

道路洒水降尘服务人员管理及培训

目 录

第一节 人力资源管理	1
第二节 项目激励机制	11
第三节 项目绩效考核办法	14
第四节 人员培训	24

第一节 人力资源管理

我司历来认为员工是企业最宝贵的财富，强调为员工创造价值，使人力资本在我司的锻炼中得到增值。我们认为只有管好人，才能做好事。我们的员工管理的宗旨是“以人为本，规范管理，人尽其才，最大限度地为员工创造价值”。在多年的道路洒水及降尘服务中，我们创造了旨在对人才创造力进行管理和对人才潜能进行开发的人才资源管理体系。

在本项目中，我司将继续秉承“规划前瞻、配置科学、培训完善、绩效有力、薪酬领先、关系和谐”的原则，对 XX 道路洒水及降尘服务项目实行科学的人力资源管理，以确保项目服务质量。

一、进行有前瞻性的人力资源规划



所谓人力资源规划，是指为实施企业的发展战略，完成企业的经营目标，根据企业内外环境和条件的变化，通过对企业未来的人力资源的需要和供给状况的分析及估计，运用科学的方法进行组织设计，对人力资源的获取、配置、使用、保护等各个环节进行职能性策划，制定企业人力资源供需平衡计划，以确保组织在需要的时间和需要的岗位上，获得各种必需的人力资源，保证事（岗位）得其人、人尽其才，从而实现人力资源与其他资源的合理配置，有效激励、开发员工的规划。

1. 人力资源战略发展规划必须符合 XX 道路洒水及降尘服务的实际需求，同时也要与公司整体的人力资源战略发展规划相一致；

2. 人力资源组织人事规划既要做到确保人员的大部分稳定，也要不断有新鲜血液补充；

3. 在 XX 道路洒水及降尘服务项目的人力资源管理费用预算中，合理节省费用，但同时必须充分满足院方的服务需求以外，更重要的是选拔合适的人员进行增值服务拓展；

4. 完善人力资源管理制度建设；
5. 选拔好以外，更重要的是培训好、培养好；
6. 人力资源系统调整发展规划并非一成不变的，它是一个动态的开放系统，应对其实施过程及结果进行监督、评估，并重视信息的反馈，不断调整规划，使其更切合实际，更好地促进企业目标的实现。

二、考核录用标准

我司在长期的实践中形成了科学的用人标准，主要做法是重品德修养，热爱市政道路环卫服务行业，讲奉献，能吃苦；坚持高学历与实践经验相结合；管理层队伍年轻化，技术骨干人员因岗而异，努力做到合理优化，队伍稳定又充满朝气。

1. 主要管理层：

为了满足 XX 道路洒水及降尘服务要求，项目经理要求本科以上学历，必须通过公司内部对中层干部的资格考核，各项指标均达到中层干部的任用标准，在 XX 道路洒水及降尘服务项目的任职期内，公司将定期对其进行月考、季评、年审制度，使主要管理人员始终保持高水准管理、高效率的工作。

2. 普通管理层：

这一层面的员工主要包括主管、综合管理员、督查员等，学历要求是 100%全日制中专以上学历，全部由公司通过考核选派，并要求在相关岗位有一定的工作经验，使其在对 XX

道路洒水及降尘的服务中做到业务熟、管理精，确保对项目的高质量管理。

3. 操作层员工：

这一层面的员工主要包括保洁员、清运员、驾驶员等，选送的员工骨干必须是在公司服务一年以上，使他们发挥长处，在最短时间内适应并达到公司的各项管理指标，以确保XX项目操作层员工的素质。

三、培训与开发

1. 培训（见本章第四节人员培训内容）

2. 员工晋升管理

我司根据各职位工作性质的不同，设置三大职层：管理层、专业层、操作层，每个职层均分别包括相应职类。公司为不同类型的员工设立多种发展通道，鼓励员工专精所长和一专多能。不同职族通道具有相同和平等的晋升机会，给予员工充分的发展空间。基于公司职位序列体系特征，公司采取“综合多通道”方式设计员工职业发展通道。综合多通道方式以员工职族、职类为基础，以管理和专业为方向，形成“专业发展与管理发展结合、职业等级与职位等级结合、纵向发展与横向发展相结合”的多元化职业发展通道。

专业发展与管理发展相结合：建立专业技术发展与管理发展跨职族发展方式，即管理类与专业类之间、专业类与操作类之间的轮换或轮岗。任何专业技术族均可在自身管理能力提升的基础上，晋升、轮岗到相应的管理职位。

