



广州粤华物业管理有限公司

人力资源管理体系咨询项目建议书



华盈恒信

目录



项目背景

华盈恒信公司简介

项目内容与咨询思路

项目计划及成果

咨询报价及后续服务

关于人力资源软件



重要说明



该项目初步建议书基于我们对广州粤华物业有限公司所提需求的初步判断与设想而编制。这些初步设想是在对粤华物业公司很有限了解的基础上提出的，远不是华盈恒信的最终结论。我们认为，要提出既有前瞻性，又切合粤华物业公司实际的管理咨询方案，需要：

- (1) 有针对性的内部访谈；
- (2) 具体情况的详细分析；
- (3) 客户、顾问间的充分沟通；
- (4) 基于事实的数据分析；
- (5) 过去经验的充分参照；
- (6) 管理工具的创造性运用；
- (7) 切实可行的评价意见。

这些初步判断和设想只是项目开始的起点，在进行上述工作的过程中，我们会不断检验、修正和提升，并最终形成切实可行的适合粤华物业公司的咨询方案。

如果你对该项目建议书有任何疑问，请与华盈恒信联系，联系人：

冉斌： **0755-88350488、13509606769、rbin@flink.net.cn**。

赵蓉琛： **0755-88350509、13714388194、rczhao@flink.net.cn**。





通过网站，我们对广州粤华物业有限公司的了解

●广州粤华物业有限公司主要从事高级商务写字楼、政府办公大楼、医院、高尚住宅小区、综合大厦、学校等类型的物业管理工作。务实的管理理念和严谨的工作作风使之在市场竞争中取得了十分瞩目成绩，特别是在政府物业专业化管理和医院后勤支持系统社会化服务方面的经验、心得尤其独特，广东省高级人民法院审判大楼、广州市人民检察院技侦大楼、广州市越秀区府、东山区府、白云区府、番禺区、黄埔区等区委区府办公大楼均委托给我公司管理，广州医学院附属第一医院、广东三九脑科医院、广医一院海印微创中心及广州市第一人民医院等医院的后勤支持系统服务工作也由我司负责。在广州地区，作为首家全面接管政府机关和医院物业管理工作的公司，其有效规范的现场管理，赢得了政府机关和广大医务工作人员的赞赏。“精心管理，服务审判”、“保障及时，合作愉快”、是业主对其的基本看法；“名牌企业质量、服务、信誉AAA品牌”、“勇于创新、依法管理、诚信守约、服务规范”，是行业对其的总体评价。

●公司注册资本人民币500万元，经建设部审核批准为具国家一级资质，且已通过了ISO9001: 2000质量管理体系认证，全面落实“以顾客为中心，实现持续改进”的管理理念。以“统一管理模式、统一管理标准、统一管理意志、实现统一管理品牌”即“四个统一”原则，对各基层单位进行严格的有效的管理和指导，使在管物业既严谨规范又各具特色，使每个物业都成为精品。在管物业中有近80%跨入国家、省、市物业管理（优秀）示范项目的先进行列。多年来业主（使用人）的满意率一直保持在95%以上，管理严密、作风正派，综合实力较强更是市场对我公司的基本认识。





通过网站，我们对广州粤华物业有限公司的了解

- 公司是中国物业管理协会常务理事会员单位和首批物业管理招投评审委员会成员之一，也是广东省、广州市物业管理协会常务理事会员单位，公司的主要领导在上述行业协会都担任了相当重要的领导职务，并且参与了物业管理行业的规章、条例、办法的起草、修订工作，其主要领导和优秀的管理者多次作为行业的专家和特约讲师在全省范围内主持多期讲座、授教，为行业培养了众多专业骨干，公司在行业内的重要地位一直受到认可和尊重。
- 自强不息的粤华人在致力发展业务的同时，十分重视企业文化的建设，“人为本，诚为先，实为重，效为主”即“人、诚、实、效”是公司企业文化的精髓，创建优秀的企业品牌是公司长期追求的目标。“百年制度，百年品牌”是公司经营管理实践的宗旨。在“一业为主，多种经营”的原则指导下，公司充分合理地利用各种资源，走专业化发展的道路，分别成立了设备维修、清洁工程、园林绿化、房地产营销策划和代理等四个专业化子公司，进一步提升了公司的综合实力和专业化管理水平，从而确立了长期稳定发展的基本方向。



项目背景



通过需求调查问卷，我们对
粤华物业公司的了解

需求调查表	1.贵公司导入人力资源咨询的主要目的	☐ 建立人力资源管理体系,完成从人事管理到人力资源管理的突变; ☐ 强化管理,优化现有的人力资源管理体系; ☐ 明确人力资源战略和理念,全面整合现有的人力资源管理制度和流程; ☐ 导入外部成熟和先进的人力资源管理工具; ☐ 组织变革,设计符合战略的组织结构; ☐ 完善责任机制,有效理顺内部责权利关系; ☐ 完善分配机制,有效激励员工; ☐ 完善绩效考核机制,有效评价员工绩效; ☐ 进行管理创新,构建全新的基于战略的人力资源管理平台; ☐ 与战略结合,实现用人机制、责任机制、分配机制、激励机制的突破; ☐ 提升和改进员工满意度,改良企业文化; ☐ 激活员工队伍,改善人力资本结构,提升组织效率;
	2.贵公司目前企业文化的氛围是	☐ 学习型 ☐ 智慧型 ☐ 竞争型 ☐ 使命型 ☐ 其他: ☐ 凝聚力型 ☐ 创新型 ☐ 形象型 ☐ 执行型
	3.贵公司导入人力资源管理咨询项目的时机	☐ 发展战略发生重大转变; ☐ 需要进行组织再设计; ☐ 产业重组需要进行管理整合、构建; ☐ 企业规模扩张需要建立新的管理体系; ☐ 企业停滞不前需要振兴突破; ☐ 企业二次创业需要再创佳绩; ☐ 企业新成立或组建长短期项目; ☐ 企业培植新的使命愿景与价值理念; ☐ 企业内部管理滞后; ☐ 企业希望引入新的管理体系; ☐ 企业业务结构发生转变; ☐ 企业高层发生重大人事更替;



