

## **第1章 企业的核心能力与人资源.....(1)**

第1节 企业的可持续发展与企业的核心能力.....(2)

第2节 人力资源是企业核心能力的源泉.....(6)

第3节 人力资源管理角色与责任的承担..... (28)

第4节 传统人团资源管理模式的转变方向..... . (33)

## **第2章 基于能力的人团资源开发与管理体系..... (35)**

第1节 构建企业人力资源开发与管理体系的基础.....(36)

第2节 人力资源开发与管理的系统构建模型.....(39)

第3节 人力资源开发与管理系统模块..... (43)

第4节 基于能力的人力资源管理业务系统运行方式....(46)

第5节 基于能力的人力资源管理制度体系及相互关系.....(47)

第6节 人力资源开发与利用效益评价系统.....(49)

## **第3章 基于战略的任职资格系统.....(51)**

第1节 什么是任职资格.....(52)

第2节 任职资格系统与企业核心能力..... (56)

第3节 任职资格系统的基本框架及设计思路..... (62)

第4节 任职资格系统设计的方法..... (64)

第5节 员工职业发展通道与级别角色定义..... (71)

第6节 任职资格管理..... (73)

## **第4章 基于能力的人团资源战略规划.....(79)**

第1节 什么是人团资源战略规划.....(80)

第2节 人团资源数量规划.....(88)

第3节 人力资源结构规划.....(92)

第4节 人力资源素质规划.....(96)

第5节 员工任职能力提高对人力资源配置的影响.....(97)

## **第5章 职业化素质评价系统.....(99)**

第1节 素质与潜能.....(100)

第2节 素质模型的建立流程与方法.....(111)

第3节 素质模型的作用.....(115)

第4节 如何进行素质评价.....(119)

第5节 素质评价在人力资源开发与管理中的应用.....(121)

## **第6章 职业化行为能力评价系统.....(125)**

第1节 任职资格与职业化行为能力.....(126)

第2节 职业化行为标准的建立.....(129)

第3节 职业化行为能力评价.....(141)

## **第7章 以KPI指标为导向的绩效改进系统.....(149)**

第1节 企业战略与绩效管理.....(150)

第2节 KPI指标与企业绩效改进系统.....(159)

## **第8章 基于能力的职能工资系统.....(199)**

第1节 薪酬在基于能力的人团资源管理体系中的角色... (200)

第2节 什么是职能工资制.....(201)

第3节 职能工资系统设计.....(204)

第4节 年终奖.....(221)

第5节 福利.....(222)

第6节 薪酬体系决策点.....(224)

## **第9章 人力资源培训与开发t系统..... (225)**

第1节 职业发展与培训开发.....(226)

第2节 培训开发系统模型.....(230)

第3节 培训管理体制.....(233)

第4节 培训需求与培训计划.....(238)

第5节 课程开发与管理.....(243)

第6节 师资培训\认证与管理.....(245)

第7节 教材开发与管理.....(246)

第8节 培训经费的管理.....(247)

第9节 培训信息系统.....(248)

第10节 培训效果证估与反馈.....(249)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



## 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



## 【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



## 【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



## 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



## 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



## 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



## 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



## 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



## 【咨询电话】

0451——88723232



## 【咨询教师】

王海涛 王耀辉 郑毅



## 【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）

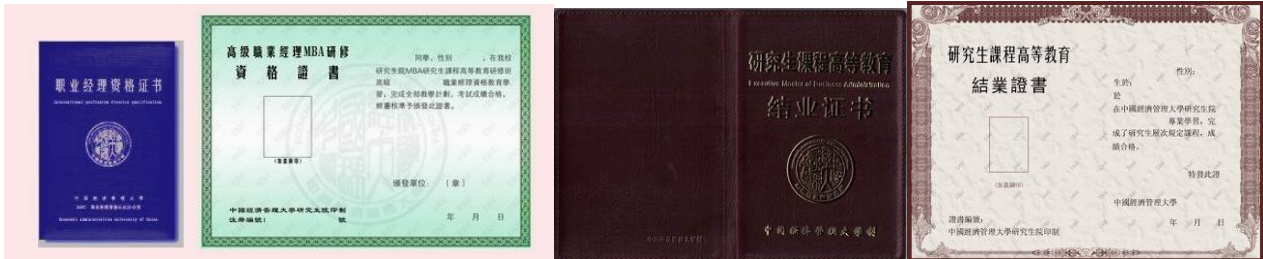




## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

# 全国职业经理MBA双证班

## 精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

**认证系列：**高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

**证书说明：**证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

**学习期限：**3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)    **收费标准：**全部学费

**学校网站：**[www.mhjj.net](http://www.mhjj.net)    **报名电话：**0451-88723232    **咨询邮箱：**xchy007@163.com

**颁证单位：**中国经济管理大学    **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

## 全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

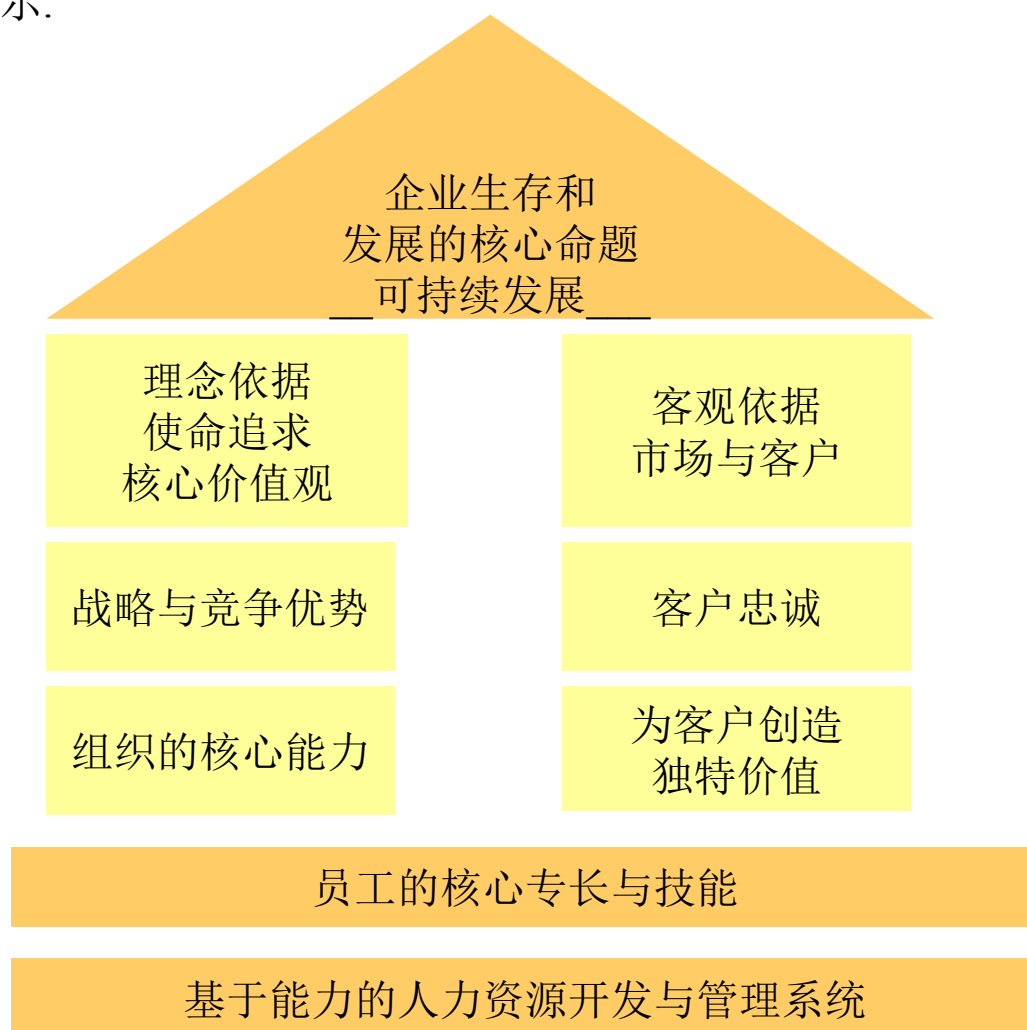
## 第一章

# 企业核心能力 与人力资源

- \*企业的可持续发展与企业的核心能力
- \*人力资源是企业核心能力的源泉
- \*人力资源管理角色与责任的承担
- \*传统人力资源管理模式的转变方向

## 第1节 企业的可持续发展与企业的核心能力

为什么许多中国企业做不大.活不长.为什么许多明星企业很快成为流星企业,从某种意义上说,这些企业都是产品成功型企业,也就是凭借创业型企业家的胆略和气魄,抓住了中国经济发展过程中的某个机遇.某种产品,某个稀缺资源使企业迅速做大,但一个企业产品的成功并不等于企业的成功,企业要从产品成功型企业转变成为企业成功型企业,即走向可持续发展之道,企业必须具备两个基本依据:一是企业的理念依据\_\_\_\_企业的使命追求和核心价值观体系:二是企业的客观依据\_\_\_\_持续赢得市场与客户.见图1-1所示.





## 1. 可持续发展的理念依据

一个企业能做多大取决于这个企业(尤其是企业家)的境界与追求,一个没有理念追求的.没有文化的企业是不可能可持续发展的.

所谓使命就是企业存在的理由和价值,即回答企业是什么.

所谓愿景就是员工渴求的企业未来状态,即回答企业将成为什么样的企业.

所谓核心价值观就是确定处理与股东,客户,社会,员工关系的基本准则与是非标准.

在使命.愿景的基础上明确企业战略定位.核心业务与核心能力.

在依据核心能力的要求,员工应当具备什么样的核心专长与技能.应当通过什么样的人力资源实践活动来促进企业核心能力的形成.

### 企业案例

从<<华为基本法>>到<<新奥企业纲领>>

笔者在近十年的企业研究与咨询实践中,一直致力于帮助中国企业完成支撑可持续发展的理念的系统整合与管理,先后领导或主持起草了<<华为基本法>>.<<迈普之道>>.<<华侨城宪章>>.<<新奥企业纲领>>.<<白沙文化发展纲要>>等企业可持续性发展的纲领性的文件,这些纲领性的文件的一个共同特征就是试图通过对企业理念的系统整合与管理,将企业统一在一个坚定的信念和共同的愿景下,并在此基础上推选相应的管理.

<<华为基本法>>中提出;华为的追求是在电子信息领域实现顾客梦想,并依靠点点滴滴,锲而不舍的艰苦追求,使华为成为世界级领先企业.

<<华侨城宪章>>提出:华侨城集团致力于人们生活质量的改善..提升和创新,以及高品位生活氛围的营造,致力于将自身的发展融入中国现代化事业推进的历史进程中.

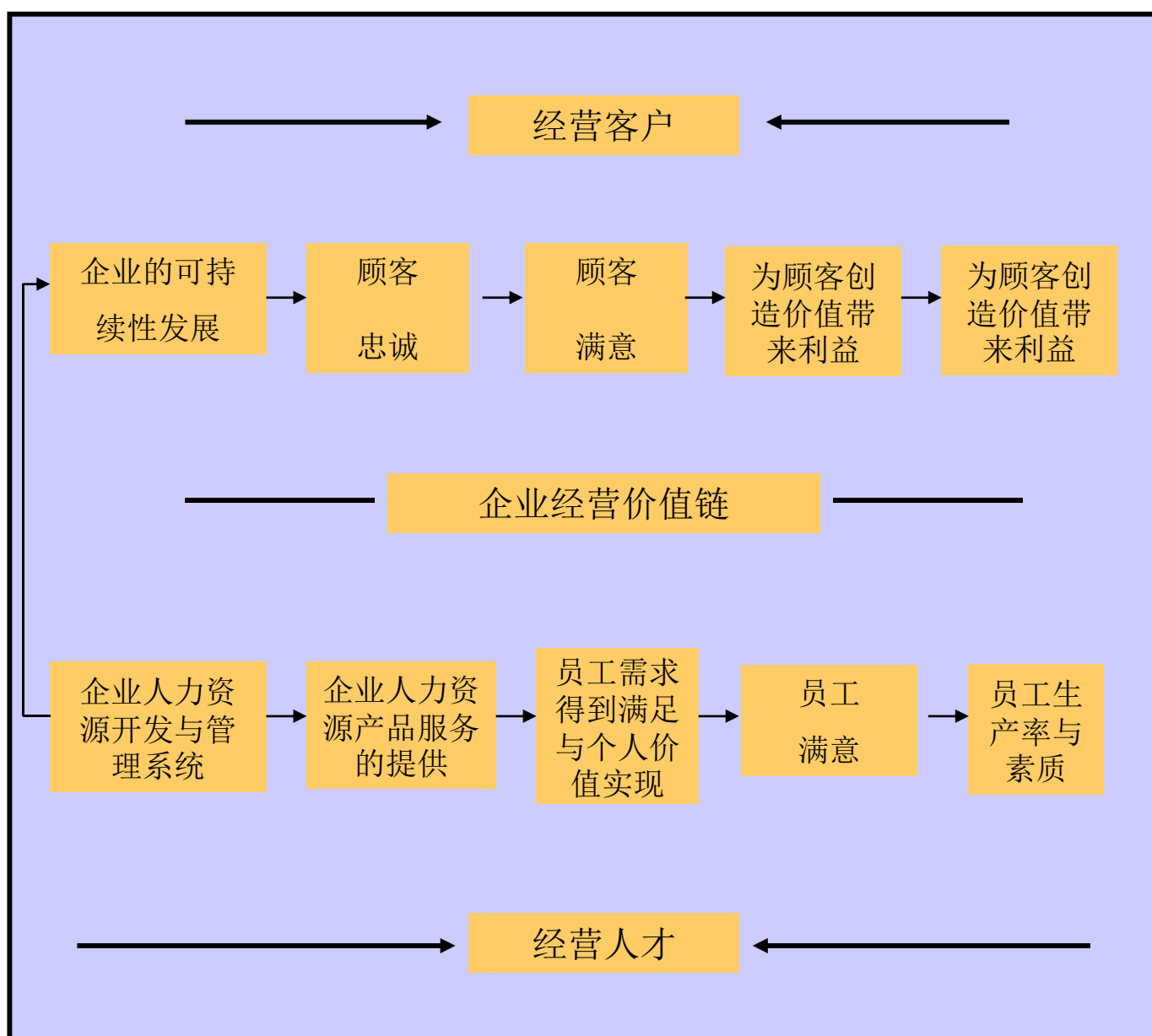
<<迈普之道>>提出:迈普的使命是以科技利益人类,以 诚信赢得尊重愿景是创世界一流品牌,做健康长青企业.

<<白沙文化发展纲要>>提出:白沙集团的使命追求是用科技.智慧和文化的力量,使白沙在这个备受的行业成为一家令人尊敬的“四满意”企业.

<<新奥企业纲领>>提出:新奥致力于创造高品质的公共服务,成为客户信融.社会尊重,最有价值并具国际影响力的公用事业企业.

## 2可持续发展的客观依据

所谓客观依据就是企业能否持续地拥有市场,拥有客户.企业有两个经营要素是最难具价值的:一个企业的客户资本价值;一是企业的人力资本价值,企业经营的核心就是如何经营客户,如何经营人才.企业经营人才与经营客户的关系如图1-2所示.



一个企业能不能持续经营下去,最关键就是它能不能“持续”地拥有客户,所谓持续拥有客户就是在企业的客户中,忠诚的客户占有多大的比重.忠诚的客户有三个标志;

第一个标志,客户的持续购买,也就是企业和客户的关系不是简单的一次性交易关系,而是多次交易关系,甚至是终身价值.

第二个标志,客户的相关购买,当客户从对企业产品的认同上升到对企业品牌的认同时,客户会产生相关购买行为,品牌能够给企业带来持续的价值.

第三个标志,客户的推荐购买,除了客户自己买企业的产品,还会推荐亲友也去购买企业的产品,这样客户就会产生口碑效益,从而给企业带来持续的客户价值.

从企业经营价值链图来看,客户的忠诚来自客户的满意,而客户为什么满意在于企业能否为客户创造价值带来利益,能否为顾客提供优异的产品与服务,而优异的产品与服务来自于哪里?来自于员工生产率与素质.而员工的劳动积极性为什么高,为什么企业能够吸纳一流的人才?是因为员工满意.为什么员工满意?是因为员工的需求得到满足,个人价值得到了实现.而员工的需求能否得到满足,个人价值能否实现关键在于企业人力资源产品与服务,从这种意义上讲,员工也是客户,作为企业人力资源专业职能部门,是企业人力资源产品与服务的研发与生产机构,要站在企业发展与员工需求的角度去研究开发适合不同类别.不同层次人才需要的产品与服务.

## 第2节 人力资源是企业核心能力的源泉

### 1. 什么是核心能力

在确定企业使命追求、核心价值观及客户价值的基础上,企业要确定战略以及实现战略的核心能力,企业的核心能力是组织自主拥有的,能够为客户提供独特价值的,竞争对手在短时间内无法模仿的,各种知识、技能、技术、管理等要素的集合。

便如索尼公司的枋心是能力是微型设计,因此索尼率 消费者创造出便携式的电子产品;而联邦快递公司的核心能力是物流管理,其为消费者带来的好处是准时送货。

### 衡量某项因素能否成为核心能力(基本智力资本)的标准

美国康耐尔大学斯奈尔(SNELL)教授提出了核心能力的四项标准如图1—3所示。

#### \* 价值(VALUABLE)

价值=收益/成本,即企业获取并持续拥有这项因素的收益与成本之比必须大于1,否则企业得不偿失。因此价值标准位列四个标准之首。

#### \*独特性(UNIQUE)

独特性=社会的复杂性+原因的模糊性,即企业的核心所具有的独特性是由于复杂的社会和种种机遇巧合所造成的,因此复制或模仿的可能性很小,一旦企业拥有了这项能力,竞争对手在短时间内难以模仿。

#### \*持续学习(LEARNING)

学习=经验×挑战,组织是通过持续学习才获取该项核心能力的,即组织经历

经历了学习-----接受新挑战-----积累订关经验-----学习.....  
这个无限徨的过程,而该过程有助于组织获得持续的竞争优势.

### \$ 可扩展性(EXTENDABLE)

- \*该项核心能力的内容可以不断更新.增加.
- \*组织应用该项核心能力时,可以因地制宜.因时制宜.灵活应用.

### \$ 组织的核心能力(基于智力酱)的四个来源.

- \*流程(processes)
- \*知识(knowledge)
- \*技术(technology)
- \*内外关系(relationships)

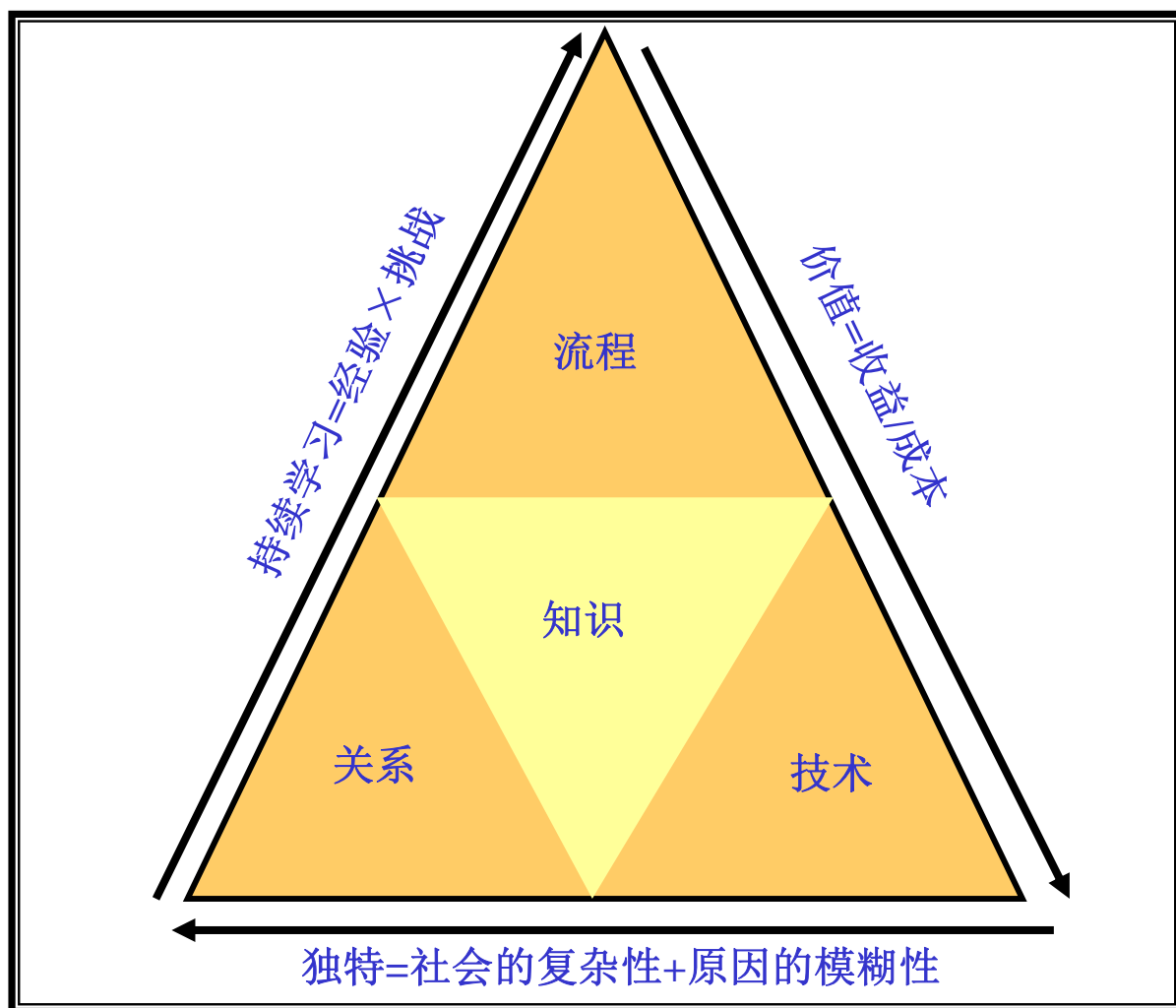


图1-3企业核心能力标准图

## 人力资源组织核心能力的特征.

\*人力资源恰具备核心能力四个方面的特性,使之成为企业核心竞争力的源泉.

\*员工的核心专长与技能可以为客户创造独特的价值.

\*企业特殊的人力资本是衡缺的.不可替代的(有价值的和衡缺的资源至少是企业获取临时性竞争优势的资源.)

\*认同企业文化的员工所拥有的核心专长与技能是竞争对手在 时间内难以模仿的.

\*组织化的人力资源可以产生 $1+1>2$ 的效能.

国外学者在大量实证研究的基础上,也充分证明企业核心能力与企业人力资源密切相关.如表1—1.表里如1—2所示.

**表1-1人的因素:与组织核心竞争优势和成功的关键密切相关的人的因素.**

要 素	百分比(%)	重要程度
学习与开发	47	1
高组织承诺的工作环境	34	2
吸引/甄选/维系人才	29	3
管理继承人的储备	21	4
绩效管理/薪酬设计	20	5



在决定企业核心竞争力的众多因素中,与人有关的因素主要有:学习与开发.高组织承诺的工作环境.吸引/甄选/维系人才.管理继承人的储备.高组织承诺的工作环境的营造.科学的绩效管理与合理的薪酬设计是企业产生高绩效的前提.吸引/甄选/维系人才.管理继承人的储备是企业可持续成长的必要条件.

