

# 2012 升职书

## 《人力资源管理精细化执行与模板》

### 帮你做好人力资源经理

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mh jy. net>

**电子邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载 网址：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 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

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校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《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院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
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+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	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 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
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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

第二章 人力资源规划细化执行与模板 .....	6
第一节 人力资源供需预测流程与工作执行 .....	6
三、人力资源需求与供给预测执行工具与模板 .....	6
(一) 企业员工技能清单模板 .....	6
(二) 企业人力资源状况统计表 .....	7
(三) 现实人力资源需求预测表 .....	8
(四) 未来人力资源需求预测表 .....	8
(五) 未来人力资源流失预测表 .....	8
(六) 企业人力资源需求预测表 .....	9
第二节 人力资源战略规划流程与工作执行 .....	10
二、人力资源战略规划执行工具与模板 .....	10
(一) 人力资源战略规划表 .....	10
(二) 企业人力资源规划表 .....	10
第三节 人力资源计划制订流程与工作执行 .....	12
三、人力资源计划制订执行工具与模板 .....	12
(一) 企业员工调查问卷模板 .....	12
第三章 组织结构设计细化执行与模板 .....	15
第一节 组织结构设计流程与工作执行 .....	15
三、组织结构设计执行工具与模板 .....	15
(一) 部门职能调查表 .....	15
(二) 岗位职责调查表 .....	16
(三) 部门职能设置表 .....	17
(四) 岗位设置分析表 .....	17
(五) 岗位设置统计表 .....	18
(六) 岗位增补申请表 .....	19
(七) 组织结构调整申请表 .....	20
第二节 行业企业与通用部门组织结构设计模板 .....	21
二、不同行业企业组织结构设计范例 .....	21
(一) 房地产企业组织结构设计 .....	21
(二) 生产企业组织结构设计 .....	22
(三) 零售企业组织结构设计 .....	23
(四) 电力企业组织结构设计 .....	24
(五) 技术、科研企业组织结构设计 .....	25
第四章 工作分析与岗位说明细化执行与模板 .....	27
第一节 工作分析流程与工作执行 .....	27
二、工作分析执行工具与模板 .....	27
(一) 岗位现场观察表 .....	27
(二) 工作日志法记录汇总表 .....	28
(三) 岗位分析调查问卷模板 .....	28
(四) 关键事件描述法记录单模板 .....	32
(五) 岗位说明书更新通知单模板 .....	32
(六) 工作分析结构化访谈提纲模板 .....	33
第二节 岗位说明书编制流程与工作执行 .....	39
二、岗位说明书模板范例 .....	39

(一) 岗位说明书模板 1 .....	39
(二) 岗位说明书模板 2 .....	41
(三) 岗位说明书模板 3 .....	43
第五章 招聘与录用管理细化执行与模板 .....	44
第一节 招聘管理流程与工作执行 .....	44
三、招聘管理执行工具与模板 .....	44
(一) 人员需求申请表 .....	44
(二) 招聘工作计划表 .....	45
(三) 应聘人员登记表 .....	46
(四) 招聘广告文案模板 .....	47
(五) 员工招聘管理制度模板 .....	47
第二节 面试管理流程与工作执行 .....	50
三、面试管理执行工具与模板 .....	50
(一) 面试通知书模板 .....	50
(二) 企业面试评价表 .....	51
(三) 应聘者评估报告表 .....	52
第三节 录用管理流程与工作执行 .....	53
三、员工录用管理执行工具与模板 .....	53
(一) 录用通知书模板 .....	53
(二) 试用期月度报告模板 .....	54
(三) 员工转正面谈表 .....	55
(四) 新员工转正申请表 .....	56
(五) 试用期员工转正审批表 .....	57
(六) 新员工转正通知书模板 .....	59
(七) 员工试用期管理制度模板 .....	59
第六章 培训管理细化执行与模板 .....	63
第一节 培训计划管理流程与工作执行 .....	63
二、培训计划管理执行工具与模板 .....	63
(一) 年度培训需求调查表 .....	63
(二) 员工培训开发申请表 .....	64
(三) 培训项目实施计划表 .....	65
(四) 培训费用管理规定模板 .....	66
第二节 培训实施管理流程与工作执行 .....	69
四、培训实施管理执行工具与模板 .....	69
(一) 培训前准备检查表 .....	69
(二) 培训中及课后检查表 .....	69
(三) 培训讲师评估问卷模板 .....	70
(四) 培训课程评估问卷模板 .....	71
(五) 培训效果评估问卷模板 .....	72
(六) 培训外包合同模板 .....	74
三、培训课程设计执行工具与模板 .....	77
(一) 课程设计项目实施计划表 .....	77
(二) 课程开发项目难度系数评估表 .....	78
第四节 职业生涯规划管理流程与工作执行 .....	79
二、职业生涯规划管理执行工具与模板 .....	79
(一) 员工能力开发需求表 .....	79

(二) 员工职业生涯规划表 .....	80
(三) 员工职业生涯规划检查表 .....	81
(四) 员工职业生涯规划调查问卷模板 .....	82
第七章 绩效管理细化执行与模板 .....	84
第一节 绩效管理流程与工作执行 .....	84
二、绩效管理工作执行工具与模板 .....	84
(一) 月度绩效考核表 .....	84
(二) 普通员工绩效考核表 .....	85
(三) 基层管理人员考核表 .....	86
(四) 中、高层管理人员考核表 .....	87
(五) 绩效考核面谈记录表 .....	88
(六) 绩效改进工作计划表 .....	89
(七) 员工绩效考核申诉表 .....	89
第八章 薪酬管理细化执行与模板 .....	91
第一节 薪酬管理流程与工作执行 .....	91
三、薪酬管理执行工具与模板 .....	91
(一) 工资核算表 .....	91
(二) 预支工资申请书模板 .....	91
(三) 一般员工调薪表 .....	92
(四) 新员工转正调薪表 .....	93
(五) 薪酬满意度调查问卷模板 .....	93
(六) 员工薪酬管理制度模板 .....	95
第九章 人才测评管理细化执行与模板 .....	99
第一节 人才测评管理流程与工作执行 .....	99
二、人才测评管理执行工具与模板 .....	99
(一) 人员素质构成表 .....	99
(二) 人才测评问卷模板 .....	100
第十章 人员异动管理细化执行与模板 .....	105
第一节 人员调动管理流程与工作执行 .....	105
二、人员调动管理执行工具与模板 .....	105
(一) 岗位调动申请表 .....	105
(二) 岗位调动通知书 .....	106
(三) 优秀员工推荐表 .....	106
(四) 员工晋升申请表 .....	107
(五) 岗位晋升评估表 .....	108
(六) 岗位调动管理规定模板 .....	108
第二节 员工离职管理流程与工作执行 .....	111
二、员工离职管理执行工具与模板 .....	111
(一) 员工离职申请表 .....	111
(二) 员工离职面谈表 .....	112
(三) 员工离职结算表 .....	113
(四) 员工离职交接表 .....	114
第十一章 员工日常管理细化执行与模板 .....	115
第一节 日常行政管理流程与工作执行 .....	115
四、日常行政管理执行工具与模板 .....	115
(一) 考勤汇总表 .....	115



(二) 加班申请单模板 .....	116
(三) 员工请假单模板 .....	117
(四) 出差登记表 .....	117
(五) 办公用品领用单模板 .....	118
(六) 员工奖惩申报表 .....	118
(七) 员工行为管理规范模板 .....	119
第三节 人事档案管理流程与工作执行 .....	122
二、人事档案管理执行工具与模板 .....	122
(一) 人事档案目录表 .....	122
(二) 员工档案信息表 .....	122
(三) 档案查阅登记表 .....	123
第十二章 员工关系管理细化执行与模板 .....	124
第一节 员工沟通管理流程与工作细化 .....	124
四、员工沟通管理执行工具与模板 .....	124
(一) 请示模板 .....	124
(二) 发布性通知模板 .....	124
(三) 员工满意度调查问卷模板 .....	125
第二节 劳动关系管理流程与工作细化 .....	129
三、劳动关系管理执行工具与模板 .....	129
(一) 劳动合同汇总登记表 .....	129
(二) 劳动合同顺延登记表 .....	130
(三) 解除劳动合同申请表 .....	131
(四) 劳动争议情况调查表 .....	132
(五) 劳动合同中止/继续履行审批表 .....	133
(六) 劳动合同续签通知书模板 .....	134
(七) 保密及竞业禁止协议模板 .....	135

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限：**3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

**咨询电话：**13684609885    0451- 88342620    **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

**电子邮箱：**xchy007@163.com    **颁证单位：**中国经济管理大学    **主办单位：**美华管理人才学校

**全国招生    函授教育    颁发双证    权威有效**



**MBA 经理教材免费下载 网址: [www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)**

## 第二章 人力资源规划细化执行与模板

### 第一节 人力资源供需预测流程与工作执行

#### 三、人力资源需求与供给预测执行工具与模板

##### (一) 企业员工技能清单模板

姓名		任职岗位		所属部门	
出生年月		性别		最高学历	
合同到职日期		婚姻状况		职称	
教育背景	学历	毕业院校		主修专业	毕业日期
工作经历	起止日期	工作单位		所任职务	工作成果
培训经历	培训时间	培训主题		培训机构	所获证书
技能	技能种类			证书	

职业发展	是否愿意接受其他类型的工作	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	是否愿意调到其他部门工作	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	是否愿意接受工作调配，以丰富工作经验	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	愿意接受哪种工作	
	愿意接受哪种指派	
您认为自己需要	改善目前的技能和绩效	
接受何种训练	提高晋升所需要的经验和能力	

(二) 企业人力资源状况统计表

统计时间				统计负责人				
岗位等级	统计项	助理	专员	主管	经理	副总/总监	总经理	不详
	人数							
	比例							
岗位类别	统计项	生产类	管理类	营销类	研发类	技术类	行政职能类	不详
	人数							
	比例							
婚姻状况	统计项	男 (已婚)	男 (未婚)	女 (已婚)	女 (未婚)	离异	丧偶	不详
	人数							
	比例							
学历	统计项	初中及 以下	高中	大专	本科	硕士	博士及以上	不详
	人数							
	比例							
年龄	统计项	23岁及 以下	24~30 岁	31~35 岁	36~40 岁	41~50岁	51岁及以上	不详

	人数							
	比例							

### （三）现实人力资源需求预测表

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

部门	目前编制	人员配置情况			人员需求
		超编	缺编	不符合岗位要求	
生产部					
采购部					
合计					

### （四）未来人力资源需求预测表

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

预测期 预测内容	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
管理职系					
生产职系					
技术职系					
销售职系					
备注					

### （五）未来人力资源流失预测表

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

预测期 内容	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年
离职人员					
退休					
其他					

岗位及人数					
备注					

### （六）企业人力资源需求预测表

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

职系	当前年		第 1 年		第 2 年		
管理 职系	现实人数		期初人数		期初人数		
	现实需求		需增加岗位和人数		需增加岗位和人数		
	总需求		流失人数预测		流失人数预测		
			总需求		总需求		
生产 职系	现实人数		期初人数		期初人数		
	现实需求		需增加岗位和人数		需增加岗位和人数		
	总需求		流失人数预测		流失人数预测		
			总需求		总需求		
技术 职系	现实人数		期初人数		期初人数		
	现实需求		需增加岗位和人数		需增加岗位和人数		
	总需求		流失人数预测		流失人数预测		
			总需求		总需求		
销售 职系	现实人数		期初人数		期初人数		
	现实需求		需增加岗位和人数		需增加岗位和人数		
	总需求		流失人数预测		流失人数预测		
			总需求		总需求		
总计	现实人数		期初人数		期初人数		
	现实需求		需增加岗位和人数		需增加岗位和人数		
	总需求		流失人数预测		流失人数预测		
			总需求		总需求		

## 第二节 人力资源战略规划流程与工作执行

### 二、人力资源战略规划执行工具与模板

(一) 人力资源战略规划表

规划重点	主要内容	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年
企业与人力资源战略	1. 行业增长预测				
	2. 企业利润率预测				
	3. 企业年销售额				
	4. 企业人力成本率				
人力资源规划	5. 员工总计划人数				
	6. 各岗位级别人数计划				
	6-1 高层领导				
	6-2 部门经理				
	6-3 部门主管				
	6-4 普通员工				
	7. 各部门人数计划				
	7-1 市场部				
	7-2 人事行政部				
	7-3 生产部				
	7-4 研发部				
	8. 人员学历计划				
	8-1 大专				
	8-2 本科				
	8-3 硕士				
	8-4 博士及以上				
	9. 组织结构调整计划				
	10. 制度建设计划				
	11. 培训发展计划				
	12. 绩效管理计划				
	13. 薪酬激励计划				
	14. 员工晋级、辞退计划				

(二) 企业人力资源规划表

单位：人

时间、学历 级别			时间				学历			
			现有	2011 年	2012 年	2013 年	硕士	本科	大专	其他
管 理 人 员	高层	财经								
		营销								
		生产								
		其他								
	中层	财经								
		营销								
		生产								
		其他								
	基层	财经								
		营销								
		生产								
		其他								
	小计									
技 术 人 员	高工									
	工程师									
	助工									
	技术员									
	其他									
	小计									
基 层 员 工	机工									
	电工									
	维修									
	环保									
	其他									
	小计									
合计										

## 第三节 人力资源计划制订流程与工作执行

### 三、人力资源计划制订执行工具与模板

#### （一）企业员工调查问卷模板

##### 员工调查问卷

各位同事：

为完善公司各方面的管理制度，提高员工工作热情，改善人力资源工作，现进行此次不记名调查，希望各位同事从公司及自身利益出发，积极配合，认真、详实地填写问卷，在此对您的支持表示感谢！

##### 一、公司整体状况

1. 您认为公司的招聘程序是否公正、合理？如果不合理，应在哪些方面进行改进？（ ）

A. 很合理                      B. 较合理                      C. 一般                      D. 较不合理

E. 很不合理，需改进的方面：\_\_\_\_\_

2. 您认为员工的绩效考评应着重于以下几个方面？（ ）（多选）

A. 任务完成情况              B. 工作过程                      C. 工作态度                      D. 其他：\_\_\_\_\_

3. 在绩效考评中，您认为第2题的选项中哪一项应作为主要考评内容？（ ）

\_\_\_\_\_

4. 您认为公司应该依据以下哪些标准发放薪酬？（ ）

A. 绩效考评结果              B. 学历                      C. 在公司任职年限                      D. 其他：\_\_\_\_\_

5. 在薪酬标准中，您认为第4题的选项中哪一项应作为主要依据？（ ）

\_\_\_\_\_

6. 您认为与公司签几年的劳动合同最为合适？（ ）

A. 1年                      B. 2年                      C. 3年

D. 没有具体年限规定，如有一方不满意可随时协商解除合同

7. 您认为自己最需要哪些方面的培训？

\_\_\_\_\_

8. 如果是参加技术认证培训且需要个人出资，您最大的承受能力是多少？（ ）

A. 100 元内              B. 500 元内                      C. 1 000 元内

D. 若该培训对自己很重要，可承担更多

9. 除薪酬外，您最看重以下哪一项？（ ）



- A. 提高自己能力的机会                      B. 良好的工作环境  
C. 和谐的人际关系                      D. 工作成就感
10. 您认为您目前最大的问题是什么? (     )  
A. 没有提高自己能力的机会              B. 工作环境较差  
C. 人际关系不太和谐                      D. 没有成就感
11. 您的职业倾向于以下哪一项? (     )  
A. 希望在目前这个岗位一直干下去      B. 希望换一个岗位  
C. 没有想过                                  D. 根据环境的变化可以有所变化
12. 您认为当前人事管理的最大问题在哪里? (     )  
A. 招聘                      B. 培训                      C. 薪酬                      D. 考评

## 二、个人期望与发展

1. 您认为公司目前的工作环境怎样? (     )  
A. 很好              B. 较好              C. 一般              D. 较差              E. 很差  
您希望在哪方面改进: \_\_\_\_\_
2. 现在工作时间的安排是否合理? (     )  
A. 很合理              B. 较合理              C. 一般              D. 较不合理              E. 很不合理  
您希望怎样改进: \_\_\_\_\_
3. 您对工作紧迫性的感受如何? (     )  
A. 很紧迫              B. 较紧迫              C. 一般              D. 较轻松              E. 很轻松  
您希望在哪方面改进: \_\_\_\_\_
4. 您认为工作的挑战性如何? (     )  
A. 很有挑战性              B. 较有挑战性              C. 一般  
D. 较无挑战性              E. 无挑战性  
您希望在哪方面改进: \_\_\_\_\_
5. 您认为自己的工作能力是否得到了充分发挥? (     )  
A. 已尽我所能              B. 未能完全发挥              C. 没感觉  
D. 能力有些埋没              E. 没有施展的机会  
您希望在哪方面改进: \_\_\_\_\_
6. 您的工作是否得到了领导及同事的认可? (     )  
A. 非常认可              B. 较认可              C. 一般              D. 较不认可              E. 非常不认可

您希望在哪方面改进：\_\_\_\_\_

7. 您对目前的待遇是否满意？（ ）

A. 很满意      B. 较满意      C. 一般      D. 较不满意      E. 很不满意

您希望在哪方面改进：\_\_\_\_\_

8. 您与同事的工作关系是否融洽？（ ）

A. 很融洽      B. 较融洽      C. 一般      D. 较不融洽      E. 很不融洽

您希望在哪方面改进：\_\_\_\_\_

9. 您与其他部门的合作是否融洽？（ ）

A. 很融洽      B. 较融洽      C. 一般      D. 较不融洽      E. 很不融洽

您希望在哪方面改进：\_\_\_\_\_

10. 您的工作是否受多重领导？（ ）

A. 经常      B. 偶尔      C. 从来没有

您希望在哪方面改进：\_\_\_\_\_

11. 您对自己工作职责是否了解？（ ）

A. 是      B. 不是

您希望在哪方面改进：\_\_\_\_\_

12. 您认为公司存在的主要问题是什么？（ ）

A. 技术      B. 市场      C. 管理      D. 其他

请简述理由：\_\_\_\_\_

13. 您希望公司用什么样的方式奖励您的出色表现（请概述）。

\_\_\_\_\_

14. 您对公司的其他建议（请概述）。

\_\_\_\_\_

# 第三章 组织结构设计细化执行与模板

## 第一节 组织结构设计流程与工作执行

### 三、组织结构设计执行工具与模板

（一）部门职能调查表

部门名称		上级部门或领导		下属部门或组织	
部门 目前职能	主要职能				
	一般职能				
与其他部门 的关系	为本部门提供 支持服务的部 门		具体支持或服 务的内容、方式		
	需本部门提供 支持服务的部 门		具体支持或服 务的内容、方式		
履行本职工 作所需条件	工作条件				
	权限				
对本部门职能调整的建议					
其他说明事项					

(二) 岗位职责调查表

岗位编号			岗位名称		
所属部门		直接上级		直接下级	
调查方式			调查时间		
调查项目	内容				
岗位工作内容	岗位名称				
	任务分析				
	职责分析				
	关系分析				
	劳动强度				
	劳动条件与环境				
	劳动资料与对象				
任职资格要求	知识水平				
	工作经历				
	职业道德				
	相关技能				
备注					

(三) 部门职能设置表

部门编号			部门名称	
部门编制人数			部门目前总人数	
岗位名称（按从高到低的顺序填写）		岗位人数	主要职责	
1				
2				
3				
4				
5				
6				

(四) 岗位设置分析表

岗位编号		岗位名称	
1. 本岗位对企业是否有必要		<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	

	原因:
2. 本岗位所需的人数是否可以减少	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	原因:
3. 本岗位对企业是否能产生最大的推动作用	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	原因:
4. 本岗位与其他岗位的配合是否有效	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	原因:
5. 本岗位与其他岗位分工是否清晰	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否
	原因:
综合评价	
备注	

(五) 岗位设置统计表

部门	岗位	编制人员	现有人数	所需人员到位时间需求	备注
	现有岗位				

____部 /分公司/办事处						
	拟增减岗位					
____部 /分公司/办事处	现有岗位					
	拟增减岗位					
____部 /分公司/办事处	现有岗位					
	拟增减岗位					

(六) 岗位增补申请表

部门		拟增补岗位名称	
增补岗位起始日期		增补岗位所需人数	



目前存在的问题			
申请理由			
直接上级		直接下级	
增补岗位人员要求			
增补岗位工作内容			
申请部门意见			
人力资源部门意见			
领导意见			

