

看图学人力资源管理

《员工管理实务》

图文并茂 通俗易懂

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师、工厂管理等高级认证。

颁发双证：高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



美华论坛
www.mhjy.net



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材**免费**下载 网址：www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020 收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505 户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023 户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071 用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

第一章

员工试用及劳动合同管理

二、新员工试用及转正流程

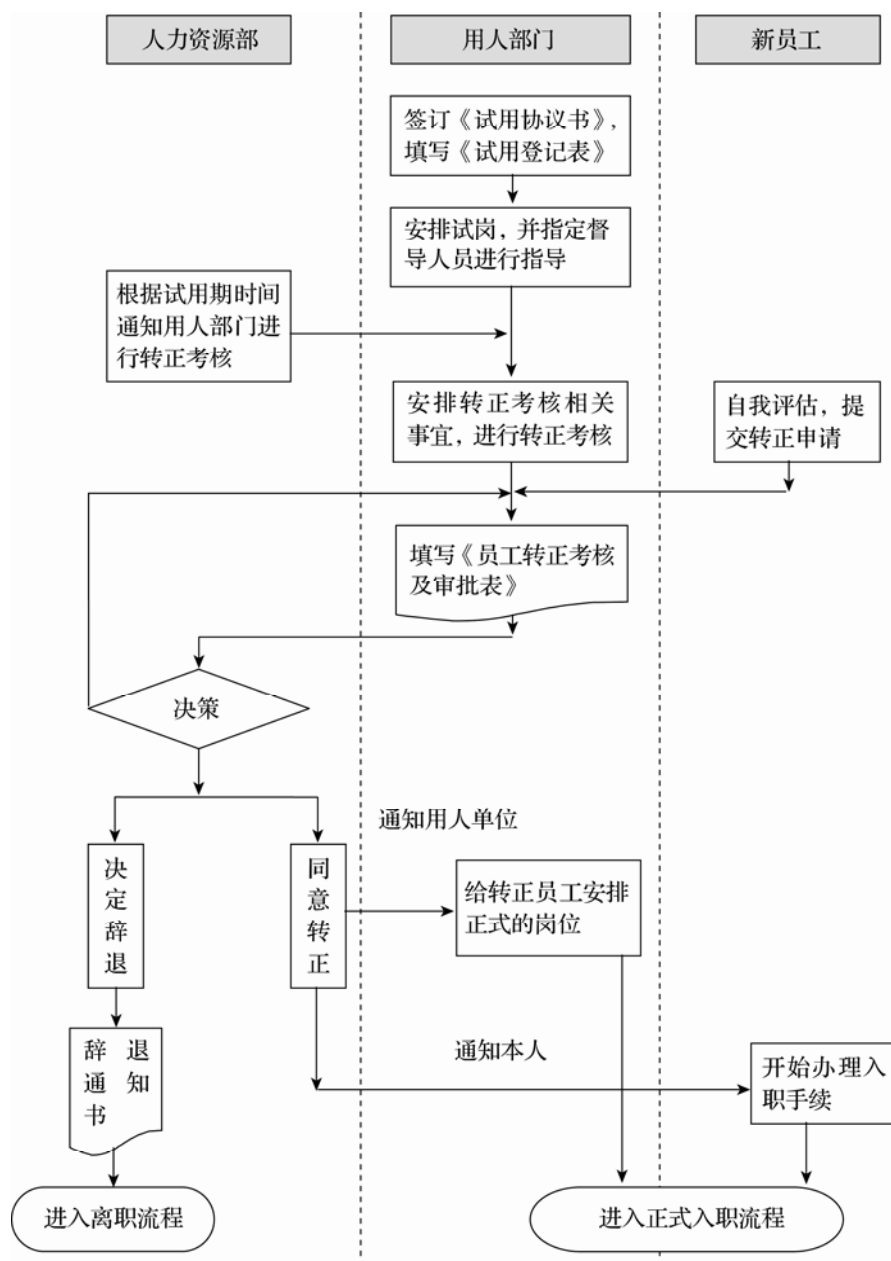


图 1-1 新员工试用及转正流程

三、他山之石——员工试用录用管理制度示例

示例一:ZD 公司员工录用制度

ZD 公司员工录用制度是单独的一个人力资源管理的制度,是严格按照入职报到、试用、考核转正这三个阶段进行的,属于比较典型的员工录用制度。

<p>顺利地成为公司的一员</p> <p>入职</p> <p>接到录用通知后,请在指定日期到集团人力资源部报到,如因故不能按期前往,应与人力资源部门取得联系,另行确定报到日期。</p> <p>报到时应提供如下个人资料,动身前一定要准备好。</p> <p>近期一寸半身免冠照片 2 张;</p> <p>身份证原件及复印件一份;</p> <p>最高学历证书(学位证书)原件及复印件一份;</p> <p>职称证书、职业资格证书原件及复印件各一份;</p> <p>其他指定应交的资料。</p> <p>以上资料经人力资源部审验核实后,身份证、最高学历证书(学位证书)及职称证书、职业资格证书原件退还本人,其他资料存入员工个人档案备查。</p> <p>人力资源部负责接待新录用人员报到,应出示拟聘岗位的职位说明书,说明拟聘职位的工作内容、职责权限、薪酬及福利待遇等,你是否同意应明确表示。在得到同意受聘的答复后,接待人员会安排你正式填写“员工登记表”,并随同你提供的其他证明材料一起转交档案室,为你建立个人档案。</p> <p>登记后,接待人员会为你发放《员工手册》,办理临时上岗证(胸卡)、考勤卡;如需在公司餐厅用餐,可到餐厅办理就餐卡;外埠人员由人力资源部安排住宿,公寓管理员凭人力资源部出具的介绍信安排宿舍。</p> <p>一切就绪后,人力资源部开具“员工上岗介绍信”和“试岗工作安排登记表”,介绍你到指定部门报到试岗。</p> <p>对外地的应聘人员,正式上岗后公司予以报销单程长途交通费。</p> <p>你在正式入职的一周内,人力资源部会安排你到公司卫生所进行体检,根据体检结果,合格者留用,对确实患有精神病、传染病或健康欠佳难以胜任工作者,予以辞退。</p> <p>试用</p> <p>到指定部门报到后,由试用部门负责人谈话,介绍本部门基本情况以及与本部门业务联系较多的部门,与本部门同事认识,发给其所任岗位的《职位说明书》,做出试用期的工作计划,并指定入职引导人。</p> <p>入职引导人负责对你进行岗前培训,帮你尽快熟悉与工作有关的具体事务,包括:向你介绍公司的有关规则 and 规定,所在部门职能、工作流程、要点情况;讲解你的本职工作内容和要求。此外,任何与工作有关的具体事务,如确定办公位、设置电子邮箱、领用办公用品、使用办公设备、用餐、搭乘班车等,你都可咨询入职引导人。</p> <p>你在试岗期间,必须参加集团培训部统一组织的入职培训,培训内容包括集团概况、集团发展史、企业文化、工作制度、纪律规范、安全和环保意识等基础知识的培训。任何人无正当理由不得拒绝参加集团组织的教育和培训。</p> <p>被公司聘用的员工均要试岗,试用期一般为 60 天,特殊岗位如物业公司工人及保安试用期为 40 天,学校教师、幼儿园教师试用期为 42 天(以上均含入职培训时间)。试用期自到岗报到之日起计算。</p> <p>试用过程中,你应该认真学习企业有关制度与工作程序,在入职引导人辅导下掌握所用设备的性能、操作步骤、安全事项及紧急情况的应变措施等,以尽快适应本岗位工作。</p>

(续)

<p>如果工作和生活上有困难或思想上有什么困惑,应及时与入职引导人或部门负责人交流沟通,帮助你解除后顾之忧。</p> <p>试用期内,如果你确实感到公司实际状况、发展机会与预期有较大差距,或由于其他原因而决定离开,可提出辞职,并按规定办理离职手续;相应的,如果你的工作表现无法达到要求,公司也会终止对你的试用。</p> <p>考核、转正</p> <p>你在试用期内试用合格并完成试岗任务,你须在试用期满前 5 天到考核部领取《员工转正申请表》、《员工转正考核表》、《员工转正定级申报表》(物业保安及工人只需领取《员工转正定级申报表》),按要求规范填写《员工转正申请表》,并交直接上级签字确认。</p> <p>不同职位的员工,转正考核的程序也会不同:</p> <p>助理级以下员工(不含特殊岗位员工)由用人部门负责人组织相关人员对试用员工进行转正考评打分并汇总考核结果,然后在《员工转正定级申报表》上做出工作鉴定、签署转正意见,并上报主管副总签署转正意见,然后将考核资料密封后送交考核部评审。</p> <p>物业、保安、操作工等几类员工由用人部门安排转正考核事宜,将考核结果汇总,在《员工转正定级申报表》上做工作鉴定、签署转正意见,并上报主管领导签署转正意见;物业保安及工人只需写出《个人工作总结及转正申请》,并交直接上级签</p>

字确认。用人部门将考核资料密封后送交考核部评审。

中、高层职员须在入职后 2 个月内,结合本人从业经验及集团发展拟写一篇 3 000 字以上的论文,提交考核部;你还须作为兼职讲师接受培训部安排的授课(2 课时),以上效果的反馈均作为转正考核的重要依据,纳入你的考评指标。在试用期满 10 天前,你应写出《述职报告》,随同填写的《员工转正申请表》、《员工转正定级申报表》一并报送到考核部,并接受其安排的考核评定。

转正时间界定:在规定时间内完成转正考核手续,经考核合格,其转正时间以试用期满日期为准;延期转正者,其转正时间以延期截止时间为准。

无论能否如期转正,人力资源部均将考核及定级结果反馈给你。

特别提示:

如果你在试用期间表现突出、成绩优良、能尽快介入工作,经试用部门申请可适当缩短试用期,提前进行转正考核,合格者予以转正。

公司提倡正直诚实,并保留审查职员所提供个人资料的权利,请务必保证你所提供的个人资料的真实性。如有下列情况之一的,一经发现,公司将立即与你解除劳动合同,不给予任何经济补偿:

被剥夺公民权利尚未恢复者;

犯有刑事案件被判刑或通缉在案尚未撤销者;

提供虚假文凭、资历以及其他不真实的资料者;

(续)

因严重违纪被除名而不提供真实情况者;

在其他组织兼任职务者;

年龄未满 16 周岁的。

当你的个人信息有更改或补充时,请于一个月内向所在单位人力资源部门申报变更或申明,以确保与个人有关的各项权益。

姓名、身份证号码;

家庭地址和电话号码;

婚姻状况及家庭成员状况;

学历教育;

出现事故或紧急情况时的联系人;

公司内的特殊(亲属)关系;

业务合作单位内的特殊(亲属)关系;

其他你认为有必要知会公司的个人信息。

示例二：某企业的员工录用制度

此类员工录用管理制度虽然名为录用管理,其本质是招聘及录用制度,不仅规定了招聘的环节以及员工录用的环节,同时也规定了在录用阶段的相关制度。企业可以根据自己的情况制定单独的员工录用制度或员工招聘录用管理制度。

员工录用管理制度

第一条 本公司各单位经内部人员调整不能满足经营管理和业务发展对人力的需求时,采取公开招聘的方式引进人才。为此,特制定本制度。

第二条 确定用人单位岗位编制的原则:

- 1.符合公司及本单位长远发展规划、经营战备目标和为此需实现的利润计划的需要;
- 2.符合目前或近期业务的需要;
- 3.需做好劳动力成本的投入产出评估;
- 4.有助于提高办公效率和促进业务开展,避免人浮于事;
- 5.适应用人单位领导的管理能力和管理幅度。

第三条 公司聘用人员均首先要求具有良好的品德和个人修养,在此基础上选择具有优秀管理能力和专业技术才能的人员。各岗位人员要力争符合德才兼备的标准。有下列情况之一或多条者,不得成为本公司员工:

<p>1.剥夺政治权力尚未恢复;</p> <p>2.被判刑或被通缉,尚未结案;</p> <p>3.参加非法组织;</p> <p>4.品行恶劣,曾受到开除处分;</p> <p>5.吸食毒品;</p> <p>6.拖欠公款,有记录在案;</p> <p>7.经医院体检,本公司认为不合格;</p> <p>8.年龄未满 18 周岁。</p> <p>第四条 公司各部门或下属全资公司如确有用人需要,应在符合第二条的前提下,填报《固定从业人员需求申请表》,交人力资源部核准,由人力资源部报总经理审批。总经理批准后,人力资源部制订招聘方案并组织实施。</p> <p>第五条 人力资源部会同用人单位共同对应聘人员进行筛选、考核(总经理将视情况决定是否亲自参加),填写考核记录和录用意见,报经总经理审批后办理录用手续。具体过程如下:</p> <p>(一)人力资源部会同用人单位进行招聘准备工作:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.确定招聘的岗位、人数、要求(包括性别、年龄范围、学历和工作经验等); 2.拟定日程安排; 3.编制笔试问卷和面试纲要; 4.成立主试小组; 5.整理考试场地; 6.需要准备的其他事项。 <p>(二)实施步骤:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.人力资源部通过刊播广告、加入人才供求网络等形式发布招聘信息,收集应聘者材料; 2.人力资源部汇总、整理材料,会同用人单位根据要求进行初次筛选,向中选人员发笔试通知; 3.人力资源部组织应聘者参加笔试,会同用人单位根据笔试成绩进行二次筛选,向中选人员发初次面试通知; 4.人力资源部会同用人单位组织应聘者参加初次面试,根据结果进行三次筛选,向中选人员发二次面试通知; 5.人力资源部会同用人单位组织应聘者参加二次面试,根据结果确定录用名单,向中选人员发录取通知,向落选人员发辞谢通知。 <p>第六条 所有应聘人员除董事长特批可免于试用或缩短试用期外,一般都必须经过 3~6 个月的试用期后才可考虑是否聘为正式员工。</p> <p>第七条 试用人员必须呈交下述材料:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.由公司统一发给并填写的招聘表格; 	<ol style="list-style-type: none"> 2. 学历、职称证明; 3. 个人简历; 4. 近期相片 2 张; 5. 身份证复印件; 6. 体检表; 7. 结婚证、计划生育证或未婚证明; 8. 面试或笔试记录。 <p>第八条 新录用人员向公司人力资源部报到后,由人力资源部组织统一体检,体检合格者参加人力资源部主持的岗前培训。</p> <p>培训内容包括:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.讲解公司的历史、现状、经营范围、特色和奋斗目标; 2.讲解公司的组织机构设置,介绍各部门人员; 3.讲解各项办公流程,组织学习各项规章制度; 4.讲解公司对员工道德、情操和礼仪的要求; 5.介绍工作环境和条件,辅导使用办公设备; 6.解答疑问; 7.组织撰写心得体会及工作意向。 <p>第九条 新录用人员培训完毕,与公司签订《公司试用协议》,持该协议向工作单位报到,由部门经理负责安排具体工作,人力</p>
--	--

资源部同时向财务部发《试用人员上岗通知书》。										
第十条 试用人员一般不宜担任经济要害部门的工作,也不宜安排具有重要经济责任的工作。										
第十一条 试用人员在试用期内待遇规定如下:										
(一)基本工资待遇:										
1. 高中以下毕业:一等;										
2. 中专毕业:二等;										
3. 大专毕业:三等;										
4. 本科毕业:四等;										
5. 硕士研究生毕业(含获初级技术职称者):五等;										
6. 博士研究生毕业(含获中级技术职称者):六等。										
(二)试用人员享受一半浮动工资和劳保用品待遇。										
第十二条 试用人员经试用考核合格后,可转为正式员工,并根据其工作能力和岗位重新确定职等,享受正式员工的各种待遇;员工转正后,试用期计入工龄,对于不予聘用者说明原因并不发任何补偿费。										
第十三条 对试用合格并愿意继续在公司工作的员工,部门经理组织提交《试用期工作总结》及转正申请并签署意见,交人力资源部,人力资源部经理签署意见后交总经理审批;转正申请得到批准的员工与公司签订《聘用合同》,由人力资源部同时向财务部发送《员工聘用通知书》。										
第十四条 总公司和各下属企业的各类人员的正式聘用合同和短期聘用合同以及担保书等全部材料汇总保存于总公司人事监察部和劳资部,由上述两个单位负责监督聘用合同和担保书的执行。										
第十五条 本制度适用于公司本部及下属全资子公司。										
第十六条 本制度由公司人力资源部负责解释。										
第十七条 本制度自××年×月×日起实施。										

以上制度仅供参考,人力资源部必须注意的是要保证企业内部的这些制度是合法合规的,这样才能在今后发生争议时很好的保护企业的利益。

示例三： 员工试用录用管理表格

表 1-1 员工试用期标准

职别	无工作经验		两年以下非相关工作经验		两年以上非相关工作经验		两年以下相关工作经验		两年以上相关工作经验	
	试用期	工资级别	试用期	工资级别	试用期	工资级别	试用期	工资级别	试用期	工资级别
非技术作业员										
技术作业员										
技术员										
制图员										
一般员工										
初级工程师										
工程师										
高级工程师										
助理										
主管										
职别	无工作经验		两年以下非相		两年以上非相		两年以下相		两年以上相	

			关工作经验		关工作经验		关工作经验		关工作经验	
	试用期	工资 级别	试用期	工资 级别	试用期	工资 级别	试用期	工资 级别	试用期	工资 级别
业务员										
经理助理										
副总经理										
经理										
总经理										

表 1-2 试用协议书

试用协议书

用人单位(甲方):

地址:

职工(乙方):

身份证号码:

甲方因工作需要,同意招用乙方到甲方试用工作,根据有关规定,经双方自愿协商同意订立本协议。

一、试用期合同期限

试用期为_____个月,试用合格者,经公司总经理同意,甲方与乙方签订劳动合同(正式劳动合同期限为_____月),聘为正式员工,确立劳动关系,明确双方权利及义务。

乙方报到当日应提供区(县)级医院出示的体检证明。

二、试用期工作任务

乙方同意服从甲方的工作需要,在_____岗位,承担_____工作任务。

具体的工作任务如下:

(1)_____;

(2)_____;

(3)_____。

三、试用期劳动纪律

乙方应自觉遵守国家和省规定的有关劳动法律法规和甲方的各项规章制度,服从管理,积极做好工作。甲方有权对乙方履行制度的情况进行检查、督促、考核和奖惩。

四、试用期劳动时间与劳动报酬

1. 甲方实行每日不超过 8 小时,每周工作不超过 40 小时的工时制度,并保证劳动者每周至少休息一天。甲方可根据工作岗位、性质对工作时间作适当调整。

2. 在试用期内,乙方工资为_____元/月,试用期满根据乙方岗位另定。

3. 在试用期内,乙方不能享受甲方的各类福利待遇。

五、有下列情形之一的,甲方可以随时解除协议

1. 乙方试用期不符合录用条件的。

具体录用条件为:

(1)_____;

(2)_____;

(3)_____。

2. 乙方被判刑、送劳动教养,以及有贪污、盗窃、赌博、打架斗殴、营私舞弊等严重问题,或因失职给单位造成重大损失和屡次违反劳动纪律教育不改的。

3. 乙方提供虚假资料、证明,以骗取公司信任的。

六、保守商业秘密,维护公司利益

公司的资源是公司的宝贵财产,任何人不得将公司的资源占为己有,未经许可,不得将公司的资源无偿或有偿地向他方提供。乙方在试用期间开发的软件也属于公司财产,若乙方离职,需将软件的有关资料交回公司,包括软件结构、流程图、数据字典及源代码使用说明等。

七、协议解除

依照《劳动合同法》的相关规定。

八、本协议一式两份,甲、乙双方各保留一份

甲方:(盖章)

乙方:(签名)

法人代表:(签名)

年 月 日

年 月 日

表 1-3 新员工试用登记表

新员工试用登记表							
姓名		所属部门		职位		报到时间	
年龄		毕业学校		专业		学历	
甄选方式	<input type="checkbox"/> 公开招聘 <input type="checkbox"/> 推荐遴选 <input type="checkbox"/> 内部提升						
工作经验	相关 年,非相关 年,共 年						
试用计划:							
1.试用职位:							
2.试用期限:							
3.督导人员:							
4.督导人员工作: <input type="checkbox"/> 观察 <input type="checkbox"/> 训练							
5.拟安排工作:							
6.训练项目:							
7.试用薪资:							
						核准	拟订
试用结果考察:							
1.试用期间:自 年 月 日到 年 月 日							
2.安排工作及训练项目:							
3.工作情形: <input type="checkbox"/> 满意 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 差							
4.出勤情况: 返退 次,病假 次,事假 次							
5.评语: <input type="checkbox"/> 拟正式任用 <input type="checkbox"/> 拟予辞退							
6.正式薪资拟核:							
人事经办		核准		考核			

表 1-4 新员工满月跟进记录表

姓名:		入司日期:		直接经理:	
跟进评估日期:				负责人:	
员工意见	工作:				
	直接经理:				
	公司管理:				
	签字:				
改进计划	员工下一步为改进工作而做的计划:				
直接经理评价	工作能力:				
	工作态度:				

	<div>发展潜力:</div> <div>能否提前转正:</div> <div>签字:</div>
--	--

表 1-5 员工转正考核及审批表

员工转正考核及审批表					
部门		职位		入职时间	
姓名		性别		职称	
学历		专业		现薪金	
自我评估					
考核内容	1. 道德与心理素质:优□ 良□ 一般□ 差□				
	2. 敬业与诚信精神:优□ 良□ 一般□ 差□				
	3. 业务与专业水平:优□ 良□ 一般□ 差□				
	4. 与同事的合作表现:优□ 良□ 一般□ 差□				
	5. 出勤情况:优□ 良□ 一般□ 差□				
	6. 遵守公司的各项规章制度:优□ 良□ 一般□ 差□				
	7. 工作创造性:优□ 良□ 一般□ 差□				
	8. 工作效率与业绩:优□ 良□ 一般□ 差□				
	9. 团队精神:优□ 良□ 一般□ 差□				
	10. 具有挑战更高的目标的态度:优□ 良□ 一般□ 差□				
综合考核意见	优□ 良□ 一般□ 差□ 考核人:				
建议	转正□ 继续试用□ 辞退□				
	转正职务				转正薪水
部门经理意见					
人力资源部经理意见					
主管部门总经理意见					
总经理意见					

表 1-6 新员工试用结果通知单

姓名		性别		年龄		籍贯		学历		职称	
职别						薪酬	等 级				
试用期							元				

试用结果	考核意见	1. 试用满意请照原工资办理任用手续(月 日起) 2. 试用成绩优良请以 等 级 元工资办理手续(月 日起) 3. 需再试用 4. 试用不合适另行安排 5. 附呈心得报告一份		试用考核人签章
	主管意见	1. 同意考核人意见 2. 拟不予任用 3. 延长试用 日再另行 签核	试用单位主管签章	
领导批示		人力资源部意见	1. 拟照试用单位意见自 月 日起以 等 级工资 元正式任用 2. 试用不合格除发给试用期间的工资外拟自 月 日起辞退 3. 其他:	

第二节 订立劳动合同的注意事项

九、他山之石——劳动合同范本、保密和竞业禁止协议、培训协议示例

1.劳动合同范本示例

劳 动 合 同

甲 方:

乙 方:

法定代表人:

身份证号码:

地 址:

住 址:

邮政编码:

邮政编码:

联系方式:

联系方式:

乙方承诺在与甲方签订本劳动合同前,已与乙方原工作单位解除劳动合同,并完善所有手续,不存在与原工作单位有任何劳动纠纷或违反劳动合同及其他事情,若由此引起的一切责任和后果由乙方自行承担,在此前提下根据《中华人民共和国劳动法》、《中华人民共和国劳动合同法》和《某市劳动合同条例》,甲乙双方本着自愿、平等的原则,经协商一致,同意签订本合同,并共同遵守。

一、合同的类型和期限

第一条 合同类型和期限

(一)本合同为有固定期限合同。

合同期限 年,自 年 月 日至 年 月 日。

(二)本合同为无固定期限合同。

合同期限 年,自 年 月 日起。

(三)本合同为以完成一定工作为期限的合同。

具体内容为:

二、试用期

第二条 本合同的试用期自_____年____月____日至_____年____月____日。

第三条 录用条件为:_____。

三、工作内容

第四条 乙方的工作内容为:_____。

第五条 甲方因工作需要,按照诚信合理的原则,参照乙方的专业、经验、能力和表现,向乙方说明情况后,可以调动乙方的工作岗位。乙方如无特殊原因,应服从甲方的工作安排。

乙方必须按照甲方确定的岗位责任和操作规程进行作业,并保质保量完成任务。

四、工作时间和休息休假

第六条 乙方所在岗位执行_____工时制。具体为:_____。

第七条 乙方享受每周不少于一天的休假和国家规定的各种法定有薪假期。有薪公休假按甲方规定执行。

五、劳动报酬

第八条 甲方实行月薪制。乙方的月工资为_____元,其中试用期间工资为_____元。

第九条 根据甲方现行工资制度,甲方每月十日前以货币形式足额支付乙方上月的工资。乙方个人所得税由甲方按规定代扣代缴。

第十条 本合同履行期间,乙方的工资调整按照甲方的工资制度确定。

第十一条 甲方安排乙方延长工作时间或者在休息日、法定休假日工作的,应依法安排乙方补休或支付相应工资报酬。

第十二条 每年甲方向乙方发放_____个月工资。

六、社会保险和福利待遇

第十三条 甲方应按国家和本市社会保险的有关规定为乙方办理社会保险参保事宜,并代为存入乙方个人账户,乙方个人缴纳部分由甲方按规定在乙方当月工资中代扣代缴。

第十四条 乙方患病或非因工负伤,其病假工资、疾病救济费和医疗待遇等按照国家和本市有关规定执行。

第十五条 乙方患职业病或因工负伤的工资和工伤保险待遇及事件、事故处理按国家和本市有关规定执行。

第十六条 甲方给予乙方的其他福利待遇按甲方有关文件执行。

七、劳动保护、劳动条件和职业危害防护

第十七条 甲方建立健全工作制度,制定操作规程、工作流程、工作规范和劳动安全卫生制度及其标准。甲方对可能产生职业病危害的岗位,应当向乙方履行告知义务,并做好劳动过程中职业危害的预防工作。

第十八条 甲方为乙方提供必要的劳动条件以及安全卫生的工作环境,并根据岗位实际情况及有关规定,向乙方提供必要的劳动防护用品。

第十九条 甲方根据自身特点有计划地对乙方进行职业道德、业务技术、劳动安全卫生及有关规章制度的教育和培训,提高乙方职业道德水准和职业技能。乙方应认真参加甲方组织的各项必要的教育培训。

八、规章制度的订立和遵守

第二十条 甲方应依法建立和完善公司员工手册等各项规章制度并将其告知乙方或者进行公示;甲方的各项规章制度变更后,应及时告知乙方。

第二十一条 乙方应遵守甲方依法制定的规章制度;严格遵守劳动安全卫生、操作规程、工作流程和工作规范;爱护甲方的财产,遵守职业道德。乙方违反规章制度的,甲方可依据相关规章制度进行处理,直至解除本合同。

九、劳动合同的变更

第二十二条 甲、乙双方经协商一致,可以变更劳动合同的内容,并以书面形式确定。

十、劳动合同的解除和终止

第二十三条 经甲、乙双方当事人协商一致,本合同可以解除。

第二十四条 乙方解除本合同,应当提前三十日以书面形式通知甲方或向甲方支付三十日工资,试用期内提前三日通知甲方。

乙方解除本合同,自通知之日起三十日内或向甲方支付三十日工资前,试用期自通知之日起三日内,乙方应当对甲方承担本合同约定的义务。

第二十五条 乙方有下列情形之一的可以解除本合同,但应符合第二十四条的规定:

(一)未按规定提供劳动保护和劳动或必要的劳动条件;

(二)未及时足额支付劳动报酬;

(三)未依法为劳动者缴纳社会保险费;

(四)甲方规章制度违反法律、法规规定,损害劳动者权益。

第二十六条 有下列情形之一的,乙方可以随时通知甲方解除本合同:

(一)甲方以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动;

(二)甲方违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的;

第二十七条 乙方有下列情形之一的,甲方可以解除本合同,但是应当提前三十日以书面形式通知乙方或者向乙方支付三十日工资:

(一)乙方患病或者非因工负伤,医疗期满后,不能从事原工作也不能从事由甲方另行安排的工作的;

(二)乙方不能胜任工作,经过培训或者调整工作岗位仍不能胜任工作的;

(三)本合同订立时所依据的客观情况发生重大变化,致使本合同无法履行,经当事人协商不能就变更本合同达成协议的;

(四)法律、法规规定的其他情形。

甲方解除本合同,自通知之日起三十日内或向乙方支付三十日工资前,甲方应当对乙方承担本合同约定的义务。

第二十八条 乙方有下列情形之一的,甲方可以随时解除本合同:

(一)在试用期间被证明不符合录用条件的;

(二)严重违反甲方劳动纪律、规章制度的或对甲方布置的工作任务造成严重影响,或经甲方提出,拒不改正的;

(三)严重失职,营私舞弊,对甲方利益造成重大损害的;

(四)乙方同时与其他用人单位建立劳动关系的;

(五)被依法追究刑事责任的;

(六)法律、法规规定的其他情形。

第二十九条 乙方有下列情形之一的,甲方不得依据第二十七条的约定解除本合同:

(一)在本单位患职业病或者因工负伤并被确认丧失或者部分丧失劳动能力的;

(二)患病或者非因工负伤,在规定的医疗期内的;

(三)女职工在孕期、产期、哺乳期内的;

(四)在本单位连续工作满十五年,且距法定退休年龄不足五年的;

(五)法律、法规规定的其他情形。

第三十条 有下列情形之一的,本合同终止:

(一)本合同期满的;

(二)当事人约定的劳动合同终止条件出现的;

(三)甲方破产、解散或者被撤销的;

(四)乙方退休、退职、死亡的;

(五)法律、法规规定的其他情形。

第三十一条 乙方患职业病或者因工负伤,被确认为丧失或部分丧失劳动能力的,劳动合同终止按照国家有关工伤保险的规定执行。

第三十二条 本合同期满或者当事人约定的合同终止条件出现,乙方有下列情形之一的,同时不属于本合同第二十八条第(二)项、第(三)项、第(五)项约定的,本合同期限顺延至下列情形消失:

(一)患病或者负伤,在规定的医疗期内的;

(二)女职工在孕期、产期、哺乳期内的;

(三)在本企业连续工作满十五年,且距法定退休年龄不足五年的;

(四)法律、法规、规章规定的其他情形。

十一、经济补偿

第三十三条 所涉本合同的经济补偿金按照国家相关规定执行。

十二、补充条款和特别约定

第三十四条

十三、违反合同的责任

第三十五条 甲方违反本合同约定的条件解除本合同或由于甲方原因订立的无效劳动合同,给乙方造成损害的,应按损失程度承担赔偿责任。

第三十六条 乙方违反本合同约定的条件解除劳动合同,对甲方造成经济损失的,应按损失的程度承担赔偿责任。

第三十七条 乙方违反服务期约定的,应承担违约金为_____。

第三十八条 乙方违反保守商业秘密约定的,应承担违约金为_____。

十四、劳动合同变更

第三十九条 本合同经双方协商一致方可作出变更。

变更内容:

1.

