

岩藻多糖项目 人力资源管理手册

目录

第一章 公司简介	3
一、 公司基本信息	3
二、 公司简介	3
第二章 项目简介	5
一、 项目单位	5
二、 项目建设地点	5
三、 建设规模	5
四、 项目建设进度	5
五、 建设投资估算	5
六、 项目主要技术经济指标	6
第三章 劳动定额水平	8
一、 用实耗工时来衡量	8
第四章 劳动定额的修订	9
一、 修改劳动定额的方法	9
二、 劳动定额不定期修订	9
第五章 甄选应聘人员方法	11

一、 情境模拟测试的应用	11
第六章 应聘者面试的组织与实施	16
一、 面试环境的布置	16
二、 面试的方法	16
第七章 薪酬体系设计的前期准备	20
一、 岗位薪酬体系设计	20
二、 薪酬体系设计的基本要求	24
第八章 岗位评价的基本步骤	29
一、 岗位评价的主要步骤	29
二、 岗位评价的特点	30
三、 岗位评价的基本功能	31
第九章 岗位评价的基本步骤	33
一、 岗位评价的主要步骤	33
二、 岗位评价的特点	34
三、 岗位评价的基本功能	35
第十章 最低工资保障制度	37
一、 工资支付保障	37
二、 最低工资	41

第一章 公司简介

一、公司基本信息

- 1、公司名称：xx 有限公司
- 2、法定代表人：闫 xx
- 3、注册资本：710 万元
- 4、统一社会信用代码：XXXXXXXXXXXXXXXX
- 5、登记机关：xxx 市场监督管理局
- 6、成立日期：2011-8-23
- 7、营业期限：2011-8-23 至无固定期限
- 8、注册地址：xx 市 xx 区 xx

二、公司简介

公司注重发挥员工民主管理、民主参与、民主监督的作用，建立了工会组织，并通过明确职工代表大会各项职权、组织制度、工作制度，进一步规范厂务公开的内容、程序、形式，企业民主管理水平进一步提升。围绕公司战略和高质量发展，以提高全员思想政治素质、业务素质和履职能力为核心，坚持战略导向、问题导向和需求导向，持续深化教育培训改革，精准实施培训，努力实现员工成长与公司发展的良性互动。

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。

第二章 项目简介

一、项目单位

项目单位：xx 有限公司

二、项目建设地点

本期项目选址位于 xx（以选址意见书为准），占地面积约 70.00 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。

三、建设规模

该项目总占地面积 46667.00 m²（折合约 70.00 亩），预计场区规划总建筑面积 89583.96 m²。其中：主体工程 54528.14 m²，仓储工程 15022.30 m²，行政办公及生活服务设施 11770.10 m²，公共工程 8263.42 m²。

四、项目建设进度

结合该项目建设的实际工作情况，xx 有限公司将项目工程的建设周期确定为 12 个月，其工作内容包括：项目前期准备、工程勘察与设计、土建工程施工、设备采购、设备安装调试、试车投产等。

五、建设投资估算

（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 34907.92 万元，其中：建设投资 29160.89 万元，占项目总投资的 83.54%；建设期利息 309.42 万元，占项目总投资的 0.89%；流动资金 5437.61 万元，占项目总投资的 15.58%。

（二）建设投资构成

本期项目建设投资 29160.89 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 26100.41 万元，工程建设其他费用 2401.07 万元，预备费 659.41 万元。

六、项目主要技术经济指标

（一）财务效益分析

根据谨慎财务测算，项目达产后每年营业收入 67900.00 万元，综合总成本费用 55574.91 万元，纳税总额 5986.23 万元，净利润 9003.96 万元，财务内部收益率 19.74%，财务净现值 8351.40 万元，全部投资回收期 5.66 年。

（二）主要数据及技术指标表

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	46667.00	约 70.00 亩
1.1	总建筑面积	m ²	89583.96	容积率 1.92

1.2	基底面积	m ²	28933.54	建筑系数 62.00%
1.3	投资强度	万元/亩	410.30	
2	总投资	万元	34907.92	
2.1	建设投资	万元	29160.89	
2.1.1	工程费用	万元	26100.41	
2.1.2	工程建设其他费用	万元	2401.07	
2.1.3	预备费	万元	659.41	
2.2	建设期利息	万元	309.42	
2.3	流动资金	万元	5437.61	
3	资金筹措	万元	34907.92	
3.1	自筹资金	万元	22278.66	
3.2	银行贷款	万元	12629.26	
4	营业收入	万元	67900.00	正常运营年份
5	总成本费用	万元	55574.91	" "
6	利润总额	万元	12005.28	" "
7	净利润	万元	9003.96	" "
8	所得税	万元	3001.32	" "
9	增值税	万元	2665.10	" "
10	税金及附加	万元	319.81	" "
11	纳税总额	万元	5986.23	" "
12	工业增加值	万元	20943.76	" "
13	盈亏平衡点	万元	26423.33	产值
14	回收期	年	5.66	含建设期 12 个月
15	财务内部收益率		19.74%	所得税后
16	财务净现值	万元	8351.40	所得税后

