

Q/GSB

高新兴科技集团股份有限公司企业标准

GSB/T 141.07-2016

代替 GSB/T 141.07-2015 A2

受 控

人力资料控制程序

2016-06-17 发布

2016-06-17 实施

高新兴科技集团股份有限公司 发布

前 言

本标准通过采取组织管理、招聘、培训、岗位轮换、绩效考核等相关措施，满足公司生产经营过程中对任职者的技能、经验和学识的需求，从而保证公司整体绩效的持续改进并最终实现公司目标。

本标准代替 GSB/T 141.07-2015 A2。

本标准与 GSB/T 141.07-2015 A2 的主要差异为：

—修改了 5 管理程序中“再培训”环节，在该环节后闭环连接“效果评估和保持记录”；

—6.1.1 c) “按照公司《组织管理制度》中组织变动程序规范操作”改为“按照每年度更新版本中组织结构变动程序规范操作。”；

—6.2.5.1 和 6.2.5.2 中《招聘面试评价表》改为《招聘面试评估表》；

—新增附录 I 部门年度人员需求预测表。

—新增附录 J 年度人员招聘计划表。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司人力资源与干部管理部提出。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司 IT 流程体系部归口。

本标准由高新兴科技集团股份有限公司人力资源与干部管理部起草。

本标准主要起草人：贾季冀。

本标准审核人：曾凯。

本标准批准人：黄海涛。

本标准所代替标准的历次版本发布情况：

—GSB 310.001-2013 A0

—GSB/T 141.07-2014 A1

—GSB/T 141.07-2015 A2

文件修订、变更版次一览表

[illegible]

人力资源控制程序

1 范围

本控制程序适用公司所有员工。

2 规范性引用文件

下列文件对于本文件的应用是必不可少的。凡是注日期的引用文件，仅所注日期的版本适用于本文件。凡是不注日期的引用文件，其最新版本（包括所有的修改单）适用于本文件。

无

3 术语和定义

3.1 职位说明书

所谓职位说明书，就是通过科学、系统、有效的工作分析方法，确定组织内不同职位的职位目标、岗位职责、工作条件和环境、组织关系等工作特征以及对从事该岗位人员的要求。

4 管理职责

4.1 人力资源与干部管理部

人力资源与干部管理部的主要工作职责如下：

- a) 审核各部门提交的组织资料；
- b) 按招聘计划进行员工外部招聘或内部调用；
- c) 组织各部门填写《培训需求表》，结合公司和部门需求制订《年度培训计划表》；
- d) 建立公司员工的培训记录档案；
- e) 制订并实施科学的考核制度和激励措施。

4.2 总裁

- a) 批准公司组织资料；
- b) 批准各部门增编申请；
- c) 批准公司的《年度培训计划表》及外训计划；
- d) 批准考核指标及考核结果。

4.3 其他各部门

- a) 编制本部门组织资料，以及每一岗位的《职位说明书》，并提交人力资源与干部管理部审核；
- b) 填写《培训需求表》报人力资源与干部管理部编制培训计划；
- c) 设定部门员工的考核指标并进行考核，及绩效辅导；

