

喷枪项目 人力资源手册

xx 投资管理公司

目录

第一章 公司简介	4
一、 公司基本信息	4
二、 公司简介	4
第二章 劳动定额统计与分析	6
一、 产品产量定额的统计范围和要求	6
二、 劳动定额完成情况的分析	8
第三章 劳动定额的修订	10
一、 劳动定额不定期修订	10
二、 劳动定额的定期修订	10
第四章 甄选应聘人员方法	12
一、 情境模拟测试	12
二、 兴趣测试	13
第五章 企业应聘人员的初步甄选	15
一、 笔试的特点	15
二、 利用招聘申请表甄选应聘人员的方法	15
第六章 企业培训制度的建立与推行分析	18
一、 起草与修订培训制度的要求	18
二、 企业培训制度的基本结构	19
第七章 企业员工培训的有效性分析	20

一、 培训效果的跟踪与监控	20
二、 培训效果评估方案的设计	24
第八章 绩效考评方法	27
一、 目的和要求	27
第九章 绩效考评系统	28
一、 绩效考评周期的确定	28
二、 绩效考评周期及其影响因素	32
第十章 岗位评价数据的处理	35
一、 收集岗位评价有关信息的工作程序	35
第十一章 薪酬体系设计的前期准备	37
一、 技能与能力薪酬体系设计	37
二、 岗位薪酬体系设计	39
第十二章 岗位评价的基本步骤	45
一、 岗位评价的概念	45
二、 进行岗位评价的基本原则	46
第十三章 用人单位内部劳动规则	49
一、 用人单位内部劳动规则的含义	49
二、 用人单位内部劳动规则的特点	50

第一章 公司简介

一、公司基本信息

1、公司名称：xx 投资管理公司

2、法定代表人：史 xx

3、注册资本：1170 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：2013-6-15

7、营业期限：2013-6-15 至无固定期限

8、注册地址：xx 市 xx 区 xx

9、经营范围：从事喷枪相关业务（企业依法自主选择经营项目，开展经营活动；依法须经批准的项目，经相关部门批准后依批准的内容开展经营活动；不得从事本市产业政策禁止和限制类项目的经营活动。）

二、公司简介

公司以负责任的方式为消费者提供符合法律规定与标准要求的产品。在提供产品的过程中，综合考虑其对消费者的影响，确保产品安全。积极与消费者沟通，向消费者公开产品安全风险评估结果，努力

维护消费者合法权益。公司加大科技创新力度，持续推进产品升级，为行业提供先进适用的解决方案，为社会提供安全、可靠、优质的产品和服务。

企业履行社会责任，既是实现经济、环境、社会可持续发展的必由之路，也是实现企业自身可持续发展的必然选择；既是顺应经济社会发展趋势的外在要求，也是提升企业可持续发展能力的内在需求；既是企业转变发展方式、实现科学发展的重要途径，也是企业国际化发展的战略需要。遵循“奉献能源、创造和谐”的企业宗旨，公司积极履行社会责任，依法经营、诚实守信，节约资源、保护环境，以人为本、构建和谐企业，回馈社会、实现价值共享，致力于实现经济、环境和社会三大责任的有机统一。公司把建立健全社会责任管理机制作为社会责任管理推进工作的基础，从制度建设、组织架构和能力建设等方面着手，建立了一套较为完善的社会责任管理机制。

第二章 劳动定额统计与分析

一、产品产量定额的统计范围和要求

劳动定额完成程度指标是根据实际完成定额工时与产品实耗工时的对比而求得的。为了保证该项指标计算的准确性，确切反映劳动定额的实际完成情况，必须对计算公式中分子项与分母项指标的统计内容和范围加以明确。

（一）报告期产品产量的统计范围

如前所述，完成定额工时指标等于报告期内实际完成的产品产量（ Q ）与该种单位产品现行工时定额（ t ）的乘积（ Qt ）。在统计完成定额工时总数时，除了应注意与分母（实耗工时）在时间和空间范围上的一致性以外，还要明确报告期产品产量的统计范围。一般来说，企业在统计产品产量指标时，只有合格的产品才能予以统计，废品则不得计算在内。但在计算劳动定额完成程度指标时，为了全面考察劳动者支付的劳动消耗量，需要将有效劳动和无效劳动加在一起。在统计产品产量指标时，不是一律将废品排除在外，而是根据废品产生的原因具体问题具体处理。