第三章 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。

第四章 劳动定额的修订

一、修改劳动定额的方法

企业在组织修改现行定额时，应从企业具体的实际情况出发，正确选择修改定额的核算方法，下面介绍一种比较简单的方法，即简易修改法。

由于修改定额时，允许有一个超额量 k ，它比实耗工时 b 高出一定幅度。留出这个宽余量，容易使员工接受新的定额。即使第一次制定的定额不合理，经过平衡以后，采用本方法进行修改，也能使劳动定额达到先进合理的要求。

二、劳动定额不定期修订

根据有关规定，企业在发生以下情况，对劳动定额有重要影响时，可不受修订定额的间隔期的限制，对劳动定额及时进行调整。

- 1、产品设计结构发生变动。
- 2、工艺方法改变。
- 3、设备或工艺装置改变。
- 4、原材料材质、规格变动。
- 5、劳动组织和生产组织变更。

6、个别定额存在明显不合理。

以上情况如属于临时的一次性改变，可给予补加偏差工时，而不修改现行定额。

此外，新产品经技术鉴定合格后，应在正式投产前对原试制定额进行修订。劳动定额的修订或临时补加工时，均应填写定额修改单或补加工时票，并录入台账，以便随时掌握劳动定额的动态，保持企业定额数据资料的一致性。

第五章 甄选应聘人员方法

一、情境模拟测试的应用

情境模拟测试是一种常用的能力测试方法。各个企业可以根据自己的实际情况，自行设计一些情境模拟题目进行测试。情境模拟测试的方法有很多，如公文处理模拟法、无领导小组讨论法、决策模拟竞赛法、访谈法、角色扮演、即席发言、案例分析法等。其中最常用的情境模拟方法有三种。

（一）公文处理模拟法

公文处理模拟法又称公文筐测试，它是经过多年实践检验的一种有效管理人员的测评方法。

1、发给每个应试者一套文件汇编（由 15-25 份文件组成）包括下级呈来的报告、请示、计划、预算，同级部门的备忘录，上级的指示、批复、规定、政策，外界用户、供应商、银行、政府有关部门乃至所在社区的函电、传真及电话记录，甚至还有群众检举或投诉信等，这些文件经常会出现在管理人员的办公桌上。

2、向应试者介绍有关的背景材料，然后告诉应试者，他现在就是这个岗位上的任职者，全权负责处理所有公文材料。要使应试者认识到，他现在不是在做戏。他现在是名副其实的当权者，要根据自己的

经验、知识和性格在给定的时间内解决问题。他不能说自己将如何去做，而应是真刀真枪地处理每一件事。由此，每个应试者都要留下笔记、备忘录信件等，这是每个应试者工作成效的最好记录。

3、最后，将处理结果交给测评组，按既定的考评维度与标准进行考评。通常不是定性式的给予评语，而是就某些维度逐一定量式地评分（常用五分制）。最常见的考评维度有七个，即个人自信心、企业领导能力、计划安排能力、书面表达能力、分析决策能力、敢担风险倾向和信息敏感性；但也可按具体情况增删，如加上创造思维能力、工作方法合理性等。总之，应当将应试者的岗位胜任能力与远程发展的潜质作为测评的重点。

为保证测试的有效性，这些文件的编写要逼真与准确，应以企业的存栏文件、记录、函电、报告及现场调查收集的信息作为素材来提炼加工。这些素材有些是已经被实践证明的经验和教训，有些则是各种信息和条件大部分具备或者完整具备，有待作出决策，并付诸实施。文件的处理难度与重要性也各不相同。同时，文件中应有足够信息才能作出合理决策，一般还附有该单位企业结构系统图、有关人员名单及当月的日历等，以供参考。

（二）无领导小组讨论法

无领导小组讨论法是对一组人同时进行测试的方法，它将讨论小组一般由 4-6 人组成）引入空房间中，不指定谁作为主持讨论的组长，也不布置议题与议程，只是发给一个简短案例，即介绍一种管理情境，其中隐含着一个或数个待决策和处理的问题，以引导小组展开讨论。这种方法通常没有人告诉任何一个小组成员他应该坐在哪个位置上，一般使用一张圆桌，而不用长方形的会议桌，以使每个座席的位置具有同等的重要性。在小组讨论的过程中，考官只是在会场的一隅旁观静听，即使出现冷场、僵局的情况，甚至发生争吵，考官也不会出面干预，令其自发进行。

