

污水处理设备项目 人力资源配置方案

xxx（集团）有限公司

目录

第一章 项目基本情况	5
一、项目名称及建设性质.....	5
二、项目承办单位.....	5
三、项目实施的可行性.....	6
四、项目建设选址.....	8
五、建筑物建设规模.....	8
六、项目总投资及资金构成.....	8
七、资金筹措方案.....	9
八、项目预期经济效益规划目标.....	9
九、项目建设进度规划.....	9
第二章 劳动定额水平	12
一、用实耗工时来衡量.....	12
二、劳动定额水平是定额管理的核心.....	12
第三章 劳动定额的修订	14
一、劳动定额修订的内容.....	14
二、劳动定额修订的步骤.....	14
第四章 招聘评估指标的统计分析	17
一、人员招聘数量与质量评估.....	17
二、招募环节的评估.....	17
第五章 招募方式的选择	19

一、 内部招募的主要方法	19
二、 选择人员招募方式的主要步骤	21
第六章 企业培训制度的建立与推行分析	23
一、 起草与修订培训制度的要求	23
二、 企业培训制度的执行与完善	24
第七章 员工培训的组织与实施	25
一、 培训前对培训师的基本要求	25
二、 培训课程的实施与管理	25
三、 企业员工外部培训的实施	29
第八章 绩效考评系统	31
一、 绩效考评误差的含义和类型	31
二、 企业员工绩效申诉的处理	37
第九章 绩效考评指标与设计	39
一、 绩效指标体系的设计要求	39
二、 绩效考评指标的类型	40
第十章 员工福利管理分析	45
一、 福利管理的基本程序	45
二、 员工福利计划的制订程序	48
第十一章 岗位评价的基本步骤	52
一、 进行岗位评价的基本原则	52
二、 岗位评价的主要步骤	54

第十二章 集体合同管理分析	56
一、 集体合同的内容	56
二、 集体合同概述	61
第十三章 职业安全卫生保护管理	66
一、 职业安全卫生标准的内容和分类	66
二、 组织岗位劳动安全教育	68

第一章 项目基本情况

一、项目名称及建设性质

（一）项目名称

污水处理设备项目

（二）项目建设性质

本项目属于技术改造项目

二、项目承办单位

（一）项目承办单位名称

xxx（集团）有限公司

（二）项目联系人

孙 xx

（三）项目建设单位概况

本公司秉承“顾客至上，锐意进取”的经营理念，坚持“客户第一”的原则为广大客户提供优质的服务。公司坚持“责任+爱心”的服务理念，将诚信经营、诚信服务作为企业立世之本，在服务社会、方便大众中赢得信誉、赢得市场。“满足社会和业主的需要，是我们不懈的追求”的企业观念，面对经济发展步入快车道的良好机遇，正以高昂的热情投身于建设宏伟大业。

公司在“政府引导、市场主导、社会参与”的总体原则基础上，坚持优化结构，提质增效。不断促进企业改变粗放型发展模式和管理方式，补齐生态环境保护不足和区域发展不协调的短板，走绿色、协调和可持续发展道路，不断优化供给结构，提高发展质量和效益。牢固树立并切实贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，以提质增效为中心，以提升创新能力为主线，降成本、补短板，推进供给侧结构性改革。

公司按照“布局合理、产业协同、资源节约、生态环保”的原则，加强规划引导，推动智慧集群建设，带动形成一批产业集聚度高、创新能力强、信息化基础好、引导带动作用大的重点产业集群。加强产业集群对外合作交流，发挥产业集群在对外产能合作中的载体作用。通过建立企业跨区域交流合作机制，承担社会责任，营造和谐发展环境。

公司在发展中始终坚持以创新为源动力，不断投入巨资引入先进研发设备，更新思想观念，依托优秀的人才、完善的信息、现代科技技术等优势，不断加大新产品的研发力度，以实现公司的永续经营和品牌发展。

三、项目实施的可行性

（一）符合我国相关产业政策和发展规划

近年来，我国为推进产业结构转型升级，先后出台了多项发展规划或产业政策支持行业发展。政策的出台鼓励行业开展新材料、新工艺、新产品的研发，促进行业加快结构调整和转型升级，有利于本行业健康快速发展。

