

# 人力资源管理(新版)

## 六大模块

### 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书附档案、电子注册,是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月(允许提前毕业,毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www. mh jy. net>

电子邮箱: [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 颁证单位: 中国经济管理大学 主办单位: 美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**

人力资源管理已经突破了传统的模式，把人上升到资源的角度进行配置和管理，如何实现对人力资源的有效管理和配置，构建一个有效的人力资源管理平台和体系成为企业 HR 工作的重点。作为这个有效体系的构成部分，HR 各大模块体系的完善和工作的展开显得尤为重要！

## 1、人力资源规划

### —HR 工作的航标兼导航仪

航行出海的船只都需要确立一个航标以定位目的地，同时需要一个有效的导航系统以确保它航行在正确的路线之上。人力资源管理也一样，需要确定 HR 工作目标定位和实现途径。人力资源规划的目的在于结合企业发展战略，通过对企业资源状况以及人力资源管理现状的分析，找到未来人力资源工作的重点和方向，并制定具体的工作方案和计划，以保证企业目标的顺利实现。人力资源规划的重点在于对企业人力资源管理现状信息进行收集、分析和统计，依据这些数据和结果，结合企业战略，制定未来人力资源工作的方案。正如航行出海的船只的航标的导航仪，人力资源规划在 HR 工作中起到一个定位目标和把握路线的作用！

## 人力资源规划定义

人力资源规划是一项系统的战略工程，它以企业发展战略为指导，以全面核查现有人力资源、分析企业内外条件为基础，以预测组织对人员的未来供需为切入点，内容包括晋升规划、补充规划、培训开发规划、人员调配规划、工资规划等，基本涵盖了人力资源的各项管理工作，人力资源规划还通过人事政策的制定对人力资源管理活动产生持续和重要的影响。

**狭义：**企业从战略规划和发展目标出发，根据其内外部环境的变化，预测企业未来发展对人力资源的需求，以及为满足这种需要所提供人力资源的活动过程。

**广义：**企业所有各类人力资源规划的总称。

**按期限分：**长期（五年以上）、短期（一年及以内），介于两者的中期计划。

**按内容分：**战略发展规划、组织人事规划、制度建设规划、员工开发规划。

人力资源规划是将企业经营战略和目标转化成人力需求，以企业整体的超前和量化的角度分析和制定人力资源管理的一些具体目标。

## 人力资源规划的概念包括以下四层含义

- 1) 人力资源规划的制定必须依据组织的发展战略、目标。
- 2) 人力资源规划要适应组织内外部环境的变化。
- 3) 制定必要的人力资源政策和措施是人力资源规划的主要工作。
- 4) 人力资源规划的目的是使组织人力资源供需平衡，保证组织长期持续发展和员工个人利益的实现。

## 人力资源规划的作用

1. 有利于组织制定战略目标和发展规划。人力资源规划是组织发展战略的重要组成部分，同时也是实现组织战略目标的重要保证。
2. 确保组织生存发展过程中对人力资源的需求。人力资源部门必须分析组织人力资源的需求和供给之间的差距，制定各种规划来满足对人力资源的需求。
3. 有利于人力资源管理活动的有序化。人力资源规划是企业人力资源管理的基础，它由总体规划和各种

业务计划构成,为管理活动(如确定人员的需求量、供给量、调整职务和任务、培训等)提供可靠的信息和依据,进而保证管理活动的有序化。

**4. 有利于调动员工的积极性和创造性。**人力资源管理要求在实现组织目标的同时,也要满足员工的个人需要(包括物质需要和精神需要),这样才能激发员工持久的积极性,只有在人力资源规划的条件下,员工对自己可满足的东西和满足的水平才是可知的。

**5. 有利于控制人力资源成本。**人力资源规划有助于检查和测算出人力资源规划方案的实施成本及其带来的效益。要通过人力资源规划预测组织人员的变化,调整组织的人员结构,把人工成本控制在合理的水平上,这是组织持续发展不可缺少的环节。

## 人力资源规划的内容

人力资源规划包括五个方面

**1 战略规划** 是根据企业总体发展战略的目标,对企业人力资源开发和利用的方针、政策和策略的规定,是各种人力资源具体计划的核心,是事关全局的关键性计划。

**2 组织规划** 组织规划是对企业整体框架的设计,主要包括组织信息的采集、处理和应用,组织结构图的绘制,组织调查、诊断和评价,组织设计与调整,以及组织机构的设置等等。

**3 制度规划** 制度规划是人力资源总规划目标实现的重要保证,包括人力资源管理制度体系建设的程序,制度化管理等内容。

**4 人员规划** 人员规划是对企业人员总量、构成、流动的整体规划,包括人力资源现状分析,企业定员,人员需求和供给预测和人员供需平衡等等。

**5 费用规划** 费用规划是对企业人工成本,人力资源管理费用的整体规划,包括人力资源费用的预算、核算、结算,以及人力资源费用控制。

人力资源规划又可分为战略性的长期规划、策略性的中期规划和具体作业性的短期计划,这些规划与组织的其他规划相互协调联系,既受制于其他规划,又为其他规划服务。

人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织的要求,以及为了完成这些任务和满足这些要求而设计的提供人力资源的过程。通过收集和利用现有的信息对人力资源管理中的资源使用情况进行评估预测。对于我们来说,人力资源规划的实质是根据公司经营方针,通过确定未来公司人力资源管理目标来实现公司的即定目标。

因此,我们将人力资源规划分为战略计划和战术计划两个方面。

### 一、 人力资源的战略计划

战略计划主要是根据公司内部的经营方向 and 经营目标,以及公司外部的社会和法律环境对人力资源的影响,来制定出一套跨年度计划。同时还要注意战略规划的稳定性和灵活性的统一。在制定战略计划的过程中,必须注意以下几个方面因素:

**1、 国家及地方人力资源政策环境的变化。**包括国家对于人力资源的法律法规的制定,对于人才的各种措施。国家各种经济法规的实施,国内外经常环境的变化,国家以及地方对于人力资源和人才的各种政策规定等。这些外部环境的变化必定影响公司内部的整体经营环境,从而使公司内部的人力资源政策也应该随着有所变动。

**2、 公司内部的经营环境的变化。**公司的人力资源政策的制定必须遵从公司的管理状况、组织状况、经营状况变化和经营目标的变化。由此,公司的人力资源管理必须根据以下原则,根据公司内部的经营环境的变化而变化。

1) 安定原则 安定原则是在公司不断提高工作效率的前提下,公司的人力资源管理应该以公司

的稳定发展为其管理的前提和基础。

2) 成长原则 成长原则是指公司在资本积累增加, 销售额增加, 公司规模和市场扩大的情况下, 人员必定增加。公司人力资源的基本内容和目标是为了公司的壮大和发展。

3) 持续原则 人力资源管理应该以公司的生命力和可持续增长、并保持公司的永远发展潜力为目的; 必须致力于劳资协调、人才培养与后继者培植工作。

**3、 人力资源的预测。**根据公司的战略规划以及公司内外环境的分析, 而制定人力资源战略计划, 为配合公司发展的需要, 以及避免制定人力资源战术计划的盲目性, 应该对公司的所需人员作适当预测, 在估算人员时应该考虑以下因素:

- 1) 公司的业务发展和紧缩而所需增减的人员;
- 2) 因现有人员的离职和调转等而所需补充的人员;
- 3) 因管理体系的变更、技术的革新及公司经营规划的扩大而所需的人员。

**4、 企业文化的整合。**公司文化的核心就是培育公司的价值观, 培育一种创新向上、符合实际的公司文化。在公司的人力资源规划中必须充分注意与公司文化的融合与渗透, 保障公司经营的特色, 以及公司经营战略的实现, 和组织行为的约束力, 只有这样, 才能使公司的人力资源具有延续性, 具有自己的符合公司的人力资源特色。

## 二、 人力资源的战术计划

战术计划则是根据公司未来面临的外部人力资源供求的预测, 以及公司的发展对人力资源的需求量的预测, 根据预测的结果制定的具体方案, 包括招聘、辞退、晋升、培训、工资福利政策、梯队建设和组织变革。

在人力资源管理中有了公司的人力资源战略计划后, 就要制定公司人力资源战术计划。人力资源的战术计划包括四部分:

**1、 招聘计划** 针对公司所需要增加的人才, 应制定出该项人才的招聘计划, 一般为一个年度为一个段落, 其内容包括:

- 1) 计算本年度所需人才, 并计划考察出可有内部晋升调配的人才, 确定各年度必须向外招聘的人才数量, 确定招聘方式, 寻找招聘来源。
- 2) 对所聘人才如何安排工作职位, 并防止人才流失。

**2、 人员培训计划** 人员培训计划是人力计划的重要内容, 人员培养计划应按照公司的业务需要和公司的战略目标, 以及公司的培训能力, 分别确定下列培训计划:

- 1) 专业人员培训计划;
- 2) 部门培训计划;
- 3) 一般人员培训计划;
- 4) 选送进修计划;

**3、 考核计划** 一般而言, 内部因为分工的不同, 对于人员的考核方法也不同, 在提高、公平、发展的原则下, 应该根据员工对于公司所作出的贡献作为考核的依据。这就是绩效考核的指导方法。绩效考核计划要从员工的工作成绩的数量和质量两个方面, 对员工在工作中的优缺点进行策定。譬如科研人员和公司财务人员的考核体系就不一样, 因此其在制定考试计划时, 应该根据工作性质的不同, 制定相应的人力资源绩效考核计划。只少包括以下三个方面: 工作环境的变动性大小; 工作内容的程序性大小; 员工工作



的独立性大小。绩效考核计划做出来以后,要相应制定有关考核办法。用以下方法:员工比较法、关键事件法、行为对照法、等级鉴定法、行为锚定法、目标管理法进行考核。

**4、 发展计划** 结合公司发展目标,设计核心骨干员工职业生涯规划 and 职业发展通道。明确核心骨干员工在企业内的发展方向和目标;以达到提高职业忠诚度和工作积极性的作用。

## 人力资源规划的程序

人力资源规划的程序即人力资源规划的过程,一般可分为以下几个步骤:收集有关信息资料、人力资源需求预测、人力资源供给预测、确定人力资源净需求、编制人力资源规划、实施人力资源规划、人力资源规划评估、人力资源规划反馈与修正。

**一、收集有关信息资料。**人力资源规划的信息包括组织内部信息和组织外部环境信息。组织内部信息主要包括企业的战略计划、战术计划、行动方案、本企业各部门的计划、人力资源现状等。组织外部环境信息主要包括宏观经济形势和行业经济形势、技术的发展情况、行业的竞争性、劳动力市场、人口和社会发展趋势、政府的有关政策等。

**二、人力资源需求预测。**人力资源需求预测包括短期预测和长期预测,总量预测和各个岗位需求预测。人力资源需求预测的典型步骤如下:

步骤一,现实人力资源需求预测。

步骤二,未来人力资源需求预测。

步骤三,未来人力资源流失情况预测。

步骤四,得出人力资源需求预测结果。

**三、人力资源供给预测。**人力资源供给预测包括组织内部供给预测和外部供给预测。人力资源供给预测的典型步骤如下:

步骤一,内部人力资源供给预测。

步骤二,外部人力资源供给预测。

步骤三,将组织内部人力资源供给预测数据和组织外部人力资源供给预测数据汇总,得出组织人力资源供给总体数据。

**四、确定人力资源净需求。**在对员工未来的需求与供给预测数据的基础上,将本组织人力资源需求的预测数与在同期内组织本身可供给的人力资源预测数进行对比分析,从比较分析中可测算出各类人员的净需求数。这里所说的“净需求”既包括人员数量,又包括人员的质量、结构,即既要确定“需要多少人”,又要确定“需要什么人”,数量和质量要对应起来。这样就可以有针对性地进行招聘或培训,就为组织制定有关人力资源的政策和措施提供了依据。

**五、编制人力资源规划。**根据组织战略目标及本组织员工的净需求量,编制人力资源规划,包括总体规划和各项业务计划。同时要注意总体规划和各项业务计划及各项业务计划之间的衔接和平衡,提出调整供给和需求的具体政策和措施。一个典型的人力资源规划应包括:规划的时间段、计划达到的目标、情景分析、具体内容、制定者、制定时间。

1. 规划时间段。确定规划时间的长短,要具体列出从何时开始,到何时结束。若是长期的人力资源规划,可以长达5年以上;若是短期的人力资源规划,如年度人力资源规划,则为1年。

2. 规划达到的目标。确定达到的目标要与组织的目标紧密联系起来,最好有具体的数据,同时要简明扼要。

3. 情景分析。目前情景分析:主要是在收集信息的基础上,分析组织目前人力资源的供需状况,进一步指出制订该计划的依据。未来情景分析:在收集信息的基础上,在计划的时间段内,预测组织未来的人力资源供需状况,进一步指出制订该计划的依据。

4. 具体内容。这是人力资源规划的核心部分,主要包括以下几个方面:

- 1) 项目内容
- 2) 执行时间
- 3) 负责人
- 4) 检查人
- 5) 检查日期
- 6) 预算

5. 规划制定者。规划制定者可以是一个人,也可以是一个部门。

6. 规划制定时间。主要指该规划正式确定的日期。

**六、实施人力资源规划。**人力资源规划的实施,是人力资源规划的实际操作过程,要注意协调好各部门、各环节之间的关系,在实施过程中需要注意以下几点:

- 1) 必须要有专人负责既定方案的实施,要赋予负责人拥有保证人力资源规划方案实现的权利和资源。
- 2) 要确保不折不扣地按规划执行。
- 3) 在实施前要做好准备。
- 4) 实施时要全力以赴。
- 5) 要有关于实施进展状况的定期报告,以确保规划能够与环境、组织的目标保持一致。

**七、人力资源规划评估。**在实施人力资源规划的同时,要进行定期与不定期的评估。从如下三个方面进行:

- 1) 是否忠实执行了本规划。
- 2) 人力资源规划本身是否合理。
- 3) 将实施的结果与人力资源规划进行比较,通过发现规划与现实之间的差距来指导以后的人力资源规划活动。

**八、人力资源规划的反馈与修正。**对人力资源规划实施后的反馈与修正是人力资源规划过程中不可缺少的步骤。评估结果出来后,应进行及时的反馈,进而对原规划的内容进行适时的修正,使其更符合实际,更好地促进组织目标的实现。

[编辑本段]制定人力资源计划的原则

1、充分考虑内部、外部环境的变化 人力资源计划只有充分地考虑了内、外环境的变化,才能适应需要,真正的做到为企业发展目标服务。内部变化主要指销售的变化、开发的变化、或者说企业发展战略的变化,还有公司员工的流动变化等;外部变化指社会消费市场的变化、政府有关人力资源政策的变化、人才市场的变化等。为了更好地适应这些变化,在人力资源计划中应该对可能出现的情况做出预测和风险变化,最好能有面对风险的应对策略。

2、确保企业的人力资源保障 企业的人力资源保障问题是人力资源计划中应解决的核心问题。它包括人员的流入预测、流出预测、人员的内部流动预测、社会人力资源供给状况分析、人员流动的损益分析等。只有有效地保证了对企业的人力资源供给,才可能去进行更深层次的人力资源管理与开发。

3、使企业和员工都得到长期的利益 人力资源计划不

仅是面向企业的计划，也是面向员工的计划。企业的发展和员工的发展是互相依托、互相促进的关系。如果只考虑企业的发展需要，而忽视了员工的发展，则会有损企业发展目标的达成。优秀的人力资源计划，一定是能够使企业个员工达到长期利益的计划，一定是能够使企业和员工共同发展的计划。

## 人力资源计划的发展趋势

为了保证企业人力资源计划的实用性和有效性，人力资源计划将更加注重对关键环节的陈述；对人力资源计划中的长期计划而言，也倾向于将计划中的关键环节明确化、细致化，并将它们提炼成具体的可执行的计划，最好明确计划的责任和要求，并且有相应的评估策略；由于人力资源市场和企业发展的变化周期增快，企业更倾向于致力于编写年度人力资源计划和短期计划；企业的人力资源计划将会更加注重关键环节的数据分析和量化评估，并且将明确地限定人力资源计划的范围。

## 2、招聘与配置

### — “引”和“用”的结合艺术

人员任用讲求的是人岗匹配，适岗适人。找到合适的人却放到了不合适的岗位与没有找到合适的人一样会令招聘工作失去意义。招聘合适的人才并把人才配置到合适的地方是才能算完成了一次有效的招聘。招聘和配置有各自的侧重点，招聘工作是由需求分析—预算制定—招聘方案的制定—招聘实施—后续评估等一系列步骤构成的，其中关键又在于做好需求分析，首先明确企业到底需要什么人，需要多少人，对这些人有什么要求，以及通过什么渠道去寻找公司所需要的这些人，目标和计划明确之后，招聘工作会变得更加有的放矢。人员配置工作事实上应该在招聘需求分析之时予以考虑，这样根据岗位“量身定做”一个标准，再根据这个标准招聘企业所需人才，配置工作将会简化为一个程序性的环节。招聘与配置不能被视为各自独立的过程，而是相互影响、相互依赖的两个环节，只有招聘合适的人员并进行有效的配置才能保证招聘意义的实现。

## 什么是人力资源配置

人力资源（HR）是社会各项资源中最关键的资源，是对企业产生重大影响和资源，历来被国内外的许多专家学者以及成功人士、有名企业所重视。现在的许多企业就非常重视人力资源的管理。人力资源配置就是指在具体的组织或企业中，为了提高工作效率、实现人力资源的最优化而实行的对组织或企业的人力资源进行科学、合理的配置。

## 人力资源配置的基本原则

人力资源管理要做到人尽其才，才尽其用，人事相宜，最大限度地发挥人力资源的作用。但是，对于如何实现科学合理的配置，这是人力资源管理长期以来亟待解决的一个重要问题。怎样才能对企业人力资源进行有效合理的配置呢？必须遵循如下的原则：

### 1.能级对应原则

合理的人力资源配置应使人力资源的整体功能强化，使人的能力与岗位要求相对应。企业岗位有层次和种类之分，它们占据着不同的位置，处于不同的能级水平。每个人也都具有不同水平的能力，在纵向上处于不同的能级位置。岗位人员的配置，应做到能级对应，就是说每一个人所具有的能级水平与所处的层次和岗位的能级要求相对应。

## 2. 优势定位原则

人的发展受先天素质的影响，更受后天实践的制约。后天形成的能力不仅与本人的努力程度有关，也与实践的环境有关，因此人的能力的发展是不平衡的，其个性也是多样化的。每个人都有自己的长处和短处，有其总体的能级水准，同时也有自己的专业特长及工作爱好。优势定位内容有两个方面：一是指人自身应根据自己的优势和岗位的要求，选择最有利于发挥自己优势的岗位；二是指管理者也应据此将人安置到最有利于发挥其优势的岗位上。

## 3. 动态调节原则

动态原则是指当人员或岗位要求发生变化时，要适时地对人员配备进行调整，以保证始终使合适的人工作在合适的岗位上。岗位或岗位要求是在不断变化的，人也是在不断变化的，人对岗位的适应也有一个实践与认识的过程，由于种种原因，使得能级不对应，用非所长等情形时常发生。因此，如果搞一次定位，一职定终身，既会影响工作又不利于人的成长。能级对应，优势定位只有在不断调整的动态过程中才能实现。

## 4. 内部为主原则

一般来说，企业在使用人才，特别是高级人才时，总觉得人才不够，抱怨本单位人才不足。其实，每个单位都有自己的人才，问题是“千里马常有”，而“伯乐不常有”。因此，关键是要在企业内部建立起人才资源的开发机制，使用人才的激励机制。这两个机制都很重要，如果只有人才开发机制，而没有激励机制，那么本企业的人才就有可能外流。从内部培养人才，给有能力的人提供机会与挑战，造成紧张与激励气氛，是促成公司发展的动力。但是，这也并非排斥引入必要的外部人才。当确实需要从外部招聘人才时，我们就不能“画地为牢”，死死的扣住企业内部。

# 人力资源配置中的道德原则

## 1. 公正的道德原则

公正是一种价值尺度，一种道德规范、行为准则，既具有利益均等的内涵，也具有机会均等的内涵。只有在公正的社会制度下。才会有公正的社会秩序，才能实现人际关系的公正和和谐。公正是人力资源配置中必须遵循的原则。其主要表现在用人制度方面，其过程主要应包括三个方面的内容：

一是起点公正。就是在人员的聘用上要公道和平等，对所有的应聘者应该一视同仁，必须确保具有相同的资格条件的人具有均等的参与竞争的机会，保证任人唯贤，而不任人唯亲。

二是过程公正。它包括竞争规则的公正和实施规则的公正，而实施过程的公正与否是实行招聘制，它是过程公平的重要保下，没有确保公正目标实现的途径和手段，其公正性值得怀疑。



三是结果公正。人力资源开发的目标是选拔出适合职位要求的员工或领导，只有结果是公正的，其制度才是公正的，其人力资源配置也才是最合理的。

## 2. 先公后私的道德原则

先公后私，要求在处理个人、集体和国家之间的利益关系时，要树立先国家、集体，后个人的道德规范，在谋求个人正当利益的同时，努力为集体和国家做贡献。企业可以通过企业文化，培训和提高员工的爱岗敬业精神，加强他们“团队精神”。其要点是以企业的核心价值观、道德观，来优化人力资源配置，在方法上不能仅依靠单方面的“灌输”的“教育”，应当养成员工自己对事物的判断能力，企业应着力培育员工崇高的道德风尚，用以提高人力资源配置的水平。

