

# 《人力资源管理表格制度大全》

## 咨询大师编著

### 复制就可以使用

人力资源管理本身也是一项需要高度制度化、规范化的工作，但是面对市场上大量的管理理论书籍，从事人力资源管理工作的朋友们依然感到无从下手，毕竟，管理在企业中是实务，不是理论。本书从人力资源管理角度入手，以作者在人力资源管理咨询工作中所使用、设计、开发的人力资源表格为主，并且融先进的人力资源管理原则和方法于其中，涉及人力资源管理实践中的人力资源管理状况调查、人力资源需求规划、人员招聘、培训、职务分析、绩效考核、薪酬管理等方方面面，所表达的内容简洁、实用。更为重要的是，本书中的表格大部分来源于实践，具有很强的实用性；考虑到企业情况的不同，本书为一项相同的业务提供了多种表格以供选择，省去了使用者根据企业情况重新调整、设计的周折。

本书适用于企事业单位中从事人力资源管理的各级人员，人力资源管理咨询师，人力资源管理初学者，也可用于人力资源管理培训班，同时对有志于快速掌握人力资源管理技能和方法的各阶层人员也大有裨益。

## 全国迷你型MBA职业经理双证班

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

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

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

**学习期限：**3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

**学校网站：**[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net) **报名电话：**0451—88723232 **咨询邮箱：**[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)

**颁证单位：**中国经济管理大学

**承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

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

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

## 招生专业及其颁发证书

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



**【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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



## 【证书说明】

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



## 【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



## 【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

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



## 【招生对象】

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



## 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【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。



## 【承办单位】

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教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



## 【咨询电话】

0451——88723232



## 【咨询教师】

王海涛 王耀辉 郑毅



## 【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



## 【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



## 【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

**学习期限：**3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)    **收费标准：**全部学费

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)    **报名电话：**0451-88723232    **咨询邮箱：**xchy007@163.com

**颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生   函授教育   颁发双证   权威有效

## 第1章 人力资源管理现状调查

发展本来就是一个动态的过程，企业的内部环境也总是处于一种不断的变化过程中，所以企业的人力资源工作者很有必要定期的对企业内部的人力资源管理现状进行调查，以便及时了解这种变化，从而及时制定相应的措施来应对这种变化。这样，企业才能在日益激烈的人才竞争中稳操胜券。

本章提供了以下几种调查表格供您选择：

- 工作满意度综合调查表
- 人力资源状况调查表
- 人力资源状况调查分析实例
- 人力资源指数调查问卷
- 工作丰富化诊断问卷调查表



## 1-1 工作满意度综合调查表

益处：不管任何原因，对工作不满意的员工都会以不同的方式导致你与你的公司事倍功半：较低的生产效率、较高的员工流动率、下属的不忠诚、较高的缺勤率。对工作条件、同事、上级或设备状况的不满都会使员工不安，从而无法专心工作。

工作满意度综合调查样表具有下述特征：

- 调查表综合了影响公司士气的主要因素，如对老板、同事、发展前景、工作量、客观工作条件等等的态度。调查共有 57 道问题，你还可以根据自身需要添加调查表中未出现的问题。
- 问题简明扼要并易于回答。采用多项选择的方式，令问题简单易懂。
- 员工可以匿名填写调查表，从而鼓励不愿发表个人意见的员工积极参与。

### 1. 上级的表现

- A 非常好                  B 较好                  C 一般  
D 较差                  E 很差

### 2 同事间的影响

- A 极大地降低你的工作积极性      B 降低你的工作积极性  
C 对你没什么影响                  D 提高你的工作积极性  
E 极大地提高你的工作积极性

### 3 你在公司的发展前景

- A 努力工作是成功的必经之路      B 努力工作对你非常有利  
C 努力工作有助于你的发展          D 努力工作也希望渺茫  
E 努力工作也无济于事

### 4 你是否同意变换上级后你将有更杰出的表现

- A 总是这样认为                      B 经常这样认为  
C 偶尔这样认为                      D 极少这样认为  
E 从不这样认为

### 5 公司对你的工作态度有何影响

- A 非常不利                  B 不利                  C 没有影响  
D 有利                      E 很有利

### 6 你对分配给你的工作量持何种态度

- A 非常不满                  B 不满                  C 一般  
D 满意                      E 很满意



15 你们得到的报酬相对其他公司来说

- |      |      |      |
|------|------|------|
| A 很高 | B 较高 | C 一般 |
| D 较低 | E 很低 |      |

16 你是否同意“员工们得到的待遇是公正的”

- |       |        |      |
|-------|--------|------|
| A 不同意 | B 不太同意 | C 中立 |
| D 同意  | E 非常赞同 |      |

17 你所在的工作组或部门与其他工作组或部门之间的关系

- |        |      |      |
|--------|------|------|
| A 非常不好 | B 不好 | C 一般 |
| D 好    | E 很好 |      |

18 员工对规章制度的遵守程度

- |       |      |      |
|-------|------|------|
| A 非常高 | B 较高 | C 一般 |
| D 较低  | E 很低 |      |

19 对于你应该了解的事情，上级

- |        |        |        |
|--------|--------|--------|
| A 总是隐瞒 | B 经常隐瞒 | C 有时隐瞒 |
| D 很少隐瞒 | E 从不隐瞒 |        |

20 你是否同意“如果出现职位空缺你可能得到提升”

- |        |        |      |
|--------|--------|------|
| A 非常赞同 | B 同意   | C 中立 |
| D 不同意  | E 强烈反对 |      |

21 从你的角度来看，在工作时吸毒和/或酗酒

- |        |          |        |
|--------|----------|--------|
| A 非常普遍 | B 经常发生   | C 偶尔发生 |
| D 极少发生 | E 几乎从不发生 |        |

22 迟到与缺勤是否得到了正确处理

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

23 当你工作出色时上级是否对你表示赞赏

- |      |      |      |
|------|------|------|
| A 从不 | B 极少 | C 有时 |
| D 经常 | E 总是 |      |



**24 你是否同意“上级与公司业主们努力去改善公司的组织结构”**

- |       |        |      |
|-------|--------|------|
| A 不同意 | B 不太同意 | C 中立 |
| D 同意  | E 非常赞同 |      |

**25 员工们是否参与商讨会对他们的工作产生直接影响的改变**

- |      |      |      |
|------|------|------|
| A 从不 | B 极少 | C 有时 |
| D 经常 | E 总是 |      |

**26 你是否同意“公司纪律公正合理”**

- |       |        |      |
|-------|--------|------|
| A 不同意 | B 不太同意 | C 中立 |
| D 同意  | E 非常赞同 |      |

**27 你是否相信上级的承诺**

- |      |      |      |
|------|------|------|
| A 从不 | B 极少 | C 有时 |
| D 经常 | E 总是 |      |

**28 你所得到的工作方面的指导**

- |       |      |      |
|-------|------|------|
| A 非常少 | B 较少 | C 一般 |
| D 较多  | E 很多 |      |

**29 你是否被通知你的报酬现况及影响**

- |      |      |      |
|------|------|------|
| A 从不 | B 极少 | C 有时 |
| D 经常 | E 总是 |      |

**30 相对于工作职责而言，你如何看待你的报酬**

- |              |             |            |
|--------------|-------------|------------|
| A 报酬非常丰厚     | B 报酬比较丰厚    | C 得到了公正的报酬 |
| D 得到的报酬是不公正的 | E 得到的报酬极不公正 |            |

**31 “承诺与奉献”在公司中**

- |              |        |
|--------------|--------|
| A 深受重视       | B 较受重视 |
| C 既不被重视也不被轻视 | D 被轻视  |
| E 饱受轻视       |        |

**32 你是否有机会向上级畅谈你的感受与看法**

- A 总是                      B 经常                      C 有时  
D 极少                      E 几乎没有

**33 你是否同意“员工们被平等的对待”**

- A 不同意                      B 不太同意                      C 中立  
D 同意                      E 非常赞同

**34 你对上级决定的赞同情况**

- A 总是                      B 经常                      C 有时  
D 极少                      E 从不

**35 你所在的工作小组的每一位成员所做的工作**

- A 远远超过他/她的全部工作份额  
B 超过他/她的全部工作份额  
C 仅完成他/她的全部工作份额  
D 少于他/她的全部工作份额  
E 远远少于他/她的全部工作份额

**36 工作安全是否得到了充分的关注**

- A 总是                      B 经常                      C 有时  
D 极少                      E 几乎没有

**37 时间是否因不必要的重复工作而浪费**

- A 非常普遍                      B 经常                      C 有时  
D 极少                      E 几乎没有

**38 你们的缺勤率与迟到率**

- A 远远高于平均水平    B 高于平均水平    C 等于平均水平  
D 低于平均水平    E 远远低于平均水平

**39 你的上级是否下达简明扼要的命令与指示**

- A 几乎没有                      B 极少                      C 有时  
D 经常                      E 几乎总是

**40 为了工作，你所需要的资源和供给**

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

41 你是否同意“公司业主对员工面临的问题有深刻的认识”

- |       |        |      |
|-------|--------|------|
| A 不同意 | B 不太同意 | C 中立 |
| D 同意  | E 非常赞同 |      |

42 你们公司的生产效率

- |       |      |      |
|-------|------|------|
| A 非常高 | B 较高 | C 一般 |
| D 较低  | E 很低 |      |

43 员工们努力工作是否为了向客户提供高质量的服务

- A 为了客户员工们工作极其努力
- B 为了客户员工们工作努力
- C 员工们工作表现一般
- D 员工们并不为客户而努力工作
- E 员工们一点儿都不为客户而努力工作

44 你是否同意“当发生问题时能够找到有效的沟通手段”

- |       |        |      |
|-------|--------|------|
| A 不同意 | B 不太同意 | C 中立 |
| D 同意  | E 非常赞同 |      |

45 你是否同意“公司业主关心他们的员工”

- |       |        |      |
|-------|--------|------|
| A 不同意 | B 不太同意 | C 中立 |
| D 同意  | E 非常赞同 |      |

46 如果直接向公司业主反映问题，你是否认为妥当

- |        |        |      |
|--------|--------|------|
| A 非常妥当 | B 比较妥当 | C 可以 |
| D 不太好  | E 很不好  |      |

47 你是否同意“你的顶头上司是你在工作事务上最佳的信息来源”

- |       |        |      |
|-------|--------|------|
| A 不同意 | B 不太同意 | C 中立 |
| D 同意  | E 非常赞同 |      |

48 你是否同意“你已经对员工制度有很好的了解”

- |       |        |      |
|-------|--------|------|
| A 不同意 | B 不太同意 | C 中立 |
| D 同意  | E 非常赞同 |      |

49 工作是否被公正地分配

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

**50 你是否同意“公司业主会及时告知对你们重要的或同你们汲汲相关的事情”**

- A 不同意                      B 不太同意                      C 中立  
D 同意                      E 非常赞同

**51 你是否同意“你会相信公司业主的承诺”**

- A 不同意                      B 不太同意                      C 中立  
D 同意                      E 非常赞同

**52 你是否同意“你得到了与同工种其他员工相同或相近的报酬”**

- A 不同意                      B 不太同意                      C 中立  
D 同意                      E 非常赞同

**53 你是否赞同你们使用的工作业绩评价方法**

- A 不同意                      B 不太同意                      C 中立  
D 同意                      E 非常赞同

**54 当与你和你的工作有关的决定做出后，你是否会被通知**

- A 总是                      B 经常                      C 有时  
D 不经常                      E 几乎没有

**55 你是否同意“当你的朋友寻找工作时，你会推荐你的公司”**

- A 不同意                      B 不太同意                      C 中立  
D 同意                      E 非常赞同

**56 你是否同意“员工们需要他们的代言人”**

- A 不同意                      B 不太同意                      C 中立  
D 同意                      E 非常赞同

恭喜您完成了这份调查表！

不知您是否有一些我们未在调查表中列出的观点需要表达。如果有，请把它们写在下面的空白处或反面。只是要牢记一点：不要签署您的名字。

您希望解释的想法、不能了解的观点或想令人关注的问题是：

## 1-2 人力资源状况调查表

填写日期： 年 月 日

为了提高员工的工作积极性，完善公司各方面管理制度，并达到有的放矢的目的，现对我公司员工进行不记名调查，希望大家从公司及自身的利益出发，积极配合，认真、详实地填写该调查表。同时为耽误您的工作时间表示歉意！

### 第一部分(公司总体状况)

1 你认为公司的招聘程序是否公正合理？如果很不合理，应在哪些方面还需改进

A 很合理                      B 较合理                      C 一般

D 较不合理                      E 很不合理，需改进的方面：

2 你认为员工的绩效考评应该着重以下几个方面(可多选)

A 任务完成情况              B 工作过程

C 工作态度                      D 其他

3 你认为公司应该依据下述哪些标准发放薪酬(可多选)

A 绩效考评结果              B 学历

C 在公司服务年限              D 其他

4 你认为与公司签哪种劳动合同更为合适

A 1 年                              B 2 年

C 3 年                              D 其他

5 你认为公司目前的福利政策(节日礼品、生日礼物、健康体检、带薪年假、社会养老/

失业保险)是否完善,若不完善,需进行哪方面的改善

- A 是                                      B 否,改善的方面:

6 你认为是否有必要对公司的中层经理进行管理知识培训

- A 有                                      B 没有

7 如果是技术认证培训,并且需要个人出资,你最大的承受能力是多少

- A 100 元内                              B 100~500 元  
C 500~1000 元                          D 1000 元以上

8 你认为在公司工作有没有发展前途

- A 有                                      B 说不准                              C 没有

9 除薪酬外,你最看重

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

10 你认为目前最大的问题是

- A 没有提高自己能力的机会              B 工作环境较差  
C 人际关系不太和谐                          D 工作没有成就感

11 你认为目前的工作

- A 很合适,并且有信心、有能力做好

- B 是我喜欢的工作，但自己的能力有所欠缺
- C 不是我理想的工作，但我能够做好
- D 不太适合，希望换一个岗位

## 12 你的职业倾向

- A 希望在目前这个方向一直干下去
- B 希望换一个方向
- C 没有想过
- D 根据环境的变化可以变化

## 13 你认为公司环境卫生情况如何

- A 很好
- B 良好
- C 一般
- D 较差
- E 很差

## 14 你认为现行考勤制度是否合理?若不合理，讲明原因

- A 合理
- B 不合理，原因是：

## 15 你认为当前的人事管理的最大问题在什么地方

- A 招聘
- B 培训
- C 薪酬
- D 考评

## 第二部分(个人期望与发展)

### 1 你认为公司目前的工作环境怎样

- A 很好
- B 较好
- C 一般



D 较差                                      E 很差

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进：

## 2 现在工作时间的安排是否合理

A 很合理                                      B 较合理                                      C 一般

D 较不合理                                      E 很不合理

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进：

## 3 你对工作紧迫性的感受如何

A 很紧迫                                      B 较紧迫                                      C 一般

D 较轻松                                      E 很轻松

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进：

## 4 你认为工作的挑战性如何

A 很有挑战性                                      B 较有挑战性                                      C 一般

D 较无挑战性                                      E 无挑战性

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进：

## 5 你认为自己的能力是否得到了充分发挥

A 已发挥                                      B 部分发挥                                      C 没感觉

D 有些埋没                                      E 完全埋没

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进：

## 6 你的工作是否得到了领导及同事的认可

A 非常认可                                      B 较认可                                      C 一般

D 较不认可                                      E 非常不认可

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进：

**7 你对目前的待遇是否满意**

- A 很满意                      B 较满意                      C 一般  
D 较不满意                      E 不满意

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进：

**8 你与同事的工作关系是否融洽**

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

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进：

**9 你与其他部门的合作是否融洽**

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

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进：

**10 是否受多重领导**

- A 经常                      B 偶尔                      C 从来没有

如果选 A，你希望哪方面有所改进：

**11 工作职责是否明确**

- A 是                      B 不是

如果选 B，你希望哪方面有所改进：

**12 你对哪个层级的领导寄予希望**

A 直接上级

B 主管经理

C 总经理

**13 你认为公司的主要优势是什么**

A 技术

B 市场

C 管理

请简述理由：

**14 你认为公司的主要问题是什么**

A 技术

B 市场

C 管理

请简述理由：

**15 你希望公司用什么样的方式奖励你的出色表现(请概述)**

**16 你对公司的其他建议(请概述)**

## 1-3 人力资源状况调查分析实例

回收问卷后，要尽快进行数据整理、统计和分析。如果没有其他方面的问题，可以将问卷结果的内容及时公开。对问卷中反映出的问题，要有整改措施和计划，这些措施要认真贯彻，计划也可以向员工公开。员工看到自己的声音得到了公司的响应，会增强工作中的责任意识，积极提高工作效率，在下次进行问卷调查时，也会更好地配合。

本次调查共发放问卷 34 份，回收问卷 33 份，共有 27 份问卷填写了意见。以下对意见的汇总是在比较后做出的，即重复的意见统一列为一条，特此说明。

(选项后面的数字是指选择该项的总人数，意见汇总后面的括号内的人数表明在调查表里同意该意见的人数)

### 1 你认为公司目前的工作环境怎样

A 很好 (4)                      B 较好 (21)                      C 一般 (7)  
D 较差 (1)                      E 很差 (0)

意见汇总：①会议室应通风，否则开会时间长了会头疼。②室内空气流动不畅通。③需要有更大的资源共享库，如书籍，软件资源等。

分析：绝大多数员工对工作环境还是比较满意的，这是公司做的较好的一方面。

### 2 现在工作时间的安排是否合理

A 很合理 (6)                      B 较合理 (19)                      C 一般 (6)  
D 较不合理 (2)                      E 很不合理 (0)

意见汇总：①增加午休时间 (3 人)。②弹性工作制需要进一步地分析与考虑。

分析：良好的工作时间安排是保证员工高效工作的前提条件，我们的安排还是得到了绝大多数员工的认可。

### 3 你对工作紧迫性的感受如何

A 很紧迫 (11)                      B 较紧迫 (17)                      C 一般 (3)

D 较轻松(1)                      E 很轻松(1)

意见汇总：①有很多工程去做。②项目的前期预研工作应进一步加强，这样工作能更合理。

#### 4 你认为工作的挑战性如何

A 很有挑战性(11)    B 较有挑战性(12)    C 一般(10)

D 较无挑战性(0)    E 无挑战性(0)

意见汇总：有很多工程要做分析：工作的紧迫性和挑战性是激发员工工作热情的重要手段，这是因为工作本身也会给人带来乐趣与满足，我们做得还不错。

#### 5 你认为自己的能力是否得到了充分发挥

A 已尽我所能(6)    B 未能完全发挥(21)    C 没感觉(5)

D 对我的能力有些埋没(0)                      E 没有能让我施展的机会(1)

意见汇总：无。

分析：能力的发挥包括工作的挑战性与权利的获得多少两部分，在大家对工作挑战性的承认后，可以明确的是我们公司在权力的掌握上过于集中。

#### 6 你的工作是否得到了领导及同事的认可

A 非常认可(2)                      B 较认可(22)                      C 一般(5)

D 较不认可(3)                      E 非常不认可(1)

意见汇总：自己努力去做去学，要有一种“钉子”精神。

分析：对员工工作的认可是保持员工工作热情的先决条件，而我们的员工感到“非常认可”的只有几个人，只能说我们的管理者们这方面做得不算太好。

#### 7 你对目前的待遇是否满意

A 很满意(2)                      B 较满意(14)                      C 一般(15)

D 较不满意(0)                      E 不满意(2)

如果选 D 或 E，你希望哪方面有所改进：

意见汇总：提高薪金(2 人)。

分析：对待遇的感受一是自己的所得与付出的比较，二是与他人或其他公司人员相比的结果，由于我们公司实行工资保密制，所以对内部的公平性不存在感受问题，这就是说，我们有多数员工处于易摆动时期，感觉待遇一般。看来，公司是要在这方面下点功夫了。

## 8 你与同事的工作关系是否融洽

A 很融洽(12)                      B 较融洽(18)                      C 一般(3)  
D 较不融洽(0)                      E 很不融洽(0)

意见汇总：无。

分析：与同事关系的融洽度，在一定程度上反映了公司的凝聚力，由于公司节假日组织的许多集体聚会以及春游等活动，使得公司在此方面并不存在问题。

## 9 你与其他部门的合作是否融洽

A 很融洽(9)                      B 较融洽(15)                      C 一般(8)  
D 较不融洽(1)                      E 很不融洽(0)

意见汇总：无。

分析：部门间的合作即反映了跨部门员工的关系，也反映了公司内部工作流程的顺畅程度。看来，我们公司虽存在一定的问题，但总的说来还是不错的。

## 10 是否受多重领导

A 经常是(5)                      B 偶尔(22)                      C 从来没有(6)

如果选 A，你希望哪方面有所改进：

意见汇总：①明确任务责任，明确人员调动权。②希望领导和其他部门新来的员工了解工作流程，明确领导范围。

分析：多重领导是管理上的大忌，我们的问题虽说不是特别严重，但也必须要尽快避免，否则很多责任不能明确，工作也容易造成混乱。

## 11 工作职责是否明确

A 是 (27)

B 不是 (6)

如果选 B，你希望哪方面有所改进：

意见汇总：①明确任务责任，明确人员调度权(2 人)。②正如公司也处于发展阶段一样，员工也时时需要别人的引导。③希望领导和其他部门新来的员工，了解工作流程，明确领导范围。

分析：对工作职责的明确是做好工作的首要，应当使每位员工都在这个问题上不会产生疑问。虽然，前一阶段的岗位描述，在这方面做了很多的工作，但是，仍要进一步深入下去。

## 12 你对哪层领导寄予希望

A 直接上级 (15)

B 主管经理 (9)

C 总经理 (9)

意见汇总：无。

分析：员工意见的分散说明我们的各级管理人员都得到了大家一定的认同。对直接上级的期望，也说明员工相信他们能够清楚地了解自己的得失，另一方面也说明我们的中层有极大的潜力可挖。

## 13 你认为公司的主要优势是什么

A 技术 (26)

B 市场 (5)

C 管理 (2)

意见汇总：①技术人员工作积极，大部分人员有一定的工作经验。②市场人力相对较充足，有很好的学习交流的环境和机制，能比开发部更容易了解新技术。③与客户的良好关系对目前各项工作都有推动作用。④公司主要是靠技术发展，我认为公司的核心在技术，而公司的管理尚不完善。⑤市场部可以比较方便地接触新技术，而且市场部的业绩似乎更突出些。⑥以软件为主的公司是以技术为核心的公司(2 人)。⑦我们用的技术一直是先进的(2 人)。⑧技术较先进，且有实验室不断跟踪新技术。⑨公司有一批优秀的技术人员。

分析：大家对公司技术的一致认同说明了我们公司的领先之处。希望公司的实验室能尽快建成，以保持公司的优势，也能给予员工信心。同时，也可看到，公司的市场力量近来也取得了一定的发展。



## 14 你认为公司的主要问题是什么

A 技术(4)

B 市场(7)

C 管理(22)

意见汇总：①长期目标不明确。②没有市场公司就没有发展的机会。③感觉乱。④加强产品的市场推广。⑤现有管理模式不能使每个员工都有最佳表现。⑥市场人员多半为新加入，经验不足，管理上的问题是一直都有的只是公司规模扩大后，显得更加尖锐。⑦产品开发中人员使用常捉襟见肘。⑧技术性的开发需要有针对性的管理，与一般性管理应予以区分。⑨缺少一个“总工程师”式的任务。⑩没有调动员工的积极性，不能及时给予完成任务的足够的人员等资源，好的技术、方法不能在公司内有效的传播。⑪管理上疏密不均，有些地方、有些事管的多，有些却没人管。⑫新员工较多，还未发挥出实力。

分析：管理是每个企业都一直面临的问题，我们公司目前的管理问题似乎不少。但是，可贵的是，公司一直重视这些问题的解决，不过，希望效率能提一下，让员工能看到结果。

## 15 你希望公司用什么样的方式奖励你的出色表现(请概述)

意见汇总：①加薪(16 人)。②奖金(30 人)。③休假(4 人)。④表扬(4 人)。⑤个人持股(2 人)。⑥升职(2 人)。⑦培训(4 人)。⑧效益和利益挂钩(1 人)。⑨赋予更多的权力和工作(3 人)。分析：其实，本问题是员工的需求分析，重在发现什么激励措施对提高员工的积极性更为有效。“奖金”和“加薪”是大家关注的焦点，其次，员工对精神上的“表扬”及“信任”，还有“培训”等也情有独钟。公司应尽快地拿出一套奖励办法，避免造成像国企一样的大锅饭现象。

## 16 你对公司的其他建议(请概述)

意见汇总：①管理的效率不高，并且管理层缺乏与员工的直接沟通。②增加一些培训机会以及部门间的交流(7 人)。③时常组织一些大家喜爱的运动，丰富员工的业余生活(4 人)。④建立加班换休制度，或是发给加班费。⑤多组织员工间的学习与交流，重视对员工的培训，加强中层的管理职能。⑥让每位员工做他最适合的工作，做到人尽其才。⑦考勤要严格，职责要明确，目标要清晰(3 人)。⑧改善公司的福利待遇。⑨尽快拉通专线(3 人)。⑩对新员