（二）项目产品市场前景广阔

广阔的终端消费市场及逐步升级的消费需求都将促进行业持续增长。

（三）公司具备成熟的生产技术及管理经验

公司经过多年的技术改造和工艺研发，公司已经建立了丰富完整的产品生产线，配备了行业先进的染整设备，形成了门类齐全、品种丰富的工艺，可为客户提供一体化染整综合服务。

公司通过自主培养和外部引进等方式，建立了一支团结进取的核心管理团队，形成了稳定高效的核心管理架构。公司管理团队对行业的品牌建设、营销网络管理、人才管理等均有深入的理解，能够及时根据客户需求和市场变化对公司战略和业务进行调整，为公司稳健、快速发展提供了有力保障。

（四）建设条件良好

本项目主要基于公司现有研发条件与基础，根据公司发展战略的要求，通过对研发测试环境的提升改造，形成集科研、开发、检测试

验、新产品测试于一体的研发中心，项目各项建设条件已落实，工程技术方案切实可行，本项目的实施有利于全面提高公司的技术研发能力，具备实施的可行性。

四、项目建设选址

本期项目选址位于 xxx（待定），占地面积约 96.00 亩。项目拟定建设区域地理位置优越，交通便利，规划电力、给排水、通讯等公用设施条件完备，非常适宜本期项目建设。

五、建筑物建设规模

本期项目建筑面积 106753.33m²，其中：主体工程 70482.82m²，仓储工程 16494.40m²，行政办公及生活服务设施 14310.51m²，公共工程 5465.60m²。

六、项目总投资及资金构成

（一）项目总投资构成分析

本期项目总投资包括建设投资、建设期利息和流动资金。根据谨慎财务估算，项目总投资 47717.69 万元，其中：建设投资 36331.38 万元，占项目总投资的 76.14%；建设期利息 884.89 万元，占项目总投资的 1.85%；流动资金 10501.42 万元，占项目总投资的 22.01%。

（二）建设投资构成

本期项目投资建设 36331.38 万元，包括工程费用、工程建设其他费用和预备费，其中：工程费用 31865.02 万元，工程建设其他费用 3451.40 万元，预备费 1014.96 万元。

七、资金筹措方案

本期项目总投资 47717.69 万元，其中申请银行长期贷款 18058.92 万元，其余部分由企业自筹。

八、项目预期经济效益规划目标

（一）经济效益目标值（正常经营年份）

- 1、营业收入（SP）：104600.00 万元。
- 2、综合总成本费用（TC）：85516.40 万元。
- 3、净利润（NP）：13958.70 万元。

（二）经济效益评价目标

- 1、全部投资回收期（Pt）：5.97 年。
- 2、财务内部收益率：21.43%。
- 3、财务净现值：23597.35 万元。

九、项目建设进度规划

本期项目按照国家基本建设程序的有关法规和实施指南要求进行建设，本期项目建设期限规划 24 个月。

十四、项目综合评价

主要经济指标一览表

序号	项目	单位	指标	备注
1	占地面积	m ²	64000.00	约 96.00 亩
1.1	总建筑面积	m ²	106753.33	容积率 1.67
1.2	基底面积	m ²	39040.00	建筑系数 61.00%
1.3	投资强度	万元/亩	369.31	
2	总投资	万元	47717.69	
2.1	建设投资	万元	36331.38	
2.1.1	工程费用	万元	31865.02	
2.1.2	工程建设其他费用	万元	3451.40	
2.1.3	预备费	万元	1014.96	
2.2	建设期利息	万元	884.89	
2.3	流动资金	万元	10501.42	
3	资金筹措	万元	47717.69	
3.1	自筹资金	万元	29658.77	
3.2	银行贷款	万元	18058.92	
4	营业收入	万元	104600.00	正常运营年份
5	总成本费用	万元	85516.40	" "
6	利润总额	万元	18611.60	" "
7	净利润	万元	13958.70	" "
8	所得税	万元	4652.90	" "
9	增值税	万元	3933.34	" "
10	税金及附加	万元	472.00	" "
11	纳税总额	万元	9058.24	" "
12	工业增加值	万元	30723.08	" "
13	盈亏平衡点	万元	39119.30	产值
14	回收期	年	5.97	含建设期 24 个月