最后的测评过程是由几位考官对每一个应试者进行评分。根据每人在讨论中的表现及所起作用，考官沿既定维度予以评分。这些维度通常是主动性、宣传鼓励与说服力、口头沟通能力、企业管理能力、人际协调能力、自信、创新能力、心理承受力等。应注意的是，这些素质和能力是通过应试者在讨论中所扮演的角色（如主动发起者、指挥者、鼓动者、协调者等）的行为来展现的。

（三）角色扮演法

角色扮演法是一种主要用以测评应试者人际关系处理能力的情境模拟测试法。它要求应试者扮演一个特定的管理角色来处理日常管理问题，借此可以了解应试者心理素质和潜在能力。在这种活动中，主

考官设置一系列管理背景中尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求应试者扮演某一角色并进入角色情景，去处理各种问题和矛盾。主考官通过对应试者在不同人员角色的情境中表现出来的言语和非言语行为及行为的有效性进行观察和记录，并对行为的有效性进行评定，从中测评其相关素质。

【注意事项】

心理测试是一种比较先进的测试方式，在国外被广泛使用。它是指通过系列手段，将人的某些心理特征数量化，以此来衡量应试者的智力水平和个性方面差异的一种科学测量方法，其结果是对应试者的能力特征和发展潜力的一种评定。在应用各种心理测试的方法时，应当注意达到三点基本要求。

1、要注意对应聘者的隐私加以保护。应聘者的各项能力、人格特征和兴趣特征属于应聘者的个人隐私。在未征得应聘者同意之前，不能公布应聘者的心理测试结果。如果应聘者未通过心理测试，招聘人员应该将测试结果报告退还给应聘者。

2、要有严格的程序。从心理测试的准备到心理测试的实施，以至于最后心理测试结果的评判，都要遵循严格的程序来进行。负责人必须经过专业的心理测试培训，必要时可请专业人员协助工作。

3、心理测试的结果不能作为唯一评定依据。这种评定结果根据单位的具体情况不同，在单位决策时参考的程度不同。心理测试可以和面试、笔试等方式同时进行，结合多种方法，作出客观评价，不能将心理测试作为唯一的评定依据。

第六章 应聘者面试的组织与实施

一、面试环境的布置

面试的环境应该舒适、适宜，有利于营造宽松的气氛。握手、微笑、简单的寒暄、轻松幽默的开场白、舒适的座位、适宜的照射光线和温度，以及没有令人心烦意乱的噪声，这些都能起到作用。

面试的环境必须是安静的。许多面试者喜欢选择自己的办公室作为面试的场所，但难免遇到意外的电话、工作方面的干扰等。因此，一些小型的会议室也是不错的面试场所。

在面试的环境方面，值得注意的是面试中面试考官与应聘者的位置如何安排，面试中有如下四种常见的位置排列。

二、面试的方法

由于人员资格审查与初选不可能全面反映应聘者的全部信息，使组织不能对应聘者有深层次的了解，同时，个人也无法得到关于组织更为全面的信息，而采用面试的方法，则可使这一问题迎刃而解。面试是供需双方通过正式交谈，使用用人单位能够客观全面地了解应聘者的业务知识水平、外貌风度、工作经验、求职动机等信息。同时，也

使应聘者能够更全面地了解招聘单位的相关信息。由于面试非常复杂，应先按照一定的标准将面试进行分类，目的是掌握相应的特点。

（一）初步面试和诊断面试

从面试所达到的效果来看，面试可分为初步面试和诊断面试。

1、初步面试用来增进用人单位与应聘者的相互了解，在这个过程中应聘者对其书面材料进行补充（如对技能、经历等进行说明）组织对其求职动机进行了解，并向应聘者介绍组织情况、解释岗位招募的原因及要求。初步面试类似于面谈，它比较简单、随意。通常，初步面试是由人力资源部门负责招聘的人员主持，不适合的人员或对组织不感兴趣的应聘者将被淘汰掉。

2、诊断面试则是对经初步面试甄选合格的应聘者进行实际能力与潜力的测试，目的在于招聘单位与应聘者双方补充深层次的信息，如应聘者的表达能力、交际能力、应变能力、思维能力、个人工作兴趣与期望等，组织的发展前景、个人的发展机遇、培训机遇等。诊断面试由用人部门负责，人力资源部门参与，它更像正规的考试。对于高级管理人员的招聘，则组织的高层领导也会参加。诊断面试对组织的录用决策与应聘者是否加入组织的决策至关重要。