工要明确从公司能得到的资源以及获得资源的程序。(11)夏季来临,建议公司再添几台空调,椅子可否换成凉椅或加一凉垫,为大家提供一个凉爽的工作环境。

分析:员工们的意见反馈表明了大家对公司的关系,意见有多有少,希望公司能从员工的切身利益出发,结合公司的现状,及时、迅速地采取一些有效措施。

### 1-4 人力资源指数调查问卷

这次调研的目的是了解员工对本公司人力资源管理效益的态度。本调查表提供给您一个表达您建设性意见的机会，您的见解对帮助您公司正确地评估人力资源管理的效益，从而进一步改进人力资源管理是具有价值的。

这次调查采取不记名形式，请不要在问卷答题纸上署名或以任何方式说明您的身份，不会根据回收的问卷去追究任何个人，坦率和自由地表达您的观点是最有帮助的。

请从下面答题中选取最能说明您所处的环境和表达您感受的其中一种：

项 目	从 来 没 有	不 经 常	有 时	经 常	总 是
1.本公司各部门之间有着充分的沟通和交流，信息能够分享	A	B	C	D	E
2.员工的技能在公司里能得到充分、有效的发挥	A	B	C	D	E
3.公司的目标和个人的工作具有有效性和挑战性	A	B	C	D	E
4.我的工作是令人满意的，并且是有益的	A	B	C	D	E
5.我已经得到了干好本职工作所必须的各种训练	A	B	C	D	E
6.领导是通过能力实现的	A	B	C	D	E
7.各种报酬、奖励是公正平等地分配的	A	B	C	D	E
8.第一线的管理是高质量的	A	B	C	D	E
9.管理人员高度关注生产情况，并有效地让有关人员了解	A	B	C	D	E
10.我的工作给我提供了个人负责任的机会	A	B	C	D	E
11.员工有忠诚感和归属感	A	B	C	D	E
12.员工可以参加并影响决策	A	B	C	D	E
13.公司关心照顾为之工作的员工	A	B	C	D	E
14.在我工作的部门里所有成员对有关目标十分了 解	A	B	C	D	E
15.“政治”不会妨碍个人目标和组织目标的实现	A	B	C	D	E
16.与本部门其他同事之间的关系是令人满意的、 有益的	A	B	C	D	E

17.总的来讲，控制数据资料(如财务、劳动生产率，工作质量和成本等)只是用于自我指导和解决一些部门问题，而不是用于惩罚和管制	A	B	C	D	E
18. 能就本公司的问题进行公开的、坦诚的、富有建设性的讨论	A	B	C	D	E
19.实施完成目标的人员能参与这些目标的制定	A	B	C	D	E
20.我的工作能提供发展提高的机会	A	B	C	D	E
21.在公司中有创新的自由	A	B	C	D	E
22.本组织的薪水和福利具有吸引力的	A	B	C	D	E
23.管理人员既关心生产又关心员工生活	A	B	C	D	E
24.人们是坦诚和直率的，能自愿地交流信息	A	B	C	D	E
25.公司里有一种相互支持和信任的气氛	A	B	C	D	E
26.工作绩效与经济奖励直接挂钩	A	B	C	D	E
27.管理人员非常关心员工的疾苦，并有效地让所有员工通晓	A	B	C	D	E
28.我的工作能提供一种成就感	A	B	C	D	E
29.公司能积极寻求并愿意接受改革意见	A	B	C	D	E
30.公司的目标、想法和建议、要求和问题等信息都能自下而上的反映	A	B	C	D	E
31.各阶层员工都希望用高的标准来要求自己，并期望有高绩效	A	B	C	D	E
32. 政策是严肃认真地制定的，这些政策有益于实现公司的目标	A	B	C	D	E
33.与其他公司相比，本公司所得到的收入和福利是充足的和公正的	A	B	C	D	E
34.其他员工都了解整个公司和自己的工作目标	A	B	C	D	E
35.有关规章制度是切合实际的，并有利于公司目标的实现	A	B	C	D	E
36.本公司在各方面(产品、废物处理、营销技巧、就业等)都对社会负责	A	B	C	D	E

37.我所在部门的员工之间能相互合作，没有破坏性的冲突	A	B	C	D	E
38.员工工作积极性高(每个人能独立开展工作)	A	B	C	D	E
39.公司用最佳的技术和专业知识进行决策	A	B	C	D	E
40.我的工作提供了我不断成长和提高能力的机会	A	B	C	D	E
41.上层管理人员能将目标、问题、缺点、策略等信息自上而下地沟通	A	B	C	D	E
42.本公司的协作精神较强	A	B	C	D	E
43.人们能参与并且影响决定整个公司命运的决策	A	B	C	D	E
44.各级员工都感到对整个公司的目标负有责任，并通过行动去实现	A	B	C	D	E
45.我的上司知道并且能理解下属的问题	A	B	C	D	E
46.各部门对公司的目标都非常了解	A	B	C	D	E
47.为实现总体目标，对公司的资金和人力资源能进行合理的分配	A	B	C	D	E
48.人们能参与并影响对本部门而言是十分重要的决策	A	B	C	D	E
49.我的工作提供了自我表现的机会	A	B	C	D	E
50.管理人员能信任员工，并对员工抱有信心	A	B	C	D	E
51.与其他部门之间的关系是令人满意和有益的	A	B	C	D	E
52.人们能拧成一股绳，相互之间充分合作以实现组织的有关目标	A	B	C	D	E
53. 工作环境舒适、安全，并有助于产生绩效	A	B	C	D	E
54.我的工作能得到别人的认可	A	B	C	D	E
55.管理人员对员工充分信任，并对员工极有信心	A	B	C	D	E
56.全体员工参与决策，而不是几个头头说了算	A	B	C	D	E
57.管理是高质量的	A	B	C	D	E
58.公司十分清楚其目标是什么，并知道如何去实现它	A	B	C	D	E
59.公司各部门之间有着良好的合作关系，而没有破坏性的冲	A	B	C	D	E

突	
60.员工自由地与上司讨论工作问题	A    B    C    D    E
61.本公司在各方面都是符合职业道德伦理的	A    B    C    D    E
62.最能帮助公司实现目标的人才能得到录用和晋升	A    B    C    D    E
63.大体上说来，本公司大多数员工是灵敏的，有洞察力的，并且能相互帮助	A    B    C    D    E
64.总的说来，公司决策所需要的全面、精确的信息都可获得	A    B    C    D    E
65.我最喜欢本公司的是：	
66.我最希望改变的是：	

1-5 工作丰富化诊断问卷调查表

工作丰富化和工作丰富化诊断问卷

- 工作丰富也叫充实工作内容，是指在工作内容和责任层次上的基本改变，并且使得员工对计划、组织、控制及个体评价承担更多的责任。充实工作内容主要是让员工更加完整、更加有责任心地去进行工作，使员工得到工作本身的激励和成就感。
- 工作丰富化是职务设计最普遍的应用形式之一。
- 问卷调查是诊断工作丰富化问题的一种比较可靠、且易于操作的方法。特别是对某个职务的所有员工进行相同的问卷调查，通过对问卷调查的分析往往能够找到问题的症结。采用调查问卷法时，问卷的设计非常重要。问卷的内容应该包括基本信息、工作内容调查、职业发展调查、适应性调查、相关问题调查等五个方面内容。下面是一个“工作丰富化诊断问卷调查表”实例。

工作丰富化诊断问卷调查表

一、 基本信息	
姓 名：	填写日期：        年        月        日
职务名称：	职务编号：
所属部门：	部门经理姓名：
二、 工作内容调查	
1.请准确、简洁地列举你的主要内容(若多于 8 条可以附纸填写，下同)：	
1)	2)
3)	4)
5)	6)
7)	8)
上述内容，与职务描述中的内容是否有差异?如果有，有哪些?产生的原因是什么?	
2.请列举你有决策权的工作项目?	
1)	2)
3)	4)
5)	6)
7)	8)
上述内容，与职务描述中的内容是否有差异?如果有，有哪些?产生的原因是什么?	



3.请列举你没有决策权的工作项目?	
1)	2)
3)	4)
5)	6)
7)	8)
上述内容，与职务描述中的内容是否有差异?如果有，有哪些?产生的原因是什么?	
三、 职业发展调查	
1.请描述你为自己设定的职业发展目标?	
2.你认为这个目标和企业为你制定的发展目标一致吗?如果不一致，差别在什么地方?	
3.为了达到你个人的职业发展目标，你认为企业应该为你做些什么?	
4.在当前的职务情况下，你是如何向你的职业发展目标迈进的?	
四、 适应性调查	
1.你是否还具有工作的热情?如果没有，则原因是什么?	
2.你是否对现在的状态感到满意?如果不满意，你希望什么样的状态?	
3.你是否能在没有工作热情时，也能做好自己的工作?	
4.你是否认为工作和举止相结合很重要?	

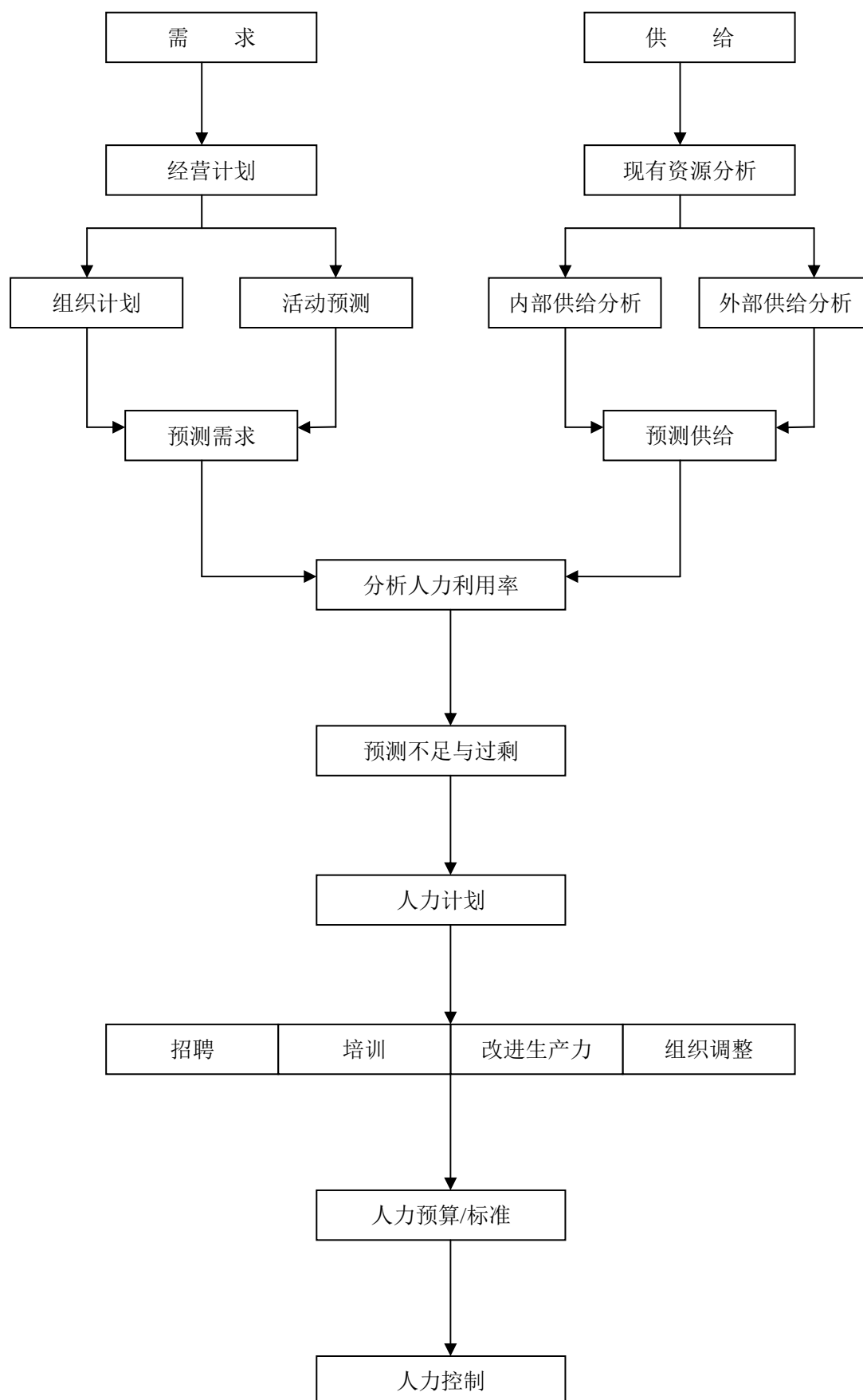
五、 相关问题调查
1.你自己在工作中最大的困难和苦恼是什么?
2.你是否喜欢为自己的工作做计划?
3.你认为直接上级应该行使哪些权力?
4.你对目前的职务描述和职务资格要求有什么看法?
5.你希望对职务描述和职务资格做哪方面的修改?
6.你对职务资格要求有哪些建议和意见?

## 第2章 人力资源需求规划

许多企业目前没有进行人力资源需求规划，进行员工招聘时存在很大的盲目性，要么在岗位编制不足时没有人员补充，要么在花费很高成本招聘来人才后却没有合适的岗位安置……这些问题通过合理的人力资源需求规划就可以得到解决。

- 人力资源规划图
- 人力资源需求统计表
- 人力资源需求计划表
- 人员需求申请表（一）、（二）
- 部门增加人员申请表
- 部门增补人员申请书
- 人员增减申请表
- 年度人力资源管理计划样本

2-1 人力资源规划图



2-2 人力资源需求统计表

日期：\_\_\_\_\_

部门	需求人员	现有人员	差数	处理

说明： 1. 本表由人事部门提出。  
2. 经各部门确认。  
3. 过剩或不足先经协商调整，再确定需求人数。

2-3 人力资源需求计划表

日期: \_\_\_\_\_  
提出: \_\_\_\_\_

部门	计划需求时间	需要理由					需求人员			合计	备注
		A	B	C	D	E	主管	职工	工人		
合计人数											

批准\_\_\_\_\_ 主管\_\_\_\_\_ 填表\_\_\_\_\_

需要理由 A：递补； B：业务增加； C：新增业务； D：储备人才； E：其他。

说明 1. 由人事部门提出。

2. 权责主管核准。

3. 尽量定期（月度）办理。

2-4 人员需求申请表（一）

需要理由		管理人员				研发人员					操作工人					合 计
项目	说 明	高层	中层	基层	小计	电机	机械	×× ××	×× ××	小计	电工	机工	×× ××	×× ××	小计	
因业务扩展																
因补充离职																
因组织变更																
因技术改变																
合 计																

注： 减少者用“—”符号表示。

2-5 人员需求申请表（二）

需求单位：\_\_\_\_\_年\_\_月\_\_日

职务名称			人 数	
聘用条件	学历要求		证书要求	
	工作经验要求		外语要求	
	工作年限要求		福利待遇	
备注				

单位主管：\_\_\_\_\_



## 2-6 部门增加人员申请表

申请部门						
申请岗位						合 计
申请人数						
总 计						
申 请 原 因	<input type="checkbox"/> 部门目前编制： <input type="checkbox"/> 增加人员原因： <b>A：调动    B：提升    C：解雇    D：业务增加    E：其他</b> （请注明）_____					
	<input type="checkbox"/> 填补空缺职位之理由（请详列）：					
<input type="checkbox"/> 本部门横向调动的可能性 <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/> 是</span> <span style="margin-left: 50px;"><input type="checkbox"/> 否</span>						
<input type="checkbox"/> 推荐候选人：A:                      B:                      C: <input type="checkbox"/> 其他需说明情况：						
<input type="checkbox"/> 需求新人必须于_____年____月____日到岗。						
申请人（部门负责人）签字：  申请日期：						
人力资源部意见：  签名：						
总经理意见：  签名：						

2-7 部门增补人员申请书

申请单位		编制定额	职 员 作业员	名 名	现有人数	职 员 作业员	名 名
拟增加 人数	职 员 作业员 名 名						
愿报到 日期	月 日	报道单位		增 加 人 员 经 办 的 工 作 项 目			
增 加 人 员 理 由							
人 事 部 门 意 见							

2-8 人员增减申请表

申请部门：\_\_\_\_\_ 年\_\_\_\_月\_\_\_\_日 编号\_\_\_\_\_

所需职位	编制人数	现有人数	拟增减人数	工作内容	建议招聘渠道	所需条件			增减理由
						年龄	性别	学历	
用人部门意见：			人事部门意见：			总经理意见：			
年 月 日			年 月 日			年 月 日			

## 2-9 年度人力资源管理计划样本

人力资源计划是指根据企业的发展规划，通过企业未来的人力资源的需求和供给状况的分析及估计、对职务编制、人员配置、教育培训、人力资源管理政策、招聘和选择等内容进行的人力资源部门的职能性计划。通俗地讲，人力资源计划是为了说明人力资源部门未来要做的工作内容和工作步骤。

需注意的是，人力资源计划与企业发展计划密切相关，它是达成企业发展目标的一个重要部分。企业的人力资源计划不能与企业的发展计划相背离。

### 实例介绍：

下面是某公司人力资源部编写的一个较为完整的人力资源计划实例。该计划主要分了六个部分，它们是职务设置与人员配置计划、人员招聘计划、选择方式调整计划、绩效考评政策调整计划、培训政策调整计划和人力资源预算。

由于人员招聘是人力资源部新年度的工作重点，所以计划中的“人员招聘计划”部分最为详细。

需注意的是，人力资源管理计划只是人力资源部门的一个年度工作计划，所以对每一项工作只能言简意赅地进行描述，不可能非常详尽。

### \_\_\_\_\_公司 \_\_\_\_\_年度人力资源管理计划

#### 一、 职务设置与人员配置计划

根据公司 2003 年发展计划和经营目标，人力资源部协同各部门制定了公司 2003 年的职务设置与人员配置。在 2003 年，公司将划分为 8 个部门，其中行政副总负责行政部和人力资源部，财务总监负责财务部，营销总监负责销售一部、销售二部和产品部，技术总监负责开发一部和开发二部。具体职务设置与人员配置如下：

##### 1. 决策层(5 人)

总经理 1 名、行政副总 1 名、财务总监 1 名、营销总监 1 名、技术总监 1 名。

##### 2. 行政部(8 人)：

行政部经理 1 名、行政助理 2 名、行政文员 2 名、司机 2 名、接线员 1 名。

##### 3. 财务部(4 人)：

财务部经理 1 名、会计 1 名、出纳 1 名、财务文员 1 名。

#### **4. 人力资源部(4 人)**

人力资源部经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 1 名、培训专员 1 名。

#### **5. 销售一部(19 人)**

销售一部经理 1 名、销售组长 3 名、销售代表 12 名、销售助理 3 名。

#### **6. 销售二部(13 人)**

销售二部经理 1 名、销售组长 2 名、销售代表 4 名、销售助理 2 名。

#### **7. 开发一部(19 人)**

开发一部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

#### **8. 开发二部(19 人)**

开发二部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

#### **9. 产品部(5 人)**

产品部经理 1 名、营销策划 1 名、公共关系 2 名、产品助理 1 名。

## **二、 人员招聘计划**

### **1. 招聘需求**

根据 2003 年职务设置与人员配置计划，公司人员数量应为 96 人，到目前为止公司只有 83 人，还需要补充 13 人，具体职务和数量如下：

开发组长 2 名、开发工程师 7 名、销售代表 4 名。

### **2. 招聘方式**

开发组长，社会招聘和学校招聘；开发工程师，学校招聘；销售代表，社会招聘。

### **3. 招聘策略**

学校招聘主要通过参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、发布招聘张贴、网上招聘等四种形式；社会招聘主要通过参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘等三种形式。

### **4. 招聘人事政策**

(1) 本科生：

A. 待遇：转正后待遇 2000 元，其中基本工资 1500 元、住房补助 200 元、社会保障金 300 元左右(养老保险、失业保险、医疗保险等)。试用期基本工资 1000 元，满半月有住房补助；

B. 考上研究生后协议书自动解除；

C. 试用期三个月；

D. 签订三年劳动合同。

(2) 研究生：

A. 待遇：转正后待遇 5000 元，其中基本工资 4500 元、住房补助 200 元、社会保险金 300 元左右(养老保险、失业保险、医疗保险等)。试用期基本工资 3000 元，满半月有住房补助。

B. 考上博士后协议书自动解除；

C. 试用期三个月；

D. 公司资助员工攻读在职博士；

E. 签订不定期劳动合同，员工来去自由；

F. 成为公司骨干员工后，可享有公司股份。

### **5. 风险预测**

(1) 由于今年本市应届毕业生就业政策有所变动，可能会增加本科生招聘难度，但由于公司待遇较高并且属于高新技术企业，可以基本回避该风险。另外，由于优秀的本科生考研的比例很大，所以在招聘时，应该留有后选人员。

(2) 由于计算机专业研究生愿意留在本市的较少，所以研究生招聘将比较困难，因此，应重点通过社会招聘来填补“开发组长”空缺。

### **三、 选择方式调整计划**

2002 年开发人员选择实行了面试和笔试相结合的考查办法，取得了较理想的结果。在 2003 年首先要完善非开发人员的选择程序，并且加强非智力因素的考查，另外在招聘集中期，可以采用“合议制面试”，即总经理、主管副总、部门经理共同参与面试，以提高面试效率。

### **四、 绩效考评政策调整计划**

2002 年已经开始对公司员工进行了绩效考评，每位员工都有了考评记录。另外，在 2002 年对开发部进行了标准化的定量考评。在今年，绩效考评政策将做以下调整：

(1) 建立考评沟通制度，由直接上级在每月考评结束时进行考评沟通。

(2) 建立总经理季度书面评语制度，让员工及时了解公司对他的评价，并感受到公司对员工的关心。

(3) 在开发部试行“标准量度平均分布考核方法”，使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置。

(4) 加强考评培训，减少考评误差，提高考评的可靠性和有效性。

### **五、 培训政策调整计划**

公司培训分为岗前培训、管理培训、岗位培训三部分。岗前培训在 2002 年已经开始进行，管理培训和技能培训从 2003 年开始由人力资源部负责。培训政策将做以下调整：

(1) 加强岗前培训。

(2) 管理培训与公司专职管理人员合作开展，不聘请外面的专业培训人员。该培训分成管理层和员工两个部分，重点对公司现有的管理模式、管理思路进行培训。

(3) 技术培训根据相关人员申请进行。采取公司内训和聘请培训教师两种形式进行。

## **六、 人力资源预算**

### **1. 招聘费用预算**

(1) 招聘讲座费用：计划本科生和研究生各四个学校，共 8 次。每次费用 300 元，预算 2400 元。

(2) 交流会费用：参加交流会 4 次，每次平均 400 元，共计 1600 元。

(3) 宣传材料费：2000 元。

(4) 报纸广告费：6000 元。

### **2. 培训费用**

2002 年实际培训费用 35000 元，按 20%递增，预计今年培训费用约为 42000 元。

### **3. 社会保障金**

2002 年社会保障金共交纳\_\_\_\_\_元，按 20%递增，预计今年社会保障金总额为\_\_\_\_\_元。

人力资源部

年 月 日

### 第三章 人事动态及费用控制报告表

定期地对企业人力资源现状进行调查、统计，有利于企业及时的根据需要进行招聘、培训、薪资调整等一系列工作，同时也有利于进行有效的费用控制。

- 人力资源部月报表
- 月份员工统计表
- 员工人数月报表
- 人事动态及费用控制表
- 人员变动通报
- 人事通知单（一）、（二）



3-1 人力资源部月报表

人 员 招 聘 工 作					流 动 状 况	
说明	招聘人数	应聘人数	报到人数	起讫日期	辞退人数	
					退休人数	
					停薪人数	
					资谴人数	
					解职人数	
					其他本月经办事项	
					奖惩件数	
					抚恤件数	
					劳保件数	
					送医住院	人 费用
					人员迁调	
出 勤 情 况						
迟到早退		人 次				
请 假	病 假	人 次				
	事 假	人 日				
	工伤假	人 日				
	婚 假	人 日				
旷 工		人 日				

审核：

填表：





### 3-3 员工人数月报表

单位：人力资源部 （ 年 月份）

填表日期： 年 月 日

部门员工		项 目				
		编制定额 (A)	上月实有数 (B)	本月实有数 (C)	较编制增减 (C)-(A)	较上月增减 (C)-(B)
职责分类	管理人员					
	一般职员					
	操作工人					
	合 计					
技术水平	熟 练 工					
	非熟练工					
聘用人员	临时工					
	经常性					
	其它					
服务人员	经常性					
	其它					
总 计						

