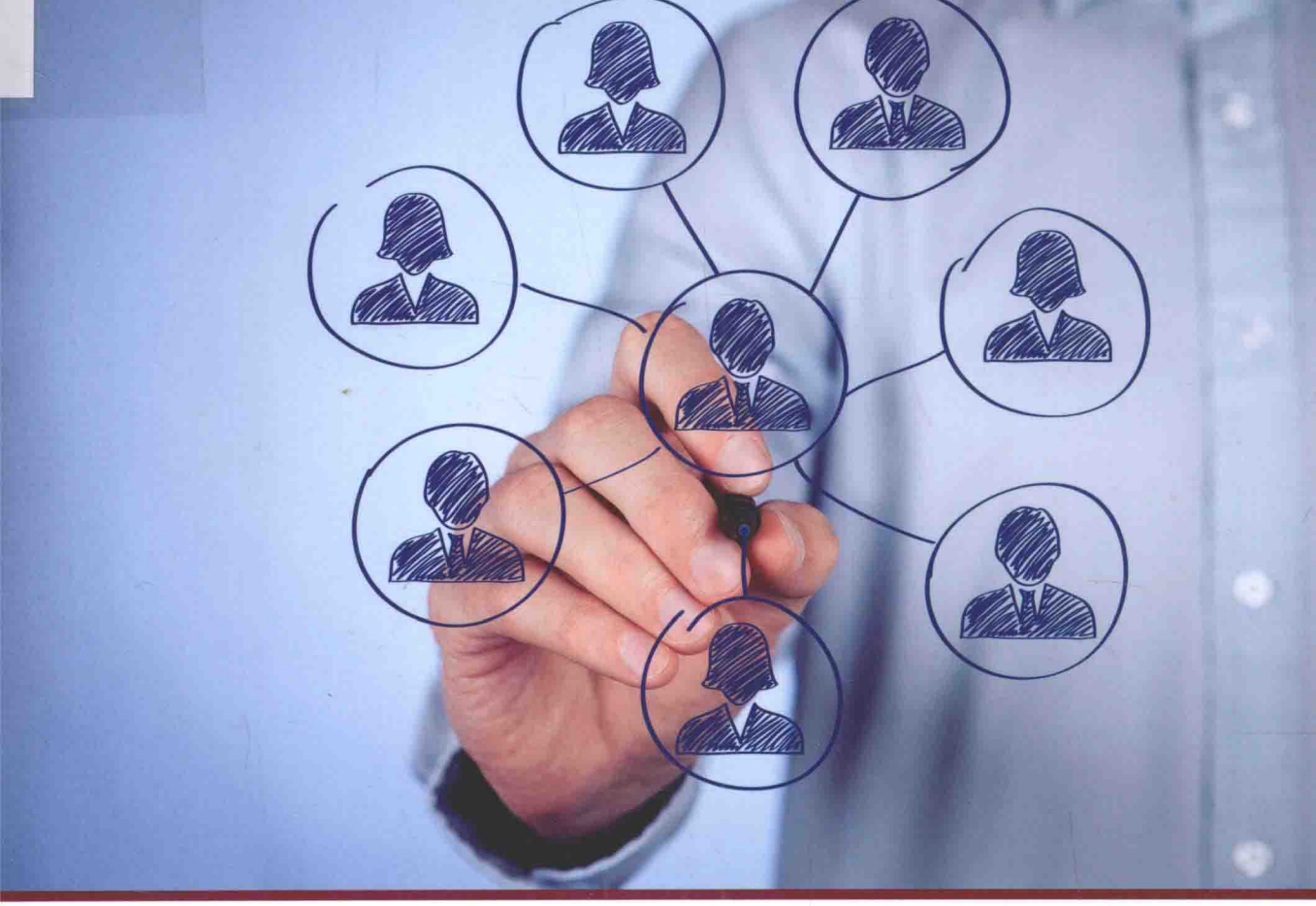


Experiential Human Resourse Management
Based on Processes

人力资源管理实训

——基于标准工作流程

蔡啟明 钱焱 徐洪江 段光 等编著

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

人力资源管理实训
——基于标准工作流程

蔡啟明　钱　焱　徐洪江　段　光　等编著



机械工业出版社

本书从企业实际应用的角度出发，总结了作者多年从事人力资源管理咨询方面的实践经验，不仅从人力资源专业人员的角度来看待人力资源管理流程问题，而且从企业经营管理者的角度来设计人力资源管理流程体系，为企业人力资源管理工作提供一整套“工具”，根本目的是要使企业的战略目标得以真正实现。本书将人力资源管理具体划分为人力资源规划、岗位分析与评价、招聘与配置、职业生涯规划、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理和人力资源管理外包等九大模块。

本书可作为人力资源从业人员的培训教材，也可作为高等院校人力资源管理专业的实践教材，对企业管理人员也有较高的参考价值。

图书在版编目（CIP）数据

人力资源管理实训——基于标准工作流程/蔡啟明等编著．—北京：机械工业出版社，2016.1
ISBN 978-7-111-52621-6

Ⅰ.①人… Ⅱ.①蔡… Ⅲ.①企业管理-人力资源管理-高等学校-教材
Ⅳ.①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 001774 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
策划编辑：易 敏 责任编辑：易 敏 刘鑫佳
版式设计：霍永明 责任校对：黄兴伟
封面设计：路恩中 责任印制：李 洋
北京瑞德印刷有限公司印刷（三河市胜利装订厂装订）
2016 年 4 月第 1 版第 1 次印刷
184mm×260mm · 22 印张 · 544 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-52621-6
定价：43.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务
服务咨询热线：010-88379833
读者购书热线：010-88379649

网络服务
机 工 官 网：www.cmpbook.com
机 工 官 博：weibo.com/cmp1952
教育服务网：www.cmpedu.com
金 书 网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

前　言

经济全球化使得企业面临着更加激烈的竞争。为了确保在竞争中获胜，企业越来越重视人才，人力资源管理已经成为组织竞争优势的重要源泉。

人力资源管理流程是人力资源管理中的一个新的领域。它把对人的管理活动与企业的战略联系起来，实现组织人力资源价值获取、开发与维护的目标，使人力资源在组织价值链中增值。它是一种对人力资源进行全方位管理和开发的具体的人力资源管理的操作方法。当前，企业管理正在经历深刻的变革，管理模式已经从传统的职能式管理转向流程管理。人力资源部门要发挥战略性作用的呼声在社会上日益高涨，但是目前许多企业人力资源部门的管理水平难以达到足够进入企业决策层的高度，众多企业在实践现代人力资源管理理论时走了不少弯路，其中，一个重要原因就是没有建立起基于战略的人力资源管理流程。存在的问题主要有以下几点：一是在组织和流程管理上随意性较大，没有规范的管理制度，缺乏流程评价、职位描述、上岗资格、职责、关键考核指标等关键性的人力资源管理基础资料。二是没有理顺流程，管理思路较混乱。一些企业仅在原劳动人事处、组织部合并的基础上组建了新的人力资源部，而在职能设置上没有实质性的变化。现代人力资源管理理论要求用新的视角去看待问题，比如，职称管理实质上应属于人才培训开发流程，而不是员工管理流程（人事管理）等。三是组织中许多岗位责、权不统一，相互间关系复杂，造成流程不畅通。如在人员管理方面，按照干部、工人、临时工等身份实行管理，无法适应流程化、垂直化管理方式，效率低下，等等，这就需要对组织进行基于战略的人力资源流程改造，进行战略性流程调整，加强组织的流程管理职能，提高组织效率，大大提升组织的执行能力。

本书从企业实际应用的角度出发，总结了作者多年从事人力资源管理咨询方面的实践经验，不仅从人力资源专业人员的角度来看待人力资源管理流程问题，而且从企业经营管理者的角度来设计人力资源管理流程体系，为企业人力资源管理工作提供一整套“工具箱”。其根本目的就是要使企业的战略目标得以真正实现。在本书中，人力资源管理具体划分为人力资源规划、岗位分析与评价、招聘与配置、职业生涯规划、培训与开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理、人力资源管理外包等九大模块。每一章内容的编排顺序是：首先，根据本章相应的人力资源管理职能，描述本章所涵盖的所有流程，并以流程系统图的方式体现本章各流程之间的关系。其次，根据每一具体流程，用流程图、流程节点的运行管理方法和流程信息表单对各流程进行详细描述。其中，流程图描绘出流程的运作；流程节点的运行管理方法主要针对流程中重要的节点进行了操作说明；流程的信息表单对流程中运用的部分表单给出了样本作为参考。

与其他人力资源管理书籍相比，本书主要强调了以下“三性”：

一是系统性——通过打通人力资源管理职能来彰显战略性。本书所提出的人力资源管理流程包括人力资源管理九大模块的整个操作流程（共74个流程），综合考虑了人力资源管理和现有组织体系的衔接关系，系统回答了各项具体的人力资源管理职能在人力资源管理系统中的位置和作用，把人力资源管理各项职能很好地联系起来，在增强人力资源管理体系系

统性的同时，特别突出人力资源管理的战略性，根据企业战略来制订人力资源管理计划，通过人力资源管理活动来实现企业的战略目标。

二是可操作性——通过提高人力资源管理能力来打造执行力。本书最大的特点就是实用和方便，书中没有什么高深的理论和拗口的专业术语，完全立足于解决企业人力资源管理的实际问题，有针对性地提供了具体可操作的方法，对企业有很大的实用价值，可以让管理者在实际工作中按图索骥，信手拈来，灵活运用，以提升执行力。

三是实用性——通过优化人力资源管理流程来提升竞争力。作者多年来在对人力资源管理进行了专题研究的同时，广泛投入相关管理咨询实践，在充分分析现有人力资源管理体系的特点和人员的现状后，通过大量、深入、细致的研究工作，提出了具体的配套制度。南京佑佐管理咨询有限公司“啟明星校外弟子圈”第一届的132名人力资源总监、经理和主管一起进行了为期半年的流程优化设计，并且由以上132名HR人员将本书的所有流程全部应用于实践，并在实践中得到了检验和进一步的优化。总的来说，本书对人力资源管理流程的设计是基于深入的调研和应用基础之上的，系统地构建了整个人力资源管理体系，具有良好的适应性和实用性。

编著本书的目的是为现代人力资源管理人员提供一套具有先进性、可操作性、实务性的方法和方案，同时也为企业的人力资源管理活动提供技术性的帮助和指导。本书围绕人力资源管理流程进行论述，语言简明、轻松，各章节层次清楚，联系紧密，通过图表、实例、管理范式等向读者展示了现代人力资源管理的全貌，并能使人力资源管理的从业者得到启发。当然，由于企业状况的千差万别，这就使得不同企业的人力资源部的定位和职责可能会有所不同，人力资源部门的岗位设置也会存在差别，可能会导致涉及的相关管理流程和流程的具体操作也不尽相同。读者可根据所在企业的实际情况，在本书描述的人力资源管理流程的基础上，进行个性化的改进，制定适合企业实际情况的管理流程。

希望对人力资源管理感兴趣的同仁们能和我们一起，孜孜以求，为推动我国企业的人力资源管理理论研究和实际应用竭尽绵薄之力。本书作者研发出了国内首创的基于流程的知识管理系统，内有本书介绍的74个人力资源管理流程及作者为100多家企业进行人力资源管理体系建设咨询中形成的招聘、培训、绩效和薪酬等大量案例。购买本书的读者可以直接和本书作者蔡啟明教授（qiming@nuaa.edu.cn）联系获得一年的免费使用权。

本书由南京航空航天大学经济与管理学院教授蔡啟明博士、南京航空航天大学经济与管理学院副教授钱焱博士、南京佑佐管理咨询有限公司徐洪江副总经理、南京理工大学经济与管理学院段光博士、南京师范大学教授顾建平博士、南京佑佐信息资讯有限公司唐志宏副总经理、南京佑佐管理咨询有限公司何立兵咨询师共同完成。南京佑佐管理咨询有限公司“啟明星校外弟子圈”的HR弟子为本书的出版做了大量贡献，他们是：陈超、陈方、丁洁、方珂、冯莲、冯萍、付莹、傅婕、何红亚、何丽芳、洪飞、胡乔芳、黄卯辰、黄晓敏、李冬明、李筠、李兰、李舒、李莹、李元江、李媛媛、李峥、刘地、刘晓彬、柳莹、马军、马明杰、孟繁引、孟娟、孟婷、莫玲莎、濮明明、桑爽、邵超、沈丽萍、施永娟、时金金、孙海、谭丽、唐敏洁、汪丽、王兰娣、吴帆、吴纪云、吴燕燕、吴玉姣、谢凤琴、徐洪艳、徐娇、许艳、许忠晴、杨宁、杨中美、姚灏、于川、于海仙、张力、张丽滨、张武、赵甲亮、赵珺、周欣、朱丽娟、朱宁黎、诸源明、曾卫琴等。南京佑佐管理咨询有限公司“啟明星校外弟子圈”第一届的其他HR弟子也都参与了流程的研讨和实践应用，在此表示特别

的感谢！在本书的编写过程中，南京航空航天大学李健、司远峰、徐展、李同奋、徐洋、袁群、张朝泉、张智超、刘爽腾、詹梦诗、张旭、金帅、潘攀、臧乐平、敖雪、曹慧娟、蔡雨菲、陈凡、刘磊、梁浩、施书生、赵磊洲、赵建等研究生参与了流程的研讨和资料的整理工作，在此表示衷心的感谢！

编　者

目　录

前言

第 1 章　总论 …… 1

1.1　流程管理——第三次管理革命 …… 1

1.2　人力资源管理流程定位 …… 9

1.3　人力资源管理流程设计 …… 15

1.4　人力资源管理流程优化 …… 19

第 2 章　基于战略的人力资源规划流程 …… 26

2.1　人力资源政策调整与制定流程 …… 26

2.2　组织结构调整计划编制流程 …… 29

2.3　人力资源工作计划编制流程 …… 31

2.4　人员配置计划编制流程 …… 33

2.5　人员招聘计划编制流程 …… 36

2.6　员工年度培训计划编制流程 …… 39

2.7　绩效考评计划编制流程 …… 43

2.8　薪酬激励计划编制流程 …… 45

2.9　人力资源成本预算编制流程 …… 47

第 3 章　基于价值链的岗位分析与评价流程 …… 64

3.1　组织结构设计流程 …… 64

3.2　岗位设计流程 …… 69

3.3　岗位分析流程 …… 73

3.4　岗位评价流程 …… 88

3.5　岗位定编流程 …… 99

第 4 章　基于组织规划的员工招聘与配置流程 …… 106

4.1　初/中级岗位内部招聘流程 …… 106

4.2　高级岗位内部招聘流程 …… 116

4.3　初/中级岗位外部招聘流程 …… 120

4.4　高级岗位外部招聘流程 …… 129

4.5　新员工入职流程 …… 133

4.6　员工调职管理流程 …… 138

第 5 章　基于胜任力的职业生涯规划流程 …… 151

5.1　员工职业通道设计流程 …… 151

5.2　测评体系建立流程 …… 159

5.3　胜任能力分析流程 …… 163

5.4　职业生涯规划制定流程 …… 178

第 6 章　基于素质模型的员工培训与开发流程 …… 184

6.1　员工年度培训需求分析流程 …… 184

6.2　培训实施流程（新员工） …… 190

6.3　培训实施流程（在岗） …… 195

6.4　外派培训实施流程 …… 204

6.5　培训效果评估流程 …… 209

第 7 章　基于关键业绩指标的绩效管理流程 …… 214

7.1　绩效考评方案制定流程 …… 215

7.2　绩效考评指标体系设计流程 …… 217

7.3　绩效考评实施流程 …… 226

7.4　绩效考评申诉流程 …… 230

7.5　绩效沟通改善流程 …… 234

7.6　绩效考评奖惩流程 …… 236

7.7　绩效考评分析流程 …… 240

第 8 章　基于绩效与能力的薪酬管理流程 …… 243

8.1　市场薪酬调查流程 …… 244

8.2　员工薪酬满意度调查流程 …… 251

8.3　薪酬设计流程 …… 255

8.4　薪酬调整流程 …… 261

8.5　薪酬核算流程 …… 264

8.6　薪酬发放流程 …… 266

第 9 章　基于和谐组织的劳动关系管理流程 …… 269

9.1　集体合同订立与变更流程 …… 269

9.2　劳动合同订立、续订与变更流程 … 275

9.3　保密协议签订流程 …… 279

9.4　竞业禁止协议签订流程 …… 283

9.5　社会保险管理流程 …… 287

9.6　劳动保护管理流程 …… 292

9.7　员工违纪管理流程 …… 296

9.8　劳动合同解除流程 …… 300

9.9 员工离职管理流程 …… 311
9.10 劳动争议处理流程 …… 314
9.11 劳动争议诉讼流程 …… 321
第 10 章 基于核心职能的人力资源管理外包流程 …… 327
10.1 外包决策流程 …… 327
10.2 外包服务商选择流程 …… 330
10.3 外包实施流程 …… 334
10.4 外包评估流程 …… 338
参考文献 …… 343

第1章 总 论

管理就是实践，其核心不在于知，而在于行，其验证不在于逻辑，而在于成果，其唯一权威就是成就。

——彼得·德鲁克

本章要点

1. 流程管理——第三次管理革命
2. 人力资源管理流程定位
3. 人力资源管理流程设计
4. 人力资源管理流程优化
5. 基于流程的知识集成管理系统

当前，企业管理正在经历深刻的变革，管理模式已经从传统的职能式管理转向流程管理。随着经济全球化和信息化进程的加快，企业中传统的职能式管理与快速的市场变化已不相适应，先进的流程管理应运而生。本章将从流程管理的角度分析人力资源管理，探讨人力资源管理流程的定位、设计与优化。

1.1 流程管理——第三次管理革命

19世纪末以来，伴随着市场的变化，人类历史上主要经历过三次管理革命，流程管理与流程再造是管理发展史上继泰罗的科学管理、日本的全面质量管理（TQM）之后的第三次管理革命，是企业管理思想的一次跨越，是管理思维从关注局部到关注整体的转变，是以市场为导向、以客户为中心的管理理念的具体体现。

1.1.1 市场导向的流程管理革命

企业管理的进步是伴随着市场的变革而发展的，市场与市场经济发展的历史同时也是一部管理变革史，人类历史上至今为止经历的三次主要管理革命都与当时的市场情况紧密相关，都是在当时的市场推动下发生的。

20世纪初，由于物资短缺，市场处于卖方市场，在这种背景下，效率成为企业成功的关键。泰罗将亚当·斯密的劳动分工下的经济效益思想运用到管理上，创造了标准化、系统化的科学管理，使生产效率大为提高，被称为管理发展史上的第一次革命。科学管理主要追求效率的提升，管理模式以分工式的职能管理为主。此后，福特根据科学管理理论，在汽车装配工序中把分工进一步细化，设计出世界上第一条流水生产线，实现了大规模生产。斯隆

将劳动分工原理运用于管理，建立了面向分工的管理[㊀]。第二次世界大战后人们对物质的需求迅速增加，产品供不应求，企业不断扩大规模，提高生产能力，逐步建立起一种按职能部门划分的、标准的、层级式的集权管理模式，即至今仍然通行的“金字塔”式管理模式。

当市场基本饱和时，消费者对于商品质量的要求越来越高，企业为了生存也只有在产品质量上狠下功夫，在此背景下，企业迎来了第二次管理革命。这次管理革命以日本的全面质量管理为代表，其核心是提高产品质量。日本企业的质量管理，经历了 1946～1954 年引进和推广美国的统计质量管理阶段（SQC），1955～1970 年推行的全面质量控制阶段（TQC），以及 1970 年以后的质量管理技术方法大发展阶段。日本企业突破了以往狭义的质量概念，由产品质量扩大到产量、成本、交货期等多方面，不是仅仅局限于生产过程，而是强调以市场、顾客、消费者为中心，动员企业的所有部门和人员，在研制、生产、售后服务等经营活动的全过程中实行系统的质量管理，为用户提供高质量的产品和服务。

20 世纪 80 年代以来，市场环境发生了根本性变化，买方市场的形成、全球化背景下激烈的竞争以及难以捉摸的外部环境导致企业面临前所未有的挑战，层级式管理难以适应市场。20 世纪 90 年代中期，哈默和钱皮的《再造公司》（1993）一书中，提出了企业再造理论和流程管理的思想，向传统的劳动分工理论和传统的层级式管理发起了挑战。随着这本书在全球的普及，以业务流程再造为核心的第三次管理革命席卷全球，掀起了管理发展史上第三次管理革命浪潮。业务流程再造能够有效地将效率、质量、满足消费者个性化需求三者统一为一体，这种全新的管理模式无疑为企业快速发展提供了有力的保证。在流程思想影响下，企业纷纷开始应用流程管理，对原有流程进行重新设计，剔除了无效环节，缩短了流程时间，使流程更合理；同时，组织的管理层级减少，对流程的管理更加灵活，能够适应环境的变化，使整体竞争力得到提升[㊁]。流程再造的意义不仅仅是对企业的管理与业务流程进行再造，而且是要将以职能为核心的传统企业，改造成以流程为核心的新型企业，实行崭新的流程管理，以进一步提高管理效率和组织绩效。

1.1.2 流程的定义与分类

1. 流程的定义

对于 21 世纪的企业，流程非常关键——优秀的流程能够使成功的企业与其他竞争者区分开来。新华字典上的定义是：流程是指工业品生产中从原料到制成成品工序安排的程序。牛津词典的解释为：“流程是为了完成一项特别的结果而开展的一系列事件”，其内容范围得到扩大。国际标准化组织在 ISO9001：2000 质量管理体系标准中给出的定义是：“流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。”从以上基本定义来看，流程首先是活动、事件、程序；其次，流程是一系列的活动集合，而非独立的单一性活动。在学术界中，国内外不同学者对流程的理解也存在一定的差异，表 1-1 是不同学者对流程的不同定义。

从以上学者对流程不同的定义来看，可以总结出流程具有的基本要素：输入、活动、活动作用（即活动的组织结构）、输出、顾客、目标（价值）。企业中的流程在具体运作和流

㊀ 杨文健，等．人力资源管理［M］．北京：科学出版社，2007：256-257。

㊁ 李志红，贾娟．流程管理思想对我国企业的启示［J］．经济研究导刊．2005（1）：32-34。

转过程中，具有以下的特点：

表 1-1 流程的定义

流程的定义	学者
一系列结构化的可度量的活动的集合，并为特定客户或市场产生特定的输出	H. Davenport
把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动	M. 哈默
流程是在特定时间产生特定输出的一系列顾客—供应商关系	A. L. Scherr
企业流程是把输入转化为输出的一系列相关活动的结合，它增加输入的价值并创造出对接受者更为有用的、更为有效的输出	H. J. Johansson
一系列相互关联的活动、决策、信息流和物流的集合	Kaplan R. B.
流程是为取得一定的业务目标而由相互交流、协作的角色组成	D. Miers
是“工作流转的过程”缩写，这些工作需要多个部门、多个岗位的参与和配合，这些部门、岗位之间有工作的承接、流转，因此流程也是“跨部门、跨岗位工作流转的过程”	王玉荣

（1）目标性。流程具有明确的目标或任务，即流程的输出，这也是流程存在的必要性。一般来说，流程各节点有独自的目标，而流程整体的目标是由各节点目标共同作用的结果，流程总目标对各节点目标有引导作用。

（2）内在性。流程包含于任何事物当中，流程通过将输入的资源经过一系列中间过程的转换，输出了相应价值的结果。

（3）整体性。企业的流程可以分类、分层划分为多种形式，每个流程之间只有建立比较统一的指导思想，才能高效地完成企业的目标。流程的整体性要求使得流程的功能最大化。

（4）动态性。流程不是静态的过程，是一个按照一定关系进行的动态活动传递，随着流程目标的逐步实现，流程也是愈发优化和进步。

（5）结构性。流程由一系列活动按照一定的结构形式组成，流程中活动间结构形式的不同（比如串联、并联、反馈等）往往对流程的输出效果产生很大的影响。

（6）层次性。组成流程的进程本身也可以再次分解，按照不同的管理级别以及流程的控制权限，流程可以细分为不同层次的子流程，逐步分解直至最后一层不能分解。

2. 流程的分类

（1）横向流程体系。横向流程体系将企业流程分为三类：战略管理流程、核心经营流程和支持管理流程。

战略管理流程是企业流程管理中的最高级流程，承担着企业愿景、战略规划、计划目标、预算管理、科研开发、企业文化等全局性的工作内容，对经营流程和管理支持流程起着统领和指引的作用。

核心经营流程是涉及产品创造、为客户创造价值的经营活动，通常包括产品研发、采购、生产制造、储运、市场营销、客户服务等活动。核心经营流程是制造业企业直接创造产品附加价值的活动，是企业利润的源泉。

支持管理流程是企业为了保证核心经营流程能够顺利展开的活动，不创造直接附加价值，但却是不可缺少的部分，通常包括人力资源管理、信息资源与技术管理、财务管理、计划管理、外部关系管理、管理改进与变革等。是对经营流程工作的补充和完善，也是保证经

营流程正常运转的关键，与经营流程一起同为战略管理流程的执行流程。

（2）纵向流程体系。从纵向上看，企业流程具有明显的层次性，可以细化分级，即从粗到细，从宏观到微观分解。笔者经过多年的研究，将流程体系分为五个级别，它们分别是：流程族、流程群、流程、流程节点、流程元。纵向流程体系如图 1-1 所示。

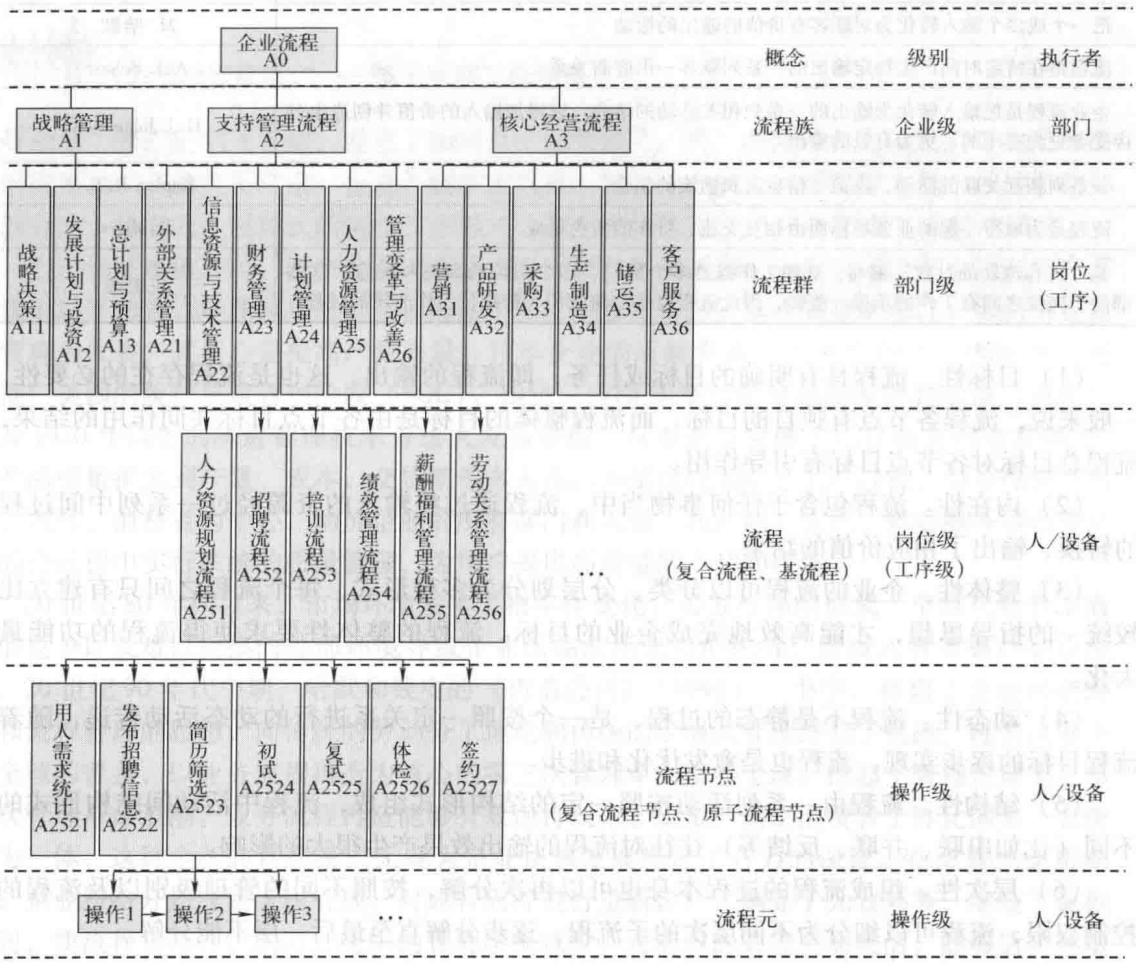


图 1-1　纵向流程体系

1）流程元。“元”在词典中有“基本”的含义，如单元、元件、元素，意指不可分割的最小原子。将企业流程进行不断细分，最终可以找到最小的操作单元，这个最小单元可以是一个岗位上人员执行的一个动作，也可以是设备执行的一个操作。所以把流程元定义为流程中的基本单元，是岗位或工序内，由人员或设备完成的不可分割的独立操作。流程元本身并不体现价值，只有多个流程元组合在一起时，才能完成特定目标，产生价值，多个流程元就组成了流程节点。如一道工序是多种动作的组合，每一种动作都可以认为是一个流程元，流程元可能伴随着实物和信息的变化，也可能起到连接其他流程元的作用。

2）流程节点。流程节点是指一组能够将输入转化为对顾客或者后续工作有价值的输出的流程元的有序集合。流程节点又可划分为原子流程节点和复合流程节点。其中，原子流程节点是企业流程节点的最小组成单元，它由数个流程元按照一定的结构顺序聚集而成。原子

流程节点是不可继续分割的，构成原子流程节点的流程元的组合只有一个明确的输出价值。划分原子流程节点的依据是“三个不变、一个连续”，即作业执行者不变、作业执行对象不变、作业执行地点不变，且作业工作时间是连续的。复合流程节点的构成元素也是流程元，但是与原子流程节点的不同之处是复合流程节点是可以继续拆分的，构成复合流程节点的流程元在组合的过程中可以产生两个或两个以上的输出结果，而这些阶段性输出结果的流程元的组合则表现为原子流程节点，众多原子流程节点组合又形成了复合流程节点，众多原子流程节点的输出结果的组合实现了复合流程节点特有的输出价值，如图 1-2 所示。

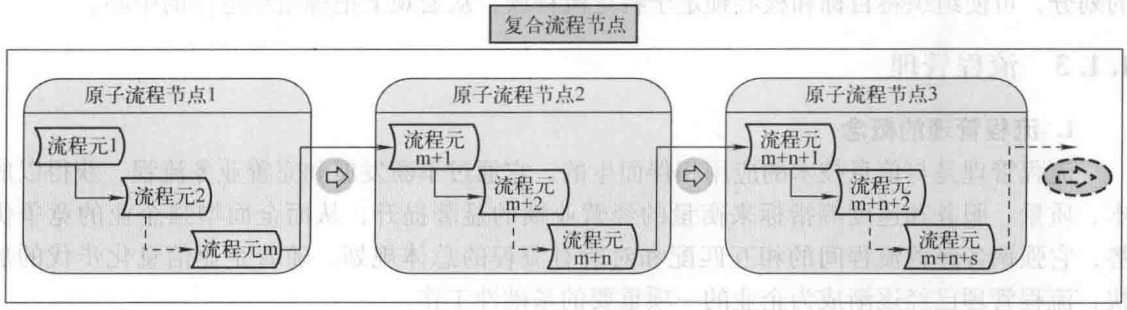


图 1-2 复合流程节点示意图

3）流程。流程就是为了完成一定目标，通过有效组织，将输入转化为对接受者有价值输出的流程节点的集合。流程可划分为两类：基流程和复合流程，两者区别在于构成要素是否含有子流程。

基流程是一组能够将输入转化为对顾客有价值的输出的相互关联的原子流程节点的集合。该定义明确了基流程的下一层次是原子流程节点而不包括子流程，如图 1-3 所示。

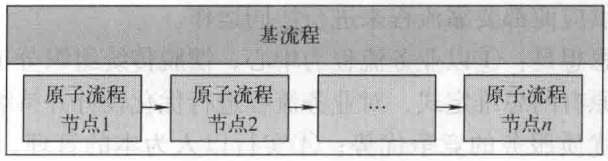


图 1-3 基流程

如果流程的构成要素中既包含原子流程节点，又包含子流程（基流程或复合流程），则称该流程为复合流程。复合流程的下一层次由两类元素构成：原子流程节点和子流程，这里的子流程既可能是基流程，也可能是另一复合流程，如图 1-4 所示。

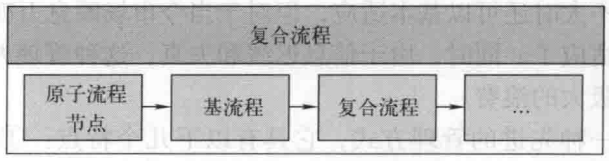


图 1-4 复合流程

4）流程群。流程群是由具有同类目标以及相似职能的流程组成的集聚体。基于这样的流程集聚体，企业构建相匹配的组织结构。

在对流程群进行划分时，必须根据组织目标确定支撑组织总目标的各分目标。根据确定的分目标，将类似目标（或职能）的流程集聚在一起形成流程群。由于组织在不同阶段的目标各不相同，因此流程群的划分方式也可能有所不同，企业可以根据需要采取多种流程群划分方式，以达到不同情况下对流程体系的监控和维护。

5）流程族。流程族是以实现企业价值为目标、具有同类目标及职能的流程群的集合。流程族的划分可以结合横向流程体系的流程分类，对流程群进行进一步归集，分为战略管理流程族、核心经营流程族和支持管理流程族。流程族是高于流程群的一个层次，对于流程族的划分，可使组织将目标和核心锁定于特定流程族，从宏观上把握组织运作的中心。

1.1.3 流程管理

1. 流程管理的概念

流程管理是与信息技术的应用相伴而生的。它通过不断发展和完善业务流程，获得以成本、质量、服务和速度等指标来衡量的经营业绩的显著提升，从而全面增强企业的竞争优势，它强调各经营流程间的相互匹配和对所有流程的总体规划。随着企业信息化步伐的加快，流程管理已经逐渐成为企业的一项重要的基础性工作。

一般认为，流程管理是一种以规范化的构造端到端的卓越业务流程为中心，以持续的提高组织业务绩效为目的的系统化方法。它应该是一个操作性的定位描述，指的是流程分析、流程定义与重定义、资源分配、时间安排、流程质量与效率测评、流程优化等。因为流程管理是为了客户需求而设计的，所以这种流程需要随着内外环境的变化而被优化。流程管理的核心是流程，流程是任何组织运作的基础，企业所有的业务都需要流程来驱动，就像人体的血脉，流程把相关的信息数据根据一定的条件从一个人（部门）输送到其他人员（部门），得到相应的结果以后再返回到相关的人（或部门）。一个企业中不同的部门、不同的客户、不同的人员和不同的供应商都要靠流程来进行协同运作。

流程管理的基本思想是：①以业务流程为中心，摆脱传统组织分工理论的束缚，强调流程的整体性；②突破原有的思维定式，对业务流程进行优化设计并持续改进；③倡导顾客至上的经营理念，建立优质服务的竞争优势；④实行以人为本的管理，让员工成为复合型人才，并对员工授权；⑤彻底改造抛弃旧观念，建立新的企业观。

2. 流程管理的特点

传统的管理方式是一种职能式管理，也就是金字塔式的纵向管理，主要通过职能层级来传递信息。其纵向层级多，信息传递速度慢，而且信息往往容易失真，同时职能部门之间信息阻隔，必须要通过更高的层级来达到信息沟通。这种管理方式是计划经济时代的产物，在计划分配和市场变化不大时还可以基本适应，但对于当今市场瞬息万变、竞争异常激烈的快速反应的要求就很难适应了。同时，由于信息迟缓和失真，这种管理方式不仅对市场的反应能力差，还可能造成极大的浪费。

流程式管理则是一种先进的管理方式，它具有以下几个特点：①业务开展以流程为中心，而不是以职能部门为中心；②对各级管理人员评定薪酬的标准不再是行政级别，而是整个流程的执行结果；③以先进技术更新企业的信息平台，使每名员工通过网络即可得到与岗位业务相关的各种信息；④组织结构扁平化，消除“中层领导”，这不仅有利于降低管理成本，更能有效地提高组织的运转效率和对市场的反应速度。

流程管理与传统职能管理的比较如表1-2所示。

表1-2 职能管理与流程管理的比较

比较项目	职能管理	流程管理
导向性	组织结构以职能为中心，以分工、部门为导向；企业目标以利润为导向，以制造为导向	组织结构以流程为中心；企业目标以顾客为导向，以服务为导向
效率性	从输入到输出时间较长	从输入到输出时间短，效率高
应变性	任务及组织调整较慢，应变性差	任务、结构变动快，快速适应市场变化
整体性	关注企业内部各部门职能与分工	全程管理，内部网络化管理，内部网与外部网的统一，强调被忽视的外部网
协作性	以职能分工为基础的协作，各部门内部协作较好，跨部门协作受到体制性约束	以流程为中心的协作，同时强调企业内部流程协作与外部流程协作，特别强调被忽视的外部流程协作

3. 流程管理的作用

（1）固化组织的流程。企业通过流程管理系统固化流程，把企业的关键流程导入系统，由系统定义流程的流转规则，并且可以由系统记录及控制工作时间，满足企业的管理需求及服务质量的要求，真正达到规范化管理的实质操作阶段。

（2）实现流程自动化。流程管理系统利用现有成熟的计算机技术，实现流程管理自动化。信息只有唯一录入口，系统按照企业需要定义流转规则，流程自动流转，成为企业业务流程处理的一个“不知疲倦”的帮手。

（3）实现团队合作。流程管理系统以流程处理为导向，利用先进的互联网技术串起各部门，达到业务流程良好完成的目的，并且凭借这样的系统，形成企业协同工作的团队意识和独特的企业文化。

（4）实施流程优化。一套好的流程管理系统可以随着流程的执行流转，以数据、直观的图形报表报告哪些流程制定得好，哪些流程需要改善，以便提供给决策者科学合理的决策依据，从而达到不断优化流程的目的。

（5）向知识型企业转变。流程管理系统通过固化流程，让那些随着流程流动的知识固化在企业里，并且可以随着流程的不断执行和优化，形成企业自己的知识库，且这样的知识库会越来越全面和深入，让企业向知识型和学习型企业转变。

这五方面的变化，对于企业的意义不仅限于效率的提升，而且更有战略意义。

1.1.4 流程与知识集成

流程管理要取得理想的效果，必须与知识集成相结合，将流程及其节点的运行知识集成到流程节点上。下面以作者所带团队经过多年的努力开发的国内首款基于流程节点的知识集成管理系统——UJOY EKM（Enterprise Knowledge Management）为例介绍流程与知识的集成。该系统由作者所带团队自主开发的图形化流程管理工具以及独创的基于流程节点的知识管理引擎，结合企业流程管理实际需求、运用知识管理的思想潜心研发而成。基于流程节点的知识集成架构模式如图1-5所示。

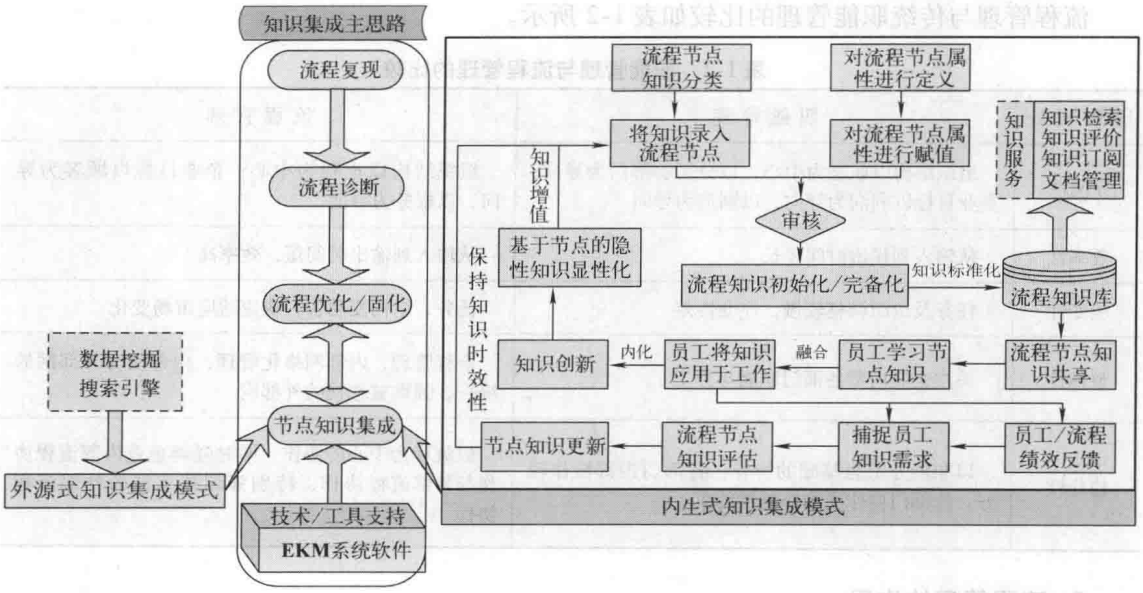


图 1-5　基于流程节点的企业知识集成模式的框架结构

1. UJOY EKM 系统的设计理念

（1）提升企业精细化管理程度。流程管理是企业精细化管理的基石，越来越多的企业认识到这一点，开始实施流程优化，推进全面的流程管理，但结果是大部分企业只是获得、留下了一堆流程图，工作效率与效果并无明显的持续改善。系统通过跨职能流程图明确了每个岗位的具体工作内容并可在外在环境、工作方法等发生变化时随时进行调整，确保流程可持续改善。

（2）提高知识利用效率。系统以流程节点为知识归类单元，大大缩小了知识的情景差别，有利于精确地定位、查找所需知识，减少冗余信息或知识的干扰，提高知识利用效率。同时，流程节点也为员工隐性知识交流提供了更好的场所，更小的场景使隐性知识的交流更加容易，更加具有针对性，更容易群化和外化。

（3）解决企业资源个人化问题。员工是企业最宝贵的资产，优秀员工的流失总是会给企业带来困扰，尤其是技术型员工的离职更是如此。系统可以完美解决这个问题。通过系统，员工将个人所掌握的知识（显性 + 隐性知识）留在企业，哪怕员工离职，也不会对企业造成冲击性的影响。

（4）建立内生式自适应的企业知识库。系统可以帮助企业建立一个内生式自适应的企业知识库。“内生”是指依靠每个员工的力量不断进行知识积累。“内生”的知识是经过员工过滤、加工的高质量的知识内容，区别于不加选择地从外部（互联网、书籍）引入的信息。“自适应”是指当企业的经营环境发生变化时，其战略和流程也要发生变化，随之也会引起系统中对应流程节点相关知识的生成和积累，适应于外部环境的变化，使企业能够快速积累新的所需知识。

（5）激发员工的创新能力。企业的创新能力是企业在激烈的市场竞争中生存的不二法宝。系统以流程为线索，以流程节点为知识存储单元，大大缩小了知识的情景范围，使最普

通的员工也有可能在本职工作内容上有所突破和创新。

2. UJOY EKM 系统的功能

UJOY EKM 2.0 系统具有八大卓越应用功能：

（1）快速便捷的流程绘制。通常流程图的绘制是采用 Microsoft Office Visio 来画的，由于其数据库不是开放式的，所以无法实现将知识动态集成到流程节点上。因此由本书作者主持研发了具有自主知识产权的流程图绘制软件 UJOY FDDSV1.0（软件著作权登记号2011SR091787）。该绘图软件在绘制跨职能流程图时比 Visio 更为便捷，并实现了与 UJOY EKM 系统的无缝对接。

（2）灵活强大的流程控制。该系统可实现流程的动态优化设计，并可实现实时精准的任务监控。该系统针对开放性流程、半控制流程和全控制流程分别赋予不同的控制等级，满足企业不同的流程控制需求。

（3）基于流程的工作管理。该系统提供了强大的基于流程的工作管理平台。流程启动后，系统将任务自动分配给流程上的相关员工，员工可随时将任务的完成情况上传至系统，管理者通过系统实时掌握工作进展，流程结束后，流程负责人可对流程的执行情况进行审阅。

（4）安全有效的知识管理。该系统以流程为载体，采用全新的知识管理引擎，将企业知识组织起来，实现对隐性知识挖掘显化及对显性知识的有序管理，推动知识的共享、积累、利用、开发和创新，有效推动个人知识企业化，企业知识共享化，实现企业可持续发展，赢得竞争优势。

（5）同业对标学习的利器。该系统提供行业标准流程及相关知识，是企业实现同业对标学习的利器。企业可借助该系统学习同业对标企业精细化流程及所集成的知识，同时可实时获取最新最全的行业数据、简报及其他各项专业报告。

（6）内生式自适应数据库。该系统可帮助企业快速建立内生式自适应的企业知识库。

（7）无处不在的远程接入。该系统利用 PC 终端与手持终端，通过互联网及移动互联技术进行远程接入、移动接入，实现异地办公、旅途办公、家庭办公。

（8）专业分享的互动社区。该系统可实现互动问答经验分享。互动问答以企业知识库和主动分享为基础，解决员工工作中的疑难杂症，一旦员工提出难题，其他员工根据知识库及自身经验予以解答，同时，分享互动进一步丰富知识库内容，实现知识经验的循环流动。该系统还具备方便的信息公告管理功能，以群发、推送等方式准确及时地进行消息传递，实现信息自动分类。

1.2 人力资源管理流程定位

人力资源是企业最重要的资源，人力资源活动影响到组织中的每位成员。这就使得人力资源流程涵盖层面广泛，内容丰富，从将新进员工纳入组织内、安排工作和休假时间，到最后人员退休审查的管理，都随处可见。由于人力资源活动遍及整个组织，这就决定了几乎每一个人力资源流程都牵涉到组织内最少一个其他部门的经理与员工的参与。即使是一个非常普通的流程都需要许多参与者的投入。这些流程在运作的时候，在某些情形之下必须一视同仁，平等对待每位员工。此外，相关法律条文也会影响每个人力资源的业务程序。考虑标准

化程序与重要法规这双重因素，人力资源管理流程往往成为最常见的标准化目标[⊖]。

1.2.1 人力资源管理流程的含义

人力资源管理流程是人力资源管理中的一个新的领域。在人力资源管理流程的概念产生中，最早提出“人力资源管理流程”概念的是美国学者 M. Beer 等人。1984 年他们在《管理人力资产》一书中提出了“哈佛模式”，该模式强调开发、培训、员工的承诺与素质、要充分运用人的潜力。因为它强调人事主题中“软”的方面，因此被称为人力资源管理中的“软模式”而出名。直到今天，该模式的理念还在影响着全球的人力资源管理的理论与实践。

对于人力资源管理流程的定义，目前还没有统一的说法。在综合了各家的论点之后，本书尝试性地把“人力资源管理流程”定义为：把人作为资源来设计组织内进入、提升和离开等活动，通过把这些活动与企业的战略联系起来，实现组织在人力资源价值获取、开发与维护的目标，达到人力资源在组织价值链中的增值。通过这个定义可以看出：

（1）人力资源流程是开放系统，它可以与组织的业务和战略建立起联系。

（2）人力资源流程必须是从价值链的角度进行设计或思考的。

（3）人力资源流程是一个不断完善的改进过程，它通过借助外部环境与系统的交换和互动，实现自我更新与发展。

（4）人力资源流程是一个活动与行为领域，可以进行外部的干预，并对该流程进行再造和重新组合分解。

（5）人力资源流程作为一个流程，是嵌入到组织这样一个社会—技术系统中的。

人力资源管理流程设计旨在通过利用人力资源管理过程中诸要素（工作分析、招聘与选拔、绩效考核、激励与薪酬管理、人力资源管理外包等）之间的相关性，将人力资源管理活动贯穿于一个设计科学合理的流程当中，以实现对人力资源全方位的管理和开发的人力资源具体操作方法。传统的人力资源管理流程建立在职能和等级的基础上，职能和等级的划分将人力资源限制在固定的条条框框中，使整个人力资源系统缺乏应有的活力，难以适应复杂多变的外部环境。现代的人力资源管理流程，贯穿“以人为本”的思想，更加注重把人当作一种资源来开发，将整个流程变为一个价值流动和增值的过程。

1.2.2 人力资源管理流程的内容

人力资源管理流程的主要内容可以分为以吸引人为基础的工作分析与招聘流程、以使用人为基础的配置与劳动关系管理流程、以培育人为基础的培训与开发流程、以激励人为基础的考核与薪酬管理流程以及人力资源管理外包（Human Resource Management Outsourcing）等五种类型，具体可以分为人力资源规划流程、岗位分析与评价流程、招聘与配置流程、培训与开发流程、绩效管理流程、薪酬管理流程、职业生涯规划流程、劳动关系管理流程、人力资源管理外包流程等九个方面，如图 1-6 所示。本书将在理论与实践相结合的基础上，立

⊖ 杨文健，等．人力资源管理［M］．北京：科学出版社，2007：262-264。

足实战性和组织整体绩效，以市场为导向、以客户为中心对人力资源管理流程进行全面的阐述。

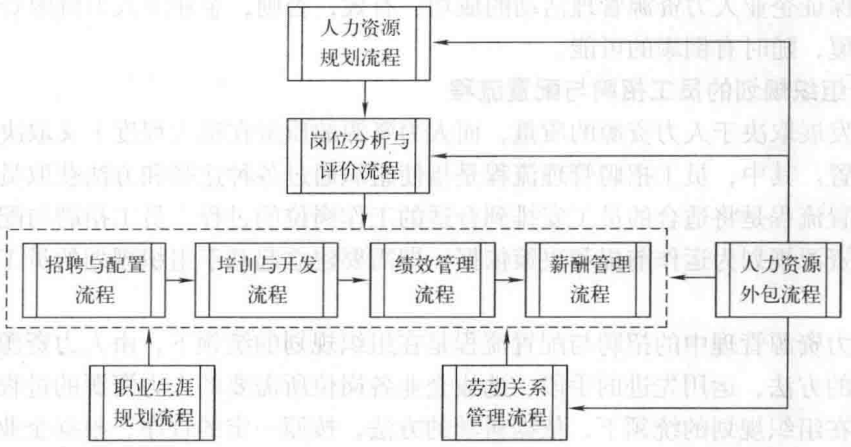


图 1-6 人力资源管理流程总图

1. 基于战略的人力资源规划流程

人力资源规划是企业规划的重要组成部分，是人力资源管理各项工作的起点和依据。人力资源规划流程是使企业稳定地拥有一定质量和必要数量的人力资源，以实现包括个人利益在内的该组织目标而拟定的一套措施，从而求得人员需求量与拥有量之间在企业未来发展过程中的相互匹配的管理活动。所谓基于战略的人力资源规划流程，就是指企业在组织愿景、组织目标和战略规划的指引下针对人力资源活动的特点，战略性地把握人力资源的需求与供给，站在战略的高度动态地对人力资源进行统筹规划，努力平衡人力资源的需求与供给，从而促进组织目标的实现。

任何一个组织要实现自己的目标、使命和价值追求，必须在未来的不同时期都具有数量合适、质量恰当、结构合理的人力资源。人力资源规划流程的设计正是立足企业战略目标，从企业整体和发展的角度出发，科学地预测人力资源供求关系，有效地配置人力资源，并以此指导人力资源管理的各个环节和各项活动。制定人力资源规划的相应流程，一方面可以保证人力资源管理活动中各个具体环节协调一致，消除冲突；另一方面，可以保证人力资源管理活动与组织的战略方向和目标相一致。

2. 基于价值链的岗位分析与评价流程

岗位分析与评价是现代人力资源开发与管理中的一项基础性工作，它是完整地确认工作整体，以便为管理活动提供各种有关工作方面的信息所进行的一系列的工作信息收集、分析和综合的过程。它是采用科学方法收集工作信息，分析工作信息，再按照工作的性质、繁简、难易和所需资格条件，分别予以分类和评定的过程。

企业人力资源管理体系的建立应该围绕着价值创造、价值评价和价值分配这三方面构成的价值链来构建，即需要全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值，并形成这三者的闭合循环。所谓基于价值链的岗位分析与评价流程，是指运用价值链的分析方法来进行岗位分析与岗位评价，要求管理者要密切关注组织的岗位状态，特别关注和培养在价值链的关键环节上获得竞争优势。科学的岗位分析与评价在节省人力、提高工作和生产效率、推动企业生

产发展等方面具有不容忽视的重要意义。它影响甚至决定企业定岗、定编定员、薪酬福利、体系设置、绩效管理、招聘选拔，并影响企业教育培训和职业发展。企业只有科学全面的工作分析才能保证企业人力资源管理活动的成功、有效，否则，企业的人力资源管理就像是没有地基的大厦，随时有倒塌的可能。

3. 基于组织规划的员工招聘与配置流程

组织的发展取决于人力资源的质量，而人力资源的质量在很大程度上又取决于人力资源的招聘与配置。其中，员工招聘管理流程是指使组织通过各种途径和方法获取员工的管理活动。员工配置流程是将适合的员工安排到合适的工作岗位的过程。员工招聘与配置流程必须以组织人力资源规划为运作前提和决策依据，即需要建立起基于组织规划的员工招聘与配置流程。

现代人力资源管理中的招聘与配置流程是在组织规划的统领下，由人力资源部和其他部门按照科学的方法，运用先进的手段，选拔企业各岗位所需要的人力资源的过程。招聘与配置的任务是在组织规划的统领下，依据科学的方法，按照一定的程序，根据企业当前和未来的需要，确立以人为本的核心理念，进行选拔人才和调整人才，并对员工进行高效地配置管理。

4. 基于胜任力的员工职业生涯规划流程

职业生涯是指个体职业发展的历程，一般是指一个人终生经历的所有职业发展的整个历程。职业生涯规划，也称职业生涯管理，是指个人结合自身情况、眼前的机遇和制约因素，对决定一个人职业生涯的主客观因素进行分析、总结和测定，为自己确立职业方向、职业目标，选择职业道路，确定教育计划、发展计划，为实现职业生涯目标而确定行动时间和行动方案。加强对员工的职业生涯管理的意义在于能够激发员工自我激励能力，寻求员工发展与企业发展的最佳结合点。基于胜任力的员工职业生涯规划流程立足于激发与强化员工的优势与潜能，根据员工个人职业发展计划以及定期的绩效考核结果，在与企业实现战略所需核心能力要求进行比较的基础上，培育员工的核心专长与技能，使员工自身胜任能力随着企业的发展而得到发展和提升。

5. 基于素质模型的员工培训与开发流程

注重人力资源的培训与开发，这是现代人力资源管理区别于以往人事管理的一个显著特点。培训是现代企业给予员工最好的福利，成功的培训与开发体系已经逐渐成为企业核心竞争力的一部分，而岗位素质模型作为人力资源管理的一种有效工具，已经日益广泛地应用于员工培训与开发中。只有通过建立岗位导向下的素质模型并评估员工素质对其业绩的影响，才可以建立起正确的员工培训与开发体系，进一步提高员工培训和开发的效率，从而为企业经营和发展提供必要的人力支撑和保障。

6. 基于关键业绩指标的绩效管理流程

绩效管理流程是指使组织按照一定的原则和标准，定期或不定期地对所属人员在工作中的政治素质、业务表现、行为能力和工作成果等情况，进行系统、全面的考查与评价，并以此作为其奖惩、职务升降、工资增减、培训和辞退等的客观依据的管理活动。有效实施绩效管理的一个重要基础在于对员工的关键业绩的评价，以关键绩效指标为基础来进行绩效管理能使管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的行动上，及时诊断经营活动中的问题并采取相应改进措施，以促进组织目标的实现。

合理的绩效管理流程主要表现在与组织目标有效结合、激励员工改进绩效、公平地分配组织奖励等方面[㊀]。绩效管理是人力资源管理的一项重要活动，通过绩效考评，能够使员工矫正个人成长的方向，找到现存的不足，明确与组织要求的差距，获得组织的支持；使组织掌握制定薪酬、培训、晋升、奖惩等各项人事政策的客观依据；使员工与组织加强沟通交流，融洽关系。

7. 基于绩效与能力的薪酬管理流程

薪酬管理是现代企业人力资源管理系统的一个重要组成部分，它向员工传达企业的价值导向，并通过与企业发展战略的一致性，使员工能够把他们的行为集中到帮助组织在市场中获得成功的方向上去。基于绩效与能力的薪酬管理流程是指组织主要根据员工的绩效与能力，同时结合职务、市场变化等设计相应的薪酬，并且根据员工的能力变动、绩效情况进行设计和调整的管理活动。

薪酬管理是人力资源管理体系最基本的职能之一，也是企业经营管理工作的焦点，企业中的管理工作大部分都与薪酬有着直接或者间接的关系。员工为企业工作的动力有很多，但是，薪酬无疑是最直接的一种方式，良好的薪酬制度是组织有效地吸引、保留和激励员工的关键所在。

8. 基于和谐组织的劳动关系管理流程

企业劳动关系不是泛指一切劳动者在社会劳动时形成的所有的劳动关系，而仅指劳动者与所在单位之间在劳动过程中发生的关系。它主要指企业所有者、经营管理者、普通员工和工会组织之间在企业的生产经营活动中形成的各种责、权、利关系；所有者与全体员工的关系；经营管理者与普通员工的关系；工会组织与员工的关系等。

基于和谐组织的劳动关系管理流程就是要强调企业突出以人为本，以和为贵，树立新型的和谐劳动关系理念。加强劳动关系管理的意义在于通过规范化、制度化的管理，使劳动关系双方（企业与员工）的行为得到规范，权益得到保障，维护劳动关系的稳定和谐，促使企业经营的稳定运行和持续健康发展[㊁]。

9. 基于核心职能的人力资源管理外包流程

人力资源管理外包源于20世纪70年代初的美国。随着市场竞争的日益加剧，速度和效益成为企业生存和发展的关键。人力资源部从某种意义上说，担当着企业内部服务供应商、内部顾问以及策略家的角色。对企业人力资源管理转变职能、提高效率提出了更高层次的要求，而人力资源管理外包越来越显示出其重要性和必要性。同时，因为人力资源部的某些工作在操作上具有基础性和重复性、机构化的特点，所以使人力资源管理外包成为可能。另外，近年来各类咨询服务机构的蓬勃发展，也为人力资源管理外包提供了必要的外部条件。

基于核心职能的人力资源管理外包流程强调企业为了能够专注于人力资源管理的战略性核心职能工作，将一些较为烦琐且程序性很强的日常事务性工作外包给专业的人力资源管理服务机构，使企业人力资源管理部门从日常琐碎的工作中逐步解脱出来，集中于企业更高层次的人力资源开发与管理。据美国管理协会的调查显示，目前，美国近九

㊀ 杨文健，等．人力资源管理［M］．北京：科学出版社，2007：266-269。

㊁ 程延圆．员工关系管理［M］．上海：复旦大学出版社，2004：15-26。

成的企业至少外包了一项人力资源管理职能。美国同时也涌现了一大批业务范围涵盖整个人力资源管理领域的跨国人力资源咨询公司，如翰威特（Hewitt Associates LLC）、麦肯锡（Mckinsey）、科尔尼（Kearney）等。在亚太地区，人力资源管理外包作为一项新兴内容，也正日益显示出高速的成长性和市场潜力。

1.2.3 人力资源管理流程的特点

人力资源管理流程和传统人事管理流程存在明显的区别。早期的人事管理流程只限于人员招聘、选拔、分派、工资发放、档案保管等较为琐碎的各个具体工作模块，后来渐次增加了涉及职务分析、绩效评估、奖酬制度的设计与管理以及其他人事制度的制定、员工的培训等内容和程序。人事管理工作的性质基本上属于行政事务性的工作，主要由人事部门的工作人员执行，很少涉及组织的战略决策。人力资源管理流程是将传统人事管理流程的作用从本质上予以提高和扩大，从行政事务性的员工控制工作转为建立人力资源的规划、开发、利用和管理的系统运转，以提高组织的竞争力，更好地实现组织的目标。人力资源管理流程与传统的人事管理流程的区别主要有以下三个方面：

1. 人力资源管理流程更具有战略性和系统性

人力资源管理流程从单纯的业务管理、技术性管理活动这一低级档次中脱离出来，成为企业战略流程支柱之一，并且根据组织的战略制定出相应的人力资源流程战略，成为组织战略管理具有决定意义的内容。

2. 人力资源管理流程更具有主动性和前瞻性

人力资源管理流程将人力视为组织流程运转的第一驱动力量，更注重对其的开发，因而更具有主动性。人作为一种资源具有可开发性，同时又具有创造性和能动性，重视人力资源的培训与教育，增加对人力资本的投资，是组织获得竞争优势的重要途径，也是提升人力资源管理流程运转质量本身的重要条件。

3. 人力资源管理流程更具有绩效性和根本性

人力资源管理流程与人事管理流程相比，强调以人为中心，更重视对员工实行人本化管理，强调管理的有效执行。在人力资源管理流程中，员工是“社会人”，是流程的“创造者”，而人事管理视员工为“经济人”，员工只是流程的“零件”。人力资源管理流程在人本管理模式下，员工的工作满意感和工作生活质量的提高格外地受到组织的重视，有助于提升企业人力资源管理流程运行绩效[⊖]。

总之，人力资源管理流程较传统的人事管理流程更具有战略性和主动性，更具有执行力，能更好地体现流程这一概念的内涵，是适合当今组织的管理模式和发展趋势。然而，我国企业在长期计划经济体制下形成的人事管理流程执行的思路与国际化竞争下现代人力资源管理流程要求相比，还存在不小的差距，企业在人力资源管理上面临着巨大的竞争压力，这就要求企业真正树立起战略人力资源管理流程的观念，从战略的角度对人力资源流程进行全面的优化和合理的配置，以进一步提高企业的人力资源管理水平，从而为企业发展提供坚实的人力资源支撑体系。

⊖ 刘彬．电力企业人力资源管理流程再造研究［D］．北京：华北电力大学，2006。

1.3 人力资源管理流程设计

1.3.1 人力资源管理流程设计的原则

1. 流程的完整性

流程的完整性包含两个方面：一是组织在进行人力资源管理流程设计时，应包含所有人力资源管理内容，主要包括员工的招聘、选拔、培训、考评和薪酬等。每项内容下又包含许多具体的管理业务，如薪酬管理中涵盖业绩奖金发放、工资级别不定期调整、工资级别定期调整、薪酬计划等业务；二是一个具体的人力资源管理流程应要能够完整地表述该项管理业务，也就是说流程能够包含管理业务中所涉及的所有部门和工序，否则流程将无法实行。

2. 实施的有效性

实施的有效性是指流程应能在管理业务中有效的实施，使相应管理业务顺利完成。流程在进行初步设计时，要保证有必要的系统结构和规范。人力资源管理业务并非一成不变的，组织的结构也在随着战略或环境的变化不断调整，流程设计要充分考虑人力资源管理业务中一切可能发生的问题，以使流程具有更好的灵活性和稳定性。

3. 资源利用的经济性

人力资源管理业务在进行流程设计时，要充分利用组织的人力资源，尽量减少不增值的活动，如不必要的审核和监督、过多的工作交接等，这些活动并不能为组织创造价值，还会浪费大量的宝贵资源。例如，绩效考评管理流程设计时，绩效考评表由人力资源部门汇总后是由总经理还是由人力资源部经理审批呢？由于绩效考评表并非公司重要文件，根据经济性原则，由人力资源部内部进行审批即可，这样既减少了工作的交接，也减少了组织领导不必要的工作量。

4. 信息化技术的充分运用

运用信息技术，处理常规的事务性工作，可以提高相关决策的速度与精度，给员工提供高质量的人力资源服务。同时，让人力资源部门解放出来，集中精力于其他一些高附加值的工作，降低行政费用，创建更有竞争力的企业文化。

1.3.2 人力资源管理流程设计的步骤

1. 人力资源战略的制定

人力资源战略对组织人力资源管理具有指导作用。人力资源战略所要解决的就是确定一个企业将如何通过人力资源管理以实现企业战略目标、取得竞争优势。人力资源战略管理也是为了管理变化而制定的一种方向性的行动计划，它提供了一种通过人力资源管理来获得与保持企业竞争优势的行动思路。在人力资源战略制定和实施中，通过与人力资源职能人员一同确定和解决与人相关的问题，管理人员可以确定对公司的竞争力与成功而言最为重要的问题，建立重点次序以及如何实施人力资源管理。当然，不同的组织、不同的组织战略决定了组织需要不同的人力资源战略与人力资源管理体系，在制定人力资源战略时，应结合组织的经营战略和业务状况，以利于增强组织核心能力与组织

人才队伍建设。

2. 人力资源管理业务分解

人力资源管理业务分解是将一项人力资源管理业务分解为其完成过程的工序集。其思想基础是假定每项人力资源管理业务都可以分解为阶段性的、部分的内容，这些内容可以构成相对独立的“工序”，所有工序的完成过程经过一定方式的组合，能够使这项管理业务得到整体完成。如内部选拔业务，可以分解为以下工序：总经理制定公司发展战略规划；人力资源部与相关部门共同确定职位和人选；人力资源部提出人员选拔计划；总经理审批选拔计划；人员的内部调动。

3. 界定流程范围和参与部门

通过分析人力资源管理业务分解的工序集，可以得到该项管理业务的范围，参与的部门和岗位，以及它们的职能和作用。例如内部选拔流程，根据上面的管理业务分解，很容易确定其涉及部门有总经理、人力资源部和用人部门等。

4. 流程初步设计

首先应对人力资源管理业务的工序集研究开发其处理的顺序，对没有顺序逻辑关系的工序，在流程设计中运用并行关系。工序排序是流程设计中最重要的一步，要充分考虑流程实施的有效性和经济性，并且结合人力资源战略和人力资源管理业务的特点，有针对性地设计每项管理业务。

在人力资源管理业务的工序顺序确定后，可以绘制相应的人力资源管理流程图。人力资源管理流程图是以工序间的逻辑顺序关系为依据，表示工序间的时间顺序关系的一维图。人力资源流程图是描绘组织人力资源管理流程的重要文档，必须认真编写。一个完整的流程图由图与图的标记构成，图的标记由图名、管理业务名、图号组成。图包括圈形与菱形、线、工序间顺序与并行关系、轴等。

5. 流程试行和收集信息

初步设计好的人力资源管理流程应在人力资源管理工作中试行，并注意收集在执行中反馈的信息，如对管理业务实现的保证程度、简洁性、实现的难度、系统效率、稳定性、经济性（成本）等。

6. 流程改进

在对收集到的反馈信息认真地分析研究后，要对初步的流程进行改进，去除流程中不合理的地方，并重新绘制人力资源管理流程图。

7. 最终流程确定

对经过实践考验的流程图进行最终确定，由公司领导正式发布，并将人力资源管理流程图汇集成册，以便查阅。在人力资源管理流程最终确定后，一切人力资源管理业务都应遵循管理流程，以实现企业人力资源管理的一贯化。

1.3.3 人力资源管理流程设计的描述

1. 流程图简介

流程图法（Flow Charts）是最常见的流程描述方法，该方法遵循 ANSI 标准，优点在于可理解性好，但同时存在不确定性太大，无法清楚界定流程界限等缺点，特别是在流程图中的输入、输出不能模型化，所以可能失去关于流程的细节信息。

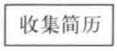
为了使流程图法能够满足企业中跨部门职能描述的需求，传统的流程图法被进一步拓展为跨职能流程图法。它主要用以表达出企业业务流程与执行该流程的功能单元或组织单元之间的关系，其组成要素包括：企业业务流程、执行相应流程的功能单元或组织单元。它在形式上有横向功能描述以及纵向功能描述两种。

跨职能流程图主要用以表达出企业流程与执行该流程的功能单元或组织单元之间的关系，其组成要素包括：流程、执行相应流程的功能单元或组织单元。本书中的跨职能流程图表示的是纵向的业务流程和横向的岗位之间的关系，由岗位来负责实施业务流程，并且增加了表单列，即描述了信息的产生与传递，可理解性强。跨职能流程图具有清晰易懂的特点，简单、概括，本书用它来描述人力资源管理流程。

2. 跨职能流程图符号说明

● 表示“开始”状态。在每个流程的开始都需要有此图标，其对应岗位的人员启动该流程。

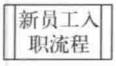
——→ 表示连接流程中各个节点的线条。



表示“一个活动”、“一个进程”或者“一个操作”，框的文字表示此进程的名称。



表示“选择”或者“判断”，即表示在流程中出现分支的情况。一般情况下，判断图标都会有两条分支，分支的具体情况在分支的线条上会用简洁的文字加以说明。



表示“具体的流程”，流程中还可能嵌套了其他一些流程。

◉ 表示“结束”状态。在每个流程的结束都需要有此图标，其对应岗位的人员关闭流程，流程结束。

3. 跨职能流程图举例如图 1-7 所示。

4. 流程节点与运行管理方法阐述

流程节点的定义为：当工程需若干个不同流程或分若干个阶段来完成时，某一流程或某一阶段结束，另一流程或某一阶段开始时的转接点（类别点或时间点）。在接下来的篇章中，针对人力资源管理的不同工作要求，列举了不同的节点，这些节点信息集中体现在绘制的流程图中，具有简洁、扼要、明了的特点，便于读者阅读与查询。

运行管理方法：为了帮助读者对流程节点更加深入、明晰地了解与掌握，依据不同流程的背景、特点以及适用范围来确定流程节点的运行管理方法。在运行管理方法部分，详细阐述了各节点的制定依据、适用条件、操作步骤、注意事项等，确保读者准确掌握、深刻理解，帮助读者更好运用人力资源管理标准工作流程的相关知识。

本书在运行管理办法中对一些相对简单、直白的节点，如开始、审批、审核、存档、结束等进行了删减合并处理。在保证书的完整结构性和读者阅读理解力的前提下，提取精髓，抓住重点，避免了冗长拖沓。

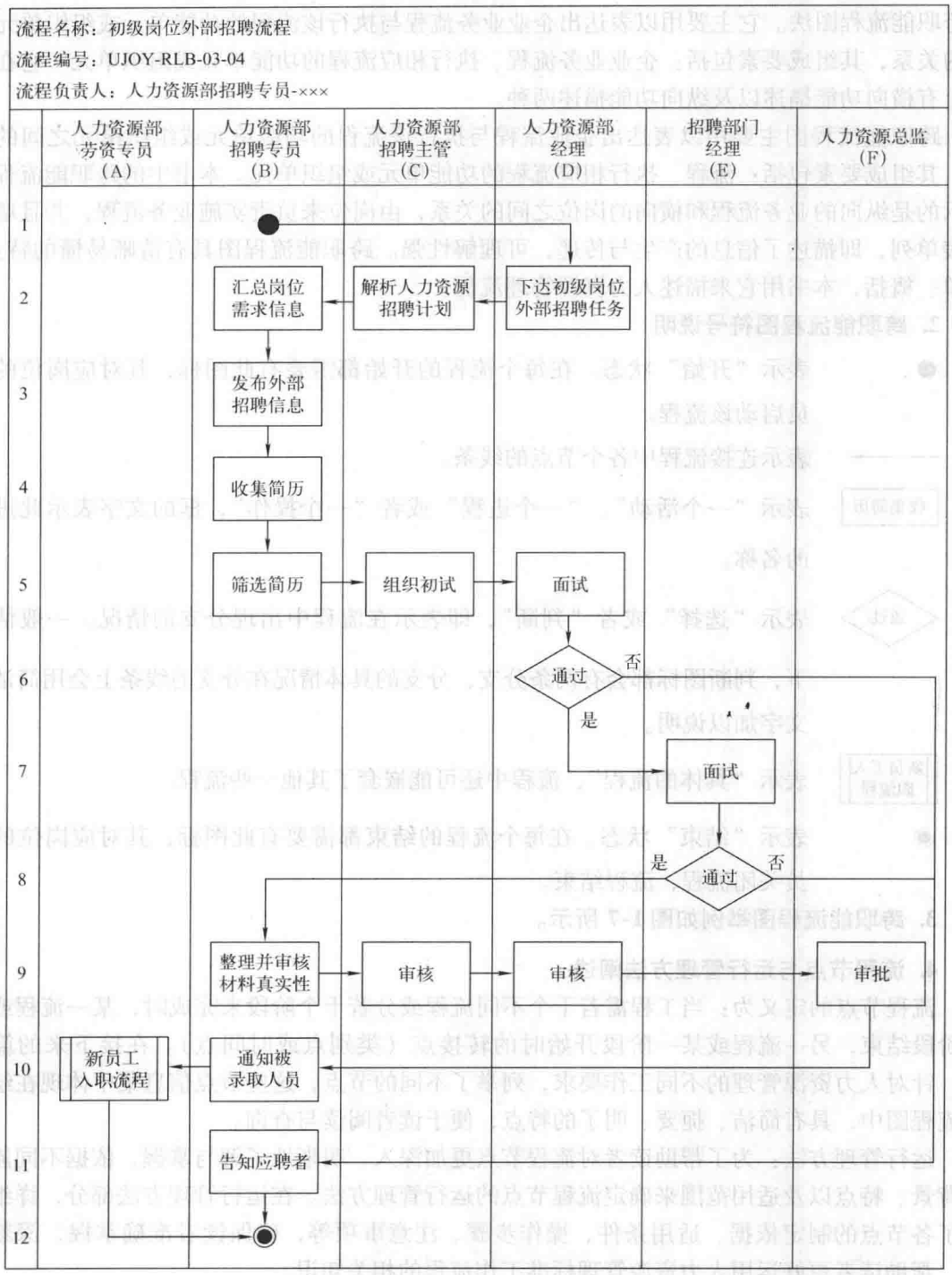


图 1-7　跨职能流程图示例



1.4 人力资源管理流程优化

随着科技的飞速发展，许多企业已逐步利用信息技术实现了办公自动化，提高了生产效率。然而，与此不相适应的是，虽然经过多年的变革，许多企业仍然实行的是传统的人力资源管理流程，复杂，烦琐，效率低下。因此，要提高企业的生产效率与服务质量，就必须把人力资源工作中的常规程序流程化、标准化，从而把人力资源管理部门从烦琐、冗杂的事务性工作中解脱出来，使人力资源管理者能集中精力考虑一些战略性的工作[⊖]。

1.4.1 人力资源管理流程优化的意义

在流程再造的热潮中，人力资源也和其他经营工作一样，成为企业再造的对象，希望借此可以降低企业运作成本、加强员工的团队协作、提高员工的满意度、参与度，降低员工的流动性，减少劳动争议。这样有利于消除组织流程中的瓶颈作业，提高员工的工作效率，有利于组织内部的技术创新，提高客户满意度。然而，企业流程再造带来的是彻底的组织变革，存在着较大风险，在实施过程中必然会遭遇很大的阻力。因此，管理学家们深入研究了流程再造的理论与方法，提出了“流程优化”的概念。

人力资源管理流程的优化首先要判断这个流程有无必要存在，这个流程和其他流程之间的流转关系是否正确。人力资源管理流程的集合代表一个企业的人力资源管理体系，而人力资源管理体系是服务于企业，源自企业愿景和发展方向的。因此，归根结底，人力资源管理流程的正确与否，首先取决于为达到战略目标所设计的组织结构和各个组织职能、岗位职能的合理性；其次，流程的长短和路线与组织职能明确后的绩效直接相关，这样组织、流程、绩效三者就形成管理层面的铁三角。做任何流程的梳理必须解决组织、绩效的相关问题。在企业现实中，问题和原因，表象和内因等复杂地纠缠在一起，这就需要专业顾问扎实的管理基本功、行业工作背景、流程梳理的方法论和技巧，把这团乱麻理清楚。

企业人力资源管理流程中某些子流程比较长，审批环节多，部门跨度大。譬如，有些培训流程会延伸或上溯到财务部门，有些审批会在生产、市场部门之间来回往复。如果单就流程讲流程，解决单个流程中的问题，永远只能停留在操作层，没有管理价值。但如果通过分析人力资源管理流程，找出流程后蕴含的组织问题、绩效问题，并在和企业高层充分讨论（这时候高层参与流程讨论才有价值），取得他们对问题的共识之后，对人力资源管理流程总体或部分流程进行新设计（其实这也是高层真正想要而一直寻觅不到的流程），最后实现企业内部自我推动，完成组织、流程和绩效的明晰，才是流程分析与优化的最终目的。

1.4.2 人力资源管理流程优化的原则

经过多年的研究，管理学家将人力资源管理流程归入企业管理流程中，因此，其优化原则与一般管理流程相同，遵循以下三点：

1. 以顾客为中心的目标原则

如今在很多企业中，仍有一部分员工持有“官本位”的观念，凡事以领导或上级满意

⊖ 周妮．企业业务流程设计与再造［M］．北京：中国纺织出版社，2005：352-353。

为准，部门之间存在着相互推诿和扯皮的现象。人力资源管理流程作为组织流程体系的有机组成部分，由于其特殊性，贯穿于组织内的各个子流程中，对组织有效、高效运作，实现组织整体目标起到了辅助作用。因此，人力资源管理流程优化的基本原则是从组织整体目标出发，将顾客满意放在第一位，建立能以最快的速度响应和不断满足顾客（这里所指的顾客是广义的顾客，包括内部顾客[㊀]与外部顾客。）个性化和差异化需求的流程、组织结构和运营机制，从而最终实现企业的既定目标。

2. 从上到下的整体联动效应

麦肯锡咨询公司在给神州数码设计实施“订货－付款流程优化”项目时指出：流程优化有赖于组织最高层管理者坚定而积极的倡导和推动；有赖于一个由各有所长的优秀人才组建而成的优化指导机构和领导小组，对整个优化活动负有自上而下的责任与权利；更有赖于广大员工主动、积极和创造性地参与和合作[㊁]。

人力资源，归根结底，是企业发展的基础力量。人力资源管理在企业发展中的重要性，决定了其在优化过程中需要高层更加有力的支持，建立负有责任心的优化小组以及组织内部所有员工的积极参与。

3. 全面关注流程的系统优化

（1）并行管理：重流程而不重职能、组织和部门相结合的原则。传统的企业管理理论强调的是完整的组织结构和职能部门，流程优化体现了为顾客创造有益的服务的理念，强调的是流程为顾客而定，组织结构为流程而定，而不是流程为组织而定，部门职能独立和分割的现象正在逐渐弱化。流程优化理论则打破了传统模式下以部门为单位的劳动分工体系，避免了作业流程被分割成各种简单的任务等弊病[㊂]。这一点是人力资源管理流程优化的关键所在。

人力资源管理流程由于其自身范畴的广阔性与延伸性，牵涉到组织内的各个部门以及部门内的所有职员。在人力资源管理流程优化的过程中要避免将作业流程按照部门分割，要以流程为中心，重流程而不是重部门。

（2）集成化原则，最大限度地实现信息整合和适时共享。人力资源管理由于牵涉到组织中的部门与人员，因此，在流程运作过程中必然会有各种信息的传递。为加快人力资源管理流程中信息的传递速度，提高人力资源管理的效率，企业可以在设计和优化人力资源管理流程时，利用最新的信息技术来实现信息完整的一次性获取和处理与共享使用的机制，将串行工作流程改造为并行工作流程，并适时动态地对组织中的各种信息进行有效的平行整合，使整个组织分散的资源分布有机的连接起来，从而解决分散管理与集中管理相互冲突的问题[㊃]。

（3）整体最优原则。人力资源管理流程优化强调的是整体全局最优，是系统论思想在流程重组中的集中体现，而不单单是人力资源管理部门的优化。它注重整体流程的系统优化，以整体流程全局最优为目标，设计和优化流程中的各项活动，消除部门本位主义和利益

㊀ 一般可以这样理解：下一道工序或作业是上一道工序或作业的内部顾客。

㊁ 周妮．企业业务流程设计与再造［M］．北京：中国纺织出版社，2005：140-141。

㊂ 周妮．企业业务流程设计与再造［M］．北京：中国纺织出版社，2005：145。

㊃ 刘仲康，郑明身．企业管理概论［M］．武汉：武汉大学出版社，2005：412-415。

分散主义。整体最优化的衡量标准是要理顺流程，强调流程中每一个环节上的活动尽可能实现最大化增值，尽可能减少无效的或不增值的活动[㊀]。

（4）均衡原则。人力资源管理流程牵涉到财务、生产、服务以及党政工作的各个方面。由于受到国家宏观政策以及社会需求等的影响，人力资源在不同的时期的发展目标与管理手段是不均衡的，因此需要改进的管理要素也不同，需要定期和不定期地改进某些局部流程而实现管理革新，并以集成化管理来全面优化组织的整体流程。

（5）简约化原则。增加工作量、增加审批和审核手续并不是流程优化的目的。相反，应该简化工作程序，提高工作效率。因此，在人力资源管理流程优化过程中，应当尽可能减少流程的岗位跨度以及信息传递频率，实现流程的简约化[㊁]。

1.4.3 人力资源管理流程优化的方法与思路

企业开展人力资源管理流程优化的目标是提升组织工作效率，即提升组织服务顾客的能力，更好地为顾客提供其想要的产品和服务。对人力资源管理流程的优化应该树立新的人力资源管理理念，在坚持前述相关原则的基础上，借鉴一般管理流程的优化思路，采取合适的人力资源管理流程优化方法。

1. 树立人力资源管理流程新理念

人力资源管理流程的优化首先需要对组织原有的人力资源管理体系进行规范和提升。其基本核心思想是：学习国内外企业或其他营利性组织人力资源管理的先进经验，对目前组织人力资源部门运作和管理模式的定位进行研究，找出其存在的问题和差距，结合组织的业务特点和总体战略，对组织人力资源管理的模式和地位重新定位，其核心是形成新的人力资源管理理念。

所谓新的人力资源管理理念，是指适应于组织独特性的、受到过其他组织或部门检验证明成功的理念。其内容极为丰富，不拘一格。目前，信息化建设过程中常见的新管理理念是实现四个转变，即从传统的事后管理向预防管理转变，从定性管理（主观管理）向定量管理（客观管理）转变，从分散管理向集中管理转变，从职能管理向流程管理转变等。

其中，以职能管理向流程管理转变相对而言最为重要。传统的人力资源管理是职能管理，也就是说每一项工作只指定由哪个部门来负责，具体工作中由该部门的领导来分配工作。而信息化工程要求管理模式由这些传统的职能管理向流程管理改进，其目的是缩短信息交互时间，提高流程运行速度，从而能够为社会提供更好、更加全面的服务，满足不断变化的顾客需求。

2. 采取有效的管理流程优化方法

人力资源管理流程优化的方法与一般的管理流程的优化有相似之处。目前，流程优化有两种方法，即系统化改造法和全新设计法。其中，系统化改造法以现有流程为基础，通过对现有流程的消除浪费、简化、整合以及自动化（ESIA）等活动来完成重新设计的工作。全新设计法是从流程所要取得的结果出发，从零开始设计新流程。这两种流程优化方式的选择取决于组织的具体情况和外部环境。

㊀ 周妮．企业业务流程设计与再造［M］．北京：中国纺织出版社，2005：147。

㊁ 周妮．企业业务流程设计与再造［M］．北京：中国纺织出版社，2005：138-148。

对企业来说，影响外部环境的主要因素是国家的宏观政策以及顾客需求。一般来说，国家政策相对稳定并且顾客需求保持平稳时，组织趋向于采取系统化改造法，以短期改进为主；而在国家政策变动或（同时）顾客需求转变时，企业趋向于采取全新设计法，着眼于长远发展而进行较大幅度的改进工作。从多数单位的具体情况来说，比较适宜的方式是采取系统化改造法，而且最好用流程图形式表现出来。

流程的优化方式有水平工作整合、垂直工作整合和工作次序最佳化三种。具体地说：水平工作整合是指将原来分散在不同部门的相关工作，整合或压缩成为一个完整的工作；或将分散的资源集中，由一个人、一个小组或一个组织负责运作，这样可以减少不必要的沟通协商，并能为顾客提供单一的接触点；垂直工作整合是指适当地给予员工决策权及必要的信息，减少不必要的监督和控制，使工作现场的事能当场解决，提高工作效率，而不必经过层层汇报；工作次序最佳化是指利用工作步骤的调整，达到流程次序最佳化。

人力资源管理流程优化可以借鉴一般管理流程优化的思路，其流程优化过程实质上是人力资源管理再造或优化的实施过程，它需要体现企业战略定位的变化和战略思路的改进，同时，也可以利用人力资源管理流程优化的手段来进一步规范和提升人力资源管理体系。

1.4.4 人力资源管理流程优化的策略

人力资源管理流程优化是一项富有创新性的工程，必须大胆挑战传统的思维定式和职能化机械化的工作方式，重新审视过去的工作方式和流程，在组织的人力资源管理理念、价值观等方面进行创新，以求在创新观念、人本观念、效益观念的指导下，综合应用各种策略，进行企业人力资源管理流程的优化[㊀]。

1. 关键流程策略

在进行人力资源管理流程优化时，组织不会也没有必要对其全部流程进行优化。通常，优化指导团需要在分析诊断现有人力资源管理流程的基础上选择最需要优化的关键流程。选取最关键的流程进行优化可以取得以点带面，最后全面突破的效果。一般可从三个方面考虑：哪些流程运行出现的问题最严重，妨碍了企业的人力资源管理工作的正常开展；哪些流程对员工、顾客的影响最大；哪些流程当前最容易进行成功的优化。具体而言，第一个标准是流程病症的严重程度，通过对流程进行诊断，确定其是否是“瓶颈”流程；第二个标准是流程对顾客的影响程度，例如哪些流程对降低成本、提高质量、缩短处理时间、提高顾客满意程度等指标影响最大；第三个标准是流程的可行性，分析流程的影响范围、流程优化的成本和效益，从企业的内外部环境、经济和技术等方面确定优化的可行性。

遵循以上三个方面分步考虑，最终可以确定人力资源管理的关键流程并加以优化。对于非关键流程通常采用固化的方法，并制定相应的人力资源管理制度加以辅助，从而使得优化后的关键流程发挥最大效用[㊁]。

2. 价值增值策略

企业进行人力资源管理流程优化的目的是提高流程的运作效率，激励员工的工作热情，为顾客创造价值，为社会节约资源。价值增值策略就是要对组织的流程进行贡献性分析，尽

㊀ 贾品荣．流程管理的七大核心要点［J］．企业研究，2007，3：12-14。

㊁ 蒋志青．企业业务流程设计与管理［M］．北京：电子工业出版社，2004：165-170。

量减少非增值部分。

国际研究结果表明，流程中增值活动时间占全流程周期的比例通常不到5%，大量的资源和时间（约占95%）浪费在非增值活动（作业）上。换句话说，成本降低的空间尚有95%。一般来说，人力资源管理中多余的非增值活动主要包括：①人员冗杂。这一问题在企业中尤为突出。由于传统政策的影响，在绝大多数的企业中存在着“因人设岗”的现象。超过需要的人员设置对于流程而言就是一种浪费，因为它无效地占用了流程有限的资源，在一定意义上，它带来的问题是增加流程的运行成本同时降低了流程的运行速度，更甚者会导致流程运行不畅，阻碍了组织的稳定发展。②等待时间。即人流、物流、信息流在传递过程中发生的时间等待，等待的出现使流程的通行时间加长，跟踪和监测变得更为复杂。③不必要的运输。任何人员、物料的移动都伴随着成本费用的发生。④重复任务。每项活动的执行都应该通过某种方式增加价值。如果一项任务是重复的，那么它就不增加价值而只增加成本。⑤缺陷、故障和返工。缺陷和故障的排除既要增加人工成本，又要增加物料成本。

在人力资源管理流程优化过程中，对有贡献性的流程要进行资源合理配置并加以简化，对目前没有但顾客需要的增值流程要增加，对不合理的作业顺序要进行重新排序，使流程具有更大的增值效应。现代的人力资源管理流程，贯穿“以人为本”的思想，更加注重把人当作一种资源来开发。将整个流程变为一个价值流动和增值的过程[⊖]。

3. 外包策略

人力资源管理外包，是指组织为了节省开支或者是因缺乏中高层管理人员等原因，而将人力资源管理的部分或全部职能，包括人力资源规划、制度设计与创新、流程整合、员工满意度调查、薪资调查及方案设计、培训工作、劳动仲裁、员工关系等方面外包给实力更强的专业人力资源管理服务公司来经营，使管理者能集中精力致力于战略性的人力资源管理活动之中，从而达到管理绩效最优的目的。

人力资源管理外包是人力资源管理的一种新形式，近年来在世界范围内日益兴起，渐成风潮；在欧美国家，人力资源管理外包已经发展到相当成熟的阶段，甚至已成为管理外包的领头羊。对国内企业来说，人力资源外包是舶来品，尽管国内企业的人事管理向人力资源管理转变刚刚起步不久，但现代人力资源管理理念和方法在国内还是得到了较快的普及。根据对北京、上海、广州、深圳等四个地区数百家企业的调查，59.2%的企业认为，人力资源管理外包可以提供高质量的人力资源管理服务，55.1%的企业高层管理领导认为人力资源管理外包是一个很好的人力资源管理方式。对于企业来说，人力资源外包可以有效减少人力资源部门的运作成本，并且在一定程度上提供了更为专业化的服务与建设性的意见，有利于企业的长远发展[⊖]。

4. 整合策略

这是指在一定的条件下，把分散在不同职能部门、由多名专业人员完成的几项活动，压缩成一项相对独立的任务，由一个人或一个团队来完成，从而提高流程执行的效率。例如，美国的电话服务公司GTE公司运用“一人包办”的思路，对其维修流程进行了优化，取得了较好的效果。原来的程序需要多道转手，耗费了大量的时间、人力、物力，对用户也造成

⊖ 张莹，马春荣．现代人力资源管理的三大特色［J］．经济工作导刊，2003，6（11）：43。

⊖ 熊苹．谈现代企业人力资源管理外包［J］．商业时代·学术评论，2006，6：26。

不便；而新流程不考虑部门设置，直接依靠具备综合知识的用户维修员，在计算机网络知识和专业知识指导下就可以完成原先四道工序的大部分工作，只有在用户维修员无法马上解决问题的情况下，才求助于服务技术员。整合后的流程效率提高了，用户也更为满意。这种整合策略对于人力资源管理流程优化活动同样有效。人力资源管理流程不同于一般的流程，它本身就带有分散性：任何一道人力资源子流程都会牵涉到不同的部门以及员工。为了对该流程实施有效的管理，组织的领导者应当正视整合策略在人力资源管理流程优化过程中的可行性以及由此所带来的效益，能够充分利用各种整合工具，从而实现对人力资源管理流程的总体把握，保证人力资源管理流程的顺畅运行。

5. 并行策略

并行策略是运用并行工程对组织的人力资源管理流程进行优化的一种有效策略。美国国防分析研究所（IDA）提出并行工程（Concurrent Engineering）的权威定义：并行工程是对产品及其相关过程（包括制造过程和辅助过程）实施并行、一体化设计，使开发者从一开始就考虑到产品整个生命周期（从产品的概念形成到报废）中的所有因素（包括质量、成本、速度和用户需求）的一种系统化工作模式。将顺序执行流程改造为并行流程，流程各个环节的工作借助于共享信息库，可以交流、互动，提高了流程运行效率与质量[㊀]。人力资源管理流程运用并行工程，在开始阶段就将流程整个生命周期的活动过程，如其牵涉的部门、岗位、人员，传递的各种表单（电子或文件），使用的部门内、外的资源等一同设计，以尽量消除各种信息反复审核、传递，人员的重复工作等，从而大大缩短流程的运行周期[㊁]

1.4.5 人力资源管理流程优化的实施步骤

企业在进行人力资源管理流程优化时，应当遵循以下四个步骤：

1. 评估人力资源优化需求

一般来说，企业进行人力资源优化往往是因为现行的人力资源工作流程不能适应快节奏的企业工作环境或者其他一些特定目标，需要经过优化来解决经营难题或追求新的经营目标。因此，企业在进行人力资源优化之前，需要对优化进行审慎的需求评估，回答两个问题：

（1）为什么要进行人力资源管理流程优化？

（2）怎样实施优化，才能使其和企业总体再造相一致，符合企业经营目标，同时降低再造的风险？

2. 赢得决策层的支持

由于人力资源工作绩效很难量化体现，因此人力资源优化更容易遭到反对，所以必须取得企业高层领导的强力支持。

3. 建立人力资源管理流程优化指导团

与人力资源再造相同，流程优化的指导团一般包括人力资源部经理、MIS 经理、一线经理以及外部咨询顾问。如果优化工程浩大，许多公司往往组织专门人员负责。指导团主要承

㊀ 李刚，游传新．企业流程的优化策略探讨［J］．长江大学学报，2004，27（4）：69-71。

㊁ 杨文健，等．人力资源管理［M］．北京：科学出版社，2007：280-281。

担以下责任：

（1）了解客户或者使用者对于流程的哪些工作比较注重。

（2）勾画现行流程并归纳目前系统中存在的主要问题。

（3）对优化后的流程设定经营目标和投入成本。

（4）分析流程，规划阶段性目标成果。指导团落实人力资源管理流程优化的总体方案并选择合适的顾问人员以及执行人员，实施流程优化。

4. 组织优化实施工作团队

优化实施工作团队成员首先需要组织企业各级员工描述企业流程现状，进行岗位职责描述，绘制流程；其次是分析并找出阻碍目标实现的制约因素，找出现有流程中的瓶颈。针对现有问题，拿出几套备选改良方案，并对每一方案性能价格比做出分析，最后优化实施工作团队向企业领导汇报并得到确认后，开始设计业务流程优化方案。初步方案出台后，还要研讨与分析比较新的流程效率与效益以及可行性，从而确定优化方案，具体步骤如图 1-8 所示。

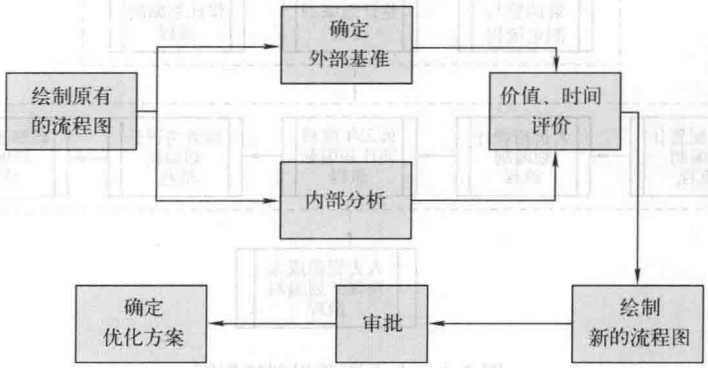


图 1-8 人力资源管理流程优化实施步骤

第 2 章　基于战略的人力资源规划流程

夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜少算，而况于无算乎！

——《孙子兵法》

○本章结构及要点——图2-1

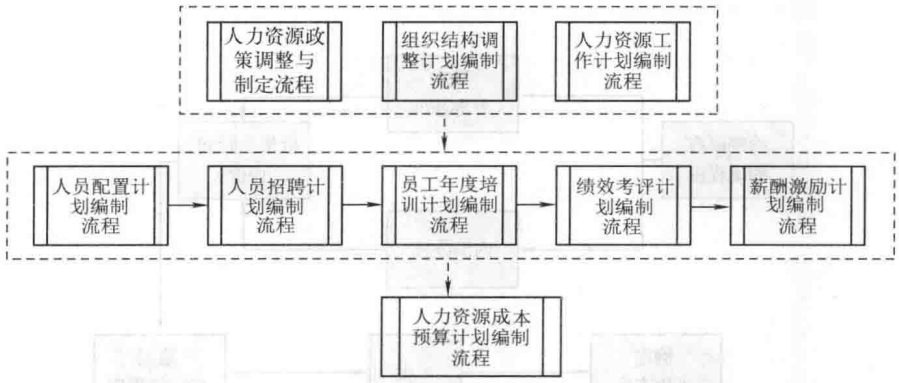


图 2-1　人力资源规划流程图

处在信息时代的今天，技术的突飞猛进，产业结构不断调整，人力资源的转移也跟着加速，人力资源规划越来越显示出其重要作用。人力资源规划作为企业规划的重要组成部分，是各项人力资源管理工作的起点和依据，影响着企业人力资源管理的绩效。现代企业管理中的人力资源部，在企业中的定位将日益偏向于企业高级管理层的战略伙伴。但要真正成为企业的战略伙伴，人力资源部必须从战略的高度不断地对公司整体人力资源进行规划，打造适应环境需要的人力资源规划流程，促进企业战略的有效实现。

2.1　人力资源政策调整与制定流程

人力资源政策调整计划是以国家相关人力资源政策为指导，依据企业战略，对企业人力资源政策进行相应的规范性的调整。作为一项基础性工作，其目的在于使企业的各项人力资源管理政策符合国家的要求，使企业的各项人力资源管理工作能够有效运行。

2.1.1　人力资源政策调整计划编制流程

1. 人力资源政策调整计划编制流程图

人力资源政策调整计划编制需以新出台的人力资源相关政策和法规为依据。其流程图按

照人力资源政策调整计划编制过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 2-2 所示。

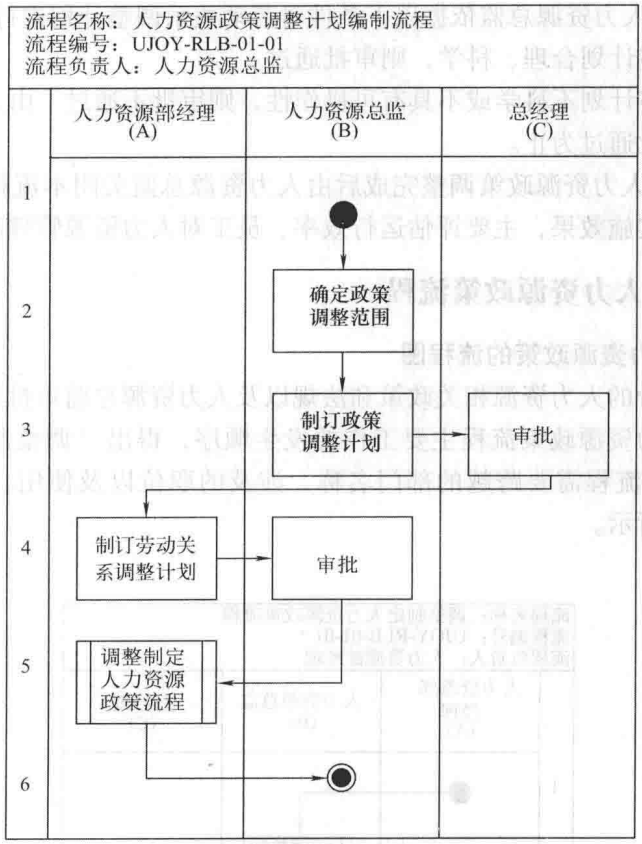


图 2-2 人力资源政策调整计划编制的流程图

2. 人力资源政策调整计划编制流程节点运行管理方法

（1）B1 开始。随着全球经济一体化的不断发展，国家会推出新的人力资源政策，在新政策出台后，企业必须及时地更新自己的人力资源政策。人力资源政策的更新应遵循合法性、及时性和科学性原则。

（2）B2 确定政策调整范围。人力资源总监通过政府官网和政府下发文件了解国家最新人力资源相关政策，并向有关部门核实；根据国家最新人力资源相关政策的新规定，确定调整范围。

（3）B3 制订人力资源政策调整计划。根据国家最新人力资源相关政策的新规定，人力资源总监组织制订人力资源政策具体的调整计划。

（4）C3 审批。总经理依据以下条件审批人力资源总监提交的人力资源政策调整计划：

若人力资源政策调整计划可行且有效，则审批通过。

若人力资源政策调整计划不符合公司实际情况或不具有可行性，则审批不通过，由人力资源总监进行相应修改，直至审批通过为止。

（5）A4 制订劳动关系调整计划。人力资源部经理根据审批通过的人力资源政策调整方

案制订劳动关系调整计划。劳动关系调整计划中应包括制定劳动合同、协调工会关系、解决劳动争议时产生的成本。一般说来，除了劳动争议成本每年变动较大外，其他各项成本都应参照上年度劳动关系成本费用与本年度各项人力资源业务计划制订。

（6）B4 审批。人力资源总监依据以下条件对劳动关系调整计划进行审批：

若劳动关系调整计划合理、科学，则审批通过。

若劳动关系调整计划不科学或不具有可操作性，则审批不通过。由人力资源部经理进行相应修改，直至审批通过为止。

（7）B6 结束。人力资源政策调整完成后由人力资源总监关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要评估运行效率、员工对人力资源管理政策的满意度。

2.1.2 调整制定人力资源政策流程

1. 调整制定人力资源政策的流程图

根据国家新出台的人力资源相关政策和法规以及人力资源总监审批通过的劳动关系调整计划，制定调整人力资源政策流程主要工作的发生顺序，得出“调整制定人力资源政策的流程图”，明确记载流程需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 2-3 所示。

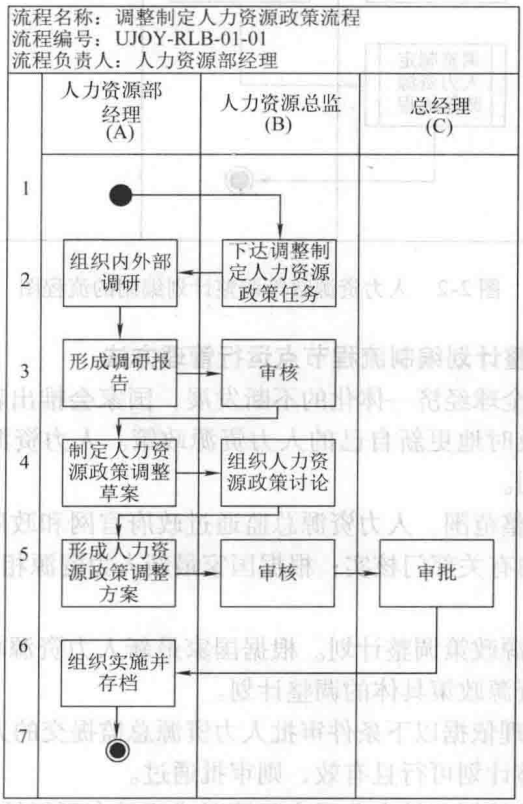


图 2-3 调整制定人力资源政策的流程图

2. 调整制定人力资源政策流程的节点运行管理方法

（1）A1 开始。人力资源政策调整计划和劳动关系调整计划通过审批后，人力资源部经理应驱动本流程。

（2）B2 下达调整制定人力资源政策任务。当国家的人力资源政策或地方政府有关人力资源政策发生变化时，人力资源总监在制定出完整的人力资源政策调整计划后，向人力资源部经理下达制定人力资源政策的任务。

（3）A2 组织内外部调研。人力资源部经理组织有关人员收集国家或地方政府近期出台的有关人力资源的政策，同时收集企业内部的人力资源政策。

（4）A3 形成调研报告。人力资源部经理根据所收集到的国家或地方政府近期出台的有关人力资源的政策比对企业内部的人力资源政策，找出企业内部政策有违国家新政策的地方，并进行分析，形成调研报告。

（5）B3 审核。人力资源总监依据以下条件对人力资源部经理提交的内外部调研报告进行审核：若调研报告信息采集完整、分析恰当，则审核通过；否则不通过，由人力资源部经理进行相应修改，直至审核通过为止。

（6）A4 制定人力资源政策调整草案。人力资源部经理根据审核通过的内外部调研报告以及国家颁布的最新的人力资源政策和法规，结合公司的实际情况制定人力资源政策调整草案。

（7）B4 组织人力资源政策讨论。人力资源总监组织相关人员对于人力资源部经理制定的人力资源政策草案进行讨论，参与讨论者可以是公司高层、部门主管和员工代表等。

（8）A5 形成人力资源政策调整方案。人力资源部经理根据人力资源政策调整草案结合组织讨论的结果按照公司相关的人力资源管理制度编制成人力资源政策调整方案。

（9）B5 审核。人力资源总监依据以下条件对人力资源部经理提交的人力资源政策调整方案进行审核。若人力资源政策调整方案科学合理、符合国家政策，则审核通过；否则不通过，由人力资源部经理进行相应修改，直至审核通过为止。

（10）C5 审批。总经理依据以下条件对人力资源总监提交的人力资源政策调整方案进行审核：若人力资源总监提交的人力资源政策调整方案科学合理、符合国家政策，则审核通过；否则不通过，由人力资源总监进行相应修改，直至审核通过为止。

（11）A7 结束。人力资源政策调整完成后由人力资源总监关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考量运行效率、员工对人力资源管理政策的满意度。

2.2 组织结构调整计划编制流程

组织结构调整计划是企业进行组织结构调整与人员配置实施工作的开端。组织结构调整计划编制流程是指在企业战略的指导下，依据当前企业的运作情况，在对现有组织结构进行诊断的基础上，根据企业战略发展和年度经营的需要，对组织结构的调整进行设计的过程。

2.2.1 组织结构调整计划编制流程图

组织结构调整计划流程图体现了组织结构调整计划过程中的主要工作的发生顺序，明确

记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 2-4所示。

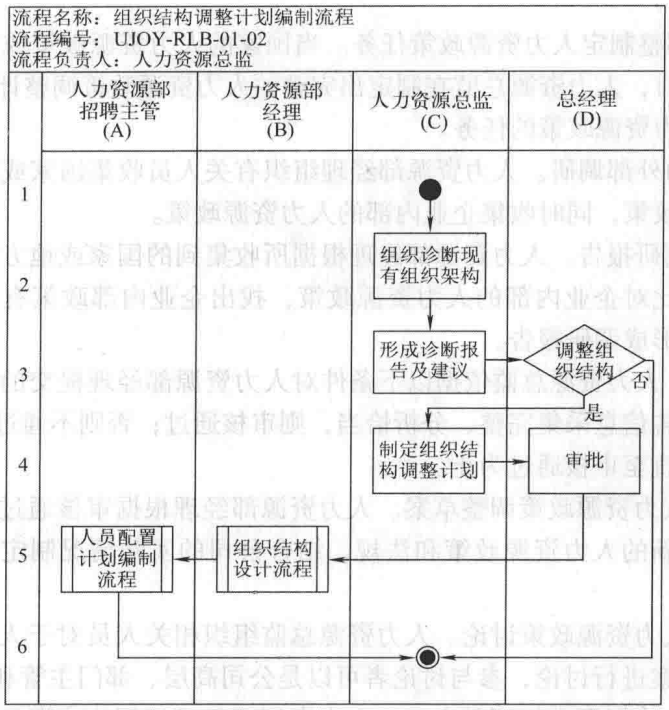


图 2-4　组织结构调整计划编制流程图

2.2.2　组织结构调整计划编制流程的节点运行管理方法

1. C1 开始

通常当企业的年度经营计划确定后，人力资源总监就要开始分析现有的组织结构是否符合经营计划的要求，如组织结构不能满足需要则对组织结构进行调整。

2. C2 组织诊断现有组织结构

人力资源总监根据上一年度企业的运行情况，结合“企业的战略规划”和“本年度的经营计划”，组织相关人员对现有组织结构进行诊断分析。

3. C3 形成诊断报告及建议

人力资源总监在和有关人员共同诊断分析的基础上撰写组织结构诊断分析报告，提出相应的建议。

4. D3 调整组织结构

总经理依据人力资源总监提交的诊断报告与建议，判断是否需要调整组织结构。

（1）需要调整的条件。总经理根据上一年度企业的运行情况，结合企业的战略规划和本年度的经营计划，判定组织结构需要进行调整，跳转至 C4，需要人力资源总监提出组织结构调整的方案，进入“提出组织结构调整方案”。