1、如果是为了反映员工、班组和车间的劳动效率，非因员工、班组和车间过失而造成的废品，应统计在报告期产品产量内。这样做，

既能够保证完成程度指标分子与分母数据的一致性，又能够充分反映员工、班组和车间完成定额的能力，不挫伤员工的生产积极性。

2、当考察整个企业的劳动定额完成情况时，除外协件在加工时发生料废等情况外，无论何种因素造成的废品，均不得计入产品产量。也就是说完成程度指标计算公式中的分子项，只能是完成合格品的定额工时，不包括废品工时。

（二）现行工时定额的内容

企业在组织生产的过程中，由于产品设计结构、工艺加工方法、设备或工艺装备、原材料材质和规格，以及劳动和生产组织的变更，会使产品现行定额不能适应生产的要求。在这种情况下，应追加或补付时。这种追加或补付工时称为追加或补充定额，原工时定额则称为基本定额。基本定额和追加定额或补充定额之和，是企业在特殊情况下对生产单位合格产品工时消耗的规定。当上述情况出现时，计算劳动定额完成程度指标应注意两点。

1、计算员工、班组和车间劳动定额完成程度指标时，对非员工、班组和车间本身的原因所造成的追加定额或补充定额，应计算在产品工时定额之内。这样做才能真实反映生产员工的劳动效率，表明其完成定额的能力。

2、计算整个企业劳动定额完成程度指标不应包括追加定额或补充定额这是因为，不正常的生产技术组织条件的出现主要责任在企业。这样处理才能反映出企业在劳动定额管理中存在的问题。

二、劳动定额完成情况的分析

（一）利用分组法分析集体劳动定额完成情况

利用上述方法计算企业、车间或班组的劳动定额完成程度指标，只能从全局上反映定额的执行情况，不能说明到底有多少员工完成定额、有多少员工接近或没有完成定额。因此，利用分组法，按员工劳动定额完成程度进行统计分组，可以观察总体内部的构成，对劳动定额的执行情况作出全面的详细说明。

（二）分析劳动条件不正常和工时利用不充分对劳动定额的影响

1、已知某车间报告期内工时消耗及产品产量的统计资料如下。通过上述计算表明，从企业整体来考察，企业劳动定额完成程度只达到905%，如果将不必要的工时损失和占用的影响因素考虑在内，企业劳动定额综合的完成程度仅为79%，远没有达到现行劳动定额规定的要求。而从企业员工的技术状况和劳动能力来看，员工劳动定额完成程度为115.4%，即员工实际工作1个小时，可完成1154个定额工时的任务。

在经过上述计算分析以后，还应对企业生产组织和劳动组织的状况，以及劳动条件失常和工时利用不充分等原因进行更深入的调查研究，以便采取措施，加强人力资源管理，促进企业劳动生产率的提高。

第三章 劳动定额的修订

一、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。

二、劳动定额的定期修订

劳动定额修订的间隔期不宜过短，也不宜过长。若长期不做修订，定额水平必然与生产实际达到的水平相差悬殊，使定额起不到促进生产发展的作用；若间隔期过短，频繁修改，也会产生上文所提到的那些消极作用。定额修改期间隔的长短，主要根据定额完成情况、生产潜力大小以及定额的质量来决定。同时，也应考虑企业生产类型和产品制造的特点

1、新产品的定额应在试制完成以后，随着图纸工艺等技术文件的整顿而进行必要修订。修订后的定额适于小批试制。

2、在小批试制后转入成批生产时，要随着图纸工艺等技术文件的定型再修订一次定额。

3、专业生产或成批轮番生产的产品，修改间隔期一般是一年。

4、对某些工艺操作方法已定型、生产潜力不很大的老产品或标准件，以及质量较好、工时定额比较稳定的时间标准，可以每年定期进行一次检查，全面修改的期限可以适度延长。

5、若定额制定质量不高或定额水平参差不齐，可先进行内部调整，这种调整也应列入定期修订的计划内。

第四章 甄选应聘人员方法

一、情境模拟测试

（一）情境模拟测试的概念

情境模拟测试是一种非常有效的人员选拔方法，是根据被测试者可能担任的岗位，编制一套与该岗位实际情况相似的测试项目，将被测试者安排在模拟的、逼真的工作环境中，要求被测试者处理可能出现的各种问题，用多种方法来测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力等综合素质。

（二）情境模拟测试的特点

这种方法由于将应聘者放在一个模拟的真实环境中，让应聘者解决某方面的一个“现实”问题或达成一个“现实”目标，因而较容易通过观察应聘者的行为过程和行为效果来鉴别应聘者的工作能力、人际交往能力、语言表达能力等综合素质，比较适合在招聘服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员时使用。但是，这种测试方法设计复杂且费时耗资，因此目前在招聘中高层管理人员时使用较多。

