

现代商场员工培训与 劳动人事管理

目 录

第一章 员工培训	(1)
第一节 商场企业的培训管理工作	(1)
一、培训工作的意义与必要性	(1)
二、培训工作的特点与要求	(2)
三、商场培训部的任务、职能与组织	(3)
第二节 商场培训的种类和方法	(4)
一、培训的种类	(4)
二、培训的方法	(7)
第三节 培训工作的基本程序	(12)
一、培训需求的调查分析	(12)
二、培训计划的制订	(14)
三、培训的实施与控制	(16)
四、培训的评估	(19)
五、培训效果的跟踪与信息反馈	(20)
第四节 商场培训技巧指导	(21)
一、商场培训的基本原理	(21)
二、培训技巧与应用	(25)
第五节 培训资源的利用和管理	(30)
一、经济资源的利用和管理	(31)
二、智力资源的利用和管理	(32)

三、设备资源的利用和管理	(33)
附录 :员工守则	(34)
劳动条例	(36)
第二章 商场劳动人事管理实务	(39)
第一节 人员流动管理	(39)
一、企业增加人员的管理	(39)
二、企业减少人员的管理	(41)
三、辞退、辞职、除名、开除、解除劳动合同人员管理	(42)
第二节 员工上岗基本条件	(43)
一、管理岗的基本条件	(43)
二、一线岗的基本条件	(43)
三、后勤岗的基本条件	(43)
第三节 管理人员及专业技术人员管理	(44)
一、管理范围	(44)
二、管理内容	(44)
三、管理人员的任免与聘用	(46)
第四节 员工培训制度	(47)
一、员工培训的原则	(47)
二、培训目的	(47)
三、组织领导与任务	(47)
四、培训内容	(48)
五、培训方式	(48)
六、审批程序	(48)
七、培训期间的待遇	(48)
八、培训档案与合格证书	(48)
九、经费管理	(49)
第六节 临时工的使用及管理	(49)
第七节 员工奖惩	(51)
一、总则	(51)
二、奖励	(52)

三、惩处	(53)
第八节 员工考勤	(56)
一、实施办法	(56)
二、对迟到、早退、旷工人员的处理	(56)
三、各种假期的处理	(57)
第九节 劳保医疗管理	(57)
一、劳保医疗享受范围	(57)
二、在职员工医疗补助金的标准	(57)
三、医药费报销比例	(58)
四、医疗费报销原则	(58)
五、在职员工看病及报销手续	(59)
六、离退休员工看病及报销手续	(59)
七、直系供养亲属凭证及医疗费报销手续	(59)
八、报销范围	(59)
九、其他事项	(60)
第十节 员工休假管理	(60)
一、工龄假	(60)
二、探亲假	(61)
三、婚假	(62)
四、产假	(62)
五、丧假	(63)
六、病假	(63)
七、事假	(64)
八、有薪事假	(64)
九、工伤假	(64)
十、存休	(65)
十一、其他休假	(65)
第十一节 人事档案管理	(65)
一、档案的设立	(65)
二、人事档案管理范围	(66)
三、人事档案的收集、整理、鉴别、归档	(66)
四、档案的提供、利用	(66)

五、人事档案的保管	(67)
六、人事档案的传递	(67)
七、人事档案工作人员队伍建设	(67)
 第十二节 劳动工资统计工作管理	(68)
一、报表的种类	(68)
二、各类报表的填报及有关要求	(68)
三、报表的关系及其他	(69)

第一章 员工培训

第一节 商场企业的培训管理工作

一、培训工作的意义与必要性

商业是劳动力密集型的服务性行业,商场的产品是以服务为基本特征的组合配套,商场为顾客提供有形的设备设施及无形的周到服务和舒适感受。有形的设备硬件是可以投资改造达到顾客的要求,而无形的服务软件是完全依赖于商场服务人员的主观能动性、创造性和工作热情,是以商场员工的服务意愿和服务技巧为基础的。商场的服务人员是商场服务质量的主宰因素,商场的全体员工是商场产品形象的具体表现者。因此,培养商场员工具备良好的服务意识和熟练的服务技巧,是确保商场服务质量的根本措施,商场产品的特性决定了培训工作具有重要的意义。

加强员工培训也是商场企业提高劳动生产率的重要途径。开展培训工作是开发商场人力资源、提高员工素质的重要手段。社会生产力是由劳动力、劳动工具和劳动对象组成的。其中,劳动力是最积极、最活跃的因素。只有重视智力投资、加强员工培训、提高劳动力的素质才能充分发挥劳动潜力,才能不断提高商场企业的劳动生产率,获得较高的经济效益。

随着我国的迅速发展,商业也逐步向现代化、国际化水准发展。商业企业的设备不断更新,技术构成逐渐提高,这就要求劳动者既要掌握先进的物质技术设备,又必须针对顾客的心理需求提供高质量、高效率的服务。这种服务已不是简单的劳动力支出,而有着较强的技术性与科学性。因此,商业企业的发展对劳动者提出更高的素质要求。通过加强对商场员工服务意识、业务技术的培训,提高劳动者素质,也是提高商场企业管理水平、服务质量和经济效益的重要途径。

商场产品的特性、商场员工的特点以及商业发展的需要,决定了商场企业开展对员工培训的必要性和迫切性。

二、培训工作的特点与要求

商场企业是为顾客提供服务,创造经济收入的单位。商场培训的目的是为了适应业务经营活动的需要,通过对员工进行服务态度、专业知识和业务技能的训练,提高劳动者的素质水平,并在商场企业接待经营活动中充分发挥出来,从而提高商场企业的管理水平与服务质量。商场的培训工作具有实用性、灵活性、广泛性与艰巨性等特点与要求。

1. 商场培训工作针对性强

商场开展对员工的培训,根本目的要使受训员工更能适应企业经营业务的需求。商场的职业训练与学校的职业教育有很大的区别,主要表现在商场培训的实用性较强。商场企业是一种综合性服务行业,销售、餐饮、公关、工程、财务等各部门的专业知识和业务技能不完全相同,为了增强各部门员工对不同工种业务需求的适应能力,要求培训工作在计划安排、课程设备、训练方式方法、选择等方面,必须从实际需要出发,坚持理论与实际相结合,以讲究实用为出发点,注重针对性,才能收到切实效果。

2. 商场培训形式灵活多样

商场培训的主要形式是对员工进行在职训练。培训对象既有管理人员、工程技术人员,又有广大服务人员。由于人员结构层次复杂,员工的文化基础和知识水平参差不齐,商场内部工种繁多,技术要求不同,因此,商场的员工培训必然是多学科、多层次、多形式的。这种特点要求培训工作必须长期坚持分阶段培训,并采用灵活多样的方式与方法。对于同一工种或从事同一项工作的员工,培训工作不是简单的重复,而要求训练质量呈螺旋式上升。商场企业的培训必须针对不同岗位的业务需求,结合不同职务层次的实际需要,坚持遵循多学科、多层次、多种形式的灵活多变原则,才能收到良好的效果。

3. 商场培训内容广泛复杂

由于商场企业的员工培训必须以实用性为主,各部门各工种所需要的知识和技能不同,培训内容比较广泛复杂。专业进修、技术训练、理论学习、技能培训和实务操作训练,涉及市场学、经济学、管理学、社会学、心理学、会计学、法学、工程学等多种学科的范畴。各部门各层次员工要求全面掌握所从事工作的专业知识与业务技能及相关的各种常识。因此,商场培训内容的知识面广泛而全面,要求商场培训部能针对不同的培训需要,开展不同内容的培训,做好计划安排,坚持长期规划与短期安排相结合。重视举办各种形式的培训。在内容上要有系统性与连贯性,因人、因地、因时间、因需要制宜,以取得最佳的实效。

4. 商场培训任务艰巨,实施困难

商场企业营业时间一般较少,商场员工需要轮班工作,适逢经营旺季,员工加班轮休作息时间变化大。商场在职培训要在企业正常运营的特殊条件下进行,因而培训任务十分艰巨,实施安排比较困难。主要表现在培训课程或活动的时间安排与

出勤控制,具有相当的难度,往往要受到经营业务的冲击而不能按计划进行。因此,商场培训部在计划安排培训课程或活动时,要充分估计到实施过程中的变化可能,尽量使培训课程或活动做到时间紧凑与内容精炼。同时,在计划安排中,要准备各种应急与应变的措施,以适应商场培训的多变特点,使培训工作取得满意的效果。

三、商场培训部的任务、职能与组织

人事培训部是商场企业中承担员工人事管理与培训管理双重任务的职能部门。培训部是负责组织和实施培训的业务部门,它的主要任务是,通过对员工有效的培养及训练,做到:

1. 为商场员工丰富专业知识、增强业务技能和改善工作态度,使员工的素质水准进一步符合商场期望的要求。
2. 为提高商场企业的管理水平、服务质量和经营效益服务。
3. 提高商场员工的工作能力,提高员工对商场企业的责任感,减少缺勤、浪费、损失与责任事故。
4. 增加商场员工对工作的安全感与满足感,使员工工作有动力,减少员工流动。
5. 提高服务质量,增加顾客的满足感,减少投诉,改善商场企业的社会形象,扩大商场的销售额。
6. 帮助解决商场经营管理业务中的实际问题,保证商场企业的生产发展。

商场企业中,培训部主要履行下列的职能:

1. 制订商场年度培训计划,呈交总经理审批,并检查培训计划的执行情况,定期向总经理汇报。
2. 制订年度培训预算,呈交总经理审批,并定期向总经理汇报培训费用开支情况。
3. 了解商场各级各类人员的培训需求,并分别制订相应的训练计划。
4. 实施各类培训计划,具体安排各种培训课程或活动,准备培训材料、设备与器材,做好培训评估、记录与报告。
5. 与人事部门合作搞好员工培训档案管理,为培养商场各级各类经营管理人员,为开发商场人力资源打下基础。
6. 维护训练场地和设备,充分开发与利用各类培训资源,为商场培训业务服务。

商场企业的人事培训部是必要的管理职能部门,其组织结构与编制,取决于商场企业的规模与等级。无论商场大小如何,人事培训部所承担的人事与培训双重职能,决定着商场培训部的存在必要;然而培训部门的任务与职能,又规定了商场培训部的组织原则。培训部的组织结构与人员编制同样要视商场企业的大小而定。

在规模较大的商场企业内,培训部可以是人事培训部下属的分部门,专设一名培训副经理,全面负责商场培训工作的管理业务,培训副经理对商场人事培训部经理负责。培训副经理领导商场培训部开展一切有关培训的业务工作。根据商场员

工人数的多少,培训部的编制要适应工作量的需要。大型商场的培训部,培训副经理下设培训主任或培训助理,负责协调培训副经理组织各级各类培训活动、编写与管理各种培训资料、计划并承担教学任务和处理日常工作,培训部可专设一名秘书或文员负责打印公文、表格,统计各种培训记录,协助管理员工培训档案及与商场各部门的业务联系。商场培训部开展日常的业务培训活动主要通过各部门的培训员来实现的,商场各部门的培训员可由部门主管、有培训能力的管理人员兼任。大型商场还可设置专职员的一、二名语言导师负责商场员工的外语培训工作。

中小型商场的培训部,在培训业务范围相对缩小的情况下,人员编制与职位可以从实际需要出发,参照大型商场培训部的组织模式,适当减员与分工兼并。

由于商场企业员工培训的形式是以在职训练为主体的,这个特点要求商场培训部与其他部门建立良好的协作关系,在各部门积极支持与密切配合下,建立一支由精通业务、善于表达、热爱培训工作的管理人员组成的培训员队伍,共同搞好商场企业的培训工作。

第二节 商场培训的种类和方法

一、培训的种类

商场培训方式可以根据培训对象不同层次、实施培训的不同时间、地点以及培训的不同内容与性质进行区别分类,形成一个立体的培训分类模式,为商场制订有效的培训计划提供有关依据。

1. 以培训对象不同层次分类:

(1) 决策管理层。高级管理人员是商场管理的决策层,包括商场的正、副总经理、驻店经理、各部总监,以及各部门正、副经理。作为商场管理的领导中枢,决策管理层培训的内容主要是如何树立宏观经济观念、市场与竞争观念、销售因素分析与营销策略制定、组织行为学、如何进行预算管理、成本控制和经营决策等一系列宏观课题。

(2) 督导管理层。督层管理人员是商场管理的中坚力量,包括部门经理以下各级管理员,如督导员、领班或班组长,这一层次在管理中起着举足轻重的作用。对督导管理人员的培训重点在于管理概念与能力的训练,商场专业知识的深化培训以及如何处理人际关系、顾客关系及实务技巧等。

(3) 服务员及操作人员层。商场服务员、各技术工种操作人员及杂勤人员是商场运行的实际工作人员层,这一层次人员的素质水平、技术熟练程度与工作态度直接影响整个商场的经营水准与服务质量,对一般员工的培训目标应着眼于提高他们

的素质水准,即从专业知识、业务技能与工作态度三方面进行培训。

2. 以实施培训的不同时间阶段分类:

(1) 职前培训。职前培训也称为就业培训,即商场员工上岗前的训练。职前培训对每一家商场服务质量的提高和业务的发展都起着至关重要的决定作用,因为职前培训目标是商场提供一支专业知识、业务技能与工作态度均符合经营要求的员工队伍。职前培训因训练内容侧重不同又可分为一般性职前培训与专业性职前培训。一般性培训指对新入场的员工就商场行业知识、商场工作的性质与特点、商场工作人员素质与职业道德、商场情况介绍等常识性内容进行灌输,以增进新员工对商场工作的了解与信心;专业性职前培训侧重对新员工分部门、分工种进行专业针对性训练,要求员工在上岗前切实了解处理所在部门业务的原则、规范、程序、技术与方法,以便培训后立即能适应并胜任所分配的工作。为了保证从业人员的技术业务素质,国家劳动部门正在部署实施“先培训后就业、先培训后上岗”的规定,由企业或有关部门对从业人员按岗位要求(标准)进行必要的职前训练后,发给上岗合格证书,未经培训合格不得上岗。

(2) 在职培训。在职培训是指商场员工在工作场所、在完成生产任务过程中所接受的培训。对员工的在职培训是职前培训的继续与发展。是从低级水平或称培训的初级阶段迈向中级阶段培训的进展。职前培训是为商场员工做就业的准备,是每一个员工加入商场行业的必由之路;而在职培训是职前训练的深化过程,它持续的时间远比职前培训要漫长,对一个注重培训的商场企业来讲,在职培训会始终贯穿每一个员工就业的全过程。

商场业的在职培训旨在不断提高员工队伍的素质水平,它将直接影响商场的经营水准与服务质量。

在商场日常经营中会产生各种矛盾或问题,在职培训就是解决各种经营问题的有效手段之一;商场在发展经营中要不断采用各种新技术、新设备,要使员工能掌握这些新知识,也必须靠在职培训来实现;不同形式的在职培训也有助于改进商场的服务方式,克服服务中的缺点,改善商场盈利状况。

在职培训是在商场照常营业的情况下进行的长期活动,因而在在职培训在计划制订、训练方式选择、培训实施上都有特殊的难度。

在职培训要重视对商场关键工种与岗位的员工,按等级标准定期进行等级培训与考核,并使培训考核结果与职工工资及职务晋升直接挂钩。

在职培训中要经常开展对员工的职业道德和外事纪律等教育,这是涉外商场从业人员的需要。(3) 职外培训。因商场经营业务发展的需要或员工因工种变更、职位提升等需要接受某种专门训练,这种培训要求受训员工暂时脱离岗位或部分时间脱离岗位参加学习或进修,即称为职外培训。

根据受训时间安排、受训员工脱产时间长短区分,职外培训可分为全日式、间日式与兼时式培训。受训员工以全天时间脱产参加培训为全日式培训,培训须数天以

上的时间,但为避免影响工作,可采用间日式,即非连续进行培训、间隔为之,兼时式培训为在职培训与职外培训均可采用的方式,为避免影响工作或培训安排需要,受训员工每天仅接受若干小时的训练,其余时间仍返回工作岗位,继续工作。受训员工参加场外培训活动则为职外培训。

3. 以实施培训的不同地点分类:

(1)场内培训。在商场人事培训部或各部门统一安排下,利用商场专设的培训教室、在营业时间外利用餐厅或食堂等商场内部场所进行的培训活动为场内培训。培训员可由人事培训部专职经理或教员担任或向外聘请。(2)在岗培训。在岗培训也是场内培训的方式之一,区别在于受训员工不离开工作岗位,或以现担任的工作为媒体,而接受训练。培训方式例如:接受主管经理、督导员、领班或同业的业务指导;出席有关会议、见习或代理工作、工作轮调等均属在岗培训。(3)场外培训。培训的地点不在自己的商场内,称为场外培训。场外培训的组织者通常是商场所属的上级主管公司、局或行业协会、学会院校等部门与机构。商场人事培训部要充分利用院校的教育资源,为开展场外培训所用,也可计划安排与有关单位联合举办多种形式的培训班、专题讲座与报告会、参观考察活动等店外培训项目,培训时间可根据需要采用全日式、间日式或兼时式。

4. 以培训的不同内容与性质分类:

(1)新员工入职培训(迎新培训)。对商场新员工入职进岗介绍是迎新培训工作的重要课程,迎新工作做得好,可以为确立新员工与商场之间的良好关系打下基础。新员工入职时,一般都具有很高的热情与积极性,通过有效的迎新培训,不仅可以保护员工的积极性,而且可以使之逐渐发展成为员工良好的工作情绪与对商场企业的归属感,使他们在新的岗位上做好工作;成功的迎新培训也有利于降低商场员工的流动率而减少劳力开支。迎新培训主要包括介绍商场概况、介绍员工薪酬与福利待遇、介绍商场主要规章制度、介绍员工岗位及工作安全等。(2)员工职业素质培训。商场员工职业素质水准是决定商场服务质量的关键,对员工进行提高职业素质的培训是商场职前培训的主要内容之一,它的课题包括:服务业与商场业的行业信息;服务业的职业道德教育;涉外人员准则与外事纪律;商场从业人员的基本职业要求;个人卫生与仪容仪表标准;礼貌常识与外事礼节训练;人际关系处理技巧等。(3)外语培训。商场员工要求掌握一、二门外语,这是与不同国籍顾客进行语言沟通必要的业务要求。对于商场不同部门、不同工种与不同层次的员工,要求掌握外语的语种、熟练程度、听说读写的能力也各不相同。但英语作为国际通用语言,要求商场员工都必须基本掌握。(4)商场基础知识与技能培训。商场开业前的职前培训应对未来的员工进行较系统的商场基础知识教育与商场服务基本技能的培训,使中层以下的员工对商场经营、管理与服务都具有较全面的认识;并对商场销售、餐饮、保安、财务等实际操作技能有充分的了解。经过这种职前培训的员工能迅速适应并胜任商场开业后的实际工作。这种较系统的职前培训一般需要半年以上时间,商场可根据人

力、财力的许可条件,与所在地方中的职业教育学校挂钩,联办职业技术培训班,吸收立志投身商场工作的青年参加。(5)商场服务及管理技巧专题培训。专题培训是商场开业后针对性较强的深化培训,其内容及对象选择是根据改进管理与服务工作的需要。专题培训的内容有:电话礼节规范训练、与顾客关系训练、管理员督导技巧培训、商场营销技术培训、商场公共关系常识及应用培训、防火安全训练、医护急救训练等。(6)部门专业实务培训。实务培训指商场各部门在人事培训部协助下对本部门员工进行旨在改进工作方法、提高工作效率的在职培训。各部门专业化的在职培训是商场培训工作的主体,它贯穿于商场经营的日常工作中,这种培训是长期的。专业培训的实施效果取决于各部门主管对培训的意识及技巧运用。实务培训的成果直接从商场的服务质量中获得反映,因此对部门专业的实务培训,商场人事培训部应予以足够重视与安排。(7)交互培训及岗位轮训。商场为了增强员工对工作的适应性,便于与其他部门或部分沟通,可以采用交互培训。交互培训是安排员工接受商场其他部门业务知识与技能培训,以扩大员工的知识面,岗位轮训则安排员工在本部门或业务相关部门进行定期轮岗实务培训。岗位轮训可分为横向训练与纵向(垂直)训练两种。横向训练指安排员工在业务相关部门或部分实习,例如:安排饮食柜员工分别在各中、西餐厅、酒吧、宴会部、管事部、食品仓库等部分接受定期训练。纵向训练则安排员工在所属部门或部分内,从较低职位做起,逐步升位实习。交互培训及岗位轮训对象一般应选择业务素质较好,有提升潜能的员工或领班层初、中级管理员。他们具有必备的业务能力,使这类培训能更有成效。实践证明,交互培训与岗位轮训对全面培养员工的整体观念、默契配合、理解协调等管理能力十分有利,同时也能减少员工对本职工作的厌烦情绪,提高工作积极性。(8)外派参观、考察、进修、实习培训。商场行业的竞争日趋激烈,走出商场面向社会进行培训是一种旨在开拓受训员工视野,扩展其思路,使其应付竞争挑战的办法。根据商场经营情况与经济条件,在客源淡季时有计划组织各层次员工去其他商场进行市内、跨省市或出境出国的参观考察活动,选派骨干员工去院校或直属局、公司、集团举办的培训班,参加定期学习、进修,安排员工到国内特色商场或海外著名商场接受定期的实习训练。这类培训花费可观,见效期长,实施范围相对较小。

