

弗布克 1+1 管理工具箱系列

人力资源部规范化管理工具箱

(第2版)

配套光盘

孙宗虎 编著

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

 **人民邮电音像电子出版社**
POSTS & TELECOM A.V.E. PRESS

北京

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

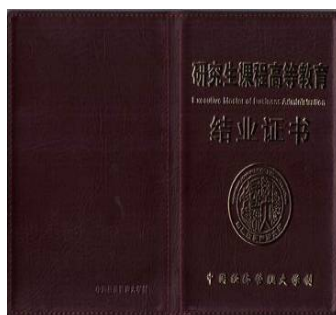
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
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	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

目 录

第一章 人力资源部组织结构与责权	5
第一节 人力资源部组织结构.....	6
一、人力资源部职能.....	6
二、人力资源部组织结构.....	6
第二节 人力资源部责权.....	7
一、人力资源部职责.....	7
二、人力资源部权限.....	8
第三节 人力资源部负责人岗位职责	9
一、人力资源总监岗位职责	9
二、人力资源部经理岗位职责.....	10
第二章 人力资源规划管理	12
第一节 人力资源规划岗位职责	13
一、人力资源规划主管岗位职责	13
二、人力资源规划专员岗位职责	13
第二节 人力资源规划管理制度	14
一、人力资源规划管理制度	14
二、人力资源管理预算制度	23
第三节 人力资源规划管理表格	31
一、人员需求预测表.....	31
二、人员编制调整表.....	32
三、岗位增补申请表.....	32
四、人员增补申请表.....	33
五、人才储备登记表.....	33
六、人员岗位变动申请表.....	35
七、人力资源年度规划表.....	35
第三章 招聘管理	38
第一节 招聘岗位职责	39
一、招聘主管岗位职责	39
二、招聘专员岗位职责	39
第二节 招聘管理制度	40
一、内部竞聘管理制度	40
二、外部招聘管理制度	42
三、员工聘用管理办法	44
四、管理人员录用办法	45
五、招聘面试管理制度	46
六、招聘与录用管理制度.....	49
第三节 招聘管理表格	54
一、招聘工作计划表.....	54
二、应聘人员登记表.....	54
三、人员面试记录表.....	56
四、面试成绩评定表.....	56
第四章 培训管理	60
第一节 培训管理岗位职责	61

一、培训主管岗位职责	61
二、培训专员岗位职责	61
第二节 培训管理制度	62
一、新员工培训制度	62
二、岗前人员培训制度	65
三、在职人员培训制度	66
四、外派员工培训制度	68
第三节 培训管理表格	72
一、新员工培训计划表	72
二、新员工培训评定表	72
三、员工培训申请表	73
四、员工培训评估表	73
五、员工培训档案表	74
第五章 绩效管理	75
第一节 绩效岗位职责	76
一、绩效主管岗位职责	76
二、绩效专员岗位职责	76
第二节 绩效管理制度	77
一、员工绩效考核管理制度	77
二、中高层人员绩效管理制度	82
三、基层人员绩效管理制度	86
四、生产人员绩效考核办法	90
五、销售人员绩效考核办法	92
六、财务人员绩效考核办法	94
七、行政人员绩效考核办法	97
第三节 绩效管理表格	102
一、月度绩效考核表	102
二、年度绩效考核表	103
三、中高层管理者考核表	104
四、基层管理人员考核表	104
五、普通员工绩效考核表	105
六、部门绩效考核指标表	106
七、绩效考核面谈记录表	109
八、员工绩效考核申诉表	109
第六章 薪酬福利管理	110
第一节 薪资岗位职责	111
一、薪酬主管职责	111
二、薪酬专员职责	111
第二节 薪酬管理制度	112
一、员工薪酬管理制度	112
二、员工全勤奖金制度	117
三、员工奖金管理制度	119
第三节 薪资管理表格	121
一、员工工资汇总表	121

二、员工薪资调整表.....	121
三、员工奖金核定表.....	122
四、员工加班申请单.....	123
五、员工福利申请表.....	124
第七章 人事事务管理	125
第一节 人事事务岗位职责	126
一、人事事务主管岗位职责	126
二、人事事务专员岗位职责	126
第二节 人事事务管理制度	127
一、考勤管理制度	127
二、加班管理制度	130
三、奖惩管理制度	131
四、出差管理制度	134
五、合理化建议管理办法	138
六、员工晋升管理规定	140
七、岗位轮换管理办法	142
八、员工离职管理制度	143
第三节 人事事务管理表格	147
一、员工出勤统计表.....	147
二、员工请假登记表.....	148
三、员工出差申请表.....	149
四、员工出差费用单.....	152
五、员工调动申请表.....	153
六、员工离职申请表.....	154
七、员工离职面谈表.....	155
八、员工离职结算表.....	156
第八章 劳动关系管理	158
第一节 劳动关系岗位职责	159
一、劳动关系主管岗位职责	159
二、劳动关系专员岗位职责	159
第二节 劳动关系管理制度	160
一、企业劳动合同管理办法	160
二、劳动纠纷争议处理办法	162
第三节 劳动关系管理表格	164
一、解除劳动合同申请表.....	164
二、劳动合同顺延登记表.....	165

第一章 人力资源部组织结构与责权

第一节 人力资源部组织结构

一、人力资源部职能

作为公司人力资源的管理部门，其主要职能是选拔、配置、开发、考核和培养公司所需的各类人才，制订并实施企业各项薪酬福利政策及员工职业生涯规划，调动员工积极性，激发员工潜能，满足企业持续发展对人力资源的需求。

二、人力资源部组织结构

人力资源管理是指企业运用现代管理方法，对人力资源的获取（选人）、开发（育人）、保持（留人）和用人等方面所进行的计划、组织、指挥、控制和协调等一系列活动，其最终目的是实现企业发展目标。作为企业人力资源管理的主管部门，人力资源部的组织结构，可根据企业实际需要灵活设计。图 1-1、1-2 给出了两个示例。

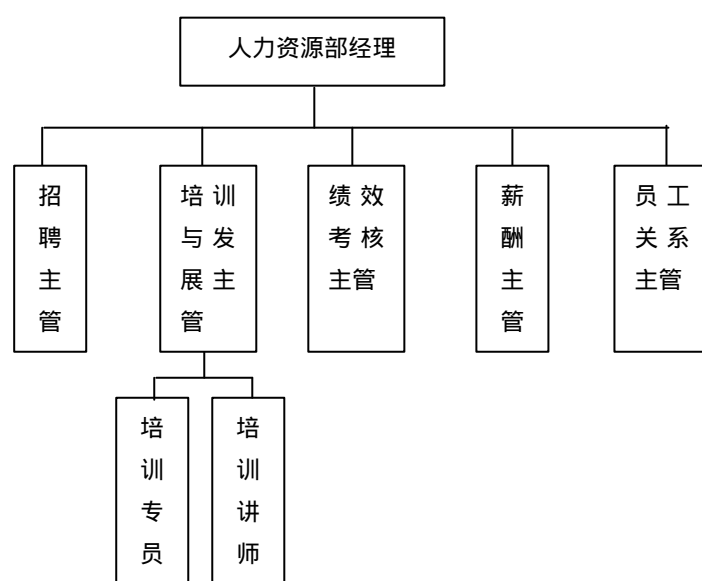


图 1-1 某企业人力资源部组织结构图示例

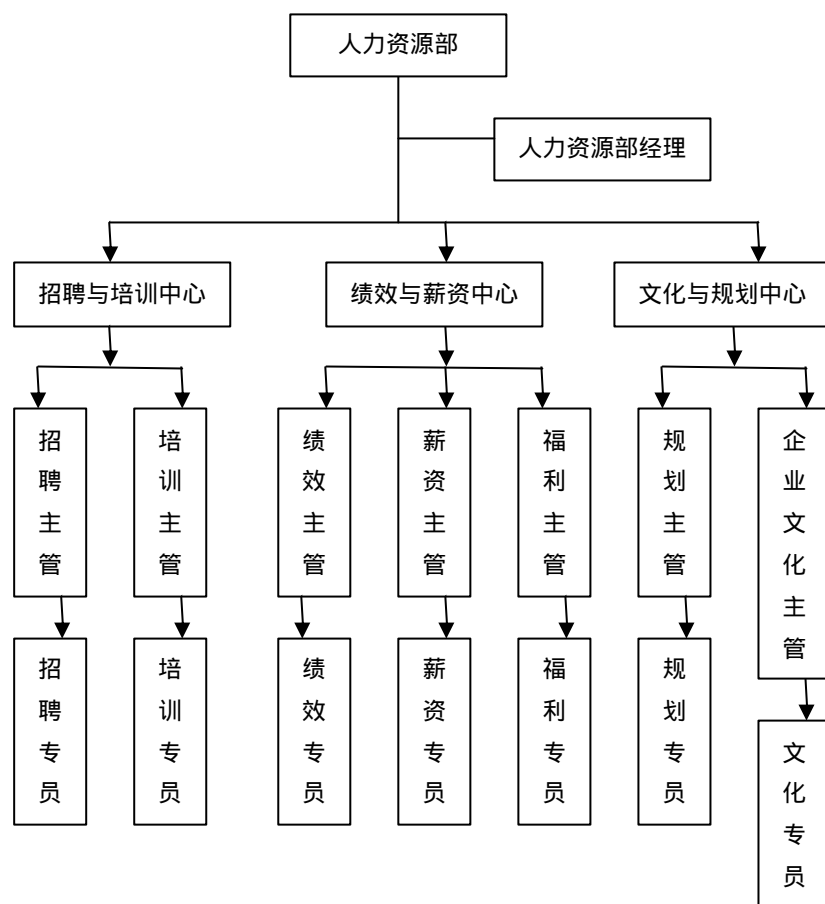


图 1-2 某企业人力资源部组织结构图示例

第二节 人力资源部责权

一、人力资源部职责

人力资源部的职责是根据公司的发展战略的要求，制定人力资源规划，通过组织实施招聘管理、培训管理、绩效管理、薪酬福利管理及日常人事管理等，最终实现公司人力资源的有效提升和合理配置。其具体内容如图 1-3 所示。

职责 1	负责公司人力资源管理制度的拟订、调整、执行和监督
职责 2	制定人力资源规划，拟订企业人员编制，编制人力资源支出预算，进行成本控制
职责 3	参与公司的组织结构设计与调整，负责公司岗位设计与岗位分析
职责 4	负责公司人力资源的招聘、任用、调动、辞退等事务
职责 5	员工培训与开发管理
职责 6	建立完善的员工绩效评价体系并定期开展员工绩效考评工作
职责 7	负责制定合理且有竞争性的薪酬管理制度，并按规定做好日常的工资计划、核定、核算及统计分析等工作，实现公司的薪酬激励计划
职责 8	编制员工手册，建立员工日常管理规范
职责 9	负责公司内部公共关系管理及企业文化建设工作
职责 10	公司人力资源管理信息系统建设与维护

图 1-3 人力资源部职责

二、人力资源部权限

人力资源部作为企业人力资源管理的职能部门，主要有如图 1-4 所示的 7 个方面的工作权限。

权限 1	参与公司人力资源战略规划
权限 2	具有对公司招聘决策的建议权
权限 3	具有对员工薪资调整及相应职位调整、人员任免的建议权
权限 4	具有对违反公司制度及有损公司利益的行为的处罚权
权限 5	协调部门之间工作
权限 6	企业劳资纠纷协调
权限 7	公司人事档案管理

图 1-4 人力资源部权限

第三节 人力资源部负责人岗位职责

一、人力资源总监岗位职责

人力资源总监主要负责依据公司的发展战略目标，组织编制和实施人力资源规划，协调各部门和各子公司人力资源管理工作，为公司经营业务和管理的有序开展提供人力资源方面的保障和支持。其具体职责如图 1-5 所示。

职责 1	健全公司人力资源管理制度
职责 2	组织制定公司人力资源发展的长期规划、中期规划和年度计划
职责 3	计划和审核人力资源管理的成本
职责 4	协调和指导各用人部门的人才招聘、员工培训、绩效考评、薪酬福利、员工关系管理等工作
职责 5	及时处理公司管理过程中的重大人事问题，定期组织考评，向领导推荐优秀人才
职责 6	负责建立畅通的沟通渠道和有效的激励机制
职责 7	向公司高层决策者提供有关人力资源战略、组织建设等方面的建议，并致力于提高公司的综合管理水平

图 1-5 人力资源总监岗位职责

二、人力资源部经理岗位职责

人力资源部经理主要是对公司人力资源管理工作进行协调、指导、监督和管理，负责公司人力资源规划和员工招聘选拔、培训、绩效考核、薪资管理、激励和开发等工作，保证公司人力资源供给和满足公司发展对人才的需求。其岗位职责如图 1-6 所示。

职责 1	组织制定人力资源战略并制定相应的人力资源规划
职责 2	组织建立并不断完善人力资源管理系统和相关的管理制度
职责 3	根据企业发展计划及用人需求，组织做好员工招聘与录用工作
职责 4	根据人力发展规划，负责人才的开发、引进和培训，建立分层次的培训管理体系
职责 5	根据公司对绩效管理的要求，组织实施绩效管理，并对各部门绩效评价过程进行监督控制
职责 6	根据企业经济效益和外部环境，制定合理的员工薪酬管理办法和实施方案
职责 7	组织做好员工的日常考勤、考核、调动、晋升、奖惩与辞退等日常事务工作
职责 8	受理员工投诉与公司劳动争议事宜并负责及时解决
职责 9	建立公司人力资源管理信息系统，为公司重大人力资源管理决策提供参考

图 1-6 人力资源部经理岗位职责

第二章 人力资源规划管理

第一节 人力资源规划岗位职责

一、人力资源规划主管岗位职责

人力资源规划主管的岗位职责即在人力资源部经理的领导下，根据本企业整体发展战略，科学预测、分析企业在环境变化中的人力资源供给和需求情况，制定必要的政策与措施，确保企业在需要的时间和需要的岗位上获得需要的人才，从而保证企业战略发展目标的如期实现。

其具体的岗位职责如图 2-1 所示。

职责 1	根据企业的发展战略，协助人力资源部经理制定企业人力资源总体规划
职责 2	根据企业整体发展战略编制“人力资源规划书”并组织实施
职责 3	整合、分析、统计和评估现有人力资源，提交人力资源分析报告
职责 4	制订“人力资源部年度工作计划”及“人力资源部月度工作计划与预算”
职责 5	规划各类岗位人员的离职、补充、配备、使用计划
职责 6	规划企业人力资源的培训、绩效与薪酬、劳动关系计划
职责 7	人力资源管理费用与人工成本总额测算、控制及员工总量调整规划

图 2-1 人力资源规划主管岗位职责

二、人力资源规划专员岗位职责

人力资源规划专员的岗位职责即在人力资源规划主管的领导下，协助完成企业人力资源的规划、开发等各项具体工作，其职责如图 2-2 所示。

职责 1	定期进行企业人力资源需求调查并进行需求分析与预测
职责 2	提交企业人力资源需求分析与预测报告
职责 3	了解企业人力资源使用状况，收集整理相关数据，上报人力资源规划主管
职责 4	负责起草各部门年度人员编制计划，制订公司年度人员储备计划
职责 5	协助人力资源规划主管进行人力资源的补充、培训、晋升、配备等的规划
职责 6	负责公司岗位体系框架设计
职责 7	负责人力资源发展、规划、管理等相关资料的收集、整理及归档

图 2-2 人力资源规划专员岗位职责

第二节 人力资源规划管理制度

一、人力资源规划管理制度

制度名称	人力资源规划管理制度	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
为了规范公司的人力资源规划工作，根据公司发展环境，运用科学合理的方法，有效进行人力资源预测、投资和控制，并在此基础上制订岗位编制、人员配置、教育培训、薪资分配、职业发展、人力资源投资等方面的全局性计划，以确保公司战略发展目标的实现。			
第 2 条 作用			
1．确保满足公司在经营发展过程中对人力资源的需求，获得并储备一定数量具备特定知识、技能的人			

员。

2. 能够有效调整人员的分布状况，把人工成本控制在合理的支付范围内。
3. 有助于调动员工积极性，建设训练有素、运作灵活的员工队伍，增强公司对未知环境的适应能力。
4. 能够有效预测公司潜在的人员过剩或人力不足的问题，以便及时采取应对措施。
5. 减少公司关键岗位、关键技术和关键环节对外部环境的依赖性。

第3条 职责

人力资源部是公司人力资源规划的归口管理部门，其他职能部门具体负责本部门的人力资源规划工作，具体工作职责如下表所示。

人力资源规划管理中各部门职责

部门	具体工作职责
人力资源部	<ol style="list-style-type: none"> 1. 负责制定、修改人力资源规划制度 2. 负责人力资源规划的总体编制工作 3. 负责公司人力资源规划所需数据的收集和确认 4. 负责开发人力资源规划工具和方法，并对公司各部门提供人力资源规划指导 5. 编制“公司年度人力资源规划书”，报各部门负责人审核、总裁审批
各职能部门	<ol style="list-style-type: none"> 1. 需向人力资源规划专员提供真实详细的历史和预测数据 2. 及时配合人力资源部完成本部门人员需求的申报工作
公司高层	负责人力资源规划工作的总体指导、监督、决策

第4条 原则

公司制度人力资源规划时需遵循四点原则，如下表所示。

人力资源规划制定原则

基本原则	详细说明
动态原则	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人力资源规划应根据公司内外部环境的变化而经常调整 2. 人力资源规划具体执行中的灵活性 3. 人力资源具体规划措施的灵活性及规划操作的动态监控
适应原则	<ol style="list-style-type: none"> 1. 适应内外部环境：人力资源规划应充分考虑公司内外部环境因素以及这些因素的变化趋势 2. 适应战略目标：人力资源规划应当同公司的战略发展目标相适应，确保二者相互协调

保障原则	1. 人力资源规划工作应有效保证对公司人力资源的供给 2. 人力资源规划应能够保证公司和员工共同发展
系统原则	人力资源规划要反映出人力资源的结构,使各类不同人才恰当地结合起来,优势互补,实现组织的系统性功能

第 2 章 人力资源规划实施

第 5 条 人力资源规划内容

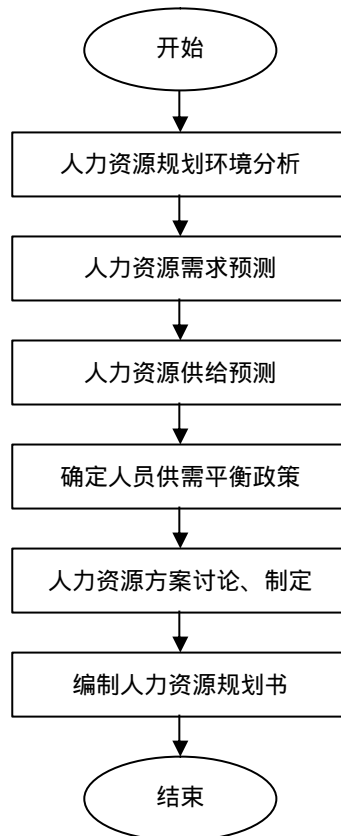
人力资源规划工作的主要内容包括以下 9 个方面,如下表所示。

人力资源规划工作内容

规划项目	主 要 内 容	预算内容
总体规划	人力资源管理的总体目标和配套政策	预算总额
配备计划	中、长期内不同职务、部门或工作类型的人员的分布状况	人员总体规模变化而引起的费用变化
离职计划	因各种原因离职的人员及其所在岗位情况	安置费
补充计划	需补充人员的岗位、补充人员的数量、对人员的要求	招募、选拔费用
使用计划	人员晋升政策、晋升时间和轮换工作的岗位情况、人员情况、轮换时间	岗位变化引起的薪酬福利等支出的变化
职业计划	骨干人员的使用和培养方案	人员薪酬及培训费用
劳动关系计划	减少和预防劳动争议、改进劳动关系的目标和措施	诉讼费及可能的赔偿
培训开发计划	培训对象、目的、内容、时间、地点、讲师等	培训投入、脱产人员工资及脱产引起的损失
绩效与薪酬福利计划	个人及部门的绩效标准、衡量方法、薪酬结构、工资总额、工资关系、福利以及绩效与薪酬的对应关系等	薪酬福利的变动额

第 6 条 人力资源规划程序

公司人力资源规划工作的基本程序如下图所示。



人力资源规划基本程序

1. 企业人力资源规划环境分析

(1) 公司人力资源部正式制定人力资源规划前, 必须向各职能部门索要各类数据(如下表所示), 人力资源规划专员负责从以上数据中提炼出所有与人力资源规划有关的数据信息, 并且整理编报, 为有效的人力资源规划提供基本数据。

需要搜集整理的数据

需要向各部门 收集的数据资料	1．公司整体战略规划数据	2．企业组织结构数据
	3．财务规划数据	4．市场营销规划数据
	5．生产规划数据	6．新项目规划数据
	7．各部门年度规划数据信息	
需要本部门整理的相 关资料	1．人力资源政策数据	2．公司文化特征数据
	3．公司行为模型特征数据	4．薪酬福利水平数据
	5．培训开发水平数据	6．绩效考核数据
	7．公司人力资源人事信息数据	8．公司人力资源部职能开发数据

(2) 人力资源部在获取以上数据的基础上, 组织内部讨论, 将人力资源规划系统划分为环境层次、数量层次、部门层次, 每一个层次设定一个标准, 再由这些不同的标准衍生出不同的人力资源规划活动计划。

(3) 人力资源部应制定“年度人力资源规划工作进度计划”，报请各职能部门负责人、人力资源部负责人、公司总裁审批后，告知公司全体人员。

(4) 人力资源部根据公司经营战略计划和目标要求以及“年度人力资源规划工作进度计划”，下发“人力资源职能水平调查表”、“各部门人力资源需求申报表”，在限定工作日内由各部门职员填写后收回。

(5) 人力资源部在收集完毕所有数据之后，安排专职人员对以上数据进行描述统计分析，制作“年度人力资源规划环境分析报告”，由人力资源部审核小组完成环境分析的审核工作。

公司人力资源环境分析审核小组成员构成：公司各部门负责人、公司人力资源部环境分析专员、人力资源部负责人。

(6) 人力资源部应将审核无误的“年度人力资源规划环境分析报告”报请公司总裁层审核批准后方可使用。

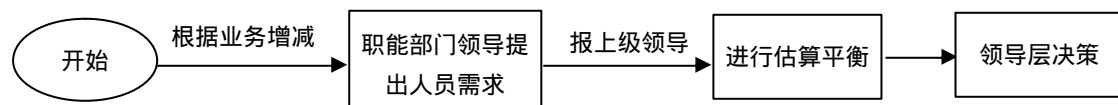
(7) 在人力资源环境分析进行期间，各职能部门应该根据本部门的业务需要和实际情况，在人力资源规划活动中及时全面地向人力资源部提交和人力资源有关的信息数据。人力资源环境分析工作人员应该认真吸收接纳各职能部门传递的环境信息。

2. 人力资源需求预测

(1) “年度人力资源规划环境描述统计报告”经公司高级管理层批准后，由人力资源部人力资源规划专员结合企业战略发展方向和各部门经营计划、年度计划，运用各种预测工具，对公司整体人力资源的需求情况进行科学的趋势预测统计分析。

(2) 人力资源需求预测常用方法有以下4种。

管理人员判断法，即企业各级管理人员根据自己的经验和直觉，自下而上确定未来所需人员。具体工作方法如下。



管理人员判断法工作流程

这种人力需求预测方法，主要适用于短期预测。

经验预测法，即根据以往的经验对人力资源需求进行预测。

具体方法：根据企业的生产经营计划及劳动定额或每个人的生产能力、销售能力、管理能力等进行预测。

由于不同人的经验会有差别，不同新员工的能力也有差别，特别是管理人员、销售人员，在能力、业绩上的差别更大。所以，若采用这种方法预测人员需求时，要注意经验的积累和预测的准确度。

德尔菲法又称专家规定程序调查法，即是使专家们对影响组织某一领域发展（如组织将来对劳动力

的需求)达成一致意见的结构化方法。它是由人力资源部作为中间人,将第一轮预测中专家们各自单独提出的意见集中起来并加以归纳后反馈给他们,然后重复这一循环,使专家们有机会修改他们的预测并说明修改的原因。一般情况下重复 3~5 次之后,专家们的意见即趋于一致。

这里所说的专家,可以是来自一线的管理人员,也可以是高层经理,既可以是企业内部人员,也可以是外部人员。专家的选择基于他们对影响企业的内部因素的了解程度。为了使该方法更有效、更准确,应掌握以下技巧。

A. 要给专家提供相关的历史资料以及有关的统计分析结果,以便其准确做出判断。例如,人员安排情况和生产趋势的资料。

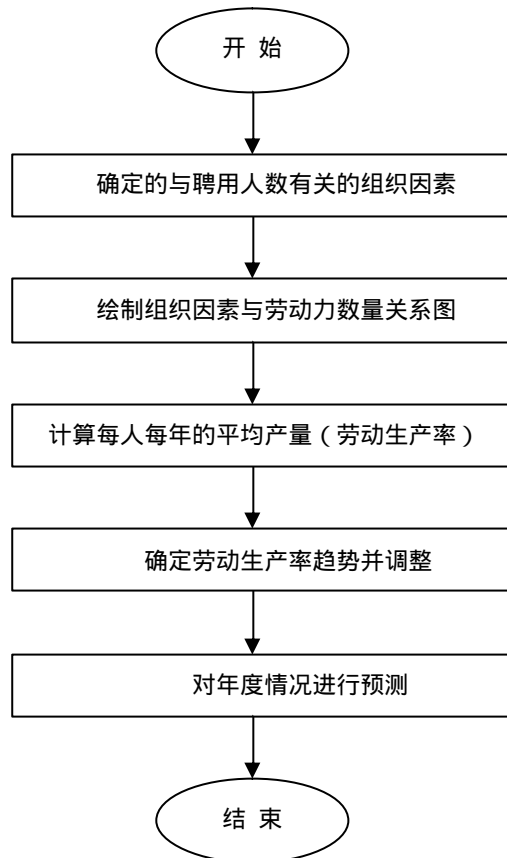
B. 允许专家粗估数字,不要求特别精确,但要让他们说明预测数字的可信度。

C. 使过程尽可能简化,特别是不要询问那些与预测无关的问题。

D. 对人员的分类和定义、职务名称、部门名称要统一,要保证所有专家能从同一角度理解这些分类和定义。

E. 要获得高层管理人员和专家对德尔菲法的支持。

趋势分析法。这种定量分析方法的基本思路是:确定组织中哪一种因素与劳动力数量和结构的关系最密切,然后找出这一因素随聘用人数而变化的趋势,由此推断未来的人力资源需求。趋势分析法工作流程如下图所示。



趋势分析法工作流程

选择与劳动力数量有关的组织因素是需求预测的关键一步。这个因素至少应满足两个条件：第一，组织因素应与组织的基本特性直接相关；第二，所选因素的变化必须与所需人员的数量变化成比例。

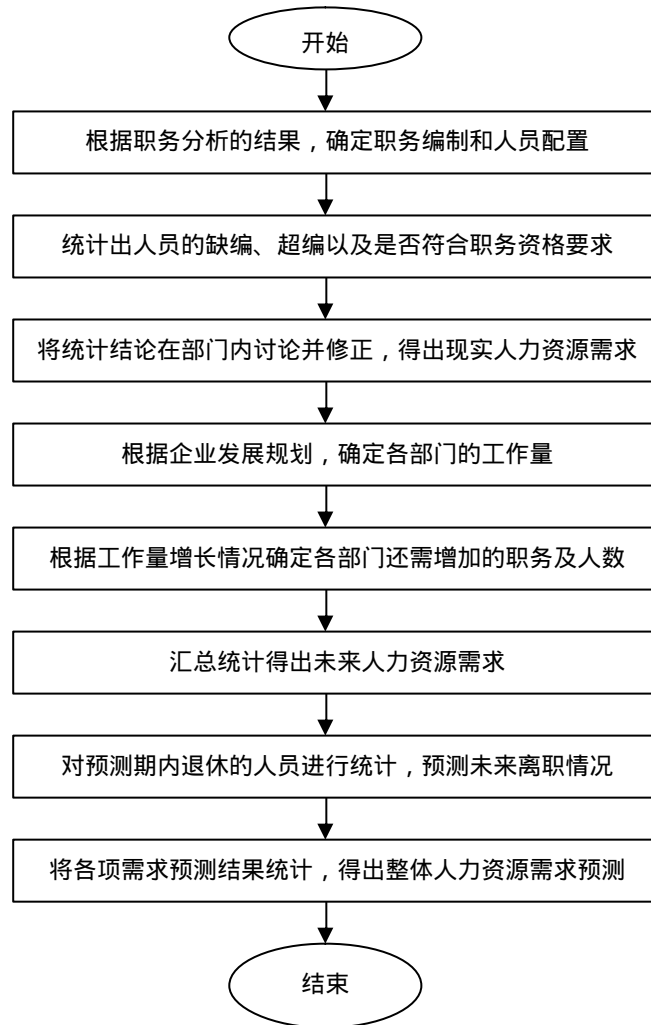
有了与聘用人数有关的组织因素和劳动生产率，我们就能够估计出劳动力的需求数量了。例如：某医院预计每天将接收 150 个住院病人，而每天 3 个护士可以护理 10 个病人，那么，该医院对护士的需求量就是 45 人。