申请人：

经办人：

**（七）组织结构调整申请表**

申请部门			申请日期	
调整前部门名称	调整后部门名称	调整后岗位变化 (增、减岗位名称)	调整后人员变化 (增、减人员名单)	调整原因

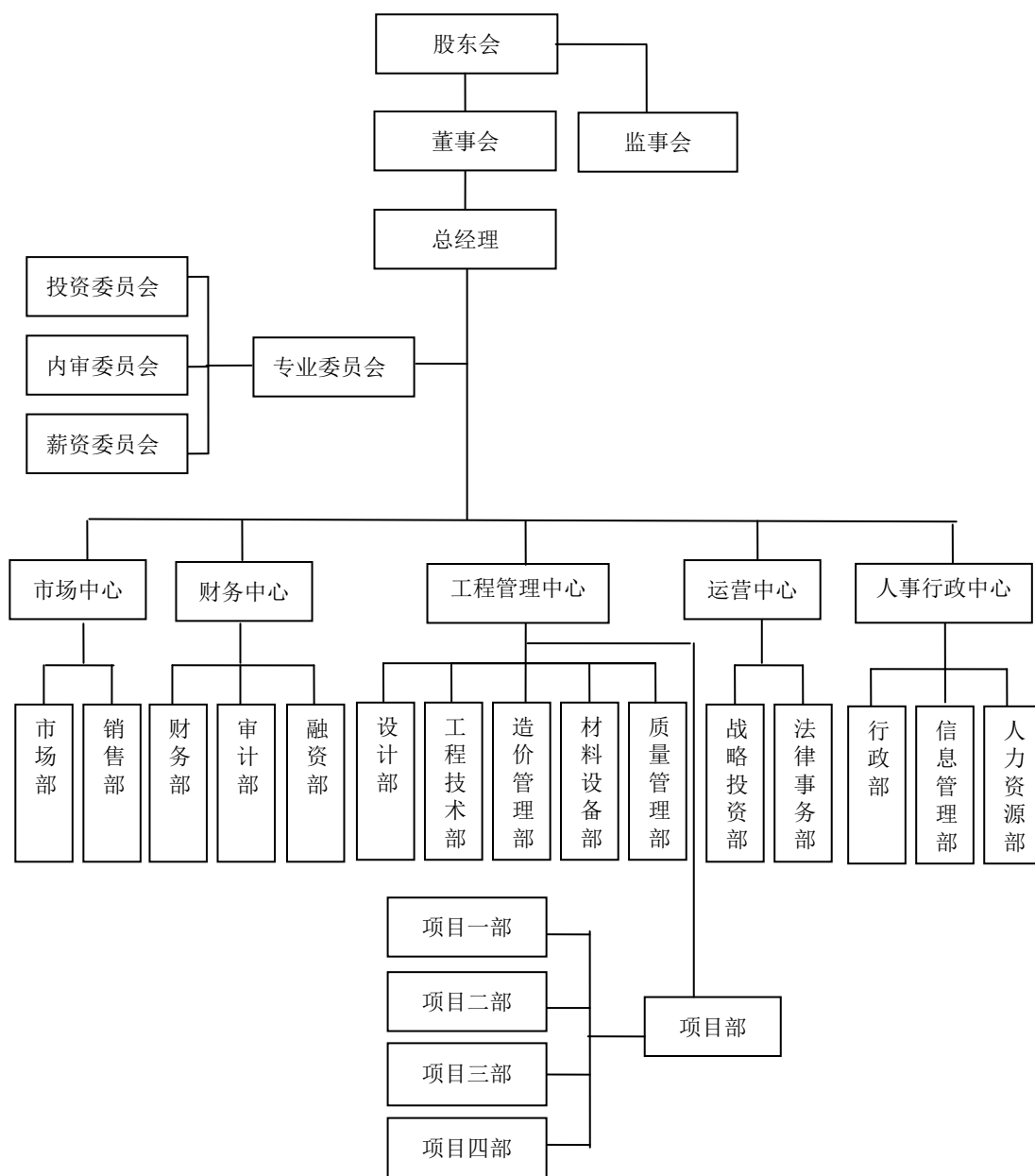
主管副总 审核意见	<div style="text-align: right;">           签字：          日期： ____年__月__日         </div>			
人力资源部 审核意见	<div style="text-align: right;">           签字：          日期： ____年__月__日         </div>			
总经理 审批意见	<div style="text-align: right;">           签字：          日期： ____年__月__日         </div>			

注：本表由提出申请的部门经理负责填写并递交。

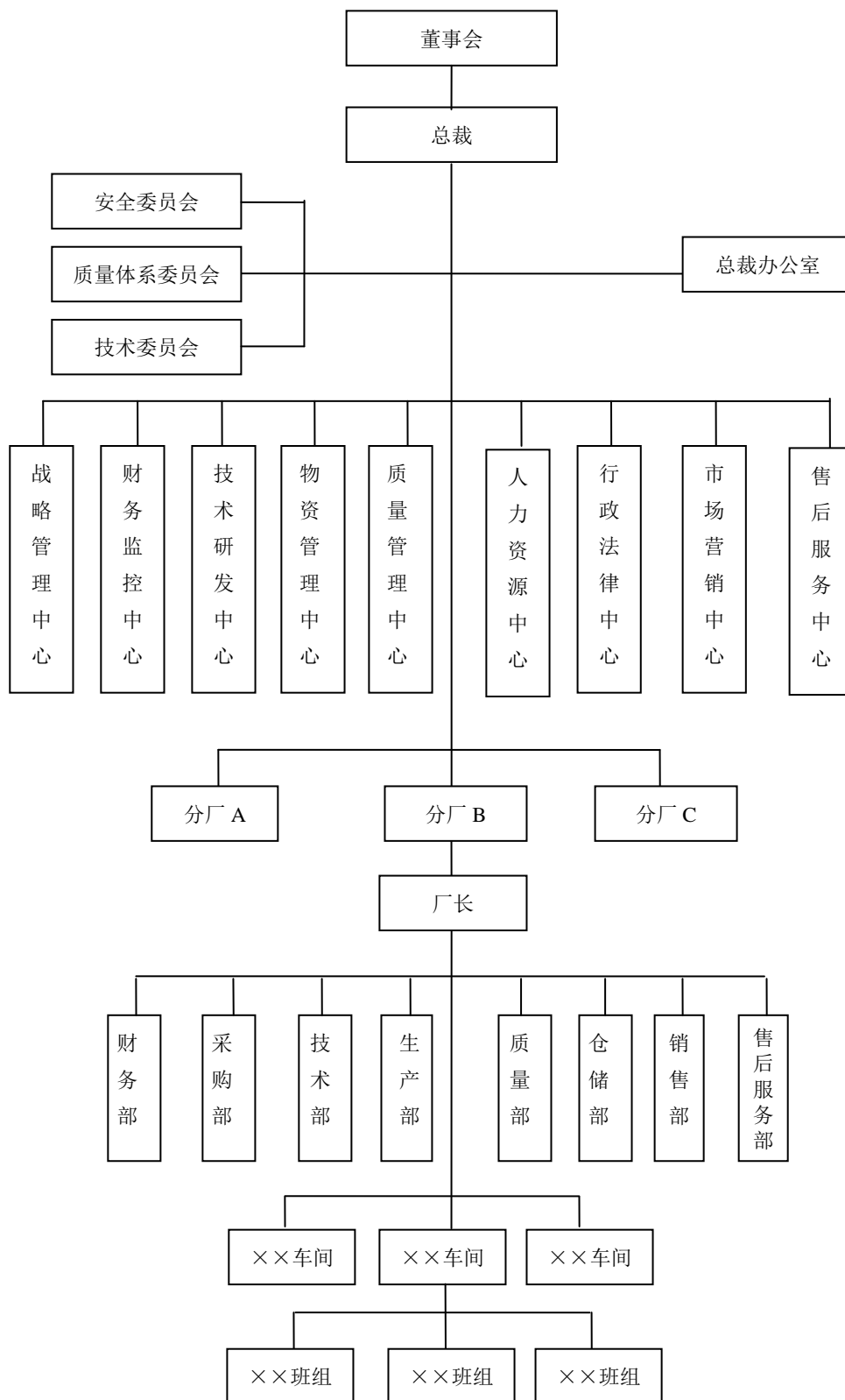
## 第二节 行业企业与通用部门组织结构设计模板

### 二、不同行业企业组织结构设计范例

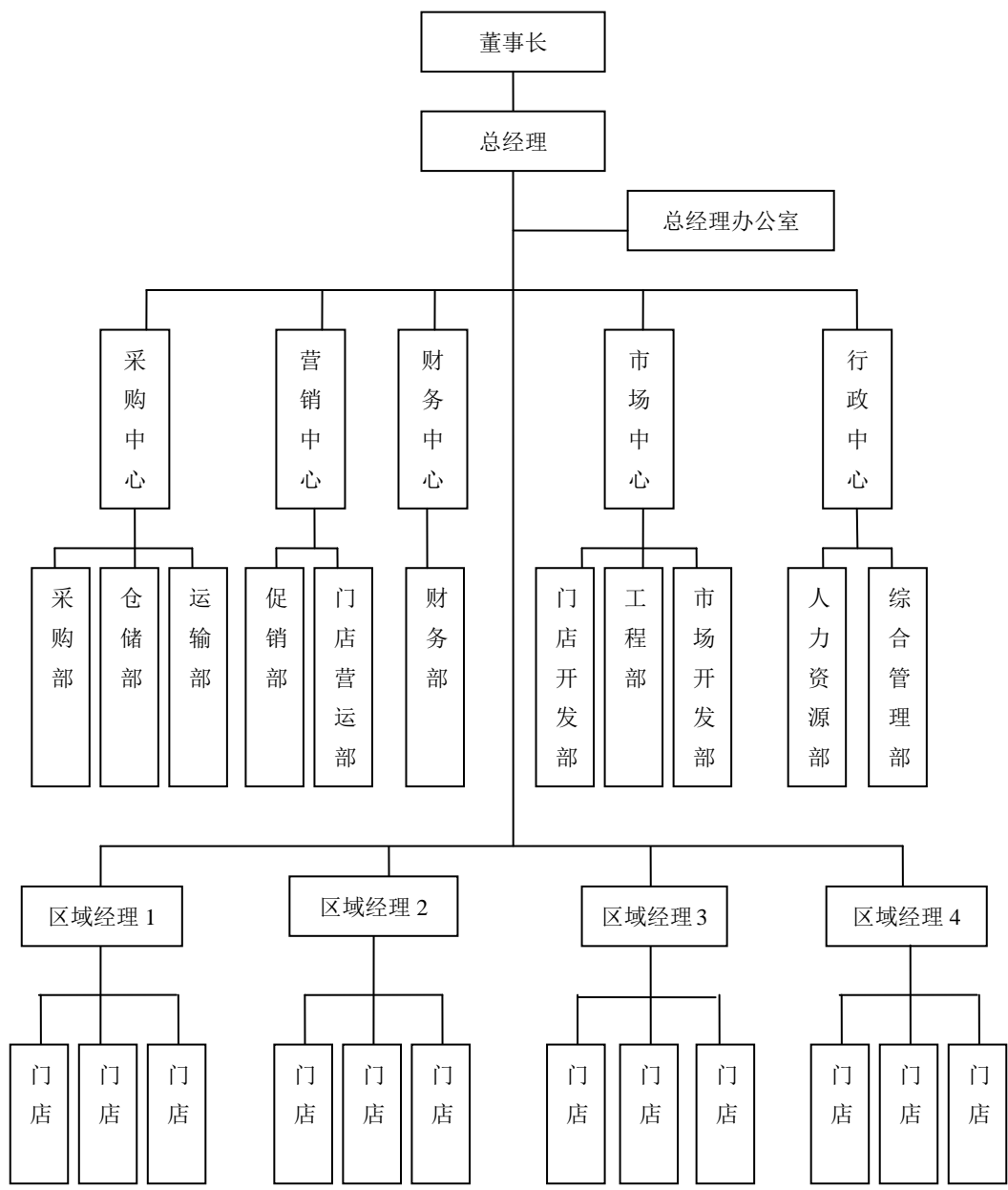
#### （一）房地产企业组织结构设计



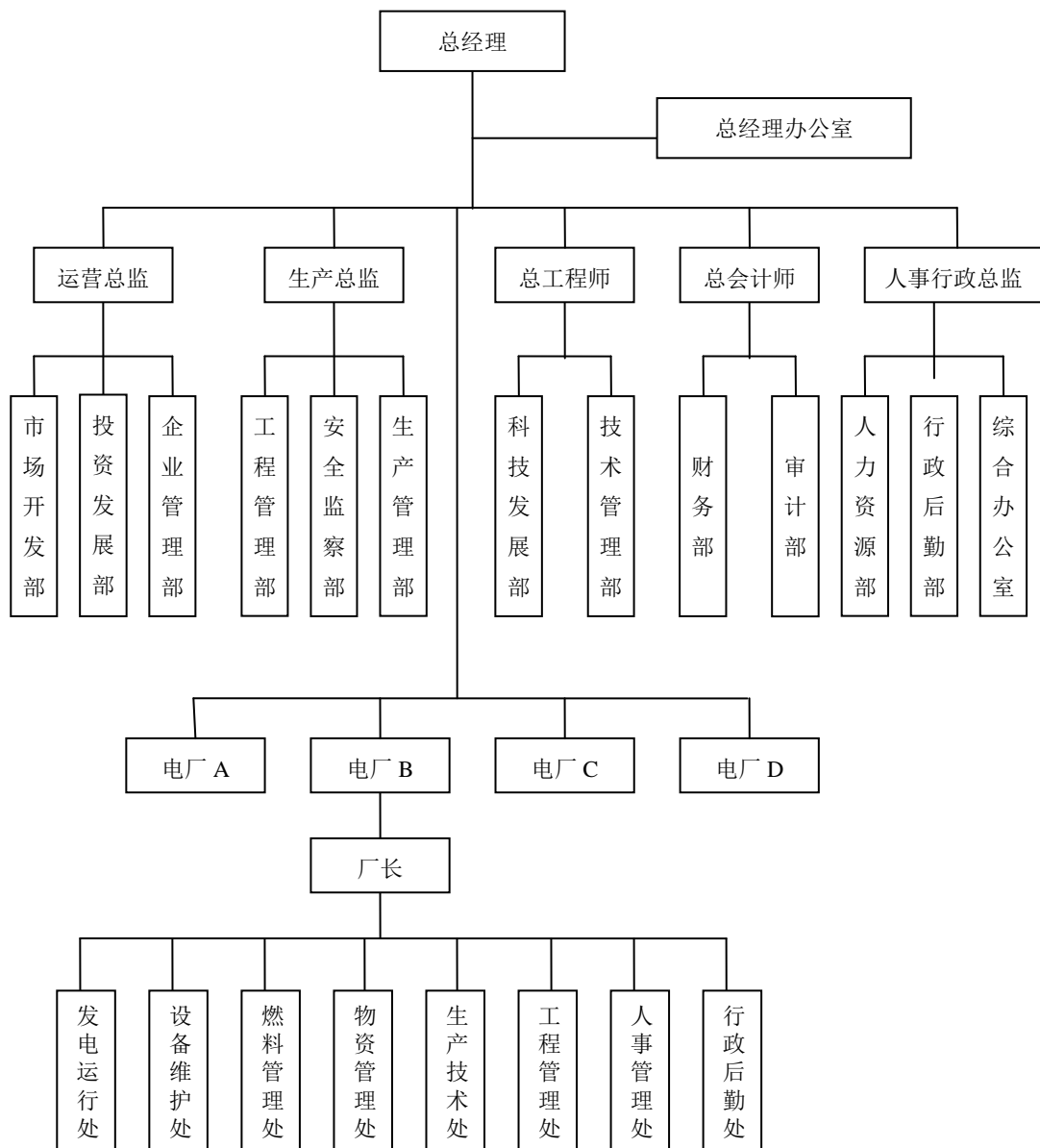
## (二) 生产企业组织结构设计



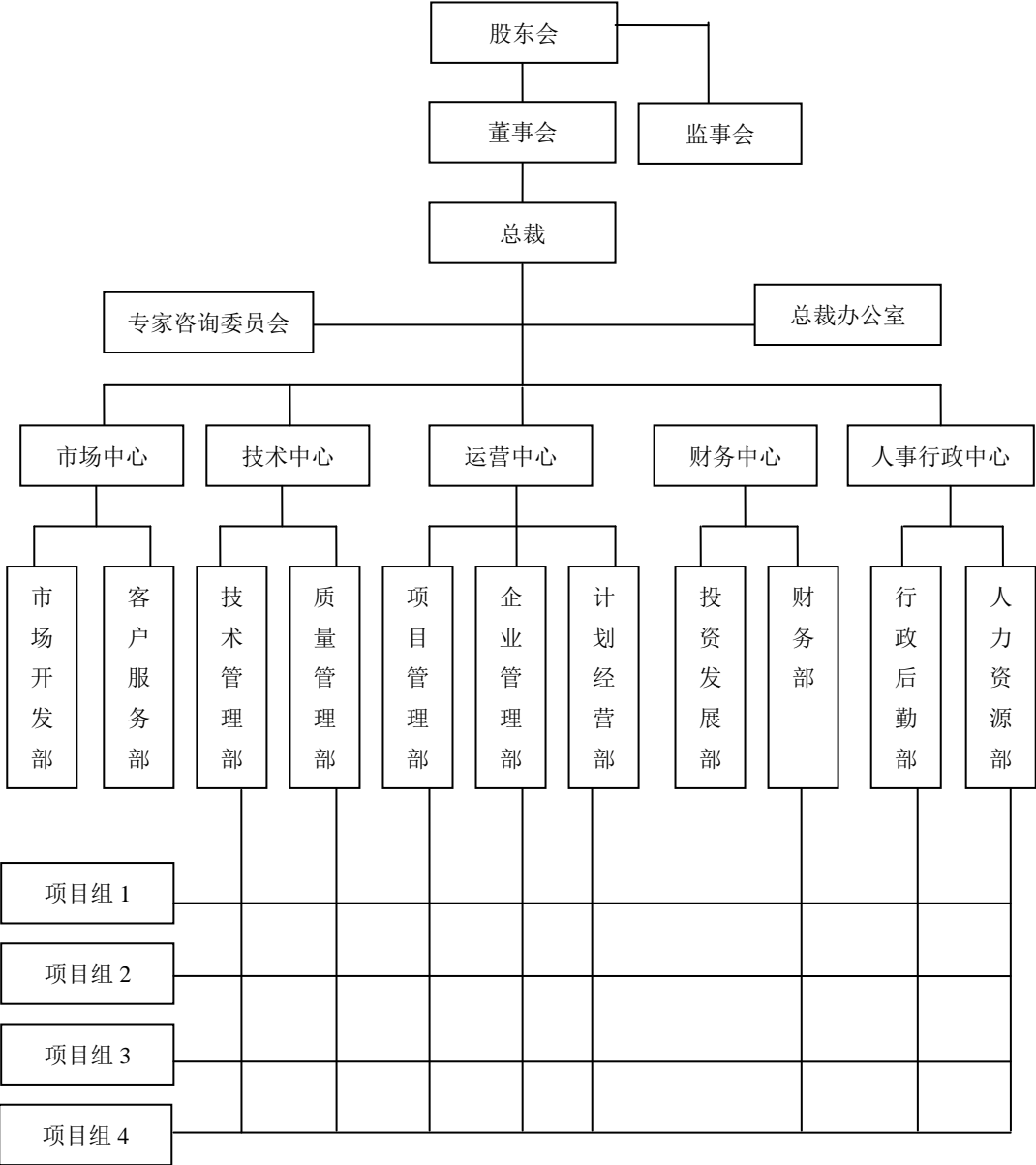
### (三) 零售企业组织结构设计



#### （四）电力企业组织结构设计



#### (五) 技术、科研企业组织结构设计





# 第四章 工作分析与岗位说明细化执行与模板

## 第一节 工作分析流程与工作执行

### 二、工作分析执行工具与模板

#### （一）岗位现场观察表

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

被观察者姓名		被观察者岗位名称		所属部门	
观察者姓名		观察者岗位名称		所属部门	
工作地点		观察日期		观察时间	
准备内容	1.				
	2.				
工作主要内容及时间安排	工作主要内容		时间	观察结果	
	1.				
	2.				