人事培训部在制订培训计划时,要根据培训需求、商场经营状况、培训对象层次、实施训练的不同时间与地点,以及培训内容与性质,采取不同种类的培训形式。

二、培训的方法

商场培训的方式多种多样,需视培训目的与需求、培训内容与教材、受训员工层次与水平、训练时间、场地与人数等因素的考虑而选用。培训的效果很大程度取决于培训方法的选择。采用合适的训练方法,可以提高受训员工的兴趣与注意力,并取得最佳培训效果。如果商场各种类型的培训全都采用传统的课堂式讲授法进行,势必使受训员工在台下一味聆听而难以激发学习兴趣,导致培训收效甚微。因

而选用培训方法要讲究技巧,才能使培训工作事半功倍。

培训的最主要目的就是改变受训员工的行为,即包括工作态度、专业知识与业务技能三个方面。而为达到这个目的,最重要的就在于培训方法的选择。各种不同的培训方法,尽管技巧不尽相同,但基本原理是一致的。任何方法的培训都应把握好培训的四个阶段:利用确认的课题引起受训员工的学习注意力→通过传授观念与技巧使受训员工了解培训的内容→经过培训技巧的应用,使受训员工对培训内容产生反应,并逐步增强反应,由接受培训内容而变成潜在的行为意向→让受训员工在新旧经验的对照中作出选择而顺应新经验,再经过多次练习后,巩固培训成效,达到改变受训员工行为的目的。

培训方法,按对象区别可以分为群体培训与个别培训两大类。各类方法所运用的训练手段与技巧各不相同,现将有效可行的培训方法介绍如下:

商场群体培训的主要方法有讲授法、讨论法、案例研讨、职位扮演法、操作示范法、管理游戏法、视听法等数种。

(一)讲授法

讲授法是传统模式的培训方法,也称课堂演讲法。商场培训中,经常开设的专题讲座形式就是采用讲授法进行培训,适用于向大群学员介绍或传授某单一课题内容。培训场地可选用教室、餐厅或会场,教学资料可以事先准备妥当,教学时间也应由讲课者控制。商场培训,采用这种方法,特别要考虑如何使受训员工自始至终保持学习兴趣、专心一意。这就要求授课者对课题有深刻的研究,并对学员的知识、兴趣及经历有所了解。这种培训方法的重要技巧是要保留适当时间进行培训员与受训员工之间的沟通,用问答形式获取学员对讲授内容的反馈。其次,授课者表达能力的发挥、视听设备的使用也是有效的辅助手段。

商场培训采用讲授法较为普遍,优点是同时可实施于多数学员,不必耗费太多时间与经费。缺点则为表达上受了限制,受训员工不能主动参与培训,只能从讲授者的演讲中,作被动、有限度的思考与吸收。此种方法适宜于对商场一种新政策或制度的介绍与演讲、引进新设备或技术的普及讲座等理论性内容的培训。

(二)讨论法

讨论法是对某一专题进行深入探讨的培训方法,其目的是为了了解某些复杂的问题或通过讨论的形式使众多受训员工就某个主题进行意见的沟通,谋求观念看法的一致。例如,商场对“如何处理顾客投诉”这个专题的技术培训就可以用讨论法进行。

采用讨论法培训,必须由一名或数名指导训练的人员担任讨论会的主持人,对讨论会的全过程实施策划与控制。参加讨论培训的学员人数不宜超过 25 人,也可分为若干小组进行讨论。讨论法培训的效果,取决于培训员的经验与技巧。讨论会的主席,要善于激发学员踊跃发言,引导学员的想象力自由发挥,增加群体培训的参与性,还要控制好讨论会的气氛,不使讨论偏离主题,通过分阶段对讨论意见的归纳

小结 逐步引导学员对讨论结果有较统一的认识。

讨论法培训 适用于以研究问题为主的内容 ,对培训员的技巧要求很高。在培训前 ,培训员要花费充分时间对讨论主题进行分析准备 ,设计方案征集学员意见。事先应让受训员工作对讨论主题有认识并有所准备参加培训。在讨论过程中 ,要求培训员具有良好的应变、临场发挥与控制才能。在结束阶段 ,培训员的口头表达与归纳总结能力 ,同样是至关重要的。讨论培训法比较适宜于管理层次员工的训练或用于解决某些有一定难度的管理问题。

(三)案例研讨法

案例研讨法也是一种应用集体讨论方式进行培训的方法 ,与讨论法不相同的特点在于 通过研讨不仅为了解决问题 ,而侧重于培养受训员工对问题的分析判断力及解决能力。在对特定案例的分析、辩论中 ,受训员工集思广益 ,共享集体的经验与意见 ,有助于他们将受训的收益在未来实际业务工作中思考与应用 ,建立一个有系统的思考模式 ,同时受训员在研讨中还可以学到有关管理方面的新认识与原则。

培训员事先对案例的准备要充分 ,经过对受训群体情况的深入了解 ,确知培训目标 ,针对目标收集具有客观性与实用性的资料加以选用 ,根据预定的主题编写案例或选用现成的案例。

在正式培训中 ,先安排受训员工有足够的时间去研读案例 ,引导他们产生“身临其境”、“感同身受”的感觉 ,使他们自己如同当事人一样 ,思考解决问题。案例讨论可循此步骤开展 :发生什么问题→问题是因何引起的→如何解决问题→今后采取什么对策。

案例研讨法适用对象是商场的中层以上管理人员 ,目的是训练他们良好的决策能力 ,帮助他们学习如何在紧急状况下处理事件。在商场日常经营中 ,突发性事件屡有发生 ,经营与管理人员如何处置与应变 ,直接关系到商场的服务质量和信誉。案例培训法不失为模拟训练的一种好方法。

(四)职位扮演法

职位扮演法又称角色扮演法 ,也是一种模拟训练方法。案例研讨法运用于商场层次员工在静态下模拟决策与解决问题 ,使学员进入模拟角色 ,而职位扮演法适用对象层次为实际操作或管理人员 ,由受训员工扮演某种训练任务的角色 ,使他们真正体验到所扮演角色的感受与行为 ,以发现及改进自己原先职位上的工作态度与行为表现。此种培训方法多用于改善人际关系的训练中。人际关系上的感受常因所担任的职位不同而异。如主管与属员间 ,销售人员、服务人员与顾客间 ,领班与服务人员间 ,由于所任职位不同 ,感受与态度也常不同。如主管总觉得属员工作不够勤奋 ,属员总感到主管管制过严 ,销售与服务人员总觉得顾客太过挑剔 ,顾客会感到服务员不够礼貌或缺乏耐心 ,领班常感到服务员想偷懒 ,服务员总觉得领班不够人情味。为了增进对对方情况的了解 ,职位扮演法训练中 ,常由服务员扮演顾客的角色 ,进入模拟的工作环境里 ,让服务人员亲自体验作顾客的感受 ,以顾客身份评论服务工作

表现,获得以顾客需求的理解,进而改善与顾客之间的关系,达到提高服务质量的培训目的。

采用职位扮演法培训时,扮演角色的受训员工人数有限,其他受训员工则要求在一边仔细观察,对角色扮演者的表现用“观察记录表”方式,对其姿势、手势、表情、语言表达等项目进行评估,以达到参与培训的效果。观察者与扮演者轮流互换,使受训者都有机会参加模拟训练。

(五)操作示范法

操作示范法培训是商场的职前实务训练中被广泛采用的一种方法,适用于较具机械性的工种,这种培训是部门专业技能训练的通用方法,一般由部门经理或管理员主持,由技术能手担任培训员,在现场向受训员工简要地讲授操作理论与技术规范,然后进行标准化的操作示范表演,学员则反复模仿实习,经过一段时间的训练,使操作逐渐熟练直至符合规范程序与要求,达到运用自如的程度。培训员在现场作指导,随时纠正操作中的错误表现。这种训练方法有时显得单调而枯燥,培训员可以结合其他培训方法与之交替进行,以增强培训效果。

(六)管理游戏法

采用管理游戏法进行培训,对象是商场较高层次的管理人员,是当前从国外引入的一种较先进的高级训练法。与案例研讨法相比较,管理游戏法具有更加生动、具体的特征。案例研讨的结果,受训员工会在人为设计的理想化条件下,较轻松地完成决策,而管理游戏法则因游戏的设计使学员在决策过程中会面临更多切合实际的管理矛盾,决策成功或失败的可能性都同时存在,需要受训人员积极地参与训练,运用有关的管理理论与原则、决策力与判断力对游戏中所设置的种种遭遇进行分析研究,采取必要的有效办法解决问题,争取游戏的胜利。

由于管理游戏法培训对事先准备即游戏设计、胜负评判等都有相当的难度要求,目前这种先进的培训方法仅在国内由外国商场管理公司经营管理的少数商场中实施,还有待进一步研究推广。

(七)视听法

视听法培训指使用电视机、录像机、幻灯机、投影仪、收录机、电影放映机等视听教学设备为主要培训手段进行训练的方法。随着声像资料的普及与广泛应用,商业外语培训普遍采用电化教学手段。各种版本的商业英语教材都附有录音盒带,使用录音器材进行商业外语训练效果明显。除了外语培训,有条件的商场可以运用摄像机自行摄制培训录像带,选择课题将商场实务操作规范程序、礼貌礼节要求、服务要领等内容自编成音像教材用于培训中心。商场行业协会、省、市局教育部门或院校及培训中心都应把商场培训音像教材的编制工作纳入发展计划,为商场推广使用视听法培训创造条件。

对以上各种群体培训的方法,在商场培训中可视需要及条件许可选用一种或挑选若干种并交替应用,使培训效果更符合实际要求。

个别培训与群体培训是以受训员工人数为区分,商场业传统的培训方式是强调单个的一对一的现场个别培训,也可称为师徒式培训。这种培训的做法是,受训员工紧跟在有经验的老员工后面,一边看,一边问,一边做帮手,以学习工作程序。在商场培训实践中,这种师傅带徒弟的个别培训方法仍在运用,然而商场人事培训中必须对采用师徒式培训方法的部门与岗位,作有效的培训组织指导,才能确保培训获得良好的效果。组织现场个别培训可以分为四个步骤:

(1)准备。制订工作任务表与工作细则,确定培训目标,让学员作准备以及挑选培训员。(2)传授。培训员以工作细则为基准,与学员一起讨论工作中应该做些什么。然后讲解工作应该怎样做。接着就工作步骤与方法作示范。(3)练习。学员对工作熟悉后,开始独立操作,在练习中培训员在一边作适当辅导,对准确动作予以肯定与赞扬,为改进动作提出建议。(4)跟踪观察。在学员独立工作后,培训员将继续对学员进行观察,并提供明确的支持与反馈,使学员对培训持一种积极的态度。

专门指导也是个别培训的方法之一,在学员工作实践摸索基础上,培训员针对其工作情况与特别需要实施个别指导。

商场员工在业余时间参加社会举办的商场专业的函授课程,也纳入商场个别培训的方法之一。商场人事培训部应有责任将这些员工的学习情况作记录,并适当关心他们的自学进展,给予必要的支持与帮助,鼓励员工通过业余学习进行自我提高。

商场企业的员工培训是以在职培训为主体,由于商场人员结构复杂,内部工种繁多,技术要求不同,商场培训必然是多层次、多内容、多形式与多方法的。这种特点要求商场人事培训部在制订培训计划时,对商场培训的种类与方法有充分的认识。根据培训层次、内容、形式与方法所形成的主体分类模式,结合商场经营管理业务的实际需求,因地、因时、因培训对象和目的而制宜,才能切实搞好培训管理。

(八)岗位成建制系统培训

对商场的中、高层管理干部实施岗位成建制培训,是在国家局的统一布署下,通过对商场整套班子的培训,使之形成统一的经营管理思想和管理方法,从而整体地提高商场中、高层管理干部的政治、业务素质,以达到商场经理岗位职责和规范标准的要求。这是一种系统配套的培训方法,也是一种新的培训方法的尝试。

岗位成建制培训的对象是包括总经理和商场主要部门经理在内的中、高层人员。培训方法可以分为两种;一种是,一套班子到院校按照规定的教学计划进行脱产培训;另一种是,由教育管理部门统一组织学员采用自学、函授、辅导、面授、考核五结合的形式进行,要求在规定时间内学完规定课程,经考核合格者,发给国家统一印制的《全国商业管理人员岗位培训证书》。该证书作为上岗、任职的重要依据之一。

第三节 培训工作的基本程序

商场培训工作有一个完整的程序,它的基本步骤包括 培训要求的调查分类、培训计划的制订、培训的实施和控制、培训的评估、培训效果的跟踪与信息反馈。商场常年的培训业务活动,是培训工作的基本程序的不断往复与循环,每个循环周期一般为一年。不同规模的商场可根据各自的经营情况,制订周期长短不一的培训规划。培训工作的程序,也可看成是商场培训规划的准备、制订、实施与效果检查的全过程。

一、培训需求的调查分析

调查分析商场培训要求的实际情况,是为制订切实可行的培训计划作必要的准备。没有经过系统而客观的需求分析所拟定的培训计划,往往是头痛医头,脚痛医脚,不仅浪费了不必要的人力、物力与财力,而且收效甚微。商场有效的培训,必须针对着培训的实际需要而对症下药。

商场对员工的培训,多是通过员工的学习,以提高其专业知识水平、增进其业务技巧与能力或改变员工的态度,达到改善受训员工现在或将来的工作表现。商场培训的需求主要是决定于员工工作表现的不足程度。培训需要是员工的实际表现与商场对员工的期望表现(或称标准表现)的差距。这种差距的存在,确定了有必要对员工进行有关培训。培训的目的,就是为了弥补员工在知识、技能或态度方面的不足。

在有些情况下,商场的培训需要来自商场上级业务主管部门,如所属集团、行业协会等对企业特定的培训要求或指令。例如,当商场参加星级评定时,对薄弱环节的补课,往往需要采取适当的培训方式来进行;当上级主管部门布署统一达标考试要求时,商场针对有关员工进行强化培训就显得十分必要。

商场人事培训部在判断培训需求时,常用的调查分析方法有观察法、问卷调查法、约见面谈法、会议调查法、工作表现评价法和报告审评法等多种。

1. 观察法

指商场培训部门人员深入商场业务第一线,对日常经营管理及服务操作情况,进行一段时间的实地考察,在观察过程中,发现问题,寻找不足之处,从而确认培训的需求。采用观察法进行调查,要求培训部与有关部门主管之间有较好的配合,对被调查部门实际工作的薄弱环节有预先的了解。观察调查前,应准备一份观察记录表,观察项目及内容的确立,可以参照有关部门制定的岗位责任书及操作程序规范表,并结合商场人事培训部可以提供的培训指导能力而定。采用观察法调查培训的

需求,依据来自业务岗位,比较客观,但因需要经过一段时间的深入观察,花费的时间及人力较多,对人员编制偏紧的商场培训部说来,会有一定的难处。

2. 问卷调查法

由培训部准备一份征询意见的问卷,就商场各部门的实际工作情况列出若干个具有代表性的问题,征求答复,并建议商场培训部开设哪些不同类型的培训课程、采用哪些不同的培训方式,或员工对培训的要求与建议有哪些内容列入,供答卷员工选择回答。商场培训部要在各部门配合下,选定一组员工作为部门的代表,发问卷给该组员工作答。问卷调查法,对于调查问卷的设计应予以十分重视,对选择答卷的员工,要注意他们的工种、职位、年龄的不同层次搭配,使调查结果具有广泛性与代表性。

3. 约见面谈法

指由商场培训部准备一些问题,针对培训的需要,组织一组员工通过讨论座谈的方式,归纳发现问题。约见员工可分非正式与正式两种形式。非正式约见,由培训部随意地、无拘束地任意选定一组员工进行面谈。由于谈话气氛相对较为宽松,面谈员工较能畅所欲言,使谈话内容也相对比较真实;但由于对参加面谈员工的工种、职务或表达能力等因素不加选择,往往会使面谈不能深入,调查效果不太明显。正式约见,则由培训部在各部门主管协助下,安排约见一批有潜质的员工进行面谈。正式约见面谈的员工,对参与培训会有主动、自发的需求,使面谈调查效果会更佳。培训部人员参加人事部门对商场离职员工的约见面谈,也是对培训要求调查的一种约见面谈形式。对员工的离职面谈,是商场人事管理的一种制度,通过与员工在离职前的谈话,商场培训部可以从员工流失问题的原因中,找出补救方法和必要的培训方式,从反面判断培训的需要。采用约见面谈法调查培训需要,要求面谈主持人善于引导员工畅抒己见,而不使参加面谈员工受主持人影响及支配。面谈的导向及记录归纳能力,直接影响调查效果。

4. 会议调查法

由商场人事培训部组织各部门分管培训业务的副经理及各部门培训员代表定期召开培训工作会议,应成为商场的一项培训工作制度。通过定期性的培训工作会议所讨论的议题,可集中有关员工培训的要求与反映,借以分析判断商场培训的需求,称为会议调查法。由于出席商场培训工作会议的代表来自商场各部门,会议讨论事宜专题集中于培训工作,因此会议调查法具有反映全面、资料客观与内容深化的特点。除了通过全场性的培训工作会议进行培训需求调查外,商场培训部还可以列席参加有关部门的业务会议或班组会议,倾听基层对培训的呼声,从非培训专题的会议过程中,过滤出有关内容供调查分析使用。采用会议调查法,首先必须使培训工作会议制度化,定期开会并由专人做好会议纪录;其次要求会议主持人能引导与会人员积极发表意见,广泛地表达基层对培训工作的要求与反映。

5. 工作表现评价法

采用工作表现评价法,主要用于判断员工个人或小组的培训需求,也是为了解决培训的近期目标。通常对员工个人或小组的工作表现进行评价,不外乎是对处理人、事、物与时间等方面的能力的分析。培训部可就员工在专业知识、业务技能与工作态度等三大类别方面细分为若干专项对员工的工作表现进行考评。分非常满意、满意、较满意与不满意等级予以评定。考评可参考人事部对员工定期评估结果进行,也可深入员工岗位观察考评。对员工工作表现评价结果的审议,即对员工表现不满意的项目分析,可以判断培训的需求。

6. 报告审评法

指商场培训部通过对商场内部各类报告的审阅,从归纳分析中判断培训的需求。商场内部的报告,可供培训需求分析的主要有:各部门每月培训报告、各种培训课程总结报告、商场每天营业收入报告、每日顾客意见报告等。采用报告审评法分析培训需求的工作量很大,要求培训部人员不仅要能熟悉各部门实际业务,而且须具有较高的分析水平,才能从数字或报告中透析出实质性的培训需要。

培训需求的分析是商场培训工作中的首要任务,它为制订培训计划提供了依据。培训的实际需要经过分析,将被转变为培训的目标,成为实施培训工作的指引。商场培训部人员及各部门培训员不仅要具备培训技巧,更需要有商场的专业知识及对人与组织的敏感性,才能发现成为将来培训需要的“预测者”。在调查培训需求的过程中,也需要与其他部门有关人员搞好关系,争取多方面的合作,才可顺利地收集有关的资料及作出分析,从而推动培训工作按程序地发展。