在运用趋势分析法做预测时，可以完全根据经验估计，也可以利用计算机进行回归分析。

所谓回归分析法，就是利用历史数据找出某一个或几个组织因素与人力资源需求量的关系，并将这一关系用一个数学模型表示出来，借助这个数学模型，就可推测未来人力资源的需求。

（3）人力资源需求预测的步骤

人力资源需求预测步骤如下图所示。



人力资源需求预测步骤

(4) 人力资源部人力资源规划人员对公司人力资源情况进行趋势预测统计分析之后，制作“年度人力资源需求趋势预测报告”报请公司领导审核、批准。

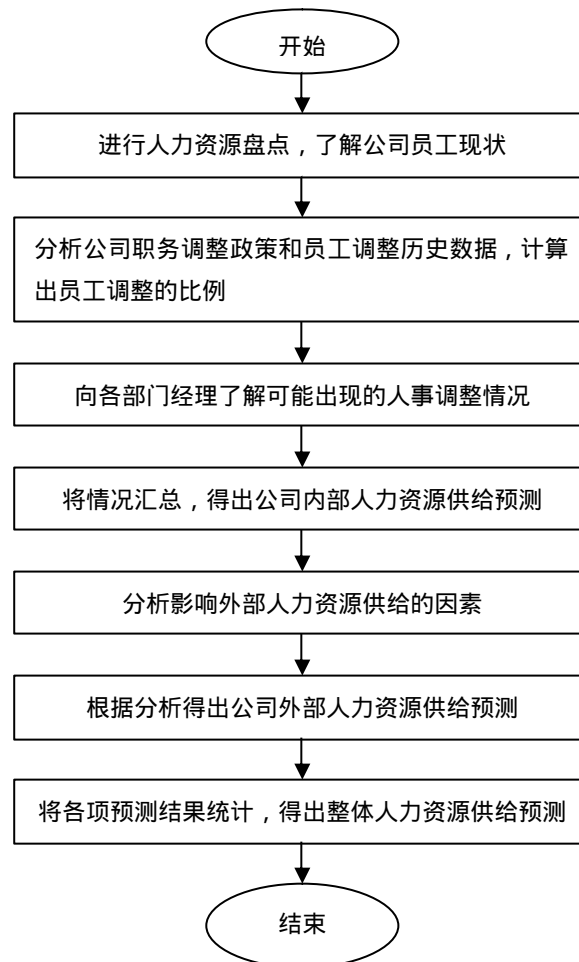
3. 人力资源供给预测

(1) 人力资源供给预测的主要内容有以下两点。

内部人员拥有量预测即根据现有人力资源及其未来变动情况，预测出规划期内各时间点的人员拥有量。

外部供给量预测即确定在规划期内各时间点上可以从企业外部获得的各类人员的数量。由于外部人力资源的供给存在较高的不确定性，所以外部供给量的预测应侧重于关键人员，如各类高级人员、技术骨干人员等。

(2) 人力资源供给预测的步骤如下图所示。



人力资源供给预测步骤

(3) 人力资源部人力资源规划专员对公司人力资源情况进行趋势预测统计分析之后，制作“年度人力资源供给趋势预测报告”，并上报公司领导审核、批准。

4. 人力资源供需平衡决策

人力资源部负责人审核批准“年度人力资源规划需求趋势预测报告”以及“人力资源规划供给趋势预测报告”之后，由公司人力资源部组建“人力资源规划供需平衡决策工作组”。其工作组成员由公司高层、各职能部门负责人、人力资源部人员等构成。

5. 人力资源各项计划讨论确定

(1) 人力资源部在完成公司“人力资源规划供需平衡决策工作组”的工作之后，指定专门人员完成会议决策信息整理工作，并且制定“年度人力资源规划书制定时间安排计划”。

(2) 人力资源部召开制定人力资源规划的专项工作会议。

6. 编制人力资源规划书并组织实施

(1) 人力资源部指派专人汇总全部人力资源规划具体项目计划，编制“年度人力资源规划书”，报经

人力资源部全体职员核对后，报公司各职能部门负责人审议评定，交由公司人力资源部负责人审核通过，报请公司总裁批准。

(2) 人力资源部负责组织实施“公司年度人力资源规划书”内部职员沟通活动，保障全体职员知晓人力资源规划的内容，以保障人力资源规划的顺利实施。

第7条 人力资源规划工作评估

成功的人力资源规划可以在一个较长时期内使公司人力资源状况始终与经营需求基本保持一致。定期与非定期的人力资源规划工作评估，能引起公司高层领导重视，使有关政策和措施得以改进和落实，有利于调动职工积极性，提高人力资源管理工作效益。其评估可以从以下3个方面进行。

1. 管理层是否可以在人力资源费用变得难以控制之前，采取措施来防止各种失调，并由此减少公司人工成本。

2. 公司是否可以有充裕的时间来发现人才。因为好的人力资源规划，可以在公司实际雇用员工前就已经预计或确定了各种人员的需求。

3. 管理层的培训工作是否可以得到更好的规划。

第3章 附则

第8条 本管理制度由人力资源部负责制定并解释。

第9条 本管理制度自发布之日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、人力资源管理预算制度

制度 名称	人力资源管理预算制度	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为合理安排人力资源管理活动资金，规范人力资源管理活动的费用支出，在遵循企业战略目标和人力资源战略规划目标的前提下，依据公司预算制度，特编制本制度。</div> <div>第 2 条 范围</div> <div>人力资源管理预算的编制、执行与调整均参照此制度执行。</div> <div>第 3 条 职责</div>			

人力资源部是人力资源管理预算的主要执行部门，其他各职能部门负责本部门的人力资源规划工作并提供相关数据，公司预算委员会负责预算的审查、核准等，具体工作职责如下表所示。

人力资源管理预算中各部门职责

部门	具体工作职责
人力资源部	1. 根据公司人力资源战略规划及公司年度经营计划，编制年度人力资源管理预算，并报预算委员会审批 2. 负责公司人力资源管理预算所需数据的收集和确认 3. 按时进行各项费用的月度预算，编制费用预算表 4. 及时预测变化的情况，对预算提出修改意见
各职能部门	需向人力资源部提供真实详细的历史和预测数据 配合人力资源部完成本部门需求的申报工作
预算委员会	1. 负责审核人力资源管理年度预、决算报告及中长期预算、规划 2. 审定下达正式预算 3. 根据预算执行中遇到的问题，及时组织对预算进行调整

第 4 条 作用

公司实施人力资源预算管理的作用主要有以下 4 个方面。

1 1 人力资源管理预算是对公司整体人力资源活动的一系列量化的计划安排，有利于人力资源战略规划及年度工作计划的监控执行，并能够及时对可能出现的变化做好准备。

2 1 可促进公司各类资源的有效配置，提高资源利用效率。

3 1 加强对费用支出的控制，有效降低人力资源管理成本。

第 2 章 预算制度实施

第 5 条 预算编制的时间

1 1 人力资源部除应在编订年度经营计划书时，提送年度管理资金预算外，还应于每月日前将逐月预计接下来三个月的费用情况资料送会计部，以利于汇编。

2 1 人力资源部应于每月 28 日前编妥接下来三个月的各项费用预计表，并于次月日前编妥上月份实际费用与预计费用比较表一式三份，呈总经理核阅。该表一份自存，一份留存总经理办公室，一份送财务部。

第 6 条 预算编制的依据

1 1 董事会确定的经营发展规划及人力资源战略规划。

2 1 以往年度人力资源管理活动的实际费用情况及本年度预计的内外部变化因素。

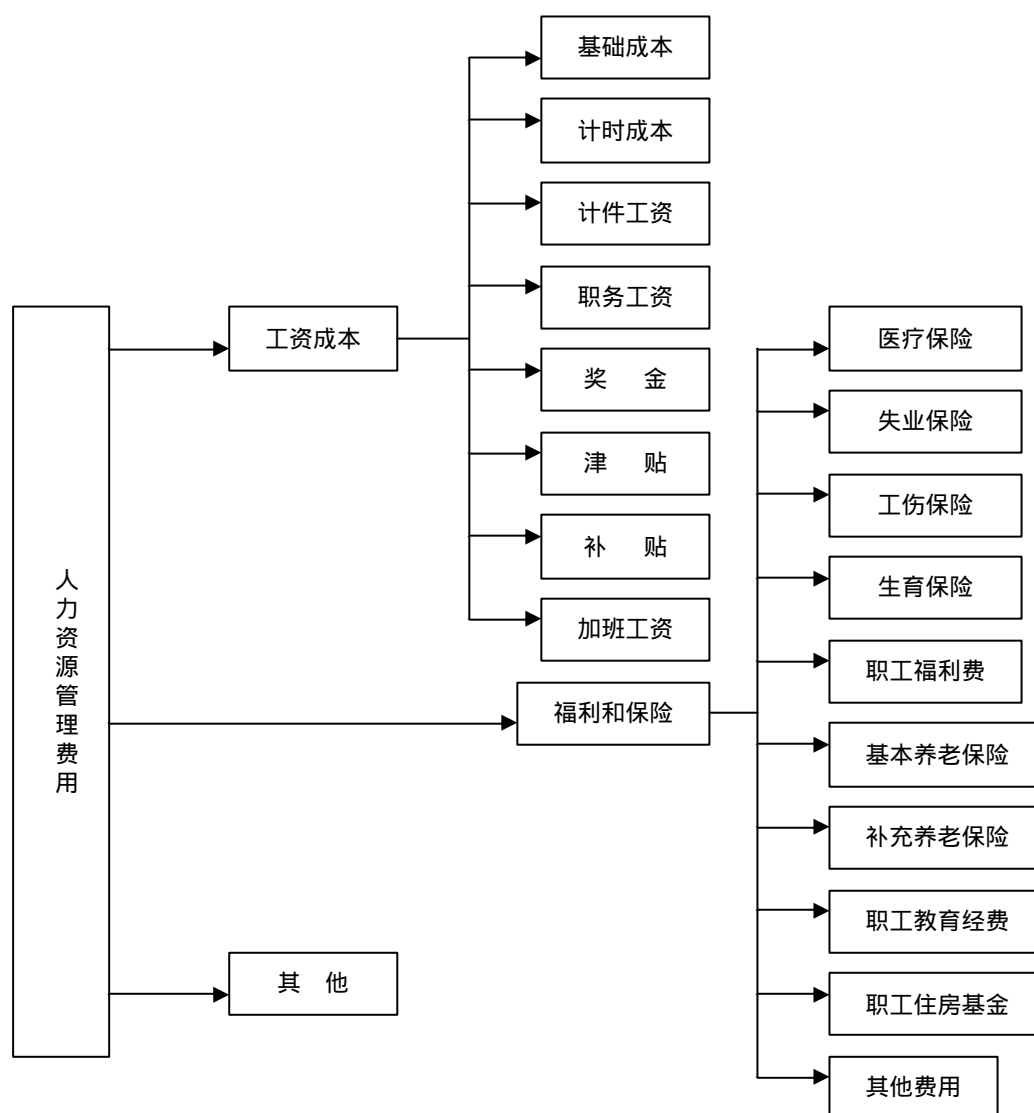
第 7 条 预算编制的原则

预算编制应遵循可行性、客观性、科学性和经济性的原则。

第 8 条 预算编制管理

1.1 人力资源管理费用构成要素

人力资源管理费用构成要素如下图所示。



人力资源管理费用构成要素

2. 人力资源管理费用预算编制

人力资源管理费用预算编制项目如下表所示。

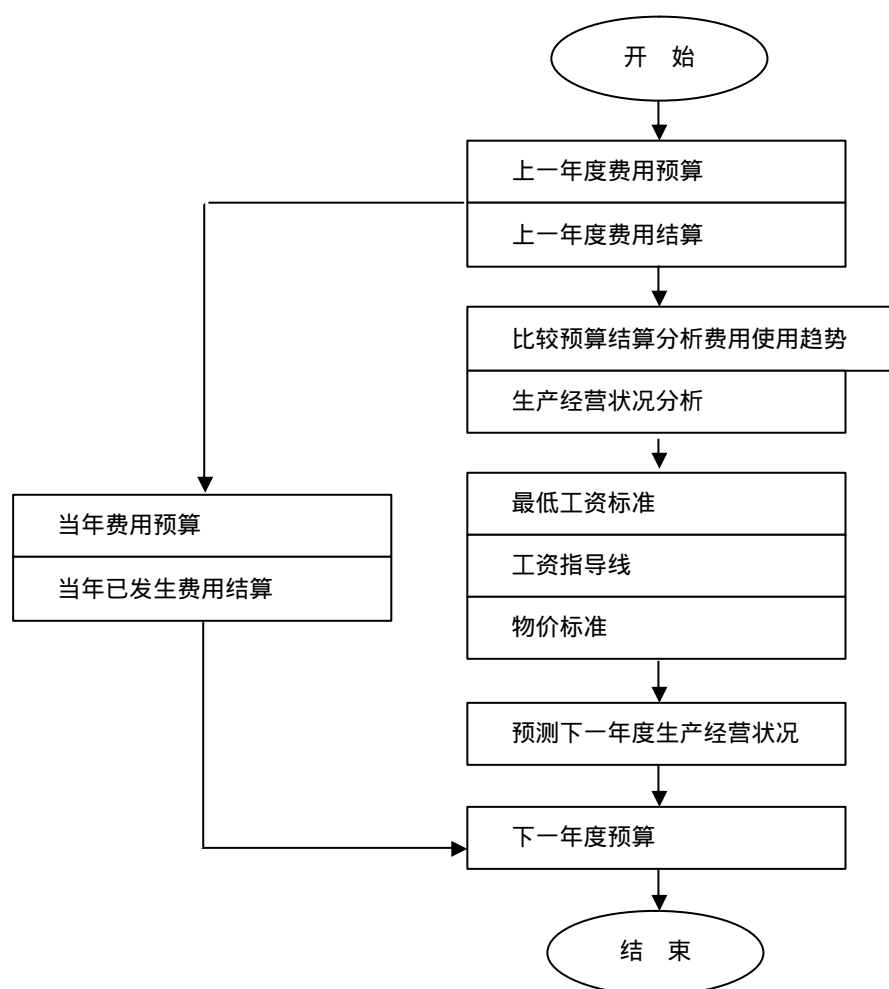
人力资源管理费用项目

活动项目	费用项目
招 聘	广告费、招聘会会务费、高校奖学金

人才测评	测评费
培 训	教材费、讲师劳务费、培训费、差旅费
公务出国	护照费、签证费
调 研	专题研究会议费、协会会员费
劳动合同	认证费
辞 退	补偿费
劳动纠纷	法律咨询费
办公业务	办公用品与设备费
残疾人安置	残疾人就业保证金
薪酬水平市场调查	调研费

第 9 条 人力资源管理费用预算编制流程

人力资源部应按下图中所示的流程进行人力资源管理费用的编制工作。



各重要环节的说明如下表所示。

人力资源预算编制流程关键节点说明

任务概要	人力资源预算编制流程
	人力资源部考察上一年度费用的预算决算情况
	对历年预决算进行对比研究，分析费用的分布状况及使用趋势
	人力资源部同时对公司的生产经营状况进行分析
	人力资源部调查了解影响人力成本的因素及费用支出方向
	人力资源部根据公司发展目标及上一年经营状况，预测下一年度生产经营状况
	人力资源部根据本部门规划，预测当年可能发生的费用，并对当年已发生费用进行结算
	人力资源部根据上述各项数据编制下一年度人力资源管理预算

人力资源部在进行实际预算时，应考虑各项可能变化的因素，留出预备费，以备发生预算外支出。

第 10 条 人力资源管理预算审批

人力资源部做好年度预算后，编制年度预算书，并在×个工作日内上报预算委员会进行核准、审批。

第 11 条 人力资源管理预算执行与控制

1. 人力资源管理预算执行

(1) 人力资源部在收到预算委员会批复的年度预算后，按照计划实施。

(2) 人力资源部应建立全面预算管理簿，按时填写预算执行表，按预算项目详细记录预算额、实际发生额、差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额。

人力资源部费用分摊预算执行表

填报单位：

填报人：

填报时间：

项目	月度累计		季度累计		年度累计	
	预算	实际	预算	实际	预算	实际
费用使用额						
培训费用						
外派学习						
入职培训						
业务培训						
.....						
小计						
薪金费用						

员工工资						
保险总额						
福利费用						
其他						
小计						
.....						
总计						

2.1 人力资源管理预算控制

(1) 预算控制的方法主要有金额管理、项目管理、数量管理。

金额管理：从预算的金额方面进行管理。

项目管理：从预算的项目方面进行管理。

数量管理：对一些预算项目除进行金额管理外，还要从预算的数量方面进行管理。

(2) 在预算管理过程中，预算内的项目由人力资源部经理、总经理进行控制，预算委员会、财务部进行监督；预算外支出由主管财务的副总经理和总经理直接控制。

(3) 下达的预算目标是与绩效考核挂钩的硬性指标，一般情况不得超支。公司应根据预算执行的情况对责任人进行奖惩。

(4) 费用预算如遇特殊情况确需超支时，必须由当事人提出申请，说明原因，经主管财务的副总经理审批后纳入预算外支出。如支出金额超过预备费，必须由预算委员会审核批准。

(5) 预算剩余可以跨月转入使用，但不能跨年度使用。

(6) 预算执行中由于市场变化或其他特殊原因（如已制定的预算缺乏科学性或准确性、突遇国家政策发生变化等）阻碍预算发挥作用时，应及时进行预算修正。

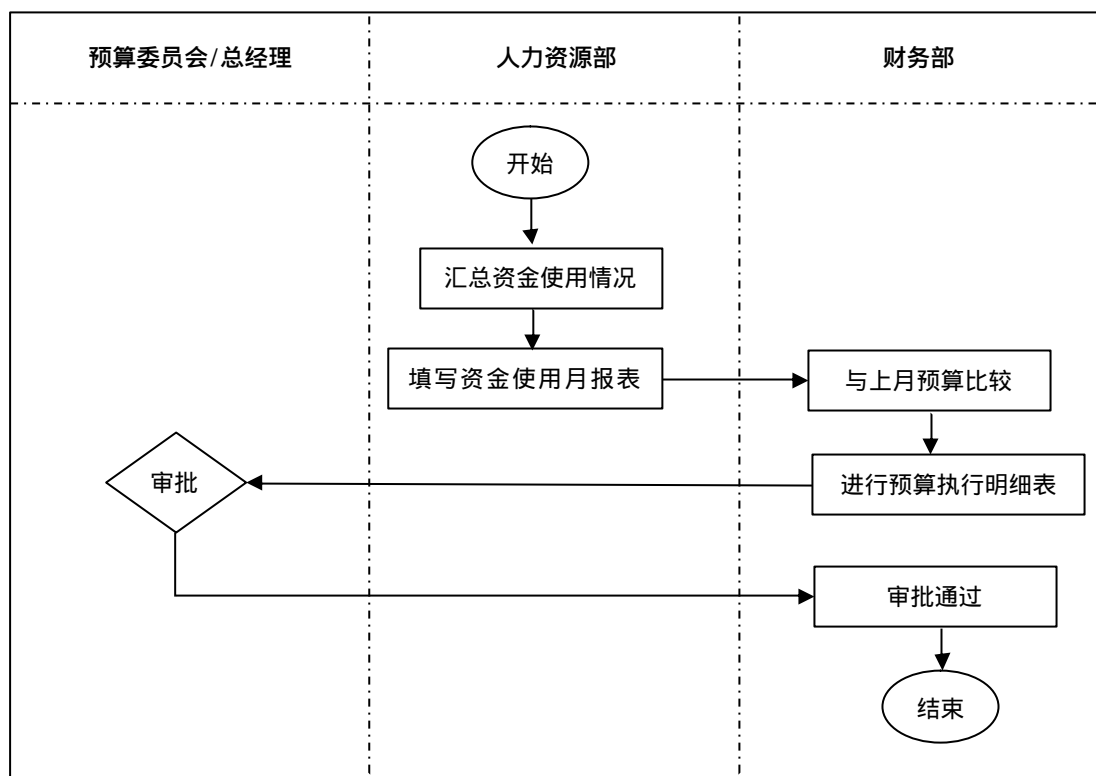
第 12 条 预算修正权限与程序

预算的修正权属于预算委员会和公司董事会。当遇到特殊情况需要修正预算时，人力资源部必须提出预算修正分析报告，详细说明修正原因以及今后发展趋势的预测，提交预算委员会审核并报董事会批准，然后执行。

第 13 条 预算的执行反馈与差异分析

预算执行过程中，人力资源部要及时检查、追踪预算的执行情况，形成预算差异分析报告，于每月日将上月预算差异分析报告交财务部。

1. 预算执行情况反馈流程



2. 预算差异分析报告应包含的内容

(1) 预算额、本期实际发生额、本期差异额、累计预算额、累计实际发生额、累计差异额。

人力资源部预算执行表

填报单位：

填报人：

填报时间：

[illegible]

保险总额									
福利费用									
其他									
小计									
办公费用									
办公用品									
出差									
小计									
……									
总计									

预算考核的原则

预算考核原则	具体内容说明
目标原则	以预算目标为基准，按预算完成情况评价预算执行者的业绩
激励原则	预算目标是对预算执行者业绩评价的主要依据，考核必须与激励制度相配合
时效原则	预算考核是动态考核，每期预算执行完毕应立即进行
例外原则	对阻碍预算执行的重大因素，如市场变化等，考核时作特殊处理
分级考核原则	预算考核要根据部门结构层次或预算目标的分解层次进行

第 3 章附则

第 15 条本管理制度由公司人力资源部拟订并负责解释，经预算委员会批准后实施。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

[illegible]

填表人：

审核人：

(三) 月份人员需求预测表

单位名称：

____年 ____月

需求原因	管理人员				信息技术人员			一般职员		
详细说明	高 层	中 层	基 层	小 计	系统开 发专员	数据库 工程师	小 计	行政 人员	销售 人员	小 计

填表人：

审核人：

二、人员编制调整表

部门名称	现有编制	增（减）人数	增（减）理由	审核意见

制表：

复核：

填表时间：

三、岗位增补申请表

单位名称：

填表日期：____年 ____月 ____日

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	
增补岗位的工作内容	
申请部门意见	
人力资源部门意见	
领导意见	

填表人：

审核人：

四、人员增补申请表

单位名称：

填表日期： 年 月 日

人员配置状况				拟增补人数	增补人员 需要条件
序号	工作项目	编制人数	现有人数		
1					
2					
3					
4					
5					
合计					
审批意见	总经理		人事部		

填表人：

审核人：

五、人才储备登记表

（一）管理人才储备登记表

单位名称：

所在部门：

填表日期：__年__月

姓名		年龄		最高学历	
现任职务		服务年限		担任本职年数	
历年主要业绩					
对企业的贡献					

优势与特长			
劣势与缺点			
职业素养			
进取情况			
责任心			
创新与领导力			
可升调职位 1		升调时间	
所需培训			
可升调职位 2		升调时间	
所需培训			
人力资源部意见			
领导意见			

填表人：

审核人：

(二) 专业人才储备登记表

单位名称：

所在部门：

填表日期：__年__月

姓 名		年 龄		最高学历	
现 职				入职时间	
个人主要业绩					
主要专长与优点					
弱势与不足					
发展潜力(可塑性)					
进取状况					
学习能力					
工作技能掌握程度					
可升调职位			升调时间		
所需培训					
直接主管意见					
人力资源部意见					
领导意见					

填表人：

审核人：

六、人员岗位变动申请表

单位名称：

填表日期：____年____月____日

姓 名		现在部门		入职日期	
学 历		职 称		转正日期	
职 位		现在工资		合同签订	口是\口否
变动后部门			变动后职位		
变动性质	口平调 口升职 口降职 口辞职 口辞退				
变动原因详述					
原来部门意见		现在部门意见		行政部门意见	
主管副总经理意见			总经理意见		
工资变动					
备 注					

填表人：

审核人：

七、人力资源年度规划表

(一) 人力资源年度规划表-1

单位：人

序号	计划类别		第一年	第二年	第三年	备注
1	员工总人数计划						
2	各类职位人数计划	高层领导					
		中层领导					
		技术人员					
		一般员工					
3	各部门人数计划	综合办公室					
		计划调度部					
		经营管理部					

		工程部					
		财务部					
		人力资源部					
合计							

填表人：

审核：

填表时间： 年 月 日

(二) 人力资源年度规划表-2

单位：人

时间、学历			时间				学历			
			现有	2009 年	2010 年	2011 年	硕士	本科	大专	其他
管 理 人 员	高层	财经								
		营销								
		生产								
									
	中层	财经								
		营销								
		生产								
									
	基层	财经								
		营销								
		生产								
									
	小计									
技 术 人 员	高工									
	工程师									
	助工									
	技术员									
	其他									
	小计									
基	机工									

层 员 工	电工								
	维修								
	环保								
								
	小计								
合计									

填表人：

审核人：

第三章 招聘管理

第一节 招聘岗位职责

一、招聘主管岗位职责

招聘主管全面负责公司的招聘工作，建立并完善高效的招聘管理体系,落实公司制订的招聘计划及管理公司人才档案，具体职责如图 3-1 所示。

职责 1	根据公司现有的编制及业务发展需求，协调、统计各职能部门的人员招聘需求
职责 2	根据公司人员招聘的需求，编制年度、季度、月度人员招聘计划
职责 3	建立与评估招聘渠道
职责 4	负责人员招聘、面试、甄选、录用等工作
职责 5	汇总分析相关招聘报表
职责 6	建立和完善公司的人才选拔体系和招聘流程
职责 7	建立后备人才选拔方案和人才储备机制
职责 8	完成人力资源总监及经理交办的其他临时性任务

图 3-1 招聘主管岗位职责

二、招聘专员岗位职责

招聘专员主要职责是协助招聘主管完善公司的招聘体系，拟订公司人员招聘计划，负责招聘工作的具体实施，具体职责如图 3-2 所示。

职责 1	根据企业发展情况及各职能部门人员需求计划，编制企业人员招聘计划
职责 2	起草与发布招聘信息
职责 3	简历筛选、聘前测试、组织与主持初次面试工作
职责 4	建立和维护应聘人员资料库
职责 5	收集人才市场、职介机构、猎头公司等的相关信息并寻求与他们的合作
职责 6	分析企业人员流动情况及人员流失原因

图 3-2 招聘专员岗位职责

第二节 招聘管理制度

一、内部竞聘管理制度

制度 名称	内部竞聘管理制度	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为了规范公司内部竞聘流程，健全公司人才选用机制，创造有利于人才脱颖而出和人尽其用的良好环境，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 原则</div> <div>1 1 公司管理层岗位有空缺时，优先采取内部竞聘方式进行选拔，内部无适当人选或特殊人才时，方可考虑外部招聘。</div> <div>2 1 除特殊情况外，内部人员的选拔一律采取竞聘方式。</div> <div>3 1 现职管理层人员年度考核居于末位者，必须竞聘上岗。</div>			

第 3 条 适用范围

本制度适用于公司内部员工的招聘管理。

第 4 条 组织管理

1 1 人力资源部作为内部竞聘的主办单位，全面负责公司内部人力资源招聘工作。

2 1 部门经理以下职位人员的竞聘工作由人力资源部组织实施；部门经理及以上职位人员的招聘工作则由总经理直接领导，人力资源部承办。

第 2 章 内部竞聘实施

第 5 条 竞聘岗位确定

人力资源部依据公司发展战略和生产经营目标，统计人力资源需求状况，并在考虑员工发展的基础上，提出竞聘岗位和方案，报总经理审批后组织实施。

第 6 条 竞聘委员会

1 1 公司成立竞聘委员会，委员会成员由人力资源部推荐、总经理进行核定，成员数量不少于 5 人。

2 1 为避免事前沟通，竞聘委员会名单在竞聘之前不予公布。

3 1 竞聘委员会评审决议应以书面形式呈报总经理审批。

第 7 条 竞聘时间

1 1 年度竞聘于每年年末进行，具体时间另行通知。

2 1 部门人员增编、缺编时，竞聘时间视需要而定。

第 8 条 竞聘流程

1 1 人力资源部根据招聘岗位职务说明书，拟订内部招聘公告，经领导核准后公开向公司内部发布。

2 1 公司内部所有员工（晋升或竞聘录取不满一年的员工除外）在征得直接领导同意后，均有资格向人力资源部报名申请。

3 1 人力资源部首先对报名人员进行初步资格审查并剔除不合格报名者。

4 1 竞聘委员会通过灵活测试方式对竞聘人员进行综合考核（主要考核内容如下表所示），拟订录取人员名单，并交总经理审批。

竞聘评分表

姓名：

目前岗位：

竞聘岗位：

评分项目	评分标准	权重	实际得分	备注
工作经验	工作经验丰富，精通岗位相关知识和技能	15%		
工作业绩	以往工作业绩超过/完全达到岗位职责要求	20%		

综合素质	态度积极、自信心强、有团队合作精神等	10%		
新岗位认知	对竞聘岗位任职要求、工作职责有准确认识	15%		
自我认知	明确自身竞聘优势与劣势，有相应改进计划	15%		
新工作思路	对新工作有良好的承诺和清晰的工作思路	25%		
评委会意见	<p style="text-align: right;">签字：</p> <p style="text-align: right;">____年 ____月 ____日</p>			