注 较编制增减人数(C-A)为负数时表示需要招聘的人数，为正数表示超编人数。  
较上月增减人数(C-B)为正时表示上月新进人数，为负数时表示离职人数。

3-4 人事动态及费用控制表

年 月

本月人数	编制人数		男 人女 人计 人	月薪	编制内直接人员	元
	编制内人数		男 人女 人计 人		编制内间接人员	元
	编制外人数		男 人女 人计 人		编制外人员	元
	合 计		男 人女 人计 人		合 计	元
编制内人员状况	应工作日数		日	津贴	职务津贴	元
	缺勤总日数		日		加班津贴	元
	出勤总日数		日		交通津贴	元
	出勤率		%		其他津贴	元
	加班总实数		时		合 计	元
	加班率		%		效率奖金	元
人事动态	新近	男		奖金	年终奖金	元
		女			不休假代金	元
		合 计			其它奖励金	元
		新进率			合 计	元
	离职	男		其它支出	劳保费（公司负担）	元
		女			工伤医药费	元
		合 计			抚恤金支出	元
		离职率			喜丧费支出	元
备注			退休金支出		元	
			资谴费支出		元	
			福利金支出		元	
			培训费用支出		元	
			其它费用支出	元		
			合 计	元		
			人事费用率		%	人试费用总计
平均人费率		%	每人平均人事费		元	

核准：

复核：

制表：

3-5 人员变动通报

文件编号\_\_\_\_\_

部 门	姓 名	新任职务	原任职务	生效日期	备 注

人力资源部  
年 月 日

3-6 人事通知单(一)

兹派\_\_\_\_\_等\_\_\_\_人为本公司\_\_\_\_\_此令，核定薪资以下表为准。

自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起生效。

姓 名	职 称	原 部 门	现 部 门	原 薪 资 金 额	现 薪 金 金 额

总经理：  
年 月 日





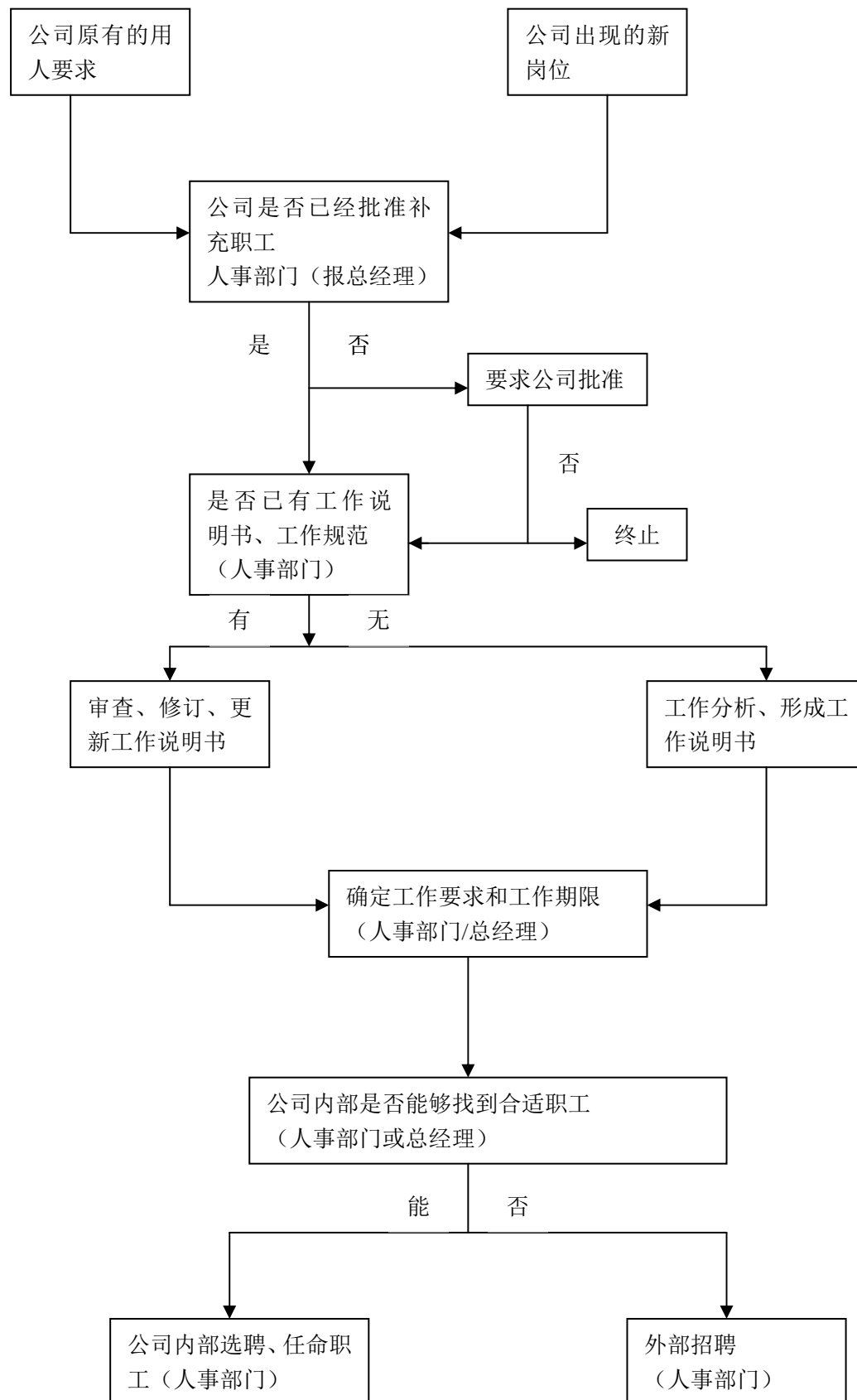
## 第四章 人力资源招聘甄选

目前，不少企业在招聘时存在不根据自身需要盲目追求高素质人才的误区。其实，高素质的人才未必就是企业真正需要的人才，企业真正需要的人才是适合于其空缺岗位的人才。企业只有招聘到了这样的人才，才能使人才具有较高的工作满意度和较高的工作积极性，才能保留人才，才能用才、育才。

通过规范的招聘流程和合理的甄选手段，企业可以实现招聘到其真正需要的人才的目的。

- 招聘流程图
- 招聘计划（实例）
- 工作申请表
- 面试通知书
- 面试问题构成表
- 新员工甄试表
- 录用通知书
- 不录用通知书
- 试用查看通知
- 人员试用标准
- 新员工试用表
- 员工到职单
- 新进人员职前介绍检查表

4-1 招聘流程图



## 4-2 招聘计划(实例)

本招聘计划包括了招聘目标,信息发布时间和渠道、招聘小组成员名单、选择方案及时间安排、新员工上岗时间、招聘费用预算、招聘工作时间表等内容。

### 招 聘 计 划

#### 一、 招聘目标(人员需求)

职务名称	人数	其他要求
软件工程师	5	本科以上学历,35岁以下
销售代表	3	本科以上学历,相关工作经验3年以上
行政文员	1	专科以上学历,女性,30岁以下

#### 二、 信息发布时间和渠道

1. \_\_\_\_\_日报 1月18日
2. \_\_\_\_\_招聘网站 1月18日

#### 三、 招聘小组成员名单

组长:某某(人力资源部经理)对招聘活动全面负责

成员:某某(人力资源部薪酬专员)具体负责应聘人员接待、应聘资料整理

某某(人力资源部招聘专员)具体负责招聘信息发布,面试、笔试安排

#### 四、 选拔方案及时间安排

##### 1 软件工程师

资料筛选	开发部经理	截止到1月25日
初试(面试)	开发部经理	1月27日
复试(笔试)	开发部命题小组	1月29日

##### 2 销售代表

资料筛选	销售部经理	截止到1月25日
初试(面试)	销售部经理	1月27日
复试(面试)	销售副总	1月29日

##### 3 行政文员

资料筛选	行政部经理	截止到 1 月 25 日
面试	行政部经理	1 月 27 日

### 五、新员工的上岗时间

预计在 2 月 1 日左右

### 六、费用招聘预算

1	_____日报广告刊登费	4000 元
2	_____招聘网站信息刊登费	800 元
		合计：4800 元

### 七、招聘工作时间表

1 月 11 日：起草招聘广告

1 月 12 日～1 月 13 日：进行招聘广告版面设计

1 月 14 日：与报社、网站进行联系

1 月 18 日：报社、网站刊登广告

1 月 19 日～1 月 25 日：接待应聘者、整理应聘资料、对资料进行筛选

1 月 26 日：通知应聘者面试

1 月 27 日：进行面试

1 月 29 日：进行软件工程师笔试(复试)、销售代表面试(复试)

1 月 30 日：向通过复试的人员通知录用

2 月 1 日：新员工上班

人力资源部

年 月 日

### 附：招聘广告样例

招聘广告的编写要真实、合法和简洁，内容一般包括广告题目、公司简介、审批机关、招聘岗位、人事政策和联系方式。

#### × × 公 司 诚 聘

××公司是注册于高新技术产业开发区主要从事计算机网络工程,数据库和应用系统开发的系统集成公司。因发展需要,经高新区人才交流服务中心批准,特诚聘优秀人士加盟。

#### 1 软件工程师

20 名，35 岁以下，硕士以上学历，计算机、通讯及相关专业、特别优秀的本科生亦可。

## **2 网络工程师**

3 名，男性，本科以上学历，一年以上网络工作经验，熟悉 TCP/IP 协议集，有独立承担大中型网络集成经验。经过专业培训及取得认证者优先。

## **3 销售代表**

2 名(男女各 1 名)，27 岁以下，本科以上学历，计算机、通讯及相关专业，口齿伶俐、仪表大方、举止得体、勤奋好学。一年以上工作经验。本市户口优先。

## **4 产品销售**

2 名(男女各 1 名)，27 岁以下，本科以上学历，计算机、通讯及相关专业，应届毕业生亦可。

## **5 市场策划**

1 名，27 岁以下本科以上学历，有过成功策划案例。一年以上工作经验。

## **6 平面设计**

2 名(男女各 1 名)，27 岁以下，专科以上学历，设计专业毕业。熟练掌握 PHOTOSHOP、CORELDRAW 或 3DSMAX 等工具，有成熟设计，色彩感敏锐。了解 INTERNET 知识优先。

以上人员，待遇从优。有意者请将个人简介、薪金要求、学历证明复印件及其他能证明工作能力的资料送至(或邮寄)公司人力资源部。本招聘长期有效。

公司地址：

电话：

传真：

邮编：

### 4-3 工作申请表

应聘（岗位）职务：\_\_\_\_\_年\_\_月\_\_日 NO.\_\_\_\_\_

姓名		性别		民族		出生日期		照片
籍贯	省（市）		县（区）		身份证号码			
文化程度		所学专业			健康状况			
婚姻状况								
家庭详细住址						联系电话		
户 口 性 质						邮政编码		
学 业 经 历	起止年月	学校名称	所学专业		外语语种及程度		毕业/肄业	
							毕业 肄业	
							毕业 肄业	
							毕业 肄业	
							毕业 肄业	
工 作 经 历	起止年月	工作单位	工作内容		职务	月薪	离职原因	
家 庭 成 员	姓 名	与本人关系	工作单位		职务		电话	
何时何地受过何种奖励或处分								
个人特长及自我鉴定：								
能否出差			能否加班			期望薪资		
请提供两位友人姓名及电话以便联络		姓名				电话		
		姓名				电话		
以上所填上述各项均属事实，若有不实或虚构，愿受取消申请资格或受雇后除名之处分								
人事员 意见			主管 意见			总经理 意见		

注：用于招聘时使用，由应聘人员填写。

## 4-4 面试通知书

\_\_\_\_\_ 先生/小姐：

感谢您应聘本公司\_\_\_\_\_职位，您的学识、经历给我们留下了良好的印象，为了彼此进一步的了解，请您于\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日\_\_\_\_\_时\_\_\_\_\_分来本公司参加：

A. 面试( )；

B. 笔试( )；

C. 专业测试( )；

请您携带以下证件和物品：\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_

如果您时间不方便，请事先以电话和\_\_\_\_\_先生/小姐进行联系。

此致

敬礼！

公司  
人力资源部敬启  
年 月 日

地址：

电话：

说明：1. 5 天前通知。

2. 以电话再确认。

3. 人事部门事先准备好参加面试人员的相关资料。

## 4-5 面试问题构成表

姓名\_\_\_\_\_申请职位\_\_\_\_\_

### 1 工作兴趣

- 你认为这一职位涉及哪些方面的工作?
- 你为什么想做这份工作?
- 你为什么认为你能胜任这方面的工作?
- 你对待有什么要求?
- 你怎么知道我们公司的?

### 2 目前的工作状况

- 如果可能,你什么时候可以到我们公司上班?
- 你的工作单位是?工作职务?

### 3 工作经历

- 目前或最后一个工作的职务(名称)是什么?
- 你的工作任务是什么?
- 在该公司工作期间你一直是从事同一种工作吗?
- 如果不是,说明你曾从事过哪些不同的工作、时间多久及各自的主要任务。
- 你最初的薪水是多少?现在的薪水是多少?
- 你为什么要辞去那份工作?

### 4 教育背景

- 你认为你所受的哪些教育或培训将帮助你胜任你申请的工作?
- 对你受过的所有正规教育进行说明。

### 5 工作以外的活动(业余活动)。

- 工作以外你做些什么?

### 6 个人问题

- 你愿意出差吗?
- 你最大限度的出差时间可以保证多少?
- 你能加班吗?
- 你周末可以上班吗?

### 7 自我评估

- 你认为你最大优点是什么?列举一个你认为你做过的最成功的事情?
- 你认为你最大的缺点是什么?列举一个你认为你做过的最失败的事情?

### 8 你希望的薪水是多少?

### 9 你为什么要换工作?

### 10 你认为你上一个工作的主要工作成绩是什么?

### 11 你对你上一个工作满意的地方在哪里,还有哪些不满?

### 12 你与你的上、下级及同事的关系怎么样?

### 13 你认为你有哪些有利的条件来胜任将来的职位?

### 14 你对我们公司的印象怎样?包括规模、特点、竞争地位等。

### 15 你对申请的职位的最大兴趣是什么?

### 16 介绍一下你的家庭情况。

### 17 对你的工作有激励作用的因素有哪些?

### 18 你更喜欢独自工作还是协作工作?



4-6 新员工甄试表

职位*					面试人数*		人		面试日期*					面试人员*									
面试记录	应聘人姓名*	学历*	年龄*	专业知识				工作经历		反应能力				态度仪表				特别技术或专长	口 才				面试人员总结
				优	良	中	差	相关	不相关	优	良	中	差	优	良	中	差		优	良	中	差	

注 1. 本表用于应聘人员面试时使用。  
2. 加\*处为人事部门填写。

## 4-7 录用通知书

\_\_\_\_\_ 先生/小姐:

您应聘本公司\_\_\_\_\_职位, 经面试合格, 恭喜您成为本公司的一员。

请您于\_\_\_\_月\_\_\_\_日\_\_\_\_时携带下列证件和物品到本公司报到:

- A. 身份证( );
- B. 毕业证书( );
- C. 学位证书( );
- D. 职称资格证书( );
- E. 其他\_\_\_\_\_。

本公司规定新进员工须试用\_\_\_\_\_个月, 试用合格后转为正式员工。预祝您在本公司工作愉快。

此致  
敬礼!

公司  
人力资源部敬启  
年 月 日

地址:  
电话:

说明: 人事部门及用人部门做好报道准备工作。

## 4-8 不录用通知书

\_\_\_\_\_ 同志：

值本企业招聘职工之际，很感谢您的应聘。

此次招聘，限于人数有限，根据您的本人的考试成绩，经慎重考虑，暂不招聘您为我企业职工。非常感谢您对我单位的信任。

祝您早日找到更理想的工作。

企 业 名 称：

人事部负责人：

年    月    日

#### 4-9 试用查看通知

姓名		员工 号码		职位		部门 代码		服务 部门	
查看时间： 自			延长查看期： 自			查看期间解除日期： 自			
到			到			到			
事实经过：									
主管		日期		部门经理		日期		人事经理	
								日期	
本人已经收到这份通知			被通知人签名：					日期	

#### 4-10 人员试用标准

制表日期:            年    月    日

[illegible]

## 4-11 新员工试用表

日期：

人事资料	姓 名		应试职位		入厂	
	分发部门		甄选方式	[ ]公开招考 [ ]推荐遴选 [ ]厂内提升		
	工作经验	相关 年，非相关 年，共 年				
	年 龄		学 位			
	特殊技能训练					
试用计划	1. 试用职位： 2. 试用期限： 3. 督导人员： 4. 督导人员工作：[ ] 观察 [ ] 训练 5. 拟安排工作： 6. 训练项目：					
	7. 试用薪资： 核准： 拟订：					
试用结果考察	1. 试用期间：自 年 月 日 到 年 月 日 2. 安排工作及训练项目：					
	3. 工作情形：[ ] 满意 [ ] 尚可 [ ] 差 4. 出勤情况：迟到早退 次，病假 次，事假 次 5. 评语：[ ] 拟正式任用 [ ] 拟予辞退 6. 正式薪资拟核：  人事经办： 考核人：					

4-12 员工到职单

日期:

编号		姓名		性别		出生年月	
籍贯			学历		身份证		
家庭住址							
部门		岗位		薪资		到职日期	
应交验证件		[身份证] [学历证] [简历] [照片]					
应领物品		[职工胸卡] [工作服]					
其他事项							
主阅：部门经理 _____ 总 经 理 _____							

注 此表为新员工到公司报到时使用。

## 4-13 新进人员职前介绍检查表

说明：本表可提供给部门主管一些可遵循的，欢迎新进人员时有系统的大纲。职前介绍是你赢得一位同事忠于职守，增加工作兴趣以及产生绩效的最佳机会，请检查每一项目，并将他所需要的事务及规定都告诉他。

### 1 准备接待新进人员

- A 了解他的工作经验、教育程度与所受的专业训练。
- B 他的工作说明，他的职责与责任的说明都准备妥当。

- C 将他的工作场所，所需用具准备妥当。

### 2 欢迎新进同事

- A 使他放松心情。
- B 将你与他之间的从属关系说明。
- C 指派他工作场所，并发给他所需的用具。

### 3 对他表示真正的关切与兴趣

- A 与他讨论他的背景与兴趣。
- B 问他居住有无问题。
- C 上下班交通有无问题。
- D 在发工资之前财务上有无困难。

### 4 解释本单位的任务

- A 本单位的任务。
- B 组织概况。
- C 他在本单位的职责。
- D 解释他与其他同事的关系。
- E 他的直属主管与他的雇员。

### 5 介绍他与单位主管以及同事认识

- A 向原有同事介绍新同事并说明他的职责。
- B 向他解释每位同事的工作并略加赞许。
- C 上岗第一日安排同事与他一起行动，以熟悉情况。

### 6 指示他的工作与可以帮助他的人

- A 逐次指示他的工作。
- B 解释工作标准。
- C 指示他工作场所。
- D 指示他当工作发生困难时，何人可以帮助他。
- E 将有关工作等规定，员工手册等交给他阅读。
- F 指导工具与装备的使用。
- G 强调工作安全。
- H 强调公司机密不可外泄。

### 7 绩效追踪

- A 常常查看他的进步情形。
- B 鼓励他提出疑问。
- C 改正错误并给予鼓励与赞许。



## 第五章 员工档案与合同

规范企业的档案与合同管理，对于企业来说有重要的意义，因为员工的档案关系着员工的晋升、薪酬乃至职业生涯规划。而合同又是保障企业和职工双方的利益所必需的。

本章包含以下内容：

- 实习协议书
- 实习和约
- 兼职员工工作契约书
- 员工短期聘用合同书
- 员工正式聘用合同书
- 档案封面
- 临时人员雇用资料表
- 人事资料卡
- 职工登记表（一）、（二）

## 5-1 实习协议书

甲方：\_\_\_\_公司  
乙方：\_\_\_\_  
年龄：\_\_\_\_性别：\_\_\_\_  
学历：\_\_\_\_学校：\_\_\_\_  
通信地址：\_\_\_\_身份证号码：\_\_\_\_

甲乙双方在平等自愿的基础之上，共同订立本协议，并认同以下条款内容：

一、方接受乙方在公司进行实习，实习的内容如下：

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

二、乙方实习时间为\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日止，为期\_\_\_\_。实习期满前，甲乙双方中任何一方拟再续签此协议时，则需提前 5 天通知对方，否则到期协议自动终止。

三、甲方有责任向乙方提供必要的实习条件，包括所需办公设备和基础背景资料等，并视工作进度及难度不同，协调人员相互配合。乙方有责任依甲方要求完成实习期间的有关工作。

四、乙方所进行工作的责任、权限、程序、方法等均以甲方规定为依据，不得自行变更和推卸责任。

五、乙方在工作期间应尽职尽责，服从领导，与公司其他员工团结合作，并遵守甲方有关公司规章制度。如有违反，甲方有权中止协议并保留赔偿因乙方造成损失的权力。

六、乙方的工作时间安排\_\_\_\_，实习期间工资按\_\_\_\_每月计算。

七、乙方作为本公司\_\_\_\_工作人员。实习期间乙方的保险及其他福利费用应同学校协商，甲方不承担该项责任。

八、乙方在实习期间接触到的有关甲方研究成果、财务、人事等方面的机密，如有泄露，甲方有权要求乙方承担因此而产生的一切责任。

九、乙方在甲方实习期间所产生的一切工作成果均属公司成果，甲方保留该部分成果的知识产权。

十、本协议一式两份，甲乙双方各持一份，签字后生效。

甲方：                      乙方：

签章：                      签章：

## 5-2 实 习 合 约

甲方：

乙方：

甲方现招收乙方为\_\_\_\_\_，议订条款如下：

一、 乙方自愿遵照甲方规定细则实习技术，学徒期间与学徒期满后，愿遵守下列规定。

1. 学徒期间两年，乙方如中途离去者，愿返还甲方训练费用、膳宿费用及按月支领的零用金。

2. 学徒期满后，乙方愿在甲方继续服务两年，如违约不能履行本项规定时，愿返还甲方两年来训练、膳宿及零用金等一切费用。

二、 甲方招收乙方在实习两年期限内，如因甲方组织紧缩而向乙方解约时，乙方不得拒绝，更不能提出任何要求，但甲方应放弃所有返还这一阶段训练等费用之权利。

三、 乙方在实习期间，遇有工伤意外，甲方应比照一般员工抚恤给假。但乙方不得另行要求赔偿金或补助费。

四、 乙方愿意遵照本合约及遵守公司规章。

五、 本合约一式两份，双方各执一份为证。

订约人：甲方：

公司

盖章

乙方：

住址：

身份证号码：

年 月 日

### 5-3 兼职员工工作契约书

甲方： 公司

乙方:

住址:

身份证号码:

1. 甲方自 年 月 日起录用乙方为兼职员工,并依人事管理规章及甲方所订之规则办理。

2. 甲、乙双方经共同协议并取得同意时，乙方须遵守上列第一项之规定。

3. 雇用期间： 自 年 月 日起至 年 月 日止

4. 契约期满时，双方希望继续维持契约关系则须另行订立新契约。

5. 工作时间: 每周 天, 每天为上午 时 分至下午 时 分止

6. 休息时间： 自 时 分至 时 分止

7. 薪资： 时薪 日薪

8. 奖金：根据工作绩效，不定期发放。

9. 异动： 若因业务上执行之必要时，可予以调整。

10. 年度有薪休假： 服务年资满一年以上者为 6 日，每工作满一年时，则增加一日，但以增加至二十日为限。

甲方： (签章)

乙方: (签章)

年 月 日

## 5 - 4 员工短期聘用合同书

甲方：

乙方：

甲方聘用乙方为短期员工，双方经过平等协商，彼此同意约定下述条款以共同遵守。

一、 乙方之考勤与管理悉按甲方有关员工手册办理之。

二、 乙方职务或工种为：

三、 乙方受聘于甲方期间，应根据甲方工作安排，在下述工作场所履行职责：

1 甲方公司总部；

2 甲方在全资公司或参股的合资公司；

3 甲方在内地省份机构及境外机构；

4 应出差服务之场所。

四、 乙方之工作职责、事项由甲方依乙方之职务或工种，并视乙方能力及甲方需要进行分派。

五、 乙方之正常工作时间每日为8小时，每周五个工作日，其工作、休息、休假等，依员工手册办理。

六、 甲方根据工作需要，要求乙方加班时，除不可抗拒之事外，乙方应予配合，有关加班事宜，依员工手册办理。

七、 甲方按国家规定实行社会保险制度，并为乙方投保。

八、 甲方应按月支付乙方报酬，乙方的工资待遇每月\_\_\_\_\_元人民币。

九、 乙方在医疗费用报销和劳保福利方面享受正式员工一半的待遇。

十、 乙方每月工资由甲方次月5日发放，若工资发放日适逢周日或假日，甲方得提前或推后一日或数日发放。

十一、 甲方对乙方奖励，分为嘉奖、记功、晋级、评为先进生产(工作)者和劳动模范等5种。甲方对乙方之惩处，分为警告、记过、降级、辞退、除名等5种。以上奖励及惩处事由和办法，依员工手册办理之。奖励及惩处记录列为甲方考核乙方的依据之一。

