

第七章

企业人力资源管理

美国著名的钢铁大王卡内基曾说：

你可以把我的设备，厂房，资金，市场全部拿走，但只要保留我的人员

那么，

几年之后，我仍将再是一个钢铁大王！



中国也有句老话：



“得
人才
者得
天
下”

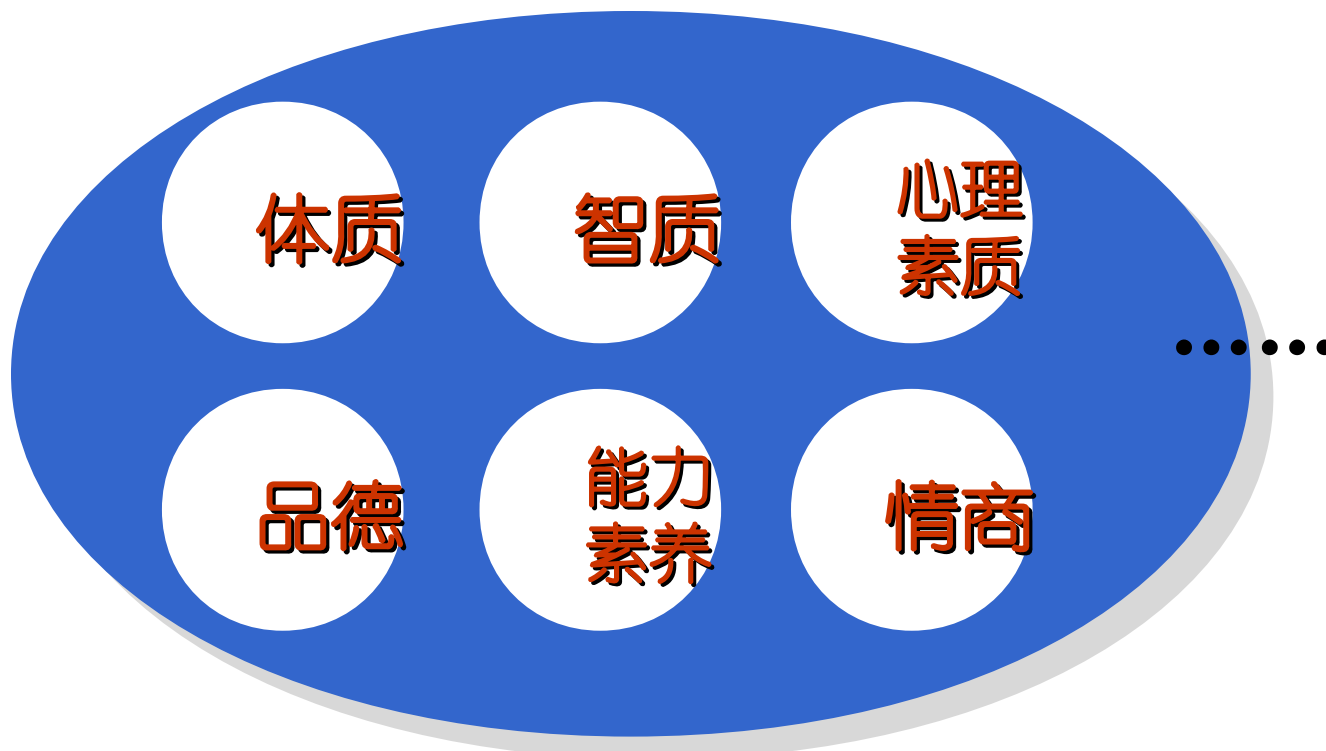
第一节

人力资源管理概述

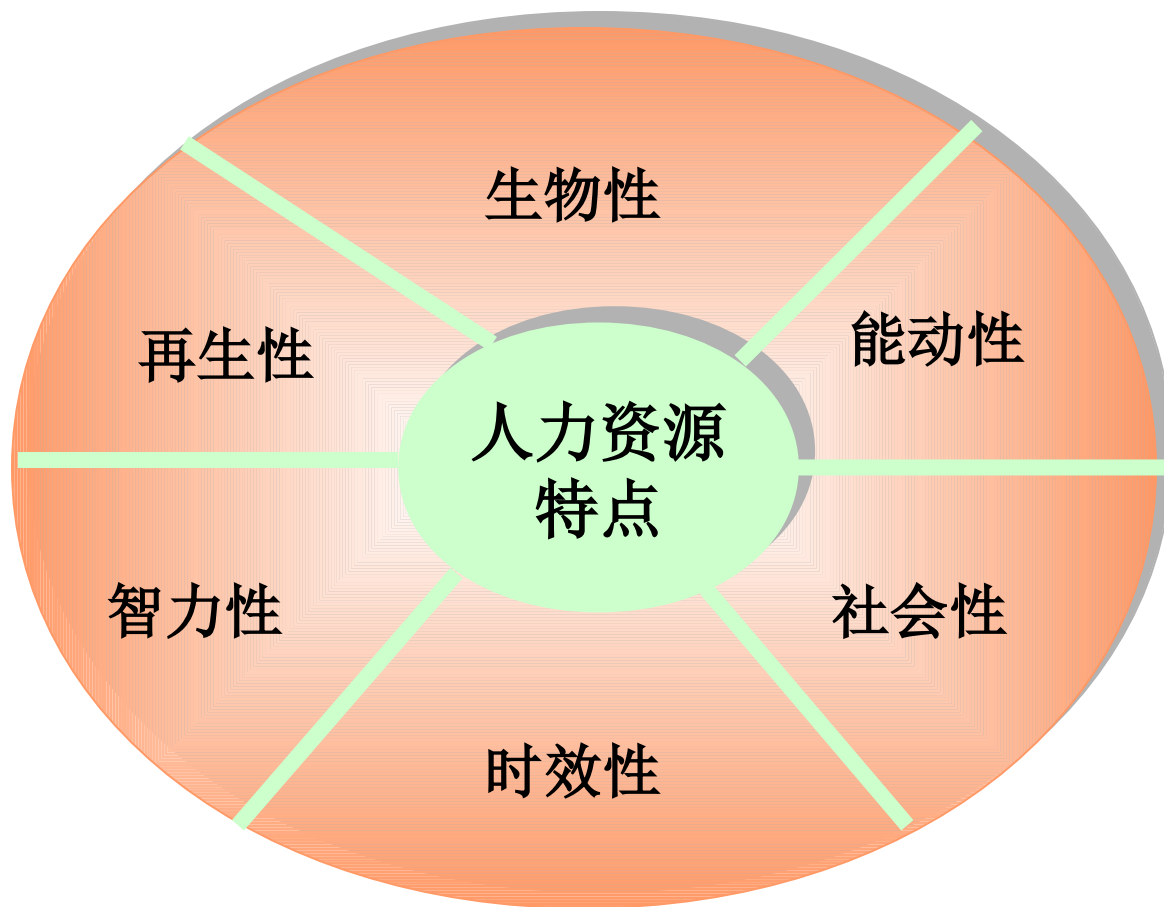


一、人力资源的概念及特点

- ❖ **人力资源**：指在一定区域内能够推动生产力发展和创造社会财富的，能进行智力劳动和体力劳动的人们的总称。
- ❖ **人力资源**指企业内所有与员工有关的资源，包括员工的能力、知识、技术和态度等。——企业

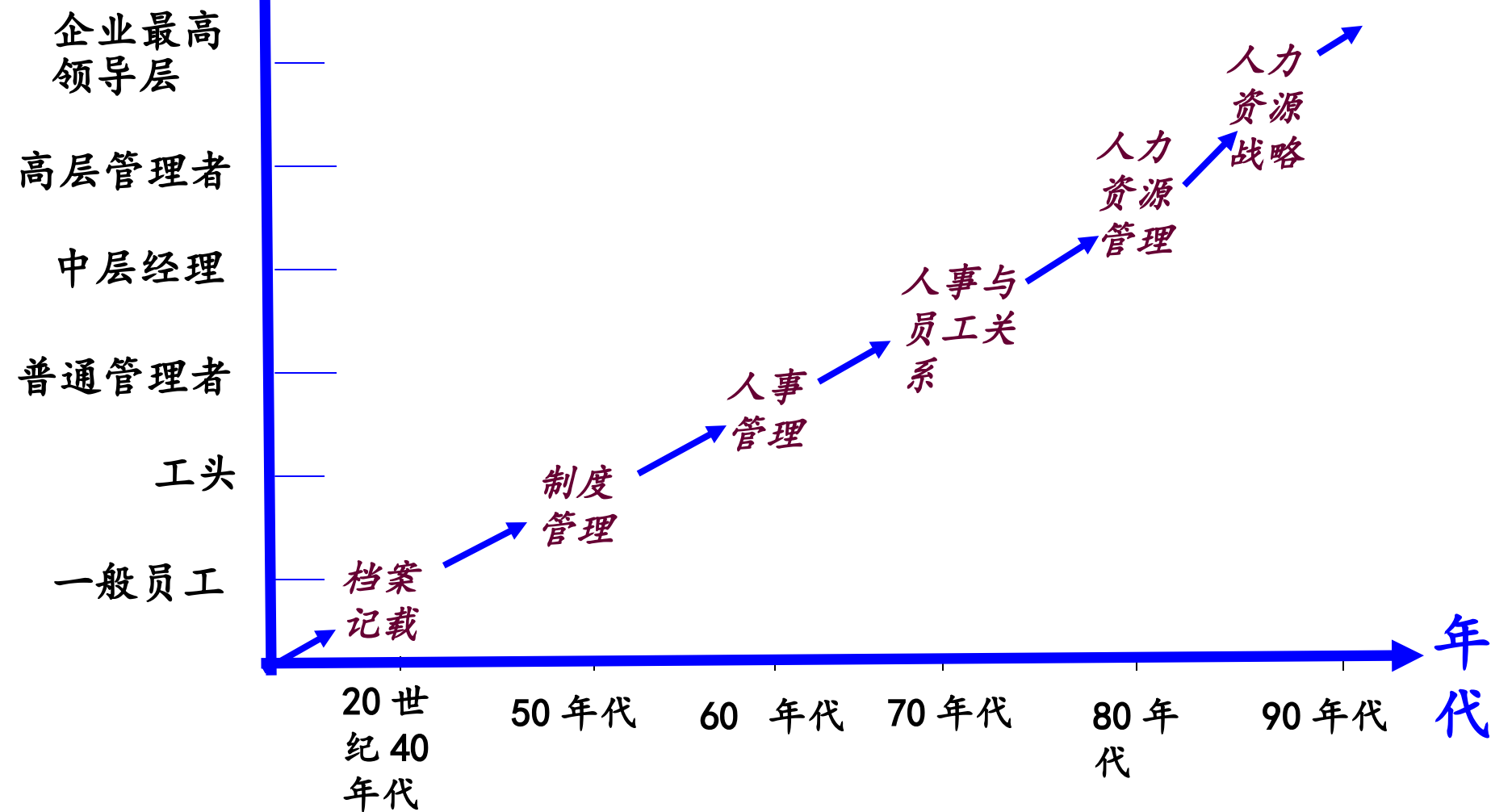


人力资源的特点



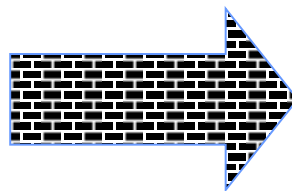
管理者层次

人力资源管理在企业中的发展



二、人力资源管理与人事管理

人事导向

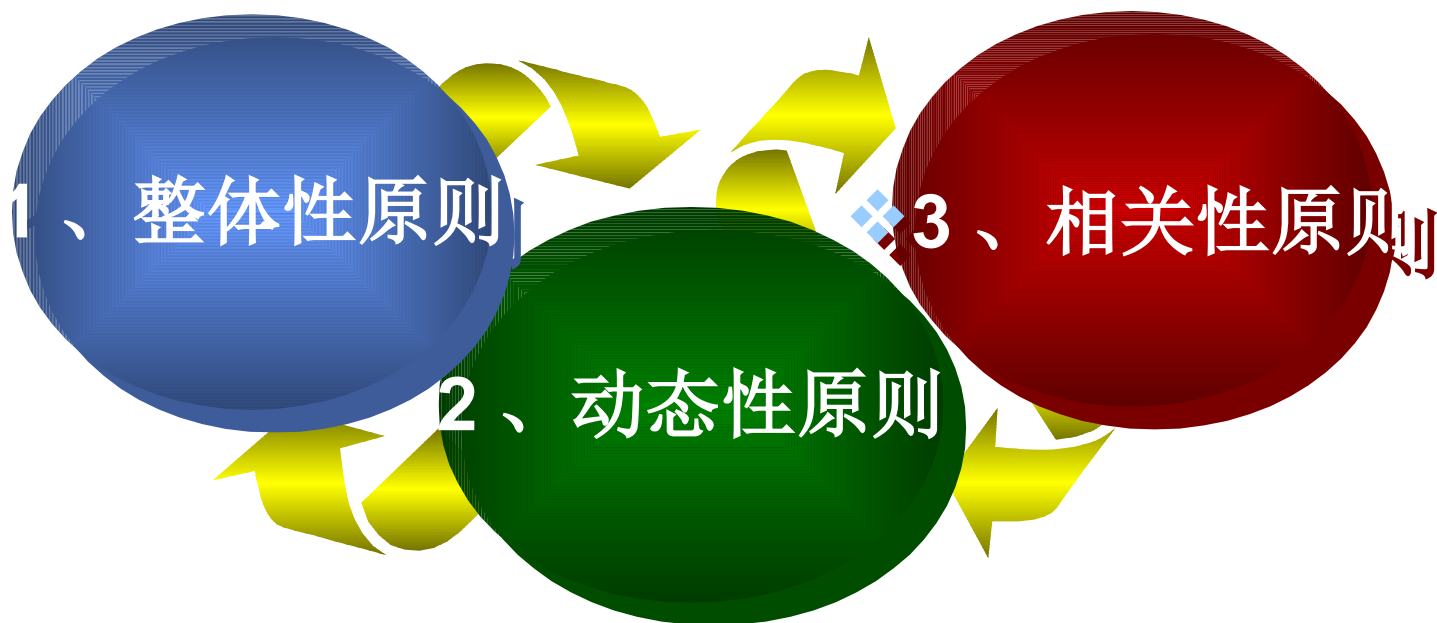


人力资源导向

三、人力资源管理的基本原理

❖ (一) 系统优化

它是指在对人的开发与管理中，系统经过组织、协调、运行、控制，使其整体功能获得最优绩效的过程。



罗丹“砍手”的启示

- ❖ 罗丹是法国著名雕塑家，一次，他应法国作家协会邀请，为著名作家巴尔扎克雕像。巴尔扎克的文学成就举世闻名，但他却长得又矮又胖，怎样塑造出美好的形象呢？罗丹为此伤透了脑筋。
- ❖ 经过反复琢磨，罗丹决定着力刻画这位大作家的精神美，雕塑出一位磊落、高尚和智慧的人。他前后花了七年工夫，终于完成了任务。