情境模拟测试与笔试和面试方法相比，主要是针对被测试者明显的行为、实际的操作以及工作效率进行测试，重点测试项目是指在那些书面测试（如智力测试与心理测试）中无法准确测试的被测试者的

领导能力、交际能力、沟通能力、合作能力、观察能力、理解能力、解决问题能力、创造能力、语言表达能力、决策能力等。

（三）情境模拟测试的分类

根据测试内容的不同，情境模拟测试可以分为语言表达能力测试、组织能力测试、事务处理能力测试等。其中，语言表达能力测试，侧重于考察语言表达能力，包括演讲能力测试、介绍能力测试、说服能力测试、沟通能力测试等；组织能力测试，侧重于考察协调能力，如会议主持能力测试、部门利益协调能力测试、团队组建能力测试等；事务处理能力测试，侧重于考察事务处理能力，如公文处理能力测试、冲突处理能力测试、行政工作处理能力测试等。这些素质也是现代管理人员必备的要求。

（四）情境模拟测试的优点

1、可从多角度全面观察、分析、判断、评价应聘者，这样企业就可能得到最佳人选。

2、由于被测试者被置于其未来可能任职的模拟工作情境中，而测试的重点又在于实际工作能力。因此，通过这种测试而选拔出来的人员往往可直接上岗，或只需经过有针对性的简短培训即可上岗，从而为企业节省大量的培训费用。

二、兴趣测试

职业兴趣揭示了人们想做什么和他们喜欢做什么，从中可以发现应聘者最感兴趣并从中得到最大满足的工作是什么。如果当前所从事的工作与其兴趣不相符合，那么就无法保证应聘者会尽职尽责、全力以赴地完成本职工作。在这种情况下，不是工作本身，而更可能是高薪或社会地位促使他们招聘与配量事自己并不热衷的职业。然而，一个有强烈兴趣并积极投身本职工作的人与

一个对其职业毫无兴趣的人相比，两者的工作态度与工作绩效是截然不同的。如果能根据应聘者的职业兴趣进行人事合理配置，则可最大限度发挥人的潜力，保证工作的圆满完成。根据心理学家对兴趣划分的不同，测试的类型也不同。普遍可以将人们的兴趣分为六种类型：现实型、智慧型、常规型、企业型、社交型和艺术型。

第五章 企业应聘人员的初步甄选

一、笔试的特点

笔试的优点：一次考试能提出十几道乃至上百道试题，由于考试题目较多，可以增加对知识、技能和能力的考察信度与效果；可以对大规模的应聘者同时进行甄选，花较少的时间达到高效率的目的；对应聘者来说，心理压力较小，容易发挥正常水平；成绩评定也比较客观，且易于保存笔试试卷。正是由于上述优点，笔试至今仍是企业经常使用的选择人员的重要方法。

笔试的缺点：不能全面考察应聘者的工作态度、品德修养以及企业管理能力、口头表达能力和操作能力等，还需要采用其他选择方法进行补充。一般来说，在人员招聘中，笔试往往作为应聘者的初次竞争，成绩合格者才能继续参加面试或下轮的竞争。

二、利用招聘申请表甄选应聘人员的方法

招聘申请表的甄选方法与简历的甄选方法有很多相同之处，其特殊的地方如下。

（一）判断应聘者的态度

在甄选招聘申请表时，首先要甄选出那些填写不完整和字迹难以辨认的材料。对那些态度不认真的应聘者安排面试，纯粹是在浪费时间，可以将其淘汰掉。

（二）关注与职业相关的问题

在审查招聘申请表时，要估计背景材料的可信程度，要注意应聘者以往经历中所任职务、技能、知识与应聘岗位之间的联系，如应聘者是否标明了过去单位的名称、过去的工作经历与现在申请的工作是否相符、工作经历和教育背景是否符合申请条件、是否经常变换工作而这种变换却缺少合理的解释等。在甄选时要注意分析其离职的原因、求职的动机，对那些频繁离职人员招聘与配置员加以关注。

（三）注明可疑之处

不论是简历还是应聘申请表，很多材料都或多或少地存在内容上的虚假。在甄选材料时，应该用铅笔标明这些疑点，在面试时作为重点提问的内容之一加以询问。例如，在审查应聘申请表时，通过分析求职岗位与原工作岗位的情况，要对高职低就、高薪低就的应聘者加以注意。为了提高应聘材料的可信度，必要时应该检验应聘者的各类证明身份及能力的证件