二、培训计划的制订

商场培训需求的调查分析过程,为培训管理工作确定了目标,是制订培训计划的准备阶段。制订商场培训计划,则是培训管理工作整个过程中的重要环节。计划是实施培训的开端,要求商场人事培训部从商场的实际出发,进行思考、设想与规划,以便确定、决定和安排达到培训目标所必需的各种活动及步骤与方法,体现出我们期望做些什么,为什么要做这些事,什么时候做好,谁去做什么事,以及如何做。

商场的培训计划可分为长期计划与短期计划两类。

长期计划一般指商场的年度培训计划。年度培训计划是商场人事培训部对商场培训管理工作的宏观规划,是以年度为时间阶段而设计的培训总体方案。商场培训部制订年度培训计划的步骤是:

1. 确立培训目标

通过准备阶段对培训需求的调查分析,将培训的一般需求转变为商场培训的总体目标,不外乎是通过培训来达到商场的各项营业目标和提高商场的管理水平。经过对上年度培训计划的检讨及分析培训的特殊需求,可以确立需要通过培训而改善现状的特别目标,成为全年培训的重点项目。

2. 研究商场发展动态

商场培训部要会同有关的主要管理人员研究商场的营业计划(包括销售计划),以确定如何通过培训来完成商场的年度营业指标。一项营业目标的达到往往取决于一个或几个员工正确地完成任务,而要正确地完成任务,又取决于员工是否具备完成任务的知识、技能和态度。通过检查每一项业务目标,可以确定采取哪些方面的培训。

商场培训部还要与有关人员共同研究商场的经营情况,找出需要改进的不足之处,寻求通过何种培训可以改善现状,实现培训的特别目标。

3. 制订培训方案

根据培训的目标分类,围绕商场营业目标的培训活动应列入业务培训方案,围绕提高商场管理水平的培训活动则应列入管理培训方案。因此,培训方案的制订是针对培训目标,具体设计各项培训活动的安排过程。

商场业务培训活动又可分为素质训练、语言训练及专门业务训练。

商场管理培训活动主要是对班组长及领班以上管理人员的培训,内容主要包括系统的督导管理训练及培训员专门训练等。

4. 课程安排

年度培训计划中,对各类培训活动的课程安排,主要是列出训练活动的细目,通常包括培训科目、培训时间、培训地点、训练方式和方法等。

商场业务培训活动中,素质训练的课程包括:礼貌与礼节常识、防火安全教育、顾客关系、秘书技能、急救知识、食品卫生和个人卫生等;语言训练课程主要是英语及其他外语的培训;专门业务训练课程包括:处理顾客投诉、推销技巧、专业柜台服务、售后服务、保安服务知识等。

商场管理培训活动的常设课程有:管理概念、有效的时间管理、培训技巧、督促技巧、表达与沟通技巧、激励技巧的应用等。

各类培训活动的课程安排,不应包括店外培训内容。

5. 培训预算规划

培训预算是指商场培训部在制订年度培训计划时,对每项业务培训方案和管理培训方案的总费用的预算。预算是通过方案中每项培训活动所需器材和设备的成本、教材、教具、外出活动和专业活动的费用等估算出来的。

商场培训的短期计划,指针对每项不同科目、内容的培训活动或课程的具体计划。

制订培训活动的详细安排,一般应包括以下内容:

(1)确立训练目的——阐明培训计划完成后,受训员工应有的收益。(2)设计培训计划的大纲及期限——为培训计划提供基本结构和时间阶段安排。(3)草拟训练课程表——为受训员工提供具体的日程安排,落实到详细时间安排,即训练周数、日数及时数。(4)设计学习形式——为受训员工完成整个学习计划提供有效的途径,在不同学习阶段采用观察、实习、开会、报告、作业、测验等不同的学习形式。(5)制

订控制措施——采用签到登记、例会汇报、流动检查等控制手段,监督培训计划的进展。(6)决定评估方法——从对受训员工工作表现评估、命题作业、书面测验、受训员工的培训报告等各方面综合评价对受训员工的培训收效。

制订培训课程分时授课计划,一般要列出课程的任务、目的及标准要求,所需的培训工具、设备及教具等。对授课形式的讲解、示范、实习、测验、总结等过程要分别列出内容、做法、参与者及所需时间等要点。

培训计划实质是商场培训工作所有方面的概括,它是对各项技巧训练进行按照逻辑顺序的合理安排,它又使各种培训活动与具体的训练目标相对应。商场培训部必须完善地制订切合实际的培训计划,确保培训工作取得成效。

三、培训的实施与控制

商场培训的实施是一个复杂的实务过程,由于训练的对象及需求不同,所采用的培训形式与方法就要相应变换,因此各种不同类型的培训实施程序,不可能有统一的模式来套用。根据培训的具体目标,选择最合适的方法实施培训,本身就是一种培训技巧,要求商场培训部人员及培训员能合理地灵活运用。以下就商场几种常规的培训活动实施的一般程序作简单介绍:

1. 新员工入门课程(迎新培训)

商场在经营过程中,需要不断招聘新员工,以补充因扩大营业或人员流失而造成的人力不足。新员工开始工作,一般都怀着很高的热情与希望,他们希望能尽快熟悉新工作环境,按照主管的要求完成工作任务。商场培训部完全有责任利用新员工的这种早期愿望与积极性,使他们在上岗之前,熟悉与了解商场的基本情况及工作环境,使他们具备商场员工应有的基础业务知识,并初步与商场之间建立良好的关系,引导新员工在新岗位上做好工作。

对新员工的迎新培训,即入门课程一般安排在员工入职报到的最初三天内。课程内容有:办理报到所需的人事手续、致欢迎词、介绍商场概况(包括参观商场主要设施及部门)、商场员工基本常识及素质教育、商场员工手册学习、商场保安及工作安全培训等。

新员工办理报到手续,包括:验证、填写员工登记表、领取制服、更衣箱钥匙、员工食堂卡、证件等物品。培训部要配合人事部将办理有关手续的准备工作做好,使新员工能有条不紊地迅速办妥各项手续,对商场管理工作的效率产生良好的第一印象。

对新员工的欢迎词,可由商场人事培训部经理或培训部负责人代表商场领导宣读。欢迎词的撰写要考虑启蒙新员工对商场企业的凝聚力,增加商场对新员工的吸引力。

对商场概况的介绍,包括建场历史、管理形式、组织结构及高级管理人员、部门经理简介、商场规模、设施及服务项目等内容。除了口头及文字介绍外,还可以组织

新员工参观商场各种服务设施并介绍各主要部门的地点及功能。

对新员工进行商场基本常识及从业人员素质要求的培训内容有：礼貌礼节及外事纪律教育、顾客关系常识、个人仪表及卫生要求与重要性、商场业务基础知识等。培训部应注意使用录像、幻灯片等视听教材，使培训更加生动，增强商场业对新员工的吸引力。

商场保安及工作安全培训可请商场保安部协助进行培训，主要内容有：商场保安措施及制度、消防知识、工作安全常识等。

学习商场《员工手册》，是新员工的必修课。通过讲解与讨论，使新员对商场的人事政策及各项规章制度、员工的劳保福利待遇等均有初步的了解与认识，有利新员工今后能自觉遵守制度与执行规定，更好地适应新的工作环境。

在迎新课程中，还应注意安排时间为新员工解答各种疑惑问题，为新员工解除种种顾虑，帮助他们轻松愉快地上岗工作。

在入门课程的结束结段，可以安排一次简单的书面考核，检查新员工对迎新培训内容的接受情况。对于考核，应事先通知受训新员工，并注意试题应便于解答，以免产生反作用，迎新培训的考试也可在新员工上岗后一周内集中进行。

2. 外语(英语)训练课程

大型商场的培训部应把对员工，尤其是面向顾客的服务人员进行定期的外语训练列为常规培训内容。

准备阶段，培训部要了解商场服务人员的英语水平及建立不同水平与工作要求的员工学习英语的基本标准，研究选用有关培训教材(书本及录音带)。

课前安排，培训部对需要培训的员工进行外语口试(必要时加笔试)，了解他们的实际水平，从而编入适当程度的班级，编排课程表，通知学员上课。

开课期间，培训部负责登记学员出勤情况，观察学员的适应情况，适当调整编班，通过课堂作业及家庭作业评价学员学习进展情况，必要时设计测验及课程结束时进行考试，定期进行英语老师例会，讨论教学进度。

课程结束，培训部要收集学员反映，书写课程报告并准备对每个受训员工进行培训评估，记入训练记录卡。

3. 专题培训课程

商场培训部在举办各种专题培训课程前，根据调查分析的培训需求，会同有关部门主管，共同制订详细的训练计划。计划内容包括：课程目的、对象、日期、时间、期限，课程内容与教材、上课导师与地点以及评估方法。课程的事务准备工作有：准备教学用具与讲义、选择及聘请导师、编排课程表、准备考勤登记表等。

在专题培训课之后，商场培训部要通过让学员填写对课程的评估表，收集学员的意见，会同导师对受训员工的学习表现，进行评估并记录归档。如有条件可通过部门主管了解学员学习后的工作表现，对课程效果作追踪评估。

4. 部门实务培训

商场各部门的在职实务培训是商场培训业务中的难点与重点,需要有商场培训部与各部门主管及培训员之间十分协调的配合与有效的互助,才能取得成功。商场培训部要为各部门实务培训制定统一的标准。例如,每名员工每个月有一小时的基本工作任务操作程序的再训练;所有部门都应定期安排安全训练等。培训部还要为部门培训规定必要的制度。例如,每月由部门主管或部门培训员编写当月训练安排表,并填写上月训练活动实际完成记录。培训部于每月最后一周收集并查阅各部门下月训练安排表,与部门主管或培训员联系,向他们提供教室等场地、训练器材,给予必要的帮助。培训部于每月第一周收集各部门上月训练记录,查看部门训练活动的实际完成结果。如有需要可由商场人事培训部定期向商场总经理或分管人事培训工作的副总经理呈交有关每月(季度)各部门培训进展的报告。商场各部门的在职实务培训,难度在于它是在照常营业的情况下进行的,往往会因业务繁忙而被挤掉。部门培训的正常进行取决于部门主管的培训意识,也有赖于商场培训部的督促与协助。另外,根据商场业务旺、淡季特点,合理安排部门培训也十分重要。

在商场日常经营业务正常开展的情况下,培训工作的实施显得十分困难,商场行业的随机性特点会使培训工作受到各种冲击或干扰,致使培训计划难以落实。商场培训部首先必须对培训工作的难度与特点有足够的认识与准备,对培训计划的实施要有灵活性及应变能力。其次,商场培训部加强对培训工作进行宏观与局部的有效控制,是确保培训工作取得良好效果的重要条件。

对培训工作的有效控制,是指在培训计划中要规定培训课程或活动的结果,必须达到所订指标要求,所订的标准既要切合实际,又要便于检查控制。在确定达标人数、成绩、出勤率等数量要求时,要尽量具体化。在实施培训工作中,商场人事培训部要制定配套的规章制度与控制措施,以监督培训方案的贯彻落实。例如,规定受训员工参加培训活动或课程,必须亲自签到,请假须事先递交经由所在部门主管签字批准的书面申请;员工参加培训活动时,迟到、早退或无故缺席,一律按日常考勤规定处理等。培训部主管人员还必须通过旁听或参加有关课程及活动,监督检查培训工作的正常进行。对培训工作的控制还包括,将受训员的参与态度及成绩同奖惩措施挂钩,鼓励员工积极自觉参加培训。培训部定期举行例会,与部门主管或培训员讨论有关部门培训事宜,听取有关人员对培训工作的建议、设想等反馈意见,培训部切实做好对培训的评估也是对培训工作的一种控制方法。

商场培训是周而复始的不断循环过程,培训部要积极摸索培训工作的特点规律,以制度化的要求加强对培训工作的日常性检查,控制培训工作能按计划实施。当然,由于商场工作的特殊性质,对培训工作的控制有一定困难。因此,培训部要积累在不同条件下坚持开展培训的应变经验,使培训部能在正常与非正常条件下,在一般与特殊情况下,都能对全商场的培训工作进行得心应手的有效控制,使商场的培训工作取得预期的良好效果。

四、培训的评估

对商场培训的评估,是收集、分析及比较受训员工在培训前后,他们在专业知识、业务技能或工作态度上的改变,是否与培训的目标相符合。实施商场的培训,所花费人力、时间与经费都是相当可观的,因此必须使培训对商场经营业务的拓展,对从业人员的素质提高,对改善商场服务质量等各方面都能产生预期的效果,否则,是对人力、物力、财力投入的浪费。检验培训的效果,通常是通过评估方法来衡量的。

收集可衡量的、有用的资料是对培训评估的首要步骤。收集的资料要准确、客观并必须是典型的。对收集资料要进行分析,利用简单的数字计算、百分比和平均数等统计方法,来概括和解释所收集的资料。依照培训的目标可以拟定评估内容的项目,一般从受训员工通过培训在专业知识上的增进、业务技能上的提高以及工作态度上的改善等三大方面立项。选择评估标准,可采取等级评定来判断培训的成绩。

常用的评估方式有:书面调查、口头调查、事例研究、有计划的观察、查看记录和各种形式的测试。

采用书面调查方式对商场培训进行评估,一般是在培训课程结束后,要求受训员工填写意见征询表。征询的内容包括:受训员工对自己学习的评价;学习内容对业务工作的指导意义;对教授质量与方法的意见;课内使用教具是否适当;通过培训受益程度;对学习内容与评认;对改进未来课程的建议等。

口头调查是通过组织受训员工开展座谈讨论,引导员工对接受训练后各方面的问题发表看法及意见,商场培训部将各种观点与意见,分析汇总成对培训工作的具体评估内容。

事例研究、有计划的观察与查看记录,都是通过对受训员工在训练后回到各自工作岗位上所发生的实际情况,进行观察与研究,透过现象分析培训的效果。

采用测试方式对培训进行评估,即采用书面试卷或实习操作的形式,对受训员工经过培训课程或其他培训活动的训练后,知识与技能上的长进予以检测。笔试主要用于理论性培训课程或外语课。设计试题要考虑针对性,要防止片面追求表面成绩而忽视通过考试反映课程效果。技术考核常用于技能培训课程或活动之后,为了提高受训员工对参加培训的积极性,技术考核可以采用小组竞赛的方式进行,既可达到考核评估的要求,有利于增进受训员工的班组集体意识,并活跃培训气氛。

做好对培训的评估,是促进商场培训管理工作健全及循环发展的必要环节。对培训的评估必须是有效的,所使用的评估手段要能衡量需要评估的资料;评估必须是可靠的,评估方法要能充分衡量所需评估的项目;评估必须是客观的,评估切忌为了应付而凭感觉下结论,要获取足够的评估依据;评估必须实用的,评估要合乎省时、经济和方便的要求;评估必须是简单的,应采用简单、易懂、易实施的评估方式,并注意便于总结。

五、培训效果的跟踪与信息反馈

对培训效果的检测,光靠培训课程或活动结束后组织进行评估是不够充分与全面的。实现培训的目标,不仅在于员工在受训期间有无满意的表现,更反映在受训员工于结束训练返回工作岗位后,在日常工作中的实际表现。因此,可以把对培训效果的跟踪调查及获取各方面对培训工作的信息反馈,视为对商场培训效果评估的延伸。在一定程度上,对受训员工结训回任后的表现评价,要比培训结束时的评价更为重要。跟踪调查的重点,主要包括受训员工工作态度有无改变、改变的程度如何、维持的时间有多久、工作效率有无增进、增进的程度如何等等。

对培训效果的跟踪及获取信息反馈的调查方法主要有以下几种,商场培训部可以根据实际情况选用:

1. 定期对受训员工的工作效益进行调查

在培训结束后每隔六个月,以书面调查或实地访问方式,调查受训员工在工作上所获得效益的情况。内容如:工作量有无增加、工作素质有无提高、处理工作是否感到比受训前容易些等。

2. 调查或访问受训员工的上级主管或下属

在受训员工回任工作一段时间后以书面调查或实地访问方式,去了解受训员工的上司或下属。如主管是否认为受训员工的工作有进步,效率有提高,或所属员工是否认为其主管在受训后,在领导方法、管理技巧、解决问题的能力等方面有所改进。

3. 实地观察受训员工的工作实况

商场培训部应在培训结束后一段时间内,组织人员深入受训员工的工作岗位,通过考察判断受训员工有无进步。

4. 对受训员工的人事记录分析

当受训员工返回工作岗位半年后,要对每位受训员工个人工作档案记录进行查阅与分析,包括其工作评估成绩是否进步、考勤记录中缺勤次数是否减少、受奖次数是否增加等。

5. 将受训员工与所在岗位的未受训员工工作对比分析

有两个担任同样工作的员工,一个接受训练,另一个未受训练,对比分析他们在工作表现、技术发挥、效率提高上的差异程度,这也能反映出培训的效果。

6. 将受训员工的表现与工作标准相比较

受训员工不论在工作数量、工作质量、工作效率或工作态度上,均能达到部门所制定的工作标准的要求,则反映了培训取得良好的效果。

7. 布置受训员工写培训反馈报告

商场培训部在培训结束时,拟定一份报告提纲,布置由受训员工在返回工作岗位后三至六个月内,根据培训目标要求,结合受训后实际工作的改善与提高情况,写一份书面报告交给培训部。反馈报告内容以受训员工谈体会、提意见为主题。

对商场培训效果的跟踪调查,要以确保受训员工将所学到的知识付诸行动为目的。调查同时,通过意见反馈可再找出新的培训需求,为制订以后的培训计划提供信息依据。

商场培训是一个反复循环的系统化程序过程,有效的培训管理是人事培训部开发人力资源的核心措施。

第四节 商场培训技巧指导

一、商场培训的基本原理

(一) 教育与培训

培养商场各级管理与服务人员的途径一般有两方面的来源。一是高等院校管理系毕业的本、专科生,他们经过几年的基层实践后,适宜担任商场中级以上的管理工作;或由中等学校、职业技术学校毕业的学生,他们适宜从事商场初级管理工作或技术性、专业性较强的服务工种。二是商场企业根据经营计划,定向从社会上招聘各级各类人员,经过职前培训后上岗。

商场人才的上述两个来源分别经过教育与培训两种不同的渠道。教育与培训有相似之处,但二者也有区别。对于从事商场培训工作的人员来讲,认识教育与培训之间的区别与联系是很有必要的。

教育一般是指学校教育,培训通常是指企事业单位对从业人员的培养与训练。基本能力的一般发展,就知识立场来说需要通过教育来达到。特种能力的专门训练,就工作生产的立场来说则有赖于培训。由学校提供的教育,多着重学术研究或是知识传授,注重基础知识与理论的系统学习与提高。培训则由企业安排,根据岗位之需,讲究实用,侧重提高学员的知识、能力,改善其工作态度。

从内容方面分析,教育一般都较具有广泛性、启发性、基础性,传授多方面的知识,着重个人整体的发展;培训则一般较专门,例如针对某一项工作或某个员工进行训练,务求达到一定的技术目标。

从进展过程认识,教育较长期,通过知识的传授以适应学员人生一般的长期需要;培训过程相对较短,针对学员工作的特殊需要而进行。

从成果反映来看,教育着重人的基本能力长远的发展,在短期内可测试学习的进展与成绩,但难以客观评价其实际效果。培训大多着重效果,注意学员基本能力的运用,培训后的实际工作容易体现训练的效果。

广义而言,培训是属于教育的范畴,但狭义来说,培训有其自身的研究对象,有相对的独立性。

在商业迅速向国际化、现代化方向发展,商场的培训工作也应逐步摒弃传统的培训方式,以适应培养高素质水准的从业人员的需要。

传统的培训方式是以培训员为中心,培训方式多为单向讲授,注重外在的传授,一般用讲解与问答形式向学员输入知识。目前商场培训推广更新的方式即以学员为中心,围绕学员的心态类型、接收程度及需要,选择培训项目。主要是为了改变学员知识、技能或态度,注重培训的实用价值与效益评定,通过对学员的心理分析,激发其学习意愿。这种培训方式是积极的,需要学员亲自参与培训,直接了解及掌握培训内容,达到思想上及行为上均有所改变的目的。它注重学员内在的吸收与运用,讲求培训的输出与效果。

(二)运用学习心理

学习是一个复杂的过程,其间的变化较难观察。学习的效果除了有赖于教材与教学内容、教员与教学手段、学员与学习方法等诸因素外,运用学习心理,即从心理学角度将研究学习过程中知觉、记忆、遗忘等方面的一般规律应用于学习之中,有利于增进学习效果。