2.

十五、其他

第四十条 本合同有关内容与国家规定相悖的,按国家有关规定执行。

第四十一条 本合同未尽事宜,甲、乙双方可协商解决或按国家和本市有关法律、法规规定的程序进行处理。

第四十二条 本合同一式两份,在双方认真阅读并认同合同条款签字(盖章)后生效,甲、乙双方各执一份。两份合同具有同等法律效力。

甲方(盖章):

乙方(签章):

委托代理人(签章)

____年____月____日 ____年____月____日

2.保密和竞业禁止协议示例

保密和竞业禁止协议

本保密和竞业禁止合同(下简称“合同”)由下列双方于____年____月____日签订:

____公司(下简称“公司”)

注册地址:_____

法定代表人:_____

和

_____(下简称“雇员”)

身份证号:_____住址:_____

联系电话:_____邮编:_____

鉴于:

1.雇员承认,由于受聘于公司(包括但不限于接受公司可能不时向其提供的培训)其可能充分接触公司的保密信息(定义见下文)、并且熟悉公司的经营、业务和前景及与公司的客户、供应商和其他与公司有业务关系的人有广泛的往来;

2.雇员承认,在其受聘于公司期间或之后的任何对保密信息的未经授权的披露、使用或处置或与公司竞争将给公司的业务带来不利的影响,并给公司造成不可弥补的损害和损失;

3.雇员愿意根据本合同规定的条款和条件对保密信息保密并不与公司及其关联公司相竞争。

因此,双方经平等协商,达成合同内容如下:

第一条 定义

为本合同之目的,下列术语应具有下文规定的含义:

“保密信息”:指不论以任何形式传播或保存的与公司或其关联公司的产品、服务、经营、保密方法和知识、系统、工艺、程序、现有及潜在客户名单和信息、手册、培训资料、计划或预测、财务信息、专有知识、设计权、商业秘密、商机和与业务事宜有关的所有信息。

“竞争业务”:指公司或其关联公司从事或计划从事的业务以及与公司或其关联公司所经营的业务相同、相近或相竞争的其他业务。

“竞争对手”:指除公司或其关联公司外从事竞争业务的任何个人、公司、合伙、合资企业、独资企业或其他实体。

“区域”:指公司或其关联公司从事或计划从事其各自业务的地理范围。

“期限”:指雇员受聘于公司的期限和该期限终止后____年的时间。

“关联公司”:指控制公司的、由公司控制的或与公司受到共同控制的任何其他法人。

第二条 保密

1.雇员承诺对保密信息严格保密,并在其与公司的聘用关系终止时向公司返还所有保密信息及其载体和复印件。

2.雇员承诺,在期限内不以任何方式向公司或其关联公司的任何其他与使用保密信息的工作无关的雇员、向任何竞争对手、向任何其他个人或实体披露任何保密信息的全部或部分内容,除非该披露是法律所要求的。在这种情况下,披露应在法律所明确要求的范围内进行。

第三条 竞业禁止

1.雇员承诺,在期限和区域内不直接或间接地以个人名义或以一个企业的所有者、许可人、被许可人、本人、代理人、雇员、独立承包商、业主、合伙人、出租人、股东或董事或管理人员的身份或以其他方式:(1)投资或从事公司业务之外的竞争业务,或成立从事竞争业务的组织;(2)向竞争对手提供任何服务或披露任何保密信息。

2.雇员承诺,在期限内不直接或间接地劝说、引诱、鼓励或以其他方式促使公司或其关联公司的:(1)任何管理人员或雇员终止管理人员或雇员与公司或其关联公司的聘用关系;(2)任何客户、供应商、被许可人、许可人或与公司或其关联公司有实际或潜在业务关系的其他人或实体(包括任何潜在的客户、供应商或被许可人等)终止或以其他方式改变与公司或其关联公司的业务关系。

3.雇员承诺,其未签订过且不会签订任何与本合同条款相冲突的书面或口头合同。

第四条 对价

雇员在此确认,其将从公司不时取得的薪金和其他补偿或利益构成其在本合同第二、三条中所作承诺的全部对价。

第五条 执行

双方同意在法律允许的范围内最大限度地执行本合同,本合同任何部分的无效、非法或不可执行均不影响或削弱本合同其余部分的有效、合法与可执行性。

第六条 公平承诺

双方同意,本合同第二、三条中所作约定的范围和性质是公平合理的,在此约定的时间、地理区域和范围是为保护公司及其关联公司充分使用其商誉开展经营所必需的。

第七条 违约救济

雇员承认,其违反本合同将给公司和/或其关联公司造成无法弥补的损害,并且通过任何诉讼获得的金钱赔偿都不足以充分补偿该等损害。雇员同意,公司和/或其关联公司有权通过临时限制令、禁止令、对本合同条款的实际履行或其他救济措施来防止对本合同的违反。但本条的规定不应被解释为公司和/或其关联公司放弃任何获得损害赔偿或其他救济的权利。

第八条 合同的修改与转让

1.本合同构成双方就本合同题述事项所达成的完整的合同和共识。非经双方书面同意,本合同不得被修改、补充或变更。

2.雇员不得转让本合同或由本合同产生的任何义务或权益。

第九条 法律适用与争议解决

1.本合同受中华人民共和国法律管辖,并应根据其进行解释。

2.双方应努力通过友好协商解决由本合同产生的或与本合同有关的所有争议。如协商未果,该等争议应被提交中国国际经济贸易仲裁委员会根据其规则和程序在北京或上海仲裁解决。仲裁过程中,双方应尽可能地继续履行本合同除争议事项外的其余部分。

第十条 文本

本合同一式两份,合同双方各执一份,具有同等效力。

双方在此于文首载明之日郑重签署本合同,以昭信守。

有限公司(公章) 雇员:_____

授权代表:_____ 身份证号码:_____

签订日期:_____ 签订日期:_____

现就甲方对乙方进行培训的相关事宜,就双方之间的权利与义务,经协商一致,双方本着平等、自愿的原则,签订如下协议,以兹共同遵守:

第三节 什么情况可以变更劳动合同

四、劳动合同变更的流程和表单

表 1-7 《变更劳动合同通知书》

变更劳动合同通知书

_____:

我们双方于____年____月____日签订的劳动合同,因_____等原因,现根据《某某市劳动合同管理规
定》的规定,拟对原劳动合同的第_____条第_____款第_____项的内容作如下变更:

劳动合同的其他内容不变。

是否同意变更,请于十五日内作出书面答复;逾期不答复的,视为同意变更劳动合同。

通知方(签名或盖章)

年 月 日

签 收 回 执

本人(单位)已收到单位(职工)于____年____月____日发出的《变更劳动合同通知》。

被通知方(签名或盖章):

年 月 日

(2)被通知方接到《通知书》后,应在一定期限内(15 日内)就是否同意变更劳动合同书面答复通知方。逾期不答复的,视为同意按对方的要求变更劳动合同。

(3)双方同意变更劳动合同的应及时就变更的条件和内容进行协商,经协商达成一致意见的,应签订《变更劳动合同协议书》(表 1-8)。一方当事人不同意变更劳动合同或经双方协商不能就变更劳动合同达成一致的,双方应继续履行劳动合同。

表 1-8 变更劳动合同协议书

变更劳动合同协议书

_____(甲方)与(乙方)经协商,双方同意对 年 月 日签订的《劳动合同》的部分条款进行变更,变更后的条款(内容)为:

_____.劳动合同的其他条款仍然有效,双方应一并履行。

甲方:(签字盖章)

乙方:(签字盖章)

____年____月____日____年____月____日

鉴证人:(签字盖章)

鉴证机关:(盖章)

____年____月____日

注:变更劳动合同书一式三份,甲乙双方、鉴证机关各一份。

第四节 如何合法解除劳动合同

三、劳动合同解除实务操作关键和程序

表 1-9 《解除劳动合同协议书》

解除劳动合同协议书

_____(方)因_____原因,要求提前解除与_____(方)于
年____月____日签订的《劳动合同》。经协商,双方同意根据《劳动法》____条和《____市劳动合同管理规定》
条的规定,从____年____月____日起,解除劳动合同。甲方按规定支付(不支付)乙方经济补偿金____元。

本协议一式两份,由甲、乙双方各执一份,具有同等法律效力。

甲方:(签字盖章)

乙方:(签字盖章)

法定代表人: 委托代理人:

____年____月____日____年____月____日

表 1-10 解除劳动合同通知书

解除劳动合同通知书

我们双方于____年____月____日签订的劳动合同,因_____原因而无法继续履行,现根据《劳动
法》____条第____款第____项和《____市劳动合同管理规定》____条第____款第____项的规定,决定从
年____月____日起与你(单位)解除劳动合同,请你(单位)于____年____月____日前到____部门(给予)办理解除劳动合同手
续。

通知方(签名或盖章)年 月 日

签 收 回 执

本人(单位)已收到单位(职工)于_____年____月____日发出的《解除劳动合同通知书》。

被通知方(签名或盖章):年 月 日

第五节 劳动合同的终止

表 1-11 终止劳动合同通知书

终止劳动合同通知书

_____:

我们双方于_____年____月____日签订的劳动合同将于_____年____月____日期限届满(终止条件已出现),单位(本人)决定不再续订劳动合同,现根据《劳动法》第二十三条和《某市劳动合同管理规定》第二十九条的规定,决定与你(单位)终止劳动合同,请你(单位)于_____年____月____日前到_____部门(给予)办理终止劳动合同手续。

通知方(签名或盖章)年 月 日

签 收 回 执

本人(单位)已收到单位(职工)于_____年____月____日发出的《终止劳动合同通知书》。

通知方(签名或盖章)年 月 日

表 1-12 解除(终止)劳动关系证明书

解除(终止)劳动关系证明书

_____区劳动服务公司:

本单位与职工_____ (性别:_____,年龄_____,身份证号码_____)签订的劳动合同已于年____月____日依法解除(终止),其《劳动手册》、《失业救济金通知书》已发给劳动者本人,请予以办理失业登记和领取《失业证》手续。

用人单位(盖章)年 月 日

签 收 回 执

本人已收到单位于_____年____月____日发出的《解除(终止)劳动关系证明书》。

职工签名:

年 月 日

第六节 劳动合同的续订

表 1-13 续订劳动合同通知书

续订劳动合同通知书

_____:

单位(本人)与你(单位)于_____年____月____日签订的《劳动合同》的期限将于____年____月____日届满,单位(本人)决定继续与你(单位)续订劳动合同,如同意续订合同,请于____月____日上/下午____时到_____(部门)办理续订劳动合同手续。如不同意续订合同,请于____月____日前以书面方式答复单位(本人)。

通知方(签名或盖章)年 月 日

签 收 回 执

本人(单位)已收到单位(职工)于____年____月____日发出的《续订劳动合同通知书》。

表 1-14 延续劳动合同协议书

延续劳动合同协议书

_____(甲方)与_____(乙方)于____年____月____日签订的劳动合同将于____年____月____日依法终止,经双方协商一致,同意延续劳动合同。延续的劳动合同从____年____月____日起生效,并重新确定以下新的合同条款:

一、合同期限

延续的劳动合同期限采取以下第____种方式:

- 1.有固定期限:从____年____月____日起到____年____月____日止。
- 2.无固定期限:从____年____月____日起到法定的或本合同所约定的终止条件出现时止。
- 3.以完成一定的工作为期限:从____年____月____日起到_____工作任务完成时止,并以为工作任务完成并终止合同的标志。

二、双方认为需要明确的其他事项:

除上述条款外,原合同的其他条款仍然有效,双方同意一并履行。

甲方:(盖章)

乙方:(签名)

法定代表人 或委托代理人:

年 月 日 年 月 日

鉴证机构:(盖章)

鉴证人:

鉴证日期: 年 月 日

第二章

员工异动管理

第一节

|

一不小心就容易惹争议的员工晋升

三、构建完整的任职资格体系——员工内部合理晋升的基本前提

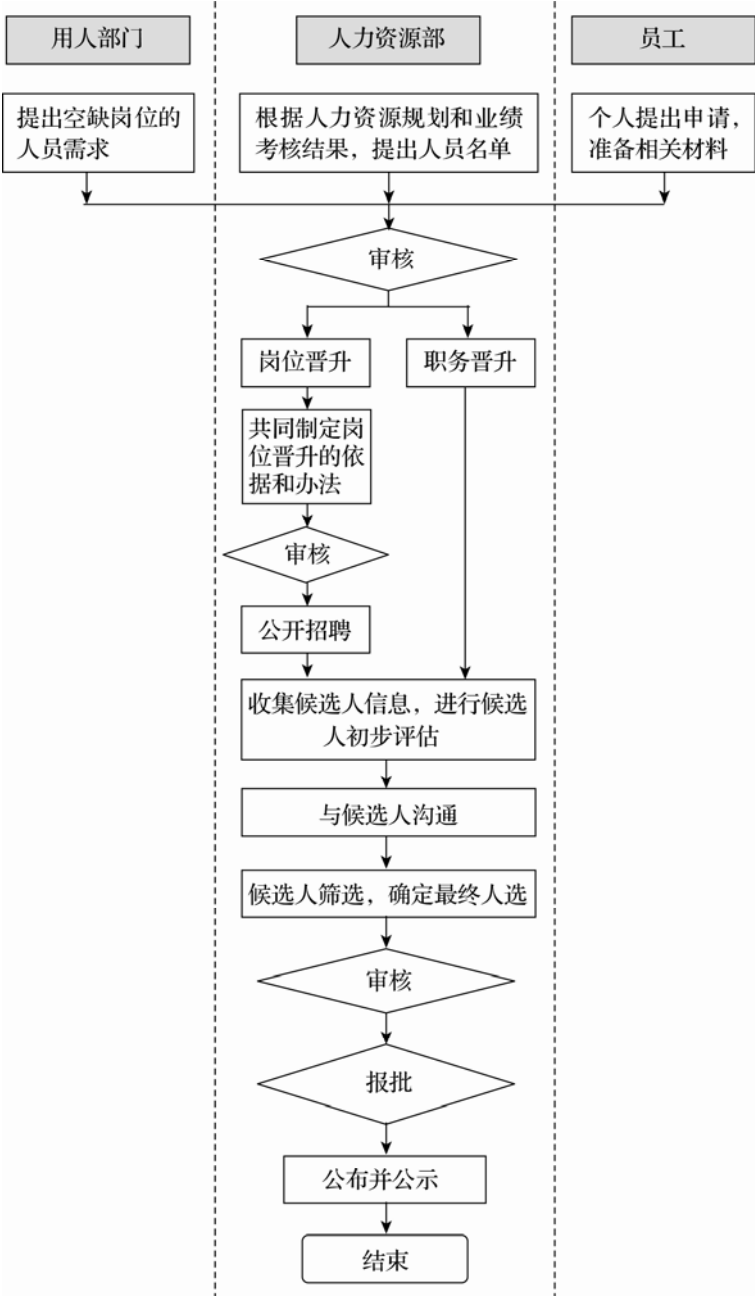


图 2-1 员工晋升流程

表 2-1 人员增补申请表

编号:填表日期:

申请部门		增补职位		增补人数	
增补理由	<div><input type="checkbox"/> 扩大编制</div> <div><input type="checkbox"/> 辞职补充</div>	<div><input type="checkbox"/> 储备人力</div> <div><input type="checkbox"/> 短期需要</div>	希望到岗日期		
应具备资格和条件					
性别		年龄		婚姻	
学历		外语		个性	
经历要求					

技能要求					
工作内容					
本部门有 无备选人员			备选人名单		
申请部门			部门主管 意见		
人力资源部意见:					
总经理批示:					

表 2-2 职务晋升申请表

编号:填表时间:

申请人姓名		性别		民族	
出生年月		参加工作时间		进入企业时间	
所在部门		现职务名称		现职务任 职时间	
任现职务以来的表现					
关键业务 1					
关键业务 2					
...					
任现职务以来参加的培训					
培训 1					
培训 2					
...					
个人综合评价:					
主管部门综合评价:					
人力资源部意见:					
企业评价小组的综合意见:					

总经理意见:

表 2-3 员工晋升沟通表

编号: 填表日期:

姓名		性别		民族	
出生年月		参加工作时间		进入企业时间	
所在部门		现职务名称		现职务任职时间	
		现岗位名称		现岗位任职时间	
职业发展意向					
胜任能力					
能力 1					
能力 2					
胜任能力综合评价					
员工签字盖章: 日期:			人力资源部经办人签字盖章: 日期:		

表 2-4 员工晋升评估表

姓名		性别		民族	
出生年月		参加工作时间		进入企业时间	

所在部门					
晋升类别	<input type="checkbox"/> 岗位晋升 <input type="checkbox"/> 职务晋升				
现职务名称		现职务任职时间		拟聘职务	
现岗位名称		现岗位任职时间		拟聘岗位	
上司推荐意见:					
<input type="checkbox"/> 同意 <input type="checkbox"/> 不同意					
个人任职意愿:					
<input type="checkbox"/> 非常愿意 <input type="checkbox"/> 愿意 <input type="checkbox"/> 不愿意					
业绩评估意见					
评委 1	<input type="checkbox"/> 同意	<input type="checkbox"/> 不同意	评委 2	<input type="checkbox"/> 同意	<input type="checkbox"/> 不同意
评委 3	<input type="checkbox"/> 同意	<input type="checkbox"/> 不同意	评委 4	<input type="checkbox"/> 同意	<input type="checkbox"/> 不同意
...			...		
业绩评估意见合计:					
同意 ()人 不同意()人					
胜任能力意见					
评委 1	<input type="checkbox"/> 同意	<input type="checkbox"/> 不同意	评委 2	<input type="checkbox"/> 同意	<input type="checkbox"/> 不同意
评委 3	<input type="checkbox"/> 同意	<input type="checkbox"/> 不同意	评委 4	<input type="checkbox"/> 同意	<input type="checkbox"/> 不同意
...			...		
胜任能力意见合计:					
同意 ()人 不同意()人					
综合评估结果:					
<input type="checkbox"/> 同意岗位晋升 <input type="checkbox"/> 同意职务晋升					
评价小组签名盖章:					

表 2-5 员工调薪通知单

姓 名		性 别		年 龄	
学 历		专 业		到岗日期	
原 位	部 门		调 位	部 门	
	职 务			职 务	
	职 位			职 位	
	工资级别			工资级别	
调薪 依据					
调薪生 效日期					

用人部门意见:
人力资源部意见:
总经理审批意见:

五、他山之石——员工晋升制度示例

示例 1 某集团有限公司员工职位晋升的若干规定

- 第一条 为加强员工职位晋升管理,实现人与事、能力与岗位的最佳匹配,把考核与使用紧密结合,把组织目标与员工职业发展目标结合起来,留住并激励优秀人才,确保组织目标顺利实现,特制定本规定。
- 第二条 晋升的原则:
- (一)德才兼备、任人唯贤的原则。
 - (二)公开、平等、竞争、择优的原则。
 - (三)按标准、程序办事,一般应坚持逐级晋升的原则,特殊情况下管理人员一次晋升最多不超过 2 级。
- 第三条 晋升的前提:
- (一)必须是岗位需要,即存在有空缺的较高职位。
 - (二)必须考核合格,符合所晋升职位的标准。
- 第四条 晋升的条件:
- (一)管理人员晋升的条件:
 - 1.政治素质合格;
 - 2.员工在原来的职位表现出较强的工作能力,具备新的工作职位所要求的知识水平和工作技能;
 - 3.工作经验丰富,业绩突出;
 - 4.工作责任心强;
 - 5.身体健康。
 - (二)专业技术人员晋升的条件:
 - 1.热爱祖国,遵守宪法和法律;
 - 2.具备履行相应职责的实际工作能力和业务知识;
 - 3.一般应具备相应的学历;
 - 4.取得相应专业技术任职资格;
 - 5.身体健康,能坚持工作。
 - (三)工人晋升的条件:
 - 1.政治表现好,自觉遵守法律、纪律和各项规章制度;
 - 2.熟悉业务,工作积极;
 - 3.注重劳动安全,无责任事故;

- 4.能够履行岗位职责,完成工作任务;
- 5.须取得相应的职业技能等级资格证书。

第五条 确保晋升公开、公平、公正的措施:

- (一)建立完善考核体系,保证考核(考察)的客观公正,并将考核结果作为员工职位晋升的主要依据。
- (二)公开明确、具体的晋升政策、程序、方法;保证让所有符合资格的员工有公平竞争的机会;提高员工对晋升决策的参与程度,客观公正地作出正确的晋升决策。

第六条 管理人员晋升具体要求:

(一)科员晋升:

1.三级科员岗位工资档别晋升按以下办理:

- (1)岗位档别 3 档的三级科员任职满 5 年,或连续工龄满 5 年,可晋升到岗位档别 4 档的三级科员;
- (2)岗位档别 4 档的三级科员任职满 5 年,或连续工龄满 10 年,可晋升到岗位档别 5 档的三级科员;
- (3)岗位档别 5 档的三级科员任职满 5 年,或连续工龄满 15 年,可晋升到岗位档别 6 档的三级科员。

2.三级科员晋升二级、一级科员,一般应具备员级专业技术职务任职资格,且晋升后其新职位的工作内容、职责及岗位标准须有变化:

- (1)无专业技术职务任职资格的三级科员任职满 3 年,具有晋升二级科员资格;
- (2)无专业技术职务任职资格的二级科员任职满 3 年,具有晋升一级科员资格;
- (3)二级科员晋升到一级科员编制岗位,无专业技术职务任职资格,而且晋升前后岗位工作内容无变化的,则须任二级科员满 10 年,才有晋升资格。

3.具备员级专业技术职务任职资格并聘任的专业技术人员,需转到管理岗位的,可聘任一级科员。

4.一级科员连续 3 年考核被确定合格以上等次的,具有晋升三级主办科员的资格。

(二)主办科员晋升:

1.主办科员一至三级原则上应具备助理级及以上专业技术职务任职资格,连续 4 年考核被确定合格以上等次的,才具有晋升职务的资格;连续 2 年考核被确定优秀等次的,具有优先晋升职务的资格;

2.员级或无技术职务任职资格的,二级主办科员晋升到一级主办科员编制岗位,须任二级主办科员满 15 年,才有晋升资格;

3.根据需要,考核合格以上等次的二级主办科员,可随时聘任为股职建制单位正职(与一级主办科员相当的职务)等;

4.具备助理级专业技术职务任职资格并聘任的专业技术岗位人员,需转到管理岗位的,一般可聘任二级主办科员;但工作能力一般的,或岗位编制的限制,亦可聘任三级主办科员及以下职位。

(三)高级科员、主任科员晋升:

1.高级科员须具备高级专业技术职务任职资格,主任科员一至二级必须具备中级及以上专业技术职务任职资格;连续 3 年考核被确定合格以上等次的,才具有晋升职务的资格;连续 2 年考核被确定优秀等次的,具有优先晋升职务的资格;

2.考核合格的一级主任科员,具有晋升科室副职的资格;

3.具备中级专业技术职务任职资格并聘任的专业技术岗位人员,需转到管理岗位的,考核优秀的,具有一级主任科员任职资格;考核合格等次的,可聘任二级主任科员;工作能力一般的,或岗位编制的限制,亦可聘任为主办科员;

4.具备高级专业技术职务任职资格并聘任的专业技术岗位人员,需转到管理岗位的,考核合格以上等次的,具有高级科员任职资格;工作能力一般的,或岗位编制的限制,亦可聘任为一级主任科员及以下职位。

(四)科室正副职及相当职务人员晋升:

1.科室正副职及相当职务人员连续 5 年考核被确定合格以上等次的,具有晋升职务的资格;连续 3 年考核被确定优秀等次的,具有优先晋升职务的资格;

2.中级专业技术岗位人员,考核优秀的,具有科室副职任职资格。

(五)部门正副职及相当职务人员晋升:

1.高级专业技术岗位人员,考核合格以上等次的,具有科室正职及相当职位任职资格;高级专业技术人员任职满 3 年,考核符合要求的,具有部门副职或相当职位的任职资格;

2.中层管理人员晋升按《某集团高中级管理人员管理办法》办理。

(六)有资质要求的职位(如项目经理)晋升,应具备相应的资质;财务主管应从具有会计师任职资格的人员中聘任,至少应具备助理会计师任职资格。

(七)员工职位晋升后工资待遇的处理:

1.根据工作需要和不拘一格选拔使用人才,确实必要时,组织可破格提升员工的职位,员工职位破格晋升后,原则上按新担任的职位享受工资待遇;若新职位对应岗位工资档别超过晋升前 2 档者,自晋升之日起 2 年内按不超过晋升前 2 档享受岗位等级工资待遇,新职位满 2 年后,可按新职位对应岗位工资档别享受待遇;

2.对于取得专业技术职务任职资格并聘任,同时晋升(聘任)到工资档别与专业技术职务对应的管理岗位的员工,按新担任的职位享受工资待遇。

第七条 专业技术人员的晋升:

(一)正规全日制院校毕业生见习期满,人事部门对其德、勤、能、绩全面考核,合格者确认相应专业技术职务任职资格后,按岗位需要,可聘任相应专业技术职务或相应的初级管理职位:

1.中专毕业,见习一年期满,可聘为“员级”;或考核优秀的,聘为一级科员,考核合格的聘为二级科员;

2.大专毕业,见习一年期满,可聘为“员级”,再从事专业技术工作两年,可聘为“助师级”;或大专毕业见习期满,可聘为一级科员;

