



**新发展 新机遇 新挑战**

# **人才工作座谈会会议成果**

**中新创达咨询有限公司**

**河南省全过程建设咨询有限公司**

**河南创达高科节能技术有限公司**

**河南创达招标管理有限公司**

**2021年11月12日**



## 目 录

第一部分 前言.....	1
第二部分 国家人才战略.....	3
一起学习中央人才工作会议精神.....	4
第四届中国·河南招才引智创新发展大会成功举办.....	9
第三部分 董事长讲话.....	12
第四部分 交流分享.....	16
党建引领企业高质量发展——党支部书记董高峰.....	17
实施人才强企战略 打造人才集聚高地——副总裁葛群.....	27
专家委员会副主任李国权经验分享.....	36
安阳殷墟博物馆项目负责人陈景松经验分享.....	39
信基供应链产业园全过程项目执行经理毛晓东经验分享.....	42
鹤壁分公司负责人钞建坤经验分享.....	50
新乡分公司负责人薛国正经验分享.....	53
第五部分 国内知名专家观点.....	56
张一鸣：企业的人才战略应该是一——选对路，找对人.....	57
成杰：企业人才战略规划怎么做？.....	61
华为：将人才作为企业的战略性资源.....	62
第六部分 公司人事管理相关制度.....	68
招聘管理办法.....	69
入职管理.....	76



实习与试用.....	82
转正与考核.....	86
离职与辞退.....	89
培训管理.....	98
员工晋升管理制度.....	113
员工职业发展规划方案.....	118



# 第一部分 前 言



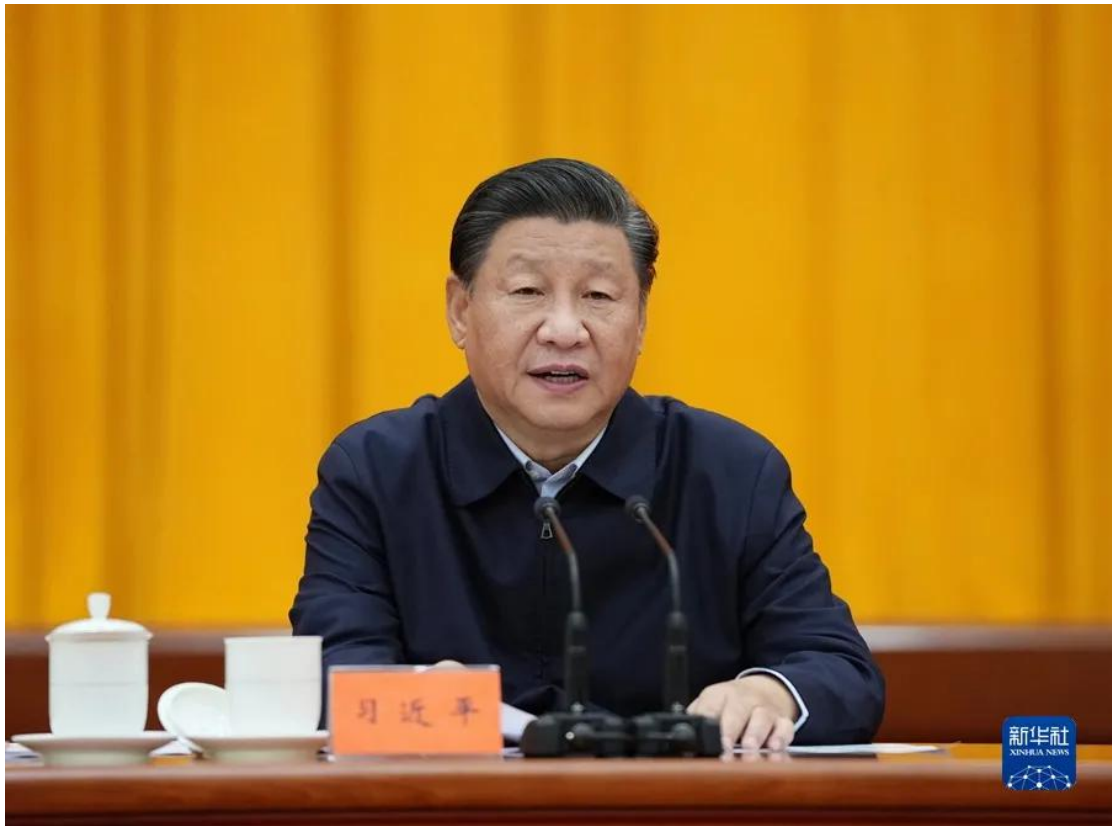
在公司近三十年发展中，人才第一资源在支撑保障创达事业跨越发展和履行使命责任中发挥了极为重要作用。在新发展阶段，对人才工作也赋予了新内涵和新要求。创达咨询 2021 年人才工作会议，深入学习贯彻习近平总书记关于人才工作的重要讲话精神，立足企业长远发展，深入分析面临的新形势、新挑战、新机遇，部署新时期人才建设工作，为打造具有国际竞争力的咨询企业全面提供强大动力和智力支持。



## 第二部分 国家人才战略



## 一起学习中央人才工作会议精神



9月27日至28日，中央人才工作会议在北京召开。中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平出席会议并发表重要讲话。新华社记者 李学仁 摄

### 01

#### “八个坚持”

在这次会议上，习近平总书记发表的重要讲话科学回答了新时代人才工作的一系列重大理论和实践问题，明确了深入实施新时代人才强国战略的指导思想、战略目标、重点任务、政策举措。

习近平总书记以“八个坚持”，首次系统概括提出了新时代人才工作的新理念新战略新举措。

**一是**坚持党对人才工作的全面领导

**二是**坚持人才引领发展的战略地位



**三是**坚持面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求、面向人民生命健康

**四是**坚持全方位培养用好人才

**五是**坚持深化人才发展体制机制改革

**六是**坚持聚天下英才而用之

**七是**坚持营造识才爱才敬才用才的环境

**八是**坚持弘扬科学家精神

延伸阅读:

“八个坚持”是对我国人才事业发展规律性认识的深化，是习近平总书记关于人才工作重要思想的鲜明体现，不仅要始终坚持，更要不断丰富发展

## 02

### 一个重要战略目标

此次会议上，习近平总书记提出了一个重要战略目标——“加快建设世界重要人才中心和创新高地”，并给出了“时间”与“空间”。

#### ——时间

到 **2025** 年，在关键核心技术领域拥有一大批战略科技人才、一流科技领军人才和创新团队

到 **2030** 年，在主要科技领域有一批领跑者，在新兴前沿交叉领域有一批开拓者

到 **2035** 年，国家战略科技力量和高水平人才队伍位居世界前列

延伸阅读:

党的十九届五中全会上，习近平总书记指出，到二〇三五年基本实现社会主义现代化远景目标，“建成文化强国、教育强国、人才强国、体育强国、健康中国，国民素质和社会文明程度达到新高度，国家文化软实力显著增强。”

#### ——空间





在北京、上海、粤港澳大湾区建设高水平人才高地，一些高层次人才集中的中心城市也要着力建设吸引和集聚人才的平台

延伸阅读:

三年前的两院院士大会上，习近平总书记为科技和人才工作提出新目标，“中国要强盛、要复兴，就一定要大力发展科学技术，努力成为世界主要科学中心和创新高地。”在今年的两院院士大会、中国科协十大上，习近平总书记强调，“激发各类人才创新活力，建设全球人才高地。”立志于“中心”，对标于“高地”，这是习近平针对科技和人才工作作出的重要战略部署。

## 03

### 大力培养使用战略科学家

这次会议上，习近平总书记提出了要大力培养的几方面重点人才，其中特别提到了战略科学家。

#### ——什么是战略科学家

具有深厚科学素养、长期奋战在科研第一线，视野开阔，前瞻性判断力、跨学科理解能力、大兵团作战组织领导能力强的科学家

延伸阅读:

战略科学家是科技人才中的“帅才”，是担纲“国之重器”、突破“卡脖子”技术难题的领军人物。战略科学家的重要性更多地在于“战略性”。2017年，习近平总书记曾专门对战略科学家黄大年的先进事迹作出重要指示。

#### ——怎样培养战略科学家

要坚持长远眼光，有意识地发现和培养更多具有战略科学家潜质的高层次复合型人才，形成战略科学家成长梯队

## 04

### 打造大批一流科技领军人才和创新团队

对于科技领军人才和创新团队的培养，习近平总书记总是牵挂于心，在这次会议上又一一提及。

#### ——对于领军人才



要优化领军人才发现机制和项目团队遴选机制,对领军人才实行人才梯队配套、科研条件配套、管理机制配套的特殊政策。

## ——对于青年科技人才

要造就规模宏大的青年科技人才队伍,要把培育国家战略人才力量的政策重心放在青年科技人才上,支持青年人才挑大梁、当主角。

延伸阅读:

党的十九届五中全会上,习近平总书记提出,“造就更多国际一流的科技领军人才和创新团队,培养具有国际竞争力的青年科技人才后备军”。

## ——对于卓越工程师

要培养大批卓越工程师,努力建设一支爱党报国、敬业奉献、具有突出技术创新能力、善于解决复杂工程问题的工程师队伍。

延伸阅读:

对精益求精为“大国制造”奉献智慧和汗水的职业技能人才队伍,习近平总书记一直惦念于心。在国内考察调研中,总书记一次次走进制造业企业,同工程师、技术人员等亲切交流。在今年的“七一勋章”颁授仪式上,他亲自为我国焊接领域“领军人”、71岁的“钢铁裁缝”艾爱国颁授勋章。

05

## 谈培才引才用才

这次会议上,习近平总书记指出要下大气力全方位培养、引进、用好人才,他自信地说,“我国拥有世界上规模最大的高等教育体系,有各项事业发展的广阔舞台,完全能够源源不断培养造就大批优秀人才,完全能够培养出大师!”

**对于如何培才引才用才,总书记指明方向:**

——**走好人才自主培养之路**,高校特别是“双一流”大学要发挥培养基础研究人才主力军作用

——**制定实施基础研究人才专项**,长期稳定支持一批在自然科学领域取得突出成绩且具有明显创新潜力的青年人才

——**培养造就大批哲学家、社会科学家、文学艺术家等各方面人才**

延伸阅读:



习近平总书记在河北正定工作时，结识了作家贾大山。贾大山忧国忧民的情怀，给习近平留下了深刻印象，他十分敬重这位深深扎根于群众中的乡土作家。习近平认为，发展地方的文化事业，需要像贾大山这样一心为群众又具有深厚文化根柢的人才。

**——加强人才国际交流，要用好用活各类人才**，对待急需紧缺的特殊人才，要有特殊政策，不要求全责备，不要论资排辈，不要都用一把尺子衡量，**让有真才实学的人才英雄有用武之地**

延伸阅读：

在今年的两院院士大会、中国科协十大上，习近平总书记强调，“要坚持面向世界、面向未来，增进对国际科技界的开放、信任、合作”“创新不问出身，英雄不论出处”。

**——要建立以信任为基础的人才使用机制**，允许失败、宽容失败，**鼓励科技领军人才挂帅出征**

**——要为各类人才搭建干事创业的平台**，构建充分体现知识、技术等创新要素价值的收益分配机制，让事业激励人才，让人才成就事业

延伸阅读：

在今年的两院院士大会、中国科协十大上，习近平总书记强调：要改革重大科技项目立项和组织管理方式，实行“揭榜挂帅”、“赛马”等制度。要研究真问题，形成真榜、实榜。要真研究问题，让那些想干事、能干事、干成事的科技领军人才挂帅出征，推行技术总师负责制、经费包干制、信用承诺制，做到不论资历、不设门槛，让有真才实学的科技人员英雄有用武之地！



## 第四届中国·河南招才引智创新发展大会成功举办



10月23日,由中共河南省委、河南省人民政府、欧美同学会(中国留学人员联谊会)、中国博士后科学基金会共同主办的第四届中国·河南招才引智创新发展大会在郑州国际会展中心轩辕堂隆重开幕。全国人大常委会副委员长、欧美同学会(中国留学人员联谊会)会长丁仲礼向大会发来视频致辞。

省委书记楼阳生宣布大会开幕,并为“河南省优秀专家”“河南省特聘研究员”代表颁发证书。人力资源社会保障部部长张纪南、省长王凯、中国农业科学院党组书记张合成以及诺贝尔物理学奖获得者、美国科学院院士乔治·斯穆特等先后致辞。省委副书记孔昌生主持开幕式,省领导穆为民、陈舜、江凌、徐立毅、戴柏华、武国定、霍金花、张震宇、刘炯天等出席。欧美同学会党组书记、秘书长王丕君等嘉宾出席开幕式。

丁仲礼在视频致辞中代表欧美同学会向大会召开表示祝贺。他说,习近平总书记指出,发展是第一要务,人才是第一资源,创新是第一动力。召开此次大会,是河南省委、省政府和欧美同学会落实中央人才工作会议精神的重大举措,是贯彻习近平总书记视察河南重要讲话重要指示精神的具体实践。一直以来,欧美同学会密切关注河南的建设发展,与河南建立了深厚的合作基础、良好的合作关系,广泛动员留学人员到河南创新创业,取得了显著合作成效。我们将继续发挥“留



学报国人才库、建言献策智囊团、民间外交生力军”的重要作用，充分发扬联系广泛、内引外联、牵线搭桥的独特优势，积极推介河南，帮助广大留学人员进一步认识河南、了解河南、汇聚河南，为“中原更加出彩”延揽高层次人才、注入新鲜活力。真诚希望欧美同学会与河南进一步深化合作，引导广大留学人员在中原这片热土上施展才华、体现价值，为河南“在中部崛起中奋勇争先”贡献智慧和力量。

张纪南在致辞中说，在不久前召开的中央人才工作会议上，习近平总书记发表重要讲话，为做好新时代人才工作指明了前进方向、提供了根本遵循。河南把实施创新驱动、科教兴省、人才强省战略列为“十大战略”之首，全面启动“人人持证、技能河南”建设，出台加快建设人才强省的若干举措，着力打造技能人才高地，建设国家创新高地，取得积极进展。此次大会是集聚优秀人才、加快构建一流创新生态的重要抓手，必将助推河南在创新实践中发现人才、在创新事业中凝聚人才、在创新发展中成就人才，为河南经济高质量发展提供强大人才智力支撑。多年来，人力资源社会保障部与河南省在多个领域进行省部共建，开展了深入合作，取得良好效果。下一步将在“技能河南”建设、返乡创业助力乡村振兴、招才引智创新发展等有关方面加大支持力度，助力河南在中部崛起中更加出彩。

王凯代表省委、省政府，向与会嘉宾表示热烈欢迎。他说，河南历史悠久、文化厚重，自古以来就是创新创造的热土、人才集聚的高地。当前，河南牢记习近平总书记“奋勇争先、更加出彩”的殷切嘱托，正在锚定“两个确保”奋斗目标，全面实施“十大战略”，加快建设经济强省、文化强省、生态强省、开放强省和国家创新高地，对广聚天下英才的渴求前所未有的。举办此次大会，就是要深入贯彻习近平总书记关于人才工作的重要讲话重要指示精神，推动党中央、国务院决策部署落实落地，让各类人才在河南施展自身才华、成就非凡人生，助力河南高质量发展。衷心希望大家深入对接洽谈，在河南共建更多高能级创新平台，开展更多高水平创新活动，转化更多高质量创新成果，把河南创新发展的特色和优势、招揽人才的诚意和政策，广泛传达给海内外朋友，带动更多优秀人才来河南创新创业。我们将积极完善人才发展和科技创新政策，深化体制机制改革，打





造一流人才环境和一流创新生态，竭诚与各方人才携手合作，实现互利共赢、共同发展。

张合成在致辞中说，河南是全国重要的农业大省，为国家粮食安全作出了举足轻重的贡献。河南省委、省政府大力实施创新驱动、科教兴省、人才强省战略，加大科技投入、聚集创新资源，组建了神农种业实验室，推动中原农业科技创新优势迅速凸显。中国农科院将深入贯彻习近平总书记视察河南重要讲话重要指示精神，按照河南建设现代农业强省的总体部署，与河南省农科院、河南农大、郑州大学等单位联合协同创新，努力打造高水平农业科技创新的新高地、高层次农业科技人才汇聚的新高峰、高质量农业农村发展的新高原，为河南建设全国粮食生产核心区，实现乡村全面振兴，加快农业农村现代化作出新的更大贡献。

乔治·斯穆特在视频致辞说，非常感谢河南为他开展生物医学技术研发提供的有力支持。愿意与河南开展更加深入的合作，将更多的生物医药研究成果带到河南并转化落地，为中国医学发展作出积极贡献。希望以此次大会为契机，河南能够聚合更多全球生物医学领域专家学者，促进尖端生物科技成果产业化，为人类医学和健康事业做出贡献。

开幕式上，省政府分别与人力资源社会保障部、中国农业科学院签署《共同推进“技能河南”建设合作备忘录》《共同推进河南省现代农业发展战略合作框架协议》。在省领导和嘉宾的见证下，10个有代表性的高层次人才项目等在开幕式现场签约。开幕式后，与会领导和嘉宾一同参观了人才（项目）成果展示和招聘展位。

本次大会邀约高层次人才290名，其中两院院士、著名大学校长等顶尖人才40名，其他领军和拔尖人才65名。国家有关部委、机构负责人，国内外知名专家、学者、科研人员、留学人员，国内外创新创业团队、创新创业项目代表，人力资源服务机构、知名企业高管、高校、科研机构负责人等参加开幕式。



## 第三部分 董事长讲话



## 加强人才队伍建设 助力企业高质量发展

——董事长杨明宇在 2021 年人才工作座谈会上的讲话



同志们:

今年 9 月份,中央人才工作会议在北京召开,习近平总书记的讲话让人心潮澎湃,在全国各地人才和人才工作者中引发了强烈反响。“让事业激励人才,让人才成就事业”,这是一个人人可以有梦的时代。不断改善的创新创业环境和人才政策,为我们企业干事创业、追逐梦想提供了广阔的舞台。

本次召开的人才工作座谈会,既是落实中央人才工作会议精神,也是对我们近年来人才工作取得的成绩和经验进行回顾和总结。

刚才各位负责人对人才发展做了很全面的分享,下面就人才建设我提以下几点意见:

### 一、充分认识加强人才工作的重要性和紧迫性

今年,是创达咨询即将迎来 30 年的发展历程,公司正处于新发展、新机遇、新挑战的新发展阶段,加快建立人才资源竞争优势,为公司转型升级、高质量发展,提供强有力地保障。

立足全局,把企业高质量发展与人才队伍建设有机结合起来,全方位培养、





引进、用好人才，加快建设重要人才中心和创新高地。

## 二、紧贴企业发展大局，打造人才工作宣传矩阵

做好人才工作宣传，是打造人才发展环境的重要一环。加强人才宣传工作，把我们的人才政策，爱才的诚意以及我们的专业技术人才、专家，通过我们的声音传播出去；抓好线上与线下，利用企业网站、集团战略群、公众号，把人才宣传呈现在媒体上、融入到日常工作中，着力实现“人人都是总裁，个个都是老板”的创业环境。

坚持人才引领发展，把人才的重要地位“提高到战略高度”，从而驱动人才，最终实现“人才驱动”。

## 三、乘势而上，打造聚贤“强磁场”

1、**深耕企业文化，打造企业品牌。** 强化企业文化建设，营造人才发展浓厚氛围。例如我们企业“一二三四五”品牌塑造。五个“一”工程：一套好教材、一款好软件、一流实验室、一个大联盟、一个上市企业。优秀的企业文化是聚人心、强队伍的关键。进一步强化文化感召，让人才有归属感和认同感，充满幸福感和使命感，能够毅然“选择创达、留在创达、发展创达”。