## 3. 尊重员工的道德原则

尊重员工的道德原则，就是指管理活动要从人的需要和愿望出发，要依靠人来进行，其目的又是为了人的素质的提高，让人生活得更好。现在企业的发展从根本上来讲是人的问题，只有尊重个体以及个体的价值和贡献，才能充分发挥人的聪明才智。企业员工作为道德个体，他们有着对幸福和利益追求的权利，也有对人生自我实现和成功的需要，更有被人尊重要求。因而，企业要贯彻以人为本的原则，需要充分认识到这本身就是一种道德，是人力资源配置中的重要因素，是企业管理中最具活力的要素，其他要素只有通过对人的整合才能发挥作用。这就需要管理者在管理中融入“人性化”、“伦理化”的原则，以人为本、尊重人才，既考虑到企业的长远利益和发展，又要为员工在企业中的利益和未来做出规划。例如现在许多企业对新进人员设计其在此企业的职业生涯规划，让员工明确自己的发展方向，从而对企业产生亲近感和归属意识，以此来培养员工的主人翁的道德责任感。

## 4. 诚信与信任的道德原则

市场经济是信用经济，诚信作为一种要素在资源配置中起着重要的作用，同时它是看不见、摸不着的无形资产；它能持续不断地为企业获得效益，诚信的缺失会导致交易成本的提高，使竞争力下降，甚至使企业亏损和破产。诚信是对企业的严肃要求。而恪尽职守、诚实守信是对现代企业员工的职业道德的基本要求，个体只有遵守信用和道德，才称得上有了人生的正确价值目标，可以说，形成高尚的道德品质和道德人格至关重要。

“用人不疑”、“疑人不用”，在组织或企业内部建立完善的信任制，培育这种互信、协作的企业文化是当务之急。当今，人与人之间信任度比较低，企业中人与人之间防范之心越来越强，这也并不奇怪，已出现许多员工跳槽，出卖企业的机密的现象，造成现实社会的一种信用的危机；这种不信任严重地影响了广大员工积极性和创造性，使得企业的行政成本增加。

# 人力资源配置的形式

人力资源配置工作，不仅涉及到企业外部，更多的、更困难的工作存在于企业内部。从目前的实际表现来看，主要有以下三种人力资源配置形式：

## 1. 人岗关系型

这种配置类型主要是通过人力资源管理过程中的各个环节来保证企业内各部门各岗位的人力资源质量。它是根据员工与岗位的对应关系进行配置的一种形式。就企业内部来说,目前这种类型中的员工配置方式大体有如下几种:招聘、轮换、试用、竞争上岗、末位淘汰(当企业内的员工数多于岗位数,或者为了保持一定的竞争力时,在试用过程或竞争上岗过程中,对能力最差者实行下岗分流。这便是一种末位淘汰配置方式)、双向选择(当企业内的员工数与岗位数相当时,往往先公布岗位要求,然后让员工自由选择,最后以岗选人。这便是一种双向选择的配置方式)。

## 2.移动配置型

这是一种从员工相对岗位移动进行配置的类型。它通过人员相对上下左右岗位的移动来保证企业内的每个岗位人力资源的质量。这种配置的具体表现形式大致有三种:晋升、降职和调动。

## 3.流动配置型

这是一种从员工相对企业岗位的流动进行配置的类型。它通过人员相对企业的内外流动来保证企业内每个部门与岗位人力资源的质量。这种配置的具体形式有三种:安置、调整和辞退。

# 企业如何进行人力资源配置

1. 合理调整生产一线,特别是采掘一线的人员结构。要按照精干、高效的原则,把不适应生产一线工作的年老体弱人员调整出来,把身强力壮的人员充实到生产一线岗位上去,使生产一线的职工队伍始终保持精兵强将的态势,以保证生产一线人员能有旺盛的精力去完成各项生产任务。

2. 要根据生产实际需要,参照生产一线的人员数量和工作量,按比例配置辅助人员,使之既能保质保量,按时完成生产任务,又不浪费劳动力。

3. 对地面和机关岗位的人员配置,要杜绝因人设岗现象的发生。对可兼职作业的岗位要予以合并,以确保人力资源的舍理利用。

4. 要公开、公平、公正地让每个职工凭自己的能力竞争上岗。对上岗人员要实行三级动态管理。即:将上岗人员划分为优秀、合格、临时三种上岗身份,并根据每个上岗人员的实际工作业绩,定期实行三种身份相互转换制度。让每个上岗人员既有动力,又有压力。

5.在人力资源配置过程中,要打破工人、干部的身份界限,真正做到能者上,庸者下。同时也应打破大中专毕业生必须分配到管理岗位上去工作的观念,可以把他们分配到一些技术含量较高的工人岗位上去工作。让他们在实践中发挥自己的聪明才智,用他们掌握的理论知识去弥补实践中的缺陷,以促进相关岗位的技术进步。

6. 在配备各个岗位的生产(工作)人员时,应采取老、中、青三结合的方式,充分发挥传、帮、带的作用。让每个岗位的年龄结构、知识结构、体能结构都符合优化配置原则,使经验丰富、技术水平高的老职工与精力充沛、体格健壮的年轻职工之间形成一种互补效应,以确保能高效率地完成企业的各项既定目标。

## 企业人力资源配置模型

人力资源配置工作,不仅涉及到企业外部,更多的、更困难的工作存在于企业内部。从目前的实际表现来看,主要有以下三种人力资源配置形式:

人岗关系型这种配置类型主要是通过人力资源管理过程中的各个环节来保证企业内各部门各岗位的人力资源质量。它是根据员工与岗位的对应关系进行配置的一种形式。就企业内部来说,目前这种类型中的员工

配置方式大体有如下几种：招聘、轮换、试用、竞争上岗、末位淘汰（当企业内的员工数多于岗位数，或者为了保持一定的竞争力时，在试用过程或竞争上岗过程中，对能力最差者实行下岗分流。这便是一种末位淘汰配置方式）、双向选择（当企业内的员工数与岗位数相当时，往往先公布岗位要求，然后让员工自由选择，最后以岗选人。这便是一种双向选择的配置方式）。

#### 移动配置型

这是一种从员工相对岗位移动进行配置的类型。它通过人员相对上下左右岗位的移动来保证企业内的每个岗位人力资源的质量。这种配置的具体表现形式大致有三种：晋升、降职和调动。

#### 流动配置型

这是一种从员工相对企业岗位的流动进行配置的类型。它通过人员相对企业的内外流动来保证企业内每个部门与岗位人力资源的质量。这种配置的具体形式有三种：安置、调整和辞退。

结合以上人力资源配置的三种形式，要合理地进行企业内部人力资源配置，应以个人——岗位关系为基础，对企业人力资源进行动态的优化与配置，可遵循以下的“个人—岗位动态匹配模型”：

这个个人——岗位动态匹配模型主要包括以下一些主要步骤与成分：

#### 人力资源规划

企业目标只能通过配置合格的人力资源来实现，人力资源的配置需要有周密的人力资源规划。人力资源规划是企业人力配置的前期性工作，是一个对企业人员流动进行动态预测和决策的过程，它在人力资源管理中具有统领与协调作用。其目的是预测企业的人力资源需求和可能的供给，确保企业在需要的时间和岗位上获得所需的合格人员，实现企业的发展战略和员工个人的利益。任何组织或企业，要想有合格、高效的人员结构，就必须进行人力资源规划。

#### 职位空缺申请与审批

人力规划更多的是对企业所需人员数量以及企业内部所能提供的人员数量的一种预测，至于具体哪些部门、哪些岗位存在空缺，则需由各部门主管提出职位空缺与申请，并由人力资源部进行仔细严格的审批，如果没有比较严格的审查，或是形式上设立这个审查而实质上根本不起作用，那么就极有可能导致公司整体的人口膨胀。因此，严格的职位申请与审批是有效的人力规划以及有效的人力资源利用与配置的基础。

#### 工作分析

确定了所需招聘人员的岗位以及各岗位空缺人员数量后，就应对这些岗位进行岗位分析，以确定职位工作任务、职责及任职资格条件等。事实上，工作分析应作为人力资源管理的一项基础性工作来做，而不必等到有招聘需求时临时来进行，如果工作分析做得好，形成了规范的工作说明书，那么在有招聘需求时，就只需看随着企业内外环境的变化，该岗位的职责及任职资格等是否有了新的变化。

#### 人才测评

有了工作分析后，我们就知道岗位对人员在知识、技能、个性等方面的要求，于是，我们可据此来设计人才测评的指标，并选用相应的测量工具。对求职者所进行的科学的人才测评可让我们了解他(她)是否能胜任某一职位。从而为人才合理配置提供依据。由于企业人力资源配置很多是在企业内部完成的，因此，通过人才测评与绩效考评等手段，对企业人力资源进行普查，在此基础上建立企业的人才库，将非常有利于企业进行人力资源配置。

#### 招聘与合理配置

进行了工作分析与人才测评后，就要对从企业内部或外部招聘来的人员进行合理配置，将合适的人安置在合适的岗位上，达到个人与岗位匹配。实际上，个人与岗位匹配包含着两层意思。一是岗位要求与个人素质要匹配；二是工作的报酬与个人的动力要匹配。可以这样讲，招聘和配备职员的所有活动，都是要实现这两个层面的匹配，而且不能偏颇，其中的道理并不复杂，举例来说，有一家企业想招聘一名研究开发部经理，

强调应聘者一定要具备什么样的知识、技能、才干和经验。应聘者当中也的确有具备这种素质的人。这不是意味着可以实现个人——岗位匹配呢?不一定。如果招聘企业给这个职位定的报酬标准与应聘者的期望有差距,个人——岗位匹配照样无法实现。

### 动态优化与配置

把人员招进来并进行了合理有效的配置后,还必须通过调配、晋升、降职、轮换、解雇等手段对人力资源进行动态的优化与配置,因为随着企业内外环境的变化,岗位的任职资格势必会有新的要求,而随着时间的推移,在该岗位上工作的人,也可能变得不再适合这个工作岗位的要求或其能力已远远超出该岗位的要求。因此,有必要重新进行工作分析与人才测评,对岗位责任、岗位要求及现有人员的知识、技能、能力等进行重新定位。该升的升,该降的降,使人力资源的配置趋近合理。这是企业人力资源持续达到优化配置的关键因素。因此,领导者尤其是人力资源部门应跟踪企业内外环境的变化,及时更新工作分析文件,各级管理者对岗位与下属应有全面、正确的了解,这样才有可能使企业整体的人力资源达到优化配置。

### 产出

企业采取正确的措施和手段对人力资源进行合理配置后,合适的人工作在合适的岗位上,这将会使得员工的工作绩效、工作满意度、出勤率等得到提升,从而提高组织的整体效能。

人力资源配置是否合理,无论是对企业的短期绩效还是长远发展都有重大影响,因此,应予以足够的重视。企业在完成人才招聘后,还应遵循人力资源配置的有关理论与方法,使人才达到人——岗匹配,尽量做到事适其人,人尽其才,才尽其用,人事相配,这样才能减少内耗,最大限度的发挥人力资源的作用,促进企业持续、稳定、快速发展。

## 人力资源配置分析

人力资源配置分析涉及人与事的关系、人自身的各方面条件和企业组织机制及行业现实等要素。从而形成五个方面的配置状况分析。

### 一、人与事总量配置分析

人与事的总量配置涉及人与事的数量关系是否对应,即有多少事要用多少人去做。但这种数量关系不是绝对的,而是随着企业的经营和当期生产订单而变化的。无论是人浮于事还是事浮于人,都不是企业希望看到的结果。当前许多企业老板比较烦恼的问题就是,一方面普通和技能性员工难招到,有事没人做;另一方面又表现为内部管理人员人浮于事现象或缺少称职的管理人员。

在分析出当期人力过剩或人力不足或两者兼而有之的情况之后,应该更关注如何合理配置人力供给与需求。通常情况下,在人员短缺时,可考虑:

首先,应当考虑在企业内部调节,因为此方法不仅风险小、成本低,而且还可以使员工感到有盼头、有机会。

其次,可考虑外部补充、招聘、借调、实行任务转包等措施,在人员富余时,注意利用多种渠道妥善安置,例如可通过内部转岗训练、缩短工作时间、遣散临时用工、对外承包劳务、实行弹性工作制等。

### 二、人与事结构配置分析

人与事的结构配置是指事情总是多种多样的,应该根据不同性质、特点的事,选拔有相应专长的人员去完成。企业内人员配置的一个重要目标就是把各类人员分配在最能发挥他们专长的岗位上,力争做到人尽其才、才尽其用。



正所谓：以适合的人，做恰当的事。因此，按照企业现有人员能力和特点进行分类，考察现有人员的使用情况，并列出矩阵表，从中可以分析组织架构内现有人力资源的实际使用情况和效果。如通过纵横向分析（列出各职位对岗位的人数），找出当前人力资源实际使用率和寻找出造成实际上浪费的可能性。

根据人力资源矩阵可分析企业有多少名熟练工在做非熟练工工作，有多少技工在做熟练工工作；工程技术人员中，多少人在做熟练工作，多少人在做技工的工作；还有多少名专业管理人员处于半工作或不饱满状态。从而需要进行人力资源的调节，避免再出现从直接到间接的人力成本浪费。

### 三、人与事质量配置分析

人与事质量配置是指人与事之间的质量关系，即事的难易程度与人的能力水平的关系。事有难易、繁简之分，人有能力高低之分，应根据每种事的特点、难易和繁简程度，及其对人员资格条件的要求，选拔具相应能力水平的人去承担。这是因为，人力资源管理的根本任务是合理配置和使用人力资源，提高人力资源投入与产出比率。要合理使用人力资源，就要对人力资源构成和特点有详细的了解。可以这样说，人力资源是由个体人力和能力组成的，而各个人员的能力由于受到身体条件、受教育程度、实践经验等因素的影响而各自不同，形成个体差异。这种个体差异，要求根据能力大小、水平高低的差异安排在相应能级层次的岗位上，使个人能力水平与岗位要求相适应。

人与事的质量配置不符主要有两种情况。第一种是现有人员素质低于现任岗位的要求；第二是现有人员素质高于现任岗位的要求。对于前者，可考虑采用技能性培训或转岗等方法来调节现有人员的使用情况；对于后者，就应考虑将其提升到更高的岗位担任工作，以发挥他们更大的潜力。

近年来，许多企业人员招聘上普遍存在着“人才高消费”的倾向，即在招聘、选拔和晋升人员时，过分追求学历条件，尽管这样做会使得企业整体文化素质上有所提高，但能够做到“量才”与“适用”，才是人力资源管理和开发的根本所在；更何况过分追求人才的“高消费”，其负面效应也就不可避免：

- 一是高才低用的浪费；
- 二是文凭低、实用性强的人才被扼杀；
- 三是“高不成”与“低不就”会增加人力成本；
- 四是还有可能造成内部人员之间的负面和不安稳等。

可见，只有适才适用和找到动态的衡量，才是最有效的人力资源管理方略。

### 四、人与工作负荷状况分析

人与事的关系还体现在事的数量是否与人的承受能力相适应，使人力资源能够保持身心健康，这是因为组织的各项活动是一个相互联系、相互依赖、前后焊接的有机整体，每个部门的人力资源配置都应与其所承担的工作量相适应，使得工作负荷量与人力资源身心承受能力相适应。

比如，员工的劳动强度要适度，脑力劳动也要适度，工作时间也要适度，不能超过一定的范围，既如何合理形成一种压力与动力，又要保持员工的身体健康和保持和改善心理状态。

在实际操作方面，若工作负荷过重应减轻工作负担或新设一个岗位来分担原岗位的工作；若工作负荷量不够，则应考虑合并相应岗位或增加该岗位工作内容。无论是工作负荷过重，还是工作负荷过轻，都不利于人力资源的合理配置和使用。

### 五、岗位人员使用效果分析

人与事的配置分析最终还要看对在岗位上的员工的使用情况，这是动态衡量人与事关系的重要内容。一般来说，人员使用效果经常用态度为基础，绩效的好坏与自身能力的强弱做比较。

在工作绩效与能力的校对方面,可根据实际的资料(绩效的好坏以及能力的高低),将人员使用效果(基本分析)为四个区间。

区间 A: 为能力高, 绩效好的情况;

区间 B: 为绩效好, 但能力低的情况;

区间 C: 为能力高, 但绩效差的情况;

区间 D 为能力低, 绩效差的情况。

在实操方面, 应针对上述情况, 采用不同的策略与改善方法。

首先, 区间 A 的员工, 是价值最高的员工, 单位要留住他们, 重用他们;

其次, 区间 B 的员工, 应在鼓励他们保持原有的工作热情的基础上, 通过培训提高他们的能力, 使其向区间 A 靠近;

再次, 区间 C 的员工, 应找影响绩效的因素, 努力帮助他们在今后的工作中提高绩效; 最后, 区间 D 的员工, 应该关注他们是否还有可能改善目前岗位实绩的可能, 或通过培训与评鉴重新调整岗位。

进行人力资源配置状况分析, 是基于内部人力资源配置为着陆点。然而, 在内部配置、调节都难满足企业当前的实际需要时, 就要进行外部招聘。可以说, 外部招聘工作的关键在于实现所招人员与待聘岗位的有效匹配。这种匹配正是要求将应聘者个人特征与工作岗位的特征有机地结合起来, 从而体现“即时能上岗”的硬道理, 这更是人力资源管理所期望的结果。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书附档案、电子注册, 是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限:** 3 个月(允许提前毕业, 毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



## MBA 经理教材免费下载 网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

# 如何实现人力资源优化配置

### 1、高效处理人力资源日常工作，缓解事务性工作压力

人力资源从业者很少有不加班的，特别是一些大型企业的具体 HR 事务操作者，每天从事的都是繁琐、单一重复、工作量非常大的工作。随着企业发展，人力资源部的工作量和压力越来越大，服务满意度也越来越差。因此，帮助人力资源操作者们优化工作模式，提升工作效率，是提升 HR 效率，改善服务形象的关键措施。

在信息系统中，可以从三个方面着手优化工作模式。

首先，夯实基础人事管理。基础人事很琐碎，占用工作量非常大。如果陷入这些繁琐事务，很少有时间考虑战略、规划、计划等事情。对员工的入职、调动、转正;薪酬的计算与发放等事务性工作，通过批量操作，系统自动处理，可以切实提升 HR 工作效率，从中节省出更多时间。

其次，利用系统提供的预警提示功能，将具有时效性的工作提示出来，例如：试用到期提醒，签定过两次固定期限合同提醒，离职倾向预警等，可极大的减少人力资源管理者在事务性工作上所花费的时间和精力，腾出大量时间去做人力资源规划和咨询等工作。

最后，发动全员参与。人力资源工作者经常会接到员工的电话咨询，诸如工资为什么少了?请假流程批到哪个环节了?业务经理可能会咨询部门的人员资料信息，人工成本信息等等。一天接几十个类似的电话，要是天天如此，月月如此，会是什么样的一种感觉?通过信息系统，可以将一些自助服务的项目让员工和业务部门自己去查询，了解工资扣了哪些、部门人员状况怎么样等，类似的简单咨询就不再占用更多的时间。真正实现从“事务型人力资源管理”向“战略人力资源管理”的转变，成为企业高层真正意义上的战略合作伙伴。

### 2、业务流程电子化，实现人力资源管理的规范化

人才进出对企业的影响不言而喻。需要什么样的人进来?在经济环境不好时，又需要哪些人出去?企业假设要裁员，是不是看谁的年薪高就裁谁呢?不是这样简单。某个员工 50 万的年薪确实带来很大的成本压力，但是他可能创造了 1 亿的价值。怎么办?这就需要一个良好的人才进出机制，用机制来评估到底应该裁谁，什么样的人应该退出。

首先，需要完善任职资格体系。人才进出的依据在于怎样衡量这个人和他所任职岗位能力的匹配度，即是否符合岗位任职资格。利用 eHR 系统的招聘业务平台，可有效地控制一些关键节点，如招聘需求的审批、应聘人员的人岗匹配，面试评估等功能，有效地进行人才的甄选，化解盲目进人给企业带来的风险。

最后，规范合同用工管理。根据《劳动合同法》，对员工劳动合同进行规范、精细化管理非常重要。信息系统不但可以随时记录、监控员工的劳动合同状态，还可以通过即时统计，帮助企业做好人才成本分析。

### 3、运用绩效系统，让绩效管理工作更加公平、公正

传统的考核模式，由于缺乏计算机的辅助，考核成本巨大，管理者不得不选取简单的考核模式，但简单的考核模式势必难以实现量化、多角度的衡量评价，过低的考核频率必然带来“近视效应”，“晕轮效应”等，再

加上“老好人”等人为因素的干扰，考核工作的公平、公正很难保证。这些令企业头疼的问题通过使用 eHR 系统就可以迎刃而解。

运用 eHR 系统，可以在线完成绩效考核的打分，自动计算考核结果，还可以就考核结果进行多角度的智能对比分析，帮助领导选拔优秀人才;通过员工自助平台，员工还可以在线查询个人的绩效考核结果，员工的每一次考核结果都会记录在系统里，是优秀的，还是不能胜任的，通过系统一目了然，如有不同意见，还可以通过系统直接进行反馈，使员工及时了解自己的绩效情况。此外，系统后台的各项参数设置可以有效的控制“老好人”“泄私愤”等人为因素的干扰，使考核结果更加公平与公正。

