

人力资源管理专业论

今天的中国，阳光灿烂，前景无限。加入 WTO，成功申奥，挺进世界杯……，所有这一切都预示着中国将再次成为世界瞩目的中心，中国市场将成为世界经济的新一轮的增长点。与时俱进，追求卓越，也正是我们的目标。然而，回顾过去，注视现状，思索未来，可以预言，人力资源管理将成为中国大多数企业发展的“瓶颈”。要使企业人力资源管理真正为企业战略与业务服务，就必须建立起适合本企业特点的人力资源管理体系，建立起以识人为基础的工作分析系统，以选人为基础的招聘与选拔系统，以用人为基础的配置与使用系统，以育人为基础的培训与开发系统和以留人为基础的考核与薪酬系统。

第一部分 人力资源管理常见问题

一、用人观：

- 1、老板对人力资源管理认识不足，还没有把人力资源同资金、技术的重要性等同起来，没有重用人才、重视人才，“钱是我的，我说了算”的观念仍然存在，对人的评判依个人的喜好来判定，导致人员流失率居高不下。
- 2、做与说背道而驰，“就这么多钱，爱干就干，不干走人”，把人才在企业中工作视同一种简单的商品交易，不清楚人是一种能动性很强的可以增值的资源。

二、招聘与选拔

- 1、缺乏针对性，采取何种招聘方式，参加什么样的招聘会，没有一个规划，一方面招聘成本高，另一方面应聘基层岗位人员多，而技术人员和高级管理人员少，找不到想找的人。
- 2、招聘具体标准不清，比如要有活力、有创造性；或者干脆老板说好就是好，老板说不行就不行。
- 3、歧视论：违反劳动法规定，限定性别、年龄、户口等。
- 4、片面性：非外企人员不要（其实外企人员往往有工作片面、未参与整个流程、主观创新力弱、要求待遇高、无法融入现有企业等缺点）、重智商轻情商、重能力轻品德等。

5、脱离现实，不考虑人力资源市场的实际情况，抱有不切实际的奢望，寻找不存在的人才。

6、录用能力过分超过任职资格条件的人员。

7、招聘不专业，不能有效识别人才，导致所聘人员实际表现与面试表现不一致。

如：传统面试误区

(1) 事实发现者：仅将提问局限于具体事实信息，无法将目光放在被面试者的动机、价值观、能力、个性特征等更重要的信息上。

(2) 理论家：询问做事的信念和价值观，“你为什么--”，“你认为应该怎样”，只得到事后合理解释而非实际行为。

(3) 治疗师：问一些情感、态度和动机的问题，如请告诉我，你觉得，解释往往是主观的，不能说明实际干了什么和能干什么。

(4) 推销员：“你不认为这是干这事的最好的方法吗”反映的是面试人的想法而非被面试者的做法或能不能做。

(5) 算命先生：询问在未来情况下会做什么，如果--你会--，被面试者常会说一些希望听到的东西。

8、无人力资源规划，没有在企业战略目标、经营计划、生产计划、财务计划基础之上的人员替补计划、招聘计划、退养计划、发展计划，都是等到用人时再去找人，要么成本太高，要么不适合岗位要求。

三、绩效管理

1、形式主义：年终忙得不亦乐乎，评估后又回到现实中，一切照旧。

2、等价于绩效评估，忽视了绩效管理的过程。

3、认为仅仅是人力资源部的人应该考虑和应该做的事，没有把它视为整个管理过程中的一个有效的工具。

4、绩效标准不是在开始工作预先制定，而是在评估后才确定，导致任职者在工作过程中无法确定自己努力的方向，不知道自己的工作该做到什么程度。如起草文件的要求（格式、

用词、字数等)。

5、业绩标准不清晰，如很难判断做到什么程度是“基本达到本职位的要求”什么程度是“超出本职位的工作要求”。

6、片面认为绩效管理重要的是计划和评估，中间的过程是员工自己工作的过程，缺乏沟通、关注和认可。

7、认为花费时间做记录是一种浪费。

四、培训

1、不做培训需求调查，培训内容不合适，为培训而培训。

2、忽视第一类培训需求（与组织目标、组织发展相关的培训需求，另两类是与部门目标、业务相关的培训需求和与个人绩效、发展相关的需求）。

3、对管理人员、开发人员的在职培训缺乏明确规定，缺乏深层次开发（培训内容应包括知识补充与更新、技能开发、观念转变、思维技巧、心态调整与潜能开发、领导行为）。

4、培训与个人发展、绩效联系不紧密。

第二部分 专业知识

人力资源规划

根据组织发展战略、组织目标及组织内外部环境的变化，预测未来的组织任务和环境对组织的要求，为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过程。其目标为：确保组织在适当的时间和不同的岗位上获得适当的人选（包括数量、质量、层次和结构）。一方面满足变化的组织对人力资源的需求，另一方面最大限度开发和利用组织同现有人员的潜力，使组织和员工的需要得到充分满足。

一、人力资源计划过程：

1、分析问题：长期战略计划（宗旨、环境、目标、战略）--->企业需求（对 HRP 要求）；外部因素

2、预测需求：中长期经营计划（计划方案、开发新项目所需的资源组织策略）--->雇员数量、雇员结构、组织和工作设计、可供的和所需的

3、年度计划（目标、预算、项目计划与安排、对结果的监督与控制）--->制定行动方案（人员审核、招聘、提升与调动、组织变动、培训与发展、工资与福利

二、人力资源规划层次：

1、总体规划：有关计划期同内人力资源开发利用的总目标、总政策、实施步骤及总的预算安排。如：据某公司发展战略，确定公司人员总数从目前的 3000 人扩大到 5000 人，其中专业技术人员比例占 15%以上，90%以上员工应达到高中或中技水平，劳动生产率达到人均 5 万元。总任务包括举办大规模培训、人员招聘等。总政策包括提高专业人员待遇、改革人事制度等。实施步骤，第一年补充 500 人，培训 500 人；第二年--。总预算为人力资源总额每年 2500 万元（包括工资总额的增加及培训费用）等。

2、业务计划，总体规划的展开和具体化。包括人员补充计划、人员使用计划、晋升计划、教育培训计划、退休计划、劳动关系计划等，由目标、任务、政策、步骤、预算等部分组成。

计划类别	目标	政策	步骤	预算
总规划	总目标：绩效、人力总量、素质、员工满意度等	基本政策：如扩大、收缩、改革、稳定等	总体步骤：按年安排，如完善人力资源信息系统等	总预算（万元）
人员补充计划	类型、数量对人力结构及绩效	人员标准；人员来源；	拟定标准（月）：广告宣传、考	招聘、挑选费用（万元）

	的改善等	起点待遇	试、录用	
人员使用计划	部门编制, 人力结构优化及绩效改善, 职务轮换幅度	任职条件; 职务轮换范围及时间		按使用规模、类别及人员状况决定的工资、福利预算

人力资源规划期限（短、中、长期）应与企业总体规模一致。主要取决于企业环境的不确定性、稳定性以及对人力素质的要求。

3、有效人力规划需考虑的因素：

- (1) 参考同类行业的组织形式、配置、功能、效率、缺失
- (2) 预测未来 3-5 年组织的可能变化（行业趋势、战略）
- (3) 各功能人员的总人数预算与公司业务发展的关系（未来 3-5 年）
- (4) 组织的形式、功能配置、动作部署、各级管理人员的比率（层次与幅度）以及其他各级人员的比率
- (5) 是否需要设立共同事务功能中心
- (6) 如何配置多功能人员
- (7) 考虑弹性工作时间的安排
- (8) 部门功能配置的重叠原则
- (9) 打破职责与职位的教条式安排

三、人力资源规划的编制

(一) 步骤：

- 1、收集分析有关信息资料：企业经营战略和目标、组织结构的检查与分析、职务说明书、核查现有人力资源（数量、质量、结构及分布状况）
- 2、预测人力资源需求

以企业的战略目标、发展规划和工作任务为出发点，综合考虑各种因素（外部环境：经济、技术等；内部因素：战略和发展计划，业务范围、财务预算等；人力资源自身因素：退休、辞职、合同终止等），对企业未来的人力资源数量、质量、结构和时间等进行估计。

*典型步骤：根据职务分析结果确定职务编制和人员配置；进行人力资源盘点统计人员的缺编、超编以及是否符合职务资格要求；将上述统计结论与部门管理者进行讨论，修正统计结论；该统计结论为现实人力资源需求；根据企业发展规划，确定各部门的工作量；根据工作量的增长情况，确定各部门还需增加的职务及人数，并进行汇总统计；该统计结论为未来人力资源需求；对预测期内退休人员进行统计；根据历史数据，对未来可能发生的离职情况进行预测；将前两项统计和预测结果进行汇总，得出未来流失人力资源需求；将现实人力资源需求、未来人力资源需求和未来流失人力资源需求汇总，得到企业整体人力资源需求预测。

3、预测人力资源供给

(1) 内部人员拥有量预测，根据现有人力资源及其未来变动情况，预测出规划期内各时间点上的人员拥有量

(2) 外部供给量预测，确定在规划期内各时间点上可以从企业外部获得的各类人员的数量，侧重于关键人员，如高级管理人员、技术人员等

*步骤：进行人力资源盘点，了解企业员工现状；分析企业的职务调整政策和历史员工调整数据，统计出员工调整的比例；向各部门的人事决策人了解可能出现的人事调整情况；汇总得出企业内部人力资源供给预测；分析影响外部人力资源整体供给的地域性因素（公司所在地人力资源整体现状、所在地有效人力资源的供求现状、所在地对人才的吸引程度、公司薪酬对所在地人才的吸引程度、公司能够提供的各种福利对当地人才吸引程度、公司本身对人才的吸引程度）；分析影响外部人力资源供给的全国性因素（全国相关专业大学生毕业人数及分配情况、国家在就业方面的法规和政策、该行业全国范围的人才供需状况、全国范围从业人员的薪酬水平和差异）；根据前两项分析，得出企业外部人力资源供给预测；将企业内部人力资源供给预测和企业外部人力资源供给预测汇总，得出企业人力资源供给预测。

4、确定人员净需求（正：需要招聘/针对性培训；负：精简/调配）：数量、结构、标准

例：按类别的人力资源净需求

主要 工 作类 别 (按 职务 分 类)	1、现 有人 员	2、计 划人 员	3、余 缺	预期人员的损失							11、 本 期人 力资 源净 需求
				4、 调 职	5、 升 迁	6、 辞 职	7、 退 休	8、 辞 退	9、 其 他	10、 合 计	
1、高 层主 管											
2、部 门经 理											
3、部 门管 理人 员											
合计											

5、确定人力资源规划的目标，如：到明年年底，将人员精简到三分之一；到培训第三周，受训者会做---

6、人力资源方案的制定：

(1) 需求大于供给：培训本组织职工，对受过培训的员工根据情况择优提升补缺并相应提高其工资等待遇；进行平行性岗位调动，适当进行岗位培训；延长员工工作时间或增加工作负荷量，给予超时间超工作负荷的奖励；重新设计工作以提高员工的工作效率；雇用全日制临时工或非全日制临时工；改进技术或进行超前生产；制定招聘政策，从组织外进行招聘。

采用正确的政策和措施调动现有员工的积极性，如：多样化的物质奖励和精神奖励、参与决策、培训、鼓励革新等。

(2) 供过于求：永久性裁减或辞退职工；暂时或永久性地关闭一些不盈利的分厂或车间，精简职能部门；进行提前退休；对员工进行重新培训，调往新岗位，或适当储备一些人员；减少工作时间及工资；由两个/两个以上人分担一个工作岗位，并相应地减少工资。

7、对人力资源计划的审核与评估

(1) 审核与评估过程中的组织保证

(2) 目标对照审核：逐项审核评估、收集分析有关数据（定期/不定期）

(二) 技术

1、人员需求预测

*方法：上级估计法（适用于短期预测：基层领导提出，上一层领导估算平衡，最高领导层决策）、经验法（长中期）、替换单法（通过职位空缺预测人力需求）、专家集体预测法、回归预测法、比率分析（原因性因素：销售额；关键雇员数量）、散点分析（业务活动量与所需人员是否相关）、生产函数模型法、劳动定额法

*关键因素：人员数量、人员类型、职位与职位说明、时间（不同时间段需要多少什么样的员工）、薪酬预算

2、人力资源供给预测

外部人力资源供给预测：查阅现有资料、调查有关信息、分析雇用人员和应聘人员（企业近期雇用人员来自的行业和企业，为什么到本企业，各个空缺职位的应聘者数量与质量如何）

内部人力资源供给预测：员工满意度与忠诚度分析、建立人力资源档案、接班人计划

*方法:

人员储备与技能开发系统法: 人员信息包括教育水平、参加过何种由公司出资的课程学习、职业兴趣及职业发展兴趣、语言、技术水平等。

马尔可夫分析法: 找出过去人力资源变动规律, 以此预测未来人力资源变动趋势。

(A)	人员调动的概率				
职位层次	G	J	S	Y	离 职
高层领导人 G	0.80				0.20
基层领导人 J	0.10	0.70			0.20
高级会计师 S		0.05	0.80	0.05	0.10
会计员 Y			0.15	0.65	0.20