在商场培训工作中,如何认识与运用学习心理,针对商场员工的学习的心理过程而实施培训,将直接影响到培训的效果。

人类依靠视觉、听觉、触觉、味觉和嗅觉等五个知觉感官来感受外界的刺激。尽管人们的个性特征不同而使知觉产生差异但是有明,人们在不同内容的学习中,对知觉感官的运用是有一定规律可循的。在知识的学习中,人们各种知觉的运用比例为:视觉72%,听觉25%,其他知觉3%;在技能的学习中,触觉65%,视觉25%,听觉5%,其他知觉5%。将这些规律应用至商场培训中,我们在安排传授专业知识的培训实务时,应考虑多使用视听器材,以刺激学员的视觉与听觉感官,收到良好的培训效果,而在进行业务技能的训练中,要注意安排培训员的操作示范,并多考虑让学员有亲自实习的机会,使学员靠触觉与视觉来感受操作程序与规范,以巩固训练的成效。

心理学的学习理论,主要有刺激反应的联结论,及符号图形的认知论。在商场培训实务中,不同的训练内容应适用不同的学习理论,不同的训练教材应选用不同的学习方法。如以学习技术—操作为主的训练,宜采用实习操作方法进行,并略增加学习的次数,以加强刺激与反应间的联结,进而增强学习的效果。对以学习思考及解决问题为主的训练,则应用认知论,宜采用讨论、案例分析研究等方法进行,并注意选择具备相应水准的学员参加,以增进学习效果。

参加培训的员工,事先需有心理准备,即要使学员对训练计划、方式与方法等,具有必要的事先了解,对举办培训课的目的,及参加训练完毕后对学员的期望,均有所认识,以使学员在心理上较能接受培训。

对在培训中表现良好的员工,应及时给予适当的奖励;对员工在培训期间的学习成绩,应迅速使他们获知,以使学员从心理上获得激励,更进一步调动其积极性,

从而能及时改正缺点,发扬优点,表现出更好的培训绩效。

运用学习心理,在减少学习遗忘与增强学习记忆方面,应视学习内容的难易,安排培训的时间与选择培训的方法,视学习内容需熟记的程序,安排培训的重复次数,以增强学员的反应记忆。

在培训中,学员的参与能使学习变得更快捷、持久,效果更佳。因为学员的参与可增强其自我激励及理解程序。商场培训实施中,应特别注意受训员工的积极参与,从训练时间安排、训练方法选择等多方面,注重调动学员的学习积极性,提高学员的参与程度,增强培训效果。

(三)成年员工培训的心理特征

商场从业员工绝大多数是成年人,商场培训对象的年龄结构决定了培训工作具有成人教育的特点。对商场成年员工学习的心理特征,有充分必要的认识,是商场人事培训部制订与实施培训计划的重要前提。

(1)成年人有较强的自觉学习的要求。商场成年员工一般不会因某人说要学习,就去学习,只有他们内心强烈要求掌握新技术、学习新知识,才能主动而认真地参加学习。在培训前,如不把学习的重要性与必要性,对学员加以充分说明,就勉强学员去学习,其实际成效是很差的,意味着浪费时间。培训的目标要与选定参加培训学员的需求互相结合,效果就好。商场培训安排中,要经常考虑如何使学员对培训被动的漠不关心的态度向积极自觉的态度转变。(2)成年人只有感到需要学习时,才会学好。他们注意培训结果与实际工作的联系,想知道:“这种学习对我有哪些好处?”成年员工只有看到通过学习可以获得好处,学到的知识与技能马上可以运用,有利于自己职责任务的完成和事业的发展时,他们的学习态度与效果才会更好。培训中,培训员应避免对成年学员讲解过多的理论性内容,使他们缺乏耐心。在训练前,必须明确地直接告诉学员:“这是你要做的,这是如何做的,这样做为什么。”如果成年学员认为培训对他个人需求没有关系,训练的实效将会是极差的。(3)成年人学习适宜在实践中进行。在商场培训过程中,应注意安排学员对所学内容有立即使用和重复使用的机会,使他们学到的新知识和新技能在边学边做时,得以牢记与巩固。(4)成人学习必须针对现实问题。对成年学员讲授普遍性程序与原则时,培训员要多举实例,证明其在实际情况中是可行的。在培训中,要注意分析业务活动的实际案例,并让学员去寻找解决方案,这样能加快学习进度,提高效果。学员能将学到的规程原则,推广于解决情况相似的问题。(5)经验影响成人的学习。成年学员有丰富的工作经验,它可能是一种财富,但也可能成为学习过程中的一种障碍。成年学员在接受新知识时,往往会与他们的人生经验或工作成果相联系,如与他们所知晓的或想象的不相符合的话他们对持反对或排斥态度。在商场培训过程中,培训员要加强与学员之间的交流与沟通,允许成年学员有较多的插话、提问或者表示怀疑的机会,并因势利导地将新信息的传授与学员的已有经验有机地相互结合,避免学员产生抵触与对立情绪。这样更能充实和丰富学员的老经验,培训才会受到成

年学员的欢迎。(6)成年人在轻松而非正规的学习环境中,学得最好。成年学员的年龄特点,使他们难以接受院校式严格的课堂管理办法。成年人也希望在有秩序的培训环境中进行学习,但他们更欣赏上课不要一本正经,希望在宽松而非正规的环境中接受培训。商场的培训员要研究如何对待自己的学员,要以同事好友的态度与他们融洽相处,使学员对培训纪律管理产生自觉的参与要求,做到既能保证培训秩序井然,又使学习环境气氛轻松活跃,适宜成年人学习的心态要求。(7)成人培训的教学方法必须多样化。商场培训应创造条件,轮番使用示范表演、电影、录像、幻灯、投影图像等视听手段,将训练信息通过多种渠道传送给学员,以加快培训收效。

另外,对成人培训中要运用多种交流手段加强与学员的对话,使学员做到“用不同方法来表达同一思想”。选择何种交流手段和方法,要视学员的不同需要而定。(8)成人培训需要引导,而不是考核。成年学员离开学校已久,对自己的学习能力和水平是很清楚的,他们具有较强的理解与分析能力,而记忆力随年龄增长会逐渐下降。如果在培训中,成年学员经常疲于应付需要记忆背诵才能通过的测验考核,这将会影响他们的学习积极性,使学员最终丧失勇气继续学习下去。在设计培训中必要的考核方式时,要多运用案例分析的试题,启发与引导学员应用所学的知识与技能,解决实际问题。

(四)影响成人学习进程的因素

由于人们的个性差异,以及各自的经历背景、活动能力和生活经验各不相同,因而每个人的学习速度、方法、水平和接受能力,乃至个人的需求,都不相同。商场人事培训部在制订培训计划时,要针对参与培训的员工的不同特点与需求,采取灵活的办法。重要的步骤是应先弄清楚,在成年员工培训中,哪些因素会影响他们的学习,从而在编制计划时,考虑采用什么办法去克服这些因素,使培训能取得令人满意的效果。

(1)学习间隙。安排培训课时要注意内容适中,时间不能太长,可以把整个训练,分成若干短阶段进行,在课时之间安排适当的间隙,不使一次培训时间超过学员的注意力持久限度,而要让学员学得好、记得牢。特殊情况下,需要集中一段时间合理化学习时,培训员应采取措施,提高学员的积极性,并在课后安排充裕时间,帮助学员进行复习巩固。(2)学习速度。人们的学习速度因人而异,在同一个学习过程中,不同阶段的学习速度也会不同。培训员在训练过程中,要有充分准备,善于控制教学进度,以适合成年学员的学习速度。要有足够的耐心,启发落后学员寻找原因,树立信心,跟上学习进度。(3)反复学习。成年学员记忆力下降的生理特征,要求对培训课程中最重要的内容,给予重复出现,反复学习的安排,致使学员在多次重复温习所学习的内容后,加深理解,容易记忆。在教学中,培训员可以从不同的侧面,对同一问题用不同的说法加以阐述,也借以复习和巩固培训要点,有利于帮助成年学员强化学习记忆。(4)运用激励。学习是一种自我激励的过程,学员必须有自发的学习要求,才能学得好。商场培训中,人事培训部应始终把参与培训员工的兴趣和

要求与制订培训计划联系起来,把调动学员的学习积极性作为各种培训安排的首要问题予以考虑。每次训练前,培训员应向学员讲明,学习的优点何在,激发他们的学习积极性。(5)学用结合。结合具体实践活动进行培训,学员学习与掌握新知识、新技能的效果最好。商场培训中,应尽可能少安排形式单一、内容枯燥的理论学习课程,在讲授新知识时,只求讲清必要的基础理论,要使理论与实际操作相联系,多举实例来阐明理论知识,要安排足够时间让受训员工亲自实习操作,加强对理论知识的理解与运用。(6)循序渐进。学习步骤循序渐进,学员的学习效果才会好。在商场培训中,培训员在讲课时,应先提一下事物的全貌,而后分解成若干小部分进行讲解,使学员懂得局部与整体的关系,理解单独进行局部实践操作的意义。让学员一步接一步地完成各单元的学习,有利于学员学懂更多复杂的整个学习内容。(7)学习经验。学习是直接经验或间接经验的积累过程。商场成年员工所具有的直接经验往往会成为他们学习新知识和技术的干扰因素。在培训中应该有计划地安排好新颖的学习活动,让学员在具有直接经验的基础上,主动接受间接经验的传授,以保证训练效果。(8)师资质量。挑选合格的教员去实施培训,是加快成年学员学习进程的一个重要条件。培训员必须全力以赴、满腔热情,能够吃苦耐劳,对于技术与操作方面的知识是全面懂得的。培训员的培训技巧很大程度上决定着训练的成效,因此为了保证商场成年员工的培训成功,商场人事培训部应建立一支高质量的专、兼职的培训员队伍。

(五)普遍性的培训失误

培训是一个复杂的系统过程,通常它是由训练需求分析、培训计划制订、实施训练和控制、培训反馈与评估等多环节所构成的过程。培训系统每一环节的任何疏忽,都会导致培训的失误。人事培训部在制订培训计划时,应对常见的培训错误有足够的认识与估计,以求在培训过程中尽可能避免失误,取得成功。

商场培训工作带有普遍性的失误有:

(1)每次培训,受训员工被动接受过多的内容。(2)训练进度不恰当,速度过慢或草率求快,匆匆过场。(3)迁就学员的不正当要求。(4)忽视了学员的兴趣爱好与反应。(5)培训内容不符合学员的需要。(6)忽视了学员的经历背景,培训方式不适宜成人学员。(7)缺乏培训后的追踪观察及事后的改进工作。(8)培训手段陈旧,没采用各种电化教具。(9)没安排实际操作的,没有为学员提供机会。(10)学员对参加培训缺乏心理与物质的准备。(11)培训不依照正常的程序进行。(12)培训员事先没有充足准备,培训指导缺乏针对性。

二、培训技巧与应用

(一)培训员的选择

师资质量的高低是商场培训工作质量好坏的一个重要因素。商场的人事培训部要组织一支高质量的培训员队伍,以确保培训的成功。培训员的选择尤为重要。

人事培训部除了少数专职干部与外语教师可作为培训师外,大部分培训员是由商场各部门经理或富有经验的管理人员兼任的,还可以聘请其他单位的人员作兼职教师。

培训员是受训队伍的领队与教练,他的职能是执行培训计划、传递信息,但不是控制人员。培训是否有效,在很大程度上取决于培训员的素质与能力,以及受训员工的学习愿望。在教与学的双向因素中,受训员工的学习积极性要靠员引导与激发。因此,培训员对于培训的成功起着十分重要的作用。

(1) 一个成功的培训员必须具备良好的素质。主要表现在:首先必须具有教的愿望。培训员应热爱培训工作,喜欢帮助受训员工学习。(2) 培训员具备良好的职业素质与个人修养,是赢得学员尊敬的基本条件。培训员必须做到客观、有耐心,不能轻易失去信心。培训员要有幽默感。(3) 培训员要具有能及时觉察到训练需要的敏感性,能确认需要学习的工作任务,向受训员工提出培训的重点,特别是在工作现场要能敏锐觉察出薄弱环节,及时向受训员工作出说明。培训员在组织训练时,不仅要考虑到现有的工作人员,也要为未来的员工着想,做好必要的记录,为制订未来的训练计划积累依据。(4) 培训员必须对业务工作有较全面而深刻的了解。不一定要求他们一定是业务专家,但他们的知识面要宽广,对所要求的工作必须能作讲解与示范,并能较熟练地操作与工作有关的工具与设备,能够训练受训学员安全地完成工作任务,达到标准。(5) 培训员要具备有效的沟通能力,即必要的讲授技巧与文字表达能力。说话时表情、手势要动人,尽可能看着学员,说话时要思考,切忌丢三落四而失去听众,讲解中要善于向学员发问,听取反馈意见,改进表达效果。培训员还应有良好的书面写作能力。(6) 培训员还必须具有较强群体培训的组织能力。群体训练是商场培训的主要方式之一,培训员应懂得如何领导群体,要学会运用各种技巧,激励受训员工个人树立信心参加学习,设法提高学员的学习积极性。培训员要掌握良好的发问技巧,善于向学员提问并能有效地回答学员提出的问题。培训员还要能充分利用各种教具与培训设备来促进训练。

商场的人事培训部要把组织和训练培训员作为首要任务,纳入培训计划。要高度重视并认真挑选合格的培训员,按照商场培训需求及计划,有步骤、花功夫去训练培训员,为商场培训成功奠定扎实的基础。

(二) 讲授的技巧

课堂讲演是商场培训中最普遍应用的方式。培训员的讲授技巧是培训成功与否的关键所在。培训员要在课堂讲演的始终,掌握好受训员工的心态,除了培训内容本身对受训学员有吸引力,学员对参加培训有主动性与积极性外,相当程度还取决于培训员对讲授技巧的运用。

培训员在授课前必须做好充足的准备,包括对学员基本情况的了解与分析,对讲演的目的与内容有足够的认识,将授课时间就讲演内容进行恰当的分配与计划,以及准备使用视听教具与事先的练习等一系列备课活动。

课堂讲授的技巧包含以下几个方面 整理课堂环境——培训员应事先对桌椅的排列形式、讲台与教具的安放地位、工具与设备的准备与试用进行必要的检查落实；印发提纲讲义——如果授课时间短促，或因讲授内容繁复，可以不要求受训员工做笔记，使他们能专心听讲，课后要为学员准备一份讲义，提纲式地阐明授课要领，必要时可以附加若干思考题，帮助学员复习巩固有关内容；注重仪表仪态——培训员适当的仪容外表、令人愉悦的讲演姿势、恰如其分地运用手势说话，以及体现自信、谦恭有礼的诚恳态度，都是吸引学员的重要因素；良好的语言表达——培训员必须有清晰的口齿、适当的声音与语调、准确无误地讲述课题，并能有效地控制演讲速度，在适当时机运用幽默言语可以活跃课堂气氛；使用辅助教具——单调的讲演会使学员感到枯燥，辅以使用视听器材，用投影图片逐条展示授课要领，对学员进行讲授导向，运用录像、幻灯能更生动体现教学内容，不仅可以克服学员的厌倦情绪，更有利于加深学员对讲演内容的理解与记忆。

讲授技巧的应用是商场人事培训部训练培训员的重点课程之一，也是成功的培训员的必备技能。

（三）培训指导的方法与技巧

指导的目的，是培训员将业务知识及技能传授给受训员工。当学员接受与了解所讲授的知识，或能掌握所训练的技能从事业务操作，才算指导成功。因此，培训员必须运用各种传授知识的技巧、示范各种工作的技巧和其他技巧，以确保学员经培训后能有满意的工作表现。

在培训指导学员方面，有六种基本技巧可以运用。其中三种技巧是由培训员提供知识，而学员则通过各种知觉感官加以接收。其一是讲授，用讲解的语言表达，来说明指导的内容；其二是举例说明，培训员使用视觉器材，例如利用黑板（白板）、图表、图解、幻灯片、投影胶片或电影录像等方式，来说明指导的内容；其三是介绍或示范说明，培训员做操作示范，给学员观看如何进行某项工作。

另外三种指导的基本技巧是积极的，需要受训学员亲自参与，并要求能讲出及示范所传授的知识或技能。其一是回答问题，培训员提出问题由学员用口头回答。各项问题旨在证明学员是否了解所传授的知识；其二是由学员示范汇报，培训中要求学员作示范，汇报他们所观察的动作；其三是证明与讨论，学员们之间讨论问题与研究知识，培训员则在旁边观察，有必要时作些指点。

上述各种指导技巧在培训中的运用方法，是根据培训课题及形式的不同需要，选择两种或多种技巧，配合使用。例如，进行工作知识传授时，目的是使学员获得知识与增强理解力。培训员主要用讲授、举例说明，配合问答，进行训练；在组织学员小组进行培训时，为了使学员对已学到的知识进行探讨，或当课题为改变态度与处理人际关系时，则采用讨论形式，必要时培训员再作重点讲授；培训员在安排学员进行案例研究时，一般采用讲授、举例说明及讨论的技巧相配合；在学习课程中，培训员则可以采用讲述与举例说明、示范说明、问答及指导下的讨论等技巧交替进行。

在培训时,培训员的指导应贯彻在学员的学习全过程中,它包括以下几个阶段:
进行培训指导的准备——指导的目的,是希望受训员工能按照正确的方法工作,因而指导的成效也以学员的工作表现而衡量。指导前的准备包括:培训员指导的范围及内容、对工作器材与设备的运用、对学员现有知识与技能状况和对受训员工人数等各方面情况的全面了解。

指导的进程序——指导的开端是引导,它包括:介绍课题及学员于完成指导后的能力标准要求,描述指导的工作并与实际工作岗位相联系;介绍使用的材料、设备及工具的名称;概述指导的过程。

指导的主体是示范,正确的示范应用有以下各步骤:分配学员应站立的位置→用适当的速度静默地示范各项工作→以较慢的速度示范工作,解释每项动作及强调要点或需重复两次→再作示范,但要求学员说出每项要做的步骤→要求一个学员尝试示范,并要求其他学员协助或监察→再由一个学员示范,由另一学员指导→保证每一示范的细节都正确无误。

每项指导都应有一结尾,并要注意以下两点:其一,当每个学员都有做示范的工作,培训员须加以称赞鼓励,并指出该项工作所需的速度及质量水准;其二,再快捷地重复做一次,强调会影响操作质量、速度及安全的有关要点。

培训员对指导技巧与方法的运用,是培训质量的重要体现。商场人事培训部在训练培训员时,应有重点进行有关指导技巧的培训,使培训员具备较扎实的培训业务功底,使之受益于商场培训的长期过程中。

(四)提问的技巧

提问与回答是任何形式的培训所广泛采用的方法。通过培训员的发问,引起受训员的兴趣及提高他们对培训的注意。提问可以直接引导学员的思考,使他们顺着发问的思路,为寻找答案而联系到教学的内容中去;提问也是为了测试学员的理解力和领悟程度,通过问答,培训员可以获取学员对培训的反馈意见。提问也常常运用于培训课题的转移或引导学员进行有关的讨论。

培训员对提问技巧的运用,体现着培训的质量水准。无论在平铺直叙的理论演讲中,或是在技能操作的实习课程里,培训员可以将精心设计的提问,穿插在培训的全过程,在各个关键阶段,使提问的作用发挥得生动活泼,对培训起着画龙点睛的功效。然而,有效的提问决非由培训员随心所欲地创造。提问技巧的运用要注意以下几方面:

(1)提问必须简短、清晰而且措词简单。避免含糊的问题,以免学员猜答案或不能回答。(2)避免发问回答“是”或“否”的问题。如果不能避免,则应有一项补充问题,要求学员为自己的答案举出理由,以检测学员的领悟程度。(3)每次提问,尽可能只论及一点,并且所提问题尽可能在学员所能达到的范围之内,采用使学员方便表达的问题。例如,运用何人、何时、何处、为什么及怎样做的问题。(4)问题应着重检验受训员工对所传授知识或技能的理解程度,而非语言的表达能力。有可能的