信息化可以帮助企业更好的实现过程管理。员工在执行绩效目标时，上级管理者必须心中有数，要在过程当中做好控制。例如在过程中，员工有良好和不好的表现，可以随时在系统里面做记录。员工表现不好，对工作产生了影响，上级需要对他进行指导，给出改进建议，在过程中帮助员工把握住方向。绩效过程管理的数据记录，对绩效评估有非常重要的作用。根据过程记录，绩效评估时，就会有充分的评估依据。

#### 4、多角度分析应用、辅助决策、支持企业战略

人力资源管理的价值决不是单纯的功能应用，作为企业战略的重要组成部分，人力资源战略的制定需要基于详实、客观、深度的分析基础之上，因此，人力资源的各种分析是人力资源战略决策的基础。

对于总经理所代表的决策层来说，更多关心的是：对人力资源管理信息的全局把控、人力资源状况的静态结构分析、人力资源状况的动态趋势分析、人工成本的构成情况、人工成本的变动趋势、人员岗位结构比率、人岗匹配率、关键人才到岗率/流失率、员工满意度、人均产出/费用率等等。

综上所述，eHR 做为一种新型的人力资源管理思想和模型，能够有效实现企业人力资源的高效管理和共享服务，从整体上提升员工的满意度，提高企业的核心竞争能力。

通过 eHR 系统的建立，可以实现：1、将繁琐的事务性工作外包给 eHR 系统，使人力资源工作者腾出时间从事更有效的人力资源管理战略性工作;2、通过共享服务中心的建立，显著降低员工管理成本的同时，极大的提高员工满意度;3、充分挖掘企业计算机网络资源，向信息技术要效益，实现减人增效。

## 3、培训与开发

### 一帮助员工胜任工作并发掘员工的最大潜能

对于新进公司的员工来说，要尽快适应并胜任工作，除了自己努力学习，还需要公司提供帮助。对于在岗的员工来说，为了适应市场形势的变化带来的公司战略的调整，需要不断调整和提高自已的技能。基于这两个方面，组织有效培训，以最大限度开发员工的潜能变得非常必要。就内容而言，培训工作有企业文化培训，规章制度培训，岗位技能培训以及管理技能开发培训。培训工作必须做到具有针对性，要考虑不同受训者群体的具体需求。对于新进员工来说，培训工作能够帮助他们适应并胜任工作，对于在岗员工来说，培训能够帮助他们掌握岗位所需要的新技能，并帮助他们最大限度开发自己的潜能，而对于公司来说，培训会企业工作顺利开展，业绩不断提高。

## 员工培训的定义

员工培训是指一定组织为开展业务及培育人才的需要，采用各种方式对员工进行有目的、有计划培养和训练的管理活动，其目标是使员工不断的更新知识，开拓技能，改进员工的动机、态度和行为，是企业适应新的要求，更好的胜任现职工作或担负更高级别的职务，从而促进组织效率的提高和组织目标的实现。



## 员工培训的 8 种形式

### 1、讲授法：

属于传统的培训方式，优点是运用起来方便，便于培训者控制整个过程。缺点是单向信息传递，反馈效果差。常被用于一些理念性知识的培训。

### 2、视听技术法：

通过现代视听技术（如投影仪、DVD、录像机等工具），对员工进行培训。优点是运用视觉与听觉的感知方式，直观鲜明。但学员的反馈与实践较差，且制作和购买的成本高，内容易过时。它多用于企业概况、传授技能等培训内容，也可用于概念性知识的培训。

### 3、讨论法：

按照费用与操作的复杂程序又可分成一般小组讨论与研讨会两种方式。研讨会多以专题演讲为主，中途或会后允许学员与演讲者进行交流沟通。优点是信息可以多向传递，与讲授法相比反馈效果较好，但费用较高。而小组讨论法的特点是信息交流时方式为多向传递，学员的参与性高，费用较低。多用于巩固知识，训练学员分析、解决问题的能力与人际交往的能力，但运用时对培训教师的要求较高。

### 4、案例研讨法：

通过向培训对象提供相关的背景资料，让其寻找合适的解决方法。这一方式使用费用低，反馈效果好，可以有效训练学员分析解决问题的能力。另外，近年的培训研究表明，案例、讨论的方式也可用于知识类的培训，且效果更佳。

### 5、角色扮演法：

授训者在培训教师设计的工作情况中扮演其中角色，其他学员与培训教师在学员表演后作适当的点评。由于信息传递多向化，反馈效果好、实践性强、费用低，因而多用于人际关系能力的训练。

### 6、自学法：

这一方式较适合于一般理念性知识的学习，由于成人学习具有偏重经验与理解的特性，让具有一定学习能力与自觉的学员自学是既经济又实用的方法，但此方法也存在监督性差的缺陷。

### 7、互动小组法：

也称敏感训练法。此法主要适用于管理人员的人际关系与沟通训练。让学员在培训活动中的亲身体验来提高他们处理人际关系的能力。其优点是可明显提高人际关系与沟通的能力，但其效果在很大程度上依赖于培训教师的水平。

### 8、网络培训法：

是一种新型的计算机网络信息培训方式,投入较大。但由于使用灵活,符合分散式学习的新趋势,节省学员集中培训的时间与费用。这种方式信息量大,新知识、新观念传递优势明显,更适合成人学习。因此,特别为实力雄厚的企业所青睐,也是培训发展的一个必然趋势。

## 员工培训的作用

企业员工培训,作为直接提高经营管理者能力水平和员工技能,为企业提供新的工作思路、知识、信息、技能,增长员工才干和敬业、创新精神的根本途径和极好方式,是最为重要的[人力资源开发](#),是比物质资本投资更重要的人力资本投资。随着我国加入 WTO 和世界经济一体化,企业从来没有象现在那样重视培训。本文就培训谈些个人看法,以求创新[企业培训](#)。

### 培训—企业腾飞的翅膀

有效的企业培训,其实是提升企业综合竞争力的过程。事实上,培训的效果并不取决于受训者个人,而恰恰相反,企业组织本身作为一个有机体的状态,起着非常关键的作用。良好的培训对企业好处有四点:

1、培训能增强员工对企业的归属感和主人翁责任感。就企业而言,对员工培训得越充分,对员工越具有吸引力,越能发挥人力资源的高增值性,从而为企业创造更多的效益。有资料显示,百事可乐公司对深圳 27 0 名员工中的 100 名进行一次调查,这些人几乎全部参加过培训。其中 80%的员工对自己从事的工作表示满意,87%的员工愿意继续留在公司工作。培训不仅提高了职工的技能,而且提高了职工对自身价值的认识,对工作目标有了更好的理解。

2、培训能促进企业与员工、管理层与员工层的双向沟通,增强企业向心力和凝聚力,塑造优秀的企业文化。不少企业采取自己培训和委托培训的办法。这样做容易将培训融入企业文化,因为企业文化是企业的灵魂,它是一种以价值观为核心对全体职工进行企业意识教育的微观文化体系。企业管理人员和员工认同企业文化,不仅会自觉学习掌握科技知识和技能,而且会增强主人翁意识、质量意识、创新意识。从而培养大家的敬业精神、革新精神和社会责任感,形成上上下下自学科技知识,自觉发明创造的良好氛围,企业的科技人才将茁壮成长,企业科技开发能力会明显增强。更多企业管理论文请在"茅山下"查找。

3、培训能提高员工综合素质,提高生产效率和服务水平,树立企业良好形象,增强企业盈利能力。美国权威机构监测,培训的投资回报率一般在 33%左右。在对美国大型制造业公司的分析中,公司从培训中得到的回报率大约可达 20%-30%。摩托罗拉公司向全体雇员提供每年至少 40 小时的培训。调查表明:摩托罗拉公司每 1 美元培训费可以在 3 年以内实现 40 美元的生产效益。摩托罗拉公司认为,素质良好的公司雇员们已通过技术革新和节约操作为公司创造了 40 亿美元的财富。摩托罗拉公司的巨额培训收益说明了培训投资对企业的重要性。

4、适应市场变化、增强竞争优势,培养企业的后备力量,保持企业永继经营的生命力。企业竞争说穿了是人才的竞争。明智的企业家愈来愈清醒地认识到培训是企业发展的不可忽视的“人本投资”,是提高企业“造血功能”的根本途径。美国的一项研究资料表明,企业技术创新的最佳投资比例是 5:5,即“人本投资”和硬件投资各占 50%。人本为主的软技术投资,作用于机械设备的硬技术投资后,产出的效益成倍增加。在同样的设备条件下,增加“人本”投资,可达到投 1 产 8 的投入产出比。发达国家在推进技术创新中,不但注意引进、更新改造机械设备等方面的硬件投入,而且更注重以提高人的素质为主要目标的软技术投入。事实证明,人才

是企业的第一资源，有了一流的人才，就可以开发一流的产品，创造一流的业绩，企业就可以在市场竞争中立于不败之地。

## 培训与开发的原则

为了保证培训与开发的方向不偏离组织预定的目标&企业必须制定基本原则，并以此为指导。具体包括以下几个方面：

### 1.战略原则

企业必须将员工的培训与开发放在战略的高度来认识。员工培训有的能立竿见影，很快会反映到员工工作绩效上；有的可能在若干年后才能收到明显的效果，尤其是对管理人员的培训。因此，许多企业将培训看成是只见投入不见产出的“赔本”买卖，往往只重视当前利益，安排“闲人”去参加培训，而真正需要培训的人员却因为工作任务繁重而抽不出身。结果就出现了所学知识不会用或根本不用的“培训专业户”使培训真正变成了只见投入不见产出的“赔本”买卖。因此&企业必须树立战略观念&根据企业发展目标及战略制定培训规划，使培训与开发与企业的长远发展紧密结合。

### 2.理论联系实际,学以致用原则

员工培训应当有明确的针对性,从实际工作的需要出发&与职位特点紧密结合,与培训对象的年龄、知识结构、能力结构、思想状况紧密结合,目的在于通过培训让员工掌握必要的技能以完成规定的工作,最终为提高企业的经济效益服务。只有这样培训才能收到实效,才能提高工作效率。

### 3.知识技能培训与企业文化培训兼顾的原则

培训与开发的内容，除了文化知识、专业知识、专业技能的培训内容外，还应包括理想、信念、价值观、道德观等方面的培训内容。而后者又要与企业目标、企业文化、企业制度、企业优良传统等结合起来，使员工在各方面都能够符合企业的要求。

### 4.全员培训与重点提高相结合的原则

全员培训就是有计划、有步骤地对在职的所有员工进行培训，这是提高全体员工素质的必经之路。为了提高培训投入的回报率，培训必须有重点，即对企业兴衰有着重大影响的管理和技术骨干，特别是中高层管理人员、再者就是有培养前途的梯队人员，更应该有计划地进行培训与开发。

### 5.培训效果的反馈与强化原则

培训效果的反馈与强化是不可缺少的重要环节。培训效果的反馈指的是在培训后对员工进行检验，其作用在于巩固员工学习的技能、及时纠正错误和偏差，反馈的信息越及时、准确&培训的效果就越好。强化则是指由于反馈而对接受培训人员进行的奖励或惩罚。其目的一方面是为了奖励接受培训并取得绩效的人员、另一方面是为了加强其他员工的培训意识，使培训效果得到进一步强化。

## 如何建立有效的员工培训体系

## 一、员工培训：人力资本再生产的重要方式

人力资本理论创始人、1979 年诺贝尔经济学奖获得者西奥多·舒尔茨（T.W.Schultz）在 20 世纪 60 年代依据大量的实证分析得出一个突破性结论：在现代社会，人的素质（知识、才能和健康等）的提高，对经济增长所起的作用，比（物质）资本和劳动（指非技术性劳动）的增加所起的作用要大得多，而人的知识才能基本上是投资（特别是教育投资）的产物。按照这种理论，不应当把人力资本的再生产仅仅视为一种消费，而应视同作为一种投资，这种投资的经济效益远大于物质投资的经济效益。而且人力资本投资不再符合边际收益递减规律，而是边际收益递增的。

二十世纪九十年代，人类社会进入了知识经济时代，企业竞争的焦点不仅是资金、技术等传统资源，而是建立在人力资本基础之上的创新能力。同时经济的全球化发展使得企业间的竞争范围更加广阔，市场变化速度日益加快，面对这种严峻的挑战，企业必须保持持续学习的能力，不断追踪日新月异的先进技术和思想，才能在广阔的市场中拥有一席之地。于是，增加对人力资源不断的投资，加强对员工的教育培训，提升员工素质，使人力资本持续增值，从而持续提升企业业绩的和实现战略规划，成为企业界的共识。

强化员工培训，可以增强企业竞争力，实现企业战略目标；另一方面将员工个人的发展目标与企业的战略发展目标统一起来，满足了员工自我发展的需要，调动员工工作的积极性和热情，增强[企业凝聚力](#)。充分发挥培训对于企业的积极作用，建立有效的[培训体系](#)是达成这一目标的前提条件。

## 二、有效员工培训体系的特点

培训体系是否有效的判断标准是该培训体系是否能够增加企业的竞争力，实现企业的战略目标。有效的培训体系应当具备以下特征：

### 1、有效的培训体系以企业战略为导向

企业培训体系是根源于企业的发展战略、人力资源战略体系之下的，只有根据企业战略规划，结合人力资源发展战略，才能量身定做出符合自己持续发展的高效培训体系。

### 2、有效的培训体系着眼于企业核心需求

有效的培训体系不是头疼医头，脚疼医脚的“救火工程”，而是深入发掘企业的核心需求，根据企业的战略发展目标预测对于人力资本的需求，提前为企业需求做好人才的培养和储备。

### 3、有效的培训体系是多层次全方位的

员工培训说到底是一种成人教育，有效的培训体系应考虑员工教育的特殊性，针对不同的课程采用不同的训练技法，针对具体的条件采用多种培训方式，针对具体个人能力和发展计划制定不同的训练计划。在效益最大化的前提下，多渠道、多层次的构建培训体系，达到全员参与、共同分享培训成果的效果，使得培训方法和内容适合被培训者。

### 4、有效的培训体系充分考虑了员工的自我发展的需要

按照马斯洛的需求层次论，人的需要是多方面的，而最高需要是自我发展和自我实现。按照自身的需求接受教育培训，是对自我发展需求的肯定和满足。培训工作的最终目的是为企业的发展战略服务，同时也要与员工个人职业生涯发展相结合，实现员工素质与企业经营战略的匹配。这个体系将员工个人发展纳入企业发展的轨道，让员工在服务企业推动企业战略目标实现的同时，也能按照明确的[职业发展](#)目标，通过参加相应层次的培训，实现个人的发展，获取个人成就。另外，激烈的人才市场竞争也使员工认识到，不断提高自己的技能和能力才是其在社会中立足的根本。有效的培训体系应当肯定这一需要的正当性，并给予合理的引导。

## 三、建立有效培训体系的基本原则



#### 1、理论联系实际、学以致用原则

员工培训要坚持针对性和实践性，以工作的实际需要为出发点，与职位的特点紧密结合，与培训对象的年龄、知识结构紧密结合。

#### 2、全员培训与重点提高原则

有计划有步骤的对在职的各级各类人员进行培训，提高全员素质。同时，应重点培训一批技术骨干、管理骨干，特别是对中高层管理人员。

#### 3、因材施教原则

针对每个人员的实际技能、岗位和个人发展意愿等开展员工培训工作，培训方式和方法切合个人的性格特点和学习能力。

#### 4、讲求实效原则

效果和质量是员工培训成功与否的关键，为此必须制定全面周密的培训计划和采用先进科学的培训方法和手段。

#### 5、激励原则

将人员培训与人员任职、晋升、奖惩、工资福利等结合起来，让受训者受到某种程度的鼓励，同时管理者应当多关心培训人员的学习、工作和生活。

### 四、建立有效的培训体系

#### 1、[培训需求分析](#)与评估

拟定培训计划，首先应当确定培训需求。从自然减员因素、现有岗位的需求量、企业规模扩大的需求量和发展的需求量等多个方面对培训需求进行的预测。对于一般性的培训活动，需求的决定可以通过一下几种方法：

(1) 业务分析 (business analysis) 通过探讨公司未来几年内业务发展方向及变革计划，确定业务重点，并配合公司整体发展策略，运用前瞻性的观点，将新开发的业务，事先纳入培训范畴。

(2) 组织分析 (organization analysis) 培训的必要性和适当性，以及组织文化的配合是及其重要的前提，否则培训后，如果造成公司内更大的认知差异，就得不偿失了。其次，对于[组织结构](#)、组织目标及组织优劣等也应该加以分析，以确定训练的范围与重点。

(3) 工作分析 (job analysis) 培训的目的之一在于提高工作质量，以工作说明书和工作规范表为依据，确定职位的工作条件、职责及负责人员素质，并界定培训的内涵。

(4) 调查分析 (opinion survey) 对各级主管和承办人员进行面谈或者进行问卷调查，询问其工作需求，并据实说明训练的主题或应强化的能力是什么。

(5) [绩效考评](#) (performance appraisal) 合理而公平的[绩效考核](#)可以显示员工能力缺陷，在期末绩效考核完成后，反映员工需要改善的计划，能够激发其潜力，因此绩效考核成为确定培训需求的重要来源。

(6) 评价中心 (assessment center) 员工提升过程中，为了确保选择人选的适当性，利用评价中心测定候选人的能力是一种有效的方法，且可以兼而测知员工培训需求的重点。

对于特殊性的培训，可以利用自我申请的方式，以符合工作专业的需要和时效。

培训需求反映了员工和企业对培训的期望，但是要将这些需求转化为计划，还需要对需求进行评估。对培训需求的评估通常要从以下几个方面出发：

(1) 培训需求是否和企业的战略目标相一致。只有符合企业发展战略目标的培训需求才会得到满足。培训需求至少应当满足知识的传授、技能的培养和态度的转变其中任何一个目标。

(2) 培训需求是否和企业文化一致。如果某种培训需求与企业文化相冲突,会造成企业文化的混乱,其结果是得不偿失。

(3) 培训需求所涉及到的员工数目。不同的员工有不同的培训需求,对于企业大多数员工的培训需求,应当放在优先考虑的地位。

(4) 培训需求对组织目标的重要性。如果通过培训能给组织带来巨大的效益,这样的培训应该得到优先满足。

(5) 通过培训业务水平可以提高的程度。通过培训业务水平能够得到大幅度提高的需求,应当得到优先满足。培训需求评估可以界定培训需求是否应当得到满足,将需要按轻重缓急组成一个序列,为设计培训体系创造了条件。

## 2、如何建立有效的培训体系。

员工培训体系包括培训机构、培训内容、培训方式、培训对象和培训管理方式等,培训管理包括培训计划、培训执行和培训评估等三个方面。建立有效的培训体系需要对上述几个方面进行优化设计。

(1) 培训机构。企业培训的机构有两类:外部培训机构和企业内部培训机构。外部机构包括专业培训公司,大学以及跨公司间的合作(即派本公司的员工到其它企业挂职锻炼等)。企业内部培训机构则包括专门的培训实体,或由人力资源部履行其职责。企业从其资金、人员及培训内容等因素考虑,来决定选择外部培训机构还是企业内部培训机构。一般来讲,规模较大的企业可以建立自己的培训机构,如摩托罗拉公司的摩托罗拉大学和明基电通的明基大学等。规模较小的公司,或者培训内容比较专业,或者参加培训的人员较少缺乏规模经济效益时,可以求助于外部咨询机构。

(2) 培训对象。根据参加培训的人员不同,可分为:高层管理人员培训、中层管理人员培训、普通职员培训和工人培训。应根据不同的受训对象,设计相应的培训方式和内容。一般而言,对于高层管理人员应以灌输理念能力为主,参训人数不宜太多,采用短期而密集的方式,运用讨论学习方法;对于中层人员,注重人际交往能力的训练和引导,参训规模可以适当扩大,延长培训时间,采用演讲、讨论及报告等交错的方式,利用互动机会增加学习效果;对于普通的职员和工人培训,需要加强其专业技能的培养,可以大班制的方式执行,长期性的延伸教育,充实员工的基本理念和加强事务操作。

(3) 培训方式。从培训的方式来看,有职内培训(On-the-job Training)和职外培训(Off-the-job Training),职内教育指工作教导、工作轮调、工作见习和工作指派等方式,职内教育对于提升员工理念、人际交往和专业技术能力方面具有良好的效果。职外教育指专门的培训现场接受履行职务所必要的知识、技能和态度的培训,非在职培训的方法很多,可采用传授知识,发展技能训练以及改变工作态度的培训等。职内教育和职外教育相结合,对不同的培训内容采用不同的方式,灵活进行员工培训。

(4) 培训计划。员工培训的管理非常重要,有效的培训体系需要良好的管理作为保障。培训计划涵盖培训依据、培训目的、培训对象、培训时间、课程内容、师资来源、实施进度和培训经费等项目。

有效的培训体系要求在制定培训计划时应当因循拟定的管理程序,先由人力资源管理部门(或者培训主管单位)分发培训需求调查表,经各级单位人员讨论填写完毕直属主管核定后,人力资源管理部门汇总,拟定培训草案,提请上一级主管审定,在年度计划会议上讨论通过。在培训方法方面,应当考虑采用多种方式,对演讲、座谈、讨论、模拟等方法善加运用,可以增强培训效果。同时在培训内容上,最好能够采用自主管理的方式,有员工与主管或讲师共同制定培训目标、主题,场地开放自由化,可以增加员工学习意愿,提升学习效果。