项目背景



通过需求调查问卷，我们对粤华物业公司的了解

需求调查表	4.公司第一责任人的主要想法和态度	
	5.贵公司人力资源管理现状简单描述	目前公司迫切需要制定中层管理干部的任职资格标准及相关的薪酬体系，方便解决对中层管理干部的任职评估的客观性和准确性，体现公司提出的“能者上，平者让、庸者下”的用人原则，并在有客观依据和说服力的前提下执行。另一方面解决对中层管理干部的绩效管理，发挥绩效管理体系在管理队伍的激励作用。
	6.初步确定的咨询需求	☐ 企业管理调研诊断与分析 ☐ 人力资源战略规划 ☐ 组织结构与部门职能设计 ☐ 企业文化咨询 ☐ 员工素质模型与任职资格体系 ☐ 企业文化系列专题培训 ☒ 工作分析与职位说明书体系 ☐ 人力资源专题系列培训 ☐ 薪酬福利体系设计 ☐ 招聘、培训体系设计 ☒ 目标绩效管理体系设计 ☐ 人力资源管理制度流程的建立
	7.咨询方式选择	项目期望启动时间： ☐ 期望在3个月左右完成； ☒ 期望在4个月左右完成； ☐ 期望在5个月左右完成； ☐ 常年顾问服务；
	8.下步计划	☐ 来访华盈恒信 ☒ 希望华盈恒信走访客户 ☐ 需要华盈恒信发介绍性资料 ☐ 走访华盈恒信其它客户 ☒ 需要华盈恒信提交项目建议书



目录



项目背景

华盈恒信公司简介

项目内容与咨询思路

项目计划及成果

咨询报价及后续服务

关于人力资源软件



- 华盈恒信是深圳金融联集团的成员企业，是国内较早专注于人力资源领域的专业顾问机构，也是国内最优秀的人力资源综合供应商之一。
- 华盈恒信现有员工一百多人，其中专职顾问人员50多人，公司与北京大学、深港产学研基地等专业学术机构建立了合作关系。
- 华盈恒信在管理咨询领域倡导“人力资源培训+人力资源咨询+人力资源软件”的服务模式，先后为二百多家国有和民营企业提供了专业服务，积累了大中小型项目的专业经验。
- 华盈恒信曾为中国移动、徐工集团、仙琚制药、中国电信、新农化工、中国联通、华旭科技、滦河集团、金龙客车、广州友谊、海悦集团、好利来集团、日本中山精密、中国人民银行、中国银行、交通银行、建设银行、重庆银鸿等200多家知名企业提供了战略、人力资源管理、企业文化、流程再造等多领域的管理咨询和软件实施服务。
- 近年来，华盈恒信凭借着对中国企业体制、文化、管理的精深理解，更是专注发展人力资源软件的发展，凭借着上百家企业人力资源咨询实践经验和对人力资源理论的研究，创造性将人力资源咨询和软件完全融合在了一起，全力相助企业应对人力资源变革、驾驭人力资源变革。



华盈恒信管理顾问公司分支机构



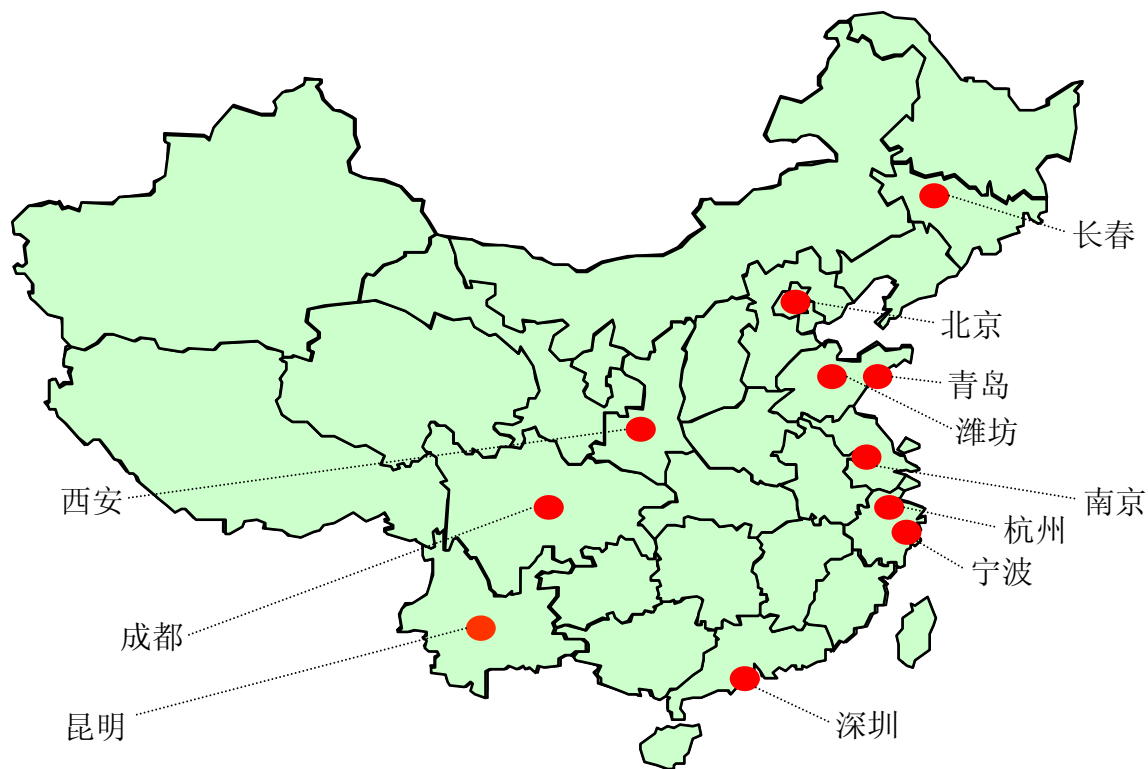
● 伴随着管理咨询、人力资源软件和培训业务的实践，华盈恒信不断获得客户的认可。先后建立了北京、深圳和成都等十多个服务机构，在全国范围内为客户提供专心、专注和专业的咨询服务和软件实施服务。



金融联控股

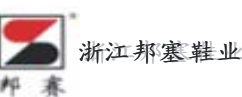
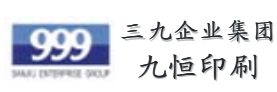
CB Handsun