## （二）工作日志法记录汇总表

定额名称：

工作内容：

观测编号												
工人数量												
实际观测时间（分）												
序号	时间划分	时间消耗		时间消耗		时间消耗		时间消耗		时间消耗		加权
		分	%	分	%	分	%	分	%	分	%	平均
1	定额时间											
1-1	工作准备时间											
1-2	基本工作时间											
1-3	辅助工作时间											
1-4	合理中断时间											
1-5	休息时间											
1-6	结束整理时间											
2	非定额时间											
2-1	施工本身造成 的停工时间											
2-2	非施工本身造成 的停工时间											
2-3	返工时间											
2-4	其他浪费时间											
3	完成产量											
4	每工日产量											
备注												

## （三）岗位分析调查问卷模板

### 岗位分析调查问卷

此次问卷调查是为了搜集您目前所在岗位的有关信息，以便于进行信息分析、处理后编制岗位说明书，从而规范公司岗位管理。

问卷调查只针对各岗位的客观情况，不涉及任何具体的个人。请不必顾虑，如实填写。

感谢您的支持！

### 公司工作分析调查问卷

岗位：

部门：

岗位职责描述	用一句话描述本岗位的核心业务：	
岗位职责	核心职责	1.
		2.
		3.
	常规职责	1.
		2.
		3.
		4.
	岗位核心贡献	
内部接触部门		
外部接触机构		
监督	1. 直接下属的岗位数量为____，其中，管理岗位的数量为____ 2. 直接监督人员的层次： <input type="checkbox"/> 一般员工 <input type="checkbox"/> 基层管理人员 <input type="checkbox"/> 中层管理人员	
任职要求	1. 完成该岗位职责所要求的专业与最低学历为 <input type="checkbox"/> 初中及以下 <input type="checkbox"/> 高中 <input type="checkbox"/> 中专或职高 <input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 本科及以上 专业：_____	
	2. 您认为要完成该岗位职责应具备哪些专业知识？	
	3. 为了顺利开展您从事的工作，必须具备哪些方面的工作经验？	
	具体工作经验	最低时间要求

	4. 您从事的工作对于一个没有此方面工作经验的人员来说, 您认为要多长时间才能够胜任?					
	5. 请您详细地填写您从事的工作所必备的各种技能 (胜任岗位必需的专业资质认证)					
	6. 必须具备的能力	低	较低	一般	较高	高
	(1) 理解判断能力					
	(2) 组织协调能力					
	(3) 决策能力					
	(4) 开拓能力					
	(5) 社会活动能力					
	(6) 语言文字能力					
	(7) 业务实施能力					
如有必要, 请列举其他能力及要求: _____						
7. 您所从事的工作对体力方面的要求如何? <input type="checkbox"/> 轻 <input type="checkbox"/> 较轻 <input type="checkbox"/> 较重 <input type="checkbox"/> 重						
工作环境	1. 列举您工作中使用的设备与工具: (列出最主要的 4 种即可)					
	2. 危害程度:					
	危害源	极少	轻微	中度	较多	严重
	备注	危害源包括高压、高空、深水、噪音、震动、污垢、尘埃、烟灰等				
	3. 您所从事的工作是否具有流动性? <input type="checkbox"/> 流动 <input type="checkbox"/> 不流动 如需流动, 请选择: (1) 是否需要在较大范围的工作场所内走动? <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 (2) 是否要求经常出差? <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否					

工作时间 要求	1. 每天正常的工作时间为_____小时 2. 是否经常加班? <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 如果是, 每周平均加班时间为_____小时 3. 实际上下班时间是否随业务情况而经常变化? <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否 4. 采用何种工作班制?
其他需说明 的问题	
工作基本 特征	1. 仅对自己的工作结果负责 ( ) 2. 对整个部门负责 ( ) 3. 对自己的部门和相关部门负责 ( ) 4. 对整个公司负责 ( )
	1. 在工作中偶尔做出的一些决定, 对有关人员有些影响 ( ) 2. 在工作中时常做出的一些决定, 对自己部门有影响, 对其他部门没有影响 ( ) 3. 在工作中时常做出的一些大的决定, 对自己部门和相关部门均有影响 ( ) 4. 在工作中要做出的重大决定, 对整个公司有重大影响 ( )
	1. 有关的工作程序和工作方法均由上级详细规定, 遇到问题时可随时报请上级予以解决, 工作结果须报上级审核 ( ) 2. 分配工作时, 上级仅指示工作要点, 工作中上级并不时常予以指导, 但遇困难时仍可直接或间接地请示上级, 工作结果仅受上级对要点的审核 ( ) 3. 分配任务时, 上级只说明要达到的任务或目标, 工作的方法和程序均由工作人员自己确定, 工作结果受上级的审核 ( )
	1. 完成本职工作的方法和步骤大部分相同 ( ) 2. 完成本职工作的方法和步骤有一半相同 ( ) 3. 完成本职工作的方法和步骤大部分不同 ( ) 4. 完成本职工作的方法和步骤完全不同 ( )
	在工作中, 您需要做计划的程度 1. 在工作中无需做计划 ( ) 2. 在工作中需要做一些小的计划 ( ) 3. 在工作中需要做部门计划 ( ) 4. 在工作中需要做公司整体计划 ( )

	<p>在您的工作中接触资料的公开程度</p> <p>1. 在工作中所接触的资料均属公开性资料 ( )</p> <p>2. 在工作中所接触的资料属于不可向外公开的资料 ( )</p> <p>3. 在工作中所接触的资料属于机密资料，仅对中层以上的领导公开 ( )</p> <p>4. 在工作中所接触的资料属于公司高度机密资料，仅对少数高层领导公开 ( )</p>
工作压力	<p>1. 您在每天工作中是否经常要迅速地做出决定？</p> <p><input type="checkbox"/> 没有    <input type="checkbox"/> 很少    <input type="checkbox"/> 有一些    <input type="checkbox"/> 许多    <input type="checkbox"/> 非常频繁</p> <p>2. 您是否要经常处理一些应急性事件？</p> <p><input type="checkbox"/> 没有    <input type="checkbox"/> 很少    <input type="checkbox"/> 有一些    <input type="checkbox"/> 许多    <input type="checkbox"/> 非常频繁</p> <p>3. 您在工作中是否要求高度的精力集中，如果是，约占工作总时间的多少比重？</p> <p><input type="checkbox"/> 60%以下    <input type="checkbox"/> 60%~70%    <input type="checkbox"/> 71%~80%    <input type="checkbox"/> 81%~90%    <input type="checkbox"/> 91%及以上</p> <p>4. 您是否面临一些期限紧的工作？</p> <p><input type="checkbox"/> 没有    <input type="checkbox"/> 很少    <input type="checkbox"/> 有一些    <input type="checkbox"/> 许多    <input type="checkbox"/> 非常频繁</p>

#### (四) 关键事件描述法记录单模板

行为者		所任岗位		所在部门	
观察者		观察地点		观察时间	
事情发生背景					
行为者实施操作					
处理结果					

#### (五) 岗位说明书更新通知单模板

原岗位名称		所在部门	
新岗位名称		更新日期	

更新原因	
更新内容	
直接上级主管 意见	<div>签字：_____ 日期：____年__月__日</div>
更高一级负责人 意见	<div>签字：_____ 日期：____年__月__日</div>
人力资源部存档	<div>签字：_____ 日期：____年__月__日</div>

## （六）工作分析结构化访谈提纲模板

### 工作分析结构化访谈提纲

#### 一、关于岗位的基本信息

##### （一）问题

1. 请问您的名字、所属部门、任职岗位名称是什么？



2. 请问您的工作向谁汇报，谁指导您的工作？
3. 与您同在一个岗位的同事有哪些？有多少人？
4. 您是否承担管理他人的工作，如果是，主要是管理哪些岗位上的人员？有多少人？

#### （二）记录

访谈者根据以上问题的答复填写记录。

**岗位信息记录**

岗位名称		所属部门	
直接上级		同岗位人数	
直接下级		下级人员数	
面谈对象			

## 二、关于岗位的设置目的

#### （一）问题

1. 这项岗位最终要取得怎样的结果？
2. 从公司的角度来看，这项岗位具有哪些重要意义？
3. 为何设置这一岗位？
4. 为这项工作投入经费会有何收益？
5. 完成岗位目标对完成部门目标 and 公司目标有何贡献？

#### （二）记录

访谈者根据以上问题的答复填写记录。

**岗位设置目的记录**

岗位设置目的	
--------	--

## 三、关于工作关系

#### （一）问题

1. 请问您履行本岗位职责时，需要从公司哪些岗位获得所需的信息、服务、资料或者接受监督？发生关系的内容是什么？获得的信息、服务、产品、资料达到什么标准时才能使您完全感到满意？
2. 请问您履行岗位职责时，需要向公司哪些岗位提供产品信息和服务，或行使某方面的监督？发生关系的内容是什么？

3. 请问您在履行本岗位职责时，需要和公司外的哪些机构发生联系，联系的内容是什么？

4. 请问您是怎么管理您的下属的？您的下属是何种类型的员工？请简要说明每位下属的工作范畴和职责，以及岗位存在的原因。

5. 您经常和哪些下属接触？您是使用何种管理信息系统进行办公的？

#### （二）记录

访谈者根据以上问题的答复填写记录。

岗位工作关系记录

内外关系	关系岗位	发生关系的内容	满意标准
与公司内各岗位发生工作关系			
与公司外机构发生工作关系			

### 四、关于岗位职责和任务

#### （一）问题

1. 请问您的岗位职责是什么？在各项职责中，需要完成哪些工作？工作内容是什么？您是如何完成这些工作的？您完成这些工作的衡量标准是什么？完成这些工作是否需要作业指导书的指导？

2. 请您对您刚才所谈职责按其重要程度进行排序，并估计每项工作需消耗的时间比率？

3. 除了日常工作外，您在每周、每月、每季或每年还需要承担哪些工作？

4. 您在完成这些工作任务时，是否做过这些任务的工作记录？

5. 您所认为的岗位职责是否与其他的工作岗位职责有交叉部分，如果有，是哪些，您平时是怎样协调分工的？

#### （二）记录

访谈者根据以上回答者的问题的答复填写记录。

岗位职责记录

重要性	工作职责或任务	衡量标准	作业标准	相关记录	耗时比	备注


## 五、关于工作特征

根据岗位及相关情况在每项对应处画“√”，并在空白处填写相应内容。

1. 是否经常按时上下班?	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	每周平均加班时间约为____小时
2. 所从事的工作是否忙闲不均?	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	最忙时常发生在_____时间
3. 是否经常外出（包括外地）?	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	外出时间约占总工作时间的比率为_____
4. 您的工作负荷状况?	<input type="checkbox"/> 超负荷	<input type="checkbox"/> 饱满	<input type="checkbox"/> 基本饱满 <input type="checkbox"/> 不饱满

## 六、关于工作中使用的设备和工作环境

### （一）问题

1. 请列举岗位工作中主要使用的 4 种设备。\_\_\_\_\_

2. 请说明设备的使用条件、所需专业技术知识和工作环境。

\_\_\_\_\_

### （二）记录

访谈者根据回答者对以上问题的答复填写记录。

岗位工作中使用的设备和工作环境记录

序号	工作活动	使用设备	使用设备所需的相关专业技术	环境

## 七、错误分析

### （一）问题

1. 工作中最容易出现失误的环节有哪些？请简要说明失误产生的原因和后果。

2. 请简要说明防止或纠正这些失误需要的条件，存在哪些障碍，该如何解决？

### （二）记录

访谈者根据以上回答者的问题的答复填写记录。

岗位工作错误分析记录

序号	易错的工作活动或环节	原因	后果
1			
2			
3			
请简要说明防止或纠正这些失误需要的条件，存在哪些障碍，该如何解决？			

## 八、关于任职资格

访谈者提问以下问题并记录回答者回答的内容。

岗位任职资格问题与记录

问题		记录内容	
1. 从事本岗位的工作需哪些方面的专业知识技能？请按这些技能的重要程度列出，并试举工作中的实例来说明			
2. 从事本岗位的工作应具备的教育程度			
3. 从事本岗位的工作要求具备哪些资格证书			
4. 岗位要求的资历和经验内容	经验时间	有无其他特别要求的资历和经验，若有，请详细填写	
(1) 一般工作经验			
(2) 相关专业或技术工作经验			
(3) 相关的领导或管理工作经验			
(4) 本岗位要求的入职培训内容			
5. 您认为本岗位要求哪方面的能力	管理技能	领导能力	
		指导能力	
		激励能力	
		授权能力	
		组织能力	
		协调能力	

		计划能力	
		时间管理能力	
	创造能力	创造能力	
		开拓能力	
	分析判断力	分析能力	
		判断能力	
	人际关系和沟通能力	人际关系处理能力	
		沟通能力	
		语言文字能力	
		公关能力	
		说服能力	
		谈判能力	
	其他工作能力	独立工作能力	
		解决问题的能力	
		决策能力	
		信息收集的能力	
		信息管理的能力	

### 九、其他提问（可选）

1. 工作中需解决的关键问题是什么？涉及哪些方面？
2. 您认为工作中最大的挑战是什么？
3. 工作中最满意和最不满意的地方是什么？
4. 工作中最关切或最谨慎的问题是什么？
5. 在处理这些棘手或重要问题时，您以什么为依据？
6. 您对哪些问题有自主决策权？
7. 处理问题时有无指导或先例可参照？
8. 您是否有机会采取全新的方法解决问题？
9. 您是否能很好地解决上级交给您的问题，或者说您是否知道该如何解决这些问题？
10. 您的行为或决策受哪些控制？

第二节 岗位说明书编制流程与工作执行

二、岗位说明书模板范例

（一）岗位说明书模板 1

说明书编号：

岗位编号		岗位名称		编制日期	
部门		编制人数		直接上级	
下属及编制	下属岗位及其编制人数				
	直接下属___人				
	间接下属___人				
	总计下属___人				
内部沟通关系					
外部沟通关系					
岗位概要	职责范围		负责程度	考核指标	占用时间百分比
	1				
	2				
	3				
	4				

责任范围	汇报责任				
	督导责任				
	培训责任				
	成本责任				
	保密责任				
工作权限	权力项目	主要内容			
	审批权				
	核查权				
	建议权				
	用人权				
	考核权				
任职资格条件	知识技能水平	外语水平			
		计算机水平			
		资格证书或专业背景			
		业务知识			
		使用的设备和工具熟练程度			
	教育及培训	教育水平	<input type="checkbox"/> 硕士以上 <input type="checkbox"/> 本科 <input type="checkbox"/> 大专 <input type="checkbox"/> 高中 <input type="checkbox"/> 初中		
		培训经历			
	工作经验	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否			
		<input type="checkbox"/> 6个月~1年 <input type="checkbox"/> 1~2年 <input type="checkbox"/> 3~4年 <input type="checkbox"/> 5年以上			
	能力素质要求	能力项目	能力标准		
		决策能力			
		领导能力			
		协调能力			
		沟通能力			
		创新能力			
	特殊要求				

	个性特质要求	
	岗位晋升方向	
备注		

## （二）岗位说明书模板 2

编号：

岗位名称			所属部门		
直接上级			直接下级		
岗位编制			现有人数		
岗位目的					
主要职责					
职责模块 1	职责描述				绩效重点
	工作内容				
	独立性		工作权重		
职责模块 2	职责描述				绩效重点
	工作内容				
	独立性		工作权重		
职责模块 3	职责描述				绩效重点
	工作内容				
	独立性		工作权重		
职权范围					
1. 业务方面					



2. 财务方面					
3. 对下属的考核与奖惩（奖金分配）					
4. 对下属的任免					
5. 对下属工作的安排					
6. 对上级决策的影响					
任职资格					
性别		年龄		政治面貌	
学历		专业		职称	
专业工龄		专业证书		工作经验	
知识要求					
能力要求					
个性品质					
其他要求					
工作关系					
内部关系					
外部关系					
其他					
工具设备					
工作场所					
工作环境					

工作时间	
出差情况	
备注	

### （三）岗位说明书模板 3

岗位名称		岗位编号		岗位等级	
部门		工作地点		工作环境	
所属单位		制定者		审核者	
岗位工作 关系图					
岗位概述					
职责模块	职责描述				
衡量标准	定量指标				

	定性指标	
任职资格	素质要求	
	学历、专业要求	
	经验、技能要求	
相关流程、 规范和制度		

## 第五章 招聘与录用管理细化执行与模板

### 第一节 招聘管理流程与工作执行

#### 三、招聘管理执行工具与模板

##### （一）人员需求申请表

申请部门				部门经理		
申请原因	<input type="checkbox"/> 员工辞退 <input type="checkbox"/> 员工离职 <input type="checkbox"/> 新增业务 <input type="checkbox"/> 新设部门					
	说明					
需求计划说明	岗位名称	工作描述	所需人数	最迟上岗 日期	任职条件	薪资标准
	岗位 1					
	岗位 2					
	岗位 3					
合计	____人					
部门经理  意见	<div style="text-align: right;">           签字：_____            日期：____年__月__日         </div>					

人力资源部 意见	<div> <div>签字:</div> <div>日期: ____年__月__日</div> </div>
总经理 意见	<div> <div>签字:</div> <div>日期: ____年__月__日</div> </div>

## （二）招聘工作计划表

日期: \_\_\_\_年\_\_月\_\_日

招聘 计划	岗位名称	人员数量	任职要求				
发布时间							
发布 渠道	发布方式	<input type="checkbox"/> 报纸 <input type="checkbox"/> 网站 <input type="checkbox"/> 专业/行业杂志 <input type="checkbox"/> 人才中介机构 <input type="checkbox"/> 人才市场 <input type="checkbox"/> 猎头公司 <input type="checkbox"/> 其他					
	发布安排						
招聘 预算	项目						共计
	金额						

招聘小组成员 分工	职务	姓名	所属部门	工作职责
	组长			
	副组长			
	成员 1			
	成员 2			

### （三）应聘人员登记表

应聘岗位：

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

姓名		性别		年龄		出生日期	
籍贯		民族		身高		体重	
学历		职称		健康状况		婚姻状况	
毕业院校				所学专业			
第一外语		级别		第二外语		级别	
联系方式				身份证号			
期望工资			上岗时间		其他要求		
所受教育	起止时间	学校名称		专业		学历	
工作经验	起止时间	公司名称		所担任职务		证明人	
参加过 的培训	培训机构	培训内容				所获得的相关证书	
受过的奖励及 处分							

兴趣和爱好	
自我评价	

#### （四）招聘广告文案模板

##### 财务经理招聘广告

本公司是从事化工产品生产的大型集团，现招聘财务经理 2 名，男女不限，具体要求如下。

1. 财会专业本科及以上学历。
2. 年龄 35 岁以下。
3. 考取高级会计师职称。
4. 至少有 2 年生产制造类企业会计从业经验。
5. 工作细心、责任心强，沟通能力强，乐于与他人合作。

有意者请发送简历至\_\_\_\_\_，合则约见。

×××公司人力资源部

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

#### （五）员工招聘管理制度模板

##### 第 1 章 总则

第 1 条 为规范员工招聘录用程序，提高招聘质量，保证公司及时、有效地补充到所需要的人才，促进公司更快地发展，特制定本制度。

第 2 条 本制度适用于公司招聘管理的具体工作内容。

第 3 条 人力资源部是公司招聘工作的归口管理部门，负责公司招聘管理的各项工作。

第 4 条 公司招聘坚持“公开招聘、平等竞争、因岗择人、择优录用、人尽其才、才尽其用”的原则。

##### 第 2 章 招聘计划管理

第 5 条 人力资源部根据公司未来一年内的人力资源需求状况和公司内、外部的人力资源供给状况制定人力资源规划，人力资源部根据人力资源规划制订计划内的招聘计划。

第 6 条 因新增加业务而使公司现有人力资源不足时，各部门应及时将人员需求情况上报人力资源部。

第 7 条 各部门根据业务发展、工作需要和人员使用状况，填写人员需求申请表，向人力资源部提出员工招聘需求。

第 8 条 人员需求申请表上主要包括需求人员的数量、任职要求、人员需求时间等内容。

第 9 条 计划外的人员需求或因员工离职需补充人员时，用人部门负责人应填写“人员需求申请表”，以反映部门缺员情况、增补要求和理由，由人力资源部审议后制订计划外人员需求计划，并提交人力资源部副总审核、总经理审批后实施。

### 第 3 章 内部招聘管理

第 10 条 内部招聘工作程序如下所示。

1. 人力资源部根据招聘计划，发布内部招聘信息。

2. 应聘员工填写“内部应聘申请表”。

3. 应聘员工同当前岗位直接上级进行正式的沟通，并经当前岗位的直接上级、跨级上级签批通过内部应聘申请后，将“内部应聘申请表”提交给人力资源部。

4. 人力资源部接到“内部应聘申请表”后同应聘员工进行面谈，并在“内部应聘申请表”中填写相关的内容并签署意见。

5. 人力资源部安排应聘员工与空缺岗位的直接上级进行面谈，必要时可采用其他方式加以测试。如果应聘员工当前岗位的跨级上级与空缺岗位的直接上级同属一人，则省略本步骤。