3.大学本科毕业,见习一年期满,可聘为“助师级”;或考核优秀的,聘任二级主办科员;但工作能力一般的,或岗位编制的限制,亦可聘任三级主办科员及以下职位;

4.硕士学位获得者,可聘为“助师级”,从事专业技术工作三年,可聘为中级职务;

5.博士学位获得者,可聘为中级职务。

(二)企业按照因事设岗、精简高效、结构合理、群体优化的原则,设置专业技术工作岗位;并从符合相应任职条件的专业技术人员中,依据专业技术人员履行岗位工作能力、工作态度及工作业绩,择优晋升(聘任)。

(三)专业技术人员年度考核被确定为合格以上等次的,才具有续聘或晋升的资格。

第八条 工人职业技能等级的晋升与聘用:

(一)根据生产(工作)实际需要,合理设置各档次工人比例,按设岗择优晋升(聘用),坚持逐级晋升的原则,个别特别优秀的,可破格晋升,但从严掌握破格条件。

(二)年度考核被确定为合格以上等次的,才具有续聘或晋升的资格。年度考核被确定为优秀等次的:初级工具有优先聘用中级工资格;中级工具有优先聘用高级工资格。连续2年考核被确定为优秀等次的高级工,具有聘任技师的优先资格;连续2年考核被确定为优秀等次的技师,具有聘任高级技师的优先资格。

(三)从事工人工作的正规全日制院校中专毕业生,见习一年期满,可聘用为高级工,并享受高级工技术等级津贴;自任高级工起2年内应取得相应职业技能等级,否则取消技术等级津贴。

第九条 晋升(聘用)工作要求:

(一)各级管理者、尤其是人事部门对员工职位晋升工作,要高度重视、非常慎重,一定要从确保组织目标顺利实现出发,应当首先晋升工作能力强的员工,破除晋升论资排辈,不拘一格选拔人才。

(二)严格按照晋升的标准、程序和有效的考核结果来筛选候选人,防止以领导者的个人好恶或主观印象左右员工职位晋升决策。

(三)坚决防止将晋升等同于奖励的错误做法。员工虽然过去工作业绩突出,但不具备晋升到某一职位所需要的工作能力,坚决不能晋升。

第十条 企业组织中,越高的职位数目越少,员工晋升的机会总是有限的,许多员工的晋升需求难以得到满足,因此,各级管理者、人事部门力求做到晋升决策合理,同时应该与那些想晋升却未获晋升的员工加强沟通,做好思想工作,尽量减少可能带来的负面影响,并采取以下途径来激励员工。

(一)采用双重职业途径,即建立管理人员和专业技术人员平行的职业发展体系。集团公司建立的岗位等级工资制度,已为管理人员、专业技术人员、工人分别提供单独的薪酬结构,使专业技术水平高的技术人员不必进入管理层,也可享受相应的工资报酬。组织原则上不将希望终身从事技术工作、对管理工作兴趣不大的员工强行提拔到管理岗位上。

(二)采用职位轮换。让员工在同一岗位等级的不同职位工作中获得多方面的工作经验,学习和施展多种技能,提高员工的工作满意度。

(三)采用年度考核奖励。建立并完善年度考核奖励机制,按员工贡献大小,适当拉开差距,充分发挥考核奖励的激励作用。

第十一条 本规定适用集团公司本部、指挥部(项目部)中层及以下全体员工。

集团公司各单位结合本单位实际,参照本规定执行。

第二节 对员工进行降职处理——令人头疼的事

三、降职的流程和表单

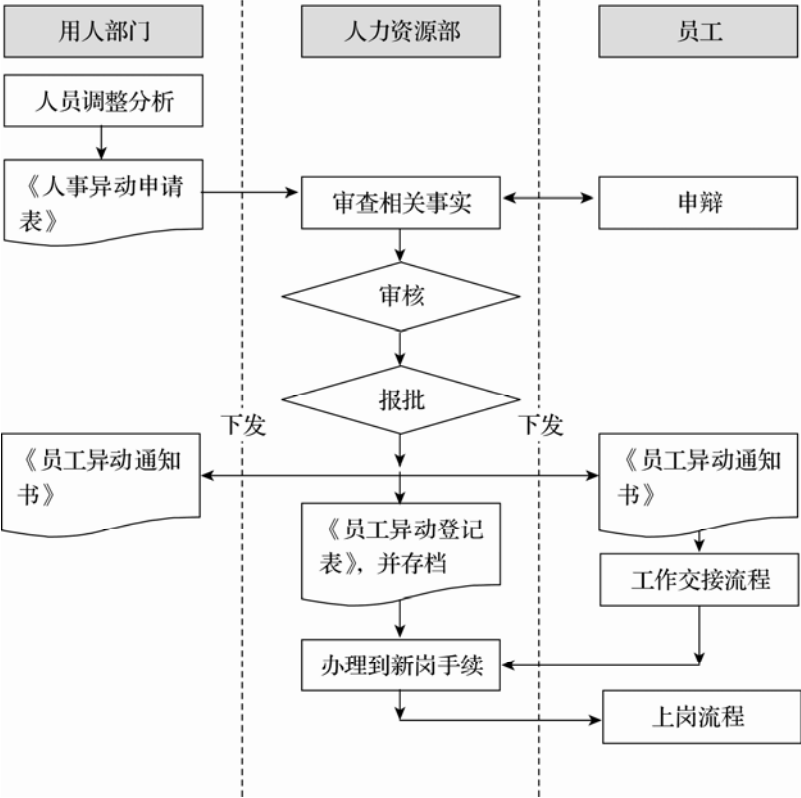


图 2-2 员工降职流程

表 2-7 人事异动申请表

编号: 填表日期:

姓 名		性 别		年 龄	
学 历		专 业		到 岗 日 期	
申报类别	<input type="checkbox"/> 调动 <input type="checkbox"/> 晋升 <input type="checkbox"/> 调资 <input type="checkbox"/> 降职				
原 位	部 门		调 位	部 门	
	职 务			职 务	
	职 位			职 位	
	工 资 级 别			工 资 级 别	
原因					
所附材料					

人事异动生效日期					
原 位	部门主管		现 任	部门经理	
	人力资源部主管			人力资源部主管	
总经理审批意见:					

表 2-8 员工异动通知书

姓 名		性 别		年 龄	
异动关系					
原 职 位	部 门			部 门	
	职 务			职 务	
	薪 资			薪 资	
异 动 原 因					
所 附 材 料	<input type="checkbox"/> 员工绩效考评表 <input type="checkbox"/> 主管领导对该员工的全面鉴定 <input type="checkbox"/> 员工培训及培训考评结果 <input type="checkbox"/> 具有说服力的事例 <input type="checkbox"/> 其他材料				
异动生效时间			年 月 日		
人 力 资 源 部 经 理		原 职 位 部 门 经 理		调 位 部 门 经 理	
				总 经 理	

第四节 | 调薪是件复杂的事情

三、晋级的流程

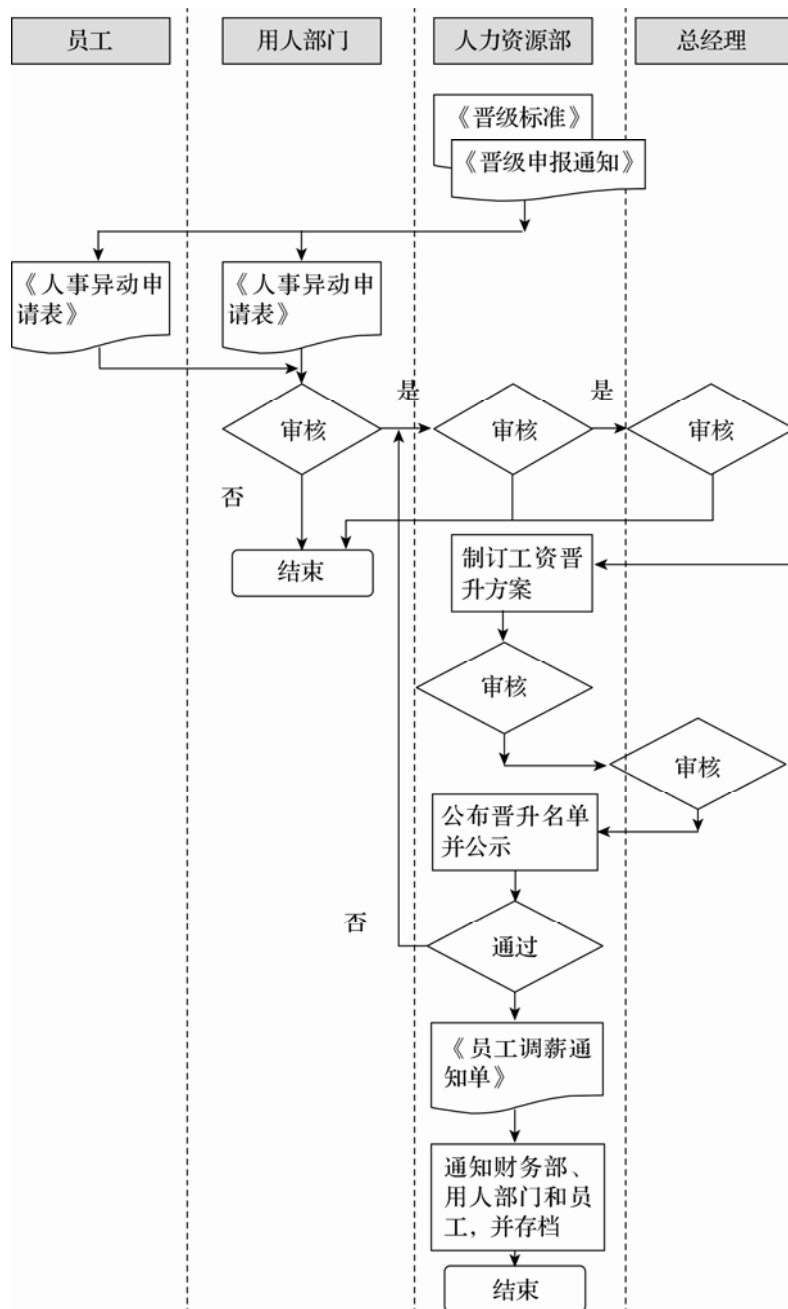


图 2-3 员工晋级流程

第五节 他山之石——员工异动制度示例

1.某公司员工异动管理办法

示例：员工异动管理办法

1.目的

为建立、健全正常的人才流动秩序,保持公司员工相对稳定,有效地进行员工异动管理,特制定本办法。

2.范围

公司各部门员工的调动、离职、晋升、降职及因之产生的工作交接等问题均参照本办法执行。

3.员工异动工作程序

3.1 员工调动

3.1.1 公司根据工作需要,可随时调动任一员工的职务或工作地点,被调动的员工应服从公司安排,不应延迟或推诿。

3.1.2 各部门负责人应了解辖内所属员工的个性、学识和能力,力求人尽其才以达到人与事相互配合,但必要时亦可申请调动其他部门员工到本部门工作或申请从本部门调出某员工。

3.1.3 企业内员工在一个岗位上工作满一年以上,或由于其他原因不便在原岗位工作,只要工作能力强,敬业爱岗,连续两个考核期绩效考核合格,没有重大违规、违纪事件的,亦可用书面报告的形式申请调动。

3.1.4 员工调动的申请、审批应遵循如下程序:

3.1.4.1 主任级以下人员在所属一级部内调动,由申请部门(人)填写《人事异动申请表》,部门负责人签字、盖章后,提交给所属一级部部长(单位负责人)审批同意即可,但需报人力资源部备案;若跨部门调动,则需要调入、调出部门负责人均同意,并经人力资源部批准方可执行。

3.1.4.2 主任级人员在所属一级部内调动,由申请部门(人)填写《人事异动申请表》,部门负责人签字、盖章后,提交给所属一级部部长(单位负责人)审核,再报给人力资源部部长审批;如跨部门调动,则需要调入、调出部门负责人均同意,再报给人力资源部部长审批。

3.1.4.3 高管层人员调动,由人力资源部(申请人)填写《人事异动申请表》,人力资源部长签字后,提交总经理审批通过方可。

3.1.4.4 所有调动必须在定编范围内执行,超出定编范围时,必须先填写《人员需求申请表》办理增编审批手续。

3.1.5 主任级及以上人员的调动均需经过面试或考核方可上岗,具体参见《招聘管理办法》的相关规定。

3.1.6 员工调动工作交接手续参加 3.5 条款的相关规定。

3.2 员工离职

3.2.1 员工的离职分为“辞职”、“辞退”、“劳动合同终止”、“退休”、“死亡”等五种情况:

3.2.1.1 辞职:是指员工提出解除劳动合同的行为。

3.2.1.2 辞退:是公司提出解除劳动合同的行为。属下列情形之一的员工,可予辞退:

- a.因业务紧缩需要裁减者;
- b.经医生证明有传染性疾病,或其他疾病碍工作及公共卫生者;
- c.违反公司规章,绩效考核不合格,经培训、考核仍不符合公司要求者;
- d.员工在试用期经考核认定不符合公司要求的;
- e.其他不适应公司工作要求,应予辞退的。

3.2.1.3 劳动合同终止:合同期满,签订合同的一方不同意续延劳动合同的行为。

3.2.1.4 退休:是指员工达到国家规定的年龄(男 60 周岁,女 55 周岁)或企业规定的退休工作年限可予退休。

3.2.2 员工离职审批

3.2.2.1 员工因辞退、试用不合格、退休等原因而离职,其审批程序如下:

a.主任级以下员工,由所在部门填写《员工离职审批表》,部门主管签字、盖章,经所属一级部部长(单位负责人)批准后,员工所在部门(单位)负责将该表及相关资料报人力资源部备案。

b.本部主任级员工,由所属一级部门(单位)填写《员工离职审批表》,部长(单位负责人)签字、盖章,并派员将该表及相关资料报人力资源部批准。

c.高管层以上人员,由人力资源部负责填写《员工离职审批表》,人力资源部长签字、盖章,离职必须经总经理批准。

3.2.2.2 员工因辞职、合同期满不续签等原因而离职,员工须自己于请辞日 30 天前填写《员工离职审批表》,书面提出离职申请,审批程序同 3.2.2.1 条款的相关规定。

3.2.2.3 员工在未经批准前不得离职,擅自离职者以旷工论处,公司有权冻结其人事关系、养老保险、公积金或其交纳的培训费和服装费等,并按照相关规定扣发其薪资及绩效奖金。

3.2.3 员工离职手续办理

3.2.3.1 工作交接手续办理参见 3.5 条款的相关规定。

3.2.3.2 如离职人员按正常手续工作交接完毕并离职后,再发现有财物、资料或对外应收账款项有亏欠未清者,由其主管领导承担连带责任,并应负责进行追索。

3.2.3.3 完成工作交接的员工,方可办理离职手续,其具体内容为:

- a. 办理保证金退款手续;
- b. 办理养老保险转移手续;
- c. 办理人事关系转移手续;

- d. 办理党团关系转移手续;
- e. 办理工资转移手续;
- f. 核定离职薪资及绩效奖金;
- g. 对申请并核准退休的员工,由人力资源部协助到档案关系所在地劳动局、人才中心,办理退休手续及退休证的领取事宜;
- h. 当辞职人员有要求时,人力资源部应为其出具工作履历及绩效证明。

3.2.4 因本人提出辞职而离职的员工,人力资源部应安排时间选派人员与之面谈,了解辞职具体情形及原因,征询其对公司的意见并填写《员工离职审批表》中面谈记录一栏。

3.2.5 人力资源部人事管理专员每季度应编制《人员流动情况分析表》,对员工离职情况进行跟踪分析。

3.3 员工晋升

3.3.1 晋级

3.3.1.1 晋级条件:

- a. 连续三个考核期考核成绩优良,可以晋升工资一级;
- b. 所管理部门连续两个考核期财务指标完成情况名列前三名的,部门负责人晋升一级工资。
- c. 其他由公司临时决定的奖励升级。

3.3.1.2 员工晋级审批,参照员工薪资级别变动审批手续执行:

- a. 主任级以下人员级别变动,由用人部门(单位)填写《人事异动申请表》,部门负责人签字、盖章后,提交给所属一级部部长(单位负责人)审批同意即可,但需报人力资源部备案;
- b. 高管层人员级别变动,由人力资源部填写《人事异动申请表》,人力资源部长签字、盖章后,提交总经理批准通过方可;
- c. 其余人员级别变动,由用人部门(单位)填写《人事异动申请表》,部门负责人签字、盖章后,提交给所属一级部部长(单位负责人)审核,报给人力资源部长批准即可;
- d. 所有员工级别变动案,以人力资源部正式公布的《员工调薪通知单》为准;
- e. 《人事异动申请表》与《员工调薪通知单》应存入员工管理档案。

3.3.2 晋职

3.3.2.1 公司内出现职位空缺,首先考虑从内部调整或晋升;人力资源部根据核准后的《人员需求申请表》报人力资源部长批准后,在公司公开招聘。原则上,公司所有员工晋职应通过内部竞聘方式产生。

3.3.2.2 公司工作三年以上,从事相关岗位工作两年以上,连续两个考核期的考核成绩优秀者均可参加内部竞聘上岗。

3.3.2.3 所有晋升人员的面试及审批过程均参照《招聘管理办法》的相关规定执行。

3.3.2.4 员工晋职依据、方法

a. 员工晋职的依据及着重考核的标准:

- a) 具备晋升职位的技能及管理能力;
- b) 具备晋升职位所需的有关工作经验和资历;
- c) 在职工作表现及操行良好;
- d) 具备较好的适应性及潜力;
- e) 已经完成晋升职位有关的培训课程;
- f) 可以提供接替其职位的合适人选。

b. 员工晋职方法:

- a) 个人资料的审查,包括报名者的所有档案资料、各考核期绩效考核的相关资料;
- b) 实施晋升考试,由人力资源部和相关部门联合命题;
- c) 提交自我评述报告,并提供两名接替自己岗位的候选人;
- d) 人力资源部与相关部门组成面试小组对报名者进行综合面谈,面试和录用审批具体参照《招聘管理办法》5.4.5 及

5.4.7 款的相关规定。

3.3.2.5 员工晋升后进行考核,合格后正式任命,其他员工参与晋升的报名资料作为储备,进入人才资料库。

3.3.2.6 晋升员工的调职工作,参见 3.5 条款办理工作交接手续。

3.4 员工降职

3.4.1 降级

3.4.1.1 降级条件:

- a. 连续两个考核期考核成绩不合格,降工资一级;
- b. 所管理部门连续两个考核期财务指标完成情况位列后三名的,部门负责人降一级工资;

c. 因工作失误给公司造成经济损失的,酌情降级、降职直至开除;若经济损失重大,部门负责人应承担连带责任,酌情降级、降职直至开除;

d. 其他由公司临时决定的惩罚性降级。

3.4.1.2 降级审批

参见 3.3.1.2 条款的相关规定。

3.4.2 降职

3.4.2.1 在人力资源部组织下,各部门依据公司《员工考核管理办法》对员工进行绩效考核,考核不合格的员工重新进入试用期,试用期的时间由具体用人部门确定;试用期考核合格者可续聘原岗,试用期考核仍不合格者,予以降职。

3.4.2.2 降职审批应遵循如下程序:

a. 主任级及以下人员降职到所属一级部(单位)内其他岗位,由原任部门填写《人事异动申请表》,部门负责人签字、盖章后,提交给所属一级部部长(单位负责人)审批,报给人力资源部备案即可;若降职到其他部门(单位),则需要在征得调入部门部长(单位负责人)同意的前提下,报人力资源部审批通过方可;

b. 若高层人员不符合现岗要求,人力资源部负责填写《人事异动申请表》提出降职方案,人力资源部长签字、盖章后,提交总经理审批通过方可;

c. 若被降职人员无法在所属单位内找到新的工作岗位,则其人事关系转移到公司人力资源部待岗,由人力资源部协助其为企业内寻求其他的就业机会,若该员工在 6 个月仍未在企业内被重新聘用,则予以辞退。待岗期间的薪酬按照《薪酬核算办法》的相关规定执行。

3.5 工作交接手续办理

3.5.1 所有员工调动需由人力资源部出具正式书面通知,并抄送调入、调出部门等相关部门及单位,通知有关部门及员工办理相关的调动手续;主任级以上人员调动应发布正式文件。人员调动的书面通知和文件应作为该员工的基本信息之一,收录到员工的个人档案中。

3.5.2 异动员工接到任免通知,中层及以上员工需于 10 日内,其他人员需于 7 日内完成工作交接。由于所管事物特别繁杂,无法如期办理移交手续时,可向调入、调出部门负责人申请酌情延长,最长以 5 日为限。

3.5.3 异动员工离开原职时应办妥工作交接手续,才能赴新职单位报到,否则以移交不清论处。

3.5.4 异动员工与继任者办理工作交接手续的具体内容如下:

a. 完成《离职(调动)交接表》中相关部门及内容的确认工作;

b. 将现职务(岗位)所负责的工作交代清楚,有未完成的或尚未解决的事宜,工作交接时必须提交文字说明资料;

c. 列清单移交现职务(岗位)保管的工具,工作资料、账册和物品;

d. 列清单移交与工作有关的职章与钥匙;

e. 结清财务、业务账务,或详列明细并附相关单据呈送直接领导签核后,移交给继任者;

f. 其他上级主管或继任者要求澄清的事情。

3.5.5 确因工作需要,应尽快到新岗位任职,而继任者又未到职,异动员工应与其直属主管进行工作交接。

3.5.6 一级部门部长工作交接时应由总经理派员监交,主任级及以下人员工作交接时可由该单位主管人员监交。

3.5.7 异动员工办好工作交接手续后,其交接清单及所附移交资料由监交人详加审查,并签核确认。如在交接过程中发生争执应由监交人说明经过,会同移交人及接收人拟具意见呈报上级主管核定。

3.5.8 人力资源部凭监交人确认的《离职(调动)交接表》,督导该员工办理其他相关手续。

3.5.9 异动员工过期不移交或移交不清者得责令于 10 天内交接清楚,其缺少公物或致公司受损失者应负赔偿责任。

3.5.10 本公司员工外派往培训或考察,时间较长需办理工作交接时,也应参照以上条款执行。

3.6 本办法从颁布之日起开始执行。

2.某公司岗位工资调整办法

有些公司专门制定了调薪制度,独立于员工异动管理制度。

示例: 岗位工资调整办法

为贯彻落实公司《薪酬管理办法》,明确公司员工岗位工资等级晋升相关事项,特制定本实施细则。

1.岗位工资等级晋升对象

下列人员不参加当年的岗位工资等级晋升:

- 1.1 病假累计超过半年或事假累计超过三个月的
- 1.2 病事假累计超过六个月或旷工累计超过 10 天的
- 1.3 立案审查未做结论的
- 1.4 新进入公司工作,试用期末结束的或进入公司工作未满六个月的
- 1.5 脱产学习超过半年的人员
- 1.6 其他特殊情况,经公司总经理办公会确认的

2.岗位工资等级晋升操作程序

2.1 高管委员岗位工资等级晋升

2.1.1 高管委员岗位工资等级晋升由总经理根据公司年度经营实际状况拟订名单后,报董事长审批确定。

2.1.2 操作程序为:

- 1) 总经理根据公司年度经营状况和各高管委员分管的部门年度经营业绩表现拟定岗位工资等级晋升名单。
- 2) 公司董事长审批,签署《某公司员工岗位工资晋级单》后交公司人力资源部负责执行落实。

2.2 公司中层管理人员岗位工资等级晋升

2.2.1 公司中层管理人员岗位工资等级晋升由公司总经理办公会最后审批确定。

2.2.2 操作程序为:

- 1) 确定岗位工资等级晋升名额和候选名额。

在每年的年度考评结束之后,公司总经理办公会根据公司的年度经营状况,按照公司中层管理人员总数的 20%~30%确定公司中层管理人员岗位工资等级晋升的名额 a1,同时按照该名额的 1.5 倍确定岗位工资等级晋升的候选名额 b1;公司中层管理人员年度考评排名在前 b1 名的公司中层管理人员自动成为公司中层管理人员岗位工资晋级候选人。

- 2) 差额投票选出晋级员工。

公司召开由公司所有中层管理人员和高管委员参加的中层管理人员岗位工资等级晋升会议,会议由公司总经理主持;

公司所有中层管理人员和高管委员进行无记名投票,得票数为前 a1 名的员工为岗位工资等级晋升人;

由于各种原因不能出席的高管委员和公司中层干部可以填写投票,并委托公司员工转交给公司总经理;

公司高管委员每人拥有 2 票的投票权;

公司各中层管理人员拥有 1 票的投票权;

每张投票必须写满但不得多于 a1 个晋级人选,多选、少选的投票均为无效票;

人力资源部负责准备会议相关材料;

人力资源部经理负责监票,公司人事专员负责统票,投票结果当场统计;

统计结果由公司总经理宣布,人力资源部负责记录,结果记录经公司总经理签批之后生效。

2.3 公司一般员工岗位工资等级晋升

2.3.1 公司一般员工岗位工资等级晋升由公司总经理办公会最后审批确定。

2.3.2 操作程序为:

- 1) 确定岗位工资等级晋升名额和候选名额。

在每年的年度考评结束之后,公司总经理办公会根据公司的年度经营状况,按照公司一般员工总数的 15%~20%确定公司一般员工岗位工资等级晋升的名额 a2,同时按照该名额的 1.5 倍确定岗位工资等级晋升的候选名额 b2;公司一般员工年度考评排名在前 b2 名的公司一般员工自动成为公司一般员工岗位工资晋级候选人。

- 2) 差额投票选出晋级员工。

公司召开由公司一般员工岗位工资晋级候选人、公司所有中层管理人员和高管委员参加的公司一般员工岗位工资等级晋升会议,会议由公司总经理主持;

与会所有人员进行无记名投票,得票数为前 2 名的员工为岗位工资等级晋升人;

由于各种原因不能出席的应参加会议的员工可以填写投票,并委托公司员工转交给公司总经理;

公司高管委员每人拥有 2 票的投票权;

公司与会的各中层管理人员、一般员工拥有 1 票的投票权;

每张投票必须写满但不得多于 2 个晋级人选,多选、少选的投票均为无效票;

人力资源部负责准备会议相关材料;

人力资源部经理负责监票,公司人事专员负责统票,投票结果当场统计;

统计结果由公司总经理宣布,人力资源部负责记录,结果记录经公司总经理签批之后生效。

3.岗位工资等级晋升结果应用

3.1 岗位工资级别待遇的增加从公司总经理签批之后或董事长审批之后的次月 1 日开始执行;

3.2 员工岗位工资每晋升 1 级,岗位工资增加 1 级,但岗位工资晋级不得超过本岗位工资等级的最高级别;

3.3 岗位级别已经达到本岗位等级的最高级别的,岗位工资级别不再晋升,公司将根据被晋升人的岗位等级给予 800~1000 元的一次性奖励,具体金额由公司总经理办公会确定。