华盈·恒信



华盈恒信为超过二百家企业提供了成功的管理咨询和人力资源软件实施服务，部分典型客户名称如下



 中国电信 CHINA TELECOM	 中国人民银行 THE PEOPLE'S BANK OF CHINA	 中国移动通信 CHINA MOBILE 移动 通信 专家	 中国联通 CHINA UNICOM	 广州市国家税务局 GUANGZHOU MUNICIPAL OFFICE SAT
 中圣药业 ZHONGSHENG PHARMACEUTICAL	 宁波梦迪针织有限公司 NINGBO MENGDI KNITTING CO., LTD.	 南京远洋	 汉丹机电	 日本中山精密
 SZ HI-TECH 深圳市高科技产业协会 Shenzhen Hi-Tech Industry Association	华盈恒信 • 部分客户			 CN 20
 海悦集团	 金龙客车	 Macro 中国驰名商标	 广州友谊商店 GUANGZHOU FRIENDSHIP STORE	 徐州机电研究所
 徐工集团	 漯河集团 WWW.LUOHANSHI.COM	 建设事业IC卡应用 HTTP://WWW.CIN.GOV/CNIC	 好利来集团	 NALIER 耐尔®
 浙江邦塞鞋业 邦塞	 仙居制药	 Fina 金融电子结算中心	 SDGI 深圳特发信息	 EXCELLENCE 华美集团 华美集团
 新农化工 XINNONG CHEMICAL	 江西服装职业技术学院	 中国民生银行 CHINA MINSHENG BANKING CORP., LTD.	 西安西电国际工程有限责任公司 Xian Electric Engineering Co., Ltd.	 江苏交通科学设计院
 共信机械	 999 三九企业集团 九恒印刷	 威海三联家电	 CENTURY MAN 世纪人通讯	 ZAEFI 深圳外商企业投资协会



