。

#### (4) 技术开发人员

在企业中技术开发人员的工资是以员工的工作资质（如工程师、经济师、技术员、网络工程师等专业职称）为标准划分工资等级作为基本工资。技术开发人员另外一部分收入主要是项目奖金和福利补贴，这样既考虑到技术人员的从业资格和能力、衡量员工个人的工作数量和质量又鼓励了员工工作的积极性。

#### (5) 项目经理

项目经理是指一个员工带领一个团队或小组完成一个工程、一个项目、一个课题的工作的负责人，从与客户接洽到开发、设计、施工安装到款项结算这一系列的工作由一个负责人负责和承包。他的工资由基本工资和项目利润提成以及公司福利补贴组成，工资的多少与这个项目的完成情况、利润率挂钩，这有助于公司节约成本、提高工作效率。

#### (6) 外派员工

随着全球经济一体化，员工被企业外派到其他国家或地区工作已经是很平常的事情了，所以驻外人员的工资计算方法也越来越受到企业的重视。目前按国际上通用的方法，外派人员工资计算有两种方法：一是累积法。员工被派到其他国家工作，他的基本工资与其他国籍人员的基本工资及相对的本国同事的基本工资结构相挂钩，但公司会补偿该员工在所在国任职的费用。例如：一位中国经理被公司派驻到英国，他的基本工资不是与英国的基本工资水平的相同职位员工的工资水平相等，而是用其他的奖励来弥补这位员工以达到工资水平相等。二是市场费率法。

跨国公司员工被派驻到其他国家工作，他的基本工资与工作所在国的工资结构（如：当地市场费率、其他外籍公司派驻人员的工资、当地生活水平、当地人员的工资水平、相同国籍派驻人员的工资水平）相挂钩。

## 二、企业通用的企业福利管理内容

### 1. 企业福利内容

#### （1）经济性福利

##### a 额外收入

节假日加薪

##### b 住房补贴

以成本价向员工出售住房或给予一定的租房补贴

##### c 交通补助

向员工提供班车接送或给予一定的交通费补助。

##### d 餐费

免费向员工提供午餐，或每月补贴一定的餐费。

##### e 有薪事假

每年员工都有几天有薪事假或探亲假、带薪休假等。

##### f 加班费

员工超时工作要计算加班费。

##### g 体检费

每年免费给员工休假或打预防针等医疗保健。

##### h 困难补助金

给困难员工发送补助金。

##### i 集体活动费

为员工过生日、集体郊游，建立活动室等费用。

j 其他生活补助费用

如发洗发票、服装津贴等。

(2) 非经济性福利

- a. 信用担保：为员工提供财政帮助。
- b. 法律顾问：为员工免费提供法律咨询。
- c. 心理健康咨询：为员工免费提供心理健康咨询。
- d. 财务咨询：为员工免费提供财务管理咨询。
- e. 员工援助计划：对员工压力、酗酒赌博等提供援助计划。
- f. 培训津贴：对员工学习提供一定补助。
- g. 住宅津贴：对员工购房或租房补贴。

(3) 保险性福利

- a. 养老金保险。
- b. 社会医疗保险。
- c. 工伤医疗保险。
- d. 失业保险。
- e. 家庭财产保险。
- f. 意外伤害保险。
- g. 待业保险。
- h. 人寿保险。
- i. 职业病保险。

(4) 弹性福利

企业根据员工的薪资级别向员工提供一些福利项目，员工根据自己的情况，从中选择组合适合自己的“福利套餐”。比如：某企业的五级薪资员工可以选择人寿保险和房屋补贴的福利也可以选择职业病保险和失业保险的福利。

福利开支比率的计算(合理的福利开支应该占全部工资的

26%—30%左右)

福利开支比率 = 各种福利项目开支 ÷ 工资总额 × 100%

例：CH 公司在 2002 年的人均工资总额是 26000 元，其中社会保险费用是人均 2600 元，有薪假期费用是人均 1300 元，劳动保险费用是人均 2000 元，其他福利费用开支是人均 1800 元，那么该公司的福利开支占总工资总额的比率计算如下：

$$\begin{aligned}\text{福利开支比率} &= \text{各种福利项目开支} \div \text{工资总额} \times 100\% \\ &= (2600 + 1300 + 2000 + 1800) \div 26000 \times 100\% \\ &= 29.6\%\end{aligned}$$

## 2. 企业通用的福利实施步骤

第一步：对企业福利进行调查（见表 10-1），确立企业福利要达到的目标。福利目标符合本企业的薪资报酬；符合本企业的发展目标；符合员工潜在的需要；企业有能力承担；能起到激励员工的作用；符合国家政策法规。

第二步：通过对《企业年度预算表》（见表 10-2），计算企业福利的成本。包括通过计算本企业的销售利润设定企业最高福利支出的费用金额；比较其他企业或同行业的福利标准；准确计算企业每一位员工的福利费用；作出企业的年度福利预算方案和项目成本计划。

第三步：与员工就福利方案交换意见。把本企业的预订福利项目向员工进行座谈、了解员工真正的需要；向员工介绍其他企业的福利制度；以问卷形式来收集员工对福利项目的意见。

第四步：确定本企业本年度的福利项目。包括：根据员工对福利项目的意见，进一步修改福利项目的条款和细节。把员工不满意的福利项目取消。

第五步：企业福利计划的实施。包括按照福利项目的实施计

划有步骤地进行；由专人负责；领导要落实经费预算方案；经常检查执行情况。企业月度要填写《月份福利项目实施汇报表》（见表10-3）和《年度福利项目统计总结表》（见表10-4）。

### 三、企业设计薪资系统时要兼顾的点面

#### 1. 薪资系统与企业的业绩挂钩

企业内所有高级员工（包括总经理）薪资中的一部份必须同企业的业绩联系在一起，普通员工的薪资必须同个人的工作成绩联系在一起。根据调查，63%的投资者希望管理自己企业的经理人员不仅能超额完成激进的内部目标，还能超过市场上的同行，经理人员如能达到这个要求，投资者愿意提高利润和股票分成作为回报。

#### 2. 薪资系统与员工的考核指标挂钩

任何一个企业只要能在市场上生存，就说明它一定具有区别于其他企业的特点，比如运营成本低于同行业、销售能力强、技术有一定优势等，员工考核指标往往同企业的这些特点紧密相连。一家家电销售公司的销售经理年度奖金考核中的二项重要指标就是运营成本和客户满意度。

#### 3. 薪资系统与企业发展目标相结合

企业将未来目标规划成企业的战略发展计划，实施计划的工作落实到企业的每个时间段，落实到每位员工。员工的基本工资定位可以是同行业的平均工资，完成企业目标的奖励薪资数目可以具有较高的竞争性，但发放制度和标准可以灵活一些，比如某公司的三年奖励薪资标准是本企业市场占有率必须达到全国的15%。

#### 4. 薪资系统要重视一线员工的利益

企业的精英管理人员是企业的栋梁，基层一线普通员工更是企业的重要财富，有些企业（比如零售业），一线普通员工直

接面对顾客，是企业经济利益的关键，她们直接与顾客打交道，她们工作能力的高低，责任心的大小，是培养忠实客户的基础，企业将薪资与她们的直接业绩挂钩，保障这一层面员工的利益是企业薪资的一个重点。

#### 5. 薪资制度必须公开

有些企业，考虑到一些不便说明的原因，不愿公开员工的薪资等级，并将薪资保密作为一种制度，写入员工手册。从现代企业管理，提高员工工作积极性和薪资影响力的角度来看，这是一种不明智的做法。根据可靠调查，73%的投资者希望员工通过薪资等级理解，企业付给员工工资的多少与员工所创造的价值相联系。员工通过公开的薪资系统，知道自己在企业中的位置，想要得到更高、更好的待遇，就需要为企业创造更大的价值和自己努力的方向。

### 四、企业通用的薪资、福利管理流程

一套完整有效的薪资、福利管理流程（见图10-1）是保证企业薪资、福利顺利实施的必要条件之一。一个典型薪资、福利管理流程如下：第一步根据企业的发展战略制定出企业的薪资战略规划；第二步对企业的组织结构和岗位职责进行工作分析；第三步根据影响企业薪资、福利的要素对每个岗位进行等级划分；第四步拟定薪资结构草图；第五步对企业周围市场和同行业进行市场薪资调查；第六步根据企业本身实际情况，结合市场薪资调查，确定本企业的薪资、福利水平和范围；第七步薪资、福利方案实施；第八步通过计算成本对薪资、福利的评估和控制。

图 10-1 薪资、福利管理流程

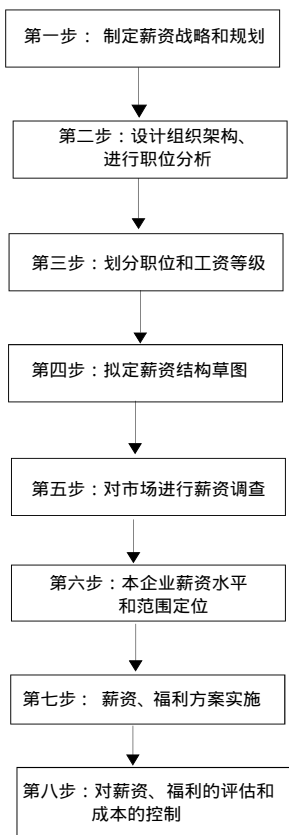


表 10-1 福利项目调查表

编号	部门	本企业服务年限	年龄
<p>上一个年度内，你享受了那些福利？你是否满意？不满意的原因？需要改进的地方？</p>			
<p>对今年预定福利项目第几条不满意？希望怎么更改？</p>			
<p>除了企业目前公布的福利项目条款，你还需要享受哪些福利？</p>			
<p>请你在企业目前公布的福利条款中选择 5 种你最希望享受的福利项目？</p>			
<p>你对本企业的福利实施情况有什么看法？</p>			

表 10-2 年度福利项目统计预算表

类别 / 名称	实施细则	经费预算	负责人
经济性福利			
非经济性福利			
保险性福利			
审批			
备注			

表 10-3 \_\_\_\_年\_\_\_\_月份福利项目实施汇报表

本月实施项目		项目实施进展情况	负责人
经济性福利			
对以上实施情况的汇报			
非经济性福利			
对以上实施情况的汇报			
保险性福利			
对以上项目实施情况的汇报			

表 10-4 年度福利项目统计总结表

本年度实施项目		实际支出费用	共 人受益	负责人
经济 性 福 利				
非 经 济 性 福 利				
保 险 性 福 利				
	对本年度福利工作的总结			
领 导 批 示	行政人事总监			
	财务总监			
	总经理			

## 第二节 案例分析

### 案例 温州 FH 公司薪资体系

温州 FH 公司，是一家从事礼品加工和销售的企业，公司共有员工 100 多人，和温州城许多的私营小企业一样，老板张先生也是靠家庭亲友、小作坊起家的，FH 公司成立于 1984 年，到现在已经近 20 年了，当初和张先生一起做生意的同行不知落马了多少，可 FH 公司的生意做得却风声水起。不过说起往事，张先生也是感慨万千，FH 公司在发展的过程中，也遇到过非常多的波折，最大的困难就是当生意越做越大的时候，公司的管理跟不上，创业初期家庭成员团结一致，同甘共苦的精神消失，薪资、权力、工作流程、产品质量、人员素质都成了问题，尤其是薪资问题最为突出，企业面临着前所未有的困境，万般无奈之下，张先生只好南下，在深圳找了一家咨询公司帮助，才解决了这些问题。咨询公司针对 FH 公司的实际情况从以下几个方面为张先生设计了公司各岗位的工资体系。

#### 一、企业制定规范化薪资体系的目的

企业制定规范化薪资体系的目的就是体现薪资福利在外部劳动力市场中的竞争性，即与人才竞争对手相比及在社区中，工资报酬水平具有优势；通过合理的工资报酬体系使贡献与经济回报相匹配，激励员工提高绩效表现；通过短期、中期和长期经济利益相结合的薪酬策略与政策，促进公司与员工结成利益共同体。体系的主题内容确定了公司人员薪资福利的原则、方式、工作标

准。它适用于公司所有员工的薪资福利的操作。

## 二、制定薪资体系的原则和各部、个人的职责

制定薪资体系的原则：1. 按岗位重要程度、素质要求和工作量等因素，工资对应岗位不对应具体人员。2. 根据不同岗位的特点，制定不同的工资结构以最大限度激励员工的工作表现。对非定额员工实行严格的保密工资制度，对定额员工实行计件工资制度，对营销人员采用底薪加提成工资，对研发人员实行按月确定项目承包工资。3. 逐步建立员工工资与公司整体经营业绩挂钩的制度。对于高级管理和专业骨干人才在适当的时候，逐步引入持股制度。4. 按照国家和地方的有关法律、法规，为员工提供各种社会保险福利。各部、各人的职责：人事行政部负责设计和提供薪资福利方案；各部门主管具体实施部门所属人员的保密工资和福利提议；公司主管副总负责保密工资的最终审定；计划财务部负责保密工资的发放；人事行政部负责有关福利物资的发放。

## 三、薪资体系的关键控制点

在薪资体系中有许多项内容企业必须要控制，最关键的是以下几个点，控制得好，该企业就能很好地发挥薪资这个经济手段的杠杆作用。

### 1. 工资制度

人事行政部根据科学的岗位评估等级，参考劳动力市场的工资水平，提出或修正工资制度方案，报公司高层批准。

### 2. 工资总额

人力成本比例允许的范围之内，企业打算拿出多少来作为员工的薪资总额。薪资总额的计算一般是通过本年度预期销售总额与

上年度实际销售总额之比乘以上年度薪资总额。

### 3. 奖励工资

人事行政部和部门一起结合各部门的业务工作特点，共同商讨制定出具有针对性的奖励工资计划，报公司高层批准执行。

### 4. 新员工工资确定

对于新聘用员工的工资，由用人部门负责人根据公司的薪资级别，提出初步建议，经人事行政部初审后报公司主管副总经理批准确定。特殊情况需呈报总经理批准，工资标准必须在新员工到岗面谈时告知其本人，人事行政部填写《企业员工每月工资调整上报表》（见表 10-5）。请上级审批。

### 5. 工资调整机制

人事行政部建立科学合理的工资调整机制和程序，结合公司经营状况、市场工资变动情况、员工的绩效考核结果等因素，定期组织调整员工的工资标准。

### 6. 保险福利

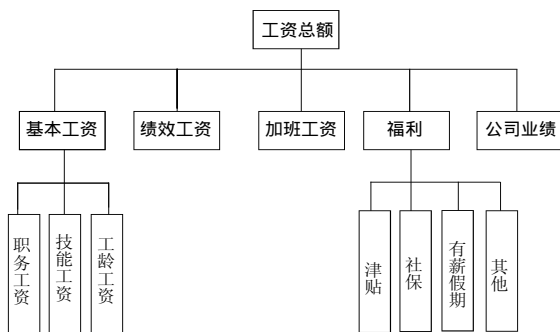
人事行政部负责按照国家和地方的有关法规，为员工办理各项社会保险福利。随着公司的发展，可增加补充员工保险福利政策，以保障员工的需要，激励和保留员工。

## 四、FH 公司工资方案

### 1. FH 公司员工工资总额计算

员工工资总额=本年度预期销售总额除上年度实际销售总额乘以上年度薪资总额。

### 2. FH 公司员工工资构架图



### 3. 生产人员的工资（以计件制或计时制为主）

序号	架构	计算方法
1	记件制	薪资总额 = 生产总数量 × 产品单价 + 福利
2	计时制	薪资总额 = 月工资 × 每天的薪资 + 福利

### 4. 管理人员的薪资架构（以年薪制为主）

级别	总经理	副总经理	市场部	技术部	工程部	生产部	财务部	人事行政部
一级								
二级 A								
二级 B		总监	总监	总监	总监	总监	总监	总监
三级 A		经理	经理	经理	经理	经理	经理	
三级 B		区域负责人	主管	主管	主管			
四级			班长	班长	班长			
五级								

注：年薪 60% 作为月薪基本工资发放。年薪计算方法 = (年薪 × 60%) 12 + 福利；年薪的 40%，在年底按年度目标考核完成情况来发放。

### 5. 销售人员薪资架构（以销售业绩为主）

架构	方法	其 他
第一种	纯固定工资	福 利
第二种	底薪 + 销售提成	福 利
第三种	底薪 + 销售提成 + 奖金	福 利
第四种	底薪 + 奖金	福 利
第五种	纯销售提成	福 利

### 6. 技术人员薪资架构

工资级别	技术部	工程部	市场部	生产部
一级				
二级 B	高级工程师			
三级 A		高级工程师	客户支持工程师	高级工程师
三级 B	主任工程师			
四级	技术员	主任工程师	客户支持主任工程师	主任工程师
五级	技术员	技术员	客户支持技术员	技术员
六级	技术员	技术员		

## 五、温州 FH 公司福利制度

一、本公司员工均可享受公司福利。

二、凡在本公司工作满一年的员工 ,可享受五天有薪年假。

三、每年五月至十月发放防暑降温物品。

四、工会不定期组织各种活动 ,费用由员工每人每月缴纳10元人民币 ,公司每人每月再补助20元放入工会账户。举办大型员工活动 ,如费用不够 ,由公司补齐。

五、公司按一定比例出资为正式员工购买社会医疗保险、养老保险和失业保险及人身意外、伤害保险。

六、公司的正式员工每年可享受一次免费体检(定时、定点)。

七、公司为员工提供住宿和午餐补助。

八、公司对员工结婚生育祝贺、死亡抚恤、工伤病痛慰问、困难补助等。

表 10-5 企业员工月工资调整上报表

日期 年 月 日

编号

部门	姓名	职位	原工资	调整原因	调整后工资
生效日期		年 月 日			
人事部经手人					
人事部经理 (签字)			财务经理 (签字)		
总经理签字					

## 案例 上海 KJ 科技有限公司薪资规定

上海 KJ 通信科技股份有限公司成立 1998 年，主要业务范围从移动通信网络设计，系统设备和终端设备技术开发，产品制造和配套供应，工程督导、网管、计费 and 移动智能网新业务等网络支撑软件开发，到网络优化、技术支持和维修服务。公司在北京、上海、长春、广州、深圳等国内一些主要城市设有分公司，现有员工 400 多人，其中具有本科以上学历的员工占全部员工的 83.5%，包括博士生 8 人、硕士 20 人，在各类专业人才，尤其是信息、IT 类高素质人才比较紧缺，流动性较高的情况下，KJ 公司始终保持比较稳定的人才流动率。其中最主要的原因就是企业在整个行业内，具有竞争力的薪资体系在起作用。众多的优秀专业人才为企业的发展打下了坚实的基础，公司 2000 年、2001 年连续二年被评为“北京市新技术企业”。公司总经理是一位有海外留学背景的管理人员，他在记者采访时，就公司薪资体系这方面说了这样一名话，他说：“当前进的号角吹响时，你必须要让你的将士们不仅无后顾之忧，而且还要他们满怀希望分享胜利的希望。你不能否认，薪资是否满意，是目前大多数上班族工作的动机和决定去留最重要的选择因素。”我们来研究一下 KJ 公司的薪资方面的规定。

### 一、制定薪资策略时要考虑的几个方面

企业制定薪资是为了保证企业人力资源能够有效地整合，所以制定薪资时要考虑到方方面面的情况。KJ 通信科技股份有限公司制定薪资策略时要考虑的几个方面有以下几点：

1. 要符合国家和地区有关这方面的规定。

2. 公司员工薪酬充分体现按劳分配、多劳多得的原则，实行员工工资同公司经营业绩和员工个人业绩挂钩的薪酬制度。公司将根据行业实际情况，充分考虑员工岗位职责和技能要求，确定员工的全年薪酬水平及业绩浮动比例。

3. 制度原则上适用于公司所有员工，对于分公司、研发机构、生产厂的工资体系应该以本制度（见附件1）为基础，为本制度附件。其中：研发机构员工收入以项目为基础，实行基础工资制；生产厂员工收入以产量为基础，实行计件工资制。应届毕业生实习人员薪酬另行制定。

4. 公司员工基本工资收入实行总额控制。总额控制方法：一、按上年度工资总额增加5%的额度；二、与销售收入挂钩，每年按年初董事会确定的销售收入提取比例，总额控制原则上按上述两数额中低者执行。若年底核算时，按董事会确定的销售收入比例提取的理论工资总额时，其差额作为年终双薪发放。分配办法按实际工资在总工资中的占同等比例发放。

5. 部门、职务、职责范围和技能要求等划分不同岗位，职务或级别较高的岗位（C岗以上含C岗）按30%比例实行浮动工资制，职务或级别较低的岗位（C岗以下）实行固定工资制。

6. 职能设立总经理办公室、销售公司、市场部、制造部、计财部、品管办、生产厂、产品开发中心，基础技术研究院等9个一级部门产品发展部、技术管理部门、中试部、销售管理部、用户服务中心、客户管理部、采购部等七个二级部门。在基本薪酬方面，一级部门正职（含主持工作的副职）享受部门正职待遇，二级部门下职（包括主持工作的副职）享受部门副职待遇。经营班子成员（包括总经理、副总经理、财务总

监)工资由公司董事会决定。特殊人才的薪酬由总经理决定,可以不套用本制度附件一的级别薪酬。

7. 实行27级工资制度,其中1至2级适用于公司经营班子成员。

8. 公司设有工资补充基金。工资补充基金是公司控制工资总额的工具。每月结算后按总额控制办法预提次月工资额度,当月发放工资总额小于上月预提工资额度时,差额部分结转公司工资补充基金,当月发放工资总额大于上月预提工资额度时,不足部分从公司工资补充基金中补足,如公司工资补充基金不足以弥补的,当月工资按实际总额发放。

## 二、员工薪资详细的结构和细节规定

公司员工薪酬结构:员工薪酬由基本目标工资、住房补贴构成,其中基本目标工资包括标准工资、绩效工资。基本目标工资是公司业绩指标完成时,员工全年工资收入总和。标准工资=基本目标工资×岗位标准工资系数。其中岗位标准工资系数是指根据员工岗位性质不同而确定的不与公司业绩挂钩的基本目标工资比例。标准工资不与业绩指标发生联系,按月计发。绩效工资=基本目标工资×岗位绩效工资系数×公司业绩完成率。其中岗位绩效工资系数是根据员工岗位性质不同而确定的与公司业绩挂钩的基本目标工资比例。绩效工资按月计发。住房补贴是公司根据国家有关规定给予员工的福利,公司不再另外给员工缴纳住房公积金。员工学历补贴和年终补贴以住房补贴的形式统一发放,不再单独计发。员工住房公积金代为扣缴。对于没有户籍的员工,住房补贴按员工岗位级别标准的80%执行。员工的基本目标工资水平、标准工资、绩效工资比例由总经理办公室会同有关部门根据员工的岗位确定。住房补贴额度为员工基本目标工资的30%。住房补贴从公司工资总额中计发。分公司在当地

招聘人员的工资，由分公司根据分公司所在地的生活和薪酬水平确定，报公司总经理办公室和销售管理部备案。

### 三、员工每月实际工资的计算方法

个人基本收入 = 标准工资 + 绩效工资 + 住房补贴

当月个人收入 = 月度标准 + 月度绩效工资 + 月度住房补贴

1. 月度标准工资 = 出勤工资 + 加班工资 + 出勤工资

a 月度标准工资 = 标准工资 / 12

b 出勤工资 = 月岗位标准工资标准 / ( 当月统一工作日天数 + 国家法定假天数 + 企业有薪假天数 ) × 当月实际出勤天数

c 加班工资 平日加班工资 = 岗位月度标准工资 / 22 × 150% × 平日加班天数；周六日加班工资 = 岗位月度标准工资 / 22 × 200% × 周六日加班天数；法定假日加班工资 = 岗位月度标准工资 / 22 × 300% × 法定假加班天数。

d 出勤工资 国家法定假和企业有薪假以及按国家规定可享受婚、产、丧假、假期工资按岗位标准工资标准的 100% 计发；停工放假，其假期工资按岗位标准工资标准的 80% 计发；病假、其假期工资按岗位标准工资标准的 60% - 100% 计发，具体执行比例按工作年限确定（详见附件 2）。

2. 月度绩效工资 = 岗位绩效工资 / 12 × ( 公司业绩完成率或生产厂计划完成率 ) 其中：制造部员工、生产厂管理人员（以生产计划完成率为准）为基础考核。

绩效工资 = 月度绩效工资 × ( 公司销售收入完成率或生产厂生产计划完成率 ) × 本月出勤天数 / 本月满勤天数

3. 住房补贴

a 月度住房补贴 = 岗位住房补贴标准 / 12

b 住房补贴 = 月度住房补贴 × 本月出勤天数 / 本月满勤天数

#### 四、薪资制度的其他补充规定

为了完善公司的薪资制定，公司另有以下规定：

- 生产厂工资实际总额控制，工资费用由工厂负担。厂长由公司考核，按公司规定计发薪酬。其他管理人员和工人由厂长考核，经主管领导审核后，报总经理办公室审核，薪酬参照公司标准计发。

- 按公司有关规定应当对员工进行处罚或奖励，由主管部门提出，总经理办公室批准之后执行。

- 薪酬核算单位内部调动的员工，若基本目标工资变动，其中个人全年应得薪酬应区分享受不同基本目标工资的各个期间，分别计算，并由全年所属部门考核其个人全年业绩。15日以前（不含15日）调动的，当月工资由调往部门考核，15日以后（含15日）调动的，当月工资由原所在部门考核。

- 员工岗位发生变换时，其工资从岗位变动次月起或按岗位变动文件规定、执行新薪酬标准。

- 跨薪酬核算单位调入的或新招聘的员工，其薪酬从报到之日起计发；跨薪酬核算单位调出的或调入的或员工离职时，根据其个人服务期间综合业绩清算其应得薪酬，其薪酬计发至调出、离职之日。

- 新招入的应届毕业生在实习期间的工资按固定标准计发。博士的实习期为3个月，硕士、双学士6个月，本科及以下学历为一年。社会招聘人员试用期为3-6个月，由主管部门负责人根据岗位特点、聘请人技术能力等因素提出申请，公司总经理办公室核定，公司总经理批准。有拟聘岗位1年以上专业工作经验的试用人员在试用期间表现突出的，由所属部门提出，公司总经理批准，可适当缩短试用期，试用期最短为1个月。试用期

薪酬标准按拟聘岗位退一级计算。

- 离休人员的离、退休金的发放标准和办法按规定执行。
- 员工薪酬收入按规定向税务部门缴纳个人所得税，个人所得税由员工个人负担，公司薪酬核算单位代扣缴纳；按规定向社会保险局缴纳医疗保险、养老保险的，由员工个人所承担部分，公司薪酬核算单位代扣代缴。
- 工资发放：本管理办法所适用人员的工资由总经办按月统一发放，具体发放时间：员工月度基本收入（包括标准工资和绩效工资）和住房补贴于每月25日前（如遇节假日则延后）根据考勤结果核算后发放。
- 公司总经理办公室负责公司员工薪酬的计算、发放和管理，会同有关部门或配合公司领导，审核各部门的业绩考核，并核定分公司、生产厂的薪酬计算。各薪酬核算单位应当指定不同的专人，分别负责薪酬的计算、审核和发放。

公司岗位基本目标工资和住房补贴

工资标准	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1. 基本目标工资 (元/月)	16026	14103	12821	11538	9936	8654	7893	6731	5769	5128	4488	4167	3781	3205	2885	2564	2243	1795	1410	1282	1154	1026	898	769	641
其中：标准工资 (元/月)	11218	9872	8975	8077	6855	6058	5385	4712	4038	3650	3141	2917	2063	2244	2885	2564	2243	1795	1410	1282	1154	1026	898	769	641
绩效工资 (元/月)	4808	4231	3846	3461	2981	2596	2308	2019	1731	1538	1347	1250	1115	961	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. 住房补贴 (元/月)	4808	4231	3846	3461	2981	2596	2308	2019	1731	1538	1347	1250	1115	961	866	769	673	539	423	385	346	308	269	231	192
公司财务总监、副总经理																									
销售经理助理																									
销售公司/总经理、开发中心总经理																									
开发中心副总经理																									
销售公司副总经理																									
部门正职																									
部门副职、一级部门经理																									
A. 岗位员工																									
B. 岗位员工																									
C. 岗位员工																									
D. 岗位员工																									
E. 岗位员工																									
F. 岗位员工																									

注：1-16 级标准工资为基本工资的 70%，绩效工资为基本工资的 30%；其他级别工资不设绩效工资。

附件 2

病假工资计算标准

实际工作年限	本企业工作年限	医疗	病假工资计算标准	
		期限(月)	医疗期内	医疗期外
十年以下	五年以下	3	70%	60%
	五年以上	6	80%	60%
十年以上	五年以下	6	80%	60%
	五年以上十年以下	9	90%	30%
	十年以上十五年以下	12	100%	60%
	十五年以上二十年以下	18	100%	60%
	二十年以上	24	100%	60%

### 五、关于薪资结构中要详细说明的内容

在薪资结构中，加班工资一般是一个相对比较敏感的话题。尤其是有研发、有生产的企业，每月底发完工资，总是有员工拿着工资条去找财务、找人事核对自己的加班工资。所以公司对加班规定一定要清晰明确。

因工作需要，经部门经理审定、总经理批准，在规定的休息时间工作的，如确实无法安排补休，经部门经理审定、公司主管领导批准，按国家规定计发加班工资（实行8个小时工作日）。

加班工资计算：A. 凡部室的技术、管理、行政、文职人员和生产单位的管理、支持人员，其加班应严格控制。属于下列情形之一的，一律不作为申请加班的依据；a 预期内或正常上班时间内应该完成的；b 对大局无妨碍，不影响正常生产、工作和生活秩序的；c 因主观原因，造成工作积压的（将追究当事人的责任）。d 可加班可不加班的。因生产或工作需要规定的休息时间内进行加班的，原则上不予计发加班工资，其加班天数在不影响工作的前提下，经本单位领导批准，按1:1给予倒休或补休，但每次倒休或补休的时间不超过三天。B. 工人因生产或工作需要规定的休息时间内加班的，其加班天数应尽量给予倒休或补休。确定无法安排倒休或补休的，应在抵扣当月停工放假及病、事假天数后，给予计算当月加班工资，加班工资按以下规定计发：C. 确定因工作需要，无法安排倒休或补休而必须计发加班工资的部门技术、管理、文职和生产、支持人员，由各部门申请报批，方可计发加班工资，审批资料原件须报总经理办公室备案。D. 所有加班均实行审批制度。各部门应事先申报加班计划，经公司主管领导审批后执行，审批资料原件须报总经理办公室备案。未经审批的加班和事后审批的加班无效。总经理办公室根据加班审批资料和考勤记录对加班情况进行审核，两者缺一的，其加班无效；两者不符的，以考勤记录为准。

## 案例 美国 CP 公司奖金管理办法

总部位于美国波士顿市的 CP 公司，主要从事系统集成，1999 年 3 月在上海成立分公司，目前办事处共有 180 人，为了调动员工的工作积极性和创造性，体现公司业绩与报酬一致的分配原则，制定了奖金管理办法。CP 公司的奖金为员工收入的补充，其形式有项目奖金、年终利润提成奖金、总经理特别奖金和董事会专项奖金。项目奖金适用于公司产品开发人员；年终利润提成奖金适用于公司在部门经理以上员工，总经理特别奖金适用于所有员工，董事会专项奖金适用于董事会确定的人员。在明确了奖金的类别之后，那么怎样管理和发放这些奖金，使奖金真正发挥到它的作用呢！CP 公司用了如下方法。

### 一、确定资金管理的机构与职责

董事会专项奖金由董事会负责确定并发放。公司设奖金管理委员会，由公司总经理任主任，财务总监任副主任，公司副总经理、市场部经理、总经理助理和办公室主任、计财部经理任委员。奖金管理委员会的职责为：制定考核办法和考核指标，根据业绩完成情况审定奖金额和分配方案。奖金管理发放的具体工作由公司总经理办公室、计划财务部承担，它们的管理职责为：拟订公司年度业务计划和资金预算、月度业务计划和资金预算、根据月度业务计划和资金预算出具具体考核报告，同时提出改进措施、拟订奖金提取比例和分配方案、具体负责奖金的发放、管理。

