

电信人力资源管理年度工作总结 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/263/2021_2022__E7_94_B5_E4_BF_A1_E4_BA_BA_E5_c25_263849.htm

2004年人力资源管理
工作总结 今年以来，人力资源管理工作在分公司领导的正确领导下，在上级业务主管部门具体指导和全部同志的共同努力下，坚持以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，全面贯彻落实党的十六大四中全会精神，以落实省公司人力资源管理要点精神为切入点，从改革、发展的大局出发，紧紧围绕市分公司总体工作思路，解放思想，更新观念，与时俱进，开拓进取，立足本职，服务全局，突出重点，逐步深化，狠抓落实，注重实效，较好地完成了2004年各项工作任务，为企业经营服务和建设发展提供了人力资源保障，现将主要工作总结如下：一、进一步加强领导班子和干部队伍建设，努力建造一支适应市场竞争需求的经营管理者队伍。（一）进一步加强领导班子和干部队伍建设，努力培养高素质的干部队伍。1、加强领导班子及干部队伍组织、思想和作风建设、强化领导人员和干部队伍管理能力、决策水平、廉洁自律、拒腐防变，防止和克服干部队伍中出现的不正之风和腐败行为是整个干部队伍建设的關鍵。今年以来，我们按照上级的布置和党委的安排在领导班子和干部队伍中广泛深入地开展了以实践“三个代表”重要思想和十六大四中全会精神为主要内容，以反腐倡廉，拒腐防变为重点的政治思想教育，使领导班子执政能力，决策水平及干部队伍政治思想素质建设和拒腐防变能力得到了进一步提高。2、进一步加强干部队伍的业务知识学习和培训。在认真学习思想政

治理论的同时，组织干部开展业务培训，学习市场经济理论，现代科技知识，法律知识和其它业务知识，2004年先后选派人员，分别参加了上级举办行政人事、工商管理、安全生产、财务管理、设备维护等业务知识培训班，不断拓宽了干部的知识面，提高了业务技能和驾驭市场的能力。（二）进一步完善对企业领导人员和管理干部考核制度，认真做好年度考核考评工作。年度考核考评是落实干部队伍建设的一项重要内容，是加强干部队伍建设，全面客观、公正公平、准确评价每位干部，促进干部队伍建设的重要措施。一是2004年二月份组织实施了对副科以上（含县市分公司）领导干部的年度考核考评工作，参加考核考评科级干部共##人，其中：优秀格次#人，称职格次##人，基本称职格次2人。二是严格执行领导干部考核考评有关规定，在考核考评过程中严格按照个人述职、民主评议、党委审定等程序和方式，广泛听取多方面的意见和反映，增强了考核考评工作的透明度，有力促进了干部队伍建设的健康发展。（三）严格执行领导干部的选拔任用规定，进一步加大对领导干部任用监督管理的透明度。二 四年初根据工作需要聘任县局副局长、局长助理1人，实业回归公开招聘科级干部##人，流程重组后根据机构设新提拔副科级干部#3人，由副科提升正科级##人，对###名科级干部经组织考核、考察从新进行了聘任。一是在选拔任用过程中严格执行领导干部选拔任用的规定，按照干部队伍“四化”建设的要求和德才兼备的原则，坚持任人唯贤，不询私情，公正用人。二是进一步加大员工对领导干部的监督管理力度，在提拔任用前采取座谈了解，测评考核等多种方式，广泛听取员工对即任领导干部的评价，多方