华盈恒信推出的《管理专家红人馆》系列丛书，既有一流的管理理念，更有一流的实战案例和方法论



华盈恒信拥有优秀的顾问团队



资格和教育背景

Qualification & Education

- 知名大学硕士以上学历 - 50多人

Famous university MBA degree holder

- 博士2人

Or doctoral degree holder

经验

Experience

- 多年顾问经验

Consulting experience for years

- 管理知名专家

Be known as the expert in management field

- 企业高管人士

Have ever been the chief manager



目录



项目背景

华盈恒信公司简介

项目内容与咨询思路

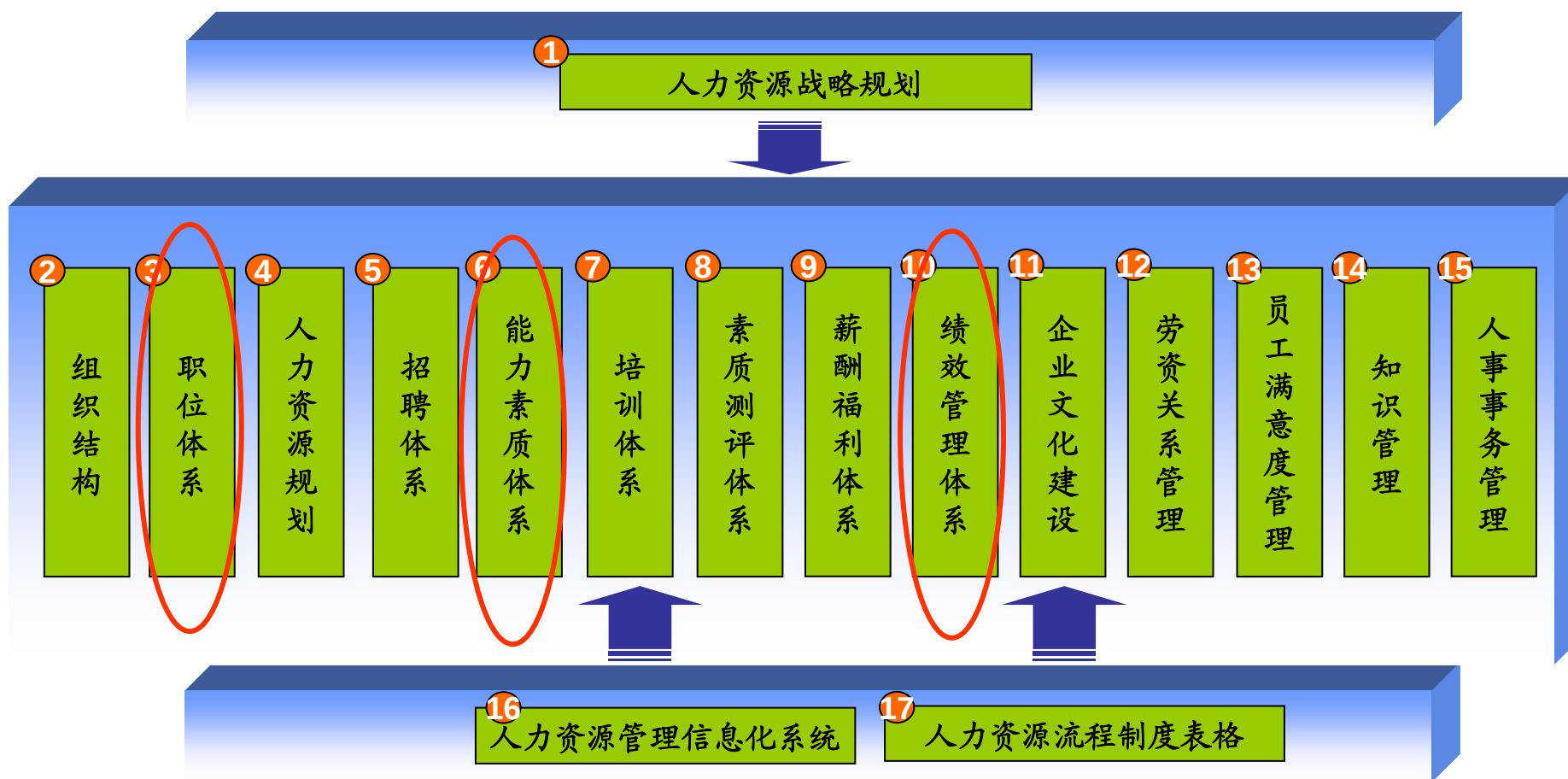
项目计划及成果

咨询报价及后续服务

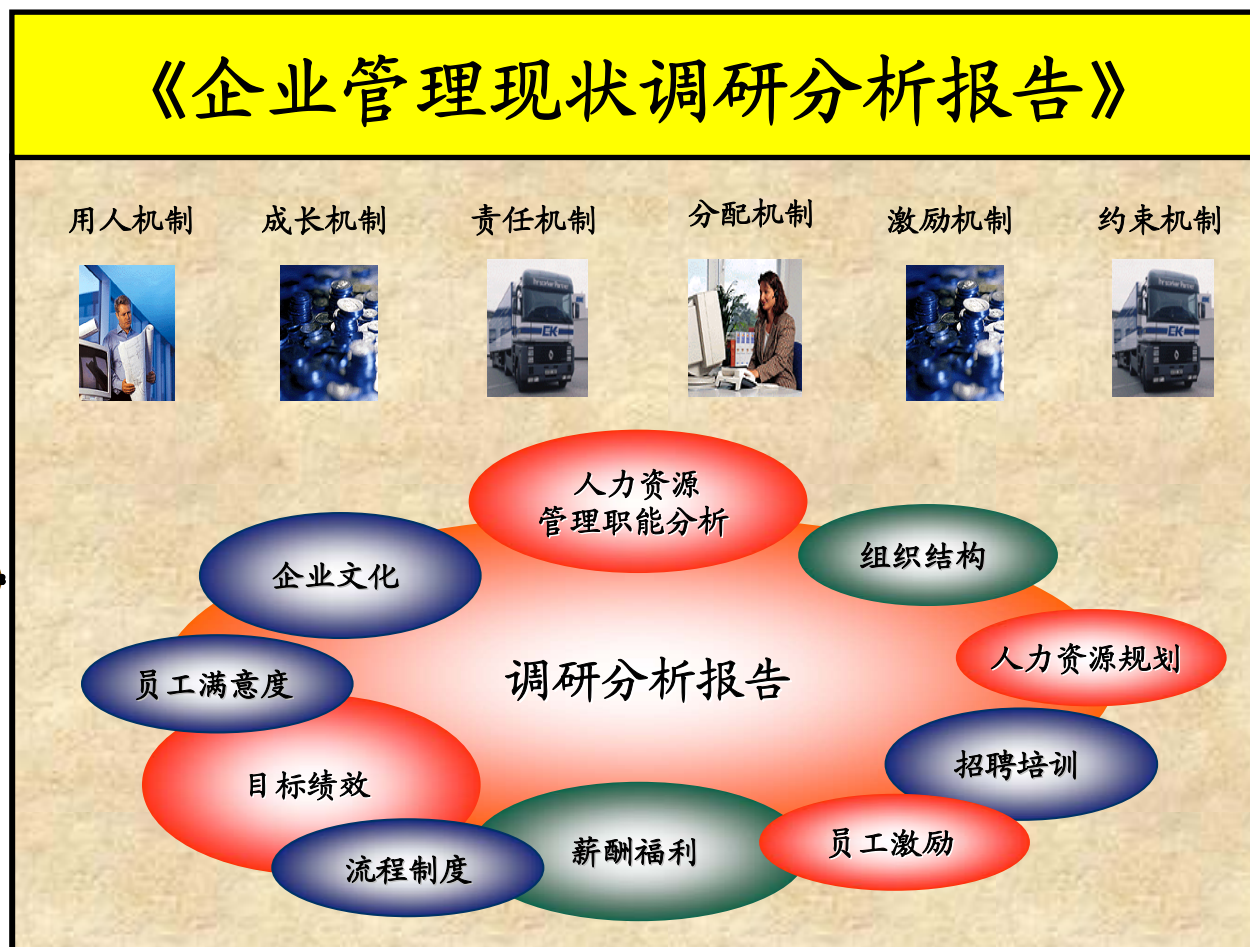
关于人力资源软件



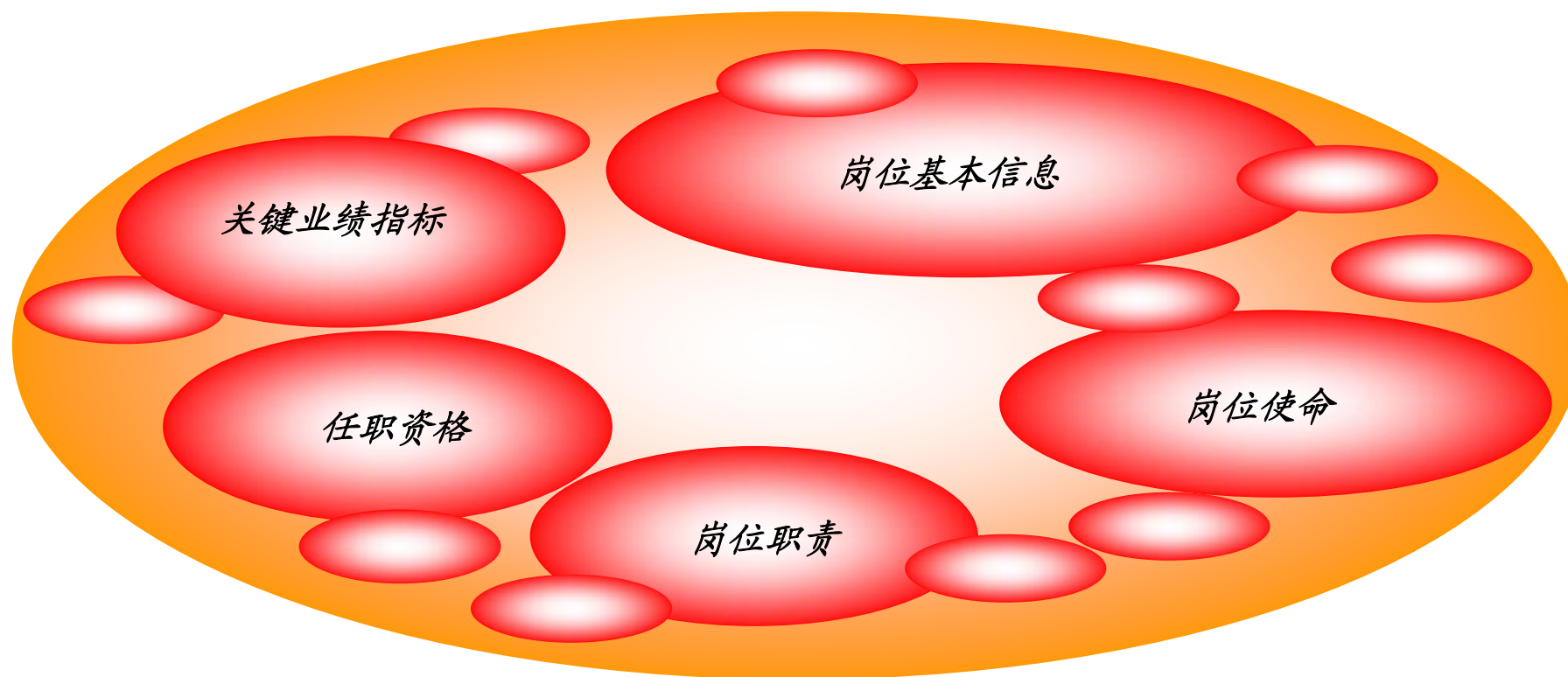
华盈恒信在人力资源管理领域的基本咨询模型如下，根据双方前期沟通，我们将粤华物业公司的咨询需求界定为三大模块，分别是职位体系、能力素质与任职资格体系、目标绩效管理体系