4.关于岗位工资等级晋升的几项具体规定

4.1 一般情况下,岗位工资等级晋升工作在年度考评完成之后的 1 周内进行。

4.2 对于公司内部个别员工特别优异的工作表现和特别优异的工作成绩,可经员工所在部门申报之后,通过全体高管委员讨论一致同意后,可以给予一次性的岗位工资等级晋升。

第三章

员工离职管理

第四节 离职的流程

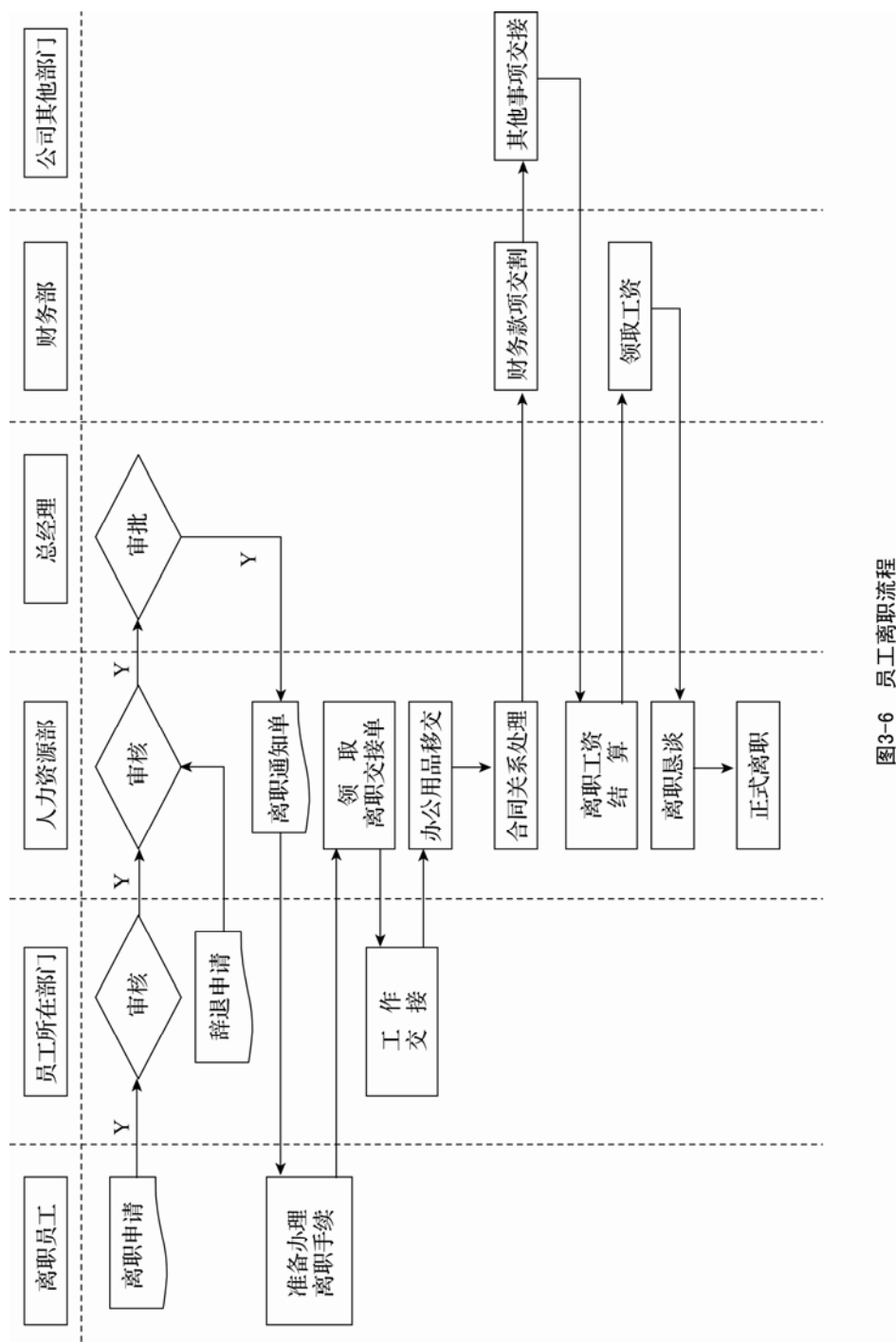


图3-6 员工离职流程

表 3-3 离职申请表

姓 名		编 号	
部 门		岗 位 名 称	
到职日期		预定离职日期	
离职后职业			
事 由			
部 门 意 见			

人事部 意 见	
批 示	
备 注	

表 3-4 辞退申请表

部门			
拟辞退人姓名		岗位名称	
到职日期		预定离职日期	
事由			
部门意见			
人事部意见			
批示			
备注			

表 3-5 离职通知单

部门		姓 名		职 位		到职日期	
已获准于 年 月 日离职, 请依下列所载项目办理离职手续							
离职原因:		主动离职: <input type="checkbox"/> 体弱多病 <input type="checkbox"/> 服兵役 <input type="checkbox"/> 其他原因 被动离职: <input type="checkbox"/> 试用不合格 <input type="checkbox"/> 辞退 <input type="checkbox"/> 开除					
序号	应办事项			经办单位	经办人 盖章	扣款金额	
1	经办工作交接(业务人员应列清单)			部门			
2	退回有关职工证件等			行政部			
3	住宿人员办理退宿						
4	缴回制服、钥匙等						
5	缴回个人领用的文化用具						
6	缴回员工手册,办理退保退会,填写离职人员有关表格			人力 资源部			
7	填写停薪单送会计科						
8	填人员变动登记表,取消插条、人员名册等						
9	审查上列事项			人力 资源部			
10	有无欠账,有无财务未清事项			财务部			
11	发薪审核			会计主管			
1. 上述事项必须完全办理清楚,方可离职 2. 财务科凭本单核发离职人员薪金后转回人事科存查							

表 3-6 离职工作移交清单

部门		姓 名		职 位		到职日期	
已获准于 年 月 日离职,请依下列所载项目办理工作移交手续							
离职原因:		主动离职: <input type="checkbox"/> 体弱多病 <input type="checkbox"/> 服兵役 <input type="checkbox"/> 其他原因 被动离职: <input type="checkbox"/> 试用不合格 <input type="checkbox"/> 辞退 <input type="checkbox"/> 开除					
序号	应办事项			经办单位	接收人	监交人	

一、	文件移交			
1				
2				
3				
4				
5				
.....				
二、	物品实物移交			
1				
2				
3				
4				
.....				
三、	人员移交			
	花名册			
四、	待办事项			
1				
2				
3				
.....				

表 3-7 注销用户通知单

_____部门:

_____已获准于 年 月 日离职,请系统管理员注销其用户及相应权限。

原所在部门:_____

原编号:_____

部门盖章:

主管签字盖章:

经办人签字盖章:

表 3-8 离职面谈记录

部门		姓 名		职 位		到职日期	
面谈时间		地 点		经办人			
离职面谈事项							
一、	离职的真正原因:						
二、	离职人员对公司当前管理文化的评价:						
三、	对公司当有工作环境以及内部人际关系的看法:						
四、	对所在部门或公司层面需要改进的合理化建议:						
五、	离职后本岗位后续工作展开的建议以及离职后个人职业生涯规划:						

--	--

表 3-9 离职结算通知单

部门		姓 名		职位		到职日期	
离职日期		地点		经办人			
财务结算事项							
事项	应付金额	应收金额	原因	经办人	复核人		
工资							
经济补偿金							
违约金							
培训费用							
丢失损坏物品							
借款							
...							
合计							
主管领导审核签字:							
<p style="text-align: center;">结算完成证明</p> <p>_____同志已经办理好以上财务结算事项,特此证明。请人力资源部办理后续离职手续。</p> <p style="text-align: right;">财务部盖章</p> <p style="text-align: right;">年 月 日</p>							

表 3-10 员工离职证明书

姓名		出生年月日		年 月 日	籍贯	
工作单位		职称			离职日期	年 月 日

(员工离职证明书存根)

员 工 离 职 证 明 书						
姓名		出生 年 月 日		年 月 日	籍贯 性别	
工作单位		到职日期		年 月 日	劳保卡号	年 月 日

及职称		退职日期		年 月 日	参保日期	
离职原因				备注		

第五节 他山之石——员工异动制度示例

1.某公司员工异动管理办法

员工异动管理办法

1.目的

为建立、健全正常的人才流动秩序,保持公司员工相对稳定,有效地进行员工异动管理,特制定本办法。

2.范围

公司各部门员工的调动、离职、晋升、降职及因之产生的工作交接等问题均参照本办法执行。

3.员工异动工作程序

3.1 员工调动

3.1.1 公司根据工作需要,可随时调动任一员工的职务或工作地点,被调动的员工应服从公司安排,不应延迟或推诿。

3.1.2 各部门负责人应了解辖内所属员工的个性、学识和能力,力求人尽其才以达到人与事相互配合,但必要时亦可申请调动其他部门员工到本部门工作或申请从本部门调出某员工。

3.1.3 企业内员工在一个岗位上工作满一年以上,或由于其他原因不便在原岗位工作,只要工作能力强,敬业爱岗,连续两个考核期绩效考核合格,没有重大违规、违纪事件的,亦可用书面报告的形式申请调动。

3.1.4 员工调动的申请、审批应遵循如下程序:

3.1.4.1 主任级以下人员在所属一级部内调动,由申请部门(人)填写《人事异动申请表》,部门负责人签字、盖章后,提交给所属一级部部长(单位负责人)审批同意即可,但需报人力资源部备案;若跨部门调动,则需要调入、调出部门负责人均同意,并经人力资源部批准方可执行。

3.1.4.2 主任级人员在所属一级部内调动,由申请部门(人)填写《人事异动申请表》,部门负责人签字、盖章后,提交给所属一级部部长(单位负责人)审核,再报给人力资源部部长审批;如跨部门调动,则需要调入、调出部门部长均同意,再报给人力资源部部长审批。

3.1.4.3 高管层人员调动,由人力资源部(申请人)填写《人事异动申请表》,人力资源部长签字后,提交总经理审批通过方可。

3.1.4.4 所有调动必须在定编范围内执行,超出定编范围时,必须先填写《人员需求申请表》办理增编审批手续。

3.1.5 主任级及以上人员的调动均需经过面试或考核方可上岗,具体参见《招聘管理办法》的相关规定。

3.1.6 员工调动工作交接手续参加 3.5 条款的相关规定。

3.2 员工离职

3.2.1 员工的离职分为“辞职”、“辞退”、“劳动合同终止”、“退休”、“死亡”等五种情况:

3.2.1.1 辞职:是指员工提出解除劳动合同的行为。

3.2.1.2 辞退:是公司提出解除劳动合同的行为。属下列情形之一的员工,可予辞退:

- a.因业务紧缩需要裁减者;
- b.经医生证明有传染性疾病,或其他疾病有碍工作及公共卫生者;
- c.违反公司规章,绩效考核不合格,经培训、考核仍不符合公司要求者;
- d.员工在试用期经考核认定不符合公司要求的;
- e.其他不适应公司工作要求,应予辞退的。

3.2.1.3 劳动合同终止:合同期满,签订合同的一方不同意续延劳动合同的行为。

3.2.1.4 退休:是指员工达到国家规定的年龄(男 60 周岁,女 55 周岁)或企业规定的退休工作年限可予退休。

3.2.2 员工离职审批

3.2.2.1 员工因辞退、试用不合格、退休等原因而离职,其审批程序如下:

a.主任级以下员工,由所在部门填写《员工离职审批表》,部门主管签字、盖章,经所属一级部部长(单位负责人)批准后,员工所在部门(单位)负责将该表及相关资料报人力资源部备案。

b.本部主任级员工,由所属一级部门(单位)填写《员工离职审批表》,部长(单位负责人)签字、盖章,并派员将该表及相关资料报人力资源部批准。

c.高管层以上人员,由人力资源部负责填写《员工离职审批表》,人力资源部长签字、盖章,离职必须经总经理批准。

3.2.2.2 员工因辞职、合同期满不续签等原因而离职,员工须自己于请辞日 30 天前填写《员工离职审批表》,书面提出离职申请,审批程序同 3.2.2.1 条款的相关规定。

3.2.2.3 员工在未经批准前不得离职,擅自离职者以旷工论处,公司有权冻结其人事关系、养老保险、公积金或其交纳的培训费和服装费等,并按照相关规定扣发其薪资及绩效奖金。

3.2.3 员工离职手续办理

3.2.3.1 工作交接手续办理参见 3.5 条款的相关规定。

3.2.3.2 如离职人员按正常手续工作交接完毕并离职后,再发现有财物、资料或对外应收账款款项有亏欠未清者,由其主管领导承担连带责任,并应负责进行追索。

3.2.3.3 完成工作交接的员工,方可办理离职手续,其具体内容为:

- a. 办理保证金退款手续;
- b. 办理养老保险转移手续;
- c. 办理人事关系转移手续;
- d. 办理党团关系转移手续;
- e. 办理工资转移手续;
- f. 核定离职薪资及绩效奖金;
- g. 对申请并核准退休的员工,由人力资源部协助到档案关系所在地劳动局、人才中心,办理退休手续及退休证的领取事宜;
- h. 当辞职人员有要求时,人力资源部应为其出具工作履历及绩效证明。

3.2.4 因本人提出辞职而离职的员工,人力资源部应安排时间选派人员与之面谈,了解辞职具体情形及原因,征询其对公司的意见并填写《员工离职审批表》中面谈记录一栏。

3.2.5 人力资源部人事管理专员每季度应编制《人员流动情况分析表》,对员工离职情况进行跟踪分析。

3.3 员工晋升

3.3.1 晋级

3.3.1.1 晋级条件:

- a. 连续三个考核期考核成绩优良,可以晋升工资一级;
- b. 所管理部门连续两个考核期财务指标完成情况名列前三名的,部门负责人晋升一级工资。
- c. 其他由公司临时决定的奖励升级。

3.3.1.2 员工晋级审批,参照员工薪资级别变动审批手续执行:

- a. 主任级以下人员级别变动,由用人部门(单位)填写《人事异动申请表》,部门负责人签字、盖章后,提交给所属一级部部长(单位负责人)审批同意即可,但需报人力资源部备案;
- b. 高管层人员级别变动,由人力资源部填写《人事异动申请表》,人力资源部长签字、盖章后,提交总经理批准通过方可;
- c. 其余人员级别变动,由用人部门(单位)填写《人事异动申请表》,部门负责人签字、盖章后,提交给所属一级部部长(单位负责人)审核,报给人力资源部长批准即可;
- d. 所有员工级别变动案,以人力资源部正式公布的《员工调薪通知单》为准;
- e. 《人事异动申请表》与《员工调薪通知单》应存入员工管理档案。

3.3.2 晋职

3.3.2.1 公司内出现职位空缺,首先考虑从内部调整或晋升;人力资源部根据核准后的《人员需求申请表》报人力资源部长批准后,在公司公开招聘。原则上,公司所有员工晋职应通过内部竞聘方式产生。

3.3.2.2 公司工作三年以上,从事相关岗位工作两年以上,连续两个考核期的考核成绩优秀者均可参加内部竞聘上岗。

3.3.2.3 所有晋升人员的面试及审批过程均参照《招聘管理办法》的相关规定执行。

3.3.2.4 员工晋职依据、方法

a. 员工晋职的依据及着重考核的标准:

- a) 具备晋升职位的技能及管理能力;
- b) 具备晋升职位所需的有关工作经验和资历;
- c) 在职工作表现及操行良好;
- d) 具备较好的适应性及潜力;
- e) 已经完成晋升职位有关的培训课程;
- f) 可以提供接替其职位的合适人选。

b. 员工晋职方法:

- a) 个人资料的审查,包括报名者的所有档案资料、各考核期绩效考核的相关资料;
- b) 实施晋升考试,由人力资源部和相关部门联合命题;
- c) 提交自我评述报告,并提供两名接替自己岗位的候选人;
- d) 人力资源部与相关部门组成面试小组对报名者进行综合面谈,面试和录用审批具体参照《招聘管理办法》5.4.5及

5.4.7 款的相关规定。

3.3.2.5 员工晋升后进行考核,合格后正式任命,其他员工参与晋升的报名资料作为储备,进入人才资料库。

3.3.2.6 晋升员工的调职工作,参见 3.5 条款办理工作交接手续。

3.4 员工降职

3.4.1 降级

3.4.1.1 降级条件:

- a. 连续两个考核期考核成绩不合格,降工资一级;
- b. 所管理部门连续两个考核期财务指标完成情况位列后三名的,部门负责人降一级工资;
- c. 因工作失误给公司造成经济损失的,酌情降级、降职直至开除;若经济损失重大,部门负责人应承担连带责任,酌情降级、降职直至开除;
- d. 其他由公司临时决定的惩罚性降级。

3.4.1.2 降级审批

参见 3.3.1.2 条款的相关规定。

3.4.2 降职

3.4.2.1 在人力资源部组织下,各部门依据公司《员工考核管理办法》对员工进行绩效考核,考核不合格的员工重新进入试用期,试用期的时间由具体用人部门确定;试用期考核合格者可续聘原岗,试用期考核仍不合格者,予以降职。

3.4.2.2 降职审批应遵循如下程序:

a. 主任级及以下人员降职到所属一级部(单位)内其他岗位,由原任部门填写《人事异动申请表》,部门负责人签字、盖章后,提交给所属一级部部长(单位负责人)审批,报给人力资源部备案即可;若降职到其他部门(单位),则需要征得调入部门部长(单位负责人)同意的前提下,报人力资源部审批通过方可;

b. 若高层人员不符合现岗要求,人力资源部负责填写《人事异动申请表》提出降职方案,人力资源部长签字、盖章后,提交总经理审批通过方可;

c. 若被降职人员无法在所属单位内找到新的工作岗位,则其人事关系转移到公司人力资源部待岗,由人力资源部协助其为企业内寻求其他的就业机会,若该员工在 6 个月仍未在企业内被重新聘用,则予以辞退。待岗期间的薪酬按照《薪酬核算办法》的相关规定执行。

3.5 工作交接手续办理

3.5.1 所有员工调动需由人力资源部出具正式书面通知,并抄送调入、调出部门等相关部门及单位,通知有关部门及员工办理相关的调动手续;主任级以上人员调动应发布正式文件。人员调动的书面通知和文件应作为该员工的基本信息之一,收录到员工的个人档案中。

3.5.2 异动员工接到任免通知,中层及以上员工需于 10 日内,其他人员需于 7 日内完成工作交接。由于所管事物特别繁杂,无法如期办理移交手续时,可向调入、调出部门负责人申请酌情延长,最长以 5 日为限。

3.5.3 异动员工离开原职时应办妥工作交接手续,才能赴新职单位报到,否则以移交不清论处。

3.5.4 异动员工与继任者办理工作交接手续的具体内容如下:

- a. 完成《离职(调动)交接表》中相关部门及内容的确认工作;
- b. 将现职务(岗位)所负责的工作交代清楚,有未完成的或尚未解决的事宜,工作交接时必须提交文字说明资料;
- c. 列清单移交现职务(岗位)保管的工具,工作资料、账册和物品;
- d. 列清单移交与工作有关的职章与钥匙;
- e. 结清财务、业务账务,或详列明细并附相关单据呈送直接领导签核后,移交给继任者;
- f. 其他上级主管或继任者要求澄清的事情。

3.5.5 确因工作需要,应尽快到新岗位任职,而继任者又未到职,异动员工应与其直属主管进行工作交接。

3.5.6 一级部门部长工作交接时应由总经理派员监交,主任级及以下人员工作交接时可由该单位主管人员监交。

3.5.7 异动员工办好工作交接手续后,其交接清单及所附移交资料由监交人详加审查,并签核确认。如在交接过程中发生争执应由监交人说明经过,会同移交人及接收人拟具意见呈报上级主管核定。

3.5.8 人力资源部凭监交人确认的《离职(调动)交接表》,督导该员工办理其他相关手续。

3.5.9 异动员工过期不移交或移交不清者得责令于 10 天内交接清楚,其缺少公物或致公司受损失者应负赔偿责任。

3.5.10 本公司员工外派往培训或考察,时间较长需办理工作交接时,也应参照以上条款执行。

3.6 本办法从颁布之日起开始执行。

2.某公司岗位工资调整办法

有些公司专门制定了调薪制度,独立于员工异动管理制度。

岗位工资调整办法

为贯彻落实公司《薪酬管理办法》,明确公司员工岗位工资等级晋升相关事项,特制定本实施细则。

1.岗位工资等级晋升对象

下列人员不参加当年的岗位工资等级晋升:

- 1.1 病假累计超过半年或事假累计超过三个月的
- 1.2 病事假累计超过六个月或旷工累计超过 10 天的
- 1.3 立案审查未做结论的
- 1.4 新进入公司工作,试用期未结束的或进入公司工作未满六个月的
- 1.5 脱产学习超过半年的人员
- 1.6 其他特殊情况,经公司总经理办公会确认的

2. 岗位工资等级晋升操作程序

2.1 高管委员岗位工资等级晋升

2.1.1 高管委员岗位工资等级晋升由总经理根据公司年度经营实际状况拟订名单后,报董事长审批确定。

2.1.2 操作程序为:

1) 总经理根据公司年度经营状况和各高管委员分管的部门年度经营业绩表现拟定岗位工资等级晋升名单。

2) 公司董事长审批,签署《某公司员工岗位工资晋级单》后交公司人力资源部负责执行落实。

2.2 公司中层管理人员岗位工资等级晋升

2.2.1 公司中层管理人员岗位工资等级晋升由公司总经理办公会最后审批确定。

2.2.2 操作程序为:

1) 确定岗位工资等级晋升名额和候选名额。

在每年的年度考评结束之后,公司总经理办公会根据公司的年度经营状况,按照公司中层管理人员总数的 20%~30%确定公司中层管理人员岗位工资等级晋升的名额 a1,同时按照该名额的 1.5 倍确定岗位工资等级晋升的候选名额 b1;公司中层管理人员年度考评排名在前 b1 名的公司中层管理人员自动成为公司中层管理人员岗位工资晋级候选人。

2) 差额投票选出晋级员工。

公司召开由公司所有中层管理人员和高管委员参加的中层管理人员岗位工资等级晋升会议,会议由公司总经理主持;

公司所有中层管理人员和高管委员进行无记名投票,得票数为前 a1 名的员工为岗位工资等级晋升人;

由于各种原因不能出席的高管委员和公司中层干部可以填写投票,并委托公司员工转交给公司总经理;

公司高管委员每人拥有 2 票的投票权;

公司各中层管理人员拥有 1 票的投票权;

每张投票必须写满但不得多于 a1 个晋级人选,多选、少选的投票均为无效票;

人力资源部负责准备会议相关材料;

人力资源部经理负责监票,公司人事专员负责统票,投票结果当场统计;

统计结果由公司总经理宣布,人力资源部负责记录,结果记录经公司总经理签批之后生效。

2.3 公司一般员工岗位工资等级晋升

2.3.1 公司一般员工岗位工资等级晋升由公司总经理办公会最后审批确定。

2.3.2 操作程序为:

1) 确定岗位工资等级晋升名额和候选名额。

在每年的年度考评结束之后,公司总经理办公会根据公司的年度经营状况,按照公司一般员工总数的 15%~20%确定公司一般员工岗位工资等级晋升的名额 a2,同时按照该名额的 1.5 倍确定岗位工资等级晋升的候选名额 b2;公司一般员工年度考评排名在前 b2 名的公司一般员工自动成为公司一般员工岗位工资晋级候选人。

2) 差额投票选出晋级员工。

公司召开由公司一般员工岗位工资晋级候选人、公司所有中层管理人员和高管委员参加的公司一般员工岗位工资等级晋升会议,会议由公司总经理主持;

与会所有人员进行无记名投票,得票数为前 2 名的员工为岗位工资等级晋升人;

由于各种原因不能出席的应参加会议的员工可以填写投票,并委托公司员工转交给公司总经理;

公司高管委员每人拥有 2 票的投票权;

公司与会的各中层管理人员、一般员工拥有 1 票的投票权;

每张投票必须写满但不得多于 2 个晋级人选,多选、少选的投票均为无效票;

人力资源部负责准备会议相关材料;

人力资源部经理负责监票,公司人事专员负责统票,投票结果当场统计;

统计结果由公司总经理宣布,人力资源部负责记录,结果记录经公司总经理签批之后生效。

3. 岗位工资等级晋升结果应用

3.1 岗位工资级别待遇的增加从公司总经理签批之后或董事长审批之后的次月 1 日开始执行;

3.2 员工岗位工资每晋升 1 级,岗位工资增加 1 级,但岗位工资晋级不得超过本岗位工资等级的最高级别;

3.3 岗位级别已经达到本岗位等级的最高级别的,岗位工资级别不再晋升,公司将根据被晋升人的岗位等级给予 800~1000 元的一次性奖励,具体金额由公司总经理办公会确定。

4. 关于岗位工资等级晋升的几项具体规定

4.1 一般情况下,岗位工资等级晋升工作在年度考评完成之后的 1 周内进行。

4.2 对于公司内部个别员工特别优异的工作表现和特别优异的工作成绩,可经员工所在部门申报之后,通过全体高管委员讨论一致同意后,可以给予一次性的岗位工资等级晋升。

第四章

员工奖惩管理

第四节 员工奖惩管理的一般流程及相关表单

表 4-1 员工奖惩建议申请表

编号:填表时间:

建议类别	奖励							
		记大功	小功两次	小功一次	嘉奖两次	嘉奖一次	表 扬	
	惩罚							
		记大过	小过两次	小过一次	警告两次	警告一次	警 告	
被建议人	单位: 职称:	姓名: 职务:	性别: 入职时间:					
事实说明	建议人签名盖章: 所属部门: 时间:							
本部门意见								

人事核定奖惩依据			
人力资源部经理裁定意见		复核或会办	总经理裁定意见
备注:奖惩建议如涉及申请升薪、升职、降级请用“人事异动申请表”处理。			

表 4-2 奖惩公告

编号:

各部室组					
单位	职务	姓名	奖惩事由	奖惩办法	备注
上述各项希即知照行,当事人或者其他员工如有异议,请向人力资源部提出申诉。					
此令					

表 4-3 奖惩通知单

奖惩通知单	
_____:	
奖惩类别:	
奖惩事由:	
奖惩依据:	
奖惩办法:	
此奖惩从_____年_____月_____日起执行,特此通知!	
人力资源部	时间:
奖惩通知单存根	
_____:	
奖惩类别:	
奖惩事由:	
奖惩依据:	
奖惩办法:	
此奖惩从_____年_____月_____日起执行,特此通知!	
人力资源部	时间:

表 4-4 员工奖惩登记表

员工编号	姓名	奖惩事项及文号	统计					

表 4-5 员工奖惩统计表

(☐ 月报 ☐ 季报 ☐ 年报)

填表时间:

受奖惩者			奖惩方式	奖惩事由	奖惩时间	通知单编号
姓名	部门	职位				

第五节 他山之石——员工奖惩管理制度示例

1.行政性奖惩制度示例

员工奖惩实施细则

第一章 总则

第一条 为提高员工工作积极性,严明工作纪律,奖惩分明,增强工作效率,特制定本实施细则。

第二条 本实施细则适用于公司员工的奖惩工作。

第二章 管理职责

第三条 人力资源部是公司员工奖惩归口管理部门,负责对员工奖惩工作进行监督管理工作,并负责对有争议的奖惩决定进行裁决。

第四条 各部门负责人负责本部门员工奖惩工作的管理。

第五条 公司总经理对各类奖惩决定进行审批,并拥有最终裁决权。

第三章 奖励管理

第六条 公司设立如下的奖励种类:

- 1.通报表扬(奖状、奖品);
- 2.奖金奖励;
- 3.带薪休假;
- 4.带薪培训;
- 5.提薪升级;
- 6.提升职位。

第七条 有下列表现的员工,应给予通报表扬,颁发奖状、奖品:

- 1.品德端正,工作努力;
- 2.维护公司利益,为公司争得荣誉,防止或挽救事故发生,减少经济损失有功的;
- 3.一贯忠于职守,工作积极负责,廉洁奉公;
- 4.有其他功绩,足为其他员工楷模。

第八条 有以下表现的员工,应给予奖金奖励:

- 1.思想进步,文明礼貌,团结互助,事迹突出;
- 2.完成计划指标,经济效益良好;
- 3.向公司提出合理化建议,被公司采纳;
- 4.维护财经纪律,抵制歪风邪气,事迹突出;
- 5.节约资金,节俭费用,事迹突出;
- 6.领导有方,带领员工良好完成各项任务;
- 7.为公司揽取大量营业额并创造了一定利润的;
- 8.通过发明创造、技术革新对提高公司经济效益作出显著贡献的;
- 9.其他对公司作出贡献,公司总经理认为应当给予奖励的。

第九条 有以上表现(第八条),且公司认为符合带薪休假条件的予以带薪休假,带薪休假原则上休假时间为一周。

第十条 员工有以下表现的给予提升职位:

- 1.忠于公司,在公司效力3年以上;
- 2.在一年的公司绩效考核中连续9个月得A的,并未得E者;
- 3.团结互助、领导有方,所领导的部门工作业绩显著;
- 4.有工作创新、发明创造、技术革新为公司带来效益的;
- 5.其他条件被公司总经理认为可以提升职位的。

第十一条 有以上表现(第九条),且公司认为可以提薪升级的,可提升一级工资。

第十二条 有以下表现的,公司给予带薪培训:

- 1.忠于公司,在公司效力2年以上的;
- 2.在一年的公司绩效考核中连续9个月得A的,并未得E者;
- 3.积极做好本职工作,连续3年成绩突出受到公司表彰的;
- 4.连续数次对公司发展提出重大建议为公司采纳,并产生重大经济效益的;
- 5.有其他突出贡献,公司总经理认为该给予提升职位的。

第十三条 奖励的工作流程:

- 1.员工推荐、本人自荐或部门提名;
- 2.人力资源部审核;
- 3.公司总经理审批;
- 4.人力资源部实施并下发《奖惩通知单》(受奖当事人);
- 5.奖励档案人力资源部负责存档。

第四章 惩处管理

第十四条 公司设立以下处分种类,视情节轻重使用:

- 1.警告;
- 2.通告批评(经济处罚);
- 3.降薪降职;

4.辞退。

第十五条 员工有以下行为的,给以警告处分:

- 1.在工作时间聊天、嬉戏或从事与工作无关的事情;
- 2.工作时间内擅离工作岗位者或无故迟到、早退、旷工;
- 3.因过失以至发生工作错误,情节轻微者;
- 4.妨碍现场工作秩序或违反安全卫生工作守则的;
- 5.无故不参加公司安排的培训课程;
- 6.无故不参加公司晨会的;
- 7.初次不遵守主管人员指挥;
- 8.浪费公物,情节轻微;
- 9.检查或监督人员未认真履行职责;
- 10.遗失员工证或未按要求穿戴整洁工作服;
- 11.出入公司不遵守规定或携带物品出入公司区域而拒绝保安询问检查或管理人员查询者;
- 12.破坏公司工作、营业场所环境卫生。

第十六条 员工有以下行为者,给以通告批评(经济处罚):

- 1.对上级指示或有期限之命令,未申报正当理由而未如期完成或处理不当的;
- 2.因疏忽导致公司办公设备或物品材料不能正常工作或伤及他人的;
- 3.在工作场所喧哗、嬉戏、吵闹妨害他人工作的;
- 4.携带危险品进入公司的;
- 5.在禁烟区吸烟或吸烟时四处走动的;
- 6.投机取巧,隐瞒蒙蔽,谋取非分利益;
- 7.对同事恶意攻击或诬告、伪证而制造事端;
- 8.在工作时间内擅离工作岗位,躺卧、睡觉者;
- 9.涂改员工工作考勤卡,替他人打卡或接受他人打卡。

第十七条 员工有以下行为者,给以降薪降职:

- 1.违反国家法律法规、政策和公司规章制度,造成经济损失或不良影响的;
- 2.违反劳动纪律、经常迟到、早退、旷工、消极怠工,没完成工作任务的;
- 3.擅离职守,导致事故,使公司蒙受重大损失;
- 4.泄露业务上机密的;
- 5.违反公司规定带进出物品;
- 6.遗失经管重要文件、机件、物件或工具;
- 7.撕毁公文或公共文件;
- 8.擅自变更工作方法致使公司蒙受重大损失的;
- 9.拒绝听从主管人员合理指挥监督的;
- 10.违反安全规定措施致使公司蒙受重大损失的;
- 11.工作时间内在工作场所制造私人物件;
- 12.造谣生事,散播谣言致使公司蒙受重大损失。
- 13.连续两个月的绩效考核结果为 E 者。

第十八条 员工有以下行为者,给以辞退处分:

- 1.偷窃同事或公司财物的;
- 2.于受聘时虚报资料,使本公司误信而遭受损害;
- 3.对上级或同事实施暴行或有重大侮辱之行为;
- 4.利用职务之便向客户索取钱物的;
- 5.蓄意损坏公司或他人财物的;
- 6.故意泄露技术、营业之秘密,致使公司蒙受损失;
- 7.不服从工作安排和调动、指挥,或无理取闹,影响工作秩序的;
- 8.拒不执行公司总经理、部门领导决定,干扰工作的;
- 9.工作不负责任,损坏设备、工具,浪费材料、能源,造成经济损失的;
- 10.玩忽职守,违章操作或违章指挥,造成事故或经济损失的;

- 11.滥用职权,违反财经纪律,挥霍浪费公司资财,损公肥私,造成经济损失的;
- 12.财务人员不坚持财经制度,丧失原则,造成经济损失的;
- 13.贪污、盗窃、行受贿赂、敲诈勒索、赌博、流氓、斗殴等尚未达到刑事处罚的;
- 14.挑动是非,破坏团结,损害他人名誉或领导威信,影响恶劣的;
- 15.泄露公司机密,把公司客户介绍给他人或向客户索取回扣介绍费的;
- 16.散布谣言,损害公司声誉的;
- 17.利用职权对员工打击报复或包庇员工违法乱纪行为的;
- 18.无正当理由累计旷工三日,在外从事同类产品职业或假期在外另谋职业的;
- 19.组织、煽动怠工,或采取不正当手段要挟领导,严重扰乱公司秩序;
- 20.在公司内有伤风化行为的;
- 21.经常违反公司规章制度,经教育仍屡教不改的;
- 22.公司调派工作时,无故拒绝接受的;
- 23.因行为不当,公司再无法对其信任的;
- 24.其他重大过失或不当行为导致严重后果的。

第十九条 员工有上述行为,情节严重,触犯刑律的,提交司法部门依法处理。

第二十条 员工有上述行为给公司造成经济损失的,责任人除按上述规定承担应负的责任外,按以下规定赔偿公司损失:

- 1.造成经济损失 5 万元以下(含 5 万元),责任人赔偿 10%~50%;
- 2.造成经济损失 5 万元以上的,由人力资源部报公司总经理决定责任人应赔偿的金额。

第二十一条 公司员工在发现他人有违反本制度规定的行为时,应及时向人力资源部和部门主管报告。

第二十二条 对员工给予行政处分和经济处罚的,应当慎重决定。必须弄清事实、取得证据,经过一定会议讨论,征求有关部门意见,并允许受处分人进行申辩。

第二十三条 调查、审批员工处分的时间,从证实员工所犯错误之日起,辞退不得超过 2 个月,其他处分不得超过 1 个月。

第二十四条 员工所受处分有异议者,应于处分决定后七日内,陈诉理由申诉,并以申诉后的核定作为公司最后的决定,当事者不得再存异议。

第二十五条 受处分的员工在处罚未了结之前,不得调离公司(被辞退者除外)。

第二十六条 处分的工作流程:

- 1.员工举报或部门提议;
- 2.人力资源部组织调查;
- 3.公司总经理审批;
- 4.人力资源部下发《奖惩通知单》(受处分当事人);
- 5.惩处档案由人力资源部存档。

第二十七条 员工一年之内被警告处分达 2 次的,年终奖只发 90%,3 次以上给予警告处分的,公司将予以降薪降职;员工一年之内被通报批评(处罚金额)达 2 次的,年终奖只发 60%,超过 3 次(含 3 次)的,公司将予以辞退。

第二十八条 员工违反公司规章制度受到通报批评,并给予相应经济处罚时,其部门负责人应负有一定的领导责任,也应给予相应的经济处罚。

- 1.员工违反公司规章制度,部门负责人在不知情的情况下,应负一定的领导责任,承担责任的 30%;
- 2.员工违反公司规章制度,部门负责人知情不予以制止,应负主要领导责任,承担责任的 70%。

第五章 附则

第二十九条 本实施细则由人力资源部负责制定、修订,并负责解释。

第三十条 本实施细则自颁布之日起执行,原奖惩实施细则同时废止。

2.绩效奖惩制度示例

综述

目的

以各站点、集散中心的月份操作货量为考核奖金分配的主要依据,佐以操作质量考核为辅助加权,使货量、生产力和质量的重要考核因素都能兼顾,借此办法激励操作系统达成集团制定的各项月度指标,最终完成全年度的各项 MBO 指标。

考核机制在给予操作同仁绩效奖金的奖励——正面激励之外,对操作事故的缺失责任认定和处罚——反面激励,也做出相应规定,以便真正起到奖惩分明、激励员工的作用,促进整个操作系统操作品质和操作货量的不断提高,促成团结奋斗、快乐递送氛围的形成。

组成:

A.奖励:

(一)考核内容界定

(二)奖励发放原则

(三)计算公式细则

(四)奖励考核程序

B.惩罚:

(一)缺失责任认定

(二)责任缺失处理

C.执行:

(一)执行日期

(二)解释权限

(三)发放办法

考核的对象:

快递操作系统的各操作站点(始发取件/到达派送)、区域、集团快递操作中心、北京/上海/深圳/广州空运集散及陆运集散;

奖励

奖励设定:

——本奖励办法综合考量各大区、各站点的实际操作运营情况,以完成 MBO(年度操作质量考核目标)的情况为标准并结合各站点的操作货量(取、派总件数),对站点和集散的考核内容进行了分类。

——考核内容分值的设定是通过集团质控部门有关考核内容的历史记录进行统计分析而确定的。

——奖金来源:80 元/人/月×快递操作和快递销售总人数+120 元/人/月×快递操作和快递销售总人数

资料来源:

——考核内容中的货量资料目前来自 T&T 系统。

——考核内容中的各缺失的统计资料目前来自项目周报、站、HUB 报告以及日常的缺失分析报告,同时结合客服、保险理赔提供的有关资料。

(一)考核内容界定

操作货量	各操作站点取、派总件数(以系统货量统计数据为准)
准时	由于我公司有关单位或人员的操作失误或不及时,导致货物未能在我公司向客户承诺的时限内完成派送服务,或是直航站点未按 MOP 规定配载首选航班造成货物延误,均记为延误缺失(不包括错发和丢失后找到的现象;不可抗力及客户原因情况除外;含直航站点配载问题造成延误的情况)。 考核以“准时率”为基本单位进行计算,即每票货物中的一件或多件货物发生延误,都归为一票货物延误缺失
漏取	由于我公司有关单位或人员的操作失误,未能在我公司向客户承诺的时限内完成取件服务,影响我公司服务信誉(客户原因除外) 考核扣分以“取件指令”为基本单位进行计算,即凡客服、销售或客户反映有漏取件现象,都归为一次缺失
破损	由于我公司有关单位或人员操作不当、未按照“完美快件”操作要求或项目流程规定执行操作而造成货物外包装箱或内部设备破损,即归类为破损缺失;参考集团关于“完美快件”和“项目的特殊包装要求”等包装操作规定(不可抗力及客户原因的情况除外;不考虑损失是否挽回弥补) 1) 考核扣分以“破损率”为基本单位进行核算得分情况 2) 该内容结合了货值情况进行考评,具体货值扣分标准请参考以下“计算公式细则”
	由于我公司有关单位或人员操作不当,或未按照相关高值货物的操作流程规定进行操作,造成整件货物或是货物

	<p>内物发生丢失,均记为一次丢失缺失事故。(不可抗力及客户原因的情况除外;不考虑损失是否弥补挽回)</p> <p>1)考核扣分以“票”为基本单位进行计算,即每票货物中的一件、多件货物发生整件或内物丢失,都归为此票货物丢失缺失,进行一次丢失事故的缺失记录</p> <p>2)该内容结合了货值情况进行考评,具体货值扣分标准请参考以下“计算公式细则”</p>
错发	<p>由于我公司有关单位或人员操作不慎,未将货物按照规范的路由、地址进行寄运,无论最终是否发生延误或被下一操作单位发现弥补,均记为错发缺失(不可抗力及客户原因的情况除外)</p> <p>考核扣分以“错发率”为基本单位进行计算,即每票货物中的一件或多件货物发生错发,记为此票货物错发缺失并进行错发率的核算以便进行评估</p>
错派	<p>由于我公司有关单位或人员操作不慎,未按客户运单收件人地址派送货物或错派给其他收件人,无论最终是否延误或是已更正弥补,均记为错派缺失(不可抗力及客户原因的情况除外;如不能找回货物则按“丢失”记录)</p> <p>考核扣分以“票”为基本单位进行计算,即每票货物中的一件或多件货物发生错派,记为此票货物错派缺失</p>
S.O.P (标准操作 流程)遵守率	<p>1) PUP 与 DE 系统统计情况的比对,以比率计算</p> <p>2) 签单返还,以“票”计算</p> <p>3) 其他未按标准操作流程规范执行操作的问题,以“票”计算</p>
航班准时 出港率	<p>由于 HUB 订舱能力问题造成航班未按 MOP 中规定的首选航班出港,均不做准时出港记录(不含备选航班;不考虑货物最终是否延误;不含班车延误造成;不包含不可抗力及航空公司等原因)</p> <p>考核扣分以“准时率”为基本单位进行计算</p>
班车准时率	<p>陆运集散的各条班车路线,由于未按照 MOP 规定的班车计划到达各站点的时间为准,均不作为准时记录(不考虑货物最终是否延误/影响配舱;不含不可抗力原因的情况)</p> <p>考核扣分以“准时率”为基本单位进行计算</p>

注:不可抗力因素的考量要视实际状况具体分析。

(二)奖励发放原则

1.以月为计算单位,进行考核评定。

2.受奖人员范围:

快递操作系统各操作站长或操作经理(含)以下正式员工(不包含临时工);

空运、陆运集散操作经理(含)以下正式员工(不包含临时工);

区域、集团快递操作中心操作经理(含)以下正式员工(不包含临时工)。

3.计算公式(暂定):

站点实际奖金=站点预发奖金总额÷取、派总件数×该站点取、派件数×该站点质量考核权数

HUB 实际奖金 = HUB 预发奖金总额÷HUB 进、出港总件数×该 HUB 进、出港件数×该 HUB 质量考核权数

区快递操作中心奖金=区实际奖金总额÷区操作人员总数×区快递操作中心人员总数

集团快递操作中心奖金=集团实际奖金总额÷操作人员总数×集团快递操作中心人员总数

(三)计算公式细则

1.“站点预发奖金总额”指根据当月公司整体经营情况划拨到快递操作系统的奖金总数×85%。

2.“HUB 预发奖金总额”指根据当月公司整体经营情况划拨到快递操作系统的奖金总数×15%。

3.“取、派总件数”指当月各站点取、派件数合计。

4.“区实际奖金总额”指本区各站点、HUB 实际奖金合计。

5.“集团实际奖金总额”指各站点、HUB 实际奖金合计。

6.“操作人员总数”指各站点上报的操作人员名单并结合 HR 提供的各站点操作人员明细。

7. 站点质量考核权数:

7.1 站点质量考核指标

7.1.1 “准时”20 分:考察延误缺失状况:准时率=站取派总票数-延误票数÷站取派总票数:

——准时率 96%(含)以上:20 分

——准时率 95(含)-96% :10 分

——准时率 90(含)-95% :5 分

——准时率 90%以下:0 分

7.1.2 “漏取”10分:根据取件指令,凡发生当天漏取件现象,则按取件指令依“次”记录:

——1次漏取扣3分;

——2次漏取扣6分;

——3次(含)以上,10分全部扣减;

——当月超过5次(含)以上漏取情况,根据责任站奖金金额再扣除30%并追究责任站逐级操作管理者责任。

7.1.3 “破损”15分:该缺失以破损票数为基础结合取派货量换算为破损率。一票货物中有一或多件破损的情况,皆记为发生一票货物破损。(破损率=破损票数÷取、派总票数):

——破损率0.000%:15分

——破损率0.001%—0.005%:10分

——破损率0.006%—0.010%:5分

——破损率0.011%—0.020%:3分

——破损率0.020%(不含)以上:0分

注:A.如单件或单票货物破损价值超过了RMB¥8000元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则直接扣减责任单位10分;

B.如单件或单票货物破损价值超过了RMB¥10000元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则直接扣减责任单位15分;

C.如单件或单票货物破损价值超过了RMB¥50000元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则根据责任站奖金金额再扣除30%或是根据实际事故严重情况扣除责任站本月奖金;

7.1.4 丢失率20分:鉴于丢失为严重缺失情况,特根据丢失票数为直接考核基本单位,即一票货物中有一件、多件或是内物丢失的情况,皆记为发生一票货物丢失,按丢失缺失进行一次记录;

——1票丢失扣5分,2票丢失扣10分……逐一累计;

——当月发生4票(含)丢失情况(扣20分),根据以下质量权重计算,实际责任单位本月奖金已扣除;然后追究责任单位各级操作领导责任。

注:A.如单票货物丢失价值超过了RMB¥8000元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则直接扣减责任单位10分;

B.如单票货物丢失价值超过了RMB¥10000元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则直接扣减责任单位20分,取消本月奖金,且根据实际事故情况追究逐级责任领导责任并进行系统通报;

C.如单票货物破损价值超过了RMB¥50000元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则根据实际事故情况连续扣除责任站点2~3个月操作奖金,且根据实际事故情况追究逐级责任领导责任并进行系统通报。

7.1.5 “错发”15分:该缺失以错发票数为基础结合取件货量换算为错发率。一票货物中有一或多件错发的情况,皆记为发生一票货物错发(错发率=错发票数÷取件总票数)。

——错发率0.00%:15分;

——错发率0.01%—0.05%:12分;

——错发率0.06%—0.10%:8分;

——错发率0.11%—0.20%:5分;

——错发率0.21%—0.30%:3分;

——错发率:0.30(不含)以上:0分。

7.1.6 “错派”10分:该缺失以错派票数为直接考核单位。一票货物中有一件或多件错派的情况,均记为一票错派缺失。

——1票错派扣3分;

——2次错派扣6分;

——3次(含)以上,10分全部扣减;

——当月超过5次(含)以上错派情况,根据责任站奖金金额再扣除10%并追究责任站逐级操作管理者责任。

7.1.7 S.O.P(标准操作流程)遵守率10分:

站SOP遵守率公式

分子:根据系统货量统计DE“票”数与PUP“票”数相比以较小值为分子减去“签收单缺失票数”再减去“其他SOP遵守缺失”

—————×100%

分母:根据系统货量统计 DE“票”数与 PUP“票”数相比,以较大值为分母;

- 遵守率 99.5%以上:20 分;
- 遵守率 97-99.4% :10 分;
- 遵守率 95-96.9% :5 分;
- 遵守率 95(不含)以下 :0 分。

7.2 质量考核权数计算:

该项的计算方法以“准时、漏取、破损、丢失、错发、错派、SOP 遵守率”七项得分总和来评定。

- 七项得分总和达到 100 分且连续 3 个月,加权系数:1.2;
- 七项得分总和达到 95(含)~100 分加权系数:1.0;
- 七项得分总和达到 90(含)~95 分加权系数:0.8;
- 七项得分总和达到 85(含)~90 分加权系数:0.5;
- 七项得分总和达到 85 分以下,加权系数:0。

8. HUB 质量考核权数:

8.1 质量考核指标

8.1.1 航班准时出港率(30 分):各空运 HUB 按照 MOP 的计划配载首先航班出运货物均作为准时;该指标仅针对空运集散。

公式:按时完成票数+总票数(大田运单)

- 准时率 99%(含)以上 :30 分;
- 准时率 97(含)-99% :20 分;
- 准时率 95(含)-97% :10 分;
- 准时率 95%以下 :0 分。

8.1.2 班车准时率(30 分):各陆运 HUB 按照 MOP 的班车计划到达各站点的准确率;以班车运行次数为单位进行统计,计算班车准时率。该指标仅针对陆运集散。

- 班车准时率在 99%(含)以上:30 分;
- 班车准时率在 97(含)-99%:20 分;
- 班车准时率在 95(含)-97%:10 分;
- 班车准时率在 95%以下: 0 分。

注:因班车延误而导致航班延误,则记录班车延误缺失。

8.1.3 “破损”(20 分):该缺失以破损票数为基础结合 HUB 货量换算为破损率。一票货物中有一或多件破损的情况,皆记为发生一票货物破损。(破损率=破损票数+取、派总票数)

- 破损率 0.000%:20 分;
- 破损率 0.001%—0.005%:12 分;
- 破损率 0.006%—0.010%:6 分;
- 破损率 0.011%—0.020%:3 分;
- 破损率 0.020%(不含)以上:0 分。

注:A.如单件或单票货物破损价值超过了 RMB ¥ 8 000 元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则直接扣减责任单位 10 分;

B.如单件或单票货物破损价值超过了 RMB ¥ 10 000 元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则直接扣减责任单位 15 分;

C.如单件或单票货物破损价值超过了 RMB ¥ 50 000 元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则根据责任站点奖金金额再扣除 30%或是根据实际事故严重程度扣除责任站点本月奖金。

8.1.4 “丢失”(20 分):鉴于丢失为严重缺失情况,特根据丢失票数为直接考核基本单位,即一票货物中有一件、多件或是内物丢失的情况,皆记为发生一票货物丢失,按丢失缺失进行一次记录。

——1 票丢失扣 5 分,2 票丢失扣 10 分……逐一累计;

——当月发生 4 票(含)丢失情况(扣 20 分),根据以下质量权数计算,实际责任单位本月奖金已扣除;然后追究责任单位各级操作领导责任。

注:A.如单件或单票货物丢失价值超过了 RMB ¥ 8 000 元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则直接扣减责任单位 10 分;

B.如单件或单票货物丢失价值超过了 RMB ¥ 10 000 元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则直接扣减责任单位 20 分,取消本月奖金,且根据实际事故情况追究逐级责任领导责任并进行系统通报;

C.如单件或单票货物丢失价值超过了 RMB ¥ 50 000 元,且不能通过保险等其他手段挽回我公司损失,则根据实际事故情况连续扣除责任单位 2~3 个月操作奖金,且根据实际事故情况追究逐级责任领导责任并进行系统通报。

8.1.5 错发(20分):该缺失以错发票数为基础结合货量核算错发率。一票货物中有一或多件错发的情况,皆记为发生一票货物错发。(错发率=错发票数÷出港总票数)

- 错发率 0.000%:20 分;
- 错发率 0.001%—0.005%:12 分;
- 错发率 0.006%—0.010%:8 分;
- 错发率 0.011%—0.020%:3 分;
- 错发率 0.020%(不含)以上:0 分。

8.1.6 S.O.P(标准操作流程)遵守率 15 分:

HUB 进出港总货量(票)-违反“标准操作流程”缺失票数÷HUB 进出港总货量(票)

- 完整率 99%以上:20 分;
- 完整率 97%~98% :10 分;
- 完整率 95%~96% :5 分;
- 完整率 95%(不含)以下 :0 分。

8.2 质量考核加权系数计算:

该项的计算方法以“航班准时出港率(或班车准时率)、破损、错发、丢失、SOP 遵守率”五项得分数总和来评定。

- 五项得分数总和达到 100 且连续 3 个月,加权系数:1.2;
- 五项得分数总和达到 95(含)-100 分加权系数:1.0;
- 五项得分数总和达到 90(含)-95 分加权系数:0.8;
- 五项得分数总和达到 85(含)-90 分加权系数:0.5;
- 五项得分数总和达到 85 分以下,加权系数:0。

(四)奖励考核程序

- 1.每月由大区通过集团质控报表反映的各类缺失资料进行汇总统计,并填入站点和 HUB 考核表格内。
- 2.月操作质量情况以“操作质量月、周报”方式下发各站点和 HUB。
- 3.对于重大特殊案例,区级或集团快递操作中心(评估小组)相关领导可调整站点、HUB 奖金金额及实际发放情况。
- 4.将奖励最终结果报领导签字认定。
- 5.奖金的下发原则:

- 不以职务级别等级进行奖金的发放;
- 依据站内人员的实际操作货量和操作品质,以及工作态度进行调整;
- 快递操作中心根据评定结果和人数,确定集散和站点的奖金数额到大区,由大区组织发放到站点;
- 各站点列出具体发放名单、金额,经区域快递操作负责人批准后执行,同时向集团快递操作中心操作控制部门报备。

惩罚

机制设定:

本惩罚办法综合考量各类缺失责任界定,以及集团人事部门关于缺失处罚的相关规定;对各站点、集散的实际运作状况进行责任认定、责任追究和处罚,以达到通过惩罚处理机制的实施提高各单位的操作品质之目的。

(一) 缺失责任认定:

1.轻微责任

- 1.1 入职时间未满 3 个月,由于并不十分熟悉业务等操作流程而造成操作缺失,但未造成公司利益直接损害者;
- 1.2 第一次因未按照“操作流程”的规定要求执行操作直接造成操作缺失,但未造成公司利益受到直接损害;
- 1.3 由于未按照“操作流程”的规定执行操作间接造成操作缺失,但未造成公司利益直接受损;
- 1.4 由于未按照“缺失报告规定”进行反映问题,或进行及时跟进、配合解决而拖延问题解决的时间,但未使缺失严重性加大,同时造成公司利益直接受损;

1.5 在发生严重缺失后,能积极配合问题的解决,未使公司利益受损;

1.6 其他可以认定其轻微责任的行为;以及所有操作缺失,造成直接经济损失在 1 000 元(不含)以下者。

2.一般责任

认定为轻微责任的行为(1.1~1.6)但所造成的直接经济损失在 1 000~3 000 元以下者。

3. 严重责任

3.1 未按照“操作流程”执行操作,直接造成公司形象或利益受损(受损价值超过 3000 元(含)以上);

3.2 由于未按照“缺失报告规定”进行反映问题,或进行及时跟进、配合解决而拖延问题解决的时间,使缺失严重性加大,或造成公司利益直接受损;

3.3 在发生严重缺失后,能积极配合问题的解决,并减少了公司有关利益损失,挽回公司企业形象;

3.4 在接受 1 次“轻微责任”判定后不足 3 个月的时间内再次直接或间接造成“轻微责任缺失”,则按“严重责任”认定;

3.5 在接受 1 次“严重责任”判定后不足 2 个月的时间内再次直接或间接造成“轻微责任缺失”,则按“严重责任”认定;

3.6 个别单位中在 3 个月中如累计出现 6 次以上判定之“轻微责任”,其直接管理负责人及间接管理者,将直接判定为“严重责任判定”;

3.7 其他可以认定其严重责任的行为。

4. 重大责任

4.1 故意造成公司利益或企业形象受损;

4.2 在缺失发生后,态度恶劣,不能积极配合问题的解决;

4.3 直接与客户发生严重的正面冲突,使企业形象严重受损(例:争吵、打骂);

4.4 入职时间超过 3 个月以上,由于未按照“操作流程”执行操作,直接造成操作缺失,并使公司的经济利益严重受损(受损价值超过 1 万元(含)以上);

4.5 凡接受 2 次“严重责任判定”后,再次接受“严重责任判定”的均判定为“重大责任认定”;

4.6 个别单位中在 3 个月中如累计出现 4 次以上之“严重责任判定”者为其直接管理负责人及间接管理者,将直接判定为“重大责任认定”;

4.7 其他可以认定其重大责任的行为。

注:“管理者的责任追究认定”:在以上责任判定中,对管理者实施了追究责任认定;即按照缺失责任人向上逐步追究二级管理者的责任;

“隐瞒不报的责任追究”:如有为了逃避处罚而不报、谎报、瞒报缺失者,一经查实,集团将追回全部已发奖金并追究责任人和领导的责任。

(二) 缺失责任处理

1. 缺失责任处理原则

操作缺失处理的基本原则是根据操作缺失造成损失的程度、缺失性质的严重性、对内、外部造成的影响和认识态度,依集团人事部门的有关规定办理。处理共区分为以下四类:

1.1. 书面警告;

1.2. 记过;

1.3. 记大过;

1.4. 辞退或开除。

2. 缺失责任处理方法

2.1. 轻微责任

判定单位:由站、HUB 站长、操作经理或总经理判定,报主要操作站站长/操作经理/总经理,抄区操作、质控负责人及集团质控部门备案。

处理原则:根据缺失情况及责任人认识、改正态度给予“口头批评”或“书面警告”;同时,责任人需进行认真深刻的认识和检讨并提交书面报告,经主管领导签字后留作备案。

2.2. 一般责任

判定单位:由站、HUB 站长/操作经理/总经理判定,报主要操作站站长/操作经理/总经理,抄区操作、质控负责人及集团质控部门备案。

处理原则:根据缺失情况及责任人认识、改正态度给予“书面警告”或“记过”;同时,责任人需进行认真深刻的认识和检讨并提交书面报告,经主管领导签字后留作备案。

2.3. 严重责任

判定单位:由站、HUB 站长/操作经理/总经理确定后,提交主要操作站站长/操作经理/总经理、区域质控负责人、区域操作负责人审批,报集团快递操作中心操作及质量管理负责人备案。