## 二、制定合理的管理计算办法

年度利润提成奖金是根据年度业绩完成情况，从年度利润提取一定比例用于奖励公司管理人员和骨干人员的奖金。它是通过考核指标、净资产收益率来计算的，当净资产收益率达到6%以上（含6%）时，计发办法如下：按完成率指标划分不同区间，并分别按不同标准计提。基础奖励，净资产收益率等于6%时，给予50万的基础奖金；超额奖励，净资产收益率超出6%时，划分5个不同区间，每个区间确定不同计提系数，依据审计后的净利润增加额（与上年度相比）进行计提。净资产收益率区间的划分和系数如下：净资产收益率  $6\% < A1$  8%、 $8\% < A2$  10%、 $10\% < A3$  12%、 $12\% < A4$  15%、 $15\% < A5$ ，计提系数5%、6%、7%、8.5%、10%。奖励计算公式：奖金 = 基础奖励 + 净利润增加总额 × 计提系数 I（I 代表每一区间的计提系数）。

总经理特别奖金是针对公司经营活动中员工为公司经营作出重大贡献时，经公司奖金管理委员会审定后，由总经理特别颁发的奖金。重大贡献是指：业务领域成绩显著的、工作成果获得国家专利或省级以上荣誉的、合理化建议成果重大的，总经理特别奖金数额由奖金管理委员会根据员工贡献大小确定。

董事会专项奖金是针对公司经营有特定贡献的员工，董事会根据实际经营状况审定并发放的专项奖金。

## 三、奖金发放操作方法

各项奖金不是单纯计算管理就可以了，为了保证奖金的公平、合理和严肃性，还要经过分配和审核。年度利润提成奖金的分配是按董事会批准的《关于对公司经营班子的奖励议案》提

取经营班子的奖励金后，按以下标准执行：总经理特别奖金 15%，销售骨干人员（含销售、售后、市场等）30%，研发骨干人员（含开发中心、产品发展部、中试部）25%，制造系统（含制造部、品质部）10%，管理骨干（含总经办、计财部、采购部、CDMA 组等）20%。年度利润提成奖金在年度审计完成后，由奖金管理委员会根据考核情况决定是否予以发放。总经理特别奖金每季度评定一次，有符合条件的，经公司奖金管理委员会审定，总经理批准后发放。董事会专项奖金每年审核一次，有符合条件的，经董事会研究决定后发放。实施程序是由计划财务部负责，总经办协助拟订公司年度业务计划和资金预算、月度业务计划和资金预算，报总经理审核，董事会批准后执行；年度考核符合奖金发放条件时，由总经办根据实际情况拟制奖金发放申请报告，提交报送公司奖金管理委员会审批后执行。

# 第十一章

## 建立企业人力资源激励机制

- 企业通用的人力资源激励机制
- 北京 KL 公司的奖励机制
- 顺德 WJ 公司的行政处分机制
- 台湾 TS 公司员工申诉及合理化建议标准程序

## 第一节 企业通用的人力资源激励机制

最近据微软和 IDC 的一项联合调查显示，欧洲 IT 专业人才的流失三年后将达到 170 万人，而在三年后，因专业人员的缺乏而无法完成的工程项目损失将达到 3800 亿欧元，而中国国内因 IT 优秀人才的流失更加让人焦虑，在美国硅谷每 6 个工程技术人员中就有 3—4 个中国人。近年来国内企业人才流失效率也越来越高，企业应该建立怎样的激励系统才可以保持正常的人才流失，或降低流失率呢？实践证明，有效的激励机制是减少企业人才流失的关键性因素之一。

企业是由人组成的，“企”字少了“人”就是“止”字，止字代表企业停止计划工作、组织工作、行政工作、人事工作、管理工作、市场工作、技术工作、领导工作等一切工作。组织实现计划目标的工作，离开了人的劳动是无法进行的。我们分析影响一个员工在工作中的表现，从本质上来讲，主要有三个：本人的能力、工作环境和其工作动机。也就是说一个员工要进行有效地工作，首先要知道怎么去干这项工作，前提条件是具备这项工作所需要的知识和技能；其次要有这项工作所需工具、设备、原料，就是要具备一定的工作环境；第三，就是他想干这项工作的愿望，就是工作的动机。动机是推动员工行为的内部直接动力。根据亚伯罕·马斯洛需求层次理论，认为人类的需求包括生理需求、安全需求、归属需求、尊重需求、及自我实现需求，是从低级需求开始一层层向高级需求发展的。动机是需要引起的，但不是有需要就能引起动机，是要有以下条件为基础的：1 需要达到一定的强度；2 必

须要有一定的外因。企业的激励机制系统既是转化为动力的动力又是企业管理过程中的润滑油。它对企业有如下好处：有助于提高企业经济效益；能够全方位地调动员工的积极性；能够吸引并留住人才；促使员工能够发挥创造力。

企业管理的本质就是处理人际关系，其核心就是针对不同员工的需要运用各种恰当的办法，来激发推动、指导引导其行为向企业和个人目标迈进的过程。目前，随着企业国际化进程的日益加快，各企业构建人力资源国际化激励系统的工作势在必行。目前国际上常用的几种激励方法：

### 1. 金钱物质激励

满足人的物质生活需要来激发人的积极性。例如，为员工创造和提供良好的工作、生活环境和条件；制订合理的工资、资金制度；改善福利设施与待遇。而金钱作为一种激励因素，在现实生活中是不容忽视的，在某种时候它意味着地位或权力。给予物质奖励和金钱的奖励方法简单，见效快。

### 2. 员工参与企业管理

是指企业组织通过鼓励员工参与组织的决策工作、发挥员工的能力，增强员工的自主性和对工作生活的控制，使员工的积极性更高、更满意，对组织会更加忠诚，生产力水平会得到相应提高，是个人和组织共同得到发展的一种管理模式。

### 3. 帮助员工提高工作生活质量计划

它是指通过专家的参与及组织机构，帮助员工设计、更改工作生活内容，以提高员工工作时的尊严和工作的吸引力，提高企业的生产率。

### 4. 使员工工作丰富化

使员工工作的方法和内容、性质更加自由、开放、多样，如：让员工对他们的工作有责任感、鼓励下属人员参与管理和鼓励员工之间的相互往来等方式，从而满足员工的成就感、挑战性、责任感、赞赏等需要，激发员工的工作动机。

### 5. 各种方式的激励

通过赞美、荣誉、休假等方法，满足人们内心深处最渴望被别人需要和觉得自己很重要这一需求，引发人的工作动机。在现代管理中我们特别注意行为科学本身的因素，如：人体生物钟的规律、工作时间内容的安排、良好的午餐和娱乐及环境的颜色、景色、音乐、服装等，给人良好的环境和愉快的心情，来提高工作效率。德国心理学家勒温，将人的激励行为定义为个体与所处的环境相互作用的结果。人性化激励的方式有：赞美员工；信任员工；尊重员工；关怀员工。

### 6. 员工持股

这是一种既能鼓励员工劳动收入公平，又能促进资本增长的方法。它将员工个人利益同企业效益、员工自身努力同企业管理等因素结合起来。它的具体操作方法是，企业成立一个员工持股的信托基金会，基金会由企业全面担保，贷款认购企业股票。企业每年按一定比例提出工资总额的一部分，投入到员工持股信托基金会，以偿还贷款。当贷款还清后，该基金会根据员工相应的工资水平或劳动贡献大小，把股票分配到每个员工的账户，员工离开企业或退休后可把股票卖给员工持股基金会。

### 7. 思想工作

在国外的许多企业中，思想工作又叫互动系统，它是管理要素之一。它非常有用，操作又比较容易。它是根据心理学、

行为科学、情商等现代理论，将思想工作科学化、程序化，通过培训，使它成为每一个管理人员的工作责任。它的原则是：保持和提高员工的自尊、互相理解，在解决问题时求得员工帮助。它的要点：只对事，不对人，谈话的目的不是要员工承认自己错误，做一个倾听者。对员工说：“我需要你的帮助”、“你对这件事的解决方法”，只考虑员工适当、可用的建议。它的使用步骤：

(1) 对员工提高工作能力之后，要赞许和鼓励其坚持下去。

(2) 对员工不良的工作习惯要提醒其改善。

(3) 鼓励、支持、表扬在工作中表现一般的员工超过他们已达到的期望值。

(4) 及时处理员工的抱怨和申诉。

(5) 建立高效的部门之间关系。

## 8. 奖惩制度

奖惩是一种比较有效的管理手段。记得美国心理学家斯金纳说：“对符合组织目标期望的员工进行奖励，可以更加提高员工的积极性，鼓励这种行为更多地出现；对有违背组织目标的非期望行为的员工进行惩罚，以使这种行为不再发生。使犯错误的员工积极改正，向正确的方向转化。”这就是奖惩的目的。奖惩的种类根据手段不同可分为：物质奖惩和精神奖惩。如奖金、奖品、培训、旅游、出国考察、奖状、证书、奖章、表扬、荣誉称号等。奖惩根据适用范围的不同可分为：记功、记大功、升级、嘉奖、记过、记大过、降级等。

## 二、激励的原则

### 1. 公正原则

奖惩的公正原则是员工心中的一杆称。企业公正的奖惩，是

建立在公平的评价基础上的，评价的标准是由员工参与制定，具有制度化和规范化，在标准面前，人人平等，各人对企业的贡献大小，功过是非、该奖该罚都由标准来衡量和决定，企业秉公办事，员工心中有数，这样也减少了假公济私、公私混乱、以私害公现象的发生。

## 2. 讲究时机原则

企业对员工的奖励或惩罚无论决定还是行动都要及时，有些企业，当出现了该奖惩的事情，企业做决定不及时，过了很长时间，大家都快忘记这件事了，企业才做出决定，这对员工起不到任何作用，也就丧失了奖惩的意义。企业可以根据自身的发展规划，将发展目标分解到每年、每季度、每月度的小目标，每达到一个小目标就及时奖励一次。同样，当员工没有按时完成目标或违反公司规定，就要及时动用惩罚制度。

## 3. 公开原则

企业设立奖励和惩罚激励制度的目的，一是为了作为一种刺激手段，对员工注入新的动力，保证员工的积极性和创造性的持续；二是向员工展示了企业的期望和要求，让员工知道努力的方向。所以当企业要奖励某员工，还是要惩罚某员工都应该公开实施，这样可以获得员工积极反应，正面的奖励可以激励众人向优秀看齐，反面的惩罚可以起到提醒和警示的作用。

## 4. 内外原则

员工对企业除了工资、奖金、福利、晋升等外在需求之外，还需要满足员工自尊和实现自我价值的内在需求。企业要了解员工的需求，制定有针对性的激励措施，激发员工潜在的内在需求，让员工对未来充满希望、对工作充满乐趣，发挥个人潜能，

去努力、去创造、去奋斗，实现自己的梦想，实现个人价值，这时成就感所产生的工作动力远远大于员工外在的物质需求。企业应以内激励为主，外激励为辅，将二者结合起来，会收到事半功倍的效果。

### 5. 正反原则

有时企业在激励员工时，也要讲究方法和手段，根据要激励对象的特点，采取不同的方法。企业中有一些员工，优点是技术精炼、工作能力强，可以胜任技术要求较高的工作，缺点就是目空一切，傲视他人，对这类员工，一般的说教和激励是没有作用的，比如你让他去完成一项任务，你顺着请他帮忙，他会推三阻四，你采取正面的激励，说他的水平很高，技术好，没有他的帮助，这件事肯定完不成，你越这样说，他会越高傲，反而把你自己推入了一个被动的局面，如果你用反激励的激将法，说这个任务的技术要求非常高，困难也非常大，暗示他不能胜任，他为显示自己的能力，一定自告奋勇、自动请战的。

### 6. 软硬原则

在企业中惩罚被称之为软激励，奖励称之为硬激励，当奖励起不到相应的效果时，惩罚往往会起到意想不到的作用。心理学家认为在行为发生之后给予某种刺激，当这种刺激具有维持或增强行为倾向的效果，奖励就是给予的刺激。心理学家还认为在行为发生后，当刺激具有减弱或阻止行为时，就应该给予惩罚的刺激。驱员工积极工作的动力主要是压力，软硬激励的直接作用对员工形成一定压力，从而使员工内部心里因素发生变化，进而产生一种前进的力量。

## 第二节 案例分析

### 案例 北京 KL 公司的奖励机制

北京 KL 公司是一家生产家具的老企业，员工人数大约有 150 人左右，其产品在北京一些大型家具市场都有销售。这几年企业业务量呈扩大化的趋势，订单不断。KL 公司除了管理人员、销售人员以外，还有工厂的技术人员，包括一些经验丰富的老师傅。这几年家具市场的人才、产品质量、产品款式、价格竞争都非常激烈，企业的人才稳定、员工的爱厂敬业、改革、创新就尤为重要，KL 公司设立了完善的奖励机制，重要的是在执行上也从不打折扣，从 1998 年到现在，公司用于奖励员工改进工艺技术的金额就达 8 万多元。这 8 万多元却为公司换回更多的订单、创造了更大的效益，也为提高员工改革、创新提供了动力。KL 公司的奖励机制模式虽然简单，但很实用，尤其是对民营中小企业管理帮助很大，值得我们借鉴。

#### 一、奖励的原则和目的

企业制定奖励机制是为了通过各种激励手段，诱导员工的工作动机，调动员工的积极性和创造性，使员工在实现组织目标的同时实现自身需要，增加满意度，使他们的积极性和创造性保持和发扬下去。在制定奖励机制时一定要遵循下面几个原则：一是以实事求是的原则。二是公正无私的原则。三是讲究效应的原则。四是物质和精神相结合的效应。

## 二、KL 公司奖励的种类

KL 公司奖励的种类主要有员工服务年资满五年，十年及二十年，其服务成绩与态度均属于优秀的，分别授予服务十年奖，服务二十年奖，服务三十年奖的服务年资奖。设计新产品，对本公司有特殊贡献；从事有益业务的发明，对节省经费、提高工作效率或对经营合理化的其它方面做出贡献；在独创性方面尚未达到发明的程度，但对生产技术等业务确有特殊贡献的创造奖；对提高本公司的效益有特殊功绩；对本公司的损害能防患于未然者；敢冒风险，救护公司财产及人员脱离危险；遇到非常事故，能随机应变、措施得当的功绩奖。员工连续一年，未请病假或迟到、早退者，经审查后授予全勤奖。根据年终经济效益确定的年终奖。

## 三、KL 公司奖励的程序

第一步：由直接领导向行政人事部提出奖励申请，并填写《北京 KL 公司奖励申请表》(见表 11-1)。第二步：由行政人事部门核对申请奖励的理由，并报人事总监和副总审批。第三步：行政人事部向获奖人发《北京 KL 公司奖励通知书》(见表 11-2)并通知财务部。第四步：获奖事件记入获奖人档案并以海报的形式在全公司范围公布。

表 11-1 公司奖励申请表

申请人	姓名		部门			
	职务		与申请人的关系			
被申请人	姓名		部门			
	职务					
申请奖励 的原因						
证人	姓名		部门		职务	
	姓名		部门		职务	
核实 (人力资源部)						
意见 (人事 总监)						
审批 (副 总 经 理)						

表 11-2 北京 KL 公司奖励通知书

公司部门 _____
我公司 _____ 部门 _____ 同志 因 _____
公司决定给予如下奖励
1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____
6 _____
7 _____
8 _____
9 _____
人事部 总经理 年 月 日

## 案例 顺德 WJ 公司的行政处分机制

顺德 WJ 公司是一家生产小家电为主的合资企业，在许多地方都建有分厂。公司自从创建以来，一直坚守着以创造新技术、设计及制造优质的家电产品为信念，经过多年的奋斗，公司现有员工 4000 多名，产品设计获得多项国家大奖，远销国内外。和其他家电企业一样，因为是劳动密集型产业，员工就特别多，在对员工的管理上，企业不仅建立了良好的奖励机制，同时也建立了完善的行为规范，俗话说：“没有规矩不成方圆”，尤其是向 WJ 公司这样的大型流水线作业的工厂企业，没有一套完善的企业行政规章制度来约束员工的行为规范，要想保障正常的生产经营秩序，是比较困难的。我们可以比较以下 WJ 公司的行政处分机制与其他公司的不同点。

### 一、对行政处分机制的规范化

企业规范行政处分行为机制是保障和监督有关部门实施有关的行政管理，维护公司的生产经营管理秩序，保护员工和公司的合法权益。公开、公平、公正、合理地惩戒各项违规行为，遏制有章不循和故意现象的发生，防范企业管理风险，扫除影响人才成长的障碍。文明、规范，树立牢固的是非观念，建立与公司文化相一致的核心价值观，树立良好的企业形象。企业对违反公司管理秩序、违背公司文化的行为作出处理规定。行政处分机制适用于公司全体员工。人事行政部负责对全体员工的行为进行检查，每月对行政处分进行统计，作为员工绩效考核的依据，各职能部门负责对本部门员工违规行为提出处分意见。公司设立行政监察委员会，负责行政

处分执法监督、检查和受理、审查员工申诉、投诉，提出监察建议，对显失公正的行政处分决定作出监察裁决。行政监察委员会作出的裁决是终局裁决。分管行政人事的副总经理负责审批比照本条例作出处分意见和重大的处分意见。财务部负责从被处分员工当月工资中扣除相应款项。

## 二、实施行政处分的原则

在实施行政处分时，要坚持公平、公正、公开的原则；处罚与教育相结合原则：实施行政处分，惩戒违规员工，纠正违规行为，应当坚持处分与教育相结合的原则，教育员工自觉遵守规章制度，养成良好的行为习惯。法律责任追究与内部责任追究相结合原则：国家有关部门追究违规行为人法律责任的，公司按本条例追究其内部责任。有章可循和违规必究原则：本条例有明文规定的按照本条例执行，如本条例没有规定，但有专门规定的按专门规定执行。对于公司未规定但属于违反管理规章、违背公司文化的行为，可以比照本办法的有关规定进行处理，比照本条例作出的处分决定由副总经理批准，必要时可在总则规定的基本原则的指导下进行处理。程序规范原则：处分必须准确认定违规行为的时间、地点和适用条款，处分决定经审批、公布后才生效。复议和申诉原则：对行政处分有异议的，可以向作出处分决定的主管部门申请复议，主管部门应在三日内复议，复议决定应通知本人，复议改变原处分决定要通知财务部。复议期间，不停止原处分决定执行。不服复议决定或在提出复议期满无答复的可向行政监察委员会或公司领导申诉。共同承担责任原则：对难以确定责任人的违规行为，责令有关班组、部门主管落实责任，或由有关人员共同分担责任。对重大违规行为应当对违规员工和部门主管一并予以处分。全员管理原则：提倡全员管理、相互监督、相互帮

助，对违规行为、执法不严或不公行为、徇私枉法和报复诬陷行为可向行政监察委员会和公司领导举报、投诉，行政监察委员会应当及时处理举报和投诉案件。奖优罚劣原则：在严肃处分违规行为人和有关责任人的同时，公司将罚款款项的40%作为专项的行政执法基金，由行政监察委员会支配使用，对在执行、遵守行政管理规章中成绩显著的先进部门和个人，对见义勇为、如实举报、坚决抑制违规行为的有功的部门和个人，要给予鼓励和奖励。

### 三、对违规行为行政处分的分类

企业对员工违规违纪行为的行政处分大致可分为以下几类：

1. 对违规行为的行政纪律处罚一般适用警告、记过、记大过、降级、降职、撤职、留用察看、开除等行政处分措施，并处以扣薪（工资、奖金、津贴）等的经济性惩罚。为减轻或消除违规行为造成的不良后果，起到教育和警示的作用，可责令改正违规行为、责令限期消除违规行为后果、责令检讨悔过和通报批评。2. 员工因违反法律受到刑事处罚和治安拘留、劳动教养等处罚的，一律给予开除处分。3. 因违规行为给公司造成了财产、信誉或其他损失的，应当在损失价值范围内承担赔偿责任。赔偿损失属于民事法律责任而不属于行政处分措施。4. 不适宜继续在本公司或本岗位工作的员工，可对其进行解聘专业技术职务、解除劳动合同、辞退等人事处理。人事处理不属于行政处分的范畴。

### 四、行政处分的方法

#### 1. 扣分方式

行政处分的适用实施累积扣分的方式，即对违规行为的责任人给以扣除相应的分值，扣分以5分为起点和最小加减幅度，人

事行政部每月统计一次，根据其累积分值予以扣薪 10 元 / 分，并可以根据以下分类对责任人分别按其积分给予相应的行政纪律性处分，详（见表 11-3）。

表 11-3 组长助理以上员工

积分值	处分各类
-120	警告
-240	记过
-360	记大过
-480	降级
-600	降职
-720	撤职
-840	留察看
-960	开除
质保、生产类员工	
积分值	处分各类
-50	警告
-75	记过
-100	记大过
-125	降级、降职
-150	撤职
-175	留职察看
-200	开除
其他员工	
积分值	处分各类
-30	警告
-55	记过
-80	记大过
-105	降级、降职
-130	撤职
-155	留职察看
-180	开除

## 2. 一般规则

对违规情节、后果较轻的行为予以扣除 5-10 分，对违规情节、后果较重的行为予以扣除 20-50 分，对违规情节、后果特别严重的行为予以扣除 80-200 分。一般情况下，违规行为造成的经济损失在 200-1000 元的可视为损失较大，经济损失在 1000-5000 元的可视为损失重大，经济损失在 5000 元以上的则可视为特别重大。

## 3. 从重或者加重处分

有下列情形之一的，应当在处分幅度内从重处分，如果情节恶劣且后果严重的，则可以加重处分。

- (1) 故意违反规章制度且情节严重的。
- (2) 违规行为给公司造成重大财产损失或者信誉损失的。
- (3) 违规受到处分的员工，重犯或屡犯的（对员工一年之内重复的违规行为在前次基础上可以予以加倍扣分）。
- (4) 在共同违规行为中负主要责任的，即起组织、策划、指挥、领导或主要作用。对于主要违规行为人的处理，应比其他违规行为人要重。
- (5) 态度恶劣或者拒不承认错误，阻挠、抗拒调查和处理的。
- (6) 隐瞒事实真相或者伪造、隐匿、篡改、毁灭证据的。
- (7) 对检举人、评价、调查处理人打击报复的。
- (8) 指使、教唆他人违反规章制度，给公司造成财产损失或者信誉损失的。
- (9) 违规后逃匿、给查处工作造成不利影响的。
- (10) 严重违反规章制度和公司文化，造成恶劣影响或者引起公司领导重视的。

#### 4. 从轻、减轻或者免于处分

有下列情形之一的，应当根据违规后果从轻或减轻处分，如果主观危害性小且情节显著轻微，则可以免于处分。

(1) 初次或者过失违反规章制度且情节显著轻微的。

(2) 违反规章制度后认识错误态度较好，能主动纠正错误或者坦白承认错误，并积极采取补救措施，有效避免或者减轻损害后果发生的。

(3) 主动检举揭发他人违规行为经调查属实的。

(4) 能够主动赔偿因违规行为所造成损失的。

(5) 经办人员抵制无效，被迫实施违规行为的。

(6) 员工具有违规性质的工作差错尚未超过规定的业务差错率的。

(7) 因创新、积极工作过失违反规章制度或者造成一定损失的。

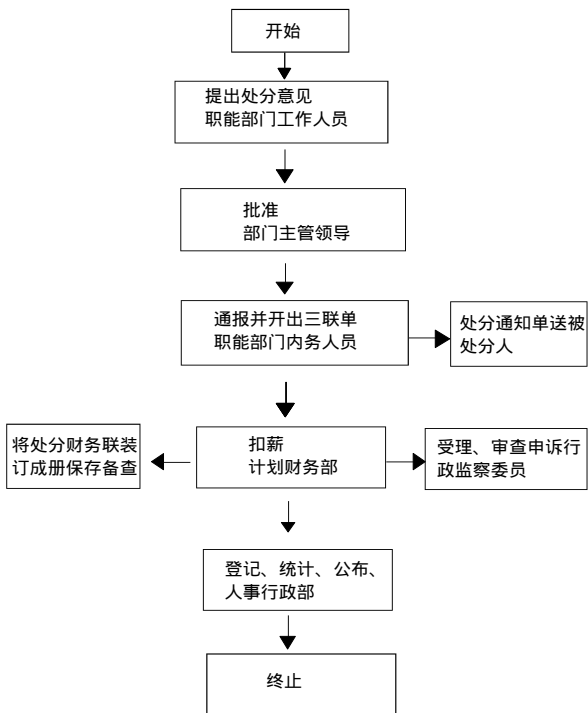
#### 5. 受到记过以上行政处分的员工

受到记过以上行政处分的员工，在一年内不得晋升职务和专业技术职务，取消评选先进（优秀）资格。但员工在一年内被撤销了该处分的，从处分撤销起取消上述限制。

#### 6. 行政处分的撤销

被处分人在受到处分之日起一年内，公司可以根据其悔过、立功表现以及工作成绩撤销该处分，该被处分人也可以持相同理由向有关部门提出撤销行政处分的申请。撤销该处分的决定应当取消所扣分值，但不能对抗已发生的扣薪行为。

## 五、行政处罚流程图



## 六、 行政责任过失处罚单和处分程序

1. 处分的程序：与本职工作有关，由其直接领导提出；无关的由见证人提出。填写《行政责任过失处罚单》（见表 11-4）——人事部核实——总经理批准——由人事部执行。

### 2. 运用处罚时要注意的几点

处罚不是目的，仅是推进工作的一种手段；

要服众，就要处罚适度，禁止从非组织目标出发进行处罚；

罚要及时；

处惩通知单一定要送达本人。

以企业规章制度和员工手册内容为处罚的依据。

罚：必须是直接上级来执行。

表 11-4 WJ 公司行政责任过失处罚单

编号：？

公司					
行政责任过失单					
违纪人		时间			
具体内容					
解决办法					
结论					
违纪人 签名		部门负责人 签名		人事部 签名	

## 七、行政处罚内容

### 1. 关于违反门岗管理规定的行为及处理

(1) 员工出入门岗违反管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分。

1) 不从指定的大门出入，以及出入门岗不接受检查。

2) 出入门岗不佩戴工作卡，不穿着统一工作服。

3) 出入门岗应该登记的不按规定登记，登记不清，虚假登记或委托他人登记。

(2) 车辆出入门岗违反管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分。

1) 骑自行车出入门岗拒不下车，机动车出入门岗拒不减速。

2) 车辆驶出门岗拒不接受检查的（贵宾和公司领导的车辆除外）。

3) 公司机动小车出入门岗不办理门岗手续的。

(3) 公司、私人物资不经指定大门出厂以及拒不交验、不接受检查的，予以扣除 5-10 分，公司物资出门不办理物资出门审批登记手续、不接受检查的，予以扣除 20-50 分。

