

HR

刘晓初 主编

Handbook of human resource
management of construction enterprises

建筑企业 人力资源管理实务操作手册

中国建设教育协会建筑企业人力资源教育工作委员会

学尔森学院学术研究院

中建管理学院

编



管事先管人，管人要管心 成功管理者的领导智慧

为什么团队成员看起来总是萎靡不振？为什么下属总是不服从管理
世界上最难驾驭的是人心，管好了人心，管理成本就能降到最低
员工不敢做坏事，是因为怕老板。——这家公司是人治
员工不能做坏事，是因为没机会。——这家公司是法制
员工不愿做坏事，是因为想都没想过。——这家公司是心治



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

建筑企业人力资源管理 实务操作手册

刘晓初 主编

中国建设教育协会建筑企业人力资源教育工作委员会

学尔森学院学术研究院

编

中建管理学院



同济大学出版社
TONGJI UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

建筑企业人力资源管理实务操作手册/刘晓初主

编. — 上海:同济大学出版社,2014. 11

ISBN 978-7-5608-5676-6

I. ①建… II. ①刘… III. ①建筑企业—工业企业
管理—人力资源管理 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 254297 号

主 编 刘晓初

会员委新工育路管资企人业企股数会协育部数数国中

册

编校和审字编字森办学

编字照寄数中

建筑企业人力资源管理实务操作手册

主 编 刘晓初

责任编辑 高晓辉 助理编辑 陆克丽霞 责任校对 徐春莲 封面设计 张 微

出版发行 同济大学出版社 www.tongjipress.com.cn
(地址:上海市四平路 1239 号 邮编:200092 电话:021-65985622)
经 销 全国各地新华书店
印 刷 大丰科星印刷有限责任公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 17.5
字 数 436 000
版 次 2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5608-5676-6

定 价 60.00 元

本书若有印装质量问题,请向本社发行部调换 版权所有 侵权必究

编写委员会和编写组成员

编写委员会

- 名誉主任 李竹成 中国建设教育协会理事长
- 刘 杰 中国建筑工程总公司党组成员、纪检组组长
- 主 任 郑学选 中国建筑工程总公司助理总经理、人力资源部总经理、中国建设教育协会建筑企业人力资源教育工作委员会主任
- 副 主 任 刘晓初 中国建筑工程总公司人力资源部副总经理、中建管理学院党委书记、常务副院长、中国建设教育协会建筑企业人力资源教育工作委员会副主任兼秘书长
- 邱四豪 学尔森国际教育集团总校长、中国建设教育协会建筑企业人力资源教育工作委员会副主任

委 员

- 刘志伟 中国铁路工程总公司劳资社保部部长
- 鲁 斌 中国铁建股份有限公司人力资源部部长
- 朱建明 中国有色矿业集团有限公司人事部副主任
- 陈建光 中国建筑第二工程局董事长
- 叶浩文 中国建筑第四工程局董事长
- 葛震明 学尔森学院名誉院长、学尔森学院教授
- 陈福义 学尔森学院副院长、学尔森学院教授
- 邵 华 中国建设教育协会副秘书长
- 辛凤杰 中建管理学院助理院长、中国建设教育协会建筑企业人力资源教育工作委员会副秘书长
- 任姿蓉 学尔森学院教学管理处处长

编写组成员

主 编 刘晓初

副主编 马福军 中国建筑工程总公司人力资源部副总经理

徐琼红 学尔森学院教学教授

各篇编写人员

第一篇	战略与规划管理	徐琼红	刘克非
第二篇	招聘与配置管理	屠 钻	王永刚
第三篇	培训与发展管理	顾 杰	王 杰 韦厚仁
第四篇	绩效管理	徐琼红	惠乐怡
第五篇	薪酬管理	徐琼红	胡晓华
第六篇	员工关系管理	屠 钻	徐正山

参编人员(按姓氏笔画)

王行昂	方 芳	叶 鸥	史俊林	朱建华	刘 鹏
江 程	孙旭升	杨永秀	杨 越	李亦海	沈兆祯
沈 峥	张满珍	陈秉芳	郁 军	罗海君	罗 毅
周兴春	赵 英	胡茂庆	晋卫强	徐 星	徐 萍
唐付强	黄东文	梁 健	樊君梅		