处理原则:根据缺失情况及责任人认识、改正态度给予“记过”或“记大过”处理。同时,责任人需进行认真深刻的认识和检讨并提交书面报告,经主管领导签字后留作备案。

2.4 重大责任

判定单位:由站、HUB 站长/操作经理/操作总经理向区域操作负责人进行申报,由区域操作管理、质控负责人审批后,向集团快递操作中心及质量管理负责人提交,经集团快递操作中心审核确认后,进行处理。

处理原则:由集团根据缺失情况及责任人认识、改正态度给予“记大过”或“解聘”处理认定;并向区、站逐级下达“处理决定”同时抄报集团人力资源部备案;所有相关文档在责任站保存备查。

注:A.各站在上报缺失责任处理意见时要报 42 家主要操作站长,经确认后再提交大区、集团审核,必要时抄报相应单位的人事管理部门,寻求协助;

B.对于管理者的责任认定,直接由区域、集团操作、质量管理者进行认定处理,并抄报 42 家主要操作站负责人。

执行办法

(一)执行日期:本办法自二〇〇五年一月份开始执行。

(二)解释权限:《快递操作系统奖惩办法》的解释权在集团快递操作中心。

(三)发放办法:依本机制的相关规定,按照《快递操作奖金发放流程》和《快递操作责任处理流程》的方法,参照集团工资发放的办法执行并扣除相应的个人所得税。

某某快递操作中心

第五章

员工福利管理

第三节 定福利管理的流程和表单

(续)

其他缴费户 开户银行		行号	单位负责人： 单位经办人： 填报日期：	
支出户开户 全称		账号		
支出户开户 银行		行号		
主管部门或 总机构			社保经办机构(代) 办机构意见 核意见	
所属行政 区县名称	缴费所属经办机构(代) 办机构			
单位电子 邮件地址	单位传真号码			
单位网址				
社保经办人： 社保经办机构(章)			年 月 日	

表 5-1 北京市社会保险单位信息登记表

表 5-2 北京市社会保险单位信息登记变更表

组织机构代码:

单位名称(章):

变更项目		原登记内容	变更后事项内容
参保单位名称			
单位办公地址			
邮政编码			
单位类型			
经济类型			
组织机构代码			
法定代表人 或负责人	姓名		
	公民身份号码		
	联系电话		
单位经办人	姓名		
	所在部门		
	联系电话		
行业性质			
缴费专户开户名称			
开户银行名称			
银行行号			
银行账号			
其他变更事项			变更后登记事项内容
变更项目		原登记内容	变更后事项内容
单位缴费情况变更			

单位终止缴费原因:	<input type="checkbox"/> 关闭 <input type="checkbox"/> 破产 <input type="checkbox"/> 分立 <input type="checkbox"/> 兼并 <input type="checkbox"/> 转出 <input type="checkbox"/> 其他原因
单位恢复缴费	恢复缴费 () 恢复缴费原因:
单位整体转移去向:	
备 注	
社保经(代)办机构 审核意见	1. 根据你单位申请变更材料经审核同意变更 2. 经核定同意你单位转出我社保经(代)办机构 3. 现收回你单位社会保险登记证,登记证号为()

单位负责人:
填报人: 联系电话:
填报日期: 年 月 日

经办人:
社保经(代)办机构(章):
办理日期: 年 月 日

备注:1. 此表由缴费单位填报两份,于每月 5 日至 25 日期间报送,经社保经(代)办机构核定后,单位与社保经(代)办机构各留存一份。单位整体转移的,此表填写三份,转出、转入社保经(代)办机构和参保单位各留存一份,社保经(代)办机构于每月 23 日至月底办理变更。

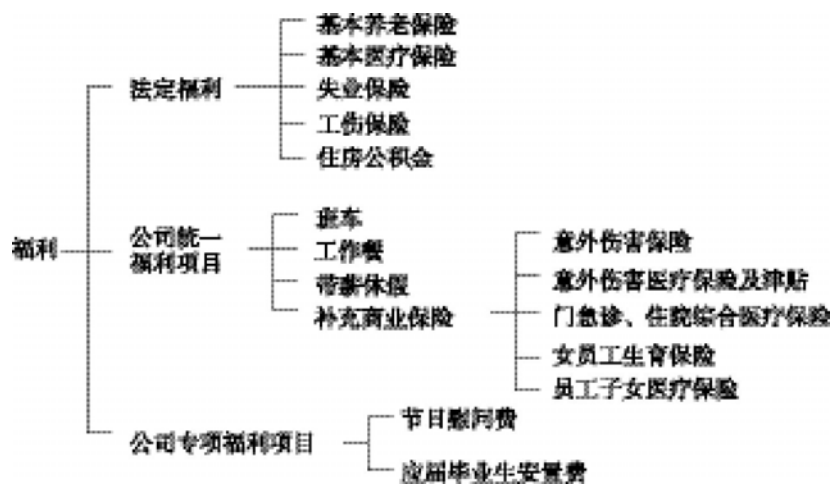
2. 单位信息变更时填写此表,表内只填写变更内容。

3. 单位携带相关证明材料。

4. “单位整体转移去向”指参保单位整体转移时转入所属社保经(代)办机构名称。

第四节 他山之石——企业员工福利制度示例

员工福利管理办法	
第一章 总 则	
第一条	目的
为了配合公司业务发展需要,建立具有吸引力和竞争性的福利体系,以达到吸引人才、激励员工的目的,特制定本管理办法。	
第二条	公司福利体系



第二章 法定福利

第三条 基本养老保险

(一)基本养老保险由公司和个人双方负担、共同缴纳。公司和个人应当按时足额缴纳基本养老保险费。

(二)办理时间

员工自办理入司手续的当月起,按照国家有关政策办理养老保险。

(三)停办时间

公司自停发该员工工资次月起,停办该员工的养老保险。

(四)转移时间

员工离职时,在档案关系转出后,可办理养老保险关系转移手续。

(五)办理地点

北京市朝阳区社会保险基金管理中心。

(六)缴费标准

公司月缴纳额=企业上年度全体员工月缴费基数总额×19%

个人月缴纳额=员工上年度个人月平均工资×7%

1.公司和个人缴费标准按北京市政府有关规定执行。北京市规定员工上年度个人月平均工资高于北京市上年度职工月平均工资 3 倍以上的部分,不作为缴纳基数和计发基本养老金的基数。

2、按北京市劳动局规定:从 2003 年起个人缴费提高一个百分点,即为 8%。

(七)基本养老保险个人账户

1.北京市实行统一的社会保障号码制度,员工的社会保障号码终身不变。

2.公司通过社会保险经办机构按员工的社会保障号码建立基本养老保险个人账户。

3.个人账户按员工本人的缴费工资基数的 11%建立。例如,2002 年个人缴纳的 7%的部分全部记入个人账户;公司缴纳基本养老保险费按 4%比例划入个人账户。

4.员工个人账户储存额,每年参考银行同期居民存款利率计算利息。

5.员工个人账户储存额由社会保险经办机构负责管理。个人账户储存额只用于员工养老,不得提前支取。员工在职或者退休后死亡,个人账户余额中的个人缴费部分及其利息,可以继承,其余部分并入养老保险基金。

(八)享受待遇

1.员工在 1998 年 6 月 30 日前参加工作,缴纳基本养老保险费累计 10 年以上;员工在 1998 年 6 月 30 日后参加工作,缴纳基本养老保险费累计 15 年以上的员工,同时符合国家规定的退休条件并办理退休手续,可按月领取基本养老金。

2.员工缴纳基本养老保险费累计年限不足规定的,在退休后不享受按月领取基本养老金待遇,其个人账户储存额一次性支付给个人。

3.员工退休时领取基本养老金的标准,由员工累计缴费年限、个人账户储存额、退休时上一年本市职工月平均工资等因素决定。

第四条 基本医疗保险

(一)基本医疗保险由公司和个人双方负担、共同缴纳。公司和个人应当按时足额缴纳保险费,同时按照北京市规定实行大额医疗费用互助的制度。

(二)办理时间及手续

员工自办理入司手续完毕之次月,公司按照国家及北京市有关政策为其办理《北京市医疗保险手册》。员工本人需提供两张近期一寸免冠彩色照片,填写《参加医疗保险人员情况登记表》。

(三)停办时间

公司自停发该员工工资次月起,停办该员工的基本医疗保险。

(四)参保情况的变更

员工离职时,在停发工资的当月,根据社保中心的规定,员工应将《北京市医疗保险手册》交回人力资源部,以便办理相应的变更手续。

(五)办理地点

北京市朝阳区社会保险基金管理中心医保中心。

(六)缴费标准

1.基本医疗保险

公司月缴纳额=全体员工月缴费基数总额×9%

个人月缴纳额=员工个人上一年月平均工资×2%

2.大额医疗互助

公司月缴纳额=全体员工缴费工资基数之和×1%

个人月缴纳额=3 元

注:按北京市规定员工上年度个人月平均工资高于北京市上年度职工月平均工资 3 倍以上的部分,不作为缴纳基数。

(七)基本医疗保险个人账户

1.公司通过社会保险经办机构为员工和退休人员建立基本医疗保险个人账户。

2.个人账户由两部分组成:

(1) 员工个人缴纳的基本医疗保险费;

(2) 社保中心依据北京市规定将公司缴纳费用的一部分划入个人账户。员工年龄小于 35 周岁的,按员工本人月缴费工资基数的 0.8%划入个人账户;员工年龄在 35-45 周岁的,按员工本人月缴费工资基数的 1%划入个人账户;员工年龄在 45 周岁的,按员工本人月缴费工资基数的 2%划入个人账户;小于 70 周岁的退休员工,按上一年北京市职工月平均工资的 4.3%划入个人账户;70 周岁以上的退休员工,按上一年北京市职工月平均工资的 4.8%划入个人账户。

3.员工个人账户储存额,每年参考银行同期居民存款利率计算利息。

4.员工个人账户储存额只用于基本医疗保险,患病时可以支取。员工在职或者退休后死亡,个人账户中储存额可一次性支付给继承人。

(八)基本医疗保险待遇

1.凡参加基本医疗保险的员工可依据北京市规定,报销在中国境内发生的医疗费用。例如:2002 年在职职工,门诊医疗费用在 2 000 元以上、42 000 元以下部分报销 50%;住院医疗费用在 1 300 元以上、56 000 元以下的部分报销 80%~97%;住院医疗费用在 56 000~100 000 元的部分报销 70%。

2.个人账户用于支付下列医疗费用:门急诊的医疗费用;凭定点医院的处方到定点零售药店购药的费用;基本医疗保险统筹基金起付标准以下的医疗费用;超过基本医疗保险统筹基金起付标准,按照比例应当由个人负担的医疗费用。个人账户不足支付部分,按规定由本人自付。

第五条 失业保险

(一)失业保险由公司和员工个人双方负担、共同缴纳。公司和员工应当按时足额缴纳失业保险费。

(二)办理时间

员工自办理入司手续当月起,按照国家有关政策办理失业保险。

(三)停办时间

公司自停发该员工工资次月起,停办该员工的失业保险。

(四)办理地点

北京市朝阳区社会保险基金管理中心。

(五)缴费标准

单位年缴纳额=企业缴纳基数×1.5%

个人年缴纳额=员工个人上年度月平均工资×0.5%

注:按北京市规定员工上年度个人月平均工资高于北京市上年度职工月平均工资 3 倍以上的部分,不作为缴纳基数和计发基本养老金的基数。

(六)失业保险待遇

1.户口在本市员工非因本人意愿中断就业,参加失业保险缴费满1年、已办理失业登记,并有求职要求的员工,可以领取失业保险金,在此期间同时享受其他失业保险待遇。

2.失业人员领取失业保险金的期限,根据失业人员失业前累计缴费时间确定:

(1) 累计缴费时间在1年以上不满2年的,可以领取3个月失业保险金;

(2) 累计缴费时间在2年以上不满3年的,可以领取6个月失业保险金;

(3) 累计缴费时间在3年以上不满4年的,可以领取9个月失业保险金;

(4) 累计缴费时间在4年以上不满5年的,可以领取12个月失业保险金;

(5) 累计缴费时间在5年以上的,按每满一年增发一个月失业保险金的办法计算,确定增发月数;领取失业保险金的期限最长不得超过24个月。

3.在1999年11月实行个人缴纳失业保险费前,按国家规定计算的连续工龄视同缴费时间,计发失业保险金时合并计算。

4.失业人员在领取失业保险金期限内,重新就业后再次失业的,缴费时间重新计算,领取失业保险金的期限可以与前次失业应领取而尚未领取的失业保险金的期限合并计算,但最长不得超过24个月。

5.失业保险金发放标准为本市最低工资标准的70%~90%。

具体标准为:

(1) 累计缴费时间不满5年的,按最低工资标准的70%发放;

(2) 累计缴费时间满5年不满10年的,按最低工资标准的75%发放;

(3) 累计缴费时间满10年不满15年的,按最低工资标准的80%发放;

(4) 累计缴费时间满15年不满20年的,按最低工资标准的85%发放;

(5) 累计缴费时间满20年以上,按最低工资标准的90%发放;

(6) 从第13个月起,失业保险金一律按最低工资标准的70%发放。

6.北京市劳动保障行政部门根据全市最低工资标准变动情况,及时调整失业保险金标准。

7.失业人员在领取失业保险金期间,患病到社会保险经办机构指定的医院就诊的,可以领取本人失业保险金总额60%~80%的医疗补助金。

第六条 工伤保险

(一)工伤保险由公司负担费用。

(二)办理时间

员工自办理入司手续当月起,公司按照国家有关政策办理工伤保险。

(三)停办时间

公司自停发该员工工资次月起,停办该员工的工伤保险。

(四)办理地点

北京市朝阳区社会保险基金管理中心。

(五)缴费标准

公司月缴纳额=上年度员工月平均工资总额×费率(0.7%)

个人不需缴纳费用。

(六)享受待遇

1.经各级劳动鉴定委员会和指定医院或者医疗机构认定属于工伤范围的,享受工伤医疗待遇。

2.员工因工负伤或者患职业病需要停止工作接受治疗的,实行工伤医疗期。工伤医疗期的时间由指定治疗工伤的医院或医疗机构提出意见,必须经劳动鉴定委员会确认,按照轻伤和重伤的不同情况确定为 1-24 个月,严重工伤或者职业病需要延长医疗期的,最长不超过 36 个月。

3.员工工伤医疗期内停发工资,改为按月发给工伤津贴。工伤津贴标准相当于员工本人受伤前 12 个月内平均月工资。工伤医疗期满或者评定伤残等级后停发工伤津贴,改为享受伤残待遇。

(1) 鉴定 1-4 级的,应当退出工作岗位,享受伤残待遇;

(2) 被鉴定 5-10 级的,一次性发给伤残补助金,标准相当于伤残职工本人 6-16 个月工资。

(七)工伤情况的申请:

自发生工伤事故之日需提交如下材料:事故发生时间、地点、主要经过、现场证人和本人工资收入、家庭成员等情况。同时,有关职工、当事人或亲属应当配合劳动保障行政部门、社会保险经办机构,调查了解工伤情况,并如实提供情况。

第七条 住房公积金

依据国家《住房公积金管理条例》,员工个人缴存的住房公积金和公司为员工缴存的住房公积金,属于员工个人所有。

(一)办理时间

自员工办理入司手续次月起,依据个人自愿的原则,按照中央在京企业住房资金管理中心的规定办理住房公积金。

(二)停办时间

公司自停发该员工工资次月起停办该员工的住房公积金。

(三)办理地点

中央国家机关住房资金管理中心中国建设银行北京东四支行。

(四)缴费标准

单位月缴存额=被员工上年度月平均工资×10%

员工个人月缴存额=本人上年度月平均工资×10%

(五)住房公积金的使用

1.购、建、大修自有住房;

2.偿还用于本人住房方面的贷款;

3.支付本人分摊的房租中超过本人工资收入 15%的部分。

(六)住房公积金的支取

1.员工支取住房公积金时,需凭购房合同或房产证书、购房发票等有关证明,经审核后,由人力资源部向资金管理中心代为办理支取手续。

- 2.支取分期付款或贷款方式购买住房的,每年可支取一次,直至付款或贷款还清为止。
- 3.一次性付款买房的,自购房合同签署一年内,凭购房合同或房产证书、购房发票等有关证明,经审核后,由人力资源部向资金管理中心代为办理支取手续。依据规定只能支取一次。
- 4.以配偶名义买房的,支取住房公积金的,需提供结婚证原件及复印件。

(七)住房公积金的结算

按住房资金管理中心规定利率计息。每年6月30日为结息日,由住房资金管理中心向员工提供上年7月1日至本年6月30日止的本息对账单。

(八)住房公积金的转移

- 1.员工离职或调动工作时,应提供调入单位为其开户的个人账号,持调入单位开具的《住房公积金转移通知书》,由人力资源部办理转移手续。
- 2.员工因离职、停薪等各种原因中断缴存住房公积金时,其公积金结余本息仍可保留在该员工个人账户内。
- 3.员工退休、调离本市或出国定居时,可办理支取本人住房公积金全部本息余额。
- 4.职工死亡或被宣告死亡的,其继承人提供户口注销证明或死亡证明复印件,办理支取住房公积金全部本息余额。

(九)个人住房委托贷款

- 1.个人住房委托贷款,是指由公积金缴存人以所购住房为抵押物,向住房资金管理中心及其委托银行申请优惠购房贷款。
- 2.在公司建立住房公积金的员工,都可以申请贷款,贷款条件及程序依据住房资金管理中心的規定执行。

第三章 公司统一福利项目

第八条 工作餐

在正常工作时间,公司为员工提供免费工作餐。

第九条 班车

公司为员工提供正常上下班的班车服务,由公司总裁办负责协调安排相关事宜。

第十条 带薪休假

详细内容参见公司《考勤休假管理办法》。

第十一条 补充商业保险

为了给公司员工提供更好的医疗待遇和人身保障,公司为全体正式员工购买补充商业医疗保险。具体内容有:团体意外伤害保险、团体意外伤害医疗及津贴保险、小额门急诊补充医疗保险、企业大额门急诊补充医疗保险和大额医疗补充保险、基本住院综合医疗保险、女员工生育保险、员工18岁以下的独生子女医疗保险。具体保障范围、报销管理及赔付标准详见公司《补充医疗保险管理办法》。

第四章 公司专项福利项目

第十二条 节日慰问费

(一)涉及人员

公司正式员工。

(二)发放标准

根据公司当年度的经营财务状况,可适当调整发放额度,参考标准如下:

春节:500 元/人;

五一劳动节:500 元/人;

国庆节:1 000 元/人。

第十三条 应届毕业生安置费

(一)涉及人员

公司当年度接收的学历在大专(含)以上的应届毕业生。

(二)发放标准及手续

1.路程费:毕业生凭乘坐车票,经人力资源部审核后,可以报销从学校到北京站路途中的硬座火车票和北京站到公司的出租车费。

2.生活安置费:毕业生凭《报到证》,经人力资源部审核后,在当月工资中向其每人发放生活安置费为 500 元。

第五章 附 则

第十四条 本管理办法自批准下发之日起生效,由人力资源部负责解释。

第六章

员工申诉及劳动争议管理

第一节员工申诉制度的内容

三、员工申诉受理的流程及表单

表 6-1 员工申诉表

编号:时间:

申诉人 姓名		所在部门		职位
被申诉人 姓名		所在部门		职位
申诉事项	<input type="checkbox"/> 考核 <input type="checkbox"/> 薪资、福利 <input type="checkbox"/> 其他			
申诉内容				
接待人			申诉日期	

表 6-2 员工申诉调查协调表

编号:

调查时

间:

申诉人姓名		部门		职位	
被申诉人姓名		部门		职位	
申诉事项	<input type="checkbox"/> 考核 <input type="checkbox"/> 薪资、福利 <input type="checkbox"/> 其他				
申诉内容					
面谈时间			接待人		
处 理 记 录	问题简要描述:				
	调查情况:				
	建议解决方案:				
经办人:					
备 注:					

表 6-3 员工申诉评审表

编号:

时间:

申诉人姓名		部门		职位	
被申诉人姓名		部门		职位	
申诉事项	<input type="checkbox"/> 考核 <input type="checkbox"/> 薪资、福利 <input type="checkbox"/> 其他				
申诉内容					
评审小组成员	所在部门	职位		与被申诉人关系	
评 审 意 见					
总经理评审意见:					

表 6-4 员工申诉反馈表

编号: 时

间:

您好!

您于____年____月____日提出的申诉(见员工申诉表编号×)经过受理、调查、评审后,处理结果如下。

特向您反馈!

人力资源部
____年____月____日

原申诉内容

申诉人姓名		部门		职位	
被申诉人姓名		部门		职位	
申诉事项	<input type="checkbox"/> 考核 <input type="checkbox"/> 薪资、福利 <input type="checkbox"/> 其他				
申诉内容					

申诉处理结果和依据

四、他山之石——员工申诉制度示例

1.某公司人事申诉制度

公司人事申诉制度

第一章 总 则

第一条 制定本制度目的与范围

- 1.目的:为保障公司员工的权利,保证公司人力资源管理的公正公平,特制定本制度;
- 2.适用范围:公司全体员工(二级公司参照此管理办法)。

第二条 人事申诉的条件:公司员工因对公司对自己的奖惩、晋升、降级、调动等处理过程和结果有以下异议的可以进行人事申诉:

- 1.对有知情权的事情原因、经过询问仍不清楚的;
- 2.发现奖惩、职务变动标准没有被严格执行的;
- 3.发现处理过程或结果存在严重不公的;
- 4.其他违反法律或公司原则和制度的。

第二章 人事申诉组织与权限

第三条 人力资源部负责受理人事申诉,并负责调查申诉发生的原因,并查清事实;人力资源部在查清事实的基础上进行人事申诉的处理或调解。

第四条 总裁和相关分管领导对人力资源部调解不成或责任中心负责人提出的人事申诉进行商议,作出最后裁决。

第三章 人事申诉流程

第五条 人事申诉按照以下步骤进行:

- 1.当事人向人力资源部门递交书面形式的申诉要求,申诉书应写明事由,并尽量详细列举可靠依据;
- 2.人力资源部接收申诉之后的 5 个工作日内完成对申诉事实的调查,并进行处理或者调解;
- 3.如果调解不成功(或责任中心负责人提出)的人事申诉,人力资源部门在认为属实的申诉书上签署意见并将申诉书和调查材料交公司分管被申诉部门的分管领导(或总裁)审阅;
- 4.公司分管被申诉部门的分管领导(或总裁)根据调查材料和申诉书与当事人、人力资源部门核实,必要时另外组织调查;
- 5.在尊重事实的基础上,公司分管被申诉部门的分管领导(或总裁)根据公司制度作出裁决;
- 6.对人力资源部门的申诉可以直接上交给公司分管人力资源部门的高层领导,但必须附有详细符合事实的证明材料。

第六条 对申诉不属实的,人力资源部门给予申诉人必要解释,以消除误会澄清事实。

第七条 对假借申诉蓄意制造事端,无事生非、挑拨离间、陷害他人的,其行为将不被认定为申诉,同时公司将给予当事人严厉处罚。

第八条 任何人不得以任何借口对申诉人进行打击报复。若发现对申诉人进行打击报复的,公司将严厉惩罚相关人员。

第九条 有关因考评和薪酬产生的申诉,见《员工绩效考核手册》和《薪资制度》。

第四章 附 则

第十条 本制度最终解释权和修订权归人力资源部。

第十一条 本制度自颁布之日起执行。

2.针对绩效考核的申诉制度

一般这类制度散见于绩效管理制度当中。

示例一:

绩效申诉及处理

1.提交申诉

被考核部门和员工如对考核结果不清楚或者持有异议,可以采取书面形式向人力资源管理人员提交申诉书。

2.申诉受理机构

总经理拥有员工考核申诉的最终裁决权。一般申诉由人力资源管理人员负责调查协调,提出建议。

3.申诉受理

3.1 人力资源管理人员接到部门或员工申诉后,应在三个工作日做出是否受理的答复。对于申诉事项无客观事实依据,仅凭主观臆断的申诉不予受理。

3.2 受理的申诉事件,首先由人力资源管理人员对部门或员工申诉内容进行调查,然后与部门负责人进行协调、沟通。不能协调的,人力资源管理人员上报总经理处理。

3.3 申诉处理答复:人力资源管理人员应在接到申诉申请书的十五个工作日内明确答复申诉部门或申诉人;人力资源管理人员不能解决的申诉,应及时上报总经理处理,并将进展情况告知申诉部门或申诉人。总经理在接到申诉处理记录后,一周内必须就申诉的内容组织审查,并将处理结果通知申诉部门或申诉人。

示例二:

绩效考核申诉

1.申诉条件

在季度绩效考核和年度绩效考核过程中,员工如认为受不公平对待或对考核结果感到不满意,有权在考核期间或考核结束 10 天内直接向人力资源部申诉。

2.申诉形式

员工向人力资源部就考核问题提出申诉时需要填写《考核申诉表》,提交人力资源部;人力资源部负责将员工申诉统一记录备案,并将《考核申诉表》和申诉记录提交人力资源部经理。

3.申诉处理

3.1 申诉评审

人力资源部与申诉人核实后,对其申诉报告进行审核,并组织由申诉人的直接领导、申诉人的跨级领导和人力资源部经理组成的申诉评审会,对申诉评审处理。

3.2 处罚措施

如果申诉事实成立,除对考核人降一个考核等级处罚外,情节严重的还将依据有关制度规定进行处理。

4.申诉反馈

人力资源部在申诉评审完成后 2 天内将申诉评审处理结果反馈给申诉人。

第二节 劳动争议的处理

三、劳动争议处理的具体流程和表单

表 6-5 劳动争议和解/调解申请书

编号:

申请人基本情况			
姓 名			
所在部门			
岗 位		职 务	
性 别		年 龄	
民 族		用工性质	
电 话			
住 址			
邮 编			
争议的主要内容:			
请求事项:			
事实和理由:			
为此,向人力资源部申请自行和解,请根据以上理由和事实考虑本人的请求事项。			
申请人: (签名或盖章)			

3. 此文档归档在人力资源部。

表 6-7 劳动争议处理建议单

编号:

<div>处理依据</div> <div>1. _____(申 请 人) 于 _____ 年 _____ 月 _____ 日 提 出 的 劳 动 争 议 和 解 申 请 书 (编 号 为 : _____)</div> <div>2. 人力资源部于 _____ 年 _____ 月 _____ 日 进 行 的 劳 动 争 议 调 查 单 (编 号 为 : _____), 调 查 人 _____</div> <div>3. (如某项企业的规章制度)</div> <div>4. (如某项法律法规)</div> <div>.....</div>	
<div>处理建议及主要理由说明</div> <div>1.</div> <div>2.</div> <div>3.</div> <div>4.</div> <div>经办人:(签名或盖章)</div> <div>所属部门:</div> <div>日期:</div>	
<div>人力资源部主管意见:</div> <div>(签名或盖章)</div> <div>日期:</div>	<div>用人单位主管意见:</div> <div>(签名或盖章)</div> <div>日期:</div>
<div>企业主管意见:</div> <div>(签名或盖章)</div> <div>日期:</div>	

说明:此文档归档在人力资源部。

表 6-8 劳动争议处理单

编号:

(申请人):

你于__年__月__日提出的劳动争议和解申请书(编号为:__),经过人力资源部门的调查,并经过上级主管的认定,认为原处理行为是得当的。主要依据和理由有:

1.

2.

3.

4.

.....