- d) 负责落实部门新进员工的专业技能培训和在工作期间的技能提升培训,作好相应的培训记录并提交人力资源与干部管理部备案。

5 管理程序

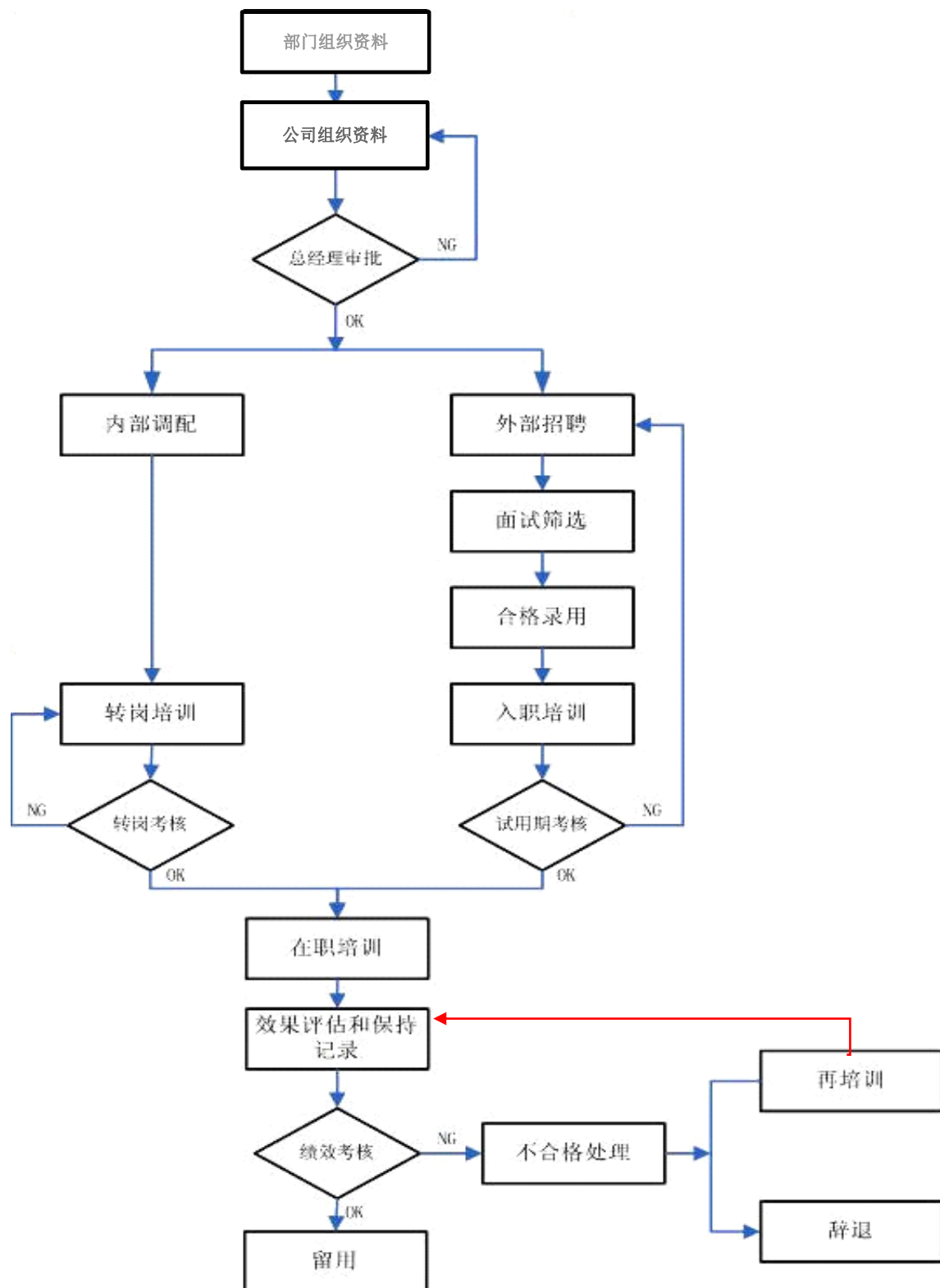


图1 人力资源控制流程图

6 管理内容及要求

6.1 组织管理

6.1.1 组织机构管理

- a) 组织结构设置由人力资源与干部管理部组织,公司相关领导及所有部门负责人及其他相关人员参与制定。公司组织的设计以公司的发展战略、业务领域及范围、主要业务流程以及管理和人力资源基础等因素为制定依据。其内容包括组织架构图、职位结构图、部门职能、职位职责、职位说明书和人员编制表等。
- b) 人力资源与干部管理部通过检视和调研对组织结构进行定期评估,检查其是否继续适合公司的发展战略和业务演进,提出相应建议和措施,并负责实施。
- c) 组织结构的调整,按照每年度更新版本中组织结构变动程序规范操作。