（二）结构化面试和非结构化面试

根据面试的结构化程度，面试可分为结构化面试和非结构化面试。

1、结构化面试是指在面试之前，已经有一个固定的框架或问题清单。面试官根据框架控制整个面试的进行，按照设计好的问题和有关细节逐发问，严格按照这个框架对每个应聘者分别进行相同的提问。这种面试的优点是对所有应聘者均按同一标准进行，可以提供结构与形式相同的信息，便于分析、比较，减少主观性，同时有利于提高面试的效率，且对面试官的要求较少。缺点是谈话方式过于程式化，难以随机应变，所收集信息的范围受到限制。

2、非结构化面试无固定模式，事先不用做太多准备，面试者只要掌握组织、岗位的基本情况即可。非结构化面试可以说是漫谈式的，即面试官与应聘者随意交谈，无固定题目，无限定范围，海阔天空，无拘无束，让应聘者自由发表议论、抒发感情。这种面试的主要目的在于给应聘者充分发挥自己能力与潜力的机会，通过观察应聘者的知识面、价值观、谈吐和风度了解其表达能力、思维能力、判断力和组织能力等。这种面试有很大的随意性，需要面试官有丰富的知识和经验，以及掌握灵活的谈话技巧，否则很容易使面试失败。同时，由于面试官所提问题的真实意图比较隐蔽，要求应聘者有很好的理解能力与应变能力。其优点是灵活自由，问题可因人而异，可深入浅出，可得到较深入的信息；其缺点是这种方法缺乏统一的标准，易带来偏差，且对面试官的要求较高。

第七章 薪酬体系设计的前期准备

一、岗位薪酬体系设计

岗位薪酬体系是根据每个岗位的相对价值来确定薪酬等级，通过市场薪酬调查来确定每个等级的薪酬幅度。这种薪酬体系的基本思想是：不同的岗位有不同的相对价值，相对价值越高的岗位对企业的贡献就越大，因而就应该获得较高的报酬。实行岗位薪酬体系的企业，要求岗位说明书清楚明晰、组织环境稳定、工作对象比较固定。设计岗位薪酬体系的关键在于科学合理确定能够反映岗位相对价值的因素、指标和权重，并对每个岗位所包含的价值进行客观评价

可见，岗位薪酬体系以岗位评价为基础。这种薪酬体系的优点非常明显：不仅容易实现同岗同薪，凸显公平性，也便于按岗位进行系统管理，管理成本较低。当然，这种岗位薪酬体系也为员工的发展规划出一条清晰的路线，从一定意义上讲，也有助于员工的发展。但是，这种过于清晰的、单一化的晋升路线却忽略了员工的个性特征，所以，也容易错误地引导员工盲目追求岗位的晋升，从而影响员工个人职业生涯的发展。特别是那些技术类的员工，一旦达到一定的岗位，就再也没有上升的空间了。这种薪酬体系的不足还表现在另外两个方面：一是岗位薪酬体系直接与岗位挂钩，忽视同岗位可能存在的绩效

差异，可能会挫伤许多员工的工作热情和积极性；二是岗位薪酬体系属于高稳定薪酬模式，这种模式虽然可使员工获得比较强的安全感，但它缺乏对员工有效的激励，还在一定程度上加剧了组织缺乏灵活性。岗位薪酬与组织结构、岗位设置、岗位特征密切相连，实质上是一种等级薪酬。岗位薪酬体系首先要对每个岗位所要求的知识、技能以及职责等因素的价值进行评估，根据评估结果将岗位分成不同的薪酬等级，每个薪酬等级包含若干个综合价值相近的岗位，再经过市场薪酬调查来确定适合本企业的薪酬水平，按职位的权重对应不同的薪酬等级，从而形成“薪酬金字塔”。这种薪酬体系的设计要以企业战略为导向，以符合国家法律规定为底线要求，力求在形式上体现内部公平性和外部公平性、在效果上体现对外的竞争性和对内的激励性。一般来说，岗位薪酬体系的设计包括八个步骤。

1、环境分析。环境分析就是要通过调查分析，了解企业所处内外环境的现状和发展趋势，它是薪酬设计的前提和基础。环境分析是一项复杂而重要的工作。说它复杂是因为企业所处的环境非常复杂，不仅包括经济社会生活水平、国家政治法律、产业政策、劳动力供求、失业率等因素构成的外部环境，还包括企业的性质、规模、发展阶段、企业文化、组织结构、工作特征、员工素质等因素构成的内部环境。而且，每一种环境因素又处于一种动态的发展过程之中。这就要求企

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/155041104323011112>