(4) 门岗、接待室人员违反值勤管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分。

1) 着装不规范、不整洁的。

2) 迎接、询问、检查出入人员，言行不规范，缺乏礼节的。

3) 岗亭内外不整洁的。

4) 纵容非值班人员在岗亭、值班台内逗留、聊天的。

(5) 值勤人员交接不及时、不清楚或者擅自换岗、脱岗、串岗的。

(6) 接待人员工作拖拉, 不能在 5 分钟内办理完来客、物资进出厂手续的。

2. 关于违反早操管理规定的行为及处理

(1) 不按规定时间出操, 有迟到、旷操行为的, 予以扣除 10-20 分。

(2) 领操人员不按规定出操、领操, 副部级以上干部不按规定出操的, 予以扣除 20-30 分。

(3) 照规定的位置和要求列队、带队、集合做操, 有下列行为之一的, 予以扣除 5-10 分。

1) 不听从指挥员整队口令, 在队伍中讲话, 手插在口袋内, 动作拖拉等。

2) 整队、集合拖拉, 不能在 1 分钟内完毕的。

3) 不按口令、节拍认真做操的。

3. 关于违反劳动纪律的行为及处理

(1) 违反工作时间规定, 上班迟到、下班早退, 予以扣除 10-20 分, 无故旷工的, 予以扣除 20-30 分。

(2) 违反加班规定, 未按要求加班、虚报加班, 予以扣除 10-20 分。

(3) 违反工作秩序规定, 有下列行为之一的, 予以扣除 10-20 分。

1) 睡岗或无故离岗、串岗、溜岗、脱岗的。

2) 工作时间看与业务无关的书刊, 听音乐, 看电视的。

3) 工作时间未经领导批准接听私话超过 3 分钟, 接待私访及上班做私活。

(4) 违反会议、培训、学习规定, 有下列行为之一的, 予以扣除 10-20 分。

1) 拒不参加会议、培训、学习的。

2) 遵守会场、课堂纪律，不服从组织管理。

(5) 违反规定，在工作场所、公司车辆内吸烟以及在工作时间嚼槟榔、口香糖等零食的，予以扣除 20-30 分。

(6) 未经批准，擅自开启、操作产品或他人责任设备，以及违章操作的，予以扣除 10-20 分，造成责任，给予扣除 30-50 分。

4. 关于违反职业形象管理规定的行为及处理

(1) 仪表、言行违反公司规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分。

1) 不注意个人仪表形象，个人卫生达不到面净、发净、手净、衣净、鞋净，不按公司规定佩带工作卡，系领带，穿着指定工作服、工作鞋。

2) 谈吐不文明礼貌，不准确使用“请、您好、对不起、请稍候、先生 / 小姐”或职务职称等文明用语和文明称呼，接听电话语言不规范，如不说“您好，公司名称等”。

3) 在工作场所大声喧哗、争吵、嬉闹，与人勾肩搭背，影响他人工作和公司形象的。

(2) 公关交际工作违反规定，有下列情形之一的，予以扣除 10-20 分，造成严重后果的，给予扣除 30-80 分。

1) 利用职务将顾客礼物、钱财及有价证券等占为私有，接受顾客请吃，遇特殊情况事后又未及时向公司报告说明的。

2) 在社交、公共及其他场所诋毁公司声誉或者用不正当方式贬斥他人，造成不良后果的。

3) 在社交、公共及其他场所起哄、滋事、谩骂、酗酒、打人的。

4) 违反公司职业形象要求，给公司形象、声誉造成损害的其

他不良行为。

(3)工作不努力，有下列情形之一的，予以扣除5-10分，情节、后果严重的，予以扣除20-50分。

1)未按规定上交工作计划与总结的。

2)消极怠工，工作拖拉，推诿扯皮，不按时完成任务，影响生产、工作的。

3)拒不服从上级的工作安排，擅自变更上级工作指令，拒不履行本部门、本岗位职责，拒不配合其他部门和其他岗位工作，造成不良后果的。

(4)玩忽职守、发现问题隐瞒不报的，予以扣除30-50分，工作中弄虚作假，发生重大责任事故，予以扣除80-200分。

(5)违反规定，从事本职工作以外有报酬的第二职业的，予以扣除100-200分。

5.关于违反环境卫生管理规定的行为及处理

(1)食堂卫生工作违反规定，有下列情形之一的，予以扣除5-10分，造成严重后果的，予以扣除20-50分。

1)食品物资采购、验收、储存、清洗、烹饪工作不力，致使出现不良后果的。

2)餐具、厨具和餐厅清洗、消毒工作不力，致使出现不良后果的。

3)食堂工作人员不遵守卫生操作规程，不讲究卫生。

(2)生产、办公场所卫生工作违反规定，有下列情形之一的，予以扣除5分，造成严重影响的，予以扣除10-20分。

1)办公物品、设施和工具、工具柜、电控板、更衣柜等混乱，卫生状况差。

2)办公、生产场所和库房责任区打扫不及时、不到位，在

办公、生产等场所随意张贴涂画、堆放。

3) 机器设备保养、清扫卫生不及时、不到位。

(3) 宿舍卫生工作违反规定，有下列情形之一的，予以扣除 5 分，造成严重影响的，予以扣除 10-20 分。

1) 擅自在公司大门、墙柱乱张贴、涂画或者悬挂的。

2) 广场、道路的垃圾、积水、水沟积物清理不及时、不干净。

3) 擅自在草坪、花坛等公共场所堆放杂物的。

4) 草坪、花坛、树木修整工作不力。

(4) 蚊虫、鼠害等防治工作不力，造成不良影响的，予以扣除 5-10 分，造成严重后果的，予以扣除 20-50 分。

(5) 卫生人员处理垃圾违反规定，有下列行为之一的，予以扣除 5 分，造成严重影响的，予以扣除 10-20 分。

1) 垃圾清理不及时、不干净，妨碍办公、交通、影响公司形象的。

2) 随地倾倒垃圾，造成第二次污染的。

3) 将有再利用价值的废品和保密资料作垃圾处理的。

(6) 员工违反卫生行为规范，有下列行为之一的，予以扣除 5-10 分，造成严重后果的，予以扣除 20-50 分。

1) 乱扔果皮、纸屑、包装物等杂物，随地吐痰，将鞋上的泥物带进工作、住宿场所。

2) 破坏草坪、花卉、树木等。

3) 使用洗手间、洗澡间、卫生间不讲究卫生的。

6. 关于违反车辆管理规定的行为及处理

(1) 违反车辆调派、使用规定，有下列行为之一的，予以扣除 5-10 分，造成严重后果的，予以扣除 20-50 分。

1) 违反派车单管理制度，派车、用车拒不填写用车申请单。

2) 越权审批用车、擅自调用车辆的。

3) 违反小车调用原则，不合理调派小车的。

4) 将车交给非驾驶员驾驶，强令待修车辆出车。

(2) 驾驶员违反行车管理规定，有下列行为之一的，予以扣除 5-10 分，造成严重后果的，予以扣除 20-80 分。

1) 出车准备不及时、不充分以至延误出车，事后不及时报到。

2) 拒不服从调度，擅自将车辆交给他人或擅自交换车辆的。

3) 行车故意绕道或者不合理选择造成公路收费增加的。

4) 过桥、过路收费票据与出勤等事由、派车单方向不一致的。

5) 不按规定完成行车日记，或者涂改、撕毁行车日记的。

6) 违反交通规则，被处以行政处罚或者造成交通事故的。

7) 发生交通事故后，不保护现场，抢救伤员和财产，以减少损失的。

(3) 驾驶人员违反车辆保养规定，有下列行为之一的，予以扣除 5-10 分。

1) 不按规定做好车辆状况记录，不按规定进行常规保养或定期维护、日常维护保养、月度检查，影响车辆的正常行驶的。

2) 出车前、回司后不及时清扫车辆卫生，车辆整洁卫生状况不符合标准的。

3) 违反车辆大修的规定，应该大修的不及时修理或者未经批准擅自大修的。

4) 擅自装卸、维修车辆里程表、或者发现里程表运转异常而不报的。

(4)违反车辆维修规定，有下列行为之一的，予以扣除5-10分，造成严重影响的，予以扣除20-30分。

1)擅自到非定点维修站维修，驻外车辆擅自到车辆特约站之外维修的。

2)维修不遵循申报、审批程序和权限的规定，不办理记录、制单、验收手续的。

3)维修报账与结算违反规定的程序和期限的。

(5)违反车辆燃油管理规定，擅自在加油站打白条加油的，予以扣除10-20分，造成严重影响的，予以扣除30-50分。

(6)违反班车管理规定，有下列行为之一的，予以扣除5分，造成严重影响的，予以扣除10-20分。

1)不在指定地点停靠、上下乘客，或者无故提前、延误发车时间的。

2)乘车人员不遵守乘车秩序，不保持车辆卫生的。

(7)违反驾驶人员行为规范，有下列行为之一的，予以扣除5分，造成严重后果的，予以扣除10-30分。

1)着装不规范、不整洁、不带手套，言行不文明。

2)索取或接收客人礼物的。

3)接待乘客言行不礼貌、不规范，拒不为领导关开车门的。

4)不遵守停车规定，不注意安全，乱停乱放车辆。

5)妨碍领导、客人办理公务、休息、就餐的。

(8)严重违反驾驶人员行为规范，有下列行为之一的，予以扣除5分，造成严重影响的，予以扣除10-30分。

1)在值勤与待勤期间饮酒的。

2)私自出车或者假公济私利用公车办私事。

7.关于违反行政后勤规定的行为及处理

(1)宣传接待工作不力，有下列行为之一的，予以扣除5-10分，造成严重影响的，予以扣除20-80分。

1)广播、电视、报刊等媒体新闻、言行宣传工作不力，发生失误的。

2)接待来访、会议布置准备工作不充分，发生失误的。

3)不按规定要求使用欢迎牌，粘贴、清洗不当。

4)接待来访客人不在指定会客区域进行的。

5)接待服务态度、服务质量差、效率低，与客户争吵。

(2)违反文印管理规定，有下列行为之一的，予以扣除5分，情节严重的，予以扣除10-20分。

1)打印、复印文件质量差，校对、装订、发送文件有错漏。

2)复印、打印资料不登记或者登记不全，应该审批的未经审批。

3)复印、打印资料不按要求操作和领取，造成浪费的。

4)文印设备设施损坏不及时和修理，不能保证文印工作正常运行的。

(3)违反通讯、水电管理规定，有下列行为之一的，予以扣除5分，情节严重的，予以扣除10-20分。

1)私接电源，擅自使用或者增设电炉和其它耗电设备的。

2)私接网络、电话线路的。

3)假公济私打长途电话、发传真、上网的。

4)未及时关闭水、电、气等耗能设备的。

(4)违反物业维修管理规定，有下列行为之一的，予以扣除5-10分，造成严重影响的，予以扣除20-50分。

1)桌椅、门窗、水电等设备、设施损坏不及时报修，物业维修不及时、不负责、服务态度和质差。

2) 物业维修不力, 不能保障生产、生活用水用电用气的正常供应的。

(5) 违反食堂管理规定, 有下列行为之一的, 予以扣除 5-10 分, 造成严重影响的, 予以扣除 20-30 分。

1) 食堂物资验收违反规定的。

2) 食堂未按时, 足量供应员工餐饮的。

3) 就餐不文明, 抢占座位、插队、喧哗、起哄、酗酒、浪费粮食、餐桌肮脏、餐具摆放混乱等不良行为的。

(6) 违反宿舍管理规定, 有下列行为之一的, 予以扣除 5-10 分。

1) 就寝不文明, 高声喧哗, 使用音响器材音量过大, 影响他人休息的。

2) 留宿外来人员未在管理员处登记的。

3) 私自变更宿舍、床位及公用设施的。

(7) 违反厂区车辆停放、行驶规定, 乱停乱放自行车、汽车、超速行车的, 予以扣除 5-10 分。

(8) 违反财产管理规定, 保管、维护、使用不当, 造成公司财物毁损、或者擅自转移公司财产的, 根据其过错程度和损失后果, 予以扣除 5-80 分, 并根据公司其他规定责令予以赔偿。

(9) 内务秘书工作违反规定, 延误工作或者造成其他损失的, 予以扣除 5-10 分。

8. 关于违反保卫、消防安全规定的行为及处理

(1) 违反保卫安全管理规定, 有下列行为之一的, 予以扣除 5-10 分。

1) 跨部门调动工作岗位后不及时更换工作卡, 丢失工作卡不及时申报。

2) 借工作卡给他人使用, 借工作服给外人使用, 采取欺诈手段带领外人进入公司。

3) 重要保护岗位无人执勤、执勤不力或失职、路途溜岗的。

4) 翻越围墙、窗户、隔离带。

5) 管理文件、物资、财税的有关单位和人员下班、放假未锁屉、柜, 未关门窗的。

6) 私藏、携带管理工具和危险物品、淫秽物品的。

(2) 违反消防安全规定, 有下列行为之一的, 予以扣除 10-20 分, 发生火灾、火险等, 造成严重损失、影响的, 予以扣除 50-200 分。

1) 未经批准, 擅自生火取暖、焚烧垃圾的。

2) 在重要办公、生产场所堆放易燃易爆物品或者抽烟的。

3) 擅自携带火种进入仓库、油漆房、油缸清洗房等重点防火单位或者擅自进行焊割作业的。

4) 变电所、电源、电线维护保养不力, 事故与隐患处理不力。

5) 易燃、易爆、有毒物品不按规定进行使用、废弃处理, 氧气、乙炔未及时关闭, 油漆、橡胶水存放有火灾隐患的。

6) 漆房、锅炉房等重点场所的防火、防爆、防泄等措施不力的。

7) 消防及相关岗位人员参加消防训练、学习和救灾行动消极、表现差。

8) 擅自挪移、挪用、毁损消防设施, 堵塞消防通道。

(3) 违反货物押运管理规定, 有下列行为之一的, 予以扣除 5-10 分, 造成严重影响的, 予以扣除 20-50 分。

1) 不按规定做好发货准备工作。

2) 押运往返途中未经汇报请示擅自改道、绕道的。

3) 押运安全意识差，往返途中购物、就餐、投宿疏忽大意造成不良后果的。

4) 沿途逗留，或者绕道游玩、办私事。

(4) 保安员违反管理规定，有下列行为之一的，予以扣除 5-10 分。

1) 言行不规范、不礼貌、不文明，酒后上岗，风纪差。

2) 不按规定参加业务学习和体能训练，或者学习、训练成绩差。

3) 制服、装备保管不力，或者将其擅自转借、赠送给他人。

4) 宿舍秩序混乱，个人卫生与公共卫生差。

9. 关于违反保密管理规定的行为及处理

(1) 违反文件、资料和图纸保密规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分，造成严重后果的，予以扣除 20-50 分。

1) 对具有商业秘密内容的文件、资料和图纸未标示密级或者乱摆放、擅自扩大公开范围。

2) 借阅图纸未登记，丢失一般图纸，外协加工图纸、资料未及时收回。

3) 未及时将使用过的文件、图纸、资料归档、保存，将保密文件、图纸、资料作垃圾丢弃。

4) 擅自复印、打印、传真公司秘密文件、图纸、资料或者将其携带出公司。

5) 通过网络打印机打印保密资料，超过 30 分钟未领取的。

6) 工作调动后未及时清理、移交所保管的文件和资料的。

(2) 违反网络安全保密规定，有下列情形之一的，予以扣除 10-20 分，造成严重后果的，予以扣除 30-50 分。

- 1) 私自携带软盘、记录盘进入计算机房等重要场所的。
- 2) 计算机未设置密码或把密码泄露给他人, 以及擅自开封。

- 3) 破解他人计算机密码的。
- 4) 擅自进行计算机网络数据备份单人操作的。
- 5) 擅自将带软驱的计算机进入公司内部网络的。
- 6) 擅自将计算机同时进入公司内部网络和外部网络的。
- 7) 操作失误致使计算机网络备份数据丢失的。
- 8) 擅自从计算机内拷贝公司文件、资料携带出公司的。

(3) 违反生产、技术、经营管理信息保密规定, 有下列情形之一的, 予以扣除 20-50 分, 造成严重后果的, 予以扣除 80-200 分。

- 1) 泄露产品档案、产品销售底价的。
- 2) 泄露公司政策、促销方案, 泄露尚未公开的重要人事计划的。

- 3) 泄露产品关键件、重要件的进货渠道等信息的。
- 4) 泄露公司工艺等专有技术的。
- 5) 泄露本人或他人的工资金额的。
- 6) 泄露出差携带的现金和财务部门存放现金状况的。
- 7) 泄露银行账号等重要财务资料、财务信息的。
- 8) 泄露客户的经营信息等商业秘密的。
- 9) 泄露未进行或正在进行的贸易、技术等谈判秘密的。

(4) 擅自进入科研场所、机房、财务出纳室、文印室管制区及领导办公室的, 予以扣除 5-10 分, 情节严重或者造成严重影响的, 予以扣除 20-50 分。

#### 10. 关于违反印章管理规定的行为及处理

(1) 违反规定制作印章，有下列情形之一的，给予主管人员和其他责任人员予以扣除5-10分，造成严重后果的，予以扣除30-80分。

1) 违反规定的权限和程序制作公司印章，或者制作印章的样式、尺寸等不符合规定的要求。

2) 不按规定颁发、领用、启用或者缴回、封存、销毁公章、业务章的。

(2) 违反规定保管、使用印章，有下列情形之一的，予以扣除5-10分，造成严重后果的，予以扣除20-50分。

1) 违反专人保管印章规定行为。

2) 违反规定将印章随意置于没有采取安全措施的地方。

3) 违反规定擅自将公司和部门公章携带出公司。

4) 不按规定办理一般用印审批手续和法律性文件用印审批手续的。

5) 不按规定的用印程序和用印范围用印的。

6) 使用与保管不当造成印章丢失、被盗、被盗用、被伪造的。

(3) 发现印章丢失、被盗、被盗用、被伪造等情况后不按规定报告并采取有交防范措施的，予以扣除20-50分。

(4) 保管、使用个人印章不当，造成不良后果的，予以扣除10-50分。

11. 关于违反档案文书管理规定的行为及处理

(1) 违反档案管理规定，有下列情形之一的，予以扣除5-10分，造成严重后果的，予以扣除20-50分。

1) 违反档案搜集规定，对应归档文件不归档或不按期归档及归档文件不齐全等。

2) 违反档案移交规定的，不履行档案移交手续或者移交归档

的案卷质量不符合要求，造成归档文件不能按期归档，以及将应归档文件据为己有、拒绝移交等。

3) 违反档案借阅和保管规定，借阅处理不当，保管不善，造成档案丢失、毁损、被串换等。

(2) 违反文书管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分，造成严重后果的，予以扣除 20-30 分。

1) 不按规定的时间和程序收发文件，造成文件丢失、延误公务或者其他损失的。

2) 不按规定的程序办理签文，造成文件丢失或者其他损失的。

3) 经办人员工作责任心不强，文件、信件不能及时收发或丢失、泄密的。

4) 邮寄信件不分公、私信合寄，影响正常工作秩序的。

(3) 违反报刊、图书管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分，造成严重后果的，予以扣除 20-50 分。

1) 未经管理人员同意并办理借阅手续，擅自拿走报刊、图书的。

2) 藏匿、剪切、毁弃报刊、图书的。

3) 收发、管理人员工作责任心不强，造成报刊、图书丢失或者其他损失的。

(4) 违反收发管理规定，私匿藏、私弃公司和他人邮件、电报的，予以扣除 50-80 分，造成严重后果的，予以扣除 100-200 分。

12. 关于违反计算机管理规定的行为及处理

(1) 离开计算机 30 分钟以上未关机的，予以扣除 5-10 分。

(2) 计算机操作、使用不当，有下列情形之一的，予以扣除

10-30 分。

1) 对服务器操作不按要求登记的。

2) 在计算机上进行与业务无关的操作，擅自个性、设置密码或者改变计算机设置的。

3) 计算机使用或维护失误，造成重要资料和信息丢失的。

4) 擅自恢复网络计算机软驱的。

(3) 计算机维护、保管不当，有下列情形之一的，予以扣除 20-30 分。

1) 擅自打开机箱，拆卸、更换零部件或者挪作他用。

2) 未及时报修或维修计算机及其辅助设备，未及时配备耗材、配件，影响工作。

3) 利用计算机玩游戏，制作、传播、翻阅不健康的图片、文字等。

4) 在工作场所使用私人电脑，擅自将计算机带出工作区域。

13. 关于违反生产管理规定的行为及处理

(1) 工具、零部件、加工件着地的，予以扣除 5-10 分。

(2) 违反生产操作规程规定，有下列情形之一的，予以扣除 10-20 分。

1) 违反安全操作规程，操作机床时带手套、袖口未扣，女工长发未带帽子，高空作业无安全措施等。

2) 违反装配要求，擅自拆用、领用其他零件装配的。

3) 未经许可，擅自操作叉车等设备的。

4) 未及时关闭设备、设施电源的。

5) 生产、装配、试验岗位无人守候，设备空转的。

(3) 违反生产管理其他规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分，严重的，予以扣除 20-30 分。

1) 浪费生产资源,用氧气、乙炔等取暖、煮东西,将优质材料当普通材料使用等。

2) 未及时处理返修产品,虚报返修零部件,私藏零件。

3) 加工零件不入库或入库手续、资料不全的。

4) 工作现场残留物未及时清理,零部件摆放混乱,移动标牌等物件未及时复原,零部件、工具、车辆阻塞交通。

5) 废液压油、橡胶水、油漆等生产废料处理不当,生产区油泄漏未及时采取清理措施,加工余料和固体废弃物未及时、妥善分类、收集、存放,造成不良后果的。

6) 未写、涂改、撕毁记录和生产日报表的。

14. 关于违反质保管理规定的行为及处理

(1) 违反加工规定,有下列情形之一的,予以扣除5分,造成较大损失的,予以扣除10-20分,造成重大损失的,予以扣除30-50分。

1) 零件下料、加工尺寸不符合要求的。

2) 下料、加工造成产品报废的。

(2) 违反焊接规定,有下列情形之一的,予以扣除5分,造成较大损失的,予以扣除10-20分。

1) 焊接发生裂纹、掉块、漏油、咬边、焊缝成形差、有气孔、堆焊厚度不够、漏焊、偏焊、错焊、强度不够等质量缺陷的。

2) 违反焊接工艺要求,焊条和焊丝牌号用错、未预热、焊管未清除管内杂物、电流不符合规定、焊管堵死油孔、焊接油缸和缸座时未保护好油缸、未保护胶管、气体保护、焊时正面吹风等。

(3) 违反油漆规定,有下列情形之一的,予以扣除5分,造

成较大损失的，予以扣除 10-20 分。

1) 违反油漆工艺要求，打底前未清除油污、未打磨、喷漆前未经检验等以油漆质量差或标识与颜色不符、喷字效果模糊、不该漆的多漆等。

2) 油漆进度慢，油漆完成后的成品管道内有砂纸、布头等残留物、漏漆。

3) 油漆未使用完的油漆桶不经封盖任意放置的。

(4) 违反装配、调度规定，有下列情形之一的，予以扣除 5 分，造成较大损失的，予以扣除 10-20 分。

1) 装配压力表、管接头、阀门等漏油，材料用错螺栓未坚固，装配完毕管内有遗留物。

2) 反装配工艺，如油管未堵或堵口方法错误等。

3) 产品调度违反工艺要求的。

4) 调度失职，未发现产品质量问题、产品保养差。

5) 零部件装配错误，擅自使用未检或不合格装配，标牌位置和型号标识错误的。

(5) 违反检验规定，有下列情形之一的，予以扣除 5 分，造成较大损失的，予以扣除 10-20 分。

1) 质检员漏检，检验控制不严，不制止违章操作，发现质量问题不及时报告。

2) 有意涂改、毁损检验标识，检验员签字。

3) 产品合格证发放错误的。

4) 大件一次检验合格率低于 90% 的。

(6) 未完成本工序任务、未经检验就转入下一步工序的，如未清理毛刺、焊接氧化皮、未磷化就转入油漆等，予以扣除 10-20 分。

(7)经售后馈出的质量事故，对责任人予以扣除 20-30 分，质量事故重大的，予以扣除 50-100 分。

(8)违反质保其他规定，有下列情形之一的，予以扣除 10-20 分。

- 1) 预处理失职，铁锈未处理干净等。
- 2) 出现废品后，擅自往废品堆里丢。
- 3) 零部件不当，造成锈蚀、变质等。
- 4) 贯标项目执行不好、质量贯标考核检查未到位、质量意识差。

5) 记录不全，虚报记录。

#### 15. 关于违反技术工艺管理规定的行为及处理

(1) 违反技术工艺管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分，影响生产或者造成质量事故的，予以扣除 20-50 分。

1) 未及时下发设计图纸的。

2) 设计或图纸报废未及时通知，设计、更改后未及时提供加工工艺。

3) 设计、失误大的。

4) 发现设计、工艺错误后未及时更改、签名、监督执行的。

#### 16. 关于违反营销与售后服务管理规定的行为及处理

(1) 有下列违规行为的，予以扣除 5-10 分。

1) 退回、返修产品及记录文件未及时登记并呈报有关部门的。

2) 配件库房管理失误，维修换件未及时登记并呈报有关部门的。

3) 市场信息反馈有误的。

4) 领用空白合同未申报、登记，未按规定反馈合同使用情

况的。

(2) 有下列违规行为的，予以扣除 20-50 分。

1) 出差后不按规定与主管人员汇报、联系的（有关差旅费不予报销）。

2) 私自购买产品配件的。

3) 合同、发货单等未经审查批准，擅自签字、盖章的。

4) 发运货物有野蛮装车、损坏或漏发部件等现象的。

5) 业务人员丢单不汇报的。

17. 关于违反物资管理规定的行为及处理

(1) 违反库房物资管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分。

1) 物品摆放混乱，卫生差，存在消防隐患。

2) 领料不给票，票据填写不规范。

3) 仓库物资未及时盘点、清理、上报，仓库实物与登记不符，出现盘亏。

(2) 违反物资领用管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分。

1) 未经主管人员许可，擅自进入库房或者管理人员任放闲人入库的。

2) 物资进、出库和进、出门未及时办理交接手续或者交接手续不全的。

(3) 违反物资采购管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 10-20 分，情节、后果严重的，予以扣除 50-80 分。

1) 采购不力，急需物资较长时间缺货，影响生产经营的。

2) 未经主管领导审批擅自采购、领料的。

3) 物资采购无资金计划，付款未经主管领导批准的。

4) 物资采购未对供应商作资格、资信调查，调查严重失职的。

5) 采购合同未经主管领导审批和法律审查，擅自签字、盖章的。

6) 采购物资质量差、有假冒伪劣产品的。

7) 物资采购回司后，不及时办理入库手续或者相互推诿的。

8) 采购物资入库后，半月内不报账的。

9) 采购员与供应商长期账务不清或不符的。

(4) 废品回收处理监督不力，产生不良后果的，予以扣除 5-20 分。

18. 关于违反财务管理规定的行为及处理

(1) 违反财务管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-10 分，情节、后果严重的，予以扣除 20-50 分。

1) 未遵守请款程序，越级请款的。

2) 出差未填写出差派遣单或填写不详实的。

3) 长途出差回司 5 日内未报销差旅费的。

4) 不按规定程序擅自报销执行费、业务费等费用的。

5) 虚报票据的。

(2) 财务人员违反财务管理规定，有下列情形之一的，予以扣除 5-20 分。

1) 擅自划拨资金，改变资金用途的。

2) 对有关票据、凭证、文件、合同审查控制不严，应当发现问题而未发现，发生支付不当等损失的。

3) 相互制约岗位混岗操作的。

4) 办理票据、业务及其他财务工作发生错误或不及时的。

5) 未按规定核对账目，账实不符、账证不符、账不符的。

6) 发现账款不符合后, 不及时查明原因, 或者隐瞒不报。

7) 收支、存放钱款公私不分, 或者擅自将公款带出公司。

(3) 财务人员为谋取私利, 报账、做账时弄虚作假的, 予以扣除 30-50 分, 情节严重的, 予以扣除 80-200 分。

(4) 公司分支机构、派出机构不按规定处理、汇报资产和债权债务, 予以扣除 10-50 分。

19. 关于各级负责人违反规章制度的行为及处理

(1) 疏于履行职责, 有下列情形之一的, 予以扣除 20-50 分。

1) 不认真传达、贯彻和组织实施规章制度的。

2) 工作不负责任、玩忽职守, 业务管理混乱, 致使违规行为为人有机可乘的。

3) 应当监督检查而未进行监督检查的。

(2) 故意不履行职责或违反职责, 有下列情形之一的, 予以扣除 30-50 分, 情节、后果严重的, 予以扣除 80-200 分。

1) 在发现或知悉违规隐患、线索及情况后不及时采取防范措施致使损害后果发生、扩大的。

2) 不按规定报告已发生的事件及重大违规情况的。

3) 隐瞒已发现的违规问题或者有意包庇违规行为的。

(3) 指使或者强迫员工进行违规经营作业, 有下列情形之一的, 予以扣除 20-30 分, 情节、后果严重的, 予以扣除 50-80 分, 情节、后果特别严重的, 予以扣除 100-200 分。

1) 指使或强迫员工野蛮操作设备或野蛮搬运的。

2) 指使或强迫员工制作假票据、报假账的。

3) 管理人员本人或指使他人违反质量管理规定的。

(4) 违反规定提拔、使用干部, 有下列情形之一的, 予以扣除 20-30 分, 情节、后果严重的, 予以扣除 50-80 分, 情节、后果特

别严重的，予以扣除 100-200 分。

1) 管理人员滥用职权、徇私舞弊、偏袒亲私、压制贤能，致使录用、考核、选拔工作明显不公平、不合理的。

2) 利用提拔、使用干部之机进行拉帮结派等非法组织活动的。

3) 违反规定决定员工的调配、升降的。

(5) 违规或越权批准业务工作的，予以扣除 80-200 分。

#### 20. 关于违反检查与监察管理规定的行为及处理

(1) 监管、检查部门和人员发现越权行为不制止、不纠正，有下列情形之一的，予以扣除 10-20 分，造成严重后果的，予以扣除 30-50 分。

1) 检查人员发现越权行为后未向其指出并纠正或者未向本部门领导汇报的。

2) 有关部门负责人对本部门人员汇报的情况听之任之，不采取任何纠正措施的。

3) 检查、监察人员违反规定，有滥用职权、徇私舞弊、玩忽职守、泄露秘密、纵容违规的行为，未造成严重后果的，予以扣除 20-30 分，造成严重后果的，予以扣除 50-100 分。

(2) 被检查、监察对象违反规定，有下列情形之一的，予以扣除 20-30 分，造成后果严重的，予以扣除 50-80 分。

1) 隐瞒事实真相、伪证或者隐匿、转移、篡改、毁灭证据，变卖、转移涉嫌财物的。

2) 故意拖延或者拒绝提供与检查事项有关的文件、资料、账目及其他材料和其他必要情况，或者拒绝作出解释说明。

3) 拒不执行处分决定或拒不采纳监察建议的。

4) 拒不接受行为规范检查，讽刺、谩骂、侮辱检查人员的。

5)其他违反检查与监察规定,情节严重的行为。

(3)对申诉人、控告人、检举人、检查人、监察人进行报复陷害的,予以扣除80-200分。

21.关于违反其他管理规定的行为及处理

(1)有下列违规行为的,予以扣除10-20分,造成不良后果或者拒不按要求改正的,予以扣除50-100分。

1)不按规定办理员工入司、离司手续的。

2)制作、填写合同不规范、书写潦草、乱涂乱改的。

3)虚报人资料或隐瞒重要事实的。

4)违反回避规定,未如实填写、申报应回避关系,不主动回避或者拒不按要求回避。

(2)严重违法法律法规、规章制度,有下列情形之一的,予以扣除80-200分。

1)公然造谣惑众、煽动他人,制造混乱,扰乱生产经营秩序的。

2)未开具领料单据并经主管人员批准擅自挪用或者拿取物料的。

3)私自倒买倒卖公司产品和配件的。

4)在购销等工作中营私舞弊、弄虚作假,进行诈骗活动或者为诈骗活动提供帮助的。

5)窃取、收买或出卖公司商业秘密的。

6)哄抢、盗窃、骗取、破坏公司或他人财物的。

7)贪污、受贿、侵占公款的。

8)赌博、卖淫、嫖娼、吸毒、打架斗殴、寻衅滋事、殴打他人,侮辱妇女等。

## 八、管理人员与员工成功沟通的经验

当员工违反公司规定和员工手册时，公司对员工进行处分，其实处分并不是目的，处分仅仅是推进工作的一种手段，单靠处分是解决不了员工违纪的本质问题，那么这就要求我们的管理人员要有和员工进行成功沟通的经验，让员工从思想和行为上彻底解决违规现象的发生。

### 1. 思想工作的原则和要点

在给员工做思想工作时，要切记三个原则：一要让员工感到自己没有丢失自尊，并且受到尊重。二要让员工感到自己理解他，也请他理解自己。三告诉员工在解决问题时需要得到他的帮助。只对事不对人。和员工沟通时，不要抱着一定要员工承认自己是错误的，先认真倾听员工对事件的看法，强调你解决这件事需要他的帮助，希望听听他的建议。思想工作可以提高管理人员的工作能力，改善大家工作习惯，解决员工的疑问，协调部门之间的工作，还能起到激励工作表现普通的员工。

### 2. 了解员工的思想

了解和掌握员工对企业、管理者、同事有什么样的想法和要求，在和员工沟通时，更能达到良好效果。一般当事情发生之后，如果领导不批评、也不处理，员工的心理会更加难受和不安，他希望了解领导对这件事和对他的看法。员工积极地工作，领导对此却没有任何表示和认可，员工会感到自己的工作得不到承认，自己是可有可无的人，就会给其他同事讲述他工作的难度和他付出的努力，并且表示他的不满。另外一种情况是员工努力工作，但是结果不让人满意，领导要么简单地批评一番，要么不让员工再做这项工作，这样对员工会造成很大打击，员工可能

会放弃对工作的信心，停止进步。

在与员工谈话时，领导在员工的肩上“轻轻地拍一下”，可以起到意想不到的作用，员工会高兴，他认为这是你对他的认可。他希望你倾听他对这件事的看法，并能对他以前的工作表现给予肯定。员工都希望自己单位工作、生活、待遇、福利条件比其他单位好，自己又是单位不可缺少的一员，有培训、增加工作经验、成功的机会，

### 3. 在思想沟通时管理者应注意的方面

在与员工进行思想沟通时，管理者先要组织好谈话内容的有关信息，寻找一个合适的、不受别人干扰、可以私下谈话的时间和地点，将员工叫过来，面对面坐下来，本着认真、关注的态度，将事件和要表达的意思给对方详细解释，说话时语言要简单通俗、讲究速度、用词恰当、表达准确。对你要求的部分，加重语气并且重复讲述，对员工不容易理解的地方可以通过多举例来说明问题。沟通时不要忘记记录，沟通结束后，要将收集的意见及时反馈。沟通是一项工作，要完整。

## 案例 台湾 TS 公司员工申诉及合理化建议标准程序

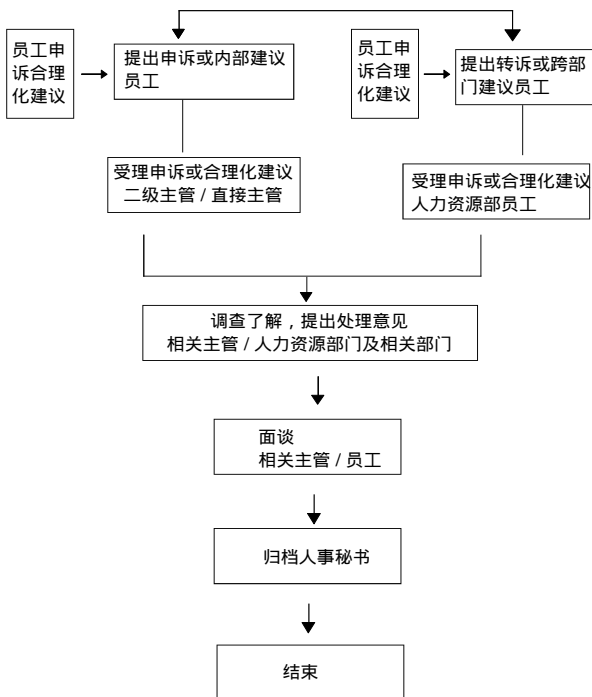
台湾 TS 公司成立于 1982 年，公司主要生产气珠胶、珍珠棉、胶袋等包装材料，在台湾、深圳、中山均设有厂房，客户遍布台湾及珠江三角洲。完善的员工申诉及合理化建议标准程序，为公司合理解决员工和主管在工作及考核中持有的不同意见，消除不良影响，调整员工关系，起到了积极的作用。

### 一、明确各管理人员在员工投诉过程中的职责

各级别主管受理本部门员工的申诉和处理内部合理化建议。人力资源部绩效考核主管对员工和直接主管有争议绩效考核内容，进行协调并处理员工的转诉和跨部门合理化建议。相关部门负责处理其他员工对本部门工作提出合理化建议。公司总经理为员工申诉和合理化建议的最终裁决人。流程由人力资源部起草，并负责解释和归口管理。

### 二、TS 公司员工申诉及合理化建议操作流程

### 1. 员工申诉及合理化建议处理流程（见下图）



注：转诉指二级以上主管不予受理申诉。申诉向二级主管提出，建议向直接主管提出，然后再逐级反映。

## 2. 员工考核申诉及合理化建议表（见下表）

类别	申诉	合理化建议		编号	
部门		姓名		员工号	
职务		本公司服务年限		直接主管	
申请内容 / 合理化建议内容					
要求					
部门经理					
人力资源部经理意见					
副总批示					

# 第十二章

## 建立企业文化机制

- 企业通用的企业文化建设
- 深圳 DY 公司企业文化内容

## 第一节 企业通用的企业文化建设

企业文化是一个企业在共同目标的指引下,有意识形成并深受其他成员认同和接受,从而指导各项活动的价值观念、精神法则、追求理念、行为规范及至思维模式。各企业在构建自己企业文化时,必须尊重文化建设的一般规律,有组织、有计划地寻找出一种适合自己企业具体情况的、可操作的方法,使现代企业文化建设落到实处。