15	财务内部收益率		21.43%	所得税后
16	财务净现值	万元	23597.35	所得税后

第二章 劳动定额水平

一、用实耗工时来衡量

和定额工时相比，实耗工时能反映生产员工实际完成定额的情况。如果对比的结果超过正常的界限，就说明现行定额和实际生产水平有较大的距离，由此可以判断出定额水平的高低。这种方法和劳动定额的考核结合在起，资料收集比较方便，也可以对班组、工种、车间的定额水平进行综合分析。这种衡量方法的缺点是实耗工时统计的准确性、可靠性较难保证，甚至可能掩盖部分损失工时。实耗工时在一定程度上会受到现行定额水平的牵制，因此其准确性较差。

二、劳动定额水平是定额管理的核心

劳动定额水平不平衡，过高或过低，都会直接影响劳动定额作用的发挥

。在组织生产方面，定额水平不平衡，必然会影响企业实现有节奏的均衡生产，影响各项计划的准确程度，成本核算也容易出现时高时低的现象。定额水平过于先进，会使各项计划脱离实际，失去了指导生产的意义。定额水平过低，又会使各项计划过于保守，造成设备、人员和工时的浪费。在组织分配方面，定额水平不平衡，必然会造成分配不均，不能充分体现效率优先、兼顾公平、按劳付酬的原则。定额水平过高，员工经过很大努力仍达不到，就会减少员工的收入，挫伤员工的积极性。定额水平过低，员工不经过努力也能轻易完成或超额完成生产任务，就会不合理地增加企业的负担，造成工资奖金的超支分配。劳动定额水平既指导着生产，又制约着分配，因此劳动定额水平成为企业劳动定额管理的核心问题。

总之，企业劳动定额管理的各个环节，包括劳动定额的制定、贯彻执行、统计分析以及修订等，都是围绕劳动定额水平这一核心问题展开的。

第三章 劳动定额的修订

一、劳动定额修订的内容

随着生产的发展和工艺技术的不断提高，产品的工时消耗总在不断降低。因此，不论是产品现行劳动定额还是时间定额标准，执行一段时间后就会落后于生产水平。在这种情况下，现行定额就要作相应修改，以便给员工提出新的工作目标，使定额适合于生产发展的需要。企业只有通过不断修改劳动定额，才能提高劳动生产率，降低产品成本，取得较好的经济效益。但是，生产水平提高后不可能立即修改劳动定额，否则不仅会造成企业管理上的混乱，增加定额管理的工作量，而且会挫伤员工的生产积极性。所以，企业一般都使现行定额保持一段时期的稳定，采取定期修改的办法，只是在特殊情况下，才采取不定期的修订。

二、劳动定额修订的步骤

劳动定额的定期修订是一项比较复杂、深入细致的工作，它涉及的范围很广，必须在企业主管部门的统一领导下进行。劳动定额定期修订通常可按下述步骤进行。

（一）准备阶段

1、思想准备。要做好调查摸底，了解各类人员的思想动态。结合形势和生产管理现状并根据今后发展的要求，由劳动定额部门拟订修订工作的宣传提纲，其中包括形势与任务、修改定额的意义和指导思想、定额的作用和当前现状、修订定额的步骤与方法以及工作安排等。

2、组织准备。在厂部和车间可分别成立定额修订领导小组，吸收计划、财务、技术等部门有关人员参加，并应邀请有实际经验和管理经验的老员工和管理人员参加，以利于集思广益，妥善处理定额修订中提出的各项问题。同时，为了便于修订工作的顺利进行，可适当选择一两个班组、工段进行试点，总结经验后，再在全厂范围内全面开展此项工作。本阶段具体的工作步骤如下。