（2）不需要调整的条件。总经理根据上一年度企业的运行情况，结合企业的战略规划和本年度的经营计划，判定组织结构不需要进行调整，跳转至 C6，流程结束。

5. C4 制定组织结构调整计划

人力资源总监依据“企业战略规划”和“年度经营计划”，以及相关部门商讨的结果，对现有组织结构中不合理部分，制订组织结构调整计划，并提交总经理审批。

6. D4 审批

总经理依据以下条件审批组织结构调整计划：

若组织结构调整计划符合企业的战略规划和本年度的经营计划，则审批通过；若组织结构调整计划与企业的战略规划和本年度的经营计划不符合或不具有可操作性，则审批不通过，人力资源总监对组织结构调整方案进行修订，直至通过为止。

7. C6 结束

组织结构调整设计完成并落实好人员配置后，由人力资源总监关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考量运行效率、组织结构与企业战略和年度经营计划的匹配性。

2.3　人力资源工作计划编制流程

人力资源工作计划是指企业以战略为指导，科学地预测和分析自己在变化的社会环境中人力资源的供给和需求状况，制定符合本组织发展的人力资源政策和措施，以确保组织计划的实施和任务的完成。其实质是在确定组织的发展方向的基础上，确定组织需要何种人力资源来实现企业决策层制定的目标的最佳方案[⊖]。人力资源工作计划能做到未雨绸缪，有利于改变企业人力分配不合理状态，调整人才结构，促进人力资源开发，为企业发展提供强有力的人才支撑体系。

2.3.1　人力资源工作计划编制流程图

人力资源工作计划编制流程图是根据企业的战略规划和年度经营计划，确定人力资源工作计划编制流程过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图2-5所示。

2.3.2　人力资源工作计划编制流程的节点运行管理方法

1. B1 开始

每年的年初由人力资源部经理驱动本流程。

2. B2 总结年度工作

人力资源部经理根据上年度开展各项工作后形成的各种文本、电子信息，对上一年度的人力资源工作进行总结，形成“年度总结报告”。

3. C2 审批

人力资源总监依据以下条件对人力资源部的年度工作总结进行审批：

若“人力资源部年度总结报告”真实、分析到位、有深度，则审批通过；若“人力资源部年度总结报告”不真实、分析不到位或有错误，则审批不通过，人力资源部经理重新

⊖　戚燕萍，程水香，金燕华．现代人力资源管理［M］．杭州：浙江大学出版社，2002：72。

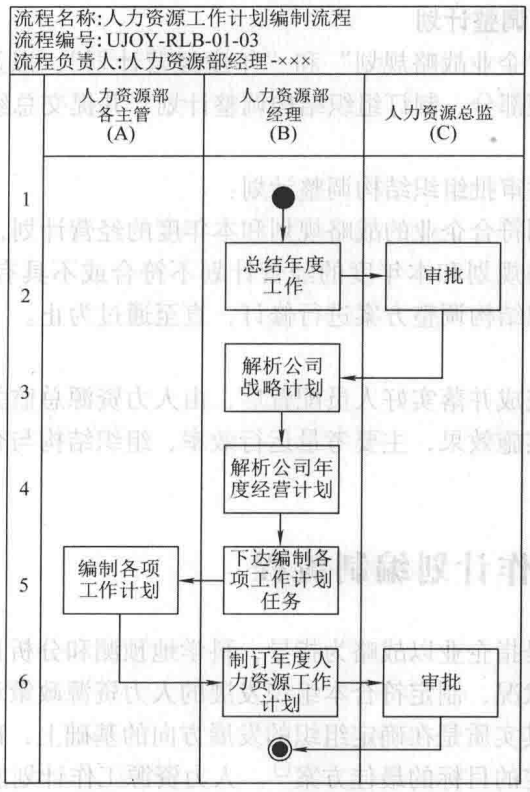


图 2-5　人力资源工作计划编制流程图

修正，直至通过为止。

4. B3 解析公司战略计划

人力资源部经理对“公司战略计划”进行解析，明确人力资源部在本年度因公司战略内容需要进行的重点工作。

5. B4 解析公司年度经营计划

人力资源部经理解析公司本年度的经营计划，结合人力资源部的重点工作内容，明确人力资源部各个模块在本年度的具体工作内容，公司对人力资源部的工作要求以及相关的评价方式。

6. B5 下达编制各项工作计划任务

人力资源部经理根据解析的公司战略规划和年度经营计划，向人力资源部各主管下达编制人力资源各项工作计划任务。

7. A5 编制各项工作计划

根据公司年度经营计划解析出的人力资源部工作内容，各自编制各项工作计划。如招聘主管需要编制年度招聘计划，培训主管需要编制年度培训计划等。

（1）年度招聘计划，主要包括需要人员的岗位、数量、要求，招聘的来源、方式和费用预算等方面内容。

（2）年度培训计划，主要包括需要培训人员的种类、培训政策、培训的内容、方式、时间和费用预算等方面内容。



（3）年度绩效考核计划，主要包括部门和个人的绩效标准、衡量方法的修改、完善。

（4）年度薪酬计划，主要包括公司薪酬体系的修改、完善、物质激励和精神激励方式的选择以及相关费用的控制。

8. B6 制定年度人力资源工作计划

人力资源部经理参考主管编制的各项工作计划，汇总分析，并加以调整，形成人力资源部整体的“年度人力资源工作计划”，具体包括：年度招聘计划、年度培训计划、年度绩效考核计划、年度薪酬计划等。

9. C6 审批

人力资源总监依据以下条件对人力资源部的年度工作计划进行审批。

若“年度人力资源工作计划”科学、合理且具有可操作性，则审批通过；否则审批不通过，人力资源部经理重新修正，直至通过为止。

10. B7 结束

人力资源年度工作计划编制完成后由人力资源部经理关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考量计划的可行性和可操作性。

2.3.3 人力资源工作计划编制流程信息表单

在人力资源工作计划编制过程中用到的人力资源工作计划表见表2-1。

表2-1 人力资源工作计划表

<table>
<tr><td>文本名称</td><td colspan="2">××公司人力资源年度工作计划</td><td colspan="2">受控状态</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="2">编号</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="6">一、目录（略）
二、呈送文
公司总经理：
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。现呈报人力资源总监批阅，请予以审定。
人力资源部
××年××月××日
三、××年人力资源部工作总结（略）
四、××年人力资源部年度总体目标（略）
五、各工作项目的具体操作实施方案（略）</td></tr>
<tr><td>相关说明</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>编制人员</td><td></td><td>审核人员</td><td></td><td>批准人员</td><td></td></tr>
<tr><td>编制日期</td><td></td><td>审核日期</td><td></td><td>批准日期</td><td></td></tr>
</table>

2.4 人员配置计划编制流程

人员配置计划编制流程是指在企业战略的指导下，从当前人力资源现状出发，进行人岗匹配分析，以确定最佳的人岗匹配方案，为企业的有效运作提供基础性保障。人员配置计划是企业根据组织结构调整方案对现有人员的岗位设置进行调整，从而进一步确定人员需求状况，以适应组织发展的需要。

2.4.1 人员配置计划编制流程图

按照人员配置计划编制过程中的主要工作的发生顺序可绘制人员配置计划编制流程图，明确记载流程需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体见图 2-6。

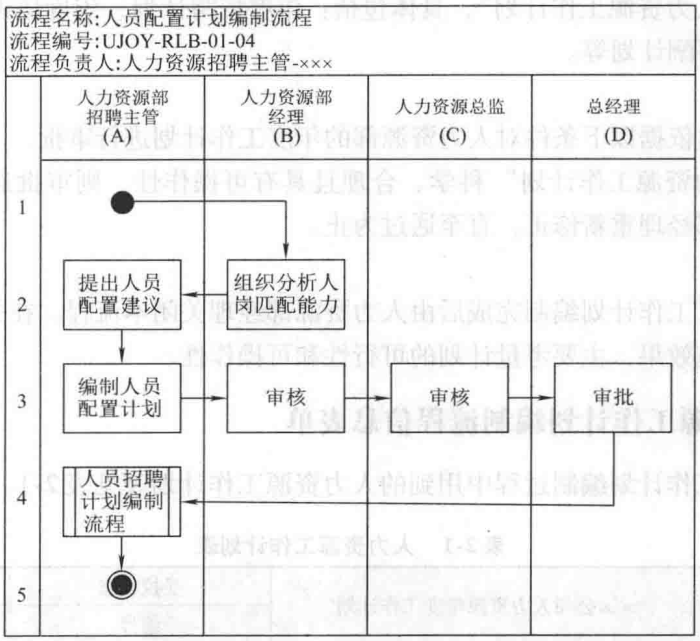


图 2-6 人员配置计划编制流程图

2.4.2 人员配置计划编制流程的节点运行管理方法

1. A1 开始

当企业组织结构设计或调整完成后，人力资源部招聘主管驱动本流程，以便实现科学合理的人员配置，确保企业正常的运转。

2. B2 组织分析人岗匹配能力

在进行人岗匹配能力分析时，可参考岗位说明书以及员工信息、职业发展规划等信息。人力资源部经理对员工是否适应某一岗位或是否有开发潜力的空间等等因素做出分析判断。员工的胜任能力是员工接受培训、升职、轮岗以及调职的基础（详见第五章，基于胜任能力的员工职业生涯规划流程）。

3. A2 提出人员配置建议

在具体操作过程中，此环节需要招聘主管征求各部门经理的意见：一方面，各部门经理根据企业年度经营目标的分解，分析部门内部的人员配置状况；另一方面，部门经理对于本部门内部不适合相应岗位的员工，给予配置建议。

人力资源部在综合考虑员工的个人情况以及上年度的绩效考评结果后，向总经理提出人员配置意见。人员配置意见需要以书面形式给出，同时需要反映出各部门经理的意见。

4. A3 编制人员配置计划

人力资源部招聘主管根据各部门提出的人员配置建议，制定人员配置计划，并将计划提交人力资源部经理审核。人员配置计划应当包括新招聘员工的配置、在岗员工的调动等，并包括相对应的配套方案。

5. B3 审核

人力资源部经理对人员配置计划进行审核：

若人员配置计划数据来源真实可靠，岗位人员配置符合合理性和真实性要求，则审核通过，交由人力资源总监进行审核；否则审核不通过，在人员配置计划原稿上表明修改意见和建议，交由招聘主管修改或者重新制定，直至审核通过为止。

6. C3 审核

人力资源总监对人员配置计划进行审核：

若人员配置计划符合公司年度人力资源规划和公司年度经营发展规划的要求，则审批通过，交由总经理进行审批；否则审批不通过，在人员配置计划原稿上表明修改意见和建议，交由人力资源部经理修改或者重新制定，直至审批通过为止。

7. D3 审批

总经理对人员配置计划进行最终的审批：

若人员配置计划符合可行性、科学性、合理性的要求，同时总经理对人员配置计划的预期结果比较乐观满意，则审批通过。

若人员配置计划不符合可行性、科学性、合理性的要求，同时总经理对人员配置计划的预期结果不满意，则审批不通过，在人员配置计划原稿上表明修改意见和建议，交由人力资源总监修改或者重新制定，直至审批通过为止。

8. A5 结束

人员配置计划通过总经理审批后由人力资源部招聘主管关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要评估计划的可行性和可操作性。

2.4.3 人员配置计划编制流程信息表单

人员配置计划编制过程中，为了给工作提供数据支持，存放数据、文本等信息，需使用人员信息表、人员配置计划表，具体见表2-2与表2-3。

表2-2 现有人员信息表

表号：　　类别：　　填表日期：

姓名	部门	岗位	绩效考评结果	胜任与否
合计（人）				

制表人：　　制表时间：

机械工业出版社 11

表 2-3　人员配置计划表

表号：		类别：			填表日期：	
姓名	性别	原所属部门	职务	调整后部门	调整理由	审核意见
制表人：			制表时间：			
初审人：		复审人：			审核日期：	

2.5　人员招聘计划编制流程

采取扩展战略的企业需要不断补充人员以满足发展的需要；而采取维持战略的企业则需要人员的动态调整，也会有招聘的需求；甚至处于紧缩状态的企业，由于部分重要岗位的员工辞职，企业也不得不招聘人员以便维系企业的运转。而要招聘到合适的员工就必须有计划，因为不同职位的员工其招聘的途径和难度系数都有差异。

2.5.1　人员招聘计划编制流程图

人员招聘计划编制流程图按照流程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 2-7 所示。

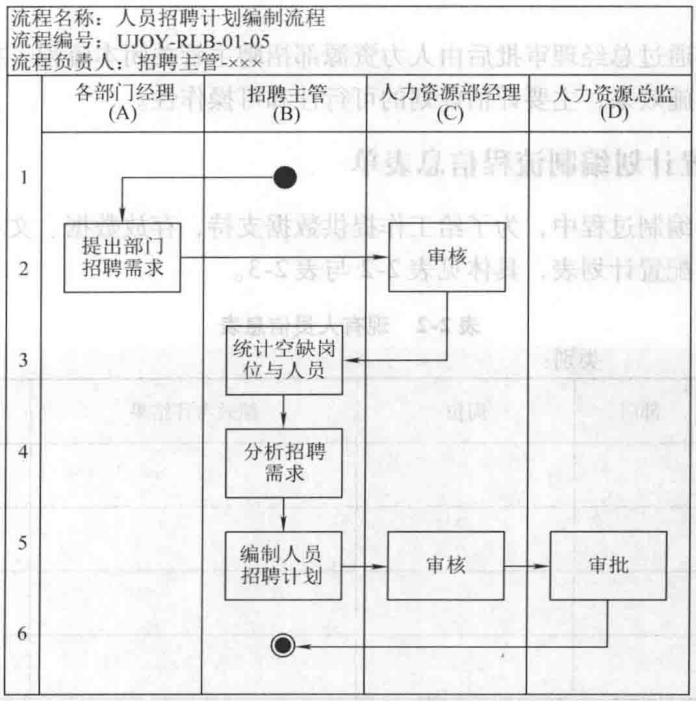


图 2-7　人员招聘计划编制流程图



2.5.2 人员招聘计划编制流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

每年的年初由招聘主管驱动本流程，编制形成招聘计划以满足企业发展的需要。

2. A2 提出部门招聘需求

各部门经理在工作中发现部门需要进行人员的招聘，并向人力资源部经理提出人员招聘需求，并说明招聘需求的原因、人员的需求数量及需求紧急程度等。

3. C2 审核

人力资源部经理审核各部门提出的招聘需求：

若各部门提出的招聘需求信息具备真实性、精确性、合理性要求，则人力资源部经理审核通过，交由招聘主管进行统计空缺岗位与人员；否则返还给相应部门负责人员并指明原因，提出合理建议，责令其重新修正完善，直至通过为止。

4. B3 统计空缺岗位与人员

招聘主管根据“现有人员信息表”和“人员配置计划”和部门实际需求，对企业的空缺岗位与人员进行统计，并制定“空缺岗位与人员统计表”。

5. B4 分析招聘需求

招聘主管根据空缺岗位与人员统计表，综合考虑新招聘员工的工作熟练度、现有员工调岗的情况，在保证企业经营目标能够完成的基础上，尽量降低人员需求量，制定人员需求计划表。

6. B5 编制人员招聘计划

招聘主管根据招聘需求的分析结果，编制人员招聘计划。

（1）确定招聘方式。根据人员需求计划表以及各岗位的任职要求，确定各类人员的招聘方式。招聘方式分为内部招聘与外部招聘。通常情况下，首先考虑内部招聘，根据员工的绩效水平进行平调或提升。如岗位的人员需求量较大时，可考虑竞聘的方式。内部招聘可能造成新的岗位任职空缺，需要对人员需求计划表进行相应调整。在内部招聘无法满足人员需求时，根据需求人员的任职条件、能力素质要求，进行外部招聘。

（2）编制人员招聘计划。在确定招聘方式后，编制详细的人员招聘计划。具体应当包括各类岗位人员招聘的途径、具体操作方法和预算等。

7. C5 审核

人力资源部经理依据以下条件对人员招聘计划进行审核：

若岗位空缺与人员统计表填写完整、规范，所参考的资料具有真实性、精确性、完整性，人员招聘计划中具体数据所用到的计算方式具有合理性、规范性，则人力资源部经理审核通过，交由人力资源总监进行审核。

若空缺岗位统计方法不合理、统计资料不完善或招聘需求分析方法不规范等，则人力资源部经理审核不通过，返还招聘主管并指明原因，提出合理建议，责令其重新修正完善，直至通过为止。

8. D5 审批

人力资源总监依据以下条件对人员招聘计划进行审批：

若符合公司战略及运营策略、符合公司人力资源近远期规划，计划能够达到高效、节

约、有效的标准，则审批通过。

若人员招聘计划与公司战略、运营策略、人力资源近远期规划之间存在冲突，或不具有高效、节约、有效的特征，则审批不通过，对人力资源部经理提出改进建议，要求其重新修改完善，直至通过为止。

9. B6 结束

人员招聘计划通过总经理审批后由招聘主管关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考量计划的可行性和可操作性。

2.5.3 人员招聘计划编制流程信息表单

人员招聘计划编制过程中，为了给工作提供数据支持，存放数据、文本等信息，需要使用招聘需求表、空缺岗位与人员统计表和人员招聘计划表 3 个表单，具体见表 2-4、表 2-5 和表 2-6。

表 2-4 招聘需求表

<table>
<tr><td>岗位名称</td><td></td><td>拟定岗位</td><td></td><td>招聘人数</td><td></td></tr>
<tr><td>申请目的</td><td colspan="5">□新岗位
□替　补
□临　时（年_____月_____日　　年_____月_____日）</td></tr>
<tr><td colspan="6">招聘要求</td></tr>
<tr><td>年龄范围</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>学历/资历</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="3">必要条件</td><td colspan="5">1.</td></tr>
<tr><td colspan="5">2.</td></tr>
<tr><td colspan="5">3.</td></tr>
<tr><td>计算机应用</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>外语能力</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>其他</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>主要职责
附：《岗位说明书》</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>建议薪资区间</td><td colspan="2"></td><td>期望到岗时间</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>备注</td><td colspan="5">1. 招聘要求仅供参考，如无要求可填写“不限”。
2. 为使招聘工作准确进行，工作职责请填写完整。</td></tr>
</table>

表 2-5 空缺岗位与人员统计表

序	部门	岗位	缺编人数	岗位职责	内部招聘（人数）	外部招聘（人数）

表 2-6 人员招聘计划

年度	月份	部门	岗位名称	招聘方式	计划招聘数量	实际招聘数量

2.6 员工年度培训计划编制流程

员工年度培训计划是依据员工素质模型和企业其他实际情况，对培训的课程、方法、手段以及经费预算进行选择和设计。它要求体现企业期望做什么，为什么要做这些事，什么时候做好，由谁去做以及如何做。

2.6.1 员工年度培训计划编制流程图

员工年度培训计划编制流程图按照制定员工年度培训计划过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 2-8 所示。

2.6.2 员工年度培训计划编制流程的节点运行管理方法

1. B1 开始

人力资源部培训主管根据企业发展对员工素质和技能的提升要求驱动本流程。

2. C2 下达培训计划编制任务

人力资源部经理在年初向人力资源部培训主管下达培训计划编制任务。

3. B2 总结上年度培训情况

培训主管对公司上年度人力资源培训的资料、年度工作总结报告等进行全面分析，得出

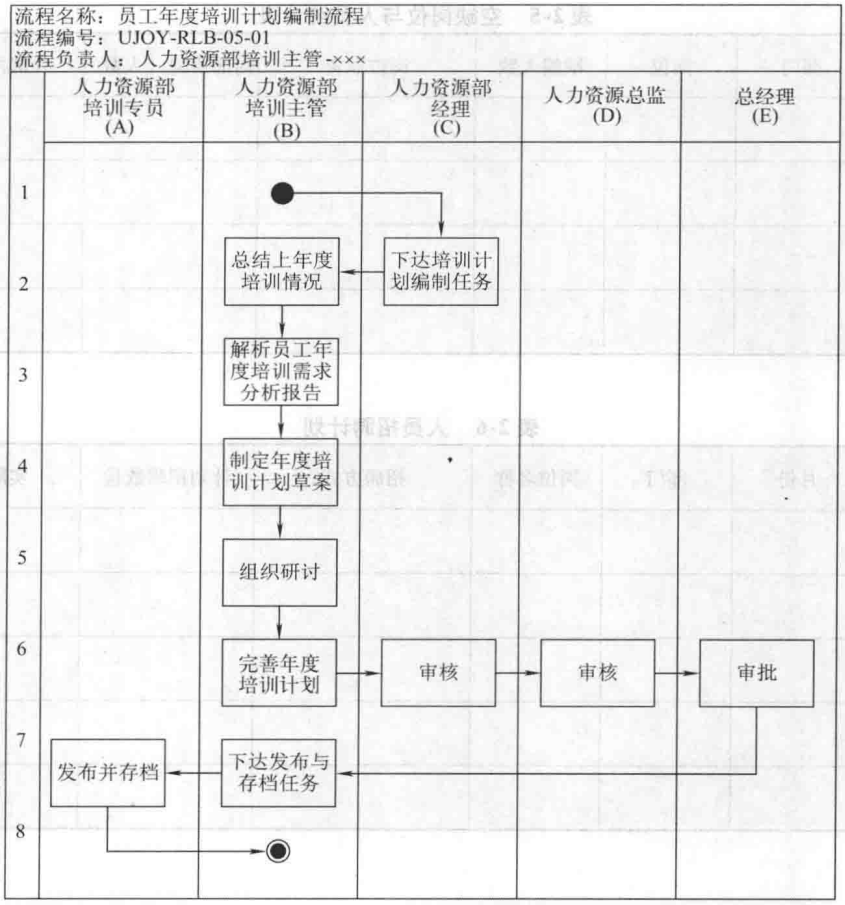


图 2-8　员工年度培训计划编制流程图

上年度工作中值得借鉴和需要改进的地方，为本年度培训计划编制做好准备工作。

4. B3 解析员工年度培训需求报告

人力资源部培训主管详细解读员工年度培训需求分析报告，并向各部门经理收集意见，部门经理根据本部门的工作目标和组织现状，结合员工绩效考核中所暴露的问题，找出下属员工目前尚欠缺的知识与技能，提出部门员工培训建议。

5. B4 编制年度培训计划草案

培训主管根据上年度总结的问题、公司年度人员配置计划、员工胜任力分析报告、培训需求分析报告和绩效考评结果等编制年度培训计划草案。年度培训计划的内容包括培训负责人、培训课程、受训员工、培训起始时间等内容。同时，人力资源部参考上年度培训计划，提出培训资料订购和设备器材的购置等方案；预估培训师资、场地、教材、设备等费用，计算培训费用预算。

注：培训的主要对象为：已结束岗前教育但未完成岗位技能培训的员工；调任到新职位需接受新知识技能培训的员工；根据人才储备计划需重点培养的、需接受将要晋升或轮换职位的培训课程的员工；上年度绩效考核较差，需要对其弱项有针对性地进行培训的员工。

6. B5 组织研讨

培训主管负责组织各个部门的相关人员对年度培训计划草案进行研讨，对年度培训计划的培训主体内容、培训周期、培训人员等方面内容进行共同研讨，有利于发现年度培训计划草案中不准确或者缺失的部分。在研讨的过程中需要做好记录整理的工作。

7. B6 完善年度培训计划

培训主管根据组织研讨的意见与改进方向，对年度培训计划草案进行不断完善和修改，并生成年度培训计划。此时的年度培训计划并非最终的年度培训计划，很有可能还需要根据公司的战略目标等要求再次进行修改。

8. C6 审核

人力资源部经理对年度培训计划进行审核：

若年度培训计划的培训目的、培训对象、培训经费预算、培训效果评估等方面编写均准确无误，则审核通过，交由人力资源总监审核；否则审核不通过，在年度培训计划原稿上表明修改意见和建议，交由培训主管修改或者重新制定，直至审核通过为止。

9. D6 审核

人力资源总监对年度培训计划进行审核：

若年度培训计划符合公司年度人力资源规划和公司年度经营发展规划的要求，则审核通过，交由总经理进行审批；否则审核不通过，在年度培训计划原稿上表明修改意见和建议，交由人力资源部经理修改或者重新制定，直至审批通过为止。

10. E6 审批

总经理对年度培训计划进行最终的审批：

若年度培训计划符合可行性、科学性、合理性的要求，同时总经理对年度培训计划的预期结果比较乐观满意，则审批通过，交由培训主管开始按照该年度培训计划，组织开展公司本年度培训工作。

若年度培训计划不符合可行性、科学性、合理性的要求，同时总经理对年度培训计划的预期结果不满意，则审批不通过，在年度培训计划原稿上表明修改意见和建议，交由人力资源总监修改或者重新制定，直至审批通过为止。

11. B7 下达发布与存档任务

总经理审批通过年度培训计划后，会将信息传达给人力资源部培训主管，并交由培训主管按照年度培训计划组织开展公司本年度培训工作。培训主管向人力资源部培训专员下达发布年度培训计划的任务，并要求其存档。

12. A7 发布并存档

培训专员将制定好的年度培训计划发布至各有关部门，并进行存档。

13. B8 结束

人力资源培训计划通过总经理审批后由培训主管关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考量计划的可行性和可操作性。

2.6.3 员工年度培训计划编制流程信息表单

在年度培训计划编制过程中，需要使用培训计划表单、培训需求申请表单、培训计划审批表单，具体见表2-7、表2-8和表2-9。

表 2-7　员工年度培训计划

培训编号：　　培训部门：

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	培训负责人	起讫时间	培训所需设备	考核方式

参加人员共　　人，名单如下：

单位	职务	姓名	单位	职务	姓名	单位	职务	姓名	单位	职务	姓名

费用预算：　　每人分摊费用

批准_____　　审核_____　　拟订_____

表 2-8　培训需求申请表

申报单位：　　年　月　日

序　号	岗位名称	需培训人员	培训项目	培训方式	培训目的	备　注

表 2-9　培训计划审批表

项目名称			
项目负责人	（姓名联系电话）		
申报人		年度计划内外	
用款原因			
培训时间（含路途起讫时间）			
培训天数		计划学时	
培训地点（国家或国内城市名称）		班次（或批次/组次）	
培训对象		所属部门	
学习方式		请从以下类别选择填入（全脱产、半脱产、不脱产）：	
参训人员资格要求			
培训承办单位	中文名称： 英文名称：		

（续）

外请教员	姓名： 联系方式：
内部教员	专职教员： 兼职教员：
参训人员 （以“/”符号分隔）	总人数：_____人 具体名单：

2.7 绩效考评计划编制流程

绩效考评计划编制是在对现行绩效考评诊断的基础上，以企业战略为指导，针对企业当前绩效考评中存在的问题，提出解决措施，完善绩效考评的总体思路，并制定实施计划。其实质是为了让企业的绩效考评机制能够更加有效地引导员工不断改善自身绩效，以提升企业的整体绩效。

2.7.1 绩效考评计划编制流程图

绩效考评计划编制流程图根据企业的实际情况，按照绩效考评计划过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图2-9所示。

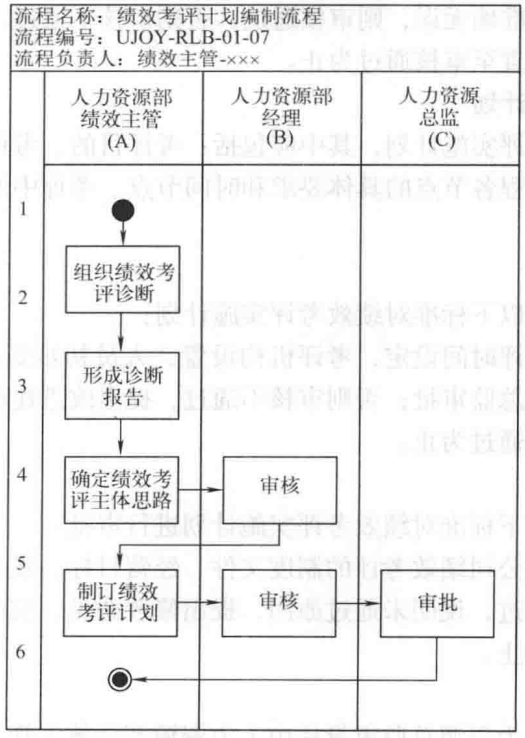


图2-9 绩效考评计划编制流程图

2.7.2 绩效考评计划编制流程的节点运行管理方法

1. A1 开始

绩效考评计划编制流程是根据对现行绩效考评的诊断情况及公司发展战略，编制绩效考评计划，规范绩效考评的实施流程。本流程通常在年初实施，由绩效主管开始。

2. A2 组织绩效考评诊断

现行绩效考评诊断的主要目的在于分析企业当前绩效考评中存在的问题，以找出针对性的解决措施，使企业的绩效考评机制能够有效运行。

人力资源部绩效主管主要从绩效考评的主体思路、考核模式以及实施操作等层面进行诊断。一方面，可从绩效考评的整个系统的运作进行分析；另一方面，也需要收集员工对当前绩效考评的看法，需要时可以组织有关人员开会研讨分析。

3. A3 形成诊断报告

绩效主管首先需要对当前存在的问题进行深层次的分析，剖析出这些问题的原因，进而提出针对性的改善措施。同时需要说明各种改善措施的利弊，根据企业的实际情况和急需解决的主要问题，选择有效的改善措施。

4. A4 确定绩效考评主体思路

绩效主管应确定考评的整体思路，包括考评模式、考评主体、考评对象、考评指标的设定方法、考评周期、考评结果处理方式、与薪酬的关联度以及对职务升降的影响等。

5. B4 审核

人力资源部经理对绩效考评主体思路进行审核：

若绩效考评主体思路准确无误，则审核通过；否则审核不通过，提出修改意见，并交由绩效主管修改或重新制定直至审核通过为止。

6. A5 制订绩效考评计划

绩效主管制订绩效考评实施计划，其中应包括：考评目的、考评原则、考评用途、绩效考评的具体实施流程、流程各节点的具体要求和时间节点、考评中的一些细节说明、对考评申诉的处理方式，等等。

7. B5 审核

人力资源部经理依据以下标准对绩效考评实施计划：

若绩效考核计划在考评时间设定，考评机构设置，人员初步安排等方面符合公司要求，则审核通过送交人力资源总监审批；否则审核不通过，提出改进建议并交给绩效主管重新修改或重新制定，直至审核通过为止。

8. C5 审批

人力资源总监依据以下标准对绩效考评实施计划进行审批：

若绩效考核计划符合公司绩效考评的制度文件、经营目标、发展规划中的相关规定，则审批通过；否则审核不通过，说明未通过原因，提出修改意见，交由人力资源部经理修改或重新制定直至审批通过为止。

9. A6 结束

绩效考评计划通过人力资源总监审批后由人力资源部绩效主管关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考量计划的可行性和可操作性。

2.7.3 绩效考评计划编制流程信息表单

在绩效考评计划编制过程中，需要使用绩效考评实施工作计划表单，具体见表2-10。

表2-10 绩效考评实施工作计划表

文本名称	绩效考评实施工作计划		受控状态		
			编号		
一、目标概述 二、具体实施计划 三、注意事项 四、需支持与配合的事项和部门					
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	

2.8 薪酬激励计划编制流程

薪酬激励计划是人力资源管理规划的重要内容，薪酬对于员工来讲不仅是保健因素，而且也是激励因素。薪酬的水平、结构与支付方式等都会直接影响薪酬的激励效果，合理的薪酬激励政策对防止人才流失、提高士气、改进绩效，都起着非常重要的作用。薪酬激励计划编制流程就是根据企业的发展战略和经营计划，在薪酬调查的基础上，进行科学的薪酬定位，并根据实际情况的变化对企业现有的薪酬方案进行修正，同时进行科学的薪酬测算。

2.8.1 薪酬激励计划编制流程图

薪酬激励计划编制流程图根据企业的战略规划和年度经营计划，按照薪酬激励计划编制流程过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图2-10所示。

2.8.2 薪酬激励计划编制流程的节点运行管理方法

1. A1 开始

薪酬主管根据公司上年度薪酬管理工作总结和公司发展战略，编制年度薪酬激励计划，规范公司的薪酬激励计划编制流程。

2. B2 下达薪酬激励计划编制任务

根据公司上年度人力资源管理工作总结和公司发展战略，人力资源部经理对薪酬主管提

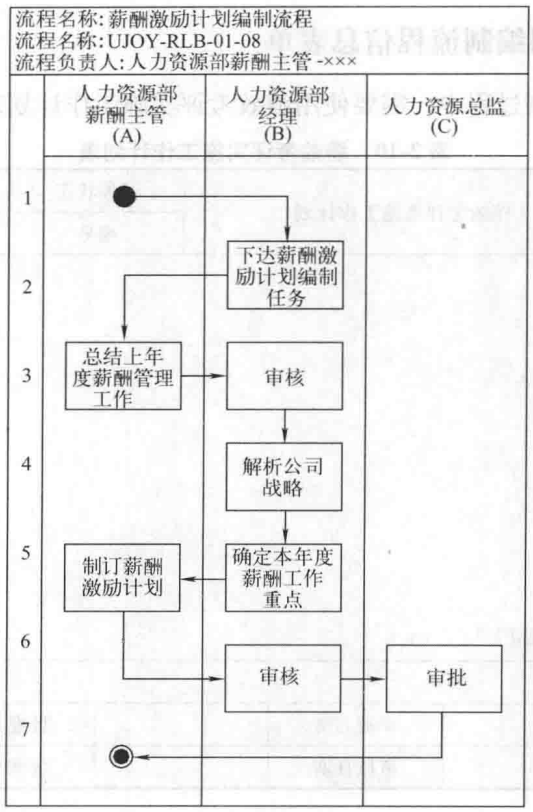


图 2-10　薪酬激励计划编制流程图

出工作要求，编制年度薪酬激励计划，并规范公司的薪酬激励计划编制流程。

3. A3 总结上年度薪酬管理工作

薪酬主管根据上年度薪酬管理工作情况，收集相关资料，编写年度总结报告。薪酬管理工作包括薪酬策略制定、薪酬总额测算、薪酬调查、薪酬设计、薪酬调整、薪酬核算、薪酬发放等。薪酬管理工作总结应对上一年度薪酬管理工作中取得的进步和存在的问题做出总结，并对存在的问题提出解决建议。

4. B3 审核

人力资源部经理对上年度薪酬管理工作总结进行审核：

若符合上年度实际工作情况、能全面反映目前存在的问题且具有切实可行性，则人力资源部经理审核通过；若存在资料不符合实际、不能确切反映实际问题、解决方案不具有切实可行性等情况，则返还薪酬主管并提出修改意见，责令其修改完善，直至通过为止。

5. B4 解析公司战略

人力资源部经理根据公司战略中对于薪酬激励方面，解析出符合本年度实际工作情况、且具有切实可行性的薪酬激励工作内容。

6. B5 确定本年度薪酬工作重点

人力资源部经理根据解析的企业战略规划中薪酬激励部分、“年度薪酬管理工作总结”和发展阶段、外部环境等，确定本年度薪酬管理工作重点，如进行薪酬体系重新设计或进行大范围薪酬结构调整等；在此基础上大致明确重点工作内容的实施目标、时间进度及需要配

合的部门和人员等。

7. A5 制订薪酬激励计划

薪酬主管根据公司本年度薪酬工作重点，编制“年度薪酬激励计划”。其内容包括年度计划开展的各项薪酬管理工作内容、时间安排和经费预算等。薪酬管理工作包括薪酬总额测算、薪酬设计、薪酬调整、薪酬核算、薪酬发放等。

8. B6 审核

人力资源部经理根据以下标准审核年度薪酬激励计划：

若计划依据合理且符合人力资源部门规划、具有切实的合理性、有效性、可操作性及系统完整性，则人力资源部经理审核通过并将计划提交人力资源总监审批；若年度薪酬激励计划存在内容不全面、时间安排不合理、计划落实存在困难等，则提出修改意见，由薪酬主管负责修改完善，直至通过为止。

9. C6 审批

人力资源总监根据以下标准审批年度薪酬激励计划：

若符合公司预算及薪酬策略、满足员工实际需求及权责利对等等原则，则审批通过；若存在计划超出公司预算、各部门激励机制及利益分配不合理、不符合公司薪酬策略及外部市场薪酬条件，则审批不通过，提出修改意见，交由人力资源部经理修改完善，直至通过为止。

10. A7 结束

薪酬激励计划通过人力资源总监审批后，由人力资源部薪酬主管关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考量薪酬激励计划编制是否符合完整性和可行性的原则、员工薪酬满意度、员工薪酬认同度等。

2.8.3　薪酬激励计划编制流程信息表单

在薪酬激励计划编制过程中使用的薪酬激励计划表见表2-11。

表2-11　薪酬激励计划表

职等	职级	等级工资	考核标准				
			业务能力	初始工作经验（年）	绩效考核	学历	管理能力

2.9　人力资源成本预算编制流程

任何工作的实施都会牵涉到预算与决算。人力资源工作在计划与实施的过程中不可避免的涉及资金的使用与安排。人力资源成本预算就是在企业战略的指导下，结合企业的经营发

展目标以及财政状况，对企业的各项业务工作成本进行预估，制定人力资源工作成本预算表。

2.9.1 人力资源成本预算编制流程

1. 人力资源成本预算编制流程图

人力资源成本预算编制流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，如图2-11所示。

2. 人力资源成本预算编制流程的节点运行管理方法

（1）A1开始。人力资源部经理每年的年初应对全年的人力资源运行成本进行测算，测算的主要依据是年度经营计划、经营目标和人力资源工作计划。

（2）B2下达人力资源成本预算计划编制任务。人力资源总监在审阅员工年度培训计划、人员配置计划和人员招聘计划后，在适当的时候向人力资源部经理下达人力资源成本预算计划编制任务。

（3）A2制定成本预算计划编制方案。根据董事会或总经理在年初分析的上年度公司经营情况和本年经营目标，人力资源部经理明确人力资源成本变动趋势，确认各项工作成本预算计划负责人、成本内容、成本核算周期、上一年度各项工作具体实施与成本预算决算情况，编写成本预算计划结束时间等相关内容，指导人力资源成本预算表的编制。

（4）A8分析其他人力资源成本。人力资源成本除招聘成本、培训成本、薪酬福利成本、劳动关系成本外，还应包含各项特殊奖励成本（如重大贡献奖）和突发事故带来的其他成本。

（5）A9编写预算方案。人力资源预算表中应当包含人力资源规划中各种业务活动的支出。包括部门配置、薪酬成本以及年度培训、考核、招聘成本。

人力资源管理部门围绕自身日常业务工作，在实际操作过程中必须有一定的费用保障。分析人力资源管理各方面的活动及其过程，确定在这些活动及其过程中都需要哪些资源、多少资源给予支持并且要将这些填写在相关预算表中。

注：人力资源部经理根据各项工作计划预测成本时，应对比上一年度各项工作的具体实施情况，结合本年度各项工作计划，进行工作成本预算。

（6）A10组织委员评审。人力资源部经理组织人力资源部相关负责人和财务相关人员对年度人力资源成本预算方案进行评审，评审预算方案中的数据来源是否可靠、预算数字是否合理，并对年度人力资源成本预算方案的不合理之处进行修改完善。

（7）B10审核。人力资源总监依据以下标准对年度人力资源成本预算方案进行审核：

若年度人力资源成本预算方案合理、规范、全面，则审核通过，交由总经理进行审核；否则审核不通过，提出合理建议，责令人力资源部经理重新修正完善，直至通过为止。

（8）C10审批。总经理依据以下条件对年度人力资源成本预算方案进行审批：

若年度人力资源成本预算方案符合公司的财务状况及公司的发展战略，则审批通过；否则审批不通过，提出合理建议，责令人力资源总监重新修正完善，直至通过为止。

（9）C11监督实施。人力资源部经理负责组织实施年度人力资源成本预算方案，并根据此预算方案控制在培训过程中的成本，监督在招聘过程中的成本，保证员工工资成本的合理性等，从而保证年度人力资源成本在预算的范围之内。

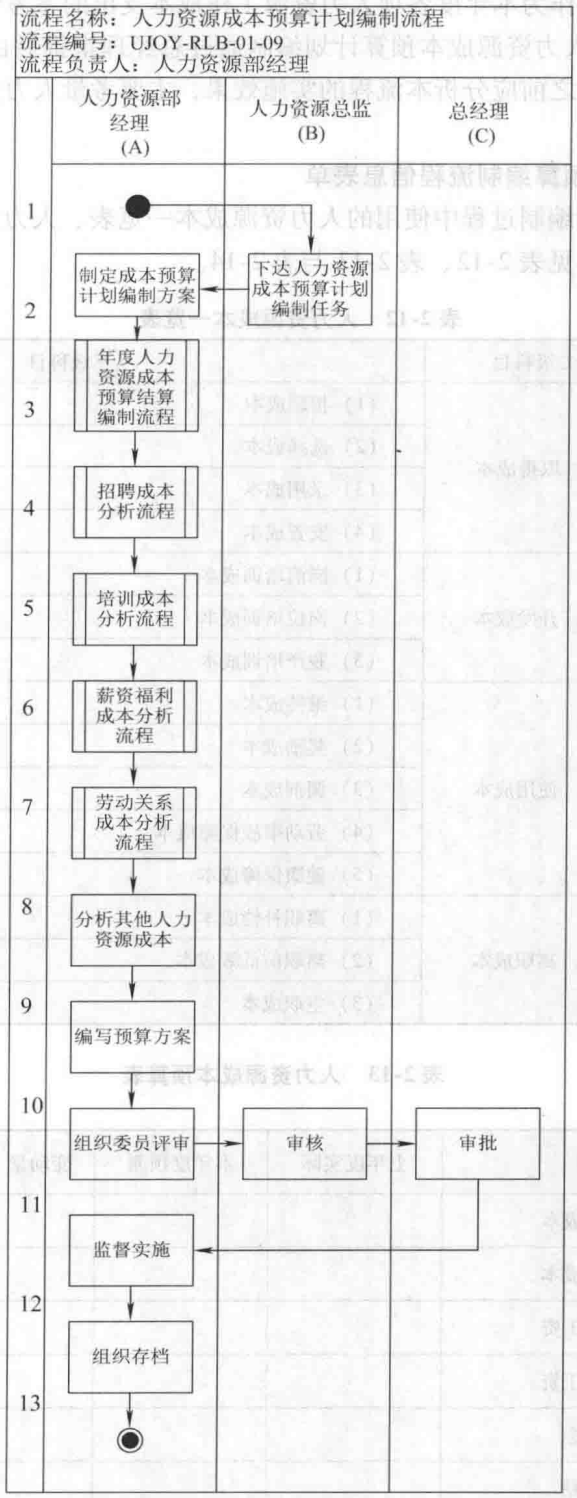


图 2-11 人力资源成本预算计划编制流程图

（10）C12 组织存档。人力资源工作成本预算表经过审批后，人力资源部经理组织各模

块负责人将预算存档，作为本年度各项人力资源工作成本支出的参考依据之一。

（11）C13 结束。人力资源成本预算计划编制通过总经理审批后由人力资源部经理关闭本流程，在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考量人力资源成本预算的合理性和可行性等。

3. 人力资源成本预算编制流程信息表单

人力资源成本预算编制过程中使用的人力资源成本一览表、人力资源成本预算表单、费用预算执行表单，具体见表 2-12、表 2-13 与表 2-14。

表 2-12 人力资源成本一览表

一级科目	二级科目	三级科目
人力资源成本	1. 取得成本	（1）招聘成本
		（2）选择成本
		（3）录用成本
		（4）安置成本
	2. 开发成本	（1）岗前培训成本
		（2）岗位培训成本
		（3）脱产培训成本
	3. 使用成本	（1）维持成本
		（2）奖励成本
		（3）调剂成本
		（4）劳动事故保障成本
		（5）健康保障成本
	4. 离职成本	（1）离职补偿成本
		（2）离职前低效成本
		（3）空职成本

表 2-13 人力资源成本预算表

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	工资成本	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					

（续）

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	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	其他支出	调研费						
		测评费						
		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、填写							

表 2-14　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													

2.9.2　年度人力资源成本预算结算编制流程

1. 年度人力资源成本预算结算编制流程图

人力资源成本预算结算编制流程图按照人力资源成本预算结算编制过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，如图 2-12 所示。

2. 年度人力资源成本预算结算编制流程的节点运行管理方法

（1）B1 开始。每年的年底应对全年的人力资源成本预算执行情况进行分析，形成预算结算执行报告，一方面可以有效地分析人力资源的成本，另一方面可供下一年度制定人力资源成本预算提供依据。

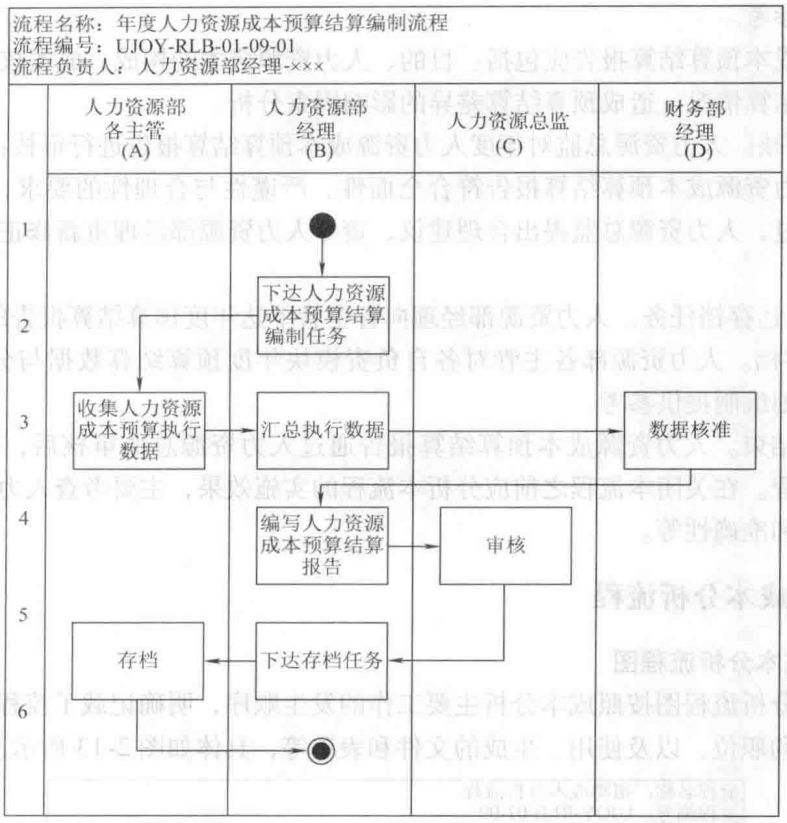


图 2-12　年度人力资源成本预算结算流程图

（2）B2 下达人力资源成本预算结算编制任务。人力资源部经理向人力资源部各模块负责人下达关于年度人力资源成本预算结算编制任务。并规定编制的主要原则、主要内容等各方面的要求。

（3）A3 收集人力资源成本预算执行数据。人力资源部各主管根据各项人力资源工作实施情况，自人力资源成本预算计划和人力资源成本预算执行表中提取数据，收集并分类汇总各项人力资源成本预算的实际执行数据，为编写成本预算结算报告提供数据支撑。

（4）B3 汇总执行数据。人力资源部经理将该部门相关负责人的成本执行数据进行汇总整合，得到年度人力资源成本预算结算总数据，为编写人力资源成本预算结算报告提供依据。

（5）D3 数据核准。年度人力资源成本预算执行数据来源是否真实、数据结果是否可靠，都需要财务部经理进行对应的审核。若发现其中的数据的真实性、合理性存在问题，则可责令相关负责人进行重新审查提交；若数据真实可靠，则人力资源部经理可进行人力资源成本预算结算报告编写。

（6）B4 编写人力资源成本预算结算报告。人力资源部经理根据人力资源成本预算计划和核准后的人力资源成本预算执行表，对比分析各项预算使用情况、变化趋势和具体变动率，结合本年度市场基本信息与国家相关政策变动情况，分析各项人力资源成本预算结算差异的形成成因及合理性，为年终人力资源工作总结提供数据支撑，为来年人力资源成本预算

计划编制提供参考。

人力资源成本预算结算报告应包括：目的、人力资源成本的构成、成本核算周期、各项成本的预算与结算情况、造成预算结算差异的影响因素分析。

（7）C4 审核。人力资源总监对年度人力资源成本预算结算报告进行审核：

若年度人力资源成本预算结算报告符合全面性、严谨性与合理性的要求，则审核通过；否则审核不通过，人力资源总监提出合理建议，责令人力资源部经理重新修正完善，直至通过为止。

（8）B5 下达存档任务。人力资源部经理向各主管下达年度预算结算报告的存档任务。

（9）A5 存档。人力资源部各主管对各自负责模块年度预算结算数据与分析报告存档，为来年预算计划编制提供参考。

（10）B6 结束。人力资源成本预算结算报告通过人力资源总监审核后，由人力资源部经理关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考查人力资源成本预算结算的科学性和准确性等。

2.9.3 招聘成本分析流程

1. 招聘成本分析流程图

招聘成本分析流程图按照成本分析主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 2-13 所示。

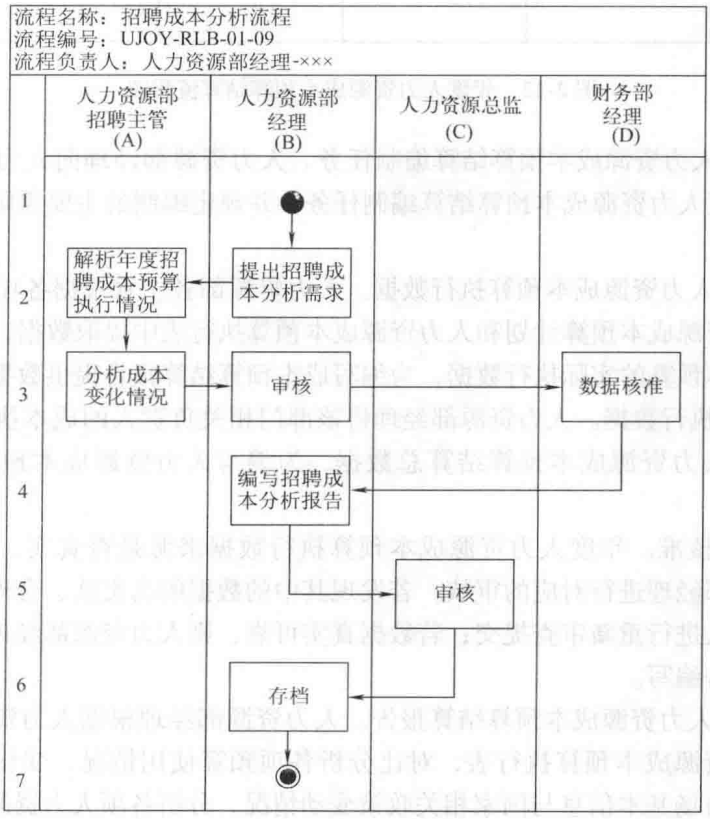


图 2-13 招聘成本分析流程图

2. 招聘成本分析流程的节点运行管理办法

（1）B1 开始。每年的年底都应对全年的招聘成本进行分析，以便有效地降低招聘成本、提高招聘工作的效率，并为制定下年度的招聘预算提供依据。

（2）B2 提出招聘成本分析需求。人力资源部经理向招聘主管提出分析招聘成本的需求，下达具体任务。

（3）A2 解析年度招聘成本预算执行情况。招聘主管根据年度招聘计划收集并整理培训成本投入情况，对招聘成本预算执行情况进行分析。根据年度招聘计划多渠道开展关于招聘效果的调研工作，一方面可以了解本年度的实际招聘效果，另一方面可以对公司的招聘成本投入起到引导性作用。

（4）A3 分析成本变化情况。招聘主管在综合考虑年度招聘情况后，提出招聘成本分析意见。需要将本年度的招聘成本与之前年度的成本进行纵向的比较分析。招聘成本分析意见需要以书面形式给出，同时需要反映出有招聘需求的主体部门的意见。定稿后送交人力资源部经理审核。

（5）B3 审核。人力资源部经理依据以下标准对招聘成本预算执行及成本变化情况进行审核：

若招聘成本预算执行及成本变化情况符合真实性与可靠性的要求，则人力资源总监审核通过，交由财务部经理进行数据核准；否则审核不通过，人力资源部经理提出合理建议，责令招聘主管重新修正完善，直至通过为止。

（6）D3 数据核准。财务部经理对招聘成本预算执行数据及成本变化情况数据进行审核。

若招聘成本预算执行数据及成本变化情况数据与财务部的数据吻合一致，则审核通过，交由人力资源部经理编写招聘成本分析报告；否则返还人力资源部招聘主管并指明原因，提出合理建议，责令其重新修正完善，直至通过为止。

（7）B4 编写招聘成本分析报告。在了解年度招聘成本预算执行情况、分析招聘成本变化情况，并通过数据的审核后，需要根据年度招聘计划及招聘的实际情况制定招聘成本分析报告。招聘成本分析报告应该包括本年度招聘成本变化、招聘成本的构成、招聘资金的利用率等。

（8）C5 审核。人力资源总监对招聘成本分析报告进行审核：

若招聘成本分析报告符合准确性、全面性、合理性的要求，即可审核通过；否则审核不通过，提出修改意见，要求人力资源部经理重新修正完善，直至通过为止。

（9）B6 存档。人力资源部经理将审核通过后的人力资源招聘成本分析报告存档。

（10）B7 结束。人力资源招聘成本分析报告通过人力资源总监审核后，由人力资源部经理关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考查人力资源招聘成本分析的科学性和准确性等。

3. 招聘成本分析流程信息表单

人力资源招聘成本分析过程中使用的人力资源招聘成本分析报告表单，具体见表2-15。

表 2-15　年度招聘成本分析报告

一、招聘时间及构成

序号	项目	内容	备注
1	时间		
2	组成		

二、招聘成本效益分析

效用项目	效用科目	人数	折算金额	备注
计划效用	计划招聘效用			计划招聘的所有岗位的工资总额
实际效用	实际预约效用			均按该岗位原增补单申请的定薪标准乘以人数计总
	实际初试效用			
	实际终试效用			
	实际到岗人力效用			
	实际花费工资总额			按实际到岗后试用期谈定工资总额计总
达成率	计划招聘完成率			
	招聘薪资节约率			

三、费用成本分析

成本项目	费用科目	项目/人数	折算金额	备注
招聘成本	宣传海报及制作费用			
	场地租用费			
	广告费			
	交通费			
	食宿费			
	接待费			
	招聘资料打印费			
	其他专项费用			如猎头佣金、人才推荐奖励
面试成本	面试时间成本			
	录用亏损成本			通知录用未到岗一次性亏损的成本
	其他成本			
录用成本	试用期工资标准			
	社保			
	公积金			
	新员工福利			
	其他			

（续）

成本项目	费用科目	项目/人数	折算金额	备注
人员流失成本	面谈时间成本			入职面谈、离职、薪酬面谈等
	缺岗时间成本			离职后未完成替补人员招聘产生的时间成本
	其他			
总计				
招聘效用成本比				

制表人：　　初审：　　复审：　　日期：

2.9.4 培训成本分析流程

1. 培训成本分析流程图

人力资源培训成本分析流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，如图2-14所示。

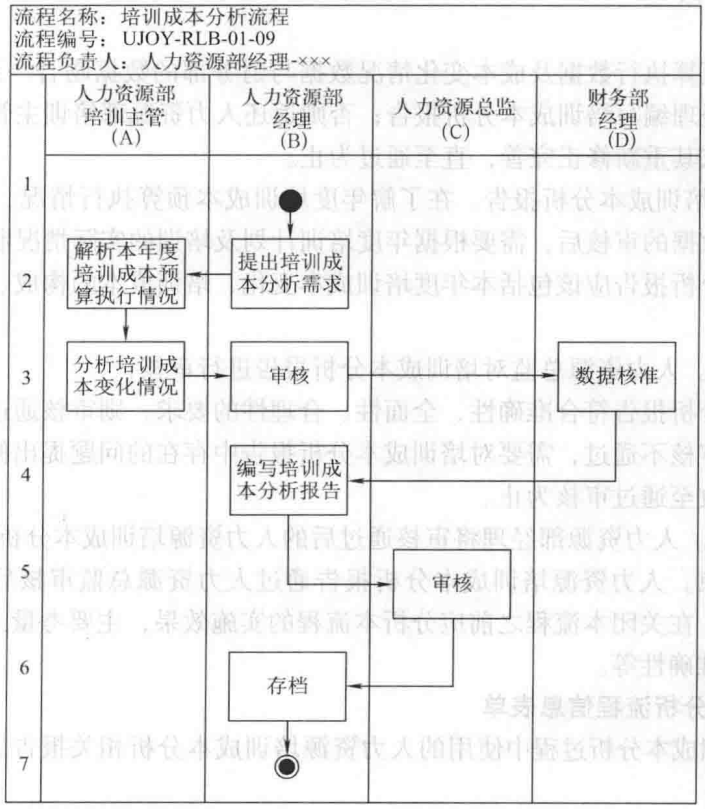


图2-14　培训成本分析流程图

2. 培训成本分析流程的节点运行管理办法

（1）B1 开始。每年的年底都应对全年的培训成本进行分析，以便有效地降低培训成本、提高培训工作的效率，并为制定下年度的培训预算提供依据。

（2）B2 提出培训成本分析需求。人力资源部经理根据工作需要，向人力资源部培训主管提出培训成本分析需求，下达任务，要求在规定的时间内提交培训成本变化的分析数据。

（3）A2 解析年度培训成本预算执行情况。培训主管根据年度培训计划收集并整理培训成本投入情况，并对培训成本预算执行情况进行分析。根据年度培训计划多渠道开展关于培训效果的调研工作，一方面可以了解本年度的实际培训效果，另一方面可以对公司的培训成本投向起到引导性作用。

（4）A3 分析培训成本变化情况。培训主管在综合考虑年度培训情况后，提出培训成本分析意见。需要将本年度的培训成本与之前年度的成本进行纵向的比较分析。培训成本分析意见需要以书面形式给出，同时需要反映出有培训需求的主体部门的意见。定稿后送交人力资源部经理审核。

（5）B3 审核。人力资源部经理对培训成本预算执行及成本变化情况进行审核：

若培训成本预算执行及成本变化情况符合真实性与可靠性的要求，则审核通过；否则不通过，提出合理建议，责令人力资源部培训主管重新修正完善，直至通过为止。

（6）D3 数据核准。财务部经理对培训成本预算执行数据及成本变化情况数据进行审核：

若培训成本预算执行数据及成本变化情况数据与财务部的数据吻合一致，则审核通过，交由人力资源部经理编写培训成本分析报告；否则返还人力资源部培训主管并指明原因，提出合理建议，要求其重新修正完善，直至通过为止。

（7）B4 编写培训成本分析报告。在了解年度培训成本预算执行情况、分析培训成本变化情况，并通过数据的审核后，需要根据年度培训计划及培训的实际情况制定培训成本分析报告。培训成本分析报告应该包括本年度培训成本变化、培训成本的构成、培训资金的利用率等。

（8）C5 审核。人力资源总监对培训成本分析报告进行审核：

若培训成本分析报告符合准确性、全面性、合理性的要求，则审核通过，交人力资源部经理存档；否则审核不通过，需要对培训成本分析报告中存在的问题提出修改意见，要求人力资源部经理修改至通过审核为止。

（9）B6 存档。人力资源部经理将审核通过后的人力资源培训成本分析报告存档。

（10）B7 结束。人力资源培训成本分析报告通过人力资源总监审核后，由人力资源部经理关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，主要考量人力资源培训成本分析的科学性和准确性等。

3. 培训成本分析流程信息表单

人力资源培训成本分析过程中使用的人力资源培训成本分析相关报告表单，如表 2-16 ~ 表 2-18 所示。

表 2-16　培训费用类别一览表

费用项目	费用类别	费用明细
授课费	内部费用	内部兼职讲师讲课津贴
	外训费用	外部培训机构合作费用、继续教育费用等
	外请费用	外聘培训师授课费
	外请费用	网络远程学习工具费用
食宿差旅费	外训费用	内部培训师外派食宿差旅费、外派员工培训食宿差旅费
	外请费用	外聘培训师差旅费、住宿费及餐费
	内部费用	内部培训实施期间食宿费用（包含煤气费）
培训材料费	内部费用	培训场地费，指集中培训时租赁培训场地的费用
	内部费用	培训资料费，如教材编印、培训资料制作、购买培训光碟、购买书籍等的费用
	内部费用	培训文具费，如购买麦克风电池、空白证书、学员牌等的费用

表 2-17　培训费用预算明细表

序号	项目名称	参训人数	培训费用								备注
			人员费用	场地及设施设备费用			材料费用				
			讲师津贴	场地费用	设备费用	设备折旧	资料印刷	教材费用	食宿费	文具费用	
合计											
审核											
								签名：　　日期：			
批准											
								签名：　　日期：			

表 2-18　各培训课程费用明细表

课程对象	允许发生费用						
	外训费用	外请费用	内部费用				
			讲师津贴	食宿费用	培训场地费	培训资料费	培训文具费
新员工			√	√	√	√	√
岗位培训			√		√	√	√
领导力与人才发展类	√	√					
学历与技术进修	√						
其他培训	√	√	√	√	√	√	√

2.9.5 薪资福利成本分析流程

1. 薪资福利成本分析流程图

人力资源薪资福利分析流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，如图 2-15 所示。

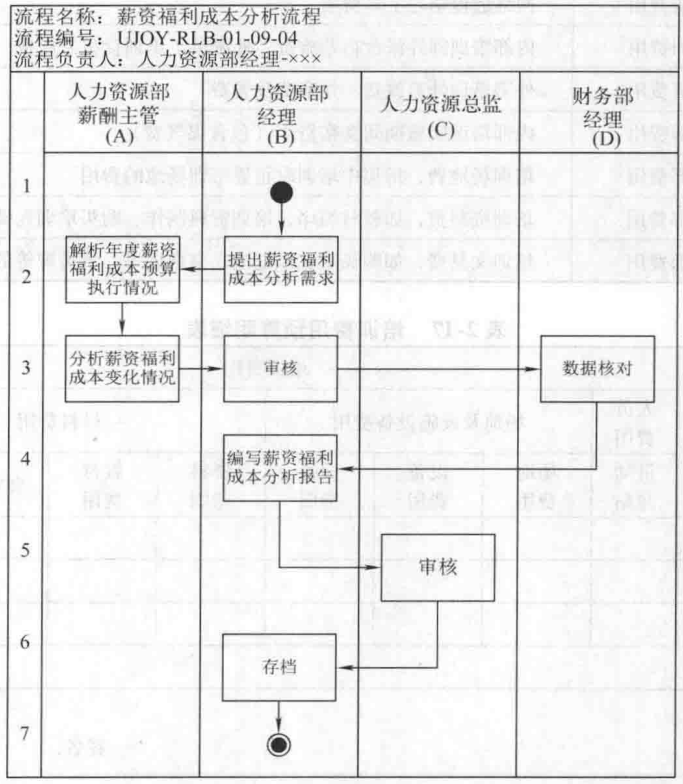


图 2-15 薪资福利成本分析流程

2. 薪资福利成本分析流程的节点运行管理办法

（1）B1 开始。每年的年底都应对全年的薪资福利成本进行分析，以便有效降低薪资福利成本，提高薪酬工作效率，并为制定下年度的薪酬福利预算提供依据。

（2）B2 提出薪资福利成本分析需求。人力资源部经理根据工作需要，向人力资源部薪酬主管提出薪资福利成本分析需求，下达任务，要求在规定的时间内提交薪资福利成本变化的分析数据。

（3）A2 解析年度薪资福利成本预算执行情况。根据年度薪酬计划收集并整理薪资福利成本投入情况，并对薪资福利成本预算执行情况进行分析。根据年度薪酬计划多渠道开展关于薪酬效果的调研工作，一方面，可以了解本年度的实际薪酬福利情况，另一方面，可以对公司的薪资福利成本投向起到引导性作用。

（4）A3 分析薪资福利成本变化情况。在综合考虑年度薪资福利情况后，薪酬主管需提出薪资福利成本分析意见。需要将本年度的薪资福利成本与之前年度的成本进行纵向的比较分析。薪资福利成本分析意见需要以书面形式给出，定稿后送交人力资源部经理审核。



（5）B3 审核。人力资源部经理对薪资福利成本预算执行及成本变化情况进行审核：

若薪资福利成本预算执行及成本变化情况符合真实性与可靠性的要求，则审核通过；否则不予通过，提出合理建议，责令人力资源部薪酬主管重新修正完善，直至通过为止。

（6）D3 数据核准。财务部经理依据以下条件对薪资福利成本预算执行数据及成本变化情况数据进行审核。

若薪资福利成本预算执行数据及成本变化情况数据与财务部的数据吻合一致，则财务部经理审核通过；否则返还人力资源部薪酬主管并指明原因，提出合理建议，要求其重新修正完善，直至通过为止。

（7）B4 编写薪资福利成本分析报告。在了解年度薪资福利成本预算执行情况，分析薪资福利成本变化情况，并通过数据的审核后，需要根据年度薪酬计划及薪酬预算的实际情况制定薪资福利成本分析报告。薪资福利成本分析报告应该包括本年度薪资福利成本变化、薪资福利成本的构成等。

（8）C5 审核。人力资源总监依据以下条件对薪资福利成本分析报告进行审核。

若薪资福利成本分析报告符合准确性、全面性、合理性的要求，则审核通过，送交人力资源部经理存档；否则不予通过，需要对薪资福利成本分析报告中存在的问题提出修改意见，要求人力资源部经理修改，直至通过审核为止。

（9）B6 存档。人力资源部经理将流程中所形成的各种文档及时归档保存。

（10）B7 结束。薪酬福利成本分析报告撰写完成，由人力资源部经理关闭本流程。在关闭本流程之前应考查薪资福利成本分析的准确性、流程运行的效率等。

3. 薪资福利成本分析流程信息表单

人力资源薪资福利成本分析过程中使用的相关报告表单见表 2-19。

表 2-19 薪酬福利成本分析表

序号	部门	预算薪酬	实际薪酬	差值	预算福利	实际福利	差值
	合计						

2.9.6 劳动关系成本分析流程

1. 劳动关系成本分析流程图

劳动关系分析流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 2-16 所示。

2. 劳动关系成本分析流程节点运行管理办法

（1）B1 开始。每年的年底都应对全年的劳动关系成本进行分析，以便有效地降低劳动关系成本，提高工作的效率，并为制定下年度的劳动关系成本预算提供依据。

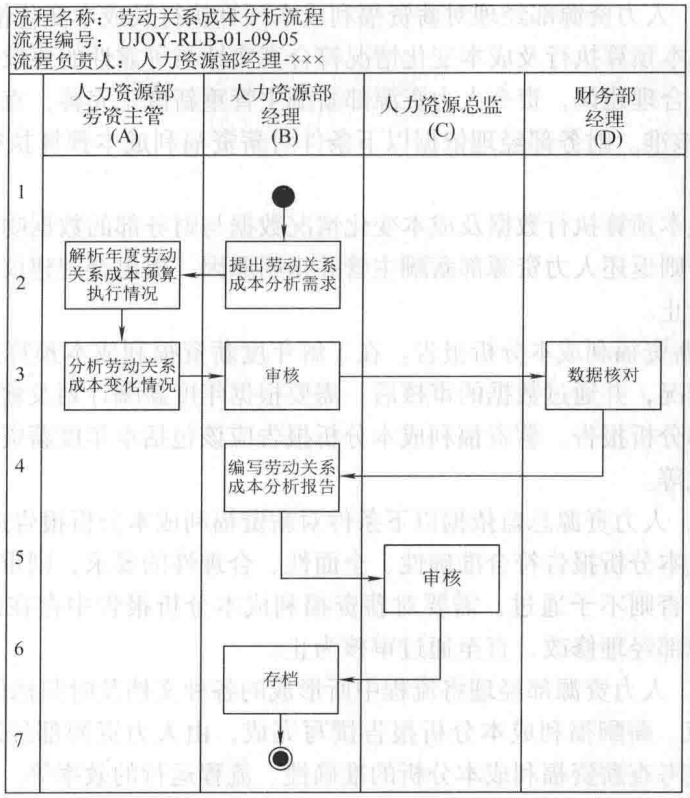


图 2-16　劳动关系成本分析流程

（2）B2 提出劳动关系成本分析需求。人力资源部经理根据工作需要，向人力资源部劳资主管提出劳动关系成本分析需求，下达任务，要求在规定的时间内提交劳动关系成本变化的分析数据。

（3）A2 解析年度劳动关系成本预算执行情况。劳资主管根据年度劳动关系预算成本计划收集并整理劳动关系成本投入情况，并对劳动关系成本预算执行情况进行分析。多渠道地开展关于劳动关系成本的调研工作，一方面可以了解本年度的实际劳动关系情况，另一方面可以对公司的劳动关系成本投向起到引导性作用。

（4）A3 分析劳动关系成本变化情况。劳资主管在综合考虑年度劳动关系成本预算情况后，提出劳动关系成本分析意见。需要将本年度的劳动关系成本与之前年度的成本进行纵向的比较分析。劳动关系成本分析意见需要以书面形式给出，定稿后送交人力资源部经理审核。

（5）B3 审核。人力资源部经理对劳动关系成本执行及预算变化情况进行审核：

若劳动关系成本执行及预算变化情况符合真实性与可靠性的要求，则人力资源部经理审核通过；否则不予通过，返还劳资主管，提出合理建议，责令其修正完善，直至通过为止。

（6）D3 数据核准。财务部经理对劳动关系成本预算执行数据及成本变化情况数据进行审核：

若劳动关系成本执行数据及预算变化情况数据与财务部的数据吻合一致，则财务部经理审核通过；否则返还人力资源部劳资主管并指明原因，提出合理建议，要求其重新修正完

善，直至通过为止。

（7）B4 编写劳动关系成本分析报告。在了解年度劳动关系成本预算执行情况、分析劳动关系成本变化情况、通过数据的审核后，需要根据年度劳动关系成本计划及预算的实际情况，制定劳动关系成本分析报告。劳动关系成本分析报告应该包括本年度劳动关系成本变化、劳动关系成本的构成等。

（8）C5 审核。人力资源总监对劳动关系成本分析报告进行审核：

若劳动关系成本分析报告符合准确性、全面性、合理性的要求，则审核通过，送交人力资源部经理存档；否则审核不通过，需要对劳动关系成本分析报告中存在的问题提出修改意见，要求人力资源部经理修改，直至通过审核为止。

（9）B6 存档。人力资源部经理将流程中所形成的各种文档及时归档保存。

（10）B7 结束。劳动关系成本分析报告撰写完成后，由人力资源部经理关闭本流程。在关闭本流程之前，应考查劳动关系成本分析的准确性、流程运行的效率等。

3. 劳动关系成本分析流程信息表单

劳动关系成本分析过程中使用的相关报告表单见表 2-20。

表 2-20　劳动关系成本分析表

序号	部门	劳动关系预算成本	劳动关系实际成本	差值
	合计			

第3章　基于价值链的岗位分析与评价流程

在层级组织中，员工倾向于晋升到自身不胜任的职位，其结果是，企业中的每个职位终将由不胜任的员工所占据。

——“彼得原理”

○本章结构及要点——图3-1

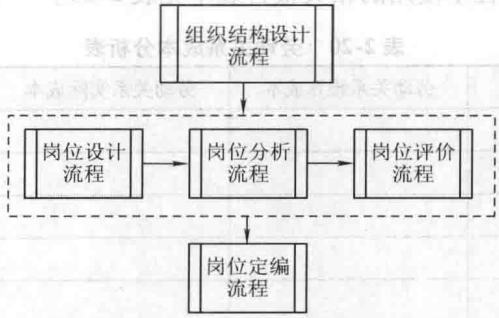


图3-1　岗位分析与结构评价流程结构图

根据美国哈佛大学教授迈克尔·波特的理论，价值链是指企业创造有价值的产品或服务的一系列“创造价值”的活动。人力资源管理实质上就是一种价值链管理，价值创造、价值评价和价值分配构成了现代人力资源管理的主体体系。企业人力资源管理体系的建立应该围绕着这三方面构成的价值链来构建，即需要全力创造价值，科学评价价值，合理分配价值以及形成这三者的闭合循环。其中，对岗位相对价值的分析与评价是整个人力资源价值链管理的关键环节。正如迈克尔·波特所指出的，企业参与的价值链活动中，并不是每个环节都创造价值，实际上只有某些特定的价值活动才能真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的战略环节。企业要构建和保持的竞争优势，实际上就是企业在价值链的某些特定的战略环节上的优势。

3.1　组织结构设计流程

组织结构是指企业内各部分（组织角色）围绕价值活动的排列顺序、空间位置、聚散状态、联系方式，以及各部分相互关系的一种模式或体系，是企业员工为实现组织目标，在管理工作中进行分工协作，在职务范围、责任、权利方面所形成的结构体系。组织结构的调整与设计是以岗位分析与评价作为重要依据，应该紧紧围绕组织价值活动进行。组织如果缺



乏良好的组织结构，没有一套分工明确、权责清楚、协作配合、合理高效的组织结构，其内在机制就不可能充分发挥作用。根据组织价值活动需要不断优化组织结构，是提高企业管理效能和组织效率、实现企业目标的需要。

3.1.1 组织结构设计流程图

组织结构设计流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及工作内容等，具体如图 3-2 所示。

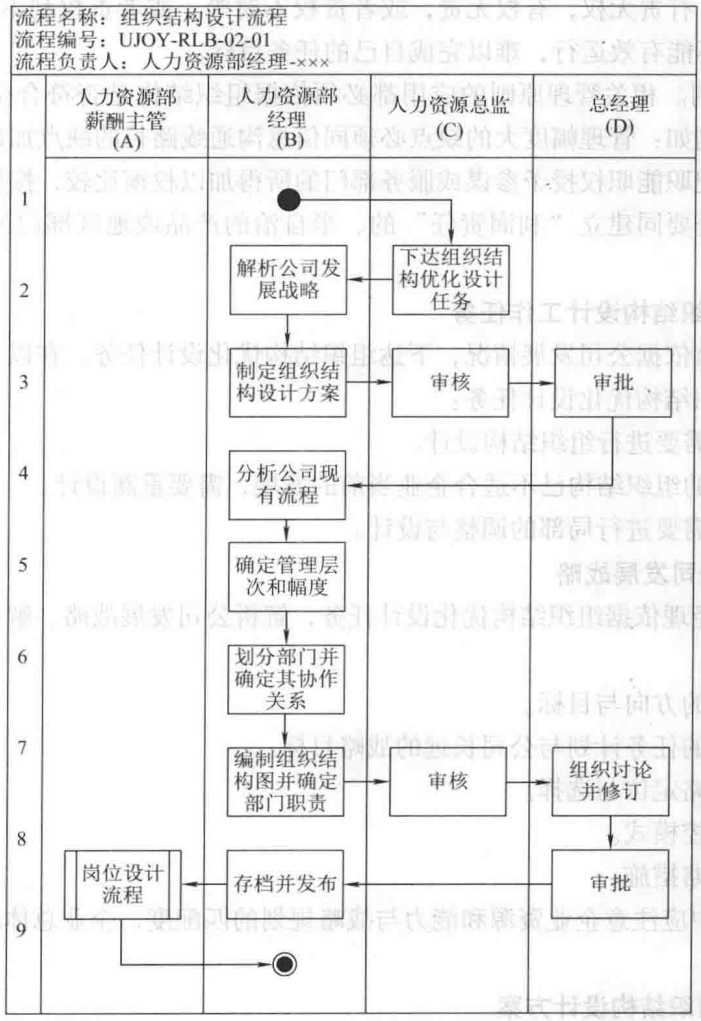


图 3-2 组织结构设计流程图

3.1.2 组织结构设计流程节点运行管理方法

1. B1 开始

由于不同的组织有不同的目标和特点，所以设计组织结构也不尽相同。但在组织结构设计时，有一些基本原则是相同的，是必须要遵循的。这些原则包括：

（1）目标一致原则。组织结构中上下级目标与战略目标相一致，只有能促进个人在实现企业目标中做出贡献的组织结构才是有效的。

（2）效率原则。组织结构应有助于使意外事件降到最低限度，或用尽可能低的成本来实现企业目标，它才是有效的。

（3）有效管理幅度原则。管理者的管理幅度（即直接有效管理的下属人数）是有限度的，应该视管理者的管理水平、管理条件、被管理者的素质等情况的不同而有所变化。

（4）责权利相结合原则。责任、权力和利益三者之间是不可分割的，必须是协调的、平衡的和统一的。有责无权，有权无责，或者责权不对等，或者责权利不对等、不协调等，都会使组织结构不能有效运行，难以完成自己的任务目标。

（5）平衡原则。相关管理原则的应用都必须依据组织结构是否符合企业目标的整体效果来全面权衡。例如：管理幅度大的缺点必须同信息沟通线路长的缺点加以权衡比较，多头指挥的所失要同把职能职权授予参谋或服务部门的所得加以权衡比较，按照职能专业化进行的部门划分的好处要同建立“利润责任”的、半自治的产品或地区部门的好处加以权衡比较，等等。

2. C2 下达组织结构设计工作任务

人力资源总监依据公司发展情况，下达组织结构优化设计任务。在以下情况下，人力资源总监可下达组织结构优化设计任务：

① 新建企业需要进行组织结构设计。

② 企业原有的组织结构已不适合企业当前的发展，需要重新设计。

③ 组织结构需要进行局部的调整与设计。

3. B2 解析公司发展战略

人力资源部经理依据组织结构优化设计任务，解析公司发展战略。解析公司战略时应明确以下要点：

① 公司发展的方向与目标。

② 公司近期的任务计划与公司长远的战略目标。

③ 公司的战略定位与选择。

④ 公司的管控模式。

⑤ 公司的战略措施。

在解析过程中应注意企业资源和能力与战略规划的匹配度，企业总体战略要和商业环境紧密结合。

4. B3 制定组织结构设计方案

人力资源部经理在解析公司发展战略之后，明确公司发展需要怎样的组织结构，继而制定组织结构设计方案。方案中应明确进行组织结构设计的原则、方法、步骤、成员以及时间等。

5. C3 审核

人力资源总监审核组织结构设计方案：若组织结构设计方案合理可行，且符合公司实际情况，则审核通过，递交总经理审批；否则交由人力资源部经理进行修改，直到审核通过为止。



6. D3 审批

总经理审批人力资源总监审核通过的组织结构设计方案：若组织结构设计方案满足当前公司需求且具有较强的可行性，则审批通过；否则不通过，交由人力资源总监进一步修改，直到审批通过为止。

7. B4 分析公司现有流程

在组织结构设计方案通过总经理审批之后，人力资源部经理依据组织结构设计方案，分析公司现有流程。在流程分析中应把握流程节点的属性，明确流程节点任务与岗位属性的匹配度等，为岗位设计做准备。

8. B5 确定管理层次和管理幅度

（1）管理层次的确定。管理层次的设计与组织规模和管理幅度密切相关。通常情况下，管理层次与组织规模成正比，与管理幅度成反比。规模越大的组织层次越多，管理幅度越大的组织层次越少，反之亦然。层次的设计决定了组织中关系网络的复杂程度，当直接指挥的下级人员的数量呈算术级数增长时，主管领导人需要协调的关系呈几何级数增长[⊖]。

（2）管理幅度的确定。一般来说，高阶层管理幅度约3～6人；中阶层管理幅度约5～9人；低阶层管理幅度约7～15人。

设定管理幅度的要素：①人员素质：主管或部属能力强、学历高、经验丰富者，可以加大控制。②沟通渠道：组织目标、决策制度、命令可迅速而有效的传达者，可以加大控制。③职务内容：工作性质单纯、标准化者，可加大控制。④组织文化：具有追根究底风气与良好的制度文化背景的公司可加大控制。⑤所辖地域：地域近可多管，地域远则少管。

9. B6 划分职能部门并确定其协作关系

人力资源部经理应识别企业所需要的各种职能活动，设置相关职能部门，如人力资源部、生产部、财务部、市场营销部、研发部等。确定企业各职能部门的构成后，依据企业主营业务的特点，制定各职能部门的职责和权限，可参照同行业优秀企业的管理模式。下面是常见职能部门及其职责，仅供参考。

① 人力资源部：负责企业的人力资源规划、岗位设计和分析、新员工招聘等工作，安排企业员工的培训，依据每位员工不同的能力、专业、长处，有效地分配到最恰当的位置，并进行员工关系管理和薪酬管理。

② 生产部：依据企业的经营计划，制定生产计划，与相关部门协调合作，并负责原材料、辅助材料、企业设备设施的采购及库房管理，按企业下达的计划进行产品的生产。

③ 财务部：负责会计核算、财务核算，及时为企业的日常经营提供会计数据、财务数据及会计报表等；处理与工商、税务等部门的关系；在总经理的指导下开展企业的资金运作。

④ 市场营销部：负责企业产品的营销工作，包括市场网络调研计划的制定、调研活动的开展和调研报告的撰写等，以确定顾客的需求及潜在需要，并负责与客户联络，建立发展新的合作伙伴以及客户关系的维护、组织合同评审，并负责客户订单处理。另外，还有企业形象的宣传和产品的推广。

⑤ 研发部：负责新产品的开发和研制，即新产品设计方案筛选与确立，以及研制和实

⊖ 赵永乐. 工作分析与设计［M］. 上海：上海交通大学出版社，2006：36

现，并协助相关部门完成对新产品投产前的准备工作。

⑥ 客户服务部：负责企业产品的售后服务，包括产品的现场安装、调试，满足客户的需求，并进行客户信息的管理。

⑦ 在企业职能部门及其职责权限确定后，分析企业经营过程中，哪些业务需要一些部门之间合作来共同完成。思考这些业务由哪个部门主要负责，哪个部门起辅助作用，需要怎样的信息交换，部门之间如何进行沟通。由此确定各部门之间的协作关系，并附加到各部门的职责中。

10. B7 编制组织结构图并确定部门职责

在部门划分之后，人力资源部经理编制组织结构图，并确定部门职责。组织结构图中要明确层级关系、同一级别的岗位必须放在平行位置。不能出现职责落空和职责交叉现象，应遵守相似相近原则。

11. C7 审核

若组织结构图及部门职责既完整又有效，则人力资源总监审核通过，送交总经理审批。如果组织结构图及部门职责不明确、不清晰则审核不通过，提出修改意见，交由人力资源部经理进一步修改，直到审核通过为止。

12. D7 组织讨论并修订

总经理组织召开企业主要管理者会议，对初步制定的组织结构进行讨论。将会议对企业组织结构的建议和意见的详细记录交由人力资源部经理做参考。讨论内容包括：

① 各部门的划分是否合理，能否涵盖企业所有的职能活动，有没有冗余的部门。

② 部门职责的制定是否完整，所进行职能活动说明是否详尽，权限是否明确。

③ 部门之间的协作关系是否恰当，任务和责任的分配是否平衡，交流是否能顺利进行等。

13. D8 审批

若组织结构图和部门职责满足当前公司需求且具有较强的可行性，则审批通过。若组织结构图和部门职责不符合公司实际情况或不具有可行性，则总经理审批不通过，交由人力资源总监进一步修改，直到审批通过为止。若企业组织结构图需要提交董事会审批，则由总经理提交组织结构图设计议案，交由董事会审批，形成决议。

14. B8 存档并发布

组织结构图及部门职责经总经理审批确认后，由人力资源部经理将组织结构图及部门职责存档并以文件的方式发布至每个部门，并作为衡量部门工作的一个基本准则。之后转入岗位设计流程。

15. B9 结束

组织结构图及各部门职责确定后本流程即结束，由人力资源部经理关闭流程。在关闭之前应分析流程的实施效果，主要考量组织结构设计的及时性、合理性、可行性。

3.1.3 组织结构设计流程信息表单

组织结构图在绘制形式上也有一些具体的要求：结构图应写明企业名称、制图日期、制图部门；长方形框表示组织的一个单位或员工；直线表示隶属关系和权力；将各部门和组织名称列在框内；不同层次的组织用不同的颜色标示；组织结构图应尽可能简单。某公司组织

结构示例如图 3-3 所示。

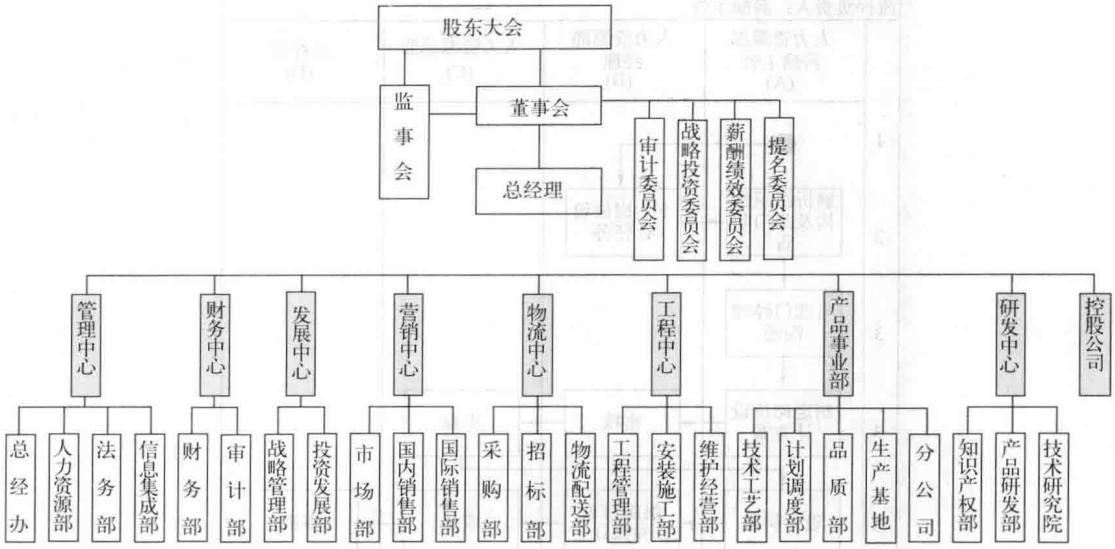


图 3-3　某公司组织结构图

3.2　岗位设计流程

岗位设计也称为工作设计，是指依据组织业务目标的需要，围绕组织价值活动，规定某个岗位的任务、责任、权力以及在组织中与其他岗位的关系的过程。它所要解决的主要问题是组织向其成员分配工作任务和职责的方式，是企业正常运作的基础。

3.2.1　岗位设计流程图

企业岗位设计流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了该过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 3-4 所示。

3.2.2　岗位设计流程的节点运行管理方法

1. A1 开始

岗位设计与组织的属性及组织发展的阶段有关，但在岗位设计时，有一些基本原则是相同的，是必须要遵循的。这些原则包括：

（1）系统原则。系统是由若干既有区别又有联系的要素组成的有机综合体。整个规范化管理体系是一个大的系统，从发展战略、组织设计、职能分解、岗位设置一直到工作分析，都要服从前面的研究结果。每个岗位的设置需要把它放在该岗位依附的组织机构系统中去进行考察，凡对组织的存在和发展有利的就是合理职位；否则，便应取消该职位。

（2）整体优化原则。在进行岗位设置时仅考虑单个岗位的功效是不够的，还需要重视群体岗位结构的综合功效。要以组织的整体发展战略为主线，进行总目标、子目标的层层分解落实。通过对岗位的分析和研究，最后使岗位设置、岗位职责的分配最优化，达到企业所

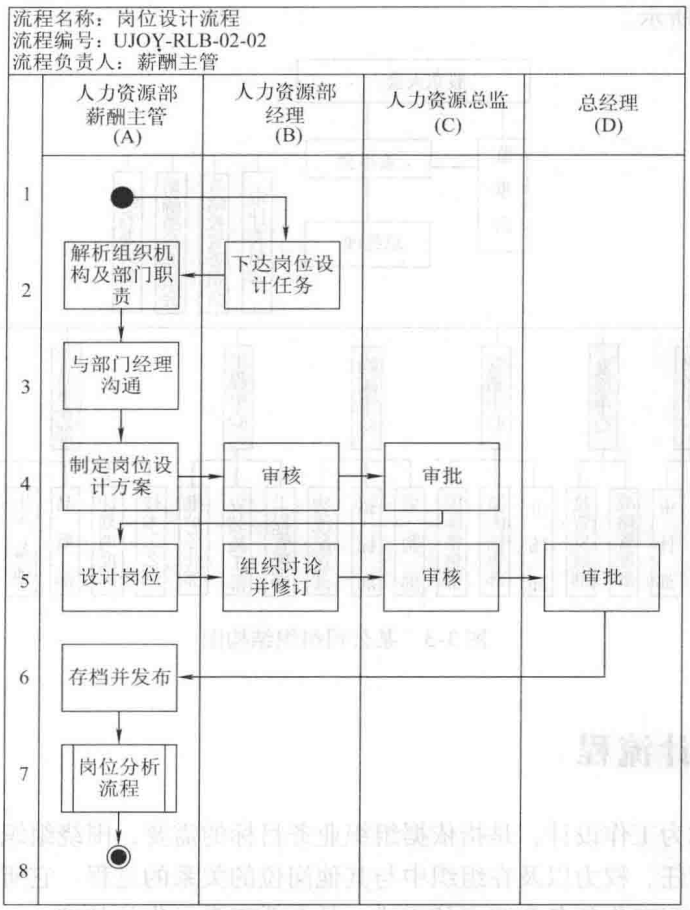


图 3-4　岗位设计流程图

有资源整合的最优状态。只有这样，所设置的岗位才会是合理有效的。

（3）最低岗位数量原则。组织的岗位数量应在实现优化配置的前提下，以有效完成任务为准绳，尽量压缩到最低水平。岗位数量过多不仅会增加企业的成本，而且还会出现人浮于事、相互推诿扯皮的现象。因此，岗位责任分工时，要确保每个岗位最大程度的承担职责。

（4）统一命令原则。统一命令原则是指一个岗位只能有一个直接领导他的上级，不能出现多头领导。如果出现一个岗位同时接受几个上级的直接领导，就违背了统一命令的原则，这样的岗位就不具有合理性。

2. B2 下达岗位设计任务

人力资源部经理依据公司发展情况，下达岗位设计任务。在以下情况人力资源部经理可下达岗位设计任务：

（1）新建企业或新部门成立时需要进行岗位设计。

（2）企业原先的岗位设计结构已不适合企业当前的发展，需要重新进行岗位设计。

3. A2 解析组织机构及部门职责

薪酬主管依据岗位设计任务，解析公司现有的组织机构与部门职责。



（1）解析组织机构。解析组织机构时必须明确的内容有：

① 组织的层级合理性：在组织规模确定的情况下，确定合理的层级（层级要与规模相一致）。一般情况下，层级越少，上传下达的沟通渠道越顺畅，官僚主义越易控制，管理效率越高。

② 组织的管理幅度合理性：过去金字塔式的组织模式，现在已经转变为扁平化的组织。扁平化的管理幅度相对来说较大，对管理者的管理能力要求高。

③ 组织的分工合理性：组织的横向和纵向沟通要保持畅通，分工明确，否则单位、岗位设计就有问题。

④ 组织的职能合理性：组织成员的职能既能分工又要合作，能形成团队，而不是一群乌合之众。

（2）解析部门职责。薪酬主管对组织机构中已有的各部门进行分析汇总，解读现有部门的职责，分析各部门之间的关联，研判各部门的效用。

4. A3 与部门经理沟通

薪酬主管在充分明确岗位设计任务后，依据岗位设计的原则和方法，与部门经理沟通协商岗位设计思路。

5. A4 制定岗位设计方案

人力资源部薪酬主管在解析公司的组织结构及部门职责之后，制定岗位设计方案。在方案中应明确公司岗位的分类、岗位设置的方法与步骤、此次岗位设计的具体时间与设计人员等。

6. B4 审核

人力资源部经理依据如下标准开展岗位设计方案的审核工作：

若岗位设计方案符合公司发展需求且有效可行，则审核通过，送交人力资源总监审批；否则人力资源部经理审核不通过，提出修改意见，交由薪酬主管进一步修改，直到审核通过为止。

7. C4 审批

人力资源总监根据如下标准开展岗位设计方案的审批工作。

若岗位设计方案可行有效，符合公司发展战略需求，则审批通过；否则不通过，提出修改意见，交由人力资源部经理进一步修改，直到审批通过为止。

8. A5 设计岗位

人力资源部薪酬主管依据审批通过的岗位设计方案设计企业岗位。

（1）设计要点。

① 工作内容：工作的广度、工作的深度、工作的完整性、工作的自主性、工作的反馈性。

② 工作职责：工作责任、工作权利、工作方法、相互沟通、工作协作等。

③ 工作关系：包括协作关系与监督关系等。

（2）岗位设计的模型。常用的模型主要有胜任力素质模型等。

（3）岗位设计的方法。

① 工作轮换：在组织的不同部门或在某一部门内部调动雇员的工作，目的在于让员工积累更多的工作经验。

② 工作扩大法：扩展一项工作包括的任务和职责，但是这些工作与员工以前承担的工作内容非常相似，只是一种工作内容在水平方向上的扩展，不需要员工具备新的技能。

③ 工作丰富化：在工作中赋予员工更多的责任、自主权和控制权。它是垂直地增加工作内容，员工会承担更多的任务、更大的责任，员工有更大的自主权和更高程度的自我管理，还有对工作绩效的反馈。

9. B5 组织讨论并修订

人力资源部经理组织相关人员就设计出的岗位讨论，讨论的内容包括：岗位设计的内容、岗位设计采用的模型、岗位设计的方法、设计的岗位是否符合设计原则、设计的岗位是否符合企业的实际情况等。讨论结果可供修订岗位设计。

10. C5 审核

人力资源总监审核新设计的岗位：

若讨论通过的岗位符合岗位设计原则、采用的模型与方法科学且内容合理，则审核通过，提交总经理审批。

若讨论通过的岗位在岗位设计原则、采用的模型、方法、内容等方面有待商榷，则审核不通过，给出审核意见并及时与人力资源部经理沟通交流，由其组织修订，直至通过审核为止。

11. D6 审批

总经理依据以下标准审批新设计的岗位：

若由人力资源总监审核通过的岗位方案符合企业的人力资源发展战略和企业的实际情况，则审批通过。

若由人力资源总监审核通过的岗位方案不符合企业的人力资源发展战略，或不符合企业的实际情况，则审批不通过，需给出审批意见并及时与人力资源总监沟通交流，由人力资源部经理组织修订，直至通过审批为止。

12. A6 存档并发布

设计的岗位经总经理审批确认后，由人力资源部薪酬主管将设计的岗位文档存档并以文件的方式发布至每个部门，并作为各部门进行岗位分析的基本依据。之后转入岗位分析流程。

13. A8 结束

岗位设计完成后本流程即结束，由人力资源部薪酬主管关闭流程。在关闭之前应分析流程的实施效果，主要考量岗位设计的及时性、合理性、可行性。

3.2.3 岗位设计流程信息表单

岗位设计流程中用到的岗位设计工作分配表如表 3-1 所示。

表 3-1 工作分配表

部门名称：　　时间：　　年

序　号	姓　名	职务（岗位）	工作职责、分工



（续）

序　号	姓　名	职务（岗位）	工作职责、分工

3.3 岗位分析流程

岗位分析又称职务分析，是指围绕组织价值活动，全面了解、获取与工作有关的详细信息的过程。具体来说，是对组织中某个特定岗位的工作内容和岗位规范（任职资格）的描述和研究的过程，即制定岗位说明和岗位规范的系统过程[㊀㊁]。岗位分析在人力资源管理中具有重要的地位，其主要作用表现为：

① 增强了人力资源规划的准确性和有效性。

② 确保组织中的所有任务得到明确的安排。

③ 有助于主管和员工明确员工的职责和相关工作任务。

④ 有助于工作再设计和员工职业生涯发展。

⑤ 为员工的绩效考评提供了客观的工作标准。

⑥ 为有效、低成本的培训指导方向。

⑦ 为工作岗位招聘提供了有效的工作信息。

⑧ 明确了管理者和下属的汇报关系。

3.3.1 岗位分析流程图

岗位分析流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了岗位分析过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，具体如图3-5所示。

3.3.2 岗位分析流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

为了提高岗位分析研究的科学性、合理性，在企业中实施岗位分析应注意遵循以下几条原则：

㊀ 王先玉，王建业，邓少华．企业人力资源管理学［M］．北京：经济科学出版社，2003：77－78。

㊁ 郑晓明，吴志明．工作分析实务手册［M］．北京：机械工业出版社，2002：10－12。

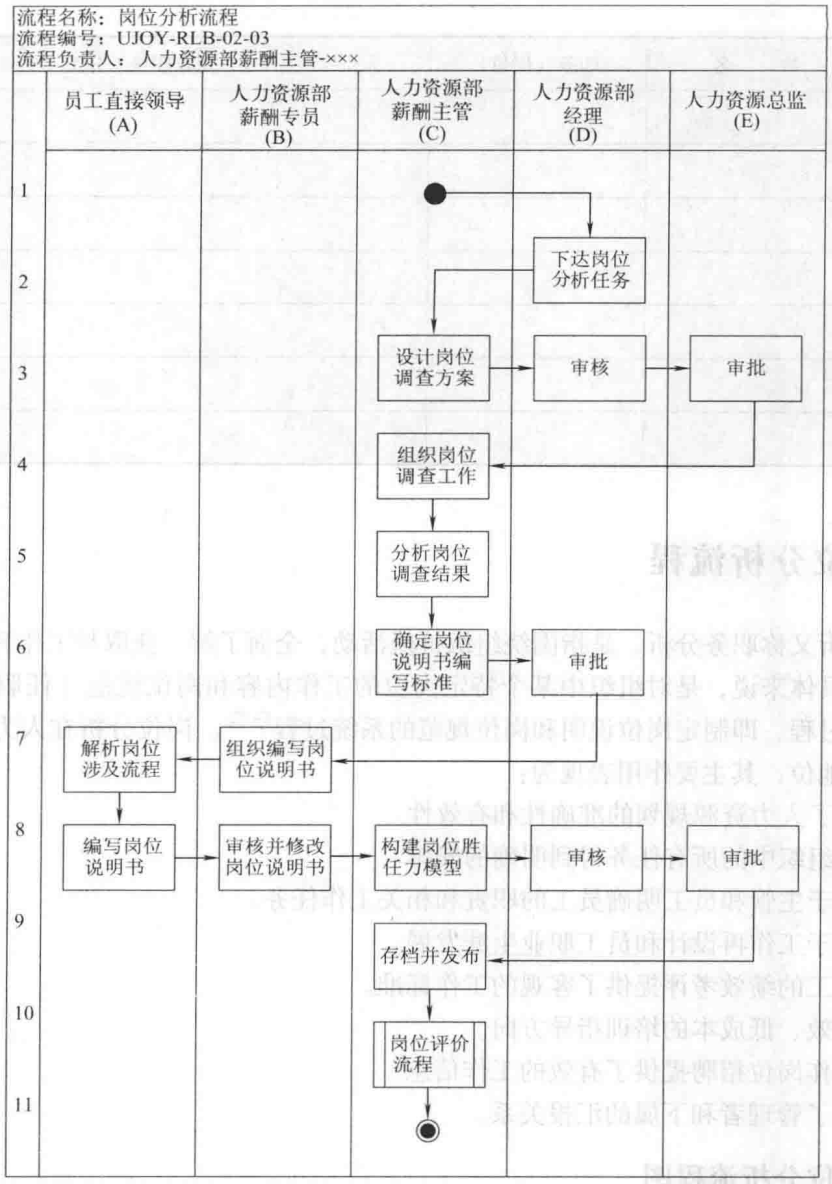


图 3-5　岗位分析流程图

（1）系统原则。任何一个组织都是相对独立的系统。在对某一岗位进行岗位分析时，要注意该职务与其他岗位之间的关系，从系统的角度把握该岗位的特征及任职的要求。

（2）动态原则。岗位分析的结果并不是一成不变的。要依据企业战略意图、经营环境的变化、业务的调整，经常性地对岗位分析的结果进行调整。

（3）目的原则。在岗位分析中，首先要明确分析的目的。岗位分析的目的不同，分析的侧重点也不一样。比如岗位分析是为了明确工作职责，那么分析的重点在于工作范围、工作职能、工作任务的划分；如果岗位分析的目的在于招聘人才，那么工作重点在于任职资格的界定；如果岗位分析的目的在于决定薪酬的标准，那么分析重点又在于工作责任、工作

量、工作环境、工作条件等因素的界定等[⊖]。

(4) 参与原则。岗位分析工作尽管由人力资源部来主持开展，但它需要各级管理人员与员工的广泛配合和参与，尤其是要高层管理者加以重视、业务部门大力配合才能取得成功。

(5) 应用原则。岗位分析的结果、工作描述与工作规范，一旦形成岗位说明书后，管理者就应该把它应用于企业管理的各个方面，无论是人员招聘、选拔、培训，还是考核、激励，都需要严格按照岗位说明书的要求来做[⊖]。

2. D2 下达岗位分析任务

人力资源部经理依据公司工作计划要求，下达岗位分析任务。在以下情况中人力资源部经理可下达岗位设计任务：

① 新建企业或新部门成立并已经完成岗位设计工作。

② 企业原先的岗位职责等已不适合企业当前的发展，需要重新进行岗位分析。

3. C3 设计岗位调查方案

岗位调查是进行岗位分析的第一个步骤，同时也是非常重要的环节，其间搜集到的资料的全面性和真实性是进行岗位分析的基础。但是在进行岗位调查之前，相关人员必须明确岗位分析的目的和意义，从而正确确定出分析的范围、对象和内容。岗位分析的主要目的有：明确各岗位的工作内容和工作流程、明确各岗位的任职资格、明确各岗位的工作环境和强度等多个方面。

在确定了岗位分析的目的和范围后，即进入岗位调查方案的设计阶段，主要是确定调查方法。岗位调查通常有以下几种方法：

(1) 观察法。调查者通过对任职者现场工作直接或间接地观察，了解和记录任职者工作内容，收集有关工作信息。观察法是否适用，有以下几个判别要点：①在主要是身体操作活动的工作岗位中，观察法比较有效；②也可用于行为化的工作分析，以便了解任职者在工作中的实际表现和实际困难；③观察法只适合外显操作、行为性工作的分析，而不适合单独用于抽象的智力活动、心理素质的分析，脑力劳动较多的工作岗位中，仅用观察法难以达到预期效果，还需要其他方法的配合；④对复杂工作难以全面观察。

(2) 访谈法。工作分析人员通过访谈的方式获取需要收集的信息。因访谈对象不同可将访谈分为三大类：①对任职者单独访谈（任职者本人对工作岗位最有发言权）；②对承担同类工作的任职者进行群体访谈（也称专家座谈法）；③与熟悉该工作的任职者的上级进行访谈。

使用访谈法的注意事项有：①选择适当的时间地点；②选择适当的访谈对象；③向被访谈者介绍访谈的目的，建立信任；④多采用开放式问题，了解更多的信息，鼓励被访谈者发表更多的观点；⑤每次只提一个问题；⑥所提问的问题按逻辑顺序排序，每个问题最好有一个主题；⑦进行记录；⑧针对工作分析目的，使用结构化分析方法；⑨客观地收集信息。

(3) 问卷法。这是通过让任职者和相关人员填写问卷，收集工作分析所需信息的方法。问卷法有两种方式：①开放性问卷，请填写问卷者全面的描述其工作。这种形式简单，但收

⊖ 赵永乐. 工作分析与设计 [M]. 上海：上海交通大学出版社，2006：36。

⊖ 赵永乐. 工作分析与设计 [M]. 上海：上海交通大学出版社，2006：37。

集到的工作信息无规律性，整理困难。②在对工作已彻底了解的基础上，编制出完善的结构化问卷，只需要问卷填写者在所提供的工作任务中进行选择。这种形式前期编制问卷难度相当大，但一旦编制完成，所收集的工作信息就易于整理、归纳。

（4）现场工作日志法。这种方法要求任职者在一段时间内实时记录自己每天发生的工作，按工作目的时间顺序记录下自己工作的实际内容，形成某一工作岗位一段时间以来发生的工作活动的全景描述，使工作分析者能依据工作日志的内容对工作进行分析。

现场工作日志法的不足有：①现场日志法需任职者全面配合，任职者需要即时记录工作活动及消耗的时间，对任职者要求较高；②现场日志中提供的信息容易失真，原因如遗忘、不能及时填写及刻意隐瞒等；③即使得到了完整的工作日志，在一般的工作日志的信息中也只能了解到各项活动及在每项活动上消耗的时间，不能完全了解各项工作活动的目的和重要性；④工作日志法只能记录一段时间内工作活动的情况，却不能了解长期的周期性变化的工作活动。

4. D3 审核

人力资源部经理依据如下标准开展岗位调查方案的审核工作：

若岗位调查方案符合岗位分析的要求且有效可行，则人力资源部经理审核通过，送交人力资源总监审批；否则不予通过，需提出修改意见，交由薪酬主管进一步修改，直到审核通过为止。

5. E3 审批

人力资源总监依据如下审批条件开展岗位调查方案的审批工作：

若岗位调查方案符合岗位分析的要求且有效可行，则人力资源总监审批通过；否则不予通过，需提出修改意见，交由人力资源部经理进一步修改，直到审批通过为止。

6. C4 组织岗位调查工作

（1）组织宣传岗位分析。薪酬主管对岗位分析的目的、意义、使用方法、配合方式等进行讲解和宣传，统一员工的思想认识，为岗位分析的顺利进行提供保障。通常可以通过会议和培训的形式进行，也可邀请外部咨询专家进行讲解。

（2）组织岗位调查工作。按照通过审批的岗位调查方案组织岗位调查工作。如采用问卷法则需要设计、发放岗位分析调查问卷。可采取以下方式组织调查：①依据工作岗位分析的任务、程序，分解成若干工作单元和环节，以便逐项完成。②组织有关人员，学习并掌握调查的内容，熟悉具体的实施步骤和调查方法。必要时可先对若干个重点岗位进行初步调查分析，以便取得岗位调查的经验。