### 一、企业文化对企业的功用

#### 1. 企业文化对企业的凝聚能力

任何一个企业都希望自己的各个部门、各个员工之间像一圈快速转动的链条,一环接一环,动作协调、目标一致,使企业快速反应、快速发展,但是企业和员工的目标和利益并不是完全一致,这就有可能使链条发生转动不灵活,甚至断裂,企业文化的任务就是要使大家明白,共同的利益是企业 and 员工共生存、共荣辱的根本利益,是大于个人利益的,如果企业失败,员工就不会有收入和工作,大家只有团结在一起,努力奋斗,同心同德,才能达到共同的目标,保证企业利益的同时,个人利益才能得到保障。企业文化的另一个任务是充当链条润滑剂和粘合剂的作用,当企业运转的链条发生了问题,企业文化要起到协调、粘合的作用。

#### 2. 企业文化对企业的引导能力

企业文化是一个企业综合素质的体现,是由企业群体共同创造。企业文化不仅引导企业的工作方向,还引导员工的精神世界。在企业中,企业和员工有相同的目标,也有不同的目标,

企业文化是企业的灵魂、企业的精神、企业的旗帜、企业的行动指南,引导企业和员工的工作方向,当目标一致时,企业群体在劳动生产中,将提炼出自己的核心价值观念,用核心价值观来指挥企业的一切工作,并再次深化企业和员工的共同利益和目标,在这个过程中,企业也将走向一个特定的方向。没有一个精神和一种文化的引导,企业将是没有未来的。

### 3. 企业文化对企业的约束能力

要保证所有人的利益,光有共同的目标、共同的思想行为、共同的行动纲领还不够,还需要对每个员工的思想 and 行为约束和规范。有一个企业的员工,技术非常好,就是不遵守公司的上班制度,已经被扣了三次工资,他的组长拿着公司关于上班纪律行政处罚制度找他谈话,员工一副无所谓的样子,并且说自己干的是技术活,把工作做好就可以了,后来人力资源经理拿着公司的企业文化宣传册找他聊天,从公司的精神谈到员工的个人目标,从公司的发展与员工的技术关系,从企业的管理谈到遵守上班制度的重要性、谈到员工自身的问题,结果十分满意,该名员工不仅改掉了坏习惯,对工作也积极了许多。企业要使每位员工自我控制、自我约束,光靠管理制度强制约束是不行的,企业文化作为员工在生产劳动中提炼出来核心价值观,不仅接受,而且认同,企业文化对员工的约束能力是显而易见的。

### 4. 企业文化对企业的开拓创新能力

开拓是企业的灵魂,创新是企业发展的动力,一个企业要不断地开拓创新才能保证企业的生命力,才能保持企业的竞争力。优秀的企业文化不断推动企业员工的思想开拓和创新精神,员工思想理念的创新,必然会导致员工工作的创新实践,导致企业的管理、机制、技术、经营、战略、销售、生产等各方面的新

状态和新局面，使企业产生强大、无尽的生命力，这种生命力又会更加激励员工去勇于探索、勇于创新，这种循环保证了企业经营目标的实现，又进一步增强了企业的凝聚力，为企业发展壮大打下了坚实的物质和精神基础，而企业文化也随着企业的不断创新而创新，这种创新是企业文化自身发展的需要，它为提高企业文化的层次，发挥企业文化新的功能提供了可能。

### 5. 企业文化对企业建立形象的能力

企业员工、企业产品、企业本身在卓越的企业文化熏陶和约束下，会给社会大众，企业员工留下美好的印象，确立较高的社会定位，这种定位对内吸引员工，留住人才，增加员工的自豪感，对外可以在社会群体中产生巨大影响和作用，增加企业知名度，除了成为社会文化的一部分，更加会为企业带来巨大的经济收益。

## 二、企业文化的结构和类型

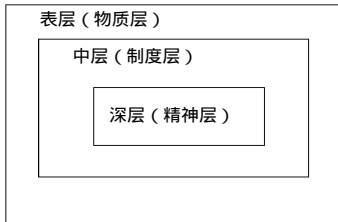
企业文化是企业历史与时代的产物，作为最新成果的管理科学，它代表企业鲜明的特性、灵活的可塑性和不断的更新与发展能力。企业文化结构主要由深层（精神层）比如企业价值观念、精神风貌、职业道德等；中层（制度层）比如规章制度、组织结构等；表层（物质层）比如企业名称、产品包装、厂服等三个层面组成，它们的顺序排列（见图12-1）。

企业文化具体体现是什么样的，其实它和我们人一样，有自己特有的性格、风格、风度、阶层。当一个企业沉浸于什么样的一个氛围中，这个氛围就体现了这个企业的文化类型，比如当一个企业表现出所有工作都严格依照制度按部就班地执行的工作氛围，那么这个企业的文化类型就是制度型，这种类型的企业风险较低，银行、制药厂都属于这类型；当一个企业表现出忘我工作、尽情享受的工作氛围，这个企业的类型就是娱乐工作并重

型，这种文化类型信息反馈较快，比如电脑公司、超级市场；当一个企业，总经理给公众的印象是一个优秀的企业家形象，企业产品在社会上有很高的知名度和美誉度、企业形象表现得非常好、人们对企业非常信赖，这个企业的文化类型是形象型；有一种企业外部给人印象是经常为灾区捐款、为教育捐款、组织文化事业，关心社会活动，企业内部员工敬业爱岗、不计较个人得失、凡事以企业的利益为重，这类型企业表现的是一种奉献型文化；当一个企业给予人的印象是经常有组织培训的活动，员工自觉参加各种学习，企业经常表扬学习的员工，这个企业的文化类型是学习型；还有一种企业不断开发新技术，推出新产品，产品服务创新意识较强，经营、管理思路经常随市场的变化而变化，这类型企业文化属于开拓创新型。不管企业是哪一种文化类型，一个优秀的企业文化应该表现出自信、认真、前进、创新、利润、成长、人力资源这几个概念。

企业文化结构和类型所构建的思想体系，价值不仅在于本身的内容，而在于为人力资源管理提供了科学的理论依据，企业文化也只有与人力资源管理相结合，才能将抽象的内容，使员工理解、认同并由员工行为向外界表达、展示出来。

图 12-1 企业文化结构示意图



### 三、 企业文化建设的步骤

#### 1. 首先是对本企业的实际情况进行调研（见表 12-1）

在建立公司企业文化之前,先要了解公司现有文化特征,所以了解和分析自己企业的经营环境、人员素质、管理方式和产品性质是企业文化构建的第一步。各企业因为经营领域的不同,在经营特点、经营技术、市场风险及劳动特点和管理方面就千差万别,也因为企业的这些不同特点,导致企业文化的个性不同;企业人员的素质和个体特征也会影响企业文化个性的一方面;企业领导个人的工作作风调研(见表 12-2),个人品德、知识修养、思想作风、工作作风、生活作风都会直接渗透到企业文化之中并决定着企业文化的风格和面貌;员工是企业文化的创造者,员工的工作能力(见表 12-3)、员工素质高低影响企业文化的建立和发展,他们所受的传统文化影响、社会经历状况、文化水平、技术水平、思想素质的高低都影响对本企业文化的认同,企业文化如果和本企业的产品性质相适应,有利于提高产品质量和产品销售。

表 12-1 调查本公司的实际情况的问卷

编号

序号	调查内容	调查结果
1	本公司的经营特点	
2	本公司的经营技术	
3	本公司的市场风险	
4	本公司的管理方法	
5	公司领导的知识修养	
6	公司领导的工作作风	
7	公司员工的文化素质	
8	公司员工的主要来源	
9	公司员工技术水平	
10	公司产品的特性	

表 12-2 领导工作作风调研

序号	调研项目	打分标准
1	对本企业的发展战略目标清晰,并能带领下属按计划实施	
2	深受员工的信赖,下达的任务,能很快实施	
3	关心企业的财务,经常用数字说明企业财务状况	
4	清楚企业内部各部门的实际情况	
5	经常和员工就工作问题进行沟通	
6	能叫出大部分员工的名字	
7	鼓励主动思考,独立解决问题,并给予必要的指导	
8	知道自己是一个什么样的人,为提升自己的能力,会参加一些培训	
9	任何事情,都表现一个指挥者、领导人的形象	
10	经常表扬下属,肯定下属的能力、业绩	
11	支持企业各部门管理者的工作	
12	做的事情、说的话、做事的方法,让员工感受到信任和公平	
13	当下属提出意见或要求时,会给予明确解答	
14	了解企业各项流程,不说外行话	
15	当发生问题时,不推卸责任,并积极解决	
16	有广阔的社交关系	
说明:16项调研内容,共计160分,每题满分为10分		

表 12-3 员工工作能力调研

序号	调研项目	打分标准
1	对于职责内的工作现状了解，并知道前进的方向	
2	熟悉工作用的工具、资料	
3	乐意接受更大任务的挑战	
4	有发现问题、提出问题、解决问题能力	
5	经常向他人请教自己工作中的问题	
6	主动参加培训，经常看书	
7	开会时，能主动发表意见	
8	经常和别人沟通工作中出现的情况	
9	经常主动做一些不是份内的工作	
10	能回答一些比较偏僻的小知识	
11	能独立完成任务	
12	其他同事乐意向他请教	

## 2. 其次是对本企业进行企业文化调查(表 12-4)

比较常用的方法是问卷调查,日本一些企业常用以下这份问卷来分析自己企业的文化。如果企业文化和本企业的产品性质相适应,有利于提高产品质量和产品销售。

表 12-4 调查公司企业文化的问卷

编号

请认真回答下列问题。

1. 请写出在你印象中公司曾经发生过的事中比较重要的四件。

2. 在近两年中,公司跟过去有无明显的改变,这种改变对公司是好还是不好,为什么?

3. 在本市同行业中,我们跟别家比较有什么是可以比过别人的优点?

4. 从处在公司内部和外部不同角度看公司,公司有什么缺点和不足?

续表 12-4

5. 请你用七个词语来描述公司给你的印象。

6. 你认为公司的实际年龄是多少?

半岁	2岁	6岁	10岁
15岁	19岁	25岁	30岁
50岁	70岁		

7. 你认为公司从目前的状况来看,公司是在朝哪方面发展?是会越来越好,还是越来越差,从哪些方面可以反映这个现象?

8. 你对公司最不能容忍的现象是什么?对改变这种现象,你有什么办法?

9. 从心底里问自己,你是否还愿意留在这里工作?

10. 你知道公司的发展目标吗?你认为公司在人才、技术、财务、市场方面怎样管理?

续表 12-4

11. 你在工作中比较讨厌什么？

12. 你认为你的上级对你是一种什么态度？

13. 你认为你所在部门人员的数量是多还是少？

14. 你认为你的工作对企业的发展有用吗？

15. 你的待遇合理吗？

16. 你认为企业文化是一种什么东西？

17. 你认为本企业有文化吗？是什么？

18. 你认为在本企业工作有前途吗？



续表 12-4

19. 你准备在本企业工作多长时间？
20. 你准备离开公司吗？为什么？
21. 你认为本企业现在最应该注意的是什么？
22. 你认为本企业最值得表扬的是什么精神？
23. 你认为本企业最缺少什么精神？
24. 你认为本企业的核心价值观应该是什么？
25. 你认为本企业的优势是什么？
26. 你认为本企业发展的最终目标是什么？

续表 12-4

27. 你认为未来 5-10 年,本企业的发展是什么?

28. 你工作的乐趣是什么?

29. 选择题一

a 公司对员工合作互助采取什么态度?

鼓励                  不闻不问                  反对

b 在公司的大环境工作,当你有困难时,你能否得到帮助?

不能                  能                  不知道

c 当公司有重大决策时,你作为一个普通员工有没有发言权?

没有                  有                  有时有

d 除了工作,你是否有机会和同事们在一起?

很多                  很少                  没有机会

e 你觉得周围的同事好相处吗?

好相处                  不好相处                  一般

续表 12-4

f	同事经常对公司是否有抱怨和不满?	
	满意	不满意
g	公司有正规的晋升程序吗?	
	有	没有
h	什么样的人,公司最重视?	
	学历高	能力强 有关系
i	如果你向公司递交一份有关公司改革的某些建议,公司领导会是怎样的态度?	
	比较重视	不重视
j	公司对员工非传统的生活方式和观念是怎样的态度?	
	接受	不接受
k	你是否感到公司同事经常议论别人?	
	很少听到	经常听到
l	公司里的工作气氛是怎样的?	
	比较轻松	比较凝重
m	公司依据什么标准给员工发奖金?	
	员工个人的工作能力	根据部门的工作成果

续表 12-4

n	你和同事是否清楚自己的工作职责规定？	
	清楚	不清楚
o	你周围的大多数同事，处理事情的能力是否成熟？	
	成熟	不成熟
p	公司有五年或三年规划吗？	
	有	没有
q	在公司工作，你和同事除了工资以外，还有没有其它收入，如奖金、年终分红、股份等。	
	有	没有
r	对有风险的事情，公司采取什么样的态度？	
	鼓励冒风险	鼓励做事稳当
s	公司领导的工作作风是怎样的？	
	务实的态度	只说不做
t	公司领导对目前公司占领市场的份额是否满意。	
	满意	不满意
u	公司衡量员工工作的标准是什么？	
	日常表现	工作成绩

续表 12-4

v 公司的工作时间安排你是否满意?

满意                      不满意

### 30. 选择题二

a 你和同事参加过培训吗

参加过                      没有参加过

b 公司重视产品数量还是产品质量

都重视                      重视数量                      重视质量

c 公司是否调查员工的工作过程

调查过                      没有调查过

d 公司处理问题的能力如何

一般                      可以                      非常好

e 公司对从事技术开发人员的工作时间是否要求很严格

弹性很大                      限制很严

f 公司所有工作是否都依照标准程序来进行?

弹性很大                      限制很严

g 你和同事对公司的未来是否充满信心?

有信心                      没有信心

续表 12-4

- |                            |          |        |
|----------------------------|----------|--------|
| h 公司鼓励个人出击还是团体行动?          | 鼓励个人出击   | 鼓励团体行动 |
| i 你和同事清楚你们在工作上的表现吗         | 清楚       | 不清楚    |
| j 对于你们向领导提出的工作意见,领导是怎样对待的? | 有清楚迅速地回馈 | 石沉大海   |
| k 公司是否经常参加社区的公益活动?         | 有参加      | 从不参加   |
| l 公司有没有专人负责消费者投诉的工作?       | 有        | 没有     |
| m 公司是否重视外界舆论?              | 重视       | 不重视    |
| n 公司在本市和同行中的名声怎么样          | 好        | 不好 一般  |
| o 公司是否为了谋取利益,会做一些不择手段的事?   | 会        | 不会     |



### 3. 企业文化的方案设计

企业在总结分析现有文化状况的基础上,坚持实际与创新结合、个性与共性相结合、领导规划和员工参与相结合的原则,考虑到本企业的经营领域、企业领导个人修养和风范、员工素质及需求特点,优良传统及成功经验、现有的文化理念及其相适应性、面临的主要矛盾和所处地区环境等因素的影响,设计一企业文化的计划方案书(见表 12-5)。

表 12-5 企业文化方案设计

项目名称						
项目组长			项目组员名单			
项目背景		（企业的整体描述、企业的优势、企业的劣势）				
项目目标		（达到企业目标）				
时间进度安排表						
项目管理		启动 动员	前期 总结	中期 总结	实施 大会	项目 结束
项目内容		1月	2-3月	4-5月		6-7月
第 一 个 阶 段	项目启动 1.确定企业文化项目人选 2.制定企业文化项目及规章制度 3.制定详细的工作计划表					
第 二 个 阶 段	调查分析					
	1.企业资料研究 2.企业实际情况调查 3.企业文化问卷调查 4.实地考察 5.综合分析 6.提交报告					

续表 12-5

第三个阶段	确定企业文化类型与方案设计				
	1. 确定企业文化类型				
	2. 企业文化理念体系设计（精神层）				
	3. 企业视觉识别系统设计（物质层）				
	4. 企业员工行为规范设计（制度层）				
第四个阶段	推广与实施				
	1. 制定企业文化的发展规划				
	2. 制定企业文化手册（员工手册）				
	3. 企业文化方案推广、指导、实施				
第五个阶段	跟踪服务				
	1. 评估				
	2. 分析				
	3. 不断改进				
项目组职责描述					
工作的方法	（任何一个企业项目要成功，从开始策划到实施到结束，工作的方法必须围绕七个方面，企业的意见、员工参与、良好的沟通、严格控制程序、正确的理念、坚定的执行、不断地完善）				
工作成果	（开展企业文化项目以来的阶段性工作成果，如问卷调查结果、分析报告、员工手册、评估报告、厂服、商标等。）				
工程启动	（召开企业文化启动大会的目的动员全体大会员工、深化员工思想、激励员工工作积极性、激发员工敬业爱岗、扩大企业的影响力、规范项目的实施。）				

#### 4. 企业文化实践活动

##### (1) 从培训员工现代企业文化的基础知识入手

企业的领导要从认识上、态度和行动支持企业文化的宣传工作，企业的文化专员、企业的管理部门要有计划、有步骤、有重点地举办多种形式的学习和培训机会，让广大员工在讲企业文化、听企业文化、做企业文化的氛围中认识、感受、了解、掌握企业文化的一些基本知识。

##### (2) 从加强本企业的企业精神入手

公司的企业文化精神是一个企业在长期生产经营中形成、积累，经过筛选提炼形成并倡导的一套优良的作风、行为方式及价值观念。它是企业的精神支柱。培育和加强企业精神是要员工在日常工作中、生产经营活动中产生意识、观念、心理、信念等精神的东西，并经过不断积累、逐步巩固、加以培育、升华的过程，是企业群体中不同层次员工的不同态度和思想倾向统一到企业整体观念上来的体现。

##### (3) 让员工参与企业管理活动

让员工对企业的技术、管理提一些合理的建议，在企业生产经营活动中开展、推行，在这个过程中，可以使员工积极投入工作，使他们的价值与尊严得到尊重，从而发挥他们的积极性、主动性、创造性。

##### (4) 树立优秀员工的形象

企业中的优秀员工是他人的榜样和敬重的对象，他们的一言一行都体现了企业的价值观念。优秀员工是企业文化的一种象征，如企业的传奇创办人、技术能手、优秀员工，都是企业精神的象征形式，是其他员工心中有形的精神支柱。号召员工

学习他们，用先进来引导、激励后进，可以收到事半功倍的效果。

#### （5）建立良好的工作环境

干净、整洁、舒适、绿意盎然、清爽、温度适宜的办公环境、具有很深内涵和象征性美感的工作装和企业形象徽章，礼貌得体、井然有序、朝气蓬勃的员工，任何人在这种环境氛围中，心中都会燃起一种爱这个集体、融入这个集体，成为这个集体的一分子的愿望。

#### （6）建立良好的企业文化礼仪

企业的文化礼仪规定了员工在工作、生活、纪念、服务、交往等特定文化场合企业成员所必须遵守的行为规范、语言规范、着装规范等固定的模式。它不是静态存在的，而是需要在实践中不断丰富和创新的，比如升旗仪式。

## 第二节 案例分析

### 案例 深圳DY公司企业文化内容

深圳DY公司是一家建筑工程公司，主要从事建筑工程项目的规划、设计、施工等工作，这几年公司生意越做越大，老板想借这个东风，把公司送上一个更高的台阶，扩大公司规模，实现现代企业管理，但是他老觉得后劲不足，原因有三个：一是公司人才流失率较高，这几年一些员工，尤其是高级技术人才一有机会就纷纷跳槽，而且是跳槽到一些待遇和规模都比不上DY公司的企业。二是公司缺少凝聚力，缺少大家一起奋斗、干事业的精神。三是公司虽然有一定实力，但在外面的名声好像不怎么大。他清楚这根基打不好，房子盖得再高，也没用，于是他向企业咨询公司请教，DY公司的问题到底出现在哪里？经过一段时间的调查，咨询公司告诉他，他的公司之所以没有后劲，出现那样或这样问题的主要原因是缺少企业文化。虽然DY公司为员工提供了较好的待遇，但是公司缺少一种精神，少了这种精神，企业就没有活力和动力，就不能给员工创造一种热爱这个企业的氛围，员工与企业之间是单纯的雇佣关系，员工不关心企业的发展和未来，企业缺少凝聚力，自然也就留不住人。根据咨询公司提供的建议和方案，DY公司经过一年的实践和摸索，终于建立了一套初步的企业文化体系，而且在建立的过程，企业也发生了实质性的变化。下面我们来看一下咨询公司为DY公司提供的企业文化建立方案。

## 一、确立公司企业文化核心理念系统

企业核心是公司的精神，根据企业创立、发展和想要达到的目的，以及达到这个方法及手段，用文字的方式归纳总结，建立企业的精神理念。理念通过各种方式让员工都知道，并根深蒂固在脑海中，再通过员工的工作表现出来。DY 公司企业文化的内容包括：价值观及经营管理理念、核心竞争能力三个方面。

### 1. 价值观由基本价值观、事业价值观和客户价值观三个部分构成

公司的价值观是团结。公司是一个集体，组成这个集体是要靠公司本身、同事还有团队的力量紧紧团结在一起，每个方面的作用都是不可缺少和忽视的。公司的成败与个人价值和人生目标息息相关，每天我们都紧紧相连，公司的兴衰是我们希望能否满足的标志。团队是我们载体，共同的目标使我们紧密地聚集在一起，当我们团结成一个整体时，将爆发出巨大的力量。同事是和我们一起创造成功的人。所以我们只有并肩战斗，相互依靠，才能达到胜利彼岸。公司的事业价值观是享受工作、追求成就。寻找到适合自己的岗位并在这个岗位上实现个人的价值，既达到自己事业的成功，又共同成就了公司的目标；我们享受工作，能为自己热爱的事业奋斗终生，是幸运的；我们有权获得物质和精神上利益，因为我们为公司付出了劳动、精力；我们有成就感，因为它是我们的辛勤工作得到的回报，它使我们产生满足和愉快的感觉，实现这些愿望是我们的责任，责任是我们实现价值的基本条件，为了达到这个责任，我们每天都在奋斗、都在付出、都在进步。公司的客户价值观是求实创新。没有做不出成绩的市场，只有做不出成绩的公司，市场是靠产品和服务来开拓的，为用户提供质优、实用、专业的产

品和服务是我们的责任，做到说到的每一句说，真诚到永远。

## 2. 经营管理理念是企业从事经营活动的方向、目标和态度

稳步发展、不断创新、打造品牌、创立百年企业；追求公司价值和个人价值最大化是公司的目标。打造一流的建筑企业集团是公司的发展方向。第一次做对，第二次做好吃苦耐劳、勤俭节约是公司的工作作风。追求卓越、永不言败是公司的企业精神。爱才育才以人为本、诚实信用德才兼备是公司的人才观念。建立网络、辐射全国是公司的销售战略。

## 3. 核心竞争能力是企业的内涵，是指企业在市场竞争有着别人没有的能力、技术、学识与智谋

有了这种能力，企业就能高速、稳步地发展；有了这种能力，企业就能在市场竞争中独占鳌头。所以我们要善于把握机会和本行业的最新信息和最先进的技术的意识创新能力，我们要有不断更新和提高本企业的技术和管理能力，我们还要有代表自己与其他企业差异的核心人物。

## 二、确立公司企业文化的视觉识别系统

企业文化的视觉识别系统包括：公司名称及标准书写设计；品牌、产品目录、宣传单；企业标志、色彩；产品名称、商标、图案及包装；企业外形；员工的形象；企业领导人形象；办公室和工厂的内外部装修风格及环境；企业印刷、文件、信封、信纸、名片；员工服装的统一；创造企业形象。

## 三、对内对外树立总经理企业家的形象和特点

公司总经理是企业的核心人物，企业与企业的差异表现在核心人物之间的差异，企业的个性为人物的个性，总经理就是企业核

心能力的中心。企业的个性，就是总经理的个性。对内对外树立总经理企业家的形象和特点是企业文化的重要方面。一个成功的企业家的形象是合作精神与独立精神的代表，他处理事情、决策时的果断与慎重的性格，授权适度、事必躬亲，有组织和策动能力，对上级和下级、企业产品和用户以及整个社会的高度责任心，应变能力和做事原则性，对新事物、新环境、新观念有敏锐的觉察力，不断进行新的探索，勇于承担风险，重视采纳别人的意见，而且个人品德高尚，能突显自己的智慧和力量。

#### 四、用员工手册和规章制度规范员工行为

员工的行为就是企业的行为，员工的形象就代表着企业的形象，用员工手册和规章制度来规范员工的行为，就是规范企业的行为和形象。

员工手册的内容包括：

##### 1. 公司简介

如老板介绍、照片、简历、功绩；企业构成是谁为主要投资者；企业投资的总额和投资方向、投资项目；企业经营范围、经营产品和服务；企业经营方针和经营活动的依据；企业发展目标、方向以及未来的规模；企业的 号和标志、精神。

##### 2. 公司机构图

如企业机构图；部门主要职能和主要领导人物介绍。

##### 3. 员工的权利和义务

如平等就业；参加企业民主管理；按劳取酬；按规定休息和休假；享受劳动安全、卫生、保护；提前解除劳动争议处理等。员工完成工作任务；遵守劳动纪律；执行劳动规程；提高职业技能等。

#### 4. 员工的仪表及行为规范

如环境卫生；仪表仪容；个人服饰；工作制服；公众形象；工作态度；工作作风等。

#### 5. 奖惩条件

如奖励种类；奖励条件；奖励的审批权限；过失的种类；纪律处分；处分的审批权限；申诉等。

#### 6. 考勤制度

如工作时间；考勤的办法；请假程序和办法；休假种类和假期待遇等。

#### 7. 工资

如津贴和奖金制度。

#### 8. 员工福利

如生活补贴；幼儿补贴；工作餐；医疗福利；书报费洗理费；保险。

公司规章制度内容包括：公司行政管理制度、公司组织管理制度、公司人事管理制度、公司保密管理制度、公司文件管理制度、公司合同管理制度、公司财务管理制度、公司印信管理制度、公司电话管理制度、公司保安管理制度、公司清洁管理制度、公司车辆管理制度、公司宿舍管理制度、员工招聘管理制度、员工沟通管理制度、图书借阅管理制度等等。

# 第十三章

## 建立企业人力资源事务的 规范机制

- 建立企业的人事作业程序
- 建立《员工手册》
- 签订《劳动合同》

在现代企业人力资源管理中,要使人才资源在企业的活动中发挥核心作用并取得良好的效果,必须认真分析和正确认识企业生产经营中所涉及的各种劳动关系,并根据国家有关法律法规进行协调和处理。建立企业的人事作业程序、制定《员工手册》、签订《劳动合同》、为员工建立档案等工作都是人力资源部门对企业人事管理事务中要做的一些规范保障基础工作。

## 第一节 建立企业的人事作业程序

### 一、理顺企业人力资源关系

理顺企业人力资源关系是企业人事作业正规化、制度化,能在有序可循的情况下,使本公司人事统一、脉络一贯,并加强人事部门与各部门间的了解,借以更密切配合,提高工作效率的保证。

企业理顺人力资源关系的工作由行政人事总监对本公司的人事工作把关,人力资源部门设经理一名,文员办事员各若干名。人力资源经理主要依据公司业务需要,研究组织职责及权责划分的改进方案;配合公司经营目标,依据人力分析及人力预测的结果,拟定人力资源发展计划及人员编制数额,并根据人力发展计划,筹划各项教育及训练;设计、推行和改进人事管理制度及其作业流程,并确保其有效实施;经与各单位主管会商,拟定每一职位的工作标准及其所需资格、条件,以求适才适所;依生活水准、薪资市场情况及公司政策,研究制定合理的员工待遇;制定各项员工福利与工作安全措施,并维持员工与公司间和

谐关系；制定并实施公司的企业文化。文员负责行政公文处理、员工应聘信件接收处理及招聘工作、绩效考核工作。办事员负责资料档案管理、劳保行政工作、考勤行政工作、对外员工暂住证、招工调干等与外部人事事务的办理。人力资源部为了完成本公司的任务与目标，而将应处理的工作做适当分配安排，对所有员工有效运用，制定本公司“组织系统表”，并根据此表区分组织中纵的性质与横的程度及其交错的结构体制，设定本企业“职位(等)及职称配置表”作为人事管理基础。企业在确立组织体制及人事措施实行前，需将各项工作职责的任务以及工作人员的条件等予以分析研究，做成“职务说明书”作为人事行政的依据并明确划分各层人员的人事权责，拟定“人事权限划分表”，表中所列的权责，各层人员均应确实负责办理，不得借词推诿，实施时如遇困难或特别事情发生，应向上一级人员请示后予以处理。企业的责任是根据编制，定期召开人力检查会，就现有人员适职与否、流动率、缺勤情况及应储备人力及需求人力做正确、客观的检查建议，作为人力资源部研定人力计划的参考依据。

## 二、确立人力资源事务的内容

### 1. 员工的选聘

各部门如须增补人员，先至人力资源部领取“人员增加申请单”填妥后，交人力资源部办理。人力资源部接到申请单后，应调查所申请人员是否为编制内所需求，其职位薪资预算是否在控制内，其需要时机是否恰当等问题，就申请人员的来源做正确的拟办建议，呈人事行政总监和总经理核准后，根据指示办理招募预备工作。人员增加申请单经批示完毕后，均应转回申请部门。

人力资源部凭副本在规定的时间内，首先拟定包括招募职位名称及名额；资格条件限制；职位预算薪金；预定任用日期；

通报稿或登报稿(诉求方式)拟具;资料审核方式及办理日期(截止日期);甄试方式及时程安排(含面谈主管安排);场地安排;准备事项(通知单、海报、公司宣传资料等)为内容的招募计划。

其次通过登报征求或以海报或公告方式将招募消息告诉大众及求职人。当诉求消息发出后,会收到应征资料,经审核后,对合格应征者发出“初试通知单”及“甄选报名表”,通知前来接受甄试。对不合格应征资料,归档一个月后销毁,但有要求退件者,应给予退件。为了给社会大众一个好的印象,对所有未录取者发出“谢函”也是应有的礼貌。

第三对新进人员通过专业测验(由申请单位拟订试题);定向测验;领导能力测验(适合干部级);智力测验的甄选考试和由申请单位主管、人事主管、核定权限主管组成的面谈小组分别或共同和应聘者面谈。为了使应聘人员在面谈时,有一个正常水平的发挥,面谈小组要了解自己所要获知的答案及问题;要尽量使应征人员感到亲切、自然、轻松;要了解自己要告诉对方的问题;要尊重对方的人格并将口试结果随时记录于“面谈记录表”。如初次面谈不够周详,无法做有效参考,可再发出“复谈通知单”,再次安排约谈。

第四经甄试合格,初步决定的人选,视情况应做有效的背景调查。

第五经评定未录取人员,先发出谢函通知,将其资料归入储备人才档案中,以备不时之需,经评定录取人员,由人事主管及用人主管会商进用日期后发给“报到通知单”,并安排职前训练的有关准备工作。

## 2. 人员的任用

经核定录用人员,由人事部依据甄选报名表发给“报到通知

单”，请报到人报到时携带保证书、服务自愿书、员工资料卡、相片三张、户籍本复印件、身份证复印件、体检表、学历证件复印件等资料。对部门经理人员的任用，视情况可发给“聘任书”。新进人员于报到日，由人事部发给“报到程序单”，并检收其应缴资料，若资料不全，应限期补办，否则首月薪资可暂扣发。人力资源部随后应亲切有礼地引导新进人员依报到程序单上的顺序，逐项协助员工领取员工手册及识别证；制考勤卡并解释使用方法；领制服及制服卡（行政部主办）；领储物柜锁匙（行政部主办）；若有需要，填“住宿申请单”；登记参加劳保及参加工会；视情况引导参观介绍各部门及安排职前训练。

前述事项逐条办理完毕后，人力资源部即填制“新进人员简介及到职通知”，引导新进人员向单位主管报到，由单位主管收存到职通知后依“职前介绍表”逐项给予说明，并将于报到程序单签章交回，表示人员报到完毕。人力资源部依据报到程序单随后填写“人员异动记录簿”、“人员状况表”、“薪资通知单”、“个人资料档案”、“对保单”，对部门经理以上人员发布“干部到职通报”。