6. 人力资源部将员工的录用信息通知给应聘员工本人以及调入、调出的部门负责人。

7. 应聘员工被录用后，薪资水平应根据岗位重新核定，核定方法参见公司薪酬管理的相关制度。

8. 人力资源部在调动信息发出后督促员工进行工作交接，并给予必要的支持。

9. 人力资源部在应聘员工正式调入空缺岗位前应更新员工档案。

10. 如应聘未成功，由人力资源部将结果通知应聘员工本人。

第 11 条 公司岗位之间的调动与内部招聘程序相似，可根据具体情况进行步骤的增删或变动。

### 第 4 章 外部招聘管理

第 12 条 人力资源部选择适当的招聘渠道发布招聘信息，在充分地收集应聘人员的资料后进行初步的筛选。

第 13 条 初选合格的人员由人力资源部通知其参加初次面试，初次面试工作及面试后的总结工作由人力资源部负责。

第 14 条 人力资源部通知初试合格的人员参加复试，安排空缺岗位的直接上级对复试者进行复试。复试完毕，面试者应填写“面试记录表”，并根据岗位任职资格确定被录用的人员。

第 15 条 招聘过程中，如果人力资源部或空缺岗位的直接上级认为必要，可提请空缺岗位的跨级上级对应聘者进行面试。面试完毕，面试者应填写“面试记录表”并决定是否予以录用。

第 16 条 人力资源部根据人员录用名单通知应聘者参加体检。应聘者体检合格后，由人力资源部向

应聘者发出录用通知，确定报到时间，并将报到时间告知空缺岗位的直接上级。

第 17 条 新入职员工应向空缺岗位的直接上级和人力资源部报到，并填写“员工登记表”，由人力资源部归档备案。

第 18 条 经公司甄选合格的人员，在公司决定录用之前，视情况对其作相关的背景调查，调查的主要内容包括应聘人员的学历水平、工作经历、综合素质等，以在一定程度上降低公司的用人风险。

## **第 5 章 人员报到与试用**

第 19 条 被录用的员工在接到公司的录用通知后，应在规定的时间内到公司报到。若在发出录用通知的 15 天内不能正常按时报到者，公司有权取消其录用资格，如有特殊情况，经公司人力资源部及相关领导批准后可延期报到。

第 20 条 公司新进人员到人力资源部办理完相关报到手续后，即进入试用期阶段，试用期通常为 1～6 个月不等。若用人部门负责人认为有必要时，也可报请公司相关领导批准，将试用期酌情缩短或延长。

第 21 条 用人部门和人力资源部对试用期内员工的表现进行考核鉴定，主要从员工的工作态度、工作能力和工作业绩三个方面进行考核。

第 22 条 员工试用期即将结束时，需填写“员工转正申请表”，公司根据员工试用期内的表现做出相应的人事决策。

第 23 条 试用期考核合格的员工需办理转正手续，同时用人部门和人力资源部要做好为转正员工定岗定级，协助员工制定职业发展规划等。

## **第 6 章 招聘效果评估**

第 24 条 人力资源部应对招聘流程的每个环节进行跟踪，以检查招聘效果。

第 25 条 招聘质量的衡量标准包括岗位空缺是否得到满足、招聘成功率是否符合招聘计划、招聘周期、人均招聘成本、服务态度等。

第 26 条 招聘活动结束后，人力资源部应调查新员工对招聘组织工作的意见，考评新员工的工作业绩，研究招聘渠道的时间、成本和效果等评估招聘活动，以此作为招聘工作进一步改进的依据。

## **第 7 章 招聘信息库管理**

第 27 条 人力资源部建立招聘信息库，其中包括面试题库、笔试题库、人才库等。

第 28 条 人力资源部负责建立公司人才库，将认为可能满足公司未来招聘需求的简历进行收集整理，以备后用。

第 29 条 人力资源部每月 25 日前向主管副总、总经理上报招聘月报表，同时将招聘工作中的问题一并上报，以便及时解决，提高工作质量。



## 第8章 附则

第30条 人力资源部负责本制度的制定、修改、解释等工作。

第31条 本制度自发布之日起生效实施。

## 第二节 面试管理流程与工作执行

### 三、面试管理执行工具与模板

#### （一）面试通知书模板

##### 面试通知书

\_\_\_\_\_先生/女士：

您好！

感谢您对本公司的信任和大力支持。通过您投递的简历，我们认为您基本具备加盟本企业的条件，因

此特别通知您于以下时间、地点到本公司参加面试。

**一、面试时间**

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日（星期\_\_）\_\_时\_\_分。

**二、面试地点**

\_\_\_\_\_。

**三、行车路线（略）**

**四、面试内容（略）**

**五、个人准备**

1. 携带本人身份证原件及复印件、学历证书原件及复印件、职称证书原件及复印件。
2. 资格证书及复印件、获奖证书及复印件。
3. 个人一寸免冠彩色照片 2 张。

良好的开端等于成功的一半，祝您成功！

×××公司人力资源部

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

**（二）企业面试评价表**

姓名		性别		年龄		应聘岗位	
学历		专业		填写日期			
仪表	<input type="checkbox"/> 衣冠讲究 <input type="checkbox"/> 整洁干净 <input type="checkbox"/> 随便懒散			态度	<input type="checkbox"/> 大方 <input type="checkbox"/> 傲慢 <input type="checkbox"/> 拘谨		
精神面貌与健康状况		<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 较差					
直观印象		面试人：					

专业知识和技能	
语言表达能力	
主要业绩	
工作能力	
综合评价	面试人：
备注	

(三) 应聘者评估报告表

应聘者		性别		应聘岗位		
所属部门		工作地点		评估日期		
能力素质  评价	能力	个人得分				
		1 分（差）	2 分(较差)	3 分（一般）	4 分(较好)	5 分（优秀）
	领导能力					
	计划分析能力					
	判断决策能力					
	目标管理能力					
	开拓能力					

	客户服务意识					
	影响力					
	合计					
综合评价						
建议	<input type="checkbox"/> 录用 <input type="checkbox"/> 待定 <input type="checkbox"/> 基本不符合条件					
评估者签字				日期		

## 第三节 录用管理流程与工作执行

### 三、员工录用管理执行工具与模板

#### （一）录用通知书模板

##### 录用通知书

\_\_\_\_\_先生/女士：

非常高兴地通知您，您应聘我公司的\_\_\_\_\_岗位，经审核，决定予以录用。

请于\_\_\_\_年\_\_月\_\_日（星期\_\_）上午\_\_时，携带下列物品文件及详填函附的表格，前往本公司人力资源部报到。

1. 1寸免冠照片两张。
2. 居民身份证原件及复印件。
3. 毕业证书、学位证书原件及复印件。

4. 相关的职业资格证书原件及复印件。

按本公司规定，新进员工必须先行试用\_\_个月，试用期间月薪为\_\_\_\_\_。

报到地点：\_\_\_\_\_。

报到后，本公司将为您做岗前介绍。包括本公司人事制度、福利、服务守则及其他注意事项，使您在  
本公司工作期间，满足、愉快。

如果您还有其他问题，请与我部联系，联系电话\_\_\_\_\_。

此致！

××公司人力资源部

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

## （二）试用期月度报告模板

报告时间	____年__月__日至____年__月__日		
姓名		岗位	
部门		直接上级	
月度情况小结			
本月总结			
改进计划			

评价人员	评价（每项评分标准满分 10 分，总分 100 分）										
	沟通 交流	人际 交往	学习 发展	自我 管理	责 任 心	进 取 心	执 行 力	结果 导向	组织 认同	团队 协助	合 计
	成绩与优势										
	需改进之处										
	下阶段工作计 划与期望										
直接主管意见											

### （三）员工转正面谈表

员工姓名		部门及岗位	
沟通时间		沟通地点	
企业文化认知度			

团队氛围			
对公司的意见和建议			
备注	(本表需与转正手续一同交至人力资源部)		
员工签字		访谈人签字	
日期		日期	

#### (四) 新员工转正申请表

姓名		性别		出生年月	
专业		毕业院校		籍贯	
试用岗位		所在部门		试用期	
试用期薪酬			转正后薪酬		

考核意见	<input type="checkbox"/> 试用期成绩优良，请以__等__级__元/月工资办理录用手续（自__月__日起） <input type="checkbox"/> 试用期满，请照原工资标准办理聘用手续（自__月__日起） <input type="checkbox"/> 需继续试用 <input type="checkbox"/> 试用不合格，请另行安排 注：附鉴定报告一份        <div style="text-align: right;">           直接上级签字：             日期：____年__月__日         </div>
部门负责人意见	<input type="checkbox"/> 同意考核意见，准予任用 <input type="checkbox"/> 不予任用，__不再另行签约 <input type="checkbox"/> 延长试用期__天，延至__月__日        <div style="text-align: right;">           签字：             日期：____年__月__日         </div>
人力资源部意见	<input type="checkbox"/> 依照用人部门意见自__月__日起以等级工资__元/月正式任用 <input type="checkbox"/> 使用不合格，发试用期工资，拟自__月__日起辞退        <div style="text-align: right;">           签字：             日期：____年__月__日         </div>
总经理审批	

#### （五）试用期员工转正审批表

姓名		工号		性别	
岗位		到职日期		出生年月	
部门		试用期满日		学历	
试用期	基本薪资		转正后	基本薪资	
薪资	绩效薪资		薪资	绩效薪资	
考核项目		7~10 分	4~6 分	0~3 分	得分



工作态度	工作意愿	积极主动	较主动	不主动	
	执行能力	完全服从	服从	有时不服从	
	学习精神	非常认真并有见解	认真并勤备	一般	
	作业配合	主动配合	配合作业	偶尔不配合	
工作能力	岗位技能	全面、技能强	技能较强	一般	
	解决问题	迅速且正确	较快	较多，未解决	
	工作效率	高	较高	一般	
	工作品质	保质保量	质量不匀	低质低量	
技能知识	动手能力	能力强且效率高	较强，仍需学习	较弱	
	改善能力	新颖且具可行性	有时会提出	无此能力	
	专业知识	全面且经验丰富	能力强且较全面，但缺乏经验	一般	
责任感	团队精神	很强	较强	一般	
	协调合作	意识、能力俱佳	较强	欠缺，需加强	
	作业配合	顾全大局	兼顾集体利益	考虑面较窄	
合计					
出勤记录	病假：_____ 事假：_____ 迟到：_____ 旷工：_____			合计：_____次	
奖惩记录	大功：_____ 小功：_____ 嘉奖：_____			合计：_____次	
	大过：_____ 小过：_____ 警告：_____			合计：_____次	
主管评语	经考核，对该员工是否任用建议如下 <input type="checkbox"/> 给予转正认可 生效日期：_____年__月__日 任用部门：_____ 岗位：_____ <input type="checkbox"/> 暂不予转正认可，延长试用期至_____年__月__日 <input type="checkbox"/> 试用不合格，不予转正				
总经理		人力资源部经理		部门负责人	
备注	1. 本表由人力资源部在新员工试用期结束前 10 日发放给用人部门。对新员工的考勤与奖惩由人力资源部进行统计 2. 考核执行人为被考核员工的部门主管、人力资源部经理，核准人为总经理 3. 本表为试用期员工转正与调薪的凭证				

## （六）新员工转正通知书模板

### 转正通知书

\_\_\_\_\_先生/女士：

您自\_\_\_\_年\_\_月\_\_日进入本公司\_\_\_\_\_部门担任\_\_\_\_\_职务。在此很高兴地通知您，经过试用期间的综合考评，您已经顺利地通过了公司的转正审核，自\_\_\_\_年\_\_月\_\_日起将成为公司的一名正式员工。

如果您还有什么问题，请与我部联系，联系电话\_\_\_\_\_。

特此通知并向您表示祝贺！

××公司人力资源部

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

## （七）员工试用期管理制度模板

### 第 1 章 总则

第 1 条 目的。

为规范试用期对员工的管理，创造良好的工作环境，使新员工尽快熟悉工作岗位，促进试用期员工的成长和进步，适应公司企业文化，特制定本制度。

第 2 条 相关说明。

1. 试用期是指公司和员工相互了解、选择而约定的不超过 6 个月的考察期，试用期包含在劳动合同期内。

2. 试用期起始时间是员工报到之日，结束时间是员工转正之日。

第3条 职责。

1. 人力资源部负责新员工入职引导、实施公司级培训、组织对新员工的考核评价等工作。
2. 用人部门负责新员工的工作安排、培训指导和考核评价。

第4条 管理原则。

1. 对试用期员工的管理采取“辅导与开发”和“管理与评价”相结合的双重方式。
2. 试用期员工的管理以各用人部门为主，人力资源部协助。

## 第2章 试用期限管理

第5条 对新进员工原则上均应设定试用期（特聘、特约人员及董事会成员除外）。

第6条 员工试用期限以劳动合同约定期限为准，公司有权根据试用期员工具体表现提前或推迟结束试用期。

## 第3章 员工入职前准备

第7条 招聘人员就新员工的入职时间、入职指引人等与用人部门做好协商，并准确填写“入职事项准备清单”。

第8条 招聘人员在新员工报到前1日准备好入职时需签订的“劳动合同”、“劳动合同补充协议”及“入职申明”，准备好“员工手册”。

第9条 人力资源部在新员工报到前1日按照“入职事项准备清单”准备物资。

第10条 部门负责人事先了解试用期员工的工作经历、教育程度与所受过的专业训练，指派相应的入职引导人。

## 第4章 试用期员工入职管理

第11条 新员工入职时需携带以下个人资料。

1. 身份证原件、复印件各1份。
2. 学历证明原件、复印件各1份。
3. 近半年内有效的体检报告。
4. 1寸彩色免冠照片4张。
5. 部分岗位（如出纳、收银员、司机、仓管等，具体按录用通知要求执行）需提供本人房产证明、户口本、驾照等。

第12条 人力资源部协助新员工签订“劳动合同”、“劳动合同补充协议”，解答试用期员工的疑问。

第13条 人力资源部收取试用期员工所有应交资料并装订备档，建立试用期员工档案，同时在OA数据库中录入相关资料，公告试用期员工相关信息。

第 14 条 人力资源部组织入职培训，培训课程包括公司简介、企业文化、薪酬福利、职业生涯规划 and 商务礼仪等。

第 15 条 办理完入职手续后，行政人员向新员工发放办公相关物资，人力资源部将新员工介绍到部门，由部门指导其开展工作。

## 第 5 章 试用期培训

第 16 条 为使新员工尽快、有效地融入公司，早日在工作岗位发挥其自身优势，公司对新员工实行公司、部门、岗位三级培训。

第 17 条 各部门结合自身特点和要求，建立部门新员工培训方案，依此制订新员工培训计划，由人力资源部总监批准后执行。

第 18 条 入职引导人职责。

1. 带领试用期员工熟悉本部门及其他各部门情况，将试用期员工今后要紧密合作的部门和员工介绍给他们，同时介绍企业公共场所的位置，包括会议室、停车场、安全出口和洗手间等。

2. 与试用期员工进行入职面谈，商讨其入职后具体工作安排，并向试用期员工描述其所在部门的部门架构、岗位名称、岗位职责等，简单介绍将来的职业发展方向和今后工作中会遇到的实际问题。

3. 教试用期员工熟练掌握 OA 系统进行操作。

4. 公司举办活动时，应及时告知试用期员工并同其一起参与，让其尽快融入公司。

5. 负责与试用期员工进行正面沟通和工作引导，及时了解试用期员工在工作中存在的问题，帮助他们尽快解决问题。

6. 在试用期员工“转正申请表”上给予客观并明确的评分及建议。

第 19 条 员工入职后，应严格遵守公司各项规章制度，遵照各岗位工作流程和操作规程严格要求自己。

第 20 条 新员工在培训期间的表现及培训考核结果，可作为判定试用是否合格的依据之一。

## 第 6 章 试用期员工沟通

第 21 条 人力资源部在试用期员工入职的第 1 天与其进行简单的电话访问与跟踪。

第 22 条 试用期员工入职第 1 周、第 2 周、1 个月、试用期结束时，人力资源部负责安排与其面谈并做好书面记录。

第 23 条 试用期面谈人员标准见下表。

试用期面谈人员安排表

岗位级别	对应岗位	试用期面谈人
高层管理	主管副总	总经理

中层管理	部门经理、副经理	主管副总
基层管理	主管	部门经理或副总经理
主办专员	高级专业人员、技术人员	部门副经理或主管
操作员	文员、电工、司机、前台	部门主管

第 24 条 试用期面谈具体内容。

1. 第 1 周、第 2 周面谈，首先由面谈人向试用期员工的入职指引人了解其在生活和工作中的情况，再根据了解到的情况对试用期员工进行评定，进而进行访谈。
2. 新员工入职 1 个月的面谈，由面谈人与试用期员工进行沟通，指明试用期员工目前较好与不足的地方，以及是否需要帮助的地方。
3. 试用期结束面谈，由面谈人将试用期员工是否转正及原因告诉试用期员工，如转正则需沟通转正后的待遇情况及下阶段的工作计划。

## 第 7 章 试用期薪酬福利管理

第 25 条 试用期员工的薪资标准按入职时签订的劳动合同执行，核算时间从到岗工作之日起计算，日工资为月工资÷当月实际工作日。

第 26 条 试用期员工的各类补助按正式员工的 80% 发放。

第 27 条 试用期内累计事假不超过 3 天，如遇特殊情况超过 3 天需报部门经理及人力资源部审批。

第 28 条 试用期员工可持相关证明请病假，请假程序和天数与正式员工相同。

## 第 8 章 试用期员工考核

第 29 条 试用期员工实行月度考核和转正考核，试用期员工对当月工作作总结，指导人、部门负责人根据实际情况作出综合鉴定，考核情况报人力资源部备案以作为转正考核依据。

第 30 条 部门将考核结果反馈给员工，考核合格的员工可继续试用，必要时可提出改进意见；考核不合格的员工应予以辞退。

第 31 条 试用期满前 2 周，试用期员工可从 OA 系统根据转正流程申请转正。

第 32 条 试用期满前，试用期员工的直属上级就试用期间该员工的绩效、能力、态度方面进行评估，并填写转正评估表。

第 33 条 人力资源部根据员工所在部门提交的“转正评估表”和工作记录进行转正审批，并审批转正生效日期及转正后的薪酬福利待遇。

第 34 条 人力资源部负责签发“转正通知单”，并由转正人员在“转正确认表”上签收，以示确认。

第 35 条 员工表现优秀，可由用人部门书面申请经批准后提前转正。

第 36 条 经审批转正的员工到人力资源部办理转正手续，人力资源部做好员工信息的更新。

第 37 条 试用期间员工可解除劳动合同，但应做好工作交接。

第 38 条 员工试用不合格应予以辞退，并做好交接工作。

第 9 章 附则

第 39 条 本制度由人力资源部负责解释，由总经理签字后公布生效。

第 40 条 本制度的修订由人力资源部集中修改意见，总经理批准通过后予以修订。

第六章 培训管理细化执行与模板

第一节 培训计划管理流程与工作执行

二、培训计划管理执行工具与模板

(一) 年度培训需求调查表

部门						日期				
部门工作	应加强	项	需求课	内/外	预定	培训单位	时	训练	预定	费用
内容/目标	能力	次	程名称	训	月份	或讲师	间	对象	人数	预估
		1								
		2								
		3								


部门主管：

填表人：

## （二）员工培训开发申请表

基本情况	姓名		性别		出生年月	
	所任岗位		学历		参加工作时间	
	所属部门		职称		入职时间	
培训情况	学习内容					
	主办单位					
	学习形式	<input type="checkbox"/> 学历教育 <input type="checkbox"/> 专业技能培训 <input type="checkbox"/> 素质培训 <input type="checkbox"/> 专业技术人员继续教育				
	学习时间	____年__月__日至____年__月__日（总学时：_____）				
	学习方式	<input type="checkbox"/> 脱产 <input type="checkbox"/> 半脱产 <input type="checkbox"/> 不脱产				
	学费					
审批情况	部门意见	<div style="text-align: right;">签字：_____年__月__日</div>				
	人力资源部意见	<div style="text-align: right;">签字：_____年__月__日</div>				

	主管副总 意见	签字: _____年__月__日
	总经理审批 意见	签字: _____年__月__日
培训开发结果		<input type="checkbox"/> 毕业 <input type="checkbox"/> 结业 <input type="checkbox"/> 未结业 <input type="checkbox"/> 肄业
备注		