(1) 在定额修订前，定额人员要调查摸底，切实分析定额完成情况和当前存在问题，为修订定额提供充足的数据资料，包括厂内产品定额资料，厂内外典型定额手册或综合数据，各项定额完成情况和工时利用情况的统计分析报表，前一修订期内定额变化资料和分析说明，各车间、各工种、各产品定额水平比较，关键件、关键工序和设备定额完成情况，有关工艺文件和技术资料等。

(2)

）在收集资料的基础上，确定修改定额的控制数即调整幅度。有些企业下达的定额修改指标是压缩率。压缩率是指对工时定额水平的调整幅度，基础较好的企业，由于各种条件比较成熟，一般可以采取下达压缩率指标的做法；而基础较差的企业，则不对压缩率作硬性规定，而是根据所属单位的具体情况，提出定额的修订计划。

（二）修订阶段

劳动定额的修订关系到企业以及员工个人的经济利益，关系到企业发展局部和整体、当前与长远的利益。因此，首先应做好思想动员工作，提高员工的认识。然后组织员工认真讨论，逐项细致地对所承担的各种产品、各道工序的定额提出修改意见，并汇总上报。组织员工讨论的过程，也是发动群众参加管理、推动改革、开展竞赛的过程。

（三）审查平衡和总结阶段

企业劳动定额管理部门应对各车间意见统一审议和平衡汇总后，呈报厂长（总经理）正式批准。同时，还应认真抓好本次修订工作的经验总结，收集积累有关劳动定额资料，以利于以后工作的开展。

第四章 招聘评估指标的统计分析

一、人员招聘数量与质量评估

企业通过对各类人员招聘数量情况的统计指标进行评估，可以分析在员工数量上满足或不满足需求的情况，查明具体产生的原因，有利于找出招聘活动中的薄弱环节。同时，通过人员招聘数量与招聘计划进行比较，也能为人力资源规划的修订提供依据。而人员招聘质量评估是对员工的工作绩效行为、实际能力、工作潜力的评估，它是对招聘工作成果与方法的有效性检验的另一个重要方面。人员招聘质量评估既有利于改进招聘方式和方法，又能为企业员工培训开发、绩效评估等人力资源管理项目提供重要的信息和依据。

二、招募环节的评估

（一）招募渠道的吸引力

招募渠道的吸引力可以用所吸引有效候选人的数量表示。例如，网上招聘就是点击该招聘网页人员的数量、写申请求职人员的数量、符合职位要求应聘者的数量，报纸杂志的效果就是所收有效简历的数量、有效电话咨询的数量等。显然，该指标是一个绝对指标，关键还

是要看相对指标，即与成本的对照关系，更为有效的是下面的评价方法。

（二）招募渠道有效性的评估

招募渠道有效性可采用招募渠道成本效用的统计指标进行分析。通过某一类招募渠道所吸引来的应聘者的数量是效用，为此付出的相关费用是招募成本。这既是一项经济评价指标，同时也是对招募渠道有效性进行考核的一项指标。招募渠道收益成本比越高，则说明招募渠道越有效。

第五章 招募方式的选择

一、内部招募的主要方法

（一）推荐法

推荐法可用于内部招募，也可用于外部招募。它是由本企业员工根据企业的需要推荐其熟悉的合适人员，供用人部门和人力资源部门进行选择 and 考核。由于推荐人对用人单位与被推荐者比较了解，使被推荐者更容易获得企业与岗位的信息，便于其决策，也使企业更容易了解被推荐者，因此这种方法较为有效，成功的概率较大。在企业内部最常见的推荐法是主管推荐，其优点在于主管一般比较了解潜在候选人的能力，由主管提名的人选具有一定的可靠性。而且主管们也会觉得他们具有全部的决定权，满意度比较高。它的缺点在于这种推荐会比较主观，容易受个人因素的影响，主管们可能提拔的是自己的亲信而不是一个胜任的人选。有时候，主管们并不希望自己的得力下属被调到其他部门，这样会影响本部门的工作实力。