(5) 培训实施。培训计划制定后,就要有组织计划的实施。从实际操作面上讲,应该注意几个问题:

(a) 执行培训时最好与考核相结合,重视过程控制,观察培训过程中参训者的反应及意见。培训是持续性的心智改造过程,所以员工在培训过程中的社会化改变比训练结果更值得关注。

(b) 培训计划执行时应注重弹性原则和例外管理。对于一般性的训练,可以统筹办理,人力资源管理部门主要负责。对于特定性的培训,应采用例外管理,由各个单位根据具体情况弹性处理。

(c) 培训活动应注意事前沟通,塑造学习气氛,从而加强学习互动,营造良好的学习氛围,逐步建立学习性组织。

(6) 培训评估。培训的成效评估和反馈是不容忽视的。培训的成效评估一方面是对学习效果的检验,另一方面是对培训工作的总结。成效评估的方法分为过程评估和事后评估。前者重视培训活动的改善,从而达到提升实质培训成效的作用;后者则供人力资源管理部门的决策参考。从合理化的观点来看,最好是将两者结合起来。成效评估的方法有实验设计法,准实验设计法和非实验设计法。具体而言,根据 Kirkpatrick 的培训目标层次,成效评估方法采用以下方法:

(a) 如果培训的目的在于了解参训者的反应,可以利用观察法、面谈或意见调查等方式,从而了解参训者对培训内容、主题、教材、环境等的满意程度。

(b) 如为了解参训者的学习效果,可以利用笔试或者心得体会,了解其知识增加程度。

(c) 如为了解参训者行为的改变,可以对其行为观察及访谈其主管或同事。

(d) 对工作实绩的测定,这种方法较为困难,它可能受到外来因素的影响。

## 员工培训管理制度

### 一、培训目标:

优化员工的知识结构,提升技能水平、工作绩效和能力,增强员工对公司的认同感和归属感,创建学习型组织。

### 二、培训分类:

#### 1、岗前培训:

(1) 新员工到职培训

(2) 调职员工岗前培训

#### 2、在职培训

#### 3、专题培训

### 三、培训流程:

1、各部门填写年度培训计划交与管理部审核,审核通过后可向总经理提交《年度培训计划表》,总经理签批后即可组织执行培训工作。

2、临时安排的培训计划,相应部门填写《培训申请单》交管理部,管理部将在初审后上报至总经理进行审批,总经理审批通过后方可由管理部组织实施培训工作。

#### 3、岗前培训

(1) 新员工到职培训由人力资源部负责,内容为:

- 公司简介、[员工手册](#)、[人事管理](#)规章的讲解;
- 企业文化知识的培训;
- 工作要求、工作程序、工作职责的说明;

•请业务部门进行业务技能培训;

(2) 调职员工岗前培训

培训的方式及培训内容由调入部门决定

4、在职培训:

在职培训的目的主要在于提高员工的工作效率,以更好的协调公司的运作及发展。培训的内容和方式均由部门决定

5、专题培训:公司根据发展需要或者部门根据岗位需要,组织部分或全部员工进行某一主题的培训工作。

6、培训后考核:

培训后的考核由培训部门自行决定,一般包括:培训教师评核,经理评核及员工自评等。

7、培训结束,由培训教师填写《培训记录》,连同考核表、培训教材、签到表、和一起交与管理部存档。

8、培训中如有关公司机密的内容,受培训员工应严格遵守保密原则。如有泄漏,公司将根据具体情况给予罚款、记过或辞退处罚。

## 4、薪酬与福利

一员工激励的最有效手段之一

薪酬与福利的作用有两点:一是对员工过去业绩的肯定;二是借助有效的薪资福利体系促进员工不断提高业绩。一个有效的薪资福利体系必须具有公平性,保证外部公平、内部公平和岗位公平。外部公平会使得企业薪酬福利在市场上具有竞争力,内部公平需要体现薪酬的纵向区别,岗位公平则需要体现同岗位员工胜任能力的差距。对过去业绩公平地肯定会让员工获得成就感,对未来薪资福利的承诺会激发员工不断提升业绩的热情。薪酬福利必须做到物质形式与非物质形式有机地结合,这样才能满足员工的不同需求,发挥员工的最大潜能。

薪酬是员工因向所在的组织提供劳务而获得的各种形式的酬劳。狭义的薪酬指货币和可以转化为货币的报酬。广义的薪酬除了包括狭义的薪酬以外,还包括获得的各种非货币形式的满足。

## 如何处理内部薪酬公平

内部公平是薪酬管理的一个重要目标。企业在薪酬管理中能否做到公平地对待所有员工,极大地影响着员工的满意度和忠诚度,进而影响着员工工作的积极性、进取心甚至员工的去留。从企业服务价值链的角度看,如果薪酬没有体现内部公平,员工满意度会降低,必然影响由员工向客户提供的、决定客户满意度的服务价值,进而影响客户的忠诚度。因此,在薪酬管理中,内部公平是管理者必须高度关注的问题。

## 薪酬的内部公平特点

薪酬的内部公平,是指员工对自身工作在企业内部的相对价值认可。根据亚当斯的公平理论,员工将自己的付出、所得与企业内其他员工的付出、所得进行比较,进而判断自己所获薪酬是否具有内部公平性。当员工发现自己的“收入——付出比”与其他员工的“收入——付出比”相同时,他就会获得薪酬的内部公平感;反之,则产生内部不公平的感受。由此,我们可以发现薪酬的内部公平的几个特点:



1、薪酬的内部公平是员工的主观感受。作为员工的一种主观感受，内部公平具有明显的个性特色。首先，个体的差异性决定了员工的公平观念不可能完全一致。员工是通过比较“收入——付出比”来判断企业的薪酬是否具有公平内部性的，但个人的收入和付出具体应该包括哪些内容？对二者应该如何衡量？

这些至关重要的问题往往并没有统一的标准，多为员工的自我理解和判断，与个人密切相关。其次，个体的多变性决定了员工的公平观念不可能是固定不变的。即使是同一员工对薪酬内部公平性的判断，也会随着时间和环境的变化发生改变。此外，员工在判断过程中，出于自身利益的考虑，往往对有效付出和无效付出不加分辨，将无效付出纳入比较之中，并且存在高估、夸大自身付出、低估他人付出等倾向。

2、内部比较是产生内部公平的途径。公平作为一种相对平衡的心理感受是通过衡量、比较产生的。员工对薪酬的内部公平感是通过内部比较获得的。因此，不进行比较，员工就不会对薪酬产生公平或不公平感。

3、与个人付出紧密相关的薪酬的内部公平是基于过程公平的结果公平。在薪酬比较中，员工并不是仅仅将自己的收入与企业其他员工的收入进行比较，而是将自己的“收入——付出比”与他人进行比较。

员工进行的不是简单的绝对收入比较，而是与个人付出紧密相关的复杂的相对收入比较。进行简单的绝对收入比较，主张的是“均贫富”、“大锅饭”式的单纯的结果公平，实际上是追求平均主义。

4、追求内部公平的员工要求的是基于过程公平的结果公平。在判断薪酬是否具有内部公平性的时候，员工之所以关注自己和他人的付出，实际上是要求薪酬体现出彼此在劳动付出方面的差异性，追求收入和付出正相关。具体而言，薪酬应该体现出各种工作不同的价值含量，体现出各个员工不同的个人劳动生产率。推而论之，员工要求个人薪酬的决定过程要公平，要求考虑员工劳动的多样性和能动性，能够在结果，也就是个人薪酬中，体现出员工在工作上的上述差异，而这一结果是可以不平等的，也不应该是平均的。

5、可以通过一薪酬调查，查阅薪酬调查报告来完善企业的薪酬制度，追求企业的薪酬水平达到行业的水平来让企业在行业中立足！

## 薪酬的内部公平内涵

根据薪酬的内部公平的特点，实现薪酬的内部公平必须关注如下几个方面的内容：

1、关注员工薪酬内部公平观的建设。既然公平观念深刻地影响着员工对公平性的判断，企业在薪酬管理过程中就必须大力建设与企业文化和薪酬制度相一致的内部公平观。要致力于引导员工树立合理的评价标准，建立内部一致的薪酬公平观，避免由于不合理的公平标准引起的不合理的薪酬内部不公感。

2、薪酬制度建设应体现员工劳动的多样性和能动性。

(1)关注职位相对价值，同工同酬，不同工则不同酬。这里的“同酬”不是指相同的薪酬绝对值，而是指相同的薪资带。企业内部各个职位在工作要求、工作责任等方面是各不相同的。在制定薪酬的过程中要充分关注员工劳动的多样性，公平确定企业内部各职位的相对价值。不同职位的薪酬水平的排列形式必须保持公平性和一致性，在薪酬水平等级的多少、不同薪酬水平之间级差的大小以及确定薪酬级差的标准等方面体现出公平。

(2)关注个人绩效，按绩分配。区别同一职位上的胜任者、合格者和不合格者，将这些差异在薪酬制度中加以体现。确保员工的薪酬与其绩效一致，也就是与其单个生产周期的劳动边际效益等值。研究表明，同一职位的不同员工之间的绩效可能存在着非常明显的差别，而且在越是需要高层次知识和技能的工作岗位上，这种差别就越明显。

显然，一个内部公平的薪酬制度必须关注员工是否真正创造了价值，创造了多少价值。有多少有效付出就会获得多少回报，这样的薪酬制度才是公平的。

3、强调薪酬制度的有效执行。制度的执行与制度的建设同等重要。公正的薪酬制度唯有获得有效地执行，方能实现“公平对待每一位员工”。要防止公正的薪酬制度在执行中异化、变质，防止制度推行缓慢、不力。在某种程度上讲，强调有效执行就是强调程序的公正。制度是基石，程序则是保障，公正的执行程序保障着公正的薪酬制度的真正实现。

## 实现薪酬的内部公平方法

根据上述实现薪酬内部公平的要点，烽火猎聘认为企业在薪酬管理中可以采取如下方法实现薪酬的内部公平：

1、建立并宣传合理的公平观。通过培训、沟通等建设企业文化的方法建立企业的公平观；通过规章制度、薪酬手册制定明确的薪酬标准，以此具象并强化内部一致的薪酬公平观。在公平观的建设和宣传中，公司必须对“付出”与“有效付出”，“收入”与“部分收入”、“全部收入”等概念作明确地辨析，进而建立统一的公平标准。员工在工作中的一切努力是“付出”，但不等同于“有效付出”。能够创造和提升企业价值的付出才是“有效付出”，反之则为“无效付出”。员工的“收入”不仅仅是指物质回报，还包含培训、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量等非物质回报，是“一揽子薪酬”(total compensation，或称总量薪酬、整体薪酬)。

2、职位评价。职位评价(job evaluation)就是根据各职位对企业经营目标的贡献，对企业中的各个职位的价值进行综合评价，决定企业中各个职位相对价值的大小，从而确立一个合理、系统、稳定的工作结构，开发一个工作价值的等级制度，在此基础上确定各职位的薪酬级别和职位待遇。职位评价立足于岗位，从劳动多样性的角度设计薪酬，依靠价值定待遇，使不同职位之间的比较科学化、规范化，让员工相信公司每个职位的价值都反映了该职位对公司的贡献。由于它对薪酬的基础作了明确、清晰地限定，避免了由于薪酬基础限定模糊引起的员工不信任和对偏袒、歧视的怀疑。由于职位评价的作用，员工对各职位间的价值差的接受性相对较高，对绝对薪酬差距的心理承受能力也随之增强，易于获得薪酬的内部公平感。

3、基于绩效的薪酬。将员工的薪酬分为两大部分：基本工资和绩效工资。由职位或技能决定的基本工资按付酬周期按时发放，绩效工资则是按照每次的考核结果，对照预设的达标值按比例发放。同时，一些非强制性福利、培训、精神奖励、晋升等也与绩效考核紧密挂钩。绩效薪酬可以有效地衡量员工的有效付出，将个人回报和个人对企业的有效付出挂钩，强调个体劳动的能动性，可以避免“干好干坏一个样”的不公平现象。制定一个完善的绩效评估体制，是有效实施绩效薪酬、实现内部公平的重要环节。要体现绩效薪酬的决定过程的公平，首先要让员工参与业绩评估标准的制定。要通过讨论、沟通等方式，让员工参与目标设定，使其有效行使知情权和参与权，从而使组织为其制定的绩效目标更客观、更公正、更具可接受性。第二，与员工进行有效的绩效反馈与辅导。一旦目标设定，管理者必须提供信息反馈，而且信息反馈必须及时。绩效评估报告是以结果为主的，而反馈则更侧重过程。关注反馈和辅导，可以有效地避免完全的结果导向下由于对工作环境及其变化的忽视所引起的不公。第三，要克服绩效评估中的各种主观性、随意性错误，如第一印象、近期印象、克隆效应等，确保评估的公允。

4、秘密薪酬。员工的公平感是通过比较获得的，反之，员工对薪酬的内部不公平也是通过比较获得的。那么，实行秘密薪酬制度，斩断比较也就成为实现薪酬内部公平的一个方法。但是，管理者必须充分认识到，秘密薪酬只是建立了一道抵挡薪酬内部不公的藩篱，没有比较、无从比较仅仅是在一定程度上避免了不公平感的产生，并不直接导向员工的内部公平感和薪酬满意感。秘密薪酬不能作为企业实现薪酬内部公平的核心方法。只有建立在公正的薪酬制度基础上的秘密薪酬，才能比较持久地发挥防御作用。

5、有效的监督制度和沟通机制。引入监督机制，保障薪酬制度的有效执行。可以通过上级、同级实施监

督。比如核定员工绩效薪酬时，可以采取上级建议、隔级核定的方法。这样既可避免由于上下级矛盾或过度亲密引起的过高或过低的判断；同时，隔级核定也使得管理者可以从更高层次审视该员工的绩效薪酬的内部公平性，减少有限视野下对组织整体薪酬内部平衡的忽视。当然，最好的监督是员工监督。管理者要建立沟通机制，搭建高效的沟通平台，通过访谈、调查等方式与员工进行积极地薪酬沟通，充分发挥员工的监督作用，保障公正的薪酬制度得以公正地执行。

## 影响薪酬体系的因素

Yintl（鹰腾咨询）认为：有如下因素影响[薪酬体系](#)

### 1、企业外部因素

- （1）人力资源市场的供需关系；
- （2）地区及行业的特点与惯例；
- （3）当地生活水平；
- （4）国家的相关法令和法规。

### 2、企业内部因素

- （1）本单位的业务性质与内容；
- （2）企业的经营状况与实际支付能力；
- （3）企业的管理哲学与企业文化。

### [薪酬激励](#)的艺术

尽管薪酬不是激励员工的唯一手段，也不是最好的办法，但却是一个非常重要、最易被人运用的方法。薪酬总额相同，支付方式不同，会取得不同的效果。所以，如何实现薪酬效能最大化，是一门值得探讨的艺术。

要想使薪酬既具有最佳的激励效果，又有利于员工队伍稳定，就要在薪酬制度上增加激励功能，同时在实际操作中学会使用一些技巧。下面介绍的几种方法，或许能给您一些启发。

#### 在薪酬构成上增强激励性因素

从对员工的激励角度上讲，可以将广义的薪酬分为两类：一类是保健性因素（或称维护性因素），如工资、固定津贴、社会强制性福利、公司内部统一的福利项目等；另一类是激励性因素，如奖金、物质奖励、股份、培训等。如果保健性因素达不到员工期望，会使员工感到不安全，出现士气下降、人员流失，甚至招聘不到人员等现象。另一方面，尽管高额工资和多种福利项目能够吸引员工加入并留住员工，但这些常常被员工视为应得的待遇，难以起到激励作用。真正能调动员工工作热情的，是激励性因素。

如果以薪酬的刚性（即不可变性）为横坐标，以薪酬的差异性（即薪酬在不同员工之间的差异程度）为纵坐标，可以将薪酬的构成分为四类（四个象限）：

从激励的角度来看，第二象限的激励作用最强，第四象限的激励作用最弱甚至为零（最僵硬）。

如果一个组织中员工的工作热情不高、员工比较懒散，想加大激励力度，可以采用高弹性的薪酬模式，即加大第二象限（浮动工资/奖金/[佣金](#)）的构成比例，缩小刚性成分。相反，如果是一个因品牌弱小导致招聘困难的新兴公司，可以采用高稳定的薪酬模式，增加薪酬中的固定成分，让员工有安全感。

#### 设计适合员工需要的福利项目

完善的福利系统对吸引和保留员工非常重要，它也是公司人力资源系统是否健全的一个重要标志。福利项目设计得好，不仅能给员工带来方便，解除后顾之忧，增加对公司的忠诚，而且可以节省在个人所得税上

的支出，同时提高了公司的社会声望。

员工个人的福利项目可以按照政府的规定分成两类。一类是强制性福利，企业必须按政府规定的标准执行，比如养老保险、失业保险、医疗保险、工伤保险、住房公积金等。另一类是企业自行设计的福利项目，常见的如人身意外保险、[医疗保险](#)、家庭财产保险、旅游、服装、误餐补助或免费工作餐、健康检查、俱乐部会费、提供住房或购房支持计划、提供公车或报销一定的交通费、特殊津贴、带薪假期等。员工有时会把这些福利折算成收入，用以比较企业是否具有物质吸引力。

对企业而言，福利是一笔庞大的开支（在外企中能占到[工资总额](#)的 30%以上），但对员工而言，其激励性不大，有的员工甚至还不领情。最好的办法是采用菜单式福利，即根据员工的特点和具体需求，列出一些福利项目，并规定一定的福利总值，让员工自由选择，各取所需。这种方式区别于传统的整齐划一的福利计划，具有很强的灵活性，很受员工的欢迎。

## 战略薪酬管理体系—4P 模式简介

**P1：以战略定位——Price【根据企业战略，制定薪酬价位】**

**P2：以岗位定级——Position【根据岗位要求，制定级别】**

**P3：以能力定薪——Person【根据个人能力，确定薪酬】**

**P4：以绩效定奖——Performance【根据个人绩效，发放奖金】**

一、经营环境巨变背景下[人力资源管理](#)与薪酬管理

1、[薪酬设计](#)中的难与易

2、“4P”薪酬设计的理念和模式

二、“4P”薪酬管理体系设计之 P1：

——为职位（Position）付薪

3、[职位分析](#)与梳理

4、如何通过[职位评估](#)（重点介绍点因素评估系统） 正确反映职位的价值

5、德翰职位评估软件演示

三、“4P”薪酬管理体系设计之 P2：

——为市场（Price）付薪

6、09 年主要行业薪酬状况及热点演示

7、如何进行薪酬调查并正确使用获得数据

8、如何设计有竞争力薪酬方案

9、如何通过对不同职类职位薪酬的合理定位优化薪酬总额方案

10、[薪酬结构](#)的选择与结构参数的确定

11、宽带结构

12、薪酬定位与结构设计实战案例展示

13、如何将员工能力与薪酬挂钩

14、如何设计薪酬以吸引和激励[知识型员工](#)

五、“4P”薪酬管理体系设计之 P4：

——为绩效（Performance）付薪

15、基于绩效的奖励模式的选择

16、如何通过薪酬加强销售力

六、管理人员的薪酬激励



- 17、管理人员的薪酬战略
- 18、管理人员的短期和长期激励计划
- 19、聘用协议与绩效评估
- 七、福利与非现金奖励
- 八、企业文化与薪酬管理
- 20、整合薪酬、行为、文化和战略
- 21、如何将绩效与[年度调薪](#)挂钩

## 薪酬运作模式

薪酬的运作模式有高弹模式、高稳定模式和折中模式。

在企业的成长期要采用高弹薪酬运作模式，降低刚性薪酬的比例而增加弹性薪酬。高比例的奖金与津贴会极大地刺激员工的工作积极性，挖掘他们的潜能，这也非常符合企业在此阶段迅速提高生产力，迅速发展的需要。

在企业成熟阶段要采用高稳定薪酬运作模式，此时企业要维持现有的经营水平。在本阶段加大投入促进生产效率提高的潜力是很低的，企业更加希望稳定现有的人力资源，利用其高比例的产品市场份额获得高利润。而高比例的刚性薪酬是由利于人员的稳定，促进企业保持利润与保护市场。

在企业衰退阶段要采用折中薪酬运作模式，此时企业急需收取可获得的利润并向别处投资。在本阶段，企业着重控制甚至降低成本，通过逐步降低弹性薪酬的比例而达到此目的。折中的薪酬运作模式有利于企业平稳的损失最小地退出市场的竞争。

这种方式员工有较强的安全感，但激励性差；折中模式强调差异性和刚性的适中，对基本薪金和奖金的比例均衡，重视对福利、津贴和保险的作用。这种方式也兼顾员工的安全性和对企业目标的激励性。

## 如何减少员工薪酬不公平感

### 第一、明确付出与有效付出，收入与部分收入、全部收入等概念的差别

员工在工作中的一切努力是“付出”；但和“有效付出”时有差别的，只有真正为企业创造价值的才是“有效付出”；只有“有效付出”才能为使员工获得收入，不是忙就该挣钱多，瞎忙是没有价值的。员工的“收入”除了工资收入之外，还包含培训、晋升机会、发展机会、心理收入、生活质量等非物质回报。通过对这些概念的明确，让员工在衡量自己的贡献与回报的时候有一个科学的认识，从而减少员工的不公平感。

