



《广东名冠集团经营管理手册》

节选五：集团企业人才竞争：选聘人才、使用贤才、全面培训、择优培养。

〈一〉集团企业要坚持正确的人力资源政策，建立和谐劳资关系。

企业发展的战略确定以后，招聘、使用、培训、培养企业人才就是一个决定的因素。古人说：“为政之要，莫先于用人”。一个成功的企业，首先要成功在它的用人之道上。也就是企业要能聚拢人才，会使用人才，更善于培训和培养人才，造就集团企业的人才核心竞争能力。

集团企业坚持正确的人力资源政策，就要在企业管理中能营造有利于使用和培养管理人才和执行团队的良好环境；营造有利于人才成长和发展的良好环境；营造有利于人才发明、创造、创新的良好环境。制定正确的人力资源政策，将会给集团、企业带来源源不断的管理干部和员工，促使干部、员工以企业为家，为企业而奋斗一生。

1、集团企业经营管理人员和普通员工的薪酬政策及管理。

(1) 薪酬的类别及管理流程及薪资的保密制度

入职定薪：
① 用人部门进行岗位专业技能考核并填写意见；
② 集团人力资源中心或企业人力资源部进行薪资洽谈和建议；
③ 董事或企业总经理批准入职；
④ 集团人力资源中心或企业总经理知会财务部门及员工本人。

试用期转正定薪：

① 用人部门/企业进行转正考核评估；
② 财务部门提供业绩表现和薪资水平意见；
③ 集团人力中心或企业人力资源部提出薪资调整建议；
④ 集团董事或企业总经理审核批准转正调整薪资；
⑤ 集团人力资源中心或企业人力资源部通知财务和员工本人。

晋升调薪：

① 按制度进行晋升考核；
② 集团人力资源中心或企业人力资源部收集考核资料，提出薪资建议；
③ 企业总经理或集团董事审批晋升及薪资；
④ 集团人力资源中心或企业人力资源部通知财务部和员工本人。

合同期满调薪：

① 用人部门或企业进行季度/年度考评；
② 财务部提出业绩表现或用人部门提出工作表现；
③ 集团人力资源中心或企业人力资源部汇总考评资料并提出薪资调整建议；
④ 企业总经理或集团董事审核批准薪资调整；
⑤ 集团人力资源中心或企业人力资源部通知财务部和员工本人。

年度企业员工调薪：

① 新年企业行政办提出本年度员工调薪方案，向集团董事会申请。
② 集团三大管控中心调研企业经营盈利情况及社会工资水平情况，向集团董事会提出建议。
③ 集团董事会根据集团三大管控中心意见及该企业实际工资状况，审批调薪幅度（%）或暂停调薪、或只给部分员工调薪。
④ 集团三大管控中心通知企业执行，并监控执行情况。

薪资保密：

① 薪资标准文件只有集团董事和人力资源总监可以查阅；
② 凡因工作关系接触到员工薪资的工作人员，必须遵守薪资保密制度规定，若发生薪资泄密事件，则派人调查泄密渠道，给予责任人相应的处罚；
③ 各企业部门之间、层级之间、员工之间不得相互打听、传播、泄露薪资信息，一经查证有泄露薪资的，给予责任人相应处罚；
④ 员工具体工资只有员工本人、人力资源、财务部直接操作和审核人员、直属总监级及以上领导知悉，不通知总监级以下部门主管。

(2) 酒店集团绩效经营的薪酬政策及管理方法

① 各酒店 B 级以上管理人员实行绩效经营管理，其薪资包含固定工资和绩效奖金两部分；工资结构中只设定奖金基数，每月实得绩效奖金依据部门业绩表现而核发。
② 酒店集团副总经理、市场销售部、餐饮部（中西餐厅、厨房）B 级及以上经营管理人员绩效奖金与营业额和毛利额挂钩。

序号	岗位	绩效奖金核算依据
1	酒店集团副总经理	30%与酒店集团总营业额挂钩，70%与酒店集团总毛利额挂钩。
2	酒店总经理（副）	30%与酒店总营业额挂钩，70%与酒店总毛利额挂钩。
3	市场销售部B级及以上干部	40%与酒店客房营业额挂钩，60%与酒店客房毛利额挂钩。
4	中西餐厅、厨房B级及以上干部	40%与中、西餐厅营业额挂钩，60%与酒店中、西餐厅毛利额挂钩。