办公室主任 王若皓

办公室成员 李 敏 马 影

美 编 孙敏文

责任编辑 任姿蓉

责任校对 王 珺

前言

人力资源管理是每个组织及每个人都需要了解并加以应用的管理知识和技能。组织无论规模大小,无论处于何种发展阶段,在实践中,只要合理地运用人力资源管理理论和工具,就能够有效地提高员工的工作效率和积极性,避免劳动纠纷的发生。同时,个人掌握了解人力资源管理的知识和技能,就能够认识自我,合理规划自己的职业生涯,管理自己的时间,管理自己的情绪,养成良好的习惯,使自己的人生成就更上一个台阶。

本书在上一本《建筑企业人力资源管理实务》基础上,根据中建集团人力资源的日常使用表单及结合编者们咨询服务过的企业案例,在现代人力资源管理理论的基础上列举了大量案例,进行了深入的剖析,列出了很多实用的表单及工具。这些案例都来源于实践工作,按实际工作流程,一步步地推演,每一步的推演都提供了表格、流程图等管理工具,让读者可以更直观地进行学习及加以运用。

为了帮助读者更好地了解本书,现将分册的内容做简要介绍。

第一篇战略与规划管理,从企业咨询的角度进行战略梳理,帮助企业高管理清公司的愿景、使命及价值观。愿景就是企业最长远的战略,明确企业未来几十年的发展方向,然后再进行人力资源规划,编制企业的组织架构图。有了组织架构图,再进行部门职责分析,明确职位说明书,在此过程中运用案例说明建筑施工企业如何进行工作分析及建立员工的能力素质模型。本篇有大量的建筑施工企业的实例,内容真实,针对性强。

第二篇招聘与配置管理,着重讲述了招聘的流程,以及流程中每一环节的操作细节。强调了招聘的两大工作内容,收集简历与甄别候选人。通过案例分析了招聘中常见的难题与解决方法,附上全套的招聘用表格。

第三篇培训与开发管理,完整地讲述了从培训需求分析、培训开发、培训实施、培训评估和讲师管理一系列的培训管理内容。对于一名初学者来说,看完这本书,运用书中的表格,可以完成企业的基本培训管理工作。

第四篇绩效管理,基于建筑施工行业的战略进行绩效梳理,并着重列举了成功建筑施工企业战略绩效管理工具及建筑行业代表性岗位的绩效考核指标。

第五篇薪酬管理,完整阐述了基于咨询公司的常用薪酬咨询步骤,重点列举了建筑施工企业各类岗位价值评估、行业薪资调研、薪酬架构设计的方法,更多的薪资实操案例。

第六篇员工关系管理,创新地把员工关系管理重点放在“无形的关系”上,即员工对企业的归属感。所有有形的员工关系管理工作,包括:劳动合同管理,规章制度,人事工作操作流程和

劳动法规都是为了提升员工忠诚度服务的。书中以案例的形式列出了员工关系管理工作常用的规章制度,人事管理操作流程,让读者有较为直观的参考,也着重分析了各项工作如何从员工的角度出发,做到人性化管理,以提升员工对企业的归属感。

本书的编者们在企业中从事人力资源管理工作多年,有着丰富的各类型企业咨询或内训经验。希望通过本书,与各位同行探讨,共同提升建筑企业人力资源管理的水平。

由于时间仓促,水平有限,书中尚有不足之处,敬请各位专家、学者、同仁和读者批评指正。

中国建设教育协会建筑企业人力资源教育工作委员会

学尔森学院

中建管理学院

2014年10月

目 录

前言

第一篇 战略与规划管理

第一章 人力资源战略 / 2

- 第一节 人力资源规划 / 2
- 第二节 人力资源需求与供给 / 10
- 第三节 组织架构设计 / 13
- 第四节 企业文化 / 19
- 第五节 人力资源信息化管理 / 28