十二、 甲方因业务萎缩或乙方不能胜任甲方工作时，甲方有权终止本合同，并提前1个月通知乙方，合同终止时，甲方增发乙方1个月的工资。

十三、 乙方主动提出解除本合同时，须提前1个月通知甲方，调离时，乙方须按员工手

册办理有关手续，且甲方不予增发 1 个月工资。

十四、 乙方声明： 乙方在签署本合同时，业已获得员工手册，并知悉全文，愿意遵守各项规定。

十五、 本合同一式两份，?甲、乙双方各执一份，经双方签章后于 年 月 日起生效。

十六、 本合同为长期合同，甲、乙双方若不特别声明，本合同保持持续有效。

十七、 甲、乙双方就履行本合同所发生一切争执，同意以市劳动局为第一仲裁机关。

甲 方：

签约代表人： (签字)

职 称：

乙方(姓名)： (签字)

身份证号码：

户口所在地地址：

联络方式：

## 5-5 员工正式聘用合同书

甲方：

乙方：

甲方聘用乙方为正式员工，双方经过平等协商，彼此同意约定下述条款以共同遵守。

一、 乙方考勤与管理悉按甲方有关人事管理制度办理。

二、 乙方职务为 \_\_\_\_\_。

三、 乙方受聘于甲方期间，应根据甲方工作安排，在下述工作场所履行职责：

1. 甲方公司总部；

2. 甲方在全资公司或参股的合资公司；

3. 甲方在内地省份机构及境外机构；

4. 应出差服务的场所。

四、 乙方的工作职责、事项由甲方依乙方的职务或工种，并视乙方能力及甲方需要进行分派。

五、 乙方的正常工作时间每日为 8 小时，每周五个工作日，其工作、休息、休假等，依员工手册办理之。

六、 甲方根据工作需要，要求乙方加班时，除不可抗拒之事外，乙方应予配合，有关加班事宜，依员工手册办理之。

七、 甲方按国家规定实行社会保险制度，并为乙方投保。

八、 甲方按国家规定实行劳动保健制度，乙方可以享受有关劳保待遇。

九、 乙方工作报酬：

1. 甲方应按月支付乙方报酬，并可享受公司规定的津贴福利和奖励。

2. 甲方得参考下列事项调整乙方职等：

(1) 乙方每月工作考核记录；

(2) 乙方工作职务(或工种)变换情况；

(3) 甲方赢利状况；

(4) 劳力市场供需状况及社会经济发展一般水平。

十、 乙方每月工资由甲方于次月 5 日发放，若工资发放日适逢周日或假日，甲方得提前或推后 1 日或数日发放。

十一、 甲方因业务萎缩时有权终止本合同，并提前 1 个月通知乙方，合同终止时，甲方



增发乙方 1 个月的工资，且乙方不必补偿培训费。

十二、 乙方主动提出解除本合同时，须提前 1 个月通知甲方，调离时，乙方须按员工手册办理有关手续，且甲方不予增发 1 个月工资。

十三、 乙方声明： 乙方在签署本合同时，业已获得员工手册，并知悉全文，愿意遵守各项规定。

十四、 本合同一式两份，甲、乙双方各执一份，经双方签章后于 年 月 日起生效。

十五、 本合同为长期合同，甲、乙双方若不特别声明，本合同保持持续有效。

十六、 甲、乙双方就履行本合同所发生一切争执，同意以劳动局为第一审理机关。

甲 方：

签约代表人： (签字)

职 称：

乙方(姓名)： (签字)

身份证号码：

户口所在地地址：

联络方式：

### 5-6 档案封面

基本情况	姓 名		性 别		民 族	
	出生日期	年 月 日	身 份 证 号 码			
	政治面貌			婚 姻 状 况	( ) 已 ( ) 未	
	毕业学校			学 历		
	专 业			户 口 所 在 地		
	籍 贯			城 镇 户 口	( ) 是 ( ) 否	
	地 址			邮 政 编 码		
	备 注					
入公司情况	所 属 部 门			担 任 职 务		
	入 公 司 时 间	年 月 日		转 正 时 间	年 月 日	
	合 同 到 期 时 间	年 月 日		续 签 时 间	年 月 日	
	是 否 已 调 档	( ) 是 ( ) 否		聘 用 形 式		
	如未调档, 档案所在地					
	备 注					
档案所含资料	文 件 名 称		文 件 名 称			
	个人简历		劳动合同书			
	应聘人员面试结果表		员工转正审批表			
	学历证书复印件		员工工资变更审批表			
	员工报到派遣单					
	员工职务变更审批表					
	员工续签合同申报审批表					
	求职人员登记表					
身份证复印件						
备注						

5-7 临时人员雇佣资料表

姓 名			性 别		
出生日期			身份证号		
学 历			专 长		
户 籍			籍 贯		
住 址			电 话		
雇佣时间	雇佣部门	工作内容	工 资	备 注	

说明 1. 由人事部门登记。  
 2. 如有变动，由用人单位向人事部门报备。

## 5-8 人事资料卡

日期				编号	
姓 名		性 别	血 型	出 生 日 期	
				年 月 日	
籍 贯					照 片
现住址					
身份证号				统一代号	
专 长					
爱 好					
入 厂 经 历	介绍人				
	有无经过考试				
	有无交出保证书				
	报道日期				
经 历	服务单位名称	职 别	工 资	离 职 原 因	
工 资	年 月 日	薪 水	记 事		
学 历	学 校 名 称	级 别		毕 业 日 期	
记 事					

5-9 职工登记表(一)

职工登记表(1)

单位登记号				用工形式				照 片	
姓名			性别		出生年月				
婚姻状况			政治面目			入党时间 (党员填)			
参加工作时间				学历		学位			
毕业时间			毕业院校				所学专业		
从事专业			职务				职称		民族
家庭住址							联系电话		
原单位或委派单位							原身份		
邮政编码			身份证号				报道日期		
个 人 资 料	何年何月至何年何月			何学校或何单位			任何职务		

注 本表为员工进入本公司时由员工本人填写。



5-10 职工登记表(二)

\_\_\_\_\_ 公司

职 工 登 记 表

姓名 \_\_\_\_\_

部门 \_\_\_\_\_

编号 \_\_\_\_\_

年      月      日

[illegible]



面试情况 备注										
试用期情况	部门		岗位		到岗日期					
	试用期					经办人				
	试用意见	签字:								
离职情况	离职原因				离职形式					
	离职时间			审批		经办人				
调 迁 记 录										
日期	部门		工资		职务		审批	备注		
	原部门	调迁后	原工资	调迁后	原职务	调迁后				
奖惩情况	日期	内容			处理情况		审批情况			

附录：（在□中做标记）

- 1. 本人身份证复印件一份 ☐
- 2. 本人学历证书复印件一份 ☐
- 3. 新聘人员面试评估表一份 ☐
- 4. 职位申请表一份 ☐
- 5. 聘用合同书 ☐
- 6. 保密协议一份 ☐
- 7. 转正聘用表一份 ☐
- 8. 续签合同申请表 ☐
- 9. 劳动合同 ☐
- 10. 其他(可随后注明) ☐

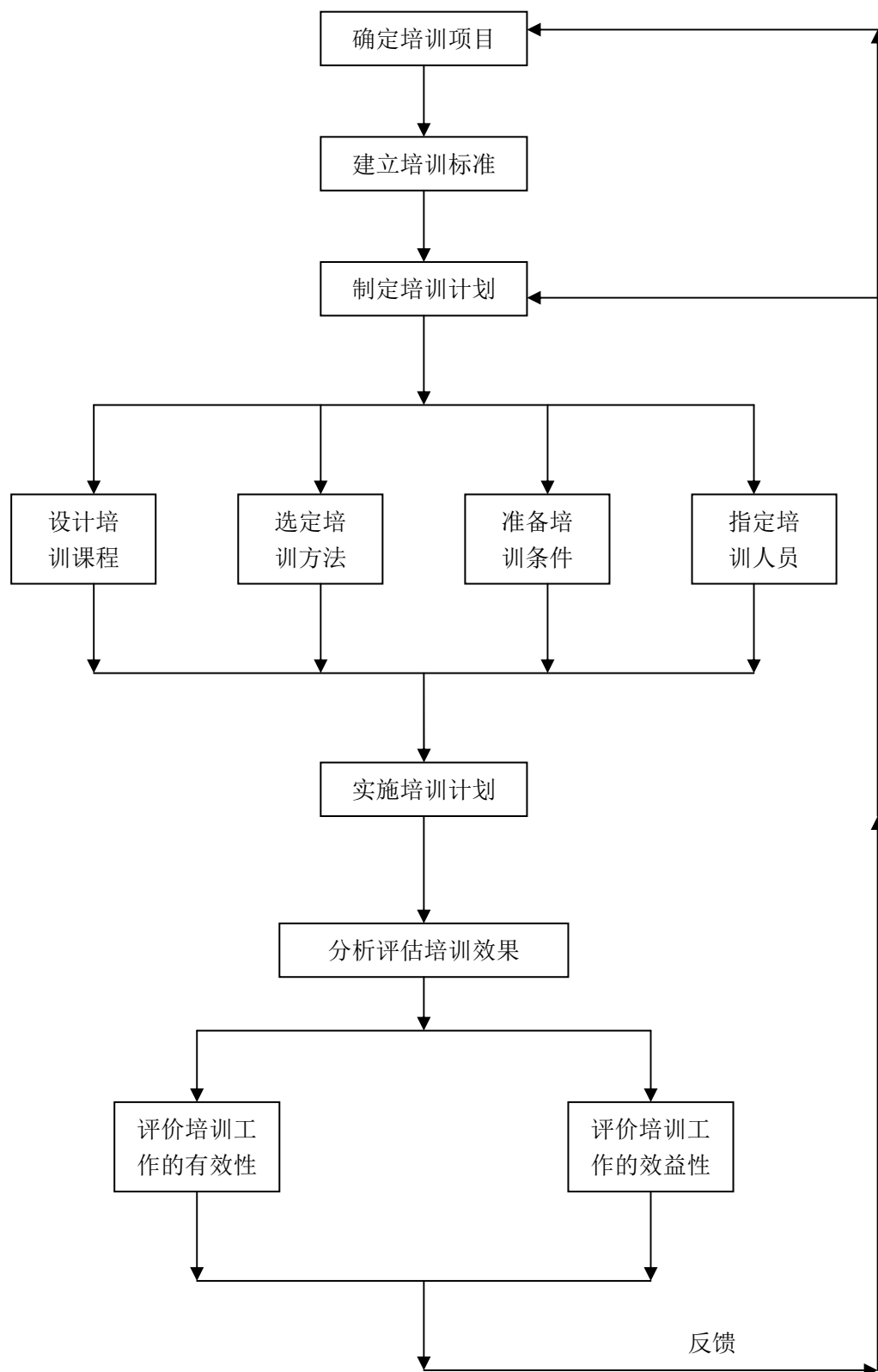
## 第六章 人力资源的培训开发

根据西方的一家咨询公司的统计分析，企业每为员工培训投入 1 美元，最后将得到 50 美元的回报。对于企业来说，培训是一项能够获得很高回报率的投资；对于员工来说，培训是一种不可或缺的福利，因为它为员工提供了更广阔的发展空间和更多的晋升机会。

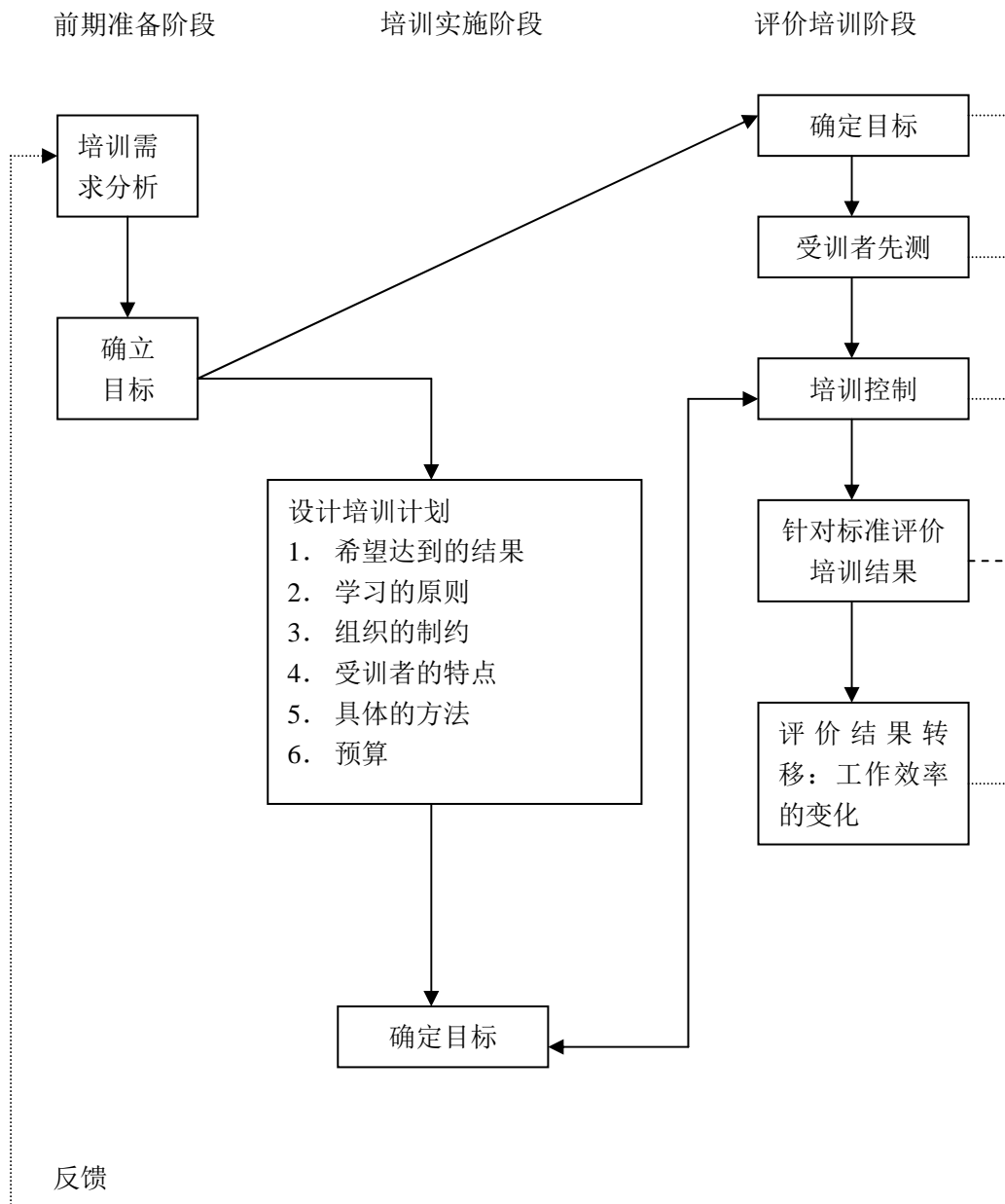
本章有以下内容：

- 培训流程图
- 培训与开发的实施模型
- 员工培训需求调查表
- 员工培训计划表（一）、（二）
- 个人培训记录表
- 员工培训记录表
- 从业人员在职训练资历表
- 员工培训反馈信息
- 员工培训报告书
- 新员工培训成绩评核表（一）、（二）、（三）、（四）、（五）

6-1 培训流程图



## 6-2 培训与开发的实施模型



6-3 员工培训需求调查表

部门： 填表日期： 年 月 日

培训类别	培训内容	是否同意	参加人员			培训方式				
			自愿参加	指定人员参加	部门全体员工参加	课堂授课	在实践中演示	标杆	座谈提问	其他（请说明）
公共教育	1. 公司简介（发展史、组织结构、主要业务）									
	2. 公司规章制度及福利待遇									
	3. 让客户完全满意和客户驱动									
	4. IT 行业动态									
	5. 其他（在旁边栏中请详细说明）	说明：								

[续表](#)

	各部门员工可根据各自的岗位特点提出需求	是否同意	参加人员			培训方式				
			自愿参加	指定人员参加	部门全体员工参加	课堂授课	在实践中演示	标杆	座谈提问	其他(请说明)
业务知识	1. 计算机(编程、维护、语言及先进软件操作等等)									
	2. 互联网方面									
	3. 交际、谈判									
	4. 广告创意									
	5. 写作									
	6. 网页制作									
	7. 通讯									
	8. 市场调查									
	9. 其他(在旁边栏中请详细说明)	说明:								
	其他知识	请说明								

填表说明

1. 所列内容仅供参考，在同意的项目栏打√，还可以列出自己需要的内容；
2. 请您根据您所在部门员工的需求填写此表；
3. 若篇幅有限，必要时可另附纸说明。谢谢您的合作。

人力资源部

6-4 员工培训计划表（一）

培训编号：

培训名称				培训时间		自				至					
培训课程时数及负责人															
课程		培训时间		负责人		起止时间		课程		培训时间		负责人		起止时间	
参加人员：共 人，名单如下：															
部门	职务	姓名		部门	职务	姓名		部门	职务	姓名		部门	职务	姓名	
费用预算：										每人分摊 费用					

批准人：

审核人：

拟订人：



6-5 员工培训计划表（二）

单位：

编号：

工号	项 目		培 训 类 别														备 考
	姓名	工作类别															

批准人：

审核人：

拟订人：

6-6 个人培训记录表

个 人 培 训 记 录				
入 厂 前	训练课程	时间（年、月）	共计（小时）	地 点
入 厂 后				
入 厂 后	个 人 培 训 记 录			
	训练课程	时间（年、月）	共计（小时）	地 点

姓名\_\_\_\_\_ 工会\_\_\_\_\_ 部门\_\_\_\_\_ 职位\_\_\_\_\_

### 6-7 员工培训记录表

部门:

年度:

[illegible]

6-8 从业人员在职训练资历表

部门：

编号：

项次	训练时 职 位	训练课程名称	课程编号	训练 日期	时数	累计 时数	成绩	评核 记录
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

6-9 员工培训反馈信息

年 月 日

培训名称及编号			参加人员姓名	
培 训 时 间			培 训 地 点	
培 训 方 式			使 用 资 料	
培 训 者 姓 名			主 办 单 位	
受 训 人 员 意 见	1. 课程安排是否合理?			
	2. 所学内容与工作联系是否密切?			
	3. 主管是否支持本次培训?			
受 训 人 员 意 见	4. 对所学内容是否感兴趣?			
	5. 所学内容能否用于工作中?			
	6. 对教师的授课方式是否满意?			
	7. 教师授课是否认真?			
	8. 教师是否能够针对学员特点安排课堂活动?			
受 训 人 员 意 见	受训心得(值得应用于本公司的建议):			
	对公司下次派员参加本训练课程的建议:			

## 6-10 员工培训报告书

培训名称及编号		参加人员姓名	
培 训 时 间		培 训 地 点	
培 训 方 式		使 用 资 料	
导师姓名及简介		主 办 单 位	
培 训 人 员 意 见	受训心得(值得应用于本公司的建议):		
	对下次派员参加本训练课程的建议:		
主 办 单 位 意 见			

公司负责人:

主办单位:

**6-11 新员工培训成绩评核表（一）**

填表日期：        年    月    日

编号：

姓    名		专    长		学    历	
培训期间		培训项目		培训部门	
1. 新进人员对所施予培训工作项目了解程度如何？					
2. 对新进人员专门知识的评核：					
3. 新进人员对各项规章、制度了解情况：					
4. 新进人员提出改善意见评核，以实例说明：					
5. 分析新进人员工作专长，判断其适合工作为何，列举理由说明：					
6. 辅导人员评语：					

总经理：

评核者：

## 6-12 新员工培训成绩评核表（二）

○ 对公司的经营理念的掌握

第 1 次评价

第 2 次评价

1. 了解公司的经营理念		
2. 随口能背出经营理念		
3. 会逐渐喜欢经营理念		
4. 以经营理念为荣		
5. 以经营理念为主题，写出感想		

○ 对企业存在意义的了解

1. 了解企业的社会存在意义		
2. 了解本公司的社会使命		
3. 了解何谓利益		
4. 了解创造利益的重要		
5. 了解什么是工资与福利		

○ 对公司的组织、特征的了解

1. 以简单的图解表示出公司的组织		
2. 了解各部门的主要业务		
3. 了解公司的产品		
4. 能说出公司产品的特征		
5. 能说出公司的资本额、市场比例等数字		

○ 热爱公司的精神

1. 了解公司的历史概况		
2. 了解公司创业者的信念		
3. 了解公司的传统		
4. 喜欢公司的代表颜色或标志		
5. 由内心产生热爱公司的热忱		

○ 对业界的理解

1. 能说出公司所属的业界		
2. 了解业界的现状		
3. 了解公司在业界的地位		
4. 能提出如何提高公司在业界的地位		
5. 强烈地关心业界的整体动向		



### 6-13 新员工培训成绩评核表（三）

#### ○ 修饰外表的考评

#### 第 1 次评价

#### 第 2 次评价

1. 服装整体而言有干净整洁、稳重的感觉		
2. 不浓妆艳抹，香水不擦太浓		
3. 服饰配件或手表等搭配不会不对称或过于华丽		
4. 头发不会脏乱、不随便染发		
5. 鞋子不会肮脏		

#### ○ 上班、下班的规则

1. 比上班时间更早到公司		
2. 早晨的问候很清脆、有精神		
3. 不会在下班时间之前就收拾准备回家		
4. 整理收拾桌上或周围东西后才下班		
5. 下班时的招呼也都确实做到		

#### ○ 问候、措词

1. 与上司或同事打招呼应清脆、愉快		
2. 措词不会像学生时代那样草率		
3. 确实地回答是、不是		
4. 了解敬称的用法		
5. 上班中不闲聊		

#### ○ 工作态度

1. 充满干劲		
2. 表现出对新工作的关心与兴趣		
3. 早一天学会工作进展方法的态度		
4. 不会毫无理由随便离开座位		
5. 有时间观念		

#### ○ 电话、会客的方式

1. 接电话时不会胆怯		
2. 接电话时，一定准备纸、笔		
3. 了解会议或洽商的重要		
4. 了解会议或洽商时应有的态度		
5. 了解工作上完成期限或交货期的重要		

#### ○ 以与新进职员年龄相近的前辈来指导，比较容易有好的结果。

## 6-14 新员工培训成绩评核表（四）

### ○ 工作的流程

#### 第 1 次评价

#### 第 2 次评价

1. 了解工作的流程		
2. 了解公司上下关系的重要		
3. 了解公司横向的联系、合作关系		
4. 了解与同事间和睦的重要性		
5. 做一件工作必定有始有终		

### ○ 指示、命令的重要性

1. 了解上司的指示、命令的重要性		
2. 将上司的指示、命令记录备忘		
3. 指示、命令若有不明之处，必定确认到懂为止		
4. 复诵指示、命令，加以确认		
5. 遵守指示、命令		

### ○ 工作的步骤、准备

1. 了解工作步骤的重要		
2. 了解工作的准备		
3. 了解工作步骤的组织方式		
4. 了解工作的准备方式		
5. 按照步骤、准备程序完成工作		

### ○ 报告、联络、协商

1. 了解报告、联络、协商是工作的重点		
2. 报告时，先讲结论		
3. 联络应适时、简要		
4. 了解协商可以使工作顺利完成		
5. 即使被挨骂的事也向上司报告、联络、协商		

### ○ 工作对基本情况的掌握

1. 学会工作上使用的机器、工具的操作方法		
2. 了解公司的工作大部分都要靠团队合作来完成		
3. 了解会议或洽商的重要		
4. 了解会议或洽商时应有的态度		
5. 了解工作上完成期限或交货期的重要		

○ 分配各单位： ①寻求意见；②自己示范；③让别人示范

## 6-15 新员工培训成绩评核表（五）

第 1 步骤	公司的概要
月 日	地点 讲师：

1. 企业的目的是什么 2. 本公司的经营理念与历史 3. 公司的组织 4. 各部门的工作 5. 公司产品的基本知识 6. 何谓利益 7. 底薪、津贴的说明	
--	--

第 2 步骤	商业基础礼仪
月 日 地点	讲师：

1. 修饰外表的重要性 2. 上班、下班时的规则 3. 问候、措词的基本方式 4. 了解工作的流程 5. 致力于工作的态度 6. 访问的应对方式 7. 拜访的规则 8. 电话的打法、应对法 9. 与上司或同事的交往方式	
---	--

第 3 步骤	应用于工作
月 日	地点 讲师：

1. 指示、命令的接受方式 2. 工作的步骤、准备 3. 报告、联络、协商的重要性 4. 工具、机器的使用法 5. 协助、团队精神的重要 6. 面对会议、洽商 7. 整理、整顿、决算的重要性	
---	--