说明：此表基本情况和培训情况由员工认真、如实填写。

### （三）培训项目实施计划表

培训名称		年度班次		培训地点		培训讲师	
培训目的							
培训对象		培训人数		培训时间		主办单位	
预算费用							
培训性质							
培训科目	科目名称	授课时数	讲师名称	教材来源	教材大纲	器材准备	备注
培训方式							
培训进度	周次	主要培训内容					备注
	第1周						
	第2周						
	第3周						




#### （四）培训费用管理规定模板

##### 第1章 总则

第1条 为使培训费用控制在合理范围内并得到有效利用，完善公司费用管理制度，特制定本规定。

第2条 本规定适用公司培训费用的预算、申请、审批、报销等管理工作。

##### 第2章 培训费用预算

第3条 公司每年投入一定收入比例的经费用于培训。培训经费专款专用，根据公司每年效益状况可以适当调整数额。

第4条 人力资源部根据培训需求情况，于每年12月15日前向总经理提交下一年度培训工作计划，随附“培训费用预算表”（应详细列明各项培训费用明细）。

第5条 每一具体培训项目申请时，也应随附“培训项目费用明细表”。

##### 第3章 培训费用申请

第6条 年度、单项培训费用申请由人力资源部提交总经理，由总经理审批通过后送财务部备案执行。

第7条 计划外培训支出由培训申请部门填写“培训申请”，随附费用明细，交至人力资源部核准、经总经理审批通过后送财务部备案执行。

第8条 公司财务部负责培训费用使用情况的监督与反馈。

##### 第4章 费用报销

第9条 公司组织的培训费用一般情况由公司承担。

第10条 对于上岗资格证书，初审费用由员工本人承担，在为公司服务期间涉及的复审费用由公司承担，如果因个人原因未及时复审导致原资格证书失效，需重新办理的，费用由员工本人承担。

第11条 公司安排培训后，员工因个人原因经公司批准未参加而损失的费用由员工和公司各承担一半。

第12条 每年个人参加培训费公司实行报销制度，具体报销标准见下表。

员工个人培训费用报销标准

培训分类		岗位			
本岗位专业及素质、技能培训、职称培训	3 000 元以内	总监及以上	部门经理	主管	普通员工
	3 001~5 000 元	100%	100%	90%	80%
	5 001~9 999 元	100%	90%	80%	70%
	1 万~2 万元（含）	90%	80%	70%	60%
	2 万元以上	80%	70%	60%	50%

第 13 条 参加培训的员工需在培训之前先到人力资源部备案，如果未备案，人力资源部有否决权。

第 14 条 凡经人力资源部批准备案的培训，在其结束、结业、毕业后，可凭学校证明、证书和学费收据，经人力资源部核准，到财务部报销。

第 15 条 报销范围包括入学报名费、学费、实验费、书杂费、资料费及人力资源部认可的其他费用。

第 16 条 部门主管及以上人员或在本公司任职满两年者，如果因学习费用较大，个人难以承受，经总经理批准后可预支部分费用，但预支部分不得超过可报销额度的 80%，但如果该课程的培训未通过考核或未取得应有证书，则预支费用必须在一个月内全额归还。

## 第 5 章 服务期限约定

第 17 条 员工培训服务期约定期限规定见下表。

员工培训服务期约定期限表

培训费用/次	岗位		
	部门经理及以上人员	主管级人员	普通员工
200~500 元	——	——	2 个月
500~1 000 元	3 个月		
1 000~3 000 元	6 个月		
3 000~5 000 元	12 个月		
5 000~1 万元	18 个月		
1 万~2 万元	24 个月		
2 万元以上	双方协商		一般不予批准
备注	1. 人力资源部建立专门台帐，记录所有已发生的培训费用，每次提请费用报销的日期即为服务开始日期 2. 服务期的约定协议是由人力资源部公布本规定，并在员工培训前事先再次告知和阅读本协议		

第 18 条 服务期限超过劳动合同期限的，劳动合同将自动延长至服务期限。

第 19 条 如果员工未完成服务期要求而离开公司的，除按劳动合同规定应承担的责任外，还将按未服务完期限比例折算培训费赔偿给公司，未服务完期限培训费用折算公式如下。

$$\text{培训费用} = \sum_{i=1}^n \text{第}i\text{次培训费用} \times \frac{\text{第}i\text{次培训服务期} - \text{已完成服务期}}{\text{第}i\text{次培训服务期}}$$

注：假设员工在公司就职期间参加的培训次数为  $n$  次

第 20 条 在未满服务期时，公司在劳动合同规定的可以解除或终止（中止）合同的情况之下要求员工离开公司的，员工个人不承担已发生的培训费用。

## 第 6 章 附则

第 21 条 本规定由人力资源部制定，解释权、修改权归人力资源部所有。

第 22 条 本规定经总经理审批后自发布之日起执行。

## 第二节 培训实施管理流程与工作执行

### 四、培训实施管理执行工具与模板

(一) 培训前准备检查表

项次	工作内容	进度日	完成情况	如未完成应采取的行动
1	确认课程目标			
2	需求调查表发放与需求访谈			
3	受训学员资历调查与分析			
4	与需求部门协调课程表, 并与上级确认			
5	确认场地和设备			
6	邀请讲师			
7	发放课程通知			
8	接受报名, 统计人数			
9	制作签到表			
10	确认与制作课程讲义			
11	制作投影灯			
12	制作课后行动			
13	确认分组名单			
14	准备餐饮			
15	布置教室、准备上课文具			
16	设计课程串场活动			
17	前一天提醒讲师上课			

(二) 培训中及课后检查表

工作内容	完成情况	是否有改进之处
------	------	---------

培训 中的 工作	1	学员报到		
	2	开训与课前解冻		
	3	课程表说明，场地环境介绍		
	4	讲师介绍		
	5	讲师讲课重点记录		
	6	协助讲师课程进行		
	7	记录课程可改进之处		
	8	观察学员的学习状况		
	9	控制课程时间		
	10	课程总回顾与结训		
	11	录像、录音		
	12	课堂日志		
课后 追踪	1	教室整理、还原		
	2	训练使用道具与设备收拾与整理		
	3	当天课程检讨会		
	4	统计课程调查表		
	5	撰写课程结案报告		
	6	讲师回馈与致谢函		
	7	课后检讨会		
	8	讲义归档		
	9	整理课程录音资料		
	10	学员受训记录		
备注				

### （三）培训讲师评估问卷模板

培训课程		讲师	
以下项目中，在您认为最合适的评价处打“√”			

1. 讲师教学方法很新颖	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 较有创新	<input type="checkbox"/> 常用的方法
2. 讲师授课内容对您有吸引力	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 较有吸引力	<input type="checkbox"/> 没有吸引力
3. 讲师备课很充分	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 不太充分	<input type="checkbox"/> 没有备课
4. 讲师注重与学员的互动	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 有一些	<input type="checkbox"/> 几乎没有
5. 教学中使用举例，讲练结合	<input type="checkbox"/> 大量使用	<input type="checkbox"/> 很少使用	<input type="checkbox"/> 几乎不使用
6. 讲师的语言表达简练	<input type="checkbox"/> 很简练	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 复杂
7. 讲授内容有条理性	<input type="checkbox"/> 条理强	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 缺乏条理
8. 讲师语言速度适中	<input type="checkbox"/> 很适中	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 过快 <input type="checkbox"/> 过慢
9. 教学气氛活跃，局面控制好	<input type="checkbox"/> 极好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不太好 <input type="checkbox"/> 差
10. 容易听懂讲师讲授的内容	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 基本听懂	<input type="checkbox"/> 听不太懂 <input type="checkbox"/> 一点不懂
11. 您对讲师的总评价	<input type="checkbox"/> 很优秀	<input type="checkbox"/> 优秀	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差
12. 是否会向他人推荐该讲师的课程	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
13. 您的其他意见或建议			
填表人：			

#### （四）培训课程评估问卷模板

培训课程		培训讲师	
1. 您认为本次培训，是否对您的工作有所帮助	<input type="checkbox"/> 很大	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不大
2. 课程内容	<input type="checkbox"/> 很满意	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不满意
3. 培训时间安排	<input type="checkbox"/> 太长	<input type="checkbox"/> 适当	<input type="checkbox"/> 不足

4. 培训的趣味性	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不好
5. 讲师的讲解技巧	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不好
6. 讲师的互动性	<input type="checkbox"/> 很好 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不好
7. 请简要说明以上选项中您评“不好”的原因	
8. 参加此次培训都有哪些收获  <input type="checkbox"/> 获得新知识  <input type="checkbox"/> 学到了一些有效的可以用在工作上的研究技巧与技术  <input type="checkbox"/> 帮助我印证了某些观点  <input type="checkbox"/> 让我能够客观地观察自己以及评估我的工作	
9. 您对本课程最感兴趣的地方:	
10. 将来如有类似的培训机会, 您还愿意参加吗  <input type="checkbox"/> 非常愿意 <input type="checkbox"/> 可有可无 <input type="checkbox"/> 不愿意	
11. 本课程是否满足了您的期望, 如果是, 达到何种程度;如如不是, 为什么  <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 不是	
12. 您认为有哪些需要改进的地方	
13. 谈谈您对本课程的整体评价	

#### (五) 培训效果评估问卷模板

#### 培训效果评估问卷

请您用几分钟时间帮助我们完成此培训效果评估问卷, 您的评价将有利于我们改进培训工作。谢谢合作!

#### 一、关于培训的基本情况

培训者姓名 \_\_\_\_\_ 岗位 \_\_\_\_\_ 部门 \_\_\_\_\_

培训时间 \_\_\_\_\_ 培训地点 \_\_\_\_\_  
培训主题 \_\_\_\_\_  
培训讲师 \_\_\_\_\_

## 二、关于培训组织

1. 本次培训的内容是否适合您的需要？
2. 培训开展前，您收到的有关本次培训的详细资料情况如何？

## 三、关于培训内容

请简述此次培训的主要内容和观点，这些内容和观点您是否认同，为什么？

## 四、关于培训讲师

1. 本次培训的讲师有哪些优点？
2. 本次培训的讲师有哪些不足？

## 五、关于培训效益

1. 您认为此次培训使您的管理思想有所改变吗？为什么？
2. 您认为此次培训有实用价值吗？为什么？
3. 您认为本次培训投入的时间和费用对于培训收获来讲值得吗？为什么？
4. 如果您的同事也有同样的培训需求，您会给他什么样的建议？

## 六、关于培训后的行动

在未来的一段时间内,您将如何运用在本次培训中所学的内容。

## 七、请选择您对本次培训的整体满意度

☐很满意      ☐满意      ☐一般      ☐不满意      ☐很不满意



## （六）培训外包合同模板

### 培训外包合同书

委托方（甲方）：\_\_\_\_\_公司

顾问方（乙方）：\_\_\_\_\_公司

甲方与乙方在平等协商、相互了解的基础上，就由乙方向甲方提供培训服务事宜，达成以下协议。

#### 一、合作宗旨

乙方安排培训师为甲方讲授培训课程，乙方培训师应认真备课，按时为甲方学员提供专业化、实用化和有针对性的优质培训。甲方负责准备培训场地和所需培训工具、器材的筹备，乙方负责培训学员的组织和管理。

##### （一）讲师介绍

\_\_\_\_\_。

##### （二）培训时间

\_\_\_\_\_。

##### （三）培训地点

\_\_\_\_\_。

##### （四）课程名称

\_\_\_\_\_。

##### （五）培训对象

\_\_\_\_\_。（详见“学员名单”）

#### 二、甲方权利和义务

1. 负责落实培训筹备、组织和实施工作，指定培训负责人员及设备条件。具体工作包括培训人员的组织与管理，落实培训时间，培训场地、参加培训的人员名录，培训所需投影仪、音响、话筒、灯光、插座、电池、白板、白板笔、白报纸、学员用桶装水、纸杯以及横幅等。

2. 做好学员培训需求调研分析，收集培训需求，与乙方保持联系，落实培训安排，协助和主持乙方培训师的现场教学活动，协助乙方提高授课质量。

3. 对培训师及其课程的宣传以乙方提供的内容为标准，不宜夸大宣传。

4. 指导、安排和督促培训工作，包括提出培训要求，安排具体授课时间、地点。

5. 承担乙方培训的全部费用。

6. 甲方由于和乙方合作而得到的乙方以及乙方培训师的信息必须予以保密。

7. 本合同签订后一年之内，甲方如果再次需要与乙方或乙方的培训师合作，需与乙方直接签订新的合同。

### 三、乙方权利和义务

1. 乙方在合同签订后，给甲方提供准确、真实、合法的培训师个人资料，并于培训日期到来 2 个工作日前将课程 PPT 文件的电子版提供给甲方。

2. 乙方负责派出助理协助甲方制作培训人员座签和打印装订培训教材，并负责培训现场的组织、协调以及培训教室桌椅的布局和摆放工作。

3. 乙方应严格按照预定时间开始为甲方提供培训服务。

4. 安排培训师的行程，准备培训师要用的教材和使用的计算机。

5. 就培训需求、内容和要求与甲方提前进行访谈和深度沟通。

6. 负责提供培训调查问卷。

7. 负责提供培训结业证书。

8. 收取培训费用。

9. 乙方培训师讲授的课程拥有自主知识产权。未经乙方许可，甲方不得对乙方培训师授课过程进行复制（录像其他方式的复制），否则乙方有权终止授课。

### 四、费用

#### （一）付款金额

在本合同生效并收到乙方开具的正式发票后 1 日内，甲方以支票形式一次性向乙方支付人民币元（大写\_\_\_\_\_圆整）（含税）。

#### （二）发票

本合同所有款项由乙方方向甲方提供正式发票。

#### （三）汇款方式

1. 名称：\_\_\_\_\_。

2. 开户行：\_\_\_\_\_。

3. 账号：\_\_\_\_\_。

### 五、合同变更、终止、议付与索赔

1. 若甲方未能按期支付乙方培训费用，每逾期 1 日，乙方可以要求甲方支付相当于当期逾期未付培训费用的 1% 作为违约赔偿金。

2. 甲、乙双方若将对方资料泄露给第三方，被泄露方有权对此要求泄露方支付不低于 1 万元的经济

赔偿。

3. 如果因不可抗力导致培训课程内容或时间等发生变化，乙方应及时通知甲方并协调解决。

4. 如果因乙方原因导致培训课程延迟或取消，乙方应向甲方支付培训服务费用的 50% 作为违约赔偿金。

5. 甲乙双方任何一方违反本合同规定，造成对方或第三主遭到损害时，违约方应承担损害赔偿赔偿责任。

6. 乙方依本合同的各项约定对甲方负有赔偿或支付义务时，甲方可自行从应付培训费用中扣除。

7. 一方违反本合同义务经另一方通知后仍未改正者，另一方有权解除合同并要求违反合同方承担由此产生的一切损失。

## 六、保密规定

甲、乙双方对本合同及因与对方签订及履行本合同的过程中，直接或间接知悉对方或其母、子公司、关联企业的制造方法、产销价格、交易对象及其他机密信息等均有保密义务。如果任何一方违反本合同规定时，应赔偿对方由此所受到的一切损失。

## 七、其他

1. 乙方确保培训课程的文字、图表、图片等内容完全由其自行完成所得，或者已取得第三方合法完成的授权，无侵害他人专利权、著作权、商标权、商业秘密及其他知识产权的情形。

2. 如果乙方培训课程中的文字、图表、图片等内容有任何侵害第三方的专利权、著作权、商标权、商业机密及其他知识产权，而引起第三方侵权诉讼或主张权利时，由乙方负则处理侵权事宜，承担因辩护或和解的费用。

3. 对上述侵权行为的争议，乙方同意甲方免于承担任何责任和费用，包括辩护费用、和解赔偿及法院判决乙方应支付的损害赔偿金。

4. 本合同及其附件构成甲、乙双方的唯一合约，替代双方之前所达成的任何口头约定、协议、备忘录等相关内容。任何对本合同的修改都应在双方代表书面签署后方可生效。

5. 任何一方对基于本合同而产生的任何权利的不主张，并不代表其对此权利的放弃。

6. 甲、乙双方相互独立，并不因本合同而产生任何代理、雇佣、合伙或合资关系。

7. 本合同任何一方在未征得对方以书面形式明确表示同意之前，任何涉及本合同所规定的权利和义务的转让均属无效。

8. 双方同意本合同的解释及履行均依照《中华人民共和国合同法》规定。因本合同所产生的争议，如果不能以友好协商方式解决，双方同意以乙方所在地的人民法院作为第一审法院。

9. 本合同一式两份，经双方授权代表签署后生效，双方各执一份为凭，具有同等法律效力。本合同自双方授权代表签章或签字之日起生效。

甲方：\_\_\_\_\_公司

乙方：\_\_\_\_\_公司

联系人：\_\_\_\_\_

联系人：\_\_\_\_\_

联系地址：\_\_\_\_\_

联系地址：\_\_\_\_\_

邮政编码：\_\_\_\_\_

邮政编码：\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_

电话：\_\_\_\_\_

传真：\_\_\_\_\_

传真：\_\_\_\_\_

授权代表：\_\_\_\_\_

授权代表：\_\_\_\_\_

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

### 三、培训课程设计执行工具与模板

#### （一）课程设计项目实施计划表

课程开发项目名称		项目负责人	
项目参与人		开发周期	
教材（讲义）方案			
主要教学方式			
工作安排	时间段	工作内容	
		项目完成时间	
教材资料 and 教学设	序号	费用项目名称	费用预算金额

施购置费用预算			
	购置费用预算合计		
人力资源部 审核意见栏			

(二) 课程开发项目难度系数评估表

课程（项目）名称			评分人	
评估维度	权重	评价标准		评分
工作量	20%			
创新性	20%			
开创性	20%			
课程内容深浅程度	20%			
开发质量	20%			
总评分（难度系数）				

第四节 职业生涯规划管理流程与工作执行

二、职业生涯规划管理执行工具与模板

（一）员工能力开发需求表

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

姓名		所在部门		岗位名称	
所承担的工作	工作内容				
	自我评价	<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任			
	上级评价	<input type="checkbox"/> 完全胜任 <input type="checkbox"/> 胜任 <input type="checkbox"/> 不能胜任			
	上级评价依据				
员工对工作的 希望和想法			目前实施结果		
达到目标所需的 知识和技能			需要掌握但目前尚 欠缺的知识和技能		
所需培训的 课程名称			通过培训已掌握的 知识和技能		

已培训的 课程名称		对培训实施效果的 意见	
需要公司提供的 非培训方面的支 持		上级意见及依据	
备注			

填表人：

## （二）员工职业生涯规划表

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

姓名		年龄		部门		岗位名称	
最高学历				毕业时间		毕业学校	
参加过的培训	项目名称		项目简介		能力类型	相关证书	
目前具备的 技能与能力	技能/能力的类型		证书/简要介绍此技能				
您认为自己最强烈的 三种需要	<input type="checkbox"/> 弹性的工作时间 <input type="checkbox"/> 成为管理者 <input type="checkbox"/> 报酬 <input type="checkbox"/> 独立 <input type="checkbox"/> 稳定 <input type="checkbox"/> 休闲 <input type="checkbox"/> 和家人在一起的时间 <input type="checkbox"/> 挑战 <input type="checkbox"/> 成为专家 <input type="checkbox"/> 创造						
您拥有哪些专长							
请说明您对目前工 作的感兴趣程度	<input type="checkbox"/> 很感兴趣 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 不感兴趣 原因说明：						

希望选择的 晋升通道	
请简要说明您的中 长期职业规划	

填表人：

### （三）员工职业生涯规划检查表

姓名		所在岗位		所属部门	
检查情况记录	个人职业生涯规划发展计划内容		实施措施		实施情况和结果
个人职业生涯 发展总结					
存在问题及改	存在问题		改进措施计划		实施时间



进措施			
编制人/日期		审核人/日期	

#### (四) 员工职业生涯规划调查问卷模板

##### 员工职业生涯规划调查问卷

亲爱的同事：

职业生涯规划是企业将个人发展与企业发展相结合，将个人因素与企业因素、社会因素组合进行分析和策划，从决定个人职业发展的目标出发，制定有关对个人一生事业发展的设想、计划和安排。

那么，您对自己的职业定位和职业生涯规划又是怎样的呢？

请回答以下的问题。

##### 一、选择题(请在所选项括号内打“√”)

1. 您认为职业生涯规划很重要吗？

是 ( )                  不太确定 ( )                  不是 ( )                  没有考虑 ( )

2. 您是否了解职业生涯规划的相关理论和方法？

是 ( )                  不太确定 ( )                  不是 ( )                  没有考虑 ( )

3. 您非常清楚地了解自己的能力和吗？

是 ( )                  不太确定 ( )                  不是 ( )                  没有考虑 ( )

4. 您非常清楚地了解自己的职业兴趣吗？

是 ( )                  不太确定 ( )                  不是 ( )                  没有考虑 ( )

5. 您对自己的职业生涯规划现状满意吗？

是 ( )                  不太确定 ( )                  不是 ( )                  没有考虑 ( )

6. 您是否了解您所从事的职业需要具备哪些职业技能？

是 ( )                  不太确定 ( )                  不是 ( )                  没有考虑 ( )

##### 二、问答题

1. 您目前的工作哪些方面最满意？哪些方面最不满意？您认为理想的工作是怎样的？（包括岗位、

行为、待遇等)

2. 您对成功的定义是什么? 您有哪些助您成功的优势? 有哪些阻碍您成功的劣势?
3. 您觉得在工作中最大的压力是什么? 您是如何面对和解决的?
4. 您对自己未来的定位是什么? 有达到这一定位的资本吗?
5. 在过去的一段时间里, 您在工作中有学习和成长的空间吗?
6. 如果有进修和培训的机会, 您最希望学到什么? 为什么?
7. 您对未来有哪些方面的规划? 计划学习哪些技能? 是否愿意接受某种挑战?
8. 您明年的目标(计划)是什么?
9. 您在5年内的个人目标和职业目标分别是什么?
10. 您的长期职业目标是什么?
11. 请完成这个句子: 成功的领导者应该\_\_\_\_\_。

谢谢您的参与!

