

现代商场人力资源管理

目 录

第一章 概论	(1)
第一节 人事培训的基本概念	(1)
一、人事管理与人事培训的意义	(1)
二、人事管理的业务内容	(2)
三、人事劳动管理规律	(2)
四、人事管理的特点	(3)
五、人事劳动管理的发展	(4)
六、现代化人事管理	(5)
第二节 人事培训部的地位和作用	(7)
一、人事培训部和其他部门的关系	(7)
二、人事培训部门的地位、作用	(8)
三、人事部的职能	(9)
第三节 人事培训部的组织机构	(9)
一、人事培训部的组织机构与职责	(9)
二、人事培训部人员的素质要求	(10)
三、设置人事劳动组织机构的原则	(11)
第二章 人力资源的形式	(12)
第一节 人力资源的基本概念	(12)
一、人力资源的含义	(12)
二、商场从业人员素质标准的特点	(16)
三、商场人才结构	(17)
四、人才来源	(19)

第二节 员工招聘	(21)
一、招聘的原则	(21)
二、招聘的程序与方法	(23)
三、招聘简章的设计	(25)
四、招聘考试的方法	(27)
五、录用手续	(28)
第三节 员工档案管理和人事统计	(31)
一、员工档案管理	(31)
二、商场的人事统计	(35)
三、计算机在商场人事管理中的应用	(38)
第四节 员工离职	(39)
一、辞职与辞退	(39)
二、退休、离休与退职	(42)
第三章 人力资源的组织与控制	(44)
第一节 人力资源的合理组织	(44)
一、合理制定劳动定额	(44)
二、劳动定员的编制	(50)
三、定额定员与劳动组织管理	(52)
第二节 员工行为控制	(53)
一、行为控制的基本概念	(53)
二、员工激励	(55)
三、员工纪律管理	(66)
四、员工投诉处理	(78)
第四章 员工福利和劳动保护	(80)
第一节 福利	(80)
一、企业福利及其作用	(80)
二、企业福利的内容	(81)
三、企业福利的提取	(81)
四、企业福利的管理	(81)
五、企业福利基金的作用	(82)

第二节	社会保险	(82)
一、	社会保险及其作用	(82)
二、	社会保险的种类和内容	(84)
三、	离退休费用统筹	(86)
第三节	劳动保护	(87)
一、	劳动保护及其内容	(87)
二、	劳动保护的方针和法规	(90)

第一章 概论

第一节 人事培训的基本概念

一、人事管理与人事培训的意义

人事,是指在社会劳动过程中人与人、人与组织、人与事(工作)之间的相互关系。构成人事的基本要素有三个:一是人(工作人员);二是事(工作);三是人与人、人与组织、人与事之间的关系。三者有机结合,相互协调,构成了人事活动的内容。由于社会上人与人、人与组织、人与事的关系十分复杂,每一个人的性格、气质、学识和能力各不相同;每一个组织内部部门、工种的分工千差万别;每一项工作对其承担的人员都有一定的素质要求。为了对人事进行有效的协调管理,一个组织内部就必须设立专门的职能部门负责人事管理工作。

人事政策与制度,是一个组织的人事管理职能部门为了正确处理有关人与人、人与组织、人与事之间的关系,达到人事工作目的所制定应遵守的一系列行为准则和管理规范。组织的人事政策与制度,是服务于组织的目标。

人事管理,是运用科学的原理、原则、制度和方法对人事工作所进行的计划、组织、指挥、协调、监督、控制等一系列管理活动。人事管理是一个组织的人事政策与制度的贯彻与实施。

人事管理的对象,是组织的人与事,即工作人员及有关的事情。人事管理工作要达到其目的,就必须因事而求才,因才而施用,做到识事、知人、善用。

任何一个组织机构的内部组成部门,根据它们承担的责任与发挥的功能,可分为业务经营部门及内部管理部门两类。在组织机构内部承担人事管理职能的部门,属于内部管理部门,它的功能是协助业务经营部门,负责组织内部人力运用、人力素质的提高、人力数量的调整、人员关系的协调与融洽等一系列人事管理工作。

培训是人事管理工作中一个重要组成部分。培训对一个组织而言,是开发人力和发挥人力的重要措施。人力是任何组织中最重要和最宝贵的资源,人的因素是任何工作获取成功的首要因素。人力的素质水准是组织机构素质与能力的代表,对人

力资源的开发与利用,对工作人员进行不断训练,使之发展进步,是提高一个组织机构的素质与能力的必要措施与途径。

培训是通过工作人员有组织的培养训练活动,使之获取知识、提高技术、改进态度的一个指导过程,是导致学习的活动。培训的目的是为了使受训者发挥能力以适应专业的需要。培训的效果是以受训者的工作表现的改进来衡量的,如果受训者的知识、技术和态度没有提高,或者没学到什么,或只学到一些价值不大的东西,那么培训是无效的,反之,如果受训者丰富了知识,提高了技术,产生了积极的工作态度,培训将被认为是有效的。

通过有效的培训,受训者的知识、技术和态度获得进步,即人员的能力有所提高,这就达到了培训的目的。因此培训是人事管理中提高人员素质,发掘与利用人力的潜能,不断反复与循环的一项至关重要的工作。

二、人事管理的业务内容

商场人事管理是由直属于总经理的人事培训部负责的。

目前,我国商场人事培训部的业务内容很广泛,但就其职能来说,主要分为三部分:

1. 劳动人事的工作(业务内容)包括劳动计划、劳动组织、定编定员、劳动纪律、劳动力的吸收与调配、劳动统计;干部的录用、调配、考核、离退休、职称、档案等。
2. 劳动工资包括劳动报酬(工资、奖金、津贴)、集体福利和劳动保险等方面的工作。
3. 教育培训教育培训的业务内容包括:制订培训计划和有关培训政策,确定培训内容,落实师资及培训经费,购买教材教具,搜集编印培训资料,组织职工的培训考核。

三、人事劳动管理规律

人事劳动管理是一门科学,它要遵循一系列客观规律。

(一)人事相宜规律

人要做事,事要人做,人事相宜是人事劳动管理的基本规律。企业生产经营活动的发展需要决定着人的素质和能力的发展方向和水平,而人的素质和能力的状况又制约着企业生产经营活动的发展。正确处理企业生产经营活动中人和事之间的这种决定和被决定、作用和反作用的关系,使之人事相宜,是企业人事劳动管理的出发点和归宿。

(二)人尽其才规律

劳动力是一种再生资源,只有在使用中才能创造社会财富,未使用或使用不好,都会随着时间的流逝而浪费,它是不能储存的。同时,社会主义制度的建立,为充分使用劳动力,人尽其才,提供了可能性。所以,人尽其才,是企业人事劳动管理的重要规律。遵循人尽其才规律,在企业人事劳动管理工作中,要搞好人力资源开发,保

护和引导人才竞争,知能善用,注意促进人才流动。

(三) 知识更新规律

人们的物质文化生活需求不断变化,使得生产技术和经营管理也随之不断变化,要求劳动者的知识不断更新。劳动者随着经验的积累和学习的增加,知识的深度和广度,也不断变化。科学技术的发展,为劳动者知识更新提供了有利条件。知识更新成为人事劳动管理的重要规律之一。根据知识更新规律的要求,要认真做好职工培训和考核工作。

(四) 人的行为规律

人的行为是有规律的,它受环境的影响和动机的支配。环境引起需要,需要引出动机。人的需要是多层次的、主体的。一般说来,人只有在低层次的需要获得基本满足之后,较高层次的需要才能显示出其重要性,才能成为引发动机的主要因素。同时,人的需要又是多种多样的,其中有主有次,主要需要对于人的行为起着重要的作用。在人事劳动管理中,要认真分析人的需要,把人的需要作为管理的杠杆,做好鼓励工作,使人始终保持劳动积极性,不断追求更高层次,促进整个企业的兴旺发达。

(五) 时间节约规律

马克思曾指出:“社会发展、社会享用和社会活动的全面性,都取决于时间的节省。一切节约归根到底都是时间的节约。……因此,时间的节约,以及劳动时间在不同生产部门之间有计划地分配,在共同生产的基础上仍然是首要的经济规律,这甚至在更加高得多的程度上成为规律。”(《经济学手稿 1857 - 1858》《马克思恩格斯全集》第46卷上册第120页)时间节约规律,要求在人事劳动管理工作中,搞好劳动时间管理,加强劳动纪律,合理确定每项工作的时间消耗标准,努力节约时间的消耗。

(六) 效率提高规律

人事劳动管理中,要认真分析影响效率的因素,充分发挥社会主义制度的优越性,尽量采用和充分利用先进的技术装备,不断提高职工的思想素质和业务技术素质,改进工作方法,改善生产组织和劳动组织,合理使用劳动力,提高劳动生产率。

四、人事管理的特点

商场企业是以有形的空间、设备、产品和无形的服务效用为凭借,投入到旅游消费服务领域中,具有一定独立性的资本或资金运动的经济实体。

商场企业管理是凭借设施、设备、资金和人力等资源,运用管理功能来组织接待经营活动,协调商场员工在共同劳动中所产生的各种关系,以取得服务工作成效和经济效益的一切管理工作的总称。商场企业管理的任务是:遵循客观经济规律,运用人、财、物资源和科学管理方法,通过企业员工合理组织产品销售和接待服务活动,以优质服务满足顾客购物、饮食和各种综合服务的需要,用最少的劳动消耗取得

企业最大的经济效益。

从管理的领域来看,商场企业管理是在人员、资金、设备、物资和市场五大领域中进行的,在此互相联系、互相依存、互相交错的五大领域之中,商场企业管理对人员领域的驾驭,明显是决定其他各个领域管理好坏的关键。

从管理的职责来看,商场企业管理总是通过管理人员,运用管理功能分别对接服务工作和企业员工这两个主要方面实施管理,也就是说,商场企业对人与事两个方面的管理,贯穿于业务经营活动的始终,体现在营销活动的各个环节。对人与事两者的管理有机结合才能使商场企业取得服务工作的成效和良好的经济效益。

从管理所涉及的范围来看,商场企业管理包括经营管理、实务操作、人际关系和思想意识四个方面,其中处理好企业员工的人际关系与思想意识方面的管理工作尤为重要。管理人员要深入了解员工的需求和心理,才能够影响他们的态度和行为,做好接待服务工作,要能觉察和预见员工的思想变化,善于采用各种方法团结员工,才能提高他们的积极性。

从不同的角度来理解商场的企业管理,不难看出,人力资源管理已占据商场企业管理中的主导地位。人是企业生产经营活动中最积极、最活跃的因素。健全的管理体制,正确的领导方法和各项业务活动的开展,始终涉及到对企业员工的人事培训管理。它是调动员工积极性,提高劳动力素质,解决动力和士气,保持企业生机和活力的重要条件,同时,它又贯穿于商场业务经营活动的全过程,体现在各个方面。

五、人事劳动管理的发展

一切共同劳动都需要进行人事劳动管理。人事劳动管理的历史是很悠久的。但是企业人事劳动管理,则是企业产生以后才有的。当然旅游汽车企业人事劳动管理,又是在旅游汽车企业出现之后,在学习和运用一般企业人事劳动管理理论、原则和方法的基础上产生和发展起来的。所以,研究旅游汽车企业人事劳动管理,有必要了解一般企业人事劳动管理的发展过程。

企业人事劳动管理最先产生于资本主义企业。资本主义企业人事劳动管理大体经历了传统管理、科学管理和现代管理三个阶段。

(一)传统管理阶段(18世纪后期——20世纪初期)

这一阶段资本主义企业开始发展,规模不大,生产力水平低,人事管理方面受封建制度“官职恩赐制”习惯的影响,资本家凭个人恩怨、个人经验用人,在劳动管理上,资本家凭个人经验指挥工人劳动,工人的培养靠师傅带徒弟的方式传授个人经验。企业人事劳动管理中一般没有严格的规章制度。

(二)科学管理阶段(20世纪初——40年代)

这一阶段资本主义从自由竞争向垄断过渡,企业规模不断扩大,工人数量增加,劳资矛盾加深,熟练工人缺乏。为了缓和劳资矛盾,提高生产效率,要求改进人事劳动管理。于是在总结以往管理经验的基础上,提出了人事劳动管理的系统化、标准

化、制度化,使企业人事劳动管理进入了新阶段。这一阶段中对企业人事劳动管理影响最大的是美国的泰罗(F.W. Taylor)。他提出把企业的员工分为管理者和操作者,按“职能制”或“直线职能制”的组织形式设置职能机构,把操作方法和作业环境标准化,规定“公平的一天的劳动量”,实行有差别的计件工资制,按标准操作法对工人进行培训等等。

(三) 现代管理阶段 20 世纪 40 年代到现在)

二次世界大战后,资本主义经济发展中出现许多新变化,新科学技术、工业生产和交通运输迅速发展,生产社会化程度更加提高,市场竞争空前激烈,阶级矛盾进一步激化,企业人事劳动管理比以往任何时候都显得重要,整个企业管理进入以人为中心的现代化管理阶段。这一阶段人事劳动管理的内容相当丰富,企业一切管理的好坏和成败都取决于人事劳动管理。例如,广泛推行“管理民主化”与“激励管理”;为了协调劳资关系,使劳资关系制度化;为了适应科学技术和生产发展的需要,企业进行智力开发投资,对职工实行终身教育;为了便于集中统一领导,从系统的观点出发,把以往以“白领”职员为对象的所谓的“人事管理”和以“蓝领”工人为对象的所谓的“劳动管理”统一起来进行综合管理等等。

我国是世界闻名的文化古国,历史上劳动人民完成了许多伟大的工程,对于人事劳动管理作出了巨大的贡献。尤其是在 20 世纪 20 年代之后,在中国共产党领导下的根据地以及新中国的企业里,劳动人民当家做主,人事劳动管理发生了深刻的变革。

民主革命时期在革命根据地的企业里,普遍实行职工民主管理,坚持党的领导,加强思想政治工作,开展劳动竞赛。新中国成立后,实行劳动计划管理,坚持按劳分配,完善职工民主管理等。近年来又进行了人事劳动管理方面的许多改革。例如:改革劳动就业制度,提出了“三结合”的就业方针(即“在国家统筹规划和指导下,实行劳动部门介绍就业、自愿组织起来就业和自谋职业相结合的方法”);改革用工制度,实行用工形式多样化、法制化;允许劳动力合理流动;实行职工优化劳动组合,加强劳动协作,推行承包经济责任制,职工培训向终身教育发展转化;实行工资与经济效益挂钩,采用两级分配;改革职工福利,实行职工福利多样化;改革劳保退休金制度,实行社会统筹,等等。当前,我们应在马克思列宁主义、毛泽东思想指导下,结合我国旅游汽车企业的实际,吸取国外企业人事劳动管理的精华部分,学习国内其它企业人事劳动管理的成功经验,博采众长,创立社会主义旅游汽车企业人事劳动管理学,提高我国旅游汽车企业人事劳动管理水平。

六、现代化人事管理

不断提高人事管理的科学化和现代化水平,是改革开放形势的需要,是社会发展的宏观要求,也是人事管理自身发展的必然趋势。随着我们的社会从一个封闭的、传统的社会转变为一个开放的现代化社会,随着经济体制改革的全面展开,包括

人事管理在内的各项管理活动,都将发生从管理观念、形式到手段、方法上的深刻变化,从而实现管理活动的现代化。因此,如何提高管理的科学化、现代化水平,已经成为新时期人事管理工作迫切需要解决的一个重要课题。

现代化的人事管理必然是科学化的人事管理。它要求用科学的理论指导人事管理工作,以科学的态度,按照人事管理的宏观规律办事。现代化的人事管理通常认为应包括以下四个方面:

第一,人事管理思想观念现代化。现代人事管理思想,是以人为为主的管理,以人力资源管理取代传统人事管理的观念。传统的人事管理注重静态的控制管理,或被称为“办公室内的管理”,不积极参与组织机构整体绩效运营,而较重视文书、控制等公式化的业务。现代人事管理的功能,超越静态观念和做法,趋向积极参与的动态管理;它以人力资源的概念为中心,以注重研究人事管理心理为特点,开展人事管理业务,即以开发人力资源、提高人力素质和提高生产力为核心进行人事管理活动,使全组织的人力能够适当地、有效地为实现组织的绩效目标而工作,使组织的人力产生向心力,并自愿为实现组织的目标而作出贡献。

第二,人事管理的组织现代化。它指人事管理机构的合理设置和高效运转。人事管理机构的设立要遵循现代管理组织的原则,使机构功能健全,结构合理,各种组织既不重复,也不短缺,职责分明,分工协作。为使人事管理机构高效运转,还需要制定一整套行之有效的的人事管理规章制度,以及配备精干的人事管理工作人员,使之有适当的智能结构和年龄结构,组成合理的分层次的人事管理干部队伍的完整体系。

第三,人事管理干部现代化。它指人事管理干部必须具有现代管理干部的观念、品行与智能等素质。现代化的人事管理干部除了要具备忠诚、正派、公道而不谋私利,有强烈的事业心和工作责任心,文化基础扎实,熟悉人事业务及有一定的实际工作能力等基本条件外,他们还必须掌握现代化管理艺术,要有广博的知识,在掌握人事管理科学基础上博学多艺,能运用多方面专业知识,对人事管理中的复杂问题进行全面综合的考察分析,提出解决问题的方法。对现代化人事管理干部的能力素质要求则更高,在现代化管理实践中必备的能力包括:广阔、深刻而独立的思维能力;科学而果断的决策能力;有效的应变能力;实用而广泛的人际交往能力,以及掌握现代人事管理方法与手段的能力等。

第四,人事管理方法和手段现代化。它的主要标志是运用最新科学方法和手段于人事管理。当代,由于社会科学和自然科学之间的互相影响、互相渗透,特别是信息论、控制论、系统论等学科的方法论的崛起,促使社会管理从内容到方法都出现了深刻的变化,为提高社会管理的预见性提供了有力的根据。在人事管理活动中,现代的管理方法和手段提高了人事管理的精确性,并为制定各种最佳方案提供了科学的依据。

人事管理方法现代化,除了把系统论、信息论、控制论等新的科学方法广泛应用

于人事管理领域,还包括恰当地运用封闭方法、能级方法、动力方法等。要按照管理对象的实际和它自身固有的规律,来决定采用哪种方法,并使这些方法相互配套,以求得最佳管理效益。

人事管理手段现代化,是指各种现代化机械设备和电子设备广泛应用于人事管理,最主要的是采用电子计算机进行管理。由于电脑具有计算快、计算准、能贮存、能判断等特点,它将广泛应用于人事管理中。

综上所述,人事培训是任何一个组织的管理活动中必不可少的重要组成部分。随着社会的发展与进步,各行各业对人事培训管理工作的要求越来越高,作为商场从事人事培训管理业务的干部必须认真学习有关的基本理论,以更新观念认识改革开放新时期搞好人事培训管理的任务与方法,为进一步提高管理水平,使人事培训更适应改革开放的发展需要,更好地为经济建设服务。

第二节 人事培训部的地位和作用

一、人事培训部和其他部门的关系

(一)人事培训部的横向联系

在商场管理组织中,有部门之间的纵向联系和部门之间的横向联系。实践证明,各部门的纵向联系较强,横向联系较弱。

1. 与商场内部的横向联系

商场特别是大商场分工细致,部门亦多,如接待部门(3-4个)、营业部门、行政职能部门(计调、财务、行政、办公室等),这些部门是平等的关系,人事培训部和其他部门要互相帮助、互相合作、互相促进。用协商的办法解决部门间的矛盾。

商场各部门都有自己的一套业务,这种分工明确、各司其职的情况有利于职能管理专业化,但不利于综合性任务的完成,所以必须加强部门之间的横向联系。

(1)利用会议形式搞好协作人事部门的许多工作需要取得部门的积极支持,只有相互支持,协调一致,才能圆满地完成任务。例如职工考勤、劳动报酬的分配、干部的考核与每一个部门都有关系,职称的评定、员工的考试则只和某些部门有关系。要搞好这些工作,人事部门应通过会议和这些部门的经理或有关人员进行协商。有时部门之间矛盾严重,需要总经理出来“仲裁”。

(2)在完成综合性任务中,必须分清职责,以免互相推诿。

2. 与商场之间的部门横向联系

各商场人事部门之间的联系较少。两商场之间的人事调动,一人事部门到另一人事部门“取经”,个别的也有为处理案件和纠纷而来往。

(二) 人事部门的纵向联系

人事培训部的纵向联系包含商场内部的和商场外部的。

1. 商场内部的纵向联系

人事培训部在商场内部的纵向联系是指与总经理的关系,这是上下级之间的关系。人事培训部在总经理领导下进行工作,执行总经理的决定,这是两者关系的主要方面。另一方面,人事培训部的许多工作必须执行党的政策和政府的法规,不容随意更改。总经理由于种种原因,作出的某项决定可能并不符合党和政府的政策法规。在这种情况下出现时,人事部门有责任向总经理进行解释,督促其更改决定,避免做出违反国家政策的事来。

2. 商场外部的纵向联系

由于我国商场没有实行行业管理,大多数商场分属各主管部门管理。

人事培训部对以上部门的纵向关系中要做到以下三点:a.及时了解情况,取得上级的指导与支持,有利于工作的完成;b.及时完成主管部门布置的工作;c.及时沟通信息,掌握情况,取得经验,以便于推广和交流。

二、人事培训部的地位、作用

商场企业根据其不同的规模、等级、接待对象与经营管理情况,内部机构层次和部门设置各不相同。但是,商场企业组织结构具有共性的特点,按照商场内部各种机构或部门在商场企业管理分工体系中的职能,可以分为业务经营部门和管理职能部门(行政事务部门)。

商场的销售部、公关部和餐饮部等部门,是直接负责组织、接待顾客,为顾客服务的机构,都是业务部门。是企业内部结构的主体。

商场的人事培训部与财务部、工程部、采购部等部门,是计划、指导、监督和调节经营业务活动或处理日常行政事务,直接为业务经营部门服务的机构,是管理职能部门或行政事务部门。这些部门又称为商场企业的后台部门,它们是间接为商场的接待经营业务活动服务的重要部门。

人事培训部是对商场企业的人事制度、人事关系、招工用人、劳动组织和分配制度、员工培训管理等进行一系列组织管理活动的管理职能部门。

商场企业中,部门与工种复杂,各部门、工种对于员工素质、能力要求各不相同。人事培训部根据商场的经营目标,合理设置机构,对各机构不同工作岗位进行工作分析、评价,设计不同的岗位责任与工作标准,并依此对员工进行招聘、选拔、定岗与调配,使各级各类员工能适合于他们所担任的不同工作,做到人事相宜,从而保证商场经营的正常运转。

在商场行业日趋激烈的经营竞争中,商场人事培训部承担着协调企业内部人事关系,为员工创造良好的工作环境,激励员工,提高士气,增强企业内部的凝聚力,充分发挥人力资源的作用等重要的管理职能,为充分调动员工的主动性和积极性,高

度激发他们的智慧和首创精神,从而保持商场企业的生机与活力,以及在激烈竞争中的实力地位。

人事培训部积极为商场企业开发人力资源。通过员工培训,不断提高员工队伍的素质水准,建立一支稳定而高质量的员工队伍,对商场企业提高劳动效率和服务质量,从而提高管理水平和经济效益起着重要的作用。在商场企业中,人事培训部与其他部门有着密切的关系。人事培训部虽不能包办代替各部门具体的劳动、人事与培训业务,然而它是商场企业中负责人事管理、劳动工资管理和员工培训管理三大任务的综合主管机构。人事培训部在商场总经理直接领导下,成为商场最高决策机构管理人事、劳动和培训工作的执行部门。

三、人事部的职能

1. 根据商场经营管理需要,设计商场的机构设置和各部门的人员编制。
2. 根据商场的人事方针与政策,制订人事培训部业务工作的政策、程度和各项规章制度,按年度制订人事培训工作计划。
3. 负责计划与实施员工招聘工作。
4. 制订并执行定期对员工工作表现进行考评的制度。
5. 执行员工纪律管理,编写《员工手册》,制订并执行有关规章制度。
6. 负责员工奖惩管理、处理员工投诉。
7. 负责管理员工档案,做好人事统计。
8. 负责处理员工离职安排。
9. 负责劳动定额和定员编制等劳动组织管理。
10. 根据国家与企业的工资福利政策,做好工资、福利及劳动保护工作。
11. 全面负责商场员工的各级各类培训管理工作。
12. 在商场范围内,就人事、劳动和培训管理工作,发挥建议、咨询、服务和协调控制的功能。

第三节 人事培训部的组织机构

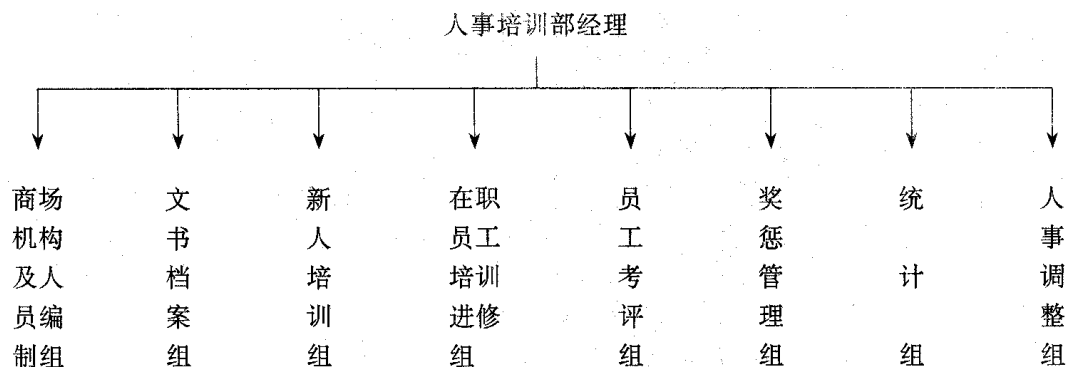
一、人事培训部的组织机构与职责

人事培训部的组织机构,是有效地行使其各项管理职能,并提高管理效率的组织保证。组织机构的设置要做到层次分明,职权制度化,幅度合理,指挥统一化,渠道畅通,管理工作效率化。

根据商场企业的规模和人事培训部的管理职能需要,商场人事培训部机构设置

的层次与幅度各有不同。大型商场的人事培训部由经理全面负责人事与培训工作,下设副经理协助管理工作。人事与培训工作可分别由两名副经理专门负责,具体分工由各职能专员担任(见下图);中小型商场的人事培训部经理统管人事培训工作,不设副经理,而设一名经理助理协助管理工作,人事与培训部门不分开专设部,具体分工由各职能专员担任(见下图)。也有的商场单设人事部和培训部。本书为了论述方便,以人事培训部的机构设置进行编写。各种规模商场的人事培训部一般都直接隶属于总经理领导。

人事培训部的组织机构设置没有规定的统一模式,它取决于各商场的规模大小、人员编制等实际情况,以及对人事培训部各管理职能的具体分工安排。



二、人事培训部人员的素质要求

商场人事培训部针对业务管理的职能特点,以及商场企业现代化管理的需要,对人事培训部管理干部与工作人员的基本素质提出了特别的要求:

1. 职业素质条件

政策水平:具有一定政治理论修养,熟悉党和国家关于人事方针与政策、劳动制度、对外政策、外事纪律、经济政策等有关政策和法规。

思想作风:公道正派,不谋私利,忠实可靠,对工作有强烈的事业心和责任心。

工作态度:勤恳、踏实,任劳任怨,主动、积极,实事求是。

2. 业务能力条件

知识要求:具有中专以上文化程度,掌握与了解职业专门知识、政策法规知识及其相关知识。

能力要求:具备较强的理解判断能力、组织协调能力、语言文字能力、业务实施能力、社会活动能力等相关能力。

对商场企业人事培训部的管理干部与工作人员的招聘录用或聘任,应参照上述基本素质条件要求,并结合商场企业的实际情况,予以综合考虑。

人事培训部经理,全面领导人事培训部全体人员,根据国家和企业的有关政策方针与经营目标,制订并组织实施员工招聘、人事调配、劳动组织、员工考评、奖惩激励、纪律管理、工资福利、劳动保护、教育培训、档案与统计等一系列人事培训工作计划,履行本部门承担的各项管理职能。

人事培训部其他人员,按照职务分工具体分担人事培训部的各项职责。

三、设置人事劳动组织机构的原则

企业合理的人事劳动组织机构,必须按下列科学原则来设置:

(一)精简合理原则

机构设置,首先要精简。一个机构能完成的工作,不要由两个机构去做。领导班子要精干,一正一副或一正二副即可,不要设虚职。人员要精干,要坚持条件。层次要简化,一级能解决的问题,不要交给两级去办。用人要少,一个人能做的事,不要交给两个人去做。

(二)功能完整原则

所建立起来的机构,应有完整的功能,应是决策机构、咨询机构、信息机构、执行机构和监督机构。

(三)指挥统一原则

人事劳动组织机构内部,要合理分工,领导人员应按分工要求主管一定范围的工作,不应随意插手他人分管的工作,也不能越级指挥,切忌多头领导,切忌命令不统一,否则,必然产生领导者之间的矛盾和工作人员无所适从。

(四)责权一致原则

人事劳动组织机构要能完成自己的任务,必须有相应的权力,责权要一致,否则,办事的人没有权,有权的人不干事,将会影响工作人员工作,降低管理成效。

(五)管辖限度原则

人事劳动组织机构内,每个领导者直接指挥的人数要有合适的限度,以保证提高管理效率。管辖幅度的大小,取决于领导者和被领导者的素质以及工作性质等因素。

(六)逐级授权原则

为了调动各级领导者的积极性、创造性,上级领导者应当向下级授权,使其能主动负起责任来。并且要明文规定,以消除相互推诿和矛盾现象。

(七)协调合作原则

协调合作,是人事劳动组织机构的基本要素。机构内部各个单位、各个工作人员职责要明确,与外部横向的工作关系要明确,并要明文规定,以便检查监督,同时又要强调各单位各人员之间的协调与合作,使整个组织机构有秩序地运转。