顾问组将通过**3-4**天前期的调研诊断全面了解粤华物业公司的管理现状，特别是组织职位体系、任职资格、目标绩效管理体系和员工激励等



在梳理清楚粤华物业的组织结构后，我们会设计符合粤华物业需求的岗位说明书，明确各职位的使命、职责、任职资格、关键业绩指标等



岗位说明书的基本结构



岗位说明书案例



XJZY有限公司 岗位说明书	岗位名称	岗位等级	岗位编号
	人力资源部经理	B1-B6	R-A-001

岗位使命	根据公司发展战略，建立和完善人力资源管理体系，以确保人力资源战略目标的实现。
岗位职责	
① 组织	组织制订人力资源子战略并制订相应的人力资源规划。 组织起草人力资源管理制度和相关流程，并组织定期进行评审与改进.....
② 计划	依据公司总目标和经营计划，制定本部门的年度、月度目标与实施计划。 根据部门年度工作计划，编制部门年度费用预算.....
③ 执行	负责对普通员工进行离职异动面谈。 有计划的对部门人员进行培训和培养，不断提高下属人员的工作技.....
④ 协助配合	协助总经理或副总经理对部门经理进行招聘与绩效考核。 协助公司各部门开展绩效考核、绩效沟通和绩效工资分配.....



岗位说明书案例



XJZY有限公司 岗位说明书	岗位名称	岗位等级	岗位编号
	人力资源部经理	B1-B6	R-A-062

岗位职责

5

审核

审核公司各部门提出的人员配置、异动和奖惩等各类报告。

审核直属岗位人员提交的年度和月度工作计划与总结.....

6

分析改进

负责对各部門提出的薪酬与绩效考核投诉的受理与分析处理。

负责对人力资源目标达成情况进行分析改进，并提出改进意见.....