5. 经总经理审批后，录取人员名单在公司内部进行公示，公示期间若无异议，由人力资源部向竞聘成功者发放录用通知。

6. 竞聘成功者在收到录取通知一周之内做好工作移交，并到人力资源部办理调动手续，在规定时间内到新的部门报到。

第 3 章 附则

第 9 条 本制度的拟订和修改由人力资源部负责，报总经理审批通过后执行。

第 10 条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、外部招聘管理制度

制度名称	外部招聘管理制度	编 号	
		执行部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为规范本公司外部招聘流程，更准确地引进符合公司发展需要的人才，特制定本制度。

第 2 条 原则

公司外部招聘原则为公开招聘、公平考核、公正录取。

第 3 条 范围

本制度适用于公司外部员工的招聘管理。

第 4 条 组织管理

1.1 外部招聘工作主要由人力资源部负责，其他部门予以配合。

2 1 部门经理以下职位人员的竞聘工作由人力资源部组织实施，部门经理及以上职位人员的招聘工作则由总经理领导、人力资源部承办。

第 2 章 外部招聘实施

第 5 条 招聘渠道

外部招聘要根据职位级别和岗位要求的不同采取相应的招聘渠道。具体招聘渠道有：校园招聘、媒体广告招聘、人才招聘会招聘、猎头公司招聘、网络招聘、委托中介机构招聘等。

第 6 条 招聘流程

1 1 选定招聘渠道，采用相应的招聘方式对外发布招聘信息。

2 1 由人力资源部接收应聘材料，并根据各部门对招聘人员的素质和技能要求进行初步筛选。

3 1 对于初选合格人员，人力资源部向其发送面试通知，并要求其面试时提供学历证书、身份证等相关证件。

4 1 初试由人力资源部和用人部门共同完成，主要是对应聘人员的智力、品德、经验、能力等进行综合考察和评价，选拔合格人员进入复试。

5 1 复试由用人部门分管领导、人力资源部相关人员、资深专业人士组成的复试小组进行，复试将采取面试、笔试、心理测试等多种方式，并最终确定录用人选。

6 1 人力资源部向拟录用人员发送“录用通知书”，并要求其参加入职体检。

7 1 被录用人员按照公司规定时间、携带规定材料到人力资源部门报到，如在录用通知规定时间不能正常报到者，取消录用资格，特殊情况除外。

8 1 外部招聘员工在被正式聘用之前，首先要经过岗前培训，岗前培训考核合格后方能上岗。

第 3 章 附则

第 7 条 本制度的拟订和修改由人力资源部负责，经总经理批准后执行。

第 8 条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、员工聘用管理办法

制度名称	员工聘用管理办法	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
为了加强本公司员工队伍建设，规范员工招聘和录用相关工作，提高公司经营业绩、实现公司发展目标，特制定本管理办法。			
第 2 条 适用范围			
本办法适用于公司总经理级别以下所有员工的聘用管理。			
第 3 条 职责分配			
在员工聘用管理中，用人部门和人力资源部分别承担不同职责，如下表所示。			
职责分配表			
用人部门		人力资源部	
1．向人力资源部提出人员需求计划		1．制订公司招聘计划和招聘策略	
2．提供详细的职位说明书和任职资格说明书		2．发布招聘信息，整理应聘者资料	
3．协助人力资源部对本部门候选人员进行综合测评		3．组织与实施招聘活动	
4．负责新员工试用期辅导、跟踪、考核、评估等		4．录用通知发放、工资待遇确认、新员工报到及入职培训管理	
5．做出录用决策		5．签订劳动合同	
第 2 章 新员工聘用管理			
第 4 条 员工聘用程序			
1 1 各部门根据下一年度的整体业务目标和现有人力资源状况，确定需要增补人员时，向人力资源部提交“人员增补申请表”，并报人力资源部经理审核，总经理批准。			
2 1 人力资源部根据用人部门提出的“人员增补申请表”于个工作日内拟订招聘方案，于 1 周之内发布招聘信息。			
3 1 人力资源部在收到应聘者简历一周内，对应聘者资料进行初步筛选，确定初试人员名单、初试时间、初试地点，并通知用人部门做好面试准备。			
4 1 人力资源部和用人部门通过笔试、面试、心理测试等多种方式测试应聘者，并于面试结束后日内			

确定拟录用人选。

5 1 人力资源部于面试结束一周内，向录用人员发送“录用通知书”，并组织入职体检。

6 1 被录用人员在公司规定时间内携带规定材料到人力资源部门报到，录用人员必须保证向公司提供的个人资料真实无误，若有虚报、伪造，一经发现公司有权将其辞退。

7 1 新员工入职后，首先由人力资源部对其进行为期天的入职培训，培训合格后方可介绍到各用人部门。

第 5 条 员工聘用规定

1 1 所有聘用人员均须笔试、面试考核通过后方可录用，公司关键岗位、管理层人员需经总经理面试合格后方可录用。

2 1 新员工试用期为 1~6 个月不等，视具体岗位情况而定。

3 1 试用员工部门负责人对其试用期工作绩效进行考核，并填写试用考核单，送人力资源部审核。

第 3 章 附则

第 6 条 本办法的拟订和修改由人力资源部负责，经总经理批准后执行。

第 7 条 本办法的最终解释权归公司人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

四、管理人员录用办法

制度 名称	管理人员录用办法	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为了解决公司管理人员短缺现状，选拔出符合公司要求的管理人才，提高公司生产经营业绩，实现公司发展战略目标，特制定本办法。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本办法适用于公司管理人员的招聘录用管理。</div> <div>第 3 条 组织管理</div> <div>基层管理人员招聘由人力资源部组织实施，中高级管理人员招聘由总经理直接负责，人力资源部协助组织实施。</div>			

第 2 章 管理人员录用管理

第 4 条 无论是基层管理人员还是中高级管理人员，在录用之前均应参加公司组织的笔试和面试，笔试合格者才有资格参加面试。

第 5 条 为了更好地考察应聘者的专业水平、工作毅力和韧性，笔试时间一般为 3 个小时以上。

第 6 条 应聘者笔试内容一般包括以下四个方面。

1 1 应聘岗位所需专业知识。

2 1 对应聘岗位任职要求、工作职责的认知和工作思路的考察。

3 1 对应聘人员领导能力、协调能力等综合素质的考察。

4 1 对公司生产经营方针和战略意识的理解和认识。

第 7 条 笔试合格者将统一参加由公司组织的面试。

第 8 条 面试主要从管理风格、表达能力、应变能力等方面对应聘者进行考察，基于此，对应聘者的面试应该以情景测试、评价中心、文件筐测试等方法为主，同时增加 15 分钟应聘演说这一考核环节。

第 9 条 在综合参考笔试和面试成绩的基础上，基层管理人员最终的录用提议应由用人部门领导决定，并报总经理核准；中高级管理人员的录用决议则由总经理最终确定。

第 10 条 应聘者在被正式录用前，公司需对其以往任职情况进行调查。

第 11 条 录用的管理人员需经三个月试用期，试用期内不能胜任者，由第二名自动接替，前者解聘。

第 3 章 附则

第 12 条 本办法的拟订和修改由人力资源部负责，经总经理批准后执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

五、招聘面试管理制度

制度 名称	招聘面试管理制度	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 条 目的及适用范围</div> <div>为使公司的面试管理制度化、规范化，特制定本招聘面试管理制度，有关应聘者面试事项，均按照本制度的相关规定处理。</div> <div>第 2 条 面试考官的确定</div> <div>面试考官一般由人力资源部工作人员、用人部门主管、公司高层领导、外部聘请专家等人员担任，一</div>			

个合格的面试官应具备如下条件。

1 1 良好的个人品格和修养。

2 1 掌握相关的专业知识，至少在一个面试考官小组的知识组合上不应该存在缺口。

3 1 熟练运用各种面试技巧，达到准确简捷地对应聘人员做出判断的目的。

4 1 面试考官应对应聘者在面试中的表现做出客观、公正的评价，绝不能因某些非评价因素而影响了应聘者的客观评价。

5 1 掌握相关人员测评技术。

6 1 了解企业状况及职位要求。

7 1 面试考官必须彻底了解该招聘职位的工作职责和应聘者必须具备的学历、工作经历、性格与才能。

第 3 条 面试的组织部门

面试由人力资源部门负责组织，在面试前人力资源部门需要拟订日程安排、确定面试人员。

第 4 条 面试的形式

面试是指招聘方通过面对面的观察、沟通，了解应聘者的个性特征、能力特征、求职动机等方面情况的一种人员甄选与测评技术。根据面试对象的多少，面试可分为单独面试和集体面试。

1 1 单独面试

单独面试又称个人面试，指主考官与应聘者单独面谈，主考官可以是一个，也可以是多个，这是一种最普遍、最基本的方式，其优点是能够提供一个面对面的机会，让面试双方较深入地进行交流。

2 1 集体面试

集体面试是指多位应试者同时面对考官，在集体面试中，通常要求应试者做小组讨论，相互协作解决某一问题，或者让应试者轮流担任领导主持会议、发表演说等。

第 5 条 面试的内容

面试主要测评应试人员适应职位要求的基本素质和实际工作能力，包括与拟任职位有关的知识、经验、能力、性格和价值观等基本情况，具体如下表所示。

面试的内容

面试的内容	相关说明
学校教育	应聘者就读的学校、专业、成绩、参加的活动，与老师的关系，在校获得的奖励等
个人的特性	体格外貌、穿着打扮、精神状态、言谈举止、兴趣爱好等
家庭背景	应聘人员家庭教育状况、父母的职业、父母对他的期望等
求职动机	通过了解应聘者为何希望来本单位工作、对哪类工作最感兴趣、在工作中追求什么，

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程 咨询报名：13684609885 赶紧体验吧

课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！ 现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

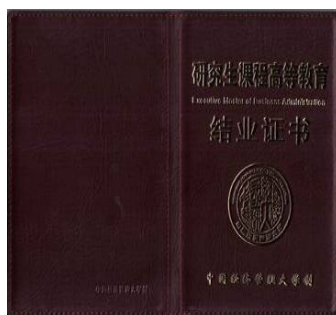
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
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	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

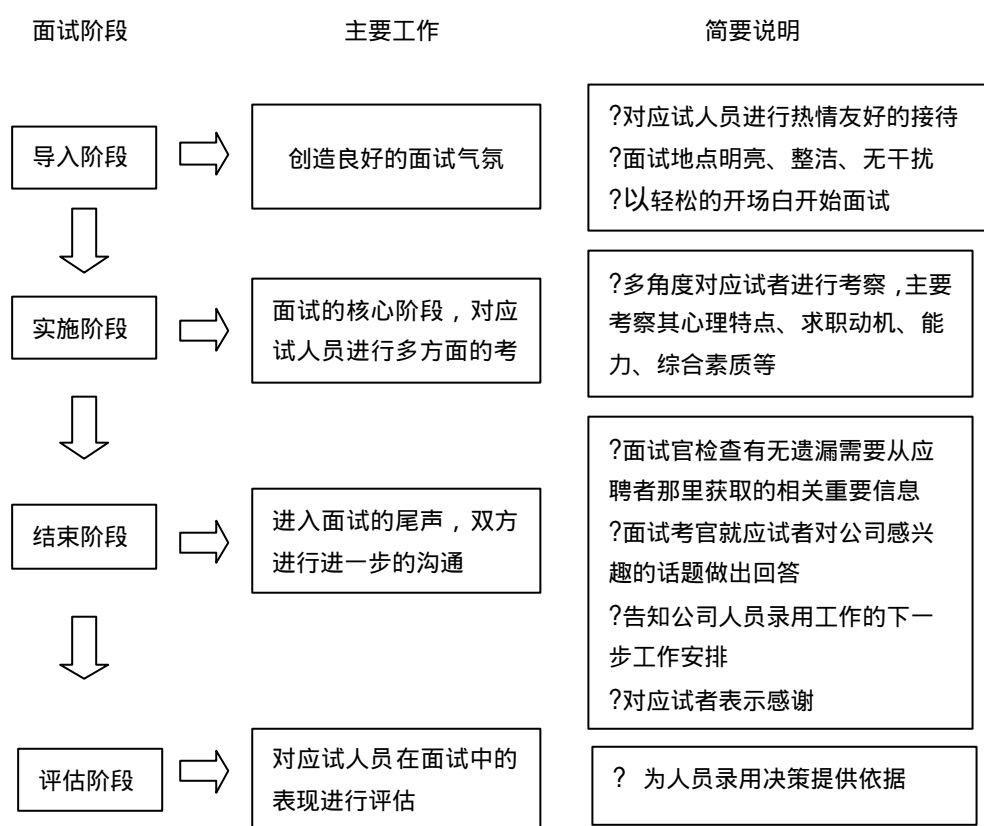
【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

	判断本单位所能提供的职位或工作条件等能否满足其工作要求和期望
工作经验	除了应聘者的工作经验外，更应该从问题中观察应聘者的责任心、变换工作的原因、解决问题的能力等
专业知识技能	了解应试者掌握专业知识的深度和广度
语言表达能力	语言表达的逻辑性、准确性、感染力等
综合能力	灵活应变能力、社交能力、创新能力、发展潜力等

第 6 条 面试的实施

面试的实施主要有如下图所示的四个阶段。



面试实施流程图

第 7 条 面试的技巧及注意事项

1 1 面试的实施技巧

- (1) 学会发问。面试人员必须善于发问，同时需注意所提的问题简明、有力，提问的顺序应从易到难。
- (2) 学会倾听。面试人员要善于从与应聘者的谈话里找出所需要的资料，并且善于调节应试者的情绪。

2 1 面试的注意事项

- (1) 面试准备工作要充分，如：面试应尽可能地选择在面试双方都有充足时间的时候；面试场地要安

静，尽量不要受到外界的干扰；面试相关工具的准备要到位等。

(2) 培养坦诚、轻松、融洽的气氛，尽量使应征人员感到亲切、自然、轻松。

(3) 要尊重应试人员的人格。

(4) 面试考官要随时记录面试重要事项。

(5) 面试考官要善于把控整个面试过程。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

六、招聘与录用管理制度

制度 名称	招聘与录用管理制度	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
为规范员工招聘录用程序，充分体现公开、公平、公正的原则，保证公司各部门、各岗位能及时有效地补充到所需要的人才，促进公司得以更快发展，特制定本制度。			
第 2 条 适用对象			
本制度适用于公司所有招聘员工。			
第 3 条 权责单位			
1 1 人力资源部门负责本制度的制定、修改、解释、废止等工作。			
2 1 总经理负责本制度制定、修改、废止等的核准。			
第 4 条 招聘录用的原则			
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 5 条 招聘小组成员构成			
1 1 企业成立招聘小组负责对人员进行筛选，小组成员至少由 3 人组成，分别来自人力资源部、用人部门、企业领导和外聘的人力资源专家。			
2 1 不同的招聘对象，其面试考官的人员构成是不一样的。招聘中高层管理人员及公司所需的特殊人才时，			
招聘小组一般由人力资源部经理、总经理、外部聘请的专家组成，总经理拥有录用决策的最终决定权。			
第 2 章 招聘需求管理			

第 6 条 招聘工作一般是从招聘需求的提出开始的，招聘需求由各用人部门提出，主要包括：需要多少人，需要

什么样的人，什么时候需要等。

第 7 条 各部门、下属子公司根据业务发展、工作需要和人员使用状况，向人力资源部提出员工招聘要求，并填写“人员需求申请表”，报人力资源部审批。“人员需求申请表”如下所示。

人员需求申请表

申请部门				部门经理			
申请原因	<div> <div>员工辞退</div> <div>员工离职</div> <div>业务增量</div> <div>新增业务</div> <div>新设部门</div> </div>						
	说明						
需求计划	职务名称	工作描述	所需人数	最迟上岗日期	任职条件		
说明	职位 1				专业知识		
					工作经验		
					工作技能		
					其他		
	职位 1					专业知识	
						工作经验	
						工作技能	
						其他	
合计	人						
薪酬标准	职位 1	基本工资			其他待遇		
	职位 2	基本工资			其他待遇		
部门经理意见	<div>签字：</div> <div>日期：</div>						
人力资源部批示	<div>签字：</div> <div>日期：</div>						
总经理意见	<div>签字：</div> <div>日期：</div>						

第 8 条 突发的人员需求

因新增加业务而企业内缺乏此工种人才或人才储备不足时，各用人部门需及时将人员需求上报人力资源部。

第 9 条 储备人才

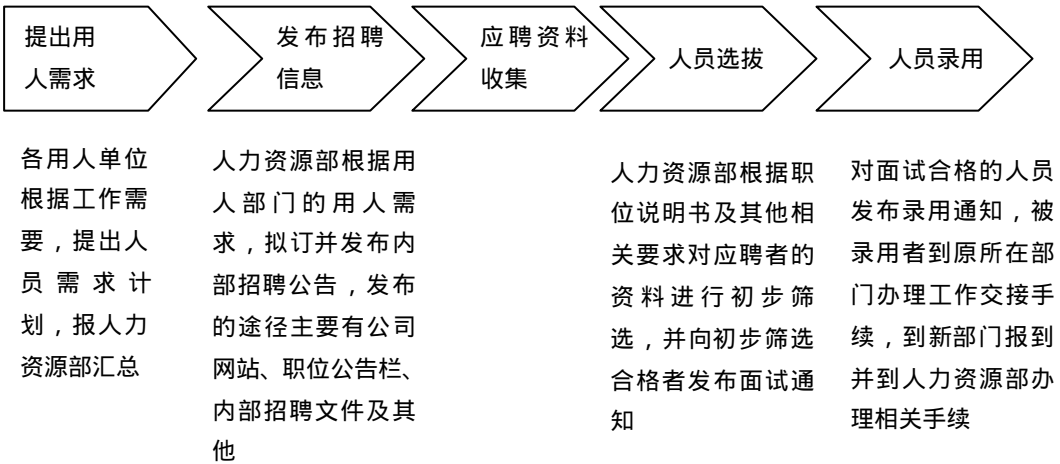
为了促进公司目标的实现，需储备一定数量的各类专门人才，如大学毕业生、专门技术人才等。

第 3 章 招聘渠道

第 10 条 公司招聘分为内部招聘和外部招聘。内部招聘是指公司内部员工在获知内部招聘信息后，按规定程序前来应聘，公司对应聘员工进行选拔并对合适的员工予以录用的过程。外部招聘是指出现职位空缺而内部招聘无法满足需要时，公司从社会上选拔人员的过程。

第 11 条 内部招聘

所有公司正式员工都可以提出应聘申请，公司鼓励员工积极推荐优秀人才或提供优秀人才的信息，对于内部推荐的人才，可以在同等条件下优先录取，但不降低录用的标准。其招聘流程如下图所示。



内部招聘工作流程

第 12 条 外部招聘

外部招聘的方式主要有通过招聘媒体（报纸、电视、电台等）发布招聘信息、参加人才招聘会、通过职业介绍所招聘等。

第 4 章 人员甄选

第 13 条 简历的筛选

招聘信息发布后，公司会收到大量应聘人员的相关资料，人力资源部工作人员对收集到的相关资料进行初步审核，对初步挑选出的合格应聘者，以电话或信函的方式（面试通知书）告知他们前来公司参加下一环节的甄选。

第 14 条 笔试

根据招聘的实际需要，可在面试之前对应聘者先进行笔试，笔试一般包括以下内容。

- 1 1 一般智力测验。
- 2 1 专业知识技能。
- 3 1 领导能力测验（适用于管理人员）。
- 4 1 综合能力测验。
- 5 1 个性特征测验。

第 15 条 面试

面试一般分为初试、复试两个环节，根据招聘职位的不同，也会有第三轮甚至第四轮的面试环节，这种情况一般适用于公司中高层人员的招聘或公司所需的特殊人才的招聘。

- 1 1 初试。主要是对应聘者基本素质、基本专业技能、价值取向等方面做出一个基本判断。
- 2 1 复试。根据第一轮面试的结果，人力资源部对符合空缺职位要求的应聘者进行复试，主要是对应聘者与岗位的契合度进行考察，如应聘者对岗位所需技能的掌握程度、胜任该岗位所需具备的综合能力等。

第 5 章 背景调查

第 16 条 背景调查是就应聘者与工作有关的一些背景信息进行查证，以进一步确定应聘者的任职资格。

第 17 条 经公司甄选合格的人员，在公司决定录用之前，可视情况对其做相关的背景调查，调查的主要内容包括：员工学历水平、工作经历、综合素质等，这样可以在一定程度上降低公司的用人风险。

第 6 章 人员录用

第 18 条 员工录用通知

通过笔试、面试环节的选拔，公司在做出录用决策的个工作日内，向考核合格的应聘人员发出录用通知（员工录用通知书如下）；对于未被公司录用的人员，人力资源部也应礼貌地以电话、邮件或者信函（主要是以员工录用通知书）的形式告知对方面试结果。

员工录用通知书

_____先生/女士：

非常高兴地通知您，您已成功应聘我们公司的_____职位。

很希望您能接受这项工作。我公司将会为您提供广阔的发展空间、良好的工作环境和优厚的报酬。您的月薪是_____元，其他福利_____。

请您在_____月_____日来公司报到，并携带以下证件。

两张一寸免冠照片，身份证、毕业证书、学位证书、相关的职业资格证书的复印件。

报到地点：_____。

如果您还有什么问题，请与我部联系，联系电话_____。

此致

××公司人力资源部

____年__月__日

第 19 条 员工报到与试用

1 1 报到

(1) 被录用员工在接到公司的录用通知后，必须在规定的时间内到公司报到。若在收到录用通知的日内不能正常按时报到，公司有权取消其录用资格，如有特殊情况经批准后可延期报到。

(2) 被录用人员按规定时间来公司报到后，须办理如下手续。

将以下相关资料交于人力资源部：体检合格证明、身份证、学历证书、职称证等的复印件。

签订劳动合同。

申领相关办公用品。

2 1 试用与转正

(1) 公司新进人员到人力资源部办理完相关报到手续后，进入试用期阶段，试用期为 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。

(2) 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，考核主要从其工作态度、工作能力、工作业绩三个方面进行。

试用期内表现优异者，可申请提前转正，但试用期最短不得少于一个月。

试用期满且未达到公司的合格标准者，人力资源部与用人部门可根据实际情况决定延期转正或辞退，试用期延期时间最长不得超过 3 个月。

(3) 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的表现做出相应的人事决策。

(4) 办理转正手续，同时用人部门和人力资源部为转正员工定岗定级，提供相应待遇和员工职业发展规划等。

第 7 章 附则

第 20 条 本制度由公司人力资源部负责解释。

第 21 条 本制度自下发之日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
------	--	------	--	------	--

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

第三节 招聘管理表格

一、招聘工作计划表

招聘计划	职位名称	招聘人员数量	招聘时间	任职人员要求	
招聘广告发布方式与广告费用预算	广告发布方式	人员类别			广告费用预算
		基层工作人员	中层管理人员	高层管理人员	
	报纸				
	专业杂志				
	网站				
	人才交流会				
	猎头				
	其他				
招聘小组 成员	职务	姓名	所属部门	招聘工作中主要职责	
其他费用支出					
费用合计					

二、应聘人员登记表

应聘职位：

填表日期：____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	相关证明人		
参加 的培训	培训时间	培训机构		培训内容	所获得的相关证书		
所受过的奖励及处分							
兴趣和爱好							
个人特长及自我评价							

三、人员面试记录表

应聘者基本情况						
应聘者姓名		性别		年龄		
毕业院校		专业		学历		
应聘职位		应聘时间				
面试记录						
面试者：		所属部门：		面试日期： 年 月 日		
评价等级	优	良	好	一 般	差	备 注
面试项目						
1. 仪容仪表						
2. 语言表达与沟通能力						
3. 对专业知识和技能的掌握程度						
4. 对相关专业知识的了解程度						
5. 外语能力						
6. 灵活应变能力						
7. 责任心						
8. 个人品质						
9. 对环境的适应性						
10. 发展潜力						
面试评价						
综合评定						
录用意见	予以录用		有待进一步考核		不予考虑	

四、面试成绩评定表

(一) 面试成绩评定表-1

应聘者姓名		性别		年龄	
毕业院校		专业		学历	

应聘职位			应聘时间					
评价项目			评定等级					
			优	良	好	一般	差	
仪表仪态								
专业知识技能的掌握程度								
工作经验与应聘职位的关联程度								
语言表达能力								
分析判断能力								
应变能力								
情绪控制能力								
综合评价	人力资源部		评价					
			录用决策	予以录用	储备	不予考虑		
	用人部门		评价					
			录用决策	予以录用	储备	不予考虑		
	总经理		评价					
			录用决策	予以录用	储备	不予考虑		

(二) 面试成绩评定表-2

应聘者姓名		性别		年龄		
毕业院校		专业		学历		
应聘职位		应聘时间				
评定项目	面试问题示例	评分				
		5 优	4 良	3 好	2 一般	1 差
仪容仪表	通过观察应聘者的穿着、打扮、言谈举止等来判断					
教育背景	1. 毕业院校、专业 2. 你认为你所受的哪些教育或培训将帮助你胜任你现在应聘的这份工作					
工作经验	1. 简要介绍一下你的工作经历 2. 你在工作之中主要取得了哪些成绩					

求职动机	1. 选择本公司的原因 2. 选择工作时最重视哪三项因素					
专业知识和技能	询问与职位要求相关的专业知识和相关领域的问题					
语言表达能力	1. 请作一个简单的自我介绍 2. 谈谈你的优缺点					
人际沟通能力	1. 谈谈你的同事或朋友对你的评价 2. 你认为良好沟通的关键是什么					
灵活应变能力	1. 如果我们公司的竞争对手也决定录用你，你将做出如何抉择 2. 请列举一个工作或生活过程中你面临过的一个两难处境，最后你又是如何解决的					
个性品质	1. 个人的座右铭 2. 如何理解“受人之托，忠人之事”这句话					
兴趣爱好	业余时间的安排					
考核意见	1. 综合评价 2. 录用决策 <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 予以录用 有待进一步考核 不予考虑 </div> <div style="text-align: right;"> 面试者签字： 日期：__年__月__日 </div>					

(三) 面试成绩评定表-3

应聘者姓名		性别		年龄	
毕业院校		专业		学历	
应聘职位		应聘时间			
考评项目	权重	考核内容	分值	考核得分	
仪容仪表	10%	穿着打扮	5		
		气质	5		
知识技能与工	40%	专业知识	10		

作经验		专业技能	10	
		相关知识	10	
		实际工作经验	10	
个人能力	40%	语言表达能力	10	
		解决问题能力	10	
		应变能力	10	
		创新能力	10	
工作态度	10%	工作主动性	5	
		工作责任感	5	
面试评价	考核得分	90 ~ 100 80 ~ 89 70 ~ 79 60 ~ 69 60 分以下		
	录用决定	予以录用 有待进一步考核 不予考虑		

第四章 培训管理

第一节 培训管理岗位职责

一、培训主管岗位职责

培训主管的岗位职责是根据公司战略发展目标，建立并完善公司培训管理体系，编制员工培训计划并负责组织实施，挖掘员工潜能，提高员工综合素质，为公司经营管理提供强有力的人力资源保障和支持。具体职责见图 4-1。

职责 1	建立并完善公司培训体系、培训制度及相关流程
职责 2	按公司发展战略计划和内部培训需求，制订年度培训计划并报相关领导审批
职责 3	根据审批通过的培训计划实施培训并根据企业的变化及时做出相应的调整
职责 4	培训工作的跟进与总结
职责 5	负责内部培训师队伍及内部课程开发体系的建立、管理
职责 6	制订公司年度培训经费的预算并对其进行管理和使用
职责 7	建立员工培训档案，设计培训考核方式、考核内容、奖惩政策等
职责 8	挑选和管理外部培训机构、与外部培训机构等业务合作部门建立良好合作关系，共享相关信息

图 4-1 培训主管岗位职责

二、培训专员岗位职责

培训专员的岗位职责主要包括协助培训主管完善公司的培训体系，制定员工培训计划并

负责组织实施，具体职责见图 4-2。

职责 1	调查分析员工培训需求，结合企业实际情况拟订培训计划并组织实施
职责 2	根据培训课程做好培训的前期准备工作，并积极配合培训讲师开展相应的工作
职责 3	负责内部培训课程的开发与讲授，并调查培训效果
职责 4	负责对与培训相关的内外部资源进行有效管理、引进和利用
职责 5	员工培训档案的维护与管理