### 第二、通过公开的职位评价手段增加员工对自身岗位的价值认识

职位评价是对企业中的各个职位的价值进行综合评价，通过岗位评价的培训让员工了解岗位评价的科学性，通过公开、严肃的岗位评价让员工感受到评价过程的公平性，通过选择企业有经验有能力的专家作为评价主体，让员工感受到评价的准确性，从而从心底认同并接受岗位评价的结果，将岗位评价的价值差与薪酬差挂钩，避免了由于薪酬基础限定模糊引起的员工不信任和对偏袒、歧视的怀疑，使员工理性认识企业内部薪酬差异。我们企业在做岗位评价的时候，常常把它看做是高层或者管理团队的事情，往往只是将结论通知基层员工，其实这仅仅只发挥了岗位评价的一半作用，更多的让基层员工了解，甚至选取代表来参与对于评价结果的认同至关重要。

### 第三、严格执行绩效考核制度

不仅仅是绩效工资必须严格基于绩效，其他的一些非强制性福利、培训、精神奖励、晋升等也与绩效考核紧密挂钩，严格执行绩效考核制度，避免“干好干坏一个样”的不公平现象，同时在整个考核过程中应让员工多参与，增加透明性，使员工有效行使知情权和参与权，从而使绩效考核更客观、更公正、更具可接受性，进而减少不公平感。

#### 第四、秘密薪酬

斩断比较也是一种方法，不过，这种方法仅仅是在一定程度上避免了不公平感的产生，并不直接导向员工的内部公平感和薪酬满意感，所以对秘密薪酬的使用还需要针对企业的不同情况进行选择使用。

## 集团化企业薪酬管理

伴随着企业的成长，集团化是企业发展到一定阶段的必然形态。过渡到集团化的企业与单体企业在运营与管理上都将面对很多不同的问题，在薪酬给付上也是如此。那么集团化企业的薪酬管理有哪些要点需要注意？集团化企业与单体企业在薪酬制度设计上有何不同？怎样设计才能满足集团化企业管理的需求？怎样才能避免薪酬制度不合理带来的管理问题？

以下是合易咨询团队给出的几点解决办法：

#### 一、确立薪酬管控模式

薪酬管控模式是集团管控模式的延伸和细化，而不能独立于集团管控模式而存在。所以在确立薪酬管控模式之前，需要首先明确集团管控模式，清晰化集团战略、集团对下属企业的定位和要求。

所谓管控，即管理与控制，其核心要点有三个：如何分权、如何制约以及如何协调。集团管控模式按照分权程度可以粗略的分为财务管控型、战略管控型、操作管控型三种，而集团化企业的薪酬管控模式按照分权程度也可以分为总量包干型、策略控制型、标准控制型三种。

正如集团管控模式虽然可以大致分为三种，但根据企业的情况不同会出现多种不同的选择一样，薪酬管控模式在上述三种类型的基础上也会衍生出许多不同的变化。在实际操作中，需要根据不同的影响要素来决定最终的管控模式。

影响企业选择薪酬管控模式的要素，除了集团管控模式之外，还包括：子公司成熟度、行业特征、业务相关性、子公司重要程度等。

#### 二、确定下属公司薪酬策略

在确立了薪酬管控模式后，薪酬管控的一个重要的环节是确定集团公司及下属公司的薪酬策略。

通常的，薪酬策略包括薪酬水平策略、薪酬结构策略、薪酬激励策略三种策略。集团在确定自身及下属公司薪酬策略时与单体企业类似，也需要考虑如下因素：

##### 1、 企业战略

企业战略导向决定了薪酬策略的基本方向，不同的战略应当对应不同的薪酬策略：

##### 2、 企业发展阶段

处于不同发展阶段的子公司应当采取不同薪酬策略：

初创期：处于初创期的公司为了吸引人才应当注重薪酬的外部竞争性，因而对于核心骨干人才要采用适当高于市场水平的薪酬策略，而同时初创期的公司资金需要重点投向生产经营，因此对一般员工应当采用市场一般水平的薪酬策略。初创期的公司以开拓市场为主要任务，因此薪酬应当加大浮动比例，并与公司业绩紧密挂钩。

上升期：处于上升期的公司业务快速发展，资金迅速流入，因此一方面企业会增加固定薪酬与福利，另

一方面会加大个人业绩与薪酬关联的比例。

成熟期：处于成熟期的公司市场已经形成规模，利润大幅增加，企业管理也更加成熟，因此薪酬制度更加注重内部公平性，同时会进一步加大固定薪酬与福利占比，而会减少绩效薪酬的比例。处于此阶段的公司，创造业绩更多依靠团队的共同努力，因此绩效薪酬会主要与团队业绩关联。

衰退期：处于衰退期的公司销售额和利润会出现大幅度下降，因此往往采取与市场同步的薪酬水平。同时由于员工努力程度已经很难使业绩提升，所以固定薪酬占比会进一步加大，从而体现薪酬的保障功能，但同时企业必须根据人均劳效来严格控制人工成本占比。

### 3、企业文化

不同的企业文化会决定激励的重点和方向，因此也会影响薪酬策略。例如，在国有企业中高层与基层的薪酬差距就不易过大。而在一个鼓励创新、开放的企业中，薪酬等级不宜太多，应该重点激励员工技能的提升。

集团企业在制定薪酬策略时除了上述因素之外，仍有与单体企业不同的独特之处：

1、如何保持内部公平性，尤其是同类型、同层级、可互换的岗位之间的公平性？当这些岗位处于不同地区、不同各行业的子公司时，集团公司必须做出决定是否需要及如何保持内部的公平性。

2、如何保持外部竞争性，尤其是在不同行业中的行业特征明显的岗位的薪酬外部竞争性？对于多元化运营的集团公司而言，必须给出明确的、有针对性的薪酬策略以吸引、保留和激励这些行业人才。

3、如何建立可持续的薪酬支付理念，包括员工累计的历史贡献如何体现？员工的能力成长如何激励？个人的绩效奖金是与子公司整体业绩挂钩更紧密还是应该和个人业绩挂钩更紧密，或者是和团队业绩挂钩？集团公司是鼓励创新，还是鼓励为客户创造良好体现，或者是鼓励节省成本？

### 三、核定下属公司薪酬总量

无论管控力度如何，集团公司总是需要核定下属公司的薪酬总量。

对薪酬总量的管控，单体企业主要考虑人工成本控制，而集团化企业更重要的是下属企业激励与约束的平衡问题。集团公司不仅要防止下属企业利用各种名义发放薪酬，从而导致人工成本过高，蚕食公司净利润。还要激励真正努力的下属企业，使他们愿意创造更优秀的业绩。

#### 1、跨地域运营的集团化企业

对下属企业所处行业相同、跨地域运营的集团化企业而言，核定下属企业薪酬总量的关键点在于：集团公司与下属企业在相关指标的标准上如何达成一致，或者说，如何设置决定薪酬总量的指标的标准，从而达到约束与激励的平衡。

一般的，假如核定薪酬总量的方法是单纯线性增加方式，即伴随着完成率的提高薪酬总量也同比例增加时，下属企业总是倾向于设定较低的标准，而集团公司则倾向于设定较高的标准。所以需要通过一定的方式，引导下属企业在制定预算目标时符合实际，在完成目标时充分发挥自身能力。

#### 2、多元化运营的集团化企业

对多元化运营的集团化企业而言，核定下属公司薪酬总量的关键点在于：如何设定决定薪酬总量的指标。由于下属企业所处行业不同，发展阶段不同，运营模式和盈利能力也各不相同，因此单纯用利润（或收入）的绝对值或完成率来核定下属公司的薪酬总量就显得不尽合理，而应该以绝对值、增长率、相对值和人均劳效四类指标相结合来确定。

绝对值指标：收入、利润、产值、EVA 等或上述指标的计划完成率；

增长率指标：收入增长率、利润增长率、产值增长率等；

相对值指标：投资回报率、利润贡献率、利润增长贡献率等；

人均劳效指标：如人均收入、人均利润、人均产值、百元人工成本利润等。

#### 四、关注薪酬管控中的细节

在具体操作中，有一些细节问题容易产生漏洞，需要集团化企业特别关注：

##### 1、规范下属公司的薪酬、福利项目

在确定了下属公司薪酬策略、核定了薪酬总额后，集团还应注意规范下属公司的薪酬福利项目，以防止下属公司通过设置各类不规范的薪酬福利项目来改变既定的薪酬策略或突破薪酬总量，其中最关键的是一些以费用或福利形式出现的项目。

##### 2、规范集团公司派出的董事、监事、经营层和财务人员的薪酬

在采取关键人员派出制的集团化企业，还必须关注集团公司派出人员的薪酬，尤其是董事、监事、经营层和财务人员的薪酬。因为这些人代表集团工作以保障股东权益的关键，如果在其薪酬设置和给付上失控，则极有可能会对导致股东权益得不到应有的保障，集团的管控也会出现失控。

### 福利基本概念

福利，是指企业为了保留和激励员工，采用的非现金形式的报酬，因此，本系统中列出的福利，与津贴的最大差别就是，福利是非现金形式的报酬，而津贴是以现金形式固定发放的。福利的形式包括保险、实物、[股票期权](#)、培训、带薪假等等，系统中列出的金额是从公司成本角度考虑的，折合成金额后进行展示的。

福利（或津贴）的发放更多考虑实用性和人性化，一种趋势是将系列补助，如餐补、车补、话补、节假日补助等等福利预存到福利卡中，员工使用福利卡到福利卡的签约商户刷卡消费，目前中国各个城市都有基于本地的福利卡商户体系，在北京较知名的福利卡有资和信集团的商通卡、开联信息技术有限公司的连心卡、雅高企业的[雅高卡](#)等。这种福利发放形式的演进伴随着中国市场经济的不断深入，逐渐与其他行业相融合，涵盖了商超、百货、餐饮、娱乐、金融等多个领域，从卡片式福利也可以预见现代人生活的一种简约的趋势。

### 福利的历史

“福利”二字，在中国也是古已有之的。东汉末年的哲学家仲长统批评时政的文章中，便有“奸人擅无穷之福利，而善士挂不赦之罪辜”的谏论。按这具体的语境而论，此“福利”乃幸福和利益之谓。1979年版的《辞海》之所以没有收录这一条目，当然是因为这“福利”二字，此前还在坐着冷板凳。这个词汇是这二十余年才热门起来的。手边没有新版的《辞海》，查1996年出版的《现代汉语词典（修订本）》，则已有“福利”这一条目，共有两个义项，第一义项即是“生活上的利益。特指对职工生活（食、宿、医疗等）照顾”。

如今人们常说的“福利”，与《现代汉语词典（修订本）》的诠释，还有不少差别，还得再作修订。比如说，提高职工工资，当然事关职工“生活上的利益”，但那不叫“福利”，能称为“福利”的，乃是工资外的收入，工资有一定的标准，“福利”就随意得多了，发多发少，全看单位的效益（有没有钱发）和单位头头的胆量（敢不敢发）；按照贡献大小发放的奖金是工资外的收入，但那也不叫“福利”，能称为“福利”的，不论贡献大小，人人皆有一份，按照贡献大小发放的奖金有人不敢拿，怕别人心理不平衡，“福利”（有时候也被称为“奖金”）却总是皆大欢喜，因而不必担心“红眼病”。这种“福利”可以体现于货币，也可以体现为实物，还可以体现在其他种种方面，但迄今为止最具诱惑力的，恐怕还是[福利分房](#)，住房也是一种“福利”。其实，“福利”最大的特点，还在于它的“单位所有制”。单位与单位之间的差别往往大得惊人。某些行业（例如金融、税务、邮电）一个刚刚参加工作的年轻人的收入，便可让一个含辛茹苦几十年的老教授望尘莫及，这是喝“天水”的；还有靠山吃山靠水喝水的，靠本部门的权力资源去创收，也是鱼有鱼路虾有虾路，也能八仙过海各显神通，一些非法的“红



头文件”、“组织行为”以及小金库账外账往往就与“福利”有关。即使是被人称为清水衙门的学校，还可以在教材上创收，还可以把子女的优惠入学当作职工的“福利”。

“福利”二字的热门使人亦喜亦忧。喜的是它反映着这二十余年来物质生活的改善与提高以及各级领导对这方面的关注，忧的却是这“福利”二字之中，不但有大锅饭的余韵，而且还夹带着由于行业垄断而造成的分配不公以及非法行政以权牟利的灰色腐败，这是在转型期出现的一种特殊的无序现象。而且，“福利”的内涵和外延还在不断扩展。有一个相当级别的党政机关在机构改革时大面积提干，使“官”与“兵”的比例严重倒置，这显然与机构改革的精神南辕北辙，但有关人士解释说：像我们这样的机关没有别的福利，大家辛辛苦苦干了那么多年，职务提一下，多少也能增加一点工资。于是，“福利”家族中又出现了新的类别，或曰“福利分官”。

## 福利的内容

福利的内容很多，现行职工福利的内容大体可以分为 4 个部分：

- 1.为减轻职工生活负担和保证职工基本生活而建立的各种补贴制度。如职工生活困难补贴、冬季职工宿舍取暖补贴、独生子女费、拖儿费、探亲假路费、婚丧嫁待遇、职工丧葬补助费、供养直系亲属抚恤费、职工病伤假期期间救济费、职工住房补贴等。
- 2.为职工生活提供方便而建立的集体福利设施。如职工食堂、托儿所、理发室、浴室等。
- 3.为活跃职工文化生活而建立的各种文化、体育设施。如图书馆、阅览室、体育活动场所等。
- 4.兴建职工宿舍等。

## 福利的项目

福利的项目，一般包括：

### 广义福利与狭义福利

广义的福利泛指在支付工资、奖金之外的所有待遇，包括社会保险在内。狭义的福利是指企业根据劳动者的劳动在工资、奖金，以及社会保险之外的其他待遇。

### 法定福利与补充福利

法定福利亦称基本福利，是指按照国家法律法规和政策规定必须发生的福利项目，其特点是只要企业建立并存在，就有义务、有责任且必须按照国家统一规定的福利项目和支付标准支付，不受企业所有制性质、经济效益和支付能力的影响。法定福利包括：

- ① 社会保险。包括生育保险、养老保险、医疗保险、工伤保险、失业保险以及疾病、伤残、遗属三种津贴。
- ② 法定节假日。按照 1999 年国务院令 270 号颁布的《全国年节及纪念日放假办法》，全年法定节假日为 10 天。
- ③ 特殊情况下的工资支付。是指除属于社会保险，如病假工资或疾病救济费（疾病津贴）、产假工资（生育津贴）之外的特殊情况下的工资支付。如婚丧假工资、探亲假工资。
- ④ 工资性津贴，包括上下班交通费补贴、洗理费、书报费等。
- ⑤ 工资总额外补贴项目：
  - A. 计划生育独生子女补贴；
  - B. 冬季取暖补贴。

补充福利是指在国家法定的基本福利之外，由企业自定的福利项目。企业补充福利项目的多少、标准的高低，在很大程度上要受到企业经济效益和支付能力的影响以及企业出于自身某种目的的考虑。

补充福利的项目五花八门，可以见到的有：交通补贴；房租补助；免费住房；工作午餐；女工卫生费；通讯补助；互助会；职工生活困难补助；[财产保险](#)；[人寿保险](#)；法律顾问；心理咨询；[贷款担保](#)；内部优惠商品；搬家补助；子女医疗费补助等。

## 集体福利与个人福利

集体福利主要是指全部职工可以享受的公共福利设施。如职工集体生活设施，如职工食堂、托儿所、幼儿园等；集体文化体育设施，如图书馆、阅览室、健身室、浴池、体育场（馆）；医疗设施，如医院、医疗室等。

个人福利是指在个人具备国家及所在企业规定的条件时可以享受的福利。如探亲假、冬季取暖补贴、子女医疗补助、生活困难补助、房租补贴等。

## 经济性福利与非经济性福利

### 1.经济性福利

- A. 住房性福利：以成本价向员工出售住房，房租补贴等。
- B. 交通性福利：为员工免费购买公共汽车月票或地铁月票，用班车接送员工上下班。
- C. 饮食性福利：免费供应午餐、慰问性的水果等。
- D. 教育培训性福利：员工的脱产进修、短期培训等。
- E. 医疗保健性福利：免费为员工进行例行体检，或者打预防针等。
- F. 有薪节假：节日、假日以及事假、探亲假、[带薪休假](#)等。
- G. 文化旅游性福利：为员工过生日而举办的活动，集体的旅游，体育设施的购置。
- H. 金融性福利：为员工购买住房提供的低息贷款。
- I. 其他生活性福利：直接提供的工作服。
- J. 企业补充保险与[商业保险](#)：

补充保险包括补充养老保险、补充医疗保险等。

#### 商业保险包括：

- a. 安全与健康保险：包括人寿保险、意外死亡与肢体残伤保险、医疗保险、病假职业病疗养、特殊工作津贴等；
- b. 养老保险金计划；
- c. [家庭财产保险](#)等。

### 2.非经济性福利

企业提供的非经济性福利，基本的目的在于全面改善员工的“[工作生活质量](#)”。这类福利形式包括：

- A. 咨询性服务：比如免费提供法律咨询和员工心理健康咨询等。
- B. 保护性服务：平等就业权利保护（反性别、年龄歧视等）、隐私权保护等。
- C. 工作环境保护：比如实行弹性工作时间，缩短工作时间，员工参与民主化管理等。

## 弹性福利设计的六项原则

弹性福利与企业员工的个性需求紧密联系，弹性福利的设计是否成功很大程度上取决于是否满足员工的真正需求。满足不同年龄、背景和不同层次的员工在不同时期多样化的需求是弹性福利设计的首要原则。此外弹性福利设计还需要遵循以下原则：

#### 1、组织战略导向。

传统的福利项目往往是普惠的，福利基本属于保健因素，它只可以消除员工的不满，却不能带来更大的激励作用。弹性福利某种程度增加了福利的激励性，福利项目的设计和方案的实施范围上要组织的战略发展目标相结合，以保证企业战略发展目标的实现。

#### 2、成本控制原则。

在现代企业中，福利在整个薪酬包中的比例越来越大，企业要满足员工对多元化福利的需求，同时也要对福利成本进行合理的控制，应有切实可行的成本预算，在可接受的成本支出情况下，尽可能为员工提供高品质的福利项目。因此企业

#### 3、系统性设计原则。

弹性福利设计不仅要考虑不同福利项目的匹配，更要注意福利导向与直接报酬激励的一致性，弹性福利设计时要考虑福利总额与企业整体绩效相结合，尽量实行有限的成本、效益最大化。

#### 4、遵纪守法原则。

设立福利项目必须符合国家相关法律对于福利金提取使用等要求，按照国家规定比例走税前列支，非税前列支福利项目需要将其纳入员工个人收入中。2009年11月12日，财政部《关于企业加强职工福利费财务管理的通知》对不能纳入福利费的项目作了进一步明确。

#### 5、行政与人力成本之投入。

弹性福利制度对公司带来最大的困扰，在于必须花许多人工审核处理员工申请补助的单据，而每年与合作厂商议价也必须花上许多时间成本，此为企业导入弹性福利制度前应审慎考虑之处。

#### 6、动态调整原则。

弹性福利不是一成不变的，员工的需求在不同时期往往有着显著的差异，必须及时根据新的情况做出相应的调整，维持短、中、长期结合的福利体系的平衡，保持一定的弹性和自由度，建立动态纠偏制度，以适应员工需求。

## 福利的重要性

1、吸引优秀员工。优秀员工是组织发展的顶梁柱。以前一直认为，组织主要靠高工资来吸引优秀员工，现在许多企业家认识到，良好的福利有时比高工资更能吸引优秀员工。

2、提高员工的士气。良好的福利使员工无后顾之忧，使员工有与组织共荣辱之感，士气必然会高涨。

3、降低员工辞职率。员工过高的辞职率必然会使组织的工作受到一定损失，而良好的福利会使很多可能流动的员工打消辞职的念头。

4、激励员工。良好的福利会使员工产生由衷的工作满意感，进而激发员工自觉为组织目标而奋斗的动力。

5、凝聚员工。组织的凝聚力由许多的因素组成，但良好的福利无疑是一个重要因素，因为良好的福利体现了组织的高层管理者以人为本的经营思想。

6、提高企业经济效益。良好的福利一方面可以使员工得到更多的实惠，另一方面用在员工身上的投资会产生更多的回报。

## 5、绩效管理

### 一不同的视角，不同的结局

绩效考核的目的在于借助一个有效的体系，通过对业绩的考核，肯定过去的业绩并期待未来绩效的不断提高。传统的绩效工作只是停留在绩效考核的层面，而现代绩效管理则更多地关注未来业绩的提高。关注点的转移使得现代绩效工作重点也开始转移。体系的有效性成为 HR 工作者关注的焦点。一个有效的绩效管理体系包括科学的考核指标，合理的考核标准，以及与考核结果相对应的薪资福利支付和奖惩措施。纯粹的业绩考核使得绩效管理局限在对过去工作的关注，更多地关注绩效的后续作用才能把绩效管理工作的视角转移到未来绩效的不断提高！