- ❖ 罗丹看着自己的杰作，心情十分激动，便叫来几位学生，让他们一起来欣赏。一位学生看着看着，把眼睛盯在雕像的手上，说：“这手像极了！老师，我从来也没见过这么奇妙而完美的手啊！”学生的赞美之词却引起了罗丹的沉思。
- ❖ 不一会儿，他猛地操起一把斧子，朝雕像的双手砍去，一双“奇妙而完美”的手消失了，学生们都惊呆了！罗丹却平静地说：“这双手太突出了！它已经有了自己的生命，不再属于这座雕像的整体了。记住，一件真正完美的艺术品，没有哪一部分会比整体更重要。”

三、人力资源管理的基本原理

❖ (二) 分类管理

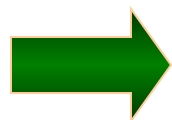
❖ 人力资源具有异质性。

❖ 企业需要在人力资源管理方面，针对不同性质的员工实行分层分类管理，一方面可以降低人工成本，保持企业用人的灵活性，另一方面可以吸引、激励和保留企业的核心员工，以增强企业的核心能力，进而保持企业持续的竞争优势。

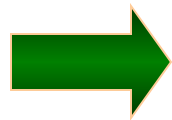
三、人力资源管理的基本原理

❖ (三) 能级对应 (能位匹配)

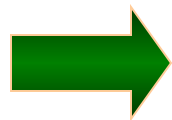
- ❖ 具有不同能力的人，应摆在组织内部不同的职位上，给予不同的权利和责任，实际能力与职位的对应和适应。



建立合理的能级结构



岗位层次对应

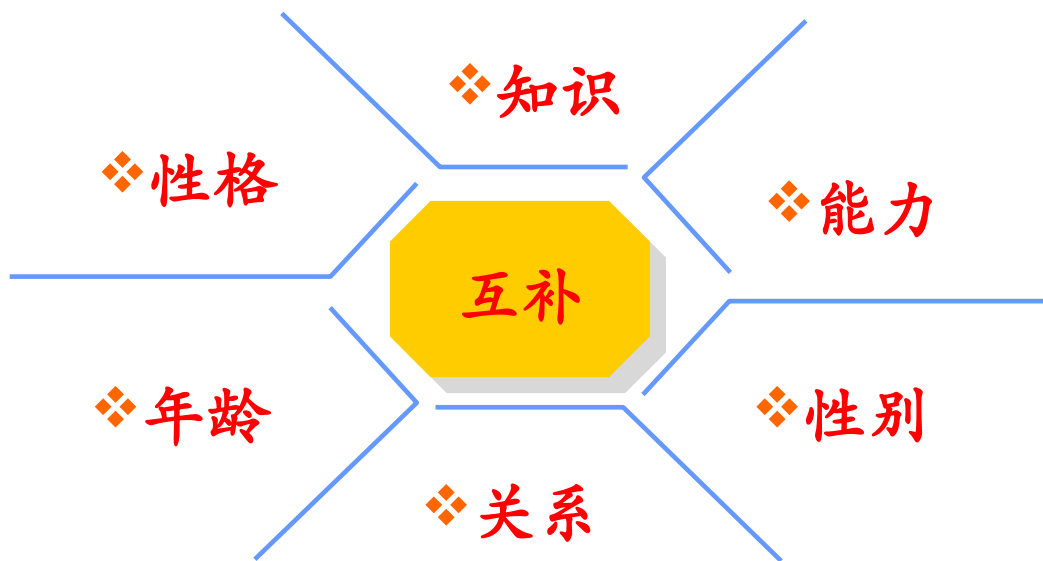


调整能级对应关系

三、人力资源管理的基本原理

❖ (四) 互补优化

- ❖ 人作为个体，不可能十全十美，而是各有长短，所谓“金无足赤，人无完人”。但我们的工作往往是由群体承担的，作为群体，完全可以通过个体间取长补短而形成整体优势，达到组织目标。



三、人力资源管理的基本原理

❖ (五) 激励强化

❖ 坚持公平竞争，适度竞争和良性竞争

❖ 为了强化竞争效果，制定适当的激励政策。

案例：猎狗追兔子的故事

❖ 一条猎狗在追赶一只兔子，追了很久仍没有抓到。



猎人看到此种情景，讥笑猎狗到：“你们两个，小的反而跑得快很多。”



猎狗回答说：“你不知道我们两个跑的动力不同。我仅仅是为了一顿饭而跑，而它却为了性命而跑。”

❖ 猎人想，猎狗说得也对，我要想得到更多的猎物，就得想个好办法。于是，猎人又买来几条猎狗，凡是能够在打猎中抓到兔子的，就可以得到几根骨头。抓不到兔子的就没有饭吃。这一招果然奏效，猎狗们纷纷努力去追兔子，因为谁也不愿意看见别人吃骨头而自己没得吃。过了一段时间，问题又出现了，大兔子非常难抓，而小兔子好抓，抓到大兔子得到的奖赏和抓到小兔子得到的骨头差不多，猎狗们善于观察发现了这个窍门，专门去抓小兔子。猎人对猎狗们说，最近你们抓的兔子越来越小了，为什么？猎狗说，反正不会有太大区别，为什么要去抓大的呢？





❖ 猎人经过思考后，决定不将分得骨头的数量与是否抓到兔子挂钩。而采用每过一段时间，就统计一次猎狗抓到兔子的总重量。按照重量来评价猎狗，决定一段时间内的待遇。于是猎狗们抓到兔子的数量和重量都增加了，猎人很开心。

三、人力资源管理的基本原理

❖ (六) 公平竞争

案例：“海尔”的用人机制

海尔集团总裁张瑞敏认为，中国缺的不是人才，缺的是出人才的机制；而最好的人才机制是“赛马”而非“相马”。海尔用平等用人的机制，告诉每一位员工，他们中的每一个人都是人才，都能在工作中超越自己，更新自己。

中国历来把世道清平、人才解放的希望寄托在清官好皇帝身上，“包公”、“伯乐”的故事千古流传就是这种传统心态的体现。张瑞敏认为：“伯乐相马”在封建社会可以，在市场经济条件下，“相马”作为一种人才制度，不规范，不可靠，这种把命运栓在别人身上的机制出人才的效率是很低的。



由少数人说了算的选人路子肯定不能做到最大限度地选用优秀人才，也不可能做到公平。要做到用人的公平、公正、公开，“赛马”才是真正值得信赖的好制度，它能激发人的活力，让人才脱颖而出。

要形成赛马的机制需要两方面的努力，其一是创造一个公平竞争的局面，在万马奔腾中使“千里马”脱颖而出；

其二是，想成为“千里马”就不能回避这个赛场，必须积极参与显示才能。

- 
- ❖ 在欢迎新分配到海尔的 300 多名大中专学生时，张瑞敏交流了他对知识、学识、能力、智力、素质、觉悟、机遇等看法，他说：我想着重讲两点：
 - ❖ 一是怎么看待知识，二是怎么看待机遇。获得书本知识就好比是拥有一杆装备精良的枪，能不能打准要靠自己的努力。
 - ❖ 外国公司招聘人才无非是三点：学历有上限，不是越高越好；其次是动手能力强；此外 人际关系要和谐。这与海尔提倡的智力比知识重要，素质比智力重要，觉悟比素质重要的道理是一样的。

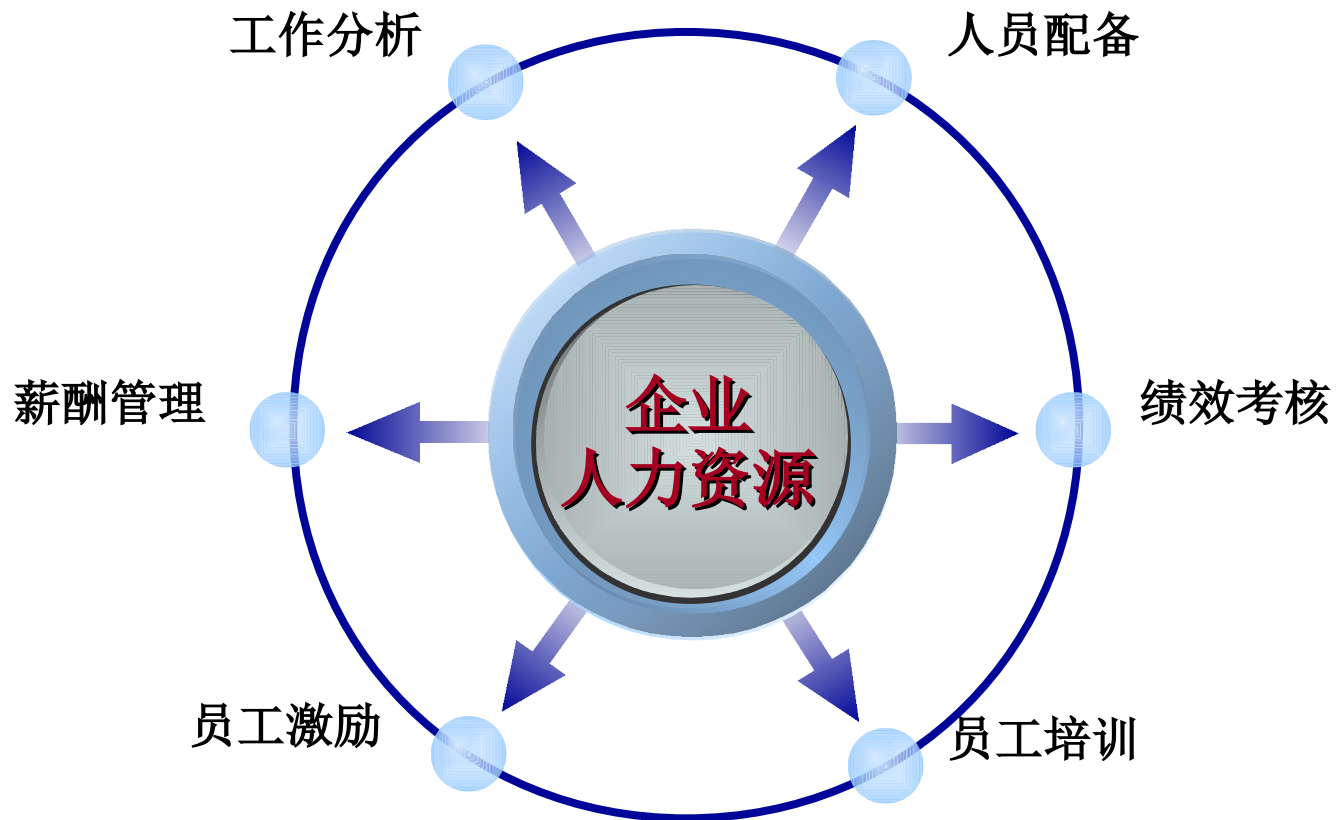
- ❖ 赛马机制具体而言包含三条原则：一是公平竞争，任人唯贤；二是职适其能，人尽其才；三是合理流动，动态管理。在用工制度上，则建立了“三工并存，动态转换”的机制。
- ❖ “三工”是指优秀员工、合格员工、试用工。优秀者为固定工，合格者为合同工，试用者为临时工，三工并存，动态转换，而且在福利、分房、补贴、医疗费、退休养老金、出国培训、休假疗养等各方面都有明显差别。
- ❖ 这个制度比较有效地解决了“铁饭碗”的问题，增强了员工的危机感和进取精神，使企业不断激发出新的活力。经过三工改革后，最流行的一句话是“今天工作不努力，明天努力找工作。”