7. C5 分析岗位调查结果

通过岗位调查可以获得有关岗位的第一手资料。由于所获得的岗位信息资料来源于多个渠道，因此需要对岗位调查结果进行深入细致的分析并汇总，再采用文字图表等形式，做出全面的归纳和总结，形成“岗位分析报告”。

分析内容包括：岗位的基本信息、岗位目的、主要应负责任、岗位工作权限、最低任职资格条件、工作关系等。

分析方式主要有：传统的工作分析方法、结构化工具和方法、任务清单方法。

8. C6 确定岗位说明书编写标准

为了确保所撰写的岗位说明书具有比较高的质量，应该确定岗位说明书编写标准。编写



标准包括统一的岗位说明书格式、编写要求等内容。编写标准中重点给出岗位基本资料、岗位职责、岗位关系、协作关系、任职条件、工作特征等各部分所应包含的详细内容及表述方法。

9. D6 审批

人力资源部经理对岗位说明书编写标准开展审批工作：

若岗位说明书编写标准符合撰写高规格岗位说明书要求且有效可行，则人力资源部经理审批通过；否则不予通过，提出修改意见，交由人力资源部薪酬主管进一步修改，直到审批通过为止。

10. B7 组织编写岗位说明书

为了确保岗位说明书的撰写质量和在规定的时间内完成任务，人力资源部薪酬专员应召集各有关单位负责岗位说明书撰写的人员对岗位说明书撰写的方法和要求进行培训，并制定岗位说明书撰写计划。

11. A7 解析岗位涉及流程

岗位说明书撰写的主要依据是流程及其节点属性和运作方式，因此撰写岗位说明书的员工直接领导应对该岗位所涉及的流程进行详细的研判，充分掌握该岗位的工作流程及任务要求。

12. A9 编写岗位说明书

岗位说明书编写应注意以下要求：

（1）职位概述。职位概述阐述职位设置的目标，在实践中可以遵循“工作背景＋核心职责＋职位目标”的原则组织语言。工作背景：说明职位工作的基础和前提，一般采用“依据……”或者“以……为基础”的语言形式；核心职责：说明职位承担的主要职责和任务，一般采用“主要承担……职责”或者“主要负责……工作”的语言形式；职位目标：说明职位设置的目标和意义，一般采用“确保……”或者“实现……”的语言形式。

（2）职位关系图。该图主要体现职位的直接上级、直接下级之间的相互关系。

（3）工作联系。这部分列举任职者开展工作过程中所接触到的、需要协调的人际关系：内部部门需列举部门名称、与该部门联系的具体事项；外部部门需列举对外联络的部门名称、与该部门联系的具体事项。

（4）工作职责。这部分详细描述职位应承担的所有职责，按照程度轻重、范围大小进行排序，遵循“行动＋目标”的原则组织语言。语言描述简明扼要，切忌拖泥带水，含混不清。一般采用“负责……，确保……”、“参与……，推动……”以及“协助……，实现……”的语言形式。

（5）日常工作任务。从职位所承担的职责中提炼出来的占用任职者较多时间的工作即为日常工作任务。在实践中，可以把工作职责分解成数项工作任务，然后将日常性工作任务提炼出来。一般采用“关键动词＋宾语”的语言形式，例如“办理社会保险开户、转接手续”。

（6）职位权限。这部分主要说明任职者所拥有的费用审批、合同签署以及资产管理等权限。描述时一般采用“具有批准……的权力”、“具有签署……合同的权力”、“具有管理……资产的权力”等。

（7）工作特征。这部分包括以下内容：

工作场所：办公室、生产车间、出差地、客户售服现场等。

工作环境：环境舒适；环境一般；有噪音、粉尘和异味，高温环境，对人体健康有影响等。

工作时间：定时制、弹性时间、倒班制等。

出差：出差时间占总工作时间的百分比。

工作负荷：轻松、正常、满负荷、超负荷等。

（8）工作考核要点。职位说明书中所列举的每一项工作职责都应该进行考核，以“绩效指标＋衡量标准”的形式说明职位考核要点。要求做到尽量量化工作结果，如果不能量化结果，就要对工作的过程设置控制标准。最终的目的就是便于衡量。

（9）职位发展。这部分告诉任职者可以发展的方向。横向方面考虑任职者工作技能的丰富化，可以相关多元化发展；纵向方面考虑任职者能力和空间的发展，在职业规划系统内的有序晋升。

（10）任职资格。任职资格主要包括以下几个方面：

① 教育背景：

教育学历：明确任职者必须具备的最低学历。

学习专业：明确任职者的专业范畴和方向。

资格证书：明确任职者必须拥有的与专业工作相关的资格证书。

② 专业培训：

明确任职者所接受专业培训的内容、形式和培训时间。

③ 工作经验：

行业工作经验：明确任职者必须具备的行业工作年限。

岗位工作经验：明确任职者必须具备的同岗位工作年限。

最高职位经历：为了胜任职位需求，限定任职者必须具备与职位相关的最高职位经历。

④ 必备知识与技能：

专业知识：说明任职者必须具备的胜任职位需要的专业知识。例如：熟悉人力资源战略规划，熟练掌握整体薪酬理论和360度考核技巧。

外语能力：说明必需的英语级别、读写能力。例如：国家英语四级，能读写简单的英语文章。

计算机能力：说明必须掌握的计算机应用程度。例如：熟练使用办公室工作软件。

公文处理能力：说明任职者必备的文字能力。例如：具有强的文字表达能力，言简意赅，行文流畅。

其他特殊能力要求：如公司尚未建立能力素质模型，有些职位对能力素质要求很明显，可以列举具有关键影响力的能力特征。例如：具有强的号召力，能带领团队进行市场攻关。

专业技术资格：明确说明任职者必备的专业技能等级。例如：取得人力资源师二级证书。

⑤ 生理要求。生理要求通常包括身体健康状况、性别、年龄、形象气质等。

身体：说明对任职者身体条件的限制。例如：健康状况良好，身高165cm以上、裸眼视力0.8以上。

性别：说明性别要求。例如：性别不限。

年龄：说明年龄要求。例如：25岁以上，45岁以下。

形象气质：说明对任职者的形象要求。例如：容貌出众，大方得体。

（11）下发及组织说明会。薪酬专员应下发统一的岗位说明书格式、编写要求，必要时组织说明会，对编写岗位说明书的格式和要求进行说明，要求各部门按照统一格式进行编写，要求各部门提交岗位说明书编写计划表，并关注其编写进度，对员工编写时的疑问进行解答。

13. B8 审核并修改岗位说明书

人力资源部薪酬专员召集有关专家对各部门递交的岗位说明书草稿进行审核并进行修改，以确保所撰写的岗位说明书达到预先设定的标准要求。

14. C8 构建岗位胜任力模型

薪酬主管依据岗位说明书的要求，为设置良好的员工晋升通道，构建岗位胜任力模型。一般来讲，胜任力模型的构建分为构建胜任特征辞典、构建胜任力模型、人力素质测评与胜任力模型的检验修正等几个模块。

（1）胜任特征辞典。这是提炼出的胜任特征的集合和胜任特征的分级描述记录。这些胜任特征对胜任力模型起到原料供应与测量尺度的作用；它可以看作为搭建胜任力模型的砖瓦，以及测量胜任力模型的原材料和尺子，可以对不同岗位进行胜任特征的提取组合，并对各岗位的胜任特征要求进行级别评价。

（2）胜任力模型。针对不同的岗位，通过行为事件访谈法或者通过对熟悉该岗位的专家、人力资源专业人员、绩效突出的员工、外部咨询顾问等的访谈，就可以提炼出胜任该岗位最需具备的胜任特征，从而确定该岗位的胜任力模型结构。确定胜任力模型结构后，需要确定胜任程度。胜任程度一般按照基本满足岗位胜任要求、满足岗位胜任要求、高度满足岗位要求等三个层级确定胜任力模型中各个胜任特征级别的组合。如市场营销岗位的胜任力模型可以由：成就意愿、主动性、信息获取能力、人际理解力、客户服务导向、团队合作、自信、专业知识技能等八项胜任特征组成。

（3）确定各岗位序列的通用胜任力。同一序列中岗位的工作性质相近，对于岗位所要求具备素质相似，在考虑岗位序列通用胜任力时往往可以从岗位职责、在职人员自我判断、上级人员对这一序列岗位的期望、标杆企业该岗位序列事例借鉴等几个方面加以总结、提炼。

（4）岗位专业胜任力设计。由于涉及每个岗位具体的专业胜任力的设计，因此这一步骤的工作必须要得到岗位工作人员的通力合作，要在每位员工自我总结各自岗位专业胜任力的基础上进行具体设计。

15. D8 审核

人力资源部经理依据如下标准开展岗位胜任力模型的审核：

若构建的岗位胜任力模型科学合理且有效可行，则人力资源部经理审核通过，送交人力资源总监审批；否则不通过，需提出修改意见，交由薪酬主管进一步修改，直到审核通过为止。

16. E3 审批

人力资源总监依据如下标准开展岗位胜任力模型的审批工作：

若构建的岗位胜任力模型科学合理且有效可行，则人力资源总监审批通过；否则不通

过，提出修改意见，交由人力资源部经理进一步修改，直到审批通过为止。

17. C9 存档并发布

人力资源部薪酬主管将由本流程执行所形成的岗位调查方案、岗位说明书编写标准、岗位说明书和岗位胜任力模型等文档存档，并将岗位说明书和胜任力模型发至相应的部门，并作为有关部门开展工作的基本依据。之后转入岗位评价流程。

18. C11 结束

岗位说明书撰写完成及构建好岗位胜任力模型后，本流程即结束，由人力资源部薪酬主管关闭流程。在关闭之前应分析流程的实施效果。本流程主要考量岗位分析的及时性和正确性、岗位说明书的可行性和正确性、岗位胜任力的科学性和可行性。

3.3.3 岗位分析流程信息表单

岗位分析流程中用到的岗位分析调查问卷和岗位说明书的样本如表 3-2、表 3-3 所示。

表 3-2 岗位分析调查问卷

填写说明：

本问卷目的在于了解您所在岗位的工作职责以及工作内容，为岗位分析工作提供参考，不会作为您的职位变迁或薪酬发放的参考。我们保证为您填写的内容进行保密，所以请您务必据实填写。

如果您发现问卷中表格的空间不够填写，请复印后填写。

您能在百忙之中抽出时间来填写问卷，对此我们深表感谢！

一、基本资料

姓　　名：_____　　所在部门：_____

主要岗位名称：_____　　本岗位人数：_____

兼职岗位名称：_____　　所学专业：_____

最直接上级（可填多人）：_____

最直接下级（可填多人）：_____

在本岗位工作年限：_____　学　　历：_____

二、岗位描述

填写说明：

为令人满意地完成本职位工作，您认为本岗位工作承担者需要达到的最低要求是（指对招聘新员工的要求）

（1）工作经验（类型、年限）：_____

（2）专业或专长：_____

（3）特殊培训/证书：_____

（4）相关知识：_____

（5）其他：_____

三、工作概述

本岗位设置目的或作用（您日常工作中所认识和理解的本岗位设置目的或作用）：

（续）

四、工作联系

填写说明：

“接触”是指通过口头、书面、电子邮件等方式进行的正式的工作接触。“频度”是指按照接触次数频繁情况进行判断。

类别	接触对象	频度	频度评定等级
内部接触	本部门内同事		A 一天多次 B 一天一次 C 有时（一周几次） D 偶尔（一月几次） E 很少（一年只有几次） F 极少（一年一次）
	其他部门同事		
	部分部门领导		
	所有部门领导		
	公司高层领导		
外部接触			

监督管理（请选合适的栏目打√）

（ ）只需对自己的工作负责
（ ）对下级员工有管理指导责任
（ ）对下级员工有分配工作、管理指导的责任
（ ）对下级员工有分配工作、管理指导和考核的责任

如果不是只对自己的工作负责，请填写此栏（可多选）：

1. 您直接管理的人员数量是_____人，直接管理员工的层次是：（ ）

A 一般员工　　B 主管　　C 部门副职　　D 部门正职

2. 您间接管理的人员数量是_____人，间接管理员工的层次是：（ ）

A 一般员工　　B 主管　　C 部门副职　　D 部门正职

五、工作内容

（请填写工作内容及流程分析表、现有流程建议表）

填写说明：

（1）请尽可能按主次顺序（从战略性工作到一般性工作）列出您的全部工作内容，并说明您在从事该具体工作时所负有的责任。

（2）请根据您工作经验粗略估计出各项工作占您全部工作量的比重或在周、月、季、年内发生的次数。

（3）“具体的工作职责”是指应对什么负有责任，如设备运行正常良好、财务安全保管、账款按时收回等。“工作目标”是指每项工作内容应完成什么样的任务或是获取什么成果。

（4）“工作关联”是从工作流程的角度去分析，结合整体流程的优化，请填写您认为最适合完成此项工作的岗位。

（5）请列举出您认为能够考核您目前工作的具体指标，如果没有定量指标，请列举出能考核您工作成效的有效标准，您觉得应该由哪些岗位来考核您的工作才能体现出考核的公平和公正？

（6）请指出您认为目前工作中效率低下以及流程不畅的地方，并给出改进意见。

（7）请指出目前正在处理的不属于本岗位工作职责的工作。

（续）

工作内容及流程分析表（如果内容太多可以复印此表）

序号	主要工作内容	占总工作时间的比重（%）或发生频率	具体的工作职责及工作目标	工作中涉及的报告、表单或台账等的名称	工作关联			工作评价	
					前道工作（什么岗位完成什么工作以后交给您?）	后续工作（您做完以后交给什么岗位还要去干什么）	此项工作由何岗位完成最合适?	评价人	评价指标
1									
2									
3									
4									
5									
6									

（续）

现有流程建议表（如果内容太多可以复印此表）

您在日常工作中与公司内部接触是否感到有工作不畅或效率低下的地方？（请说明原因）	您在日常工作中与公司外部接触是否感到有工作不畅或效率低下的地方？（请说明原因）
针对以上流程不畅、效率低下以及其他原因，您对目前工作的实际流程的优化建议：	建议理由：
除以上外，您认为还有哪些流程需要进行改进并说明原因：	您认为目前较为关键的工作流程有哪些：
目前实际流程需添加的表单：	
外部客户的不满、投诉主要集中在公司哪些方面？	公司各部门对现有流程的不满主要体现在哪些方面？

6. 工作特征

（请在您认为合适的选项前打√）

基本特征（单选）

（ ）1. 仅对自己的工作结果负责。

（ ）2. 对部门部分负责。

（ ）3. 对整个部门负责。

（ ）4. 对自己部门和相关部门（单位）负责。

（ ）5. 对整个公司负责。

（续）

（ ）1. 在工作中时常做些小的决定，一般不影响其他人。
（ ）2. 在工作中时常做一些决定，对相关人员有些影响。
（ ）3. 在工作中要做一些决定，对整个部门有影响，但一般不影响其他部门（单位）。
（ ）4. 在工作中做一些大的决定，对自己部门和相关部门（单位）有影响。
（ ）5. 在工作中要做重大决定，对整个公司有重大影响。

在工作中您所接触到的信息经常为：	在您的工作中接触资料的公开性程度：
（ ）1. 原始的，未经加工处理的信息。 （ ）2. 经过初步加工的信息。 （ ）3. 经过高度综合的信息。	（ ）1. 公开性资料。 （ ）2. 部分公开资料 （ ）3. 不可向外公开的资料 （ ）4. 机密资料，仅对中层以上领导公开。 （ ）5. 公司高度机密，仅少数高层领导知道。
在您做决定时常根据以下哪种资料：	**在工作中，您是否需要做计划：**
（ ）1. 事实资料。 （ ）2. 事实资料和背景资料。 （ ）3. 事实资料、背景资料、模糊的相关资料。 （ ）4. 事实资料、背景资料、模糊的相关资料难以确定是否相关的资料。	（ ）1. 无需做计划 （ ）2. 需要做一些小的计划 （ ）3. 需要做部门计划 （ ）4. 需要做公司整体计划

工作压力（单选）

1. 每天工作中是否经常要迅速做出决定？
（ ）没有　（ ）很少　（ ）偶然　（ ）许多　（ ）非常频繁
2. 您手头的工作是否经常被打断？
（ ）没有　（ ）很少　（ ）偶然　（ ）经常　（ ）非常频繁
3. 您的工作是否经常需要注意细节？
（ ）不要求　（ ）很少　（ ）偶然　（ ）经常　（ ）非常经常
4. 您所处理的各项业务彼此是否相关？
（ ）完全不相关　（ ）大部分不相关　（ ）一半相关　（ ）大部分相关　（ ）完全相关
5. 你的工作是否要求高度的精力集中，如果是，约占工作时间的比重是多少？
（ ）20%　（ ）40%　（ ）60%　（ ）80%　（ ）100%
6. 您的工作是否需要运用不同方面的专业知识和技能？
（ ）否　（ ）很少　（ ）有一些　（ ）很多　（ ）非常多
7. 在工作中是否存在一些令人不愉快，不舒服的感觉？（非人为的）
（ ）没有　（ ）有一点　（ ）能明显感觉到　（ ）多　（ ）非常多
8. 在工作中是否需要灵活地处理问题？
（ ）不需要　（ ）很少　（ ）有时　（ ）较多　（ ）非常多
9. 您的工作是否需要创造性？
（ ）不需要　（ ）很少　（ ）有时　（ ）较需要　（ ）很需要
10. 您在履行工作职责时是否有与同事发生冲突的可能？
（ ）没有　（ ）较小　（ ）有时　（ ）较大　（ ）很大

（续）

公文处理（可多选）		
常起草或撰写的文字资料有哪些？	频率	频率
通知、备忘录		A 一天多次 B 一天一次 C 有时（一周几次） D 偶尔（一月几次） E 很少（一年只有几次） F 极少（一年一次）
请示或报告		
会议纪要		
计划或总结		
调查研究报告		
公司重要文件		
工作方案		
信息或新闻宣传稿		
信函		
合同或法律文件		
演示文稿		
其他		

您平时是否按时上下班？如果经常出差，每次出差的原因是什么？大概出差多长时间？

您目前岗位的工作是否是几个岗位工作的集合？如果是，那各项工作间有什么样的关联性？

您目前所在岗位有哪些工作有严格的时间要求？

7. 培训需求

为顺利履行工作职责，您需要哪些方面的培训？需要多少时间？

培训科目	培训内容	最低培训时间

（续）

8. 关于考核

（1）您认为考核周期多长最适当？（每年/每季度/每月），您是否愿意部门对您的工作成果进行公开考核或考核结果公开化？

（2）您认为目前公司内部最需要考核的部门或岗位是什么？怎么样考核才合适？

若有以上问卷未提及，但您认为对您的工作来说比较重要的信息请补充填写在下面：

本　人　签　字：_____　　年　月　日

部门或主管领导签字：_____　　年　月　日

表 3-3　员工岗位说明书

一、岗位基本资料

岗位名称		所属部门	
直接上级		直接下级	
所辖人数		定员人数	

二、工作职责　　职责分析：A——审批 R——负责 C——咨询 P——参与 I——告知

工作概要				
具体职责	编号	工作内容及职责	职责分析	衡量标准数量/质量
	1			
	2			
	3			
	4			
	5			
	6			
	7			
	8			

三、岗位关系图

（续）

四、工作协作关系

范围	接触岗位	工作内容	涉及的流程
本部门			
部门间（公司内部）			
公司外部			

五、岗位任职资格要求

因素	限定资料
教育经历	
专业要求	
知识技能	
培训经历	
工作经验	
其他条件	
补充事项	

六、工作特征

评价要素	特征描述
工作时间特征	
工作的均衡性	
工作的地点	

本说明中所包含的陈述意在一般性的阐述本岗位的任务和责任，不能理解为已经包含了所有的要求。

审核者签名：	直接领导签名：	公司领导签名：
年 月 日	年 月 日	年 月 日

3.4 岗位评价流程

岗位评价又称职位评估或岗位测评，是在岗位分析的基础上，围绕组织价值活动，对岗位的责任大小、工作强度、所需资格条件等特性进行评价，以确定岗位相对价值的过程[⊖]。通过岗位评价可以使性质相同或相近的岗位有统一的评判和估价标准，便于比较岗位间的价值的高低，为企业岗位评级等奠定基础，为建立公平合理的工资和奖励制度提供科学的依据。

3.4.1 岗位评价流程图

岗位评价流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了岗位评价过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，如图 3-6 所示。

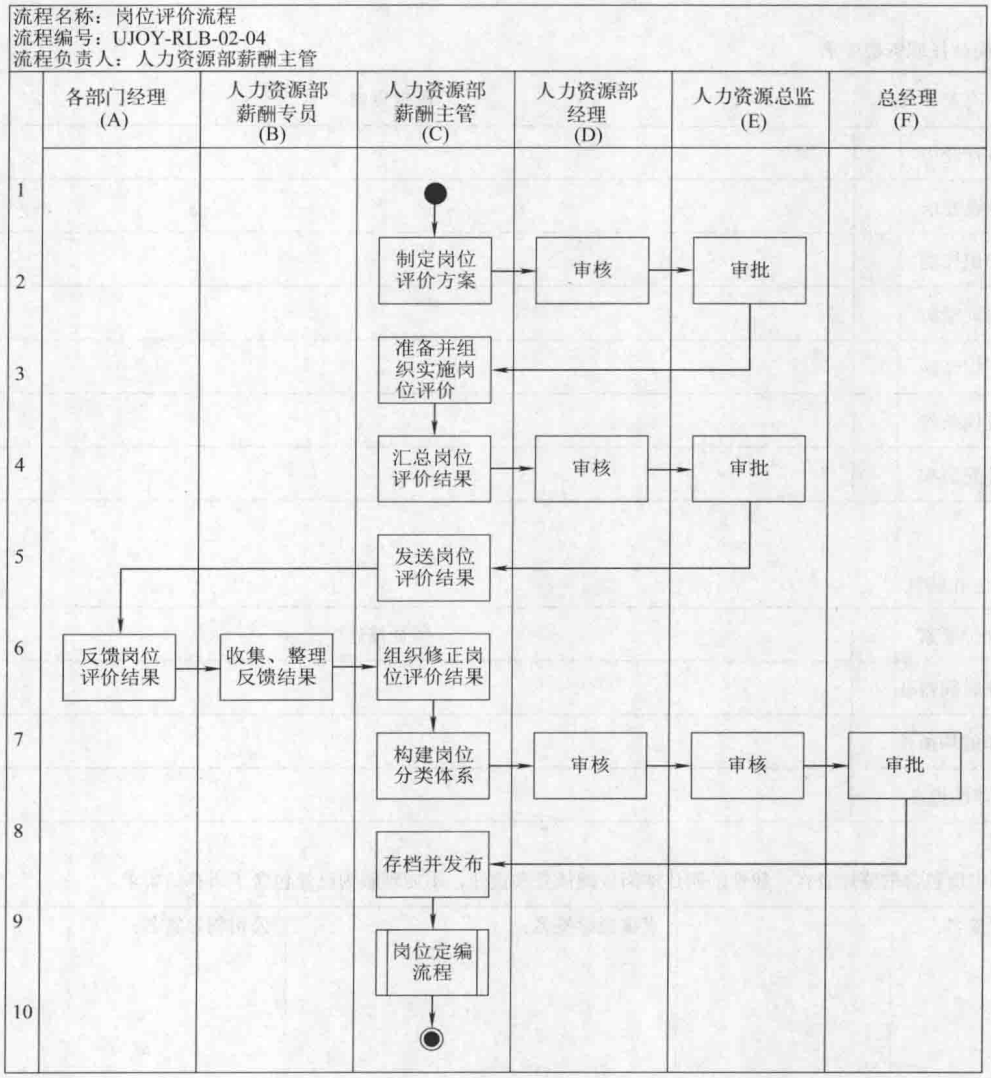


图 3-6 岗位评价流程图

⊖ 张建辉. 岗位分析与岗位评价［J］. 中国人力资源开发，2002（1）42－44。



3.4.2　岗位评价流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

岗位评价的原则：

（1）岗位原则。岗位评价应对岗不对人，即对岗位的工作而不是岗位上的员工进行评估。评估是对企业中各个岗位的价值差异大小的确认，而非针对实际从事这些工作的任职者。

（2）参与原则。由于岗位评价的结果和员工所任工作的价值密切相关，也和员工所得的薪酬紧密联系，因此应该让员工积极地参与到岗位评价工作中来，以便让他们认同岗位评价的结果，认可评估结果的公正性，从而感受到来自组织内的公平，获得有效激励[㊀]。为此在岗位评价工作开始前，还要做好员工的思想工作，宣讲岗位评价的目的和意义，取得员工的理解、信任与合作。

（3）公开性原则。岗位评价给每个岗位的分等分级都应得到员工的认可，使员工从内心感受到评估的方法是恰当的，这样的评估才能得到员工的共识。同时评估结果应公开，以便接受员工的监督，让他们参加到评估的工作中来，重视他们的反馈意见。这样，岗位评价才能真正起到增强员工的满意度、调动工作积极性并促进组织的成长的作用[㊁]。

（4）适用性原则。岗位评价要立足企业的现实，从组织发展需要出发。岗位评价的对象虽然是对事而非人，但由于岗位的工作是由劳动者承担的，所以在研究评价因素时，又离不开对劳动者的总体考察。企业要建立的岗位评价标准体系，不能脱离企业岗位劳动者的实际状况。

另外，岗位评价衡量的是岗位的相对价值，而不是绝对价值。岗位评价是根据预先规定的衡量标准，对岗位的主要影响指标逐一进行测定、评比、估价，由此得出各个岗位的量值，使岗位之间有对比的基础。同时，岗位评价是先对性质相同的岗位进行评判，然后根据评定结果再划分出不同的等级。

2. C2 制定岗位评价方案

岗位评价方案包括岗位评价拟采用的形式、所需的资料准备、是否需要进行宣传、如何进行、哪些人员参与，如何保证评价结果的公正公平性等各方面。应尽量在此阶段考虑完善，为后面的岗位评价实施提供保证。下面介绍几种最常用的岗位评价方法，但要注意岗位评价的方法有很多种，应根据企业具体岗位情况进行选择。

（1）参照法。这是利用已确定等级的岗位来对其他岗位进行评估。这种评估方法需要前提条件，就是企业已经对某些岗位做过评估，或者先选取几个具有代表性且容易评估的岗位，先评估后作为标准岗位。评估委员会根据标准岗位的工作职责和任职要求等信息，将类似的其他岗位归类到这些标准岗位中来，并在每组中，根据每个岗位与标准岗位的工作差异，对这些岗位的价值进行调整，最终确定所有岗位的岗位价值。

（2）排列法。岗位排列法是最早使用的岗位评价方法之一，它的最大的优点就是能够

㊀ 杨林. 人力资源开发与管理［M］. 北京：科学出版社，2004：110。

㊁ 杨林. 人力资源开发与管理［M］. 北京：科学出版社，2004：110。

快速建立一个新的岗位等级序列。岗位评价委员会根据不同分类岗位，确定排序的标准，如按照管理的幅度、承担的责任、工作分析的复杂程度等，然后按照标准对岗位进行比较和排序，对不合理的地方进行调整后确定最终结果。

（3）分类法。这是通过制定一套岗位级别标准，然后将岗位与标准进行比较，将各个岗位归类到各个级别中去。岗位评价委员会应根据岗位分类的不同，确定岗位等级数量，并对相应等级定义，建立描述职位等级，然后将所有岗位分别归类到合适的等级中，调整后形成最终结果。

（4）因素比较法。因素比较法是将具体岗位的岗位职责和任职条件等内容抽象成若干个要素，根据每个岗位对这些要素的要求不同，而得出岗位价值。评估委员会先将各因素区分成多个不同的等级，再根据岗位的内容将不同因素和不同的等级对应起来，等级数值的总和就为该岗位的岗位价值。在确定各因素后也可对其赋予不同的权重，在确定各因素等级时，可采用岗位相关人员打分的方式。

如需对各种岗位评价方法有更多的了解，可参考一些岗位评价的专业书籍[⊖]。

3. D2 审核

人力资源部经理依据如下标准开展岗位评价方案的审核工作。

如果制定的岗位评价方案科学合理且有效可行，则人力资源部经理审核通过，送交人力资源总监审批；否则不予通过，需提出修改意见，交由薪酬主管进一步修改，直到审核通过为止。

4. E2 审批

人力资源总监依据如下标准开展岗位评价方案的审批工作：

如果制定的岗位评价方案科学合理且有效可行，则人力资源总监审批通过；否则不予通过，需提出修改意见，交由人力资源部经理进一步修改，直到审批通过为止。

5. C3 准备并组织实施岗位评价

（1）准备实施岗位评价。

1）准备岗位信息资料。薪酬主管准备岗位工作内容、工作职责、工作条件和工作要求等相关材料。可以参考岗位分析报告和岗位说明书。具体信息如下：

① 关于岗位：谁从事此工作？岗位的名称是什么？岗位的基本任务是什么？如何完成这些任务？适用什么设备？任务的目的是什么？这个岗位的任务和其他岗位的任务是何关系？操作者对班组和机器的责任是什么？工作条件（工作时间、噪声、温度、光线等）如何？

② 关于完成岗位任务所需具备的条件、知识、技术，包括经历、受教育程度、体力状况、智力状况、适应性（主动性、灵活性等）。

2）组织宣传岗位评价。薪酬主管组织宣传工作，各部门负责人做好员工的思想工作，宣讲岗位评价的目的和意义，取得员工的理解、信任与合作。可通过会议和培训的方式进行，也可聘请相关专家进行讲解，增强宣传效果。

（2）组织实施岗位评价。

1）分类。薪酬主管根据岗位调查报告和岗位说明书，对岗位进行分类，按企业具体情

⊖ 赵永乐．工作分析与设计［M］．上海：上海交通大学出版社，2006。



况，可以分成管理类、技术类、生产类、营销类等。

2）定义各个评价指标。薪酬主管在分类的基础上，慎重选择各个类别的评价指标体系和权重体系，并对各个指标进行定义。

3）分档、赋分。薪酬主管确定各岗位类别的评价分数，同时，对二级评价指标进行分档、定义、赋分。每个指标一般都分为五档，各档之间必须层次分明，清晰可辨。

4）评分。薪酬主管从二级指标开始，根据所给的定义和赋分标准进行评分，确定每个岗位在每一指标上的得分，填写岗位评价统计表。指标最好有几个人分工进行评分，以避免过多的人为偏差。

6. C4 汇总岗位评价结果

（1）汇总、定级。薪酬主管先汇总二级指标分数，再汇总一级指标分数，最后得出每个岗位的总得分；然后进行高低排序，按照一定的归等归级标准，分别得出各类别岗位的具体等级。

（2）进行对等规定。薪酬主管在不同等级之间进行对等规定，如第一等第10级自第二等第1级，依此类推，使岗位评价的结果形成一个相互衔接的完整体系。在不同类别之间，也可进行类似规定，例如可以规定在同一等级上，技术类人员的工资标准可略高于管理类人员。

7. D4 审核

人力资源部经理依据如下标准开展岗位评价结果的审核工作：

如果汇总的岗位评估结果准确无误，且符合部门实际，则审核通过，送交人力资源总监审批；否则不予通过，提出修改意见，交由薪酬主管进一步修改，直到审核通过为止。

8. E4 审批

人力资源总监依据如下标准开展岗位评价结果的审批工作：

如果汇总的岗位评估结果准确无误，且符合部门实际，则人力资源总监审批通过；否则不予通过，提出修改意见，交由人力资源部经理进一步修改，直到审批通过为止。

9. 发送岗位评价结果

人力资源部薪酬主管将人力资源总监审批通过的岗位评价结果发送给各部门经理，并要求各部门经理在规定的时间内对岗位评价结果提出合理化建议。

10. A6 反馈岗位评价结果

部门经理根据本部门情况组织相关人员，开展关于岗位评价结果的讨论会，检查评估结果。如发现存在明显偏差的，应及时反馈。各岗位员工，如对评估结果存在疑义，可向部门经理提出意见，由部门经理汇总后向人力资源部反馈。

11. 收集、整理反馈结果

人力资源部薪酬专员收集各部门经理提出的反馈意见和建议，并进行整理分析。

12. C6 组织修正岗位评价结果

人力资源部薪酬主管召集相关人员听取评分及归级结果的反馈意见，对存在明显偏差的，组织评价小组讨论，结合专家评分法，进行重新打分，给予适当调整。

13. C7 构建岗位分类体系

薪酬主管依据公司工作分析与岗位评价结果，采用一定的科学方法，按照岗位的工作性

质、特征、繁简难易程度、工作责任大小和人员必须具备的资格条件，对企业全部（规定的范围内）岗位进行多层次的划分，从而构建分类体系。在分类的过程应以“事”为中心，从实际出发，岗位的划分、归级等力求适用、准确、可靠和精简。

步骤如下：

① 岗位的横向分类，即根据岗位工作的性质和特征，对岗位所进行的多类型的横向分类。

② 岗位的纵向分类，即按一定标志，将所有岗位一一归入一定档次级别。

③ 根据岗位分类的结果，分别制定出各岗位的具体规范，为企业劳动工资管理提供依据。

④ 建立企业岗位分类图标，说明企业各类岗位的分布及其配置状况，为企业职工的分类管理提供依据。

14. D7 审核

人力资源部经理依据如下审核条件对构建的岗位分类体系进行审核。

如果岗位评估结果与岗位分类设定结果准确无误，且符合部门实际，则审核通过，送交人力资源总监审批；否则不予通过，提出修改意见，交由薪酬主管进一步修改，直到审核通过为止。

15. E7 审核

人力资源总监依据如下审核条件对构建的岗位分类体系进行审核。

如果岗位评估结果与岗位分类设定结果准确无误，且符合部门实际，则审核通过，送交公司总经理审批；否则不予通过，提出修改意见，交由人力资源部经理进一步修改，直到审核通过为止。

16. F7 审批

总经理依据如下审批条件对构建的岗位分类体系进行审批。

如果岗位评估结果与岗位分类设定结果准确无误，且符合部门实际，则总经理审批通过；否则审批不予通过，提出修改意见，交由人力资源总监进一步修改，直到审批通过为止。

17. C8 存档并发布

人力资源部薪酬主管将由本流程执行所形成的岗位评价结果及岗位分类体系等文档存档，并将岗位评价结果及岗位分类体系发至相应的部门，并作为有关部门开展工作的基本依据。之后转入岗位定编流程。

18. C10 结束

岗位分类体系构建完成后本流程即结束，由人力资源部薪酬主管关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，本流程主要考量岗位评价方案和岗位分类体系的可行性、市场适应度、运行效率。

3.4.3 岗位评价流程信息表单

为便于读者开展工作，本节提供了岗位分类表（见表 3-4）、岗位评价表（见表 3-5，表 3-6）和岗位评价因素表（见表 3-7）的样本供参考。



表 3-4 企业岗位分类表

类别	岗位族	描述	
管理类	行政管理	信息管理	包括数据库管理、系统维护、网络维护、硬件/软件管理等岗位
		财务管理	包括成本分析、成本费用核算、预算编制、收支账务管理、税费缴纳、固定资产管理等岗位
		行政总务	包括行政、后勤、文秘、档案、保卫等岗位
		人力资源	包括薪酬、绩效、培训、招聘、福利等岗位

表 3-5 岗位评价表（一）

岗位编号		岗位名称		所属部门	
评价因素		评价分数		备注	
（1）组织影响力					
（2）工作责任领域					
（3）监督管理范围					
（4）任职资格与条件					
（5）工作环境与条件					
评价分数总计					

表 3-6 岗位评价表（二）

序号	等级	部门及岗位名称	责任（37.5%）											知识技能（37.5%）														努力程度（20%）							工作环境（5%）			总计
			风险控制责任	成本控制责任	指导监督责任	内部协调责任	外部协调责任	工作结果责任	组织人事责任	法律上的责任	决策上的层次	合计	最低学历要求	知识多样性	熟练期	工作复杂性	工作经验	工作灵活性	公文处理能力	外语运用能力	数学及计算机知识	专业技术知识技能	管理知识技能	综合能力	合计	工作压力	脑力辛苦程度	创新与开拓	工作紧张程度	工作地点稳定性	工作均衡性	合计	职业病或危险性	工作时间特征	合计	
1		人事教育部经理																																			
2		财务部经理																																			
3		业务部经理																																			

表 3-7　岗位评价因素表

1. 责任因素		
1.1 风险控制的责任		
	因素定义：在不确定的条件下，为保证贸易、投资、产品开发及其他项目顺利进行，并维持我方合法权益所担负的责任，该责任的大小以失败后损失影响的大小作为判断标准	
1	无任何风险	0
2	仅有一些小的风险。一旦发生问题，不会给公司造成多大的影响	20
3	有一定的风险。一旦发生问题，给公司造成的影响能明显感觉到	40
4	有较大的风险。一旦发生问题，会给公司带来较严重的损害	60
5	有极大风险。一旦发生问题，对公司造成的影响不仅不可挽回，而且会致使公司经营出现危机	80
1.2 直接成本/费用控制的责任		
	因素定义：在正确工作状态下，因工作疏忽而可能造成的成本、费用、利息等额外损失方面所承担的责任	
1	几乎不可能造成成本费用等方面的损失（500 元以内）	5
2	造成较小的损失（500 ~ 2000 元）	15
3	造成较大的损失（2000 ~ 1 万元）	20
4	造成重大的损失（1 ~ 5 万元）	25
5	造成非常重大的损失（5 万元以上）	40
1.3 指导监督的责任		
	因素定义：在正常权力范围内所拥有的正式的指导监督职责。其责任的大小根据所监督指导人员的数量（所有下属的数量）决定	
1	不监督指导任何人，只对自己负责	0
2	指导监督下属 3 人以下（包括 3 人）	10
3	指导监督下属 5 ~ 10 人	15
4	指导监督下属 11 ~ 20 人	20
5	指导监督下属 21 ~ 35 人	25
6	指导监督下属 36 ~ 50 人	30
7	指导监督下属 50 人以上	40
1.4 内部协调责任		
	因素定义：在正常工作中，需要与之合作共同顺利开展业务的协调活动。其责任的大小以所协调对象所在层次、人员数量及频繁程度和失调后果大小作为判断基准	
1	几乎不需要与任何人进行协调，若有，也是偶尔与本部门的一般员工协调	0
2	仅与本部门的员工协调，偶尔与其他部门进行一些个人协调，协调不力一般不影响自己和他人的正常工作	7
3	与本部门和其他部门的员工有密切的工作联系，协调不力会影响双方的工作	15
4	几乎与本公司所有的一般员工有密切的工作联系，或与部分经理有工作协调的必要，协调不力对公司有一定的影响	22
5	与各部门的经理有密切的工作联系，在工作中需要保持随时的联系和沟通，协调不力对整个公司有重要的影响	30



（续）

1.5 外部协调的责任		
	因素定义：在正常工作中需维持密切的工作关系，以便顺利开展工作方面所负有的责任，其责任大小由对方工作重要性作为判断依据	
1	需要与外界单位负责人保持密切联系，联系的原因往往涉及重大问题或影响决策	30
2	需要与外界发生特别性联系	20
3	需要与外界保持日常性、常规性的联系	10
4	不需要外界保持密切联系	0
1.6 工作结果的责任		
	因素定义：对工作结果承担多大的责任，以工作结果对公司影响的大小作为判断责任大小的基准	
1	只对自己的工作结果负责	10
2	需要对自己和所监督指导者的工作结果负责	15
3	对整个工作组的工作结果负责	20
4	对整个部门的工作结果负责	30
5	对整个公司的部分部门工作结果负责	40
6	对全公司的工作结果负责	55
1.7 组织人事责任		
	因素定义：在正常工作中，对人员的考核、分配、激励等具有法定的权力	
1	不负有组织人事的责任	0
2	仅对个别员工有分配工作任务、考核和激励的责任	10
3	对一般员工具有分配工作任务、考核和激励的责任	25
4	对基层的负责人有分配工作任务、考核和激励的责任	40
5	对中层领导具有分配工作任务、考核和激励的责任	50
1.8 法律上的责任		
	因素定义：在正常工作中需要拟定和签署具有法律效力的合同，并对合同的结果负有相应的责任，其责任的大小视签约、拟定合同的重要性及后果的严重性而定	
1	不参与有关法律合同（技术协议）的制定和签约	0
2	需要偶尔拟订具有法律效力的合同条文（技术协议），并对结果负部分责任	10
3	需要经常拟定具有法律效力的合同条文（技术协议），并对结果负有部分责任	15
4	经常需要审核各种业务或其他具有法律效力的合同（技术协议），并对结果负有全部责任	20
1.9 决策的层次		
	因素定义：在正常的工作中需要参与决策，其责任的大小以所参与决策层次的高低作为判断基准	
1	工作中需要参加最高层次决策	30
2	工作中需要做一些大的决策，但必须与其他部分的负责人共同协商方可	24
3	工作中需要做一些对所属人员有影响的决策	18
4	工作中需要做一些大的决定，只影响与自己有工作关系的部分一般员工	12
5	工作中常做一些小的决定，一般不影响他人	6

（续）

2. 知识技能因素		
2.1 最匹配学历要求		
	因素定义：顺利履行工作职责所要求的最适宜的学历要求	
1	初中及以下学历水平	5
2	高中、职业高中或中专毕业	10
3	大学专科	15
4	大学本科	20
5	硕士及以上	30
2.2 知识多样性		
	因素定义：在顺利履行工作职能时需要使用多种学科、专业领域的知识。判断基准在于广博不在精深	
1	需要两门以上跨专业学科知识支持	30
2	需要两门跨专业学科知识支持	22
3	需要相近专业知识的支持	14
4	不需要涉及其他学科知识	7
2.3 熟练期		
	因素定义：具备工作所需的专业知识的一般劳动力需多长时间才能胜任本工作	
1	1 年以上	20
2	6 ~ 12 个月	16
3	3 ~ 6 个月	12
4	1 ~ 3 个月	8
5	1 个月内	4
2.4 工作复杂性		
	因素定义：在工作中履行职责的复杂程度。其判断基准根据所需的判断分析、计划等水平而定	
1	简单的、独自的工作	8
2	只需简单的提示即可完成工作，不需要计划和独立判断	16
3	需进行专门训练才可胜任工作，但大部分时候仅需一种专业技术，偶尔需要进行独立判断或计划	24
4	工作时需要运用多种专业技能，经常做独立判断和计划	32
5	工作要求高度的判断力和计划性	40
2.5 工作经验		
	因素定义：工作在达到基本要求后，还必须运用某种必须随经验不断积累才能掌握的技巧。判断基准是：掌握这种必需的技巧所花费的实际工作时间	
1	6 个月内	7
2	6 ~ 12 个月	14
3	1 ~ 2 年	21
4	2 ~ 5 年	28
5	5 年以上	35

（续）

2.6 工作的灵活性		
	因素定义：工作需要灵活处理事情的程度。判断基准取决于工作职责要求	
1	属于常规性工作，很少或不需要灵活性	0
2	大部分属于常规性工作，偶尔需要灵活处理一些一般性问题	10
3	工作中一般属于常规性的，经常需要灵活处理工作中所出现的问题	20
4	工作中一大半属于非常规性的，主要靠自己灵活地按具体情况进行妥善处理	30
5	工作非常规，需要在复杂多变的环境中灵活地处理重大的偶然性问题	40
2.7 公文处理能力		
	因素定义：工作所要求实际运用的公文知识的程度	
1	一般信函、简报、便条、备忘录和通知	5
2	报告、汇报文件，总结（非个人）	10
3	公司文件或研究报告	15
4	合同或法律条文	20
2.8 外语运用能力		
	因素定义：工作所要求实际运用外语的水平	
1	很少运用外语对工作事务进行文字处理，基本不需要运用外语交流	0
2	工作中运用外语对工作事务处理的频率一般，需要进行一定的外语沟通	7
3	工作中运用外语对工作事务处理的频率极高，能够运用外语进行熟练交流	15
2.9 数学及计算机知识		
	因素定义：工作所要求的实际数字运算或计算机知识的水平。判断以常规使用的最高程度为基准	
1	只需使用简单的数学运算	5
2	使用基本工具软件（办公自动化软件）	10
3	使用计算机开发工具软件	20
2.10 专业技术知识技能		
	因素定义：为顺利履行工作职责具备的专业技术、知识、素质和能力的效能要求	
1	该岗位所需要的专业技术知识要求非常高，该知识涉及公司的竞争能力	40
2	工作所需要的专业知识要求较高，该知识很难被掌握	20
3	只需要常识性的专业技术知识，该知识很容易被大家掌握	10
4	基本不需要专业知识	0
2.11 管理知识技能		
	因素定义：为顺利履行工作职责需具备的管理知识素质和能力	
1	工作简单，基本不需要管理知识	0
2	工作需要基本的管理知识	10
3	需要较强的管理知识和管理能力来协调各方面的关系	20
4	需要非常强的管理能力和决断能力，该工作影响到公司正常生产与经营	35

（续）

2.12 综合能力		
	因素定义：为顺利履行工作职责需具备的多种知识素质、经验和能力的综合	
1	非常规性工作，需在复杂多变的环境中处理事务，需要高度综合能力	50
2	工作多样化，灵活处理问题要求高，需综合使用多种知识和技能	35
3	工作规范化、程序化，仅需某方面的专业知识和技能	20
4	工作单一、简单，无需特殊技能和能力	10
3 努力程度因素		
3.1 工作压力		
	因素定义：工作本身给任职人员带来的压力，根据决策迅速性、工作常规性、任务多样性、工作是否时常被打断来判断	
1	基本不需要迅速作决定，工作常规化，工作很少被打断或者干扰	10
2	很少迅速做决定，工作常规化，工作速度没有特殊要求，手头的工作有时被打断	20
3	要求经常迅速做出决定，需要处理不同的任务，手头的工作经常被打断	30
4	经常迅速做出决定，任务多样化，工作时间很紧张	40
3.2 脑力辛苦程度		
	因素定义：在工作时所需注意力集中的程度，根据集中精力的时间、频率等进行判断	
1	工作时以体力为主，不需要经常集中精力	7
2	工作时不需要高度集中精力，只从事一般强度的脑力劳动	14
3	少数工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动	21
4	一般工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动	28
5	多数工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动	38
3.3 创新与开拓		
	因素定义：顺利进行工作所必需的创新与开拓精神和能力的要求	
1	工作性质本身即为开拓和创新的	40
2	工作时需要开拓和创新	30
3	工作基本规范化，偶尔需要开拓创新	15
4	全部工作为程序化、规范化，无需开拓创新	0
3.4 工作紧张程度		
	因素定义：工作的节奏、时限、工作量、注意力转移程度和工作所需对细节的重视所引起的工作紧迫感	
1	工作的节奏、时限自己掌握，没有紧迫感	10
2	大部分时间的工作节奏、时限自己掌握，有时比较紧张，但时间持续不长	20
3	工作的节奏、时限自己无法控制，明显感到工作紧张	30
4	为完成每日的工作需要加快工作节奏，持续保持注意力的高度集中，每天下班时经常明显感到疲劳	40

（续）

3.5 工作地点的稳定性		
	因素定义：工作是否经常变换工作地点，主要根据出差的时间长短进行判断	
1	累计出差时间大于6月/年	12
2	累计出差时间3~6月/年	8
3	累计出差时间1~3月/年	4
4	累计出差时间小于1月/年	0
3.6 工作均衡性		
	因素定义：工作每天忙闲不均的程度	
1	一般没有忙闲不均的现象	7
2	有时忙闲不均，但有规律性	14
3	经常有忙闲不均的现象，且没有明显的规律	21
4	工作经常忙闲不均，而且忙的时间持续很长，打破正常的作息时间	30
4 工作环境因素		
4.1 职业病或危险性		
	因素定义：因工作所造成的身体疾病，或工作本身可能对任职者身体所造成的危害	
1	无职业病的可能，或没有可能对身体造成危害	0
2	会对身体某些部位造成轻度伤害，或不注意可能造成人体轻度伤害	6
3	对身体某些部位造成能明显感觉到的损害，或发生意外可造成明显伤害	12
4	对身体某部位造成损害致使产生痛苦，或工作危险大，有可能造成很大伤害	20
4.2 工作时间特征		
	因素定义：工作要求的特定起止时间	
1	按正常时间上下班	7
2	基本按正常时间上下班，偶尔需要加班	14
3	经常需要加班（每星期超过2小时的加班3次以上）	21
4	工作时间根据工作具体情况而定，无规律可循，自己无法安排控制	30

3.5 岗位定编流程

岗位定编是指企业围绕价值活动所进行的人员数量的定额和职务的配置。其目的是获得任务目标、工作岗位和员工人数三者之间的最佳组合，用最少的人力资源投入实现最佳经济效益和企业目标。

3.5.1 岗位定编流程图

岗位定编流程图按照企业岗位定编过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了岗位定编过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图3-7所示。

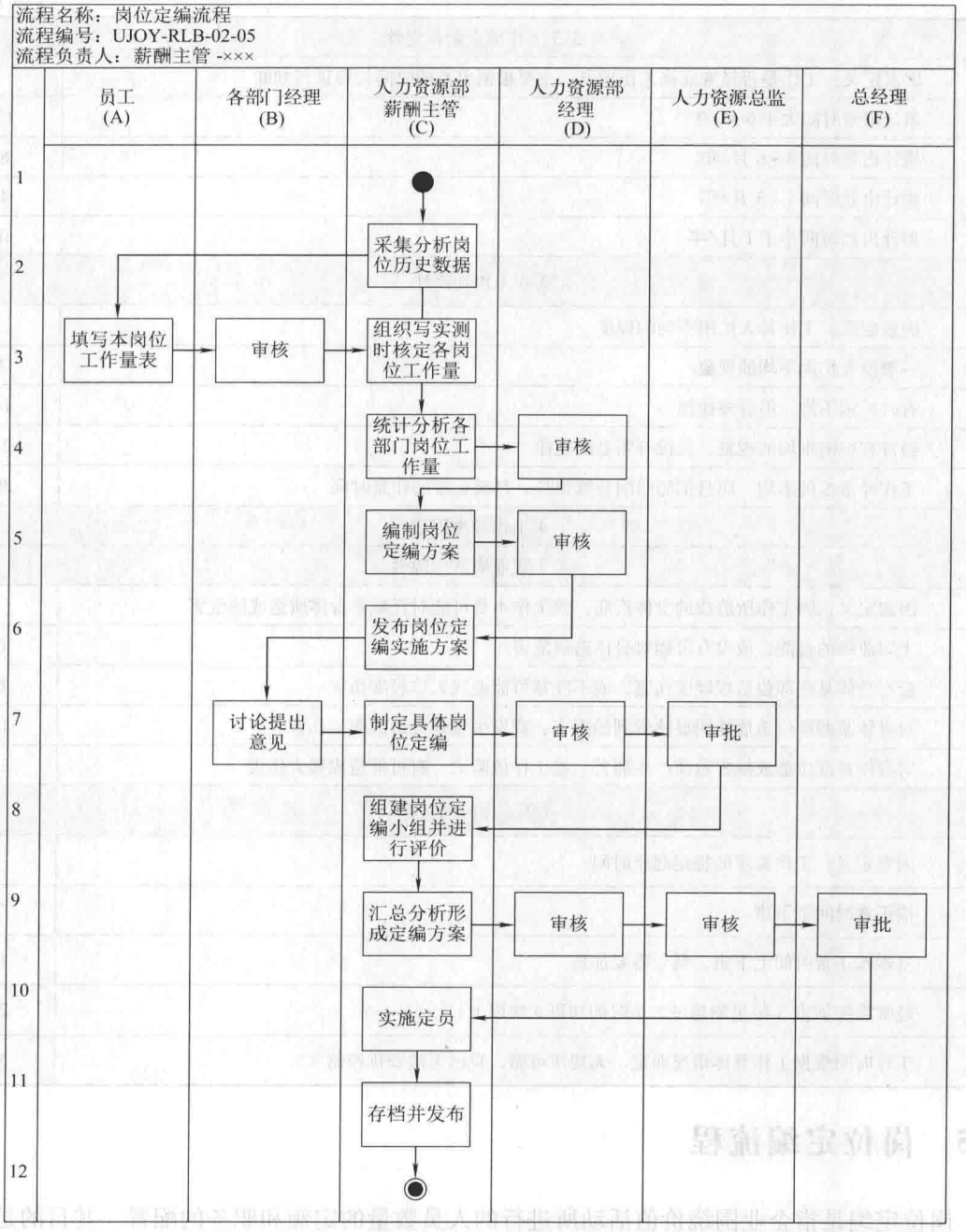


图 3-7　岗位定编流程图

3.5.2　岗位定编流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

企业进行组织结构调整和岗位设计时，开始岗位定编流程。岗位定编的原则主要包括：

（1）经济目标原则。企业以利润最大化为目标，岗位定编正是为了实现这一目标。企

业人员过少或过多，都不利于经营目标的实现。人员过少会造成工作滞后、效率低下，应实现的经营成果就难以实现；人员过多则造成成本与费用的上升，导致经济效益下降。

（2）精简高效原则。岗位定编要以追求效率为原则，这就需要有合理的劳动定额和适当的人员编制。

（3）合理比例原则。合理安排企业直接与非直接经营人员的比例关系，以及管理人员与全部员工的比例关系。具体讲，以扩大基层营业员的比重，尽量压缩管理等非直接经营人员的比例为要务。但只有各种人员比例关系协调，企业营运各环节工作才能顺畅、高效。

2. C2 采集分析岗位历史数据

（1）收集岗位历史数据。薪酬主管收集与岗位相关的历史数据，主要包括：国家以及主管部门规定的定编定员标准；行业内部过去和现行的各种定员方面的资料；本组织过去和现行的各种定员方面的资料，本组织的职能、业务范围和工作量等；组织的结构、职责范围与用工情况；组织中各类人员的数量、质量以及比例方面的情况；机器设备的规格型号、性能、数量和运行情况；现行劳动定额的贯彻实施和实际完成情况；职工的出勤率、工时利用的情况等。

（2）分析岗位历史数据。薪酬主管分析岗位相关的历史数据，确定各岗位的定编定员的标准；汇集岗位的各类数据，包括：行业相关公司及公司内部各岗位过去或先行的定编定员数据、岗位职能、业务范围和工作量；得出企业内部目前的组织结构、职责范围与用工情况；得出目前各岗位人员的数量、质量以及比例方面的情况；汇总机器设备的规格型号、性能、数量和运行情况，从而确定企业的生产能力；分析现行劳动定额的贯彻实施和实际完成情况，确定企业各岗位的劳动定额；各岗位职工的出勤率、工时利用的情况，从而确定各岗位的工作量等。

3. A3 填写本岗位工作量表

各岗位员工依据岗位的实际情况，在规定的时间内填写岗位工作量表，确保工作量准确无误，并及时上交填写好的工作量表。

4. B3 审核

部门经理依据如下审核条件对部门内员工填写的岗位工作量表进行审核。

如果部门内员工提交的工作量表符合岗位的实际情况，则部门经理审核通过。

如果员工提交的工作量表不符合岗位的实际情况，则由部门经理及时与员工沟通交流，员工对存在问题的部分进行重新考量，重新填写岗位工作量表，直至通过审核为止。

5. C3 组织写实测时核定各岗位工作量

（1）写实测时宣传及准备工作。薪酬主管组织人员确定各岗位的写实测时计划并组建写实测时小组，小组成员主要来源于人力资源部、各部门安排专人负责，也可以邀请第三方企业进行写实测时工作。将写实测时计划下发到各个部门，让各部门经理及时做好写实测时的宣传工作，确保写实测时工作的顺利开展。

（2）开展写实测时。按照写实测时计划，薪酬主管组织人员到各个岗位开展写实测时工作，通常不需要对每个员工进行写实测时，只需要对每个岗位安排多名标杆式员工即可。在写实测时的过程中做好数据记录工作，确保工作的顺利展开。可采用“工作日写实”的方式开展写实测时工作。工作日写实是在岗位生产劳动现场，对整个工作日内的各种活动及

其时间消耗，按时间先后的顺序连续观察，如实记录，并进行整理、分析、统计和研究的时间测定方法，是最基本、最精细的时间研究方法。工作日写实包括：个人工作日写实、工组工作日写实等。

6. C4 统计分析各部门岗位工作量

薪酬主管统计写实测时数据，按照各部门岗位分类整理数据，并依据数据计算各岗位的实际工作量，并对比各岗位以往的工作量情况，从而确定岗位实际的工作量，作为岗位定编的依据。

7. D4 审核

人力资源部经理按照以下条件对各部门岗位工作量的统计分析数据进行审核：

如果各部门岗位工作量分析数据符合企业的实际情况，且方案具有可行性，则人力资源部经理审核通过。

如果各部门岗位工作量分析数据不符合企业的实际情况，则人力资源部经理及时与薪酬主管沟通交流，薪酬主管及时与不符合实际情况的部门经理沟通交流，重新制定岗位的工作量表，直至通过审核为止。

8. C5 编制岗位定编方案

薪酬主管依据各部门工作情况，制定岗位定编定员实施方案，包括定编定员思路及步骤、定编定员原则等内容，并制定定编评分方案。

9. D5 审核

人力资源部经理依据以下条件对岗位定编定员实施方案进行审核。

如果岗位定编方案符合企业实际情况，且具有可行性，则人力资源部经理审核通过。

如果岗位定编方案不符合企业的实际情况，则人力资源部经理及时与薪酬主管沟通交流，薪酬主管及时修改岗位定编定员实施方案存在问题的部分，直至通过审核为止。

10. C6 发布岗位定编实施方案

人力资源部薪酬主管向各部门发布岗位定编定员实施方案，并要求各部门在规定的时间内反馈意见。

11. C7 制定具体岗位定编

（1）修改定员方案和定岗定编评分方案。薪酬主管根据部门经理对各岗位编制方案所提出的反馈意见，对定员方案和定岗定编评分方案进行调整。

（2）制定企业岗位编制表。根据定员方案编制企业岗位编制表。

12. D7 审核

人力资源部经理依据以下条件对岗位定编定员实施方案进行审核：

如果岗位定编定员实施方案符合企业的实际情况，且方案具有可行性，则人力资源部经理审核通过；如果岗位定编定员实施方案不符合企业的实际情况，或方案不具有可行性，则人力资源部经理及时与薪酬主管沟通交流，薪酬主管及时修改存在问题的部分，直至通过审核为止。

13. E7 审批

如果岗位定编定员实施方案具有可行性，且能有效确定企业的最终岗位及人员编制，则人力资源总监审批通过。

如果岗位定编定员实施方案不具有可行性，或不能有效确定企业的最终岗位及人员

编制，则人力资源总监要求人力资源部经理及时修改存在问题的部分，直至通过审批为止。

14. C8 组建岗位定编评价小组

（1）组建岗位定编小组。薪酬主管组建定岗定编评价小组，小组成员可包括人力资源部相关人员、人力资源专家，企业各部门负责人等。

（2）组织定编小组评价。依据定编评价方案，薪酬主管组织定编小组对各岗位的定编方案评价。

15. C9 汇总分析形成定编方案

人力资源部薪酬主管对岗位定编小组所得出的岗位定编评价结果进行汇总、分析，整理形成定编方案。

16. D9 审核

人力资源部经理依据以下条件对定编方案进行审核。

若定编方案准确无误，且符合各岗位的实际情况，则人力资源部经理审核通过；否则人力资源部经理及时与薪酬主管沟通协调，并修改直至符合要求，审核通过为止。

17. E9 审核

人力资源总监依据以下条件对定编方案审核。

若提交的定编方案符合岗位的实际情况，且能有效支撑企业的人力资源发展战略，则人力资源总监审核通过；否则向相关人员指出存在问题的地方，人力资源部经理及时修改，直至通过审核为止。

18. F9 审批

总经理审批依据以下条件对定编方案进行审核。

若提交的定编方案能有效支撑企业的人力资源发展战略，且能实现企业发展战略，则总经理审批通过；否则及时与人力资源总监沟通，人力资源总监修改不符合要求的地方，直至通过审批为止。

19. 实施定员

依据审批通过的定编方案及定编定员实施方案，通知各部门执行新定员定编方案。

20. C11 存档并发布

人力资源部薪酬主管将由本流程执行所形成的岗位定员定编方案等文档存档，并将岗位定员定编方案发至相应的部门，并作为有关部门开展工作的基本依据。

21. C12 结束

岗位定编定员方案确定后本流程即结束，由人力资源部薪酬主管关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果。本流程主要考量写实测时工作的准确性、定编定员实施方案的可行性、定编与定员方案的有效性。

3.5.3 岗位定编流程信息表单

为便于读者开展工作，本节提供了岗位工作饱和度统计表（见表3-8）、劳动定员标准表（见表3-9）和企业岗位编制表（见表3-10）的样本供参考。

表 3-8　岗位工作饱和度统计表

部门：			组别：			姓名：	
岗位工作饱和度统计							
工作类别	序号	工作事项	每次用时	每日次数	工作天数	小计：	备注：
每日工作	1						
	2						
	3						
工作类别	序号	工作事项	每次用时	每周次数	工作周数	小计：	备注：
周工作	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
类别	序号	工作事项	每次用时	每月次数		小计：	备注：
月工作	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
					工时合计：		
总工时							
岗位工作饱和度：		0.0%					
核准			审核			制作	

表 3-9　劳动定员标准表

劳动定员标准							
序号	编号	岗位名称	主要设备指标	岗位职责	定员形式	人员素质要求	备注

填表说明：

（1）序号采用自然序列编号

（2）编码是工种的岗位的代号，为计算机输入的编码

（3）主要设备指标包括：设备名称、型号、规格、日（年）生产能力、有效作业率等

（4）定额形式还可以规定包括：计量单位、出勤率、作业率等内容

（5）人员素质，如职业标准的等级要求

（6）以上条目的选择依据本企业的实际情况为准



表 3-10　企业岗位编制表

职位部门	主管人员					技术人员					管理人员						合计
	经理	副经理	科长	组长	小计	总工程师	副工程师	助理管理师	技术员	小计	管理师	副管理师	助理管理师	办事员	助理	小计	
合计																	

第 4 章　基于组织规划的员工招聘与配置流程

一个公司要发展迅速，得力于聘用好的人才，尤其是聪明的人才。

——比尔·盖茨

本章结构及要点——图4-1

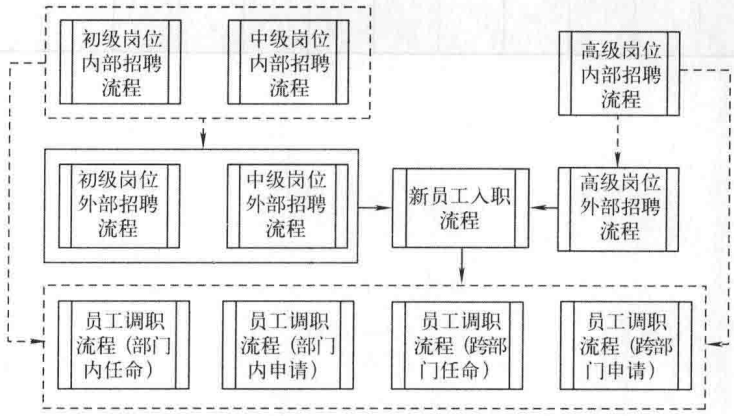


图 4-1　员工招聘与配置流程结构图

“才能生财”，在知识经济时代，企业间的竞争已经从产品竞争、成本竞争更多地转变为人才的竞争。如何适应企业发展战略的需要，在组织人力资源规划的统领下，敏锐地甄别和及时招聘到优秀的、适合于本企业岗位的人员，并在组织内部对员工进行高效地配置管理，已经成为摆在企业面前头等重要的大事。组织人力资源规划是企业经营战略规划的一部分，是企业为实现经营战略而确立的人力资源配置目标、计划与方式，是包括员工招聘与配置流程在内的企业人力资源管理的总纲和“龙头”。员工招聘与配置流程必须以组织人力资源规划为运作前提和决策依据，以更好地为实现企业目标服务。

本章以基于组织规划的员工招聘与配置管理为线索，运用跨职能流程图、节点描述表、管理方法描述等方法对初级、中级、高级岗位的内部招聘流程和外部招聘流程、调职流程、员工辞职流程、员工辞退流程等九个流程展开具体描述。

4.1　初/中级岗位内部招聘流程

内部招聘是员工招聘的一种特殊形式，严格地说它属于企业规划下的人力资源开发范畴。内部职员既可自行申请适当职位，也可推荐其他候选人。这不仅可以提高员工的积极

性，还可降低企业招聘的费用。初/中级岗位内部招聘流程是对企业内部的初/中级岗位进行合理配置，以使员工能够在更加适合自己的岗位上工作。通过初/中级岗位的内部招聘，企业同时也建立了员工晋升的通道，对组织和员工来说都很重要。本章将内部招聘流程分为初级、中级和高级岗位内部招聘流程分别进行叙述。

4.1.1　初级岗位内部招聘流程

1. 初级岗位内部招聘流程图

初级岗位内部招聘流程图按照企业内部招聘过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了内部招聘过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，具体如图4-2所示。

2. 初级岗位内部招聘流程节点的运行管理方法

（1）D1开始。为了适应公司人力资源发展战略和满足各部门对员工实际需求，人力资源部招聘专员根据公司年度招聘计划和上级领导指示，分析公司岗位需求状况，组织公司员工参加初级岗位内部招聘工作。

（2）F2下达初级岗位招聘任务。人力资源部经理根据人力资源年度招聘计划，下达初级岗位招聘任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限、任务负责人等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

（3）E2解析人力资源招聘计划。招聘主管依据人力资源部年度招聘计划的要求，解析人力资源发展战略对初级人才的需求，最终得出目标人才数量及当前人才数量并求出人才需求差值，初步拟定此次初级岗位员工内部招聘的岗位、数量以及任职资格。

（4）E3汇总内部招聘信息并制定招聘方案。招聘主管根据公司年度招聘计划向各部门负责人发布内部岗位需求信息征集通知，并下发《岗位内部需求表》。发布公司岗位内部需求信息征集通知的渠道主要有：公告栏、内部网络信息交流平台、全体职工大会、直接深入各部门向负责人直接转达等。在信息反馈截止日之前，应积极督促各部门负责人及时提交信息反馈表，做好“××公司内部岗位需求表”收集工作；将各部门提交的各自部门岗位需求情况按照部门进行分类汇总，为下一步工作做好准备。

（5）F3审核。人力资源部经理依据如下条件对内部招聘方案进行审核：

若内部招聘计划中的岗位设置、岗位任职要求、招聘人数以及格式都符合要求，则审核通过；否则审核不通过，并在提交原稿上注明修改意见和建议，交由招聘主管修改或重新制定直至审核通过为止。

（6）G3审批。人力资源总监依据如下条件对内部招聘方案进行审核：

若内部招聘方案符合公司发展经营计划以及人事管理相关规定，则审核通过；否则审核不通过，并在内部招聘方案上注明修改意见和建议，交由人力资源部经理修改或重新制定直至审核通过为止。

（7）D4发布内部通知。招聘专员依据人力资源总监审批通过的内部招聘方案编写内部招聘通知，对内部招聘通知就错别字、标点符号等细节做最终检查，形成定稿；及时通过公司内各种信息渠道向全体员工发布本次内部招聘通知并发放优秀员工提名表、内部招聘申请表、优秀员工推荐表。发布内部招聘通知的渠道主要有：公司公告栏、公司内部网络信息交流平台、公司全体职工大会、向各部门负责人传达。

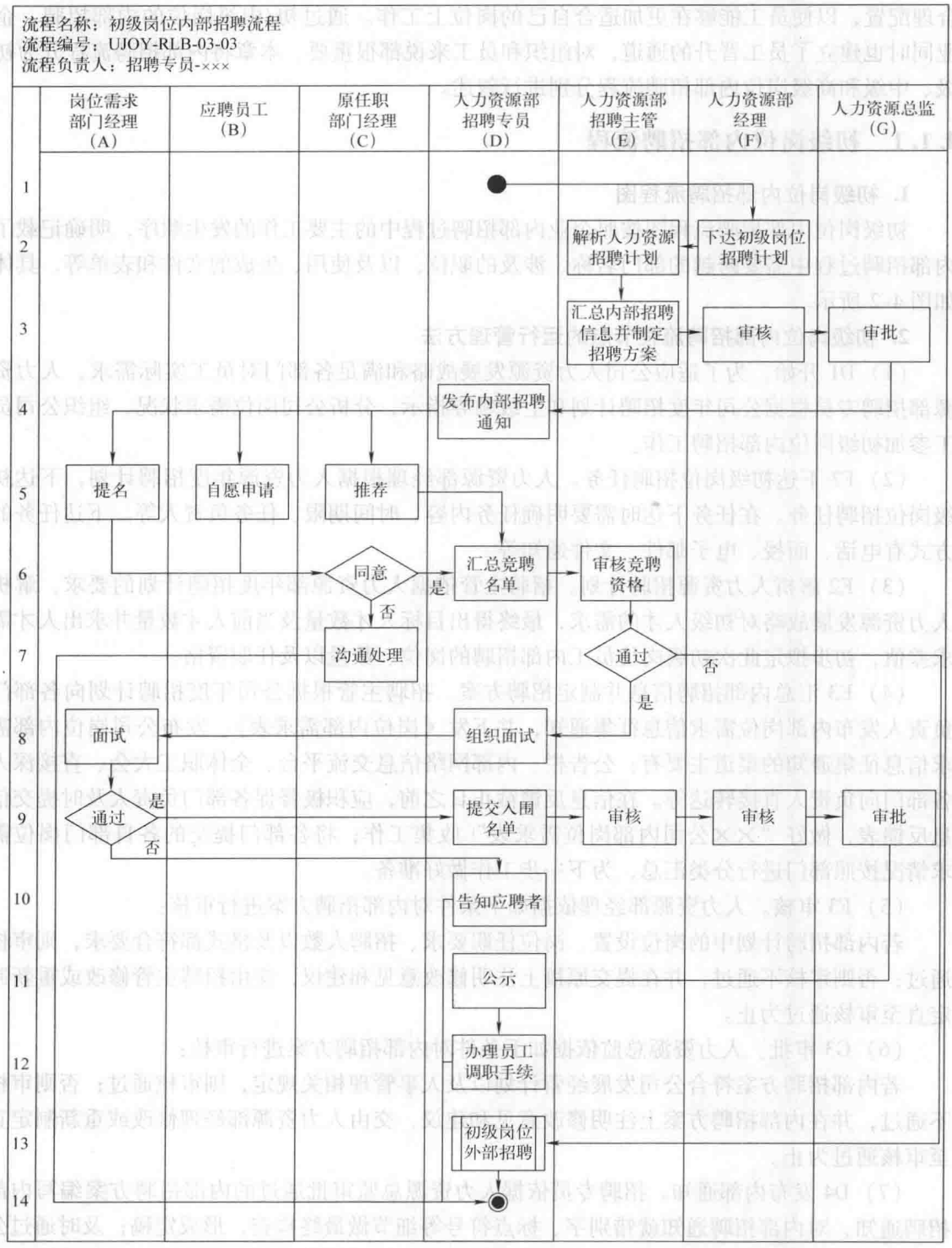


图 4-2　初级岗位内部招聘流程图

（8）A5 提名。在报名截止日前，根据岗位任职条件结合员工以往的表现，岗位需求部门经理初步拟定提名应聘员工名单，并就参加本岗位内部招聘事宜与之沟通：

1）如果同意参加，则将其列入确认提名名单，进入下一个工作环节。

2）如果不同意参加，在劝说无果的情况下，放弃对该员工的提名。

在获得员工本人同意参加本岗位内部招聘的情况下，确定最终提名人员名单，填写并提交优秀员工提名表由该员工任职部门经理审批。

（9）B5 自愿申请。在得知内部招聘信息之后在报名截止日前，根据内部招聘通知上所列岗位需求，结合自身的职业发展规划，员工提出应聘申请，填写并提交内部招聘申请表由原任职部门经理审批。

（10）C5 推荐。在报名截止日前，员工就职部门经理根据需求岗位任职条件结合本部门员工以往的表现，推荐本部门的员工应聘新岗位。推荐时应和员工协商，如果员工同意参加应聘，则将其列入推荐名单。

（11）C6 同意。应聘员工原任职部门经理在收到部门内应聘员工提交的内部招聘申请表和岗位需求部门经理提交的优秀员工推荐表后，根据岗位的任职条件、本部门的人员需求情况以及员工的实际工作能力和绩效水平进行审核。如果审核通过，在内部招聘申请表或优秀员工提名表上签字盖章，并在截止日前交到人力资源部。如果审核不通过，需及时与申请（或提名）员工以及相关推荐人沟通，或请求行政调解。

（12）D6 汇总竞聘名单。招聘专员在报名截止日之前督促各部门经理提交各自部门内的内部招聘申请表、优秀员工推荐表和优秀员工提名表。在报名截止日后一个工作日内，将收集到的各类应聘表按应聘岗位的不同进行分类汇总，汇总得出最终参与竞聘人员名单，将其连同各类应聘表提交给招聘主管审核。

（13）E6 审核竞聘资格。招聘主管在收到招聘专员上报的应聘汇总名单后，以招聘岗位任职条件为依据，根据应聘人员的工作履历以及原部门经理的审批（推荐）意见对应聘者的资格进行审核。

（14）C7 沟通处理。在审核结束后，原任职部门经理及时与审核未通过的自愿申请应聘（提名）员工以及相关提名人进行当面沟通，解释审核未通过的原因，劝说员工继续安心在原任职岗位工作。如果员工对于解释并不理会，不愿安心工作，可以选择向公司行政管理部门请求通过行政调解的方式予以解决。

（15）E7 通过。人力资源部招聘主管依据如下条件对应聘者的资格进行审核：

若竞聘者的履历、经验、知识、技能等满足岗位的任职条件的相关要求，则审核通过，同意其参加面试，并最终形成初试名单，由招聘专员通过电话或短信的方式及时告知每个审核通过人员做好面试准备。否则审核不通过，将未通过审核人员名单交由招聘专员，由招聘专员逐一通知其应聘失败，并向他们对本次内部招聘的支持表示感谢。

（16）D8 组织面试。招聘专员对内部招聘方案中关于面试的部分进行解析，需要明确的内容有：面试方法、组织面试的时间段、面试流程、面试的成本预算。招聘专员进行组织面试，组织面试需要做的工作有：

1）选择面试官。

2）根据不同的岗位选择具体的面试方法。

3）确定面试的时间、地点并通知面试者和面试官。

4）面试的相关材料准备。

（17）A8 面试。面试官（通常为岗位需求部门经理）根据各自部门岗位的性质、应聘者履历，按照内部招聘方案中规定的面试方法对应聘者的反应能力、知识技能、操作能力做出检测。面试过程中，面试官根据应聘者的临场表现填写面试记录表，面试结束后填写面试评价表及意见审批表，交给人力资源部招聘专员。

（18）A9 通过。面试主管依据如下条件判断竞聘者是否通过面试：

若应聘者的履历、经验、技能符合岗位的任职需求，且面试时回答问题正确，则面试通过；否则面试不通过。

（19）D9 提交入围名单。面试结束后，招聘专员根据应聘者的初试成绩单以及面试评价表，按照评审细则的要求计算出应聘者的最终成绩，根据从高到低的原则筛选出最终入围的名单，并将入围名单及相关表单提交给招聘主管审核。

（20）E9 审核。人力资源主管依据如下条件对入围人选进行审核：

若整个面试的流程均是规范性操作且按照内部招聘方案要求实施，则审核通过；否则审核不通过，并在意见审批表上说明审核不通过原因，要求进行整改。

（21）F9 审核。人力资源部经理依据如下条件对入围人选进行审核：

若此次面试能真实反映应聘者的能力，且整个招聘过程都做到了公平、公正，所得出的结果真实有效，则审核通过。

若此次面试不能真实反映应聘者的能力，或整个招聘过程没有做到公平、公正，所得出的结果有效性差，则审核不通过，并在意见审批表上说明审核不通过原因，要求进行整改。

（22）G9 审批。人力资源总监依据如下条件对入围人选进行审核：

若此次招聘的整个过程和人力资源部经理复审后提交的名单符合公司的相关规定，则审批通过；否则审批不通过，并要求进行整改。

（23）D10 告知应聘者。人力资源部招聘专员对面试未通过的人员进行沟通，告知其未能通过面试及其原因，鼓励其继续努力，争取未来的机会。

（24）D11 公示。名单经人力资源总监审批通过之后，招聘专员将竞聘成功人员名单通过公司内部网络平台、员工邮件、论坛等渠道予以公示。在公示期，内部全体员工可以对公示名单及员工各自成绩提出质疑，如无质疑，公示期结束后进入调职流程环节。

（25）D12 办理员工离职手续。竞聘成功人员在接到通知后去人力资源部领取员工调职申请表，按规定填写后送与原任部门和新任部门签字，并交予人力资源部存档。此节点由招聘专员负责。

（26）D13 结束。初级岗位内部招聘结束后由人力资源部招聘专员关闭本流程。在关闭本流程之前应分析本流程的实施效果，本流程主要考量招聘方案的合理性、招聘过程的公正性及其工作效率。

3. 初级岗位内部招聘流程信息表单

初级岗位内部招聘过程中，使用并生成了内部招聘启事、内部招聘表、面试评价表等 3 份表单，具体如表 4-1、表 4-2 和表 4-3。



表 4-1 内部招聘启事

文档名称	企业××××岗位内部招聘启事					
执行部门		监督部门		考证部门		
内容	（一）招聘目标（人员需求）： 职务名称： 人员数量： 任职资格要求： 主管人员姓名： 工作时间安排： 薪资等级： （二）选拔方案及时间安排 资料筛选　　3月25日 初试（面试）　　3月27日 复试（面试）　　3月29日 （三）上岗时间 预计在4月1日左右 （四）申请书投递方式 请在3月24日晚20：00前将竞聘申请书发送到邮箱：					
	人力资源部 编制日期：　　月　　日					

表 4-2 内部招聘表

××××岗位内部招聘表						时间：	
姓　名		性别		出生日期	年　月　日		
籍　贯		民族		婚姻状况		文化程度	
电　话				邮　箱			
工作经历	起止年月	工作单位	工作内容	职　务			
原部门工作情况：							
自我评价：							
个人规划与展望：							
以上内容一切属实！ 签字：							

表 4-3　面试评价表

姓名			应聘职位		
评分项目	分值分配				
	5	4	3	2	1
仪表仪容					
谈吐口才					
体格状况					
反应能力					
领悟能力					
外语表达能力					
对即将从事的工作的认识深度					
前来本公司服务的意志坚定程度					
综合评定	优 良 中 差		面试人： 面试时间：		
结论			面试人： 面试时间：		

4.1.2　中级岗位内部招聘流程

1. 中级岗位内部招聘流程图

中级岗位内部招聘流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了内部招聘过程中需要跨越的部门、涉及的职位，以及使用、生成的文件、表单等，具体如图 4-3 所示。

2. 中级岗位内部招聘流程节点的运行管理方法

（1）D1 开始。为了适应公司人力资源发展战略和满足各部门对员工实际需求，人力资源部招聘主管根据公司年度招聘计划和上级领导指示，分析公司岗位需求状况，组织公司员工参加中级岗位内部招聘工作。

（2）F2 下达中级岗位招聘任务。人力资源总监根据人力资源年度招聘计划，下达中级岗位招聘任务。在任务下达时需要明确：任务内容、时间期限、任务负责人等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

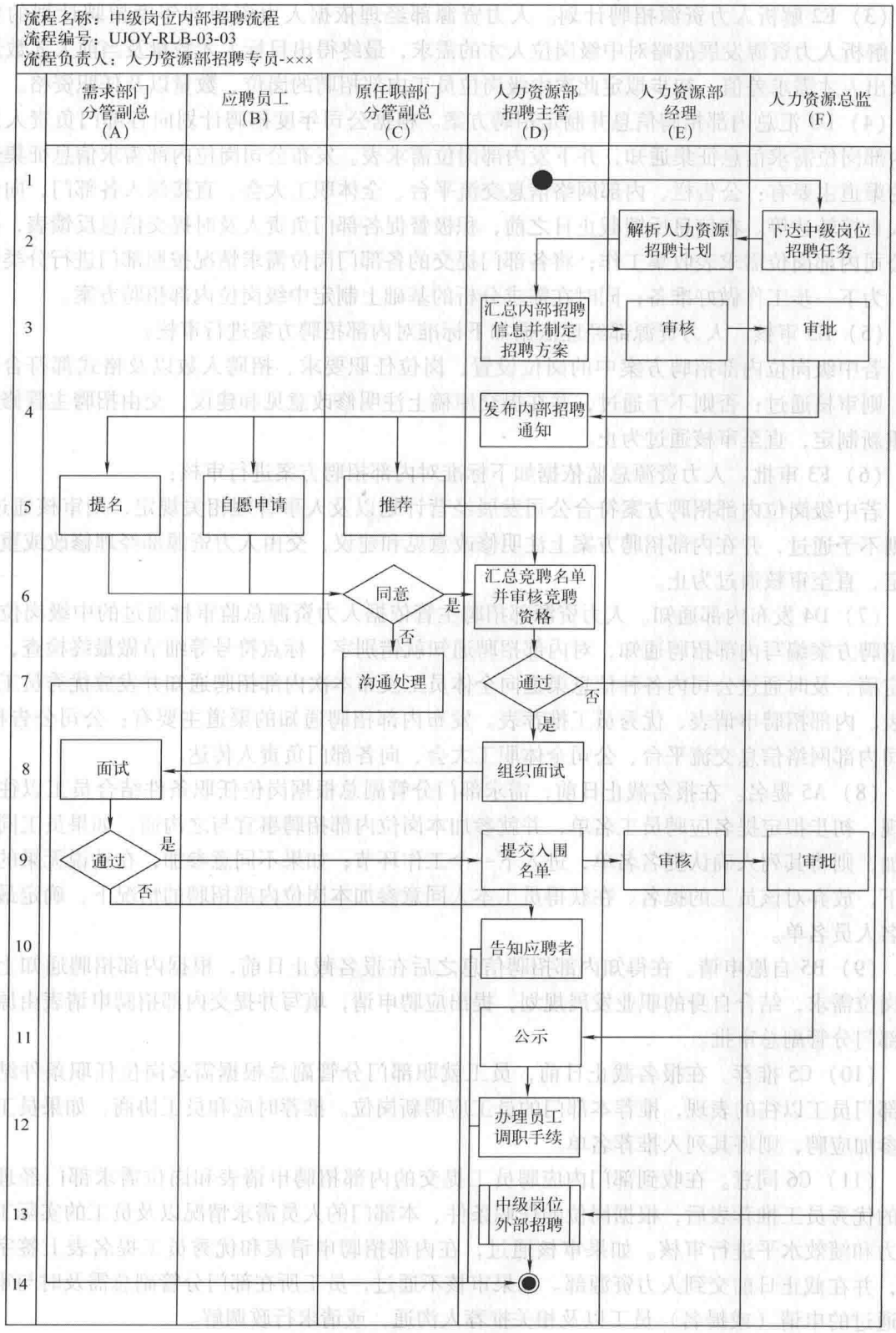


图4-3 中级岗位内部招聘流程图

（3）E2 解析人力资源招聘计划。人力资源部经理依据人力资源部年度招聘计划的要求，解析人力资源发展战略对中级岗位人才的需求，最终得出目标人才数量及当前人才数量并求出人才需求差值、初步拟定此次中级岗位员工内部招聘的岗位、数量以及任职资格。

（4）D3 汇总内部招聘信息并制定招聘方案。根据公司年度招聘计划向各部门负责人发布内部岗位需求信息征集通知，并下发内部岗位需求表。发布公司岗位内部需求信息征集通知的渠道主要有：公告栏、内部网络信息交流平台、全体职工大会、直接深入各部门，向负责人直接转达等。在信息反馈截止日之前，积极督促各部门负责人及时提交信息反馈表，做好公司内部岗位需求表收集工作；将各部门提交的各部门岗位需求情况按照部门进行分类汇总，为下一步工作做好准备；同时在需求分析的基础上制定中级岗位内部招聘方案。

（5）E3 审核。人力资源部经理依据如下标准对内部招聘方案进行审核：

若中级岗位内部招聘方案中的岗位设置、岗位任职要求、招聘人数以及格式都符合要求，则审核通过；否则不予通过，并在提交原稿上注明修改意见和建议，交由招聘主管修改或重新制定，直至审核通过为止。

（6）F3 审批。人力资源总监依据如下标准对内部招聘方案进行审核：

若中级岗位内部招聘方案符合公司发展经营计划以及人事管理相关规定，则审核通过；否则不予通过，并在内部招聘方案上注明修改意见和建议，交由人力资源部经理修改或重新制定，直至审核通过为止。

（7）D4 发布内部通知。人力资源部招聘主管依据人力资源总监审批通过的中级岗位内部招聘方案编写内部招聘通知，对内部招聘通知就错别字、标点符号等细节做最终检查，形成定稿。及时通过公司内各种信息渠道向全体员工发布本次内部招聘通知并发放优秀员工提名表、内部招聘申请表、优秀员工推荐表。发布内部招聘通知的渠道主要有：公司公告栏、公司内部网络信息交流平台、公司全体职工大会、向各部门负责人传达。

（8）A5 提名。在报名截止日前，需求部门分管副总根据岗位任职条件结合员工以往的表现，初步拟定提名应聘员工名单，并就参加本岗位内部招聘事宜与之沟通。如果员工同意参加，则将其列入确认提名名单，进入下一个工作环节；如果不同意参加，在劝说无果的情况下，放弃对该员工的提名。在获得员工本人同意参加本岗位内部招聘的情况下，确定最终提名人员名单。

（9）B5 自愿申请。在得知内部招聘信息之后在报名截止日前，根据内部招聘通知上所列岗位需求，结合自身的职业发展规划，提出应聘申请，填写并提交内部招聘申请表由原任职部门分管副总审批。

（10）C5 推荐。在报名截止日前，员工就职部门分管副总根据需求岗位任职条件结合本部门员工以往的表现，推荐本部门的员工应聘新岗位。推荐时应和员工协商，如果员工同意参加应聘，则将其列入推荐名单。

（11）C6 同意。在收到部门内应聘员工提交的内部招聘申请表和岗位需求部门经理提交的优秀员工推荐表后，根据岗位的任职条件、本部门的人员需求情况以及员工的实际工作能力和绩效水平进行审核。如果审核通过，在内部招聘申请表和优秀员工提名表上签字盖章，并在截止日前交到人力资源部。如果审核不通过，员工所在部门分管副总需及时与审核不通过的申请（或提名）员工以及相关推荐人沟通，或请求行政调解。

（12）D6 汇总竞聘名单并审核竞聘资格。招聘主管在报名截止日之前督促各部门经理



提交各自部门内的内部招聘申请表、优秀员工推荐表和优秀员工提名表。在报名截止日后一个工作日内，将收集到的各类应聘表按应聘岗位的不同进行分类汇总，汇总得出最终参与竞聘人员名单。招聘主管以招聘岗位任职条件为依据，根据应聘人员的工作履历以及原部门经理的审批（推荐）意见对应聘者的资格进行审核。

（13）C7 沟通处理。在审批结束后，及时与审核未通过的自愿申请应聘（提名）员工以及相关提名人进行当面沟通，解释审核未通过的原因，劝说员工继续安心在原任职岗位工作。如果员工对于分管副总解释的原因并不理会，不愿安心工作，可以选择向公司行政管理部门请求通过行政调解的方式予以解决。

（14）E7 通过。若竞聘者的履历、经验、知识、技能等满足岗位的任职条件的相关要求，则审核通过，同意其参加面试，并最终形成初试名单，由招聘主管通过电话或短信的方式及时告知每个审核通过人员做好面试准备。若竞聘者的履历、经验、知识、技能等不满足岗位的任职条件的相关要求，则审核不通过，逐一通知其应聘失败，并向他们对本次内部招聘的支持表示感谢。

（15）D8 组织面试。招聘主管对内部招聘方案中关于面试的部分进行解析，需要明确的内容有：面试方法、组织面试的时间段、面试流程、面试的成本预算。招聘主管组织面试，组织面试需要做的工作有：

① 选择面试官。

② 根据不同的岗位选择具体的面试方法。

③ 确定面试的时间、地点并通知面试者和面试官。

④ 面试的相关材料准备。

（16）A8 面试。面试官（一般为有需求部门分管副总）根据各自部门岗位的性质、应聘者履历，按照内部招聘方案中规定的面试方法对应聘者的反应能力、知识技能、操作能力做出检测。面试过程中，面试官根据应聘者的临场表现填写面试记录表，面试结束后填写面试评价表及意见审批表，交由人力资源部招聘主管。

（17）A9 通过。若应聘者的履历、经验、技能符合岗位的任职需求且面试回答问题正确，则面试通过。

（18）D9 提交入围名单。在面试结束后，根据应聘者的初试成绩单以及面试评价表，按照评审细则的要求计算出应聘者的最终成绩，根据从高到低的原则筛选出最终入围的名单，并将入围名单及相关表单提交给人力资源部经理。

（19）E9 审核。人力资源部经理依据如下标准对入围人选进行审核：

若此次面试能真实反映了应聘者的能力，且整个招聘过程都做到了公平、公正，所得出的结果真实有效，则审核通过；否则审核不通过，并在意见审批表上说明审核不通过原因，要求整改。

（20）F9 审批。人力资源总监依据如下标准对入围人选进行审核：

若此次招聘的整个过程和人力资源部经理复审后提交的名单符合公司的相关规定，则审批通过；否则审批不通过，并要求进行整改。

（21）D10 告知应聘者。人力资源部招聘主管对面试未通过的人员进行沟通，告知其未能通过面试，及其原因，鼓励其继续努力，争取未来的机会。

（22）D11 公示。人力资源总监审批通过之后，将竞聘成功人员名单通过公司内部网络

平台、员工邮件、论坛等渠道予以公示。在公示期，全体员工可以对公示名单及员工各自成绩提出质疑，如无质疑，公示期结束后进入调职流程环节。

（23）D12 办理员工离职手续。竞聘成功人员在接到通知后去人力资源部领取员工调职申请表，按规定填写，送原任部门和新任部门签字后，交人力资源部存档。

（24）D13 结束。中级岗位内部招聘结束后，由人力资源部招聘主管关闭本流程。在关闭前，应分析流程的实施效果，主要考量招聘方案的合理性、招聘过程的公正性及其工作效率。

3. 中级岗位内部招聘流程信息表单

中级岗位内部招聘过程中需要应用到的内部招聘启事、内部招聘表、面试评价表与初级岗位内部招聘流程基本一致，本节不再列出。

4.2 高级岗位内部招聘流程

高级岗位内部招聘流程图反映高级岗位内部招聘的过程。它同初/中级岗位的内部招聘的流程有相同之处，具体的流程图、节点运行管理方法及表单在具有内部招聘一般性的同时，也具有特殊之处。

4.2.1 高级岗位内部招聘流程图

高级岗位内部招聘流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了内部招聘过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 4-4 所示。

4.2.2 高级岗位内部招聘流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

为了适应公司人力资源发展战略和满足各部门对员工实际需求，人力资源部经理根据公司年度招聘计划和上级领导指示，分析公司岗位需求状况，组织公司员工参加高级岗位内部招聘工作。

2. D2 下达高级岗位内部招聘任务

人力资源总监根据人力资源年度招聘计划，下达高级岗位招聘任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限、任务完成人等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. C2 解析人力资源招聘计划

人力资源部经理依据人力资源部年度招聘计划的要求，解析人力资源发展战略对高级人才的需求，得出此次高级员工内部招聘的岗位、人数、完成时间、成本预算等。

4. C3 制定高级岗位内部招聘方案

人力资源部经理依据人力资源年度招聘计划解析结果及所确定的招聘岗位需求信息，确定岗位内部招聘类别、拟定招聘人数，制定本次公司内部招聘方案，送交人力资源总监审核。内部招聘方案应明确的内容有：招聘岗位和数量、招聘时间、招聘地点、成本预算、人才甄选方法、竞聘组织、选拔流程等。

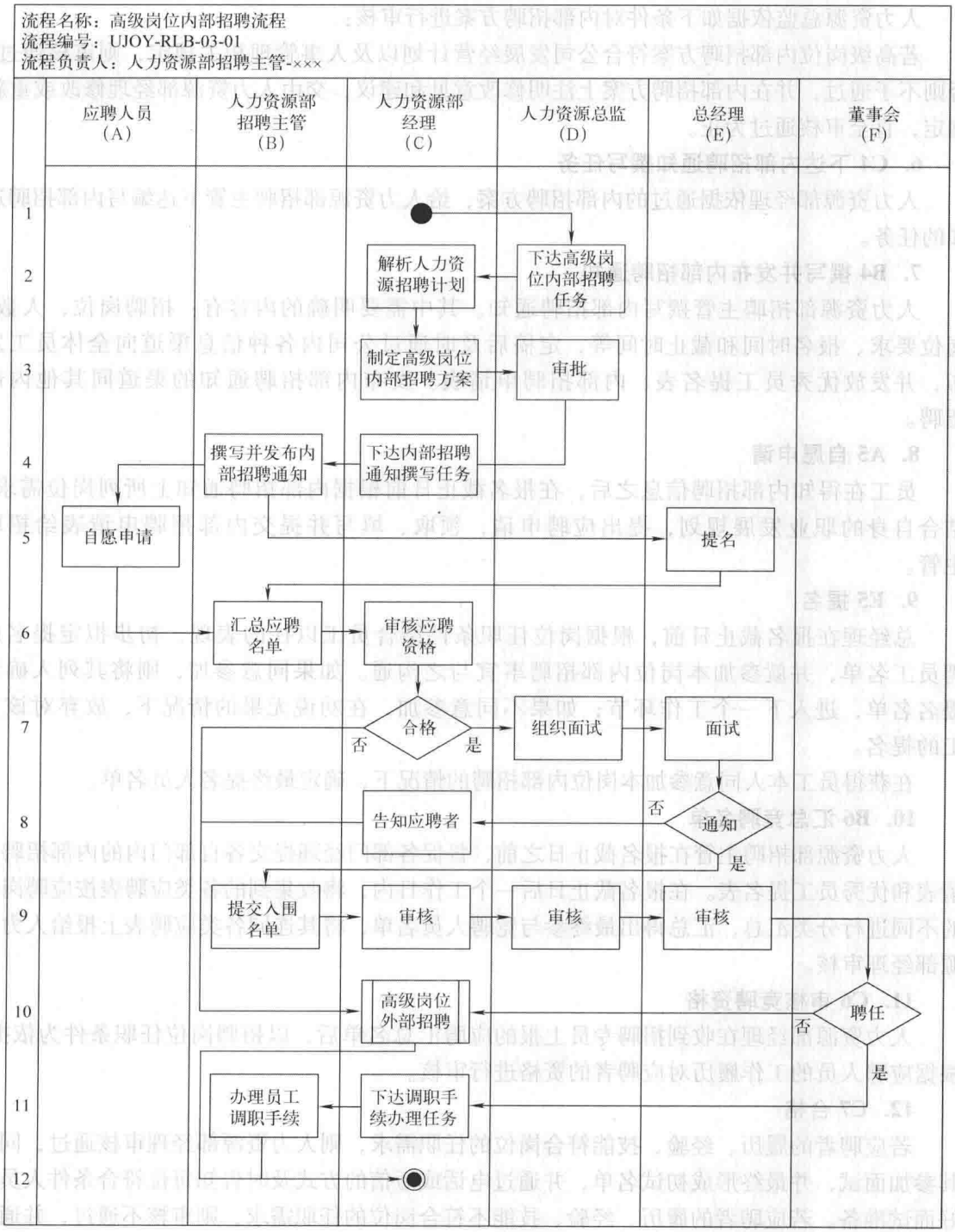


图4-4　高级岗位内部招聘流程图

5. D3 审批

人力资源总监依据如下条件对内部招聘方案进行审核：

若高级岗位内部招聘方案符合公司发展经营计划以及人事管理相关规定，则审核通过；否则不予通过，并在内部招聘方案上注明修改意见和建议，交由人力资源部经理修改或重新制定，直至审核通过为止。

6. C4 下达内部招聘通知撰写任务

人力资源部经理依据通过的内部招聘方案，给人力资源部招聘主管下达编写内部招聘通知的任务。

7. B4 撰写并发布内部招聘通知

人力资源部招聘主管撰写内部招聘通知。其中需要明确的内容有：招聘岗位，人数、岗位要求、报名时间和截止时间等，定稿后及时通过公司内各种信息渠道向全体员工发布，并发放优秀员工提名表、内部招聘申请表。发布内部招聘通知的渠道同其他内部招聘。

8. A5 自愿申请

员工在得知内部招聘信息之后，在报名截止日前根据内部招聘通知上所列岗位需求，结合自身的职业发展规划，提出应聘申请，领取、填写并提交内部招聘申请表给招聘主管。

9. E5 提名

总经理在报名截止日前，根据岗位任职条件结合员工以往的表现，初步拟定提名应聘员工名单，并就参加本岗位内部招聘事宜与之沟通。如果同意参加，则将其列入确认提名名单，进入下一个工作环节；如果不同意参加，在劝说无果的情况下，放弃对该员工的提名。

在获得员工本人同意参加本岗位内部招聘的情况下，确定最终提名人员名单。

10. B6 汇总竞聘名单

人力资源部招聘主管在报名截止日之前，督促各部门经理提交各自部门内的内部招聘申请表和优秀员工提名表。在报名截止日后一个工作日内，将收集到的各类应聘表按应聘岗位的不同进行分类汇总，汇总得出最终参与竞聘人员名单，将其连同各类应聘表上报给人力资源部经理审核。

11. C6 审核竞聘资格

人力资源部经理在收到招聘专员上报的应聘汇总名单后，以招聘岗位任职条件为依据，根据应聘人员的工作履历对应聘者的资格进行审核。

12. C7 合格

若应聘者的履历、经验、技能符合岗位的任职需求，则人力资源部经理审核通过，同意其参加面试，并最终形成初试名单，并通过电话或短信的方式及时告知每位符合条件人员做好面试准备。若应聘者的履历、经验、技能不符合岗位的任职需求，则审核不通过，并通知其应聘失败，向他们对本次内部招聘的支持表示感谢。如内部无合格人选，则转入高级岗位员工外部招聘流程。

13. D7 组织面试

人力资源总监对内部招聘方案中关于面试的部分进行解析，需要明确的内容有：面试方

法、组织面试的时间段、面试流程、面试的成本预算。

人力资源总监组织面试工作，组织面试需要做的工作有：

① 根据不同的岗位选择具体的面试方法。

② 确定面试的时间、地点并通知面试者和面试官。

③ 准备面试的相关材料。

④ 进行成本预算。

14. D7 面试

面试官根据拟聘岗位的性质、应聘者履历，按照内部招聘方案中规定的面试方法对应聘者的自身素质、专业知识、领导能力等做出评判。面试过程中，面试官根据应聘者的临场表现填写面试记录表，面试结束后填写面试评价表及意见审批表，交由人力资源部招聘主管。

15. E8 通过

若应聘者的履历、经验、技能符合岗位的任职需求，则面试官（常为公司总经理）同意其通过面试。

16. C8 告知应聘者

人力资源部经理告知未通过面试的应聘者，解释未通过的原因，感谢他参与本次应聘。

17. B9 提交入围名单

在面试结束后，招聘主管根据面试记录表以及面试评价表，按照评审细则的要求计算出应聘者的最终成绩，根据录用人数按照从高到低的原则筛选出最终入围的名单。

18. C9 审核

人力资源部经理根据以下标准对入围人选进行审核：

若此次面试能真实反映应聘者的能力，且整个招聘过程都做到了公平、公正，所得出的结果真实有效，则审核通过；否则审核不通过，并在意见审批表上说明原因，要求进行整改。

19. D9 审核

人力资源总监根据以下标准对入围人选进行审核：

若此次招聘的整个过程和人力资源部经理复审后提交的名单符合公司的相关规定，则审批通过；否则审批不通过，并要求进行整改。

20. E9 审核

总经理根据以下标准对入围人选进行审核：

若此次招聘的整个过程和人力资源总监复审后提交的名单符合公司的相关规定，则审批通过；否则不予通过，并要求进行整改。

21. G10 聘任

如拟聘任的岗位属于董事会聘任的对象，则董事会依据公司的发展战略，对总经理审核过的最终名单上的应聘人员进行综合考虑，做出是否聘任的决定。如果聘任，给应聘者颁发聘书。如果不聘任，由人力资源部经理通知应聘者，并向其对此次内部招聘的支持表示感谢。

22. C11 下达调职手续办理任务

人力资源部经理向人力资源部招聘主管下达调职手续办理任务，并明确具体的任务要求。

23. B11 办理员工调职手续

人力资源部招聘主管协助应聘成功人员办理调职手续，并按照规定将有关文档存档。

24. C12 结束

高级岗位内部招聘结束后，由人力资源部经理关闭流程。在关闭前应分析流程的实施效果，主要考量招聘方案的合理性、招聘过程的公正性及工作效率。

4.2.3 高级岗位内部招聘流程的信息表单

高级岗位内部招聘过程使用的测评结果表如表 4-4 所示。其他表格与初/中级岗位内部招聘所用表格相似，在此不一一列举。

表 4-4 测评结果表

<table>
<tr><td rowspan="4">照片</td><td>职位</td><td colspan="2"></td><td>排名</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">姓名</td><td rowspan="2"></td><td>性别</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>出生年月</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">联系方式</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>学历</td><td colspan="2">毕业院校</td><td colspan="3">专业</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">笔试</td><td colspan="2">专业知识：</td><td>英语：</td><td colspan="2">英语口语：</td></tr>
<tr><td colspan="5">技能：</td></tr>
<tr><td>16PF 性格测试</td><td colspan="2">合格</td><td colspan="3">不合格</td></tr>
<tr><td>初试成绩</td><td colspan="2"></td><td>排名</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>职业倾向测试</td><td colspan="3">合格</td><td colspan="2">不合格</td></tr>
<tr><td>复试成绩</td><td colspan="2"></td><td>排名</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="6">评语：</td></tr>
<tr><td colspan="6">建议</td></tr>
<tr><td colspan="2">录用</td><td colspan="2">保留</td><td colspan="2">拒用</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

4.3 初/中级岗位外部招聘流程

外部招聘是指企业依据组织规划，从企业外部招募、甄选和录用人员进入企业内部进行的过程。外部招聘与内部招聘一样，是企业招聘的重要途径。它使企业能够利用外部候选人

的技能为企业注入新鲜的力量，而且外部招聘也是一种外部交流活动，可以使企业在潜在员工、客户及其他外界人士中树立良好的企业形象。本节将外部招聘流程按初级、中级和高级岗位外部招聘流程分别进行叙述。

4.3.1 初级岗位外部招聘流程

1. 初级岗位外部招聘流程图

初级岗位外部招聘流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了外部招聘流程中需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，具体如图4-5所示。

2. 初级岗位外部招聘流程节点的运行管理方法

（1）B1开始。为了适应公司人力资源发展战略和满足各部门对员工实际需求，人力资源部招聘专员根据公司年度招聘计划和上级领导指示，分析公司岗位需求状况，对外招聘企业所需要的人才。

（2）D2下达初级岗位招聘任务。人力资源部经理根据人力资源年度招聘计划，下达初级岗位外部招聘任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限、任务负责人等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

（3）C2解析人力资源招聘计划。人力资源部招聘主管依据人力资源部年度招聘计划的要求，解析人力资源发展战略对初级岗位人才的需求，最终得出目标人才数量及当前人才数量，并求出人才需求差值，初步拟定此次初级岗位员工外部招聘的岗位、数量以及任职资格。

（4）B2汇总岗位需求信息。招聘专员根据公司年度招聘计划向各部门负责人发布岗位需求信息征集通知，并下发公司岗位需求表。发布公司岗位需求信息征集通知的渠道主要有：公司公告栏、公司内部网络信息交流平台、公司全体职工大会、直接向各部门发布、由部门负责人转达等。在信息反馈截止日之前，还要积极督促各部门负责人及时提交信息反馈表，做好公司岗位需求表的收集工作。收集完各部门提交的岗位需求信息后，应按照部门进行分类汇总，为下一步工作做好准备。

（5）B3发布外部招聘信息。招聘专员根据审批过的岗位需求信息，形成对外发布的招聘信息，借助各种外部信息发布渠道向所有社会求职者发布。具体发布渠道有公司网站、外部招聘中介网站、报纸、杂志、电视广告、校园招聘、社会招聘会等。

（6）B4收集简历。外部招聘信息发布后，在截止日期之前，招聘专员通过各种渠道收集社会求职者提交的简历。收集简历的渠道有：公司人力资源部招聘邮箱收集到求职者提交的电子简历；校园招聘时收集到的应届生提交的纸质简历；各种人才交流会、招聘会收集的纸质简历；信件、快递的方式收集的简历。

（7）B5筛选简历。在截止日后一个工作日内，招聘专员根据岗位任职要求，对所收集的简历进行筛选，挑选出各方面条件优异、基本符合招聘岗位要求的简历。筛选简历的方法有：