③ 各酒店总经理助理、保安部、房务部、工程部、前厅部、人力资源部等二线部门B级以上管理干部，100%与酒店营业额挂钩。

④ 各酒店财务部B级及以上管理干部保留固定工资制加奖金。

⑤ 娱乐部(节目部)康乐部B级及以上管理干部采用按业绩提成方案。

⑥ 绩效奖金发放每月计算一次、每季度结算一次。每季度前两个月可预按月绩效奖金基数预发50%差额，最后季度结清。

⑦ 酒店部分员工绩效工资可贯彻多劳多得、多贡献多奖励的方式采用“按劳（件）计酬”或“核定工作量（业务量）超额提成奖”的办法实施绩效工资管理。

⑧ 除以上人员外，其他员工实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、个人工作表现、出勤情况等方面进行评定分级发放年终绩效奖金。

⑨ 如无法计算工作量或业务量的普通员工可采用“固定工资”加表现奖金办法，激励员工积极性。

(3) 集团下属生产制造型企业绩效经营薪酬政策及管理方法

① 新会港绩效经营的薪酬政策及管理方法

A、总经办：总经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金从企业经营指标完成情况、企业经营效益、安全生产、开拓市场、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事会审批。

B、财务部：财务总监实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金从企业经营效益、成本、费用控制、财务管理状况、各类报表准时提交、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事会审批。

C、商务部：业务副总经理和A、B级经理实行核定基本工资（约占固定工资的80%）加核定绩效奖金（约占固定工资20%），绩效奖金的40%与营业额挂钩，60%与毛利挂钩。普通业务人员实行基本工资加业务提成。

D、操作部：生产副总经理和A、B级经理实行核定基本工资（约占固定工资的80%）加核定绩效奖金（占固定工资的20%），绩效奖金的40%与部门产值额挂钩，60%与毛利挂钩。生产工人按多劳多得、多贡献多奖励的方式采用“按量（件）计酬”的原则实行绩效工资管理。

E、其他部门（工程技术部、综合部、采购部）：B级以上干部实行核定基本工资（约占固定工资的90%）加核定绩效奖金（约占固定工资10%），绩效奖金100%与企业营业额挂钩。

F、除以上人员外的其他员工实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、个人工作表现、出勤情况等几方面综合考评，分级发放年终奖金。

② 华宇钢结构绩效经营的薪酬政策及管理方法

A、总经办：总经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金按企业纯利一定比例提

▶ 接第一版

- 成分成，设定最高限额。根据企业经营指标完成情况、企业经营效益、安全生产、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事会审批。
- B、财务部：财务总监实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金从企业经营效益、成本、费用控制、财务管理状况、各类报表准时提交、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事会审批。
- C、销售中心：业务副总经理实行基本工资+业务提成+年终绩效奖金。业务提成必须完成本年的业务量才能提成，年终绩效奖金根据企业经营效益、销售中心业务指标完成情况、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事审批。
- D、设计中心：总工程师实行固定工资+设计绩效提成+年终绩效奖金。设计绩效提成必须完成年度设计总工作量才能提成。年终绩效奖金根据企业经营效益、设计部指标完成情况、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事审批。普通设计员实行固定工资加设计绩效提成。
- E、制造中心：生产副总、生产经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金必须完成年生产总量才能领取绩效奖金。生产部一线干部、员工除基本工资外，还按生产总量分不同系数标准进行绩效提成。提成方案由集团董事审批。
- F、质量管理部：质检部干部除基本工资外，还按符合质量要求的生产总量不同产品系数标准进行绩效提成，已出厂不合格产品需翻工的，除扣回制造中心班组提成外，质检部也要扣回提成。绩效提成方案由集团董事审批。
- G、人力资源部：人力资源部经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、人力资源管理情况、人力资源供应情况、个人工作表现等方面综合考评，由集团董事审批。
- H、工程部：工程部经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、工程安装总量指标完成情况、原材料及设备保管、维修节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事审批。
- I、除以上人员外，其他员工实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、个人工作表现、出勤情况等方面综合考评，分级发放年终绩效奖金。