(B)	初期 人员 数量	G	J	S	Y	离 职
高层领导人 G	40	32				8
基层领导人	80	8	56			16

J						
高级会计师 S	120		6	96	6	12
会计员 Y	160			24	104	32
预计人员供给量		40	62	120	110	68

需招聘基层领导 18 人、会计员 50 人

人员配置图：确定内部候选人（目前绩效：突出/满意/有待于提高、潜在的提升：现在即可/需要进一步培训/值得推敲）

*影响因素：

外部：经济、政策法规、本地区内人口总量与人力资源率（年龄、性别、教育、技能、经验等层次与类别）、本地区人力资源总体构成、本地区经济发展水平、本地区教育水平、本地区同一行业劳动力平均价格及与外地相比较的价格、当顾物价指数、本地区劳动力择业心态与模式及工作价值观、地理位置对外地人口的吸引力、外来劳动力数量与质量、同行业对劳动力的需求、全国对各类人员的需求与供给（包括失业状况）等

内部：行业发展状况和前景、企业人力资源策略和管理措施、员工的年龄

和技能（如出现断层现象）

例：某公司人力资源计划流程

组织目标--人力资源需求预测--员工信息、人力资源库存--人力资源供给预测--人力资源缺口分析、评价--可行方案的形成、检验--总体规划的实施--实施结果监控

1、预测：

(1) 组织机构变化预测：组织目标、意见沟通路线、有效的协调与合作关系、职能机构与直线机构的增减、劳动组织是否改变，如何改变。

(2) 产品规划（品种与数量）对人才需求的观测。

(3) 新产品发展对人力结构影响预测。

(4) 设备的技术改造与更新对人力结构的影响预测。

2、决策：

(1) 确定人力资源计划目标：根据企业整体计划目标和各项职能计划对人力资源的要求，围绕提高劳动生产率这个中心来确定。

(2) 人员征补的决策：征补数量、时间、方式及对人员素质上的要求等。

(3) 职业转移的决策：规模、类别、时间、政策、去向等。

(4) 企业发展的人力增加决策：数量、素质及来源。

(5) 职工培训决策：目标、内容、方式、对象、时机及经费预算。

(6) 劳动力维持决策：劳动保护、职工福利等方面的目标、措施、经费预算。

工作分析：

案例一：一些企业招人，常常是老板一句话，如：“明天给我招一个秘书”，问及招什么样的秘书，则回答：“当然是好的”，然而问及好的标准是什么，工作职责是什么，任职标准是什么，往往回答：“学历高的、漂亮的”等一些让人哭笑不得的答复。

一、工作分析的定义：对组织中某个特定职务的工作内容和职务规范（任职资格）的描述和研究过程，即制定职务说明和职务规范的系统过程。

二、工作分析的作用及意义：

作用：组织管理（如组织结构设计、组织计划、组织目标的管理等）、工作设计（工作流

程设计、职位分类、权责关系、职务设计、健全规范制度等)、人力资源管理(人力资源管理计划、人员招聘、人员培训与开发、绩效考核、工资管理、劳动与安全等)

意义:(1)为各项人事决策提供了坚实的基础。为选人、用人、育人、留人提供了科学依据。(2)通过对人员能力、个性等条件分析,做到人尽其才,避免“大材小用,小材大用”的现象。(3)通过对工作职责、工作流程的分析,使“人尽其职”。(4)通过对工作环境、工作设备的分析,使人与机器相互配合,更好协调。(5)能科学地评估员工的绩效,有效地激励员工。

三、工作分析方法:

(一)调查问卷法(形成的工作描述要再征求任职者的意见,并进行补充和修改)

设计问卷时,应注意:明确要获得何种信息,将信息化为可操作的项目或问题;每个问题的目的要明确,语言简洁易懂,必要时可附加说明;调查表的调查项目可根据工作分析的目的加以调整,内容可简可繁。

工作分析目的与调查项目的关系

目的	调查项目	工作目 标	工 作 责 任	工 作 复 杂 性	工 作 时 间	劳动 强度	工 作 危险性
工作描述	*	*			*	*	*
工作设计和再设计	*	*	*		*	*	*
对工作执行者的资格要求	*	*	*				
制定培训计划	*			*			*

人力资源开发	*		*			
进行工作比较	*	*	*	*	*	*
工作绩效评估	*	*	*			
明确工作任务	*	*				

根据不同目的，使用不同类型的调查问卷，如用于薪酬制定，多考虑结构化程度较高的问卷，便于定评分；如针对脑力劳动者、管理者可考虑使用管理职位专业问卷。

（二）观察法

适用于相对稳定，大量标准化的周期较短的主要用体力活动来完成的工作，如装配工作、保安人员等。不适用于脑力劳动成份较高以及处理紧急情况的间歇性工作。

程序：初步了解工作信息（检查现有文件形成总体概念，准备初步任务清单）；进行面谈（对象有代表性）；合并工作信息；核实工作描述。

（三）写实法

工作日志法：适用于确定有关工作职责、工作内容、工作关系、劳动强度等方面的信息。

主管人员分析法：可与工作日志法结合，消除误差。

（四）访谈法（个别员工、群体、主管人员访谈）

访谈内容：工作目标、工作的范围与性质、工作内容、工作责任

（五）关键事件法（行为定向）

用于识别挑选标准及培训的确定，尤其应用于绩效评估的行为锚定与行为观察中。

（六）资料分析法和能力要求法

工作分析方法与人力资源管理活动的关系

目的方法	工作说明	考核	面试	工作评估	培训方案设计	绩效评价系统	职业生涯规划
写实分析法	*	*	*		*	*	
关键事件法	*	*	*		*		
观察法		*	*				
访谈法	*	*	*		*		
问卷调查法	*	*	*	*	*	*	*

根据具体情况选择，如分析事务性工作和管理工作时，可采用问卷调查法，辅以面谈和有限的观察；分析生产性工作时，可采用面谈法和广泛的观察法来获得必要的信息。另外，选择时应考虑方法与目的的匹配、成本可行性、适用性，具体包括多功能/适应性、标准化、使用者接受程度、理解参与程度、培训需求、便利性、完成时间、信度和效度、成本，如关键事件成本最高，职位分析调查表最适合于分析较高层次的工作。

四、工作分析实施：

（一）时机：1、缺乏明确的、完善的、书面的职位说明，不清楚岗位职责和要求 2、书面说明与实际不符 3、经常出现推诿扯皮、职责不清或决策困难的现象 4、刚进行了组织机构和工作流程的变革或调整 5、招聘新员工时发现很难确定用人的标准 6、进行绩效考核时，发现没有根据岗位确定考核的标准 7、建立新薪酬体系时，无法将各个职位的价值进行评估。

（二）信息收集者：工作分析专家、工作任职者、任职者的上级主管（检查与证明）

（三）工作分析信息内容：

1、做什么：所要完成的工作活动是什么；这些活动会产生什么样的结果或产品；任职者

的工作结果要达到什么样的标准。

2、为什么：做这项工作的目的是什么；这项工作与组织中其他工作有什么联系，对其他工作有何影响。

3、用谁：从事这项工作的人应具备什么样的身体素质；必须具备哪些知识和技能；至少应接受过哪些教育和培训；至少应具备什么样的经验；在个性特征上应具备哪些特点；在其他方面应具备什么样的条件。

4、何时：哪些工作活动是有固定时间的，在什么时候做；哪些工作活动是每天必做的；哪些是每周必做的；哪些是每月必做的。

5、在哪里：工作的自然环境（地点、温度、光线、噪音、安全条件等）；社会环境（文化环境、工作群体人数、完成工作所要求人际交往数量和程度、环境的稳定性等）。

6、为谁：工作要向谁请示和汇报；向谁提供信息或工作结果；可以指挥和监控何人。

7、如何做：从事工作活动的一般程序是怎样的；工作中要使用哪些工具，操纵什么机器设备；工作中所涉及到的文件或记录有哪些；工作中应重点控制的环节是哪些。

（四）工作分析信息来源：书面资料、任职者的报告（访谈/工作日志和记录）、同事的报告、直接的观察。

（五）流程

1、准备阶段：

（1）确定工作分析的目标和侧重点：想解决什么问题，用途是什么，如果是才建立组织目的是分解职能明确职责和关系，这时侧重点在于各个职位的工作职责、权限和关联关系方面。如果工作分析的目的是为空缺的职位招聘雇员，侧重点一方面是该职位的工作职责，另一方面是对任职者的要求。如果是为了确定绩效考核的标准，其侧重点在于衡量每一项工作任务的标准，需要澄清任职者完成每一项工作任务时的时间、质量、数量等方面的标准。如果是为了确定薪酬体系，则需采用一些定量的方法对职位进行量化的评估，确定每一职位的相对价值。如果关心定编定员，就需对每个岗位的工作量进行测算。

（2）制定总体实施方案：工作分析的目的和意义；所需收集的信息内容；工作分析项目组织形式与实施者；过程与步骤；时间和活动安排；方法的选择；界定待分析的工作样本；

所需的背景资料和配合工作；工作分析所提供的结果。

(3) 收集和分析有关的背景资料：国家职业分类标准或国际职业分类标准；有关整个组织的信息（组织机构图、工作流程图、部门职能说明等）；现有的职位说明或有关职位描述的信息。

(4) 确定所欲收集的信息：据目标和侧重点确定要收集哪些信息；据对现有资料的研究，找出需重点调研的信息或需进一步澄清的信息；按照 6W1H 的内容考虑需要收集的信息。

(5) 选择收集信息的方法：根据目标选择（如用于招聘时则选用关注任职者特征的方法；关注薪酬体系时，选用定量的方法）；考虑所分析职位的不同特点（如以操作设备为主，可用现场观察法；如使用开放式问卷，要求被调查者有一定的书面表达能力）；考虑实际条件的限制。

2、实施阶段：

(1) 与有关人员进行沟通：让参与人员了解工作分析的目的和意义（针对工作而非评估表现、不是增加工作量，而是通过职责分工的明确和效率的提高减轻大家的工作负担），消除顾虑和压力，争取支持与合作；让其了解大致进行多长时间，时间进度以做好工作安排；让其了解可能使用的方法如何配合如何提供信息。

(2) 制定具体的实施操作计划：时间表，时间段，每个人的个体职责和任务等。

(3) 实际收集与分析工作信息：职务名称分析、工作内容分析（工作任务、责任与权限、工作关系、工作量）、工作环境分析（自然环境、安全环境、社会环境）、任职者必备条件（必备知识、经验、身体素质、操作能力、个性特征）。

3、工作分析结果形成阶段：

(1) 与有关人员共同审查和确认工作信息：工作任职者和任职者的上级。

(2) 形成职务说明书

4、应用与反馈：(1) 使用培训（招聘、确定工作目标和标准、考核、培训）

(2) 反馈与调整：定期核查（删除、简化、合并、改良、创新）

五、工作分析结果

(一) 工作描述

包括：1、工作识别：工作名称、工作身份（所属部门、直接上级职位、工作等级、工资水平、所辖人数、定员人数、工作地点、工作时间）；2、工作编号；3、工作概要（工作的总体性质、中心任务和要达到的工作目标）；4、工作关系（受谁监督、监督谁、可晋升的职位、可转换的职位、与哪些部门的职位发生联系等）；5、工作职责：工作活动内容（逐项说明工作活动内容与工作时间的百分比，按重要性大小顺序列出工作任务）、工作权限（决策权限、监督权限、经费预算权限）、工作结果（绩效标准）；6、工作条件与工作环境：工作场所、工作环境的危险性、职业病、工作的时间、工作的均衡性、工作环境的舒适程度。

(二) 工作规范（应知、应会、工作实例）：任职者要胜任该项工作必须具备的资格与条件。如：每分钟数据录入速度不少于 60 个字，精通拼写、词的用法和英语语法。

- 1、知识要求（精通/通晓/掌握/具有/懂得/了解）：最低学历、专门知识、政策法规知识、管理知识、外语水平、相关知识
- 2、能力要求：理解判断能力、组织协调能力、决策能力、开拓能力、社会活动能力、语言文字能力、业务实施能力
- 3、经历要求
- 4、职业道德要求

(三) 职务说明书

- 1、职务概况：名称、编号、职务所属部门、职务等级、编写日期等
- 2、职务说明：职务范围（主要工作范围）、责任范围及工作要求（需完成的任务、所用的材料及最终产品，需承担的责任，与他人的联系，所接受的监督及所实施的监督）、职务目标（所要求达到的目标及提供的服务：数量、质量、时间要求等）、机器设备及工具、工作条件与环境
- 3、任职资料：基本资格与条件（受教育水平、经验、培训、性别、年龄、相关工作经历、身体状况、个性、能力、知识要求、基本技能等）

编制时，语言应使用现在时态，每个句子应该以一主动动词开头，每个句子必须反映

一个目的，应选用专业词汇，如：分析、搜集、分解、监督等。

六、工作分析应用

1、定编定员：按劳动效率定员（生产任务）、按设备定员（机械操作）、按岗位定员（电工、门卫等）、按比例定员（服务性部门）、按组织机构、职责范围和业务分工结合工作能力和技术水平定员（企业管理人员和工程技术人员）

2、工作设计：

工作任务特性调查--工作轮换、工作扩大化、工作丰富化、建立员工-客户关系、承担责任和控制、开通反馈渠道

3、工作评估：

评估的是“工作”而不是“人”，对“人”进行评估主要是通过人才素质测评和绩效评估来实现；以职位、个人能力、绩效付酬。

以工作的任务和责任、完成工作所需技能工作难度、工作对组织整体目标实现的相对贡献大小、工作的环境和风险来设计

工作评估方法

量化程度、评价对象 比较方法	非量化评估、对 职位整体进行 评估	量化的评估、对 职位要素进行 评估
在职位与职位之间进行比较	职位排序法	因素比较法
将职位与特定的级别标准进行比较	职位分类法	要素计点法

4、工作分析与绩效管理

(1) 职位描述是绩效目标和绩效指标的来源，根据职责确定产出

工作职责	工作产出
组织大型宣传活动	活动
打印文件	打印好的文件
进行市场调查分析	调查分析报告
采购办公用品	采购来的办公用品
人员招聘	招聘来的人员
招贴画设计	设计好的作品