第二章 人力资源的形成

第一节 人力资源的基本概念

一、人力资源的含义

(一) 人力资源开发的内容

无论哪家商场要不断巩固发展,要不断地扩展业务提高效益都离不开人这个重要因素,都离不开人的决策、管理,离不开人对外联、计调、接待、财务、人事等工作所作的努力。可以说人的因素是商场成败的关键。由于商场企业是一类非常特殊的企业,它不象工厂那样生产实物产品,通过交换取得经济效益。商场拥有用于供接待顾客使用的大量的固定资产为凭借,商场所取得的效益,全靠商场从业人员活劳动的支出,因而在商场行业中,人的因素就显得更为重要。然而人是一个最复杂、可塑性随机性最大的因素,人也是一个最难管理的对象。例如,一个人有很高的智商和很强的能力,可能因种种原因,这一切都得不到发挥。又如一个人有很好的天赋,但仅因知识浅薄,欲成其业而无实际本领。这就向我们提出了一个问题:怎样才能使每个人成为有用之材,并能为商场的目标而将他的才能充分地发挥。要解决这个问题就需要研究人本身,研究人力资源及其开发。

人力资源是指一切能为社会创造财富,能为社会提供劳务的人及其所具有的能力。人力资源从内容上说包含四个方面:一是人本身体质,二是人的智力,三是具有特定范畴的才干,四是人意识观念状态和道德准则。只有这四个方面的组合才形成人力资源。人力资源前两方面的内容既有先天的成份,也有后天培养追加的成分。人力资源后两方面的内容,则主要由人本身对各种知识的接受融合,人受外界社会条件影响由感觉转化为意识而形成的。只要具备以上四个条件就是人力资源。所谓人力资源开发,也就是按社会形态和特定事业的需要发掘、提高、方向、强化人力资源,并充分利用人力资源的这四个方面,使人力资源能为社会创造更多的财富。人力资源开发既要开发人的个体资源,同时也要开发多个人的群体资源。群体资源的特点在于协作。由于协作,若干个个体所产生的效益比这些单个个体产生效益的

简单和要大得多。由于人力资源中每个人在四个方面不完全是一样的,他们之间会存在着差异,因而我们又把人力资源分为一般的人力资源和人才。讨论人力资源,目的是要对人力资源进行科学管理。这就需要对人的本身属性进行探研。

人作为万物之灵,其最本质的属性是能运用脑力思维和体力行为进行劳动。人,首先是作为一个个体,作为一个特殊的生物体存在于世的。就其自然属性来说,他需要有生理上和精神上的各种欲望和满足,他必须把本身作为一种现实的资源而予以开发发挥,通过劳动这种形式创造并得到他所需要的东西。研究人力资源也首先要研究人本质的个性、个体行为,把人作为一个有独立性有个性的生物体予以研究。在这样的管理工作中,也必然会从研究个体特征来进行人力资源开发。其次,人的存在和发展不是孤立的,当人来到这个世界上就和现实社会发生了各种各样的不可摆脱的联系。人们的劳动必然产生交换与交往,产生合作与分工。社会的意识形态、时尚风气、人际关系、文化物质水平,特别是职业特性等都会给人以影响,成为制约人们行为的重要因素。在研究人力资源时,一定要把人和人联系起来,研究人的社会特征,人与社会联系的方式,社会对人的行为的影响,人对社会的需求和行为的的关系等。只有把人力资源既看成一个自然形态的存在,也看作是一种社会形态的存在,我们才能中肯而正确地认识评价人,才能有效地开发和利用这无尽的资源,从而为企业目标、为社会利益作出贡献。

(二) 人力资源开发的任务

1. 人力资源开发要正确科学地了解和评价人

商场为了正常开展和发展业务,必须拥有一批具有各种特长和才能的人员,要不断培养和造就各种人才,使用各种人才,其基础首先是了解和评价人。

一位雕塑艺术家要创造出完美的艺术作品,除了进行成熟的艺术构思外,还必须恰当选材,必须对材料有深刻的了解。人力资源开发和雕塑艺术十分相似,它要求人们对作为对象的人有深刻的了解。要了解人,就要研究和一定社会形态相联系的人所具有的本质特征和意识观念,研究人的需求和追求,研究人的个性特征,研究人的长处和弱点,研究从社会学和生理学的角度对人的不同特征进行分类。通过研究,对研究对象有一个全面的了解和客观的评价。对人的了解和评价既要从整体出发,确立正确的人类观和科学的评价尺度,也需从每个个体的特殊性出发,了解和评价各个个体的基本素质、思想意识、智能能力、业务水平,造就的可能性和缺陷。对个体的了解评价也许是更现实更为重要。只有当每个个体的状态和发展趋势都得到客观全面的反映和分析评价,那么造就人才,开发人才资源才有一个坚实的基础。

2. 积极造就合理使用人才

商场人员工作的基本特点是独立性强。在独立作业过程中,充分运用自身的智慧才能和经验。这种独立性要求商场从业人员具有某一方面合格的业务能力,具有较强的独立工作能力。所有这些能力需要培养和造就。

当人存在于世时就具备有原始的基本素质。人的原始基本素质只是能从事某

一事业的基础。人要适合某一行业的需要,还必须具备行业素质。商场人员的行业素质是指从业人员所具有的能适合本行业特定工作内容和对象的自身素质。行业素质不但因行业不同内容、标准、要求不同,在同一行业还有层次标准的不同。商场从业人员要达到规定的行业素质标准,并不断地向高层次发展,就要对从业人员进行专业训练和素质塑造。训练和塑造既包括有计划有目的的灌输、训练,也包括引导并创造条件让从业人员发挥主动性,进行自我训练和自我塑造求得自我发展,以具备商场各专业业务所需要的行业素质。造就就是在了解和评价人的基础上,根据每个人的长处和短处,给予外在的条件和培养产生内在的动力,充实强化从业人员的长处,克服消除短处,从而成才。这就象一段木头,当它处于原始状态时,它只能当柴烧。但一经雕凿去掉了多余部分,它就能成为一件精美的艺术品。

造就人的目的是为了使用人。使用人就是根据每个人的特长和才能,把它放到合适的岗位上,使每个人的才智能得到尽可能充分的发挥。使用人在评价人造就人的基础上对人进行量才录用,是人力资源开发的中心任务。使用人所包含的涵义为:第一,把每个从业人员放到适合的岗位。第二,大胆放手使用,积极引导指导而不是过多的干预。第三,有使用就要考核、考评,以使每个人能更恰当地发挥自己的才能。第四,使用和造就相结合,有使用也要有造就。

3. 充分发挥人的有效技能

商场人力资源开发要合理地使用人才,使从业人员的劳动技能尽可能地利用和充分的发挥,这是人力资源开发的根本目的。

商场从业人员不管从事哪一方面的工作都必须要有有一定的劳动技能,在这些劳动技能中,能为社会和企业作出贡献取得效益的那部分技能就称为有效技能。人力资源开发就要使有效技能得到充分的发挥,充分发挥有效技能所包含的内容是:第一,从业人员要具备和商场相关业务相适应的劳动技能(这也是行业素质的一部分)。第二,提高劳动技能的适用性;第三,充分发挥人员所具有的劳动技能;第四,提高劳动技能的有效率。从第一点讲,从业人员要具备劳动技能是靠培训和造就取得的。第二点讲,从业人员所具备的劳动技能总是大于商场有关业务的有效技能。例如一名从业人员有翻译业务水平、外联交际谈判业务水平,组织能力也强,且精于种花绘画,文学涵养颇深。作为商场从业人员基本所需的是其前三方面的技能。从前三方面技能来看,也要有一个侧重,从而考虑安排他为翻译外联还是计调人员,目的是使他的技能尽可能多地适用于他所从事的工作。这种从业人员所在岗位需要的技能与从业人员所拥有的技能之间的吻合重叠程度称为适用性。从第三点讲,劳动技能有了适用性后还要在该岗位上得到发挥。从业人员具有了劳动技能,这劳动技能又适合于其所在的岗位,然而劳动技能能否得到充分的发挥,还要有赖于各种条件。通常以从业人员在该岗位上实际耗用发挥技能占适用技能的程度来衡量技能发挥的程度。人力资源开发要求耗用技能与适用技能尽可能趋向一致。从第四点来讲,是指从业人员为产生劳动价值和社会效益而运用自己的有效技能在所耗用

技能中的比重。商场从业人员为了某业务目的会耗费大量的劳动技能,但不是所有耗费劳动都能取得效益。如外联人员在一个月和二十家商场客户进行了接触和业务洽谈,但谈成业务的仅十二家,有效率为 $3/5$ 。由此可知人力资源开发在充分发挥从业人员的有效技能时,还要提高劳动技能的有效率。使劳动技能的发挥取得应有的更大的效益。有效技能要得到充分的发展,就要研究怎样在以上四个方面作好工作,按客观规律开发人力资源,充分调动商场人员的工作积极性和创造性。

商场人力资源开发要充分发挥人的有效技能,就要注意对从业人员进行培训和训练,从以上四个方面培养和造就人才,让每个人的有效技能能得到充分的发挥。同时也要注意对人员的培训不能只顾向有效技能的深度发展,还要培养商场从业人员具有广泛的知识和多方面的技能。

4. 合理的人才流动和调适

商场人力资源开发要做好人才流动工作。所谓人才流动是指各商场之间、商场和其他行业部门之间让人才有来有往能进能出,使商场的人才能选择其合适的职位从而发挥其特长,逐步形成合理的人力智力结构。合理的正常的人才流动对商场来说是必要的,商场业务的开展,要有多方面、多层次、各种专长的专业人员。就是某一类专业人员也需要不断地增加和更新,商场和其它行业一样存在着对人才的需求。由于商场劳动多是复杂劳动,对智商和智力发挥的要求比较高,对商场人员的选择性比一般行业要强一些。这些条件没有一个商场一开始就具备的,这就决定了商场要从社会和同行业中引进和充实人才,以满足本身发展的需要。当然商场在引进人才的同时,也要允许本商场人才外流。这是因为商场对各类人才的需要是一个定量,商场合理的人才结构模式也是相对固定的。但有时商场人才的拥有量大于需求量,这就会出现人才积压,会引起人才外流。人才不得其用,商场人才结构的不合理,新商场的组建需要充实人才,这诸多因素都会引起商场人才外流。

商场要正确对待认真处理好人才流动。正确的态度应该是懂得人才流动的客观必然性和人才流动的规律,在保证本商场人才基本稳定的前提下,允许人才正常流动。

商场对外要进行人才流动,对内则要注意人才的调适。所谓人才调适是指在商场内部允许各人根据自己的特长和对岗位的适应性,在各岗位间进行适当的调整。商场各岗位对人员有各自的素质要求。每个人所具有的素质技能和岗位的素质要求尽量一致。如果两者一致的方面比较小,则说明人员所具有的素质和所在岗位并不适应,会出现学非所用,用非所长的现象。也有一种情况,某人员的素质既适合这一项工作,也适合那一项工作,那么则有一个更适合更能发挥才能的岗位的度的比较。这就需要进行调适,调适的结果尽可能把人才放在合适的岗位上,人尽其才减少浪费。

商场人力资源开发的内容是多方面的,随着社会的发展,人力资源开发的内涵和外延还会不断地发展,就目前商场的现状和商场业务的现状,商场人力资源开发

的内容主要如上所述四个方面。从这四个方面着手开发商场人力资源,还需要对商场人力资源的特点有一个基本的认识。根据商场人员素质标准的特点切实有效地开发人力资源。

二、商场从业人员素质标准的特点

商场在社会千万种行业中是一个具有特定业务内容、特点作业规律的行业。适合这个行业的需要,从业人员要具备相应的行业素质。综合起来商场从业人员素质标准的特点为:

(一)具有良好的素质基础

商场从业人员要有适应商场业务需要的素质,首先要有良好的素质基础。只有在良好的素质基础上,才能逐步形成和具备素质标准。所谓素质标准是指从事某一特定行业工作的人员所应有的必要要素及这些要素的质量要求。素质可分为原始素质和行业素质。原始素质是指未经专门培训和锻炼自然而就的自身要素,它主要表现为人的机体形态、智力体力、感觉反应、思维心理等方面;行业素质则是为了适应某行业特定劳动内容和劳动对象,劳动者所应具备的自身必要要素。它主要表现为经过专门培训和锻炼的知识能力、智慧、技能、觉悟等。

商场是智能性行业,商场主要通过员工的劳动,用为购物者提供服务的形式取得社会效益和经济效益。商场对从业人员的素质要求比较高。商场通常是采用一定的方法经过一定的过程使从业人员达到行业素质要求。从业人员在原始素质的基础上,经过一般的培训锻炼(例如学校的培训、职前培训等)具备了一定的素质基础。对具备素质基础的人员经过专业培训和锻炼使之具备商场行业素质。这里的关键是素质基础。没有良好的素质基础就不可能培养成商场的专门人才。例如,一个文化程度较低、无外语基础的人员,很难想象由商场培养成为一个合格的涉外导购。

(二)人员素质的全面综合性

商场人员的行业素质要求从业人员的素质是全面的综合的。这是由商场的业务特点所决定的。

商场人员行业素质要求是全面的,这主要表现在:商场人员要有良好的思想政治素质,即要有爱国主义的政治立场和遵纪守法、为社会奉献的思想品质;有全面的业务素质,即要求能精通本岗位的业务和达到业务目标所应有的技能;有全面的文化素养,包括文化程度、文化修养,对中外文化的了解和正确评价;有全面的能力,即包括理解判断能力、组织协调能力、应变能力、语言文字能力、适应引导能力、社会活动能力、开拓创新能力等;有良好的体质,特别是服务员更需要有良好的体质作依托。很多行业的很多岗位其人员的行业素质要求往往是单方面的,或几方面的。但商场的行业素质要求是全面的,缺一不可。在考评商场人员时,应该把这几方面都包括在内。只有这几方面合格,才能成为一个称职的商场从业人员。

商场人员的行业素质又是综合的,它要求从业人员在进行业务劳动时,应该把这几方面的素质综合发挥而不要单方面发挥。这是因为商场业务把政治的、经济的、文化的、宗教的、市场的、人文的、运筹学的、社会的、心理的各种因素都包含在一起了。处理这些业务所需的知识和能力也必须是多方面的。很多从业人员在工作时或许并未意识到这一点,但在实际上他必须做到这一点。

(三)工作独立性强

这是商场从业人员素质标准的又一特点。商场人员的工作不但在业务性质中带有较强的独立性,而且在所处空间上也带有客观条件上的独立性。商场工作的独立性,不但决定了商场人员要以独立的思维和行为去处理各种常规业务和突发性事件,而且还决定了商场人员既是一个具体的作业者,又是对具体业务和作业的决策者和领导者。

由商场工作独立性所决定,商场人员要具备:第一,有较强的决策能力。商场的工作对象是千差万别千变万化的旅游者,各种情况随时都可能发生。无穷多的有规律或无规律的业务琐事要去处理。在这样的环境里,商场的当事人员必须要能透过纷繁的现象对事物的本质实情作出判断,根据判断做出决策,按决策去行动。第二,有自我制约的能力。自我制约能力是指,一方面处事待人,不管环境如何,都需要有理智、气度、积极性和热情;另一方面,由于商场人员的作业不是大机器生产,不受到机器的制约,劳动量和劳动质量都由本人的行为所决定。商场人员的作业也不受到上级管理人员现场的监督和群体作业的约束。因此商场人员对自己的行为准则、行为过程、行为结果要实行自我控制、自我制约、符合规范的要求。第三,有预测能力,对未来的业务作业能充分地考虑到各种情况,预测各种可能,作好准备,以应付各种不测的情况。服务员更要充分预测到各种情况的变化,一旦碰到“例外事宜”,则能胸有成竹,妥当处理。

认识并揭示商场人员素质标准的特点,目的是从这些特点出发,有针对性地开发和利用商场人力资源,使商场的业务水平和管理水平逐步达到现代化管理的要求。

三、商场人才结构

商场的业务运转需要有各种各样的人才。要有什么样的人才,各种人才需要量是多少,他们进行怎样的组合,这是人才结构要研究的问题。商场人才结构是指商场人员整体中各种人才要素的量以及它们的组合联系方式。人才结构的状况对商场正常的开展和发展有着重要的影响。商场人才的合理结构则是表示商场各类人才是齐全的、合格的,人才的量是充足的,结构比例是合理的。

商场人才结构的基本类型可分为:

人才的层次结构

这一结构是指商场中管理层和作业层的人才结构。管理层主要是由商场一级

和各部门一级的管理者所组成。管理层结构有其自身的特点,主要表现为:其一,这一层的人才必须是在具备商场从业人员一般素质的基础上,还应具备管理素质,有较高的管理能力。管理素质是要经过科学培训才具有的,而不是自然生成。其二,管理层也有个层次结构。商场一级管理层,由于管理面宽,总经理一级可设一正职,1-2副职,副职不宜过多。在部门一级管理层,由于管理面较窄且管理较为直接,部门经理的设置以设一正职而不设副职为宜。设副职从一般意义上讲,只会形成作用力的减弱,这是因为,管理者的管理犹如力作用于物体,当一职一人时,这个力是明显的,它决定了物体的加速度。当一职多人时,这个力就有了掩盖因素。当这些力的方向一致时,会增加组织的加速度。但当数个力的方向不一致时,必然会产生力的抵消。所以部门管理层的结构为一职一人,不设副职为宜。其三,社一级和部门二级管理层组成一个三角形结构。亦即说,部门一级管理层的跨度必定大于社一级。绝不可形成社一级管理层一个副总经理分管一个部门的现象,形成矩形结构。

人才的专业结构

专业结构主要指根据商场各种业务开展的需要而合理配备各种专业人才。所谓专业人才是指经过专业训练具有该专业所应具有的知识、技能、能力的人员。商场所需的专业人才基本有(1)经营管理人才。这类人才不但要具有商场各业务的专业知识,还要有一定的管理知识和能力,具有较高的行业素质、经营管理意识、管理者应有的气度和胸襟。这类人员在商场总人数中一般不超过10%。(2)外联销售人员。这类人员首先要具有商场市场销售、公关宣传的一般知识,还应具有组织客源、推销的能力,这类人员应有相当水平的组织能力和社会活动能力。这一类人员数量不多,视商场业务量的大小配备。这类人员对商场的业务有着决定性的影响。(3)计划调度人员。这类人员应具有多方面的知识。重要的是要具有运筹学的知识。计调人员应有关于交通、旅游点、价格等等方面的知识。(4)接待人员。主要是营业员。这类人员在分类比例上占的比重最大。根据国家对营业员、导购员的标准要求和考核要求,这类人员应有接待组织能力和业务能力。(5)人事管理人员。这类人员对商场的人力资源开发负有专职的直接的责任。他们需要有人员招聘、人事培训、人才使用、劳动定额、编制定员、报酬待遇、劳保福利、人事档案、劳动考核等方面的知识。由于劳动人事涉及到每个人,和大家的切身利益又密切相关,因而这类人中应具有较高的政治水平。人事管理人员在商场人员中占的比重较小,但作用却不小。(6)财会人员。这类人员在商场中又是必不可少的。财会人员要懂得商场业务和商场经济活动,熟悉并掌握国家有关财税的规定,执行财会制度。这类人员应有财务会计,特别是商场财务会计的业务知识和技能,具有相应的专业职称。该类人员还应有管理知识和当家理财的能力。这类人员在商场中占的比例较小。(7)其它人员。商场类别的不同,规模、所在地区、业务范围的不同还可以拥有其它一些人才,如行政人员、司机、票务、公关等人员。这些人员都应有本专业所需要的各种知识和技能。

人才的年龄结构

年龄的差异在每个商场都是存在的,商场的历史越长,年龄差异也就会越大。不同年龄的合理结合,也是商场人才结构的一个重要方面。从年龄结构来说,处于第一线的外联、计调、接待等等,特别是营业员以年轻为宜。他们精力旺盛反映快,接受新事物、适应新环境的能力较强,能担负起第一线的工作。对年轻人的思想教育要经常进行,业务上要给予帮助和指导,精神上要给予鼓励,使他们较快地成熟和成长起来。商场的管理人员一般以中年为宜。管理人员的职责主要是管理。管理不仅要有丰富的管理知识和业务知识,对人的社会性和社会实际应有深刻全面的了解,还要具有较成熟的思想意识和一定的内涵,经验也是必要的。这一切都是经过岁月的磨炼长期的结果所形成的。后勤行政人员的年龄可偏大一点。后勤行政职能部门的工作较琐碎,无流动性,对该类人员要求能坐得住,安得下心,不怕麻烦,心要细工作才有条理。

人才的性别结构

人才的性别结构对商场的业务进行来说并不太重要,但也有着一定的影响。从一般意义上来说,在一个服务性企业中不同性别的员工组成一个协调的群体结构是必要的。企业中由于员工性别的差异会带来其它各方面诸如外表、性格、体力、智力、业务发挥等方面的差异。这些差异互相补充,使企业形成一个和谐的整体。特别是商场作为一个服务性行业对人才的性别结构就有一些特别的要求。商场对外的主要力量是营业员,从营业员的职业讲,女性有口齿清楚、表情丰富、形象柔和等优点,易赢得人们的信赖,与顾客相处较易融洽。

以上我们只是从一般意义上来讨论商场人才的合理结构,由于各商场本身情况和所面临的环境不同,会带来人才结构的多种形态。人才结构也是因人而异,不可能有一个统一固定的模式。

四、人才来源

商场确定了人才结构、人才需求后,就要通过一定的渠道拥有这些人才。对人才要爱才、识才、求才。通过多种形式形成合理的人才结构。商场人才来源的途径主要有:从商场外部引进人才,充实完善人才结构(通常称引进人才);从商场内部现有人员选拔培养造就人才(通常称培养人才)。

引进人才的途径:

1. 院校双向选择。

大专院校,特别是大专院校的企管专业是专门培养商场所需人才的重要基地。目前我国有工商院校、公关系、专业近百个。这些院系培养的专业人才对商场来说具有专业性和针对性。除此以外,其它大专院校、中等专业学校可为商场提供输送资产管理、外语、广告推销、财务会计、人事管理、语言文字、文员秘书等多方面的人才,具有广泛性和可选择性。商场可通过计划途径,选择和引进院校毕业生。院校

毕业生也可以通过多种途径,选择和要求进入商场。经过商场的需求引进和毕业生的志愿选择这种双向选择形式,把经过高等教育培养的有志于从事商场工作的德、智、体全面发展的优秀人才选拔到商场来。这是引进人才的重要途径。这一途径引进的人才专业对口,适用性强,在较短的时间里就可以发挥作用。但也应注意这些同志社会阅历较浅,社会经验不丰富,动手处事能力相对较弱。这些同志进商场后,要从严要求,在老同志的带领下,先要在实际工作中经受锻炼、塑造品质、熟悉业务。

2. 行业之间的人才引进

这是商场引进人才的又一个重要方面。现在,一些商场,特别是老商场人才济济;一些商场,特别是新建商场人才又缺乏。随着商场事业的发展会出现商场之间的人才流动。从这一途径引进的人才,因有一定的商场工作阅历,所以对业务较熟悉,有丰富的专业知识和实际工作经验,动手能力强,进社后即可使用。这一途径引进要注意的是,对人才的选择要选准,既要考虑到能适合本商场的需要,也要注意被选人员的素质,要对被选人员进行全面了解,不要把一些不适用人员、淘汰人员或素质方面不很理想的人员选进商场而成为包袱,同时要注意的是同行之间不要挖墙脚,在同行中引进人才要与双方充分协商,尽量取得对方的支持与协作。

3. 其它的人才来源

商场在引进人才方面除了上述二个途径外,还可以有其它的途径。途径之一是部队转业,如外语、人事、管理人才都可以从部队转业的途径引进人才。途径之二是其它单位调入,这主要是根据本商场的实际需要,从有关单位引进经营管理、从事贸易、财会及其它的有用人才。

培养人才的途径主要有:

(1) 本社自行培养。这种方式是利用本商场或请有关专家教师对培养对象进行有计划有目的的专业培训。在经过一定时间的理论培训后,由有经验有水平的老同志带培养对象上岗,边干边学边总结边提高,用这种方式培养人才时间短、见效快、针对性强。

(2) 送出去培训。即选择本商场一些素质较好有培养前途的人员,送出去以一定的形式进行专业培训。由于现在人才培养的方式很多,可以送到大专院校脱产进修,也可以参加夜大、电大、函大等学习。这些培训形式能使职工学习知识系统全面,基础扎实,发展潜能大,但费时较长。

(3) 国外进修。利用各种机会,把本商场人员送出国外进修,可去国外的大专院校、培训中心、商场、我国商场驻外机构等进修和实习,这对培养外联市场推销人员是卓有成效的。

商场自身培养人才的主要好处在于,本商场对培养对象较了解,选拔的人员可保证根子正。可以定向培养,即缺什么短什么就培养什么。培训周期短、实用性强。当然,自身培养人才不能作为商场培养人才的主要途径,而只能作为引进人才的一种补充。

商场人才来源的途径是多方面的,只要广开才路招贤纳士不拘一格,商场就会人才济济,兴旺发达。

第二节 员工招聘

商场业是具有劳动力密集特点的行业,随着我国改革开放政策的实行,建造了大批商场,这样,使得我国主要城市,尤其是沿海省市的商场业劳动力市场,出现了合格的从业人员来源供不应求的局面。商场之间的经营竞争不断加据,致使商场间人才之争日趋紧张,商场员工的流动性也相应增加。无论是筹备开业的新建商场,还是需要不断补充劳动力缺额的已开业商场,开辟人员来源途径,频繁进行员工招聘选择,已成为商场人事培训部日常工作的主要任务。

商场的员工招聘,是根据商场的经营目标、人员编制计划及商场业务部门对所需员工的工作要求即录用条件,由人事培训部主持进行的征聘、考核与挑选合格员工的业务活动过程。商场人事培训部有否招聘、甄选与录用高质量的合格人选,是关系到整个商场员工队伍素质高低的第一步,直接影响到商场的经营目标和总任务的完成。

商场企业的人事招聘管理包括招聘和应聘两个方面,它们同属于招工用人管理。一家商场开业,首先碰到的就是招工用人。商场经营过程中由于业务活动和开展和部分人事关系变动,又需要通过招工用人填补缺额。人力资源和物质设备不同,他们是有思想、有感情的。商场企业的人员素质如何,在很大程度上取决于商场人事培训部对员工招聘工作的管理水准。从招工用人的角度看,人事培训部充当了商场企业人力资源的“采购部”角色。

一、招聘的原则

长期以来,由于我国经济管理体制不合理,人事劳动制度的一些规定不利于解放企业生产力和调动干部职工积极性。由于商场企业缺乏人事管理的自主权,在招工用人制度上“大锅饭”、“铁饭碗”现象较普遍。随着经济体制改革的深入,商场业的人事劳动制度也正在按照国家制定的有关方针政策进行着改革。改革的核心是在服从国家计划和管理的前提下,使企业“有权依照规定,自行任免、聘用和选择本企业的工作人员,有权自行决定招工办法和工资奖励形式”。

人事劳动制度改革,有利于搞活商场企业的员工招聘管理,逐步推行商场干部聘用制与员工合同制的管理措施,使商场企业中“大锅饭”、“铁饭碗”现象有所改变。在改革中的商场员工招聘工作应坚持以下原则:

二、招聘的程序与方法

商场企业员工招聘的工作从搜集信息、制订计划的准备阶段开始,经过面试筛选、笔试考核的选择阶段,直到体检政审、签订合同的录用阶段为止,需要完成一系列的程序,其中还包括运用一些操作技术性的方法。员工招聘过程的每道程序完成的质量,都会影响招聘的总体效果,商场人事培训在实际业务中要有必要的认识与准备。

1. 准备阶段

人事培训部在准备招聘时,首先要搜集有关的信息,其中包括劳动力市场信息与商场业务部门对劳动力的需求信息,供求两方面的信息是制订有效的招聘计划必不可缺的客观依据。

商场人事培训部可以通过对政府机关,如市、区劳动局或劳动服务公司的登门造访,了解劳动力市场实际状况;商场人事部平时要注意搜集其他商场的招聘广告,从中分析劳务供求变化,如有能力可开展更深入的情报搜集工作,较详细准确地掌握商场业劳动力市场的动态。

对于商场内部的人员缺额与需求,可以依靠计算机所贮存的信息资料及其他统计材料分析而来。另外,人事部要编印人员聘用申请表,分发给各业务部门。该表格既可作为部门对新增人员需求的申请,又是计划审批程序的报表,同时成为人事部了解劳动力需求的第一手资料。

人事培训部在掌握较可靠的劳动力供求信息后,开始着手制订招聘计划。

招聘计划一般包括需要招聘的部门和工种、所需员工的人数和职业要求;人员来源渠道和对应的招聘方式;招聘实施的具体方案(地点、参与人员、规模与经费预算等)。

招聘计划中,所需征聘员工人数与来源渠道,是决定招聘规模与方式的主要因素。不同来源的员工招聘可分别采用内部征聘、员工推荐和社会招聘三种方式进行。

商场内部招聘是针对某些少量的职位空缺,在商场范围内部张贴告示向员工进行招聘,应聘员工必须首先获得所在部门主管的允许才能报名。内部招聘能及时有效地找出合适的人选,应聘者对商场情况及征聘职位要求比较熟悉,上岗前稍经培训就能胜任新职位工作。同时可以使商场员工结构得到适当的局部调整,使员工有机会能更好地发挥他们的主观能动性与聪明才智,做到人尽其才。