**表1—2“理想的人力资源职能和角色” 对企业成功和获取竞争优势的意义.**

职能和角色	百分比(%)	重要程度
业务合作伙伴	30	1
与战略密切相关的人力资源实践	29	2
与战略紧密联系的培训与开发	24	3
提供与人相关的咨询服务	22	4
甄选最优秀的人才	13	5

企业人力资源工作者良好的任职角色扮演对企业产生高绩效.形成核心竞争力具有十分重要的意义.企业人力资源工作者应该主动成为其他职位工作者的业务合作伙伴,将人力资源实践与企业战略紧密地联系起来,并按照企业战略的要求安排企业人力资源开发与员工培训,为企业员工的职业发展提供咨询服务等.

## 2人力资源与企业核心能力关系模型

关于人力资源与核心能力的关系研究,主要有以下几个方面的典型模型.

### 美国康奈尔大学斯奈尔教授的战略:核心能力---核心人才模型.

斯奈尔教授的模型要点如下:

#### \*要点一,战略.核心能力.核心人才的逻辑假设.

由企业战略得出企业应该具备的核心竞争能力是什么,再由核心竞争力推导出与之相应的核心人力资本的特点是什么,企业员工应该具备的核心技能与导出与之相应的核心人力资本的特点是什么,企业员工应该具备的核心技能与专长是什么,随后根据此特点和要求对企业人力资源进行分层分类,明确各类人员应具备的知识.技能与经验是什么,最后,再针对不同类型的人力资源采取不同的开发与管理模式.假设上述过程可逆,则人力资源管理对企业战略目标的实现起到了强有力的支撑作用.

由此,斯奈尔教授得出结论:企业人力资源管理实践,包括招聘,培训.工作设计.参与.报酬.评价等活动.可以使得企业的人力资本的存量发生变化.可以通过整合企业的人力资本.客户资本.组织资本并能过有效的系统的内部的学习与创新活动.使得企业员工时处于知识创新状态之中,不断将知识.技能转化或整合到企业的产品与服务中去.形成企业有价值的.稀缺的.难模仿的智力资本.最终成为企业的核心竞争力.同时,企业还要不断地通过人力资源的管理实践活动,使企业获得整合,重构,获取,使用资源以适应市场变革,甚至是创造市场变革的动作能力.最终达到人力资源开发与管理支撑企业组织与业务模式的变革与创新,并支持企业实现战略目标的目的.如图1—4所示.

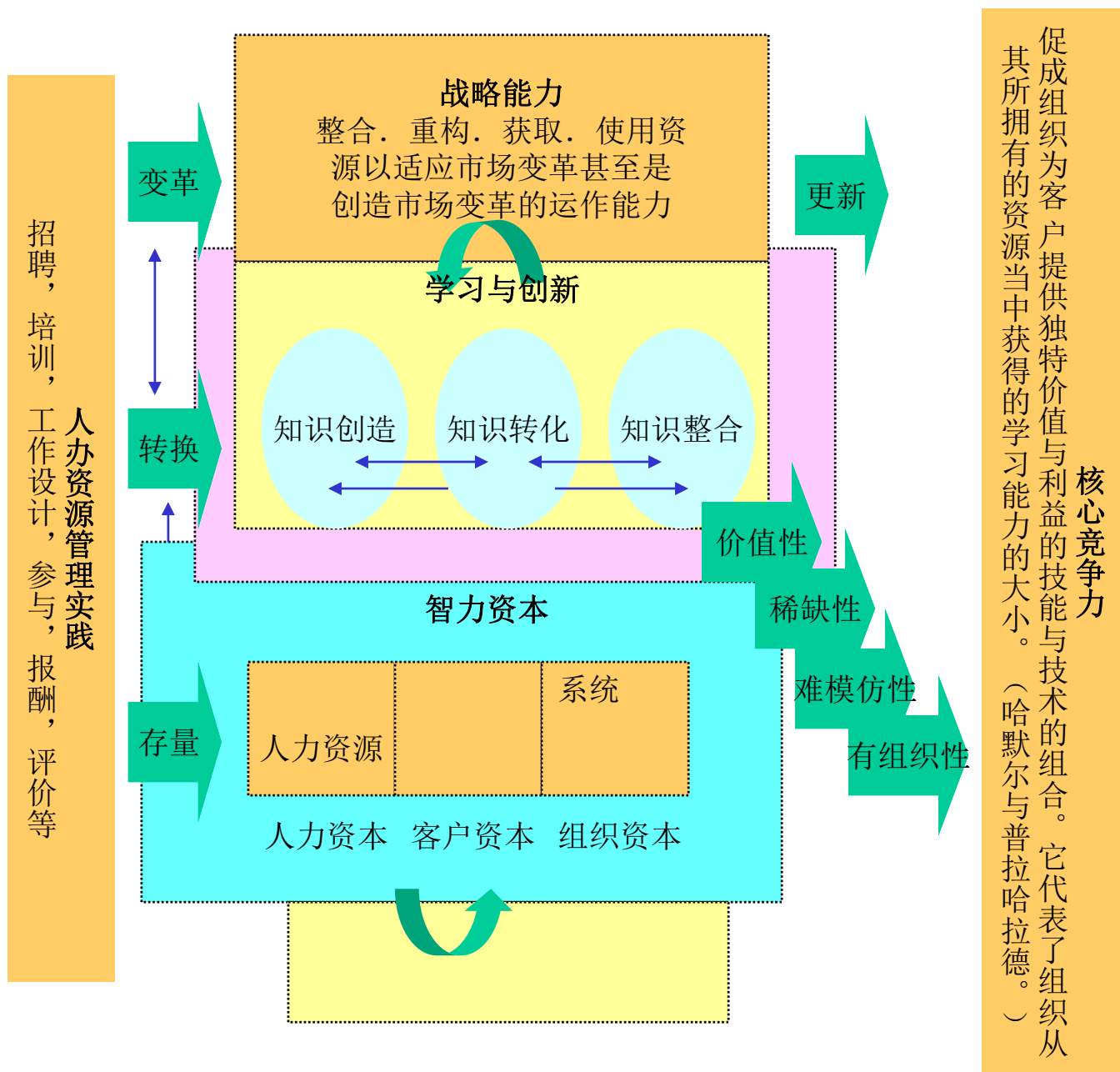


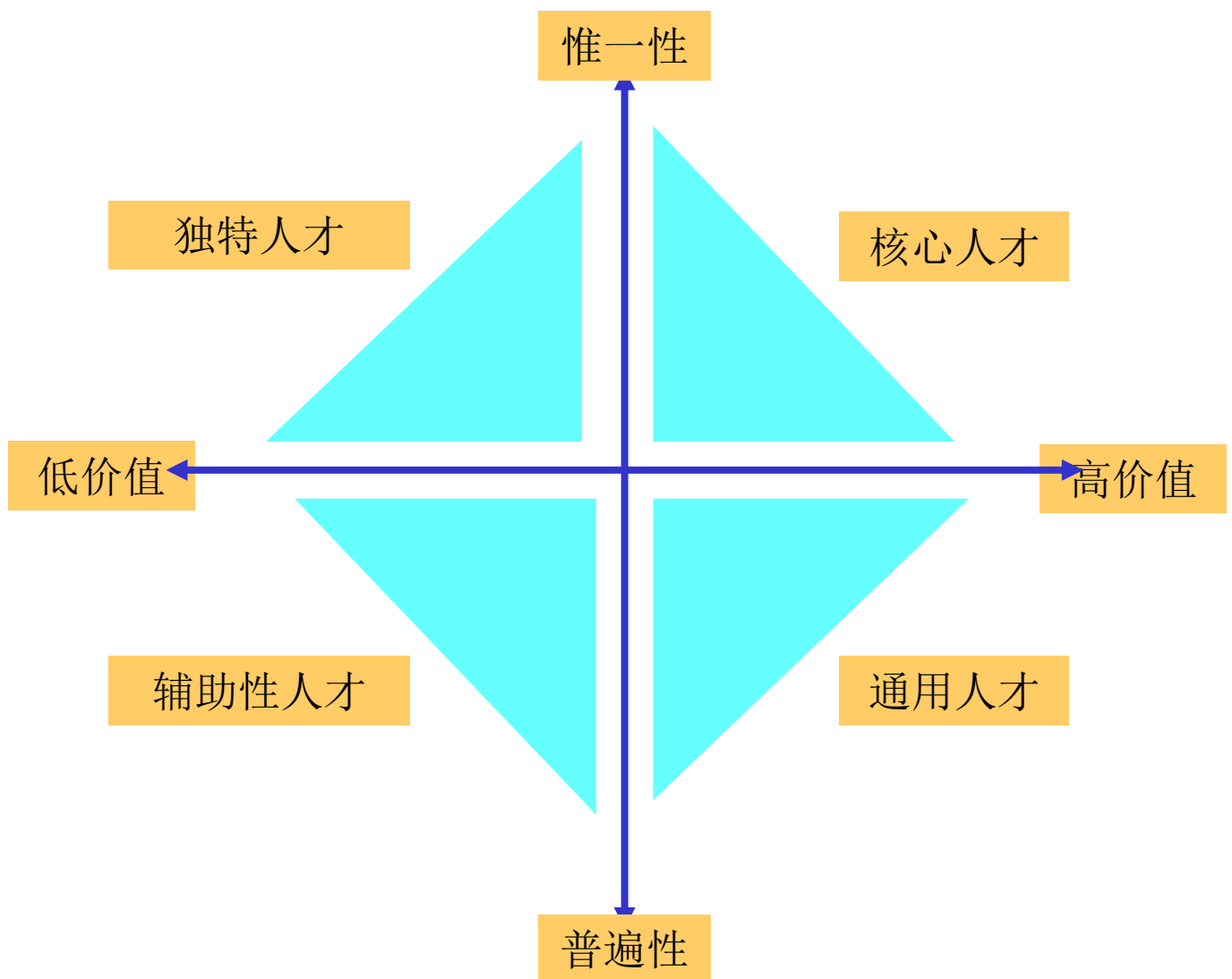
图1-4 核心能力与人力资源关系模型

**\*要点二,依据战略的企业人力资源的分层分类.**

依据战略对人力资源进行价值排序,按照价值性和稀缺性的标准将组织中的人力资本划分为四种类型(如图1—5所示):

- \*核心人才
- \*通用人才
- \*辅助性人才
- \*独特人才

**图1—5企业人才资本类型图**



### \*要点三,差异化的人力资源政策

对于不同类型的人才彩不同的雇 模式及管理策略,如图1—6所示.



图1—6 差异化的人力资源政策图

\* 低战图价值, 高稀缺性的人才尽量外包, 以减少成本。

\* 高战略价值. 高稀缺性的核心人才尽量内部培养, 内部提升, 以形成企业独特的核心竞争力, 并经常与其沟通. 交流, 不断深化关系。

\* 高战略价值. 低稀缺性的通用型人才主要通过劳动契约确立的交易关系。

\* 低战略价值, 低稀缺性的辅助性人才主要确立外包或短期合同等方式的交易关系。

在具体实践中，详细的人力资本实践策略如表1—3所示

**表1—3**                      **人力资本实践策略**

	核心人力 资本	公用型人力 资本	辅助性人力 资本	独特的人力 资本
人力资源 管理系统	以责任为基础的人力资 源管理系统 (文化认同)	以生产率为 基础的人力 资源管理管 理系统	以服从为基 础的人力资 源管理系统	合作的人力 资源管理系 统
工作 设计	* 授权，提 供资源 * 因人设岗	* 清晰定义 * 适度授权	* 准确定义 * 圈定范围	* 团队为基 础 * 资源丰富 / 自主
招募	* 根据才能 (学习能力) * 内部提升	* 外部招募 * 根据业绩	* 人力资源 外包 * 为特别的 任务招聘	* 能够合作 * 根据成绩
开发	* 在职培训 * 具有公司 特色	* 局限于公 司的具体情 况 * 关注短期 效果	* 局限于规 章，流程	* 在职培训 * 根据公司 具体情况
考核	* 关注对战 略的贡献 * 开发	* 培训效果 * 关注绩效	* 服从性	* 团队为核 心 * 目标的完 成情况
薪酬	* 外部公平 (高工资) * 为知识， 经验，资历 付薪	* 外部公平 (市场比率) * 为绩效付 薪	* 按小时或 临时工作付 薪	* 以团队为 基础的激励 * 合同，年 薪，为知识 付薪



基于企业内生能力的**GREP**模型战略：竞争力—人力资源改进系统

和君创业资深咨询师文跃然先生在从事多年的管理咨询研究与实践后，总结出一套分析企业竞争优势的内生战略分析法——**GREP**法，即将企业的战略结构由四个部分组成：治理结构，资源，企业家，产品或服务，如图1—7图所示。

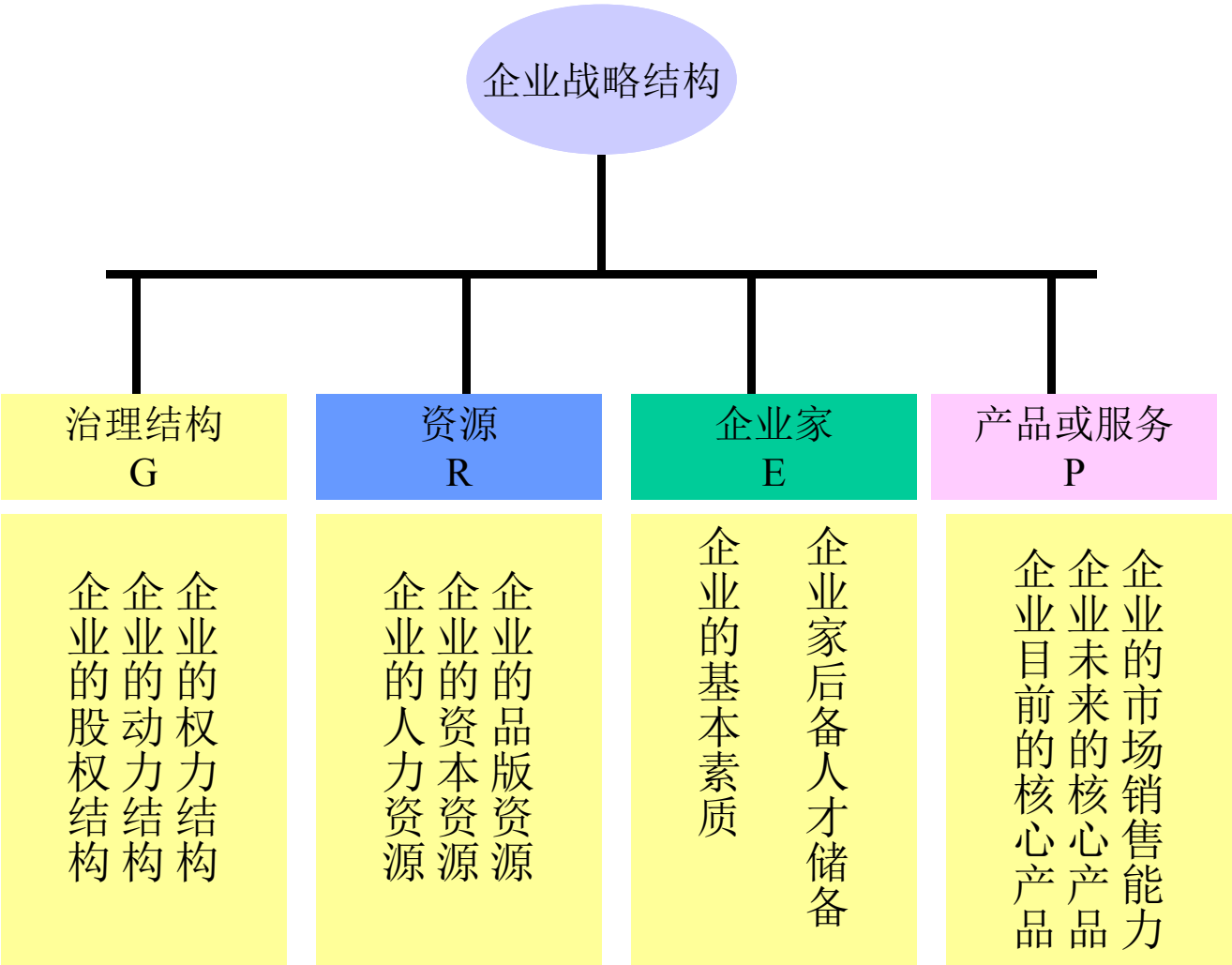


图1—7 企业竞争力的结构图

GREP法认为企业核心竞争力由四方面构成：治理结构，资源，企业家。产品或服务，通过增强这四方面的能力，可以使企业获取竞争优势。

获取竞争优势的步骤：首先，将企业的战略目标细分为治理结构方面的目标，资源方面的目标，企业家方面的目标，产品或服务方面的目标：其次，根据各个子目标推导出相关的人力资源改进工作及改进目标。

通过改进人力资源管理使企业增强上述四方面的竞争力，从而有助于企业获取竞争优势。

以GREP法为核心的战略性人力资源结构如图1—8所示。

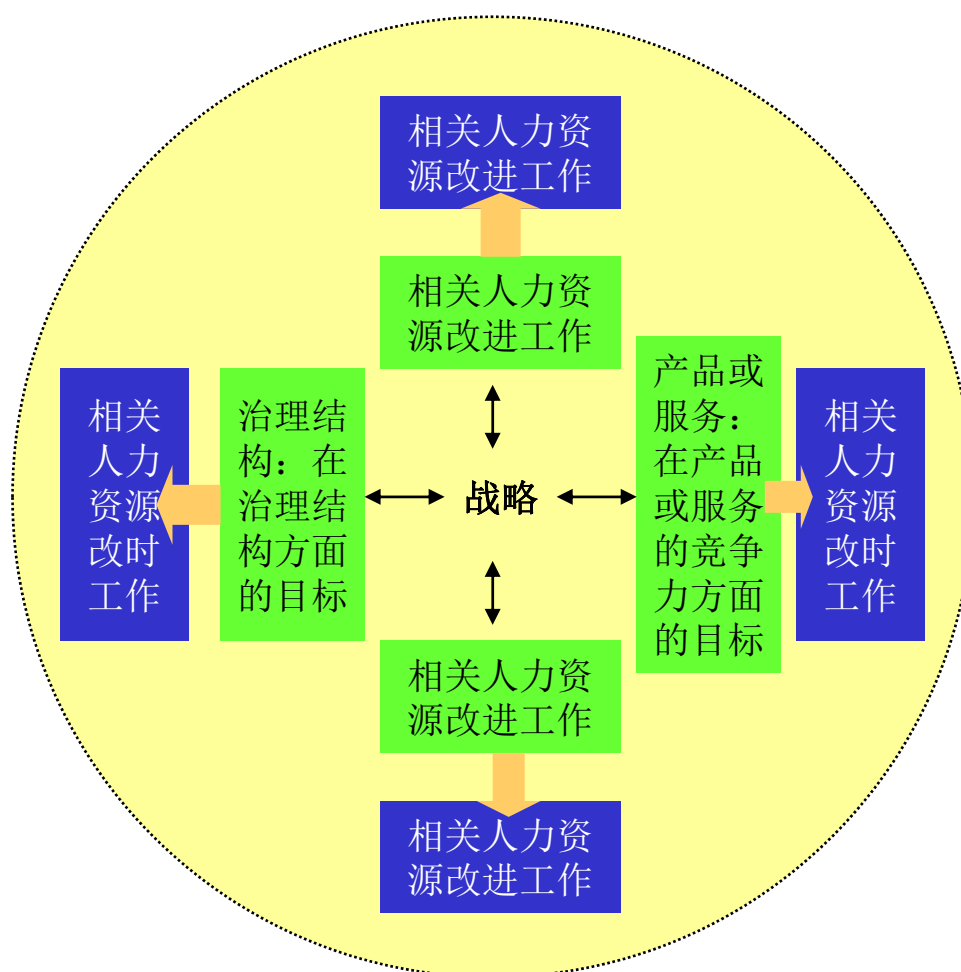


图1-8 战略性人力资源GREP结构图

# 企业案例

某企业运用GREP法确定人才资源战略性改进要点，所做分析见表1—4。

表1—4                      人力资源战略性改进分析表

战略驱动因素	驱动因素分解	二次分解	五年目标	人力资源战略性问题	人力资源战略性改进方向
治理结构	* 动力结构	* 动力制度完善	* 一年内建立以绩效为核心的年薪制	* 薪酬水平缺乏内部公平 * 建立先进的考核体系	* 围绕动力制度完善 * 建立以绩效为核心的年薪制
		* 外部竞争力	* 建立先进的考核本系。	* 经理人员薪酬缺乏外部竞争力	* 市场工资调查，建立动态调薪机制
		* 经理人员满意程度	* 经理人员工资具有外部竞争性 * 90 * 以上的满意度	* 经理人员满意度不高	* 定期性经理人员满意度调查 建立以期权为核心的经理人员长期激励机制

续前表

战略驱动因素	驱动因素分解	二次分解	五年目标	人力资源战略性问题	人力资源战略性改进方向
治理结构	组织结构	权力结构	<ul style="list-style-type: none"><li>* 建立统分结合，权力边界清晰，责任明确的权力结构。</li><li>* 建立各层各级之间的分权手册</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 权力边界不清晰，责任不明确</li><li>* 职业化的胜任各级领导岗位的人才缺乏。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 建立以职业为基础的权责得盼配机制</li><li>* 围绕人事权，理清上下级的权力关系</li><li>* 理清人事部门与相关部门在人力资源管理上的职责分工</li><li>* 确立人力资源部门在公司的战略地位</li></ul>
		组织灵活性	<ul style="list-style-type: none"><li>* 建立以战略为导向的组织体系</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 事务性，程序性的传统人事管理模式</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 建立集中与分散相结合的人力资源管理体系。</li></ul>
		决策产率	<ul style="list-style-type: none"><li>* 高效率全国一流</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 人事决策效率低</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 在理清权限划分的基础上提高人事决策效率</li><li>* 建立衡量人力资源决策效率的评估系统</li></ul>

续前表

战略驱动因素	驱动因素分解	二次分解	五年目标	人力资源战略性问题	人力资源战略性改进方向
资源	人力资源	核心人才状态	消除核心人才短缺的现象	核心人才短缺	<div><div>* 根据公司总战略制定核心人才专门的人力资源规划</div><div>* 建立对核心人才的吸引和保留机制</div><div>* 建立全国核心人才中树立好雇主的形象</div><div>* 建立核心人才评估机制</div><div>* 设计核心人才职业通道</div><div>* 改进核心人才培训开发体系</div><div>* 建立核心人员流失率,满意度的评估与监控机制</div></div>
		现有人才使用效率	全国一流	人才使用效率低	<div><div>* 建立人才资源使用交率标准体系。</div><div>* 在人力资源的每个环节改进措施, 保证效率。</div></div>

续前表

战略驱动因素	驱动因素分解	二次分解	五年目标	人力资源战略性问题	人力资源战略性改进方向
资源	人力资源	人力资源制度的完善	建立整套人力资源管理体系，如招聘，考核，薪酬，培训等.	人力资源制度不完善	围绕战略建立和完善整套人力资源制度体系。
		人力资源素质的提高	整体全国一流	原有培训开发体系不能有效支持战略实施	* 建立人才资源素质认定与标准体系。 * 建立并完善有效支撑战略实施的培训开发体系。
		薪酬目标	市场领先	* 薪酬水平不具竞争力 * 薪酬结构单一	* 以市场领先的原则为指导设计新的薪酬战略 * 采取有效措施保证这一战略的落实
		竞争对手	建立人才库，全面了解竞争对手的人才使用状况与人才战略	对行业人力资源状况不清	建立竞争对手人才跟踪与评估系统



续前表

战略驱动因素	驱动因素分解	二次分解	五年目标	人力资源战略性问题	人力资源战略性改进方向
资源	品牌资源	品牌知名度	WRI：全国同行最好的本土研究品牌 烽火：全国前三位的本土产品品牌。	市场人员素质单一	* 填补熟悉品牌运作人才的短缺 * 在人力资源的各环节改进措施配合品牌运作 * 在企业文化宣传中融入品牌的内涵
		品牌使用效率	形成明确的品牌战略并加以实施		