×××公司人力资源部  
\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

# 第七章 绩效管理细化执行与模板

## 第一节 绩效管理流程与工作执行

### 二、绩效管理工作执行工具与模板

（一）月度绩效考核表

被考核者	姓名		考核者	姓名	
	岗位			岗位	
	所属部门			所属部门	
考核期限			考核日期		
指标类型	考核指标/项目	权重	指标/项目说明	考核得分	
				指标得分	加权得分
定量指标					
定性指标					

得分合计					
备注					

(二) 普通员工绩效考核表

员工姓名			岗位		
所属部门			考核期限		
1. 主要工作完成情况	考核项目	考核指标	评分标准	权重	考核得分
2. 工作能力	考核项目	能力等级划分标准	能力等级评估	权重	考核得分
3. 工作态度	考核项目	行为等级划分标准	行为等级评估	权重	考核得分

被考核者签名			直接上级签名		

### (三) 基层管理人员考核表

被考核者		岗位		部门	
考核者		考核期限		考核时间	
1. 上期绩效自我评价				1	2. 直属经理评价
目标的实际完成情况		自我评分	经理评分		(1) 目标实现的结果
(1)					
(2)					
3. 下期目标设定				2	(2) 与目前岗位要求相比, 其存在的差异
项目		计划目标	完成时间		权重
工作目标					
个人发展目标					
					(3) 能力素质提升计划

员工签字			经理签字			

(四) 中、高层管理人员考核表

被考核者				考核者		
部门				岗位		
考核期限				考核时间		
关键绩效指标		权重	计算公式/说明	绩效目标值	考核得分	
					指标得分	加权得分
1. 财务类						
2. 运营类						
3. 客户类						
4. 学习发展类						
合计						
被考核者签字		考核者签字			复核签字	

日期		日期		日期	
----	--	----	--	----	--

(五) 绩效考核面谈记录表

面谈员工姓名		面谈实施者	
岗位		岗位	
部门		部门	
考核期			
面谈内容		信息记录	
1. 上一工作阶段中, 取得的成功有哪些?			
2. 工作中需要改进的地方有哪些?			
3. 对此次考核有什么意见?			
4. 您认为本部门员工谁的工作表现比较好?			
5. 下一步的工作计划是什么?			
面谈人签字		日期	
备注			

(六) 绩效改进工作计划表

姓名		所在岗位		所属部门	
直接上级		考核期		考核结果	
1. 绩效不符合工作标准描述					
2. 原因分析					
3. 改善目标及措施		(需详细说明工作内容、实施日期、完成日期等)			
4. 改进措施记录					
5. 改进效果评价及后续措施					

(七) 员工绩效考核申诉表

申诉人		所在岗位	
-----	--	------	--



所属部门		申诉日期	
申诉事由			
处理意见或建议			
	受理人签字		日期
处理结果			
申诉人意见			
	申诉人签字		日期

# 第八章 薪酬管理细化执行与模板

## 第一节 薪酬管理流程与工作执行

### 三、薪酬管理执行工具与模板

#### （一）工资核算表

\_\_\_\_月

员工 编号	姓名	所属 部门	工资 标准	基本 工资	补贴	奖金	加班 工资	出勤 天数	其他 应发	代扣工资		应发 工资	实发 工资
										所得 税	保 险		

#### （二）预支工资申请书模板

日期： \_\_\_\_年\_\_月\_\_日

申请人姓名		所任岗位		所在部门	
借款原因					
申请金额		偿还期限	自本月起分____个月还清		
连带保证人姓名		职务		有无借支或为同事担保行为记录	
部门负责人意见	<div style="text-align: right;">           签字：_____ 日期：____年__月__日         </div>				
人力资源部意见	<div style="text-align: right;">           签字：_____ 日期：____年__月__日         </div>				
总经理审批	<div style="text-align: right;">           签字：_____ 日期：____年__月__日         </div>				
附：申请人借支记录					

### （三）一般员工调薪表

员工个人信息	姓名		部门		岗位	
	现在薪酬情况				入职时间	

调薪原因	<input type="checkbox"/> 试用合格，予以转正 <input type="checkbox"/> 晋升调薪 <input type="checkbox"/> 调职调薪 <input type="checkbox"/> 年度调薪 <input type="checkbox"/> 其他（请注明）_____		
调薪情况	内容	调整前	调整后
	岗位		
	岗位等级		
	薪酬水平		
	薪资级别		
部门经理意见			
人力资源部意见			
总经理审批			

#### （四）新员工转正调薪表

姓名		年龄		学历	
岗位		所属部门		入职时间	
调薪原因	<input type="checkbox"/> 试用合格，予以转正 <input type="checkbox"/> 晋升调薪 <input type="checkbox"/> 调职调薪 <input type="checkbox"/> 年度调薪 <input type="checkbox"/> 其他（请注明）_____				
试用期					
工作表现评价	部门经理签字		日期		
试用期待遇					
转正后待遇					
人力资源部意见					
总经理审批					

#### （五）薪酬满意度调查问卷模板

##### 员工薪酬满意度调查问卷

为配合公司快速发展，了解公司目前薪酬管理中存在的不足和员工在薪酬方面的真实想法和建议，不断提高公司的管理水平，提高员工的工作积极性，特组织本次薪酬调查。

希望全体员工以主人翁的热情和高度的责任感积极配合，客观、认真、详细地填写本调查表，并将调查表于××××年××月××日前交到人力资源部。谢谢！

## 一、基本信息

请填写以下基本信息。

员工基本信息

部门		岗位	
年龄	<input type="checkbox"/> 30岁及以下	<input type="checkbox"/> 31~45岁	<input type="checkbox"/> 45岁以上
上年度年薪	_____万元/年	性别	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
文化程度	<input type="checkbox"/> 高中、中专	<input type="checkbox"/> 大专以上	<input type="checkbox"/> 大学本科 <input type="checkbox"/> 研究生 <input type="checkbox"/> 博士
在公司的连续工龄	<input type="checkbox"/> 3年以下	<input type="checkbox"/> 3~5年	<input type="checkbox"/> 6~10年 <input type="checkbox"/> 10年以上

## 二、薪酬满意度调查

1. 您对自己目前的薪酬水平

☐ 非常满意 ☐ 比较满意 ☐ 一般 ☐ 不满意，希望自己的薪资达到\_\_\_\_\_元/年

2. 您认为您的薪酬与您的岗位

☐ 非常匹配 ☐ 基本匹配 ☐ 不匹配 ☐ 不确定

3. 您认为您现在的薪酬能反映您对公司的贡献吗

☐ 完全可以 ☐ 基本可以 ☐ 不可以

4. 您认为公司的薪酬水平在同行业中是否体现了竞争力

☐ 有很强竞争力 ☐ 较强竞争力 ☐ 竞争力一般 ☐ 竞争力较差

5. 您对目前公司薪酬管理客观、科学性的评价如何

☐ 非常科学 ☐ 较科学 ☐ 不够科学 ☐ 不确定

6. 您对目前公司薪酬制度对人才吸引力的评价如何

☐ 非常吸引 ☐ 较吸引 ☐ 不够吸引 ☐ 几乎没有吸引力 ☐ 不确定

7. 您认为现有的薪酬制度公平吗

☐ 非常公平 ☐ 比较公平 ☐ 一般 ☐ 不公平

8. 您认为公司实行的薪资激励措施对员工激励性的评价如何

☐ 非常强的激励 ☐ 较强的激励 ☐ 不确定 ☐ 激励不够

9. 您认为公司薪酬制度所倡导的分配机制如何

☐ 向勤奋及优秀的员工倾斜 ☐ 按劳分配 ☐ 平均主义

10. 您清楚公司员工薪酬的组成形式吗

☐ 非常清楚 ☐ 比较清楚 ☐ 不清楚 ☐ 无所谓

11. 您认为公司目前的薪酬管理有改革的必要吗

☐ 非常必要 ☐ 希望改革 ☐ 目前的状态还可以 ☐ 不必要

12. 您认为还有哪些措施可能使您受到激励（可多选）

☐ 明确晋升机制 ☐ 组织员工培训 ☐ 完善福利体系 ☐ 开展集体活动

☐ 其他\_\_\_\_\_

13. 您希望公司在哪方面工作得到改进

☐ 薪酬方面 ☐ 福利方面 ☐ 部门配合方面

☐ 企业文化方面 ☐ 员工行为规范方面

☐ 其他\_\_\_\_\_

14. 您对公司福利政策及建设的看法是

☐ 有一些福利项目，但还不够完善和合理 ☐ 不太令人满意 ☐ 不确定

☐ 其他\_\_\_\_\_

15. 除薪酬外，您最看重

☐ 提高自己能力的机会 ☐ 好的工作环境 ☐ 和谐的人际关系 ☐ 工作的成就感

☐ 其他\_\_\_\_\_

16. 您对公司薪酬管理的意见与建议

非常感谢您完成这份调查问卷！

## （六）员工薪酬管理制度模板

### 第1章 总则

第1条 目的。

为规范公司薪酬管理工作，充分发挥薪酬体系的激励作用，并为各级员工提供明确、足够的发展空间，实现公司的可持续发展，特制定本制度。

第2条 适用范围。

本制度适用于公司所有员工。

### 第3条 薪酬管理原则。

1. 合法原则，即薪酬管理制度必须建立在遵守国家相关政策、法律法规和公司管理制度的基础上。
2. 公平原则，即公司内部不同职务序列、不同部门、不同岗位员工之间的薪酬相对公平、合理。
3. 激励原则，即采取具有上升和下降的动态管理，对相同职级的薪酬实行区域管理，充分调动和增强员工的积极性和责任心。
4. 竞争原则，即公司保持薪酬水平具有相对市场竞争力。
5. 经济原则，即考虑公司承受能力大小、盈利水平，合理制定薪酬制度，使员工与公司能够利益共享。

## 第2章 员工薪酬构成

### 第4条 公司正式员工薪酬构成。

1. 高层领导的薪酬构成=基本年薪+年终效益奖+股权激励+福利。
2. 员工薪酬构成=岗位工资+绩效工资+工龄工资+各种福利+津贴或补贴+奖金。

### 第5条 试用期员工薪酬构成。

1. 公司一般员工试用期为1~6个月不等，具体时间长短视所在岗位而定。
2. 员工试用期工资为转正后工资的80%，试用期内不享受正式员工所享有的各种补贴。

## 第3章 高层管理人员薪资管理

### 第6条 高层管理人员的全部薪酬包括基本年薪、绩效年薪、股票期权和福利4个部分。

第7条 基本年薪依据上一年度公司总体经营业绩和外部薪酬调查数据分析制定，高层管理人员基本年薪占年薪总额的70%，并按月发放，其月发放标准为基本年薪平均分摊为12个月薪资的80%。

### 第8条 绩效年薪是根据高层管理人员绩效考核结果和公司经营状况，来核定其绩效年薪额度。

第9条 公司采用股票期权的方式对高层管理人员进行激励，具体按照“公司授予股票期权的实施办法”执行。

### 第10条 高层管理人员的福利包括国家规定的社保福利、公司的住房补贴、配车等。

## 第4章 一般员工薪资管理

### 第11条 岗位工资。

公司根据各岗位所承担工作的特性及对员工能力要求的不同，将岗位划分为不同的级别，不同级别对应不同的岗位工资。

### 第12条 月度绩效工资。

员工月度绩效工资根据公司经营效益和员工月度绩效考核结果进行核定，并同岗位工资一起按月计发。

### 第13条 工龄工资。

工龄工资是对员工长期为公司服务付出所给予的一种补偿，其计算方法为从员工正式进入公司之日起计算，工龄每满一年可得工龄工资 10 元/月，工龄工资实行累进计算，满 10 年不再增加，工龄工资按月发放。

第 14 条 加班工资。

员工根据工作需要必须加班且不能安排调休的，公司应发给其加班费，加班费的发放标准严格遵循国家规定执行。

第 15 条 年终奖金。

1. 年终奖金与年度考核结果、公司年度经营情况挂钩，是在公司整体经营效益的基础上对员工的一种激励。年终奖金于次年 1 月初支付。

2. 一般情况下各岗位标准年终奖金为员工月岗位工资。

3. 公司员工年终奖金与员工年终考核结果挂钩，发放标准见下表。

一般员工的年终奖金发放标准

考核结果等级	优秀	良好	中	及格	差
年终奖标准	月岗位工资 ×2	月岗位工资 ×1.5	月岗位工资 ×1.2	月岗位工资 ×1	月岗位工资 ×0.5

第 5 章 员工福利管理

第 16 条 社会保险。

公司按照国家相关法律规定为员工缴纳养老、失业、医疗、工伤、生育保险。

第 17 条 法定节假日。

公司按照国家相关法律、法规的规定放假，员工享有法定节假日休息的权利。

第 18 条 带薪年假。

员工在公司工作满 1 年扣可享受\_\_\_个工作日的带薪休假，以后在公司工作每增加 1 年可增加\_\_\_个工作日的带薪休假，但最多不超过\_\_\_个工作日。

第 19 条 其他带薪假。

公司员工享有婚假、丧假、产假、哺乳假等带薪假，具体按照国家规定执行。

第 20 条 午餐补助。

公司为每位正式员工提供\_\_\_\_\_元/工作日的午餐补助。

第 6 章 薪酬的支付

第 21 条 薪酬发放时间。



1. 当月工资发放时间为下月 10 日，并连同月度绩效奖金和各种福利、补贴一起发放。遇到节假日，提前到节假日前的工作日发放。

2. 员工年度奖金于绩效考核后\_\_\_\_个工作日内发放。

第 22 条 下列各款项须直接从薪酬中扣除。

1. 员工工资个人所得税。
2. 应由员工个人缴纳的社会保险费用。
3. 与公司订有协议应从个人工资中扣除的款项。
4. 法律、法规规定的，以及公司规章制度规定的应从工资中扣除的款项。

第 23 条 未全勤员工工资的计算方法如下。

应发工资=（基本工资+岗位津贴）-（基本工资+岗位津贴）/当月工作日数×缺勤天数

第 24 条 各类假别薪酬支付标准。

1. 产假，按国家相关规定执行。
2. 婚假，按正常出勤结算工资。
3. 护理假，配偶分娩不享受岗位技能津贴。
4. 丧假，按正常出勤结算工资
5. 公假，按正常出勤结算工资。
6. 事假，员工事假期间不发放工资。
7. 其他假别，按照国家相关规定或公司相关制度执行。

## 第 7 章 薪酬调整

第 25 条 公司薪酬调整分为两种情况，即整体调整和个别调整，工资的调整主要是针对员工岗位工资、工龄工资和技能工资进行调整。

第 26 条 整体调整根据公司统一规定进行，依据年度内实现的利润和综合经营业绩，统一调整岗位工资水平。

第 27 条 个别调整可根据员工个人年底考核结果和岗位变动情况而确定，具体分为晋级调整、降级调整、调职调整、晋升调整和降职调整 5 种方式。

1. 晋级调整。年终根据综合得分进行薪酬调整，各部门根据人力资源部限定的名额进行内部评比，从而推荐晋升工资的人选，人力资源部综合审核后提出建议，经总经理批准后晋级。
2. 降级调整。年终根据综合得分进行薪酬调整，各部门根据员工实际情况确定降级人选，人力资源部综合审核后提出建议，经总经理批准后降级。
3. 调职调整。员工平级调动后，若原来的岗位工资已高于新职位所在职系对应的最低档岗位工资，

则保持原岗位工资的水平；若低于，则按新岗位所在的职系对应的岗位工资最低档起薪。

4. 晋升调整。员工升职后，若原来的岗位工资已高于新职位所在职系对应的最低档岗位工资，则在新职位最低档岗位工资的基础上上调一级起薪；若低于，则按新职位所在的职系对应的岗位工资最低档起薪。

5. 降职调整。员工降职后，若原来的岗位工资高于新职位所在职系对应的最高档岗位工资，则按新岗位所在的职系职类对应岗位工资的最高档起薪；若低于新岗位所在职系对应的最高档岗位工资，则按对应级别岗位工资下调一级起薪。

第 28 条 技能工资调整（包括职称工资和学历工资）。

公司鼓励员工进修和培训，通过职称考试并领取职称证书，通过自学考试并通过学历认证后，以证书上的颁发时间为准，调整员工的技能工资，滞后证书验证，按照时间差补齐。

## 第 8 章 附则

第 29 条 本制度由人力资源部负责制定和解释，报总经理审批通过后执行。

第 30 条 本制度自颁布之日起生效。

# 第九章 人才测评管理细化执行与模板

## 第一节 人才测评管理流程与工作执行

### 二、人才测评管理执行工具与模板

#### （一）人员素质构成表

素质构成	具体内容		相互关系
心理素质	人格	气质、需要与动机、兴趣与情感、态度、习惯、意志等	它们相互作用，共同
	观念	世界观、人生观、价值观	形成为内在的精神
	自我意识	自信心、自主性、自知度	动力，控制和调节着
品德素质	政治品质		人员能力发挥大小
	思想品质		和方向、发挥程度和
	道德品质		发挥功效
能力素质	智力	心理年龄、比例智商、离差智商	它们相互作用，共同
	技能	是在多种素质基础上，经过实践锻炼形成的工作能力	形成外在的物质上
	才 能		的牵引力，控制着人

文化素质	知识素质	知识量、知识结构的合理性、知识更新程度	员可能发挥的能力
	经验素质	人的特殊的职业感觉力	
	自学能力	掌握学习方法，能独立地提出、分析和解决问题	
身体素质	体质	一部分是先天遗传，一部分是后天获得	
	体力		
	精力		

## （二）人才测评问卷模板

### 人才测评问卷

#### 一、计划和执行能力

1. 您怎样计划您一天的工作？

（1）根据什么排序？

（2）当计划外事件发生时您是怎样处理的？

（3）有两项工作，一项是很重要但不紧急，另一项是不重要但紧急，您会先做哪项工作？

2. 请评价您准确无误完成工作的能力，用具体事例说明。

（1）为保证您工作的准确性您是怎样做的？

（2）哪些情况下准确性不是最关键因素？

（3）别人会怎样评价您工作的准确性？

3. 请举例说明您是怎样计划某一项目（或者活动等）的。

（1）为什么您被赋予了该责任？

（2）您的计划是什么？

（3）您的计划是否有效地执行了？

（4）如果再给您一次机会您将怎样做？

#### 二、态度

1. 请讲述您在过去的工作中，主动承担一项特别艰巨的工作的例子。

（1）您为什么承担那项艰巨工作？

- (2) 您遇到了什么困难？
- (3) 您怎样克服了困难？
- (4) 您向谁寻求了协助？
- (5) 再一次承担同样的工作，您会怎样做？

2. 请讲述您在过去的工作中遇到挫折的一个例子。

- (1) 您遇到了什么困难？
- (2) 您克服了什么困难？
- (3) 结果是怎么样？
- (4) 您如何面对那样的结果？
- (5) 您从这次挫折中领悟到什么？