① 分析简历的结构。

② 审查简历的客观内容。

③ 判断是否符合岗位技术和经验条件。

④ 审查简历的逻辑性。

⑤ 对简历的整体印象。

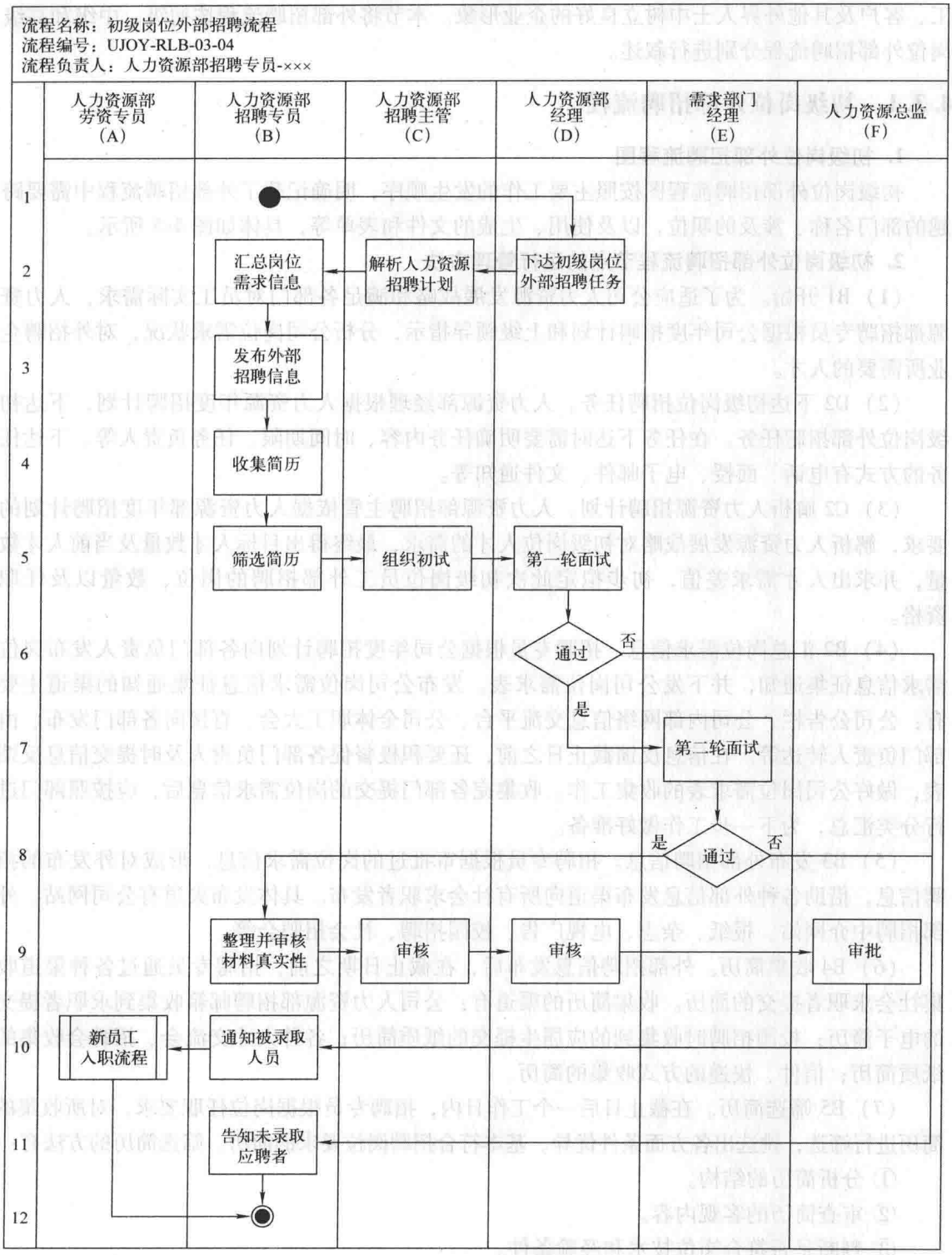


图 4-5　初级岗位内部招聘流程图

根据简历筛选情况，确定初试人员名单，并且及时通过电话或者短信联系的方式通知应聘者做好初试准备。

（8）C5 组织初试。招聘主管通知简历筛选通过的应聘者登录指定的网站去做个性测试，以判断应聘者的性格特征是否与公司的企业文化相一致。个性测试完成后，组织应聘者参加笔试，以考核应聘者逻辑思维能力、基础知识等方面综合素质。

（9）D5 第一轮面试。初试通过后，人力资源部通过结构化面试和非结构化面试相结合的方式，对初试入围的应聘者进行思维能力、团队意识、求职意向、职业生涯、工作态度等方面的考核。面试过程中，面试官（通常以人力资源部经理为主导）根据应聘者的临场表现填写面试记录表，面试结束后填写面试评价表及意见审批表，交人力资源部招聘专员。

（10）D6 通过。对应聘者两次的成绩进行汇总得出每位应聘者的初试成绩，按照从高到低的原则对应聘者进行筛选，若总分达到要求则通过初试，公布第二轮面试名单并及时通知其面试。

（11）E7 第二轮面试。面试官（一般以需求部门经理为主导）根据各自部门岗位的性质、应聘者履历，按照预定的面试方法对应聘者的反应能力、知识技能、操作能力做出检测。面试过程中，面试官根据应聘者的临场表现填写面试记录表，面试结束后填写面试评价表及意见审批表，交人力资源部招聘专员。

（12）E8 通过。在所有甄选环节结束后，根据应聘者在两轮面试环节中的具体表现，按照成绩从高到低的原则进行甄选，确定通过人员名单。对于未通过甄选的应聘者，应以邮件、短信、电话的方式谢绝并向其表示感谢。

（13）整理并审核材料真实性。人力资源部招聘专员就已通过面试的人员再次进行材料真实性的审核。

（14）C9 审核。招聘主管依据如下标准对入围人选进行审核：

若整个面试过程能够反映应聘者的真实水平，面试结果真实有效，且整个过程做到公平、公正，则审核通过；否则审核不通过，由招聘专员通过邮件、短信、电话的方式谢绝应聘者，并向其表示感谢。

（15）D9 审核。人力资源部经理依据以下标准对入围人选进行审核：

若整个面试过程能够反映应聘者的真实水平，面试结果真实有效且整个过程做到公平、公正，则审核通过；否则审核不通过，由招聘专员通过邮件、短信、电话的方式谢绝应聘者，并向其表示感谢。

（16）F9 审批。人力资源总监依据以下标准对入围人选进行审核：

若此次招聘的整个过程符合公司的相关规定且录选人员满足岗位的需要，则审批通过；否则审批不通过，由招聘专员通过邮件、短信、电话的方式谢绝应聘者，并向其表示感谢。

（17）B10 通知被录取人员。人力资源部招聘主管通知被录取人员，并出具录取通知书。

（18）B11 告知未录取应聘者。人力资源部招聘主管通知未录取的应聘者，并向其对此次公司外部招聘的支持与参与表示感谢。

（19）结束。初级岗位外部招聘结束后，由人力资源部招聘专员关闭流程。在关闭前应分析流程的实施效果，主要考量招聘方案的合理性、招聘过程的公正性及工作效率。

3. 初级岗位外部招聘流程的信息表单

初级岗位外部招聘过程中使用的招聘申请表、新进人员评核表、后备人才库等表单如表4-5、表4-6 和表4-7 所示。

表 4-5　招聘申请表

NO	应聘职位：				填表日期：		年　月　日
姓名		性别		年龄			照片
籍贯		民族		婚姻状况		文化程度	
健康状况		身高		体重	（kg）	血型	
身份证号码					户口性质		
专长				目前就业情况	□失业□在职□其他		
户籍地址					邮编：		电话：
通信地址					邮编：		电话：
其他地址					邮编：		手机：

学历（由最近起）	起止年月	学校名称	专业	外语语种及程度	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	年龄	工作单位	职务	电话

能否出差		能否加班		能否驻外		希望薪资	
能否接受公司调动职务或工作地点		□能□否		可接受的地点			
应征者有无亲友在本公司□有□无	姓名		称谓		姓名		称谓
最近一年内是否动过手术？□有□无		有无家庭病史□有□无			有无行政处分记录□有□无		

您是通过何种渠道了解本公司招聘信息的：□报纸广告□人才市场/职介所□朋友介绍□人才网站

请提供两位友人姓名、电话以便联络	姓名		联络电话		机/汽车驾驶	□会□不会
	姓名		联络电话			□有驾照□无驾照
受何种奖励或专业训练						自备□摩托车□汽车

本人所填上列各项均属事实，若有不实或虚构，本人愿意承担任何处罚，包括取消申请资格或立即解除劳动合同（受雇后），不要求公司支付任何经济补偿。

录用后员工编号：　　人事承办人：　　申请人签名：



表 4-6 新进人员评核表

				年 月 日	
人力资源部面谈记录					
面谈人：					
人事意见	□符合人才规格	□相当具潜力	□优秀		
	□不符合人才规格	□具一般潜力	□适用		
		□无潜力	□不适用		
用人部门面谈记录					
项目	评核标准				
一、仪容（包括礼貌态度及衣着整洁印象）	□极佳	□甚佳	□佳	□尚佳	□欠佳
二、健康与精神	□健康充沛	□良好充足	□良好	□尚称良好	□神衰体弱
三、表达能力	□极有条理	□甚有条理	□有条理	□尚有条理	□缺乏条理
四、机智敏感程度	□极为机敏	□甚为机敏	□适宜	□反应迟钝	□领悟力差
五、情绪稳定与自信心程度	□稳定坚强	□容止安详	□适宜	□稍欠稳定	□易激动、欠自信
六、对专业知识了解程度	□充分了解	□相当了解	□尚称了解	□少有了解	□了解极微
七、所具经验与现工作需要配合程度	□很配合	□相当配合	□尚称配合	□有欠配合	□未能配合
八、前来公司服务意志	□非常坚定	□甚为坚定	□尚称坚定	□有欠坚定	□犹豫不决
第一次面谈记录（部门主管）		第二次面谈记录（分管副总）			
面谈人：		面谈人：			
任用意见	1. 综合以上人力部门及用人部门之意见： □拟同意录用 □暂缓录用 □不予录用 2. 应征者适合部岗位工作 3. 报到日期： 年 月 日				

任用薪资	职位	职工等级	基本工资	岗位工资	职务工资	伙食补贴	交通补贴	绩效工资	主管加给	合计
	特殊状况说明：									

核准	总经理		分管副总		人力资源部	

表 4-7　后备人才库

后备人才库人才信息表						建档时间：	
姓名		性别		年龄		工龄	
血型		身高		健康状况		职称	
毕业学校				毕业时间		专业	
通信地址				邮编		电话	
现工作单位				职务			
主要经历							
专业成果							
现工资待遇							
综合评价							

4.3.2　中级岗位外部招聘流程

1. 中级岗位外部招聘流程图

中级岗位外部招聘流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 4-6 所示。

2. 中级岗位内部招聘流程节点的运行管理方法

（1）C1 开始。为了适应公司人力资源发展战略和满足各部门对员工实际需求，人力资源部招聘主管根据公司年度招聘计划和上级领导指示，分析公司岗位需求状况，在内部无合适人选的情况下启动中级岗位外部招聘流程。

（2）E2 下达中级岗位外部招聘任务。人力资源总监根据人力资源年度招聘计划，下达中级岗位外部招聘任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限、任务负责人等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

（3）D2 解析人力资源招聘计划。人力资源部经理依据人力资源年度招聘计划的要求，解析人力资源发展战略对中级人才的需求，最终得出目标人才数量及当前人才数量并求出人才需求差值，初步拟定此次初级员工外部招聘的岗位、数量以及任职资格。

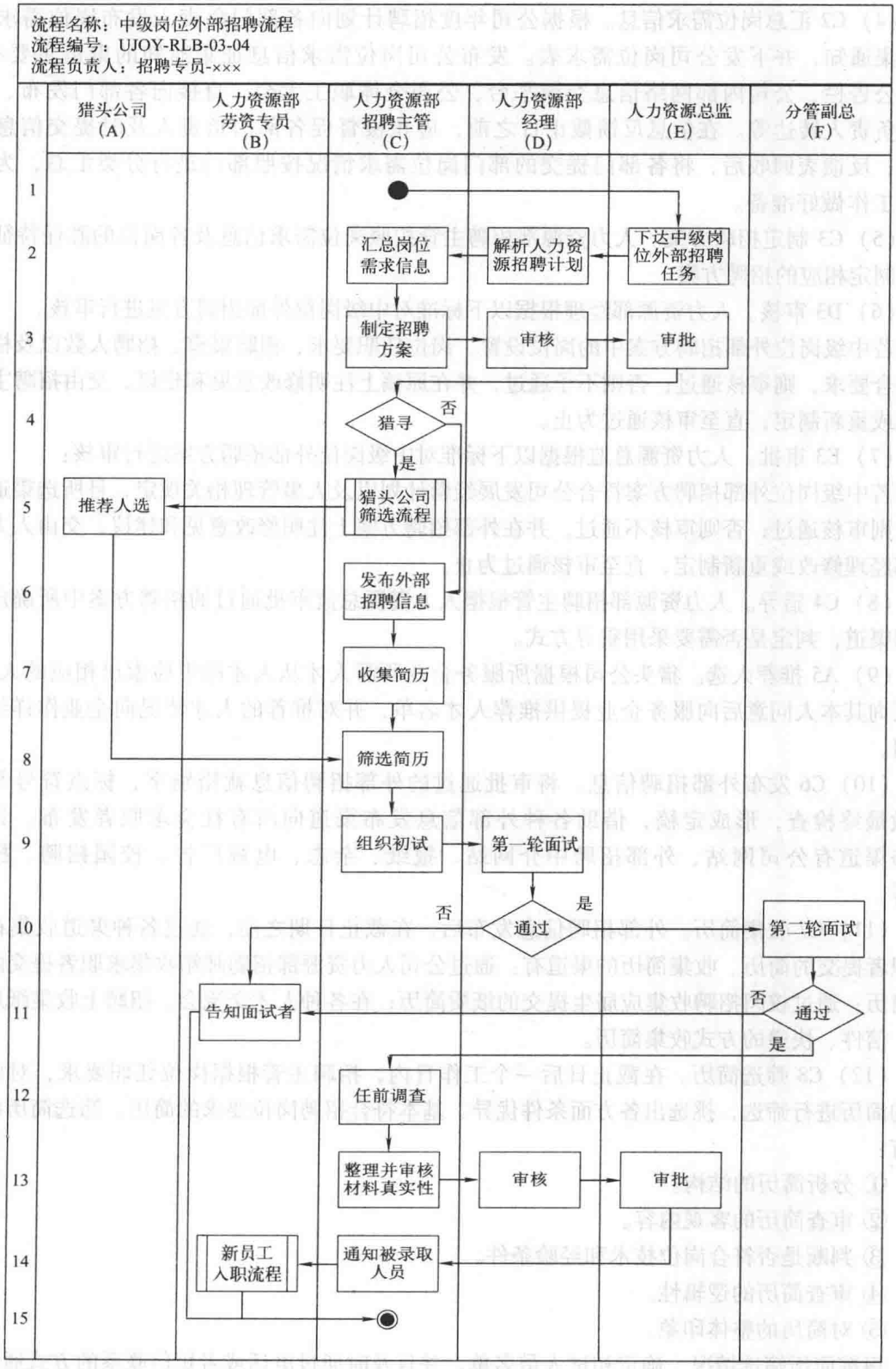


图4-6　中级岗位内部招聘流程图

（4）C2 汇总岗位需求信息。根据公司年度招聘计划向各部门负责人发布岗位需求信息征集通知，并下发公司岗位需求表。发布公司岗位需求信息征集通知的渠道主要有：公司公告栏、公司内部网络信息交流平台、公司全体职工大会、直接向各部门发布、由部门负责人转达等。在信息反馈截止日之前，应积极督促各部门负责人及时提交信息反馈表；反馈表回收后，将各部门提交的部门岗位需求情况按照部门进行分类汇总，为下一步工作做好准备。

（5）C3 制定招聘方案。人力资源部招聘主管按照岗位需求信息及各岗位的胜任特征要求，制定相应的招聘方案。

（6）D3 审核。人力资源部经理根据以下标准对中级岗位外部招聘方案进行审核。

若中级岗位外部招聘方案中的岗位设置、岗位任职要求、招聘渠道、招聘人数以及格式都符合要求，则审核通过；否则不予通过，并在原稿上注明修改意见和建议，交由招聘主管修改或重新制定，直至审核通过为止。

（7）E3 审批。人力资源总监根据以下标准对中级岗位外部招聘方案进行审核：

若中级岗位外部招聘方案符合公司发展经营计划以及人事管理相关规定，且所选渠道合适，则审核通过；否则审核不通过，并在外部招聘方案上注明修改意见和建议，交由人力资源部经理修改或重新制定，直至审核通过为止。

（8）C4 猎寻。人力资源部招聘主管根据人力资源总监审批通过的招聘方案中所确定的招聘渠道，判定是否需要采用猎寻方式。

（9）A5 推荐人选。猎头公司根据所服务企业所需人才从人才库中检索出相应的人选，在征询其本人同意后向服务企业提供推荐人才名单，并对推荐的人才情况向企业作详细的介绍。

（10）C6 发布外部招聘信息。将审批通过的外部招聘信息就错别字、标点符号等细节做最终检查，形成定稿，借助各种外部信息发布渠道向所有社会求职者发布。具体发布渠道有公司网站、外部招聘中介网站、报纸、杂志、电视广告、校园招聘、招聘会等。

（11）C7 收集简历。外部招聘信息发布后，在截止日期之前，通过各种渠道收集社会求职者提交的简历。收集简历的渠道有：通过公司人力资源部招聘邮箱收集求职者提交的电子简历；通过校园招聘收集应届生提交的纸质简历；在各种人才交流会、招聘上收集纸质简历；信件、快递的方式收集简历。

（12）C8 筛选简历。在截止日后一个工作日内，招聘主管根据岗位任职要求，对所收集的简历进行筛选，挑选出各方面条件优异、基本符合招聘岗位要求的简历。筛选简历的方法有：

① 分析简历的结构。

② 审查简历的客观内容。

③ 判断是否符合岗位技术和经验条件。

④ 审查简历的逻辑性。

⑤ 对简历的整体印象。

根据简历筛选情况，确定初试人员名单，并且及时通过电话或者短信联系的方式通知其做好初试准备。



（13）C9 组织初试。通知简历筛选通过的应聘者登录指定的网站去做个性测试，以判断应聘者的性格特征是否与公司的企业文化相一致。个性测试完成后，组织应聘者参加笔试，以考核应聘者逻辑思维能力、基础知识等方面综合素质。

（14）D9 第一轮面试。初试通过后，人力资源部通过结构化面试和非结构化面试相结合的方式对初试入围的应聘者进行思维能力、团队意识、求职意向、职业生涯、工作态度等方面的考核。面试过程中，面试官根据应聘者的临场表现填写面试记录表，面试结束后填写面试评价表及意见审批表，交由人力资源部招聘主管。

（15）D10 通过。应聘者参加完个性测试和笔试后，对其两次的成绩进行汇总，得出每位应聘者的初试成绩。按照成绩从高到低的原则对应聘者进行筛选，若总分达到要求则通知其参加第二轮面试。

（16）F10 第二轮面试。面试官根据各自部门岗位的性质、应聘者履历，按照预定的面试方法对应聘者的反应能力、知识技能、操作能力进行检测，填写面试记录表、面试评价表及意见审批表。

（17）F11 通过。在所有甄选环节结束后，根据应聘者在两轮面试环节中的具体表现，按照成绩从高到低的原则，以本次招聘计划录用人数为导向，若成绩达到要求则通过甄选。

（18）B11 告知面试者。人力资源部劳资专员通知未录用的应聘者，解释原因，并对其参与应聘表示感谢。

（19）C12 任前调查。人力资源部招聘主管对拟录用人员进行任前调查，主要调查拟录用人员在原单位的口碑、贡献度等。

（20）C13 整理并审核材料的真实性。人力资源部招聘主管对拟录用人员提供的全部资料作进一步的审核，确保其提供材料的真实性。

（21）D13 审核。人力资源部经理根据以下标准对招聘的结果进行审核：

若整个面试过程能够反映应聘者的真实水平，面试结果真实有效且整个过程做到公平、公正，则审核通过；否则不予通过，并要求进行整改，直至通过为止。

（22）E13 审批。人力资源总监依据以下标准对招聘的结果进行审核：

若此次招聘的整个过程符合公司的相关规定，则审批通过，确定此次外部招聘的名单；否则不予通过，并要求进行整改，直至通过为止。

（23）C14 通知被录取人员。人力资源部招聘主管通知被录取人员，并出具录取通知书。

（24）C15 结束。中级岗位外部招聘结束后，由人力资源部招聘主管关闭流程。关闭前应分析流程的实施效果，主要考量招聘方案的合理性、招聘过程的公正性及工作效率。

3. 中级岗位外部招聘流程的信息表单

中级岗位外部招聘过程中需要应用到的招聘申请表、新进人员评核表、后备人才库等，与初级岗位外部招聘流程中用到的表单基本一致，此处不再列出。

4.4 高级岗位外部招聘流程

高级岗位外部招聘流程是根据企业规划，结合组织实际情况所确定的对高级岗位进行外部招聘的过程。它同初/中级岗位的外部招聘的流程有相同之处，也有特殊之处。

4.4.1 高级岗位外部招聘流程图

高级岗位外部招聘流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了内部招聘过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 4-7 所示。

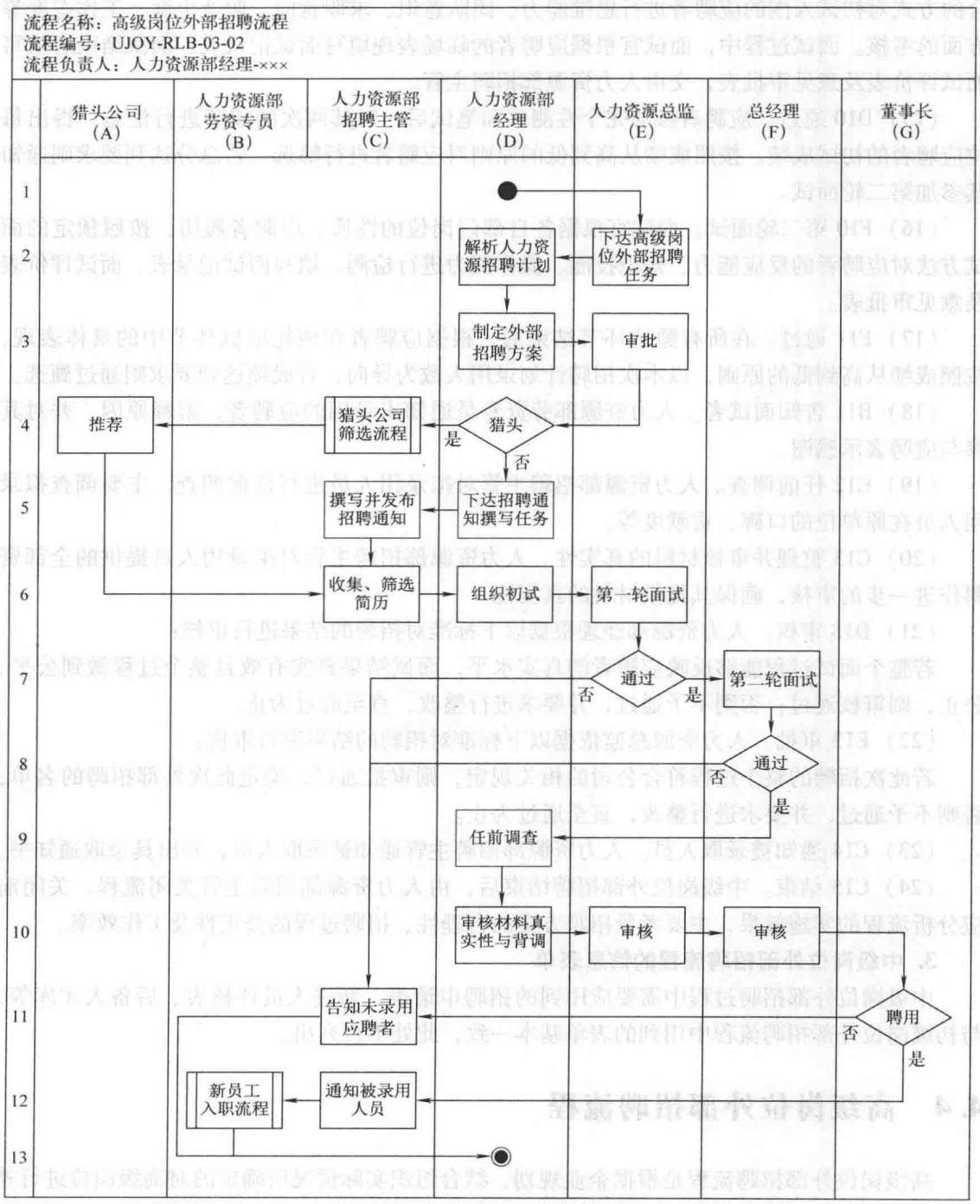


图 4-7 高级岗位外部招聘流程图

4.4.2　高级岗位外部招聘流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

为了适应公司人力资源发展战略和满足各部门对员工实际需求，人力资源部经理根据公司年度招聘计划和上级领导指示，分析公司岗位需求状况，对外招聘高级岗位人才。

2. E2 下达高级岗位招聘任务

人力资源部经理根据人力资源年度招聘计划，下达高级岗位招聘任务。在下达任务时需要明确任务内容、时间期限、任务负责人等。下达任务方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. D2 解析人力资源招聘计划

人力资源部经理依据人力资源部年度招聘计划的要求，解析人力资源发展战略对高级人才的需求，得出此次高级员工内部招聘的岗位、人数、完成时间、成本预算等。

4. D3 制定外部招聘方案

人力资源部经理依据人力资源年度招聘计划解析结果及岗位需求分析结果，制定外部招聘方案，并将编制好的外部招聘方案交由人力资源总监审核。外部招聘方案应明确的内容有：招聘岗位和数量、招聘时间、招聘地点、成本预算、人才甄选方法、竞聘组织、选拔流程等。

5. E3 审批

人力资源总监根据以下标准对外部招聘方案进行审核：

若高级岗位外部招聘方案符合公司发展经营计划以及人事管理相关规定，则审核通过；否则不予通过，并在外部招聘方案上注明修改意见和建议，交由人力资源部经理修改或重新制定，直至通过为止。

6. D4 猎头

人力资源部经理根据人力资源总监审批通过的招聘方案中所确定的招聘渠道，判定是否需要采用猎寻方式。如果是，则进入“猎头公司筛选流程”；否则由公司自行招聘，切入节点 D5。

7. A4 推荐

猎头公司根据所服务企业的人才需求，从人才库中检索出相应的人选，在征询其本人同意后向服务企业提供推荐人才名单，并对推荐的人才情况向企业作详细的介绍。

8. D5 下达招聘通知撰写任务

人力资源部经理依据人力资源总监审批通过的外部招聘方案，给人力资源部招聘主管下达编写外部招聘通知撰写任务。

9. C5 撰写并发布招聘通知

人力资源部招聘主管撰写外部招聘通知。外部招聘通知中需要明确的内容有招聘岗位，人数、岗位要求、报名时间和截止时间。对外部招聘通知就错别字、标点符号等细节做最终检查，形成定稿后，借助各种外部信息发布渠道公开发布。具体外部招聘信息的发布渠道有：公司网站、外部招聘中介网站、报纸、杂志、电视广告、招聘会等。

10. C6 收集、筛选简历

外部招聘信息发布后，在截止日期之前，通过各种渠道收集社会求职者提交的简历。收集简历的渠道有：猎头公司推荐；公司人力资源部招聘邮箱收集求职者提交的电子简历；高级人才交流会、招聘会收集纸质简历；信件、快递等方式收集简历。

在截止日后一个工作日内，招聘主管根据岗位任职要求，对所收集的简历进行筛选，挑选出各方面条件优异，基本符合招聘岗位要求的简历。筛选简历的方法有：

① 分析简历的结构。

② 审查简历的客观内容。

③ 判断是否符合岗位技术和经验条件。

④ 审查简历的逻辑性。

⑤ 对简历的整体印象。

根据简历筛选情况，确定初试人员名单，并且及时通过电话或者短信通知其做好初试准备。

11. D6 组织初试

通知简历筛选通过的应聘者登录指定的网站去做个性测试，以判断应聘者的性格特征是否与公司的企业文化相一致。个性测试完成后，组织应聘者参加笔试，以考核应聘者逻辑思维能力、基础知识等方面综合素质。

12. E6 第一轮面试

第一轮面试通过后，人力资源总监通过结构化面试和非结构化面试相结合的方式，对入围的应聘者进行思维能力、团队意识、求职意向、职业生涯、工作态度等方面的考核，填写面试记录表、面试评价表及意见审批表。

13. E7 通过

综合初试和第一轮面试的成绩，按照从高到低的原则对应聘者进行筛选，若总分达到要求则通过初试，公布第二轮面试名单并及时通知其面试。

14. F7 第二轮面试

面试官根据各自部门岗位的性质、应聘者履历，按照预定的面试方法对应聘者的反应能力、知识技能、决策能力、领导力等做出检测，填写面试记录表、面试评价表及意见审批表。

15. F8 通过

在所有甄选环节结束后，根据应聘者在两轮面试环节中的具体表现，按照成绩从高到低的原则，以本次招聘计划录用人数为导向，确定拟录用名单。

16. D9 任前调查

人力资源部经理对拟录用人员进行任前调查，主要调查拟录用人员在原单位的口碑、贡献度等。

17. D10 审核材料的真实性与背景

人力资源部经理对拟录用人员提供的全部资料作进一步的审核，确保其提供材料的真实性。

18. E10 审核

人力资源总监根据以下标准对招聘的结果进行审核。

若整个面试过程能够反映应聘者的真实水平，面试结果真实有效，且整个过程做到公平、公正，则审核通过；否则不予通过，要求进行整改，直至通过为止。

19. F10 审批

总经理根据以下标准对招聘的结果进行审核：

若此次招聘的整个过程符合公司的相关规定，则审批通过，确定此次录用名单；否则不

予通过，要求进行整改，直至通过为止。

20. G11 聘用

如拟聘任的岗位属于董事会聘任的对象，则由董事会做出是否聘任的决定。如果聘任，给应聘者颁发聘书。

21. C11 告知未录用应聘者

人力资源部招聘主管通知未录用的应聘者，解释原因，并对其参与应聘表示感谢。

22. C12 通知被录用人员

人力资源部招聘主管通知被录取人员，并出具录取通知书。

23. D13 结束

高级岗位外部招聘结束后，由人力资源部经理关闭流程。关闭前应分析流程的实施效果，主要考量招聘方案的合理性、招聘过程的公正性及工作效率。

4.4.3　高级岗位外部招聘流程信息表单

高级岗位外部招聘过程中需要应用到的招聘申请表、新进人员评核表等与高级岗位内部招聘流程中用到的表单基本一致，本节不再列出。

4.5　新员工入职流程

新员工入职流程是依据企业规划，对新员工进入本企业工作所开展的签订劳动合同、入职培训等活动。它是员工管理的起点，入职管理成效的好坏直接关系到员工管理后续工作的开展。如何做好新员工的初期流程管理，成功地实现新员工的组织社会化，使他们更快地融入企业，更快地融入到工作中，对员工和组织来说都很重要。

4.5.1　新员工入职流程图

新员工入职流程图按照主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件、表单等，具体如图4-8所示。

4.5.2　新员工入职流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

当公司通过外部招聘招收到新员工后，新员工就应办理入职手续，本流程启动。

2. C2 发放录取通知书

外部招聘结束后，招聘专员根据录用名单按照模板制作录取通知书。录取通知书应该包含的内容有录用者的姓名，拟录用的岗位，前来报到的时间，入职所需材料等。及时通过电子邮件、快递等方式向应聘成功者发放录用通知书，通知其按照录用通知书所规定的时间，携带入职材料到公司人力资源部报到。

3. C3 组织体检

招聘专员前来报到的新员工发放入职体检表。新入职员工在公司内部医院或者指定的医疗机构参加指定项目体检，用以考察新入职员工身体素质是否符合即将参加工作的要求。

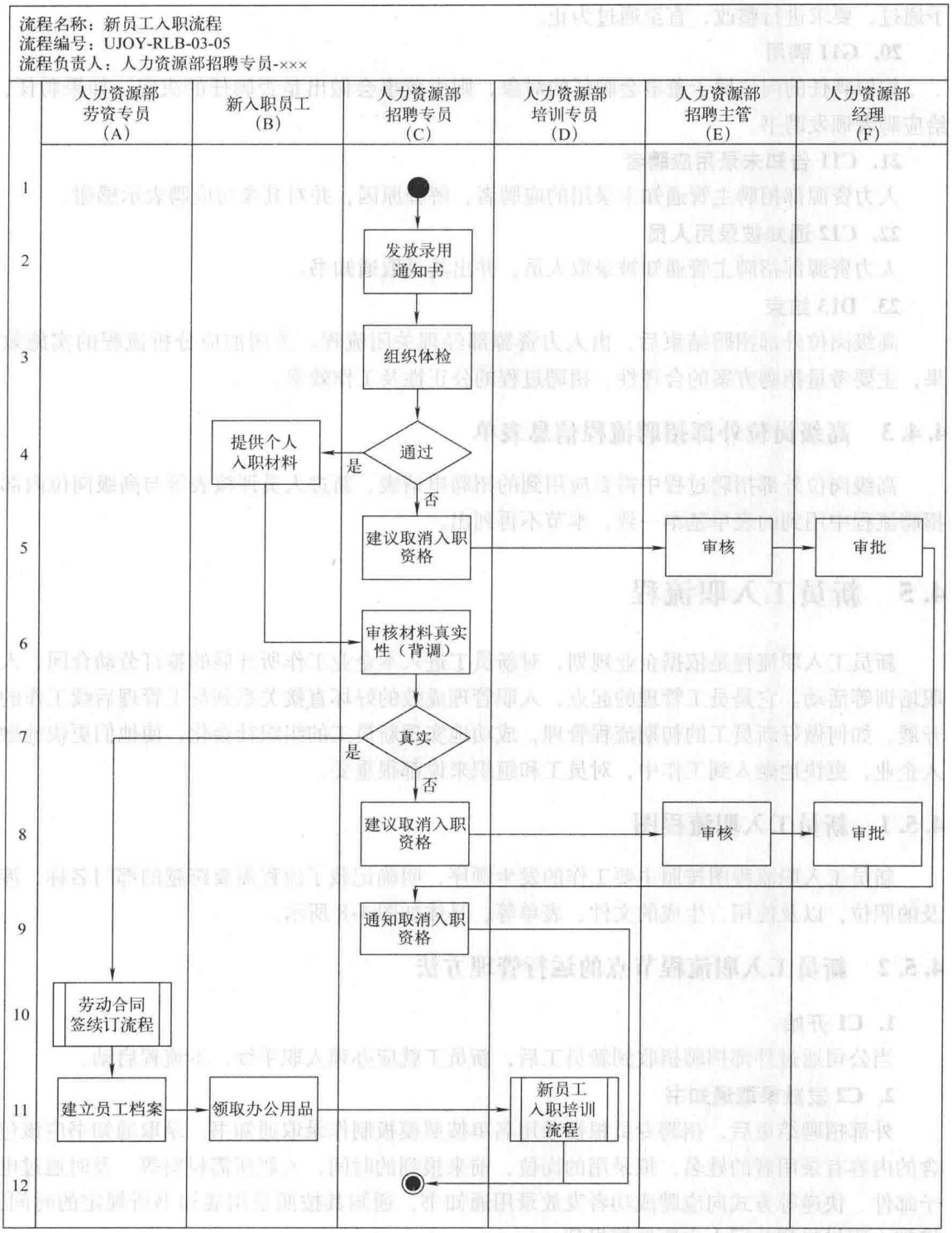


图 4-8　新员工入职流程图

4. C4 通过

新入职员工在参加完体检后，根据体检单上的结果判断是否通过体检：若不存在传染性

疾病或公司安全生产条例所规定的疾病，则判定为体检通过，进入下一步工作流程。若新入职员工体检结果不合格，或患有公司安全生产条例所规定的疾病，判定为体检不通过，则该员工不得入职。

5. B4 提供个人入职资料

新员工通过体检后，在规定的时间内及时向人力资源部招聘专员提供录取通知书中规定应提交的个人入职材料，用于办理入职手续。

个人入职材料一般包括：

① 新入职员工录用通知书。

② 新入职员工个人身份证及其复印件。

③ 新入职员工学位、学历证明原件及其复印件。

④ 新入职员工工作报到证。

⑤ 新入职员工工作技能职称证书原件及其复印件。

⑥ 新入职员工各类获奖证书原件及复印件。

⑦ 新入职员工个人免冠照。

6. C5 建议取消入职资格

参加完体检之后，如因体检结果不合格或患有公司安全生产条例所规定疾病而被判定未通过体检，则建议取消入职资格，依据医院的体检报告填写体检记录表并交由招聘主管审核。

7. E5 审核

员工体检结果确实不符合公司安全生产条例所规定的，招聘主管可同意取消入职资格，并填写意见审核表交由人力资源部经理审批。

8. F5 审批

人力资源部经理依据国家规定的相关法律法规和公司的规章制度，结合提交上来的员工体检记录表和意见审核表进行审查。若员工的体检结果确实不适合在其所应聘的岗位工作，则取消入职资格，由招聘专员通知员工。

9. C6 审核材料的真实性

招聘专员收取新入职员工提交的个人材料，并做好确认、签收和保管工作。在收到新入职员工提交的入职材料后，根据国家相关法律法规和公司人事管理制度相关条例的规定，结合新入职员工应聘岗位的任职条件，对其提交材料中涉及个人基本信息、工作履历、培训经历等方面的真实性进行审核，防止弄虚作假。

10. C7 真实

若新入职员工提交材料中的个人基本信息、工作履历、培训经历等资料真实可靠，则转入劳动合同签订流程。

11. C8 建议取消入职资格

若发现新员工材料中有弄虚作假的成分，则应建议取消入职资格，并将有疑问的个人资料交予招聘主管进行审核。

12. E8 审核

招聘主管对招聘专员提交的个人资料的真实性进行审核，若确实发现有弄虚作假的成分，则填写意见审核表交人力资源部经理审批。

13. F8 审批

人力资源部经理依据公司的规章制度，对提交上来的员工个人资料和意见审核表进行审核。若员工的个人资料中有弄虚作假的成分或者可信度不高，则取消入职资格，由招聘专员通知员工。

14. C9 通知取消入职资格

招聘专员依据人力资源部经理审批的结果，对于因体检不合格或者个人入职材料不真实而取消入职资格的员工，以电话或者短信的方式告知其结果，详细解释原因。

15. A11 建立员工档案

员工在签订完劳动合同之后，通过直接调档或者通知新入职员工自己在规定时间内调档的方式，将新入职员工的个人档案转入公司，为其建立工作档案，并按照公司人事档案管理相关规定挂靠当地人才市场或者由公司自行保管。如果新入职员工政治面貌是中国共产党党员、中国共青团团员或者其他民主党派人士的，在入职后按照相关规定将其组织关系转入公司内部组织或者公司指定的组织关系挂靠点。

16. B11 领取办公用品

新入职员工在正式进入工作之前，根据即将入职岗位的具体工作要求，从人力资源部招聘专员处登记领取工作服、工作证和操作工具等相关办公用品。

17. 结束

人力资源部招聘专员在员工入职手续办理后关闭本流程。在关闭之前要检验流程运行的有效性、合规性和风险可控性。

4.5.3 新员工入职流程的信息表单

新员工入职流程的编制过程中使用到的录用通知单、员工档案表如表4-8、表4-9所示。

表4-8 录用通知单

_____先生/小姐：

您诚意应聘本公司_____职位，经审查合格，依据本公司录用规定予以录取，竭诚欢迎您加入本公司行列。有关报到事项如下，敬请参照办理：

1. 请先到区以上医院检查身体，进行血液、肝功能等方面的体检。
2. 报到时间：_____年_____月_____日_____时以前
3. 报到地点：
4. 携带资料：（均为原件）
   （1）录用通知书
   （2）体检合格证明
   （3）原单位同意离职证明
   （4）身份证
   （5）学历证
   （6）学位证
   （7）职业资格证
   （8）外语水平证
   （9）IT证书
   （10）一寸彩色近期照片4张
5. 根据公司规定，新员工试用期3个月，试用期薪资为：××××元人民币
6. 前列事项如有疑问或困难，请与公司人力资源部联系，电话：×××××××××

_____年_____月_____日

××××公司



表 4-9 员工档案

编号：_____ 部门：_____ 填表日期：_____年___月___日

姓名		性别		出生日期	年 月 日
民族		籍贯		婚姻状况	
最高学历		毕业学校		专业	
毕业时间		英语水平		计算机水平	
参加工作时间		报到时间		现任职位	
身份证号		身份证住址			
现住址		宅电		手机	

家庭成员	姓名	与本人关系	工作单位	联系电话

紧急情况联系人		电话	

学习经历	自高中起
工作简历	
培训情况	
资格证书	

特长		兴趣爱好		职业目标	

4.6 员工调职管理流程

员工内部调动是企业依据组织规划，对员工进行岗位和职务的调整，以更合理地使用组织的人力资源，实现工作与人力资源的最佳匹配，做到人尽其才，提高工作绩效和工作满意度，达到调整公司内部的人际关系和工作关系的目的。

员工调职通常有两种途径实现——员工申请和企业任命，下面将分别进行介绍。

4.6.1 员工调职流程（部门内任命）

1. 员工调职流程图（部门内任命）

员工调职（部门内任命）流程图按照员工调动过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程需要跨越的部门名称、涉及的职位，以及使用、生成的文件和表单等，具体如图4-9所示。

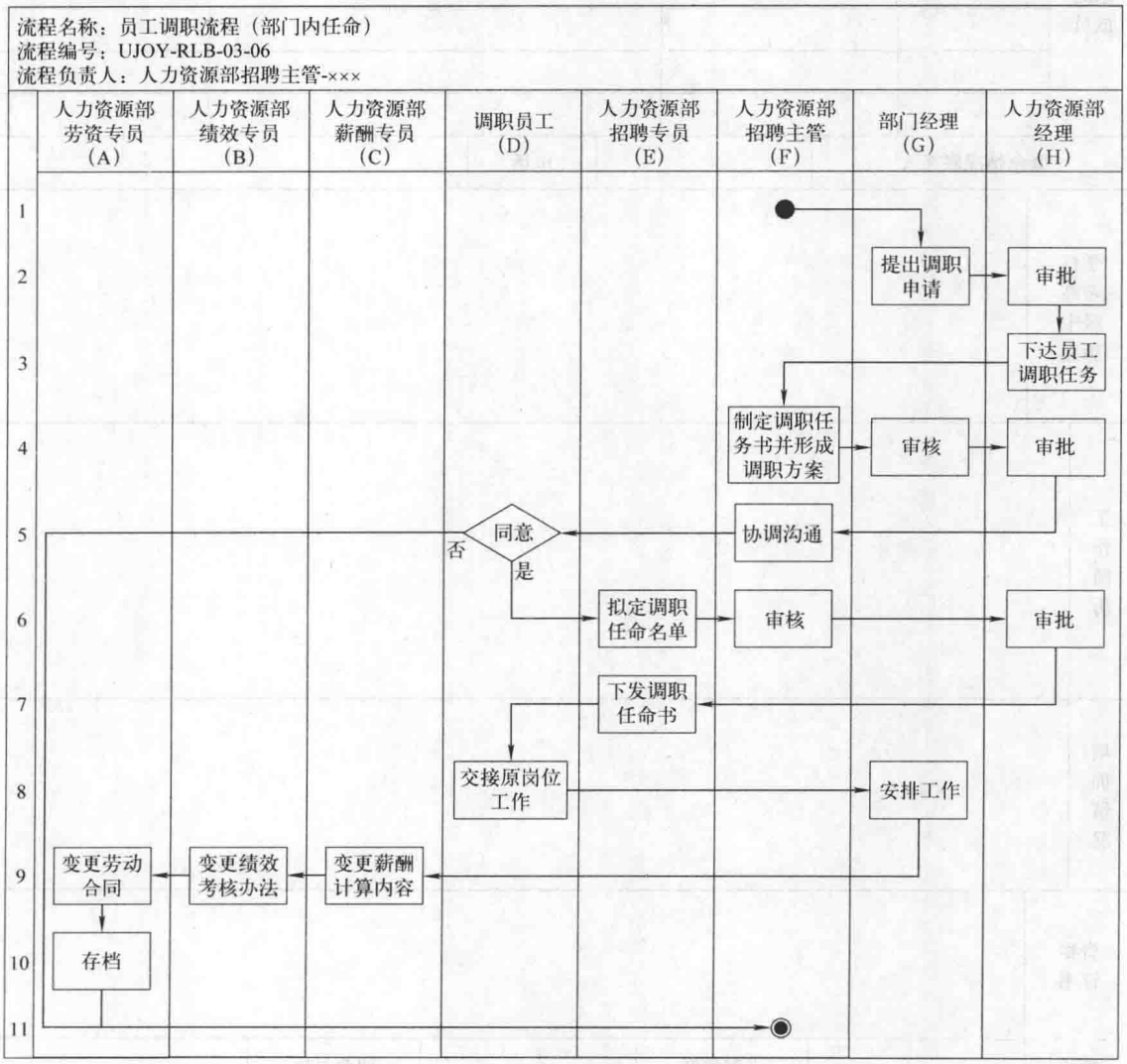


图4-9 员工调职流程（部门内任命）图

2. 员工调职流程（部门内任命）节点的运行管理方法

（1）F1 开始。人力资源部招聘主管根据公司年度招聘计划和上级领导指示，结合各部门的岗位需求情况，组织内部员工任命调职工作。

（2）G2 提出调职申请。部门经理综合考虑部门岗位情况，并对拟任命员工的平时工作能力和绩效水平、职业生涯规划、公司的职业发展通道等方面因素综合考虑，向人力资源部提出调职申请，并提交调职申请表。

（3）H2 审批。若任命的调职员工的工作能力与申请岗位相符，且符合公司的员工职业晋升通道，则审批通过；否则不予通过，由部门进一步审核。

（4）H3 下达员工调职任务。调职申请通过人力资源部经理审批之后，人力资源部经理下达员工调职任务。

（5）F4 制定调职任命书并形成调职方案。在人力资源部经理下达调职任务之后，招聘主管制定员工调职任务书。任务书中应具体明确员工调职的原则、步骤、方案、时间、参与人员等。在招聘主管下发调职任务书之后，招聘主管依据任务书内容制定调职方案。调职方案中应具体明确员工调职的原则、步骤、方案、时间、参与人员等。

（6）G4 审核。部门经理根据以下标准对调职方案进行审核：

若调职方案全面满足了调职任务书的要求，且具有很强的可行性，则部门经理审核通过，交由人力资源部经理审批；否则不予通过，交由招聘主管进一步完善修改，直到审核通过为止。

（7）H4 审批。人力资源部经理根据以下标准对调职方案进行审批：

若调职方案全面反映了此次调职的任务要求，且具有很强的可行性，则审批通过；否则不予通过，交由招聘主管进一步修改，直到审批通过为止。

（8）F5 协调沟通。在人力资源部经理审批通过之后，招聘专员及时与受命调职的员工协调沟通，告知调职事项，并交代调职注意事项。

（9）D5 同意。若受命调职员工综合考虑自己各方面因素同意调职，则招聘专员进一步拟定调职名单；若受命调职员工考虑到实际情况不同意调职，则流程结束。

（10）E6 拟定调职任命名单。招聘专员统计汇总调职员工的意愿，拟定调职任命名单并送交招聘主管审核。

（11）F6 审核。人力资源部招聘主管依据以下条件对调职任命名单进行审核：

若调职任命名单与当初审核的申请名单一致则审核通过，交由人力资源部经理审批；否则不予通过，交由招聘专员进一步完善修改，直到审核通过为止。

（12）H6 审批。人力资源部经理依据以下条件对调职任命名单进行审核：

若调职任命名单与当初审批的申请名单一致，则审批通过；否则不予通过，交由招聘主管进一步修改，直到审批通过为止。

（13）E7 下发调职任命书。在人力资源部经理审批通过调职任命名单之后，招聘专员下发调职任命书。调职任命既可下发到调职员工本人，也可下发至员工所在部门。

（14）D8 交接原岗位工作。调职员工将本人经办的各项工作、保管的各类工作资料等移交至原部门经理所指定的其他人员，移交的主要内容有：

① 公司的各项内部文件。

② 经办工作详细说明（书面形式）。

③ 往来客户、业务单位信息（包括姓名、单位名称、联系方式、地址、业务进展情况等）。

④ 培训资料原件。

⑤ 企业的技术资料（包括纸质文档、电子文档等）。

⑥ 经办项目的工作情况说明（包括项目计划书、项目实施进度说明、项目相关技术资料等）。

⑦ 其他直属上级认为应移交的工作。

同时，调职员工还要将调职前经办的各类项目、业务、个人借款等款项事宜移交至财务室。

上述各项交接工作完毕，接收人应在移交清册上签字确认，经行政部审核后方可认定交接工作完成。当交接事项全部完成，并经部门主管、行政主管、总经理分别签字后，方可对离职员工进行相关结算。公司内部建立的个人档案资料不归还本人，由行政部分类存档。以上交接每年应有文档明确记录，作为依据。

（15）G8 安排工作。新调职员工完成原岗位工作交接之后，应向其介绍新岗位的工作内容、管理制度等并对该员工在新岗位的具体事宜做详细介绍。

（16）C9 变更薪酬计算内容。人力资源部薪酬专员与调职员工就职位调动后的基本工资标准、绩效工资计算内容、福利待遇标准等方面进行协商，在遵守公司薪资规定的前提下，达成薪酬计算内容变革共识。基于双方达成的共识，薪酬专员对调职员工的薪酬核算内容进行调整。

（17）B9 变更绩效考核方法。员工完成调职工作后，绩效专员要根据调职员工现任职岗位的绩效考核标准及方法及时对调职员工原有的考核方法进行变更，以满足新工作岗位考核的要求。

（18）A9 变更劳动合同。劳资专员根据法律法规、公司劳动合同或人事管理制度，准备变更劳动合同所需材料。劳动合同的内容包括法定条款和约定条款。具体的法定条款和约定条款可以查阅当地劳动行政部门推荐使用的“劳动合同示范文本”。代表公司与调职员工就变更劳动合同的建议或要求进行平等协商，双方向对方如实介绍各自的真实情况和要求，在基本满足双方利益的基础上，达成共识。双方协商确定后，组织安排调职员工变更劳动合同，并妥善保管，公司留存副本。

（19）A10 存档。调职流程工作完成之后，人力资源部劳资专员将相关文档存档。

（20）F11 结束。员工调职工作完成后，由人力资源部招聘主管关闭本流程。在关闭本流程之前应检验本流程实施的合理性、有效性和效用性。

3. 员工调职流程（部门内任命）信息表单

员工内部调动过程中使用并生成的相应表单，如表 4-10、表 4-11 和表 4-12 所示。

4.6.2 员工调职流程（跨部门任命）

1. 员工调职流程图（跨部门任命）

员工调职（跨部门任命）流程图按照员工调动过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 4-10 所示。



表 4-10　员工调动任命表

年　月　日　第　号

姓名		年龄	
原所在部门		原担任职务/职级	
现请调部门		现请调职务/职级	
请调理由			
起止日期	自　　年　月　日起 至　　年　月　日 共计　日　月　　年		
原部门负责人意见			
请调部门负责人意见	签字： 日期：		
人力资源部意见			
填表人：			

表 4-11　员工调动通知单

年　月　日　第　号

姓名：				
原任	部门：	现任	部门：	
	职务：		职务：	
	职级：		职级：	
备注：				
调动生效日期：				
人力资源部经理签名：		总经理签名：		
填表人：				

表 4-12　员工离职/调动移交手续清单

年　月　日　第　号

<table>
<tr><td rowspan="2">离职人</td><td>职别</td><td>姓名</td><td>离职事由</td><td rowspan="2">会签部门</td><td>单位</td><td>记事</td><td>主管签章</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>财务部</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">移交物品文件</td><td colspan="4" rowspan="4">由直属主管指定：
一、
二、
三、
四、
五、
六、
七、
八、

签章：</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>人力资源部</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="8">说明：
1. 各单位对离职人员的离职手续请予以即刻办理。
2. 本单办妥后直接交至人力资源部。</td></tr>
<tr><td rowspan="2">接交人</td><td>职别</td><td colspan="2">姓名</td><td colspan="2">移交手续</td><td colspan="2">签章</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="8">填表人：</td></tr>
</table>

2. 员工调职流程（跨部门任命）节点的运行管理方法

（1）F1 开始。人力资源部招聘主管根据公司年度招聘计划和上级领导指示，结合各部门的岗位需求情况，组织员工任命跨部门调职工作。

（2）H2 提出调职申请。调入部门经理综合考虑部门岗位情况，并对任命员工平时的工作能力、绩效水平、职业生涯规划、公司的职业发展通道等方面因素综合考虑，向人力资源部提出调职申请，并提交调职申请表。

（3）I2 审核。人力资源部经理根据以下标准对调入部门经理提出的调职申请进行审核：

若任命的调职员工的工作能力与申请岗位相符，且符合公司的员工职业晋升通道则审核通过；否则不予通过，交由调入部门经理调整申请。

（4）J2 审批。人力资源总监根据以下标准对调入部门经理提出的调职申请进行审批：

若任命的调职员工的工作能力与申请岗位相符，且符合公司的员工职业晋升通道则审批通过；否则不予通过，交由调入部门经理调整申请。

（5）I3 下达员工调职任务。调职申请通过人力资源总监审批之后，人力资源部经理下达员工调职任务。

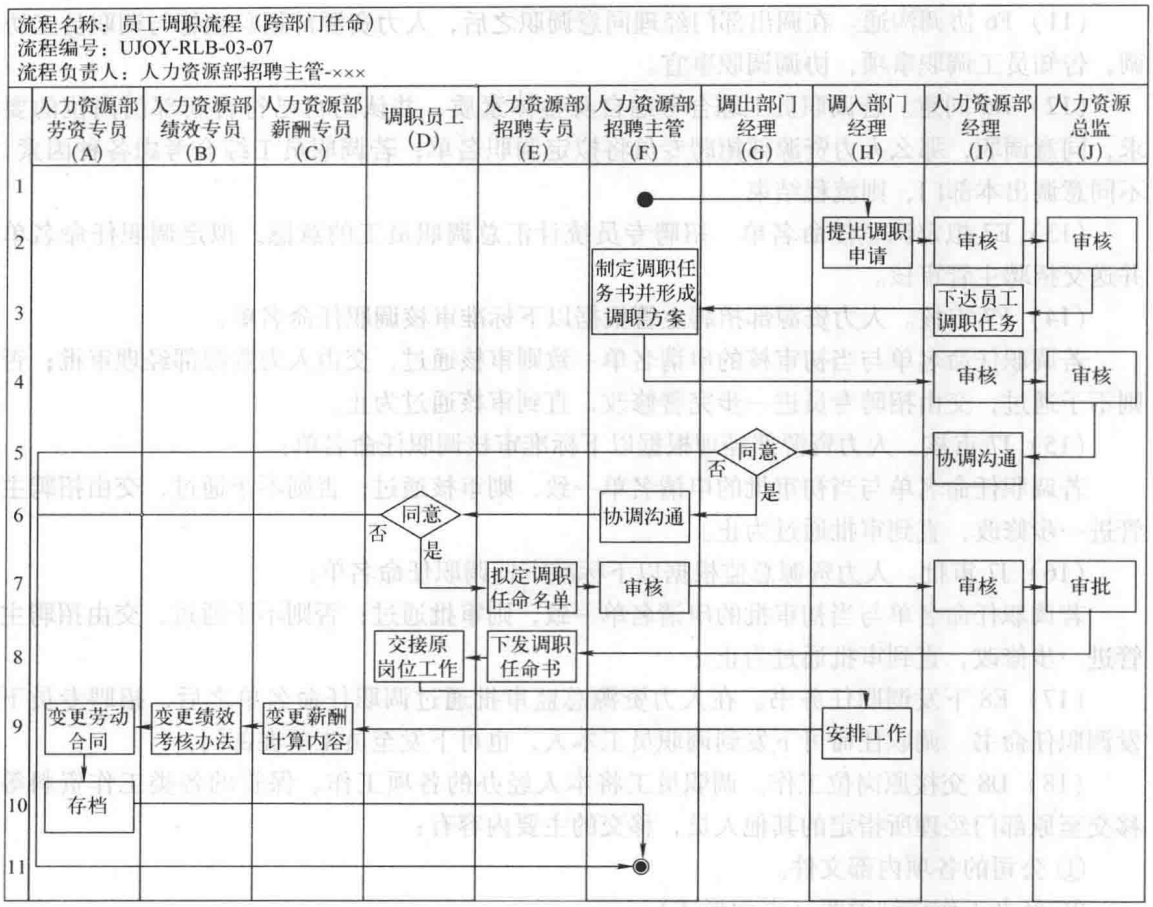


图 4-10　员工调职流程（跨部门任命）图

（6）F3 制定调职任务书并形成调职方案。在人力资源部经理下达调职任务之后，招聘主管制定员工调职任务书。任务书中应具体明确员工调职的原则、步骤、方案、时间、参与人员等。同时依据任务书内容制定调职方案，调职方案中也应具体明确员工调职的原则、步骤、方案、时间、参与人员等。

（7）I4 审核。人力资源部经理审核调职方案：

若调职方案全面满足了调职任务书的要求，且具有很强的可行性，则审核通过，交由人力资源总监审批；否则不予通过，交由招聘主管进一步修改，直到审核通过为止。

（8）J4 审批。人力资源总监审核调职方案：

若调职方案全面反映了此次调职的任务要求，且具有很强的可行性，则审批通过；否则不予通过，交由人力资源部经理进一步修改，直到审批通过为止。

（9）I5 协调沟通。在人力资源总监审批通过之后，招聘主管与员工调出部门经理进行沟通协调，告知员工调职事项，协调调职事宜。

（10）G5 同意。若调出部门经理综合考虑员工的整体素质，并认为员工符合新部门岗位的要求，同意调职，则继续与调职员工沟通；若调出部门经理综合考虑各种因素，不同意员工调出本部门，则流程结束。

（11）F6 协调沟通。在调出部门经理同意调职之后，人力资源部招聘主管与调职员工协调，告知员工调职事项，协调调职事宜。

（12）D6 同意。若调职员工综合考虑自身整体素质，并认为自己符合新部门岗位的要求，同意调职，那么人力资源部招聘专员将拟定调职名单；若调职员工综合考虑各种因素，不同意调出本部门，则流程结束。

（13）E7 拟定调职任命名单。招聘专员统计汇总调职员工的意愿，拟定调职任命名单并送交招聘主管审核。

（14）F7 审核。人力资源部招聘主管根据以下标准审核调职任命名单：

若调职任命名单与当初审核的申请名单一致则审核通过，交由人力资源部经理审批；否则不予通过，交由招聘专员进一步完善修改，直到审核通过为止。

（15）I7 审核。人力资源部经理根据以下标准审核调职任命名单：

若调职任命名单与当初审批的申请名单一致，则审核通过；否则不予通过，交由招聘主管进一步修改，直到审批通过为止。

（16）J7 审批。人力资源总监根据以下标准审核调职任命名单：

若调职任命名单与当初审批的申请名单一致，则审批通过；否则不予通过，交由招聘主管进一步修改，直到审批通过为止。

（17）E8 下发调职任务书。在人力资源总监审批通过调职任命名单之后，招聘专员下发调职任命书。调职任命可下发到调职员工本人，也可下发至员工所在部门。

（18）D8 交接原岗位工作。调职员工将本人经办的各项工作、保管的各类工作资料等移交至原部门经理所指定的其他人员，移交的主要内容有：

① 公司的各项内部文件。

② 经办工作详细说明（书面形式）。

③ 往来客户、业务单位信息（包括姓名、单位名称、联系方式、地址、业务进展情况等）。

④ 培训资料原件。

⑤ 企业的技术资料（包括书面文档、电子文档等）。

⑥ 经办项目的工作情况说明（包括项目计划书、项目实施进度说明、项目相关技术资料等）。

⑦ 其他直接上级认为应移交的工作。

同时，调职员工应将调职前经办的各类项目、业务、个人借款等款项事宜移交至财务室。

上述各项交接工作完毕，接收人应在移交清册上签字确认，并经行政部审核后方可认定交接工作完成。公司内部建立的个人档案资料不归还本人，由行政部分类存档。以上交接每年应有文档明确记录，作为依据。

（19）H9 安排工作。新调职员工完成原岗位工作交接之后，应向其介绍新岗位的工作内容、管理制度等，并对该员工在新岗位的具体事宜做详细介绍。

（20）C9 变更薪酬计算内容。薪酬专员与调职员工就职位调动后的基本工资标准、绩效工资计算内容、福利待遇标准等方面进行协商，在遵守公司薪资规定的前提下，达成薪酬计算内容变革共识。基于双方达成的共识，薪酬专员对调职员工的薪酬核算内容进行调整。

（21）B9 变更绩效考核方法。员工完成调职工作后，绩效专员根据调职员工现任职岗位的绩效考核标准及方法及时对调职员工原有的考核方法进行变更，以满足新工作岗位考核的要求。

（22）A9 变更劳动合同。劳资专员根据法律法规、公司劳动合同或人事管理制度，准备变更劳动合同所需材料。劳动合同的内容包括法定条款和约定条款。具体的法定条款和约定条款可以查阅当地劳动行政部门推荐使用的“劳动合同示范文本”。代表公司与调职员工就变更劳动合同的建议或要求进行平等协商，双方如实向对方介绍各自的真实情况和要求，在基本满足双方利益的基础上，达成共识。双方协商确定后，组织安排调职员工变更劳动合同，并妥善保管，公司留存副本。

（23）A10 存档。劳资专员将员工在调职过程中所涉及的信息变更情况（包括新的劳动合同、调职任命书等）保存到员工个人档案中，并做好记录、登记工作。

（24）F11 结束。员工调职工作完成后，由人力资源部招聘主管关闭本流程。在关闭本流程之前应检验本流程实施的合理性、有效性和效用性。

3. 员工调职流程（跨部门任命）信息表单

员工跨部门调动过程中所应用到的表单与部门内调动应用的表单相似，在此不再介绍。

4.6.3 员工调职流程（部门内申请）

1. 员工调职流程图（部门内申请）

员工调职流程（部门内申请）图按照员工调动过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 4-11 所示。

2. 员工调职流程（部门内申请）节点的运行管理方法

（1）F1 开始。人力资源部招聘主管根据公司年度招聘计划和上级领导指示，受理公司部门内员工对岗位的调整申请要求。

（2）D2 提出调职申请。员工根据自身的职业发展规划和所在部门的岗位设置，向部门经理提出调职申请，填写调职申请表。

（3）G2 审核员工调职申请。在收到部门员工提出调职申请后，部门经理及时综合考虑员工的实际工作能力、绩效水平、调职岗位的任职要求等方面的因素，对调职申请进行全面系统的审核，并做出判定

（4）G3 通过。若申请调职员工的实际工作能力符合申请工作岗位要求，则部门经理判定通过，交由人力资源部经理进一步审批；否则判定不能通过。

（5）F3 协调沟通。在审核调职申请工作结束之后，招聘主管及时与审核未通过的员工进行沟通，解释其审核未通过的原因，劝说员工继续安心在原任岗位工作；若员工对于部门经理的解释原因并不理会，不愿安心工作，可以选择向公司行政管理部门请求通过行政调解的方式予以解决。

（6）H3 审批。人力资源部经理对员工调职申请进行审批：

若申请调职员工的工作能力与申请岗位相符，且符合公司的员工职业晋升通道则审批通过；否则不予通过，交由部门进一步审核。

（7）H4 下达调职任务。调职申请通过人力资源部经理审批之后，人力资源部经理下达

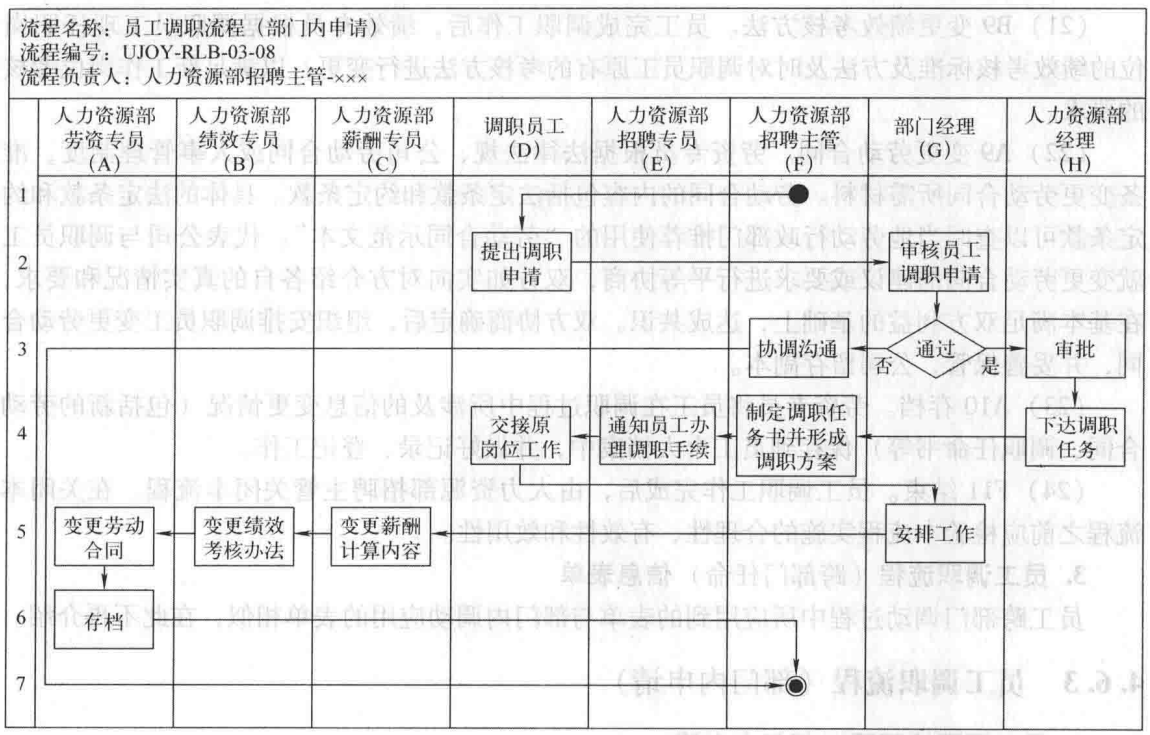


图 4-11　员工调职流程（部门内申请）图

员工调职任务。

（8）F4 制定调职任务书并形成调职方案。在人力资源部经理下达调职任务之后，招聘主管制定员工调职任务书，任务书中应具体明确员工调职的原则、步骤、方案、时间、参与人员等。同时，招聘主管还要依据任务书内容制定调职方案，调职方案中也应具体明确员工调职的原则、步骤、方案、时间、参与人员等。

（9）E4 通知员工办理调职手续。招聘专员依据调职方案，通知申请调职员工办理调职手续。通知员工时必须明确截止时间，要求其在截止时间之内完成相关手续。

（10）D4 交接原岗位工作。调职员工应将本人经办的各项工作、保管的各类工作资料等移交至部门经理所指定的其他人员，移交的主要内容有：

① 公司的各项内部文件。

② 经办工作详细说明（书面形式）。

③ 往来客户、业务单位信息（包括姓名、单位名称、联系方式、地址、业务进展情况等）。

④ 培训资料原件。

⑤ 企业的技术资料（包括书面文档、电子文档等）。

⑥ 经办项目的工作情况说明（包括项目计划书、项目实施进度说明、项目相关技术资料等）。

⑦ 其他直接上级认为应移交的工作。

同时还要将任职期间所领用物品的移交，主要包括：领用的办公用品（办公室、办公桌钥匙）、借阅的资料、各类工具（如维修工具、移动存储器、所保管工具等）、仪器等。

此外，还应将调职前经办的各类项目、业务、个人借款等款项事宜移交至财务室。

上述各项交接工作完毕后，接收人应在移交清册上签字确认，并经行政部审核后方可认定交接工作完成。当交接事项全部完成，并经部门主管、行政主管、总经理分别签字后，方可对离职员工进行相关结算。公司内部建立的个人档案资料不归还本人，由行政部分类存档。以上交接每年应有文档明确记录，作为依据。

（11）G5 安排工作。新调职员工完成原岗位工作交接之后，应向其介绍新岗位的工作内容、管理制度等，并对该员工在新岗位的具体事宜做详细介绍。

（12）C5 变更薪酬计算内容。薪酬专员与调职员工就职位调动后的基本工资标准、绩效工资计算内容、福利待遇标准等方面进行协商，在遵守公司薪资规定的前提下，达成薪酬计算内容变革共识。基于双方达成的共识，薪酬专员对调职员工的薪酬核算内容进行调整。

（13）B5 变更绩效考核方法。员工完成调职工作后，绩效专员根据调职员工现任职岗位的绩效考核标准及方法及时对调职员工原有的考核方法进行变更，以满足新工作岗位考核的要求。

（14）A5 变更劳动合同。劳资专员根据法律法规、公司劳动合同或人事管理制度，准备变更劳动合同所需材料。劳动合同的内容包括法定条款和约定条款。具体的法定条款和约定条款可以查阅当地劳动行政部门推荐使用的“劳动合同示范文本”。代表公司与调职员工就变更劳动合同的建议或要求进行平等协商，双方应向对方如实介绍各自的真实情况和要求，在基本满足双方利益的基础上，达成共识。双方协商确定后，组织安排调职员工变更劳动合同，并妥善保管，公司留存副本。

（15）A6 存档。劳资专员将员工在调职过程中所涉及的信息变更情况（包括新的劳动合同、调职任命书等）保存到员工个人档案中，并做好记录、登记工作。

（16）F7 结束。员工调职工作完成后，由人力资源部招聘主管关闭本流程。在关闭本流程之前应检验本流程实施的合理性、有效性和效用性。

3. 员工调职流程（部门内申请）信息表单

员工申请部门内调动过程中所应用到的表单与部门内任命调动应用的表单相似，在此不再介绍。

4.6.4　员工调职流程（跨部门申请）

1. 员工调职流程图（跨部门申请）

员工调职流程（跨部门申请）图按照员工调动过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 4-12 所示。

2. 员工调职流程（跨部门申请）节点的运行管理方法

（1）F1 开始。人力资源部招聘主管根据公司年度招聘计划和上级领导指示，受理公司员工的跨部门调职申请。

（2）D2 提出调职申请。员工综合考虑自己平时的工作能力、绩效水平、职业生涯规划、公司的职业发展通道等方面因素，向任职部门经理提出调职申请，并提交本人调职申请表。

（3）G2 审核员工调职申请。在收到部门员工提出调职申请后，调出部门经理要及时综

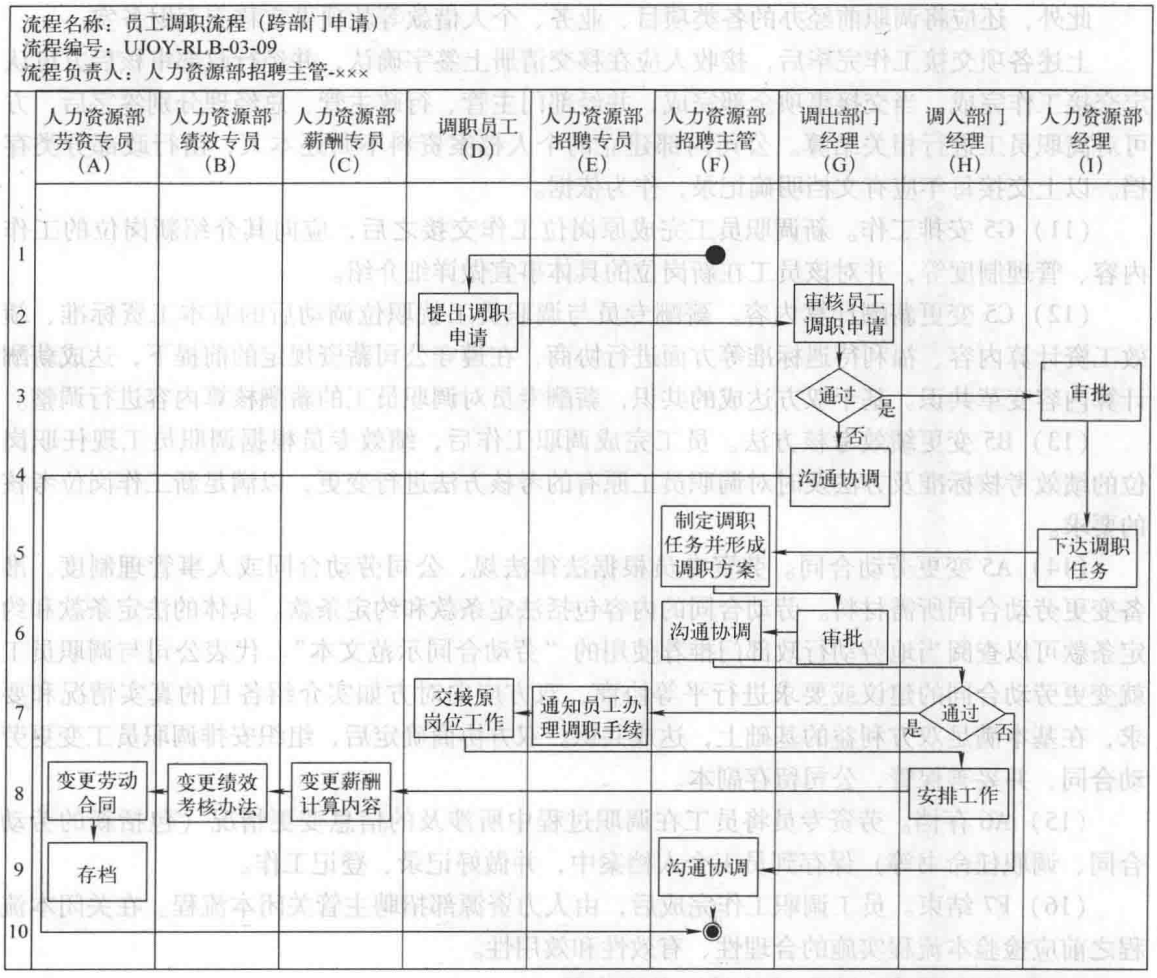


图 4-12　员工调职流程（跨部门申请）图

合考虑员工的实际工作能力、绩效水平、调职岗位的任职要求等方面的因素，对调职申请进行全面系统的审核，并做出判定。

（4）G3 通过。若申请调职员工的实际工作能力符合申请工作岗位要求则判定通过，调出部门经理将申请交由人力资源部经理进一步审批；否则判定不通过。

（5）G4 沟通协调。在审核调职申请工作结束之后，调出部门经理及时与审核未通过的员工进行方面沟通，解释审核未通过的原因，劝说员工继续安心在原任岗位工作；若员工对于部门经理的解释原因并不理会，不愿安心工作，可以选择向公司行政管理部门请求通过行政调解的方式予以解决。

（6）I3 审批。若申请调职员工的工作能力与申请岗位相符，且符合公司的员工职业晋升通道则审核通过；否则不予通过，由部门进一步审核。

（7）I5 下达调职任务。人力资源部经理审核通过调职申请之后，下达员工调职任务。

（8）F5 制定调职任务并形成调职方案。在人力资源部经理下达调职任务之后，招聘主管制定员工调职任务书，任务书中应具体明确员工调职的原则、步骤、方案、时间、参与人员等。同时，招聘主管还要依据任务书内容制定调职方案。调职方案中应具体明确员工调职

的原则、步骤、方案、时间、参与人员等。

（9）G6 审核。调出部门经理根据以下标准对调职方案进行审核：

若调职方案全面满足了调职任务书的要求，且具有很强的可行性，则审核通过；否则审核不通过，交由人力资源部主管修订方案，直到满足要求为止。

（10）F6 沟通协调。人力资源部招聘主管依据调职方案的细则及时与调入部门经理沟通协调，沟通的事项包括调职的具体流程、办理的手续、时间地点等内容。

（11）H7 通过。若申请调职员工的实际工作能力符合申请工作岗位要求则判定通过；否则判定不通过，流程结束。

（12）E7 通知员工办理调职手续。招聘专员依据调职方案，通知申请调职员工办理调职手续。通知员工时必须明确截止时间，调职员工需在截止时间之内完成相关。

（13）D7 交接原岗位工作。调职员工应将本人经办的各项工作、保管的各类工作资料等移交至原部门经理所指定的其他人员，移交的主要内容有：

① 公司的各项内部文件。

② 经办工作详细说明（书面形式）。

③ 往来客户、业务单位信息（包括姓名、单位名称、联系方式、地址、业务进展情况等）。

④ 培训资料原件。

⑤ 企业的技术资料（包括书面文档、电子文档等）。

⑥ 经办项目的工作情况说明（包括项目计划书、项目实施进度说明、项目相关技术资料等）。

⑦ 其他直接上级认为应移交的工作。

同时，调职员工还应将任职期间所领用物品的移交，主要包括：领用的办公用品（办公室、办公桌钥匙）、借阅的资料、各类工具（如维修工具、移动存储器、所保管工具等）、仪器等。

此外，还要将调职前经办的各类项目、业务、个人借款等款项事宜移交至财务室。

上述各项交接工作完毕后，接收人应在移交清册上签字确认，并经行政部门审核后方可认定交接工作完成。当交接事项全部完成，并经部门主管、行政主管、总经理分别签字后，方可对离职员工进行相关结算。公司内部建立的个人档案资料不归还本人，由行政部门分类存档。以上交接每年应有文档明确记录，作为依据。

（14）H8 安排工作。新调职员工完成原岗位工作交接之后，应向其介绍新岗位的工作内容、管理制度等，并对该员工在新岗位的具体事宜做详细介绍。

（15）C8 变更薪酬计算内容。薪酬专员应与调职员工就职位调动后的基本工资标准、绩效工资计算内容、福利待遇标准等方面进行协商，在遵守公司薪资规定的前提下，达成薪酬计算内容变革共识。基于双方达成的共识，薪酬专员对调职员工的薪酬核算内容进行调整。

（16）B8 变更绩效考核方法。员工完成调职工作后，绩效专员根据调职员工现任职岗位的绩效考核标准及方法及时对调职员工原有的考核方法进行变更，以满足新工作岗位考核的要求。

（17）A8 变更劳动合同。劳资专员根据法律法规、公司劳动合同或人事管理制度，准

备变更劳动合同所需材料。劳动合同的内容包括法定条款和约定条款。具体的法定条款和约定条款可以查阅当地劳动行政部门推荐使用的“劳动合同示范文本”。代表公司与调职员工就变更劳动合同的建议或要求进行平等协商，双方应向对方如实介绍各自的真实情况和要求，在基本满足双方利益的基础上，达成共识。双方协商确定后，劳资专员组织安排调职员工变更劳动合同，并妥善保管，公司留存副本。

（18）A9 存档。劳资专员将员工在调职过程中所涉及的信息变更情况（包括新的劳动合同、调职任命书等）保存到员工个人档案中，并做好记录、登记工作。

（19）A9 沟通协调。人力资源部招聘主管与未被调入部门经理接受的申请员工进行沟通，解释原因，做好安抚工作。

（20）F10 结束。员工调职工作完成后，由人力资源部招聘主管关闭本流程。在关闭本流程之前应检验本流程实施的合理性、有效性和效用性。

3. 员工调职流程（跨部门申请）信息表单

员工申请跨部门调动过程中所应用到的表单与部门内任命调动应用的表单相似，此处不再介绍。

第5章　基于胜任力的职业生涯规划流程

在所有成功的职业团体中，对个人的器重不是基于他的头衔，而是基于他的业务能力、道德水平和领导才能。

——麦肯锡咨询公司创始人　马文·鲍尔

本章结构及要点——图5-1

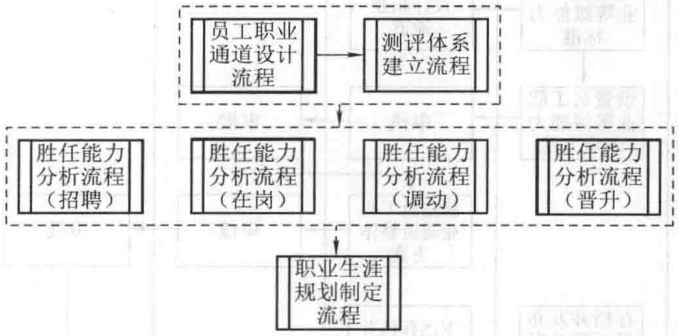


图5-1　职业生涯规划流程结构图

以人为本是现代企业管理的指导思想。在人本管理思想的指导下，现代企业的经营目标不再仅仅是为企业所有者的利益最大化服务，而是必须为所有利益相关者服务。满足员工的需要，促进员工的全面发展已成为现代企业追求的目标。这就要求企业必须把员工培训与员工个人职业生涯发展结合起来，既要根据各岗位的胜任素质特征要求有针对性地开展员工培训工作，又要建立职业通道和人员职业发展计划。为企业员工设计科学的职业生涯规划不仅有利于促进员工的全面发展，增加他们的满意度，还有利于塑造优秀的组织文化，促进组织发展。

5.1　员工职业通道设计流程

职业通道是指组织为其员工设计的自我认知、成长和晋升的管理方案。职业通道指明了组织内员工可能的发展方向及发展机会。

职业通道设计流程图按照员工职业通道设计中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图5-2所示。

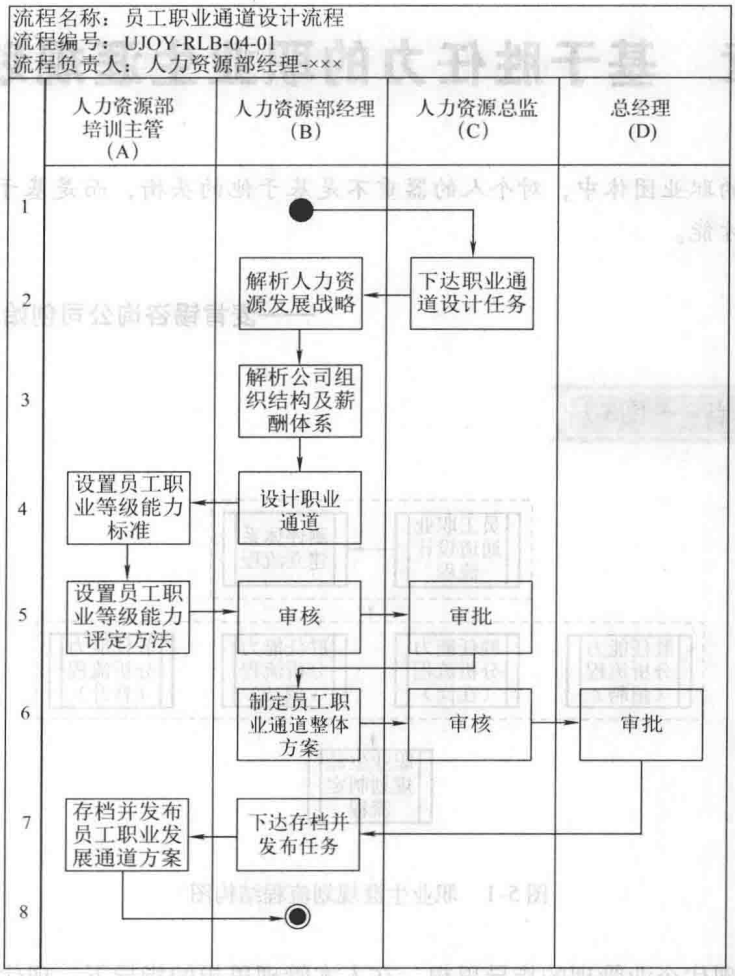


图 5-2　员工职业通道设计流程图

5.1.1　员工职业通道设计流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

企业成立开始运行或进行重大战略调整时需要对员工的职业通道进行有效的设计或变更，以便让每个员工明确自己的职业成长之路，使得员工能够明确地思考自己的发展路径，将个人发展与企业发展结合起来。

2. C2 下达职业通道设计任务

依据企业人力资源发展战略，人力资源总监下达员工职业通道设计任务。

3. B2 解析人力资源发展战略

人力资源部经理依据企业设计的员工职业通道的要求，解析人力资源发展战略对员工职业发展的要求，明确在员工职业通道设计过程中，应该如何实现人力资源发展目标。

4. B3 解析公司组织结构及薪酬体系

人力资源部经理依据企业设计的员工职业通道的要求，解析公司组织结构及薪酬体系，从横向和纵向两个角度出发，分析公司组织跨度和层级；同时，按照组织跨度和层次，分析跨部门的薪酬水平差异及层级岗位之间的薪酬水平差异，为企业设计职业发展通道的层次结构提供依据。

5. B4 设计职业通道

人力资源部经理依据公司的发展战略、组织结构及薪酬体系，结合公司实际设计职业通道。职业通道通常有以下几种：

（1）传统职业通道。传统职业通道往往是指组织内部的行政职务阶梯，将员工的发展限制于一个组织部门内。

（2）双重职业通道。双重职业通道是指在组织行政职务阶梯之外，为专业技术人员的职业规划设置一个平行的、与行政职务同等重要的、有序的、开放的业务（技术）能力阶梯，这个能力阶梯与待遇相挂钩。

（3）横向职业通道。横向职业通道是为拓宽个人职业生涯规划通道，满足人们不同的职业规划需求，消除因缺少晋升机会造成的职业生涯停滞而设计的。横向职业通道的设立，能够使人们的职业生涯焕发新的活力，迎接新的挑战，同时为个人提供了更广阔的空间，增加在各种岗位上工作的经验和资历。这种横向流动不仅有利于激发个人的工作热情和积累工作经验，也有利于保持和发展整个组织的朝气与活力，实现组织内部稳定与流动、维持与发展的平衡。

（4）网状职业通道。网状职业通道包括纵向的工作序列和一系列横向的工作机会。这条职业通道设计认为，晋升到较高层次之前需要拓宽本层次的经历。网状职业通道在纵向上和横向上的设计，拓宽了人们的职业规划通道，减少了职业生涯通道的堵塞。比起传统职业通道，网状职业通道更加现实，它拓宽了组织成员在组织中的发展机会，让个人可以更自由地规划自己的职业。这种灵活的职业发展通道设计，能够给个人和组织带来巨大的便利。

6. A4 设置员工职业等级能力标准

培训主管依据国家职业等级能力标准与公司的实际情况，设置员工职业等级能力标准。

7. A5 设置员工职业等级能力评定方法

培训主管依据职业通道的层次结构，设置相应的员工职业等级能力评定方法。

（1）设立员工职业等级能力评定委员会，委员会成员可以包括总经理、员工所在部门经理、人力资源部经理、员工直接负责人及相关人等。

（2）设置各个职业等级的申报条件。如一级技工：经本职业初级正规培训达到规定标准学时数，并取得毕（结）业证书；在本公司连续从事本职业工作3个月以上并接受相关理论知识培训达到规定课时数。

（3）确定职业等级鉴定项目及方法。这主要包括理论知识考试和实际操作技能考试等，由人力资源部与员工所在部门编制相应方案。员工需要在理论与实际操作上达到规定的分数。另外，员工在评定职业等级时，也需提供其他要求的内容，如相应的国家职业资格证书等。

（4）采用职业等级评定方法。

1）新进员工的职业等级评定方法：

① 对于从外单位加盟的新员工，如持有相应的职业技能等级证书，可直接参与相应职业等级的技能等级鉴定，鉴定通过后可直接享受相应的技能等级待遇。

② 对于技术较为熟练的新员工，试工时能独立从事本岗位工作，人力资源部可组织相关部门直接定级，直接享受相应技能等级的工资待遇。

③ 新进员工在试用期结束前 15 天，人力资源部通知相关员工填写申请表，上级领导或导师对员工的工作态度、工作表现、技能提升程度进行评价，填写审核意见后报人力资源部。

④ 人力资源部根据所需鉴定的工种、人数，统筹安排理论考试及实际操作考核的时间、地点，并通知相关部门及人员组织考试和考核。

⑤ 人力资源部汇总鉴定意见，确立评定等级，评定结果公示无异议后报总经理批准。

⑥ 人力资源部通知员工所属部门及财务部，对通过鉴定的员工技能等级系数进行调整，从次月起开始享受相应等级的待遇。

2）正式员工的职业等级评定方法：

① 试用期结束的员工为正式员工。

② 正式员工初次进行等级鉴定，应对照初次技能鉴定申报条件，填写等级鉴定申请表，列出申请理由，并由相关上级领导或导师填写审核意见后报人力资源部。

③ 正式员工晋级等级鉴定，应符合技能晋级的时间间隔要求。

④ 其他流程遵照新进员工的程序进行。

8. B5 审核

人力资源部经理根据以下标准对员工职业等级能力评定方法进行审核：

如果培训主管编制的职业通道、等级能力标准、等级能力评定方法准确无误，符合公司实际（如与薪酬体系相符）且具有可行性，则人力资源部经理审核通过。

如果培训主管编制的职业通道、等级能力标准、等级能力评定方法有误，或不符合公司实际（如不符合公司的薪酬体系），或不具有可行性，则审核不通过，交由培训主管修改存在问题的部分，直至审核通过为止。

9. C5 审批

人力资源总监根据以下标准对员工职业等级能力评定方法进行审批：

若设计的职业通道、等级能力标准、等级能力评定方法具有可行性且符合公司的人力资源发展战略，则人力资源总监审批通过；否则不予通过，交由人力资源部经理修改存在问题的部分，直至审批通过为止。

10. B6 制定员工职业通道整体方案

人力资源部经理依据职业通道、等级能力标准、等级能力评定方案，制定员工职业发展通道初步方案。

11. C6 审核

人力资源总监根据以下标准对员工职业通道整体方案进行审核：

若提交的方案符合公司的实际，且符合公司的人力资源发展战略，则审核通过；否则不予通过，由人力资源部经理修改存在问题的部分，直至通过审核为止。

12. D6 审批

总经理根据以下标准对员工职业发展通道方案进行审批：

若提交的方案符合公司的人力资源发展战略，且能有效实现公司的战略目标，则审批通过。

若提交的方案不符合公司的人力资源发展战略，或对于实现公司的战略目标毫无帮助（或有效性较低），则审批不通过，由人力资源总监修改存在问题的部分，直至通过审批为止。

13. B7 下达存档并发布任务

人力资源部经理向人力资源部培训主管下达文档的存档任务并发布员工职业通道整体方案。

14. A7 存档并发布员工职业发展通道方案

人力资源部培训主管建立职业通道方案、档案编号，对过程中形成的文件资料（包括电子文档、纸质档案）统一编号，存放于公司的档案库中。向员工发布职业通道整体方案，并负责组织后期宣传工作。

15. B8 结束

员工职业通道设计完成后，由人力资源部经理关闭本流程。关闭本流程时应考量方案制定的准确性、有效性及可行性。

5.1.2　员工职业通道设计流程信息表单

员工职业通道设计流程中使用的职业通道的层次结构表、新员工技能等级评定申请表、科室员工职业等级能力评定表、员工职业发展通道表等表单见表5-1至表5-4。

表5-1　职业通道的层次结构表

管理类	专业类	技术类	营销类	生产操作类	事务类
集团公司领导	首席专家	首席技术专家	首席营销专家	首席技能专家	
所属公司领导	高级专家	高级技术专家	高级营销专家	高级技能专家	
一级经理	专家	技术专家	营销专家	技能专家	
二级经理	三级资深专员	三级资深工程师	三级资深营销师	技师	高级
基层主管	二级资深专员	二级资深工程师	二级资深营销师	三级技工	办事员
	一级资深专员	一级资深工程师	一级资深营销师	二级技工	中级
	三级专员	三级工程师	三级营销师	一级技工	办事员
	二级专员	二级工程师	二级营销师		办事员
	一级专员	一级工程师	一级营销师		

表 5-2　新员工技能等级评定申请表

姓名		部门		班组	
工种		入职时间		学历	
年龄		参加工作时间		申请类型	_____级
申请理由	（主要描述本人现已达到的技术水平） 申请人签名：　　日期：				
导师意见	（主要包括对其工作态度和技术的考察状况） 签名：　　日期：				
班组长意见	（主要包括本人工作表现、导师的意见是否属实） 签名：　　日期：				
制造部意见	（主要审核是否同意评定） 签名：　　日期：				
人力资源部意见	（主要为是否批准进行评定） 签名：　　日期：				



表 5-3 科室员工职业等级能力评定表

姓名：		部门：	岗位名称：	学历：	
评定项目 \ 技能等级		初级/一般（12 分）	中级/良好（16 分）	高级/优秀（20 分）	评分（等级）
能力考评	1. 学习能力(20 分)	能发现自身存在的不足，并不断改进；能主动学习与工作相关的各项知识与技能；能积极参加培训	能主动更新自己的知识结构，专业知识满足岗位发展要求；能主动接受与工作有关的培训学习，更新观念和方法，提高自身知识水平	能主动更新自己的知识结构，专业知识满足本岗位和市场发展要求，善于总结自己或所在市场工作得失	
	2. 团队协作能力（20 分）	团队协作精神一般，能与团队成员合作，改善团队工作气氛	能够融入团队，愿意与他人分享经验和观点，与同事和协作部门保持良好的合作关系	能够及时有效融入团队，与团队成员合作，提高团队工作效率，能为团队利益做出个人的牺牲	
	3. 沟通协调能力（20 分）	对人和环境都能协调，能准确地接收和传递信息，并把握交流的重点，做出恰当的回应；能就工作问题与职能部门、市场、客户进行工作沟通	能无障碍地与领导和同事进行工作交流，能够从交流的信息中把握关键点；能就工作问题与职能部门、市场、客户进行独立沟通；能整合相关资源开展工作	善于并能无障碍运用多种沟通交流方式，能从交流的信息中把握关键点；求大同、存小异，能有效表达自己观点，并常能被对方认同和接受，能整合相关资源开展工作	
	4. 创造力(20 分)	偶尔有建设性的意见和主张，只是部分有效	有时提出一些建设性的意见和主张，成效较好	在工作中经常提出新的建议和办法，且效果显著	
	5. 工作执行力(20 分)	能执行公司各项工作，实践各项方案，执行和反馈到位	以服从、诚实的态度和负责、敬业的精神理解、贯彻、落实、执行公司各项工作	以服从、积极的态度把公司的战略、决策落实到实际，并最终体现为结果的满意度、精确度、速度，促进管理优化	
技能等级评定委员会意见		评价等级： 1 +2 +3 +4 +5 = _____分 （□一般□良好□优秀）			
		意见： 签名：			日期：
评定结论（总经理审核）		（主要审核是否同意评定） 签名：			日期：

表 5-4　员工职业发展通道表

部门	岗位名称	晋升通道	岗位轮换通道
公司高管（管理类）	总经理		
	营销总监	总经理	
	设计总监	总经理	
	行政人事总监	总经理	
	生产总监	总经理	
	总经理助理	中心总监	
市场部（营销类）	市场部经理	营销总监	销售部经理
	品牌宣传专员	市场部经理	市场拓展专员
	市场拓展专员	市场部经理	品牌宣传专员、市场督导、直营主管、销售主管
	市场督导	销售部经理、市场部经理	市场拓展专员、直营主管、区域主管
	陈列师	市场部经理	平面设计师、空间设计师
	平面设计师	市场部经理	空间设计师、陈列师、品牌宣传专员
	空间设计师	市场部经理	工程监理、平面设计师、陈列师
	工程监理	市场部经理	
销售部（营销类）	销售部经理	营销总监	市场部经理
	销售统计	直营主管、销售主管	销售助理
	销售助理	直营主管、销售主管	销售统计
	直营主管	销售部经理、市场部经理	销售主管
	销售主管	销售部经理、市场部经理	直营主管
物流部（营销类）	物流部经理	营销总监	
	成品库主管	物流部经理	原辅料库主管
	成品检验员	成品库主管、原辅料库主管	原辅料库房管理专员
	制单员	成品库主管、原辅料库主管	交货员
	送货司机	成品库主管	司机、配送员
	配送员	成品库主管	成品库管理专员
成品采购部（管理类）	成品采购部经理	设计总监、生产总监	首席设计师
	采购员	成品采购部经理	采购代表、原辅料开发专员
	采购助理	采购员	助理采购代表
设计部（技术类）	首席设计师	设计总监	成品采购部经理
	助理设计师	设计师	助理采购员

（续）

部门	岗位名称	晋升通道	岗位轮换通道
技术部（技术类）	技术部经理	设计总监、生产总监	生产部经理
	版师	技术部经理	工艺师
	助理版师	版师	工艺师
	工艺师	QC	成品检验员
	样衣师	工艺师	成品检验员
	裁剪师	样衣师	
	排料师	裁剪师	助理版师
生产部（管理类）	生产部经理	生产总监	
	生产助理	生产部经理	
	跟单员	生产部经理、QC	成品检验员
总经办（管理类）	总经办主任		行政部经理
	法律事务专员	行政部经理、总经办主任	
	总经理秘书	行政部经理、总经办主任	
财务部（专业类）	财务部经理		行政部经理、总经办主任
	出纳	会计	
	总账会计	财务部经理	成本会计
	成本会计	总账会计	外贸会计
	销售会计	总账会计	费用会计
	费用会计	总账会计	销售会计
人力资源部（专业类）	人力资源部经理	行政总监	行政部经理
	培训专员	人力资源部经理、总经办主任	薪酬考核专员、招聘专员
	招聘专员	人力资源部经理	薪酬考核专员、培训专员
	薪酬绩效专员	人力资源部经理	招聘专员、培训专员
	人事助理	招聘专员、培训专员、薪酬考核专员	行政部行政专员
行政部（事务类）	行政部经理	行政总监	总经办主任
	行政专员	行政部经理	人事管理专员
	前台	人事助理	销售统计
	司机		送货司机、配送员
	保洁员		
IT部（专业类）	IT部经理	行政总监	行政部经理
	软件维护员	IT部经理	
	网络管理员	IT部经理	行政专员

5.2　测评体系建立流程

测评，是以现代心理学和行为科学为基础，通过心理测验、面试、情景模拟等科学方法对人的价值观、性格特征以及发展潜力等心理特征进行客观科学的测量与评价。

测评体系建立流程图按照测评体系建立过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图5-3所示。

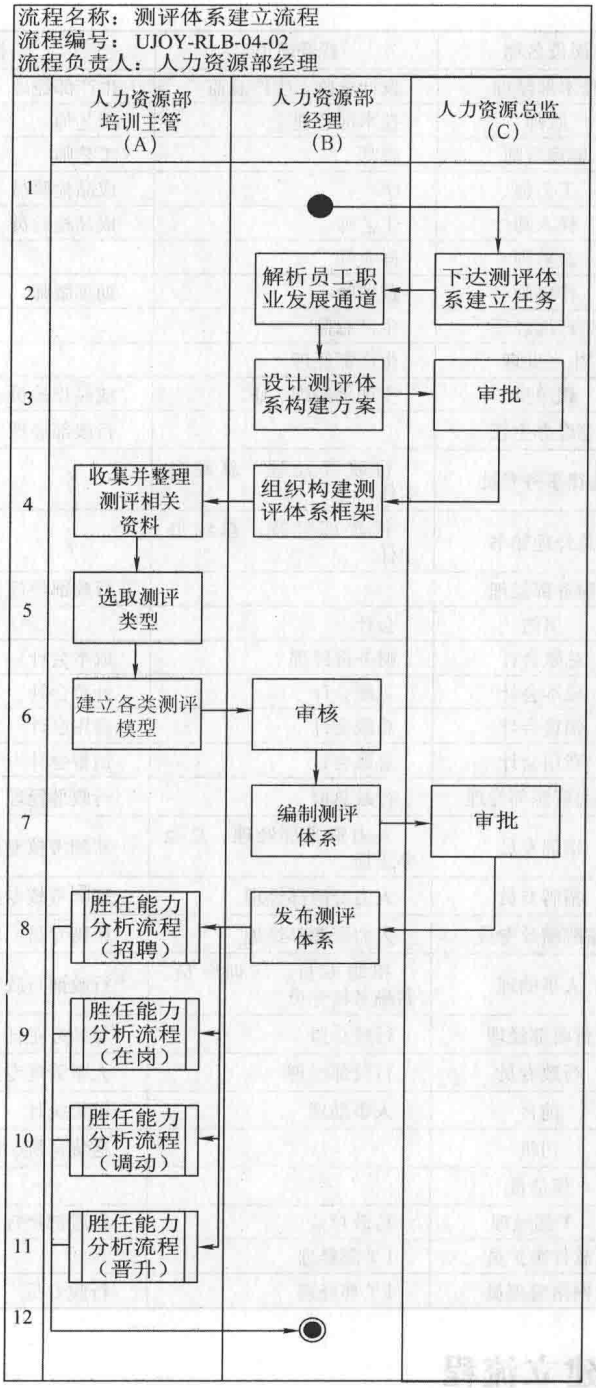


图 5-3　测评体系建立流程图

5.2.1　测评体系建立流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

当企业需要科学合理地评估公司员工的胜任能力时，需要建立测评体系，启动本流程。

2. C2 下达测评体系建立任务

人力资源总监根据公司人力资源工作规划，下达建立测评体系任务。

3. B2 解析员工职业发展通道

人力资源部经理通过对员工职业发展通道的解析，了解各岗位员工所需具备的能力要求，为设计测评体系构建方案提供依据。可参见“员工职业通道设计流程”。

4. B3 设计测评体系构建方案

人力资源部经理依据员工职业发展通道的解析结果和人力资源年度规划，初步设计出测评体系构建方案。设计过程中要遵循科学性、针对性、完整性、客观性、等距性、一致性、可操性等原则。

5. C3 审批

人力资源总监依据以下条件对测评体系构建方案进行审批：

若测评体系构建方案科学合理，具有可操作性，则审批通过；否则不予通过，交由人力资源部经理修改，直至审批通过为止。

6. B4 组织构建测评体系框架

人力资源部经理根据构建方案，组织有关人员构建测评体系框架。

7. A4 收集并整理测评相关资料

（1）收集测评相关资料。与职业生涯发展相关的测评种类相对较多，在资料的收集过程中，应避免传统人才测评的误区（如：人才测评代替业绩评估，认为人才测评就是心理测验等）；同时，还应注意测评类型及维度的选择。

（2）整理测评相关资料。根据各类测验的侧重点、适用范围等将收集的资料进行整理分类，明确应用较广泛、较成熟的测评类型及各类型的大体维度，为模型的建立奠定基础。

8. A5 选取测评类型

（1）选取本公司将应用的测评类型。由于测评种类较多，在建立模型前，应选取应用技术较成熟且适合本公司的测评类型。本流程主要选取胜任能力素质分析、测试性特征倾向测试及配置性特征倾向测试三大类。

1）胜任能力分析在人力资源管理活动中起着基础性的、决定性的作用，它分别为企业的工作分析、人员招聘、人员考核、人员培训以及人员激励提供了强有力的依据。

2）测试性特征倾向测试是在员工招聘、选拔中应用的，用来找出在性格上适合某岗位的人员。

3）配置性特征倾向测试是在在职员工的培训、职业生涯规划、调动岗位等工作前应用的，用来指导测试人员认识自己的性格，为自身定位提供一些参考。

（2）整理测评相关资料。根据各类测验的侧重点、适用范围等将收集的资料进行整理分类，明确应用较广泛、较成熟的测评类型及各类型的大体维度，为模型的建立奠定基础。

9. A6 建立各类型测评模型

（1）胜任能力分析模型的建立。胜任能力分析维度的确定较为复杂。具体分析时应：①选取绩效标准；②建立绩效标准样本；③访谈；④分析访谈结果；⑤建立胜任力模型；⑥验证胜任力模型。

（2）特征倾向测评维度的选择（测试性、配置性）。特征倾向测试维度有很多，如职业倾向、气质、性格等。企业要根据测试人员的工作需求，选择适当的测试维度，这样不但可

以有针对性地进行测试，而且也有利于提高测试效率。

10. B6 审核

人力资源部经理依据以下条件审核测试模型：

（1）若构建的测试模型客观公正、指标维度具有可量化性、应用模型评价结果真实有效，则审核通过。

（2）若建立的测试模型缺乏针对性、无法进行测评或涉及的维度不完善等，则审核不通过，人力资源部经理应说明未通过原因并提出建议，交由培训主管对构建的模型重新修改直至审核通过为止。

11. B7 编制测评体系

人力资源部经理根据测试维度等编制完善测评体系，目前比较流行的测试有 MBTI 性格类型测试问卷、艾森克情绪稳定性测评、艾森克人格测试问卷、九型人格测试题等。在编制测试体系时，要有针对性，针对不同的维度选取合适的测试题，确保测试结果科学可信。

12. C7 审批

人力资源总监依据以下条件对编制的测评体系进行审批：

若测评体系合理有效，模型和题库科学完善，则审批通过；若出现模型欠缺或不符合公司要求等，则审批不通过，交由培训主管重新修改，直至审批通过为止。

13. B8 发布测评体系

人力资源部经理发布建立好的测评体系并投入使用。招聘、在岗、调动和晋升的胜任能力分析流程的介绍详见下一节。

14. B12 结束

测评体系构建完成后，由人力资源部经理关闭本流程。关闭本流程的时候应检验建立的测评体系是否可行、合理，测评应用的准确度、可信度，以及员工对测评体系测试的满意度。

5.2.2 测评体系建立流程信息表单

在测评体系建立过程中需要使用一系列表单，现提供性格倾向测试计划表、性格倾向测试报告书、成就欲望测试报告书等三份表单，具体见表 5-5 至表 5-7。

表 5-5 性格倾向测试计划表

Q1：性格倾向测试执行计划			
Q2：时间：			
Q3：地点：			
Q4：分工	Q5：人员	Q6：执行	Q7：注意事项
Q8：考场组织	Q9：	Q10：	Q11：
Q12：修改卷子	Q13：	Q14：	Q15：
Q16：统计结果	Q17：	Q18：	Q19：
Q20：结果评价	Q21：	Q22：	Q23：
Q24：通知结果	Q25：	Q26：	Q27：
Q28：其他问题			

表 5-6 性格倾向测试报告书

报告日期： 年 月 日 附件 份

测试名称			测试维度	
项目	举办日期	测试频度	工作人员数	参加测试人数
计划				
实际				
测试检讨及呈核				
	测试结果分析			
	效果总评和改进方面			

表 5-7 成就欲望测试报告书

报告日期： 年 月 日 附件 份

测试名称			测试维度	
项目	举办日期	测试频度	工作人员数	参加测试人数
计划				
实际				
测试检讨及呈核				
	测试结果分析			
	效果总评			
	分部门点评		人力资源部	

5.3 胜任能力分析流程

胜任能力是指在特定工作岗位、组织环境和文化氛围中，优异成绩者所具备的任何可以客观衡量的个人素质。这些个人素质包括知识、技能、社会角色、自我认知、特质、动机

（需要）等。胜任能力模型在人力资源管理活动中起着基础性的、决定性的作用。从企业的角度来看，能力模型的建立便于企业进行人力资源盘点，明晰能力储备与未来要求之间的差距；便于建立一套标杆参照体系，帮助企业更好地选拔、培养、激励那些为企业发展做出突出贡献的员工，建立能力发展阶梯；便于企业内部人员的合理配置，更加有效地组合人才，以实现企业的管理目标和发展战略。从员工角度来看，胜任能力模型为员工指明了努力方向，使员工明白从事什么工作、在什么岗位应当具备什么条件；激励员工结合岗位需求，针对自己的差距，有计划有目标地学习与成长，更好地提高个人绩效；促进员工的职业生涯发展。

5.3.1 胜任能力分析流程（招聘）

1. 胜任能力分析流程（招聘）图

员工胜任能力分析流程（招聘）图按员工胜任能力分析过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 5-4 所示。