员工推荐的招聘方式,是指通过商场内部员工推荐他们熟悉而符合商场招聘要求的人参加应聘。这种方式如处理合适,可以使招聘广告开支节省。由于员工了解商场情况与所需职位人员的要求,他们会推荐适合招聘职位要求的人选前来投考;从心理学与社会学角度看,商场员工所结交的朋友,其素质层次会同员工的素质水平相同或接近,比较符合商场的招聘要求。因此,员工推荐的人员可能成为空缺的

理想候选人。

社会招聘的对象是符合商场征聘要求的社会各界人士。商场可以通过广播、报刊或电视等媒介工具刊登招聘广告,吸引一批有志人员前来应聘,商场人事部根据承受能力与招聘人数,采取信函报考或集中报名面试等方法进行招聘。社会招聘的人员来源较为广泛,但花费的人力、物力和时间是相当可观的,一般情况不宜轻易采取登报招聘的方法。

不论采取何种方式进行招聘,商场人事部都要公布招聘启事或简章,向招聘对象介绍商场情况及征聘的职业要求。采用内部招聘与员工推荐方式,招聘启事要以用布告开式张贴在商场员工布告栏内或员工食堂等处,使商场员工都能看到。社会招聘则用刊登招聘广告形式公布招聘启事与简章。选择拥有最大量读者的报纸刊登招聘广告,宣传效果比较显著。登报招聘前,招聘启事要经由当地人事局与劳动局审批。

在员工招聘的准备阶段,商场人事培训部要做好信息搜集、制订计划及公布招聘启事等工作,为选择阶段作好积极的准备。

2. 选择阶段

商场人事培训部在招聘启事中,规定了应聘报名的方式,一般以函件邮寄个人资料进行书面报名或在约定时间由应聘者亲临某处接受商场人事部目测报名。两种报名方式各有利弊,函件报名虽然较省开支,但效果不及目测报名来得直观可靠,商场人事部难以从书面材料与照片上,客观地评价应聘者,尤其不如目测那样,从外表、谈吐易认识应聘者。

应聘者被授受报名后,先要参加初次面试,经以商场人事培训部经理为主的管理人员与应聘者进行简短的面谈筛选,初次淘汰一部分不合格的应聘者,其余人员获得资格填写正式报考表格与参加继后的笔试或操作技术考核,才算完成招聘工作的选择阶段。

3. 录用阶段

参加口试与笔试并考核合格的应聘者,基本上已符合商场的招聘要求,在录用阶段商场人事培训部还要对应聘人员进行再次面试,或称最后口头审查,由录用部门主管主持与应聘者作内容较广泛而详细的面谈,通过观察求职者的言行举止,对他的个性与素质情况进行详细分析和评定,并将观察结果记录在评定表内作最后鉴定。

如果应聘者顺利地通过了最后口头审查,表明商场人事部基本同意录用。商场人事部要安排求职者在指定的医院内接受全面体格检查。防止招收身体健康条件不符合商场从业要求的人员入职,是保证员工身体素质和商场服务质量的重要措施。

对体检全部合格的求职人员,商场人事部要与他们所在工作单位取得联系,进行政审。政审目的是通过对应聘者以往的历史状况、政治态度及行为表现的深入了

解,确定应聘者是否适合参加涉外工作。政审的方式由商场人事部派员凭介绍信前往有关单位进行外调,政审结论由外调单位签章证明后生效。

政审合格的求职者,将被商场录用为新员工。目前,随着经济体制改革的深入和人事劳动制度改革的开展,商场企业已经比较普遍地实行劳动合同制。对于已录用的员工,商场人事部必须与新员工签订劳动合同书。

员工劳动合同书在商场企业人事劳动管理中具有法律、纲领性质,属于企业的人事劳动法规,是签约双方都必须遵守的重要规范,需要慎重对待。

劳动合同将规定,新员工必须经过三至六个月的培训试用期,如要员工表现显示出他已完成了适应商场工作的试用过程,合同双方互相满意并且能达到统一的意向,这时,应聘的求职者顺利完成了应聘的全过程,被商场企业录用为正式劳动合同制员工。员工招聘过程经历了准备、选择、录用三个阶段的复杂而仔细的系统程序,从计划到录用的各个环节,为实现招聘效果与员工素质的高水平,提供了可靠的保证。

三、招聘简章的设计

商场招聘简章或招聘启事是员工招聘的宣传材料,它以广告的方式,向应聘对象进行广泛的宣传,达到扩大员工招聘来源与渠道,促进招聘工作顺利开展的目的。同时,招聘简章或启事也是商场企业对外界社会开展公关宣传推销的一种途径。因此,招聘广告除了在选择传播媒介、运用广告技术等业务细节方面要加以研究与处理外,商场人事部对招聘简章或启事的设计与编撰,显得尤为重要。

编写员工招聘简章或启事,因受传播媒介刊出篇幅即广告开支成本的限制,要求在富有吸引力的前提下,做到内容清楚、要求明确、文字简洁。

商场对社会公开招聘的广告,在商场业激烈的经营竞争中,也起到宣传商场企业、树立商场的社会形象的作用。因此,商场人事部要会同商场公共关系部,对招聘广告的排版设计作一番推敲,尽量做到版面美观新颖,标题醒目突出,字体大方,使读者从中领略到商场的服务水准,在广大应聘者即未来的员工心目中,建立起对商场良好的第一印象。

招聘简章或启事的内容,一般包括:商场介绍、招聘工种、招考要求、甄选方法、录取条件、报考办法、录用待遇等主要方面。

商场介绍——招聘简章介绍商场因受篇幅限制,文字必须简练。介绍要点包括:商场全称、企业性质、坐落地点、经营规模等。如商场开业前招聘,还应注明开业日期。

招聘工种与招考要求——招聘简章对征聘工种及人数可按部门分类。招考要求可分为基本要求与专业要求两类。对应聘人员的基本要求不外乎是,品学兼优、勤奋上进、容貌端正、身体健康等方面;专业要求则包括年龄、性别、学历、实际工作年限、专业水准(技术等级)、外语能力、体格条件(身高、视力)等方面。为了使应聘

者便于检索招聘工种,招聘简章中可将招聘工种与招考要求以表格形式公布,更为简洁明了。

甄选方法与录取条件——招聘简章对应聘者必须经过报名、考试(面试与笔试)筛选。甄选合格者须经过体检、政审、签订合同后,才能被商场录用的程序,作简要的介绍。

报考办法——招聘简章向应聘者宣布报考手续及报名方式。如采用书面报名方式,招聘简章要规定应聘者来函必须详细写明本人经历、学历、特长、志愿等个人资料情况,并附本人近期报名照在报名截止日前寄往约定地点;如采用目测报名方式,招聘简章则要规定应聘者在约定时间、地点携带本人身份证件、有关学历或技术等级证件、本人近照等办理报名手续。

录用待遇——招聘简章就应聘者被考核录用后所享受的待遇的介绍,对吸引应聘者起着重要作用。人事部要如实介绍,不能片面追求招聘来源而对应聘者虚加许愿,否则其效果会适得其反。应聘者被商场录用后的待遇包括人事编制方面,实行全民所有制或劳动合同制;工资福利待遇及接受商场培训的待遇。

以下介绍两则招聘启事(简章)代设计参考:

××商场公开招聘工作人员启事

我商场位于市中心解放路,是一座具有现代化设施的商场。目前工程建设及筹备工作正在顺利进行中,计划于2001年10月开业。根据工作需要,经人事局、劳动局同意,决定公开招聘以下工作人员:

1. 商场一般管理人员,15名。
2. 总经理1名,副总经理2名,要求相关专业本科以上,三年工作经验。
3. 适应商场工作的高、中级财会人员,5名。
4. 工程技术人员和技术工人:电子自动化控制(程控电话、电梯及其他电子设备)工程师1名;三级以上维修电工(电子及家电)2名;三级以上冷冻机操作维修工3名。
5. 中级以上外语(英、日)口译、文书人员,4名。
6. 美工人员(美术、装饰设计、制作)2名。

招聘要求:

1. 具有本市市区常住户口、在市区全民所有制单位工作的在职职工、退、离休人员。
2. 聘用人员年龄:男均在45岁以下。女均在40岁以下。管理人员在40岁以下。

报名手续:

1. 报名人员先来函详细写明本人经历、学历、特长及志愿(外语人员需中、外文各一份)附一寸照片一张,寄来市解放东路240号商场筹建处人事科收。
2. 根据需要,由商场人事科发书面通知,预约报名者面洽。接到通知人员需持学历证明和技术等级证书等有关证件,在职职工持单位证明到指定地点面洽。

凡审查、考试、体检合格人员根据规定办理商调或聘用手续。

× × 商场是由中外合资建造 ,具有国际一流水平的综合性商场 ,地处闹市中心浦江路。商场设施齐全 ,装饰豪华 ,营业面积 2 万 m^2 ,有各业分店 15 个 ,另有中西餐厅、酒吧、舞厅等。

现经人事局、劳动局同意 ,决定再次公开向社会招聘员工 ,人数为 125 名。欢迎有志从事商场工作的人员来函书面报名。

①招聘条件 :凡持有本市市区常住户口的在职职工及待业人员(在职职工单位在市区) ,身体健康、五官端正、符合所报工种各项要求的均可来函报名 ,考核录用后为劳动合同制员工 ,享受中外合资企业的待遇。

②工种及要求 (见详细说明)

③书面报名日期 2001 年 4 月 20 日至 4 月底止 (以邮戳为准)。

④书面报名内容 :本人姓名、性别、年龄、文化程度及履历、所求职务 ,并附寄本人近期报名照一张。来函请寄浦江路 470 号 × × 商场人事培训部。

四、招聘考试的方法

招聘考试是员工招聘中一个必不可少的重要环节。招聘考试方式一般分为口试(面试)、笔试、操作技术考核与资历证件审核四种。考试的内容包括知识测验、智力测验、心理测验和潜能测验等几方面。

知识测验是指对应聘者就征聘工种或职位的知识、技能以及在该方面所受的教育与训练水平等状况进行测试 ,这是最基本的招聘考试内容 ,智力测验是就应聘者的聪明才智、应变能力等方面进行测试 ,心理测验则是检测应聘者的反应速度、注意力、性格与意志等心理素质 ,潜能测验用于测量应聘者的特殊能力 ,预测求职者是否具有某处工作所要求的某种特殊的潜在能力 ,这对于应聘者被录用后更好地发挥其个人才能有着重要的积极意义。

在员工招聘的过程中 ,对应聘者要进行两次面试。面试也称为口试 ,是主考人员与应聘者面对面通过口叙面谈交流 ,对应聘者进行测试的招聘考试方式。商场人事部及业务部门主管 ,通过面试交谈 ,直接交谈 ,直接观察到应聘者 ,对其相貌、身材、仪表与动作举止等方面予以评分。从应聘者的谈吐中 ,还可了解他的语言表达能力、性格、才识、应变能力及发展潜力。口试的长处在于内容灵活广泛 ,便于主考人员从各个侧面了解应聘者。但是面试评分难度大 ,没有统一的客观标准 ,容易受主考人员个人的喜好或情绪牵制。

主持面试的人员对招聘谈话技巧的运用水平 ,会影响面试的效果 ,而面试环境的选择也会影响面试的气氛。商场人事部应对此有必要的认识。面试环境要宁静而不受干扰 ,面试谈话的开场应为亲切、友好的问候 ,使应聘者感到轻松自如。主考人员的提问技巧是面试成败的关键 ,提问时要注意口齿清楚、表达明白 ,不要多问书面材料中已写明的内容 ,不要连珠炮式地发问 ,不给人以喘息之机 ,不要对应聘者的

答案作任何评价式的反应,包括非语言信息等。谈话结束时主考人员的态度要保持中立,既不许诺也不露不满,要告诉应聘者下一步做什么以及联系方式,如果有确切的“揭榜”日期应当告诉应聘者。

笔试是应聘者通过笔答题方式接受检测的招聘考试方式,也是使用最普遍的传统方法。主考人员事先将考试内容,主要侧重在知识、智力、理解、判断等方面,采用是非题、选择题、填充题、问答题等形式,设计成一份综合的笔试试卷。限定应聘者在一段时间内完成。笔试阅卷可按规定的统一评分标准来评定应聘者的知识面、判断力、创造力、逻辑思维能力、组织发展能力及记忆力。笔试是招聘考试方式的重要方法,但它缺乏针对应聘者不同对象的特殊性,必须配以其他方式,以弥补不足之处。

操作技术考核适用于对商场技术性工种应聘者的测验内容,通过要求应聘者对某项操作技术进行实际不演习示范,考核他的实际工作能力与职业训练的熟练程度,是商场企业技术性强、熟练程度要求高的工种招聘考试必须采用的重要方法。

资历证件审核也称为验证考核,主要针对商场企业一些特殊工种,按照劳动部门的要求,对应聘者持有的专业技术等级证书或操作执照等有关证件进行审查考核。例如,驾驶执照、电工操作证、锅炉操作证、厨师等级证书等。审核标准是根据商场用人部门提出的征聘要求中对技术等级的特殊需要而确定。

在员工招聘的实施过程中,采取何种形式的考试,取决于不同的考试内容,商场人事培训部应该根据实际需要与承受能力,灵活选定一种或几种考试方法。招聘中对考试方法运用得法是甄选优秀人才、组建高素质员工队伍的十分关键的环节,商场人事培训部主管应该予以周密的安排。

五、录用手续

员工招聘过程在经过了甄选考核之后,商场人事培训部对应聘者是否符合商场招聘条件已有较明确的初步结论,下一步工作是为符合招聘要求的应聘者办理录用手续。录用手续不同于办理入职报到手续,它实质是履行对应聘者的政治表现及身体条件的严格考核与审查,也是最后的筛选淘汰过程。对顺利通过政审和体检的应聘者,商场人事部为他们办理入职报到手续,与他们签订劳动合同,才是企业与员工发生劳动关系的开始。从劳动合同的生效日起,员工招聘工作完全告终。

商场逐步推广实行劳动合同制是企业人事劳动制度改革的重要措施,也是一项十分细致的工作。劳动合同书是维系企业与员工合同双方权利义务的法律规范,对整个商场企业管理起着十分重要作用,它既涉及国家有关方针政策和企业管理制度,又涉及企业和员工的利益分配,影响企业管理的全过程。商场人事培训部要认真研究劳动合同内容条款,确保合同内容既符合国家法规政策及商场企业的合法权益,又代表员工的根本利益,能调动员工的积极性。

劳动合同书的编撰,可根据商场企业与员工的具体情况而定。一般说来,劳动

合同书应包括以下内容：

基本情况——合同双方称呼(商场名称与员工姓名)、员工所在部门、工种及职务等；

合同期限——规定合同的有效期限；

员工守则条例——规定了员工的工作时间、岗位职责及应遵守的有关准则等；

员工福利待遇——规定了员工可享受的各项待遇,如薪酬、假期、医疗福利、劳动保险、工伤劳保等；

纪律处分条例——规定员工如违背合同应该受到的处罚措施及其程序,包括解约、辞退、开除等。

签署与公证——劳动合同必须由员工亲笔签署或盖章,企业代表签章(一般由商场人事培训部经理为代表),并加盖人事培训部印章及注明签约日期才可生效。有的商场为表明劳动合同的法律约束作用,在双方签署后,交由政府法律公证处公证或经由企业最高权力机构及主管部门或劳动局批准后,一式两份,由商场人事培训部及员工本人各执一份。

以下介绍一份《劳动合同》参考样本：

× × 商场劳动合同

× × 商场(以下简称甲方)因经营业务需要,现聘用 × × ×(以下简称乙方)为甲方劳动合同制员工。

甲乙双方本着自愿、平等、协商的原则,一致同意签订本合同。

第一条 合同期限。

1. 合同有效期限自____年____月____日至____年____月____日止,为期____年。其中____年____月____日至____年____月____日止,为试用期。

2. 在试用期内,甲方发现乙方不符合录用条件的,可以自行解除本合同,并向乙方支付当月工资和政府规定的补贴。

3. 合同有效期满,甲方提前一个月以书面形式通知乙方是否续订合同。

第二条 工作岗位。

1. 甲方安排乙方在商场____部担任____工作。

2. 甲方确因工作需要,可以临时安排乙方做其他工作或依照乙的能力(专业、工作、体力)和工作表现,调整乙方的工作岗位。

3. 乙方必须按照甲方确定的岗位职责,按时、按质、按量完成工作。

第三条 工作条件和劳动保护。

1. 甲方需为乙方提供符合国家规定的安全卫生的工作环境,保证乙方在人身安全及人体不受危害的环境条件下从事工作。

2. 甲方根据乙方岗位实际情况,按照甲方规定向乙方提供必要的劳动防护用品和保健食品。

第四条 工作时间。

1. 甲方实行每周工作六天 ,休息一天。每天工作时间为八小时 ,上下班时间由甲方决定。

2. 甲方确因工作需要乙方加班时 ,按照甲方有关规定给予乙方一定的补偿。

3. 乙方享有国家规定的法定节假日、婚假、丧假、计划生育假等有薪假期。

4. 乙方违反国家计划生育规定的按国家有关规定处理。

第五条 劳动报酬。

1. 按甲方现行工资制度确定乙方月标准工资____元。甲方实行新的工资制度时 ,乙方的工资待遇按新的制度予以调整。

2. 甲方发薪日期为每月----日。

第六条 劳动保险和福利待遇。

1. 乙方因生、老、病、伤、残、死 ,甲方按国家和上海市有关规定办理。

2. 乙方因病或非因工负伤需治疗的 ,甲方按照商场员工考勤制度 ,给予相应的医疗期。具体阅第八条第 1 款第(3)条。

3. 甲方依照政府规定向乙方支付独生子女费、幼托费、交通补贴、回族津贴等福利费用 ,并积极办理必要的集体福利。

第七条 劳动纪律。

1. 乙方应遵守国家法律法规。

2. 乙方应遵守甲方的各项规章制度 ,遵守甲方规定的工作程序、保密规定等制度。

3. 乙方触犯国家的法律 ,被判刑、劳教的 ,本合同自行解除。

第八条 解除和不得解除劳动合同的规定。

1. 符合下列情况之一的 ,甲方可以解除本合同 ,辞退乙方。

(1)在试用期内 ,发现不符合录用条件的。(2)乙方因严重违反劳动纪律。(3)乙方因病和非因工负伤在规定的医疗期满(月)后不能从事原工作的。(4)甲方因技术经营情况发生变化而多余的员工。

2. 符合下列情况之一 ,甲方不得解除本合同 ,辞退乙方。

(1)乙方因病或非因工负伤在规定的医疗期内。(2)乙方因工伤或职业病在治疗、疗养期间和医疗终结后经劳动鉴定委员会确认部分或全部丧失劳动能力的。(3)实行计划生育的乙方(指女性)在孕期、产期和哺乳期间。(4)劳动合同期限未满 ,又不符合本合同第八条第 1 款规定的。

3. 有下列情况之一的 ,乙方可以解除本合同。

(1)经国家有关部门确认 ,甲方劳动安全、卫生条件恶劣 ,严重危害乙方身体健康的。(2)甲方不按照本合同规定向乙方支付劳动报酬的。(3)甲方不履行本合同或者违反国家有关法律、法规 ,侵犯乙方合法权益的。(4)乙方本人因特殊情况 ,需要辞职并经甲方同意的。

4. 甲乙双方任何一方提出解除合同 ,均应征求商场工会的意见 ,并提前一个月

书面通知对方,方可办理解除合同的手续。乙方在试用期内或违纪被辞退不提前通知。

5.如果乙方在本合同期内,由甲方出资进修(含境内、外实习培训)需要延长合同期限的,由甲乙双方另签协议。甲方出资培训的乙方提出辞职或自行离职,应向甲方支付一定数额的培训费,具体标准参照《培训费赔偿标准》。

第九条 违反合同的责任。

甲乙双方任何一方违约且给对方造成经济损失,都要承担经济责任。具体赔偿金额由非违约方和商场工会,根据违约者的责任大小和给对方造成的经济损失的情况确定。

第十条 劳动争议。

1.甲乙双方履行合同和因辞退、除名、开除乙方而发生劳动争议时,适用劳动争议程序。

2.劳动争议的程序为:

(1)甲乙双方协商解决。(2)由争议的一方或双方向上海市劳动争议仲裁委员会申请仲裁。(3)不服仲裁裁决的一方,可在收到仲裁裁决书即日起十五日内,向甲方所在地人民法提出诉讼。

第十一条 其他。

1.本合同一式两份,甲乙双方各执一份,经甲乙双方签字后生效,两份合同具有同等的法律效力。

2.本合同条款如与国家法律、法规政策相悖时,以国家法规政策为准。

甲方:××商场

乙方:

代表:

年 月 日

年 月 日

第三节 员工档案管理和人事统计

一、员工档案管理

商场企业的员工档案,是商场人事培训部为了企业管理的需要,按照一定的要求收集保存起来的有关员工个人经历及表现而具有查考价值的各种文件资料。

商场人事培训部一般根据员工个人社会经历的变化过程,以员工进入商场的工作的日期为界限,将员工原先工作或学习单位转递而来的个人档案,也称为员工的人事档案,作为商场员工档案的一个主要部分;另外部分则是由商场人事部门自员工进入商场工作的第一天起,专门建立的员工个人档案,其中记录了员工在为商场

服务的过程中各个阶段的个人经历、思想品德、业务表现、奖惩记录等综合情况,这部分档案记载一直持续到员工离开商场为止,这时,两部分档案内容将归并合一,被转递至员工新的主管单位。

员工档案具有两方面功能,它既是员工个人经历与表现的综合记录,又是商场业务或人事部门选拔使用员工的一个重要查考依据。因此,员工档案管理中,商场人事培训部应该特别重视保持员工档案的完整性、真实性和精简性的要求。

员工档案的记录功能,要求员工档案的内容将一个员工的全部档案材料收集齐全,能够比较详细、系统、全面地反映员工的全貌,及时反映员工个人经历及表现的发展变化情况。人事部门只有了解员工的全部历史与工作,才能比较准确地把握及评价员工的本质与主流。员工档案的完整性使员工档案材料有价值成为选拔使用员工的参考依据。

员工档案的依据功能,要求员工档案的内容必须具备真实性,即员工档案应该客观地实事求是地反映员工在商场工作、生活中的实际情况。真实性是员工档案的生命,是员工档案具有现实效用的基础,只有真实地反映员工的全貌,员工档案才具有真正的使用价值,才能为选拔使用员工提供可靠的依据。

员工档案的精简性,是档案管理工作的业务要求,是指员工档案材料必须经过整理与提炼,使之在完整、真实的基础上力求做到内容精炼,使用方便。商场人事部门对员工资料经汇集整理后,一般将评定性的材料或确有参考价值的资料收集存档,不能有文必收。凡属重复、无保留价值的材料不得归入员工档案。

员工档案管理是涉及商场企业管理水平及员工切身利益的一项重要行政工作,它具有较高的机要性及严格的科学性要求。因此,商场人事培训部在员工档案管理中,应该选派经过专门培训、有高度责任感与严格遵守保密制度的管理人员负责档案管理,保证员工档案的安全。员工档案的管理工作有很强的专业特点,我们国家在档案的归类、整理、存放、保管、转递、查阅、销毁等方面都有严格的规定。有关人员必须具备一定的专业知识,以科学的态度与方法从事员工档案的管理工作。

根据商场企业的特点,员工档案一般可以由员工的人事档案、工作档案和培训档案等三个主要内容组合成一个独立的档案宗卷。这种分类归档的方法,能够将员工的历史材料、员工在商场服务期间的工作经历与表现记录、员工接受商场人事培训部或所在业务部门训练记录等三方面资料分类保存,便于档案材料的考察利用。

(一)员工的人事档案管理

员工的人事档案,是由反映员工个人及有关方面历史情况的人事材料所构成。商场员工的人事档案一般是以新员工入场工作时由原主管单位人事部门转递而来的个人档案宗卷为基础发展建立的档案材料。

员工的人事档案,主要包括(1)记载和叙述员工本人经历、基本情况、成长历史及思想发展变化过程的履历、自传材料(2)员工以往工作或学习单位对员工本人优

缺点进行鉴别和评价,对其学历、专长、业务及有关能力的评定和考核材料(3)对员工的政治历史问题进行审查、甄选与复查的人事材料(4)记录关于员工在所工作或学习单位内加入党派组织材料(5)记载员工违反党派组织纪律或触犯国家法律而受到的处分及受到各级各类表彰、奖励的人事材料。

商场人事培训部对接收员工原单位转递而来的人事档案材料内容,一概不得加以删除或销毁,并且必须严格保密,不得擅自向外扩散。

员工入场后,由员工本人填写的《个人资料登记表》是员工人事档案的新页,它包括员工姓名、(曾用名)、性别、出生年月、民族、籍贯、政治面目、文化程度、婚姻状况、家庭住址、联系电话、家庭情况、个人兴趣爱好、学历、工作经历、特长及专业技能、奖惩记录等项目。商场人事部应要求员工在个人资料以上各项目内容有所变更时,例如,婚姻、子女、地址、联系电话等变化时,以书面方式及时准确地向人事部报告,以便使员工个人档案内有关记录得以相应更正,确保人事部门掌握正确无误的资料。

员工人事档案可以为商场管理的决策部门提供各种人事方面的基本数据,在统计分析中起着决定性作用。商场企业的决策人员可以通过对有效数据的分析,了解商场的人员结构变动情况,从而为制订长远规划提供有力依据。

(二)员工的工作档案管理

员工的工作档案是记载员工进入商场工作的全过程中各方面的工作表现的综合材料,是员工个人日常工作的一个缩影;员工的工作档案是商场人事或业务主管部门考察员工,对员工提职加薪、选派进修、人事调动等使用中,必不可少的重要凭据。

工作是员工在商场里的主要行为表现,因此,员工工作档案所包含的内容也是相当广泛而全面的,主要有以下几个部分:

(1)文件材料。归入员工工作档案的主要文件包括员工人事调动表、劳动合同书、员工身份证、专业文凭、证书、待业证明等文件的复印件等。其中劳动合同书文本是自推广实行合同制以来员工工作档案中必不可少的内容。商场人事部与员工所签订的劳动合同一式两份,其中企业执有的文本必须完好无损地保存在员工工作档案内,万一发生劳动争议或合同纠纷时,这一文本就成为企业人事部进行解释的原始依据,是十分重要的文件。(2)考评记录。以《员工工作表现评估表》为主要材料的员工考评记录是员工工作档案的主体部分。商场企业实行制度化的评估工作,对员工工作表现定期定时的考评记录成为员工工作形象的缩影,比较全面地反映出员工的工作概况,具有重要的查考作用。(3)出勤记录。商场人事部把员工每月的考勤统计,按年度汇总归纳,以专设的统计表格形式存入员工工作档案。员工出勤情况的记录是员工工作态度的反映侧面,体现了员工对企业的忠诚和对工作的责任感。在使用或提拔员工时,考勤情况是很重要的参考依据。另外,从员工的出勤情况中,商场人事部还可以探查一些涉及员工健康、家庭等方面问题的线索,有助于深入解决员工的实际困难问题。(4)奖惩记录。员工在日常工作中表现突出或违反

纪律而受到各种奖励或处罚的记录是对其工作能力、可信赖程度、工作责任心及工作态度的一种检验尺度,也是考察员工表现、使用与提拔员工的重要依据。(5)职级变更。员工在商场服务过程中,由于工作表现及服务年限因素,其职务、级别与工资待遇等内容会有变化,这种变动也体现了员工工作能力、工作表现、贡献大小。因此,员工工作档案中对员工职级的变动记录是查考员工工作表现的客观依据。

在员工工作档案中,除了上列几个主要内容外,其他一些非普遍性的材料也应予以收集归档。例如,员工工伤情况记录、顾客表扬或投诉员工的信件(复印件)等资料。这对于全面、有效考察员工表现都有重要作用。

(三)员工的培训档案管理

商场人事培训部为员工在商场工作期限内建立专门的档案,是培训部工作科学化、制度化与正规化的需要。

员工培训档案是对员工自进入商场工作开始,参与过的各种培训活动的详细记录。员工的培训记录内容可以包括:在职前训练中,该员工接受各种专业培训课程的课程名称、内容、时间、出勤记录、参加有关考试的试卷、培训员对该员工的培训评估以及员工参加职前训练后的心得体会或总结报告等。在岗位培训中,员工参与的专业或语言训练课程之考勤记录、课程情况、考试成绩、评估表格、总结报告等。在工作期间,员工自费参加社会上举办的各类业余进修课程的成绩报告单与结业证书复印件等有关材料。凡是员工在商场工作期间,被人事培训部选送前往参加场外各种培训活动,例如,参加脱产或半脱产进修深造,赴国外、境外或外省市参加业务考察或培训,出席与培训有关的会议或活动等,对员工参与上述培训活动的有关记录内容均可被清楚、准确和保密地保存于员工的培训档案之内。

员工的培训档案将与其工作档案一起被商场人事培训部作为对员工晋升、提级、加薪时最可靠的参考依据。

员工的培训档案也是商场人事培训部发掘与调配人才的原始依据。

商场培训部应安排专人负责收集、登记及存放员工的培训档案,在员工所在业务部门的支持与配合下,使员工培训档案管理做到制度化、规范化、现代化。

员工档案管理工作的主要环节应包括员工档案材料的收集、鉴别、整理、保管和利用。商场人事培训部要正确掌握和处理员工档案管理工作诸环节的关系,使员工档案更有效地为商场人事管理工作服务。