（二）布告法

布告法的目的在于让企业的全体员工都了解到哪些职务空缺、需要补充人员，使员工感觉到企业在招募人员这方面的透明度与公平性，并有利于提高员工士气。布告法是在确定了空缺岗位的性质、职责及其所要求的条件等情况后，将这些信息以布告的形式，公布在企业内网以及企业中一切可利用的墙报、布告栏、内部报刊上，尽可能使全体员工都能获得信息，所有对此岗位感兴趣并具有此岗位任职能力的员工均可申请此岗位。一般来说，布告法经常用于非管理层人员的招募，特别适合于普通员工的招募。布告法的优点在于让企业更为广泛的人员了解到此类信息，为企业员工职业生涯的发展提供了更多的机会，可以使员工脱离原来不满意的工作环境，也促使主管们更加有效地管理员工，以防本部门员工的流失。它的缺点在于这种方法花费的时间较长，可能导致岗位较长时期的空缺，影响企业的正常运营，而员工也可能由于盲目地变换工作而丧失原有的工作机会。

（三）档案法

人力资源部门都有员工档案，从中可以了解到员工在教育、培训、经验、技能、绩效等方面的信息，帮助用人部门与人力资源部门寻找合适的人员补充岗位空缺。员工档案对员工晋升、培训、发展有着重要的作用，因此员工档案应力求准确、完备，对员工在岗位、技能、

教育、绩效等方面信息的变化应及时做好记录，为人员选择与配备做好准备。

值得注意的是，这里强调的“档案”，应该是建立在新的人力资源管理思想指导下的人员信息系统，该档案中应该对每一位员工的特

长、工作方式、职业生涯规划有所记录，将过去重“死材料”的防范型档案，转变到重“活材料”的开发型思路上来，为内部有效管理和用人做好准备。在现代档案管理基础上，利用这些信息可以帮助人力资源管理部门获得有关岗位应聘者的情况，发现那些具备了相应资格但由于种种原因没有申请的合格应聘者，可以通过企业内的人员信息查找，在企业与员工达成一致意见的前提下，选择合适的员工来担任空缺或新增的岗位。

二、选择人员招募方式的主要步骤

1、根据年度企业人力资源招聘的计划，明确企业各类工作岗位的人员需求量。

2、深入分析企业各类岗位人员需求的任职资格和条件，如工作经验专业技能等方面要求。

3、确定选择适合适用的人员招聘途径及其方式方法。应当根据企业人力资源招聘计划中人员需求数量和任职资格等要求，对企业人员招募的各

种具体方式和方法，从适用性、可靠性、稳定性和风险性等方面进行综合评价，并进行成本收益分析，从中选择一种效果较好的招聘方式或较为适合的两三种具体的招募方法，最终决定是采用内部，还是外部招募的方式；是采用发布广告、校园或网络招募的方法，还是采用委托中介机构或者其他招募方法。

4、在优选优化企业人员招募方式方法的基础上，提出年度人力资源招募的具体实施方案，明确主要的工作任务和目标、具体实施的程序和步骤以及工作的进度和质量要求，以切实保证企业各类岗位人员招募任务的落实。

第六章 企业培训制度的建立与推行分析

一、起草与修订培训制度的要求

根据企业外部环境和内部条件发生的变化，应当及时提出制度的修订方案。起草或修订企业培训制度时，应体现以下三方面的要求。

1、培训制度的战略性。培训本身要从战略的角度考虑，要以战略的眼光去组织企业培训，不能只局限于某一个培训项目或某一项培训需求。因此，制定和修订培训制度时也要从战略角度出发，为企业人才培养建立一个完善、有效、权威的指导性框架，使培训与开发活动走向制度化和规范化。

2、培训制度的长期性。培训是一项人力资本投资活动，要正确认识人力资本投资与人才开发的长期性和持久性。要用“以人为本”的指导思想和管理理念制定培训制度，保证制度的稳定性和连贯性。

3、培训制度的适用性。培训制度是开展日常培训工作的指导方针，因此，培训制度应有明确、具体的内容或条款，充分体现管理与实施的需要。这些内容或条款针对培训过程中某一方面作出了明确的规定，保证在具体实施过程中出现问题时可以照章办理。