第二章 职务分析和能力素质 / 30

- 第一节 工作分析 / 30
- 第二节 能力素质模型 / 36
- 第三节 岗位说明书 / 45

第二篇 招聘与配置管理

第三章 招聘策略与规划 / 58

- 第一节 招聘难不难? / 58
- 第二节 市场调研 / 58
- 第三节 组织优势 / 65
- 第四节 策略制定 / 68
- 第五节 招聘规划编制 / 73

第四章 招聘工作的四个重要内容 / 76

- 第一节 招聘工作流程 / 76
- 第二节 定岗定编 / 77
- 第三节 招聘渠道 / 79
- 第四节 招聘计划的制定 / 80

第五章 招聘实施 / 85

- 第一节 准备工作 / 85
- 第二节 招聘实施 / 85
- 第三节 录用管理 / 94
- 第四节 试用期管理 / 100

第六章 员工调配 / 101

第三篇 培训与发展管理

第七章 培训需求分析 / 108

- 第一节 培训需求调查回顾 / 108
- 第二节 培训计划制定 / 114

第八章 培训组织实施 / 119

第九章 培训效果评估 / 130

第十章 培训讲师管理 / 136

第十一章 员工生涯管理 / 139

第四篇 绩效管理

第十二章 绩效管理体系设计流程 / 156

第十三章 战略绩效设计方法 / 158

第十四章 战略绩效管理工具 / 161

- 第一节 战略地图与平衡计分卡 / 161
- 第二节 关键绩效指标 / 169

第十五章 绩效辅导与提升 / 191

第五篇 薪酬管理

第十六章 薪酬体系设计 / 198

- 第一节 薪酬体系设计步骤 / 198
- 第二节 薪酬管理实施 / 199
- 第三节 日常薪酬管理实操 / 219

第十七章 福利体系 / 222

第六篇 员工关系管理

第十八章 员工关系概述 / 228

第十九章 主要规章制度及编制方法 / 229

第二十章 档案管理 / 242

第二十一章 用工模式管理 / 245

第二十二章 劳动合同管理 / 248

第二十三章 员工满意度管理 / 252

第一节 满意度的影响因素 / 252

第二节 满意度调查工具 / 253

第三节 满意度调查方式 / 254

第四节 满意度调查流程 / 255

第五节 提高满意度 / 256

第二十四章 奖惩管理 / 257

第一节 奖惩管理的原则 / 257

第二节 年度评模评优 / 257

第二十五章 员工离职管理 / 259

第一节 主动离职 / 259

第二节 被动离职 / 260

第二十六章 劳动争议处理 / 263

第一节 劳动争议的法律概念 / 263

第二节 劳动争议处理流程 / 264

参考文献 / 270

战略与规划管理

第一篇

第一篇

第一章 人力资源战略

第一节 人力资源规划



[案例 1-1] 某集团公司 2010 年人力资源战略规划

第一章 人力资源基础建设

一、定编

确立公司人力资源管理建设的整体框架,完成组织机构图,明确部门编制;明确公司人事管理制度框架并分配各具体制度编制任务。

二、定岗

根据现有的组织机构、岗位的设立,各部门进行职务调查和分析,编制每个岗位的职务说明书;根据各部门调查结果,分析现有人力资源分布状况,制定人员调配方案及招聘方案并进行调整。

三、定薪

1. 编制公司薪资方案

根据职务说明书,一方面进行岗位评估,确定各岗位的等级,由此确定工资等级,编制薪资方案(基础工资)部分。

2. 编制绩效考核方案

根据职务说明书,设定各岗位的年度工作目标,实现目标管理,确定绩效考核的标准,编制员工考核办法,以此决定奖金的发放、晋升的标准。

四、定制

建立和完善公司的人力资源规划、人力资源信息系统、招聘录用程序、培训与开发规划、员工的激励措施、人事调整制度、员工的福利计划、劳动合同等人力资源的其他内容。

1. 人力资源管理建设框架图(略)

