

工程造价审计人员配备、培训和管理措施

目 录

第一节 人员的配备	2
一、拟安排的项目人员情况.....	2
二、关键岗位职务说明书.....	2
三、物资装备	5
第二节 人力资源管理	6
一、进行有前瞻性的人力资源规划.....	6
二、考核录用标准	8
三、培训与开发	9
四、绩效管理	11
五、薪酬与福利	13
六、建立和谐的员工关系.....	16
第三节 人员培训	18
一、培训工作整体思路.....	18
二、培训需求分析	22
三、培训规划	23
四、培训保障	23
五、培训实施	24
六、培训计划	28

我司确立以人为本的企业管理宗旨，充分尊重员工的价值，把人力资源作为企业最重要、最珍贵的资源，形成了一套科学的选人、用人的企业运行机制。在管理人员的配备方面，我们将以“诚信为本、客户第一、全心全意为客户服务”为目标，坚持“精干、敬业、实用”的用人原则，严把人才选聘关。在具备优秀“软件”的基础上，我们更注重敬业和实践经验。

针对本次招标项目，我司进行了认真的组织和准备，选拔专业齐全、年龄结构合理且经验丰富、业务能力突出的专业咨询人员组成项目组。由公司主管领导挂帅，公司技术负责人担任项目负责人，运作高效、协调有力的组织管理体系，确保业主委托的审计服务工作的顺利开展。

第一节 人员的配备

一、拟安排的项目人员情况

该项目部由总经理负责组建，成员由造价咨询部经验丰富的专业人员组成，包括项目负责人（项目组长

、副经理）、项目技术负责人（项目总工）、专业工程师等。项目负责人为高级工程师、注册造价工程师，曾担任过本公司所承接的类似项目造价咨询服务的项目负责人，审计服务的项目包括政府投资项目、国有投资项目及大型房地产开发项目等不同类型的工程项目，工作经验极其丰富；项目总工程师为高级工程师，注册造价师，有丰富的造价编审经验和现场施工经验。项目组成员中除内勤人员外均具有中级以上职称、国家注册造价师证书，且为我司造价咨询部门技术骨干，主持或参与过多个大型项目审计工作。

备注：具体情况根据招标文件要求编写

二、关键岗位职务说明书

（一）项目组长职责

1. 确定造价管理咨询项目部人员的人工和岗位职责。
2. 主持编写项目全过程造价管理咨询实施方案，负责造价管理咨询项目部的内部管理和外部协调工作。
3. 审阅重要的咨询成果文件，审定咨询技术条件、咨询原则及重要技术问题。
4. 负责造价管理咨询项目部内各层次、各专业人员之间的技术协调、组织管理、质量管理等工作，研究解决各种存在的问题。
5. 负责处理审核人、校核人、编制人员之间的技术分歧意见，对形成的咨询成果质量负责。

6. 根据项目全过程造价管理咨询实施方案，动态掌握项目造价变化情况，负责统一咨询业务的技术条件、工作原则，确定阶段控制目标、风险预测办法、偏差分析和纠偏措施。

7. 组织编写咨询成果文件的总说明、总目录，审核成果文件。

（二）项目副组长职责

1. 作为项目主要管理人员，配合项目组长开展工作。
2. 参与编写项目全过程造价管理咨询实施方案，协调项目部的内部管理工作。
3. 复核重要的咨询成果文件等重要技术问题。
4. 负责造价管理咨询项目部内各层次、各专业人员之间的技术协调、研究解决各种存在的问题。
5. 负责处理审核人、校核人、编制人员之间的技术分歧意见。
6. 负责项目组成员的各类培训，提高所有人员的咨询服务意识；
7. 参与编写咨询成果文件的总说明、总目录，审核成果文件。

（三）项目总工职责

1. 协助项目组长确定造价管理咨询项目部人员的人工和岗位职责。
2. 主持编写项目全过程造价管理咨询实施方案，负责造价管理咨询项目部的内部管理和外部协调工作。
3. 审查重要的咨询成果文件，审定咨询技术条件、咨询原则及重要技术问题。负责处理审核人、校核人、编制人员

之间的技术分歧意见，对形成的咨询成果质量负责。

4. 负责内审工作的开展，审批内审计划，并进行组织协调。

5. 主持编写咨询成果文件的总说明、总目录，审核成果文件。

（四）专业造价工程师的职责

1. 负责本项目的造价管理咨询业务，指导和协调造价员的工作。

2. 在项目负责人的领导下，组织本专业造价人员拟定项目全过程造价管理咨询定务实施细则，核查资料使用、咨询原则、计价依据、计算公式、软件使用等是否正确。

3. 掌握本专业项目全过程造价管理咨询实施状况，协调并研究解决存在的问题。

4. 组织编制本专业的初步成果文件及其说明和目录。

（五）造价员职责

1. 依据业务要求，执行作业计划，遵守行业标准与原则，对所承担的业务质量和进度负责。

2. 根据专业造价工程师的分工要求，履行本职工作，选用正确的业务数据、计算方法、计算公式、计算程序，做到内容完整、计算准确、结果真实可靠。

（六）内勤人员职责

1. 负责公司管理性文件的管理和质量记录的管理，以及文件资料的归档工作；
2. 负责信息资料的管理以及质量记录的管理。
3. 完成项目组长交办的其他任务。

三、物资装备

为保证咨询服务工作顺利进行，本公司为项目工作人员配备工作所需的硬件和软件设备。

（一）硬件

拟投入本工程项目配备表

号	名称	位	量	备注
	福特蒙迪欧			配备专职司机,为咨询服务提供交通保障。
	南方 NTS332R 全站仪			用于平场土石方工程工程量的复测。
	笔记本电脑			常规办公软件齐备
	打印机			
	滚轮式测距 仪			确保准确复核现场工程量

（二）软件

从事造价咨询工作的相关专业软件系统。

第二节 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”。在多年的物业服务中，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 医院物业服务中心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它资源的合理配置，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 项目的实际需求，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 工程造价审计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是一成不变的，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，热爱物业服务行业，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 项目高品质的造价审计服务要求，项目组长、副组长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 项目造价审计服务的任职期内，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项目总工、专业造价师等，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 项目造价审计服务中做到业务熟、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造价员、内勤人员等，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，以确保基层员工的素质。

三、培训与开发

1. 培训（见第三节）

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，就开始启用外部招聘流程，从外部引进合适的高级管理。

四、绩效管理

我司建立了“以战略平衡记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，通过公司平衡记分卡将战略目标和行动计划分解落实到部门；通过分解部门平衡记分卡，形成行动方案和关键绩效指标指标，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

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/885120323343011133>