### **三、判断和决策能力**

1. 请用具体事例说明，您引以为豪的工作成就。

- (1) 这一成就有什么特殊之处吗？
- (2) 这一成就与您的总体目标有什么关系？
- (3) 您是怎样运用您的长处的？
- (4) 据此您对他人有什么好建议？

2. 请用具体事例说明，某种情况下需要您放弃强烈个人感情而作出正确决定，您是怎样做的？

- (1) 为什么放弃个人情感非常重要？
- (2) 您都考虑了哪些方面的问题？
- (3) 您从他人那里听取了什么建议？

### **四、沟通能力**

1. 在日常工作中您是否重视沟通？

- (1) 您怎样与同事、下属和上级沟通？
- (2) 您的下属是否愿意经常与您沟通？
- (3) 您是否知道下属对工作的一些想法？
- (4) 下属是否知道您的工作计划？
- (5) 您的上级是否知道您对某项工作的看法？

2. 请用具体事例说明，当别人误会了您所表达的意思时，您是怎样做的？

- (1) 为什么您会被误解？
- (2) 这种误会的影响是什么？

- (3) 为消除误会您是怎样做的？
- (4) 如果再给您一次机会您将怎样做？
- (5) 您怎样保证您所表达的能够被他人正确理解？
- 3. 您是否能够倾听他人的意见和建议？
  - (1) 当别人对某事的看法和您不一致时，您通常是什么态度？
  - (2) 您的下属是否能够表达不同意见？
- 4. 请讲述您成功说服别人的例子。
  - (1) 您们本来的分歧有多大？
  - (2) 您是如何阐述自己观点的？
  - (3) 那人是如何回应的？
  - (4) 您经常能成功地说服他人吗？
- 5. 您认为处理人际关系最有效的方法是什么？

## **五、人际交往能力**

- 1. 请用具体的事例说明，当您在工作中，与您所在部门其它领导观点方法相冲突时,您是怎样解决的？
  - (1) 冲突的焦点是什么？
  - (2) 您是怎样判断谁的观点方法更有利于工作的？
  - (3) 该事件是您遇到的类似事件的典型吗？为什么？
  - (4) 该事件最终是怎样解决的？
  - (5) 如果再给您一次机会您将怎样做？
- 2. 您是怎样对付一个难以相处的员工（或者客户/朋友等）的？请用具体事例说明。
  - (1) 您用了哪些方法？
  - (2) 哪种方法最有效？
  - (3) 哪种方法作用最小？
  - (4) 目前您们的关系如何？
  - (5) 如果再给您一次机会您将怎样做？
- 3. 当您在工作中被错误的指责时您是怎样处理的？请用具体事例说明。
  - (1) 您当时是怎样回应指责您的人的？
  - (2) 这一局面是怎样化解的？
  - (3) 您的处理方法是否有效？
  - (4) 您从中学到了什么？

4. 请讲述您在工作中对用户或同事发脾气的事例。

(1) 您当时为什么发火？

(2) 那人是如何反应的？

(3) 您现在想当时应如何处理？

(4) 您现在与那人的关系如何？

## **六、影响力**

1. 请用某一具体事例说明，当您的同事做了一个不明智的决定时，您是怎样帮助他改变这一决定的？

(1) 您怎样判断您同事的决定是不明智的？

(2) 您是怎样说服您同事的？

2. 请用具体事例说明，您的意见与大多数人不同时您是怎么办的？

(1) 您是怎样强调您的观点的？

(2) 您是怎样处理不同意见的？

(3) 您的哪些方面令您具有说服力？

(4) 如果再给您一次机会您将怎样做？

3. 请描述您所面临的最困难的一次经历，您是怎样令您的领导接受您的建议的？

(1) 为什么这次经历最难？

(2) 您做了什么令您成功的达到了目的？

(3) 您为此目的作过哪些研究准备？

(4) 您从中学到了什么？

## **七、领导能力**

1. 如果您的下属都认为您给他们设立的工作目标不可能达到，您如何处理？

(1) 您如何为下属设立目标？

(2) 您如何向下属阐述目标的含义和意义？

(3) 您如何鼓动下属尽最大努力实现目标？

(4) 您如何激励下属？

(5) 您如何支持下属？

2. 请描述您自己的领导风格。

(1) 当人际关系与任务目标发生冲突时，您如何处理？

(2) 您如何对下属授权？

(3) 您如何控制下属？

(4) 当下属的观点与您的想法不合时，您如何做？

(5) 下属的能力超过您，向您的上级直接汇报，您如何做？

## 八、价值观

1. 您对您的工作有什么看法？

(1) 请举例说明为了更好地完成目前工作，您做了哪些工作改进或改革措施？

(2) 您对您将来的工作有什么设想？

2. 您认为目前公司是否应该聘请外部专家帮助公司提升竞争力？为什么？

(1) 您认为公司目前的管理水平是否适应公司的发展？为什么？请举例说明。

(2) 如果您同意聘请外部专家，那么您认为他们对公司发展的价值应当体现在哪里？

3. 您为什么努力工作？描述一件您最满意的事情。

(1) 如果您的同事的待遇明显高于您，但工作成就相差不多，您对此有什么看法？

(2) 您会采取什么措施来改变现状？

4. 您认为做好工作的重要因素有哪些？

(1) 别人的帮助和合作对您的成功重要吗？

(2) 举例说明，现实工作中他人同您的合作和帮助。

5. 您认为公司处于创业阶段还是守业阶段？为什么？

(1) 如果是创业阶段，您认为公司的发展目前面临哪些机遇和挑战？

(2) 如果是守业阶段，您认为公司目前亟待解决的是哪些问题？

# 第十章 人员异动管理细化执行与模板

## 第一节 人员调动管理流程与工作执行

### 二、人员调动管理执行工具与模板

#### （一）岗位调动申请表

变动类型	原岗位名称	原岗位所属 部门	人员编号	承担人员或 岗位待聘	新岗位名称	新岗位所属 部门
调动原因	申请人签字： 日期： ____年__月__日					
部门意见	经办人签字： 日期： ____年__月__日					
总经理意见	总经理（授权人）签字： 日期： ____年__月__日					
相关岗位负责人签字						
人力资源部签字备案	经办人签字： 日期： ____年__月__日					



### （二）岗位调动通知书

姓名		工号		入职日期	
原单位		原部门		原岗位	
调入单位		调入部门		调动后岗位	
调动类型	<input type="checkbox"/> 内部调动 <input type="checkbox"/> 跨部门调动 <input type="checkbox"/> 借调				
调动通知 具体内容	1. 请您务必在____年____月____日前做好工作交接并到新岗位报道（无故未在规定时间内报道将被视为旷工，推迟调动时间应由相关部门及人力资源部批准） 2. 不明事项请向人力资源部咨询（电话：_____ 联系人：_____）				
祝您在新单位工作愉快！					

### （三）优秀员工推荐表

被推荐人姓名		性别		年龄	
推荐岗位		现所在岗位		推荐人	
被推荐人 主要工作业绩					
所受奖励					
工作技能					
推荐理由					
部门意见					
人力资源部意见					
总经理意见					

(四) 员工晋升申请表

竞聘岗位		所属部门			
姓名		性别		所在部门/岗位	
学历		工作时间		入职时间	
学习培训经历	起止时间	院校名称	专业	获得学位或资格	
工作经历	起止时间	单位部门	职务	业绩描述	
自我评价					
部门负责人意见					

(五) 岗位晋升评估表

姓名		所在部门		现任岗位	
出生年月		最高学历		晋升岗位	
毕业院校		专业		现有职称	
主要工作经历					
培训记录					
现岗位主要工 作业绩					
以上内容由晋升者本人填写					
岗位素质要求评估					
项 目	由晋升岗位的直接领导根据评估小组意见填写			评估小组综合评价	
岗位技能					
领导能力					
计划组织能力					
执行力					
创新力					
其他					
主管副总意见					
人力资源部经 理意见					
总经理意见					

(六) 岗位调动管理规定模板

## 第 1 章 总则

第1条 为提高员工的作业能力，激发员工的工作热情，规范公司员工晋升、转岗工作，根据公司相关规章制度，特制定本规定。

第2条 员工的调动包括晋升与转岗

1. 晋升，指公司对符合条件的员工给予岗位的升迁。
2. 转岗，指公司员工因工作需要在公司范围内调换部门或部门内的岗位变动。

第3条 职责分工

1. 公司总经理拥有员工晋升、转岗的最终审批权。
2. 人力资源部负责审批晋升、转岗申请，并组织相关培训、考核、调薪等工作。
3. 各部门负责本部门人员的晋升、转岗申请和执行相关工作。

第4条 工作原则

1. 公平公正原则。
2. 公开化原则。

## 第2章 晋升管理

第5条 各部门向人力资源部提出人员晋升申请，注明晋升岗位及晋升对象，并领取“岗位晋升评估表”，由晋升人员本人填写后交人力资源部。

第6条 人力资源部接到晋升申请后，通知各部门在一周内安排晋升人员学习新岗位的岗位职责，并由人力资源部组织进行考试。考试内容包括岗位职责、专业理论知识和岗位技能。

第7条 晋升人员向其直接领导提交晋升岗位的工作规划，经直接领导、生产部经理审阅签字后报人力资源部。

第8条 晋升评估

1. 人力资源部会同部门经理组成考核评估小组，对晋升人员进行评估。
2. 人力资源部将晋升人员所提交的工作规划、岗位晋升评估表、培训考试等资料交评估小组成员传阅并评估，并根据评估考核结果填写“岗位晋升评估表”。

第9条 评估内容

1. 是否具备适当的岗位技能。
2. 是否具备有关工作经验和资历。
3. 晋升人员在职期间的工作表现及品德。
4. 是否参加过岗位所需要的有关训练课程。
5. 是否具有较好的适应性和发展潜力。

第10条 晋升试用

1. 评估合格人员，开始进入新岗位试用，试用期为 1 个月。
2. 试用期间由主管副总、人力资源部、部门经理对其工作表现进行考核。
3. 试用期满后 1 周内，晋升人员向人力资源部提交试用期工作总结及工作规划。

#### 第 11 条 转正考核

1. 晋升人员试用期满并通过考核后，由人力资源部将培训与考试记录、“岗位晋升评估表”工作规划、转正考核等资料报公司总经理审批通过后，晋升人员正式担任新岗位职务。
2. 考核不合格者视情况作延长试用期或退回原工作岗位处理。

#### 第 12 条 待遇管理

1. 晋升试用期间的工资待遇按新岗位工资标准的 80% 计发，如试用期工资低于原工资待遇的按原工资待遇发放。
2. 转正后按新岗位工资待遇考核发放。

### 第 3 章 转岗管理

#### 第 13 条 转岗调动申请

部门填写“员工变动审批表”经调出、调入部门领导及主管副总签字同意后交人力资源部。

#### 第 14 条 培训与学习

1. 人力资源部接到“员工变动审批表”后，安排转岗人员进行转岗培训与学习。
2. 人力资源部通知接收部门安排转岗人员学习新岗位的岗位职责及业务操作技能。
3. 培训结束后，由人力资源部组织考试，考试内容包括新岗位的职责、所需的专业知识、技能等，考核结果由人力资源部备案。
4. 考核不合格者，由接收部门组织继续在岗学习一周，重新参加培训、补考，补考不合格者视情况作退回原工作岗位或辞退处理。

#### 第 15 条 正式调动

转岗人员完成新岗位职责学习并考核合格后，由人力资源部将考试记录附在“员工变动审批表”后交主管副总审批，经公司总经理审批同意后，由人力资源部下达正式调动通知。

#### 第 16 条 试用

从正式下达调动通知之日起，转岗人员进入新岗位试用，所有转岗人员的试用期均为 1 个月，从调动之日起开始计算。

#### 第 17 条 转正考核

直接领导与人力资源部共同对转岗人员进行考核，考核不合格者视情况作延长试用期或辞退处理。

第 18 条 转岗待遇管理

- 1. 转岗试用期间的工资待遇按新岗位工资标准的 80% 计发。
- 2. 转正后按新岗位工资待遇考核发放。

第 4 章 附则

第 19 条 本规定由公司人力资源部负责编制，解释权归人力资源部所有。

第 20 条 本规定自颁布之日起开始执行。

第二节 员工离职管理流程与工作执行

二、员工离职管理执行工具与模板

（一）员工离职申请表

姓名		所属部门	
岗位		合同有效期	
通知离职日期		拟离职日期	

离职类型	<input type="checkbox"/> 试用期内公司要求解除劳动合同 <input type="checkbox"/> 试用期内个人要求解除劳动合同 <input type="checkbox"/> 合同未到期，个人要求解除劳动合同 <input type="checkbox"/> 合同未到期，公司要求解除劳动合同 <input type="checkbox"/> 合同期满，公司要求解除劳动合同 <input type="checkbox"/> 合同期满，个人要求解除劳动合同		
离职原因陈述	<div style="text-align: right;">           签名：_____ 日期：____年__月__日         </div>		
直属部门经理 意见	是否进行离职访谈	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
	（访谈结果和意见）  <div style="text-align: right;">           签名：_____ 日期：____年__月__日         </div>		
人力资源部经 理意见	<div style="text-align: right;">           签名：_____ 日期：____年__月__日         </div>		
公司领导意见	<div style="text-align: right;">           签名：_____ 日期：____年__月__日         </div>		

## （二）员工离职面谈表

离职人员姓名		员工编号	
所在岗位		所在部门	
入职时间		离职时间	
面谈者		岗位	
1. 离职原因			

2. 您认为公司在哪些方面需要改进	
3. 当初选择加入公司的原因	
4. 公司在哪些方面与您的想象和期望差距较大	
5. 最喜欢本公司的哪些方面，最不喜欢本公司的哪些方面	
6. 在您所在的工作岗位上，您面临的最大的苦难和挑战是什么	
7. 您对公司招聘该岗位的任职者有什么建议	
8. 您认为公司应该采取哪些措施来更有效地吸引和留住人才	
9. 您是否愿意在今后条件成熟时返回公司并为公司继续效力，请说明理由	

### (三) 员工离职结算表

姓名		工号		入职时间	
部门		岗位		离职时间	
离职原因	<input type="checkbox"/> 合同到期 <input type="checkbox"/> 辞职 <input type="checkbox"/> 辞退 <input type="checkbox"/> 开除				
行政部	<input type="checkbox"/> 办公物 <input type="checkbox"/> 企业配备的通信工具 <input type="checkbox"/> 考勤卡、(办公室、办公桌) 钥匙 <input type="checkbox"/> 各类工具 (如维修工具、移动存储器、保管工具等)				
	应赔偿				
	签名:		日期: ____年__月__日		



电脑部	电脑及配置情况	
	应赔偿	
	签名：日期：____年__月__日	
资料管理室	<input type="checkbox"/> 已归还 <input type="checkbox"/> 未归还 <input type="checkbox"/> 损坏 <input type="checkbox"/> 无损坏 <input type="checkbox"/> 无领借 <input type="checkbox"/> 遗失	
	应赔偿	
	签名：日期：____年__月__日	
人力资源部	最后月份考勤	从____月__日至____月__日
	工资情况	迟到____次，早退____次，请假____天，旷工____天
	违约金、赔偿金情况	
	签名：日期：____年__月__日	
财务部	借款情况	<input type="checkbox"/> 已归还 <input type="checkbox"/> 未归还 <input type="checkbox"/> 无借款
	报账情况	<input type="checkbox"/> 已归还 <input type="checkbox"/> 未归还 <input type="checkbox"/> 无借款
	应付违约金	
	工资结算	

#### （四）员工离职交接表

姓名		部门		岗位	
入职日期		离职日期		离职类别	
离职原因陈述					
交接部门与事项		交接人签字		备注	
本 部 门	工作职责交接				
	工作资料交接				

财 务 部	备用金交接										
	发票交接										
行 政 部	固定资产交接										
	办公钥匙交接										
工资结算期		自____年__月__日至____年__月__日				出勤天数					
工资总额				应扣工资							
实发工资				实发工资大写							
部门经理			财务部经理			行政部经理			总经理		

## 第十一章 员工日常管理细化执行与模板

### 第一节 日常行政管理流程与工作执行

#### 四、日常行政管理执行工具与模板

##### （一）考勤汇总表

日期：\_\_\_\_月

序号	员工编号	姓名	出勤天数	假类及天数	迟到早退	出差天数	奖罚	备注


（二）加班申请单模板

日期： \_\_\_\_年\_\_月\_\_日

部门	姓名	加班时间		事由	时数
		开始	结束		


总经理：

主管：

填表：

### （三）员工请假单模板

姓名		岗位		部门	
请假类别	<input type="checkbox"/> 年假 <input type="checkbox"/> 公假 <input type="checkbox"/> 病假 <input type="checkbox"/> 事假（请说明） <input type="checkbox"/> 其他（请说明）				
请假时间	自____年__月__日__时至____年__月__日__时，总共请假__天__小时				
主管部门意见	<input type="checkbox"/> 准 <input type="checkbox"/> 不准（请说明理由）          <div style="text-align: right;">签字：                      日期：____年__月__日</div>				
人力资源部核准	<div style="text-align: right;">签字：                      日期：____年__月__日</div>				

### （四）出差登记表

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

出差人员姓名				随行人员姓名			
预计费用				借款金额（大写）			
出差地点		出差时间		交通工具			
出发地	目的地	出发时间	到达时间	火车	汽车	飞机	轮船
事由							

批准：

审核：

申请人：

### （五）办公用品领用单模板

编号：

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

领用部门		部门经理		领用人	
用品名称	申领数量	实领数量	用途		备注
审批人		审核人		发放人	

### （六）员工奖惩申报表

日期：\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

姓名		岗位	
员工编号		部门	
奖惩原因			
部门经理核定			
人力资源部核定			

总经理意见	
-------	--

## （七）员工行为管理规范模板

### 第1章 总则

第1条 为规范公司员工日常行为与工作，提高公司员工的整体素质，特制定本行为规范。

第2条 本规范适用于公司全体员工，包括兼职员工、试用期员工等。

第3条 权责

1. 人力资源部是公司员工行为规范的归口管理部门。
2. 公司各部门按公司规定执行并检查员工行为规范。
3. 员工自身须自觉、严格遵守公司相关规定，进行自检与员工间互检。

### 第2章 仪容规范

第4条 男员工仪容规范

1. 每天刮胡子，定期修剪鼻毛。
2. 头发勤洗勤梳理，不留长发，发尾尽量不超过耳根，发式以线条简洁、流畅、自然为宜。
3. 勤剪指甲，不要留长，不留污垢。
4. 注意保持口腔卫生，上班前不要喝酒或吃有异味的食品。
5. 随时保持身体干净卫生，勤换衣服勤洗澡。
6. 养成自我保健意识。

第5条 女员工仪容规范

1. 头发经常清洗，保持干净。
2. 指甲不宜过长，应经常注意修剪，指甲油尽量用淡色。
3. 注意保持口腔清洁。
4. 应化淡妆，给人清洁健康的印象，不可浓妆艳抹，亦不可用味道浓烈的香水。
5. 配饰要少而精，不过分修饰。