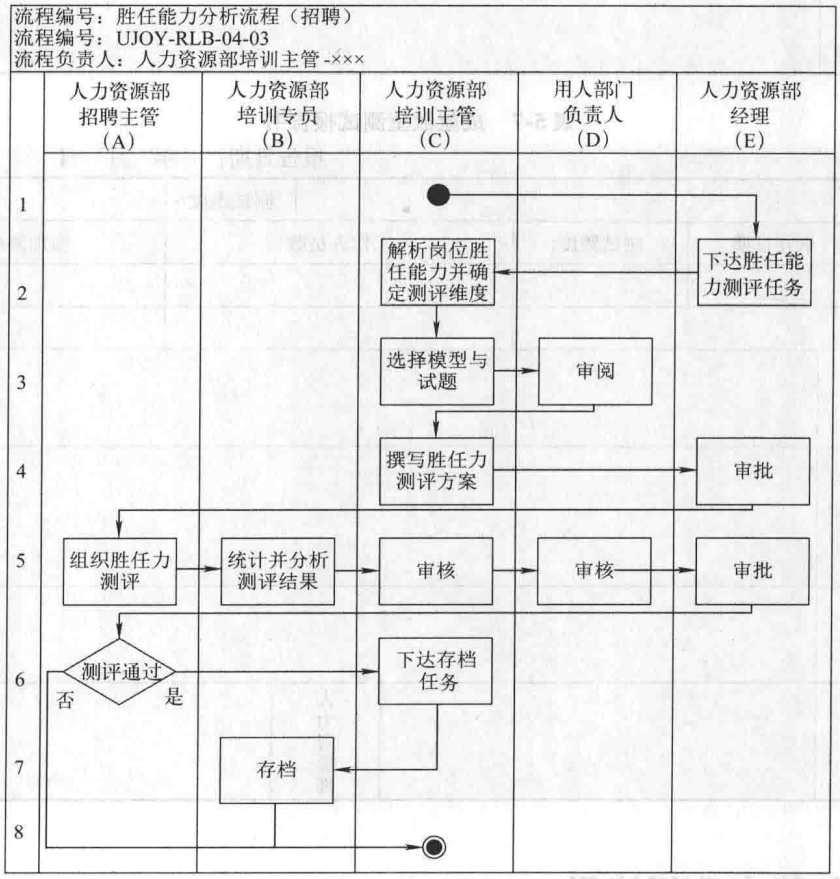


图 5-4　胜任能力分析流程（招聘）图

2. 胜任能力分析流程（招聘）节点的运行管理方法

（1）C1 开始。胜任能力分析可以测评应聘人员的综合素质、与企业岗位的匹配程度，

从而为企业选拔更适合岗位要求的人员。测评结果也可作为通过面试员工制定职业生涯规划与培训等后续相关工作的依据。

（2）E2 下达胜任能力测评任务。人力资源部经理根据年度人力资源规划，下达胜任能力测评任务，并监督测评工作的开展。

（3）C2 解析岗位胜任能力并确定测评维度。

1）解析岗位胜任能力。培训主管依据招聘专员提供的岗位测评需求，分析所需招聘岗位名单中各个岗位的胜任能力。胜任力包括：执行力、创新力、学习力、领导力、决策能力、影响力、危机管理、谈判能力、承压能力、系统思维能力、计划制订能力、团队协作能力、分析能力、适应能力、人际交往能力、时间管理能力、服务意识、自信等。培训主管依据岗位说明书中所描述的工作职责，明确该岗位的胜任能力与胜任资格。

2）确定测评维度。培训主管依据对该岗位的胜任能力的解析，确定测评的维度。测评维度包括：

① 维度一，专业知识：对某一领域所需信息的掌握。

② 维度二，专业技能：专门技术的能力的掌握，如英语读写能力。

③ 维度三，社会角色：对社会规范的认知和理解，如领导力。

④ 维度四，自我认知：对自我身份的直觉和评价。

⑤ 维度五，特质：某个人所具有的特征或其典型的行为方式。

⑥ 维度六，动机：决定外显行为的内在稳定的想法或念头。

（4）C3 选择模型与试题。

1）选择模型。培训主管依据所需招聘岗位的胜任能力及其测评维度，选择适合的测评模型。

2）选择试题。培训主管结合具体能力要求、测评维度、测评模型，选择测评试题。试题内容包含：基础、专业、综合等，其中笔试、面试、心理测试等试题需要遵照必要的试题逻辑关系。具体的试题设计与选择可参见相关知识测评手册。试题及测评模型来源主要有临时编制、公司试题库、第三方管理咨询公司等。

（5）D3 审阅。用人部门负责人依据部门所需岗位的能力要求，审阅测评模型与试题，并批示审阅意见。

（6）C4 撰写胜任力测评方案。

1）分析历次测评方案的反馈意见。通过跟踪被测者的工作绩效，验证测量的结论，从而获得反馈意见，在测评分数和工作绩效之间求得相关系数，通过这个相关系数来判断测评的效度，从而为本次测评方案的撰写提供依据。（注：测评结果的准确性可以通过相关方面的专家来评判，也可以请咨询公司对在岗人员的工作表现进行跟踪研究，从而更好地改进招聘、培训等工作。）

2）撰写测评方案。培训主管撰写完整的胜任能力测评方案，主要包括：测评背景、测评目的、测评原则、测评组织、测评工作流程、设计文档、测评结果应用等。其中最重要的是测评流程，测评工作的每个环节都应有详细的人员及操作安排，以保证胜任能力测评工作的顺利开展。

（7）E4 审批。人力资源部经理根据以下标准对胜任力测评方案进行审批：

若方案的相关内容合理，且按照方案执行能保证测评工作的顺利开展，具有可行性，则

审批通过；若方案的相关内容不合理，或测试结果说明模糊，或方案不具备可行性，则审批不通过。人力资源部经理要及时与培训主管沟通协调，由其着手修改并完善，直至通过审批为止。

（8）A5 组织胜任力测评。招聘主管按照测评方案的要求，在规定的时间、地点，安排被测试人员进行测试，若有面试试题，则应事先联系好面试考官或专家及面试地点、时间等，并做好相关资料的记录与回收工作。可以采用的测评方式包括：笔试、面试、心理测评、情景模拟等。

（9）B5 统计并分析测评结果。

1）统计。培训专员制作统计表格，包括编号、姓名、各个维度分值、备注等，统计所有测试人员的测试结果。

2）分析测评结果。培训专员依据测试结果，从被测试者的知识水平、能力结构、工作技能、职业倾向、发展潜能等方面进行逐项统计和综合评价，给出被测试者与招聘岗位的匹配程度，并按照匹配程度的高低排序，作为后期招聘通过与否评定的依据。请注意，在分析的过程中要确保分析结果基本准确、公平、公正，列明被测试者目前的职业知识、能力储备等方面的优势和不足，从而更好地规划其职业生涯。

（10）C5 审核。人力资源部培训主管根据以下标准审核测评结果：

若提交的测评结果，在统计与分析的过程中符合测评方案的要求，且分析结果符合实际情况，则审核通过；否则审核不通过。培训主管需同培训专员沟通协调，进行修改完善，直至符合要求为止。

（11）D5 审核。用人部门负责人根据以下标准对测评结果进行审核：

若提交的测评结果准确无误，且与部门所需人员的能力要求相符，则审核通过；否则审核不通过，用人部门负责人应及时与培训主管沟通协调，并修改，直至符合要求为止。

（12）E5 审批。人力资源部经理根据以下标准对测评结果进行审批：

若提交的测评结果符合本次招聘测评的目的与要求，则审批通过；否则审批不通过，人力资源部经理要及时与相关人员沟通，并修改，直至符合要求为止。

（13）A6 测评通过。若被测试者的测评结果与岗位匹配程度达到要求，且排名位次不超过岗位所需人数要求，则判定通过测试；否则判定未通过测试，流程结束。

（14）C6 下达存档任务。为了建立完整的员工档案，培训主管下达存档任务。

（15）B7 存档。针对通过测试的人员，建立完善的员工档案。对员工在测评过程中产生的相关资料（包括纸质档案与电子档案）进行编号，放置于公司纸质档案库与电子档案库，方便后期查阅。

（16）C8 结束。在胜任能力分析结束后由培训主管关闭本流程。关闭流程前应评估测评模型与试题的合理性、测评方案的合理性、统计与分析报告的完整性与准确性、测评结果分析的公正与公平性。

3. 胜任能力分析流程（招聘）信息表单

胜任能力分析（招聘）过程中使用并生成的胜任能力分析（招聘）信息表单见表 5-8。



表 5-8 胜任能力分析流程（招聘）信息表单

姓名		应聘岗位				
类别	综合素质能力					
面试评分要素	分值	评分要点	评分等级			评分
			好	中	差	
仪态举止	5	仪表端庄自然，服饰得体大方、举止稳重朴实，精神面貌良好	4～5	2～3	0～1	
沟通表达能力	10	言语是否清晰、标准，表达是否准确、流畅，以及条理性、感染力与说服力	8～10	5～7	1～4	
诚实和忠诚度	10	对企业或个人真实无欺、遵守承诺，并且愿意为企业的发展贡献自己的一份力量	8～10	5～7	1～4	
逻辑思维能力	10	思维的敏捷性、条理性与广度、深度；逻辑性和严密性；判断分析问题是否全面、准确、辩证、深刻，有理有据	8～10	5～7	1～4	
协调与应变能力	10	反应的机敏程度；人际沟通、合作的意识、能力与技巧；面对压力的心理承受力和自制力	8～10	5～7	1～4	
专业素养	20	对专业理论及相关知识的了解、掌握程度，专业素养的高低	15～20	9～14	1～8	
解决实际问题的能力	25	能否理论联系实际；分析、处理问题的原则性、灵活性、有效性；适应岗位需求的实际工作能力与业务能力	20～25	14～18	1～12	
研究与发展潜力	10	个人对本专业发展前瞻性认识和创造能力、研究能力、完成能力；有无新观点、新思路、新办法	8～10	5～7	1～4	
合计	100	总分				
考评者意见： 签名：　　日期：						
最终决定：□复试 □拒绝 □录用 □考虑 □存档留用						

5.3.2 胜任能力分析流程（在岗）

员工胜任能力分析流程（在岗）图按员工胜任能力分析过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 5-5 所示。

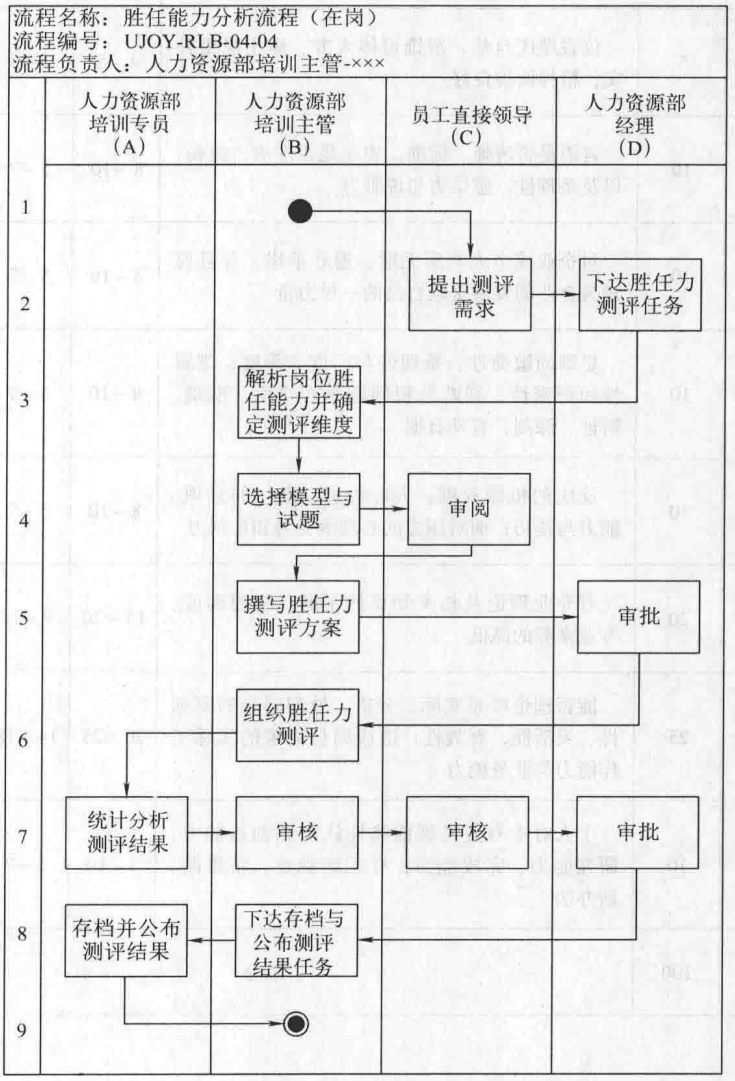


图 5-5 胜任能力分析流程（在岗）图

1. 胜任能力分析流程（在岗）节点的运行管理方法

（1）B1 开始。在开展企业在岗员工测评工作的过程中，通过该流程可以测评在岗人员的综合素质与所在岗位的匹配程度。测评结果作为在岗员工更改职业生涯规划与员工培训等后续相关工作的依据。本流程可在进行年度部门工作计划时予以启动。



（2）C2 提出测评需求。员工直接领导根据年度工作计划，提出对所管辖的员工进行测评的需求。

（3）D2 下达胜任能力测评任务。人力资源部经理根据年度人力资源规划，下达胜任能力测评任务，并监督测评工作的开展。

（4）B3 解析岗位胜任能力并确定测评维度。人力资源部培训主管依据岗位具体工作职责及任职资格，解析岗位的能力要求，并确定测评的维度。

1）解析岗位胜任能力。培训主管依据招聘主管提供的岗位测评需求，分析所需调动岗位名单中各个岗位的胜任能力。胜任力包括：执行力、创新力、学习力、领导力、决策能力、影响力、危机管理、谈判能力、承压能力、系统思维能力、计划制订能力、团队协作能力、分析能力、适应能力、人际交往能力、时间管理能力、服务意识、自信等。培训主管依据岗位说明书中所描述的工作职责，明确该岗位的胜任能力与胜任资格。

2）确定测评维度。培训主管依据对该岗位的胜任能力的解析，确定测评的维度。测评维度包括：

① 维度一，专业知识：对某一领域所需信息的掌握。

② 维度二，专业技能：专门技术的能力的掌握，如英语读写能力。

③ 维度三，社会角色：对社会规范的认知和理解，如领导力。

④ 维度四，自我认知：对自我身份的直觉和评价。

⑤ 维度五，特质：某个人所具有的特征或其典型的行为方式。

⑥ 维度六，动机：决定外显行为的内在稳定的想法或念头。

（5）B4 选择模型与试题。人力资源部培训主管依据岗位的胜任能力与具体的测评维度，从测评体系中选择测评模型与试题。

1）选择模型。培训主管为了更好地查看人员与岗位匹配程度，选择合适的测评模型，用于测试使用。

2）选择试题。培训主管结合具体能力要求、测评维度、测评模型，选择测评试题。试题及测评模型来源有临时编制、公司试题库、第三方管理咨询公司等。

（6）C4 审阅。用人部门负责人依据部门所需岗位的能力要求，审阅测评模型与试题，并批示审阅意见。

（7）B5 撰写胜任力测评方案。人力资源部培训主管撰写胜任力测评方案。

1）分析历次测评方案的反馈意见。通过跟踪被测者的工作绩效，对比测量分析的结论，从而获得反馈意见，在测评分数和工作绩效之间求得相关系数，通过这个相关系数来判断测评的效度，从而为本次测评方案的撰写提供依据。（注：测评结果的准确性可以通过相关方面的专家来评判，也可以请咨询公司对在岗人员的工作表现进行跟踪研究，从而更好地改进招聘、培训等工作。）

2）撰写测评方案。培训主管撰写完整的胜任能力测评方案，主要包括：测评背景、测评目的、测评原则、测评组织、测评工作流程、设计文档、测评结果应用等。其中最重要的是测评流程，测评工作的每个环节都应有详细的人员及操作安排，以保证胜任能力测评工作的顺利开展。撰写完成后交由人力资源部经理进行审批。

（8）D5 审批。人力资源部经理根据以下标准对制定的胜任能力测评方案进行审批：

若方案的相关内容合理，且测试结果说明清晰，具有可行性，则审批通过；若方案的相

关内容不合理，或测试结果说明模糊，或方案不具备可行性，则审核不通过，交由培训主管修改并完善，直至通过审批为止。

（9）B6 组织胜任力测评。培训主管按照测评方案的要求，在规定的时间、地点，安排被测试人员进行测试，若有面试试题，则应事先联系好面试考官或专家及面试地点、时间等。并做好相关资料的记录与回收工作。可以采用的测评方式包括：笔试、面试、心理测评。

（10）A7 统计、分析测评结果。人力资源部培训专员统计分析笔试（与面试）结果，通过一系列表格、指标等，给出被测试者的测试结果及匹配程度。

1）统计。培训专员制作统计表格，包括编号、姓名、各个维度分值、备注等，统计所有测试人员的测试结果。

2）分析测评结果。培训专员依据测试结果，从被测试者的知识水平、能力结构、工作技能、职业倾向、发展潜能等方面进行逐项统计和综合评价，给出被测试者与在职岗位的匹配程度，并按照匹配程度的高低排序，作为后期招聘通过与否评定的依据。请注意，在分析的过程中要确保分析结果基本准确、公平、公正，列明被测试者目前的职业知识、能力储备等方面的优势和不足，从而更好地规划其职业生涯。

（11）B7 审核。人力资源部培训主管根据以下标准对测评结果进行审核：

若提交的测评结果，在统计与分析的过程中符合测评方案的要求，且分析结果符合实际情况，则审核通过；否则审核不通过，交由培训专员修改完善，直至符合要求为止。

（12）C7 审核。员工直接领导对测评结果进行审核，办法同上。若通过，交人力资源部经理审批；否则，交由培训专员修改完善，直至符合要求为止。

（13）D7 审批。人力资源部经理对测评结果进行审批：若提交的测评结果符合本次测评的目的与要求，则审批通过；否则审批不通过，交由培训主管修改，直至符合要求为止。

（14）B8 下达存档与公布测评结果任务。为了建立完整的员工档案，培训主管下达存档任务。

（15）A8 存档并公布测评结果。

1）存档。为了建立完整的员工档案，培训专员依据员工的编号，将其在测评过程中产生的相关资料（包括纸质档案与电子档案）进行编号，放置于公司纸质档案库与电子档案库，方便后期查阅。

2）公布测评结果。培训专员视具体情况在一定范围内公布测评结果，确保结果的有效性；接受员工意见，确保结果的公平性。有时，公布测评结果可达到激励员工的效果。

（16）B9 结束。测评结束后由人力资源部培训主管关闭本流程，在关闭本流程之前应考量测评模型与试题的合理性、测评方案的合理性、统计与分析的完整性与准确性、测评结果分析过程的公正与公平性。

2. 胜任能力分析流程（在岗）信息表单

本流程中使用并生成了公司部门员工能力测评申请表（见表 5-9）、公司部门员工能力测评工作管理表（见表 5-10）、公司部门员工能力测评结果记录表（见表 5-11）。



表 5-9 公司部门员工能力测评申请表

申请部门		部门负责人	
申请日期		拟申请测评时间	
申请测评方向			
人力资源部审批意见			
总经理审批意见			

申请被测评人才信息：

姓名		性别		身份证号	
部门		职位		工号	
学历		入职时间		工龄	
所在部门评价	专业技能		管理技能		
	沟通意识		团队合作		
备注：					

表 5-10 公司部门员工能力测评工作管理表

测评目标（测评方向）	
测评批次	
测评时间	
测评人数	
测评方案	
测评项目负责人	
测评实施单位	
测评专家	
测评结果运用	
测评结果跟踪记录	

表 5-11　公司部门员工能力测评结果纪记录表

个人背景信息：					
姓名		性别		身份证号	
部门		职位		工号	
学历		入职时间		工龄	
人才测评成绩：					
测评环节 1：专业技能	得分：				
测评环节 2：管理技能	得分：				
测评环节 3：人格测评	非常合适	基本合适	不合适		
测评环节 4：压力面试	得分：				
测评环节 5：民主评议	得分：				
测评总成绩：（笔试 30% + 面试 40% + 民主评议 30%）					
测评专家评语与建议：					
测评结果运用	□保持现状	□重点培养	□晋升	□转岗	□降职

5.3.3　胜任能力分析流程（调动）

员工胜任能力分析流程（调动）图按员工胜任能力分析过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 5-6 所示。

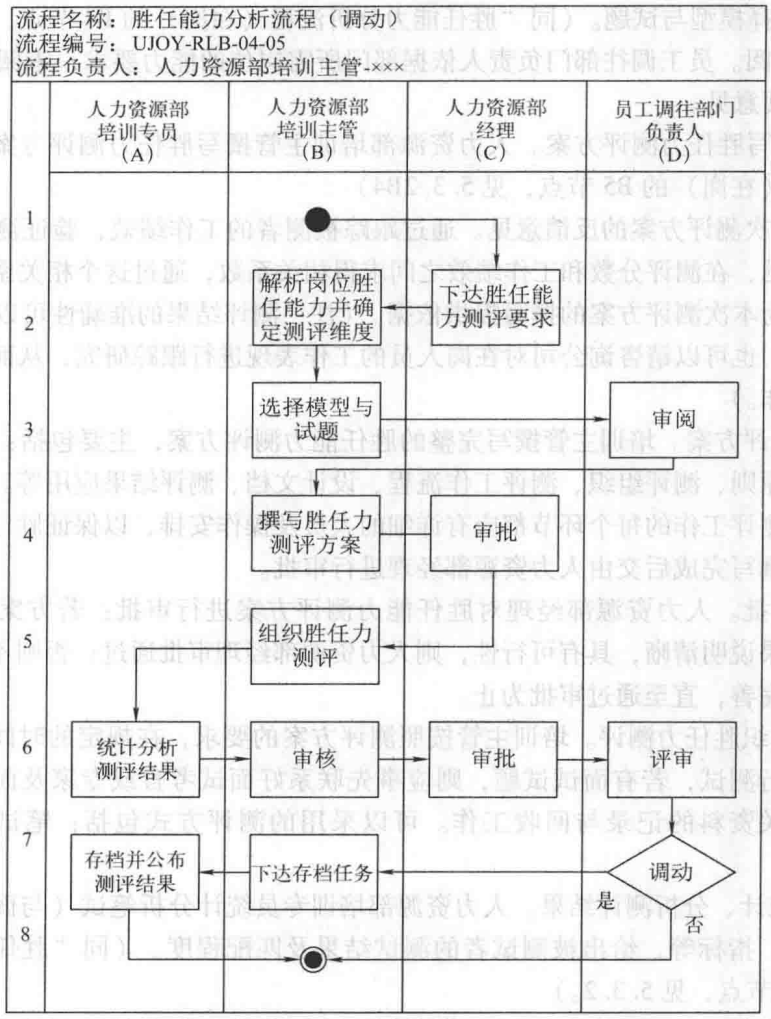


图5-6 胜任能力分析流程（调动）图

1. 胜任能力分析流程（调动）节点的运行管理方法

（1）B1 开始。在企业进行正常人事调动之前，通过该流程可以测评调动人员的综合素质与即将调往岗位的匹配程度，从而为企业选拔更合适岗位要求的人。测评结果作为调动员工更改职业生涯规划与培训等后续相关工作的依据。本流程在部门发生人事横向调动时使用。

（2）C2 下达胜任能力测评要求。人力资源部经理根据具体调动要求，下达胜任能力测评任务，并监督测评工作的开展。

（3）B2 解析岗位胜任能力并确定测评维度。人力资源部培训主管依据岗位具体工作职责及任职资格，解析岗位的能力要求及考评的维度。

1）解析岗位胜任能力。培训主管依据招聘主管提供的岗位测评需求，分析所需调动岗位名单中各个岗位的胜任能力。具体内容参见上一节（5.3.2）的 B3 节点，此外不再赘述。

2）确定测评维度。培训主管依据对该岗位的胜任能力的解析，确定测评的维度。具体内容参见上一节（5.3.2）的 B3 节点，此外不再赘述。

（4）B3 选择模型与试题。（同“胜任能力分析流程（在岗）的 B4 节点，见 5.3.2B4）

（5）D3 审阅。员工调往部门负责人依据部门所需岗位的能力要求，审阅测评模型与试题，并批示审阅意见。

（6）B4 撰写胜任力测评方案。人力资源部培训主管撰写胜任力测评方案。（同“胜任能力分析流程（在岗）的 B5 节点，见 5.3.2B4）

1）分析历次测评方案的反馈意见。通过跟踪被测者的工作绩效，验证测量的结论，从而获得反馈意见，在测评分数和工作绩效之间求得相关系数，通过这个相关系数来判断测评的效度，从而为本次测评方案的撰写提供依据。（注：测评结果的准确性可以通过相关方面的专家来评判，也可以请咨询公司对在岗人员的工作表现进行跟踪研究，从而更好地改进招聘、培训等工作。）

2）撰写测评方案。培训主管撰写完整的胜任能力测评方案，主要包括：测评背景、测评目的、测评原则、测评组织、测评工作流程、设计文档、测评结果应用等。其中最重要的是测评流程，测评工作的每个环节都应有详细的人员及操作安排，以保证胜任能力测评工作的顺利开展。撰写完成后交由人力资源部经理进行审批。

（7）C4 审批。人力资源部经理对胜任能力测评方案进行审批：若方案的相关内容合理，且测试结果说明清晰，具有可行性，则人力资源部经理审批通过；否则不予通过，交由培训主管修改完善，直至通过审批为止。

（8）B5 组织胜任力测评。培训主管按照测评方案的要求，在规定的时间、地点，安排被测试人员进行测试，若有面试试题，则应事先联系好面试考官或专家及面试地点、时间等。并做好相关资料的记录与回收工作。可以采用的测评方式包括：笔试、面试、心理测评。

（9）A6 统计、分析测评结果。人力资源部培训专员统计分析笔试（与面试）结果，通过一系列表格、指标等，给出被测试者的测试结果及匹配程度。（同“胜任能力分析流程（在岗）的 A7 节点，见 5.3.2。）

（10）B6 审核。人力资源部培训主管根据以下标准审核提交的测评结果：若提交的测评结果，在统计与分析的过程中符合测评方案的要求，且分析结果符合实际情况，则审核通过。否则不予通过，交由培训专员修改完善，直至符合要求为止。

（11）B6 审批。人力资源部经理审批提交的测评结果：若提交的测评结果准确无误，且符合此次测评的目的和要求，则审批通过；否则不予通过，交由培训主管修改，直至符合要求为止。

（12）D6 评审。员工调往部门负责人依据测评结果，评审被测试者的知识水平、能力结构、工作技能、职业倾向、发展潜能等，列明被测试者目前的职业知识、能力储备及其职业生涯规划，从而综合评估被测试者与调往岗位的匹配程度。

（13）D7 调动。员工调往部门负责人依据评审结果判断被测试者是否符合岗位要求：

若被测试者的测评结果与岗位匹配程度达到要求，则判定通过测试，可以调动；否则判定未通过胜任力测评，流程结束。

（14）B7 下达存档任务。为了建立完整的员工档案，培训主管下达存档任务。

（15）B7 存档并公布测评结果。

1）存档。为了建立完整的员工档案，培训专员依据员工的编号，将其在测评过程中产

生的相关资料（包括纸质档案与电子档案）进行编号，放置于公司纸质档案库与电子档案库，方便后期查阅。

2）公布测评结果。在公司范围内公布测评结果，确保结果的有效性；接受员工意见，确保结果的公平性。同时，公布测评结果还可达到激励员工的效果。

（16）B8 结束。测评完成后由人力资源部培训主管关闭本流程。关闭本流程时应检验测评模型与试题的合理性、测评方案的合理性、统计与分析的完整性与准确性、测评结果分析过程的公正与公平性。

2. 胜任能力分析流程（调动）信息表单

胜任能力分析（调动）过程中使用并生成了公司员工调岗/调薪审批表（见表5-12）。

表5-12　公司员工调岗/调薪审批表

申请日期：_____年_____月_____日

<table>
<tr><td colspan="2">姓名</td><td></td><td>部门</td><td></td><td>科室/车间</td><td></td><td>岗位</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">学历</td><td></td><td>专业</td><td></td><td>入职时间</td><td></td><td>考核日期</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="6">□岗位调整</td><td>调整方向</td><td></td><td>部门</td><td></td><td>科室/车间</td><td></td><td>岗位</td><td></td></tr>
<tr><td>申请调整原因（可附件）</td><td colspan="7"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">原部门领导签字</td><td colspan="3">调整日期：</td><td colspan="4">科室/车间领导意见：</td></tr>
<tr><td colspan="3">部门领导意见：</td><td colspan="4">分管副总意见：</td></tr>
<tr><td rowspan="2">接收部门领导签字</td><td colspan="3">调整日期：</td><td colspan="4">科室/车间领导意见：</td></tr>
<tr><td colspan="3">部门领导意见：</td><td colspan="4">分管副总意见：</td></tr>
<tr><td rowspan="6">□薪资结构调整</td><td>申请调整内容</td><td>岗位工资</td><td>技能工资</td><td>绩效工资</td><td>特殊津贴</td><td>月薪小计</td><td>备注</td></tr>
<tr><td>申请调整前</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>申请调整后</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>申请调整原因（可附件）</td><td colspan="6"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">部门领导签字</td><td colspan="3">调整日期：</td><td colspan="3">科室/车间领导意见：</td></tr>
<tr><td colspan="3">部门领导意见：</td><td colspan="3">分管副总意见：</td></tr>
<tr><td colspan="3">人力资源部意见：</td><td colspan="3">行政管理部意见：</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">总经理助理意见：</td><td colspan="3">总经理意见：</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">员工本人签字：</td><td colspan="6"></td></tr>
</table>

5.3.4　胜任能力分析流程（晋升）

1. 胜任能力分析流程（晋升）图

员工胜任能力分析流程（晋升）图按主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程

中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 5-7 所示。

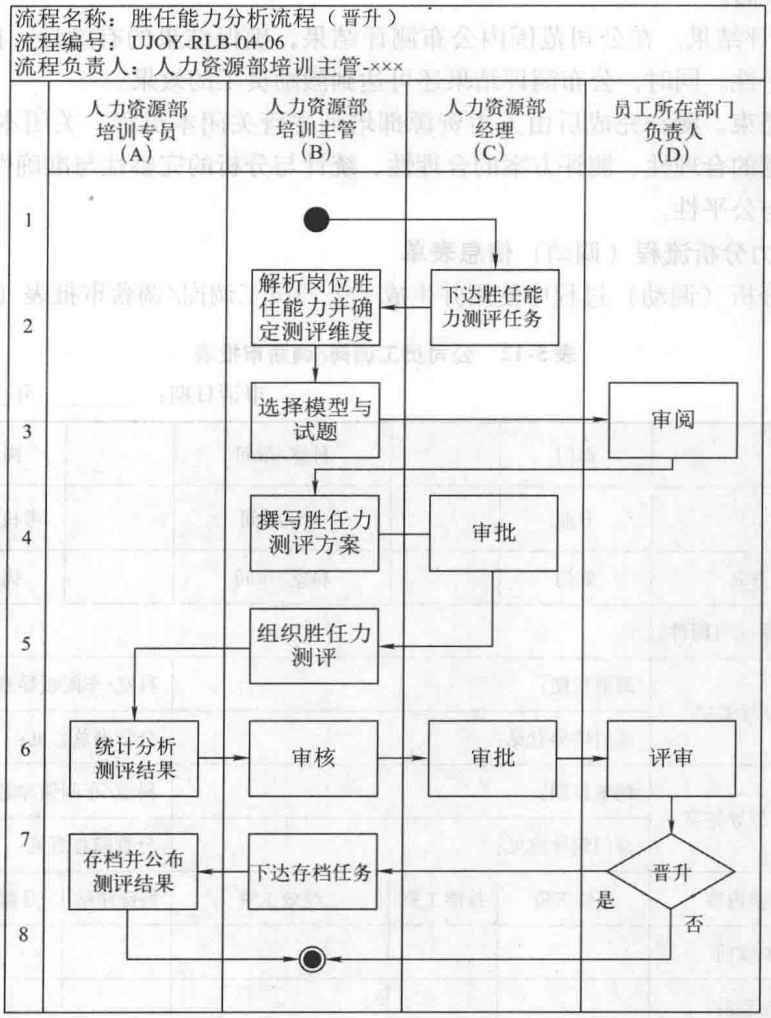


图 5-7　胜任能力分析流程（晋升）图

2. 胜任能力分析流程（晋升）节点运行管理方法

（1）B1 开始。在企业进行正常的人员晋升之前，通过该流程可以测评调动人员的综合素质与即将晋升岗位的匹配程度，从而为企业选拔更合适岗位要求的人。测评结果作为晋升员工更改职业生涯规划与培训等后续相关工作的依据。本流程在部门发生人事纵向调动时使用。

（2）C2 下达胜任能力测评任务。培训主管下达测评任务，并监督测评工作的开展。

（3）B2 解析岗位胜任能力并确定测评维度。

1）解析岗位胜任能力。培训主管依据招聘专员提供的岗位测评需求，分析所需招聘岗位名单中各个岗位的胜任能力。（同“胜任能力分析流程（在岗）的 B3 节点，见 5.3.2。）

2）确定测评维度。培训主管依据对该岗位的胜任能力的解析，确定测评的维度。（同



“胜任能力分析流程（在岗）的B3节点，见5.3.2。）

（4）B3选择模型与试题。具体流程同“胜任能力分析流程（在岗）的B4节点，详见5.3.2。

（5）D3审阅。员工所在部门负责人依据部门所需岗位的能力要求，审阅测评模型与试题，并批示审阅意见。

（6）B4撰写胜任力测评方案。具体内容同“胜任能力分析流程（在岗）的B5节点，详见5.3.2。

（7）C4审批。人力资源部经理根据以下标准对测评方案进行审批：

若方案的相关内容合理，且测试结果说明清晰，具有可行性，则审批通过；若方案的相关内容不合理，或测试结果说明模糊，或方案不具备可行性，则审批不通过，交由培训主管修改完善，直至通过审批为止。

（8）B5组织胜任力测评。培训主管按照测评方案的要求，在规定的时间、地点，安排被测试人员进行测试，若有面试试题，则应事先联系好面试考官或专家及面试地点、时间等。并做好相关资料的记录与回收工作。可以采用的测评方式包括：笔试、面试、心理测评。

（9）A6统计、分析测评结果。具体方法同“胜任能力分析流程（在岗）的A7节点，详见5.3.2。

（10）B6审核。人力资源部培训主管根据以下标准对测评结果进行审核：

若提交的测评结果，在统计与分析的过程中符合测评方案的要求，且分析结果符合实际情况，则审核通过；否则不予通过，交由培训专员修改完善，直至符合要求为止。

（11）C6审批。人力资源部经理根据以下标准对测评结果进行审批：

若提交的测评结果准确无误，且符合此次测评的目的和要求，则审批通过；否则不予通过，交由培训主管修改完善，直至符合要求为止。

（12）D6评审。员工所在部门负责人依据测评结果，评审被测试者的知识水平、能力结构、工作技能、职业倾向、发展潜能等，列明被测试者目前的职业知识、能力储备及其职业生涯规划。从而综合评估被测试者与岗位的匹配程度。

（13）D7晋升。若被测试者的测评结果与岗位匹配程度均达到要求，则判定通过测试，可以晋升；否则不予晋升，流程结束。

（14）B7下达存档任务。为了建立完整的员工档案与激励企业员工，培训主管下达存档与公示任务。

（15）A7存档并公布测评结果。为了建立完整的员工档案，建立完善的员工档案。培训专员依据员工的编号，将其在测评过程中产生的相关资料（包括纸质档案与电子档案）进行编号，放置于公司纸质档案库与电子档案库，方便后期查阅。同时，公布测评结果，达到激励员工的效果。

（16）B8结束。测评结束由人力资源部培训主管关闭本流程。在关闭本流程之前应检验模型与试题的合理性、测评方案的合理性、统计与分析的完整性与准确性、测评结果分析过程的公正与公平性。

3. 胜任能力分析流程（晋升）信息表单

本流程使用并生成了员工晋升审批表，见表5-13。

表 5-13　员工晋升审批表

姓名		部门		入职时间	
现职位				拟晋升职位	
晋升原因	申请人签字：　　日期：				
人力资源部	培训员统计分析与晋升职位的胜任力模型的匹配程度： 签字：　　日期：				
	培训主管审核： 签字：　　日期：				
	经理审批： 签字：　　日期：				
员工所在部门	评审结果： 是/否晋升： 签字：　　日期：				
人力资源部	是否存档： 签字：　　日期：				

5.4　职业生涯规划制定流程

职业生涯规划是指针对个人职业选择的主观和客观因素进行分析和测定，确定个人的奋斗目标并选择实现这一目标的过程。换句话说，职业生涯规划要求根据自身的兴趣、特点，将自己定位在一个最能发挥自己长处的位置，选择最适合自己能力的事业。

5.4.1　职业生涯规划制定流程图

职业生涯规划制定流程图按职业生涯规划制定过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图5-8所示。

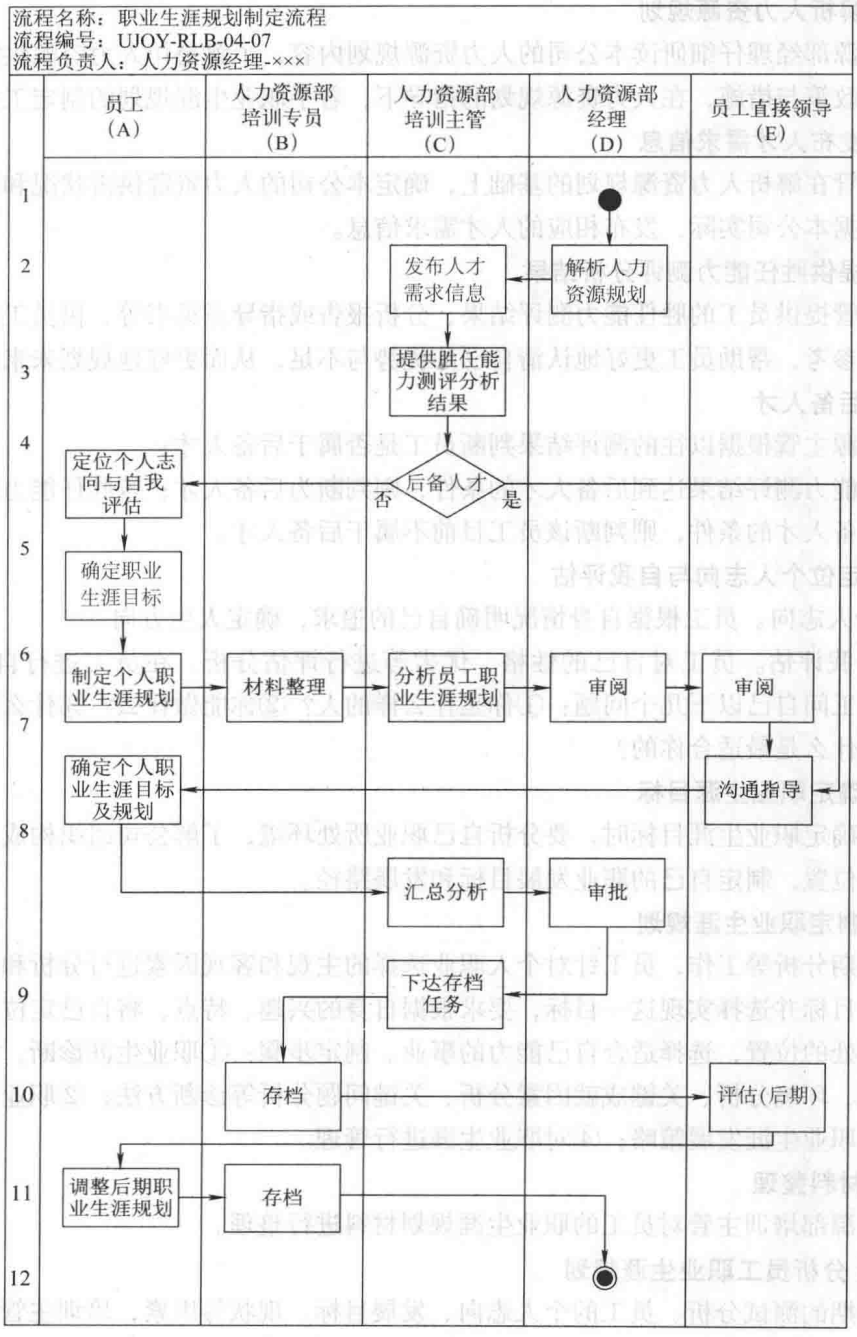


图5-8　职业生涯规划制定流程图

5.4.2 职业生涯规划制定流程节点的运行管理方法

1. D1 开始

员工根据个人志向与自我评估，参考测试分析结果，在领导的指导下制定职业生涯目标与规划，并随着实际情况的变化，进行合理的调整和完善。

2. D2 解析人力资源规划

人力资源部经理仔细研读本公司的人力资源规划内容，了解公司人力资源供需状况和人力资源相关政策与措施，在人力资源规划的指导下，着手职业生涯规划的制定工作。

3. C2 发布人才需求信息

培训主管在解析人力资源规划的基础上，确定本公司的人力资源供需状况和未来变动预测状况，根据本公司实际，发布相应的人才需求信息。

4. C3 提供胜任能力测评分析结果

培训主管提供员工的胜任能力测评结果、分析报告或指导意见书等，供员工在制定职业生涯目标时参考，帮助员工更好地认清自己的优势与不足，从而更好地规划未来的发展。

5. C4 后备人才

人力资源主管根据以往的测评结果判断员工是否属于后备人才：

若胜任能力测评结果达到后备人才的条件，则判断为后备人才；若胜任能力测评结果未达到公司后备人才的条件，则判断该员工目前不属于后备人才。

6. A4 定位个人志向与自我评估

（1）个人志向。员工根据自身情况明确自己的追求，确定人生方向。

（2）自我评估。员工对自己的性格、优劣等进行评估分析。在员工进行自我评估时，需要指导员工问自己以下几个问题：①你是什么样的人？②你能做什么？③什么是你的职业支撑点？④什么是最适合你的？

7. A5 确定职业生涯目标

员工在确定职业生涯目标时，要分析自己职业所处环境，了解公司组织构成，确定自己在公司中的位置，制定自己的职业发展目标和发展路径。

8. A6 制定职业生涯规划

根据初期分析等工作，员工针对个人职业选择的主观和客观因素进行分析和测定，确定个人的奋斗目标并选择实现这一目标，要求根据自身的兴趣、特点，将自己定位在一个最能发挥自己长处的位置，选择适合自己能力的事业。制定步骤：①职业生涯诊断，需用的方法有自我分析、环境分析、关键成就因素分析、关键问题分析等诊断方法；②职业生涯目标制定；③选择职业生涯发展策略；④对职业生涯进行管理。

9. B6 材料整理

人力资源部培训主管对员工的职业生涯规划材料进行整理。

10. C6 分析员工职业生涯规划

根据前期的测试分析、员工的个人志向、发展目标、现状等因素，培训主管综合分析员工的职业规划，并判定是否可行，是否真正适合员工自身，是否与公司目标一致，是否有不足之处，并给出参考意见，提交员工直接领导审阅。

11. D6 审阅

人力资源部经理在培训专员对员工职业生涯规划分析的基础上进行审阅，明确规划是否科学、合理、可行，以及分析是否恰当，并给出相应意见。

12. E6 审阅

员工直接领导对员工的职业生涯规划及培训专员的分析结果进行审阅，明确规划是否科学、合理、可行，以及分析是否恰当，并给出相应意见。

13. E7 沟通指导

在对员工职业生涯规划分析的基础上，员工直接领导与员工进行沟通，指导员工更好地认识自己及未来的发展，协助其调整目标和规划，使之更具可行性。

14. A7 确定个人职业生涯目标及规划

员工在与直接领导沟通的基础上，最终明确自身的发展方向，对原来的职业生涯目标与规划进行修改完善，并最终确认。

15. C8 汇总分析

培训主管对员工的个人职业生涯规划目标及规划进行汇总整理和分析研究，并上报人力资源部经理审批。

16. D8 审批

人力资源部经理对员工职业生涯规划进行审批：

若员工职业生涯规划适合员工自身发展且符合公司发展战略对人才的需求，则审批通过；否则审批不通过，交由员工重新制定，直至审批通过为止。

17. C9 下达存档任务

培训主管下达存档任务，并规定任务、工作时间。

18. B10 存档

培训专员对审批过的员工职业生涯规划进行存档。

19. E10 评估（后期）

由于企业内外部环境和员工个人认知等因素的变化，需要对之前确定的员工个人职业生涯目标及规划进行重新评估，以保证其合理性。

20. A11 调整后期职业生涯规划

影响职业生涯设计的因素很多，并在不断发生变化，在这样的状况下，要使职业生涯设计行之有效，就需要不断对职业生涯设计进行评估与调整。调整的内容侧重于职业的重新选择、职业生涯路径的选择、人生目标的修正以及实施措施与计划的变更等。

21. B11 存档

对调整后的员工职业生涯规划进行存档。

22. D12 结束

员工职业生涯规划制定完成后，由人力资源部经理关闭本流程。在关闭本流程之前应检查员工的职业生涯规划是否科学、合理、可行，员工对自我职业生涯目标与规划的满意度。

5.4.3 职业生涯规划制定流程信息表单

本流程中使用并生成了职业生涯自我评估表、员工职业生涯自我规划表，具体见表5-14和表5-15。

表 5-14　职业生涯自我评估表

填表日期：　　年　月　日填表人：		
姓名：	出生年月：	性别：
部门：	岗位：	专业：

提示：或许以前由于种种原因，你没有时间仔细为自己做过职业生涯规划，现在，请你选择在安静、没人打扰的环境下仔细考虑，回答以下每一道题目，它能在一定程度上帮助你理顺自己职业生涯管理的思路。

所承担的工作	自我评价			上级评价			上级评价的事实依据
	完全胜任	胜任	不能胜任	完全胜任	胜任	不能胜任	

请用一句话描述你自己是一个什么样的人：

性格优势（你认为应该继续保持的）：

性格劣势（你认为应该需要改变的）：

你渴望成为什么样的人？

你理想中的职业是（脑海中经常出现的，孜孜以求的）：

通过努力你能实现的理想职业是？

什么因素制约着你对理想职业的选择？

达到理想目标所需的知识和技能：

1.
2
3.

需要掌握但目前尚欠缺的知识和技能：	所需培训的课程名称：
1. 2. 3.	1. 2. 3.
还需要公司给你怎样的支持：	上级意见及依据：



表 5-15　员工职业生涯自我规划

姓名：	年龄：	部门：	岗位名称：
教育状况	最高学历：	毕业时间：　　年　月　日	毕业学校：
	已涉足的主要领域：		

参加过的培训及时间	1.	5.
	2.	6.
	3.	7.
	4.	8.

目前具备的技能/能力	技能/能力的类型	证书/简要介绍此技能

其他单位工作经历简介

单位名称	岗位名称	对此工作满意的地方	对此工作不满意的地方

您认为对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

□和家人在一起的时间 □挑战 □成为专家 □创造 □休闲

请详细介绍一下自己的专长

结合自己的需要和专长，您对目前的工作是否感兴趣，请详细介绍一下原因

请详细介绍您自己希望选择哪条晋升通道（或组合）

请详细介绍您自己的短期、中期和长期职业规划设想

目标设定	远期职业发展目标	起止时间
目标分解	中期职业发展目标	
	短期职业发展目标	
行动方案	具体内容（需要做哪些努力）	起止时间
规划人签字		日期

第6章　基于素质模型的员工培训与开发流程

员工培训是企业风险最小、收益最大的战略性投资。

——著名企业管理学家 沃伦·贝尼斯

本章结构及要点——图6-1

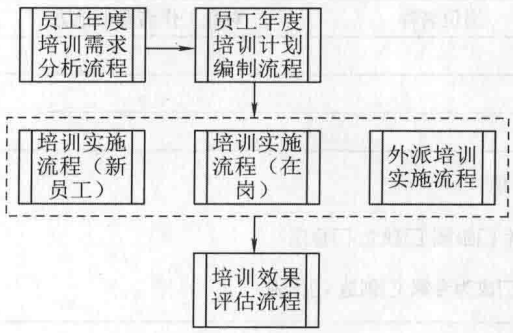


图6-1　员工培训与开发流程结构图

未来企业的竞争是学习能力的竞争，成功的培训与开发体系已经逐渐成为企业核心竞争力的一部分，而成功的培训必须以科学的需求分析为前提，再进行有效的实施和评估。

6.1　员工年度培训需求分析流程

培训需求分析是指通过对企业及其员工的目标、技能、知识等方面进行系统的鉴别与分析，寻找员工现有状况与应有状况的差距，以确定是否需要培训及培训内容的一系列活动过程。如何做好员工培训的需求分析，对准确把握公司内部员工培训动态，有效提高员工队伍整体素质，实现公司大变革、大发展有着极其深远的意义。

6.1.1　员工年度培训需求分析流程图

员工年度培训需求分析流程图按主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图6-2所示。

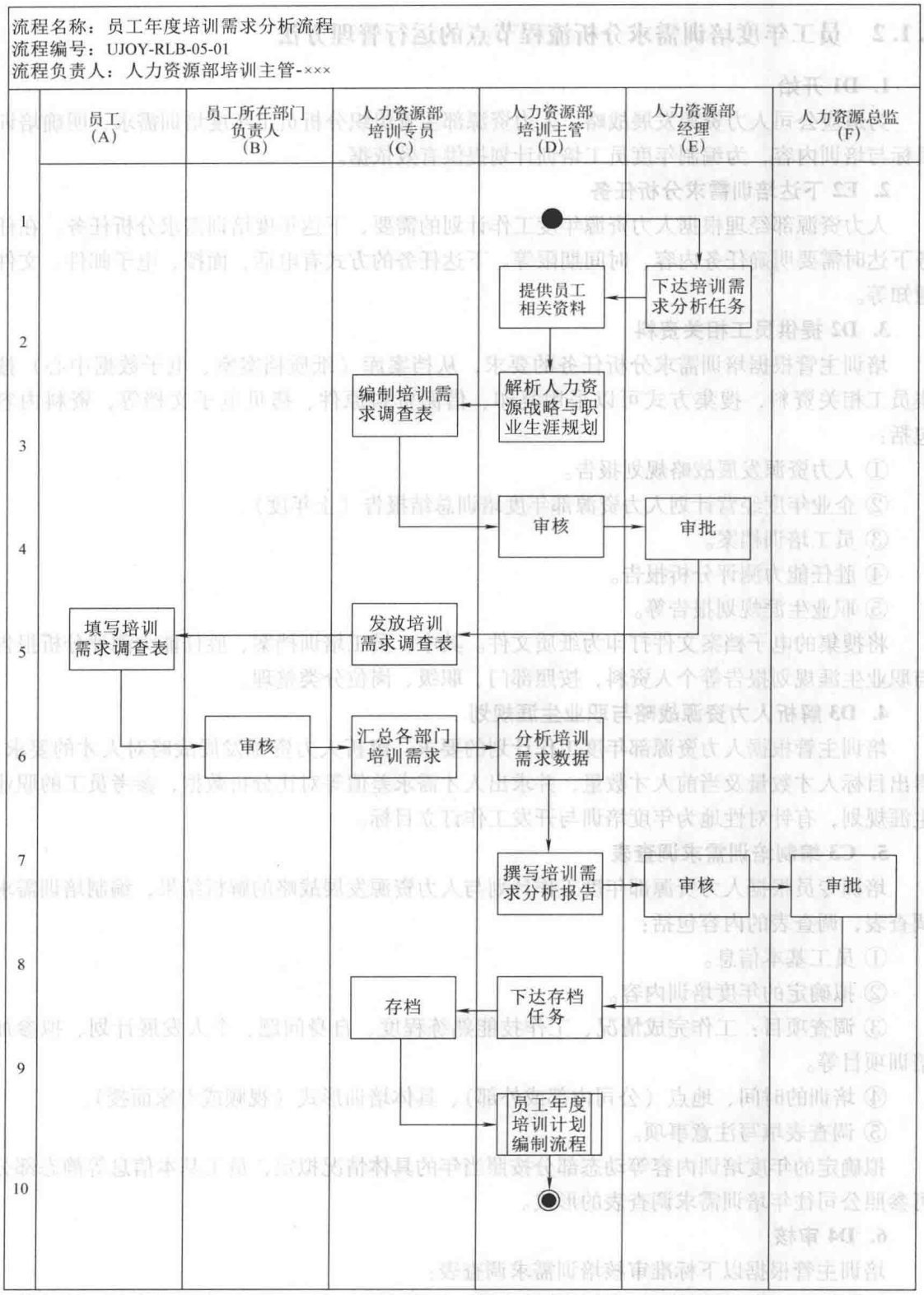


图6-2 员工年度培训需求分析流程图

6.1.2 员工年度培训需求分析流程节点的运行管理方法

1. D1 开始

为适应公司人力资源发展战略，人力资源部主管组织分析员工年度培训需求，明确培训目标与培训内容，为编制年度员工培训计划提供有效依据。

2. E2 下达培训需求分析任务

人力资源部经理根据人力资源年度工作计划的需要，下达年度培训需求分析任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. D2 提供员工相关资料

培训主管根据培训需求分析任务的要求，从档案库（纸质档案室、电子数据中心）搜集员工相关资料，搜集方式可以采用复印、借阅资料原件、拷贝电子文档等，资料内容包括：

① 人力资源发展战略规划报告。

② 企业年度经营计划人力资源部年度培训总结报告（上年度）。

③ 员工培训档案。

④ 胜任能力测评分析报告。

⑤ 职业生涯规划报告等。

将搜集的电子档案文件打印为纸质文件。其中，员工培训档案、胜任能力测评分析报告与职业生涯规划报告等个人资料，按照部门、职级、岗位分类整理。

4. D3 解析人力资源战略与职业生涯规划

培训主管根据人力资源部年度工作计划的要求，解析人力资源发展战略对人才的要求，得出目标人才数量及当前人才数量，并求出人才需求差值等对比分析数据，参考员工的职业生涯规划，有针对性地为年度培训与开发工作订立目标。

5. C3 编制培训需求调查表

培训专员根据人力资源部年度工作计划与人力资源发展战略的解析结果，编制培训需求调查表，调查表的内容包括：

① 员工基本信息。

② 拟确定的年度培训内容。

③ 调查项目：工作完成情况、工作技能熟练程度、自身问题、个人发展计划、拟参加培训项目等。

④ 培训的时间、地点（公司内部或外部）、具体培训形式（视频或专家面授）。

⑤ 调查表填写注意事项。

拟确定的年度培训内容等动态部分按照当年的具体情况拟定，员工基本信息等静态部分可参照公司往年培训需求调查表的形式。

6. D4 审核

培训主管根据以下标准审核培训需求调查表：

如果提交的培训需求调查表培训内容合理、调查项目完备、时间地点安排合理、形式符合要求，则审核通过；否则审核不通过，返回给培训专员进行修改，直至审核通过为止。

7. E4 审批

人力资源部经理根据以下标准审批培训需求调查表：

如果提交的培训需求调查表培训内容完备，形式符合要求，则审批通过；否则审批不通过，返回给培训主管修改，直至审批通过为止。

8. C5 发放培训需求调查表

培训专员依据培训需求分析的要求，将编制好的培训需求调查表下发到各个部门，并规定收回时间，调查表的发放形式包括：

① 电子档（编辑各部门邮箱组，并群发需求调查表）。

② 纸质文件（确定各部门具体负责人，由该负责人执行文件的下发与收回工作）。

9. A5 填写培训需求调查表

员工依据个人实际情况，遵照需求表填写注意事项，填写培训需求调查表，确保信息完整真实，并按时提交填写好的调查表。

10. B6 审核

员工所在部门负责人根据如下标准对员工填写的培训需求调查表进行审核：

若员工填写的内容完整真实，且符合部门的实际情况，则审核通过；否则审核不通过，部门负责人需与员工沟通，员工实施修改，直到符合要求为止。

11. C6 汇总各部门培训需求

人力资源部培训专员汇总各部门提交的培训需求表。

12. D6 分析培训需求数据

（1）选择培训需求分析模型。人力资源部培训主管依据实际培训需求分析的需要，选择培训需求分析模型，可供选择的模型有：

1）循环评估模型。实际工作中有两种培训者，即积极培训者和消极培训者。积极的培训者通过培训循环评估方法搜集和跟踪组织的业务、人事变动以及政策和程序的变化等，及时预测和掌握组织的培训需求，掌握受训者的规律，而消极的培训者只是坐等业务上门或只是做简单、临时的需求分析。循环培训评估模型旨在对员工培训需求提供一个连续的反馈，用来周而复始地估计培训的需要。在每个循环中，都需要从组织整体层面、作业层面和员工个人层面进行分析。

2）全面性任务分析模型。全面性任务分析模型是指通过对组织及其成员进行全面、系统的调查，以确定理想状况与现有状况之间的差距，从而进一步决定是否需要培训和确定培训内容的一种方法。其核心是通过对一项工作或一类工作所包含的全部可能的任务和所有可能的知识与技能进行分析，形成任务目录和技能目录，并以此作为制定培训策略的依据。

3）绩效差距分析模型。它与全面性任务分析方法相似，但绩效差距分析方法是一种重点分析方法。绩效差距分析方法的环节如下：

① 发现问题阶段。问题是理想绩效和实际绩效之间差距的一个指标。往往其存在问题的地方就是理想绩效和现实绩效存在差距的地方，也就是需要培训来加以改善的地方。

② 预先分析阶段。通常情况下，对问题进行预先分析和直觉判断是很重要的，以决定一般方法及应用何种工具收集资料的问题。

③ 需求分析阶段。这一阶段的任务是寻找绩效差距。传统上，分析的重点是工作人员

目前的个体绩效同工作要求之间的差距，随着环境变化速度的加快，需求还包括分析未来组织需求和工作说明。因此，工作设计和培训就高度地结合在一起了。

4）前瞻性培训需求分析模型。当前技术发展非常迅猛，企业要保持技术优势，就必须展望企业的未来，不断领先技术发展，跟踪技术前沿，对于高科技企业尤为如此。所以，对知识型员工的前瞻性培训就非常必要。在很多情况下，即使员工目前的工作绩效是令人满意的，也同样需要培训。同时随着企业经营环境的变化、战略目标的调整、企业生命周期的演进，以及员工个人在组织中个人成长的需要，针对适应未来变化的培训需求也会产生。

（2）整理培训需求数据。人力资源部培训主管使用计算机软件整理不同部门、课程、岗位、职级人员的调查表数据，并制作数据透视表。

（3）分析培训需求数据。人力资源部培训主管根据数据整理结果，得出培训具体课程及其具体的时间、课程方式、场所等内容，确定各个课程参加人数及人员信息，结合人员信息给出具体的培训方式。

13. D7 撰写培训需求分析报告

人力资源部培训主管依据培训需求信息的分析结果，撰写培训需求分析报告。该报告可包括：

（1）报告提要（即对报告要点的概括）。

（2）需求分析实施的背景。

（3）开展需求分析的目的和性质。

（4）需求分析实施的方法和流程。

（5）培训需求分析的结果。

（6）对分析结果的简要评析提供参考意见。

（7）附录（包括搜集和分析信息时用的相关图表、原始材料等）。

14. E7 审核

人力资源部经理审核提交的培训需求分析报告：

若提交的培训需求分析报告与各部门的实际情况相符，则审核通过；若提交的培训需求分析报告与各部门的实际情况不符，或不符合人力资源部年度工作计划的要求，则人力资源部经理应及时与培训主管沟通协调，由其修改，直至符合要求为止。

15. F7 审批

人力资源总监审批提交的培训需求分析报告：

若提交的培训需求分析报告，符合公司人力资源发展战略与年度经营计划的要求，则审批通过；否则审批不通过，人力资源总监应及时与相关人员沟通，使其修改，直至符合要求为止。

16. D8 下达存档任务

人力资源部培训主管下达存档任务，并规定任务工作时间。

17. C8 存档

人力资源部培训专员将流程中产生的各类文档分类并编号，及时存放在指定位置。

18. D10 结束

年度培训需求报告撰写完成后，由人力资源部培训主管关闭本流程。在关闭本流程

之前应检查培训需求分析任务完成的及时性、培训需求分析报告的全面性、有效性与合理性。

6.1.3 员工年度培训需求分析流程信息表单

员工年度培训需求分析过程中使用并生成了部门培训需求表、部门培训需求调查汇总表、培训需求分析汇总，具体见表6-1至表6-3。

表6-1 部门培训需求表

部门			
岗位名称（员工姓名）	细化后的知识技能	现状水平	需培训的内容
	1		
	2		
	3		
	4		

表6-2 部门培训需求调查汇总表

序号	需求课程名称	计划实施日期	培训性质	受训人员	备注
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

部门：
负责人签字：
年 月 日

表 6-3　培训需求分析汇总

普通培训需求：
个别培训需求：
短期培训需求：
长期培训需求：
目前培训需求：
未来培训需求：
分析记录人： 年　月　日

6.2　培训实施流程（新员工）

新员工入职培训是依据员工素质的实际情况，帮助员工对公司历史、现状、远景、价值观以及业务运作方式等进行整体的把握，并帮助其明确自己工作的职责、程序、标准，尽快适应工作环境，胜任本职工作，提高工作绩效，其内容主要包括：新员工通识训练，部门内工作引导，专业知识与技能培训，等等。

6.2.1　培训实施流程（新员工）图

培训实施流程（新员工）图按员工培训实施过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体

如图6-3所示。

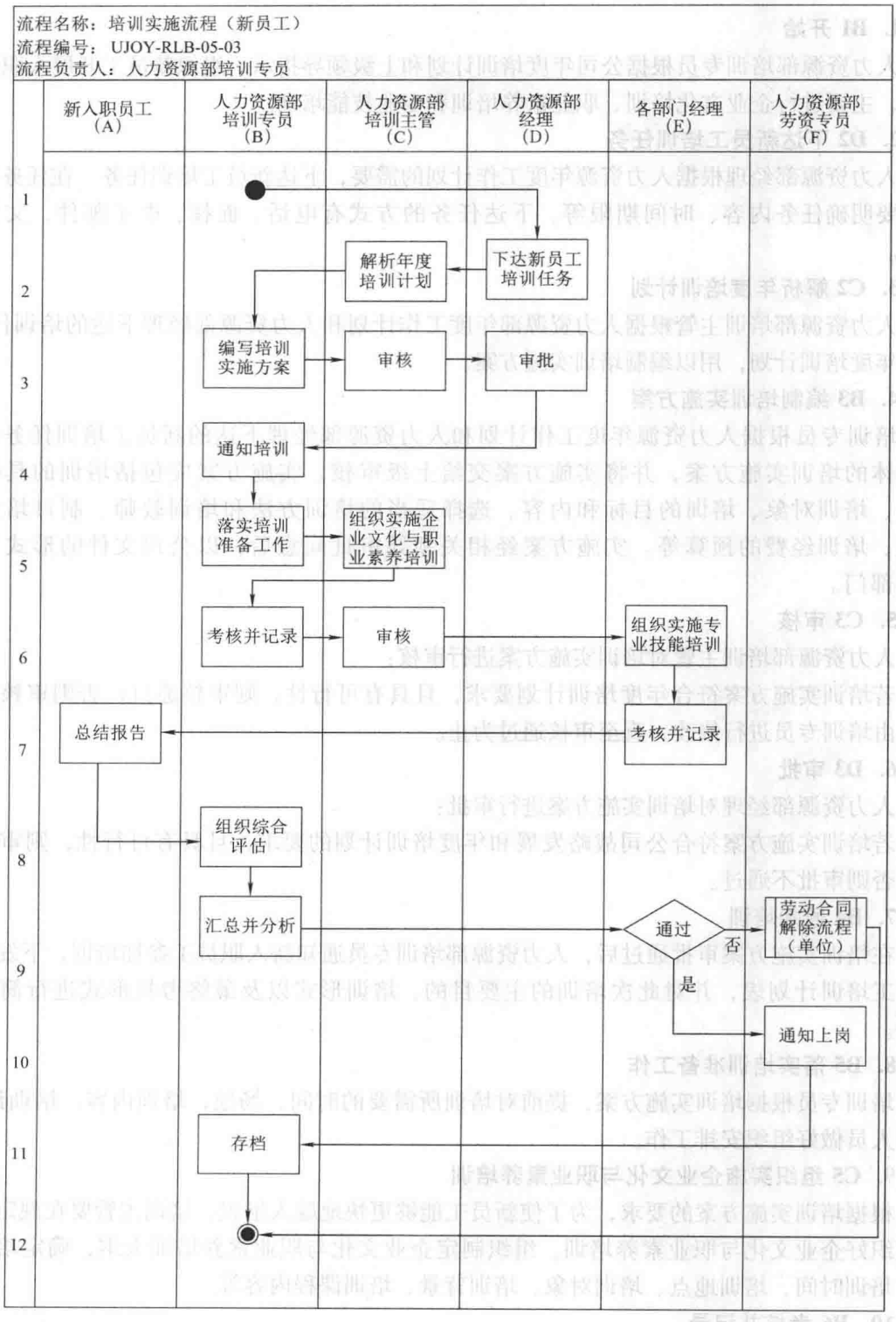


图6-3 培训实施流程（新员工）图

6.2.2 培训实施流程（新员工）节点的运行管理方法

1. B1 开始

人力资源部培训专员根据公司年度培训计划和上级领导指示，组织新员工开展入职培训工作，主要进行企业文化培训、职业素养培训和专业技能培训。

2. D2 下达新员工培训任务

人力资源部经理根据人力资源年度工作计划的需要，下达新员工培训任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. C2 解析年度培训计划

人力资源部培训主管根据人力资源部年度工作计划和人力资源部经理下达的培训任务，解析年度培训计划，用以编制培训实施方案。

4. B3 编制培训实施方案

培训专员根据人力资源年度工作计划和人力资源部经理下达的新员工培训任务，制定具体的培训实施方案，并将实施方案交给上级审核。实施方案应包括培训的具体负责人、培训对象、培训的目标和内容、选择适当的培训方法和培训教师、制订培训计划表、培训经费的预算等。实施方案经相关领导审批同意后，以公司文件的形式下发到各部门。

5. C3 审核

人力资源部培训主管对培训实施方案进行审核：

若培训实施方案符合年度培训计划要求，且具有可行性，则审核通过；否则审核不通过。由培训专员进行修改，直至审核通过为止。

6. D3 审批

人力资源部经理对培训实施方案进行审批：

若培训实施方案符合公司战略发展和年度培训计划的要求，且具有可行性，则审批通过；否则审批不通过。

7. B4 通知培训

在培训实施方案审批通过后，人力资源部培训专员通知新入职员工参加培训，下发新入职员工培训计划表，并对此次培训的主要目的、培训形式以及最终考核形式进行简要的介绍。

8. B5 落实培训准备工作

培训专员根据培训实施方案，提前对培训所需要的时间、场地，培训内容，培训计划，培训人员做好组织安排工作。

9. C5 组织实施企业文化与职业素养培训

根据培训实施方案的要求，为了使新员工能够更快地融入组织，培训主管要在规定时间内组织好企业文化与职业素养培训。组织制定企业文化与职业素养培训大纲，确定培训讲师、培训时间、培训地点、培训对象、培训背景、培训课程内容等。

10. B6 考核并记录

在新员工参加完企业文化与职业素养培训后，培训专员根据培训目标，通过理论考试、

面谈等方式对参加培训的新员工进行考核。

11. C6 审核

培训主管审核新员工考核记录：

若培训专员对新员工的考核记录真实有效，则审核通过；否则审核不通过，要求培训专员进行修订，直至通过审核为止。

12. E6 组织实施专业技能培训

各部门经理对本部门新入职员工就工作职责、工作程序、工作方法和相关注意事项等专业知识和技能方面组织开展培训。

13. E7 考核并记录

新员工参加完专业技能培训后，各部门经理结合本部门的岗位任职要求，通过理论考试、面谈或者实际技能操作等方式对参加培训的新员工进行考核并做好记录工作。

14. A7 总结报告

在参加完公司组织的所有培训活动后，员工撰写总结报告，对参加培训的收获、经验以及不足之处进行总结。

15. B8 组织综合评估

培训专员组织各部门经理，根据员工培训与考核情况对员工素质进行综合评估。

16. B9 汇总并分析

培训专员将收集上来的总结报告进行整理、分析。

17. E9 通过

各部门经理根据新入职员工培训考试或者面谈表现情况判断该员工是否通过入职培训考核：如果通过考核，则安排该员工正式上岗；如果未通过考核，则由人力资源部劳资专员与之解除劳动合同。

18. F10 通知上岗

入职培训考核通过后，部门经理通知新员工前往所应聘的部门工作岗位参加试用期工作。

19. B11 存档

培训专员将流程过程中产生的各类文档分类并编号，及时存放在指定位置。

20. B12 结束

新员工培训结束后，由人力资源部培训专员关闭本流程。关闭本流程之前应考量新员工入职培训工作开展的满意度、新员工入职培训教授内容的实用性和有效性、新员工入职培训的参与程度、考评通过率。

6.2.3　培训实施流程（新员工）信息表单

本流程使用并生成了新员工培训事项检查表、新员工培训成绩评核表、新员工培训计划表、员工培训考核表具体见表6-4至表6-7。

表 6-4　新员工培训事项检查表

项目	时间	内容	承办	备注
入职典礼				
董事长致词				
副董事长致词				
人事部长致词				
就业规则说明				
各项手续				
商业培训①		商业礼仪 讲师［ ］		
商业培训②		工作的进行方式 讲师［ ］		
业务介绍				各部门
参观办公室				各部门
公司商品介绍				
集训				
感想记录				
其他				

注：感想可以看出对培训内容的理解程度或决心。

表 6-5　新员工培训成绩评核表

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	
一、新进人员对培训工作项目了解程度如何					
二、对新进人员专门知识（包括技术、理论）评核					
三、新进人员对各项规章、制度了解情况					
四、新进人员提出改善意见评核（以实例说明）					
五、分析新进人员工作专长，判断其适合哪种工作（列举理由说明）					
六、辅导人员评语					
评核者：					



表 6-6 新员工培训计划表

编号：

受训人员	姓名				辅导员	姓名	
	学历		培训时间			部门	
	专长					职称	

项次	培训期间	培训天数	培训项目	培训部门	培训员	培训日程及内容
1						
2						
3						
4						
5						
6						

_____经理审核拟定

表 6-7 员工培训考核表

培训名称：　　本表登记各课程成绩

单位	职别	姓名	课程一	课程二	…					
平均										

6.3 培训实施流程（在岗）

培训可视为企业给予员工的一项福利。同时，开展员工培训，提高员工素质，促进企业可持续发展，是重要的现代企业管理方法，是企业赢得和保持竞争优势的重要途径。结合员工素质和企业实际情况，针对培训计划制定具体的培训实施方案，是保障员工的培训得以合理运作的前提。

6.3.1 培训实施流程（在岗）图

培训实施流程（在岗）图按主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 6-4 所示。

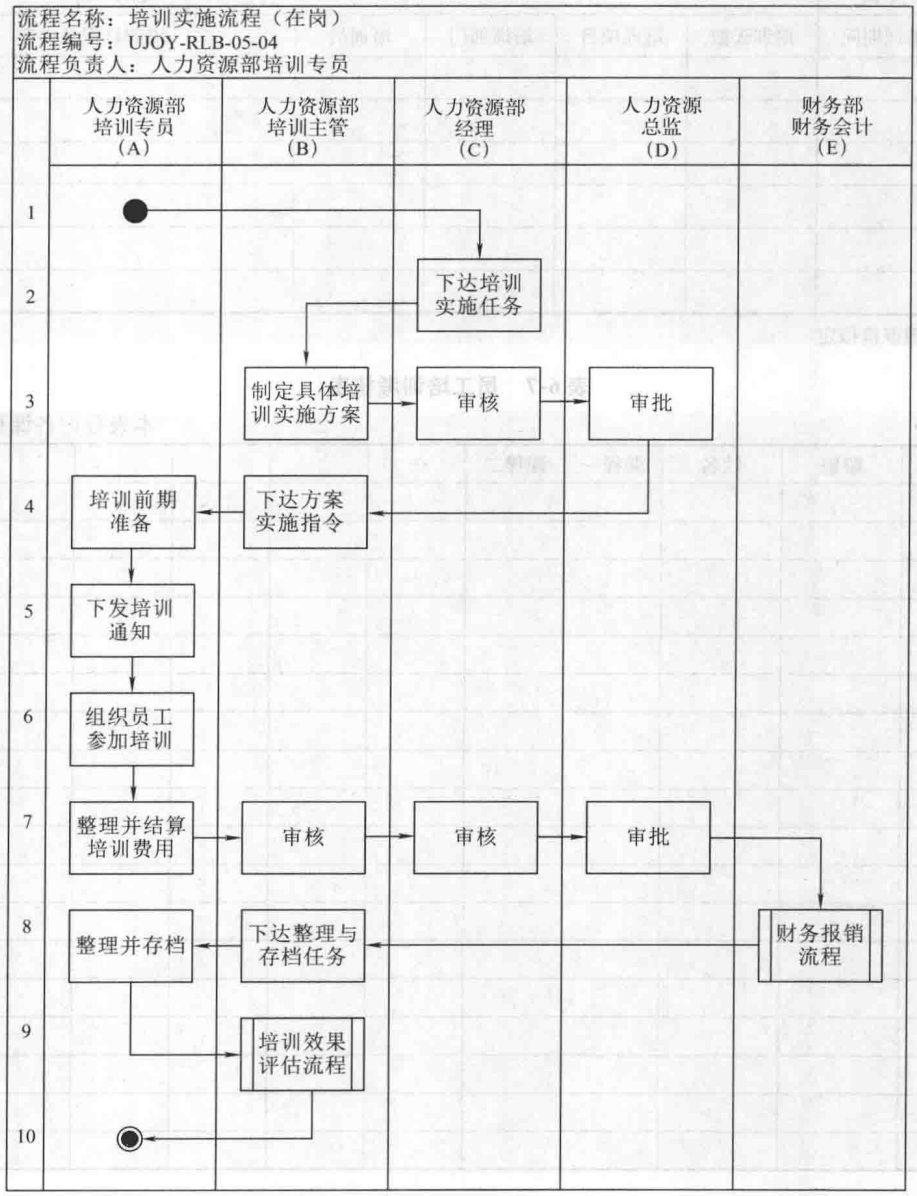


图 6-4 培训实施流程（在岗）图

6.3.2 培训实施流程（在岗）节点的运行管理方法

1. A1 开始

人力资源部培训专员根据公司年度培训计划和上级领导指示，组织公司各部门员工按照

岗位特点开展培训活动。

2. C2 下达培训实施任务

人力资源部经理根据人力资源年度工作计划的需要，下达培训实施任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. B3 制定具体培训实施方案

培训主管依据人力资源年度工作计划和人力资源部经理下达的培训实施任务，制定具体的培训实施方案，并将实施方案交给上级审核。实施方案应包括培训的具体负责人、培训对象、培训的目标和内容、选择适当的培训方法和培训教师、制订培训计划表、培训经费的预算等。

4. C3 审核

人力资源部经理对培训实施方案进行审核：

若培训方案符合年度培训计划要求，且具有可操作性，则审核通过；否则审核不通过，交由培训主管进行修改，直至审核通过为止。

5. D3 审批

人力资源部经理对培训实施方案进行审批：

若培训实施方案符合公司战略发展和年度培训计划的要求，且具有可行性，则审批通过；否则审批不通过。

6. B4 下达方案实施指令

培训实施方案经人力资源总监审批通过后，培训主管下达培训方案实施的指令，组织培训专员切实按照培训实施方案的相关规定和要求开展培训活动。

7. A4 培训前期准备

在确定开展培训后，培训专员负责确定培训时间、地点、人数，准备好培训所需材料，联系培训教师等一系列前期准备工作。具体如下：

（1）与受训者的沟通。在培训实施之前，培训专员要通知受训者培训的具体时间和地点以及其他一些事项，以便让其为培训做好充分的准备。

（2）与培训师沟通。一旦确定培训师后，培训专员需要与培训师进行充分的沟通和交流，具体包括：培训要达到的目的，培训的实施方式，组织的企业文化和工作氛围，甚至每一个参加培训的员工的背景资料和工作需求。另外，对培训师所准备的课件或教材进行了解，备齐在培训过程中培训师要求提供的模型和设备，规划培训场地，以使培训能达到预期的效果。就培训师的“食宿行”也要做好事先安排，以利于培训师可以全身心地投入培训准备。

（3）培训时间、地点的选定。培训时间的选定要充分考虑到参加培训的职工能否出席，训练设施能否得到充分利用，做指导及协助的培训员能否腾出时间。培训地点的选定，要注意选择地点适中、交通方便、环境良好、通风光线等条件较为理想的地点或场所。

（4）培训用具及有关资料的准备。这主要包括报到地点和教室地点的标志、桌、椅、黑板等教学用具的准备，有些特殊的培训会需要一些特殊的设备，如电视机、计算机、投影仪、屏幕、摄像机、幻灯机、黑板、白板、纸、笔等。

各种训练教材及教材之外的必读资料也要准备，编排课程表、学员名册、考勤登记表，制备证书和有关奖品，以及有关考评培训成绩用的考评表及试题的准备等。

8. A5 下发培训通知

培训前期准备工作结束后，培训专员通过各种联系方式将培训通知下发给每一个参加培训人员，并确认每一个参训人员都能及时收到通知。通知培训的方式主要有电话、短信、邮件、公司内部信息系统等。

9. A6 组织员工参加培训

培训专员根据培训方案所规定的时间、地点组织员工参加培训，并及时做好参加培训人员的考勤工作。在培训过程中要注意控制，并对培训实施的进程进行引导。培训专员应制定一些具体要求以便培训实施过程的顺利进行，如：

（1）对受训者提出纪律要求。如准时签到；上课期间不得随意走动、交头接耳；不得在会场内部吸烟等。

（2）对培训师提出课程要求。如控制时间进度；就培训过程中所出现的问题及时与培训师沟通，并要求培训师做出相关调整；提醒培训师做好课程总结等。

（3）培训课间的管理。如安排茶点；午餐后的音乐、录像、影片的准备；课间的小游戏等。

（4）培训结尾。①做问卷调查。在课程刚刚结束时，学员对于课程的感受最为深刻，此时通过发放问卷的形式调查课程的反应效果最为有效。②根据课程需要，颁发结业证书。③清理、检查设备和会场。④维护、保管好培训器材。

10. A7 整理并结算培训费用

（1）整理培训费用清单。人力资源部培训专员在培训活动结束后，对所有的培训费用清单（讲师讲课费、接待费、场地费、培训设备器材费、相关人员“食宿行”费用以及其他费用）进行收集整理，确保每笔费用都有据可查。

（2）结算培训费用。人力资源部培训专员对培训过程中实际产生的费用进行结算，并将结算后的费用总额及相关费用清单交由培训主管审核。

11. B7 审核

人力资源部主管审核培训费用结算报告：

若培训费用结算清晰正确，合理真实，则审核通过，将培训费用结算报告交由人力资源部经理复审；若培训费用结算错误，或数据不真实，则审核不通过，返还至培训专员重新核对，剔除不符合财务报销的费用条目，然后重新进行结算上报。

12. C7 审核

人力资源部经理审核培训费用结算报告：

若培训费用结算清晰正确，合理真实，则审核通过，将培训费用结算报告交由人力资源总监审批；若培训费用结算错误，或数据不真实，则审核不通过，返还至培训主管重新核对，剔除不符合财务报销的费用条目，然后重新进行结算上报。

13. D7 审批

人力资源总监根据以下标准审批培训费用结算报告：

若培训费用结算清晰正确，合理真实，且符合预算要求，则审批通过；否则审批不通过。由人力资源部经理重新核对，直至审批通过为止。

14. B8 下达整理与存档任务

整个培训活动结束后，培训主管通知培训专员对培训资料进行整理与存档，并规定存档

任务的工作时间。

15. A8 整理并存档

（1）资料整理。培训专员在接到培训主管下达的整理与存档任务后，对整个培训过程中产生的所有资料，包括培训实施方案、培训课程内容、考勤表、培训费用清单等进行汇总整理。

（2）资料存档。培训专员对整理完整的培训资料做好归档、保管工作。

存档结束后进入“培训效果评估流程”。

16. A10 结束

培训实施结束后，由人力资源部培训专员关闭本流程。在关闭本流程之前应考量整体培训实施方案的可行性、培训工作开展的满意度、培训内容的实用性和有效性、员工培训的参与度和满意度、培训费用的可控性。

6.3.3 培训实施流程（在岗）信息表单

本流程中使用并生成了参训人员情况调查表、培训吃住行安排情况跟进表、培训费用预算审批表、培训课前准备检查表、受训者签到表、外部培训师资源档案表、员工培训出勤表和员工培训确认书等八份表单，具体见表6-8至表6-15。

表6-8 参训人员情况调查表

1. 个人情况					
姓名		性别		年龄	
专业		职务			
任现职年限		工作年限			
2. 受训经历					
曾接受过的培训课程		当时就职的公司		H期（年/月）	
(1)					
(2)					
(3)					
(4)					
对上述课程的感受					
3. 您日常工作的主要内容有哪些（请按重要顺序填写） 4. 您工作中经常遇到的问题是什么？如何处理？结果如何 5. 对本次培训有何要求？希望及建议 6. 请以书面形式提供1～2个您自己经历中成功或失败的例子					

表 6-9　培训吃住行安排情况跟进表

序号	姓名	性别	培训座位	就餐座位	住宿房号	乘车座位
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						

表 6-10　培训费用预算审批表

培训项目名称			
培训项目培训编号		项目负责人	
培训费用明细			
原计划培训人员名单 （以“/”符号分隔）			
实际加培训人员名单 （以“/”符号分隔）			
变更培训人员名单 （以“/”符号分隔）			
培训费用项目金额	培训费： 教材费/资料费/翻译费： 培训差旅费（含食宿交通、生活包干费用）： 内部教员课时费： 其他费用： 注： ① 外汇折算说明：美元等外币必须按当日汇率或当月平均汇率折算成人民币；汇率可上网查询或咨询银行、计财部 ② 各项费用预算明细可附相应培训费用预算明细 ③ 资料费培训预算需详细注明资料名称、数量、单价		
培训费用总额	（小写）：¥　　元 （大写）：人民币　　元整		
备注	请附原培训审批公文 培训用款总额超过 3 万元的培训计划须报公司领导审批		



表 6-11 培训课前准备检查表

课程名称： 填表日期： 年 月 日

类别	检查项目	结果	类别	检查项目	结果
A	培训通知		C	指挥棒	
	参训者名单			麦克风	
	课前调查			电视机	
	教学计划书			录/放影机	
	教材制作			投影机/布幕	
	教具准备			幻灯机	
	培训评估表			名牌/桌脚	
	行动计划书			海报/红布条	
B	笔		D	场地布置	
	笔记本			住宿名单	
	投影笔/片			餐饮	
	奇异笔/白板笔			休息安排	
	订书机			交通车辆	
	打洞机		E	培训师接送	
	胶带			培训师费用	
	刀片		F	其他	
	照相机（底片）				
	纸杯/茶包				
	礼品/赠品				
	奖品				

表 6-12　受训者签到表

课程名称：　　任课教员：

班别：　　实际人数：

上课日期：　　年　月　日

序号	姓名	部门	学员签名	备注
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

备注：

本考勤记录表由任课教师负责填写，外籍教员任课时由翻译或班长负责填写；学员迟到、早退、旷课、事假、病假在备注中注明。



表 6-13 外部培训师资源档案表

姓名		性别		年龄	
学历		专业			
工作特长			邀请成本		
工作简历					
工作成果					
其他					
通信地址				邮政编码	
电话		电子邮件			

表 6-14 员工培训出勤表

部门：　　姓名：
代号：

项次	培训时职位	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							

注：本表由职工自己记录所受训练的课程、时数及成绩，以便于自己进行自我检查。

表 6-15 员工培训确认书

参训人姓名			
所在部门		职务	
身份证号			
培训项目编号		培训地点	
培训项目名称 及其课程内容			
培训起止时间	自　年　月　日至　年　月　日止		
是否发放结业/学历证书	□是　□否		
培训费用	大写： 小写：¥＿＿＿＿元		
服务期限		是否变更劳动合同	
			受训者签名： ＿＿＿年＿＿月＿＿日

6.4 外派培训实施流程

员工培训是企业员工管理的一部分，许多培训可以在企业内部进行，但有的培训由于参培人员少，或者培训内容或场地有特殊的要求，所以企业需要将人员派到企业外部去参加培训。

6.4.1 外派培训实施流程图

外派培训实施流程图按主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 6-5 所示。

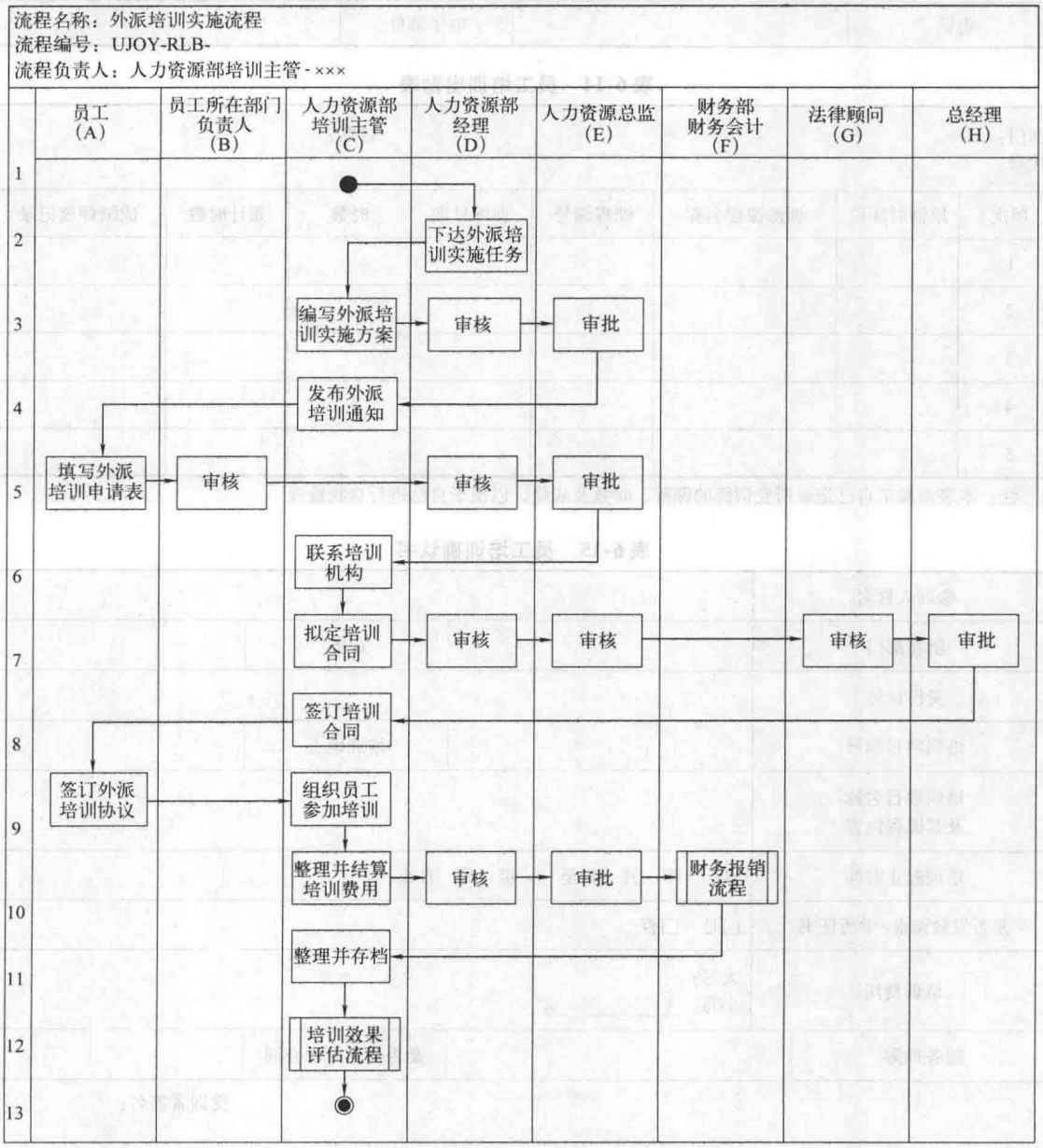


图 6-5 外派培训实施流程图

6.4.2 外派培训实施流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

根据公司年度培训计划和上级领导指示或员工个人申请，人力资源部培训主管组织公司各部门员工进行外派培训活动。

2. D2 下达外派培训实施任务

人力资源部经理依据人力资源年度工作计划的需要，下达培训实施任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. C3 编写外派培训实施方案

培训主管依据人力资源年度工作计划和人力资源部经理下达的培训实施任务，编写外派培训实施方案，并将实施方案交给上级审核。实施方案应包括培训的具体负责人、培训对象、培训的目标和内容、选择适当的培训方法和培训机构、制订培训计划表、培训经费的预算等。

4. D3 审核

人力资源部经理根据以下标准审核外派培训实施方案：

若外派培训实施方案符合人才培养的需要，经费预算合理，且具有可操作性，则审核通过；否则审核不通过，交由培训主管进行修改，直至审核通过为止。

5. E3 审批

人力资源总监审批外派培训实施方案，方法同上。若审批未通过，则将方案返回给人力资源部经理进行修改，直至审批通过为止。

6. C4 发布外派培训通知

培训主管发布外派培训通知，具体包括外派培训时间、地点、期限、申请方式等。

7. A5 填写外派培训申请表

公司指定的外派受训员工或自己申请外派培训的员工按照规定如实填写外派培训申请表，并交由本部门经理审核。

8. B5 审核

员工所在部门负责人根据以下标准对外派培训申请表进行审核：

若员工申请培训的理由成立，且符合部门人才培养计划，则审核通过，交由人力资源部进行审核；否则驳回申请或由申请员工进行修改，直至审核通过为止。

9. D5 审核

人力资源部经理根据以下标准对员工外派培训申请进行审核：

若员工申请的理由成立，且符合年度培训计划要求，同时又在培训经费的预算中，则审核通过，交由人力资源总监进行审批；否则驳回申请或由申请员工进行修改，直至审核通过为止。

10. E5 审批

人力资源总监根据以下标准对外派培训申请进行审批：

若员工申请的理由成立，且符合公司人才发展战略的需要，同时又在培训经费的预算中，则审批通过；否则驳回申请或交由申请员工进行修改，直至审批核通过为止。

11. C6 联系培训机构

培训主管就培训费用、培训课程、培训方式、培训课程等方面与培训机构进行协商讨

论，挑选最合适的培训机构并与之签订协议。

12. C7 拟定培训合同

培训主管拟定外派培训合同，内容主要包括培训时间和费用、甲乙双方的权利和义务、服务期限、违约责任、违约金的相关规定、法律效力等项目。

13. D7 审核

人力资源部经理根据以下标准审核培训合同：

若培训的内容、师资、培训方法和培训时间适合，且培训经费合理，审核通过；否则审核不通过，由培训主管与培训机构重新洽谈或重新选择培训机构，直至审核通过为止。

14. E7 审核

人力资源总监根据以下标准审核培训合同：

若培训的内容、师资、培训方法和培训时间适合，且培训经费合理，审核通过；否则审核不通过，由培训主管与培训机构重新洽谈或重新选择培训机构，直至审核通过为止。

15. G7 审核

法律顾问根据以下标准审核培训合同：

若培训合同具有可操作性，法律上无漏洞，表述准确，则审核通过；否则审核不通过，由人力资源总监进行修改，直至审核通过为止。

16. H7 审批

总经理根据以下标准审批培训合同：

若培训合同内容、形式符合要求，且培训经费合理，则审批通过；否则审批不通过，交由人力资源总监进行修改，直至审批通过为止。

17. C8 签订培训合同

培训主管与外派培训单位签订培训合同。

18. A9 签订外派协议

员工与公司就培训时间与费用、双方权利和义务、服务期限、违约责任、违约金等方面内容签订外派培训协议。

19. C9 组织员工参加培训

培训主管根据外派培训实施方案组织员工参加外派培训。外派培训中要协调好员工与培训机构的关系，注意跟踪培训进度，确保外派培训活动顺利完成。

20. C10 整理并结算培训费用

（1）整理培训费用清单。人力资源部培训主管在外派培训活动结束后，对所有的培训费用清单（学杂费、报名费、交通费、出差生活补贴、住宿费等）进行收集整理，确保每笔费用都有据可查。

（2）结算培训费用。人力资源部培训主管对培训过程中实际产生的费用进行结算，并将结算后的费用总额及相关费用清单交由人力资源部经理审核。

21. D10 审核

人力资源部经理根据以下标准对培训费用结算进行审核：

若培训费用合理真实，在培训费用预算之内，则审核通过；否则审核不通过，交由培训主管重新核对，剔除不符合财务报销的费用条目，然后重新进行结算上报。

22. E10 审批

人力资源总监根据以下标准对培训费用结算进行审核，方法同上。若有问题，则返回给人力资源部经理重新核对，剔除不符合财务报销的费用条目，然后重新进行结算上报。

23. C11 整理并存档

培训主管将流程运行过程中产生的各类文档整理分类并编号，及时存放在指定位置。

24. C13 结束

外派培训工作结束，由人力资源部培训主管关闭本流程。在关闭本流程之前应考量具体培训实施方案的可行性、培训工作开展的满意度、培训内容的实用性和有效性、员工外派培训的参与度和满意度、培训费用的可控性。

6.4.3　外派培训实施流程信息表单

外派培训实施过程中使用并生成了员工外派培训申请表、外派培训总结表，具体见表6-16和表6-17。

表6-16　员工外派培训申请表

<table>
<tr><td colspan="3">申请人：</td><td colspan="3">编号：</td><td colspan="2">联系电话：</td></tr>
<tr><td colspan="3">部门：</td><td colspan="3">岗位：</td><td colspan="2">申请时间：</td></tr>
<tr><td colspan="8">同行人姓名、员工编号、岗位：</td></tr>
<tr><td colspan="4">培训机构：</td><td colspan="4">培训项目：</td></tr>
<tr><td colspan="4">培训地点：</td><td colspan="4">培训起止时间：</td></tr>
<tr><td colspan="4">培训费用预算：</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="4">是否需要取得证书：是□否□</td><td colspan="4">证书名称：</td></tr>
<tr><td colspan="8">参加培训的目的：

主要培训内容：

进行内部再培训时间及培训范围：</td></tr>
<tr><td rowspan="3">部门意见</td><td colspan="7">直接上级意见：

签字：
年　月　日</td></tr>
<tr><td rowspan="2">人力资源部经理意见</td><td colspan="3">批复培训费用：</td><td colspan="3">是否在培训计划内：
是□　否□

是否需要签署培训服务协议：
是□　否□</td></tr>
<tr><td colspan="6">签字：
年　月　日</td></tr>
<tr><td colspan="7">人力资源总监意见：

签字：
年　月　日</td></tr>
</table>

表 6-17　外派培训总结表

受训人		所属部门		职位	
培训内容		培训时间			
培训机构		培训费用		出勤率	
服务期限		培训结果：□合格□不合格		成绩：	
培训调查	请您实事求是地对下述内容做出客观评价。下述分值依次为：很好—5 分，好—4 分，一般—3 分，较差—2 分，差—1 分，请在相应的位置上划“√”				

序号	调查项目	分值（/100 分）				
		5	4	3	2	1
一	授课满意度调查					
1	培训目标是否明确、恰当					
2	培训内容是否合理、适用					
3	培训内容对实际工作的指导作用					
4	课堂讲述的精彩程度					
5	授课教师对内容的掌握程度					
6	授课教师的表达能力					
7	讲授方式的灵活性（讨论、操作、演示等）					
8	您对授课教师的讲义评价（适用性、逻辑性和讲义难度等）					
9	您对本培训课程的接受程度					
二	对培训组织者的评价					
1	培训时间的适度性					
2	培训组织的严谨性					
3	培训课堂纪律					
4	培训设施及组织方式					
三	综合评价					

培训总结（可另行加页）：

参训人员能力改进：

1. 专业知识：

2. 专业技能：

3. 工作态度：

评价人：

6.5　培训效果评估流程

培训效果评估是员工培训的最后一道流程。与管理中的控制功能相似，在企业培训的某一项目或某门课程结束后，一般要对培训的效果进行一次总结性的评估或检查，找出培训的不足，归纳出经验与教训，同时发现新的培训需要，为下一轮培训提供依据，使企业培训活动效果不断得到提高[⊖]。

6.5.1　培训效果评估流程图

培训效果评估流程图按培训效果评估过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图6-6所示。

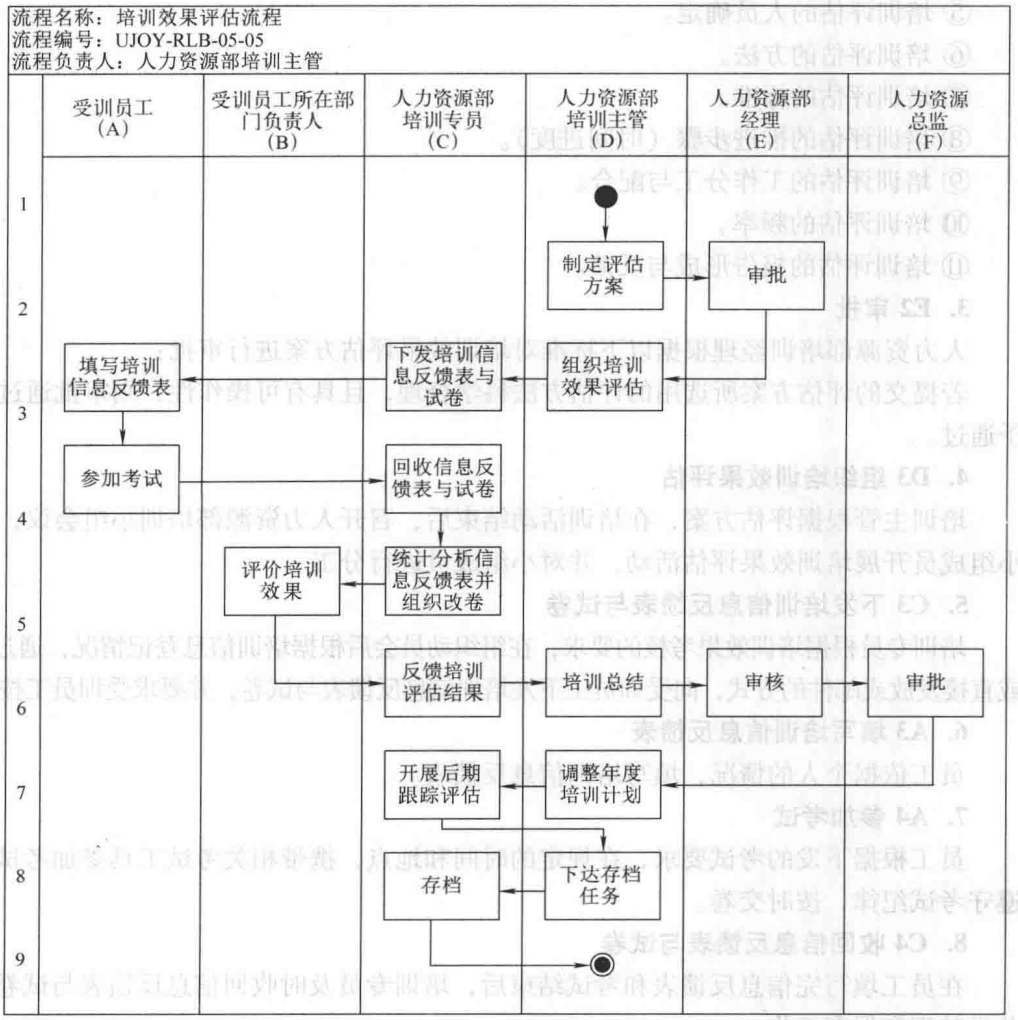


图6-6　培训效果评估流程图

⊖　赵光忠. 人力资源管理模板与操作流程［M］. 北京：中国经济出版社，2004：257。

6.5.2 培训效果评估流程节点运行管理方法

1. D1 开始

人力资源部培训主管据公司年度培训计划和上级领导指示，对公司所有参加培训的人员进行培训效果调查，得出培训效果评估报告。

2. D2 制定评估方案

培训主管根据人力资源年度工作计划，制定评估方案。一般来说，一份完整的评估方案应至少包括以下几方面的内容：

① 培训评估的目的。

② 培训评估的可行性分析。

③ 培训评估的价值分析。

④ 培训评估的时间和地点。

⑤ 培训评估的人员确定。

⑥ 培训评估的方法。

⑦ 培训评估的标准。

⑧ 培训评估的推进步骤（时间进度）。

⑨ 培训评估的工作分工与配合。

⑩ 培训评估的频率。

⑪ 培训评估的报告形成与反馈。

3. E2 审批

人力资源部培训经理根据以下标准对培训效果评估方案进行审批：

若提交的评估方案所选用的评估方法科学合理，且具有可操作性，则审批通过；否则不予通过。

4. D3 组织培训效果评估

培训主管根据评估方案，在培训活动结束后，召开人力资源部培训小组会议，组织领导小组成员开展培训效果评估活动，并对小组成员进行分工。

5. C3 下发培训信息反馈表与试卷

培训专员根据培训效果考核的要求，在组织动员会后根据培训信息登记情况，通过部门经理或直接发放或邮件的方式，向受训员工下发培训信息反馈表与试卷，并要求受训员工按期提交。

6. A3 填写培训信息反馈表

员工依据个人的情况，填写培训信息反馈表。

7. A4 参加考试

员工根据下发的考试要求，在规定的时间和地点，携带相关考试工具参加考试，并严格遵守考试纪律，按时交卷。

8. C4 收回信息反馈表与试卷

在员工填写完信息反馈表和考试结束后，培训专员及时收回信息反馈表与试卷，并做好分类整理和保存工作。

9. C5 统计分析信息反馈表并组织改卷

（1）统计分析信息反馈表。培训专员使用计算机软件整理收回的信息反馈表，根据数

据整理结果，分析得出本次培训的效果。

（2）组织改卷。培训专员根据既定的改卷标准对收回的试卷进行批改，批改过程中要遵循公平公正的原则。

10. B5 评价培训效果

各部门经理根据本部门员工接受培训前后的行为变化情况（如工作态度、工作行为的规范性、操作技能的熟练性、解决问题的能力等方面的改变），做出对此次培训效果的评价。

11. C6 反馈培训评估结果

培训专员向培训主管反馈培训评估结果，并作为培训总结的参考。

12. D6 培训总结

培训主管根据培训信息反馈表的统计分析结果、试卷的批改情况以及各部门经理对培训效果的评价，撰写培训总结报告，并交由培训主管审核。

13. E6 审核

人力资源部经理根据以下标准对培训总结进行审核：

若总结报告的内容正确、经验和教训的总结到位、报告格式正确，则审核通过；否则审核不通过，并对培训总结注明修改意见和建议，由培训主管修改，直至审核通过为止。

14. F6 审批

人力资源总监根据以下标准对培训总结进行审核：

若总结报告的内容正确、经验和教训的总结到位、报告格式正确，则审核通过；否则对培训总结注明修改意见和建议，交由人力资源部经理修改，直至审核通过为止。

15. D7 调整年度培训计划

培训主管在本次培训总结的基础上，与部门经理沟通，对本次培训活动结束后员工仍然欠缺的能力进行评估，并根据培训总结所反映出来的问题，对年度培训计划做出适当的调整，以适应培训需求的变化，从而提高下次培训的质量和效果。

16. C7 开展后期跟踪评估

培训专员在后续的实际工作中进行评估，将培训评估与企业的实际工作联系起来，考查培训对员工行为的影响，并将培训与企业绩效结合起来进行评估。

17. D8 下达存档任务

培训主管下达存档任务，并规定任务的工作时间。

18. C8 存档

培训专员将流程过程中产生的各类文档分类并编号，及时存放在指定位置。

19. D9 结束

培训评估结束后，由人力资源部培训主管关闭本流程。在关闭本流程之前应考查员工参与培训的积极性和出勤率，培训内容的实用性，培训时间、地点等方面安排的合理性，培训总结报告的规范性和可参考性等。

6.5.3　培训效果评估流程信息表单

培训效果评估过程中使用并生成了培训报告、培训课程评估表、训练成效调查表、员工培训反馈信息等四份表单，具体见表6-18至表6-21。

表 6-18　培训报告

年　月　日			
培训报告			
姓名（签章）			
培训会名			
主办			
日期		对象	
地点		出席人数	
讲师			
［培训内容］			
［感想］		［参加费用］	

表 6-19　培训课程评估表

课程名称		课程编号			
课程日期		课时数			
课程说明		培训师			
1. 你是否知道为什么要来学习此课程		是		否	
2. 你是否清楚了解本课程目的		是		否	
3. 你的主管是否与你讨论过此次学习的重点		是		否	
4. 本课程对你工作上最有帮助的部分是什么					
5. 本课程对你工作上帮助的部分是什么					

评估项目		很差很好						备注
B 课程内容								
1.	容易理解的程度	1	2	3	4	5		
2.	课程结构	1	2	3	4	5		
3.	练习活动	1	2	3	4	5		
C. 课程材料								
1.	教材	1	2	3	4	5		
2.	辅助教材	1	2	3	4	5		
D. 培训师表现								
1.	专业知识	1	2	3	4	5		
2.	教学技巧	1	2	3	4	5		
E. 学员参与表现								
1.	本人参与度	1	2	3	4	5		
2.	其他学员参与度	1	2	3	4	5		
F. 课程会务								
1.	课程进行	1	2	3	4	5		
2.	场地设施	1	2	3	4	5		
3.	餐饮	1	2	3	4	5		
4.	课程整体评估	1	2	3	4	5		
H. 其他意见								



表 6-20　训练成效调查表

一、本部已举办过如下在职训练：

1. _____　5. _____
2. _____　6. _____
3. _____　7. _____
4. _____　8. _____

二、请各单位主管就所属学员参加训练以后，已经注意到的改变，于调查表所示各项目的对应栏内打“√”，并请于____月____日前交教育训练部

绩效标准	很好	略好	无改变	略坏	很坏	不知道
1. 生产的数量（工作量的提高）						
2. 生产的质量（工作的质量）						
3. 工作安全						
4. 环境维护						
5. 员工的态度及士气						
6. 员工出勤情况						
7.						
8.						
9.						
10.						