③ 骏凯豪庭绩效经营的薪酬政策及管理方法

- A、总经办：总经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营指标完成情况、企业经营效益、市场开拓、楼宇销售、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事会审批。
- B、财务部：财务总监实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金从企业经营效益、成本、费用控制、财务管理状况、各类报表准时提交、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事会审批。
- C、销售部：销售总监和销售人员全部实行基本工资加销售提成。提成方案由集团董事会审批。销售总监及优秀销售员根据企业经营指标完成情况、企业经营效益及个人工作表现考虑是否发给年终绩效奖金。由集团董事会审批。
- D、开发部：开发总监、经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、本部门对楼盘的开发进度配合及促进情况、节约管理及个人工作表现等方面综合考评，由集团董事审批。
- E、温莎堡物业部：物业管理部经理、人力资源经理、保安部经理及B级以上干部均实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、物业部管理状况、人力资源供应及管理状况、保安管理状况以及个人工作表现等方面综合考评，由集团董事审批。
- F、除以上人员外，其他员工实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、个人工作表现、出勤情况等方面综合考评，分级发放年终绩效奖金。

④ 华宇建筑绩效经营的薪酬政策及管理方法

- A、总经办：总经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金从建筑总工程完成量、工程按时完成率、工程质量、成本控制、安全生产、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事会审批。
- B、总工程师：总工程师实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、建筑工程进度质量的控制、技术方案实施、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事会审批。
- C、预结算部：预结算部经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、提供预结算方案的准确性、预结算年完成总量、成本分析的准确率以及个人工作表现等方面综合考评，由集团董事审批。
- D、项目部：项目经理、项目质检经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、建筑工程进度、质量、安全、成本控制、节约管理以及个人工作表现等方面进行综合考评，由集团董事审批。
- E、除以上人员外其他员工实行固定工资加年终绩效奖金，年终绩效奖金根据企业经营效益、个人工作表现、出勤情况等方面综合考评，分级发放年终绩效奖金。

⑤ 华冠钢铁绩效经营的薪酬政策及管理方法

- A、总经办：总经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营指标完成情况、企业经营效益、安全生产、产品质量、技术创新、产品创新、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事会审批。
- B、财务部：财务总监实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金从企业经营效益、成本、费用控制、财务管理状况、各类报表准时提交、节约管理及个人表现等方面综合考评，由集团董事会审批。
- C、销售中心：销售副总经理和A、B级销售经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、完成业务销售金额、销售价高于公司定价的百分率、新市场、新客户开发情况、客诉的处理能力、节约管理及个人工作表现等方面综合考评，由集团董事审批。（企业可根据此项规定编写详细的管理细则）
- D、生产中心：生产副总、厂长及B级经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、安全生产、完成总产量情况、产品质量级别比例情况、废品率的增减、设备保养维修及非正常损坏情况、成本控制、节约管理及个人表现等几方面综合考评，由集团董事审批。包装车间员工按多劳多得、多贡献多奖励的政策采用“按量（件）计酬”的原则实行绩效工资管理。（企业可根据此项规定编写详细的管理细则）
- E、人力资源部：人力资源经理实行固定工资加年终绩效奖金。年终绩效奖金根据企业经营效益、人力资源部管理情况、人力资源供应情况、个人工作表现等方面综合考评，由集团董事审批。
- F、科技创新小组：核定企业科技创新小组成员名单、每人每月创研津贴金额。对于有成效的生产技术创新、设备改造、保养、维修技术创新，给企业带来经济效益的创研项目发给年终绩效奖金。对于创造企业技术专利、创新产品给企业带来显著经济效益的，将给予一次性的年终绩效奖金或巨额的科技创新奖金。绩效奖金或科技创新奖金的大小由集团董事会根据项目给企业带来经济效益多少而决定。效益重大的并予以有关人员调薪、升职、及记功。（企业可根据此项规定重新落实科技创新小组名单，编写开展科技创新计划及管理细则）
- G、除以上人员外的其他员工实行固定工资加年终绩效奖金，年终绩效奖金根据企业经营效益、个人工作表现和出勤情况等几方面综合评定，分级发给年终绩效奖金。

⑥ 华阳汽修厂、温莎堡物业公司

参照以上各企业做法，根据本企业实际制定绩效经营及绩效工资方案，报董事会审批后实施。

后续 ◀

华冠钢铁

——粤东地区客户营销推介活动会

◆ 华冠钢铁 李雄钦

为了在粤东地区进一步推广我司产品，扩展我司在粤东市场影响力。经过策划，于2014年7月3号，我司的粤东地区客户交流会在汕头喜来登大酒店会议厅进行，到场嘉宾有汕头金园工贸有限公司总经理及来自粤东地区的新老客户。