图 4-2 培训专员岗位职责

第二节 培训管理制度

一、新员工培训制度

制度 名称	新员工培训制度	编 号	
		执行部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>为规范公司新员工培训管理，使新员工尽快熟悉和适应公司文化、制度和行为规范，特制定本制度。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于公司新员工的培训管理。</p> <p>第 3 条 培训目的</p> <p>1 1 让新员工在最短的时间内了解公司历史、发展情况、相关政策、企业文化等，帮助新员工确立自己的人生规划并明确自己未来在企业的发展方向。</p> <p>2 1 让新员工体会到归属感，满足新员工进入新群体的心理需要。</p> <p>3 1 为新员工提供正确的相关公司和工作岗位信息及公司对他们的期望。</p>			

4.1 提高新员工解决问题的能力，并向他们提供寻求帮助的方法。

5.1 加强新老员工之间、新员工与新员工之间的沟通。

第2章 新员工培训内容

第4条 培训内容

新员工培训一般分为两个阶段，即公司培训和部门培训，主要内容见下表。

新员工培训的内容

培训阶段	培训内容
公司培训	<p>1. 公司概况</p> <p>(1) 公司的发展历史、经营业务、在同行业中的地位、发展趋势</p> <p>(2) 企业文化</p> <p>(3) 公司组织机构及各部门的主要职能、公司高层管理人员的情况</p> <p>2. 相关规章制度</p> <p>(1) 人事规章制度，主要包括：薪酬福利制度、培训制度、考核制度、奖惩制度、考勤制度等</p> <p>(2) 财务制度，如费用报销制度</p> <p>(3) 其他，如商务礼仪、职业生涯规划</p>
部门培训	<p>1. 员工所在部门组织结构、主要职能和责任、规章和制度</p> <p>2. 新员工所在岗位职责、业务操作流程</p> <p>3. 岗位所需专业技能的培训与指导</p> <p>4. 相关部门的介绍</p>

第3章 新员工培训管理

第5条 新员工培训由公司人力资源部统一负责管理，各部门予以配合。

第6条 培训时间

由公司进行集中培训，起始时间为新员工报到后的第二天，为期7天；第二阶段的培训，大致时间为新员工到岗后的第1~2个月，具体时间安排根据各部门实际工作情况而定。

第7条 培训纪律

1. 受训员工在培训期间不得随意请假，如有特殊情况，须经所在部门经理审批，并将相关证明交至人力资源部，否则，以旷工论处。

2. 培训课堂纪律要求：上课时不得吸烟，手机调成震动状态，并填写“培训人员签到表”(如下表所

示。

培训人员签到表

培训时间		培训地点	
培训内容		培训讲师	
序号	签到	签退	

第 8 条 奖惩措施

培训期间无故迟到、早退累计时间在 30 ~ 60 分钟者,以旷工半天论处;超过 1 小时,以旷工 1 天处理;情节严重者,记过 1 次。

第 9 条 培训考核

培训结束后,人力资源部组织相关人员对新员工培训效果进行考核,考核主要采用笔试和实操演练两种方式进行.考核结果分为四个等级,具体标准及相应的人事政策见下表。

考核结果评定一览表

等级	标准	措施
A	80 分以上	重点培养
B	70 ~ 79 分	合格, 继续培养
C	60 ~ 69 分	再次进行培训
D	60 分以下	

第 3 章 附则

第 10 条 本制度的拟订和修改由人力资源部负责,报总经理审批通过后执行。

第 11 条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、岗前人员培训制度

制度名称	岗前人员培训制度	编 号													
		执行部门													
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>岗前培训的目的是使新进人员了解公司的概况并向他们介绍公司规章制度，以便新进人员能更快胜任未来工作。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本制度适用于所有员工岗位培训。</p> <p>第 2 章 岗前培训</p> <p>第 3 条 岗前培训阶段</p> <p>1 1 公司总部的培训。</p> <p>2 1 分支机构或所在部门的培训。</p> <p>3 1 实地训练。</p> <p>第 4 条 岗前培训内容</p> <p>岗前培训的内容主要包括公司概况、公司经营业务、人事规章制度、工作岗位情况及业务知识培训五部分，其各自包含的具体内容见下表。</p> <table><tr><th colspan="2">岗前培训内容</th></tr><tr><th>培训内容</th><th>简介</th></tr><tr><td>公司概况</td><td>1．公司的发展历史 2．企业文化 3．公司现状及在同行业中的地位 4．公司的组织结构及部门职责</td></tr><tr><td>公司经营业务</td><td>1．公司主营产品 2．产品的性能、价格及销售情况、产品竞争力分析等</td></tr><tr><td>企业规章制度</td><td>主要包括员工考勤制度、薪酬福利制度、日常工作行为规范等</td></tr><tr><td>工作岗位情况介绍</td><td>1．岗位特征 2．主要工作职责与内容</td></tr></table>				岗前培训内容		培训内容	简介	公司概况	1．公司的发展历史 2．企业文化 3．公司现状及在同行业中的地位 4．公司的组织结构及部门职责	公司经营业务	1．公司主营产品 2．产品的性能、价格及销售情况、产品竞争力分析等	企业规章制度	主要包括员工考勤制度、薪酬福利制度、日常工作行为规范等	工作岗位情况介绍	1．岗位特征 2．主要工作职责与内容
岗前培训内容															
培训内容	简介														
公司概况	1．公司的发展历史 2．企业文化 3．公司现状及在同行业中的地位 4．公司的组织结构及部门职责														
公司经营业务	1．公司主营产品 2．产品的性能、价格及销售情况、产品竞争力分析等														
企业规章制度	主要包括员工考勤制度、薪酬福利制度、日常工作行为规范等														
工作岗位情况介绍	1．岗位特征 2．主要工作职责与内容														

	3. 与其他部门的配合情况 4. 工作标准
--	--------------------------

第5条 业务知识

业务知识培训主要是根据实际工作的需要而进行的培训，不同岗位人员，其培训内容是不同的，下表给出了三类不同人员的业务知识培训内容。

不同员工岗前培训重点

人员类别	业务知识培训的内容
一般管理人员	现代管理理论和技巧的培训，如组织协调能力、决策能力、如何对下属进行有效的授权与激励等
专业技术人员	专业技术知识的学习与实际操作技能的提高
营销人员	提高销售人员整体素质和销售技能，如销售技巧、自我管理能力、沟通技巧等

第6条 培训档案管理

人力资源部应将岗前培训的参训人员情况、受训成绩登记在“员工培训记录表”中，为以后的相关人事决策提供依据。

第3章 附则

第7条 本制度的拟订和修改由人力资源部负责，报总经理审批通过后执行。

第8条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、在职人员培训制度

制度 名称	在职人员培训制度	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目标</div> <div>1 1 总目标：传递企业文化和公司价值观，全面提升员工整体素质和岗位工作技能，提高管理团队整体素质与工作效率，使所有公司员工受训率达到 100%，培训效果达标率达到 95%。</div> <div>2 1 具体目标</div>			

- (1) 提高员工的工作热情，培养员工的协作精神，营造良好的工作环境和工作氛围。
- (2) 减少员工工作中的消耗和浪费，提高工作质量和效率。
- (3) 提高、完善并充实员工各项技能，充分发挥其潜能，使其更加胜任现在或将来的工作，为工作轮换、人员晋升创造条件。

(4) 增加员工对公司的信任感和归属感。

(5) 建立公司人员培养、选拔机制。

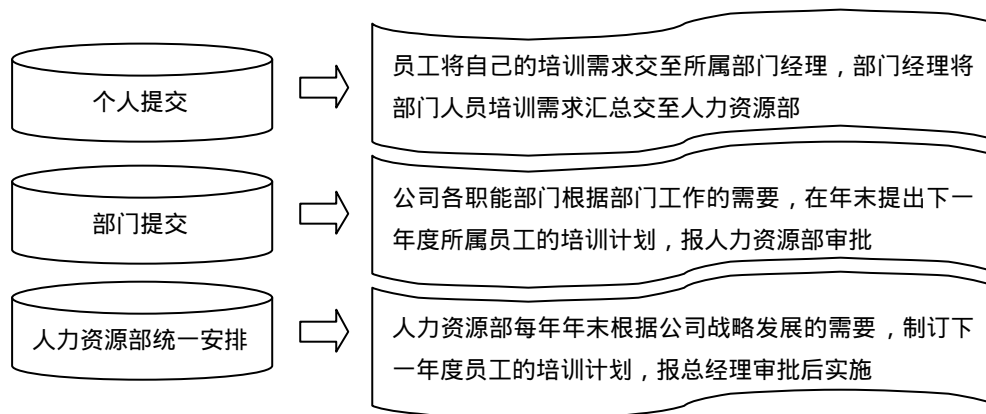
第2条 适用范围

本制度适用于公司所有在职人员的培训管理。

第2章 在职人员培训实施管理

第3条 培训需求的提出

培训需求的提出，主要有个人提交、部门提交、人力资源部统一安排三种方式。具体如下图所示。



培训需求提出的三种方式

第4条 培训内容

1. 公共课程培训

主要是涉及企业制度、企业文化、企业发展情况等内容的培训，由人力资源部统一组织实施。

2. 专项业务培训

即对各岗位所需的专业技能进行的培训，如采购、生产、质量、财务、销售等各职能部门专业知识及实践操作等的培训。

3. 素质提高与能力提升培训

主要包括公司业务普及培训、管理技能培训、各种晋升培训等。

第5条 培训形式

1. 脱产培训与在职培训相结合。

2. 课堂讲授与实际操作相结合。

3. 公司内部培训与外派培训相结合。

第6条 培训纪律

1.1 学员应按时参加公司组织的培训并在培训签到表上签到，如未签到视同旷课。

2.1 受训者不得无故缺席、迟到、早退，严格遵守培训的作息时间；受训人员如因故不能参加培训，必须在开课前两天向所在部门主管请假。

3.1 遵守课堂纪律，上课期间认真听讲，做好笔记，严禁大声喧哗、交头接耳。

4.1 上课时各类通信工具一律置于无声状态或关闭。接听电话或打电话到教室外，以免影响他人听讲。

5.1 尊重讲师和工作人员，团结学员，相互交流，共同提高。

6.1 认真填写并上交各种调查表格。

学员参加培训时有违反上述行为之一的，依具体情节和后果的严重性，对其进行停职、降薪、调岗、记过、除名等相应的处罚。

第7条 培训评估

培训结束后，人力资源部应组织人员对培训效果进行评估，采取的方式可以是问卷调查、考试、实地操作等，

主要从员工工作主动性、工作满意度、工作质量、消耗成本和时间等方面进行考核。

第8条 培训档案管理

建立员工培训档案，将员工接受培训的具体情况和培训结果详细记录备案，具体包括培训时间、培训地点、培训内容、培训目的、培训效果自我评价、培训考核成绩等，作为员工岗位轮换、晋升、降职等的依据。

第3章 附则

第9条 本制度的拟订和修改由人力资源部负责，报总经理审批通过后执行。

第10条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

四、外派员工培训制度

制度 名称	外派员工培训制度	编 号	
		执行部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为了规范外派培训管理，保证外派培训质量，特制定本制度。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公派及私请外出培训学习员工。

第 3 条 权责单位

1 1 人力资源部负责此制度的制定、修改和废止工作。

2 1 总经理负责此制度发布、修改和废止的核准工作。

第 2 章 外派培训需求申请

第 4 条 培训人选确定

1 1 部门经理、公司领导或人力资源部，视实际需要可提议指派受训人员。

2 1 各部门结合部门发展的需要与员工的实际工作表现，推荐合适人员参加外派培训。

3 1 员工个人根据工作的需要，也可以向公司提出参加外派培训的申请。

第 5 条 外派培训申请

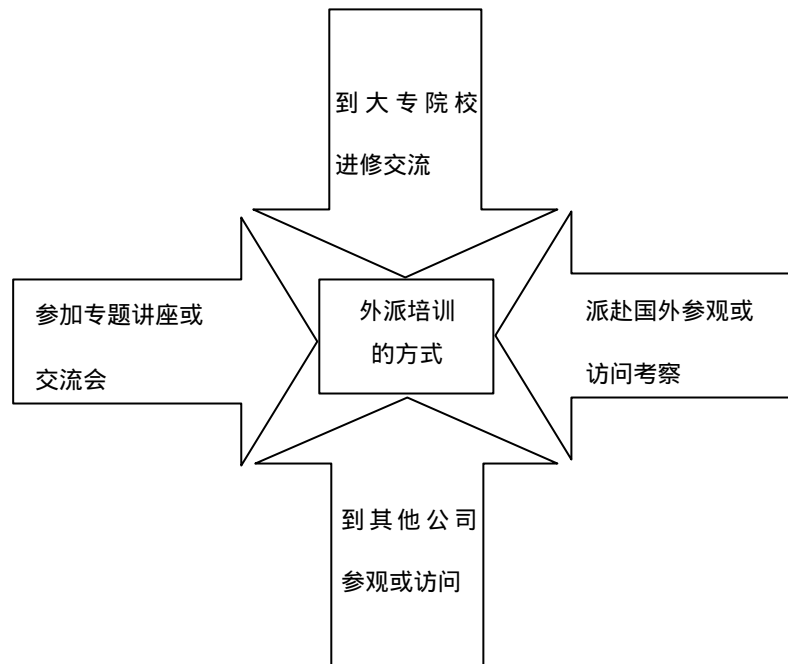
参加公司外派培训学习的人员应事先填报“外派培训申请表”，提交人力资源部，人力资源部汇总外派培训需求，报总经理审批通过后组织实施。“外派培训申请表”如下所示。

外派培训申请表

申请人		所在岗位		所属部门	
申请理由					
培训项目/培训内容					
参加培训时间					
预期培训效果					
部门经理意见					
人力资源部意见					
总经理意见					

第 3 章 外派培训形式

第 6 条 外派培训可选择大专院校进修交流、参加专题讲座和交流会、赴国外参观或考察、到其他公司或工厂进行访问交流等方式，如下图所示。



外派培训的方式

第7条 外派培训费用

11 外派培训的费用在元以下的，由公司统一支付相关的培训费用。

21 占用工作时间天以上或企业统一支付培训费用元以上的培训，参训员工应与企业签订“培训协议”，双方签字后作为“劳动合同”的附件执行。“培训协议”一式两份，参训员工和企业各执一份（培训协议模板如下）。

培训协议模板

甲方（企业）：

乙方（参训员工）：

经乙方本人申请，甲方审核同意，由甲方出资，选派乙方到____（本市、非本市）参加____培训，自____年____月____日始，至____年____月____日止，学习期限为____（天）。

培训性质为： 脱产学习 半脱产学习 在职培训

甲乙双方协商一致、平等自愿签订本协议，内容如下。

1. 乙方在培训期间应严格遵守培训机构有关规章制度和纪律，刻苦学习，全面达成培训目标。

2. 本次培训费用预计共____元，甲方承担____元，占费用总额的____%；乙方承担____元，占费用总额的____%。

3. 乙方在培训期间无论什么原因导致甲乙双方解除劳动合同的，由乙方返还甲方所支付的培训费用。

4. 乙方在培训期间视为：（ 上班 请假 ）

乙方在培训期间，工资按照正常上班工资的 $\times \times \%$ 计发，其他福利待遇不变。

5. 服务年限的规定见下表。

服务年限规定一览表

公司支付的培训费用	服务年限
< _____ 元	1 年
_____ 元 培训费用 < _____ 元	2 年
培训费用 _____ 元	3 年

6 甲方为乙方支付或报销培训费用后，乙方却未能履行相应义务的，按下列标准执行。

(1) 乙方提前解除劳动合同，应支付甲方未满约定服务期限的违约金。

(2) 由于乙方的过失，甲方对乙方予以辞退，除支付未满服务期限的违约金外，还需赔偿给甲方造成的相应的损失。

本协议自双方签约之日起生效，本协议一式两份，甲乙双方各执一份，双方签字后作为“劳动合同”的附件执行。

甲方：

乙方：

签章：

签章：

时间：_____ 年 _____ 月 _____ 日

时间：_____ 年 _____ 月 _____ 日

第 5 章 外派培训人员的管理

第 8 条 员工参加外派培训期间，视同正常上班，其工资与各项福利待遇正常计发。

第 9 条 受训人员必须自觉遵守外部培训机构的各项规定与要求，凡因违规违纪受到培训机构处分的，公司根据情节严重程度予以相应的处分。

第 10 条 受训学员需在学习结束的五天内，对学习情况进行书面总结，并交人力资源部备案。

第 11 条 培训期满，受训学员必须按时回公司报到，如逾期不归，按旷工处理。

第 12 条 参加外派培训的人员应将所学知识整理成册，列为培训教材，并担任相关讲座的讲师，将培训所学的知识、技能传授给相关人员。

第 6 章 附则

第 13 条 本制度的拟订和修改由人力资源部负责，报总经理审批通过后执行。

第 14 条 本制度的最终解释权归公司人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 培训管理表格

一、新员工培训计划表

(一) 新员工培训计划表-1

姓名		学历		岗位	
培训时间	培训项目	培训地点	培训讲师	负责人	
培训费用预算					

(二) 新员工培训计划表-2

培训 目标	培训项目				培训 时间	组织 部门	培训资源		预算
	课堂 讲授	户外 参观	拓展 训练	其他			已存在	待购买	
备注									

二、新员工培训评定表

姓名		岗位		所属部门	
学历		受训时间		培训机构	
评定内容		评定等级			

	优	良	中	差
对企业基本情况的了解				
对企业规章制度的了解				
对所在岗位的了解				
培训过程中的整体表现				
综合评语	<div>签字：</div> <div>日期：</div>			

三、员工培训申请表

申请人姓名		所在岗位		所属部门	
直接上级		入职时间			
培训目的					
培训费用预算					
培训内容	期望培训方式		期望培训时间		
部门主管审核	<div>签字：</div> <div>日期：</div>				
人力资源部审核	<div>签字：</div> <div>日期：</div>				

四、员工培训评估表

姓名		所在岗位		所属部门	
评估项目	评估内容		评估等级		
培训课程	培训课程的实用性				
	课程的难易程度				
	课程时间安排的合理性				

培训讲师	讲师的风格	
	讲授的条理性	
	授课技巧	
培训准备	培训场地的布置	
	相关设施的准备	
	后勤工作的准备	
其他	1. 对此次培训的总体评价 2. 对此次培训有何改进的意见或建议	

五、员工培训档案表

一、员工个人基本情况						
姓名		所在岗位		所属部门		
学历		专业		入职时间		
二、培训情况						
培训内容	培训时间	培训方式	所在岗位	所属部门	取得的相关证书	备注

第五章 绩效管理

第一节 绩效岗位职责

一、绩效主管岗位职责

绩效主管岗位主要职责是建立并完善公司绩效考核体系 ,推动并指导各部门绩效考核的执行，具体内容如图 5-1 所示。

职责 1	拟订企业绩效考核管理制度，经批准后组织实施，并对考核制度不断进行修正和完善
职责 2	拟订绩效考核计划，协助企业各部门负责人制定各部门员工绩效考核指标体系
职责 3	定期组织实施绩效考核活动，对企业各部门员工的工作绩效进行考核评估
职责 4	培训、指导、监督各部门实施绩效考核工作
职责 5	根据绩效考核结果，会同各部门意见，对相关员工提出奖惩、晋升、调动等处理方案
职责 6	组织实施绩效考核的面谈工作，指导员工制订绩效改进计划
职责 7	受理员工考核申诉，并提出处理意见
职责 8	组织汇总企业各项考核信息，撰写绩效考核工作总结

图 5-1 绩效主管的职责

二、绩效专员岗位职责

绩效专员主要职责是协助绩效主管进行公司绩效考核体系的建立、完善和执行，并负责考核的实施、管理其具体内容如图 5-2 所示。

职责 1	协助绩效主管完成企业绩效考核体系的设计工作，确保考核体系的适宜性和合理性
职责 2	收集、整理各部门绩效考评数据及信息，作为考核评估的依据
职责 3	组织各部门编制、安排绩效工作计划
职责 4	协助企业各部门做好绩效考核的工作
职责 5	收集、汇总绩效考核信息并进行分析，编制相关报告
职责 6	及时向各部门员工反馈绩效考核结果
职责 7	协助各部门领导进行绩效考核面谈
职责 8	分析考核工作中存在的问题，并及时向上级负责人汇报
职责 9	建立人员考核管理信息库，并维护信息系统数据

图 5-2 绩效专员的职责

第二节 绩效管理制度

一、员工绩效考核管理制度

制度 名称	绩效考核管理制度	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 考核目的			
1 1 通过对员工工作绩效进行管理和评估，提高员工的工作能力和工作绩效，从而提高组织整体的工			

作效能，最终实现公司发展战略目标。

2.1 评估和提升公司各部门员工的工作绩效，确保公司绩效考核的顺利实施和日常工作的规范管理。

第2条 本考核制度可作为各部门员工转岗、培训、晋升、调薪、发放年终奖金的重要依据。

第3条 考核对象

本考核制度适用于公司所有正式聘用员工。

第4条 考核原则

1.1 考核者在进行考核时要客观、公正，不得徇私舞弊，切忌带入个人主观因素或武断猜想。

2.1 只对员工在考核时期和工作范围内的表现进行考核，不得对此以外的事实和行为作出评价。

3.1 考核要客观地反映员工的实际工作情况，避免因光环效应、主观偏见等而产生误差。

4.1 考核者与被考核者在绩效考核过程中需要进行充分沟通，以确保考核结果的准确、合理。

5.1 考核者应及时将考核结果反馈给被考核者，同时应当就考核结果进行说明解释。

第5条 考核周期

1.1 季度考核。对员工当季度的工作绩效进行考核，考核时间为下季度第一个月份的日~日，遇节假日顺延。

2.1 年度考核。对员工当年的工作绩效进行考核，考核时间为下年度一月份的日~日，遇节假日顺延。

3.1 年度考核得分 = 季度考核得分平均值 × 60% + 年末考核得分 × 40%。

第6条 考核职责

1.1 人力资源部

- (1) 制定并不断完善企业的绩效考核管理制度。
- (2) 建立企业各部门岗位的绩效考核指标及考核标准体系。
- (3) 对各部门考核负责人进行岗位考核培训和辅导。
- (4) 定期组织实施、推进企业的绩效考核工作。
- (5) 监控、稽查各部门绩效考核的过程与结果。
- (6) 接受、协调处理员工的考核申诉。
- (7) 负责绩效考核结果的应用管理。

2.1 各部门负责人

- (1) 确定本部门员工的考核指标、标准及权重。
- (2) 协助被考核者制定个人绩效目标。
- (3) 考核实施过程中，与被考核者进行持续沟通，并给予必要的资源帮助和支持。

(4) 记录、收集被考核者的绩效信息，为绩效评估提供事实依据。

(5) 考核评价被考核者的工作绩效。

(6) 与被考核者进行绩效沟通，提出绩效改进建议，共同制订绩效改进计划。

第2章 绩效考核内容

第7条 经理级（含）以上人员考核内容

公司经理级（含）以上人员的绩效考核指标体系包括以下四个方面（不同的考核岗位应选取不同的指标组合和权重）。

1.1 财务指标：公司考核期的收入和利润目标完成情况。

2.1 客户指标：客户、经销商满意度及市场维护相关指标的完成情况。

3.1 内部过程指标：部门或岗位的考核期重点工作的完成情况。

4.1 学习成长指标：部门或岗位业务能力和创新能力的提升情况。

第8条 经理级以下员工考核内容

公司经理级以下员工的绩效考核指标体系包括以下三个方面。

1.1 工作业绩：本职工作的完成情况。从工作效率、工作任务、工作效益等方面进行衡量。

2.1 工作能力：员工胜任本工作所具备的各种能力。从知识结构、专业技能、一般能力等方面进行考核。

3.1 工作态度：员工对工作所持有的评价与行为倾向。从工作的认真程度、努力程度、责任心、主动性等方面进行衡量。

第9条 绩效考核指标确定

1.1 对公司总体发展战略目标进行层层分解，确定企业内各级组织、部门的整体目标。

2.1 根据部门整体目标，确定分解到岗位的工作目标，并选取4~6个指标作为考核指标，同时根据重要程度确定各指标的权重。

3.1 确定各项考核指标的衡量标准或评分标准。

第3章 绩效考核实施

第10条 下列人员不得参加年度考核。

1.1 入职未满半年者。

2.1 停薪留职及复职未达半年者。

3.1 已应征入伍者。

4.1 曾受留职察看处分者。

5.1 中途离职者。

第 11 条 失去参加年度考核资格的人员，仍应填具考勤及奖惩资料备查，但应注明“不参加考核”字样及原因。

第 12 条 考核者培训

人力资源部负责对各部门考核者实施考核指导和培训，使其掌握绩效考核相关技能，熟悉考核各个环节，准确把握考核标准，掌握考核方法，克服考核过程中常见的问题。

第 13 条 考核实施程序

1.1 公司人力资源部安排相关人员在考核期之前，向各部门考核负责人发放“××岗位绩效考核表”。

2.1 考核期结束后的第个工作日，各部门考核负责人提交“××岗位绩效考核表”。

3.1 考核期结束后的第个工作日，人力资源部将“××岗位绩效考核表”发给被考核者本人进行确认。

4.1 被考核者如有异议，由考核者进行再确认，确认工作必须在考核期结束后的第个工作日完成。

5.1 考核期结束后的第个工作日，人力资源部将考核结果反馈给各被考核者，报总经理处和财务部备份，财务部依据公司相关规定进行薪金发放。

6.1 如果需要对绩效考核指标和方案进行修订，上报总经理批准后在下个考核周期执行。

第 14 条 有下列情形之一的，根据事由、动机、影响力等报请升职、记大功、记功、嘉奖、晋级及奖励，并记入考绩记录。

1.1 对本企业业务或技术有特殊贡献，并经采用而获显著成效的。

2.1 遇有特殊危急事故，冒险抢救，保全本企业重大利益或他人生命的。

3.1 对于危害本企业产业或设备的意图，能防患于未然，并妥为防护消灭，因而避免损害的。

第 15 条 有下列情形之一的，视其情节轻重程度，报请免职、记大过、记过、申诫、降级等处罚，并记入考绩记录。

1.1 行为不检、屡教不改或破坏纪律情节严重的。

2.1 遇特殊危急事变，畏难逃避或救护失时，导致本企业蒙受重大损失的。

3.1 对可预见的灾害疏于觉察或临时急救措施失当，导致本企业遭受不必要的损失的。

4.1 觉察到对本企业的重大危害，因徇私不顾或隐匿不报，因而耽误时机致本企业遭受损失的。

第 16 条 考核等级划分

考核结果共分为 A 级、B 级、C 级、D 级、E 级五等，具体划分标准如下。

A 等：85 分以上，年度考绩在 85 分以上。

B 等：80～85 分，年度考绩在 80 分以上。

C等：70～79分，年度考绩在70分以上。

D等：60～69分，年度考绩在60分以上。

E等：59分以下，年度考绩未满60分。

第17条 年度内曾受奖励或惩戒者，其年度考绩应依下列规定增减分数。

11 记大功1次加10分，记功1次加5分，嘉奖1次加2分。

21 记大过1次减10分，记过1次减5分，申诫1次减2分。

第18条 有下列情形之一者，其考绩不得列为A等。

11 曾受任何一种惩戒。

21 迟到或早退累计扣分10分以上者。

31 请假超过限定日数者。

41 旷工1天以上者。

第19条 有下列情形之一者，其考核不得列入A等至C等。

11 在年度内曾受记过以上处分者。

21 迟到或早退累计20次以上者。

31 旷工两日以上者。

第20条 考核等级分配

A级占被考核者总数的5%，B级占被考核者总数的70%，C级占被考核者总数的20%，E级占被考核者总数的5%。

第21条 考核等级分配比例为公司建议比例，不做硬性规定，但A级和E级的比例均不得超过5%。

第4章 考核结果运用

第22条 员工工资级别调整

11 对于年度绩效考核为A级的员工，其岗位工资等级在本岗位职级范围内自动上升一档。

21 对于连续2次年度绩效考核达到B级标准的员工，其岗位工资等级在本岗位职级范围内自动上升一档。

31 对于连续3次年度绩效考核为C级的员工，其岗位工资等级在本岗位职级范围内自动上升一档。

41 对于年度绩效考核为E级的员工，其岗位工资等级在本岗位职级范围内自动降低一档。

第23条 员工岗位调整

11 员工晋升。

年度绩效考核结果是人力资源部决定员工是否晋升的主要依据，对考核成绩为 A 级的员工，人力资源部根据公司当时的用人需求情况，制定员工晋升提案，并上报公司管理层。

2.1 工作调动。

年终绩效考评为 E 级的员工，如果被考核者认为在别的岗位更能发挥其能力并提高工作业绩，可以考虑进行公司内部岗位调动。

第 24 条 绩效考核面谈

每次考核结束后，由直接上级与下属进行绩效考核面谈，并报人力资源部备案。

第 5 章 附则

第 25 条 本制度由人力资源部负责制定和解释，报公司总经理审批后执行。

第 26 条 本制度自颁布之日起生效。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、中高层人员绩效管理制度