新进人员试用期为三个月（作业员为40天），届满前一周由人力资源部提供“考核表”，分甲（干部人员）、乙（一般人员）两种，并登记被考核人试用期间出勤资料，依权限划分表顺序，逐级考核。根据考核情况，确定试用者是否合格，表现不合要求，单位主管认为有必要停止试用时，可立即提前办理考核，并签人事异动申请单，报请权限主管核定停止试用。合格者薪资若变更，填制“薪资通知单”办理调薪。

### 3. 员工的变动

晋升（升职、升等、升级）及降级由申请人填写“人事异动申请单”及办理临时考核，转人事单位签注意见后，呈权限主

管批示。调职由申请人填写“人事异动申请单”送调职单位会签，转人事单位签注意见后，呈权限主管核定。未批准的升、降、调申请单退回申请单位。经批准的申请单则由人力资源部门依据发布“人事异动通知”，副本抄送申请部门及本人，并限期办理业务移交手续，履任新职。若职称异动或单位异动，副本应抄发会计单位，通知变更薪资名册。经批准异动案件，涉及调整薪资者，人事科应根据人事异动申请单批示，填制“薪资通知单”办理调薪，呈核后转会计单位作业。对劝退凡符合于资遣规定者，由人事主管与部门主管商定后填写人事异动申请单签注原因转呈总经理核准，然后发给“资遣通知单”(副本抄送会计单位核发资遣费)及“离职通知单”通知办理离职手续，办妥后方可发给资遣费。

#### 4. 员工的出勤

对因故请假的员工，应在个人专用请假卡上填写，依人事权限划分表逐级呈核，再转回人力资源部登记于考勤表上。企业除特定人员外，均须于每日前台打卡；各部门主管应于月终前将下月份本部门工作时间表送人力资源部门备查；人力资源部收集各部门一级主管干部人员出勤时间表呈总经理核阅。如变更出勤与轮休时间，或补充新进人员出勤时间，应填“出勤时间调整单”，经权限主管核准后，转人力部门登记备查；员工因故延长上班时间或于假日出勤，先领取“加班报告单”，经权限主管核准后转人力资源部查核并登记于考勤表上。员工因公于上班中外出，应填写“公出单”送单位一级主管核准后，交前台登记；一级主管因公外出免填公出单，但应向上级主管报备，或于办公室交代去处，联络方法，并于前台登记，未赶回公司打卡下班，则由人力部门依据前台出入登记簿记录给予签

证。因公而未打卡，应报备人力部领取“未打卡证明单”，填写并经一级主管签证；下班忘记打卡，可由本人填送未打卡证明单呈一级主管签证，若举证有据，单位主管得予签明，视早退一次处分，若无法举证非因早退而未打卡则视未打卡一次处分，若未填送未打卡证明单者一律以旷工论。人力部门应于每日检视考勤表，遇异常状况或违规事情，应即主动签办，并与部门主管联络。员工出勤情况，人力部门应于每月终了后，编制缺勤统计表、全勤人员名单加班(勤)统计表三份，一份送会计单位核计薪资加扣，一份公布，一份备案；每年度终了，即依据年度考勤统计表，统计是否有未休完特别假的人员，予以计入十二月份加班统计表内，换发薪金。

#### 5. 员工的出差

员工因公出差，应至人力资源部门领取“出差申请单”经呈总经理核准后(得向会计单位申请预支差旅费)转回备查。出差完毕三天内，须据实填写旅费报告表连同各项单据，一并呈报核销。出差应参照“出差办法”的财务规定办理。

#### 6. 员工的奖惩

员工遇有功过奖惩时，可由建议人填报“奖惩建议申请单”公文，先由人力资源部签注意见后，呈总经理核定并根据核准奖惩建议申请单发布“奖惩通知单”公文，副本抄送本人单位及本人知照，另一份送会计单位加扣薪资。人事单位应按月将人事奖惩通知单登录于个人资料卡内。奖惩作业应另参照“奖惩办法”规定办理。

#### 7. 员工的考绩

考绩分年度考绩与临时考绩两种，对每年度终了由人力部门提供考核表，分甲、乙两种，并予登记年度出勤资料、奖惩资料后依人事权限划分表，逐级考评核定等级，作为年终奖金发放

及定期晋级的参考依据。临时考绩也可作为申请升降职依据，应附办理临时考绩登记，以作上级批示决策参考依据。考绩表办理完毕，存于个人资料袋内，并予以登录。考绩作业应另参照“考绩办法”规定办理。

#### 8. 员工的薪资

人力部门应于每月25日整理上月26日以后到职的新进人员甄选报名表，据此填制“薪资通知单”办理核薪，并由单位主管签署，转呈总经理核定，登录于“薪资名册”后，转会计单位作业。每月25日整理本月份涉及调薪的人事异动申请单及考核表，据此填制薪资通知单办理调薪抄录，由人事主管审核签章后与单位主管会签，登记于薪资名册，转会计单位作业。经批准离职案件，人力部门应据此填制薪资通知单办理停薪，由人力经理审核签章，登录于薪资名册后转会计单位作业。核薪与调薪案件于归档前，应登录于个人资料卡内。除人事单位应备一份全公司人员薪资名册外，各一级单位亦应备一份所属人员薪资册。薪资作业应另参照职薪办法中职薪等级表及有关规定办理。

#### 9. 员工的培训

员工的培训分为职前培训、在职培训、专业培训三种培训。新进人员于报到后，人力部门要介绍公司沿革、经营方针、工作环境；简介各部门组织、职责、作业状况；出勤规定及注意事项；介绍各部门办公室及主管为内容的职前培训；在职训练是指人力部于年度开始，依所需训练目标、对象、课程、教材、预算，拟定训练计划，员工在训练期中，应予考核，员工接受训练后，视需要提出心得报告，成绩优劣列入考核依据。专业训练是指专业知识的专案训练。培训人员搜集专业报导或讲座教材，印发给每位员工。各一级主管可自行申请或由公司指派参加国内外各种训练机构举办

的讲座、观摩、训练。

#### 10. 员工离职的移交

各级主管人员及业务承办人员因故离职时，应将所负责的公物及经办事务逐件列具清册，在监交人监督下点交接任的人员，并会同接任人员提出移交报告书。移交时交接清楚工作中的事宜，如图书资料等等。

#### 11. 员工的宿舍申请

新进员工或现有员工若需要住宿舍，可到人力部填写住宿申请单申请配住，人力部门签注意见后，转行政单位办理。

#### 12. 员工的劳工保险

人员于报到日起，由人力部登记办理社会保险，生效日以到职日为准。人员于退职日当天，应即办理退保。投保薪资因调整薪资或其他因素而变动时，应由人力部填报“投保薪资调整单”。人力部应保管劳保局每月寄来的劳保门诊单，当员工有需要时，可持私章索取。员工劳保个人资料应立册登录备查。人力部应每月统计列册个人负担保费，转会计单位从薪资内扣缴。

#### 13. 员工的资料管理

各种人事命令、通知公布一周后，连同该案核准凭证（申请单或签呈）合并归档。每月初依据人员异动记录簿编制“人事异动月报表”，呈核阅后，作为人事流动率依据。每月10日编制各主管名册，送门卫或行政部备查。员工若有需要“服务证明书”或“离职证明书”，可说明申请理由，由经办人填写证明，转秘书室盖印。

#### 14. 企业人事的档案

企业人事的档案包括人事员工档案、人事异动档案、人事奖惩档案、人事考绩档案、人事培训档案、人事规章档案、人事报表档案、福利档案、文体活动档案、其他工作档案、收发文

登记簿。

### 15. 员工人事的档案

干部档案内容包括履历材料、自传材料、鉴定、考核、考察材料、学历和专业技术职务的材料、政治历史情况审查材料、党、团及民主党派材料、奖励材料、处分材料、任免工资等方面的材料、供组织参考的材料。

员工档案内容包括员工录用、聘请；参军退伍；毕业分配报到的材料、学历和专业等级评审材料、鉴定、考核、考察材料、履历、自传材料、参加党派、团体材料、工资、福利、保险材料、奖励、处分材料、劳动合同或退休等材料。

流动人员的档案委托各区人才交流中心或市人才交流中心个人委托管理部门和单位委托管理。

## 第二节 建立《员工手册》

### 一、建立员工手册的重要性

企业为了顺利完成经营目标，必须有一套规章制度来协调员工的工作，规范员工的行为；企业为了使新加盟进来的员工了解、认同本企业的经营理念和发展目标，尽快和企业融为一体，需要一套介绍企业基本情况的资料；企业为了提高形象，需要一套宣传手册；企业为了对劳动合同不完善的部分加以补充说明，需要一套条例。在现代企业中，这些需求，企业只用一本《员工手册》就完全可以解决。企业建立《员工手册》一般是由人力资源部组织实施。

## 二、员工手册的内容

### 1. 封面

《员工手册》的封面代表企业的形象,向员工传达一种信息,表述一种沟通,所以封面设计力求简单有力、颜色和谐。

### 2. 目录

目录是对《员工手册》内容的说明,要求排版整齐,字体不要太花哨,页码要准确。

### 3. 董事长或总经理致辞

一般由总经理写,内容是简述企业过去取得的成绩和对企业未来的展望以及对员工的勉励之词。

### 4. 公司简介

企业投资的总额大小、方向、投资项目、经营范围、经营产品和服务、发展目标、未来的规模;经营理念、工作作风;公司机构图。

### 5. 聘用规定

企业聘用员工的规定从基本政策、入职手续、试用期、聘用的终止、劳动合同、离职手续、个人资料管理、业绩考评等几方面详细阐述。

### 6. 工作规范

从员工的行为准则、工作态度、工作纪律、奖励与惩罚、沟通与投诉、接待制度等几方面详细阐述。

### 7. 考勤制度

从工作时间、考勤办法、请假程序和办法、休假种类和假期待遇、病事假规定、丧假、年休假与探亲假、婚假几方面详细阐述。

### 8. 工资规定

从工资、津贴和奖金制度及保密范围等几方面详细阐述。

## 9. 员工的发展

员工的发展涉及员工在职培训、内部竞聘、晋升机会等内容。

例：某公司的员工手册

### 《员工手册》

#### 第一条 目录

董事长致词

总经理致词

经营理念

企业精神

#### 第二条 公司简介

企业介绍

公司机构

#### 第三条 聘用规定

##### 1. 基本政策

(1) 公司员工在被聘用及晋升方面享有均等的机会；

(2) 职位或补空缺职位时，本公司将在可能情况下首先考虑已聘用员工，然后再向外招聘；

(3) 工作表现是本公司晋升员工的最主要依据。

##### 2. 入职手续

(1) 应聘者通过公司笔试、面试、背景审查和体格检查，并

经确认合格后，可被公司聘为正式员工；

(2) 新入司员工必须填写《公司员工登记表》，一式二份并准备彩色一寸照片 4 张；

(3) 非深圳户籍人员，入司七日内必须提供深圳户籍人员担保书；

(4) 入司之日，必须提供区医院的健康证明，身体不合格者，不予录用；

(5) 部门经理在新员工入司之日应就《工作说明书》与新员工面谈；

(6) 公司将组织新入司员工参加新员工培训，以使员工对公司概况有初步了解。

### 3．试用期

(1) 新员工被录用后，一律实行试用期，试用期时间为三个月，试用期间公司将对员工的表现及其对工作的适应程度进行考核；

(2) 试用期薪资执行公司制度标准；

(3) 试用期届满，经公司考核合格者，可转为正式员工，考核不合格者，公司予以辞退。正式员工薪资待遇按公司工资制度执行。

### 4．聘用的终止

(1) 试用期过后，公司或员工均可提出终止劳动合同，但应提前一个月（至少 22 个工作日）提交书面通知；

(2) 若员工严重违反国家法律法规或违反公司的规章制度及劳动纪律，公司可不必提前通知员工即与其解除双方的劳动合同。

### 5．劳动合同

新员工在入司一个星期内，公司与其签订劳动合同和保密协议书，员工应严格执行劳动合同和保密协议书。

### 6．离职手续

(1) 凡离职者，必须先填写离职申请书。

(2) 员工离职应按公司规定移交所有属于公司的财产，经核准离职且办妥移交手续，方可正式离职。

(3) 未办离职手续自行离职者，公司财产若有损失、遗失，其损失全额从薪资中扣还；如薪资不足以抵扣时，担保人负连带责任。

#### 7. 个人资料

员工的个人资料包括家庭住址、电话、婚姻及子女状况应及时提供给公司行政部。

#### 8. 业绩考评

公司推行严格的绩效考评制度，实行年终考核和年中考核。考核结果将作为员工晋升或提薪的重要依据。

### 第四条 员工福利

#### 1. 社会保险

在公司工作三个月试用期满，并经正式录用者，公司为其购买社会保险。

#### 2. 津贴与补贴

### 第五条 工作规范

#### 1. 行为准则

- (1) 尽忠职守，服从领导，保守业务秘密；
- (2) 爱护公司财物，不浪费，不化公为私；
- (3) 遵守公司一切规章制度及工作守则；
- (4) 保持公司信誉，不做任何有损公司信誉的行为；

#### 2. 工作态度

- (1) 员工应努力提高自己的工作技能，提高工作效率；

(2) 热爱本职工作，对自己的工作职责负全责；

(3) 员工之间应通力合作，互相配合，不得相互拆台或搬弄是非；

(4) 对本职工作应争取时效，不拖延，不积压；

(5) 待人接物态度谦和，以争取公司同仁与客户的合作。

### 3. 工作纪律

(1) 按规定时间上下班，不得无故迟到、早退；

(2) 服从上级的工作安排，一经上级主管决定，应严格遵照执行。

### 4. 奖励与惩罚

### 5. 沟通与投诉

#### (1) 提案制度

员工可就有关公司经营管理方面随时提出建议，公司定于每月 26 日进行提案审查（具体方式见《公司提案制度》）。

#### (2) 接待制度

a. 各部门负责人要针对本部门员工的思想动态时时与员工进行沟通；

b. 人力资源部负责人随时接待员工；

c. 每月五日为总经理接待日。

## 第六条 考勤制度

### 1. 工作时间

公司员工实行每周五日四十小时工作制。周六、周日为正常工休时间。

公司作息时间为：早上上班时间：8:30 分——12:00，下午上班时间：1:30 分——5:30。

### 2. 考勤办法

(1) 公司员工一律实行早晨上班签到制。

(2) 签到必须本人亲自执行，不得代签。在规定时间内未签到者，视为迟到；超过 31 分钟，视为旷工。迟到、旷工者分别按公司制度予以处罚。

### 3. 请假程序和办法

员工请假，需填写请假申请单，经部门经理审批后提交行政人事部。如假期超过三天的，需经总经理批准，方可准假。

### 4. 休假种类和假期待遇

#### (1) 病事假

1) 员工因病请假，需出示区、市级医院证明，一月五天以内，扣发假日工资的 50%，超过五日者，按病假时间，工资全额扣发。

2) 员工因事请假，必须先经部门主管批准，并按公司制度扣发工资。未经批准，擅自离岗者，按旷工处理。

#### (2) 丧假

在公司任职一年的员工，倘若直系亲属去世，可以享受三天有薪（标准工资）丧假，直系亲属指父母、配偶、子女。

#### (3) 年休假与探亲假

在公司任职满一年者，在次年的年度假内，可以享受七天有薪（标准工资）年休假，年休假可作探亲使用，探亲旅费公司按职级支付相应比率。

(4) 婚假：在公司任职满一年的员工，可以享受五天有薪（标准工资）婚假，婚假必须提前向主管申请并附上结婚证书复印件。

### 第七条 工资、津贴和奖金制度

员工的工资、津贴及奖金属保密范围。

工资和津贴

(1) 公司于每月 5 日发给员工上一个月的工资和津贴，并按政府规定代扣个人所得税、社会统筹养老保险的个人缴纳部分。工资和津贴包括：工资、岗位技能津贴。

(2) 公司将根据经济效益和员工的工作表现及绩效考核结果，在每年年初调整（增加或减少）员工的工资和津贴。

(3) 公司在年度结算后，根据经济效益和员工在一年中的表现给予奖金。

#### 第八条 员工的发展

##### 1. 在职培训

为提高每个员工的工作效率和工作效果，公司鼓励每个员工参加与公司业务有关的培训课程，并建立培训记录。这些记录将作为对员工的工作能力评估的一部分。

公司在安排员工接受公司出资的培训时，可根据劳动合同与员工签订培训协议，约定服务期等事项。

##### 2. 内部竞聘

##### 3. 晋升机会

公司的政策和惯例是尽可能地从公司内部提拔晋升最具资格的员工，接替空缺并承担更大的责任。

### 第三节 签订《劳动合同》

《劳动合同》是明确企业所有者、经营者、普通职工在企业经营活动中的责、权、利的劳资关系法律文书。用人单位违反解除合同或者故意拖延不签订劳动合同的，由劳动行政部门责令改正；对劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

#### 一、 劳动合同的特征

##### 1. 劳动合同的双方是劳动者和用人单位

社会上拥有生产资料经营管理权限的用人单位，包括企业、事业、团体、个体经营者都属于劳动力使用者，社会上具有劳动力的公民都属于劳动者，劳动者和劳动力使用者之间的合作过程就是将劳动力加上生产资料组合的过程。

##### 2. 劳动合同是当事人双方确立权利义务的协议

当劳动者和劳动力使用者双方达成合作的意向时，签订确定、变更、终止一定权利义务关系的协议书，也就是劳动合同，双方的意向通过劳动合同得到国家法律上的保护，双方在合作过程中的权利和义务也通过劳动合同来确立和明晰。

##### 3. 劳动合同的签订是在双方自愿的基础上

劳动力使用者为了使自己的生产资料发挥最大的效益，需要寻找到最合适的劳动力与其搭配，于是将需求的劳动力条件在劳动市场发布出去，劳动者将自己的劳动技能、工作经验、身体状况、性格特征等各种条件信息也在劳动市场发布出去，双方在寻找和选择的过程中，相互比较，当双方条件相符合时，在自

愿的基础上达成合作意向，签订劳动合同。

#### 4. 劳动合同双方是管理的关系

劳动者和劳动力使用者达成合作意向后，根据劳动合同确定的权利和义务开始合作，合作就是将生产资料与劳动者结合，这个过程是实现劳动的过程，在这个过程中，合同双方是管理与被管理的关系，用人单位有组织和管理劳动者的权利和义务，为了达到企业经营的目的，有权将劳动者的个人劳动纳入到集体劳动中；劳动者是被管理的一方，对内承担义务和享受权利，对外以本单位的名义从事经营活动。

#### 5. 劳动合同对劳动者直系亲属的利益

劳动者的劳动力不是永远不变、永不枯竭，它有一个再生的过程，但它本身不能满足这个要求，它需要各方面的帮助，包括其直系亲属的物质滋养，滋养最终转化为劳动者为用人单位付出的劳动力，劳动合同在设最低工资项中考虑到这一因素，最低工资在员工工伤、年老、患病丧失劳动力时，能给予本人和其直系亲属一定的物质帮助。

### 二、劳动合同的制定和签订过程

劳动法规定劳动合同的制定和签订过程，应当遵守平等自愿，协商一致的原则，不得违反法律、行政法规的规定。劳动合同一经签订即具有法律约束力，合同双方必须履行劳动合同规定的义务。对欺诈、威胁等手段签订的违反法律、行政法规的劳动合同都属无效劳动合同，无效劳动合同从订立的时候起，就没有法律约束力。

劳动合同的制定和签订过程从两个阶段来实现，第一个阶段是招聘录用阶段：企业发布聘用条件、聘用办法、聘用报

名方法、聘用考核方法及聘用后员工的权利和义务、工资、待遇的招聘启示；求职者自愿报名并参加用人单位组织的考核；用人单位通过成绩和各方面的因素择优聘用求职者。第二个阶段是签订劳动合同阶段：用人单位在聘用劳动者后，提出拟定的劳动合同草稿，向劳动者详细具体地说明劳动合同草稿中的合同期限、工作内容、劳动条件、劳动报酬、劳动纪律、劳动合同终止的条件、违反劳动的责任等条款内容和依据，并介绍本企业内部的劳动规则；劳动者对劳动合同中涉及的条款如有异议可向用人单位提出自己的意见，双方协商之后，进行修订和补充，但对企业的内部劳动规划，只能表示接受或不接受；双方对劳动合同中合作事宜达成一致认同后，双方签字盖章，表示合同成立，双方开始受法律保护。

### 三、劳动合同的履行

劳动者和用人单位按照劳动合同的要求，共同实现劳动过程和各自合法权益的行为称之为劳动合同的履行。履行劳动合同必须遵守协作、亲自、全面等几大原则。劳动合同签订之后，双方进入合同履行阶段，实现劳动过程是双方合作的过程，在明确各自权利和义务的同时，劳动者要遵守企业的劳动规则，对企业违约行为及时反映，给予纠正；用人单位也要关心劳动者，解决影响劳动者发挥劳动力的不良因素，并对劳动者违纪行为进行耐心的教育；双方相互关心，相互体谅，相互监督，对劳动合同履行过程中出现的分歧和争议本着从大局出发，根据劳动合同的有关规定，及时协商解决。劳动合同代表合同双方当事人自己的意愿，法律规定劳动关系是具有人身关系性质的社会关系。劳动者，不允许其他人代替，用人单位也不可以不经劳动者同意将劳动者调动。劳动合同里所有的条款内容相对合同是一整体，在

双方履行时，对全部条款中的权利、义务、数量、质量、时间、地点不能割裂、不能分开。

#### 四、劳动合同的变更和终止

##### 1. 劳动合同的变更

当劳动合同签订生效之后，还未履行或未履行完成，双方或一方当事人就劳动合同的内容依法修改或补充的法律行为称劳动合同的变更。变更的原因可能是用人单位的原因，也可能是劳动者的原因或者是由于客观原因造成的。劳动合同的变更需要满足三个条件：一是双方当事人之间已经生效的劳动合同；二是签订合同时所依据的情况发生了变化；三是合同双方当事人都同意更改。

##### 2. 劳动合同的终止

劳动合同由于期满、合同目的已经实现、双方约定的合同终止条件实际成立、当事人生命终止、当事人丧失劳动力、用人单位消灭等法律事实的因素造成劳动者和用人单位之间的权利和义务消灭，双方劳动关系出现终结的事实称为劳动合同的终止。劳动合同终止后并不代表双方权利和义务的消灭。用人单位在合同终止之后，除了按法定标准向劳动者支付各种经济补偿费用、出具劳动关系终止证明书、提供一定就业保障之外，还要向社会保险机构交纳有关费用。劳动者的义务有移交事务、保守商业秘密，如劳动合同终止的原因是劳动者的原因，还需赔偿用人单位的损失。

#### 五、劳动合同的解除

##### 1. 劳动合同的解除原因

劳动合同生效之后，尚未全部履行以前，当事人双方或一方提前消灭劳动关系的法律行为称之为劳动合同的解除。劳动合同解除方式上分为双方协议解除和单方依法解除。从权利主体上可分为用人单位解除劳动合同和劳动者解除劳动合同，用人单位可依据以下条件解除劳动合同：试用期内不合格、不遵守企业劳动纪律、对企业造成重大损害、被公安机关判刑、劳动者丧失劳动能力、不服从企业工作安排、不能胜任工作岗位、劳动合同制定时依据的客观情况发生变化。劳动者有权解除合同，原因可以以用人单位过错为依据，也可以自身客观情况发生变解除合。

## 2. 劳动合同的解除的程序

劳动合同解除的程序依企业的实际情况而定，但大致为以下环节：批评教育(员工方面出问题，渎职、无能、违纪)——征求意见(工会、员工方)——报请主管部门审批——通知(如企业裁员需要提前一个月)——签订解约协议(争议处理)——办理移交。

## 六、劳动争议

### 1. 劳动争议的内容

当合同双方在实现劳动权利和履行劳动义务方面发生冲突时，会产生劳动争议。劳动争议的具体内容主要涉及到劳动合同的执行、撤消、重新界定；涉及到劳动者的录用、辞退、辞职和工作调动、涉及到员工的工资、津贴和资金、涉及到合同的执行、解除、变更、和终止；涉及到员工的培训、涉及到劳动保险、福利、女工产假、涉及到工作安全、劳动保护、劳动卫生；涉及到工会及其他员工组织的成立、运作、管理；涉及到工作时间、休假等问题。

## 2. 劳动争议的处理

当劳资双方有劳动争议时，可以在合法、公正、平等、调解、及时的处理原则下通过劳资对话，自行协商解决，也可以请第三方出面，通过调解、仲裁和诉讼的方式解决。当劳资双方不能通过协商解决劳动争议时，请第三方出面调解是处理劳动争议的基本方法。工会和劳动调解委员会及劳动争议仲裁委员会都是担当调解的角色。劳资双方发生争议后，先经工会和劳动调解委员会，通过说明、劝解进行调解活动，如双方接受调解达成协议书，视为调解成功。如一方不同意调解结果，在当事人提出申诉之日起30日内，没有结案，表示为调解不成功。争议双方可向劳动仲裁委员会提出申请仲裁，仲裁委员收到仲裁申请的七天内作出受理或不受理的决定，并说明理由。仲裁的程序也是先经过调查、取证、调解，如还是未调解成功，仲裁委员会会根据少数服从多数的原则进行仲裁，当事人对仲裁结果不服可继续向法院起诉。法院依据民事诉讼程序先进行调解，如调解不成再进行审理和判决。当事人如对法院的判决不服可继续向上一级法院上诉。

## 3. 劳动争议处理过程注意点

(1) 劳动争议处理要合法、公正、平等。

(2) 劳动争议处理要以协商、调解为基础。

(3) 劳动争议处理要注意法律的时效性。当事人因履行劳动合同发生争议，在争议之日60日内或从劳动争议调解委员会调解不成之日起30日内向劳动仲裁委员会提出；因开除，辞退发生的争议，当事人应在公布处理决定起15日之内申请仲裁，如有其他原因，可在知道被侵权1年内提出追诉。当事人对仲裁不服，需在接到仲裁决定书之日起15日内向人民法院提出起诉。当事人对法院

一审的判决不服，也需在规定的时间内向上一级法院提出上诉。

(4) 当事人接受劳动争议调解、劳动争议仲裁、法院判决决定之后，都要按决定书执行，如在规定的时间内，不执行、不起诉，一方当事人可向法院申请强制执行。

(5) 是否提请劳动争议调解委员会调解是当事人的自愿行为，提请劳动争议委员会调解仲裁带有强制性。

#### 4. 劳动侵害处理规定（由劳动行政部门处理）

(1) 克扣或者无故拖欠劳动者工资的，行政部门按《劳动法》责令用人单位支付按劳动者工资报酬、经济补偿和工资报酬、经济补偿总和的1倍的赔偿金。

(2) 不支付劳动者延长工作时间工资报酬的，劳动行政部门按《违反和解除劳动合同的补偿办法》除责令用人单位在规定的时间内全额支付外，还须加发相当于工资报酬25%的经济补偿金。

(3) 低于当地最低工资标准支付劳动者工资的，劳动行政部门用人单位除补偿低于部分外，另外支付相当于低于部分的25%的经济补偿金。

(4) 解除劳动合同后，未能按规定给予劳动者经济补偿的，劳动行政部门责令用人单位除全额发给经济补偿外，还必须按经济补偿金额的50%支付额外经济补偿金。

(5) 用人单位由于客观原因解除劳动合同应承担相应的补偿责任，补偿金的多少，按员工在本单位的工作年限来核算，工作时间每满一年，给以相当于一个月工资的经济补偿金，最多不超过12个月；满半年不满一年的，按一年计发；不满半年的员工，发给半个月的月工资。对于劳动者患病或者非因工负伤不能从事工作也不能由用人单位另行安排工作而解除劳动合同的经济补偿用人单位应按其在本单位的工作年限，每满一年发给相当于1个月

的工资的经济补偿金，同时发给不低于6个月工资的医疗补助，患重病还应该增加医疗补助费，患绝症的增加部分不低于医疗补助费的100%。

## 七、临时员工短期聘用协议范本

### 《临时员工短期聘用协议》

订立合同书人

甲方：姓名

乙方：姓名

甲方聘用乙方为短期员工，双方经过平等协商，彼此同意约定下述条款以共同遵守。

第一条 乙方的考勤与管理悉按甲方员工手册办理。

第二条 乙方的职务或工种为：

第三条 乙方受聘于甲方期间，应根据甲方工作安排，在上述工作场所履行职责

(一) 甲方公司总部；

(二) 甲方在全资公司或参股的合资公司；

(三) 甲方在内地省份机构及境外机构；

(四) 应出差服务的场所。

第四条 乙方工作职责、事项由甲方依乙方的职务或工种，并视乙方能力及甲方需要进行分派。

第五条 乙方的正常工作时间每日为7小时，每周5个半工作日，其工作、休息、休假等，依员工手册办理。

第六条 甲方根据工作需要，要求乙方加班时，除不可抗拒的事由外，乙方应予配合，有关加班事宜，依员工手册办理。

第七条 甲方按国家规定实行社会保险制度，并为乙方投保。

第八条 甲方应按月支付乙方报酬，乙方的工资待遇每月\_\_\_\_元人民币。

第九条 乙方在医疗费用报销和劳保福利方面享受正式员工一半的待遇。

第十条 乙方每月工资由甲方次月5日发放，若工资发放日适逢周日或假日，甲方可提前或推后一日或数日发放。

第十一条 甲方对乙方奖励，分为嘉奖、记功、晋级、评为先进生产(工作)者和劳动模范等五种。甲方对乙方的惩处，分为警告、记过、降级、辞退、除名等五种。

以上奖励及惩处事由和办法，依员工手册办理。奖励及惩处记录列为甲方考核乙方的依据之一。

第十二条 甲方因业务萎缩或乙方不能胜任甲方工作时，甲方有权终止本合同，并提前一个月通知乙方，合同终止时，甲方增发乙方一个月的工资。

第十三条 乙方主动提出解除本合同时，须提前一个月通知甲方，调离时，乙方须按员工手册办理有关手续，且甲方不予增发一个月工资。

第十四条 乙方声明：乙方在签署本合同时，业已获得员工手册，并知悉全文，愿意遵守各项规定。

第十五条 本合同有效期为一年，期满以后自动失效。若甲乙双方同意，可于合同期满前一个月续签合同。

第十六条 本合同一式两份，甲乙双方各执一份，经双方签字后于 年 月 日起生效。

第十七条 甲乙双方就履行本合同所发生的一切争执，同意以劳动局为第一仲裁机关。

### 订立合同书人

甲方：

签约代表人：（签字）

职 称：

乙方(姓名)：（签字）

身份证号码：

户口所在地地址：

联络方式：

### 八、正式员工劳动合同范本

#### 《xx 公司正式员工劳动合同》

依照国家有关法律条例，就聘用事宜，订立本合同。

#### 第一条 试用期及录用

（一）甲方依照合同条款聘用乙方为员工，乙方工作部门为\_\_\_\_\_职位，工种为\_\_\_\_\_，乙方应经过三至六个月的试用期，在此期间甲、乙任何一方有权终止合同，但必须提前七天通知对方或以七天的实习工资作为补偿。

（二）试用期满，双方无异议，乙方成为甲方的正式合同制劳工，甲方将以书面方式给予确认。

（三）乙方试用合格后被正式录用，其试用期应计算在合同有效期内。

#### 第二条 工资及其他补助奖金

（一）甲方根据国家有关规定和企业经营状况实行本企业的等级

工资制度，并根据乙方所担负的职务和其他条件确定其相应的工资标准，以银行转账形式支付，按月发放。

(二) 甲方根据盈利情况及乙方的行为和工作表现增加工资，如果乙方没达到甲方规定的要求指标，乙方的工资将得不到提升。

(三) 甲方(公司主管人员)会同人事部门，在如下情况，甲方将给乙方荣誉或物质奖励，如模范地遵守公司的规章制度，生产和工作中的突出贡献或物质奖励，技术革新、经营管理改善，乙方也可由于有突出贡献得到工资和职务级别的提升。