广东华冠钢铁有限公司与粤东客户合影留念 2014.7.3

首先，会议由华冠总经理致辞，激情澎湃的开场白：“感谢你们——是你们对我司一如既往的鼓励，给了我们华冠钢铁

以质量为先的决心；是你们对我司无悔的支持，点燃了我们要打造中国著名品牌的激情；是你们一直的鼓励和支持，驱使着我司前进的动力，使我们从一个辉煌走向另一个辉煌”。从而点燃整个会议的气氛。

然后，汕头金园李总代表发言，向到来的各位致以衷心至诚的问候。接着，彩涂厂厂长张贤春，详尽的向客户阐释彩涂板制作工艺流程，使用产品的一些注意事项，给客户对我司产品一个全面全新认知的概念；KCC和立邦油漆供应商也对于我司去年对产品改善提高其油漆性能方面，向客户进一步具体说明其优越性。

会议结束后，我们也收集起事前发放给客户的问卷调查，对客户提出的宝贵意见，如产品需要改善的方面；对公司方面需要进一步加强的地方；产品和其它一些公司程序满意度调查；都进行了汇总，在日后方能吸取不足，做得更好。

最后，进行了会议合影留念，并进入晚宴。此次会议圆满结束，有赖于部门同事充分准备，通过这次座谈会的交流，不

仅可以加强与客户之间的交流，促进了大家的感情，还可以锻炼和加强了团队精神，为打造狼性团队奠定一定的基础。为日后湖南地区和珠三角地区座谈会的成功召开做了完美的铺垫，相信我司通过此次营销推介活动，最终会有七月骄阳般的收获！



白金卡培训感想

◆ 江门酒店 吴美珍



勤打电话，向新老客户去销售我们酒店的会员卡，做到宁可多说十句不可少说一句，只有这样才能抓住培养忠实客户的机会，才能让更多的客人都知道江门名冠金凯悦酒店产品的信息。

三、要有自信，面对客人销售酒店白金卡，要大胆、勇敢、充满信心才能感染到客人。

四、要讲本酒店产品的优势和优惠政策，这样才能吸引到客户对本酒店的兴趣，并计算开会员卡会带给客户带来的各种优惠。在市场竞争日益激烈的环境下，酒店需要广大的客源，要留住忠诚的客户，销售会员卡就是最有效、最快捷的方法。所以成功的销售一张会员卡就意味着一位忠诚客户的诞生，意味着酒店客源的稳定。通过参加此次学习，我为自己找到了工作方向，相信在全体同事的共同努力下，我们会以更好的服务品质为酒店创造更好的业绩！

于7月25日下午 14:30~16:30，酒店总经理黄总在桃园轩阶梯室对我们全体员工进行了《白金卡管理细则服务》培训，听完黄总专业、高效的培训内容后，使我收获如下：

一、明确销售会员卡是可以给我们带来高收入。

二、工作要勤奋，勤奋是一种态度，



关注幼儿教育

——名冠骏凯豪庭助力宏海中英文幼儿园毕业晚会

◆ 骏凯豪庭 何小霞

2014年7月16日

19:00点，

由宏海中英文幼儿园主办，名冠骏凯豪庭协办的宏海中英文幼儿园2014年毕业晚会在宏海小区隆重举行！在这个热情如火的毕业季，宏海中英文幼儿园大班毕业晚会的举办吸引了很高的人气，活动现场热情洋溢，现场参加活动的嘉宾达300人。

小编我六点到现场已经看见许多家长已入座，期待着毕业典礼的开始。在幼儿园大门口的签到处，名冠骏凯豪庭也在现场设置展位，为现场的嘉宾解答有关购房优惠信息，更令嘉宾们兴奋的是，名冠骏凯豪庭还为每一位参加毕业晚会的嘉宾准备了一份神秘礼物，通过抽奖形式派发，奖品人人有份，永不落空。在抽奖摊位前有不少嘉宾围着名冠骏凯豪庭的工作人员询问房源情况。有家长很开心地表示，名冠骏凯豪庭的环境很好，对这里的产品户型很看好并有意向购买。

晚上19:00点，毕业晚会正式开始了，



在一段深情的开场舞后，由宏海中英文幼儿园的园长阮华焕女士致辞和家长代表致辞。园长阮华焕女士首先感谢现场的来宾，表达了对教职工的辛勤工作的认可和对小朋友成长的喜悦，最后还表达了自己对协办单位名冠骏凯豪庭的感谢和欣赏。