2. 组织机构制定与编制确定

定岗定编,首先需要明确集团、各子公司、各部门、各车间、各班组的战略规划、组织目标、组织职责,方可进一步确定各个组织的编制及人员要求,明确各个岗位的职责。一份详尽的组织机构图,应包括集团、各子公司、各部门各个层次的结构,还应体现各个单元的编制要求。在制定组织机构图时,应充分考虑到集团、各子公司未来三至五年的发展规划,留有适当的发展空间,以保持组织机构的稳定性,而不应过分受现有结构、人员限制,一发生人员变动就修改组织结构。

3. 职务分析与职务说明书的编制

职务分析与职务说明书是人力资源管理最重要的工作,也是人力资源管理其他工作内容的基础。

职务分析也叫工作分析,是完整的确认工作整体,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、分析和综合的工作。

职务说明书是记录职务发现结果的一类专门文件,它把所发现的职务的职责、权限、工作内容、工作程序和方法、执行标准、任职资格等信息以文字的形式记录下来,以便供管理人员使用。各岗位的职务说明书应

由其直接主管引导岗位从业人员进行日常工作总结与分析,以保证说明书的完整与可行。

(1) 具体步骤:(略)。

(2) 职务分析的方法:如工作日记法、问卷调查法等,但不论采用何种方法,都需争取到各部门主管的配合,切不可由人力资源部门独自完成。

4. 薪资方案的编制

(1) 薪资制定的基本程序:

选择合适的薪资结构→制定出规范化的薪资制度→选择合适的薪资体系→合理薪资总额的计算→薪资调查。

(2) 薪资结构:

公司工作项目确定→职务说明书→职务分析、编制→职位工作内容设定→职务等级划分工作价值相对序列→职务评价因素评价、区分→职务类别划分事务、管理、经营、技术→每个员工的薪资纳入表中→职务工资等级表→公司共同的资格标准和职务分类资格标准→实施薪资制度→制定升职等基准→制定考核方案。

集团人力资源部现已初步完成集团、国际营销体系、建筑施工人力资源基础建设四阶段的工作,初步编制完成各岗位任职要求与主要工作职责的描述、人力资源变动数据的统计与分析、人事制度的制定与讨论,后续将协助各子公司人力资源部门继续细化每一阶段的内容并不断改善,最终要实现通过职务描述明确所有部门、岗位的人员编制、具体能力要求、工作分工、职责划分及考核要求。

在基础建设阶段,集团与各子公司最终需形成统一的组织结构图、职务说明书与管理制度。

2010 年度人力资源基础建设目标:

- (1) 配合各子公司完善、定稿集团及国际营销体系、××建筑施工企业的组织结构与编制;
- (2) 集团及各子公司所有岗位均建立职务说明书,明确任职资格、岗位描述与考核要求,按要求建立 SOP;
- (3) 2010 年度预算达成率 $\geq 80\%$;
- (4) 集团与各子公司形成统一的制度体系;
- (5) 展开企业组织文化建设工作。

第二章 人才招聘

人才招聘,应着眼于长久,特别是一些特殊人才、社会上稀缺人才的招聘与长期培养。在此环节,需各子公司、各部门能根据本部门的未来发展规划、现有人员构成及变动可能及时提出人员需求,人力资源部则需持续进行人才寻找、储备工作。

在人才招聘方面,目前仍局限于人力资源部根据各部门所提出的人员需求进行人员寻找与甄选,尚难做到中长期的人员储备与 AB 角配置。特别是对外语要求高的岗位,如外贸人才、翻译人才、国际注册人才等,往往限于社会人才资源及公司薪资水准而难以及时招聘到位。

计划在未来一年中,通过组织机构与编制的确定、各部门发展规划确定、增强人力资源部与基层管理人员的沟通等方式,实现人才招聘需求预测能达到提前三至六个月的水平;根据人才招聘、异动情况、社会薪酬结构调查情况及时调整相应岗位薪资结构,以保障关键岗位人员的稳定与招聘。

2010 年人才缺口预测(本部分需根据各子公司、各部门提供详细资料)如表 1-1 所示。

表 1-1

2010 年人才缺口预测

公司/部门	人才缺口预测	备 注
集团	副总裁/战略规划员	—
集团/财务部	审计师×1	需补充有大型外企工作经验、能力较强的人员
集团/信息部	副经理×1	协助各公司导入信息系统
国际营销	外贸经理、外贸主办	国际营销体系的发展将取决于有业务开拓能力的人才储备