2、**搭建创新平台，深化校企合作。** 着力构建“以产引才、以才促产、产才融合”的人才工作格局，加大引才、聚才力度。汇集高校创新智力，创新成果，共建产教融合实训基地、科技成果转化基地、专业技能服务人才培养基地等。例如我们企业搭建的三个平台：创达孵化园、创新创业联盟、90 创业支持中心。

## 四、强化人才机制建设

1、**要畅通市场选人渠道。** 按照不同类别、层级、岗位的用人需求，扩大选聘范围，特别要对行业内高端人才进行常态跟踪，保障选人质量。

2、**要搭建人才成长的环境。** 营造敢于干事又有担当的良好氛围，继续打造学习型组织，统筹利用各种培训资源，提升现有员工的学习能力、领导能力和经营管理能力，在集团内培育一批职业经理人，人人都是总裁。刚才陈景松副总分享过程中提了很多好的建议，可以采纳。

另一方面，在现有机制的基础上，搞好“传、帮、带”活动，建立师徒结对，传帮带一批专业技术人才，带动专业成长，做到人尽其才，才尽其能。

3、**要完善人才激励机制。** 大胆探索选拔用人机制，树立“不拘一格降人才、



百花齐放选英才”的导向，对重要岗位实行“揭榜挂帅”，只要你有能力，都可以竞争上岗，可以给你施展舞台，切实打造“能者上、平者让、庸者下”的人才生态。同时要建立中长期激励机制，避免出现人才严重流失的问题。

**4、要制定政策惠才。**突出顶层设计和战略规划，贴紧“打造具有国际竞争力的全过程工程咨询企业”业务布局，优化升级含金量高、竞争力强的人才政策体系。围绕平台兴才，高品质打造“专业技术人才队伍”，形成全方位、多层次、宽领域的人才政策体系，立足市场发展需要，围绕生态链上下游，创新企业高质量发展的新优势。

**5、要建立干部的循环流动制度。**岗位轮换，让中、高级干部的职务发生变动，有利公司管理技巧的传播，形成均衡发展。同时更有利于优秀干部快速成长。

**6、要建立储备人才队伍，保障企业持续发展。**我们要大批培养我们优秀的后备人才，建立我们的储备人才库，形成后备人才持续涌现的机制和体系。例如我们的专家智库，涵盖了行业内优秀尖端人才，成立的顾问团队、专家委员会、学术委员会、注册师联谊会、博士服务团、教授服务站。

立足企业长远发展，如何高质量引进人才、高标准培育人才、高效率使用人才、高水平留住人才，责任重大。

制定人才强企战略，落实人才储备机制，注重人才的培养，提升自身人才的拥有量。要站在高质量发展的高度，进一步提高人才的使用价值

我们要真诚关怀，让有为者有位；真情关爱，让实干者实惠；形成“用一贤人群贤毕至，见贤思齐蔚然成风”的良好氛围，把企业打造成为人才集聚高地、成就人才的福地。



## 第三部分 交流分享

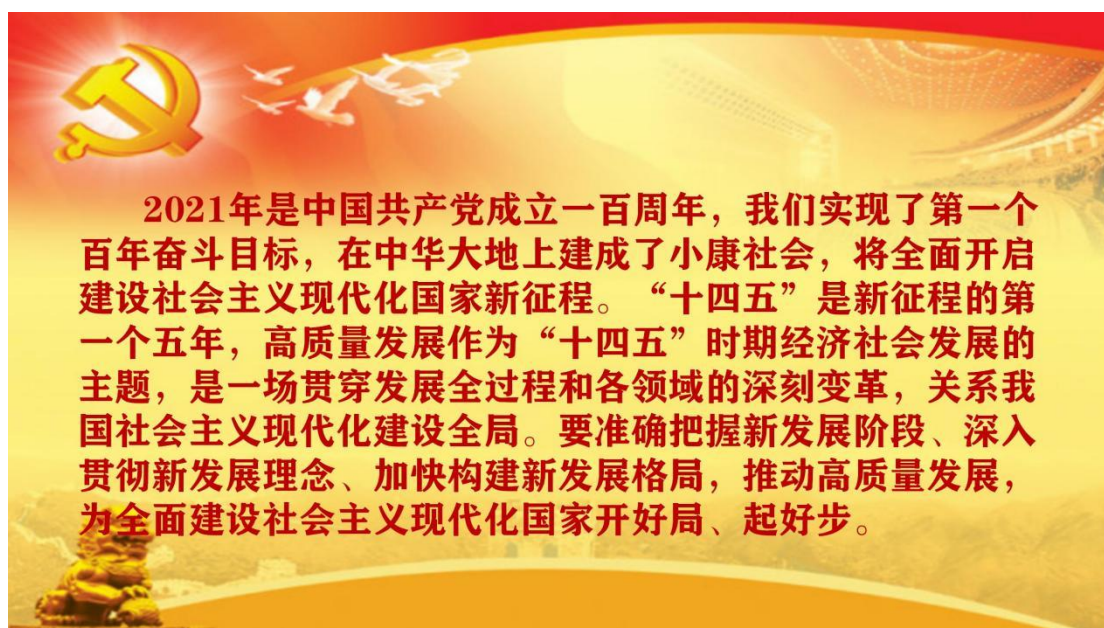
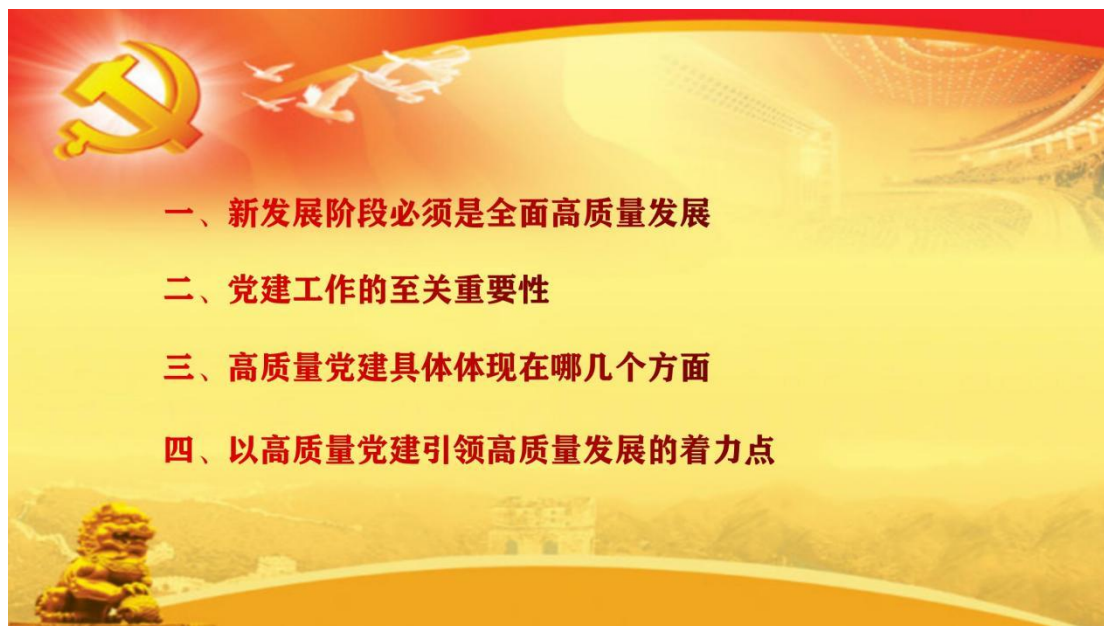


## 党建引领企业高质量发展

——党支部书记董高峰作分享









## 一、新发展阶段是全面的高质量发展：

1、2017年，中国共产党第十九次全国代表大会首次提出，我国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段。



\*高质量发展是适应经济发展新常态的主动选择，为“建立健全绿色低碳循环发展的经济体系”指明了方向。

\*高质量发展是贯彻新发展理念的根本体现。习近平强调，创新是引领发展的第一动力，实施创新驱动发展战略是我国发展的迫切要求

\*绿色发展是我国从速度经济转向高质量发展的重要标志

**\*2017年以来，国家相关部门相继出台一系列文件，为建设行业高质量发展指明了方向。**

《国务院办公厅关于促进建筑业持续健康发展的意见》国办发〔2017〕19号

《建筑业发展“十三五”规划》

《住房城乡建设部关于开展全过程咨询试点工作的通知》建市〔2017〕101号



庆祝中国共产党成立100周年

《住房城乡建设部关于开展全过程咨询试点工作的通知》建市〔2017〕101号

《住房城乡建设部关于促进工程监理行业转型升级创新发展的意见》建市〔2017〕145号

《国家发展改革委 住房城乡建设部关于推进全过程工程咨询服务发展的指导意见》发展投资规〔2019〕515号  
中共中央办公厅 国务院办公厅印发《关于推动城乡建设绿色发展的意见》





## 2、2020年10月中共十九届五中全会强调，提高党的建设质量，推进党的建设新的伟大工程，为高质量发展提供保障。



3、**高质量发展**包括经济社会的**高质量**，要实现**高质量发展**，各项工作就必须**高质量**完成。

- \* 从领域看：高质量发展不只是一个经济要求，而是对经济社会发展方方面面的总要求；
- \* 从地域看：不只是对经济发达地区的要求，而是所有地区发展都必须贯彻的要求；
- \* 从时域看：不是一是一时的要求，而是必须长期坚持的要求。



## 二、党建工作的至关重要性

### 1.从理论上讲,中国共产党的性质决定了党建的重要性。

- \* 信仰: 马克思主义
- \* 性质: 中国工人阶级先锋队
- \* 理想信念: 实现共产主义的伟大理想, 中国特色社会主义的共同信念
- \* 宗旨: 为人民服务

### 2.从历史上讲,中国共产党100年的奋斗历程证明:只有中国共产党才能带领全国人民实现中华民族伟大复兴。

#### \* 新民主主义革命时期 (1921~1949)

内涵: 党团结带领中国人民完成开天辟地的救国大业  
特征: 革命(浴血奋战、百折不挠)  
结论: 没有共产党就没有新中国

#### \* 社会主义革命时期 (1949~1978)

内涵: 党团结带领中国人民完成改天换地的兴国大业  
特征: 建设(自力更生、奋发图强)  
结论: 只有社会主义才能救中国

#### \* 改革开放和社会主义现代化建设时期 (1978~2012)

内涵: 党团结带领中国人民完成翻天覆地的富国大业  
特征: 改革(解放思想、锐意进取)  
结论: 只有改革开放才能发展中国、发展社会主义、发展马克思主义

#### \* 中国特色社会主义新时代 (2012~)

内涵: 党团结带领中国人民完成惊天动地的强国大业  
特征: 完善(自信自强、守正创新)  
结论: 只有中国特色社会主义才能引领中国走向繁荣富强

昵图网 www.nipic.com

By:157714498 No.30150105168829075895

### 3.从现实意义上讲, 党的建设是抓好各项工作的根本

\* 新时代中国共产党的历史使命就是要进行伟大斗争、建设伟大工程、推进伟大事业、实现伟大梦想。“四个伟大”之间紧密联系、相互贯通、其中起决定性作用的是党的建设伟大工程。

\* 不断提高党的建设质量, 把党的建设成为始终走在时代前列、人民衷心拥护、勇于自我革命, 经得起各种风浪考验、朝气蓬勃的马克思执政党。

\* 非公企业党建工作是党的基层组织建设的重要组成部分, 党的建设的一块重要阵地, 加强非公有制企业党建工作, 事关党的执政基础的巩固, 事关社会转型和社会管理的加强和创新, 事关非公有制企业自身的健康发展。

昵图网 www.nipic.com

By:157714498 No.30150105168829075895





具体体现在哪几个方面?

三、高质量党建

1、体现在政治统领这一重大原则上

- \* 党的十九大鲜明提出“以党的建设为统领，把党的政治建设摆在首位”对加强党的建设作出部署。
- \* “四个意识”要树得牢。
- \* 重大关系和重大问题要把握得好，自觉维护大局，自觉服从国家利益
- \* 善于从政治上观察问题，政治认识要到

2、体现在马克思主义这一看家本领上

- \* 习近平：领导干部特别是高级干部要把系统掌握马克思主义基本原理作为看家本领，老老实实、原原本本学马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论、三个代表、科学发展观。
- \* 新时代我们掌握马克思主义看家本领，就是要真信、真学、真用习近平新时代中国特色社会主义思想。
- 真信：深刻认识这一伟大思想的真理力量和深远指导意义
- 真学：切实以这一伟大思想武装头脑，要带着信仰学
- 真用：把学习成果体现在解决实际问题上，党员不是演员

具体体现在哪几个方面?

三、高质量党建

3、体现在形成风清气正的政治生态上

- \* 政治生态好主要表现在风清气正上:领导有威信、干部有激情、群众有信心
- \* 塑造风清气正的政治生态，要厚植党内政治文化，倡导和弘扬忠诚老实、公道正派、实事求是、清正廉洁等价值观。
- \* 树好用人导向，激励干部担当作为，真正让想干事、能干事、干成事的干部有机会。

4、体现在凝心聚力做好各项工作上

- \* 高质量党建从来不是就党建抓党建，而是为党的事业服务，党的建设质量最终要靠具体的工作来检验。



具体体现在哪几个方面？

三、高质量党建

5、体现在巩固党的执政基础上

- \* 基层党组织是党的全部工作和战斗力的基础，推动党建高质量，要以提升组织力为重点，增强党组织政治功能和服务功能，增强各级党组织的政治领导力、思想引领力、群众组织力和社会号召力，把各级党组织建设成战斗堡垒，以基层党组织建设全面过硬为党建高质量做出贡献。
- \* 非公企业党建工作是党的基层组织建设的重要组成部分，党的建设的一块重要阵地，加强非公有制企业党建工作，事关党的执政基础的巩固，事关社会转型和社会管理的加强和创新，事关非公有制企业自身的健康发展。

6、体现在党的工作机制务实管用上

- \* 在党的工作机制上，推动党的建设高质量，需要各级党组织从实际出发，结合新时代新任务新要求，围绕基层党建的关键和紧要问题，及时总结好的经验和做法。
- \* 在党内组织生活开展、党员发展教育管理和党内激励容错、关怀帮扶等方面，建立务实管用的工作机制，推进党内工作制度规范化、长效化。
- \* 不断增强制度的可行性和实效性，狠抓工作落实，提升制度执行力。

四、以高质量党建引领高质量发展的着力点

1、坚定正确的政治方向，  
引领企业健康发展

- \* 坚持中国共产党的领导，增强“四个意识”，坚定“四个自信”，做到两个维护，在思想上行动上同以习近平同志为核心的党中央保持高度一致，始终对党绝对忠诚。
- \* 高质量发展必须坚持“以人民为中心”，贯彻“新发展理念”。
- \* 在高质量发展中推进“共同富裕”。





\* 共产党人的理想信念不是虚无缥缈的，是要通过一个个阶段来实现，一步步向远大目标迈进。

\* 理想信念要结合工作实际，把是否高质量做好本职工作,来衡量党员干部理想信念是否坚定

\* 用理想信念凝聚人心，充分发挥思想政治工作“教育人”“凝聚人”“激励人”的功能，促使全体员工心往一处想，劲往一处使，最大限度的调动员工的积极性。

\* **创达愿景：** 打造具有国际竞争力的咨询企业

## 2、坚定理想信念，高质量做好各项工作。

### 3、党建引领业务， 业务促进党建

\* 要处理好党建和业务的关系，坚持党建工作和业务工作一起谋划、一起部署、一起落实、一起检查。

\* 推动党建工作和业务工作深度融合、相互促进，必须坚持问题导向。

\* 建立健全相关制度和体制，夯实制度基础是推动党建工作和业务工作深度融合的长远之计和根本之策。

\* 打开市场通道



#### 4、坚持党管人才，引领企业人才建设。

- \* **坚持党对人才工作的全面领导和人才引领发展的战略地位**
- \* 建立把党员培养为骨干，把骨干发展为党员的双培养模式。把党员培养成管理骨干、技术骨干、业务骨干，把现有骨干力量发展成党员，党员和骨干互相学习、互相进步，让党员成为公司的一面旗帜，助力企业转型与创新发展，使党员队伍真正成为推动企业改革发展的最强大动力。
- \* **加快人才机制体制建设，全方位培养人才**  
监理行业的转型升级和创新发展离不开人才建设，加强技术、经济、管理及法律等方面的理论知识培训，培养一批符合全过程工程咨询服务需求的综合型人才。
- \* **人才促进事业，事业成就人才，打通人才通道**

#### 5、创新“党建+”发展模式，使党建有效全覆盖。

- \* “党建+”的发展模式就是把党的建设融入到公司的各项工作中去，通过构建党建引领、统筹推进党建工作的新机制，推动党建工作和各部门工作深度融合。
- \* “党建+业务”业务发展到哪里，党建工作就覆盖到哪里；
- \* “党建+互联网”新模式，网络发展到哪里，党建工作就要覆盖到哪里。





**6、厚植党的政治文化，  
引领企业文化建设。**

\* 我们倡导和弘扬政治文化，就是忠诚老实、公道正派、实事求是、清正廉洁等价值观。加强党内政治文化建设，要汲取中华优秀传统文化的政治智慧，传承革命文化的精神特质，把握社会主义先进文化的前进方向，从大别山精神、焦裕禄精神、红旗渠精神、愚公移山精神中汲取营养，通过厚植政治文化培育风清气正的土壤，建设企业先进文化。

**7、真心为职工办实事，赢得真心拥护。**

\* **切实转变作风，作风建设永远在路上**

\* **真正解决职工的难事、烦心事，让职工得到实惠，增强职工群众的幸福感。**



## 实施人才强企战略 打造人才集聚高地

——副总裁葛群作分享



全过程 找创达

实施人才强企战略 打造人才集聚高地  
——以一流环境引人、育人、留人、用人

汇报人: 葛群

时间: 2021年11月12日



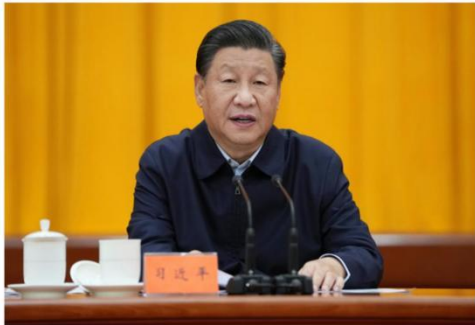


## 习近平出席中央人才工作会议并发表重要讲话

2021-09-28 18:23 来源: 新华社

【字体: 大 中 小】 打印 分享

习近平在中央人才工作会议上强调  
深入实施新时代人才强国战略  
加快建设世界重要人才中心和创新高地



9月27日至28日,中央人才工作会议在北京召开。中共中央总书记、国家主席、中央军委主席习近平出席会议并发表重要讲话。新华社记者 李学仁 摄

### 企业发展与人才建设

**发展是第一要务,把人才工作提到企业发展的突出位置!** 尤其在大市场、大运营、平台共建共享模式下,加大释放和激发人才创新创业活力,努力形成人人渴望成才、人人努力成才、人人皆可成才、人人尽展其才的良好局面,为培育、留用全过程工程咨询高端人才、实现企业高质量发展提供坚强有力的人才保障和智力支撑。