听取员工的意见和批评，扩大员工的参与程度。三是执行民主推荐，民主评议、任前公示和试用期制度，坚持按照规定程序和方式办事，坚持党政领导集体研究讨论决定。四是认真落实领导干部家庭和个人重大事项报告制度，从多方面加强了对领导干部监督管理力度，确保了领导干部无一人违纪违规问题的发生。（四）落实调研制度，积极开展调研活动。2004年分公司为了加强领导干部作风建设，根据建立调研制度的要求，深入调查研究，认真开展调研工作，特别是分公司领导经常深入基层和自己的联系点，了解和掌握联系点的生产经营、业务发展、企业管理、员工队伍建设等情况，及时协调和解决联系点的困难及问题。今年开展调研工作次。天，协调和帮助联系解决困难和问题件，为企业提供经营、发展、改革和建设等方面经验及做法条，调研活动的开展，为企业各项工作的顺利进行及任务的完成起到积极的推动作用。五、认真抓好后备干部队伍建设。2004年后备干部队伍建设，按照省公司关于加强后备干部队伍建设，坚持优胜劣汰，滚动发展的要求，在2003年度考评、民主评议、基层组织推荐的基础上，经党政领导干部联席会议研究，对处、科两级后备干部进行了调整，调整后的处级后备干部##名，科级后备干部##名。二、加强人才管理，建立核心员工队伍，提高企业核心竞争力。（一）按照分公司21世纪优秀人才评选及管理办法，在2003年度考评的基础上，进一步加强了对21世纪优秀人才的培养、考核管理工作，保证了优秀人才队伍的质量。（二）加强本地网维护骨干队伍建设。维护骨干队伍是企业核心员工队伍的组织部分，为了尊重知识、尊重人才，充分调动维护骨干在网络安全运行中的积极性，创

造性，促进维护骨干队伍健康发展。根据省公司《###生产维护骨干队伍建设实施办法》的有关规定，在个人申请，基层单位推荐和组织部门资格审查的基础上，通过应聘人员的个人申请、笔试、面试、答辩、选拔等形式，依据应聘人员总成绩以择优选聘的原则，把真正优秀的骨干选拔到维护骨干队伍中来，使维护骨干队伍得到了进一步的加强。

三、本地网BPR工作已基本完成。按照省公司的安排部署，渭南本地网BPR项目从2004年6月18日启动后，为了认真做好本地网组织架构和绩效管理流程的设计和实施，人力资源部的同志积极配合BPR项目工作，做了大量扎实有效的工作，为BPR的实施打下良好的基础。

（一）精心组织，严密安排，认真做好BPR项目的调研诊断和差异化分析，为项目设计和实施打好基础

在分公司成立的BPR项目工作组的基础上，组织架构与KPI小组由人力资源部的四名同志组成，其中2名为全职人员，其他人员保证80%精力投入BPT的设计和 implementation。项目设计的首要工作，是依据流程重组的有关知识进行本地网的差异化分析和全员培训。为了做好这项工作，在当时的流程手册（V4.0）尚未到达的情况下，我们应用BPR的主要理论、理念和方法，结合本地网实际，拟定了10余条调研诊断的问题，在全体员工中进行了广泛的调研和访谈，对分公司老组织架构和绩效管理中存在的突出问题广泛征询了职工的建议和意见，掌握了第一手的资料。7月6日，为了进一步掌握业务流程重组的工作程序和知识，随分公司BPR项目工作团队到咸阳分公司调研、学习，进一步掌握了该项工作的方法和重点。其次，对分公司员工进行了全员BPR培训。项目设计阶段，由人力资源部组织的集中学习培训共五次，参加人员涉及