毕业晚会在小朋友精彩的歌舞中进行着，其中还穿插了两个亲子游戏《爸爸去哪儿》，这两个亲子游戏全程由名冠骏凯豪庭主持并全资赞助活动的礼品。亲子游戏不仅活跃了晚会的气氛还增进了参加节目的亲子之间的感情，参加游戏的嘉宾还可以拿到由名冠骏凯豪庭提供的丰富礼品，有得玩、有得拎，个个嘉宾都玩得不亦乐乎。

学无止境，路漫漫其修远兮

◆ 温莎堡物业 李嘉欣

全面提高物业管理公司的综合服务水平是我们一直以来的追求，但目前依然有些难题需要解决。因此，从前年开始我们就密锣紧鼓地筹备着这次参观学习之行，要求每个部门结合自身实际情况，带着问题去，有针对性地找出解决难题的方法，找出值得借鉴的地方。

京武·浪琴半岛，坐落于滨海大道，毗邻深圳湾，是一个以洋房为主，私密性很强的小区，占地面积虽然不大，但是里面的布局错落有致，令人心旷神怡。小区的每一个角落都显示着它的专业和细致，智能化管理使得很多复杂的问题简单化，完善的资料管理避免了很多不必要的差错和麻烦。虽然物业公司的人手并不多，但却能把小区打理的井井有条，除了得益于客户群体的整体素质外，完善的管理协调能力也是不容忽视的。

中信·山语湖位于佛山，与浪琴半岛不一样的是，浪琴半岛周边配套都非常完善，俨然坐落于市区的一个花园，而山语湖则位于郊区，更多的是原生态的元素。山语湖占地7300亩，原生态的森林公园，纯天然的湖泊，高低起伏的丘陵地带都彰显出它得天独厚的优势。高贵典雅的别墅、一尘不染的道路、整齐别致的绿化、高端大气的高尔夫球场，无一不让人沉醉其中，仿佛走进了爱丽丝梦游仙境。山语湖严格划分出别墅区和洋房区，保证别墅区的私密性和安全性。开发商更引进了城市级配套设施，不仅有完善的学校配套，还有超市、酒店和健康管理中心，保证了

业主日常生活的基本需求。

山语湖最让人震撼还不是它优美的居住环境，而是它优异、贴心的服务。不管是管理阶层还是基层员工，都充满着热情和冲劲，他们用心对待每一个人，每一件事。精神抖擞的形象、规范整齐的动作、全面周到的服务，无一不显示着他们的敬业和专业。感动，有时候真的不需要太多语言和行动，发自内心的一个点头、一声问候甚至一抹微笑也许更能让人感动，那是一种心灵上的碰撞，是物质所无法替代的满足。

通过此次参观学习，让我们更充分的认识到，物业管理是服务性行业，唯有不断提高服务质量，才是物业管理企业生存的基础。为所有业主、用户提供高水平、个性化服务，是物业管理企业发展的方向，也是在行业激烈竞争中各物业管理企业水平高低的重要体现。物业搞好服务的另一个关键就是要在提高质量的同时，加强与业主的联系，听取他们意见，了解他们需求的服务项目，对物业有哪些意见和建议，解决好业主投诉并及时给予回复，让住户知道物业时时刻刻关心着他们，这样既能了解业主需求，又能拉近双方的关系，做到相互支持，相互理解。我们温莎堡物业管理公司将贯彻“以人为本，亲情服务，想业主之所想，帮业主之所忙，急业主之所急”的宗旨，做到既让业主们了解我们的工作内容，又对我们进行监督，促使我们不断提高服务水平，完善我们的服务工作。

军训心得

◆ 江门酒店 前厅礼宾部



于2014年7月15日、16日、17日下午14:30—16:00酒店组织了为期三天的军训。虽然顶着烈日很辛苦，但有经理和黄总的陪同，也让我们着实感到欣慰。我们前厅部同事更是团结一心，部门主管和大堂副理更是与我们共同战斗，让我们挥洒下的汗水变成了这三天最美好的回忆。我们挺着胸膛，昂起头颅。迈着自信的脚步，高喊“前厅前厅，只做第一”的口号，我们的热情与火热的空气混合弥漫在整个前厅部的上空。

酒店更是为我们着想，在中途休息时间为我们准备了水、甜点和水果，让上层领导与员工之间的关系更加亲密，在经过三天的努力奋斗之后，我们终于迎来了最

重要也是最紧张的时刻——首长的检阅。他是验证我们这三天的努力成果，我们个个精神饱满，特别是我们前厅部的同事，将我们这三天所学发挥到极致，我们忽略空气的燥热，迈着“一二一”的步伐。完美的展现了前厅部的努力与团结，让我们同事之间的关系也更加的紧密，我们礼宾