第二节 人力资源管理实务



人力资源管理系统



一、职务分析

- ❖ 是指通过观察和研究，确定关于职务或工作的某种特性的确切情报和报告的一种程序。
- ❖ **工作分析：**借助于一定的分析手段，确定工作的性质、结构、要求等基本因素的活动。
- ❖ **工作评价：**是依据工作分析的结果，按照一定标准，对工作的性质、强度、责任、复杂性及所需资格条件等因素的程度差异，进行综合评价的活动。

企业人力资源管理中遇到的问题

公司：

● 结合企业战略，应该设计什么样的组织结构？

● 在组织结构下应该设置多少职位，招收多少人？

● 每个职位应该付多少报酬？

● 哪些人可以胜任这个职位



企业人力资源管理中遇到的问题

部门主管：

- 我的部门应该有多少职位？需要多少人？
- 我应该选什么样的人就任该职位？
- 我应该从哪些方面辅导员工做好工作？
- 我如何评价员工的工作业绩？
- 我应该如何指导下属在企业内的发展？



企业人力资源管理中遇到的问题

员工：

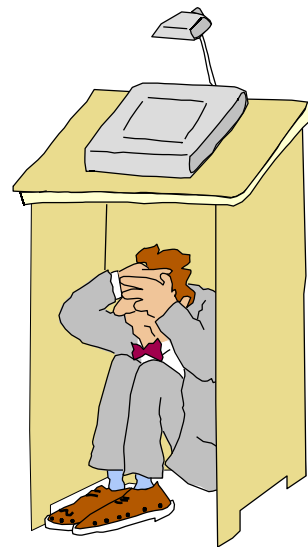
- 我的责任范围是哪些？
- 我将如何开展我的工作？
- 我将如何改进我的工作？
- 我的工作标准是什么？
- 我在这个企业里将如何发展？



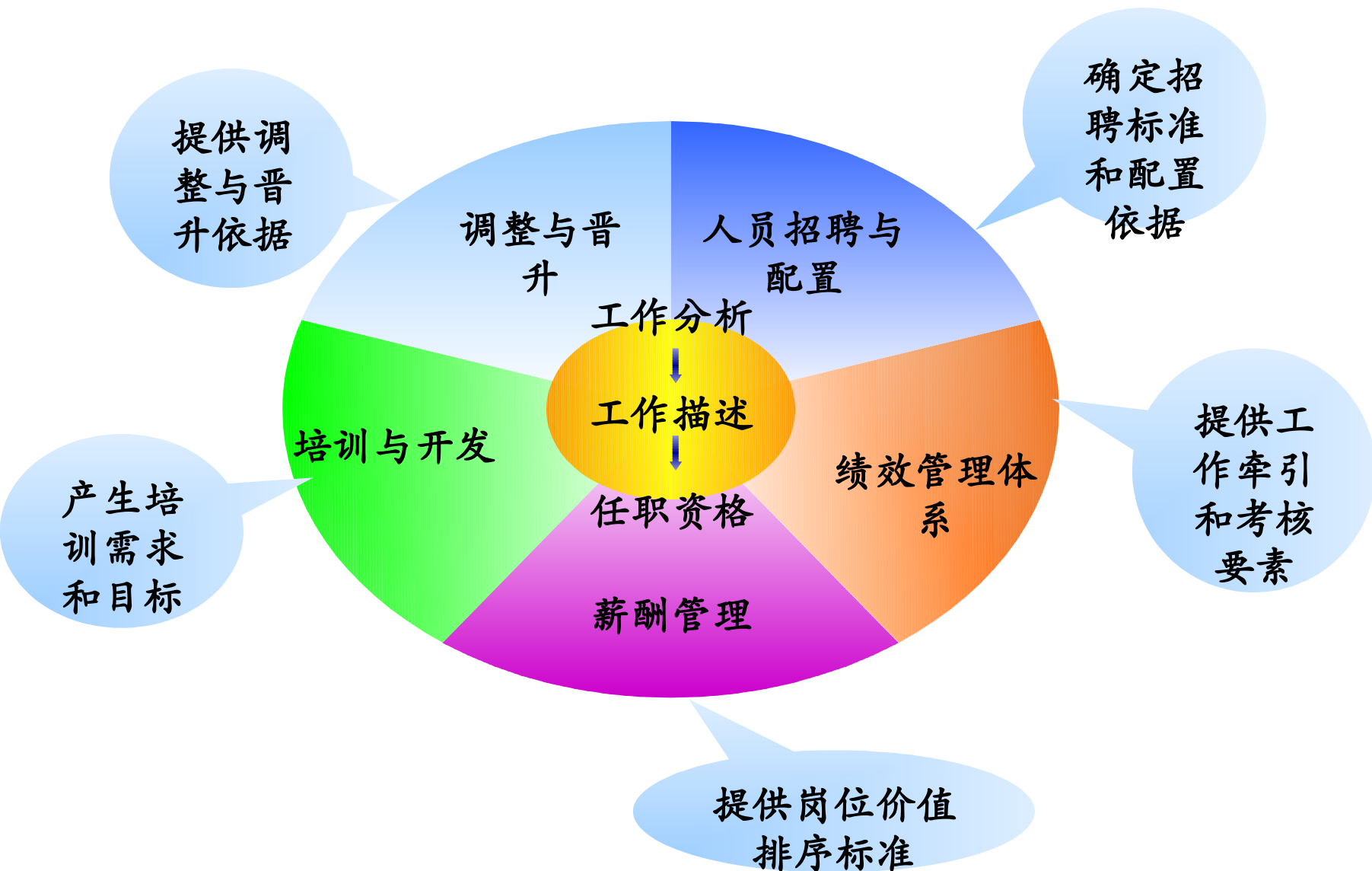
企业人力资源管理中遇到的问题

人力资源部：

- 如何合理配置各部门人力资源？
- 如何选拔合适的人到合适的岗位？
- 调薪的科学依据是什么？
- 如何设置员工的职业发展通道？
- 如何实现内部人力资源的合理调配与流动？



(二) 职务分析的意义



工作分析的基本问题

两个最基本的问题

第一个问题

工作是什么？

岗位的名称、级别
岗位设置的目的
岗位的工作内容、任务和职责
岗位的主要工作权利
岗位需要的工作条件
岗位与其他岗位的关系
岗位在企业组织结构中的位置

第二个问题

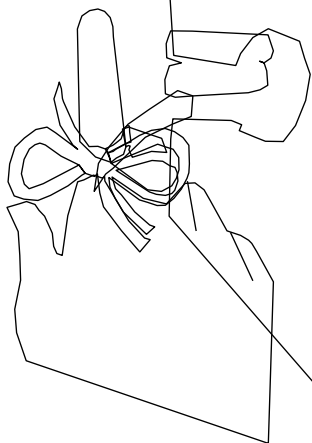
谁适合这份工作？

基本学历和专业要求
在某一领域的工作经验
必须具备的基本能力
必须接受的培训项目培训时间
年龄和性别要求
性格和性向要求

中国古代寓言：西邻五子

人尽其才、才适其职

职得其人、职尽其用



老大朴实 ---- 种地

老二聪慧 ---- 经商

老三双目失明 ---- 占卜

老四驼背 ---- 搓麻绳

老五跛足 ---- 纺绳

工作分析的结果——职务说明书模板

基本资料

(1) 职务名称； (2) 直接上级职位； (3) 所属部门；
(4) 工资等级； (5) 工资水平； (6) 所辖人员；
(7) 定员人数； (8) 工作性质。

工作描述

- 工作概要
- 工作活动内容：活动内容；时间百分比；权限等
- 工作职责
- 工作结果
- 工作标准
- 工作关系：受谁监督；监督谁；可晋升、可转换的职位及可升迁至此的职位；与哪些职位有联系。
- 工作人员运用设备和信息说明

工作分析的结果——职务说明书模板

任职资格说明

- 最低学历；
- 所需培训的时间和科目；
- 从事本职工作和其他相关工作的年限和经验。
- 一般能力
- 兴趣爱好
- 个性特征
- 性别、年龄特征。
- 体能要求：
 - ☞ 工作姿势
 - ☞ 精神紧张程度
 - ☞ 对视觉、听觉、嗅觉有何特殊要求
 - ☞ 体力消耗大小。

工作环境

- | | |
|----------|-------------|
| ■ 工作场所 | ■ 工作环境的危险性 |
| ■ 职业病 | ■ 工作时间特征 |
| ■ 工作的均衡性 | ■ 工作环境的舒服程度 |

职位说明书的范例

工作名称：人事经理

工作分析日期：

所在部门：人力资源部

岗位编号：

直接主管：人事总监

直接下属：人事专员

工作概述：协助人事总监制定人事政策和人事管理程序，负责人事管理工作的实施和日常人事工作的监控。

主要任务和职责：

- 1．在人事总监外出时，代理人事总监职责；
- 2．协助人事总监制定所有有关的人事政策和人事管理程序；
- 3．负责人事政策和人事管理工作的实施；对日常人事管理工作进行监控；
- 4．可以专门负责某一领域的人力资源管理职能，如：薪酬、招聘、培训等；
- 5．对人事专员的工作进行指导和支持。

任职资格说明书范例

工作名称：秘书

资格条件：

1．教育程度：大学专科，接受过秘书技能培训

2．工作经验：三年相关工作经验

3．知识要求：经济与行政管理的基本知识

4．技能要求：

(1) 熟练运用计算机进行文字处理、基本绘图和通讯联系

(2) 具备基本的公文写作技能，能起草简单的常见公文

(3) 具有一定的信息处理能力，能有效管理有关文件、资料

(4) 具备良好的判断力，能灵活处理紧急事务，处理来电，接待来访者

(5) 具有一定的时间管理能力，恰当安排上司的工作时间

(6) 具有良好的人际关系和沟通技能

例：达能乳品销售有限公司招聘广告

- ❖ 工作地区：广州市
- ❖ 职位：销售主管
- ❖ 招聘人数：4
- ❖ 职位月薪：面议
- ❖ 学历要求：大专
- ❖ 工作经验：一年以上
- ❖ 语言要求：大学英语四级以上
- ❖ 住宿情况：不提供
- ❖ 年龄要求：不限
- ❖ 性别要求：不限
- ❖ 身高要求：不限

广州销售主管招聘 职位描述

工作职责：

1. 根据公司目标制定销售计划并贯彻执行；
2. 带领销售代表队伍完成销售指标及重点绩效指标，主要集中在客户覆盖，货架陈列份额，应售规格，价格管理以及促销活动执行等；
3. 确保所带领的销售队伍能按照销售覆盖计划来良好地执行；
4. 与门店经理和其他人员保持长期良好的合作关系；
5. 与门店负责人进行沟通谈判，确保在门店的各项活动能顺利执行，如第二陈列点位置，店内活动，库存管理，损耗管理，产品脱销控制等；
6. 有效减少人员流失率；
7. 有效地带领，管理，并激励销售队伍；
8. 与后勤服务部门合作，确保应收货款的顺利回收；
9. 指导并培训销售队伍，确保所有客户代表熟悉业务知识及工作技巧，并贯彻执行；
10. 不断开拓新客户；
11. 准确预估产品销售需求；
12. 竞争对手信息搜集并及时反馈。

❖ 岗位要求：

- 1, 大专以上学历；
2. 4 年以上 FMCG 销售工作经验，其中管理销售队伍经验 1 年；
- 3, 良好的客户管理能力及经验，熟悉当地现代渠道市场；
- 4, 良好的销售技巧及谈判能力；
- 5, 良好的市场执行力；
- 6, 熟练的电脑操作水平；
- 7, 良好的工作责任心及主动性，熟练运用各种销售工具的能力；
- 8, 具备一定的英语听说读写的能力。