从数量、质量、成本、时限、满意度方面进行评估

(2) 职位的工作关系决定了绩效评估关系：上级、同级、下级、内部与外部客户

(3) 工作岗位的工作特点决定了绩效管理的方式：

如：独立性强、自由度高：最终结果；自由度低、受控高：每一环节的产出与最终结果；工作结果需要较长时间才能表现出来，绩效评估则采用较长的周期。

招聘与选拔

招聘选拔是一个组织人力资源形成的关键，也是人力资源管理工作中许多其他工作的前提。

一、招聘选拔的基础

(一) 人力资源规划：根据组织发展战略、组织目标及组织内外部环境的变化，预测未来的组织任务和 environment 对组织的要求，为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源的过

程。其目标为：确保组织在适当的时间和不同的岗位上获得适当的人选（包括数量、质量、层次和结构）。一方面满足变化的组织对人力资源的需求，另一方面最大限度开发和利用组织同现有人员的潜力，使组织和员工的需要得到充分满足。

1、人力资源需求预测：以企业的战略目标、发展规划和工作任务为出发点，综合考虑各种因素（外部环境：经济、技术等；内部因素：战略和发展计划，业务范围、财务预算等；人力资源自身因素：退休、辞职、合同终止等），对企业未来的人力资源数量、质量和时间等进行估计。

*方法：专家集体预测法、回归预测法、比率分析（原因性因素：销售额；关键雇员数量）、散点分析（业务活动量与所需人员是否相关）、生产函数模型法、劳动定额法

*关键因素：人员数量、人员类型、职位与职位说明、时间（不同时间段需要多少什么样的员工）、薪酬预算

2、人力资源供给预测

*影响因素：外部：经济、政策法规、资源供给量；

内部：行业发展状况和前景、企业人力资源策略和管理措施、员工的年龄和技能（如出现断层现象）

*方法：

外部人力资源供给预测：查阅现有资料、调查有关信息、分析雇用人员和应聘人员（企业近期雇用人员来自的行业和企业，为什么到本企业，各个空缺职位的应聘者数量与质量如何）

内部人力资源供给预测：员工满意度与忠诚度分析、建立人力资源档案、接班人计划

（二）工作分析

what、why、who、when、where、forwhom、how

*职位说明书注意事项：

以符合逻辑的顺序来组织工作职责：按照各项职责的重要程度和所花费用者的时间多少进行排列；清晰而简洁地陈述每一项职责；避免使用笼统含糊的语言（如处理邮件）；应

选取主要职责；表明各项职责出现频率（可通过完成各项职责的时间所占的比重来表示）

*职位胜任特征分析（通过与任职者及其主管交谈利用关键事件法发现、描述和界定等级、评估）：专业技能、认知能力（如何分析和思考问题）、工作风格、人际技能等，可通过面谈了解，如请应聘者讲讲他们在过去的工作中是如何与客户打交道的以及如何管理项目的。

二、招聘策略：我们需要招聘什么人；如何能够招聘到这些人；将以什么样的代价招聘到这些人

1、影响求职者接受一份工作的因素：

替代性的工作机会：机会数量、机会的吸引力

公司的吸引力：薪金、福利、提升的机会、地理位置、人员与文化、公司的名气和声誉

工作的吸引力：工作内容、工作环境条件、职位

招聘活动：宣传推广效果、招聘者的行为

2、吸引人才的因素：

公司和职位的稳定性和安全感；公司身为行业的龙头；公司有相对灵活的工作时间；该工作的成就感很迅速很明显；工作和生活之间的平衡；有其他公司不具备的挑战或机遇；出色的上司和同事；公司有宽敞舒适的办公环境；更大的责任和权力；强调开放的沟通和以人为本的管理风格；一个学习性组织提供不断学习和进步的机会；这份工作对社会的贡献；工作出色的得到承认和奖励，明确的业绩评定和奖励机制；有机会做你最擅长做的事情

3、对录用人员和应聘者的调查

是什么使你放弃了先前的工作；在你看来，你先前的公司哪一点使得职员辞职；你觉得我们的招聘及录用程序，哪些地方比较好，哪些地方不好；在招聘过程中，我们的哪些做法使你很失望，并差点儿放弃；能吸引你来我们公司的因素有哪些；应聘过程中，你觉得与你接触的人在哪些方面表现得好，哪些方面还有待改善。

分析被本公司吸引的人的共性，再比较一下本公司员工的基本情况，找出原因。

三、招聘程序

(一) 用人单位与人力资源部的责任

用人单位：根据业务计划制定招聘计划，提出招聘需求；草拟职位描述和任职资格；对职位候选人的专业或技术水平进行判断；最终做出录用决策。

人力资源部：帮助用人单位对招聘的必要性进行判断；指导用人单位撰写职位描述和任职资格；决定获取候选人的渠道和方法；与潜在的候选人联络；收集简历和应聘材料；设计人员选拔评价方法，并指导用人单位经理使用这些方法；主持实施评价程序；为用人单位的录用提供建议；与候选人确定工资；帮助被录用人员办理体检、档案转移、劳动协议签订等各项手续；向未被录用的候选人表示感谢并委婉地拒绝。

(二) 识别招聘需求

判断问题是否必须通过招聘人来解决，如：其他部门的调配；阶段性的工作可通过加班解决；工作的重新设计；某些工作外包。如果确须招人，招聘正式员工还是临时工。

(三) 准备工作职责与任职资格描述

(四) 获得招聘批准

(五) 选择招聘渠道和方法

(六) 获得候选人并进行简历筛选

(七) 选拔评价程序

(八) 讨论并做出初步录用决定

(九) 确定工资水平

(十) 入职体检

(十一) 正式录用决定和入职准备

(十二) 档案转移

(十三) 签订劳动合同

四、内部招聘：内部晋升或岗位轮换

1、建立完善的职位体系，明确不同职位的关键职责、职位级别、职位的晋升轮换关系，

指明哪些职位可以晋升到哪些职位，哪些职位之间可以轮换。晋升和轮换以任职资格为依据。

2、在员工的绩效管理基础上建立员工的职业生涯管理体系。对目标完成情况进行评定，对员工工作能力进行评估，了解员工个人职业发展规划。

3、建立企业内部晋升与岗位轮换的管理程序和制度，规定晋升与岗位轮换的条件、范围、时间要求、流程等内容。

4、建立接班人计划，对组织中重要职位确定一些可能的候选人，并跟踪这些候选人的绩效，对他们的提升潜力做出评价。

例：职位： 候选人：

 当前绩效：优秀/良好/需要改进

 提升潜力：可以提升/需要进一步培训/有问题

5、员工应聘内部职位必须经原任主管同意，应聘的条件也应有一定的界定（工作满一定时限，绩效评定达一定标准）

内部推荐表

推荐人信息 姓名： 员工号： 所属部门： 电话： 电子邮件：
候选人信息： 姓名： 性别： 年龄： 联系方式：
推荐人与候选人的关系：
推荐职位：
推荐原因：

推荐人对候选人的评价：
推荐人签名：
日期： 年 月 日

注：此表需连同候选人简历交到人力资源部。

五、人员选拔评价

（一）应注意问题：不是选最优秀的，而是选最合适的；要将候选人与评价标准进行比较，而不是在候选人之间进行比较；尽量不要降低标准来录用人员。

（二）评测工具：

*指标：信度（稳定性、可靠性）与效度（有效性）、难度与区分度、标准化与常模（特定参照体系）、公平与效益

*常用测评工具：面试（其信度和效度取决于如何来实施面试）、心理测验、评价中心技术

*测评内容：能力因素（一般与特殊、现有与潜在）、个人风格因素（气质、性格、行为风格）、动力因素（价值观、动机、兴趣）

*注意事项：

确保选拔评价的内容是所招聘职位主要的或重要的任职条件，密切相关；尽量选择最有效而又经济的评价方法；设计好评价的程序（将容易识别出候选人明显的必要能力不足的方法放在前面，将较为容易操作的方法放在前面，将费用较低的方法放在前面；安排好参加选拔评价的人员和时间）

六、选拔评价方法：面谈

（一）面试前的准备：

1、回顾职位说明书：主要职责、要求（知识、能力、经验、个性特点、职业兴趣取向等）、工作中的汇报关系、环境因素、晋升和发展机会、薪酬福利等。

2、阅读应聘材料和简历（初步审查与发现有待询问的问题）

浏览外观与行文；注意材料中空白的内容或省略的内容；注意与其所应聘职位或行业相关的工作经历；思考被面试者工作变动的频率和可能的原因；注意应聘者工作经历中时间上的间断或重叠；审视候选人的教育背景及其与工作经历的相关性；注意被面试者对薪酬的要求

3、电话筛选应聘者：判断是否有必要对该应聘者进行正式的面试而非得出是否聘用的决定，目的是筛选掉明显不符合要求的应聘者不是选拔胜任者。

4、准备面试的时间和场地

5、准备一些基本的问题，如：“你最喜欢/不喜欢你现在/最近的工作的地方是什么？”“请你介绍一下你所做过的有关--的工作，并说说你是怎样处理这些工作的。”“在你当前/最近的工作中，你觉得比较困难的是哪些方面，为什么？”“为什么你要从现在的公司辞职？”“你为什么要应聘我们这里的工作？”“你在学校时最喜欢/不喜欢的课程是什么，为什么？”“你为什么选择学习这个专业”“你觉得自己所学习的内容对你所应聘的工作能起到什么样的帮助？”“你为从事这份工作做了哪些准备？”

（二）如何做面试

1、面试题目类型：

*行为性面试：使用过去的行为预测未来的行为；识别关键性的工作要素；探测行为样本；把握四个要素（情境、目标、行动、结果）

让被面试者讲述一些关键的行为事例；这些问题要直接围绕与工作相关的关键胜任能力来提问，如一个职位要求比较多的作为团队成员进行工作，可问这些问题：“过去你有多少时间是作为团队的成员来工作的？”“请描述一次你作为团队成员工作的经历。当时团队所要达成的目标是什么？”“当时你在团队中的角色是什么？”“除了你之外，团队还有哪些成员？”“你和团队中其他成员的关系是怎样的？”“请描述一下你们团队完成项目的过程”“你们的工作结果怎么样？”“在团队完成目标的过程中，你都做出了哪些贡献？”“你是否遇到过自己的建议没有被采纳的情形，请就此举一个例子”

方法：先用一个引导性的问题引发被面试者讲述一个重要的事例，然后根据回答进行适当追问。常用方式有：“请描述一次在你过去的工作经历当中 的经历”“请给我们举一个例子，说明一下 ”“请告诉我你的一次有关 的经历”“请描述一件你感到印象最深刻

的关于 的事情”;再根据空缺职位的工作描述和被面试者的背景资料所反映的信息针对职位各项工作职责设计问题,如:职责:协助实施组织的薪酬计划,监控薪酬提升,保证其符合报酬增长的原则”对应问题为:“你在实施薪酬计划方面都做了哪些工作”“在你的组织中,薪酬提升的依据是什么,你是怎样对这些依据做出判断的”“当你得到部门负责人给你的关于该部门某个员工薪酬调整的建议时,你会做哪些工作”“你是否遇到过经过调查了解到某个部门建议提升薪酬的员工不应该得到提升的情况,你是怎样与提出建议的部门经理沟通的”“你是否遇到过员工对他的薪酬调整存在异议的情况,你是怎样处理这种情况的”

*开放性的问题:构建行为性问题的基础

如:当客户对你的回答感到不满意的时候,你会怎样做呢?-->请你举一个例子,说明一下你实际遇到的一个对你的回答不满意的客户,你当时是怎样做的。

其他问题如:“你认为比较理想的领导(同事、下属、合作者、工作环境等)是怎样的”
“你认为自己在工作中最大的优势是什么”“你是怎样管理你的下属的”“你在学校的学习为你的工作提供了怎样的准备条件”“你是怎样对待那些你不感兴趣的课程的”等

*假设性问题:对面试者思维推理能力、价值倾向、态度、创造性、工作风格做出判断

如:如果一个员工不服从你的命令,你会怎样做呢?假设你在众人面前做演讲,他们提出了一些尖锐的你难以回答的问题,你会怎样做呢?

*探索性问题:追问,围绕谁、什么、什么时候、怎样、为什么展开

如:到目前为止,在你的职业生涯中,你感到最成功的事情是什么,为什么?你已经讲了,那么接下去发生了什么?

*封闭式问题:澄清或验证某些问题,如:你期望的工资是多少?你是否赞成加班?

