

企业员工可分线进行管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E5_91_98_E5_c123_289268.htm 分线管理的内涵 分线管理就是通过“科学的岗位分析”和“量化的绩效考评”，将员工分为“一线、二线、三线”，实行“动态的聘用管理”和“差别化的激励”，建立企业人力资源开发的良性循环系统，以达到优质服务、提高效率，争创国际一流供电企业目标的人力资源管理。分线管理的实质就是将竞争机制引入企业内部，通过加压激励，达到企业内部人力资源的优化配置，最大限度地激发员工的积极性。所谓“分线”，就是依据“双考”（考试、考核）结果和任职条件，将员工区分为一线、二线和三线。一线员工为上岗员工，指经过考试考核合格，且具备岗位任职条件，在定编定员内，经优化组合，竞聘等形式上岗的员工；二线员工为离岗培训员工，指经组织选派参加省电力集团公司或本单位统一安排培训的员工，包括参加岗位技能、专业技术培训的员工；岗前培训的转业、退伍军人；个人要求并经单位批准参加脱产学历教育的员工和文化补课的员工等；三线员工为试岗、下岗、长期病休、停薪留职、内部退养等员工。试岗员工是指“双考”成绩较差，或劳动态度、劳动纪律表现较差等原因需要在岗位进行考察的员工。分线管理的特征 动态性：企业每年都对主业和多种经营的所有员工进行分线管理，对管理岗位上的员工每年进行一次分线，对生产岗位上的员工每半年进行一次分线，逐步形成了一种员工分线的动态运作机制。公正性：由于采取了一套较为完整科学的系统来进行运作，对员工的管

理形成了制度化、规范化，减少了人为因素和外来干预，保证了客观性和公正性。激励性：能者上、庸者下，同岗不同酬，岗变薪变，适才适用，使人的潜在在竞争中充分发挥，人才资源在竞争中得到优化配置。分线管理的原则 效益提高原则。分线管理必须以经济效益为中心，不断提高劳动生产率；潜能发挥原则。分线管理的目的是为了 提高员工的积极性，最大限度地挖掘员工的潜能，做到人尽其才；优化组合原则。让最优秀的人才在最重要的岗位上发挥作用，把那些素质差的员工组合到适合其能力发挥的岗位上，并不断对员工进行岗位培训和继续教育，使员工队伍结构得到优化，员工整体素质和水平得到提升；动态管理原则。分线管理对三线的划分是动态的，岗位可以相互转换，形成“培训试岗上岗考核下岗再培训再上岗”的循环。分线管理的主要做法 分线管理的运作过程，包括以下六个环节。1. 科学的岗位分析 对员工的岗位进行科学的分析是分线管理的基础工作。根据岗位分析，将全局划分为生产、经营、政工、多种经营4大类、440个工作岗位。岗位分析不仅明确了企业各工作岗位的工作内容、工作规范，工作人员的基本素质和条件要求、工作责任和权利，而且为开展员工聘用、工作绩效评价、报酬确定、岗位培训等工作提供了重要依据，为实行动态的人事管理制度奠定了基础。2. 量化的绩效考评 绩效考评是对员工进行客观、公正的评价和切实的指导，为员工分流、晋升、调资、培训等提供决策支持，是分线管理的重要环节。绩效考评包括量化的考评体系和严密的运作体系。我们建立了考评“三体系、一机制”，定期开展考评工作：考核标准体系。围绕企业的生产经营目标制定科学的考核标准，并层层

量化、细化到部门、班组和员工，形成一整套科学易行的考核标准体系，使每个员工目标明确，责任清晰。考核方法体系。全局设考核委员会，由局长、副局长、党委书记、副书记、纪委书记、工会主席等组成，下设考核委员会办公室，设在企划部，按照系统分类设生产、经营、政工行政、多种经营四个考核小组，由总工程师、总会计师、总政工师、总经济师分任考核小组组长，对全局各部门进行考核管理。坚持以定量考核为主，定性考核为辅，逐级考核的办法。由于各部门之间的工作性质、工作内容、人员数量不同，不宜采用统一的考核办法，各部门制订自己的考核细则，自行考核。对高层管理人员，实行全员测评与省电力集团公司考核相结合的方法。对中层管理人员采取五级测评法，即高层管理人员对中层管理人员测评，中层管理人员互评，党员对中层管理人员评议，员工代表对中层管理人员评议，员工对本部门中层管理人员评议。对一般管理人员采取本部门中层管理人员测评与各大类(生产类、经营类、政工类、多种经营类)管理人员互评相结合的方法。对生产人员采取管理人员测评和班组内生产人员互评的方法。考核反馈体系。公开考核结果，使每个员工及时了解考核情况。对员工考核中反映出的问题，按照“班组车间部门系统考核小组”的顺序及时反馈上报，及时调查解决；特殊情况，也可直接反馈系统考核小组，使考核结果都能切实反映各部门、班组和员工的实际工作情况，确保考核工作的良性循环。考核监督约束机制。成立由工会、纪委等部门负责人和员工代表组成的监督检查工作机构，对考核工作全过程实施监督，使各项工作在受控状态下进行。考核工作本身和考核人都要纳入考核的范围，并

按照工作岗位标准中关于考核责任的规定，加强对考核人的考核，把考核工作质量作为上一级考核下一级的主要内容，对考核不负责任的扣发工资奖金，情节严重的直接下岗，使各层次的考核工作落到实处。

3. 动态的聘用管理

动态的聘用管理的关键体现在一个“动”字上。在科学的岗位分析和量化的绩效考评基础上，对员工队伍进行一二三线的划分，实行动态管理。

划分一二三线员工。

我们本着稳定稳妥的原则，根据“双考”的结果和员工的任职资格，将员工划分为一、二、三线。

优化组合。

在“科学的岗位分析”和“量化的绩效考评”的基础上，按照“公开组合人数，公开组合条件，公开技能要求，公开工作内容”的四公开原则，实行双向选择，进行优化组合。对经考察、考核连续两次被诫勉的中层管理人员予以解聘或免职；对不胜任本职工作的人员，采取离岗培训或下岗，形成了能上能下的用人机制。

竞聘上岗。

以量化的绩效考评为主要依据，确定员工上岗、下岗和在相同或不同层次岗位之间的流动，打破管理人员与生产人员之间的身份界限，实行竞聘上岗。允许有相关专业技术、技能的员工跨专业、跨部门参加竞争，竞聘上岗后即为一线员工。下岗员工经过努力学习，提高自己的思想道德水平和业务技术水平，经考评合格，竞聘上岗后即进行试岗，三个月后考评合格者即转为一线员工。

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