员工职业发展管理与其晋升管理体系是紧密相关的，公司针对中基层管理人员和相应的专业人员每年至少提供一次晋升机会，分别是在年中和年终考核结束之后，符合晋升资格条件的，由各分支机构/总部职能部门进行提名。公司的晋升基本流程如下图所示：



3. 梯级管理人才培养

公司建立《梯级人才管理办法》，确定各级别成长的培养方式，建立了科学的后备干部选拔、培养、考核、任命等机制。通过建立公开、公平、公正的人才选拔机制，有针对性、前瞻性地开展高层人才梯队建设，为公司的快速发展储备或培养合格的高级管理干部及管理专家，支撑公司战略的达成。

当某一层级职位出现或即将出现空缺时，由公司总经理召开总经理办公会，根据公司发展战略与岗位任职需要，提名拟继任人员。对于已具备继任条件的适当人选，提交公司总办会审议，人选初步确定后，需在全公司范围内进行为期至少十五天的公示，公示期结束后，由公司发文进行正式任

命。当在公司内部找不到合适的继任者时，就启用外部招聘流程，从外部引进合适的高级管理。

四、绩效管理

我司建立了“以战略平衡计分卡下的月度工作计划为基础的绩效目标管理机制”。以公司年度战略目标为核心，通过公司平衡计分卡将战略目标和行动计划分解落实到部门；通过分解部门平衡计分卡，形成行动方案和关键绩效指标，分解到部门各岗位；各岗位细分到每个月的里程碑，这样就把将目标转化为行动计划，分解成各项工作计划，责任到岗、落实到人。

为了实现绩效管理强化以客户和业务为焦点，正确应用绩效结果，达到鼓励高绩效员工、提高员工契合度的目的，公司构建了以“绩效考核对象全员化、绩效过程系统化、绩效指标层级化、绩效结果运用多样化”为标志的员工绩效管理系统。

1. 绩效考核对象全员化

为了使员工达到高绩效、并与组织契合的绩效结果，根据绩效考评对象，我司构建了多层次、多维度的全员绩效管理系统。

2. 绩效过程系统化

我司的绩效管理系统，坚持推行绩效过程管理的理念，通过系统的过程，随时鼓励和支持员工所做的努力，以调动员工的积极性，激发员工的内在潜力，从而有效地落实公司

的行动计划，达成目标。

3. 绩效指标层级化

在绩效指标设定过程中，我司基于企业战略目标制定行动计划和各项工作计划，并进行层层分解，确定部门关键行动方案，并进而分解出员工关键月行动方案。通过这个分解过程，保证员工的关键行为紧紧围绕公司的战略发展需要，形成逐级支撑的绩效目标体系。

4. 绩效结果运用多样化

在绩效结果运用方面，我司充分利用绩效考评结果，与员工培训、薪酬福利、员工激励等方面有效对接，不断提升员工工作能力，提高工作绩效和员工满意度。职员年度考核结果划分为优秀、良好、合格和需改进四等级。每一等级分别对用不同应用方式。

绩效考核结果运用	
绩效结果	结果运用
优秀	薪酬奖金的激励；岗位晋升的依据；年度评优的依据；培训提升的机会。
良好	薪酬奖金的激励；岗位晋升的依据；培训提升的机会。
合格	谈话预警，告知改进方向；提供学习培训。
需改进	待岗学习培训，提高岗位技能；工作无改善的进行岗位调整。

五、薪酬与福利

公司的薪酬体系根据按劳分配为主和效率优先、兼顾公平的原则，员工工资薪酬是以能力、贡献、责任为主，学历、职称、本企业年限为辅，按照工作岗位和工作能力差异，确定薪级水平。对应公司职业发展或晋升激励机制，其中岗位工资按管理、技术、技工和安保类设定职位薪级。基于公司战略发展所需骨干人员，公司将部分收益实施长期激励。

为吸引和留住优秀人才，公司致力于提供具有竞争力的福利政策，公司为员工提供的福利分为两类，一类是国家、劳动人事政策所规定的福利，包括各类假期、社会保险、住房公积金、补贴等政策福利，这一类福利公司严格按照国家有关的规定执行；另一类是公司结合业务特点，根据不同员工群体而考虑的福利政策，这一类福利政策通过每年的职工大会、人力资源部组织的员工问卷调查以及不定期的员工座谈会等方式，收集不同员工群体的意见和建议，人力资源部汇总各方面的意见和建议，结合公司业务的特点，兼顾不同员工群体的利益，再结合公司福利经费预算，拟定员工福利项目和标准，并通过不定期的员工座谈会以及每年末通过问卷调查，了解员工对福利的意见和建议，进行适当调整。