员工档案材料的收集工作是员工档案管理工作的起点,是繁杂的基础工作。人事部门应对员工档案材料的收集内容制订必要的规定及要求,防止见文就收或过分精炼的两种倾向。做到确保质量、收集齐全,使员工档案内容全面、准确地反映员工的全貌。

员工档案材料的鉴别,要按照一定的原则和规定,对收集的员工档案材料进行审查、判断和取舍。它是员工档案材料归档前必要的最后检查,鉴别工作直接决定着员工档案的质量与作用,是维护员工档案的真实性和完整性的一项重要措施。

员工档案材料的整理,就是将经过鉴别的员工档案材料以员工个人为单位装订成内容系统、条理清楚的专门案卷,并不断地对档案内容进行补充工作。整理工作是员工档案材料的归档过程,是员工档案的保管和利用的前提。人事部门要具体制订整理工作的原则、步骤和方法,逐步实现员工档案管理科学化。

员工档案的保管,要求人事部门妥善地存放员工档案卷宗,防止受到各种损毁。同时,商场人事部有责任对员工档案的保密、完整和安全作绝对的保证。

员工档案的利用,是员工档案工作的最终目的,员工档案的作用必须通过利用工作的具体形式才能发挥和体现出来。利用是员工档案管理工作的中心环节,其他各环节工作都是为利用服务的,利用工作的效果也是检验员工档案管理中各环节工作的质量的标准。在利用员工档案工作中,必须坚持既要满足查考员工表现的人事管理工作需要,又要确保员工档案的安全的原则。商场人事部门要严格按照利用员工档案的范围、方式和手续规定来使用员工档案,任何个人都不得违反规定随意借阅他人档案。员工档案的利用中,保守机密必须慎之又慎,防范工作要做在前头,以消除利用过程中的各种事故。

综上所述,员工档案管理是商场人事培训部日常管理工作的一个相当重要的组成部分。由于员工档案管理的业务需要及机要特点,商场人事部门必须遵循有关工作原则、要求及程序,切实做好各个环节的工作,使员工档案管理更好地为人事管理目标服务。

二、商场的人事统计

商场企业的人事统计是根据商场管理的需要对商场员工的基本情况(或称基本数据)按照统计学的原理进行分类统计,从中可以分析获得商场员工队伍中的人员基本情况的变化规律以及发展趋势,从而为商场人事管理工作的决策与实施提供确切的统计资料作为依据,为加强商场人事管理的计划性与科学性服务。

计划性与科学性是衡量商场人事管理水平高低的一个重要标准。人事管理的计划性,要求人事部门根据商场企业发展和经营过程中诸多因素,如客源的变化情况、商场服务设施及项目的增减情况等,对员工队伍的人数和结构等作出相应的、合理的计划调整。人事统计资料为计划调整的准确性提供了保证;人事管理的科学性,要求人事部门对人事统计的结果进行科学的分析研究,找出具有规律性的材料,作为人事决策的依据,为加强内部管理、改善工作作风、提高工作效率服务,为更加充分发挥员工的聪明才智、最大限度地开发人力资源服务。

总之,商场人事工作的科学管理离不开正确、有效的数据,而人事统计是准确数据的来源,统计资料的准确程度会直接影响人事决策的有效率和成功率。因此,人事统计是商场人事管理中一项重要的基础工作。

商场人事统计的内容是多种多样的,人事部门可以根据人事管理业务的需要,对统计指标进行划块分类。商场员工人数及其变动情况,是商场人事统计中最主要

与最重要的统计指标。其次,商场员工结构统计对科学合理地实施劳动管理、积极有效地开发与利用商场人力资源都具有十分重要的意义。另外,员工的工作性质、部门分布、出勤情况、奖惩情况、工资福利、培训情况等方面的统计指标,也是商场日常人事工作决策及管理中的必不可少的依据。

商场员工人数及其变动情况的统计是商场企业人事统计中最基本的指标内容。随着人事工作的体制改革,员工的流动频率相对增大,员工人数这一变动数量的准确统计显得更有必要而且更加困难了。在员工人数统计中,为了避免重复与遗漏,必须确定统计的时点与范围。统计时点是指统计的标准时间,月统计表以每月末的一天为准,年统计表以12月31日为准。统计范围,指在统计时点在册的各部门、各级各类员工,包括因各种原因不在岗工作的员工及未办妥离职手续的员工。

员工人数变动情况的统计,就是将在一定的时期内员工人数变动情况的统计数据,用一定的统计手段直观地反映出来。员工人数的变动包括正常变动与非正常变动。正常的变动指员工的离退休减员或在正常范围内的辞职或辞退;非正常变动指由于在外界因素的影响下,商场员工人数的增减情况,例如,适逢大规模征兵、新商场相继开张、商场客源受某种影响增减等情况导致员工人数变动。员工人数变动情况,一般以相对数形式表示:即员工总变动程度指标,是净增减员工数和本期员工平均人数相对比的结果;或将上月、去年的数据与当月、今年的统计数据相比较。全面而准确的员工人数变动情况统计图表,可以为商场最高管理部门及人事培训部制订人力资源发展计划、招聘计划、调整人员结构等决策工作提供重要的依据。

商场员工结构统计的基本数据一般可以从以下几方面着手统计:

(1)性别统计。性别是员工的自然标志,性别统计是研究员工队伍的性别构成,反映男、女员工数量,部门分布和人数比例。性别统计一般以男、女员工所占比重或男、女员工人数比例来计算。(2)年龄统计。员工队伍随员工年龄增长而不断更新的过程是符合新陈代谢的自然规律的。商场业被称为“青春行业”,18岁至35岁是商场员工的黄金时代。通过对员工年龄的统计,如果员工年龄趋于老化,商场人事部门应及时通过招聘来调整员工队伍的年龄结构,年龄统计按员工实足年龄计算;年龄组距一般为5岁;年龄统计可以员工平均年龄或员工年龄中位数来计算,年龄中位数的计算可反映员工队伍总体年龄的特征和集中趋势。(3)文化程度统计。商场行业对从业员工的文化水平要求,各不同部门及工种标准不一。了解员工的文化程度状况对人事调配、制订培训计划及合理使用员工等方面工作具有重要意义。文化程度统计一般以大学、大专、中专、职校、高中、初中等分组统计。对非正规院校毕业的员工,一般可以其自学学历所达到的实际知识水平,用“相当于”某一分组文化程度来表示。文化程度统计一般以某一文化程度员工所占比重来计算。(4)政治状况统计。员工的政治面貌现状及发展变化的统计一般按共产党员、共青团员、民主党派和无党派人士分为四组分别统计,以某组政治情况的员工人数占全商场员工总人数的比重来计算。(5)掌握外语情况统计。商场员工掌握外语的情况包括掌握外

语语种及熟练程度两方面内容,统计可分部门计算掌握各外语语种员工人数;熟练程度按口头表达与书面写译能力分为良好、普通、略懂三类统计。(6)工作年限统计。员工的工作年限有两个概念,其一是以员工开始参加工作时间起算,其二是员工进入本商场工作的场龄。员工工龄或店龄的统计对结构工资的计算是十分必要的。(7)专业技能统计。由于商场内部专业分工繁复,就员工掌握各种专业技能的情况进行调查统计,对了解员工素质特长、开发人力资源、调整员工队伍结构与应急情况下调配劳动力等方面的人事工作是具有实用价值的。(8)其他方面的统计。包括员工婚育状况、宗教信仰、兴趣爱好、家庭住址分区情况、员工上下班使用交通工具情况等内容。商场人事培训部对员工实际情况,通过人事统计获得有关的基本数据,可以为日常人事工作的决策、计划、制订方案等提供客观依据,有助于实现人事管理的计划性及科学性。

除了商场员工人数及其变动的统计和员工结构统计两个主要内容的人事统计外,有关员工出勤情况、奖惩情况、接受培训、工资福利等方面的统计工作也很重要。

员工的出勤情况,反映员工的劳动纪律状况及商场员工的士气水平,体现了企业对员工的凝聚力。有关统计按出勤百分率计算,并以员工迟到、早退、旷工、请事假、病假、婚丧假等不同缺勤原因分类计算缺勤人数及百分率。员工出勤情况的统计数据成为商场人事培训部掌握员工士气的“晴雨表”。

员工的奖惩情况,比员工出勤情况更能深入反映出企业员工的纪律状况及精神面貌,对员工受奖惩情况的统计,一般分员工受奖励与处分两类的人数及比率计算。奖励分为口头表扬、书面嘉奖、优秀(最佳)员工、部门先进工作者、商场先进工作者、业务竞赛优胜者等各级各类奖励项目分别统计。惩处同样是按纪律处分等级,统计各部门受口头警告、书面警告、最后警告、无薪停职、留店察看、即时除名或开除等处分的人数及比率。对员工受奖惩情况的统计数据一方面可以发扬先进、弘扬企业精神,同时也可以为改正错误、选择必要培训提供依据,使人事培训部更具体了解商场员工队伍的素质现状,采取相应措施来开发与利用人力资源。

员工接受培训情况的统计是商场培训部开展业务活动的调查与小结。一般按培训种类及开设培训课程为统计项目,计算参加各种培训课程及活动的员工人数与比率,作为商场开展业务培训活动的统计档案,也为制订培训规划提供依据资料。

对商场员工工资和劳保福利的统计工作,在商场企业管理中具有重要的意义。工资是国民经济统计的重要指标,工资问题涉及到员工生活、企业成本,并且关系到国民经济综合平衡中一系列重大比例关系。对企业员工工资有关指标进行经常的、正确的统计核算,分析检查工资基金的使用情况、工资水平的现状和趋势,是十分必要的;员工劳保福利费用是工资的补充,是根据国家规定,按照工资的一定比例提取,或从企业基金和利润留成中支付的,搞好对员工劳保福利费用的统计,对于研究员工实际收入、研究消费基金与积累基金的比例,制订和检查商场劳保福利政策与计划,同样是十分必要的。

工资福利统计的主要内容包括：核算与分析员工工资总额和劳保福利费用总额及其变动情况，计算员工平均工资与实际工资以及工资变动与实际工资指数，统计劳动保险和福利费用分类使用情况等。工资福利统计为制订与修改工资福利政策提供了依据。

商场人事统计的工作步骤，是从统计资料的调查、收集开始的，根据人事统计的目的与内容要求，从收集准确的统计资料着手，通过及时而全面的统计调查，获取能够反映实际状况的第一手统计资料。人事部门通常依赖专门设计的统计报表从基层或有关部门收集所需的统计资料；人事统计的第二步骤是对原始的统计资料，进行科学的加工和综合，使它们系统化，基本符合商场人事统计要求；人事统计的最后阶段，是统计分析工作。对经济分组和汇总的统计资料，进行计算分析，就统计指标项目得出准确的数据或分析报告。

三、计算机在商场人事管理中的应用

随着现代社会的发展，计算机已深入到各个领域之中。计算机的应用给我们的社会带来了根本的变革，在我国，计算机在科学上的应用已得到了广泛的推广。计算机在人事管理中的应用，限于技术条件及经济条件，还有待于进一步的开发和推广。然而，在企业管理领域推广应用电子计算机，已成为社会发展的必然趋势。

先进的科学管理商场的技术，其重要标志之一是运用电子计算机技术于商场管理之中。商场企业安装电子计算机管理系统，在柜台管理中主要应用于销售统计、接待登记、顾客帐项、信息查询等方面；在后勤系统中可应用于财务分析、晚间核数、工资结算、帐务管理、自动报时服务、电话总机资料等许多方面。电子计算机管理系统在商场人事管理方面发挥的功能，主要是信息贮存及精确计算，因此计算机在商场人事管理中的主要用途是，人事档案的贮存与检索以及人事统计分析与数据计算。

为了进一步普及电子计算机常识，使计算机能更广泛应用于商场人事管理中，以下介绍一些有关基础知识：

电子计算机可以分为大型机与微型机两种不同的类型。大型计算机是以一个中央数据处理中心（电脑房）为主体，通过电缆与各部门安装的计算机终端机联接，整个商场的全部记录均储存在计算机中央数据处理中心的数据库内。计算机终端装置是由荧幕显示设备和操作键盘组成，还附设提供文件输入输出打印的高速打印机，终端机的荧幕显示设备是一种电视机式的屏幕显示控制台，配有电脑打字机式的操作键盘。商场内各部门的有关人员可以通过电脑终端机的显示设备和键盘在几秒钟内靠电缆传递，存入或取出所需要的业务记录，或通过高速打印机在极短时间内打印出所需要的报告。电子计算机将输入的全部信息都按标准化的程序以极高速度集中处理，按不同要求编制出各种业务需要的分析性或综合性的资料，供随时使用。电脑操作把商场的管理人员从浩繁的文件作业中解脱出来，使他们可以把更多的精力集中用于改善经营与服务上去。

微型计算机也被称为个人电脑,这是集数据处理中心和终端机为一体的电子计算机,它的特点是灵巧方便,适用于局部管理的需要。

电子计算机管理系统包括硬件和软件两大部分。硬件指组成计算机的各功能实体部分,包括输入输出设备、运算器、存贮器、控制器等,以及终端机的各种设备;软件是指电子计算机的程序系统。通常情况,计算机的软件是根据各使用部门的业务需要,用专业程序设计语言编写而成的计算机运作程序。计算机系统是依照软件设计的指令程序进行数据信息的处理运作。

电子计算机应用于商场的人事管理中,可以充分使用计算机特有的信息贮存功能、数据运算功能以及文字处理功能。

商场人事培训部在员工档案管理中,可以依赖电子计算机能贮存信息的功能,将员工档案资料的大部分内容编制成一定的程序输入电脑,贮存的员工档案资料具有简洁明了、便于检索的优点,在日常管理中省却了管理人员大量的检索时间,尤其在进行档案统计时更显示出计算机的高效功能。由于计算机对所贮存信息的数据要求较高,人事档案管理中传统的宗卷式或卡片式档案形式要与计算机式档案并存,日常使用中可以发挥各种档案形式的长处,为有效的档案管理服务。

商场人事培训部在人事统计工作中,可以依赖电子计算机有精确运算的功能,替代人工计算进行人事统计,可扩大统计规模和提高汇总速度,能提高统计数据的信息利用率,并且可利用计算机具有数据分析的功能,对各种人事统计数据进行分析,为管理决策提供准确而清晰的分析资料,从而提高商场人事决策的有效率与成功率。

商场人事培训部在日常办公事务中,可以依赖电子计算机能处理文字信息的功能,进行各类文件、表格、信函等书面资料的撰写与编制处理,从而提高日常办公业务的工作效率与工作质量。

将先进的电子计算机技术引入商场人事管理,无疑是商场企业管理科学化、现代化的必然趋势。然而,任何先进科技的应用,都离不开人的决定作用。商场人事管理的电脑化发展,取决于商场人事干部管理观念与管理知识的不断更新,以及电子计算机更普及的推广和应用。

第四节 员工离职

一、辞职与辞退

(一) 辞职与辞退的含义

辞职与辞退是商场员工离职的两种不同的方式,它们都是商场企业与员工双方

终止劳动关系的形式。两者不同之处在于,提出要求员工离职的主体与客体相互变换而已。员工辞职而离开商场,主体是员工,客体是商场;商场辞退员工,主体是商场,客体是员工。在实行劳动合同制的商场企业中,联系主、客体双方的纽带是商场企业与员工签订的劳动合同,一旦合同终止了,主体与客体之间的劳动关系也就不复存在。在劳动人事制度改革中,允许全民所有制员工辞职;以及商场企业可以辞退全民所有制员工,这种企业与员工双方都有权终止劳动关系的做法,是改革人事劳动制度,搞活企业人事工作的尝试。企业与员工双方都有选择与被选择的权利,它有利于商场企业在选择与被选择的过程中不断地得以发展提高。

辞职是指员工基于某些个人的原因而不能或不愿继续为商场服务,提出离开商场企业的请求。员工辞职的原因是多种多样的,员工不能为商场继续服务而辞职的原因一般有以下几种情况:

(1) 获得一个继续学习深造的机会。员工可能被大学录取或有了出国深造的机会,而不得不放弃在商场里的工作。(2) 由于家庭的原因。如家庭的搬迁,到了距离商场较远处或外省市,使得员工无法再为商场服务,或者由于家庭人员发生变化,员工不能再从事商场里经常加班的工作,而提出辞职。(3) 由于身体的原因。商场行业是一个青春行业,它需要大量充满青春活力的年轻人从事这项工作。员工到了一定年龄,工作能力与效果都会因身体条件变化而减退,如果由于工作能力或健康原因,不能胜任原来工作又不能在商场内调换其他工种,员工会因此而辞职。(4) 员工找到了新的工作。员工认为新的工作更能发挥个人特长,有利于今后的发展,就会提出辞职,另谋高就。(5) 个人的发展。员工在商场工作一段时间后,发现商场不是其施展才能的地方,或者由于个人的性格爱好不适应在商场行业工作,为了个人的前途和发展,员工以辞职而结束在商场的生涯。

员工不愿意为商场服务而辞职的原因一般有以下几种情况:

(1) 工作环境不理想。员工在进商场工作前,把商场的工作环境想象得过于舒服轻松,对工作的艰苦性缺乏思想准备。经过实践,对快节奏的工作、站立服务、严格的管理以及经常需要加班加点,觉得难以忍受而提出辞职。(2) 人际关系欠佳。商场的工作特点要求员工具备善于处理好人际关系的能力,无论与顾客、上司还是同事,都要友善相处。个别员工会因性格等原因,处理不好人际关系而提出辞职要求。(3) 个人需求得不到满足。商场的工资、福利等待遇不能满足员工的需求是员工不愿为商场继续服务的主要原因。有时,员工个人的理想抱负在商场无法得以实现,也是导致员工离开商场企业的原因。(4) 受到不公平的待遇。员工在晋升、加薪、奖励或犯错误所受惩处等方面受到了不公平的待遇,又得不到有效的申诉,致使员工引起愤懑情绪而辞职。

辞退是由于种种原因,商场企业不得不与员工终止劳动关系的一种行为。这些原因主要包括:

(1) 自然原因。由于自然灾害或其他不可抗拒因素,使商场企业无法继续营业,

迫使企业不得不终止与员工的劳动关系。(2)商场经营情况变化的原因。由于社会原因使商场经营受到影响,或商场内部经营结构发生变化,甚至停业或倒闭,不能安排员工的工作。(3)员工非因工致伤致残,丧失正常工作能力,不能从事商场工作而被辞退。(4)员工的工作表现不能达到商场所制定的最低工作标准,工作效率甚差,不能胜任商场工作而被辞退。(5)员工因屡次违反商场规定,经教育仍无悔改表现,被商场按纪律处分条例规定而辞退。(6)员工的错误行为严重地损害了商场的利益或声誉,错误程度构成被开除或除名处分条件而被辞退。(7)员工严重违反商场规章制度,如偷窃、斗殴等,错误行为符合被开除或除名条件而被辞退。(8)员工因从事犯罪活动或触犯国家法律而被公安部门拘捕或判刑,商场企业予以辞退。

企业对于以上前四种情况被辞退的员工,可考虑给予一定的生活补偿,对于后四种情况,则立即予以辞退(开除或除名),不给予任何补偿。

在经济体制改革中,推行劳动合同制的用工制度,使商场企业与员工之间有员工离职双向选择的较大余地,其积极意义在于进一步搞活企业的人事管理,尤其是企业拥有辞退权的做法,对打破“大锅饭”和“铁饭碗”的制度更为有利。它使员工与企业共担责任,促使员工积极主动、努力地工作。辞退的过程,也是一个淘汰落后、激励上进的过程。辞退会对员工产生一种压力,为避免淘汰,员工必须努力学习业务知识,积极提高技术水平,认真遵守商场规章制度,从而推动员工队伍的上进。辞退还可以避免企业中中浮于事而导致懒散的现象,从而提高劳动生产效率及经济效益。

商场人事培训部在处理全民所有制员工的辞职与辞退时,要严格按照国家有关政策办理,同时又要充分兼顾员工的要求与情绪,尽可能使思想说服与行政处理并行,化消极因素为积极因素。

(二)辞职与辞退的处理程序

商场人事部在处理员工辞职与辞退时,要制订有关的政策与程序:

员工辞职的一般程序是:由员工本人向所在部门主管提出书面辞职请求→由员工所在部门主管向人事部及有关领导提出报告→经审批后转人事部、财务部备案→员工在结束商场的工作后将商场发给的财产归还有关部门→由财务部结清员工工资及其他帐目→在人事部办理离职手续。

员工辞职的有关政策包括:员工在提出辞职请求时,必须在准许后一至两个月离职,提前通知人事部门是为了给商场作必要的人事调整,否则辞职员工应交付相应的工资代替提前通知,作为对突然辞职离店行为的惩罚。部门经理在接到员工的辞职请求后,必须准备相应的报告书,内容包括:申请辞职员工的姓名、部门、工号、职位、工资、工作表现简况、辞职原因及最后工作日、是否有休假等;报告应由商场人事部、财务部经理与总经理合签后方可生效,报告批准后必须一式几份由人事部、财务部及有关部门备案;当员工结束在商场的最后工作日之后,应向人事部等部门如数交还商场发给的制服、工具、更衣箱钥匙、各种证件及借用物品等,如有遗失及损

坏应按规定赔偿。辞职员工如系企业出资培训,如工作年限未满规定期限,商场应按规定要求辞职员工赔偿培训费;员工在办理离场手续前,人事培训部经理或其他人事主管应安排与辞职员工进行一次离职约见,通过与员工的交谈并填写离职约见表,可以深入了解员工辞职的原因及对商场管理工作的看法,从中听取反馈意见。

商场辞退员工的一般程序是:部门经理提出辞退员工的报告→经由商场最高管理部门或总经理批准后转人事部、财务部等备案→员工归还商场财产→财务部结清有关帐目→人事部办理退工手续。

辞退员工的有关政策可包括:部门经理根据员工的工作表现,对照商场人事政策规定,提出辞退员工的书面报告,报告内容应包括:被辞退员工的姓名、工号、部门、职位、工资、最后工作日期、是否有休假等,报告必须详细写明员工的工作表现及辞退原因。如果员工因违反了规章制度被辞退,辞退原因要写明违反了何项条款及后果的严重程度。如果员工因触犯法律,受公安机关拘审或判刑而被辞职,报告应附上公安司法机关的有关文件。

商场人事部也应安排与被辞退员工进行一次离职约见。通过面谈,深入调查员工被辞退的原因及有关细节,从中可以证明有关对员工思想教育及改善日常管理等有积极意义的内容。

在处理辞退员工过程中,会遇到员工上诉或劳动争议等情况,商场人事培训部应以不违背国家政策、劳动合同、商场管理政策及规章制度为原则,在有关部门的协调下,尽最大努力做到认真妥善解决,公正而实事求是地处理辞退案例,这不仅对员工个人负责,也是对商场企业的声誉与形象负责任。

二、退休、离休与退職

在全民所有制商场企业中,退休、离休与退職是老年员工离职的办法,它体现了政府与企业对老年员工的关怀和爱护,也是我国社会主义制度优越性的具体反映。

员工退休,指的是工作到一定年限,达到规定年龄,符合退休条件的商场员工,根据法律或政府法令规定及商场的具体规定,离开工作岗位,领取一定数额的退休金,以维持其生活,安度晚年。

员工离休,指的是达到国家规定的退休年龄的老干部(一般指1949年9月30日以前参加革命工作的干部),按优待条件退休。目前,我国商场企业中,符合离休条件的员工人数极少,因此,离休这种退休的特殊形式,随着时间的推移将逐步消失。

员工退職,指的是不具备国家和商场所规定的退休条件,但已达到规定年龄或因身体有病,基本丧失工作能力不能继续工作的员工离职,领取一定数额的退職金,以维持其生活。

商场人事培训部在处理员工退休、离休或退職时,应该严格按国家有关政策法规规定,结合商场企业的具体情况执行对员工的待遇。

商场实行合理的退休制度 ,可以使员工感到晚年生活有保障 ,无后顾之忧而安心工作。商场企业通过执行退休(退职)制度 ,自然淘汰老弱病残 ,改善员工队伍结构 ,提高工作效率 ,促进商场的经营发展。

目前 ,我国商业业正在稳步推行劳动合同制用工制度 ,不少企业开始试行对新招聘员工实行合同制 ,并对全民所有制固定职工实行合同制管理。在体制改革的实践中 ,退休制度如何改革 ,对员工已成为一个十分敏感的热点问题。商场企业在实行劳动合同制后 ,可以采用为合同制员工购买国家保险公司的养老保险 ,员工退休后的退休金、医疗费用、死亡的丧葬费和家属抚恤费 ,均由保险公司参照国家规定的标准支付。

商场企业对员工离职的不同形式的处理与安置 ,是一项政策性很强的人事工作 ,商场人事培训部必须严格按国家有关政策规定办理 ,尤其在当今劳动制度改革中处理员工离职问题 ,更应该认真而慎重 ,这对于增强商场企业的凝聚力和企业精神来说 ,具有至关重要的作用。

第三章 人力资源的组织与控制

第一节 人力资源的合理组织

商场企业的劳动管理是对员工劳动过程的组织。它以劳动定额和定员编制为基础,通过合理计划与组织员工劳动,以降低劳动消耗,提高劳动效率,确保商场服务质量。

一、合理制定劳动定额

劳动定额,是劳动过程中时间消耗水平的数量界线。商场企业的劳动定额就是在一定的物质、技术设备和劳动组织条件下,在充分发挥员工积极性的基础上,以保证商场服务质量与业务经营活动需要为前提,每个员工平均应该达到的工作量标准。

商场企业是一种综合性的服务行业,内部工种多,各部门、各单位、各工种的具体劳动对象、劳动方式各不相同,劳动过程中随机服务的比重较大,正确地制定和执行先进合理的劳动定额,是体现商场管理水平的一个重要的标志,对于商场接待服务工作具有重要作用。

劳动定额是商场编制计划、搞好计划管理的重要依据,商场计划的许多指标都同劳动定额有着密切的联系。商场企业有关部门在编制接待计划、核算接待能力、平衡工作量、制定成本计划或劳动工资计划时,都要以准确的劳动定额为依据。

劳动定额是调动员工积极性和创造性,节约劳动时间,提高劳动效率的有力手段。合理制定并贯彻执行劳动定额,使商场员工对各自的目标任务有明确的认识,有利于调动他们的工作积极性,加强责任感,也有利于提高劳动效率。

劳动定额是商场企业对员工劳动报酬分配中,贯彻实行“各尽所能,按劳分配”原则的可靠保证。劳动定额规定了完成各项工作的劳动消耗量,即确定了员工劳动量的标准,劳动定额完成情况反映了员工在一定阶段内的劳动成果,是衡量劳动量和贡献大小的尺度。在评定员工工资等级、奖金多少时,以员工完成劳动定额的情况为尺度,就更为合理与客观。

(一) 劳动定额的种类和作用

劳动定额,是指在一定的生产技术和组织条件下,为生产单位产品或完成某项工作而规定的必要劳动消耗量标准。

1. 劳动定额的种类

从不同的角度,可将企业劳动定额分为许多类。通常,按劳动定额的表现形式,可分为以下四类:

(1) 工时定额。指劳动者生产单位合格产品所需要的劳动时间标准。

(2) 产量定额。指劳动者在单位时间内生产合格产品的数量标准。

(3) 看管定额。指规定一个或一组劳动者同时要看管的机器装备数量标准。

(4) 服务定额。指规定劳动者所服务项目的数量标准。

上述四种形式劳动定额中,使用最普遍的是工时定额和产量定额。使用工时定额和产量定额时,要注意工时定额和产量定额之间的关系。

工时定额和产量定额之间的静态关系是互为倒数。

设:工时定额 T

产量定额 Q

$$\text{则: } T = \frac{1}{Q}$$

$$Q = \frac{1}{T}$$

工时定额和产量定额之间的动态关系,可用下式表达。

设:工时定额降低的百分比为 x

产量定额升高的百分比为 y

报告期的工时定额为 T 。

计划期的工时定额为 T_1 报告期的产量定额为 Q 。

计划期的产量定额为 Q_1

$$\text{则: } Q_1 = \frac{1}{T}$$

$$Q(1+y) = \frac{1}{T(1-x)}$$

$$\frac{1}{T(1+y)} = \frac{1}{T_0} \cdot \frac{1}{1-x}$$

$$1+Y = \frac{1}{1-x}$$

$$Y = \frac{1}{1-x} - 1$$

$$y = \frac{x}{1-x}$$

$$x = \frac{y}{1+y}$$

2. 劳动定额的作用

劳动定额是企业管理的基础资料,其作用是多方面的,归纳起来,主要有以下几项:

(1) 劳动定额是组织生产的重要依据。组织生产、安排工作,要确定用多少车、多少设备、多少人,要规定各工种之间衔接配合,都必须使用劳动定额资料。

(2) 劳动定额是组织和动员职工努力提高劳动生产率的有力手段。劳动定额规定了劳动者完成工作的时间消耗,同时还规定了完成工作的条件和方法。劳动者努力地去实现劳动定额、节约劳动时间,相应地劳动生产率也就得到提高。劳动定额与劳动生产率之间的关系,可表述如下:

设:劳动生产率为 e 劳动定额完成系数为 W 则:

$$e = \frac{W}{T}$$

说明劳动定额完成越好,工时定额降低越大,劳动生产率提高越多。

(3) 劳动定额是开展劳动竞赛,推广先进经验的一个有力工具。汽车企业工种多,开展劳动竞赛,认真进行评比,必须以劳动定额作为评比的标准。评比又促进劳动热情的高涨,促进学习先进经验。

(4) 劳动定额是企业编制计划的重要基础。“没有技术定额,就无法进行计划经济。”斯大林《在全苏斯达汉诺夫工作者第一次会议上的讲话》《斯大林文选》上册第 56 页,编制生产计划、劳动工资计划、成本计划等,都要使用劳动定额资料。