### 1、什么是绩效管理

绩效计划制定是绩效管理的基础环节，不能制定合理的绩效计划就谈不上绩效管理；绩效辅导沟通是绩效管理的重要环节，这个环节工作不到位，绩效管理将不能落到实处；绩效考核评价是绩效管理的核心环节，这个环节工作出现问题绩效管理会带来严重的负面影响；绩效结果应用是绩效管理取得成效的关键，如果对员工的激励与约束机制存在问题，绩效管理不可能取得成效。

绩效管理强调组织目标和个人目标的一致性，强调组织和个人同步成长，形成“多赢”局面；绩效管理体现着“以人为本”的思想，在绩效管理的各个环节中都需要管理者和员工的共同参与。绩效管理的概念告诉我们：它是一个管理者和员工保持双向沟通的过程，在过程之初，管理者和员工通过认真平等的沟通，对未来一段时间（通常是一年）的工作目标和任务达成一致，确立员工未来一年的工作目标，在更高层次的绩效管理里用关键绩效目标（KPI）和平衡记分卡表示。

### 2、绩效的影响因素

影响绩效的主要因素有员工技能、外部环境、内部条件以及激励效应。员工技能是指员工具备的核心能力，是内在的因素，经过培训和开发是可以提高的；外部环境是指组织和个人面临的不为组织所左右的因素，是客观因素，我们是完全不能控制的；内部条件是指组织和个人开展工作所需的各种资源，也是客观因素，在一定程度上我们能改变内部条件的制约；激励效应是指组织和个人为达成目标而工作的主动性、积极性，激励效应是主观因素。

在影响绩效的四个因素中，只有激励效应是最具有主动性、能动性的因素，人的主动性积极性提高了，组织和员工会尽力争取内部资源的支持，同时组织和员工技能水平将会逐渐得到提高。因此绩效管理就是通过适当的[激励机制](#)激发人的主动性、积极性，激发组织和员工争取内部条件的改善，提升技能水平进而提升个人和组织绩效。

### 3、绩效管理发挥作用的机制

绩效管理发挥效用的机制是，对组织或个人设定合理目标，建立有效的激励约束机制，使员工向着组织期望的方向努力从而提高个人和组织绩效；通过定期有效的[绩效评估](#)，肯定成绩指出不足，对组织目标达成有贡献的行为和结果进行奖励，对不符合[组织发展](#)目标的行为和结果进行一定的约束；通过这样的激励机制促使员工自我开发提高能力素质，改进工作方法从而达到更高的个人和组织绩效水平。

从绩效管理循环模型中可以看出，绩效管理获得良性循环，以下三个方面是非常重要的环节，一是[目标管理](#)环节，二是绩效考核环节，三是激励控制环节。



目标管理环节的核心问题是保证组织目标、部门目标以及个人目标的一致性，保证个人绩效和组织绩效得到同步提升，这是绩效计划制定环节需要解决的主要问题。

绩效考核是绩效管理模型发挥效用的关键，只有建立公平公正的评估系统，对员工和组织的绩效做出准确的衡量，才能对业绩优异者进行奖励，对绩效低下者进行鞭策，如果没有绩效评估系统或者绩效评估结果不准确，那么将导致激励对象错位，那么整个激励系统就不可能发挥作用了。

#### 4、绩效管理与激励机制

在绩效管理模型中，激励效应起着非常重要的作用，激励效应取决于目标效价和期望值的乘积。目标效价指的是目标达成所获得的奖励对个体的激励程度或者目标未达成对个体的惩罚程度；期望值指的是个体达成目标的可能性与组织承诺兑现奖励或惩罚的可能性，只有这两个方面可能性都非常大，期望值才足够高。在这里以下几个方面是非常关键的。

第一、激励内容和激励方式要恰当。

从我国目前社会发展阶段以及人民生活水平来看，高层次的精神需求固然重要，但满足人民群众基本生活的较低层次需求是目前乃至将来一段时间内企业管理者最应关注的需求；在激励方式上要以正激励为主，同时不能忽视负激励在某些方面的作用。绩效管理提升的机制在于激励约束的平衡，以 Y 理论假设为前提，主张员工自我管理 and 自我控制的管理方式，在很多企业目前还是不行的，要加强绩效考核评估工作，对业绩优异者进行奖励，对业绩低下者进行一定程度的鞭策还是非常必要的。只有激励内容和激励方式都恰当的情形下，目标效价才会有较高值。

第二、员工绩效目标要合理可行。

给员工制定的绩效目标不能过高也不能过低，过高的绩效目标使员工丧失信心，那么再强的激励也会大大降低效用，因此制定绩效目标时要对外部环境做充分的估计，对内部资源条件做详细的分析，结合员工技能水平制定合理可行的绩效目标，这样才可能对员工有激励作用。

第三、管理者要注意维护组织信用

对员工的奖励惩罚方面，企业一定要注意组织信用，如果承诺的奖惩不能兑现会使员工认为，即使完成了目标组织也不会给与奖励，即使没有完成目标或者出现工作重大失误，组织也不会给与惩罚。企业员工如果有这样的思想意识，说明企业的组织信用出现了问题。因此作为企业管理者，一定要重视组织的信用，做到“言必行，行必果”，树立良好的组织信誉，这样员工才会为组织的目标实现，为个人目标的实现而竭尽全力。

#### 5、绩效管理在人力资源管理中处于核心地位

人力资源管理是站在如何激励人、开发人的角度，以提高人力资源利用效率为目标的管理决策和管理实践活动，人力资源管理包括 [人力资源规划](#)、人才招聘选拔、人员配置、[工作分析](#)与岗位评价、[薪酬管理](#)与激励、绩效管理、[员工培训](#)与开发等几个环节。

绩效管理在人力资源管理中处于核心地位。首先组织的绩效目标是由公司的发展战略决定的，绩效目标要体现公司发展战略导向，组织结构和控制是部门绩效管理的基础，工作分析是个人绩效管理的基础；

其次，绩效考核结果在人员配置、培训开发、薪酬管理等方面都有非常重要的作用，如果绩效考核缺乏公平公正性，上述各个环节工作都会受到影响，而绩效管理落到实处将对上述各个环节工作起到促进作用；

绩效管理和招聘选拔工作也有密切联系，个人的能力素质对绩效影响很大，人才招聘选拔要根据岗位对任职者能力素质的要求来进行；

通过薪酬激励激发组织和个人的主动积极性，通过培训开发提高组织和个人的技能水平能带来组织和个人绩效的提升，进而促进企业发展目标的实现。

组织和个人绩效水平，将直接影响着组织的整体运作效率和价值创造，因此，衡量和提高组织、部门以及员工个人的绩效水平是企业经营管理者的一个重要常规工作，而构建和完善绩效管理系统是人力资源管理部门的一项战略性任务。

## 6、绩效管理的作用

无论企业处于何种发展阶段，绩效管理对于提升企业的竞争力都具有巨大的推动作用，进行绩效管理都是非常必要的。绩效管理对于处于成熟期企业而言尤其重要，没有有效的绩效管理，组织和个人的绩效得不到持续提升，组织和个人就不能适应残酷的市场竞争的需要，最终将被市场淘汰。

很多企业投入了较多的精力进行绩效管理的尝试，许多管理者认为公平的评价员工的贡献，为员工薪酬发放提供基础依据，激励业绩优秀的员工、督促业绩低下的员工是进行绩效管理的主要目的。当然上述观点并没有错误，但是绩效考核就是绩效管理，绩效考核的作用就是为薪酬发放提供依据这种认识还是片面的，绩效管理不仅能促进组织和个人绩效提升、而且还能促进管理流程和业务流程的优化、最终保证组织战略目标的实现。

### 1、绩效管理促进组织和个人绩效的提升

绩效管理通过设定科学合理的组织目标、部门目标和个人目标，为企业员工指明了努力方向。管理者通过绩效辅导沟通及时发现下属工作中存在的问题，给下属提供必要的工作指导和资源支持，下属通过工作态度以及工作方法的改进，保证绩效目标的实现。在绩效考核评价环节，对个人和部门的阶段工作进行客观公正的评价，明确个人和部门对组织的贡献，通过多种方式激励高绩效部门和员工继续努力提升绩效，督促低绩效的部门和员工找出差距改善绩效。在绩效反馈面谈过程中，通过考核者与被考核者面对面的交流沟通，帮助被考核者分析工作中的长处和不足，鼓励下属扬长避短，促进个人得到发展；对绩效水平较差的组织和个人，考核者应帮助被考核者制定详细的绩效改善计划和实施举措；在绩效反馈阶段，考核者应和被考核者就下一阶段工作提出新的绩效目标并达成共识，被考核者承诺目标的完成。在企业正常运营情况下，部门或个人新的目标应超出前一阶段目标，激励组织和个人进一步提升绩效，经过这样绩效管理循环，组织和个人的绩效就会得到全面提升。

另一方面，绩效管理通过对员工进行甄选与区分，保证优秀人才脱颖而出，同时淘汰不适合的人员。通过绩效管理能使内部人才得到成长，同时能吸引外部优秀人才，使人力资源能满足组织发展的需要，促进组织绩效和个人绩效的提升。

### 2、绩效管理促进管理流程和业务流程优化

企业管理涉及对人和对事的管理，对人的管理主要是激励约束问题，对事的管理就是流程问题。所谓流程，就是一件事情或者一个业务如何运作，涉及因何而做、由谁来做、如何去做、做完了传递给谁等几个方面的问题，上述四个环节的不同安排都会对产出结果有很大的影响，极大的影响着组织的效率。

在绩效管理过程中，各级管理者都应从公司整体利益以及工作效率出发，尽量提高业务处理的效率，应该在上述四个方面不断进行调整优化，使组织运行效率逐渐提高，在提升了组织运行效率的同时，逐步优化了公司管理流程和业务流程。

### 3、绩效管理保证组织战略目标的实现

企业一般有比较清晰的发展思路 and 战略，有远期发展目标及近期发展目标，在此基础上根据外部经营环境的预期变化以及企业内部条件制定出年度经营计划及投资计划，在此基础上制定企业年度经营目标。企业

管理者将公司的年度经营目标向各个部门分解就成为部门的年度业绩目标，各个部门向每个岗位分解核心指标就成为每个岗位的关键业绩指标。

年度经营目标的制定过程中要有各级管理人员的参与，让各级管理人员以及基层员工充分发表自己的看法和意见，这种做法一方面保证了公司目标可以层层向下分解，不会遇到太大的阻力，同时也使目标的完成有了群众基础，大家认为是可行的，才会努力克服困难，最终促使组织目标的实现。对于绩效管理而言，企业年度经营目标的制定与分解是比较重要的环节，这个环节工作质量对于绩效管理能否取得实效是非常关键的，绩效管理能促进和协调各个部门以及员工按着企业预定目标努力，形成合力最终促进企业经营目标的完成，从而保证企业近期发展目标以及远期目标的实现。

### 7、绩效管理的关键要素

- 1.工作标准健全、精细。
- 2.绩效管理需要沟通与反馈。
- 3.正确引导员工理解绩效管理。
- 4.注意绩效管理内容与形式的统一。

## 二、绩效管理几种典型模式

通过对国内[企业绩效管理](#)现状的调查研究，我国企业绩效管理可以总结为以下几种典型模式。

### 1、“德能勤绩”式

“德能勤绩”等方面的考核具有非常悠久的历史，曾一度被国有企业和事业单位在年终考评中普遍采用，目前仍然有不少企业还在沿用这种思路。

“德能勤绩”式的本质特征是：业绩方面考核指标相对“德”“能”“勤”方面比较少；大多情况下考核指标的核心要素并不齐备，没有评价标准，更谈不上设定绩效目标。本文借用“德能勤绩”的概念，就是因为这类考核实质是没有“明确定义、准确衡量、评价有效”的关键业绩考核指标。从某市烟草专卖局（公司）对执法监督员的工作绩效考核表可以看出，任何一项指标都没有评价标准，考评者打分没有评价依据。

“德能勤绩”式除了上述典型特征外，往往还具备如下特点：

- ┆ 很多企业是初始尝试绩效管理，绩效管理的重点往往放在绩效考核上；
- ┆ 没有部门考核的概念，对部门负责人的考核等同对部门的考核，没有部门考核与部门负责人考核的明确区分；
- ┆ 考核内容更像是对工作要求的说明，这些内容一般来源于公司倡导的价值观、规章制度、岗位职责等；
- ┆ [绩效考核指标](#)比较简单粗放，大多数考核指标可以适用同一级别岗位、甚至适用所有岗位，缺少关键业绩考核指标；
- ┆ 绩效考核不能实现绩效管理的战略目标导向。

对于刚刚起步发展的企业，通常基础管理水平不是很高，绩效管理工作没有太多经验，在这种情况下，“德能勤绩”式绩效管理是有其积极作用的。这种方式对加强基础工作管理水平，增强员工责任意识，督促员工完成岗位工作有积极的促进作用。但“德能勤绩”式绩效管理是简单粗放的绩效管理，对组织和个人绩效提升作用有限，虽然表面上看来易于操作，其实绩效考核过程随意性很大。企业发展后，随着公司基础管理水平的提高，公司绩效管理将对精细性、科学性提出更高要求，“德能勤绩”式绩效管理就不符合企业实际情况了。



2、“检查评比”式国内目前绩效管理实践中“检查评比”式还是比较常见的，采用这种绩效管理模式的公司通常情况下基础管理水平相对较高，公司决策领导对绩效管理工作比较重视，绩效管理已经进行了初步的探索实践，已经积累了一些经验教训，但对绩效管理的认识在某些方面还存在问题，绩效管理的公平目标、激励作用不能充分发挥，绩效管理战略导向作用不能得到实现。

“检查评比”式典型特征是：按岗位职责和 workflow 详细列出工作要求及标准，考核项目众多，单项指标所占权重很小；评价标准多为扣分项，很少有加分项；考核项目众多，考核信息来源是个重要问题，除非个别定量指标外，绝大多数考核指标信息来自抽查检查；大多数情况下，公司组成考察组，对下属单位逐一进行监督检查，颇有检查评比的味道，不能体现对关键业绩方面的考核。

“检查评比”式考核对提高工作效率和质量是有很大作用的，通过定期不定期的检查考核，员工会感受到压力，自然会在工作要求及标准方面尽力按着公司要求去做，对提高业务能力和管理水平有其积极意义。

这种模式的考核，有两个重大缺陷：一是绩效考核结果没有效度，也就是说考核结果好的不一定就是对组织贡献最大的，绩效水平低的不一定考核结果差，这样自然制约着公平目标和激励作用的实现；二是由于考核项目众多，缺乏重点，实现不了绩效管理的导向作用，员工会感到没有发展目标 and 方向，缺乏成就感。

考核没有效度以及不能实现战略导向作用大致有以下几个方面的原因：

第一、由于考核项目众多，员工感觉不到组织发展方向和期望的行为是什么，同时由于每项指标所占权重很小，因而即使很重要的指标，员工也不会过于在意；

第二、考核操作实施过程中，检查抽查是普遍采用的方式。对于检查抽查中发现的问题，被考核者往往不从自身工作本身找原因，而往往认为自己倒霉而坚持认为别人考核成绩好，是因为别人运气好存在的问题没有被发现，被考核者从心里就不会接受这样的考核结果；

第三、考核者对被考核者工作的认识和理解往往存在偏差，这样会导致绩效考核出现“无意识误差”；另外考核者往往不是被考核者的直线上级，不必对被考核者业绩负责，会导致绩效考核的随意性，这样会导致绩效考核出现“有意识误差”，这两种情况都会引起绩效考核者的公平公正性受到质疑。

### 3、“共同参与”式

在绩效管理实践中，“共同参与”式绩效管理在国有企业和事业单位中比较常见，这些组织显著特征是崇尚团队精神，公司变革动力不足，公司领导往往从稳定发展角度看问题，不愿冒太大风险。“共同参与”式绩效管理有三个显著特征：一是绩效考核指标比较宽泛，缺少定量硬性指标，这给考核者留出很大余地；二是崇尚 360 度考核，上级、下级、平级和自我都要进行评价，而且自我评价往往占有比较大的权重；三是绩效考核结果与薪酬发放联系不紧密，绩效考核工作不会得到大家的极力抵制。

“共同参与”式绩效管理对提高工作质量，对团队精神的养成是有积极作用的，可以维系组织稳定的协作关系，约束个人的不良行为，督促个人完成各自任务以便团队整体工作的完成。在以绩效提升为主要目标，团队协作为主要特征的组织中是适用的。但这种绩效管理有其适用范围，如果采用不当会带来严重负面效果，主要表现在：

第一、大部分考核指标不需要过多的考核信息，一般被考核者根据自己的印象就能打分，考核随意性较大，人情分现象严重，容易出现“有意识的误差”和“无意识的误差”；

第二、在自我评价占有太大的份量的情况下，由人的本性决定，在涉及个人利益关系的情况下，个人对自己的评价不可能公正客观，“吃亏”的往往是“实在”人；

第三、这种评价一般与薪酬联系不太紧密，薪酬的激励作用有限；

第四、表面和谐氛围，实则是对创新能力的扼杀，这对创新要求高的组织中是非常致命的。往往最终结果是，最有思想、最有潜力的员工要么被迫离开组织，要么被组织同化不再富有创造力。



## 4、“自我管理”式

“自我管理”式是世界一流企业推崇的管理方式，这种管理理念的基础是对人性的假设坚持“Y”理论：认为员工视工作如休息、娱乐一般自然；如果员工对某些工作做出承诺，他们会进行自我指导和自我控制，以完成任务；一般而言，每个人不仅能够承担责任，而且会主动寻求承担责任；绝大多数人都具备做出正确决策的能力，而不仅仅管理者才具备这一能力。

“自我管理”式显著特征是：通过制定激励性的目标，让员工自己为目标的达成负责；上级赋予下属足够的权利，一般很少干预下属的工作；很少进行过程控制考核，大都注重最终结果；崇尚“能者多劳”的思想，充分重视对人的激励作用，绩效考核结果除了与薪酬挂钩外，绩效考核结果还决定着与员工岗位升迁或降职。

“自我管理”式绩效管理激励效应较强，能充分调动人的主动积极性，能激发有关人员尽最大努力去完成目标，对提高公司效益是有好处的，但这种模式应注意适用条件，如果适用条件不具备，可能会发生严重的问题和后果，不能保证个人目标和组织目标的实现。“自我管理”式绩效管理有如下特点：

第一，由于“自我管理”推崇的是“Y”理论人性假设，在中国社会目前发展水平情况下，如果缺乏有效监督检查，期望员工通过自我管理来实现个人目标有时是不现实的。因为有的员工自制能力差，不能有效约束自己，如果不实行严格管理将不能达成其个人目标；

第二，“自我管理”式绩效管理缺乏过程控制环节，对目标达成情况不能及时监控，不能及时发现隐患和危险，等发现问题时可能已经太迟，没有挽回余地了，因此可能会给组织带来较大损失；

第三，绩效辅导实施环节工作比较薄弱，上级领导往往不能及时对被考核者进行绩效辅导，也不能及时给与下属资源上的支持，因此绩效管理提升空间有限；

第四，被考核者通常小集体意识严重，不能站在公司全局角度看问题，被考核者绩效目标与组织目标往往不一致，不能保证公司战略发展目标的实现。

## 5、优秀绩效管理系统的特点

绩效管理对于企业发展非常重要，有效的绩效管理能激发员工的工作潜能、使组织运转通畅、促进组织长期目标的完成；无效的绩效管理会带来很多问题：例如缺乏[绩效沟通](#)辅导和绩效反馈的绩效管理可能带来考核者和被考核者的对立情绪，进而影响团队合作热情，降低组织绩效；和企业发展阶段以及管理现状不相适应的考核方法不仅不能提高组织的绩效，可能会成为各级管理者的负担，浪费大量时间和资源；不公平的考核结果影响管理者的可信度，挫伤员工的积极性。因此有效的绩效管理解决问题，促使绩效提升，糟糕的绩效管理产生问题，降低组织绩效。

在现实中，前面所提到的几种绩效管理模式都有广泛的应用，对企业绩效提升都会起到一定的促进作用，但总的来说，这几种绩效管理模式都有其适用的条件，要和企业发展阶段相适应，如果使用不当会带来严重问题。

目前我国改革开放已经进入第 30 个年头，中国企业管理效率和管理水平都得到极大的提高，以绩效管理为核心的人力资源管理普遍得到各个企业的重视，一些先进管理思想和方法不断融合到企业的管理实践中，很多优秀企业不断对绩效管理进行探索和实践，积累了适合企业发展要求的绩效管理工具和方法，绩效管理对组织和个人绩效提升起到了重要的作用，这些优秀的绩效系统都具备以下基本特征：

Ⅰ 绩效管理发生作用的机制是，通过恰当的激励机制，激发员工主动性、积极性以充分利用组织的内部资源和提高员工能力素质，最大限度的提高个人绩效，从而促进部门和组织绩效提升；

Ⅱ 建立激励机制要考虑企业员工成熟度，正激励和负激励要平衡使用，不能走极端。只有负激励没有正激励是不能调动员工积极性的，只有正激励缺乏负激励的制度安排在中国目前条件下也要慎重使用；另一方

面，激励内容要符合员工的真正需求，在目前条件下，对大多数企业而言，以物质需求为主要内容的低层次需求对员工来说还是非常重要的，在满足员工低层次需求同时，不能轻视高层次需求对于某些员工的作用，因此设计激励内容的时候要充分考虑社会发展现状以及员工个体实际需求特征；