（四）工作岗位分析的方法

❖ 1、直接观察法

❖ 适用范围

分析从事重复性劳动的操作性岗位

❖ 要 求

要有一份详细的提纲，
在观察时能及时记录。

❖ 优缺点

优点：较深入、全面了解工作的相关信息

缺点：不适用于脑力劳动成分较高的工作，由于被观察者的不自在，导致信息的扭曲。

2、问卷调查法

❖ **优点：**较常用，费用低，速度快、不会影响工作时间

❖ **缺点：**被调查者可能不认真填写，从而影响调查的质量

❖ **要求：**用结构化程度比较高的问卷

3. 面谈法

方式：与主管交谈 \ 与员工个人交谈
与小组座谈

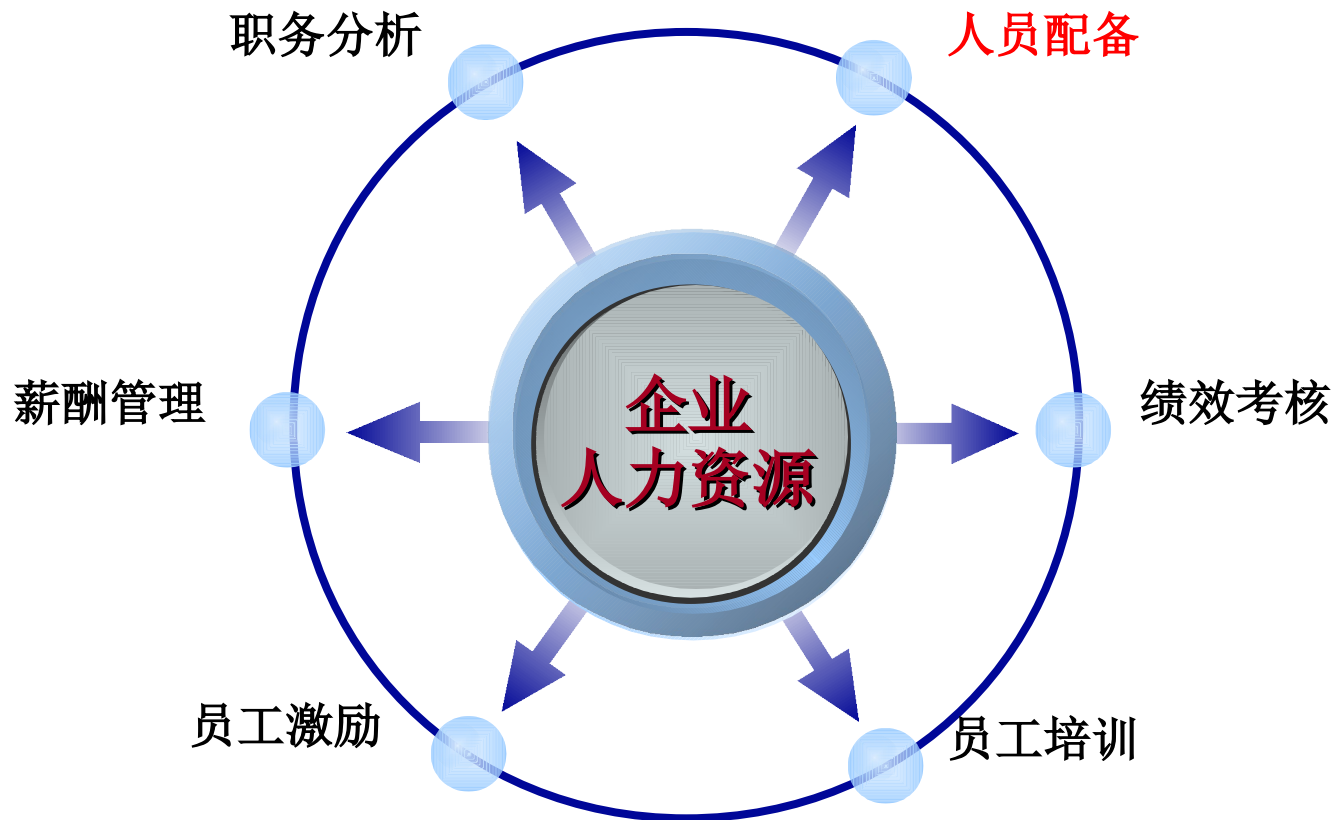
要求：在言谈前要准备一份详细的提纲

适合：脑力职务者

优点：了解信息全面准确，
便于跟员工沟通

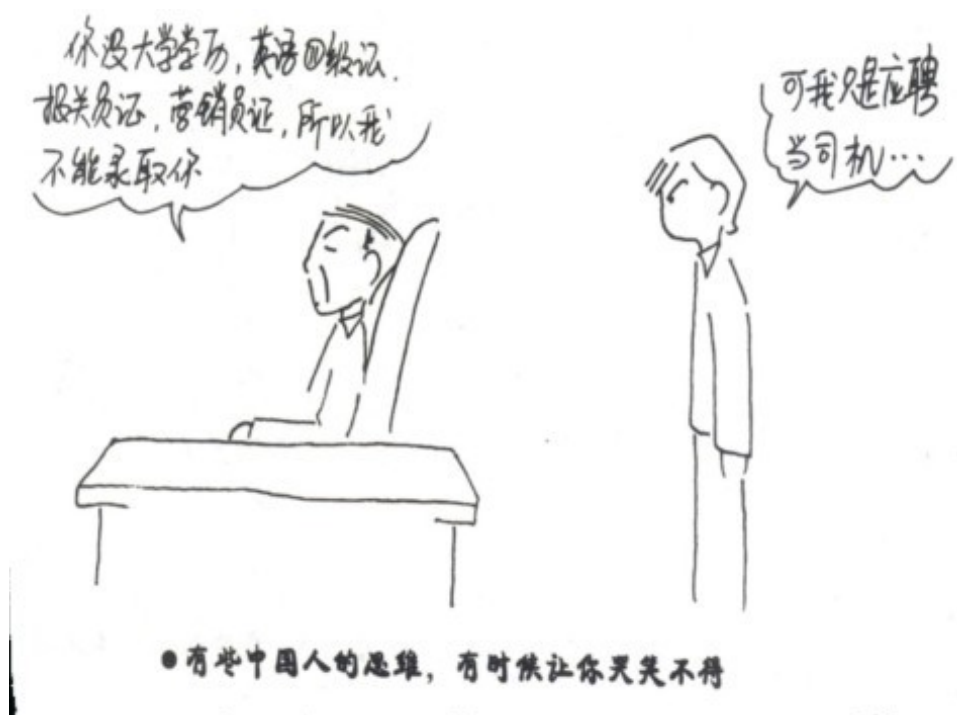
缺点：需花大量的时间与精力

人力资源管理系统



二、人员配备

- ❖ 概念：是指企业选人、评人、育人，以及如何使用人员、如何增强组织凝聚力来留住人员等工作的总称。



人员配备的原理



（四）人员配备的内容

❖ 人员选聘

❖ 人员组合

❖ 人力资源开发

（五）人员选聘

❖ 内部招聘

- ❖ 优点： 调动员工的积极性
- ❖ 保持企业政策的连续性
- ❖ 人选更准确
- ❖ 节省费用
- ❖ 减轻了招聘工作的难度
- ❖ 缺点： 影响其他员工的积极性
- ❖ 近亲繁殖
- ❖ 内部招聘流于形式
- ❖ 组织内部没有合适的人选

案例：从组织内部寻找人才

- ❖ 台塑董事长王永庆在台湾是一个家喻户晓的传奇式人物，他从白手创业到主持台湾规模最大的台塑企业集团，从贫无立锥之地到台湾首富，是经过一番奋斗的。

企业的兴衰唯人才是赖，所以大多数企业争相到企业外去招揽人才。王永庆不完全同意这种做法，他认为人才往往就在你的身边，因此求才首先从企业内部去寻找。他说：寻找人才是非常困难的，最主要的是，自己企业内部的管理工作先要做好；管理上了轨道，大家懂得做事，高层经理人才有了知人之明，有了伯乐，人才自然就被发掘出来了。自己企业内部先行健全起来，是一条最好的选拔人才之道。

- ❖ 如今大多数企业家，虽然求才若渴，可是，企业内部的基本管理工作没做好，有很多人才而不自知，却在那里大谈求才之难，由于管理未上轨道，根本不知道需要什么样的人，而盲目到处寻找人才。对此，王永庆进一步分析指出，企业家对自己企业内有无人才浑然不知，又盲目向外寻找人才，纵使找到了人才又有何用呢？不能给予适才适所的安置，人才也是枉然。身为企业家，应该知道哪一个部门需要此种人才？例如，这个单位欠缺一个分析成本的会计人员，或是电脑的程序设计人员。究竟是哪一种成本分析？需要的是哪一部门的电脑专家？困难在哪里？从哪里去找？如果这些都弄不清楚，如何去找人才呢？如果自己不了解，怎么去判断何人适合哪一项工作呢？应该说，遇到这种情况，先确定工作职位的性质和条件，再决定何种类型的人来担任最适宜，然后寻找担任此职位的人才。

- ❖ 王永庆说，就像苦苦地研究一样东西，到了紧要阶段，参观人家的制造，触类旁通，一点就会；如果不经苦苦地研究追求，参观人家的制造，仍然一无所得。要自己经过分析，知道追求的目的，才知道找怎样的人才；否则空言找人才，不是找不到，就是找到了也不懂得用。还有，人才找到了，因为自己的无知，三言两语便认为不行的也多得是；或者因为本身制度不健全，好好的人才来了，不久就失望而去。

基于这个道理，台塑每当人员缺少时，并不是立即对外招聘，而是先看看本企业内部的其他部门有没有合适的人员可以调配，如果有的话，先在内部解决，填写调任单，两个单位互相协调调任即可。负责人事的台塑高级专员陈清标说，通过内部甄选有两大优点，一方面可以改善人员闲置与人力不足的状况，另一方面则因人员已熟悉环境，训练时间可以节省下来。

这种做法的好处是，发挥了轮调的作用，将那些不适合现职的人，或对现职有倦怠的人另换一个工作，使其更能发挥所长，而且，分工太细、组织僵化等现象，也可以从调任中消除掉。

❖ 试分析：（1）你对台塑董事长王永庆的人才观是怎么看的？



台塑董事长王永庆具有如下人才观：一是，人才往往就在你的身边，因此求才应首先从企业内部去寻找，并且把企业内部的管理做好；二是，合适的人做合适的事；三是，寻找人之前首先要分析如何用，找什么样的人。

（五）人员选聘

❖ 外部招聘

- ❖ **优点：**能够接受新思想，
- ❖ 有利于创新
- ❖ 节省培训费用
- ❖ 为组织内部带来竞争的气氛
- ❖ **缺点：**招聘费用高
- ❖ 外聘人员缺乏对企业的忠诚
- ❖ 进入角色时间较长

案例：IBM 的外部招聘扭转乾坤

- ❖ IBM（国际商用机器公司）是众所周知的计算机领域龙头老大。20 世纪 80 年代中期以前，它的一举一动都对整个产业的走向产生重大影响。1985 年 IBM 通用大中型机独占世界市场的 70%，大型机的毛利率高达 85%、中小型企业毛利率也高达 50%。那时，人们唯 IBM 马首是瞻。
- ❖ 然而好景不长，20 世纪 80 年代后期开始的小机器化动向使大型机失去往日的风光，而它培育起来 IBM PC 兼容机厂家反而成为它的竞争对手，在促使 IBM PC 壮大的过程中，它成了为人作嫁衣裳者，真正的实惠落在微软和英特尔身上。

❖ 从1990年至1993年它连续三年亏损；1993年一年的亏损额高达80亿美元，累计亏损额达168亿美元，创美国企业史第二高亏损记录。IBM股票狂跌至每股40美元，个人机份额被挤出前三名，大型机更是空前萧条。人们把IBM视为行将消灭的恐龙。这一蓝色巨人内部更是人心惶惶、愁云惨雾，大有人命危浅、朝不虑夕的味道。



❖ 就在这生死存亡的紧急关头，郭士纳（Gerstner）受命于危难之秋，担负起扭亏为盈、重塑蓝色巨人的重任。1993年4月郭士纳担任IBM总裁后，很快便抑制住IBM下滑的趋势，接着便大刀阔斧进行改革使IBM扭亏为盈，不到5年便使IBM以崭新面貌再一次成为业界举足轻重的公司。IBM脱胎换骨式的新生，被誉为企业史上的奇迹，而创造这一奇迹的正是这位扭亏能手郭士纳。



❖ 郭士纳1962年获哈佛大学工商管理硕士学位，加盟IBM之前，同计算机产业搭不上边。当时他是从美国最大的食品企业美国食品烟草集团总裁任上来到IBM的。IBM董事会用高薪把他聘来，主要是看中了他超凡的魄力、独到的领导才能与个人魅力，或许还看上这个“外行”没有条条框框、容易冲破习惯势力。

