

弗布克细化执行与模板系列

# 人力资源管理工作细化执行与模板

孙宗虎 邹晓春 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

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

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：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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：工商管理MBA课程实战班100%	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
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《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
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



**【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
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】**

美华企业管理有限公司、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。

**【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](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片, 毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认, 以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】**(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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 微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行
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.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了! 请参加 25 年热招:经理培训课**

**♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥**



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生**

## 目 录

一、人力资源管理岗位设计 .....	5
二、人力资源需求预测执行工具与报告 .....	5
(一) 现实人力资源需求预测表 .....	5
(二) 未来人力资源需求预测表 .....	6
(三) 未来人力资源流失预测表 .....	6
(四) 年度人力资源需求预测表 .....	6
(五) 人力资源净需求统计总表 .....	7
(六) 部门岗位人员增补申请表 .....	8
(七) 人员需求预测细则与方案 .....	8
(八) 公司年度人员需求预测报告 .....	12
三、人力资源供给预测执行工具与报告 .....	14
(一) 员工技能调查清单 .....	14
(二) 员工变动统计清单 .....	15
(三) 人员供给预测方案 .....	15
四、人力资源战略规划制定执行工具与报告 .....	17
(一) 人力资源战略规划表 .....	17
(二) 人力资源年度规划表 .....	17
(三) 人力资源战略规划书 .....	19
五、人力资源管理预算费用编制执行工具与报告 .....	22
(一) 人力资源管理年度费用预算表 .....	22
(二) 人力资源管理费用预算执行表 .....	24
(三) 人力资源部年度费用预算方案 .....	25
六、人力资源年度计划制订执行工具与报告 .....	28
(一) 员工状态调查问卷 .....	28
(二) 人力状况统计报表 .....	31
(三) 年度工作计划报告 .....	31
七、通用部门组织结构设计范例 .....	37
(一) 行政部组织结构设计范例 .....	37
(二) 采购部组织结构设计范例 .....	37
(三) 生产部组织结构设计范例 .....	38
(四) 研发部组织结构设计范例 .....	38
(五) 技术部组织结构设计范例 .....	39
(六) 质量部组织结构设计范例 .....	39
(七) 市场部组织结构设计范例 .....	40
(八) 销售部组织结构设计范例 .....	40
(九) 设备部组织结构设计范例 .....	41
(十) 工程部组织结构设计范例 .....	41
(十一) 客服部组织结构设计范例 .....	42
(十二) 财务部组织结构设计范例 .....	42
八、职位说明书编写模板 .....	43

(一) 职位说明书模板一 .....	43
(二) 职位说明书模板二 .....	45
(三) 职位说明书模板三 .....	46
(四) 职位说明书模板四 .....	47
(五) 职位说明书模板五 .....	49
九、员工招聘计划执行工具与模板 .....	50
(一) 人员需求申请表 .....	50
(二) 招聘工作计划表 .....	51
(三) 招聘费用估算表 .....	52
(四) 应聘人员登记表 .....	52
(五) 员工招聘实施细则 .....	53
十、面试管理执行工具与模板 .....	57
(一) 面试综合考核表 .....	57
(二) 专业面试考核表 .....	58
(三) 面试成绩评定表 .....	58
(四) 面试录用通知书 .....	59
(五) 面试与甄选细则 .....	60
十一、录用管理执行工具与模板 .....	62
(一) 新员工报到程序表 .....	62
(二) 新员工试用考察表 .....	62
(三) 员工试用期鉴定表 .....	63
(四) 新员工转正申请表 .....	64
十二、培训课程设计流程与工作细化 .....	65
(一) 培训课程设计工作流程 .....	65
(二) 技术人员培训课程设置 .....	66
(三) 营销人员培训课程设置 .....	67
(四) 行政人员培训课程设置 .....	68
十三、职业生涯规划方案设计与工作模板 .....	69
(一) 职业生涯规划调查表 .....	69
(二) 员工职业生涯规划表 .....	70
(三) 员工自我职业生涯规划表 .....	71
(四) 员工职业生涯规划细则 .....	72
十四、绩效评估工作执行工具与模板 .....	74
(一) 通用考核指标表 .....	74
(二) 试用期员工考评表 .....	75
(三) 绩效面谈记录表 .....	75
(四) 绩效改进纪录表 .....	76
十五、各类人员绩效考核方案模板 .....	77
(一) 销售人员绩效考核方案 .....	77
(二) 车间主任绩效考核方案 .....	79
(三) 项目经理绩效考核方案 .....	80
(四) 班组长绩效考核方案 .....	82
十六、薪酬管理方案设计与模板 .....	85
(一) 员工工资核算表 .....	85

---

(二) 新员工调薪表 .....	86
(三) 一般员工调薪表 .....	86
(四) 员工奖金核定表 .....	87
(五) 薪酬管理实施细则 .....	87
十七、福利管理制度 .....	90
(一) 员工保险实施细则 .....	90
(二) 员工休假实施细则 .....	91
十八、员工内部晋升执行工具与模板 .....	93
(一) 优秀员工推荐表 .....	93
(二) 员工晋升申请表 .....	94
十九、员工离职管理工具与模板 .....	95
(一) 员工离职申请表 .....	95
(二) 员工离职面谈表 .....	96
(三) 员工离职结算表 .....	97
(四) 员工离职交接表 .....	98
二十、员工出差管理流程与工作细化 .....	99
(一) 员工出差管理流程 .....	99
(二) 员工出差管理表格 .....	100
(三) 员工出差管理细则 .....	102
二十一、员工安全管理模板 .....	104
(一) 员工安全操作细则 .....	104
(二) 劳动安全管理细则 .....	106
二十二、劳动合同管理执行工具与模板 .....	108
(一) 解除劳动合同申请表 .....	108
(二) 劳动合同顺延登记表 .....	108
二十三、劳动纠纷处理执行工具与模板 .....	109
(一) 劳动争议调解申请表 .....	109
(二) 劳动争议调解协议书 .....	109

## 一、人力资源管理岗位设计

根据人力资源部部门职责，其岗位可以进行如下设计，各企业可根据实际进行调整。

部门岗位设计图		人员编制
		总监级 1人 经理级 1人
<p>招聘主管</p> <p>培训主管</p> <p>绩效主管</p> <p>薪酬主管</p> <p>员工关系主管</p>		主管级 5人
<p>招聘专员</p> <p>培训专员</p> <p>培训讲师</p> <p>绩效专员</p> <p>薪酬专员</p> <p>员工关系专员</p>		专员级 7人
相关说明		

## 二、需求预测执行工具与报告

### (一) 现实人力资源需求预测表

年 月 日

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



采购部					
.....					
合计					

## (二) 未来人力资源需求预测表

年 月 日

预测期 预测内容	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
行政辅助职系					
技术职系					
增加的岗位及人数					
备注					

## (三) 未来人力资源流失预测表

年 月 日

预测期 内容	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
离职人员					
其 它					
岗位及人数					
备 注					

## (四) 年度人力资源需求预测表

年 月 日

职系	当前年		第一年		第二年		.....
行政辅助	现实人数		期初人数		期初人数		
职系	现实需求		需增加岗位 和人数		需增加岗位 和人数		

			流失人数 预测		流失人数 预测		
	总需求		总需求		总需求		
技术职系	现实人数		期初人数		期初人数		
	现实需求		需增加岗位 和人数		需增加岗位 和人数		
			流失人数 预测		流失人数 预测		
	总需求		总需求		总需求		
总计	现实人数		期初人数		期初人数		
	现实需求		需增加岗位 和人数		需增加岗位 和人数		
			流失人数 预测		流失人数 预测		
	总需求		总需求		总需求		

审核人：

**(五) 人力资源净需求统计总表**

人员 类别	现有 人员	计划 人员	余缺	预期人员的变动情况						本期 净需求
				调职	升迁	辞职	辞退	其他	合计	
合计										

填表人：

审核人：

## （六）部门岗位人员增补申请表

申请部门		增补职位名称		增补员额	人
申请增补理由	扩大编制 需要	储备人力 其它（在备注栏注明原因）	辞职补充 短期	希望报到日期	年 月 日
应具备的资格条件	性别：男 女 不限      年龄：_____岁至_____岁 婚姻：已婚 未婚 不限 学历：初中 高中 中专 大专 大本 硕士 博士 专业：_____ 职称：不限 中级 高级 外语：一般 良好 熟练 精通 不限 经历：_____ 技能：_____ 其它：_____				
岗位职责描述	申请部门负责人（签字）： （签章）：				
主管领导意见	_____ 年 月 日				
人事总监 审核/审批意见	_____ 年 月 日				
总裁批准意见	_____ 年 月 日				
备注	1. 若不属于增岗、增编情况，则不需要总裁批准意见 2. 若新增岗位及需要对原岗位职责进行修订时，应填写“岗位职责描述”栏，若不属于前述情况不需填写本栏内容				

## （七）人员需求预测细则与方案

方案	人员需求预测细则与方案	受控状态	
----	-------------	------	--

名称	编 号
<p>一、总则</p> <p>1. 目的</p> <p>为实现企业既定目标，根据本企业的发展战略和发展规划，采用适当的方法对预测期内所需员工数量和种类进行估算，特制定本方案。</p> <p>2. 工作内容</p> <p>人力资源需求预测分为现实人力资源需求预测、未来人力资源需求预测和未来人力资源流失预测。</p> <p>3. 工作要求</p> <p>人力资源需求预测涉及多种因素，各部门在预测中应灵活采用定性预测方法和定量预测方法，并在实际执行中对预测结果不断进行修正。</p> <p>4. 职责</p> <p>(1) 人力资源部负责组织、实施及数据汇总。</p> <p>(2) 各部门必需在人力资源部的组织下积极参与，提供必要的资料。</p> <p>二、现实人力资源需求预测</p> <p>1. 预测流程</p> <p>本企业现实人力资源需求应按以下步骤进行。</p> <p>(1) 根据工作分析的结果，确定目前的职务编制和人员配置。</p> <p>(2) 进行人力资源盘点，统计出人员的超编、缺编以及是否符合职务资格要求。</p> <p>(3) 人力资源部门将上述统计结论与各部门管理者进行讨论，对统计结果进行修正。</p> <p>(4) 该统计结论为现实的人力资源需求。</p> <p>2. 具体工作要求</p> <p>(1) 人力资源部应在工作分析的基础上确定企业目前的职务编制，并将相应的职务说明书作为确定各岗位工作职责和任职资格的标准。</p> <p>在进行职务编制时，可使用以下工作分析方法：工作日记法、观察法、问卷调查法、关键事件法。</p> <p>(2) 人力资源部应在每年的年中和年终对企业人力资源状况进行盘点，对照现实职务编制状况，统计出人员的超编和缺编情况。同时，根据职务说明书确定的岗位任职资格要求和历次绩效考核结果，统计出不符合职务资格要求的人数。</p> <p>(3) 人力资源部将上述结果进行汇总，填写《现实人力资源需求预测表》，即为初步的现实人力资源需求预测。</p>	

(4)人力资源部将初步现实人力资源需求预测结果与各部门管理人员进行讨论,根据实际情况做进一步修正。修正后的结论即为现实人力资源需求预测,人力资源部根据最后的统计结论重新填写《现实人力资源需求预测表》。

### 三、未来人力资源需求预测

#### 1. 预测方式

未来人力资源需求预测采取自上而下预测和自下而上预测相结合的方式。

#### 2. 预测流程

(1)对可能影响人力资源需求的管理和技术因素进行预测。

(2)根据企业的发展战略和业务发展规划,确定预测期内每年的销售收入、项目数量等因素。

(3)根据历史数据,初步确定预测期内总体人员需求以及管理职系、销售职系和技术职系的人员需求。

(4)各部门根据增加的工作量并综合考虑管理和技术等因素的变化,确定需要增加的岗位及人数。

(5)将上述两个步骤所得的统计结论进行平衡和修正,即得到未来人力资源需求预测。

#### 3. 具体工作要求

(1)在进行人力资源规划内外部环境分析时,可以使用以下分析方法:PEST 分析方法、波特五力分析法、SWOT 分析方法。

(2)人力资源内外部环境分析由总裁办公会负责,其他部门配合。

(3)人力资源部在进行未来人力资源需求预测时,需首先对以下问题做出预测。

行业的发展趋势是什么?这种趋势对企业的人力资源政策会产生哪些影响?

企业的竞争环境是否会发生大的变化?这种变化对企业又会造成哪些影响?

企业的主要竞争对手是否会改变竞争手段?这种改变会对企业的人力资源政策造成哪些影响?

企业的竞争优势在哪里?这种竞争优势如何才能得以保持?

企业的发展战略是否会做出调整?这种调整会对企业的人力资源政策产生什么样的影响?

企业的组织结构和运作模式是否会做出大的调整?这种调整是否会增加或减少目前岗位?是否会对企业的人力资源需求产生影响?将产生什么样的影响?

企业未来人力资源的年龄结构、学历结构、知识结构是否能满足企业的发展需求?如不能,应如何做?

行业技术是否会取得重大突破?这种突破会对本企业产生什么样的影响?

本企业是否会采取新的技术或工艺?会对企业产生什么样的影响?

(4)人力资源部在进行未来人力资源需求预测时,应根据企业战略发展规划,明确预测期内每年的业

务数据：地产项目的销售收入、外贸项目的销售收入、其他项目的销售收入。

(5) 人力资源部应首先采取回归分析法，对预测期内每年的人员需求总数进行初步预测。回归方程如下：
$$Y = Y_0 + X_1 + X_2 + X_3$$

其中：Y——每年人员需求总数、 $Y_0$ ——常数、 $X_1$ ——每年地产项目销售收入、 $X_2$ ——每年外贸项目销售收入、 $X_3$ ——每年其他项目销售收入。

注意：人力资源部可根据情况变化对回归方程的自变量即人力资源需求影响因素的选择做出适当调整。

(6) 人力资源部对预测期内每年的人员需求总数做出初步预测后，应根据过去三年的历史数据，计算出管理职系和技术职系之间的人员比例，并据此确定各职系在预测期内每年的初步人员需求数量。

(7) 人力资源部应组织各职系对本职系具体人员需求做出预测，根据增加的工作量并综合考虑管理和技术等因素的变化，确定需增加的岗位和人数。

(8) 各职系在对未来人力资源需求进行预测时，应在人力资源部的组织和监督下，采取德尔菲法进行。此方法的具体步骤如下表所示。

各职系未来人力资源需求预测的德尔菲法步骤说明表

步骤	具体操作说明	应注意问题
预测准备工作	1. 由人力资源部确定预测课题及各预测项目 2. 在人力资源部成立预测工作的临时机构 3. 在各职系内成立专家小组，专家小组应由 6~12 人组成，应包括人力资源方面的专家和本职系内部门领导和员工	1. 要给专家提供已收集的历史资料及有关的统计分析结果，充分利用专家的知识和经验 2. 要采用匿名方式，使每一位专家都能独立自主地
进行专家预测	1. 预测临时机构把有关背景材料交给各位专家 2. 要求各专家在各自的领域内，根据人力资源部提供的背景资料，结合自己对本职系的发展预测，对本职系内将要增加或减少的岗位和人数进行预测	做出自己的预测，避免受其他专家的影响 3. 对专家不要求预测精确，

得出预测结果	当各专家意见接近一致,结果即成为可以接受的预测				
<p>(9) 未来人力资源需求预测完成后,人力资源部应根据预测结果填写《未来人力资源需求预测表》。</p> <p><b>四、未来人力资源流失预测</b></p> <p>1. 预测步骤</p> <p>(1) 根据现有人员的统计数据,对预测期内离职的人员进行统计</p> <p>(2) 根据历史数据,对未来可能发生的离职情况进行预测</p> <p>(3) 将上述两项预测数据进行汇总,得出未来流失人力资源预测。</p> <p>2. 完成未来人力资源流失预测后,人力资源部应将相关预测结果填入《未来人力资源流失预测表》。</p> <p><b>五、整体人力资源需求预测</b></p> <p>1. 人力资源部应根据现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源预测,汇总得出本企业整体人力资源需求预测。</p> <p>(2) 人力资源部应将企业整体人力资源需求预测结果填入《人力资源需求预测表》。</p>					
相关说明					
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) 公司年度人员需求预测报告

文本 名称	× × 公司年度人员需求预测报告	受控状态	
		编 号	
<p>一、目录(略)</p> <p>二、呈送文(略)</p> <p>三、报告正文</p> <p>(一) 人力资源现状分析</p> <p>1. 员工构成情况</p> <p>伴随公司成立以来的发展和积累,目前在生产和经营领域初步形成了一支素质较好、层次较高的人才队伍,共有在职职工 368 人。具体人员构成情况见下表所示。</p> <p style="text-align: center;">× × 公司员工构成情况表</p>			

职能分布	公司高层		管理中层		管理人员		生产人员	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
	5	1.4	15	4.1%	38	10.3%	310	84.2%
学历分布	硕士及以上		本科		大专		大专以下	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
	6	1.6%	40	10.9%	135	36.7%	187	50.8%
年龄构成	30 岁及以下		31 ~ 40		41 ~ 50		50 以上	
	人数	比例	人数	比例	人数	比例	人数	比例
	186	50.5%	116	31.5%	41	11.1%	25	6.8%

## 2. 定岗定编情况

本公司目前各部门定岗定编情况如下表所示。(表略)

## 3. 人力资源现状分析结果说明

(1) 87.5%的员工集中在大专及以上学历,具有中高级技术职称的人员不多。

(2) 员工年龄在 40 岁以下的占总人数的 82.1%,具备进一步学习的能力。

(3) 随着公司的发展、业务规模的扩大,专业技术人才、一线生产人员、市场拓展人员均应有较大需求。

## (二) 人力资源需求预测结果

### 1. 未来人力资源流失预测

(1) 未来退休人员预测:公司 2004 年至 2006 年退休 13 人,其中 2 人内退,11 人正常退休。2007 年公司 51 岁以上人员仅有 25 人,相对公司人员规模来说,退休人员很少,不会影响公司的人员数量变化,建议不作考虑。

(2) 未来离职人员预测:公司 2004 年至 2006 年共有 15 人,其中 12 人主动离职,3 人被开除,离职人员人数较少,基本集中在一线生产工人类别上,在未来离职人员预测中不作考虑。