2、面试的过程

(1) 关系建立阶段:创造轻松、友好的氛围,通常讨论一些与工作无关的问题

(2) 导入阶段:问一些被面试者较熟悉的问题,如:介绍自己的经历、介绍自己过去的工作、经验等。

(3) 核心阶段:要求被面试者讲述一些关于核心胜任力的事例。此阶段占整个面试比重

为 80%，并且整个面试的 65%要用在基于关键胜任能力的问题上。通过一个开放性问题引起一个话题，然后用行为性问题将话题集中在一个关键的行为事例上，再用探索性问题追问，对于找不到合适的实例的问题则需使用一些假设性的问题。

(4) 确认阶段：进一步对核心阶段所获得的对被面试者关键胜任能力的判断进行确认，一般使用开放性问题，如：前面提到你曾经帮助人力资源总监制订有关的人力资源政策，具体的讲，你自己到底做了哪些工作？

(5) 结束阶段：检查是否遗漏了关于那些关键胜任能力的问题并加以追问。可采用一些基于关键胜任能力的行为性问题或开放性问题，如：你能再举一些例子证明你在 方面的专业技能吗？

3、面试技巧：

避免提出直接让被面试者描述自己的能力、特点、个性的题目（追问行为性问题，举出实例）；避免问多项选择式的问题。如：“你的管理风格是什么样的，是 X 理论的、Y 理论的还是 Z 理论的？”改为：“请描述一下你的管理风格，并举例说明你是怎样在工作中运用这些管理风格的？”

七、选拔评价方法：心理测验

（一）能力测验

1、能力倾向测验：言语理解能力、数量关系能力、逻辑推理能力、综合分析能力、知觉速度与准确性

2、特殊能力测验：如创造力测验，例：举出包含“三角形”的各种物品，举得越多越好；列举一根针的用法；写一篇文章，包括以下词语：猎人、兔子、狐狸、枪、金钥匙；在一张白纸上设计出公园的布局方案，在 15 分钟内设计出越多的方案越好。

（二）个性测验

八、人员选拔评价方法：评价中心

一种综合性的人员测评方法，最突出的特点在于使用了情境性的测验方法对被测评者的特定行为进行观察和评价，形式主要有：公文处理练习、无领导小组讨论、角色扮演、撰写报告、演讲辩论、案例分析、团队游戏等。

(一) 无领导小组讨论 (4-8 人): 给被评价者一个待解决的问题, 给他们大约一个小时, 让他们展开讨论以解决这个问题。考察组织协调能力、领导能力、人际交往能力、辩论说服能力、决策能力及自信心、进取心、责任感、灵活性、情绪的稳定性和团队精神。

类型: 意见求同型、资源争夺型、团队作品型、两难式问题

测评前, 需确定清晰的测评要素和观察点, 如: 对于沟通能力这一测评要素, 其观察点可以是清晰简洁的表达自己的意思; 善于运用语音、语调、目光和手势; 在他人发言时认真倾听; 强调自己的观点时有说服力。按照 1-5 分来打分, 5 分是非常好, 1 分是非常不好。

评分表:

评价要素	被评价者					
沟通能力						
组织协调力						
计划性						
人际合作						
自信心						
分析能力						

(二) 文件筐 (公文处理练习): 考察计划能力、组织协调力、判断能力、沟通能力、决策能力、领导能力, 被评价者将扮演某一领导者的角色, 面对客户来信、下级反映的问题、电话记录、通知、报告等作出系列决定。

(三) 模拟面谈: 由助手扮演下属、客户、记者等与工作当中发生关系的角色, 提出问题、

建议、反驳、拒绝要求等，以考察被评价者说服能力、表达能力、处理冲突的能力及思维的灵活性和敏捷性。

(四) 演讲：从语言表达、仪态举止、内容组织、解决问题针对性等方面考察分析推理能力、语言表达能力及在压力下反应的能力。

一般准备 5 分钟后正式演讲 5 分钟，常见题目有：竞选演说、发表观点、辩论。

(五) 搜集事实

(六) 书面的案例分析（如：分析报告）

(七) 角色游戏

九、员工的录用

(一) 做出初步录用决策

定性：对各方面胜任特征进行描述性评价，列举主要优点和不足

定量：根据各胜任力重要性确定权重，打分评定

注：要留有注明录用优先次序的备选人名单

(二) 决定薪酬：据候选人的胜任力水平（标准：职位的基本要求）决定具体的薪酬水平
处在本职位薪酬范围内的什么档次

(三) 通知未被录用的应聘者：最好用书面形式，注意内容和措辞

(四) 背景调查：学历学位、工作经历、有无不良记录

(五) 入职：从原公司辞职、档案转移、体检、个人档案建立、签订合同、领取相应物品

(六) 入职培训（公司介绍、企业文化训练、制度、程序与工具使用）

方式：讲授、讨论（如：新老交流）、参观、演练、活动、多媒体展示等

绩效管理

一、目的：

- 1、定义和沟通对员工的期望
- 2、提供给员工有关他们绩效的反馈
- 3、改进员工的绩效
- 4、将组织的目标与个人的目标联系起来
- 5、提供对好的绩效表现的认可准则
- 6、指导解决绩效问题
- 7、使员工现有的工作能力得到提高
- 8、使员工在未来的职位上得到发展
- 9、提供与薪酬决策有关的信息
- 10、识别培训的需求
- 11、将员工个人职业生涯规划与组织整体的接班人计划联系起来

关键要素：关注与目标相关的工作职责及贡献和产出；开放沟通的行为持续贯穿绩效管理活动的全过程（员工的工作目标以及该员工的工作对整个组织目标的意义和影响；期望员工完成的工作职责；员工的工作应该达到的标准；以何种方式衡量绩效）；绩效评估之后必须伴随有绩效改进与提高的计划和行动

二、绩效管理的基础

（一）目标管理：重视人的因素；建立目标锁链与目标体系；重视结果

程序：预定目标（上下级共同商定）；重新审议组织结构和职责分工，明确目标责任者和协调关系；确立下级的目标（明确组织规划和目标；分目标具体、量化，便于评估；分清轻重缓急）；上级和下级就实现各项目标所需条件和目标实现后的奖惩达成协议并赋予资源配置权力；定期检查，通报进度，帮助解决困难；总结评估

可评估的目标与不可评估的目标

不可评估	可评估
获得较高的利润	在本年末实现利润 15%
提高生产部门的生产率	在不增加费用和保持现有质量水平情况下本季度生产率比上季度增长 10%
保证产品的质量	产品抽查的不合格率低于千分之三
主管人员增加与下属的沟通	主管人员每周与每个下属人员沟通时间不少于 2 个小时
维持电脑网络系统的稳定性	由于技术问题网络中断次数每季度不超过 1 次，每次能够在 1 小时内恢复正常

(二) 工作分析

1、对职位的描述是绩效管理的基础

进行有效的绩效管理必须有清晰的职位描述；职位的特点决定了评估所采用的方式（由谁评估，多长时间一次，信息如何收集，何种形式评估）；职位描述是设定绩效指标的基础（对于那些较为稳定的基础性职位，如秘书、会计等，其工作可能并不由目标直接控制，而主要是依据工作职责来完成工作，对他们的绩效指标的设定就更需要依据工作的核心职责）

例：秘书的工作职责与关键绩效指标

工作职责	关键绩效指标
录入、打印文件	错误率；时效性（规定时间内完成）；客户满意度
起草文件	主管人员满意度；独立性（是否需主管修改和指导
安排旅程	时效性和准确性；客户满意度

安排会议	会前准备是否周到；会议过程中突发问题的处理
------	-----------------------

2、工作分析结果的使用：工作职责和任务；各项职责和任务所占的比重（确定评估权重）；与组织内外其他部门和人员的关联关系

3、收集职位描述信息的要领

（1）准确使用描述行为的动词（不用：负责、管理等动词）：规范方式为“动词”+“宾语”，如：录入、打印文件；提供解决客户问题的建议

（2）弄清工作行为的增值产出是什么，输出方向怎样。如秘书打印文件的产出是准确无误的电子文件以及清晰的打印稿，输出对象是文件原稿提供者

三、关键绩效指标的设定

1、定义：用于评估和管理被评估者绩效的定量化或行为化的标准体系。体现了对组织目标有增值作用的绩效指标，通过在关键绩效指标上达成的承诺，员工与管理人员可进行工作期望、工作表现和未来发展等方向的沟通。

即达到以下要求：关于团队以及团队成员的增值工作产出列表；针对每一项工作产出的绩效指标和标准；各项增值产出的相对重要性等级；追踪个体或团队实际表现的方式，以便将个体实际表现与要求的绩效标准相对照。

2、设定程序：

（1）确定工作产出：（首先回顾组织整体的目标和业务单元的工作目标）

原则：增值产出、客户导向、结果优先（如最终结果难以确定，可采用过程中的关键行为，例如研发过程中的技术资料、技术文档的质量）、设定权重（如总经理秘书的工作中为总经理起草公文的重要性程度权重相对较高）

工具：客户关系示意图

（2）建立评估指标：

1、指标类型：数量、质量、成本、时限

2、原则：具体、可度量、可实现、现实（可证明、可观察）、有时限

如：产品创新性：性能上提供对手没有的 3 种以上功能，至少设计 3 种以上不同外观款式

会议之前准备好一切设施：会议过程中无需为寻找或合理必要设施使会议中断

避免使用“尽快”、“较快”等不清晰的时间概念。

(3) 设定评估标准：做得怎样，完成多少

对于非数量化的绩效指标需回答：“客户期望被评估者做到什么程度？”

其中基本标准用于决定基本的绩效工资，而卓越标准不是人人可达到的用于决定额外的奖金、分红、职位的晋升等。

方法：相关记录、取样抽查等

(4) 审核关键绩效指标

审核要点：工作产出是否为最终产品（工作结果）；是否可证明和观察；多人评估结果是否一致；指标总和是否可解释被评估者 80% 以上的工作目标；是否从客户的角度来界定；是否可跟踪和监控；是否留下超越标准的空间

常见问题	问题举例	解决或纠正方法
错误的增值产出	对于一个为客户提供特定服务的被评估者，没有任何工作产出表明客户满意的结果是什么	增加漏掉的增值产出；去掉与工作目标不符合的工作产出
将工作活动与工作结果混淆	参加的会议与某人的谈话	识别出这些活动的结果对组织的增值贡献，并把这些贡献作为增值产出
工作的产出项目过多	列出了 15-20 项的工作产出	合并同类项，把一些工作产出归到一个更高层的类别
绩效指标无法	评估工作的质量；与其他	决定谁可以对该项工作结果进行

被证明和评估	个体或团队发生关系的行为	判断；识别出评估者做出判断的关键因素列举出评估者通过观察到哪些行为来说明绩效达到期望的标准
评估指标不够全面	对某项工作产出可以从质量、数量和时限几个方面进行衡量，而在关键绩效指标中仅仅给予出了数量标准，如“发展客户的数量”	设定针对各个方面的全面的绩效指标
对绩效指标的跟踪和监控耗时过多	在电话铃声响第三次之前接听电话；正确回答客户问题的比率	采用抽查的方法跟踪被评估者的行为；如果跟踪“正确率”比较困难，可跟踪“错误率”
绩效标准缺乏超越的空间	绩效标准中使用“零错误率”、100%、“从不”、“总是”、“所有”等	如果 100%正确的绩效标准确实必须达到，那么可保留；如果并非必须达到可修改标准以留下超越空间

四、绩效管理的过程

(一) 绩效计划

1、绩效计划是关于工作目标和标准的契约

员工在本次绩效期间内所要达到的工作目标是什么；达成目标的结果是怎样的；这些结果可从哪些方面去衡量，评判好坏的标准是什么；从何处获得关于员工工作结果的信息；员工的各项工作目标的权重如何

绩效目标计划表格式：

受约人： 职位：

直接主管：

绩效期间： 至

工作目 标	主要产 出	完成期 限	衡量标 准	评估来 源	所占权 重

受约人签字： 主管签字：

时间：

注：本绩效计划若在实施过程中发生变更，应填写绩效计划变更表。最终的绩效评估以变更后的绩效计划为准。

2、绩效计划是一个双向沟通的过程

管理者向被管理者解释和说明：组织整体目标是什么；为完成整体目标，本业务单元目标是什么；为达目标，对被管理者的期望是什么；对被管理者的工作应该制定什么样的标准，完成期限如何制定

被管理者需表达：自己对工作目标和如何完成工作的认识；自己所存在的对工作的疑惑和不理解之处；自己对工作的计划和打算；在完成工作中可能遇到的问题和需申请的资源

3、参与和承诺是制定绩效计划的前提：公开签字

4、绩效计划的衡量标准：能否回答以以下问题

员工在本绩效期同内：工作职责是什么；所要完成的目标是什么；如何判断目标完成得怎么样；应在什么时候完成；各项工作职责及目标的权重如何（重要性）；员工的工作绩效好坏对整个组织或特定团队有什么影响；员工在完成工作时可拥有哪些权力，可得到哪些资源；可能遇到哪些困难和障碍；主管为员工提供哪些支持和帮助；员工在绩效期内会得到哪些培训；在其完成过程中，如何去获得有关他们工作情况的信息；在绩效期间内，经

理人员如何与员工进行沟通

5、程序：

- (1) 准备：必要的信息（组织、团队、个人）；绩效计划沟通的方式
- (2) 沟通：回顾有关信息、确定关键绩效指标、讨论提供的帮助、约定下一次沟通时间
- (3) 对绩效计划的审定和签字确认

(二) 绩效实施与管理

1、持续的绩效沟通

*目的：环境变化时对绩效计划进行调整；让员工了解有关信息（如何解决困难，做得怎么样）；让经理人员得知有关信息（进展情况、员工表现、遇到的困难）

*沟通内容：工作进展；员工和团队是否在正确的达成目标和绩效标准的轨道上运行；如有偏离应采取什么行动扭转；哪些方面的工作进行的好/遇到了困难；面对目前情境，要对工作目标和达成目标的行动做出哪些调整；经理人员可采取哪些行动来支持员工