(5) 劳动定额是实行经济核算的基本依据。实行经济核算是有计划地管理社会主义企业的方法之一,它是运用价值形式来计算、分析和比较企业经济活动中人力、物力、财力的消耗及其效果,以便使企业以尽可能少的生产消耗取得尽可能多的经济效果。为了计算和比较人们在生产中的劳动消耗和成果,就要以劳动定额为根据进行核算。劳动定额的完成情况是实行经济核算的主要内容之一。同时,劳动定额也是企业计算成本的一项依据。

(6) 劳动定额是贯彻按劳分配原则的主要根据。贯彻“各尽所能、按劳分配”原则,要考核劳动者是否尽其能,计算劳动者完成的劳动量,必须以劳动定额为尺度。劳动定额的完成情况可以直接反映出劳动者在一定时间内的劳动态度好坏和劳动技能高低。

(7) 劳动定额是完善企业承包经营责任制的基础资料。完善企业承包经营责任制,必须合理确定承包基数、科学规定考核办法,严格进行各项考核。这些,都必须使用劳动定额资料。劳动定额的完成情况,是反映承包工作效果的重要资料。

(二) 劳动定额水平

劳动定额水平是指规定劳动定额的高低、松紧程度。正确地确定和掌握劳动定额水平,是劳动定额管理的核心。劳动定额水平过高、过低,或劳动定额水平不平

衡,都会直接影响劳动定额发挥作用。

劳动定额水平实质上是企业在一定时期内,在一定的物质技术装备条件下,生产技术水平、企业管理水平、职工觉悟水平和劳动生产率水平的综合反映,所以影响劳动定额水平的因素是多方面的。

要求劳动定额水平先进合理,即所规定的劳动定额水平,必须是在正常生产条件下,多数劳动者经过努力可以达到、部分劳动者可以超过、少数劳动者可以接近的水平。这样的水平,是低于先进工作者已达到的水平,高于企业现行劳动定额的水平。

劳动定额水平的确定,有许多方法,普遍使用的有三点估算法、两次平均法和数理统计法。

(1)三点估算法。就是用先进指标 a 、最可能达到的指标 m 和保守指标 b 三个数值加权平均求出定额水平值 T (或 Q) ,其公式为:

$$T = \frac{a + 4m + b}{6}$$

这个公式,是在假定 m 的可能性两倍于 a 及 b 的可能性的情况下,用加权平均计算而得的。先用加权平均在 a 、 m 之间求均值:

$$\frac{a + 2m}{1 + 2} = \frac{a + 2m}{3}$$

再用同样方法在 b 与 m 之间求均值:

$$\frac{b + 2m}{1 + 2} = \frac{b + 2m}{3}$$

在两个均值间再求均值

$$T = \left(\frac{a + 2m}{3} + \frac{b + 2m}{3} \right) \times \frac{1}{2} = \frac{a + 4m + b}{6}$$

2. 两次平均法。就是根据数列中比平均指标先进的多个先进指标再进行平均计算,从而求得定额水平值的方法。

第一次平均:

$$\bar{t} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i}{n}$$

式中 t_i $i = 1, \dots, n$,实际工时消耗值 t ——平均工时消耗值然后以 $\bar{t}$ 为准,找出优于 $\bar{t}$ 的 t_{ir} ,再平均,即进行第二次平均,得:

$$T = \frac{\sum_{r=1}^h t_{ir}}{h}$$

式中:

t_{ir} $ir = 1, \dots, h$,实际工时消耗中优于 $\bar{t}$ 的值。

(3)数理统计方法。就是按照统计分布规律来确定劳动定额水平。实践证明,

大量统计数据可以说明完成定额工时(或定额产量)与人数的关系符合正态分布曲线。

根据数理统计概率论的原理,在正态分布下,从全体劳动者完成工时的数据中求出平均值 $\bar{t}$,于求出标准偏差 σ ,即可反映整个工时完成状况的分布。其数学方程式为:

$$p(t) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}\sigma} \cdot e^{-\frac{(t - \bar{t})^2}{2\sigma^2}}$$

式中 t ——正态分布曲线的横座标值

p ——正态分布曲线的纵座标值

π ——圆周率($= 3.1416$)

e ——自然对数的底($= 2.7183$)

曲线与横座标所围成的面积为 100% ,表示正常情况下,工时完成情况均反映在此面积内。曲线与 $\bar{t} \pm \sigma$ 围成的面积为 68.25% ,表示正常情况下,工时完成在 $\bar{t} \pm \sigma$ 范围内的概率是 68.25% ,即工时完成在 $\bar{t} \pm \sigma$ 范围内的人数占总人数的 68.25% ;曲线与 $\bar{t} \pm 2\sigma$ 围成的面积为 95.45% ,也就是工时完成在 $\bar{t} \pm 2\sigma$ 范围内的人数占总人数的 95.45% ;曲线与 $\bar{t} \pm 3\sigma$ 围成的面积为 99.73% ,也就是完成在 $\bar{t} \pm 3\sigma$ 范围内的人数占总人数的 99.73%。

由此可见,只要确定了工时(或产量)完成人数占总人数的百分比(概率值),那么也就可以确定工时定额(或产量定额)水平值。用数理统计方法确定工时定额(或产量定额)水平,就是事先确定工时(或产量)完成人数占总人数的百分比(概率值),然后确定工时(或产量)定额水平值。

因为工时少是制定工时定额所希望的,所以对 t 的下界不限制,而对上界则应限制。

由于产量高是制定产量定额所要求的,所以确定产量定额水平时,对实际完成产量 g 的上界不加限制,而对其下界则应限制。产量定额水平值 Q 的确定公式为:

$$Q = \bar{g} - \lambda\sigma$$

选用上述方法确定定额水平时,应结合定额水平影响因素分析来进行。三点估算法简单易行,确定定额水平快,但较粗,适合于工时利用较差,对定额资料需求急的工作。两次平均法定出的定额水平比较先进,但对达到定额水平的可能性考虑不够,适合于工时利用潜力大、技术水平和管理水平提高的可能性大的工作。数理统计法比较复杂,但事先控制达到定额水平的概率,可使定额水平既先进,又合理,工时消耗比较稳定的工作。

确定定额水平时,还要考虑各项工作之间定额水平的平衡,应有的放矢,不能有的工作松,有的工作紧,影响职工内部团结,不便进行劳动考核。

(三) 劳动定额制定方法

正确地选择制定劳动定额的方法,是劳动定额工作中的一个非常重要的问题。企业制定劳动定额可采用以下方法:

1. 技术定额法

又称技术分析法、技术测定法,是通过对生产、技术、生产组织和劳动组织条件的分析,在总结先进经验,挖掘生产潜力及实际操作合理化的基础上,采用观察测定和分析计算制定定额的方法。

技术定额法的主要优点是:有充分的科学技术依据,制定的定额质量较高,定额水平易于达到平衡,对促进企业改善生产组织和劳动组织,提高管理水平,有一定积极作用。缺点是工作量大,工作内容较复杂,要求定额工作人员具有较高的文化技术水平和较丰富的专业知识。大型的、管理水平较高的汽车企业,可以采用这种方法制定定额。

$$\text{劳动定额} = \frac{\text{规定时间} - (\text{准备作业} + \text{结束时间})}{(\text{基本作业} + \text{随机服务时间}) \times (1 + \text{休息系数})}$$

2. 经验估计法

这种方法是以前历史上实际达到的指标为基础,综合分析现有设备条件、经营管理水平和员工业务技术水平的提高等一系列有关进一步提高劳动效率的有利因素和不利因素,然后估计工时消耗而制定劳动定额的一种方法。

用经验估计法制定的定额特点是:方法简便,工作量大,易于掌握,能反映员工的实际劳动效率,有群众基础。这种方法一般适用于难以具体测定劳动量和各项动作的工时消耗的工种和部门,如商场前台预订、接待、问讯,保安部的门卫、巡逻等工种,这些工种的劳动很难确定一个具体的劳动量标准,只能根据商场的接待能力和过去的经验来大致估计。商场企业的劳动以劳动消耗为主,随机性强,影响工时消耗的可变因素很多,所以,采用经验估计法来制定劳动定额是必要的。

3. 类推比较法

这种方法同经验估计法同样是以过去实际达到的指标水平为基础,参照同类商场的先进管理经验进行分析比较,然后结合本商场的实际情况来估计工时消耗而制定劳动定额的一种方法。商场企业中有些部门和工种的劳动随机性太强,例如工程部的机修工、电工、管道工以及娱乐健身厅的游泳池、网球场、健身房等,这类员工的劳动,事先难以估计工时消耗,尤其是商场的工程部门,当设备完好时,工作量较小,一旦发生设备损坏或技术故障,投入抢修的任务是十分艰巨的。所以,只能根据过去的经验并借鉴其他同类企业的做法加以对照比较,采用类推比较法来制定较合理的劳动定额。

4. 统计分析法

这种方法是以前统计资料为依据,分析商场目前实际接待能力和提高劳动效率的可能性来制定劳动定额的一种方法。商场的理发室、仓库等部门,其业务量的变动

幅度不大,可以采用统计分析的方法,统计过去的营业额或收发货数量等数据,结合部门及工种实际情况来制定劳动定额。

采用统计分析法制定劳动定额的计算公式为:

$$\text{劳动定额} = \frac{\text{综合平均数} + \text{最优完成数}}{2}$$

总之,商场企业是一种综合性服务行业,内部部门与工种众多,情况复杂,制定劳动定额的方法是多种多样的。要科学合理地制定劳动定额,关键是要结合商场、部门、工种的实际情况,实事求是,充分考虑各种劳动的具体特点,选用适当的方法。

二、劳动定员的编制

(一)劳动定员工作的意义和要求

劳动定员,是指商场企业为完成规定的工作任务而应有的人员配备。定员是一种科学的用人标准,商场在人员配备上的数量界线和依据。商场人事部门要根据商场的经营方向、规模、服务内容、接待任务、员工的素质水平等实际情况,在建立岗位责任制的基础上,本着人尽其才、充分提高劳动效率的精神,规定商场各部门、各工种岗位必须配备的各类人员的数量。

编制定员也是商场劳动管理中的一项基础工作。正确做好编制定员,可以为合理节约使用劳动力、提高劳动效率创造必要条件;可以为合理配备各类人员和编制工作需要量计划提供重要依据。

正确编制定员,为促进改善商场劳动组织、合理调查劳动力及劳动分工、健全岗位责任制提供了必要保证,有利于充分发挥每个员工的劳动积极性,避免人浮于事现象发生。

商场企业的劳动定额和定员是相辅相成的,定额是对劳动效率和员工劳动数量的要求,定员是对人员数量的要求。在商场企业劳动管理中,定额是基础,定员是保证,两者都是为提高劳动效率服务的。

因此,商场定员编制必须以合理的劳动定额为基础,即根据劳动总量和每个员工的劳动定额来确定定员的灵敏性。然而,由于商场企业的劳动特点是以提供劳务为主,不创造实物产品,而且服务的随机性又较强,商场的劳动总量难于象工矿企业那样以产品数量来核定,所以定员编制又必须充分考虑商场内部各部门、各工种的实际情况,根据其业务工作量的大小来确定岗位人数,然后编制定员人数。

商场企业的编制定员工作,由于各部门、各环节、各工种岗位员工的工作性质和特点、劳动方式和方法各不相同,确定人员数量的具体方法也就不一样。

(二)定员方法

1. 岗位定员法

这种方法是根据商场企业内部的机构设置、服务设施、岗位职责与要求,再考虑各个岗位的工作量、班次与出勤率等因素来确定定员人数的一种方法。一般适用于

商场的柜台人员、后勤物资用品采购员、仓库保管员、设备维修工等部门员工和管理人员的定员编制,由于这些工种的工作量难于精确计算,所以只能根据商场的等级规模、岗位设置与大体的工作量,按机构精简、人尽其才、各得其所的要求来编制劳动定员。

2. 比例定员法

这种方法是根据商场各部门、工种班组的劳动任务分析工作量,在制定劳动定额的基础上,按照一定比例来确定定员人数的一种方法。

商场各部门的人员配备宏观比例,一般情况下商场销售部门的员工占商场员工总人数的60%到70%;餐饮部门的员工占10%到20%。商场员工总人数与商场顾客数的比例一般在1:50至1:100左右。

柜台可以根据劳动定额规定每个服务员每天看管几张台面,然后按这一比例来编制每个柜台的定员人数,各柜台人数相加,即是服务员的定员人数。一般说来,这种方法以实际测定的定额为基础,简便易行,又比较符合实际,为一般商场企业所普遍采用。

3. 设备定员法

这种方法是以设备数量和实际工作量为基础,员工的实际工作量由看管定额、设备开动的班次、出勤率等因素决定。这种方法一般适用于商场工程部门编制班组定员时采用。如电工可根据商场电器设备的多少和维修业务量的大小来确定定员人数,锅炉房根据锅炉设备台数和工作量大小来确定所需人员数量。其他如管道工、机修工等都可采用设备定员法。

4. 效率定员法

这种方法是根据商场各部门或班组的劳动效率要求来编制定员人数的一种方法。它是以劳动定额为基础的,就是根据员工的工作量、劳动效率、出勤率来计算定员。

采用效率定员的方法,就切实把定员和定额直接联系起来,用经济手段实行定额定员管理,凡是增人就要按定额增任务,如果减少任务也应按定额相应地减人。采用这种方法的好处是服务人员的任务清楚,责任明确,可以提高劳动效率,降低人力消耗。

按劳动效率定员的计算公式为:

$$\text{定员人数} = \frac{\text{每一轮班应完成的工作量}}{\text{服务员的劳动效率} \times \text{出勤率}} \times \text{每日轮班次数}$$

总之,商场企业劳动定员的编制方法是多种多样的,以上几种定员方法,需要商场人事部门根据各部门、各环节的实际情况灵活运用,或几种方法结合起来运用。

商场员工劳动是以为顾客服务为主要目的的,营业时间长、班次变化大,定员编制又是以企业和部门为主的。因此,在采用上述各种方法编制劳动定员时,首先要根据劳动定额确定当班人数,然后考虑班次和出勤率,才能编制出合理的定员人数,

其计算公式为：

$$\text{部门定员人数} = \frac{\text{当班员工人数} \times \text{班次}}{\text{出勤率}} + \text{管理人员数}$$

定员编制完成后,还是一个数据指标,是否科学合理,还需要在全店范围内对各类人员的比例、劳动效率、定员数量和员工素质进行分析比较,做好综合平衡,然后进行必要的调整,才能最后做好商场的定员编制工作。

三、额定定员与劳动组织管理

1. 劳动定额和编制定员,是合理组织劳动的中心内容,是商场企业劳动管理的基础。商场人事部门对额定定员从制订、贯彻到修订的全过程应有科学合理的管理,才能促进改善商场企业的劳动组织和建立健全岗位责任制,充分发挥员工的劳动积极性,提高劳动效率,为最终达到提高企业经营效益的目的而起积极作用。

在劳动额定定员贯彻落实的过程中,商场人事部门的主要任务是配合各业务部门就额定定员科学性、合理性,结合各部门、各工种岗位的实际情况,进行调查分析与考核检查。由于商场企业员工劳动的间歇性与随机性较大,贯彻劳动额定定员的难度相对较大。同时,商场的接待任务、物质技术设备、员工业务技术水平发挥等情况也经常在发展变化,随着这些情况的变化,及先进经验的扩广或员工的流动等因素,商场的额定定员自然也需要作相应的调整与修订,否则便会流于形式,起不到应有的积极作用。在贯彻额定定员的过程中,商场人事部门有责任做好日常的平衡调剂工作,及时纠正劳动力浪费现象,保证商场经营业务秩序的正常运转。劳动额定定员虽然不能一成不变,对不符合实际的情况要有适当修订,但是必须具有相对稳定性,不宜修改频繁,修改过多将不利于商场企业管理。

商场员工劳动效率以及商场服务质量的不断提高,主要取决于劳动过程的组织管理水平和员工劳动积极性的高低。合理组织员工劳动,提高劳动效率,是商场企业管理的主要目的。商场人事部对员工劳动管理的任务,除了要合理制定劳动定额和正确编制劳动定员外,还应配合商场各业务部门做好劳动组织管理工作。

2. 合理安排各项工作程序。商场企业的员工劳动是为业务经营活动的开展和商场顾客服务的,设计合理的工作程序是商场企业合理组织员工劳动的基础,而工作程序的合理性是以为顾客提供优质服务为出发点,以商场顾客的活动规律为线索的。通过员工的劳动为顾客提供各种综合服务,都要按一定的合理程序进行,这样才有利于减少工时消耗,提高劳动效率,保证服务质量。

3. 明确划分工种岗位职责。商场内部各部门、各环节、各工种岗位的具体劳动性质与特点各不相同,制订明确的岗位责任条例,使每个员工只从事某一种类某一工种的工作,并对自己的工作范围、职责和任务有明确的认识,有利于调动员工的积极性,提高服务质量和劳动效率。

4. 加强劳动协作,保持各项劳动之间的衔接和协调。现代商场企业是一种社会

化大生产,商场众多部门、环节与工种岗位构成一个完整的生产群体,各项劳动之间的衔接和协调显得十分重要。否则各自为战,必然造成接待服务工作的脱节,影响服务质量,造成工时浪费。因此,必须重视各个工作环节之间的联系,加强内部信息传递,必要时还要做好劳动力的统一调配和使用,才能适应商场业务经营活动和顾客活动规律的需要,提供高质量、高效率的服务。

第二节 员工行为控制

一、行为控制的基本概念

要有效地利用人力资源,固然要确定用人的数量标准并且把每个人放在合适的岗位,但仅仅如此,还不能使每个人恪尽职守,还需要对人的行为进行适当控制。

(一)行为变化规律

什么是行为?行为就是人的行动表现。行为是人类活动的特征,只有人类的有意识、有目的的活动才称作行为。人的行为是由需要引起的,但同样的需要却可能产生不同的行为。1951年,美国的心理学者勒温根据“场”理论提出了他的著名行为公式:

$$B = f(P \cdot E)$$

其中B为行为,P为个人,E为环境,f为函数。这个公式表示人的行为是个人与环境相互作用的函数或结果。勒温认为,P和E不是孤立的两个因素,人的行为取决于个人内在需要和周围环境的相互作用。当人的需要未得到满足时,会产生内部力场的张力,而周围环境因素则起着导火线的作用。当然,社会存在决定社会意识,人的需要的产生和发展,是不可能离开客观环境的,其满足的手段和方式更受到环境的制约。所以要有效控制员工的行为,就必须注意控制员工所处的环境。

(二)行为规范

要创造一个正常有序的工作环境,就必须建立完善而具体的规章制度,为每个员工确定统一的行为规范。

规章制度是商场根据管理的需要而制定的各种规则、规范、章程和制度的总和。它对员工的行为起引导和约束作用。

商场的规章制度并不是一种摆设,而是为了加强管理,实现商场目标而采取的一种管理手段。所以,必须从管理工作的需要、商场的客观条件和员工的思想觉悟水平来制定各项规章制度。各个商场的客观条件不同,员工的心理承受能力不一,制度不可能有统一的模式。如果生搬硬套,急于求成,超越极大部分员工的觉悟水平,缺乏执行制度的客观基础,那么,最终必然使制度难以执行而成为一纸空文。同

时,制度必须明确具体,易于检查考核。

(三)行为控制的手段

要使员工的行为符合商场的规范,制定制度固然重要,但还必须通过强化来保证制度的执行,使制度真正成为控制行为的手段。

所谓强化,就是对员工施以压力或刺激。如对员工的不良行为给予批评、惩罚,使之消除;对员工符合商场规范的行为给予表扬、奖励,使之发扬。要使强化有效,关键是要注意强化的准确性和一致性。强化的准确性,即要以事实为根据,以制度为准绳来进行强化,不要被假象所迷惑,更不要以个人的好恶来评价一个员工的行为。强化的一致性,就是要做到制度面前人人平等,奖惩并举,不可偏废。为了做到这一点,商场应该制定违纪事件的处理程序。

处理单上的报告者不一定是部门主管及其他管理人员,可以是任何一名员工;处理情况最后与被处理者本人见面,以免造成冤假错案。处理意见中扣分标准:警告扣10分,记过扣30分,记大过扣90分。若三次警告(即共扣30分)即为记过,以此类推。一年内扣满180分者开除。人事部经理随时作累计统计,一般员工扣分近180分时,人事部经理应善意提醒当事人注意,以免扣满180分被开除时还稀里糊涂,或后悔不已。至于怎样的违规为警告,在商场的有关制度中有明确规定。

这一处理单虽不能说十全十美,但对于维护制度的严肃性和公平性具有一定的意义。

当然,制度是无情的,而人是有情的。所以,制度处罚还必须与细致的思想政治工作相结合。

(四)员工的需要分析

调动员工的积极性,这是商场人力资源管理的中心。调动员工的积极性,就是激发员工的工作热情,促进员工的工作行为。如前所述,人的行为是由动机支配的,而动机又是由需要引起的。所以,要激励员工的行为首先必须从员工的需要出发。

需要是一切生物的本能,凡是有生命的东西都具有需要。但人的需要和动物的需要有本质的区别。需要作为人的一种心理现象,是指有机体由于缺乏某种生理或心理因素所产生的一种主观状态,也就是有机体对延续和发展其生命所必须的客观条件的需求的反映,因此,它受客观刺激的影响。需要被感受到之后,常以愿望、意向的形式表现出来,被人意识到的需要就成为行为的动机。正确认识 and 掌握商场员工的需要,是调动员工积极性的起点。

1. 员工的需要是客观存在的

需要是指人们在一定条件下对某种事物或目标的渴求。人的需要是客观存在的,它不仅是人的生理本能,而且也是人类社会生存和发展的必然。所以,作为商场管理者应该承认员工的需要,而且必须尽量去掌握员工的需要。

2. 员工的需要是发展的

员工的需要受到社会历史条件的制约和客观环境的影响。俗话说“人往高处

走”,员工的需要是随着社会的发展而发展,随着环境的改变而改变的。在物质极其贫困的年代,人们就不可能有追求豪华舒适住房的要求,一位员工在招工时的需要是能被录用,找到一份工作,但进了商场之后,则希望能分配到一份称心如意的工作。这是一种正常的需要变化。所以,商场管理者应该正确对待员工的需求变化,并加以正确引导。

3. 员工的需要是多样的

人类为了维持生存和发展,其需要是无限的和多样的,由此使得心理学家不仅不可能编出人类需要的完整项目,而且就是对人类的需要进行科学分类,也不是一件容易的事。目前,在西方对需要进行分类研究中,影响最大的是美国人本主义心理学派创始人马斯洛。他把人的需要分为五大类,并按其重要程度排列成需要层次图。

应该说,马斯洛的需要理论,在一定程度上反映了人的需要心理规律,揭示了人类行为的动力结构。尽管它是美国个人主义思想指导下的产物,有其局限性,但只要我们在科学的指导思想下加以分析、研究,就不难发现这个理论也具有较高的实用价值。

4. 员工的需要是有层次的

员工的需要尽管是多种多样的,但员工的需要是分为一定层次的,并以阶梯式逐级上升。比如物质生活尚未得到保证,甚至连温饱都不能得到解决的时候,尊重的需要、学习的需要、自我实现的需要等也许就十分微弱或根本没有。当然,各人因情况不同,需要也必然不一样。如年龄不同就可能导致需要程度的不同。老年员工也许归宿的需要占主导地位,中年员工也许成就、家庭的需要最为强烈,而青年员工则可能成就、娱乐等需要占主导地位。所以,作为商场管理者,关键是要分析员工的需要,掌握不同类型员工的主导需要。

二、员工激励

(一) 激励的意义与原则

增强与提高商场员工的动力和士气,是保持商场企业生机和活力的客观要求,是商场企业管理中具有重要意义的环节之一,也是商场人事管理工作成效的综合反映。

动力是由做好工作的愿望而产生的一种诱发力。它根源于员工的动机,蕴藏在员工身心之中,是劳动力得到有效发挥的一种内在的推动力。士气是员工和他们所在的集体对企业领导及企业的人事关系和环境状况所产生的一种占主导地位的精神心态。它时刻存在于员工心理和集体之中,成为影响企业经营管理的一种精神力量。

员工充足的动力和良好的士气在商场企业管理中具有决定性的作用,这主要表现在:

(1) 员工的动力和士气是保持商场企业的生机和活力的内在推动力。社会主义企业活力的源泉在于广大员工的智慧、积极性和首创精神,动力和士气作为蕴藏在员工身心中的一种诱发力和精神支柱,可以直接转化为员工的主动性、积极性和主人翁责任感,激发他们的智慧和首创精神,从而保持商场企业的生机和活力。(2) 员工的动力和士气是提高商场服务质量,充分发挥人力资源作用的内在源泉,因为商场企业的服务质量主要取决于员工的事业心、责任感和多做工作、做好工作的愿望。它发自员工内心,激发员工动力和士气,就可以从根本上调动员工积极性。(3) 员工的动力和士气是保持企业团体气氛、协调人事关系的精神支柱。从表面看,动力和士气都是抽象的,属于上层建筑的范畴,但它们确是一种强大的精神力量。商场人事管理只要用各种触动员工心弦的方法去激发他们的动力,提高他们的士气,就可以形成一种精神支柱,产生巨大的物质力量,保持良好的团体气氛,形成人人向上、努力工作的局面。

应用现代企业管理的“激励理论”,以提高商场员工的动力和士气,已成为商场人事管理中普遍运用的工作方法手段。“激励”是指利用一种或多种外界条件,对个体进行刺激,从而使其内部激发出一种能量来响应外界的刺激,发挥出相应的或更大的能量来。就商场企业而言,这个个体就是员工,所谓能量则是指商场企业中员工的积极性和创造性。

现代商场企业的人事管理,要注重以人为中心开展各项管理工作,以开发商场企业的人力资源为目标进行计划、组织、指挥、协调和控制。作为商场人事部门的主管人员,在日常的人事管理活动中要能够利用各种有限的但尽可能充分的条件,使用激励的手段,来促使每个员工自发地、最大限度地发挥他们自己的聪明才智与潜在能力,尽可能提高员工对商场企业的参与感和归属感,增强员工的群体意识,努力使商场企业的员工队伍保持充足的动力与高昂的士气,齐心协力为提高整个商场管理水平和经营效益而工作。检验一个商场企业人事管理的水准与成效,其中相当重要的尺度是统观该商场员工队伍的精神面貌和士气如何。商场人事培训部的各级主管应深入研究关于激励的理论及应用,结合所在商场企业的具体情况与特点,采取适当的方法对员工进行激励,使员工激励成为商场企业人事管理日常业务的环节之一,把提高员工队伍士气列入人事培训部工作的议事日程。这样,商场人事培训部开发人力资源的工作目标才能落到实处。

我们通常说:“外因是变化的条件,内因是变化的根据。”激励的目的就是要激发员工内在的因素,即人的良好动机,从而调动员工的积极性与创造性。人们的动机是由其需要所激发的,需要驱使个体趋向某个目标,变为动机。因此,动机是由需要转化来的。研究激励理论,即激励的原则、方法及应用,必须首先探索人的需要。马斯洛的需要层次论为研究激励理论提供了基本的理论依据。

需要层次论把人类多种多样的需要,归纳为五大类,并按照它们发生的次序分为生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现的需要等五个等级。需要层

次认为,人们只有在满足了低层次的需求后才有兴趣去实现高层次的需求。在实际工作中,商场人事培训的管理人员必须善于分析员工的需求变化。从总的方面来看,员工需求包括物质需求、社会活动需求和心理需求三个方面。对员工而言,只有当较低层次的需求获得满足或接近满足时,更高层次的需求才能起到激发员工动力的作用。我们要认真研究商场企业的员工在不同的需要层次上,如何在物质方面、心理方面及社交方面需要得到满足的。

生理需要——指人们对食品、衣着、住房和生存的需求。商场员工寻求获得良好的工作环境与条件、必备的工作服、提供必要的工作餐、合理解决住房困难、有足够的休息时间、有合理而满意的薪酬分配等得以满足其基本的生理需求。

安全需要——指人们要求自我保护,避免发生伤害与痛苦的需求。商场员工寻求有安全的工作条件和设备、有各种工作保障措施和工伤劳保等保险措施以满足其安全的需求。

社交需要——指人们对友情与归属感的需求。商场员工寻求企业为他们创造必要的社交和娱乐条件、企业内部人事关系和谐,使他们心情舒畅、加入群体,建立友谊及与同事友爱相处等以满足其社交的需求。

尊重需要——指人们对社会地位、自豪感、受人尊敬的需求。商场员工寻求通过使用各种奖励制度,成功地完成难度大的工作,使他们的工作绩效得到上司的承认与赏识,因而得到职位的晋升以满足其受尊重的需求。

自我实现需求——指人们对通过努力获得个人发展和成就的需求。商场员工寻求企业为他们创造进修深造、外出学习的机会,以使他们在业务素质上不断提高而满足其自我实现的需求。

激励的根本因素是满足员工的各方面、各层次的正当需求,激励的主导作用应发生在人们的需求转化为动机,进而产生行为的过程之中。当人们的需求得到满足时,会引起积极的态度,触发肯定的情绪,产生愉快、满意、兴奋、激动的心境,导致人们精神焕发、干劲倍增、思维活跃、工作效率提高;相反,当人们的需求无法满足时,则会引起消极的态度,激发否定的情绪,产生愤怒、憎恨、烦闷、沮丧的心境,致使人们精神压抑、情绪消沉、思维呆滞、工作效率降低。员工情绪的变化将直接影响其行为,即工作表现。