请你仔细查看以上文件、规章制度。如果你对以上的处理仍然不满意,可以向企业劳动争议仲裁委员会提出调解申请。

人力资源部:(加盖公章)

日期:

说明:此文档一式两份,一份给申请人,一份归档在人力资源部。

表 6-9 劳动争议和解单

编号:

<div>(用人单位)、 (申请人)</div> <div>经过 (用人单位)、 (申请人)和人力资源部三方于 年 月 日进行的协商,达成如下和解:</div> <div>1.</div> <div>2.</div> <div>3.</div> <div>.....</div> <div>希望双方当事人能够相互沟通、互解互谅,自觉履行和解协议,营造良好的劳动关系。</div>		
<div>原始资料:</div> <div>1. 劳动争议和解申请书(编号为:)</div> <div>2. 劳动争议调查单(编号为:)</div>		
(意见)	(意见)	(意见)

申请人:(签名或盖章) 日期:	被申请人:(签名或盖章) 日期:	人力资源部:(加盖公章) 日期:
--------------------	---------------------	---------------------

说明:本文档一式两份,一份给申请人,一份留存人力资源部。

表 6-11 劳动争议仲裁申诉书

申诉人				被诉人			
姓名 或单位名称				姓名 或单位名称			
单位性质				单位性质			
法定代表人 姓名		职务		法定代表人 姓名		职务	
性别		年龄		性别		年龄	
民族或 国籍		用工 性质		民族或 国籍		用工 性质	
工作单位				工作单位			
地址				地址			
电话				电话			
邮编				邮编			

请求事项:

事实和理由(包括证据和证据来源,证人姓名和住址等情况):

此致

××劳动争议仲裁委员会

申诉人:_____(签名或盖章)
年 月 日

- 附:1. 副本_____份;
2. 物证_____件;
3. 书证_____件。

- 注:1. 申诉书应用钢笔、毛笔书写或印制。
2. 请求事项应简明扼要地写明具体要求。
3. 事实和理由部分空格不够用时,可用同样大小纸续加中页。
4. 申诉书副本份数,应按被诉人数提交。

表 6-12 ××劳动争议仲裁委员会受理案件通知书

<p style="text-align: center;">××劳动争议仲裁委员会受理案件通知书</p> <p style="text-align: center;">××劳仲案字〔 〕第 号</p> <p>_____:</p> <p>你于____年____月____日送来的申诉书已收悉。根据《中华人民共和国企业劳动争议处理条例》的规定,经本委审查,申诉书中所提及的劳动争议符合受理条件,本委决定受理。现将有关事项通知如下:</p> <p>一、请你(单位)在送达回执上签收本通知</p> <p>二、请填写法定代表人(或主要负责人)身份证明书,如委托代理人的请填写授权委托书,于年____月____日前提提交本委</p> <p>三、按照规定,请在接到本通知书____日内向本委交纳受理费____元,预交处理费元</p> <p>四、请向本委补充提供下列证明材料</p> <p style="text-align: right;">××劳动争议仲裁委员会 年 月 日</p>
--

附:法定代表人(或主要负责人)身份证明书一份,授权委托书一份。

表 6-13 ××劳动争议仲裁委员会不予受理案件通知书

<p>××劳动争议仲裁委员会不予受理案件通知书(存根)</p> <p>××劳仲不字〔 〕第 号</p> <p>_____:</p> <p>____年____月____日送来的申诉书已收悉。经审查,不符合受理条件,本委决定不予受理。主要理由如下:</p> <p>一、 -</p> <p>二、 -</p> <p>.....</p> <p>特此通知</p> <p>×××劳动争议仲裁委员会</p> <p>年 月 日</p> <p>××劳动争议仲裁委员会不予受理案件通知书</p> <p>××劳仲不字〔 〕第 号</p> <p>_____:</p> <p>你于____年____月____日送来的申诉书已收悉。经审查,不符合受理条件,本委决定不予受理。主要理由如下:</p> <p>一、 -</p> <p>二、 -</p> <p>.....</p> <p>特此通知</p>
--

表 6-14 劳动争议仲裁委员会仲裁调解书

××劳动争议仲裁委员会仲裁调解书(一)
××劳仲案字〔 〕第 号

申诉人:

委托代理人:

被诉人:

委托代理人:

申诉事由及请求的情况:

调解达成协议的内容:

申诉人:

被诉人:

仲裁员

××劳动争议仲裁委员会
年 月 日

2.本调解自送达之日起具有法律效力。

××劳动争议仲裁委员会仲裁调解书(二)
××劳仲案字〔 〕第 号

不服裁决,向人民法院起诉的期限:

首席仲裁员：

仲裁员：

××劳动争议仲裁委员会

年 月 日

第七章
员工健康管理

第二节 员工健康管理的模式及流程

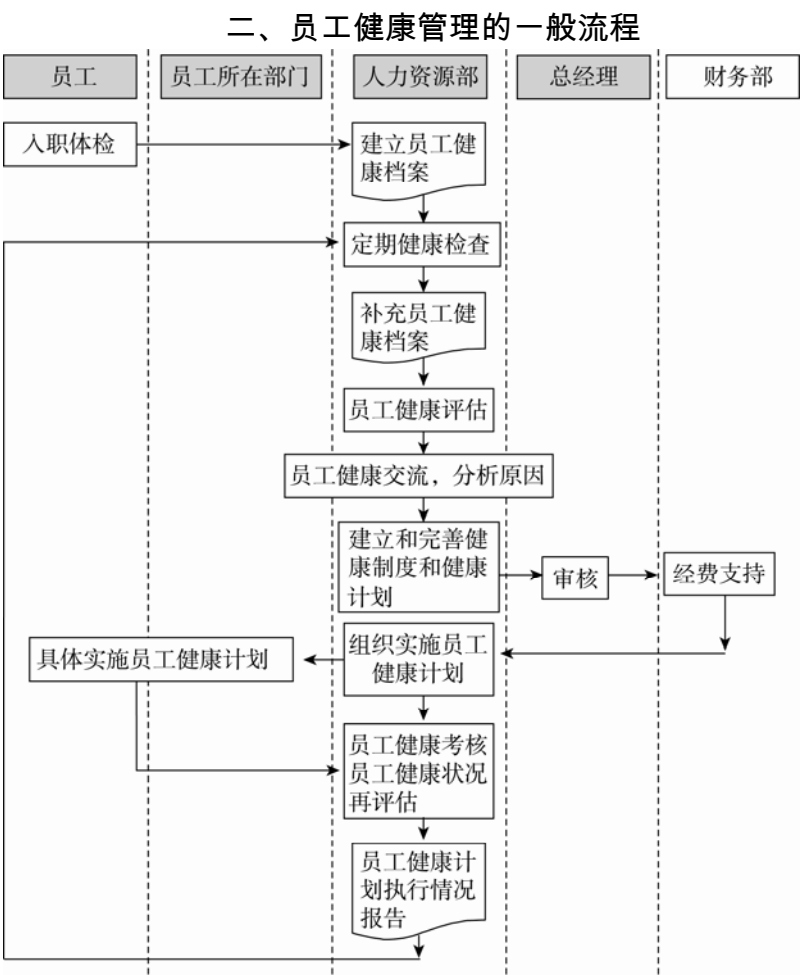


图 7-1 员工健康管理流程图

三、他山之石——员工健康管理的制度示例

1.某公司员工职业健康检查制度

某公司员工职业健康检查制度

第一条 为了规范公司职业健康检查工作,加强职业健康监护管理,保护劳动者健康,根据有关法规,制定本制度。

第二条 本制度主要包括职业健康检查、职业健康监护档案管理等内容。

第三条 公司应当建立健全职业健康监护制度,保证职业健康监护工作的落实。

第四条 公司应当组织从事接触职业病危害作业的员工进行职业健康检查。

员工接受职业健康检查应当视同正常出勤。

第五条 公司不得安排有职业禁忌的员工从事其所禁忌的作业。

第六条 公司不得安排未成年工从事接触职业病危害的作业;不得安排孕期、哺乳期的女职工从事对本人和胎儿、婴儿有危害的作业。

第七条 公司应当组织接触职业病危害因素的员工进行定期职业健康检查。

发现职业禁忌或者有与所从事职业相关的健康损害的员工,应及时调离原工作岗位,并妥善安置。

第八条 劳动者职业健康检查的费用,由公司承担。

第九条 本公司定期职业健康检查的周期一般为一年。

第十条 公司应当及时将职业健康检查结果如实告知员工。

第十一条 公司应当建立职业健康监护档案。

第十二条 公司当按规定妥善保存职业健康监护档案。

第十三条 员工有权查阅、复印其本人职业健康监护档案。

2.某工程监理公司的员工健康管理制度

某工程监理公司健康管理实施细则

1 总则

1.1 目的

为深入贯彻“以人为本、预防为主、确保身心健康、过程安全、环境友好”的方针,根据CPE 健康管理实施办法和国家有关文件,制定本实施细则。

1.2 原则

1.2.1 坚持制度管理。建立完善的健康管理体系,使健康管理有计划、有目标、有措施、有检查、有成效地深入推进,确保管理实施的可操作和有效性。

1.2.2 坚持全员管理。实行全员、全过程终身制的健康管理。

1.2.3 建立长效机制。把员工健康管理作为企业文化建设的重要内容,制定配套政策措施,使此项工作持续稳定开展下去。

2 目标

2.1 长期目标:通过全面推行健康管理,实现公司健康管理制度化,提高员工健康水平,员工人均寿命增加 10 岁以上。

2.2 年度目标:“三高(血糖、血压、血脂超标)”员工控制并下降 10%;单纯肥胖症员工控制并下降 10%;亚健康员工控制并下降 10%;单纯脂肪肝员工控制并下降 10%;员工休假率 90%;员工体检率 98%以上;体检员工建档率 100%;对未完成工作计划的单位负责人问责率 100%。

3 方式

3.1 宣传教育

3.1.1 利用网络、板报、期刊等多种形式,大力宣传健康管理的意义、工作内容和具体要求。

3.1.2 定期组织健康管理知识讲座和交流研讨(每年 1-2 次),并向员工推荐健康方面的书籍或科普资料。

3.1.3 在公司网站开辟健康管理专栏。

3.1.4 员工全年至少参加一次健康管理知识培训或交流活动。

3.2 文体活动

3.2.1 创造条件,因地制宜,建立形式多样的文体活动场所,提供活动器材。有条件的单位可逐步给员工配备健身器或健身卡。

3.2.2 结合各单位实际,广泛开展工间操、健美操、登山等形式多样的全员健身活动。

3.2.3 公司员工每人至少选择一项适合自身特点的健身活动项目,并按健康计划付诸实施。

3.3 制度化休假

3.3.1 积极推行制度化休假。各单位按《CPE 员工休假暂行规定》结合工作实际,制订员工年休假计划,确保休假计划切实落实并实施。

3.3.2 进一步规范完善疗养制度。将疗养制度与年休假制度结合起来,在经费和时间上做好统筹安排。

3.4 制度化体检

3.4.1 体检。按员工年龄、性别等因素确定体检项目,并建立员工健康档案。

3.4.2 评估。逐步探索并建立符合本单位实际的员工健康评估体系,对员工健康状况进行评估,并制订健康计划。

3.4.3 实施。将健康评估意见和健康计划反馈到员工本人,由本人根据计划实施。

3.5 员工工作场所、餐饮管理

3.5.1 员工工作场所必须符合国家环保和卫生标准。应坚持定期监测,并对劳动卫生防护设施效果进行鉴定和评价,对存在职业危害的工作场所要限期整改。

3.5.2 餐饮卫生管理。

3.5.2.1 工作午餐。原则实行员工统一用餐,加强餐饮品种、质量的规范化管理,严格把好采购、入库、加工、制作、入口关。

3.5.2.2 出差用餐。按标准向员工提供伙食补助,倡导员工合理膳食,增强自我管理能力。

3.5.2.3 卫生管理。办公场所及员工宿舍、餐厅等定期检查。各项卫生指标达标。

3.6 心理健康管理

3.6.1 人文环境。推行制度化管理,倡导与社会和自然的统一,加强沟通交流,营造和谐人文环境,帮助员工减轻心理压力。

3.6.2 工作环境。利用各种场所建立员工健康格言等,努力营造温馨和谐的工作环境。

3.6.3 心理关怀。工作中以鼓励为主,增强员工的自信心和归属感,并积极探索建立精神障碍员工援助机制和特困员工救助机制。

3.7 员工健康管理

3.7.1 健康状况调查。

(1)对员工的工作、饮食、运动、生活方式等进行调查填表。

(2)对员工家族病史进行调查填表。

3.7.2 健康体检。

(1)体检人员范围及时间:公司所有员工要定期进行健康体检。

(2)体检项目。

a.员工常规体检主要包括查体、化验、辅助检查、心理测试四部分;

b.在保证公司考核指标有效评估的前提下,除全体员工肿瘤筛查、胸部X光片检查外,可以根据员工年龄适当增减体检项目:40岁以下员工主要以防治传染疾病为主;40岁至50岁员工主要以控制“三高”及过度肥胖、预防心脑血管疾病为主;50岁以上员工主要以防治心脑血管疾病和肿瘤为主;

c.各单位可以根据本地区常见病多发病情况,对体检项目进行适当调整;对身体出现异常症状的员工,在费用总体控制的情况下,可以自主选择1-2项体检项目;

d.对新接收员工要进行入企体检,入企体检后的员工不参加本年度的常规体检。

3.7.3 健康状况评估。

员工健康体检结束后,由公司或区域(分部)按照医疗单位体检结论对员工健康状况进行评估。评估时间为每年一次。

3.7.4 健康管理计划。

(1)由公司办公室根据员工的健康状况为员工推荐可操作的健康计划,健康计划内容包括运动、饮食方案和个人控制目标,对可变的健康指标要确定控制目标。健康计划与健康评估同时进行。

(2)员工健康评估、健康计划制定完成后,要及时向员工本人反馈。

3.7.5 健康计划实施。

(1)个人实施。员工应认真执行健康计划。

(2)机构督导。公司办公室可以通过咨询、手机短信、电子邮件等方式对员工健康状况进行跟踪回访,指导督促员工健康计划的落实,尽可能针对各季节高发病的特点和个人的健康情况提供健康信息提示。

(3)单位活动。

- a.利用各种形式广泛开展健康教育和健康培训;
- b.以项目部为单位组织开展文体活动;
- c.员工疗养。参照集团公司有关规定执行;
- d.员工休假。按照《公司员工休假管理办法》和《CPE 员工休假暂行规定》执行;
- e.女员工保护。按照国家有关法规,做好女员工月经期、怀孕期、生育期、哺乳期、更年期保护,保证女员工身体健康。

3.7.6 健康档案管理。

(1)公司为员工建立健康档案,内容包括《员工健康登记表》、《员工体检信息表》、《体检情况汇总表》等。《员工健康登记表》、《员工体检信息表》由项目部自行统一管理,员工在项目部之间流动的,健康档案由员工携带到下一个项目监理部继续管理,员工调出公司将健康档案交由本人保存。《体检情况汇总表》每次体检结束后,项目部汇总年终上交公司办公室,由办公室统一管理。

(2)积极开发《员工健康档案管理系统》软件,建立员工健康档案数据库,将每一次员工体检和评估的主要资料录入数据库(保密资料除外),实施授权查阅服务。

(3)档案保密。根据《中华人民共和国传染病防治法》和《艾滋病防治条例》有关规定,严格限定员工健康档案知情人范围,并做好保密工作。任何单位或者个人不得泄露传染病病人、病原携带者、疑似传染病病人、密切接触者涉及个人隐私的有关信息、资料;不得公开艾滋病病毒感染者、艾滋病病人及其家属的姓名,以及其他可能推断出其具体身份的信息,违反以上规定的将负法律责任。

4 管理机构与职责

4.1 管理机构

建立公司健康管理小组,由总经理任组长,综合办公室、QHSE 部、工程部、财务部、区域项目监理部(分部)、项目监理部负责人参加。

4.2 管理职责

4.2.1 工作小组负责公司健康管理工作的组织领导、计划审批、监督检查,各单位第一负责人均为健康管理第一责任人。

4.2.2 综合办公室负责年度计划的监督实施,包括健康教育、文体活动、员工休假,组织体检,工作场所及餐饮卫生、员工健康管理。

4.2.3 QHSE 部负责健康管理计划及文件制修订工作,负责 QHSE 体系审核工作及不符合纠正预防工作。

4.2.4 工程部负责项目监理部的卫生健康督导检查。

4.2.5 财务部负责健康管理经费的筹措及使用控制。

4.2.6 区域项目监理部(分部)、项目监理部负责本单位的健康管理,根据文件规定和项目具体情况,组织落实各项事务。

4.2.7 员工对个人的健康管理负责,认真填写员工健康登记表,积极参加公司的健康管理活动,纠正不良生活习惯,贯彻落实各项健康管理规章制度,降低患病风险,提高健康水平。

5 保障措施

5.1 经费保障:公司设立健康管理专项费用,用于员工的健康体检,评估、咨询活动。

5.2 QHSE 体系保障:将员工健康管理活动,作为公司 QHSE 体系的重要内容,形成完善的制度管理体系。

5.3 激励机制

健康管理纳入公司问责制管理,对管理成效显著的单位和个人通过先进评选、公开表扬等方式给予奖励;对管理不力、综合健康指标下降的单位,按逐级负责的原则实施问责。

5.4 管理考核

每年公司健康管理工作小组将组织对各单位健康管理工作进行考核。考核内容包括:健康管理指标完成情况和健康管理机构、制度、活动落实情况。

公司直管各项目监理部:自行组织体检、评估,落实计划,每年年末将汇总表上报公司,项目结束后所有资料报公司办公室。

区域项目监理部(分部):自行组织体检、评估,落实计划。自行保存员工所有健康档案,每年将评估结论报公司办公室。

附件 1:员工健康登记表。

附件 2:员工体检信息表。

附件 3:体检情况汇总表。

附件 1 员工健康登记表

编号:填表时间: 年 月 日

姓名		性别		出生年月		出生地	
民族		婚姻		身高(cm)		体重(kg)	血型
单位部门				身份证号			
联系电话		家庭电话		手机			
家庭住址				联系人		邮编	
本人健康器具体	<p>一、既往病史</p> <p>家族病史: <input type="checkbox"/>无 <input type="checkbox"/>有 详细情况:</p> <p>手术史: <input type="checkbox"/>无 <input type="checkbox"/>有 名称:_____ 时间:____年__月__日</p> <p>传染病接触史:(同生活者)肝炎: <input type="checkbox"/>无 <input type="checkbox"/>不知道 <input type="checkbox"/>有 结核: <input type="checkbox"/>无 <input type="checkbox"/>不知道 <input type="checkbox"/>有</p> <p>外伤史: <input type="checkbox"/>无 <input type="checkbox"/>有 部位:_____ 性质:_____ 时间:____年__月__日</p> <p>高血压: <input type="checkbox"/>无 <input type="checkbox"/>不知道 <input type="checkbox"/>有 患病年数:_____ 心律失常: <input type="checkbox"/>无 <input type="checkbox"/>不知道 <input type="checkbox"/>有 患病年数:_____</p>						

情 况	数_____
	冠心病: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____ 心 绞 痛: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____
	气管炎: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____ 其他心脏病: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____
	肝炎: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____ 溃 疡 病: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____
	糖尿病: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____ 肾 炎: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____
	胃病: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____ 肺 病: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____
	结核病: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____ 气 管 炎: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____
	过敏(哮喘、荨麻疹、药物过敏等): <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____
	精神创伤: <input type="checkbox"/> 无 <input type="checkbox"/> 不知道 <input type="checkbox"/> 有 患病年数_____
	其他疾病:
	曾患所患疾病目前状况:
	二、个人生活史
	吸 烟: <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 已戒 累计吸烟_____年 <input type="checkbox"/> 是_____支/日 累计吸烟_____年
	饮 酒: <input type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/> 偶尔_____两 <input type="checkbox"/> 经常_____两/日
	睡眠情况: <input type="checkbox"/> 睡眠不规律 <input type="checkbox"/> 睡眠规律:每天 <input type="checkbox"/> >8 小时 <input type="checkbox"/> 8~6 小时 <input type="checkbox"/> 6~4 小时 <input type="checkbox"/> <4 小时
体育锻炼: <input type="checkbox"/> 基本不锻炼 <input type="checkbox"/> 偶尔锻炼 <input type="checkbox"/> 经常锻炼_____小时/周	
锻炼形式: <input type="checkbox"/> 轻度活动 (如打太极拳,散步等) <input type="checkbox"/> 中度活动(如跳交际舞、打门球及骑车等)	
<input type="checkbox"/> 重度活动(如打篮球、羽毛球及长跑等) <input type="checkbox"/> 其他	
对自身健康状况是否了解: <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否	
体检频率: <input type="checkbox"/> 两年一次 <input type="checkbox"/> 一年一次 <input type="checkbox"/> 半年一次 <input type="checkbox"/> 三个月一次 <input type="checkbox"/> 基本不参加	

要求:本表必须认真、如实填写,不得隐瞒情况。

附件 2 员工体检信息表

姓 名:

编 号:

[illegible]

二、员工压力管理的一般流程

(一)工作压力测试表

工作压力测试表

1.几个对你非常了解的人正在议论你,下列的哪一条是他们最有可能用到的?

(1)“他这个人很合群,好像没什么事能烦扰他。”(0 分)

(2)“他很不错,但是你跟他说话时得留神。”(1 分)

(3)“他的生活似乎总是存在不对劲的地方。”(2 分)

(4)“我发现他喜怒无常,捉摸不透。”(3 分)

(5)“我看见他就心烦。”(4 分)

2.下列哪些是你生活中的普遍特征?(每出现一例加 1 分)

(1)感觉总是做错事情;

(2)感到被强迫、被欺骗、被逼得走投无路;

(3)消化不良;

(4)睡眠不好,失眠;

(5)头晕眼花、心跳过速;

(6)在活动量不大、气温不高时浑身冒汗;

(7)在茫茫人海中或有限的空间里惊慌不安;

(8)疲惫不堪、心力交瘁;

(9)失望的感觉(“这一切又有什么用?”);

(10)没有任何生理原因就感到头晕恶心;

(11)遇到一些琐碎小事容易发火;

(12)晚上无法放松自己;

(13)夜里或凌晨时常被惊醒;

(14)遇事犹豫不决;

(15)缺乏停止思考问题的能力;

(16)充满恐惧感;

(17)对别人的批评无能为力;

(18)即使是对充满希望的事也没有热忱;

(19)不愿意结识新同事和朋友、不愿意尝试新的事物;

(20)在被要求做某事时不能说“不”;

(21)所负的责任超过了你力所能及的范围。

3.你比以前(或比同一时刻)更乐观还是更悲观?

(1)更快乐(0 分)

(2)大约一样(1 分)

(3)更不乐观(2 分)

4.你喜欢看体育比赛吗?

(1)是(0 分)

(2)不是(1 分)

5.你能在周末睡懒觉而不产生罪恶感吗?

(1)是(0 分)

(2)不是(1 分)

6.在合理的职业和个人生活范围内,你能把想法告诉:

(1)你的老板(0 分)

(2)你的同事(1 分)

(3)你的家人(2 分)

7.通常什么人在生活中替你拿主意?

(1)你自己(0 分)

(2)别人(1 分)

8.在工作中受到批评时,你通常:

(1)很伤心(2 分)

(2)中度伤心(1 分)

(3)轻度伤心(0 分)

9.你每天完成工作后对成绩满意吗?

(1)经常(0 分)

(2)有时(1 分)

(3)偶尔(2 分)

10. 你是否觉得很难解决与同事间的矛盾?

(1)是(1 分)

(2)不是(0 分)

11.你必须完成的工作量是否超过了时间的允许?

(1)通常是(2 分)

(2)有时(1 分)

(3)只是偶然(0 分)

12. 你对工作的要求认识到位吗?

(1)通常有(0 分)

(2)有时(1 分)

(3)几乎没有(2 分)

13. 你通常有足够的时间处理私事吗?

(1)有(0 分)

(2)没有(1 分)

14.假如你想与别人商量自己的问题,能找到倾诉的人吗?

(1)能(0 分)

(2)不能(1 分)

15.你是在实现人生目标的固定轨道上吗?

(1)是(0 分)

(2)不是(1 分)

16. 你对工作厌倦了吗?

(1)经常(2 分)

(2)有时(1 分)

(3)偶尔(0 分)

17.你是否总放不下工作?

(1)几乎所有时间(0 分)

(2)在某些日子(1 分)

(3)几乎从未有(2 分)

18. 你觉得自己的能力和工作成绩被恰当地评价了吗?

(1)是(0 分)

(2)不是(1 分)

19. 你觉得自己的能力和工作成绩别被恰当地奖励了吗?

(1)是(0 分)

(2)不是(1 分)

20.你觉得上司:

(1)极力限制你工作(1 分)

(2)主动地帮助你工作(0 分)

21.如果 10 年前你就预见到自己的工作像现在一样,你会认为生活:

(1)超出了目标(0 分)

(2)完成了目标(1 分)

(3)没有达到目标(2 分)

22.如果你不得不把喜欢自己的程度划分为从最喜欢到最不喜欢的 5 个等级,你的等级是:

(1)最喜欢(5 分)

(2)喜欢(4 分)

(3)较喜欢(3 分)

(4)不喜欢(2 分)

(5)最不喜欢(1 分)

你的总分:()分

测试结果分析:

0~15 分:工作并没有给你带来压力,这并非说明你缺少足够的使自己充实和完善的压力,此比率只是评价对你面对超负荷压力的反应。

16~30 分:对于一个终日忙碌的职业者而言,这是个中等程度的压力,所以,要找出合理的减轻压力的办法。

31~45 分:压力对你来说显然已经是个问题,采取解决措施是必要的。在这种压力程度下,工作的时间越长,解决它就越不容易。

46~60 分:在这个程度上的压力已是一个突出问题了,必须立即采取有效措施,你可能正临近综合适应征候群的疲惫不堪阶段,压力必须立即被缓解。

(二)心理压力自我评估表

心理压力自我评估表

1. 经常患感冒,且不易治疗好;
2. 常有手脚发冷的情形;
3. 手掌和腋下常有出汗的现象;
4. 时有心悸现象;
5. 突然出现呼吸困难的苦闷窒息感;
6. 有胸痛情况发生;
7. 有头重感或头脑不清醒的昏沉感;
8. 眼睛很容易疲劳;
9. 有鼻塞现象;
10. 有头昏眼花的情形发生;
11. 站立时有发晕的情形;
12. 有耳鸣的现象;
13. 口腔内有破裂或溃烂情形发生;
14. 经常有喉痛现象;
15. 舌头上出现白苔;
16. 面对自己喜欢吃的东西,却无任何食欲;
17. 常觉得吃下肚的东西好像沉积在胃里;
18. 有腹部发胀、疼痛感觉,而且常有下痢、便秘现象发生;
19. 肩部很容易酸痛;
20. 背部和腰经常疼痛;
21. 疲劳感不易解除;
22. 有体重减轻的现象;
23. 稍微做一点事情就马上感到疲劳;

24. 早上经常有起不来的倦怠感;
25. 不能够集中精力专心做事;
26. 睡眠不好;
27. 睡觉时经常做梦;
28. 深夜突然醒来之后,就很难重新入睡;
29. 与人交际应酬变得很不起劲;
30. 稍有一点不顺心就生气,时有不安的情绪发生。

出现其中 5 种症状者,属轻微的紧张型,需要留意,只要合理休养就可很快恢复;有其中 11~20 种的症状者,属于严重紧张型,必须找专门心理医师咨询,并接受治疗;有 21 种以上症状者,在一般日常生活中就会出现适应障碍的情形,而且有可能出现明显的身心不适症状。

职业倦怠的测试

通过下面的职业倦怠程度问卷,可以有效测算和评估出员工的职业倦怠程度,进而估计其所在的阶段。其中,从来没有,得 1 分;很少,得 2 分;有时,得 3 分;经常,得 4 分;完全吻合,得 5 分。分值为 25~35 分的,表示处于蜜月期或涅槃期,倦怠度很低;分值为 36~60 分的,表示处于激励期,倦怠度较低;分值在 61~90 分之间,表示处于衰退期,倦怠度较高;91 分以上,表示处于衰竭期,倦怠度非常高。(可以请员工根据实际情况填写问卷)

1. 晚上很早上床睡觉,但很难入睡,即使睡着了也总是被噩梦惊醒;
2. 即使头天晚上睡得很好,第二天上班的时候仍然觉得很疲倦;
3. 从早上睁开眼睛就想着是否可以以生病为借口请假逃避上班;
4. 总是一边工作一边看表,渴望下班时间的来临;
5. 黑色星期一;
6. 经常迟到;
7. 总是下班后仍然想着工作的事情,并且心情烦躁;
8. 经常头疼、感冒、腿脚酸软;
9. 面色苍白,无精打采;
10. 眼圈水肿;
11. 觉得自己工作很努力,可是得到的却很少;

12. 认为自己的工作不重要,努力没有得到重视;
13. 喜欢一个人待着,不愿意与同事交流;
14. 在工作遇到问题时,你没有可以倾诉的对象;
15. 时常抱怨,对自己的某某同事没有好感;
16. 没有时间去做自己喜欢做的事情;
17. 在工作中感觉不到兴趣;
18. 常常觉得压力太大,有种透不过气来的感觉;
19. 靠服用药物、酗酒来麻痹自己;
20. 认为自己一无是处。

第八章

员工满意度管理

第二节 员工满意度管理的步骤和流程

二、员工满意度调查的实施步骤

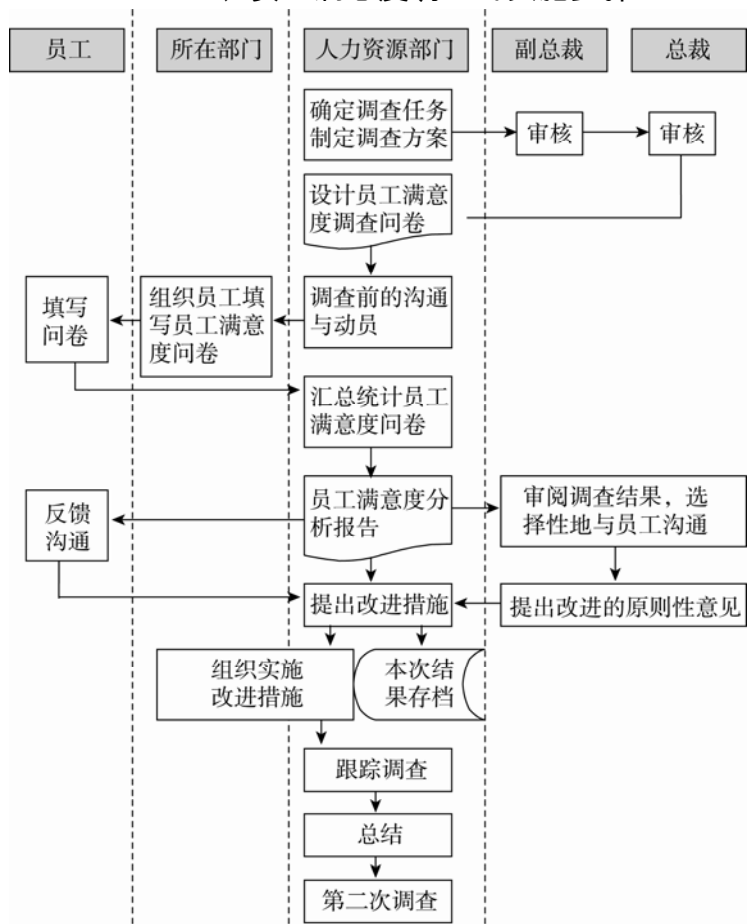


图 8-1 员工满意度调查流程

三、他山之石——员工满意度调查问卷示例

1.员工满意度调查问卷示例一

员工满意度调查问卷

工作部门:_____ (必填) 入职年限:_____

你的职位:_____ 学历程度:_____

说明:

- 1.本次调查采用不记名方式进行,除姓名你可以不填写外,以上其他信息需要填写完整;
- 2.调查结果最终以密送方式进行统计和处理;
- 3.本问卷填写不超过 50%的内容时,视为无效答卷;
- 4.为了能有效收集满意度意见,请认真、真实地填写本问卷。谢谢您的参与!