*沟通方式：

正式方式：书面报告（工作日志、周报、月报、季报、年报）、会议、正式会谈

非正式方式：走动式管理、开放式办公、工作间歇时的沟通、非正式会议

2、对工作表现的记录

*收集绩效信息的方法：观察法、工作记录法、他人反馈法

*收集内容：工作目标或任务完成情况的信息；来自客户的积极的和消极的反馈信息；工作绩效突出的行为表现；绩效有问题的行为表现等

*收集绩效信息应注意的问题：让员工参与收集信息的过程；应有目的地收集信息；可采用抽样的方法收集（间隔抽样、随机抽样、分层抽样等）；注意区分事实与推测

(三) 绩效评估

1、绩效评估的主要方法

(1) 等级评定法：给出不同等级的定义和描述，然后针对每一个评价要素或绩效指标按

照给定的等级进行评估，最后再给出总的评估。（注意事实的列举）

（2）强迫分布法：可将部门整体的业绩完成情况与部门内部员工绩效等级比例联系起来。

（3）排序法：将总工按某个评估因素上的表现从绩效最好的员工到绩效最差的员工进行排序。

（4）对偶比较法：在每一个评估因素上将每一个员工与其他员工进行比较。

（5）关键事件法

（6）行为锚定等级评定法：建立一个行为性的评定量表，对每一个等级运用关键事件进行行为描述。

2、绩效评估的实施：主管人员评估；自我评估；客户或下属人员的评估；部门间满意度的评估

（四）绩效反馈面谈

1、目的：对被评估者的表现达成双方一致的看法；使员工认识到自己的成就和优点；指出员工有待改进的方面；制定绩效改进计划；协商下一个绩效管理周期的目标与绩效标准

2、面谈前的准备：

主管人员：选择适宜的时间、场地，准备面谈的资料，对待面谈的对象有所准备，计划好面谈的程序

员工：准备表明自己绩效的资料或证据，准备好个人的发展计划，准备好向主管人员提出的问题，将自己的工作安排好

3、面谈的原则：建立和维护彼此之间的信任；清楚说明面谈的目的；鼓励下属说话；认真倾听；避免对立和冲突；集中在绩效而非性格特征；集中于未来而非过去；优点和缺点并重；该结束时立即结束；以积极的方式结束面谈（得到了一个客观认识自己的机会，找到了努力的方向）

五、绩效评估结果的应用

（一）用途：用于报酬的分配和调整（销售人员报酬中较大比重由绩效决定，工资的晋升与绩效的联系）；用于职位的变动；用于员工培训与发展的绩效改进计划；作为员工选拔

和培训的效标

(二) 绩效改进计划

1、内容：有待发展的项目；发展这些项目的原因；目前的水平和期望达到的水平；发展这些项目的方式；设定达到目标的期限

2、制定过程：绩效评估沟通--共同就绩效方面存在的差距分析原因，找出员工在工作能力、方法或工作习惯方面有待改进的方面--选取最为迫切需要改进的地方作为个人发展项目--共同制定具体行动方案，确定期望水平、期限、改进方式，必要时分步骤实施--列出所需资源和帮助

例：个人发展计划

姓名： 职位： 部门：

直接主管姓名： 制定计划时间：

有待发展的项目	发展的原因	目前水平	期望水平	发展的措施与所需的资源	评估的时间

3、处理绩效问题的原则：

及时主动；让员工正确认识到所存在问题，并让其勇敢承担解决绩效问题的责任；帮助员工认识到差距，确定分阶段提高绩效的方法；先以帮助者角色教导、培训，不能解决时应向员工指明所受处罚；尽可能小的压力

4、处理问题步骤：

沟通与识别：差距及原因（能力、努力、行为风格、不能控制的因素）；采取帮助措施（共

同制定改进措施和目标，设置检查点，及时检查和反馈)；采取处罚措施（为什么处罚什么情况下处罚，由轻渐重，处罚后的监控和评估）

5、应用强化措施：据不同对象不同情况采取不同强化措施；优先考虑正强化，尽量不用惩罚；小步子前进，分阶段设立目标；及时提供反馈；促使员工付出更多的主观努力

六、关于制定和实施绩效管理系统

1、从完成工作的结果出发来制定绩效指标和标准

2、绩效管理系统与员工的职业生涯规划紧密相连

3、在许多员工的心目当中，绩效管理系统和薪酬系统是同样的东西

4、通过引入一些以客户为中心或强调团队精神的行为性绩效指标，影响和改变组织氛围

5、“量化”并不是设定绩效指标的目标，“可验证”才是真正的目标

6、客户关系示意图是识别工作产出的有效方法

7、进行阶段性的绩效回顾和沟通十分必要

8、依据绩效评估结果付薪酬

人员培训

一、培训的体系

(一) 培训的职责

1、制定培训计划：确认培训需求点；确认培训标准；比较分析、确认培训；编制培训计划

2、组织实施培训：组织师资；培训资料的编写、选择、确定；培训方式、方法的选择确定；确定培训时间、地点、参加人员；实施培训；培训的考核

3、反馈总结：培训评估资料的收集；培训的总结

4、后勤保障：培训场地的保障；培训设备、用具的保障；培训用餐、住宿的保证；交通的保证

培训职责的归属

职责	归属
培训的组织管理	人力资源部
需求动意和申报	组织计划部门、岗位上级管理人员、岗位职责人员
培训需求分析	组织计划部门、相关部门或岗位、培训组织管理部门或岗位
需求确认、编制计划	培训组织管理部门或岗位
培训的后勤保障	企业行政办公室或后勤部门
师资	企业内部相关部门、岗位人员、外聘教师
教材选用、编写	教师、培训的组织管理部门或岗位

*实例：某公司培训职责划分

总经理：计划过程--企业发展战略、企业业务目标、企业培训策略和目标；

部门经理：计划过程--部门的发展计划、业务目标、培训计划和目标；

培训经理：计划过程和执行过程--企业的培训策略、培训计划和目标、培训实施及评估；

员工：在主管的协助下，结合岗位要求及个人职业生涯规划制定个人长期和短期培训计划。

（二）培训流程

流程要素：活动/工作内容；活动/工作方式；活动/工作承担者；活动/工作间的连接方式

1、需求确认

(1) 需求动意的提出：据理想需求与现实需求、预测需求与现实需求差距，提出需求动意，报告培训组织管理部门或负责人；

(2) 需求分析：确定是否真的需要培训，哪方面需要培训

A、排他分析：对产生差距的原因全面分析，如果不是人的因素就要排除培训或否定培训动意

B、因素确认：确认哪些是可以通过对现任职人员的培训就能弥补的工作差距，如：因素质较低/专业不对口，培训费用高且时间长，应调换任职人员而非培训

C、确认培训：哪些岗位任职人员需要培训，需要提高能力还是素质，是哪方面的能力或素质

2、培训计划：

确定培训内容；确定培训时间（马上还是逐步安排，何种培训，什么时间）；确认培训方式（外派/内训）；确定受训人员；选择培训教师；费用核定与控制

3、教学设计：培训内容分析；选择、购买、编辑教学大纲和教材；受训人员分析（学历背景、工作经验、素质状况等）；选择、确定培训形式和方式

4、实施培训：培训；受训考核；培训奖惩

5、培训反馈：培训教师考评；培训组织管理的考评；应用反馈；培训总结、资料归档

二、培训的组织与实施

（一）培训需求分析

具体表现：确认差距；前瞻性分析；考虑人力资源开发的需要；多方面考虑（如：培训、人员变动、工资增长、招聘专家、雇用新手再培训等）；培训的价值及成本分析；获取内部与外部的多方支持

三个层次：任职人员的个体层次；组织层次（组织氛围，企业整体人力资源存量）；战略分析（未来需要）

*方法：

必要性分析方法：是否必须通过培训来解决，如观察法、问答法、访谈法、报告法等

整体性分析方法（组织层次）：对组织及成员全面、系统调查以确定差距、是否需培训

绩效差距分析方法：结果分析，解决具体问题而不是系统的过程分析

*培训课程的设计

岗前培训：从其目的出发，确定内容范围；设计周知性培训课程；据员工素质与任职资格差距设计专业培训课程

在岗培训：划分管理岗位的层次；进行工作分析；确定培训内容（将从事/刚从事管理工作、将晋升/刚晋升；从外录用需接受管理培训；将转岗/刚转岗：归纳共性；对比确定）；确定培训课程

（二）培训计划

1、培训战略：对较长时期内的培训工作所做的全局性、根本性、方向性的谋划和安排。

内容：职工培训的总体方向、指导思想；对各种变动因素的评估；培训的基本方法；临时性培训的处理；对培训效果进行评价，必要时对培训战略进行修改。

2、原则：战略原则；理论联系实际、学以致用；专业知识和技能培训与组织文化培训兼顾；全员教育培训和重点提高、优先教育相结合；主动参与；严格考核和择优奖励；投资效益原则

3、培训计划：根据企业近、中、远期的发展目标对企业员工培训需求进行预测，然后制定培训活动方案的过程。

*内容：目的（宏观管理要解决的问题/达到的目的）、原则、培训需求、培训的目的或目标、培训对象、培训内容、培训时间、培训地点、培训形式和方式、培训教师、培训组织者、考评方式、计划变更或者调整方式、培训费用预算（整体计划执行费用、每个项目实施费用）、签发人

培训计划表（编号： 人资： ）

培 训 日	地 点	承办部 门及教 师	培 训 内 容	受 培 训 部 门 岗 位 及 人 数	课 时	备 注
-------------	--------	-----------------	------------------	--	--------	--------

期						

*步骤:

(1) 发出制定计划的通知, 请各责任人针对相应岗位的工作需求提出培训动意。(培训部)

(2) 提出培训动意: 以招聘考评、转岗考评、阶段工作考评针对相应岗位工作需要提出培训动意(技能完善性培训)(考评部门); 为满足近中期的经营需要, 以生产制造、销售服务为目的, 提出经营目标与现实的差距和支持性培训动意(计划调度部门); 为使岗位任职人员的知识、技能满足今后企业发展需要, 在同行业、同专业领域(技术和管理)保持一定的水平, 提出前瞻性培训动意(提高技能性)(岗位任职人员); 为企业经营管理的需要, 以及提高凝聚力和竞争力, 提出周知性和相应的特知性培训动意(工作环境适应、身体素质、团队合作素质)(培训部门); (3) 培训动意汇总(培训部门)

(4) 培训需求分析: 弥补任职差距的技能完善性培训(考评部门、上级管理部门、岗位任职人员); 满足生产、服务需求的培训(计划调度部门、技术研发部门、生产制造部门、销售服务部门); 提高企业全体人员技能的前瞻性培训(岗位任职人员、上级管理部门、技术研发部门、经营规划部门); 非工作技术性的综合素质培训(企业各主管领导); 培训管理部门要参与所有不同培训需求的分析

(5) 汇总培训意见(培训部门)

(6) 根据重要程度排列培训需求, 并依据所能收集到的培训资源(培训方式)制定初步的培训方案、预算(培训部门)

(7) 培训需求、培训方式(外培或内培)、培训预算(初步)审批(企业主管)

(8) 根据确认的培训时间编制培训次序表, 并告知相关部门、岗位(培训部门)

(9) 组织企业内部进行的培训内容尤其是培训师的确立, 并联系外派培训工作(培训部门)

(10) 对与内部培训有关的场地、设备、工具、食宿、交通予以落实（后勤部门）

(11) 编制选定教材，确定培训方式（培训教师）

(三) 培训实施控制

1、培训需求确定的控制：要求岗位任职人员、直接主管上级、各级领导、培训主管共同协商、协调、制约，来确定培训需求的正确性。

2、培训目标确定与控制：由岗位任职人员、直接上级、各级领导、培训主管共同协商。

3、培训组织的过程性控制：对培训流程和每个培训阶段性工作的控制。

4、培训的考评和评估控制

(四) 受训人员的心理及性格特征：

1、需要知道他们为什么要接受某种培训：解释需求、切身体会、心得、案例等。

2、具有自我指导的深刻需求。

3、生活和工作经历对培训具有正负两方面影响。

4、当受训人员在生活中感觉到增加知识会提高工作绩效和工作满意度时，乐意接受学习。当人从一个发展阶段跃向另一个发展阶段时，为完成下一阶段的任务，将乐意学习有关知识。典型发展阶段为：一个职业计划过程的开始；获取第一份工作；得到第一份工作；定位在第一份工作上；掌握出色完成第一份工作所需要的能力；计划和准备下一阶段的工作，并完成一个职业发展周期；以任务为中心（或以问题、生活为中心）的学习取向。

5、受训人员的学习受到外部和内部两方面因素的激励：外部刺激如增加工资、晋级、更好的工作环境等；内部激励如自尊、责任、权力、成就等。

三、培训分类

(一) 岗前培训

1、一般内容：规章制度、企业概况、产品知识、行为规范、共同价值观

2、专业内容：业务知识、技能、管理实务（根据企业生产经营特点、企业文化、新员工的素质决定）

*阶段：（1）二阶段培训：全公司和工作现场培训（2）三阶段培训：全公司、分支机构/部门、工作现场培训

*程序：培训的准备--实施培训--考试考核（考核表/心得）--颁发上岗证/上岗通知书

适于生产中的关键岗位和有关部门规定必须持证上岗的岗位

*构成要素：时间进度、培训内容、培训者

（二）在岗培训

1、类别：转岗培训、晋升培训、岗位资格培训、更新知识掌握新技能的培训、以改善绩效考核为依据的培训

2、特点：固定课程与灵活课程相结合；必修课与选修课相结合；以帮助员工进一步发展和提高为目的；分类设置（课程对象、课程内容、目的、方式与方法）

3、实施：

（1）晋升培训：

任职前培训：派出学习、参加本企业培训班、参加指定的实践活动、导师制

任职后训练：通过讲授、研讨、练习、实践等方式进行目标选择训练、工作评估训练、激励训练、逐日反馈训练、时间管理训练等

（2）以改善绩效为目的的培训：对员工的绩效进行评价；进行评估面谈；制定绩效改进计划（依重要性排列需改进项目）；培训；对培训效果进行评价。

（3）转岗培训与岗位资格培训：确定转换的岗位；确定培训内容与方式（与新员工一同培训、一对一指导、外培、定向培训）；实施培训、考试考核。

4、培训层次：

（1）员工：知识更新；技能开发；观念转变；思维技巧；心态调整与潜能开发

（2）管理人员：知识补充与更新；技能开发；观念转变；思维技巧；领导行为；心态调整

（三）外派培训：应填写外派培训申请表，签定培训合同。

评估方法：证书；调查表/报告书

（四）员工发展规划

模式一：对员工进行评价；所在部门推荐，上级据其基本情况和考核结果决定是否培养；面谈；制定发展规划；培训；反馈评价

模式二：让员工了解岗位设置、任职资格；员工自我评价；报告自己的发展目标；主管与员工面谈确定其目标是否符合企业需要和个人情况；双方协商制定个人发展规划；培训；反馈评价