值得注意的是，由于个人资料和招聘申请表所反映的信息不够全面，决策人员往往凭个人的经验与主观臆断来决定参加复试的人选，

带有一定的盲目性，经常产生漏选的现象。因此，初选工作在费用和时间允许的情况下应坚持面广的原则，尽量让更多的人参加复试。

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、企业培训制度的基本结构

企业人力资源管理部门在起草某一项具体的培训管理制度时，应当注意其结构和内容的完整性和一致性，一项具有良好的适应性、实用性和可行性的培训制度至少应包括以下几个方面的内容。

- 1、制定企业培训制度的依据。
- 2、实施企业员工培训的目的或宗旨。
- 3、企业培训制度实施办法。
- 4、企业培训制度的核准与施行。
- 5、企业培训制度的解释与修订权限的规定。

企业应当立足于自身实际，以“服务企业利益、服务企业员工”为目标，在考虑企业持续稳定发展基础上，尊重员工个性与发展要求，根据市场发展的需要，结合企业战略目标，通过制度建设形成有效的培训约束机制和激励机制，为培训活动的开展创造良好的制度环境，为员工参加教育培训提供有力的政策支持，为大量人才的迅速成长提供更多机会。

第七章 企业员工培训的有效性分析

一、培训效果的跟踪与监控

为了保证培训取得预期的效果，就必须对培训进行全程监控和评估。对培训进行全程监控，可以保证培训活动按照规划进行，保证及时解决培训过程中出现的问题，还能够将各种影响培训效果的因素记录下来，以便在以后的培训中加以改进和提高。培训监控牵涉面广、影响因素多，因此对培训效果的跟踪与反馈必须多方面进行。

（一）培训前对预期培训效果的分析

对受训者进行培训前的状况摸底，了解受训者与自己实际工作高度相关的知识、技能和能力，目的是与培训后的状况进行比较以测定培训的效果。如果培训的内容比较单一，摸底也没有必要在很大的范围内进行，只需在与培训内容相关的方面进行即可。

（二）培训中对培训效果的监控与评估

1、受训者与培训内容的相关性。培训要取得预期的效果，就必须保证培训内容与受训者实际需求合理衔接，即把培训提供给那些真正需要这些培训的人员。实际运作中的衔接方式有两种：一种是先定培训内容，再根据培训内容选择受训者，如财会培训班；另一种是先定受训者再定培训内容，如经理培训班。对前者就要审视受训者的选择

是否合理，对后者就要根据培训前的摸底情况审视培训内容的设计是否恰当。

2、受训者对培训项目的认知程度。根据成人教育理论，只有当受训者对培训项目比较了解后，他才可能对培训产生兴趣，具有接受培训的积极性。因此，为了调动受训者的参与意识，培训的组织者应该采取某些得当的措施，向受训者宣传此次培训活动的内容、进程和方式，让受训者对培训有一定的了解，并相应调整自己的态度和行为。此时就要监测受训者对培训的参与热情和持久性，表现为受训者在培训过程中的出勤率和教学合作态度等方面。

3、培训内容。监控的目的是要及时发现实际提供的培训内容与计划的培训内容之间的差异，保证实际提供的培训与计划高度一致。差异主要表现为提供了非计划的内容、内容缺失或不完整、培训内容错位或非标准化等。出现这种差异的原因可能是：培训项目的管理机构或人员没有严格按照计划实施培训；规划中的培训内容没有得到受训者的认同，从而在执行中走了样；不同项目之间交叉或相互影响，从而对培训内容作了调整；外部环境的干扰。一般情况下，应该保证培训按照计划进行，除非有充分的理由证明调整和改变的必要性。

4、培训进度和中间效果。监控培训进度能够保证培训项目在时间进度和资源投入进度方面与计划保持一致。监控中间效果是评估受训

者在不同培训阶段的提高和进步幅度，及时发现受训者取得的进步与计划预期的差距并采取补救措施。如果只是在培训结束后才来检查，即使发现问题也为时已晚。这种监控在大型培训项目中，特别是那些承接性很强的培训项目中非常有用。

5、培训环境。根据学习转换理论，培训计划时一般都会使培训的实施环境与受训者的工作环境尽量相似，以保证培训效果得到最大转换，因此，在具体培训实施过程中，就需要及时分析受训者实际工作环境的变化，调整培训的实施环境，以保证培训适应新环境下的新需求。

6、培训机构和培训人员。这些人员包括培训的管理人员和培训教师。培训的管理人员和培训教师都是培训的具体执行者，培训最终效果的好坏与他们的工作密切相关。评估的内容主要是他们的行为表现，如管理人员的工作积极性、合作精神、领导能力、沟通能力以及教师的教学经验、能力、方法等。评估主要是为了保证培训机构和培训人员有能力做好培训，使其满足真正的需要。