答题卡:

答案题号	A	B	C	D	E	答案题号	A	B	C	D	E
1						16					
2						17					
3						18					
4						19					
5						20					
6						21					
7						22					
8						23					
9						24					
10						25					
11						26					
12						27					
13						28					
14						29					
15						30					

内容:

1.对公司的整体满意度

A.很满意 B.满意 C.一般 D.不满意 E.很不满意

2.与去年相比公司整体满意度

A.很满意 B.满意 C.一般 D.不满意 E.很不满意

3.对现在的工作内容很感兴趣,觉得适合自己

A.非常适合 B.较适合 C.一般 D.不适合 E.很不适合

4.工作目标、职责、制度规程易于理解、操作

A.非常容易 B.较容易 C.一般 D.较难 E.很难

5.工作流程科学合理、使我可以高效率完成工作

A.非常合理 B.合理 C.一般 D.不合理 E.很不合理

6.工作中遇到的困难,上司和同事会提供有力的支持和协助

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

7.工作中,直接上司会给我及时、需要的指导和在职培训

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

8.所在部门提供的培训能够满足我的工作需要

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

9.同事团结一致,凝聚力高

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

10.工作过程中,沟通及时、顺畅

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

11.管理人员与员工的人际关系和谐愉快

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

12.对工作的意见和提议能够得到及时的回复和落实

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

13.部门整体工作环境有利于留住优秀人才

A.非常赞同 B.同意 C.中立 D.不同意 E.强烈反对

14.所在部门管理公平公正

A.非常公平 B.较公平 C.一般 D.不公平 E.很不公平

15.直接上司管理公平公正

A.非常公平 B.较公平 C.一般 D.不公平 E.很不公平

16.直接上司的工作专业水平

A.非常专业 B.较专业 C.一般 D.不专业 E.很不专业

17.工作中需要的劳保用品和必备工具能够得到保障

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

18.部门内部信息传递准确、及时

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

19.部门业余文化生活健康、丰富

A.非常好 B.较好 C.一般 D.较差 E.很差

20.工厂的饮食质量、生活条件

A.非常好 B.较好 C.一般 D.较差 E.很差

21.公司的企业文化令我有认同和归属感

A.非常赞同 B.同意 C.中立 D.不同意 E.强烈反对

22.在公司工作,对我个人的成长、发展非常有利

A.非常赞同 B.同意 C.中立 D.不同意 E.强烈反对

23.公司组织的培训能够满足我的工作需要

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

24.公司考核公平、公正

A.非常赞同 B.同意 C.中立 D.不同意 E.强烈反对

25.公司晋升机会公平、合理

A.非常赞同 B.同意 C.中立 D.不同意 E.强烈反对

26.和付出的努力相比,公司给了我公平的薪酬福利

A.非常赞同 B.同意 C.中立 D.不同意 E.强烈反对

27.和为公司作出的奉献相比,目前的作息时间能够令我接受

A.非常赞同 B.同意 C.中立 D.不同意 E.强烈反对

28.公司各项管理制度能够得到有效落实

A.总是 B.经常 C.有时 D.很少 E.从不

29.公司职能部门(办公室)人员的礼仪礼貌

A.非常好 B.较好 C.一般 D.较差 E.很差

30.公司职能部门(办公室)人员的专业水平

A.非常好 B.较好 C.一般 D.较差 E.很差

为了更好地改善工作,请提出您对工厂管理工作的任何意见和建议(可以附页)

2.员工满意度调查问卷示例二

员工满意度调查问卷

本问卷用以帮助您便捷地将您对公司管理、工作环境、福利待遇等各方面的情况真实地谈出您个人的看法或意见,以便公司管理层能针对出现的问题或不足之处进行整改。答案没有“对”“错”之分,您只需对以下各题的看法选择合适的答案,本问卷无需填写姓名。

一、工作环境方面

- 1.公司的工作环境是否良好? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
与您知道的同类型的其他公司相比如何? ☐ 较好 ☐ 较差 ☐ 无法确定
2.您的工作场所舒适,便于高效率地工作。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定

二、工作时间方面

- 3.公司的作息時間是否恰当? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
是否需要调整? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
如何调整?
4.公司是否要求您花太多的时间工作? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
5.在工作中您是否经常受到突然的增速要求或意外的拖延时间的干扰?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定

三、工作的其他方面

- 6.您是否了解你的工作与你小组或部门的其他人的工作关系?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
7.您的同事在工作中是否互相帮助? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
8.您经常感到工作使您疲惫不堪、筋疲力尽。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
9.在工作中您是否有充分运用自己的判断力或工作方法的自由?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
10.您在目前的工作中可以学到很多新东西,包括专业知识、一般知识、管理知识等。
☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
11.您的工作经常是单调乏味的。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
12.您的工作压力大。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
13.您是否有合适的工作设备或工具? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
14.您的工作成果是否得到直接上司和公司高级管理层的认可?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
15.您辛苦的工作是否能得到直接上司的表扬? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
16.您的直接上司是否能及时指出您工作中不足的地方或错误的地方,并对此提出建议?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定

17. 您是否得到从事该工作的充分指导或培训? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
18. 您的工作似乎在走向您所向往的哪种未来? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
19. 您的上司和公司高级管理层是否认为您做好本职工作还需要做些努力?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
20. 有时您觉得您的工作对公司微不足道。
☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
21. 直接上司和公司高级管理层对您的工作期望太多或要求太高,给您造成很大压力。
☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
22. 与您一起工作的人们非常友好。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 四、管理方面
23. 您的直接上司对自己的成功太关心以至于不关心下属的需要。
☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
24. 您的直接上司总是不给您喘息之机,把您看得太紧。
☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
25. 您的直接上司和公司管理层是否信任您? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
26. 公司管理部门是否经常给您必要的培训或提供各种培训机会?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
27. 公司的管理人员真的在努力完善公司的各项制度、政策,以使公司逐步走向成功。
☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
28. 您的直接上司和公司管理层是否经常鼓励您提合理化建议?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 您的合理化建议是否被采用? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
29. 在填补职位空缺时公司通常忽视公司自己的人才。
☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
30. 与其他人相比,您是否觉得自己很少得到公司管理层的注意或关心?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
31. 在公司里,想上进的人有很多发展的机会。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
32. 公司管理层是否总是公正地对待您? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
33. 您的直接上司总是把下属团结在一起共同工作。
☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
34. 您对公司的高层管理人员的公正和能力是否有信心? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
35. 公司的管理人员或管理部门是否真正关心员工的工作、学习、生活等各方面?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
36. 公司高层管理人员对员工的态度是否友善? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
37. 公司管理层是否让您了解他对您的期望和要求? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
38. 员工是否能得到来自公司管理层的充分信息? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定

- 39.公司是否给您相当大的犯错误的余地? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 40.在公司里得到提升的人是否是应当提升的? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 41.您的直接上司和公司管理层是否欢迎您发表意见或对不足之处提出意见?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 42.您的直接上司是否应当对你更友好些? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 43.公司是否能兑现给予您的承诺? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 44.您的直接上司是否能胜任其工作? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 45.您的直接上司是否将工作安排得井井有条? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 46.您的直接上司是否能合理分配工作或安排部门人员? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 47.您的直接上司具有做好其本职工作的充分权力和支持? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 48.在您需要您的直接上司或公司管理人员的帮助时一般都能得到。
☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 49.公司大多数人都能被安置在较好发挥他们能力的工作岗位上。
☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 50.公司解决问题的程序是否合适? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 速度是否快? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定

五、福利待遇方面

- 51.您觉得公司的工资比同行业或同类型的公司低。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 52.您是否了解公司为员工提供的各种福利? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 53.您觉得你的工资与您的工作是否相符? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 54.与同行业或同类型的其他公司相比,公司的福利如何?
☐ 较好 ☐ 较差 ☐ 无法确定
- 55.您的工资足够您舒适地生活。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 56.您是否满意公司的福利设施和福利制度? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 57.您的工资比你实际付出所应得的少很多。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 58.您的工资是您对工作感到满意的最重要原因。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 59.您的工资是您留在公司工作的最主要原因。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 60.公司的加薪情况是否让您满意? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 61.您是否了解公司的薪资制度? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 62.您对公司的假期制度是否满意? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定

六、后勤保障方面

- 63.您对工作餐是否满意? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 不满意之处
- 64.员工宿舍的设施是否满足基本生活需要? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 如需改善,需添置什么物品?
- 65.员工宿舍住宿环境如何? ☐ 较好 ☐ 一般 ☐ 较差

- 是否拥挤? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 66.宿舍专职服务人员的工作如何? ☐ 较好 ☐ 一般 ☐ 较差
- 饭菜水准如何? ☐ 较好 ☐ 一般 ☐ 较差
- 卫生打扫情况如何? ☐ 较好 ☐ 一般 ☐ 较差
- 67.有关部门是否能及时解决员工生活上或宿舍里的问题?☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 68.您对宿舍生活最不喜欢的地方是
- 69.在长时间加班工作时最需要公司提供哪些方面的服务或帮助?
- 七、其他
- 70.公司的员工活动是否多? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 活动类型是否符合员工需要或兴趣? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 您喜欢什么类型的活动?
- 71.您在公司工作时间越长,就越有归属感。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 72.您对公司的未来是否充满信心? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 73.您在公司是否有机会充分发挥自己的能力? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 74.公司应提供更多让员工互相了解的机会。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 75.公司让员工了解有关公司情况方面做得如何? ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
- 76.只要把工作做好,您就不会被公司辞退。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 77.员工是否清楚地了解公司的经营状况、发展方向以及竞争对手的情况?
☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 78.您是否是在公司工作而自豪? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 79.您是否考虑过辞职?
为什么? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 80.您是否愿意推荐朋友来公司工作? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 81.您是否经常有接受各种培训的机会? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 82.公司是否为您设计了你的职业生涯? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 83.您在公司已经走到了您所能达到的地位。 ☐ 同意 ☐ 不同意 ☐ 无法确定
- 84.您是否愿意继续或长期留在本公司? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 85.您目前对公司各方面最不满意的是
- 86.填写这个问卷是否是让管理层了解员工想法的好方式?☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 87.您认为填写此问卷是否会产生好结果? ☐ 是 ☐ 否 ☐ 无法确定
- 请在以下各项中选出最合适的一项:
- 1.您工作的部门:技术部门()管理部门()
- 2.您目前的职位:主管()员工()
- 请您在此写出您所想到的任何意见和建议:
-

3. 绩效管理满意度调查

调查问卷说明:

(1)本满意度调查问卷包括两部分内容,第一部分为绩效管理基本信息调查,有 10 个问题;第二部分为绩效管理满意度调查,有 50 个问题。

(2)你可以匿名填写此份调查表。

(3)本调查问卷的密级为 A 级,任何信息都将严格受到保密,所以你可以放心作答。

(4)当有超过 50%的题目不作回答时,本问卷将作无效处理。

(5)请你按实际情况作答,否则将影响调查结果。

你的姓名: (可以不填) 你的职位:

所在部门: (可以不填) 性 别:

入职年限: 你的年龄:

学历程度:

题号	答案编号					题号	答案编号				
1	A	B	C	D	E	26	A	B	C	D	E
2	A	B	C	D	E	27	A	B	C	D	E
3	A	B	C	D	E	28	A	B	C	D	E
4	A	B	C	D	E	29	A	B	C	D	E
5	A	B	C	D	E	30	A	B	C	D	E
6	A	B	C	D	E	31	A	B	C	D	E
7	A	B	C	D	E	32	A	B	C	D	E
8	A	B	C	D	E	33	A	B	C	D	E
9	A	B	C	D	E	34	A	B	C	D	E
10	A	B	C	D	E	35	A	B	C	D	E
11	A	B	C	D	E	36	A	B	C	D	E
12	A	B	C	D	E	37	A	B	C	D	E
13	A	B	C	D	E	38	A	B	C	D	E
14	A	B	C	D	E	39	A	B	C	D	E
15	A	B	C	D	E	40	A	B	C	D	E
16	A	B	C	D	E	41	A	B	C	D	E
17	A	B	C	D	E	42	A	B	C	D	E
18	A	B	C	D	E	43	A	B	C	D	E

19	A	B	C	D	E	44	A	B	C	D	E
20	A	B	C	D	E	45	A	B	C	D	E
21	A	B	C	D	E	46	A	B	C	D	E
22	A	B	C	D	E	47	A	B	C	D	E
23	A	B	C	D	E	48	A	B	C	D	E
24	A	B	C	D	E	49	A	B	C	D	E
25	A	B	C	D	E	50	A	B	C	D	E

第一部分:绩效管理基本信息调查

(共有 10 个问题,请按照实际情况回答)

1. 在过去一年中,你的上司对你进行过多少次绩效考核?按照你的理解,公司的绩效考核周期是多长时间?

2. 请写出最近一年来,每次你的绩效考核成绩,然后对应写出每次的绩效薪酬,看看它们之间的最大差值是多少?同时计算出绩效薪酬占你薪酬总额的百分比是多少?

3. 在你全部的工作时间中,你用于计划、跟进、沟通、考核的时间大概有多少小时?占月(或季度)工作总时间的比例是多少?你考核别人或接受别人考核,又占去了多少的时间?占月(或季度)工作总时间的比例是多少?

4. 在最近一年中,因为优秀的绩效,你获得过哪些与众不同的奖励?比如加薪、晋职、培训或高额的奖金。

5. 在最近一年中,因为非常糟糕的绩效,你受到过哪些很严厉的处罚?比如降薪、降职、警告或扣罚奖金。

6. 公司在绩效管理方面有哪些正式的制度?分别写出这些制度(或文件)的名称、制定部门、制定时间、大约字数及主要内容。

7. 公司进行绩效管理的最高责任人是谁?责任部门(或机构)是谁?有多少专职人员?有多少兼职人员?如果你是一个考核者,你有无接受过他们正式的培训,培训时间有多少?

8. 在每个绩效考核周期,你需要专门为绩效管理工作做哪些特别的工作?比如填表、开会等。请写出这些表格和会议的名称。

9. 在过去一年中,如果你对绩效考核事件有过投诉,请写出这个事件及最后的处理结果。

10. 请列举最近二次绩效沟通中,上司给你的优缺点评语,各列举三条。

第二部分:绩效管理满意度调查

(共有 50 个问题,请选择其中一个答案)

1. 你对目前公司绩效管理系统科学性的评价是

- (A)非常科学合理
- (B)较科学合理
- (C)不确定
- (D)不够科学和合理
- (E)非常不科学不合理

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

2. 你对公司目前绩效管理系统对员工激励性的评价是

- (A)非常强的激励
- (B)较强的激励
- (C)不确定
- (D)激励性不够
- (E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

3. 你对目前公司绩效管理系统公正性和公平性的评价是

- (A)非常公正和公平
- (B)较公正和公平
- (C)不确定
- (D)不够公正和公平
- (E)完全不够公平和公正

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

4. 你对公司目前绩效管理系统的先进性的评价是

- (A)具有非常好的先进性和远见性 (B)有一定的先进性和远见性
(C)不确定 (D)有些过时
(E)非常过时

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

5. 你认为公司目前的绩效管理制度直接代表着谁的利益

- (A)绝对是广大员工的利益 (B)部分员工的利益
(C)不确定 (D)少数人的利益
(E)个别人的利益

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

6. 你觉得公司目前绩效管理系统

- (A)非常简洁且易明白 (B)比较简洁
(C)不确定 (D)有些繁复
(E)非常晦涩难懂

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

7. 你认为公司绩效管理制度

- (A)促进员工努力工作并提升企业绩效的激励制度
(B)分配制度
(C)不确定
(D)奖惩制度
(E)不信任员工的一种监控制度

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

8. 你觉得公司的绩效管理机制

(A)从根本上来说是绝对公平公正和公开的

(B)基本上公平公正和公开

(C)不确定

(D)在公平公正和公开性方面,做得较差

(E)在公平公正和公开性方面,做得非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

9. 公司在绩效管理制度的建设上

(A)公司的绩效管理制度非常完善 (B)大多数需要的制度都有

(C)不确定 (D)规章制度较少

(E)没有建立任何绩效方面的管理制度

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

10. 公司的绩效管理制度的建立和修正

(A)在广泛调研分析的基础上进行,非常谨慎和科学

(B)高级管理者凭经验决策并独立完成

(C)不确定

(D)有一定的控制手段,但缺少科学性

(E)完全处于失控状态

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

11. 当上司对你进行绩效考核时,你的感受是

(A)非常愉快

(B)比较开心

(C)不确定 (D)有些失落

(E)心情非常糟糕

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

12. 你对公司过去一年在绩效管理方面开展工作的看法是

(A)卓有成效 (B)基本可以

(C)不确定 (D)较差

(E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

13. 有员工对绩效管理方面的事情提出不同意见和建议时,公司的态度是

(A)非常欢迎,积极采纳和接受意见

(B)基本上会有一些正面的改善,但比较被动

(C)不确定

(D)听听而已,没什么改变

(E)非常敏感,尽量压制

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

14. 在过去的一年中,绩效工资的计算和发放

(A)有科学合理的正式考核制度和考核表格作为依据

(B)有一些简单的考核制度和表格

(C)不确定

(D)没什么制度和依据,凭感觉考核

(E)完全失控

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

15. 上一年度,公司对绩效管理方面的意见征询工作

(A)开展得非常好 (B)比较好

(C)不确定 (D)不太好

(E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

16. 你觉得公司大部分员工的辞职

(A)绝对与绩效管理无关 (B)和绩效管理没有什么关系

(C)不确定 (D)和绩效管理有一定的关系

(E)因绩效管理的不合理而直接导致

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

17. 你觉得公司一线生产员工对他们的业绩及绩效薪酬

(A)感到很满意 (B)基本满意

(C)不确定 (D)不太满意

(E)非常不满意

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

18. 你觉得公司一般管理人员对他们的业绩和绩效薪酬

(A)感到很满意 (B)基本满意

(C)不确定 (D)不太满意

(E)非常不满意

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

19. 你觉得公司技术人员对他们的业绩及绩效薪酬

- (A)感到很满意 (B)基本满意
- (C)不确定 (D)不太满意
- (E)非常不满意

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

20. 你觉得公司高级管理人员对他们的业绩及绩效薪酬

- (A)感到很满意 (B)基本满意
- (C)不确定 (D)不太满意
- (E)非常不满意

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

21. 对绩效考核中的不合理,有一定的理由向公司申诉时,公司的态度是

- (A)肯定是核实情况后决定如何处理
- (B)以各种理由敷衍过去
- (C)不确定
- (D)看自己反反复复努力申诉的程度
- (E)绝对不会处理

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

22. 以下关于绩效管理的表述,哪个最接近你的观点

- (A)公司制定了明确的工作目标,唯有努力才能完成
- (B)公司制定了明确的工作目标,我非常轻松就可以完成

(C)公司制定了明确的工作目标,执行不好也没关系

(D)我不太清楚自己有没有工作目标

(E)完全没有目标

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

23. 在过去的一年中,你因为自己业绩好而获得的发展机会

(A)非常多的机会 (B)比较多的机会

(C)不确定 (D)较少

(E)完全没有

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

24. 公司绩效管理制度的执行

(A)非常严格 (B)比较严格

(C)不确定 (D)执行得比较差

(E)管理制度形同虚设,完全没有人去遵守

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

25. 在过去的一年中,你对公司绩效管理的态度是

(A)非常支持与赞同 (B)基本支持

(C)不确定 (D)不太赞同

(E)完全反对

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

26. 就你的感受和所闻,一线生产员工对绩效管理的评价是

(A)非常好 (B)比较好

(C)不确定 (D)较差

(E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

27. 就你的感受和所闻,一般管理人员对绩效管理的评价是

(A)非常好 (B)比较好

(C)不确定 (D)较差

(E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

28. 就你的感受和所闻,技术人员对绩效管理的评价是

(A)非常好 (B)比较好

(C)不确定 (D)较差

(E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

29. 就你的感受和所闻,高级管理人员对绩效管理的评价是

(A)非常好 (B)比较好

(C)不确定 (D)较差

(E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

30. 你是否相信公司目前的绩效管理系统有助于改进员工的生产力

(A)完全相信 (B)基本相信

(C)不确定 (D)不太相信

(E)完全不相信

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

31. 为达到更好的工作绩效,你的上司主动与你进行沟通和交流

(A)经常 (B)偶尔会进行

(C)不确定 (D)很少

(E)完全没有过

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

32. 在过去的一年中,你对你的绩效成绩

(A)非常认同 (B)基本认同

(C)不确定 (D)不认同

(E)完全不认同

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

33. 在过去的一年中,你觉得你的工作绩效与公司绩效管理制度的关系是

(A)绩效管理制度极大地促进了自己的工作绩效

(B)绩效管理制度对自己的工作绩效有一定的帮助

(C)不确定

(D)绩效管理制度与自己的工作绩效没什么关系

(E)绩效管理制度与自己的工作绩效毫无关系

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

34. 你认为管理者在对员工进行绩效评价时

- (A)非常客观公正,建立在大量的数据和信息基础之上
 - (B)比较客观和公正,有一定的数据和信息
 - (C)不确定
 - (D)比较主观,凭印象和感觉进行评价
 - (E)非常主观,对实际状况知之甚少
- 如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

35. 作为绩效评价人员,他们在进行绩效评价前
- (A)受过良好的培训,并掌握了考核精神和技巧
 - (B)受过一定的培训,但表现一般
 - (C)不确定
 - (D)没有接受过培训,表现较差
 - (E)完全没有接受过正式的培训,表现非常差
- 如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

36. 绩效考核的内容,其形成过程是
- (A)由管理人员和员工共同事先商量确定的
 - (B)由员工自行提出,由管理者确认
 - (C)不确定
 - (D)管理者为员工拟订的
 - (E)员工自行拟订的
- 如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-
-

37. 绩效考核的成绩,在公司的应用情况是
- (A)与员工的成长和发展进行了全方位的结合
 - (B)与薪酬、晋升、淘汰、培训等多个方面进行了结合

- (C)不确定
 - (D)与薪酬与晋升结合在一起
 - (E)完全是为了分配薪酬
- 如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

38. 绩效成绩的反馈,公司管理人员的做法是
- (A)每次都进行反馈
 - (B)有时进行反馈
 - (C)不确定
 - (D)基本不反馈
 - (E)完全不反馈
- 如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

39. 在绩效管理系统的影响下,你认为员工个人的工作目标与组织目标一致
- (A)完全一致
 - (B)基本一致
 - (C)不确定
 - (D)不一致
 - (E)完全不一致
- 如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

40. 在绩效管理系统的影响下,你认为员工的成长及能力发挥
- (A)非常有益于员工的成长及能力发挥
 - (B)有较大的正面帮助
 - (C)不确定
 - (D)有一定的负面影响
 - (E)严重影响了员工的成长及能力发挥
- 如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

41. 在你看来,现在的绩效管理制度与员工士气的关系是

- (A)绩效管理制度极大地促进并提升了员工士气
- (B)绩效管理制度对员工士气的提升有一定的正面影响
- (C)不确定
- (D)绩效管理制度对员工士气有一定的负面影响
- (E)绩效管理制度极大地影响并降低了员工士气

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

42. 在你看来,现在的绩效管理制度对内部沟通的影响是

- (A)绩效管理制度极大地促进并提升了内部沟通的质量
- (B)绩效管理制度对内部沟通质量的提升有一定的正面影响
- (C)不确定
- (D)绩效管理制度对内部沟通的质量有一定的负面影响
- (E)绩效管理制度极大地降低了内部沟通的质量

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

43. 通过定期的绩效评价,员工与管理者记性交流与沟通

- (A)员工每次都能清楚地从管理者哪里知道自己的长处与短处
- (B)能获得一些有用的改进工作的信息
- (C)不确定
- (D)出于考核需要的例行谈话
- (E)完全没有任何价值

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

44. 通过绩效管理,我感觉

(A)自己的工作很重要,并对企业的目标很重要

(B)清楚了自己的职责

(C)不确定

(D)自己没什么收获

(E)完全没有任何价值

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

45. 每次绩效考核,管理者和自己的意见

(A)完全吻合 (B)基本吻合

(C)不确定 (D)相差比较大

(E)相差非常大

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

46. 你觉得公司的绩效管理系统实施一年后,顾客对你们的感受是

(A)非常好 (B)较好

(C)不确定 (D)较差

(E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

47. 你觉得公司的绩效管理系统实施一年后,公司的财务指标会变得

(A)非常好 (B)较好

(C)不确定 (D)较差

(E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

48. 你觉得公司的绩效管理系统实施一年后,内部管理会变得

(A)非常好 (B)较好

(C)不确定 (D)较差

(E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

49. 你觉得公司的绩效管理系统实施一年后,员工的素质会变得

(A)非常好 (B)较好

(C)不确定 (D)较差

(E)非常差

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

50. 你觉得公司的绩效管理系统对公司的战略实施

(A)有非常大的帮助作用 (B)有一定的正面支持作用

(C)不确定 (D)有一定的负面影响

(E)有非常大的负面影响

如果选择 D 或 E,请写明简要理由或感受

-

-

非常谢谢你完成了这份调查问卷!

不知你是否有一些我们未在调查问卷中列出的观点需要表达。如果有,请把
它们写出来。

你的想法、观点和想令人关注的问题是:



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址: www.mhgy.net