### 2. 未来新增人员及主要岗位需求

为满足公司的战略发展要求,未来人员需求将集中于投融资管理人才和专业技术人才、经营人才等。

(1) 投融资管理人才:公司未来几年内将积累大量财务资源,急需投融资管理方面人才,初步估计投融资管理人才需 2 人。

(2) 专业技术人才:公司预计 2008 年将新增产品品种,新增 1 条生产线,初步估计具有生产专业技术中级及以上职称的人才 3 人,生产工人 20 人。



(3) 业务经营人才：随着公司业务规模的扩大，将扩展销售领域和市场份额，可引进具有丰富业务管理经验、极具市场开拓精神的高级经营人才，初步估计业务经营人才需 10 人。

### 3. 未来人员净需求

公司 2008 年各部门人员需求表

部门名称	新增岗位及人数	部门名称	新增岗位及人数		
决策层	设置战略发展部，2 人	生产部	车间主任 1 人，生产岗位工人 20 人		
财务部	投融资主管 1 人，专员 1 人	市场部	策划专员 1 人		
技术部	技术研发人员 2	销售部	销售区域经理 3 人，销售专员 7 人		
产品部	产品设计人员 2 人	质量部	检验员 1 人		
行政部	人员不变	采购部	采购专员 1 人		
人力资源部	人员不变	仓储部	不变		
人员净需求	42 人				
相关说明					
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、供给预测执行工具与报告

### (一) 员工技能调查清单

姓名		部门		工作地点			
到职日期		出生年月		婚姻状况		职称	
教育背景	学历	学位种类	毕业日期	学校	主修专业		
	高中						
	大学						
	硕士						
	博士						
培训	培训主题		培训机构		培训时间		

经历			
技能	技能种类		证书
工作意愿	你是否愿意担任其他类型的工作？		?是 ?否
	你是否愿意调到其他部门去工作？		?是 ?否
	你是否愿意接受工作调配以丰富工作经验		?是 ?否
	如果可能，你愿意承担哪种工作		
你认为自己需要	改善目前的技能和绩效		?是 ?否
接受何种训练	提高晋升所需要的经验和能力		?是 ?否
你认为自己现在可以接受哪种工作指派			

## （二）员工变动统计清单

岗位	期初人员数量	期末人员数量				离职人员数量
		A	B	C	D	
A						
B						
C						
D						
未来人员供给量						

## （三）人员供给预测方案

方案	人力资源供给预测方案	受控状态	
名称		编 号	
<p>一、总则</p> <p>1. 目的</p> <p>为实现企业既定目标，保证企业员工的有效及时供给，特制定本方案。</p> <p>2. 主要内容</p>			

供给预测包括内部人力资源供给预测和外部人力资源供给预测。

### 3. 职责范围

(1) 人力资源部负责各阶段人力资源供给状况进行组织、预测。

(2) 各部门应配合人力资源部组织的供给状况预测工作。

### 4. 应注意的问题

(1) 在进行人力资源供给预测时, 应把工作重点放在内部人员拥有量的预测上。

(2) 外部供给量的预测应侧重于关键人员, 主要是高级管理人员和高级技术人员的供给预测。

(3) 人力资源供给预测是动态的, 人力资源部应根据企业内外部环境的变化不断做出调整。

## 二、内部人力资源供给预测

### 1. 预测步骤

(1) 对企业现有人力资源进行盘点, 了解企业员工现状。

(2) 分析企业的职务调整政策和历史员工调整数据, 统计出员工调整的比例, 包括各职系中各职等的晋升比例、离职比例等。

(3) 向各部门了解可能出现的人事调整情况。

(4) 根据以上情况, 采用不同预测方法, 得出内部人力资源供给预测结果。

### 2. 具体工作要求

(1) 人力资源部应首先采用现状核查法, 全面了解现实内部人力资源供给情况。

现状核查法是对企业现有人力资源的质量、数量、结构和在各职位上的分布状态进行的核查, 以便掌握现有人力资源情况。

(2) 人力资源部应对企业各职系中各职等的人数有清楚地了解, 将相关数据进行整理存档, 并在每月根据人员变动情况进行及时调整。

(3) 人力资源部应为每位员工建立《员工技能清单》, 以便能动态掌握企业每一岗位的人员供给情况。

(4) 人力资源部应采取人员接替模型方法, 对企业内部人员供给情况进行动态管理。

(5) 人力资源部负责企业《人员接替图》的填制和调整。

## 三、外部人力资源供给预测

1. 对影响外部人力资源供给的地域性因素进行分析。

2. 对影响外部人力资源供给的地区性因素进行分析。

3. 人力资源部应根据以上分析得出企业外部人力资源供给预测结果。

## 四、编制人力资源供给预测报告

人力资源部依据企业内、外部人力资源供给预测结果，编制《企业整体人力资源供给预测报告》。					
相关说明					
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、战略规划制定执行工具与报告

### （一）人力资源战略规划表

序号		第一年	第二年	第三年	...	备注
1	行业增长预测					
2	公司年业务收入					
3	公司利润率预测					
4	员工总人数计划					
5	各职位人数计划					
	高层领导					
	部门经理					
	员工					
6	各部门人数计划					
	人力资源部					
	经营管理部					
	市场营销部					
	工程技术部					
	计划财务部					
	项目部					
	其他					

### （二）人力资源年度规划表

单位：人

时间、学历 级别			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 层 员 工	机工									
	电工									
	维修									
	环保									
	.....									
	小计									
合计										

填表人：

审核人：

### （三）人力资源战略规划书

文本 名称	× × 公司 2008 ~ 2013 年人力资源战略规划书		受控状态	
			编 号	
<p>一、目录（略）</p> <p>二、呈送文（略）</p> <p>三、报告正文</p> <p>（一）企业人力资源现状、环境分析（略）</p> <p>（二）企业未来 6 年人力资源发展状况目标</p>				
指标			第一阶段目标 (2008 ~ 2010 年)	第二阶段目标 (2011 ~ 2013 年)
指标类别	指标名称	单位		
人力资源成本指标	薪酬福利总额	万元		
	培训招聘支出总额	万元		
	人力资源成本总额	万元		
	人力资源成本/销售收入	%		
人力资源效率指标	人均销售收入	万元		
	人均产值	万元		
	人均利润	万元		
人力资源构成指标	职务系列员工比例	%		
	行政系列员工比例	%		
	技工系列员工比例	%		
	通勤系列员工比例	%		
	行政及技术系列本科以上学历比例	%		
	技工系列大专以上学历比例	%		
	.....	%		
人力资源可	中高层管理人员继任计划覆盖率	%		

标	核心岗位人才储备计划覆盖率	%		
	核心岗位人才主动离职率	%		
	人才储备培训人次	人次		

(三) 公司未来人力资源配置规划

1. 第一阶段人力资源配置原则与配置方案

(1) 人力资源配置原则

外部招聘原则 (略)。

内部调配原则 (略)。

减少冗员的原则 (略)。

培训原则 (略)。

(2) 公司整体人力资源配置方案

公司整体人力资源配置方案如下表所示。

公司整体人力资源配置状况

人员类别	增员 (人)		减员 (人)			培训 (人次)	
	外部招聘	内部转岗	转岗	下岗分流	考核淘汰	提升培训	储备培训
职务系列							
行政系列							
技术系列							
技工系列							
通勤系列							

注：增员内“内部转岗”指转入，减员内“转岗”指转出；一般“内部转岗”人数与“转岗”人数相等。

2. 第二阶段人力资源配置原则与配置方案

(1) 人力资源配置原则 (同上)。

(2) 公司整体人力资源配置方案 (表同上)。

(四) 人力资源开发与管理工作规划

1. 人力资源开发规划

2. 人力资源管理规划

(以上两项结合企业发展战略规划，确定各部门在实现企业战略过程中应承担的责任，进而确定人员需求计划、培训计划等，具体内容略)。

## （五）人力资源重点工作规划

### 1．人力资源开发重点工作规划

#### （1）人力资源开发现状分析

主要分析公司人力资源开发工作现状。将人力资源开发划分为以下几个模块：招聘、员工职业发展、内部人员调配、培训、核心岗位人才储备、中高层管理人员接班人。各模块从以下几个方面进行现状分析：各模块的工作开展的程度、是否有明确的方案制度或操作流程、该模块的方案制度或操作流程是否存在优化空间。（具体内容略）

#### （2）人力资源开发重点工作规划

根据现状分析和公司未来几年内的人力资源规划的要求，确定各阶段的人力资源开发重点工作，并列出时间表。（表略）

### 2．人力资源管理重点工作规划

#### （1）人力资源管理现状分析

主要分析公司人力资源管理工作现状。将人力资源管理划分为以下几个模块：招聘、培训、绩效、薪酬等。各模块从以下几个方面进行现状分析：各模块的工作开展的程度、是否有明确的方案制度或操作流程、该模块的方案制度或操作流程是否存在优化空间。（具体内容略）

#### （2）人力资源管理重点工作规划

根据现状分析和公司未来几年内人力资源规划的要求，确定各阶段的人力资源管理重点工作，并列出时间表。（表略）

## （六）人力资源目标体系说明

主要对衡量人力资源状况的指标体系进行说明，包括指标名称、指标解释等。在下文中列出部分指标供参考。

### 1．人力资源成本类指标：该类指标从成本费用的角度衡量公司的人力资源状况。

#### （1）薪酬福利总额：指公司所有员工的薪酬与福利总和。

（2）培训招聘支出总额：指公司用于培训和招聘的各类支出，该指标用于衡量企业直接用于人力资源开发的支出水平。

#### （3）其他成本支出

### 2．人力资源效率类指标：该类指标从效率的角度衡量公司人力资源为公司贡献价值的效率。

#### （1）人均产值：指公司单个员工贡献的产值。

#### （2）人均销售收入：指公司单个员工贡献的销售收入

#### （3）人均利润：指公司单个员工贡献的利润。



3. 人力资源构成类指标：该类指标从人员结构的角度分析公司人力资源的现状。

(1) 各职系员工数量比例：指各职位系列：职务、行政、技术、技工、通勤的员工总数的相对比例。

(2) 学历比例：指公司某职系（或全公司）的员工某学历占该职系（或全公司）员工总数的比例。该指标能从一定程度上反映员工的知识水平。

(3) 年龄比例：指公司某职系（或全公司）的员工某年龄段占该职系（或全公司）员工总数的比例。

.....

(七) 各种执行表单

1. 各阶段各部门人力资源配置原则一览表

2. 员工构成（总数）需求调查表

3. 员工年龄结构需求调查表

.....

相关说明					
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、预算费用编制执行工具与报告

### (一) 人力资源管理年度费用预算表

编号：

单位：元

序号	费用项目	上年度实际	本年度预测	变动量	变动率%	备注
1	基础成本					
	计时成本					
	计件工资					
	职务工资					
	奖金					
	津贴					

		补贴						
		加班工资						
	福 利 与 保 险	福 利	员工福利费					
			住房公积金					
			员工教育经费					
			员工住房基金					
		保 险	基本养老保险					
			基本医疗保险					
			失业保险					
			工伤保险					
			生育保险					
	招 聘 费 用	招聘广告费						
		招聘会会务费						
		高校奖学金						
4	培 训 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					
5	行政管 理费	办公用品与设备费						
		法律咨询费						
6	其 他	调研费						
		测评费						

	支 出	专题研究会议费						
		协会会员费						
		认证费						
		辞退员工补偿费						
		残疾人就业保证金						
合计								
说明		本表由人力资源部根据申报预算的具体涉及内容汇总、链接填写						

## (二) 人力资源管理费用预算执行表

填报单位：

填报人：

填报时间：

费用 分摊额		月度				本季度累计				本年累计			
		预 算	实 际	差 异	差异率 (%)	预 算	实 际	差 异	差异率 (%)	预 算	实 际	差 异	差异率 (%)
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												
办公费用	办公用品												
	出差												
	小计												
.....													
总计													

### (三) 人力资源部年度费用预算方案样例

方案名称	人力资源部年度费用预算方案		受控状态																												
			编 号																												
<p>一、总则</p> <p>1．目的</p> <p>为使企业人力资源管理资金的合理安排、有效使用，人力资源成本得到合理控制，特制定本方案。</p> <p>2．原则</p> <p>在充分考察以往年度费用预算及使用情况的基础上，结合本年度公司经营目标及人力资源规划，本着客观、可行、科学和经济原则编制。</p> <p>3．职责范围</p> <p>（1）人力资源部负责年度费用预算的编制。</p> <p>（2）各相关职能部门给予相应配合。</p> <p>（3）本预算方案经总经理审批后，财务部备案。</p> <p>二、年度人力资源部费用预算及使用情况分析</p> <p>人力资源部通过收集公司 3 年内人力资源费用预算及使用情况数据，并分析整理，结论如下表所示。</p> <p>人力资源部费用预算及使用情况历史数据</p> <p>单位：万元</p>																															
<table><tr><th rowspan="2">费用项目</th><th colspan="2">2005 年</th><th colspan="2">2006 年</th><th colspan="2">2007 年</th></tr><tr><th>预算</th><th>实际</th><th>预算</th><th>实际</th><th>预算</th><th>实际</th></tr><tr><td>招 聘</td><td>0.85</td><td>0.8</td><td>1.2</td><td>1.25</td><td>1.6</td><td>1.6</td></tr><tr><td>培训费用</td><td>3</td><td>2.8</td><td>3.5</td><td>3.4</td><td>4.2</td><td>4</td></tr></table>					费用项目	2005 年		2006 年		2007 年		预算	实际	预算	实际	预算	实际	招 聘	0.85	0.8	1.2	1.25	1.6	1.6	培训费用	3	2.8	3.5	3.4	4.2	4
费用项目	2005 年		2006 年			2007 年																									
	预算	实际	预算	实际	预算	实际																									
招 聘	0.85	0.8	1.2	1.25	1.6	1.6																									
培训费用	3	2.8	3.5	3.4	4.2	4																									

员工工资	150	144	180	183	235	240
各项福利费用	20	18.9	22	24	28	27.9
社会保险总额	60	58	72	73.2	84	83.5
其他相关费用	4	4.5	6	5.8	8	8.5
总 计	237.85	229	284.7	290.65	360.8	364.5

由上表数据可以得出如下结论。

1. 随着公司经营业绩的不断增长及业务范围的扩展，每年公司需要招聘各类岗位员工，招聘费用基本以平均 40% 的速度递增。

2. 随着公司员工总数的逐年增加，员工工资费用支出平均以 30% 的速度递增。

3. 随着公司经营效益的提高及员工总数的增加，各项福利费用亦随之递增。

4. 根据我国国民生产总值的不断提高，本地区人均工资水平不断提高，员工保险缴费基数亦逐年相应提高，加之公司员工总数的提高，公司每年缴纳社会保险总数基本平均以每年 20% 的速度递增。

5. 其他各类人力资源相关费用支出平均亦以 35% 的速度递增。

6. 公司人力资源管理费用总额平均以 28% 的速度递增。

### 三、公司经营状况分析

1. 公司 2008 年的发展目标为：继续以 40% 的增长速度发展。

2. 预计新增业务项目 2 项，人员编制 15 人，其中项目经理 2 名。

3. 预计公司在传统业务项目上加大运营力度，销售和研发人员会有所增加。

4. 公司相关人力资源管理制度、政策的调整对人力资源管理费用的影响。

.....

### 四、2008 年公司人力资源相关政策的调整

根据公司于 2007 年 12 月 30 日公布的《2008 年人力资源管理制度》的规定，对相关人力资源管理政策的调整特总结如下。

#### 人力资源管理政策调整内容

人力资源政策	调整内容
招聘政策调整	<p>1. 2008 年起，大力实行中高级人才内部推荐制，经公司考核合格后录用为正式员工的，每成功一名，奖励推荐员工 500 元</p> <p>2. 2008 年将进一步完善非开发人员的选择程序，加强非智力因素的考查；研发人员的选择仍以面试和笔试相结合的考查办法</p>

<b>薪资福利政策调整</b>	<p>1. 经总经理提议,董事会批准,2008 年 1 月起增加员工工龄津贴,为企业连续服务每满一年的每月增加 20 元工龄津贴</p> <p>2. 2008 年起能完成半年度生产、销售和利润目标的部门,企业将拨款,由部门组织员工春游、秋游各一次,费用为每人 200 ~ 400 元,视完成利润情况决定具体数额</p>
<b>考核政策调整</b>	<p>1. 2008 年起实行全面的目标管理,公司根据各部门、各岗位人员目标的完成情况进行绩效考核</p> <p>2. 2008 年起建立部门经理对下属员工做书面评价的制度,每季度一次,让员工及时了解上级对自己的评价,发扬优点,克服缺点</p> <p>3. 2008 年起建立考核沟通制度,由直接上级在每月考核结束时进行沟通</p> <p>4. 2008 年加强对考核人员的培训,减少考核误差,提高考核结果的可靠性和有效性</p>
<b>员工培训政策调整</b>	<p>1. 2008 年起新进员工的上岗培训,除了制度培训之外,增加岗位操作技能培训和安全生产培训,并实行笔试考试。考试合格方可上岗</p> <p>2. 2008 年起管理培训由人力资源与专职管理人员合作开展,培训分管理层和一般员工培训两部分</p> <p>3. 2008 年起为了激励员工在业余时间参加专业学习培训,经企业审核批准,凡愿意与企业签订一定服务年限合同的,企业予以报销部分或全部培训学费</p>

#### 五、2008 年各项费用预算编制

1. 招聘费用预算,如下表所示。

**招聘费用预算表**

单位:元

校园招聘讲座费用	计划对本科生和研究生各进行 3 次讲座,共 6 次。每次费用 500 元,共计 3000 元
参加人才交流会	参加交流会 3 次,每次平均 2400 元,共计 7200 元
宣传材料费	交流会及校园招聘会的宣传材料合计 2500 元
网络招聘会	在 × × × 招聘网站上刊登招聘信息一年,费用合计 9600 元
合 计	22 300 元

2. 培训费用预算

2007 年实际培训费用 4 万元,本年扣除外聘人员的劳务费支出,增加新进员工的上岗培训费用,预计

2008 年培训费用约为 4.6 万元。

### 3. 员工工资预算

按企业增资每年 5% 计算和增加员工 15 人计算，全年工资支出预算为 302 万元。

### 4. 员工福利预算

增加春、秋游费用 4 万元（由行政部预算并组织），员工的各项福利费用预算为 31.2 万元。

### 5. 社会保险金

2007 年社会保险金共交纳 83.5 万元，按 20% 递增，本年度社会保险金总额为 100.02 万元。

6. 人力资源部考虑各项可能变化的因素，留出预备费 2 万元，以备发生预算外支出。

### 7. 2007 年公司人力资源管理预算简表

单位：万元

费用项目	预算额
招聘费	2.3
培训费	4.6
员工工资	302
各项福利费用	31.2
社会保险	100.2
其他费用支出	10
备用金	2
合计	452.3