部的工作激情也进一步提升。

在这为期三天的军训中，我们也明白了许多。虽然时间短，但是足以让我们能构建一个团结、严谨的工作团队，也让我们与领导之间的关系拉近，工作衔接更加流畅，工作效率和激情也会随之提高，在今后的工作中，我们将持续以这样的最佳服务精神来回馈酒店对我们的关心和栽培！



如何做一名合格的基层管理者

◆ 凤岗酒店 王兴龙

现代饭店的督导者，往往是基层管理者，包括主管、主任、领班，他们既是信息的传达者，也是员工的导师、咨询者，既是裁判，又是模范。

作为酒店的基层管理人员，我认为应具备以下素质：

一、应有真才，能实干

一个称职的主管，主任，领班，应熟悉涉及他本职工作的业务知识，有比较强的操作技能，在这一方面他应该是一个“小专家”。如果一个基层管理对他所分管的那些工作的程序、标准和质量检查规范掌握不全面或操作不熟练，是难以管好其下属的，有时甚至会给下属以笑柄。规范要求，新员工能力的培训分三个层次：

(1) 接受过培训；(2) 达到基本所需要的能力；(3) 达到基本所需要的能力及客人满意标准。作为基层管理，从就具备的业务知识和操作技能来说，应能达到上述第3个能力层次要求，即使是刚换岗的领班也需努力尽快达到这一要求。

基层管理者不仅要掌握一定的业务知识和操作技能，还应具备一定的管理基础。不少基层管理者在给下属培训中，对某一项工作的程度、标准讲得头头是道，但为什么要这样做？或应注意避免些什么？恰恰讲得很少，培训平平淡淡，员工参训的情绪不高，这是缺乏基本理论素养的一种表现，应努力加以弥补。

还有一个很实际的问题是基层管理者要不要和下属一起干？有些领班和主任认为：“检查工作已经够忙的了，我哪有时间和员工一起干？”其实，如果能挤出一点时间带领员工干，尤其是在服务工作的紧急关头，能起到激励员工的作用，同时从一起干的过程中能发现一些问题，有利于改进督导管理。那种只说不动，或只知道训斥下属的基层管理者，要想在其下方面树立起真正的威信是困难的。

二、处处事应公平公正，不搞亲疏

通常，员工对领班或主任意见比较大的有两个原因，一是工作分派不合理，二

是对问题的处理欠公正。以领班为例：服务员曾诉苦说：“今天领班分配我打扫13间房，有些员工干的比我少的多，我尽了最大的努力，拖了好一阵班才打扫完毕，而领班查房时却抓住我清扫上的一些小毛病不放，罚我重做，我心里有点不服气。”这位员工心里不服气是否有道理，仅凭上诉难定论。不过本人以为，此领班如果将当天的任务、人员分工（包括需要照顾的员工情况）说明清楚，即分布工作尽可能“透明”而且工作量分配合理，我想大多数员工能通情达理的。由于种种原因，每位员工清理的进度不一样，快到下班时，领班适当进行协调，组织员工互帮，体现班组内的团结互助精神，清扫滞后的员工也会从中得到鼓舞和教育。至于领班查房时对一些细小的毛病抓住不放的问题，应该肯定“严”是对的，但“严”应有度，“严处”应讲究方法。对于重要的问题，尤其是可能会引起顾客投诉的问题，要狠抓不放，严肃处理。据说有家饭店的质检员

查一间房花了40多分钟，查出如墙角地毯上有很多浮灰，纯净水托盘上有少许水迹，卫生间地面上有少许短发等10多问题，丢下一张处罚单就走了。类似这样的处理，当员工恐难心服，也难以真正起到教育整改的目的。督导者与员工能否真诚相处，员工看中的是其是否为人正派。有些基层管理者能力和水平虽说不是很强，但善于与下属坦诚相处，与下属建立起友谊和信赖的关系，使员工积极主动，这种班组的凝聚力一般比较强。而那些欺软怕硬，搞亲亲疏疏，甚至搞小圈子的管理者，大多数员工瞧不起他，要搞好班组建设从何谈起。督导者要赢得员工的心，还有一个重要方面是要尊重员工的人格。不要在员工面前摆“官”架子，动不动训斥员工。员工大都有各自的专长，督导者应该诚心的向他们学习，求教，不要以为这会降低自己的身价，恰恰相反你对员工越诚心，员工就会把你当知心人看待。