话,应要求学员边示范边解释地回答问题。(5)提问以后,在期望回答之前,培训员要注意留有足够的时间给学员去思考。(6)在群体培训时,提问后指名回答面必须分散,不宜采用按学员座位的固定顺序进行,以免影响学员的积极思考。当学员群体对回答感到困惑时,培训员要善于发现症结所在,灵活的,打破僵局,以调动学员的积极性。

(五)视听教材的运用

商场受训员工在接受专业知识讲授的培训中,主要依靠听觉与视觉感官进行学习。视听教材是指培训员为了更有效地刺激学员的视觉与听觉感官,协助他们吸收所传授的培训内容,使用的辅助教学用具。

视听教材运用在商场培训中,不仅使培训教学活动变得更加生动活泼,有利于提高学员的学习兴趣,帮助学员倾听并对较理论化的专业知识加深理解;从学员的心理过程看,运用视听教材不可以刺激受训学员的心理想象,帮助记忆与减少遗忘。视听教材的运用,需要培训员事先对培训课程主教材的内容分析、视听器材选择以及受训学员基本情况等三个环节的因素的了解,如何运用视听教材,成为商场培训中的一种专门技巧。

视听教材可按它对学员视觉与听觉刺激的不同作用分类,将培训内容的要点提纲、图表、示意图、操作流程图等用黑、白板板书、活动写字板板书、透明胶片、幻灯片或挂图等形式展现的教材称为视式教材;把培训内容制成唱片或录音磁带后,在培训教学中播放的教材称为听式教材;视听兼式教材是指使用时对学员的视觉与听觉感官同时产生刺激的教材,例如,电影胶片、电视录像带及有伴音的幻灯片等。

由于不同种类的视听教材需要使用各种不同的教具或设备进行展示,从最普及与使用方便的黑板到现代化的电影放映机、录像机,器材成本高低不一。商场培训中可因条件制宜,选择使用不同的教材。同时不应考虑课程的目的、参加培训的人数、场地的大小与条件等因素。人事培训部应把添置现代化培训器材与设备列入长远规划,分期分批逐步实现培训手段电教化。

使用视听教材进行培训,不仅要求培训员事先将课程内容重新编排与组合,还要在使用过程中尽量发挥每种教材的特点,使培训效果更好。因此培训员要对各种教材的特点及使用注意事项有较清楚的认识。

使用黑、白板书写时,字体要端正,大小应适当;要有规划地布局版面,要避免书写零乱与边讲边写,背朝学员;使用黑、白板时,可采用不同彩色的粉笔或白板笔,对重点内容加以突出。

挂图式教材可以采用现成图画或自行绘制,使用时可以用空白的纸张盖在画面上,避免在使用前过早地吸引学员的注意力,挂置时要注意高低及方便换页,挂图在储存时,要注意平放避免卷曲。

使用投影机放映透明胶片,在商场培训中开始推广运用,虽然投影机及配套银幕等全套设备价格较贵,但使用效果很令人满意,银幕可用白墙或白板代表。将培

训要点的文字或图表,事先书写在透明胶片上,较复杂的内容还可选用专供复印用的胶片,将书本杂志上的图画、照片直接复印在胶片上,供培训时放映。透明胶片还能用以代替黑、白板板书,培训中可面对学员,用彩色专用笔在胶片上方便地书写,学员观看放大的投影图象。投影放映不需在很暗的室内进行,不会因熄灯而影响学员做笔记。

幻灯机、录音带、录像带、电影胶片的制作复杂,有赖于摄影、摄像及录音设备的配套应用,而且花费成本高,但使用效果特别好,一般商场的人事培训部难以独立制作,有待于教育出版部门重视开发音像教材的生产,为商场的培训提供方便。

运用视听教材是商场培训中有效的辅助手段,要依靠培训员经过周详的计划与精心的制作准备,并在训练中恰当地运用,才能有良好收效。

(六) 激励技巧的运用

商场培训的对象是成年员工,学员的心理特征要求培训员在培训过程中不断激发学员的学习欲望,因此激励技巧的运用也是确保培训成功的重要一环。

培训中运用激励技巧,要把学习与受训员工的工作需求与个人前途挂钩,使学员明白参加培训会对自己今后的工作有利,对本人事业的发展有益,从而增强他们学习的动力与进取心。

培训员在培训过程中,要从细微处着手,运用激励技巧。例如,培训场地的桌椅、光线、温度及其布置等,均会对学员的学习情绪有激励作用,培训员要予以足够重视,培训员要为成年学员创造良好的学习环境,使他们不怕犯错误,能畅所欲言,答错了也不会被人嘲笑,培训员要鼓励沉默内向的学员或成绩落后者,尽可能参与训练,化消极因素为积极因素,培训员应注意保护学员的自尊心,设法多称赞学员的积极参与,使学员渴望受尊重的要求得以满足,对喜欢接受挑战的学员,培训员要让他们尝试解答一些较难的问题,使这部分学员的创造力得到充分发挥,推动群体学习。

商场培训中,要求培训员能深入了解每一位受训员工,根据他们的不同年龄层次、职位层次与目标需求,采用不同的激励方法,来促进他们的学习表现。

培训者应认识到,每个受训员工都具有不满现状的心态,都有向上的欲望。培训员有责任注意激励学员的这种进取的欲望,使它成为参与学习的动力,引导学员意识到,依靠培训才能不断完善与充实自己,激发学员参与培训的热情,这样就能使商场的培训不断取得积极的成效。

第五节 培训资源的利用和管理

随着我国商业的迅速发展,商场企业间的竞争日益加剧。商场之间的竞争,本

质上是服务质量和管理水平之争,是各商场企业员工素质水平的高低之争。商场建造时所确定的投资金额,将商场规模、设施等级的硬件标准相对固定成型。然而,长久以来未引起足够重视的软件投资,最近几年,由于商场企业间激烈竞争的严峻事实,使商场经营管理的决策者们意识到,必须把开发商场的人力资源、把加强对商场员工的培训工作放到重要位置上来。以发展与提高商场员工的素质水准为目标的软件投资,已开始得到有远见卓识的商场领导者的注重,他们有计划、有步骤地对商场企业的员工培训工作投入较多的人力、物力与财力,这将在商业竞争角逐中显露功效的“最合算的投资”。

商场企业有效的培训管理中,不仅要重视选派与组建精干的培训部干部及培训员队伍、强化这支队伍成员的业务能力,保护培训管理中的人力优势,充分地开发利用各种培训资源也是必不可少的保障因素。培训资源除了人力资源外,财力与物力方面的资源包括经济资源、智力资源及设备资源等三类。

一、经济资源的利用和管理

商场培训工作是周而复始的长期循环过程,对培训业务活动费用的投资额,在一定程度上决定着商场培训工作的效果。因为商场培训业务的顺利开展,除了需要配备业务能力较强的培训员及有关管理人员外,从培训资料、教材到设备器材,从教员师资的薪酬福利到培训活动的费用开支,所必须经费的开支金额是相当可观的。

商场培训部为了更好地开展业务活动,应对培训经费的消耗即经济资源的利有与发掘予以重视。一般情况下,商场培训经费的主要来源是出自人事培训部的预算计划,经由商场总经理审核批准后,从行政开支中专项拨款。

培训预算是以金钱匡算的方法,对某阶段(一般按年度为界)商场培训方案、活动计划的总费用作出计划。培训开支项目通常包括培训员为职教师的薪酬与福利;训练文具与器材(纸张、文具、录音带、录像带、照相冲洗费等);视听设备的购买、添置或维修保养费用(包括照相机、录音机、投影仪、幻灯机、电视机、摄像机、录像机、电影放映机、微型电脑等);在商场以外举行培训活动(如座谈会、报告会、讲座等)所需开支的交通费、场租费等;外派培训或实习,赴外地、国外参观、考察、学习的交通费、实习费及有关津贴等。

国家最近颁发的《关于企业岗位培训的试行规定》中,对企业的培训经费明确的规定:培训经费列入企业职工教育经费,在本企业职工工资总额的1.5%范围内掌握开支;不足部分,可以在企业利润留成、包干结余和税后留利中开支;企业职工教育经费由企业教育培训机构掌握使用,财务部门监督,当年结余经费,可以结转。

上述规定为商场企业人事培训部对培训经济资源的开发利用,提供了切实的政策保障,是保证商场企业在培训经费上有充足来源的重要法规文件,充分体现了政府对加强企业职工培训工作的高度重视。

二、智力资源的利用和管理

商场培训的智力资源的是指有助于开展商场培训业务的一切文字、图书、音像资料,各种信息资料及各级商场专业的教育与培训协作部门或机构。智力资源对于商场培训业务的开展,起着至关重要的作用,是培训工作中教学业务必不可缺的基础。商场培训部应该十分重视建设一个完善的培训信息资料库,加强与外界同业各级各类培训部门的密切往来,保持企业与高等院校的业务联系,做好公关工作,使商场培训在智力方面获得更好的保障。

商场培训部建立一个拥有相当数量各类资料的培训信息资料库是一项十分艰巨而功利持久的基础工程。人事培训部经理应对专业信息资料与商场培训的关系有足够的重视。专业资料是编写商场培训教材必要的参考材料,也是商场培训部了解商场各部门操作运营的第一手书面资料;专业图书、音像资料是商场培训业务有效的辅助工具,专业信息情报有利于商场培训部人员拓展视野,充分了解商场行业动态及市场竞争局面,为分析本商场培训需求,制订有效的培训计划提供参照依据,使商场的培训能跟上形势的发展,满足行业竞争的需要。

培训信息资料库一般包括:

1. 商场业务文字资料

商场培训部应收齐各部门主要工种(岗位)的工作分析表、职务详述表及工作要求说明书等作为分析培训需求及考评培训效果的主要依据。

商场各部门的训练记录、培训报告、总结汇报也是培训部掌握基层活动动态的业务资料,可供检查、协调与控制全商场培训进展之用。

商场顾客意见征询表、顾客投诉或表扬信、商场经营情况分析表、营业统计表等业务资料,都可成为商场培训部制订工作计划,设计培训课程的参考材料。

2. 与商场专业有关的图书资料

商场培训部应设立一个小型的专业参考图书、报纸、杂志资料室(柜),定期购买商场专业及有关内容的中、外文各种版本的图书,其中包括各种等级的专业教材:大学与专科教材、中专与职业技术学校专用教材、专业技术丛书及有关专著;市场学、商场概论、商场业基础、商场会计、商场经营管理原理、商场管理学、商场心理学、商场营销学、公共关系学原理与应用等等。订阅《中国工商报》及地方工商类报纸及杂志、商场行业协会会刊及各研究机构出版的与商场相关的学术刊物。图书杂志应统一分类编号,科学管理。

3. 剪报及专业文献资料

做好经常性的剪报工作是商场培训部的一项重要基础性工作,商场培训部应指派专人负责日常而持久的剪报任务,将剪报资料分类剪贴与编号归类。专业论文、报告、文献也应予以分部门、分专业编号归档,便于检索与查阅。

4. 培训专用录音、录像带、电影片、幻灯片等声像资料

商场培训部就应配备多种商场专业的外语教学录音带及其配套教材,尤其是国

外出版拷贝的教学录音带,供外语培训教学参考使用。

商场专业技术培训内容的录音带,商场培训部可根据人力、物力条件逐步计划自行录制。目前,国内教育出版业的发展还跟不上商场培训电化教育的需要,商场自行拍摄培训录像片,不仅可以解决资源贫乏的矛盾,而且可根据本商场服务技术要求,更生动具体地摄制专业训练录像带,满足培训的需要。与此同时,商场培训部还可自制幻灯片配上录音带同步放映,解决拍摄录像花费多、技术难度大的具体困难。

专业影片的拍摄与使用,就目前的条件看来还不具备,随着培训工作的深入,进一步要加强这方面的工作。

商场培训部应该将智力资源的开发利用引入工作的议事日程之内,使培训工作能进一步深入开展。

三、设备资源的利用和管理

商场培训设备的利用,对于培训效果也具有决定意义。对新开业的商场来说,开业预算中留给购置培训设备器材的经费是不会十分充足的,这方面的硬件建设对于商场人事培训部开展业务活动是一种先天的条件,但培训部对已有的设备资源也必须充分加以开发与利用。商场开业后培训设施、设备与器材的建设还要逐步进行,因此在年度的培训预算中,培训部要有计划地将设备、器材的添置开支分散纳入若干预算年度计划内。

在日常培训业务中,培训部对于培训设备与器材的维修保养工作也要加强管理。设备与器材要由专人保管,登记使用,凡商场其他部门要借用有关器材,必须力求审批与借用手续,按时归还,损坏赔偿。

培训中运用视听器材是加强培训效果的重要途径,而电化教具的使用技术对发挥电化培训效果来说又是关键所在,培训部要注意安排对培训员学习使用培训器材、设备的先期培训,这样才能确保充分发挥培训设备的功能,又可保护使用有关设备与器材,延长使用寿命。

(一) 总则

1. 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, 讲究社会公德和职业道德, 做到文明服务, 努力维护商场声誉。

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。

(二) 严于职守

1. 依时上、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,
4. 工作时间不得穿着工作制服外出、不准吃东西; 不准开放收录机、电视机; 不得唱歌哼小调……

5. 除指定人员外, 其他员工不得使用客用设施。

6. 不准用粗言秽语、讥讽顾客或对顾客不礼貌不理睬的行为。不准与顾客争辩或在公共场合与同事争论。

7. 在工作(服务)场所, 要礼貌待客, 站立服务。不得依偎墙壁或家具, 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。

(三) 工作态度

1. 礼仪——是员工对顾客和同事的最基本态度。要面带笑容, 要使用敬语, “请”字当头, “谢”字不离口, 接电话要先说“您好”, 做到顾客至上, 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——无论是常规的服务还是正常的管理工作, 都应尽职尽责。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。

5. 协作——是商场管理的重要因素之一。各部之间、员工之间应互相配合、真诚协作、不得互相扯皮, 应同心协力解决疑难, 维护商场声誉。

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。

(四) 仪容仪表

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, 并按指定位置配带工号牌(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。

2.男员工头发以发脚不盖过耳部及后衣领为适度 ,不准留小胡子及长头发。

3.女员工不得披头散发 ,头发不宜过长 ,以不超过肩部为适度 ;宜保持淡雅清妆 ,不得浓妆艳抹 ,并避免使用味浓的化妆用品。

4.员工不得梳怪异发型 ,应勤修剪头发、指甲 ,保持清洁。

(五)服从领导

各级员工应切实服从领导的工作安排和调度 ,依时完成任务 ,不得无故拖延、拒绝或终止工作。倘若遇疑难或有不满意的 ,应从速向直属领导请示或投诉。

(六)上、下班打卡

1.员工上、下班时必须按规定打记时卡及签到签退 ,并应准备充分时间更换制服 ,以准时到达工作岗位。

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。

(七)证件及名牌

1.每位员工均由商场按规定发给工作证、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 ,部门主管及保安、稽查人员有权随时检查有关证件。

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、人事培训部报告 ,并按规定到人事培训部办理交费补领手续 ,所引起的一切责任由本人负责。如因时间长久而引起损坏者可凭旧换新。

3.员工离场时应将有关证件交回人事培训部 ,违者每证需交罚款人民币 20 - 50 元。

(八)工作制服

1.商场将视员工之岗位及工作之需要与否 ,按不同规定发给员工不同之制服。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、端庄、大方 ,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 ,不得擅自携离商场。

3.离职时必须将制服交回制服房 ,如有遗失或损坏 ,则需按有关规定赔偿。

(九)员工衣柜

1.员工衣柜专为存放工衣而设 ,不得存放食物或其他物品 ,并应保持整洁。

2.请勿将贵重物品及钱财存放在衣柜内 ,若是存放丢失 ,商场将不负任何责任。

3.保安部及有关人员有权随时检查。

4.不得私自加配锁匙 ,若有遗失 ,应立即报告部门及保安部 ,并须按规定办理交费更换手续。未经批准 ,不得私自调换衣柜。

(十)遗失物品补领手续

1. 商场所发给员工之制服、工作证、工号牌、员工证、衣柜、衣柜锁匙、记时卡、用膳卡等物品均应妥善使用及保管。这些物品离场时均须交回,如未能交回者须按规定赔偿。

2. 若有遗失或损坏者,应即通知部门主管并报人事培训部及有关部门,申请办理赔偿补领手续。

(十一)个人资料

1. 员工所填写的各类有关表格,应如实将正确资料填上,做到忠诚老实、不隐瞒、不假造。

2. 为避免有关资料不确实而导致日后员工正当权益的损失,员工本人及家庭成员有关记录之变化,例如:迁移地址、婚姻状况、学历、分配、调动、晋升、出国、生育及涉及刑事、行政判决处理……均应及时知会部门及人事培训部。

3. 如有隐瞒、虚报造假,一经发现或由此而产生一切后果,一律由本人负责,商场将保留追究责任并有作出处理的权力。

(十二)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,并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,并勿忘多谢顾客和对事件致歉(注意:只致歉),然后迅速通知或转报有关部门人员。

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。

(十三)爱护公物 维护环境卫生

1. 爱护商场的一切工作器具,注意所有设备的定期维修、保养,节约用水、用电和易耗品,不准乱拿用公物,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,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。

(十四)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。

劳动条例

(一)用工原则

本商场招聘员工的主要原则是,视其是否符合某一工作标准而定。凡具有一定专业知识、身体健康、政历清楚的报考人员,通过自愿报名、全面考核符合录用条件者,均有被招聘录用之可能。

(二)政审及体检

凡应招之员工,须经过业务考核、政历审查和体格检查。

商场对员工每年进行体格检查一次,对患有传染性等疾病者,商场有权按有关规定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,直至办理病退离场。

(三) 试用期

凡经体检合格被录用的员工,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。

试用期内,倘若员工因不称职或犯有严重过失,将可随时被辞退。

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。

(四) 工作时间与超时工作

员工工作时间每周为五天,每天八小时(用膳时间除外)。商场可根据营业的需要,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)可由部门安排补假或酌情处理。

(五) 发薪方法

员工薪金每月发放一次,发薪时间及方式按银行指定之日期和商场有关规定办理。

(六) 薪金调整

商场将视经营业绩状况等,考虑按年度调整员工薪金。

(七) 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。

1. 高级行政级 一、二、三级

2. 行政级 四、五、六级

3. 管理级 七、八级

4. 员工级 九、十、十一级(分为一、二、三级员工)

5. 练习生 十二级

6. 试用期 十三级

注:技术工人之等级分为一至六级(具体按商场有关规定执行)。

A. 个人资料

B. 健康状况

C. 婚姻状况

D. 亲属表:父母、兄弟姐妹、配偶及子女

E. 在本商场任职的亲友

F. 学历

G. 任职记录

H. 语言(在适当空格加“√”号)

I. 能否接受本商场提供的工作时间 ,如夜班 轮班及两班制 ? 能 ☐ 不能 ☐

如不能请注明原因 _____

本人知悉在呈交本申请书时若有隐瞒 ,或所提供的资料不真实时 ,由此而产生的一切后果均由本人负责。

申请人签署 _____ 日期 _____

J. 面试评估(申请人勿填写)

第二章 商场劳动人事管理实务

第一节 人员流动管理

为增强企业凝聚力,促进劳动力的合理流动,特制定本制度。

一、企业增加人员的管理

(一)企业增加人员必须遵守的原则

1. 严格按照企业定编定员及部门缺员情况,确定增加人数及对象;

2. 录用人员的基本条件:

男身高 1.7 米、女身高 1.6 米,矫正视力 1.2 以上;调入人员、新招收人员 25 周岁以下;商业系统调入人员 30 周岁以下;专业人员 35 周岁以下;身体无缺陷,五官端正;特殊工程或急需人员按企业有关规定或经理办公会议定办理;

3. 劳动人事部对新增加人员进行严格面视、谈话、政审,录用前由企业指定医院进行全面体检,合格后参加岗前培训;

4. 培训考核合格者发给《商场上岗证》,取得上岗资格,成为商场的正式员工;

5. 凡与企业在职员工有亲属关系的人员(含直系亲属、旁系亲属、堂兄、姑表、姨表等),企业一律不予招收、招聘、接收、录用。

(二)新招收社会待业人员

1. 根据国家对招工人员的有关规定(必须是城镇居民户口,年满十六周岁以上,身体健康,持有求职证,表现好),商场录用人员的文化程序须是高中以上毕业;