相关说明					
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、年度计划制订执行工具与报告

### （一）员工状态调查问卷

填写日期： 年 月 日

为完善公司各方面管理制度，提高员工工作热情，改善人力资源工作，特进行不记名调查，希望各位同

仁从公司及自身利益出发，积极配合，认真、详实地填写该表，同时为耽误您的工作时间表示歉意！	
<b>第一部分 公司整体状况</b>	
1. 你认为公司的招聘程序是否公正合理？如果不合理，哪些方面还须改进	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着重以下哪几个方面（多选）	A. 任务完成情况    B. 工作过程 C. 工作态度    D. 其他
3. 在绩效考评中，你认为第 2 题选项中哪项应作为主要考核内容	
4. 你认为公司应该依据下述哪些标准发放薪酬	A. 绩效考评结果    B. 学历 C. 在公司服务年限    D. 其他：
5. 在薪酬标准中，你认为第 4 题选项中哪项应作为主要依据	
6. 你认为与公司签订哪种劳动合同更为合适	A. 1 年    B. 2 年    C. 3 年 D. 没有具体年限限制，若员工认为公司不合适或公司认为员工不合适可随时协商解除劳动合同
7. 你认为自己最需要哪些培训	
8. 如果是技术认证培训，且需要个人出资，你最大的承受能力是多少	A. 100 元内    B. 500 元内    C. 1000 元内    D. 若该培训对自己很重要，还可承担更多
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. 没有成就感
11. 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
12. 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
<b>第二部分 个人期望与发展</b>	
1. 你认为公司目前的工作环境	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. 已尽我所能 B. 未能完全发挥 C. 没感觉 D. 对我的能力有些埋没 E. 没有能让我施展的机会 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. 经常是 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. 你认为公司的主要优势和问题是什么	A. 技术 B. 市场 C. 管理 请简述理由:
13. 你希望公司用什么样的方式奖励你的出色表现 (请概述)	
14. 你对公司的其他建议 (请概述)	

## （二）人力状况统计报表

现有员工构成状况统计	性别	男（已婚）	男（未婚）	女（已婚）	女（未婚）
	构成				
	学历	硕士以上	本科	大专	其他
	构成				
	户口	____户口		____户口	
	构成				
	年龄	51 岁以上	36 ~ 50 岁	26 ~ 35 岁	25 岁以下
	构成				
	服务时间	3 年以上	1 ~ 3 年	3 个月 ~ 1 年	3 个月以下
	构成				
	岗位层级	总经理	副总经理级	部门正副经理级	项目经理级
	构成				
	岗位类别	管理类	技术类	市场销售类	后勤服务类
	构成				

## （三）年度工作计划报告

文本名称	× × 公司人力资源年度工作计划报告	受控状态	
		编 号	
<p>一、目录（略）</p> <p>二、呈送文</p> <p>公司总经理：</p> <p>为配合公司全面实施目标管理，加强人力资源管理工作的计划性，人力资源部依照公司 × × 年度的整体发展规划，以本部门 × × 年工作情况为基础，特制订出本部门 × × 年度工作目标。现呈报公司总经理批阅，请予以审定。</p> <p style="text-align: right;">人力资源部</p> <p style="text-align: right;">× × 年 × × 月 × × 日</p>			

### 三、200x年人力资源部工作总结（略）

### 四、200x年人力资源部年度总体目标

根据本年度工作情况与存在不足，结合目前公司发展状况和发展规划，人力资源部计划从以下6个方面开展××年度的工作：

1. 进一步完善公司的组织架构，确定和区分每个职能部门的权责，争取做到组织架构的科学适用，三年不再做大的调整，保证公司的运营在既有的组织架构中运行。
2. 完成日常人力资源招聘与配置工作，保证各岗位人员的及时有效配备。
3. 推行薪酬管理，完善员工薪资结构，实行科学公平的薪酬制度。
4. 充分考虑员工福利，做好员工激励工作，建立内部升迁制度，做好员工职业生涯规划，培养雇员主人翁精神和献身精神，增强企业凝聚力。
5. 在现有绩效考核制度基础上，参考先进企业的绩效考评办法，实现绩效评价体系的完善与正常运行，并保证与薪资挂钩。从而提高绩效考核的权威性、有效性。
6. 大力加强员工岗位知识、技能和素质培训，加大内部人才开发力度。

### 五、各工作项目的具体操作实施方案

#### 1. 完善公司组织架构

##### （1）实施步骤

- ××年1月底前完成公司现有组织架构和职位编制的合理性调查及公司各部门未来发展趋势调查。
- ××年2月底前完成公司组织架构的设计草案并征求各部门意见，报请董事会审阅修改。
- ××年3月底前完成公司组织架构图及各部门组织架构图、公司人员编制方案。公司各部门配合公司组织架构对本部门职位说明书、工作流程在去年基础上进行改造。人力资源部负责整理成册归档。

##### （2）实施注意事项

- 组织架构的设计本着简洁、科学、务实的方针，以提高组织工作效率为目标。
- 组织架构的设计不是按现有组织架构状况的记录、而是综合公司整体发展战略和未来一定时间内公司运营需要进行。

组织架构的设计注重可行性和可操作性。

##### （3）主要责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人力资源部经理助理

#### 2. 人力资源招聘与配置

##### （1）具体实施方案

计划采取的招聘方式：以现场招聘会为主，兼顾网络招聘。其中现场招聘主要考虑：××地区人才市场、××人才市场。另外还可以在 2、3 月份考虑个别大型招聘会，6、7 月份考虑各院校举办的应届生见面会等；网络招聘主要以××人才网、××人才网等（具体视情况另定）；报刊招聘以专业媒体为主等。

#### 具体招聘时间安排

1~3 月份，根据公司发展需求参加 3 至 5 场现场招聘会；

6~7 月份，根据公司发展需求参加 1 至 3 场现场招聘会（含学校供需见面会）。平时保持与相关院校学生部门的联系，以备所需；

长期保持××人才网的网上招聘，以储备可能需要的人才；

报刊招聘暂不做具体时间安排。

为规范人力资源招聘与配置，人力资源部元月 31 日前起草完成《公司人事招聘与配置规定》。请公司领导审批后下发各部门。

计划发生招聘费用：1 万 5 千元。

#### （2）实施注意事项

招聘前应做好准备工作：与用人部门沟通，了解特定需求；招聘广告（招聘职位与要求）的撰写熟悉；公司宣传品；一些必需的文具；招聘工作所用表单等。

安排面试应注意：面试方法的选定；面试官的选定；面试题的拟定；面试表单的填写；面试官的形象；面试结果的反馈。

#### （3）目标责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人事专员、招聘专员。

### 3. 薪酬管理

#### （1）具体实施方案

××年 3 月底前人力资源部完成公司现有薪酬状况分析，结合公司组织架构设置和各职位工作分析，提交公司薪酬设计草案。即公司员工薪资等级（目前建议为五等 20 级）、薪资结构（基本薪资、绩效薪资、工龄津贴、学历津贴、职务津贴、技术津贴、特殊岗位津贴及年终奖金等）、薪资调整标准等方案。

××年 4 月底前人力资源部根据已初步完成的职位分析资料，结合所掌握的本地区同行业薪资状况、公司现有各职位人员薪资状况，提交《××公司薪资等级表》，报请各部门经理审议修改后，呈报公司董事会审核通过；

××年 5 月完成《公司薪酬管理制度》并报请董事会通过。

#### （2）实施注意事项

改革后的薪酬体系和管理制度，应以能激励员工、留住人才为支点，充分体现按劳取酬、按贡献取酬的公平原则。

建立薪资管理体系的目的是规范管理、提高士气，因此人力资源部在操作过程中会考虑对个别特例进行个案处理，全面考虑整体影响，以免因个案而影响全局士气。

### （3）责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人力资源部经理助理（或人事专员）、薪酬专员。

## 4．员工福利与激励

### （1）具体实施方案

计划设立福利项目：员工食宿补贴、加班补贴（上述两项进行改革与完善）、全勤奖、社会医疗保险、社会养老保险、住房公积金（服务满三年以上职员方可享受此项福利）、员工生日庆生会、每季度管理职员聚餐会、年终（春节）礼金等。

计划制订激励政策：月（季度）优秀员工评选与表彰、年度优秀员工评选表彰、内部升迁和调薪调级制度建立、员工合理化建议（提案）奖、对部门设立年度团队精神奖等。

20××年第一季度内（3月31日前）完成福利项目与激励政策的具体制订，并报公司董事会审批，通过后进行有组织地宣贯。

自4月份起，人力资源部将严格按照既定的目标、政策、制度进行落实。此项工作为持续性工作。并在运行后一个季度内（6月30日前）进行一次员工满意度调查。通过调查信息向公司反馈，根据调查结果和公司领导的答复对公司福利政策、激励制度再行调整和完善。

### （2）实施注意事项

员工福利和激励是相辅相承的关系，工作的认真与否直接影响到员工士气、人才流动率、企业凝聚力和吸引力、公司整体人才层次、企业运作效率和公司的长期发展方向。人力资源部应站在公司长远利益的立场上，做好员工福利与激励工作。

### （3）责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人力资源部经理助理（人事专员）、薪酬专员。

## 5．绩效评价体系的完善与运行

### （1）具体实施方案

20××年元月31日前完成对《公司绩效考核制度》和配套方案的修订与撰写，提交公司总经理办公会（或部门经理会议）审议通过。

自20××年春节后，按修订完善后的绩效考核制度全面实施绩效考核。

主要工作内容：结合上一年度绩效考核工作中存在不足，对现行《绩效考核规则》和《绩效考核具体要求》、相关使用表单进行修改，建议将考核形式、考核项目、考核办法、考核结果反馈与改进情况跟踪、考核结果与薪酬体系的链接等多方面进行大幅度修改，保证绩效考核工作的良性运行；建议将目标管理与绩效考核分离，平行进行。目标管理的检查作为修正目标的经常性工作，其结果仅作为绩效考核的参考项目之一；人力资源部在对绩效评价体系完善后，本年将对全体职员进行绩效考核。

推行过程是一个贯穿全年的持续工作。人力资源部完成此项工作目标的标准就是保证建立科学、合理、公平、有效的绩效评价体系。

## （2）实施注意事项

绩效考核工作牵涉到各部门各职员的切身利益，因此人力资源部在保证绩效考核与薪酬体系链接的基础上，要做好绩效考核根本意义的宣传和释疑，以期达到通过绩效考核改善工作、校正目标的目的。

绩效考核工作是一个持续改善的过程。人力资源部在操作过程中会注意纵向与横向的沟通，确保绩效考核工作的顺利进行。

## （3）责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人力资源部经理助理、绩效专员。

## 6. 员工培训与开发

### （1）具体实施方案

根据公司整体需要和各部门××年培训需求编制××年度公司员工培训计划。

采用培训的形式：外聘讲师到企业授课；派出需要培训人员到外部学习；选拔一批内部讲师进行内部管理和工作技能培训；购买先进管理科学 VCD、软件包、书籍等资料组织内部培训；争取对有潜能的员工进行轮岗培训；员工自我培训（读书、工作总结等方式）等。

计划培训内容：根据各部门需求和公司发展需要而定。主要应重点培训以下几个方面内容：营销管理、品质管理、人力资源管理、生产管理、财务管理等岗位技能提升培训及新进员工公司企业文化和制度培训等。

培训时间安排：外聘讲师到公司授课和内部讲师授课根据公司生产经营的实际情况适时安排。外派人员、外派培训根据业务需要和本部门工作计划安排；组织内部 VCD 教学或读书会原则上一个月不得低于一次。

所有培训讲师的聘请、培训课目的开发均由人力资源部全部负责。

针对培训工作的细节，人力资源部在 20××年 2 月 28 日前完成《公司培训制度》的拟定。并报总经理批准后下发各部门进行宣贯。20××年的员工培训工作将严格按制度执行。

培训费用：约需×万元。

## (2) 实施注意事项

人力资源部平时注意培训课题的研究与开发，及时搜集国内知名顾问咨询和培训公司的讲师资料、培训课目资料，结合公司需要和部门需求，不定期地向有关部门推荐相关培训课题信息。

培训不能形式化，要做到有培训、有考核、有提高。外派培训人员归来后必须进行培训总结和内容传达，并将有关资料交人力资源部。

人力资源部应注意培训后的考评组织和工作绩效观察。其结果存入员工个人培训档案，作为员工绩效考核、升迁和调薪等决策的依据之一。

人力资源部在安排培训时一要考虑与工作的协调，避免工作繁忙与培训时间的冲突，二要考虑重点培训与普遍提高的关系，综合考虑，以公司实际需要为标准，全面提高员工队伍素质。

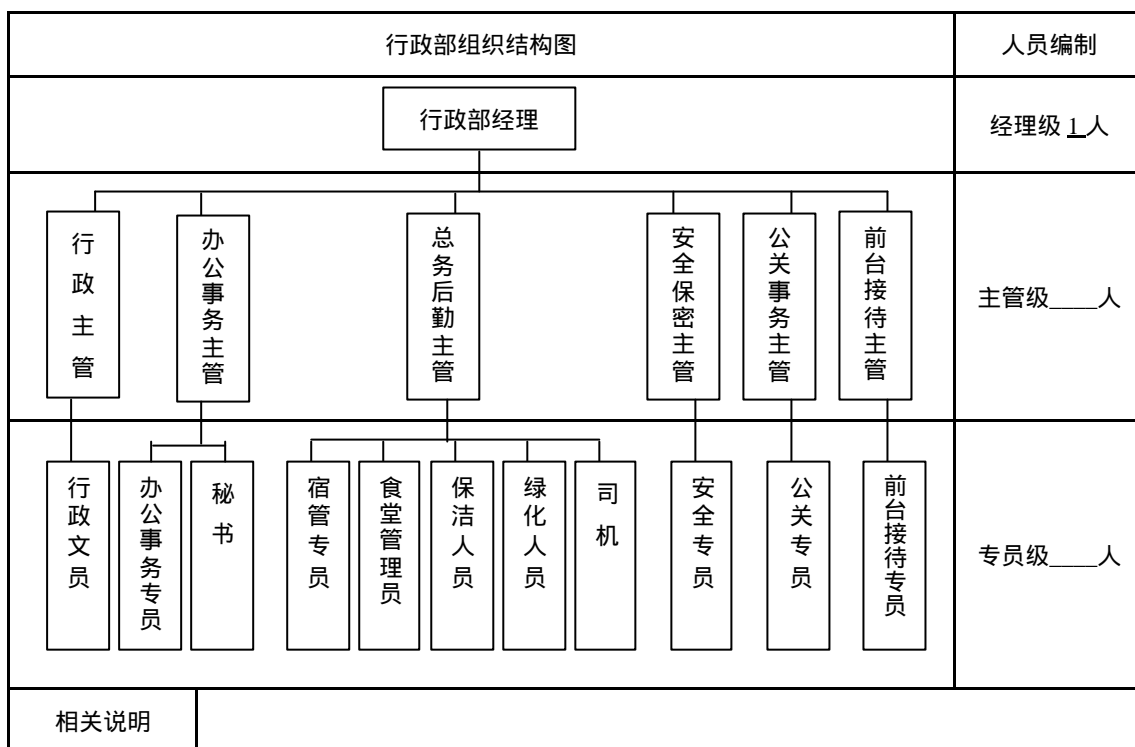
## (3) 责任人

第一责任人：人力资源部经理；协同责任人：人力资源部经理助理、培训专员。

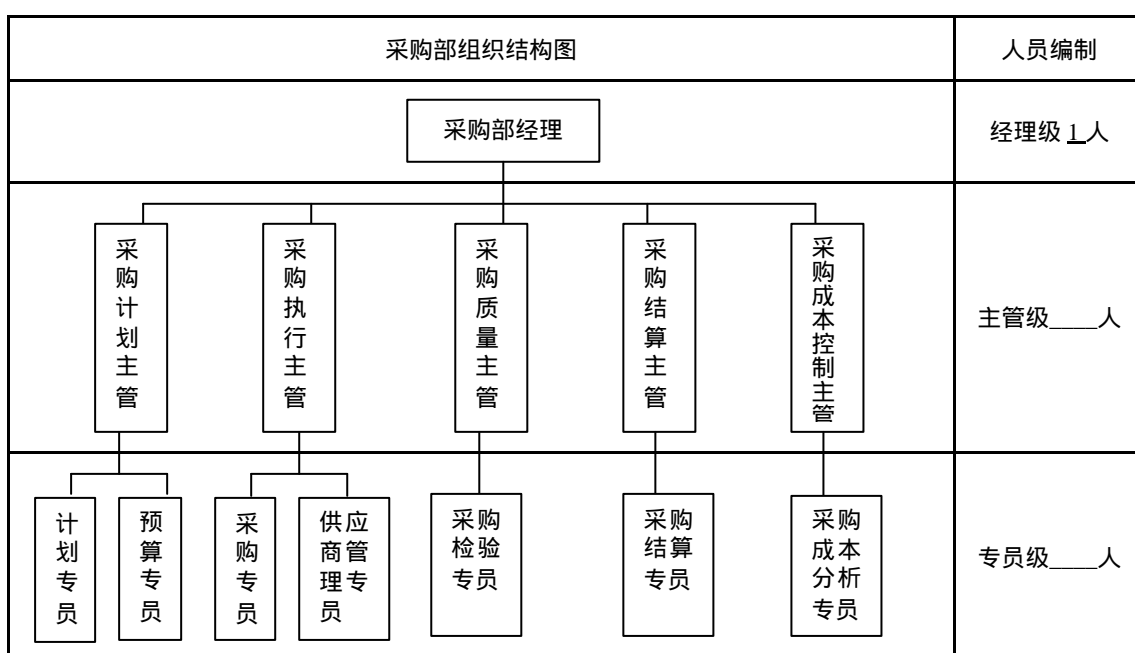
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 七、通用部门组织结构设计范例