制度名称	中高层人员绩效管理制度	编 号									
		执行部门									
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>通过对员工的工作业绩、工作能力及工作态度进行客观、公正的评价，充分发挥绩效考核体系的激励和促进作用，促使中层管理人员不断改善工作绩效，提高自身能力，从而提高企业的整体运行效率。</p> <p>第 2 条 考核范围</p> <p>公司所有中高层管理人员（包括各职能部门经理以上人员，但副总经理、总经理等人员不包括在内）。</p> <p>第 3 条 考核实施机构</p> <p>成立绩效考核领导小组，由总经理任组长，组员包括副总经理、各职能总监及人力资源部经理。</p> <p>第 2 章 考核内容</p> <p>第 4 条 考核内容主要包括工作业绩、核心能力及工作态度三个方面。它们在整个考核评价过程中所占的权重见下表。</p> <table><tr><td colspan="4">考核内容权重表</td></tr><tr><td>考核内容</td><td>工作业绩</td><td>核心能力</td><td>工作态度</td></tr></table>				考核内容权重表				考核内容	工作业绩	核心能力	工作态度
考核内容权重表											
考核内容	工作业绩	核心能力	工作态度								

所占权重	40%	35%	25%
------	-----	-----	-----

第 5 条 工作业绩考核是考核被考核者在一个考核周期内的工作效率与工作结果。

第 6 条 核心能力考核是综合被考核者在一个考核周期内由工作效果达成反映出来的应具备的核心能力状况。

第 7 条 工作态度考核是考核被考核者对工作岗位的认知程度及为此付出努力的程度。

第 8 条 考核者依据被考核者在一个考核周期内的表现和被考核者的自我述职报告，确定最终评定等级。

第 9 条 由于对于中层管理者的考核实际上就是对各系统经营与管理状况进行的全面系统的考察，因此，对于中层管理者的考评采取考核加述职的形式。

第 10 条 “中层员工绩效考核表”如下所示。

员工绩效考核表

姓名		入职时间		考核人	
职位		部门		考核期	
一、个人业绩目标					
目标细分	考核指标	权重	完成状况	评分	说明
1 .					5 ~ 超越目标 ;3 ~ 符合目标 ; 2 ~ 部分符合目标 ; 1 ~ 不符合目标
2 .					
3 .					
4 .					
5 .					
得 分 小 计					
二、岗位胜任能力					
能力细分	1 2 3 5	评分	备注		
1 . 解决问题能力			5 深入理解该胜任能力，在各种场合始		

6. 结果导向能力			方面的行为；1～处于开始学习的阶段， 较少表现出该胜任能力所要求的行为
7. 沟通协调能力			
8. 决策分析能力			
得 分 小 计			
三、工作态度			
责任感强，尽职尽责	1 2 3 5	评分	5～作为他人的榜样，向他人提供指导； 3～不需要他人的指导就能够表现该方 面的要求 2～有时需要他人的提醒和指 导；1～经常需要他人的指导，反馈后能 够及时调整
注重团队协作精神			
具有计划性、周密性			
积极主动，富有热情			
纪律性强，保守公司秘密			
得 分 小 计			
评 估 总 分			

第 11 条 中层员工自我述职报告如下表所示。

中层员工自我述职报告

姓名		入职时间		考核人	
职位		部门		考核期	
年度工作总评					
表现突出的方面及潜在能力					
需要发展改进的方面					
计划采取的行动					
被考核人		考核人		总经理	
签字：日期：		签字：日期：		签字：日期：	

第 3 章 考核方式

第 12 条 对中层管理人员的考核主要分为上级考核、同级互评、自我评价及下属民主测评四种。四种

方式所占权重如下表。

考核方式权重表

考核方式	上级考核	同级互评	下属民主测评	自我评价
所占权重	45%	30%	20%	5%

第 13 条 上级考核分数

由公司高层领导对本公司所有中层管理人员进行工作业绩、核心能力及工作态度评价，综合所有评价数据进行加权计算，得到上级考核最终分数。

第 14 条 同级互评分数

中层管理人员之间进行工作业绩、核心能力及工作态度互评，综合所有评价数据进行加权计算，得到同级互评最终分数。

第 15 条 下属民主测评分数

由被考核者直接下属对其进行工作业绩、核心能力及工作态度评价，综合所有评价数据进行加权计算，得到下属民主测评最终分数。

第 16 条 自我评价分数

由被考核者自己结合述职报告给出适当的分数。

第 17 条 考核最终分数确定

考核最终分数 = 上级考核分数 × 45% + 同级互评分数 × 30% + 下属民主测评分数 × 20% + 自我评价分数 × 5%。

第 4 章 考核结果及其运用

第 18 条 考核等级

考核等级是主管对员工绩效进行综合评价的结论。考核成绩可分为五个层次：A（优秀）、B（良好）、C（合格）、D（需要改进）、E（不合格）。

第 19 条 公司在原则上规定了考核等级与百分制成绩之间的关系，具体内容见下表。

考核等级与百分制成绩关系表

考核等级	A	B	C	D	E
考评分数	90 分以上	80 ~ 89 分	70 ~ 79 分	60 ~ 69 分	60 分以下

第 20 条 考核等级之定义见下表。

考核等级之定义表

等级	定义	涵义
----	----	----

A	优秀	实际业绩显著超过预期计划/目标或岗位职责分工的要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的各个方面都取得非常突出的成绩
B	良	实际业绩达到或超过预期计划/目标或岗位职责分工的要求，在计划/目标或岗位职责/分工要求所涉及的主要方面取得比较突出的成绩
C	合格	实际业绩基本达到预期计划/目标或岗位职责分工的要求，既没有突出的表现，也没有明显的失误
D	需改进	实际业绩未达到预期计划/目标或岗位职责分工的要求，在很多方面或主要方面存在着明显的不足或失误
E	不及格	实际业绩远未达到预期计划/目标或岗位职责分工的要求，在很多方面或主要方面存在着重大的不足或失误

第 21 条 年度内中高层管理者的中期、年终考核，各部门内部员工的季度和月度考核均遵循下列比例强制分布（见下表），在具体实际操作过程中可进行适当的调整。

考核比例强制分布表

考核等级	A	B	C	D	E
分布比例	5%	20%	60%	10%	5%

第 5 章 附则

第 22 条 本制度由公司人力资源部负责制定，报总经理审批后执行。

第 23 条 本制度解释权归公司人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、基层人员绩效管理制度

制度 名称	基层人员绩效管理制度	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
为了不断加强和提高公司的整体管理水平，促进基层人员努力工作，不断提高其综合素质和工作效率，强化合作精神，并客观、公正地反映其工作业绩，特制定本制度。			
第 2 条 考核范围			

本制度适用于非领导岗位的基层员工。

第 3 条 考核责任人

基层员工的考核由其直接主管负责。

第 4 条 考核周期

基层员工以季为周期进行考核。

1 1 第一季度考核时间为 4 月 1 日 ~ 4 月 15 日。

2 1 第二季度考核时间为 7 月 1 日 ~ 7 月 15 日。

3 1 第三季度考核时间为 10 月 1 日 ~ 10 月 15 日。

4 1 第四季度考核时间为次年 1 月 1 日 ~ 1 月 15 日。

第 2 章 考核内容

第 5 条 基层员工考核内容主要包括个人品质、工作态度、工作业绩、工作能力四个方面。具体内容见下表。

员工考核标准表

考核项目	权重	指标名称	分数	考核关系	周期
个人品质	15%	忠诚度		主管领导	季度
		诚实正直			
		荣誉感			
工作态度	15%	工作责任心		主管领导	季度
		工作积极性			
		团队意识			
		学习意识			
		服务意识			
工作业绩	50%	个人业绩完成情况		主管领导	季度
		个人工作失误情况			
		其他要项工作			
工作能力	20%	专业技能		主管领导	季度
		计划能力			
		解决问题能力			

其他能力

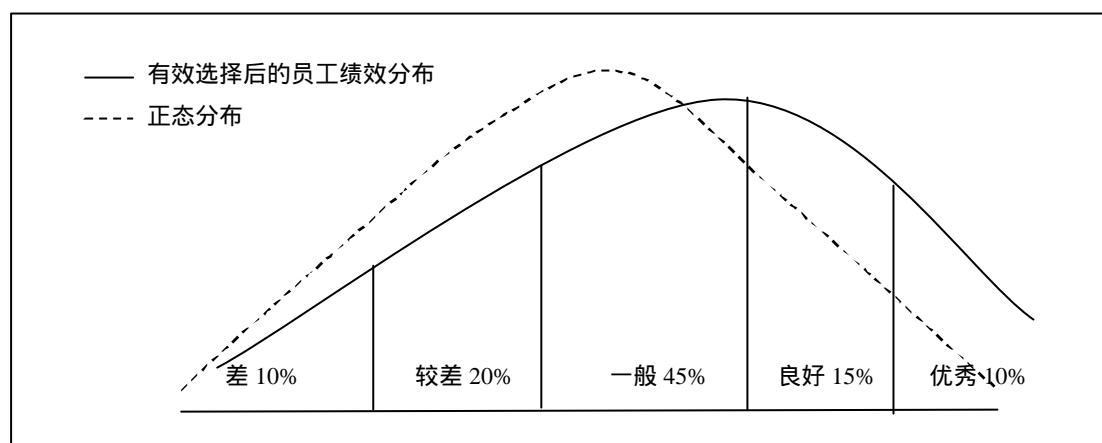
第 3 章 考核奖惩

第 6 条 考核者根据员工绩效考核得分确定员工绩效水平，具体划分标准见下表。

员工绩效考核得分划分标准表

考核评分	90 ~ 100 分	80 ~ 89 分	70 ~ 79 分	60 ~ 69 分	60 分以下
考核等级	A	B	C	D	E

第 7 条 员工绩效考核得分要适当进行控制，最高分与最低分都不能过多，如下图所示。



员工绩效考核得分分布图

第 8 条 奖金发放

1.1 季度考核

- (1) 季度考核等级为 A 级的，按季度奖金全额发放。
- (2) 考核等级为 B 级和 C 级的，季度奖金按%、%发放。
- (3) 考核等级为 D 级的，季度奖金不予发放。
- (4) 考核被评为 E 级的，除季度奖金不予发放外，还扣减季度最后一个月绩效工资%。

2.1 年度考核

- (1) 年度考核评分 = 季度考核得分平均值 × 60% + 年终考核得分 × 40%。
- (2) 年度考核评分在 90 ~ 100 分的，年度奖金全额发放。
- (3) 年度考核评分在 70 ~ 89 分的，年度奖金按%发放。
- (4) 考核评分在 60 ~ 69 分的，季度奖金半额发放。
- (5) 考核评分在 60 分以下的，季度奖金不予发放。

第 9 条 工资调整

- 1.1 年度考核被评为 A 级的，工资等级上调 2 级；被评为 B 级的，工资等级上调 1 级。

2 1 年度考核为 C 级和 D 级的，工资等级不变。

3 1 年度考核被评为 E 级的，工资等级下调 1 级。

4 1 工资等级的调整从下次考核周期开始执行。

第 10 条 岗位变动

1 1 年度考核被评为 A 级的，岗位晋升 2 个级别；被评为 B 级的，岗位晋升 1 个级别。

2 1 年度考核为 C 级和 D 级的，岗位级别保持不变。

3 1 年度考核被评为 E 级的，降低 1 个岗位级别。

4 1 岗位级别的变动从下一个考核周期开始执行。

第 11 条 培训

1 1 管理能力培训

对于年度考核中考核等级为 A 级和 B 级的员工，公司可作为储备干部加以培养，给予管理能力提升方面的培训，培训期间薪资照发，以鼓励员工通过不断学习提升工作能力。

2 1 一般培训

年度考核等级为 C 级和 D 级的员工，可自主申请参加公司的一般培训，包括财务知识的补充与更新、专业技能开发等，以提高工作绩效、提升岗位竞争力。

3 1 岗位技能培训

全年的 4 次季度考核中有 1 次被评为 E 级的，必须参加公司安排的岗位技能培训，提高工作胜任力，以满足岗位要求。

第 4 章 考核反馈与申诉

第 12 条 绩效面谈

通常情况下在绩效考核结束后一周内，部门主管要与被考核者进行绩效面谈，对其在上一个考核周期内取得的成绩表示祝贺，同时对于出现的问题进行分析，以便于其今后工作的开展。

第 13 条 考核结果申诉

如果被考核者认为考核结果不公正并与考核者沟通无效，在确有证据证明的情况下可以启动考核结果申诉程序。

第 14 条 考核申诉途径

1 1 越级向考核者上级反映情况。

2 1 向人力资源部考核专员反映情况。

第 5 章 附则

第 15 条 本制度由公司人力资源部负责制定和解释。

第 16 条 本制度报总经理审核批准后实施，修改时亦同。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

四、生产人员绩效考核办法

制度名称	生产人员绩效考核办法	编 号																																											
		执行部门																																											
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为全面提高公司生产人员的工作效率与业务素质，贯彻公司发展战略，确保公司生产工作安全有序运行，特制定本办法。</div> <div>第 2 条 考核范围</div> <div>本办法适用于公司所有生产人员。</div> <div>第 3 条 考核周期</div> <div>生产人员考核周期以月计算。每月 1 日～5 日进行考核，遇节假日顺延。</div> <div>第 4 条 考核关系</div> <div>由生产部会同人力资源部组成考评小组对生产人员进行考核。</div> <div>第 2 章 考核内容</div> <div>第 5 条 生产人员绩效考核内容包括生产与质量控制、劳动纪律与安全、岗位技能及工作态度四个方面。</div> <div>具体绩效考核指标及标准见下表。</div> <div>× × 公司生产人员绩效考核表</div> <table><tr><th rowspan="2">项目</th><th rowspan="2">考核指标</th><th colspan="4">评价标准</th><th rowspan="2">得分</th></tr><tr><th>优</th><th>良</th><th>中</th><th>差</th></tr><tr><td rowspan="5">生产与 质量控 制(50%)</td><td>计划完成率</td><td>100%以上</td><td>95%～100%</td><td>90%～95%</td><td>90%以下</td><td></td></tr><tr><td>定额完成率</td><td>100%以上</td><td>95%～100%</td><td>90%～95%</td><td>90%以下</td><td></td></tr><tr><td>产品合格率</td><td>98%以上</td><td>96%以上</td><td>95%以上</td><td>95%以下</td><td></td></tr><tr><td>投入产出率</td><td>99.5%以上</td><td>99.4%</td><td>99.3%</td><td>99.2%以下</td><td></td></tr><tr><td>工艺执行情况</td><td>严格执行</td><td>勉强执行</td><td>偶尔不执行</td><td>经常不执行</td><td></td></tr></table>				项目	考核指标	评价标准				得分	优	良	中	差	生产与 质量控 制(50%)	计划完成率	100%以上	95%～100%	90%～95%	90%以下		定额完成率	100%以上	95%～100%	90%～95%	90%以下		产品合格率	98%以上	96%以上	95%以上	95%以下		投入产出率	99.5%以上	99.4%	99.3%	99.2%以下		工艺执行情况	严格执行	勉强执行	偶尔不执行	经常不执行	
项目	考核指标	评价标准				得分																																							
		优	良	中	差																																								
生产与 质量控 制(50%)	计划完成率	100%以上	95%～100%	90%～95%	90%以下																																								
	定额完成率	100%以上	95%～100%	90%～95%	90%以下																																								
	产品合格率	98%以上	96%以上	95%以上	95%以下																																								
	投入产出率	99.5%以上	99.4%	99.3%	99.2%以下																																								
	工艺执行情况	严格执行	勉强执行	偶尔不执行	经常不执行																																								

劳动纪律与安全 (25%)	出勤率	100%以上	95% ~ 100%	90% ~ 95%	90%以下	
	违反规定次数	无	一次	三次以内	三次以上	
	劳保用品穿戴情况	穿戴齐全	偶尔不齐	偶尔不穿戴	经常不穿戴	
	文明操作	严格执行	勉强执行	偶尔不执行	经常不执行	
	安全生产	严格执行	勉强执行	偶尔不执行	经常不执行	
岗位技能 (15%)	操作技能	非常熟练	不太熟练	不熟练	非常不熟练	
	专业知识技能	非常熟练	不太熟练	不熟练	非常不熟练	
工作态度 (10%)	责任心	强烈	有	一般	无	
	协作精神	密切	有	一般	无	
	主动性	强烈	有	一般	无	
合计						

第3章 绩效管理与结果运用

第6条 整个员工绩效管理分为绩效沟通、计划实施阶段、考核评估与反馈3个阶段。

第7条 绩效沟通阶段

1.1 考核者和被考核者对上个考核期目标完成情况和绩效考核情况进行回顾。

2.1 考核者和被考核者明确考核期内的工作任务、工作重点、需要完成的目标。

第8条 计划实施阶段

1.1 被考核者按照本考核期的工作计划开展工作，达成工作目标。

2.1 考核者根据工作计划，指导、监督、协调下属员工的工作进程，并记录重要的工作表现。

第9条 考核评估阶段

1.1 绩效评估

考核者根据被考核者在考核期内的工作表现和考核标准，为被考核者评分。

2.1 结果审核

人力资源部和考核者直接上级对考核结果进行审核，并负责处理考核评估过程中所发生的争议。

第10条 结果反馈

人力资源部将审核后的结果反馈给考核者，由考核者和被考核者进行沟通，并讨论绩效改进的方式和途径。

第 11 条 结果运用

1 1 每月绩效考核成绩前三名者授予“月度明星员工”称号并发放奖金或奖品，平均绩效最高的小组授予“优秀班组”称号。

2 1 每月对绩效考核结果进行归档，连续三次获得“月度明星员工”称号的员工自动获得“年度优秀员工”称号并发放奖金。

3 1 连续三次绩效考核排名在最后 10%的员工，将对其进行调换工作岗位或培训及其他处理。

第 4 章 附则

第 12 条 人力资源部会同生产经理于每季度末对生产人员的绩效标准进行一次调整。

第 13 条 本办法解释权归公司人力资源部。

第 14 条 本办法自年月日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

五、销售人员绩效考核办法

制度 名称	销售人员绩效考核办法	编 号	
		执行部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1 1 为激发公司销售人员的工作积极性并对其工作业绩进行客观、科学评估，特制定本办法。</p> <p>2 1 为销售人员的晋升、薪资调整、培训发展提供参考依据。</p> <p>第 2 条 适用范围</p> <p>本办法适用于公司所有销售人员。</p> <p>第 3 条 考核频率</p> <p>1 1 月度考核</p> <p>每月对销售人员考核一次，主要考核其当月业绩完成情况，考核时间为下月的 5 日～10 日。</p> <p>2 1 年度考核</p> <p>一年开展一次，主要考核销售人员当年 1～12 月的工作业绩，考核时间为下一年度的 1 月 5 日～15 日。</p> <p>第 2 章 考核内容及实施</p> <p>第 4 条 考核标准设定</p>			

1.1 销售人员 KPI 组成见下表。

销售人员 KPI 一览表

销售人员 KPI	考核标准	指标说明	权重		信息来源
			月度	年度	
销售计划完成率	100%	以考核期初计划目标额为基准	35%	30%	财务部、销售部
货款回收率	100%	达 × × % 以上，每低 × × % 扣 × × 分	25%	20%	财务部
销售费用率	× × % 以下	控制在 × × % 以下，每高 × × % 扣 × × 分	15%	10%	财务部
销售增长率	× %	比上期每增长 × × %，加 × × 分	15%	10%	财务部、销售部
客户开发计划完成率	× × %	客户量每增长 × × %，加 × × 分	10%	5%	人力资源部
团队销售目标完成率	× × %	以考核期初计划目标额为基准	-----	15%	财务部、销售部
团队货款回收率	× × %	达 × × % 以上，每低 × × % 扣 × × 分	-----	10%	财务部

第 6 条 销售部经理组织相关人员对销售人员进行评估，根据员工实际工作表现，对照“销售人员 KPI 一览表”进行评估，并将结果汇总上交人力资源部。

第 7 条 人力资源部将考核结果于考核结束后的 3 日内报公司领导审批。

第 8 条 人力资源部于审批结束后的 5 个工作日内将考核结果反馈被考核者，进行绩效确认。

第 3 章 考核结果运用

第 9 条 考核结果一般分为 5 个等级，如下表所示。

销售人员考核结果等级及绩效工资调整系数表

考核分数	91 ~ 100 分	81 ~ 90 分	71 ~ 80 分	61 ~ 70 分	60 分以下
考核等级	A	B	C	D	E
调整系数	2	1.5	1	0.5	0

第 4 章 附则

第 10 条 本办法由人力资源部负责修订与解释。

第 11 条 本办法自年月日起执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

六、财务人员绩效考核办法

制度名称	财务人员绩效考核办法	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
为了客观、全面地评价财务人员的工作表现，提升其绩效水平，鼓励财务人员积极做好本职工作，不断提升公司财务工作水平，特制定本办法。			
第 2 条 考核范围			
本办法适用于公司所有财务人员。			
第 3 条 考核管理			
财务人员由财务经理、财务主管、人力资源部相关工作人员组成的绩效考核工作小组进行考核，其各自的职责是有所不同的，具体内容如下表所示。			
考核职责一览表			
人员	职责		
财务经理	1．具体组织、实施本部门的员工绩效考核工作，客观公正的对下属进行评估 2．与下属进行沟通，帮助下属认识到工作中存在的问题，并与下属共同制定绩效改进计划和培训发展计划 3．对考核结果进行审核、审批		
被评估者	1．学习和了解公司的绩效考核制度 2．积极配合部门主管讨论并制定本人的绩效改进计划和标准 3．就绩效考核中出现的问题积极主动与财务主管或人力资源部进行沟通		
人力资源部工作人员	1．绩效考核工作前期的宣传、培训、组织 2．考核过程中的监督、指导 3．考核结果的汇总、整理		

4. 应用绩效评估结果进行相关的人事决策

第 2 章 考核内容

第 4 条 财务人员考核内容分为工作业绩考核、工作能力考核和工作态度考核。

第 5 条 工作业绩考核

对财务人员进行的工作业绩的考核，其考核要点如下表所示。

财务工作人员工作业绩考核表

主要职责	权重	评价标准
1. 编制各项财务报表	财务报表按时完成率	(1) 及时完成各项财务报表，得 $\times \times$ 分 (2) 未及时完成各项财务报表，但不影响报表提交部门的正常工作进度，得 $\times \times$ 分 (3) 未及时完成各项财务报表，且引起报表提交部门的不满，扣 $\times \times$ 分
	财务报表的编制质量	(1) 各项财务报表真实可靠、全面完整，编制报表的会计方法前后一致，得 $\times \times$ 分 (2) 各项财务报表真实可靠、内容基本完整，但编制报表的会计方法前后不一致，得 $\times \times$ 分 (3) 各项财务报表全面完整，编制方法不一致，报表数据出现差错
2. 税金管理	税金缴纳的及时性	及时、足额、准确缴纳各项税金，不得出现缴纳滞纳金现象，每出现 1 次扣 $\times \times$ 分，扣完为止
3. 会计核算与账务处理	各类账面登账、对账、结账及时	按照企业规定及时组织各类账目登记、账务处理工作，未在规定时间内完成扣 $\times \times$ 分，扣完为止
	各类资产账实相符	(1) 各类资产账实相符，得满分 (2) 每出现 1 次账实不相符的情况，扣 $\times \times$ 分 (3) 账实不相符累计次数达 $\times \times$ ，此项不得分
4. 现金、账簿管理	管理的准确性、安全性	管理无差错，得 $\times \times$ 分，每出现 1 次差错，扣 $\times \times$ 分
5. 财务分析	提交的及时性	未在规定时间内完成报告。每出现 1 次，扣 $\times \times$ 分，扣完为止

报告

	报告的质量	<p>(1) 报告真实可靠, 论点明确, 论据充分, 能为高层领导正确决策提供有力依据, 得 $\times \times$ 分</p> <p>(2) 报告真实可靠, 对高层领导作出正确决策具有一定的参考性, 得 $\times \times$ 分</p> <p>(3) 财务报告真实可靠性受到质疑, 没有太大的使用价值或错误引导高层领导决策, 得 $\times \times$ 分</p>
6. 财务资料 归档	资料的安全 完整性	财务资料内容完整, 归档规范, 并及时更新档案。未及时归档造成资料丢失的, 每出现 1 次, 扣 $\times \times$ 分

第 6 条 工作能力考核

对财务人员进行的工作能力考核主要包括财务知识掌握程度、统计分析能力、成本核算能力、成本预算能力等内容。

第 7 条 工作态度考核

对财务人员进行的工作态度考核, 其考核要点如下表所示。

财务人员工作态度考核表

考核项目	考核内容	得分
诚信正直	工作中有无缺失诚信行为	
认真负责	工作中是否认真、错误概率是否在可控范围内	
个人信用	考核期限内, 个人有无不良信用记录	
责任心	工作是否积极, 对工作是否具有责任心	
协作性	与同事配合是否良好	
学习性	在工作中是否积极主动学习新的专业知识	

第 3 章 考核实施与申诉

第 8 条 月度考核

被考核者于当月最后一个工作日将个人“本月工作总结”和“下月工作计划”交给直接上级, 直接上级将按照其当月的工作表现进行评价, 并于下月 5 日前将相关资料交到人力资源部。

第 9 条 年度考核

被考核者于每年 12 月 25 日前将个人“全年工作总结”及“下年度个人工作计划”交给直接上级, 直接上级对其当年的工作表现进行评价, 并于 12 月 30 日前交到人力资源部, 人力资源部于次年 1 月 5 日前对年度绩效考核资料进行整理汇总, 并报总经理审核。

第 10 条 员工对自己的考核结果不满的，可在考核结束后的一周之内，向人力资源部申诉。

第 11 条 人力资源部接到员工申诉后，会同财务经理或考核负责人对考核者再次进行评估。

第 12 条 员工的考核结果以第二次考核为准。

第 4 章 附则

第 13 条 本办法由人力资源部会同财务部共同制定，报总经理审核批准。

第 14 条 本办法每年修订 1 次，对相关指标项目和标准进行调整。

第 15 条 本办法自颁布之日起开始实施。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

七、行政人员绩效考核办法

制度 名称	行政人员绩效考核办法	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>1 1 为评估和提升公司行政工作人员的工作绩效，对其在考核期内表现出来的工作能力、努力程度及工作业绩进行分析和评价，特制定本考核办法。</div> <div>2 1 为行政工作人员的个人奖惩、薪酬调整和岗位培训提供参考依据。</div> <div>3 1 保证各个岗位的工作成果达到预期目标，提高企业的工作效率，以保证企业经营目标的实现。</div> <div>第 2 条 考核范围</div> <div>本办法适用于公司所有行政工作人员。</div> <div>第 3 条 考核原则</div> <div>1 1 明确公开原则</div> <div>公司行政人员的绩效考核，包括考评标准、考评程序和考评责任等都有明确的规定，并对全体员工公开，在考核实施过程中应严格按照规定执行。</div> <div>2 1 客观考评原则</div> <div>考核实施过程中应针对客观考评资料进行评价，把被考评者的工作绩效与既定标准作比较，尽量避免掺入主观因素和感情色彩。</div> <div>3 1 及时反馈原则</div>			

考核主体及时将考评的结果（成绩）反馈给被考评者本人，在反馈考评结果的同时，应当向被考评者就考核结果进行说明解释，肯定其成绩和进步，说明不足之处，向其提供今后努力方向的参考意见等。

第 2 章 工作内容考核

第 4 条 接待人员考核内容如下表所示。

接待人员工作内容考核表

接待人员工作内容考核表

序号	考核内容	权重	指标/说明	评分标准
1	函件接收转发	15%	对各类函件进行归类、登记和及时发放	每出现一次错误，扣 $\times \times$ 分，扣完为止
3	接待事项记录	20%	对来电、来访客户信息记录完整准确；对客户提出的咨询或业务问题耐心解答，并详细记录	接待信息每出现一次错项或漏项，扣 $\times \times$ 分；客户有效投诉每发生 1 次，扣 $\times \times$ 分
4	接待资料归档	20%	接待资料完整准确并能及时归档	对公司需妥善保存的资料做到 100% 归档，准确率达 100%
5	接待区域环境保持	15%	前台工作区域清洁、整齐，接待区域布置温馨，使客户感觉舒适	卫生检查每出现一次不合格，扣 $\times \times$ 分
6	接待服务满意度	30%	根据满意度评价得分情况进行评定	每低于目标值 $\times \%$ ，减 \times 分

第 5 条 办公室人员考核如下表所示。

办公室人员工作内容考核表

序号	考核内容	权重	指标/说明	评分标准
1	会议组织满意度	20%	公司领导和员工对会议组织情况的满意度评分	每低于目标值 $\times \%$ ，减 \times 分
2	公司公章证照的管理	15%	妥善安全保管公司各种公章证照，并负责各种公章证件的年检和使用登记工作	每出现一次失误导致公司正常业务不能运营的，扣 $\times \times$ 分
3	办公用品发放	20%	办公用品、设备的及时领取、登记和发放，保证供应充足及时	每出现一次办公用品发放延误或错误的情形，扣 $\times \times$ 分