商场人事管理工作中,运用激励手段的根本宗旨是,调动员工的积极性,增强企业员工的动力,提高商场群体的士气。

员工激励的基本原则是,通过对商场企业内不同工种、不同层次、不同职位、不同年龄结构的员工的各种合理正当的需求进行全面分析与研究后,选择采取各种不同的激励方法与手段,从商场企业经营管理的整体需要出发,结合实际情况,尽可能地满足员工的需求,使他们发挥出应有的潜力,提高工作效率,为实现商场企业的整体目标而努力工作。

目标一致也是员工激励应遵循的原则。被激励的员工必须有明确的目标,而且

这些目标必须与商场企业的群体目标相一致。商场企业是劳动力密集型的服务性行业,需要许多员工紧密配合来实现商场的目标。商场企业的这种特殊性,要求商场人事培训部的主管人员在员工激励中要注意树立明确的目标,使员工个人、班组、部门群体与商场内有关各方的需求统一起来,这样才能使员工激励取得良好效果。

在激励员工的过程中,必须配以积极的、及时的、来自多方面的指导。任何一种行为在运作过程中都有可能发生偏差,及时加以指导以纠正这种偏差就显得十分重要。例如,当我们激发起员工为使商场创造出更高的经济效益而努力时,员工会想办法出主意通过各种途径来增加商场的收益。其中难免会发生少数员工采取不正当手段甚至非法途径来获取效益,这种出自良好动机的行为往往会造成与愿望相反的后果,甚至会影响商场企业的声誉。商场人事部门就在其他部门主管的配合下,以积极的态度指导员工及时纠正偏差,并注意保护员工的积极性,推动员工激励的成效。

商场人事管理中,有效的对员工激励必须建立在促成员工自我激励的基础上。激励的目的是为了激发员工的内在因素,要使其内部因素对外界的刺激作出相应的反应。蕴藏在员工身心之中的内在因素只有当员工自己充分地认识其存在时,才能真正地体现出来。因此,激励必须首先帮助员工认识自我,使员工能够充分地认识到自己潜在的能力;其次,商场人事部门要协同各部门各级主管教育员工,使他们认识到,个人需求要得以满足,必须通过自己的不懈努力;自我激励是使个人愿望变成现实的必要途径。

(二) 激励的方法与应用

根据员工激励的基本原则,商场企业的人事部门应对员工的不同需求进行分析研究,然后,因人制宜、因需求不同而异地采取各种有针对性的激励方法与手段,激发员工的积极性。实际工作中,客观上并不存在对任何员工都适用的激励方法,多种多样的激励方法起源于人们不同的需求。商场员工在物质、社会活动与心理等三方面的需求,可以分为物质与精神两大类别,因而,激励的方法也相应被分为物质激励与精神激励两类。

物质的需求不仅是人类赖以生存的基本前提,也是个人在精神、智力和娱乐等各方面获得发展的必要基础。物质激励就是通过满足个人物质利益的需求,来调动员工积极性和主动性。在物质生活不十分充裕的条件下,对员工进行恰当的物质刺激,能起到一定的激励作用。

商场行业,其从业人员所享受的特殊优越的工作条件、工资薪酬、福利待遇,对于员工具有特别的吸引力和刺激作用。商场企业的人事培训部应更妥善地利用与处理好这一系列对员工的物质供给,使它们发挥应有的激励作用,从而最大限度调动员工的积极性。这就要求:

1. 物质刺激

(1) 加强劳动报酬管理,搞好按劳分配

劳动报酬是员工收入的主要来源,是保障和改善员工生活的基本条件。分配是否合理,不仅关系到员工本人和家庭成员的生存和发展,而且也直接关系到商场的生存和发展,必须给予足够的重视。作为总经理,应对以下几点作出明确的决策:

①分配原则。劳动报酬分配总的原则是“各尽所能,按劳分配”。但是,如何执行这一原则,商场还须有具体的原则作保证。这主要有:一是“两个挂钩”原则,即劳动报酬的高低与商场的经济效益好坏、劳动者本人的劳动成果多少挂钩。二是公平分配的原则,主要体现在不同工种、不同年龄、不同性别之间的报酬分配问题,换句话说,是如何计量劳动的数量和质量的问题。作为一位员工,他不仅关心自己的绝对收入,而且也关心自己的相对收入,即把自己的所得与自己的所付相比,把自己的所得与别人的所得相比。员工的相对报酬要求我们做到同工同酬。三是奖优罚劣原则,劳动报酬既相对稳定,但又要有灵活性,必须体现干多干少不一样、干好干坏不一样。这主要体现在报酬结构上要合理。如日本的报酬结构主要有以下几个部分:一是本人工资,保障员工的安定的生活;二是能力、职务工资主要激发员工积极向上;三是补贴,培养员工对企业的感激之情;四是分红、奖金,主要激励员工共同命运感。报酬的各个部分各司其职,充发挥激励作用。

②劳动报酬形式。商场的劳动报酬形式主要有工资、奖金、津贴三种,其中工资是主要形式,奖金和津贴是补充形式。目前,我国商场劳动报酬形式主要有两种模式,一是以合资企业为代表的工资模式,二是以国营企业为代表的工资、奖金、津贴模式。前者把三部分结合,统一确定工资等级和标准,按月发放,基本上不受经营情况的影响。而后者三部分泾渭分明,各司其职。前者的稳定性较好,工作简单,便于标准化,但灵活性差。后者考核工作比较复杂,变化大,能根据实际情况随时调整。

③工作分级和考核制度。工作分级,即划分工作岗位等级。具体说,就是将商场中所有的岗位,按其劳动的技术繁简、责任大小、强度高低、条件好坏等因素,划分为若干相对等级。工作分级,亦称工作评价。考核制度,实际上就是对员工工作数量和质量考核的具体内容和要求的规定。这两项工作的好坏,将直接关系到劳动报酬分配的合理与否,必须予以重视。

(2) 关心员工生活,加强福利工作

根据我国商场的实际情况,主要应抓好以下三项工作:

①加强员工的住房建设。要使员工安居乐业,忘我工作,首先必须保证员工有一个相对稳定的生活环境,如果员工连居住问题都不能解决,何以使他安心工作?商场大部分是年青人,从进场时二十岁,工作五、六年都到了恋爱结婚的年龄,碰到的首要问题就是住房。如果万事俱备,只欠房子,这就难以保证员工心情舒畅地做好服务工作。所以商场管理者必须从长计议,有计划地建造各种规格的员工宿舍,以保证员工安居乐业。②搞好员工食堂及其附属设施的建设。随着我国商场事业的发展,我国很多商场为了提高竞争能力,都非常重视设施的现代化。但对员工的生活设施,则往往忽视,通常因陋就简,能省就省。如有的食堂挤在一间破平房

里,设施简陋,面积狭小,环境很差;有的员工浴室既无更衣室,也无衣橱、衣架等,给员工的生活带来诸多不便。我们认为,客用设施直接产生经济效益,应该现代化,但员工的生活设施、员工食堂、员工浴室、员工活动室等,是保证劳动力再生产的必要条件,也是塑造员工所必备的条件,同样必须予以重视。当然,员工的设施没有必要豪华、阔气,但必须清洁、整齐、设备基本齐全。如果我们只重视客用而忽视员工设施,就必然会给员工的生活带来诸多不便,并且会极大地挫伤员工的自尊心而失去对商场的信任。③搞好个人福利的分配。个人福利,实际上是一种实物激励,如发放实用品、紧俏商品和纪念品等。要使个人福利的分配起到一定的作用,就必须注意:第一,所发实物的质量要高,要利用商场的优势,发一些市场上较难买到或一些企业所不能达到的东西,对家庭具有较高的使用价值,从而给家庭带来喜悦感,给员工本人增强自豪感。第二,纪念品应有一定含义并有观赏与审美价值,给员工及家庭带来荣誉感。第三,个人福利作为一种共产主义萌芽的分配形式,应体现平等和平均分配的原则,不要分等论级。

(3)创造良好的环境,增强员工的安全感

人们工作、生活的环境对人的思想和心理有一定的影响,良好的环境能提高员工的工作积极性。良好的环境主要体现在三个方面:一是舒适、整洁、安全的工作环境;二是安定、和睦、欢乐的生活环境;三是团结互助、平等友好的人事环境。

2. 精神鼓励

调动员工的积极性,固然要有一定的物质基础,但精神鼓励更不可少。精神鼓励引导人们目光远大,心胸开阔,志趣高尚,把长远利益置于眼前利益之上,把国家和集体利益置于个人利益之上,它促使人们在物质需要不断满足的基础上,使精神境界不断提高。如在革命战争年代,虽然物质资料还不丰富,有时甚至连生理上的基本需要都不能得到满足,但是,中国人民凭着对党的事业的忠诚,凭着革命的精神和坚定的信念,谱写出了一曲曲感人肺腑、流芳百世的革命英雄史歌。在社会主义条件下,要激发商场员工的工作积极性,就更应注意精神的力量。

(1)加强企业文化建设,增强员工的企业意识

企业文化,是指企业中长期形成的共同思想和价值观念、作风和行为准则。优秀的企业文化是企业无形的精神力量,它能使企业内部充满生机而使企业获得巨大效益。几十年来,我国有些企业也从某一角度建立了自己的企业文化,如以“三老四严”、“四个一样”为核心的大庆精神;以“两参一改三结合”为主体的鞍钢精神等。这类精神对企业的发展起到了巨大的推进作用。在我国的旅游商场之中,也已有越来越多的旅游商场致力于企业文化的建设,并已发挥了不小的作用。实践证明,加强企业文化建设不仅有利于员工进行自我控制,增强员工的企业意识,改善人际关系,增强企业的凝聚力,而且还有利于精神文明的建设,树立商场的良好形象,提高企业的知名度。

商场的企业文化,最关键的是企业的精神文化,主要表现为讲义求利的企业宗

旨、自强不息的进取精神、爱国爱场的员工风貌、精诚团结的人际关系。由此可见，确立商场的企业宗旨、企业精神和道德规范，是商场企业文化建设的重心。

企业宗旨，是指商场员工对企业经营管理活动所追求的基本目标以及对实现这一目标的信心。企业精神，是指员工在长期的工作中逐渐建立起来的一种共同价值取向、心理趋向和文化定势。它是企业和全体员工的精神支柱和活力源泉。企业精神可以高度概括几个字或几句话，用场风、场歌等形式表达出来，用来激励、统帅商场每个员工的意志，使企业目标变为员工的自觉行动，实现个人目标和企业目标的高度一致，使群体产生最大的协同作用力。道德规范，是指商场员工在店内外的一切社会活动和人际关系的处理上所遵循的准则。创建商场的精神文化，既要博采众长，洋为中用，又要立足本商场的实际，充分考虑本商场的性质、历史、风格等，以形成具有本商场个性的企业文化。

（2）引入竞争机制，增强员工的进取意识

一般认为，人们似乎总希望在安定的环境中生活，其实不然。事实上，人们都有一种追求向上的欲望和力量，并且有一种竞争取胜的荣誉感。安定的生活环境固然是人们的需求，但过于安定的工作环境却往往令人不安，而且不利于人的聪明才智和积极性的发挥。竞争的工作环境能给人以极大的刺激，促使人们努力拼搏，不断奋进，在永无止境的奋斗拼搏过程中求得满足的境界。

商场引进竞争机制，关键是要端走“铁饭碗”，破除“终身制”，打破“大锅饭”，实行能上能下，能进能出，岗位流动，职务流动的人事体制和“各尽所能、多劳多得、少劳少得”的分配制度。除此以外，要利用各种形式开展以提高质量、提高管理、提高效益为中心内容的各种竞赛活动，如“微笑大师”评选；“技术比武”；“优质服务”竞赛等。这充分发挥竞争的作用，商场在竞争中，必须做到赋予所有成员发展各自才能的均等机会。试想如果不是根据才智、志向平等地参与竞争，而是根据出身、裙带关系等条件优先评价、选择人、优先安排工作和职务，这又怎样能调动人的积极性呢？当然，还必须注意竞争目标的可行性和奖励手段的科学性，即目标设置要符合极大部分员工的觉悟、技术水平，奖励要能满足员工的需要，足以促使员工为之奋斗。

（3）充分理解员工，增强员工的自尊意识

理解是人与人之间融洽气氛的基础，是团结的纽带，是尊重的前提，是人的某种行为的动力。理解是人们的共同需要。商场需要社会和员工的理解，员工同样也需要社会和管理者的理解。目前，我国商场的一些总经理经常发出这样的议论：现在我们商场的工资、福利待遇一般高于其它服务行业，工作条件、工作环境、劳动强度也优越于其它行业，但员工还是不满意，甚至闹着要调动工作，真是身在福中不知福。不可否认，在物质生活上，商场确有着不可否认的优越性，但我们同样不可忽视由于商场工作的特殊性所带来的问题，特别是对于年青员工，更有着不可言状的苦衷，主要表现在以下几个方面：

第一,工作时间的不稳定性。商场一般实行每周工作五天,每天八小时工作制,但由于商场业务经营的特点,往往要突破这一界限,临时加班现象较多。这使员工难以掌握时间上的主动权,对员工安排自己的生活带来了诸多不便。如有些年青人就因为工作时间不稳定,导致了恋爱问题上受到挫折,有些家庭也因此而时常产生摩擦。节假日往往亦需要加班,这在过去物质匮乏的年代,也许是增加员工收入,改善生活的一种办法,但在现代条件下,则成了极大部分员工的一大烦恼。

第二,商场员工这一社会角色的特殊性。在社会生活中,每个人必须充当一定的社会角色进行交往。商场员工这一社会角色所从事的服务工作同其它工作一样,既是自食其力和致富的手段,又是施展才能,为社会尽义务的机会。但是,这一工作与其它工作相比却有其特殊性,那就是一种“侍候人”的工作。商场员工与顾客的关系是一种服务与被服务、支配与被支配的关系,在这个交往过程中,顾客有权“支配”商场员工的劳动,挑剔商场员工的毛病,而商场员工却只能逆来顺受,即使顾客有过错或无礼举动,商场员工也要忍耐、宽容。这在整个社会的精神文明尚未达到一定高度的时候,作为旅游商场的员工有着说不尽的委屈和苦衷,不公平感也往往油然而生。

第三,工作性质的特殊性。我国商场是提供综合性服务的企业。它对外承担着扩大我国影响,提高我国的政治声誉的重任,对内起着创造外汇,积累四化建设资金,满足社会不断增长的物质和文化的需要,建设社会主义物质文明和精神文明的作用。为了履行这一社会职责,几乎所有的商场都制定了严格而具体的纪律和规范,如仪表仪容、衣着打扮必须按商场的规定;在工作中,必须做到说话轻、走路轻、操作轻,在任何情况下都不得和顾客争吵;在顾客面前,必须保持永远甜美的微笑等,如有违反,都将受到不同程度的处罚。可谓标准高、要求严。我们知道,商场极大多数是年青人,这些工作要求和年青人的特点是有极大差距的。因此,这要求我们的员工必须时时克制自己,不能随心所欲。即使在科学研究和工作中,碰到各种困难和烦恼,也要求进入岗位就进入角色,努力忘却心中的忧愁和烦恼,这不仅不是一件轻而易举的事,而且也易使员工产生一种压抑感,加重员工心理负担。

第四,工作的单调性。从目前的情况来看,商场招工往往有众多的年青人报名,刚进入商场工作时,往往热情高涨。但是,随着时间的推移,这种热情就逐渐下降,直到要求离开商场,另谋出路。这是什么原因?这主要是年青人报考时,往往为商场的的外表和工作条件所吸引,刚入商场,受好奇心和新鲜感所驱使。但是,工作时间一长,就感觉到工作十分单调和枯燥,没有技术专长,而各种制度、纪律又非常严格。所以,使员工感到工作纯粹是一种任务,而不是一种乐趣和一种施展个人才能的机会。

面对员工的苦衷,作为商场的管理者该怎样办?

①尊重员工的感情和人格。每个人都有自己的尊严和人格,需要得到社会承认和别人的重视。作为商场的员工,这种欲望往往会表现得更为强烈。因为商场作为

服务性的行业,要取得良好的社会经济效益,就必须确立“顾客至上”的服务宗旨,即把顾客当作皇帝一样,给予充分的尊重。但是商场员工同样也是人,他们同样需要得到别人的尊重。这就要求我们必须正确处理好管理者和员工、员工与顾客的关系,既使顾客的自尊得到满足,同时也不使职工的自尊心受到伤害。

a. 热情对待员工。商场的管理者与员工关系,在工作上是一种领导与被领导、支配和被支配的关系,而在人格上则是完全平等的关系。商场为了满足顾客自尊的需要,要求员工笑脸迎宾、热情待客,但如果我们的管理人员在员工面前摆架子、耍态度、逞威风,对下属员工态度冷漠,难以见到微笑,这不仅使整个商场的微笑服务难以收到良好效果,而且往往容易伤害员工的感情。所以,商场的管理者必须热情对待下属员工,并保持真诚的微笑。

b. 正确对待员工的过错。在一般情况下,每个人都有上进心,都不愿出现差错,所以,当由于种种原因出现差错时,最难受的是其本人。作为商场的管理人员对员工的过错要冷静分析,根据过错的性质,给予必要的指导和帮助,不应过多的指责和训斥,即使批评员工,亦要注意场合和方式,一般不要在公开场合,特别是在异性面前指责员工,更不要有意无意地抬高自己,否则,就容易使员工造成逆反心理,产生感情的疏远。

c. 正确处理员工与顾客的摩擦。商场提倡尊重顾客,规定在任何情况下都不得与顾客争吵。但是,在实际工作中,员工与顾客发生摩擦的情况往往难以避免。这些摩擦,有些是员工服务意识差,工作缺乏责任心,服务不好或出现过失导致顾客投诉;有些是员工身体不适或情绪不佳,心情烦躁导致服务态度生硬或服务不周到,引起顾客不满;有些则是由于顾客的无理要求未能满足而引起摩擦。总之,引起摩擦的原因是多种多样的,所以,作为管理人员,对待员工与顾客的摩擦应该客观分析,冷静处理,既要维护顾客的面子,也要照顾员工的自尊心。至于让员工当面向顾客赔礼道歉,此举应该慎重,若处理不当,往往适得其反。对于为了企业的声誉和利益,甘愿作出自我牺牲的员工,管理人员应及时给予慰问感谢。

d. 掌握员工的情绪。在通常情况下,人的行为主要是由理性支配的,但我们也不能否认,人的行为也受情绪的影响。因为人不是按电脑程序工作的机器人,他是有思想、有感情的“高级动物”,每个人都会因环境、生理等因素的变化,产生喜怒哀乐。在商场,员工在工作时的情绪如何,对他的工作进程和工作效果具有决定性的意义。所以,作为商场的管理者,不能象使用机器人那样驱使员工,而应注意观察员工的情绪,掌握员工的思想动态,创造良好的工作环境和人际关系,使员工以最佳情绪投入服务工作,从而向顾客提供真正富有人情味的服务。

② 关怀员工,给员工以“家庭”的温暖。关怀员工,这是我党的优良传统。关怀含有重视、爱护、安慰的意义,可以满足人们对爱的需要。关怀体现出感情,给人以温暖,从而给人以力量。商场必须把员工作为自己家庭的成员,给予无微不至的关怀。商场的管理者,要经常深入到员工学习、工作、生活的地方,问寒问暖,排忧解难,同时,应采取有效措施,使他们体会到“家庭”的温暖。

a. 实行年假制度。商场员工终年累月为别人服务,为了别人的享受而辛勤劳动,但员工也是人,同样渴望得到

享受。所以,商场应积极为员工创造条件,对一定工龄以上的员工实行有薪假期,根据商场的业务经营情况,有计划地安排员工度假,使员工真正体会到干的时候拼命干,玩的时候尽情玩,使他们也享受到快乐。

b.开展各种有意义的活动,丰富员工的业余生活。每个人都想施展自己的才能,受到别人的尊重,提高自己的社会地位,同时,每个人也希望自己的生活能丰富多采。为了满足员工的这些需要,商场应积极组织各种有意义的活动,如智力竞赛、联欢会、摄影书法展览和比赛、各种体育比赛、员工演唱会、工作服自我设计等。这样,一则可以使具有一技之长而又难以在工作中得到充分发挥的员工在工作之外得到施展,从而可为更多的员工提供获胜的机会,使他们自我实现的需要得到满足。二则可以使员工心中的怨气得到发泄,以便他们“轻装上阵”,愉快地迎接明天的工作。三则可以消除和缓解管理者和员工由于工作关系而产生的各种矛盾。因为在地位平等、无拘无束、感情沟通的环境和气氛中,最容易得到互相理解,达成共识。

c.解决员工老有所靠的问题。随着我国劳动人事制度的改革,我国商场的合同制工人的比例将会大大的增加,这对我们商场加强员工队伍的管理提供了有利条件,为员工选择合适的职业条件提供了方便,但反过来也使员工产生了一种危机感。目前在国内普遍有这样一些看法,商场是年青人的“天堂”,中老年人的“地狱”,技术工种象南瓜,越老越红,服务工种象丝瓜,越老越空,我把青春献给商场,而商场又能给我什么?这种担心实际上就是归宿的问题。所以,如何妥善安排好到了一定年龄从前台退下来的员工,解除员工的后顾之忧,是人事管理所必须重视的问题。主要可以采取以下一些途径:一是内部消化,比如调任物资管理、后勤管理方面的工作;二是对有培养前途的,可送到有关院校深造,学成后担负管理工作;三是扩大求职范围,创办劳动服务公司和对外商场,开辟第二战线;四是积极向新建商场输送人才;五是加强横向联系,向中小商场输出管理。

③进行工作再设计,使工作富有挑战性。任何一项工作如果仅靠体力就能完成,那么必然会使稍有能力的人感到厌倦而失去吸引力。所以,商场的管理者应该努力采取有效办法,使商场的工作具有一定的技术性和艺术性,使工作富于变化,从而使员工重新认识自己的工作。比如,以营业员的工作来讲,看起来似乎非常简单,但如果适当扩大工作范围,提高工作标准,营业员的工作就会变得复杂而具有一定的技术难度。这就不是光靠体力就能完成的工作,而必须具有多种知识和能力才能履行职责。为了使商场工作丰富化,商场除了进行工作再设计外,还可积极开展技术比武活动,实行内部技术等级制度。商场可以对每个岗位的工作,按照知识要求和技术难度,划分为若干技术等级,定期进行考核,授予职工一定的技术职称,并给予相应的待遇。这种技术职称在本商场内有效,调离商场即自动取消。这样,既使员工有努力的方向,同时,对防止人才外流也不失为一种有效的措施。

(4)充分信任员工,增强员工的主人翁意识

马克思主义认为,人民群众是创造历史的动力,是物质财富和精神财富的创造者,是社会变革的决定力量。我国商场的员工,不是企业雇佣的劳动者,而是企业的

主人,所以商场的管理者必须充分信任和依靠全体员工,积极鼓励员工参加管理,让员工参与制定商场重大经营决策和人事、财务管理。赋予员工当家作主、管理商场的民主权利,让商场的一切经营管理活动置于他们的监督之下,以强化他们的主人翁意识。同时,要切实建立合理化建议制度,积极支持员工的首创精神,把商场的命运同员工的命运紧密联系起来,从而使“想主人事、说主人话、行主人权、干主人活、享主人乐,使积极进取、奋发向上、努力开拓、勇于创新”成为全体员工的共同价值观。

(三) 员工奖励与晋升

奖励是指商场管理层对员工在商场范围内的良好举止行为或工作表现给予的积极肯定与表彰。奖励作为员工激励的一种手段,目的在于通过表彰员工的良好表现,促使受奖励的员工将他们的模范行为保持发扬与成为全场员工的表率,并加速优秀员工的自我发展和不断完善,鼓励他们为商场企业创造更大的效益,通过对部分表现良好的员工进行奖励,教育并鞭策广大员工以他们为榜样,追求上进,努力工作,为振奋员工队伍的士气起到有力的推动作用。

商场对员工良好表现的奖励,一般可分为两类;一类是嘉奖员工在日常工作岗位上,对加强商场经营管理或提高服务质量有重大贡献,创造优异成绩,例如员工在对外接待中,服务及工作态度获得顾客好评、对商场经营提出合理化建议并经实施获得成效等等。另一类是表彰员工在精神文明与素质修养方面,表现突出,产生良好社会效益,例如员工为保护商场公物或顾客生命财产,见义勇为,在商场里或社会上有重大的拾金(物)不昧行为等等。商场人事培训部对奖励标准可根据奖励的实施办法,划分等级,作出具体规定。

商场实施奖励的办法可根据具体环境与条件而确定。一般可采取物质奖赏与精神鼓励相结合的方法。发放奖金是最普遍采用的物质奖赏,然而金钱鼓励如果处理得不恰当,会产生与奖励目的背道而驰的效应。因此,滥发奖金不但起不到激励员工的作用,相反却会使员工片面追求物质刺激,形成不良风气。对先进员工颁发具有纪念性质的奖品,一定程度上比发奖金更有意义。可是,滥发实物也会使奖励功能失去积极的效果。除了传统的奖金、奖品等物质奖励办法外,商场可以对优秀员工给予一定时间的假期,组织赴外地参观、考察、或休养等,作为调剂先进员工紧张的工作的奖励方法,这样或许会更受欢迎。精神奖励的方法,一般是颁发奖旗、奖状,发布通告、书面表彰或召开员工大会通令嘉奖,也可以商场员工杂志、报纸或广播中予以表彰。总之,物质与精神奖励相结合是为了收到最佳的激励效果,使被嘉奖员工的良好表现所产生的经济效益与社会效益能得以保持并增殖。

商场人事培训部要制定商场定期评选最佳员工的政策,使在全商场范围内集中奖励少数特别优秀员工,成为一种制度持续下去,作为员工激励的最高奖励。另外,商场还可以不定期评选“礼貌大使”、“礼仪小姐”、“微笑模范”,以此来开展员工激励活动。

对于工作表现优秀的员工,除了给予规定的奖励外,晋升加薪也是必要的配套措施。晋升与奖励的关系在于,晋升虽然是奖励的手段之一,但是对优秀员工考虑予以晋升,必须按照晋升职位的岗位要求,对照晋升对象的近期考评结果,以能力条件为主全面衡量、慎重决定受奖员工是否具备晋升资格,能否胜任更高职位的业务要求。商场人事培训部要根据受奖员工所在部门主管的意见,经过必要的审批手续,才可决定是否对受奖励员工予以晋级加薪的激励,这样才能确保商场人事政策的有效性,对商场的经营管理负责任。

三、员工纪律管理

(一) 纪律管理的意义

对任何企业来说,纪律都是必要的。对于以服务为主要销售产品并拥有众多员工的商场企业来说,为了达到并保持高度的工作效率和优等的服务质量,确保达到企业的经营目标,建立合理的规章制度并对员工实行严格的纪律管理显得更为重要。

商场企业的经营水准和企业声誉,与商场服务质量是密切相关的。商场的服务工作主要依靠员工的日常劳动来完成,员工的劳动纪律状况直接影响着他们的工作效率与服务质量。对员工实行有效的纪律管理是提高商场企业管理水平的关键所在。劳动纪律是提高服务质量的制度保证。“没有规矩不成方圆”,商场通过制定劳动纪律及各项规章制度,严格执行纪律与制度,才能保证各部门、各环节服务工作的衔接和协调,保证各项服务工作的正常开展。

实行有效的纪律管理,对提高商场员工自身的素质水平和职业道德观念也有积极意义。商场员工在严格的纪律管理下工作,要经历从不适应到适应,从不自觉到自觉的过程。员工言行举止的表现与商场纪律要求的差距,随着员工对纪律管理的适应性的提高、对遵守各项规章制度的自觉性的加强而逐渐缩小。员工违纪现象的减少,表明商场员工职业素质水平的提高,自我控制能力的增强。

执行严格的纪律管理与规章制度,可以使整个商场在处理违纪事例时,有章可循、有法可依,避免不必要的互相推诿与扯皮,有利提高商场内部办事效率与行政管理水平。

商场人事培训部在职责范围内,执行对员工的纪律管理宜采取积极的与消极的方式相结合的管理办法。消极的纪律管理是传统的单纯惩罚的方式,管理者依照规章制度对违纪员工采取消极性的惩处行动,很少考虑事情的前因后果或采用补救错误防止过失重犯的行动,这种处罚对违纪员工具有一定的惩戒效用,积极的纪律管理则具有改善员工表现、促进员工群体自律意识的建设性作用。管理者通过按制度章程对过失员工进行纪律处分,达到教育全体员工消除违纪因素、增强执行规章制度的自觉性,从而改善纪律状况的目的。为使纪律管理的效果更为公正、合理,要采取惩处与教育相结合的管理办法。

(二) 商场的日常规章制度与《员工手册》

在商场企业日常的经营活动中,各部门的操作与运行,都必须严格遵循着商场管理大纲所规定的各项政策与程序,这就是商场科学管理的精髓所在。

商场管理的政策与程序,一般是以规章制度的形式予以贯彻执行的。商场各部门为不同性质和内容的工种,制定各级岗位责任制,这些责任制,就是商场运行中最基本的规章制度。各部门各工种的员工在工作岗位上的行为表现都在遵循岗位责任制的规定。

商场人事培训部是履行在全商场范围对员工实行纪律管理职能的部门,因此人事部要专门制定有关员工纪律方面的日常规章制度。商场员工的纪律管理一定要做到制度化,为此,需要注意以下问题:

要坚持实事求是的原则。制定纪律管理规章制度时,商场人事部要做到公平合理、切实可行,根据商场的经营特点和员工的实际情况,掌握制度的宽严要求。

要以能保护多数员工的积极性、主动性为出发点。从表面看,人事培训部制订与执行纪律规定是充当了铁面无私的执法者角色,然而在具体工作中,商场人事培训部处处要注意工作方式与方法,要做到通情达理,严格又灵活,注意不要伤害多数员工的感情。