到了企业中层领导人员、管理人员、班组长及业务骨干等各个层面，取得了良好的教育、宣传和培训效果。通过集中培训带动全员培训，并举行全员BPR知识考试，参加考试人员达到员工90%以上，将考试成绩列入员工上岗条件之一，使学习培训工作深入开展。项目设计阶段，我们项目小组的成员基本上做到每日进行工作布置和工作小结，日清日结，扎实地分解安排工作，细化项目设计工作计划，确保了整个项目工作组各阶段里程碑的按期实现。（二）在充分研讨的基础上，完成了分公司组织架构的设计和调整。##本地网的组织架构设计，依据集团公司组织架构手册（V4.0）版本的原则和要求，经过了分公司反复研究论证和客制化分析。在省公司批复的基础上，本地网设置一级部门##个（不含县、市分公司），二级部门##个，其中在管控部门设置了临时机构基本建设部，在网络建设部下只设立一工程采购中心一个二级部门，以岗位代替其他二级部门的设置，缩短了管理链条，切合本地网实际。通过认真划分各部门的工作界面，制定具体详细的部门职责，贯穿了BPR项目“以市场为导向，以客户为中心，以效益为目标”的基础理念。分公司前端、后端、管控的岗位设置工作同样经过了多次分级的研讨分析。其中，本地网BPR项目领导小组组织各部门中层干部研讨##次，确定了分公司共设置各类岗位661个（其中前端##个，后端##。前端、后端、管控的岗位结构比例为49.01:27.08:23.09，为开展员工聘用上岗建立了扎实的平台。、2004年9月21日，###本地网BPR项目正式启动实施。通过组织调配和考核上岗等形式，前端部门聘用上岗员工##名，后端##名，管控##名，有##名同志因工作能力、态度、业绩方面的原因未能聘

用上岗，接待岗人员处理。顺利实施了分公司的组织架构调整和员工聘用上岗，确保了机构调整的平稳过渡和业务经营工作的有效衔接。（三）健全了绩效管理组织机构和制度，全面实施绩效考核。1、在BPR项目设计阶段，我们制定印发了《##市电信分公司绩效管理实施细则》、《月度绩效工资考核办法》、《薪酬管理办法》等一系列绩效管理的制度，成立了##市电信分公司绩效管理委员会，绩效考评领导小组，并在各一级部门成立绩效考评小组，经过多次会议讨论并和各部门双向沟通，确定了年度绩效目标，制定了详尽的年度和月度业绩指标考评体系，从制度和组织上确保绩效考核流程的运行。2、层层签订年度绩效协议。在确定年度绩效目标的基础上，分公司各主管领导与一级部门负责人、各部门领导与员工层层签订了年度绩效协议。以KPI为载体，实现了绩效目标的层层分解和压力传递，明确了员工的努力方向和工作进度要求。3、通过制定《绩效管理实施细则》在企业建立了激励和淘汰机制，对部门和员工的绩效考核结果拉开差距提出了明确要求，对年度绩效考核结果的综合运用进行了具体的可操作性的规定。新的绩效管理办法比较具体地运用了BPR的理念和方法，规定前、后端、管控部门的固定薪酬和浮动薪酬的比例分别要达到#####,对前端的业绩考核给予了一定的激励系数，激励方法得到了省公司有关部门的肯定。四、加强劳资管理，实行岗位绩效考核，进一步规范劳动用工管理。（一）加强劳资管理，进一步做好薪酬归靠工作。2004年根据上市公司薪酬归靠工作有关政策和省公司要求，为适应上市公司管理工作的需要，进一步强化激励与约束机制，理顺现行工资线条，为发挥员工的积极性和创

造性，需要对现行的薪酬制度进行调整，在调整的过程中，严格执行员工薪酬变动的审批和发放规定，共计办理员工薪酬调整##余人。二是在技术部门配合下认真做好归靠工作。为了减轻基础单位工作负担，提高工作效率，对工资审批表等资料实行了集中打印，在很短的时间内对分公司###名员工的薪酬进行准确归靠，保证了员工的薪酬利益。三是为了企业分配制度改革，进一步破除薪酬分配中的平均主义，体现目标导向和绩效导向的原则，以绩效管理联接企业经营绩效和员工利益，逐步建立和完善薪酬激励机制，使薪酬分配能使有利于吸引人才，激励人才和留住人才，确保企业发展战略和经营目标的实现，制定了###电信分公司薪酬管理办法。并对县（市）分公司员工薪酬标准的核定和总额核算，员工考核晋级和岗位工资变动审批，代扣企业员工基本养老保险、失业保险等社会统筹保险金进行检查指导和管理。（二）加强绩效工资管理，充分发挥绩效工资的激励作用。为了保证分公司各项目标任务的完成，充分发挥绩效工资的激励作用，协助生产部门制定了社区经理、农村统包责任制的绩效工资考核办法，同时，在日常的绩效工资考核和发放上，能够按照规定进行核算，并把核算结果传递部门主管同志，提高了绩效工资的发放进度和准确率，进一步加强了对绩效工资的管理。（三）进一步规范企业劳务用工管理，建立和谐，稳定规范的劳动关系。按照《###电信公司劳动合同制管理办法》和省公司对劳动用工的要求，结合市劳动力派遣中心。对劳务人员进行管理的规定，组织完成了员工劳动合同重新签定工作，共签定劳动合同###人，###余份，合同签定率达###。同时对应聘企业劳务人员资料进行备案登记，建立劳