2. 根据用人部门缺员情况及商场定编定员的有关规定,商店、部门要提前一个月上报增人意见,由劳动人事部报请党委、经理办公会批准,方可办理招工;

3. 商场劳动人事部负责拟定招工简章,简章应包括:企业的性质、招收人数及工种、身高条件、男女比例、文化程度、工资福利待遇、工作地点及其它应说明的规定或事项,报招工地区劳动部门,由有关街道办事处劳动科协助公布或刊登招工简章广告;

4. 被企业录用人员一律先取得《商场培训合格证书》,方能正式办理招工手续。

(三) 从学校直接招收的职业高中、中技毕业生

1. 凡未参加过实践培训的人员一律参加企业开办的三至六个月实践培训；
 2. 对面视、培训、政审、考核不合格者一律退回原学校；
- 以上社招及职高、中技人员被企业招收时，由劳动人事部办理招工手续。

(四) 录用中专以上毕业生

符合企业录用条件的人员，采取双向选择，择优录取的方法。

以上各类人员一经同意进入企业后一律与企业签订壹年以上的劳动合同，同时实行六个月的试工期，在试工期内凡不符合企业录用条件或违反了企业规章制度，一律退回原街道办事处或学院（学校）。

(五) 调入、招聘人员

1. 凡企业需要调入及公开招聘人员，由本人填写《调动申请表》；
2. 调入、受聘人员原是集体所有制身份的，由劳动人事主管领导批准在调入后可转为全民身份。如是合同制身份，按照合同工转移办理调动手续；
3. 调入、受聘人员到企业后，一律与企业签订壹年的劳动合同，并实行三个月的试工期。在试工期内发现不符合调入、受聘条件，隐瞒病情、亲属关系或违反企业规章制度者一律由企业将其退回原单位或街道办事处。

(六) 以上各类人员的管理

1. 被企业录用的人员如不按期报到者，即被取消录用资格；
2. 企业新增人员到达企业后，由劳动人事部下发《调入、新录用人员通知单》至部门、劳资员接到通知后建立人员卡片，填写《商场员工花名册》及各种分类名册、台帐；
3. 部门劳资员负责对新增人员建立“个人工资总额收入台帐”，新招人员建立养老保险手册，调入人员原是企业单位的，保险手册随关系转入；原是事业单位的重新给予建立，复转军人养老保险手册的建立按国家有关规定办理；
4. 劳动合同签订后，由部门劳资员填写《劳动合同台帐》，同时签订《上岗协议书》并登记有关台帐。

(七) 商场内部人员调动

1. 根据工作需要，在商场内部调动的人员，本着第一服从组织安排，第二原部门与所调入部门双方经理同意签字的原则，由商场劳动人事部协调批准后即可办理调动手续；
2. 随着办理调动的同时，将工资关系、各类台帐等一并转入调入部门。

(八) 其它事项

中层干部及有中级技术职称人员调动的审批权限按干部管理条例办理。

二、企业减少人员的管理

(一) 员工调出

1. 员工合同期未满,因个人原因调出者由本人写出调动申请,部门劳资员填写《员工调出审批表》,经部门经理或负责人批准,上报劳动人事部。企业同意调出后与本人签订《调动工作协议书》同时本人离岗。

2. 属于违约的人员在办理调出手续之前,应向企业交纳违约金,培训费、管理费、赔偿费等,由部门劳资员计算应交纳金额并下发《员工交纳违约金通知单》、《员工交纳培训费、学习费、管理费、赔偿费通知单》,交商场财务部作为记帐原始凭证,同时由劳资员填写以上各类台帐。

3. 企业与员工办理解除劳动合同,由劳动人事部下发《终止、解除劳动合同通知单》交至本人,同时由劳资员填写台帐。

4. 企业发给本人《调动工作会签单》,调出员工向所在部门交回工作服、劳保用品、工具等,劳资员根据本人调令及会签单办理有关手续,劳动人事部根据部门开出的手续办理调出手续,同时收回企业发放的员工证件。

5. 合同期满,甲、乙双方不再相互续签合同,要求调出的员工,在与企业签订《调动工作协议书》后按第四条办理。

(二) 离退休人员管理

1. 员工达到规定的离退休年龄,即:男年满60周岁,女干部年满55周岁,女员工年满50周岁,不需经个人申请,各部门在本人到达年龄的两个月以书面形式通知本人,并在退休年龄到达的当月中办理有关离退休手续,通知本人次月领取离退休费,同时列入编外人员,由劳动人事部通知商场退休管理委员会和财务部。离退休人员由商场退休管理委员会统一管理。

2. 离退休费的计算方法,按照国家与企业有关规定办理。

4. 没有达到退休年龄,完全丧失劳动能力符合国家病退条件的员工,由医院证明并经企业同意,市、区劳动局批准可办理病退手续。

5. 各部门必须在每年十二月底之前,将次年度到达退休年龄员工的名单上报劳动人事部。

6. 办理程序及管理:

(1) 在员工达到离退休年龄前一个月,各部门劳资员需将填写好的各种有关表格报劳动人事部;(2) 劳动人事部严格核查工资台帐和各项数字,同时将由总经理批准的中层干部,干部离退休手续送集团组织部、工人退休手续送集团劳动人事部审批,批准后的次月执行;(3) 员工离退休审批表一式四份,存入本人档案一份,其他三份由上报单位、核准单位和审批单位各存一份。(4) 部门劳资员,商场劳动人事部负责填写《离退休人员台帐》;(5) 离退休人员各类其它待遇按国家及上级有关规定办理。

三、辞退、辞职、除名、开除、解除劳动合同人员管理

(一) 辞退人员

1. 辞退员工按企业“关于贯彻执行《国营企业辞退违纪职工的暂行规定》实施办法书”；

2. 属于在试工期内辞退的员工；

(1) 由所在部门填写《辞退违纪职工情况表》一式四份,经部门负责人签字上报劳动人事部,劳动人事部根据上报材料经调查了解情况属实(可不经职代会)批准并下达《终止、解除劳动合同通知单》(2)属于符合领取待业救济金的(辞退、解除劳动合同)由劳动人事部(或劳资员)填写《北京市领取待业救济金的待业职工情况登记表》一式三份到本人户口所在区劳动局及街道(3)属于外调人员,可将本人退回原单位,也可让本人将档案转往人才交流中心。

(二) 辞职人员

1. 凡本人不愿从事本企业工作,提出书面辞职申请,由部门劳资员填写《职工辞职审批手续表》,经理签字,上报商场劳动人事部批准；

2. 属于劳动合同违约人员按企业有关违约规定办理；

3. 凡未经企业批准擅离岗位者,从离岗之日起,按旷工处理。

(三) 除名、开除人员

凡符合国家有关规定,员工连续旷工十五天,一年内累计旷工三十天给予除名处理及符合《企业奖惩条例》中开除条件的人员,由本人所在部门填写《职工开除、除名处理审批手续表》一式四份,上报劳动人事部批准。

(四) 解除劳动合同人员

1. 劳动合同到期,企业不再与其签订劳动合同或因病医疗期已过,本人不适合本企业工作,企业不再与其续签病休合同；

2. 由部门劳资员填写《职工医疗期终止鉴定表》一式四份,上报劳动人事部,由劳动人事部复审,经职代会讨论通过,劳动人事部下发《终止、解除劳动合同通知单》,符合领取生活补助费、医疗补助费,由劳动人事部下发《支付职工生活补助费、医疗费通知单》,由商场财务部门支付;符合领取待业救济金的,由劳动人事部填写《北京市领取待业救济金的待业职工情况登记表》一式三份；

(五) 其它

1. 以上人员的档案需转回街道的,由部门劳资员(或劳人部)填写《北京待业职工档案移交花名册》一式四份《档案材料清单》一式二份,送区劳动局各一份备案并于七日以内将其档案送到本人户口所在街道办事处；

2. 部门劳资员及时填写、登记以上各类相应台帐,认真管理,有据可查。

第二节 员工上岗基本条件

为确保商场各岗位任务的完成,在认真履行《全员劳动合同书》及《全员劳动合同制实施细则》中各项条款的基础上,特制定员工上岗基本条件。

一、管理岗的基本条件

1. 遵纪守法、遵守社会公德、信守商业道德。
2. 热爱商场,自觉维护和创造企业良好的形象。
3. 有一定的组织能力,协调能力及应变能力。
4. 坚持原则、办事公道、在群众中有一定威信。
5. 有较强的语言能力和文字写作水平。
6. 具有中专(或高中)以上文化程度。
7. 身体健康,能保证日常工作。

二、一线岗的基本条件

1. 遵纪守法、遵守社会公德、信守职业道德。
2. 热爱商场,维护信誉和形象,维护消费者利益。
3. 遵守商场的各项规章制度。服从安排、听从指挥。
4. 团结协作、守岗尽职,努力完成和超额完成本职岗任务和各项经济定额指标。
5. 身体健康,具备本岗应有的知识和能力。

三、后勤岗的基本条件

1. 遵纪守法、遵守社会公德,为一线服务意识强。
2. 服从领导,听从指挥,能团结协作地完成任务。
3. 具备本岗应具备的知识和能力。
4. 特殊工种应具备上岗操作证书。
5. 身体健康,能适应特殊工种的要求。

第三节 管理人员及专业技术人员管理

一、管理范围

(一) 中层管理干部

1. 商场经理助理、楼层总监；
2. 部、室、部长、主任、副部长、副主任；
3. 专营商店和公司经理、副经理

(二) 一般管理干部

是指由企业正式聘用的在管理岗位上从事管理工作的人员。

(三) 专业技术人员

1. 已取得专业技术初级、中级和高级任职资格的人员；
2. 具有中专以上学历，并在专业技术岗位上从事专业技术工作的人员；
3. 已取得各技术工种证书的技术工作。

二、管理内容

(一) 培训

1. 按本场员工培训制度的有关规定执行。
2. 配合有关部门制订和实施管理人员及专业技术人员具体培训计划，实施政治、文化专业技术和任职等方面的教育。

(二) 选拔与使用

1. 坚持党管干部的原则。
2. 坚持干部队伍“四化”方针，任人唯贤的原则。
3. 按德才兼备的原则，解放思想，开阔视野，选拔和使用中，青年优秀人才。
4. 做好一般干部的配备和中层管理人员的任免、聘任。

(三) 调配

1. 中层干部的调动，由劳动人事部提出意见，经党委集体研究决定，劳动人事部办理手续。
2. 机关一般干部和商店主管会计的调动，由党委决定，劳动人事部统一调配。
3. 其它一般干部的调动，由部门提出意见，劳动人事部征得主管经理同意，进行调整。
4. 各部门临时借用干部，须经主管领导同意，报劳动人事部备案。

(四)考核 包括民主评议)

1.考核评议的原则

即:严格、公平、全面、公开。

2.内容

(1)德:主要指思想政治素质和工作作风。(2)能:是指认识世界、改造世界的本领,是胜任本职工作所具备的能力。其内涵为干部的文化水平、专业知识、政策、业务水平、语言表达能力、文字写作能力、分析判断能力、组织管理能力、预见和反映能力、适应和耐久能力、计划和开拓能力等。(3)勤:主要指干部的勤奋精神、工作的主动性、积极性、责任感、出勤率等。

3.形式与方法

(1)录用考核。按企业录用人员的有关制度办理。主要侧重于所从事专业的知识、能力和经历等方面的考核。(2)平时考核。每季度通过个别了解、小型座谈会、群众评议、民主测评等方式对干部的思想品质、工作实绩、学习态度、群众关系等进行量化考核。(3)晋升考核。干部晋升前,要对其政治态度、思想品质、工作作风、工作能力和团结协作能力进行考核。(4)定期考核。依据岗位职责范围,中层干部每年考核一次,一般干部每两年一次。

4.考核、评议的步骤

(1)述职报告。中层以上领导干部要向机关科室干部做述职报告。(2)评议。根据述职报告,进行评议。并按考核内容填写民意测评表。由劳动人事部配合有关部门将评议情况汇总归纳,建立干部评议考核档案,并将评议情况与归档材料与本人见面。

(五)调出、调入

1.干部调出

(1)中层干部的调出,须本人书面申请,主管领导签署意见,报党委审批后,劳动人事部办理手续。(2)一般干部的调出,经本人书面申请,主管领导同意,劳动人事部办理手续。

2.干部调入

(1)必须是所需专业,且在本专业岗位工作三年以上者(2)本着先定岗后调入,先实习后进岗的原则,年龄要求女在35岁以下,男在40岁以下,特需专业除外(3)五官端正,身体健康。女身高1.6米以上;男身高1.7米以上(4)须具备中专或高中以上学历,且有一定的文学写作能力或其它特长(5)城内有住房者(6)调入干部需经主管部门面视,主管经理审查提交党委讨论。调入后视本企业岗位职责需要安排工作。

(六)离、退休

1.离休干部按国家有关规定执行。

2.退休条件

(1)男年满 60 周岁 ,女年满 55 周岁(包括连续聘干 20 年以上人员),参加革命工作年限满 20 年的 ;

(2)男年满 55 周岁 ,女年满 45 周岁 ,参加革命工作年限满 20 年 ,经医院证明完全丧失工作能力 ;

3.干部离、退休审批程序按本企业有关制度办理。

(七) 专业技术人员的考核

1. 专业技术干部的任职资格考评依据国家有关文件和要求进行。

2. 专业技术人员中的聘任由劳动人事依据岗位需要 ,报党委批准后办理聘用手续。

3. 专业技术人员的考核步骤 :

(1)每年由个人做业务工作总结。(2)填写《专业技术人员考核登记表》。由考核小组写出鉴定 ,报劳动人事部存档。

(八) 大、中专毕业生的接收与管理

按国家和企业有关规定办理。

(九) 后备干部管理

1. 根据企业发展需要 ,劳动人事部协同党委部门按场级和中层后备干部与现职领导班子人数为 1 :2 的比例 ,制定后备干部的培养、教育计划 ,报党委批准后实施。

2. 确定后备干部的基本条件和注意事项

(1)后备干部的年龄一般掌握在 35 岁—40 岁之间 ,但要注意选拔 30 岁左右的优秀青年。(2)文化程度大专以上或具有中级以上专业职务。(3)在确定后备干部时要注意专业知识结构互补 ,年龄结构梯次配备 ,以及个人性格、气质等方面的合理搭配。同时要注意女同志及少数民族干部的配备。

3. 根据考核情况 ,劳动人事部建立后备干部管理档案 ,及时记载有关情况 ,做为任用依据。

4. 对于不符合后备干部条件 ,没有突出成绩的及时调整 ,报请党委批准。

(十) 干部档案管理

按人事档案管理制度执行。

三、 管理人员的任免与聘用

(一) 原则

双向选择、择优聘用、分级管理

(二) 聘用与任免条件

1. 坚持四项基本原则 ,拥护党的基本路线 ,贯彻执行党和国家的各项方针、政策、遵纪守法。

2. 热爱商场 ,维护企业良好形象。

3. 坚持原则、清正廉洁、敢于管理、善于管理 ,具有开拓与服务精神。

4. 有较强的事业心 ,责任感 ,能胜任所聘岗职工作 ,团结同志 ,作风正派 ,具有协

作精神。

5. 机关干部应具有一定的理论知识,较强的语言表达和写作能力。能准确理解和贯彻上级精神和领导意图。

6. 专业商店、公司的领导干部应具有较强的管理、经营和指挥能力,熟悉所从事工作的政策、法规。有勇于为企业发展而拼搏的精神,能协调各种关系,在群众中有较高的威信以及一定的语言表达和写作能力。

7. 任免或聘用正职干部应具备大专以上学历,且在副职岗位工作2年以上并有工作实绩,副职应在一般干部或班组长岗位上工作三年以上。

(三) 聘用程序

1. 中层干部(行政管理)由经理提名或党委推荐,人事部门考核,广泛听取群众意见,党委讨论确认后,经理聘任。

2. 机关一般干部,各部门主管会计和具有师以上职称的专业技术干部的聘任,由部门领导提名,劳动人事部考查,报党委批准。

3. 班组长的聘用由各单位决定,报劳动人事部备案。

4. 党群部门领导干部由党委推荐或根据有关规定选举产生,党委审批。

(四) 聘用形式

1. 聘用干部采取聘书制。总经理主持受聘仪式,一般聘期为三年。

2. 终止聘用前主管部门做干部离岗审计后办理解聘手续。

(五) 任免、聘用干部的待遇按企业有关制度执行。

第四节 员工培训制度

一、员工培训的原则

1. 干什么、学什么、缺什么、补什么。

2. 以短期培训、岗位培训、专业技术培训为主,先培训后上岗。

3. 与生产厂家和社会相关教育培训相结合进行实际案例教学。

二、培训目的

1. 提高员工队伍素质和企业管理水平;

2. 挖掘企业潜力,提高经济效益。

三、组织领导与任务

在总经理室领导下,劳动人事部负责具体培训工作的实施。

其培训任务为：

1. 各类专业技术人员业务培训教育的组织与考核；
2. 各级行政管理人员培训教育与考核；
3. 新职工岗前培训教育与考核；
4. 干部任职前的培训教育与考核；
5. 特殊专业外出学习、取证工作管理；
6. 其它临时性培训任务。

四、培训内容

1. 政策、法规教育；
2. 专业技术理论、知识技能和本岗实际操作教育；
3. 管理理论、知识、工作方法及相关的业务知识教育；
4. 其它专项教育内容。

五、培训方式

1. 长期脱产培训(三月以上)；
2. 短期脱产培训；
3. 业余培训。

六、审批程序

1. 本企业原则上严格控制长期脱产培训人员，确办工作需要，必须填写外出培训审批表，经主管经理同意批准，劳动人事部备案。
2. 主要用于上岗前的短期脱产培训由劳动人事部与主管经理协商后实施。
3. 业余学历培训。企业不承担各项支出。培训人员需在劳动人事部备案。

七、培训期间的待遇

1. 长期脱产培训人员的学费由企业负担，其工资、福利不变。学习期间不享受奖金；
2. 短期脱产培训人员的待遇同在职员工；
3. 未经批准利用工作时间外出学习人员一律按旷工处理。

八、培训档案与合格证书

1. 劳动人事部建立员工培训档案，为员工的晋升，使用提供参考依据。
2. 劳动人事部对参加培训人员，经考核合格者发放证书，不合格按企业劳动管理的有关制度执行。

九、经费管理

教育经费的使用管理按北京市(92)京劳培发 22 号文及(92)京财工 2922 号文执行,做到专款专用。

第六节 临时工的使用及管理

根据国家劳动法规的有关规定,为做好商场临时工的管理工作,需制定一系列的管理制度。

商场所属部门需使用临时工时,需填写《申请使用临时工审批表》(一式三份交商场保卫部一份),由部门经理签字盖章,上报劳动人事部及主管经理审批后方可办理录用手续。

用工部门要与临时工本人按照平等自愿、协商一致的原则,签定劳动合同书,劳动合同一经签定,双方当事人必须严格按照执行。

合同书可由商场法人代表委托部门经理与临时工本人签定。

用人部门负责对临时工的日常管理及考核。

临时工的工资待遇,按不同工种由用人部门经理提出意见,上报劳动人事部审批。

临时工的福利待遇,按照双方签订的劳动合同书中的有关规定执行。

各部门建立临时工台帐,由劳资员管理并逐月将人数、工资及福利情况报劳动人事部。

临时工包括:从社会上招用人员、企业反馈人员、从农村招用的农民工(符合劳动局规定的使用农民工的有关政策人员)。

附: 劳动合同书(临时工)

根据《北京市城镇临时工管理办法》(以下简称暂行办法)的规定,××商场(以下简称甲方)因生产经营、工作需要,招用_____同志(以下简称乙方)为临时工,经双方协商同意签订本劳动合同。

(一)合同期限

本合同期限自_____年_____月_____日起至_____年_____月_____日止,合同期满即终止劳动合同。

(二)工作任务

1.乙方在甲方从事_____工作。

2.乙方必须遵照甲方关于本岗位生产服务工作任务和责任制度的要求,完成规定的数量质量指标或工作指标。

(三)甲方应为乙方提供生产服务工作条件

1.甲方负责对乙方进行政治思想、职业道德、业务技术、安全生产及各种规章制度的教育、培训。

2.甲方应根据国家规定,按工种要求发给乙方劳保用品,配备生产服务工作必须的劳动工具,提供其它必须的生产、服务、工作条件。

(四)劳动报酬

乙方在劳动期间的工资标准为-----。

(五)保险、福利待遇

1.乙方因工负伤,医疗终结前的工资,与在岗标准发放,医疗等各项待遇按照国家对工伤有关规定办理,医疗终结后,全部或部分丧失劳动能力的,其劳动保险待遇同在职因工负伤员工相同。部分丧失劳动能力的临时工要求另谋职业的,甲方可根据乙方工作时间的长短,伤残程度付给乙方三至六个月本人工资总额的一次补助费。属于个人违章的按照违章有关规定办理。