规章制度要有相对稳定性,切不可朝令夕改。纪律管理的各项规章制度要经过深入分析研究,在试行的基础上逐步定型,一经确定,不要轻易变动,以免影响规章制度的权威性。

纪律管理的规章制度要有广泛的适用性。各项纪律条款的制订必须适用于商场企业的全体员工,而不只是一个部门或一个工作区域。同时,纪律管理的规章制度对于各种例外的突发情形要予以充分考虑与估计,留有必要的余地。

有关员工纪律管理的日常规章制度一般包括以下主要内容:

涉外纪律规定——接待外宾的商场员工必须遵守国家颁布的外事纪律,商场人事部可依照涉外人员守则规定商场员工行为准则。例如,维护国家利益,保守国家机密;不谋私利,不得收受或向顾客索取礼品或小费;未经批准,不得与商场外国顾客私自交往;不许利用职权和工作关系营私谋利;要尊重顾客的风俗习惯和宗教信仰等。

个人卫生守则——适时理发,经常梳理,发型大方;胡须要刮净;指甲要修剪,保持双手清洁;早、晚刷牙,保持口腔清洁卫生;每天淋浴,勤换内衣;不准随地吐痰、乱丢杂物,要注重公共卫生等。

仪表仪容规定——头发应剪短并梳理整齐;保持制服整齐清洁,工鞋干净、光亮;女员工保持淡雅清妆,避免使用味浓的化妆用品;饰物仅限于佩戴小型纪念戒指等。

考勤制度——员工必须按部门规定的工作班次与时间准时上、下班;未经主管批准,不得私自调班或擅离岗位,不得迟到、早退或旷工;病、事假要按规定及时办理

请假手续 ;员工上、下班必须按规定亲自打记时卡(考勤卡),不得代人打卡或委托他人代打卡等。

证件规定——商场员工要爱护有关证件(主要有工作证、员工证和名牌三种),上班时应随身携带工作证,当值时应佩带名牌或员工证,随时准备有关部门的检查;证件若有遗失,要及时向所在部门与人事部报告并按规定赔款后补领新证;员工调离商场时应将有关证件交回人事部等。

更衣室(箱)使用规定——保持更衣室(箱)的清洁卫生,箱内不得存放食物等违禁物品或其他商场公物;爱护使用更衣箱钥匙,不得私配,若有遗失照章赔款补领;保安部及有关人员有权随时抽查员工更衣箱等。

员工食堂使用规定——当值员工必须在员工食堂内用餐;员工用餐必须按照部门主管所规定的时间;用餐员工应遵守员工食堂制定的各项规章制度等。

制服使用规定——员工有责任爱护商场发给的制服;非经允许,员工不可穿着或将制服携带出商场;任何因粗心或滥用制服引起的损坏或遗失须由员工按规定赔偿等。

商场安全制度——员工上班要主动向门卫出示证件,下班自觉受保安人员检查包、袋;不准在禁烟区内抽烟;员工在商场内拾获任何钱银或物品,应主动迅速呈交部门主管或有关部门;员工必须自觉执行商场保安部门制定的有关工作安全、消防保安守则等。

其他方面规定——员工上下班必须由指定的员工通道出入;未经部门主管批准,员工不得使用或惠顾商场内任何客用设施,不得擅自接待亲友惠顾商场;员工不得超出工作范围到其他部门闲荡或下班后无故逗留在商场范围内;员工在上班时不准吃零食、睡觉、听收录音机、看报读书或为个人私事打商场电话等。

编印《员工手册》发给全体员工人手一册,介绍商场的各种章程和规定,已成为商场人事部门普遍采用的方法。《员工手册》内容详细具体,能准确地反映商场的方针、政策,尤其对员工必须遵守的纪律管理的各种规章制度,简要明白地逐条罗列,便于员工集中学习,在日常工作中参照执行。

《员工手册》详尽地阐明了商场员工的权利与义务,可以作为商场与员工签订的劳动合同的附件。有些商场在《员工手册》末页,设计有供员工签名的声明专页:

致:商场人事培训部

本人谨此签收到《员工手册》,并经阅已清楚明白手册之内容。本人愿意遵守《员工手册》及商场有关之规章制度,忠于职守,努力工作。

____部员工(签名)____年月日

新员工入职报到后,发给每人《员工手册》一本。在参加迎新培训课程时,集中学习手册中的守则与制度条款后,由员工签署声明专页,并将此页剪下,交部门送人事部存查,或与员工劳动合同一并存档。

各个商场的具体情况虽然不同,但《员工手册》的基本内容一样,包括以下几方

面：

序言——由总经理撰写的欢迎词
商场简介与管理政策——目标与机构
劳动条例——人事政策介绍
商场规则——各项规章制度细则
员工福利内容
纪律与奖惩条例
安全条例——火警、安全与意外紧急事故
商场《员工手册》参考校本

第一章

序言

欢迎您参加本商场的服务工作，参加到“四化”建设的队伍中来，并深信您热爱商场服务工作。

本商场以其优良之服务，独特之风格及高效率之经营管理，以达到为顾客提供最完善之服务。每一位员工都应把树立企业之良好形象和声誉作为自己为之奋斗的目标，并为此作出贡献。

为了使您对商场的管理和有关规定能有比较清楚的了解，并希望您能自觉地严格地遵守，商场特编制了这本《员工手册》。如有不清楚或有疑问，请随时向部门主管或人事部查询。

谨希望全体员工敬业乐业，真诚合作，为使本商场成为具有中国之独特风格的世界一流商场、为祖国之建设事业的发展而努力。

总经理启

第二章 商场简介(略)

第三章 宗旨

1. 本商场将通过一流的服务和高效的经营管理，为顾客提供舒适、方便的生活享受。“顾客至上、服务第一”是我们的宗旨；“真实感、朴实感、亲切感、热情感”是我们的服务风格。

2. 本商场的目标是我商场办成具有中国风格和国际一流水平的商场，为促进我国人民和世界各国人民的友谊，为发展我国的商业事业，为实现“四个现代化”作贡献，为祖国赢得良好的声誉。

3. 本商场要求全体员工在工作服务中充分体现社会主义制度的优越性和中国

人民热情好客的传统美德。

第四章 组织机构

本商场实行董事会领导下的总经理负责制,实行层次管理、制度管理、科学管理的系列管理制度。有总经理一人,副总经理、总部总监若干人,在他们的领导下完成董事会交付的各项任务。设有七大口,分成若干个部,各部有经理、副经理、经理助理、主管、主管助理若干人。

第五章 劳动条例

1. 用工原则

本商场招聘员工的主要原则是,视其对某一工作是否适合而定,并以该工作的业务常识为考核标准。凡具有一定专业知识、身体健康、政历清楚的报考人员,通过考核符合录用条件者,均有被招聘录用之可能。

2. 政审及体检

凡应招之员工,一律须经过业务考核、政历审查和体格检查。

商场对全体员工每年进行体格检查一次,对患有传染病者,商场有权视其病情劝其离场休息或作调离工作岗位、调换工种之安排。

3. 试用期

员工均须经过为期六个月之试用,商场将根据该员工在试用期内的表现,酌情延长或缩短试用期。

试用期满,对符合商场录用条件者,商场将与受聘人签订劳动合同。

4. 工作时间与超时工作

员工每周工作时间为五天,每天八小时(用膳时间除外)。商场将根据营业的需要,作适当的编排。

如有需要,商场可要求员工做超时工作。超时工作之工时(包括法定假日)可给予补休或发给加班工资。

5. 发薪方式

员工工资每月发放一次,发薪时间按银行指定之日期及商场有关规定以现金支付。

6. 薪金调整

商场将视业绩状况,考虑调整员工薪金。

7. 薪金等级

薪金等级之划分乃根据不同部门、不同岗位,不同责任而划分。

一、二、三级 高级行政级

四、五、六级 行政级

七、八级 管理级

九、十、十一级 员工级(分为一、二、三级员工)

十二、十三级 练习生、试用期

技术工人之等级分为一至六级(具体按商场有关规定执行)。

8. 调职与任免

(1) 商场可根据工作的需要,对员工进行调动至其他部门或其他岗位(工种)工作。

(2) 所有员工均有被提职之机会,升职主要根据该员工本人之工作表现、品德及职位是否空缺。

升职后首三个月属试用期,试用期满后,工作表现符合该职位要求,则由商场正式委任该职。

9. 裁员与辞退

(1) 若商场因业务变更或其他原因,而产生冗员时,商场有权决定裁减员工人数。被裁减人员应服从商场的安排,不得提出无理要求。商场将会提前通知有关员工及其部门,并按规定给予补偿金:①满六个月以上至十二个月者发给一个月之本人薪金;②满一年以上者按每年一个月之本人薪金累计发给(最多不得超过十二个月)。(2) 员工若违反商场的有关规定,商场将视其情节之轻重,给予必要的处分,直至辞退、除名。

10. 离职与退职

(1) 员工若要求辞职,应提前一个月写书面报告提出申请,经批准并办理手续后方可离场。若未能提前一个月提出申请,则需向商场交付一个月本人薪金额款后方可办理手续离场。未经批准擅自离场或试用期内要求离职者,将按商场有关规定执行。(2) 员工要求退职,按国家及商场有关规定办理。

第六章 员工守则

员工守则不容忽视,因其目的是:

保护员工,使顾客满意,给商场带来光辉之业绩。

1. 总则:

① 热爱社会主义祖国,拥护共产党的领导,遵守国家政策法规,遵守外事纪律。
② 关心企业,热爱本职工作,讲究职业道德,做到文明服务,维护商场声誉。
③ 努力学习科学文化知识,不断提高业务技术水平,提高服务质量。

2. 服从领导

各级员工应切实服从领导的工作安排和调度,按时完成任务,不得无故拖延、拒绝或终止工作。

3. 严于职守

① 按时上、下班,工作时间内不得擅自离职或早退,班后无事不得在场内逗留。
② 上、下班须走员工通道,乘员工专用电梯。
③ 工作时间不准打私人电话,不准会

客,不准陪带亲友回场吃、喝、购物、照相、游览……④工作时间不得穿着工作制服外出,不得吃东西,不得开放收录音机、电视机,不得唱歌哼小调……⑤除指定人员外,所有员工不得使用客用设施。⑥不得粗言秽语,不得讥讽顾客或对顾客不理不睬,不得与顾客争辩或在公共场合与同事争论。⑦在工作(服务)场所,要保持礼貌待客,站立服务。不得依偎墙壁或柜台,不可高声谈话或闲聊,避免当着顾客整理头发,触摸自己面孔。⑧各级管理人员不得利用职权给亲友以特殊优惠。

4. 仪表仪容

员工的仪表、仪容如何,会直接影响商场的声誉及格调,全体员工必须充分认识到这一问题的重要性。

①员工必须经常保持服装整齐清洁,并按指定位置佩带工号牌(实习生证)或员工证。商场所发的工作制服、鞋、袜等物品要自觉爱护,做到衣装整洁,工鞋干净、光亮。②男员工头发以发脚不盖过耳部及后衣领为适度,不准留小胡子;女员工不得披头散发,头发不宜过长,以不盖过肩部为适度,宜保持雅淡清妆,不得浓妆艳抹,并避免使用味浓的化妆用品;员工不得梳怪异发型,应勤修剪头发、指甲,保持清洁。③饰物仅限于佩戴结婚戒指。

5. 工作态度

①礼仪——是员工对顾客和同事的最基本态度。柜台人员要站立服务,面带笑容,要使用敬语,做到“请”字当头;“谢”字不离口,接电话要先说“您好”,顾客至上,热情有礼。②喜悦——最适当的表示方法是常露笑容;“微笑”是友谊的“大使”,是连接顾客的桥梁,它会使员工乐业并给顾客以亲切和轻松愉快的感觉。③效率——提供高效率的服务,关注工作上的技术细节,急顾客所急,为顾客排忧解难,藉以赢得顾客的满意及商场的声誉。④责任——尽职尽责。无论是常规的服务还是正常的管理工作,一切务求得到及时圆满的效果,给人以效率高和良好服务的印象。严格执行交接班制度,如有疑难问题,应及时向有关部门反映,以得到圆满的解决。⑤协作——是商场管理的重要因素之一,各部之间、相互之间应互相配合、真诚协作,不得互相扯皮,应同心协力解决疑难,维护本商场的声誉。⑥忠实——忠诚老实是商场员工必须具有的品德。有事必报,有错必改,不得提供假情况,不得文过饰非,阳奉阴违,诬陷他人。

6. 上、下班打卡

①员工上、下班时必须按规定打记时卡。②如因加班、病、事假、公差、外勤等原因未能打卡,应向所在部门班组报告,以备核查。③不得代人打卡或委托他人代打卡。

7. 爱护公物,维护环境卫生

①爱护商场的一切工作器具,注重所有设备的定期维修、保养,节约用水、用电和易耗品,不乱拿用公物,不得把有用的公物扔入垃圾桶。②养成讲卫生的美德,不随地吐痰,不乱丢纸屑、果皮、烟头和杂物。如在公共场所发现有纸屑、杂物等,应随

手捡起来,以保持商场内清洁优美之环境。

8. 工作证、工号牌(实习生证)、员工证

①每位员工均由商场发给工作证、工号牌(实习生证)或员工证,员工当值时应佩戴工号牌(实习生证)或员工证,工作证应随身携带,部门主管及保安、稽查人员有权随时检查。②工作证、工号牌(实习生证)或员工证如有遗失、被窃应立即向部门、人事部报告。每次补领新证(牌)须交付人民币五元,如因时间长久而引起损坏者可凭旧换新。③员工调离时应将有关证件交回人事部,违者每证须交罚款人民币三十元。

9. 工衣柜

①员工衣柜专为存放工衣而设,不得放食物或其他物品,并保持整洁。②保安部及有关人员有权随时抽查。③工衣柜锁匙若有遗失,应立即报告部门及保安部,并须赔偿人民币贰元。

10. 工作制服

①商场将视员工之岗位及工作之需要与否,按不同规定发给不同之制服。所有需穿着工作制服的员工为制服员工,不要求穿着制服的员工为非制服员工。②员工穿着必须保持整齐、清洁。上班时必须按规定穿着工作制服,除因公或批准外,不能穿着或携带制服离开商场,下班后须将制服存放在本人工衣柜内。③离职时须将制服交回制服房,如有遗失或损坏,则须按有关规定赔偿。

11. 保密

未经批准,员工不得向外界传播或提供有关商场之资料,商场的一切有关文件及资料不得交给无关人员。如有查询,可请查询者到总经理室或公共关系部。

12. 处理投诉

顾客是我们的老师,全体员工都必须高度重视顾客的投诉。要细心聆听投诉,让顾客畅所欲言,把它作为改进商场管理的不可多得的珍贵教材。①如果顾客投诉的事项不须或不能立即解决,应用书面记下投诉细节,勿忘多谢顾客和对事件致歉(注意:只致歉)。②事无大小,对顾客投诉的事项,处理如何必须有事后交待。③投诉事项中,若涉及本人的记录不得涂改、撕毁,更不得假造。④投诉经调查属实可作为奖励或处罚的依据。

第七章 员工福利

1. 休息日

员工每工作五天,可享有二天休息。该休息日由部门按工作需要预先安排。

2. 法定假日

全体员工每年均可享有以下七天之有薪假日。

①元旦(公历一月一日)②春节(农历年初一、初二、初三)③国际劳动节(公历五月一日)④国庆节(公历十月一日、二日)

3. 年假

①凡在本场连续工作满十二个月(如有病事假连续超过十天以上者,按天扣除计算)的员工,均可以享受有薪休假。②员工请年假必须提前十五天向所在部门提出申请报告,并由部门根据工作情况安排休假。③凡当年受留场察看处分或受刑事拘留者,当年不得享受年假。

4. 探亲假

按国家及商场有关规定办理。

5. 结婚假

员工必须在商场工作满一年以上,方可办理结婚手续。结婚时可享受三天有薪假期,符合晚婚条件者按规定另加晚婚假。

6. 慰唁假

如员工之直系亲属(指配偶、子女、父母、配偶之父母、祖父母、外祖父母等)不幸逝世,可申请三天的有薪慰唁假。

7. 分娩假

员工申请分娩假时须呈交有关医院并经本场医务室核准之证明书,并按有关规定享受有薪分娩假。

8. 计划生育假

员工凡因计划生育所需要的假期,凭有关医院及商场工会之证明,可按国家及商场有关规定分别享受不同之有薪假期。

9. 病假

按国家及商场的有关规定办理。

10. 事假

①员工如有特殊情况需请假,必须按商场有关规定办理请假手续,未经批准不得无故缺席或擅自离岗,事假不发薪。②员工请事假一天以内由主管批准,三天以内由部门经理批准,三天以上者须经人事部审批。③各部主管请事假由部门经理批准,各部经理请事假须经总经理批准。

11. 医疗福利

①员工可在商场医务室或按有关规定之指定医院接受免费医疗服务。②员工之家属医疗费用按国家及商场有关规定办理。

12. 生活津贴

商场之生活津贴以总额按月支付给员工,生活补贴包括交通、洗理、水电、房租、粮差、物价补贴、肉价补贴、副食补贴等。

13. 计划生育津贴

凡按国家有关规定办理了独生子女手续者,均可按有关规定享受计划生育津贴。

14. 工伤或死亡

①员工因工负伤应立即视情况送商场医务室或有关医院治疗并报部门主管或经理。事后须填写工伤报告表报人事部及工会审批。②凡因工负伤或死亡之员工将按国家有关劳动保护条例之规定办理。

15. 退休、离休

凡符合国家规定的退休、离休条件之员工,均按国家及商场有关规定精神妥善办理。

16. 员工培训

所有员工均须接受商场之培训,受培训人员在合同期内必须为本商场服务,否则须赔偿商场所支付的有关培训的费用。

第八章 奖惩条例

为达到和保持高度的工作效率和优良的服务,商场特制定了如下奖惩条例,望全体员工遵守执行。

1. 嘉奖、晋升

凡符合下列条件之一者,将酌情给予嘉奖或晋升:

①对改革商场管理、提高服务质量有重大贡献者。②在服务(生产)工作中,创造优异成绩者。

2. 奖励

凡符合下列条件之一,将酌情给予奖励:

①在对外接待中,服务(工作)态度好,创造良好对外政治影响者。②为顾客提供最佳服务,工作积极热心,受到顾客表扬者。③发现事故苗头,及时采取措施,防止重大事故发生者。④为保护国家、人民及顾客生命财产,能见义勇为者。⑤提出合理化建议,并经实施有显著成效者。⑥严格开支,节约费用有显著成绩者。⑦拾金(物)不昧者。

3. 纪律处分

①口头警告。适用于轻度违反商场有关规定,但仅限于初犯。②书面警告。适用于违反商场的有关规定,分为“过失通知书”及“警告通知书”两种。③最后警告。经发出“警告通知书”后,即可视作最后警告,凡在一年内累计两次“警告通知书”即可作留场察看、劝退直至除名处理。④无薪停职。员工因多次违反商场规定并无悔改表现,或有严重过失时,在考虑是否对其作出某种处理之前,可给予不超过十四天之无薪停职处分,直至作出处理决定为止。

如该员工被涉及到刑事审案中,在此种情形下,商场可延长停职期到审判结束为止。

⑤即时除名或开除。如在最后警告后,该员工再一次违反商场有关规定,或该员工犯有严重错误,便会受到即时除名或开除处分。即时除名或开除可在全无通知情况下执行,而且不给予任何补偿。

4. 轻微过失

有下列过失之一者,将受到批评、警告及罚款等处分:

①仪容不整。②上班时不穿整洁之工作制服或服装,不按规定位置佩戴工号牌(实习生证)或员工证。③不使用指定之员工通道。④搭乘客用电梯。⑤迟到或早退。⑥上、下班不打记时卡。⑦当值时间擅离工作岗位、闲逛、干私人事情。⑧当值时间使用商场电话办理私人事务。⑨当值时间收听(看)广播、录音、电视。⑩当值时间吃东西。⑪在员工餐厅以外的场内处所用膳。⑫下班后无故在商场逗留。⑬穿着工作制服、工鞋上街或回家。(⑭)高声喧哗或发出不必要之声浪。⑮随地吐痰,乱丢烟头、纸屑等。⑯工作散漫,粗心大意。⑰在更衣柜内存放食物或饮料。⑱违反商场有关规定或部门常规。⑲拒绝商场总经理授权的有关人员的检查。

5. 严重过失

有下列过失之一者,将视情节轻重给予降职、降薪、记过、留场察看、劝退或辞退处理:

①当值时间睡觉。②委托他人或代他人打记时卡。③擅离工作岗位,经常迟到或早退。④蓄意破坏、损耗公物或顾客之物品。⑤偷盗商场或顾客之财物。⑥对顾客不礼貌,与顾客争辩。⑦违反操作规程,造成损失。⑧赌博或变相赌博。⑨未经批准,私自配制商场锁匙。⑩涂改、假造单据、证明。⑪不服从上级领导之正确命令。⑫搬弄是非、诽谤他人、影响团结、影响声誉。

6. 即时除名

凡犯有以下过失之一者,作即时除名或开除处理:

①贪污、盗窃、受贿、行贿。②侮辱、谩骂顾客,与顾客吵架。③向顾客索取小费或物品。④私换外币。⑤道德败坏,乱搞男女关系。⑥触犯国家任何刑事法律。⑦由于工作失职造成国家财产受到严重损失。⑧酗酒、赌博或打架。⑨恶意破坏公物或顾客物品。⑩利用职权营私舞弊,谋取私利,假公济私。⑪玩忽职守,违反操作规程,造成严重后果。⑫经常违反商场规定,屡教不改。⑬连续旷工三天或一个人累计旷工二次。

第九章 安全守则

1. 安全

①注意防火、防盗,如发现事故苗头或闻到异味,必须立即查找处理并及时报告有关部门,切实消除隐患。②下班前要认真检查,消除安全隐患,确保商场及顾客生命财产安全。③如发现形迹可疑或有不法行为的人或事,应及时报告保安部或有关部门。④不与顾客的小孩亲昵、玩笑或耍逗,防范小孩玩水、玩火、玩电,避免意外事故发生。⑤不得将亲友或无关人员带入工作场所,不准在值班室或值班宿舍留宿顾客。⑥拾获顾客遗留钱、物,一律上交;顾客遗留的书报、杂志一律上交保安部清理,不得传阅。

2. 火警

每一位员工都应熟记火警电话、讯号,熟悉走火通道及出口位置,熟悉灭火器具的使用方法,在救火过程中听从消防中心的指挥。

如发生火警,无论程度大小,必须作出如下措施:

①保持镇静,不可惊慌失措。②呼唤附近的同事援助。③通知电话总机、消防中心,清楚地说出火警地点、燃烧物质、火势情况及本人姓名、工号,并报告总经理及有关人员。

④在安全的情况下,利用就近的灭火器材试行将火扑灭。⑤切勿搭乘电梯,而须走楼梯。

3. 意外

①如遇发生意外,应视情况分别通知有关部门酌情处理。②通知电话总机转告总经理或当值经理,加设标志,警告其余人员勿近危险区。

4. 紧急事故

在紧急情况下,全体员工必须服从总经理的指挥,鼎力合作,发扬见义勇为、奋勇献身的精神,全力保护国家财产及人民生命安全,保持商场业务正常进行。

第十章 修订与解释

1. 修订

商场可根据业务及管理的需要,对《员工手册》进行修订。

2. 解释

只有本商场对本《员工手册》有权解释。

(三) 纪律处分

商场员工必须自觉遵守人事培训部制定的有关纪律管理的各项规章制度。纪律处分是商场人事部用以纠正员工违纪违规行为的一种行政惩罚手段。从积极的意义上讲,纪律处分包括纠正、加强和改进员工工作表现的各项措施,纪律处分与遵守规章制度和工作程序的必要性相符合。

1. 纪律处分要坚持惩戒与教育相结合的原则

惩戒本身并非纪律处分的目的,纪律处分是为了通过惩处使犯过失的员工承担责任,并从中吸取教训,注意改正。同时,通过对违纪违规的个别员工的处罚,使全体员工从中得到教育并引以为戒。注重教育全体员工可以防患于未然,减少错误与过失。

2. 纪律处分要严肃慎重、实事求是

商场人事部要把纪律处分工作建立在认真、客观、真实的基础上,在实际执行中必须深入调查、广泛了解、多方听取意见、多方核实、认真分析员工过失的原因、慎重判断过失的性质和程度。处理不同性质、不同程度的过失,要具体、分别对待,使处

分结果与过失实情相符 经得起检验。

3. 纪律处分必须以事实为依据 ,以商场《员工手册》公布的政策与程序为准绳

商场人事部在执行处分的工作中 ,要坚持贯彻‘事实清楚、证据确凿、定性准确、处理恰当’的办案方针。

纪律处分在实际执行中 ,要求人事部门必须注意的问题还包括 :处罚必须及时 ,宜在违纪现象发生后 48 小时内执行 ;处罚应该保持客观性 ,必须消除个人的或其他人的倾向性 ;处罚必须公正一致 ,违反同样纪律必须给予同样的处罚。

纪律处分是针对员工违反纪律管理的有关规章制度 ,根据过失的性质与程度 ,给予相应的处罚措施。因此 ,商场人事部必须对员工违纪过失按其情节之轻重进行分类定级 ,一般以缺点、小过、大过或轻度过失、严重过失、重大过失若干等级予以分类。过失条款是依照纪律管理的规章制度条款而定(见《员工手册》参考样本)第八章奖惩条例)。

纪律处分的惩罚措施 ,也应根据过失情节轻重作渐进惩处 ,处罚等级一般为口头警告、书面警告、最后警告、留场察看或开除、立即开除等几类。凡初次犯轻度过失者给予口头警告 ;初次犯严重过失或再次犯轻度过失者给予书面警告 ;初次犯重大过失或再次犯严重过失者给予最后警告 ,最后警告相当于一次辞退警告。凡犯重大过失而且情节恶劣者给予留场察看、开除以至立即开除的惩处。有些商场还规定 ,在行政处罚的同时 ,对违纪员工处以罚款或扣除当月奖金及浮动工资。经济处罚与行政处分相结合的惩处 ,对违纪员工的约束力作用会更大一些。

为了使对违纪员工的纪律处分更为公正合理 ,商场人事部应该对纪律处分的处理程序作明文的规定 ,即对处分的时限、决定权、批准权以及受处分员工的申诉权与上诉程序等作出具体决定。

商场人事部对违犯员工的纪律处分要有切实的书面记录 ,可专设过失处理通知书一式三份 ,交员工本人、部门主管及存入员工工作档案。

四、员工投诉处理

员工投诉是指商场员工就其对商场的管理政策 ,对某项规章制度的执行、对上司的工作方法或作风 ,对所受到的纪律惩处等因素不满意所产生的怨愤进行的申诉。

对员工投诉的处理 ,是事关平息怨愤、安定民心、鼓足士气的重要工作 ,除了商场各部门主管要认真负责处理好所属员工的各种投诉外 ,商场人事培训部在日常工作中 ,接受员工投诉最多、最集中 ,必须予以足够的重视。

人事部对员工投诉的程度与方法要作明确的规定 :一般情况下 ,员工对工作有不满之处 ,应直接向直属主管投诉。如仍不满意直属主管对投诉的答复或员工不愿意由直属主管处理自己的投诉 ,可以亲自向商场人事培训部经理投诉。投诉的方法 ,可以采取面谈形式 ,也可以选择书面方式。为了便于人事部调查事实 ,对员工以

书面形式投诉,要求注明员工姓名及所在部门,同时以表示对员工投诉的诚意。

商场人事部在处理员工投诉时,要注意以下事项:

(1)要建立一个正式的处理员工投诉的程序,员工和管理人员都要清楚知道处理投诉的步骤。(2)处理投诉,要尽可能在最低层次内解决问题,并力求使投诉人对处理结果满意。(3)受理投诉的管理人员要与投诉员工正面及单独通过面谈沟通,讨论如何解决问题,不要通过第三者搜集案情,以免使事态复杂化。(4)受理投诉的管理人员不要与投诉员工在商讨中订立超乎自己职权的任何协议,更不能对投诉人许下任何违背商场管理政策的承诺。(5)受理投诉过程中,受理人对每个案情都要作认真负责的调查研究,避免偏听偏信、草率结论。事后对调查处理意见要做好详细的记录,以备查考。

妥善地处理员工投诉,要注意防止员工不满情绪的发生与事态的扩大。与员工保持良好的关系、保证员工投诉渠道畅通及受理人员详细听员工投诉都是有利于减少或防止员工产生怨愤的方法。

商场人事培训部要重视处理好员工的投诉,这是涉及协调人事关系、促进企业内部沟通、关系员工士气与情绪等方面重要的人事管理环节。

第四章 员工福利和劳动保护

第一节 福利

一、企业福利及其作用

企业福利指企业为职工生活提供便利条件而举办的集体福利设施和在这种情况下给予职工的福利补贴。企业福利是社会福利的重要组成部分,也是社会主义生产目的的体现,它在一定程度上满足了职工的物质文化和精神的需要,对于促进企业的发展,促进整个社会的物质文明和精神文明建设有着积极的作用。

首先,它能够调动职工的生产积极性。良好的集体福利设施,方便了职工的生活,解除了职工的后顾之忧,使职工不因衣、食、住、行等基本生活行为的不满足而影响企业生产,保证职工能以旺盛的精力、满腔的热情一心一意地投入到企业的生产活动中去,为企业的发展贡献力量。

其次,它可以增强企业内部职工的团体凝聚力。良好的福利设施和福利待遇,是企业资金雄厚、生产发展的象征,不但可以提高企业的声誉和地位,而且能够增强企业内职工的团体凝聚力。享受同样的集体福利设施和待遇,使职工时刻意识到自己是该团体的一员,强化了其角色意识,同样的荣誉感和责任感把全体职工团结在一起,为企业共同的利益和目标而奋斗。