续前表

战略驱动因素	驱动因素分解	二次分解	五年目标	人力资源战略性问题	人力资源战略性改进方向
资源	资本资源	提高财务管理效率	在全国同行中成为财务管理方面的标杆企业。	缺乏高绩效的财务管理人员和资本运营人才	* 制定引进优秀财务管理人才和资本运作人才的五年规划 * 在人力资源各环节改进工作以使规划落实 * 现有财务管理和资本运作人才水准提高工程。
		资本运作平台的搭建	五年内建立2—3个上市平台和至少1个资金在50亿以上的资金运作平台		

续前表

战略驱动因素	驱动因素分解	二次分解	五年目标	人力资源战略性问题	人力资源战略性改进方向
企业家	* 企业家	* 企业家素质改进	* 强调企业家素质的12个方面的全面提升	* 企业家在12个方面的素质缺乏	* 制定引进优秀财务管理人才和酱运作人才的五年规划 * 在人力资源各环节改进工作以使规划落实 * 现有财务管理和资本运作人才水准提高工程。
	* 高层管理团队	* 高层团队整体素质改进	* 高层团队的职业化 * 12个方面素质的全面提升 * 培养30个—50个企业高层管理后备人才	* 高层团队的职业化缺乏 * 缺乏12个方面的素质 * 企业高层管理后备人才不足	* 建立企业家素质内部提升战略 * 实施企业家外部引进战略 * 强化企业家培训

续前表

战略驱动因素	驱动因素分解	二次分解	五年目标	人力资源战略性问题	人力资源战略性改进方向
* 产品	* 先进生产方式的形成	* 存货控制	* 全国一流	* 生产部门人员素质不足	* 建立存货控制，成本核算，生产流程等专业人才体系
		* 成本控制	* 全国一流		* 建立针对存货控制，成本核算，生产管理专业人才的薪酬考核本体系。
		* 生产管理制度	* 全国一流		* 在企业文化中营造成本意识。
		* 生产流程	* 全国一流		

续前表

战略驱动因素	驱动因素分解	二次分解	五年目标	人力资源战略性问题	人力资源战略性改进方向
产品	* 科研	* 科研战略	* 科研领先	* 科研人事管理制度不完善	* 制定引进优秀财务管理人才和酱运作人才的五年规划
		* 科研管理体系	* 全国一流	* 高层团队的职业化缺乏	* 在人力资源各环节改进工作以使规划落实
		* 科研人才	* 全国一流	* 缺乏12个方面的素质	* 现有财务管理和资本运作人才水准提高工程。
		* 科研效率	* 全国一流	* 企业高层管理后备人才不足	* 建立企业家素质内部提升战略
		* 科研投入	* 占销售额10%或10%以上		* 实施企业家外部引进战略
					* 强化企业家培训

第3节 人力资源管理角色与责任的承担

1 人力资源管理要承担4种新角色

随着人力资源管理在组织中的战略地位上升，管理责任的下移，人力资源管理要扮演多重角色，承担多种责任，概括起来主要有四个方面如表1—5所示。

- \* 战略伙伴
- \* 专家（顾问）
- \* 员工的服务者
- \* 变革的推动者

表1—5 人力资源管理者在组织中的新角色

角色	行为	结果
战略伙伴	* 企业战略决策的参与者，提供基于战略的人力资源规划及系统解决方案	* 将人力资源纳入企业的战略与经营管理活动当中，使人力资源与企业战略相结合
专家（顾问）	* 运用专业知识和技能研究开发企业人力资源产品与服务，为企业人力资源问题的解决提供咨询	* 提高组织人力资源开发与管理的有效性
员工的服务者	* 与员工沟通，及时了解员工的需求，为员工及时提供支持	* 提高员工满意度，增强员工忠诚感
变革的推动者	* 参与变革与创新，组织变革（并购与重组，组织裁员，业务流程再造等）过程中的人力资源管理实践	* 提高员工对组织变革的适应能力，妥善处理组织变革过程中的各种人力资源问题，推动组织变革进程



## 2 企业人力资源管理的责任承担

企业人力资源管理不仅仅是人力资源部门的责任，也是全体管理者及全体员工的责任，尤其是企业的高层管理者必须承担对企业的人力资源管理责任。企业人力资源管理在某种程度上可以分三个部分：一是专业职能部门的人力资源管理工作；二是高，中，基层领导者如何承担人力资源管理的责任；三是如何实现自我发展与自我开发。人力资源专业职能部门的一项根本任务就是：如何推动，帮助企业的各层管理者及全体员工去承担人力资源开发和管理责任（如图1—9所示）。

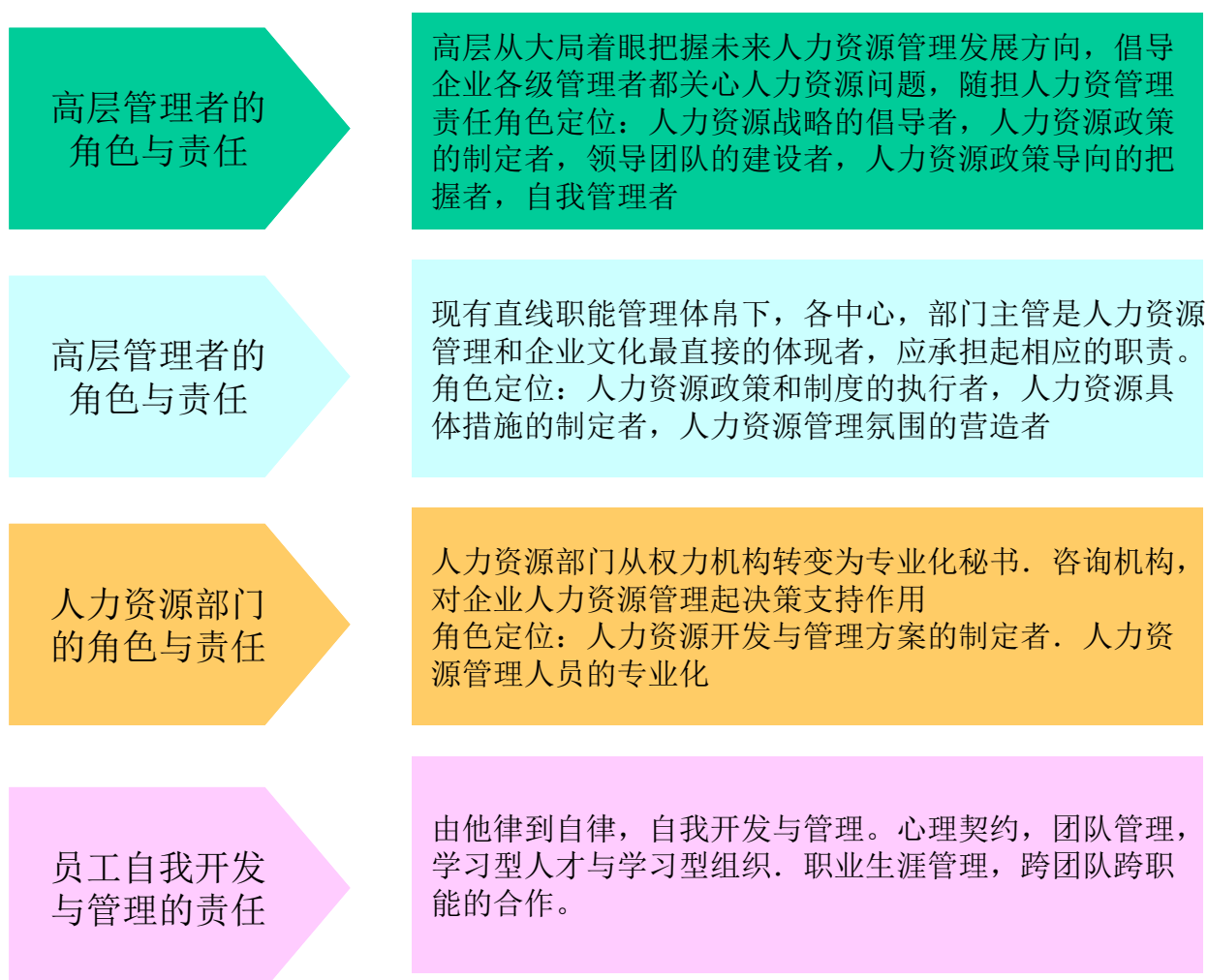


图1—9 企业人力资源管理责任承担图

### 3 人力资源管理者素质

人力资源管理者要扮演好新的角色，履行新的职责应具备一定的能力呢？美国密根大学商学院教授怀恩·布莱克班克（wayne brockbank）博士通过问卷调查，对7000多个样本进行分析得出新一代人力资源管理者素质模型如图1—10所示，人力资源管理者战略贡献如图1—11所示。

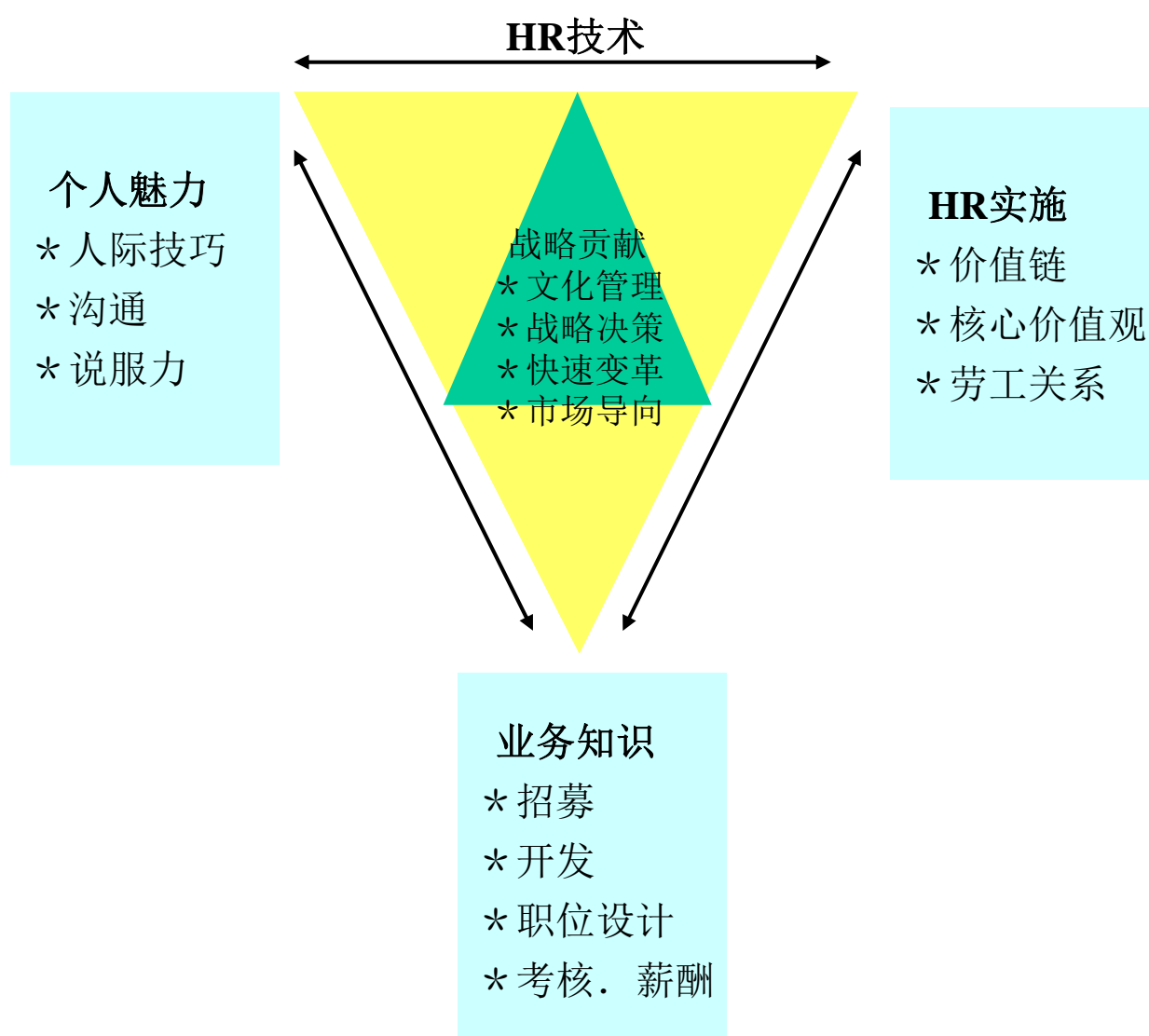


图1—10 新一代HR管理者的素质模型

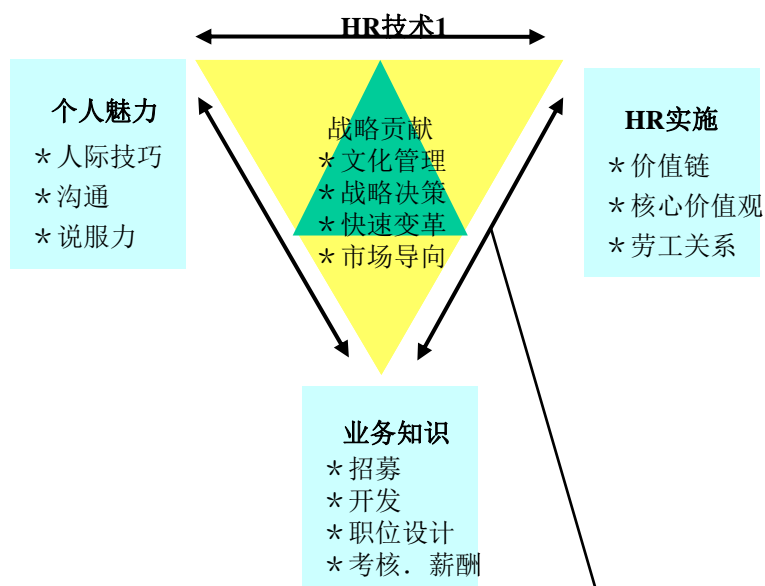


图1-10 新一代HR管理者的素质模型

战略贡献



图1-11人力资源管理者战略贡献

## 企业案例

美国通用电气公司（GE）根据人力资源管理者所承担的责任及所扮演的角色提出的人力资源管理者的素质（COMPETENCY）模型（见图1—12）

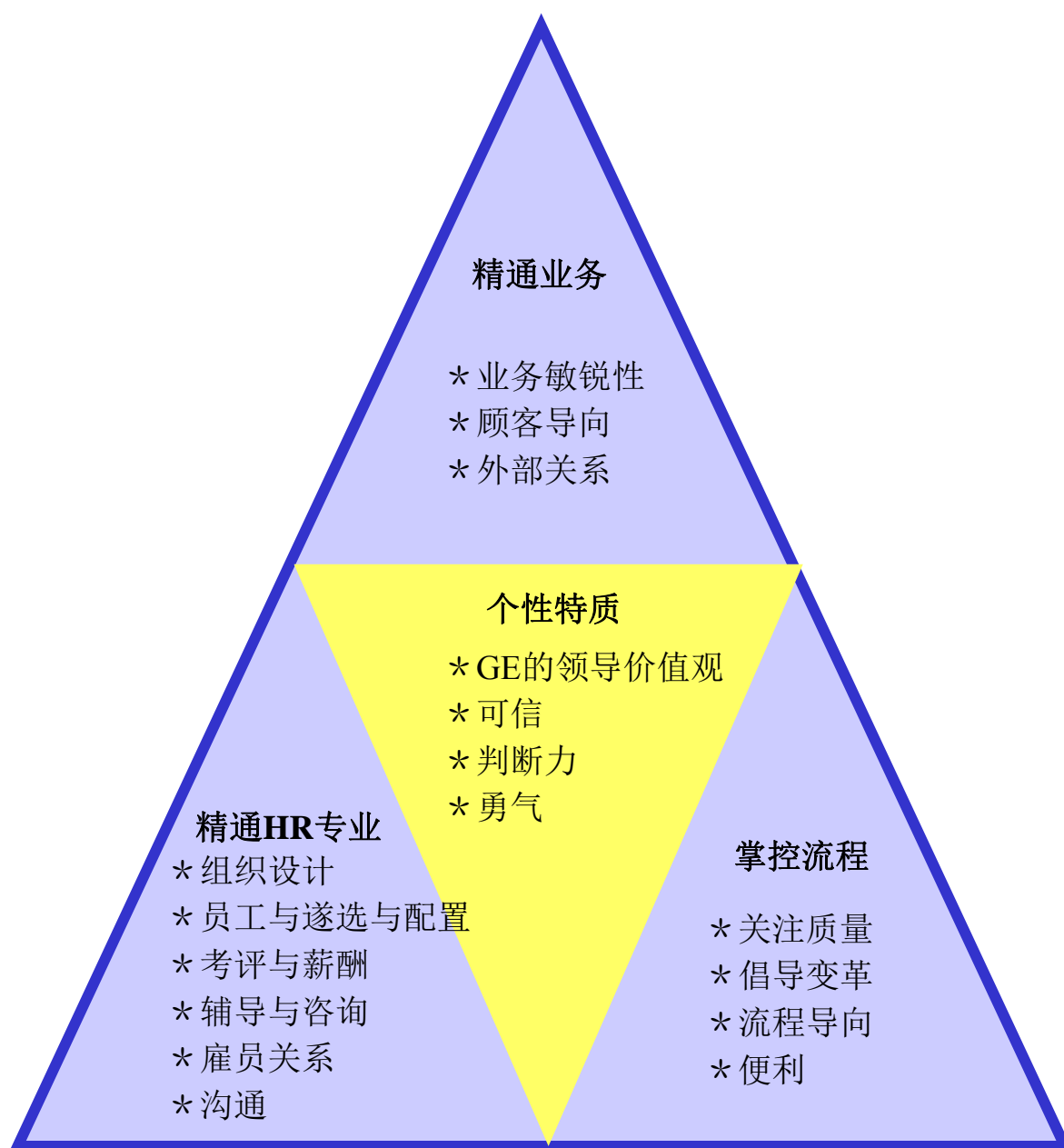


图1—12 人力资源经理素质模型图

#### 第4节 传统人力资源管理模式的转变方向

★从事务性管理转向战略性管理。传统人事管理局限于考勤，绩效考核，薪资福利等事务性工作，往往滞后被动；人力资源管理则更多从事人力资源政策的制定，执行，中高层主管的选据甄选，员工的教育、培训、生涯规划，组织发展规划等，通过前瞻性的工作完成关键员工的选、用、育、留，以人力资源的不断增值实现企业的持续成长。

★从管理中心转向服务中心。人力资源管理将不再是审批式管理，对其要求不再只是做好工作，而是要注重其工作的产出，看是否提供了足够的人力资源管理产品，为企业各个部门及核心价值链创造了附加价值。

★从经验式管理转向职业化管理。原有管理体制各层级责任不明确，专业性不强，未来管理模式应明确各部门角色定位，各职位职责和管理权限，流程，在此基础上激励个人能力的充分发挥，促进个人及组织的职业化水平。

通过以上转变，实现人力资源管理的存在价值——“促进人力资本的不断增值，为企业持续增值与成长提供人力资源保障”。如图1—13所示。

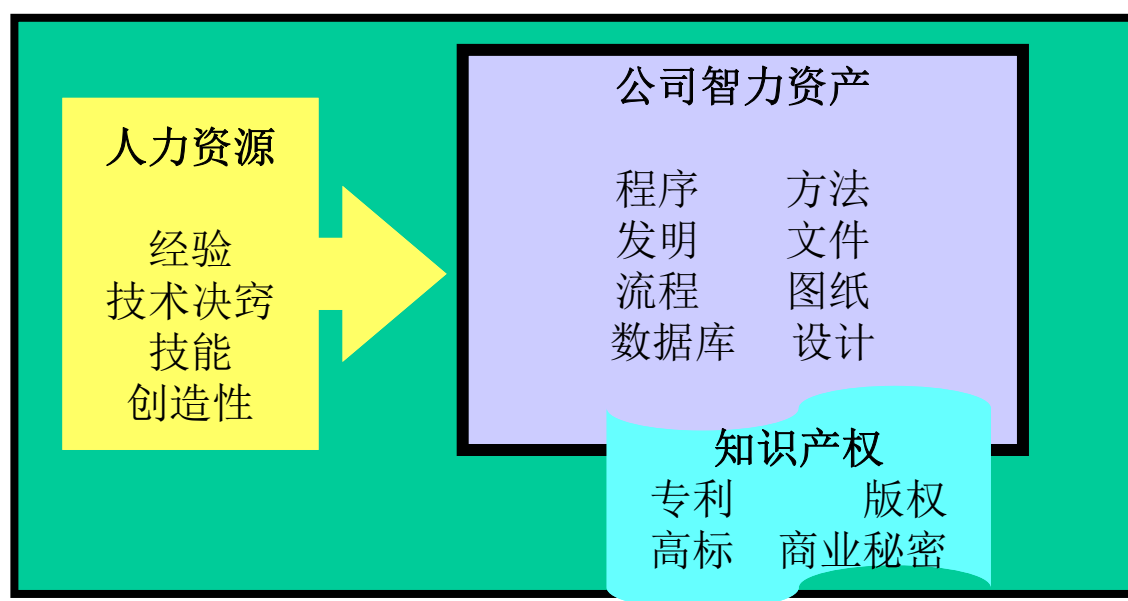


图1—13 人力资源向企业智力资本转化

## 某企业人力资源部职能转型案列

某企业为了配合人力资源管理模式的转变，将人力资源部的定位从事审批性机构调整为集团人力资源委员会秘书机构，承担两项职能，一是为集团人力资源管理与开发决策提供决策支持，二是在集团人力资源委员会授权下承担日常人力资源管理与监督职责。

未来人力资源部及其职员的价值将取决于其职业化水平与能力。

原 有 职 能	调整后职能
<ul style="list-style-type: none"><li>* 负责执行&lt;部门通用工作标准&gt;</li><li>* 负责集团人才的招聘与引进</li><li>* 负责集团人力资源开发</li><li>* 负责建立岗位绩效评价体系</li><li>* 负责薪酬体系的管理</li><li>* 负责企业劳动合同的管理</li><li>* 负责企业保险管理</li><li>* 负责企业的教育培训管理</li><li>* 负责劳动保护用品（含工作服），保健费，防寒防冻费，防暑降温费等劳动资源的管理。</li><li>* 负责员工待岗中心的管理</li><li>* 负责申办员工因公出国考察的护照及签证手续管理。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* 研究和初步拟订集团人力资源发展战略，基本方针，政策和制度，并报集团人力资源委员会审议</li><li>* 建立集团人力资源管理体系，维护并保证人力资源管理各业务板块的协同运作，统一协调人力资源管理对外关系。</li><li>* 汇总，综合人力资源管理各项信息，分析处理相关问题，提出解决意见与建议</li><li>* 搭建公共人力资源平台，统一配置人力资源</li><li>* 指导各中心开展人力资源管理工作，落实集团人力资源方针，政策和制度</li><li>* 承担企业劳动合同，保险，因公出国手续办理，职业指导中心日常管理集团事务性管理工作。</li></ul>

## 第二章

# 基于能力的人力资源 开发与管理体系

- \*构建企业人力资源开发与管理体系的基础
- \*人力资源开发与管理的系统构建模型
- \*人力资源开发与管理的业务系统模块
- \*基于能力的人力资源管理业务系统运行方式
- \*基于能力的人力资源管理制度体系及相互关系
- \*人力资源开发与利用效益评价系统