起草培训制度草案或对某项具体培训制度进行修订时，不但要坚持以上三条原则，还应当深入实际进行调查研究，掌握各项培训制度

在制定前与制定后，以及在实施过程中的变化，它解决了哪些问题，取得了什么样的效果，还存在着哪些困难和问题亟待克服和解决。只有掌握真实全面的信息，才能“对症下药”，切实保证企业培训制度的科学性和可行性。

二、企业培训制度的执行与完善

培训制度的贯彻执行要贯穿于培训体系的各个环节之中，使员工培训在实施过程中都有章可循、有规可依。在执行各种规章制度的同时，要加大监督检查的力度，监督检查人员不能仅限于企业高层领导，还应该吸收员工代表参加，从多个角度监督检查培训制度的落实情况。此外，企业还可以采取开放式的管理，每一个员工都有权利和义务监督基础培训制度的执行情况如有意见或建议可直接提出，也可采用匿名的方式。

任何制度的制定都不可能是一步到位的，要通过实际的运行才能得到检验。培训制度在贯彻实施过程中会遇到一系列新的问题，这些问题的出现有可能是员工自身的原因，也有可能是制度本身的原因。如果企业培训制度确实存在一些问题和不足，与企业的现实情况相抵触，则需要组织力量，深入实际，进行调查，全面掌握真实的信息，对制度的某些条款作出适当的调整，只有这种做才能保障培训制度的科学性、完整性和可行性。培训制度推行与完善的步骤。

第七章 员工培训的组织与实施

一、培训前对培训师的基本要求

1、做好课程前期准备工作。在课程开始前一天，要检查教学用的活页纸、学员手册、投影等材料，这很重要，特别是当培训不在自己的工作地点进行时。如果与同事合作一门课程，要安排好各自的角色，如一个人负责基础知识，另一个人负责活动和讨论等。

2、决定如何在学员之间分组。团队学习是学员之间互相学习的重要方式，要考虑如何分组才能创造一个效率最高的学习环境。应避免同一部门或单位的人在一组。因为一般人们来参加培训都希望每天面对不同的面孔、不同的观点、不同的问题，如果一个组是由同一部门的人组成的，可能会使学员失去兴趣，降低创造力，而且可能会由于以前工作中存在的矛盾或担心影响今后的工作，不愿意发表更多的意见。

3、对培训材料进行检查，根据学员的情况进行取舍。站在学员的角度思考可能会提出什么问题，可能会出现什么情况。检查日程安排，要留出余地。

二、培 训 课 程 的 实 施 与 管 理

一个完善的培训计划拟订阶段必然会涉及许多在实施中将发生的事情，包括学员、教师的选择，培训时间、场地的安排，教材、讲义的准备，培训经费的落实，培训评估方法的选择等。所以，培训计划能否被成功实施，除了有一个完好的培训计划外，教师的素质、培训人员的学习成效及环境、时间等相关因素的配合都不可忽视。

培训课程的实施是指把课程计划付诸实践的过程，它是达到预期课程目标的基本途径。课程设计得再好，如在实践中得不到有效实施，也没有什么意义。课程实施是整个课程设计过程中的一个实质性阶段。

（一）前期准备工作

在新的培训项目即将实施之前做好各方面的准备工作，是培训成功实施的关键。准备工作包括五个方面的内容。

1、确认并通知参加培训的学员。如果先前的培训计划已有培训对象，在培训实施前必须先审核一次，看是否有变化或不属于这次的培训范围，必须考虑的相关因素包括从事的工作内容、工作经验与资历、工作意愿、工作绩效、公司政策、所属主管的态度等。

2、培训后勤准备。确认培训场地和设备，必须考虑的相关因素包括培训性质、交通情况、培训设施与设备、行政服务、座位安排、费用（场地、餐费）等。

3、确认培训时间。必须考虑的相关因素包括学员的工作状况、培训时间的长度（原则上以白天8个小时、晚上3个小时为宜）、符合培训内容、教学方法的运用、时间控制等。

4、教材的准备。主要包括课程资料编制、设备检查、活动资料准备、座位或签到表准备、结业证书准备等。

5、确认理想的教师。尽可能与教师事先见面，在授课前说明目的、内容。必须考虑的相关因素包括符合培训目标、教师的专业性、教师的配合性、在培训经费预算内等。

（二）培训实施阶段

1、课前措施

- （1）准备茶水，播放音乐。
- （2）学员报到，要求在签到表上签名。
- （3）引导学员入座。
- （4）课程及教师介绍。
- （5）学员心态引导，宣布课堂纪律。