Ⅰ [绩效管理体系](#)是站在公司战略发展的角度来设计的，绩效管理不仅促进了组织和个人绩效的提升，同时绩效管理能实现公司发展战略导向，能使个人目标、部门目标和组织目标保持高度一致；

Ⅰ 绩效管理体系是站在提高组织和个人绩效的角度来设计的，绩效考核工作仅仅是绩效管理工作中的一环，绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效结果应用等方面都是绩效管理工作的重要环节；

Ⅰ 系统的绩效管理需要具备一定的前提条件，企业的基础管理水平相对较高，公司企业文化比较健康、公司发展战略比较清晰、[组织结构](#)适应公司发展战略、岗位责权明晰、[薪酬体系](#)能实现公平目标和激励作用、公司预算核算体系完备；

Ⅰ 系统的绩效管理需要公司具备较强的执行力，公司决策领导对绩效管理有一定的认识，注重绩效辅导和沟通环节；

Ⅰ 绩效考核注重结果考核和过程控制的平衡，对过程控制有实质有效办法，有相对科学的方法来设定组织的绩效目标，能得到员工的理解和接受；

Ⅰ 绩效管理注重管理者和员工的互动和责任共担，建立有效的激励机制激发员工提高工作积极主动性，鼓励员工自我培养开发提高能力素质，进而提升个人和组织绩效；

Ⅰ 体现以人为本的思想，体现对人的尊重，鼓励创新保持组织活力，使员工和组织得到同步成长。

### 三、企业绩效管理八大误区

对绩效管理的错误认识是企业绩效管理效果不佳的最根本原因，也是最难突破的障碍，企业管理者对绩效管理往往存在<sup>[1]</sup>如下的误解甚至是错误认识：

**1、绩效管理是人力资源部门的事情，与业务部门无关**<sup>[2]</sup>在企业绩效管理实践中，有很多这样的事例，公司领导对绩效管理工作很重视，人力资源部门也下了很大功夫推进绩效管理工作，但各部门领导和员工对绩效管理认识不够，总认为绩效管理是人力资源部或人事部门的事情。有的业务部门经理认为填写绩效考核表格会影响正常业务工作；作为直线领导不想参与对下属的业绩评价，认为自己评价有失公正；总想由人力资源部门或成立考核组来对员工进行考核。在这种思想观念影响下，某些部门尤其是业务部门会对绩效考核消极应付，如果公司执行力不够强的话，业务部门的绩效考核往往首先流产。

认为“绩效管理是人力资源管理部门的事”这种观点的人不在少数，甚至某些公司决策领导都这么认为。那么这种认识深层次的原因是什么呢，其实这和公司的发展阶段以及员工的能力素质有关。首先，在企业规模不是很大的情况下，业务人员在公司具有举足轻重的地位，无论在收入上还是在地位上，业务人员比职能人员受到更多的重视，业务人员总认为绩效管理是虚的东西，因此绩效管理得不到业务人员的重视；其次，做业务出身的业务部门经理，往往习惯了简单粗放的管理方式，对定期搜集考核数据信息，填写绩效考核表格等工作会非常厌烦，同时由于还没有看到绩效管理带来的好处，因此会极力抵制绩效考核工作；第三，往往业务部门领导对管理之责认识不到位，事实上业务部门领导从本质讲，应该将更多精力放在管理上而不是具体业务运作上，应该更好的激励辅导下属运作业务，而不是自己亲力亲为，管理的基本职能是计划、组织、领导、控制，这在绩效管理循环各个环节都会得到体现。

正确的认识应该是：人力资源部门只是绩效管理的组织协调部门，各级管理人员才是绩效管理的主角，各级管理人员既是绩效管理的对象（被考核者），又是其下属绩效管理责任人（考核者）。

如何改变员工存在的上述认识呢？首先要进行思想灌输，使他们改变大业务员的思维定势，认识到管理的重要性；第二要对管理者进行管理尤其是绩效管理有关工具、方法和技巧的培训，提高管理者能力素质和企业管理水平；第三，从企业文化建设入手，加强公司的执行力，只要公司决策领导大力推进，相信各级管理者和员工会逐渐接受绩效管理，随着绩效管理的深入推进，各级管理者和员工会从绩效管理中获得好处，那么绩效管理就会得到各级管理者和员工重视。

**2、绩效管理就是绩效考核，绩效考核就是挑员工毛病**很多公司启动绩效管理项目的时候，对绩效管理并没有清楚的认识，认为绩效管理就是绩效考核，把绩效考核作为约束控制员工的手段，通过绩效考核给员工增加压力，绩效考核不合格作为辞退员工的理由。有些企业盲目采用**末位淘汰制**，如果公司企业文化、业务特点和管理水平并不支持采用这种方法，绩效考核自然会得到员工的抵制。

事实上，绩效管理和绩效考核是不同的，绩效考核只是绩效管理的一个环节。绩效管理是一个完整的循环，由绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价以及绩效结果应用等几个环节构成。绩效管理的目的不是为了发**绩效工资**和奖金，不是为了长工资，这都是手段，绩效管理的目的是持续提升组织和个人的绩效，保证企业发展目标的实现。绩效考核是为了正确评估组织或个人的绩效，以便有效进行激励，是绩效管理最重要的一个环节。绩效管理如果取得成效，上述四个环节的工作都要做好，否则就不会达到绩效提升的效果。

如何改变绩效管理就是绩效考核、绩效考核就是挑毛病的错误认识呢？

首先要使员工认识到绩效管理和绩效考核会带来好处。无论绩效管理还是绩效考核，并不会损害各级管理者和员工的利益，相反会促进个人能力素质的提高，这在日益激烈的职场竞争中是非常关键的。其实，任何组织并不会因为没有绩效考核而不淘汰员工，没有绩效考核并不意味着是铁饭碗。绩效考核是一个非常有效的主管与下属交流沟通媒介，在绩效管理过程中员工会得到主管的辅导和支持，绩效考核结果反馈使下属知道自己的缺点和不足，从而个人能力素质和业务水平都会得到提高。

其次，还是要加强对各级管理者有关绩效管理工具、方法和技巧的培训，使绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价以及绩效结果应用等环节工作落到实处。

**3、重考核，忽视绩效计划制定环节的工作**绩效管理实施过程中，很多管理者对绩效考核工作比较重视，但对绩效计划制定环节重视不够，这是初次尝试绩效管理的企业经常遇到的问题。绩效计划是领导和下属就考核期内应该完成哪些工作以及达到什么样的标准进行充分讨论，形成契约的过程。绩效计划有哪些作用呢？

第一、绩效计划提供了对组织和员工进行绩效考核的依据。

绩效管理是由绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效考核评价、绩效考核面谈等环节组织的一个系统，制定切实可行的绩效计划，是绩效管理的第一步，也是最重要的一个环节。制定了绩效计划，考核期末就可以根据由员工本人参与制定并做出承诺的绩效计划进行考核。对于出色完成绩效计划的组织和个人，绩效考核会取得优异评价并会获得奖励，对于没有完成绩效计划的组织和个人，上级领导应帮助下属分析没有完成绩效计划的原因并帮助下属制定绩效改进计划。

第二、科学合理的绩效计划保证组织、部门目标的贯彻实施

个人的绩效计划、部门的绩效计划、组织的绩效计划是依赖和支持关系。一方面，个人的绩效计划支持部门的绩效计划，部门的绩效计划支持组织整体的绩效计划；另一方面，组织绩效计划的实现依赖于部门绩效计划的实现，部门绩效计划的实现依赖于个人绩效计划的实现。在制定组织、部门和个人绩效计划过程中，通过协调各方面的资源，使资源向对组织目标实现起瓶颈制约作用的地方倾斜，促使部门和个人绩效计划的实现，从而保证组织目标的实现。

第三、绩效计划为员工提供努力的方向和目标



绩效计划包含绩效考核指标及权重、绩效目标以及评价标准等方面。这对部门和个人的工作提出了具体明确的要求和期望，同时明确表达了部门和员工在哪些方面取得成就就会获得组织的奖励。一般情况下，部门和员工会选择组织期望的方向去努力。

在制定绩效计划过程中，确定绩效目标是最核心的步骤，如何科学合理的制定绩效目标对绩效管理的功能实施具有重要的意义。许多公司绩效考核工作难以开展的原因就在于绩效计划制定的不合理，如果有的员工绩效目标定的太高，无论如何努力，都完不成目标，有的员工绩效目标定的比较低，很容易就完成了目标，这种事实上的内部不公平，会对员工的积极性造成很大的影响；另一方面，绩效目标定的过高或过低，会降低薪酬的激励效应，达不到激发员工积极性的目的。绩效目标制定合理可行是非常关键的，科学合理的制定绩效计划是绩效管理能够取得成功的关键环节。

**4、轻视和忽略绩效辅导沟通的作用**绩效管理强调管理者和员工的互动，强调管理者和员工形成利益共同体，因此管理者和员工会为绩效计划的实现而共同努力。绩效辅导是指绩效计划执行者的直接上级及其他相关人员为帮助执行者完成绩效计划，通过沟通、交流或提供机会，给执行者以指示、指导、培训、支持、监督、纠偏、鼓励等帮助的行为。绩效辅导沟通的必要性在于：

第一、管理者需要掌握员工工作进展状况，提高员工的工作绩效

第二、员工需要管理者对工作进行评价和辅导支持

第三、必要时对绩效计划进行调整

**5、过于追求量化指标，轻视过程考核，否认主观因素在绩效考核中的积极作用**定量指标在绩效考核指标体系中占有重要的地位，在保证绩效考核结果公正客观方面具有重要作用。但定量考核指标并不意味着考核结果必然是公正公平，考核结果公正公平不一定需要全部是定量指标。要求考核指标全部量化的管理者，在某种程度上是不称职的，表明其没有正确评价下属工作状况的能力。

在企业绩效管理实践中，很多管理者希望所有考核指标结果都能按公式计算出来，实际上这是不现实的，某种意义上是管理者回避了问题，也是管理者的一种偷懒行为。绩效考核不是绩效统计，一定要发挥考评人的主观能动性，根据实际情况的变化，对绩效被考核者做出客观公正的评价。

为什么不能全部依靠定量指标呢？因为一个有效的定量评价指标必须要满足以下几个前提，任何一个前提不存在，定量指标考核的公平公正性就受到质疑。而在企业绩效管理实践中，并不是所有的考核指标都满足以下的条件。

第一、定量考核指标一定要符合公司发展战略导向；如果定量考核指标不符合公司发展战略目标，那么一定会产生南辕北辙的效果；很多公司对人力资源部考核指标都有一个关键人才流失率，而且这个指标定义非常清楚科学，对于什么是“关键人才”如何鉴别“流失”都有明确规定。这样一个指标考核人力资源部门是有问题的，关键岗位人员流失的原因是多方面的，下定决心要走的“人才”留下来对公司也不会有什么重大贡献。考核关键岗位人员“流失率”不如考核关键岗位人员“满足率”更适合。

第二、定量考核指标绩效目标制定要科学合理，能考虑内部条件、外部环境等多方面因素。如果目标制定不合理，没有充分考虑各种因素条件，会造成更大的不公平。在企业绩效管理实践中，很多公司绩效考核最终不能坚持下来最关键的原因就是没有实质办法将绩效目标制定的公平公正。某钢铁研究总院 2004 年底对经营部部长进行目标责任考核的时候遇到了这样一个难题，全年完成合同额大大超过年初制定的目标，根据这个责任合同约定，经营部部长的年终奖金已达 100 万，而当时董事长年薪不过 15 万。按道理说应该兑现这个承诺，但问题是合同的获取并不是经营部员工艰辛努力的结果，而是市场因素使然。当时市场情况是，从 04 年下半年开始，国家宏观经济形式发生了重大变化，全国钢材市场供不应求，全国各大钢铁公司新建扩建项目都很多，各大钢铁设计院任务都非常饱满，几乎都是主动送上门的项目。在这样情况下，兑不兑现这个目标责任承诺的确是董事长非常困惑的问题。



第三、定量指标可以明确定义、精确衡量，数据信息准确可靠并且获取成本有限。事实上，有众多会计准则约束的财务报告数据尚有很多“处理”空间，那么很多定量数据的可靠性、有效性的确会受到质疑。

比如销售收入，销售部门和财务部门的统计往往会有差别，财务部门往往倾向于将应收账款部分不体现实际收入，以实际收到货款统计，而销售部门往往习惯于根据合同额或发货量来统计，因此销售部门和财务部门的统计数据就有所差别，以销售部门提供数据为准还是以财务部门提供数据为准往往要经过激励的讨价还价过程。

某市烟草公司所做的绩效考核指标，很多绩效考核数据来源都是“市场调查”，当然有些重要的指标比如“客户满意度”是有必要进行市场调查的，但如果太多考核指标数据来自市场调查无疑将大大增加考核成本，比如“宣传工作”、“经营指导书落实工作”都来自市场调查考核成本未免太高了，其实可以将这方面以抽查检查来代替市场调查。

第四、定量考核指标绩效目标的完成不会降低工作质量，否则会有非常严重的负面效果。以工作质量降低来满足工作数量要求对组织的损害是长期的和深远的。

很多公司对人力资源部门的考核指标有“培训工作完成及时率”，实践过这个指标的人力资源管理者应该知道，不会有哪个公司人力资源部门完不成这样的考核指标。事实上，这种考核指标的完成有时是以工作质量的降低做为代价的：本来培训的条件不具备，但先培训完了再说吧，培训的必要性和效果都会受到影响。

既然定量指标的运用需要一定条件，那么就应该发挥过程指标在考核中的重要作用，应该充分尊重直线上级在考核中的主观评价作用。事实上，没有任何别人比主管更清楚知道下属的工作状况，任何一个称职的领导都非常清楚下属工作绩效状况，因此用过于复杂的方法寻求绩效考核的公平公正是低效的。

**6、忽略绩效考核导向作用**绩效管理取得成效最重要的一点是实现绩效考核与薪酬激励的公平公正性，只有公平公正才能使人信服，才能促进个人和组织的绩效提升。但追求绩效考核公平公正性应以实现绩效考核的战略导向为前提。笔者曾向某部门经理询问：“您能不能对下属工作绩效进行有效区分，哪个绩效优秀哪个需要改进？”对于这个问题他感到非常困惑，他说：“有的工作很努力，但基础不是很好，工作效果一般；有的在业务方面大胆开创，但有时细节工作不到位；有的工作成绩平平，但计算机使用有特长，因此如果真要选择一个优秀的的确非常困难。”

事实上这位经理的感受具有代表性，作为经理在对待绩效考核工作态度上是非常认真的，但对绩效管理的认识还存在差距。事实上，绩效考核要体现战略导向，在一定期间符合公司发展战略导向的行为就该受到奖励。如果公司本期对业务开拓创新有更大的要求，那么开拓创新的行为就该受到鼓励；如果公司业务发展压力较大，那么业务出色的员工更该受到激励。因此绩效管理要考虑战略导向，绩效管理目的是为了提升绩效。

绩效管理实践中还有一种普遍现象，就是尽量追求考核指标的全面和完整，考核指标涵盖了这个岗位几乎所有的工作，事无巨细都详细说明考核要求和标准。表 1-1 是某制造业集团公司对下属公司能源方面的监督考核指标，考核指标多达 60 多项，很多项指标分值为 1 分甚至 0.5 分，最高的也不过 5 分，这样的考核指标不能突出重点，因此无法体现战略导向。尤其严重的是即使最重要的一个指标，“集团公司安排的节能改造项目”没有如期完成也只不过减掉 5 分而已，该子公司仍然还可能获得 90 以上评分，最核心的工作都没完成竟然还有机会评价 90 分以上，这样的绩效考核会有效果吗？过分追求指标的全面完整必然会冲淡最核心关键业绩指标的权重，使绩效考核的导向作用大大弱化。

**7、绩效考核过于注重结果而忽略过程控制**公平公正的进行考核以便对业绩优异者进行激励是绩效考核非常重要的一个方面，但绩效考核绝不只是最终的秋后算账，通过过程考核对绩效计划执行环节进行有效监督控制，及时发现存在的问题避免更大损失的发生是绩效考核的重要方面。

有这样一个案例，某公路工程施工企业对某路面施工项目签订了目标责任书，这个项目利润很薄，根据目标责任书的约定，如果这个项目实现盈利，盈利的 50%将用来奖励项目人员，如果项目不能实现盈利，项目人员将得不到年度绩效工资。事实上，这个项目运作初期，项目人员积极性还比较高，在人员配置、机械调配以及材料采购等环节管理比较到位，大家对项目奖金以及年底绩效工资都充满了期待。但由于市场环境变化，作为路面施工主要材料的沥青价格大幅上涨，在这种情况下，项目盈利已经不可能。在获得项目奖金以及年度绩效工资可能性为零的情况下，项目人员积极性大受影响，在人员调配、机械使用以及材料消耗等方面工作失误不断；除此之外，由于公司在项目运作过程中缺乏有效控制，各级管理者都在其他地方获得了补偿，当然损失了更多项目的利益，最终这个项目亏损超千万。

**8、对推行绩效管理效果抱有不切实际的幻想，不能持之以恒**绩效管理是一个逐步完善的过程，绩效管理取得成效与企业基础管理水平有很大关系，而企业基础管理水平不是短期就能快速提高的，因此企业推行绩效管理不可能解决所有问题，不要对绩效管理给与过高期望。

很多企业推行绩效管理不了了之，就是因为企业领导急功近利，希望通过绩效管理迅速改变企业现状，这样的目的短期是不会达到的。

绩效管理对企业会产生深远的影响，但这种影响是缓慢的。绩效管理影响着企业各级管理者和员工的经营理念，同时绩效管理对于促进和激励员工改进工作方法提高绩效有很大促进作用，但这些改变都是逐渐的，不是一蹴而就的。绩效管理只要坚持就会有成效，绩效管理的效果是逐步显现的。

推行绩效管理是企业发展的必然，只要正确对待绩效管理的作用，从企业实际情况出发扎扎实实推进绩效管理工作，组织和个人的绩效就会逐步提升，企业竞争力最终会得到提高。

## 五、绩效管理流程

1、制订考核计划 1) 明确考核的目的和对象。

2) 选择考核内容和方法。

3) 确定考核时间

### 2、进行技术准备

绩效考核是一项技术性很强的工作。其技术准备主要包括确定考核标准、选择或设计考核方法以及培训考核人员。

### 3、选拔考核人员

在选择考核人员时，应考虑的两方面因素：

通过培训，可以使考核人员掌握考核原则，熟悉考核标准，掌握考核方法，克服常见偏差。在挑选人员时，按照上面所述的两方面因素要求，通常考虑的各种考核人选。

**4、收集资料信息** 收集资料信息要建立一套与考核指标体系有关的制度，并采取各种有效的方法来达到。

### 5、做出分析评价

1) 确定单项的等级和分值。

2) 对同一项目各考核来源的结果综合。

3) 对不同项目考核结果的综合。

## 六、绩效管理实施的轴心——绩效沟通

绩效管理沟通主要是指组织者、考核者、被考核者他们之间沟通。根据绩效管理循环，将绩效沟通分为三个沟通过程：绩效计划沟通、绩效实施沟通和绩效结果沟通。

### 一、绩效计划沟通

绩效计划沟通主要是指在绩效管理实施前的培训过程、绩效指标体系的建立、目标的值的确定过程的沟通。其实，绩效管理知识的培训过程也是沟通过程，在培训中，培训者将绩效管理的知识讲给大家听，在讲的过程听取学员的意见等。同过这种方式，把绩效管理的知识传授给大家。绩效指标体系的建立以及目标值的确定等更是离不开沟通，在这个过程中主要有三种方式，一是从上向下沟通，二是从下往上沟通，三是混合时沟通。在指标的设定时，应该从上往下沟通，因为，绩效指标体系是从公司的战略分解与员工岗位职责相结合来确定的。在绩效指标体系的目标的确定过程建议采用混合式的沟通，因为，目标值的确定是双向过程，目标不能定得太高或太低，太高没有激励，太低没有实施价值，这就需要考核者与被考核者之间充分地沟通，通过充分地沟通，是被考核知道自己的考核指标和目标，便于他们完成目标。这个沟通过程主要涉及组织者、考核者和被考核三者之间的沟通。

### 二、绩效实施沟通

绩效实施沟通主要是指在绩效管理过程中，绩效辅导和绩效考核过程中的沟通。这个过程主要是考核者与被考核者之间的沟通。

### 三、绩效结果沟通

绩效结果沟通主要是指绩效结果的应用以及绩效反馈的沟通，这个沟通过程是绩效沟通的重点，因为，绩效考核最终目的是提高公司和员工的业绩和不断循环地改进和提高。要做到这些，沟通就不可少了。绩效结果应用的沟通是让员工明白，要对自己过去的行为和结果负责，引导员工正确的思维。对绩效反馈的沟通，这是很重要的，反馈的手段就是沟通，通过沟通帮助员工查找产生良好绩效和不良绩效的原因，并制定改进的措施和方法。这个沟通过程也主要是考核者或管理者与被考核者之间的沟通。