## 第1节 构建企业人力资源开发与管理体系的基础

笔者在长期的人力资源管理咨询实践中,深刻认识到新经济时代企业人力资源开发与管理体系的构建,要立足于两个基点:一是企业人力资源开发与管理的实践,一定要有利于形成企业的核心能力,要依据企业核心能力的要求,对人力资源进行系统整合与管理,见图2-1;二是要在对人性的深刻理解(见图2-2)及人才价值本位的基础上, 成长和发展提供多种职业发展通道(见图2-3)。

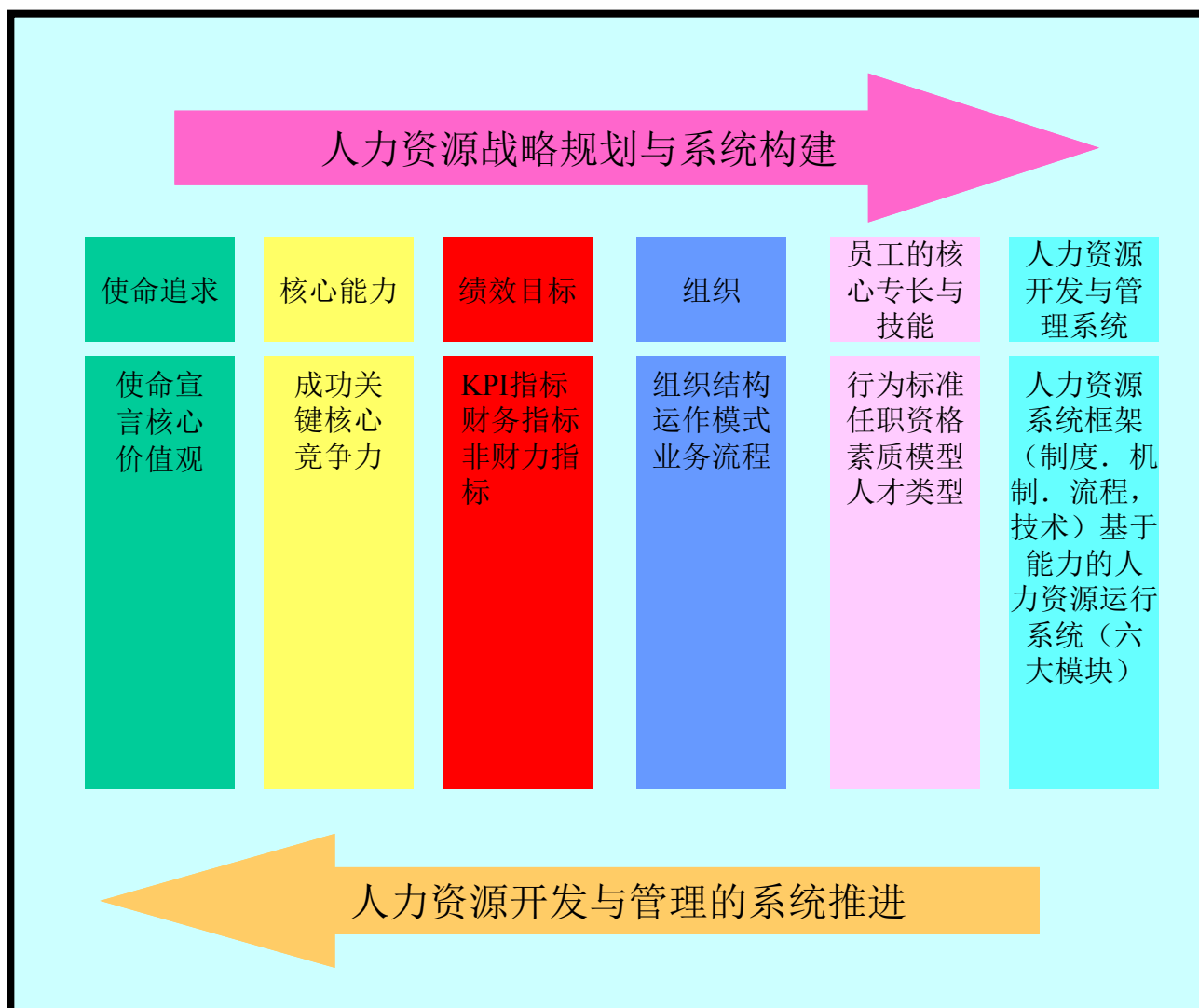


图2-1 基于能力的人力资源系统构建与整合模型



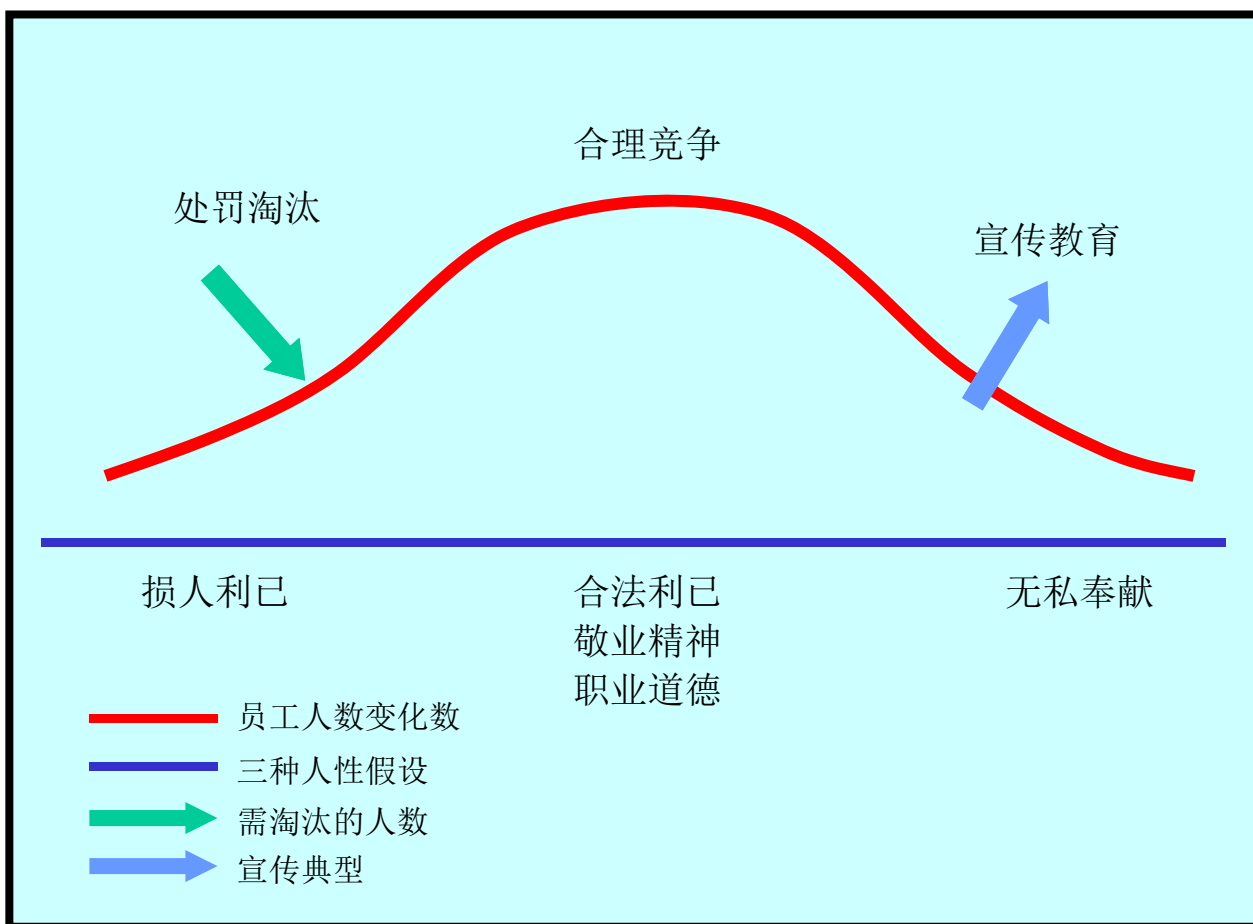


图2—2 人性假设模型：“合法利己”

和君创业高级咨询师何凡新先生在咨询实践过程中，在对大量调查资料分析的基础上，总结提出了人性的正态分布假设模型。所谓人性的正态分布假设模型是指企业有三种人，一是损人利己者；二是合法利己者；三是无私奉献者，三种类型的人在企业内部呈正态分布，其中合法利己者居多（见图2—2）。

“合法利己”就是个人通过合法和企业允许的途径去获取个人的最大利益，去满足个人的各种需要。

合法利己是企业营造人才竞争环境的人性基础。

合法利己的人性假设，尊重合法框架下的利益追求，讲究合理，合情的利益调节方式，通过规章制度的形式为各类员工的职业发展提供上升通道和利益保证，使企业发展和个人需要的满足得到最好的结合。

“合法利己”要求企业实行法治，尽量使每一项工作都能做到有法可依，执

法必严，对于每一位员工来说，“合法利己“的同义语就是员工通过不断提高自身的专业技能与工作绩效，为企业创造更多的价值，同时也得到企业合理的价值回报。因此，企业要为员工建立分层分类的职业发展通道，其目的是要对企业中的处于不同职位中的员工营造不同的竞争环境和人才激励模式，为企业针对不同层级不同工作类别的员工进行有针对性的人力资源开发与管理奠定基础，为员工核心技能及专长的提升指明方向 and 提供标准，也为企业按能力与业绩回报员工创造公正公平的价值提供基础。

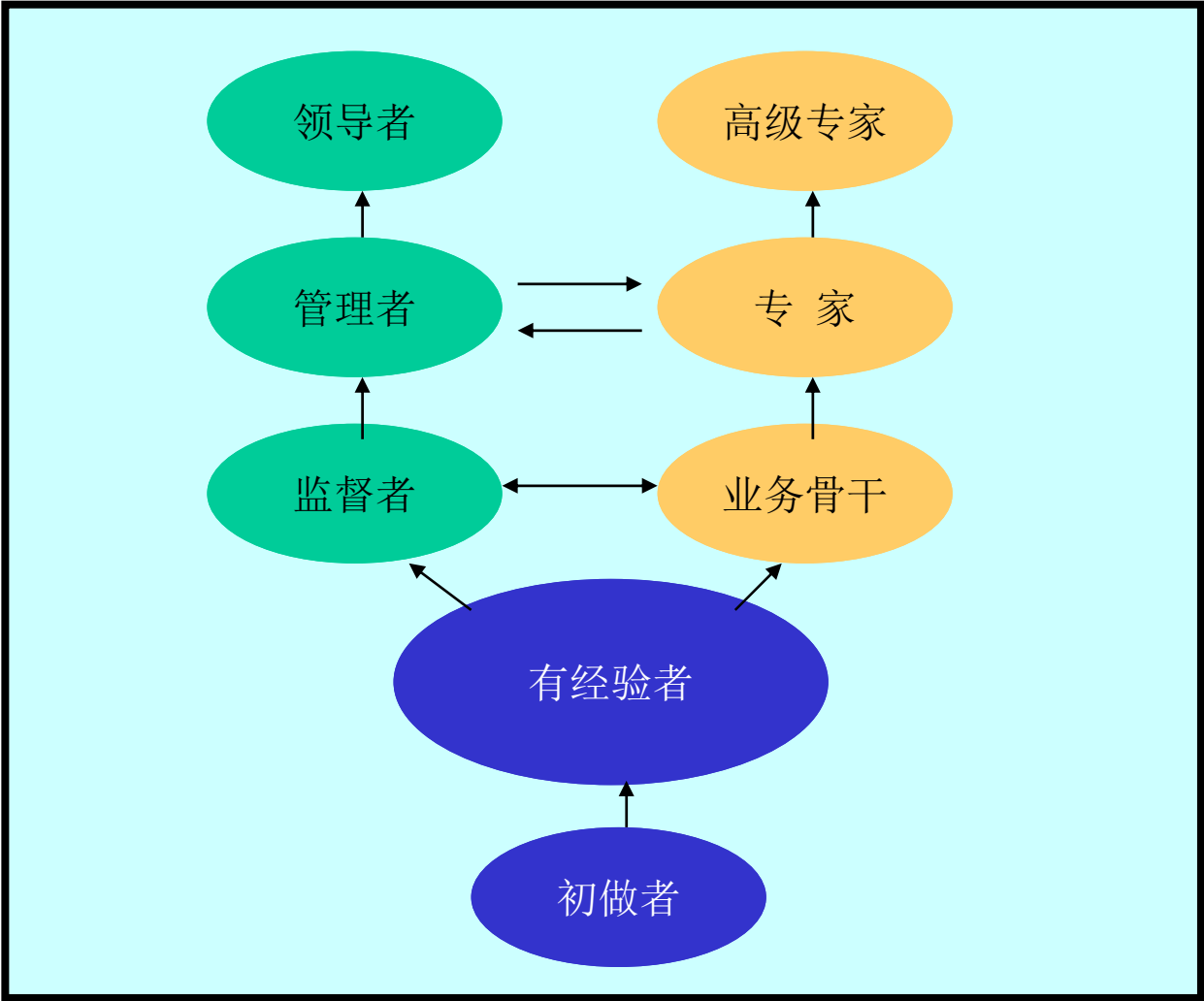


图2—3 员工职业发展通道简图

## 第2节 人力资源开发与管理的系统构建模型

企业的使命追求需要落实到企业文化中去，依靠企业的力量来反映企业对员工的要求，同时从思想上影响和整合员工的个人需求与自我实现的目标。

企业对员工的要求和员工个人需求是通过企业人力资源开发与管理体系得以整合，从而真正实现企业对员工要求与员工个人需求的有效统。人力资源开发与管理体系是由人力资源管理技术，人力资源管理制度，人力资源管理机制和人力资源管理流程四部分有机构成的。

企业对员工的要求与员工个人的追求得以统一时，企业就能培育出企业独特的核心能力，去支撑企业经营战略，实现企业求使命。

人力资源开发与员工个人的追求得以统一时，企业就能培育出企业独特的核心能力，去支撑企业经营战略，实现企业追求使命。

人力资源开发与管理是一项系统工程，它是企业人力资源管理的制度建设，机制的引入，业务流程的梳理，技术方法的创新等各方面的综合体现。其核心是价值评价，价值分配，其最高境界是文化管理。见图2—4。

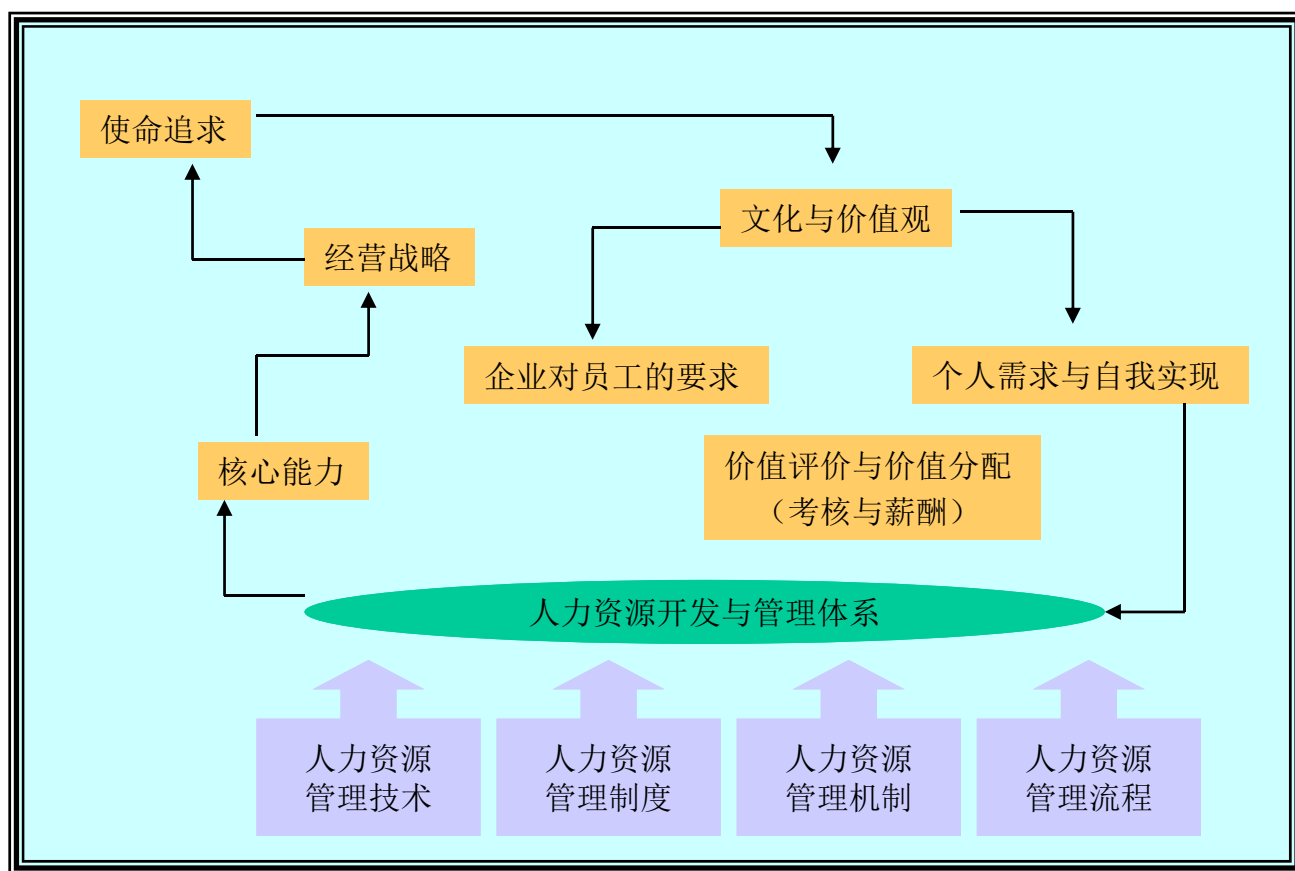


图2—4 企业人力资源开发与管理的系统构建模型

## 1 人力资源开发与管理系统四大支柱

支撑企业人力资源开发与管理系统运作需要四大支柱，它们的作用如图2—5所示。

制度：科学化、系统化的制度设计，建立理性权威。

机制：引入机制，使人力资源始终处于激活状态，核心是竞争淘汰机制，激励机制。

流程：以客户为导向建立人才资源的业务流程体系，打通人力资源业务流程与企业其他核心流程的关系。

技术：研究、引进、创新人力资源的管理技术，运用人力资源技术，提高人力资源开发与管理的效率。

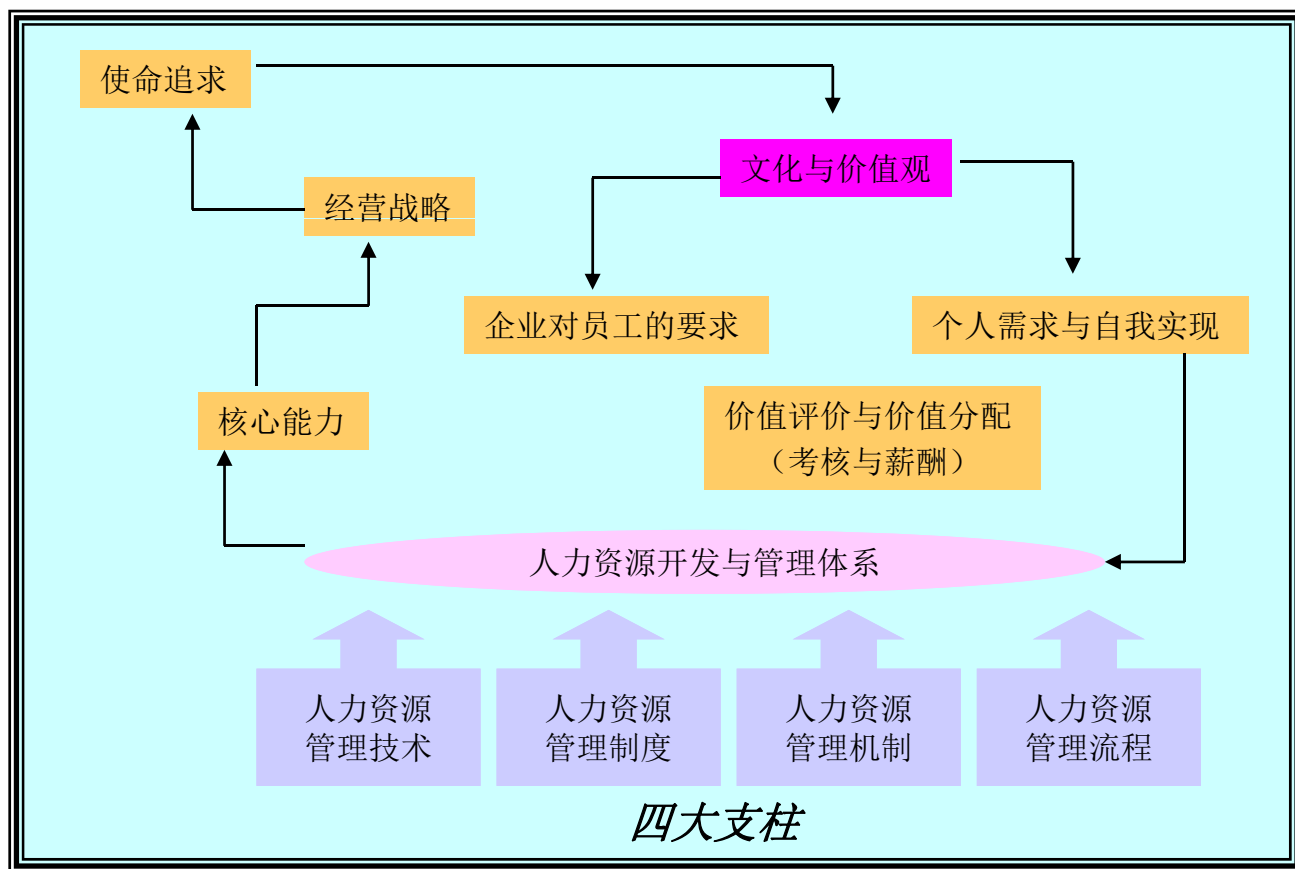


图2—5 人力资源开发与管理系统四大支柱

## 2 企业人力资源开发与管理的核心是人力资源价值链管理

人力资源的价值链包括：价值创造．价值评价．价值分配。首先，要依据战略对价值贡献进行排序；其次要基于人才价值本位建立价值评价机制与工具；再次依据评价结果进行价值分配。三者的关系，如图2—6所示