岗位任职资格

1

知识

基本知识3；公司知识4；人力资源知识4；战略知识3；财务知识2；法律知识2；计算机及信息系统知识2；营销知识2；质量管理知识2；环境管理知识2；经验4

2

技能

理解3；计划3；领导3；沟通4；协调4

3

职业素养

团队精神4；服务意识3；责任感2；廉洁4



岗位说明书案例



XJZY有限公司 岗位说明书	岗位名称	岗位等级	岗位编号
	人力资源部经理	B1-B6	R-A-001

岗位关键业绩指标

① 人才队伍的建设

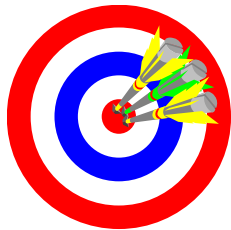
② 用人机制责任机制分配机制的完善

③ 员工满意度

④ 人力资源管理体系的建设与实施

⑤ 学习型组织的建设

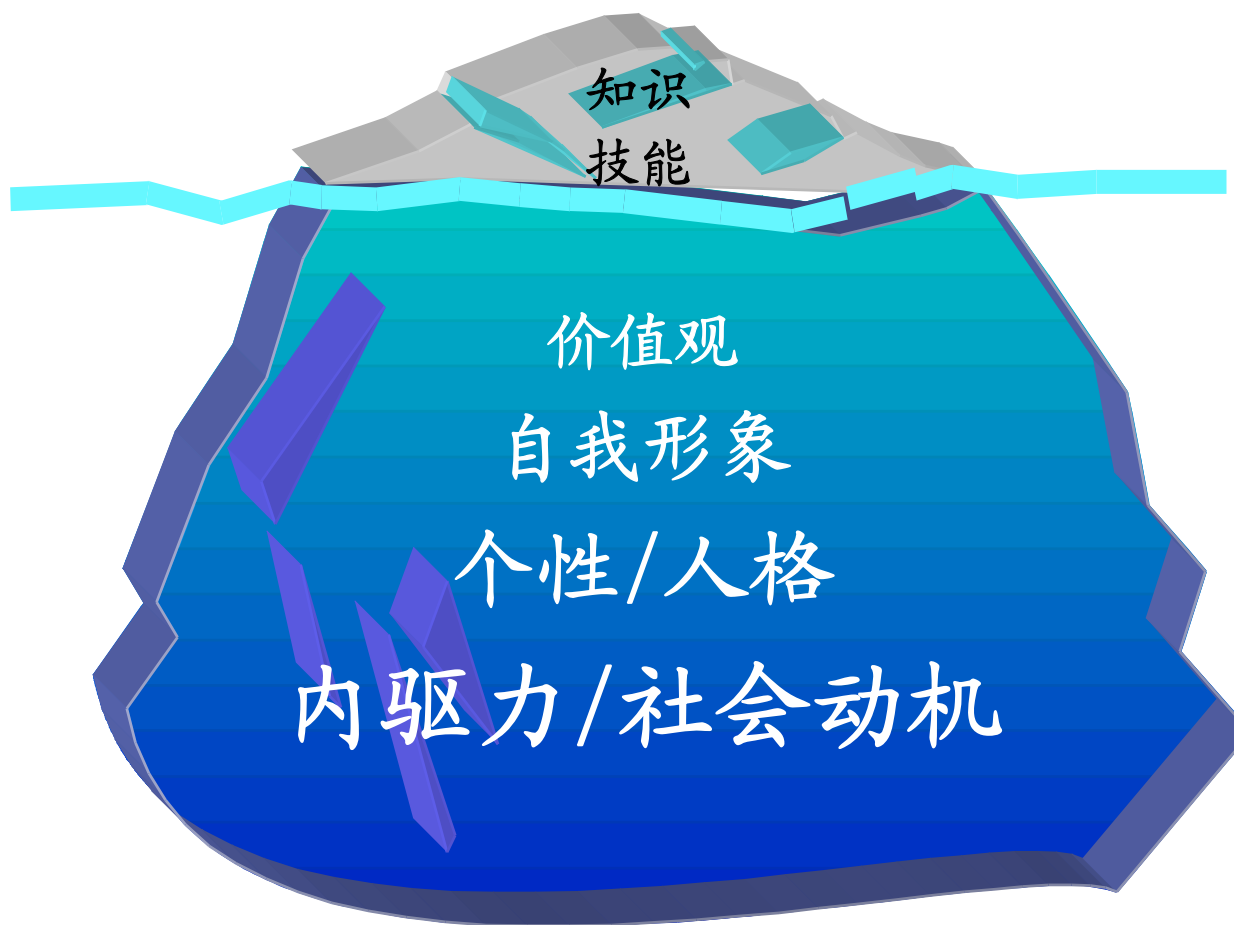
⑥ 企业文化建设



岗位说明书案例



华盈恒信将依据冰山模型构建能力素质体系



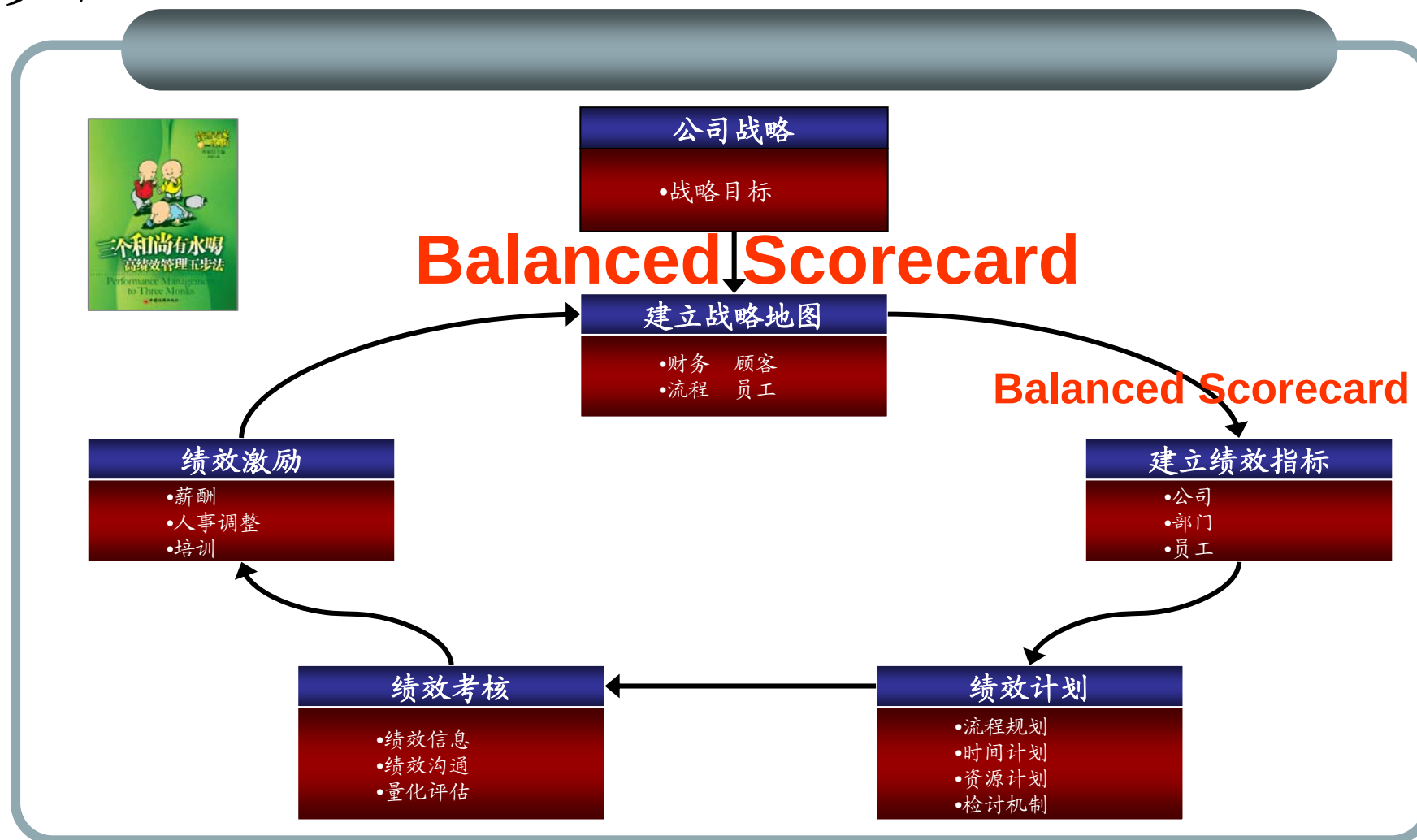
能力素质模型的模型案例