### （一）行政部组织结构设计范例



### （二）采购部组织结构设计范例





相关说明	
------	--

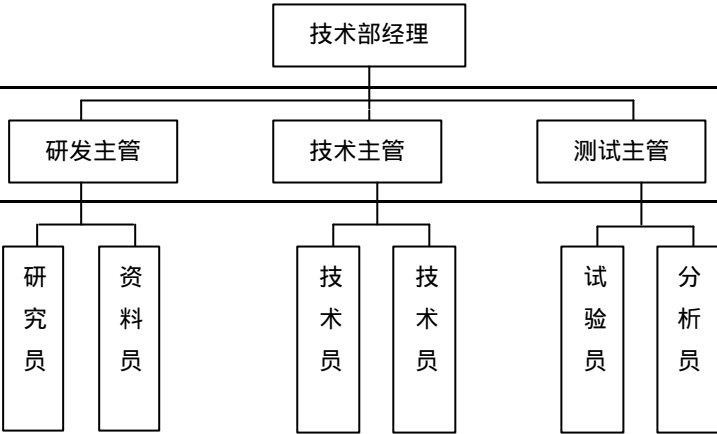
### （三）生产部组织结构设计范例

生产部组织结构图	人员编制
	经理级 1人  主管级 8人  专员级 11人
相关说明	

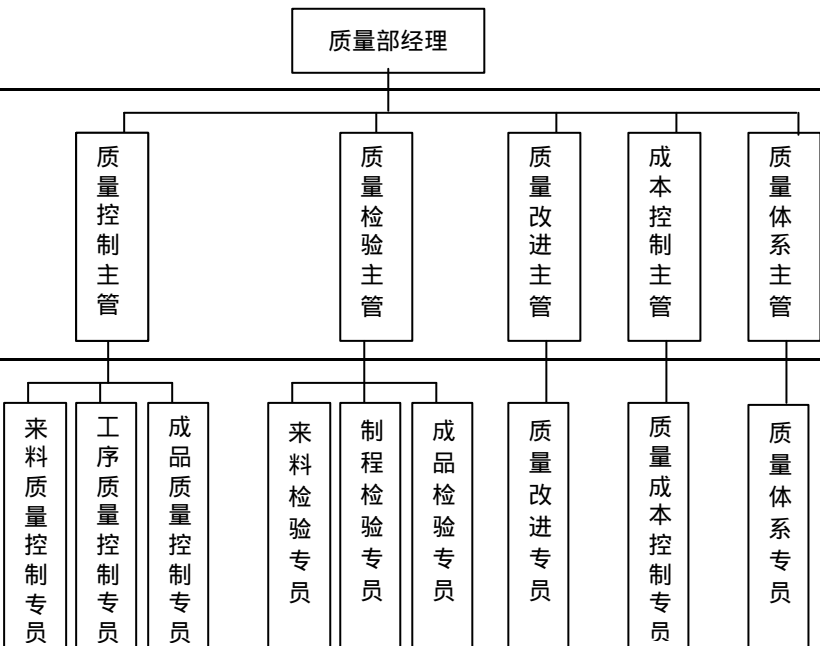
### （四）研发部组织结构设计范例

研发部组织结构图	人员编制
	经理级 1人  主管级 4人  专员级 11人
相关说明	

### （五）技术部组织结构设计范例

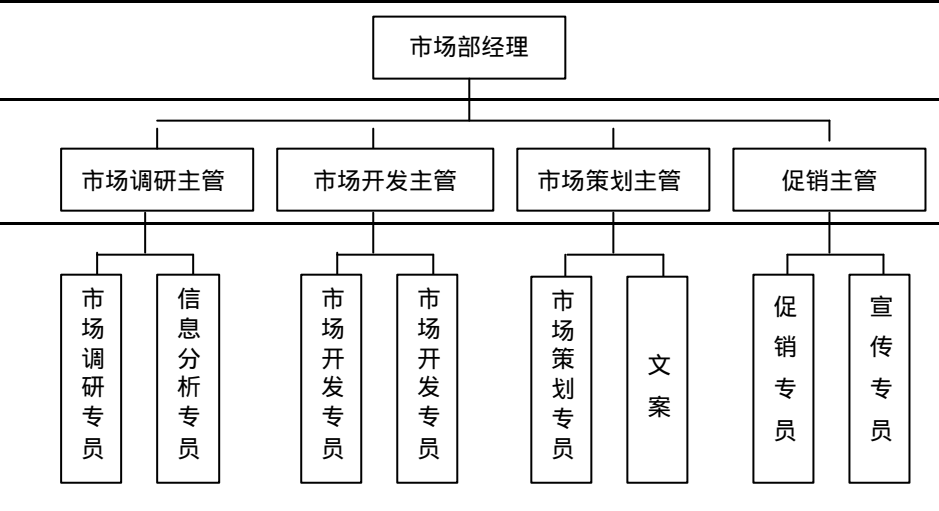
技术部组织结构图		人员编制
 <pre> graph TD     Manager[技术部经理] --&gt; RnD[研发主管]     Manager --&gt; Tech[技术主管]     Manager --&gt; Test[测试主管]     RnD --&gt; Researcher[研究员]     RnD --&gt; DataClerk[资料员]     Tech --&gt; Tech1[技术员]     Tech --&gt; Tech2[技术员]     Test --&gt; Tester[试验员]     Test --&gt; Analyst[分析员]           </pre>		经理级 1人
		主管级 ____人
		专员级 ____人
相关说明		

### （六）质量部组织结构设计范例

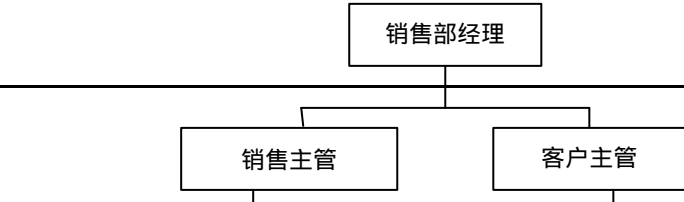
质量部组织结构图		人员编制
 <pre> graph TD     Manager[质量部经理] --&gt; QC[质量控制主管]     Manager --&gt; QI[质量检验主管]     Manager --&gt; QIM[质量改进主管]     Manager --&gt; CCS[成本控制主管]     Manager --&gt; QMS[质量体系主管]     QC --&gt; IQC[来料质量控制专员]     QC --&gt; PQC[工序质量控制专员]     QC --&gt; FQC[成品质量控制专员]     QI --&gt; IQ[来料检验专员]     QI --&gt; PI[制程检验专员]     QI --&gt; FI[成品检验专员]     QIM --&gt; QIS[质量改进专员]     CCS --&gt; QCC[质量成本控制专员]     QMS --&gt; QSS[质量体系专员]           </pre>		经理级 1人
		主管级 ____人

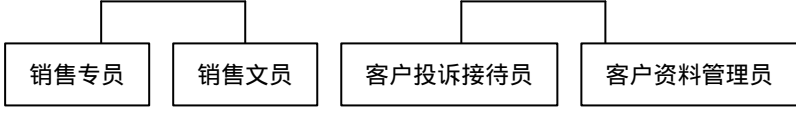
		专员级____人
相关说明		

### （七）市场部组织结构设计范例

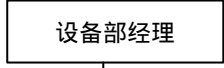
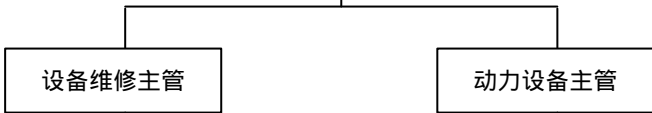

市场部组织架构图		人员编制
 <pre> graph TD     MM[市场部经理] --&gt; MR[市场调研主管]     MM --&gt; MD[市场开发主管]     MM --&gt; MP[市场策划主管]     MM --&gt; PM[促销主管]     MR --&gt; MR1[市场调研专员]     MR --&gt; MR2[信息分析专员]     MD --&gt; MD1[市场开发专员]     MD --&gt; MD2[市场开发专员]     MP --&gt; MP1[市场策划专员]     MP --&gt; MP2[文案]     PM --&gt; PM1[促销专员]     PM --&gt; PM2[宣传专员] </pre>		经理级 1人
		主管级____人
		专员____人
相关说明		

### （八）销售部组织结构设计范例

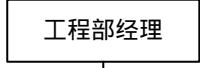

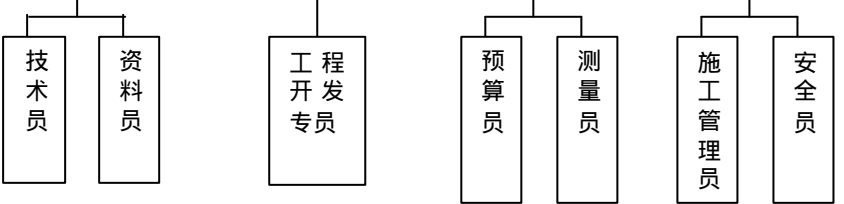
销售部组织架构图		人员编制
 <pre> graph TD     SM[销售部经理] --&gt; S[销售主管]     SM --&gt; C[客户主管] </pre>		经理级 1人
		主管级____人

		专员级____人
相关说明		

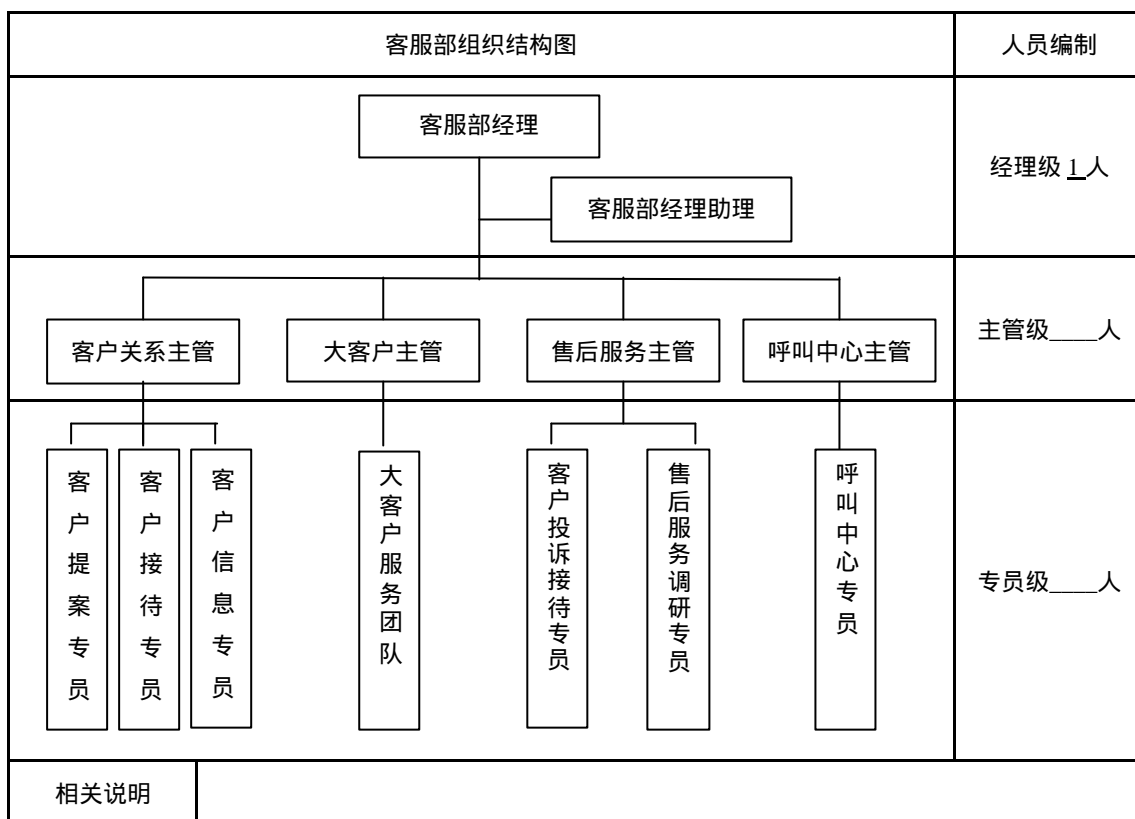
### (九) 设备部组织结构设计范例

设备部组织架构图		人员编制
		经理级 1人
		主管级____人
		专员级____人
相关说明		

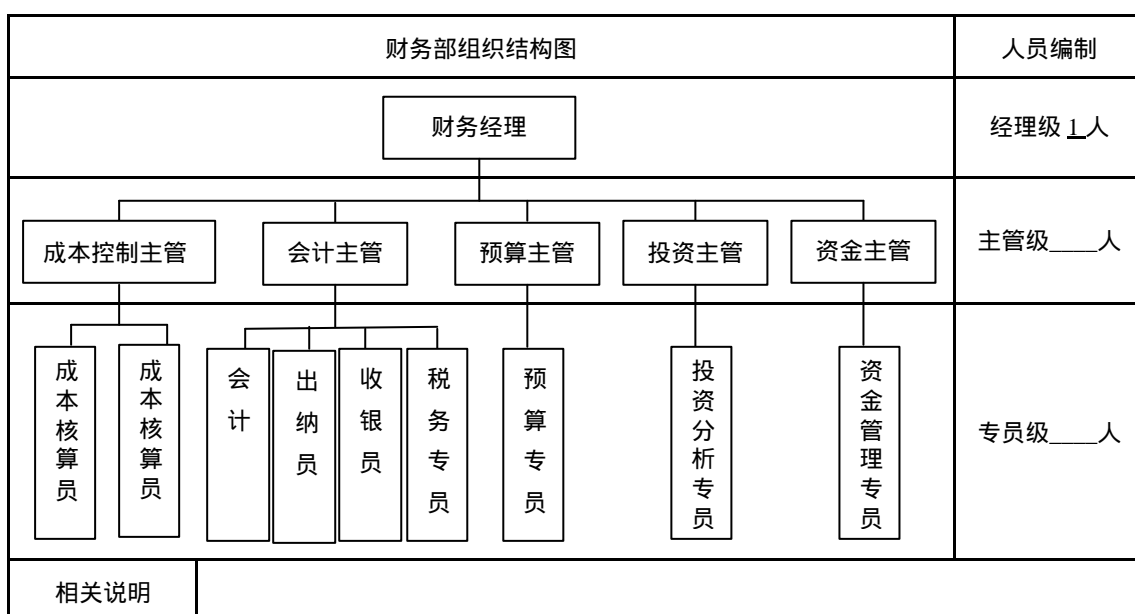
### (十) 工程部组织结构设计范例

工程部组织架构图		人员编制
		经理级 1人
		主管级____人
		专员级____人
相关说明		

## （十一）客服部组织结构图设计范例



## （十二）财务部组织结构图设计范例



## 八、职位说明书编写模板

### （一）职位说明书模板一

一、基本信息		
岗位名称		岗位编号
岗位编制		可替换岗位
隶属关系		审定者
二、岗位目的		
三、工作关系		
<p>指挥、汇报关系</p> <pre> graph TD     A[间接上级岗位] --&gt; B[直接上级岗位]     B --&gt; C[本岗位名称]     C --&gt; D1[直接下级]     C --&gt; D2[直接下级]     C --&gt; D3[直接下级]     C --&gt; D4[直接下级]     C --&gt; D5[直接下级]     C --&gt; D6[直接下级]           </pre>		
公司内部沟通关系		
部门	岗位	频繁程度
		频繁    经常    偶尔
		频繁    经常    偶尔
		频繁    经常    偶尔

公司外部沟通关系			
单位	部门	频繁程度	
		频繁	经常 偶尔
		频繁	经常 偶尔
		频繁	经常 偶尔
四、主要职责与工作任务			
任务 1 :			
工作衡量标准			
任务 2 :			
工作衡量标准			
任务 3 :			
工作衡量标准			
五、任职资格			
学历		职称	
本岗位最适合专业		本岗位可接受专业	
工作经验		外语语种与水平	
计算机水平			
岗位知识要求			
岗位能力要求			
其他			
六、薪酬等级			
薪酬等级			
七、工作时间			
工作时间长度		工作时间类型	
八、工作设备			
设备	关系（安装、使用、维护、维修、检测等）	频率	
		小时/天	次/周 次/月

		小时/天	次/周	次/月
		小时/天	次/周	次/月

## （二）职位说明书模板二

岗位名称		岗位编号		岗位等级	
部 门		工作地点		工作环境	
所属单位		制 定 者		审 核 者	
岗位目的					
该职位在所属 单位的角色					
<p>岗位范围（与该岗位直接或间接有关的资料，以显示该工作的范围与程度）</p> <p>该单位总人数：</p> <p>直接下属人数：</p> <p>间接下属人数：</p> <p>其他：</p> <p>岗位关系：</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     A[ ] --- B[其他同事]     A --- C[该岗位]     style A fill:none,stroke:none     style B fill:none,stroke:none     style C fill:none,stroke:none             </pre> </div>					
重要性	责任与贡献（职能任务或活动）				
	工作模块	要素描述			
1					
2					



3		
衡量 标准	1	
	2	
任职 资格	素质要求	
	最低学历、专业、 经历及技能	
本职位履行职责所依据的主要流程文件、操作规范、规章制度等（可只列明现在已成文的文件，对以后的成文文件，再行补充）		

### （三）职位说明书模板三

单位		职位名称		编制日期										
部门		任职人		任职人签字										
		直接主管		直接主管签字										
任职条件	学历													
	经验													
	专业知识													
	业务了解范围													
职位目的														
<p>沟通关系：</p> <p>内部：</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>外部：</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>														
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>														

下属人数：		人员类别：	
人 数：		经 理：	
直 接：		专业人员：	
间 接：		其 他：	
职责范围		负责程度	建议考核内容
按重要顺序依次列出每项职责及其目标		全责 / 部分 / 支持	考核指标
1 .			100%
2 .			
3 .			
4 .			
5 .			
6 .			

#### (四) 职位说明书模板四

单位		职位名称		编制日期	
部门		任职人		任职人签字	
		直接主管		直接主管签字	
		直接下属		间接下属	
职位编号		说明书编号		批准日期	
职位概要					
任 职 条 件	学历/专业				
	必备 知识	专业知识			
		外语要求			
		计算机要求			

	工作经验														
	业务了解范围														
	能力素质要求	能力项目	能力标准												
	职位晋升														
工 作 关 系	内部关系														
	外部关系														
<p style="text-align: center;">沟通关系：</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 45%;"><div></div></td> <td style="width: 5%; text-align: center;">内部</td> <td style="width: 50%;"><div></div></td> </tr> <tr> <td><div></div></td> <td></td> <td><div></div></td> </tr> <tr> <td><div></div></td> <td style="text-align: center;">外部</td> <td><div></div></td> </tr> <tr> <td><div></div></td> <td></td> <td><div></div></td> </tr> </table>				<div></div>	内部	<div></div>	<div></div>		<div></div>	<div></div>	外部	<div></div>	<div></div>		<div></div>
<div></div>	内部	<div></div>													
<div></div>		<div></div>													
<div></div>	外部	<div></div>													
<div></div>		<div></div>													
责 任 范 围	汇报责任	直接上报__人	间接上报__人												
	督导责任	直接督导__人	间接督导____人												
	培育责任	培育下属													
		专业培育													
	成本责任	电话/电脑/手机	每月费用在（     ）元至（     ）元												
		交通费用	打车费及交通补助费用每月为（     ）元												
		迎接检查费用	招待费用每月为（     ）元												
		办公用品及设备													
	保密责任														
管理责任															

	其它责任			
权力范围	权力项目	主 要 内 容		
	审批权			
	核查权			
	建议权			
	用人权			
	考核权			
工作职责		负责程度	建议考核标准	
1 .				
2 .				
3 .				
4 .				
5 .				
6 .				