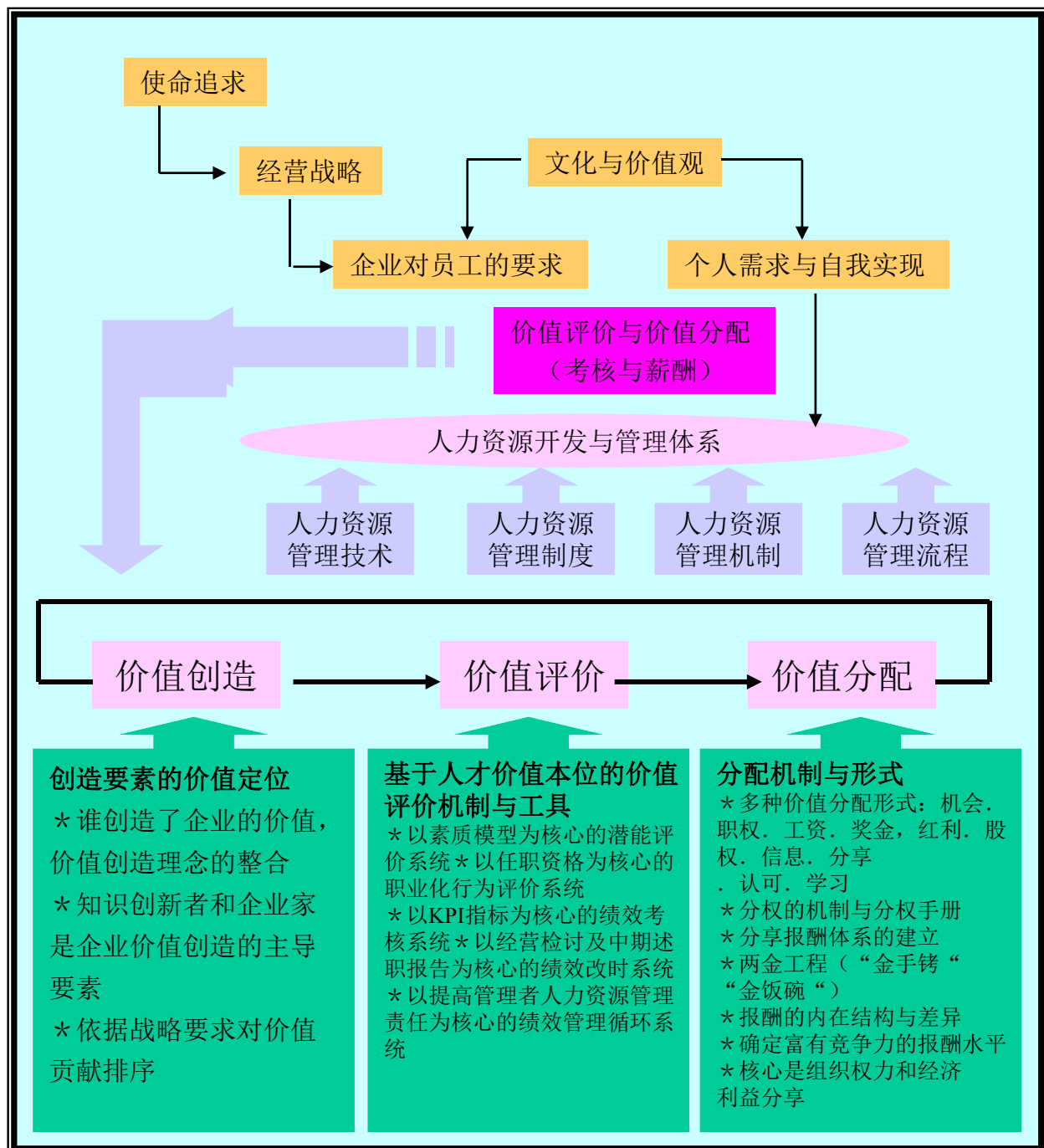


图2—6 企业人力资源价值链管理

### 3 人力资源管理的最高境界是文化管理

企业通过劳动合同与员工建立劳动约关系，通过企业文化和价值观的输导建立企业与员工的心理契约。文化使企业与员工达成共识，从而协调企业对员工的需求与员工个人需求之间的矛盾，使个人与企业同步成长。文化管理是人力资源管理的最高境界。牵引员工从他律管理到自律管理，即实现员工自我开发与管理，如图2—7所示。

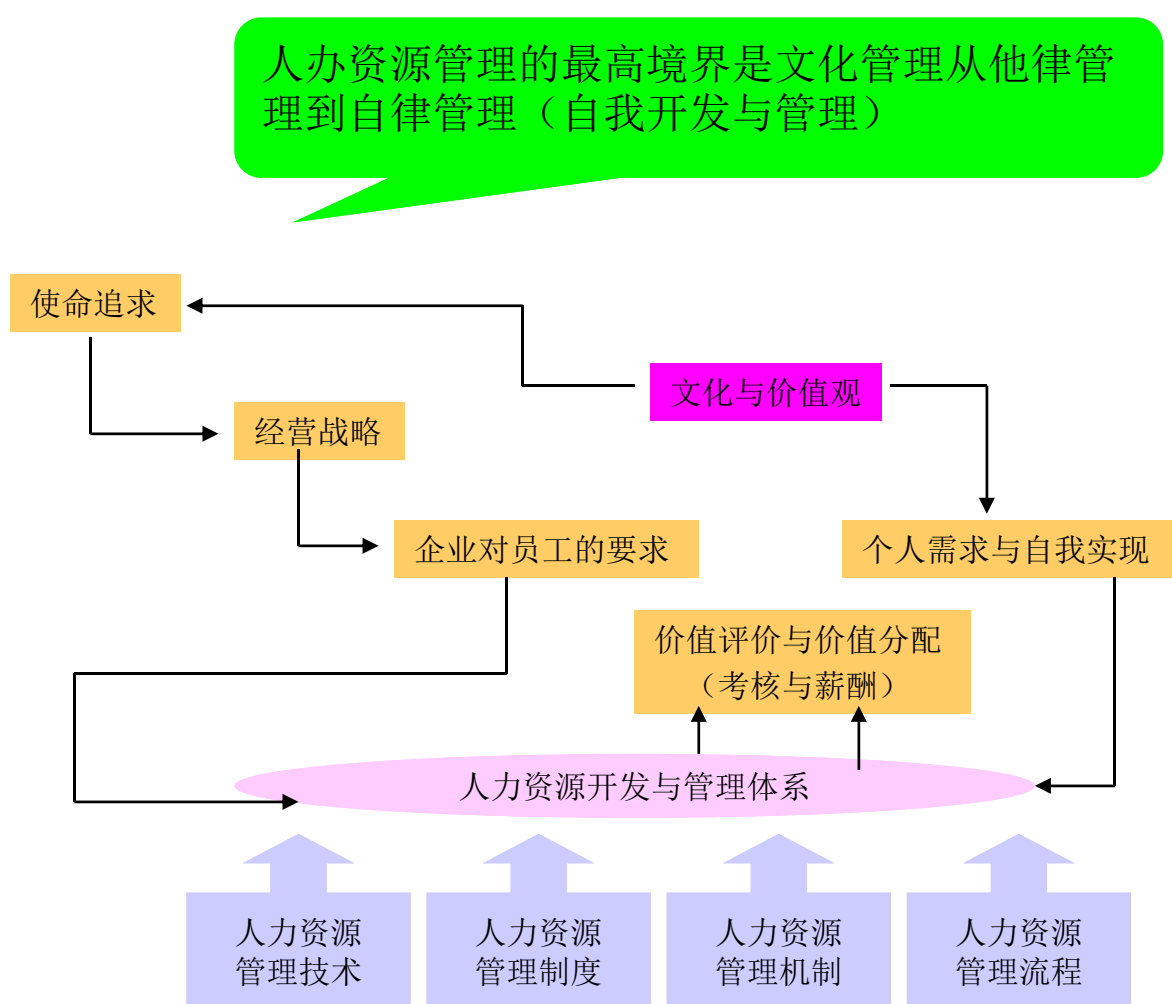


图2—7 人力资源管理的最高境界

### 第3节 人力资源开发与管理业务系统模块

笔者认为，中国许多企业的人力资源管理业务系统不是基于战略进行系统构建，而是单纯问题为导向，头痛医头，脚痛医脚，不能辨证施诊，系统解决企业人力资源开发与管理问题。

我们在企业咨询的过程中提出了以战略为导向的人力资源开发与管理体系，这一系统主要由六大业务模块构成，其核心是以能力为基础的分层分类的任职资格体系，如图2—8所示

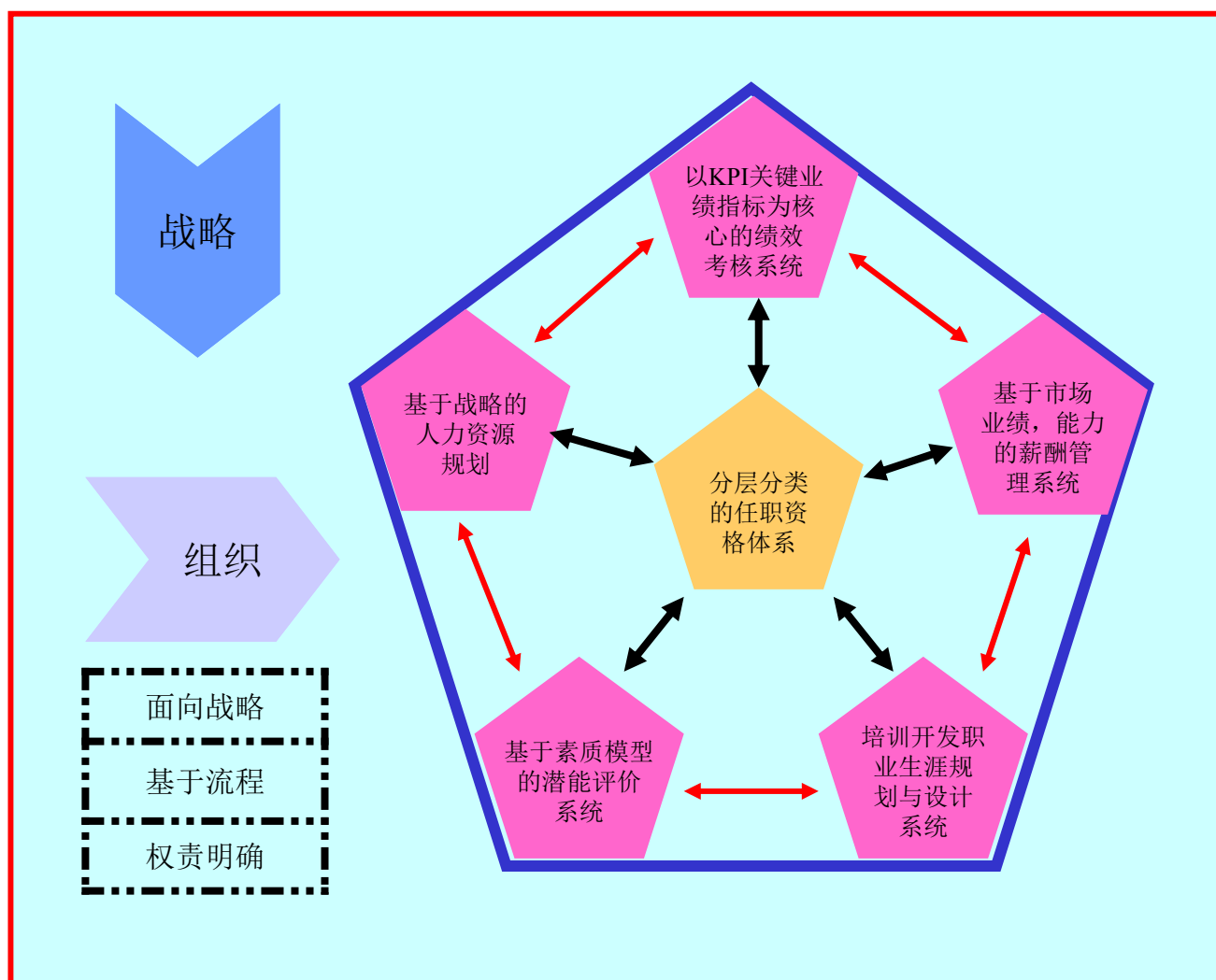


图2—8 以任职资格为基础的人力资源管理业务系统

## 基于能力的人力资源规划系统

战略决定人力资源的配置、储备和开发。人力资源规划是建立在对现有人力资源盘点和人力资源供求分析的基础上的，按照企业任职资格等级划分及人才能力与素质要求，对支撑未来经营战略所需的人力资源数量、结构和素质进行预测及制定配置计划。人力资源规划是由一系列人力资源规划模型来实现的。

## 职业素质评价系统

企业从组织战略、客户需要和竞争要求出发，通过对各类员工产生高绩效的行为素质与潜在的素质进行深入分析，形成各类员工的胜任素质模型，以素质模型为基础，建立相应的人才招聘和选拔标准，真正做到选合适的岗位，提高企业员工的适岗率，真正使企业做到人尽其才，充分发挥的潜能，建立企业人才竞争优势。

## 职业化行为评价系统

企业的任职资格标准是对高绩效员工行为的分析、总结和提炼，源于工作，并依据未来企业战略对员工任职能力的要求，牵引员工不断提高专业技能与核心专长，并通过任职资格标准的建立及资格认证，开放多条职业通道，为员工晋升与薪酬调整提供决策依据，推动企业员工的职业化进程。

## 以KPI指标核心的绩效管理系统

企业绩效管理系统是由战略规划与经营目标与计划、绩效监控、绩效考核及考核结果应用模块组成。企业高层依据战略明确其成功关键因素，并落实到KPI指标上作为企业常规绩效指标；企业通过经营检讨，发现企业经营中的问题与“短板”，明确阶段性改进绩效指标落实到每个员工的行为改进计划与考核中去。高层领导的考核更强调结果指标，对中基层员工的考核更强调行为过程，考核结果与员工的分配和晋升挂钩。



## 基于业绩与能力的薪酬分配系统

基于业绩与能力的薪酬分配系统是以任职资格体系和薪点帛为基础，设计员工工资，资金和福利调整方工的系统。工资按固定工资与浮动工资形式支付。固定工资与员工任职资格晋升挂钩，浮动工资与阶段性业绩挂钩；奖金与年终企业盈利状况挂铈；福利与员工年终绩效考评挂钩。基于业绩与能力的薪酬分配系统的特点是短期激励与长期激励相结合，短期激励通过浮动工资与奖金等形式来实现；长期激励通过调整员工薪点（分配权），固定工资、福利待遇及员工持股计划形式等来实现。

## 基于职业能力发展的培训开发系统

基于职业能力发展的培训开发系统，是一套通过企业培训机构按照任职资格标准对各类员工所需知识、技能的要求，设计各职类人员所需课程、教学方法与教材；同时员工按照任职资格体系提供的职业通道及任职资格标准要求，规划自身的职业能力发展计划；企业培训机构依据企业人资源规划的要求结合员工职业能力发展需求，制定企业阶段性培训计划开展培训活动的系统。它的特点是企业针对未来战略要求，将持续培育企业核心能力怀员工职业能力发展相结合，将立春睦业战略性人才怀解决现产工作中问题与“短板“结合在一起，避免了企业培训中的盲目与浪费。

以上人力资源开发与管理的六大子系统，虽然各自都有其特殊的功能，在人力资源开发与管量中发挥各自独特的作用，但是它们又是相互关联，互相兼容的有机整体。如果企业能够有计划地规划设计这六大子系统，并使之联起来，这个企业的人力资源开发与管理的效果就能达到大于各子充单独运作之和的效果。当然，各子系统也能在对其运行环境作适当调整后单独运行，并在企业人力资源开发与管理活动中发挥各自独特的作用。

## 第4节 基于能力的人力资源管理业务系统运行方式

企业人力资源开发与管理的目标是要实现人资本增值，即使员工做好工作，提升能力，实现职业生涯的不断发展。

企业要实现人力资本增值，就要持续做好人才的选．用．育．留工作；要做好人才的选．用．育．留工作就必须有效地开展招聘管理．调配管理，绩效管理．薪酬管理．培训管理和晋升管理等。

要做好人力资源的各项开发与管理工作需要有一整套科学．系统的人力资源管理体系，即要有职业化行为能力评价系统．人力资源规划系统．潜能评价系统．绩效考核系统．薪酬管理系统和培训系统。如图表2—9所示

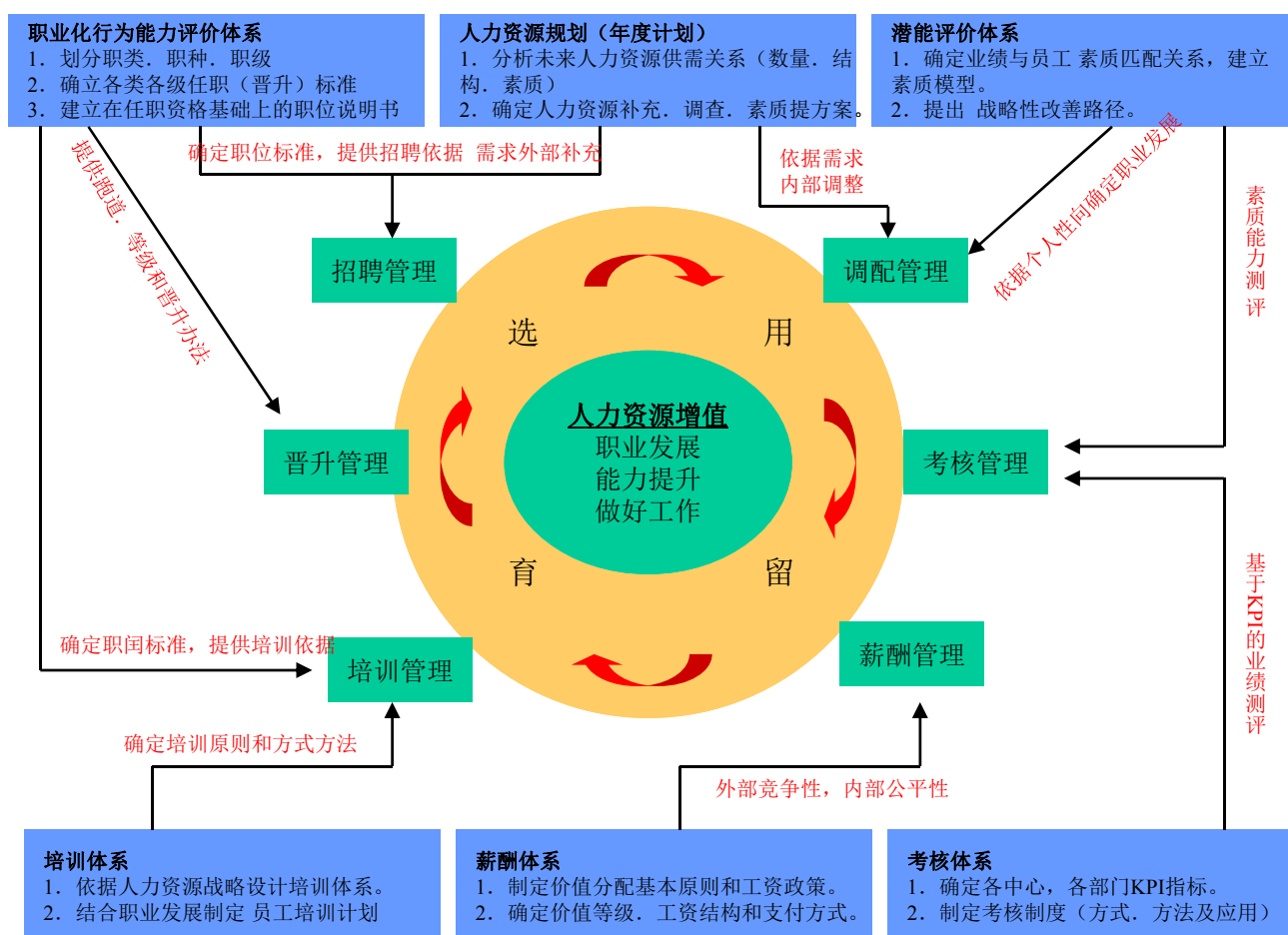


图2—9 基于能力的人力资源管理体系运行方式

## 第5节 基于能力的人力资源管理制度体系及相互关系

人力资源开发与管理作为一项系统工程，各业务系统之间并不是彼此孤立，而是相互衔接、相互支持、相互驱动，形成一个有机整体，见图2—10所示：要发挥好人力资源管理体系的基本功能，就必须围绕人力资源开发与管理主流程的各个环节，即选人、用人、育人、留人，建立起使人力资源开发与管理六大业务系统相互衔接配套、相互协同运作的制度体系。

职业化行为能力评价系统的有关制度是人力资源开发与管理制度体系的枢纽，也是基于能力的人力资源开发与管理制度的基础，它包括：任职资格等级制度、任职资格等级标准手册、职位说明书汇编、职业发展计划管理制度及相关制度实施细则等。制度间的关系：基于组织和流程编写的职位说明书是企业对职位进行分层分类的基础，在对职位进行分层分类的基础上，建立企业的任职资格等级体系和制度，它们是基于能力的人力资源开发与管理制度的框架性文件，其他业务系统都是建立在任职资格等级体系框架基础上的，如人力资源规划中的企业人力资源结构分析、不同类别员工的素质提升计划，就是按此分类的；薪酬体系中的薪酬空间与类别设计；培训计划与培训课程设计均是以此框架设计的。任职资格等级标准是企业核心能力的体现，它规定了企业战略对各类人才的知识、技能、经验等的素质要求。如果说任职资格等级的分层分类是企业人力资源开发与管理“建设大厦”的框架的话，任职资格等级标准就是这座企业“建筑大厦”的砖瓦与墙体，其他业务系统都是在任职资格等级标准条件下，构建其功能，如薪酬设计中的价值评估，就是依据各职类职种的任职资格标准进行职种价值评估的；职业素质评价也是按照任职资格标准建立素质模型的；培训课程内容设计的依据是任职资格等级标准中的知识点、技能要求与经验要求等；任职资格等级标准也是企业员工招聘、绩效考核过程中经常使用的标准。



## 第6节 人力资源开发与利用效益评价系统

人力资源开发与利用的效益最终体现在企业战略目标的实现与对企业核心能力的贡献上，企业战略决定组织模式，组织模式决定人力资源配置。战略目标必须落实到财务指标上和非财务指标上。各类量化指标可分为先行指标和后滞指标，先行指标导致后滞指标的变化。先行指标的变化是由组织效率变化引起的，组织效率的变化是由企业员工的行为方式是否符合组织要求决定的。员工行为方式能否满足组织要求和标准，取决于员工素质是否符合从业所需任职资格要求。如图2—11所示。

企业员工任职能力的提升有利于企业组织核心能力的形成，企业组织的核心能力提升决定企业战略目标的实现。

人力资源开发与利用效益的评价要与企业经营绩效的评价相衔接，它是从战略实施状况评价到组织支持交评价，再到员工职业化行为能力评价的过程。

企业绩效改进的过程应从员工职业化行为能力的缺陷与不足开始，通过改进员工的行为能力提高组织效率，最终达成企业战略目标。

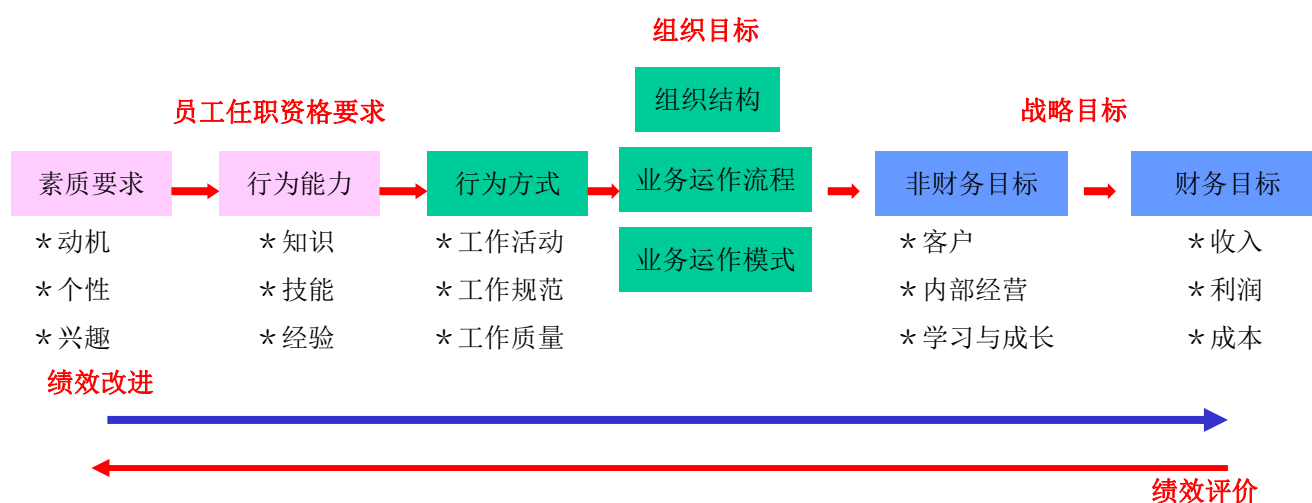


图2—11 人力资源开发与利用效益评价系统

## 第3章

# 基于战略的任职资格系统

- \*什么是任职资格

- \* 任职资格系统与企业核心能力

- \* 任职资格系统的基本框架

- \* 任职资格系统设计的方法

- \* 员工职业发展通道与级别角色定义

- \* 任职资格管理

### 第1节 什么是任职资格

为了更好地理解什么是企业的任职资格，我们在给任职资格定义之前，先了解一下现实中一些企业的任职资格划分实例。

#### 案例一

某企业为了支持新的经营战略的展开，决定构建新的人力资源开发与管理体系，构建新的人力资源开发与管理体系的基础是任职资格系统的建立，建立任职资格系统从任职资格划分开始。于是该企业将现有2000多个职岗划分为5个职类，21个职种，4个职层。具体职类、职种、职层划分见图3—1。