华宇钢构2014年“安全生产月”活动

◆ 华宇钢构 王应林

2014年6月21日上午11时，在公司办公楼前篮球场，华宇钢构2014年“安全生产月”活动拉开序幕，今年是全国开展“安全生产月”活动的第十三个年头。公司安全主管王应林提前筹划组织各部门人员准时列队参加，公司各部门约500多人积极参加。

人力资源部副经理黄伟强负责全程摄像记录，安保副经理刘允忠对“安全生产月”活动的重要意义进行了宣讲。强调“安全生产，人人有责”的重要性，要求各级生产管理人员要带着责任心和慈善心抓好安全管理工作，要求广大员工积极学习各项安全知识，提高安全操作技能，保障人身安全和公司安全发展，宣布活动开始。

公司总经理汪总发表了“安全生产月”活动重要讲话。公司积极响应步镇政府号召，组织开展“安全生产月”活动，是有关公司安全生产工作的一件有重要意义的活动。随着经济社会的发展，政府部门和公司国内外业务客户，对公司安全管理工作的越来越高的要求；为了公司广大员工人身安全健康的需要；公司持续稳定发展的需要。要求公司各部门各级管理人员和全体员工重视安全生产工作，公司上下全员参与、齐抓共管，切实抓好安全管理工作。各级管理人员要严格落实国家安全生产相关的法律法规，依法规范管理安全生产工作，确保公司持续稳定发展，保障公司实现2014年各项目标任务。

活动现场公司员工参与热情踊跃，对每一个活动内容都认真观看学习，充分体现了人人渴望安全，人人重视安全的安全氛围。

“安全生产月”分为活动现场和生产现场相结合进行开展活动。活动内容：

活动1、开展“安全生产月”主题宣传教育活动（主题展板借用寮步镇安监局展板）。活动内容包括安全生产法律法规教育、“安全生产月”主题教育、事故案例警示教育、消防安全教育、应急安全教育、日常生活安全知识等内容。

公司精心制作张挂了“安全生产月”主题的安全宣传教育横幅和安全警示牌。

活动2、在活动现场和公司饭堂宣传栏开展安全事故警示教育展。举行安全教育大讨论，开展对典型事故进行剖析，深刻吸取教训，用事故教训推动公司各级各

岗位人员落实责任、完善措施，防范同类事故发生，切实做到“一人出事故，全厂受警示”。

活动3、开展安全文化模式推介活动。

安全部利用公司安全例会和各部门班前早会进行“安全生产月”活动内容宣传教育。以“强化红线意识、促进安全发展”为主题，动员各部门和各车间、班组通过集中开展系列安全生产宣传教育活动，强化“红线”意识，弘扬安全文化，普及安全知识，提升安全素养。通过实实在在的活动中，发出安全生产最强音，传播安全发展正能量，认真查找问题和隐患，切实制定整改措施，严格落实各级各岗位的安全生产主体责任，着力营造促进安全发展的良好舆论氛围，推动公司安全发展。各部门负责人组织本部门员工积极参与与安全精神、理念、制度、警句征集活动，开展安全部门、安全车间、安全班组竞赛活动，公司对安全管理表现优秀的部门给予通报嘉奖，对安全管理工作不力的部门给予处罚通报，同时号召公司各部门和全体员工学习借鉴安全管理优秀部门的管理工作经验，同时吸取各类事故经验教训，着力提高公司各级管理人员的安全管理水平和广大员工的安全素质，夯实公司安全文化基础。

公司上下形成了人人重安全、懂安全、会安全，要安全的浓厚氛围，促使公司安全文化得到全面推行，活动的开展顺利有效，有力保障了公司安全生产与各项工作持续稳定发展。

公司是钢结构设计、制作、安装的知名重工企业。车间生产使用的设备有行车、叉车、各类气瓶、气体储罐、空气压缩机等特种设备，生产车间员工有电焊工、电工、叉车工、行车操作工等特种作业人员，车间生产项目使用的原材料为各类钢板、钢管等钢材，各车间安装有各种型号的电焊机、数控切割机、剪切机、车床、钻床等电气设备，车间上方安装有各种型号的行车、半门吊等吊装设备，车间生产人员与生产使用的设备立体交叉活动，这些都是安全管理危险源辨识重点管控的危险源点。