填表部门：_____

填表人：_____

表 6-21　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	
培训后反馈信息	受训人员意见	1. 课程安排是否合理 2. 所学内容与工作的联系是否密切 3. 主管是否支持本次培训 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之建议事项		

第 7 章　基于关键业绩指标的绩效管理流程

成器不课不用，不试不藏。

——《管子》

本章结构及要点——图7-1

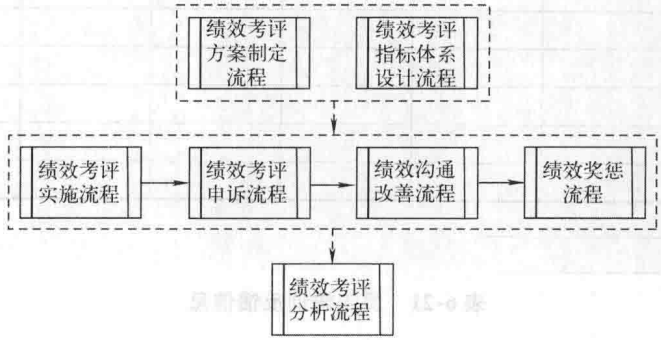


图 7-1　关键业绩指标绩效管理流程结构图

绩效管理是人力资源开发与管理体系的核心，它本身代表着对企业绩效的相关问题的系统思考，其目的是为了引导组织和个人的绩效努力方向，并持续改善组织和个人的绩效，最终实现企业的战略目标。有效实施绩效管理的一个重要基础在于关键业绩指标（KPI）体系的开发与完善。关键业绩指标是指企业宏观战略目标决策经过层层分解产生的具有可操作性的战术目标，它来自于对企业总体战略目标的分解，反映最能有效影响企业价值创造的关键驱动因素。以关键绩效指标为基础来进行绩效管理，能使管理者将精力集中在对绩效有最大驱动力的经营行动上，及时诊断生产经营活动中的问题并采取提高绩效水平的改进措施，以促进组织目标的实现。

基于关键业绩指标的绩效管理流程是通过建立科学、合理、有效的绩效管理指标体系（KPI 指标体系），对员工的价值创造行为进行管理与客观评价，并引导员工提升绩效和职业能力，帮助企业引导全体员工集中并致力于企业战略目标的实现。建立基于关键业绩指标的绩效管理流程对于企业绩效管理有着非常重要的意义。相对于传统的以控制为核心的绩效考评理念来说，它在评价、监督员工行为的同时，强调战略在绩效管理中的核心作用，使 KPI 有效地阐释与传播企业的战略，成为企业的战略实施工具。

本章以基于关键业绩指标的绩效管理主要内容为线索，运用跨职能流程图和节点管理方法描述等方法对绩效考评方案制定、指标设计及实施流程，以及绩效沟通、绩效奖惩、绩效考评申诉等流程展开具体描述。

7.1　绩效考评方案制定流程

绩效考评是绩效管理的主要方面，是人力资源管理的重要组成部分和关键环节。绩效考评的目的是对被考评者进行工作业绩、能力、态度等的定量、定性评价，以鼓励先进、鞭策落后，实现绩效的持续改进，并以绩效考评结果作为员工岗位变化、培训及薪酬变动等的依据。绩效考评方案一般是以关键业绩指标为基础的，它关系到企业整个绩效考评运作的体系化和规范化，它的完善与否直接影响绩效考评的效果。

7.1.1　绩效考评方案制定流程图

绩效考评方案制定流程图按绩效考评方案过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图7-2所示。

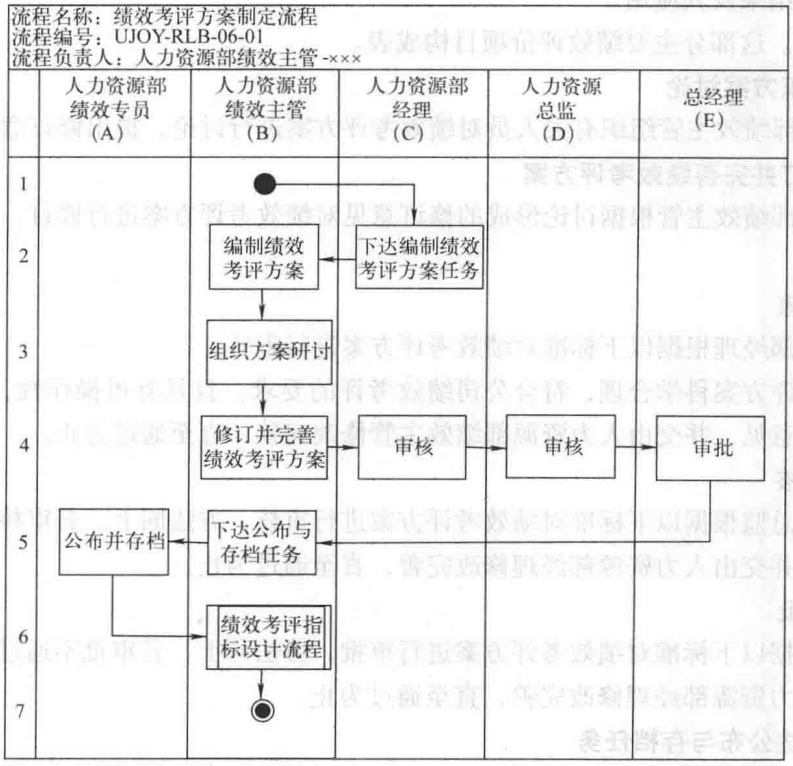


图7-2　绩效考评方案制定流程图

7.1.2　绩效考评方案制定流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

为了适应公司人力资源发展战略，人力资源部绩效主管根据公司的管理原则，组织绩效考评方案的制定，为绩效考评指标设计、薪酬管理、晋升、调动、培训等提供依据。

2. C2 下达编制绩效考评方案任务

人力资源部经理根据公司人力资源规划要求，下达绩效考评方案任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. B2 编制绩效考评方案

绩效主管根据任务要求，编制绩效考评方案。方案内容包括：

（1）总则。这部分主要包括考核目的、考核原则、考核使用范围等。

（2）绩效管理程序。这部分主要包括绩效管理目标制定、绩效管理辅导、绩效考核评估、绩效改进等。

（3）绩效考核。这部分主要包括考核分类（月度、半年度、年度）、考核责任、考核基数的确定、考核申诉等。

（4）高层管理者考核。这部分主要包括对象、考核周期、考核内容、考核程序等。

（5）中层管理者考核。这部分主要包括对象、考核周期、考核内容、考核程序等。

（6）员工考核。这部分主要包括对象、考核周期、考核内容、考核程序等。

（7）考核结果及其应用。

（8）附件。这部分主要绩效评价项目构成表。

4. B3 组织方案讨论

人力资源部绩效主管组织有关人员对绩效考评方案进行讨论，提出修订意见。

5. B4 修订并完善绩效考评方案

人力资源部绩效主管根据讨论形成的修订意见对绩效考评方案进行修订，完善绩效考评方案。

6. C4 审核

人力资源部经理根据以下标准对绩效考评方案进行审核：

若绩效考评方案科学合理，符合公司绩效考评的要求，且具有可操作性，则审核通过；否则提出修改意见，并交由人力资源部绩效主管修改完善，直至通过为止。

7. D4 审核

人力资源总监根据以下标准对绩效考评方案进行审核，方法同上。若审核不通过，则提出修改意见，并交由人力资源部经理修改完善，直至通过为止。

8. E4 审批

总经理根据以下标准对绩效考评方案进行审批，方法同上。若审批不通过，则提出修改意见，交由人力资源部经理修改完善，直至通过为止。

9. B5 下达公布与存档任务

人力资源部绩效主管向人力资源部绩效专员下达公布绩效考评方案和存档任务。

10. A5 公布并存档

人力资源部绩效专员公布经审批通过的绩效考评方案，并将方案编号、归档，及时存放在指定位置。

11. B7 结束

绩效考评方案制定完成后，由人力资源部绩效主管关闭本流程。在关闭本流程之前，应考查绩效考评方案制定任务完成的及时性，绩效考评方案的合理性、有效性与可行性。

7.1.3　绩效考评方案制定流程信息表单

绩效考评方案制定过程中使用并生成了绩效考评评分表，如表7-1所示。

表7-1　绩效考评评分表

被考评者		考评时间	年　月 至　年　月	□半年度考评 □年度考评	考评得分：				
考评维度	权重	指标			A	B	C	D	E
维度1									
维度2									
维度3									
否决性指标	1	指标1							
	2	指标2							
	3	指标3							
总分			等次						
被考评者（负责人签字/盖章）：									
上级领导（签字/盖章）：				考评时间：　年　月　日					

7.2　绩效考评指标体系设计流程

绩效考评指标是指以关键业绩指标为基础，从各个方面对组织和员工的工作产出进行衡量或评估的标准。绩效考评指标设计是绩效管理的重要组成部分，是考评的准备工作，其作用在于将组织和员工的绩效变得可理解、衡量和控制，便于考评和参照，否则绩效对于企业来说就失去了价值。

7.2.1　绩效考评指标体系设计流程图

绩效考评指标体系设计流程图如图7-3所示。

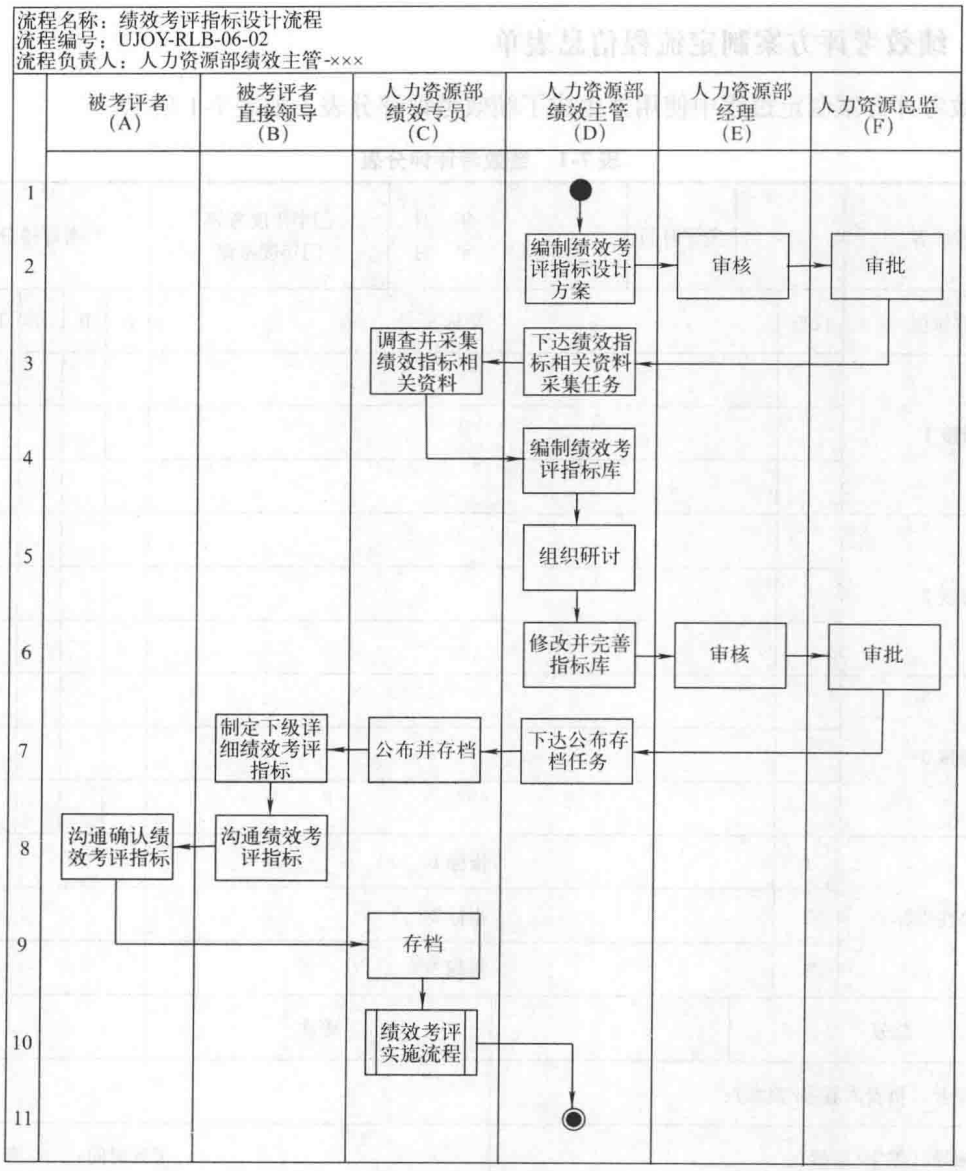


图 7-3　绩效考评指标体系设计流程图

7.2.2　绩效考评指标体系设计流程节点的运行管理方法

1. D1 开始

人力资源部绩效主管通过采集绩效考评指标相关资料，选择绩效考评指标并合理分配各指标权重，设计绩效考评指标体系，为员工绩效考评、薪酬设计提供依据。

2. D2 编制绩效考评指标设计方案

绩效主管依据公司绩效考评方案中有关指标体系设计的要求，编制绩效考评指标设计方案。方案需要明确绩效考评指标设计原则、设计方法、考核维度等。

3. E2 审核

人力资源部经理根据以下标准对绩效指标设计方案进行审核：

若提交的绩效指标设计方案内容明确、具体、具有可行性，则审核通过，提交人力资源总监审批；若提交的绩效指标设计方案针对性差、标准不明确或不符合绩效考评方案的要求，则审核不通过，由绩效主管修改，直至符合要求为止。

4. F2 审批

人力资源总监对绩效考评指标设计方案进行审批：

若提交的绩效考评指标设计方案，符合公司人力资源发展战略的要求，则审批通过；否则返回给人力资源部经理修改，直至符合要求为止。

5. D3 下达绩效指标相关资料采集任务

人力资源部绩效主管依据绩效考评指标设计方案，向绩效专员下达绩效指标相关资料采集任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

6. C3 调查并采集绩效指标相关资料

人力资源部绩效专员依据绩效主管下达的资料采集任务要求，调查采集绩效指标相关资料：

（1）绩效专员向有关部门员工发放“绩效考核指标调查问卷”。调查相关员工所在岗位日常工作职责，明确员工的工作产出、需要其提供服务的内外部岗位等信息，问卷可由员工和直属领导共同讨论完成。初步总结形成员工所在岗位的关键绩效考核指标。

（2）数据采集人员与被考核部门及绩效专员一起明确各指标的定义、内容、公式；建立衡量指标的有关标准，确立合理、科学的指标计算方法；达成一致意见后由绩效专员记录备案。

（3）数据采集人员提交关键绩效指标数据形成的过程，供被考核部门及人力资源部确认，具体包括数据的采集方式、采集频率、原始数据来源及精确程度等。各部门收集本部门需提供的所有 KPI 数据，填写“绩效指标数据采集表”与“绩效考核指标信息提报表”。

7. D4 编制绩效考评指标库

绩效主管依据绩效考核方案的要求，根据绩效考核指标资料调查采集结果，编制绩效考核指标库。

（1）找到关键绩效领域或关键成功因素。关键绩效领域和关键成功因素可以通过平衡记分卡分或者岗位职责分解找到。选择关键绩效领域和关键成功因素的标准通常有：对公司利润影响大的，该领域工作绩效波动比较大的，该绩效领域改善潜力大的，与同行业或同级部门相比绩效差距大的。

（2）编写绩效指标名称。在同一关键绩效领域要权衡时间、数量、质量、成本四个方面的考核。比如对于企业培训效果的考核，在数量方面可以有考试及格率、考试优秀率、考试未通过人数等几个考核指标，当考试未通过人数已经不能满足考核要求需要提升考核难度的时候，就要考虑采用考试优秀率、考试未达优秀人数等指标进行考核，从而达到提升培训绩效的目的。

（3）写出考核指标定义。如果是定量考核指标，应表达清楚指标的计算公式。在设计指标名称和定义时，比率的考核难度较大，计算也较复杂，例如优秀率、及格率。而同比增

减率的考核计算难度更大，所涉及的数据包括当期完成值、上期完成值、前期完成值等数据。

（4）确定指标的考核频率或周期。考核周期要视考核工作需要的具体内容而定，如果是一个季度才能完成的工作，自然要季度考核。当有些工作出现既可以月度考核，又可以季度考核的时候，应该把握的原则是最有利于激励被考核人的周期就是需要确定考核的周期。对于基层岗位考核周期不宜过长，对于高层岗位考核周期不宜过短。对于通常的工作来说以月度为周期考核比较适合，这样能够及时将工作的绩效反馈至员工，对员工的激励比较及时。

（5）对考核指标目标值完成分级设定的工作。按照考核指标的性质对目标值进行分级，如把定量考核指标的目标值分成三级——基本目标、理想目标、挑战目标。具体标准产生方法可以分为主观判断和客观统计两种。主观判断是由上下级讨论，基本目标以下级意见为主，理想目标和挑战目标以上级意见为主；客观统计就需要借助管理控制图等工具。定性考核指标分级采用行为分级描述的方法，具体到每个级别的行为表现。

（6）编制将实际完成绩效如何计算为考核分值的公式。绩效主管编制将绩效考核指标量化的公式。注意在指标库中标明考核数据的来源，便于考核时向有关部门索取数据。

8. D5 组织研讨

人力资源部绩效主管组织相关人员，对绩效考核指标进行研讨。

9. D6 修改并完善指标库

绩效主管根据研讨结果修订并完善指标库，提交人力资源部经理审核。

10. E6 审核

人力资源部经理根据以下标准对绩效考评指标库进行审核：

若提交的绩效考评指标库中指标明确具体、内容完备、具有可操作性，则审核通过；若提交的绩效考评指标库内容形式不符合要求，或可行性差，则审核不通过，返回给绩效主管修改，直至符合要求为止。

11. F6 审批

人力资源总监根据以下标准对绩效考评指标库进行审批：

若提交的绩效考评指标库，符合公司人力资源发展战略的要求，则审批通过；否则审批不通过。返回给人力资源部经理修改，直至符合要求为止。

12. D7 下达公布存档任务

人力资源部绩效主管下达公布存档任务，并规定具体的工作时间。

13. C7 公布并存档

人力资源部绩效专员向有关部门公布绩效考核指标库，并将流程运行过程中产生的“绩效考核指标设计方案”、“绩效指标数据采集表”、“绩效考核指标信息提报表”等文件进行分类、编号，及时存放在指定位置。

14. B7 制定下级详细绩效考评指标

被考评者直接领导依据公布的绩效考核指标库，制定下级详细绩效考核指标。

（1）工作分析。直接领导根据考核目的，对被考核对象所在岗位的工作内容、性质以及完成这些工作所具备的条件等进行研究和分析，从而了解被考核者在该岗位工作时所应达到的目标、采取的工作方式等，初步确定绩效考核的各项要素。



（2）工作流程分析。直接领导根据被考核对象在流程中扮演的角色、责任以及同上游、下游之间的关系，来确定其衡量工作的绩效指标。此外，如果流程存在问题，还应对流程进行优化或重组。

（3）绩效特征分析。可以使用图标标出各指标要素的绩效特征，按需要考核程度分档，如可以按照“非考核不可”、“非常需要考核”、“需要考核”、“需要考核程度低”、“几乎不需要考核”五档对上述指标要素进行评估，然后根据“少而精”的原则按照不同的权重进行选取。

（4）理论验证。直接领导依据绩效考核的基本原理与原则，对所设计的绩效考核要素指标进行验证，保证其能有效可靠地反映被考核对象的绩效特征和考核目的。

（5）要素调查，确定指标体系。根据上述步骤所初步确定的要素，直接领导需运用多种灵活方法进行要素调查，最后确定绩效考核指标体系。在进行要素调查和指标体系的确定时，往往将几种方法结合起来使用，使指标体系更加准确、完善、可靠。

（6）修订。修订分为两种：一种是考核前修订，即通过专家调查法，将所确定的考核指标提交领导、专家会议及咨询顾问，征求意见，修改、补充、完善绩效考核指标体系；另一种是考核后修订，即根据考核及考核结果应用之后的效果等情况进行修订，使考核指标体系更加理想和完善。

15. B8 沟通绩效考评指标

被考评者直接领导与被考评者沟通绩效考核指标。

（1）沟通确认考评指标内容。考评者与被考评者就编制的绩效考评指标进行沟通确认，以避免双方在理解上的歧义，从而达到有效提升员工绩效水平、完成企业经营目标的目的。一般来说，沟通的要点有：某项具体的工作是否需要考核、是否可以用当前的指标进行考核（如不能，考虑如何变换角度）、权重的分配是否合理、考核的标准是否合理等，考评指标不宜过多（以不超过10个指标为佳）。

（2）沟通确认考评指标权重。考评者与被考评者需要就考评指标权重的确定进行沟通。指标的权重具有较强的导向性，在权重的设定上，一般以工作任务所对应的考评指标的权重为最高，从而确保员工能够完成企业交付的任务。同时在权重的设定上，需要注意不要使某个指标的权重过大（超过50%），也不要使某个指标的权重过小（低于5%）。

（3）提交绩效考核指标表。直接领导根据进度安排，向人力资源部绩效主管提交考评指标表。

16. A8 沟通确认绩效考评指标

被考评者与直接领导就绩效指标的合理性、有效性、激励性等方面沟通并达成一致后，由被考评者确认绩效考评指标。

17. C9 存档

绩效专员将流程运行过程中产生的各类文档分类并编号，及时存放在指定位置。

18. D11 结束

绩效考评指标体系设计完成后，由人力资源部绩效主管关闭本流程，在关闭本流程之前应考量绩效考评指标设计的合理性、有效性、可行性和激励性。

7.2.3　绩效考评指标体系设计流程信息表单

绩效考评指标体系设计流程中使用并生成了绩效考核指标数据采集表、员工能力考核参

考指标、员工行为态度考核参考指标和岗位通用指标参考表等四个表单，具体见表7-2至表7-5。

表7-2　绩效考核指标数据采集表

关键绩效指标	指标所属部门	数据提供部门	计算公式	备　注

表7-3　员工能力考核参考指标

指　标	高	目　标	低	
人际交往能力				
建立关系	A	B	C	D
	易与他人建立可信赖的积极发展的长期关系	能够与他人建立可信赖的长期关系	较为自我，不易与他人建立长期关系	刚愎自用，不易与他人相处，自我封闭
团队合作	A	B	C	D
	善于与他人合作共事，相互支持，充分发挥各自的优势，保持良好的团队工作氛围	能够与他人合作共事，相互支持，保证团队任务的完成	团队合作精神不强，对工作有影响	不能与他人很好合作，独断专行
解决矛盾	A	B	C	D
	巧妙地、建设性地解决不同矛盾	能够解决已发生的矛盾，不致对工作产生大的负面影响	解决矛盾手法生硬，影响工作顺利进行	遇到矛盾不知如何解决
敏感性	A	B	C	D
	对他人较关心，容易感知别人的想法，体谅他人，善于领会他人的请求，并付之于适当的言行	能关心他人，体谅他人，领会他人的请求，有时想办法帮助解决	有时能关心他人，体会他人的苦衷	不太关心他人，对他人的需求毫无感觉
影响力				
团队发展	A	B	C	D
	易于与他人沟通，积极促进团队协作，在团队中是自然的核心人物，并能引导团队达到组织目标	能够根据公司要求，努力促进团队的协作和沟通，使工作顺利开展	尚能与人合作，但协调不善，影响工作	无法与人协调



（续）

指　标	高	目　标	低	
影响力				
说服力	A	B	C	D
	能够表述自己的主张、论点及理由，能比较容易地说服别人接受某一看法与意见	能说服下级、同事、上级接受某一看法与意见	说服别人比较困难	无法说服别人，或咄咄逼人，或逃避退让
应变能力	A	B	C	D
	待人处世很灵活，善于审时度势，很容易适应岗位、职位或管理的变化所带来的冲击，并能顺应其变化很快适应环境，取得主动	待人处世较灵活，能够根据公司要求，认可公司变化所带来的冲击，并能顺利地完成转变	对公司的变化或角色的转变不太适应，工作开展有困难	待人处世刻板，适应性差
影响能力	A	B	C	D
	能积极影响他人的思维方式和发展方向	能以自己积极的言行带领大家努力工作	有时能影响他人	对他人几乎无影响力或完全操纵利用他人
领导能力				
评估	A	B	C	D
	能合理评价他人的技能和绩效，使下属心服口服，并能使下属明确努力方向	能较为合理地评价他人的技能和绩效，指出其不足	能够按公司要求对他人进行评估	无法正确评估他人
反馈和培训	A	B	C	D
	善于了解下属需要，通过一对一的反馈和培训以帮助他人成长和发展	能够根据实际情况，通过培训和反馈帮助他人成长和发展	不能很好地利用反馈和培训的手段	对下属的工作无反馈和培训
授权	A	B	C	D
	善于分配工作与权力，并能积极传授工作知识，引导部属完成任务	能够顺利分配工作与权力，有效传授工作知识，完成任务	欠缺分配工作、权力及指导部属之方法，任务进行偶有困难	不善分配工作与权力，缺乏指导员工的方法，内部时有不服怨言
激励	A	B	C	D
	了解他人的需求，善于引导下级积极主动地工作，用奖励和表彰等方式提高积极性，并使员工积极努力地工作	有制度，能够利用奖励和表彰等方式提高员工积极性	有一定的制度，但不能充分发挥作用，无改进措施，员工积极性不高	工作主要靠命令与指示
建立期望	A	B	C	D
	善于与员工沟通，给下属订立明确合理的工作目标和标准，并建立合理的期望	能够与员工沟通，给下属订立明确的期望目标和标准	能够给下属订立工作标准和分配任务	无法给员工建立期望

（续）

指　标	高	目　标	低	
领导能力				
责任管理	A	B	C	D
	能够充分与下属沟通，督导员工的工作进展，及时反馈和培训，让下属对自己的工作负责	能够与下属沟通，注重过程管理，指导和协助员工完成任务	虽能与员工沟通，但缺乏对员工的指导和协助	放任自流
沟通能力				
口头沟通	A	B	C	D
	简明扼要，具有出色的谈话技巧，易于理解	抓住要点，表达意图，陈述意见，不太需要重复说明	语言欠清晰，但尚能表达意图，有时需反复解释	含糊其词，意图不明
倾听	A	B	C	D
	能够很好地倾听别人的倾诉，很快明白倾诉人的想法和要求	能够注意倾听，力求明白	能够倾听，有时一知半解	不注意倾听，常常不知对方所云
书面沟通	A	B	C	D
	表达清晰、简洁，易于理解，无可挑剔	几乎不需修改补充，能够比较准确地表达意见	文章不够通顺，但尚能表达清楚主要意图	文理不通，意图不清，需进行大修改
判断和决策能力				
战略思考	A	B	C	D
	能透过现象看本质，把握组织面临的挑战和机会，兼顾短期和长期目标	能够根据现状，了解组织面临的挑战和机会	主要忙于事务性工作，有时也会注意公司的前景和对策等问题	对公司的将来不太关心，也不注意工作上可能出现的机会和挑战
创新能力	A	B	C	D
	工作中能不断提出新想法、新措施，善于学习，注意规避风险，锐意求新，在工作中有较大创新	工作中能够努力学习，提出新想法、新措施与新的工作方法并有风险意识	按部就班，很少提出新想法、新措施与新的工作方法	因循守旧，墨守成规
解决问题的能力	A	B	C	D
	能迅速理解并把握复杂的事物，发现明确关键问题，找到解决办法	问题发生后，能够分辨关键问题，找到解决办法，并设法解决	发生问题，能够去想解决办法，但有时抓不住关键	遇到问题，束手无策
推断评估能力	A	B	C	D
	对所做决策有良好的权衡和判断评估	大致能做出正确的判断和评估	对事物有大概的判断和评估，缺乏方法和手段，结果不能十分可信	对日常工作经常判断失误，耽误工作进程



（续）

指　标	高	目　标	低	
判断和决策能力				
决策能力	A	B	C	D
	善于确定决策时机，提出可行方案，合理权衡，优化选择，对困难的事情处理得果断得当	善于确定决策时机，提出可行方案，但在权衡、选择时偶有不当，大多数日常事务处理果断得当	能够确定决策时机，但很少提出可行方案，常求助于“幕僚”	遇事优柔寡断，缺乏主见
计划和执行能力				
准确性	A	B	C	D
	能够按照计划严格执行，并确保在每个细节上减少差错	能按照计划执行，比较注意细节，偶有差错发生并能迅速改正	能大致按计划执行，不太注意细节，偶有差错发生	工作无计划，随意，常出差错
效率	A	B	C	D
	时间和资源的利用达到最佳，工作效率高，完成任务速度快，质量高，效益好	工作效率尚可，能分清主次，能够按时完成工作，基本保证质量	工作效率较低，需要别人帮助才能完成任务	工作不分主次、效率低，经常完不成任务
计划和组织	A	B	C	D
	具有极强的制订计划的能力，能自如地指挥调度下属，通过有效的计划提高工作效率，以最佳的结果为目的	能根据公司的要求，制订相应程序和计划，在权限范围内配置资源，明确目标和方针，以及确保供应的保障	制订计划和组织实施有难度，需要别人帮助方能进行	做事无计划，缺乏组织能力
公关谈判能力				
业务开拓能力	A	B	C	D
	系统的分析市场状况，善于发现新业务机会，并有能力论证实施	有市场开拓能力，能够收集市场信息与竞争对手情况	有市场开拓意识，市场开拓方法的研究和掌握不足	无市场开拓精神，不掌握市场开拓方法
公关能力	A	B	C	D
	能够有效地维持、拓展和运用与各种社会资源的关系，树立良好的企业形象，能够有效地帮助企业发展	能够维持现有与各种社会资源的关系，树立良好的企业形象，能够维持帮助企业发展	能够维持现有与各种社会资源的关系，无损于企业发展	无法维持与现有各种社会资源的关系，给企业发展带来危害
谈判能力	A	B	C	D
	拥有较高的谈判技巧，善于把握对方风格，控制情绪，引导谈判进程，成功率高	掌握一定的谈判技巧，积极促成谈判成功	谈判中表现努力，但不够灵活耐心，有时因谈判技巧不足无法促成谈判成功	无谈判技巧，致使谈判失败

表 7-4　员工行为态度考核参考指标

考勤	A	B	C	D
	当季度无迟到、早退、旷工记录，事假不超过2天	当季度迟到不超过1次，无早退、旷工记录，事假不超过3天	当季度迟到或早退在3次以内，旷工不超过1天，事假不超过5天	当季度迟到或早退超过3次，或旷工2天以上，或事假超过5天
服从安排	A	B	C	D
	完全服从上级工作安排，对于上级交办的任务每次都认真执行，从不需要督促	能够服从上级工作安排，对于上级交办的任务，多数都认真执行，有时需要督促	基本能服从上级工作安排，对上级交办的任务经常需要督促才能执行	经常不服从上级工作安排，对于上级交办的任务总是需要督促才肯执行
遵守制度	A	B	C	D
	严格遵守公司各项规章制度，严格履行制度规定义务，没有任何违规行为	遵守公司规章制度，基本能履行制度规定义务，没有违规行为	基本能遵守公司规章制度，有时不能履行制度规定义务，偶尔有违规行为	不能遵守公司规章制度，经常不履行制度规定义务，经常有违规行为

表 7-5　岗位通用指标参考表

计划制订的准确性、及时性和可执行性	A	每个考评期能够及时制订出个人工作计划，计划内容全面详细，对待计划工作态度认真，积极主动，计划的可执行性较好
	B	能够在规定的时间内制订个人工作计划，计划内容较为全面，对计划工作较为重视，计划的可执行性较好
	C	基本能够在规定的时间内制订出个人工作计划，计划的内容和可执行性基本达到要求
	D	无法在规定的时间内制订出个人工作计划，对计划工作抱着敷衍的态度，计划内容简单，计划的操作性和可执行性不强
计划的完成状况	A	较好的执行了考评期初制订的工作计划，并一定程度上超越了预期目标，
	B	完成考评期初制订的工作计划，达到了预期目标
	C	基本完成了考评期初制订的工作计划，预期目标基本完成，但是某些指标没有达到
	D	无法完成考评期初制订的工作计划，离预期目标有较大差距
工作准确性	A	能够按照计划严格执行，并确保在每个细节上减少差错
	B	能按照计划执行，比较注意细节，偶有差错发生并能迅速改正
	C	能大致按计划执行，不太注意细节，偶有差错发生
	D	工作无计划，随意，常出差错
工作效率	A	时间和资源的利用达到最佳，工作效率高，完成任务速度快，质量高，效益好
	B	工作效率尚可，能分清主次，能够按时完成工作，基本保证质量
	C	工作效率较低，需要别人帮助才能完成任务
	D	工作不分主次、效率低，经常完不成任务

7.3　绩效考评实施流程

部门考评的实施是以关键业绩指标为基础，对绩效考评方案的运用，是对考评者的各项工作任务的完成情况的执行和监督。绩效考评结果，既是工作计划完成情况的反

映，也是对下一阶段工作计划制订与调整的指导，同时也为员工的薪酬调整与职位升降提供了依据。

7.3.1　绩效考评实施流程图

绩效考评实施流程图如图7-4所示。

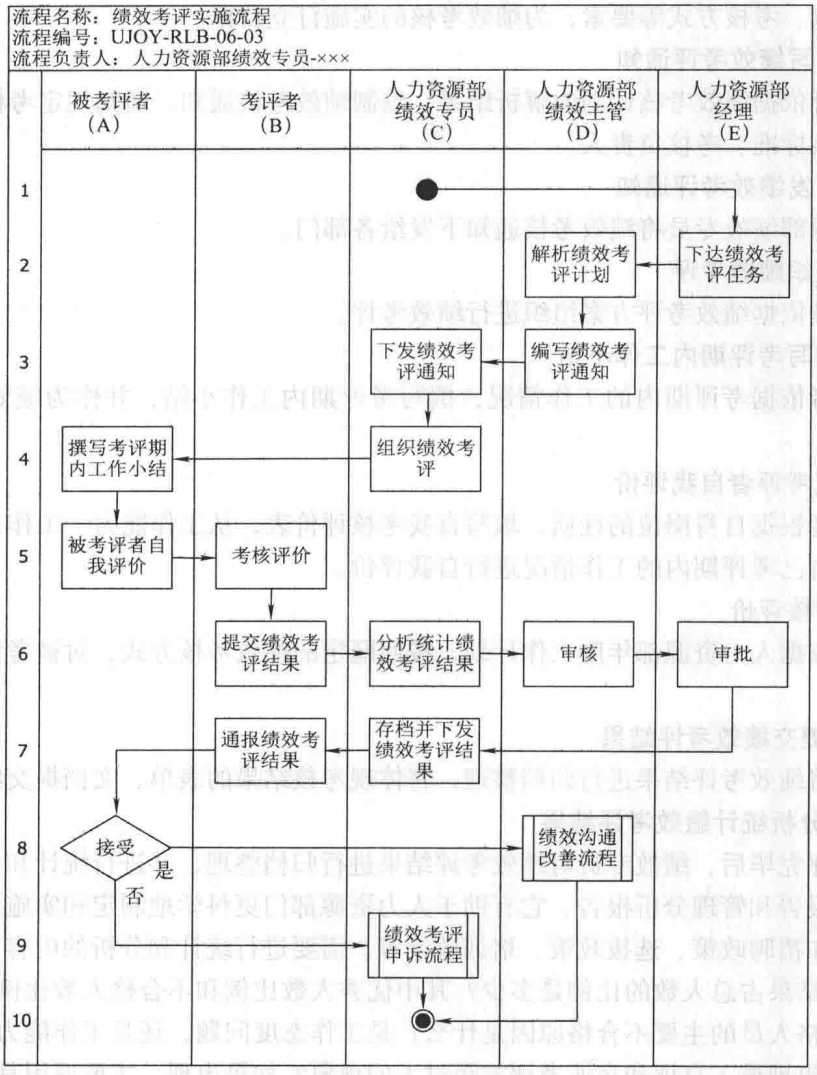


图7-4　绩效考评实施流程图

7.3.2　绩效考评实施流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

为了适应公司人力资源发展战略，全面了解员工的工作情况，提高员工绩效水平，人力资源部绩效主管组织实施绩效考核并分析统计绩效考核结果，为绩效奖惩、薪酬管理提供依据。

2. E2 下达绩效考评任务

人力资源部经理依据人力资源年度工作计划的需要，下达绩效考核任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. D2 解析绩效考评计划

绩效主管依据绩效考核方案要求，解析绩效考核计划。分析确定考核主体、考核对象、考核时间地点、考核方式等要素，为绩效考核的实施订立目标。

4. D3 编写绩效考评通知

绩效主管依据绩效考核计划的解析结果，编制绩效考核通知。通知规定考核开始和结束的时间、考核标准、考核负责人。

5. C3 下发绩效考评通知

人力资源部绩效专员将绩效考核通知下发给各部门。

6. C4 组织绩效考评

绩效专员依据绩效考评方案组织进行绩效考评。

7. A4 撰写考评期内工作小结

被考评者依据考评期内的工作情况，撰写考评期内工作小结，并作为绩效考评的依据之一。

8. A5 被考评者自我评价

被考评者根据自身岗位的性质，填写自我考核评价表，从工作能力、工作态度、职业道德等方面对自己考评期内的工作情况进行自我评价。

9. B5 考核评价

考评者依据人力资源部年度工作计划，按照既定的绩效考核方式，对被考评者进行绩效考核评价。

10. B6 提交绩效考评结果

考评者将绩效考评结果进行归档整理，将体现考核结果的表单、文档提交给绩效专员。

11. C6 分析统计绩效考评结果

绩效考评完毕后，绩效专员对绩效考评结果进行归档整理，并进行统计和分析，形成评价结果分析报告和管理分析报告。它有助于人力资源部门更科学地制定和实施各项人力资源管理政策，如招聘政策、选拔政策、培训政策等。需要进行统计和分析的内容主要有：

① 各项结果占总人数的比例是多少？其中优秀人数比例和不合格人数比例各为多少？

② 不合格人员的主要不合格原因是什么？是工作态度问题，还是工作能力问题？

③ 是否出现员工自评和企业考评差距过大的现象？如果出现，主要原因是什么？

④ 是否有明显的考评误差出现？如果出现，是哪种误差？如何才能预防？

⑤ 胜任工作岗位的员工比率占多少？

12. D6 审核

人力资源部绩效主管根据以下标准对考核结果分析报告进行审核：

若提交的考评结果分析报告数据处理正确，分析论据充分，则审核通过；否则审核不通过，返回给绩效专员修改，直至符合要求为止。

13. F6 审批

人力资源部经理对考核结果分析报告进行审批：

若提交的考评结果分析报告数据处理正确，分析论据充分，则审批通过；否则审核不通过，返回给绩效主管修改，直至符合要求为止。

14. C7 存档并下发绩效考评结果

绩效专员将审批通过的绩效考评结果进行归档处理，并下发至相关部门。

15. B7 通报绩效考评结果

接到绩效专员下发的绩效考评结果后，考评者向被考评者及时通报绩效考评结果。

16. A8 接受

被考评者决定是否接受考评结果：若考评者认为考评结果与实际绩效水平相符，则接受考评结果，并在绩效考评表上签字，进入绩效沟通改善流程；否则不接受考评结果，进入绩效考评申诉流程。

17. C10 结束

绩效考评结束后由人力资源部绩效专员关闭本流程，在关闭本流程之前应考量绩效考评实施任务完成的及时性，绩效考评结果的真实性、有效性和全面性。

7.3.3 绩效考评实施流程信息表单

绩效考评实施流程中使用并生成了个人工作总结表和绩效考评报告具体见表7-6和表7-7。

表7-6 个人工作总结表

姓名： 单位（部门）： 岗位：

一、对照岗位职责及工作计划，总结个人在考核期内的工作任务完成情况
二、工作亮点
三、存在问题及改进措施
四、心得体会
五、部门负责人评价
六、分管副总评价

表 7-7　绩效考评报告

编制部门：××××部（盖章）　　编号：

考评情况综述	（可另附考评总结报告）							
考评结果	员工姓名	得分	等次	班组	员工姓名	得分	等次	班组

制表：　　审核：　　批准：

7.4　绩效考评申诉流程

考评申诉是绩效考评的一个重要环节，是为确保劳动关系公平，保障考评工作的公平、公正、合理，使考评更有效地发挥作用，在符合相关规章制度的条件下，员工有权就考评或奖惩结果提出异议，并进行申诉，为此企业需要建立有效的申诉渠道。

7.4.1　绩效考评申诉流程图

绩效考评申诉流程图如图 7-5 所示。

7.4.2　绩效考评申诉流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

为了适应公司人力资源发展战略，人力资源部绩效专员制定绩效申诉审查方案，并组织审查，为提高员工满意度和提出下一步绩效改进计划提供帮助。

2. A2 提出申诉申请

若被考评者对考评结果不清楚或者持有异议，有权在考评结束 10 天内向绩效专员提交申诉书。申诉书内容包括申诉人姓名、部门、申诉事项和申诉理由。

3. B2 接收申诉书

绩效专员接收被考评者在考评结束后 10 日内提交的绩效申诉书。

4. C2 接受申诉

绩效主管决定是否接受被考评者的申诉。

绩效主管接到员工申诉后，应在 3 个工作日做出是否受理的答复。若提交的申诉申请内

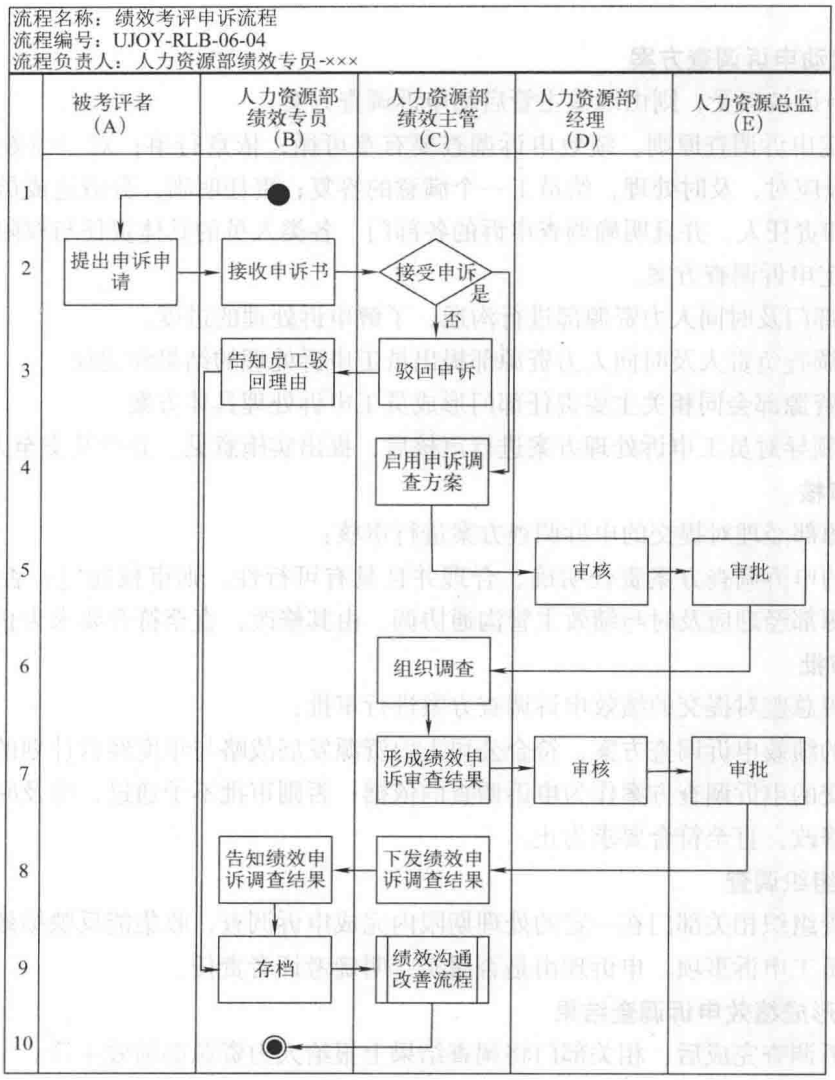


图 7-5　绩效考评申诉流程图

容、形式符合要求，且理由充分，则接受申诉，进入指定申诉审查方案节点；对于申诉事项无客观事实依据，仅凭主观臆断的申诉不予受理。

受理的申诉事件，首先由人力资源部对员工申诉内容进行调查，然后与员工所在部门负责人进行协调、沟通。不能协调的，人力资源部上报考评委员会处理。

对于申诉处理答复，人力资源部应在接到申诉申请书的 15 个工作日内明确答复申诉人；人力资源部不能解决的申诉，应及时上报考评委员会处理，并将进展情况告知申诉人。考评委员会在接到申诉处理记录后，一周内必须就申诉的内容组织审查，并将处理结果通知申诉人。

5. C3 驳回申诉

若提交的申诉申请内容、形式不符合要求，申诉事项无客观事实依据，仅凭主观臆断，则予以驳回申诉。

6. B3 告知员工驳回理由

若员工申诉被驳回，由绩效专员编写并向员工下发驳回申诉通知书，告知员工驳回申诉

理由。

7. C4 启动申诉调查方案

若员工申诉被接受，则由绩效主管启动申诉调查方案。

（1）确定申诉调查原则。绩效申诉调查要有章可循，依章行事；对于绩效申诉，人力资源部应积极应对，及时处理，给员工一个满意的答复；责任明晰，分清造成员工绩效申诉的责任部门和责任人，并且明确调查申诉的各部门、各类人员的具体责任与权限。

（2）确定申诉调查方案。

① 相关部门及时同人力资源部进行沟通，了解申诉处理的进度。

② 申诉调查负责人及时向人力资源部提出员工申诉处理的结果和建议。

③ 人力资源部会同相关主要责任部门形成员工申诉处理具体方案。

④ 主管领导对员工申诉处理方案进行审核后，提出实施意见，并将其交至人力资源部。

8. D5 审核

人力资源部经理对提交的申诉调查方案进行审核：

若提交的申诉调查方案责任明确、合理并且具有可行性，则审核通过；否则审核不通过，人力资源部经理应及时与绩效主管沟通协调，由其修改，直至符合要求为止。

9. E5 审批

人力资源总监对提交的绩效申诉调查方案进行审批：

若提交的绩效申诉调查方案，符合公司人力资源发展战略与年度经营计划的要求，则审批通过，提交的申诉调查方案作为申诉调查的依据；否则审批不予通过，应及时与相关人员沟通，由其修改，直至符合要求为止。

10. C6 组织调查

绩效主管组织相关部门在一定的处理期限内完成申诉调查，收集能反映绩效考评结果的证据，核对员工申诉事项、申诉理由是否属实，明确考评者责任。

11. C7 形成绩效申诉调查结果

绩效申诉调查完成后，相关部门将调查结果上报给人力资源部绩效主管。

12. D7 审核

人力资源部经理审核绩效申诉调查结果：

若调查结果符合员工实际绩效情况，则审核通过；若调查结果不符合员工实际绩效情况，存在虚假审查行为，则审核不通过，返回给人力资源部绩效主管进行修改，直至审核通过为止。

13. E7 审批

人力资源总监按如上方法审批绩效申诉调查结果。若有问题，返回给人力资源部经理进行修改，直至审批通过为止。

14. C8 下发绩效申诉调查结果

经人力资源总监审批通过的调查结果，由绩效主管下发给相关部门。

15. B8 告知绩效申诉调查结果

绩效专员将员工申诉调查结果汇总，通知员工。

16. B9 存档

绩效专员将流程运行过程中产生的各类文档分类并编号，及时存放在指定位置。

17. B10 结束

绩效申诉处理完成后由人力资源部绩效专员关闭本流程。在关闭本流程之前应考查绩效考评申诉调查任务完成的及时性、申诉调查报告的全面性、有效性与合理性，员工申诉处理结果的满意度等。

7.4.3 绩效考评申诉流程信息表单

在绩效考评申诉流程中使用并生成了绩效考评申诉表和绩效申诉审查处理意见表，具体如表7-8和表7-9所示。

表7-8 绩效考评申诉表

申述人		职位		部门		直接主管	
申述事件：							
申述理由（可以附页）：							
申述处理意见： 上级部门负责人签名： 日期：							
申述处理意见： 人力资源部负责人签名： 日期：							
申述处理结果： 人力资源部负责人签名： 人事管理办公室负责人签名： 日期：							

表7-9 绩效申诉调查处理意见表

申诉人		所在部门		考评人		填表日期	
人力资源部	申诉事件及原因调查						
	处理意见					人力资源部经理： 确认日期：	
考评委员会	处理意见					签名： 确认日期：	
	处理结果					人力资源部经理： 确认日期：	
最终结果			总经理：			日期：	
			申诉人：			日期：	
			考评人：			日期：	
申诉人		所在部门		考评人		填表日期	
申诉说明	1. 申诉人必须在得知考评结果的一周内向人力资源部提出申诉，否则视为无效 2. 申诉人必须满足申诉条件才可提出申诉 3. 申诉处理意见和申诉处理结果需要通知申诉人和考评人加以确认						

7.5 绩效沟通改善流程

企业的绩效管理是指企业内部上下级之间就绩效目标的设定与实现进行的持续不断的双向沟通的过程。在这一过程中，管理者与被管理者从绩效目标的设定开始，一直到最后的绩效考评，都必须保持持续不断的沟通，任何的单方面决定都将影响绩效管理的有效开展，降低绩效管理体系效用的发挥。绩效沟通贯穿于绩效管理的全过程，是绩效管理过程中耗时最长的环节。良好的绩效沟通能够及时排除绩效管理中的障碍，最大限度地提高绩效管理效率。

7.5.1 绩效沟通改善流程图

绩效沟通改善流程图如图 7-6 所示。

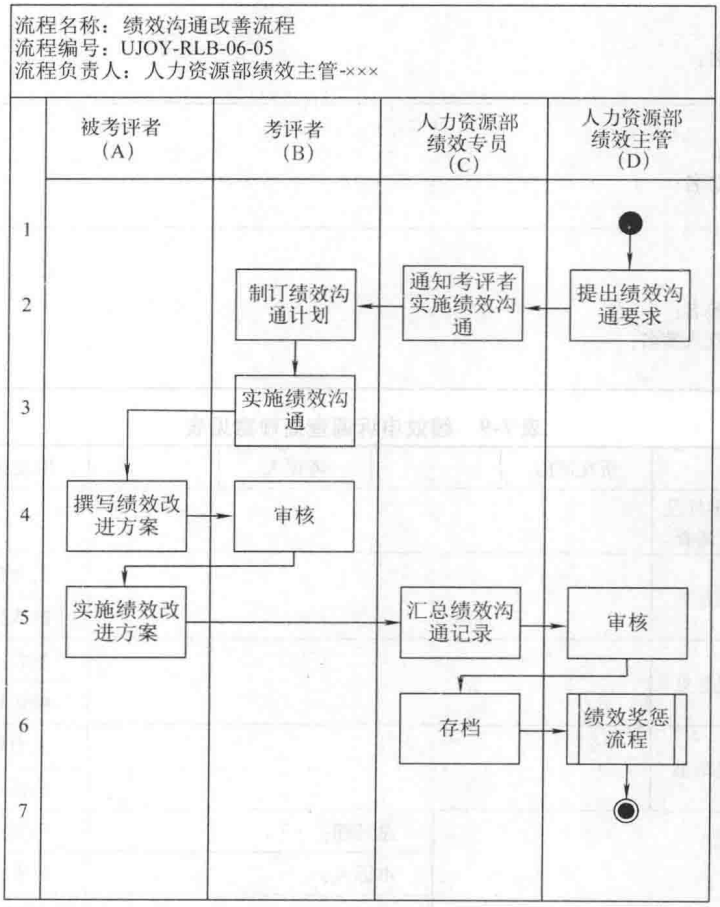


图 7-6 绩效沟通改善流程图

7.5.2　绩效沟通流改善流程节点的运行管理方法

1. D1 开始

为了适应公司人力资源发展战略，全面了解员工的工作情况，提高员工的满意度和绩效水平，人力资源部绩效主管与员工进行绩效沟通、制定并实施绩效改进方案，为绩效奖惩、薪酬管理提供依据。

2. D2 提出绩效沟通要求

人力资源部绩效主管依据绩效考评实施结果，提出绩效沟通要求。在提出沟通要求时需要明确绩效沟通目的、沟通双方、完成沟通任务的时间等。

3. C2 通知考评者实施绩效沟通

人力资源部绩效专员依据绩效主管的要求，通知考评者实施绩效沟通。

4. B2 制订绩效沟通计划

考评者依据沟通目的、沟通对象制订绩效沟通计划。计划应该明确沟通时间、地点、沟通方式、期望达到的效果等。

5. B3 实施绩效沟通

考评者与被考评者进行绩效沟通。

（1）准备相关资料。考评者在沟通开始之前准备相关材料，包括被考评者的绩效记录、工作总结、上一周期的绩效改进计划等。

（2）营造一个适宜的环境。在确定的沟通地点要营造一个适宜的环境，比如电话设置免打扰，环境相对封闭，安排合适的位置等。

（3）组织面谈。

1）针对绩效考核结果，考评者约见被考评者进行面谈，就员工绩效考核结果进行沟通，先谈员工表现好的方面，再指出员工绩效表现中存在的不足，提出建设性的改进建议等。

2）针对绩效申诉调查结果，考评者约见员工进行面谈，就员工的绩效申诉调查结果进行沟通，告知员工调查结果和理由，倾听员工的反馈意见，询问员工对调查结果是否满意，并给予员工建设性的建议等。

（4）面谈结果确认。考评者与员工确认面谈结果，双方签字；管理者与员工进行共同的行为规划，为员工制订绩效改进计划；感谢员工的参与，以积极的方式结束面谈等。

6. A4 撰写绩效改进方案

被考评者根据绩效沟通中达成的共识撰写绩效改进方案。

7. B4 审核

考核者根据以下标准审核绩效改进方案：

若制定的绩效改善方案具有可行性，则审核通过；若制定的绩效改善方案不具有可行性，考核者对其提出修改意见，交由被考核者进行修改，直至审核通过为止。

8. A5 实施绩效改进方案

被考评者依据绩效改进方案要求，在工作中进行绩效改进。

9. C5 汇总绩效沟通记录

人力资源部绩效专员汇总绩效沟通记录，收回绩效沟通与改进表，并提交绩效主管审核。

10. D5 审核

绩效主管根据以下标准审核提交的绩效沟通记录：

若提交的绩效沟通记录内容符合真实性、全面性、有效性，制定的绩效改进方案具有可行性，则审核通过；若提交的绩效沟通记录内容不符合真实性、全面性、有效性，制定的绩效改进方案不具有可行性，或未达到沟通目的，则审核不通过。绩效专员修改记录，直至符合要求为止。

11. C6 存档

人力资源部绩效专员将流程运行过程中产生的各类文档分类并编号，及时存放在指定位置。

12. D7 结束

绩效沟通完成后由人力资源部绩效主管关闭本流程，在关闭本流程之前应考查绩效沟通任务完成的及时性，沟通记录的真实性、全面性，绩效改进方案的有效性、可行性。

7.5.3 绩效沟通改善流程信息表单

在绩效沟通改善流程中，为了考评工作的实施，本节使用并生成了沟通记录表和绩效改进措施表，具体如表 7-10 和表 7-11 所示。

表 7-10 沟通记录表

被考核人：　　职位：　　考核人：　　记录年度：

绩效沟通记录：	
已达到的绩效目标	（含业绩、行为表现、能力目标，用数量、质量、时间、成本费用、顾客满意度等标准进行描述）
未达到的绩效目标及原因分析	

表 7-11 绩效改进措施表

被考核人：　　职位：　　考核人：　　记录年度：

绩效改进措施（由上级与下级共同确定）		
具体改进（计划）措施	应达到的目标	计划达成时间
本人签名：　　直接上级签名：　　日期：　年　月　日		

7.6 绩效考评奖惩流程

绩效奖惩是对绩效考评结果运用的管理环节，也是激励组织和员工不断改善自身绩效的重要手段，它以调整薪酬和奖金分配的方式强化了考评的“指挥棒”效应，是保障绩效考评实施的必不可少的环节，也是企业绩效管理的重要组成部分。

7.6.1　绩效考评奖惩流程图

绩效考评奖惩流程图如图7-7所示。

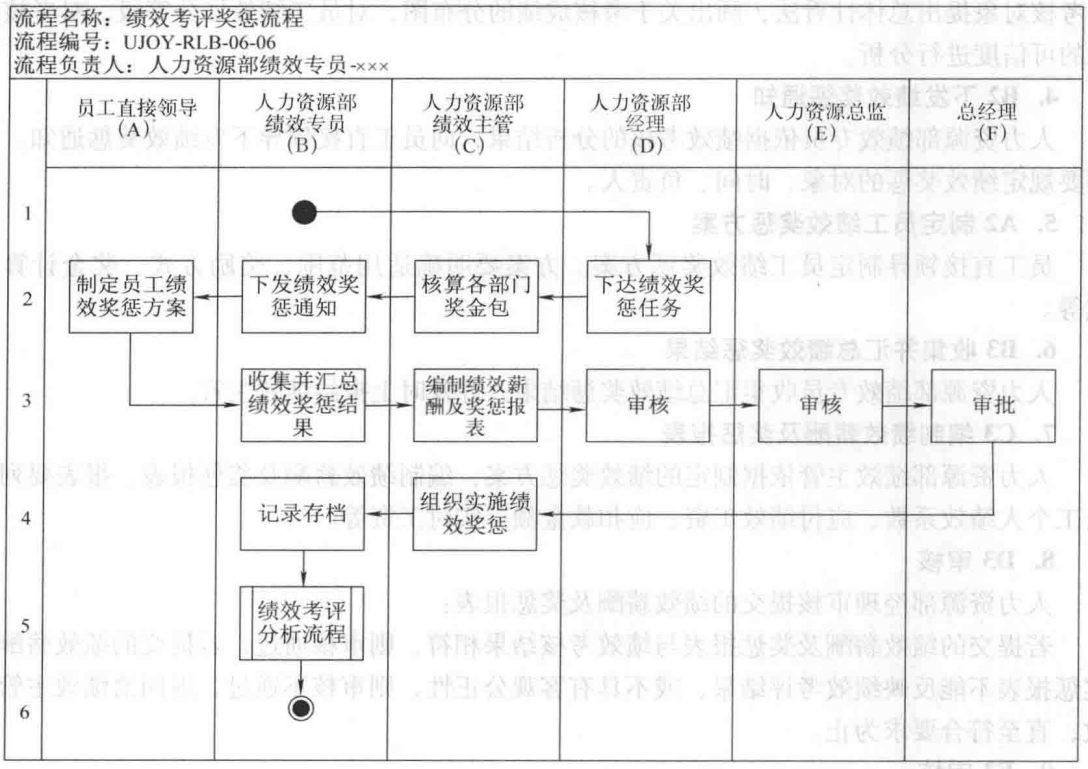


图7-7　绩效考评奖惩流程图

7.6.2　绩效考评奖惩流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

为了适应公司人力资源发展战略，激励员工，提高员工的绩效水平，要求员工直接领导制定奖惩方案并组织实施绩效奖惩，为薪酬管理提供依据。

2. D2 下达绩效奖惩任务

人力资源部经理在绩效考核结束后，依据人力资源年度工作计划的需要，下达绩效奖惩任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. C2 核算各部门奖金包

绩效主管核算各部门奖金包。

（1）考核结果的横向比较分析。横向比较是指以客体（指标、人员、部门、类别）为变化量对同一个考核期进行比较分析。分析方法有统计、计量经济方法等。

（2）考核结果的纵向比较分析。纵向比较是指以客体（指标、人员、部门、类别）为变化量对不同考核期的同一考核指标进行比较分析。主要包括单项指标的年度水平比较、单项指标平均水平年度变化趋势、考核指标总体平均水平比较。

（3）考核结果的全面综合分析。这主要是指纵向综合分析所有人员的各项指标、绩效，对考核对象提出总体性看法，画出关于考核成绩的分布图，对员工绩效划分等级，对考核结果的可信度进行分析。

4. B2 下发绩效奖惩通知

人力资源部绩效专员依据绩效考核的分析结果，向员工直接领导下发绩效奖惩通知。通知要规定绩效奖惩的对象、时间、负责人。

5. A2 制定员工绩效奖惩方案

员工直接领导制定员工绩效奖惩方案。方案要明确适用范围、奖励方式、奖金计算方式等。

6. B3 收集并汇总绩效奖惩结果

人力资源部绩效专员收集汇总绩效奖惩结果，并及时上报给绩效主管。

7. C3 编制绩效薪酬及奖惩报表

人力资源部绩效主管依据制定的绩效奖惩方案，编制绩效薪酬及奖惩报表。报表要列明员工个人绩效系数、应付绩效工资、应扣款金额、实付工资等。

8. D3 审核

人力资源部经理审核提交的绩效薪酬及奖惩报表：

若提交的绩效薪酬及奖惩报表与绩效考核结果相符，则审核通过；若提交的绩效薪酬及奖惩报表不能反映绩效考评结果，或不具有客观公正性，则审核不通过，返回给绩效主管修改，直至符合要求为止。

9. E3 审核

人力资源总监审核提交的绩效薪酬及奖惩报表：

若提交的考评绩效薪酬及奖惩报表符合人力资源部年度工作计划的要求，则审核通过；否则审核不通过，返回给人力资源部经理修改，直至符合要求为止。

10. F3 审批

总经理根据以下标准审核提交的绩效薪酬及奖惩报表：

若提交的考评绩效薪酬及奖惩报表符合公司的相关规定，则审批通过；否则审批不予通过，返回给人力资源总监修改，直至符合要求为止。

11. C4 组织实施绩效奖惩

绩效主管依据绩效薪酬及奖惩报表的内容，通知并组织员工所在部门对员工实施绩效奖惩。要保证绩效奖惩实施得及时、无误。

12. B4 记录存档

人力资源部绩效专员记录绩效奖惩实施情况并将流程过程中产生的文件进行归档处理。

13. B6 结束

绩效考评奖惩完成后，由人力资源部绩效专员关闭本流程。在关闭本流程之前应考查绩效奖惩任务完成的及时性，绩效奖惩方案的有效性、合理性、可行性，绩效薪酬及奖惩报表的完整性、可操作性。



7.6.3　绩效考评奖惩流程信息表单

绩效考评奖惩流程中，为了规范奖惩工作，本节使用并生成了绩效薪酬及奖惩汇总表和员工奖惩建议，具体如表7-12和表7-13所示。

表7-12　绩效薪酬及奖惩汇总表

部门	工号	职务	姓名	考评者	考评结果	绩效薪资	奖惩种类	奖惩内容	备注
填表人						填表时间			
人力资源部 总经理审核意见及签名：									
总经理审核意见及签名：									

表 7-13　员工奖惩建议表

建议类别	奖励	嘉奖 记功 其他		
	惩罚	口头警告 书面警告 记过 降级 免职或解雇		
被建议人	姓名		部门	
	职务			
事实说明				
人力资源部意见				
批示				
复核意见				
主管部门意见				
备注				

7.7　绩效考评分析流程

在每一轮绩效考核结束后都应检验绩效考评的效果，对绩效考评系统、考评者和被考评者进行分析，根据分析结果对绩效考评系统进行改善，从而使绩效考评系统更加科学合理。

7.7.1　绩效考评分析流程图

绩效考评分析流程图如图 7-8 所示。

7.7.2　绩效考评分析流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

为了适应公司人力资源发展战略，了解绩效考核的效果，发现公司绩效考核体系的不足，人力资源部绩效主管需分析绩效考评结果和绩效考评体系的执行情况，为绩效考评方案制定提供依据。

2. C2 下达绩效考评分析任务

人力资源部经理在绩效奖惩完成后，下达绩效考评分析任务。在下达任务时需要明确任务内容、时间期限等。

3. B2 制定绩效考评分析方案

绩效主管依据任务要求，制定绩效考评分析方案。方案内容包括绩效考评分析的目的、原则、方式等。

4. C3 审核

人力资源部经理根据以下标准审核绩效考评分析方案：

若提交的绩效考评分析方案符合全面性、有效性、可行性，则审核通过；否则审核不通过，返回给绩效主管修改，直至符合要求为止。

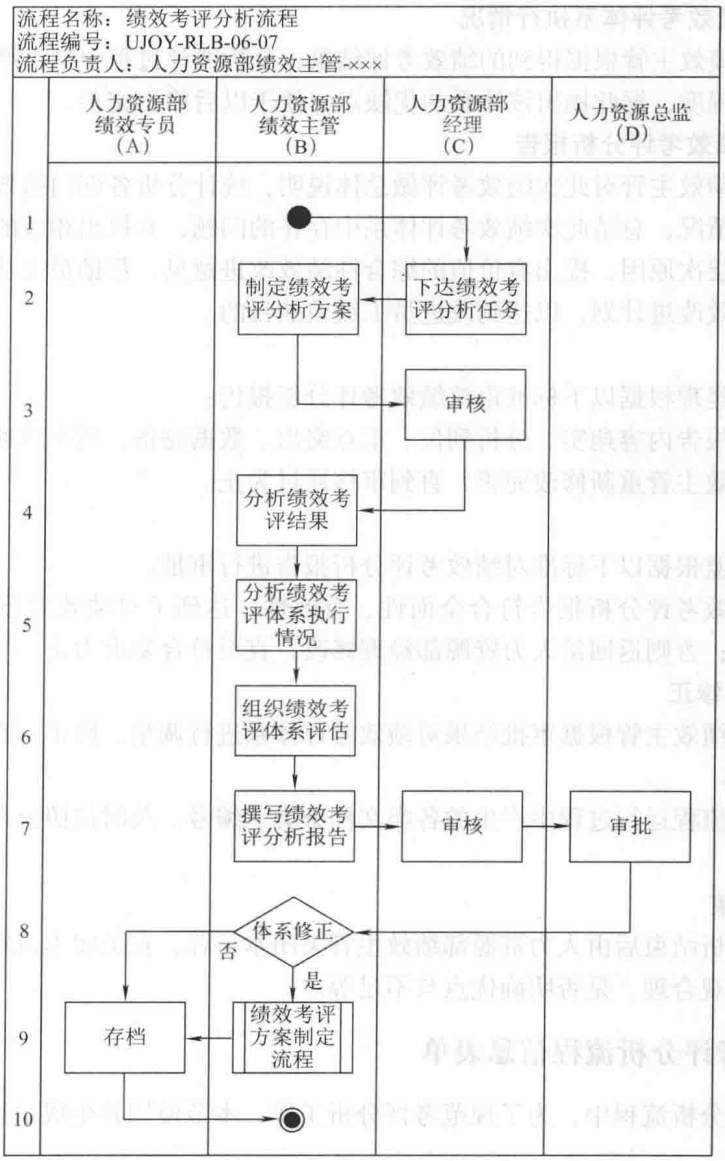


图 7-8　绩效考评分析流程图

5. B4 分析绩效考评结果

人力资源部绩效主管将绩效考评结果进行汇总，根据员工绩效考核结果，分析员工的绩效现状，以及造成现状的可能的原因，并在此基础上，向员工提出提高绩效的建议。具体内容如下：

（1）绩效考核结果（即数据分析）。这主要体现在分析报告中，包括：①从全公司整体参与情况、整体数据看绩效考核结果的信度与效度；②分别从参与人员的工龄、职业类别、部门机构等与绩效等级挂钩的程度，来分析绩效成绩的表现，并发掘背后的原因，提供专业的建议；③总结。

（2）绩效考核结果应用于分配和激励。绩效主管要明确考核结果与浮动工资、晋降级别、奖金和福利分配、岗位调动、培训的关系。

6. B5 分析绩效考评体系执行情况

人力资源部绩效主管根据得到的绩效考评结果，分析考评过程中是否严格执行了绩效考评体系及其执行程度，据此提出该体系的优缺点，便于以后修正完善。

7. B7 撰写绩效考评分析报告

人力资源部绩效主管对此次绩效考评做总体说明，统计分析各部门绩效考评结果与关键绩效指标的完成情况，总结此次绩效考评体系中存在的问题，并提出相应的对策。通过绩效考评分析挖掘深层次原因，提出有价值的综合性绩效改进意见，帮助员工从客观的、有针对性的角度制定绩效改进计划，以达到改进员工绩效的目的。

8. C7 审核

人力资源部经理根据以下标准审核绩效考评分析报告：

若绩效分析报告内容翔实、分析到位、重点突出、数据完备，则审核通过；否则审核不通过，返回给绩效主管重新修改完善，直到审核通过为止。

9. D7 审批

人力资源总监根据以下标准对绩效考评分析报告进行审批：

若提交的绩效考评分析报告符合全面性、有效性，达到了对绩效考核分析的要求和目标，则审批通过；否则返回给人力资源部经理修改，直至符合要求为止。

10. B8 体系修正

人力资源部绩效主管根据审批结果对绩效考评体系进行调整、修正，直至完善。

11. A9 存档

绩效专员将流程运行过程中产生的各类文档分类、编号，及时按照公司文件管理规定存放在指定位置。

12. B10 结束

绩效考评分析结束后由人力资源部绩效主管关闭本流程，在关闭本流程之前应考量绩效考评分析是否客观合理、是否明确优点与不足等。

7.7.3 绩效考评分析流程信息表单

在绩效考评分析流程中，为了规范考评分析工作，本节使用并生成了绩效考评分析表如表7-14所示。

表7-14 绩效考评分析表

一、概述：
二、绩效考核成绩：
三、绩效考核结果分析：
四、考核结果体现的问题及改善建议：
五、考核过程中出现的问题及改善建议：
六、绩效考评系统存在的问题及改善建议：
七、总结：

第 8 章　基于绩效与能力的薪酬管理流程

军无财，士不来；军无赏，士不往。

——《黄石公三略》

○ 本章结构及要点——图8-1

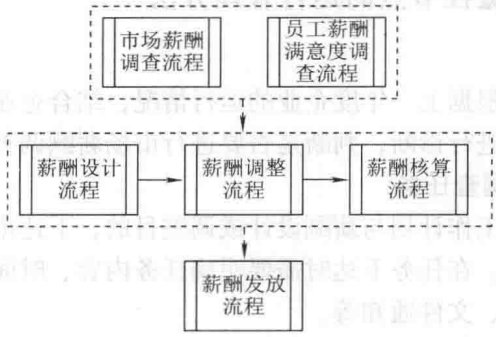


图 8-1　薪酬管理流程结构图

薪酬制度对于企业来说是一把“双刃剑”——使用得当则能够吸引和激励员工，使用不当则可能给企业带来问题，甚至会导致危机。科学的薪酬管理对于企业发展至关重要。“发钱的依据比发钱的多少更重要。”影响一个企业薪酬体系设计的因素很多，大体上可以概括为战略、绩效、能力、职位、市场五个方面。目前，我国企业的薪酬管理已经从过去计划行政手段下的体现职位价值的“品位分类”和“身份工资”管理逐步转变为战略和市场双重牵引下的能力导向薪酬和绩效导向薪酬，市场导向、绩效导向、能力导向的薪酬体系正逐渐成为薪酬领域的主角，对于充分发挥员工的工作积极性，使企业在激烈的市场竞争中立于不败之地发挥着巨大的作用。

基于绩效与能力的薪酬管理流程强调以企业战略和市场为导向，根据员工的绩效和能力来设计薪酬方案，通过衡量能力和考评绩效，奖励优秀员工来有效地激励员工努力工作。在本章中，薪酬主要是指员工在企业所获得的经济类报酬，包括工资或奖金、福利、津贴、保险等具体形式。薪酬管理是现代企业人力资源管理系统的一个重要组成部分，它向员工传达企业的价值导向，并通过保持与企业发展战略的一致性，使员工把他们的行为集中到帮助组织在市场中获得成功的方向上来。绩效考评和对员工能力的评价是薪酬管理的基础，是薪酬管理方案设计和执行中的重要因素。

本章以基于绩效与能力的薪酬管理的主要内容为线索，运用跨职能流程图、管理方法描述和表单等形式对薪酬的调查、设计、核算和发放等相关流程展开具体描述。

8.1 市场薪酬调查流程

薪酬调查是指企业通过信息调查和搜集的方式来了解、判断市场上的各相关企业向员工支付的薪酬水平和薪酬结构等方面的信息。这样，企业就可以根据薪酬调查结果和组织的薪酬战略来设计或调整组织的薪酬水平甚至薪酬结构。薪酬调查可以增强企业对竞争对手的了解，有助于企业及时调整自己的薪酬战略乃至整个公司的战略导向。此外，薪酬调查的结果对于企业实现薪酬管理的效率、公平、合法的目标有重要的基础性作用[⊖]。

8.1.1 市场薪酬调查流程图

市场薪酬调查流程图如图 8-2 所示。

8.1.2 市场薪酬调查流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

人力资源部薪酬主管根据上一年度企业的运行情况，结合企业的战略规划和本年度的经营计划，对现有薪酬方案进行诊断，判断是否要进行市场薪酬调查。

2. D2 下达市场薪酬调查任务

人力资源部经理依据工作计划与薪酬设计或调整目的，下达市场薪酬调查任务，着手开展本次市场薪酬调查工作。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. C2 制定市场薪酬调查方案

薪酬主管依据市场薪酬调查任务要求，制定市场薪酬调查方案。方案内容主要包括：

① 调查目的。
② 调查范围和对象。
③ 调查内容。
④ 调查方式和方法。
⑤ 调查数据统计分析方法。
⑥ 调查工作的资源需求。
⑦ 调查日程和人员安排。
⑧ 经费预算和实施中应注意的问题。
⑨ 调查报告撰写要求等。

4. D3 审核

人力资源部经理根据以下标准审核市场薪酬调查方案：

若符合企业的战略规划和本年度的经营计划，则审核通过，并交由人力资源总监审批；若存在计划超出公司预算、各部门激励机制及利益分配不合理、不符合企业战略规划和本年度的经营计划，则审核不通过，人力资源部经理提出修改意见，交由薪酬主管修改完善，直至通过为止。

⊖ 刘昕．薪酬管理［M］．北京：中国人民大学出版社，2002：150。

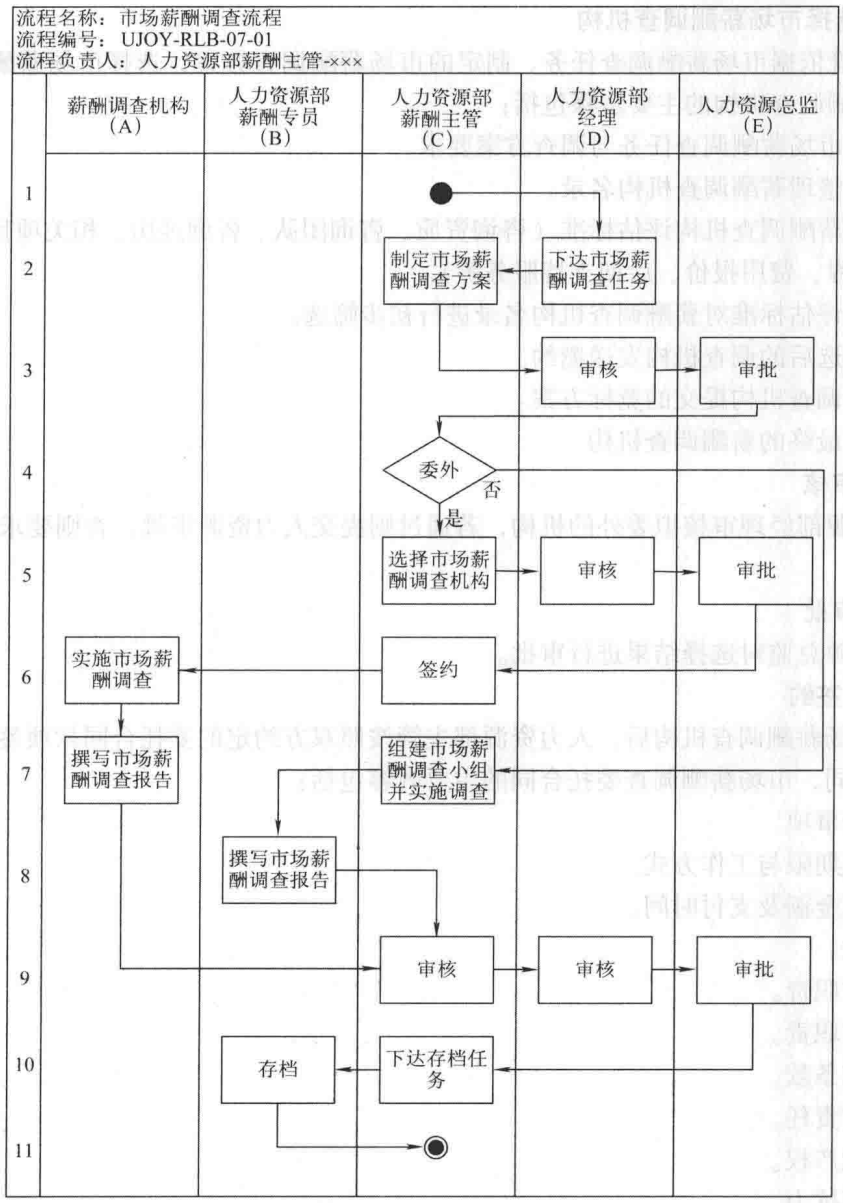


图 8-2 市场薪酬调查流程图

5. E3 审批

人力资源总监根据以下标准审批市场薪酬调查方案：

若符合企业的战略规划和本年度的经营计划，则审批通过；否则审批不通过，返回给人力资源部经理修改完善，直至通过为止。

6. C4 委外

薪酬主管依据制定的市场薪酬调查方案，判断薪酬调查是否选择委外方式。若选择，则进入 C4 节点，否则进入 C7 节点。

7. C4 选择市场薪酬调查机构

薪酬主管依据市场薪酬调查任务、制定的市场薪酬调查方案，选择市场薪酬调查机构。选择市场薪酬调查机构的主要步骤包括：

① 分析市场薪酬调查任务与调查方案要求。

② 收集整理薪酬调查机构名录。

③ 构建薪酬调查机构评估标准（咨询资质、咨询团队、咨询经历、相关项目成功案例、项目运作过程、费用报价、后期支持服务等）。

④ 依据评估标准对薪酬调查机构名录进行初步筛选。

⑤ 向筛选后的调查机构发送邀约。

⑥ 分析调查机构提交的竞标方案。

⑦ 确定最终的薪酬调查机构。

8. D5 审核

人力资源部经理审核拟委外的机构，若通过则提交人力资源审批，否则要求薪酬主管重新选择。

9. E5 审批

人力资源总监对选择结果进行审批。

10. C6 签约

确定市场薪酬调查机构后，人力资源部主管按照双方约定的委托合同款项签订市场薪酬调查委托合同，市场薪酬调查委托合同的主要内容包括：

① 委托事项。

② 完成期限与工作方式。

③ 合同金额及支付时间。

④ 验收。

⑤ 甲方职责。

⑥ 乙方职责。

⑦ 保密条款。

⑧ 违约责任。

⑨ 知识产权。

⑩ 不可抗力。

⑪ 法律适用及争议解决。

⑫ 合同生效、终止及其他。

⑬ 附件。比如“市场薪酬调查报告相关要求”，要就薪酬调查内容、调查对象和范围、调查报告的内容结构等做出一定的要求。

11. A6 实施市场薪酬调查

薪酬调查机构根据与企业所签合约要求，开展调查工作。

12. A7 撰写市场薪酬调查报告

薪酬调查机构依据市场薪酬调查数据及统计分析结果，撰写市场薪酬调查报告。市场薪酬调查报告应当包括：

① 薪酬调查目的与内容。

② 薪酬调查对象与基本情况。

③ 薪酬调查范围与方法。

④ 调查对象的薪酬结构与薪酬制度。

⑤ 职位描述与任职资格条件。

⑥ 被调查员工情况分析。

⑦ 薪酬调查数据统计分析等。

13. C7 组建市场薪酬调查小组并实施调查

在不选择委外的情况下，薪酬主管依据市场薪酬调查任务要求与市场薪酬调查方案，组建市场薪酬调查小组。市场薪酬调查小组成员应当包括人力资源部相关人员、薪酬调查岗位相关人员、实施电话访谈人员、数据统计分析人员等。

薪酬专员及调查小组其他成员依据市场薪酬调查任务的要求与市场薪酬调查方案，实施市场薪酬调查。实施市场薪酬调查的主要步骤为：

① 确定调查的基准企业和基准岗位（尽量选择与本企业最相近、最有比较价值的企业进行调查）。

② 确定所要收集的薪酬信息内容（基本薪酬结构、年度奖金和其他年度收入、股票期权、补充福利等）。

③ 设计和编制薪酬调查问卷、确定薪酬数据收集方法（电话访谈、纸质邮寄、电子邮件、面谈、会议等）。

④ 薪酬调查数据统计分析（可运用数据排序分析法、频率分析法、集中趋势分析法、离散分析法、回归分析法等）。

14. B8 撰写市场薪酬调查报告

薪酬专员依据市场薪酬调查数据及统计分析结果，撰写市场薪酬调查报告。市场薪酬调查报告的内容要求与委外机构提供的报告相同，见 A7 节点。

15. C9 审核

人力资源部薪酬主管根据以下标准对市场薪酬调查报告进行审核：

若薪酬调查报告中所阐述的调查内容、范围、方法等符合市场薪酬调查的要求，报告中的数据分析合理，则审核通过；否则审核不通过，交由薪酬专员或薪酬调查机构进行修改完善，直至通过审核。

16. D9 审核

人力资源部经理根据以下标准对市场薪酬调查报告进行审核：

若薪酬调查报告中所阐述的调查内容、范围、方法等符合市场薪酬调查的要求，报告中的数据分析合理，则审核通过；否则审核不通过，交由薪酬主管修改完善，直至通过审核。

17. E9 审批

人力资源总监根据以下标准对市场薪酬调查报告进行审批：

若薪酬调查报告中所阐述的调查内容、范围、方法等符合市场薪酬调查的要求，报告中的数据分析合理，则审批通过；否则审批不通过，交由人力资源部经理进行修改完善，直至通过审批。

18. C10 下达存档任务

人力资源部薪酬主管下达存档任务，并规定具体的工作时间。

19. B10 存档

人力资源部薪酬专员将流程实施过程中的文档及时归档存储。

20. C11 结束

薪酬调查任务完成后由人力资源部薪酬主管关闭本流程。在关闭本流程之前应考查流程实施的效率，薪酬调查数据的完整性和数据分析的科学性等。

8.1.3 市场薪酬调查流程信息表单

薪酬调查过程中使用并生成了薪酬调查计划书（见表 8-1）、薪酬调查问卷（见表 8-2）、薪酬调查数据分析（表 8-3）、本期薪酬调查报告（见表 8-4）等四份表单。

表 8-1 薪酬调查计划书

一、调查目的：为制定符合公司发展目标，对员工富有激励性，对内具有公平性，对外具有竞争性的薪酬体系做调查准备

二、调查计划实施时间和进度安排

三、调查计划实施人：人力资源部、相关咨询公司

四、调查对象：

五、调查步骤：

确定目标——→确定范围——→调查选择——→调查实施——→数据分析——→评估反馈

六、项目细分：

1. 确定目标：分析公司内、外环境；发展规划与趋势预测；企业经营阶段与策略分析

2. 确定范围：基准职位（基准职位描述）

3. 调查选择：咨询公司信息收集；联系沟通；选择；确定

4. 调查实施：问卷调查，访谈，电话

5. 数据分析：数据汇总核查；薪酬定位（设计薪酬结构；薪资等级以及定薪）

6. 评估反馈：调查总结；薪酬制度完善；薪酬体系改进

七、分工与时间：见责任分工图

八、费用预算：

职位条件 = 地区数 × 职位数 × 行业数（一般职位条件为_____元/个）

九、其他



表 8-2 薪酬调查问卷

问卷编号：　　问卷截止日期：

××××年××月××日

一、一般信息

1. 公司名称：_____

2. 联系方式：

姓名：_____

职位：_____

电话：_____

传真：_____

通信地址：_____

电子邮件地址：_____

3. 行业类型：

□银行业□石油/化工/能源业

□建筑业□医药保健业

□消费品行业□零售业

□跨行业集团企业□电信业

□高科技行业□交通业

□保险业□贸易

□制造业□房地产业

□其他行业（请注明）：_____

4. 公司员工组成比例

□管理人员：_____

□非管理人员：_____

□操作人员：_____

5. 除上述员工外，公司雇用的其他类型员工

包括：归国华裔雇员：_____香港雇员：_____外派雇员：_____

注：管理人员：负责指导和控制整个公司或某一部门工作的人，如部门经理中高层人员；

非管理人员：负责部门或公司日常专业或技术工作以及事务和一般支持性工作的人，如工程师、办公室主管、司机等；

操作人员：执行生产线上的简单、重复性工作的人，包括技术工人和非技术工人。

（续）

二、薪酬、奖励、福利及待遇

职位编号/名称		该职位的员工人数	该职位最低月基本工资	该职位最高月基本工资	该职位平均月基本工资	其他收入/月基本工资（%）	奖励、福利及特殊待遇（若提供该项待遇，请在该栏方格内填写）										
							住宿	膳食	手机话费补助	加班补贴/全勤奖	佣金/奖金/花红	年终双薪	养老保险	失业保险	医疗保险	住房公积金	员工教育
管理人员																	
101	总经理																
102	市场总监																
103	市场经理																
104	产品经理																
105	⋮																
非管理人员																	
203	机械师																
204	电气师																
205	办公室主管																
206	行政人员																
207	⋮																
操作人员																	
301	质检员																
302	分析员																
303	点检员																
304	打标员																
305	⋮																

三、调查职位描述

调查基准代码	职位名称	职位描述所在页码
管理类		
101	总经理	
102	市场总监	
103	市场经理	
104	产品经理	
105	⋮	
非管理类		
203	机械师	
204	电气师	
205	办公室主管	
206	行政文员	
207	⋮	
操作人员		
301	质检员	
302	分析员	
303	点检员	
304	打标员	
305	⋮	

表 8-3　薪酬调查数据分析

职位代码	职位名称	直接上级	薪酬浮动范围			基本薪酬（元/月）	奖金	
			最低（元/月）	中间值（元/月）	最高（元/月）		数量（元/月）	目标（%）
	项目经理	信息系统总监						
	管理信息系统经理	系统总监						
	技术服务经理	管理信息系统总监						
	软件开发经理	信息系统副总裁						
	系统部门主任	系统与程序总监						
	软件程序经理	信息系统开发总监						
	高级软件系统分析员	软件开发经理						

表 8-4　薪酬调查报告

一、薪酬调查样本概述
（一）受访单位行业类别分布
（二）受访单位企业性质分布
（三）受访单位企业年龄分布
（四）受访单位现有员工学历水平分布

二、行业类别样本数据统计结果

三、职位类别薪酬统计列表

（包括各基准职位的基本工资情况，如样本的最低值、最高值、25 百分位值、中位值、75 百分位值、平均值等；其他收入情况等）

四、各职位薪酬待遇综合一览表

五、其他

8.2　员工薪酬满意度调查流程

薪酬满意度是指员工在获得企业的经济性报酬和非经济性报酬后，与他们的期望值相比较形成的心理状态。通过薪酬满意度调查可以有效了解员工的心理动态，为薪酬设计奠定基础。

8.2.1 员工薪酬满意度调查流程图

员工薪酬满意度调查流程图如图 8-3 所示。

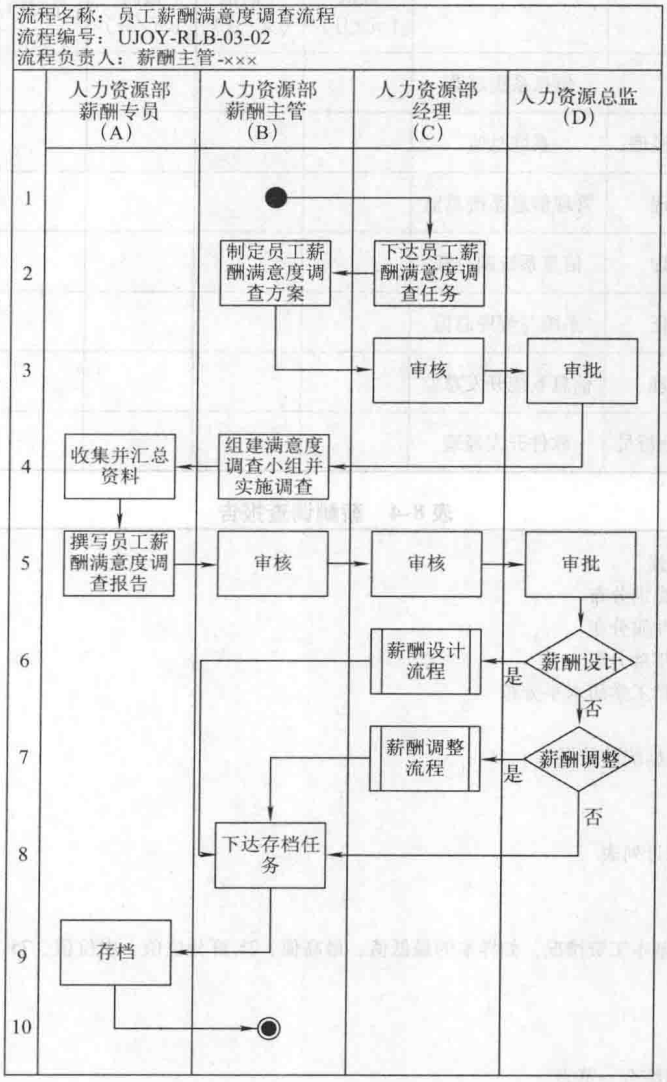


图 8-3 员工薪酬满意度调查流程图

8.2.2 员工薪酬满意度调查流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

人力资源部薪酬主管根据上一年度企业的运行情况，结合企业的战略规划和本年度的经营计划，对现有薪酬方案进行诊断，判断是否需要开展薪酬满意度调查工作。

2. C2 下达员工薪酬满意度调查任务

人力资源部经理依据工作计划与薪酬设计或调整目的，下达员工薪酬满意度调查任务，着手开展员工薪酬满意度调查工作。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任

务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. B2 制定员工薪酬满意度调查方案

薪酬主管依据市场薪酬调查任务的要求，制定员工薪酬满意度调查方案。方案内容主要包括：

① 调查目的。

② 调查范围和对象。

③ 调查内容。

④ 调查方式方法（问卷调查、访谈、走访、会议讨论等）。

⑤ 调查时间。

⑥ 调查工作的资源需求。

⑦ 经费预算和实施中应注意的问题。

⑧ 调查报告撰写要求等。

4. C3 审核

人力资源部经理根据以下标准审核员工薪酬满意度调查方案：

若员工薪酬满意度调查方案符合企业的战略规划和本年度的经营计划，则审核通过，并交由人力资源总监审批；否则审核不通过，返回给薪酬主管修改完善，直至审核通过为止。

5. D3 审批

人力资源总监根据以下标准审批员工薪酬满意度调查方案：

若员工薪酬满意度调查方案符合企业的战略规划和本年度的经营计划，则审批通过；否则审批不通过，返回给人力资源部经理修改完善，直至审批通过为止。

6. B4 组建满意度调查小组并实施调查

薪酬主管依据员工薪酬满意度调查任务的要求与员工薪酬满意度调查方案，组建员工薪酬满意度调查小组。员工薪酬满意度调查小组成员应当包括人力资源部人员、数据统计分析人员、岗位的上级领导或隔级领导、员工代表等。

7. A5 撰写员工薪酬满意度调查报告

薪酬专员依据员工薪酬满意度调查统计分析结果，撰写员工薪酬满意度调查报告。员工薪酬满意度调查报告内容应当包括：

① 调查目的与意义。

② 调查分析方法（调查方法、问卷设计说明、数据分类说明、数据处理说明、分析结构、分析方法）。

③ 数据统计分析（薪酬水平的满意度分析、薪酬结构和比例的满意度分析、薪酬差距的满意度分析、薪酬决定因素的满意度分析、薪酬调整的满意度分析等）。

④ 薪酬满意度调查整体分析。

⑤ 解决方案。

8. B5 审核

人力资源部薪酬主管审核提交的员工薪酬满意度调查报告：

若提交的员工薪酬满意度调查报告满足薪酬调查任务的要求，报告的内容、格式、分析方法及分析结果无误，则审核通过；否则审核不通过，返回给人力资源部薪酬专员修改，直至符合要求为止。

9. C5 审核

人力资源部经理审核员工薪酬满意度调查报告，方法同上。

若不通过则返回给人力资源部薪酬主管修改，直至符合要求为止。

10. D5 审批

人力资源总监审批员工薪酬满意度调查报告，方法同 B5 节点。

若不通过则返回给人力资源部经理修改，直至符合要求为止。

11. D6 薪酬设计

人力资源总监依据员工薪酬满意度调查报告、市场薪酬调查报告等，判断是否需要进行薪酬设计。如需要薪酬设计，则启动薪酬设计流程。

12. D7 薪酬调整

人力资源总监依据员工薪酬满意度调查报告、市场薪酬调查报告等，判断是否进行薪酬调整，如需要进行薪酬调整，则启动薪酬调整流程。

13. B8 下达存档任务

人力资源部薪酬主管下达存档任务，并规定具体的工作时间。

14. A9 存档

人力资源部薪酬专员将流程实施过程中的文档，及时进行归档处理。

15. B10 结束

薪酬满意度调查结束后，由人力资源部薪酬主管关闭本流程，在关闭本流程之前应考量流程整体的运行效率，以及薪酬满意度调查报告的真实性。

8.2.3 员工薪酬满意度调查流程信息表单

员工薪酬满意度调查问卷如下。

薪酬满意度调查问卷

调查说明：

1. 本调查问卷共有 5 个信息问题和 43 个基本问题，问题采用单项选择的方式，简明扼要并易于回答

2. 你可以选择匿名填写此份调查表

3. 本调查问卷的保密级为 A 级，任何信息都将严格受到保密，所以你可以放心做答

4. 请你按实际情况作答，否则将影响调查结果

您的性别：　　年龄：　　学历程度：　　婚姻状况：

您所处公司职位：(1) 高层管理者 (2) 中层管理者 (3) 主管 (4) 一般员工

1. 你对自己努力付出与工资回报二者公平性的感受是（　　）。

(1) 完全公平　　(2) 基本公平　　(3) 不确定　　(4) 不公平

(5) 非常不公平

2. 以自己的资历，你对自己的工资收入（　　）。

(1) 非常满意　　(2) 较满意　　(3) 不确定　　(4) 不满意

(5) 非常不满意

3. 领到工资时，你的感受是（　　）。

(1) 非常愉快 (2) 比较开心 (3) 不确定 (4) 有些失落
(5) 心情非常糟糕

4. 你的努力工作在工资中有明显的回报吗？(　　)
(1) 一定有 (2) 可能有 (3) 不确定 (4) 没有
(5) 完全没有

5. 和同行业类似岗位相比，自己的工资(　　)。
(1) 非常高 (2) 较高 (3) 不确定 (4) 较低
(5) 非常低

6. 你觉得目前的工资就是你个人价值的体现吗？(　　)
(1) 肯定是 (2) 应该是 (3) 不确定 (4) 不是
(5) 绝对不是

7. 你对目前公司薪酬制度科学性的评价是(　　)。
(1) 非常科学合理 (2) 较科学合理 (3) 不确定 (4) 不够科学合理
(5) 非常不科学不合理

8. 你对目前公司薪酬制度对人才吸引性的评价是(　　)。
(1) 非常吸引 (2) 较吸引 (3) 不确定 (4) 不够吸引
(5) 几乎没有任何吸引力

9. 你对目前公司薪酬制度对员工激励性的评价是(　　)。
(1) 非常强的激励 (2) 较强的激励 (3) 不确定 (4) 激励性不够
(5) 非常差

10. 你对目前公司薪酬制度公正性和公平性的评价是(　　)。
(1) 非常公正和公平 (2) 较公正和公平 (3) 不确定 (4) 不够公正公平
(5) 完全不够公正和公平

11. 你对目前公司薪酬制度合法性的评价是(　　)。

⋮

8.3 薪酬设计流程

薪酬设计是组织依据企业的发展战略和薪酬目标，以绩效和能力评估等为基础，结合薪酬调查的结果，确定企业在市场中的薪酬定位，设计符合企业发展并能对员工进行有效激励的薪酬体系。它向员工传达了在组织中什么是有价值的，并且建立起了为向员工支付报酬的制度和程序。

8.3.1 薪酬设计流程图

薪酬设计流程图如图 8-4 所示。

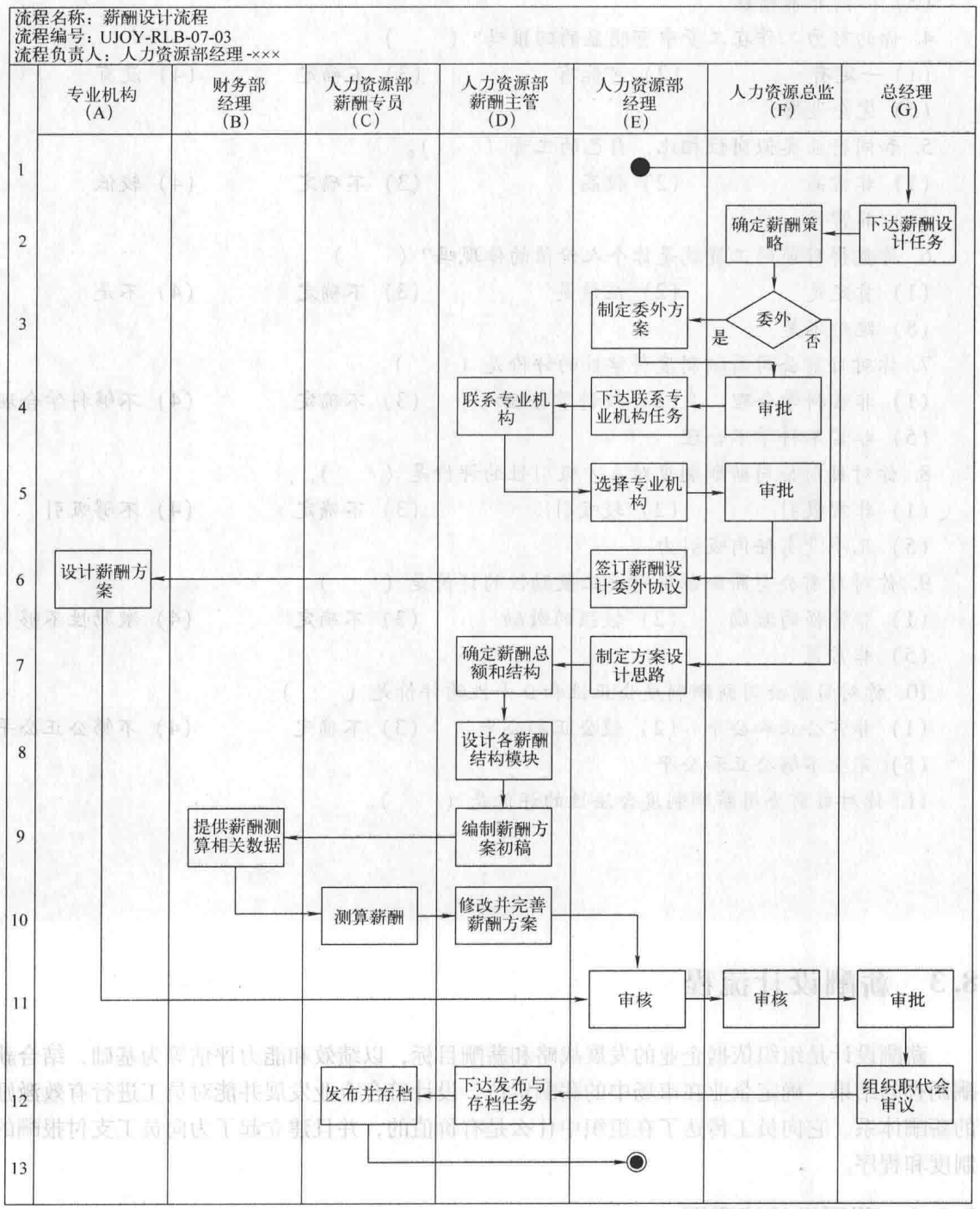

流程名称：薪酬设计流程
流程编号：UJOY-RLB-07-03
流程负责人：人力资源部经理 -×××
专业机构 (A)
财务部经理 (B)
人力资源部薪酬专员 (C)
人力资源部薪酬主管 (D)
人力资源部经理 (E)
人力资源总监 (F)
总经理 (G)
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
确定薪酬策略
下达薪酬设计任务
制定委外方案
委外
是
否
联系专业机构
下达联系专业机构任务
审批
选择专业机构
审批
设计薪酬方案
签订薪酬设计委外协议
确定薪酬总额和结构
制定方案设计思路
设计各薪酬结构模块
提供薪酬测算相关数据
编制薪酬方案初稿
测算薪酬
修改并完善薪酬方案
审核
审核
审批
发布并存档
下达发布与存档任务
组织职代会审议

图 8-4　薪酬设计流程图



8.3.2 薪酬设计流程节点的运行管理方法

1. E1 开始

人力资源部经理根据上一年度企业的运行情况，结合企业的战略规划和本年度的经营计划，对现有薪酬方案进行诊断，判断是否需要重新开展薪酬设计工作。

2. G2 下达薪酬设计任务

总经理依据薪酬设计工作计划，下达薪酬设计任务，着手薪酬设计工作。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. F2 确定薪酬策略

（1）确定薪酬水平策略。人力资源总监根据企业在市场中所处的地位和盈利水平，确定企业的薪酬水平策略。供企业选择的薪酬水平策略有市场领先策略、市场跟随策略、市场滞后策略和混合薪酬策略。

（2）确定薪酬结构策略。人力资源总监根据公司的发展阶段及其在市场中所处的地位，确定企业的薪酬结构战略。薪酬结构的选择一般是对固定薪酬和浮动薪酬所占比例的选择，固定部分占得多，薪酬的稳定性就高；浮动部分占得多，薪酬的弹性就高。

4. F3 委外

（1）选择委外。如果人力资源总监根据企业已掌握的薪酬信息和自身的实际情况选择委外，则人力资源部经理着手制定委外方案。

（2）选择不委外。如果不委外，则人力资源部经理着手制定方案设计思路。

5. E3 制定委外方案

（1）分析薪酬设计任务的要求。人力资源部经理分析薪酬设计任务，总结薪酬设计的目的、要求，以及希望通过薪酬设计解决什么问题。

（2）收集整理薪酬设计中介机构信息，构建薪酬设计中介机构名录。人力资源部经理收集整理基本符合企业薪酬设计任务要求的中介机构，构建机构名录。名录的内容需要包括中介机构简介、咨询团队、咨询经历、相关咨询项目、联系方式等。

（3）构建薪酬设计中介机构评估标准。评估标准的维度可以包括咨询资质、咨询团队、咨询经历、相关项目成功案例、项目运作过程、费用报价、后期支持服务等。

（4）编制薪酬设计委外方案。人力资源部经理根据薪酬设计任务的分析结果与收集的相关资料数据编制薪酬设计委外方案。委外方案的内容包括薪酬设计背景、薪酬体系诊断、薪酬设计需要解决的问题、薪酬设计中介机构名录及评估标准、委外任务工作计划、经费预算、实施过程中需要注意的问题等。

6. F4 审批

人力资源总监对薪酬设计委外方案进行审批：

若提交的薪酬设计委外方案符合薪酬设计任务要求且具有可操作性，则审批通过；否则审批不予通过，应及时与人力资源部经理进行沟通，待其修改至符合要求为止。

7. E4 下达联系专业机构任务

人力资源部经理依据薪酬设计委外方案下达联系薪酬设计中介机构任务，着手开展薪酬设计委外工作。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面

授、电子邮件、文件通知等。

8. D4 联系专业机构

薪酬主管根据收集整理的中介机构名录联系中介机构。一般通过电话、电子邮件、传真等方式向咨询中介机构传达咨询意向或招标书，收集并整理中介咨询机构反馈的咨询企业的背景能力报告（包括咨询资质、咨询团队、咨询经历、相关项目成功案例、项目运作过程、费用报价、后期支持服务等）、项目建议书等，形成中介咨询机构信息资料库。

9. E5 选择专业机构

人力资源部经理分析咨询企业背景能力报告、项目建议书，参照制定的中介机构评估标准选择中介机构。在分析咨询公司背景报告时，需要综合地考虑咨询公司的咨询资质、咨询团队、咨询经历和费用报价等因素。项目建议书可以反映咨询公司的分析能力、解决实际问题的思路和企业人员的综合素质，因此应当作为重要的评判依据。

10. F5 审批

人力资源总监根据以下标准对选择的中介机构进行审批：

若薪酬设计中介机构筛选过程合理且选择的薪酬设计中介机构相关情况符合薪酬设计要求，则审批通过；否则应及时与人力资源部经理进行沟通，待筛选过程合理且薪酬设计中介机构相关情况符合薪酬设计要求为止。

11. E6 签订薪酬设计委外协议

（1）联系洽谈。人力资源部经理与确定的薪酬设计中介机构联系洽谈具体的薪酬设计事宜。洽谈问题包括项目持续时间、项目内容、项目成果、项目费用等。

（2）签订薪酬设计委外协议。根据洽谈情况，人力资源部经理与中介机构签订薪酬设计委外协议书。委外协议书的主要内容包括：

① 项目名称。
② 项目内容、项目成果的形式及效果要求。
③ 项目关键路径和方法。
④ 项目开发计划。
⑤ 项目开发经费及支付方式。
⑥ 保密条款。
⑦ 双方的分工。
⑧ 双方的违约责任。
⑨ 成果归属与分享。
⑩ 风险承担。
⑪ 合同争议的解决办法。
⑫ 其他。

12. A6 设计薪酬方案

薪酬设计中介机构按照薪酬设计协议书设计薪酬方案。薪酬主管根据双方协议规定，配合中介机构工作，提供中介机构薪酬设计过程中所需的必要资料，协助中介机构完成薪酬设计工作。

13. E7 制定方案设计思路

人力资源部经理根据员工薪酬满意度调查报告、市场薪酬调查报告以及公司发展战略、薪酬策略，确定薪酬设计的目的和原则导向，制定人员安排和实施进度以及方案设计思路。方案设计思路没有固定的模式，其目的就在于明确薪酬设计的目标，为后面的工作指明方向。方案设计思路的内容一般包括企业薪酬现状总结、薪酬设计的目的和原则、总体思路（包括薪酬总额、薪酬结构）和薪酬设计步骤等。

14. D7 确定薪酬总额和结构

（1）确定薪酬总额。人力资源部薪酬主管根据员工薪酬满意度调查结果，并结合市场薪酬调查得到的竞争企业的薪酬水平和本企业薪酬策略，确定企业薪酬总额。薪酬总额一般跟企业毛利的一定百分比挂钩，不同类型的企业比例差异很大，一般在确保人工成本率符合行业平均水平及企业在行业内的地位的前提下，根据本年度营业目标推算得出。

（2）确定薪酬结构。人力资源部薪酬主管根据员工薪酬满意度调查得到的员工薪酬满意度、薪酬期望、福利需求以及企业的薪酬策略，确定企业薪酬结构以及每个薪酬组成部分在总额中大体占到的比例。企业在制定薪酬结构时要参照企业的组织结构和岗位评价，不同的岗位类别通常具有不同的薪酬结构。薪酬结构一般指工资、奖金、福利等。