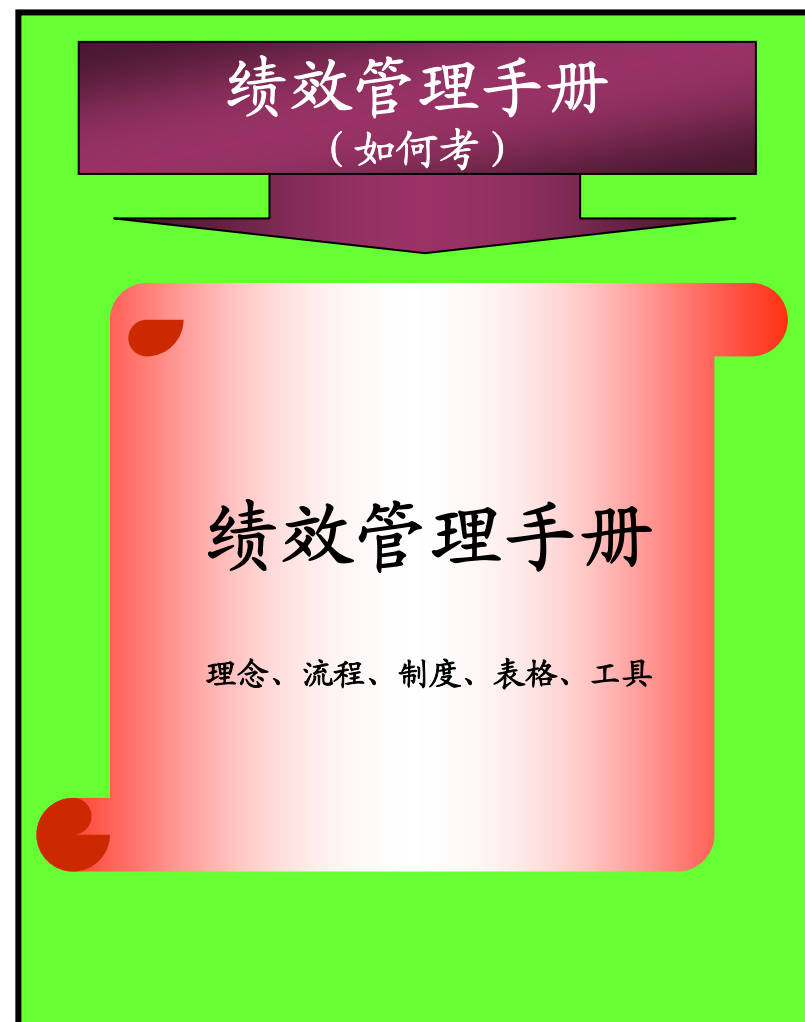
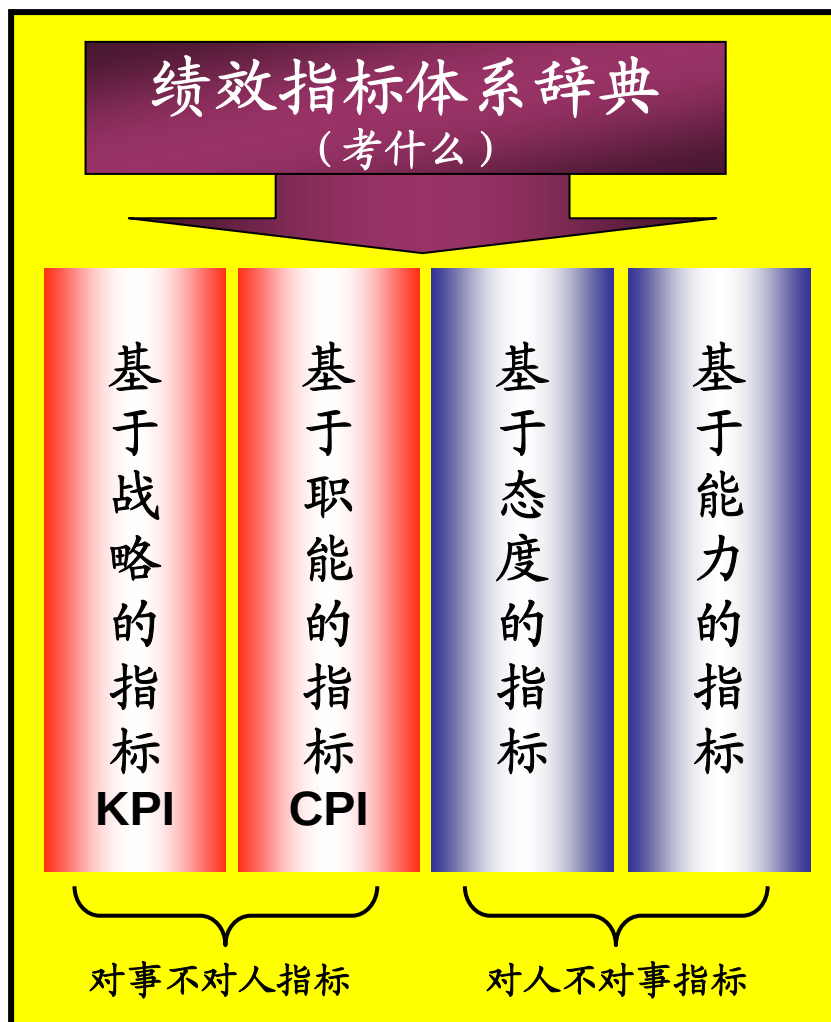
技术人员（职位族）通用能力素质模型		
一级纬度	二级纬度	
知识	学历	大专、大本、硕士、博士
	基本知识	公司及公司知识、金融行业知识、财务知识、计算机基础应用、计算机原理、英语知识、项目管理知识、信息安全知识、计算机系统结构、ERP应用
	专业知识	数据库管理系统、网络工程、软件工程、软件测试知识、计算机硬件、计算机安全、编程技术、系统集成知识、项目管理与CMM/CMML、中间件、计算机维护、财务知识、ERP管理与实施、金融行业知识、配置管理知识与工具应用
技能	基本技能	英语阅读能力、文档写作能力、沟通能力、计划能力、创新改进能力
	管理技能	团队领导、组织协调能力、知识管理能力、
	专业技能	培训能力、演讲能力、分析判断能力
经验	专业经验	1-3-5年
	行业经验	1-3年
	项目经验	1-3年
素养	职业态度	团队合作、责任感、服务意识、保密意识、分享
	潜在素质	周密思考、成就导向、前瞻性、学习能力