4	办公设备维护	10%	监督和维护办公用品、设备，保证性能状态良好	每出现一次人为因素导致办公设备损坏的情形，扣××分
5	文件资料归档	15%	办公文件、资料的及时整理和归档，方便查找使用	每出现一份文件、资料缺失或损坏，扣××分
6	对员工工作行为的监督、检查	20%	能及时发现并纠正员工日常工作中的违规行为，提升公司整体形象	每漏查一次员工违规现象或每出现一次对员工违规现象未及时处理的情形，扣××分

第6条 后勤服务人员考核如下表所示。

后勤服务人员工作内容考核表

序号	考核内容	权重	指标/说明	评分标准
1	维修费用控制	15%	维修费用控制在预算范围之内	每超过预算范围××%，扣××分
2	环境卫生达标率	20%	$\frac{\text{环境卫生达标次数}}{\text{环境卫生检查总次数}} \times 100\%$	绩效目标值为100%，每差××%，扣××分，达标率××%，此项得分为0分
3	安全事故发生次数	20%	考核期内发生的安全事故次数	每发生1次后果较轻的安全事故扣××分，发生一次后果严重的安全事故，此项得分为0
4	车辆调度合理性	20%	及时、合理调度车辆，满足公司每日用车需求	每受到1次员工投诉，扣××分；投诉次数超过3次的，此项得分为0
5	后勤服务满意度	25%	公司领导和员工对后勤工作的满意度评分	每低于目标值×%，减×分

第3章 工作能力考核

第7条 关注细节能力

1. 定义

对细节问题进行预防和控制的能力。

2. 行为表现

(1) 1级关注细节能力：

对已经出现的细节问题给予一定的重视，并针对产生的原因提供解决办法。×分。

(2) 2级关注细节能力：

能够通过细节问题找出公司行政管理中存在的漏洞，从而制定相应的预防措施。得分。

(3) 3级关注细节能力：

能够预见行政事务处理过程中可能存在的细节问题，并能以较低的成本有效解决细节问题。得分

第8条 沟通能力

1.1 定义

能够选择恰当的沟通渠道，采取有效的沟通方式，同部门或人员进行有效交流和信息传递的能力。

2.1 行为表现

(1) 1级沟通能力：

能将自己的观点通过恰当的方式表达出来；能对别人的表达做到积极聆听并有意识地进行换位思考。得分。

(2) 2级沟通能力：

能根据沟通对象的不同灵活运用适当的方式，清晰、简洁、有条理地阐述自己的观点；能注意倾听对方的想法和感受，并表示理解，作出适当的反应。得分。

(3) 3级沟通能力：

能创造一个开放、轻松的沟通氛围，在表达自己观点时能很快引起他人的共鸣和积极响应；能发现对方潜藏的态度、行为取向，并及时准确地作出反馈。得分。

第9条 协调能力

1.1 定义

通过与不同层面人物的沟通，促进成员间的相互理解，从而推动事情顺利发展的能力。

2.1 行为表现

(1) 1级协调能力：

能协调部门内部成员的冲突及行动上的不协调，消除团队合作中的障碍。得分。

(2) 2级协调能力：

能解决协调中的障碍，促进事情顺利进行，在关键问题方面能够通过上级来达到协调目的。得分。

(3) 3级协调能力：

能平衡公司内部各个层面及公司外部相关单位的冲突，利用各种资源解决协调中的障碍，全面考虑各方利益，保证事情顺利进展。得分。

第4章 工作态度考核

第 10 条 责任心

1.1 定义

工作认真负责，积极履行义务，自觉自愿做好本职工作，勇于承担责任。

2.1 评分标准

- (1) 无责任感，不愿承担工作责任，勉强完成工作任务，得分。
- (2) 具备一定责任感，主动分担工作责任，努力完成工作任务，得分。
- (3) 责任感强烈，勇于承担工作中的责任，克服一切困难确保完成任务，得分。

第 11 条 主动性

1.1 定义

自觉地完成本职工作，工作积极主动，无需他人监督。

2.1 评分标准

- (1) 主动性较差，经常需要上级督促，从不承担额外工作和加班，扣分。
- (2) 有一定的主动积极性，基本不需要上级督促，偶尔承担额外工作和加班，得分。
- (3) 工作非常主动积极，自觉自愿准确完成工作，主动承担额外工作和加班，得分。

第 12 条 纪律性

1.1 定义

遵守公司各项规章制度和日常行为规范。

2.1 评分标准

- (1) 经常违反公司各项规章制度，经常迟到、早退，扣分。
- (2) 偶尔违反公司规章制度，偶尔迟到、早退，得分。
- (3) 从不违反公司各项规章制度，没有任何迟到、早退现象，得分。

第 5 章 考核结果评估

第 13 条 考核者根据自己掌握的各种考核信息以及相关部门或职位提供的考核信息，对被考核者依照考核内容及标准进行考核。

第 14 条 考核采取循环排序法，对本部门每位员工就每项考核内容分别进行两两互相比对打分。每两位员工每项考核内容的总分为 10 分，由考核者根据两人的工作表现比较结果决定 10 分在两位互相比对的员工中的分配。

第 15 条 考核者按照“行政人员考核表”，就每项考核内容重复比较每两位员工，直到所有指标比较打分完毕。具体比较如下表所示。

(续)

× × 公司行政人员循环比较示例表

考核	员工 A	员工 B	员工 C	员工 D	员工 E	员工 F	本指标 得分
员工 A	—	7	6	3	2	5	23
员工 B	3	—	7	3	3	4	20
员工 C	4	3	—	4	3	4	18
员工 D	7	7	6	—	4	6	30
员工 E	8	7	7	6	—	7	35
员工 F	5	6	6	4	3	—	24

第 16 条 行政人员直接主管对本部门员工考核情况进行汇总，得到本部门每位员工的考核得分。

第 17 条 人力资源部对各部门员工考核结果进行审核和登记，以作为考核结果运用的依据。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 绩效管理表格

一、月度绩效考核表

被考核者	姓名		考核者	姓名	
	职位			职位	
	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/考核说明	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、年度绩效考核表

被考核者			考核者		
姓名	职位	所属部门	姓名	职位	所属部门
考核期限			考核时间		
1. 年终考核					
考核项目	考核指标	权重	考核说明	考核得分	
				指标得分	加权得分
工作业绩					
工作能力					
工作态度					
年 终 考 核 得 分 小 计					
2. 季度考核					
第 1 季度得分	第 2 季度得分	第 3 季度得分	第 4 季度得分	平均得分	

3. 年度考核	
年终考核得分 × 60% + 季度考核平均得分 × 40%	
年 度 考 核 得 分 合 计	
备注	

三、中高层管理者考核表

被考核者				考核者			
部 门				职 位			
考核期限				考核日期			
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	
财务类							
运营类							
客户类							
学习 发展类							
合 计							
被考核者		考核者			复核者		
签字： 日期：		签字： 日期：			签字： 日期：		

四、基层管理人员考核表

被考核者		职位		部门	
考核者		考核期限		考核时间	

1. 上期实绩自我评价 (目标执行人记录后交直属经理评价)					2. 直属经理评价		
相对于目标的实际完成程度			自我 评分	经理 评分	<div> <div>(1) 目标实际达成结果</div> <div></div> </div>		
(1)							
(2)							
(3)							
3. 下期目标设定 (与直属经理讨论后記入)					(2) 与目前职位要求相比能力素质差异		
项 目		计划目标	完成 时间	权重	<div> <div></div> <div></div> </div>		
工作 目标							
个人 发展 目标							(3) 能力素质差异提升计划
员工签字			经理签字				

五、普通员工绩效考核表

员工姓名		职位			
所属部门		考核期限			
1. 主要工作完成情况					
主要工作内容		考核项目	目标完成情况	权重	考核得分
(1)					
(2)					
(3)					
2. 工作能力					
岗位胜任能力	能力等级划分标准		能力等级评估	权重	考核得分

计划组织能力				
沟通协调能力				
数据分析能力				

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
主动性				
积极性				
责任心				

被考核者（自评人）签名：				
直接上级签名：				

六、部门绩效考核指标表

（一）销售部绩效指标

指标名称	计算公式或说明
销售计划达成率	$\frac{\text{实际完成的销售额或销售量}}{\text{计划销售额或销售量}} \times 100\%$
销售收入增长率	$\frac{\text{本期销售收入} - \text{上期销售收入}}{\text{上期销售收入}} \times 100\%$
销售回款率	反映企业实收的销售款与销售收入的总额的比率
销售毛利率	$\frac{\text{销售收入} - \text{销售成本}}{\text{销售收入}} \times 100\%$
销售费用率	销售费用占销售收入的比率
市场占有率	反映一个公司的产品销量占该类产品整个市场销售总量的比例
品牌认知度	反映该品牌被市场认可的程度
新客户开发达成率	考核新客户开发工作完成的情况
客户保有率	是考核客户关系维护情况的重要内容之一

（二）财务部绩效指标

指标名称	计算公式或说明
净资产收益率	$\frac{\text{净利润}}{\text{平均净资产}} \times 100\%$
财务计划提交及时率	$\frac{\text{财务计划及时提交次数}}{\text{财务计划应提交总次数}} \times 100\%$
应收账款周转率	$\frac{\text{营业收入}}{\text{平均应收账款余额}} \times 100\%$
成本费用利润率	公司当期利润额与当期成本费用总额比率
现金收付准确性	-----
账务处理及时率	$\frac{\text{账务及时处理次数}}{\text{账务处理总次数}} \times 100\%$
坏账率	反映公司财务管理能力

(三) 生产部绩效指标

指标名称	计算公式或说明
生产计划完成率	$\frac{\text{实际生产量}}{\text{计划生产量}} \times 100\%$
交期达成率	$\frac{\text{交期达成批数}}{\text{交货总批数}} \times 100\%$
产品质量合格率	$\frac{\text{合格产品数量}}{\text{总产品数量}} \times 100\%$
重大质量事故	-----
产能利用率	$\frac{\text{实际产能}}{\text{设计产能}} \times 100\%$
(部门全员) 劳动生产率	$\frac{\text{工业产值(或产品总量)}}{\text{全部职工平均人数}} \times 100\%$
生产成本下降率	$\frac{\text{上期生产成本} - \text{当期生产成本}}{\text{上期生产成本}} \times 100\%$
生产设备完好率	$\frac{\text{完好设备台数}}{\text{在用设备总台数}} \times 100\%$
库存资金占用率	$\frac{\text{库存平均占用的资金}}{\text{全部流动资金}} \times 100\%$
重大安全事故	-----

(四) 质检部绩效指标

指标名称	计算公式或说明
来料检验批次合格率	$\frac{\text{来料检验合格批次}}{\text{来料检验总批次}} \times 100\%$
各道工序合格率	$\frac{\text{各道工序产出合格数}}{\text{各道工序产出总数}} \times 100\%$

产品直通率	工序 1 检验合格率 × 工序 2 检验合格率 × ... × 工序 N 检验合格率
漏检率	$\frac{\text{检验结果合格数中实际 不合格数}}{\text{检验总数中实际存在不 合格数}} \times 100\%$
产品出厂检验合格率	$\frac{\text{产品出厂检验合格数}}{\text{产品出厂检验总数}} \times 100\%$
产品开箱合格率	$\frac{\text{开箱合格产品累计数量}}{\text{同期开箱销售产品累计 数量}} \times 100\%$
客户退货率	$\frac{\text{客户因质量问题退或拒 收产品数}}{\text{产品发运总数}} \times 100\%$

(五) 行政部绩效指标

指标名称	计算公式或说明
行政办公费用预算达成率	$\frac{\text{行政办公费用实际发生 额}}{\text{行政办公费用预算总额}} \times 100\%$
行政用固定资产完好率	$\frac{\text{行政用固定资产完好数}}{\text{行政用固定资产总数}} \times 100\%$
办公用品采购计划完成率	$\frac{\text{办公用品采购计划完成 数}}{\text{办公用品采购计划总数}} \times 100\%$
行政管理制度规范性	行政管理制度规范、完善，无因制度不完善造成管理混乱现象发生
领导满意度	领导对各类会议、活动组织、安排工作的满意度评价
危机关系处理满意度	社会公众和企业内部对危机公关处理的认可度
部门协作满意度	企业内、外协作部门对行政管理工作的满意度评价
员工满意度	企业所有员工对行政管理工作的满意度评价

(六) 人力资源部绩效指标

指标名称	计算公式或说明
招聘计划完成率	$\frac{\text{实际招聘到岗的人数}}{\text{计划需求人数}} \times 100\%$
培训计划完成率	$\frac{\text{实际完成的培训项目（次数）}}{\text{计划培训的项目（次数）}} \times 100\%$
工资奖金计算错误人次	出现工资、奖金计算错误的人次数
员工自然流动率	考察公司人员稳定性和人员代谢情况
关键人才流失率	检测公司关键人才的流失情况
部门费用预算达成率	部门实际发生费用与预算费用的比例
人力成本总额控制率	$\frac{\text{实际人力成本}}{\text{计划人力成本}} \times 100\%$
考核组织工作完成的及时性	当期按规定未完成考核组织工作而延迟的天数

部门协作满意度	公司其他职能部门对该部门所提供的支持和服务的满意程度
员工满意度	员工对公司人力资源管理工作的综合满意程度

七、绩效考核面谈记录表

面谈参与人员		面谈记录者	
面谈时间			
面谈内容		信息记录	
1. 上一阶段工作中, 取得的工作成果有哪些			
2. 工作未达标的原因有哪些			
3. 工作中需要改进的地方			
4. 对此次考核有什么意见或建议			
5. 希望公司给予的帮助和指导有哪些			
6. 下一步的工作计划和目标			

八、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	<p style="text-align: right;">受理人签字</p> <p style="text-align: right;">年 月 日</p>		
处理结果			
申诉人意见	<p style="text-align: right;">申诉人签字</p> <p style="text-align: right;">年 月 日</p>		

第六章 薪酬福利管理

第一节 薪资岗位职责

一、薪酬主管职责

薪酬主管主要负责建立企业科学、合理的薪酬结构体系和薪酬管理制度，并进行薪酬的日常事务管理，实现薪酬管理效益最大化。其具体职责见图 6-1。

职责 1	根据企业发展目标和人力资源规划，制定企业薪酬福利工作总体规划
职责 2	建立与绩效挂钩的薪酬福利体系，确保员工收入的公平性、合理性
职责 3	研究和跟踪市场薪酬变化情况，制定相应的薪酬调整计划
职责 4	建立薪酬调查数据库，进行企业人力成本核算与预测，并提供分析报告
职责 5	协助公司人力资源部经理不断完善公司的激励机制，并提出合理化建议
职责 6	根据员工绩效考核结果、岗位变动情况，及时调整员工工资
职责 7	组织编制员工工资表，以确保员工工资准确、正常发放
职责 8	负责员工各项社会保险办理的监督、检查工作
职责 9	负责处理薪酬核算与发放中出现的各种异议

图 6-1 薪酬主管的职责

二、薪酬专员职责

薪酬专员的职责是在薪酬主管的指导下，执行企业的薪酬福利制度，及时准确核算员工

薪资、编制各类薪资报表，开展各类薪酬福利信息的获取和事务辅助工作。其具体职责如图 6-2 所示。

职责 1	负责薪酬市场调查，并编写薪酬调查报告
职责 2	根据企业的薪酬福利制度，及时准确地核算员工工资
职责 3	协助主管对企业薪酬福利总额进行预算、核定、申报工作，实现人工成本合理化
职责 4	负责员工各项福利保险统计，制表，缴费等工作
职责 5	负责员工的考勤和休假管理
职责 6	编制员工工资报表，报送财务部，保证员工工资的按时发放
职责 7	员工薪酬动态记录和分析

图 6-2 薪酬专员的职责

第二节 薪酬管理制度

一、员工薪酬管理制度

制度 名称	员工薪酬管理制度	编 号	
		执行部门	
<p>第 1 章 总则</p> <p>第 1 条 目的</p> <p>1 1 为规范集团公司的薪酬管理，充分发挥薪酬体系的激励作用，特制定本制度。</p> <p>2 1 鼓励员工长期为企业服务，共同致力于企业的不断成长和可持续发展，同时共享企业发展所带来的成果。</p>			

第 2 条 制订原则

- 1 1 竞争原则。公司薪酬水平保持在具有相对市场竞争力的水平上。
- 2 1 公平原则。使公司内部不同职务序列、不同部门、不同职位员工之间的薪酬相对公平合理。
- 3 1 激励原则。公司根据员工的贡献决定员工的薪酬。

第 3 条 适用范围

本制度适用于本公司所有员工。

第 2 章 薪酬构成

第 4 条 集团薪酬设计按人力资源的不同类别，实行分类管理，着重体现岗位（或职位）价值和个人贡献。

第 5 条 公司正式员工薪酬构成

- 1 1 集团高层薪酬构成 = 基本年薪 + 年终效益奖 + 股权激励 + 福利。
- 2 1 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 3 章 工资系列

第 6 条 企业根据不同职务性质，将公司的工资划分为行政管理、技术、生产、营销、后勤五个系列。

第 7 条 员工工资系列适用范围详见下表。

工资系列适用范围表

工资系列	适 用 范 围
行政管理系列	1. 公司高层领导 2. 各职能部门经理 3. 行政部（勤务人员除外）人力资源部、财务部、审计部所有职员
技术系列	产品研发部、技术工程部所有员工（各部门经理除外）
生产系列	生产部门、质量管理部门、采购部门所有员工（各部门经理除外）
营销系列	市场部、销售部所有职员
后勤系列	一般勤务人员如司机、保安、保洁员等

第 8 条 高层管理人员工资标准的确定

1. 基本年薪

（1）基本年薪是高层管理人员的一个稳定的收入来源，它是由个人资历和职位决定的。该部分薪酬应占高层管理人员全部薪酬的 30% ~ 40% 左右。

（2）其薪酬水平由薪酬委员会来确定，确定的依据是上一年度的企业总体经营业绩以及对外部市场薪

酬调查数据的分析。

2. 年终效益奖

年终效益奖是对高层管理人员经营业绩的一种短期激励，一般以货币的形式于年底支付，该部分应占高管全部薪酬的 15% ~ 25% 左右。

3. 股权激励

这是非常重要的一种激励手段。股权激励主要有股票期权、虚拟股票、限制性股票等方式。

第 9 条 一般员工工资标准的确定

1. 岗位工资

岗位工资主要根据岗位在企业中的重要程度确定工资标准。公司实行岗位等级工资制，根据各岗位所承担工作的特性及对员工能力要求不同，将岗位划分为不同的级别。

(1) 影响职务等级工资高低的因素

工作的目标、任务与责任

工作的复杂性

劳动强度

工作的环境

2. 公司职务等级划分标准

将公司岗位职务工资划分为 15 个等级，下表列举了部分职位等级。

公司职务等级划分表

职等	决策类	管理类	技术类	生产	营销	勤务类
十五	总裁 副总裁					
十四						
十三						
十二						
十一		总经理				
十		副总经理				
九		各职能部门 经理	高级工程师			
八			工程师			
七				车间主任		

五					高级业务员	
四						
三						
二						保安、司机
一						等

3. 绩效工资

(1) 绩效根据公司经营效益和员工个人工作绩效计发。公司将员工绩效考核结果分为五个等级，其标准见下表。

绩效考核标准划分

等级	S	A	B	C	D
说明	优秀	良	好	合格	差

第 10 条 福利是在基本工资和绩效工资以外，为解决员工后顾之忧所提供的一定保障。

第 11 条 社会保险

公司按照国家和地方相关法律规定为员工缴纳各项社会保险。

第 12 条 法定节假日

公司按照《劳动法》和其他相关法律规定为职员提供相关假期。法定假日共 11 天，具体如下。

1 1 元旦 1 天。

2 1 春节 3 天。

3 1 清明节 1 天。

4 1 劳动节 1 天。

5 1 端午节 1 天。

6 1 国庆节 3 天。

7 1 中秋节 1 天。

第 13 条 带薪年假

员工在公司工作满 1 年可享受 5 个工作日的带薪休假，以后在公司工作每增加一年可增加 1 个工(续)

作日的带薪休假，但最多不超过天。

第 14 条 其他带薪休假

员工享有婚假、丧假、产假、哺乳假等有薪假期。

第 15 条 津贴或补贴

1.1 住房补贴

公司为员工提供宿舍，因公司原因而未能享受公司宿舍的员工，公司为其提供每月元的住房补贴。

2.1 加班津贴

(1) 凡制度工作时间以外的出勤均视为加班，主要指休息日、法定节假日加班，以及八小时工作日的延长作业时间。

(2) 加班时间必须经主管认可，加点、加班时间不足半小时的不予计算。加班津贴支付标准如下。

加班津贴支付标准

加班时间	加班津贴
工作日加班	每小时加点工资 = 正常工作时间每小时工资 × 150% 支付
休息日加班	每小时加班工资 = 正常工作时间每小时（日）工资 × 200% 支付
法定节假日加班	每小时加班工资 = 正常工作时间每小时（日）工资 × 300% 支付

3. 学历津贴与职务津贴

为鼓励员工不断学习，提高工作技能，特设立此津贴项目，其标准如下。

学历津贴、职务津贴支付标准

津贴类型		支付标准
学历津贴	本科	× × × 元
	硕士	× × × 元
	博士及以上	× × × 元
职务津贴	初级	× × × 元
	中级	× × × 元
	高级	× × × 元

4.1 午餐补助

公司为每位正式员工提供元/天的午餐补助。

第 5 章 薪酬调整与发放

第 16 条 薪酬调整分为整体调整和个别调整两种。

第 17 条 整体调整指公司根据国家政策和物价水平等宏观因素的变化、行业及地区竞争状况、企业发展战略变化以及公司整体效益情况而进行的调整，包括薪酬水平调整和薪酬结构调整，调整幅度由人力资源部根据公司经营状况拟定调整方案，报总经理审批后确定。

第 18 条 个别调整主要指工资级别的调整，分为定期调整与不定期调整。

1 1 工资级别定期调整指公司在年底根据年度考核结果对员工岗位工资级别进行的调整。

薪级调整标准

考核结果	职务工资升（降）级
年度累计 4 次及以上达到 S 级	+ 3
年度累计 3 次及以上达到 A 级	+ 2
年度累计没有一次为 C 级及以下	0
年度累计 2 次及以上达到 D 级	- 1
年度累计 3 次及以上达到 D 级	- 2

2 1 不定期调整，指公司在年中由于员工职务变动等原因对员工工资级别进行的调整。

第 19 条 发放时间

员工工资实行月薪制。每月 10 日支付上月工资，以法定货币（人民币）支付，若遇支薪日为节假日时，则调整至节假日前一天发放。

第 20 条 工资中公司代扣的项目

1 1 员工个人所得税。

2 1 应由员工个人缴纳的社会保险。

3 1 与公司签订的协议中应从个人工资中扣除的款项。

4 1 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 6 章 附则

第 21 条 本制度由人力资源部负责制定和解释，并报总经理审核批准。

第 22 条 本制度自年月日起开始实施。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、员工全勤奖金制度

制度	员工全勤奖金制度	编 号	
名称		执行部门	

第 1 章 总则

第 1 条 目的

为使员工勤于职务、提高生产效率，公司特设立全勤奖金。全勤奖的申请、核实、发放、停止均依据本制度执行。

第 2 条 适用范围

本制度适用于公司所有正式录用员工（销售部除外）。

第 3 条 职权范围

1 1 人力资源部负责考勤管理、申领条件审核等。

2 1 用人部门负责全勤奖名单审批。

3 1 财务部负责全勤奖核发。

第 2 章 全勤奖实施

第 4 条 考勤管理

1 1 员工考勤依据为考勤卡，以公司标准上班时间为准。

2 1 销售部属自行考勤，不计发全勤奖

第 5 条 申领条件

凡领取全勤奖励者均应符合以下三项条件，其中任何一项无法满足时均无权领取。

1 1 员工考核当月除国家规定的法定节假日及公休外，未出现任何迟到、早退、请假、旷工行为。

2 1 员工考核当月能够保值、保量完成工作任务，并达到公司绩效考核标准。

3 1 员工考核当月无违反国家法律、公司管理制度规定的行为。

第 6 条 全勤奖核实

人力资源部门对员工考勤及申领条件进行核实，如有下列现象之一者，取消其当月全勤奖励。

1 1 打卡记录作假者。

2 1 代他人打卡者。

3 1 打卡上班后，擅自离开工作场所者。

4 1 工作时间内离开工作岗位、睡觉、闲聊、因私事会客、怠工及工作疏忽者。

第 7 条 全勤奖发放

1 1 全勤奖每人每月元，由财务部于每月日同员工工资一齐发放。

2 1 发放全勤奖金前，人力资源部将发放名单送各主管部门领导审核，审核通过后，交财务部。

第 8 条 全勤奖停发

当员工出现以下问题时，全勤奖停止计发。

1 1 考核当月工作表现和工作业绩不良，未达到公司考核标准者全勤奖停发，待工作水平提升至公司要求时，再参照公司全勤奖申领条件予以重新计发。

2 1 考核当月仍处于停薪留职期员工，全勤奖励停发，待正式恢复工作时，再参照公司全勤奖申领条件予以重新计发。

3 1 凡对所属员工管理不善或本部门在考核当月内违规人数达 10% 以上者，部门主管当月全勤奖停发。

4 1 凡部门绩效考核不合格率达到或超过 10% 者，部门主管停发当月全勤奖。

第 3 章 附则

第 9 条 本制度呈总经理审批通过后实施，修改时亦同。

第 10 条 本制度的最终解释权归人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、员工奖金管理制度

制度 名称	员工奖金管理制度	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
为了合理分配员工劳动报酬，激发员工的积极性、能动性和创造性，特制定本制度。			
第 2 条 奖金分配的原则			
1 1 鼓励先进，鞭策后进，奖优罚劣，奖勤罚懒。			
2 1 贯彻多超多奖，少超少奖，不超不奖的奖金分配原则 。			
第 3 条 适用范围			
本制度适用于公司所有正式员工，试用期员工暂不包含在内。			
第 2 章 全勤绩效奖金			
第 4 条 全勤奖			
1 1 为奖励员工出勤，减少员工请假，特设立此奖金项目。			
2 1 奖金数额：元。			
3 1 奖励周期：月度。			

4.1 发放标准具体如下。

(1) 当月全勤者，计发全额奖金。

(2) 于当月请假者，事假一次，扣除全勤奖的%，事假两次，不计发全勤奖；病假，扣除全勤奖的 20% ~ 40%，具体比例根据实际情况而定。

第 5 条 绩效奖金

1.1 绩效奖分为季度绩效奖和年度绩效奖两种。

2.1 绩效奖金的发放总额由公司经营绩效决定，具体奖励标准可以根据奖励指标完成程度来制定。

3.1 生产部门和销售部门的部分奖励指标如下所示。

生产部门和销售部门的部分奖励指标

部门	生产部门	销售部门
奖励指标	生产产量	销售额
	良品率	销售目标达成率
	产品投入产出比	货款回收完成率
	省料率	客户保有率
	成本节约	

第 3 章 项目奖金和其他

第 6 条 项目奖金

1. 项目奖金是针对研发人员而设立的奖项，一般以项目的完成为一个周期。

2. 项目奖金评定指标和奖励标准见下表。

项目奖金的评定标准

评定指标	奖励标准
项目完成时间	项目产值的 × %
成本节约	项目产值的 × %
项目完成的质量	项目产值的 × %
项目的专业水准	项目产值的 × %

第 7 条 其他奖项

1. 其他奖项包括优秀部门奖、优秀员工奖、创新奖三种。

2. 下表给出了各自的奖励条件和奖励标准。

优秀部门奖、优秀员工奖、创新奖的奖励条件和奖励标准

奖项类别	奖励条件	奖励标准
优秀部门奖	1．业绩突出 2．公司评选得票最高者	奖励××××元
优秀员工奖	1．连续三次及以上绩效考核被评为优秀者 2．获得所在部门员工的认同	奖励××××元
创新奖	1．努力革新新技术、新工艺，且用于实践中大大提高了生产效率 2．开拓新业务且切实可行，为公司带来可较高的效益	由总经理核定

第 4 章 附则

第 8 条 本奖金制度原则上每年修订×次。

第 9 条 本制度经总经理核准后实施，修改时亦同。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 薪资管理表格

一、员工工资汇总表

姓名	所属 部门	基本 工资	津贴	奖金	加班 工资	出勤 天数	其它 应发 工资	代扣工资		应发 工资	实发 工资
								所得 税	保险		

二、员工薪资调整表

(一) 新员工工资调薪表

姓名		年龄		学历	
----	--	----	--	----	--

所在岗位		所属部门		进入公司时间	
调薪原因	试用合格予以转正 晋升调薪 调职调薪 年度调薪 其他（请注明）				
试用期工作 表现评价	部门经理： 日期：				
试用期待遇					
转正后待遇					
人力资源部 意见					
总经理审批					