规律

中小企业

高速增长企业

变革中企业

新兴行业

大企业

稳定企业

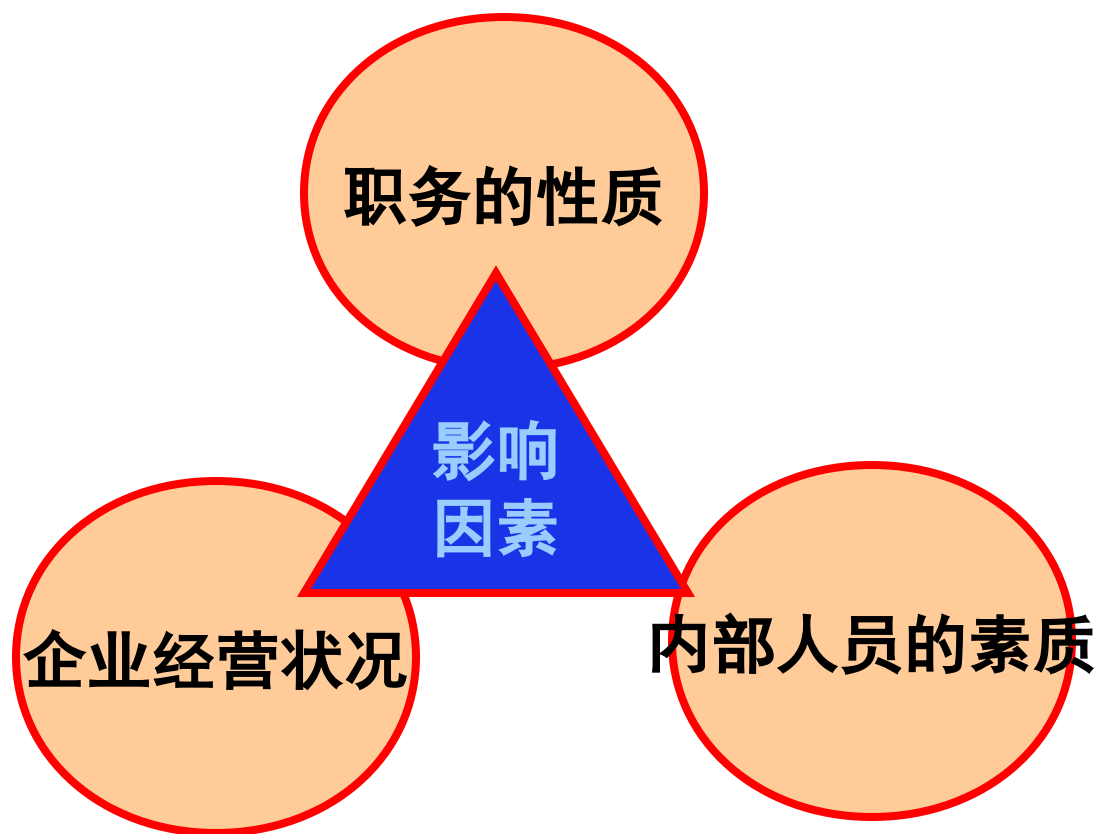
成熟企业

传统行业

外招

内提

人员选聘的影响因素



三、员工绩效考核

❖ 绩效的含义：

❖ 绩效 = 结果 + 过程（即行为和素质）

❖ 绩效 = 做了什么（实际结果） + 能做什么（预期结果）

❖ **绩效考核**：按照一定的标准，采用科学的方法，对企业员工的品德、工作绩效、能力和态度进行综合的检查和评定，以确定其工作成绩和潜力的方法。

❖ **实质**：通过收集关于现有员工的信息，为员工的报酬、晋升、调配、培训、激励、辞退和职业生涯管理等工作提供科学的依据。

为什么要进行绩效考核？

解决内部管理问题

谁应该晋升

谁应该降薪

谁应该得到奖金

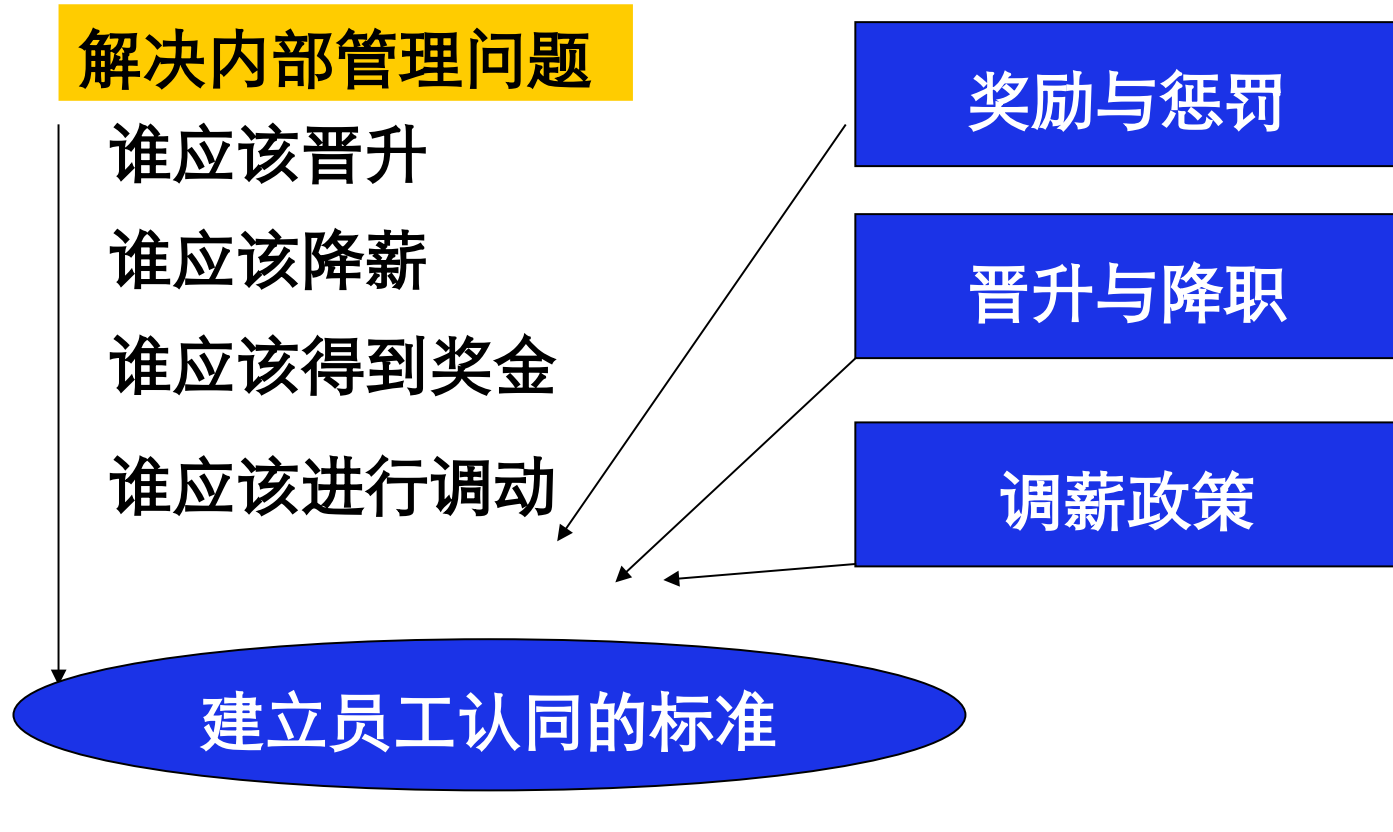
谁应该进行调动

奖励与惩罚

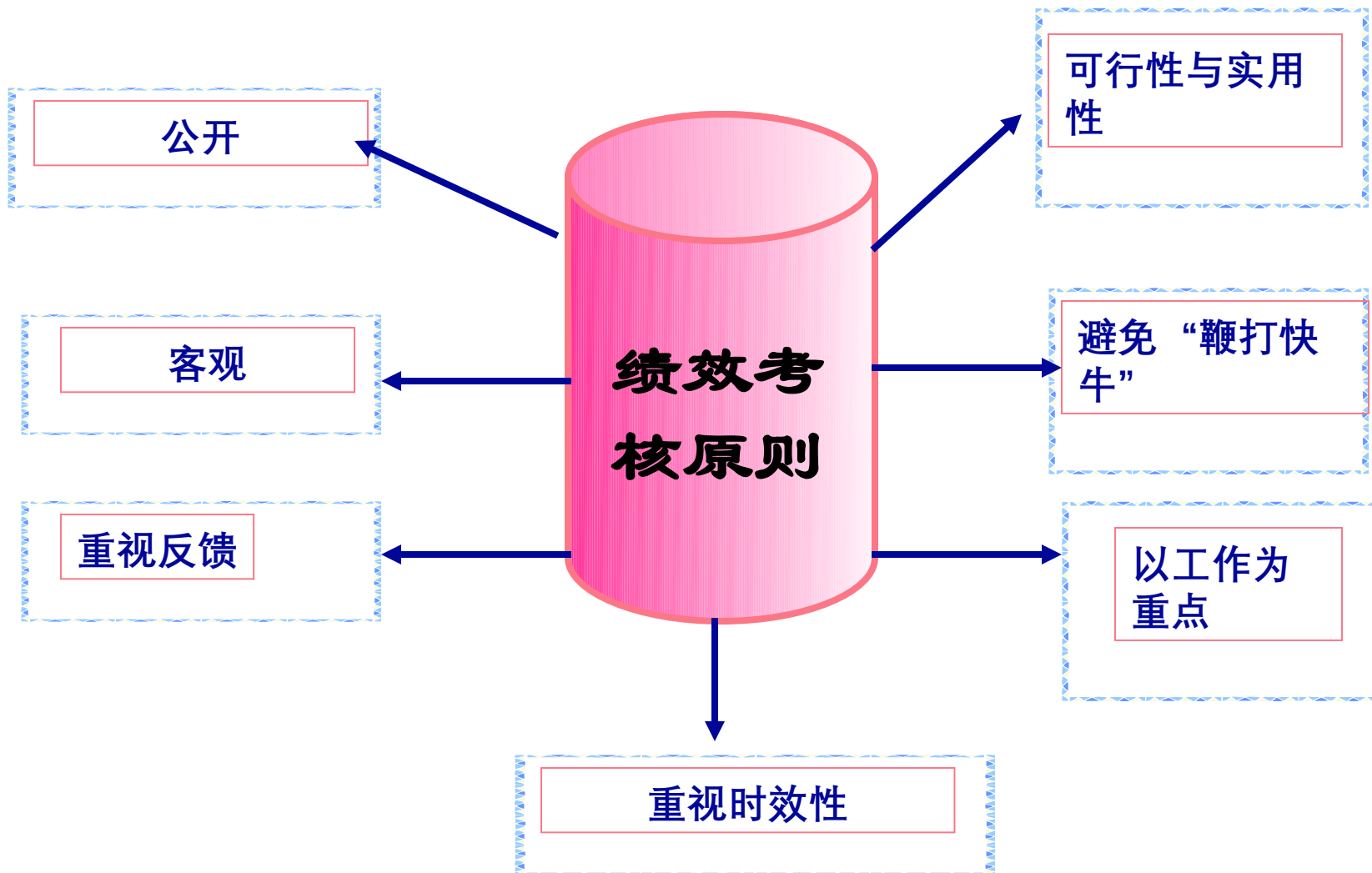
晋升与降职

调薪政策

建立员工认同的标准



（二）绩效考核的原则



（三）绩效考核的程序

❖ 1、基础工作

❖ （1）制定工作要项：根据各职位的工作要求，列出有代表性的项目

❖ （2）确定绩效标准

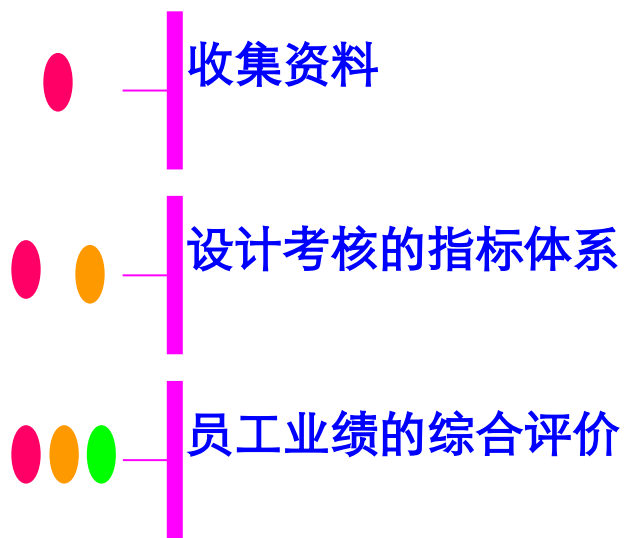
考
核
内
容

业绩贡献：数量、效率、品质、成本、时间、
创新。

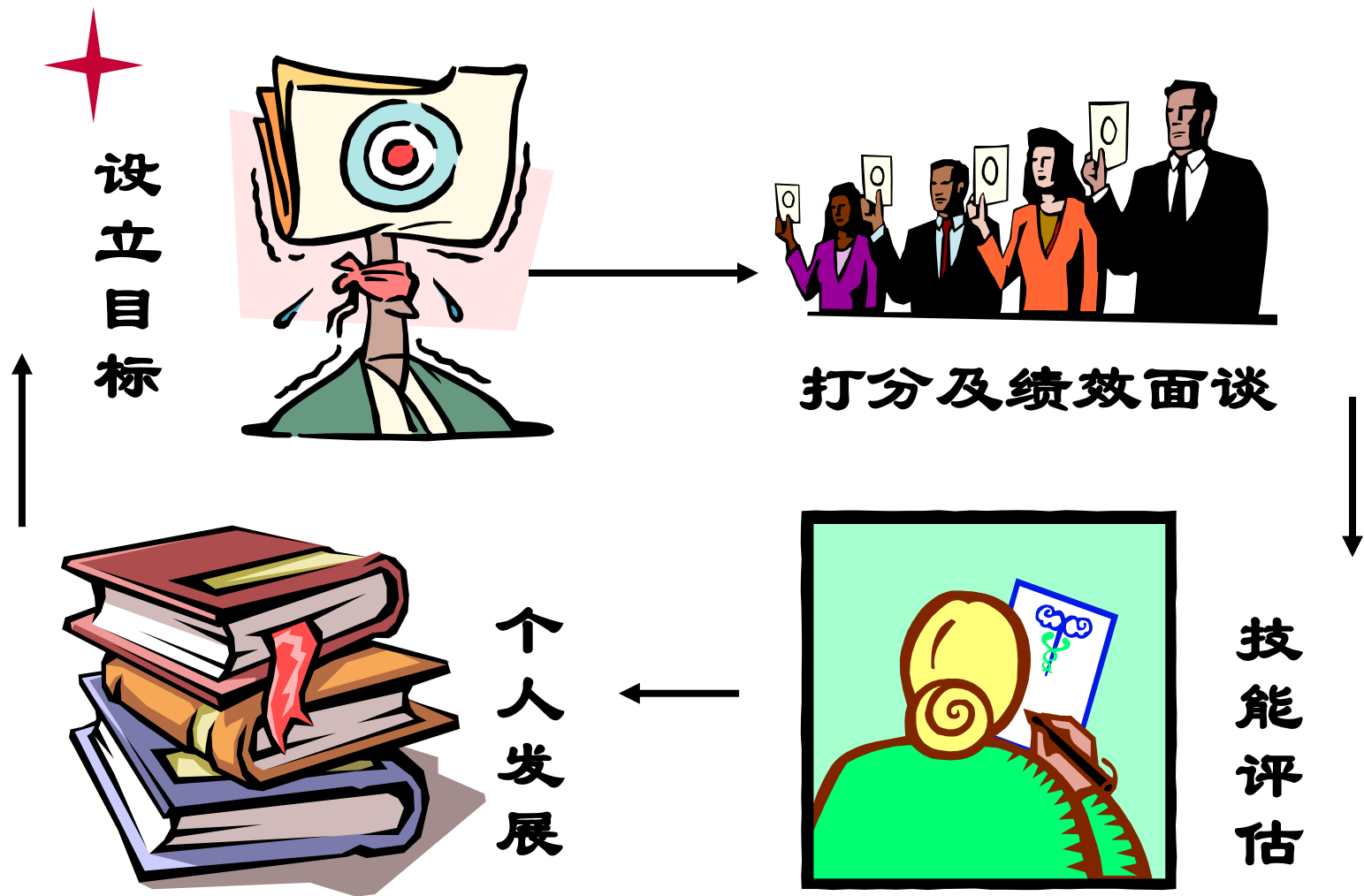
工作态度：积极性、主动性、责任感、协作、遵纪
。

业务能力：专业技术能力、计划能力、组织能力、
控制能力、激励能力、沟通能力

2、绩效考核的基本过程

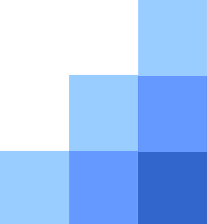


绩效考核流程图



（四）员工绩效考核方法

- ❖ （1）**序列比较法**：对按员工工作成绩的好坏进行排序考核的一种方法。
- ❖ （2）**相对比较法**：对员工进行两两比较，任何两位员工都要进行一次比较。两名员工比较之后，相对较好的员工记“1”，相对较差的员工记“0”。所有的员工相互比较完毕后，将每个人的得分相加，总分越高，绩效考核的成绩越好。
- ❖ （3）**强制比例法**：根据被考核者的业绩，将被考核者按一定的比例分为几类（最好、较好、中等、较差、最差）进行考核的方法。



几种常用绩效考核方式

1、360 度考核法

- ❖ 360 度考核法又称为全方位考核法，最早被英特尔公司提出并加以实施运用。该方法是指通过**员工自己、上司、同事、下属、顾客**等不同主体来了解其工作绩效，通过评论知晓各方面的意见，清楚自己的长处和短处，来达到提高自己的目的。

360 度考核法的优点

- ❖ （1）打破了由上级考核下属的传统考核制度，可以避免传统考核中考核者极易发生的“光环效应”、“居中趋势”、“偏紧或偏松”、“个人偏见”和“考核盲点”等现象。
- ❖ （2）一个员工想要影响多个人是困难的，管理层获得的信息更准确。
- ❖ （3）可以反映出不同考核者对于同一被考核者不同的看法。
- ❖ （4）防止被考核者急功近利的行为（如仅仅致力于与薪金密切相关的业绩指标）。
- ❖ （5）较为全面的反馈信息有助于被考核者多方面能力的提升。

360 度考核的不足

- ❖ （1）考核成本高。
- ❖ （2）成为某些员工发泄私愤的途径。
- ❖ （3）考核培训工作难度大。

2、KPI 关键绩效指标

- ❖ KPI 是指**关键绩效指标**，是对业绩产生关键影响力的那部分指标。KPI 指标是企业战略目标的分解，具体化和内化过程的结果，确定 KPI 主要有三种方法，即标杆基准法，成功关键分析法和策略目标分解法。