## 第七章 人力资源调配

人力资源调配的目标是将合适的人在合适的时间安置到合适的岗位上，这样才能真正的调动职工的工作积极性，实现职工和企业的价值。

本章包括以下内容：

- 员工调动申请表
- 人员借调申请单
- 人员调职申请表
- 员工辞职申请表（一）、（二）
- 人员变动登记表
- 员工离职通知书
- 员工任免调遣通报
- 员工任免通知书
- 资遣通知单
- 员工离职移交手续清单

## 7-1 员工调动申请表

姓名：	员工号码：	性别：	出生年月日：	编号：
调动理由：			申请日期：	希望生效期：
现 职 位 情 况			拟调往职位情况	
职位名称： 薪阶及薪资： 服务部门： 部门代号：			职位名称： 薪阶及薪资： 服务部门： 部门代号：	
词栏由目标单位（接收单位）填写				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">           需要人数：            现有人数：            资历要求：             年龄：            教育程序：            经验或特殊技能：         </div> <div style="width: 45%;">           性别：         </div> </div>				
其他：				
申请人签名：	部门经理意见：	人力资源部意见：	接收部门意见：	
电话号码：	签名：	签名：	签名：	

7-2 人员借调申请表

申请单位				所需协助人员	
被借调人员单位		被借调人员姓名			
申请人员协助原因					
起止日期	自	年	月	日起	
	至	年	月	日止	计 天
协助人员担任工作					
被借调单位意见					
人力资源部意见	签字:				

7-3 人员调职申请表

申请调职单位				调职人员姓名	
调职日期		年 月 日		调至单位	
调 职 理 由					
单 位 主 管 对 调 职 评 价			人 事 单 位 意 见		



7-4 员工辞职申请表(一)

姓名		部 门		职 务	
到职日期	年 月 日	离职日期	年 月 日	工 资	
辞职原因					
部门主管意见			签字:		
人事主管意见			签字:		
人事副总裁意见			签字:		

注 此通知书一式三份，个人、上级主管、人事部门各一份。

7-5 员工辞职申请表(二)

附属 部门				姓名				备注	
离 职 日 期	年 月 日			主 动 离 职	体弱多病				
					另有他就				
					志趣不合				
					求学				
在 公 司 服 务 年 资	由 年 月 日起 至 年 月 日止 共 年 月 日			离 职 原 因  被 动 解 职	开除				
					试用不合 格				
					资遗				
					其他				
核 准 人	会计部			总务部			本部门主管		
核 准 内 容	薪资	借支	其他	工作 服装	餐票	通讯 工具	业务资料	办公文具	
申 请 人 签 字									



7-7 员工离职通知书

就 职 部 门			职 务 名 称			姓 名		
到 职 日 期	年 月 日		离 职 日 期	年 月 日		已 服 务 时 间		
离职原因								
自动					被动			
体弱多病		合同到期		开除		解雇		
另有他就		其他		试用不合格辞退		其他		
部 门	应办事项			接受人或经 管人签字		备注		
工 作 部 门	业务资料							
	办公用品							
	工作交接							
总 务 部 门	服装							
	福利借款							
	其他扣款							
	伙食							
人 事 部 门	保险、公积金							
	劳动合同							
	员工档案							
财 务 部 门	未结款项							
其 他 部 门								

## 7-8 员工任免调遣通报

人字第： 号

年 月 日

[illegible]

7-9 员工任免通知书

人字第： 号

年 月 日

单 位	职 别	姓 名	工 号	原 因	月 薪 费
拟从事职务 工作内容	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
	6.				
	自 年 月 日起生效				
总经理：					
签名：					
年 月 日					

## 7-10    资遣通知单

年    月    日

资遣对象：	任职单位：	职称：
因下列原因(打√者)呈奉各级考评核定资遣		
	工作量太少及无法调整	本公司因不可抗力因素而破产
	本公司因业务紧缩而裁员	对本身工作不能胜任
	患有传染病或其他疾病妨碍工作或安全卫生	
<p>请于    年    月    日至人力资源部办理离职手续,并于办妥手续后由财务部门发给核准之资遣费。</p> <p>共计人民币    万    仟    佰    拾    元整。</p> <p>(副本抄发会计单位)</p> <div style="text-align: right; margin-top: 100px;"> 人事资源部    启 </div>		

7-11 员工离职移交手续清单

离 职 人	职别	姓名	离职事由		单位	记事	主管签章
					行政部		
移 交 物 品 文 件	有直属主管制定：  1.  2.  3.  4.  5.  6.  7.   签章：			会 签 单 位	人力资源部		
					物资处		
					工会		
					食堂		
					财务部		
					保卫处		
					其他		
接 交 人				说 明	1. 各单位对离职人员的离职手续请予即刻办理。 2. 本单位办妥后交回人力资源部。		



## 第八章 职位体系与职位分析

职位是组织中最基础的单位，职位分析是人力资源工作的基础。详尽的职位分析应对每一个职工的职位设置目的、组织关系、任职要求、主要职责、衡量标准、工作权限、工作方式、工作环境、职业发展计划等方面作充分的、详细的说明。职位说明书是职位分析的成果，它是指导员工工作的指南针，也是企业进行招聘、培训、考核、晋升等工作的重要参考依据。

本章包括以下内容：

- 人力资源管理工作事项责权划分表
- 职务分析计划（实例）
- 职位分析调查表
- 职务分析面谈问题样本（一）、（二）
- 职务分析调研报告（实例）
- 职务资格要求（实例）
- 管理人员升迁计划表
- 管理人才储备表
- 人事决策权一览表
- 财务决策权一览表
- 部门决策权一览表（实例）
- 各种委员会一览表
- 职务分类表
- 职务调整说明书
- 职位说明书（模板一）、（模板二）、（模板三）、（模板四）、（模板五）

8-1 人力资源管理工作事项责权划分表

工 作 事 项		责权划分					备 注
项 目	细 目	部门经理	人事部经理	主管领导	总裁	董事长	
机构编制	1. 总公司各部室定编	△	△	□	□	◇	
	2. 各部室改变编制	△	□	□	□	◇	
聘用	1. 编制内试用	△	□	◇	◎	◎	
	2. 编制内转正定级	△	□	□	◇	◎	
	3. 编制内正式调进	△	□	□	□	◇	
	4. 编制外聘用	△	□	□	□	◇	应先申请扩编
	5. 短期员工聘用	△	□	◇	◎	◎	
调 用	1. 一般职员公司系统内调动	△	□	□	◇	◎	
	2. 中高层人员公司系统内调动			□	□	◇	
	3. 一般职员调出本公司系统		□	□	◇	◎	当事人提出 调动申请
	4. 中高层人员调出本公司系统		□	□	□	◇	当事人提出 调动申请

工 作 事 项		责权划分					备 注
项 目	细 目	部门经理	人事部经理	主管领导	总裁	董事长	
考核	1. 一般职员考核	△	□	◇	◎	◎	
	2. 中层管理人员定期考核		□	□	◇	◎	
	3. 高层管理人员定期考核		△			◇	
辞退	1. 一般职员	△	□	□	◇	◎	
	2. 中层管理人员		□	□	□	◇	
	3. 高层管理人员		□			◇	
工资调整	1. 工资体系修订，调资时间		□	△	□	◇	
	2. 一般职员工资定级	△	□	□	◇	◎	
	3. 中层管理人员工资定级		△	△	□	◇	
	4. 高层管理人员工资定级		□		□	◇	
奖励	1. 记嘉奖、记警告	△	□	◇	◇	◎	
	2. 记功、记过	△	□	□	◇	◇	
	3. 升级、降级	△	△	△	□	◇	

符号说明 △拟定；□审核；◇批准；◎备案。

## 8-2 职务分析计划(实例)

目的：明确职务分析的目的和意义、方法和步骤；确定职务分析的方法；限定职务分析的范围，并选择具有代表性的职务作为样本；明确职务分析的步骤，制定详细的职务分析实施时间表；编写“职务分析计划”，并和有关人员进行职务分析方面的宣传。在职务计划书得到批准后，即可组建职务分析小组，进入职务分析的设计阶段。

为了提高企业人力资源管理工作有效性和可靠性，为了有效的在下季度实施企业招聘计划，同时为了能够圆满完成今年的薪酬政策、激励政策和培训政策的调整工作，使人力资源管理职务适应企业的发展趋势，特计划在2000年3月份对企业某些部门重新进行职务分析，具体计划如下：

### 一、进行职务分析的职务

1. 行政部行政文员
2. 市场部销售经理
3. 企业发展部公共关系经理

### 二、职务分析样本

出于职务经验、职务完整性及其他相关因素的考虑，计划选取各部门人员职务为职务分析样本：

1. 行政部行政文员
2. 市场部销售经理
3. 企业发展部公共关系经理

### 三、职务分析方法的选择

由于各样本的职务性质不同，特采用不同的职务分析方法：

1. 行政部行政文员： 问卷调查法、观察法、参与法相结合
2. 市场部销售经理： 问卷调查法、面谈法相结合
3. 企业发展部公共关系经理： 问卷调查法、面谈法、职务表演法相结合

### 四、职务分析的步骤及时间安排

- 3月10日： 召集相关人员进行座谈，宣传并解释职务分析的目的、意义、作用及注意事项
- 3月11日至3月12日： 职务分析小组成员分别进行职务分析设计
- 3月13日： 小组成员对职务分析设计方案进行醒悟讨论和修改
- 3月14日至3月15日： 小组成员分别具体实施职务分析方案，收集职务信息
- 3月16日： 小组成员分别进行职务信息分析
- 3月17日： 小组成员分别编写职务描述和职务资格，要求初稿
- 3月18日： 小组成员对信息分析和编写的文件初稿进行相互讨论
- 3月19日： 将职务描述和职务资格要求与相关部门经理进行讨论
- 3月20日： 召集相关人员进行座谈，对职务描述和职务资格要求要求进行最终定稿

### 五、职务分析小组构成

组长： （常务副总经理）

副组长： （人力资源部经理）

成员： （人力资源部招聘专员）

（人力资源部薪酬专员）

人力资源部  
年 月 日

8-3 职位分析调查表

一、基本信息	
姓名：	填写日期： 年 月 日
职务名称：	职务编号：
所属部门：	部门经理姓名：
二、调查信息	
1. 请准确、简洁地列举你的主要工作内容(若多于8条可以附纸填写，下同)：	
(1) _____	(2) _____
(3) _____	(4) _____
(5) _____	(6) _____
(7) _____	(8) _____
2. 请认真、详尽地描述你的日常性工作(如果有工作日志，请附后)：	
3. 请详尽地列举你有决策权的工作项目：	
(1) _____	(2) _____
(3) _____	(4) _____
(5) _____	(6) _____
(7) _____	(8) _____
4. 请详尽地列举你没有决策权的工作项目：	
(1) _____	(2) _____
(3) _____	(4) _____
(5) _____	(6) _____
(7) _____	(8) _____

5. 请简明地描述你的上级是如何监督你的工作的:	
6. 请简明地描述你的哪些工作是不被上级监督的:	
7. 请详细地描述你在工作中需要接触到哪些职务的其他员工, 并且讲明接触的原因:	
8. 请简明地列举你编写的需要作为档案留存的文件名称和内容提要:	
(1) _____	(2) _____
(3) _____	(4) _____
(5) _____	(6) _____
(7) _____	(8) _____
9. 请列举工作中需要用到的主要办公设备和用品:	
10. 请描述你在人事和财物方面的权限范围:	
11. 你认为胜任这个职务需要几年的相关工作经验?	
不需要      1 年      2 年      3 年      4 年      5 年及以上      不好估计	
12. 你认为胜任这个职务需要什么样的文化程度	
初中      高中      大专      本科      硕士及以上      不好估计	
13. 你认为一位没有相关工作经验的大专学历的人员, 需要多长时间的培训可以胜任工作?	
不需要培训      3 天以内      15 天以内      1 个月以内      3 个月以内      半年以内 半年以上      不好估计	

续表

14. 你认为什么样的性格、能力的人能更好的胜任该职务？
15. 你认为心理素质怎样的人员能更好地胜任该职务？
16. 你认为什么样的知识范围能够更好地胜任该任务？
17. 请描述该职务的工作环境，你认为什么样的工作环境更合适工作？
18. 请列举你直接领导的下述的职务、姓名和工作内容：
19. 你对该职务的评价：
20. 你认为如何才能更好地完成工作？
21. 请将该表没有列出，但你认为有必要的内容写在下面：
<p>注意事项：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 填写人应保证以上填写的内容真实、客观，并且没有故意的隐瞒；</li><li>2. 该问卷的内容将作为职位分配的重要依据，如果填写人在填的时候发现有遗漏、错误或其他需要说明的情况，请立即与人力资源部职务分析小组联系。</li></ol> <p>填写人签字：_____</p> <p>职务分析负责人签字：_____</p>

## 8-4 职务分析面谈问题样本(一)

- (1) 请问你的姓名、职务名称、职务编号是什么?
- (2) 请问你在哪个部门工作?请问你的部门经理是谁?你的直接上级是谁?
- (3) 请问你主要做哪些职务?可以举一些实例。
- (4) 请你尽可能详细地讲讲你昨天一天的工作内容。
- (5) 请问你对哪些事情有决策权?哪些事情没有决策权?
- (6) 请讲讲你在工作中需要接触到哪些人?
- (7) 请问你需要哪些设备和工具来开展你的业务?其中哪些是常用的?哪些只是偶尔使用?你对目前的设备状况满意吗?
- (8) 请问你在人事审批权和财务审批权方面有哪些职责?可以举些实例。
- (9) 请问你认为胜任这一职务需要什么样的文化水平?需要哪些知识?需要什么样的心理素质?
- (10) 如果对一个大专学历层次的新员工进行培训,你认为需要培训多长时间才能正式上岗?
- (11) 你觉得目前的工作环境如何?是否还需要更好的环境?你希望哪些方面得到改善?
- (12) 你觉得该工作的价值和意义有多大?
- (13) 你认为怎么样才能更好的完成工作?
- (14) 你还有什么要补充的?
- (15) 你确定你回答的内容都是真实的吗?



## 8-5 职务分析面谈问题样本(二)

(1) 岗位的目标是什么?

- 这项岗位最终要取得怎样的结果?
- 从公司角度来看, 这项岗位具有哪些重要意义?
- 为何设置这一岗位?
- 为这项工作投入经费会有何收益?

(2) 工作的意义何在?

- 计算用于这项岗位的一年轻费, 比如: 经营预算、销售额、用于员工本身的开销。
- 此岗位主管能否为部门或机构节省大笔开支?且能否年年如此?
- 岗位主管能否为公司创造不菲的收益?且能否保持业绩?

(3) 岗位在机构中的位置如何?

- 他直接为谁效力?
- 他最频繁的对内对外联系有哪些?
- 他在哪个委员会供职?
- 他出差吗?去何处?因何故?

(4) 他一般有哪些助手?

- 他主管哪些工作?
- 简要说明每位下属的工作范畴: 规模、范围及存在原因。
- 他的下属是何种类型的员工: 是否称职、是否经验丰富?
- 他如何管理下属?
- 使用何种信息管理系统?
- 经常与哪些下属直接接触?
- 他是否需具备和下属同样丰富的专业或技术知识?因何如此?

(5) 需具备何种技术、管理及人际关系的协调能力?

- 岗位的基本要求是什么?
- 岗位主管(他)的工作环境在技术、专业以及经济方面的状况如何?
- 需要哪些专业技术, 按重要程度列出。按事件发生的先后顺序, 请他举出工作中的实例来说明。
- 如何掌握技术知识, 脱产培训还是在职培训?

- 公司是否有其他渠道提供类似的技术知识?他能否有机会接触这些知识?
- 他对下属工作士气的影响如何?
- 下属是否拥护他的管理和指导, 是否需要他的配合?
- 他在说服别人——级别相同或更高的人——接受他对本领域或其他领域的意见时, 是否要颇费口舌?
- 他与下属的工作程度如何?
- 他可向谁寻求帮助?
- 他的自主权限有多大?
- 他大部分时间在做什么?
- 日常工作中, 与技术知识相比, 处理人际关系的技巧重要程度如何?

(6) 管理工作中需解决的关键问题是什么?涉及哪些方面?

- 他认为工作中最大的挑战是什么?
- 最满意和最不满意的地方是什么?
- 工作中最关切或最谨慎的问题是什么?
- 在处理这些棘手或重要问题时, 以什么为依据?
- 其上司以何种方式进行指导?
- 他是否经常请求上司的帮助?
- 他对哪类问题有自主权?
- 哪类问题他需要提交上级处理?
- 解决问题时, 他如何依据政策或先例?
- 问题是否各不相同?具体有哪些不同?
- 问题的结果在多大程度上是可预测的?
- 处理问题时有无指导或先例可参照?
- 以先例为依据和对先例进行分析解释, 是不是解决问题的惟一途径?
- 他能否有机会采取全新的方法解决问题?
- 他是否能解决交给他的问题, 或者说他是否知道该如何解决这些问题?
- 着手解决问题之前需对问题做的分析工作是由他本人还是他的上司来完成?
- 要求他举例说明问题是谁、以何种方式解决的?

(7) 他的行为或决策受何种控制?

- 他依据怎样的原则、规章制度、先例和人士制度办事?

- 他是否经常会见上司？
- 他与上司讨论什么问题？
- 他是否改变自己部门的结构？
- 要求他举例说明曾做出的重大决定或举措。
- 在以下几方面他有何种权力：
  - A. 雇用和解雇员工      B. 动用资金
  - C. 决定近期开支          D. 确定价格
  - E. 改变方法

## 8-6 职务分析调研报告(实例)

目的：在员工填写职务分析调查表和与员工面谈后，应该形成一份职务分析调研报告，作为职务分析信息采集的汇总。经过分析后，产生职务描述和职务资格要求。

时间： 月 日 9：30～11：30 地点： 小会议室

职务分析人员姓名：

被调研职务： 开发部经理

姓名： ×××

### 一、 部门及你个人做哪些工作

1. 具体开发。
2. 审查其他开发人员的开发文档。
3. 安排调研及外出工作。
4. 召集各部门开会。
5. 组织技术讨论与学习。
6. 向行政部申请本部门办公用品。
7. 系统维护。
8. 组织整理部门办公环境。
9. 整顿部门纪律。
10. 请假审批。
11. 设备申请预批。
12. 与部门人员沟通。

### 二、 部门现行开发作业流程

1. 收到要求调研的信息。
2. 准备调研计划(包括确定调研时间、地点、调研提纲；第一次调研由市场部进行联系)。
3. 实施调研。
4. 整理调研报告。
5. 出需求规格说明书(要取得用户签字)。
6. 出概要设计书、详细设计书。
7. 修改概要设计书、详细设计书。
8. 编码(产生的技术文档有： 开发报告、变更报告、开发总结等)。
9. 测试及调试(产生的技术文档有： 测试报告、软件问题报告等)。
10. 编写验收报告、使用说明书、维护手册。
11. 组织验收(小项目： 开发部组织；大项目： 开发部、市场部联合组织)。
12. 交工(文档： 项目总结)。
13. 软件维护(由相关开发人员进行)。

### 三、 工作中最难解决的问题

1. 不必要的维护，浪费时间。
2. 越权领导。

### 四、 最容易职责不明的工作有哪些

### 五、 建议

## 8-7 职务资格要求(实例)

职务名称： 招聘专员  
所属部门： 人力资源部  
直接上级职务： 人力资源部经理  
职务代码： XL—HR—021  
工资等级： 9~13

### 一、 生理要求

年龄： 23~35 岁  
性别： 不限  
身高： 女性： 1.55~1.70m  
男性： 1.60~1.85m  
体重： 与身高成比例，在合理的范围内即可  
听力： 正常  
视力： 矫正视力正常  
健康状况： 无残疾、无传染病  
外貌： 无畸形，出众更佳  
声音： 普通话发音标准、语音和语速正常

### 二、 知识和技能要求

1. 学历要求： 本科，大专以上需从事专业工作 3 年以上。
2. 工作经验： 3 年以上大型企业工作经验。
3. 专业背景要求： 曾从事人事招聘工作 2 年以上。
4. 英文水平： 达到国家四级水平。
5. 计算机： 熟练使用 WINDOWS 和 MSOFFICE 系列。

### 三、 特殊才能要求

1. 语言表达能力： 能够准确、清晰、生动地向应聘者介绍企业情况，并准确、巧妙地解答应聘者提出的各种问题。
2. 文字表述能力： 能够准确、快速地将希望表达的内容用文字表述出来，对文字描述很敏感。
3. 观察能力： 能够很快地把握应聘者的心理。
4. 逻辑处理能力： 能够将多项并行的事务安排得井井有条。

### 四、 综合素质

1. 有良好的职业道德，能够保守企业人事秘密。
2. 独立工作能力强，能够独立完成布置招聘会场、接待应聘人员、应聘者非智力因素评价等职务。
3. 工作认真细心，能认真保管好各类招聘相关材料。
4. 有较好的公关能力，能准确地把握同行业的招聘情况。

### 五、 其他要求

1. 能够随时准备出差。
2. 不可请一个月以上的假期。

8-8 管理人员升迁计划表

职别	有 何 职 晋 升 或 选 择				综 合 条 件				
	第一优先	第二优先	第三优先	第四优先	晋升计点	服务期限	考绩	具备经历	其他必要能力
总经理	董监事	副总经理			15 点以上	5 年以上	甲等以上	10 年以上	财务管理
副总经理	厂长	业务经理	总工程师	其他部门经理	10 点以上	4 年以上	甲等以上	5 年以上	生产或业务经验
总工程师	高级工程师	技术科长	高级研究员		10 点以上	4 年以上	甲等以上	5 年以上	技术及产品开发经验
厂长	副厂长	生产科长	生管科长		8 点以上	4 年以上	甲等以上	5 年以上	现场管理
副厂长	生产科长	生管科长	技术科长	其他科长	7 点以上	3 年以上	甲等以上	5 年以上	技术或现场管理
业务经理									
副经理									

注 晋升计点： 服务一年计 1 点， 考绩每一甲等计 1 点  
具备经历： 以过去从事类似管理工作的年资计算， 每年计 1 点

8-9 管理人才储备表

填表日期： 年 月

姓 名		年 龄		最 高 学 历	
现 职				担 任 本 职 年 数	
历 年 考 绩					
专 长 优 点					
弱 点					
发展性					
可升调 职位 1					
所 需 训 练				升 调 时 间	
可升调 职位 2					
所 需 训 练				升 调 时 间	





8-11 财务决策权一览表

[illegible]



8-13 各种委员会一览表

委员会名称		召集人	干 事	参加人员	会议日期	负责工作	备注
1	组织核定委员会	总经理	人事经理	各部经理及经理级以上人员	不 定	负责各种组织更改案	交重要事项需请上级主管部门出席
2	投资委员会	总经理 副总经理	企划主任	相关部门副经理以上职员	不 定	核定研拟各种投资案	
3	经营决策委员会	总经理	副总经理	经理级以上职员	每月一次 视 需要召开	1. 检查各部门绩效 2. 研订经营计划 3. 重大决策的议定	
4	制度核定委员会	副总经理	企划主任	相关部门副经理以上职员	视需要召开	1. 检查各部门间的工作配合 2. 核重大制度更改案	
5	奖励委员会	总经理	人事经理	经理级以上职员	视需要召开 或随同其他 会议召开	1. 决定重大奖励事项 2. 审核日奖励事项及得失	
6	福利委员会	主任委员	干 事	福利委员会	每月一次	1. 福利预算决算核定 2. 福利金动用事宜	
7	新产品开发委员会	研究发展部经理	副经理	相关产销技术人员	不 定	研究新产品发展事宜	

8-14 职务分类表

<div> <div>职务</div> <div>职别</div> </div>	一	二	三	四
1	总经理			
2	副总经理			
3	总工程师 厂长	副总经理		
4	副厂长 各部经理	总工程师 厂长		
5	副经理 总经理助理 高级工程师 高级研究员	副厂长  各部经理		
6	科长 工程师 研究员	副经理 高级工程师 高级研究员 总经理助理		
7	副科长 各部助理 各级秘书	科长 工程师 研究员		
8	组长 助理工程师	副科长 各部助理 各级秘书	科长 工程师 研究员	
9	职员 班长	组长 助理工程师	副科长 各部经理 各级秘书	
10	助理员 绘图员	职员 班长	组长 助理工程师	
11		助理员 绘图员	职员 班长	
12			助理员 绘图员	职员 班长
13				助理员 绘图员

8-15 职务调整说明书

一、 姓名：                      文号：                      日期：

二、 职位：

三、 所属部门：

四、 原负责工作：

五、 新任命工作：

六、 生效日期：

人事经理：

部门经理：

总 经 理：

### 8-16 职位说明书(模板一)

\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

编号\_\_\_\_\_

姓 名		职 务 名 称		所 属 部 门		有 效 日 期	
日常负责工作：							
兼办工作				协助办理工作			
偶发性工作				临时代理工作			
				代理职务	工作说明		

8-17 职位说明书(模板二)

单 位				职 称			
职 务				主要工作			
项目	工作内容			平均每日 工作时间	备注 (偶发性工作需几天)		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
应具备的基本资格及条件							
个 人 条 件	性别		智 能	领导力	<input type="checkbox"/> 极需要	<input type="checkbox"/> 需要	<input type="checkbox"/> 不需要
	年龄			应变力	<input type="checkbox"/> 极需要	<input type="checkbox"/> 需要	<input type="checkbox"/> 不需要
	最低学历			计划力	<input type="checkbox"/> 极需要	<input type="checkbox"/> 需要	<input type="checkbox"/> 不需要
	经历			创造力	<input type="checkbox"/> 极需要	<input type="checkbox"/> 需要	<input type="checkbox"/> 不需要
技 能	语言		体 能	脑 力	<input type="checkbox"/> 极需要	<input type="checkbox"/> 需要	<input type="checkbox"/> 不需要
	专业知识			体 力	<input type="checkbox"/> 极需要	<input type="checkbox"/> 需要	<input type="checkbox"/> 不需要
	操作设备		工 作 环 境	工作场所			
	执照			危险性			

8-18 职位说明书(模板三)

职 称		职 务		姓 名	
类 别	工作内容说明		职 务 代 号	估计工作量	
日 常 性	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
	6.				
	7.				
	8.				
周 期 性	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				
	6.				
特 别 工 作	1.				
	2.				
	3.				
	4.				
	5.				