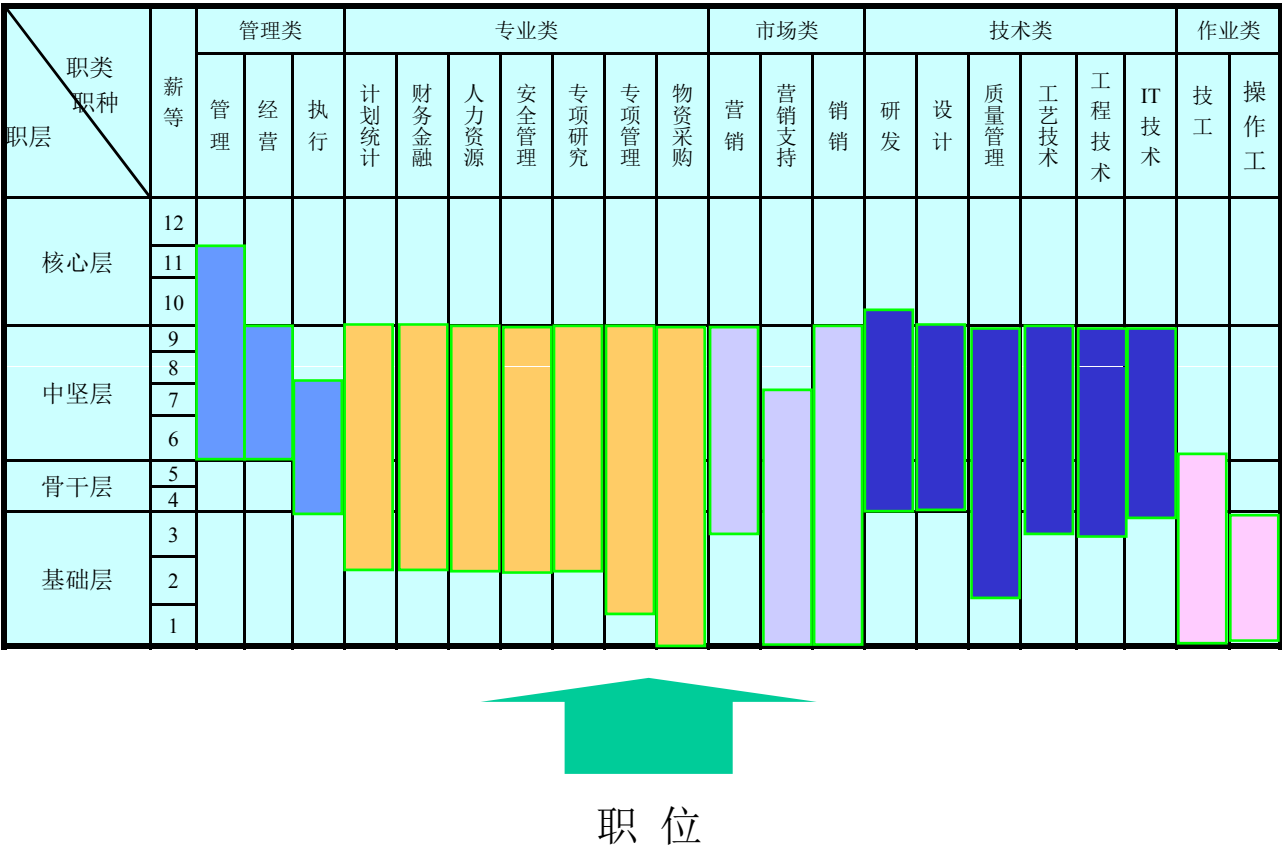


图3—1 某企业任职资格划分图



案例二

某企业在对任职资格进行了划分的基础上，根据不同职类的工作性质特点，以职类为单位对任职角色进行划分，如专业类从低级向高级依次将任职角色划分为四级职员、本级职员、二级职员、一级职员、高级职员和资深职员六个层级的任职角色。见表3—1。

表3—1 某企业任职角色划分表

职类 职层	职等	管理类	专业类	市场类	技术类	作业类
核心层	12	董事长、副董事长、总裁、副总裁、各产业企业正（副）总经理				
	11					
	10				资深职员	
中坚层	9	企业公司总部各职能部长、副部长、各成员企业总经理、各区域办事处主任、产业企业各部门经理等	资深职员	资深职员	高级职员	
	8		资深职员	资深职员	高级职员	
	7		高级职员	高级职员	高级职员	
	6		高级职员	高级职员	高级职员	
骨干层	5	执行层管理者	一级职员	一级职员	一级职员	一级技工
	4	执行层管理者	二级职员	二级职员	二级职员	二级技工
基础层	3		三级职员	三级职员	三级职员	二级技工
	2		三级职员	三级职员	三级职员	三级技工
	1		四级职员	四级职员	四级职员	三级技工

不同的任职角色需要具备与其所担当的工作职责要求相应的知识、技能和经验等，才能任工作，并产生应有的绩效。这种任职角色的素质要求，就是所谓任职资格。



## 1 任职资格定义

上述案例说明，任职资格是指从事某一职种任职角色的人所必须具备的知识、经验、技能、素质与行为之总和。其具体内容如图3—2所示。

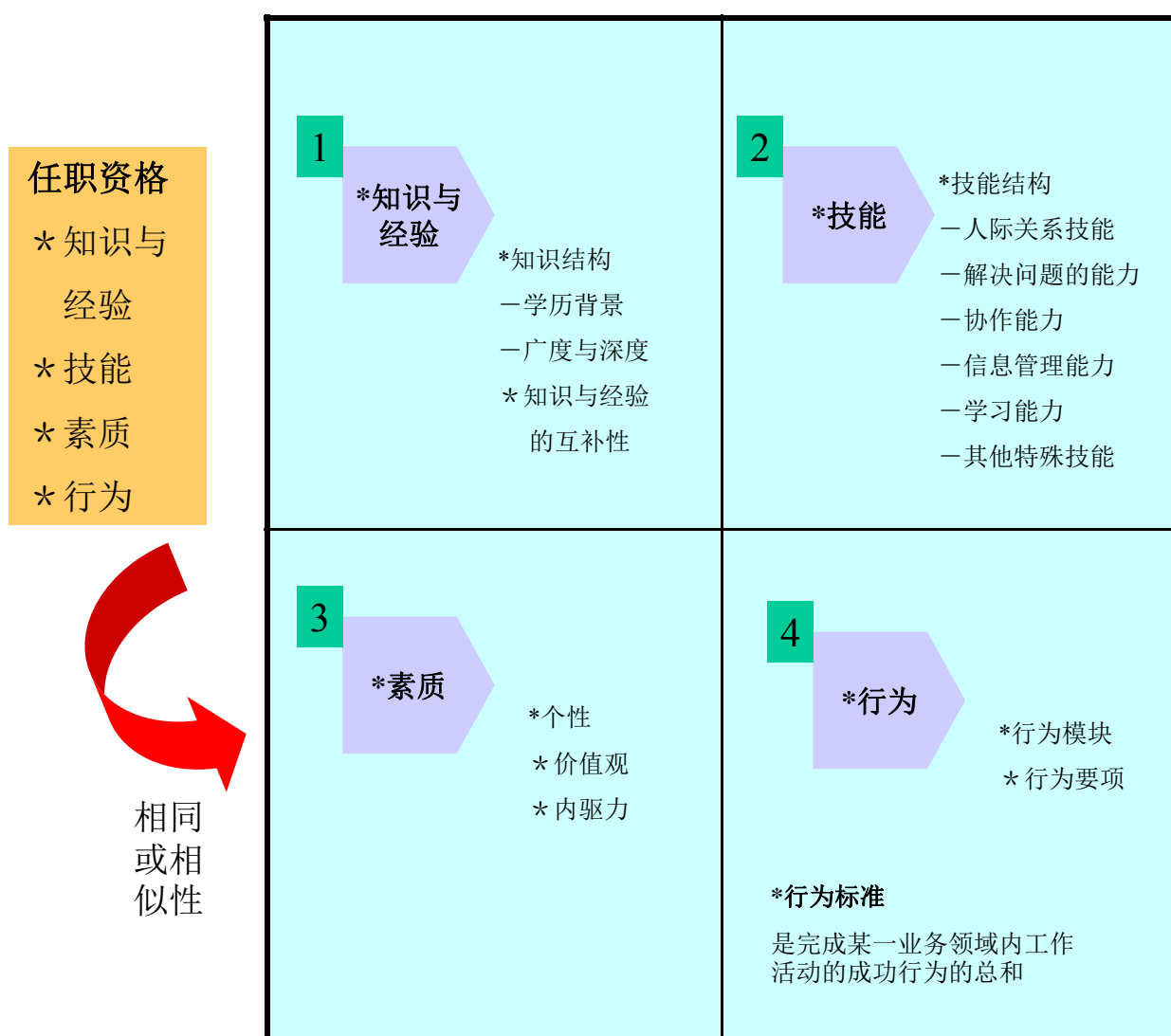


图3—2 任职资格定义

2 与任职资格相关的概念

关于任职资格的要领目前尚无统一定义，它与职类、职种、职层、职等、职级、职位密切相关，为了在实践中便于操作，我们对上述要领作了如下界定，见表3—2任职资格相关要领表，形成了和君创业独特的与任职资格相关的概念体系。

3—2 任职资格相关概念表

用 语	定 义
职类	是一组职位的集合，这些职位要求任职者需具备的资格条件的种类、承担的职责、绩效标准，薪酬要素等管控激励方式，以及在组织中与其他职位的分工汇报关系相同或相似
职种	对同职类职位进行细分归并而成，这些职位分别承担相同业务板块功能与责任
职层	将同职类职位按照任职者具备的资格条件以及承担职责大小的差异程度进行分层归并而成。这些职位在绩效标准、薪酬要素等管控激励方式以及与其他职位的分工汇报关系存在差异。
职等 / 职极	运用于薪酬体系中的概念，职等与职级区间的确定要根据人力资源战略、企业规模、支付能力、人力资源现状等因素确定
职位	是一系列工作 / 任务的集合。职位强调的是以“事”为中心，而不是担任该职位的“人”

## 第2节 任职资格系统与企业核心能力

### 1 任职资格要体现企业战略对核心能力的要求

改革开放以来，中国企业面临的发展机会是空前。企业在机会面前总是不断地制定新的经营战略，力图抓住大机会。但是中国的多数企业面对机会，有了战略却往往力不从心，战略目标定得很高，却常常落空，究其原因，多数企业不是因为资金不足，政府支持不到位等资源不足而使战略落空的，而是这些企业缺乏相庆的人力资源和经营管理能力，缺乏与竞争对手相比拼的核心能力。

企业如何形成与战略相适应的核心能力，核心能力的源泉在哪里？这是关系到企业经营战略能否实现的关键问题。

企业的核心能力来自企业独特的经营运作方式和员工所必须具备的核心技能与专长。

规范企业的业务运作模式，业务流程和组织结构；按业务规范帛定的企业员工的行为标准以及在此基础上派生出的企业员工任职资格标准是企业核心能力的保证。

企业要提升自身的核心能力以适应战略的要求，就必须及时规范企业的组织模式，即业务动作模式，业务流程，组织结构及员工行为标准，并按照员工任职资格要求选人，用人，育人和留人。让具备适应战略要求的人才进入合适的岗位，发挥应有的作用。这样的企业才能真正拥有自己的核心能力和竞争力，企业才能不断地改善绩产，实现企业经营战略的可持续发展。

当企业的战略作了大的调整或重新制定了新的企业战略时，企业组织需作相应的调整或变革，员工的任职资格体系和标准也须相庆的变动和提高。如图3—3所示。

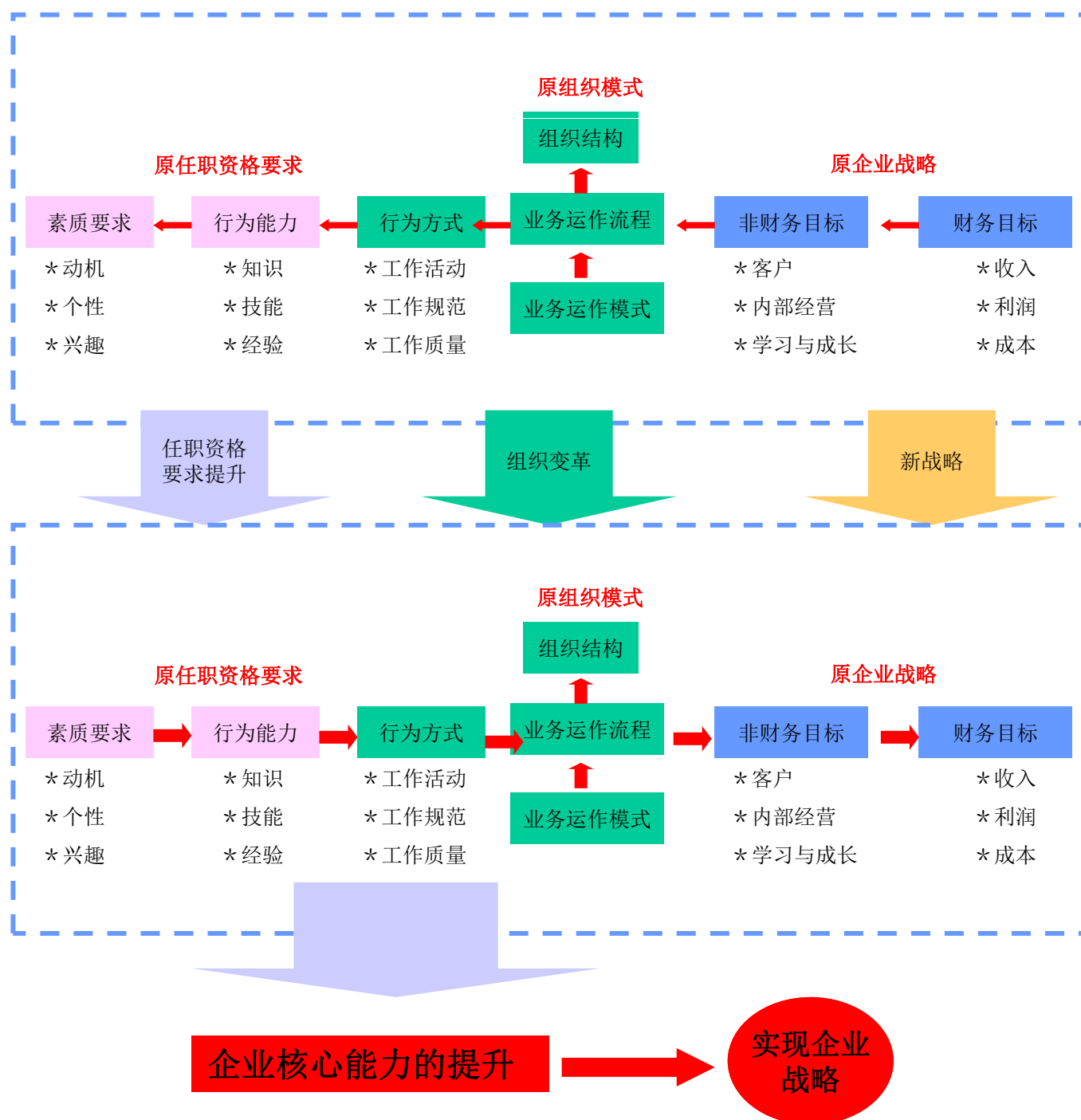


图3—3 任职资格与组织模式、企业战略关系图

## 2 企业核心能力是职类职种能力均衡发展的结果

企业核心能力的形成是建立在任职资格体系中各职类职种职位能力的均衡发展的基础之上的。企业检点自身经营能力不足时需以职类，职种，职位，职层为单位进行，逐一找出它们中的题点并加以改进。（见图3—4）

3—4

任职资格体系

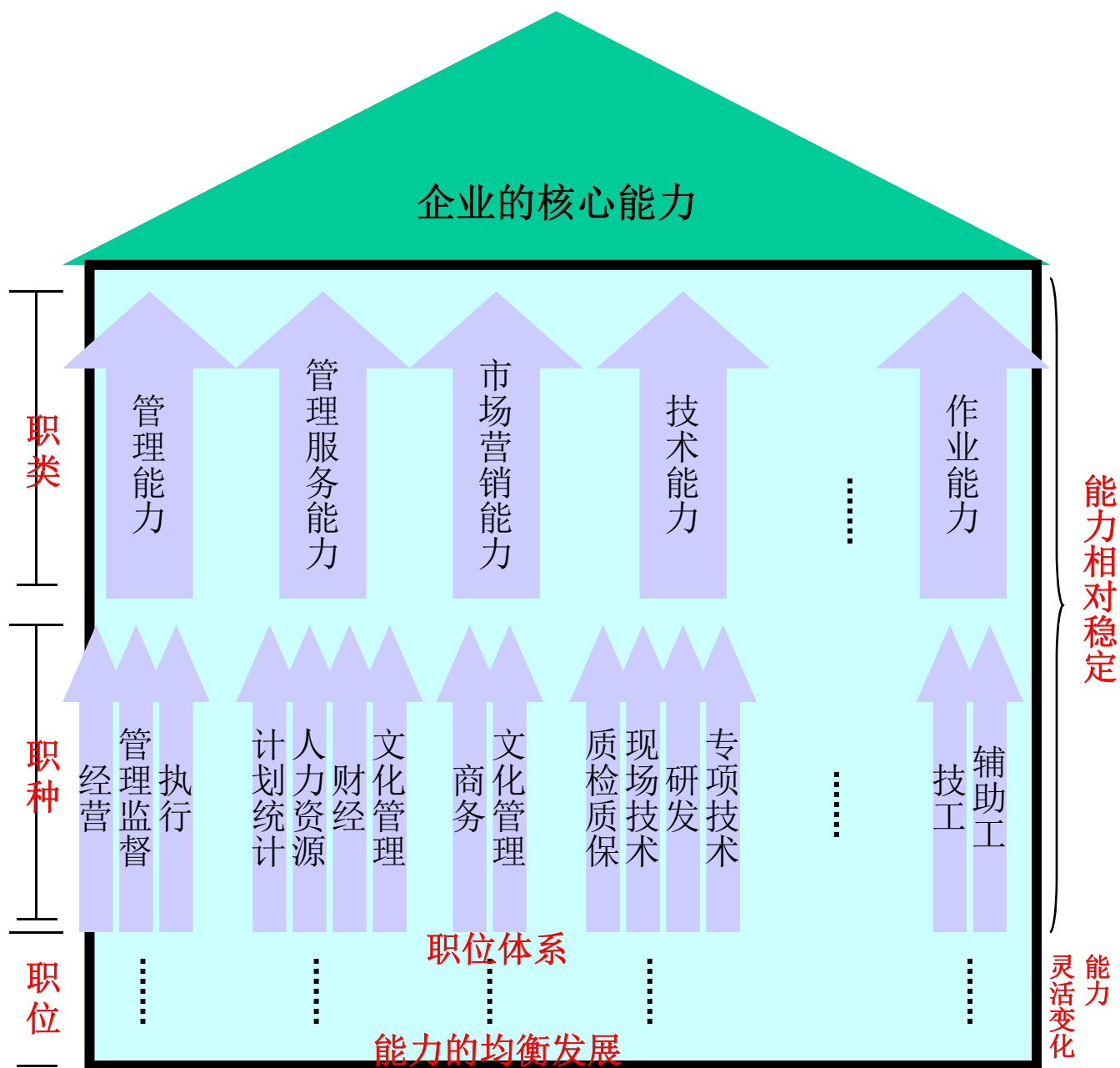


图3—4说明任职资格要体现企业战略对核心能力的要求。任职资格如何体现企业核心能力？

企业的任职资格要求由两部分组成：行为能力与素质要求。行为能力包括适应战略要求的知识、技能和经验等；素质要求是指适合从事某一职类、职种、职位、职层任职要求的人的动机、个性、兴趣与偏好、价值观、人生观等等。

从事不同职类、职种、职层的工作的人所需的素质要求与行为能力是不同的，如技术类工作的性质与特点，工作方式与方法同营销类工作的性质与特点，工作方式与方法相比存在很大的差异，因而对从事技术类工作的员工素质要求，行为能力要求与从事类工作的员工的素质要求、行为能力要求存在较大的不同；同一职类不同职种、职层的员工在任职资格要求上也有一定的偏重；同一职种不同职位上的员工任职资格原则上应该相同，这样便于同职种内员工的职位调配、轮换和工作协同等。

同一职类、职种的任职资格要求在企业战略相对不变的情况下，相对保持稳定。各职位的具体任职资格要求，可在不违反职类、职种的任职资格要求基础上，随组织机构调整有一定的灵活性，即可以因组织或人事上的安排而进行若干特定的要求。

企业在进行人力资源开发与管理中要注重各职类、职种、职层员工能力的均衡发展，各职类、职种员工任职能力都要符合战略要求，尤其是企业管理类人员，技术类人员和销售类人员的能力一定要协调发展。只有这样才能使企业获得持续的发展能力。