15. D8 设计各薪酬结构模块

（1）设计工资模块内容。人力资源部薪酬主管根据国家法律法规、企业岗位体系以及薪酬结构策略等，设计工资的结构模块、标准计算方法、发放时间和发放方式等。工资既包括员工及其家人的基本生活保障，又包括了员工为获得工作技能而付出的投入。而根据决定因素的不同，工资通常又分为基本工资、岗位工资、工龄工资、学历工资、职称工资、技能工资等。

（2）设计奖金模块内容。人力资源部薪酬主管根据企业绩效考核制度及薪酬策略，设计奖金的结构模块、标准计算方法、发放时间和发放方式等。奖金是员工货币收入的浮动部分，与员工、部门或企业整体的工作绩效直接相关。奖金分配是根据员工的贡献大小来确定获得的报酬多少，体现了多劳多得的思想，能够避免平均主义，提高薪酬的激励作用，通常可分为绩效奖金和津贴等。

（3）设计福利模块内容。人力资源部薪酬主管根据薪酬满意度调查得到的员工福利需求，结合企业现状及国家法律法规设计福利的结构模块、标准计算方法、发放时间和发放方式等。福利可分为法定福利和企业福利。法定福利主要包括养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险和住房公积金等，常见的企业福利有商业保险、健康体检、生日礼物、集体旅游、带薪休假、外派培训、自行选择进修机会、外地考察等。

16. D9 编制薪酬方案初稿

薪酬主管根据薪酬方案设计思路、薪酬总额、薪酬结构及各结构模块内容，编制薪酬方案初稿。薪酬方案的内容主要包括员工薪酬的组成部分和各部分的计算方式、薪酬方案实施中的各项规定和说明、薪酬发放的程序及各部门的职责、员工投诉和薪酬方案的调整等。具体内容可根据企业的实际情况确定，尽量做到全面细致，对薪酬实施中可能遇到的问题都进行事先说明，并确定处理的方式。

17. B9 提供薪酬测算相关数据

此节点由财务部执行。

18. C10 测算薪酬

（1）测算薪酬总额。薪酬专员根据企业所处行业和自身发展状况，测算薪酬总额。具体包括企业薪酬总额的测算和各部门薪酬总额的测算。

（2）测算各类岗位员工薪酬。薪酬专员根据企业的岗位评价结果，测算各类岗位薪酬，确定薪酬标准。通过对薪酬的各个构成部分额度的测算，确定和调整薪酬方案中的各项系数，从而确定薪酬调整后的员工薪酬收入。

19. D10 修改并完善薪酬方案

薪酬主管根据薪酬测算结果，调整企业整体及部分岗位个体薪酬水平和薪酬结构，完善薪酬各结构模块的计算方法及占薪酬总额的比例等，形成薪酬方案。

20. E11 审核

人力资源部经理根据以下标准对薪酬方案进行审核：

若设计的薪酬方案符合企业发展战略和薪酬设计的原则，则审核通过；否则审核不通过，交由人力资源部薪酬主管或中介机构进行修改，直至通过审核。

21. F11 审核

人力资源总监根据以下标准对薪酬方案进行审核：

若设计的薪酬方案符合企业发展战略和薪酬设计的原则，则审核通过；否则审核不通过，交由人力资源部经理进行修改，直至通过审核。

22. G11 审批

总经理根据以下标准对薪酬方案进行审核：

若设计的薪酬方案符合企业发展战略和薪酬设计的原则，则审批通过；否则审批不通过，由人力资源总监进行修改，直至通过审批。

23. G12 组织职代会审议

总经理将薪酬方案提交职代会或职工大会审议和讨论。职代会审议薪酬方案，应当有2/3以上员工代表出席，须经到会职工代表过半数通过。若审议通过，则薪酬方案正式生效，并进行发布和存档工作；若审议未通过，则确定需要修改的地方，并返还薪酬主管对其进行修改。

24. D12 下达发布与存档任务

人力资源部薪酬主管下达发布薪酬方案及存档任务，并规定具体工作时间。

25. C12 发布并存档

人力资源部薪酬专员将薪酬方案在企业内部发布，并将流程实施过程中的文档及时归档处理。

26. E13 结束

薪酬方案设计完成后，由人力资源部经理关闭本流程。在关闭本流程之前应考查薪酬方案设计的科学合理性和流程的运行效率。

8.3.3 薪酬设计流程信息表单

薪酬设计过程中使用并生成了薪酬结构图，如图8-5所示。

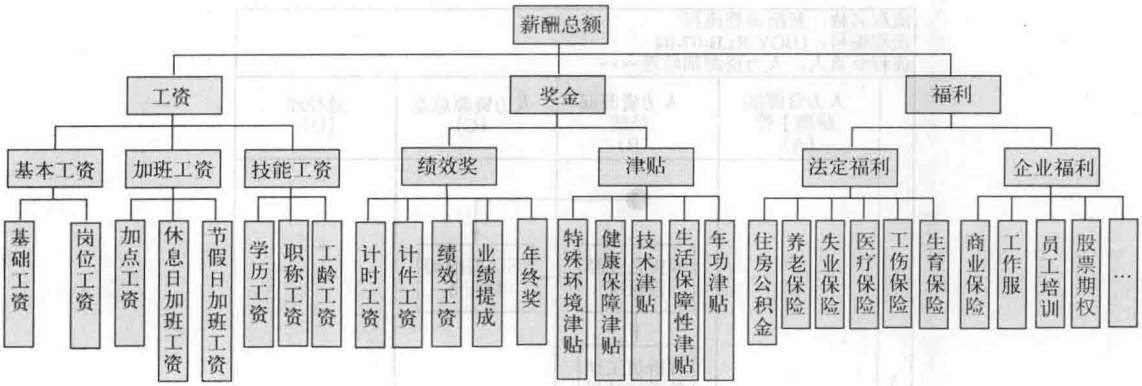


图 8-5 薪酬结构图

8.4 薪酬调整流程

薪酬调整是指企业薪酬体系运行一段时间后，随着企业发展战略以及人力资源战略的变化，现行的薪酬体系可能不适应企业发展的需要，这时对企业薪酬管理做出的系统诊断，所确定的最新薪酬策略，以及对薪酬体系做出调整措施。薪酬调整是保持薪酬动态平衡、实现组织薪酬目标的重要手段，也是薪酬管理的日常工作。

8.4.1 薪酬调整流程图

薪酬调整流程图如图 8-6 所示。

8.4.2 薪酬调整流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

人力资源部经理根据上一年度企业的运行情况，结合企业的战略规划和本年度的经营计划，对现有的薪酬方案进行诊断，判断是否需要进行薪酬方案调整。

2. C2 下达薪酬调整任务

人力资源部经理根据市场薪酬水平的变化趋势、组织的发展状况、经营管理模式的调整以及战略重心的转移，下达薪酬调整任务，着手薪酬调整工作。任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. B2 解析企业经营状况

（1）分析资料的收集。人力资源部经理为解析企业经营状况分析提供内部资料和外部资料。内部资料最主要的是企业财务会计报告，财务报告是反映企业财务状况和经营成果的书面文件，包括会计主表（资产负债表、利润表、现金流量表）、附表、会计报表附注等；外部资料是从企业外部获得的资料，包括行业数据、其他竞争对手的数据等。

（2）根据收集的内外部资料分析企业经营情况。人力资源部经理根据收集的内外部资料分析企业经营情况，主要包括财务效益状况、资产运营状况、偿债能力状况、发展能力状况等。

1）财务效益状况（即企业资产的收益能力）。其分析指标主要有净资产收益率、资本

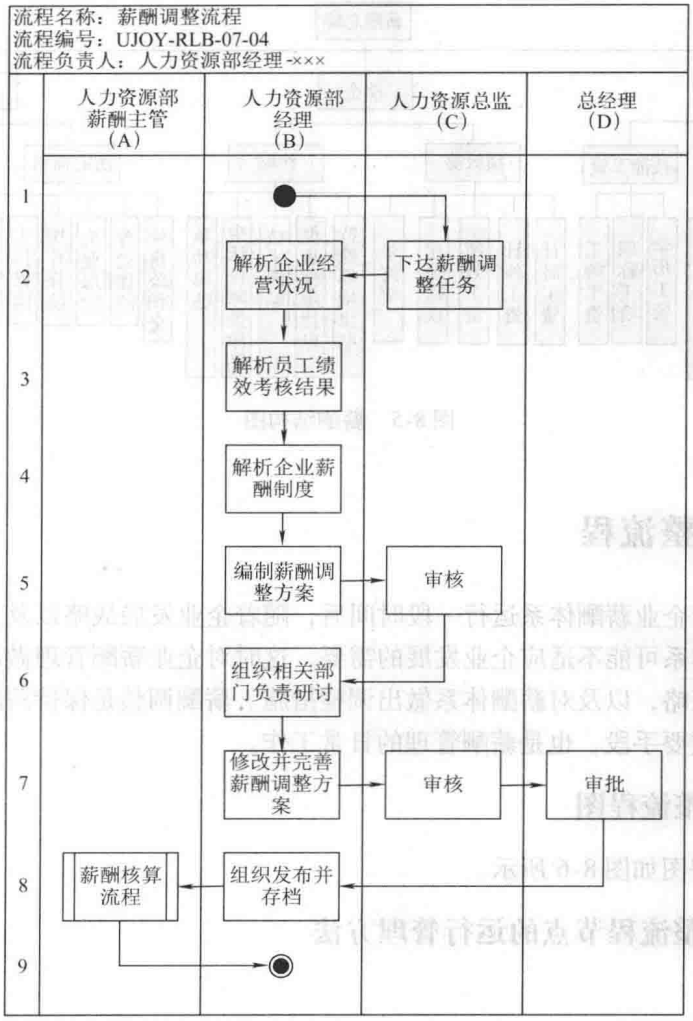


图 8-6　薪酬调整流程图

保值增值率、主营业务利润率、盈余现金保障倍数、成本费用利润率等。

2）资产运营状况。它是指企业资产的周转情况，反映企业占用经济资源的利用效率。其分析指标主要有总资产周转率、流动资产周转率、存货周转率、应收账款周转率、不良资产比率等。

3）偿债能力状况。企业偿还短期债务和长期债务的能力强弱，是企业经济实力和财务状况的重要体现，也是衡量企业是否稳健经营和企业财务风险大小的重要尺度。其分析指标主要有资产负债率、已获利息倍数、现金流动负债比率、速动比率等。

4）发展能力状况。发展能力关系到企业的持续生存问题。分析企业发展能力状况的指标有销售增长率、资本积累率、三年资本平均增长率、三年销售平均增长率、技术投入比率等。

4. B3 解析员工绩效考核结果

薪酬主管分析企业员工上一考核期绩效考核结果，确定员工薪酬调整（个别调整）的

对象、额度。

5. B4 解析企业薪酬制度

薪酬主管对企业薪酬制度中薪酬调整制度的内容进行解析。薪酬调整制度主要包括试用期员工薪酬调整制度、定级性调整制度、考核性调整制度、物价性调整制度、技术性调整制度、地区差异性调整制度等。

6. B5 编制薪酬调整方案

（1）编制薪酬调整方案。人力资源部经理根据企业的经营状况、薪酬方案中的薪酬调整规则以及年度绩效考核情况，编制薪酬调整方案。薪酬调整方案涉及的内容主要包括现状分析、总额调整、调整步骤和薪酬结构模块调整。

（2）编制薪酬调整表。人力资源部经理根据企业的经营状况、薪酬方案中的薪酬调整规则以及年度绩效考核情况，测算编制薪酬调整表。薪酬调整类别分为基准工资调整、岗位工资调整和特殊调整等。

（3）编制薪酬调整汇总表。人力资源部经理根据员工个人的薪酬调整表，编制企业薪酬调整汇总表。

7. C5 审核

人力资源总监根据以下标准审核薪酬调整方案：

若薪酬调整方案符合企业薪酬调整的总体要求，薪酬结构、内容等完善无误，则审核通过；否则审核不通过，交由人力资源部经理进行改善，直至通过审核为止。

8. B6 组织相关部门负责研讨

人力资源部经理组织相关部门的人员对编制的薪酬调整方案进行研讨，提出修改建议。

9. B7 修改并完善薪酬调整方案

人力资源部经理根据研讨建议对薪酬调整方案进行修改。

10. C7 审核

人力资源总监根据以下标准审核薪酬调整方案：

若薪酬调整方案符合企业薪酬调整的总体要求，薪酬结构、内容等完善无误，则审核通过；否则审核不通过，交由人力资源部经理进行改善，直至通过审核为止。

11. D7 审批

总经理根据以下标准审核薪酬调整方案：

若薪酬调整方案符合企业薪酬调整的总体要求，薪酬结构、内容等完善无误，则审批通过；否则审批不通过，交由人力资源总监进行改善，直至通过审批为止。

12. B8 组织发布并存档

人力资源部经理安排部门相关人员发布薪酬调整方案并进行存档。

13. B9 结束

薪酬调整方案设计完成，由人力资源部经理关闭本流程，在关闭本流程之前应考量薪酬调整方案的科学性、可执行性以及流程运行的效率。

8.4.3　薪酬调整流程信息表单

薪酬调整过程中使用并生成了薪酬调整计划表，具体如表8-5所示。

表 8-5　薪酬调整计划表

职位名称	员工姓名	受聘日期	上次调资时间	目前薪酬数额/元	工作表现	预测增薪（%）	预测薪酬水平/元	备注
薪酬计划总数								

8.5　薪酬核算流程

薪酬核算是组织依据绩效考评结果与员工能力以及组织的相关薪酬福利措施等方面的情况，在每个考评周期（如每月）对员工应该发放的上期薪酬数额进行汇总结算。

8.5.1　薪酬核算流程图

薪酬核算流程图如图 8-7 所示。

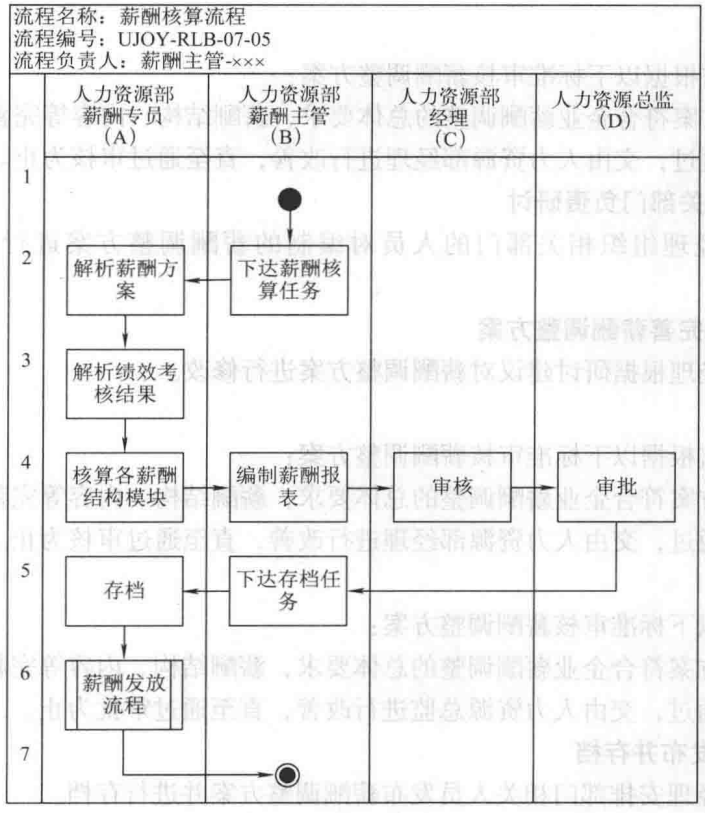


图 8-7　薪酬核算流程图

8.5.2　薪酬核算流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

人力资源部薪酬主管根据上一年度企业的运行情况，结合企业的战略规划和本年度的经

营计划，对现有的薪酬方案进行诊断，并根据当期绩效考核结果进行薪酬核算工作。

2. B2 下达薪酬核算任务

薪酬主管根据人力资源部月度工作计划，下达薪酬核算任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. A2 解析薪酬方案

薪酬主管根据薪酬核算任务的需要，解析薪酬方案。解析的重点是薪酬方案中各薪酬项的标准、计算标准，以及薪酬的调整制度和薪酬支付方式等。

4. A3 解析绩效考核结果

人力资源部薪酬专员根据薪酬核算任务的需要，解析绩效考核结果。解析的重点是员工绩效考核结果和绩效考核方案中绩效工资的计算方法。

5. A4 核算各薪酬结构模块

（1）核算考勤。人力资源部薪酬专员根据企业考勤管理制度和我国劳动法，核算员工缺勤工资和加班工资。

（2）核算基准工资。人力资源部薪酬专员根据薪酬方案中的基准薪酬标准，核算员工基准工资，并整理成表格或录入薪酬管理系统。基准工资一般是企业的保底工资，不根据岗位的变化而变化。

（3）核算岗位工资。人力资源部薪酬专员根据薪酬方案中员工岗位工资的计算方法，核算岗位工资。计算岗位工资时较常用的是宽带薪酬的方式。

（4）核算绩效工资。人力资源部薪酬专员根据绩效考核方案和薪酬方案中员工绩效工资的计算方法，核算绩效工资。绩效工资标准一般由年度考核情况决定，采取每个月或每个季度预发一定比例，年终考核结果确定后重新核算。

（5）核算社保和住房公积金。人力资源部薪酬专员根据国家和省市社保公积金管理办法，核算社保和公积金。按照政策和企业薪酬方案确定社保、公积金的缴存基数和缴纳比例，由此确定单位的缴纳数额和个人代扣代缴数额。

（6）核算公司现金福利。人力资源部薪酬专员根据公司薪酬和福利方案，核算公司现金福利，比如劳保费、交通补贴、通信补贴、过节费等。

6. B4 编制薪酬报表

薪酬主管根据各薪酬结构模块的核算结果，编制薪酬报表。目前较常用的薪酬报表形式有用办公软件（如 Excel）编制的表格或用企业购买的人力资源管理软件和系统编制的报表。薪酬报表不仅包括员工各薪酬项目的计算和结果显示，还需要包括薪酬的各项分类统计。薪酬报表不仅仅是月度工资发放的依据，也是薪酬总体测算和决策的依据。

7. C4 审核

人力资源部经理根据以下标准审核薪酬报表：

若薪酬报表中的数据来源及依据合理，数据正确，则审核通过；否则审核不通过，交由人力资源部薪酬主管进行修改，直至通过审核为止。

D4、B5、A5、B7 节点略。

8.5.3 薪酬核算流程信息表单

薪酬核算过程中使用并生成了员工薪酬档案表，如表 8-6 所示。

表 8-6　员工薪资档案表

部门：　　年　月　第　页

员工编号	姓名	核定工资					总计
		本薪	技术津贴	工龄工资	职务津贴	补助	
合计							

制表：　　复核：

8.6　薪酬发放流程

薪酬发放就是企业依据基于员工绩效和能力等方面而制定的薪酬报表和员工工资表，将员工上个考评周期的薪酬发放给员工。

8.6.1　薪酬发放流程图

薪酬发放流程图按薪酬核算过程中的主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 8-8 所示。

8.6.2　薪酬发放流程节点的运行管理方法

1. D1 开始

薪酬专员根据员工薪酬发放管理规定，按时开展发放员工薪酬的工作。

2. D2 递交薪酬报表

薪酬专员根据公司薪酬管理制度和财务管理制度，向财务部递交薪酬报表。如果是Excel等办公软件编制的薪酬报表，需提供电子版以供复核；如果是公司人力资源管理系统中编制的表格，则可在系统中直接递交财务部经理复核。薪酬报表中应当包括各工资项、各福利津贴项、社保公积金基数项、代扣项、税前工资项、实发工资项等项目。

3. B2 复核

财务部经理根据以下标准对薪酬报表进行复核：

若薪酬报表中的薪酬项目完整、薪酬项目的计算依据、方法及计算过程正确，则复核通过；否则复核不通过，由人力资源部薪酬专员进行修改，直至通过复核为止。

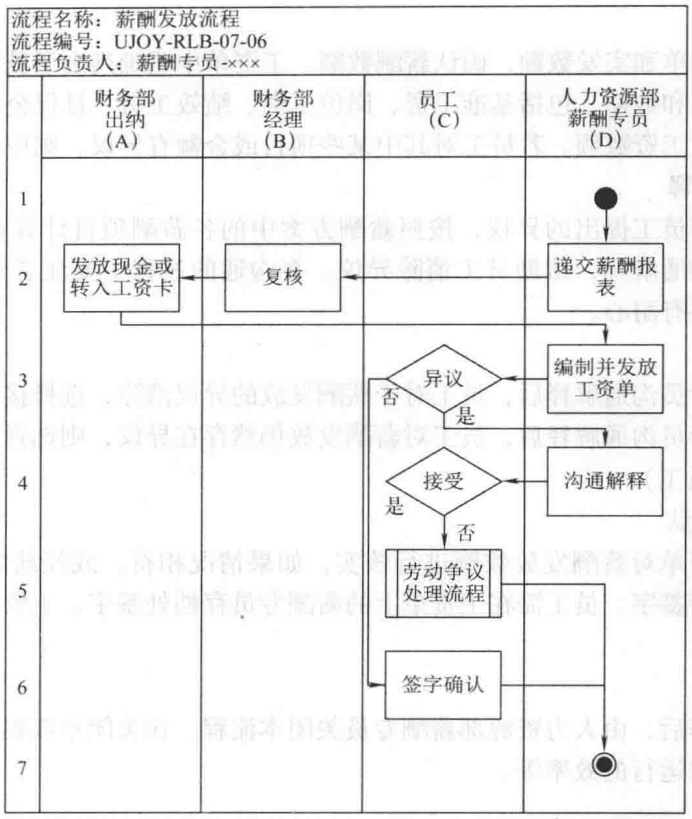


图 8-8　薪酬发放流程图

4. A2 发放现金或转入工资卡

（1）选择现金支付。财务部出纳根据公司选择的薪酬发放方式进行薪酬发放，如果公司选择现金支付的方式，则需在每月薪酬发放日前在银行支取足够现金，并于薪酬发放日发放。现金支付的薪酬需员工本人领取，如果有特殊情况本人不能领取的，代领人需持有员工本人的委托函、身份证复印件及领取人身份证原件进行领取。

（2）选择工资卡支付。财务部出纳根据公司选择的薪酬发放方式进行薪酬发放，如果公司选择工资卡支付的方式，则需在每月薪酬发放日通知公司工资卡开户行将相应数额薪酬转入员工工资卡账户。

5. D3 编制并发放工资单

（1）编制工资单。人力资源部薪酬专员根据薪酬计算方式和发放数额编制工资单，工资单中要明确员工个人所有应发工资、应扣部分项目和数额，以及实发工资，并要求员工确认后签字。

（2）提交薪酬主管审核。人力资源部薪酬专员根据薪酬管理制度，在工资单编制完毕后，应将电子版提交至薪酬主管进行审核。审核通过，则进行打印、裁剪、发放；审核不通过，则交薪酬专员修改。

（3）审核通过后发放工资单。人力资源部薪酬专员根据薪酬主管的审核情况，审核通过后打印、裁剪工资单，并将员工个人工资单发放到本人手中，注意薪酬保密，员工确认无误后签字。

6. C3 异议

员工根据工资单和实发数额，确认薪酬数额。工资单中明确列出了员工个人所有应发工资、应扣部分项目和数额，包括基准工资、岗位工资、绩效工资、社保公积金的单位、个人缴纳金额以及实发工资数额。若员工对其中某些项目或金额有异议，则应向薪酬专员询问。

7. D4 沟通解释

薪酬专员根据员工提出的异议，按照薪酬方案中的各薪酬项目计算方法和薪酬相关规定，对员工进行沟通解释，帮助员工消除异议。在沟通的过程中要注意营造良好的沟通氛围，沟通解释时要有耐心。

8. C4 接受

若经过薪酬专员沟通解释后，员工对于薪酬发放的异议消除，选择接受，则进行签字确认；若经过薪酬专员沟通解释后，员工对薪酬发放仍然存在异议，则选择不接受，进入劳动争议处理流程（员工）。

9. C6 签字确认

员工根据工资单对薪酬发放数额进行核实，如果情况相符，或经薪酬专员解释后无异议，则确认无误后签字。员工需在工资单上的薪酬专员存档处签字，工资单其余部分可以由员工个人带回。

10. D7 结束

薪酬发放完毕后，由人力资源部薪酬专员关闭本流程。在关闭本流程之前应考查薪酬发放的正确性，流程运行的效率等。

8.6.3 薪酬发放流程信息表单

本流程中用到的本期工资发放清单如表 8-7 所示。

表 8-7 本期工资发放清单

单位：　　月份　第　页

工号	姓名	工作日数	日薪	本薪	业绩奖金	假日津贴	全勤奖金	加班津贴	应发工资	扣除项目				实发工资	发放现金/银行转账
										保险	餐费	税金	借款		
合计															

审批：　　复核：　　制表：

第9章　基于和谐组织的劳动关系管理流程

如果我不能解雇任何人——实际上我不愿意解雇任何人——那么我怎样才能灌输危机意识？我怎样才能说服人们如果不发生变化，我们的公司就会慢慢走向衰败？

——松下幸之助

○ 本章结构及要点——图9-1

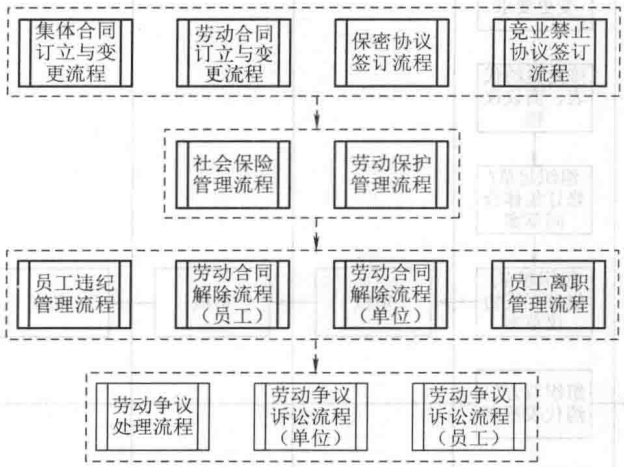


图9-1　劳动关系管理流程结构图

员工的“心”是企业的“根”，劳动关系是经济社会生活中最广泛、最基本的社会关系，构建和谐企业是创建和谐稳定的劳动关系的重要保障。企业应该突出以员工为本，围绕经济效益共创、发展成果共享这一目标，更加关心员工、尊重员工，切实关心员工利益和安全健康，同时教育员工热爱企业，树立共建和谐企业、共创企业效益、共享发展成果的“互利双赢”新理念，共同创建规范有序、公正合理、互利共赢、和谐稳定的新型劳动关系，推动企业发展。

9.1　集体合同订立与变更流程

集体合同也称团体协议、劳动协议、集体协议，是集体协商双方代表根据法律、法规的规定就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项在平等协商一致的基础上签订的书面协议[㊀]。

㊀　张倜．劳动关系管理［M］．北京：电子工业出版社，2006：58。

9.1.1 集体合同订立与变更流程图

集体合同订立与变更流程图按集体合同订立与变更过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 9-2 所示。

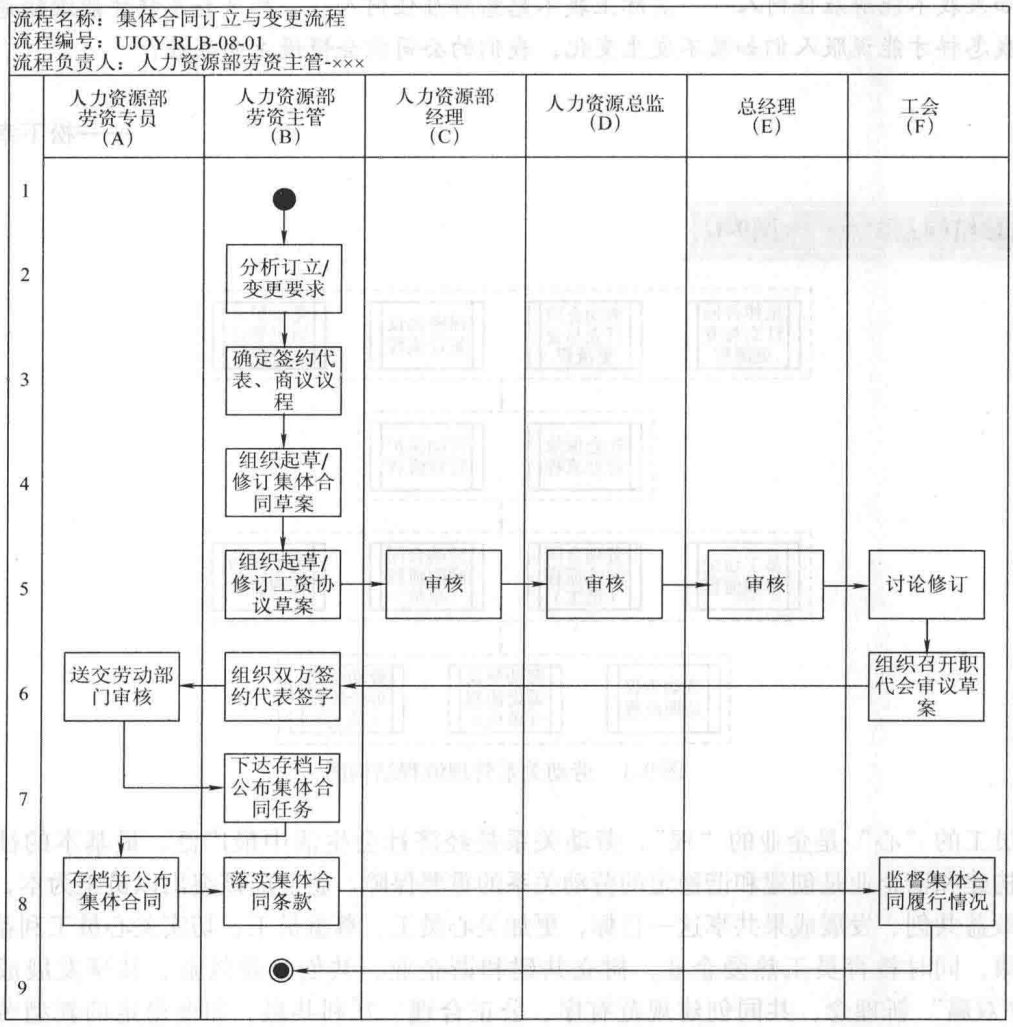


图 9-2 集体合同订立与变更流程图

9.1.2 集体合同订立与变更流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

集体合同和劳动合同都涉及劳动关系双方当事人的各项权利和义务，根据《中华人民共和国劳动法》（以下简称《劳动法》）有关规定："企业员工一方与企业可以就劳动报酬、工作时间、休息休假、劳动安全卫生、保险福利等事项，签订集体合同。"所以，企业和实行企业化管理的事业单位，将集体合同管理如同劳动合同管理一样，纳入到企业的日常管

理中。

2. B2 分析订立/变更要求

在集体合同期限届满或其他集体合同终止的条件出现时，任何一方应及时提出订立集体合同的要求，应当以书面形式说明理由，并提供相关依据；在集体合同的期限内双方可以根据集体合同的履行情况，提出修订变更集体合同的要求。

3. B3 确定签约代表、商议议程

集体合同的主体是劳动者一方签约人，法定代表为基层工会委员会；没有建立工会组织的企业，由企业员工民主推荐，并需得到半数员工同意的代表方可为集体合同的签约人。用人单位一方的签约人，为用人单位的法定代表人。

双方签约人为集体合同的协商进行各项准备工作，包括确定双方协商代表，拟定协商方案，预约协商内容、日期、地点。我国法律规定：集体合同协商代表人数对等，各方为3～10名，并确定一个首席代表；企业代表由法定代表人担任或指派；工会首席代表由工会主席担任或书面委托其他工会代表担任。代表一经确认，必须履行义务，因故不能履行职责的，应另行指派或推举。集体协商的地点、时间由双方共同商定。

4. B4 组织起草/修订集体合同草案

双方代表组成集体合同草案起草小组，共同拟定/变更集体合同草案。集体合同草案可以由一方起草，也可以由双方共同起草。集体合同草案应当载明协商的内容，以及用人单位名称、地址和双方首席代表姓名、职务等基本情况。

在拟定/变更集体合同草案时以原运行的集体合同为蓝本，在法律、法规规定的范围内，融入在集体合同履行过程中出现的各类问题或分歧，以及企业工会组织监督检查发现的问题，形成各自的提纲或要点，以便集体协商起草或修订集体合同草案。

在协商过程中，双方在各自发表意见的基础上和平、平等协商，任何一方不得无视对方意见，也不得有过激行为，更不得压制对方。双方都要遵循合作原则，和平解决双方的矛盾。

5. B5 组织起草/修订工资协议草案

工资协议是指专门就工资分配事项签订的专项集体合同。双方代表共同起草工资协议，工资集体协商的内容包括：

（1）工资协议的期限。

（2）工资分配制度、工资标准和工资分配形式。

（3）职工年度平均工资水平及其调整幅度。

（4）奖金、津贴、补贴等分配办法。

（5）工资支付办法。

（6）变更、解除工资协议的程序。

（7）工资协议的终止条件。

（8）工资协议的违约责任。

（9）双方认为应当协商约定的其他事项。

6. C5 审核

人力资源部经理根据以下标准对集体合同草案和工资协议草案进行审核：

若集体合同草案和工资协议草案符合国家法律和地方法规，且符合公司发展战略，则审

核通过；否则审核不通过，由双方代表修订，直至审核通过为止。

7. D5 审核

人力资源总监根据以下标准对集体合同草案和工资协议草案进行审核：

若集体合同草案和工资协议草案符合国家法律和地方法规，且符合公司发展战略，则审核通过；否则审核不通过，由双方代表修订，直至审核通过为止。

8. E5 审核

总经理根据以下标准对集体合同草案和工资协议草案进行审核：

若集体合同草案和工资协议草案符合国家法律和地方法规，且符合公司发展战略，则审核通过；否则审核不通过，由双方代表修订，直至审核通过为止。

9. F5 讨论修订

对拟订或变更后的集体合同草案，工会组织全体员工讨论并实施修订。首先将集体合同草案以书面或电子形式下发给各级基层工会组织。基层工会组织组织员工学习并充分讨论。对形成的提案或建议以书面形式反馈至企业工会。企业工会对基层工会组织提交提案或建议进行分类汇总。对采纳的提案或建议，将在集体合同的修订中予以实施；对不予采纳的提案或建议，应向基层工会组织或员工进行解释，以得到谅解和支持。

10. F6 组织召开职代会审议草案

工会将集体合同草案及员工提交的讨论意见提交职代会或职工大会，进行审议和讨论。职代会审议集体合同草案，应当有 2/3 以上员工代表出席，必须经到会职工代表过半数同意才可通过。

11. B6 组织双方签约代表签字

双方首席代表应当在员工（代表）大会通过的集体合同文本上签字。用人单位应当加盖印章。首席代表的变更不影响集体合同的效力。

12. A6 送交劳动部审核

由企业一方将签字的集体合同文本一式三份及说明材料，在集体合同签订后的 7 天内报送县级以上政府劳动行政部门审查。说明材料应包括企业的营业执照、员工代表的劳动合同书、相关审议会议通过的集体合同的决议、集体合同条款的必要说明等。

13. B7 下达存档与公布集体合同任务

根据企业规定来确定集体合同保存方式，若企业没有具体明文规定，则根据安全、持久、完善的准则，确定集体合同保存的方式、方法。根据我国劳动法的规定，应自集体合同通过之日起向全体职工公布集体合同条文；与协商代表商讨确定各自负责公布的对象；根据实际情况确定高效、节约、有效的公布方式。

14. A8 存档并公布集体合同

经审核确认生效的集体合同或自行生效的集体合同，签约双方及时以适当的形式向各自的代表成员公布。

15. B8 落实集体合同条款

（1）劳动标准性条款的履行，应在合同的有效期间按照集体合同规定的各项标准执行，确保劳动者利益的实现。

（2）目标性条款的履行应将约定的项目列入并落实在企业计划和工会计划之中，并采取有效的措施实施计划。

16. F8 监督集体合同履行情况

集体合同在履行过程中，企业工会应承担更多的监督检查责任；也可以与企业协商，建立集体合同履行的联合监督检查制度，发现问题及时与企业协商解决。企业内工会的各级组织应当及时向企业工会报告本组织所在团体的集体合同的履行情况；工会应定期向员工代表大会或全体员工通报集体合同的履行情况；员工代表大会有权对集体合同的履行实行民主监督。

17. B9 结束

集体合同签订完毕后，由人力资源部劳资主管关闭本流程。在关闭本流程之前应评估集体合同订立与变更的合规性、流程运行效率等。

9.1.3 集体合同订立与变更流程信息表单

集体合同订立与变更过程中使用并生成了工资集体协议书，范文如下：

工资集体协议书

年 月 日

企业名称（盖章）：
经济类型：
法人代码：
企业地址：
邮政编码：

甲方：
企业首席代表：
姓名：
职务：
身份证号码：
联系电话：

乙方：
员工首席代表：
姓名：
职务：
身份证号码；
联系电话：

协商双方代表	序号	姓名	性别	年龄	职务	身份证号码
企业代表	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	⋮					

（续）

协商双方代表	序号	姓名	性别	年龄	职务	身份证号码
员工代表	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	⋮					

工资集体协议书

（正文）

甲乙双方在平等自愿、协商一致的基础上，根据××省《关于开展企业工资集体协商的试行意见》以及国家和省有关法律、法规，结合本企业实际情况，签订本协议，并遵守执行。

第一条，本协议自_____年_____月_____日起至_____年月_____日_____止。

第二条，工资协议的内容：

1. 企业基本工资制度；

2. 工资标准：（如若有具体规定，可以附件的形式存在）

3. 企业根据各类人员不同岗位的性质，工资分配的具体形式如下：

_____

4. 企业年工资总额达_____万元，年增长_____%；员工平均工资达_____元，年增长_____%。

5. 企业以法定货币（人民币）形式，于每月_____日支付全体员工的工资。如遇节假日、休息日可提前或退后至最近的工作日支付。

6. 加班加点的工资支付方法为：_____

7. 员工在法定节假日、休息日，以及依法享受婚假、丧假、探亲假、年休假、计划生育假、产假等假期间，应视为提供了正常劳动，按照不低于其本人基本工资标准支付工资。

8. 员工在病假、事假以及工伤医疗期间的工资支付办法为：_____

_____

9. 奖金、津贴、补贴的分配形式为：_____

10. 企业补充养老保险的办法和标准为：_____

11. 各项福利待遇为：_____

第三条，企业的权利和义务是：企业根据生产经营特点，可以制定与工资支付相关的规章制度；企业根据规章制度对员工进行考核和奖惩；根据对员工的考核情况，按时足额支付员工的工资。

第四条，员工的权利和义务是：企业工会或协商代表应参与企业规章制度的制定；员工应积极负责地按时完成生产或工作任务；员工完成任务后，按时足额领取劳动报酬。

第五条，凡遇有下列情况之一的，经协议双方协商一致，可以对协议进行修改或变更：

1. 国家法律、规定有重大变化，如最低工资标准的调整等。

2. 企业生产经营发生重大变化，工资协议中的部分条款难以履行时。

3. 本地区或同行业员工平均工资水平发生较大变化。

4. 城镇居民生活费用价格指数发生重大变化，影响企业员工实际工资收入较大。

第六条，凡遇有下列情况之一的，经协议双方协商一致，可以提前终止协议：

1. 企业破产或濒临破产。

2. 协议双方发生重大对抗，致使企业生产经营不能正常运行。

3. 发生人力不可抗拒的自然灾害。

第七条，违约责任：

1. 由于甲乙双方中任何一方的过错造成协议不能履行或部分条款不能履行，由有过错的一方承担法律责任；如属双方的过错，根据实际情况，由双方分别承担法律责任。

2. 因不可抗拒因素造成不能履行协议或一方受损害的，可不承担法律责任。

3. 甲乙双方中任何一方违反协议时，应按国家规定承担违约责任。

4. 甲乙双方中任何一方违反协议，给对方造成损害的，应根据后果和责任，按国家有关规定承担违约责任。

第八条，本协议来尽事宜或条款与法律、法规、规章、政策有抵触的，按国家和省现行有关规定执行。

第九条，本协议一式四份，甲乙双方各一份，当地劳动部门和企业上级工会组织各一份。

以上所列条款已经协商双方确认无误。

企业首席代表签字（盖章）　　员工首席代表签字（盖章）

年　月　日　　年　月　日

9.2　劳动合同订立、续订与变更流程

劳动合同也称劳动契约，是劳动者与用人单位（包括企业、事业、国家机关、社会团体、雇主）确立劳动关系、明确双方权利和义务的协议。根据《中华人民共和国劳动合同法》（以下简称《劳动合同法》）等劳动法律法规的规定：依法订立的劳动合同受国家法律保护，对劳动关系双方当事人产生约束力，是处理劳动争议的直接证据和依据。

9.2.1　劳动合同订立、续订与变更流程图

劳动合同订立、续订与变更流程图按劳动合同订立、续订与变更过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图9-3所示。

9.2.2　劳动合同订立、续订与变更流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

由于劳动合同是确定劳动关系的法律依据，按照相关法律规定，凡是建立劳动关系的必须订立劳动合同，所以用人单位应将劳动合同的管理作为用人单位重要的一项日常管理工作，建立劳动合同管理台账，适时根据劳动合同的履行情况进行合同的订立、变更、续订、解除、终止，并处理相关善后工作。

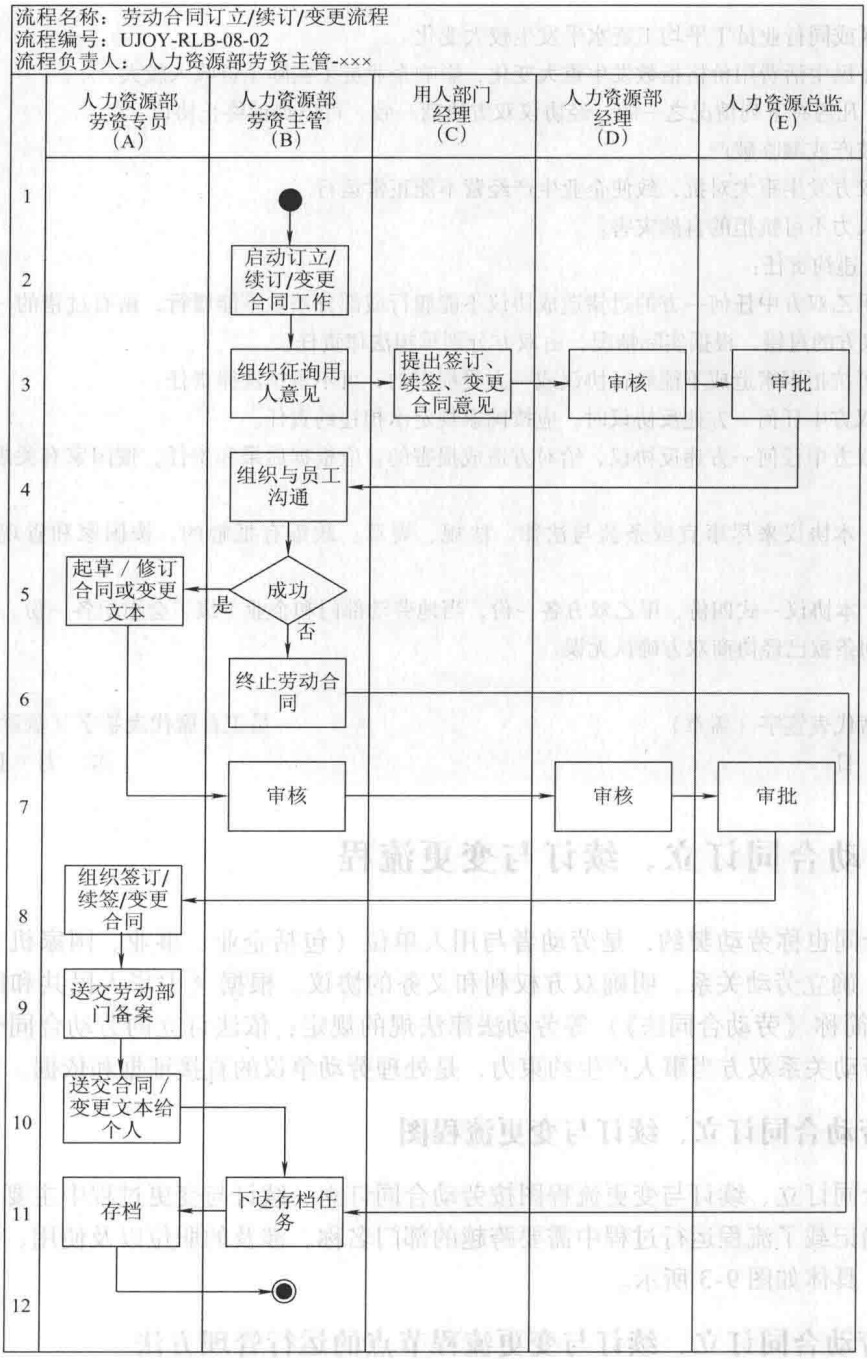


图 9-3　劳动合同订立、续订与变更流程图

2. B2 启动订立/续订/变更合同工作

在劳动合同的订立/续订/变更之前，劳动者或用人单位任何一方可就合同的订立/续订/变更事宜，向对方提出相应的要求或申请。提出要求的一方为要约方，与之对应一方为被要约方。

初次订立时，要约方通常是用人单位。用人单位通过招聘简章、职业介绍机构的招聘登记等形式，提出要约。要约包括工作岗位、工作任务、劳动报酬、劳动条件、保险福利等事项，以及应聘人员应具备的条件等。要约方也可以是劳动者，劳动者一般通过求职信、求职登记等形式提出要约。

劳动合同续订/变更时，提出劳动合同续订/变更要求的一方应至少提前30日以书面形式通知对方。

3. B3 组织征询用人意见

劳资主管征询员工所在部门意见，了解员工工作表现，并初步了解用人部门是否有续签员工的意愿。

4. C3 提出签订/续签/变更合同意见

用人部门经理根据员工的工作表现、部门工作任务要求、岗位编制情况等提出签订/续签/变更合同意见。

5. D3 审核

人力资源部经理根据以下标准对部门经理提出的签订/续签/变更合同意见进行审核：

若部门经理的意见客观真实且有利于部门的发展，并且符合公司经营发展的要求，则审核通过；否则审核不通过，由部门经理修改，直至通过为止。

6. E3 审批

人力资源总监根据以下标准对部门经理提出的签订/续签/变更合同意见进行审批，审批标准同节点D3。

7. B4 组织与员工沟通

要约方与被要约方就订立/续订/变更劳动的建议或要求进行平等协商，各自如实向对方介绍自己的真实情况和要求，在双方观点一致的情况下，协商即告结束。

当事人协商的基础往往是用人单位的劳动合同草案，其内容包括法定条款和约定条款。具体的法定条款和约定条款可以查阅当地劳动行政部门推荐使用的劳动合同示范文本。

8. B5 成功

若双方沟通后达成一致，则起草签订劳动合同，否则终止劳动合同或不签订劳动合同。

9. A5 起草/修订合同或变更合同

劳资专员在员工和企业沟通达成一致意见的基础上，根据劳动合同范本起草/修订合同或变更合同。

10. B6 终止劳动合同

劳动合同终止是指劳动合同期满或双方当事人约定的劳动终止的条件出现，以及劳动合同一方因某种原因无法继续履行劳动合同时终结劳动关系的法律行为。劳动合同终止的条件主要体现在《劳动合同法》第四十四条，即劳动合同期满或者当事人约定的劳动合同终止条件出现，劳动合同即行终止。劳动合同终止流程的具体运行管理方法请参见《劳动合同法》。

11. B7 审核

人力资源部劳资主管根据以下标准对劳动合同进行审核：

若劳动合同条款符合国家法律法规，且约定条款与双方协商的结果一致，则审核通过；

否则审核不通过，由人力资源部劳资专员进行修改，直至审核通过为止。

12. D7 审核

人力资源部经理根据以下标准对劳动合同进行审核：

若劳动合同条款符合国家法律法规，且约定条款与双方协商的结果一致，则审核通过；否则审核不通过，由人力资源部劳资主管进行修改，直至审核通过为止。

13. E7 审批

人力资源总监根据以下标准对劳动合同进行审核：

若劳动合同条款符合国家法律法规，且约定条款与双方协商的结果一致，则审核通过；否则审核不通过，由人力资源部经理进行修改，直至审核通过为止。

14. A8 组织签订/续签/变更劳动合同

人力资源部劳资专员组织有关人员签订/续签/变更劳动合同。

15. A9 送交劳动部门备案

签订的劳动合同由用人单位送交当地县级以上劳动行政管理部门备案。

16. A10 送交合同/变更文本给个人

签订的劳动合同由人力资源部劳资专员送交给签订合同的员工。

17. B11 下达存档任务

人力资源部劳资主管向劳资专员下达存档任务，根据用人单位规定，确定劳动合同保存方式，若用人单位没有具体明文规定，则根据安全、持久、完善的准则，确定保存的方式、方法。

18. A11 存档

人力资源部劳资专员将签订/续签的劳动合同文本按照要求进行存档。

19. B12 结束

人力资源部劳资主管在合同签订后关闭本流程，在关闭本流程之前应考量所签订的劳动合同的合法性，流程的运行效率等。

9.2.3 劳动合同订立、续订与变更流程信息表单

1. 提出劳动合同订立、续定、变更、解除、终止的申请、要求、通知

在劳动合同订立、变更、续订、解除和终止前，任何一方均可以提出相应的要求、申请或通知。其格式没有统一要求或标准，只要能够清楚表达当事人的意愿即可。

2. 劳动合同文本

劳动合同文本可以由用人单位提供，也可以由用人单位与劳动者共同拟订。用人单位提供的合同文本，应当按照公平原则，不得损害劳动者的合法利益。

为推行劳动合同制度，各地政府行政部门一般推荐使用劳动合同的示范文本。因其是依法根据当地经济文化发展的一般水平和企业管理的一般状况制定的，部分条款可能与企业的实际情况有差距，故企业在使用示范文本作为订立劳动合同协商的基础时，必须要根据企业的实际情况进行部分的修订和补充，使其符合实际情况。

3. 劳动合同续签调查表

表 9-1 为劳动合同续签调查表示例。



表9-1 劳动合同续签调查表

填写日期：年 月 日

姓名		性别	
部门		岗位	
出生年月		聘用日期	
试用期时间		已续签次数	
合同开始日期		合同截止日期	

综合评定

评定项目	直接主管				高一级主管			
	优秀	良好	一般	较差	优秀	良好	一般	较差
道德品行								
工作能力								
勤奋敬业								
工作绩效								
协作精神								
评语								

各级审批意见

部门经理意见	是否续签		续签时间	
	签名： 年 月 日			
人力资源部经理意见	是否续签		续签时间	
	签名： 年 月 日			
总经理意见	签名： 年 月 日			

9.3 保密协议签订流程

保密协议是指协议当事人之间就一方告知另一方的书面或口头信息，约定不得向任何第三方披露该等信息的协议。负有保密义务的当事人违反协议约定，若将保密信息披露给第三方，将要承担民事责任甚至刑事责任。

保密协议一般包括保密内容、责任主体、保密期限、保密义务及违约责任等条款。保密协议可以分为单方保密协议和双方保密协议。单方保密协议是指一方对另一方单方面负有保密义务的协议。

9.3.1 保密协议签订流程图

保密协议签订流程图具体如图 9-4 所示。

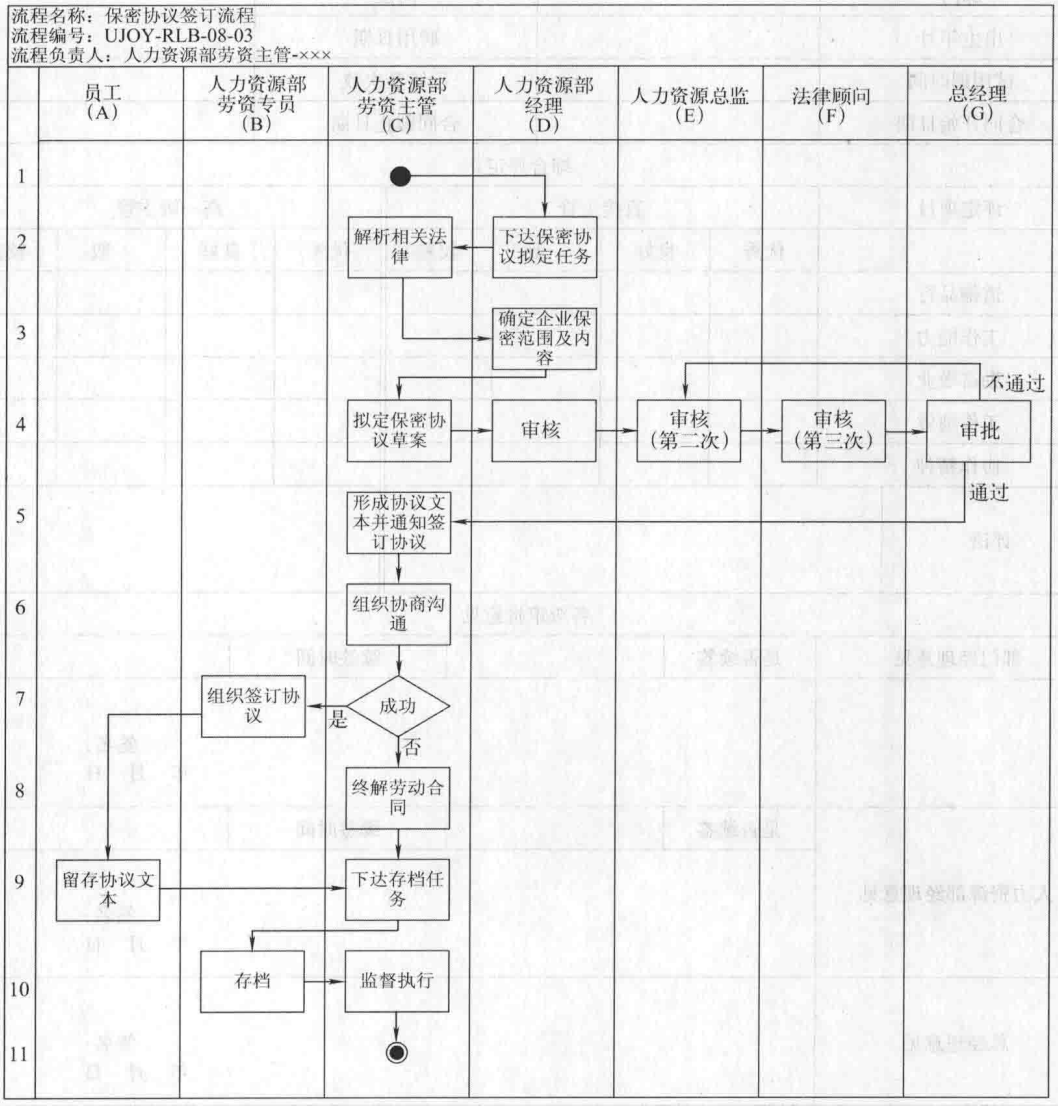


图 9-4 保密协议签订流程图

9.3.2 保密协议签订流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

为了保护用人单位的商业秘密和知识产权的相关保密事项，特制定本流程，用以规范用人单位制定与签订保密协议工作。

2. D2 下达保密协议拟定任务

为了与新员工或重签合同的员工签订保密协议，人力资源部经理下达保密协议拟定任务

下达任务时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. C2 解析相关法律

劳资主管解析我国《劳动合同法》、《劳动法》等相关法律及地方劳动法规中有关保密协议的内容，内容包括商业秘密的内容与范围、保密期限、甲乙双方的权利与义务、违约责任认定等内容。

4. D3 确定企业保密范围及内容

人力资源部经理依据法律规定及企业内部商业秘密与知识产权的情况，确定企业保密范围及内容。具体包括：

（1）相关资料和数据：①所有新产品的技术资料，包括配方、工业、新产品质量标准、实验资料及数据；②研发项目的全部资料，包括国内外专家提供的全部技术资料，实验的原始记录及数据等；③检验报告的实验数据，包括原始记录，尚未完全确定的检验结论等；④与此相关的所有会议文件、纪要、决定、传真、信函、电子邮件等。

（2）甲方其他一切商业上、技术上的内部信息资料和尚未公开的秘密。

（3）乙方应当保密的其他信息及事项。

5. C4 拟定保密协议草案

依据法律规定及确定的企业保密范围与内容，拟定保密协议草案。草案包括甲方、乙方的基本信息；适用范围；商业秘密的内容；甲方权利与义务；乙方权利与义务；违约责任等。

6. D4 审核

人力资源部经理根据以下标准对保密协议草案进行审核：

若保密协议草案的内容覆盖企业有关保守商业秘密的内容、甲乙双方权利和义务清晰、违约责任明确，则审核通过；否则审核不通过，由人力资源部劳资主管进行修改，直至审核通过为止。

7. E4 审核（第二次）

人力资源总监对保密协议草案进行二次审核，审核标准同第一次审核。

8. F4 审核（第三次）

法律顾问对保密协议草案进行第三次审核，审核标准同前两次相同。

9. G4 审批

总经理根据以下标准对保密协议草案进行审批：

若保密协议草案的内容覆盖企业有关保守商业秘密的内容，甲乙双方权利和义务清晰，违约责任明确，协议内容符合国家的法律法规，则审批通过；否则审批不通过，由人力资源总监进行修改。

10. C5 形成协议文本并通知签订协议

劳资主管依据审批通过的保密协议草案，编制形成正式的协议文本，并通知相关人等签订保密协议。通知的方式包括电话、面授、电子邮件、文件通知等。

11. C6 组织协商沟通

劳资专员负责与员工协商沟通，就协议相关条款给予说明。

12. C7 成功

若双方协商沟通达成一致意见，则签订保密协议；若双方未能达成一致意见，则劳动合同终解。

13. B7 组织签订协议

人力资源部劳资专员组织有关人员签订保密协议。

14. C8 终解劳动合同

若双方就保密协议内容未能达成一致，则该员工的劳动合同终解，员工办理离职手续。

15. A9 留存协议文本

员工将签订好的保密协议文本保存。

16. C9 下达存档任务

人力资源部劳资主管向劳资专员下达存档任务，根据企业规定，确定保密协议的保存方式，若企业没有具体明文规定，则根据安全、持久、完善的准则，确定保存的方式、方法。

17. B10 存档

人力资源部劳资专员将保密协议按照要求进行存档。

18. C10 监督执行

劳资主管依据协议文本的要求，监督协议文本的执行，包括甲方的权利与义务、乙方的权利与义务等。对于乙方泄密的惩罚与乙方合同正常结束的相关补偿支付都需要及时执行。

19. C11 结束

保密协议签订完成后，由人力资源部劳资主管关闭本流程。在关闭本流程之前应评估保密协议是否符合法律法规的要求，保密协议条款的效用，流程的运行效率等。

9.3.3 保密协议签订流程流程信息表单

保密协议签订过程中使用并生成了保密协议书，其范文如下：

保密协议书

甲方：

乙方：

甲、乙双方根据《中华人民共和国劳动法》以及国家、地方政府有关规定，在遵循平等自愿、协商一致、诚实信用的原则下，就甲方商业秘密保密事项达成如下协议。

一、保密内容

甲、乙双方确认，乙方应承担保密义务的甲方商业秘密范围包括但不限于以下内容。

1. 技术信息：技术方案、工程设计、技术报告、检测报告、实验数据、试验结果、图样、样品等。

2. 经营信息：包括经营方针、投资决策意向、产品服务定价、市场分析、广告策略等。

3. 公司依照法律规定或者有关协议的约定对外承担保密义务的事项。

二、双方的权利和义务

1. 甲方提供正常的工作条件，为乙方的发明、科研成果提供良好的应用和生产条件，并根据创造的经济效益给予奖励。

2. 乙方必须按甲方的要求从事经营、生产项目和科研项目的设计与开发，并将生产、经营、设计与开发的成果、资料交甲方，甲方拥有所有权和处置权。

3. 乙方不得刺探非本职工作所需要的商业秘密。

4. 未经甲方书面同意，乙方不得利用甲方的商业秘密进行新产品的设计与开发和撰写论文向第三方公布。

5. 双方解除或终止劳动合同后，乙方不得向第三方公开甲方所拥有的未被公众知悉的商业秘密。

6. 双方协定竞业限制的，解除或终止劳动合同后，在竞业限制期内乙方不得到生产同类或经营同类业务且有竞争关系的其他用人单位任职，也不得自己生产与甲方有竞争关系的同类产品或经营同类业务。

7. 乙方必须严格遵守甲方的保密制度，防止泄露甲方的商业秘密。

8. 甲方安排乙方任职涉密岗位，并给予乙方保密津贴。

三、保密期限

乙方承担保密义务的期限为下列第_____种。

1. 无限期保密，直至甲方宣布解密或者秘密信息实际上已经公开。

2. 有限期保密，保密期限自离职之日起_____年。

四、保密津贴

甲方同意就乙方离职后承担的保密义务向其支付保密津贴，保密津贴的支付方式为：

_____。

五、违约责任

1. 乙方如违反本合同任何条款，应一次性向甲方支付违约金××万元，同时，甲方有权一次性收回已向乙方发放的所有保密费。

2. 如果因为乙方的违约行为造成了甲方损失，乙方除支付违约金外，还应承担相应的责任。

六、劳动争议处理

当事人因本合同产生的一切纠纷由双方友好、平等地协商解决，协商不成，任何一方均有权向本合同签订地的人民法院提起诉讼。

七、其他

1. 乙方确认，在签署本合同前已仔细审阅过合同内容，完全了解合同各条款的法律含义，并知悉和认可公司《保密管理制度》。

2. 本协议如与双方以前的口头或书面协议有抵触，以本协议为准。本协议的修改必须采用双方同意的书面形式。

3. 本协议未尽事宜，按照国家法律或政府主管部门的有关规章、制度执行。

八、本合同一式两份，双方各执一份，具有同等法律效力。自双方授权代表签字并盖公章之日起生效。

甲方（盖章）　　乙方（签名或盖章）

法定代表人签名　　年　月　日　　年　月　日

9.4 竞业禁止协议签订流程

竞业禁止，又称为竞业回避、竞业避让，是用人单位对员工采取的以保护其商业秘密为目的的一种法律措施，是根据法律规定或双方约定，在劳动关系存续期间或劳动关系结束后的一定时期内，限制并禁止员工在本单位任职期间同时兼职于业务竞争单位，限制并禁止员工在离职后从事与本单位有竞争的业务，包括不得在生产同类产品或经营同类业务且有竞争关系或其他利害关系的其他业务单位任职或兼职，也不得在离职后自己生产与原单位有竞争关系的同类产品或经营同类业务。

9.4.1 竞业禁止协议签订流程图

竞业禁止协议签订流程图按竞业禁止协议签订过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 9-5 所示。

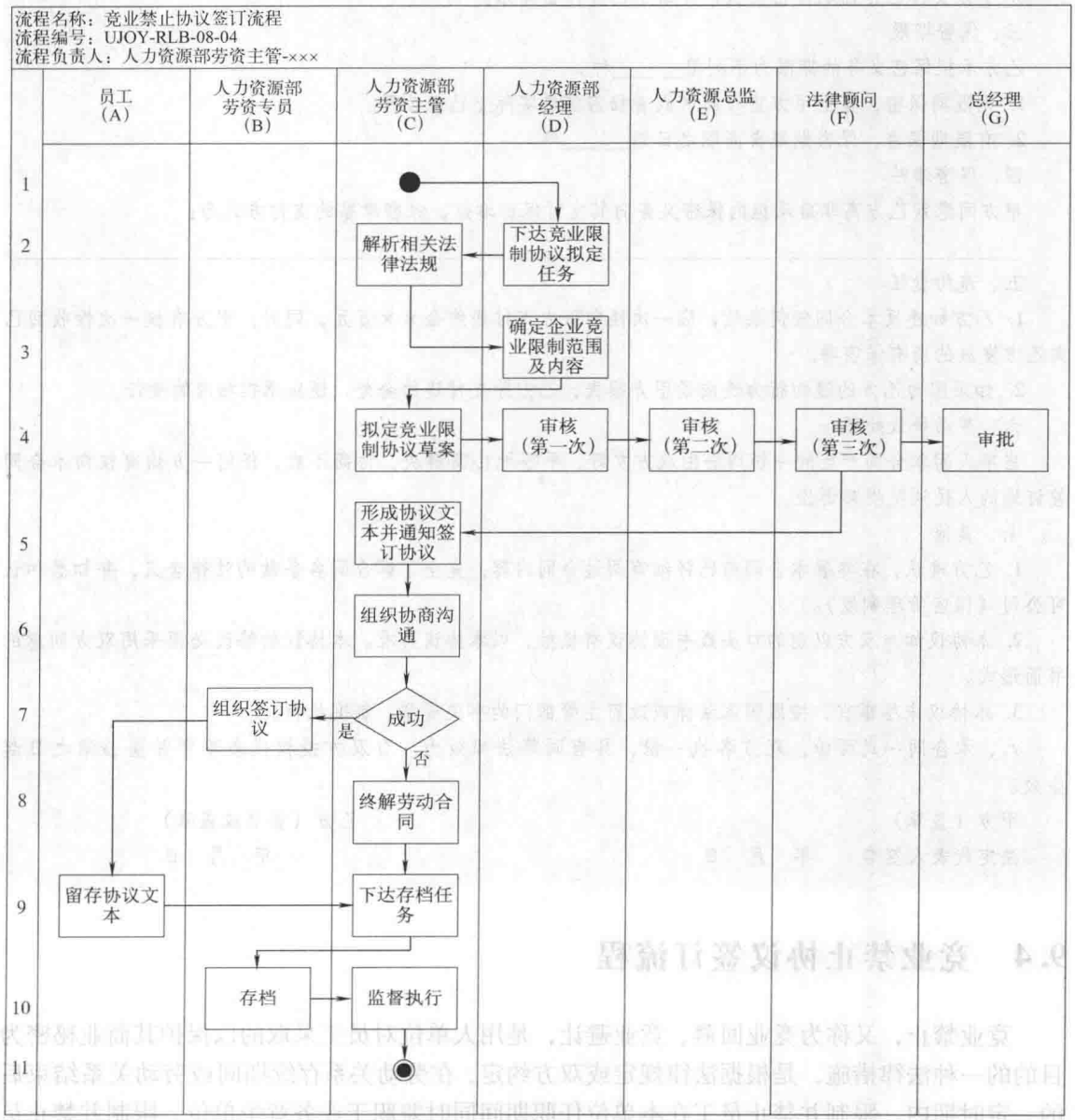


图 9-5　竞业禁止协议签订流程图



9.4.2　竞业禁止协议签订流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

为了对特定经营内容有关的特定人的某些行为予以禁止，从而保护企业的商业秘密和知识产权，特制定本流程，用以规范用人单位开展竞业禁止协议制定与签订工作。

2. D2 下达竞业限制协议拟定任务

为了与新员工或重签合同的员工签订竞业禁止协议，人力资源部经理下达竞业禁止协议拟定任务，下达任务时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. C2 解析相关法律法规

劳资主管解析我国《劳动合同法》、《劳动法》等相关法律及地方劳动法规中有关竞业禁止协议的内容，内容包括商业秘密的内容与范围、竞业禁止期限、甲乙双方的权利与义务、违约责任认定等内容。

4. D3 确定企业竞业限制范围及内容

人力资源部经理依据法律规定及企业内部商业秘密与知识产权的情况，确定企业竞业禁止范围及内容。具体包括：

（1）相关资料和数据：①所有新产品的技术资料，包括配方、工业、新产品质量标准、实验资料及数据；②研发项目的全部资料，包括国内外专家提供的全部技术资料，实验的原始记录及数据等；③检验报告的实验数据，包括原始记录，尚未完全确定的检验结论等；④与此相关的所有会议文件、纪要、决定、传真、信函、电子邮件等。

（2）甲方其他一切商业上、技术上的内部信息资料和尚未公开的秘密。

（3）乙方应当竞业禁止的其他信息及事项。

5. C4 拟定竞业限制协议草案

依据法律规定及确定的企业竞业禁止范围与内容，拟定竞业禁止协议草案。草案内容包括：甲方、乙方的基本信息；适用范围；竞业禁止的内容；甲方权利与义务；乙方权利与义务；违约责任等。

6. D4 审核（第一次）

人力资源部经理根据以下标准对竞业禁止协议草案进行审核：

若竞业禁止协议草案的条款符合企业有关竞业禁止的范围和内容要求、甲乙双方权利和义务清晰、违约责任明确、协议内容符合国家的法律法规，则审核通过；否则审核不通过，由人力资源部劳资主管进行修改，直至审核通过为止。

7. E4 审核（第二次）

人力资源总监对竞业禁止协议草案进行审核，审核标准同上。审核通过则提交法律顾问，否则返回给人力资源部经理，由其修改直至审核通过为止。

8. F4 审核（第三次）

法律顾问对竞业禁止协议草案进行审核，审核标准及处理方法参考节点 E4。

9. G4 审批

总经理对竞业禁止协议草案进行审批，审批标准同前述节点。

若审核不通过，交由人力资源总监修改，至通过为止。

10. C5 形成协议文本并通知签订协议

劳资主管依据审批通过的竞业禁止协议草案，形成正式的竞业禁止协议文本，并通知相关人员签订协议。

11. C6 组织协商沟通

劳资主管负责与员工协商沟通，就协议相关条款给予说明。

12. C7 成功

若双方协商沟通达成一致意见，则签订竞业禁止协议；若双方未能达成一致意见，则劳动合同终解。

13. B7 组织签订协议

人力资源部劳资专员组织有关人员签订竞业禁止协议。

14. C8 终解劳动合同

若双方就竞业禁止协议内容未能达成一致，则该员工的劳动合同终解，员工办理离职手续。

15. A9 留存协议文本

员工将签订好的竞业禁止协议文本保存。

16. C9 下达存档任务

人力资源部劳资主管向劳资专员下达存档任务，根据企业规定，确定竞业禁止协议的保存方式，若企业没有具体明文规定，则根据安全、持久、完善的准则，确定保存的方式、方法。

17. B10 存档

人力资源部劳资专员将竞业禁止协议按照要求进行存档。

18. C10 监督执行

劳资主管依据协议文本的要求，监督协议文本的执行，包括甲方的权利与义务、乙方的权利与义务等。

9.4.3 竞业禁止协议签订流程流程信息表单

竞业禁止协议签订过程中使用并生成了竞业禁止协议书，其范文如下：

竞业禁止协议书

甲方（用人单位）：

乙方（员工）：

鉴于乙方知悉的公司商业秘密对甲方具有重要影响，为保护双方的合法权益，双方根据国家有关法律法规，本着平等自愿和诚信的原则，经协商一致，达成下列条款，双方共同遵守。

一、权利和义务

1. 乙方承诺

（1）未经甲方同意，乙方在职期间不得自营或者为他人经营与甲方同类的业务。

（2）乙方不论因何种原因从甲方离职，离职后×年内（自劳动关系解除之日起计算，到劳动关系解除×年后的次日止）都不得到与甲方有竞争关系的单位就职。这些单位包括但不限于：

① 同行业与甲方有竞争关系的企业。

② 甲方认为已经成为或者可能成为竞争对手的各类企业。

（3）乙方不论因何原因从甲方离职，离职后×年内（自劳动关系解除之日起计算，到劳动关系解除×年后的次日止）都不得自办与甲方有竞争关系的企业或者从事与甲方商业秘密有关产品的生产。

（4）乙方在甲方工作期间及乙方从甲方离职后，乙方承担的其他义务包括但不限于：不泄漏、不使用、不使他人获得或使用甲方的商业秘密；不传播、不扩散不利于甲方的消息或报道。

2. 甲方承诺

从乙方离职后开始计算竞业限制时起，甲方应当按照竞业限制期限向乙方支付一定数额的竞业限制补偿费。补偿费的支付办法如下。

二、合同的权利义务终止

双方商定，出现下列情况之一的，本协议自行终止。

1. 乙方所掌握的甲方重要商业秘密已经公开，而且由于该公开导致乙方对甲方的竞争优势已无重要影响。

……

三、违约责任

1. 员工如违反本协议任何条款，视违约情况向公司支付不低于××××元的违约金，并且公司有权不经预告便解除与员工的聘用关系。

2. 员工的违约行为给公司造成重大损失的，公司有权视造成损失的情况向员工索赔，甚至追究法律责任。

四、争议处理

因本协议引起的纠纷，如果协商解决不成，任何一方均有权向公司所在地的人民法院提出诉讼。

五、本协议如与双方以前的口头或书面协议有抵触，以本协议为准。

六、本协议经双方签字或盖章完成之日起生效。双方确认，在签署本协议之前已仔细审阅过协议内容，并完全了解协议各条款的法律含义。

七、本协议一式两份，双方各执一份，具有同等法律效力。

甲方（盖章）　　乙方（签名或盖章）

法定代表人签名：

年　月　日　　年　月　日

9.5　社会保险管理流程

社会保险是指国家通过立法对劳动者因年老、患病、伤残、生育、失业、死亡等原因暂时或永久丧失劳动能力或暂时失去工作时，给劳动者本人或遗属提供物质帮助的一种社会保障制度，是社会保障的重要组成部分。它包括养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、生育保险等。建立社会保险制度，对于保障广大劳动者的合法权益、构建和谐企业、建设和谐社会、促进社会经济发展具有重要作用。

9.5.1　社会保险管理流程图

社会保险管理流程图如图9-6所示。

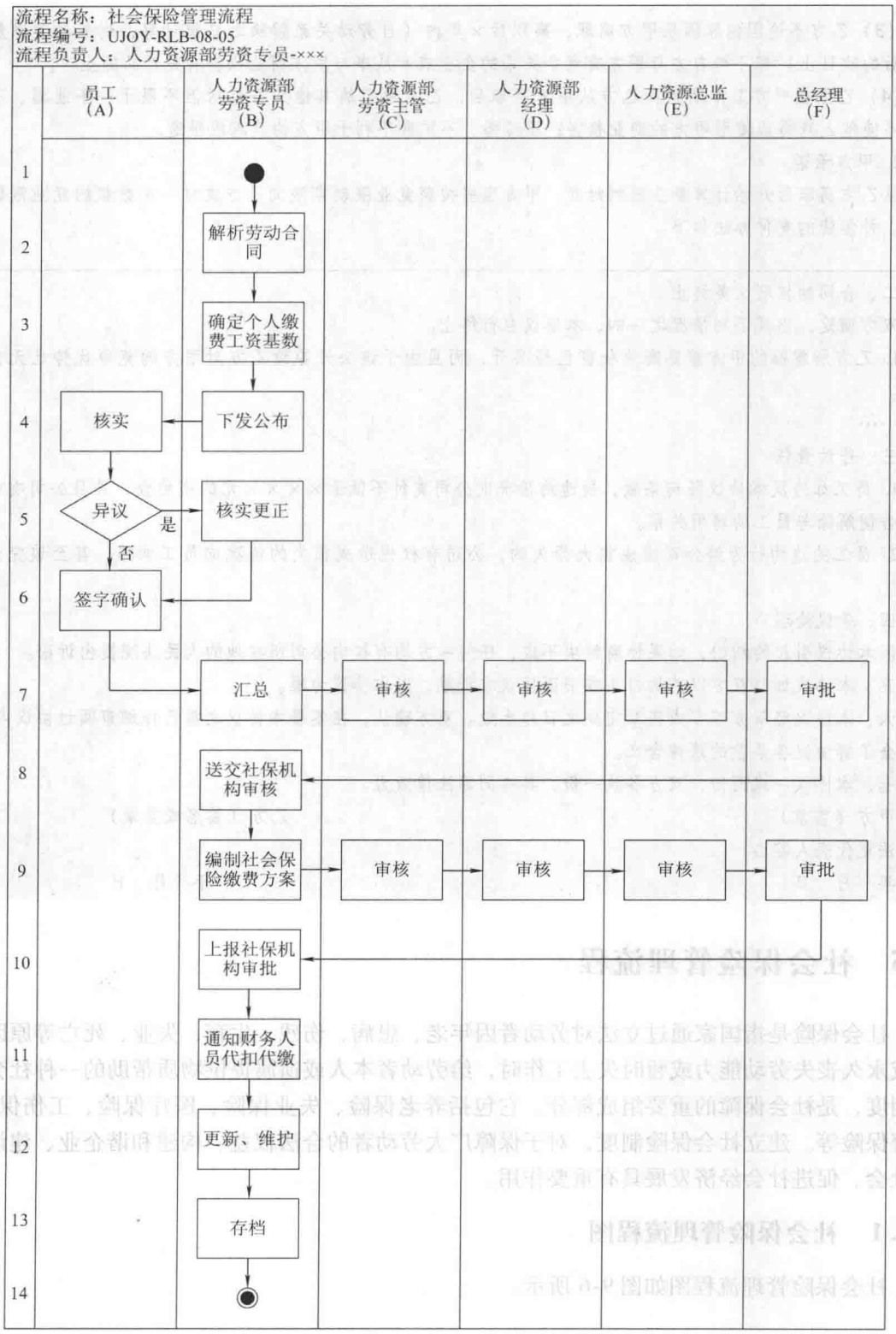


图 9-6　社会保险管理流程图

9.5.2　社会保险管理流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

根据当地社会保险机构的要求，对绝大多数员工的社会保险管理是由用人单位适时进行更新处理，而对个别员工的社会保险管理（如立户、转移、支付等）是由用人单位保险员实施月份维护。

2. B2 解析劳动合同

劳资专员对劳资双方签订的劳动合同进行解析，包括劳资双方义务权利及社会保险相关的合同条款，解析劳动合同中对社会保险的具体要求，制定明确的社会保险缴费方案。

3. B3 确定个人缴费工资基数

劳资专员统计员工个人工资总额，在年末（由社会保险机构确定的缴费年度）统计员工个人工资总额，形成社会保险缴费工资基数申报核定表，包括工资、奖金、津贴、补贴等。同时，劳资专员根据员工个人工资总额，确定个人年度缴费工资基数。基本养老保险缴费基数的上限为月平均工资的300%，下限为月平均工资的60%。

4. B4 下达公布

劳资专员将确定的个人缴费工资基数同社会保险机构公布的个人账户一同下发给员工个人。劳资专员汇总公司年度员工个人工资总额，形成社会保险缴费工资基数申报核定表，会同社会保险机构公布的个人账户公布表以适当的形式下发给每一个员工。

5. A4 核实

缴费工资基数的高低与职工退休养老金待遇成正比，关系每个职工切身利益，员工应认真核对本年度缴费工资基数和个人账户等相关信息。

6. A5 异议

员工对缴费基数是否有异议给出明确的观点。

7. B5 核实更正

人力资源部劳资专员对员工反馈的个人账户对账单和社会保险缴费工资基数申报核定表的相关问题进行检查、核对，确有问题的应予以更正，并就工作上的疏失向员工致歉；核实无误的应向员工做出解释并出示相关文件和法条，争取获得员工的理解。

8. A6 签字确认

员工在收到个人账户对账单和社会保险缴费工资基数申报核定表后，应根据自己的缴费工资基数，逐项核对对账单上的各项数据，确认信息无误后再签字。

9. B7 汇总

劳资专员将所有签字确认后的个人账户对账单和社会保险缴费工资基数申报核定表进行汇总。

10. C7 审核

人力资源部劳资主管根据以下标准对汇总后的员工社保基金缴费基数进行审核：

若员工社保基金缴费基数超过地方政府的最低缴费基数，且与员工的工资匹配，则审核通过；否则审核不通过，由人力资源部劳资专员进行修改，直至通过审核为止。

11. D7 审核

人力资源部经理对汇总后的员工社保基金缴费基数进行审核，审核办法同上。

12. E7 审核

人力资源总监对汇总后的员工社保基金缴费基数进行审核，审核办法同上。

13. F7 审批

总经理对汇总后的员工社保基金缴费基数进行审批：

若员工社保基金缴费基数超过地方政府的最低缴费基数，且与员工的工资匹配，则审批通过；否则审批不通过，由人力资源总监进行修改，直至通过审批为止。

14. B8 送交社保机构审核

人力资源部劳资专员将总经理审批通过的员工社保缴费基数报社保机构进行审核。

15. B9 编制社会保险缴费方案

人力资源部劳资专员根据国家、本地区关于缴费比例的相关规定，依据社保机构审核通过的社会保险费申报表编制社会保险缴费方案。

16. C7 审核

人力资源部劳资主管根据以下标准对社保基金缴费方案进行审核：

若员工社保基金缴费方案符合社保机构审批要求，且数据正确无误，则审核通过；否则审核不通过，由人力资源部劳资专员进行修改，直至审核通过为止。

17. D7 审核

人力资源部经理对社保基金缴费方案进行审核，审核依据同上。

若审核不通过，由人力资源部劳资主管进行修改，直至审核通过为止。

18. E7 审核

人力资源总监对社保基金缴费方案进行审核，审核依据同上。

若审核不通过，交由人力资源部经理进行修改，直至审核通过为止。

19. F7 审批

总经理对社保基金缴费方案进行审批：

若员工社保基金缴费方案符合社保机构审批要求，且数据正确无误，则审批通过；否则审批不通过，由人力资源部经理进行修改，直至审批通过为止。

20. B10 上报社保机构审批

人力资源部劳资主管按照单向申报制的自行申报要求向社会保险经办机构申报社会保险年报汇总表。社保经办机构对书面材料进行程序性核对，确认无误后盖章。若发现存在问题的单位则令其补报与缴纳社会保险费有关的工资表、财务报表、用工花名册及劳动合同等资料，依据这些细化书面材料进行二次核定，并以核定后的数据作为实际征缴计划数。

21. B11 通知财务人员代扣代缴

劳资专员送交经过审批的社会保险年报给企业财务部门，通知财务人员缴纳社会保险。《社会保险费征缴暂行条例》第十二条规定："缴费单位和缴费个人应当以货币形式全额缴纳社会保险费。缴费个人应当缴纳的社会保险费，由所在单位从其本人工资中代扣代缴。"财务人员依据社会保险年报，实施代扣代缴和银行转账手续，为员工缴纳社会保险，形成员工社会保险费用缴费明细表。

22. B12 更新、维护

应建立员工月份个人工资收入数据库，实施及时更新，以便年终能够准确确定员工个人

工资总额。根据社会保险机构的要求，对绝大多数员工的社会保险管理是由用人单位适时进行更新处理，而对个别员工的社会保险管理（如立户、转移、支付等）实施月份维护。

23. B13 存档

人力资源部劳资专员将社保基金申报、缴费过程中所形成的文档及时归档保存。

24. B14 结束

社保基金缴费完成后由人力资源部劳资专员关闭本流程。在关闭本流程之前应评估社保基金缴费的合规性，流程运行的效率等。

9.5.3　社会保险管理流程信息表单

在社会保险管理过程中，各地社会保障管理部门就社会保险管理所使用信息表单一般都做了统一规定，以下提供的是常用的社会保险管理信息表单，包括社会保险缴费工资基数申报核定表（见表9-2）、个人账户公布表（见表9-3）、个人账户对账单（见表9-4）。

表9-2　社会保险缴费工资基数申报核定表

序号	部门	手册编号	社会保障号码	工资总额	医保编号	备注	员工签字

表9-3　个人账户公布表

_____年度员工基本养老保险个人账户公布表

单位：

序号	手册编号	身份证号	姓名	本年度缴费工资	本年度缴费月份	上年期末		本年			
						企业划转	个人缴纳	企业划转		个人缴纳	
						本息	本息	本金	利息	本金	利息
				A	B	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

表 9-4　个人账户对账单

<table>
<tr><td colspan="6">员工基本养老保险个人账户对账单</td></tr>
<tr><td colspan="6">单位：</td></tr>
<tr><td colspan="2">姓名</td><td colspan="2"></td><td>手册编号</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">社会保障号</td><td colspan="3"></td><td>年度</td></tr>
<tr><td colspan="2">账户项目</td><td colspan="2">本年</td><td colspan="2">累计</td></tr>
<tr><td rowspan="5">个人账户</td><td>划转本金</td><td colspan="2" rowspan="5"></td><td colspan="2" rowspan="5"></td></tr>
<tr><td>个人本金</td></tr>
<tr><td>划转利息</td></tr>
<tr><td>个人利息</td></tr>
<tr><td>合计</td></tr>
<tr><td rowspan="2">补充储蓄</td><td>本＋息</td><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2" rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>本＋息</td></tr>
<tr><td colspan="2">缴费项目</td><td>月数</td><td>缴费工资</td><td colspan="2">个人签字</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="6">累计缴费时间　　年　月　　社会保险管理机构</td></tr>
<tr><td colspan="6">累计欠缴时间　　年　月　　盖章</td></tr>
</table>

9.6　劳动保护管理流程

劳动保护是指为保障员工在生产劳动过程中的安全与健康所采取的各种措施，包括劳动安全、劳动卫生、安全生产、劳动环境、女员工和未成年员工的保护、工作时间和休假制度等。在一定程度上，劳动保护和劳动安全卫生、职业安全健康可以视作同义词。做好劳动保护工作不仅直接关系员工的切身利益，而且也是建设和谐劳动关系、促进企业可持续发展的一个重要条件。

9.6.1　劳动保护管理流程图

劳动保护管理流程图按劳动保护管理过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 9-7 所示。

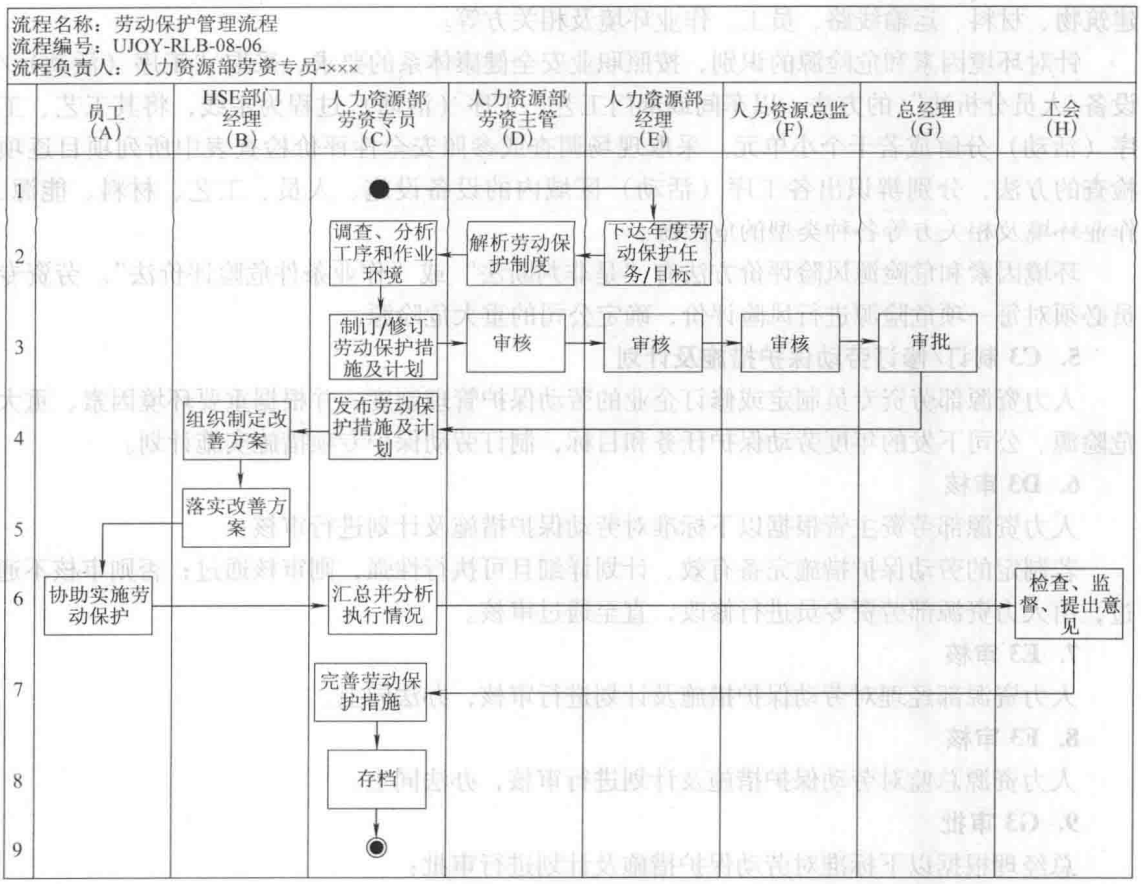


图 9-7 劳动保护管理流程图

9.6.2 劳动保护管理流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

企业一般在每年年末对企业劳动保护管理工作进行回顾诊断，做出全面分析和总结，将劳动保护管理方面明显存在的相关问题列入新年度生产经营管理目标中，并制定改善方案。

2. E2 下达年度劳动保护任务/目标

人力资源部经理依据重要环境因素、重大危险源，下达年度劳动保护任务目标和指标，以实现对工伤事故、职业病和环境危害的预防和持续改进。

3. D2 解析劳动保护制度

人力资源部劳资专员对企业现行或最新的劳动保护制度进行解析，为劳资专员调查、制定劳动保护措施提供规章依据；对人力资源部经理下达的劳动保护目标进行分解，找出当前状况与预期的差距，指明企业进行劳动保护的实施重点。

4. C2 调查、分析工序和作业环境

劳资专员在涉及产品活动的各个方面运用一定的手段和方法对有关劳动保护危险源进行识别、评价和更新。这些方面包括：厂区地理位置、生产工艺过程、生产设备、辅助设施、

建筑物、材料、运输线路、员工、作业环境及相关方等。

针对环境因素和危险源的识别，按照职业安全健康体系的要求，采取“工序（活动）/设备/人员分析法”的方法，以车间或部门工艺、工序（活动）过程为主线，将其工艺、工序（活动）分解成若干个小单元。采取现场调查或参照安全性评价检查表中所列项目逐项检查的方法，分别辨识出各工序（活动）区域内的设备设施、人员、工艺、材料、能源、作业环境及相关方等各种类型的危险源。

环境因素和危险源风险评价方法有“是非判断法”或“作业条件危险评价法”。劳资专员必须对每一项危险源进行风险评价，确定公司的重大危险源。

5. C3 制订/修订劳动保护措施及计划

人力资源部劳资专员制定或修订企业的劳动保护管理制度，并根据重要环境因素、重大危险源、公司下发的年度劳动保护任务和目标，制订劳动保护专项措施实施计划。

6. D3 审核

人力资源部劳资主管根据以下标准对劳动保护措施及计划进行审核：

若制定的劳动保护措施完备有效、计划详细且可执行性强，则审核通过；否则审核不通过，由人力资源部劳资专员进行修改，直至通过审核。

7. E3 审核

人力资源部经理对劳动保护措施及计划进行审核，办法同上。

8. F3 审核

人力资源总监对劳动保护措施及计划进行审核，办法同上。

9. G3 审批

总经理根据以下标准对劳动保护措施及计划进行审批：

若制定的劳动保护措施完备有效、计划详细且可执行性强，则审批通过；否则审批不通过，由人力资源部经理进行修改，直至通过审批。

10. C4 发布劳动保护措施及计划

人力资源部劳资专员将制订好的劳动保护措施及计划发布至相关部门。

11. B4 组织制定改善方案

HSE（Health、Safety& Environment）部门经理带领团队针对劳动保护的每一项专项实施计划进行研究，形成改善方案。在分解改善方案时，要明确具体的步骤和方案、节点控制、责任落实（至部门的具体岗位中）、资源要求等。

12. B5 落实改善方案

HSE 部门经理督促有关部门落实劳动保护改善方案。劳动保护专项实施计划由企业 HSE 部门牵头组织实施，各部门按照改善课题分解责任要求，按计划有步骤组织实施。

在日常管理过程中，各相关单位做好本单位的工作。如：人力资源部组织实施员工安全教育培训；制造技术部门负责技术规程的制定和完善、“四新”技术的推广和应用、作业方法和作业条件的改善；装备部门负责安全设施的维护和更新；安技环保部门负责劳动用品的发放、安全卫生检查、员工定期健康检查、伤亡事故的处理等等。

员工在生产作业过程中应对劳动保护措施的改善进行配合。发现事故隐患或其他不安全因素，应当立即向现场安全生产管理人员或本单位责任人报告。特别是在班组的日常管理中，开展现场 5S 活动，对操作作业方法和全员生产性维修活动提出改善改进，广泛开展危

险源的感知活动，增强员工的凝聚力和积极性，对班组进行安全教育等，这些对于保护劳动者的安全和健康有着重要的意义和作用。

13. A6 协助实施劳动保护

根据《劳动法》第五十六条“劳动者在劳动过程中必须严格遵守安全操作规程”。员工要根据国家规定协助实施劳动保护：必须穿戴防护用品的工作场所，必须穿戴经过认证的合格的防护用品，严格按照防护用品说明的要求使用，做好个体防护。用人单位可将此纳入绩效考核体系。

在生产作业过程中，发现事故隐患或其他不安全因素，要立即向现场安全生产管理人员或本单位责任人报告。劳动者可以拒绝用人单位提出的违反《劳动法》及《劳动合同法》的非法要求。

14. C6 汇总并分析执行情况

人力资源部劳资专员根据前期获得的各种报表及劳动保护活动记录的相关表单对劳动保护规定的执行情况、工伤事故发生情况等进行统计分析，以便完善劳动保护措施。

15. G6 检查、监督、提出意见

代表员工群众利益的工会组织，从保障维护员工的安全健康出发，组织并代表员工参与劳动保护工作，并实施监督检查。工会有权对建设项目和安全设施与主体工程同时设计、同时施工、同时投入生产和使用进行监督，提出意见。工会对生产经营单位违反安全生产法律、法规，侵犯从业人员合法权益的行为，有权要求改正；发现生产经营单位违章指挥、强令冒险作业或者发现事故隐患时，有权提出解决的建议，生产经营单位应当及时研究答复；发现危及从业人员生命安全的情况时，有权向生产经营单位建议组织从业人员撤离危险场所，生产经营单位必须立即做出处理。

工会有权依法参加事故调查，向有关部门提出处理意见，并要求追究有关人员的责任。在监督检查过程中，工会组织或组织员工有权对有关劳动保护措施提出改进意见或建议。

16. C7 完善劳动保护措施

人力资源部劳资专员应积极采纳各方面提出的改进改善建议，对能够及时实施的要立即实施；对暂时不能付诸实施的要记录备案。在劳动保护措施的实施过程中（或实施完毕后）要定期召开会议进行管理评审、分析进度完成情况、责任落实情况、协调资源利用情况等，找出问题点，结合工会提出的改进意见，形成决议或纪要，明确下阶段的工作目标和重点。

17. C8 存档

人力资源部劳资专员将劳动保护措施和计划制订与执行过程中发生的文档及时存档。

18. C9 结束

劳动保护措施执行完成后由人力资源部劳资专员关闭本流程，在关闭本流程之前应考量劳动保护措施的有效性、计划的完整性和可执行性、流程的运行效率等。

9.6.3 劳动保护管理流程信息表单

劳动保护管理过程使用并生成了 LECD 值表（见表 9-5）。

表 9-5 LECD 值表

L 值		E 值		C 值	
分值	事故发生的可能性	分值	频繁程度	分值	后果严重性
10	完全可能	10	连续暴露	100	死亡 10 人以上或财产损失巨大
6	相当可能	6	每天工作时间内暴露	40	死亡 3 人以上或财产损失较大
3	可能，但不经常	3	每周一次暴露	15	死亡 1～2 人或一定财产损失
1	可能性小，完全意外	2	每月一次暴露	7	重伤事故
0.5	很不可能，可以设想	1	每年几次暴露	2	轻伤事故
0.2	极不可能	0.5	2 年以上暴露	1	引人注目
0.1	实际不可能	—	—	—	—

D 值		
分值	危险程度	风险级别的界限值
>320	高度危险，需立即整改	（D）>120 时，列为分厂级重大危险源；（D）>200 时，列为公司级重大危险源
160～320	显著危险，需要整改	
70～160	一般危险，需要注意	
<70	稍有危险，可以接受	

注：L——发生事故的可能性大小，E——人员暴露于危险环境的频繁程度，C——发生事故产生的后果，D——危险性分值。

9.7 员工违纪管理流程

企业经营过程中，很可能会存在员工违反企业规章制度和经营纪律的情况，对此，企业应如何整顿工作秩序、强化员工责任心、提高工作效率，如何公平公正、有理有据、适时适度地开展劳动纪律管理，制定和完善企业劳动纪律管理规定，是保证各项目标任务顺利完成所必须要考虑的因素。

9.7.1 员工违纪管理流程图

员工违纪管理流程图如图 9-8 所示。

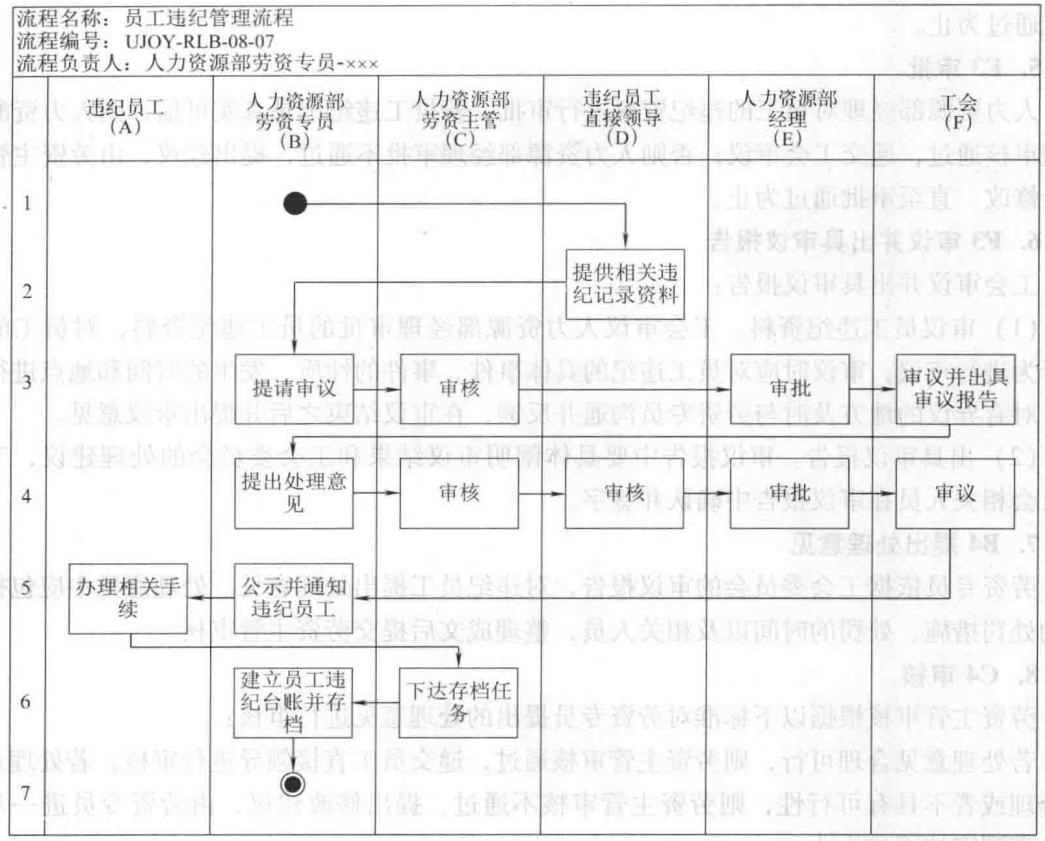


图 9-8　员工违纪管理流程图

9.7.2　员工违纪管理流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

整顿工作秩序，强化员工责任心，提高工作效率，开展劳动纪律管理，制定和完善企业劳动纪律管理规定，对违纪员工及时进行处理，是保证企业各项目标任务顺利完成的必要条件。

2. D2 提供相关违纪记录资料

员工违纪时，由所在部门直接领导将详细的违纪信息记录在案，与违纪员工进行沟通，指出违纪现象。违纪员工直接领导平时应做好员工违纪的记录工作，统一整理存档，并提交劳资专员。员工违纪记录中应明确阐述员工违纪的具体事宜、违纪的时间以及带来的影响。记录应该秉着实事求是的原则，既不夸大也不缩小员工违纪带来的影响。

3. B3 提请审议

在汇总整理员工违纪资料之后，劳资专员依据员工的违纪情况提请审议。

4. C3 审核

人力资源部劳资主管根据以下标准对员工的违纪资料进行审核：若员工的违纪资料真实可信，则劳资主管审核通过，递交人力资源部经理进行审批；若员工的违纪资料记录不清晰，真实性不可信，则劳资主管审核不通过，提出建议，由劳资专员进一步核实修改，直到

审核通过为止。

5. E3 审批

人力资源部经理对员工的违纪资料进行审批：若员工违纪记录真实可信，则人力资源部经理审核通过，递交工会审议；否则人力资源部经理审批不通过，提出建议，由劳资主管进一步修改，直至审批通过为止。

6. F3 审议并出具审议报告

工会审议并出具审议报告：

（1）审议员工违纪资料。工会审议人力资源部经理审批的员工违纪资料，对员工的违纪行为进行审议，审议时应对员工违纪的具体事件、事件的性质、发生的时间和地点进行核实，对有异议的地方及时与劳资专员沟通并反馈，在审议结束之后并提出审议意见。

（2）出具审议报告。审议报告中要具体阐明审议结果和工会委员会的处理建议，工会委员会相关人员在审议报告中确认并签字。

7. B4 提出处理意见

劳资专员依据工会委员会的审议报告，对违纪员工提出处理意见。处理意见中应包括具体的处罚措施、处罚的时间以及相关人员，整理成文后提交劳资主管审核。

8. C4 审核

劳资主管审核根据以下标准对劳资专员提出的处理意见进行审核：

若处理意见合理可行，则劳资主管审核通过，递交员工直接领导进行审核；若处理意见不合理或者不具有可行性，则劳资主管审核不通过，提出修改建议，由劳资专员进一步修改，直到审核通过为止。

9. D4 审核

员工直接领导根据以下标准审核员工处理意见：

若员工的处理意见合理可行，则审核通过，递交人力资源部经理进行审批；否则审核不通过，员工直接领导提出修改建议，由劳资主管进一步修改，直到审核通过为止。

10. E4 审批

人力资源部经理根据以下标准审批员工处理意见：

若员工违纪处理意见合理可行，则人力资源部经理审批通过；否则审批不通过，人力资源部经理提出修改建议，由劳资主管进一步修改，直至审批通过为止。

11. F4 审议

工会根据以下标准审议员工处理意见：

若员工违纪处理意见合理可行，则工会审议通过；否则审议不通过，工会提出修改建议，由人力资源部经理进一步修改，直至审批通过为止。

12. B5 公示并通知违纪员工

工会审议通过之后，劳资专员公示处理意见，并通知员工。劳资专员可在企业的内部网站或公示栏中公示处理意见，并通知员工办理相关手续。

13. A5 办理相关手续

劳资专员公示处理意见之后，违纪员工在劳资专员的协助下办理相关手续。相关手续主要包括在处理意见上签字，配合进行相关处置等。



14. C6 下达存档任务

在违纪员工办理相关手续之后，劳资主管向劳资专员下达存档任务，对流程运行过程中产生的文件以及文档资料进行归档处理，并存放在指定位置。

15. B6 建立员工违纪台账并存档

在员工办理完相关手续之后，劳资专员建立员工违纪台账。并按企业的有关规定进行存档。

16. B7 结束

员工违纪处理完毕后，由人力资源部劳资专员关闭本流程，在关闭本流程之前，应考量员工违纪处理的及时性，处理意见的合理性和公平性。

9.7.3　员工违纪管理流程信息表单

员工违纪管理过程中使用并生成了员工违纪处罚通知书（见表9-6）和员工违章违纪台账（见表9-7）。

表9-6　员工违纪处罚通知书

填报日期：　　年　月　日

<table>
<tr><td>员工姓名</td><td></td><td>部门</td><td></td></tr>
<tr><td>员工职位</td><td></td><td>入职时间</td><td></td></tr>
<tr><td>违纪内容</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">处罚类型</td><td colspan="3">经济：罚款_____元；扣工资_____元；扣奖金_____元</td></tr>
<tr><td colspan="3">行政：书面警告□留档记过□记大过□辞退□开除□</td></tr>
<tr><td>员工本人</td><td colspan="3">签字：　　日期：</td></tr>
<tr><td>违纪员工
直接领导</td><td colspan="3">意见：
签字：　　日期：</td></tr>
<tr><td>人力资源
部经理</td><td colspan="3">意见：
签字：　　日期：</td></tr>
</table>

注：此表一式两联，员工、人力资源部部各执一份，最终解释权由人力资源部所有，并由人力资源部存档。

表 9-7　员工违章违纪台账

序号	姓名	发生时间	发生地点	违章违纪行为	处理结果	检查人	备注

9.8　劳动合同解除流程

劳动合同的解除是指当事人双方提前终止劳动合同的法律效力，解除双方的权利义务关系。它是因发生一定的法律事实，导致有效的劳动合同在期限届满之前终止。劳动合同的解除分为法定解除和协商解除两种。法定解除是指因发生法律、法规或劳动合同规定的情况，提前终止劳动合同的法律效力；协商解除是指当事人双方因某种原因，协商同意提前终止劳动合同的法律效力。劳动合同的解除可以是双方的法律行为，也可以是单方的法律行为，即可以由当事人双方协商一致解除劳动合同，也可以由当事人单方解除劳动合同。本节将劳动合同解除流程分为用人单位提出与劳动者提出两种情形进行描述。

9.8.1　劳动合同解除流程（单位）

1. 劳动合同解除流程（单位）图

劳动合同解除流程（单位）图按劳动合同解除（单位）过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 9-9 所示。