## PART 1

## 当前公司人才状况



河南省省级政府投资项目代建单位

河南省全过程工程咨询重点培育建筑类企业



## 当前公司人才状况



### 成绩VS不足

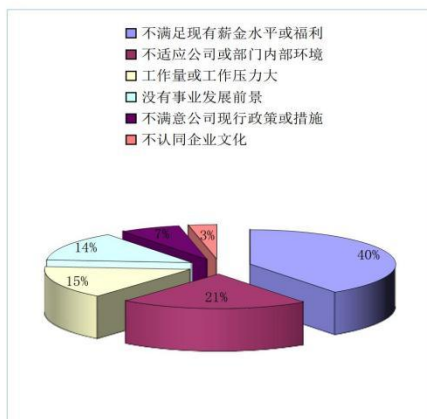
**成绩:** 通过30年来的发展、积累,我们在全过程工程咨询、招标代理、造价咨询、项目管理、项目代建、BIM咨询等专业领域储备了大量复合型人才,近几年来,在董事长杨明宇的指导和关怀下,我们持续加大人才引进、培养、选拔力度,注册师数量剧增,联盟专家力量逐步壮大。以“三个平台”建设为抓手、在“四个建设”和“五个一工程”的引领下,打造无边界的人才战略,为企业引领全过程工程咨询行业发展提供了保障。复合型高端人才,在全过程工程咨询系列示范项目上发挥了重要作用。

### 不足:

- 高端市场营销人员缺乏
- 人才梯队建设速度慢,满足不了企业快速发展需要
- 人员经验、综合素质和管理能力有待提升
- 应届毕业生引进、招聘力度有待加强
- 效能评价体系不太健全
- 基层员工对企业文化认同度需要提升
- 人才关注和培养重视程度不够,传帮带意识不足



## 2021上半年社会离职分析



### 分析说明:

从左图可以看出“薪酬福利”、“内部环境”、“工作压力”和“发展前景”是离职的最普遍的原因。





## PART 2

## 完善人才机制



### 完善人才机制

完善人才机制 (6个)





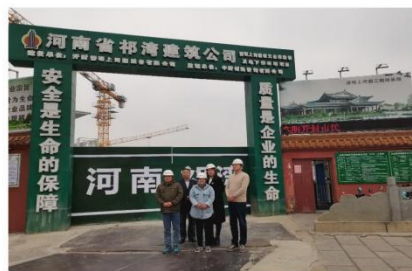
### PART 3

### 人才培养激励机制



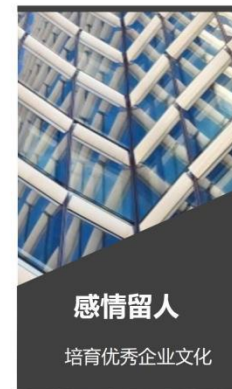
### PART 4

### 人才培养措施





## 人才培养激励机制



## 人才培养措施





## PART 5

## 人才激励与考核



## PART 6

## 党建引领打造人才集聚新高地





## 人才激励与考核



## 党建引领打造人才集聚新高地



**党建引领, 打通企业招才引智新路径, 全力建设活力迸发、创新创业的人才生态!**

**突出党建特色, 为企业人才振兴注入红色动力!**

**创达咨询以开放的姿态, 不拘一格求人才, 笑迎国家注册师、项目经理、区域负责人、高端市场经营人员加入创达大平台!**





**感谢您的聆听，不妥之处请批评指正！**



大客户服务: 18638009687    18638009682    18638009627  
 市场开发: 18638009617                    运营管理: 18503866129                    招标代理: 18638009623  
 造价咨询: 19949291386                    行政管理: 18638009825                    财务管理: 18638009630  
 全过程工程咨询: 18638009613            高端人才引进: 18638009620            市场监管: 18638009816  
 投诉电话: 13183008366

中新创达咨询有限公司    <http://www.cdgcl.com/>  
 地址: 郑州高新区翠竹街1号总部企业基地95号楼  
 电话: 0371-67789598







## 专家委员会副主任李国权在人才工作座谈会上的分享



各位领导同事下午好!

为全面贯彻落实习近平总书记在中央人才工作会议上的重要讲话精神、公司研究决定今天召开人才工作座谈会,要求我们紧跟时代步伐,更加重视人才自主培养,建设一支素质优良,结构合理,作用日益突出的专业人才队伍,为企业转型升级和高质量发展提供人才保障,为打造具有国际竞争力的全过程咨询企业奠定人才基础。

大家都知道工程咨询行业之中,工程咨询人才应当具备相当高的素质能力,即可以很好的解决以及分析问题,可以与各参建方进行良好的沟通,经验较广,能够掌握多专多能的复合型知识,除了需要了解行业内的相关知识之外,也应当了解金融、法律以及项目建设等方面的知识;同时还需要有高尚的职业道德,做到尽职尽责,使委托方的利益得到更好的维护、针对公司目前人才建设的情况、特提出以下建议和意见:

### 1、留住人才、帮助员工进行职业规划、为员工提供可持续发展平台

我们公司工程咨询监理队伍经过近 30 多年的发展,已经拥有了一定的人数规模,但却没有达到相应的质量规模。相比较于其他咨询服务行业,整体人员素质有较大差距,所以要大力投入人才队伍建设,完善有利于人才成长的培养机制,



健全有利于竞相成长的激励机制,提高从业人员的职业获得感,吸引、培养并留住技术、管理人才。目前由于项目上的大部分员工没有所谓的职业规划,同时也缺乏职业规划意识,所以工程咨询监理单位应当以员工自身的特点与其理想职业价值观为基础,帮助员工实施职业规划,同时对员工进行各方面培训工作,并让其清楚自身正处于职业生涯中的哪个环节,了解自身的特长与优势,掌握相应的专业能力,形成正确的职业价值观。另外企业应积极提供员工可持续发展的平台。

## 2、建立学习型团队、创建专家型组织

各分公司、事业部、工程咨询项目监理部、要定期举办内部培训学习,不定期进行相互学习交流;公司总工办或各个管理中心成立若干课题研究小组,开展课题研究讨论,提高企业员工专业理论素养。鼓励员工结合工作中的实际工程经验发表相关论文、专著、发明实用性专利及先进的工法等。

## 3、打造优秀监理项目部,优秀工程咨询服务团队。

首先需要配备优秀的项目负责人。由于工程咨询活动比较注重服务质量。服务的质量往往会受到项目负责人的影响,同时项目负责人的工作能力以及综合素质也会直接关系到合同的履行情况,以及所服务项目部的工作质量。项目负责人可谓是整个工程咨询项目监理部中重要的关键,由于其工作能力会直接影响到所有员工,所以很多业主会比较认“人”。因此一定要着重配备优秀项目负责人,促进咨询团队更好的发展、建设。其次需要合理设置项目团队,由于咨询队伍的内部组成也会关系到咨询工作的效果,所以除了需要配备更好的负责人之外,还应当以本项目的难以程度、规模大小以及工程特点为基础,科学的确定项目部的每一个人员,形成优秀的咨询监理团队。同时在项目的实施阶段还应当做到人员的搭配工作,不仅需要保证整个咨询团队专业结构合理同时也应当考虑到咨询队伍技术层次以及年龄结构这些方面,以便于保证效率打造一支具有高强竞争力的优秀工程咨询团队。

## 4、建立科学合理的绩效考核制度,落实人才激励措施

工程咨询监理单位需要以自身的实际情况为基础,科学的制定绩效考核以及考评体系,有效结合定量考核以及定性考评方式。另外也需要考虑到单位的用人制度,制定灵活的奖罚方法和有效的晋升制度,将工作实效考核放在首位,专业能力测试加以辅助,结合委托方对员工的综合评价,以及员工年度绩效考评情况





来判断，是否给予员工工资晋升的机遇，做到多劳多得，人尽其才。（目前我认为公司的绩效制度还是比较健全的，但实施效果甚微，且得不到很好的执行；所谓的考核也是形同虚设，总体来说制度制定得再好，不认真执行过程无人监督落实，必然会出现偏离要求，起不到相应的作用）。

随着国家的产业结构调整，建筑市场的不断变化，各新技术、新工艺不断涌现，如 BIM 技术、装配式建筑、智能技术、数字技术、各种先进的工法等，这为工程咨询监理行业提供了新的发展机遇，这也使企业、人员面临着新的挑战。因此工程咨询监理单位需要正确面对市场挑战，制定人才强企战略，落实人才储备机制，注重人才的培养，提升自身人才的拥有量，让企业保持良好的发展状态。谢谢大家！



## 殷墟博物馆项目负责人陈景松在人才座谈会上的分享



公司关于人才发展的论述已很全面了，本人也认真学习了一下，现结合公司实际和本人工作情况，浅谈人才建设存在的问题及建议：

由于本人多年在总监、副总工、总工岗位上工作，在工程管理和技术方面取得了一些经验，但本人缺乏企业经营经验，还不能全面理解公司经营面临的困难、风险等，仅从局部的地方谈谈如何引领人才、成就人才：

### 一、未来企业发展的途径

主要靠创新驱动和人才驱动。

#### 1、首先需要解决认知和思维的革命

2、然后确立六大新思维，新六化：战略生态化、组织平台化、人才合伙化、领导赋能化、运营数字化、要素的社会化。公司要积极吸收新思维，赋能企业发展壮大！

二、要充分认识行业特点，薪酬待遇较低限制了人才发展的空间，但行业发展前景光明。

工程咨询企业，从业门槛相对较低，由于整体待遇偏低，很难吸引高端优秀人才，这是行业决定的，并不是哪一家公司能决定的，不像从事芯片或银行证券行业，管理人员动辄薪酬较高，监理行业经过 30 多年的发展，整个行业人才结



构也在优化,一大批年轻的总监不断补充到本行业,人才结构不断得到优化,这是好现象,但待遇偏低降低了整个行业的吸引力,这也是不争的事实,谈论人才建设离不开这样的大背景,但并不是说行业前景不好,相反随着国家经济的发展,整个行业会更好的发展。

三、公司人才战略框架已经搭建好,能激励人才的待遇政策还需明晰、落地

我公司经过三十年多年的发展,积淀了很多优秀的资源和文化,在行业也树立了标杆,获得了很多奖项,应该说,这是创达多少代人默默奉献,苦心经营的结果,里面的酸甜苦辣非一般人能体会,但面对新的形势,整个行业在转型升级,公司要发展,必须重视人才,要想让人才与企业同向同行,走得更远,仅从精神层面激励还很远远不够,应该说我们公司基本的管理制度都建立起来了,但大家出于关心创达的发展的角度考虑,也存在一些看法,如公司能让大家有成就感的地方还远远不够,比如总监是应该像医院专家一样分级别的,待遇是分档次的,这个目前看不明显,总咨询师、资深总监和一般总监能力待遇肯定不应该一样,公司机关部门总经理、副总经理是重要的管理岗位,待遇也应该有太明显的差别等。

四、公司发展的成果共享不到位

公司发展的目标每年都有,这是任意一家公司都要提前谋划的,目标也可能完不成,公司也可能承担项目或公司整体亏损的风险,但总体上看,公司是较好的经营成果的,经营成果公司有权处理,不共享或共享多少公司都有权决定,但如果经营成果不能适当共享,势必会对激励人才不利,他们认为经营成果和自己关系不是很大,也就是拿个工资,比如,有些项目合同额也不小,监理费或全咨费回来的也不少,但公司或者合作人对这一块如何能拿出来一块进行激励没有考虑,长期下去,人才没有成就感。

五、如何应对以上问题

1、加大人才培养模式

每年公司拿出一部分费用抽调公司 20-30 名优秀人才,进行高规格的培训学习,如与大学结合,进行 MBA 或 EMBA 培训等,提高人才培养层次标准。

2、实行差别化的人才待遇,克服较平均的考核办法

将人才分为 3、6、9 等,级别由公司考核、客户评价等不同的信息综合考评,



比如总监通过考评可以设置月薪酬为 2 万元、1.5 万、1 万薪酬（只是举例），让大家感到自己值多少钱自己清楚。

### 3、经营成果与项目适当挂钩

这个方面确实很难考核，有些项目长期亏损，公司能发工资就不错了，但是对于大的项目，监理费回款较好的项目，效益也不错，应该让现场人员适当享受一下经营成果，这方面公司应该在签订合作协议的时候提前提出，以免事后纠纷不清，如殷墟博物馆项目经营成果较好，工作好坏不与成果挂钩，总监也就是个工资，没有奖金和相应的费用，不利于调度工作积极性等。

### 4、站在高质量发展的高度，进一步提高人才的使用价值

离了公司的平台，你什么也不是，有了公司的发展平台，我们大家才能在一条船上披荆斩棘，乘风破浪，公司领导站在发展的制高点会综合考虑公司的人才发展战略，希望通过明天的人才会议，大家能真正能找到自己在公司的发展位置，每一个人都站在公司发展的平台上，凝心聚力，奉献自己的聪明才智，为公司创造价值，为个人树立丰碑。

本人非常感谢公司提供的工作平台，工作有激情，能够做到雷厉风行，知行合一，作为公司一名副总工程师，真心希望自己不徒有虚名，要有实际的工作成果，要不断提高站位，增强责任担当，不断献计献策，体现存在的价值，创达是大家庭，每一个创达人都有义务为这个大团队添砖加瓦。

为创达喝彩、加油！



## 信基供应链产业园全过程项目执行经理毛晓东在人才工作 座谈会上的分享







全过程 找创达



partybuilding Talent

## 党 建 篇

c h u a n g d a



全过程 找创达



“十四五”规划纲要上，习近平总书记明确指示——**坚持党的全面领导**。坚持和完善党领导经济社会发展的体制机制，坚持和完善中国特色社会主义制度，不断提高贯彻新发展理念、构建新发展格局能力和水平，为实现高质量发展提供根本保证。

**激发人才创新活力**。贯彻尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造方针，深化人才发展体制机制改革，全方位培养、引进、用好人才，造就更多国际一流的科技领军人才和创新团队，培养具有国际竞争力的青年科技人才后备军。

健全以创新能力、质量、实效、贡献为导向的科技人才评价体系。

加强学风建设，坚守学术诚信。深化院士制度改革。

健全创新激励和保障机制，构建充分体现知识、技术等创新要素价值的收益分配机制，完善科研人员职务发明成果权益分享机制。

加强创新型、应用型、技能型人才培养，实施知识更新工程、技能提升行动，壮大高水平工程师和高技能人才队伍。

支持发展高水平研究型大学，加强基础研究人才培养。实行更加开放的人才政策，构筑集聚国内外优秀人才的科研创新高地。



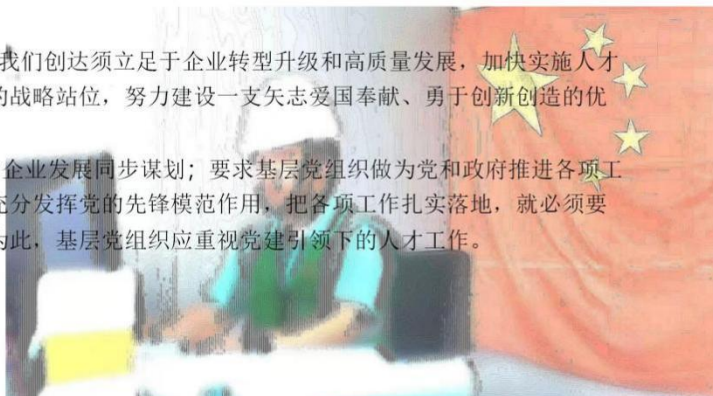


## 全过程 找创达



结合国家十四五指导方针，我们创达须立足于企业转型升级和高质量发展，加快实施人才强国战略，确立人才引领发展的战略地位，努力建设一支矢志爱国奉献、勇于创新创造的优秀人才队伍。

国家强调要坚持人才发展与企业发展同步谋划；要求基层党组织做为党和政府推进各项工作的战斗堡垒和重要阵地，要充分发挥党的先锋模范作用，把各项工作扎实落地，就必须要有坚实的人才基础作为支撑。为此，基层党组织应重视党建引领下的人才工作。



## 全过程 找创达



千秋功业，关键在人。做好人才队伍建设并非一朝一夕就能完成，不是一蹴而就的。要坚持党建为引领，创新工作思路，加快构建党建与人才工作的新模式，赋能人才创业活力，出真招、用实功，扎扎实实把人才队伍建设工作做实做细。

**重视人才培养：**人才是一个国家，一个地方发展的核心竞争力；人才是先进生产力和先进文化的重要创造者和传播者；人才是社会发展的宝贵资源。我们应该充分认识到人才对一个企业发展的重要性和紧迫性，充分优化人才成长环境，大力培养培育人才。

**着力队伍建设：**拓宽人才选用渠道，运用好新媒体平台，围绕“吸、引、用”三个方面做好人才政策宣传，在坚持德才兼备的原则上，把品德、知识、能力和业绩作为衡量人才的重要标准，不唯学历，不唯身份，做到不拘一格选人才。营造多元、开放的人力资源发展环境，让各个领域的人才充分发挥才能和作用。

**保障人才待遇：**一个组织只会识才、抢才还不够，还要留才、育才、用才。针对这一问题，基层党组织应坚持“事业留人、感情留人、待遇留人”，研究制定留住基层人才的政策、措施，为优秀人才解决好后顾之忧，获得荣誉感、归属感，这样才能保证引进的人才能深深扎根到我们创达企业这一方热土。





全过程 找创达



partybuilding Talent

# 分 享 篇

c h u a n g d a



全过程 找创达

## 53011工程



## 信基供应链产业园工程



如何通过坚持党建引领，强化人才队伍支撑？

如何构建党建+业务融合新发展模式，进一步创新机制，做好人才队伍建设？

近年来，中新创达多个项目部结合党史学习教育，积极开展人才队伍建设工作，通过加强党组织作用，坚持党建引领，持续加快人才体系建设，为创达公司提供人才做出保证。



## 全过程 找创达



针对我们中新创达人才队伍建设的侧重点各有不同——**经营管理人才队伍**，着力于弘扬企业家精神，持续强化理论武装，强化市场化选人用人，树牢担当实干导向，造就优秀的**年轻队伍**。推动党务工作人员与其他经营管理人员双向交流，培养复合型党群工作人才。加快集聚一批忠实维护企业权益的高素质专业化人才。**专业人才队伍**，着力于提升监理员、总监、咨询师等高素质人才的占比，弘扬劳模精神和工匠精神，加强技能人才的政治素质、职业素养和职业技能。

**信基供应链项目部**着力建设三支人才队伍。一是勇于创新、治企有方、兴企有为、清正廉洁的经营管理人才队伍；二是立足创新驱动发展的**年轻人才队伍**；三是适应制造业转型升级的技能人才队伍。



## 全过程 找创达



注重现有人才的发现和培养，为基层人才提供锻炼的机会，让他们在锻炼中磨炼坚韧意志，提高业务能力，为企业发展注入活力。

组织各项目专业培训



**53011**工程项目每年七一都会组织重温入党誓词，增强党建与员工的思想紧密结合。





## 全过程 找创达

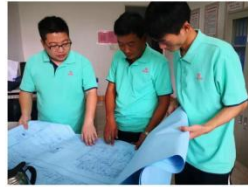


针对未来的人才队伍建设我们分别从规划、培养、选任、考评、激励、引进、环境和组织八个层面多做工作。

员工培养上主要从手把手教，传帮带的方法。



营造学习、崇尚学习的环境



全过程咨询人才，需要一专多能；他是监理员，同时也懂预算、公众号维护、CAD简单绘图。



## 全过程 找创达



中新创达的人才队伍建设分别从**规划、培养、选任、激励、环境**等方面工作。

信基供应链产业园项目的人才队伍建设规划着手，立好人才构架；通过项目培养一批年轻员工、企业的主力军；指定激励政策成长一批员工、选任**90**后尝试担任重要岗位、做好工作、学习的良好环境等方面工作。