（三）培训后的培训效果评估

培训后的培训效果评估是指在培训结束后评估培训究竟发挥了多大效果，以及培训使企业和受训者的行为发生了多大程度的改变。效果评估是培训评估的重点，主要包含三个层次。

1、评估受训者究竟学习或掌握了哪些东西，可以以考卷形式或实地操作来测试。这时就需要把测试结果与培训前对受训者的摸底情况进行对比分析。

2、评估受训者的工作行为究竟发生了多大的改进，即受训者在培训中学到的知识技能是否有效地运用到工作中去。如果受训者在培训中学到的知识技能未能有效地运用到工作中去，培训也就没有发挥作用

3、评估企业的经营绩效发生了多大的改进。如果一项培训达到了改进受训者工作行为的目的，那么这种改进是否有助于提高企业的经营业绩呢？提高企业的经营业绩是企业投资培训的真正目的。

（四）培训后的管理效率评估

培训需要高层领导的大力支持，而取得高层领导支持的最有效方式就是提供一份详细的培训项目评估报告，让他们知道自己的投资得到了什么样的回报。只有获知支持培训获得收益后，他们才会给予有力的行政支持和资金保证。效率评估除了向高层管理人员汇报外，也是对培训部工作的一个很好的总结，有助于提高培训效率。通过效率评估，可以与以前的培训效率进行纵向对比，与不同企业之间的培训效率进行横向对比，与企业实际达到的效率和应该达到的效率进行基准对比，从而找出差距和改进措施，进一步提高培训质量。

二、培训效果评估方案的设计

培训效果评估方案的设计是一个运用科学的理论、方法和程序，从培训项目中收集数据，并将其与整个组织的需求和目标联系起来，以确定培训项目的优势、价值和质量的过程。培训效果评估的开展必须遵循科学的程序，否则得出的培训评估结果很可能失去客观性，一般包括五个基本步骤。

（一）明确培训评估的目的

培训评估主要解决三个问题：一是评估的可行性分析，通过收集的相关资料确定评估是否有价值以及评估是否有必要进行。二是明确评估的目的，这是一个决策者和培训项目管理者向评估者表达评估意图的过程。三是明确评估操作者和参与者。评估操作者可分为外部评估操作者和内部评估操作者，决策者应当充分考虑其优缺点进行选择。另外，还要明确评估参与者，评估过程并非评估者的事情，它涉及培训对象、培训的领导者、培训管理人员及外部参与者。

（二）培训评估方案的制定

在制定评估方案中，最核心的工作内容包括评估方法选择、评估设计方案和评估策略选择。在制定评估方案时最好能够由培训项目的实施人员、培训管理人员、培训评估人员和培训评估应用人员共同进

行，如有可能，最好邀请外部培训顾问参与，以保证评估方案的科学性和切实可行性。

（三）培训评估信息的收集

培训评估信息的收集要注意信息的有效性、可靠性、简单易行性和经济性。培训评估信息收集有许多方法，常见的有通过资料收集、通过观察收集、通过访问收集、通过参与收集、通过培训调查收集等。值得注意的是，在信息收集过程中，为了防止信息的错漏，最好重新设计一个信息收集计划，对信息收集做好事前安排。

（四）培训评估信息的整理与分析

信息收集完毕后，要对收集到的信息进行分类，并根据不同培训评估内容的需要进行归档，还要应用相应的统计方法进行整理分析。例如，利用一些直方图、分布曲线等工具将信息所表现的趋势和分布状况进行形象的处理，对培训效果作出科学的、客观的量化分析，并在数据分析的基础上对培训成效作出判断和评价。

（五）撰写培训评估报告

撰写培训评估报告是整个培训评估的最后工作环节，同时也是影响培训评估结果的重要环节。培训评估报告应当客观、公正，要综合所有评估意见和观点

培训评估报告一般包含培训背景说明与培训概况、培训评估的过程说明、培训评估信息的总结与分析、培训评估结果与培训目标的比较、关于培训项目计划调整的建议等内容。培训评估报告在定稿和呈报上级之前，要尽量召集培训评估项目小组、培训项目的管理者和实施者、项目实施顾问、学员代表等相关人员共同参加评估会议，共同讨论评估报告的真实性和合理性，以确保培训评估的客观公正，真正发挥评估对领导决策、培训管理者、培训讲师等工作改善方面的重要作用。

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/357006126053006044>