6.1.2 职位、编制管理

- a) 人力资源与干部管理部根据公司本年度战略目标、营运重点、组织架构、人均效率、工资总额,组织开展年度人力资源需求预测,并按照各部门的人员预测情况和实际需求计划通过内部人才调配、社会招聘、校园招聘开展招聘工作。
- b) 用人部门提出部门招聘要求,明确岗位任职资格,对应聘者的专业知识和技能进行评估。
- c) 人力资源与干部管理部是公司人员编制归口管理部门。
- d) 人员编制确定。
- e) 年度人员编制以现有组织架构为基础,人力资源与干部管理部依据用人部门提交的编制初稿进行审核,经总裁批准生效。
- f) 编制调整或变更:因业务需要部门可提出编制调整或变动,一般在年中进行调整。

6.2 人力资源招聘

6.2.1 招聘计划

各部门于每年12月15日前提交《部门年度人员需求预测表》至人力资源与干部管理部。人力资源根据审批结果制定公司《年度人员招聘计划表》及年度招聘预算。

6.2.2 招聘渠道选择

- a) 优先在公司内部通过调动、晋升的方式来满足人力需求,最大限度地挖掘企业现有人力资源的潜力。
- b) 对未能通过内部招聘满足的人力需求,实施外部招聘。外部招聘根据职位级别和岗位要求的不同采取相应的招聘渠道。
- c) 定期对招聘渠道进行评估和优化。评估维度包括:有效简历占比、录用人员渠道占比、服务态度及成本。

6.2.3 简历筛选

- a) 人力资源与干部管理部根据岗位职责及任职资格对简历进行初步筛选,去除明显不符合条件的简历,并将初步筛选后的简历发送给用人部门。
- b) 用人部门对简历再次筛选并确定最终进入笔试人员名单。

6.2.4 笔试

- a) 通过简历筛选的应聘者由人力资源与干部管理部组织进行笔试,笔试主要是为了测试应聘者的基本素质,如基础知识、专业知识、管理知识以及综合分析能力、文字表达能力等方面的情况。笔试应根据各岗位职责、任职资格要求情况进行有重点的测试。
- b) 笔试题由人力资源与干部管理部和用人部门共同制定,原则上应至少同时有两套以上试卷,人力资源与干部管理部负责综合测试题的制定,用人部门负责专业测试题的制定。为保证笔试的有效性,对笔试题将定期进行更新,一套试卷的有效期原则上为半年。

6.2.5 面试

6.2.5.1 初试

笔试合格者,由人力资源与干部管理部将应聘者的资料交用人部门负责人,由用人部门进行初试。主要针对应聘者的专业基础知识和工作经验进行专业面试,面试结束后,部门负责人根据面试情况在《招聘面试评估表》上签署面试意见。

6.2.5.2 复试

- a) 初次面试合格者,由人力资源与干部管理部将应聘者的资料交主管领导,由主管领导进行复试。面试结束后,部门负责人根据面试情况在《招聘面试记录表》上签署面试意见。
- b) 用人部门需多人面试的,应安排小组面试,以减少应聘者的面试轮次。
- c) 面试小组一般由用人部门负责人、部门专业人员、人力资源与干部管理部相关人员组成,主要是针对应聘者的专业基础知识和工作经验进行专业面试。面试结束后,面试小组根据岗位情况讨论并在《招聘面试评估表》上签署面试意见。
- d) 重点岗位复试(经理级(含)以上人员)。
- e) 职能体系的录用需一级部门负责人初试、人力资源与干部管理部总监复试、总裁终试后决定是否录用;
- f) 事业部体系的录用需总经理初试、人力资源与干部管理部总监复试、总裁终试后决定是否录用;
- g) 研发体系的录用需一级部门负责人初试、总工程师复试、人力资源与干部管理部总监复试、总裁终试决定是否录用;
- h) 供应链体系的录用需一级部门负责人初试、人力资源与干部管理部总监复试、总裁终试决定是否录用。

6.2.6 人员录用权限

人员录用权限如表1所示。

表1 人员录用权限表

部门/岗位 负责权限		事业部体系		研发体系		职能体系		供应链体系	
		经理级以上级别	经理级以下	经理级以上级别	经理级以下	主管级以上级别	主管级以下	主管级以上级别	主管级以下
各部门	人事负责人		组织招募		组织招募				组织招募
	二级部门负责人		签批		签批				
	一级部门负责人				签批	签批	签批	签批	签批
	总经理	签批	签批	签批					
集团人力资源与干部管理部	招聘负责人	组织招募	审核	组织招募	审核	组织招募	组织招募	组织招募	审核
	总监	审核	审批	审核	审批	审核	审批	审核	审批
总裁办	总裁	审批		审批		审批		审批	