信基供应链产业园项目制定老、中、青相结合的人才架构，重点培养年轻人敢担重任。





## 全过程 找创达



项目上的人员崇尚学习，抓住一切可利用的时间学习

大胆启用**90后**，任命张腾为中新创达咨询有限公司平原示范区分公司 总经理



==



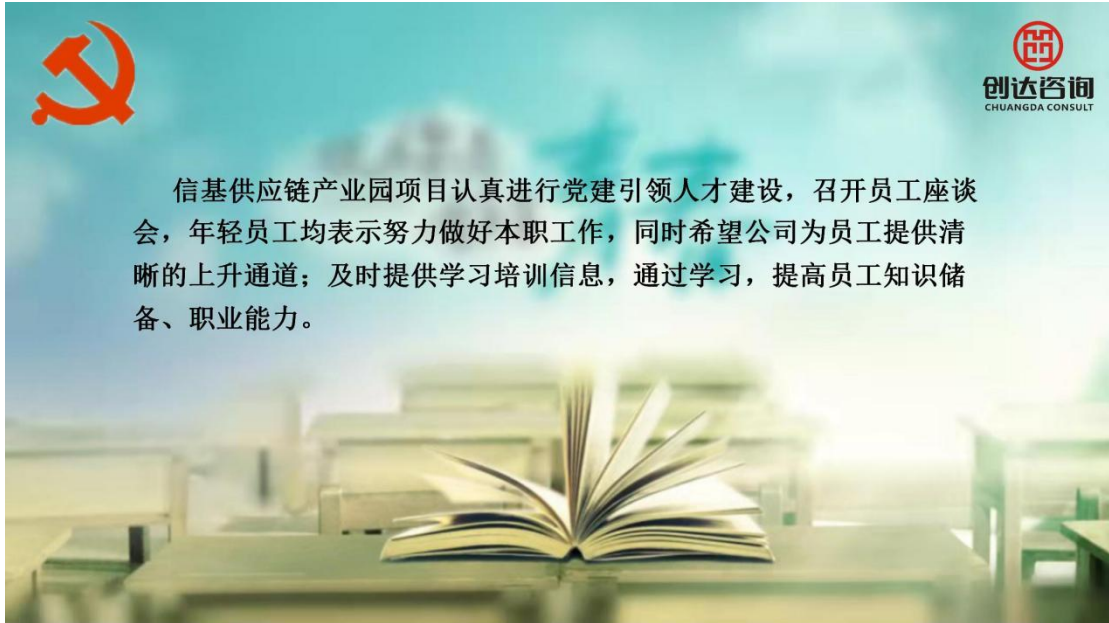
信基供应链产业园项目培养员工的主动性，积极编制各类汇编、方案、管理办法、专项方案等；发挥**90后**、**80后**等不同阶层的主观能动性。







信基供应链产业园项目认真进行党建引领人才建设，召开员工座谈会，年轻员工均表示努力做好本职工作，同时希望公司为员工提供清晰的上升通道；及时提供学习培训信息，通过学习，提高员工知识储备、职业能力。





## 鹤壁分公司钆建坤在人才工作座谈会上的分享



尊敬的董书记，各位领导，同事们：

今天会议的内容非常丰富，学习的东西很多，因为时间的关系我简要的谈一些自己的想法。人才是企业发展的第一要务，培养高层次复合型人才一直以来是公司发展的重中之重。

公司自成立以来，十分注重把人才培养、人才引进和人才使用紧密结合起来。现有国家注册监理工程师 20 人，一级建造师 3 人，一级造价工程师 3 人，中高级职称人才 12 人。承接监理项目有开发区全域城市化建设项目一期（安置区 A、B 区）设计、采购及施工总承包和监理、鹤壁经济技术开发区电子智能信息产业园项目（含汽车电子智能产业园项目）监理、鹤壁市餐厨垃圾和污泥集中处置及资源化利用项目工程监理、金融中心项目监理、鹤壁市淇滨区城市市政设施综合提升监理项目，全过程咨询服务项目有体育公园和淇兴全民健身广场综合全过程监管实施项目等大量业务。

随着公司不断的发展，现有的专业技术人才源源不能满足我公司的需求，亟需引进高层次实用性专业人才，以促进公司持续性发展。

### 一、引进人才困难

公司目前存在引进人才难问题。一般工人好找，管理和技术人员难以及时招引。





## 二、企业人才流失现象严重

企业引进大学生作为后备人才大力培养,但几个月后跳槽,既影响了企业的生产,又影响了企业人才梯队建设。

### 对人才工作的个人建议

#### 一、如何加强人才队伍的培养和建设

人才是兴企之本,强企之基。

一是在现有机制的基础上,搞好“传、帮、带”活动,建立师徒结对,传帮带一批专业技术人才,带动专业成长,做到人尽其才,才尽其能,在实践中不断提升企业管理水平和能力,与企业实际相结合,推动企业的可持续发展。

#### 二、建立科学合理的人才引进和使用体系

企业需要通过不断打造企业品牌形象,创建良好的企业文化及和谐的工作氛围,以企业的品牌吸引力来接纳社会上的广大优秀人才。一是人才的引进必须结合企业发展实际,充分考虑到人员结构的合理性,有计划、有步骤地引进人才,培养一批骨干力量,壮大企业的人才队伍。二是搭建交流互动平台,加强各分公司人才交流沟通,带领大家进一步专业成长。建议常组织此类座谈会、培训会及联谊活动,交流喜好心得,使人才结成互促互学友谊对子。三是在人才使用上,企业要营造有利于优秀人才健康成长的良好氛围,为人才的发展提供一个较好的平台,有能力的人才不论职位高低或工龄长久,要大胆起用,不拘一格使用人才,建立起科学的用人机制使企业能发倔人才。要给予每个人足够的发展空间,激励其不断学习提高,发挥出个人最大的潜能。

#### 三、构建多元化的人才培养模式,提升综合素质。

在人才培养上,首先需重视员工岗前培训,坚持先培训后上岗,良好的岗前培训能使员工尽快了解并接受企业的管理理念,专业技能的培训能弥补其经验不足,使其尽快融入到具体的专业监理岗位工作中;其次加强在岗培训,可以通过企业内部培训、以师带徒培养、岗位锻炼成材、带薪学习深造、参加各类培训班、个人自学提高,鼓励员工参加执业资格学习考试等多种方式,提高个人素质,加快人才培养。同时企业需要加强员工的职业道德、企业理念、团队建设等方面的教育培训,帮助和引导员工牢固树立正确的人生观、价值观,正确处理好企业和个人的



相互关系,把个人的前途命运与企业的发展壮大紧密的结合起来,为企业的发展贡献自己的最大力量,同时实现自身的人生价值。

#### **四、积极创建学习型组织,树立主动学习的理念。**

在当前的新知识、新技术、新工艺、新材料不断涌现的时代,人员的知识学习能力和更新速度,成为人才能力素质不断提高的关键因素,是企业持续进步与不断发展的动力和源泉,只有善于学习的人和企业才能紧跟时代发展的步伐,不断提高自身的竞争力。

我公司从去年起在公司内部广泛开展学习培训组织建设,以监理项目部为单位建立学习小组,,定期进行学习、交流和讨论。另外,公司还积极策划、开展监理内部和业务学习形式,使学习型组织的理念深入人心。在公司内部所有员工之间形成互相学习、共同提高的学习氛围,

#### **五、建立绩效考核体系,强化对人才的激励措施。**

企业根据自身实际,制定完善绩效考核和考评制度,将定量考核与定性考评结合起来。同时,结合企业的用工制度,建立起有效的晋升制度与灵活的奖罚机制,体现公平与公正原则,使奖励、晋升发挥应有的激励作用,使个人职业发展与绩效的持续改进相匹配。在绩效考核过程中,适时的树立绩效考核突出员工的典型,通过建立标杆和榜样,为绩效考核提供一个明确的导向。企业通过建立科学的绩效考核和考评制度形成特有的人才激励机制,以“优胜劣汰”的奖惩机制和考核约束机制激励人才,促使员工查找工作中的不足,自身能力的欠缺,以及与公司要求和个人目标之间的差距,促使员工加强自我学习,增强自身能力素质,不断改进工作方式,提高工作效率为企业转型升级和高质量发展贡献力量。



## 新乡分公司钞建坤在人才工作座谈会上的分享



尊敬的公司领导、各位专家、各分公司的同仁大家好：

我们国家把人才建设提高到了国家战略地位，党的十九届四中全会《决定》，作为加强党的执政能力建设的纲领性文件，对人才工作和人才队伍建设提出了一系列新任务、新要求、新举措。

在关于提高构建社会主义和谐社会的能力中，强调“要全面贯彻尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造的方针”，要“坚决破除各种障碍，使一切有利于社会进步的创造愿望得到尊重，创造活动得到支持，创造才能得到发挥，创造成果得到肯定”，强调“要把各方面的优秀人才集聚到党和国家的各项事业中来”。

2021年9月，中央人才工作会议在北京召开，习总书记发表重要讲话，强调要坚持党管人才，坚持面向世界科技前沿，面向经济主战场，面向国家重大需求，面向人民生命健康，全方位培养、引进、用好人才，加快建设世界重要人才中心和创新高地，为2035年基本实现社会主义现代化提供人才支撑，为2050年全面建成社会主义现代化强国打好人才基础。

人才资源是第一资源，“人才”已经成为未来中国发展中越来越重要的因



素。

结合我们公司情况，在今天的座谈会上，从一下几方面与大家交流分享：

## 一、对人才的认识

1、人才分为好多种、好多类，有科研型人才、有实用型人才、有管理经营方面的人才、有技术方面的人才等，在不同层面、不同行业、不同领域对人才的要求有所不同。

2、就我们公司来讲，无论是搞经营的、搞管理的、搞经济的、财务的、搞工程造价咨询的、搞招标采购代理的、搞工程监理的等等专业，都能出人才、也都有人才，只要能够把本职工作、本专业工作干好干精，把本专业的知识学习、领会透并应用到工作中去，把工作干好的都是人才，都是本专业的人才。

## 二、怎样集聚人才

集聚人才可以从多方面着手，比如：

1、聘用（任）高科技人才，聘用一些在全国或本地区、本领域、本行业有较高的科技水平、较高的知名度、较强影响力的高科技人才，做为我们的特聘专家或顾问。

## 2、招聘吸纳人才

招聘一些高学历、高职称，具有执业资格的高水平人才，新乡分公司近年招聘了2名注册监理工程师，9名专业监理工程师，3名工程师。

## 3、培养人才

对有能力、肯学习、愿意进步的好苗子重点培养，鼓励、帮助他们学习、提高，给他们提供学习、实践的平台，给予他们学习的时间、空间和经济支持，对他们晋升职称、考证提供帮助。

新乡分公司近年晋升了1名高级工程师、2名工程师、2名助理工程师，去年考取了2名注册监理工程师，3名专业监理工程师。

## 三、怎样重用人才、用好人才、留住人才

1、经常的、定期的组织学习，学习的内容既有政治理论方面、又有专业技术知识方面的。要教育我们的工作人员、我们的人才，使他们提供政治觉悟，热爱祖国、热爱党、热爱社会主义、爱企业、爱岗位、敬畏所从事的事业，要有理想、诚信、讲忠信。





同时学习技术知识，也是进行继续教育、知识更新的一种方式，使我们的  
人才自己觉察到我们公司是有独到之处的，增加公司凝聚力。

## 2、提供良好、轻松和谐工作环境，提高待遇

①公司领导要勇于担当、敢于担当，对人才敢于重用，敢于放权，严于管理，敢于为下属担责。

### ②提高待遇

除了工资外、年节福利、冬夏季取暖降温费，节假日慰问在岗员工，享受年休假  
等。



## 第四部分 国内知名专家观点



## 张一鸣：企业的人才战略应该是——选对路，找对人

创业短短 9 年，字节跳动已成为互联网江湖上一个新的传说，成为继阿里巴巴、腾讯、蚂蚁金服之外的中国第四大互联网公司。目前估值已达 1000 亿美元，预计 2020 年的营收为 2000 亿元。

其战略的成功很难复制，但我们可以深入探寻字节跳动在执行战略过程中，用到了底层方法和增长逻辑。字节跳动非常重视人才，他们认为，重仓人才，就是重仓未来。对于它的战略成功，我们已经无法复制，但我们仍然可以挖掘它在执行战略过程中的方法和增长逻辑。

### 企业人才战略一：提高人才密度

企业发展总是缺少人才怎么办？HP 公司创始人 大卫帕卡德 曾深刻讲道：如果公司的收入增长速度持续快于人才的补给速度，将不能建立起一个卓越的公司。

“人才招聘滞后，组织活力不够，企业发展的方向盘将很难抓稳，业绩越是增长，前行越是艰难，很可能错失蓬勃发展的良机。

对此，字节跳动 CEO 张一鸣为企业推荐了两种方法

### 重视人才

现代企业不仅仅要着眼于现在，还要展望未来。未来，企业可能会面对各种动荡变化和未知。人才不足的企业好似被绑住了手脚，施展不开发展的步伐。

美国企业领导力委员会有一项人才研究指出，在卓越绩效组织中，高潜人才充足率可以达到 20%，而低绩效组织中高潜人才充足率只有 2%。高潜人才充足率达到 20% 的企业，其经营绩效比整体平均水平高 14%。高潜人才充足率高的企业，在未来能进入到整个行业前 25 分位的概率要比其他组织高出 17 倍。

企业的人才数量，直接影响企业在行业中的地位，重仓人才，就是为未来养兵。没有足够的兵，就很难去细化管理，多个职位一人兼，最后的结果是责权不明晰，员工幽怨，各个事业部考核难，人才外流。



## 招聘专业的顶级人才

现代社会是一个飞速发展的高科技社会，在这样的形势下，企业能不能长久发展，主要看它的人才质量。这也是很多企业为什么洒重金招聘人才的原因。华为“天才少年”项目就是出于这个原因。任正非曾在华为 EMT（经营管理团队）内部讲话中提及，将从全世界招进 20—30 名“天才少年”，用顶级挑战和顶级薪酬去吸引这些顶尖人才。因为“这些‘天才少年’就像‘泥鳅’一样，能钻活我们的组织，激活我们的队伍”。

任正非在接受采访时说，华为至少有 700 名数学家，800 多名物理学家，120 多名化学家，6000 多名专注于基础研究的专家，以及超过 6 万名工程师。华为为什么要储备这么多的顶级人才？因为，想要打赢市场竞争战，需要大量人才。技术创新、商业创新是推动企业发展的核心动力，要创新就必须要有世界顶尖人才充分挥发才智的组织土壤，华为采用顶级的挑战和顶级的薪酬去吸引顶尖人才，是为了应不时之需。

华为因为美国的打压处于非常时期，内部处于战时状态，顶级人才战略为它们的发展争取了时间。

## 企业人才战略二：和优秀的人并肩作战

大家都知道人才对于企业的重要意义，但遗憾的是，很多 CEO 们是人才管理的门外汉。他们在挑人时，往往选择服从自己的，而不是选择那些更优秀的人才。企业间流传着一句话：“一流的企业用二流人才，在三流市场，卖标准。”

为什么大多数公司的规模越来越大，员工的创新性却越来越小？这是因为规范性战胜了灵活性。大企业都会经历发展扩大期，标准化的部门流程，标准化的作业方式，封固住了员工的创新思维。为了避免出错，员工不会去做突破和改进。





这也是养成听话员工的一种方式，优秀人才或偏好创新和自由度的员工会自动离开，高绩效员工将大幅下降，人才的创新水平会被拉到一个区位，企业原有活力消失，逐渐陷入流程僵化的窘境。这时复杂度高的难题将没有办法得到高效解决。

如何才能改变这一现象呢？奈飞公司支的招是：**把制度和流程极简化，通过吸引更多高效能员工，让更多高效能员工去抑制公司规模扩大带来的混乱。**总结为一句话就是，“和优秀的人并肩战，做有挑战的事。”

一个高绩效者往往比两个能胜任员工创造的价值更多，而花费则更少。字节跳动能够保持 9 年的高速增长，与这种人才策略有很大关系。字节跳动 CEO 张一鸣在招聘人才上花了很多精力，对人才有自己独到见解，他认为优秀人才的自驱力都很强，但是要留住他们，得了解他们的工作诉求。

对于优秀人才，什么会让他们开心呢？首先，基于卓越的贡献，有丰厚的回报；其次，有能产生卓越贡献的环境和空间；第三，一群志同道合的人；第四，有边界且有包容度的理念生活。第四，可以让人心情愉快的工作，而不是束手束脚。

## 企业人才战略三：挑选合适的人才

很多 CEO 对人才招聘业务并不慎重其事，他们在人才管理上投入的时间非常少，有些 CEO 们埋头于具体业务，希望 HR 部门能够代替自己处理好“人”的问题，这是一个非常大的误区。

这样做的后果是，可能将不合适的人才安排到重要岗位，给公司造成损失。企业在发展的过程中，可能有很优秀的战略选择，但是因为人没有选对，就是说不通，理解不了，执行不下去。就像任正非所说：“在高度发达的信息社会里，低文化素质就像一条链，拖住了整个经济的发展。”

那么企业到底要招聘什么样的员工呢？是不是一味的顶尖就行？并不是。



马云曾说过这样一句话：平凡的人做非凡的事情，阿里不追求精英文化。早期的阿里巴巴，并没有招聘清华的工程师。阿里最优秀的工程师，基本上都毕业于华中科技大学、武汉邮电这种非最顶级的学校。

阿里招人有一条原则，只招正确的人。他们认为，市场上不存在“最优秀的人”，优秀的人都是经过公司培养的。如果你招来的人非常优秀，但他不适合你，那就好比把波音 747 引擎安装在拖拉机上一样。

这种选人原则的好处是，招来的人有翻身做主人的感觉，所以工作特别卖力，忠诚度很高，员工流失率低。

同样，字节跳动在选择人才时，也不过分看重履历。

字节跳动（中国）CEO 张楠在抖音之前，没听说有什么大平台的光环；字节跳动人力老大华巍，上一家的履历是凤凰网做投资的。张利东之前在京华时报，从一个传统媒体人，到成为以算法为核心竞争力的企业做董事长。

那么这些人是怎么成长为企业高管的呢？是企业赋能的结果。他们在和公司共同发展的过程中，不断地提高了自己，被挖掘出了潜能。

那么张一鸣选拔高级人才时，看重什么呢？

他认为人才身上的一些基本素质非常重要。**越是高级人才，越是影响力大的人才越要看一些基本素质。**如，是否理性，逻辑能力是否强，修养怎样，有没有企图心，自我控制力怎样等等。但凡满足这些基本素质的人，才干都不会太差。



## 成杰：企业人才战略规划怎么做？

经营的四大维度——人才战略

管理为经营服务，经营为战略服务，战略为增长服务。

企业要想实现永续经营，背后非常重要的核心是战略、经营、管理。所以你会发现有无数企业做着做着倒闭了，背后的原因都是老板不懂经营。

那么老板如何做，企业才能永续经营？

第一：老板具备战略的思维

第二：老板具备经营的能力，把战略变成落地，把战略变成执行

**老板要拥有两种能力：**

第一：造梦的能力

第二：圆梦的能力

老板要学会造梦，也要学会把梦想照进现实。

在今天的企业经营中，人才战略是企业的第一核心战略。经营企业就是在经营人，人对了事就对了，人好了事就好了。所有问题的背后都是人的问题。

**企业是人，文化是魂；**

企业无人则止，企业无魂则散；

没有人，这个企业就停止不前。

企业的第一战略就是人才。致天下之志者在人才，成天下之才者在教化。这是企业如何有效的招人，选人，育人，用人，留人，背后一系列的策略和方法。

所以得人才者得天下。



## 华为：将人才作为企业的战略性资源

一位教授曾经问任正非：“人才是不是华为的核心竞争力？”

任正非答道：“人才不是华为的核心竞争力，对人才进行有效管理的能力，才是企业的核心竞争力。”

华为，是中国最早将人才作为战略性资源的企业。在培养人才上，它是中国人学习管理的教科书。华为最牛的地方，就是人才管理到位。



### • 人才管理根基 •

华为人才管理的根基建立在 3 大机制上：分权机制、分钱机制、评价机制。

#### 01 分权机制

在华为的分权机制中，分权立足于两点：一是把工作分好，把工作变得简单。把工作分好，是为了让一般人在专业领域里能够走得更高。比如，专门研究政策的人，就专业研究政策，只要研究得合适就能做得到位，同一个人，又做政策又做执行，就会对他要求太高。