2、培训开始的介绍工作。做完准备工作以后，课程就要进入具体的实施阶段，具体内容如下。

- （1）培训主题。
- （2）培训者自我介绍。

- (3) 后勤安排和管理规则介绍。
- (4) 培训课程的简要介绍。
- (5) 培训目标和日程安排的介绍。
- (6) “破冰”活动。
- (7) 学员自我介绍。

3、培训器材的维护、保管。对培训的设施、设备要懂得爱护，小心使用；使用麦克风时，要注意保持清洁，以免传播疾病；设备要定期除尘，不要把食物、饮料放在设备附近。

（三）知识或技能的传授

传授新知识或技能的方法有很多，通常包括由培训者讲授、通过教学媒体传授、有组织的讨论、非正式的讨论以及提问和解答等。培训过程应注意以下事项。

- 1、注意观察教师表现和学员的课堂反应，及时与教师沟通、协调。
- 2、协助进行上课、休息时间的控制。
- 3、做好上课记录（录音、摄影、录像）。

（四）对学习进行回顾和评估

一般在培训的最后阶段，当学员听到“现在我们来总结一下所学的内容”

时，他们就开始放松下来，认为培训结束了，该下课了，实际上，这短暂的总结非常重要，而且是学员在今后的工作中继续学习的开端。所以，为了吸引学员的注意力，最好使用下面这样的话语：“我们现在看培训的内容有哪些可以用于今后的工作中？”虽然通过总结可以帮助学员复习学过的内容，但由于通常这时学员只被动地听，所以效果并不好。因此即使是在培训的最后阶段，也不能忘记学员的参与是培训成功的关键。这时学员的参与更为重要，这关系到学员能否把学到的知识运用到工作中去，即培训的目标最终能否实现。

（五）培训后的措施

- 1、向教师致谢。
- 2、问卷调查。
- 3、颁发结业证书。
- 4、清理、检查设备。
- 5、评估培训成果。

三、企业员工外部培训的实施

员工除了在企业内培训外，还会有很多外出培训的机会，因此可按企业培训需求、计划，允许、鼓励员工外出参加培训，为便于管理，外出培训的员工需做好以下工作。

1、自己提出申请，如填写“员工外出培训申请表”，经部门同意后交人力资源部审核，按管理权限呈企业领导审批，最后由人力资源部备案，

2、需签订员工培训合同，明确双方的责任、义务。

3、要注意外出培训最好不要影响工作，没有特殊情况时不宜提倡全脱产学习。外出培训在工作日的时间视同在公司上班，但要提供学习考勤、学习成绩单。

第八章 绩效考评系统

一、绩效考评误差的含义和类型

由于绩效考评对象与考评方法的多样性，绩效考评的过程中出现各种各样的问题在所难免。绩效考评的正确性、可靠性和有效性，主要受到以下各种问题的制约和影响。

（一）分布误差

从理论上分析，员工的工作表现和绩效应服从于正态分布，即最好和最差占少数，中等一般的或正常工作水平的员工占大多数。然而，在实际活动中，被考评单位的员工往往出现不服从正态分布的情形，常见的有以下三种。

1、宽厚误差，也称宽松误差，即评定结果是负偏态分布，大多数员工被评为优良。

究其原因，有几种可能：①这可能是因为评价标准过低造成的；②主管为了缓和关系，避免冲突和产生对抗，给下属过高的评价；③采用了主观性很强的考评标准和方法；④在考评中曾与被考评者反复多次进行沟通⑤“护短”心理，为了避免本单位不光彩事情的扩散，担心如不良记录人员过多，会“砸牌子”，影响本部门的声誉；⑥对那些已经付出很大努力的员工进行鼓励，或希望提高那些薪资水平低

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/148140013046006120>