- ❖ **优点：** 1、目标明确，有利于公司战略目标的实现； 2、提出了客户价值理念； 3、有利于组织利益与个人利益达成一致。
- ❖ **缺点：** 1、KPI 指标比较难界定； 2、KPI 会使考核者误入机械的考核方式； 3、KPI 并不是针对所有岗位都适用。

KPI 的分解系统（范例）

策略重点 / 成功关键	KPI 指标	部门	KPI 指标	部门	KPI 指标	部门
提高经营安全度	资产负债比	财务部	货款回收率	市场部	原料周转率 在制品周转率	生产部
降低产品成本管理	采购价格指数	采购部	生产效率 设备利用率	生产部	设计损失率	技术部
扩大市场份额	销售增长率 市场占有率	市场部				

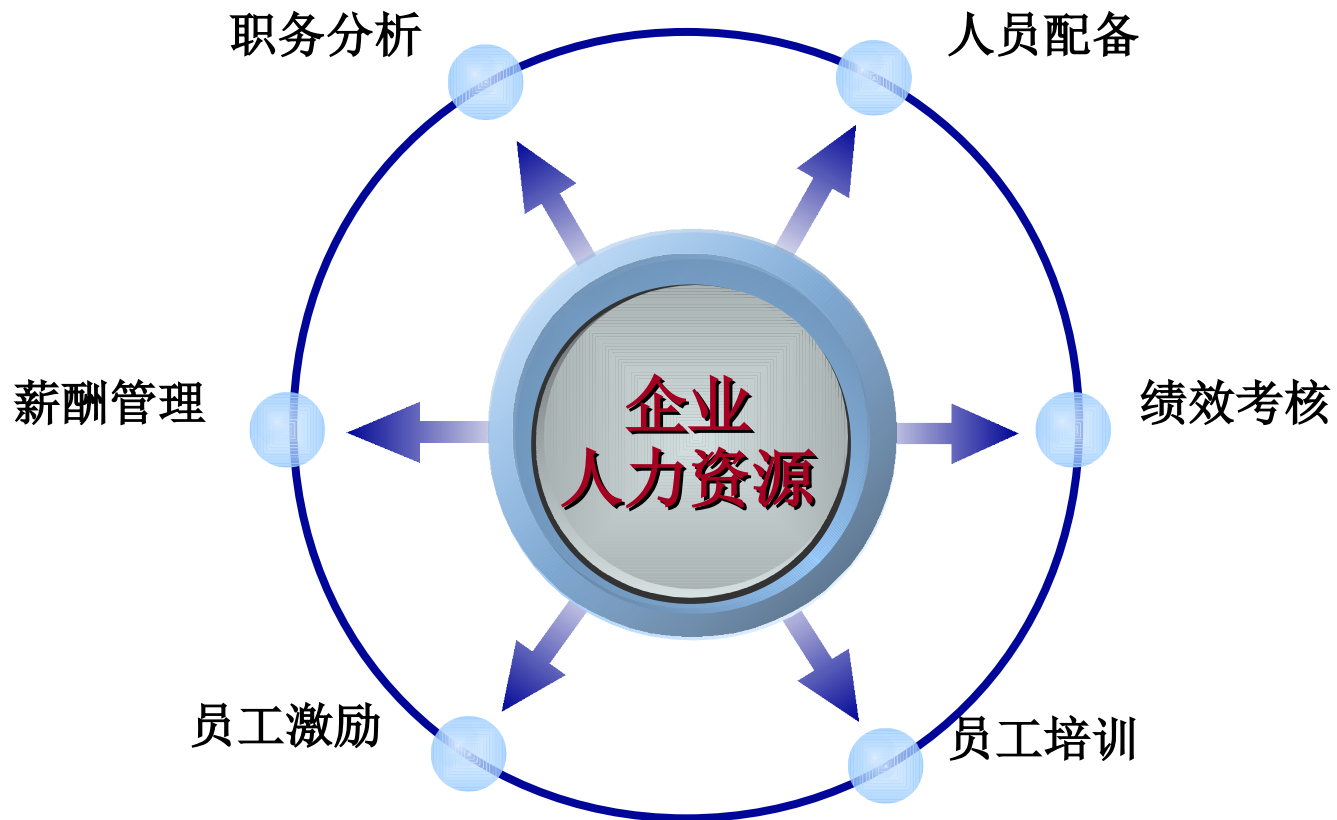
KPI 案例：关键成果领域指南

- 1、盈利能力（财务方面）
- 2、市场地位（客户方面）
- 3、生产率（内部经营方面）
- 4、产品主导地位（内部经营方面）
- 5、员工发展（学习与成长）
- 6、员工态度（学习与成长）
- 7、公共责任（客户方面）
- 8、短期与长期目标的平衡（核心目标）

3、目标管理法

- ❖ 目标管理是通过将组织的整体目标逐级分解直至个人目标，最后根据被考核人完成工作目标的情况来进行考核的一种绩效考核方式。在开始工作之前，考核人和被考核人应该对需要完成的工作内容、时间期限、考核的标准达成一致。在时间期限结束时，考核人根据被考核人的工作状况及原先制定的考核标准来进行考核。
- ❖ **优点：** 1、目标管理中的绩效目标易于度量和分解； 2、考核的公开性比较好； 3、促进了公司内的人际交往。
- ❖ **缺点：** 1、指导性的行为不够充分； 2、目标的设定可能存在异议； 3、设定的目标基本是短期目标，忽视了长期目标。

人力资源管理系统



我国企业员工培训实践的迷思

❖ 之一：不知道为谁培训

- 企业中人才的高流失率使管理培训工作的人面临这样一种困境：花费很多的人力、物力、财力在培训上，培养了需要的人员，最后却成了为别人做嫁衣，得不偿失。
- 就这样，即使认识到培训对企业的特殊意义也会减少对培训工作的投入。
- 因此有的企业干脆对员工不进行任何培训。培训到底是为本企业还是别的企业或社会，很多企业不清楚这一问题。

我国企业员工培训实践的迷思

❖ 之二：不知道培训谁

- 企业中往往存在这样一个困惑：是否人人需要培训？不这样就不公平。还有一些企业只对低学历、低水平的员工培训，而不对中高层管理者或是一线经理进行培训，导致中高层管理者的大量流失，主要原因在于培训对象不清晰。

我国企业员工培训实践的迷思

❖ 之三：不知道为什么培训

- 有些企业处于短期成本收益的考虑，往往在出现问题或企业停滞不前时才被动地去找培训，使企业培训工作成了间歇性的整风运动。
- 这些培训仅限于岗位培训，常着眼于当前，没有与企业的长期发展目标联系起来，使得原本优秀的员工正逐步退化成不适应企业发展需求的员工，人才得不到有效发掘。

我国企业员工培训实践的迷思

❖ 之四：不知道培训什么

- 对许多企业的管理者来说，培训工作“既重要也茫然”，企业对员工的培训需求缺乏科学、细致的分析，使得企业培训工作带有很大的盲目性和随意性。
- 例如，社会上流行电子商务、第三方物流等热门培训，有些企业就不管这些培训是否是企业所需的就盲目跟随，导致培训资源的浪费。

四、员工培训

- ❖ (一) 含义:
- ❖ 是指为了提高劳动生产率和个人对职业的满足程度, 直接有效地为组织生产经营服务, 从而采取各种方法, 对组织各类人员进行的教育培训投资活动。