6.2.7 入职通知

人员录用得到批准后，人力资源与干部管理部应及时联系拟录用人员入职。通知录用人员的入职时间、工作岗位、工资及入职需携带物件。入职需携带物件包括：身份证（缴验原件、暂存复印件）、最高学历证书（缴验原件、暂存复印件）、最高职称证书（缴验原件、暂存复印件）、劳动手册、离职证明、3个月内县区级及以上医院的体检报告、近期1寸免冠彩色照片2张。

6.2.8 人员入职

6.2.8.1 在确定有人员入职后，人力资源与干部管理部应及时知会用人部门和行政部做好录用人员的入职准备工作。

6.2.8.2 录用人员应在规定时间内到人力资源与干部管理部办理入职手续，未能按约定日期到任或自愿放弃被录用机会的，人力资源与干部管理部应及时将此情况通知相关部门，根据具体情况制订应变措施。

6.2.8.3 录用人员报到后，由人力资源与干部管理部负责相关证件和资料的审核，相关证件或体检结果不符合公司相关规定者取消录用资格。

6.2.8.4 录用人员审核合格后与公司签订《劳动合同》、《保密合同》和《廉洁自律承诺书》，填写《员工个人资料卡》。相关手续办理完毕后，人力资源与干部管理部将面试材料及入职时提供的各类证明、资料整理归档，建立试用员工档案。

6.2.8.5 人力资源与干部管理部为录用人员领取考勤卡，行政部为需要住宿的人员安排住宿。

6.2.8.6 人力资源与干部管理部负责向新员工介绍公司的基本情况，并将新员工介绍给各部门负责人认识。

6.2.8.7 凡未经人力资源与干部管理部按规定程序招聘、录用的人员，不得成为公司员工，也不得享有相应待遇。

6.3 人力资源培训

6.3.1 入职培训

6.3.1.1 一定时期内入职新员工的人数 3 人以上，及时组织集体培训。

6.3.1.2 入职培训包括如下项目和内容（表 2）

表2 入职培训项目表

项目	培训内容	负责部门/人员	课 时	考 核 方 式
基本培训	公司企业文化、发展历史及公司概况，人力资源规章制度	人力资源与干部管理部	4.5 小时	笔试
OA 及财务培训	OA 使用介绍、财务制度和财务管理规定（生产一线员工除外）	财务部	2 小时	实操
业务培训	部门职责，岗位职责，工作流程，作业指导书，特殊岗位的注意事项等	用人部门	根据岗位实际情况而定	笔试/实操

6.3.2 在职培训

6.3.2.1 每年 11 月初，人力资源与干部管理部根据公司战略、年度经营目标和公司的人力资源现状着手调查和确定公司的培训需求，并以此制定公司年度培训计划。

6.3.2.2 各部门应根据本部门实际需要拟定具体业务培训计划和个人培训学习计划，于 11 月底报人力资源与干部管理部。

6.3.2.3 人力资源与干部管理部于 12 月中旬制定下一年度的年度培训计划（《年度培训计划表》），培训计划包括培训项目、目的、对象、内容概要、日期、时间、地点、讲师、费用预算等信息。公司年度培训计划需报总经理审批，批准后的年度培训计划由人力资源与干部管理部组织或监督实施。每月月底，人力资源与干部管理部再把年度培训计划进行细化，并结合各部门的实际需求，制定下一月的月度培训计划（《月度培训计划表》）。

6.3.2.4 培训主办部门在培训开始前，至少提前 2 天发布《培训通知》，同时抄送一份给人力资源与干部管理部，并事先打印好《培训记录表》。培训结束后，培训主办部门需在一个工作日内将《培训记录表》连同 PPT、试卷等培训资料提交到人力资源与干部管理部（电子版培训资料亦可于训前提交），并按人力资源与干部管理部要求做好训后的相关工作。人力资源与干部管理部需当日在 OA 上促发《培训反馈流程》，并在 5 个工作日内将《**培训反馈》结果发给讲师和讲师的直接上级。