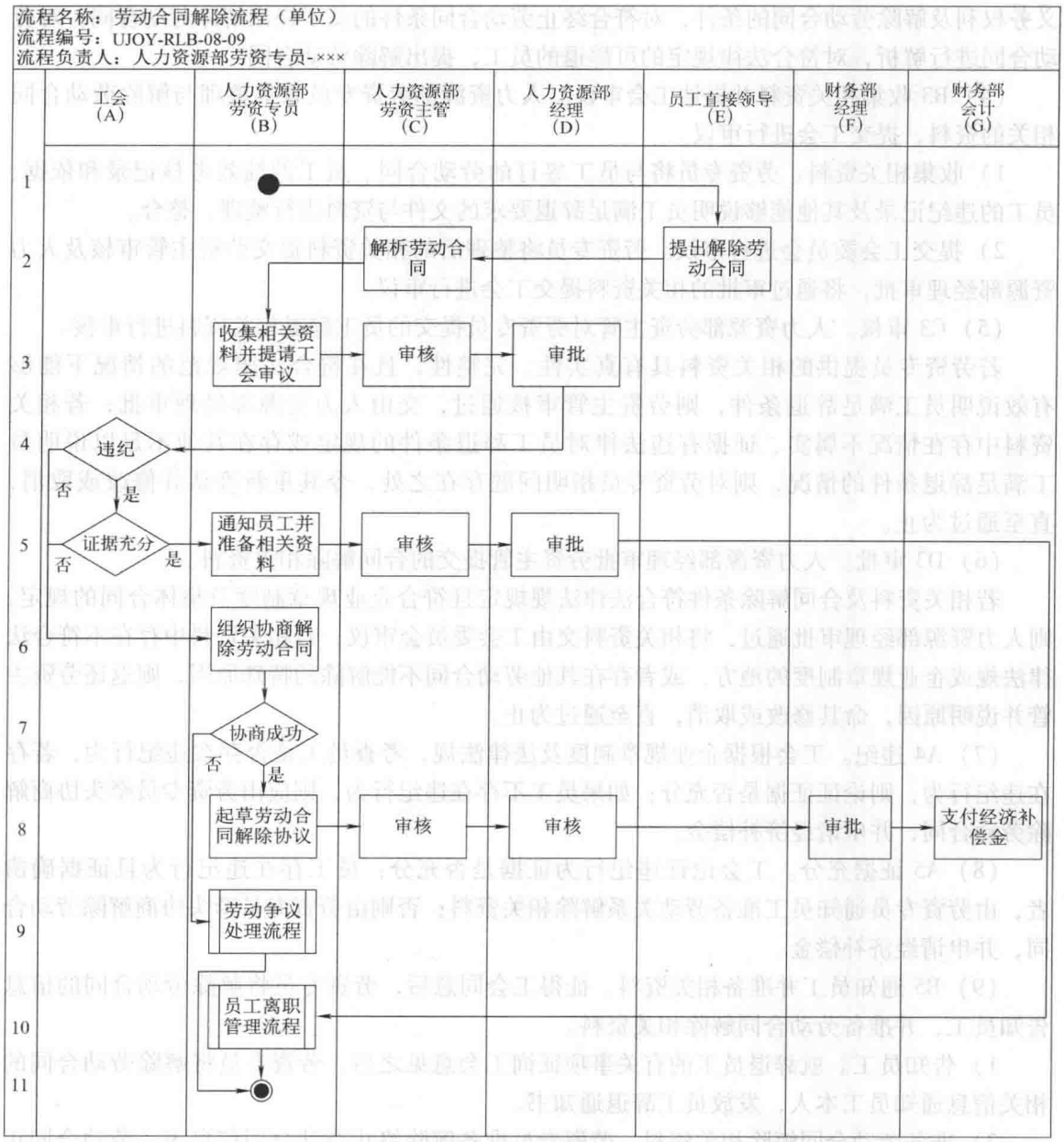


图 9-9　劳动合同解除流程（单位）图

2. 劳动合同解除流程（单位）节点的运行管理方法

（1）B1 开始。企业和劳动者出现劳动合同法规定的符合企业提出解除劳动合同的情况时，劳动合同解除流程开始运行。

（2）E2 提出解除劳动合同。依照劳动合同法的有关规定，根据员工合同期内的绩效考核情况，征求人力资源部经理的意见，提前 30 日提出解除劳动合同的要求和方案，填写员工辞退申请/审批表。

（3）C2 解析劳动合同。劳资主管对劳资双方签订的劳动合同进行解析，包括劳资双方

义务权利及解除劳动合同的条件，对符合终止劳动合同条件的员工提出解除劳动合同；对劳动合同进行解析，对符合法律规定的可辞退的员工，提出解除劳动合同。

（4）B3 收集相关资料并提请工会审议。人力资源部劳资专员收集整理与解除劳动合同相关的资料，提交工会进行审议。

1）收集相关资料。劳资专员将与员工签订的劳动合同、员工的绩效考核记录和依据、员工的违纪记录及其他能够说明员工满足辞退要求的文件与资料进行整理、整合。

2）提交工会委员会进行审议。劳资专员将整理后的相关资料提交劳资主管审核及人力资源部经理审批，将通过审批的相关资料提交工会进行审议。

（5）C3 审核。人力资源部劳资主管对劳资专员提交的员工辞退相关资料进行审核。

若劳资专员提供的相关资料具有真实性、完整性，且在符合法律规范的情况下能够有效说明员工满足辞退条件，则劳资主管审核通过，交由人力资源部经理审批；若相关资料中存在情况不属实、证据有违法律对员工辞退条件的规定或存在其他不足以说明员工满足辞退条件的情况，则对劳资专员指明问题存在之处，令其重新确认并修改或取消，直至通过为止。

（6）D3 审批。人力资源部经理审批劳资主管提交的合同解除相关资料。

若相关资料及合同解除条件符合法律法规规定且符合企业规章制度及集体合同的规定，则人力资源部经理审批通过，将相关资料交由工会委员会审议；若相关资料中存在不符合法律法规或企业规章制度的地方，或者存在其他劳动合同不能解除的特殊原因，则返还劳资主管并说明原因，命其修改或取消，直至通过为止。

（7）A4 违纪。工会根据企业规章制度及法律法规，考查员工是否存在违纪行为，若存在违纪行为，则论证证据是否充分；如果员工不存在违纪行为，则应由劳资专员牵头协商解除劳动合同，并申请经济补偿金。

（8）A5 证据充分。工会论证违纪行为证据是否充分：员工存在违纪行为且证据确凿者，由劳资专员通知员工准备劳动关系解除相关资料；否则由劳资专员牵头协商解除劳动合同，并申请经济补偿金。

（9）B5 通知员工并准备相关资料。征得工会同意后，劳资专员将解除劳动合同的信息告知员工，并准备劳动合同解除相关资料。

1）告知员工。就辞退员工的有关事项征询工会意见之后，劳资专员将解除劳动合同的相关信息通知员工本人，发放员工辞退通知书。

2）准备劳动合同解除相关资料。劳资专员准备解除终止劳动合同信息表、劳动合同正副本、员工辞退辞职审批表等资料，为办理终止劳动合同手续做准备。

（10）C5 审核。劳资主管审核劳资专员提交的劳动合同解除资料。

若劳资专员提交的劳动合同解除资料完整充分、真实可靠、符合要求，则劳资主管审核通过，提交人力资源部经理审批；若提交的资料内容存在瑕疵，不能充分说明辞退原因、资料整理存在不规范或不符合规定，则将资料返还给劳资专员，向其说明需要改善的地方，命其修改完善或重新收集、整理解除资料，直至通过为止。

（11）D5 审批。人力资源部经理审批解除劳动合同相关资料。

若劳资主管提交的资料符合解除劳动合同的需求、满足劳动合同的解除条件、不违反法律法规和集体合同，则人力资源部经理审批通过，进入员工离职管理子流程；若劳资主管提



交的资料不能满足审批要求，如资料齐全度不高、资料精度不高、有违集体合同规定、违反国家法律法规等，则返还劳资主管并对其指明原因，命其修改、重新收集解除资料或取消劳动合同解除，直至通过为止。

（12）B6 组织协商解除劳动合同。工会确认员工不存在违纪行为或违纪行为证据不充分时，劳资专员与被解职员工进行沟通，说明解除劳动合同的原因，以及企业能够给被解职员工提供的福利及待遇。

（13）B7 协商成功。劳资专员通过与员工协商的效果，判断是否协商成功：

员工同意劳资专员提出的解除劳动合同的条件，则协商成功，跳转至 B8 节点，需要劳资专员起草劳动合同解除协议；

员工不同意劳资专员提出的劳动合同解除条件，则协商不成功，跳转至 B9 节点，进入劳动争议处理流程。

（14）B8 起草劳动合同解除协议。劳资专员根据劳动合同解除的协商结果，起草劳动合同解除协议的。

（15）C8 审核。人力资源部劳资主管对劳资专员提交的劳动合同解除协议和与员工协商的结果进行审核。

若协商过程符合企业规定、协商结果符合双方当前要求、劳动合同解除协议编写规范，则劳资主管审核通过，递交人力资源部经理审核。

若经济补偿金额度超出企业承受范围或不符合企业与员工签订劳动合同时的规定、不符合集体合同及法律法规的规定，或协商过程存在不符合企业辞退流程的规定、协商方式不符合企业制度的规定，则返还劳资专员并指出需要修改及重新协商的内容，令其重新议定解除劳动合同的条件，直至通过为止。

（16）D8 审核。人力资源部经理对劳资主管审核通过的劳动合同解除协议进行审核：

若协商过程符合企业规定、协商结果符合双方当前要求，人力资源部经理审核通过。

若经济补偿金额度超出企业承受范围或不符合企业与员工签订劳动合同时的规定、不符合集体合同及法律法规的规定，或协商过程存在不符合企业辞退流程的规定、协商方式不符合企业制度的规定，则指出需要修改及重新协商的内容，由劳资主管重新议定解除劳动合同条件，直至通过为止。

（17）F8 审批。财务部经理对人力资源部经理审核通过的劳动合同解除协议进行审批：

若补偿金计算方法符合企业规定，额度处于企业预算承受范围内且支付方式、方法、时间均符合企业的规定，则财务部经理审批通过，令财务部会计支付经济补偿金。

若经济补偿金额度超出企业预算，或支付方式、方法、时间等方面有违企业规定，则通知人力资源部经理并指明不符合条件之处，令其重新审议经济补偿金，直至通过为止。

（18）G8 支付经济补偿金。根据财务部经理审批通过的劳动合同解除协议中的补偿额度、支付方式、时间等，向离职员工支付经济补偿金。

（19）B9 劳动争议处理流程。劳资专员在组织协商未果之后，进入“劳动争议处理流程”。

（20）B10 员工离职管理流程。经济补偿金支付完成后或确认员工违纪后，进入员工离职管理流程。

（21）B11 结束。

劳动合同解除结束后，由人力资源部劳资专员关闭本流程，在关闭本流程之前应考量员工劳动合同解除率、劳动合同争议指标、员工对劳动合同解除管理的满意指标。

3. 劳动合同解除流程（单位）信息表单

劳动合同解除（单位）过程中使用并生成了解除（终止）劳动合同信息表（见表9-8）和经济补偿金申请表（见表9-9）。

表9-8 解除（终止）劳动合同信息表

<table>
<tr><td>单位</td><td colspan="3"></td><td>员工</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td rowspan="2">合同期限</td><td colspan="7">1、有固定期限，从 年 月 日起至 年 月 日止</td></tr>
<tr><td colspan="7">2、无固定期限</td></tr>
<tr><td>员工出生年月日</td><td colspan="2"></td><td>性别</td><td></td><td>民族</td><td></td><td>岗位</td></tr>
<tr><td>本公司
工作年限</td><td></td><td>学历</td><td></td><td>技术等级或职称</td><td></td><td>员工解除合同前
12个月平均工资</td><td>元</td></tr>
<tr><td>配偶姓名</td><td></td><td>性别</td><td></td><td>工作单位</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="8">双方同意解除（终止）劳动合同时间： 年 月 日</td></tr>
<tr><td>提出解除（终止）
劳动合同依据</td><td colspan="7">□公司□员工（在二项中选择适当的一项为“√”，另一项为“×”）
签字： 年 月 日</td></tr>
<tr><td>提出方是否同意
承担经济责任</td><td colspan="7">□公司□员工（在二项中选择适当的一项为“√”，另一项为“×”）
签字： 年 月 日</td></tr>
<tr><td>员工支付违约金
或赔偿给用人单位
的损失情况</td><td colspan="7">用人单位签字： 年 月 日</td></tr>
<tr><td>工会意见</td><td colspan="7">签字（盖章）： 年 月 日</td></tr>
<tr><td>所在单位意见</td><td colspan="3"></td><td>人力资源部意见</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td>领导审批</td><td colspan="7">签字： 年 月 日</td></tr>
<tr><td>办理</td><td colspan="7">同意从 年 月 日解除（终止）劳动合同
签字： 年 月 日</td></tr>
<tr><td>备注</td><td colspan="7"></td></tr>
</table>



表 9-9　经济补偿金申请表

姓名		性别		年龄		用工方式	
入公司时间		合同类别	有固定期限（　　年　　月　　日～　　年　　月　　日） 无固定期限				
原任岗位		原任职务		连续工作时间		合同解除时间	
本单位上年月平均工资				本人上一年月平均工资			
补偿金计发月数				补偿金计发基数			
补偿金总额				补偿金支付方式			
合同解除（终止）原因							
用人部门意见							
劳资主管意见							
人力资源部经理意见							
财务部经理意见							

9.8.2　劳动合同解除流程（员工）

1. 劳动合同解除流程（员工）图

劳动合同解除流程（员工）图按劳动合同解除（员工）过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 9-10 所示。

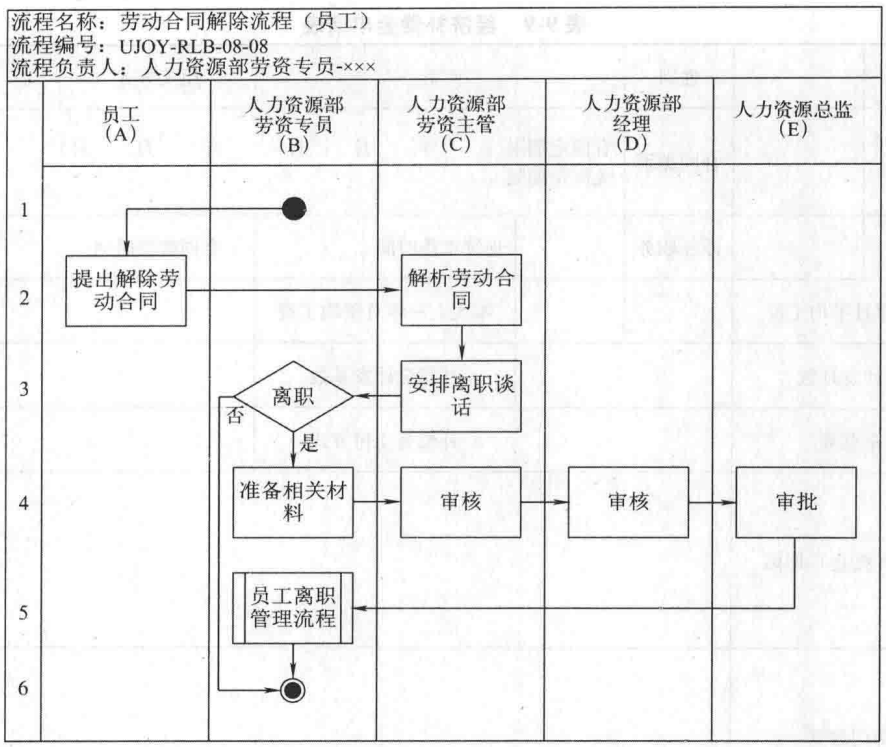


图 9-10　劳动合同解除流程（员工）图

2. 劳动合同解除流程（员工）节点的运行管理方法

（1）B2 开始。出现以下情况时，员工有权要求解除劳动合同：

① 劳动者与用人单位协商一致的。

② 劳动者提前 30 日以书面形式通知用人单位的。

③ 劳动者在试用期内提前 3 日通知用人单位的。

④ 用人单位未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的。

⑤ 用人单位未及时足额支付劳动报酬的。

⑥ 用人单位未依法为劳动者缴纳社会保险费的。

⑦ 用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的。

⑧ 用人单位以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危，使劳动者在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的。

⑨ 用人单位在劳动合同中免除自己的法定责任、排除劳动者权利的。

⑩ 用人单位违反法律、行政法规强制性规定的。

⑪ 用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的。

⑫ 用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的。

⑬ 法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。

（2）A2 提出解除劳动合同。员工根据不同情况，依据法律规定提前提出解除劳动合同申请。

（3）C2 解析劳动合同。劳资主管对与员工签订的劳动合同进行解析，分析员工辞职是

否违背依法签订的劳动合同。若违背合同规定且不符合法律规定员工辞职条件的，可要求员工支付违约金；若未违背合同规定且符合法律规定，则通知员工进行离职谈话。

（4）C3 安排离职谈话。劳资主管安排有关管理者与员工进行沟通，洞察员工提出解除劳动合同的原因，并对有价值的员工进行挽留。

1）沟通。在接到辞职报告的第一时间与员工进行面对面的沟通，了解离职员工真正的离职原因，安抚员工情绪。

2）判断是否进行挽留。劳资主管根据员工的绩效考核记录和员工对企业的贡献，对员工进行评价，征求该员工所属部门经理意见，对是否进行挽留做出判断。若判断需要挽留，则上报人力资源部经理、该员工所属部门经理、总经理，讨论员工提出的留职条件。

3）安排离职谈话并记录谈话内容。劳资主管与提出解除劳动合同要求的员工进行面对面的沟通，了解离职员工对企业各方面的意见和看法，形成员工离职面谈记录，从而发现目前在员工忠诚度管理及其他方面存在的缺陷，以此为切入点调和员工与单位间矛盾，在兼顾双方利益的前提下对员工进行挽留。

（5）B3 离职。劳资专员判断员工是否离职：根据离职谈话的结果，如果员工选择离开，则准备相关材料解除劳动合同；若经过挽留，在劳动合同不变的情况下员工选择留下，则继续履行劳动合同。

（6）B4 准备相关材料。劳资专员准备解除劳动合同信息表、劳动合同正副本，整理解除劳动合同证明、经济补偿金等资料，为办理终止劳动合同手续做准备。

（7）C4 审核。人力资源部劳资主管对解除劳动合同信息表、解除劳动合同证明、补偿金金额进行审核：

若解除劳动合同信息表填写准确、完整，解除劳动合同证明真实、充实，补偿金计算方法规范、金额合理可行，则劳资主管审核通过，交由人力资源部经理进行审核。

若解除劳动合同信息表存在填写不完整、不规范，解除劳动合同证明缺乏真实性、准确性，补偿金额度计算方法不当、补偿金额度不合理等情况，则对劳资专员指明修改建议，令其重新核对、更正，直至通过为止。

（8）D4 审核。人力资源部经理对解除劳动合同的原因、依据和补偿金金额进行审查，审核材料是否齐全：

若解除劳动合同的原因、依据和补偿金金额及提交的资料的具有完整性、真实性，劳动合同解除原因和补偿金金额合乎法律法规和企业制度，则人力资源部经理审核通过，在员工离职辞退审批表上签字，交由人力资源总监审批。

若存在劳动合同解除原因不明确、补偿金金额计算方法不准确、额度不符合企业实际及法律规定，或解除合同材料不齐全等现象，则返还劳资主管，指明返还原因及修改规定，责令其重新核对、更正，直至通过为止。

（9）E4 审批。人力资源总监对解除劳动合同的原因、依据和补偿金金额进行审批：

若劳动合同解除原因和补偿金金额符合法律法规和企业制度，解除劳动合同材料具有完整性和真实性，则人力资源总监审批通过，填写解除劳动合同证明书，在解除劳动合同信息表上签字，并在劳动合同正副本上加盖作废章，对有经济补偿的予以审批。

若存在劳动合同解除原因和补偿金金额有异议，或发现材料不齐全，则交由人力资源部

经理重新核对、更正，直至通过为止。

（10）B5 员工离职管理流程。人力资源总监审批通过后，进入员工离职管理流程。

（11）B6 结束。员工解除合同确认后由人力资源部劳资专员关闭本流程。在关闭本流程之前应评估员工劳动合同解除率、劳动合同争议指标、员工对劳动合同解除管理的满意指标。

3. 劳动合同解除流程（员工）信息表单

劳动合同解除（员工）过程中使用并生成了解除劳动关系通知书（员工适用）（见表9-10）、协商解除劳动关系备忘录（见表9-11）、解除（终止）劳动合同信息表（见9.8.1中的表9-8）、员工离职面谈记录（见表9-12）、离职审批表（见表9-13）。

表9-10　解除劳动关系通知书（员工适用）

<table>
<tr><td rowspan="3">员工信息</td><td>姓名</td><td></td><td>部门</td><td></td></tr>
<tr><td>岗位</td><td></td><td>部门主管</td><td></td></tr>
<tr><td>入职日期</td><td>年　月　日</td><td>拟离职日期</td><td>年　月　日</td></tr>
<tr><td>辞职原因</td><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="5">自离职之日起，我在岗位上持有、知悉的相关集团公司或下属单位的商业秘密，自离职后两年，负保守相关信息的义务，非经单位书面同意，我不能直接或间接使用、泄露或让他人使用或利用，如经查实，我愿意承担对单位的违约赔偿责任

员工签名：
年　月　日</td></tr>
</table>

表 9-11 协商解除劳动关系备忘录

根据《中华人民共和国劳动法》《中华人民共和国劳动合同法》和国家有关法律法规、规章制度，经与_____（先生/女士）就解除劳动关系具体事宜进行平等协商，双方达成一致，经签字确认后双方遵照执行。

姓名		性别		身份证号	
所在部门				所在岗位	
劳动合同起始时间		年 月 日		合同期限	
协商事项					
备注					
员工本人确认并签字： 年 月 日					
用人部门负责人确认并签字： 年 月 日					
人力资源负责人确认并签字： 年 月 日					

注：档案续存、失业确认、劳动争议申请仲裁均以决定解除劳动关系之日起计算。

表 9-12　员工离职面谈记录

员工离职之前，请认真与员工进行面谈并填写此表。员工的宝贵意见将使我们了解公司人力资源使用情况，发现管理方面出现的主要问题。此份表格完成后由人事部保管并对其内容保密。

面谈内容	面谈记录
离职主要原因	
薪资待遇如何 工作时间、工作压力如何	
与主管沟通如何？同事关系如何	
目前工作岗位是否适应 个人发展机会如何	
对公司哪些方面较满意	
公司急待改善的方面是什么 有何好建议	
离职员工签字：	面谈人签字：

表 9-13　离职审批表

个人信息							
姓名		部门		性别		入职日期	
岗位		职务		学历		离职申请时间	
毕业院校			毕业时间			合同截止日期	
员工类别	□职员□职工□临时工□返聘人员			员工来源		□社会招聘□毕业生分配	
离职审批							
人力资源部劳资主管	1、离职归类： □合同期满部门提出不续签　□合同期满个人提出不续签 □合同期内部门劝退　□合同期内个人提出离职 □自动离职　□试用期不合格　□自然减员　□其他： 2、离职原因说明： 3、员工类别：□管理干部　□员工 部门审批意见： 签字：　　日期：						
人力资源部经理	离职归类：□流失□淘汰□其他 审批意见： 签字：　　日期：						
人力资源总监	签字：　　日期：						
总经理意见	签字：　　日期：						

9.9　员工离职管理流程

企业经营过程中，由于人员更替、绩效考核、企业战略调整、组织架构调整等各种原因很可能存在员工离职的情况。为了有效保障员工合法合理权益和企业正常运行，企业必须制定完善的员工离职规范。

9.9.1　员工离职管理流程图

员工离职管理流程图按员工离职管理过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图9-11所示。

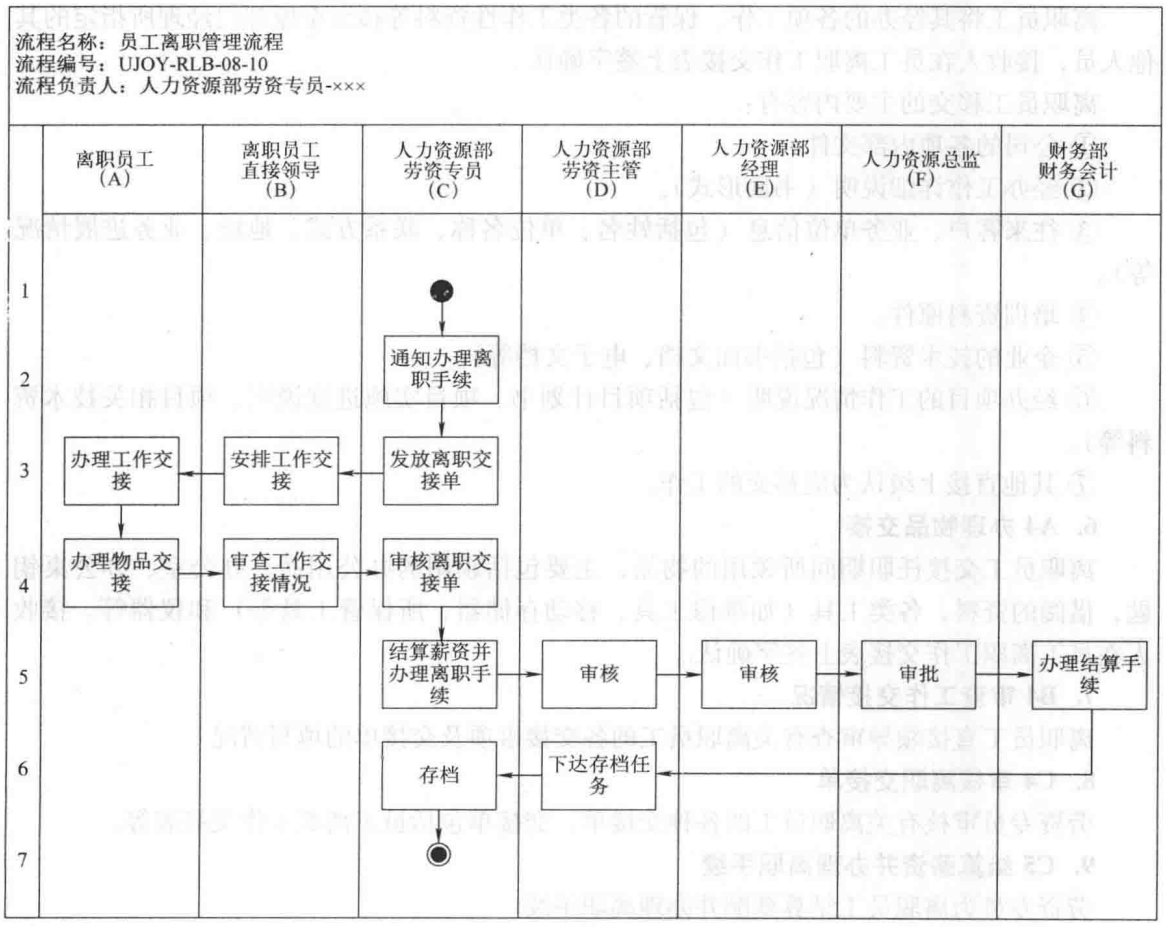


图9-11　员工离职管理流程图

9.9.2 员工离职管理流程节点的运行管理方法

1. C1 开始

劳动合同解除流程中，法定代表人填写终止劳动合同证明书，在终止劳动合同信息表上签字，并在劳动合同正副本上加盖作废章，对有经济补偿的审批通过后，员工离职管理流程开始。

2. C2 通知办理离职手续

离职流程开始后，劳资专员根据企业规定，提前通知员工开始办理离职手续。

3. C3 发放离职交接单

劳资专员向拟离职员工发放员工离职交接单并讲明离职交接时需要填写的内容。

4. B3 安排工作交接

离职员工直接领导安排离职员工与部门内其他将接替离职岗位的员工交接工作。

5. A3 办理工作交接

离职员工将其经办的各项工作、保管的各类工作性资料等移交至原部门经理所指定的其他人员，接收人在员工离职工作交接表上签字确认。

离职员工移交的主要内容有：

① 公司的各项内部文件。

② 经办工作详细说明（书面形式）。

③ 往来客户、业务单位信息（包括姓名、单位名称、联系方式、地址、业务进展情况等）。

④ 培训资料原件。

⑤ 企业的技术资料（包括书面文档、电子文档等）。

⑥ 经办项目的工作情况说明（包括项目计划书、项目实施进度说明、项目相关技术资料等）。

⑦ 其他直接上级认为应移交的工作。

6. A4 办理物品交接

离职员工交接任职期间所领用的物品，主要包括领用的办公用品，办公室、办公桌钥匙，借阅的资料，各类工具（如维修工具、移动存储器、所保管工具等）和仪器等。接收人在员工离职工作交接表上签字确认。

7. B4 审查工作交接情况

离职员工直接领导审查有关离职员工的各交接事项及交接单的填写情况。

8. C4 审核离职交接单

劳资专员审核有关离职员工的各种交接单，交接单包括员工离职工作交接表等。

9. C5 结算薪资并办理离职手续

劳资专员为离职员工结算薪酬并办理离职手续

（1）清理工位。在离职人员及所属部门清理后，劳资专员将工位恢复至标准配置，以便新进人员使用。

（2）解除备案、终止社保。劳资专员填写《劳动合同终止、解除备案及失业保险待遇申报表》（加盖公章），准备《劳动合同》原件、《解除（终止）合同证明书》（本人签字并

加盖公司公章）、《辞职报告》（本人签字）/协商解除劳动合同资料（本人签字），交至劳动部门解除备案、终止社保。

（3）封存公积金。劳资专员携带《解除（终止）合同证明书》至银行业务窗口，填写表格办理封存公积金手续。

（4）档案、户口转出。劳资专员携带人事代理书、户籍挂靠证、《解除（终止）合同证明书》至人才服务中心窗口，办理档案、户口转出手续。离职人员档案、户口转出后，将以个人名义继续挂靠于人才服务中心，直至新单位接收或遣回原籍。

10. D5 审核

劳资主管根据以下标准对离职信息表单及事项进行审核：

若员工离职手续办理完善，结算正确，则人力资源部劳资主管审核通过；否则审核不通过，需要由人力资源部劳资专员进行更正完善，直至审核通过为止。

11. E5 审核

人力资源部经理根据以下标准对离职信息表单及事项进行审核：

若员工离职手续办理完善，结算正确，则人力资源部经理审核通过；否则审核不通过，由人力资源部劳资主管进行修正，直至审核通过为止。

12. F5 审批

人力资源总监根据以下标准审批离职信息表单及事项：

若员工离职手续办理完善，结算正确，则人力资源总监审批通过；否则审批不通过，由人力资源部经理进行修正，直至审批通过为止。

13. G5 办理结算手续

财务资产部会计办理离职员工结算手续。

（1）基本工资。基本工资按实际工作日计算，计算公式如下：基本工资 $=\frac{\text{月基本工资}}{21.75}\times$实际工作日

（2）社会保险。当月15号之前离职者，当月缴纳社会保险全额从工资中扣回；当月15号之后30号之前离职者，当月缴纳社会保险的一半金额从工资中扣回。

（3）住房公积金。当月15号之前离职者，当月缴纳住房公积金全额从工资中扣回；当月15号之后30号之前离职者，当月缴纳住房公积金的一半金额从工资中扣回。

14. D6 下达存档任务

人力资源部劳资主管下达存档任务。

15. C6 存档

劳资专员将流程运行过程中发生的各类文档存档、备案。

16. C7 结束

员工离职手续办理完成后，由人力资源部劳资专员关闭本流程。在关闭本流程之前，应评估员工对离职管理的满意度、流程的运行效率。

9.9.3　员工离职管理流程信息表单

员工离职管理过程中使用并生成的员工离职工资交接表见表9-14。

表 9-14　员工离职工作交接表

填表日期：

<table>
<tr><td>姓名</td><td></td><td>部门</td><td></td><td>岗位</td><td></td><td>到职日</td><td></td></tr>
<tr><td>申请离职日</td><td></td><td>允许离职日</td><td></td><td></td><td></td><td>实际离职日</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="8">员工应按下列项目办理工作交接</td></tr>
<tr><td>经办部门</td><td colspan="4">应移交事项</td><td colspan="2">接交/经办人签字</td><td>监交人签字</td></tr>
<tr><td>原部门</td><td colspan="4">一、工作交接清单：
□有（请附详细的交接文档）
请详细说明：
1. 目前操作完毕的事项
2. 目前正在操作的事项
3. 下一步计划操作的事项
4. 明确各项工作内容、工作进度、工作计划和相关联系对象、地址、电话等相应交接的事宜
□无
二、电话向客户说明人员变动（技术部门）
□有□无
三、客户现场交接（业务部门）
□有□无
四、客户资料（业务部门）
□有□无</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td>财务部</td><td colspan="4">一、有无欠账借款报销、差旅费等
二、有无未清财务
三、有无合同</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td>人力资源部门</td><td colspan="4">此部分内容在员工离职后由经办人员按实际时间填写
1. 档案/户口转出公司时间：
2. 离职证明/实习证明开具：
3. 最终工资结算及发放时间：</td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">主管总经理</td><td colspan="6">日期：</td></tr>
<tr><td colspan="8">备注：①以上事项均办理清楚后，方可离职；未办理完善者，依公司损失情况按要求赔偿；②交接表送还人事部存档；③若该员工系销售人员，必须将所有账目交代清楚，并不得将任何商务资料带出公司，否则公司将依损失情况追究其个人法律责任；④签名人的权利和义务：所有涉及的签名人应对自己负责的各项内容考实后进行签字，如有疏忽或存在不真实情况，签名人将承担相关责任。</td></tr>
<tr><td colspan="8">个人承诺
我保证：如有违反，公司留有追究相应法律责任的权利；并严格遵守签订的“保密及不竞争协议”。
签字：　　日期：</td></tr>
</table>

9.10　劳动争议处理流程

在劳动合同管理过程中，劳动关系双方当事人因双方的权利和义务产生纠纷，由此产生了劳动争议。为了保障企业和员工的合法权益，维护企业正常的生产经营秩序，发展和谐的劳动关系，促进企业的可持续发展，企业必须妥善处理好企业劳动争议。

9.10.1　劳动争议处理流程图

劳动争议处理流程图按劳动争议处理过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 9-12 所示。

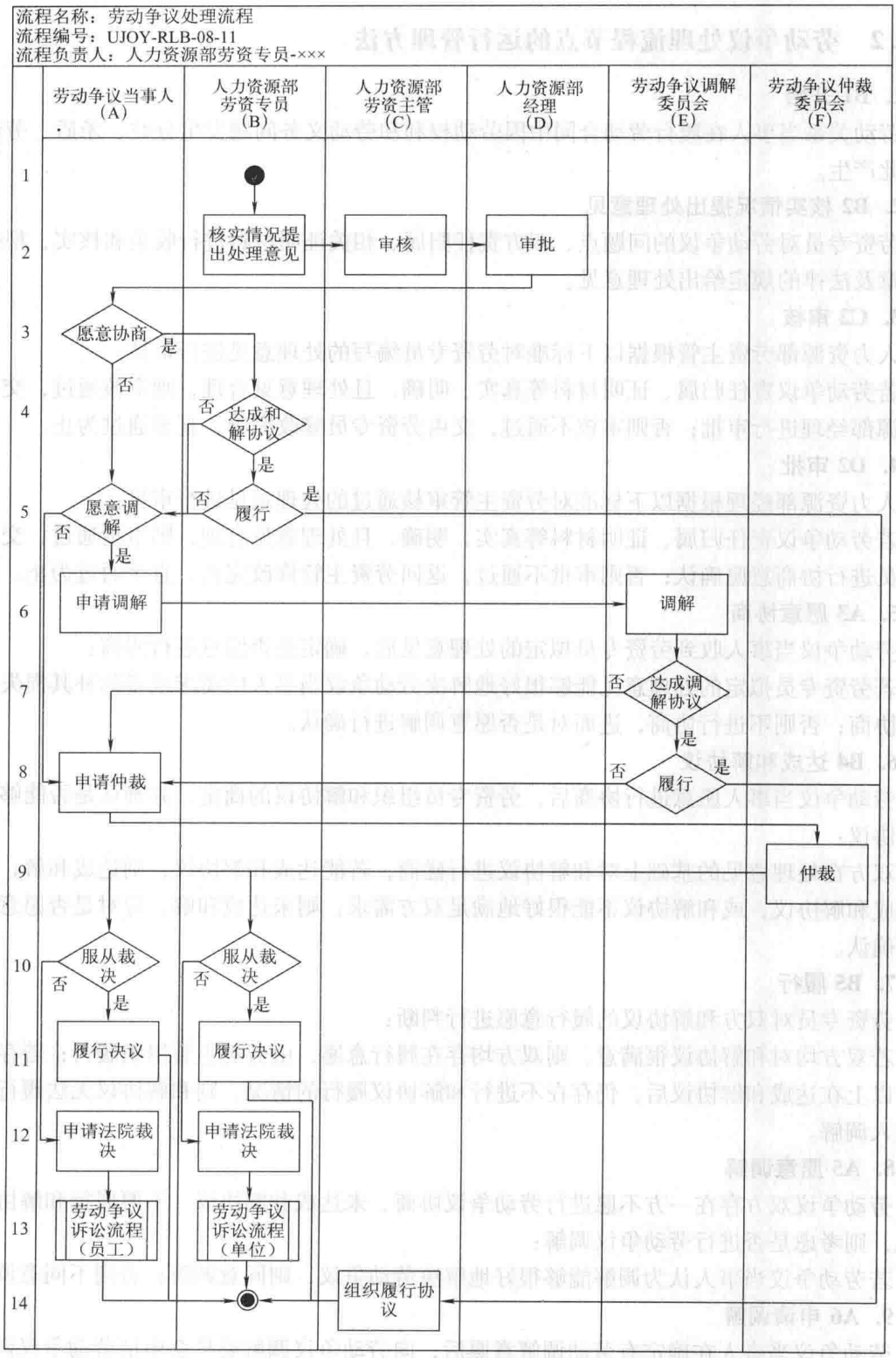


图 9-12 劳动争议处理流程图

9.10.2 劳动争议处理流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

劳动关系当事人在履行劳动合同中因劳动权利和劳动义务问题发生分歧、矛盾。劳动争议由此产生。

2. B2 核实情况提出处理意见

劳资专员对劳动争议的问题点、双方责任归属、相关证明材料进行收集和核实，根据企业规章及法律的规定给出处理意见。

3. C2 审核

人力资源部劳资主管根据以下标准对劳资专员编写的处理意见进行审核：

若劳动争议责任归属、证明材料等真实、明确，且处理意见合理，则审核通过，交由人力资源部经理进行审批；否则审核不通过，交由劳资专员修改完善，直至通过为止。

4. D2 审批

人力资源部经理根据以下标准对劳资主管审核通过的处理意见进行审批：

若劳动争议责任归属、证明材料等真实、明确，且处理意见合理，则审批通过，交由劳资专员进行协商意愿确认；否则审批不通过，返回劳资主管修改完善，直至通过为止。

5. A3 愿意协商

劳动争议当事人收到劳资专员拟定的处理意见后，确定是否愿意进行协商：

若劳资专员拟定的处理意见能够很好地解决劳动争议当事人的需求或者弥补其损失，则进行协商；否则不进行协商，进而对是否愿意调解进行确认。

6. B4 达成和解协议

劳动争议当事人愿意进行协商后，劳资专员组织和解协议的商定，并确认是否能够达成和解协议：

双方在处理意见的基础上对和解协议进行磋商，若能达成和解协议，则达成和解；若不能达成和解协议，或和解协议不能很好地满足双方需求，则未达成和解，应对是否愿意调解进行确认。

7. B5 履行

劳资专员对双方和解协议的履行意愿进行判断：

若双方均对和解协议很满意，则双方均存在履行意愿，由劳资主管组织履行；若存在一方及以上在达成和解协议后，仍存在不进行和解协议履行的情况，则和解协议无法履行，考虑进入调解。

8. A5 愿意调解

劳动争议双方存在一方不愿进行劳动争议协商、未达成和解协议、不愿履行和解协议的情况，则考虑是否进行劳动争议调解：

若劳动争议当事人认为调解能够很好地解决劳动争议，则同意调解；否则不同意调解。

9. A6 申请调解

劳动争议当事人在确定有劳动调解意愿后，向劳动争议调解委员会申请劳动争议调解。

10. E6 调解

劳动争议调解委员会在对劳动争议的真实情况、争议证明资料、双方责任归属进行确认

后，对劳动争议进行调解。

11. E7 达成调解协议

劳动争议当事人愿意进行协商后，劳动争议调解委员会组织争议调解协议的商定，并确认是否能够达成调解协议：

双方在处理意见的基础上对调解协议进行磋商，若能达成调解协议，则达成调解；若不能达成调解协议，或调解协议不能很好地满足双方需求，则未达成调解，进而对是否愿意仲裁进行确认。

12. E8 履行

劳动争议调解委员会对双方调解协议的履行意愿进行判断：

若双方均对调解协议很满意，均存在履行意愿，由劳资主管组织履行；若存在一方及以上在达成调解协议后，仍存在不进行调解协议履行的情况，则调解协议无法履行，应对是否仲裁进行确认。

13. A8 申请仲裁

在劳动争议当事人不愿进行劳动争议调解或劳动争议调解未达成协议的情况下，劳动争议当事人向劳动争议仲裁委员会申请仲裁。

14. F9 仲裁

劳动争议仲裁委员会在对劳动争议的真实情况、争议证明资料、双方责任归属进行确认后，对劳动争议进行仲裁。

15. A10 服从裁决

劳动争议当事人对劳动争议仲裁结果的满意程度进行判断，确认是否服从仲裁结果：

若劳动争议仲裁结果符合劳动争议当事人的要求，则服从仲裁结果；否则不服从仲裁结果。

16. A11 履行决议

劳动争议当事人确定劳动争议仲裁结果符合自身要求后，根据劳动争议仲裁结果，对劳动争议事项进行解决和处理。

17. A12 申请法院裁决

劳动争议当事人确定劳动争议仲裁结果不符合自身要求后，向法院提出裁决请求。

18. B10 服从裁决

劳资专员对劳动争议仲裁结果的满意程度进行判断，确认是否服从仲裁结果：

若劳动争议仲裁结果符合企业的要求，则服从仲裁结果；否则不服从仲裁结果。

19. B11 履行决议

劳资专员确定劳动争议仲裁结果符合自身要求后，根据劳动争议仲裁结果，对劳动争议事项进行解决和处理。

20. B12 申请法院裁决

劳资专员确定劳动争议仲裁结果不符合自身要求后，向法院请求裁决。

21. C14 组织履行协议

劳资主管根据劳动争议和解协议、劳动争议调解协议的要求，组织相关人员或部门执行协议要求事项。

22. B14 结束

劳动争议处理结束后，由人力资源部劳资专员关闭本流程。在关闭本流程之前，应评估争议双方满意度、劳动争议解决效率。

9.10.3 劳动争议处理流程信息表单

在劳动争议处理过程中，各地劳动行政管理部门就劳动争议处理所使用信息表单一般都做了统一规定，以下提供的是常用的劳动争议处理信息表单，包括：劳动争议调解申请书（见表9-15）、劳动争议调解协议书（见表9-16）、劳动争议调解意见书（见表9-17）、劳动争议仲裁申诉书（见表9-18）、劳动争议仲裁裁决书（见表9-19）。

表9-15 劳动争议调解申请书

申请人：姓名（或用人单位名称）：	性别：
地址：	
法定代表人：	职务（岗位）：
委托代理人：	
被申请人：姓名：	性别：
地址：	
法定代表人：	职务（岗位）：
委托代理人：	
事由： 因××××（事由）产生争议，申请调解	
调解请求： 事实与理由： 为此，向××劳动争议调解委员会申请调解，请依法调解 （申请人签名或盖章） 年　月　日	



表 9-16 劳动争议调解协议书

	（ ）字第 号
申请人：姓名（或用人单位名称）	性别
地址	职务（岗位）
法定代表人	职务
委托代理人	
被申请人：姓名	性别
地址	职务（岗位）
法定代表人	职务
委托代理人	
（事由） 上列双方因×××××引起争议，申请人××于×年×月×日向本调解委员会提出请求，经本会主持调解，双方协商，自愿达成协议如下： （协议内容） 1. ×××××××××× 2. ×××××××××× 3. ×××××××××× 双方当事人（签名） 调解委员会主任（签名） 劳动争议委员会（公章）	
年 月 日	

表 9-17 劳动争议调解意见书

申请人名称（姓名）：
性别：
职务（岗位）：
法定代表人：
委托代理人：
申请对方名称（姓名）：
性别：
职务（岗位）：
法定代表人：
委托代理人：
上列双方因 引起争议，申诉人 于 年 月 日向本调解委员会申请调解，经本会主持调解，双方未能达成协议（或逾期未能调解）。现对此案提出如下意见：
劳动争议调解委员会

表 9-18　劳动争议仲裁申诉书

申　诉　人				被　诉　人			
姓名或单位名称				姓名或单位名称			
单位性质				单位性质			
法定代表人姓名		职务		法定代表人姓名		职务	
性别		年龄		性别		年龄	
民族或国籍		用工性质		民族或国籍		用工性质	
工作单位				工作单位			
地址				地址			
电话				电话			
邮编				邮编			

请求事项：

事实和理由（包括证据和证据来源，证人姓名和住址等情况）：

此　致

××市劳动争议仲裁委员会

申诉人：_____（签名或盖章）

年　月　日

附：

1. 副本_____份
2. 物证_____件
3. 书证_____件

注：

1. 申诉书应用钢笔、毛笔书写或印刷
2. 请求事项应简明扼要地写明具体要求
3. 事实和理由部分空格不够用时，可用同样大小纸续加中页
4. 申诉书副本份数，应按被诉人数提交

表 9-19　劳动争议仲裁裁决书

×××劳动争议仲裁委员会会仲裁裁决书
×劳仲案字［　　］第　　号
申诉人：
委托代理人：
被申诉人：
申诉理由、争议事实和要求：
裁决结果：
费用负担：
不服裁决，向人民法院起诉的期限：
首席仲裁员：
仲裁员：
×××劳动争议仲裁委员会 年　　月　　日

9.11　劳动争议诉讼流程

9.11.1　劳动争议诉讼流程（单位）

企业经营过程中，由于劳动争议的存在，以及和解、调解、仲裁等手段无法全面地解决劳动争议的问题，由此产生了劳动争议诉讼的需求。为了保障员工的合法权益，维护企业的正当权益，企业需要对劳动争议诉讼流程进行规范。

1. 劳动争议诉讼流程（单位）图

劳动争议诉讼流程（单位）图按劳动争议诉讼过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 9-13 所示。

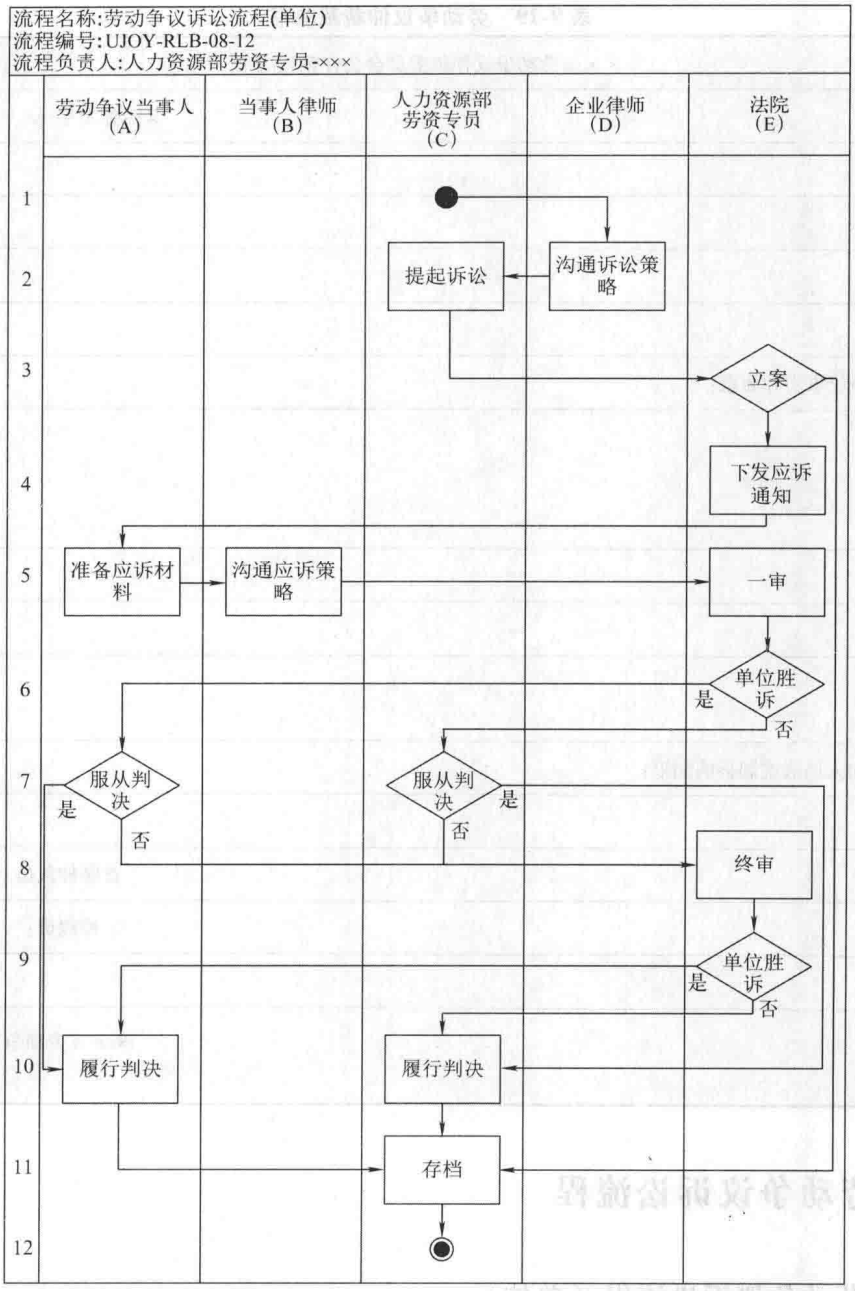


图 9-13　劳动争议诉讼流程（单位）图

2. 劳动争议诉讼流程（单位）节点的运行管理方法

（1）C1 开始。劳动争议当事人对仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。一方当事人在法定期限内不起诉又不履行仲裁裁决的，另一方当事人可以申请人民法院强制执行。

（2）D2 沟通诉讼策略。劳资专员与企业律师沟通诉讼策略。沟通的主要事项包括告知

律师关于本次案件的相关事项，法院通知的时间与注意事项等。

（3）C2 提起诉讼。劳资专员向法院提起诉讼，递交起诉状，并按照被告人数提交副本。

（4）E3 立案。法院在收到企业提起的诉讼之后，根据案件特征确定是否立案：

若企业提出的诉讼符合法院审理要求，则进行立案；否则不进行立案。

（5）E4 下发应诉通知。法院向劳动争议当事人下发应诉通知。

（6）A5 准备应诉材料。在收到法院的应诉通知之后，劳动争议当事人依据案件情况，准备应诉材料。

（7）B5 沟通应诉策略。依据应诉通知书，劳动争议当事人与应诉人律师沟通应诉策略，告知当事人律师案件的相关事宜、应诉的时间地点等事项。

（8）E5 一审。法院针对劳动争议事件进行一审：

1）准备开庭：法院向被告发送起诉状副本，组成合议庭，开展调查或委托调查，通知当事人参加诉讼等。

2）开庭审理：

① 法庭调查时，按当事人陈述，证人做证，出示证言、书证等证据，宣读鉴定结论和勘验笔录这样的顺序进行。

② 进入法庭辩论后，先由原告及其诉讼代理人发言，然后由被告及其诉讼代理人答辩，再由各方互相辩论。

③ 辩论之后由审判长按照原告、被告、第三人的先后顺序征询各方最终意见。

④ 判决前能够调解的，还可以进行调解；调解不成的，及时判决。

（9）E6 单位胜诉。法院审理案件之后，判断胜诉一方：法院审理案件，若由员工承担责任，则单位胜诉；若由单位承担责任，则判定劳动当事人胜诉。

（10）A7 服从判决。劳动争议当事人判断是否服从法院的判决：若劳动当事人结合相关情况，表示服从判决则履行裁决；若劳动当事人对判决结果不满意，则不服从判决，可请求进行终审。

（11）C7 服从判决。劳资专员判断是否服从法院的判决：

劳资专员结合相关情况与企业有关领导商议，若表示服从判决，则履行裁决；若对判决结果不满意，则不服从判决，可请求进行终审。

（12）E8 终审。法院针对劳动争议事件进行终审。

（13）E9 单位胜诉。法院审理案件之后，判断胜诉一方：

若法院审理案件，若由员工承担责任，则单位胜诉；若由单位承担责任，则判定劳动当事人胜诉。

（14）A10 履行判决。在法院做出终审判决之后，无论劳动争议当事人是否接受判决结果，都必须服从法院的判决，进而履行判决。

（15）C10 履行判决。在法院做出终审判决之后，无论企业方是否接受判决结果，都必须服从法院的判决，进而履行判决。

（16）C11 存档。劳资专员将审理过程中的相关文档进行存档。

（17）C12 结束。劳动诉讼结束后由人力资源部劳资专员关闭本流程。在关闭本流程之前，应评估法院判决的及时性、公平性、公正性。

3. 劳动争议诉讼流程（单位）信息表单

在劳动争议诉讼（单位）过程中，各地法院所使用信息表单一般都做了统一规定，以下提供的是常用的法院对劳动争议诉讼案件的判决书示例，仅供参考：

人民法院劳动争议诉讼案件判决书

××人民法院劳动争议诉讼案件判决书

民劳字第×号

起诉人：

委托代理人：

被诉人：

委托代理人：

第三人：

委托代理人：

原告人和被告人×××一案，本院依法组成合议审判庭，对其进行了审理，现查明……（正文）

如对本判决不服，可以在接到本判决书的第二天起十五日内，向本院提出上诉状及副本×份，上诉于××人民法院。

审判长

审判员

×年×月×日

书记员

9.11.2 劳动争议诉讼流程（员工）

1. 劳动争议诉讼流程（员工）图

劳动争议诉讼流程（员工）图按劳动争议诉讼过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 9-14 所示。

2. 劳动争议诉讼流程（员工）节点的运行管理方法

（1）C1 开始。劳动争议当事人对仲裁裁决不服的，可以自收到仲裁裁决书之日起十五日内向人民法院提起诉讼。一方当事人在法定期限内不起诉又不履行仲裁裁决的，另一方当事人可以申请人民法院强制执行。

（2）D2 沟通诉讼策略。劳动争议当事人与聘请的律师沟通诉讼策略。

（3）C2 提起诉讼。劳动争议当事人向法院提起诉讼，递交起诉状。书写起诉状实在困难的，可以口头起诉，由人民法院记入笔录，并告知对方当事人。

（4）E3 立案。在收到劳动争议当事人提起的诉讼之后，法院根据案件特征确定是否立案：

若劳动争议当事人提出的诉讼符合法院审理要求，则进行立案；否则不进行立案。

（5）E4 下发应诉通知。法院向企业下发应诉通知。

（6）A5 准备应诉材料。在收到法院的应诉通知之后，企业劳资专员依据案件情况，准备应诉材料。

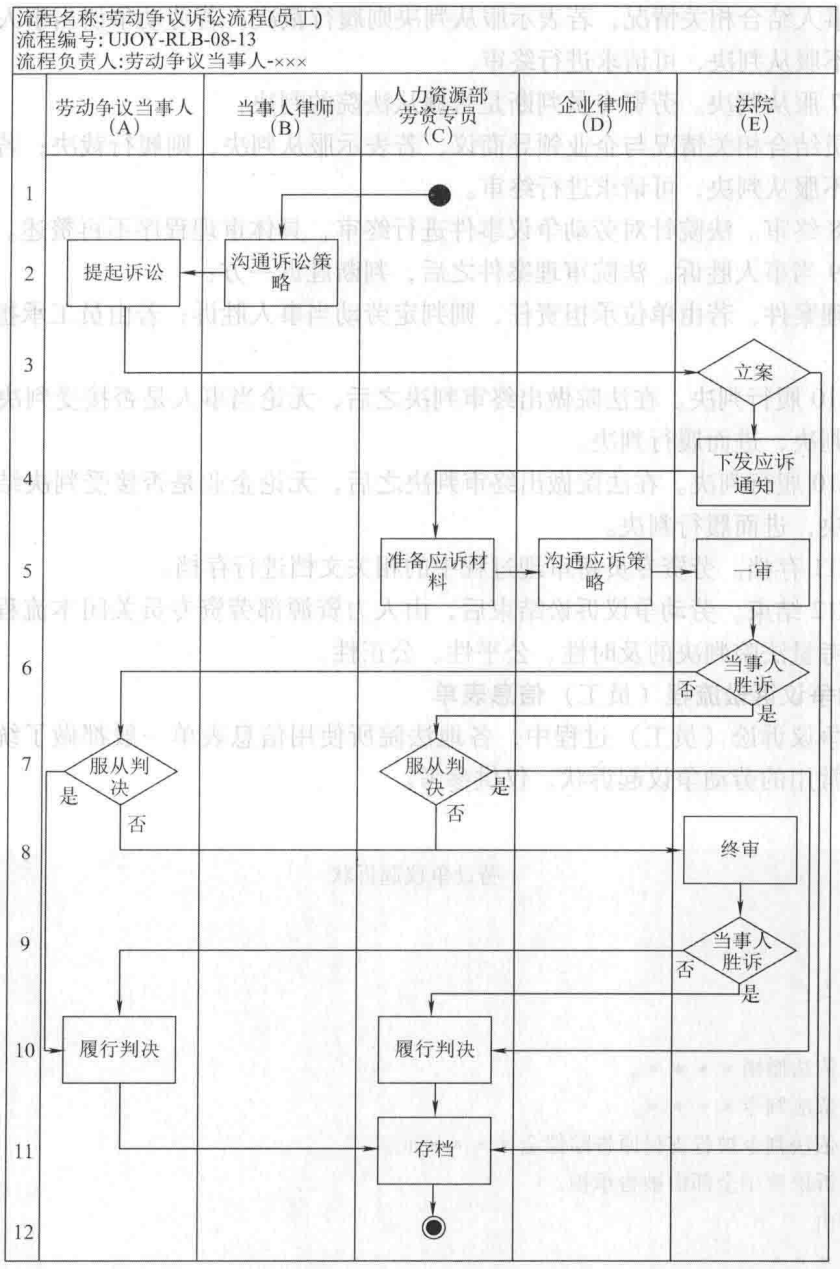


图 9-14 劳动争议诉讼流程（员工）图

（7）B5 沟通应诉策略。依据应诉通知书，企业劳资专员与企业律师沟通应诉策略。

（8）E5 一审。法院针对劳动争议事件进行一审，具体审理程序不再赘述。

（9）E6 当事人胜诉。法院审理案件之后，判断胜诉一方：

法院审理案件，若由单位承担责任，则判定劳动当事人胜诉；若由员工承担责任，则单位胜诉。

（10）A7 服从判决。劳动争议当事人判断是否服从法院的判决：

劳动当事人结合相关情况，若表示服从判决则履行裁决；若劳动争议当事人对判决结果不满意，则不服从判决，可请求进行终审。

（11）C7 服从判决。劳资专员判断是否服从法院的判决：

劳资专员结合相关情况与企业领导商议，若表示服从判决，则履行裁决；若对判决结果不满意，则不服从判决，可请求进行终审。

（12）E8 终审。法院针对劳动争议事件进行终审，具体审理程序不再赘述。

（13）E9 当事人胜诉。法院审理案件之后，判断胜诉一方：

法院审理案件，若由单位承担责任，则判定劳动当事人胜诉；若由员工承担责任，则企业胜诉。

（14）A10 履行判决。在法院做出终审判决之后，无论当事人是否接受判决结果都必须服从法院的判决，进而履行判决。

（15）C10 履行判决。在法院做出终审判决之后，无论企业是否接受判决结果都必须服从法院的判决，进而履行判决。

（16）C11 存档。劳资专员将审理过程中的相关文档进行存档。

（17）C12 结束。劳动争议诉讼结束后，由人力资源部劳资专员关闭本流程，在关闭本流程之前应考量法院判决的及时性、公平性、公正性。

3. 劳动争议诉讼流程（员工）信息表单

在劳动争议诉讼（员工）过程中，各地法院所使用信息表单一般都做了统一规定，以下提供的是常用的劳动争议起诉状，仅供参考。

劳动争议起诉状

原告：

被告：

法定代表人：

诉讼请求

一、请求依法撤销＊＊＊＊。

二、请求依法判令＊＊＊＊。

三、请求依法判令被告支付原告赔偿金＊＊＊＊元。

四、本案诉讼费用全部由被告承担。

事实与理由

原告＊＊＊＊＊。

综上所述＊＊＊＊＊＊。为维护原告合法权益，特此提起诉讼，恳请人民法院予以支持！

此致

＊＊＊＊人民法院

具状人：

二〇一五年　　月　　日

第 10 章　基于核心职能的人力资源管理外包流程

说到木桶理论，可谓众所周知：一个由许多块长短不同的木板箍成的木桶，决定其容水量大小的并非是其中最长的那块木板或全部木板长度的平均值，而是取决于其中最短的那块木板。然而，新木桶理论强调的不是首先去延长最短的那块木板，而是强调去延长自己最擅长做的那块木板，哪怕它不是最短的，而把不擅长的工作进行外包。

——“新木桶理论”

本章结构及要点——图10-1

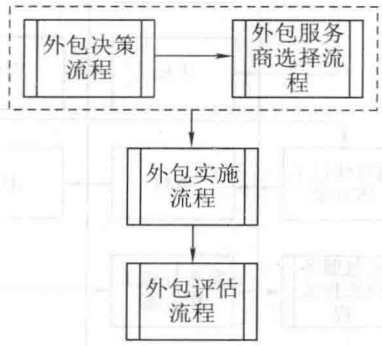


图 10-1　人力资源管理外包流程结构图

近年来，随着企业组织重组等重大变革的推进，企业人力资源管理活动的方式也在发生深刻的变化，直接推动着人力资源职能部门再造，使人力资源部门的职能从主要纠缠于事务性活动，转变为聚焦于为企业的发展战略服务。这不仅仅是将人事部换招牌为人力资源部，而是彻底改造人力资源部门的结构、流程以及资源配置方式。人力资源管理工作者的角色和职能逐渐转变为变革的推动者、业务部门的合作伙伴以及员工关系的维护者，为企业战略变革实施提供行动方案并组织落实，深入到各个业务单位并为其提供人力资源咨询和支持，领导企业文化重建等，成为人力资源职能部门的核心职能。在这种情况下，许多企业力图通过外包的方式将人力资源部从繁杂的事务中解脱出来，帮助其担当起新的角色。

10.1　外包决策流程

人力资源管理外包决策工作主要是指企业在实施人力资源管理外包前的各项工作。它包括对组织内部人力资源核心职能的认定，人力资源管理职能的优势和薄弱环节分析，怎样成立外包小组、发布外包信息、寻找和选择服务商等活动。人力资源管理外包决策流程分析将

使这些活动进一步明细化、精确化和可操作化。

10.1.1 外包决策流程图

外包决策流程图按外包决策过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 10-2 所示。

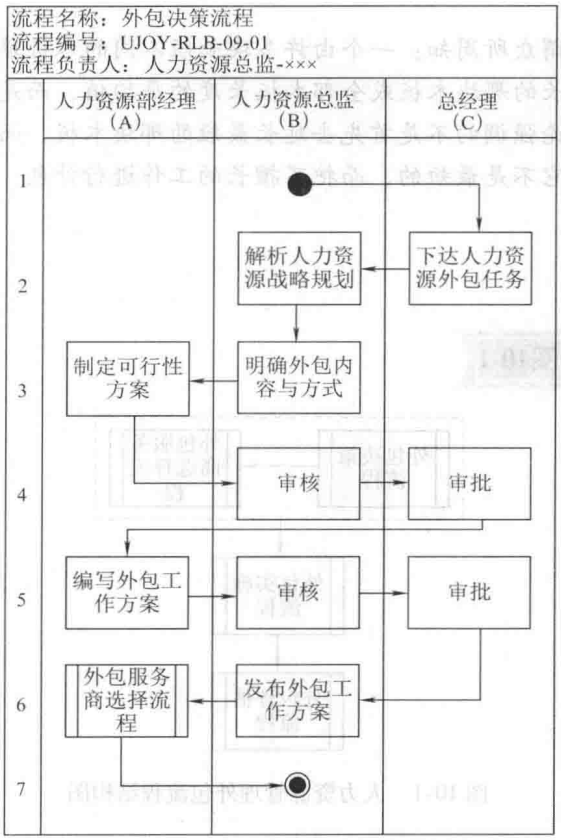


图 10-2 外包决策流程图

10.1.2 外包决策流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

人力资源总监依据对公司人力资源管理职能的分析，明确公司人力资源管理职能中不擅长且在外包之后对公司更为有益的方面，决策是否采取外包的方式，并规范公司的外包决策流程。

2. C2 下达人力资源外包任务

总经理依据人力资源年度工作计划的需要，下达年度外包任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. B2 解析人力资源战略规划

人力资源总监依据人力资源部年度工作计划的要求，解析人力资源战略规划对人才的要求，得出目标任务总量及当前人力资源部所能完成的总量，并求出两者的任务差值等对比分

析数据，为年度外包工作订立目标。

4. B3 明确外包内容与方式

通过以下步骤完成外包方式与内容的确认：

（1）明确外包内容。人力资源总监依据公司人力资源管理职能分析和外包服务商的可获得性，选择公司自身所不擅长的并且适合外包的职能作为外包内容交由外包服务提供商。适于外包的内容包括招聘、人员配置、培训、薪酬管理、外派人员管理、劳动关系管理等。相对优势环节来说，企业应优先考虑将薄弱环节付诸外包。

（2）明确外包方式。人力资源总监依据公司人力资源管理职能分析和人员配置等企业内部能力进行分析，选择外包方式。常见的外包方式有全面人力资源职能外包、部分人力资源职能外包、人力资源职能人员外包和分时外包等。

5. A3 制定可行性方案

人力资源部经理依据明确的外包内容与方式，分析人力资源外包节省的人员和资源，并进行成本效益分析，出具外包可行性方案。比较常见的一种成本效益衡量方式是，核算现有工作人员完成某特定活动的成本（包括薪资、福利、办公空间、办公用品使用等），再将此成本与该活动外包的费用进行比较。完成可行性方案后，提交给人力资源总监审核。

6. B4 审核

人力资源总监根据以下标准审核外包可行性方案：

若人力资源部经理提交的方案内容全面、方法科学，且符合部门的实际情况，则审核通过；否则审核不通过，返回人力资源部经理修改，直到符合要求为止。

7. C4 审批

总经理根据以下标准审批外包可行性方案：

若提交的外包可行性方案符合公司人力资源发展战略与年度经营计划的要求，则审批通过；否则审批不通过，返回人力资源总监修改，直至符合要求为止。

8. A5 编写外包工作方案

人力资源部经理依据前期生成的各类文件编写外包工作方案。外包工作方案用于指导外包实施与评估工作。内容包括外包管理模式、外包考核体系、外包结算方式、外包实施计划等。

9. B5 审核

人力资源总监根据以下标准审核外包工作方案：

若人力资源部经理提交方案的内容完整真实，且符合部门的实际情况，则审核通过；否则审核不通过，返回人力资源部经理修改，直到符合要求为止。

10. C5 审批

总经理根据以下标准审批外包工作方案：

若提交的外包工作方案符合公司人力资源发展战略与年度经营计划的要求，则审批通过；否则审批不通过，返回人力资源总监修改，直至符合要求为止。

11. B6 发布外包工作方案

人力资源总监将总经理审批通过的外包工作方案发布出去，并进入外包服务商选择流程。

12. B7 结束

外包工作方案通过总经理审批后，由人力资源总监关闭本流程。在关闭本流程之前，应评估外包可行性方案完成的及时性、准确性，以及外包工作方案完成的全面性、有效性与合理性。

10.1.3 外包决策流程信息表单

外包决策过程中使用并生成了人力资源管理外包项目计划书，具体如表10-1所示。

表10-1 人力资源管理外包项目计划书

项目	内容
本企业介绍（本企业所在行业、雇员人数、地点等）	
要求与期望（打算外包的人力资源管理活动的类型）	
对服务商的基本条件要求（要求服务商提供资质等信息）	
对服务商的技术能力要求（要求服务商提供所具备的相关技术力量信息）	
人员信息（要求服务商提供被指定作为服务商代表的人员的信息）	
启动与实行执行计划（要求服务商提供相应的工作计划与流程）	
提交报告（要求服务商提供报告时间）	
财务信息（询问收费标准，索要一份服务商的合同样本）	
客户信息（要求服务商提供至少三个以上用于参考的企业名录）	
服务商筛选工作时间表（说明服务商提交项目书截止时间，回复时间以及最终宣布选定服务商结果时间）	
其他	

10.2 外包服务商选择流程

找到合适的人力资源外包供应商是决定人力资源外包工作成败的关键，选择优质的承包商能给企业带来巨大的收益。优质的承包商不仅能严格控制运行成本，而且还能促使双方业务和事业蒸蒸日上。寻找外包合作伙伴的关键在于找到一个与本企业文化契合且具有良好合作精神的公司或人。

10.2.1 外包服务商选择流程图

外包服务商选择流程图按外包服务商选择过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图10-3所示。

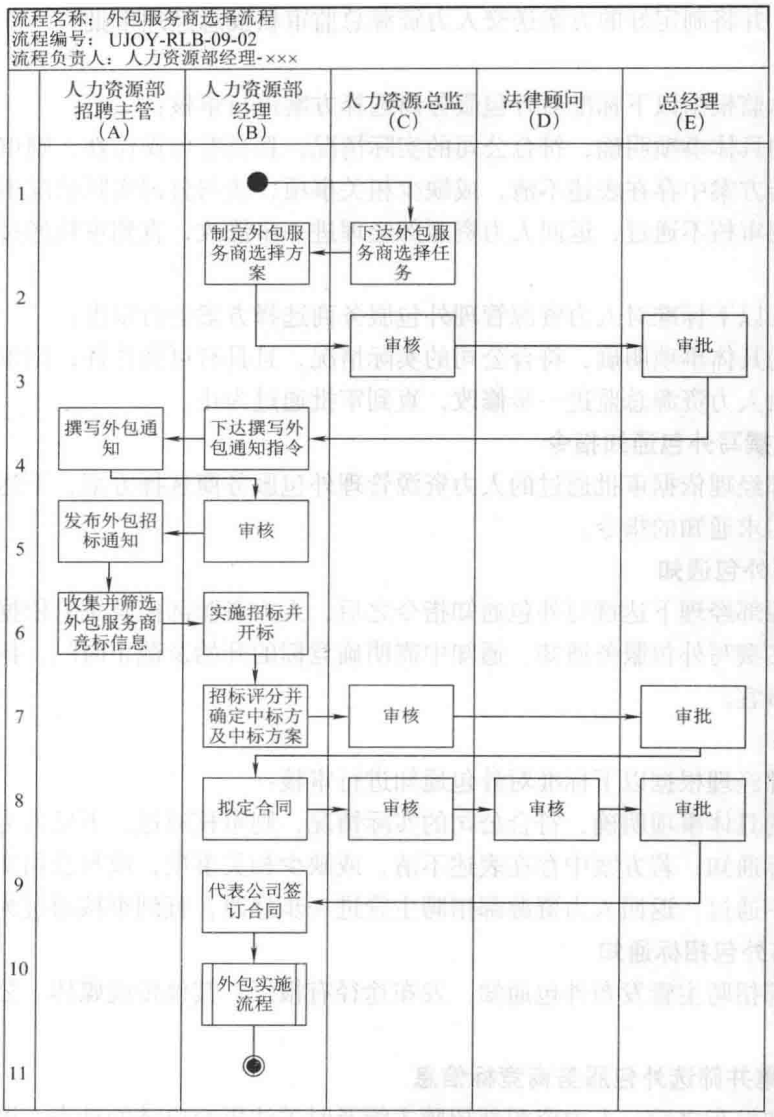


图 10-3　外包服务商选择流程图

10.2.2　外包服务商选择流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

公司为了突出人力资源部的核心职能，提升自身管理竞争优势，应制定外包服务商选择方案，对竞标的外包服务商进行筛选，并确保人力资源外包的顺利进行与有效开展。

2. C2 下达外包服务商选择任务

在实施人力资源外包决策之后，人力资源总监依据公司整体战略规划下达人力资源外包服务商选择任务，由人力资源部经理具体负责执行操作。

3. B2 制定外包服务商选择方案

人力资源部经理结合相关项目计划书，通过调研、考核和评估制定人力资源外包服务商选择方案，方案中需明确外包的内容、外包的形式、外包商的标准、外包招标的具体流程以

及截止时间等，并将制定好的方案送交人力资源总监审核及总经理审批。

4. C3 审核

人力资源总监根据以下标准对外包服务商选择方案进行审核：

若方案中的具体事项明确，符合公司的实际情况，且具有可操作性，则审核通过，递交总经理审批；若方案中存在表述不清，或缺少相关事项，或与公司实际情况不符，或可操作性差的情况，则审核不通过，返回人力资源部经理进一步修改，直到审核通过为止。

5. E3 审批

总经理根据以下标准对人力资源管理外包服务商选择方案进行审批：

若方案中的具体事项明确，符合公司的实际情况，且具有可操作性，则审批通过；否则审批不通过，由人力资源总监进一步修改，直到审批通过为止。

6. B4 下达撰写外包通知指令

人力资源部经理依据审批通过的人力资源管理外包服务商选择方案，下达撰写人力资源管理外包服务需求通知的指令。

7. A4 撰写外包通知

在人力资源部经理下达撰写外包通知指令之后，人力资源部招聘主管依据人力资源外包服务商选择方案撰写外包服务通知，通知中需明确竞标的开始及截止时间、招标会的地点以及相关标准等事宜。

8. B5 审核

人力资源部经理根据以下标准对外包通知进行审核：

若方案中的具体事项明确，符合公司的实际情况，则审核通过，下发人力资源部招聘主管发布外包招标通知；若方案中存在表述不清，或缺少相关事项，或与公司实际情况不符的情况，则审核不通过，返回人力资源部招聘主管进一步修改，直到审核通过为止。

9. A5 发布外包招标通知

人力资源部招聘主管发布外包通知，发布途径有报纸、其他传统媒体、公司网站或其他网站等。

10. A6 收集并筛选外包服务商竞标信息

在外包通知发布之后，人力资源部招聘主管及时关注提交申请的动态，通过各种渠道收集外包服务商的竞标信息。主要的收集渠道有：

（1）通过公司人力资源部招聘邮箱收集。

（2）通过公司网站发布的招聘信息收集。

（3）通过信件、快递的方式收集。

（4）通过其他方式收集。

在投标报名时间截止后的 1 个工作日内，人力资源部招聘主管依据外包服务商选择方案对参加竞标的外包服务商进行初步筛选，谢绝明显不符合要求的外包服务商，并表示感谢。

11. B6 实施招标并开标

在初步筛选外包服务商的竞标信息之后，人力资源部经理组织实施招标。首先通知各入围的竞标服务商，并告知具体的时间地点通知其准时参加竞标。此处采取两种方式：开标或议标。

（1）开标。开标是指由招标人或招标代理机构的代表主持，在邀请所有投标人和行政

监督部门或公证机构人员参加的情况下，在招标文件预先约定的时间和地点当众对投标文件进行开启的法定流程。开标按下列程序进行：

1）招标人签收投标人递交的投标文件。

2）投标人出席开标会的代表签到。

3）开标会主持人宣布开标会开始，并宣布开标人、唱标人、记录人和监督人员。

4）开标会主持人介绍主要与会人员。

5）主持人宣布开标会程序、开标会纪律和当场废标的条件。

6）核对投标人授权代表的身份证件、授权委托书及出席开标会人数。

7）主持人宣布投标文件截止和实际送达时间。

8）招标人和投标人的代表共同检查各投标书密封情况。

9）主持人宣布开标和唱标次序。

10）公布标底和投标人报价。

11）投标人代表、招标人代表、监标人、记录人等有关人员在开标记录上签字确认。

12）主持人宣布开标会结束。

（2）议标。议标实质上即为谈判性采购，是指招标人和投标人之间通过一对一谈判而最终达到相应目的的一种采购方式。

12. B7 招标评分并确定中标方及中标方案

（1）招标评分。人力资源部经理依据制定外包服务商选择方案，结合公司具体情况采用相应形式的评分标准进行评定。

（2）确定中标方。人力资源部经理依据具体的标准确定中标方。

（3）确定中标方案。人力资源部经理组织中标的外包服务商进行谈判，针对外包方案中的每一项内容进行具体的磋商，明确外包服务的内容、形式、完成目标以及付费等情况并提交人力资源总监审核。

13. C7 审核

人力资源总监根据以下标准对外包方案进行审核：

若方案中各事项明确且与本公司的实际情况相符，则审核通过，递交总经理审批；否则审核不通过，返回人力资源部经理进一步修改，直到审核通过为止。

14. E7 审批

总经理根据以下标准对外包方案进行审批：

若方案中各事项明确且与本公司的实际情况相符，则审批通过；否则审核不通过，返回人力资源总监进一步修改，直到审批通过为止。

15. B8 拟定合同

人力资源部经理依据外包服务方案、法律条款及公司的需求情况拟定外包服务合同并提交人力资源总监审核。

16. C8 审核

人力资源总监根据以下标准对外包服务合同进行审核：

若合同中的各条款规定明确且符合公司利益，则审核通过，递交法律顾问审核；否则审核不通过，返回人力资源部经理进一步修改，直到审核通过为止。

17. D8 审核

法律顾问根据以下标准对外包服务合同进行审核：

若外包合同中的各条款规定明确且符合法律要求及公司实际情况，则审核通过，递交总经理审批；否则审核不通过，返回人力资源总监进一步修改，直到审核通过为止。

18. E8 审批

总经理根据以下标准对外包服务合同进行审批：

若外包合同中各事项明确且与本公司的实际情况相符，则审批通过；否则审核不通过，交由法律顾问和人力资源总监共同修改，直到审批通过为止。

19. B9 代表公司签订合同

外包合同审批通过之后，应通知中标服务商具体的时间、地点，签订外包服务合同，人力资源部经理经法人代表授权与外包服务商签订合同。

20. B10 外包实施流程

在合同签订之后转入外包实施流程。

21. B11 结束

在外包服务商合同签订后，由人力资源部经理关闭本流程。在关闭本流程之前，应评估外包服务商选择的及时性、准确性。

10.2.3 外包服务商选择流程信息表单

外包服务商选择过程中使用并生成了人力资源管理外包工作时间表，例表如表 10-2 所示。

表 10-2 人力资源管理外包工作时间表

时间	活动
8 月 1 日	确定可能的服务商
8 月 10 日	起草项目计划书要求并与外包委员会一起审议
9 月 1 日	完成项目计划书要求并提交给选出的服务商
10 月 1 日	收到服务商的回复
10 月 10 日	为深入分析比较服务商的答复而建立比较方案
10 月 12 日	委员会审议服务商的答复并完成分析比较
10 月 25 日	选定 3 家服务商，并邀请他们来做演示讲解
11 月 10 日	最后一家服务商做演示讲解
11 月 20 日	做出确定服务商的决定
12 月 1 日	服务商提出服务文本
12 月 0 日	本企业的顾问审核合同条款，并定稿
12 月 15 日	外包前期工作准备停当

10.3 外包实施流程

要使得外包服务有好的效果，公司应向外包机构提供必要的相关资料，配合其进行资料收集，建立资料系统，同时配合进行相关的项目调查等。对于接受外包业务的机构来说，首先要建立信息管理系统，把客户所有员工的资料、薪资、考勤、考核等整合在一个系统中，

并及时更新；其次是帮助客户完成事务性的操作，确保企业用工的正确，符合当地法规，保障公司及员工利益，使得公司人力资源人员能够从烦琐的日常工作中解脱出来，投入到更重要的策略性工作中去。通过人事外包，公司得到专业人员的服务和保障，同时不用承担很大的人力资源管理运作成本。

10.3.1　外包实施流程图

外包实施流程图按外包实施过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 10-4 所示。

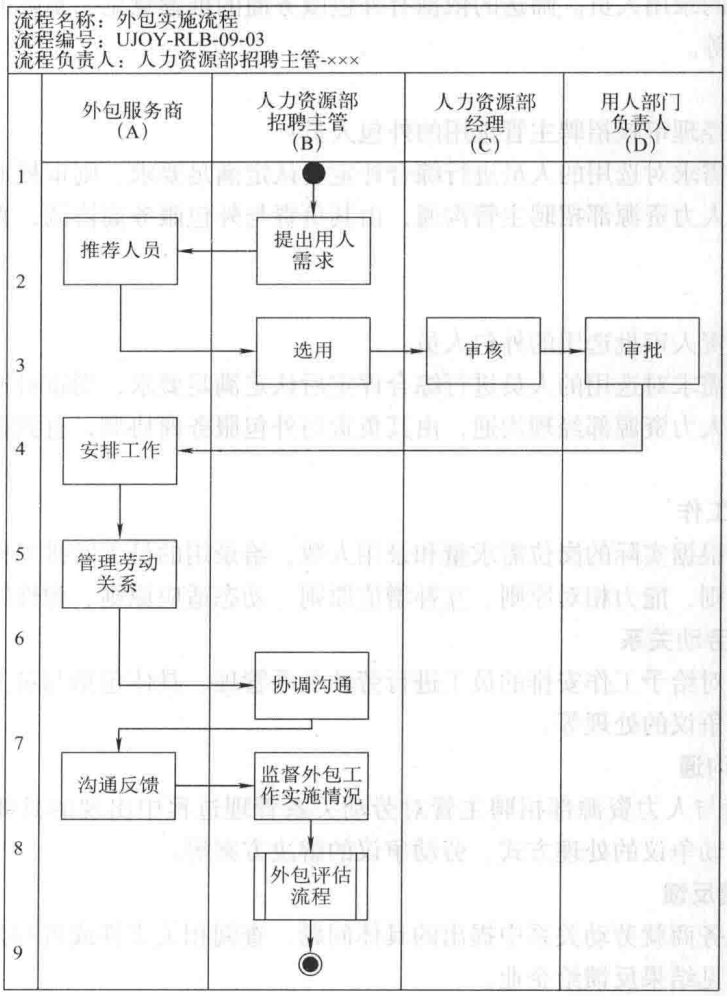


图 10-4　外包实施流程图

10.3.2　外包实施流程节点的运行管理方法

1. B1 开始

根据公司的人力资源外包决策，以及与外包服务商签订的合同，人力资源部招聘主管展开公司的外包实施流程。

2. B2 提出用人需求

人力资源部招聘主管依据人力资源招聘计划中关于招聘外包的相关内容，以及外包方案中的具体规定，提出用人需求。具体应该包含招聘人数、招聘岗位、任职要求等。

3. A2 推荐人员

外包服务商在收到人力资源部提出的具体用人需求后，立即着手展开人员的招聘工作，将初试、复试均通过的人员推荐给人力资源部经理。

4. B3 选用

人力资源部招聘主管根据外包服务商提供的推荐人员名单和相关资料，对推荐人员进行筛选，选择合适的录用人员。筛选的依据有外包服务商的推荐意见、实际的人员需求、推荐人员的个人资料等。

5. C3 审核

人力资源部经理审核招聘主管选用的外包人员：

若依据用人需求对选用的人员进行综合评定后认定满足要求，则审核通过；否则审核不通过，应及时与人力资源部招聘主管沟通，由其负责与外包服务商协调，直到招聘到合适的人员为止。

6. C3 审批

用人部门负责人审批选用的外包人员：

若依据用人需求对选用的人员进行综合评定后认定满足要求，则审批通过；否则审批不通过，应及时与人力资源部经理沟通，由其负责与外包服务商协调，直到招聘到合适的人员为止。

7. A4 安排工作

外包服务商根据实际的岗位需求量和录用人数，给录用的员工安排工作。安排工作的原则有要素有用原则、能力相对原则、互补增值原则、动态适应原则、弹性冗余原则。

8. A5 管理劳动关系

外包服务商对给予工作安排的员工进行劳动关系管理，具体包括与员工签订劳动合同和集体合同、劳动争议的处理等。

9. B6 协调沟通

外包服务商与人力资源部招聘主管对劳动关系管理过程中出现的具体问题进行协调沟通，具体包括劳动争议的处理方式、劳动争议的解决方案等。

10. A7 沟通反馈

针对外包服务商就劳动关系中提出的具体问题，查阅相关文件或者与公司管理层进行沟通，将最终的意见结果反馈给企业。

11. B7 监督外包工作实施情况

人力资源部招聘主管根据签订好的协议对外包工作的实施情况进行监督，监督的内容包括外包工作的完成进度、外包工作操作的规范性等。若在监督实施的过程中发现相关问题，则应及时与外包服务商进行沟通解决；若没有出现相关问题，则转入外包服务评估流程。

12. B8 结束

外包服务工作结束后，由人力资源部招聘主管关闭本流程。在关闭本流程之前，应评估

外包服务实施的效果、外包服务实施的成本、各部门对外包服务的满意度等。

10.3.3 外包实施流程信息表单

外包实施过程中使用的薪酬福利外包合同书范本如下。

甲方：　　乙方：

合同签订日期：_____年_____月_____日

经甲乙双方平等协商，一致同意就下列事宜达成如下协议：

一、乙方同意甲方部分员工以甲方的名义在乙方办理相关社会统筹。

（一）具体项目（在方框内打√为同意，打×为不同意，空白无效）：

1、养老保险 □　2、工伤保险 □　3、医疗保险 □　4、失业保险 □　5、住房公积金 □

（二）费用

1. 甲方自主选择的缴费基数为下列第____项：

A、每一缴费年度适用的最低基数（即“低保数”）

B、每一缴费年度适用的平均工资

C、每一缴费年度适用的最高基数（即“封顶数”）

D、按甲方实际申报数

上述费用的缴费比例按相关部门规定，甲方全额承担所需费用，包括单位缴纳费用和个人应缴纳费用及按规定补缴（罚）的费用。如遇政策性调整费率，由甲方补齐

2. 缴费方式（在方框内打√为同意，打×为不同意，空白无效）：

甲方按月缴纳 □

甲方按季度缴纳 □

甲方每半年缴纳一次 □

甲方每年度缴纳 □

补缴以往费用，应在办理统筹手续时，由甲方现金交纳，滞纳金按5%收取。

上述费用由甲方月头（每月5号前）支付。首次办理时，自统筹办批准日期的五个工作日内支付。

3. 甲方需办理转移或停止参保时，应提前一个月（每月10号前）通知乙方，乙方及时为其办理相关手续。

4. 当甲方缴纳参保费用不足且不再补交时，视同甲方同意停保，乙方为其办理停保手续。

5. 甲方员工达到法律规定退休年龄或出现工伤时，应及时通知乙方（其中工伤要求24小时内通知）。乙方负责为其办理相关手续。

6. 甲方向乙方支付代理服务费。费用包括交通、通讯（信）、办公、人工费用等。标准见下：

10人以内：　　元/人/月

10至50人：　　元/人/月

50至100人：　　元/人/月

100至200人：　　元/人/月

200至500人：　　元/人/月

500人以上：　　元/人/月

首次办理时，自实际参保月起一次性缴纳一季度。

对于涉及补缴过往费用者，补缴月数应另外加收代理服务费。

（三）违约责任

1. 乙方在收到甲方的相关费用后，没有或没有按约定为甲方所委托员工及时办理相关保险（不可抗力除外），乙方除了负责全额补齐之外，并承担由此给甲方造成的经济损失。

2. 甲方没有按约定及时向乙方支付参保费用和代理服务费用时，或没有按约定时间通知参保人员的缴费基数变化及人员变化时（不可抗力除外），甲方除了应负责全额补齐相关费用之外，还应承担由此给乙方造成的经济损失。

3. 甲、乙双方在办理相关手续时，应以书面形式并加盖公章。传真件具有法律效力。

二、甲方、乙方的其他责任和义务。

1. 甲方的联系方式发生变化时，应及时通知乙方。

2. 甲方按社保中心和承保单位规定，及时提交相关资料，并对其真实性负责；否则，所造成的损失由甲方负责，因资料不合要求而造成的相关保险不能及时办理，所有责任由甲方承担。

3. 乙方与甲方所委托办理的员工不存在隶属关系，除本协议规定的代理服务明确的权责外，双方互不承担其他任何经济、法律责任。

三、本协议自　　年　　月　　日起，至　　年　　月　　日止。协议履行其间，如果需要提前终止或解除本协议，经双方协商一致后，协议方可终止或解除。协议到期前一个月，双方应就是否续签协议进行协商。

第四条本协议未尽事宜或需变更内容时，应经双方协商签章后生效。

第五条本协议一式两份，双方各执一份，经双方签字盖章后生效。

甲方（盖章）	乙方（盖章）
甲方合法注册地点：	乙方合法注册地点：
工商登记号码：	工商登记号码：
办公地址：	办公地址：
邮政编码：	邮政编码：
开户行：	开户行：
银行账号：	银行账号：
代表人（签字）：	代表人（签字）：
电话：	电话：
传真：	传真：
_____年_____月_____日	_____年_____月_____日

注：本表单参考了中国英才培训网相关资料，略有改动。

10.4　外包评估流程

人力资源管理外包工作开展后，其效果如何应进行定期或不定期的评估，以确保该项工作的顺利进行。通常在一项外包任务完成后，应开展外包评估工作。

10.4.1　外包评估流程图

外包评估流程图按外包评估过程中主要工作的发生顺序，明确记载了流程运行过程中需要跨越的部门名称、涉及的职位以及使用、生成的文件和表单等，具体如图 10-5 所示。

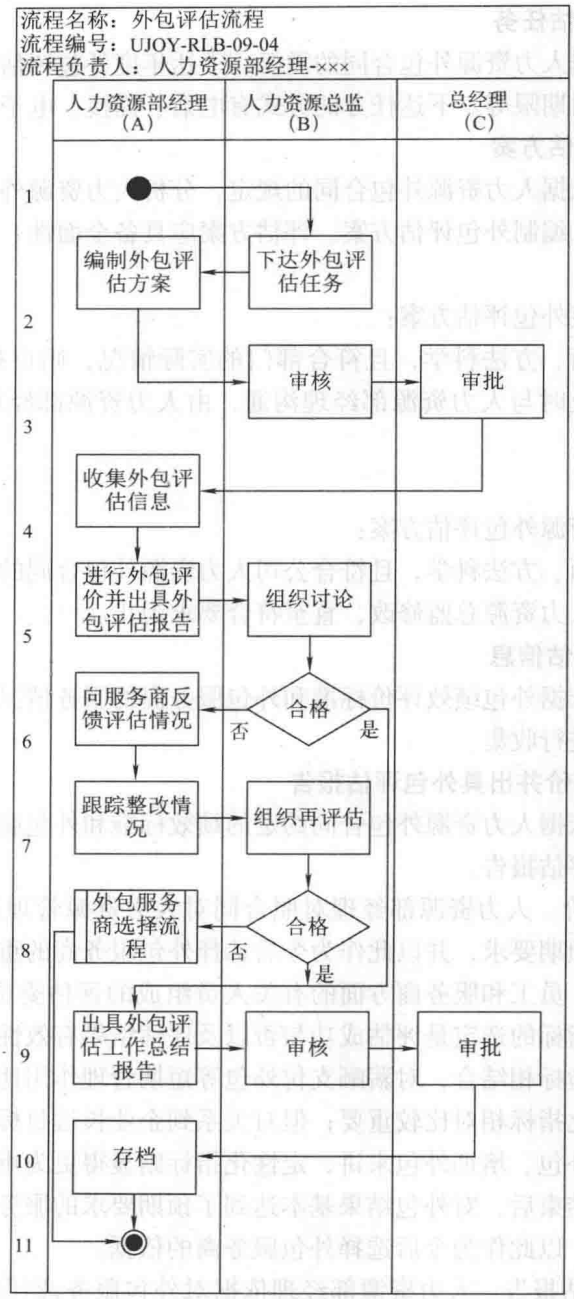


图 10-5　外包评估流程图

10.4.2　外包评估流程节点的运行管理方法

1. A1 开始

人力资源部经理依据人力资源外包合同的约定，定期或不定期地开展外包服务商服务评估。一般情况下，人力资源外包评估为一年一次，评估时间为年终。在外包服务工作结束时通常也需要进行评估。

2. B2 下达外包评估任务

人力资源总监依据人力资源外包合同的需要，下达年度外包评估任务。在任务下达时需要明确任务内容、时间期限等。下达任务的方式有电话、面授、电子邮件、文件通知等。

3. A2 编制外包评估方案

人力资源部经理依据人力资源外包合同的规定，分析人力资源外包预期目标与实际实施现状，确定评估要素，编制外包评估方案。评估方案应具备全面性、科学性。

4. B3 审核

人力资源总监审核外包评估方案：

若方案的内容全面、方法科学，且符合部门的实际情况，则审核通过；否则审核不通过，人力资源总监应及时与人力资源部经理沟通，由人力资源部经理修改，直到符合要求为止。

5. C3 审批

总经理审批人力资源外包评估方案：

若方案的内容全面、方法科学，且符合公司人力资源外包合同的要求，则审批通过；否则审核不通过，交由人力资源总监修改，直至符合要求为止。

6. A4 收集外包评估信息

人力资源部经理依据外包绩效评价标准和外包服务商的服务情况，对整个人力资源管理外包工作的相关资料进行收集。

7. A5 进行外包评价并出具外包评估报告

人力资源部经理依据人力资源外包合同约定的绩效标准和外包服务商的服务情况，进行外包评价并出具外包评估报告。

（1）进行外包评价。人力资源部经理对照合同对人力资源管理外包活动进行评估，确定外包结果是否达到预期要求，并以此作为今后选择外包服务商的重要依据。企业可成立由企业管理人员、专家、员工和服务商方面的有关人员组成的评估委员会对此进行具体实施。在评估过程中，评估指标的选定是评估成功与否以及评估结果有效性的关键。评估指标应以定性化指标与定量化指标相结合，对薪酬支付外包等短期管理作用比较明显的人力资源管理外包活动来说，定量化指标相对比较重要；但对关系到企业长远目标的人力资源管理外包活动，如人力资源规划外包、培训外包来讲，定性化指标则显得更为重要和确切。当对人力资源管理外包考评活动结束后，对外包结果基本达到了预期要求的服务商，企业应将其加入到外包服务商档案库中，以此作为今后选择外包服务商的依据。

（2）出具外包评估报告。人力资源部经理依据对外包服务商评价后的总结出具评估报告，报告内容包括外包商的项目管理制度、绩效考核制度、执行情况等分析报告。

8. B5 组织讨论

人力资源总监依据外包绩效评价标准和服务商的工作情况，组织讨论外包评估报告。参与讨论的人员一般包括公司领导、财务管理人员以及用人部门负责人等。对外包评估报告进行讨论，主要是从企业整体发展战略的角度。

9. B6 合格

人力资源总监依据外包绩效评价标准和服务商的工作情况进行判断：若外包服务工作达到了合同的要求，则合格；若外包服务工作未达到合同的要求，则不合格。

10. A6 向服务商反馈评估情况

人力资源部经理依据外包评估报告及合同中关于绩效评价的约定进行评估，当评估不合格时，要向外包服务商反馈评估情况。

（1）反馈评价信息。依据外包评估报告，人力资源部经理向外包服务商反馈评价信息。评估结果反馈对于长期的外包合同的意义更为重大，可以促进服务商在以后的活动中进行改进和提高。

（2）通知财务部付款。依据外包评估报告，通知财务部付款。服务商只有在提供了符合合同所约定质量标准的服务之后才能得到规定的报酬。

（3）落实奖惩措施。依据人力资源外包合同中的绩效评价奖惩规定，落实奖惩措施。如有不符合评价标准的方面，需依据绩效评价标准落实惩罚措施。

11. A7 跟踪整改情况

人力资源部经理依据评估信息反馈中提到的目前存在的问题，跟踪外包服务商的整改是否达到预期效果，并填写外包服务商整改情况表。如果达到预期效果则向外包工作委员会汇报；如果仍需整改，则向外包服务商提出仍然存在的问题和整改期限。

12. B7 组织再评估

人力资源总监对于跟踪整改后的评估报告，从企业整体发展战略的角度，再次组织公司领导、财务管理人员以及用人部门负责人等进行讨论。

13. B8 合格

人力资源总监依据外包绩效评价标准和服务商的工作情况进行判断，如果整改情况能够达到人力资源外包合同的要求，则合格；如果整改情况与预期效果有差距，则不合格。

14. A9 出具外包评估工作总结

人力资源部经理对整个人力资源外包活动过程进行总结。一般从成本、收益和存在的问题等方面进行总结，将分析的结果形成总结报告，作为以后企业相关工作的指导。对人力资源管理外包绩效评估结束后，将外包服务商的业绩情况进行总结，可以作为今后选择外包服务商的依据。

15. B9 审核

人力资源总监根据以下标准审核外包评估工作总结：

若内容完整真实，且能有效反映外包工作的整体情况，则审核通过；否则审核不通过，人力资源总监给予相应的改进建议，并与人力资源部经理沟通，由其修改，直到符合要求为止。

16. C9 审批

总经理根据以下标准审批提交的外包评估工作总结：

若内容完整真实，且能有效反映外包工作的整体情况，则审批通过；否则审批不通过，交由人力资源总监修改，直至符合要求为止。

17. A10 存档

依据人力资源外包管理制度，人力资源部经理对整个人力资源外包活动过程中的所有文件进行存档。需要存档的资料包括成本—效益分析、人力资源外包工作计划、人力资源外包合同、外包评估报告和外包服务商整改情况表等。

18. A11 结束

人力资源外包评估工作结束后，由人力资源部经理关闭本流程。在关闭本流程之前，应评估外包评估报告的完整性、外包评估报告的准确性、服务商整改的时间长度、服务商的整改效果、员工满意度等。

10.4.3 外包评估流程信息表单

外包评估过程中使用到的人力资源管理外包评估表如表 10-3 所示。

表 10-3 人力资源管理外包评估表

外包内容		
外包时间		
成本项目	现有人员完成该项工作成本	该项工作外包成本（可只填总成本）
薪资		
福利		
办公空间及管理		
计算机设备及使用		
电话及使用		
其他成本		
总成本		
成本—效益分析比较		
人力资源部意见		
财务部门意见		
分管副总意见		
总经理意见		
备注		

参考文献

[1] Thomas H Davenport. Process innovation·reengineering work through information technology [M]. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

[2] Michael Hammer. Reengineering work: don't automate, obliterate [J]. Harvard Business Review, 1990, 68 (4): 104-112.

[3] Allan L Scherr. A new approach to business process [J]. IBM Systems Journal, 1993, 32 (1): 80-98.

[4] Henry J Johansson, Patrick McHugh, A John Pendlebury, et al. Business process reengineering [M]. New York: Wiley Press, 1993.

[5] Kaplan R B , Murdock L Core process redesign [J]. The Mckinsey Quarterly, 1991 (2): 27-43.

[6] Derek Miers. The split personality of BPM [J]. Business Process Trends, 2004, 2 (2): 1-22.

[7] 王玉荣. 流程管理 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2002.

[8] 杨文健, 郭爱妹, 蔡啟明. 人力资源管理 [M]. 北京: 科学出版社, 2007.

[9] 李志红, 贾娟. 流程管理思想对我国企业的启示 [J]. 经济研究导刊, 2005, 1: 32-34.

[10] 闫冬. 四问 BPM [J]. 每周电脑报, 2005 (6): 20-21.

[11] 王璞, 曹叠峰. 流程再造 [M]. 北京: 中信出版社, 2005.

[12] 桑强. 企业业务流程框架设计 [J]. 当代经济管理, 2005 (8): 59-63.

[13] 赵光忠. 人力资源管理模板与操作流程 [M]. 北京: 中国经济出版社, 2004.

[14] 周妮. 企业业务流程设计与再造 [M]. 北京: 中国纺织出版社, 2005.

[15] 蒋志青. 企业业务流程设计与管理 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2004.

[16] 张莹, 马春荣. 现代人力资源管理的三大特色 [J]. 经济工作导刊, 2003, 6 (11): 43.

[17] 熊苹. 谈现代企业人力资源管理外包 [J]. 商业时代·学术评论, 2006 (6): 26.

[18] 李刚, 游传新. 企业流程的优化策略探讨 [J]. 长江大学学报 (社会科学版), 2004, 27 (4): 69-71.

[19] 戚燕萍, 程水香, 金燕华. 现代人力资源管理 [M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2002.

[20] 邱庆剑. 人力资源管理工具箱 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2003.

[21] 谌新民, 武志鸿. 绩效考评方法 [M]. 广州: 广东经济出版社, 2002.

[22] 付亚和, 许玉林. 绩效管理 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003.

[23] 孙睦优. 企业组织结构的设计与选择 [J]. 冶金经济与管理, 2006 (3): 23-26.

[24] 赵永乐. 工作分析与设计 [M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2006.

[25] 郑晓明, 吴志明. 工作分析实务手册 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2002.

[26] 张建辉. 岗位分析与岗位评价 [J]. 中国人力资源开发, 2002 (1): 42-44.

[27] 杨林. 人力资源开发与管理 [M]. 北京: 科学出版社, 2004.

[28] 刘昕. 薪酬管理 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2002.

[29] 冉斌, 范海东, 唐晓斌. 宽带薪酬设计 [M]. 广州: 广东经济出版社, 2005.

[30] 文跃然. 薪酬管理原理 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2004.

[31] 劳动和社会保障部中国就业培训技术指导中心. 企业人力资源管理人员 (下册: 人力资源管理师、高级人力资源管理师工作要求) [M]. 北京: 中国劳动社会保障出版社, 2004.

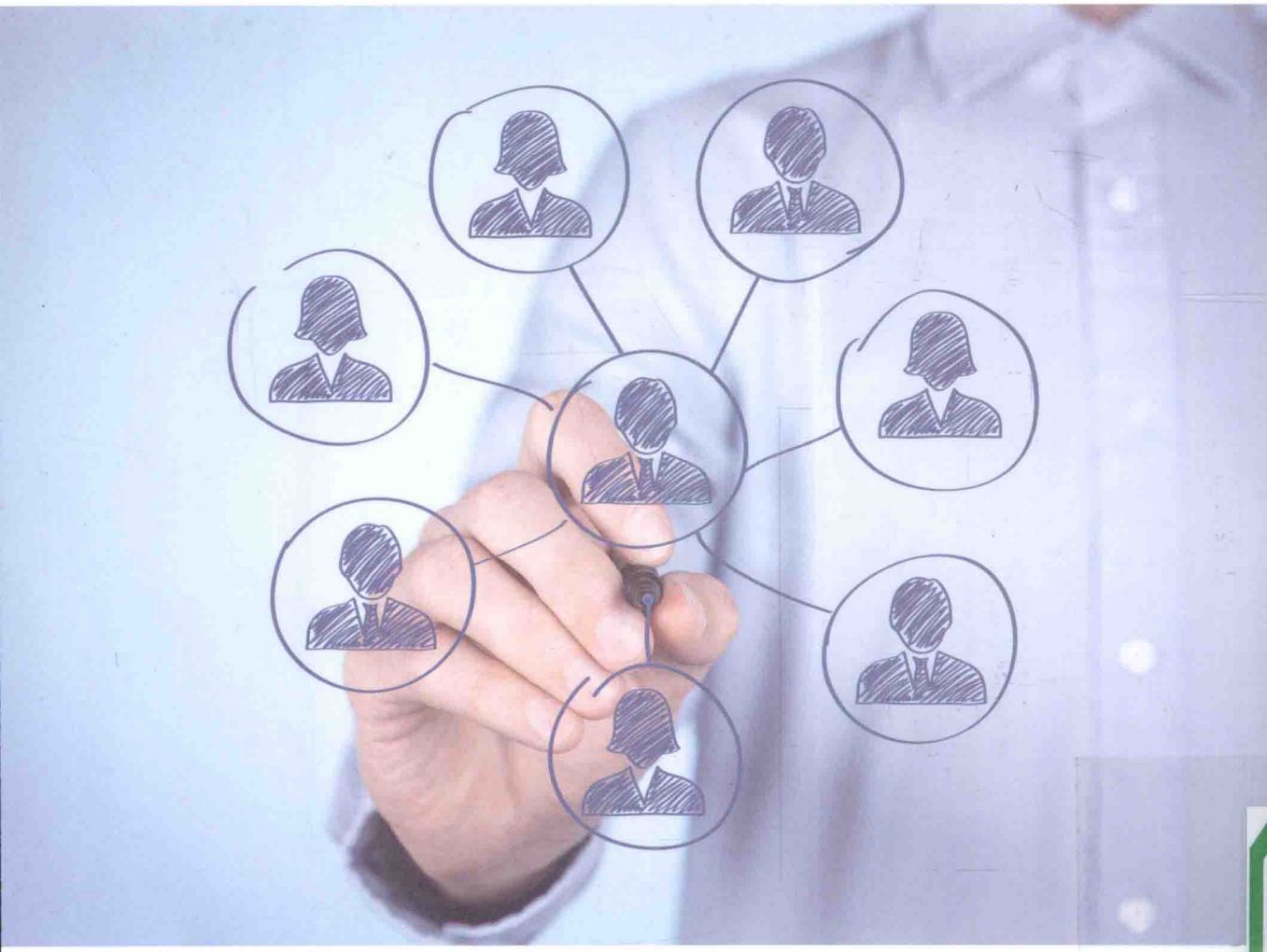
[32] 张倜. 劳动关系管理 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2006.

[33] 谌新民. 新人力资源管理 [M]. 北京: 中央编译出版社, 2002.

[34] 房贵如, 田秀敏. 机电制造业实施环境/职业安全健康管理体系实用指南 [M]. 北京: 机械工业出

版社，2002.
[35] 赵曙明. 人力资源管理研究［M］. 北京：中国人民大学出版社，2001.
[36] 赵曙明，罗伯特·马希斯，约翰·杰克逊. 人力资源管理［M］. 北京：电子工业出版社，2003.
[37] 潘晨光. 中国人才发展报告（2014）［M］. 北京：社会科学文献出版社，2014.
[38] 阿诺尔多 C 哈克斯. 战略实践——如何系统治定企业战略［M］. 北京：机械工业出版社，2003.
[39] 赵春明. 企业战略管理［M］. 北京：人民出版社，2003.
[40] 张燕敏. 企业战略价值化——企业战略的制定、控制、评价与激励［M］. 北京：中国电力出版社，2003.
[41] 谌新民，张帆. 人力资源管理实战精解：工作岗位设计［M］. 广州：广东经济出版社，2002.
[42] 王璞. 组织结构设计咨询实务［M］. 北京：中信出版社，2003.
[43] 胡雄飞. 企业组织结构研究［M］. 上海：立信会计出版社，1996.
[44] 张德. 人力资源开发与管理［M］. 北京：清华大学出版社，2001.
[45] 孙键敏. 人为资源管理［M］. 北京：高等教育出版社，2004.

Experiential Human Resourse Management Based on Processes



地址：北京市百万庄大街22号
邮政编码：100037
电话服务
服务咨询热线：010-88379833
读者购书热线：010-88379649
网络服务
机工官网：www.cmpbook.com
机工官博：weibo.com/cmp1952
教育服务网：www.cmpedu.com
金书网：www.golden-book.com
封面无防伪标均为盗版

机工教育微信服务号

ISBN 978-7-111-52621-6
策划编辑◎易敏

ISBN 978-7-111-52621-6
9 787111 526216 >
定价：43.80元