（二）一般员工调薪表

姓名		年龄		学历	
所在岗位		所属部门		进入公司时间	
调薪原因	试用合格予以转正 晋升调薪 调职调薪 年度调薪 其他（请注明）				
异动情况	内容	调薪前		调薪后	
	职位				
	职位等级				
	薪酬水平				
	薪资级别				
人力资源部 意见					
总经理审批					

三、员工奖金核定表

（一）一般性的奖金核定表

本月营业额		本月净利润		利润率	
-------	--	-------	--	-----	--

可得奖金		调整比率		应发奖金	
奖金核定	部门	职务	姓名	奖金	备注

(二) 营销人员奖金核定表

姓名	奖励项目					
	本月销售额	销售目标达成率	销售费用率	货款回收率	客户开发计划完成率	奖金合计

(三) 生产人员奖金核定表

姓名	产品名称	奖励项目				奖金合计
		生产产量	生产效率	耗材率	良品率	
	产品 A					
	产品 B					
	产品 A					
	产品 B					

四、员工加班申请单

姓名		职位		所属部门		申请日期	
加班时段	<div> <div>工作日加班</div> <div>周末假日加班</div> <div>法定节日加班</div> </div>						
预定加班时间	<div> <div>年 月 日 时 分至 年 月 日 时 分</div> </div>						
加班事由							
实际加班时间	<div> <div>年 月 日 时 分至 年 月 日 时 分</div> </div>						
直接主管审批	同意						

	不同意，予以说明
部门经理审批	<div>签字：</div> <div>日期：</div>
人力资源部审批	
备注	<p>1. 请在加班前填写《加班表》，审批结束后交到人力资源部备案，实际加班时间以考勤记录时间为准</p> <p>2. 加班人员填写完毕后，由所在部门经理审核并交至人力资源部留存</p>

五、员工福利申请表

姓名		所在岗位		所属部门	
进入本公司时间					
申请事项	申请金额		申请说明		
探亲费用					
退休费用					
其他					
人力资源部审批					
财务部审批					
领导审批					

第七章 人事事务管理

第一节 人事事务岗位职责

一、人事事务主管岗位职责

企业人事事务主管的职责包括员工考勤与休假管理、员工关系管理等内容 ,其具体职责如下图所示。

职责 1	负责建立、健全并执行员工考勤制度、奖惩制度、人事异动制度等
职责 2	员工考勤、休假管理
职责 3	负责劳动合同与员工劳动关系的管理
职责 4	企业文化建设管理
职责 5	公司各部门的人事事务工作的给予指导、支持

图 7-1 人事事务主管岗位职责

二、人事事务专员岗位职责

人事事务专员的主要职责是协助人事事务主管办理相关的人事事务工作 ,其具体职责如下图所示。

职责 1	员工入职、转正、异动及离职手续，办理
职责 2	公司员工档案接转及社会保险等手续的办理
职责 3	受理员工请假、出差、出国等申请，及时统计员工请假、休假及出勤情况
职责 4	负责企业文化建设，策划并组织企业内部各项团队活动
职责 5	负责员工沟通管理、协调员工人际关系、协助处理企业内部劳动争议等工作
职责 6	及时准确更新并维护公司的人力资源数据库信息

图 7-2 人事事务专员职责

第二节 人事事务管理制度

一、考勤管理制度

制度 名称	考勤管理制度	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为员工能明确工作和休息时间，严格遵守工作纪律，保障工作效率，特制定本管理制度。</div> <div>第 2 条 作息时间</div> <div>1 1 公司实行每天 8 小时标准工作日制度，周一至周五为正常工作日，周六、周日休息，若有特殊情况，可另行安排作息时间。</div> <div>2 1 上班时间为每天上午：至下午：，中午：～：为休息时间。</div> <div>第 3 条 适用范围</div> <div>公司员工除总经理、副总经理外，均在考勤之列。</div> <div>第 2 章 考勤（打卡）规定</div>			

第 4 条 打卡地点为公司 × × × × 处。

第 5 条 （打卡）时间：每天上午：至：，下午：至：，每天打卡两次。

第 6 条 员工上下班必须打卡，因故不能打卡者，须在当天向上一级负责人陈述原因（出差者除外），并由部门负责人签字报人力资源部，否则以旷工论处。

第 7 条 所有员工上下班均需亲自打卡，任何人不得代理他人或由他人代理打卡，违犯此条规定者，代人打卡者一经发现，打卡者与持卡者每次各扣罚工资元。

第 8 条 凡是漏打、错打卡者须在 24 小时内上报公司，经部门主管核定后报人力资源部。

第 9 条 公司员工出差，须填报“出差申请单”，经主管、总经理批准后将申请单复印件一份交人力资源部备查。

第 10 条 业务人员外出执办公务，须填写“外出登记表”上报主管核准，并通知人力资源部专职人员，作为考勤之依据。

第 11 条 员工在规定工作时制外继续工作者，须填写“加班申请表”并经本部门主管及人力资源部经理批准后方

认定为加班，人力资源部负责加班人员之出勤考核。

第 3 章 出勤管理办法

第 12 条 员工须按时上、下班，工作时间开始后分钟以内到岗者为迟到，超过分钟视为旷工；工作时间结束前分钟下班为早退，提前分钟为旷工。

第 13 条 每迟到、早退分钟以内，一次罚款元；迟到、早退在 ~ 分钟以内，每次罚款元；达到三次者，罚款元/次；

第 14 条 公司每天安排人员监督员工上下班打卡，并负责将员工出勤情况报告值班领导，由值班领导报至劳资部，劳资部据此核发全勤奖金及填报员工考核表。

第 15 条 考勤卡损毁或丢失，影响打卡考勤的，须及时向总公司办公室备案。

第 16 条 各部门负责人为本部门考勤第一责任人，考勤员由部门负责人确定。

第 17 条 各部门（或实体）每月日前根据考勤原始记载和打卡记录情况，对本部门上月的出勤情况进行实事求是的汇总，经部门主要负责人审定并签字后报办公室（或实体）汇总。

第 18 条 全体员工的年度考勤情况，由总公司办公室在次年的 1 月 10 日前予以公示。

第 4 章 休假规定

第 19 条 员工享有国家规定的公休日、法定节假日及带薪年假。

第 20 条 事假

11 各部门主管因私或工作外出，不论几天都须提前天填写“请假申请单”，经人力资源部批签后，呈交总经理批示，同时安排妥后续工作。

21 员工遇事必须在工作时间亲自办理时，应事先填写“员工请假表”，由本部门主管批准，交人力资源部备案；若员工请假在两天以上者，在本部门主管允许后，经总经理批示同意并把工作交待清楚后可休事假。

31 无法事先请假的，可以以电话、传真的方式请假，获得批准后方可休假。

41 每月事假不得超过天，全年累计不得超过天，否则以旷工论处。

51 事假不满一日者以实际请假时间计算。

61 事假必须事前请准，不得事后补请。如因特别事故须申述充足理由，呈请领导批准后方可补假。

71 一般员工请假天内由直接主管领导批准；天至天应由隔级上级领导批准；天以上事假必须报总经理批准。

81 中层以上管理人员请假需经总经理批准，报人力资源部备案。

91 员工请事假期间不享受正常工资和津贴。

第 21 条 病假

11 因病或非因公受伤，可以凭医院出具的病休证明休病假。

21 员工病假期间的工资按其日工资标准的%核发（累计病假在半年以内）。病假累计超过半年的，员工工龄为年及以上的，按其日工资标准的%核发，员工工龄为年以下的，按其日工资标准的%核发。

第 22 条 婚假

11 符合法定婚龄的员工可享受婚假 3 天；符合法定晚婚年龄的员工可增加婚假 10 天。

21 休婚假的员工需持《结婚证》办理休假手续，否则按事假处理。

第 23 条 产假

11 符合国家计划生育规定的女员工，正常分娩者给予产假 90 天，难产者增加 15 天，多胞胎生育者每多育一个婴儿，增加产假 15 天。

21 按国家有关规定执行，公司将在不违反国家规定的前提下对工资标准作适当调整。

第 24 条 其他假期根据相关规定执行。

第 5 章 附则

第 25 条 本制度由人力资源部负责制定和解释，经总经理审批后实施，修订时亦同。

编制人员		审核人员		批准人员	
------	--	------	--	------	--

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

二、加班管理制度

制度 名称	加班管理制度	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 条 目的</div> <div>为进一步规范公司的加班管理，提高工作效率，明确加班的审批程序，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 加班规定</div> <div>公司如因工作需要，可以安排员工加班加点，被指定加班的员工不得无故推诿或拒绝。</div> <div>第 3 条 加班申请</div> <div>1 1 员工加班要向主管申请，并事先得到部门负责人的批准。</div> <div>2 1 工作日加班者，员工需要在实际加班前一天下午五点钟前，把经过批准的加班申请提交至公司人力资源部。</div> <div>3 1 周末加班者，员工需在实际加班前的最后一个工作日的下午五点钟前，把经过批准的加班申请交到公司人力资源部。</div> <div>4 1 假日加班者，员工需在实际加班前的最后一个工作日的下午五点钟前，把经过批准的加班申请交到公司人力资源部。</div> <div>如有意外，员工必须在实际加班发生后的两天内及时补交加班申请。</div> <div>第 4 条 加班纪律</div> <div>1 1 需加班人员如因故不能加班时，应事先向其直接主管说明，否则一经派定即须按时到岗。</div> <div>2 1 凡加班人员于加班时不按规定工作，有擅离工作岗位、消极怠工等情况者，按公司相关制度论处。</div> <div>第 5 条 加班工资的计发</div> <div>1 1 加班工资的计算标准按照国家相关规定执行。</div> <div>2 1 加班工资每月结算一次，随员工工资一起发放。</div> <div>第 6 条 加班调休</div> <div>1 1 公司鼓励员工在每天规定的工作时间内完成本职工作，不鼓励加班。原则上各单位不得安排员工加班加点，确实需要加班时，在保护员工身体健康的基础上合理、妥善地进行安排。</div> <div>2 1 公司会根据实际经营状况，在与员工进行沟通的基础上合理安排加班员工的调休。</div>			

第 7 条 其他规定

1 1 加班员工可不领取加班费而申请调休代替，凡要求调休的员工均应先提出书面申请，并报主管部门和人事部门审批同意后方可执行。

2 1 公司或部门组织的文娱活动、体育活动等，不得视为加班。

3 1 出差在外的人员逢节假日，不视为加班。

第 8 条 附则

本制度如有未尽事宜，须呈请总经理核定修订。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

三、奖惩管理制度

制度 名称	员工奖惩管理制度	编 号			
		执行部门			
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为强化员工遵守企业规章制度和自我约束的意识，增强员工的积极性和创造性，同时维护正常的工作秩序，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于公司全体员工。</div> <div>第 3 条 管理部门</div> <div>本制度归口管理部门为公司人力资源部。</div> <div>第 2 章 奖惩类别</div> <div>第 4 条 奖励分为五种：书面表扬、嘉奖、记功、记大功、晋升。</div> <div>第 5 条 惩罚分为五种：口头警告、警告、记过、记大过、降职。</div> <div>第 3 章 奖励</div> <div>第 6 条 有下列事迹之一的员工，经人力资源部调查核实后，应给予不同程度的奖励，奖励种类视绩效程度而定，具体内容如下表所示。</div> <div>员工奖励的行为表现及奖励标准</div> <table><tr><td>行为表现</td><td>奖励标准</td></tr></table>				行为表现	奖励标准
行为表现	奖励标准				

书面表扬	1. 乐于帮助同事 2. 积极维护公司荣誉，在客户中树立良好公司形象 3. 领导有方，带领团队高效完成工作任务 4. 有其他功绩，足为其他员工楷模 5. 其他应当给予奖励的	通告表扬，并给予××元～×××元的奖励
嘉奖	1. 全年无缺勤，积极做好本职工作 2. 在完成生产、工作任务，提高产品质量、工作质量和 服务质量及增收节支等方面做出显著成绩的 3. 超额完成公司利润计划指标，经济效益显著者 4. 积极向公司提出合理化建议，其建议被公司所采纳者。 5. 坚持业余自学，不断提高业务水平，在公司任职期内， 获取相关文凭或其他专业证书者 6. 其他应当给予嘉奖的	员工薪资的×%的奖励
记功	1. 在改进企业管理，提高经济效益等方面取得重大成果 和显著成绩的 2. 在科学研究、工艺、产品设计及改善劳动条件等方面 有发明；技术改造或者提出合理化建议，取得重大成果和 显著成绩 3. 对可能发生的以外事故能防患于未然，确保公司及财 物安全者 4. 全年度嘉奖达×次者记小功一次 5. 其他应给予记功事迹者	员工薪资的×%的奖励
记大功	1. 在保护公共财产、防止或挽救事故中有功，使企业财 产和职工利益免受重大损失的 2. 其他应给予记大功事迹者	员工薪资的×%的奖励
晋升	同时具备下列条件者，可予以升职，并享受相应的福利待 遇 1. 经考核已经具备较高职位所需的业务、管理能力 2. 相关的工作经验和资历	根据公司薪酬管理 制度的规定执行

	3. 工作敬业，责任心强，能起模范带头作用 4. 接受过较高职位所需的相关培训	
<p style="text-align: center;">第 4 章 惩罚</p> <p>第 7 条 员工有下列行为之一的，公司给予不同程度的处罚。</p> <p style="text-align: center;">员工惩罚的行为表现及惩罚标准</p>		
行为表现		惩罚标准
口头警告	1. 初次不听主管人员工作安排者 2. 其他违反公司规定情节轻微者	在部门内部做检讨
警告	1. 拒不服从工作安排而影响工作者 2. 工作时间内擅离岗位者 3. 因过失导致工作发生错误，但情节轻微者 4. 妨碍工作秩序或违反、破坏规章制度者	扣减相当于日工资额的 $\times\%$
记过	1. 在工作时间聊天、嬉戏或从事与工作无关的事情 2. 工作时间内擅离工作岗位者或无故迟到、早退、旷工 3. 因玩忽职守造成公司轻微损失者	员工薪资的 $\times\%$ 的惩罚
记大过	1. 严重违反公司各项规章及劳动纪律的 2. 擅离职守致使公司蒙受重大损失者 3. 因疏忽大意，致使机器设备或物品材料遭受损害或伤及他人的，情节严重 4. 因工作失职，造成重大恶性投诉事件，给公司造成信誉、利益严重损失的	员工薪资的 $\times\%$ 的惩罚
降职	有下列情况之一者（但可能不仅限于以下情况），予以降职 1. 对于严重违反纪律或者严重失职行为，使企业蒙受重大损失及以上的，不宜继续担任现任职务者 2. 管理水平、技术水平不足以胜任者 3. 不采取主动措施或措施不当，影响工作计划进度，使公司蒙受重大损失及以上者 4. 违背体系运作要求，虽多次纠正，但无有效预防措施	根据公司薪酬管理制度 的规定执行

	或预防措施不当者	
<p>第 5 章 奖惩程序</p> <p>第 8 条 奖励程序</p> <p>1 1 员工推荐、本人自荐或相关部门提名。</p> <p>2 1 人力资源部审核，总经理批准。</p> <p>3 1 总经办发出表扬通告，并负责办理奖励事宜。</p> <p>第 9 条 处罚程序</p> <p>1 1 员工举报、所在部门向人力资源部报告、公司领导发现后向人力资源部通报或人力资源部通过检查发现员工违纪行为。</p> <p>2 1 人力资源部会同违纪员工所在部门分管领导进行调查落实，形成书面报告。</p> <p>3 1 人力资源部依据本制度的有关规定对违纪员工做出处罚决定，但处罚决定为工资降级、降职、辞退或开除的，还须报总经理批准。</p> <p>4 1 财务部、人力资源组（部）、相关部门等依照决定执行。</p> <p>第 6 章 附则</p> <p>第 10 条 本制度呈总经理核准签发后公布实施。</p>		
编制人员		审核人员
编制日期		审核日期
		批准人员
		批准日期

四、出差管理制度

制度 名称	员工出差管理制度	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 为规范出差管理流程，加强对出差预算的管理，特制定本制度。</div> <div>第 2 条 本制度适用于公司所有员工。</div> <div>第 2 章 出差审批权限</div> <div>第 3 条 员工出差前应填写“出差申请单”，出差期限由派遣负责人视情况需要予以核定。</div> <div>第 4 条 出差的审核决定权限。</div> <div>1 1 当日出差：出差当日可以往返的，一般由部门经理核准。</div> <div>2 1 远途国内出差：日内的由部门经理核准，日以上的由主管副总核准，部门经理以上人员出差一律</div>			

由总经理核准。

3 1 国外出差的，一律由总经理核准。

第 5 条 交通工具的选择标准

1 1 短途出差可酌情选择汽车作为交通工具。

2 1 副总经理远途出差一般选择飞机作为交通工具。

3 1 其他员工远途出差一般选择火车作为交通工具，部门经理、高级技术人员的报销级别为软卧，其他人员的报销级别为硬卧；如有特殊情况，可向总经理申请选择乘坐飞机。

第 3 章 出差借款与报销

第 6 条 费用预算

坚持“先预算后开支”的费用控制制度。各部门应对本部门费用进行预算，做出年计划、月计划，报财务部及总经理审批，并严格按计划执行，不得超支，原则上不支出计划外费用。

第 7 条 借款

1 1 借款的首要原则是“前账不清，后账不借”。

2 1 因出差或其他用途需借大笔现金时，应提前向财务预约；大额开支应按银行的有关规定用支票支付。

3 1 借款要及时清还，员工须在公务结束后 3 日内到财务部结算还款。

第 8 条 报销

严格按审批程序办理：按财务规范粘贴“报销单” 部门主管或经理审核签字 财务部核实 分管副总审批 财务领款报销。

第 4 章 差旅管理

第 9 条 出差申请与报告

1 1 员工出差之前必须提交“出差申请表”(见下表)，注明出差时间、地点和事由，行政部据此安排差旅、住宿等事宜。

员工出差申请表

出差申请人		部门		岗位		出差目的地	
预计出差时间	年 月 日 ~ 年 月 日					共计	天
出差事由							
费用预算	交通费	住宿费	餐费	业务招待费	其他费用	合计	

预借费用						
部门经理(签字)			总 (主管副) 经理 (签字)			
实际出差时间						
变更理由						
出差报告提要						
部门经理		财务审核		总 (主管副) 经理		

2 1 将“出差申请表”送人力资源部留存，作为记录考勤之依据。

3 1 出差途中生病、遇意外或因工作实际需要延长差旅时间时，应打电话向公司请示；不得因私事延长出差时间，否则其差旅费不予报销。

4 1 员工出差完毕后应立即返回公司，并于 3 日内凭有效日期证明（如机票、车票等）到财务部办理费用报销、差旅补贴等手续。

5 1 员工出差后，必须于 3 日内向主管副总汇报工作，并写出详细的书面报告报总经理审阅。

6 1 出差结束后，应于 3 日内提交“出差报告”，并到财务部报销费用。

7 1 未按以上手续办理出差手续或未经审批所发生的费用，公司将不予报销，并对员工按旷工进行处理。

第 10 条 费用标准及审批权限

差旅费用标准及审批表

人员类别	费用类别	报销条件、报销额度及审批人
总经理助理及以上级别管理层	所有费用开支	实报实销，由总经理审批
部门经理、普通员工	国内城市之间转移的飞机、火车、船、汽车等交通费用	1．凭所购的票实报实销 2．分别经部门经理、分管副总审批
	出差期间住宿、正常餐饮费用	1．须取得税务局的统一发票（注明开票日期、入住及退房日期），并加盖有效印章 2．按报销标准给予报销（如下表所示） 3．分别经部门经理、分管副总审批
	招待费、交际应酬费 (需详列说明)	1．费用发生前，需征求部门经理、主管副总的批准 2．未经事先批准的此类费用，责任人自行承担

		出租车费用		-----	
员工出差住宿、餐饮费用报销标准					
城市		一级城市	二级城市	三级城市	
费用					
住宿		× × 元/天	× × 元/天	× × 元/天	
餐饮	早餐	× × 元/人/餐	× × 元/人/餐	× × 元/人/餐	
	午餐、晚餐	× × 元/人/餐	× × 元/人/餐	× × 元/人/餐	
<p>注：不按上表规定而超出报销标准时员工必须提交书面说明，写明理由，经副总经理签字后方予报销，否则由报销人自己承担。</p> <p>第 11 条 出差补贴标准</p> <p>1 1 员工在出差当天的 9：00 前出发、17：30 后返回公司的，可享受一天的出差补贴，否则不予计算出差补贴。</p> <p>2 1 远途出差者，计算出差补贴一般采取“去头留尾”的原则。例如：9 日出差 12 日返回者，给予 3 天的出差补贴；如果员工能提供 9 日 9：00 前出发、12 日 17：30 后离开出差地的相关证明，则可给予 4 天的出差补贴。</p> <p>3 1 出差补贴的标准根据员工的职位级别另行确定。</p> <p>4 1 如果出差人员由接待单位免费招待，一律不予发放出差补贴；如果出差期间发生了已经批准的招待费，招待期间不发放相应的餐费补贴。</p> <p>5 1 出差期间不得另外报支加班费，法定节假日出差的另计。</p> <p>第 12 条 国外出差</p> <p>1 1 员工赴国外受训考察等，其食宿由其他公司安排者，每日支付生活费元。</p> <p>2 1 出国人员因公所花的交际费、应酬费，除由总经理核准由公司开支的部分外，多余部分由个人承担。</p> <p>第 5 章 附则</p> <p>第 13 条 下属与上级一起出差时，下属差旅费可比照上级职员标准支給。</p> <p>第 14 条 本公司董事、监察人及顾问的出差旅费比照经理级标准支給。</p> <p>第 15 条 餐费、住宿费的支领标准，可随物价的变动由总经理随时通令调整。</p> <p>第 16 条 本管理制度经董事会核定后实行，修改时亦同。</p>					
编制人员		审核人员		批准人员	

编制日期		审核日期		批准日期	
------	--	------	--	------	--

五、合理化建议管理办法

制度名称	合理化建议管理办法	编 号							
		执行部门							
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为充分调动员工的积极性，改善公司管理，提高经营效益，进一步提升企业的核心竞争力，特制定本办法。</div> <div>第 2 条 范围</div> <div>本办法适用于公司所有员工。</div> <div>第 3 条 组织机构及其职责划分</div> <div>1 1 公司成立一个合理化评审委员会，该委员会可由公司总经理、总经办主任、各有关职能部门经理和人力资源部经理、员工代表组成或任命。评审委员会负责合理化建议的总体评审、研究、采纳、实施、鉴定、奖励等工作。</div> <div>2 1 人力资源部负责合理化建议的宣传、组织、征集、登记、整理、传递、存档、成果发布、专项活动组织、相关价值计算以及各项制度的完善工作。</div> <div>3 1 财务部负责合理化建议实施成果相关价值的计算工作。</div> <div>4 1 各部门负责发动本部门员工积极踊跃提出合理化建议，组织评审、实施、验证本部门范围内的合理化建议并申报奖励。</div> <div>第 2 章 合理化建议内容与奖励标准</div> <div>第 4 条 本办法所指合理化建议内容如下表所示。</div> <div>合理化建议的内容</div> <table><tr><th>包含的内容</th><th>不包含的内容</th></tr><tr><td>1. 在经营管理理论、管理技术上有突破与创新，对提高生产经营管理，提高经济效益有指导作用</td><td>1. 夸夸其谈、无实质内容的，为完成合理化建议的任务而无新意的建议</td></tr><tr><td>2. 在管理组织、制度、机构等方面提出改革办法或改进方案，对提高工作效率和企业的应变能力或服务能力，理顺管理或业务流程有显著效果</td><td>2. 公司正在实施，验收阶段的项目</td></tr></table>				包含的内容	不包含的内容	1. 在经营管理理论、管理技术上有突破与创新，对提高生产经营管理，提高经济效益有指导作用	1. 夸夸其谈、无实质内容的，为完成合理化建议的任务而无新意的建议	2. 在管理组织、制度、机构等方面提出改革办法或改进方案，对提高工作效率和企业的应变能力或服务能力，理顺管理或业务流程有显著效果	2. 公司正在实施，验收阶段的项目
包含的内容	不包含的内容								
1. 在经营管理理论、管理技术上有突破与创新，对提高生产经营管理，提高经济效益有指导作用	1. 夸夸其谈、无实质内容的，为完成合理化建议的任务而无新意的建议								
2. 在管理组织、制度、机构等方面提出改革办法或改进方案，对提高工作效率和企业的应变能力或服务能力，理顺管理或业务流程有显著效果	2. 公司正在实施，验收阶段的项目								

3. 科研成果以及科技成果和先进技术的推广应用, 并取得效益的 4. 新材料、新技术、新配方、新工艺等科技成果的推广, 引进技术、进口设备的消化吸收和革新 5. 制造工艺和试验、检验方法和产品包装的改进 6. 制造设备、技术工具、仪器、装置的改进 7. 原辅材料、能源节约和三废利用 8. 产品质量和工程质量的提高, 产品结构的改进 (不含新产品开发), 成本的降低 9. 新产品开发、营销、市场开拓的建议 10. 其他任何有利于本公司的改进事项	3. 公认的事实或正在改善的, 已被采用过或前已有的重复建议
--	--------------------------------

第 5 条 合理化建议奖励的标准

被采用的合理化建议或技术改进的奖励, 按其经济效益、社会效益、作用意义和技术难度的大小分为如下表所示的四等。

合理化建议奖励的标准

奖励等级	奖金额	荣誉奖
一等	× × × × ~ × × × × 元	奖状
二等	× × × ~ × × × × 元	奖状
三等	× × × ~ × × × 元	奖状
四等	× × × 元以下	表扬

第 3 章 管理程序

第 6 条 公司合理化建议委员会颁布实施合理化建议活动的工作流程, 并对员工进行必要的培训。

第 7 条 公司员工均有权对公司经营管理运作情况提出建议。该建议可用较正规的提案表填写。提案表主要有如下记载事项。

- 1 1 建议人姓名、部门、职务。
- 2 1 提案日期。
- 3 1 提案原因或理由。
- 4 1 建议方案或措施。
- 5 1 预期效果及改善前后比较分析。
- 6 1 其他事项。

第 8 条 凡申请技术建议成果或现代化管理优秀成果奖励的集体(个人), 应由实施者提出申请, 填报项目成果申报表, 由归口单位组织评定小组进行评定审查, 交由总经理签字。需要上报的则逐级办理报批手续。

第 9 条 凡被采用的技术建议和现代管理优秀成果, 根据其贡献大小, 给予建议人相应的荣誉和适当的物质奖励。

第 10 条 技术建议项目和现代化管理优秀成果原则上每年月、月各评定一次。

第 11 条 奖金应按参与实施工作人员贡献的大小合理分配, 落实到人, 各单位不得留成克扣。

第 12 条 获奖项目如果经再次评审提高了奖励等级, 可补发差额部分的奖金; 对弄虚作假骗取荣誉与奖金者, 一经查出, 应撤销其荣誉, 收回全部奖金, 并视情节轻重给予相应的行政处分。

第 13 条 对借鉴或采用国内已有的科技成果, 在本单位提出合理化建议或进行技术改进并取得成效者, 应降低一个奖励等级。

第 14 条 合理化建议和技术改进项目不得重复得奖。一个合理化建议或技术改进项目经上一级奖励机构再次评审, 提高了奖励等级, 发放奖金时, 只补发差额部分。

第 15 条 集体完成的项目, 其奖金应按各成员贡献大小合理分配。

第 16 条 人力资源部或综合管理部门应当对合理化建议和技术改进工作进行监督、检查, 并负责协调解决所属单位在项目评审工作中发生的争议。

第 17 条 对弄虚作假骗取奖励及荣誉者, 应当由授奖单位撤销其奖励及荣誉, 追回所得奖金; 情节严重的, 由其所在部门给予相应的处分。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

六、员工晋升管理规定

制度 名称	员工晋升管理规定	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 条 目的</div> <div>为了不断提高员工的业务能力和素质，充分调动全体员工的主动性和积极性，并在公司内部营造公平、公正、公开的竞争机制，规范公司员工的晋升、晋级工作流程，特制定本规定。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本规定适用于公司全体员工。</div>			

第3条 权责

- 1 1 公司人力资源部负责制定公司的员工晋升制度。
- 2 1 相关部门经理负责对晋升员工进行考核。
- 3 1 副总经理、总经理负责对晋升员工进行最终审核。