务人员信息资料库，完善劳动用手续，对企业技术、岗位责任、目标任务、管理教育以及在工作岗位上所发生问题后的处理办法等做出了明确的规定，使劳动用工管理工作逐步实现规范化、制度化和微机化管理。（四）进一步清理整顿劳动用工队伍，充分调动劳务人员的积极性。根据《##电信分公司劳务人员薪酬管理暂行办法》，在2003年度绩效考核，基层部门择优推荐基础上，对分公司使用的##名劳务人员，进行了分类评定和清理整顿，完善劳动用台帐。并根据分公司尝试劳务人员的新型管理模式，多次和###市劳务派遣中心协商，共同制定了劳务人员进入社会化管理的有关协议，解除了劳务人员的后顾之忧，稳定了劳务工队伍，为下一步优秀劳务人员进入社会化管理打下了良好的基矗（五）积极稳妥地做好两代业务人员回归主业工作。为了贯彻落实省公司《关于实业公司两代业务人员回归主业有关问题的实施意见》精神，积极稳妥地做好实业公司两代业务人员回归主业的工作，按照公开竞聘，择优上岗和易岗易薪的原则，制定了《实业公司两代业务人员回归主业的实施方案》和《两代人员回归岗位设置方案》，在规定的时间内，完成了回归人员的上岗工作。（六）进一步做好社会保险统筹工作。根据医疗保险属地管理的原则，年初启动了分公司主业员工医疗保险，在启动前对分公司以前年度医疗保险费用支出进行了测算、分析，按照上级业务部门及地方医疗保险部门的有关政策和要求，完成了员工保险的基数确定、保险扣缴、保险报表的填报和定额上缴各类保险基金，截止目前完成111月份基本养老保险和失业保险基金的上缴工作，上缴率100%。同时，根据地方工商保险部门的文件精神，完成了分公司参加工

伤保险的前期准备工作，为下一步加入工伤保险打下良好的基矗

五、加大员工教育培训力度，努力建造一支高素质的员工队伍。二〇〇四年员工教育培训工作，以全面提高员工队伍整体素质为中心，紧密围绕分公司中心工作，大力开展员工教育培训，今年先后举办“社区经理培训班”、“10000号业务培训班”、“大客户业务营销培训班”和“商业客户业务营销培训班”等业务技术培训班49期，培训电信员工793人次，派出参加业务培训513人，完成全员培训率73.2%；全面完成了省公司下达的各项员工教育培训指标。

（一）加强岗位培训，努力推行持证上岗。根据集团公司和省公司关于持证上岗的目标要求，为了全面提升员工队伍整体素质，增强企业核心竞争力，在认真抓好岗位培训的同时，制定切实可行的管理规定，将职业技能鉴定考核结果作为员工岗位应聘、薪酬确定、职业生涯发展的直接依据，发挥教育培训对员工的激励作用，在企业内部形成了浓厚的学习氛围。今年组织了电信业务营销员、系统维护员、机线员、光通信机务员等八个工种的职业技能鉴定，参加鉴定267人；累计鉴定1199人，获得职业资格证书716人，通信岗位技术业务人员持证率86%，其中在2004年6月底主业达到90.7%，实业回归的技术业务人员达到64%，通过职业技术鉴定和培训，提高了广大员工的技术业务能力，培养了员工学业务、学技术的自觉性，为创建学习型企业奠定了良好基矗