续表

公司/部门	人才缺口预测	备 注
生产部	生产经理、车间主任	随着规模的扩大、产能的提高,需配备更多、管理能力更强的生产管理人员
项目部	生产、品质管理人员	生产任务翻番,需全力提升生产能力,各部门主管需到位

由 2009 年人员异动情况及招聘情况分析,在 2010 年,集团及各公司急需增补的主要是高级外贸人才、国际注册人才、研发人才、生产管理人才,由于厦门、××特殊的地理环境及周边人员的匮乏,这些人才大部分都需要由外地引入,因此在招聘上一方面要拓宽招聘渠道,一方面要为外地员工提供更多的福利,帮助其解决生活上可能存在的问题,稳定外来员工,使其坚定扎根厦门的想法。2010 年有关招聘方面预算如表 1-2 所示。

表 1-2 2010 年有关招聘方面的预算

费用科目	费用详细说明	费用金额
招聘费用——招聘网站使用费	××人才网	1 000 元/年
	卓博网	3 600 元/年
	待选网站增值服务费	预 5 000 元/年
招聘费用——招聘广告费	人才网广告费	预 20 000 元/年
招聘费用——人才市场费用	本地 1 场/季	1 200 元/年
	外地 1 场/季	4 000 元/年
差旅费	外地招聘 1 次/季,预 2 000 元/次	8 000 元/年
	新聘高管报到路费 3×3 人/年,预 2 000 元/人	18 000 元/年
	人事审计 1 次/半年,预 3 000 元/次	6 000 元/年
交际应酬费——新人欢迎费用	高管报到当日接风 1 人/月,预 200 元/人	2 400 元/年
人事费用——人事工具费用	招聘测试软件	15 000 元

注:2010 年在高端人才招聘上将面临更大的压力,故拟增加一定的广告费用与招聘网站增值服务费用,拓宽人才招聘渠道。

2010 年招聘目标:

- (1) 各部门缺口人员及时招聘、补充,人员及时到位率 $\geq 80\%$;
- (2) 新聘人员试用通过率 $\geq 80\%$;
- (3) 上海××人员配置到位;
- (4) 人员配置比例调整:(表 1-3 中前列为现况,后列为目标)

表 1-3 人员配置比例调整

招聘人员情况	硕士(含)及以上	本科	专科	中专(含)及以下
集团				
国际营销				
建筑施工				

第三章 人才培养

一、培训需求

(1) 缺少团队合作与关爱精神,部门间内耗较严重,部门内部矛盾较多,无法充分发挥每一个人才的作用。

(2) 中层干部缺少有效的管理技巧与沟通能力,缺少真正合格的团队领导人、新人培训导师。

(3) 各层次职员对国际注册知识及专业知识较缺乏,多数只能专精某一项具体事务,缺少复合型人才。

(4) 公司员工希望能获得长期、系统的培训,以实现个人能力、综合素质的持续提升。

二、2010 年度培训重点

(1) 企业文化塑造。

(2) 团队合作精神。

(3) 培训技巧。

(4) 管理与沟通技巧。

(5) 统计技术。

(6) 认证知识。

(7) 各岗位对应的专业知识。

三、培训方式

(1) 对外集中培训、个别外训、内训形式相结合,逐步培养内部讲师,开展内部培训,扩大培训效果。

(2) 对内部讲师进行考核、定级、提供一定的培训津贴,以提高集团内部培训水平。

(3) 将培训结果逐步纳入考核体系中,形成自主参加培训的良好氛围。

四、培训预算

公司正步入稳定发展、不断扩大的阶段,在此期间,不但将面临大批新进人员的全方位培训、稀缺人才的内部培养问题,还将面临公司全体职员综合素质提升、专业素质训练的问题,如仍单纯依靠原有的培训专员安排课程、内部员工充数上课的方式,将完全无法发挥培训应起的效果。因此需由集团提供一定的培训预算,由集团人力资源部根据各子公司的情况进行统筹安排、考核,方可取得预期效果(表 1-4)。