第4条 晋升较高职位必须具备的条件

- 1 1 较高职位所需技能。
- 2 1 相关工作经验和资历。
- 3 1 在职工作表现良好。

第5条 员工晋升的形式

- 1 1 定期：每年根据年度考核结果，实施统一的晋升计划。
- 2 1 不定期：在工作过程中，对公司有特殊贡献、表现优异的员工，可随时予以提升。

第6条 晋升操作程序

1 1 人力资源部依据考核资料，协调各部门主管提出晋升建议名单，呈请主管总经理核定。不定期提升者，另行规定。

2 1 根据任人唯贤、人尽其才的用人原则，工作成绩出色者，可以晋升职务，贡献突出者可破格晋升。晋升分为本人申请和领导提拔。

(1) 本人申请者，填写“员工考核表”，对自己的工作及表现进行总结。报主管领导和公司总经理签署意见，批复后报人力资源部门办理调动手续。

(2) 领导提拔者，经总经理办公会研究讨论通过后，转人力资源部门办理调动手续。

第7条 晋升核定权限

- 1 1 高层管理职位由董事长核定。
- 2 1 各部门主管由总经理以上人员提议并呈董事长核定。
- 3 1 各部门主管以下各级人员，由各单位主管提议，呈总经理核定。
- 4 1 普通员工由各单位主管核定，报总经理复核，并通知财务部与人力资源部。

第8条 其他事项

1 1 员工岗位晋升后，相关部门必须做好新到员工的部门培训工作，如有必要，相关部门可以指定专人带领或引导。

- 2 1 员工接到调职通知后，应在指定日期内办妥移交手续，就任新职。

3.1 凡因晋升变动职务的，其薪酬由晋升之日起重新核定。

4.1 公司各级员工接到晋升通知后，应在指定时间内办妥移交手续，就任新职。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

七、岗位轮换管理办法

制度	岗位轮换管理办法	编 号					
名称		执行部门					
<p>第 1 条 为完善公司人力资源管理体系，培养高素质复合型人才队伍，特制定本办法。</p> <p>第 2 条 岗位轮换的范围包括经营单位内部、公司部门间、各部门与经营单位之间、各经营单位之间的轮换。</p> <p>第 3 条 各子公司或部门安排员工进行岗位轮换时，必须遵循以下原则。</p> <p>1 1 符合公司的发展战略，符合公司的人力资源发展规划。</p> <p>2 1 有利于提高员工的综合能力，做到量才施用。</p> <p>第 4 条 各部门应结合本部门的人力资源发展规划，每年按以下比例安排员工进行轮换。</p> <p>1 1 按% ~ %的比例对现有专业人员进行轮换。</p> <p>2 1 按% ~ %的比例对中高层管理人员进行岗位轮换。</p> <p>第 5 条 符合以下条件的两类员工应参加岗位轮换。</p> <p>1 1 在外协、采购、广告、财务、营销、人事、劳资、资金结算等重要岗位工作满三年的员工。</p> <p>2 1 大学本科以上、有一定的专业技术知识和管理经验、有较强的事业心和上进心、有较大发展潜力的员工。</p> <p>第 6 条 岗位轮换时间</p> <p>岗位轮换具体时间由公司根据生产实际、工作需要、单位内部机构、人员年龄构成情况而确定。</p> <p>第 7 条 岗位轮换种类</p> <p>岗位轮换种类分为新入职员工的岗位轮换实习、在职员工的岗位轮换、公司管理骨干的岗位轮换、其他岗位轮换，具体见下表。</p> <p>本公司实施的岗位轮换种类</p> <table><tr><th>岗位轮换种类</th><th>说明</th></tr><tr><td>新入职员工的</td><td>新入职员工在入职后，根据公司对其最初的适应性考察被分配到不同的岗位</td></tr></table>				岗位轮换种类	说明	新入职员工的	新入职员工在入职后，根据公司对其最初的适应性考察被分配到不同的岗位
岗位轮换种类	说明						
新入职员工的	新入职员工在入职后，根据公司对其最初的适应性考察被分配到不同的岗位						

岗位轮换实习	工作，在工作上，为了使他们尽早了解公司的运作程序和工作流程，同时也为了进一步进行适应性考察，让他们在各个岗位上轮流工作一段时间，亲身体验各个不同岗位的工作情况，为以后工作中的协作配合打下基础				
在职员工的岗位轮换	主要采用培养“复合型”员工的岗位轮换的办法，即对公司全体岗位轮换对象在不同的岗位上进行轮换，以便使他们掌握多种工作技能，熟悉公司的整体工作流程，适应公司日益发展的需要				
公司管理骨干的岗位轮换	对于公司重点培养的管理骨干人才，必须使他们在不同的部门、岗位间横向移动，有利于他们日后在高级管理岗位上工作的开展				
其他岗位轮换	当公司因市场竞争需要而调整机构、人员素质结构或员工出现不能适应现职工作等情况，可以进行岗位轮换，以培养适应企业发展需要的员工				

第 8 条 参加工作轮换的员工必须遵守新单位的工作纪律，服从新单位主管的管理，接受考核。新单位主管将考核结果记录在“员工工作轮换登记卡”内，作为员工今后奖惩、培训、晋升、轮换的依据。

第 9 条 确定轮换的人员必须在指定的时间内，将原岗位的任务、财产、注意事项、存在的问题等交接清楚。

第 10 条 轮换人员在交接工作中，不得设置人为障碍，故意隐瞒情况，消极对待工作。

第 11 条 单位内部岗位轮换审批流程：员工所在部门按岗位轮换计划提出岗位轮换人选意见 人力资源部审核 总经理审批。

第 12 条 跨单位岗位轮换审批流程：员工所在单位按岗位轮换计划提出岗位轮换人选意见 公司人力资源部核准 主管人力资源副总经理审批 总经理批准。

第 13 条 本办法由人力资源部负责制定、修改并解释。

第 14 条 本办法经总经理批准后执行。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

八、员工离职管理制度

制度名称	员工离职管理制度	编号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			

为规范公司员工离职管理工作，确保日常工作和生产任务的连续性，特制定本管理制度。

第 2 条 适用范围

所有员工，不论何种原因离职，均依本制度办理，若有特例，须由总经理签字认可。

第 3 条 相关部门职责

1 1 人力资源部负责员工的离职管理工作。

2 1 离职人员所在部门协助人力资源部完成工作、事务的交接手续。

3 1 财务部负责离职员工款项的核算与支付。

第 2 章 离职界定

第 4 条 合同离职

员工终止履行受聘合同或协议而离职。

第 5 条 员工辞职

员工因个人原因申请辞去工作，包括如下两种情形。

1 1 企业同意，且视为辞职员工违约。

2 1 企业同意，但视员工为部分履行合同（视实际情况由双方商定）。

第 6 条 自动离职

员工因个人原因离开公司，包括如下两种情形。

1 1 不辞而别。

2 1 申请辞去工作，但未经企业同意就离职。

第 7 条 企业辞退、解聘

1 1 员工因各种原因不能胜任其工作岗位者，企业予以辞退。

2 1 因不可抗力等原因，公司可与员工解除劳动合同。

3 1 违反国家、企业相关法规、制度，情节较轻者，予以解聘。

第 8 条 企业开除

违反国家、企业相关法规、制度且情节严重，公司予以开除。

第 3 章 办理离职手续

第 9 条 离职申报

1 1 员工不论是以何种方式离职，都应填写“员工离职申报表”，报送直接上级及办公室。

2 1 普通员工离职的书面申报，应提前日报送，管理员、技术人员应提前日报送，中高级岗位人员应提前日报送。

第 10 条 交接手续。

行政部	胸卡 工作服 劳保用品 通讯设备 宿舍退房及用品验收 经理：_____ 日期：_____
财务部	欠款清理 财务清算 工资发放 经理：_____ 日期：_____
离职员工	我确认上述手续已全部完成，从此解除我与某某公司的劳动服务关系 签字：_____ 日期：_____

注：本单一式两份，离职员工与人力资源部各执一份。

2 1 事物移交。指员工就职期间所有领用物品的移交，并应由交接双方签字确认，如上表所示。

3 1 以上各项交接均应由移交人、接交人、监交人签字确认，并经办公室审核、备案后方可认为交接完成。

第 11 条 结算

1 1 结算条件：当交接事项全部完成，并经直接上级、行政部、总经理三级签字认可后，方可对离职员工进行相关结算。

2 1 结算部门：离职员工的工资、违约金等款项的结算由财务、行政部共同进行。

3 1 结算项目包括如下几方面。

(1) 违约金：培训违约金、“保密、竞业协议”违约金。

(2) 赔偿金：包括物品损失赔偿金等。

(3) 工资。

第 12 条 关系转移

1 1 转移条件：(1) 交接工作全部完成（以签字为准）；(2) 违约金、赔偿金等结算完成。

2 1 转移内容：(1) 档案关系；(2) 社保关系。

第 4 章 附则

第 13 条 本制度自公司总裁批准之日起发布执行，其解释权、修改权归人力资源部。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 人事事务管理表格

一、员工出勤统计表

(一) 员工出勤日报表

× × 公司员工出勤日报表

日期	现场作业人员						办公室人员					
	编制人数	实到人数	迟到人数	请假人数	旷工人数	原因不明	编制人数	实到人数	迟到人数	请假人数	旷工人数	原因不明

总经理：

审核人：

填表人：

(二) 员工月度出勤统计表

× × 公司部门员工月度出勤统计表

部门：

考勤月份： 年 月

员工姓名	应出勤日	实出勤日	值班天数	假别/天数	出差天数	迟到早退	旷工	备注

填写表说明：

(1) 出勤天数依据员工考勤表统计。

(2) 假别指病假、事假、公假、婚丧假、休假等。

(3) 迟到、早退以次数计。

(4) 备注栏主要填写未尽事项。

(5) 本表以单页形式使用，由人事事务专员统计填写

部门经理：

制表人：

(三) 员工年度出勤统计表

× × 公司员工年度出勤统计表

部门/班组： 姓名： 员工编号： 填写日期：

月份	出勤	休假	假别						迟到	旷工	出差
			事假	病假	年假	婚假	丧假	其他	早退		
	天数	天数	天数	天数	天数	天数	天数	天数	天数	天数	天数
1 月											
2 月											
3 月											
4 月											
5 月											
6 月											
7 月											
8 月											
9 月											
10 月											
11 月											
12 月											
合计											

审核人： 复核人： 填表人：

二、员工请假登记表

姓名		员工编号		性别		年龄	
部门		部门编号		职务		职位	
请假类别	事假 病假 丧假 婚假 产假 探亲假 年休假 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)						
证明							

文件	
主管 部门 意见	
销假手续	我于 年 月 日到岗上班，特此销假 请假人： 日期： 年 月 日
填表说明： 1. 请病假超过一天需检附医师证明。 2. 请假员工按原因在适当栏内划 即可。 3. 请假期间及准假权限按人力资源相关规定办理。 5. 假期核定后，经本部门登记后转送人力资源部备查。	

三、员工出差申请表

(一) 员工当日出差申请表

× × 公司员工当日出差申请表

填表日期：

申请人		所在部门		岗位	
职务		出差时间		出差地点	
出差事由					
所在部门意见	部门经理（签字） 日期： 年 月 日				
主管副总意见	主管副总（签字） 日期： 年 月 日				

(二) 员工远途出差申请表

× × 公司员工远途出差申请表

部门：

填表日期： 年 月 日

申请人		职位	
-----	--	----	--

随同人员		职位	
交通工具			
出差时间	自 年 月 日起至 年 月 日止 (共 日)		
计划返回时间		最终返回时间	
出差路线			
出差要办事项简述			
出差期间联系方式		申请借支差旅费	元
		批准借支差旅费	元
出差期间 工作事项安排			
本部门意见		人力资源部审批	
财务部审核		总经理审批	

填表说明：此表用于对外地出差事项的申报，由本人填写，员工由部门审批，部门经理由主管领导审批。

(三) 员工出差申请表

× × 公司员工出差申请表 (编号：)

国内 国外

申请时间： 年 月 日

申请部门	姓名	员工编号	职 称		职务代理人	代理人职称
出差日期			出发地	目的地	拜访对象	事由
年 月 日至 年 月 日 (共 日)						
年 月 日至 年 月 日 (共 日)						
年 月 日至 年 月 日 (共 日)						
行程备注	(请叙明兼程处理事，延长行程期间)					
董事长	运营总监	财务总监		部门经理	申请人	

证 照	1、代办证照： 护照 港签 台胞证 其它签证_____ 承办人：					
代 订 机 票	日期		预计航班/时间	目的地	备注	实际订位班机纪录
	去 程					
	返 程					
	备注					
	承办人：_____					
代 订 饭 店	出差地	住宿期间		实际订房记录		
		年 月 日 至 年 月 日 (共____晚)		单人、每晚_____元，共__晚 双人、每晚_____元，共__晚 其它_____		
		年 月 日 至 年 月 日 (共____晚)		单人、每晚_____元，共__晚 双人、每晚_____元，共__晚 其它_____		
	承办人：_____					
保 险	1 000 万，中层管理人员以上 500 万，主管及一般职员 已投保团体保险，金额_____元 其它_____ 承办人：_____					
预 支 旅 费	美 金_____元 人民币_____元 领款人签收：_____ 日期：__年__月__日					

四、员工出差费用单

(一) 员工国内出差费用清单

× × 公司员工国内出差费用清单

费用项目	借	支	有无收据
机票费用			有 无
交 通 费			有 无
住 宿 费			有 无
餐 费			有 无
交 际 费			有 无
通 讯 费			有 无
资 料 费			有 无
其他杂费			有 无
合计			
扣除			
退 回、不足			
备注			

(二) 员工国外出差费用明细表

× × 公司员工国外出差费用明细表

姓名：_____ 部门：_____ 日期：_____

出发地					事由			
航空行程	出发				回国			
	月 日	时间	班次		月 日		时间	班次
旅 费 清 单	类别		单价	天数	金额		备注	
					外币	本币（换算）		
	准备金							
	出国旅费							
	出国手续费							
	出国交通费							
	行李运费							
	其他杂费							

	停留期间 的差旅费	交通费					
		住宿费					
		伙食费					
		其他杂费					
	合计					元	
原支领金额			花费		余额		不足额
元			元		元		元
部门主管					分管副总		
财务部					总经理		

备注：

1. 若表中“旅费清单”的记载事项较多时，可另付清单。
2. 本外币的换算汇率由财务总监根据市场行情确定。
3. 除了近距离的短期出差外，长距离或长时间的出差，通常都会在事前做假设性的概略预算，返回后再仔细计算实际费用。

五、员工调动申请表

（一）部门用人员调动申请表

人员调动申请单（部门用）

申请日期： 年 月 日

申请人员调动部门		所需调动人数	
申请人员调动原因			
起讫日期	自 年 月 日起至 年 月 日止（共计 天）		
调动人员担当工作			
人力资源部意见			

（二）人员调职申请书

××公司人员调职申请书

申请人：

申请日期： 年 月 日

申请调出部门		申请调入部门	
现任职位		调入职位	
调职人员姓名		调职日期	年 月 日
调职理由			
部门主管对调职意见		人力资源部对调职意见	

六、员工离职申请表

姓名		工号		部门	
职务			合同有效期	自 年 月 日至 年 月 日	
通知离职日期			拟离职日期		
离职类型	试用期内公司要求解除劳动合同 试用期内个人要求解除劳动合同 合同未到期，个人要求解除劳动合同 合同未到期，公司要求解除劳动合同 合同期满，公司要求解除劳动合同 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	是 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>	

七、员工离职面谈表

填表日期： 年 月 日

离职人员姓名		所在部门	
担任职位		职位编号	
入职日期		离职日期	
面谈者		职位	
1. 请指出你离职最主要的原因（请在恰当处加号），并加以说明	薪金 工作性质 工作环境 工作时间 健康因素 福利 晋升机会 工作量 加班 与公司关系或人际关系 其他，请说明_____		
2. 你认为公司在以下哪些方面需要加以改善（可选择多项）	公司政策及工作程序 部门之间沟通 上层管理能力 工作环境及设施 员工发展机会 工资与福利 教育培训与发展机会 团队合作精神 其他，请说明_____		
3. 是什么促使你当初选择加入本公司			

4. 在你做出离职决定时，你发现公司在哪些方面与你的想象和期望差距较大	
5. 你最喜欢本公司的方面有哪些，最不喜欢本公司的哪些方面	
6. 在你所在的工作岗位上，你面临的最大的困难和挑战是什么	
7. 你对公司招聘该岗位的任职者有什么建议	
8. 你认为公司应该采取那些措施来更有效地吸引和留住人才	
9. 你愿意在今后条件成熟的时候在返回公司，是否会为公司继续效力。简单陈述理由	

八、员工离职结算表

姓名		职位编号		入职时间	
部门		职务/工种		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	办公物品 企业配备的通讯工具 考勤卡、（办公室、办公桌）钥匙 各类工具（如维修工具、移动存储器、保管工具等）				
	应赔偿 元				
	签名： 日期： 年 月 日				

电脑部	电脑及配置情况	
	应赔偿 元	
	签名： 日期： 年 月 日	
资料 管理室	已归还 未归还 损坏 无损坏 无领借 遗失	
	应赔偿 元	
	签名： 日期： 年 月 日	
人力 资源部	最后月份考勤工资核算情况	从 月 日至 月 日 迟到 次，早退 次，请假 天，旷工 天，出勤 天
	违约金、赔偿金情况	
	签名： 日期： 年 月 日	
财务部	借款情况	已归还 未归还 无借款
	报账情况	已报账 未报账 无报账
	应付违约金	
	应付赔偿金	
	工资结算	

第八章 劳动关系管理

第一节 劳动关系岗位职责

一、劳动关系主管岗位职责

劳动关系主管主要负责公司人员劳动关系管理工作，其具体职责如下图 8-1 所示。

职责 1	负责制定企业劳动关系管理相关制度
职责 2	制定员工关系管理的风险控制策略
职责 3	劳资纠纷的调查及处理
职责 4	组织开展各种有助于促进员工关系的活动，促进企业文化建设
职责 5	员工满意度管理
职责 6	员工档案等人事资料和信息的管理

图 8-1 劳动关系主管岗位职责

二、劳动关系专员岗位职责

劳动关系专员在劳动关系主管的领导下完成员工关系管理工作，其具体职责如下图所示。

职责1	代表公司与员工进行劳动合同的签订、变更与终止等合同管理的相关事宜
职责2	负责员工异动、离职面谈及相关手续的办理
职责3	建立劳动合同管理台账
职责4	负责组织及执行企业内的各项员工活动
职责5	协助领导处理、解决公司各类劳动争议
职责6	人事档案的建立、更新和维护

图 8-2 劳动关系专员职责

第二节 劳动关系管理制度

一、企业劳动合同管理办法

制度 名称	劳动合同管理办法	编 号	
		执行部门	
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为了明确公司与员工的权利与义务，维护双方的共同利益，根据《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国劳动合同法》及其他相关规定，并结合公司的实际情况，制定本办法。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于公司除高级管理人员之外的所有正式员工。</div> <div>第 3 条 原则</div> <div>公司和全体员工在平等自愿、协商一致、不违反国家的有关法律和行政法规的原则下，由公司的法定代表人或者其书面委托的代理人代表公司与员工签订劳动合同。劳动合同依法订立，具有法律效力，公司</div>			

和员工双方必须认真履行劳动合同规定的义务。

第 4 条 管理职责

公司人力资源部门负责本公司的劳动合同管理工作，主要职责包括以下两点。

1 1 依据本办法办理劳动合同的订立、续订、变更、解除、终止等手续。

2 1 加强劳动合同的基础管理工作，实行动态管理，促进劳动合同管理的规范化、标准化。

第 2 章 劳动合同的订立

第 5 条 劳动合同应以书面形式订立，并具备以下条款。

1 1 劳动合同期限。

2 1 工作内容。

3 1 劳动保护和劳动条件。

4 1 劳动报酬。

5 1 劳动纪律。

6 1 劳动合同终止的条件。

7 1 违反劳动合同的责任。

除前款规定的必备条款外，当事人和公司可以协商约定其他内容（如附件一：“××公司保密和竞业禁止协议”）。

第 6 条 公司与员工签订的劳动合同一式两份，公司和员工各执一份。

第 7 条 在签订劳动合同的过程中，员工可以了解公司的规章制度、劳动条件、劳动报酬等与提供劳动有关的情况；公司在招聘员工时，可以了解员工健康状况、学历、专业知识和工作技能等与应聘工作有关的情况，双方应当如实说明。

第 8 条 本公司劳动合同期限为一至五年，根据不同岗位和任职资格协商确定，劳动合同届满经双方协商一致可以续签。

第 3 章 劳动合同的履行和变更

第 9 条 公司每月日之前以货币形式支付员工工资，员工工资不低于××市最低工资标准。

第 10 条 公司按国家和××市有关规定为员工缴纳养老、医疗、失业、工伤等社会保险。

第 11 条 公司因经营需要需续订劳动合同的，应提前 30 日以书面形式通知劳动者，经双方协商同意，办理续订手续。

第 12 条 公司与员工协商一致，可以变更劳动合同约定的内容。变更劳动合同，应当采用书面形式。

第 4 章 劳动合同的解除和终止

第 13 条 经公司与员工协商一致，可以解除劳动合同。					
第 14 条 员工解除劳动合同时，应当提前 30 日以书面形式通知公司，在试用期内提前三日通知公司；当公司确有违规和未履行约定条件的行为时，可随时解除劳动合同。					
第 15 条 公司可以因员工过失（严重违规违纪、严重失职等情况）员工非过失原因及国家相关法律规定的可以解除劳动合同的情形，与员工解除劳动合同。					
第 16 条 员工被提前解除劳动合同时，符合相关规定应支付经济补偿金的，公司应按国家及地方有关规定进行经济补偿。					
第 17 条 对于合同到期后公司不再聘任的员工，人力资源部应在合同到期日及时与其结清工资、办理离职交接手续。					
第 18 条 劳动合同期满、劳动合同主体资格丧失或在客观上已无法履行合同的情况下，劳动合同可以终止。					
第 5 章 违约责任					
第 19 条 违反服务期约定和泄露商业秘密的员工，应当承担违约责任。公司将以违约金的方式追究违约责任。违反服务期约定的，违约金根据公司所提供特殊待遇的价值，按已工作期限的比例递减；违反保密约定的，违约金按事先约定金额承担，但约定违约金低于实际损失的，按实际损失赔偿。					
第 6 章 附则					
第 20 条 劳动合同双方发生劳动争议时，当事人可以协商解决，也可以到当地劳动仲裁委员会申请仲裁，对仲裁不服的，可以到人民法院起诉。					
第 21 条 本制度如有未尽事宜，国家有明确规定的，按国家规定办理。					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

二、劳动纠纷争议处理办法

制度 名称	企业劳动纠纷争议处理办法	编 号	
		执行部门	
第 1 章 总则			
第 1 条 目的			
为了妥善处理企业劳动争议，保障企业与员工双方的合法权益，维护正常的生产经营秩序，维护良好的劳动关系，依据《中华人民共和国企业劳动争议处理条例》及其他相关规定，并结合企业劳动关系实际			

情况，特制定本办法。

第 2 条 适用范围

本办法适用于公司与员工之间劳动争议的解决，主要包括如下内容。

1 1 因企业开除、除名、辞退职工和职工辞职、自动离职发生的争议。

2 1 因执行有关工资、保险、福利、培训、劳动保护的规定发生的争议。

3 1 因履行劳动合同发生的争议。

4 1 法律、法规规定的应当受理的劳动争议。

第 2 章 劳动纠纷预防

第 3 条 各部门管理人员应及时了解下属员工的情绪和劳动关系矛盾，并协同人力资源部采取有效措施，防患于未然。

第 4 条 人力资源部应广开言路，积极深入到企业员工生活、工作中，了解企业员工的整体思想动态。

第 5 条 公司应对现有劳动关系形式进行分析，预见可能发生的劳动纠纷问题，及时加以了解和解决。

第 3 章 劳动争议协商

第 6 条 劳动争议或纠纷发生后，双方当事人可在合法及兼顾双方利益的前提下进行协商。

第 7 条 协商有利于自愿达成协议、解决争议、消除隔阂、加强团结，防止事态进一步恶化。

第 8 条 任何一方不能强迫对方进行协商，一方不愿协商或协商不成的，可以申请调解。调解不成的，可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。当事人也可以直接向劳动争议仲裁委员会申请仲裁；对仲裁裁决不服的，可以向人民法院起诉。

第 4 章 劳动争议调解

第 9 条 在劳资纠纷双方协商无效的情况下，进入劳动纠纷调解程序。

第 10 条 企业设立劳动争议调解委员会，负责调解本企业发生的劳动争议。

第 11 条 调解委员会调解劳动争议，应当自当事人申请调解之日起 30 日内结束；到期未结束的，视为调解不成。

第 12 条 调解委员会接到调解申请后，对其进行审查，确定是否受理。

第 13 条 经审查决定受理的人事争议，调解委员会以书面通知双方当事人，说明调解的时间、地点。如不受理，应向当事人说明原因。

第 14 条 向劳动纠纷的双方当事人（方）调查，听取双方当事人（方）的意见和要求，搜集有关证据。

第 15 条 召开调解委员会委员全体会议，对调查取证材料进行分析整理，讨论确定调解方案和调解意见。

第 16 条 企业调解委员会在查明事实、分清责任的基础上，根据争议的轻重程度等对当事人进行当面调解，也可在调查过程中试行调解。

第 17 条 调解委员会调解劳动争议时应当遵循当事人双方自愿原则，经调解达成协议的，制作调解协议书，调解不成的，当事人在规定时间内可以向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

第 18 条 有下列情况之一者，可视为调解申请结束。

1 1 申请调解的当事人（方）撤回申请。

2 1 经调解双方当事人（方）达成协议，并签署调解协议书。

3 1 调解不成。

4 1 自当事人（方）申请调解之日起，30 天内到期未结束的。

第 5 章 仲裁与诉讼

第 19 条 调解不成的，向当地市劳动纠纷仲裁委员会申请仲裁。劳动争议申请仲裁的时效期间为一年。

第 20 条 对仲裁裁决不服的，可以在收到仲裁裁决书之日起 15 日内向人民法院提起诉讼。

编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

第三节 劳动关系管理表格

一、解除劳动合同申请表

姓名		部门		任职岗位	
合同期限			预解除日期		
申请说明	离开企业后打算				
	解除劳动合同理由				
	<div>申请人签名：</div> <div>年 月 日</div>				
直接上司 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			分管上司 意见	

	签名： 年 月 日		签名： 年 月 日
人力资源部审查	<input type="checkbox"/> 符合《劳动合同管理制度》，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	人力资源部总监	签名： 年 月 日

二、劳动合同顺延登记表

姓 名		部 门		岗 位	
合同号			本企业工作年限		
劳动合同期限	从 年 月 日至 年 月 日				
顺延期限	从 年 月 日至 年 月 日				
顺延原因	登记人（签字）： 年 月 日				
备 注					

全国Mini-MBA职业经理双证班



权威双证 全国招生 远程函授 请速充电

允许提前获取证书 20 年热招精品课程

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课. 咨询电话:13684609885

招生专业及其颁发证书：教授课件全部赠送，双证，档案一切尽有！

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 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《IE 工业工程师》MBA 高等教育双证	高级 IE 工业工程师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
电商经理（电子商务经理）MBA 高等双证	电子商务经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
微商经理（微营销师）MBA 高等教育双证	微营销管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《人力资源管理师》MBA 双证书班	高级人力资源管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育证	1280 元
全国《养老机构管理人员》MBA 双证书班	养老机构管理人员资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	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+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《工商管理培训教师资格》双证班	工商管理培训教师资格证+2 年制 MBA 高等教育研修证书	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 高等教育研修证书	1280 元
全国《经济管理师》MBA 高等教育双证	高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班	高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元

学校还开设：薪酬管理师、绩效考核师、企业教练技术、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理（厂长证书）、营销总监、企业法务管理师、市场定位研究员、整合营销策划师**等管理岗位MBA课程**

教委批准正规教育机构，20年先进管理培训院校（教证154160号）

全国《职业经理》 Mini-MBA班

20年成熟教育项目，30个精品管理岗位课程
课程全面，只讲干货，课件全送，直播下载，反复学习，终身辅导
双证，档案一切尽有！

咨询报名：13684609885
现在报名：赠送价值30万《两年制MBA实录视频课程》

网址：www.mhjj.net
赶紧体验吧

课程表

MBA实录视频课程

工商管理 战略管理

人力资源 营销管理

互联网新思维

生产管理 品质管理



【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，

【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。

【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老师担任学校理事长。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.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com

【报名须知】

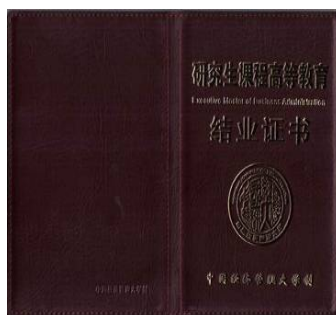
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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】(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

方式一	支付宝	支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有
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	中国银行	卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行
方式四	邮政储蓄	卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行
方式五	工商银行	卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行
方式六	农业银行	卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户),收到学费当天,学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

【咨询电话】13684609885 0451—88342620

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【客服微信】微信号: mhjymhgy (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995