第三,它有利于提高职工队伍的素质。丰富多彩的文化娱乐设施,为提高职工队伍素质创造了良好的条件,有助于职工业务技术水平的提高,也有益于职工的身心健康,而职工健康的体魄和良好的业务素质又是企业生存和发展的重要条件。

企业福利并非企业的包袱,而是企业发展的动力,它既可以使职工看到眼前利益,也可以给企业带来长期效益。企业福利与企业生产的关系,实质上是生产与生活的关系,生产为了生活,生活促进生产,也就是说,企业必须在抓好生产的同时抓好生活,为广大职工创造良好的生活条件和生产环境。

二、企业福利的内容

企业福利的内容,按照企业规模大小及财力状况会有所不同,根据需要与可能,有些可能由企业自身举办,而有些也可能由社会或地方举办,企业付给相应的费用。企业福利工作包括下述内容:

1.向职工提供生活福利设施。主要指为方便职工生活,减轻职工家务劳动,向职工提供诸如食堂、托儿所、幼儿园、哺乳室、理发室、浴室、医务室等集体生活福利设施。

2.向职工提供文化福利设施。主要指为活跃职工文化生活而建立起的各种文化娱乐设施,如图书室、游泳池、体育场、俱乐部等。

3.建立职工生活困难补助和有关补贴制度。如对生活有困难的职工给予生活困难补助,向职工发放上下班交通补贴、探亲费、洗理等。

三、企业福利基金的提取

企业福利基金是企业根据国家规定,按照工资总额的一定比例或核定的利润留成比例提取用于职工福利的一项专用基金。职工福利基金的来源有两方面渠道,一是按企业全部职工工资总额的11%计入营运成本,然后从实现的营运收入中提取;二是按照国家或企业主管部门核定的比例从企业税后留利中提取。从上述两个渠道提取企业福利基金,不但可以保证企业福利基金有较为可靠的资金来源,而且把职工的福利同企业的经营成果直接挂钩,企业实现的利润多,税后留利也多,从留利中提取的福利基金也会相应增加,从而把职工的福利待遇与职工的劳动贡献结合起来,可以促使全体职工从物质利益上关心其劳动成果,也有利于企业增强经济核算,提高经营管理水平。

四、企业福利基金的管理

企业福利基金的使用,涉及到全体职工的共同利益,管好用好福利基金,严格执行福利费的开支范围和规定,是保证职工福利、严格财经纪律的重要问题。企业福利基金的管理必须坚持下述原则:

(一)先提后用,量入为出

作为具有专门来源和用途的资金,企业福利基金必须坚持先提后用,量入为出的原则,在提取的资金内安排好生活。福利基金的使用不得超过提取数、挤占生产经营资金或其它专项奖金。

(二)计划开支,节约使用

企业福利基金,除按国家规定发给职工个人外(如困难补助费、交通补贴、洗理费等),主要用于职工的集体福利设施。要编制福利基金使用计划,按照计划有步骤地搞好职工集体福利设施。本着节约的原则,在对职工进行困难补助时,采取“困难

大的多补助 ,困难小的少补助 ’的办法 ,充分发挥福利基金的作用。

(三)严守纪律 按章办事

企业福利基金的来源与使用 ,国家都有专门的规定 ,企业不得随意提高其提取比例 ,不得擅自扩大其开支范围 ,不得自行变动职工的福利待遇 ,停发或停止福利待遇及滥发和私分福利基金的现象是侵害职工和国家利益的错误行为 ,应坚决制止和纠正。

(四)群众监督 措施公开

企业福利是全体职工的福利 ,它的均等性、共享性的特点 ,决定了必须将企业福利基金的使用置于群众的监督之下。举办福利设施要以绝大多数职工的普遍需要和愿望为出发点 ,广泛地吸收职工的意见 ,并在企业福利委员会的领导下进行 ,较大的福利设施投资 ,还必须经职工代表大会讨论、审议决定。对职工生活困难补助也应严格审核掌握 ,采取本人申请、群众评议、工会审批的办法进行。

五、企业福利基金的作用

现行制度规定 ,企业福利基金可用于下列开支 :

1. 职工及其供养的直系亲属的医疗费和医务室经费。

2. 职工生活困难补助。

3. 职工浴室、理发室、托儿所、幼儿园各项支出同收入相抵后的差额 ,食堂炊事用具的购置和修理费。

4. 购进集体福利设施的支出。

5. 托儿所补贴。

6. 农副业生产的开办费和亏损补贴。

7. 职工公伤就医路费和住院期间的伙食补贴。

8. 按国家规定应由企业福利基金开支的其它支出。

不论企业实际开支项目和数额如何 ,都按提取数计算。由于医务室、浴室、理发室、托儿所、幼儿园等福利部门工作人员的工资在工资总额已计列 ,为避免重复计算 ,应在本项中将这部分人员的工资扣除。

第二节 社会保险

一、社会保险及其作用

社会保险是党和政策为关心职工生活 ,保护职工健康 ,减轻职工在生、老、病、死、伤、残时的困难 ,通过立法形式为职工提供的生活保障措施 ,也是宪法赋予职工

的基本权利。现行的社会保险制度,实质上是国家制订的、对职工在暂时或永久丧失劳动能力及死亡或其它原因不能工作时提供物质帮助的制度。

社会保险不同于人身保险、家庭财产保险等商业性保险。它不是以盈利为目的,也不是企业自行决定的,而是由国家规定的具有社会性、强制性、互济性和福利性的一种制度。首先它是由国家举办并由社会管理机构统一管理的,能够对每一个符合保险条件的职工“均等”地实施国家制订的社会保险政策,保险对象是全体职工;其次,社会保险机构与被保险人之间的保险关系是由国家以立法形式确定的,保险项目、保险范围、保险待遇和保险费用的筹集标准都是强制实行的;第三,保险费用是统筹使用的,通过统筹使用,保证职工在特殊情况下的基本生活需要,最大限度的减轻生、老、病、死、伤、残、失业等事件给职工及企业造成的负担;第四,在企业 and 职工本人缴纳的保险费用不能满足职工在特殊情况下的生活需要时,国家还必须负担部分保险费用,而这部分费用并不是职工的劳动报酬,它具有福利费用的性质。

社会保险也不同于企业过去实施的“劳动保险”,虽然社会保险与劳动保险同属一个范畴,但两者在资金的筹集、管理和使用方面都有很大的区别。过去的“劳动保险”实质上是“国家规定办法、企业支付待遇、个人享受劳保”的“企业保险”。这种办法不但社会化程度较低、缺乏可靠的物质基础,而且由于各企业劳动力构成的差别造成了企业负担畸轻畸重的局面,不利于企业在公平、合理的基础上开展竞争。负担奇重的局面,不利于企业在公平、合理的基础上开展竞争。负担奇重的企业,有的有微利,亏损企业,有的甚至无力支付保险费用,因而使保险制度难以发挥它的社会保障作用。社会保险制度从根本上改变了这一格局,它不但社会化程度较高,保险费用的筹集有可靠的物质基础,而且对于促进劳动制度改革,促进职工合理流动以及调动企业积极性能起到十分重要的作用。

第一,实行社会保险可以使职工在特殊情况下的基本生活权利得到保障。社会保险是国家通过立法强制实行的保险,是社会应尽的义务,也是劳动者应享受的基本权利。劳动者在遇到生老病死、伤残、医疗、失业等风险时,依靠本人或企业的力量是不能很好的解决的,只有通过社会的力量、国家的力量才能很好地处理。

第二,实行社会保险可以促进劳动力的合理流动。“企业保险”把对职工的保险限定在一个较小的范围内进行,制约了职工在企业之间、地区之间的流动,不利于职工的全面发展。社会保险克服了上述弊端,职工应享受的保险待遇不因流动而受到影响,这就为职工的合理流动创造了有利的条件。

第三,实行社会保险有利于维护社会安定,使社会生产、生活得以正常进行。职工在一生中,生育、年老、死亡必然会发生,疾病、伤残、失业也难免会遇到,这些特殊情况都会加重其物质上和精神上的负担,处理不好,必然会产生一些不满情绪或行为,造成社会不安定因素,影响正常的生产和生活秩序。实行社会保险,可以减轻职工的上述负担,减少或避免职工在特殊情况下可能出现的不满情绪和不良行为,促进社会的安定团结。

第四,实行社会保险能够鼓舞职工的劳动热情,调动职工的劳动积极性,促进生产发展。实行社会保险不但职工本人在特殊情况下可以得到适当的物质帮助,而且职工供养的直系亲属也能够得到适当的照顾,这就从根本上解除了职工的后顾之忧,可以一心一意地致力于工作。

二、社会保险的种类和内容

我国的社会保险制度是在 1951 年 2 月政务院颁布的《中华人民共和国劳动保险条例》的基础上建立和发展起来的。近年来,随着劳动制度改革的深入,社会保险制度也在日趋健全和完善,随着生产的发展,社会保险的方法、范围也更有利于保障职工的生活和企业生产的发展。

按照现行规定,企业职工应该享受的保险险种有以下几大类:

(一)生育保险

生育保险指国家或企业对女职工在孕产期给予的物质帮助和休养假期的制度。其目的在于保证女职工的身体健康和社会劳动力再生产的正常运行。生育保险制度保障了妇女的基本权利,是对女职工生育的社会价值的承认,也体现了社会对下一代的关怀。

按照规定,女职工在孕产期应享受下列待遇:①产假九十天,其中产前休假十五天,难产的,增加产假十五天,多胞胎的,每多生育一个婴儿,增加产假十五天;②怀孕不足四个月流产时,可根据医务部门意见,给予十五天至三十天的产假;怀孕四个月以上流产时给予四十二天产假;③产假期间,工资照发;④女职工怀孕在本单位的医疗机构或者指定医疗机构检查和分娩时,其检查费、接生费、手术住院费和药费均由企业负担;⑤女职工按计划生育怀孕经医院证明,需要保胎休息的和产假期满、经医务部门证明因身体原因不能工作而超过产假的时间可享受职工医疗保险的有关待遇。

女职工非婚生育时,企业有权拒付一切保险费用。

(二)养老保险

养老保险是企业或退休养老基金管理部门对因年老体衰、疾病伤残等原因丧失劳动能力的职工给予生活保障的制度。它主要由退休条件、退休待遇和养老基金的筹集、管理和使用三部分组成。

退休条件包括年龄条件、工龄条件和工种条件及伤残程度等。现行制度规定的条件是男职工年满六十周岁,女职工年满五十五周岁,女工人年满五十周岁、连续工龄满十年者都应该退休;从事特别繁重体力劳动或者其它有害身体健康工作的工人、因工致残或因病经鉴定完全丧失劳动能力的职工、以及患有二、三期矽肺病等职业病的职工也可以提前退休。

退休待遇主要指职工退休后应享受的物质待遇,包括退休金(含国家规定的其它补贴、补助等)、医疗费、丧葬补助费和供养直系亲属的抚恤费、救济费等,其中,医

疗费、丧葬费及供养直系亲属的抚恤费、救济费按医疗保险、死亡保险的有关规定办理。现行的已退休固定职工的退休金待遇,一般是按职工参加革命工作时间或连续工龄及本人标准工资的一定比例计算的,劳动制度改革后的劳动合同制职工的退休金标准,根据缴纳退休养老金年限的长短,金额多少和本人一定期间平均工资收入的不同比例确定。

目前,企业已退休固定职工的养老保险待遇仍由企业行政支付,对劳动制度改革后的合同制工人则实行退休费用统筹的办法,由企业和劳动合同制工人缴纳,建立“退休养老基金”,企业所在地劳动行政主管部门所属的社会保险专门机构对退休养老基金统一筹集调剂支付使用。

(三) 待业保险

待业保险,是为促进劳动力的合理流动,保障职工在待业期间的基本生活需要而制订的保险制度。待业保险制度是通过待业保险基金的筹集、管理和使用实现的。待业保险基金由企业按照全部职工标准工资部分的1%上缴主管职工待业救济的机构。宣告破产企业的职工,濒临破产的企业在法定整顿期间被精减的职工,以及企业终止、解除劳动合同的工人和辞退的职工待业期间就可以在待业救济机构领取救济金。待业救济金,以职工离开企业前两年内本人月平均标准工资额为基数,按不同的工龄和待业时间领取相应的数额。待业救济期限最多规定为两年,以促进待业职工重新就业。

(四) 工伤(残)保险

工伤(残)保险是国家或企业对因工作而负伤或致残职工的物质帮助制度。职工只有在下列情况下造成疾病、伤残时,才能享受工伤(残)保险待遇:①从事本岗位工作或者执行企业行政临时指定或同意的工作;②在紧急情况下,从事对企业或社会有益的工作;③从事与企业工作有关的研究、发明、创造或者技术改进工作;④在企业的工作区域内工作时,受非本人所能抗拒的意外灾害而造成的伤残;⑤在生产或者工作中因所从事的工作性质而造成的职业性疾病以及由此造成的残废;⑥集体乘坐本单位的车去开会、听报告或参加行政指派的各种劳动所乘坐的车出了非本人所应负责的意外事故造成的伤残;⑦企业以临时工棚作职工集体宿舍、质量很坏、未及时修理,工棚倒塌造成的伤残。

职工因工负伤,在医治期间的全部诊疗费、药费、住院费、就医路费均由企业负担,医疗期间,工资照发,住院治疗期间的伙食费由企业负担2/3。因工致残时,按照医疗部门的医疗鉴定,确定残废等级,并根据不同的等级发给残废金。饮食起居需人扶助的,还可以发给一定数额的护理费。

(五) 疾病保险

疾病保险国家或企业对职工患病期间以及非因工伤残时给予物质帮助的制度。包括公费医疗待遇、病假期间工资特遇和残废丧失劳动能力时的待遇三方面内容。根据劳动保险条例,职工患病就医时,除自己负担挂号费及部分特殊药品费用外,医

疗费用全部由企业负担,职工供养的直系亲属患病医治时的医疗费用全部由企业负担,职工供养的直系亲属患病医治时的医疗费用企业要负担 1/2;职工因病或非因工负伤医疗终结确定为残废完全丧失劳动能力退职后,企业要按职工退职时标准工资的一定比例发给非因工残废救济金。职工病假连续在六个月以内者,可按其在本企业工龄长短,发给数额为本人工资 60%至 100%的病假工资,超过六个月时,改由保险基金下按月付给数额为本人工资 40%至 60%的劳保救济费;劳动合同制工人在患病或非因工负伤时,可按其在本企业工龄长短,给予三至十二个月的医疗期,医疗期满因不能从事原工作解除劳动合同时,应发给相当本人标准工资三至六个月的医疗补助费。

(六)死亡保险

死亡保险是职工死亡后由国家或企业对职工本人及其遗属给予物质帮助的制度,由丧葬补助费、抚助费、遗属生活困难补助费或救济费等三部分组成。丧葬补助费主要用于对死亡职工的丧事处理上,可以不发给遗属,由单位掌握,也可以发给遗属,包干使用;抚恤费是对遗属的一次性物质帮助,抚恤金的多少因职工工资不同而有所区别;遗属生活困难补助或救济费则是对遗属定期或临时性的物质帮助,补助的对象只限于死亡职工生前供养的生活确困难或没有劳动能力的直系亲属。上述三项费用的多少依职工因工死亡还是非因工死亡有所区别,费用的领受必须是死亡者的直系亲属。

(七)优异保险

优异保险是指对为社会或企业有特殊贡献的职工给予较优厚保险待遇的制度。例如有特殊贡献的职工在疾病或非因工负伤医疗期间前六个月工资可以照发,其退休费用可以按规定标准加发 5 - 15%等。职工享受优异保险必须经企业上级有关部门批准。

三、离退休费用统筹

离退休费用的统筹是把原来由企业实际支付的数额不等的离退休费用换算成一定范围由全社会平均支付离退休费的数额,并由各级退休费用统筹管理委员会确定统一的计算基数和提取比例,各企业不论退休人数多少,都按规定比例向管理委员会缴纳退休基金费用并形成专项基金,该基金由管理委员会统一管理,统一支付,统一使用。

实行离退休费用社会统筹,把离退休职工的养老保险由纯的企业性行为转化为社会性行为,这对于合理均衡各企业的负担,深化企业改革,增强企业活力,保障离退休职工生活及促进社会稳定都具有重要的意义。

从法律角度看,我国宪法赋予了国家对退休人员这种社会保障的权利。中华人民共和国宪法第四十四条规定:“国家依照法律规定实行企事业组织的职工和国家机关人员的退休制度。退休人员的生活受到国家和社会的保障。”这是实行离退休

费用社会统筹的法律依据。按照规定,对离退休费用的统筹工作,包括人、钱、事,全部由各级退休费用统筹管理委员会统一管理;统筹费用的项目,以按国家规定用于支付离退休职工的全部费用为标准;统筹费用,由各级退休费用统筹委员会以“以支定筹,略有节余”为原则筹集,建立退休养老基金,专款专用。

第三节 劳动保护

一、劳动保护及其内容

劳动保护是国家为保护职工在生产过程中的安全 and 健康,在改善劳动条件、预防和消除工伤事故、职业病等方面所采取的各种组织措施和技术措施。

改善劳动条件,保护职工在生产中的安全 and 健康,是我们国家的一项重要政策,是社会主义企业管理的基本原则之一,同时,也是企业劳动管理的重要组成部分。它的基本目的是通过行政的、法律的、经济的和科学技术措施实现的。其具体内容包括:劳动保护工作的组织管理;生产过程中的安全技术措施及工伤事故的调查分析、统计报告、结案处理;预防职业危害的各种劳动卫生工程技术措施;规定合理的工作时间和适当的休息时间以及各种休假制度;考虑未成年工人和妇女的生理特点,对其采用特殊的劳动保护措施等。

(一) 劳动保护的组织管理

劳动保护的组织管理工作是国家为了确保职工的安全 and 健康,从立法上和组织上对劳动保护工作的科学管理,是政府权力机构对与劳动保护有关的内容所进行的组织、指挥、监督和调节。它是通过劳动保护立法,以国家监察、行政管理和工会群众监督等形式实现的。各级劳动部门代表政府进行国家监察,企业及企业上级主管部门负行政管理责任;工会组织和职工代表大会对企业及主管部门贯彻执行劳动保护法规的情况实行群众监督,通过这种三结合的劳动保护体制,从组织上保证劳动保护工作的顺利开展。

(二) 安全生产管理

安全生产指在生产过程中保障人身安全和设备安全。消除危害人身安全健康的因素,称为人身安全;消除损坏车辆、设备或可燃材料的因素称为设备安全。为保证安全生产所采取的技术措施和组织措施,称为安全生产管理。汽车企业生产的特点决定了它必须严格实行安全生产管理,在安全生产的前提下完成营运任务。根据国务院关于加强交通运输安全工作的决定,汽车企业安全生产的奋斗目标是:紧急动员起来,加强领导,深化改革,抓好基础,严格管理,建立科学的管理体系,完善必要的技术设备和监控手段,建设一支思想好,作风硬,基本功扎实,纪律严明的职工

队伍 ,坚决防止重大恶性事故 ,最大限度地减少一般事故 ,安全、优质、高效地为社会现代化建设服务。为了实现上述目标 ,企业必须作好如下工作 :①提高认识 ,加强管理。汽车企业的安全工作不仅与人民生命财产的安全与完整密切相关 ,而且涉及对外政治影响 ,必须教育职工充分认识安全生产的重要性 ,正确地处理安全与生产、安全与效益、安全与效率的关系 ,并通过严格的管理 ,严密的组织 ,严格的要求 ,严明的纪律使各种安全生产的措施得到实现。②加强对车辆设备的维护、保养和修理 ,确保车辆设备的完好。③加强对安全生产技术措施的科学研究 ,及时正确地运用安全生产方面的科研新成果。④加强安全生产教育工作 ,通过入厂教育 ,班组教育 ,岗位教育 ,使每一个职工都牢固地树立安全生产的思想 ,熟悉各项规章制度的内容。

(三)职工伤亡事故报告和处理

依据《企业职工伤亡事故报告和处理规定》,企业发生职工伤亡事故后 ,一定要坚持实事求是、尊重科学的原则按下述程序进行伤亡事故的报告、统计、调查和处理工作 :

1.事故的报告。职工发生伤亡事故后 ,负伤者或者事故现场有关人员应立即报告企业负责人 ,企业负责人在接到重伤、死亡、重大死亡事故报告后 ,应当立即报告企业主管部门和企业所在地劳动部门、公安部门、人民检察院、工会 ,并由企业主管部门和劳动部门将企业发生的死亡、重大死亡事故立即按系统逐级上报 ,死亡事故报至省、自治区、直辖市企业主管部门和劳动部门 ,重大死亡事故报至国务院有关主管部门、劳动部门。

企业发生死亡、重大死亡事故时 ,应保护好事故现场、并迅速采取必要措施抢救人员和财产 ,防止事故扩大。

2.事故的调查。企业发生伤亡事故后 ,应按调查要求由具有这方面的专长并与所发生的事故没有直接利害关系的人组成事故调查组 ,对事故进行调查 ,查明事故发生的原因、过程和人员伤亡、经济损失情况 ,确定事故责任者 ,提出事故处理意见和防范措施的建议并写出事故调查报告。其中 ,轻伤、重伤事故调查组由企业负责人或其指定的人员组织生产、技术、安全等有关人员以及工会成员组成 ,死亡事故调查组由企业负责人或其指定的人员组织生产、技术、安全等有关人员以及工会成员组成 ,死亡事故调查组由企业主管部门会同企业所在地设区的市(或者相当于设区的市一级)劳动部门、公安部门、工会组成 ,重大死亡事故调查组按照企业的隶属关系由省、自治区、直辖市企业主管部门或者国务院有关主管部门会同同级劳动部门、公安部门、监察部门、工会组成 ,事故调查组还应当邀请人民检察院派员参加 ,也可邀请其它部门的人员和有关专家参加。

事故调查组在进行事故调查时 ,有权向发生事故的企业和有关单位、有关人员了解有关情况和索取有关资料 ,任何单位和个人不得拒绝 ,任何单位和个人也不得阻碍、干涉事故调查组的正常工作。

3.事故的处理。在事故调查组提出事故处理意见和防范措施建议后 ,企业及企

业主管部门应及时进行事故的处理。因忽视安全生产、违章指挥、违章作业、玩忽职守或者发现事故隐患、危害情况而不采取有效措施以致造成伤亡事故的,由企业主管部门或者企业按照国家有关规定,对企业负责人和直接责任人员给予行政处分;构成犯罪的,由司法机关依法追究刑事责任。

企业处理事故的处理工作应在 90 日内结案,特殊情况不得超过 180 日。伤亡事故处理结案后,要公开宣布处理结果。

企业在处理伤亡事故时,还必须坚持“三不放过”的原则,即事故原因没有查清不放过,事故责任者和群众没有受到教育不放过,没有防范措施不放过。彻底消除隐患,保证安全生产。

(四) 工作时间规定和各种休假制度

在合理的工作时间之外享受适当的休息时间及各种假期,这是职工应有的权利。中华人民共和国宪法规定,中华人民共和国劳动者有休息的权利。国家发展劳动者休息和休养的设施,规定职工的工作时间和休假制度。根据国家规定,我国职工一般实行周五工作制,每个工作日的工作时间一般为 8 小时,称为制度工作时间。为了保证休息权利的实施,国家还规定了全国年节及纪念日等放假办法。

(五) 职业危害及防治

职业病系指职工在生产劳动及其它职业活动中,接触职业性有害因素引起的疾病,它是由于生产环境的化学因素、物理因素、生物因素或不合理的劳动组织及恶劣的卫生条件等对职工形成职业危害而造成的。为了做好职业病防治工作,保护劳动者的健康,妥善处理、安置职业病患者,国家发布了《职业病范围和职业病患者处理办法》的规定,并根据职业危害的严重程度、生产技术条件制订了职业病名单。并非一切与职业因素有关的疾病都在法律上得到承认,只有被国家列入职业病名单中的疾病,才能在法律上得到承认。职业病的诊所,应由本企业医疗机构或指定的医疗机构负责,凡被确诊为患有职业病的职工,职业病诊断机构应发给《职业病诊断证明》,享受国家规定的工伤保险待遇和职业病待遇。

(六) 未成年工劳动保护

未成年工指企业招用的年满 16 周岁、未满 18 周岁的工人。由于未成年工具有身体发育未成熟的特点,企业必须对在生产或其它劳动过程中的未成年工采取特殊的劳动保护措施,以保护未成年工的特殊利益。它的主要内容包括对就业年龄、工作时间、从事有害健康工作的限制和禁止。例如,我国劳动法规定,企业招用的工人应具备的一个基本条件是必须年满 16 周岁,禁止安排未成年工从事特别繁重的体力劳动和从事与身体健康特别有害的工作,禁止安排未成年工加班加点等,这些都有效地保护了未成年工的特殊利益。

(七) 女职工劳动保护

女职工的劳动保护,是为了保障女职工在劳动方面的权益,减少和解决她们在劳动中因生理机能而造成的特殊困难,保护其安全与健康而采取的特殊保护措施。

由于女职工有月经、怀孕、生育和哺乳等生理特点,这就决定了她们在劳动中的特殊困难,同时也形成了她们特殊的利益,而女工的这种特殊利益是受我国宪法保护的,这就要求企业必须采取有别于男职工的特殊保护措施,使女职工的特殊利益变为现实。根据女职工劳动保护规定,女职工的特殊保护措施主要有以下几方面内容:①禁止安排女职工从事国家规定的第四级体力劳动强度的劳动和其它女职工禁忌从事的劳动;②女职工在月经期间,企业不得安排其从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动;③女职工在怀孕期,企业不得安排其从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和孕期禁忌从事的劳动,不得在正常的劳动日以外延长劳动时间,对不能够胜任原劳动的,据医务部门证明,予以减轻劳动量或安排其它劳动。怀孕七个月以上(含七个月)的女职工,一般不得安排其从事夜班劳动,并在劳动时间内应安排一定的休息时间;④女职工在产前产后,应按国家规定给予假期;⑤有不满一周岁婴儿的女职工,应在每班劳动时间内给予两次哺乳时间,每次三十分鐘,多胞胎生育的,每多哺乳一个婴儿,每次哺乳时间增加三十分鐘;⑥女职工在哺乳期内,企业不得安排其从事国家规定的第三级体力劳动强度的劳动和哺乳期禁忌从事的劳动,不得延长劳动时间,尽量不安排夜班劳动;⑦女职工比较多的企业应设立女职工卫生室、孕妇休息室、哺乳室、托儿所、幼儿园等设施,并妥善解决女职工在生理卫生、哺乳、照料婴儿等方面的困难。

对女职工的特殊保护是企业劳动保护工作的重要内容之一,企业除严格执行女职工劳动保护的有关规定外,还必须作好女职工劳动保护的基础工作,它主要指女职工保健工作,包括月经期保健、婚前保健、孕前保健、孕产期保健、产后保健、哺乳期保健、更年期保健等。更要定期进行妇女病防治,特别要重视更年期妇女的检查,通过多种形式搞好女职工的劳动保护工作。

二、劳动保护的方针和法规

(一)劳动保护方针

“安全第一,预防为主”是党和国家制订的社会主义企业劳动保护的基本方针。安全为了生产,生产必须安全。首先,它不仅要求企业严格执行劳动保护管理制度,同时也要求企业进行广泛的安全生产教育,防患于未然。把安全工作贯穿于企业整个生产过程,在计划、布置、检查、总结、评比生产的时候,同时计划、布置、检查、总结、评比安全工作,要开展广泛的安全生产教育,通过企业工会组织、安全员网络及其它形式的安全组织活动,层层落实安全责任,使得职工人人重安全,人人管安全,实现安全生产;其次,如果由于种种原因,当生产中出现危险因素,生产与安全发生矛盾时,要毫不迟疑地执行“安全第一”的主导思想,把安全放在第一位,消除危险因素后,再进行生产。

(二)劳动保护法规

劳动保护法规指国家为改善劳动条件,保护职工在生产过程中的安全与健康而

制订的各种法律性文件 ,它是劳动法的重要组成部分。

建国以来 ,为了实现社会主义的文明生产和安全生产 ,保护职工的安全和健康 ,针对劳动保护的具体内容 ,国家颁布了许多重要的法规 ,其中具有代表性的劳动保护法规有 :

①《中华人民共和国宪法》中有关劳动保护的条款。如宪法第四十二条规定 ,“ 国家通过各种途径 ,创造劳动就业条件 ,加强劳动保护 ,改善劳动条件 ” ,第四十三条规定“ 中华人民共和国公民有休息的权利。国家发展劳动者休息和休养设施 ,规定职工的工作时间和休假制度 ” ,第四十八条规定“ 国家保护妇女的权利和利益 ” 等。②二大规程。主要指国务院一九五六年发布的《工厂安全卫生规程》、《建筑安装工程安全技术规程》。③五项制度。指国务院一九六三年规定的《安全生产责任制度》、《安全技术措施计划制度》、《安全生产教育制度》、《安全生产检查制度》和《伤亡事故调查、报告、处理制度》。④五种规定。指最高人民检察院、劳动人事部一九八六年印发的《关于查处重大责任事故的几项暂行规定》 ,卫生部、劳动人事部、财政部、全国总工会一九八七年修订颁发的《职业病范围和职业病患者处理办法的规定》 ,国务院一九八八年发布的《女职工劳动保护规定》和卫生部、劳动人事部、全国总工会、全国妇联印发的《女职工保健工作暂行规定》 ,国务院一九九一年发布的《企业职工伤亡事故报告和处理规定》等。