（二）培训的目的

1

适应企业外部环境的发展变化

2

满足员工自我成长的需要

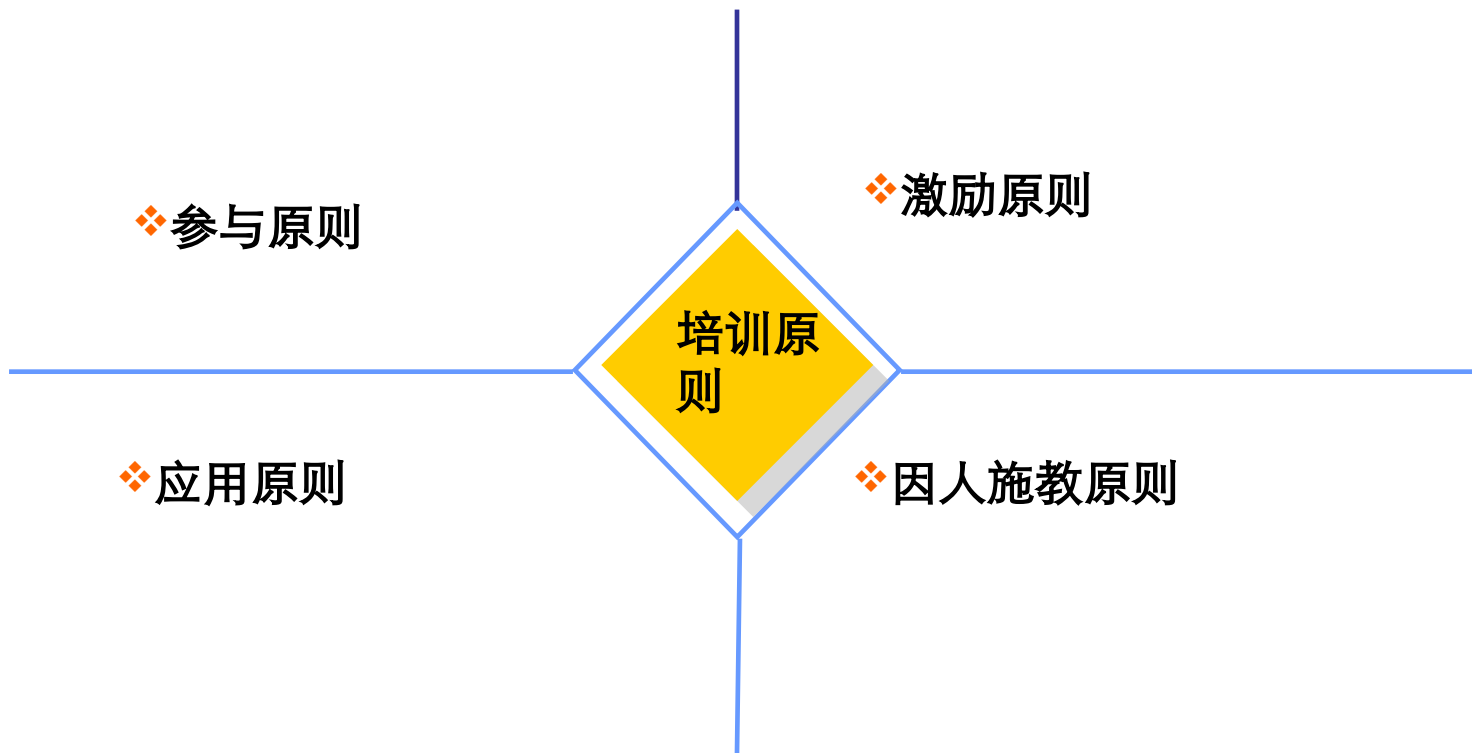
3

提高员工绩效

4

提高企业素质

（三）培训的原则



组织内不同层次人力资源的培训

项目	高层管理和技术人员	中层管理和技术人员	基层员工
培训目标	1.前瞻性 2.创业精神 3.决策能力 4.指挥领导能力 5.商业道德和法律	1.专业知识更新 2.制定工作计划 3.职能部门管理和沟通能力 4.培养合作精神 5.职业道德	1.培养自信心 2.培养合作精神 3.培养职业道德 4.掌握职能部门的专业知识
培训内容	1.国内、国际经济和政治 2.竞争与企业发展战略 3.资本市场发展和运作 4.国内、国际市场运作 5.组织行为和领导艺术 6.投资项目效益评估 7.企业社会责任和商法	1.各职能部门专业知识的变化 2.部门经理工作和挑战 3.部门间的协调和沟通 4.部门工作计划的制定和实施 5.计算机和信息技术应用	1.职能部门的专业知识 2.工作计划的制定和实施 3.部门内的协调和沟通 4.与同事的协作 5.职业道德和职业规范 6.基础的计算几何信息知识

（四）员工培训的实施程序

1

明确专门的管理部门和人员

2

员工培训计划和制度的制定

3

员工素质评估

4

实施培训

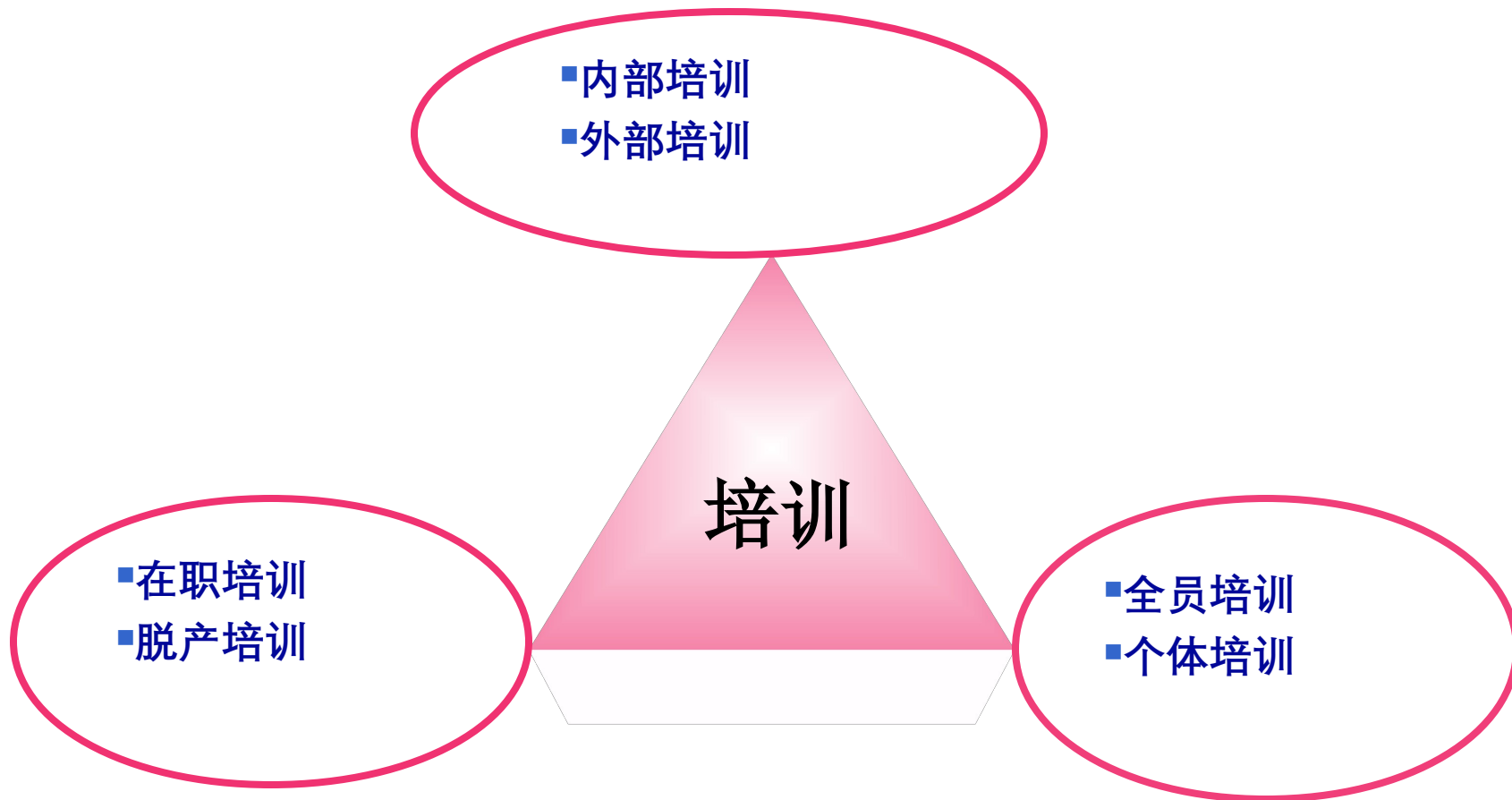
5

培训结果评估

6

意见反馈，修改培训计划

（五）员工培训的途径和具体方式



案例：海尔强化培训

- ❖ 海尔大学是海尔集团专门为培养出国际水平的管理人才和技术人才而为内部员工兴建的培训基地。它是完全按照现代化的教学标准来建设的，并与国际知名的教育管理机构合作，举办系统的综合素质培训及国际学术交流。为调动各级人员参与培训的积极性，海尔集团将培训工作与激励紧密结合。海尔大学每月对各单位培训效果进行动态考核，划分等级。等级升迁与单位负责人的个人月度考核结合在一起，促使单位负责人关心培训、重视培训。在知识经济条件下，企业竞争更多的表现为员工素质的竞争、员工学习能力的竞争。而强化对员工的培训则是打造学习型企业的必由之路。海尔培训模式带给我们的启示很多，其中最重要的有以下三点：

❖ 第一，创造良好培训环境是提高培训效果的前提。强化对员工的培训是一种长期性、持续性的系统工程，目的是培养能适应并推动企业可持续发展的高素质人才，因而创造有利于员工学习提高的良好的培训环境是先导。我们有不少企业认为，培训员工只是为现时生产经营服务，而培训效果又非短期能体现，不值得耗资改善培训环境。这本身就是对自己做强做大做久缺乏信心和决心的表现。海尔则不然。它建立专门的现代化海尔大学，为参训员工提供的各项硬件和软件环境都是一流的，条件比许多高等院校和科研院所都要优越得多。有这样的培训环境，员工的学习效果肯定非常之好。



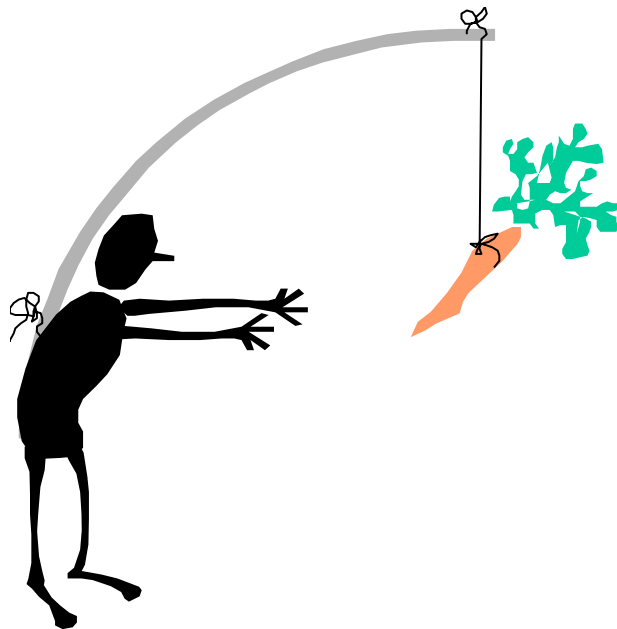
❖ 第二，高标准的培训设计是提高培训效果的关键。培训员工必须着眼于高标准、严要求，科学制定培训计划、合理设置培训课程。现在很多企业都认识到了培训工作的重要性，然而培训设计却马虎了事，不过是听听报告、读读报纸、讲讲实用技术，无论是形式还是内容都相当简单，缺乏系统性和针对性。我国加入世贸组织后，企业必须立足于建立全球化的企业，才能以核心竞争力取得市场地位，这就要求在培训设计上更加注重高层次的培训，以适应全球化竞争的需要。海尔大学现代化的教学标准、与国际知名的教育管理机构合作无疑是一种高瞻远瞩的战略眼光。

- 
- ❖ 第三，引入激励机制是提高培训效果的重要手段。限于自身的学习能力和学习意识，许多员工并不能通过自觉、主动的学习达到理想的效果。海尔抓住员工追求自我实现的关键需求，把培训工作与奖赏、升迁、轮岗等激励机制挂起钩来，不仅是重视培训的表现，而且是提高培训效果的重要手段。它能有效地调动员工参与培训、提高素质的积极性。其形式看起来是被动的，实际内涵则是主动的，符合现阶段企业员工培训的规律，值得借鉴。