(四) 甲方根据本企业利润情况设立年终奖金，可根据员工劳动表现及在单位服务年限发放奖金。

(五) 甲方根据政府的有关规定和企业状况，向乙方提供津贴和补助金。

(六) 除了法律、法规、规章明确提出的要求补助外，甲方将不再有义务向乙方提供其他补助津贴。

### 第三条 工作时间及公假

(一) 乙方的工作时间每天为 8 小时(不含吃饭时间)，每星期工作五天半或每周工作时间不超过 44 小时，除吃饭时间外，每个工作日不安排其他休息时间。

(二) 乙方有权享受法定节假日以及婚假、丧假等有薪假期。甲方如要求乙方在法定节假日工作，在征得乙方同意后，须安排乙方相应的时间轮休，或按国家规定支付乙方加班费。

(三) 乙方成为正式员工，在本企业连续工作满半年后，可按比例获得每年根据其所担负的职务相应享受\_\_\_\_\_天的有薪年假。

(四) 乙方在生病时，经甲方认可的医生及医院证明，过试用期的员工每月可享受有薪病假一天，病假工资超出有薪病假部分

的待遇，按政府和单位的有关规定执行。

(五)甲方根据生产经营需要，可调整变动工作时间，包括变更日工作开始和结束的时间，在照顾员工有合理的休息时间的情况下，日工作时间可做不连贯的变更，或要求员工在法定节假日及休息日到岗工作。乙方无特殊理由应积极支持和服从甲方安排，但甲方应严格控制加班加点。

#### 第四条 员工教育

在乙方任职期间，甲方须经常对乙方进行职业道德、业务技术、安全生产及各种规章制度及社会法制教育，乙方应积极接受这方面的教育。

#### 第五条 工作安排与条件

(一)甲方有权根据生产和工作需要及乙方的能力，合理安排和调整乙方的工作，乙方应服从甲方的管理和安排，在规定的工作时间内按质按量完成甲方指派的工作任务。

(二)甲方须为乙方提供符合国家要求的安全卫生的工作环境，否则乙方有权拒绝工作或终止合同。

#### 第六条 劳动保护

甲方根据生产和工作需要，按国家规定为乙方提供劳动保护用品和保健食品。对女职工经期、孕期、产期和哺乳期提供相应的保护，具体办法按国家有关规定执行。

#### 第七条 劳动保险及福利待遇

(一)甲方按国家劳动保险条例规定，为乙方支付医药费用，病假工资、养老保险费用及工伤保险费用。

(二)甲方根据单位规定提供乙方宿舍和工作餐(每天一次)。

## 第八条 解除合同

(一)符合下列情况，甲方可以解除劳动合同；

(1)甲方因营业情况发生变化，而多余的职工又不能改换其他工种。

(2)乙方患病或非因工负伤，按规定的医疗期满后，不能从事原工作，也不能调换其他工种。

(3)乙方严重违反企业劳动纪律和规章制度，并造成一定后果，根据企业有关条例和规定应予辞退的，甲方有权随时解除乙方的劳动合同。

(4)乙方因触犯国家法规被拘留、劳动教养、判刑，甲方将作开除处理，劳动合同随之终止。

(二)符合下列情况，乙方可以解除劳动合同；

(1)经国家有关部门确认，劳动不安全，卫生条件恶劣，严重危害了乙方身体健康的。

(2)甲方不履行劳动合同或违反国家政策、法规、侵害乙方合法权益利益。

(3)甲方不按规定支付乙方劳动报酬的。

(三)在下列情况下，甲方不得解除劳动合同。

(1)乙方患病和因工负伤，在规定的医疗期内的。

(2)乙方因工负伤或患职业病，正在进行治疗的。

(3)女员工在孕期、产期或哺乳期的。

(四)乙方因工负伤或患职业病、医疗终结经政府有关部门确认为部分丧失劳动能力的，企业应予妥善安置。

(五)任何一方解除劳动合同，一般情况下，必须提前一个月通知对方，或以一个月的工资作为补偿，解除合同的程序按企业有关规定办理。

(六)乙方在合同期内，持有正当理由，不愿继续在本企业工作时，可以提出辞职，但须提前一个月书面通知甲方，经甲方批准后生效。辞职员工如系由企业出资培训，在培训期满后，工作未满合同规定年限的，应赔偿甲方一定的培训费用。未经甲方同意擅自离职，甲方有权通过政府劳动部门，要求乙方返回工作岗位，并赔偿因此给甲方造成的经济损失。

### 第九条 劳动纪律

(一)乙方应遵守国家的各项规定和企业的《员工手册》以及单位的各项规章制度。

(二)乙方如触犯刑律，受法律制裁或违反《员工手册》和甲方规定的其他规章制度，甲方有权按《员工手册》等规定，分别给予乙方相应的纪律处分，直至开除，因乙方违反《员工手册》和其他规章制度，造成本企业利益受到损害，如企业声誉的损害、财产的损坏，甲方根据严重程度，可采取一次性罚款措施。

(三)如果乙方违反合同规定，贪污受贿，严重玩忽职守或有不道德、粗鲁行为，引起或预示将严重损害到他人人身和财产利益，乙方触犯刑律受到法律制裁等，上述种种，甲方有权立即予以开除，并不给予“合同补偿金”和“合同违约金”。乙方贪污受贿或损害他人人身和财产利益所造成的损失，由乙方负完全承担赔偿责任。

(四)乙方在合同期内和以后，不得向任何人泄漏本企业的商业机密消息。乙方在职期间不得同时在与本企业经营相似的企业、团体以及与本企业有业务关系的企业团体兼职。乙方合同终止或其他原因由本企业离职时，应向部门主管人员交回所有与经营有关的文件资料，包括通信、备忘录、顾客清单、图表资料及培训教材等。

第十条 合同的实施和批准

(一) 本合同经讨论制定, 报经批准, 用文字书写, 内容以中文为准, 合同解释权属本公司人事部。

(二) 单位《员工手册》、《雇员犯规及警告通告》及其他经济纪律规定均为合同附件, 是合同的组成部分。

(三) 本合同一经鉴定, 甲、乙双方必须严格遵守, 任何一方不得单方面修改合同内容, 如有未尽事宜或与政府有关规定抵触时, 按政府有关规定处理。

(四) 本合同自签定之日生效, 有效期为\_\_\_\_年, 于\_\_\_\_月\_\_\_\_日到期, 合同期满前两个月, 如双方无异议本合同自行延长\_\_\_\_年。

(五) 本合同一式两份, 甲乙双方各执一份, 由甲方上级主管部门和国家劳动管理部门监督执行。

甲方(签字)

年 月 日

乙方(签字)

年 月 日

# 附录

## 全国主要城市企业劳动关系 办理程序

- 全国主要城市人才市场办理招聘的大致程序
- 全国主要城市企业为员工办理社会保险的大致程序
- 全国主要城市医疗及人身意外伤害保险大致管理办法
- 全国主要城市办理暂住证大致程序
- 全国主要城市企业办理劳动年审的大致程序
- 全国主要城市办理调干的大致程序
- 全国主要城市干部调入、调出办理大致程序
- 全国主要城市报送拟接收毕业生大致办理程序
- 全国主要城市招调员工大致程序
- 全国主要城市办理人才居住证大致程序
- 全国主要人才市场、招聘网、媒体

## 附录一 北京、上海、广州、深圳等全国主要城市 人才市场办理招聘的大致程序

### 一、去各市人才市场招聘程序

#### 1. 提供以下资料

1) 用人单位信息卡(凭工商营业执照办理)。

2) 单位介绍信。

#### 2. 顺序

填人才需求登记表——现场招聘审核(交验信息卡、单位介绍信)——交费——交人才需求登记表、安排展位、领入场通知单

### 二、向人才市场传真预订现场招聘程序

#### 1. 提供以下资料

用人单位信息卡。(凭工商营业执照原件及介绍信办理)

人才需求登记表。(表格由单位自带、备留或上网下载网址)

#### 2. 顺序

填好人才需求登记表 传真 确认 生效。

#### 3. 说明

(1) 预订展位必须提前两个工作日(高峰期除外),否则,只能在许可的情况下安排,并且一切广告、信息发布自理。

(2) 凡传真订位,最多每次可订两天招聘展位。

(3) 招聘当天凭单位介绍信原件及信息卡到人才市场业务室按规定交费后领入场通知单。

(4) 凡预订(包括传真预订)了展位的单位,必须按原计划入场招聘。如有特殊情况需取消招聘计划或更改进场日期,必须在原招聘日期的前一天上午前,凭单位的更改或取消证明书、信息卡 and 原入场通知单到市场部业务室办理。如已做了安排而不进场招聘的单位必须补交已损失的两项信息费和展位租金。否则,下次招聘将不予受理。

### 三、在报刊等新闻媒体发布招聘广告后在现场招聘

#### 1. 提供以下资料

- (1) 用人单位信息卡(凭工商营业执照原件及介绍信办理)。
- (2) 单位介绍信。
- (3) 营业执照复印件。
- (4) 广告稿。

#### 2. 程序

填人才需求登记表 审批广告及编号 现场招聘审核 交费 交人才需求登记表、安排展位、领入场通知单 开具刊登广告批复函或办理广告。

#### 3. 说明

(1) 预订展位须提前两个工作日(高峰期除外), 否则, 只能在许可的情况下安排, 并且一切广告、信息发布自理。

- (2) 此项业务须亲临办理。

### 四、申请到外地(如广州、上海、北京等地)招聘

#### 1. 提供如下资料

- (1) 营业执照副本、复印件。
- (2) 单位介绍信。
- (3) 市外招聘的内容或广告稿。

#### 2. 程序

索取《市外招聘申请表》、《人才需求登记表》 填写好此两表 审核 盖章

## 附录二 北京、上海、广州、深圳等全国主要城市企业 为员工办理社会保险的大致程序

### 一、缴费保费标准：

1.常住户口(含蓝印户口)的在职职工的综合医疗保险费,按其月工资总额比例交缴,其中用人单位按比例交缴,职工个人按比例交缴。

### 2.社保办理程序

(1)首次参保的企业。去各区社保局领取《用人单位参加社会保险登记表》、《参加社会保险月报表》及《社会保险登记表》各一份并填好。

(2)提供企业营业执照、组织机构代码证、法人身份证的原件及复印件、单位上月或当月的工资表复印件,企业的银行的扣款账号(任何类型银行均可),已参保人员填报电脑号,首次参保人员提供身份证复印件,本地户口首次参保人员另需提供调令复印件,随迁的需提供户口本复印件,交人事社保经办人员。

(3)以上材料于每月15日前(含15日)报送到所属区域社保局。

### 二、注意事项

(1)社保局委托银行每月20至26日从账号上托收社会保险金。企业应保证账号上有足够的金额。当月未托收到账的,在下月一起收缴,按规定加收利息或滞纳金。缴费核定单(即社保发票)于缴纳的次月在银行领取。

(2)企业参加社会保险,需同时参加养老、工伤、医疗(注:本市户口员工和持人才居住证员工参加综合医疗保险,非本市员工参加住院医疗保险)三项险种。

(3)每月15日之后向社保局报送的报表,下一个月才能处理。

(4)制作社保证,需于当月25日以后到社保局办理。

(5)查询、打印参保清单在25日后去社保局打印窗口打印,发现缴费有错误应于一个月内在社保经办人员处查核。

## 附录三 北京、上海、广州、深圳等全国主要城市医疗 及人身意外伤害保险大致管理办法

### 一、就诊医院

被保险人因疾病和意外事故需门诊或住院治疗时，应在保险公司指定医院就诊。被保险人在出差期间患病，应在当地县（区）以上的公立综合性医院就诊。

### 二、赔付标准

#### 1. 医疗保险赔付：

##### (1) 门诊治疗的赔付标准：

A. 属于保险责任范围内的门诊费用，每天只限报一次，每次按 85% 的比例赔付，每天最高赔付额以人民币 300 元为限。

B. 因意外伤害的门诊治疗费用（不包括药品费）全部赔付，并且每天无最高限额。

C. 因意外伤害造成的门诊治疗的药品费用，按 100% 的比例赔付，每天最高赔偿额以人民币 300 元为限。

##### D. 检查费：

除急诊外，单项检查费超过 300 元者，应由医院提供证明并征得保险公司同意。

孕妇围产期检查费：按实际支出给付，正常妊娠者，以人民币 500 元为限；异常妊娠者，以人民币 800 元为限。

E. 因疾病门诊的手术费按 85% 赔付，每天无最高赔偿额的限制。

##### (2) 住院治疗（因疾病或意外伤害所需）的赔付标准：

A. 药品费：（按政府医疗主管机关规定的自费药品除外）赔付 95%。

B. 治疗费、手术费、输血输氧费以及敷料费赔 95%。

C. 住院床位费：以每人每天不超过人民币 40 元为限。

D. 检查费：除急诊外，单项检查费超过人民币 300 元者，应由医院提供证明并征得保险公司同意。

E. 分娩费：按实际支出的 85% 赔付。正常分娩者以人民币 3000 元为限；难产者最高以人民币 4000 元为限。

(3) 注意事项：

A. 被保险人在门诊或住院期间，如需配合使用自费药品，必须向医院声明，将自费药在医疗费收据上分别列清。否则，保险公司会拒付部分或全部医药费。

B. 被保险人在申请门诊医疗费赔偿时，应按门诊日期顺序提出索赔，本次索赔的医疗费单据日期必须在上次的索赔日期之后。

C. 被保险人申请住院及门诊医疗费赔偿，应在交费之日起 90 天内提出。

2. 人身意外伤害赔付：按中国人民保险公司《人身意外伤害残废给付标准》的规定，按伤残程度给付全部或部分保险金额。

三、凡有下列疾病之一者不可投保

恶性肿瘤（癌、肉瘤、白血病）、精神癫痫、痴呆、脑血管硬化、心肌梗塞、高血压（II 期以上）、心脏病（心功能不全 II 级以上）、支气管扩张、慢性阻塞性肺气肿、肺结核（传染期、慢性纤维空洞形、肺硬变）、肝硬化、慢性肾炎、肾结核、肾病综合征、尿毒症、再生障碍性贫血、红斑狼疮、性病、爱滋病及其他先天性和遗传性疾病。

四、对下列费用不负赔付责任

1. 挂号费、陪人费、特别看护费、伙食费、营养费、出诊费、奶粉费、婚检费、煎药费、转院治疗的交通费、国家医疗主管机关规定应由个人自负的其它费用以及非保险责任范围内的费用。

2. 镶牙、整容（因意外事故造成畸形者除外）、美容、矫形手术、气功治疗、验眼、配镜、助听器、人工器官、家庭病床、性病、艾滋病、未婚人工流产、个人服务、按摩治疗以及因投保前已患有的慢性病的治疗费用。

3. 被保险人自杀、斗殴、犯罪、吸毒、违法和故意行为所致的所有费用。
4. 因第三者造成被保险人伤害，依法应由第三者承担的医疗费用。
5. 战争或军事行动、动乱或暴乱、核子辐射、核污染所致的一切费用。
6. 在中国境外及香港、澳门、台湾地区发生的医疗费用。
7. 被保险人或其受益人的故意或诈骗行为。
8. 被保险人因疾病所致死亡或残废。

## 附录四 北京、上海、广州、深圳等全国主要城市办理 暂住证大致程序

### 一、申请指标

1. 用人单位首次申报劳务工指标, 应出示《营业执照》正本(或副本)并附复印件, 填写《用人单位基本情况审核表》, 经审核后, 领取《劳务工指标登记本》。

2. 凭《劳务工指标登记本》办理有关劳务工用工手续。

3. 用人单位需新增用工指标的, 先申报指标, 经审核批准后, 方可办理用工手续。

### 二、填写有关资料

1. 按劳务工人数领取、填写《劳务工就业证》, 每人一本, 贴照片, 并加盖公章, 属续办的可续用。

2. 领取、填写《暂住人口登记表》一式二份(或复印一份)。属续办可免贴照片(同一派出所、单位、住所), 新办粘贴指定规格的彩色照片; 续办(到期时间不同分开)、新办分开填写, 不同派出所分开填写。

3. 领取、填写《办理劳务工手续统计表》。

4. 购买、填写《劳动合同书》每人一式二份。

5. 到派出所领取《暂住户口登记凭证》(新办)。

## 附录五 北京、上海、广州、深圳等全国主要城市企业 办理劳动年审的大致程序

劳动年审部门：各区劳动局

1. 《劳务工指标本》；
2. 《劳务工就业证》(每人一本)；
3. 《暂住人口登记本》(一式二份)(派出所留存一份原件背面必须粘贴身份证与暂住证复印件或暂住户口登记凭证与身份证复印件)(新办)；
4. 《办理劳务工手续统计表》；
5. 用人单位与员工已签订劳动合同的名册签收备案表；
6. 用人单位办理社会保险情况证明(或缴纳社会保险凭证并附复印件)；
7. 计划生育责任书原件(企业单位与所在的街道办计生办签订)。

## 附录六 北京、上海、广州、深圳等全国主要城市办理 调干的大致程序

申报机关：所属于区人事局调配科

### 一、申报计划

用人单位每年12月向调配科申报年度人才统计和次年用人计划，并上报计划统计电脑软盘，提供《人事立户登记证》及单位营业执照复印件(验原件)。

### 二、资格审查

用人单位将拟调干部的身份证、学历证、职称证(已婚单调者需提供结婚证及配偶的身份证、学历证、学位证、职称、夫妻分居者需提供配偶调令或毕业介绍信户口本)报调配科审查，并上报个人信息软盘。符合调入条件者，发商调函调档。

### 三、材料报批

用人单位将拟调干部的调干材料送调配科审查，核准后发调令，填写《调入人员情况表》。

### 四、调动迁户

1. 持调令和《调入人员情况登记表》及有关材料复印件到调配科领取《入户指标卡》；

2. 持调令、《调入人员情况登记表》、入户指标卡到深圳市公安局户籍处领取户口准迁证；

3. 持调令和准迁证回原单位开出行政、工资介绍信及户口迁移证；

4. 持原单位行政、工资介绍信及户口迁移证、准迁证第三联到调配科办理报到手续，开行政介绍信；

5. 调入企业的干部需要到各区人才服务中心办理档案托管手续；

6. 到迁入地派出所办理入户手续；

附：市外调干材料清单(要求用A4纸，按以下顺序装订整齐)

1. 调入干部呈报表，调入干部审查情况登记表；
2. 商调表(由调出单位填写现实表现和六四鉴定)；
3. 婚育证明和计划生育材料。
  - (1) 婚姻、生育状况证明(需要户籍所在地计生部门加盖意见)；
  - (2) 生育一孩，须提供独生子女证和女方的节育措施证明；
  - (3) 已婚女性(40周岁以下)调入，须到各区计划生育指导中心妇查，提供核实；
  - (4) 凡属已婚女性(40周岁以下)调入，须到各计划生育指导中心妇检，提供《省计划生育查环查孕证明》；
  - (5) 离异、再婚的，须提供《离婚证》、离婚协议书或法院判决书；
  - (6) 丧偶的，须提供《死亡证明书》及户口注销证明；
  - (7) 生育二孩的，须到各区计划生育办公室核实；
  - (8) 近期体检表(各医院体检)；
  - (9) 身份证、学历证、学位证、职称证(验原件留复印件)；
  - (10) 已婚单调人员需提供结婚证及配偶身份证、学历证、职称证及结婚证复印件；
  - (11) 分居者需提供结婚证及配偶入深调令或毕业生介绍信和户口本复印件；
  - (12) 高级职称人员须提供职称确认证明附在调干材料的首页。

## 附录七 北京、上海、广州、深圳等全国主要城市干部 调入、调出办理大致程序

### 一、所需材料

1. 个人信息电脑软盘；
2. 《市内干部调动审查表》一式二份；
3. 身份证或户口本复印件；
4. 入深调令或毕业生介绍信复印件(验原件留复印件)；
5. 调入各区者需提供婚育证明(由户口所在地计生部门出具)。

### 二、调入程序

1. 上报个人信息电脑软盘,并填报《市内干部调动审查表》；
2. 报区人事局审批,同意后发商调函调档；
3. 审验档案材料无误后,发调令；
4. 凡调入机关、事业单位者需办理入编手续；
5. 开行政介绍信。

### 三、调出程序

1. 填报《市内干部调动审查表》,调入单位发商调函；
2. 报区人事局审批,同意后,开转档案通知单；
3. 调入单位发出调令后,开区内干部调动通知单；
4. 凡调出机关、事业单位者需办理减编手续,填写《调动手续完备表》；
5. 开行政介绍信。

## 附录八 北京、上海、广州、深圳等全国主要城市报送 拟接收毕业生大致办理程序

### 一、送材料内容

1. 本市接收院校应届毕业生呈批表(从调配系统中打印);
2. 本市接收院校应届毕业生考核表(从调配系统中打印);
3. 毕业生推荐表(原件,加盖学校毕业分办或学生处公章);
4. 毕业生成绩单(原件,加盖学校教务处或院系公章);
5. 毕业生身份证复印件;
6. 毕业生结婚证复印件;
7. 户口复印件(验原件,非本市户籍不需提供);
8. 编制卡(企业和经费自筹的事业单位不需提供此卡)。

### 二、报送材料要求

1. 报送材料必须按以上内容的先后顺序装订;
2. 报送材料规格为A4纸(即大小规格29.7\*21cm),不符合此规格的材  
料,请按此规格整理并装订整齐,否则不予受理;
3. 在报送的一批材料中,各毕业生材料的排序要与报送的电脑软盘里的  
排序相一致。

## 附录九 北京、上海、广州、深圳等全国主要城市招调 员工程序

申报部门：市劳动调配处及各区劳动局调配科

### 一、商调和调档

拟调入单位向市外拟调出单位发出“市招调员工联系函”和“工人商调登记表”；市外拟调出单位填写“工人商调登记表”，所属地劳动部门或所属主管上级劳动部门审核同意后，连档案一并发回拟调入单位。招工的由用人单位发出“市招调员工联系函”和“市招收合同制员工呈批表”，调取拟招员工档案（学生档案），回户口所在地的乡或居委会、劳动部门办理签章手续。

### 二、审核

用人单位审查核实拟招调员工的档案、文化程度和技术技能水平、现实政治和工作表现、计划生育情况、身体状况。

### 三、上报材料及电脑磁盘

1. 用人单位将拟招调员工的资料输入“市劳动局招工管理系统”软盘，并打印“市调入员工审查表”或“市招收合同制工审核表”一份，由劳动人事部门经办人核对签字、负责人签字，单位负责人审查并签字，加盖单位公章。以上审查（核）表更改，须由经办人签章并加盖单位公章。

2. 用人单位报送招调员工材料时，按下列顺序排列、装订整齐，由本单位劳动人事部门经办人送调配处审查办理（需携带《招调员工计划手册》和劳动保障管理人员上岗证，电脑磁盘，拟招调员工档案）。

#### （1）调工材料

“市调入员工审查表”、“市外调工指标通知单”、“工人商调登记表”、“拟招调人员符合核准下达指标条件承诺书”或“拟招调人员免于职业技能鉴定和技能水平测试条件承诺书”（仅供符合免于职业技能鉴定和技能水平测试条件的拟招调人员使用）、个人档案（含学籍档案，职称、职业

资格档案等)、学历证书、职业资格证书或专业技术职称证书、本人身份证和户口本、调入员工现实表现、计划生育证明:已生一孩的,附独生子女证及节育措施证明;二孩的,附市计划生育部门审核证明,二孩但不是双胞胎的,还需附结扎证。40周岁以下的已婚女性需附深圳市、区计划生育服务中心的妇检证明。16~18周岁随迁子女,应附《在校学生证明》、未婚者附3个月内原工作单位或户籍所在地街道办事处计划生育部门出具的未婚证明;已婚者附《结婚证》、“商调工人配偶情况调查表”、配偶方的学历证件、技术等级或职称证件及户口本、身份证;离婚、丧偶者附《离婚证》、离婚协议书或法院判决书及丧偶证明等有关材料、属夫妻分居调入,应附配偶招调入我市的招调工(干)通知书及其户口本和身份证、属立户企业投资者及个体经营者招调的,需提供投资或纳税等相关材料;属解决长期在深工作技术人员、管理人员和生产技术骨干调工的,需提供劳动部门办理的劳务工就业证(劳务工劳动手册)或《市暂住人口登记表》等以上各项报审原件和提供复印件。

## (2)招工材料

市招收合同制工审核表、市外招工指标通知单、市招收合同制员工呈批表、拟招调人员符合核准下达指标条件承诺表,或拟招调人员免于职业技能鉴定和技能水平测试条件承诺表、个人档案、学历证书、职业资格证书或专业技术职称证书、本人身份证和户口本、招入单位对其考察后的政治和工作鉴定、计划生育证明:已生一孩的,附独生子女证及节育措施证明;二孩的,附市计划生育部门审核证明,二孩但不是双胞胎的,还需附结扎证。40周岁以下的已婚女性需附市、区计划生育服务中心的妇检证明。16~18周岁随迁子女,应附《在校学生证明》、未婚者附3个月内原工作单位或户籍所在地街道办事处计划生育部门出具的未婚证明;已婚者附《结婚证》、“商调工人配偶情况调查表”、配偶方的学历证件、技术等级或职称证件及户口本、身份证;离婚、丧偶者附《离婚证》、离婚协议书或法院判决书及丧偶证明等有关材料;属立户企业投资者及个体经营者招工的,需提供投资或纳税等相关材料;属解决长期在深工作技术人员、管理人员和生产技术骨干招工的,需提供劳动部门办理的劳务工就业证(劳务工劳动手册)或

《市暂住人口登记表》。以上各项报审原件还需提供复印件。

#### 四、签发招调员工通知

用人单位确认拟招调员工已经劳动部门审核批准后，持《调动人员情况登记表》(需经单位盖章)，到调配处领取“员工调动通知”(调工)或“招用员工通知”(招工)，并由调配处在《调动人员情况登记表》上签署招调员工意见，之后到计划统计处领“入户指标卡”。然后到市公安局领取“户口准迁证”。

#### 五、办理工作关系和户口迁移手续

调入员工本人凭“员工调动通知”和“户口准迁证”回原单位办理工作关系调动手续，由调出地办理员工行政介绍信、工资关系转移证、户口转移证和其他有关证件。并凭“招用员工通知”和“户口准迁证”回原户籍所在地办理户口迁移手续。

#### 六、单位报到

招调员工本人凭“员工调动通知”或“招用员工通知”、户口迁移证等，到用人单位报到，由用人单位在“户口迁移证”背面签署同意招调意见并加盖单位公章。

#### 七、劳动部门报到

1. 用人单位与招调员工签定“劳动合同”后，凭“员工调动”通知或“招用员工通知”到就业处为招调员工办理《市员工劳动手册》。

2. 用人单位凭“员工调动通知”或“招用员工通知”、“招收合同制员工呈批表”、户口迁移证(招调单位须签注意见)和《市员工劳动手册》到调配处办理报到手续。

#### 八、入户手续

招调员工本人持户口迁移证到市公安局办理入户手续。

#### 九、办理时间

单调单招 10 个工作日内；夫妻分居、随军家属、“双高”及配偶招调 5 个工作日。

## 附录十 北京、上海、广州、深圳等全国主要城市办理人才居住证的大致程序

1. 申办机构：主管机关是市人事局、劳动局，发证机关是市公安局。
2. 申请人员的条件：国内非深圳户籍人口被本市用人单位聘用到专业技术岗位或管理岗位上工作，并具备下列条件之一的人员：
  - (1) 具有高级专业技术资格；
  - (2) 具有高级技师技术等级；
  - (3) 具有硕士研究生毕业以上学历。
3. 持有《市人才居住证》的人员，除具有持《暂住证》人员的同等待遇外，并可享受下列待遇：
  - (1) 其未成年子女入幼儿园、中小学就读免缴借读费，并可以报考重点中学的高中部；
  - (2) 可办理综合医疗保险；
  - (3) 可申请租用市、区住宅部门开发的全成本价安居房或社会微利价安居房。
4. 申请办理《市人才居住证》，应提供以下材料：
  - (1) 《市人才居住证申请表》(一式二份)；
  - (2) 企业营业执照或事业单位法人证书复印件(验原件)；
  - (3) 聘用(劳动)合同书；
  - (4) 聘用人的身份证、专业技术资格证书、学历和学位证书复印件(验原件)及证件照片两张。
5. 经主管机关审核符合申办《市人才居住证》条件的，应在3个工作日内开具核准通知书。用人单位凭核准通知书到单位住所地的公安分局办理《市人才居住证》。

## 附录十一 全国主要省市主要人才市场、招聘网、媒体

### 北 京 市

#### 1. 北京人才市场

网址：<http://www.bjrc.com>

电话：010-64288700 64278706

地址：雍和宫立交北侧 50 米西北京人才市场

#### 2. 北京市人才服务中心市场

电话：010-64401188

联系人：周小姐

地址：东城区安定门外大街 187 号人才大厦

#### 3. 北京西单人才招聘市场

电话：010-66071267

传真：010-66071267

联系人：汪小姐

电邮：[zgzsxm@sina.com](mailto:zgzsxm@sina.com)