## 8-19 职位说明书(模板四)

职 位 名 称		所 属 部 门	
职责内容：          资格条件：			
职位列等	等至      等	担 任 人 职      称	

职位说明书填写说明:

1. 公司所有职位均须填写职位说明书。
2. 职责内容完全相同职位，可以数职位同时适用一职位说明书。
3. 职位说明书各项填写要点如：
  - (1) 职位名称： 填列职位名称，如业务部经理、生管组组长、质量检验员等。
  - (2) 所属部门： 填列所属单位及部门，如业务部、生产科。
  - (3) 职责内容： 填列本职位所担任主要工作项目所负责任，以条例式填写，以求简洁明了。
  - (4) 资格条件： 填列担任职位人员所需基本资格条件，其内容分为： 学历、经验、特殊训练、资格证书要求等。

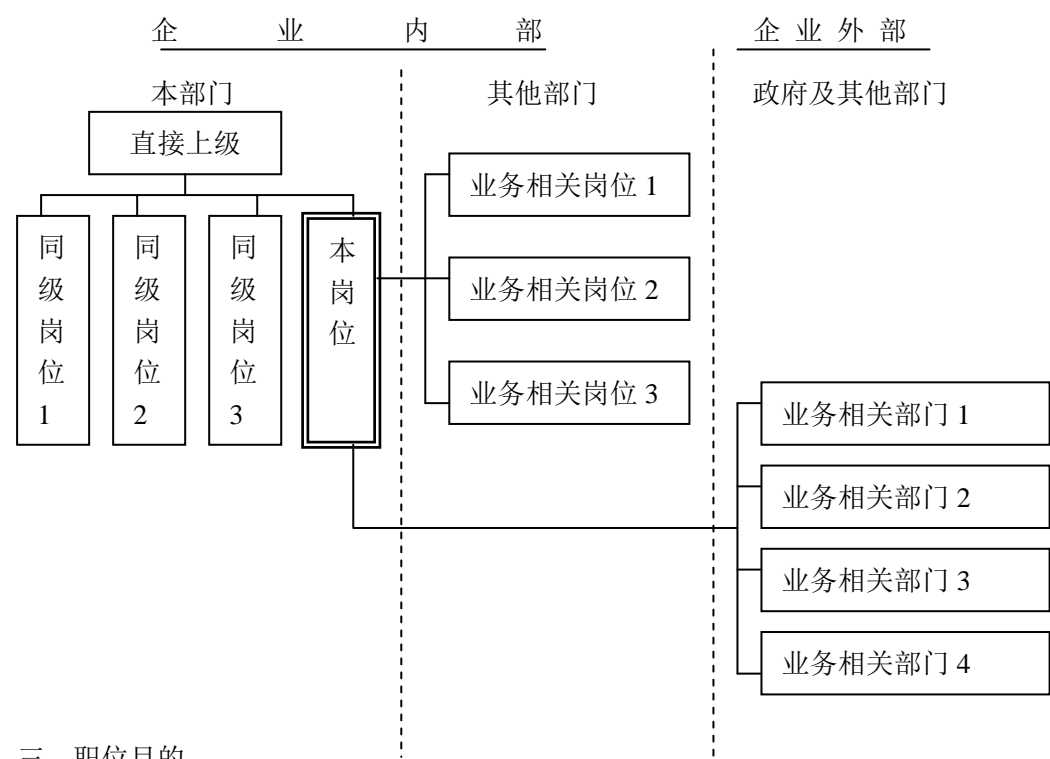
8-20 职位说明书(模板五)

职位名称	
文件编号	
编制	
核准	
生效日期	

一、基本资料

职位名称		所属部门		直接上级职位	
定员人数	人	辖员人数	人	直接下级职位	

二、组织关系



三、职位目的

四、工作内容描述

1. 工作概要

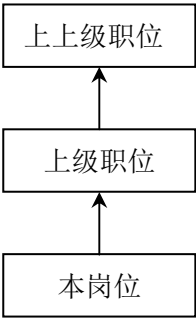
2. 核心工作内容

编 号	工 作 内 容	职 权 范 围	衡 量 标 准
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

### 3. 辅助性工作内容

编 号	工 作 内 容	考 核 标 准
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

五、职业发展通道



六、任职资格

1. 学历要求

理想条件：
基本条件：

2. 工作经验要求

(1)
(2)

3. 职业资格要求

--

4. 培训要求

培 训 内 容	培 训 期 限
(1)	
(2)	
(3)	
(4)	

5. 个性特征要求

(1)
(2)
(3)
(4)
(5)
(6)
(7)

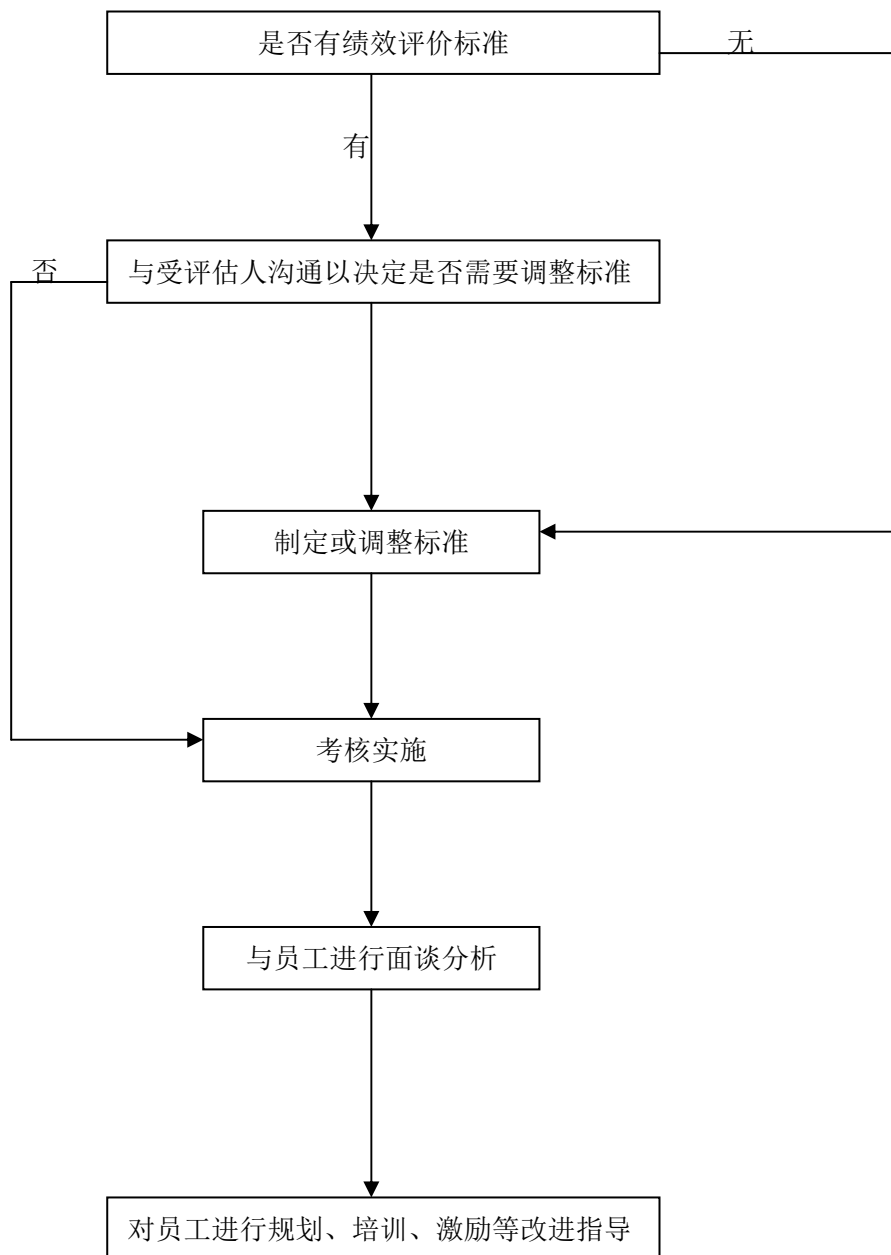
## 第9章 绩效考核

绩效考核主要有两个目的：一是工作改进，一是价值评估。企业通过绩效考核可以了解企业、部门和员工工作中的不足，通过制定有效的改进措施，就能够改进工作绩效考核。

本章包括以下内容：

- 考核流程图
- 部门业务能力
- 绩效考核表（模板一）、（模板二）
- 高层管理人员绩效考核表（一）、（二）
- 管理人员绩效考核表（一）、（二）
- 管理、技术、业务人员的绩效考核表
- 技术人员绩效考核表
- 业务人员绩效考核表（一）、（二）
- 管理才能考核及建议表
- 员工每月工作考核表
- 经理人员述职报告
- 员工自我鉴定表
- 绩效考核面谈表
- 员工书面表扬申请单
- 职工奖惩条例（实例）
- 企业绩效考核实例（小企业）
- 绩效考核制度

9-1 考核流程图



## 9-2 部门业务能力分析

### 1. 会计部门业务分析

项 目	评 分 内 容	指 导
账册管理是否完全	5 4 3 2 1	
现金管理是否完全	5 4 3 2 1	
现金的收支是否谨慎	5 4 3 2 1	
支票的核对是否完全	5 4 3 2 1	
预付款的核对	5 4 3 2 1	
各种计算是否确实	5 4 3 2 1	
收款处理是否确实	5 4 3 2 1	
付款处理是否谨慎	5 4 3 2 1	
与银行的交涉如何	5 4 3 2 1	
资金的准备如何	5 4 3 2 1	
是否热心于资产的扩充	5 4 3 2 1	
是否热心于费用的节省	5 4 3 2 1	
计算是否无误	5 4 3 2 1	
税务处理是否完全	5 4 3 2 1	
其他	5 4 3 2 1	
评分统计	分数愈高愈优秀	

### 2. 力资源部业务能力分析表

项 目	评 分 内 容	指 导
职员录用是否有计划性	5 4 3 2 1	

人员是否适才适用	5 4 3 2 1	
人员档案的管理是否全面	5 4 3 2 1	
岗位编制是否妥善	5 4 3 2 1	
各种制度是否妥善	5 4 3 2 1	
各类活动的实施	5 4 3 2 1	
职员培训的实施	5 4 3 2 1	
薪酬方案是否恰当	5 4 3 2 1	
考核方案是否妥善	5 4 3 2 1	
出勤管理是否妥善	5 4 3 2 1	
其他	5 4 3 2 1	
评分统计	分数愈高愈优秀	

### 3. 生产部门业务能力分析表

项 目	评 分 内 容	指 导
是否严守生产计划	5 4 3 2 1	
是否遵从生产方针	5 4 3 2 1	
人数分配是否适当	5 4 3 2 1	
是否适才适用	5 4 3 2 1	
整理整顿能力如何	5 4 3 2 1	



机械设备是否完全	5 4 3 2 1	
材料管理是否完全	5 4 3 2 1	
安全管理是否完全	5 4 3 2 1	
安全培训是否完全	5 4 3 2 1	
事故报告是否迅速	5 4 3 2 1	
品质管理是否完善	5 4 3 2 1	
是否热衷于技术的提升	5 4 3 2 1	
是否严守交货期限	5 4 3 2 1	
其他	5 4 3 2 1	
评分统计	分数愈高愈优秀	

#### 4. 营业部门业务能力分析表

项 目	评 分 内 容	指 导
市场分析是否正确	5 4 3 2 1	
顾客管理是否完善	5 4 3 2 1	
是否重视顾客信息	5 4 3 2 1	
赔偿处理是否迅速	5 4 3 2 1	
市场计划是否妥善	5 4 3 2 1	
是否热衷于达到目标	5 4 3 2 1	
是否热心指导下级	5 4 3 2 1	
是否节省营业上的开支	5 4 3 2 1	
对下级评价是否公正	5 4 3 2 1	
对下级的奖赏是否妥当	5 4 3 2 1	

是否热心于促销活动	5   4   3   2   1	
宣传能力如何	5   4   3   2   1	
是否准确掌握销售数额	5   4   3   2   1	
是否热心于市场分析	5   4   3   2   1	
其他	5   4   3   2   1	
评分统计	分数愈高愈优秀	

9-3 绩效考核表(模板一)

填表时间：        年        月

姓名		性别		年龄		考评者	初评	调整	审批者	
职别		部门								
评定因素	评定项目	奖金考评				提薪考评				特记事项
		初 评		调整	初 评		调整			
成绩评价	质 量									
	数 量									
	教育指导 创新改进									
工作态度评价	纪律性									
	协调性									
	责任性									
	自我开发 热 情									
能力评价	知识、技能									
	判断、决断									
	交涉、协调									
	应用、开发									
	指导、监督									

[续表](#)

评 语  S……180 分以上 A……150~179 分 B……90~149 分 C……60~89 分 D……59 分以下	考评合计	分	分	考评合计	分	分	人事部记人栏		
	评 语			评 语			最终评语	奖金	提薪
	申请评语			申请评语					

填写注意点：

评定时，请在应得分数下面“√”。

1. 当初评语与调整评语不一致时，由双方协商确定  
出一致意见后填入“申请评语”栏。

2. 评定中需特殊说明的问题，填入特记事项栏内。

评语的含义：

秀——非常优秀，毫无过失。

优——毫无过失。

良——符合要求，基本满意。

可——最好再努把力。

劣——尚需非常努力才行。

9-4 绩效考核表(模板二)

成绩与效率评估

行政管理人员/中级管理干部/专业人员

姓名：\_\_\_\_\_

工作职称：\_\_\_\_\_

部门：\_\_\_\_\_

考核期间自：\_\_\_\_\_

至：\_\_\_\_\_

☐工作说明书

☐附件

☐正修订中，随后检送

I . 前一年完成的成果

逐项简述前一年度所订立的主要目标、成果(附复印件)。

目标 1

☐达到

☐未达到

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

目标 2

☐达到

☐未达到

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

目标 3

☐达到

☐未达到

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## II. 员工评估

主要工作成效——职位说明中各项职责达到的程度。

☐极优    ☐杰出    ☐平均    ☐可接受    ☐差

评语: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

管理技术——计划、组织、领导、控制的成效。

☐极优    ☐杰出    ☐平均    ☐可接受    ☐差

评语: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

沟通能力——口头、文字沟通的成效。

☐极优    ☐杰出    ☐平均    ☐可接受    ☐差

评语: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

人际关系——上司、部属的关系。

☐极优    ☐杰出    ☐平均    ☐可接受    ☐差

评语: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

自发与创新——发展新观念与处理异常情势的能力。

☐极优    ☐杰出    ☐平均    ☐可接受    ☐差

评语: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

适应性——配合改变的能力。

☐极优    ☐杰出    ☐平均    ☐可接受    ☐差

评语: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### III. 摘 述

与前次考试(日期\_\_\_\_\_ )相比, 综合成绩与效率的水平:

☐进步            ☐相同            ☐退步

考虑本评优表中所列各项要点或其他您认为重要的事项, 再概要您对该员工整体成效的评估。特别要对影响工作环境的条件加以评价, 即工作挑战性的程度。对成效达到的方式也需加以评述, 着重评述该员工在组织内影响其他成员的方法, 亦即对其他人的支持。

---

---

---

---

---

---

### IV. 新年度目标

目标 1

细节: \_\_\_\_\_

---

---

预期成果: \_\_\_\_\_

---

---

预期阻碍: \_\_\_\_\_

---

---

如何解决: \_\_\_\_\_

---

---

目标 2

细节: \_\_\_\_\_

预期成果: \_\_\_\_\_

预期阻碍: \_\_\_\_\_

目标 3

细节: \_\_\_\_\_

预期成果: \_\_\_\_\_

预期阻碍: \_\_\_\_\_

V. 成绩与效率改进

将员工成绩与效率有待加强的地方予以列出，并提出有助员工改进的建议。

范 围	改 进 行 为

考核人签名： \_\_\_\_\_ 考核人主管签名： \_\_\_\_\_

日期： \_\_\_\_\_ 日期： \_\_\_\_\_

考核人主管的评语(可不填):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



9-5 高层管理人员绩效考核表(一)

职务		姓名	
----	--	----	--

分类	评 价 内 容		满分	1次	2次	调整	决定
工作态度	1	经营计划的立案、实施是否有充分的准备	5				
	2	是否以长期的展望探索公司的未来	15				
	3	是否能以负责人的眼光注意到全体员工	5				
	4	是否重视经营理念	5				
	5	是否有敏锐的利益感觉	5				
基础能力	6	为了达到目标, 是否能站在最前线指挥	15				
	7	是否能省钱并早日、确实地达到目标	5				
	8	是否重视长期目标的实施	5				
	9	是否能严守期限, 达到目标	5				
	10	能随机应变, 在修改目标值的同时也能达到目标	5				
工作熟练程度	11	是否能以全公司的立场发言、提议	5				
	12	是否能以长期的观点制定企划	5				
	13	是否能以公司的观点收集情报	10				
	14	是否能与其他部门交流情报	5				
	15	是否积极地与其他部门协调	5				
责任感	16	是否确实把握部属的优、缺点	5				
	17	是否能协调各部门	5				
	18	是否适才适用	10				
	19	是否热心培育后继者	5				

分 类	评 价 内 容		满 分	1 次	2 次	调 整	决 定
协 调 性	20	是否能仔细地聆听部属的意见	5				
	21	是否注意身体健康	5				
	22	是否谨慎地使用资金	10				
	23	是否热心于小组内部意见的沟通	5				
	24	绝不引发矛盾	5				
自 我 启 发	25	不与顾客勾结	10				
	26	对社会及时代的变迁是否敏锐	5				
	27	是否热心于吸取新技术与知识	10				
	28	站在国际的视野上是否能自我创新	5				
	29	为了改善，是否可以抛弃前例	10				
	30	是否不怠于未来的预测	5				
评价分数合计			200				

9-6 高层管理人员绩效考核表(二)

姓 名		评价分数	
-----	--	------	--

第一次考核 主任或组长 判断 董监事会会议  
第二次考核 科长或经理  
调 整 总经理

◎ 判定基准

等级 分数 满分	A. 特别优秀	B. 优秀	C. 普通	D. 需要努力	E. 差
	严守纪律 积极地完成 工作是模范 职员	忠于职守,有 效率	可信赖,但仍 需要积极努力	希望进一步 自我革新与 努力	需要从根本 上再教育
满分 15 分	15 分	14~12 分	11~9 分	8~6 分	5 分以下
满分 10 分	10 分	9~8 分	7~5 分	5~4 分	3 分以下
满分 5 分	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分

对判定奖赏的反映		本人对判定的不满 调 整	
对判定加薪的反映			
对判定训练的反映			
对判定晋升的反映			

### 9-7 管理人员绩效考核表(一)

姓名: 部门: 岗位: 考评日期:

评价因素	评价因素对评价期间工作成绩的评价要点	评价尺度				
		优	良	中	可	差
勤务态度	A. 把工作放在第一位，努力工作	14	12	10	8	6
	B. 对新工作表现出积极态度	14	12	10	8	6
	C. 忠于职守，严守岗位	14	12	10	8	6
	D. 对部下的过失勇于承担责任	14	12	10	8	6
业务工作	A. 正确理解工作要求和方针，制定适当的实施计划	14	12	10	8	6
	B. 按照部下的能力和个性合理分配工作	14	12	10	8	6
	C. 及时与有关部门进行必要的工作联系	14	12	10	8	6
	D. 在工作中始终保持协作态度，顺利推动工作	14	12	10	8	6
管理监督	A. 在人事关系方面部下没有不满或怨言	14	12	10	8	6
	B. 善于放手让部下去工作，鼓励他们乐于协作的精神	14	12	10	8	6
	C. 十分注意生产现场的安全卫生和清理整顿工作	14	12	10	8	6
	D. 妥善处理工作中的失败和临时追加的工作任务	14	12	10	8	6
指导协调	A. 经常注意提高部下的劳动积极性	14	12	10	8	6
	B. 主动努力改善工作和提高效率	14	12	10	8	6
	C. 积极训练、教育部下，提高他们的技能和素质	14	12	10	8	6
	D. 注意进行目标管理，使工作协调进行	14	12	10	8	6
工作效果	A. 正确认识工作意义，努力取得最好成绩	14	12	10	8	6
	B. 工作方法正确，时间和费用使用得合理有效	14	12	10	8	6
	C. 工作成绩达到预期目标或计划要求	14	12	10	8	6
	D. 工作总结汇报准确真实	14	12	10	8	6
1. 通过以上各项的评分，该员工的综合得分是：_____ 分						
2. 你认为该员工应处于的等级是(选择其一)：    [ ] A    [ ] B    [ ] C    [ ] D						
A: 240 分以上；    B: 240~200 分；    C: 200~160 分；    D: 160 分以下						
上级主管意见：						
<div></div> <div></div>						
考核者签字：_____						

9-8 管理人员绩效考核表(二)

职务		部门		姓名	
----	--	----	--	----	--

分类	评 价 内 容		满分	1次	2次	调整	决定
领导能力	1	领导部属时，是否自己率先示范	10				
	2	遭遇困难时，是否能沉着果断地指导部属	5				
	3	是否公平且冷静地对待部属	5				
	4	团队是否充满活泼、朝气	5				
	5	是否得到部属坚定的信赖	5				
部属培育	6	是否确实把握部属的优、缺点	5				
	7	是否从旁给予帮助、建议，以发挥部属的优点	5				
	8	是否适才适用	10				
	9	是否能引发部属的自我启发	5				
	10	仔细地聆听部属的意见	5				
士 气	11	是否注意身体健康	5				
	12	是否谨慎地使用资金	10				
	13	是否热心于团队内部的沟通	5				
	14	绝不引起异性问题	5				
	15	不与顾客勾结	10				
目 标	16	是否能以公司的方针拟定目标	5				
	17	是否尽最大的努力达到目标	15				
	18	是否能省钱并早日、确实地达到目标	15				
	19	是否能严守期限，力争达到目标	5				

分类	评 价 内 容		满分	1次	2次	调整	决定
责任感	20	是否能随机应变，全局着想	5				
	21	是否能以全公司的立场发言、提议	5				
	22	是否能以长期的观点制定企划	5				
	23	是否能以公司的观点制定企划	10				
	24	是否能与其他部门交流情报	5				
自我启发	25	是否积极地与其他部门协调	5				
	26	是否热衷于人员交往的扩展	5				
	27	是否虚心地听取部属或晚辈的建议、意见	5				
	28	是否经常吸取新的潮流、技术	5				
	29	是否不怠于未来的预测	10				
	30	为了改善，是否可以抛弃前例	5				
评价分数合计			200				

## 9-9 管理、技术、业务人员的绩效考核表

姓 名		评价分数	
-----	--	------	--

第一次考核 主任或组长 判断 董监事会会议  
 第二次考核 科长或经理  
 调 整 总经理

### ◎ 判定基准

等级 分数 满分	A. 特别优秀	B. 优秀	C. 普通	D. 需要努力	E. 差
	严守纪律 积极地完成 工作是模范 职员	忠于职守,有 效率	可信赖,但仍 需要积极努力	希望进一步 自我革新与 努力	需要从根本 上再教育
满分 15 分	15 分	14~12 分	11~9 分	8~6 分	5 分以下
满分 10 分	10 分	9~8 分	7~5 分	5~4 分	3 分以下
满分 5 分	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分

### ◎ 出勤评价

工 作 状 况	标准上班天数	日	记 载 事 项	综 合 意 见
	缺席（事假）	日		
	（丧假）	日		
	（无故）	日		
	早退	次		
	迟到	次		
	迟到早退缺席换算	日		
	缺席总计	日		
	实际上班日数总计	日		