员工福利列表		
福利	享受范围	说明
住房	基层员工	公司为基层员工提供基本住宿
		提供免费的工作日午餐。如受项目限制，未能

	取证员工	为鼓励员工自学，对取得相关资格证书的员工给予费用报销，并给予相应补贴。
	全体员工	开展各种文体活动，如年终聚餐、体育比赛、旅游、生日会等。
	工程、安管	为员工提供额外保障。
	非户籍员工	为解决员工社保、子女上学等问题，对绩效结果好的员工办理户口调入手续。
员工体检	全体员工	根据年龄、性别不同，包括不同的体检项目。
爱心	困难员工	为困难员工提供救济。

其他福利列表

活动类型	对象	简介
卡拉 OK	全体员工	各单位组织员工进行歌
踏青活动	全体员工	各单位组织员工进行活
团委活动	团员	根据团委要求组织团员
迎新年演	全体员工	公司组织各单位参加进
演讲比赛	全体员工	公司组织各单位参加
摄影大赛	全体员工	公司组织各单位参加
礼仪大赛	会务、客服	公司组织各单位参加
征文活动	全体员工	公司组织各单位参加

图书漂流	全体员工	公司组织各单位参加
帮扶希望	全体员工	公司组织各单位参加
EAP 心灵	全体员工	公司组织各单位参加
退休员工	退休员工	公司退休员工

六、建立和谐的员工关系

和谐的员工关系的建立，既属于人力资源管理的范畴，同时也属于企业文化建设的范畴。我司在 XX 项目的员工关系处理上，秉承“沟通、人性、规范、共赢”的企业文化建设原则，把员工关系处理作为企业管理的重点工作来对待。

1. 建立有效的信息渠道。

一是完善人力资源信息化系统，建立了有效系统对人力资源管理工作的各岗位人员进行监控，做到过程指标和结果指标并举并保证准确及时；

二是建立良好的非正式沟通渠道，与员工进行不定期的访谈沟通，提取一定具有代表性的“小道消息”，关注员工思想动态；

三是建立员工关系管理工作的快速反应机制，畅通信息渠道，更好的服务于公司发展和员工需要，开通员工服务热线，集中处理员工各方面的诉求、咨询和投诉等。

2. 建立员工之间的顺畅沟通机制。

从某种程度上看，管理的本质就是沟通。当员工之间出现矛盾时，沟通就是最有效地解决方法。因此，我司将利用各种方式，包括：正式的书面报告、定期的沟通会、不定期

的座谈会、发行内刊、成立临时委员会等，增强企业与员工、员工与员工之间的理解和信任。

3. 建立员工援助计划。

在员工最需要帮助的时候，企业伸出援手，会让所有员工感觉到温暖，对企业有归属感。我司进驻项目后，首先将成立员工援助基金，基金一方面来自企业的利润，一方面也来自每一位员工的捐助，以体现员工之间的关爱。其次明确援助计划的组织保障，成立 XX 项目工会分会，由分会组织执行。再次，明确援助标准。最后，确保援助过程和结果的透明公开。

4. 严肃处理违规违纪人员。

没规矩不成方圆，完善以及明确的规章制度必不可少，但更重要的是落实。我司在管理过程中，通过规章制度给所有员工划了一条红线，红线内，大家良好沟通，和谐相处，一触碰到红线，则完全按照规定执行处理。

第二节 项目激励机制

一、目标激励

由项目负责人和分管副总共同确定项目各岗位的岗位职责，明确告知员工从事的工作，并由项目经理结合每个员工实际工作效率制定的每月工作任务（注：是一个可以完成的任务目标）。对于达到目标的员工给予口头表扬及言语鼓励。对于达不到目标的员工应适度安慰并给予帮助，如安排

培训，帮助员工达到工作目标。

成效：一是完成目标的员工会增加自豪感，增加了工作热情；二是完不成目标的员工在被帮助情况下更加努力工作。

二、参与激励

对于一些不涉及公司原则问题的决定时，以及制定管理方面一些规定时，可吸收员工参与讨论，听取员工意见。

成效：一是员工有被重视感，工作积极性提升；二是公司能及时了解第一线员工的思想。

三、评选优秀员工

公司按季度开展评优活动，评选秉承公平、公开、公正的原则。具体评选条件是根据员工的工作绩效、工作态度、出勤等情况；每个项目部从员工中评选出 1~2 名表现优秀的员工，颁发奖状并给予一定的物质奖励。