### (五) 职位说明书模板五

基本信息	职位名称		职位编号	
	所属部门		直接上级	
职位概述				
任职资格	学 历			
	专 业			
	工作经验			
	能 力	能力项目	能力标准	
职 责 细 化 描 述				
岗	职责一			

位  职  责	工作任务	1 .
		2 .
		3 .
	职责二	
	工作任务	1 .
		2 .
		3 .
	职责三	
	工作任务	1 .
		2 .
		3 .
	职责四	
	工作任务	1 .
		2 .
		3 .
职责五		
工作任务	1 .	
	2 .	
	3 .	

## 九、员工招聘计划执行工具与模板

### （一）人员需求申请表

申请部门		部门经理	
申请原因	<div> <div>员工辞退</div> <div>员工离职</div> <div>新增业务</div> <div>新设部门</div> </div>		
	说明		

需求计划说明	职务名称	工作描述	所需人数	最迟上岗日期	任职条件	
	职位 1				专业知识	
					工作经验	
					工作技能	
					其他	
	职位 2				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	签字： 日期：					
人力资源部意见	签字： 日期：					
总经理意见	签字： 日期：					

## (二) 招聘工作计划表

单位名称：                      部门名称：                      填表日期：    年    月    日

招聘 计划	岗位名称	人员数量	岗 位 要 求

发布时间							
发布渠道	发布方式	<input type="checkbox"/> 报纸 <input type="checkbox"/> 网站 <input type="checkbox"/> 专业/行业杂志 <input type="checkbox"/> 人才中介机构 <input type="checkbox"/> 人才市场 <input type="checkbox"/> 猎头 <input type="checkbox"/> 其他					
	发布安排						
招聘工 作预算	项目						共计
	金额						
招聘小组成员 分工	职务	姓 名	所属部门		工 作 职 责		
	组长						
	副组长						
	成员 1						
	成员 2						

### (三) 招聘费用估算表

方式	费 用				
部门	报纸方式	广播方式	招聘会方式	网站方式	最后选择
行政部					
财务部					
生产部					
采购部					
市场部					
技术部					
...					
合 计					

### (四) 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							

### （五）员工招聘实施细则

制度 名称	员工招聘实施细则	受控状态	
		编 号	



## 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，使其促进公司得以更快地发展，特制定本制度。

### 第 2 条 适用对象

公司所有招聘员工

### 第 3 条 权责单位

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. 总经理负责本办法制定、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 2 章 招聘小组成员构成

第 5 条 企业成立招聘组负责对人员的筛选，其小组成员至少由 3 人组成，分别来自人力资源部、用人部门、企业领导或聘请外部人力资源专家。不同对象的招聘人员，其面试考官的人员构成是不一样的，具体内容如下表所示。

不同人员面试考官的构成

职位	初试	复试	核定
普通员工	人力资源部人员	人力资源部人员+用人部门 主管	用人部门主 管
基层管理人员	人力资源部主管+用人部门主管	部门经理+人力资源部经理	部门经理

第 6 条 中高层管理人员及公司所需的特殊人才，面试考官一般由人力资源部经理、总经理、外部聘请的专家组成，总经理拥有对其录用决策的最终决定权。

## 第 3 章 招聘需求

第 7 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，其主要包括：需要多少人，需要招聘什么样的人，将在什么时候需要他们等内容。

第 8 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，报人力资源审批。

第 9 条 突发的人员需求。因新增加的业务而现有企业内缺乏此工种人才或不足时，及时将人员需求上报人力资源部。

第 10 条 储备人才。为了促进公司目标的实现，而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 4 章 招聘渠道

第 11 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人员并对合适的员工予以录用的过程。外部招聘是指在出现职位空缺而内部招聘无法满足需要时，公司从社会中选拔人员的过程。

第 12 条 内部招聘。所有公司正式员工都可以提出应聘申请，且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。

第 13 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）发布招聘信息、参加人才招聘会、职业介绍所等。

#### 第 5 章 人员甄选

第 14 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 15 条 笔试。根据招聘情况的实际需要，可在面试之前对应聘者先进行笔试，笔试的内容一般包括以下内容一般智力测验、专业知识技能、领导能力测验（适用于管理人员）综合能力测验和个性特征测验。

第 16 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的环节，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．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的一个基本判断。

2．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安排复试，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方面。

#### 第 6 章 背景调查

第 17 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 18 条 经公司甄选合格的人员，在公司决定录用之前，视情况对其可作相关的背景调查，调查的主要内容包括：员工学历水平、工作经历、综合素质等，这样可以一定程度上降低公司的用人风险。

#### 第 7 章 人员录用

**第 19 条 员工录用通知。**通过笔试、面试环节的选拔，经公司考核合格的应聘人员，在做出录用决策后的 3 个工作日内，向其发出录用通知；对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（主要是员工录用通知书）的形式告知对方。

**第 20 条 员工报到与试用。**

1．报到。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。若在发出录用通知的 15 天内不能正常按时报到者，公司有权取消其录用资格，特殊情况经批准后可延期报到。

2．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。

（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要做好为转正员工定岗定级，提供相应待遇、员工职业发展规划等工作。

## **第 8 章 招聘工作的总结与评估**

**第 21 条** 招聘工作的总结与评估主要包括如下三项工作。

1．招聘工作的及时性与有效性

2．招聘成本评估

3．对录用人员的评估

## **第 9 章 附则**

**第 22 条** 本制度自发布之日起实施。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 十、面试管理执行工具与模板

### （一）面试综合考核表

应聘者姓名		性别		应聘职位	
所属部门		工作地点		评估日期	
一、能力素质评价					
能力	个人得分				
	1 (差)	2 (较差)	3 (一般)	4 (良好)	5 (优秀)
领导能力					
计划分析能力					
判断决策能力					
目标管理能力					
开拓能力					
客户服务意识					
影响力					
二、综合评价					
优点：1 .					
2 .					
3 .					
缺点：1 .					
2 .					
三、建议					
<div> <input type="checkbox"/> 录用           <input type="checkbox"/> 待定           <input type="checkbox"/> 基本上不符合条件         </div>					
评估者：					
日 期：					

**(二) 专业面试考核表**

姓名		应聘部门		应聘岗位		考号	
考核地点		考核形式		考核部门负责人			
考核成绩（笔试）		基础部分					
		联系实际					
		综合评价					
考试成绩（操作）		基本功					
		技术难度					
		综合评价					
考核结果		考核人：					

**(三) 面试成绩评定表**

姓名		性别		年龄		学历		专业	
应聘岗位						所属部门			
面试项目	好	分数	中	分数	差	分数			
仪 表	端庄整洁	5	一般	3	不整洁	0			
表达能力	清晰明畅	20	基本达意	5	含糊不清	0			
态 度	诚 恳	10	一般	5	随便	0			
进取心	强 烈	15	一般	10	欠缺	0			
实际经验	丰 富	15	有一定经验	10	肤浅	0			
情 感	稳 重	10	一般	15	轻浮	0			
反 应	敏 捷	20	一般	15	迟钝	0			
评定总分			评定等级						
备注与评语									

**(四) 面试录用通知书**

文本名称	面试录用通知书			受控状态	
				编号	
<p>× × 先生/女士：</p> <p>您好！</p> <p>首先感谢您对本企业的信任和大力支持。</p> <p>经过您简历介绍，我们认为您基本具备加盟本企业的能力，因此特别通知您于以下时间、地点到本企业进行正式面试。具体要求如下：</p> <p>一、 面试时间</p> <p>二、 × × 年 × × 月 × × 日 × × 时。</p> <p>三、 面试地点</p> <p>（ 略 ）</p> <p>四、 行车路线</p> <p>（ 略 ）</p> <p>五、 面试内容</p> <p>（ 略 ）</p> <p>六、 个人准备</p> <p>1．携带个人身份证、学历证书、资格证书、职称证书及复印件；</p> <p>2．个人一寸免冠彩色照片 × 张；</p> <p>良好的开端等于成功的一半，祝您成功！</p> <p style="text-align: right;">单位名称：（ 盖章 ）</p> <p style="text-align: right;">× × 年 × × 月 × × 日</p>					
相关说明					
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）面试与甄选细则

制度 名称	面试与甄选细则	受控状态	
		编    号	
<div>第 1 章  总则</div> <div>第 1 条  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。</div> <div>第 2 条  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 章  面试考官的确定</div> <div>第 3 条  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组成。</div> <div>第 4 条  一个合格的面试官应具备如下条件。</div> <div><div>1．良好的个人品格和修养。</div><div>2．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。</div><div>3．熟练运用各种面试技巧，达到准确简捷地对应聘人员进行判断的目的。</div><div>4．公正客观的评价应聘者，面试考官应对应聘者在面试中的表现做出客观、公正地评价，绝不能因某些非评价因素而影响了对应聘者的客观评价。</div><div>5．掌握相关人员测评技术。</div><div>6．了解企业状况及职位要求。</div><div>7．面试人员必须对整个公司组织情况、各部门功能、部门与部门间的协调状况、人事政策、薪资制度、员工福利政策，有深入的了解，能应对应聘者随时提出问题。</div><div>8．面试人员必须了解该应聘职位的工作职责和必须具备的学历、工作经验等要求。</div></div> <div>第 3 章  面试的实施</div> <div>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定日程安排、确定面试资格人选。面试一般分初试和复试两个阶段。</div> <div>第 5 条  面试的形式</div> <div>面试是面试者与被面试者双方通过进行面对面的观察、沟通的方式，使面试者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。据面试对象的多少，面试可分为单独面试和集体面试。</div> <div><div>1．单独面试</div></div>			

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交流。

## 2. 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6条 面试的内容

面试主要测评应试人员适应岗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。

## 第7条 面试的技巧及注意事项

### 1. 面试的实施技巧

(1) 发问的技巧。面试人员必须善于发问且问的问题必须恰当。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。面试人员要设法从应聘者的谈话里，找出所需要的资料，并且善于调节应试者的情绪。

(3) 学会沉默。应聘人员当问完一个问题时，应学会沉默，看应聘者的反应，最好不要在应聘者没有开口答时，或者感觉不了解你的问题时，就解释你的问题。这时你若保持沉默，你就可以观察到他对这个问题的对应能力，因为应聘者通常会补充几句，而那几句话通常是最重要的也是最想说的。

### 2. 面试的注意事项

(1) 面试准备工作要充分，如面试的时间应尽可能的选择在面试双方都有充足的时候；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) 面试考官整个面试现场的把握。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	



## 十一、录用管理执行工具与模板

### （一）新员工报到程序表

姓名：

报到日期：

部门		职称		职等	
应聘资料	身份证复印件 审核证	毕业证书复印件 务工证	体检报告书 员工保证书	员工资料卡	相片 经办人签章：
应领物品	员工手册	考勤卡及打卡说明	办公用品	电脑	报到人签章：
人事登记	人员变动表 到职通报	简易名册 核对担任人	办理识别证 劳保	人员状况表 核薪	建档
行政协办	住宿申请 领制服 领衣柜钥匙				

### （二）新员工试用考察表

基本信息	姓名		应聘职位		入职日期	
	所属部门		甄选方式	公开招考	推荐遴选	内部提升
	年龄		学历			
	工作经验	相关____年，非相关____年，共____年				
试用计划	试用职位					
	试用期限					
	督导人员					
	督导方式	观察	培训			
	拟安排工作					
	试用薪酬					
	人事经办		核准		拟定	

试用 结果 考察	试用时间	____年____月____日至____年____月____日				
	安排工作及培 训项目					
	工作情况	满意    尚可    差				
	出勤情况	迟到早退____次，病假____次，事假____次				
	评语	正式任用    拟予辞退				
	正式薪酬					
	人事经办		核准		考核	

### (三) 员工试用期鉴定表

姓名			性别			年龄		
籍贯			学历			经历		
试用部门	职务			薪 酬	工资 元	人力 资源 部	通知 编号	
	试用期	年 月至 年 月共 天			津贴 元		经理	
试用结果	考核 意见	试用期满意，请照原工资办理聘用手续( 月 日起) 试用期成绩优良，请以 等 级 元工资办理录用 手续( 月 日起) 需继续试用 试用不合格，请另行安排 附鉴定报告一份				试用 部门	考核人	
	主管 意见	同意考核意见，拟准予试用，按原工资(等级工资) 你不予任用， 日再另行签约 延长试用期 天					经理	
批示	人力资源部意见		拟照使用单位意见自 月 日起以等级 工资 元正式任用				人事 专员	

			使用不合格，除发给试用期间的工资外， 拟自 月 日起辞退	人力资 源主管	
--	--	--	---------------------------------	------------	--

#### （四）新员工转正申请表

姓名		性别		出生年月	
岗位		所属部门		联系方式	
学历		专业		试用时间	~
个人自我鉴定	签字：  日期：				
所在部门 领导鉴定	1. 对试用期员工的表现做出评价  2. 考核意见  提前转正，     年 月 日至 月 日止 按期转正，     年 月 日至 月 日止 延期转正，     年 月 日至 月 日止  转正后职位：        职级： <div style="text-align: right;">             签字：               日期：           </div>				
人力资源部 鉴定	1. 对试用期员工的表现做出评价  2. 考核意见  提前转正，     年 月 日至 月 日止 按期转正，     年 月 日至 月 日止 延期转正，     年 月 日至 月 日止  转正后职位：        职级：        薪资待遇： <div style="text-align: right;">             签字：               日期：           </div>				
总经理审核	签字：  日期：				

备注	
----	--

## 十二、培训课程设计流程与工作细化

### （一）培训课程设计工作流程

工作目标	知识准备	关键点控制	细化执行	流程图
有效控制 培训内容，增强 培训效果	掌握教材 设计、制作 方法	1. 培训需求汇总分析 人力资源部通过培训需求调查，汇总各部门培训需求，掌握培训需求项目，并将其分类	1.《培训需求调查表》 2.《培训需求汇总表》	<pre> graph TD     A[1. 培训需求汇总分析] --&gt; B[2. 确定培训课程设计目标]     B --&gt; C[3. 培训课程资料收集]     C --&gt; D[4. 培训课程教材设计制作]     D --&gt; E[5. 培训课程内容实施安排]     E --&gt; F[6. 培训课程试用]     F --&gt; G[7. 课程效果评价反馈]     G --&gt; H[8. 课程修改完善]     H --&gt; I[9. 课程正式实施] </pre>
		2. 确定培训课程设计目标 根据培训需求的调查分析及与各部门沟通协商的结果，人力资源部确定培训课程设计的目标和课程的具体主题，上报领导审批	《培训课程主题内容说明》	
		3. 培训课程资料收集 课程设计主题审批通过后，人力资源部培训专员通过与各部门、培训对象、专家访谈，阅读各种培训课程资料等方式收集、整理有关课程的资料，并做好归档管理，以备课程的设计制作	有关培训课程的相关资料	
		4. 培训课程教材设计制作 资料收集后，根据不同的培训对象、培训内容、方式等进行	培训教材	

		培训教材的设计与制作		
		5. 培训课程内容实施安排 根据企业的培训计划,人力资源部对培训课程内容进行安排,保证课程目标的实现	培 训 课 程 实 施 进 度 表	
		6. 培训课程试用 培训课程内容安排完毕,人力资源部应组织试用,进行短期的试验性的培训		
		7. 课程效果评价反馈 培训结束,人力资源部收集各参训人员意见,汇总后对培训效果进行评价并反馈	1.《培训效果调查表》 2.《培训效果评估报告》	
		8. 课程修改完善 培训课程开发人员根据培训效果反馈意见及评价结果,结合课堂实际情况,对培训课程进行修改、完善	《培 训 教 材修改稿》	
		9. 课程正式实施 课程修改定稿后,由人力资源部送交上级部门审核,经过批准后正式实施该课程培训工作	《培 训 教 材》	

## (二) 技术人员培训课程设置

课 程 内 容	培 训 对 象		
	高 层	中 层	基 层
企业品牌形象建设			

现代市场顾客需求研究			
竞争性产品研究与新产品策略			
产品开发			
设备操作与保养			
新技术研究与学习			
工程、工艺流程改善与管理			
品质管理			
目标管理			
项目管理			
团队管理			
质量管理			
技术安全管理			
生产安全管理			
技术人员职业操守、操作规范			

### （三）营销人员培训课程设置

课 程 内 容	培训对象		
	高层	中层	基层
现代市场营销与销售			
销售基本概念和理论			
销售与社会、企业及个人的关系			
销售产品或服务所属行业的专业知识			
顾客类型及心理把握			
销售渠道的开发与管理			
销售人员的素质、品德与态度要求			
销售人员的仪表和礼仪技巧			
销售计划管理			
销售前的准备			

顾客约见与心理距离的拉近			
销售谈判艺术			
观察、倾听和询问技巧			
销售人员的时间管理			
促成销售的方法			
与顾客道别的方法			
增加销售业绩的方法			
如何处理销售过程中的异议			
如何与顾客建立长久的业务关系			
怎样进行电话销售			
面对大客户的销售艺术			
销售人员的团队共识			
销售合同的起草与订立			
销售人员的潜能开发			
销售人员心理素质训练			
销售人员的心态			

#### （四）行政人员培训课程设置

课 程 内 容	培训对象		
	高层	中层	基层
企业组织及各部门职能介绍			
行政作业流程介绍			
法律常识			
会议安排及跟进			
电脑操作规范及常识			
中英文书信处理要点			
行程管理			
工作改善与创新技巧			

压力管理			
时间管理			
抱怨与冲突处理			
商务礼仪与办公礼仪			
人际关系与沟通技巧			
电话应对技巧			
自我发展与职业生涯规划			
激励艺术			
创意思考方法			
高效率的工作习惯			
企业管理			
财务报表运用			