企业高层管理者的领导能力是牵引企业员工任职能力成长的核心力量。

### **3 企业核心能力提升是通过员工职业发展实现的**

在基于能力的人力资源开发与管理体制中企业员工是如何完成职业发展的呢？如图3—5所示。

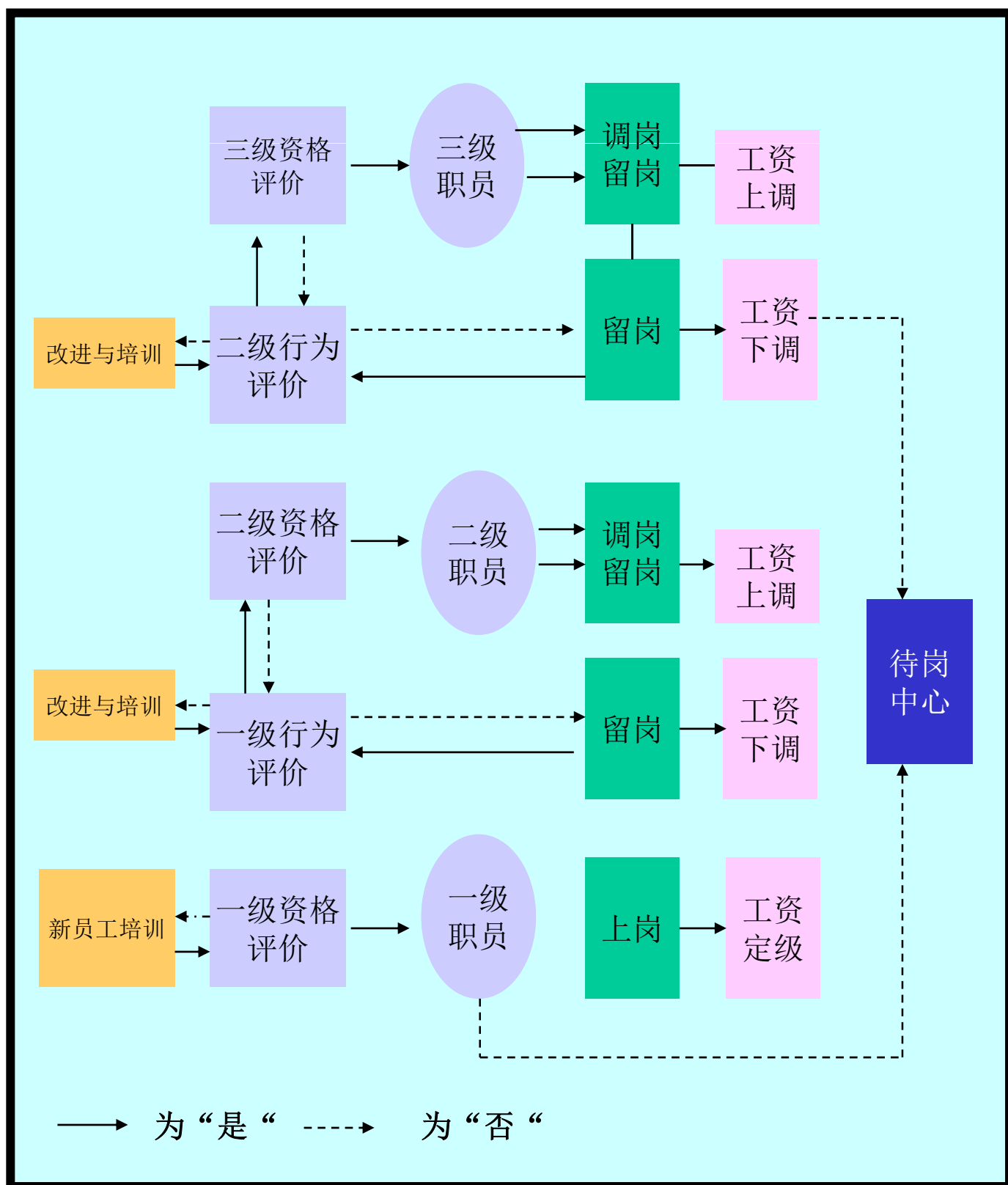


图3—5 员工职业发展进程图

图3—5是在模拟新员工进入企业后职业发展的道路，此图详细描绘了一位顺利通过招聘各环节正式成为企业某一岗位的新员工，在同一职种中从初级人员发到中高级人员所必须的职业生涯过程。

新员工进入企业后，必须经过岗前培训进入试用期，一般员工试用期为3个月，中高级员工试用期可适当调整。一般员工试用期满时，考核工作绩效，并参与所在职种一级任职资格评价。能过后，正式认定其任职资格等级，且与薪资挂钩。该员工每年都需参加所在任职资格等级的任职资格评价，如任职资格评价未能通过，则需下调工资等级，并加强在其所在任职资格等级的相关培训，连续两年任职资格评价未通过者将进入待岗中心；如通过任职资格评价，则继续保留原来的任职资格等级，并可参与高一级任职资格的相关培训，并在此基础上提高工作技能和工作绩效。在该员工所在的任职资格等级规定的最低任职资格时间到期后，申请高一级的任职资格评定，评定通过后，即可高速薪资，并承担高一级任职角色的职责。企业员工在此任职资格体系中不断进步，实现个人职业发展的理想。

新进中高级人员的任职资格进入可采取约定试用期，一般试用期的长短以约定中高级人员完成职责范围内某些具体工作任务所需时间而定，但时间不应超过一年。试用期满时，对新进中高级人员进行相对应的任职资格评价，确认其任职资格等级，并作为其在企业中的职业生涯的起点。

当企业将战略和组织的要求落实到各职类、职种、职层员工的任职资格标准和行为标准上，并依据这些标准去评价员工的任职能力，牵引员工任职能力的发展时，企业的核心能力就随着员工，尤其是关键职种员工任职能力的提升和职业的发而逐步得以提升。



### 第3节 任职资格系统的基本框架及设计思路

任职资格体系的建立是基于能力的企业人力资源开发与管理的一项基础性工作，战略与文化是企业任职资格体系建立的出发点。任职资格体系建立的流程，包括以下几个关键点，如图3—6所示。

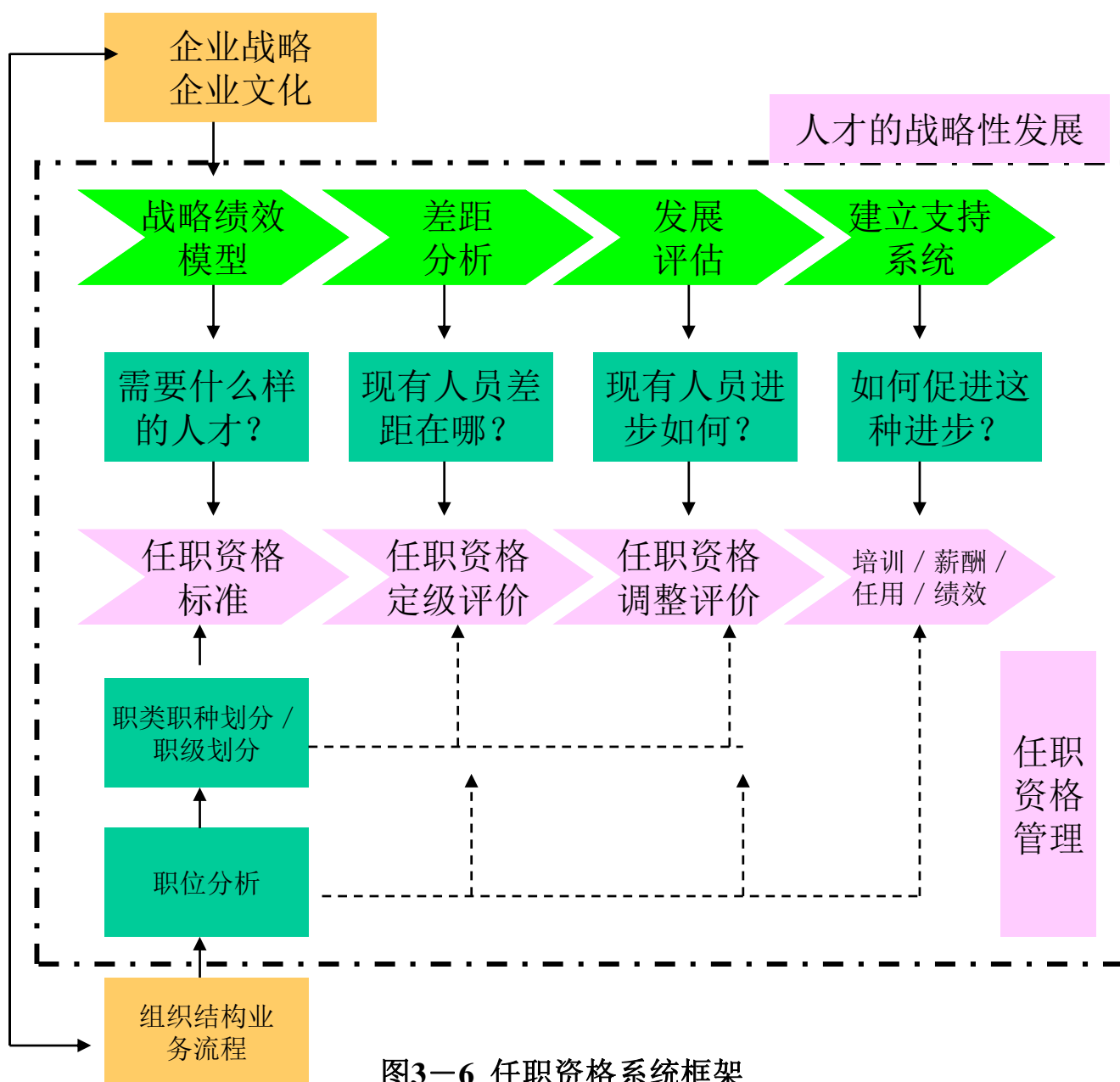


图3—6 任职资格系统框架

(1) 任职资格系统设计是以企业战略和企业文化为出发点，战力决定企业需要什么样的流程，组织及什么样的人才。它为任职资格标准的建立提供了依据。

(2) 对照人才需求，可以进一步分析“现有人员差距在哪“，并评“现有人员进步如何“，探讨“如何促进这种进步“。

(3) 基于人才的战略性思考，任职资格管理的主要工作包括：

- \* 建立任职资格标准；
- \* 对现有人员进行任职资格定级评价；
- \* 根据现有人员进步表现，对现有人员任职资格进行调整；
- \* 通过员工培训、绩效考核、人员任命和员工薪酬等人事政策促进员工任职资格不断提升。

(4) 基于业务流程与组织结构，结合企业战略与文化要求，对职位进行分析，按照一定的原则进行职位归类和分层分级（职类职种与职级划分），然后每个职种建立自己的任职资格标准，即明确在不同业务领域，我们需要具备什么能力（能力标准）和有哪些行为性（行为标准）的人才，任职资格标准随着企业战力、文化的变化而及时高速和变化。

(5) 根据员工所在职位和职种，首先对员工进行现状评价，确定其初始任职资格等级；然后在此基础上，经过一毓的培训考核与工作业绩评价结果，定期进行能力和行为表现的动态评价，实现任职资格调整管理（即升级、保级和降级）。

(6) 任职资格评价一方面为培训、绩效考核、人员任用和员工薪酬提供前提基础；另一方面也通过培训、考核、任用和薪酬等员工切身利益牵引，反过来使得企业任职资格标准得以持续改进。

(7) 在人才战略性发展思路下的任职资格管理，将为企业战略的实现与企业文化的落地提供有力的保证。1

## 任职资格系统设计的步骤

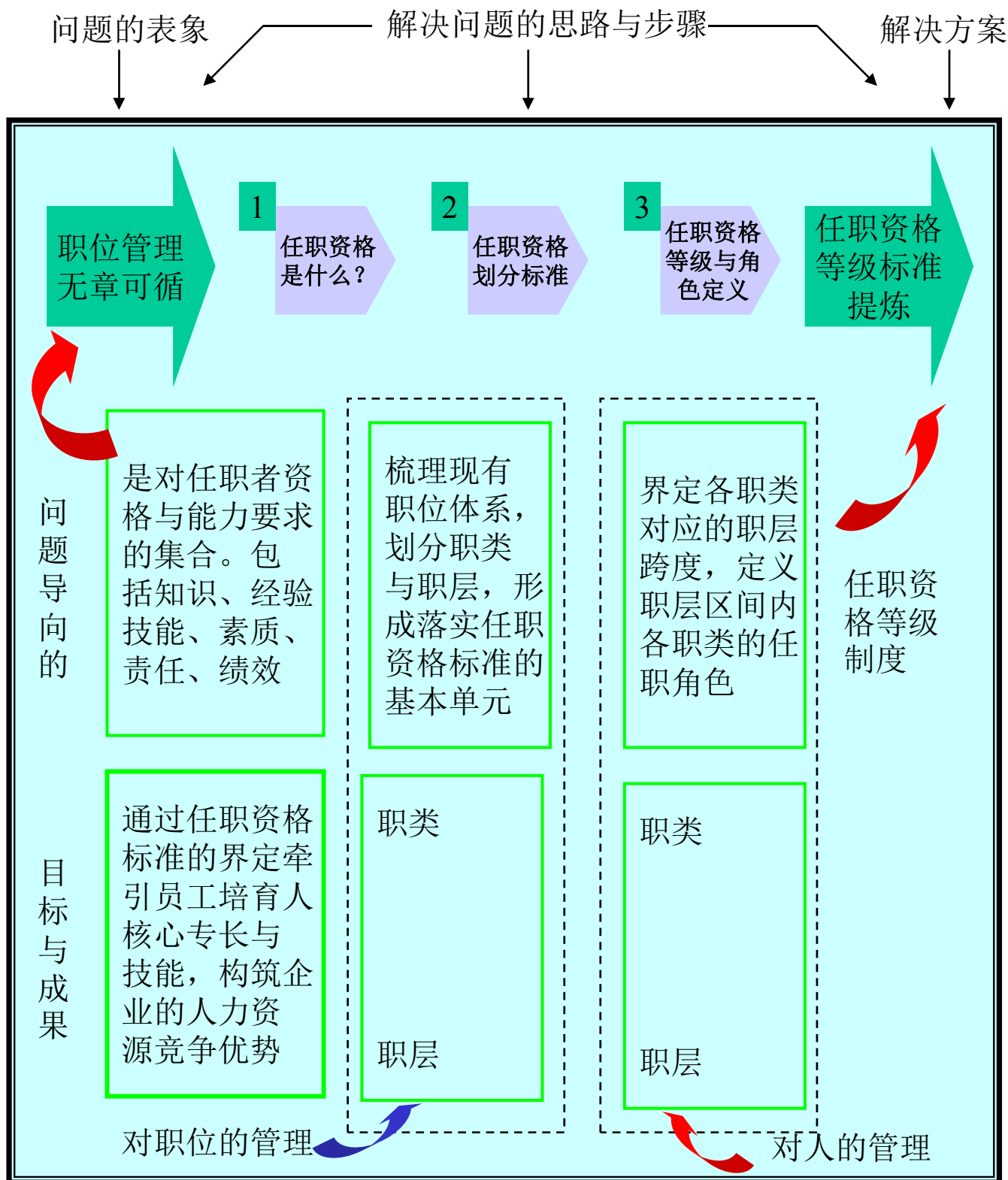
企业在建立任职资格系统时，必须从分析企业职位管理状况入手，许多企业在设立职位时随意性强，职位的名称、职责划分混乱和不准确，给任职资格系统的建立造成困难。因此，企业的任职资格系统设计必须从梳理职位开，然后依据企业未来战略对各类组织或业务系统的核心能力要求，划分职类、职种、职层，明确它们在未来战略中的价值排序和参与外部竞争能力要求：并进行任职资格等级与角色定义，划分各级别角色任职资格等级标准，建立任职资格管理制度。具体设计步骤如图3—7所示。

第一步，职位梳理-如果企业组织设计已经完成，在组织设计过程中，经过工作分析，职位设计已经到位时，这一步骤可以省略：如果企业组织设计不到位，则需要把企业所有职位的名称、职责划分作一次梳理，明确职位设置的规则和职位职责划分的基本原则，为职位按业务流程分类奠定基础。

第二步，职位分类。按企业战略对未来核心能力的要求，确立职类、职种、职层划分的原则，明确需要强化的业务能力有哪些，并落实到职类、职种、职层划分中去。企业职类、职种、职层划分的数世，依行业、企业发展规模、发展阶段和业务模式不同而有所变化。

第三步，职类、职种、职层定义：依据战略和业务模式对各职类、职种职层的要求不同，对各职类、职种、职层进行分别定义，明确职类、职种、职层在未来战略和经营方式小的能力要求与角色扮演，

第四步，各职种级别角色划分与任职资格等级标准编写。依据本职种业务知识、能力、行为等要求将各职种的任职角色划分为若干级别，并界定其任职资格标准和行为标准-

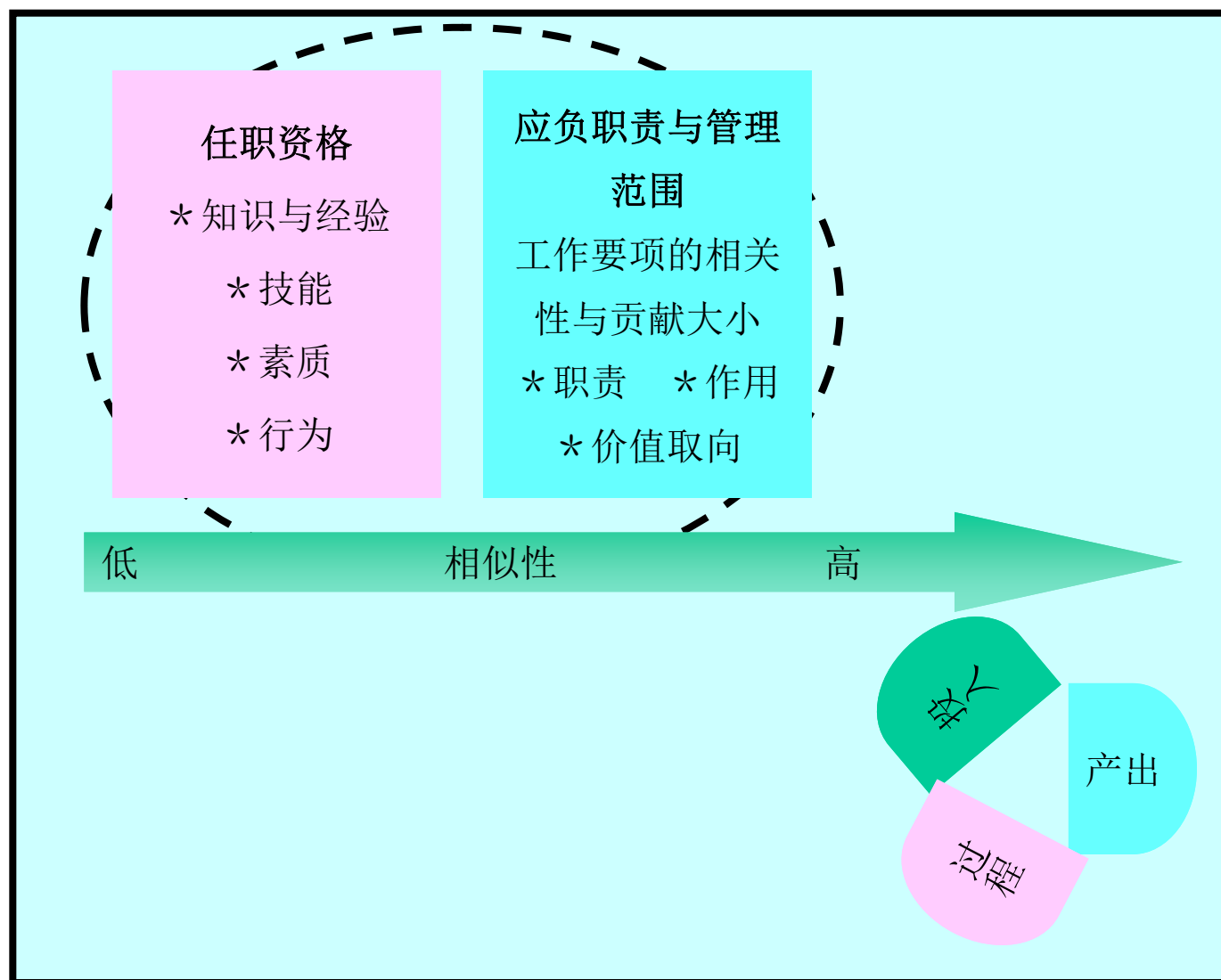


第五步，建立任职资格管理制度。对任职资格分层分类后，如何解决人员进入任职资格系统，如何进行任职资格升降，转换等问题需要能建立任职资格管理制度加以解决。

## 2 职类、职种划分的依据

职类是依据相似性原则进行划分的，即把具有相似职责与管理范围，工作模块相同，从业者所需知识、技能、素质和行为标准相似的职位归为同一类别，形成职类。在职类的基础上，再将相似性更高的职位归为职种。

职种是对同职类职位进行细分归并而成，这些职位在同一业务系统内承担相同业务板块功能与责任。它们在工作中所投入的知识、技能等具有相似性，它们的业务活动性质与过程具有相似性，其产出结果（绩效标准）具有一致性（见图3-8）



### 3 职层划分的依据

职层是依据同一职种的从业人员承担职责大小，所需知识的深度、广度，技能掌握的程度，素质和行为标准的高低进行划分的。强调的是同一职种中从业人员的胜任能力的差异性。如图3-9所示。