认真组织工商管理培训，落实全员持证上岗目标。开展工商管理培训是落实全员持证上岗目标的重要方面，为了提高分公司管理人员的政治业务素质，为企业培养适应社会主义市场需要，积极进职、锐意创新、懂经营、会管理的经营管理人才。今年参加工

商管理培训##人，累计完成高级工商管理培训15人，中级工商管理培训50人，初级工商管理培训95人，按照省公司要求，截止6月底，使全区管理岗位上的###人全部获得工商管理培训证书，实现了全员持证上岗。（二）结合四个营销渠道建设，积极开展社区经理岗位培训。四个营销渠道建设作为集团公司的全面创新战略，对增强企业核心竞争力，稳定电信企业现有市场起到了应用作用。随着市场竞争的更加激烈，主动营销，有针对性地为客户提供差异化服务将成为渠道建设工作的重点，而这些工作成效如何，很大成度上取决于人员素质和技术，取决于我们对营销服务人员的培训程度，针对社区经理“营销合一”职能的转变，首先，我们及时组织巡回培训8期，培训社区经理###人，通过培训使社区经理尽快实现了角色转变，观念转变，让营销意识、服务意识扎根于社区经理的头脑之中，有效的履行“营维合一”职能。二是聘请省电信培训中心营销讲师以商业客户经理、大客户经理等营销服务人员进行电信业务营销知识培训，学员们运用所学的营销知识，搏击市场，击退了其他运营商一次又一次对我们电信市场的冲击，对稳定现有客户，促进业务收入的稳定增长发挥了很大作用。（三）积极组织社区经理、大客户经理岗位技能认证培训和考试。在社区经理、大客户经理岗位进行岗位技能认证，是对社会和行业职业技术鉴定工作的补充，也是岗位资格证书的组成部分。根据省公司要求，我们分别举办的社区经理、大客户经理岗位技能认证培训班，共计培训大客户经理##人，社区经理##人，参加认证考试###人，省公司对考试成绩未公布。六、积极、稳妥、扎实有效地做好离退休人员管理服务工作的。（一）加强离退休党

支部建设工作。将离退支部作为联系老同志的桥梁和纽带，深入细致的做好离退休人员思想政治工作，坚持正常的三会一课制度，使支部活动制度化、经常化，确保离退休人员做到政治坚定、思想常新、理想永存。（二）进一步加强离退休人员社会化管理工作。根据省公司关于退休人员社会化管理工作的要求，组织完成了全区“退休人员社会化管理服务信息表”的填报工作，共计填报###份，为退休人员实行社会化管理提供了详实资料。（三）组织开展有益于老同志身心健康的各项文体活动，关心离退休人员生活。1、坚持正常的门球锻炼活动，并且参加了渭南市中省单位门球邀请和市门协举办的“建龙杯”门球赛、省公司举办的第三届老年门球赛，均取得了较好的成绩。2、为了庆祝老年节，使老同志过一个欢乐祥和的节日，10月22日我们组织离退休老同志举办了新电信大楼登高观光活动，参观###电信近年的建设新成就，同时介绍大楼建设情况，企业经营发展情况，还给老同志发放了大楼落实纪念品。3、组织离退休老年书画协会开展了以纪念邓小平同志诞辰100周年为内容的书画活动，老同志挥毫泼墨，将对这位中国改革开放和现代化建设的总设计师，邓小平理论的创立者的怀念之情倾注笔端，用丹青讴歌伟人，纪念伟人，学习伟人，并推荐10幅作品参加了###市老年书画协会组织的“纪念邓小平同志诞辰100周年书画展”，2幅作品获优秀奖。4、为了确保离退人员身体健康，今年分公司为离退休、内退人员进行了身体健康检查，共计参加体检##人。同时对春节和中秋节分别对离退休人员进行节日慰问，组织离退休人员座谈会，通报企业生产经营情况，听取他们的意见和建议。七、强化安全生产管理，提高安全生