对判定奖赏的反映	
对判定加薪的反映	
对判定训练的反映	
对判定晋升的反映	

本人对判定的不满	
调 整	

### 9-10 技术人员绩效考核表

职务		部门		姓名	
----	--	----	--	----	--

分类	评价内容		满分	1次	2次	调整	决定
工作态度	1	很少迟到、早退、缺席，工作态度认真	10				
	2	细心地完成任务	5				
	3	做事敏捷、效率高	5				
	4	遵守上司的指示	5				
	5	不倦怠，且及时地向上司报告	5				
基础能力	6	精通业务，具备处理事务的能力	5				
	7	掌握职务上的要点	5				
	8	正确掌握上司的指示，并正确地转达	5				
	9	严守报告、联络、协商的规则	10				
	10	在既定的时间内完成工作	5				
业务熟练程度	11	能把握工作的动态，并有效地进行	5				
	12	能随机应变	10				
	13	有价值概念且能创造新的价值概念	5				
	14	善于与顾客交涉，且说服力强	5				
	15	可以承担新的工作	5				
责任感	16	责任感强，按时完成交付的工作	5				
	17	即使是一项艰难的工作，身为组织的一员也应勇于面对	10				
	18	努力用心地处理事情，避免过错的发生	5				
	19	有预测过错的可能性并想出预防的对策	10				



分 类	评 价 内 容		满 分	1 次	2 次	调 整	决 定
协 调 性	20	做事冷静，绝不感情用事	5				
	21	与他人协调的同时，也朝自己的目标前进	5				
	22	重视与其他部门的协调	5				
	23	在工作上乐于帮助同事	10				
	24	尽心尽力地服从与自己意见相左的决定	5				
自 我 启 发	25	热衷与吸收新情报或知识	10				
	26	以市场的动向制定生产计划	10				
	27	有进取心、决断力	5				
	28	积极地革新、改革	5				
	29	即使是自己分外的事，也能企划或提出提案	10				
	30	以长期的展望制定目标或计划，并付诸实行	10				
评价分数合计			200				

### 9-11 业务人员绩效考核表(一)

姓名：\_\_\_\_\_ 部门：\_\_\_\_\_ 岗位：\_\_\_\_\_ 考评日期：\_\_\_\_\_

评价因素	对评价期间工作成绩的评价要点				评价尺度				
					优	良	中	可	差
成 果		计划	实际完成	完成计划（%）					
	A. 总资产（万元）				14	12	10	8	6
	B. 利润（万元）				14	12	10	8	6
	C. 费用（万元）				14	12	10	8	6
	D. 新增客户数				14	12	10	8	6
业务活动	A. 正确掌握所分配的业务目标，采取有效行动				14	12	10	8	6
	B. 努力想办法提高营业额和开辟市场				14	12	10	8	6
	C. 从企业全局出发，与同事协调配合工作				14	12	10	8	6
	D. 以诚意对待顾客，为提高企业的信誉做出贡献				14	12	10	8	6
勤务态度	A. 按照规章制度和指示，积极从事所分配的工作				14	12	10	8	6
	B. 对待难度较大的工作也能积极接受，努力去做				14	12	10	8	6
	C. 工作中很少有时间或经费上的浪费				14	12	10	8	6
	D. 及时进行业务联系和工作汇报				14	12	10	8	6
1. 通过以上各项的评分，该员工的综合得分是：_____ 分 2. 你认为该员工应处于的等级是(选择其一)： [ ] A [ ] B [ ] C [ ] D A: 140 分以上； B: 140~100 分； C: 100~60 分； D: 60 分以下  上级主管意见： _____ _____  考核者签字：_____ 日期：_____ 年 _____ 月 _____ 日									

9-12 业务人员绩效考核表(二)

职务		部门		姓名	
----	--	----	--	----	--

分类	评 价 内 容		满分	1次	2次	调整	决定
工作态度	1	能全心全意地工作，且能成为其他职员的模范	10				
	2	细心地完成任务	5				
	3	做事敏捷，效率高	5				
	4	具备产品知识，能应付顾客的需求	5				
	5	不倦怠，能及时向上司反映情况	5				
基础能力	6	精通职务内容，具备处理事务的能力	5				
	7	掌握职务上的要点	5				
	8	正确领会领导的指示，并能正确地转达	5				
	9	严守报告、联络、协商的规则	5				
	10	在既定的时间内完成工作	5				
业务熟练程度	11	能掌握工作的进程，并有效地完成	5				
	12	能随机应变	10				
	13	有价值概念，且能创造新的价值概念	5				
	14	善于与顾客交涉，且说服力强	5				
	15	善于与顾客交际应酬，且不浪费	5				
责任感	16	树立目标，并朝目标前进	5				
	17	有信念，并能坚持	10				
	18	有开拓新业务的热心	10				
	19	有预测问题的能力，并能想出预防的对策	5				

分类	评 价 内 容		满分	1次	2次	调整	决定
协调性	20	做事冷静，绝不感情用事	5				
	21	与他人协调的同时，也朝自己的目标前进	5				
	22	在工作上乐于帮助同事	5				
	23	尽心尽力地服从与自己意见相左的决定	5				
	24	有卓越的交涉与说服能力，且不树立敌人	10				
自我启发	25	以市场的动向树立营业目标	5				
	26	有进取心、决断力	10				
	27	积极地革新、改革	10				
	28	即使是自己分外的事，也能企划或提出提案	5				
	29	热衷于吸收新情报或知识	10				
	30	以长期的展望制定目标或计划，并付诸实行	5				
合计	评价分数合计		200				

9-13 管理才能考核及建议表

姓 名			年 龄				到职年月	
服务部门			现任职务 或职级				开始本职 开始年月	
管 理 才 能	项 目	优异	良好	平常	欠佳	本项目的评语		
	领导能力							
	处理能力							
	协调能力							
	责 任 感							
	总 评							
培 训 建 议								
派 职 建 议								

上一级主管：

直接主管：

9-14 员工每月工作考核表

姓 名		单 位		职 务		
考勤状况	迟到 病假	次 次	早退 事假	次 次	旷工 其他	次 次
奖惩状况	嘉奖 警告	次 次	记功 记过	次 次	其他	次
考 核 内 容			等 级		总 评	
工作成效	工作质量		A、B、C、D、E			
	工作效率		A、B、C、D、E			
	工作分量		A、B、C、D、E			
工作态度	尊重领导，服从工作安排		A、B、C、D、E			
	团结同志，横向协作精神		A、B、C、D、E			
	遵守制度，个人品行涵养		A、B、C、D、E			
部门经理 签字		主管领导 签字		人力资源部 经理签字		
备注：						

## 9-15 经理人员述职报告

姓 名		职 务	
部 门		日 期	年 月 日
考核期的 工作表现	工作业绩		
	得到的工作经验		
	比照工作计划有何差异		
	工作中的不足之处		
	得到的教训		
考核期内 特殊表现			
下一阶段对 本职工作和 公司工作的 改进思想			
本人签字	年 月 日		
上级主管 评价	结论：A、B、C、D <span style="float: right;">年 月 日</span>		

说明：

1. 公司的部门经理以上人员填写自我述职报告。
2. 经理人述职报告一般在 1000 字以上；可以用计算机打字，也可以手写，但要求字迹工整、清楚；本人要签名、注明日期；报告中按上述主题顺序抄写题序和标题，然后写上内容；“上级主管评价”只写出题目，留出足够的空白；使用标准 A4 纸。
3. 考核期内的特殊表现主要指给企业带来较大收益的行为。
4. 上级主管评价一般在 50 字以内，下结论在 A、B、C、D 中选定 1 个，并签名、注明日期。

**9-16 员工自我鉴定表**

姓名		职称		部门	
入本企业日期		职位		学历	
出生年月日				现任主要工作	
自我鉴定项目					
目前工作	1. 你认为目前担任的工作对你是否合适?工作量是否恰当? 2. 在你执行工作时, 你曾感到有什么困难?				
工作希望	1. 你认为你比较适合哪些方面的工作? 2. 你不适合哪些方面的工作? 3. 其中最适合你的工作是什么? 4. 你对你现在的工作有什么希望?				
薪资及职位	1. 你认为你的工作报酬是否合理? 2. 职位是否合理? 3. 职称是否合理? 4. 理由何在?你的希望?				
教育训练	1. 这些年你是否参加过公司内部或外部举办的培训? 2. 曾参加过什么培训? 3. 你希望接受什么项目的培训?你对本企业培训的意见如何?				
工作分配	你认为你的部门当中工作分配是否合理?什么地方急需改进?				
工作目标	你的工作目标是什么?这个目标你已做到了什么程度?				
贡献	你认为本年度对公司较大贡献的工作是什么?你做到了什么程度?				
工作构想	在你担任的工作中, 你有什么更好的构想?请具体说明:				



**9-17 绩效考核面谈表**

部门		姓 名	
职位		考核日期	年 月 日
工作成功的方面			
工作中需要改善的地方			
是否需要接受一定的培训			
本人认为自己的工作在本部门和全公司中处于什么状况			
本人认为本部门或其他部门工作最好、最差的是谁			
对考核有什么意见			
希望从公司得到怎样的帮助			
下一步的工作和绩效的改进方向			
面谈人签名：		日期：	
备注：			

说明：

1. 绩效考核面谈表的目的是了解员工对绩效考核的反馈信息，并最终提高员工的业绩。
2. 绩效考核面谈应在考核结束后一周内由上级主管发排，并报行政人事部备案。

9-18 员工书面表扬申请单

申请日期：            年    月    日

姓    名		职    务		部    门	
<p>表扬事实：</p>					
<p>表扬等级：        级</p> <p>A 级： 表扬并直接提出奖励建议</p> <p>B 级： 三次 B 级表扬，可提出奖励建议</p> <p>C 级： 五次 C 级表扬，可提出奖励建议</p> <p>D 级： 作为参考</p>					
<p>备注：</p> <p>1. 表扬申请单由部门经理填写，并交人力资源部存入员工内部档案。</p> <p>2. 若表扬同时提出奖励建议，如申请晋级、调资，则还应填《职务变更审批表》或《工资变更审批表》一并报人力资源部。</p>					

## 9-19 职工奖惩条例(实例)

为维护公司劳动纪律和各项制度,保障公司工作的正常进行,激励职工的敬业精神,特制定本条例。

### 一、奖励类别

奖励分为: 嘉奖、小功、大功三种和年终评奖。

惩处分为: 警告、小过、大过和除名四种。

二、奖罚事件在小功或小过以下者,由部门经理签发《职工奖惩审批表》生效。奖罚事件在大功或大过以上者,由总经理在调查核实后,签批《职工奖惩审批表》生效

三、《职工奖惩审批表》生效后,须转发登记在《职工奖惩记录表》中,以备存查。大功或大过以上者,在规定的张贴处张贴告示

### 四、职工有下列情形之一者,予以嘉奖

- 1 积极维护公司荣誉,在客户中树立良好公司形象和口碑。
- 2 认真勤奋、承办、执行或督导工作得力者。
- 3 工作勤奋,超额完成工作任务者,当月被评为优秀员工者。

### 五、职工有下列情形之一者,予以记小功

- 1 对工作流程或管理制度积极提出合理化建议,被采纳者。
- 2 积极研究改善工作方法,提高工作效率或减低成本确有成效者。
- 3 检举揭发违反规定或损害公司利益事件者。
- 4 对可能发生的意外事故能防患于未然,确保公司及财物安全者。
- 5 策划、承办、执行重要事务成绩显著者。
- 6 其他应给予记小功事迹者。

### 六、职工有下列情形之一者,予以记大功

- 1 在工作或技术上大胆创新,并取得显著经济效应。
- 2 同坏人坏事作斗争,对维护正常的工作秩序有显著功绩者。
- 3 对公司发展有重大贡献,应记大功之事迹者。

### 七、职工有下列情形者年终可参加优秀工作者评奖

- 1 一年中累计三次记大功(但无记大过记录)者。
- 2 在当年工作中给公司带来重大效应者。
- 3 在当年工作中,严格遵守公司各项规章制度,认真完成本职工作,工作成绩优秀者。
- 4 其他可参选优秀工作评奖者。

### 八、职工有下列情形者,予以警告。

- 1 因过失导致工作发生错误,但情节轻微者。
- 2 妨碍工作秩序或违反破坏安全、环境卫生制度者。
- 3 初次不听主管合理指挥者。
- 4 经查实在一个月内两次(含)以上未按规定佩戴胸卡者。
- 5 不遵守考勤规定,一个月内迟到早退累计两次者。
- 6 同事之间相互谩骂吵架情节尚轻者。
- 7 一个月内两次未完成工作任务,但未造成重大影响者。
- 8 对各级主管的批示或有限期的命令,无正当理由而未如期完成或处理不当者。
- 9 在工作场所妨碍他人工作者。

10 在工作时间内睡觉或擅离工作岗位者。

11 工作时间,非招待客户或业务关系饮酒者。

### 九、职工有下列情形之一者,予以记小过

- 1 因玩忽职守造成公司损失，但不大者。
- 2 对同事恶意攻击，造成一定的伤害者。
- 3 检查值班人员未按规定执行勤务者。
- 4 捏造事实骗取休假者。
- 5 季度内累计三次未完成工作任务，但未造成重大影响者。
- 6 一个月内迟到早退累计三次(含)以上者。
- 7 上班期间中午非工作需要饮酒者。

十、 职工有下列情形之一者，予以记大过

- 1 在工作时间睡觉或擅离职守，导致公司蒙受损失者。
- 2 携带危险或违禁物品进入工作场所者。
- 3 故意撕毁公文者。
- 4 虚报工作成绩或领先伪造工作记录者。
- 5 对同事恶意攻击，造成较大伤害者。
- 6 遗失重要公文(物品)者或故意泄漏商业秘密者。
- 7 职务下所保管的公司财物短少、损坏、私用或擅自给他人使用，造成损失较小者。
- 8 违反安全规定，使公司蒙受重大损失者。
- 9 一个月内迟到、早退累计超过六次及以上者。
- 10 未完成工作任务，造成重大影响或损失者。
- 11 工作时间，非招待客户或业务关系饮酒者。

十一、 职工有下列情形之一者，予以除名

- 1 拒不听从主管指挥监督，与主管发生冲突者。
- 2 在公司内酗酒滋事，造成恶劣影响者。
- 3 在公司内聚众赌博者。
- 4 故意毁坏公物，金额较大者。
- 5 聚众闹事，妨碍正常工作秩序者。
- 6 违反劳动合同或公司管理规定，情节严重者。
- 7 对同事施以暴力或有重大侮辱威胁行为者。
- 8 严重违反各种安全制度，导致重大人身或设备事故者。
- 9 连续旷工 10 天或一年内累计旷工 20 天以上者。
- 10 盗窃同事或公司财物者。
- 11 利用公司名义招摇撞骗，使公司蒙受损失者。
- 12 在公司内部有伤风败俗的行为者。
- 13 利用职权受贿或以不正当手段谋取私利者。
- 14 年度内累计 3 次记大过行为者。
- 15 经公检法部门给予拘留、劳教、判刑处理者。
- 16 其他应给予除名者。

十二、 职工奖惩经领导审批后生效。每嘉奖一次，当月奖励\_\_\_\_\_元，小功奖励\_\_\_\_\_元，大功奖励\_\_\_\_\_元；大过罚扣\_\_\_\_\_元，主要责任者或部门主管以上者加倍处罚

十三、 职工年终被评为优秀工作者，公司将给予一定的奖励

## 9-20 企业绩效考核实例(小企业)

### 企业绩效考核实例

——小企业的绩效考核

#### 说 明

小企业有小企业的特点，比如管理灵活、岗位划分不明确、工作职责变动较大等等，所以小企业的绩效考评工作应该根据它自身的特点来设计。

一、一般而言，小企业的绩效考评不必做得太复杂。另外，应适当侧重于主观考评，这主要有以下三点原因：

- 1 管理者与员工相互之间较为了解，管理者的主观考评比较准确；
- 2 由于岗位划分不明确，工作内容灵活，无法设计出标准、客观考评题目；
- 3 小企业一般没有人力资源部，没有很大的精力来开展绩效考评工作。

二、小企业绩效考评的内容：

1 工作总结：由于员工的工作内容相对比较繁杂，通过工作总结可以让管理者系统地了解员工的工作状况和工作成果，有助于管理者对企业管理和企业活动进行整体把握，也有助于管理者对员工进行客观的考评。

2 员工自我评价：员工自我评价可以让管理者更加清楚地了解员工真实的想法，并且为考评沟通做了准备。

3 分类考评：可以分为岗位技能、工作态度和工作成果三方面的内容进行考评。

4 考评沟通：不论上面三项内容如何进行，考评沟通都是必须进行的。

月份工作考评表

填写日期： 年 月 日

部 门		姓 名		岗 位	
本月工作总结：					
本月工作自我评价：					
<div>以下由直接上级填写：</div> <div>1. 岗位技能      优秀（ ） 良好（ ） 一般（ ） 较差（ ）</div> <div>2. 工作态度      优秀（ ） 良好（ ） 一般（ ） 较差（ ）</div> <div>3. 工作成果      优秀（ ） 良好（ ） 一般（ ） 较差（ ）</div>					
<div>本月工作评语：</div> <div>直接上级签字：</div>					
备注：					

# 工作表现评估报告

## 一、个人简历

姓名 \_\_\_\_\_

加入公司日期 \_\_\_\_\_

公司名称 \_\_\_\_\_

现职时间(年度/月份) \_\_\_\_\_

职位 \_\_\_\_\_

评估时限 \_\_\_\_\_

部门 \_\_\_\_\_

审核日期 \_\_\_\_\_

## 二、目的

评估的主要目的:

1. 改善及增强评分人及受评人的上下级关系。
2. 分析、确认、显示受评人的强项及弱点。帮助受评人善用强项与改进弱点。
3. 标出受评人发展及训练的需要，以便日后承担公司重任。
4. 反映受评人现阶段的工作表现。
5. 为受评人订下下年度的目标及前瞻，作为日后工作表现的标准。

### 三、工作表现评估

根据上年度所订下的工作目标，评估所达到预期目标的程度：

上年度所提出的目标	过去一年目标能否达到及表现如何
1.	
2.	
3.	

#### 四、工作表现类别评分

请选下列类别画上√，以显示你的评分。

4=出色

3=良好

2=满意

1=差意

0=不能接受

NA=不合用

根据以下的评估表格加以不同等级的评分:

工作表现性质	表现的等级						以 实 例 述 明
	4	3	2	1	0	NA	
1. 技术性方面							
(1) 工作知识							
(2) 策划及组织能力							
(3) 生产效益							
(4) 工作素质							
(5) 满足客户需求							
小 计							

工作表现性质	表现的等级						以 实 例 述 明
	4	3	2	1	0	NA	
2. 对公司及工作态度方面							
(1) 自发性的学习/改进							
(2) 积极态度							
(3) 接受任务							
(4) 工作投入							
(5) 可靠责任							
小 计							
3. 个人品质方面							
(1) 准时							
(2) 有责任感							
(3) 注意细节							
(4) 诚实正直							
(5) 主动性							
(6) 适应能力							
(7) 创意性							
(8) 个人仪表整洁							
(9) 判断与决策能力							
(10) 虚心上进							
小 计							
4. 人与人相处技巧							
(1) 乐意与别人分享							
(2) 合作性							
(3) 人际关系							
(4) 沟通方式							
(5) 领导能力							
小 计							
总 计							
百 分 比							

\*只适用于管理层人员。



请于下列空格填写有关人员的整体评估：

五、 强项与弱点

1. 列出受评人的三大主要强项，并以其程度顺序陈述如下：

(1)

(2)

(3)

2. 列出受评人的缺点与需要改进的地方：

(1)

(2)

(3)

六、 发展及训练需要

鉴于上述评分，列出发展及训练需要及达到目标的建议：

发 展 需 要	建 议
1.	
2.	
3.	
4.	
训 练 需 要	建 议
1.	
2.	
3.	
4.	

七、 订下明年目标

标出与征求受评人的共识，列出下年度四项目标及预期表现：

下 年 度 的 目 标	预 期 表 现
1.	
2.	
3.	
4.	

八、 评价与确认签名

进一步评价上述未提及的范围：

受评人姓名及签署

评分人姓名及签署

复核人姓名及签署

日期

日期

日期

复核人意见：

## 9-21 绩效考核制度

### 公司绩效考核制度

---

#### 第一章 总 则

**第一条** 制定依据： 本制度是根据《公司法》、《劳动法》等国家有关法律法规和《公司章程》及本公司的规章制度等制定。

**第二条** 考核目的：

一、 对员工的工作绩效进行客观、公正地评价和反馈，以此作为员工工资、奖金、职位等进行调整的依据，公平合理地处理与此有关的人力资源管理问题；

二、 以此为依据制定员工教育与培训计划，提升员工的素质和能力，使员工得到更好的发展机会。

**第三条** 考核对象： 本制度适用于除总裁以外的所有员工，包括试用期员工和临时工。总裁的考核由董事会进行。

**第四条** 考核依据：

一、 公司各项规章制度；

二、 人力资源部提供的员工行政违纪记录和岗位违纪记录；

三、 被考核者的上级主管人员提供的工作记录；

四、 工作说明书；

五、 其他依据。

**第五条** 考核种类： 对员工的考核分成两部分： 一般考核和特殊考核。一般考核是指对公司所有员工进行的绩效考核，该考核分为半年度考核和年度考核；特殊考核是对有特殊绩效的员工进行的考核，该考核为年度考核。

**第六条** 考核原则：

一、 考核人在进行考核时要客观、公正，不得徇私舞弊，不得存有偏见；

二、 只对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做出评价；

三、 为保证考核的客观、公正性，考核评价应有确实根据并做出说明。

#### 第二章绩效考核基本程序

**第七条** 公司在绩效考核时，应组成绩效考核领导小组，具体负责员工绩效考核的指导、监督和仲裁工作。绩效考核领导小组由执行委员会主任、总裁会同人力资源部经理组成。

**第八条** 考核每年进行两次，分为半年考核和年终考核。半年考核在每年 6 月份的第一个星期开始，年终考核在次年 1 月份的第一个星期开始。

**第九条** 考核分为初核、复核和核定三个层次。

**第十条** 初核：由初核考评人汇集各种考评信息，据此进行初核。初核依据的信息主要有：

- 一、 工作说明书(由人力资源部制定)；
- 二、 员工行政违纪记录和岗位违纪记录(由人力资源部提供)；
- 三、 与被考评人有关的工作记录(所在部门提供)；
- 四、 被考评人的自我工作评价；
- 五、 其他信息来源。

副总裁的初核，由总裁进行；部门经理的初核，由主管副总裁进行；职员的初核，由部门经理进行。

**第十一条** 复核：员工的复核，由初核考评人的直接上级进行。

副总裁由执行委员会主任进行；部门经理的复核，由总裁进行；职员的复核，由主管副总裁进行。如果因为某种原因无法实现，则应采取集体讨论方式进行复核，以保证考核的公正性。

在复核时，考评人应与被考评人进行面谈，征询被考评人的意见，以保证考核的客观公正性。

**第十二条** 核定：副总裁的考核结果，由执行委员会召开专门会议进行核定；部门经理及职员的考核结果，由总裁会同副总裁进行核定。

### 第三章 一般考核

**第十三条** 一般考核是对公司副总裁及以下所有员工进行的考核。

**第十四条** 一般考核按级别不同分成三种：

- 一、 高层管理人员绩效考核：副总裁(附后)；
- 二、 中层管理人员绩效考核：包括所有部门经理(附后)；
- 三、 基层工作人员绩效考核：包括所有职员(附后)。

**第十五条** 一般考核结果的评价。

- 一、一般考核结果分为优秀、良好、合格、不合格和非常不合格五个级别。
- 二、考核结果的评定级别是根据考核表积分的常态分布为标准，而不是以积分的绝对数为标准。具体地说，积分在 50 以下的为非常不合格，积分在 51~60 的为不合格；积分在 61 以上的人中，优秀级别的占 20%，良好级别的占 50%，合格级别的占 30%。

**第十六条** 一般考核结果的反馈：一般考核结果经过核定后，由被考核者的主管上级(即初核者)与其进行面谈，告知其考核进程及结果，听取其对考核结果的意见；同时对其未来的工作及表现提出建议。

**第十七条** 一般考核结果的实行：

- 一、一般考核结果直接与员工绩效奖金挂钩：
  - 1. 优秀级别的员工，提高绩效奖金核定数额 20%；
  - 2. 良好级别的员工，提高绩效奖金核定数额 10%；
  - 3. 合格级别的员工，绩效奖金核定数额不变；
  - 4. 不合格级别的员工，扣除绩效奖金核定数额 10%；
  - 5. 非常不合格级别的员工，扣除绩效奖金核定数额 30%；
- 二、一般考核结果在员工职位晋升及相关福利待遇方面，作为参考的一个因素。
- 三、不合格、非常不合格级别的员工，没有资格参与晋升、调工资等。
- 四、连续两次考核级别在不合格、非常不合格以下的员工，将降低级别使用；如仍然连续两次考核级别在不合格、非常不合格以下，将进行下岗学习培训，经考查合格后方可重新上岗。