分好工，是人力资源管理的第一个前提。这个是华为可学之处。

大部分的企业在分工分权方面，不能把工作分得简单，找人就比较难，人才成长就比较慢。

很多小企业，每个职位都要求复合型人才，这样的人才难找。

**第二个前提，分工能限制人的缺点。**

人是有弱点的，当一个人的权力绝对大，支配下属的所有权力全部归为一个干部管理的时候，公司的原则和价值观就很难全部传递下来。

华为的分工体系上，用干部时，提名权、评议权、决定权、弹劾权是分开的。

很久以来，华为都坚持一个原则：对下属的评价，是由一个团队来评价。



## 02 分钱机制建立在贡献之上比

比如：分钱的依据是绩效、能力、价值观，其中能力和价值观，是获得长期绩效的前提。

## 03 评价机制是一种保障机制

华为的评价机制是评价业绩、能力、价值观。这个机制是分权和分钱机制的保障机制。





多数的企业把权力和钱分下去了，随之出现的问题是如何保障分权后得到控制、分钱后贡献做到位。所以分权、分钱必须有评控机制来保障。

## • 管理的三大机制 •

人力资源管理体系对干部的管理都是建立在这三大机制上，把这三大大机制管到位，是人力资源体系的核心工作。

### 01 管理绩效：一个结果分为一个体系多个环节

大多数的企业对绩效的定位在于关注结果。

华为早期也是如此，营销业务看业绩，研发看开发产品，生产按量考核，但在华为管理体系中，营销人员销售收入中的回款指标，决不超过 20%。

华为重视客户关系，认为每个业务员都有其他的很多工作需要做。

比如：这个月重点任务，是把客户方的决策人请到华为来参观，可能占的比重是 5%；把公司即将推出的新产品推介给客户，占 10%。

一个业务人员完成销售，靠自己只能做这些工作。

要进一步让客户知道我们的交付体系是可靠的，是有保障的，了解华为对未来是有预期的，就需要业务人员把客户请到公司来，让他知道我们的产品是好的。

这是由研发人员来完成的，研发体系要让对方的决策人员看到，华为的研发产品规划对对方有吸引力的。

你现在购买我的产品，之后的一二代产品都能持续跟得上，公司整体对客户提供的服务是长期的。

华为认为，这一系列活动加到一起，才能完成销售，这不可能由一个销售部门来完成，整个销售会分解成很多动作，贯穿到一个体系。

但一般司把笼统的收入指标都算到销售人员头上。

这就是大多数企业与华为的区别所在——无法管理好过程，只能考核结果。



## 02 管理能力：知识和经验分开，“训战结合”

把每个职位的要求分解开，能力要达到职位的要求，有两种获得方式

一是**具备岗位所必要的知识**。比如：财务，不能不懂《会计法》，不会记录凭证；比如业务员，不能不了解客户、产品，不会分析市场，这些是知识类的。在每个职位要获得哪些知识是明确的。二是**除了知识之外，能力提高的第二构成要素是经验**。空有知识没有经验的积累也干不好。如何分析客户，了解客户，一个市场如何分析结构、高中端，怎么分析竞争对手，这些知识虽然你都有，但是没有经验的积累也不行。你只有产品知识，没有现场的亲身体验，对产品的了解也是不够的。

华为在管理能力的时候，能把一个职位所需要的知识和经验分开，管理员工的方式称之为“训战结合”。训是传递知识，到企业大学来培训；战是积累经验，通过轮岗、调动来使人才大面积经过培训，人才能积累，不是管理某一个人才，而是管理多个人才。

在这种知识结构和经历的轮训，加到一起，总会有一些人脱颖而出。

## 03 管理价值观：抽象的价值观转化为具体行为

一个企业，如果干部不能跟公司价值观一致，是件很麻烦的事。华为如何管理价值观？



是把公司里的整个业务过程，分解成若干个工作场景，在每个场合、每个场景下，价值观是如何具体体现的，华为把体现的行为总结出来，抽象的价值观就转化为具体的行为。比如，价值观中的团队合作。一个有团队精神的人，应该不管是谁发起的会议，都应该派能够发言的人、能够做出贡献的人参加，积极发言，保证推出的这个产品是可靠的。

在其他的企业，如果研发部门召开的会议，别的部门可能随意发言。

这些价值观标准在每个场合应该表现出来的行为特征是什么样的，华为都记录下来，进行评价。

大多数企业管理价值观的时候，停留在一个比较简单的层面上：是不是奋斗者看加班时间，是不是管理者用 360 度打分，如果分数低就是没有合作精神、创新精神，分数高了就是有。



### • 管理的最高境界是培养领袖 •

只有具备人才管理的能力，才能挽企业于将倾。

华为在 1997—1998 年就成立了新员工培训中心、客户培训中心，并且在各业务部门设立了培训专员；1998—1999 年期间开始建立任职资格管理体系；到了 2005 年，在深圳成立了华为大学，完成了基础培训体系的萌芽、初创、发展、整合，到了最终的提升阶段。



任正非早在《华为公司基本法》中就已经明确：“**人力资本增值的目标优先于财务资本增值的目标。**”人力资本才是创造财务资本的源泉和动力。事实上，华为即使在当年盈利状况不佳的时候，也始终坚持这个原则立场。2018年，华为发布了《**华为人力资源管理纲要 2.0（华为人力资源白皮书）**》，作为公司内部纲领性文件，带领华为员工在风浪中砥砺前行。

此外，华为大学和业务部门在员工培训上有明确的分工，华为人才发展的金字塔模型中，分为管理人才发展通道和专业人才发展通道，各自都有对应的人才“选、用、育、留”流程，牵引各类人才的成长和职业发展。

华为的人才管理在静水深流中走过了32年，正是因为对人才管理如此重视，坚持人力资源战略始终以服务于公司整体战略为宗旨，才让华为在面对危机时，底气十足。

任正非认为，**管理的最高境界不是管理者，而应该是领袖，领袖是有思想、能洞察未来、懂战略的人，华为要培养自己的思想领袖和战略领袖。**对干部的培养，华为坚持用选拔制加淘汰制来任用干部，在实践中选拔干部，优先在成功团队中选拔干部。带领基层团队、项目组持续打过胜仗，就有可能被提拔为中层主管。华为也培养干部，培养的办法就是加压、赋能，让他到实践岗位上去接受锻炼，温室里长不出栋梁之材，要让他到更高的岗位上去干，去获得经验。同时实行淘汰制，调下来的基层主管就去做专业；中层干部可能派去基层；高层干部也可能拉下来，实行分层淘汰。

面对美国举国之力的打压，华为能够屹立不倒，一是因为其在发展历程中所体现出的前瞻和坚韧；二是因为其对人才的筛选、激励和培养的注重。企业想要做好人才管理，设计出良好的机制只是开始。坚定不移地执行既定机制，以及通过各种细节的反馈、复盘、再执行，才是企业做好人才管理的不二途径



## 第六部分 公司人事管理相关制度





# 人事招聘管理办法

## 第一章 总则

### 第一条 目的

为优化公司人力资源配置,为公司持续稳定发展提供人力资源保障,明确和规范招聘原则和流程,现结合公司实际,制定本办法。

### 第二条 适用范围

本管理办法适用于公司所有职位的招聘。

## 第二章 招聘原则和方式

### 第三条 招聘原则

一、公司招聘录用员工遵循“宁缺毋滥”的原则,按照“公开、平等、竞争、择优”的原则进行招募。对公司内部符合招聘职位要求及表现卓越的员工,将优先选拔、晋升,其次再面向社会公开招聘。

二、公司只招募录用与企业价值观等系列理念相近或一致的员工。原则上只招聘全日制本科及以上学历。公司任人唯德、任人唯才,所有应聘者不因应聘者的性别、民族、宗教信仰和推荐人不同而给予不同的考虑。

三、招聘人员年龄要求不超过40岁,特殊情况经办公会研究决定。退休人员返聘按其管理办法执行。

### 第四条 招聘方式

人员招聘有内部招聘与外部招聘两种。



## 一、内部招聘

内部优先征聘,一方面是公司解决内部富余人员的途径,另一方面使得员工获得与个人职业发展一致的工作岗位。职位空缺时,应先考虑内部人员,在没有合适人选时,考虑外部招聘。

## 二、外部招聘

可通过广告、参加招聘会、网站发布、职业介绍所和同业推荐等形式从外部招聘。外部聘用人员的条件要求:思想品德端正、遵纪守法、事业心强、吃苦耐劳、身体健康;专业知识、业务能力强,综合素质高。

# 第三章 招聘计划

## 第五条 招聘需求预测

一、每年行政人事部根据公司的发展战略和年度经营计划进行人员需求预测,内外部人员供给情况进行人员供给预测,制定公司人力资源规划和费用计划,报总经理审批。

二、各用人部门应于每季度最后一个月初提出人员调整计划,报行政管理中心人资部。

## 第六条 招聘申报手续

一、以各用人部门为单位,在确认本部门内无横向调剂人员的可能性后,填写《人力需求表》报总经理审批,如系新岗位需同时附上《职位说明书》。

二、行政人事部认真审核该职位的工作性质、等级以及部门人员编制计划等,提出采用公司内部招聘或对外招聘的建议,并根据实际



情况在两个工作日内发出招聘信息。

## 第四章 招聘渠道和程序

### 第七条 内部招聘程序

一、行政人事部根据职位说明书，拟定发布内部招聘公告。发布的方式包括在公司内部网上通知、公告栏发布、内部招聘文件等形式，内部招聘公告要尽可能传达到每一个正式员工。

二、所有的正式员工都可向行政人事部提出应聘申请。应聘员工应先向本部门经理提出应聘意愿、本部门经理同意并报总经理同意后，向行政人事部提出应聘申请。

三、行政人事部根据职位说明书要求进行初步筛选，对初步筛选合格者，行政人事部组织用人部门进行评审，并将评审通过者名单报总经理审批。审批通过后，中聘者办理原部门工作交接手续，填写调动单后到用人部门报到、正式上岗。

### 第八条 外部招聘程序

#### 一、简历筛选

行政人事部按照要求筛选出简历符合条件者。

#### 二、邀约面试

- 1、行政人事部向简历符合条件者邀约面试；
- 2、邀约面试应言简意赅，如实答复，勿夸大渲染；
- 3、应聘人员面试时需携带学历证、身份证、业绩证明等证件。

#### 三、初试

初试由行政人事部和用人部门共同负责。



1、初试分笔试和面试两个环节。笔试与面试次序可根据实际情况安排。技术岗位必须参与笔试，非技术岗位可不参与笔试。

2、行政人事部应作好记录并填写初步意见。初试意见分两种：推荐复试、不予考虑。

#### 四、复试

1、复试由总经理进行，行政人事部协调。必要时可由董事长、总经理、副总经理组成面试小组进行。复试结束后，根据各面试意见并结合公司薪酬体系及应聘者综合素质给予薪酬定级，行政人事部与拟录用者进行薪酬沟通，双方达成一致意见时予以录用。

2、项目人员根据需求情况，可采用集中或零散面试；一般监理人员经行政人事部、工程管理中心面试即可上岗；总监理工程师、总监理工程师代表需经过总经理面试。

#### 3、背景调查

行政人事部在复试前要对人员进行背景调查，尤其是对已履职过的前三家单位进行询问，有下列情形之一者，不得录用：

- (1) 被剥夺政治权利者；
- (2) 被判有期徒刑或被通缉者；
- (3) 贪污公款记录在案者；
- (4) 患有精神病或传染病者；
- (5) 其它经公司认定不适合者。



## 第五章 员工录用

### 第九条 录用通知

一、招聘专员于1周内向面试合格人员发送录用通知书，并告知报到时间和所需准备的资料等。

二、所准备资料包括身份证、学历证及其它有效证件原件等，交人力行政部审查其真实有效性，并出具与原单位解除/终止劳动关系证明。

### 第十条 办理入职手续

一、所有招聘录用的新员工正式上班当日须先向人力行政部报到，并以报到的日期作为起薪日。

二、行政人事部在新员工入职当天发放：《新员工入职手册》、员工工作牌及有关制度文件。

三、员工入职一个月内，行政人事部应代表公司同员工签订劳动合同，劳动合同一式两份，一份人力行政部存档，一份交新员工自留。

### 第十一条 内部录用手续

一、招聘专员于1周内向内部招聘合格者发送录用通知书。

二、行政人事部须为内部录用转岗员工办理转岗、调薪等人事手续办理。

三、内部录用员工正式转岗当日须到新部门报到，并以到新部门的报到日作为调薪日。





## 第六章 附 则

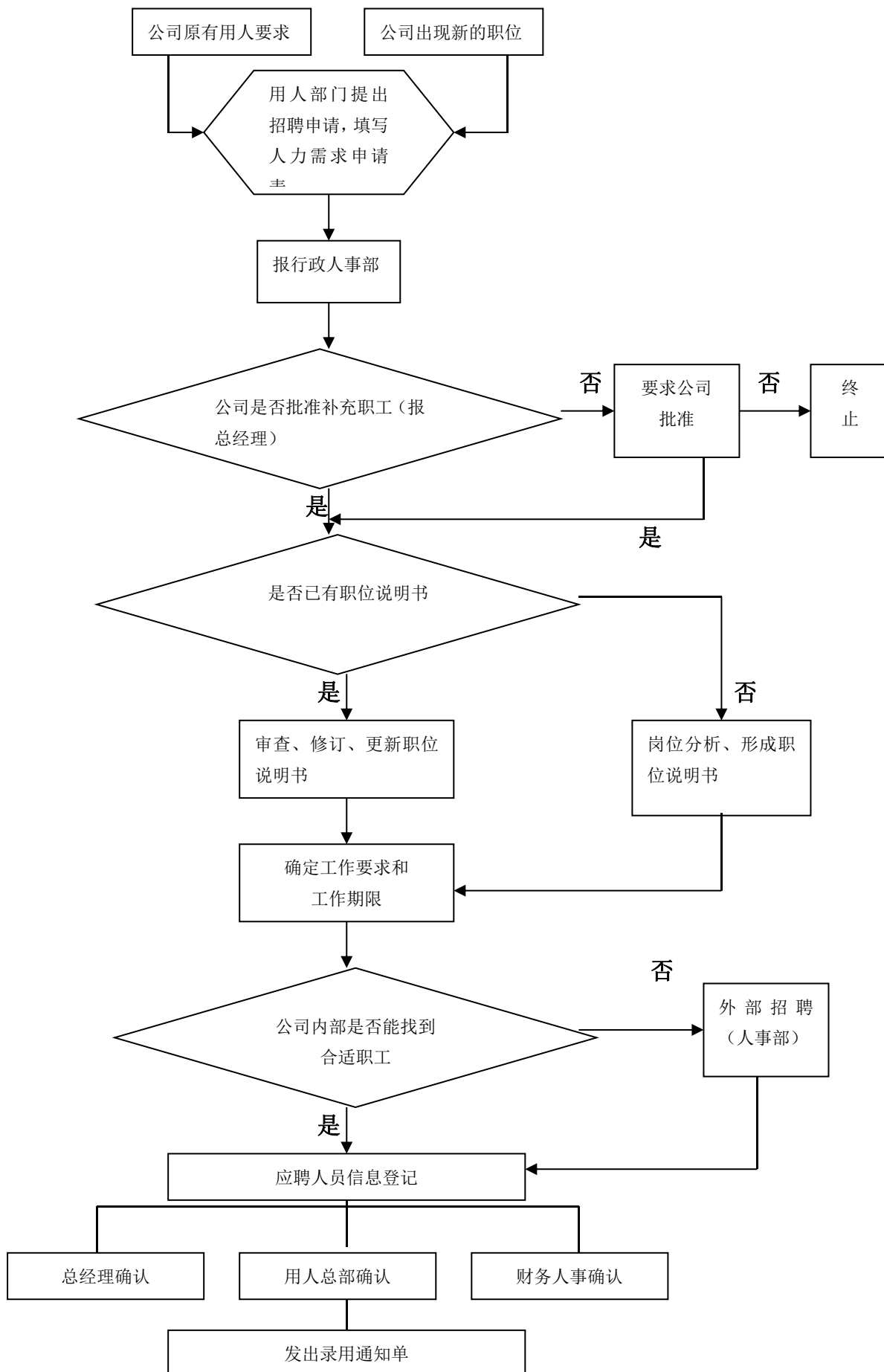
**第十二条** 其他旧制度如与本制度冲突，以本制度为准。未尽事宜，以行政管理中心的通知为准。

**第十三条** 本办法自 2021 年 8 月 1 日起开始实施，解释权归行政管理中心。

附件：招聘流程图



附件: 招聘流程图





# 入职管理

## 一、录用及报到

1、接到录用通知后，试用员工必须在指定日期报到，如因故不能按时到达，应与人事专员联系，另行确定报到日期。

有下列情形之一者，不得录用：

- (1) 被剥夺政治权利者；
- (2) 被判有期徒刑或被通缉者；
- (3) 贪污公款记录在案者；
- (4) 患有精神病或传染病者；
- (5) 其它经公司认定不适合者。

## 3、报到流程：

(1) 任何来公司应聘的人员，必须申明：

- 1.1 在申请表上所填内容真实无误；
- 1.2 无刑事犯罪记录；
- 1.3 无严重不良嗜好；
- 1.4 与原单位交接工作已结束，并解除劳动关系；
- 1.5 无不良财务记录；
- 1.6 不得在任何单位兼职。

(2) 试用人员报到时，应向行政管理中心送交以下证件：

- 2.1 毕业证书、学位证书原件及复印件；
- 2.2 职称证或执业资格证书原件及复印件；
- 2.3 身份证原件及复印件；



- 2.4 一寸半身免冠照片二张;
- 2.5 提交原单位解聘辞退书;
- 2.6 所有证件验原件留扫描件

### (3) 填写《员工到职表》

新入职员工必须按照要求详细填写《员工到职表》并承诺所提供的个人资料及证件真实无误,若发现资料及证件虚假伪造,公司有权立即将其辞退。

### (4) 签订劳动合同

自入职之日起签订劳动合同。签订年限 1-3 年,不同岗位合同签订年限不同,合同到期后可视情况续签;