地址：西越横 2 条 2 号华恒大厦 2 层

#### 4. 中关村北京人才市场

电话：010-82666166 82666266

传真：010-82666404

地址：中关村海淀南路 19 号北京时代网络大厦一层

#### 5. 北京东部人才网

网址：<http://www.bjdbrc.com>

电话：010-6952111

电邮：bjdbrc@2911.net

地址：北京市通州新华北街301号

6. 北京海淀区人才网

网址：<http://www.hdrc.com.cn>

电邮：bjhdrc@hdrc.com.cn

7. 团委北京青年人才服务中心市场

电话：010-66152213 信息 65867890

地址：北京市青年宫人才市场

8. 北京工体人才市场

地址：北京市工人体育馆

9. 北京新闻人才劳务发展中心

地址：北京市工人体育馆

10. 北京市人才服务中心

电话：65123372

传真：65232103

地址：劳动人民文化宫内

11. 北京市东城区人才交流服务中心

电话：64257251

传真：64255482

地址：东城区安外大街蒋宅口青年湖北里10号一层

12. 北京市西城区人才交流服务中心

电话：66020560

地址：西城区二龙路 27 号

13. 北京市崇文区人才交流服务中心

电话：67142756

传真：67182629

地址：崇文区培新街 2 号

14. 北京市宣武区人才交流服务中心

电话：63170716

传真：63045431

地址：宣武区和平门南新华街 58 号

15. 北京市朝阳区人才交流服务中心

电话：65094893

传真：65094894

地址：朝阳区东大桥东里 8 号楼

16. 北京市石景山区人才交流服务中心

电话：688636302

传真：68871354

地址：石景山区杨庄东路 66 号

17. 北京市门头沟区人才交流服务中心

电话：69844345

传真：69843045

地址：门头沟区新桥大街 30 号

18. 北京市房山区人才交流服务中心

电话：69365740

传真：69372463

地址：房山区良乡西路 14 号

19. 北京市顺义区人才服务中心

电话：69442549

传真：69427455

地址：顺义区光明南街图书馆院内

20. 北京市通州区人才服务中心

电话：69516795

地址：通州区玉带河大街 54 号南楼

21. 北京市大兴县人才交流服务中心

电话：69241884

传真：69241884

地址：大兴县农机局二层 215 室

22. 北京市昌平区人才服务中心

电话：69746282

传真：89704430

地址：昌平区鼓楼东街 62 号

23. 北京市平谷县人才交流服务中心

电话：69983705

地址：平谷县图书馆一层

24. 北京市延庆县人才交流服务中心

电话：69102383

地址：延庆县妫水北街 26 号四楼

25. 北京市密云县人才服务中心

电话：69042577

传真：69054306

26. 北京市怀柔县人才交流服务中心

电话：69621894

传真：69642452

地址：怀柔县青春路 22 号

27. 北京市政管理委员会人才交流中心

电话：63555155

传真：63555155

地址：宣武区龙泉胡同陶然公园北门

28. 北京波森人才顾问有限责任公司

电话：65082228

传真：65021243

地址：朝阳区朝阳门南大街 14 号

29. 北京人才交流协会

电话：65284803

传真：65284803

地址：劳动人民文化宫内

30. 北京西三角人事技术研究所

电话：64906111 64906112

地址：朝阳区安立路 66 号

31. 北京三角企业管理培训有限公

电话：62638360

地址：北三环西路 47 号友谊宾馆内

32. 北京泰来猎头咨询事务所

电话：62012211-3203

传真：62048526

地址：海淀区学院路蓟门饭店写字楼 3203 室

33. 北京市工商人才服务中心

电话：63049069

传真：83166532

地址：宣武区珠市口西大街 30 号

34. 石油天然气公司石油人才交流中心

电话：62094344

传真：62094344

地址：西城区六铺炕中街 6 号

35. 北京望达信息服务中心

电话：62170297

传真：62172433

地址：海淀区双榆树青年公寓招待所西厅二层

36. 北京万行通人才交流中心

电话：66156511

地址：西城区西西北二条 1 号

37. 国家电力公司人才交流服务中心

电话：63415219 63415392

传真：63415392 63415221

地址：宣武区白广路二条 1 号

38. 中新人才产业有限公司

电话：65871182

传真：65871185

地址：朝阳门外大街20号联合大厦805室

39. 北京择业旅游人才交流中心

电话：62017929

传真：62356036

地址：海淀区北三环中路77号

40. 北京离退休人才开发中心

电话：65139706

传真：65230702

地址：劳动人民文化宫内

41. 北京东方文化信息有限责任公司

电话：62075290

传真：62230229

地址：海淀区新外大街25号

42. 北京市文化艺术人才服务中心

电话：64078977

传真：84032853

地址：地安门外大街154号

43. 中国国际技术智力合作公司

电话：65613916

传真：65613900

地址：朝阳区光华路7号汉威大厦西区二十五层

44. 国际经济贸易人才开发服务公司

地址：朝阳区和平里东土城路8号林达大厦十三层

电话：64298688

45. 北京市仪器仪表工业人才服务中心

电话：64226552

传真：64218506

地址：东城安定门外西滨河路25号

46. 北京航星人才咨询服务中心

电话：68373239-2340

传真：84210812

地址：东城区和平里东街11号

47. 北京纵横现代人力资源有限公司

电话：62385805

传真：62385803

地址：海淀区马甸西村路6号

48. 北京科学技术委员会人才交流中心

电话：66160882

传真：66136701

地址：西城区西直门南大街16号602室

49. 北京市体育人才服务中心

电话：63047830

地址：宣武区太平街12号

50. 北京市纺织工业人才交流服务中心

电话：65127584

传真：65127582

地址：东城区东单三条 33 号

51. 北京赛思卓越企业管理顾问公司

电话：64926210

传真：64944384

地址：朝阳区安外安苑北里 25 号吉林大厦四层

52. 北京新闻人才劳务发展中心

电话：65298159

传真：65298159

地址：东城区建内大街 20 号北京日报社

53. 北大医学部人才开发交流服务中心

电话：63092497

传真：62092563

地址：海淀区学院路 38 号

54. 四达人才交流中心

电话：85271278

传真：85271274

地址：朝阳区和平里东土城路 14 号建达大厦七层

55. 人事部全国人才流动中心

电话：68522431

传真：68577849

地址：西城区三里河南一巷 1 号

56. 中国有色金属工业总公司人才研究与人才开发交流中心

电话：62241513

传真：62241513

地址：西城区西内大街西章胡同9号

57. 国家冶金局人才交流中心

电话：65133322-1703

传真：65131928

地址：东四西大街46号

58. 中国妇女儿童事业发展中心妇女人才交流中心

电话：83164395

传真：83168246

地址：宣武区槐柏树街12号

59. 中国航天工业总公司人才开发交流中心

电话：68373547

传真：68373546

地址：海淀区阜成路8号

60. 中国青年报

网址：<http://www.chinayouthdaily.com.cn>

邮编：100702

电话：010-64033961 64032233-4013

传真：010-64015018

地址：东直门海运仓2号

61. 北京日报

网址：<http://www.beijingdaily.com.cn>

传真：65298817

咨询：65298824

邮政编码：100734

地址：东单西裱糊胡同34号

62. 北京人才市场报

网址: <http://www.ad189.com>

邮 编: 100006

电 话: 65228548 65129179

传 真: 65129179

地 址: 劳动人民文化宫内人才服务中心

63. 市场报

网址: <http://www.peopledaily.com.cn>

邮编: 100733

地址: 北京市朝阳区金台西路2号

上 海 市

1. 中国上海人才市场

电话: 021-62337760 58788631 58312267

地址: 浦东商业城路66号乐凯大厦5楼

2. 中申人才

网址: <http://www.sc.sh.cn>

3. 浦东人才网

网址: <http://www.pdhr.com>

电话: 021-68541246 58302924

传真: 021-68542247

邮编: 200135

地址: 浦东新区杨高中路288号

4. 嘉定区人才服务中心

网址: <http://www.86hr.com>

电邮: [jdrc@86hr.com](mailto:jdrc@86hr.com)

电话: 021-69530378

5. 东方人才热线

网址: <http://www.ejol.com.cn>

电邮: [jobxuhui@guomai.sh.cn](mailto:jobxuhui@guomai.sh.cn)

传真: 021-64661229

邮编: 200031

6. 21 世纪人才网

网址: <http://www.21>

电邮: [webmaster@21cnhr.com](mailto:webmaster@21cnhr.com)

电话: 021-52574095

邮编: 200051

地址: 仙霞路 299 号 B 幢 4 楼

7. 上海市宝山区人才服务中心

邮编: 201900

电邮: [bs@21cnhr.com](mailto:bs@21cnhr.com)

电话: 86-21-56129720

地址: 宝山友谊支路 6 号

8. 上海市卢湾区人才服务中心

邮编: 200020

电话: 86-21-64669171

地址: 淮海中路 755 号新华联大厦东楼 11B

9. 上海市青浦区人才服务中心

邮编：201700

电话：86-21-39720193

地址：环城东路8号

10. 上海市南汇区人才服务中心

邮编：201300

电话：86-21-58024871

地址：南汇区惠南镇西门大街58号

11. 上海市松江区人才服务中心

邮编：201613

电话：86-21-57744976

地址：松江工业区荣乐东路78号3楼

12. 上海市金山区人才服务中心

邮编：200540

电话：86-21-57952323

地址：金山区石化金一东路106号

13. 上海市青年人才交流服务中心

邮编：200070

电话：86-21-63532767

地址：汉中路188号二楼大厅

14. 中国21世纪人才网

网址：<http://www.e51job.com/>

邮编：200040

电话：62791234-303 32221150

传真：62790834

地址：延安中路839号新民晚报大楼1205室

15. 上海市徐汇区人才服务中心

邮编：200031

电话：64746886

地址：建国西路626号

16. 上海市长宁区人才服务中心

电话：62124174

地址：东诸安浜路166号

17. 上海市普陀区人才服务中心

电话：62455588

地址：中山北路3159弄2号三楼

18. 上海市闸北区人才服务中心

邮编：200071

电话：63060060

地址：天目中路12号

19. 上海市虹口区人才服务中心

邮编：200081

电话：65071581

地址：四平路421弄20号

20. 上海市杨浦区人才开发调节中心

邮编：200093

电话：65181291

地址：隆昌路690号

21. 上海市黄浦区人才服务中心

邮编：200002

电话：63239841

地址：江西中路261号3楼

22. 上海市静安区人才服务中心

邮编：200040

电话：62531531

地址：西康路464号402室

23. 上海市闵行区人才服务中心

邮编：201100

电话：6412350

地址：水清路332号

24. 上海市外经贸人才交流中心

邮编：200041

电话：62185142

地址：江宁路445号7楼B座

25. 上海市信息中心人才交流中心

邮编：200050

电话：62528358

地址：华山路1076号

26. 上海市卫生人才交流服务中心

邮编：200003

电话：63276461

地址：成都北路408号

27. 上海石化人才交流中心

邮编：200540

电话：57945497

地址：金山区石化一路村 26 号

28. 人力资源频道

邮编：200021

电话：021-63910028(总机) 53829700 53829788 53829211 (直线)

传真：021-64151122

网址：<http://www.hr-channel.com>

地址：淮海中路 93 号大上海时代广场 1503-1507 室

29. 上海圣之桥人才咨询服务有限公司

网址：<http://www.sunbridge088.com>

30. 上海市黄浦区人事局、上海市黄浦区人才服务中心

邮编：200002

电话：86-21-53500117-8002

地址：江西中路 261 号 325 室

31. 上海法律人才交流中心

电话：62277725

邮编：200041

地址：静安区江宁路 958 号三楼

32. 上海明胜经济管理咨询顾问有限公司

网址：<http://www.mchre.com>

33. 上海潘辰劳务咨询有限公司

网址：<http://www.51pt.com>

虹口分部：四平路 421 弄 19 号 2 楼

电话：(021)65219284 65213768

徐汇分部：田林路 97 号 205 室

电话：(021)64844857 64842438 64511183

传真：(021)64842438

浦东分部：四平路 2164 号甲蓝天写字楼 108 室

电话：(021)55058027

传真：(021)55058027

E-Mail: sales@51pt.com

QQ: 390726

#### 34. 上海人才热线

网址：<http://dshrc.com>

电话：021-62543792

传真：021-62572782

#### 35. 新民晚报

网址：<http://www.xmwb.sh.xn>

电话：(021)62476986、62791234 转 371 370 373

#### 36. 上海商报

电话：021-64744782

传真：64317894

邮编：200020

地址：淮海中路 809 号 7 楼

#### 37. 文汇报

网址：<http://www.whb.online.sh.cn>

电话：62791234 转 809

传真：62472534

电邮：wugang@xmwb.com.cn

地址：延安中路 839 号 2M 楼

38. 解放日报

网址: <http://www.jfdaily.com.cn>

39. 青年报

网址: <http://www.why.com.cn>

联系电话: 021-64745678\*212

传真: 021-64745900

邮编: 200031

地址: 东湖路 17 号

40. 人才市场报

网址: <http://www.jobmarket.com.cn>

41. 上海建设报

网址: <http://www.cyberway-to-china.com>

42. 生活周刊·大上海消费指南

邮 编: 200030

电 话: (021)64681110-171 173

传 真: (021)64641901

地 址: 上海市斜土路 2570 号东影大楼 501 室

天 津 市

1. 天津人才服务中心(中国北方人才市场)

网址: <http://www.tjxc.com.cn>

电邮: [bfrc@public.tpt.tj.cn](mailto:bfrc@public.tpt.tj.cn)

电话: 020-24022337 24022352

邮编：300170

地址：河东区六纬路112号增1号

2. 天津海滨人才市场

网址：<http://www.bhrc.com.cn>

电邮：[bhrc@starinfo.net.cn](mailto:bhrc@starinfo.net.cn)

电话：022-25300719

传真：022-25300720

地址：塘沽区西半园路1号

3. 天津人才热线

网址：<http://www.online.tj.cn>

4. 天津开发区人才中心

邮编：300457

地址：开发区宏达街19号

5. 大港人才市场

网址：<http://www.jshrc.com>

邮编：300270

电话：022-63237863

传真：022-63230482

6. 海滨人才服务站

联系电话：63958444

联系人：潘春磊 郝帅

E-mail：[hbrcz@eyou.com](mailto:hbrcz@eyou.com)

网址：<http://www.jshrc.com>

地址：大港区人民政府海滨街道办事处劳动保障中心大厅

7. 天津人才信息网

网址: <http://www.tjjob.com>

8. 天津日报

电话: 022-28201211 2820123

邮编: 300211

地址: 河西区大沽南路 837 号

9. 天津政务网

网址: <http://www.tj.gov.cn>

10. 动和社会保障局

邮 编: 300040

电 话: 23030918

地 址: 和平区建设路 18 号

11. 天津市和平区劳动保障服务中心

电话: 23397672

地址: 白楼街解放北路 57 号

12. 天津市南开区劳动保障服务中心

电话: 27369235

地址: 黄河道建设新街口

13. 天津市红桥区劳动保障服务中心

电话: 26645383

地址: 双环村连环路 14 号

14. 天津市河西区街镇劳动保障服务中心

电话: 232569

地址：苏州道 96 号

15. 和平区职业介绍服务中心

地址：和平区气象台路同安道 14 号

电话：23379132

16. 河西区职业介绍服务中心

电话：28131027

地址：河西区黄浦南路 9 号

17. 河东区职业介绍服务中心

电话：24382498

地址：河东区六纬路 66 号

18. 河北区职业介绍服务中心

电话：26012528

地址：河北区月纬路 70 号

19. 南开区职业介绍服务中心

电话：27474291

地址：南开区鞍山西道龙井里七号楼对过

20. 红桥区职业介绍服务中心

地址：西青区西青道 93 号

电话：27322526

21. 津南区职业介绍服务中心

地址：津南区咸水沽镇津沽路 91 号

电话：28392646

22. 北辰区职业介绍服务中心

地址：北辰区高峰路杨连弟公园对面

电话：26812543

23. 采风报

地址：和平区鞍山道 54 号

邮编：300020

24. 天津法制报

地址：天津和平区常德道 119 号

邮编：300050

25. 汉沽报

地址：汉沽区太平街

邮编：3000480

26. 塘沽报

地址：塘沽区中心路增 1 号

邮编：300450

重 庆 市

1. 重庆毕业生人才信息网

网址：<http://www.cqhrinfo.com>

2. 重庆人才市场

网址：<http://www.hrm.cq.cn>

电邮: rcjcq@pnet.com.cn

电话: 023-67765275

地址: 江北华新街

3. 秀山人事人才网

网址: <http://xs.cqpa.gov.cn>

联系电话: 023-76672107

4. 西南师大毕业生职业信息站

网址: <http://cyber.swnu.edu.cn>

5. 重庆每日人才网

网址: <http://xq.rc365.com>

6. 重庆解放碑人才招聘市场

地址: 人才市场解放碑市场

7. 南岸人才交流市场

联系电话: 62986605、62986602

传真: 62986602 62986605

网址: <http://www.qfna.cq.gov.cn>

地址: 南坪西路27号福天大厦A座5楼

8. 重庆巴南区人才市场

网址: <http://www.bn.cq.cn>

9. 重庆市西部境内外就业大市场

网址: <http://www.cqjob.net>

电话: 023-63710278

地址: 渝中区临江门现代书城一楼

10. 重庆出国信息网

网址: <http://www.cqXH.com>

电话: 86-23-67635035-8007

传真: 67732102

11. 重庆毕业生人才信息网

网址: <http://www.cqhrinfo.com>

电话: 023-67900001 67900002 67900888

地址: 渝北区松树桥大厦3单元5楼

12. 华龙网

<http://www.cqnews.net>

邮编: 400010

电话: 86-23-63907664

传真: 86-23-6390766

电子邮箱: [info@cqnews.net](mailto:info@cqnews.net)

地址: 渝中区较场口85号大元广场6楼

13. 重庆商报

邮编: 400041

联系电话: (023)68591944 68585004

传真: (023)68816004

地址: 渝州路126号(市委党校旁)

14. 重庆日报

邮编: 400012

电话: 023-63845089 63827428

传真: 023-63836473

地址: 解放西路66号

15. 重庆晨报

网址: <http://www.cqcb.com>

邮编: 400012

电话: 023-63704684 63702407

传真: 023-63704684 63820017

地址: 解放西路 66 号

16. 重庆晚报

邮编: 400012

电话: 023-63832531 63826304

传真: 023-63812350

网址: <http://www.cqwb.com.cn>

地址: 渝中区解放西路 66 号

广 东 省

1. 深圳人才大市场

网址: <http://www.szhr.com.cn>

电邮: [webmaster@mail.szhr.com.cn](mailto:webmaster@mail.szhr.com.cn)

电话: 0755-82122086 82122382 82122084

传真: 0755-82409952

地址: 宝安北路人才大厦

2. 深圳工作网

网址: <http://www.szjob.net>

电话: 0755-82420516

3. 天天人才网(西部人力资源市场)

网址: <http://www.job365.net>

电话: 0755-82420516

4. 深圳国际人才劳务经济发展有限公司

网址: <http://www.job.gov.cn>

电邮: [szsiled@sz.gd.cninfo.net](mailto:szsiled@sz.gd.cninfo.net)

5. 深宝人才市场

网址: <http://www.szb.com>

电邮: [szsb@szsb.com](mailto:szsb@szsb.com)

电话: 0755-27838333 27897234

传真: 0755-27891763

地址: 宝安 11 区 75 号南头关外 500 米广深公路

6. 深圳宝安区兴达职业介绍所

网址: <http://www.szxddb.com>

电邮: [wzq16888@163.net](mailto:wzq16888@163.net)

电话: 0755-27896410 27890334

传真: 0755-27890268

地址: 宝安 11 区广深公路新安段 87 号兴达招聘大厦

7. 宝安区人才市场

网址: <http://www.bahr.com.cn>

电邮: [webmaster@mail.szhr.com.cn](mailto:webmaster@mail.szhr.com.cn)

电话: 0755-82122373

传真: 0755-82409952

8. 深圳劳动信息网

网址: <http://www.shenzhen.molss.gov.cn>

电话: 0755-2122373

传真：0755-82493115

邮编：518031

地址：深南中路 1025 号新城东座

9. 深圳市邦讯人才信息咨询服务有限公

网址：<http://www.bxhr.com/contact.htm>

电话：0755-26647288 26412988

传真：0755-26647199

地址：南山区南油大道南油邮政大厦五楼

10. 深圳市国际人才市场

网址：<http://talents.sz.gov.cn>

邮政编码：518006

电话：0755-82103324

传真：0755-82100957

E-mail：[lfguo@opic.sz.gov.cn](mailto:lfguo@opic.sz.gov.cn)

地址：深南中路 5 号市政府大院一号小楼

11. 深圳特区报

网址：<http://www.szszt.com.cn>

电话：0755-83518666(咨询)

传真：0755-83906904

地址：深南中路报业大厦

12. 深圳晚报

邮编：518034

电话：0755-83901440 83900055 83900011-8541 8537

地址：福田区景田商报路商报大厦

13. 深圳商报(深圳都市报)

邮编：518034

电话：0755-83901440 83900055 83900011-8541 8537

地址：福田区景田商报路商报大厦

14. 深圳晶报

网址：<http://www.7cworld.com>

电话：0755-83518642（咨询）

地址：深南中路报业大厦

15. 深圳都市报

网址：<http://www.sznews.com>

邮编：518034

电话：0755-83900011

地址：福田区景田商报路商报大厦

16. 广东省人才市场

网址：<http://www.sooncome.net>

电话：020-83492418

传真：020-83492421

邮编：510091

地址：童心路西胜街42号3409室

17. 广东人才网

网址：<http://www.gdrc.com>

电话：020-37605512 37605619 37605882

传真：020-37605811

电邮：[gdrcjizx@163.net](mailto:gdrcjizx@163.net)

邮编：510091

地址：天河路13号润粤大厦三楼

18. 中国南方人才市场广州市场

网址: <http://www.job168.com>

电话: 020-87533906 87533909 85510709 85516660

邮编: 510627

地址: 黄埔大道西 668 号广州赛马场附楼一楼

19. 番禺人事人才信息网(番禺人才交流中心)

网址: <http://www.pyrc.com.cn>

电话: 020-84692698 84692699 84630430

电邮: [pyrcpxb@21cn.com](mailto:pyrcpxb@21cn.com)

地址: 平康路德胜广场三楼

20. 广州日报大洋求职网

网址: <http://www.jobs.dayoo.com>

联系电话: 020-81998168-3306 3309

传真: 020-81992477

邮编: 510435

电邮: [jobs@dayoo.com](mailto:jobs@dayoo.com)

地址: 增槎路广州日报印务中心五楼

21. 广州留学人员信息网

网址: <http://www.gzscse.gov.vn>

22. 企业在线

网址: <http://www.cnw21.net>

23. 建筑英才网

网址: <http://www.buildhr.com>

24. 天天人才交流会

联系电话：020-85598780

地址：天河路104号中国南方人才市场二楼

25.羊城晚报

网址：<http://www.ycwb.com.cn>

电话：020-87605319 87776211 转3172

传真：020-87776763 87628127

地址：东风东路733路

26.广州日报

网址：<http://home.guangzhou.gd.cn/news/gzdl>

邮政编码：510121

电话：81883088 总机转

地址：人民中路同乐路10号

27.南方日报

网址：<http://www.nanfangdaily.com.cn>

电话：87376527 87373998 转3010 8107 8109 3388 8110

传真：020-87275401

地址：广州大道中289号

28.珠海人才市场

网址：<http://www.zhwin.com>

29.珠海人事信息网

网址：<http://www.zh-hr.com>

电邮：[zhhr02@pub.zhuhai.gd.cn](mailto:zhhr02@pub.zhuhai.gd.cn)

电话：0756-2289613 2311521

30.珠海劳动和社会保障信息网

网址 : <http://www.zhldj.gov.cn>

31. 珠海对外经济劳务合作有限公司

电话 : 0756-8280293

邮编 : 519020

地址 : 珠海市拱北迎宾南路 2037 号

32. 江门人才智力市场

电话 : 0756-2281610

邮编 : 519020

地址 : 江门市香市洲香洲区柠溪大道双竹街 70 号

33. 珠三角五邑人才热线

网址 : <http://www.jmjob.com>

电话 : 0750-3271306 3271319

传真 : 0750-3271302

地址 : 江门市建设路 57 号二三楼

34. 珠海特区报

邮编 : 519015

电话 : 0756-3334329 3364759 3355663

传真 : 0756-3364759 3358149

地址 : 珠海市九洲大道中段

35. 顺德人才市场

网址 : <http://job.shunde.net>

电邮 : [center@shunde.gd.cn](mailto:center@shunde.gd.cn)

电话 : 0765-2227705 2225007 2203828

地址 : 顺德市大良区华盖路 40 号

36. 中山区人才市场

网址: <http://www.zsrc.net>

电邮: [zsrcjzx@163.net](mailto:zsrcjzx@163.net)

电话: 0760-8822890 8841314

传真: 0760-8847396

邮编: 528403

地址: 中山市石岐孙文中路56号

37. 中山职业介绍服务中心

电话: 0760-8321367

地址: 中山市柏苑路劳动局

38. 顺德报

网址: <http://www.sc168.com>

电话: 0765-2202080 2299488

39. 佛山市中心劳动力市场

网址: <http://www.job2000.com.cn>

电话: 0757-3817100 3819834

邮编: 528500

地址: 佛山市绿景一路绿景市场二楼

40. 佛山信息巷

网址: <http://foshan.gd.cn>

41. 珠三角联合人才网

网址: <http://www.ujob.com.cn>

42. 高明人才市场

电话: 0575-88880734

邮编：528500

43. 佛山人才市场

网址：<http://www.fsrcw.com.cn>

地址：佛山市绿景一路惠景人才综合楼

44. 佛山人才声讯服务台

电话：96960

45. 三水人才交流中心

电话：0757-7733365

传真：0757-7757288

地址：三水区西南镇健力宝南路宝南大街4号

46. 佛山日报

邮编：528000

传真：0757-3328552

电挂：9575

地址：佛山市卫国路一号

47. 东莞宏远人才大市场

电话：0769-2380090

地址：东莞市莞太路6号(东莞山庄对面)

48. 东莞智通人才市场

电话：0769-2457052

地址：东莞市莞太路65号

49. 基业大型人才市场

地址：东莞市莞城八达路八达商城三楼

50. 东莞日报

网址: <http://www.south.com>

51. 汕头人才市场

网址: <http://www.strc.com.cn>

电话: 0754-8563095 8560359

传真: 0754-8561326 台

邮编: 515031

地址: 汕头市海滨路 13 号一楼至三楼

52. 汕头人力资源市场

网址: <http://www.strl.org>

53. 汕头市职业介绍服务中心

网址: <http://http://61.141.9.98>

联系电话: 0754-8730628 8730638

传真: 0754-8730628 8730618

地址: 汕头市嵩山路 213 号

54. 汕头市金园区职业介绍所

网址: <http://www.strl.org/jyzj>

联系电话: 0754-8633980 8326260

地址: 汕头市龙眼路 93 号四楼

55. 汕头日报

网址: <http://www.stdaily.com.cn>

邮编: 515041

电话: 0754-8626274 8312781 8238873

传真: 0754-8626274

地址: 汕头市金新南路

56. 汕头劳资职业介绍服务部

网址: <http://www.strl.org/lzzj>

联系电话: 0754-8166498 8264548

地址: 汕头长江路中段30号

57. 汕头特区晚报

邮编: 515041

电话: 0754-8260414 8261726

传真: 0754-8261726

地址: 汕头市大北山路泰基大厦(F6)五楼

58. 潮阳市职业介绍所

网址: <http://www.styl.org/cyzj>

联系电话: 0661-8612619

地址: 棉新大道石珠路劳动大楼一楼

河 北 省

1. 河北省劳动厅职业介绍中心

地址: 石家庄市维明北大街

2. 石家庄人才网

网址: <http://www.sjzrc.net>

3. 石家庄人事信息网

网址: <http://www.sjzpinfo.net>

邮编: 050011

地址：石家庄市中山东路 216 号

4. 石家庄市劳动和社会保障局

电话：0311-6689243

传真：6689246

地址：石家庄市中山东路 216 号

5. 石家庄日报

邮编：050011

电邮：sjzdaily@heinfo.net

地址：石家庄市中山东路 313 号

6. 河北日报

邮编：050013

地址：石家庄市裕华路 7 号

7. 燕赵晚报

邮编：050011

地址：石家庄市长安西路 15 号

山 西 省

1. 太原人才市场

网址：<http://www.tyrc.com.cn>

第一分部 联系电话：0351-4128111

邮编：030002

地址：太原市桃园三巷(桃园正街6号)

第二分部 联系电话：0351-7207427

邮编：030006

地址：太原市学府街378号(高新区内)

## 2. 太原职业介绍服务中心

网址：<http://www.tylm.com.cn>

电邮：[webmaster@tylm.com.cn](mailto:webmaster@tylm.com.cn)

电话：0351-6180932

地址：晋祠路一段25号

## 3. 太原日报

地址：太原市桃园三巷113号

邮编：030002

电话：(0351)4221291 4227301

传真：(0351)4227001 4227021

## 4. 太原晚报

邮编：030002

地址：太原市新建桃园三巷

## 5. 山西商报

邮编：030012

地址：太原市迎泽东大街9号

## 6. 山西日报

邮编：030012

地址：太原市双塔寺街124号

## 内 蒙 古 自 治 区

### 1. 内蒙古自治区人才交流中心

邮编: 010020

传真: 6912976

电话: 交流部 6928041 档案部 6910578

地址: 呼和浩特市中山东路团结巷8号(中山路邮政局西巷南20米)

### 2. 内蒙古人才交流中心

电话: 0471-6262221 1601515

传真: 0471-6262221

邮编: 010020

网址: [www.gov.nm.cninfo.net](http://www.gov.nm.cninfo.net)

地址: 呼和浩特市中山西路30号呼市政府旧办公楼二楼209室

### 3. 呼市人才交流服务中心

电话: 0471-6262221 6902604 6932921

地址: 呼和浩特市中山西路30号呼市人才市场(呼市政府旧办公楼一、二楼)

### 4. 内蒙古自治区人事人才网

<http://www.nmrc.com.cn>

邮编: 010055

地址: 呼和浩特市新华大街1号

### 5. 内蒙古生产力促进中心

<http://www.nmpnet.com.cn/>

E-mail: [nmpnet@nmpnet.com.cn](mailto:nmpnet@nmpnet.com.cn)

电话：0471-6282119

传真：0471-6282119

邮编：010010

地址：内蒙古呼和浩特市新城西街141号科技大厦602室

6. 内蒙古日报

邮编：010010

地址：呼和浩特市新市区西街

7. 呼和浩特晚报

邮编：010020

地址：呼和浩特市锡林南路

辽 宁 省

1. 沈阳人才网

网址：<http://www.syc.com.cn>

电话：024-22534188 22531409

传真：024-2253142

邮编：110013

地址：沈阳市沈河区北京街16号人才大厦

2. 沈阳市劳动力市场

网址：<http://labour.ln.cninfo.net>

电话：024-22704424 22871925 22855397

地址：沈阳市沈河区八经路23(劳动局南楼一楼)

3. 沈阳市再就业劳务中心

电话：024-22532308

电邮：cdgweia@mail.sy.ln.cn

地址：和平区盘锦路19号

4. 沈阳市境外就业职业介绍所

电邮：labours@mail.sy.ln.cn

电话：024-22855246

传真：024-22863413

5. 沈阳职业介绍服务中心

电邮：bccv@163.com

电话：024-22867319 22855397 22717487 22871926

6. 沈阳日报

网址：<http://www.syd.com.cn>

电话：024-2821115 2821451

地址：沈阳市沈河区北三经街67号

7. 辽沈晚报

邮编：110014

电话：(024)22829417-2149

传真：(024)22876496

地址：沈阳市沈河区中山路339号

8. 沈阳晚报

邮编：110014

电话：024-22859602 22876305

传真：024-22876305 22825007

地址：沈阳市沈河区北三经街67号

9. 都市青年报

邮编：110001

电话：024-2340265

地址：沈阳市和平区同泽北街九号

10. 辽宁 IT 人才网

<http://www.lnitrc.com>

电话：024-62256804

传真：024-62256805

邮箱：lnitrc@lnitrc.com

11. 沈阳智虹人才信息网

电话：22722007 22722008 22739328

传真：22739328

地址：沈阳市沈河区北京街3-3号 413室

12. 沈阳市劳动局

邮编：110014

地址：沈阳市沈河区八纬路23号

吉 林 省

1. 吉林省人才服务中心

邮编：130023

电话：0431-5630903 5630098

地址：长春市建设广场

2. 吉林人才市场

网址: <http://www.jlsrc.com>

电话: 0432-2551975

邮编: 1605678

地址: 吉林市船营区朝阳街10号(市儿童医院后侧)

3. 长春人才网

网址: <http://554.chongchun.jl.cn>

电话: 0431-8922814

传真: 0431-8920411

邮编: 130056

地址: 长春市人民大街75号554室

4. 长春每日人才网

网址: [jlcc.rc365.com](http://jlcc.rc365.com)

5. 长春经济开发区人才网

<http://www.cctalent.com/>

电话: 86-0431-4644178

传真: 86-0431-4630089

6. 吉林英才网版

网址: <http://www.web315.com>

7. 长春市劳动局

邮编: 130056

地址: 长春市人民大街57号

8. 吉林省劳动和社会保障厅

邮编: 130051

地址：长春市人民大街 57 号

9. 吉林每日人才网

网址：<http://jl.rc365.com>

10. 吉林市人才在线

网址：<http://www.rczx.com>

11. 长春日报

电话：0431-5649912

电传：0431-5651076

地址：吉林省长春市新民大街 10 号

12. 长春晚报

邮编：130021

电话：0431-5648728

地址：长春市新民大街 10 号

13. 吉林日报

邮编：130051

电话：8923019

地址：长春市斯大林大街 6 号

黑 龙 江

1. 哈尔滨人才职业网

网址：<http://www.96963.net>

电邮：[liuhui@up369.com](mailto:liuhui@up369.com)

电话：0451-2323277

地址：哈尔滨市南岗水路61号四楼

2. 哈尔滨人才开发交流市场

网址：<http://www.hrbrc.com>

电话：0451-4535675 4513026

传真：0451-4535782

邮编：150016

地址：哈尔滨市道里区抚顺街90号

3. 哈尔滨市职业介绍服务中心

地址：哈尔滨市道外区长发街31号

电话：8333471 8333443 8333464 转1202

4. 哈尔滨市人事局

网址：<http://www.hrbrsj.gov.cn>

邮编：150010

地址：哈尔滨市道里区地段街10号

5. 黑龙江省人才中心

地址：哈尔滨市长江路130号(省人才大市场二楼)

电话：2609051、2609001-230、232

传真：2605191

网址：<http://www.rc.com.cn>

E-mail:hljrcsc@163.com

6. 黑龙江日报

邮编：150010

电话：0451-4610461 4619996-460

电传：0451-4610461

地址:哈尔滨市道里区地段街1号

7. 新晚报

邮编:150010

电话:0451-4610922

地址:哈尔滨市道里区井街48号

8. 北方时报

邮编:150010

电话:0451-4635444

传真:4635449

地址:哈尔滨道里区田地街112号

9. 哈尔滨日报

网址:<http://www.harbindaily.com.cn>

江 苏 省

1. 南京人才市场

联系电话:025-3228999

邮编:210018

网址:<http://www.njrsrc.com>

电邮:[njrc@njrsrc.com](mailto:njrc@njrsrc.com)

地址:南京市成贤街119号

2. 南京猎头网

网址:<http://www.njhhd.com>

3. 必得人才网

网址: <http://www.bidejob.com>

邮编: 210005

电话: 025-4715171

传真: 025-4715191

地址: 南京市正洪街18号东宇大厦9楼B2座

4. 江苏人才热线

网址: <http://www.jstalent.com/>

电话: 025-4492165 4481324 4623787

传真: 025-4623787

Email: hopejob@public1.ptt.js.cn

邮编: 210001

地址: 南京市龙蟠中路七里街86号(水利工程总公司办公楼一楼)