顾问为粤华物业公司建立绩效管理系统将以战略为起点，运用平衡计分卡对战略进行驱动，绩效管理循环包括五大核心步骤



我们为粤华物业公司建立绩效管理系统的框架性结构包括两大组成部分



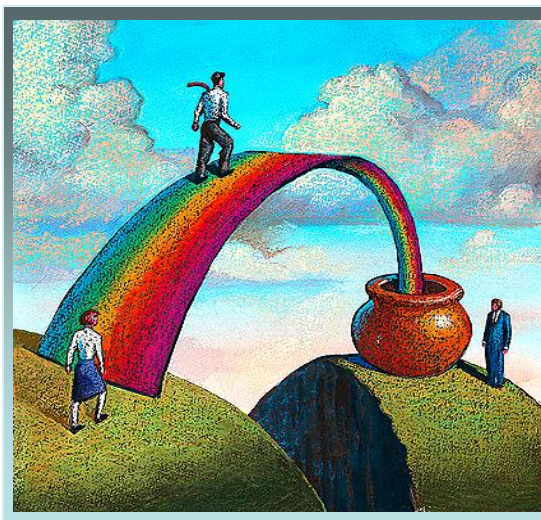
我们将对粤华物业公司进行战略梳理，结合BSC制定粤华物业公司的战略地图



战略梳理报告



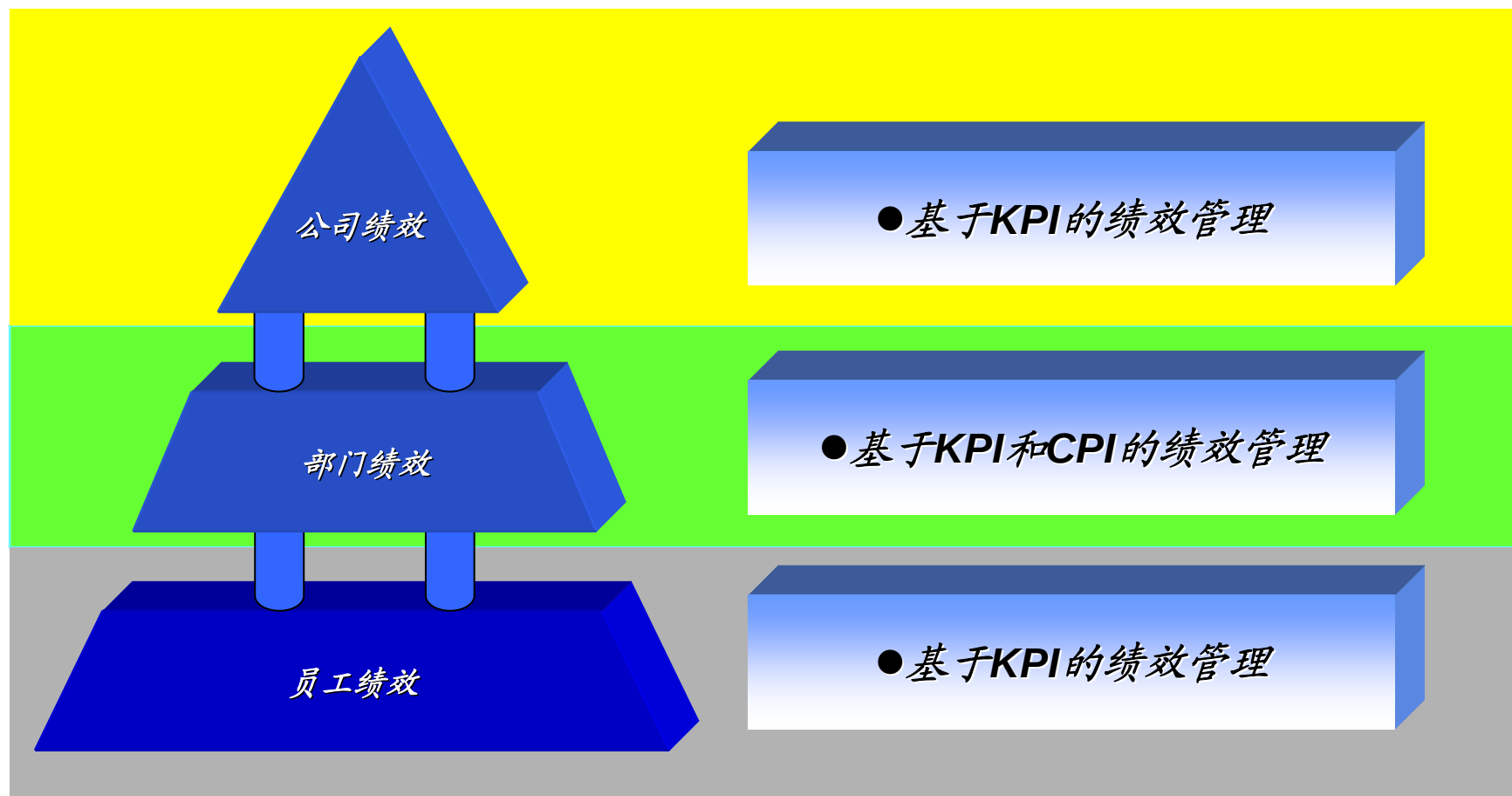
BSC



战略地图



我们将帮助粤华物业公司建立包含公司绩效、部门绩效和员工绩效管理在内的三层级绩效管理体系，解决公司、部门和员工利益的关联性问题



利用 **Balanced Scorecard**，根据公司总体战略地图的方向，形成各个部门的绩效指标KPI



B公司____部门____年第____季度绩效指标规划表									
BSC视角	序号	指标名称	指标值	计量单位	指标性质	指标权重	指标信息来源	指标极性	指标考核方法
财务视角									
客户视角									
内部流程									
创新成长									



根据部门承担的KPI，形成部门内部各个岗位的KPI考核量表



绩效考核量表									
指标			目标值	分数	考核方法	完成时间	完成情况简述	自评得分	领导评分
计划	有权重分数的指标	1		()/()					
		2		()/()					
		3		()/()					
		4		()/()					
		5		()/()					
		6		()/()					
	无权重指标	7		0/0					
		8		0/0					
变化	变更指标	1		()/()					
		2		()/()					
考核前确认		共()/()个KPI		/	100分	/	/	签名:	签名:
其它特殊加分评价及扣分评价（加分和扣分不得超过20分，且需要填写加/扣分描述表）									
加分项及理由描述	1							加()分	签名:
	2							加()分	签名:
扣分项及理由描述	1							扣()分	签名:
	2							扣()分	签名:
编制人:		时间:	审核人:	时间:	确认人:	时间:			



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/466100232101010231>