### (5) 入职引导

引导试用期员工各部门参观、介绍新同事、加入公司人脸识别考勤及钉钉系统、发放办公用品及电脑等。

## 二、岗前培训

1、试用期员工入职手续办理完毕,由行政人事部组织对其进行岗前培训。无论有无试用期,新进人员均需参加岗前培训,并且接受培训考核。

### 2、岗前培训内容

- (1) 公司概况及企业文化介绍;
- (2) 组织架构及各部门职能介绍;
- (3) 各项规章制度学习;
- (4) 本部门业务流程或技能培训。

3、岗前培训由行政人事部和用人部门共同进行,行政人事部跟踪反





馈，其中 1 至 3 项由行政人事部在员工入职当天培训完成，第 4 项由所属部门负责人在其试用期内陆续进行。培训完毕后，试用期员工将接受培训考核。



## 中新创达咨询有限公司

### 机关员工到职单

到职日期: \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

编号: 【            】

姓名		性别		出生年月							
籍贯		学历		身份证号							
毕业院校		专业		毕业时间							
现住址				联系方式							
部门/项目				职称							
执业资格											
应交验证件	【身份证】 【学历证】 【职称证】 【照片】 【其他】 _____										
应领物品	【职工胸卡】 【安全帽】 【监理日记】 【创达日记】 【工作手册】 【其他】 _____										
应急联系人 (不少于 2 人)											
联系人关系	姓名	工作单位或地址			联系方式						
以下经本人签字确认后上交人力资源部											
薪酬: 试用期 _____ 个月, 试用期工资: _____ 元/月。											
工资构成如下:											
薪酬构成	基本工资	岗位工资	绩效工资	交通补贴	通讯补贴	生活补贴	远征补贴	工龄补贴	兼项补贴	其他	合计
试用											
转正											
<p>本人承诺入职后不再其他单位兼职, 以上填写资料真实, 若成为公司一员, 严格遵守公司各项规章制度, 到岗后三日内, 可选择留退, 视为正常选择。三日后本人决定留下后, 需承诺至少在本公司完成一个项目或在一个项目或在一个部门完成一个阶段的工作后, 方可选择辞职, 否则扣发壹月工资; 如在公司工作不满一个月不计取工资薪酬; 当需辞职时, 提前一个月向公司提出申请, 并向公司说明详细情况以及真实离职原因, 在工作全部移交结束和离职手续办理完后离开。</p> <p>试用期内出现以下情况公司可予以辞退: 1、因工作或其他失误受到业主投诉; 2、不遵守公司规章制度, 打架斗殴, 辱骂同事或领导; 3、不服从公司调遣; 4、其他违反公司规定的行为。</p>											
本人签字: _____						日期: _____					
部门负责人意见:						人力资源管理中心意见:					
<p>公司领导批示</p> <p style="text-align: right;">签字: _____ 日期: _____</p>											
<p>备注: 此表为新员工到公司报到上岗时填写。此表一经签订视为本人与单位劳动协议达成, 如不能按时签订正式劳动合同, 此单据即可作为双方劳务协议执行。</p>											



### 员工派遣单

编号: 【       】

\_\_\_\_\_项目监理部/部门:

\_\_\_\_\_同志于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日到你部报到, 岗位: \_\_\_\_\_, 望接洽安排。

到岗时间: \_\_\_\_\_ 接洽人: \_\_\_\_\_

工资卡号(中国银行): \_\_\_\_\_

本人签字: \_\_\_\_\_ 联系方式: \_\_\_\_\_

### 员工派遣单

编号: 【       】

\_\_\_\_\_项目监理部/部门:

\_\_\_\_\_同志于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日到你部报到, 岗位: \_\_\_\_\_, 望接洽安排。

项目地址及乘车方式: \_\_\_\_\_

是否提供住宿:      提供            不提供

项目联系人: \_\_\_\_\_ 电话: \_\_\_\_\_ 职务: \_\_\_\_\_

经办人签字: \_\_\_\_\_ 接待时间: \_\_\_\_\_

日期:           年       月       日

姓名		性别		出生年月	
毕业院校		学历		身份证号	
籍贯				联系方式	
职称				专业	
现住址					
应急联系人情况					
关系	姓名	工作单位或地址			电话

注: 本表到岗后交由项目/部门负责人保存备查



## 中新创达咨询有限公司

### 项目员工到职单

到职日期: \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

编号: 【            】

姓名		性别		出生年月							
籍贯		学历		身份证号							
毕业院校		专业		毕业时间							
现住址				联系方式							
部门/项目				职称							
执业资格											
应交验证件	【身份证】【学历证】【职称证】【照片】【其他】_____										
应领物品	【职工胸卡】【安全帽】【监理日记】【创达日记】【工作手册】【其他】_____										
应急联系人 (不少于 2 人)											
联系人关系	姓名	工作单位或地址			联系方式						
以下经本人签字确认后上交人力资源部											
薪酬: 试用期_____个月, 试用期工资: _____元/月。											
工资构成如下:											
薪酬构成	基本工资	岗位工资	绩效工资	交通补贴	通讯补贴	生活补贴	远征补贴	工龄补贴	兼项补贴	其他	合计
试用											
转正											
<p>本人承诺以上填写资料真实, 若成为公司一员, 严格遵守公司各项规章制度, 到岗后三日内, 可选择留退, 视为正常选择。三日后本人决定留下后, 需承诺至少在本公司完成一个项目或在一个项目或在一个部门完成一个阶段的工作后, 方可选择辞职, 否则扣发壹月工资; 如在公司工作不满一个月不计取工资薪酬; 当需辞职时, 提前一个月向公司提出申请, 并向公司说明详细情况以及真实离职原因, 在工作全部移交结束和离职手续办理完毕后离开。离职后三天内不及时到公司办理离职手续者, 视为自动解除劳动关系。</p> <p>试用期内出现以下情况公司可予以辞退: 1、因工作或其他失误受到业主投诉; 2、不遵守公司规章制度, 打架斗殴, 辱骂同事或领导; 3、不服从公司调遣; 4、其他违反公司规定的行为。</p>											
本人签字: _____						日期: _____					
部门负责人意见:			工程管理中心意见:			人力资源管理中心意见:					
<p>公司领导批示:</p> <p style="text-align: right;">签字: _____ 日期: _____</p>											
<p>备注: 此表为新员工到公司报到上岗时填写。此表一经签订视为本人与单位劳动协议达成, 如不能按时签订正式劳动合同, 此单据即可作为双方劳务协议执行。试用期内其本人不与公司签订劳动合同者, 视为自动解除劳动合同关系。</p>											



## 实习与试用

### 一、实习

1、各高校实习生需按照公司统一组织的招聘流程进行面试，择优录用实习；

2、实习上岗前，需进行岗前培训，并签订《实习协议》；

3、岗前培训后，安排其进入岗位；

4、实习期限不定，员工实习期间如表现良好或技能掌握熟练，可向部门负责人申请参加技能和转正考核，考核通过后，可结束实习期转为公司正式员工；

5、实习生实习期间，必须遵守公司各项规章制度，实习薪资福利由公司根据实际情况拟定发放。

### 二、试用期管理

1、试用期内，员工与公司双向选择，一方不满足另一方发展需要的，均可向对方提出解约，所签合同自行终止，任何一方均不承担责任；

2、试用期员工必须遵守公司各项规章制度，如有违反将按规定处理，因品行不良，工作欠佳（可参照各岗位说明书和绩效考核指标）、无故旷工或伪造虚假工作经历者，一经查实可随时停止试用，予以辞退；请假天数连续超过 15 天，按自动离职处理；

3、新进人员经考试或面试合格和审查批准后，签署劳动合同，确立劳动关系，由行政人事部办理试用手续；

4、试用期将根据劳动合同期限约定，考核表现突出的员工可





以申请提前转正;

5、务必保证所提供的个人资料的真实性。如有虚假,一经发现,公司将立即解除劳动合同,不给予任何经济补偿;

6、试用期计入员工工龄。



## 签订实习协议通知书

(实习生): \_\_\_\_\_

本单位决定与你订立实习协议, 请你在收到本通知后于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日前到\_\_\_\_\_, 按照有关规定, 协商订立实习协议, 逾期不签订, 本单位取消实习岗位。

单位(甲方): 中新创达咨询有限公司

年 月 日

实习生(乙方):

年 月 日

(此表一式两份, 甲、乙双方各执一份)

---

## 签订实习协议通知书

(实习生):

本单位决定与你订立实习协议, 请你在收到本通知后于\_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日前到\_\_\_\_\_, 按照有关规定, 协商订立实习协议, 逾期不签订, 本单位取消实习岗位。

单位(甲方): 中新创达咨询有限公司

年 月 日

实习生(乙方):

年 月 日

(此表一式两份, 甲、乙双方各执一份)



## 中新创达咨询有限公司

### 实习协议书

甲方：中新创达咨询有限公司

乙方姓名：

身份证号：

为明确实习生与我公司双方的责任与义务，保障双方的权益，根据中华人民共和国有关法律之规定，在平等自愿、协商一致的基础上，甲乙双方就在校大学生实习的有关事项达成以下协议：

一、本协议有效期自\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日至\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日止。

#### 二、甲方责任及义务

1、甲方负责把符合条件的学生安排到公司\_\_\_\_\_岗位上实习。具体工作地点随实习岗位而定。

2、甲方负责如实向学生介绍单位的相关信息：如岗位职责、公司环境、管理制度等相关事宜。

3、由于乙方自身不适应或提供个人虚假资料被用人单位辞退的，或者乙方自愿放弃实习的，则甲方不承担任何责任。

4、甲方保证乙方的实习期间待遇为\_\_\_\_\_元/月。

#### 三、乙方的责任及义务

1、认真遵守和履行公司的各项规章制度，如因本人原因（过失或违规操作）给公司造成经济损失或法律上的责任，本人需承担公司所受经济损失1-5倍的罚款，及承担法律上的责任。实习期间注意安全，如发生事故，责任完全由个人承担，与公司无关。

2、若提前解除协议，应提前一周通知甲方，在办理好工作交接手续后，方可解除本协议。

3、乙方负责提供的相关证件：身份证复印件1份等。

4、乙方工作未满7个工作日将不予结算工资。

5、服从公司对岗位进行合理管理与调配。

6、实习期间，谨记不迟到、不早退、用心完成分内工作（有特殊事情需请假的，须提前2-3天请假，并说明理由）。不无故旷工或擅离职守。（旷工一天扣两天基本工资）

7、实习期满后，保证在公司工作一年以上。

8、不得泄露公司经营、管理机密，及本人职务范围内的业务机密。

甲方（盖章）

乙方（签字）：

法人或代理人（签字）

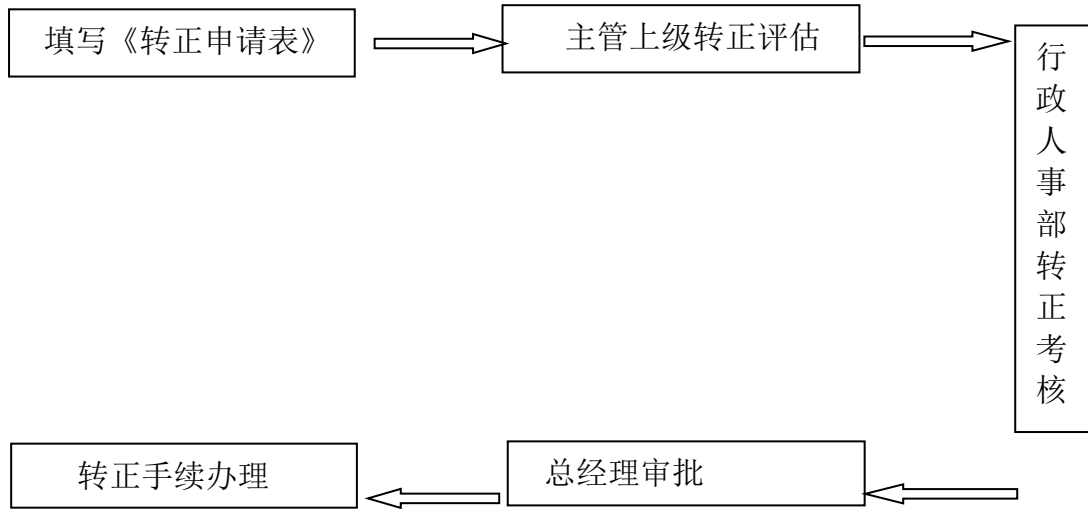
年 月 日

年 月 日



# 转正与考核

## 一、转正流程



## 二、流程说明

- 1、试用期满员工填写并递交《转正申请表》，执行转正审批流程；
- 2、个人填写试用期工作总结与自评，用人部门对其进行转正评估（评估内容包括：工作态度、岗位技能等）并签署意见，转正时行政人事部应针对岗前培训内容进行考核，考核达标后方可在转正申请单上签字；
- 3、试用期员工转正考核有两次机会，第一次未通过者试用期延期一个月，二次考核未通过者，公司将视其为不符合录用条件的员工，予以辞退；
- 4、试用期员工个人家庭、身份、学历、亲属关系、紧急联系人信息如有变动，必须及时向行政人事部申请变更。



## 中新创达咨询有限公司

### 试用期转正申请表

申请日期: \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

编号: 【            】

姓名		部门		入职日期							
试用期: 自____年____月____日至____年____月____日											
试用期岗位		转正后岗位									
一、试用期工作总结											
(附表填写)											
二、部门考核情况											
		差	较差	中等	良	优秀					
专业技术能力		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
工作态度		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
适应能力		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
品行		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
三、考核意见											
建议批准该员工转为正式员工 <input type="checkbox"/>											
建议终止实习, 解除实习协议 <input type="checkbox"/>											
	基本工资	岗位工资	绩效工资	交通补贴	通讯补贴	生活补贴	远征补贴	工龄补贴	兼项补贴	其他	合计
试用工资											
转正工资											
部门负责人 审核意见	签字: _____ 日期: _____										
分管领导 审核意见	签字: _____ 日期: _____										
人力资源管理 中心意见	签字: _____ 日期: _____										
公司领导 审批	签字: _____ 日期: _____										





## 实习生转正申请表

申请日期: \_\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

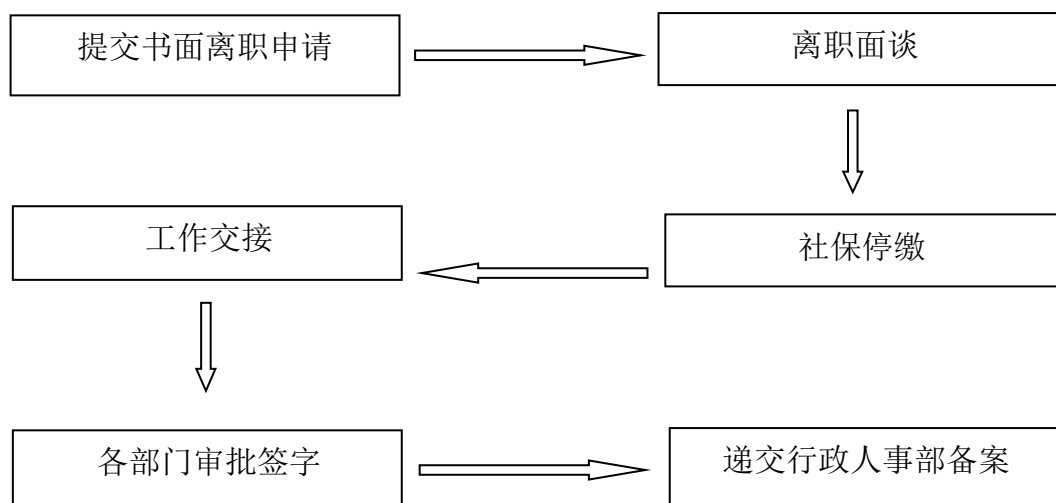
编号: 【           】

姓名		部门		入职日期							
实习期: 自____年__月__日至____年__月__日											
实习期岗位			转正后岗位								
一、实习期工作总结											
(附表填写)											
二、部门考核情况											
			差	较差	中等	良	优秀				
专业技术能力			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
工作态度			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
适应能力			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
品行			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
三、考核意见											
建议批准该员工转为正式员工 <input type="checkbox"/>											
建议终止实习, 解除实习协议 <input type="checkbox"/>											
	基本工资	岗位工资	职务工资	绩效工资	交通补贴	通讯补贴	工龄补贴	书报补贴	兼岗补贴	其他	合计
实习工资											
转正工资											
本人签字: _____ 日期: _____											
部门负责人 审核意见	签字: _____ 日期: _____										
分管领导 审核意见	签字: _____ 日期: _____										
人力资源管理中心 意见	签字: _____ 日期: _____										
公司领导 审批	签字: _____ 日期: _____										



## 离职与辞退

### 一、离职流程



### 二、离职日期

员工离职必须至少提前一个月（试用期员工提前三天）书面申请并注明预计离职日期。

### 三、离职面谈

1、员工离职时，部门负责人和行政人事部需分别进行离职面谈，了解离职原因。确定离职后，部门负责人必须第一时间告知行政人事部办理社保停缴手续；

2、离职员工未提前一个月以书面形式申请离职或部门负责人未告知行政人事部社保停缴的，公司有权扣除为其多缴纳的社保费用。离职员工如违反劳动合同有关约定而给公司造成经济损失的，将依据有关法律、法规的规定和劳动合同的约定，由离职人员承担赔偿责任；

3、试用期员工如果在半个月（工作日）内无论是辞职还是辞退则不发工资，如果是一个月内自主离职则只发半个月工资。



## 四、社保停缴

行政人事部办理社保停缴手续。

## 五、工作交接

### 1、交接时间

准许离职后,一个月内完成工作交接。离职当天办理完毕离职手续。如一个月内无法完成交接的,必须延长交接时间直至工作交接完毕后方可离职,延时期间公司按照正常薪资支付报酬;

### 2、交接内容

(1) 工作内容及客户资源

(2) 各种借款

(3) 物品: 如办公用品、电脑、门禁卡、各种钥匙、资质、各种账号及密码等。

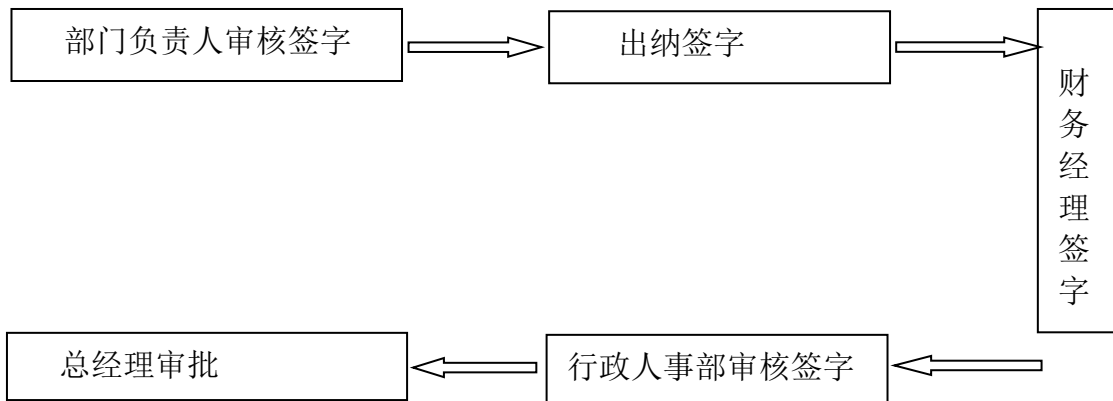
### 3、交接确认

行政人事部与相关交接部门负责人指定专人对离职人员的工作内容、物品、款项分别接收,接收完毕后,接收人与相关交接部门负责人分别进行签字确认,交接单所属部门与行政人事部各留存一份。

### 4、惩罚

为保证后续工作的顺利开展,拟离职员工必须严肃认真的对待交接工作,将各项工作内容、客户资源、办公设备及工具、各种所借款项交接清楚或结算完毕,如未交接完毕即离开公司,公司有权视其情节严重程度,对其采取惩罚措施,若部门或财务有相关惩罚规定的,以相关规定执行。

## 六、审核签字



图示说明:

1、部门负责人审核签字

部门负责人应仔细审核离职人员工作内容、工具及设备是否交接完毕。

2、出纳审核签字

出纳应仔细核对离职员工所借款项是否归还, 报销是否完毕并予以签字。

3、财务经理审核签字

财务总监复核借款归还完毕的真实性, 并予以签字确认。

4、行政人事部审核签字

行政人事部核对出勤、止薪日期及社保停缴情况。

5、总经理审批签字。

## 七、备案

各项手续办理完毕后, 离职人员将《员工离职申请表》、《离职交接清单》递交行政人事部备案。

## 八、离职薪资结算



离职员工工资或提成的结算,以公司财务部或各部门的相关规定为准。

## 九、辞退

员工如符合以下条件将被辞退:

- 1、在试用期间被证明不符合录用条件的;
- 2、2、严重违反公司规章制度的;
- 3、3、严重失职、营私舞弊,给单位造成重大损害的;
- 2、同时与其他公司建立劳动关系,对完成本公司的工作任务造成严重影响,或者经公司提出,拒不改正的;
- 3、5、以欺诈、胁迫的手段或者乘人之危,使公司在违背真实意思的情况下订立或者变更劳动合同的;
- 6、被依法追究刑事责任的;
- 7、7、患病或非因工负伤,在规定的医疗期满后不能从事原工作,也不能从事由公司另行安排的工作的;
- 8、8、不能胜任工作,经过培训或者调整工作岗位,仍不能胜任者;
- 9、9、劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变化,致使劳动合同无法履行,单位经与员工协商,未能就变更劳动合同内容达成协议的;
- 9、10、依照企业破产法规定进行人员重新整合的;
- 11、公司生产经营发生严重困难的;
- 12、公司转产、重大技术革新或者经营方式调整,经变更劳动合同后,仍需裁减人员的;
- 13、其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化,致使劳动合同无法履行。





## 解除劳动合同证明

\_\_\_\_\_同志（性别\_\_\_\_，身份证号\_\_\_\_\_）系我单位员工，现由于\_\_\_\_\_原因，依据有关劳动法律法规规定，经双方协商一致，于\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起我单位与该同志解除劳动合同，同时结清了所有报酬及相关补偿费用，不存在任何劳动关系及经济纠纷。

单 位（甲方）：中新创达咨询有限公司

年 月 日

劳动者（乙方）： 年 月 日

（此一式两份，甲、乙双方各执一份）

---

## 解除劳动合同证明

\_\_\_\_\_同志（性别\_\_\_\_，身份证号\_\_\_\_\_）系我单位员工，现由于\_\_\_\_\_原因，依据有关劳动法律法规规定，经双方协商一致，于\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日起我单位与该同志解除劳动合同，同时结清了所有报酬及相关补偿费用，不存在任何劳动关系及经济纠纷。

单 位（甲方）：中新创达咨询有限公司

年 月 日

劳动者（乙方）： 年 月 日



中新创达咨询有限公司

机关离职申请表

编号:【            】

姓 名		部 门		职 位	
入职日期		辞职申请日期		联系方式	
辞职原因	申请人签字: _____ 日期: _____				
目前主要工作及完成(执行)状态	签字: _____ 日期: _____				
部门负责人意见	签字: _____ 日期: _____				
人力资源部意见	签字: _____ 日期: _____				
公司领导意见	签字: _____ 日期: _____				



中新创达咨询有限公司

机关辞职交接单

编号:【            】

姓名		部门		职位		离岗日期	
离职原因	签字: _____ 日期: _____						
交接部门情况	工作交接 (附工作交接清单)	<input type="checkbox"/> 已交接 <input type="checkbox"/> 未交接			部门负责人签字:		
	其他	1.					
		2.					
		3.					
行政管理中心交接情况	办公用品	<input type="checkbox"/> 计算器 <input type="checkbox"/> 资料夹 <input type="checkbox"/> 工作服 <input type="checkbox"/> 通讯设备 <input type="checkbox"/> 其它 <input type="checkbox"/> 电脑			部门负责人签字:		
	图书借阅						
	当月出勤情况						
	门禁权限的解除情况						
	其他						
财务管理中心交接情况	是否有借款				部门负责人签字:		
	其他单据						
人力资源管理中心交接情况	个人档案转移情况				部门负责人签字:		
	社会保险专营情况						
	培训证书及费用						
	工资核算情况						
	其他						
其它需要说明问题		离职人员及相关部门负责人请认真填写, 对于上述问题如无异议即可视为双方关系就此解除。除此之外, 双方再无其它任何争议。 本人签字: _____ 日期: _____					
公司领导审批		签字: _____ 日期: _____					



中新创达咨询有限公司

项目离职申请表

编号: 【           】

姓 名		项目		职位	
入职日期		辞职申请日期		联系方式	
辞职原因	申请人签字: _____ 日期: _____				
目前主要工作及完成(执行)状态	签字: _____ 日期: _____				
项目负责人意见	签字: _____ 日期: _____				
工程管理中心意见	签字: _____ 日期: _____				
人力资源管理中心意见	签字: _____ 日期: _____				
公司领导意见					



中新创达咨询有限公司

项目辞职交接单

编号: 【           】

姓名		项目		职位		离岗日期	
离职原因	签字: _____ 日期: _____						
交接项目情况	工作交接 (附工作交接清单)	<input type="checkbox"/> 已交接 <input type="checkbox"/> 未交接		项目负责人签字:			
	其他	1.					
		2.					
		3.					
工程管理 中心意见	签字: _____ 日期: _____						
行政管理 中心交接 情况	办公用品	<input type="checkbox"/> 计算器 <input type="checkbox"/> 资料夹 <input type="checkbox"/> 工作服 <input type="checkbox"/> 通讯设备 <input type="checkbox"/> 其它 <input type="checkbox"/> 电脑			部门负责人签字:		
	图书借阅						
	当月出勤情况						
	其他						
财务管理 中心交接 情况	是否有借款						部门负责人签字:
	其他单据						
人力资源 管理中心 交接情况	个人档案转移情况						部门负责人签字:
	社会保险转移情况						
	培训证书及费用						
	工资核算情况						
	其他						
其它需要说明问题		离职人员及相关部门负责人请认真填写,对于上述问题如无异议即可视为双方关系就此解除。除此之外,双方再无其它任何争议。 本人签字: _____ 日期: _____					
公司领导审批		签字: _____ 日期: _____					





# 培训管理

## 第一节 总则

### 第一条 目的

1.1 为满足公司发展战略的需要,有效提升员工职业化水平和综合素质,创造学习型团队,达到公司与员工共同发展的目的,特制定本手册。

### 第二条 适用范围

2.1 公司及各部门各类培训方案的计划、实施、督导、考评以及改善建议等培训管理工作,均按照本管理制度执行。

### 第三条 管理原则

3.1 战略导向原则:培训工作必须立足于组织发展目标的需要,同时为员工个人职业生涯发展提供支持;

3.2 全员参与原则:凡公司员工,均有接受相关培训的权利和义务;

3.3 全方位原则:培训内容要丰富、宽泛,能满足不同层次、不同岗位的发展需要;

3.4 培训采用“内训为主、外训补充”的方式,可以由内部员工或外部专业人士担任讲师。

### 第四条 培训的管理职责



4.1 行政管理中心是公司培训工作的归口管理部门, 统筹协调公司的培训管理工作, 指导和监督各部门的培训管理工作。各中心在行政管理中心的指导和监督下负责本中心的培训管理工作。具体职责如下:

※行政管理中心职责

1. 制定或调整公司培训管理制度;
2. 组织公司培训需求调查;
3. 制定全公司年度、月度培训计划;
4. 指导各中心制定年度、月度培训计划;
5. 组织培训课程研究与开发、培训教材编写;
6. 组织实施公司级培训, 监督指导各部门培训的实施;
7. 组织培训评估, 追踪考察培训效果;
8. 管理公司预算范围内培训费用;
9. 实施培训档案和资料管理;
10. 建设和管理公司内部讲师队伍。

※各中心职责

1. 负责收集本中心培训需求信息, 参与制定公司年度与月度培训计划;
2. 组织本中心员工参加公司各项培训;
3. 协助、配合行政管理中心进行培训的实施、评估;
4. 推荐本部门员工成为培训讲师, 协助公司建设内部培训师队伍;
5. 按计划实施本中心内部的培训。



### ※培养讲师职责

1. 根据培训计划开发课程, 准备培训教材或课件;
2. 按时进行培训, 提供高质量的课程讲解, 确保培训效果;
3. 培训后续辅导与跟踪。

### ※参加培训的培训对象职责

1. 协助公司进行培训需求调查, 提出个人培训需求;
2. 按公司要求(如时间、地点、纪律、课时等)参加培训;
3. 准确、客观评价讲师的培训效果;
4. 按要求上交培训总结, 反馈个人培训心得;
5. 在工作中应用培训知识, 养成良好的工作习惯。

## 第二节 培训类别

### 第一条 基础类培训

1. 培训对象: 全体员工;
2. 培训目的: 及时了解行业、企业动态; 充分了解和认识企业战略方向、文化理念、制度规范、流程等, 辅助员工提高工作认识和企业认同感; 提高员工职业素养, 提高企业整体形象。
3. 培训内容: 行业基础知识、行业政策或行业发展趋势、企业发展战略、企业文化、公司制度流程、职业操守、行为规范、工作沟通礼仪等。
4. 培训方式: 内部讲师培训, 人力资源部组织, 其他部门配合, 尤其是当制度或流程发生变化时, 必须组织关联人员的培训,



职业素养方面培训可辅以外请专家培训。

## 第二条 新员工培训

1) 培训对象: 所有新入职人员;

培训目的: 了解行业基础知识、行业政策、公司发展历程、发展战略、企业文化、组织架构、部门职责、岗位职责、规章制度、核心流程等; 同时协助新员工尽快融入公司文化、适应新的工作环境。

2) 培训时间: 入职后一周内。

培训内容: 参见《新员工培训课程安排》

3) 培训方式: 入职后一周内, 行政管理中心首先安排培训, 其次由各中心进行岗位知识技能方面针对性的培训, 各中心需制定新员工的培训计划, 报行政管理中心备案, 行政管理中心跟进新员工的培训学习进度, 如发现问题及时与用人部门负责人沟通, 并组织实施新员工转正考核。

## 第三条 管理技能培训

1) 指现岗位中所需掌握的, 如何实施计划、组织、人员配备、指导与领导、控制等知识与技巧; 管理人员分为三个层次, 即高阶主管(公司副总、总裁等)、中阶主管(中心副总、总经理)和基阶主管(主管、中心内的部门经理)。根据所处的不同层次, 将各有侧重点。

2) 培训对象: 在岗管理人员、拟晋升管理岗位人员;



- 3) 培训目的: 提高管理人员的管理能力;
- 4) 培训内容: 目标管理、领导力、执行力、团队建设与管理、团队绩效管理;
- 5) 培训方式: 外部培训, 外请讲师内训以及公司内部讲师内训。

#### 第四条 专业技能培训

- 1) 培训对象: 主要针对专业技术人员、各类专业职能人员, 如监理人员、造价人员、项目管理人员、招标代理人员等。
- 2) 培训目的: 推广和扩大专业知识面, 提高专业工作能力和工作规范等;
- 3) 培训内容: 专业知识、专业技能、操作规范等;
- 4) 培训方式: 内训为主, 辅以外送培训或外请专家培训等方式, 以专题系列的形式阶段性进行, 如全过程咨询系列、工程管理、监理系列、招标代理系列、造价系列、财务管理系列、人力资源管理系列、行政后勤系列、客户开发系列等

#### 第五条 证书类、职称类考试培训

专监、监理工程师、造价工程师等证书考试及建筑工程师等职称考试

- 1) 培训对象: 公司各专业岗位人员, 及想获得该类证书、职称的人员;
- 2) 培训目的: 获得职业资格, 提高职称, 提升职业技能, 维护公司资质;
- 3) 培训内容: 证书考试、职称考试培训;



4) 培训方式: 根据证书考试及职称考试要求实施。

## 第六条 专案类培训

为解决特定问题, 作为培训需求而实施的培训。

1) 培训对象: 专项团队;

2) 培训目的: 统一团队认知, 为顺利开展专案打下良好基础;

3) 培训内容: 与专案相关的组织、专业知识、技能, 如为内部讲师实施的培训: TTT 培训等。

4) 培训方式: 外部培训, 外请讲师内训以及公司内部讲师内训

## 第三节 培训流程

### 第一条 培训计划

公司的培训计划要基于企业发展的需要、员工职业发展规划、员工业绩考核结果和个人培训需求等方面而制定。一般情况下, 公司的培训计划包括以下:

#### 1. 公司年度及月度培训计划

每年 12 月中旬, 行政管理中心根据上年度的公司的业绩情况及次年的工作重点拟定公司年度培训计划草案。

审批通过后的《公司年度培训计划》作为开展培训工作的主要依据, 指导全年度培训工作的开展。

每月 28 日, 根据当月培训工作的实际执行情况, 行政管理中心汇总资料, 编写当月的《月度培训工作总结》, 并根据年度培训计划,





结合当月公司及各中心的实际需求,对年度培训计划中关于当月的培训计划进行适度调整,编制成为下一月度的《月度培训工作计划》(格式见附件),由总裁审批后下发公司各中心。

## 2. 公司新员工培训计划

行政管理中心制定公司当年度的新员工培训计划,所有新员工入职均按照统一计划培训。

## 3. 各中心培训计划

### 3.1 新员工培训计划

各部门制定本中心新员工入职后的岗位培训计划并报行政管理中心备案。该培训计划要结合员工岗位说明书及岗位各项工作流程,保证新员工在试用期三个月内能基本胜任本岗位工作。

### 3.2 各中心日常培训计划

各中心于每年12月底前根据实际工作需要制定本中心的年度培训计划,并报行政管理中心备案。

每月25日,各中心收集本中心当月培训签到表、培训记录等资料至行政管理中心,并制定本中心次月月度培训计划(年度培训计划之外新增的培训课程,安排在年度培训计划课程之后),交行政管理中心备案。

各中心日常培训如需行政管理或通讯其他部门配合协助,其他部门须在合理范围内完成配合与协助。



#### 4. 计划外培训

各部门自行组织的培训项目涉及到费用的或者需要培训人员外出影响日常工作的, 由相关组织部门填写《计划外培训项目申请表》(见附件), 经行政管理中心审核, 报总裁批准后, 到行政管理中心备案, 方可实施并进行费用报销。

### **第二条 培训实施**

#### 2.1 培训课程开发

内部讲师实施的培训, 由行政管理中心与各内训师对接, 沟通课程开发的要求, 课件提交时间等。内训师必须按照行政管理中心要求完成提交课件。

外部讲师实施的培训, 由行政管理中心与外部培训讲师对接, 沟通培训需求, 审核培训课件及讲义。

#### 2.2 培训组织实施

公司组织的培训项目, 由行政管理中心至少提前 1 周发出培训通知, 并在培训前三个工作日再次通知, 行政管理中心提前准备好培训场地、教具、讲义和教材、影音设备、培训签到表、培训效果评估表等; 保持与讲师的密切沟通; 现场组织签到、纪律和突发情况的控制等。

各中心自行组织的培训项目, 由本中心自行组织实施, 并做好培训签到、培训记录和培训评估。

所有培训签到表、培训记录表、培训评估表培训结束后交行政管



理中心存档。

### 第三条 培训评估

每次培训结束时，行政管理中心组织培训对象填写《培训效果评估表》（格式见附件），对培训讲师和培训组织者做出评估；同时，培训对象要按时、认真完成相关培训作业、测试，及时提交行政管理中心统计分析并备案。

### 第四条 培训效果反馈

培训效果评估目的在于培训课程的改进和培训方式的调整，行政管理中心每次培训效果评估结束后及时向培训组织者与内训讲师反馈评估结果，以便于下次改进。

## 第四节 培训管理

### 第一条 培训费用管理

#### 1. 培训预算

年度培训计划中列明年度培训预算，经总裁批准后作为控制依据。

培训费用预算遵从专款专用的原则，财务单独设账管理。

#### 2. 培训实施前和结束后的费用审批程序

##### 2.1 培训实施前

1) 培训费用单笔在 2000 元（含）以下的项目，符合年度培训计划和预算（含内、外部培训），由总裁审批后实施。

2) 符合年度培训计划和预算，但培训费用单笔在 2000 元以上的



培训项目，或在年度培训计划外、超出预算的培训项目（含内、外部培训），经总裁审核后，报董事长同意后实施。

## 2.2 培训结束后费用报销

按照财务费用报销流程执行。

## 3. 培训费用管理其他要求

培训费用需要凭票据，经审批后方可报销，未经相关程序审批或未经行政管理中心备案而参加的培训，不予报销培训费用。

因外训发生的交通费、食宿费等，按照公司相关出差标准执行报销。

## 第二条 培训讲师管理

### 1. 内部培训师管理

#### 1.1 内部讲师评审

中高层管理人员（中心副总/总工级别以上）自动成为公司内部讲师，每年必须完成一定的授课时数。

其他员工可以申请内部讲师，由行政管理中心组织试讲，至少 5 名内部讲师参与评审，试讲时间不低于 1 个课时，如果讲师培训效果评估的平均结果 $\geq 70$ 分，则评审通过，成为内部讲师，并由行政管理中心颁发内部讲师证书。

#### 1.2 内部讲师培训管理

行政管理中心依据年度培训计划及月度培训计划，每月 26 日组



织内部讲师确认下月培训课题与时间;

培训前一周, 培训讲师向人力资源部提交培训课件;

### 1.3 内部讲师级别管理

培训师根据其能力分为培训师、中级培训师、高级培训师, 每年评定一次, 并根据不同的级别, 对于公司级的培训, 给予不同的培训费用 (中心内部的培训不予发放培训费)

培训师级别	资格	培训费标准 (公司级)
初级培训师	中心总经理及以下的初始级别	100 元/课时
中级培训师	1. 高管人员 (总裁、副总裁等) 初始级别为中级培训师 2. 初级培训师培训 3 个 80 分以上 (培训效果评估) 的课程	150 元/课时
高级培训师	中级培训师培训 5 个 80 分以上 (培训效果评估) 的课程	200 元/课时

### 1.4 内部讲师授课时间要求

所有内部讲师, 每年必须完成一定的授课时数, 具体要求如下:

讲师类别	培训要求	考核要求



中心总经理 及以上级别	公司级培训：1次/年，每次不少于2个课时。 部门内部培训：12次/年，每半年不少于6次，每次不少于1个课时。	培训完成率≤80%，年度评价不予晋级。 公司级培训每少一课时，处罚100元；部门级培训每少1课时，处罚50元。
其他讲师	公司级或部门级培训均可，2次/年，每次不少于1个课时	未完成则自动退出内部讲师团队； 每少一个课时，处罚50元。

## 2. 外部培训师管理

### 1.1 外部师资来源

此类讲师指的是公司从外部寻找讲师到企业内部进行培训。外部师资来源主要有外部培训机构、高校、学术研讨会、专业协会等。

行政管理中心建立外部培训师档案资料，以根据实际需要选择合适的讲师。

### 1.2 外部师资管理

行政管理中心根据培训计划及培训需求，与外聘讲师进行协商，确定培训方式、内容、费用等，使培训接近公司的实际状况，提高培训效果。

外聘讲师进入公司后，必须遵守公司的规章制度，公司需要与外聘讲师签订合作协议，对于违反协议的讲师，公司保留通过法律途径解决的权力。





培训结束,行政管理中心组织培训效果评价,对讲师及其课程进行评价。

### 第三条 培训档案管理

#### 1. 培训档案

行政管理中心负责建立培训工作档案和员工培训档案。

培训工作档案包括:培训范围、培训方式、培训人数、培训时间和学习情况调查分析等;

员工培训档案:是要将员工接受培训的具体情况和培训结果详细记录备案,包括培训时间、培训地点、培训内容、培训目的、培训成绩等。

员工培训档案由行政管理中心保管,允许本人和上级领导查阅,对其余人员保密。

#### 2. 培训资料管理

##### 2.1 资料收集和存档

行政管理中心负责对所有培训资料进行收集,分类保管,如纸档文本、光盘、电子文档、录音、录像等,建立公司培训资料档案库。

##### 2.2 电子类资料共享

非保密性电子类培训资料,由行政管理职能关系负责在培训结束后的5个工作日内上传至学习共享平台(如公司信息系统或其他学习平台等),员工可自行浏览和学习。



## 2.3 资料借阅

其他纸制文档、光碟等文件需按要求办理借阅手续,经人力资源部部长审批通过后,方可借阅,并按约定期限及时归还。

## 第四条 培训奖惩

新员工入职一周内,原则上必须进行入职培训,入职培训测评合格方可上岗。

岗位发生变动的员工,由用人部门负责人进行岗前培训,内容包括岗位说明书、岗位操作规范等,并将培训记录交由行政管理中心备案,如无岗前培训,用人部门负责人罚款 50 元/次;