成效：一是荣誉激励与物质激励相结合的方式在员工中间形成良性竞争，提升工作积极性；二是被评上的优秀员工稳定性增强。

四、员工生日慰问

每位员工生日时，由公司总经理签发员工生日贺卡，表达对员工的祝福。

成效：员工感受公司的关心和温暖，更加爱岗敬业。

五、工资激励

制定工龄工资，在公司工作满一年以上的员工，每月给予 XX 元的工龄工资补贴，依此类推，工龄工资 XX 元封顶。

成效：工龄工资有利于吸引员工长期在公司工作，增强员工稳定性，防止培训出来的员工跳槽。

六、企业文化激励

制定人本的企业文化。通过培训的形式告知员工工作是自己的，有能力的员工公司会为其提供广阔的发展空间以及相对应的薪酬。公司看重的不是学历、性别等其他因数。任何人只要肯努力在公司都有发展的机会。把公司的目标和员工的目标相结合。

成效：区别于没有文化激励的企业，是一种比较特别的方式。

七、活动激励

根据公司营运状况，适时安排员工参加集体活动，如组织工会活动、文体活动、春节团拜会等。

成效：一方面团结员工，鼓舞士气，凝聚人心，营造友好愉快的团队精神；另一方面，可以起到宣传企业的效果。

八、负激励

对于连续三个月达不到公司要求的员工，结合其平时工作表现（包括考勤、工作态度等）给予转岗或辞退处理。

成效：一是反向激励使员工知道不努力就要被淘汰；二是对于工作效率低下的员工是一种激励；三是可结合目标激励一起执行。

第三节 项目绩效考核办法

为规范项目的管理行为，加强项目过程控制，提高项目管理水平，激发项目部管理人员的积极性，特制定本办法。

一、考核的定义、目的和用途

1. 绩效管理的核心是保证企业目标和使命的实现，发展组织，发展员工。

2. 考核是绩效管理的重要内容。考核（以下简称“考核”）是指用系统的方法、原理，评定测量员工在职务上的工作行为和工作效果。

3. 考核的最终目的是改善员工的工作表现，以达到企业的经营目标，并提高员工的满意程度和未来的成就感。

4. 考核的结果主要用于压力传递、报酬管理、职务调整、工作反馈、工作改进、组织发展和员工发展。

5. 本办法适用于 XX 项目部全体员工。

二、考核的原则

1. 一致性：

在一段连续时间之内，考核的内容和标准不能有大的变化，至少应保持 1 年之内考核的方法具有一致性；

2. 客观性：

考核要客观地反映员工的实际情况，尽量减少光环效应、个人关系亲疏不同、偏见等带来的误差；

3. 公平性：

对于同一岗位的员工使用相同的考核标准；

4. 公开性：

员工要知道自己的详细考核结果。

三、考核的办法

1. 项目考核办法（基本办法）采用 360° 考核法；即全方位考核法；

2. 按照公司经营目标和业务重点，在对全体员工考核时，具体按照关键绩效指标（KPI），来层层分解，产生一系列可操作的数量、质量、成本、时限等考核指标，以便考核；

3. 评价尺度将按照等级评价法评价；按照考核结果将评价结果划分为五个等级：A 级：（90 分—100 分）；B 级：（80 分—89 分）；C 级：（60 分—79 分）；D 级：（0 分—59 分）。

4. 评价结果：

A 级：能力非常优秀；B 级：能力良好；C 级：能力达到标准；D 级：能力比较差；

5. 考核时段：

考核时段分月、季、年 3 个时段进行，月考核即为每月将所在项目所有员工，按照项目考核内容进行本月完成项目工作实际情况进行评分，实时了解项目全体员工的工作动态；季考核即为每季度将本季度内项目全体员工的实际工作考核评分情况进行总结，本次总结作为项目全体员工岗位工资动态调整的直接依据；年度考核即为将本年度内每月、每季所有考核评分内容进行总结，根据本年度内每月、每季所有考核评分情况制定本年度公司奖励制度分配比例摊派率（即年度公司利润分红百分比），作为公司本年度公司奖励制度分配额的直接依据。