## 第四章 特殊考核过程

**第十八条** 考核对象。特殊考核主要是指对公司的投资业务做出特殊贡献

的员工业绩进行的考核，其对象是：

- 一、主管业务的副总裁；
- 二、投资部经理；
- 三、公司其他部门对业务做出特殊贡献的员工。

**第十九条** 对于投资项目的特殊考核：

- 一、 如果该项投资年回报率超过 10%，则对超过 10%的部分提取其中的 20%作为特殊绩效奖金，在主管业务的副总裁、资本经营部经理、该投资的项目组成员之间按一定比例进行分配；
- 二、 如果该项投资回报率在 0～10%之间，则不进行此项考核；
- 三、 如果该项投资回报率在 0 以下，则根据亏损额扣除年终绩效奖金，直到扣完为止。

第五章 考核仲裁

**第二十条** 被考核员工如果对考核结果不服，可以在得知考核结果之后的两个星期内向绩效考核领导小组提出复议申请，绩效考核领导小组在接到申请之后的两个星期内做出最终裁定。

第六章 附 则

**第二十一条** 本制度从发布之日起实施。

阶段	工作内容	责任人/部门	时间
1. 收集考核信息	(1) 员工写《员工自我工作评价报告》 (2) 其他信息	初核人	6 月份 第 1 个星期
2. 初核	全面评价考核信息，做出公正评价初核人	初核人	第 2 个星期
3. 复核	初核人将考核表交复核人，由复核人复核	复核人	
4. 核定			第 3 个星期
5. 通知被考核人并等待申请仲裁复议		初核人	
6. 仲裁		绩效考核领导小组	第 4 个星期

**第二十二条** 年中考核时间安排：

阶段	工作内容	责任/部门	时间
1. 收集考核信息	(1) 员工写《员工自我工作评价报告》 (2) 其他信息	初核人	次年1月份 第1、2个星期
2. 初核	全面评价考核信息，做出公正评价初核人	初核人	第3个星期
3. 复核	初核人将考核表交复核人，由复核人复核	复核人	
4. 核定			第4个星期
5. 通知被考核人并等待申请仲裁复议		初核人	
6. 仲裁		绩效考核领导小组	第5个星期

**第二十三条** 年度考核时间安排：

附 1.\_\_\_\_\_公司高层管理人员绩效考核表

姓名: _____ 部门: _____
职位: _____ 工作说明书编号: _____
考核期间: _____ 年 _____ 月 _____ 日 至 _____ 年 _____ 月 _____ 日

考核指标		具体内容		得分		说明
1. 工作业绩(通过主管的工作或部门业绩来体现) (30 分)		A. 目标实现程度		10	8 6 4 2	
		B. 工作数量		5	4 3 2 1	
		C. 工作质量		5	4 3 2 1	
		D. 工作效率		5	4 3 2 1	
		E. 工作方法		5	4 3 2 1	
2. 管理能力 (30 分)		A. 决策能力		5	4 3 2 1	
		B. 计划能力		5	4 3 2 1	
		C. 组织能力		5	4 3 2 1	
		D. 创新能力		5	4 3 2 1	
		E. 沟通能力		5	4 3 2 1	
		F. 协调能力		5	4 3 2 1	
3. 工作态度 (20 分)		A. 服从精神		5	4 3 2 1	
		B. 配合精神		5	4 3 2 1	
		C. 责任感		5	4 3 2 1	
		D. 忠诚度		5	4 3 2 1	
4. 专业能力 (10 分)		A. 专业水平		5	4 3 2 1	
		B. 利用专业知识的能力		5	4 3 2 1	
5. 职业操守 (10 分)		A. 遵守公司的规章制度		5	4 3 2 1	
		B. 个人职业道德记录		5	4 3 2 1	
初核得分		初核级别		初核人	签字: 日期:	



复核 得分		复核 级别		复核人	签字： 日期：
核定 意见		核定 级别		核定人	签字： 日期：

说明：以上项目中，其中任意 1 项(不含第 4 项)的得分达不到总分的 60%者，考核结果不得评为优秀；  
任意 2 项得分达不到总分的 60%者，不得评为良好；任意 3 项达不到总分的 60%者，不得评为合格。

附 2. \_\_\_\_\_公司中层管理人员绩效考核表

姓名: _____ 部门: _____
职位: _____ 工作说明书编号: _____
考核期间: _____ 年 _____ 月 _____ 日 至 _____ 年 _____ 月 _____ 日

考核指标		具体内容		得分		说明
1. 工作业绩(通过主管的工作或部门业绩来体现) (30 分)		A. 目标实现程度		10	8 6 4 2	
		B. 工作数量		5	4 3 2 1	
		C. 工作质量		5	4 3 2 1	
		D. 工作效率		5	4 3 2 1	
		E. 工作方法		5	4 3 2 1	
2. 管理能力 (20 分)		A. 决策能力		5	4 3 2 1	
		B. 计划能力		5	4 3 2 1	
		C. 组织能力				
		D. 创新能力		5	4 3 2 1	
		E. 沟通能力		5	4 3 2 1	
		F. 协调能力				
3. 工作态度 (20 分)		A. 服从精神		5	4 3 2 1	
		B. 配合精神		5	4 3 2 1	
		C. 责任感		5	4 3 2 1	
		D. 忠诚度		5	4 3 2 1	
4. 专业能力 (20 分)		A. 专业水平		10	8 6 4 2	
		B. 利用专业知识的能力		10	8 6 4 2	
5. 职业操守 (10 分)		A. 遵守公司的规章制度		5	4 3 2 1	
		B. 个人职业道德记录		5	4 3 2 1	
初核得分		初核级别		初核人	签字: 日期:	

复核 得分		复核 级别		复核人	签字： 日期：
核定 意见		核定 级别		核定人	签字： 日期：

说明：以上项目中，其中任意 1 项(不含第 4 项)的得分达不到总分的 60%者，考核结果不得评为优秀；

任意 2 项得分达不到总分的 60%者，不得评为良好；任意 3 项达不到总分的 60%者，不得评为合格。

附 3.\_\_\_\_\_公司基层工作人员绩效考核表

姓名: _____ 部门: _____
职位: _____ 工作说明书编号: _____
考核期间: _____ 年 _____ 月 _____ 日 至 _____ 年 _____ 月 _____ 日

考核指标		具体内容		得分		说明
1. 工作业绩 (40 分)		A. 目标实现程度		10	8 6 4 2	
		B. 工作数量		10	8 6 4 2	
		C. 工作质量		10	8 6 4 2	
		D. 工作效率		5	4 3 2 1	
		E. 工作方法		5	4 3 2 1	
2. 管理能力 (10 分)		A. 创新能力		5	4 3 2 1	
		B. 沟通能力		5	4 3 2 1	
		C. 协调能力				
3. 工作态度 (20 分)		A. 服从精神		5	4 3 2 1	
		B. 配合精神		5	4 3 2 1	
		C. 责任感		5	4 3 2 1	
		D. 忠诚度		5	4 3 2 1	
4. 专业能力 (20 分)		A. 专业水平		10	8 6 4 2	
		B. 利用专业知识的能力		10	8 6 4 2	
5. 职业操守 (10 分)		A. 遵守公司的规章制度		5	4 3 2 1	
		B. 个人职业道德记录		5	4 3 2 1	
初核得分		初核级别		初核人	签字： 日期：	
复核得分		复核级别		复核人	签字： 日期：	

核定 意见		核定 级别		核定人	签字： 日期：
----------	--	----------	--	-----	------------

说明：以上项目中，其中任意 1 项(不含第 4 项)的得分达不到总分的 60%者，考核结果不得评为优秀；  
任意 2 项得分达不到总分的 60%者，不得评为良好；任意 3 项达不到总分的 60%者，不得评为合格。

## 第 10 章 薪酬福利管理

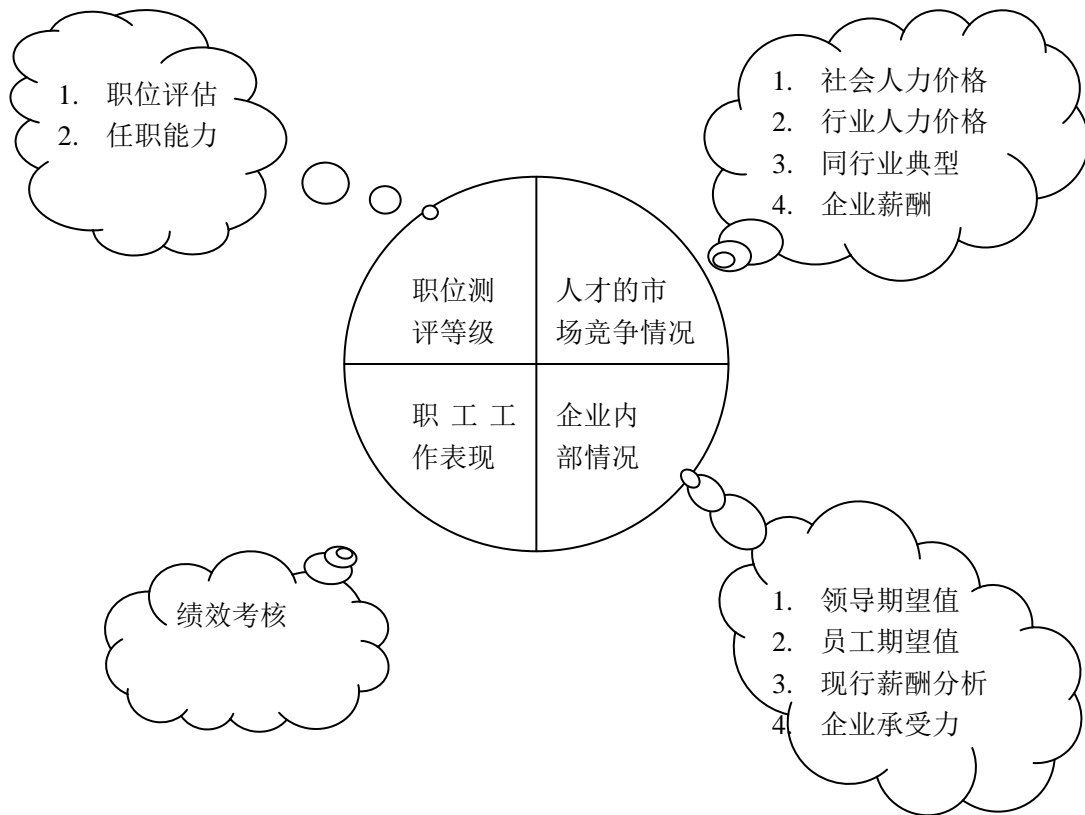
薪酬管理在企业中占据着非常重要的地位，因为它直接关系到员工的工作满意度，如果处理不好，将造成企业人才的大量流失和企业成本的急剧增加。

如何设计一个合理、公平和科学的薪酬体系，以最节约的劳动成本获得最高的工作满意度，是每个人力资源部门应该认真考虑的问题。

本章包括以下内容：

- 薪酬设计思想
- 新员工职务工资核准表（一）、（二）
- 变更工资申请表
- 工资调整表
- 抚恤金（丧葬费）申请表
- 薪资管理制度

## 10-1 薪酬设计思想



10-2 新员工职务工资核准表(一)

年      月      日

编号：

进公司编号	姓 名	担任工作	到公司日期	核准工资			
				日	月	本薪	技术津贴

人事经办：                      批示：                      审核：                      拟定：





## 10-4 变更工资申请表

日 期		姓 名		工 号	
职 称		工作部门			
担任工作					
雇佣日期					
记录	<input type="checkbox"/> 优 <input type="checkbox"/> 好 <input type="checkbox"/> 普通				
现在工资水平：		将调整工资水平：			
理由（任选一种）					
<input type="checkbox"/> 晋升 <input type="checkbox"/> 调整工作 <input type="checkbox"/> 考绩优良 <input type="checkbox"/> 年资增加					
最低工资水平：		工作等级：			
原工作需要条件：					
新工作需要条件：					
备注：					
	申 请 者		批 准 者		
签 章					
日 期					



10-6 抚恤金(丧葬费)申请表

申请人姓名		性别		籍贯		年龄		与死者关系		地址以及身份证号	
死亡人姓名		性别		籍贯		年龄		年 月 日止			
到职日期			服务部门				职称		工资		
死亡日期			死亡原因					死亡原因与执行公务关系		有无劳保	
请发金额	人民币      万      仟      佰      拾      元整										
总经理或董事长		经理		人事主管		部门主管		申请人			

注    应附缴全户户籍联本一份，死亡证明书一份及保证书。

## 10-7 薪资管理制度

### 公司薪资管理制度

#### 第一章 总 则

**第一条** 本规定根据《中华人民共和国劳动法》相关章节制定员工工资及各种薪酬的管理制度。

**第二条** 员工的各项报酬除在本公司管理制度中另有规定外，均应依照本制度办理。

**第三条** 依据：社会同行业报酬水平制度。

#### 第二章 报酬的构成及发放原则

**第四条** 报酬的构成：本公司员工(指正式员工)的报酬由基本工资、津贴、奖金和福利四部分组成。

一、 工资部分：基本工资，年资工资，其他。

二、 津贴部分：职务(岗位)津贴，其他补贴。

三、 奖金部分：绩效奖金，特别贡献奖，其他。

四、 福利部分：季节性福利，劳保福利，节假日福利，独生子女费，住房补贴，医疗保险，养老保险，失业保险，丧葬补贴，其他。

**第五条** 报酬的发放原则：

一、 员工报酬是工资、津贴、奖金、福利累加的总和。

二、 绩效考核与工资调整相联系。

三、 代扣项目，应交纳的代扣代缴的税金。

四、 员工在停职期间，停发一切工资，复职时不得要求补发。

#### 第三章 工资的确定

工资由基本工资和年资工资两部分组成。

**第六条** 基本工资的确定：

在考虑学历的基础上确定基本工资。

级 别	内 容	金 额
一	中专或大专毕业生见习期内	
二	大本毕业生见习期内或中专大专毕业生见习期满一年	
三	大本毕业见习期满一年	
四	硕士学位获得者试工期满	
五	博士学位获得者试工期满	
六	博士后	

**注** 试工期只发放基本生活费，相当于相应学历的 80%。

**说明：**

1. 后取学历取得的等级和上述确定的等级出现不一致时，采取就高不就低的原则。

2. 学历的认证按国家有关规定执行。

3. 基本工资的调整按照对员工年度考核的情况，每年 3 月调整一次，4 月 1 日起执行。

**第七条 年资的确定：**

年资工资是对职工在本公司工作年限的肯定。  
本公司职工的年资工资自调入本公司起按年度开始计算，年资工资以第一年 100 元作为基数，第一年至第三年每年增加 100 元；第四年至第六年每年增加 120 元；第七年至第九年每年增加 150 元；第十年至第十五年每年增加 200 元；第十五年以上每年增加 300 元。年资工资自调出之日起停止发放。

**第四章 津贴的确定**

**第八条 职务(岗位)津贴与岗位等级配置表：**

职 阶	名 称	津 贴
一	总裁	
二	副总裁	
三	部门经理	
四	职员	

**注** 每个职工按照所司的职务领取相应的津贴。

**第九条 其他补贴：**

- 一、 误餐补贴：每人每天 10 元。
- 二、 交通补贴(班车费)：每人每月 300 元。
- 三、 差旅补贴：按财务管理制度执行。
- 四、 特殊行业补贴：司机补贴按照有关规定办理。
- 五、 其他补贴：凡是不属于基本工资、前述各项津贴补助之外的津贴补贴均包括在此。其发放由部门主管提出申请、由总裁批准。

**第五章 奖金的确定**

**第十条 绩效奖金：**

- 一、 绩效奖金于每年春节前发放，其金额核定是上一年公司盈余，由总裁及各部门主管参照考核绩效核定，人力资源部根据规定制表，财务部发放。
- 二、 奖金额是以上一年度利润情况确定，确定方法： $\text{上一年度赢利} / \text{上一年度投资额} = \text{上一年的赢利水平}$ 按赢利增加的百分比确定对应的提取绩效奖金的额度。
- 三、 当赢利水平 > 无风险收益+5%时，可发放奖金。当赢利水平 ≤ 无风险收益+5%时，不发放奖金。在短期投资(指证券投资)中，当赢利水平 > 年度证券市场平均收益率时，可发放奖金。当赢利水平 ≤ 年度证券市场平均收益率时，不发放奖金。
- 四、 第一年不发放绩效奖金，第二年开始以第一年的赢利水平作为核定第二年绩效奖金的依据。
- 五、 依照各等级的不同系数按比例发放奖金。

职 阶	名 称	系 数
一	总裁	3
二	副总裁	2.5
三	部门经理	2
四	职员	1.5

**第十一条** 病、产假累计超过 3 天减发 20%，超过 5 天不足 9 天减发 40%，超过 9 天(含 9 天)不足 12 天减发 60%，超过 12 天(含 12 天)免发；事假(不含有薪事假)月累计超过 3 天减发 30%，超过 5 天不足 9 天减发 50%，超过 9 天(含 9 天)免发。正常休假、婚假、探亲假、丧假不影响奖金。

**第十二条** 按照《员工绩效考核制度》的考核结果在季(年度)基本奖金中表现出来(增加或扣除)。

**第十三条** 特别贡献奖：凡对公司做出重大贡献者，经由总裁上报、董事会批准，给予一次性的奖励。

**第十四条** 其他包括因特殊贡献而发给的个人奖金、集体奖金。

**第十五条** 奖金发放只适用于公司正式员工，试用期职员、见习期职员和临时工不在范围之内。年资未满一年的员工其年终奖金酌量发给。

## **第六章 福利的确定**

**第十六条** 社会保险(医疗保险、养老保险、失业保险)员工的社会保险按《××社会保险规定》执行。

**第十七条** 住房公积金：

员工的住房公积金按《××住房公积金管理条例》执行。

**第十八条** 其他福利：

一、 制装费第一年每人元，以后每人每年元，于每年 12 月份发放。每三

年发放一次制装费。着装费要用于制装，并按办公室管理制度要求着装。

二、 每人每月劳保福利标准为元(包括洗理费等)，每季度第二个月发放。

三、 员工的托儿费按国家规定标准报销。

四、 防暑降温费于每年随国家有关办法执行。

五、 为确保公司正式职工的身体健康，由公司负担并安排职工每两年体检一次。

**第十九条** 员工的其他劳保福利标准参照国家有关企业单位劳保福利标准制定。

## **第七章 报酬计算与支付**

**第二十条** 报酬计算期间为上月 26 日至本月 25 日，每月 26 日至月底根据考勤和其他变动情况，做报酬表，于次月 8 日发放。当发薪日为节假日时，则在离节假日最近的工作日发放。

## 第 11 章 员工考勤、加班、请假与出差

员工考勤、加班、请假与出差虽然不是人力资源管理中的关键部分，但是也不能忽视，因为它是人力资源管理基础性工作中必不可少的组成部分。

本章包括以下内容：

- 员工考勤记录
- 员工加班申请单（一）、（二）、（三）
- 加班汇总表
- 加班费申请单
- 出差申请单（一）、（二）、（三）
- 预借差旅费申请单
- 出差报告书
- 业务人员出差报告书
- 国外出差报告书
- 市内出差日报表
- 差旅费报销清单
- 出差旅费清单
- 外勤、出差申请单
- 年度出差日数及拜访次数报告单



11-1 员工考勤记录表

单位：姓名：编号：（ 年度）

项目 日数 月份	出勤 日数	休假 日数	假 别					迟到 日数	早退 日数	旷工 日数	公差 日数
			事假 日数	病假 日数	公假 日数	婚假 日数	丧假 日数				
	一										
二											
三											
四											
五											
六											
七											
八											
九											
十											
十一											
十二											
合计											

主办

### 11-2 加班申请单(一)

年 月 日

[illegible]

11-3 加班申请单(二)

年 月 日

事由		预定时间	自 午 点 分 ~ 年 点 分 共 小时																											
		实际时间	自 午 点 分 ~ 年 点 分 共 小时																											
生产项目	品名	工作内容	预定数				实际数				合格数				不合格数				备注											
工作人员	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28		
总经理：                  厂长：                  科长：                  组长：                  填表：																														

11-4 加班申请单(三)

申请人	日期	申请加班时间				需加班的工作内容	审核	所长
		起		止				
		时	分	时	分			

审核人：

制表人：

11-5 加班汇总表

部门：姓名：员工证号：月份：

日期	类 别			起		止		时数	工作内容	累计时数			主管 签核
	A	B	C	时	分	时	分			A	B	C	

部门经理：审核：制表人：

说明A：平时加班B：休息日加班C：固定假日加班

11-6 加班费申请单

报销日期:

部门:

日 期		姓 名	工作内容和地点	实际加班时间			加班费	误餐费
月	日			起	止	时数		
合 计								

总经理:

会计/出纳:

审核:

申请人:

11-7 出差申请单(一)

部门：		厂(部)		科		年		月		日	
出差人	职别	卡号：	代理人 人 职务	职别		代理人 签字					
	姓名			姓名							
出差要 办事项											
暂支旅费				出差 时间	自     年    月    日    时起						
出差地点					至     年    月    日    时止						
					共     日						
经理：		处长：		科长：		申请人：					

11-8 出差申请单(二)

出差人		职别			
代理人		职别			
差期	年 月 日至 年 月 日				
出差地点					
出发时间		暂支旅 费			
出差事由					
总经理		部门经理		申请人	



11-9 出差申请单(三)

出差人姓名		服务部门		职称		职务代理人	
事由							
日期	自 年 月 日 时起至 年 月 日 时止计天						
地点							
预支旅费	万 仟 佰 拾 元整						
备注							

经理：                      人事：                      主管：                      出差人：

注 第一联出差人作旅费报销用，第二联请送人力资源部，第三联凭向出纳预支旅费。

11-10 预借差旅费申请单

			编号：
姓 名		拟搭乘交通工具种类	
出差地点与事由			
预定出差日期	自        年        月        日至        年        月        日止		
拟借支金额	币(大写)    万    仟    佰    拾    元整	申请人签章	



11-12 业务人员出差报告书

(业务人员用)

年 月 日

总经理	副 总 经 理	助理	部门主管	出差人

时间	拜访对象		报告事项	订货及收据
	客户名称			
	地 址			
	电 话			
	目 的			
	接洽人			
	客户名称			
	地 址			
	电 话			
	目 的			
	接洽人			
	客户名称			
	地 址			
	电 话			
	目 的			
	接洽人			
	客户名称			
	地 址			
	电 话			
	目 的			
	接洽人			
	客户名称			
	地 址			
	电 话			
	目 的			
	接洽人			
核 准				

## 11-13 国外出差报告书

[illegible]

部门主管:

单位主管：

填表：

11-14 市内出差日报表

销售			本日实际	明日预定		收款报告			本日实际	明日预定	
	第一次拜访		件	件			为收款的 第一次拜访		件	件	
	第二次拜访		件	件			为收款的 第二次拜访		件	件	
	其他		件	件							
	合计		件	件			其他		件	件	
新的合同状况报告						收款未果事情报告					
姓名	地点	第一次拜访	第二次拜访	第三次拜访	三次以上拜访	姓名	不在	第一次止	第二次止	第三次止	没希望
无法拜访者			件			本日实际收款			件		
有希望			有预约			没希望			有付款		
备注：											

11-15 差旅费报销清单

出差人：

部门：

年 月 日

出差日期		地点		交通费	住宿费	杂费	其他费用	合计	说明
月	日	起	止						
费用总计									
旅费总额 (大写)		<input type="checkbox"/> 人民币 <input type="checkbox"/> 美元 万 仟 佰 拾 元 角 分			预支旅费			应 付 (支) 金 额	
会 计			核 准		审 核			收款 签字	

11-16 出差旅费清单

姓名		出差日期	年 月 日起至 年 月 日			
出差事由					职称	
年 月 日	起止地点	交通工具	交通费用	住宿费	膳食费用	总额
合计						
和计人民币（大写）						

核准：                  复核：                  主管：                  出差人：



11-17 外勤、出差通知单

年 月 日填

姓名		所属单位					
出差地点 及对象		预计起讫 日起	自	年	月	日	
			自	时	年	月	日
				时			
外勤出差事由							
核章		主管		主管		出差人	

注 本单一式二联：  
第一联： 经核章后退还所属单位主管存查；  
第二联： 工厂员工外勤出差时凭此单交门卫室，经核章后转人力资源部。

11-18 年度出差日数及拜访次数报告表

年度：

单位：

出差拜访 情况 期/月别		全天出 差	半天出差	小 计	拜访次数	市内出差	外地出 差	备 注
第 一 期	1 月							
	2 月							
	3 月							
	4 月							
	计							
第 二 期	5 月							
	6 月							
	7 月							
	8 月							
	计							
第 三 期	9 月							
	10 月							
	11 月							
	12 月							
	计							
总 计								