人力资源部2010年工作总结及2011年工作思路

2010年，在公司领导及省公司人力资源部的指导下，人力资源部 认真落实各项政策制度，审视在公司发展中的定位和价值，全程思考 人力资源管理的内涵，追求人力资源优化配置，关注企业和员工的发 展需求，加大队伍和员工能力培养、素质提升，规范了人力资源基础 管理工作，为企业营造了健康和谐的内部环境，较好地完成了 2010 年各项人力资源工作，现将2010年主要工作及2011年工作思路总结 如下：

一、2010年主要工作总结

（一） 关注绩效管理四大环节，企业员工共成长

绩效管理有四大环节：绩效计划制定、绩效指导、绩效评估、绩 效反馈，而以往的绩效管理只关注绩效评估，却忽视了绩效管理的其 它环节，2010年人力资源部会同业务部门共同加强绩效管理，通过 月初领导与员工共同制定绩效计划、月中领导对员工绩效实施进行过 程指导与强化、月末领导对员工进行绩效评估与绩效沟通打造“闭环” 管理模式。人力资源部通过不同期抽查等方式督促各部门有效开展， 强调了管理者和员工的互动，使管理者和员工形成利益共同体，管理 者和员工为绩效计划的实现而共同努力，绩效管理成为提升员工和企 业双重竞争力的有力保障。

（二） 逐级宣贯职级管理办法，提高员工感知

2010年上半年省公司下发了新的职位职级调整方法，有利于员工 更好地实现职位发展，在新的文件精神下，公司约有1100名员工拓 展档次有所提升，为更好地让员工理解政策，提高感知，人力资源部 对中层管理人员、各部门综合管理员进行细致培训，并要求各生产单 元对员工进行逐级宣贯。同时，人力资源部还利用各种机会，如新员 工培训、调研、电话沟通等方式进行广泛宣传，让员工从心理上能真 正领会文件给他们带来的实惠，从而提高员工的感知。

（三） 持续优化人力资源配置，提升企业整体效能

2010年人力资源部组织了生产单元及市公司职能部门部分职位 的公开竞聘，优化了公司人力资源配置，激发了近些年新进大学生潜 能，通过竞聘发现了 一批优秀人才，适才适岗，提升了企业整体效能。

（四） 夯实人力资源基础管理，有序推进各项工作

2010年下半年人力资源部对员工基本信息进行全面梳理，通过组 织员工填写员工履历表、对信息进行认真核实、HRMS信息维护等环 节确保员工各项信息的准确性。同时，人力资源部还对公司各种制度 进行重新优化整合，规范了流程，使每一项工作都有法可依，有章可 循。基础管理工作的扎实推进，有利于人力资源各项工作的顺畅开展。

（五） 完善人力资源培训制度，满足员工提升需求

尽管每位员工的成功标准各有不同，但追求成功却是每位员工的 终极目标。因此，培训不仅是员工追逐的个人目标，是员工梦寐以求 的福利享受，也是企业义不容辞的义务和责任，更是企业激励员工的 颇为有效的激励手段。给员工成长的空间和发展的机会，是企业挖掘 员工潜力，满足员工需求的重要表现。2010年，通过落实《员工培 训计划》，分层级的对全体员工进行了培训，继续推行新员工培训体 系，深化优秀员工回炉培训，建立客户经理认证制度，健全基层班组 长资格认证体系。全年培训计划执行率100%,完成员工培训千余人 次。

二、2011年工作思路

2011年，大洋分公司人力资源部将在公司领导及省公司人力资源 部指导下，继续扎实做好人力资源基础管理工作，构筑以“职位管理 为核心、绩效管理为动力、培训管理为手段、薪酬管理为保障”的战 略性人力资源管理体系，在做好主动服务、满足员工诉求的基础上， 以公司战略及业务发展为导向，调动员工的积极性，发挥员工的潜能， 实现人力资源管理的战略转型。

(-)以职位管理为核心，拓展员工成长空间

职位管理涉及员工工作分析、职位职责说明、定岗定职、职级晋 升、职位竞聘等诸多内容，为进一步做好职位管理，人力资源部拟于 2011年开展如下工作：

1、 建立人力资源配置模型。依据业务发展状况和效率标准，通 过工作分析、标杆对比等方法，逐步建立科学的人力资源总量配置模 型，探索建立分层分级岗位定额标准，测算各单位、各专业用工人数, 以探求人力资源的最优化配置。

2、 探索构建专业能力测评体系。根据公司战略，在省公司能力 素质评价指导操作手册的指导下，在继续总结基层班组长资格认证的 前提下，逐步推进其他专业人才的资格认证，形成一套具有大洋分公 司特色的能力测评体系，准确定位员工的知识、能力、素质。

3、梳理人力资源现状。待2011年省公司任职资格体系文件下发 后，对全区员工进行宣贯，由部门领导与员工共同制订职业生涯规划， 帮助员工成长，同时视情况对公司部分职位进行梳理、对人力资源配 置使用现状进行深入分析，实现人才合理流动，有计划培养一支后备 人才队伍。