四、考核的内容和分值

主要绩效考核指标以关键事件考核和关键绩效指标考核两种方式结合进行。

1. 关键事件包括两类事件：积极事件和消极事件，主要指标有：工作态度、遵守纪律、业务素养、工作协调、绩效考核、执行制度、工作配合。

2. 关键绩效指标主要有：安全生产、质量控制、进度。

3. 分值计算

总分满分为 100 分，关键事件考核占 30%，关键绩效指标考核占 70%，项目经理考核成绩：个人考核分=关键事件考核分+关键绩效指标考核。

五、项目绩效考核表

（一）关键事件考核指标

考核项目	考核内容和方式	标准分	考核者
工作态度	<p>主动性：对职责范围内的事是否主动积极完成。不主动、不积极每次扣 1 分，下不保底。</p>		
	<p>责任心：是否能勇于承担责任，工作不推诿。每发生一次推诿现象，扣 1 分，下不保底。</p>		
守纪律	<p>是否能严格遵守公司《劳动纪律管理制度》。每违反一次，扣 0.5 分。</p>		
业务素质	<p>思想觉悟状况、工作是否任劳任怨，诚恳敬业。有不负责责任的言行，每次扣 1 分，下不保底。</p>		
	<p>专业知识的学习与业务能力的提升状况。同一类失误连续发生，除第一次外，每次扣 1 分，下不保底。</p>		
工作协调	<p>协调公司与项目部内部事务，确保项目部各项工作顺利进行。由于协调不到位影响到工作进程，每次扣 1 分，下不保底</p>		
	<p>协调对外的关系时采取的措施不得力，造成工程停工或其他恶劣影响，每次扣 2 分，下不保底。</p>		

绩效考核	负责公司对项目部绩效考核管理制度的执行，按时完成项目部的绩效考核。绩效考核完成不及时，每延期一天扣 1 分；未执行绩效考核制度或执行不力，每次扣 4 分，下不保底。		
执行制度	执行公司管理制度，制定、完善项目部的各项管理制度并监督执行。执行制度原则性错误，每次扣 3 分；制度执行不力，每次扣 1 分，下不保底。		
工作配合	协同其他部门开展工作，按时完成上级领导交办的临时性任务。事务完成不积极、不主动，每次扣 1 分，下不保底。		
	领导项目部全体工作人员团结一致，积极有效工作。项目部工作人员互相推诿、工作不力，每次扣 1 分，下不保底。		

(二) 关键绩效指标考核 (总分 70 分)

考核项目	考核内容和方式	考核者	准分
安全生产	项目部未执行安全管理各项制度，安全教育、安全检查、安全交底制度未严格执行，每项扣 5 分，下不保底。		

	<p>每发生一起安全事故扣 1 分，较大安全事故扣 5 分，重大人员伤亡事故本项不得分。</p> <p>安全技术措施针对性不强，存在隐患，每处扣 3 分。</p> <p>安全防护措施不得力、安全用品不合格，每处扣 5 分，下不保底。</p> <p>发现安全隐患问题 4 小时内未采取有效措施整改，每次扣 5 分。</p> <p>当月安全无事故，加 5 分。</p>		
<p>质 量 控 制</p>	<p>项目部未执行质量管理制度或未严格执行，每项扣 5 分，下不保底。</p> <p>质量得分=当月质量合格率×标准分。</p> <p>每发生一起重大质量事故本项不得分，较大质量事故每次扣 5 分，一般质量事故扣 2 分，下不保底。</p> <p>技术方案针对性不强，质量保证措施不得力，每处扣 3 分。</p> <p>当月无质量事故，加 5 分。</p>		
<p>进 度</p>	<p>项目部未制定进度计划或制定计划未及时上报，每次扣 5 分。</p> <p>项目部未完成月进度计划，由于项目部管理原因每拖延 1 天，扣 1 分，其他原因酌情扣分。</p>		

	项目部完成月进度计划，每提前 1 天， 加 1 分，上不封顶。		
--	------------------------------------	--	--

	进度计划制定不合理，每次扣 3 分。		
--	--------------------	--	--

(三) 管理人员考核表

项目管理人员考核表

姓名：_____部门：_____岗位：_____考核日期：_____

评价因素	评价因素对评价期间工作成绩的评价要点	评价尺度			
		优	良	中	可差
勤 务态 度	1. 把工作放在第一位，努力工作	5	4	3	2
	2. 对新工作表现出积极态度		1		
	3. 忠于职守，严守岗位	5	4	3	2
	4. 对部下的过失勇于承担责任		1		
业 工 作	1. 正确理解工作要求和方针，制定适当的实施计划	5	4	3	2
	2. 按照部下的能力和个性合理分配		1		
	3. 及时与有关部门进行必要的工作联系	5	4	3	2
	4. 在工作中始终保持协作态度，顺利推动工作		1		

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/835343241201011130>