*评价方式：自我评价、直接领导评价、同事评价

*评价内容：基本条件（性别、年龄、学历、所从事的工作、健康状况）、知识与经验；个性；能力；思想道德；业绩

*评价重点：（1）基本条件（2）个性（3）思想道德（4）能力

*评价方法：考核、人格测试、情景模拟（公文筐测验、无领导小组讨论等）、职业能力倾向测验

四、培训方式

（一）课堂培训

1、准备：设计培训课程和编写培训大纲；制定培训计划；编写/选择培训教材；选择和培养培训教师；准备培训场所和设备；准备必要的资料

2、实施：（1）决定培训效果的因素：教师教学水平；培训内容是否充实与符合学员需要；教学方法；学员学习态度（2）主要方法：讲授、研讨、模拟练习、视听法、演示、案例法

3、考试考核

方法 1：讲授

1、讲授思路：

以原理为中心：一般性概括--证明--解释、类比、例证、统计、证据--复述和总结

以问题为中心：事实描述--问题--问题解决的标准--可供选择的方法--方法优劣评价--最优化选择

2、保持学员兴趣的措施：让学员积极参与；生动语言直观教具；制造幽默和悬念；与研讨、角色扮演等多种方法结合

方法 2：研讨

1、类型：任务取向、过程取向（相互了解和启迪）、任务-过程取向（如小组讨论后发言）

2、形式：集体讨论、分组讨论、对立式讨论

3、方法：演讲讨论法、管理原理贯彻法（如研讨“怎样领导下属”“监督人员怎样实地指导”）、内容强调理解讨论法

方法 3：案例分析法

步骤：1、说明培训目的、要求并简介案例分析法 2、学员相互熟悉，分发案例资料 3、指导教师接受学员咨询 4、分组讨论，找出问题点 5、找出解决问题的策略 6、休息 7、各组代表讲述本组观点，并相互质询 8、全体共同做出结论，指导教师总结整理

*案例构成：说明、正文、附件、思考题

*编写：确定培训目的、搜集信息（报刊书籍、文件资料、他人叙述、自己经历）、写作、检测、定稿

（二）现场培训

1、适应性现场培训：适应新岗位；培养人才，改善绩效

确定培训项目（工作说明查阅、需求调查）--编写现场培训指导书（部门、培训对象、培训时间、培训方法：讲解参与独立完成、培训项目）--确定指导者--考试/考核--颁发上岗证

*培训岗位：直接关系到产品质量的岗位、易发生安全事故的岗位、责任重大的岗位、出现差错带来较大经济损失的岗位

2、以改善绩效、培养人才为目的的现场培训

（1）确定培训需要：

员工发展规划与现场培训需要，如两年内在财务部轮岗，由财务经理在业务上进行专门指导

绩效改进计划与现场培训需要，如在上级指导下完成工作目标确定与下达的全过程，直至要点、步骤掌握为止

通过自我申报确定培训需要：指示部下制定目标、制定目标及计划、双方面谈确定目标及计划

(2) 制定个别指导计划书（指导内容、具体措施、时间、指导者）

(3) 实施培训

A、说明：针对培训项目说明意义、内容，让他理解。在充分协商中进行指导（让其提问、重视交流；向其展示；一过确认对方是否了解一边进行）

B、见习：上司或老员工做示范，让其掌握要领，暂时不让本人动手（特别注意重要部分，示范完成后就心得体会进行交流）

C、实习：在上司或老员工协助下完成指定工作，据其具体表现随时给予指导（让他有充分自信，工作开展由易到难，做的当中把握要领，切身感受工作氛围）

D、分担：与指导者共同承担一项工作（具备独立工作的自信，大胆实践，随时给予指导）

E、代理：制造机会让他代理和该项能力关系密切的某项工作（信任与关心，要求受训者遇到困难立刻报告）

F、承办：正式负责，担当工作（尊重本人意愿和自主性，注意观察，让其思考原因与对策，及时给予鼓励）

针对不同对象和内容采取不同方法；对于素质较差的员工调换工作较为合适，对于工作态度不积极的员工，采取针对性的激励手段更为重要。

(4) 评价：受训者的工作成绩是否提高；受训者的态度、行为是否发生变化；听受训者讲述培训后的收效；向同事、顾客了解受训者接受培训后的变化

(5) 保证措施：

A、将现场培训与员工的个人发展规划、绩效考核相联系，激发员工参与的积极性

- B、选拔素质高的员工担任各级领导
- C、对各级领导进行如何培养下属的培训
- D、向各级领导灌输新的管理理念；领导者首先应当是一个训练者
- E、明确规定培养下属是各级领导者的责任
- F、人事部门定期检查下属单位、各部门的培训情况

（三）自学

- 1、形式：指定学习资料、网上学习、电视教育
- 2、对自学的管理：制定自学计划或帮助员工制定个人自学计划；对员工进行自学方面的指导（让员工养成自学的习惯、让员工掌握有效的学习方法）；对自学效果进行检查、评价

*指定学习资料：选定学习资料--规定学习的完成时间和具体要求--员工自学--反馈学习结果（考试、写心得报告、交流/研讨会）

3、阅读方法：

- （1）SQ3R法：纵览、提问、精读、复述、复习
- （2）改造式学习法：编提纲学习法、结构领先学习法、讲授阅读法等

五、培训方法

（一）基本方法：讲授、研讨、实践、模拟、游戏等。

1、实践法

A、工作指导法：要点在于关键工作环节的要求、做好工作的原则和技巧、须避免与防止的问题和错误

B、工作轮换

C、特别任务法

2、模拟法

3、游戏：培训介绍游戏规则和方法--将被培训者分组或以个人形式进行比赛--培训者进行评价、总结

(二) 能力开发的方法

1、事件处理法：学员自行收集亲身经历的案例，分析讨论，并用讨论结果来警戒日常工作中可能出现的问题。

自编案例表

作者：

日期： 年 月 日

1、案例发生背景
2、案例的内容简介（5W1H）
3、实际解决的对策 若为已解决的事件，应记下从发生到解决的经过 若为未解决的事件，应写下自己准备采取的对策
4、从这个案例中得到的经验教训： (1) (2) ...

2、管理能力的培训方法：监督能力提高法（工作指导法、改进工作法、人际关系法、安全作业法）、管理者训练、管理竞赛法

3、开发创造力的培训方法：头脑风暴法、川喜二郎创造力开发法、检查表法等

4、人际沟通能力的培训方法

(三) 行为调整与心理训练

1、行为调整：角色扮演法、管理方格法、行为模拟法

2、心理训练

六、培训效果评价

包括培训时机是否合适，培训目的是否准确，培训内容设置是否合理，培训方式方法是否高效，培训教员的水平是否高等。

例：某公司培训效果评价层次

(1) 受训者培训后的感受（调查问卷：看法和收获）。

(2) 受训者对知识、技能的掌握（考试/测试）。

(3) 培训知识、技巧的应用以及行为和业绩的改善（观察、问卷调查、测试、考核）。

(4) 培训为企业业务带来的影响和回报：如费用是否节约，产品质量是否提高，顾客满意度是否提高，利润是否增长等。

职业发展

一、职业发展阶段：

1、探索期：受环境影响，想象和缩小职业选择范围，并朝着一定方向发展

2、建立期：找到第一份工作，学习如何工作，第一体验在现实中的成功和失败，不断发生错误，不断从错误中吸取教训，改进工作表现

3、职业中期：绩效水平持续改进，或保持稳定，可能出现需付出巨大代价的错误，自身能力再评价，成功地接受转换阶段的挑战，或变换工作、生活方式

4、职业后期：以自己多年日积月累并经过多次经历的判断力，及与其他人共享其知识和经验的能力，向组织证明其存在的价值

5、衰退期：战胜失落感，对早期阶段持续成功的人尤为艰难

二、职业生涯设计

(一) 开发与管理的措施:

1、开发:

战略措施: 社会环境分析、企业基本情况分析、企业文化建设、企业发展战略、成立职业生涯委员会、设立职业生涯指导顾问、制定职业生涯规划、教育培训计划和实施等

战术措施: 职务指南、职务替代方案、潜能测评、个人简历、职业生涯研讨会、发展协议等

2、管理:

战略措施: 职业生涯会谈、非职务变动发展、职业生涯发展仪式等

战术措施: 职业生涯年度评价(年度总结、全员评定、年度会谈)、职务变动发展、职务变动证书等

(二) 职业生涯设计流程

1、自我评估: 员工通过各种信息来确定自己的职业兴趣、价值观、性格倾向和行为倾向。

2、实际检验: 从公司获得信息, 了解公司如何评价其技能和知识, 及他们该怎样适应公司的计划(如潜在的晋升机会或平级调动)。通常需要经理进行专门的绩效评估和职业生涯发展面谈。

3、目标设定: 形成长短期职业生涯目标的过程, 通常与理想的职位(在三年内成为销售经理)、技能的运用水平(运用预算能力来改善部门的现金流动状况)、工作安排(两年之内调到公司的市场部)、技能获取(了解如何运用公司的人力资源信息系统)相联系。雇员通常要同经理讨论这些目标, 并把其写进开发计划之中。

4、行动规划: 雇员为达到长短期职业生涯目标应采取的措施。包括参加培训课程和研讨会, 开展信息交流或申请公司内的空缺职位。

定向发展计划表

员工姓名:	职位/薪金级别:
组织名称:	地点:

个人目标及考虑因素:	
个人优点:	
发展空间: 如沟通、业务专长、工作表现的稳定性等方面	
可能出现的绊脚石: 如过度管理	
现职发展计划 (任务/课程)	
下一个最恰当的工作及时间	
填写人:	日期:
审核人:	日期:

三、职业发展管理

(一) 职业生涯路径: 一系列的工作职位, 包括雇员在公司内晋升所需从事的相似工作和拥有的相关技能。需分析: 工作和信息流、工作任务的类型、工作环境的异同点、雇员调任或调离某项职务传统运动方式。(如雇员来自公司哪个部门, 调离某个职务后会接受什么样的新职位, 研究员: 科研生涯、技术管理、行政管理)

成功职业生涯特征:

技术人员所获得的薪资、地位和奖励不低于管理人员; 技术人员的基本工资可以低于管理人员, 但要通过奖金的形式使其有机会提高总体收入 (如: 专利奖和新产品研制奖); 技术人员职业生涯路径并不能用来纵容缺乏管理才能的雇员, 它只适用于具有卓越技术才能的雇员; 要让技术人员有机会选择其职业生涯路径。公司要为其提供有关的测评手段。通过测评信息, 可以让雇员了解自身的兴趣、工作价值观和强项技能是与技术还是与管理技能相适应。

(二) 职业生涯顶峰

导致到达职业顶峰的原因: 能力不够、缺乏培训、对成就感的需求不强烈、分配不公或加

薪水平不合理、工作责任混淆不清、公司低成长性导致发展机会减少。

办法：帮助员工理解到达职业顶峰的真正原因，鼓励员工参与各项开发活动，如培训课程、职务转换、短期任职等。鼓励员工获取职业生涯咨询，鼓励员工对解决问题的方案进行实际检验。

例：度过中年危机

训练中年员工去帮助年轻员工；培训；周期性地改变员工的工作或工作的内容；为员工创造一个有利于相互间经常交流信息的工作环境；提倡参与式的领导方式等。

（三）技能老化：由于缺乏对新的工作流程、技能和技术知识的了解，导致的能力下降。

技能更新相关因素：

公司的氛围：强调终身学习

经理：让雇员承担具有挑战性工作任务；鼓励雇员掌握新技能

同事：共同探讨问题，提出想法；鼓励雇员掌握新技能

报酬体系：带薪休假；对创新给予奖励；为雇员开发活动支付费用

四、管理人员的开发

（一）管理人员职业生涯四阶段

年龄阶段	职业生涯阶段	主要任务
22-30岁	职业生涯早期	学习、了解、锻炼
30-40岁	职业生涯中期	职务轮换、增长才干、寻找最佳贡献区
40-55	职业生涯中后	创新发展、辉煌贡献

岁	期	
55-65 岁	职业生涯后期	总结、教授经验

(二) 开发过程：管理人员规划与预测；管理人员需求与开发

步骤：根据企业战略与经营需要，确定管理人才的需求；根据职位要求，确定管理人才的任职资格；进行人才盘存，确定现任职人员以及可能供给的候选人；根据标准，对现有的候选人进行人才评价，找出差距；确定管理者职业生涯路径；开发管理人员安置图；制订管理人员的开发方案，包括在职开发与脱岗开发方案等；执行管理开发方案并反馈结果。