### 十三、职业生涯规划方案设计和工作模板

#### （一）职业生涯规划调查表

填表日期：年 月 日

填表人：

姓名		年龄		部门		岗位名称	
教育	最高学历		毕业时间		毕业学校		
状况	已涉足的主要领域						
参加过 的培训	1 .			5 .			
	2 .			6 .			
	3 .			7 .			
	4 .			8 .			
目前具 备的技 能与能	技能/能力的类型			证书/简要介绍此技能			



力					
其他单位工作经历简介					
单位	部门	职务	对此工作满意的地方	对此工作不满意的地方	
1.					
2.					
3.					
你认为自己最重要的三种需要是：					
弹性的工作时间      成为管理者      报酬      独立      稳定      休闲 和家人在一起的时间      挑战      成为专家      创造					
请详细介绍一下自己的专长					
结合自己的需要和专长，你对目前的工作是否感兴趣，请详细介绍一下原因					
请详细介绍自己希望选择哪条晋升通道（或组合）					
请详细介绍自己的短期、中期和长期职业规划设想					

## （二）员工职业生涯规划表

部门：

填表日期： 年 月 日

姓名		性别		血型		性向	
出生年月		学历		专业		现任职务	
个人优势							
个人弱势							
职业生涯规划 最终目标		阶段目标（2~3年填写 一个目标）			阶段目标（2~3年，填 写一个目标）		
阶段目标		阶段目标（2~3年，填			阶段目标（2~3年，填		

(2~3年, 填写一个目标)		写一个目标)		写一个目标)	
阶段目标 (2~3年, 填写一个目标)		阶段目标(2~3年, 填写一个目标)		阶段目标(2~3年, 填写一个目标)	
家庭目标		婚姻状况		购房情况	
健康情况				是否购买商业保险	
收入目标		阶段收入目标(2~3年)		阶段收入目标(2~3年, 填写一个目标)	
阶段收入目标(2~3年, 填写一个目标)		阶段收入目标(2~3年, 填写一个目标)		阶段收入目标(2~3年, 填写一个目标)	
学习目标					
5年成效规划					
理念格言					
如何行动		五年内行动目标			
今年规划					
现阶段需要的培训					

### (三) 员工自我职业生涯规划表

姓名		部门		岗位	
自我评价					
爱好特长					

工作能力		
性格与价值观		
主要优缺点		
奋斗目标	岗位目标	一年后希望在什么岗位工作：
	职务目标	一年后希望获得什么职位：
	成就目标	将向什么方向努力并取得良好的经济效益和社会效益：
行动方案	工作措施	
	自修计划	
	外部协调	
备注	<p>1. 填写表格应实事求是、客观，应从本人的实际情况出发，要根据自己的理想和在规划时间段内的实际完成能力填写</p> <p>2. 本工具应填年限为 1 年、2 年、3 年、5 年，使用时分别填写</p>	

#### （四）员工职业生涯规划细则

制度 名称	× × 公司员工职业生涯规划细则	受控状态	
		编 号	
<p><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为促进员工与企业共同发展，加强员工与公司间的良好合作，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 范围</b></p> <p>适用于企业所有员工的职业生涯规划管理。</p> <p><b>第 3 条 职责</b></p> <p>1. 员工负责个人职业规划的提报以及企业职业规划培训计划的配合执行。</p> <p>2. 各部门经理负责本部门员工职业规划中相关事项的确认，并协助企业人力资源部开展员工职业规划评审的执行。</p> <p>3. 人力资源部负责员工职业发展调查、职业通道划分以及员工职业发展档案的建立、保管与更新。</p> <p>4. 人力资源部负责集团公司、各下属公司员工职业规划所需的培训计划及科目的拟订，并督促员工完成个人职业规划的目標。</p>			

5. 公司人力资源部为本制度的归口部门, 负责本制度的编制、培训及落实执行工作。

6. 公司总经理负责本制度制定、修正完善的核准。

#### 第4条 遵循原则

1. 长期性原则: 员工的职业生涯发展规划要贯穿员工的职业生涯始终。

2. 动态原则: 根据公司的发展战略、组织结构的变化与员工不同时期的发展需求进行相应调整。

### 第2章 职业生涯规划具体管理办法

#### 第5条 员工调查

1. 员工新进公司时, 由人力资源部负责对新进员工进行职业发展规划调查(调查表包括“员工职业发展规划表”和“员工能力开发需求表” )。

2. 人力资源部根据员工工作岗位说明书及员工自己的职业发展规划进行职业发展通道划分。职业发展通道分为: 管理通道、技术通道和业务通道。

3. 员工根据自己的岗位说明书及个人职业发展填立“员工职业发展规划表”和“员工能力开发需求表”需经部门经理、人力资源部审核。

#### 第6条 员工职业发展规划

人力资源部根据员工的职业发展规划和员工能力开发需求建立员工职业发展档案, 并结合公司战略发展需要对员工素质提高的需求, 制订员工职业发展培训计划。

#### 第7条 职业生涯规划的实施与修正

1. 人力资源部对所有员工的培训结果进行培训考核, 并作为员工年度工作绩效考核的依据之一。

2. 公司根据《绩效考核管理制度》的考核处理结果, 对考核成绩优秀的员工施以相应的奖励或晋升; 对考核成绩中表现不合格的员工施以相应的处罚, 对不能胜任本职工作的人员进行降级、辞退等处理。

3. 对于工作中存在不足、需要改进或者不适应本职工作的员工, 人力资源部应及时组织面谈, 根据面谈结果及其个人期望, 修订其职业生涯规划 and 职业发展路径。

### 第3章 绩效考核后的处理

#### 第8条 晋升与奖励

1. 公司绩效考核完成, 选择工作当中表现出色的且具备相应管理能力的人员做为公司储备人才, 重点培养。当公司相关岗位出现空缺时, 则由公司储备人才竞争该岗位。只有在公司没有适合该岗位的储备人才时, 才考虑外部招聘。

2. 个人竞聘通过后, 晋升者办理原岗位工作交接手续后到新岗位报到并办理相关上岗手续(具体见《员工异动、工作移交管理制度》)。

<p><b>第 9 条 降级与处罚</b></p> <p>公司通过绩效考核，对不能胜任本职工作等绩效考核不合格的员工予以处罚或降级处理。</p> <p><b>第 4 章 附则</b></p> <p><b>第 10 条</b> 本制度自颁布之日起施行，每年根据企业发展的实际情况修订一次。</p>					
相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 十四、绩效评估工作执行工具与模板

### （一）通用考核指标表

考核项目		评价要点	评价尺度				
工作态度	遵守制度	严格遵守公司各项规章制度	优	良	好	中	差
	出勤状况	员工出勤率					
	工作主动性	自觉、主动地完成本职工作					
	工作合作性	具有全局意识，能主动地与他人合作以寻求更高的工作效率					
	工作责任感	工作细致、严谨，恪守职责					
工作业绩	工作计划完成率	工作任务完成情况					
	工作量	本阶段实际承担的工作量					
	工作效率	完成工作的迅速性、时效性，有无拖拉和浪费时间的现象					
	工作质量	所完成的工作全面符合目标要求					
工作能力	专业技术能力	对担任工作相关专业知识的掌握、运用情况					
	计划能力	工作步骤、计划主次轻重清晰					
	沟通协调能力	善于与人沟通，能有效地化解工作中的矛盾					
	创新能力	提出改进或完善工作的建议情况					

## （二）试用期员工考评表

姓名		职位		所属部门	
专业		学历		入职时间	
试用时间					
员工自评	<div>签字：</div> <div>日期：</div>				
领导评估	考核项目		考核项目评估		
	工作态度	工作主动性			
		工作责任心			
		工作纪律性			
	工作能力	专业技术能力			
		解决问题能力			
		组织协调能力			
		创新能力			
	工作绩效	工作量			
		工作质量			
		工作效率			
	总体评价				
下阶段改进目标					
人力资源部意见					

## （三）绩效面谈记录表

面谈参与人员		信息记录者	
--------	--	-------	--

时间	
面谈内容	信息记录
1. 上一阶段工作中,取得的成功有哪些	
2. 工作中需要改进的地方	
3. 对此次考核有什么意见	
4. 你认为本部门员工谁的工作表现比较好	
5. 下一步的工作计划	
.....	

#### (四) 绩效改进记录表

姓名		所在职位		所属部门		直接领导	
一、评估期间绩效未符合工作标准之事实描述							
二、原因分析							
三、改进目标及措施(需详细说明工作内容、实施日期、完成日期等)							
四、改进措施记录							
五、改进效果评价及后续措施							

## 十五、各类人员绩效考核方案模板

### （一）销售人员绩效考核方案

方案名称	销售人员绩效考核方案	受控状态																	
		编 号																	
<p>一、考核实施目的</p> <p>1. 作为员工薪资调整、绩效工资发放、职务调整的依据。</p> <p>2. 有效增加员工之间的合作精神，对员工全面的工作进行客观了解和公正评价。</p> <p>3. 帮助员工改进工作方式，提高工作绩效。</p> <p>二、适用范围</p> <p>公司销售部门所有销售人员，销售经理不在本考核范围内。</p> <p>三、考核频率</p> <p>1. 月度考核，对当月的工作表现进行考核，考核实施时间为下月的 1～5 日，遇节假日顺延。</p> <p>2. 年度考核，考核期限为当年一月至十二月，考核实施时间为下一年度 1 月的 5～15 日。</p> <p>四、考核内容</p> <p>1. 工作业绩</p> <table><tr><td>考核内容</td><td>说明</td></tr><tr><td>销售额</td><td>设立销售目标及其对应的提成比率</td></tr><tr><td>销售费用率</td><td>公司规定其额度为 <u>a%</u>，最高额度为 <u>b%</u>，对销售费用率低于 <u>a%</u> 的人员，给予奖励，高于 <u>b%</u> 的，取消其提成资格</td></tr><tr><td>销售增长率</td><td>主要是与上一考核周期相比较</td></tr><tr><td>货款回收率</td><td>超过公司规定标准的，给予加分</td></tr><tr><td>终端管理的规范性</td><td>主要指各级产品的报价及销售价格的管理情况</td></tr><tr><td>市场开拓情况</td><td>考核新客户开发情况及老客户保有情况</td></tr><tr><td>客户投诉解决率</td><td>对于客户的投诉处理，要求在____小时内回复客户投诉意见，____小时内解决客户投诉的问题，销售人员不能在自己权限范围内解决的，____小时将情况反馈公司</td></tr></table>				考核内容	说明	销售额	设立销售目标及其对应的提成比率	销售费用率	公司规定其额度为 <u>a%</u> ，最高额度为 <u>b%</u> ，对销售费用率低于 <u>a%</u> 的人员，给予奖励，高于 <u>b%</u> 的，取消其提成资格	销售增长率	主要是与上一考核周期相比较	货款回收率	超过公司规定标准的，给予加分	终端管理的规范性	主要指各级产品的报价及销售价格的管理情况	市场开拓情况	考核新客户开发情况及老客户保有情况	客户投诉解决率	对于客户的投诉处理，要求在____小时内回复客户投诉意见，____小时内解决客户投诉的问题，销售人员不能在自己权限范围内解决的，____小时将情况反馈公司
考核内容	说明																		
销售额	设立销售目标及其对应的提成比率																		
销售费用率	公司规定其额度为 <u>a%</u> ，最高额度为 <u>b%</u> ，对销售费用率低于 <u>a%</u> 的人员，给予奖励，高于 <u>b%</u> 的，取消其提成资格																		
销售增长率	主要是与上一考核周期相比较																		
货款回收率	超过公司规定标准的，给予加分																		
终端管理的规范性	主要指各级产品的报价及销售价格的管理情况																		
市场开拓情况	考核新客户开发情况及老客户保有情况																		
客户投诉解决率	对于客户的投诉处理，要求在____小时内回复客户投诉意见，____小时内解决客户投诉的问题，销售人员不能在自己权限范围内解决的，____小时将情况反馈公司																		



市场信息的收集	主要考核其信息收集的及时性与准确性				
---------	-------------------	--	--	--	--

2. 工作能力

工作能力主要考核销售人员的市场认知、产品的认知、业务熟悉、基本业务素质能力。

3. 工作态度

工作态度的考核主要包括工作责任感、工作合作性、工作纪律性、服务意识等方面。

**五、考核实施**

1. 考核实施部门

销售部对销售人员进行考核，人力资源部相关人员予以配合，考核结果上报总经理审批后生效。

2. 考核实施程序

(1) 销售部经理组织相关人员对，根据员工实际工作表现，对销售人员进行评估，并将结果汇总上交人力资源部。

(2) 人力资源部于审批结束后的五个工作日内将考核结果反馈被考核者，进行绩效面谈。

**六、考核结果运用**

1. 月度考核

月度考核的结果主要用于员工月度绩效工资的发放。

2. 年度考核

年度考核的结果主要用于员工职务调整、奖金分配与培训的安排。

(1) 奖金分配

公司根据销售人员实际工作表现评估的结果，将其设置不同的奖励系数，具体内容如下表所示。

**奖励系数分配表**

考核结果划分	A	B	C	D	E
奖励系数	2.0	1.5	1.2	1.0	0

(2) 培训与发展

考核等级为 A 级和 B 级的员工，有资格享受公司安排的能提升培训。考核等级为 C 级的员工，可以申请相关培训，经人力资源部批准后参加，并根据员工实际工作表现，进行职务晋升。

相关说明					
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) 车间主任绩效考核方案

方案名称	车间主任绩效考核方案	受控状态	
		编 号	
<p>一、实施目的</p> <p>1. 不断提高公司的管理水平、产品质量,降低生产经营成本和事故发生率,提供企业保持可持续发展的动力。</p> <p>2. 让员工更明确地了解自己的工作职责和工作目标。</p> <p>3. 不断提高企业员工的工作能力,提高工作业绩,提高员工工作的主动性和积极性。</p> <p>4. 作为员工薪资调整、培训与发展、职务调整等决策的依据。</p> <p>二、考核实施细则</p> <p>1. 工作绩效考核</p> <p>(1)原料供应。保证各生产车间供料充足,因供料不足而影响生产正常进行的事故,每发生一次,减____分。</p> <p>(2)产品产量。产品甲,较生产计划每增减 1%,加(减) ____分;产品乙,较生产计划每增减 1%,加(减)____分。</p> <p>(3)产品质量。产品合格率低于企业规定的标准的情况每出现一次,减____分。</p> <p>(4)物料回收率较公司规定每增加(减少)1%,加(减)____分。</p> <p>(5)生产成本控制。生产成本控制较计划每增加(减少)1%,减(加)____分。</p> <p>(6)对工艺流程提出改进,提高了生产效率,加____分。</p> <p>(7)每周五上午 11 点前将本周的工作情况及下周的生产计划汇报给生产部经理,未能在规定时间内完成该项工作,扣____分,因特殊事情耽搁除外。</p> <p>(8)每发生一人次轻伤生产事故,减____分;重伤事故发生率为 0。</p> <p>(9)车间人员技能培训完成率应达到 100% ,且培训抽检合格率应在 90% 以上 ;抽检合格人数每少一人,减____分。</p> <p>2. 工作能力考核</p> <p>(1) 专业知识能力。精通本岗位所需的相关专业知识且能灵活应用到工作实践中来。</p> <p>(2) 业务能力。处理本职业务可靠、正确,工作场所井然有序,能够独立开展工作,并且能够在工作过程中不断积累知识和经验。</p>			

(3) 适应能力。适应本岗位工作, 对接手的新工作能很快根据经验和知识储备, 稍加努力即可圆满完成工作。

### 3. 工作态度考核

#### (1) 责任感

对待工作充满热情, 踏实肯干, 能够善始善终地完成本职工作, 遇到工作失误时, 不回避责任, 不转嫁他人。

(2) 出勤率, 严格遵守上下班时间、没有迟到、早退、缺勤, 正常情况下能够做到全勤。

(3) 主动性, 在完成本职工作的同时, 积极向领导提供合理化建议和有价值的信息, 主动关心相关业务, 有进一步改进和改善工作的热情和增加工作量、提高工作质量的愿望, 遇到困难工作, 能够主动承担并积极完成。

### 三、考核说明

1. 考核工作成立考核评议小组, 负责对考核工作的管理、指导和考核结果的最终审定, 考核评议小组由生产部经理、人力资源部经理及其他相关人员组成。

2. 人力资源部对车间主任的考核工作给予指导和协调, 生产部经理具体负责相关工作事宜并组织相关人员对其实施评估。评估结果于次月\_\_\_\_日前提交给企业人力资源部。

3. 人力资源部在收到车间主任的《月度绩效考核表》后对其进行复核, 并有权对适用程序不当或套用标准错误的初评结果进行修订或要求改正。

4. 人力资源部将复核后的《月度绩效考核表》于次月\_\_\_\_日报总经理审批, 并于此月\_\_\_\_日前将考核结果反馈被考核者。

相关说明					
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) 项目经理绩效考核方案

方案名称	项目经理绩效考核方案	受控状态	
		编 号	
一、实施目的			
加强对公司项目的监督管理，充分调动项目管理者的积极性和创造性，提高项目运作的经济效益和社会效益。			

## 二、考核小组成员

考核小组由总经理全面负责，负责提出绩效考核的总体要求、处理考核中出现的突发事件、考核结果的审核；人力资源部经理任执行组长，具体负责考核工作事项的安排，工程部、财务部、企划部等部门负责人予以配合。

## 三、考核方式

考核办法以工程经常检查、工程阶段性考核和工程竣工后工程总体评定相结合的方式对各项目经理部进行考核评定。

1. 工程经常性检查：由公司每月组织各专业人员对各项目经理部进行例行检查，例行检查的目的是了解项目经理部的日常管理情况，保证工程处于受控状态。

2. 工程阶段性考核：主要从工程进度、工程质量、工程投资控制和安全文明施工管理等方面对项目经理部进行全面检查和考核。

3. 工程总体评定：工程竣工后公司将组织有关专家和质量评定机构对工程进行总体评定，是对项目经理部整个工程建设管理工作的最终评定。

## 四、项目经理关键绩效指标考核表

对项目经理的关键绩效的考核，主要从项目收入、项目成本、项目工期、项目工程质量、安全文明施工、项目组织管理 6 方面进行，其具体内容如下表所示。

项目经理 KPI 考核表

KPI 指标	权重	目标值	考核得分
项目收入	15%	达到____万元	
项目成本控制	10%	控制在预算内	
项目工期	15%	按计划完成	
工程质量	20%	合格率达到 100%	
安全文明施工	15%	达到相关规定	
客户满意度	10%		
项目管理各项制度的全面性与可行性	5%	各项管理制度中条款出现遗漏或不完善的条数不得超过____条	
对项目流程优化管理的有效性	5%	由于工作流程不畅造成重大工作延误的次数为 0	
培训计划完成率	5%	达到 100%	