表 1-4

培训预算

费用科目	费用详细说明	费用金额
职工教育经费——委外培训费用	中高层拓展训练×1	30 000 元
	TTT 内训师培训×2,25 000 元/次	50 000 元
	外训 3 人次/月,1 000 元/人次	36 000 元/年
职工教育经费——聘请外部讲师费用	1(人·天)/季,10 000 元/(人·天)	40 000 元/年
职工教育经费——上岗培训费用	上岗证、安全证、资格证等	30 000 元/年
职工教育经费——内部讲师津贴	30 课时/月,50 元/课时	18 000 元/年
职工教育经费——学员晚餐补贴	600 人次/月,3 元/人次	21 600 元/年
职工教育经费——培训资料费用	书本、光盘等	3 000 元/年

五、2010 年培训目标

(1) 通过拓展训练及各种活动组织,加深集团及各子公司中、高层主管间的配合度与团队精神,减少部门间摩擦。

(2) 通过 TTT 内训师培训及系列内部课程安排,培训出 10 名一级讲师。10 名二级讲师及 20 名三级讲师。

(3) 通过培训资料整理、课程安排及总结,形成 30 门完整课程(包括完整讲义、Powerpoint 教义、测试题)。

(4) 建立完善的培训体系与培训考核机制,并将受训情况纳入考核体系中。

(5) 需持证上岗的岗位 100% 培训合格。

第四章 薪酬结构

现代企业的薪酬总体定位一般采取以下三种策略:

(1) 市场领先策略,即企业的薪酬水平在地区同行业中处于领先地位,其主要目的是为了吸引高素质人才,满足企业自身高速发展的要求。

(2) 市场跟随策略,即企业找准自己的标杆企业,薪酬水平跟随标杆企业的变化而变化,始终紧跟市场的主流薪酬水平。

(3) 成本导向策略,即企业制定的薪酬水平主要根据企业自身的成本预算决定,以尽可能地节约企业成本为目的,不大考虑市场和竞争对手的薪酬水平。

根据集团及各子公司的实际情况,人力资源部建议在薪酬总体定位上,高级管理人员和核心技术人员、业务人员采用市场领先策略,以保障高端人员的招聘与稳定;一般职能人员和一般生产人员采用市场跟随策略,而一些简单操作类的岗位,就逐步改变原先的用工模式,采取成本导向策略。一方面,适当提高总体薪酬水平,缩小与同地区同类企业的差距,强调与市场的接轨;另一方面对核心管理骨干和技术骨干加大激励力度,以保障集团长期规划实现所需的人才基础,为进一步引进高端人才创造条件。

具体来说,根据总体薪酬与企业效益挂钩程度的不同,可以将薪酬结构模型分为三类:

(1) 高弹性薪酬模型。即薪酬水平与企业效益高度挂钩,浮动部分薪酬所占比例较高。该种薪酬模型具有很强的激励性,员工能获得多少薪酬主要依赖于工作绩效的好坏。建议对业务人员,包括外贸业务员、制剂销售人员、高层管理人员、研发人员逐步向此薪酬模型过渡,逐步降低固定薪资比重,提高考核及年薪部分,但对年薪及提成部分,必须严格按事先约定计算并及时发放,以保证公司制度的权威性;

(2) 高稳定薪酬模型。即薪酬水平与企业不紧密效益挂钩,浮动部分薪酬所占比例较低。这种薪酬模型具有很强的稳定性,员工的收入非常稳定,集团及各子公司各岗位目前基本均采用此种模型。

(3) 调和型薪酬模型。即薪酬水平与企业效益挂钩的程度视岗位职责的变化而变化,这种薪酬模型有激励性又有稳定性,建议对集团及各子公司中层管理人员、生产管理人员、技术人员的薪资结构逐步向此薪酬模型过渡,真正落实日常考核制度,扩大考核部分的浮动范围。