安全生产管理工作得到了公司各级领导的重视和支持，安全部每月份定期组织召开强势的安全生产工作例会，公司总经理汪总亲自参加安全例会，明确一定要坚

持把安全例会开下去，保证每月都有需要改善的问题得到持续改善。

安全生产重在现场，关键在于落实。安全部定期与不定期认真查找各部门存在的隐患和问题，重点抓好“人、机、物、环”四种隐患的排查，做好薄弱环节和风险预控的管理，严惩不安全行为。对各部门存在的隐患和问题定人、定期、定整改措施，安全部跟踪监督整改完成情况，对整改不力的部门负责人在安全例会上点名批评曝光并予以月度、年度考核处理。

安全部按照公司年度安全培训计划，每月度认真组织各部门开展安全培训教育工作。只有抓好了全员安全素质教育，广大员工形成一种维护安全生产的自觉性和责任感，安全生产就会持续稳定，企业和社会的效益就会得到保障。

安全部经常性在公司饭堂公告栏开展事故案例警示教育。督促各生产部门组织开展新员工“三级”安全培训教育、特种作业人员安全教育、转岗、复岗员工安全教育。利用各生产部门班前早会宣贯公司安全文化理念，着力提高广大员工的安全素质和安全操作技能。

安全部每年定期组织公司各部门开展安全事故应急演练，提高公司全员应对突发事件的应急能力，熟练掌握事故现场应急安全及疏散逃生技巧。

公司安全方针：“安全第一、预防为主、综合治理；风险管理、全员参与；改善环境、保护健康；科学发展、持续改进。”通过以上各项安全管理措施，真正使公司安全文化理念渗透到每一名员工的思想、意识、操控、行为中，真正做到本质安全。及时纠正习惯性违章，因为习惯性违章的危害性比偶发性违章的危害更大。让广大员工工作中做到不能麻痹大意凭侥幸；工作中要彻底改变传统思维，做到安全工作求精求细，如果稍有大意，必然出事，而且事故一旦发生不可原谅、不可挽回。我们在提高安全保障程度的基础上做到“预测、预知、预警、预报、预防”。依据事物量变到质变的变化规律，紧紧抓住生产中的不安全因素，利用各种管理手段超前做好各项预防工作，防止事故发生。

通过以上活动有效激发了广大员工浓厚的安全生产责任感和自觉性。安全生产与员工、企业、社会有着紧密的联系，安

全生产的稳定与否，就像“生物链”一样直接影响着员工、企业和社会的切身利益。通过这些活动，把员工真正摆到安全生产的主体位置上，使他们充分认识到自己是搞好安全生产的主力军，理解公司抓安全生产是对广大员工切身利益的最大关心和爱护。

公司通过积极采取以上各项安全管理措施，2014年安全事故和2013年同期相比有明显下降。2014年7月份发生3起（报工伤1起）；同期2013年7月份发生事故10起（报工伤5起）。2014年7月份安全事故和去年同期同比下降70%。2014年8月份至今发生2起（报人保1起）；同期2013年8月份发生14起（报工伤6起）。2014年8月份安全事故和去年同期同比下降85.7%。安全生产是一项严密的工作，容不得丝毫马虎和半点虚假。我们安全管理工作本着“宁愿平时严管听骂声，不愿松地听哭声”的思想，及时纠正个别员工习惯性违章行为；严格落实公司各项安全技术及奖惩等安全管理措施；认真进行员工安全教育工作；扎扎实实地提高广大员工的安全意识。使“不伤害自己、不伤害别人、不被别人伤害、保护别人不受伤害”的“四不伤害”真正从思想上、作风上、行动上去落实，实现广大员工安全意识由“要我安全”向“我要安全”的一百八十度大转变。

“安全第一，预防为主”的安全生产方针在任何时候都不能动摇，它是公司提高经济效益的前提，如果公司事故不断，那就谈不上什么经济效益，更谈不上公司的远大发展。安全生产是公司持续稳定发展的基础，是经济效益的前提和条件，而经济效益是安全生产的目的和归宿。当安全与效益发生矛盾时，首先考虑的应当是安全，公司采用各种管理举措不断增强各级管理人员抓安全工作的自觉性和责任感，形成公司上下齐抓共管的动态管理模式，力求安全生产始终有效地贯穿于公司的生产经营活动过程中。

在集团和公司各级领导的重视与支持帮助下，华宇钢构安全管理部门，将继续以正确的态度，及时采取有效的管理措施，消除各种不安全的因素，有效避免各类事故的发生，使安全生产切实成为公司提高经济效益的有力保证。