<b>五、考核结果运用</b>  1. 薪酬调整。  2. 培训与发展。  3. 职务调整。  4. 其他相关人事调整。					
相关说明					
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) 班组长绩效考核方案

方案名称	班组长绩效考核方案		受控状态							
			编号							
<p><b>一、考核方式</b></p> <p>本企业车间班组长的考核，采取自我评议、主管领导评估、下属及其同事评估相结合的方式。</p> <p>1. 自我评估，即班组长根据自身的工作职责、工作目标及实际工作绩效，每____月述职一次，同时对照企业制定的考核标准，对实际的工作表现进行评估。</p> <p>2. 主管领导评估及下属、同时评估主要采取按照企业既定的考核标准对班组长的实际工作绩效进行逐一评分的方式。</p> <p><b>二、考核小组人员构成</b></p> <p>人力资源部负责组织绩效考核的全面工作，其主要成员有人力资源部经理、生产部经理、生产部主管、人力资源部绩效考核专员以及人力资源部一般工作人员。</p> <p><b>三、考核内容</b></p> <p>1. 工作业绩考核</p> <p>对班组长工作业绩的考核，主要从产品产量、产品质量、生产设备、生产安全、本班组人员管理 5 方面进行，其具体内容见下表。</p> <p style="text-align: center;"><b>工作业绩考核表</b></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>考核内容</th> <th>考核标准</th> <th>考核得分</th> </tr> <tr> <td>产品产量</td> <td>达到生产计划规定的标准，该项得满分，每超出（减少）计划产量的 1%，另加（减）____分</td> <td></td> </tr> </table>					考核内容	考核标准	考核得分	产品产量	达到生产计划规定的标准，该项得满分，每超出（减少）计划产量的 1%，另加（减）____分	
考核内容	考核标准	考核得分								
产品产量	达到生产计划规定的标准，该项得满分，每超出（减少）计划产量的 1%，另加（减）____分									

产品质量	每低于目标的 1%，减____分，产品质量合格率低于____%，该项得分为 0			
生产设备管理	设备完好率达到____%以上，每低于该标准 1%，减____分			
安全生产管理	重大生产事故发生率为 0，每发生一起一般性的生产事故，减____分			
本班组人员管理	1 本班组人员出勤率不得低于____%，每低于该标准 1%，减____分 2 本班组人员每出现 1 人/次违纪的情况，减____分			

2. 工作能力

对班组长工作能力的考核，主要从下表所示的四方面来进行。

**工作能力考核表**

考核要素	考核等级与评价标准		评估者			
			下 属	同 事	自 评	领 导
岗位技能熟练程度	差-0	非常不熟练				
	较差-1	不太熟练				
	合格-2	基本上能达到岗位要求				
	优秀-4	非常熟练				
组织协调能力	差-0	工作杂乱无章，下属之间不能进行很好的协作				
	一般-1	能对一线生产工人进行简单的任务分配和协调				
	好-2	能进行复杂任务的分配和协调，并取得他人对自己工作的支持和配合				
	良-3	很好地安排和协调周围的资源，较好地领导他人有效地开展工作				
	优秀-4	能合理、有效地安排和协调周围的资源，并得到他人的信任和尊重				
语言表达能力	差-0	语言含糊不清，表达的意思不清楚				
	一般-1	能较清晰流利地表达自己的观点或意见，但过于刻板、生硬				
	好-2	掌握一定的说话技巧，自己的意见或建议能得到他人的认可				

	良-3	能有效地和他人进行交流和沟通，并有一定的说服能力				
	优秀-4	语言清晰、幽默，具有出色的谈话技巧				
创新能力	差-0	没有创新精神，工作因循守旧				
	一般-1	工作中有一定的创新和独到的见解				
	好-2	能开动脑筋对工作进行改进但取得成果较小				
	良-3	通过借鉴他人的经验，将某些工艺改进与创新运用到生产过程中，并取得一定成果				
	优秀-4	善于思考和研究，并经常提出新点子、新想法且对提高企业生产效益做出了重大的贡献				

## 3. 工作态度考核

工作态度的考核一般可以从工作纪律性、工作主动性、工作责任感 3 方面进行，其内容入下表所示。

工作态度考核表

考核要素	考核等级与评价标准（单位：分）					评估者			
	差 0	一般 1	好 2	良 3	优秀 4	下 属	同 事	自 评	领 导
工作纪律性	经常迟到早退且不服从领导工作上的安排	较少情况下迟到、早退，基本上服从领导工作上的安排	偶尔迟到早退，服从领导工作上的安排	从不迟到早退，服从领导工作上的安排	经常加班，积极听从领导工作上的安排				
工作主动性	工作懈怠且工作业绩不能达到工作标准	在别人的监督下能较好的完成工作	工作主动，能较好的完成自己的本职工作	积极主动地完成自己的本职工作	除了做好自己本职工作外，还经常主动承担一些分外的工作				
工作责任感	工作敷衍，当工作出现失误时	工作上满足于基本完成工作	工作中主动承担责	工作中主动承担责	对他人起到榜样的				

	误时,极力的 推卸责任	任务,当工作出 现失误时,能意 识到自己的错 误	任	任且积极 寻求解决 问题的办 法	作用				
--	----------------	-----------------------------------	---	---------------------------	----	--	--	--	--

**四、考核实施**

1. 考核评估：考核者根据被考核者在考核期内的工作表现和考核标准，对被考核者评分。

2. 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；

3. 结果反馈：人力资源部将审核后的结果反馈给被考核者，由被考核者的直接上级和被考核者进行沟通，并讨论绩效改进的方式和途径。

**五、考核结果运用**

1. 每月绩效考核成绩前三名者授予“优秀员工”称号并发放奖金或奖品。

2. 每月绩效考核结果进行归档，连续三次获得“优秀员工”称号的员工，自动获得“年度优秀员工”称号并发放奖金，同时调整其薪资水平。

3. 连续三次绩效考核排名在最后 5%的员工，将被调换工作岗位或培训、辞退等。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 十六、薪酬管理方案设计与模板

### （一）员工工资核算表

姓名	所在 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) 新员工调薪表**

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）_____				
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					

**(三) 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					

#### （四）员工奖金核定表

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	

#### （五）薪酬管理实施细则

制度名称	XX 企业薪酬管理实施细则	受控状态	
		编号	
<p><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为了把员工个人业绩和团队业绩有效地结合起来，制定适合市场运作的薪酬体系，激发员工潜能，形成留住人才和吸引人才的机制与氛围，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 职责划分</b></p> <p>1．人力资源部负责薪酬管理制度的制定、宣传解释和监督执行。</p> <p>2．总经理负责本制度的批准，修订时亦同。</p> <p><b>第 3 条 适用范围</b></p> <p>本制度适用于公司正式员工的薪酬管理，总经理除外。</p> <p><b>第 2 章 薪酬构成</b></p> <p><b>第 4 条 岗位工资</b></p> <p>岗位工资从岗位价值和员工的经验积累方面体现了员工的贡献。岗位工资的额度主要取决于员工的岗位性质和工作内容。本公司以工作分析与岗位评估的结果为依据，采取“岗位分等、等内分级、一岗多薪”的原则确定员工的岗位工资。</p> <p><b>第 5 条 技能工资</b></p> <p>技能工资是公司依据员工的学历、职称和工作经验等确定的工资单元。</p> <p><b>第 6 条 绩效工资</b></p>			

# 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（电子商务经理）MBA 高等教育双证	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（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《工商管理师》MBA 高等教育双证	高级工商管理师资格证书+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

网址：www.mhjj.net

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》

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

赶紧体验吧



**【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.mhjy.net>

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

## 【报名须知】

1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片,毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认,以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(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.mhjy.net>

【客服微信】微信号: [mhjymhjy](https://www.mhjymhjy.com) (或者 122285053)【微信公众号】MHJY1995

绩效工资是公司根据年度内员工绩效考核的结果确定的工资单元，其内容主要包括：绩效奖金、年终奖和其它特殊奖金。

#### 第 7 条 福利

本企业提供的福利主要包括国家强制性社会保险、补充保险和公司为员工提供的出差、住房、交通、食宿等方面的补助。

### 第 3 章 员工工资的确定

#### 第 8 条 岗位工资的确定

1. 公司员工岗位工资的计算公式为：月岗位工资 = 月岗薪基数 × 岗位系数。

2. 公司员工的月工资基数由人力资源部根据企业承受能力和岗位相对价值测算得出，一经确认，无特殊原因当年度内不予调整。

#### 第 9 条 技能工资的确定

1. 公司技能工资的计算公式为：月技能工资 = 月技能工资基数 × 岗位系数。

2. 各岗位的技能工资基数由人力资源部根据企业承受能力和岗位相对价值测算得出，一经确认，无特殊原因不予调整。

#### 第 10 条 绩效奖金的确定

1. 公司员工绩效奖金的计算公式为：月绩效奖金 = 月奖金基数 × 岗位系数 × 员工个人考核系数。

##### 2. 年终奖金的确定

(1) 公司非项目人员年终奖金的计算公式为：员工年终奖金 = 固定工资 × 年终奖金系数 × 年终个人绩效考核系数。

(2) 公司项目人员年终奖金的计算公式为：员工年终奖金 = 固定工资 × 年终奖金系数 × T/8 × 年终个人绩效考核系数（T 表示当年度内项目工作的总时间，公司以 8 个月为基准）

(3) 年终奖金总量人力资源部根据公司当年度的利润、年度经营目标的实现情况，以及公司下年度的预算计划确定。

#### 第 11 条 其他特殊奖金

##### 1. 创新奖

(1) 创新奖的奖励对象包括以下两个方面。

对工作改善、提高工作效率、改善生产和管理流程有突出贡献的人员。

在产品研发和技术改善方面有突出贡献的人员。

(2) 创新奖由公司各职能部门申报，经人力资源部评审后给予一次性奖励，并计入绩效考核档案。

(3) 创新奖励金额为\_\_\_\_~\_\_\_\_元。

## 2. 优秀建议奖

(1) 在公司发展、产品生产、部门管理等方面提出建议, 建议被采纳的员工, 人力资源部进行评审, 并根据建议效果给予一次性奖励, 并计入绩效考核档案。

(2) 优秀建议奖奖励金额为\_\_\_\_~\_\_\_\_元。

## 3. 特殊贡献奖

(1) 公司对除以上情形外。做出特殊贡献、付出超额劳动的员工, 均给予合理的奖励。如卓越贡献奖、见义勇为、助人为乐等奖项。

(2) 特殊贡献奖的奖励金额为\_\_\_\_~\_\_\_\_元。

## 第 12 条 保险福利

1. 为吸引和留住优秀人才, 增强公司的凝聚力, 公司根据国家的法律法规和公司的经营状况为员工提供相关的保险福利。

### 2. 公司员工福利项目

#### (1) 社会保险

根据国家和地方相关规定予以执行。

#### (2) 交通补贴

公司每月发放给员工交通补贴\_\_\_\_元。

#### (3) 节日津贴

每逢春节、中秋节等节日, 公司发放给员工\_\_\_\_元节日津贴。

#### (4) 带薪年假

在公司工作 1~5 年的员工, 享有\_\_\_\_天带薪年假。

在公司工作 5~10 年的员工, 享有\_\_\_\_天带薪年假。

在公司工作 10 年以上的员工享有\_\_\_\_天带薪年假。

## 第 4 章 附则

第 13 条 公司于每月\_\_\_\_号发放工资。

第 14 条 本制度自发布之日起执行。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 十七、福利管理制度

### (一) 员工保险实施细则

制度名称	某公司员工保险实施细则	受控状态																		
		编 号																		
<div>第 1 章 总则</div> <div>第 1 条 目的</div> <div>为建立合理的员工保险体系，增强公司的凝聚力，特制定本办法。</div> <div>第 2 条 适用范围</div> <div>本制度适用于公司员工保险管理的各项工作。</div> <div>第 2 章 国家强制保险</div> <div>第 3 条 对于国家强制保险，公司实施标准如下表所示。</div> <table><tr><th colspan="3">国家强制保险实施标准表</th></tr><tr><th>社会保险险种</th><th>相关说明</th><th>缴费基数及比例</th></tr><tr><td>养老保险</td><td>1．实行企业缴费与个人缴费相结合 2．养老保险费用由国家、单位和个人三方承担，实行社会统筹和个人账户相结合的方式管理</td><td rowspan="5">按国家和地方相关法律规定执行</td></tr><tr><td>医疗保险</td><td>1．实行属地管理 2．医疗保险费用由用人单位和个人共同缴纳</td></tr><tr><td>失业保险</td><td>目的在于保障失业人员失业期间的基本生活 ,同时促进其积极就业</td></tr><tr><td>工伤保险</td><td>为避免员工因工受伤、患职业病等状况给员工造成过大的负担</td></tr><tr><td>生育保险</td><td>主要用于保障企业女职工的合法权益 ,保障她们在生育期间得到必要的经济补偿和医疗保健</td></tr></table> <div>第 3 章 公司内部保险</div> <div>第 4 条 意外伤害保险</div> <div>1．公司为存在危险的工作岗位员工，向商业保险机构办理有关意外伤害保险手续。</div>				国家强制保险实施标准表			社会保险险种	相关说明	缴费基数及比例	养老保险	1．实行企业缴费与个人缴费相结合 2．养老保险费用由国家、单位和个人三方承担，实行社会统筹和个人账户相结合的方式管理	按国家和地方相关法律规定执行	医疗保险	1．实行属地管理 2．医疗保险费用由用人单位和个人共同缴纳	失业保险	目的在于保障失业人员失业期间的基本生活 ,同时促进其积极就业	工伤保险	为避免员工因工受伤、患职业病等状况给员工造成过大的负担	生育保险	主要用于保障企业女职工的合法权益 ,保障她们在生育期间得到必要的经济补偿和医疗保健
国家强制保险实施标准表																				
社会保险险种	相关说明	缴费基数及比例																		
养老保险	1．实行企业缴费与个人缴费相结合 2．养老保险费用由国家、单位和个人三方承担，实行社会统筹和个人账户相结合的方式管理	按国家和地方相关法律规定执行																		
医疗保险	1．实行属地管理 2．医疗保险费用由用人单位和个人共同缴纳																			
失业保险	目的在于保障失业人员失业期间的基本生活 ,同时促进其积极就业																			
工伤保险	为避免员工因工受伤、患职业病等状况给员工造成过大的负担																			
生育保险	主要用于保障企业女职工的合法权益 ,保障她们在生育期间得到必要的经济补偿和医疗保健																			



2. 公司自行确定意外伤害保险投保范围。

#### 第 5 条 退职养老保险

公司员工因工伤丧失劳动能力，未达到退休条件时，员工退职后，公司按月发给员工基本生活费。

#### 第 6 条 疾病保险

公司员工疾病保险参照公司《病假管理制度》执行。

### 第 4 章 附则

第 7 条 公司为每位员工建立保险工作卡或保险档案。

第 8 条 公司员工保险的范围一般在中国境内。出境考察或在国外长期工作的员工的保险，可预先在国内投保或按所在国标准办理。

第 9 条 人力资源部负责及时办理与员工保险关系的初建、增减、转移、撤保、续约等事务。

第 10 条 公司人力资源部应密切关注国家和本地政府保险法规、政策的动态，及时根据相关法律法规对公司员工保险管理规定作出相应的调整。

第 11 条 本办法与当地政策抵触时，以当地政府规定为准。

第 12 条 本制度自发布之日起执行。

相关说明					
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）员工休假实施细则

制度 名称	员工休假实施细则	受控状态	
		编    号	
<div>第 1 章  总则</div> <div>第 1 条  目的</div> <div>为了规范化公司员工休假管理工作，提高员工的满意度，同时协调好员工休假时间，保证公司的正常运营，特制定本制度。</div> <div>第 2 条  职责划分</div> <div>1．各部门经理负责本部门员工休假申请的批准，并要上报人力资源部备案。</div> <div>2．总经理负责核准公司中层管理人员的休假申请。</div> <div>3．人力资源部负责进行休假记录。</div>			

### 第 3 条 适用范围

适用于公司员工休假管理的各项工作。

### 第 2 章 探亲假

第 4 条 探亲假包括探望配偶、探望父母两种。探亲假期是指职工与配偶、父、母团聚的时间。公司根据实际需要分配给员工路程假。

第 5 条 本公司两地分居的员工，探望配偶每年给假\_\_\_\_次，每次\_\_\_\_天。

第 6 条 未婚职工探望父母，公司每年给假\_\_\_\_次，假期\_\_\_\_天。如果因为工作需要，当年不能给予假期的，或者本人自愿两年探亲一次的，公司可以两年给假\_\_\_\_次，假期\_\_\_\_天。

第 7 条 已婚职工探望父母，公司每 4 年给假\_\_\_\_次，假期为\_\_\_\_天。

第 8 条 员工在规定的探亲假期和路程假期内，公司按照本人的工资标准发给工资，各种保险福利待遇不变。

第 9 条 公司员工探望配偶和未婚职工探望父母的往返路费，由单位负担。已婚职工探望父母的往返路费，在本人月标准工资百分之二十以内的，由本人自理，超过部分由单位负担。

### 第 3 章 婚丧假

第 10 条 公司员工本人结婚享受 15 天婚假。

第 11 条 公司员工的直系亲属（父母、配偶和子女）死亡时，公司给予 3 天丧假。

第 12 条 婚、丧假只限婚、丧时使用，不能提前或事后使用。

第 13 条 公司员工结婚时双方不在同一城市工作的，以及外地的直系亲属死亡需要本人去料理丧事的，公司根据路程远近，给予路程假。

第 14 条 在批准的婚丧假和路程假期间，职工的工资照发；员工的旅途费用自理。

### 第 4 章 生育假

第 15 条 公司女员工产假为 90 天，难产的可增加 15 天。

第 16 条 公司男员工，其配偶生育时，享有 15 天假期。

第 17 条 生育假期间一切薪酬福利按正常情况计发。

### 第 5 章 年休假

第 18 条 凡本公司正式员工，工作年限满一年的，均可享受带薪年假待遇。

第 19 条 工作年限满 1 年不满 5 年的，休假 7 天；工作年限满 5 年不满 10 年的，休假 10 天；工作年限超过 10 年的，休假 14 天。

第 20 条 公司员工双休假日和法定节日休假期间，工资照发，各种保险福利待遇不变。

第 21 条 公司员工休假实行逐级审批制度。普通员工休假由本人提出申请，由其所在部门经理审批，并报人力资源部备案。部门经理级人员休假，由本人提出申请，总经理负责审批。