2.临时工患病或非因工负伤,在合同期间与在职员工享受同等医疗待遇,并按下列享受劳动保险金待遇。连续工作不满6个月的经医院证明需要停工医疗的,其医疗期限最长不得超过2个月,停工医疗期间不发工资。

连续工作超过6个月(含6个月)经医院证明需要停工医疗的,期限最长不得超过二个月,停工医疗期间不发放工资。

3.乙方在合同期间死亡的,其劳动保险待遇与在职员工相同。

(六)劳动纪律

1.乙方要严格遵守国家的各项法律、法令和法规,遵守甲方各项规章制度,服从甲方领导管理教育。

2.乙方工作中有违反甲方规章制度的,按照甲方在职员工的有关管理规定办理。

(七)劳动合同的解除

1.符合下列情况的,甲方可解除劳动合同:

①发现乙方不符合“暂行办法”第四条所规定的招用条件者;②乙方患病或非因工负伤,按规定的医疗期满后不能从事原工作或未痊愈者;③违反企业规章制度,符合企业辞退违纪员工暂行办法者。

2.符合下列情况的,乙方可以解除劳动合同:

①经国家有关部门确认,企业劳动安全,卫生条件恶劣,严重危害身体健康的;②用工单位不能按照劳动规定支付劳动报酬的;③参军、考入中等以上学校、被招工的;④用工单位不履行劳动合同或违反国家政策、法规、侵害临时工合法权益的。

3.任何一方解除劳动合同,一般情况下,必须提前一个月通知对方,方可办理解除手续。

(八)违反劳动合同应承担的责任

1.任务一方违反本合同规定,给对方造成经济损失的,应根据后果和责任大小予以赔偿;

2.任何一方因违约解除劳动合同的,应向对方赔偿违约金,违约金按不足月份每月十元。

(九)乙方在合同期间的养老保险基金,由甲方按有关规定办理。

(季节工甲方不予缴纳)

(十)本合同如有未尽事宜,按国家有关规定执行。

甲方 (盖章)

乙方 (盖章)

年 月 日

第七节 员工奖惩

一、总则

根据国务院《企业职工奖惩条例》,为加强企业管理,充分调动和发挥员工的积极性和创造性,增强企业员工的主人翁责任感,使员工自觉遵守国家法令、法规、政策,遵守社会公德及企业的各项规章制度,制定员工奖惩条例。

实行《企业职工奖惩条例》,必须把思想政治工作同经济手段结合起来,坚持有奖有惩,奖惩严明。对企业经营活动和“两个文明建设”中成绩显著的员工,坚持以精神鼓励和物质鼓励相结合的原则。对违反场规场纪的员工,在处罚上,坚持以思想教育、行政处分和经济处罚相结合的原则。

(一)奖励种类

1.荣誉奖

荣誉奖分为:记大功,记功,授予先进工作(生产)者称号。

2.物质奖

物质奖分为:晋升工资,一次性奖金,提前转正、定级。

(二)惩处种类

1.行政处分

行政处分分为:降级,撤职,开除。

2.经济处罚

经济处罚分为:赔偿损失,扣减工资(降工资),罚款。

3.其他处分

其他处分分为 :开除 ,除名 ,辞退 ;下岗。

二、奖励

(一)对于有下列表现之一的员工 ,给予记大功 :

- 1.在改善经营管理 ,不断提高经济效益或在技术革新有重大发明创造 ,取得国家有关部门管理成果奖或科技成果奖者 ;
- 2.热爱本职工作 ,为顾客服务主动、热情、耐心、周到 ,为企业争得荣誉 ,达到全国同行业个人先进水平者 ;
- 3.具有较强的开拓精神 ,勇于挑重担 ,扭亏为盈 ,在搞好自身管理 ,完成上级下达经济指标的基础上 ,连续三年效益(利润)翻翻(环比) ,为企业做出重大贡献者 ;
- 4.刻苦训练 ,不断提高业务技术和操作水平 ,在全国同行业技术比赛中取得前三名者 ;
- 5.为维护国家、企业和人民利益 ,挺身而出 ,不惜流血牺牲 ,英勇与坏人、坏事斗争 ,受到社会各界和领导高度评价者 ;
- 6.在精神文明建设中为企业做出特殊贡献者 ;
- 7.其他应予记大功者。

(二)对于有下列表现之一的员工 ,给予记功 :

- 1.善于动脑筋、想办法 ,改善经营管理 ,提高经济效益或在技术革新上有重大发明创造 ,取得北京市有关部门管理成果奖或科技成果奖者 ;
- 2.热爱本职工作 ,为顾客服务主动、热情 ,为企业争得荣誉 ,达到本市同行业个人先进水平者 ;
- 3.工作中不断加强管理 ,开拓经营 ,扭亏为盈 ,在完成上级下达经济指标 ,搞好自身管理的基础上 ,连续三年效益逐年递增(扣除全国平均物价增长因素) ,为企业做出较大贡献者 ;
- 4.业务技术熟练 ,操作水平较高 ,在全国同行业技术比赛中取得名次或在全市同行业技术比赛中取得前三名者 ;
- 5.敢于同不法行为作斗争 ,为保护国家、企业利益和人民生命财产做出突出贡献者 ;
- 6.助人为乐 ,不计名利 ,无私奉献 ,受到有关单位表彰者 ;
- 7.其他应予记功者。

(三)授予先进工作(生产)者称号。

根据每年(次)有关部门评比条件、办法评选命名。

(四)对于下列员工除给予荣誉奖 ,可同时或单独给予物质奖励 :

- 1.获国家劳动模范称号的 ;
- 2.获市级劳动模范称号的 ;
- 3.获记大功表彰的 ;

4. 获记功表彰的；
5. 获集团级或市、区级先进工作者称号的；
6. 获商场级先进工作者称号的；
7. 获其他奖励的(包括各专业口评选的)。

(五) 学徒工、见习人员在以下情况下可提前转正、定级：

1. 学习成绩优异，业务技术超过定级标准；
2. 在服务工作中主动、热情，得到领导及同志们好评；
3. 遵守纪律、尊重师傅，团结同志，工作努力、勤奋；
4. 工作效率高，完成任务好；
5. 获记功以上表彰人员(含记功)。

(六) 奖励的执行权限：

1. 获记大功、记功、先进工作(生产)者称号的，可由员工所在单位(工会)提出意见，经群众讨论或评选并整理事迹材料后上报商场，由企业经理办公室决定。干部奖励按干部管理权限审批；

2. 获集团级以上荣誉称号的，报上级主管部门批准；

3. 获商场级荣誉称号的，由员工所在部门(班组)提名、评选、报商场经理办公室决定。干部奖励按干部管理权限审批。

4. 晋升工资或发给一次性奖金，由商场总经理直接提名及确定数额或根据员工所在部门意见提名及确定数额，征得工会同意，按管理权限由党委会或经理公开研究决定。

5. 符合提前转正、定级条件的员工，经本人所在部门考核，写出书面报告后，上报商场劳动人事部，经主管经理同意，方可办理转正手续。

(七) 奖励的实施

1. 给予员工的各种奖励，采取会议和书面的方式宣布，并由企业登记，存入本人档案。对于记大功、记功等荣誉称号的员工，发给荣誉证书；

2. 同时荣获两种以上同类但不同等级的物质奖励的，按最高的奖励数额领取，不得重复享受；

3. 奖励是根据功绩、影响力、作用的大小和本人的日常表现等全面衡量、准确实施；

4. 奖金由企业留利或工资总额支付。

三、惩处

(一) 对于有下列行为之一的员工，给予开除：

1. 违法犯罪。受公安司法机关判刑(包括缓刑、监外执行、免予起诉)；
2. 犯有贪污、盗窃、行贿受贿、诈骗、勒索、窝脏等行为，情节恶劣的；
3. 有六害行为之一的(卖淫嫖娼、聚众赌博、制作贩卖传播淫秽物品、拐卖妇女

儿童、吸毒贩毒、利用封建迷信骗财害人)；

4.打架斗殴、殴打他人,造成他人或自身重伤或致残的；

5.因工作不负责任或滥用职权,违反政策法令玩忽职守,违反技术操作规程和安全规程或违章指挥,给国家、企业、人民生命财产造成重大损失或重大伤亡事故的(重伤2人或死亡2人)；

6.服务态度恶劣,与顾客吵闹、谩骂或动手打顾客,给企业的荣誉、工作造成恶劣影响的；

7.工作不服从分配,无理取闹,谩骂领导、员工,造成恶劣影响的；

8.犯有其他严重错误,性质恶劣,影响极坏的。

(二)对于有以下行为的员工,给予除名：

1.无正当理由连续旷工时间超过25天的；

2.一年内累计旷工时间超过30天的。

3.对于符合“商场关于《国营企业辞退违纪职工暂行条例》草案”的员工给予辞退。

(三)具有下列行为之一的员工予以下岗：

1.一次连续旷工三天以内或一年内累计旷工五天以内的；

2.一个月内迟到、早退三次的；

3.因违反有关法律法规,受公安机关处以罚款的(交通事故除外)；

4.在商场内犯有打架、斗殴、吵架行为,造成影响的；

5.柜台内扎堆或隔柜聊天、嘻笑打闹、看书看报、坐着接待顾客的(按规定坐式服务除名)；

6.站姿、站位不规范、趴、蹲、靠柜台、货架、抱肩、揣兜、发生不理睬顾客,扔摔商品的；

7.接待顾客用不礼貌语言催赶顾客或不如实介绍商品；

8.着装不整,无服务证章,仪表仪容不当,经纠正不予改正的；

9.单人或带外人及私人钱、物进柜台或库房的；

10.在接受上级领导分配的工作时,从个人利益出发讲代价,并在执行中打折扣的；

12.违反制度、法规、越权定价、擅自早调、晚调、多调、少调或不调价,造成帐目不清,凭证不全、核算不实的；

12.发票、现金、支票、印鉴、保险柜保管不当或丢失、套支、坐支现金、代垫资金,未经批准或超额度现金(支票)进货的；

13.违反财务机关规定,白条抵帐或抵库,乱堆、乱列、乱用资金违反制度纪律,造成不良影响的；

14.盘点、做帐、报表工作中发现虚报、瞒报、谎报数字的；

15.违反安全制度法规,擅自拉线安装使用电器设备、工具,发现严重隐患不予

更改排除的；

16. 因私事擅离岗位(含在工作时间洗澡、理发、看病) ,不明去向的(互相隐瞒视同处理) ;

17. 未经领导批准会客攀谈 ,影响工作的 ;

18. 因个人原因工作拖沓、草率、随意见、不准确、迫使工作计划进度延误难以衔接 ,或难以按操作程序独立完成某项工作 ,效率低 ,疵漏差错在三次以上(含三次) 的 ;

19. 窥探他人隐私 ,传播小道消息 ,评头论足 ,拉拢关系搞无原则纠纷 ,打击报复 ,破坏团结 ,造成不良影响的 ;

20. 因工作不负责任 ,违反制度 ,对商品设备、工具材料 ,能源管理不善 ,给企业造成经济损失两千元(含两千元) 以上的 ;

21. 顾客投诉并与事实相符的有关人员 ;

22. 利用工作之便以购买为名 ,退换使用后商品的 ;

23. 工作时间或佩戴本商场标志购买商品的 ;

24. 达不到本岗位责任标准的 ;

25. 具有其他违纪行为的 ;

(四) 经济处罚

1. 经济赔偿

按直接经济损失净数额(商品按零售价) 照价赔偿。直接经济损失是由过失行为直接引起的实际损失按物品原价赔偿。如赔偿有困难 ,可采用分期付款或经有关部门研究确定的办法(情节严重的追究其行政、法律责任) 进行赔偿。

2. 扣减工资

凡下岗人员按《商场下岗试工有关规定》执行。

3. 罚款

凡违反企业规章制度(包括各部门制度) ,按有关规定罚款。

(五) 惩处的执行权限

1. 开除、除名、辞退需由部门填报各类申报表 ,并由部门经理填写意见 ,上报商场劳动人事部批准后报送区劳动局备案。

2. 下岗人员由部门提出意见按照《商场关于下岗待业的有关规定》办理。

3. 经济赔偿和罚款由商店、部门提出意见 ,经理批准 ,予以处罚 ,同时上报商场劳动人事部备案。减扣工资由部门提出意见 ,上报劳动人事部及有关部室批准 ,由商店部门实施。

4. 以上经济赔偿 ,由商场劳动人事部或商店下达通知单(四联单) ,本人接到通知后 ,三日内将款额交至商场财务部或部门会计室。逾期不交 ,按处罚权限通知财务部门 ,由本人工资收入中扣除。

5. 经济赔偿的款项由部门、商场财务室与原帐目相抵 ;其他扣罚的款项 ,各单位

建立奖惩基金 ,用于奖励先进。

(六) 惩处的实施办法

1. 给予职工的各种惩处 ,要根据过失行为的事实性质 ,影响程度、责任轻重、直接责任与间接责任 ,主要责任与次要责任以及本人的一贯表现 ,全面考察 ,并取得证据。

2. 对处以开除、除名、辞退的员工 ,由所在部门写出书面材料 ,逐级上报。审批处分的时间 ,从证实员工犯错误之日起 ,开除不行超过 3 个月 ,除名、辞退不得超过 2 个月。情节复杂需延长时间 ,报有关部门审批 ,但最多不超过 5 个月。

3. 员工开除、辞退要征得部门、分会意见。处分须经经理提出 ,由场职代会(或员工大会)讨论决定。开除、除名、辞退按有关规定办理手续。

(七) 劳动争议调解

对于开除、除名、辞退的处理 ,本人认为处理不当 ,可自处罚决定送达区劳动局之日起 ,十日内向商场劳动争议调解委员会提出或十五日内向上一级劳动争议仲裁部门提出申诉 ,但在未改变处罚决定之前 ,仍按原处罚决定执行。

1. 本制度由商场职代会讨论通过 ,下达后执行。

2. 本制度由商场劳动人事部负责解释。

第八节 员工考勤

一、实施办法

1. 企业设置打卡机。员工上下班时由本人将出勤卡输入打卡机。凡由他人代打者视为旷工。代别人打卡者按企业有关规定处理。

2. 商场各部门设置考勤员并建立考勤本。员工每年每人一张 ,由考勤员认真逐日逐月填写。

3. 考勤员对各种休假需验明证明、材料、批示 ,用相应的符号或文字加以标明 ,对迟到、早退现象要标明时间、休假手续单据需保存到第二年三月底。

4. 考勤日期自上月二十六日至本月二十五日止。考勤员需汇总本部门每位员工出勤情况 ,由劳资员审核无误后 ,由部门经理签字 ,于每月二十七日前报商场劳动人事部。

5. 凡员工私自更改考勤者 ,按企业有关规定办理。

二、对迟到、早退、旷工人员的处理

1. 全场员工一律按商场规定的作息时间上下班 ,晚来早走半小时以内(含半小

时)的为迟到、早退,超过半小时的为旷工。

2.凡事先未请假或请假未准而不到岗位者,假满未按时办理续假手续不到岗者,不服从分配和调动而不到岗位者,均为旷工。

3. 处理办法

(1)每迟到、早退一次扣罚 20 元。(2)旷工半日以内(含半日)扣罚 50 元。(3)旷工半日以上一日以内(含一日)扣罚 200 元。(4)旷工一日以上、两日以内(含两日)扣罚 200 元。

三、各种假期的处理

1.员工因各种原因休假按本企业休假有关规定办理休假手续。2.实行六小时工作和计件工种人员一律在工作时间以外就诊。3.实行八小时工作人员到医务室就医半小时内不计病假,有化验项目的不得超过一小时,到指定医院就诊,需向本部门领导请假,按病假处理。4.十二个月内累计病假满六个月者,享受疾病救济金,根据劳动合同中有关规定办理手续。5.休假期间奖金、工资的发放,按照商场奖金发放办法及有关规定执行。

第九节 劳保医疗管理

一、劳保医疗享受范围

- 1.企业正式在册员工;
- 2.企业离退休人员;
- 3.在职员工离退休人员的直系供养亲属(直系供养亲属的确定按照国家有关政策办理),并由各部门劳资员登记、造册或建立卡片)。

二、在职员工医疗补助金的标准

- 1.连续工龄十年以下(含十年),年补助 80 元;
- 2.连续工龄二十一年——二十年(含二十年),年补助 250 元;
- 3.连续工龄二十一年以上,年补助 220 元;
- 4.医疗补助金于次年十月发给员工;
- 5.凡调出、开除、除名、辞退、辞职、解除劳动合同的员工免发当年的医疗补助金,集团内部调出按员工所在月数(以止薪月为准)发放;
- 6.凡当年办理离退休手续人员按在职月数(以离退休费发放月为准),发给补助金;

7. 凡调入、招收、录用、复转军人按调入录用(以起薪月计算)月开始发给补助金;
8. 场内退休及吃劳保人员按在职员工待遇享受;
9. 离退休人员不享受补助金。

三、医药费报销比例

1. 在职员工凡在企业医务室、医院门诊就医者,医疗费统一按个人负担 20%,凡住院就医者,医疗费统一按个人负担 20%;
2. 退休员工门诊或住院就医统一按个人负担 5%;
3. 离休人员按国家有关规定,暂不与个人挂勾;
4. 遇有精神病、癌症及难以治愈的疾病,医疗费数额在一万元(含一万元)以内的,按上述比例报销。一万元以上者,个人负担比例可低于 20%和 5%(指退休),具体比例根据员工不同情况由商场劳动鉴定委员会确定。

5. 直系供养亲属

- (1) 独生子女医药费企业负担 50%,同时可开据分割单
- (2) 夫妻双方在本商场工作的,由女员工所在部门报销 80%,男方部门不予报销
- (3) 夫妻不在同一单位,本企业负担独生子女医药费 50%,若对方单位可报销 50%且需要原始凭证的,由医务室根据报销收据开出凭证,在原始收据后加盖公章,经部门经理或主管领导签字,财务室审核无误后按 40%报销。
- (4) 凡双子女的员工,夫妻双方都在本商场工作,则由女方所在部门报销,每个子女可报销 50%。夫妻不在一起的,由对方单位负担一人,本企业负担一人
- (5) 对方单位开据分割单一律不予报销。
- (6) 员工爱人、父母等被企业确定为直系供养亲属的由企业负担医药费 50%。

四、医疗费报销原则

1. 员工需到企业非指定医院看病的,必须有指定医院诊断转院证明或经商场劳动人事部批准后方能前往就医,否则一律不予报销;
2. 遇有急病需就近看病者需有医院急诊章;
3. 出差或批准探亲至外地生病的,一律到县级以上医院就医,自己到外旅游办私事者一律不予报销;
4. 就医者(含到医务室)一律先由本人现金支付,然后持医院收据、处方(必须是医院正规处方,处方上标有医院名称或医院印章)离退休人员需持退休证,按比例报销;
5. 凡到红十字会、康复中心医院、私人诊所及卫生防疫站或规定以外医院看病就医的一律不予报销;
6. 到中日友好医院看病就医者(必须经过劳动人事部批准)先由个人负担 5%以后按有关比例报销;

7. 住院需用支票者 , 必须事先通知企业 ;
8. 就医所用支票个人负担部分一律在领取支票时用现金一次交清 , 否则不付支票 ;
9. 员工就医时 , 凡一次性检查费项目在 500 元以上的(含住院期间) 需事先经劳动人事部批准 , 否则一律不予报销 ;
10. 支票一次押金额在 5000 元(含 5000 元) 以上者 , 需经商场主管经理批准。