产保障能力，努力实现有责事故为零的目标。安全生产工作，经过广大员工的共同努力，取得了较好的成绩，为通信畅通和确保员工生命安全，为企业持续稳定发展起到了促进和保障作用，基本实现了年初分公司总经理与各单位安全生产第一责任人签订的责任目标，重点做了以下几个方面的工作：

（一）领导重视，齐抓共管，常抓不懈。分公司领导在紧紧把握生产经营、建设发展的同时，始终把安全生产工作放在重要位置，作为企业稳定发展的大事来抓。特别是郭秦奎总经理把安全生产列入自己工作的议事日程，亲自深入生产现场了解情况，解决问题。其它各级领导对安全生产从思想上也引起了足够的重视，充分认识到安全第一，以人为本的重要性，增强了责任感、使命感和紧迫感，能够亲自安排布置、检查安全生产工作，大部分安全生产管理人员也尽到了应尽的责任，为生产经营安全发挥了积极的作用，使各项工作能够顺利的进行。

（四）加强车辆安全管理，杜绝交通事故责任事故。各单位在车辆管理方面，能够认真学习，落实有关规章制度，以本着对企业、对员工高度负责的精神，抓好车辆安全管理，##、##等单位在驾驶员中开展了“查思想、查纪律、查制度、查苗头、查根源、查服务、查用户满意度的八查”活动，及时总结经验教训，不断完善车辆安全管理办法，有效地促进了车辆安全管理，大部分单位实现了无交通事故责任事故的目标。

（五）积极开展安全生产自查活动。各单位在员工自查自验，自整自改的基础上，适时组织人员深入机房、交换点、街道、农村营业网点等现场进行认真的检查，对查出的问题，能够及时整改，对一时整改不了的采取有效措施，并落实了责任人。

八、加强自身建设，提高工作效率

率和人力资源管理水平。（一）加强思想政治理论学习，强化敬业精神，不断提高人力资源管理人员的思想政治素质和服务水平。今年以来，在力资源管理人员中开展了以学习政治武装自己，学习业务提高自己，学习文化充实自己，学习做人完善自己的学习活动，进一步确立人生观和价值观，牢固树立了大局意识和服务意识，真正解决了人力资源管理人员中安于现状，不思进取的问题，并能在实际工作中学以致用，融会贯通，切实做到了思想稳定，爱岗敬业，务求实效。

（二）加强作风建设，培养良好的服务意识，努力提高工作质量和工作效率。今年重点加强了思想、工作、自我批评和调查研究及为基层员工服务等方面的作风建设，形成了少说空话，多干实事，言行一致，求真务实的良好风气，增强了内部凝聚力和战斗力，进一步提高了贯彻力和执行力，为基层和员工服务的意识得到了进一步加强，工作质量和工作效率得到了进一步提高。

（三）加强业务学习，努力做好人力资源报表的统计与报送工作。在个人按岗位要求学习业务的知识基础上，经常组织大家一起学习相关业务特别是PBR等业务知识不断扩大知识面，使每个同志努力成为本职岗位的内行，熟练掌握有关政策和规定，凡上报统计数字和报送工作，达到内容客观真实，数据准确及时，为企业人力资源分析和管理工作提供了可靠依据。

（四）加强信息管理，进一步完善和修改员工信息资料。按照省公司信息升级的要求，分类分层次做好信息维护管理工作，使各类数据更加完整准确。今年主要对员工、干部、职称、学历、内退、教育、劳资、合同和电子学习系统员工数据等信息资料进行了进一步整理和完善。

（五）加强人事档案管理。今年对各单位的人事

档案，技术档案进行了清理和检查，指导和帮助各单位进一步做好人事档案管理工作，清理和整理档案###册，新建档案##册，使其档案资料完整齐全，管理更加规范。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com