2010年薪酬调整目标:①单位薪酬创造价值提升;②人均薪酬上调10%以上。

第五章 人员考核

目前集团及各子公司考核所遭遇的瓶颈是缺少有效的考评数据与标准,要实现公正、公平、公开的考核,就需要有明确的考核目标、指标,详尽真实的绩效数据,并严格按事前设定的绩效计划、奖惩方案落实考核结果。例如,对销售部门,就要根据销售目标、利润指标达成情况进行考核;对研发部门,根据研发任务完成情况、完成效果进行考核;对生产部门,按生产计划达成情况、产能、质量、成本控制情况等进行考核,对考核结果不论好坏都要严格按照规定兑现,才能真正起到考核应有的作用。

2010年考核目标:

(1) 建立量化考核体系,由集团人力资源部对集团各部门主管、各子公司副总级(含)以上人员设定绩效计划,进行量化考核,考核依据量化部分 $\geq 70\%$;

(2) 通过考核体系的建立,将预算管理、信息管理、制度落实、人才培养等专案执行效果与人员考核、薪资调整直接挂钩;

(3) 配合信息部门、财务部门导入人力资源信息系统,建立考核档案。

(略)。

第八章 离职处理

人力资源系统在员工关系处理中有一个很重要的工作就是离职处理。员工离职根据其离职原因可分为两大部分,一部分是员工个人意愿离职,一部分是公司要求离职。

公司要求员工离职的问题还是要追溯到绩效考核中来,绩效考核的本意是提高员工绩效,针对做得不好

的员工发现他做得不好的原因,这就要依据一个坐标来分析,到底是能力低意愿低、能力高意愿高、能力低意愿高、能力高意愿低四种情况中的哪一种,根据情况分别对待。当然,对于第一种人,即没有能力也不想认真干活的经过做思想工作仍无法挽救的话,只能让他离开。但在这方面,用人主管必须与人力资源部门共同配合来做,而不能将一切都推到人力资源部门身上,或者自己虽然也忍受不了这样的员工,但一定要等到人力资源部门通过考核发现后由人力资源部门提出。

员工个人意愿离职的,集团及各子公司目前的处理方法都很不理想,常常是某个人要离职了,用人部门觉得此人不可少,就要求人力资源部尽力挽留,而一旦该员工下定决心离开,却往往是三分钟移交,当天就把所有事情都办好。结果就导致公司许多工作没有延续性,许多该办的事情就此无影无踪,更有许多公司资料不但轻易流传外界而且在公司内部已绝迹。另外在离职人员处理上,不论是个人意愿离职还是公司辞退,如果不能进行有效沟通,善意处理,就易造成员工与公司之间的矛盾,并对集团声誉产生一定的影响。

2010 离职处理目标:

- (1) 建立离职人员访谈制度,完善访谈记录,离职职员面谈率 100% 并建立书面面谈记录;
- (2) 强化离职人员交接制度,杜绝三分钟签字交接的习惯,职员级以上(含)人员离职交接时间 ≥ 15 天;
- (3) 月均离职率 $\leq 3\%$, 年离职率 $\leq 33\%$, 不告而别率 $\leq 15\%$;
- (4) 工龄一年以上比例同比提升 3%。

第九章 人力资源审计

集团规模日趋扩大,对各个子公司的人力资源管理情况应该有一个详细、连续的评估。在此对人力资源审计工作进行初步说明如下。

一、人力资源审计方法

1. 比较分析法

即由人力资源审计小组将本企业或企业内部的人力资源管理活动情况与另一类似企业或部门的有关情况进行比较;以发现本企业或企业内某部门在人力资源管理方面的差距,这种方法通常用于审计特定的人力资源管理活动或计划的成效。

2. 外部借鉴法

即审计小组利用经企业外部人力资源管理咨询专家鉴定或已出版的研究成果作为评价企业内部人力资源管理活动成效的标准,来诊断企业内部人力资源管理方面的问题。

3. 统计核算法

审计小组通过对以往企业内部人力资源管理活动记录进行统计分析,归纳出衡量本企业人力资源管理活动的标准,以对人力资源管理现状做出评价。

4. 法规衡量法

即根据已颁布的有关法律、政策以及企业内部既定的有关政策和程序,来检查实际的人力资源管理活动,目的在于敦促和保证各级人力资源管理严格遵守这些法律、政策的程序。

5. 目标管理法

根据事先确定的人力资源管理活动目标,衡量人力资源管理活动的实际结果。

以集团及各子公司目前人力资源管理状况,在首次人力资源审计时将主要采取统计核算法与比较分析法全面评估各子公司人力资源管理水平,设定考核指标与要求,在后续的人力资源管理与审计过程中,将主要采取目标管理法,并将国家法规、集团制度纳入考核目标中进行考核。