5. 21世纪人才信息网

网址: <http://www.21sjob.com>

邮编: 210003

电话: 025-8756645

E-mail: postmaster@21sjob.com

地址: 南京市鼓楼区镇江路43号2-1-502

6. 江苏招聘网

网址: <http://www.js-job.com>

电话: 025-4588854

地址: 中国南京市大光路188号锦江丽舍7楼

7. 新华日报

邮编: 210005

电话: 025-4783300 4783304

地址：南京市中山东路 46 号

8. 江苏商报

电话：025-4573155 4574955

邮编：210002

地址：南京市洪武路 303 号 2 楼

9. 扬子晚报

电话：(025)4526096 4522009 4524850

传真：(025)4529456 4528214

邮编：210005

电邮：webmaster@yangtse.com

地址：南京市中山南路 101 号金銮大厦

10. 金陵晚报

网址：<http://www.njrb.com.cn>

邮编：210016

地址：南京市解放路 53 号

11. 南京日报

网址：<http://www.nanjingnews.com>

邮编：210016

电话：025-4495148 4492494 4481013

传真：025-4492494

地址：南京市解放路 53 号

12. 南通日报

网址：<http://www.ntrb.com.cn>

邮编：226001

电话：0513-5529918 5513817 5529908 5529900 5529909 5113733

5113791

传真：0513-5513817 5529908

地址：南通市西寺路10号

13. 扬子晚报

网址：<http://www.yangtse.com>

地址：江苏省南京市中山南路101号(金銮大厦院内)

电话：025-4545005

邮编：210005

传真：025-4520245

电邮：[fkgy@yangtse.com](mailto:fkgy@yangtse.com)

浙江省

1. 杭州人才市场

网址：<http://www.hzrc.com>

电话：0571-85062690 85167739

传真：0571-85064010

地址：杭州市体育馆路335号二楼

2. 杭州人才市场

电话：0571-86164382

传真：0571-86164686

邮编：311110

地址：杭州市余杭区临平镇男苑河畔新村

3. 杭州高新区人才网

网址: <http://www.hhrc.com.cn>

电话: 0571-88848381

传真: 0571-88050967

邮编: 310012

地址: 杭州市文三路 199 号

#### 4. 杭州下城区人才市场

网址: <http://www.xcrcw.com>

电话: 0571-8588109 85065411

传真: 0571-85065411

邮编: 310016

地址: 杭州市下城区中山北路社区服务中心二楼

#### 5. 杭州西湖人才网

网址: <http://www.xhrc.net>

电话: 0571-87935170

邮编: 310013

地址: 浙大路 1 号东附楼 105 室

#### 6. 浙江人才网

网址: <http://www.zjrc.com>

电话: 0571-88397130 88397129

邮编: 310013

地址: 杭州市莫干山路 73 号 ( 杭州市政府正西面 )

#### 7. 杭州网

网址: <http://www.hangzhou.com>

#### 8. 杭州日报

网址: <http://www.hzrdb.com>

邮编:310041

杭州日报:0571-5106137

杭州日报下午版:0571-5055790

地址:杭州市体育场路218号

9. 宁波人才市场

网址: <http://www.nbrc.com.cn>

电话: 0574-87144255 87115117

地址: 柳汀街557号

10. 宁海区人才市场

电话: 0574-65562868

11. 北仑区人才市场

网址: <http://www.blrsj.gov.cn>

电话: 0574-86868312

地址: 北仑新研中河路与恒山路相交处

12. 宁波劳动力市场

电话: 0574-87462185

地址: 鄞奉路79号

13. 宁波people258人才网

网址: <http://www.people258.com>

地址: 人民路105号A幢901

电话: 0574-87664857 87662747

传真: 0574-87662747

14. 宁波保税区人力资源网

网址: <http://hr.nftz.gov.cn>

15. 浙江科技人才市场

地址：宁波市中兴路360号宁波市体育场一楼东大厅

电话：0574-87782510（王小姐、孙小姐）

传真：0574-87782530

邮编：315040

网址：<http://www.rc001.com>

Email：kjrc@sina.com

16. 宁波人才热线

网址：<http://nbjob.51.net/index.php>

17. 宁波日报

网址：<http://www.nbdaily.com.cn>

邮编：315010

电话：7244787 7366585 7274636 7274009

地址：宁波市公园路19号

18. 温州福鸽人才市场

电话：0577-88624762 88662784 88813486

地址：温州市城南大道银都花苑现代9幢2楼人才市场18号

19. 温州技能人才服务部

电话：0577-88324096 88324036

地址：温州市黎明东路19号温州科技人才大厦

20. 温州人才市场

网址：<http://www.wzjob.gov.cn>

电话：0577-88624008 88624018

地址：温州市城南大道银都花苑现代9幢2楼人才市场

21. 温州时报

地址：温州市公园路53号温州日报新闻大厦305室

电话：0577-8819191 8226230 8811211-7305

传真：0577-8819732

22. 温州日报

网址：<http://www.wzdaily.com.cn>

地址：温州市公园路53号温州日报新闻大厦305室

电话：0577-8819191 8226230 8811211-7305

传真：0577-8819732

23. 钱江晚报

网址：<http://www.zjol.com.cn>

电话：0571-85310953 85310457

传真：0571-85195207

地址：杭州市体育场路178号浙江日报报业集团新闻大楼内

邮编：310039

## 四 川 省

1. 成都人才市场

网址：<http://www.rc114.com>

电邮：[info@rc114.com](mailto:info@rc114.com)

电话：028-86241445 86241445

传真：028-86241442

邮编：610031

地址：成都宁夏街136号人才大厦

2. 天虎人才网

网址: <http://job.tyfo.com>

电邮: [tracy@tyfo.com](mailto:tracy@tyfo.com)

电话: 028-84396289

邮编: 610021

地址: 四川成都新鸿路 181 号

3. 四川省人才市场

网址: <http://www.ssrc168.com>

电邮: [src168@163.com](mailto:src168@163.com)

电话: 0281-86631704 86256266

邮编: 610015

地址: 四川省展览馆四楼西北厅

4. 四川省人才交流中心

网址: <http://www.ssrc168.com>

地点: 成都市东二巷 21 号四川省人事厅六楼

5. 四省人才市场

人事代理 电话: (028)86617161 (028)86740085-2122

现场招聘 电话: (028)86256266

信息交流 电话: (028)86259546

地点: 四川省展览馆北四楼西北厅

6. 四川日报

网址: <http://www.sichuandaily.com.cn>

邮编: 610012

电话: 028-6747676 6746106 6757532

地址: 四川省成都市红星中路二段 70 号

7. 成都商报

邮编: 610016

电话: (028)6512111 6511884

传真: (028)6512111

地址: 四川省成都市书院西街1号亚太大厦5楼

8. 华西都市报

网址: <http://www.wccdailly.com.cn>

地址: 成都红星中路二段70号

邮码: 610012

图文传真: 6510972

电话: 6744165 6764716 6758900-3140

9. 成都日报

电话: 6744501

地址: 成都市庆云街19号

邮编: 610017

10. 成都晚报

网址: <http://www.cdwb.com.cn>

电话: 86626662

11. 四川青年报

邮编: 610031

电话: 028-7738681

传真: 028-7739232

地址: 四川省成都市西延县槐树街观音阁冶金大厦5楼

## 安 徽 省

### 1. 安徽省人才市场

网址 : <http://www.ahhr.com.cn/>

电话 : 0551-2626888

传真 : 0551-2614700

邮编 : 230001

地址 : 合肥市益民街 17 号省人才大楼四楼

### 2. 安徽省人才网

邮编 : 230022

电话 : 0551-3668168

Email : [service@ahjob.com.cn](mailto:service@ahjob.com.cn)

传真 : 86-556-5543943

地址 : 合肥市金寨路 128 号纺织品进出口大厦

### 3. 安徽日报

邮编 : 230061

电话 : 0551-2832518

地址 : 合肥市金寨路 206 号

### 4. 安徽商报

邮编 : 230061

地址 : 合肥市桐城路 68 号

### 5. 新安晚报

电话 : 2639270

地址 : 合肥市安庆路 82 号新安晚报社总编办公室

邮编 : 230001

6. 合肥晚报

电话：2654614

邮编：230001

地址：合肥市阜阳路100号

7. 合肥报业网

网址：<http://www.hf365.com>

电话：0551-2637413

传真：0551-2637413

邮编：230001

地址：合肥市阜南路32号

福 建 省

1. 福建华职人才网

网址：<http://www.fjhzrc.net/>

邮编：350001

电话：0591-7675624

传真：0591-7678442

地址：福州市八一七北路89号贤南商厦6层104室

2. 安溪人才网

网址：<http://www.anxirc.com>

3. 福建省开放教育人才服务中心

邮编：350001

电话：0591-7612475 7612459

传真:(0591)7543777

http://www.518edu.com.cn

E-mail:webmaster@518edu

地址:福州市湖滨路110号西湖新庄B1座二层

#### 4. 福建人才联合网

电话:(0591)7893159 3712240

传真:(0591)3712240

邮编:350001

地址:福州市工业路523号(福州大学行政一楼毕业生就业指导中心)

#### 5. 中国海峡人才市场

邮编:350001

传真:0591-7673098

电话:0591-7618873(直线7673388-8033)

地址:福州市东大路36号

#### 6. 侨乡人才信息网

邮编:362200

电话:0595-5690922

传真:0595-5681138

联系人:张志友、黄志胜

E-mail:jjrc@163.net

地址:晋江市青阳银利大厦二楼

#### 7. 东南快报

地址:(中国)福州市鼓屏路139号

邮编:350001

电话:(0592)5685408

Email:dnkb@vip.sina.com

8. 福建晚报

地址：福州市西洋路4号

邮编：350003

9. 海峡都市报

网址：<http://www.hxdsb.com>

电话：0591-7095315

10. 福建日报

地址：福州市华林路27号(福州大学行政一楼毕业生就业指导中心)

联系电话：7857756-305

邮编：350003

江 西 省

1. 江西省人才流动中心

地址：南昌市叠山路中段

电话：0791-6832253

网址：<http://www.jxrencai.com>

2. 景德镇工商企业信息网

网址：<http://www.0798china.com>

3. 大江网

网址：<http://www.djj21.com>

4. 江西日报

总机：6849114

夜班：6849790 6849865

地址：南昌市阳明路 175 号

5. 南昌晚报

邮编：330008

地址：南昌市象山北路 252 号

山 东 省

1. 济南人才市场

网址：<http://www.cn-jnrc.com>

电话：0531-7919000 7919111

地址：济南市经十路 239 号

2. 济南市中区人才交流服务中心

电话：0531-2903607

邮编：250001

3. 卫生部人才交流服务中心青岛中心、青岛卫生人才市场

网址：<http://www.wsrc.com.cn>

地址：青岛市敦化路 377 号(266034)

电话：0532-5771994

传真：0532-5766307

4. 青岛市人才市场南分市场

网址：<http://www.qdrc.com>

电邮: webmaster@mail.qclrc.com

电话: 0532-5771994 5768612

传真: 0532-5766307

邮编: 266034

地址: 青岛市南区延安三路127号一楼东

#### 5. 青岛人才市场

网址: <http://www.zgqdr.com>

电话: 0532-8976695 5768612

传真: 0532-89766757

邮编: 266101

第一分市场: 海尔路人才市场

电话: 0532-8976670

地址: 海尔路178号

第二分市场: 贵州路人才市场

电话: 0532-2685620 2685619

地址: 贵州路人才市场(五星宾馆)

第三分市场: 山东路人才市场

电话: 0532-5632937 5632973

传真: (0531)6956548

地址: 山东路171号人才市场

#### 6. 青岛人才网

网址: <http://www.qingdaojob.com>

电邮: [info@qingdaojob.com](mailto:info@qingdaojob.com)

电话: 0532-5734694

传真: 0532-5766479

邮编: 266034

#### 7. 德州市人事信息网

网址: <http://www.dezhou.gov.cn>

电话: 0534-2687125

电邮: dzrsxx@163.com

地址: 德州市德城区东方红路 64 号市政府一号楼五楼

#### 8. 鲁能人力网

网址: <http://www.ln-hr.com/>

邮编: 250001

地址: 济南市经三纬二路鲁能中心 207 号

#### 9. 东部人才网 - 山东

网址: <http://www.q1rc.com>

#### 10. 百灵信息网

网址: <http://www.beelink.com.cn>

电邮: beelinkhr@beelink.com

电话: 0532-6086351 6097472

地址: 济南市趵突泉北部 12 号

#### 11. 济南时报

网址: <http://www.jinantimes.com.cn>

邮编: 250001

电话: 2016110(兼传真) 2010488 转 2049

地址: 济南市经七纬一路复兴大街 2 号

#### 12. 济宁日报

地址: 济宁市红星东路 15 号

邮编: 272117

电话: (0573)2343352 2343326 2342887 2342070

传真: (0537)2340909

13. 齐鲁晚报

网址: <http://202.102.159.129>

邮编: 250014

电话: (0531)6960614 6956542

传呼: (0531)2958555-85533

传真: (0531)6956548

地址: 济南市历山路143号(老《大众日报》社)

14. 青岛日报

网址: <http://qingdaonews.china.com>

邮编: 266001

电话: (0532)2864907(总机) 2865859转3111

传真: (0532)2870279

地址: 青岛市太平路33号

15. 青岛生活导报

邮编: 266001

电话: 0532-2870279

总机: 0532-2865859-3113

地址: 青岛市太平路33号

16. 潍坊日报

邮编: 261031

电话: (0536)8232058 转 8019 8023 8024 8025 8026

传真: (0536)8237453

地址: 潍坊市奎文区文化路500号

17. 烟台人才热线

网址: <http://ytrc.gov.cn>

电话: 0535-6683245 6683246

传真：0535-6683270

地址：烟台市南大街61号

18. 烟台网报

网址：<http://www.labela.com.cn>

19. 烟台日报

邮编：264001

电话：(0535)6218908 6222973 6224371-8898

传真：(0535)6227009

地址：烟台市北大街54号

20. 烟台晚报

邮编：264001

电话：(0535)6218908 6222973 6224371-8898

传真：(0535)6227009

地址：烟台市北大街54号

21. 联合日报

地址：济南市泉城路73号

邮编：250011

电话：0531-6913445

河 南 省

1. 郑州市人才市场

网址：<http://www.yourjob.com.cn>

电话：0371-8616559 8615505 8614666

传真：0371-8616559

地址：郑州市陇海路 330 号

## 2. 中原人才市场

网址：<http://www.zyrc.com.cn>

电话：0371-5956710 5956900 5956160

邮编：45003

地址：郑州市经二路与红旗路接口处

## 3. 博思人才网

网址：<http://www.bossnet.com.cn>

电话：0371-5922176

地址：郑州市五路 15 号

## 4. 驻马店信息港

网址：<http://zmd.yourjob.com.cn>

电话：0396-2819430

邮编：46300

地址：驻马店市天中山大道中段

## 5. 人才之星

网址：<http://www.hnrczx.com/>

地址：河南郑州市丰产路

## 6. 河南天基人才网

网址：<http://www.tjinfo.com>

电话：0371-5924826

传真：0371-592481

7. 郑州商报

网址: <http://www.zzwb.com.cn/>

邮编: 450007

电话: (0371)7440222 7655632

传真: (0371)7440222

地址: 郑州市工人路 30 号

8. 河南日报

网址: <http://www.hnby.com.cn>

邮编: 450003

电话: (0371)5963740

传真: (0371)5963740

地址: 郑州市纬一路一号

9. 郑州晚报

网址: <http://www.zzwb.com.cn/>

邮编: 450007

电话: (0371)7440222 7655632

传真: (0371)7440222

地址: 郑州市工人路 30 号

湖 北 省

1. 武汉人才市场

网址: <http://www.job98.com>

电话: 82788579

传真: 82788576

电邮:znfo@job98.com

地址:武汉市汉口车站路1号

## 2. 湖北人才网

网址: <http://www.jobhb.com>

电话: 87360886 87845543

邮编: 430071

地址: 武汉市武昌区中南路14号发展大厦4楼

## 3. 武汉晨报

邮编: 430015

电话: (027)85768746 85771888 转 9890

传真: (027)85768746

地址: 武汉市长江日报报长报二号楼

## 4. 湖北日报

电话: 027-86774503 86791923 86791922

传真: 027-86791922

邮编: 430077

E-mail: [webmaster@cnhubei.com](mailto:webmaster@cnhubei.com)

地址: 武汉市武昌黄鹤路65号

## 5. 楚天都市报

电话: 027 - 86774503 86791923 86791922

传真: 027 - 86791922

邮编: 430077

E-mail: [webmaster@cnhubei.com](mailto:webmaster@cnhubei.com)

地址: 武汉市武昌黄鹤路65号

## 6. 长江日报

电话：027-85771888

邮编：430015

地址：武汉市长江日报路特1号

## 湖 南 省

### 1. 长沙高新区人才市场

网址：<http://www.15job.com>

电邮：[Office@15job.com](mailto:Office@15job.com)

电话：0731-8923320      8921293

传真：0731-8902103

地址：长沙市河西桐梓坡(高新区管委会大楼一楼)

### 2. 长沙人才市场

网址：<http://www.cshr.com.cn>

电邮：[webmast@cshr.com.cn](mailto:webmast@cshr.com.cn)

电话：0731-4356215

传真：0731-4365215

邮编：410007

地址：长沙市湘瓷路6号长沙人才大市场

### 3. 湖南百花女性人才市场

<http://www.hnbaihua.com>

邮编：410015

电话：0731-5151177    5819410

地址：长沙市劳动西路228号贺龙体育馆内百花女性人才市场

4. 长沙国家高新技术产业开发区人才服务中心

电话：0731-8905313、8923320、8921293

传真：0731-8902103

E-mail:office@15job.com

邮编：410013

地址：长沙河西桐梓坡(高新区管委会大楼一楼)长沙市高新区人才市场

5. 长沙人才导航

网址：<http://www.cstn.gov.cn>

电话：16082788

传真：(0731)5159599

E-mail:webmaster@cstn.gov.cn

6. 长沙市人才服务中心

邮编：410008

电话：0731-4365215

传真：0731-4365215

邮件：webmaster@cshr.com.cn

地址：湘瓷路6号长沙人才大市场

7. 湖南省人事厅人才流动服务中心

邮编：410001

电话：86-0731-4736506 4688035

传真：4765368

电邮：hnrc@sohu.com

地址：长沙市远大一路132号湖南人才大楼三楼

8. 湖南人才网

网址：<http://www.hnrcsc.com>

9. 芙蓉人才网

网址: <http://www.frrc.com.cn>

电话: 0731-2237922

电邮: hnluyan@163.net

10. 长沙晚报社

邮编: 410005

电话: (0731)2224725 2226006 4442308 2255142

传真: (0731)2255142 4442308

地址: 长沙市蔡锷中路243号

11. 湖南日报

邮编: 410071

联系人: 陈希

电话: 0731-4329888 4329024 4324026 4326036 4326038 4326042

传真: 0731-4329190

地址: 长沙市芙蓉中路

12. 今日女报

地址: 长沙市韶山路1号省委三办公楼

邮编: 410011

传真: (0731)2216654

13. 湖南商报

地址: 长沙市五一路202号

邮编: 410005

总机: 2225606 4415333

## 广 西 省

### 1. 南宁人才市场

网址: <http://www.nnhr.com.cn>

电邮: [nnhr@nn.gx.cninfo.net](mailto:nnhr@nn.gx.cninfo.net)

电话: 0771-2621992 2621992

邮编: 530012

地址: 南宁市新民路3号永嘉大厦C座三、四楼

### 2. 广西人才市场

网址: <http://www.gxrc.com>

电话: 0771-2621992 2621992

邮编: 530012

地址: 南宁市七星路129号

### 3. 南宁劳动力市场

电话: 24221862422633

网址: <http://www.nanning.lm.molss.gov.cn/>

地址: 南宁市中华路77号

### 4. 南宁人才网

网址: <http://www.nnrc.com.cn/>

### 5. 广西日报

网址: <http://www.gxrb.com.cn>

邮编: 530026

电话: (0771)5628600 5690179

传真: (0771)5628600

地址:南宁市民主路 21 号

6. 南国早报

邮编: 530026

电话: (0771)5645863 5690157

传真: (0771)5645863

地址: 南宁市民主路 21 号

7. 广西工人报

电话: 0771-5852332 5851935

邮编: 530022

地址: 南宁市古城路 4 号

8. 南宁晚报

电话: 0771-5852332 5851935

邮编: 530012

地址: 南宁市民生路 61 号

海 南 省

1. 海口市人才市场

电话: 0898-65333374 65331534

地址: 海口市蓝天路(原机场路)29 号

2. 海南人才网

网址: <http://www.hiyp.net>

3. 海南省人才交流中心

电话：0898-65332260

传真：0898-65331534

地址：海口市白龙南路 53 号

4. 海口晚报

邮编：570145

电话：6784601

传真：6768660

地址：海口市龙昆北路市政府院内

5. 海南日报

网址：<http://www.hndaily.com.cn>

邮编：570216

电话：(0898)6810682

传真：(0898)6810686

地址：海口市金盘路 30 号

6. 特区时报

邮编：570125

电话：0898-6700664 6700670

传真：0898-6761069

地址：海口市国贸北路 13 号国安大厦 6 楼

云 南 省

1. 昆明热线 - 求职网

网址：<http://job.km169.net>

2. 昆明人才市场

网址: <http://www.kmrcnet.com>

邮编: 650034

地址: 昆明市气象路人事局人才服务中心

3. 云南人力资源市场

网址: <http://www.6bjob.com>

电话: 0871-5238755 5328762

传真: 0871-5328765

邮编: 650031

地址: 昆明市大观商业城后门涵苑大厦

4. 云南企业人才市场

电话: 0871-5378129 5376095

地址: 昆明市翠湖西路1号云南省科学技术站(原农展览馆)

5. 云南人才市场

网址: <http://www.ynhr.com>

电邮: [webmaster@ynhr.com](mailto:webmaster@ynhr.com)

电话: 0871-3643751 3611611 3611612

6. 西部工作网

网址: <http://www.e-work.com.cn/>

7. 云南日报

网址: <http://www.yndaily.com.cn>

邮编: 650032

电话: (0871)4149460

传真: (0871)4161161

地址: 昆明市新闻路337号

8. 春城晚报

邮编: 650032

电话: 4155976 4161161

传真: (0871)4141748

地址: 昆明市新闻路 51 号

9. 云南经济日报

邮编: 650041

电话: 0871-3333307 3316873 3331263

地址: 昆明市东风东路延长线省经贸委大院内

10. 云南法制报

邮编: 650021

电话: (0871)3627273

传真: (0871)3627273

地址: 昆明市五一路 131 号

11. 滇池晨报

邮编: 650032

电话: (0871)4147499 4148186

传真: (0871)4147386

地址: 昆明市新闻路 337 号

西 藏

1. 中国西藏信息中心

网址: <http://www.tibetinfor.com.cn/>

2. 西藏日报

地址:拉萨市朵森路36号

邮编:850000

3. 拉萨晚报

地址:拉萨市金珠路36号

邮编:850000

陕 西 省

1. 西安人才市场

网址: <http://www.work-job.com>

电话:029-2232459 2666622 2666610

传真:2666605

邮编:710049

地址:西安市咸宁路28号(交大东门北侧)

2. 西安高新人才热线

电话:029-8314614 8313184

传真:029-8313494

网址: <http://www.hrdonline.com>

电邮: [hrdmaster@xdz.com.cn](mailto:hrdmaster@xdz.com.cn)

地址:西安市高新区阳光大厦一层

3. 陕西每日人才网

网址: <http://sz.rc365.com>

4. 中国西安人才市场

网址: <http://www.xajob.com>

电邮: [zxrs@yeah.net](mailto:zxrs@yeah.net)

电话: 029-5215995 5389200

传真: 029-5252784

地址: 西安市长安北路1号工业展览馆三楼

5. 猎才(西安)总站

网址: <http://www.s169.com/>

6. 西安晚报

邮编: 710002

电话: 029-7618162 7613476 7610246 7610267 7617159

传真: 029-7618162

地址: 陕西省西安市南四府街9号

7. 三秦都市报

邮编: 710054

电话: 029-2227499

传真: 029-2223112

地址: 西安市环城南路东段1号

8. 陕西日报

邮编: 710054

电话: 029-2231527

地址: 西安市环城南路东段一号

## 甘 肃 省

### 1. 中国兰州工和技术人才市场(兰州市人才市场)

网址: <http://www.ruhlc.com.cn>

电话: 8440497

传真: 8440475

地址: 兰州市南关民安大厦五楼

### 2. 甘肃省高新技术人才市场(西北人才市场)

网址: <http://www.xbrc.gov.cn>

电话: 0931-8875000

传真: 0931-8875414

地址: 兰州市高新技术人才市场三楼

### 3. 西域人才网

网址: <http://www.xiyurc.com>

电话: 0933-6621020

### 4. 兰州晨报

网址: <http://lz.gs.cninfo.net/wlbzh/lzcb/lzcb.html>

邮编: 730030

电话: 0931-8121528

传真: 0931-8123740

地址: 兰州市白银路47号

### 5. 兰州日报

邮编: 730030

电话:(0931)8468544 8466439 8466618

传真:(0931)8454330

地址:兰州市张掖路246号

6. 甘肃日报

网址:<http://www.gansudaily.com.cn>

邮编:730030

电话:(0391)8124364(传真)

地址:兰州市白银路47号

青 海 省

1. 西宁人才市场

<http://www.xining.gov.cn>

2. 青海商联职业介绍所

网址:<http://www.qhrcw.com>

地址:西宁市火车站车站宾馆3楼

3. 青海新闻网

网址:<http://www.qhnews.com>

4. 青海湖

邮编:810000

地址:西宁市黄河路

5. 青海日报

邮编：810000

地址：西宁市七一路211号

6. 西宁晚报

邮编：810000

地址：西宁市南关街83号

新 疆 自 治 区

1. 新疆人才市场

网址：<http://www.xjrc365.com>

电话：0991-4617007

传真：0351-6182932

邮编：830063

地址：乌鲁木齐市克拉玛依东路34号(奎屯河宾馆旁)

2. 自治区中心劳动力市场

地址：乌鲁木齐市人民路93号(马市巷口)

3. 乌鲁木齐市职业介绍中心

电话：0991-2822721 2846310 2310425

地址：乌鲁木齐市人民路148号中亚大厦

4. 兵团中心劳动力市场

地址：乌鲁木齐市光明路15号

邮编：830002

电话：(0991)2644726 2644415

传 真：(0991)2645908

地址：乌鲁木齐市青年路24号

5. 新疆兵团人事人才网

网址：<http://www.xbrs.cn>

6. 乌鲁木齐人才人事网

网址：<http://www.wlmqrc.net>

电话：0991--4638184

传真：0351--4638184

邮编：830063

地址：乌鲁木齐南湖路23号乌鲁木齐人才市场

7. 新疆日报

邮编：830051

电话：0991-5850783 5859793

传真：0991-5850783

地址：乌鲁木齐市扬子江路1号

8. 新疆商报

邮编：830002

地址：乌鲁木齐市新华南路17号

9. 乌鲁木齐晚报

邮编：830002

地址：乌鲁木齐市青年路

## 宁夏回族自治区

### 1. 中国宁夏人才交流中心

邮编：750001

联系电话：0951-5057308

传真：0951-5056418

地址：银川市南薰西路新华苑1号

### 2. 宁夏科技大众网

网址：<http://www.nxdzkjsc.com>

### 3. 银川人才市场

地址：银川市新华东街44号(原东方贸易大厦三楼)

### 4. 宁夏凤城英才网

网址：<http://www.yinchuan.com>

### 5. 银川晚报

网址：<http://www.ycen.com.cn/>

邮编：750004

网站电话：0951-6013153

地址：银川市中山南街29号(银川市委人大综合楼)

### 6. 宁夏日报

网址：<http://www.nxnet.net/>

邮编：750004

电话：0951-6031497 转 80208

地址：银川市中山南街109号

7. 宁夏毕业生就业信息网

网址: <http://www.nxbys.com/>

电话: 0951-6028377 6026710 6032004

传真: 6032004

地址: 银川市新华东街67号3楼、5楼

台 湾 省

1. Career 就业情报

电话: (02)2703-1250

传真: (02)2703-3883

E-Mail 信箱: [service@careernet.com.tw](mailto:service@careernet.com.tw)

地址: 台北市大安区东丰街16号B1

2. Career 就业情报杂志

服务专线: (02)2703-0662#128

3. Career 就业情报网

求职求才专线: (02)2703-0662#198

4. 人才征聘服务

人才征聘服务专线: (02)2703-1250#360

5. 新竹就业分公司

服务专线: (03)564-0958

6. 台南就业分公司

服务专线: (06)260-1881

7.104 人力银行

网址: <http://www.104.com.tw>

8.101 分类资料库

<http://www.jobcenter.com.tw>

9.台湾才资企业有限公司

网址: <http://www.apl.com.tw>

10.台湾就业网络

网址: <http://www.jobnet.com.tw/>

11.网络猎人

网址: <http://www.jobs.com.tw/>

12.全球人力资讯网

网址: <http://www.37.com.tw/>

13.亚洲人才网

网址: <http://www.coreasia.com.tw/>

服务专线: 886-2-87875611

传真: 886-2-87876838

14. rejob 人力流通网

网址: <http://www.rejob.com.tw>

电话: (02)2543-2757

15.999 日出求职网

网址: <http://999.sunup.net/>

## 全国人才招聘网浏览

### 1. 中国人才热线

网址：<http://www.cjol.com>

### 2. 前程无忧

网址：<http://www.51job.com>

### 3. 南方人才网

网址：<http://www.job168.com.cn>

### 4. 新浪求职网

网址：<http://edu.sina.com.cn>

### 5. 中国人力资源网

网址：<http://www.hr.com.cn>

### 6. 出国人员服务公司

网址：<http://www.>

### 7. 中国国际人才开发中心

网址：<http://www.chinatalent.com.cn>

### 8. 浩竹人才中心

网址：<http://www.topjobway.cn>

### 9. 齐鲁人才热线

网址: <http://www.qllrc.com>

10. 惠州人才热线

网址: <http://www.jobproxy.com>

11. 新世纪人才网

网址: <http://www.nchr.com.cn>

12. 亚洲在线

网址: <http://www.21asia.net>

13. 北京千河人力资源市场

网址: <http://www.jobs.com.cn>

14. 福建八闽人才市场

网址: <http://www.netcity.net.cn>

15. 太平洋电脑网

网址: <http://www.pconline.com.cn>

16. jobcn. 卓博

网址: <http://www.jobcn.com>

17. 搜狐求职

网址: <http://career.sohu.com>

18. 千禧唐职业网

网址: <http://careers.etang.com>

19. 中国海峡人才市场

网址: <http://www.hxrc.com>

20. 中国水利人才网

网址: <http://rencai.chinawater.net.cn>

21. 南北人才网

网址: <http://www.nb360.com>

22. 华南人才网

网址: <http://job.net.com>

23. 中国国家人才

网址: <http://www.newjobs.com.cn>

24. 自由工作交易网

网址: <http://www.ok360.com>

25. 中国院校人才网

网址: <http://www.china-pro.net>

26. 中华英才网

网址: <http://www.chinahr.com>

27. 三九人才网

网址: <http://job.999.com.cn>

28. 外企人才在线

网址: <http://www.fesco.com.cn>

29. 中国留学人才网

网址: <http://www.chinatalents.gov.cn>

30. 招聘快线

网址：<http://www.jobfind.com.cn>

31. 中国农业人才网

网址：<http://www.arreb.com.cn>

32. 科锐人才网

网址：<http://www.chinacraeer.com>

国外人才招聘网站

1. 鸿日人力资源有限公司

提供外国女佣介绍、专业人才和技术工人的招聘、海外学生招收和申请、更新或延长各类签证服务。

<http://www.olsten-chicago.com>

2. 奥尔斯敦公司(Olsten Corporation)

Annually we employ 650,000 people through a network of approximately 1300 offices In North America, South America, Great Britain and continental Europe.

3. <http://www.careers.com>

加拿大人才信息、猎头公司信息。

4. ICPA人才网

提供在亚洲工作机会。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

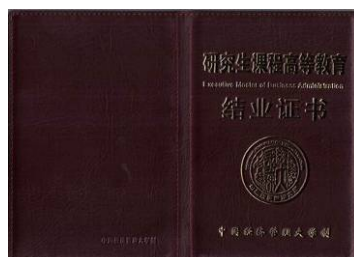
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。