## 七、绩效管理的重要工具

目标管理和 KPI 由杜拉克在 1954 年提出的目标管理，是把企业的工作目的和任务自上而下地转化为全体员工的明确目标，据此考核。也要求经理人从控制下属变成与下属一起设定客观目标，让员工依靠自己的积极性去完成。"目标管理主要是制订目标，下放目标，然后考核。"Lucy Zhou 认为虽然其中也有一些跟踪的内容，但还是注重结果而不是对行为过程的管理。而从这种纵向目标一致的理念中衍生出的关键绩效指标（KPI），却成为动态绩效管理中都用到到的概念。它既保留了目标管理从上到下的指标分解过程，也结合了有形财务指标和无形指标（如工作态度、公共责任等等）的思路，但更侧重过程中的辅导和沟通。每位员工的 KPI 选择标准一般是对工作绩效产生重大影响或占用大量工作时间的内容。

它的优点是简单，比如销售人员的 KPI 可以选择销售额、利润率或市场份额，对于规模较小、经营模式单一、业务单元不重叠的企业来说易于操作。缺点也比较明显：选择 KPI 的标准相对随意零散，标准的配比权重也是随机确定，可能管理层拍拍脑袋就做出了决策。

**360 度打分** 在 Lucy Zhou 看来，360 度打分的用意在于从多维度来考核员工绩效，包括了员工本人、上下级、同事之间以及终端客户的打分，但如果打分的内容缺乏针对性，如很多企业"对德能勤绩"的抽象概念打分，360 度的时间和人力的耗费就没有起到积极的作用，因此最重要的还是清晰界定打分的内容，使其能够真正反映该岗位对客户（包括内部客户）的增值点，使打分更具有针对性。



但对一些支持部门，如财务部、行政部和人力资源部等，在考核内部客户满意度时，可以采用类似 360 度打分的方法。林光明建议"在流程上还是要由上对下，而不采取由下对上的做法。"

**平衡计分卡** 平衡计分卡（BSC）虽然被很多企业应用于绩效管理当中，但孙永玲认为，平衡计分卡从 1992 年诞生到现在，已经超越了绩效管理方法，而成长为战略执行的工具。"一个成功的绩效管理系统应当把战略置于中心地位。"她强调。

平衡计分卡的优势在于，从财务、客户、流程以及学习与成长四个维度，将总体战略由公司、部门到员工逐层分解。它不仅强调了纵向的一致，而且突出了横向的，也就是跨部门的协调。孙永玲指出，平衡计分卡框架帮助管理团队共同开发新的愿景和战略。随着战略的每个要素都分解成平衡计分卡格式，许多交叉性收益都开始显现出来。同时，平衡计分卡还弥补了 KPI 在指标选择和权重配比方面的随意性-既跟踪财务业绩，同时监督员工能力的建立和成长，驱动每个人的工作重点不会偏离战略方向。

"从目前企业实行的现状来看，多数企业还只是汲取了'平衡'的概念，简单地用于设定员工的 KPI，而实际上在企业里没有达到纵向的一致，以及横向的协调。"孙永玲说。

**EVA 价值管理** 基于 EVA 的绩效管理方法，把企业内部制订的很多离散指标统一成一个最终指标，"无论是提高销售额还是提高市场份额，最终目的是为企业创造价值。EVA 不衡量过程，直接切入为股东创造的价值，是一种概念朴素的方法，避免了考核中间过程指标可能造成的管理上的误导。

EVA 绩效管理对最终创造价值的考核并不是孤立的，而是以公司从上至下的价值链相贯穿，能够有效地将高层压力分解到基层。但这种方法的强项是针对财务指标，因此又引入了独立绩效因素（IPF），类似于 KPI 中的行为过程指标。通过 IPF 把行政、人事等不创造价值的支持部门的奖金总额，与所服务的内部客户创造的价值额度按比重挂钩，再决定部门内每个员工间的奖金分配。

康雁坦言，在国内，基于财务的 EVA 绩效管理有时比较难操作："企业内部抽取下属单位的财务数据比较难，或者数据难以达到供分析判断的要求。"所以对财务分析系统不很完善的企业，实行时需要加以具体调整。

**绩效管理成功的企业，都具有以下三个特点：**

- 一是能正确看待绩效管理的作用，同时具备推行绩效管理的前提条件；
- 二是企业已经建立了规范、系统的绩效管理体系；
- 三是企业各级管理者和员工熟练掌握有关绩效管理实施的工具和技巧。

## 八、绩效管理的关键

**绩效管理的关键——绩效目标的制定与分解**

谈起绩效管理大家并不陌生，很多公司都在尝试或者已经推行绩效管理。但凡是推行过的 HR 经理，都会陷入一种困境：一方面，绩效管理是个法宝，能够通过客观考核、评价员工的日常工作表现，使得员工加薪、升职以及培训等都有据可依；另一方面，绩效管理如果应用不当，会造成严重的后果：降低员工工作的积极性，出现"该走的不走，该留的却走"现象，优秀员工大量流失，个人的绩效好而部门的绩效差，考核不公平……这种困境造成的原因不外乎一种认识的误区：绩效管理就是绩效考核，重点在于如何考核打分，而相对忽视了绩效目标管理的重要性。然而，我们常常忽略了一个问题，那就是绩效管理的关键在于绩效目标管理而非绩效考核，绩效目标是否有效制定、是否与公司的战略相结合、是否合理的从上到下分解都会影响到最终绩效管理运行的效果。

**做好绩效目标的制定与分解需要注意以下几点：**



## 一、遵循绩效目标制定与分解的流程要求

目标的制定与分解流程必须是从上往下逐级进行的：首先是公司战略目标的制定，然后将公司的战略目标分解到部门，再者部门绩效目标的制定与分解到个人。这是 HR 们都知道的绩效目标制定与分解的最基本流程。但是该流程走到部门目标分解到个人时却出现了轻微的偏差：很多部门主管因自身工作繁忙，往往先要求员工自己建立绩效目标，目标建立完成后报送主管审核提出修改意见。这样的流程看似省略了指标分解前期沟通环节，可以节省个人目标建立的时间，其实却不然：员工往往会从个人角度去考核绩效目标，很难站在公司或者部门角度去规划自己的工作，而主管在提出审核意见时，也容易受到现有指标的误导，难以从部门目标出发审查员工工作，同时，主管修正完指标后还免不了要再次与下属进行沟通，这样会更加费时费力。所以，绩效目标制定的前期部门任务分配沟通会议必不可少。

## 二、注意绩效目标制定与分解的方式方法

在制定绩效目标时，通常会遇到以下两种情况：

一种情况，公司的战略目标、部门目标可能不是很明确、具体和可实行。这时在建立目标时，需要以公司各部门职责和职能战略（或者说是目标）为重点，以岗位职责为基础，从上往下在工作业绩、工作态度、工作行为、个人素质、工作量等方面来设计指标体系，但指标体系设计必须从整体上满足公司管理和发展的需要，要做到上下一贯性，就是说指标和目标值的设定仍然需要以公司发展需要为基础进行设定，而不是出现个人业绩完成很好而部门或公司的业绩出现很差的现象。

一种情况，公司的战略目标、部门目标明确、具体、可实行。这种情况是比较容易建立相关指标，但需要注意的是指标提炼的全面性及可操作性，也就是在设计绩效管理体系时要注意将公司的战略目标全面、合理分解到部门、个人，使战略目标得以顺利落地。这里比较常用的工具就是平衡计分卡。

## 三、抓住绩效目标制定与分解的关键点

除了要注意目标制定、分解的流程与方式方法外，还应当绩效目标制定与分解的过程中抓住以下关键点：

1、不同层级人员绩效目标制定的原则不同。高层人员可类似于公司战略指标的制定，使用平衡计分卡从四个维度进行个人绩效目标的制定。而对于一般的基层人员，更多地从具体的岗位职能职责进行指标的提炼；

2、绩效目标不同于工作计划，需要严格遵循 SMART 原则。不论是公司、部门还是个人的绩效目标，目标的个数在 5-8 项最为适宜，太多就会成为具体的工作计划，也会冲淡绩效目标的导向作用；

3、绩效目标背后支撑的是公司的相关制度、规范，是制度规范的综合体现。许多管理者在制定目标时试图把所有的工作要求、规范都逐项体现在绩效目标中，这是一种认识的误区。一定要记住：绩效管理不是唯一的，不是万能的，不能代替一切，必须与制度管理、团队管理、计划管理等结合起来；

4、绩效目标的建立是“先建立后完善”的过程。组织建立公司战略指标、部门及个人绩效目标时，应先从流程、技巧上要求各级主管掌握，然后以此为基础逐步优化绩效目标，尽量简洁、有效，但不一定非常完美。

5、最重要的，绩效目标一定是双方沟通后确认的指标。在分解与建立目标时，上级主管一定要与进行下属充分的沟通，使下属认同个人绩效目标。如果缺少双方沟通交流确认绩效目标的环节，达成一致的意见，绩效管理也就失去了最初推行的意义。对于业绩类指标有一定特殊性，指标下达时也需要双方相互沟通，但是沟通的内容不应当再是指标值的大小（销售类指标是硬性下达的），而是达成指标的方式方法。

总之，在绩效管理的过程中，要注意绩效目标是否按照规定流程进行制定与分解、方式方法是否合理、是否能够将公司的战略指标顺利落地到部门、个人，还要注意在绩效目标管理的过程中，是否注意到了一些关键控制点。通过这样方式建立起来的绩效考核指标才能真正使绩效管理具有导向性和真实性等，才能

保证最终考核结果的有效性。

## 6、员工关系

### 一实现企业和员工的共赢

员工关系的处理在于以国家相关法规政策及公司规章制度为依据,在发生劳动关系之初,明确劳动者和用人单位的权利和义务,在合同期限之内,按照合同约定处理劳动者与用人单位之间权利和义务关系。对于劳动者来说,需要借助劳动合同来确保自己的利益得到实现,同时对企业尽到应尽的义务。对于用人单位来说,劳动合同法规更多地在于规范其用工行为,维护劳动者的基本利益。但是另一方面也保障了用人单位的利益,包括对劳动者供职期限的约定,依据适用条款解雇不能胜任岗位工作的劳动者,以及合法规避劳动法规政策,为企业节约人力资本支出等。总之,员工关系管理的目的在于明确双方权利和义务,为企业业务开展提供一个稳定和谐的环境,并通过公司战略目标的达成最终实现企业和员工的共赢!

### 员工关系定义

员工关系是指劳资双方的关系和员工关系会对企业的发展潜力产生强烈的影响,这种关系取决于不同的社会环境以及管理者对员工的基本看法.管理者既要把员工看作是需要通过资源投入才能够形成的一笔财富(即真正的人力资源),也可以将员工仅仅看成是实现最小化支出的一项成本。

### 员工关系问题的提出

对任何一个企业来说,建立积极正向的员工关系可以吸引且留住优良员工、提高员工生产力、增加员工对企业的忠诚度、提升工作士气、提升公司绩效、降低旷工、缺席率。员工缺勤率提高,增加了由于员工福利、补充员工、培训和绩效损失带来的企业经营成本。员工离职率提高,增加了由于招聘、培训和绩效损失带来的企业经营成本。

### 影响员工关系的因素

有些管理者认为对员工的积极正确评价是员工关系计划的基础。这些计划在一定程度上是有效的,但是这并不是员工关系的核心。员工关系的核心是一个不断建立关系的过程。企业将花费时间、精力来建立。企业要想建立积极正向的员工关系,首先要明确影响员工关系的因素有哪些?然后根据影响因素制订管理措施从而改进员工关系。

### 沟通是影响员工关系最重要的因素

如果企业沟通渠道不畅,缺乏必要的反馈,将会引起很多矛盾,进而导致员工工作热情和积极性下降,影响工作效率。不断进行的双向沟通将会增进员工关系,减少冲突,增加员工对企业的信任,如果员工不信任管理者,上行沟通将会受到阻碍;如果管理者不信任员工,下行沟通将会受到影响。

2、管理者的管理理念影响员工对企业的信念和管理者的动机进而影响员工关系

如果员工不支持或不理解管理者的道德理念，他们将间接地对管理者的动机产生疑问。这将使员工产生压力，进而影响员工的工作绩效，同时也影响员工对企业的信念，在员工关系中，信念比现实更重要。员工将根据他们对企业的信念履行工作职责，员工应当被明确地告知工作的真实情况，尽管有时这对管理或员工是不合适的。员工的信念，不管正确与否，以及其不确定性将会影响工作绩效。良好的沟通将确保员工的信念与企业的现实相关联。另外重视和关心与工作问题有关的员工情感是建立员工关系的重要部分之一。

## 冲突是产生负向的员工关系的直接起因

冲突是由于工作群体或个人，试图满足自身需要而使另一群体或个人受到挫折时的社会心理现象。企业内部冲突表现为由于双方的观点、需要、欲望、利益和要求的不相容而引起的激烈争斗。企业内部的冲突既可发生在个人与个人之间，也可发生在群体与群体之间。如：上下权力层次间的冲突，同一权力层次各部门之间的冲突，职能部门和一线班组之间的冲突等等。企业必须解决冲突从而避免不适当的压力对员工或绩效产生负面影响。

### 4、管理者对员工的期望不明确将增加员工的压力，进而影响员工关系

员工需要知道管理者对他们的期望是什么。员工不喜欢得到特别的惊喜。知道管理者的期望将极大地减少员工的工作压力。

### 5、企业是否公平地对待所有员工是影响员工关系的关键因素

公平可以简单地认为在相同的情况下，对所有的员工都一视同仁，不存在厚薄。这并不意味着较高的绩效不应当得到较高的报酬。对员工来说，公平也意味着获得公平的工资和福利。

## 如何建立一个正向的员工关系

### 1、制定政策、规则和工作程序

任何一个企业需要制定规则从而使每一个员工知道管理者对他们的期望。管理者需要不断地与员工进行沟通从而使企业制定的政策、规则和工作程序能够得到下属的支持，并且需要一贯地加以强化。就是说企业要通过建立制度而不是通过人治来建立积极正向的员工关系，从而避免在管理中的随意性。

## 进行有效的管理

管理者可以通过以下四种管理方式对下属进行有效的管理：首先，管理者应当根据员工是否能够完成任务为标准来进行工作分配。关键是要知道员工的优势和劣势。为了增加员工对企业的认同，必须使他们感觉到他们的工作对企业来说是非常重要的。如果员工认为他们的贡献在某种程度上是独一无二的、特别的或具有创造性的，那么员工可能更加积极地工作，并且逐渐成为企业比较重要的资产。其次，管理者需要对自己的时间进行管理。因为拙劣的时间管理的后果，是工作过程和程序不能按部就班地进行。这可能导致员工和外部顾客的不满。员工非常重视自己的时间。如果时间不能很好地利用，员工可能感觉到管理者在费自己的时间。优秀员工和外部顾客可能会消失。再次，管理者要善于对冲突进行管理。很多管理者由于工作繁忙而没有时间去思考解决冲突的最好办法。他们往往只作出被动反应而不会思考产生问题的原因。冲突影响企业的绩效以及目标的达成。管理者需要专心思考冲突的解决办法和如何防止冲突的产生。绩效改进辅导应当

被认为是一种积极的行为。员工有权知道他们应当怎么做。与员工积极地沟通好的以及需要改进的绩效是管理者的一项义务。

最后,管理者要重视与离职者面谈。事实上离职面谈是发现员工真实感受的一种好的方式,从而在需要的时候采取合适的正确的管理方式。企业必须能够接受批评和不要惩罚批评者。大多数员工不相信管理者会这么做,他们害怕受到惩罚,尽管以后将不在企业工作。除非企业已经建立信任机制,否则的话离职面谈的结果就不能达到期望的效果。同时离职面谈的反馈结果如果没有得到运用,那么离职面谈就毫无意义;如果能够合理运用离职面谈的话,那么可以作为识别企业中存在问题的—种手段,进而导致问题的解决。

## 招聘合适的人

雇佣/招聘/配备是避免员工关系问题的非常重要的一个方面。预防性的措施包括良好的面试,实际工作预演。需要花费一定的时间把企业的政策、工作程序以及员工与雇主的法律义务告知新员工。把合适的人引进到企业中来,招募与甄选是进行防护的第一道关口。决定谁是合适的人不能完全依据经验与学历,还要考虑其个性、态度、沟通技能以及其他与企业相匹配的行为特性。比如在招聘或提拔管理者时,需要候选人具备较强的人际沟通技能。如果管理者沟通技能拙劣,那么以后将会产生冲突和其下属的工作绩效较低的问题。

## 确保良好的沟通

经验表明:建立自由沟通、和睦友好的气氛,可为企业实现管理目标提供精神支柱和思想动力。一般来讲,成员沟通交往机会多、信息沟通状况好的企业员工关系较好。比如日本的许多优秀的企业(如丰田、松下公司等)在建立积极正向的员工方面做得非常出色,他们的最主要经验就是注意沟通,特别是双向沟通。双向沟通指信息的发生者和接受者的方向和地位不断更换,信息发出后会立即得到反馈。双向沟通的最大优点在于能达到真正意义上有效的人际沟通,可从多方面反应来对事物作出准确的判断,同时可增进彼此的了解,加深感情,特别是有助于了解员工的思想情绪以及心理状态。沟通的内容不仅包括事实,还包括思想和感受,沟通双方在交流思想、分享感受的过程中,无形之中加深了理解和信赖。所以,沟通不仅是信息传递的重要手段,还是建立良好员工关系的主要方法。企业中沟通的形式一般有以下三种:

### 第一、新员工导向。

这种沟通有助于减少新员工刚进入企业的不安感和忧虑,从而减少最初的离职率。

### 第二、会议。

此沟通方式在企业是非常普遍的,有利于更快地传播信息。但当被用来进行员工之间信息交换的时候,往往会议不是一个好的方式,特别是如果员工的贡献可能产生争论的时候。

### 第三、通过公司的刊物进行。

这种方式可能是一个主要的沟通工具,但不是唯一的工具,而且可能不是最重要的一种沟通手段,因为公司刊物不能替代面对面的口头交流。

### 第四、员工反馈。



比如定期的员工态度调查和反馈可以作为一种工具,用来预测可能导致绩效问题的员工不满感。如果要征求员工的反馈,那么员工需要知道反馈意见如何被采纳。他们需要明白整个过程,知道他们的反馈意见是否在企业决策中扮演重要作用。

# 全国职业经理MBA双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书附档案、电子注册,是提干、求职、晋级的有效依据

**学习期限:** 3 个月(允许提前毕业,毕业后持续辅导 2 年) **收费标准:** 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

**MBA 经理教材免费下载 网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)**

### 5、公平对待和尊重员工

企业在制定员工奖励制度时一定要公平对待和尊重员工。有许多方法可以奖励员工。其中一种方法是通过建立正式的奖励制度来确保员工受到奖励。如果奖励制度能够适当地执行,那么员工就会感觉自己受到了公平的对待,从而提高工作的积极性。奖励计划不应当只针对某些员工而把其他人排除在外。员工会很容易地发现企业的偏袒。企业应当精心设计报酬形式,因为任何形式的报酬或奖励都应当对员工有吸引力。只有这样,才能增加员工的满意度,更好地激励员工。

### 6、建立员工帮助计划(EAP)

EAP 又称员工帮助项目或员工援助项目,就是组织为帮助员工及其家属解决职业心理健康问题,由组织出资为员工设置的一套系统的服务项目,是心理卫生服务的一种。员工帮助计划的目的在于透过系统的需求

发掘渠道,协助员工解决其生活及工作问题,如:工作适应、感情问题、法律诉讼等,帮助员工排除障碍,提高适应力,最终提升企业生产力。企业应当向员工提供有关员工帮助计划方面的信息并鼓励在需要的时候接受服务。这项计划应当与其他任何计划(比如医疗计划)一样受到企业的重视。例如台积电制订的 EAP(员工帮助计划)目标是追求物质和心灵并重,努力营造工作与生活融合的舒适环境。比如公司设置了一个 24 小时的开放空间,员工可以在这里舒缓工作压力。

## 总结

企业可以通过制度,不断进行沟通、完善的管理和招聘适当的人来建立良好的员工关系。短期激励不应当与建立良好的员工关系而带来的长期回报相混淆。如果我们相信人力资源是人,以及公平地对待和重视他们的话,那么建立良好员工关系所付出的努力是值得的。因为没有什么能够替代良好的员工关系。

### 人力资源管理六大模块

HR 各大模块的工作各有侧重点,但是各大模块是不可分割的,就象生物链一样,任何一个环节的缺失都会影响整个系统的失衡。HR 工作是一个有机的整体,各个环节的工作都必须到位,同时要根据不同的情况,不断地调整工作的重点,才能保证人力资源管理保持良性运作,并支持企业战略目标的最终实现!

# 全国职业经理 MBA 双证班

**认证系列:** 职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE 工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、生产运营管理师、工厂管理、企业管理咨询师、六西格玛管理师、企业管理师、经济管理师、人力资源管理师、薪酬管理师等 MBA 等高级资格认证。

**颁发双证:** 高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书(含 2 年全套学籍档案)

**证书说明:** 证书附档案、电子注册,是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限: 3 个月(允许提前毕业,毕业后持续辅导 2 年) 收费标准: 全部学费 **1280** 元

**咨询电话:** 13684609885 0451- 88342620 **招生网站:** <http://www.mhjy.net>

**电子邮箱:** [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) **颁证单位:** 中国经济管理大学 **主办单位:** 美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



海量管理书籍 免费下载 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

全国迷你 MBA《职业经理》双证班 热招 [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

电话 13684609885 微信: mhjymhjy 公众号: MHJY1995

---

**MBA 经理教材免费下载 网址: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)**