二、人力资源审计步骤

(1) 审查人力资源在促进完成公司目标和战略过程中所扮演的角色及所发挥的作用;

(2) 调查各方面审计中的人力资源指标情况。这些指标包括新员工招聘、人员流动频率、员工满意程度、法律纠纷、员工投诉、薪资市场指标、信息系统以及培训成效评估等,并且将这些指标数据与公司战略目标的关系进行分析向管理层汇报;

(3) 检验员工和管理层经理是否遵守公司制订的政策和操作准则。这是衡量企业是否成功的真正标准。

三、人力资源审计项目

1. 人力资源规划与组织

对人力资源规划、设置能力与合理性进行评估,包括:①人力资源统筹;②人力资源规划;③人力资源管理;④组织信息处理;⑤组织设计;⑥职位和工作分析;⑦岗位人员设置;⑧人力计划。

2. 人力配置与使用

对人员招聘、录用及人事流程进行评估,包括:①招聘制度;②人力需求;③招聘准备工作;④内部招聘管理;⑤外部招聘管理;⑥甄选过程;⑦录用与使用;⑧招聘工作评估;⑨人员配置;⑩人事跟进。

3. 工作绩效考评

对人员达成组织目标的能力进行评估,包括:①绩效考核体系;②绩效管理制度;③人力资源部门角色;④工作业绩考评;⑤团队工作绩效;⑥工作能力考评;⑦工作态度考评;⑧考评结果评估;⑨考评结果运用。

4. 能力开发和培训

对人才团队建设、培养能力进行评估,包括:①员工能力开发;②培训制度文本;③培训需求设计;④培训费用预算;⑤员工训练项目;⑥实施培训管理;⑦培训效果评价;⑧员工现况与心态;⑨员工职业生涯规划。

5. 薪酬和福利

对薪资设置合理性与薪酬创造效益水平进行评估,包括:①薪酬制度;②薪酬管理;③薪酬的功能;④工资构成体系;⑤工资等级与调节。

6. 劳动人际关系

对合同签订、劳动人事办理、保险办理、离职处理、制度执行等情况进行评估,包括:①调薪执行方式;②福利管理;③福利的功能;④福利实施;⑤社会保险统核。

第十章 人力资源五年规划

人力资源五年规划目标如表 1-5 所示。

表 1-5 人力资源五年规划目标

项目类别	内容	目 标	期限
组织结构	组织结构讨论与设计	制定能适应集团长期发展的组织结构并保持相对稳定,根据组织结构、集团战略明确各部门职能、分工与授权	今年定稿
	部门职能讨论与整合		
职务分析	岗位职务分析	明确各岗位工作职责、考核要求,对各岗位设定职等划分及晋级指标,实现明上明下	今年定稿
薪酬	薪资制度	保持薪资结构与社会同步、逐步调整至浮动部分比例≥40%	今年定稿
	薪资核算	员工薪资核算导入信息系统,考核核算与薪资核算同步	今年导入
	高级经营人才薪酬设计	人力资本薪酬设计,实现薪酬与贡献对等	定明年稿
	薪酬体系评估	每年定期对薪酬体系成效进行调查,提出书面评估报告	每年
	年度薪资调整	根据年度考核结果及社会薪酬变化进行薪资调整	每年
考核	生产中心的考核体系	建立根据生产计划达成、产能、质量、成本等指标进行考核的数据化考核体系	今年定稿
	营销中心的考核体系	建立分级晋升与业务提成相结合的考核体系	今年定稿
	后勤部门考核体系	设定职等划分及晋级指标,建立晋级考核体系	今年定稿
	财务中心的考核体系		