### 第3章 礼仪规范

第6条 着装要求

1. 员工日常上班，男士穿西服套装系领带，夏季穿衬衫系领带。女士宜根据不同场合，着职业套装、套裙、时装，但不宜太过暴露。

2. 生产工人日常上班一律配备劳保用品，穿戴整齐工作服或无菌衣，做好手部消毒。
3. 所有员工一律佩戴胸卡。

#### 第7条 举止规范

##### 1. 站姿。

两脚脚跟着地，脚尖离开约45度，腰背挺直，胸膛自然，颈脖伸直，不耸肩，身体重心在两脚中间。会见客户、出席仪式站立场合，或在长辈、上级面前，不得把手交叉抱在胸前。

##### 2. 坐姿。

坐姿保持端正，把双腿平行放好，不得把腿向前伸或向后伸，或俯视前方；移动椅子的位置时，应先把椅子放在应放的地方，然后再坐。

##### 3. 握手。

握手时保持普通站姿，并且目视对方眼睛，要大方热情，不卑不亢。

##### 4. 出入房间的礼貌。

进入房间或他人办公室，要先轻轻敲门，对方应允后再进入。进入后随手关门，并防止关门声响太大。

##### 5. 递交物品。

递交对象时，文件类要把正面、文字朝着对方的方向递上去，如是钢笔，要把笔尖向着自己，使对方可以接过即用。

##### 6. 行走。

(1) 在通道、走廊里行走时，要放轻脚步，而且不能一边走一边大声说话，更不得唱歌、吹口哨。

(2) 在走路遇到上司或客户时，要礼让，不能抢行。

(3) 在路上或公司内与同事相遇时，应点头致意，热情问好。

#### 第8条 见面礼仪

1. 初次见面时，一般由主人介绍或自我介绍。自我介绍时，先讲明自己的姓名及身份，然后请教对方，互相交换名片。

2. 介绍到具体人时，应有礼貌地以手示意，不要用手指人，更不要用手拍打别人。

#### 第9条 接待礼节

1. 谈话内容要事先有所准备，不知道的事情或不属于自己工作范围的问题，不要随便答复和表态，没有把握的事不要允诺。

2. 谈话时与对方不要靠得太近，不要用过大的手势。

3. 谈话态度要诚恳、自然、大方。谈话要注意分寸，称赞对方不要过分，谦虚也要适当。

4. 对方发言时要注意倾听，不要左顾右盼、交头接耳或随便打断对方的谈话，不要做出看手表、伸

懒腰、打呵欠等懒散动作。

5. 在对方与其他人交谈时，不要随意插嘴，也不可以趋前旁听，如果因事需要和其中一人说话时，应先向与谈话双方打招呼，表示歉意。

#### **第4章 员工规章制度执行**

第10条 遵循国家法律、法规及本公司有关规章制度，遵守本岗位所属部门的各项管理细则。

第11条 遵循公司利益第一的原则，自觉维护公司的利益和形象，严格保守公司的商业秘密。

第12条 严格按公司的管理模式运作，确保工作流程和工作程序的顺畅高效，对工作流程、工作程序及工艺流程中的不合理之处应及时提出，并报直接上级，确保工作高效。

第13条 遵守公司的各项劳动安全卫生规程，严格按岗位操作规程操作，对操作规程中不合理的问题，及时提出并报直接上级尽快解决。严禁违章作业，杜绝事故发生。

第14条 创造和谐的工作环境，互相学习，互相帮助，共同提高，发扬团队精神，增强公司的凝聚力。

#### **第5章 日常办公纪律**

第15条 正常办公期间不得在办公室内听歌、看录像、玩游戏等，发现一次罚款\_\_元。

第16条 正常办公期间不允许在办公室内大声喧哗，以免影响他人办公。

第17条 正常上班期间不得在公司做与自己工作无关的事情，不得浏览娱乐、购物等非工作相关网站、网页，更不得在上班时间网上购物（公司购买图书除外），发现一次罚款\_\_元。

第18条 不得任意翻阅不属自己负责的文件、账簿、表册或函件。

第19条 公私分明，相互尊重，诚恳相处，协力完成工作。

第20条 积极学习，刻苦钻研，努力提高业务水平，提高职业技能水平，积极参加培训和考核。

#### **第6章 附则**

第21条 本规范由人力资源部制定，解释权归人力资源部所有。

第22条 本规范自颁布之日起开始执行。



### 第三节 人事档案管理流程与工作执行

#### 二、人事档案管理执行工具与模板

（一）人事档案目录表

编号	文件类别	文件名称	页数	建档位置	建档时间	备注

（二）员工档案信息表

姓名		性别		民族	
基本情况	出生日期		身份证号码		
	政治面貌		婚姻状况		
	毕业学校		学历/专业		
	户口所在地		籍贯		
	现住址		邮编		
	备注				
聘用情况	所属部门		担任职务		
	入职时间		转正时间		
	合同到期时间		续签时间		
	是否已调档	<input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	聘用形式		
	未调，档案所在地				
	备注				
档案情况	文件名称	情况	文件名称	情况	
	个人简历		应聘者登记表		
	应聘者面试结果表		身份证复印件		

	学历证书复印件		劳动合同书	
	员工报到派遣单		员工转正审批表	
	员工职务变更审批表		员工工资变更审批表	
	员工续签合同申报审批 表			

填表人：

审核人：

**（三）档案查阅登记表**

序号	档案编号	档案名称	查阅人	查阅时间	用途	经办人	备注

## 第十二章 员工关系管理细化执行与模板

### 第一节 员工沟通管理流程与工作细化

#### 四、员工沟通管理执行工具与模板

##### （一）请示模板

###### 关于转移车辆管理权限的请示

总经理：

总加强公司车辆的保管、调配和使用，使车辆管理工作规范化，行政后勤部重新制定了“公司车辆管理办法”，希望各部门能够严格执行，配合做好公司车辆管理工作。

“公司车辆管理办法”详见请示附件。

××公司行政后勤部（盖章）

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

##### （二）发布性通知模板

###### 关于规范公司发放防暑降温费标准的通知

各部门及分公司：

为统一规范各项管理性支出，适应公司集约化、专业化、一体化管理需要，总公司以全国各地夏季高温天数为基础，兼顾现状与岗位特点，对防暑降温费标准进行了规范，现将有关事项通知如下。

###### 一、防暑降温费标准及适用范围

（略）

###### 二、相关要求

1. 防暑降温费标准为上限标准，各分公司可根据实际情况在标准限额内执行。
2. 防暑降温费采用现金发放方式。

3. 按照国家有关规定,各分公司应为高温作业人员配备必要的清凉饮料,但清凉饮料费用不得折合现金发放给个人。

4. 海外工作人员防暑降温费标准由总公司另行制定。

5. 各分公司应严格执行本通知规定,不得以其它名目发放防暑降温费。对违反规定的,总公司将依据有关规定予以处理。

本通知自\_\_\_\_年\_\_月\_\_日起执行。

特此通知。

××公司(盖章)

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

### (三) 员工满意度调查问卷模板

#### 员工满意度调查问卷

为提高员工的工作积极性,完善公司各方面的管理制度,现对公司员工进行不记名调查,希望大家积极配合,认真、详实地填写该调查表。公司对问卷调查的信息只作为统计使用并对其严格保密,感谢您的积极参与!

1. 您认为目前公司的工作环境( )

A. 很好 B. 较好 C. 一般 D. 较差 E. 很差

2. 您认为公司的管理制度能否得到严格的执行和落实( )

A. 是 B. 基本是 C. 大部分情况是 D. 不是 E. 不知道

3. 公司内部处理日常事务是否有序( )

A. 非常有序 B. 一般 C. 比较混乱 D. 极其混乱 E. 不知道

4. 工作时间的安排( )

A. 很合理 B. 较合理 C. 一般 D. 较不合理 E. 很不合理

5. 您认为公司的管理制度完善、规范、合理( )

A. 非常同意 B. 同意 C. 不确定 D. 部分不同意 E. 非常不同意

6-1 您清晰了解您的岗位职责吗( )

A. 完全了解 B. 基本了解 C. 不太了解 D. 不了解 E. 很不了解

6-2 如果您对当前的岗位职责理解尚不清晰，其原因是什么（ ）

- A. 没有明确的岗位要求
- B. 上级对自己的工作范围界定不明
- C. 工作变动频繁，导致岗位不稳定
- D. 与本岗位无关的临时性工作太多，以至无所适从

7. 如果是技术认证培训，并且需要个人出资，您最大的承受能力是多少（ ）

- A. 500 元以内     B. 1 000 元以内
- C. 如果该项培训对自己很重要，还可以承担更多

8. 您所在岗位得到的报酬相对对其他公司来说（ ）

- A. 极高     B. 较高     C. 一般     D. 较低     E. 很低

9. 当您工作出色时上级是否对您表示赞赏（ ）

- A. 总是     B. 经常     C. 有时     D. 极少     E. 几乎从不

10. 您对上级决定的赞同情况（ ）

- A. 总是     B. 经常     C. 有时     D. 极少     E. 几乎从不

11. 公司管理层（您的上级）对您的工作非常了解（ ）

- A. 非常同意     B. 同意     C. 不确定     D. 部分不同意     E. 非常不同意

12. 公司管理层（您的上级）在工作上给予您有效帮助（ ）

- A. 非常同意     B. 同意     C. 不确定     D. 部分不同意     E. 非常不同意

13. 您认为哪些方式将有助于提高您的工作热情（ ）

- A. 公平、及时、恰当的激励
- B. 良好的工作氛围和团队协作精神
- C. 加强内部竞争，实行员工的优胜劣汰
- D. 不断参加培训，获得与岗位相关的知识

14. 工作中所需的资源和供给（ ）

- A. 几乎总是能够及时供应     B. 经常能够及时供应     C. 有时
- D. 经常不能     E. 几乎总是不能

15. 您是否赞同公司使用的工作业绩评价方法（ ）

- A. 非常同意     B. 同意     C. 不确定     D. 部分不同意     E. 非常不同意

16. 是否会经常出现多个领导向您分派任务的情况（ ）

- A. 总是     B. 经常     C. 有时     D. 偶尔     E. 没有

17. 除薪酬外, 您最看重 ( )

- A. 提高自己能力的机会   B. 好的工作环境   C. 和谐的人际关系   D. 工作的成就感  
E. 其他\_\_\_\_\_

18. 您认为工作的挑战性如何 ( )

- A. 很有挑战性   B. 较有挑战性   C. 一般  
D. 较无挑战性   E. 无挑战性

19. 您认为自己的能力是否得到了充分发挥 ( )

- A. 是   B. 不太充分   C. 很不充分   D. 说不清楚  
E. 没有让您施展的机会

20. 您的工作是否得到了领导及同事的认可 ( )

- A. 非常认可   B. 较认可   C. 一般   D. 较不认可  
E. 非常不认可

21. 您与同事的工作关系是否融洽 ( )

- A. 很融洽   B. 较融洽   C. 一般   D. 较不融洽   E. 很不融洽

22. 在需要相关部门合作的事务中, 您认为各部门之间的责任界定划分 ( )

- A. 非常明确   B. 比较明确   C. 不明确   D. 非常不明确  
E. 不太清楚

23. 您与其他部门的合作是否融洽 ( )

- A. 很融洽   B. 较融洽   C. 一般   D. 较不融洽   E. 很不融洽

24. 是否受多重领导 ( )

- A. 总是   B. 经常   C. 有时   D. 偶尔   E. 没有

25. 您认为自己的才能在目前的岗位上能否得到发挥 ( )

- A. 已经充分发挥   B. 基本发挥   C. 有些方面没有发挥   D. 完全没有发挥

26. 您认为现行考勤制度是否合理? 若不合理, 请说明原因 ( )

- A. 合理   B. 不合理, 原因: \_\_\_\_\_

27. 您认为当前企业人力资源管理方面的最大问题在什么地方 ( )

- A. 招聘   B. 培训   C. 薪酬   D. 考评   E. 其他\_\_\_\_\_

28. 您认为下列哪些方式能够更好地提高您的工作积极性和创造性 ( )

- A. 收入提高   B. 职务晋升   C. 福利改善   D. 有挑战性的工作  
E. 培训机会   F. 领导的认可   G. 其他\_\_\_\_\_

29. 您与上级的沟通 ( )

A. 总是      B. 经常      C. 有时      D. 很少      E. 几乎不沟通

30. 公司沟通渠道的多样性与畅通性 ( )

A. 非常满意      B. 满意      C. 不确定      D. 不满意      E. 很不满意

31. 公司能够通过不同的方法, 寻求员工关于管理上的意见 ( )

A. 同意      B. 部分同意      C. 不确定      D. 有些不同意      E. 不同意

32. 总体而言, 您对公司对您所在岗位提供的相关培训很满意 ( )

A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 部分不同意      E. 非常不同意

33. 在工作中, 您很容易应用到在培训中所学到的知识 ( )

A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 部分不同意      E. 非常不同意

34. 您希望公司为您提供哪些方面的培训?

---

35. 您认为公司目前薪酬制度能够起到吸引人才的作用 ( )

A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 部分不同意      E. 非常不同意

36. 您认为公司目前薪酬制度对员工具有激励性 ( )

A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 部分不同意      E. 非常不同意

37. 您认为公司薪酬方面的管理制度完整规范 ( )

A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 部分不同意      E. 非常不同意

38. 和付出的努力相比, 公司给了您公平的薪酬福利 ( )

A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 部分不同意      E. 非常不同意

39. 公司离职员工相当大的一部分是因为薪酬原因 ( )

A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 部分不同意      E. 非常不同意

40. 您了解您的薪酬(工资、奖金、福利)是如何确定的 ( )

A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 部分不同意      E. 非常不同意

41. 您的业绩能够对报酬产生较大影响 ( )

A. 非常同意      B. 同意      C. 不确定      D. 部分不同意      E. 非常不同意

42. 您最希望公司提供的其他福利是 ( )

A. 购房补贴      B. 购车补贴      C. 带薪休假      D. 股票期权      E. 其他, 请注明

43. 如果公司组织文体活动, 您会 ( )

A. 积极参加      B. 参加      C. 公司有要求才参加, 没要求则不参加

D. 不参加，您不想参加的原因：\_\_\_\_\_

44. 您认为现任公司领导的优势是什么（可多选）（     ）

A. 年富力强     B. 知识丰富     C. 开拓创新     D. 有凝聚力

E. 较强的管理能力     F. 工作效率高     G. 尊重人才

H. 其他\_\_\_\_\_

45. 您对公司的其他建议。

\_\_\_\_\_

]

## 第二节 劳动关系管理流程与工作细化

### 三、劳动关系管理执行工具与模板

#### （一）劳动合同汇总登记表

序号	合同号	签订人	所属部门	入职日期	转正日期	合同起止日期
1						从____年__月__日至____年__月__日



2						从____年__月__日至____年__月__日
3						从____年__月__日至____年__月__日
4						从____年__月__日至____年__月__日
5						从____年__月__日至____年__月__日
6						从____年__月__日至____年__月__日
7						从____年__月__日至____年__月__日
8						从____年__月__日至____年__月__日
9						从____年__月__日至____年__月__日
10						从____年__月__日至____年__月__日
11						从____年__月__日至____年__月__日
12						从____年__月__日至____年__月__日
13						从____年__月__日至____年__月__日
14						从____年__月__日至____年__月__日
15						从____年__月__日至____年__月__日

(二) 劳动合同顺延登记表

姓名		岗位		所属部门	
合同编号				入职时间	
劳动合同期限	自____年__月__日至____年__月__日				
顺延期限	自____年__月__日至____年__月__日				

顺延原因	<div> <div></div> <div> <div>登记人：</div> <div>____年__月__日</div> </div> </div>
人力资源部意见	<div> <div></div> <div> <div>盖章：</div> <div>____年__月__日</div> </div> </div>
备注	

**（三）解除劳动合同申请表**

姓名		所在岗位		所属部门	
合同期限		预解除日期			
解除原由	<div> <div></div> <div> <div>申请人签名：</div> <div>____年__月__日</div> </div> </div>				

直接上级意见	<input type="checkbox"/> 不同意解除劳动合同 <input type="checkbox"/> 同意解除劳动合同 请说明理由： _____  从____年__月__日开始办理工作移交手续！  签字： _____年__月__日
主管副总意见	签字： _____年__月__日
人力资源部 审查	<input type="checkbox"/> 符合“劳动合同管理制度”的，发放“离岗准办通知” <input type="checkbox"/> 不符合“劳动合同管理制度”的内容，请重新办理  经办人： _____年__月__日
人力资源总监 审查	签字： _____年__月__日

#### （四）劳动争议情况调查表

争议人		岗位		部门	
合同签订日期			争议提出日期		

提出争议原因			
调查情况与结果记录	调查内容	调查结果	备注
调查负责人		调查日期	
审核意见		审核人/日期	

（五）劳动合同中止/继续履行审批表

姓名		性别		所在岗位	
员工工号		出生年月		所属部门	
身份证号				入职时间	

劳动合同期限	____年__月__日至____年__月__日
中止时间	____年__月__日至____年__月__日
继续履行时间	____年__月__日
中止原由	
所属部门意见	签字：____年__月__日
人力资源部意见	签字：____年__月__日
总经理审批	签字：____年__月__日
备注	

#### （六）劳动合同续签通知书模板

##### 劳动合同续签通知书

\_\_\_\_\_:

您与公司\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日签订的劳动合同于\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日到期，公司根据经营需要决定与您续签至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日。请您于\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日前到人力资源部办理续签劳动合同手续，逾期未能续签的，视为自动离职，特此通知。

×××公司人力资源部

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

## （七）保密及竞业禁止协议模板

### 保密及竞业禁止协议

甲方：\_\_\_\_\_公司

乙方：\_\_\_\_\_

甲乙双方根据国家、地方有关法律法规规定，就公司秘密保护达成如下协议。

#### 一、保密内容和范围

1. 乙方就甲方任职所知悉的一切技术秘密和商业秘密等。

2. 本协议所指的技术秘密包括但不限于技术方案、工程设计、电路设计、生产制造方式方法、工艺技术、工艺流程、技术指标、计算机软件、数据库、研究开发记录、试验结果、操作手册、技术文档资料及甲方提供的标有机密或保密等级的技术文件。

3. 本协议所指的商业秘密包括但不限于采购计划、营销渠道、营销计划、客户、营销政策、企业发展规划、核心员工信息、尚未公开的财务信息报告及甲方提供的标有机密或保密等级的商业文件。

#### 二、协议期限

聘用合同期内及解除聘用合同后的3年内。

#### 三、双方的权利和义务

1. 甲方为乙方的科研成果提供良好的工作条件，并根据创造的经济效益给予奖励。

2. 乙方在甲方任职期间，必须遵守甲方固定的任何成文或不成文的规章制度，履行与其工作岗位相应的保密职责。

3. 未经甲方书面同意，不得以泄露、公布、发布、出版、传授、转让或者其他任何方式，使任何第三方知悉属于甲方或者虽属于他人但甲方承诺有保密义务的技术秘密或其它商业秘密信息，也不得在履行职务之外使用这些秘密信息。

4. 未经甲方书面同意，不得接受与甲方存在竞争或合作关系的第三方以及甲方客户或潜在客户的聘用（包括兼职），更不得直接或间接将甲方的业务推荐或介绍给其他公司。

5. 乙方在为甲方履行职务期间，不得擅自使用任何属于他人的技术秘密或其它商业秘密，亦不得擅

自实施可能侵犯他人知识产权的行为。若由此导致甲方遭受第三方侵权指控时，乙方将承担甲方为应诉而支付的一切费用，同时甲方如需因此而承担侵权赔偿责任的，甲方有权向乙方追偿。上述应诉费用和侵权赔偿费用可以从乙方的薪酬总额中扣除。

#### **四、离职后的竞业禁止义务**

1. 不论因何种原因从甲方离职，乙方应立即向甲方移交所有自己掌握的，包含有职务开发中技术秘密、商业秘密的所有文件、记录、信息、资料、器具、数据、笔记、报告、计划、目录、来往信函、说明、图样、蓝图及纲要（包括但不限于上述内容的任何形式的复制品），并办妥有关手续，所有记录均为甲方绝对的财产，乙方将保证有关信息不外泄，不得以任何形式留存甲方有关商业秘密的信息，也不不得以任何方式再现、复制或传递给任何人。

2. 不论因何种原因从甲方离职，离职后 3 年内不得在与甲方从事相同行业或相近的企业，以及与甲方有竞争关系的企业内工作。

3. 不论因何种原因从甲方离职，离职后 3 年内不得自办与甲方有竞争关系的企业或者从事与甲方商业秘密有关的产品的生产。

4. 从乙方离职后开始计算竞业禁止期时起，甲方应按竞业禁止期限向乙方支付一定数额的竞业禁止补偿费。补偿费的标准为每年人民币\_\_\_\_\_元。补偿费从离职之日开始计算，按月支付。

#### **五、违约责任**

1. 乙方违反本协议，甲方有权无条件解除聘用合同，并取消收回有关待遇。

2. 乙方部分违反本协议，造成一定经济损失，甲方视情节轻重处以乙方一定数额的罚款。

3. 乙方违反本协议，造成甲方重大经济损失，应赔偿其甲方所受全部损失。

4. 以上违约责任的执行，超过法律、法规、赋予双方权限的，申请仲裁机构仲裁或向法院提出上诉。

#### **六、争议解决**

1. 因履行本协议发生的劳动争议，双方应以协商为主，如果无法协商解决，则由争议一方或双方向甲方所在地的劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

2. 任何一方不服仲裁的，可向甲方所在地的人民法院提起诉讼。

#### **七、其他**

本协议经双方签字盖章后生效，本协议一式两份，甲乙双方各执一份。

甲方：（盖章）

乙方：（盖章）

法定代表人签名：

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

身份证号：

\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列：**职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证：**高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

**证书说明：**证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： 13684609885    0451- 88342620    招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)    颁证单位：中国经济管理大学    主办单位：美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

**MBA 经理教材免费下载**    网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)