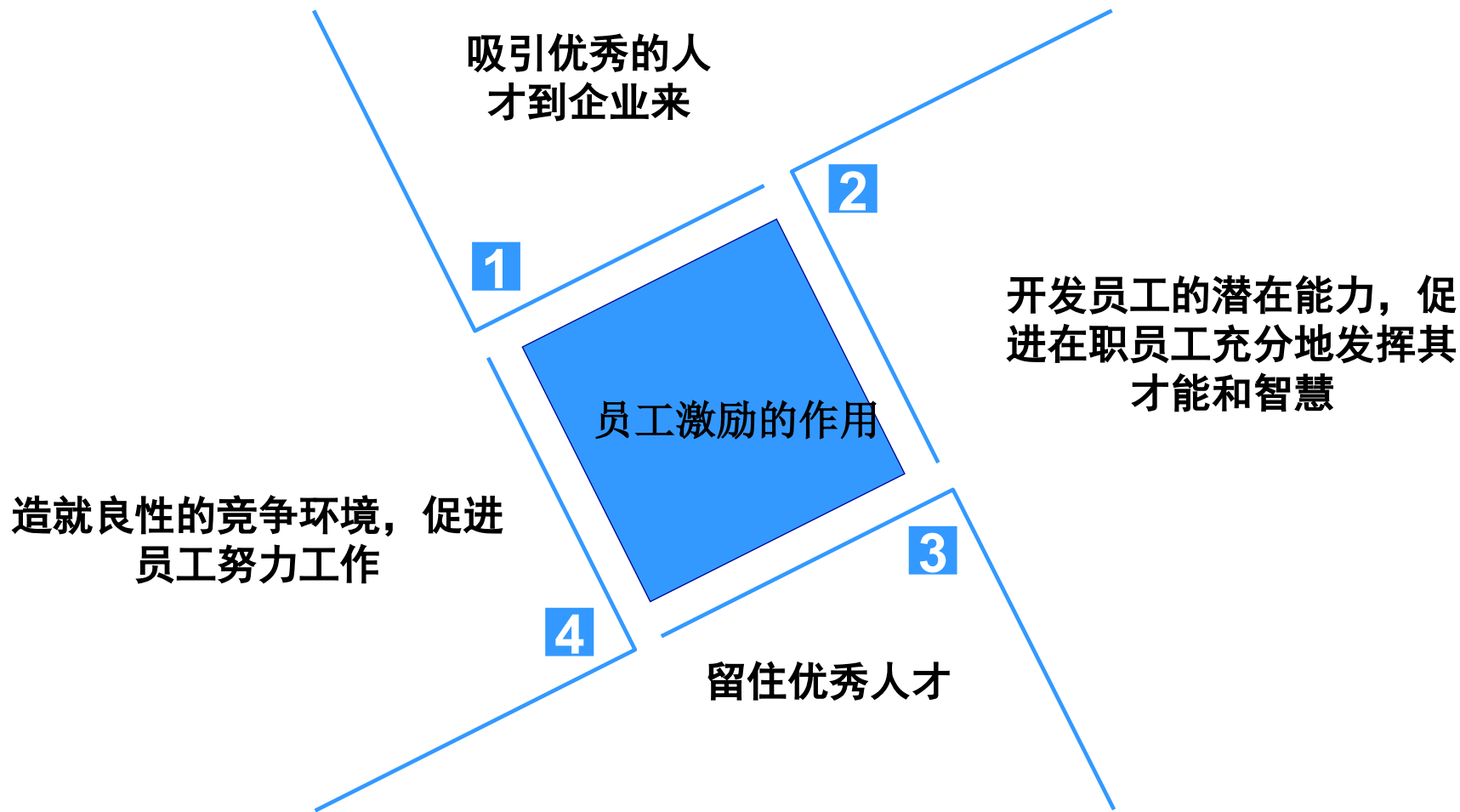
五、员工激励及薪酬管理

❖ （一）员工激励：

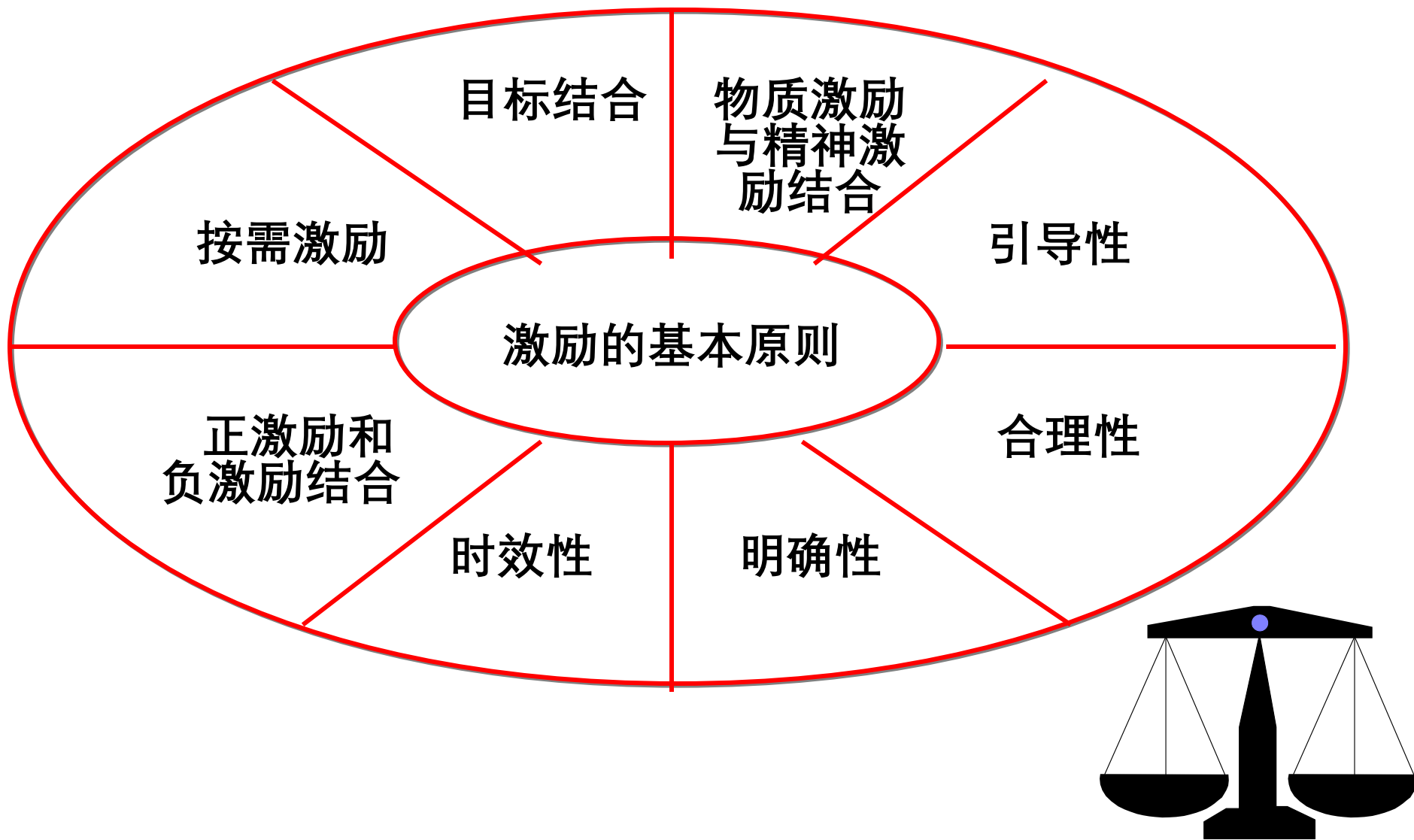
- ❖ 1、含义：组织通过设计适当的外部奖励形式及一定的行为规范和惩罚性措施，借助信息沟通，来激发、引导和保持组织成员的行为，以有效的实现组织及其成员个人目标的系统活动。



2、员工激励的作用



3、激励的基本原则



4、员工激励的基本策略

❖ P114

激励体系



依靠领导

- 做出榜样
- 充分沟通
- 善用表扬
- 真挚情感

给予机会

- 职业发展
- 持续培训
- 参与管理

健全制度

- 考核制度
- 分配制度
- 晋升制度
- 奖励制度

营造文化

- 企业精神
- 企业目标
- 企业风气

案例：管理故事：鸭子只有一条腿

- ❖ 某王爷手下有个著名的厨师，他的拿手好菜是烤鸭，深受王府里的人喜爱。不过这个王爷从来没有给予过厨师任何鼓励，使得厨师整天闷闷不乐。
- ❖ 有一天，王爷有客从远方来，在家设宴招待贵宾，点了数道菜，其中一道是王爷最喜爱吃的烤鸭。厨师奉命行事，然而，当王爷夹了一鸭腿给客人时，却找不到另一条鸭腿，他便问身后的厨师说：“另一条腿到哪里去了？”
- ❖ 厨师说：“禀王爷，我们府里养的鸭子都只有一条腿！”王爷感到诧异，但碍于客人在场，不便问个究竟。
- ❖ 饭后，王爷便跟着厨师到鸭笼去查个究竟。时值夜晚，鸭子正在睡觉。每只鸭子都只露出一条腿。
- ❖ 厨师指着鸭子说：“王爷你看，我们府里的鸭子不全都是只有一条腿吗？”
- ❖ 王爷听后，便大声拍掌，吵醒鸭子，鸭子当场被惊醒，都站了起来。
- ❖ 王爷说：“鸭子不全是两条腿吗？”
- ❖ 厨师说：“对！对！不过，只有鼓掌拍手，才会有两条腿呀！”



❖ 启示：

- ❖ 要使人们始终处于施展才干的最佳状态，惟一有效的方法，就是表扬和奖励，没有比受到上司批评更能扼杀人们积极性的了。
- ❖ 在下属情绪低落时，激励奖赏是非常重要的。身为管理者，要经常公众场所表扬佳绩者或赠送一些礼物给表现特佳者，以资鼓励，激励他们继续奋斗。一点小投资，可换来数倍的业绩，何乐而不为呢？

海尔：激励员工自我管理

- ❖ 海尔不仅用物质利益激发员工动机，鼓励员工行为，形成员工的动力，产生企业的生机；海尔还有追求员工自主管理、自觉状态的一面，他们把激励用人法不仅仅停留在物质利益上，还从社会主义企业本身要求出发，在精神激励上下功夫，不断提高员工的地位——让员工在各自的领域真正处于主导地位；尊重人的价值；增强人的素质——让员工塑造具有现代观念、现代知识和才能、适应现代化建设的体魄；发挥人的自觉性作用——力求使员工中的每一个人的聪明才智都有用武之地，使他们各得其所，各尽其能，而且是处于自觉状态之中，这是比严格管理更高的一种用人境界。员工蔡永利一年提了15条合理化建议，有百分之九十以上被企业采用，而且还自觉动手搞设计。他说，他作为企业的主人有责任这样做。

❖ 一个女员工叫高云燕，是总装车间的一名普通操作员工，负责在钻眼机前给每个冰箱门体的两端钻4个精密度极高的孔，但在操作时，却受制于放置门体的工作台相隔而影响操作时的观察，进而也影响了加工的质量和效率。高云燕琢磨在钻眼机前放面镜子，利用折射一试，效果绝佳。海尔就立即支持立起了一面1平方米的镜子，还为镜子命名为“云燕镜子”并书写在镜子上面。不但激励了高云燕，还作为一个榜样，激励着全体员工主人翁的创造精神。同样，一个叫杨晓玲的青年女员工由于创造了一个化霜按钮的紧固扳手，使按钮组装一次合格率由原来的70%提高到100%，而那扳手就被公司命名为“晓玲扳手”。

（二）薪酬制度

- ❖ 1、企业的薪酬体系
- ❖ 职务工资制
- ❖ 技能工资制
- ❖ 年功工资制
- ❖ 结构（结合）工资制

薪酬结构设计的原则

薪酬系统设计的基本原则

公平原则					竞争原则			激励原则			经济原则			合法原则	
外部公平	内部公平	个人公平	过程公平	结果公平	薪资结构多元	薪资水平领先	薪酬价值取向	人能力激励	队责任激励	业业绩激励	酬总额控制	润合理积累	动力价值平衡	法律法规	企业制度

2、企业薪酬的形式



3、企业薪酬制度建立的步骤

- ① 组织薪酬情况调查，了解员工薪酬现状
- ② 进行岗位评估，确保内部公平
- ③ 调查薪酬管理中存在的问题
- ④ 确定企业薪酬总额
- ⑤ 设计奖金模式、津贴模式和长期激励模式
- ⑥ 形成薪酬制度、奖金制度、福利制度和长期激励政策文件



❖ 工资 - 就是保证吃得饱

❖ 奖金 - 保证干得好

❖ 福利 - 保证跑不了

IBM 公司的薪酬制度案例

- ❖ “蓝色巨人” IBM 从 1910 年建立以来，虽有过波折，但至今仍是 IT 界的翘楚。多年来，它的各项管理在公司发展中不断完善，形成了许多值得其他企业借鉴的特色。该公司把职工的样式薪酬问题作为人事管理的根本工作，认为在薪酬上如有不合理的地方，会使职工对公司和上司感到失望，影响职工的干劲，因此，必须建立完整的薪酬体系。
- ❖ IBM 根据各个部门的不同情况，根据工作的难度、重要性将职务价值分为五个系列，在五个系统中分别规定了薪酬最高额与最低额，如图 6-9 所示，假设把这五个系列叫做 A 系列、B 系列、C 系列、D 系列与 E 系列。A 系列是属于最单纯部分工作，而 B、C、D、E 则是困难和复杂程度依次递增的工作，其职务价值也愈高。A 系列的最高额并不是 B 系列的最低额。A 系列的最高额相当于 B 系列的中间偏上，而又比 C 系列的最低额稍高。

- ❖ 做简单工作领取 A 系列工资的人，如果只对本职工作感兴趣，那么 he 可以从 A 系列最低额慢慢上升，但只限于到 A 系列的最高额。
- ❖ 领取 A 系列工资的许多职工，当他们的工资超过 B 系列最低额的水准时，就提出“请让我做再难一点的工作吧！”，向 B 系列挑战，因为 B 系列最高额比 A 系列最高额高得多。各部门的管理人员一边对照工资限度，一边建议职工做难度稍大的工作，从而引导职工渐渐地向价值高的工作挑战。



- ❖ 为确保比其他公司拥有更多的优秀人才，IBM 在确定工资标准时，首先就某些项目对其他企业进行调查，确切掌握同行业其他公司的标准，并注意在同行业中经常保持领先地位。
- ❖ 定期调查选择对象时主要考虑以下几点：（1）工资标准、福利都优越的一流企业；（2）工作性质和 IBM 相似，选择具有技术、制造、服务部门的企业；（3）发展前途光明。
- ❖ 当然，IBM 所说的“必须高于其他公司的工资”，归根结底是要“取得高于其他公司的工作成绩。”



Thank You !