第 22 条 公司要合理安排员工年休假时间，因工作需要而不能休假的员工，公司予以安排其他时间进行调休。

## 第 6 章 病假

第 23 条 公司员工病假累计在\_\_\_\_天以内的，工资照发。

第 24 条 员工病假超过\_\_\_\_天的，从次日起按以下标准发给病假期间工资。

1. 工作年限不满\_\_\_\_年的，发给本人工资的 80%。

2. 工作年限满\_\_\_\_年的，工资照发。

等 25 条 员工在病假期间，继续享受公司提供的福利待遇。

## 第 7 章 附则

第 26 条 本制度由企业人力资源部负责制定并修改，经总经理核准后组织实施。

第 27 条 本制度自发布之日起执行。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

# 十八、员工内部晋升执行工具与模板

## （一）优秀员工推荐表

被推荐人姓名		性别		年龄	
推荐岗位		现所在职位		推荐人	
被推荐人主要工作业绩					
所受奖励					
工作技能					
推荐理由					

部门 意见	签 字 :  日 期 :
人力资源部 意见	签 字 :  日 期 :
总经理意见	签 字 :  日 期 :

## (二) 员工晋升申请表

竞聘岗位		所属部门			
姓名		性别		所在部门/岗位	
学历		工作时间		入职时间	
学习 培训 经历	起止时间	院校名称	专业	获得学位或资格	
工作 经历	起止时间	单位部门	职务	业绩描述	
自我评价	签 名 :				

	日期：
本部门 负责人 意见	签名：  日期：

## 十九、员工离职管理工具与模板

### （一）员工离职申请表

姓名		所属部门	
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	签名： 日期： 年 月 日		
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	签名： 日期： 年 月 日	

人力资源 部经理 意见	签名：_____ 日期： 年 月 日
公司领 导意见	签名：_____ 日期： 年 月 日

## (二) 员工离职面谈表

离职人员姓名		所在部门	
担任职位		学历	
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(请在恰当处划“ ”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. 你比较喜欢和不太喜欢本公司的哪些方面			
6. 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再返回公司？简单陈述理由	

### (三) 员工离职结算表

姓名		学历		入职时间	
部门		职位		离职时间	
离职原因	合同到期      辞职      辞退      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 其他办公用品				
	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	离职当月出勤情况	从      月      日至      月      日			
		迟到____次，早退____次，请假____天，旷工____天，实际出勤____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			

#### (四) 员工离职交接表

姓名		部门		职位	
入职日期		离职日期		离职类别	
离职原因陈述					
交接部门与事项		交接人签字		备注	
本部门	工作职责交接				
	工作资料交接				
	.....				
财务部	备用金交接				
	发票交接				
	.....				
行政部	固定资产交接				
	办公钥匙交接				
	.....				
工资结算					
结算期限	自    年    月    日到    年    月    日			出勤天数	
工资总额			应扣工资		
实发工资			实发工资大写		
部门经理		财务经理		行政经理	
				总经理	



## 二十、员工出差管理流程与工作细化

### （一）员工出差管理流程

工作目标	知识准备	关键点控制	细化执行	流程图
为了规范化员工出差管理的各项工作	1. 熟悉公司出差管理制度 2. 了解行政与人力资源管理的相关知识	1. 出差申请 各职能部门根据业务需要填写出差申请表，说明出差原因、出差费用开支等，向行政部门提出出差申请	《出差申请表》	<pre> graph TD     A[1. 出差申请] --&gt; B[2. 安排出差人员]     B --&gt; C[3. 出差手续办理]     C --&gt; D[4. 出差]     D --&gt; E[5. 相关单据整理与提交]     E --&gt; F[6. 单据审核]     F --&gt; G[7. 填写出差报告]           </pre>
		2. 安排出差人员 出差申请经主管领导审批同意后，部门经理指定出差人员，并着手安排出差事宜		
		3. 出差手续办理 出差人员根据公司相关规定办理出差手续，如预支出差费用，进行出差登记等		
		4. 出差 出差人员计划出差		
		5. 相关单据整理与提交 出差人员出差返回后，整理出差使用的各种单据，并根据公司规定提交到相关部门	《出差登记表》	
		6. 单据审核 相关部门对出差人员提交的各种单据进行审核		

		7. 填写出差报告  出差人员在公司规定的期限内向相关领导提交出差报告，汇报出差取得的成果	《出差报告表》	
--	--	---	---------	--

## (二) 员工出差管理表格

### 1. 员工出差申请表

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	<div style="text-align: right;">部门经理（签字）      日期：    年   月   日</div>				
主管副总意见	<div style="text-align: right;">主管副总（签字）      日期：    年   月   日</div>				

### 2. 员工出差费用清单

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			

## 3. 出差业务报告表

编号：

日期： 年 月 日

姓名		所在部门	
拜访公司		访谈对象	
出差时间	自 年 月 日到 年 月 日		
出差任务			
出差报告：			
<div style="text-align: right;">签名：</div> <div style="text-align: right;">年 月 日</div>			
部门意见	<div style="text-align: right;">签名：</div> <div style="text-align: right;">年 月 日</div>		
领导意见	<div style="text-align: right;">签名：</div> <div style="text-align: right;">年 月 日</div>		

## 4. 员工出差记录表

编号：

日期： 年 月 日

派遣部门			部门经理		
姓名		职位		性别	
出差任务简述					
出差路线				目的地	
预定出差时间			预定销差时间		
预期销差原因					
派遣部门意见	<div style="text-align: right;">签字：</div>				

	日期：				
领导意见	签字： 日期：				
实际销差时间					
出差结果说明	签字： 日期：				
直接主管		部门经理		人力资源部经理	

### (三) 员工出差管理细则

制度 名称	员工出差管理细则	受控状态	
		编 号	
<p><b>第 1 章 总则</b></p> <p><b>第 1 条 目的</b></p> <p>为规范化员工出差管理的各项工作，加强出差预算、结算的管理，特制定本制度。</p> <p><b>第 2 条 职责划分</b></p> <p>1. 人力资源部负责公司员工出差的记录统计工作。</p> <p>2. 财务部负责出差费用的发放和报销工作。</p> <p><b>第 3 条 适用范围</b></p> <p>本制度用于规范员工出差的申请、出差费用报销等工作。</p> <p><b>第 2 章 出差管理</b></p> <p><b>第 4 条 出差申请与报告</b></p> <p>1. 出差之前，出差人员必须提交出差申请表，注明出差的时间、地点和事由，出差员工填写“出差申请单”，提出出差申请，派遣部门经理按实际需要确定出差期限，人力资源部据此安排差旅、住宿等事宜。</p> <p>2. 出差人员应将《出差申请表》送人力资源部留存、记录考勤。</p> <p><b>第 5 条 出差审核权限</b></p> <p>1. 当日出差，即当日即可往返的出差，由部门经理核准。</p> <p>2. 远途国内出差，四天内返回的由部门经理核准；四天以上的由主管副总核准。</p>			

3. 部门经理以上人员的出差，一律由总经理核准。

4. 国外出差，一律由总经理核准。

#### 第6条 出差补贴标准

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。

2. 远途出差者，计算出差补贴采取“去头留尾”的原则。例如：9 号出差 12 号返回者，给予 3 天的出差补贴；如果员工能提供 9 号 9:00 前出发、12 号 17:30 后离开出差地的相关证明，则可给予 4 天的出差补贴。

3. 出差补贴的标准根据员工的职位级别另行确定。

4. 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。

5. 出差期间不得另外报支加班费，法定节假日出差的除外。

#### 第7条 交通工具的选择标准

1. 短途出差可酌情选择汽车作为交通工具。

2. 部门经理以上的人员远途出差，一般选择飞机作为交通工具；其他员工远途出差一般选择火车作为交通工具

3. 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。

4. 一般员工因情况特殊需乘飞机出差的，向总经理提出申请，总经理同意后公司给予报销。

第8条 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。

第9条 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。

第10条 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。

第11条 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，并按旷工处理。

### 第3章 出差借款与报销

#### 第12条 出差费用预算

公司坚持“先预算后开支”的费用控制原则。各部门对本部门的出差费用进行预算，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，公司原则上不支出计划外费用。

#### 第13条 借款

1. 借款的首要原则是“前帐不清，后帐不借”。
  2. 公司人员出差需借大笔现金时，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. 出差人员在出差返回后 3 天内，到财务部结算还清出差借款。无正当理由过期不结算者，扣发借款人工工资，直至扣清为止。
  4. 出差借款额度与借款人工资挂钩，原则上不得超过借款人的月基本工资。
- 第 14 条 报销**
- 财务部严格按报销审批程序办理出差报销。本公司出差报销程序如下。
1. 按财务规范粘贴《报销单》。
  2. 部门主管或经理审核签字。
  3. 财务部审核。
  4. 分管副总审批。
  5. 财务领款报销。
- 第 4 章 附则**
- 第 15 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。
- 第 16 条** 餐费、住宿费的支领标准，因物价的变动，可以由总经理随时通令调整。
- 第 17 条** 本制度自发布之日起执行。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 二十一、员工安全管理模板

### （一）员工安全操作细则

制度 名称	员工安全操作细则	受控状态	
		编    号	
第 1 章  总则			
第 1 条  目的			
为了指导员工进行合理的操作，保障员工安全，特制定本制度			

**第 2 条 职责划分**

1. 行政部门负责安全制度的制度、改善和执行监督。
2. 各部门管理人员和操作人员负责员工安全操作制度的执行和落实。

**第 3 条 适用范围**

适用于公司各项安全管理和操作操作工作。

**第 2 章 安全操作规范**

第 4 条 有危险性的工作应由对工作人员进行事先的培训并做好各项安全保障工作。

第 5 条 操作现场出现灰土尘埃时，现场操作人员应带上口罩及眼镜。

第 6 条 工作现场顶上可能落下伤人物体时，进入人员必须配戴安全帽。

第 7 条 搬运、使用强烈腐蚀性的浓酸时，必须按照使用说明书进行操作，避免身体与酸接触。

第 8 条 使用电气器材前，首先查看外包绝缘材料是否破损，并保证没有导电物体接近电源。

第 9 条 使用塔架或扶梯前，要严格检查其是否坚固。

第 10 条 不得乱扔乱丢玻璃、铁钉、铁丝等物品。

第 11 条 不得穿着松弛衣裤操作机器或走近运行中的机器。

第 12 条 所有的工具，使用后应立刻放回工具箱中，工具箱一律放置在指定位置。

第 13 条 尖锐工具，不得放置于衣袋中，且使用完毕后，立刻加盖防护圈盖。

第 14 条 锻铸或焊接时，要阻止他人靠近，并配戴必要的眼罩等防护用品。

第 15 条 汽车、堆高机、起重机等车辆的驾驶员必须领有驾驶执照，无照人员不得驾车。

第 16 条 驾驶汽车或机车，必须严格遵守交通规则。

第 17 条 进行电器机器修理、更换检查保险丝，或其他有触电危险的工作时，要先关闭开关。

**第 3 章 附则**

第 18 条 员工要树立“安全第一”的思想，自觉接受安全教育，学习安全知识，做到安全操作。

第 19 条 操作工程中，员工要严格执行安全操作规范，以避免各类事故发生。

第 20 条 公司安全管理人员要切实履行职责，随时检查相关人员的操作是否符合安全规范。

第 21 条 本制度自发布之日起执行。

相关说明					
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）劳动安全管理细则

制度  名称	劳动安全管理细则	受控状态	
		编    号	
<div>第 1 章  总则</div> <div>第 1 条  目的</div> <div>为了加强公司劳动安全和劳动卫生管理，保障员工的安全和健康，做到安全生产、文明生产，根据有关法规，特制定本办法</div> <div>第 2 条  原则</div> <div>公司严格贯彻“安全第一”、“预防为主”的方针，严格执行有关劳动安全的规定、标准，为员工创造和提供符合劳动安全要求的劳动条件和作业场所。</div> <div>第 3 条  适用范围</div> <div>本制度适用于公司劳动安全管理的各项工作。</div> <div>第 2 章  劳动安全的监察管理和监督</div> <div>第 4 条  劳动安全责任</div> <div>1．公司成立劳动安全领导小组，对公司的劳动安全管理进行全面的统筹和领导。</div> <div>2．公司实行经济责任制，在签订各种形式的经济承包合同的同时，落实劳动安全措施。</div> <div>3．公司配备专兼职劳动安全管理人员，成立劳动安全管理部，全面负责组织、监督、检查、推动公司各部门劳动安全措施的执行情况。</div> <div>第 5 条  公司对员工的劳动安全卫生进行教育与技术培训，并定期考核，员工经考核合格后才能上岗操作。对于考核不合格的员工，公司加强培训，或者予以辞退。</div> <div>第 6 条  公司实行 8 小时工作制，加班加点应在不损害员工健康的前提下进行。每人每月加班时间不得超过 48 小时。</div> <div>第 7 条  公司严格执行保护女员工的规定。禁止安排怀孕、哺乳期女工从事有毒有害的作业和繁重的体力劳动。</div> <div>第 8 条  公司严格按国家规定发给员工防护用品、用具，建立健全使用、发放等制度。各部门不得以现金代替物品。</div> <div>第 9 条  公司配备的劳动安全卫生抢救药品、器材，应定期检查和更换，防止失效。</div> <div>第 10 条  员工必须严格遵守劳动安全卫生法规、规章、制度和操作规程。</div>			



### 第 3 章 伤亡事故处理

第 11 条 公司发生伤亡事故时，现场人员必须立即组织抢救；任何人不得故意破坏事故现场，不得隐瞒、虚报或故意延迟上报。

第 12 条 发生重伤、死亡或其他重大事故时，公司要及时组成事故调查组，查明原因、分清责任，并提出整改措施和对事故责任人员的处理意见。

第 13 条 事故调查组必须在事故发生之日起\_\_\_\_日内向公司的高层、劳动安全部门等相关部门上报事故调查报告书。由于特殊情况不能按时报送的，应向公司主管部门申请延期。

第 14 条 公司主管部门在接到报告书后\_\_\_\_日内提出处理意见，处理意见必须经过相关劳动部门的审判。

### 第 4 章 奖励和惩罚

第 15 条 有下列行为的个人，公司根据相关规定给予奖励。

1. 改善劳动条件，在预防员工伤亡事故发生，或预防职业病有显著成绩的。
2. 在实际工作中及时发现或报告险情隐患，事故发生后妥善处理或积极抢救的。
3. 在劳动安全防护技术方面有发明创造，或对劳动安全工作提出切实有效建议的。
4. 其它在劳动安全管理方面做出突出贡献的。

第 16 条 有下列行为的部门或个人，由公司视情节，给予警告、限期整改、罚款、责令停产整顿等处罚。

1. 忽视改善劳动安全条件，削减劳动安全防护措施，或不使用防护措施就进行操作的。
2. 使用未经验收同意，或使用验收不符合标准要求的防护设备的。
3. 违反员工录用规定，允许无操作证件工人，或考核不合格的员工进行操作的。
4. 玩忽职守、违章操作的，或故意破坏事故现场，隐瞒、虚报或故意延迟上报，阻碍事故调查的。
5. 阻碍或破坏劳动安全管理人员执行监察任务的。
6. 其它妨碍劳动安全、或导致安全事故发生的个人或部门。

### 第 5 章 附则

第 17 条 本制度自发布之日起执行。

相关说明					
编制人员		审核人员		批准人员	
编制日期		审核日期		批准日期	

## 二十二、劳动合同管理执行工具与模板

### （一）解除劳动合同申请表

姓名		所在岗位		所属部门	
入职时间		合同期限			
解除劳动合同理由	<p style="text-align: right;">申请人签名：                      年        月        日</p>				
直接上级意见	<input type="checkbox"/> 不同意解除劳动合同 <input type="checkbox"/> 同意解除劳动合同 请说明理由：  从    年    月    日    开始办理工作移交手续  <div style="text-align: right;">签名：</div>  <div style="text-align: right;">年    月    日</div>		分管上司  意见	<div style="text-align: right;">签名：</div>  <div style="text-align: right;">年 月 日</div>	
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  <div style="text-align: right;">经办人：</div>  <div style="text-align: right;">年    月    日</div>		人力资源总监	<div style="text-align: right;">签名：</div>  <div style="text-align: right;">年 月 日</div>	

## （二）劳动合同顺延登记表

姓 名		岗 位		所属部门	
合同编号			入职时间		
劳动合同期限	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				
人力资源部意见	盖章：				

	日期： 年 月 日
备 注	

## 二十三、劳动纠纷处理执行工具与模板

### （一）劳动争议调解申请表

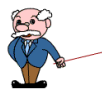
申诉人		被诉人或单位	
姓名		名称	
性别		单位性质	
年龄		法定代表人	
职务		职务	
联系方式		联系方式	
委托代理人姓名		地址	
联系方式		邮编	
请求事项			
事由			
因_____发生争议，申请调解			
申诉人签名或盖章			
日 期： 年 月 日			

### （二）劳动争议调解协议书

基本信息	申请人姓名		岗位		职务	
	法定代表人		职务			

	委托代理人		职务			
	被申请人		岗位		职务	
	法定代表人		职务			
	委托代理人		职务			
事由描述						
达成协议						
双方当事人签字：				日期： 年 月 日		
调解人签字：				日期： 年 月 日		

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (25年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

25年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

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：

认证项目	颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）	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：工商管理MBA课程实战班100%	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
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《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
全国《生产运营管理师》MBA 双证书证	高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证	1280 元
EMBA 高级企业管理人员课程	EMBA 学位+EMBA 毕业	3580 元

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、培训总监、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、现场管理师（6S）**等管理岗位MBA课程**



**【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（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
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】**

美华企业管理有限公司、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。

**【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](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】**(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(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 微信转账：122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)
方式二	企业账户	企业帐号：562080100100076073 账号户名：哈尔滨美华企业管理有限公司 开户银行：兴业银行 哈尔滨新阳支行
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.mhjy.net>**

**【微信客服】122285053**

**【微信公众号】MHJY1998**

**你该充电了！请参加 25 年热招:经理培训课**

♥全国 Mini-MBA《职业经理》双证班♥



**你该充电了！中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生**