(-)以绩效管理为动力，达成组织个人目标

全业务运营环境下，公司外内部环境都在悄然发生变化，传统的 考核方法、考核体系已不能准确反映公司发展的实际，也不能有效调 动员工积极性，2011年人力资源部将逐步探索适合全业务发展的新 的绩效考核体系，以有效达成组织和个人目标。

1、 优化考核体系。科学合理的考核标准能够准确反映公司的战 略方向，有效指导员工开展工作，2011年人力资源部将结合公司内 外部环境，主动合同业务部门，优化考核体系。

2、 加强绩效指导。对全区客户经理、营业员、渠道经理、话务 员、后台管理人员等绩效考核情况进行调研，对考核标准进行优化处 理，对反馈情况进行定期检查，引导管理人员和员工意识到考核的目 的，帮助员工成长。

1. 以培训管理为手段，锻造队伍提升素质

针对新的竞争格局和队伍现状，以全面提升全业务运营下团队管 理能力和巩固核心人才优势为主线，构建全新的人才培养体系，促进 企业核心竞争力和员工职业发展力的双提升，增强队伍凝聚力。

1、 根据培训需求制定培训计划。对于劳动合同制用工，根据员 工进公司的时间和岗职的不同按周期制定培训计划进行培训，坚持缺 什么补什么的原则，定期开展调查问卷等形式争取员工的意见从而确 定培训计划；对于劳务派遣制用工，主要是按照员工公司的时间结合 工作中的表现制定针对个人的培训计划，入职培训（或回炉培训）一 值班长认证培训（进公司1年左右，表现优异者）一班长认证培训。

2、 利用外训提升骨干员工综合能力。为鼓励劳务派遣制用工员 工的工作激情，以及培训劳务派遣制用工精英员工的综合能力，2011 年打算开展一期针对骨干的社会用工员工的外训。

3、 持续做好班组长沙龙活动。

4、 加强内化，整合公司资源，加大内训以及培训后的二次培训 是2011年培训工作的又一思路。

5、 加强培训过程监控和跟踪。2011年的培训工作将会加强过程 的监控和跟踪，对于参加培训的学员提出严格的要求，每期培训指定 班长，配合完成过程跟踪，从考勤到课堂表现到班长打分到考试成绩, 针对以上综合出本期最终的成绩，本成绩归档，必要时通报。

（四）以薪酬管理为保障，管控期望提高感知

2011年，对于公司和人力资源部门都是非常重要的一个年度。 面对国资委提出的大洋员工每年递减10%薪酬的说法，面对当前物 价上涨，员工收入水平的下降，如何使员工的满意度、感知度不下降, 对于从事薪酬福利管理岗位的管理员工来讲，是一个挑战，需要仔细 思考。

1、 多项措施提升员工感知

1. 针对公司用工人工成本额的下降、社会用工劳务费额的提 高，如何做好两类用工人工成本和劳务费分配的平衡，如何提高公司 用工的感知。
2. 制定出详细的全年人工成本和劳务费的分解计划，进行实 施。考虑更全面、细致，在财务、税务制度允许范围内，既能避税又 可列支成本。
3. 在现有福利分配方案和标准的基础上，2011年福利分配要 求更丰富化、感知化。

2、 夯实基础管理，做好薪酬管控

1. 对于各营销单元、职能部门在上报月度、季度、年度各种 报表时，进行常态化管理，从严要求，养成习惯，在上报时间和质量 上做到实时、高效。
2. 对三家劳务代理公司的报表上报进行规范管理，2011年要 进行劳务代理检查(保险缴纳、个税申报、代发工资的及时等)，使 三家公司真正发挥为我们劳务代理进行服务的功能达到最大化。
3. 人力资源部薪酬福利管理岗位上报省公司的各种报表、分 析数据，要求在时效性方面，排在全省前列
4. 提升各营销单元人力资源专员的业务能力，加大政策的学 习、培训导，使一些基础工作能前移，指导他们编制各自的薪酬报表 的基础数据，把好审核关，力争在2011年二季度进行独立工作。

3、提升创新意识，在扎实的基础工作下，多思考、多观察，多 沟通，提炼工作中的精华，进行创新实践。

4、 针对政策的复杂性，事情的多变性，做好风险防范。

5、 加强基础数据的分析、利用，给公司领导进行薪酬福利分配 提供参考，给市场一线做好服务支撑。

（五）扎实做好班组建设，营造良好文化氛围

2011年人力资源部将继续推动班组建设，坚持做好九项规定动 作，加强理论研究，指导各单位开展自选动作。九项规定动作为：班 组建设一本通、班组建设活动积分系统、读书我先行、爱心助孤行、 与青年文明号同行、店长宝典、班组长认证、班组长沙龙、班组拼图 大赛。