*常见的开发活动：为“适当的”上司工作；管理难对付的下属；承担较大范围的工作任务；在直线与职能之间转换；处理难题；启动某项活动；参加或领导一个特别工作小组。

*开发技术：

在职开发技术，包括：在职体验、工作轮换、辅导与实习、初级董事会、行动学习等

脱岗开发技术，包括：案例研究法、角色扮演、管理游戏、行为模拟、大学研修等

(三) 接班人开发：为经营管理职务配备人员的情况下，设定高级职位空缺，并最终为之配备人员的活动过程。

步骤：接班要求的确定；人才盘点；对能力与开发需求的评价和反馈；制定接班计划；设计开发行动（有目标的工作安排、临时性的开发工作或项目、正式的培训计划/外部活动）；实施；外部招募或其他行动。

*评价维度：计划与决策（财务计划与分析、战略思考）；组织（控制与分配资源、个人组织与时间管理）；沟通（倾听、表达）；对下属人员的开发（开发他人、激励）；外部关系（管理业务关系、代表公司）；人际关系技巧（人际关系技巧与管理冲突）；领导能力（以质量为导向、重视成果）；管理变化（适应性、承担风险）

公司发展初期：创业者型

高速发展阶段：擅长于进行公司扩展的创业者，但同时应兼备建立和完善稳固的管理经营

系统的能力

成熟阶段：“固定模式型”经理，善于处理单调、重复的事务性工作，并能发展公司的规模经济

衰老阶段：振兴之材。这类经理应善于降低成本，调整公司结构，在竞争中求生存。

薪酬管理

一、薪酬及其管理流程

（一）概念：

指员工在从事劳动、履行职责并完成任务之后所获得的经济上的酬劳或回报。狭义上指直接获得的报酬，如基本工资（基础工资、工龄工资、岗位工资等）、绩效工资（奖金、浮动工资）、成就工资（红利、利润分享、股票期权）、津贴（岗位津贴、工作津贴）。广义来说，还包括间接报酬，如基本福利（保险、带薪假期）、特殊福利（住房补贴、交通补贴、通讯设备等）。

基本工资是组织付给员工为其完成工作任务的基本现金报酬，是工资管理的最基本部分，确定之后一般比较稳定，但当市场劳动力供求发生变化，员工的经验、技巧、能力变动时，基本工资都要做相应调整。而绩效工资是直接员工的工作绩效挂钩的薪酬形式，随员工的绩效弹性变化。比如，计件工资、销售提成、浮动工资等，它是超额劳动的报酬。成就工资是对员工在工作中卓有成就，为企业做出突出贡献之后，企业所做的一项长期激励计划。津贴指的是对员工在特别劳动条件与环境下额外劳动消耗和额外生活费用支出的补偿。

*薪酬的作用：保障作用（通过基本工资来体现）、激励作用、调节作用（以福利的形式来表现）

（二）薪酬管理的原则

适度性原则：存在上下限、满足并适当高出员工的基本需要

公平性原则：外部公平性（确定组织的整体工资水平、工种或职位的工资水平应保证组织内内报酬和外部劳动力市场相比是公平的）、内部公平性（制定组织内部工资等级结构和工资体系时应保证报酬在组织内部是公平的）、个人公平性

接受性原则、激励性原则（越看重越需要的东西）、多元化原则

（三）影响员工薪酬的因素

- 1、员工的劳动量；
- 2、职务的高低；
- 3、技术与能力水平；
- 4、工作条件；
- 5、年龄与工龄；
- 6、企业负担能力；
- 7、地区与行业间的薪酬水平；
- 8、劳动力市场的供求状况；
- 9、生活费用与物价水平（生活品价格指数）

劳动的三种形态在工资分配中的比较

劳动形态	定义	工资分配依据	困惑	工资形式体现
潜在形态	具有的劳动能力（学历、职称、工龄、资历）	按劳分配的“劳”与劳动能力关系密切，是分配的主要依据	能力只是可能提供的劳动，但与实际提供及成效不一定一致	基本工资、等级工资、岗位工资、职务工资
流动形态	劳动能力使用和消耗的过程	理论上可准确反映消耗量	实际上难以捕捉，难以计量	计时工资
凝结形态	劳动成果	容易计量	生产条件不同成果不同；试验失败成果为零；价格体系前景不具备	计件工资、浮动工资、奖金

（四）薪酬模式

基本薪金：高差异性、高刚性 奖金：高差异性、低刚性

福利：低差异、高刚性 保险、津贴：随种类不同而不同

1、高弹性模式：奖金和津贴比重较大，而福利、保险比重较小，在基本薪资部分常实行绩效薪酬（如计件）、销售提成薪酬等形式，具较强激励功能，但员工缺乏安全感。如员工工作热情不高，而且人员流动率较大，可采取高弹性模式增加奖金津贴比例，激励员工做出更大贡献，如绩效工资制。

2、高稳定模式：员工薪酬主要取决于工龄与公司的经营状况，与个人的绩效关系不大。个人收入相对稳定，薪酬主要部分是基本薪资，奖金比重小，主要依据公司经营状况及个人薪资的一定比例发放或平均发放。有较强安全感，缺乏激励功能，公司人工成本增长过快，企业的负担比较大，如年功工资制。

3、折衷模式：根据公司的生产经营目标和工作特点以及收益状况，合理组合各个组成部分，兼具激励性和安全感，如能力工资制、职务工资制及组合工资制。

（五）薪酬管理的基本流程

在企业总体战略基本上制定本企业的薪酬原则与战略--以工作分析（组织结构设计编写职务说明书）为基础--工作评价（确定薪酬因素选择评价方法）--确定薪酬结构（给出薪酬结构线）--市场薪酬调查（地区及行业调查）--确定薪酬水平（薪酬范围及数值的确定）--薪酬评估与控制（评估及成本控制等）

二、薪酬管理应注意问题

（一）公平性：决定员工对薪酬评价结果的不是管理层，而是员工自己的主观感受。应注意员工可能对工资所进行的三种社会比较。一是外部公平性，集中在对其他企业中从事同样工作的雇员所获得的工资水平的考察；二是内部公平性，关注的是企业内部不同工作之间的工资对比问题，三是个人公平性，涉及到同一企业不同岗位的人所获工资间的比较。

*工资结构的基本概念及其后果

工资结构的决策领域	管理工具	雇员工资比较的焦点	公平性感受所产生的后果
-----------	------	-----------	-------------

工资水平	市场薪资调查	外部公平性	雇员向外部流动（高质量员工的吸引和保留问题）；劳动力成本；雇员的态度
工作结构	工作评价	内部公平性	雇员的内部流动（晋升、调配、工作轮换）；雇员之间的合作；雇员的态度
工资等级	工作标准与资格标准	个人公平性	雇员的工作积极性；外部流动

（二）保健与激励：基本工资应该都是比较稳定的，原则上只升不降，不能随意变动，否则会导致员工的不满意，影响其工作积极性；奖金、绩效工资属于激励因素，要在考核的基础上加大其比例，以真正激发员工的工作满意感，提高工作业绩；注意防止激励因素向保健因素转化，如：奖金每月固定发放，久而久之，奖金会失去激励的目的，成为基本工资的一部分；根据不同岗位设计体现保健作用的基本工资、体现激励作用的奖金的比例。如销售岗位奖金的比例明显大于基本工资。

（三）关系：努力与绩效的关系（期望值不能太低/太高）；绩效与奖酬的关系（物质和精神奖励）；奖酬与个人需求的关系。

（四）代理成本：因管理目标、对待风险的态度、决策基准不同两权分离后的成本。

三、薪酬制度

（一）技术等级工资制：根据劳动复杂程度、繁重程度、精确程度和工作责任大小等因素划分技术等级，按等级规定工资标准。一般由工资等级表、技术等级标准和工资标准三方面内容组成。适用于技术比较复杂的工种，适用于工人。技术等级标准内容包括“应知”（理论知识、操作及安全技术知识等）、“应会”（实际操作能力和实践经验）、“工作实例”（应该会做的典型工作实例、典型工作项目）。

（二）职务等级工资制：侧重点是职务的性质、责任大小、工作环境等，只对事不对人。

实施条件是企业经营范围与经营领域明确；职务内容相对稳定；职务本身标准化（行政人员 30 级，技术人员 18 级）。存在问题是由于职务与工资挂钩往往导致高职务取向，而高职务有限，便为长工资而增设副职，造成官本位，不利于员工能力的开发。

（三）岗位技能工资制：将各种劳动对职工的要求综合归纳为劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件四项基本劳动要素。

1、劳动责任：对产品（服务）质量、数量、成本和消耗所负的责任程度；对设备、财产所负的责任程度；对安全生产、企业生产经营、管理方面所负的责任程度；对精神文明建设方面所负的责任程度。

2、劳动强度：体力、脑力劳动紧张程度；疲劳程度；劳动姿势；工时利用率。

3、劳动条件：危险程度（矿山、井下、隧道作业，高空、高速、潜水、海上作业，接触易燃易爆物等）；危害程度（接触高温、辐射、低温、粉尘、噪声、其他有毒有害因素等）；自然地理环境和不同工作班次对劳动者生理、心理损害程度（高原、野外、海上、飞行等作业环境和长期夜班、倒班等）。

4、劳动技能：受教育程度、实践经验、实际工作能力。

岗位技能工资制既重视职务、岗位的因素又重视个人能力的因素，主要由技能工资和岗位工资两个单元组成。技能工资目的是体现工资向高技术岗位倾斜，按工人的技术水平、管理人员的管理水平和专业技术人员的专业技术水平划分类别。岗位工资目的是体现工资向苦、脏、累、险、毒、热、知识、技能、实力等第一线岗位倾斜。

（四）结构工资制：根据劳动多种形式和工资的多种职能将工资分解为若干个既相互联系又相互独立的部分，如基本工资、奖励工资、工龄工资、津贴等。主要问题是基础工资、工龄工资比重较大，不能体现按劳分配的原则。

（五）薪点工资制：在岗位劳动评价“四要素”（劳动技能、劳动责任、劳动强度、劳动条件）的基础上，用点数和点值来确定职工的工资。

（六）保密工资制：职工工资额由企业根据操作的技术复杂熟练程度与员工当面协商确定，其工资额的高低取决于劳务市场的供求状况和企业经营状况。

注：规范化薪资政策要点

- (1) 组织内的工资水平是高于、低于还是正好处在普遍接受的水平；
- (2) 工资水平能否获得员工的认同，同时激励员工发挥他们的最大潜力；
- (3) 员工的起薪以及新员工与资深员工的工资相关幅度；
- (4) 调薪的间隔期以及员工绩效与资历对加薪的影响；
- (5) 工资水平是否对实现好的财务状况以及产品或服务有所推进。

四、薪酬设计

(一) 原则

1、公平性：外部、内部（正比于对企业做的贡献）、个人（相同与职位相近的员工基本相同）。做到企业的薪酬制度要有明确一致的指导原则，并有统一的可以说明的规范；薪酬制度要有民主性和透明性；企业主管要为员工创造机会均等、公平竞争的条件并引导员工把注意力从结果均等转到机会均等上来。

2、竞争性：有吸引力

3、激励性：适当拉开距离

4、经济性：考虑企业实际能力大小

5、合法性

(二) 薪酬设计的步骤：制定薪酬方案的设计规划与策略，拟写薪酬规划和策略文件--工资制度类型的选择，确定员工报酬的项目结构--划分工资等级，确定工资差别幅度--确定工资标准--薪酬方案的实施与调整（在考核的基础上实施、调整）

(三) 薪酬设计与企业战略

1、企业的报酬方案策略与经营战略的关系

经营战略	市场地位与企业发展阶段	报酬策略	报酬水平	制度性质	工资制度
------	-------------	------	------	------	------

以投资促进发展	合并或迅速发展阶段	刺激创业	高于平均的报酬与高中等个人绩效奖相结合	高弹性	绩效
保持利润与保护市场	正常发展至成熟阶段	奖励管理技巧	平均水平的报酬与中等个人、班组或企业绩效奖相结合	高弹性 高稳定 折衷	绩效；年功；能力、职务、组合
收回投资并向他处投资	无发展或衰退阶段	着重成本控制	低于平均水平的报酬与刺激成本控制的适当奖励相结合	高弹性、折衷	绩效；能力、职务、组合

2、报酬计划与组织生命周期：创立时，具有较低的基本工资、强调奖金较低的福利水平以控制成本；成熟期重点是组织内部各种计划的一致性，以及控制成本与激励有效的运作相适应，强调有竞争力的基本工资、短期奖金以及福利待遇。

生命周期	开创	成长	成熟	稳定	消退	再次创新
基本工资	低	有竞争力	有竞争力	高	高	有竞争力
奖金	高	高	有竞争力	低	无	高

			力			
福利	低	低	有竞争 力	高	高	低

(四) 不同工资方案的比较

	基本工 资	奖励工资	利润分 享	所有权	收益分享	技能工资
设计特征						
支 付 方 式	基本工 资变化	奖金	奖金	产权变化	奖金	基本工资变 化
支 付 频 率	每年	每周	每半年/ 一年	股票出售时	每月或每季 度	获得技术或 能力
绩 效 衡 量	监 督 者 评价	产出、生产 率、销售额	利润值	股票价控制 成本	产量/其他	技术或能力 的获得
覆 盖 面	所 有 雇 员	对绩效有直 接影响的雇 员	整 个 企 业	整个企业	生产或服务 部门	所有雇员
后果						