五、在职员工看病及报销手续

1. 员工生病或非因工受伤 , 需先到企业医务室就医 , 重病、急病必须与企业说明情况 , 经部门经理或主管领导批准可直接到企业指定医院就医 ;
2. 到合同医院就医者 , 需由医务室开出同意外出看病单 ;
3. 企业合同医院为 : “ 海淀医院 ”、“ 北医三院 ”、“ 中医医院 (宽街) ”;
4. 报销时需经商场医务室同意盖章 , 部门经理或主管领导批准签字后 , 按合同规定比例报销。

六、离退休员工看病及报销手续

1. 按退休管理委员会有关制度执行 ;
2. 其他报销手续同在职员工。

七、直系供养亲属凭证及医药费报销手续

1. 需持原始医药费单据由员工所在部门经理或主管领导签字后按比例报销 ;
2. 商场办理直系供养亲属证 , 确定并由各部门、商店申报、劳动人事部审批为准。

八、报销范围

1. 在职员工与离退休人员报销药费、住院费、输血费、检查费、手术费、治疗费、挂号费(0.20 元) 等 ;
2. 因工负伤的诊疗费、药费、住院费 , 住院时的膳食费与就医路费等 , 均由企业负担 , 其他待遇按国家有关规定办理 ;
3. 直系供养亲属只报销药费、输血费、手术费 ;
4. 计划生育的医疗费 ;
5. 符合计划生育规定 , 女员工孕期在指定医院的检查费和分娩时的检查、接生、手术、药品和住院费 ;
6. 婚前检查费(只限本单位员工) ;
7. 因特殊情况(因公) 引起的疾病 , 经劳动鉴定委员会按劳保规定确认的医疗费 ;

8.符合计划生育员工在 4~6 条范围内的医疗费由部门女工委员签字 ,经理批准后 ,按 100%报销 ;

九、其他事项

1.在医疗过程中 ,如发现有违反本规定或弄虚作假者 ,按其报销药费的十倍罚款 ;

2.本规定由商场劳动人事部负责解释 ;

3.本制度自九四年六月一日开始实施执行。

注 :制度中“ 部门经理或主管领导 ”是指各商品店、公司、机关部室的经理、主管领导、部长。

第十节 员工休假管理

为保障员工的身心健康 ,保证劳动出勤率 ,根据国家对休假的有关规定 ,结合本商场的实际情况 ,加强员工休假管理。

一、工龄假

(一)享受范围

凡商场在册正式员工 ,参加工作五年(含五年)以上者。

(二)工龄假标准

1.参加工作五年(含五年)者 ,每年休假 5 天。

2.参加工作六年不满十年的 ,每年休假 7 天。

3.参加工作十年不满二十年的 ,每年休假 10 天。

4.参加工作二十年不满三十年的 ,每年休假 25 天。

5.参加工作三十年以上的 ,每年休假 20 天。

6.上一年度的市(部)级劳动模范及先进工作者 ,在上述休假期限规定的基础上 ,第二年当年内增加 5 天假期 ,上一年度的全国劳动模范及先进工作者 ,在上述休假期限规定的基础上 ,第二年内增加 10 天假期。

7.参加工作不满五年符合第六条规定者按第六条办理。

8.此种休假制度的其它规定按照(93)劳人字第 9 号《××集团公司关于员工实行休假制度的办法》执行 ,如有变动按新规定执行。

(三)休假审批程序

1.员工休工龄假必须保证日常工作的正常运行。保证部门在全面完成规定的各项工作任务及承包经济指标的前提下实行。

2. 休假人员一律先由个人提出申请(因工作需要休息除外)班长(部长)批准,填写《员工休假请假单》经部门经理批准方可休息。

3. 企业安排休工龄假,本人不休者,按自动放弃处理。

4. 需用工龄假充减病事假必须在当月执行,过期不予补充。

(四) 休假期间待遇

1. 休工龄假期间,工资及各种国家规定的津贴待遇不变。

2. 在休假期间不享受按日出勤发放的各种津贴如:饭费、出车补助、卫生费、吸尘费、现场费等等。

3. 年终升级,晋级兑限不受影响。

4. 奖金根据各部门实际情况由主管领导审定。

二、探亲假

(一) 享受范围

1. 工作满一年以上的在册员工,与配偶两地分居,又不能在公休假团聚的,可享受探望配偶的待遇。

2. 工作满一年以上的在册员工,与父亲、母亲都不住在一起,又不能在公休假日团聚的,可享受探望父母的待遇。

3. 员工与父亲或母亲一方能够在公休假日团聚的,不享受探望父母待遇。

4. 学徒、见习生在学徒、见习期间不享受探亲待遇。

5. 工作满一年的员工以及学徒、见习生期满转为正式员工的,上半年期满的,当年可以享受探亲待遇,下半年期满的,自下一个年度享受探亲待遇。

6. 员工因各种原因,已婚的当年与配偶团聚连续满三十天(不包括女员工按劳保守则条例规定享受产假,在假期与配偶团聚的时间)或四年内与父母连续满二十天的;未婚的当年与父母连续满二十天的;不再享受当年或四年内应享受的探亲待遇。

7. 员工配偶是军队干部的,按军官家属的有关探亲规定办理(军队干部爱人未随军的,可每年到部队探亲一次)。

8. 女员工到配偶工作地点生育,在生育休假期间,超过九十天(难产、双生 204)天,产假以后与配偶团聚三十天以上的,不再享受当年探亲待遇。

9. 因工作需要,配偶被单位派出工作,但户口没有转出,探亲假一律由配偶单位解决,员工不享受探亲待遇。

10. 属于集团派出人员按集团有关规定办理。

(二) 员工探亲假期限

1. 员工探望配偶的,每年给予一方探亲假一次,假期为三十天。

2. 未婚员工探望父母,原则上每年给假一次,假期为二十天,因工作需要或本人自愿两年探亲一次的,假期为四十五天。

3.已婚员工探望父母的,每四年给假一次,假期为二十天。

4.归侨、侨眷员工出境探望配偶,四年以上(含四年)一次的,给假半年,不足四年的,按每年给假一个月计算。

5.归侨、侨眷未婚员工出境探望父母的,四年以上(含四年)一次的,给假四个月;三年一次的,给假七十天,一年或两年一次的,按国务院国发(1992)36号文件的规定假期办理。

6.已婚归侨、侨眷员工出境探望父母的,每四年给假一次,假期为四十天。

7.路程假按国家有关规定执行。

(三)探亲假期间待遇

1.探亲假期间员工本人工资、国家规定的各类补贴照发。

2.交通补助、洗衣费、肥皂费按有关规定办理。

3.休探亲假期间在年终升级时不受影响。

4.休探亲假期间奖金按企业有关规定办理,有关探亲假的未尽事宜,按国家有关规定办理。

三、婚假

(一)享受范围

企业在册正式员工。

(二)婚假期限

1.根据国家规定员工婚假三天。

2.晚婚员工即:男年满二十五周岁,女年满二十三周岁以上初婚者为晚婚,奖励假加七天。

(三)婚假期间待遇

同探亲假。

四、产假

(一)享受范围

企业在册员工。

(二)产假期限

1.根据国家劳保条例规定:产假90天,难产、双胞胎90天加24天。

2.晚育员工享受奖励假三十天(含历放假),晚育年龄,已婚妇女年满24周岁后初育者。

(三)产假期间待遇

1.休正常产假的及奖励假与探亲假相同。

2.因照顾孩子又申请休假的在年终升级、兑现奖金时受影响。

五、丧假

(一)享受范围

企业在册的正式员工

(二)丧假期限

- 1.员工双方父母有一方去世丧假三天。
- 2.员工直系亲属(配偶、子女)死亡,员工丧假三天。

(三)丧假期间待遇

同探亲假。

六、病假

(一)享受范围

企业在册的正式员工。

(二)休病假的条件:

- 1.员工生病需要休息,必须持有指定医院医生建议休息假条,员工需将医生建议休息的假条,交至所在商店部门
- 2.经商场部门领导批准后方可休息。
- 3.吃劳保人员一律实行交假条制度(有特殊病情经领导批准者除外)。
- 4.吃劳保及有病需要继续休息人员,交假条时间必须在前次休假的前一天前,且病休日期必须连续,否则空档时间(包括虽然有假条,而没有及时交给企业的时间)一律视为旷工并按有关规定办理。
- 5.凡经核查属实没交病假条人员,一律按旷工处理。

(三)病假期间的待遇

- 1.学徒见习期间休病假人员工资照发(档案工资 100%)。
- 2.与企业签订了劳动合同、连续工龄满八年以上员工病休 2 - 6 个月期间,按企业规定工资的 100%发放。
- 3.原与企业签定过劳动合同但工资未入轨,因精神病或不治之症病而吃劳保人员,病休期间劳保工资仍按原办法 9 即本人档案工资 60%执行。
- 4.与企业签定劳动合同后又休病假在六个月以上吃劳保人员,按企业规定工资的 60%发放。
- 5.连续工龄不满八年人员,休病假期间工资详见下表(注:以下工资指企业规定工资,档案工资)。

连续工龄	发工资比例 (工会会员)	发工资比例 (非工会会员)	备 注
两年以下	60%	30%	不含两年
2 - 4 年	70%	35%	满两年不满四年
4 - 6 年	80%	40%	满四年不满六年
6 - 8 年	90%	45%	满六年不满八年

6. 休病假期间 ,国家规定的补贴照发 ,洗理费照发。

7. 不享受特殊岗位津贴、饭补。

8. 奖金、交通补贴、洗衣费、肥皂费按有关规定办理。

9. 休此假影响年终升级 ,兑现奖金。

七、事假

员工请事假一般不予批准 ,但因事非需休息人员 ,从休假当天开始工资、奖金及一切福利待遇全免(国家补贴物价补贴 7.50 元除外)。

八、有薪事假

(一) 休假依据

1. 子女开家长会凭学校或幼儿园所开据的开会通知书或请假条可休半天。
2. 搬迁、房屋修缮、凭搬迁房管部门请假证明 ,最多可休两天。
3. 各党派、社会团体活动、开会 ,凭活动会议通知单。
4. 少数民族节、三八妇女节按国家及企业规定办理。

(二) 休假期间待遇

凡经领导批准休假人员工资、奖金及福利待遇照发。

以上七种假(即探亲假、婚假、产假、丧假、病假、事假、有薪事假)审批程序 :

1. 员工需休假时 ,先填写《员工休假、请假单》,休一天以内呈交班组 ,部长审批。
2. 休假两天(含两天)以上者 ,班组、部长同意后呈交部门经理或主管经理审批同意后 ,员工方可休息 ,否则按旷工处理。
3. 遇有急事、急病、重病 ,本人不能事先前来请假者 ,需在休息当天上班前用电话与企业联系 ,请假条最迟在第二天十二点前送交 ,并经有关部门批准 ,否则视为旷工。
4. 休假超过所规定的期限(事假超过三天以上)者 ,由劳动人事部审批。

九、工伤假

(一) 享受范围

1. 确因工受伤 ,经企业劳动保险部门审批、劳动人事部填写工伤事故及表格申报 ,经上级主管部门批准方可享受。

2.因工与非因工的界限按国家劳动保险有关规定执行,员工因违章造成伤害,责任自负。

(二) 休假期间待遇

- 1.享受企业规定的(改革)工资。
- 2.享受国家、企业规定的劳保、福利待遇。
- 3.不享受奖金、饭补及特殊岗位津贴。
- 4.其他待遇按国家有关工伤规定办理。

(三) 休假审批程序

- 1.员工受伤后,经合同医院诊断开出休假证明,由部门经理批准,报劳动人事部备案。
- 2.员工病伤好后,由合同医院或经企业医务室开出可上班证明,报劳动人事部备案停止休息。

十、存休

(一) 存休的管理

1.一般不予加班(凡需加班必须经劳动人事部批准)因工作需要如盘点、公休不能休息的,小组或部门可记存休,应在第二天立即给予补休。员工每月存休日累计不能超过五天,超过天数自行作废(特殊情况劳动人事部审批)。

2.员工休存休,两天以内的,由班组长批准,三天(含三天)以上的填写《员工休假、请假单》报部门经理(可委托劳资员)或主管领导批准。

(二) 存休待遇

员工休存休工资、奖金及一切福利待遇照发。

十一、其他休假

献血休假、计划生育假按国家及企业有关规定办理。

以上各种假期的考勤管理,将在《考勤制度》中统一规定。

如遇有国家、企业新的休假制度及未尽事宜,按新制度及国家有关规定办理。

第十一节 人事档案管理

加强对人事档案的管理工作,有效地保护和利用档案。

一、商场设立人事档案室,由商场劳动人事部设专职档案员负责管理,未经劳动人事部领导批准,无关人员不得随意进入档案室。

二、人事档案管理范围

1. 干部档案
2. 职工档案
3. 离、退休人员档案

劳动人事部负责人、档案保管员的档案由党办保管。

三、人事档案的收集、整理、鉴别、归档

1. 及时收集各类人员的任免、考核、培训奖惩等材料。经认真整理、鉴别、属于归档的材料须真实。完整齐全、文字清楚、对象明确、手续齐备。需经组织审查盖章或本人签字的,盖章签字后,方可归入档案。

2. 不属于归档的材料,不得擅自归档。

3. 经过鉴别,凡属销毁的材料,必须详细登记,报请主管领导批准后方可实施。

4. 凡属归入档案的材料,干部应按《干部档案整理工作细则》进行整理立卷,职工按照职工档案管理归档。

5. 干部档案材料的分类(职工可以参考)

第一类:履历材料

第二类:自传及属于自传性质的材料

第三类:鉴定(含自我鉴定)、考察、考核材料。

第四类:学历、学位、学绩、培训和专业技术情况的材料。

第五类:政审材料

第六类:加入党团的材料

第七类:奖励(包括科技和业务奖励)材料

第八类:处分材料

第九类:调资、任免、离退休材料

第十类:其它可供组织参考有保存价值的材料。

6. 按照材料分类和每类材料形成时间,依次排列,逐份逐项进行登记。材料名称要确切简要。目录填好后要进行核对。在每一类之间空数格,以备今后增加材料时填写。目录放在卷首,登记准确无误,字迹工整清楚(一律使用钢笔或签字笔)。

7. 各类材料经过鉴别、归档、登记之后装订成册,由专人负责检查,合乎要求后方可归档。

四、档案的提供、利用

因工作需要借阅,查阅员工档案,必须遵守下列规定:

1. 员工档案一律不准外借。

2. 特殊借阅,必须经主管部门负责人批准,填写《借阅档案登记簿》,借阅人签字后限期归还,方可借出。

3. 查阅员工档案人员必须是共产党员。
4. 不得查阅本人及亲属的档案。
5. 商场总经理、党委书记可查阅员工档案 ,其他人在查阅必须经主管部门领导批准。
6. 查阅档案必须是在档案室内。
7. 查阅档案必须严格遵守保密制度和阅档规定。严禁涂改、圈划、抽取、撤换档案材料 ,查阅者不得向他人泄露或擅自向外公布档案内容 ,违纪者予以批评教育或纪律处分。
8. 查阅档案应填写《查阅档案审批表》,经主管部门负责人批准后方可查阅 ,不准凭介绍信查阅档案。
9. 摘抄员工档案 ,必须是两人以上 ,并经主管部门负责人批准。

五、人事档案的保管

1. 根据安全、保密、便于查找的原则 ,档案管理员对保管的员工档案全部登记造册 ,按照不同类别进行编号 ,并登记《档案人员花名册》。
2. 档案管理员要经常核对档案顺序号 ,发现编号错或放错位置及时纠正。每年要按登记册全面检查一次档案 ,发现缺少及时查找。
3. 档案室要经常检查防火、防潮、防蛀、防盗、防光、防高温等安全措施 ,保持室内清洁和室内温度适宜。

六、人事档案的传递

1. 员工职务变动或工作调动后 ,要及时将档案转到新的主管单位。
2. 本市人事档案的传递不准公开邮寄或交本人自带 ,应由人事部门派人送取。
3. 外埠人事档案的传递应通知机要部门。
4. 转出“ 档案必须完整齐备 ,严密包封 ,并填写《人员档案转递通知单》。
5. 接收档案的单位 ,经核对无误后 ,应在回执上签字盖章并及时退回 ,逾期一个月未退回执的 ,档案员应及时催问 ,以防遗失。
6. 接到调入员工档案后 ,经核对 ,缺少项目材料的 ,应及时通知原单位补齐。待材料齐全 ,清点无误后 ,填写回执通告员工调出单位、并登记《人事档案转入登记簿》。

七、人事档案工作人员队伍建设

1. 选择政治上可靠、作风正派、责任心强、工作细致、具有中专以上学历的共产党员从事档案管理工作。
2. 档案管理人员必须认真学习业务知识 ,加强组织纪律性 ,保管好档案材料。
3. 对于为档案工作做出突出贡献的人员 ,给予表扬或奖励 ,对于失职者视情节

轻重给予批评、教育或纪律处分。

4.档案工作人员调出时,必须做好档案和档案材料以及业务文件的交接工作,确保移交无误。

八、未尽事项按国家有关规定办理

附:

- 1.《借阅档案登记表》
- 2.《查阅档案审批表》
- 3.《档案传递通知单》(干部、职工分开)
- 4.《档案人员花名册》
- 5.《档案转入登记簿》
- 6.《外调政审情况登记簿》

第十二节 劳动工资统计工作管理

为了使劳动工资统计工作更加科学化、系统化,使各类报表准确、及时、无误,应加强劳动工资统计工作管理。

一、报表的种类

- 1.月工资总额统计表
- 2.固定工、合同工月增减变动情况表
- 3.商场人员情况月统计表
- 4.企业职工统筹退休金收支情况表
- 5.离、退休人员各项支出的报表
- 6.在职职工福利支出月报表
- 7.考勤月报表
- 8.月奖金审批发放表
- 9.以上各类报表的季度、半年度、年度报表
- 10.其它报表

二、各类报表的填报及有关要求

1.数字准确

各类报表必须按照上级和本企业规定和要求的口径统一填报。各类数字要真实、准确,有出处,有根据,数字工整、规范、无涂改现象。不允许谎报、瞒报、虚报。一经发现,按企业有关规章制度处理。

工资总额按照国家统计局统制字(1990)2号《关于工资总额组成的规定》的口径为准,以每月实际发放额填报。职工增减变动情况表中的人员变动,在没有特殊原因的情况下,按起止薪月填报。每月人员数字要与劳动人事部人员数字核对吻合,发现误差及时更正。

2. 内容完整

各种报表的填写要项目完整(包括表头、单位、制表人、复核人、部门负责人及部门公章),字迹清晰。

3. 说明清楚

对于一些数字或问题需要加以说明的,必须要附有部门负责人签字,盖章的文字说明,要求条理清楚、简洁,并与报表一同上报。

4. 报送及时

各类报表要按规定时间报出。不允许误报延报。

(1)工资总额月报表、职工增减变动情况表、商场人员情况统计表、离退休人员各项支出表、在职职工福利支出表,这五种表格一律在当月二十八日前报齐。

(2)企业职工统筹退休基金收支情况表于次月一日前报齐。

(3)各类季报、半年报、年报按规定时间报齐。

(4)考勤表必须于本月二十七日前报送,人员数字要与报表一致。

(5)奖金审批表及各部门发放奖金的有关资料、数字、表格须在次月十日前报送。

(6)以上报送部门为商场劳动人事部。

(7)劳动人事部上报各类报表时间按集团及上级有关部门规定报送。

5. 报表之间的关系

上报的各类报表中的相关数字要相互吻合,表与表之间的相关数字,必须一致,逻辑关系清楚。

三、报表的关系及其它

1. 各种报表必须在规定的时间内按时上报,不准无故拖延。发现差错,积极配合有关人员及部门及时更正。

2. 各类报表要按统一规定的格式、份数填报,凡是要求上报的表格,各报表单位自己须留存一份,做为资料保存。

3. 对于临时报表要与日常报表一样,按规定要求填报。

4. 各类报表报出后,劳资员要将各种数字立即登记在相应的台帐上,做到及时登记,及时汇总,心中有数,为及时向各级领导提供各种数字、资料打下基础。

5. 部门劳资员每月中旬需将各种报表连同原始凭证资料有规律装订成册。按规定时间保存。

6. 劳动人事部定期或不定期对台帐、表格等进行检查。并将检查结果做为年

终考核、升级的依据之一。

7. 劳动统计报表工作每年评定一次 ,按每月考查评分 ,年终总评 ,有关劳资报表的考核办法另定。