6.3.2.5 所有涉及需要支付第三方培训费用，或是比较重大的培训，都需要提交《外部培训申请流程》，并签订培训服务协议。外训学员培训结束后 7 个工作日内，应将培训课程教材、证件复印件、《外部培训报告》等交人力资源与干部管理部；原则上，外训均须进行内训转移。

6.3.3 转岗培训

对内部调换工作岗位的员工，由新岗位所在部门负责落实对其进行关于转岗的专业技能、作业流程、注意事项等业务方面的培训。

6.3.4 培训效果评估和档案记录

6.3.4.1 人力资源与干部管理部负责建立健全各类培训的科学评估体系，并在培训结束后对员工的培训接受程度和实际效果进行评估。考核结果分为定性和定量两种方式：采取笔试考核方式则直接填写得分分数；如果是现场提问或实际操作等考核方式则根据实际情况分为优秀、良好、合格和不合格等。

6.3.4.2 各类内部培训均需培训主办部门准备《培训记录表》给受训人员签到；人力资源与干部管理部在培训结束后进行相关记录。

6.3.5 学习型组织的建立

6.3.5.1 为了满足产品质量持续改进和满足客户需求，在积极举办各类相关培训的基础上，人力资源与干部管理部统筹、各部门积极参与在公司营造主动学习、终身学习的氛围，将公司逐步建设成为学习型组织。

6.3.5.2 公司提供阅览室、图书资料等硬件设施和条件，同时通过企业文化的宣导和观念意识的更新，使全体员工充分认识学习的重要性和对改善工作质量的必要性，增强大家学习的主动性和积极性。

6.4 人力资源考核

6.4.1 试用期考核

6.4.1.1 人力资源与干部管理部负责落实与试用期员工的正式面谈，并将面谈结果及时、准确知会当事部门和人员。

6.4.1.2 在试用期考核不合格的员工，人力资源与干部管理部负责与员工解除试用关系并重新落实招聘需求；对于经过试用期考核合格的员工，人力资源与干部管理部负责后续的员工转正工作。

6.4.2 转岗考核

6.4.2.1 人力资源与干部管理部负责对转岗员工是否胜任新的工作岗位技能考核工作的组织落实，主要由当事部门填报考核意见，考核期为1-3个月。

6.4.2.2 对于考核合格的员工，则人力资源与干部管理部以正式邮件或下发员工调动文件的形式通报全体员工；如果考核不合格，则由人力资源与干部管理部落实当事员工返回原部门，用人需求申请部门重新申请总经理批示落实意见。

6.4.3 绩效考核

6.4.3.1 人力资源与干部管理部负责制定科学性和操作性兼具的绩效考核制度，定期对公司全体员工进行绩效考核。

6.4.3.2 根据考核结果不同，人力资源与干部管理部有针对性的组织培训以满足胜任岗位的要求，或对个别员工工作辞退处理。

7 检查和考核

列出了人力资源管理的检查和考核项目。

表3 人力资源管理的检查和考核项目

序号	检查项目	检查内容	主要责任人	检查人	检查频次
1	招聘完成率及存活率	与KPI达成率是否相符	招聘主管	人力总监	每季度
2	培训学分	内部讲师授课课时	培训主管	人力总监	每季度
3	培训计划	季度培训计划完成情况	培训主管	人力总监	每季度

8 附录

- 8.1 附录 A 职位说明书 【R GSB 141.07.01】
 - 8.2 附录 B 年度培训计划表 【R GSB 141.07.02】
 - 8.3 附录 C 员工个人资料卡 【R GSB 141.07.03】
 - 8.4 附录 D 外部培训报告 【R GSB 141.07.04】
 - 8.5 附录 E 培训记录表 【R GSB 141.07.05】
 - 8.6 附录 F 月度培训计划表 【R GSB 141.07.06】
 - 8.7 附录 G 培训反馈表 【R GSB 141.07.07】
 - 8.8 附录 H 招聘面试评估表 【R GSB 141.07.08】
 - 8.9 附录 I 部门年度人员需求预测表 【R GSB 141.07.09】
 - 8.10 附录 J 年度人员招聘计划表 【R GSB 141.07.10】
-