绩效激励	工资和绩效之间联系很弱	清晰的绩效-报酬联系	工资-绩效之间的联系较少	工资-绩效之间的联系非常少	在较小的单位中会产生一定的作用	鼓励学习
吸引力	向绩效较高者支付较高工资	向绩效较高者支付较高工资	有利于吸引所雇员工	有助于留住雇员	有利于吸引所有雇员	能够吸引学习导向型雇员
企业文化	不同工作群体之间的竞争	鼓励个人之间的竞争	经营的知识	所有者的感觉	支付合作, 解决问题	学习和灵活的组织
成本	要求有完善的绩效评价系统	维持成本较高	将支付能力与成本联系起来	成本不随绩效变动	执行中有维持成本, 经营成本可变	可能很高
附加因素						
组织结构	适用于可衡量的工作和工作单位	适用于各种相互独立的工作	适用于任何企业	适合大多数企业	适合较小的独立工作单位	适合大多数企业
管理风格	员工适度参与管理情况	控制	在参与式管理下作用	在参与式管理下作用最	适用参与式管理	在参与式管理下作用最

格	况下较 理想		最好	好		好
工 作 类 型	除 非 对 群 体 进 行 评 价, 否 则 个 人 化 工 作 最 好	稳 定、易 于 衡 量 的 个 人 化 工 作	所 有 类 型 工 作	所 有 类 型 工 作	所 有 类 型 工 作	

(五) 划分工资等级

评价指标一般包括职务责任大小、复杂性及所需资格条件等，根据职务评价的最终点数，划分出几个区间，将同一区间的职务定为一个等级。另外还要确定不同等级之间工资相差的幅度，即确定企业内最高等级与最低等级的工资比例关系。前者反映了企业内员工报酬拉开差距的状况，差距太小会影响员工的积极性，差距太大会造成员工的不团结；后者则充分考虑劳动强度、复杂程度、责任大小等方面的差别，以达到工资激励的目的。

(六) 确定工资标准

1、调查了解本地区劳动力市场的报酬水平，包括同行业中同一类型的其他企业；其他行业中有相似工作的企业；雇用同一类劳动力，可构成竞争对象的企业；工作环境、经营策略、报酬水平和信誉均合乎一般标准的企业；与本企业距离较近并在同一劳动力市场上招聘员工的企业。通常调查 20 家企业。

2、确定企业内最低等级的工资标准

3、确定各等级的工资标准：以最低等级工资标准为基数，根据工资总额及各等级与最低等级的工资比例关系，确定各等级的工资标准。

(七) 报酬方案的实施和调整

是否妥善处理了各种工资关系，是否适合企业经济实力，是否有利于工资职能的实现等。报酬方案实施时，要以员工考核结果为基础（要实现员工实际绩效分配和按员工技能及贡献大小择优升级，都要有准确的数量依据），要建立严格的考核制度，根据考核结果

的好坏，员工工资可上可下。

方案调整前，也要测算、分析调整方案是否可行，如每个员工的工资是否低于原来的工资水平，是否超过了工资总额，是否使应该较多增加工资的各类员工较多增资等，并根据员工各方面变化预测企业工资总额增长和各类员工报酬增长的趋势。

*员工报酬构成

报酬构成项目	职能	支付因素	性质
基础工资			
基本工资	补偿	基本生活费用、物价指数	差异大、刚性大
能力工资	补偿、调节	技术和培训水平	差异大、刚性大
职务工资	补偿、调节	职务劳动强度、条件、责任、技能要求	差异大、刚性大
绩效工资	激励	绩效（生产量、销售量等）	差异大、刚性大
辅助工资			
工龄工资	补偿	工龄	差异大、刚性小
奖金	激励	突出行为和贡献	差异大、刚性小

津贴	补偿	特殊劳动因素和补偿因素	不同项目的差异性和刚性不同
补贴	补偿	物价指数	同上

五、薪酬的控制与调整

(一) 薪酬控制

1、薪酬预算

(1) 从下而上法：从企业的每一位员工在未来一年薪酬的预算估计数字，编制公司整体的薪酬预算

(2) 从上而下法：先由公司的高层主管决定公司整体的薪酬预算和增薪的数额，然后将整个预算数目分配到每一个部门。各部门按照所分配的预算数额，根据本部门内部实际情况，将数额分配到每一位员工。

2、薪酬衡量：

(1) 薪酬平均率：实际平均薪酬/薪酬幅度的中间数

薪酬平均率的数值越接近 1，即实际平均薪酬越接近于薪酬幅度的中间数，薪酬水平越理想。

大于 1 的原因：

A、员工年资较高，薪酬因年资逐年上升使较多员工的薪酬水平接近顶薪点，因而就同等职位而言，公司薪酬负担较大；

B、员工工作表现极佳，绩效优秀者较多，使员工薪酬很快超过薪酬幅度中间数；

C、新聘员工具有较高资历和工作经验，较高的入职点。

小于 1 的原因：

A、大部分员工属于新聘任而又缺乏工作经验的人员，工龄较短起点较低；

B、员工表现不佳，大部分员工仍停留在较低的薪级水平上。

(2) 增薪幅度：公司全体员工在平均薪酬水平增长的数额

增薪幅度=本年度平均薪酬水平-上一年度薪酬水平

幅度越大，说明公司总体人员人工成本增长得较快，要注意适当加以控制，使其保持在公司所能承担的范围内。如幅度过小，说明公司总体薪酬水平比较稳定，人工成本变化很小。

3、控制成本

(1) 薪酬冻结：当人工成本过高时，不是直接降低薪酬，而是使员工的薪酬水平保持不变。一般不会引起员工反感。

(2) 延缓提薪

(3) 延长工作时间

(4) 控制其他费用支出（压缩部分福利、津贴开支）：要求员工少请假、缩短假期；缩小医疗保险范围或者要求员工自己负担部分医药费用；调整差旅费支出，禁止乘坐一等舱位；严格控制打长途电话的次数；限制各种公费娱乐活动。

(二) 薪酬调整

1、奖励性调整

2、生活指数调整：等比式/等额式

3、效益调整：涉及全体员工

4、工龄调整：将工龄与考绩结合，作为提薪时考虑的依据。

六、员工福利

企业为员工生活提供方便与保障，提高员工工作生活质量，增加员工归属感与企业凝聚力的重要手段。

(一) 特点与作用：

特点：补偿性、均等性、补充性、集体性

作用：维持劳动力再生产；激励职工

(二) 构成

- 1、经济性福利：额外金钱性收入（节假日加薪等）、超时薪酬、住房性福利、交通性福利、饮食性福利、教育培训性福利、医疗保健性福利、有薪节假、文化旅游性福利、金融性福利、其他生活性福利（免费服务、服装等）
- 2、非经济性福利：咨询性服务、保护性服务（平等就业权力保护、隐私权保护等）、工作环境保护（弹性工作时间、缩短工作时间、员工参与民主化管理等）
- 3、保险：安全与健康保险、养老金计划、待业保险和津贴

例：高层管理人员福利

公司汽车、退休金计划、免费体检、俱乐部会员资格、遣散费、移动电话、个人财务咨询、保险、停车费支付、带薪休假

七、高级人才的薪酬管理

高级人才指为企业作出贡献、对企业的经营与发展起重要作用的人，包括核心技术人员与中高层管理人员等，对高级人才的薪酬管理，除了短期薪酬，如工资、奖金之外，还必须考虑给予他们长期薪酬，即股票期权。

股票期权计划：企业给予其核心人才在一定期限内按照某个限定的价格购买一定数量的企业股票的一种权利，凭借这种权利，企业的核心人才可以以某种优惠条件来购买企业的股票。

*管理人员报酬成分的有效性

成分	吸 引	保 留	激 励
基本工 资	高	高	中
津贴	低	中	低

短期激励	低	中	低
长期激励	高	中	高
福利	中	高	中

企业文化

组织成员的共有价值观与行为规范体系。其核心是共同价值观体系。

一、企业文化结构

(一) 指标

- 1、故事：向员工宣传组织中形成的文化。
- 2、仪式：通过一定的形式展现企业文化，如表彰仪式、整合仪式等。
- 3、语言：组织中特有的行话与语气。
- 4、符号：如公司的口号、标识、装修、颜色、工作服等。

(二) 行为规范

- 1、任务支持规范：鼓励员工相互合作。
- 2、任务创新规范：努力创新/维持现状。
- 3、社会关系规范：人际关系，如鼓励员工业余交往。
- 4、个人自由规范：自主性，民主性。

(三) 基本组织价值观：

- 1、绩效价值观：对组织生产率的关注，如服务第一、追求创新。
- 2、人员价值观：组织对员工的关注，如员工是我们的最重要的资产、团结协作。
- 3、社会价值观：体现企业的责任、社会义务、共有的社会价值体系，如诚实守信、产业报国。

(四) 核心假设：

- (1) 人类的本性：善/恶
- (2) 组织与环境的关系：支配与和谐
- (3) 真理、现实、时间与空间的性质，如未来取向、过去取向还是现实取向，着重长远利益还是当前利益
- (4) 人类活动的性质：正确与否？工作与玩乐
- (5) 人类关系的关系：人际关系、竞争与合作、个体取向与群体取向

二、企业文化类型：

- 1、学院式文化：做好份内工作就能得到稳步提升，如可口可乐、通用汽车公司
- 2、俱乐部式文化：提倡忠诚感、归属感，认为年龄、资历和经验非常重要，如政府机关、军队
- 3、棒球队式文化：提倡冒险和创新，充分自由和优厚报酬，如投资银行、广告公司、软件开发公司
- 4、堡垒式文化：维持生存，如零售商店、旅馆业

三、企业文化建设

(一) 影响文化形成的因素

创始人、民族文化、地区文化、产业特征、思想观念

(二) 形成过程：组织创建者的经营理念与经营哲学形成阶段；甄选阶段；高层管理人员的言传身教阶段；社会化阶段

(三) 建设方法

1、员工通过多种方式可以学习企业文化，如管理者对事情的关注与反应、角色示范和培训、报酬与晋升、标准招聘、选拔、退休、解雇等制度和标准组织设计等，但最有效方式是故事、仪式、物质象征和语言。

2、有效途径：借助于规章制度反复强化；借助于良好风气实现定势化；借助于英雄人物实现人格化；借助于群体活动实现共识化；借助于仪式、器物实现情境化。

3、CIS 企业识别系统

(1) 理念识别 **MI**：企业目标、企业哲学、经营宗旨、企业精神、企业道德等

(2) 行为识别 **BI**：对内组织管理、人员培训、企业礼仪和风尚、工作环境与气氛等；对外市场调查、产品推广、服务态度和技巧、公共关系活动等

(3) 视觉识别 **VI**：基本部分包括企业名称标志、标准字、标准色、精神标语、手册等，应用部分涉及产品及其包装、招牌与旗帜、办公用品、衣着制服、建筑风格、厂容厂貌、纪念物、广告等

案例：

一家中型民营企业销售公司，产品主要为果汁、酸奶，据当时公司老总反映：销售额年年下滑，招聘人员来一批走一批，经销商对产品无热情。总之，行政、人事、销售管理，好象一出问题都出问题，让人不知从何下手。根据人力资源经理建议，诊断从两方面开始，一方面从企业内部人事方面进行，另一方面从企业营销力（侧重市场竞争力）方面分析。经过初步了解，发现内部管理存在以下问题：

(1) 岗位职责不清，工作内容不明。为达到总部精耕细作的要求，将本市区划分为四个片区，每个片区主管 1 人，库管 1 人，业务员 5-8 名，然而业务主管工作却仅限于送货、向总部要政策等系列非关键性事务，导致业务管理无从谈起，工作无计划性，欠缺控制，四个片区业务人员彼此窜货现象严重，打击了优秀业务员的积极性。

(2) 大部分业务员执行力不足，缺乏相应培训，在拜访技巧、个人管理等方面能力欠缺，造成公司潜在人力成本居高不下。

鉴于此种情况，采取了系列措施：（1）设定岗位职责及任职要求，界定业务主管工作内容（2）展开相应培训，提升业务素质（3）重新制订业务人员考核体系，多项指标考核。头几天，情况还不错，似乎一切走上了正轨，表面上，已达到了定职定责、权责结合的初步要求，然而一个半月过去了，业绩丝毫未风上升，业务人员仍然反应冷淡，得过且过甚至阳奉阴违，究竟问题出在哪里？通过进一步针对各级员工明查暗访，发现问题根源在于：

（1）四个片区主管有三个是以前从另一家企业集体跳槽来到这家公司，并带进了部分业务人员，为了维护既得利益（坐享业务提成，保持现有职位等其他原因）不惜损害公司利益，继续“混日子”。（2）优秀业务员虽然不满，由于职位等级原因，并且作为“群体”中的一员，如损害了多数人的利益，就会受到群体的“惩罚”，因此，只能随波逐流或离开。（3）个别业务人员思想素质低，不从自身能力的提高上去改变自身处境，反而希望此种情景的维持，得过且过。当一名业务人员顺应公司政策，并通过自身努力使成绩很突出时，他所在群体就会通过嘲笑、讽刺、排挤等方式对其施加压力，产生了为维护小集团的利益而排挤异类（优秀业务/积极者）、抵制公司目标的负效应。

为彻底解决以上问题，开展了以下工作：

一、打破现有平衡状态：突破个性阻力和组织阻力

- （1）以硬性规定完善客户档案管理后执行片区主管轮换制度
- （2）裁掉最消极的一名主管，引进主动工作意识强的新人
- （3）由人力资源经理出面逐一沟通，鼓励对变革支持的 20% 积极者，形成基层“拉动力”
- （4）严格考核，相应激励，以优胜劣汰的自然法则整合出具竞争力的队伍

二、重新冻结：将变革后的状态进行强化和巩固，使其相对稳定，能够保持下去

- （1）营造公司价值观氛围，以公开表扬、奖励、舆论等方式充分肯定公司提倡的行为，加强首例的示范作用，改变人与人之间的紧张关系
- （2）平时定期与各级人员个交流沟通，及时发现问题协调关系