对公司组织的培训,如培训当日员工因工作或其他事情无法参加培训,部门内部的培训向部门负责人请假,公司级的培训则向行政管理中心请假;

对培训无故迟到或缺席的员工,按照公司考勤制度(迟到或旷工)处理。

员工参加培训完成率 $<80\%$ ,则当年取消评优资格。

## 第五条 外派培训要求

### 1. 外派审批

凡参加外派进修培训人员均需事前申请(外派培训申请表见附件),由所属中心总经理或直管副总裁同意后,经行政管理中心进行审核,报总裁批准后,方可参加。



## 2. 外派培训协议

公司一次性支付个人培训费用在 5000 元（含）以上的外派培训，或者脱产培训时间在 7 天（含）以上的，培训对象应与公司签订《培训协议》（格式可参照附件），保证培训结束后在公司服务一年以上，如果提前与公司解除劳动合同，则按照协议追究赔偿责任。

## 3. 外派培训评估

外派人员须在返回公司 5 个工作日内向行政管理中心提交外派培训报告，并将外派培训期间的培训资料、考核成绩、结业证书复印件等相关资料交由行政管理中心备案。

## 4. 外派成果转训

如有必要，外派培训人员须在培训结束后 10 个工作日内，转训内部相关岗位。

行政管理中心负责对转训效果进行评估，作为对外派人员培训成果反馈情况备案。



# 员工晋升管理制度

## 第一条 目的

为了提升员工个人素质和能力,充分调动全体员工的主动性和积极性,从而为员工提供良好的职业生涯规划,达到吸引人才、留住人才、激励人才的目的,规范公司员工的晋升、晋级流程。

## 第二条 晋升原则

- 1、公平、公正、公开的竞争机制;
- 2、员工晋升,必须符合公司发展需要。
- 3、德能和业绩相结合的原则,公司提倡员工做德才兼备的人才,员工晋升要综合考虑品德和才干。
- 4、逐级晋升和越级晋升相结合,员工一般逐级晋升,有特殊才干或对公司做出突出贡献者也可越级晋升。

## 第三条 适用范围

适用公司通过试用期转正后员工的职位、职级、职等晋升。

## 第四条 晋升管理职责划分

- 1、各部门负责人:根据公司制度提报拟晋升的人员名单,并说明理由,对员工的工作能力和业绩提出评价建议(附件1);
- 2、行政管理中心:组织晋升,对晋升人员进行任职资格条件的审核及员工品格素质考评,跟踪晋升结果,任职发布。
- 3、总经理:负责审批人员的晋升,参与员工晋升的考评和会审。

## 第五条 员工晋升方式

- 1、多通道职业发展:员工可依据自己的能力、所长、职业规划来



选择晋升的岗位转换，即可横向晋升、纵向晋升。

2、纵向晋升：指员工在本岗位只需要满足每个级别的岗位要求，经年度考核符合条件时，可以按照规定调整职级。

3、横向晋升：指员工根据个人不同发展意愿可以跨岗位序列跨部门进行发展，主要以内部竞聘的方式进行晋升或调岗，经考核达到新岗位要求素质能力后，方可执行。

## **第六条 员工晋升规定**

1、职级晋升：每年年终绩效考评结束后，行政管理中心负责统计分析，对符合职级晋升的人员提出申请；

2、职位晋升：无论员工以纵向或横向通道晋升到更高管理职位，均按照公司规定任职执行；

3、管理岗位空缺时：由其上级领导向行政管理中心提出岗位需求，行政管理中心按照任职要求组织竞聘；

4、特殊情况下的晋升规定：因公司特殊需要或员工做出重大贡献、为公司带来重大经济利益等，则根据公司领导决策，由行政管理中心办理人事手续。

## **第七条 晋升标准**

### **1、普通员工**

普通员工晋升，在原岗位工作三个月时间（含试用期工作时间），经部门领导评定工作表现优秀，主要依据业绩考核标准。

#### **(1) 纵向晋升考核依据**

以业绩考核为标准，连续 2 次绩效考核优秀者。

#### **(2) 横向晋升考核依据**



直系主管推荐或民主测评方式推荐、自愿提出申请,经理对其进行晋升业绩考核。

## 2、管理层员工

管理岗位试用通过,试用期为一个月,试用期间经上级领导评定优秀。如未通过考核试用期,按纵向晋升方式晋升。

3、如因公司需要,经上级领导提名,办公会研究决定特批的其它情形晋升。

## 4、晋升的其它要求

- (1) 相关工作经验和资历;
- (2) 在职工作表现优秀及良好的职业道德;
- (3) 具备较高职位所需技能;
- (4) 绩效考核成绩优、工作业绩突出。

## 第八条 晋升流程

1、行政管理中心审核:行政管理中心负责审核各部门提出的晋升申请是否符合规章制度及晋升条件,并按照规定组织相关评审、竞聘等活动。

2、审批:部门经理以下职位或职级、薪级调整由办公会研究决定,上报总经理审批。

3、晋升考察:对于审批通过的拟晋升人员,在正式晋升之前需有晋升考察期。部门经理及以上中高层管理职位晋升考察期为3个月,基层管理职位晋升考察期为1个月。考察期行使拟晋升职位的权责。

4、晋升结果:晋升考察期结束后,行政管理中心组织对拟晋升员工进行会审,由该部门负责人、行政管理中心、总经理等相关人员对





员工考察期的表现进行综合评议，通过后进行正式晋升。

5、通知、调薪：行政管理中心下发正式的晋升通知，并根据《薪酬管理制度》进行正式调薪。

6、备案：晋升流程完成后行政管理中心更新员工个人档案，执行新的薪酬。



## 员工晋升推荐表

年 月 日

姓名		性别		年龄		籍贯	
部门		职务		应聘时间			
学历		专业				职称	
部门评价意见:  根据上述综合表现, 建议由原职_____提升为_____。  <div style="text-align: right;">                     部门负责人签字: _____                      年 月 日                 </div>							
行政管理中心意见:  <div style="text-align: right;">                     部门负责人签字: _____                      年 月 日                 </div>							
分管领导意见:  <div style="text-align: right;">                     副总裁答字: : _____                      年 月 日                 </div>							
总经理意见:  <div style="text-align: right;">                     签字:                      年 月 日                 </div>							



## 员工职业发展规划方案

### 第一条 目的

为更好的引人、用人、留人，培养员工良好的归属感和认同感，实现员工和企业共同可持续发展，不断优化企业人力资源结构，特制定本制度。

### 第二条 实施原则

#### 1、一致性原则

员工职业发展必须与企业的人力资源战略密切结合，与企业总体发展战略保持一致，不能发生矛盾。

#### 2、多路径原则

针对每位员工的能力特点和个性特质，提供不同方向的职业发展路径，使每位员工都有适合于自身的发展通道。

#### 3、长期性原则

员工职业发展需要公司和各级管理人员给予长期持续性的关注，进行定期的评审，并根据实际情况作出动态调整。

#### 4、动态性原则

根据企业的发展战略、组织结构的变化与员工不同时期的发展需求进行相应调整。

### 第三条 适用范围

适用公司通过试用期转正后的所有正式员工。



## 第四条 责任划分

员工职业规划涉及到员工本人、上级主管领导及行政管理中心，相应的责任划分如下：

### （一）员工个人责任

- 1、认可公司的企业文化、战略发展目标和规划
- 2、遵守公司的各项制度和管理
- 3、积极参加公司组织的各种职业培训
- 4、自我评价
- 5、设定个人职业发展目标
- 6、制定个人学习提升计划

### （二）管理人员责任

- 1、充当员工职业规划的导师，指导和帮助员工，制定切实可行的职业发展计划。
- 2、对员工的绩效和能力进行评价，并反馈给员工本人。
- 3、指导并帮助员工持续修正职业发展方向和规划，做到动态管理。

### （三）行政管理中心责任

- 1、制定并不断完善与员工职业规划相关的各项管理制度。
- 2、制定员工培训计划并不断组织实施。
- 3、及时向员工传达公司不同时期发展所需要的职位。
- 4、帮助员工确定合理的职业发展路径。

## 第五条 职业发展通道设计

### 1、纵向发展通道

员工可通过公司纵向的岗位进行晋级或职务晋升。



## 2、横向发展通道

员工可通过公司横向的岗位进行岗位转换,使员工能够在公司内部寻找到更适合其发展或更有利于其施展才华或能力的岗位。

## 3、内部随机晋升通道

公司建立与绩效、培训和发展能力提升相关的内部晋升制度,优先为优秀员工提供晋升机会。这种晋升机会是随机的,只要员工达到某种能力保准,公司便可为其提供适合其更好发展的岗位和空间;这种机会也可能是固定的,当公司出现职位空缺,符合岗位能力标准要求的员工便可通过内部晋升通道实现晋升晋级。

## 第六条 具体实施办法

公司鼓励员工专精所长,为不同类型的人提供发展的机会。根据职业类别又划分为管理类、技术类和经营类。

### (一) 纵向发展

#### 1、管理类

基层人员 → 基层管理 → 中层管理 → 高层 → 合伙人 (股东)

#### 2、技术类

总体定位: 根据客户及项目需求, 提供技术管理与支持

包含岗位: 工程技术类、造价咨询类、招投标类

基层人员 → 专业技术人员/专业监理工程师/中级造价师/招标项目经理 → 高级技术人员/总代/高级造价师 → 资深专家/总监/资深造价工程师/总工

#### 3、经营类

基层人员 → 经营管理人员 → 合伙人 (股东)



## (二) 横向发展

考虑公司发展需要、员工个人实际情况和职业兴趣,各部门员工有转向其它岗位发展的机会,在具备与现有岗位相对应的任资资格后,经过审核、考核后,可进行岗位轮换。

### 1、岗位轮换

- (1) 部门内轮换: 须经过部门负责人同意
- (2) 跨部门轮换: 须目标岗位部门负责人提前沟通并得到许可,方可进入岗位轮换程序。

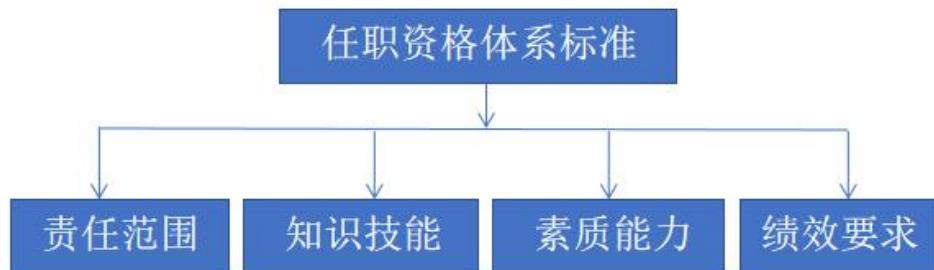
2、当符合以下情况时,公司将为员工提供不同职业间的工作轮换:

- (1) 员工在选定的职业发展通道内没有晋升机会;
- (2) 员工绩效好、有发展潜力,未来可以承担更大的工作责任;
- (3) 员工个人特点不适合原定职业序列。

## (三) 内部晋升

公司内部出现岗位空缺时,首先考虑内部员工。

(四) 任职资格评价标准 : 详见公司岗位说明书。



## 第七条 职业发展通道管理

### (一) 人才盘点考核

行政管理中心组织各中心季度、年度对员工的绩效和能力进行评





价,绩效考核结果通过上级与下属的绩效面谈,确定员工的职业发展规划。

## (二) 公司发展和职位动态公告

行政管理中心根据公司发展战略需求,向全体员工宣贯公司发展目标,及时公布公司职位动态,优先内部招聘。

## (三) 制定发展规划

1、员工根据个人发展的不同阶段及岗位变更情况选定不同的发展策略,调整能力需求,以适应岗位工作及未来发展的需要。

2、新员工入公司后三个月内,由各中心负责与新员工谈话,主题是帮助新员工根据自己的情况如职业兴趣、资质、技能、个人背景分析考虑个人发展方向,大致明确职业发展意向。

3、各中心负责人根据要求,收集员工职业发展规划表并签署意见。

4、根据员工个人能力、员工绩效考核及公司发展需要,由行政管理中心组织确定员工的职业发展目标,汇整、审核后,经办公会研究决定。

## (四) 发展规划实施

行政管理中心根据发展规划表,与员工进行双向沟通,取得员工认可。组织员工培训,安排在岗实践活动。新员工入职时,由部门领导确定其职业发展目标和培训,后期根据评审结果可以进行调整。

## (五) 制定员工职业发展学习提升计划

由中心协助员工制定个人职业发展学习提升计划,明确个人知识、能力提升目标和具体的实施措施,经员工本人、中心负责人签字后提



交到行政管理中心。如需外部资源或公司费用支持，则按照公司《培训管理制度》中相关规定执行。

#### （六）职业发展档案建立

行政管理中心负责建立员工职业发展档案，并负责保管与及时更新。职业发展档案包括员工个人职业发展规划表、员工考核结果、培训记录等，作为对职业生涯规划调整的依据。

### 第八条 员工职业发展晋升的原则

#### （一）管理通道晋升原则

1、基层人员：能够胜任本岗位工作，日常性事务处理较为得当。

2、基层管理：能够独挡一面，推动日常工作进展；能够合理安排管辖范围内人员及各项事务，完成本岗位工作目标；能够制定一般性工作方案并组织实施。

3、中层管理：能够统筹安排各项事务，高效完成各项工作目标；组织制定复杂的管理方案，有效调动各方面资源，组织协调其他部门，使方案得到快速有效的实施。

4、高层管理：能够根据公司发展战略和目标，制定科学合理的职能战略和各项工作规划；能够构建和谐健康的管理氛围；能够进行高效的沟通和协调，有很强的团队合作意识；能够灵活运用各种管理手段，达成公司交付的工作使命。

5、合伙人：业务能力强，为公司带来一定的利润，有成为合伙人的意愿。

#### （二）技术发展通道晋升原则：

1、基层人员：能够胜任本岗位工作，日常性事务处理较为得当。



2、专业技术人员：能够独挡一面，解决本岗位遇到的技术性问题；能够制定一般性的工作方案。

3、高级专业技术人员：能够创造性、前瞻性解决本岗位问题；能够制作科学合理的规划方案并主导推动实施；能够对他人进行有效的技术指导。

4、资深专家：对行业政策和发展趋势有深刻的理解和把控，成为公司所在领域的技术权威。

(三) 经营发展通道晋升原则：

1、一般经营人员：能够胜任本职岗位工作，沟通协调能力强。

2、经营管理人员：具备较高地行业认知度；全局性思维；综合分析能力和敏锐洞察力；带动企业完成战略目标。

3、合伙人：业务能力强，为公司带来一定的利润，有成为合伙人的意愿。

**第九条 岗位晋升的要求**

公司通过岗位晋升、内部晋升和岗位轮换等方式，为员工提供职业发展，须满足以下要求：

- 1、任公司低一级职务一年以上
- 2、年终考核优秀者
- 3、具备拟任职位的的任职资格，具有发展潜力

**第十条 其他**

本制度经总经理办公会审批通过后执行，解释权归行政管理中心。

自 年 月 日开始实施。

附表《员工职业生涯规划表》



### 员工职业生涯规划表

填表日期:

填表人:

基础资料部分						
姓名				出生年月		
部门				岗位		
教育 状 况	教育	最高学历		毕业院校		
	经历	专业				
	主要 培 训 经 历	培训时间	培训课程	培训课时	培训内容或证书	
工 作 经 历	起止日期	工作单位	部门及职务	主要工作内容		



职业发展目标部分

你认为自己最感兴趣的三种需要是（在选项前打√）：

- |                                 |                               |                                  |                             |                             |
|---------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> 成为管理者  | <input type="checkbox"/> 成为专家 | <input type="checkbox"/> 弹性的工作时间 | <input type="checkbox"/> 报酬 | <input type="checkbox"/> 创造 |
| <input type="checkbox"/> 和家人在一起 | <input type="checkbox"/> 休闲   | <input type="checkbox"/> 稳定      | <input type="checkbox"/> 挑战 | <input type="checkbox"/> 独立 |

你认为自己的优势和专长是：

结合自己的需要和专长，请详细介绍你希望的晋升通道或组合：

结合你选择的晋升通道，请详细介绍你的短期、中期和长期的职业发展目标设想：

审批	中心经理：	行政管理中心：
	分管领导：	执行董事：



学习提升计划部分							
所承担的工作	自我评价			上级评价			备注
	完全胜任	胜任	待提高	完全胜任	胜任	待提高	
结合职业发展目标和工作现状, 请制定详细的短期、中期和长期工作目标:							
达到目标需要的知识和技能:							
结合个人评估结果, 请明确: 需要掌握但目前尚欠缺的知识和技能							
序号	知识或能力项目	提升进度	获得途径				
			<input type="checkbox"/> 自学	<input type="checkbox"/> 内训	<input type="checkbox"/> 外训		
			<input type="checkbox"/> 自学	<input type="checkbox"/> 内训	<input type="checkbox"/> 外训		
			<input type="checkbox"/> 自学	<input type="checkbox"/> 内训	<input type="checkbox"/> 外训		
			<input type="checkbox"/> 自学	<input type="checkbox"/> 内训	<input type="checkbox"/> 外训		
			<input type="checkbox"/> 自学	<input type="checkbox"/> 内训	<input type="checkbox"/> 外训		
			<input type="checkbox"/> 自学	<input type="checkbox"/> 内训	<input type="checkbox"/> 外训		
			<input type="checkbox"/> 自学	<input type="checkbox"/> 内训	<input type="checkbox"/> 外训		
需公司提供的支持:							
审批	中心经理:			行政管理中心:			
	分管领导:			执行董事:			
职业发展辅导和面谈部分 (____年度)							





职业发展辅导:			
月份	本月主要辅导内容	本人签名	中心经理签名
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
职业发展面谈:			
日期	职业发展面谈主要内容	本人签名	中心经理签
第一 季度			
第二 季度			
第三 季度			
第四 季度			



职业生涯管理评审部分			
员工学习计划的执行情况:			
中心经理:	行政管理中心:	分管领导:	执行董事:
员工能力提升状况:			
中心经理:	行政管理中心:	分管领导:	执行董事:
公司支持:			
中心经理:	行政管理中心:	分管领导:	执行董事:
员工工作胜任状况:			
中心经理:			
员工职业发展目标（是否需要调整，如需调整，请给出建议）:			
中心经理:		行政管理中心:	
分管领导:		执行董事:	

《员工职业生涯规划表》填写说明:

- 1、填写时间：“基础资料部分”和“职业发展目标部分”新员工在转正之后填写，老员工如果有重大的职业发展目标转变需重新填写；其中“学习提升计划部分”、“职业发展辅导和面谈部分”、“职业生涯管理评审部分”每年重新制定填写，原有文件进入员工档案；
- 2、优势和专长：自己具有的最重要的技能/能力，也可以是工作之外的兴趣爱好；
- 3、晋升通道：技术、管理和跨序列发展，也可以是组合发展；
- 4、请详细介绍你的短期、中期和长期的职业发展目标设想：短期指1—3年，中期指3—5年，长期指5年以上；
- 5、所承担的工作：主要和重要的工作内容。



## 打造具有国际竞争力的全过程工程咨询企业!

### 服务热线:

大客户服务电话: 18638009687、18638009682

市场开发: 18638009617

运营管理: 18503866129

招标代理: 18638009623

造价咨询: 18638009836

行政管理: 18638009825

财务管理: 18638009630

全过程工程咨询项目管理: 18638009613

市场监管: 18638009620、18638009816

投诉电话: 18638009680



## 微信公众号生态矩阵