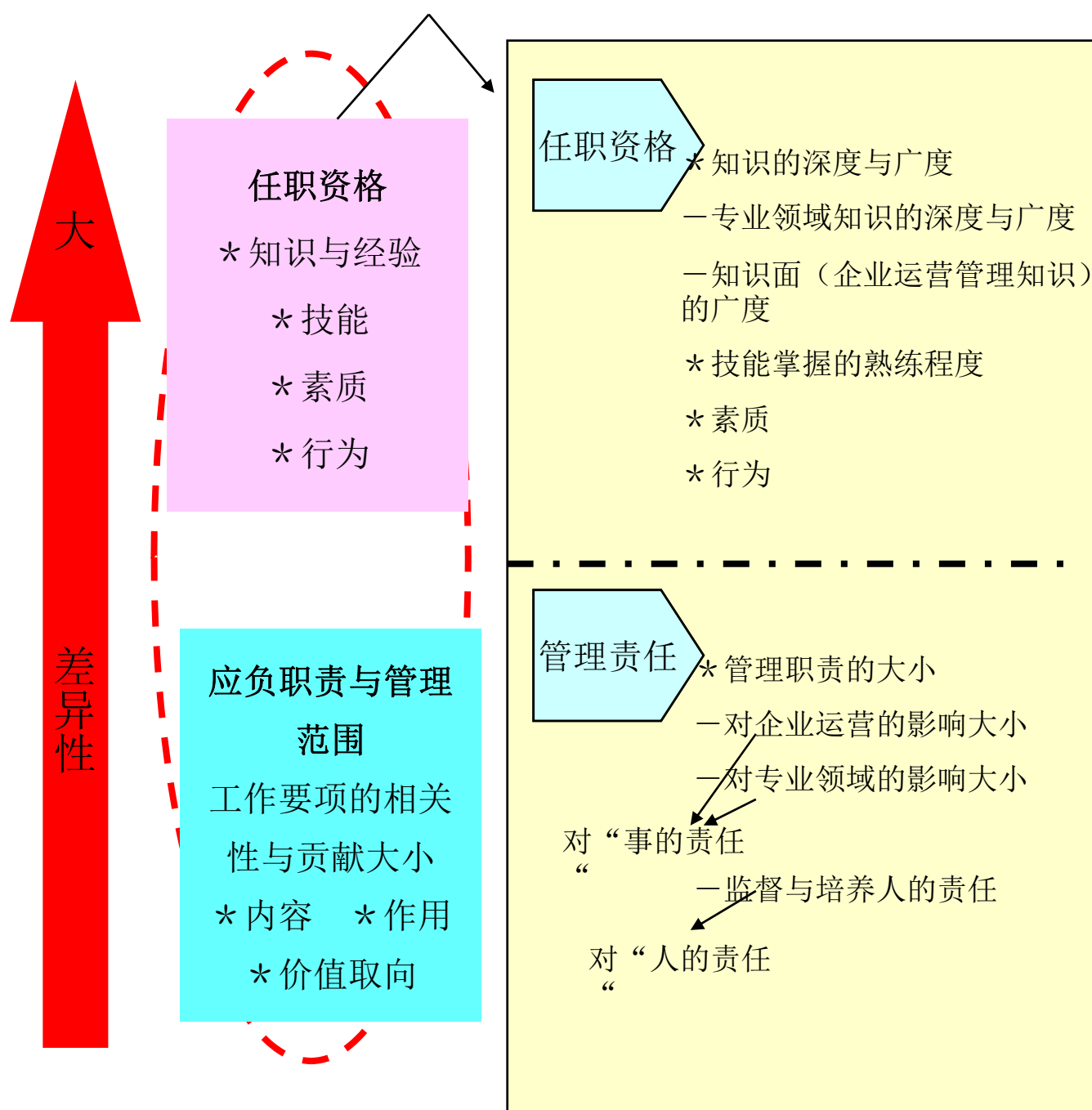


图3—9 职层划分模型

职层的分级是依据从业人员的胜任能力、水平、范围的梯度性差异来确定的，其确定的依据如图3—10所示。

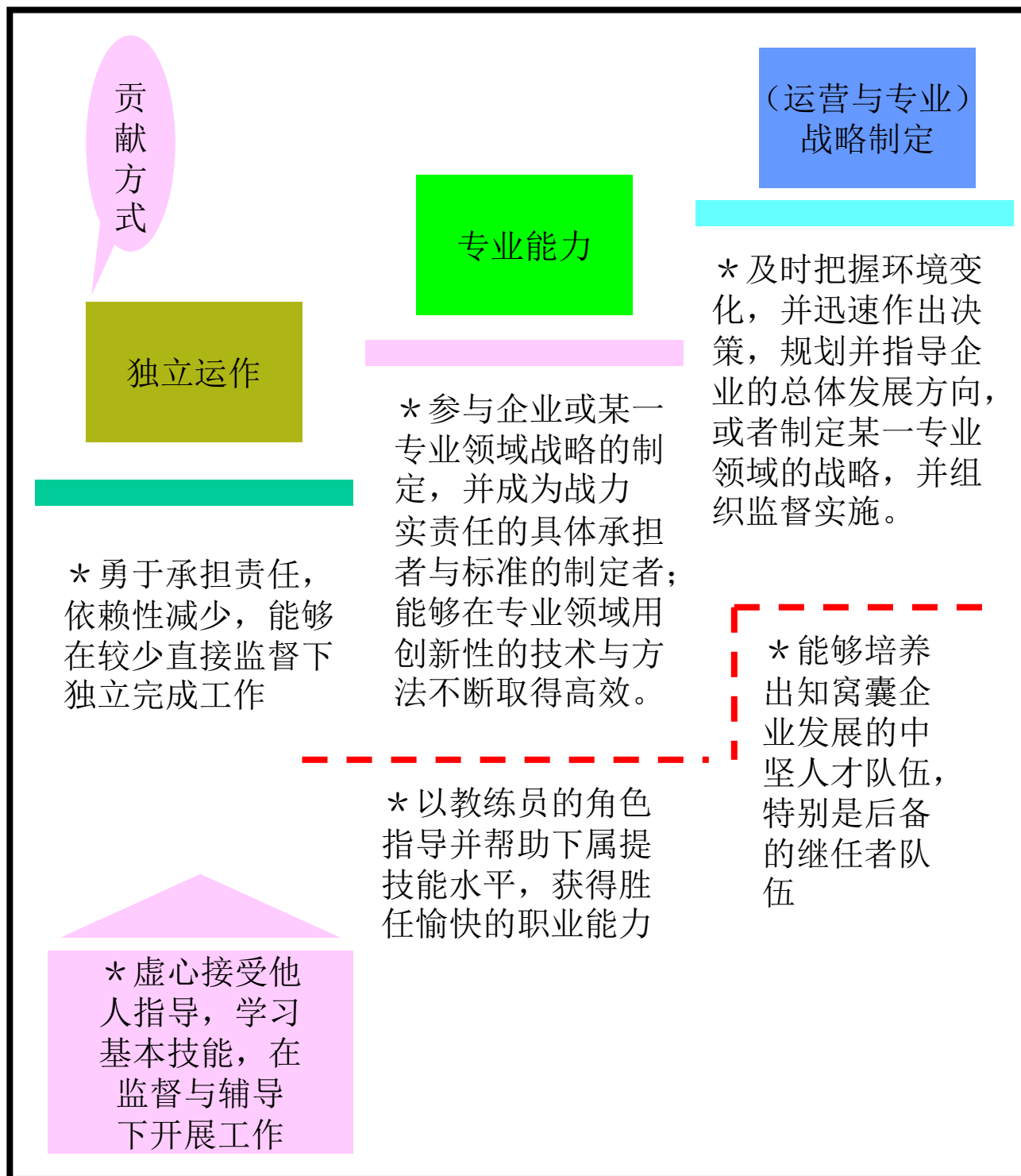


图3-10 不同职层工作水平与范围的梯度变化

### 3 级别角色划分的原则与要素

企业中各职类、职种、职层划分清楚后，就必须按照战略和业务模式对本职种的能力要求，对各职种进行任职角色划分和定义，为各职类人员规划职业发展的通道与区间

#### 级别角色定义的原则

\* 根据职类职层的划分标准与定义，确定各职类的职层上的对应跨度，为提炼任职者的职业化行为标准以及确立相应的薪酬区间提供基础。解决各职种的任职者在职层上对应的发展通道有多“长”的问题。

\* 根据各职种在未来企业发展中的价值与功能定位，结合目前各职种任职者的知识技能水平现状，定义任职角色的发区间。

确定是否（明显）高于或基本持平于目前任职者达到的知识与技能水平；

确定是宽带级别还是窄带级别。

#### 级别角色定义的要素

— 如何来描述级别角色

\* 任职者应该具备的素质与能力

— 知识、经验与素质要求；  
— 对复杂问题的解决能力以及处理人际关系的能力；

— 合作、学习与创新能力。

\* 任职者应负责任

— 对专业领域的影响力度；  
— 对下属 / 他人的监督指导责任。



## 第5节 员工职业发展通道与级别角色定义

\* 行政管理职种的分级定义如表3—3所示。

\* 多重职业通道。员工可以根据自身特点与企业需求，在各专业职种和行政管理等通道中来选择未来的职业生涯发展（见图3—11）。

\* 各专业职种（除事务、通用技工和辅助工外）的分级定义统一分为五个级别，具体内容如表3—4所示。

\* 事务和通用技工级别定义参考各专业职种定义，辅助工一般不分级。

表3—3 行政管理的级别定义表

级 别	定 义
高层 管理者	<ul style="list-style-type: none"><li>* 确立战略目标，发动有关企业方向的重大变革；</li><li>* 监 控企业成果；</li><li>* 获得并总体分配资金和资源；</li><li>* 与重要的外部各方联系，比如，政府部门、公众，重要客户、股东；</li><li>* 保证高级管理人才的供给和效用；</li><li>* 确定总体管理组织结构；</li><li>* 确定使命、愿景和价值观</li></ul>
中层 管理者	<ul style="list-style-type: none"><li>* 确立每个单位的营运绩效目标；</li><li>* 根据绩效目标分配资源；</li><li>* 与其他管理层和单位交流信息；</li><li>* 参与有关重要客户及客户关系等的决策；</li><li>* 开发重要的管理及专业技术人才</li></ul>
一线 管理者	<ul style="list-style-type: none"><li>* 给员工提供有关工作绩效的有效反馈；</li><li>* 确定员工绩效活动、目标和标准</li><li>* 为实现绩效目标提供培训、教练和资源</li><li>* 给员工以承认、奖励和激励；</li><li>* 保证业务活动符合既定的价值观</li><li>* 与重要客户保持联系。</li></ul>

表3—4

各专业职种的级别定义标准表

级别	定 义
5级	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 业务流程的建立者或重大流程变革发起者</li> <li>* 调查并解决需要大量复杂分析的全局性的问题，其解决方法往往需要创造新的程序 / 技术 / 方法。</li> <li>* 可以指导整个体系的有效之窗。</li> <li>* 能够洞悉和准确反 本专业的发趋势，并提出具有前瞻性的思想。</li> </ul>
4级	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 精通本专业大多数领域知识，对本专业其他领域有相当程序的了解。</li> <li>* 深刻理解本专业业务流程，洞察其深层次问题并给出解决方案。</li> <li>* 能够以缜密的分析在专业领域给他人施加有效影响，推协和实施本专业领域内重大变革。</li> <li>* 通过改革现有程序 / 方法来解决本专业领域内复杂，重大的问题。</li> <li>* 可以指导本专业内的一个子系统有效地运行。</li> <li>* 能够把握本专业的发趋势，并使本专业发规划与之相吻合。</li> </ul>
3级	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 具有全国的良好知识和技能，在主要领域是精通的，并对相关领域的知识有相当的了解。</li> <li>* 能够发现本专业业务流程中重大问题，并提出有效解决方案。</li> <li>* 能够预见工作中的问题并能及时解决之。</li> <li>* 对体系有全面了解，并能准确把握各组成部份之间的相关性。</li> <li>* 能够对现有的方法 / 程序进行优化，并解决复杂问题。</li> <li>* 独立、熟悉地胜任专业工作任务，并有效指导他人工作。</li> </ul>
2级	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 具有本专业中的一个领域必要的知识，工作中多次实践。</li> <li>* 能够运用现有的程序和方法解决问题，但这些问题不需要进行分析或仅需要进行不太复杂的分析，工作相对面言是程序化的。</li> <li>* 有适当指导和给定工作进度安排的给定情况下能完成例行工作。</li> <li>* 能够理解本专业领域中发生的改进和提高。</li> </ul>
1级	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 有限的知识和技能，它们往往未在工作中实践过。</li> <li>* 在本专业领域有较少的经验，只能在指导下从事一些单一的，局部的工作。在工作中遇到的许多问题是其从未接触和解决过的，尚有待于学习利用现有的方法 / 程序解决问题。</li> <li>* 对整个体系的了解是局部的，对体系各个组成部分之间的关联不能清晰把握。</li> </ul>

## 第6节 任职资格管理

### 1 目的

能力管理：开辟企业员工双重职业发展通道，留住核心人才，增强员工自主学习意识，培养终生就业能力。

行为管理：提炼企业各职种业务人员的成功经验和行为，建立企业职业行为规范，将个人经验转化为组织经验，加强员工工作过程的管理，提升企业员工职业化水平。

### 2 性质

任职资格管理为人力资源规划与开发、绩效考核、人员任用、工资报酬等其他人力资源管理活动提供条件。

### 3 基本原则

任职资格管理是人力资源开发与管理系统的基礎，是企业导入基于能力的人力资源管理体系的切入点。

以工作业绩为导向：必须能够带来工作业绩的能力或能力提升才能得到承认，这是任职资格管理必须坚持的第一个原则。

能升能降的原则：任职资格不能终生制，要动态调整，对员工能力进行适时的评估，以反映员工真实的能力水平，保持人力资源的持续活力。

持续改进与提高：员工能力在不断时升，企业业务不断高速与变化，任职资格管理工作也要如影随形，及时高速和优化；另外，在员工或管理者对待任职资格评价过程中，不要过分纠缠于结果，更要着眼于如何持续地改进业务能力，获取高绩效。

## 4 任职资格管理者

企业任职资格的管理要由相关组织，专业人员来承担相应的职责，各相关部门和人员责任划分如图3—12所示。

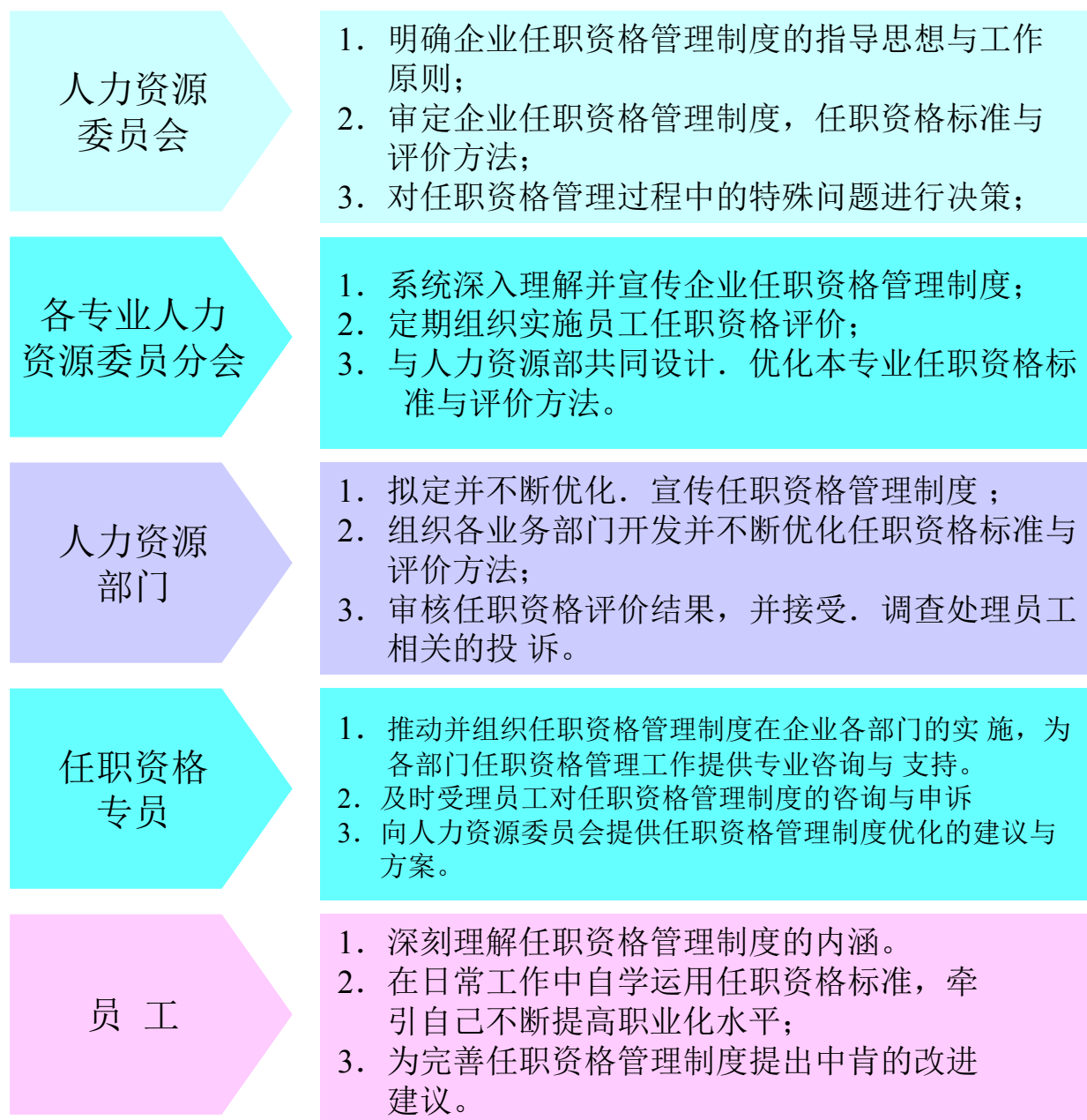


图3—12 任职资格管理职责

## 5 任职资格管理的基本内容

根据任职资格能升能降原则，任职资格管理包括五部分内容：

- \* 任职资格定级；
- \* 任职资格保级；
- \* 任职资格升级
- \* 任职资格降级
- \* 任职资格取消

## 6 任职资格定级

员工通过任职资格评价获得初始任职资格等级, 根据任职资格等级确定对应的工资薪等薪级，具体办法由薪酬管理制度规定。

新员工与正式员工由于各自特点不同，在任职资格定级时区别对待。

## 7 新员工定级

新员工实习期满后，获得相应级别的必备知识考核学分，试用期综合考核积分6分以上，即可申请任职资格定级评价，获得相应任职资格后，上岗并确定工资等级。

本科（含）以下应届毕业生必须从最低级别开始申请；本科以上应届毕业生和社会招聘人员则不需要从最低级别申请。

## 8 正式员工定级

正式员工获得相应级别的必备知识考核学分，综合考核积分6分以上，即可申请任职资格定级评价，获得相应任职资格后，确定工资等级。

中高层管理者也可以申请专业职种的任职资格定级。

9 任职资格升级．保级与降级

根据任职资格能升能降原则，企业每当年对已获得任职资格等级的人员进行任职资格升级．保级和降级的评定。

判断一个员工保级．升级还是降级的依据是过2年的业绩积分结果；

任职资格调整	业绩积分要求
升 级	6分≤业绩积分
保 级	4分≤业绩积分<6分
降 级	业绩积分<4分

年度综合绩效结果与业绩积分分值对应表如下：

年度综合绩效结果	A	B	C	D	E
业绩积分对应分值	4	3	2	1	0

10 任职资格升级．保级和降低评价

企业每2年组织一次例行的任职资格升级评价。

业绩考核积分符合升级要求的，可以申请高一级别任职资格评价。评价通过则任职资格等级上调，薪酬进行相应调整。

业绩考核积分符合保级要求的，不作任职资格评价，任职资格等级和薪酬均不变。

业绩考核积分符合降级要求的，任职资格等级降一级，薪酬相应下调。



## 11 任职资格破格升级

在专业领域取得了特殊成就或给企业带来了巨大经济效益者，可申请任职资格破格升级。

申请任职资格破格升级的员工要提供真实有效的证据，经过人力资源委员分会、人力资源委员会两次评审后生效，并调整其薪酬。

## 12 任职资格整体运行过程

以一个新员工进企业开始到今后在企业职业生涯的发展过程，我们可以从图3—5中完整地了解到任职资格等级管理与培训、考核、薪酬和人员任用之间的相第关系。

新员工试用期满通过试期考核后可以申请1级任职资格评价，评价通过可以获得1级任职资格，上岗后确定工作等级；否则仍为试用期。

上岗后按一级行为标准进行绩效考核，申请高一级别评价之前，员工需要参加任职资格培训考核，进行必备知识学分积累，同时绩效考核积分开始，如果必备知识学分和绩效积分达到要求，可以申请任职资格升级评价；否则就是保级甚至降级。

如果升级评价通过，获得2级任职资格，有更高的岗位空缺，可以通过竞聘等方式上岗位或在原岗位，但工资调高；然后对2级的行为标准进行绩效考核；如果评价未通过，则仍为1级，岗位和工资均不变，据此依资类推循环。

## 13 任职资格等级晋升资格取消

对企业重大事故负有直接责任并受到相应处分的员工，实行“一票否决制”，取消其当年任职资格等级晋升资格，由人力资源提交人力资源委员会批准生效。

## **14 任职资格类别转换**

跨职类. 职种调配的人员在从事原职种工作一般满6个月, 连续两次考核积分6分以上的, 要以申请任职资格等级评价; 在此之前, 工资等级尚用原职类. 职种的, 获得新职类. 职种任职资格等级后, 工资等级进行相应调整。

## **15 任职资格管理制度的管理与维护责任**

定期对任职资格管理制度进行维护和修订, 使之不断适应新情况的要求。



## 第四章

# 基于能力的人力 资源战略规划

- \*什么是人力资源战略规划
- \* 人力资源数量规划
- \* 人力资源结构规划
- \* 人力资源素质规划
- \* 员工任职能力提高对人力资源配置的影响

资源战略规划是企业经营战略规划的一部分，是企业经营战略服务业为达成经营战略而确定的人力资源配置目标、计划与方式，是企业开发与管理工作的“龙头”。

资源战略决定厂人力资源规划的方针、重点和基本政策，决定了人力资源数量、结构和素质要求，人力资源规划是运作人力资源管理系统的前提，源管理各子系统重大关系决策的依据。

制定人力资源规划的前提是，企业要有明确而清晰的经营战略规划和价值业务规划，要有人力资源内外环境分析，要有较为完备的管理信息系统和较为完整的历史数据等，

人力资源战略规划在企业经营管理中有着极为重要的地位，如图4-1所示，

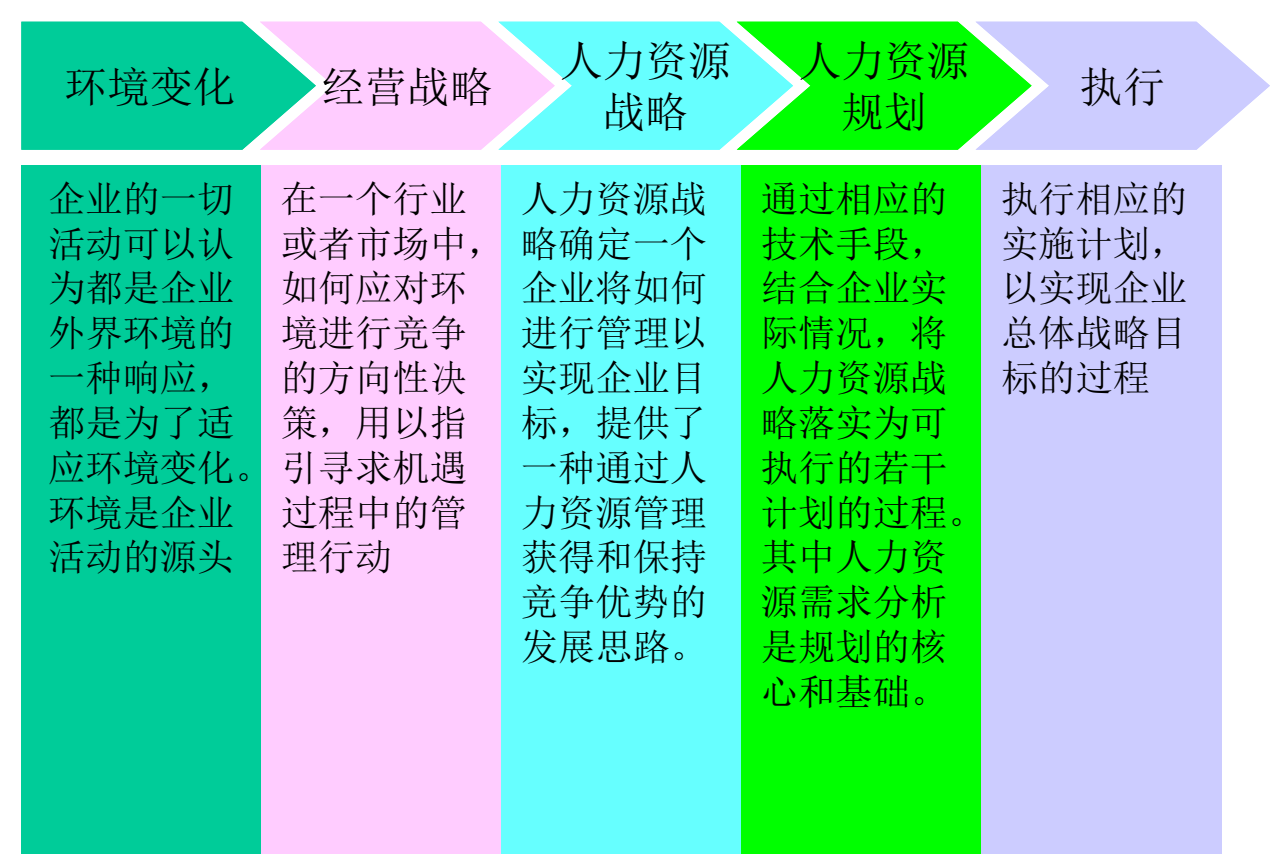


图4-1 人力资源战略规划在企业经营管理中的地位

## 2 人力资源规划的目的是形成企业的核心能力

企业的竞争力来自企业的核心能力。企业竞争力可由核心技术、核心产品、核心能力组成。核心能力是核心技术和核心产品的基础。

企业的核心能力由两部分组成：组织的运行效率和员工核心专长与技能。

人力资源规划的目的就是要按照企业经营战略和组织运行的要求，设计规划企业各职类、职种、职层员工的核心专长与技能。企业人力资源规划包括三个方面：人力资源数量规划、人力资源结构规划和人力资源素质规划。

企业依据人力资源战略和人力资源规划，通过人力资源开发与管理机制平台，对企业内外部人力资源的整合，使各职类、职种、职层员工的业务能力得以提升，实现企业人力资源开发与管理的目标。最终形成企业的核心能力如图4—2所示。

企业人力资源开发与管理机制平台建设请参阅本书其他章节。企业各级管理者要善于运作人力资源开发与管理机制平台，按照企业战略和组织运行的要求，整合和培育各职类、职种、职层员工的核心专长与技能。只有这样才能真正形成企业的核心能力与核心竞争力：

企业的核心能力应该体现企业的领导与管理能力、管理服务能力、市场营销能力、技术能力等方面。就某一方面的能力而言，还应包括若干种具体的能力，如领导与管理能力

- \* 经营能力；
- \* 管理与控制能力
- \* 执行能力等。

个业的某种能力最终需落实到相关岗位员工个人的素质与行为能力上。

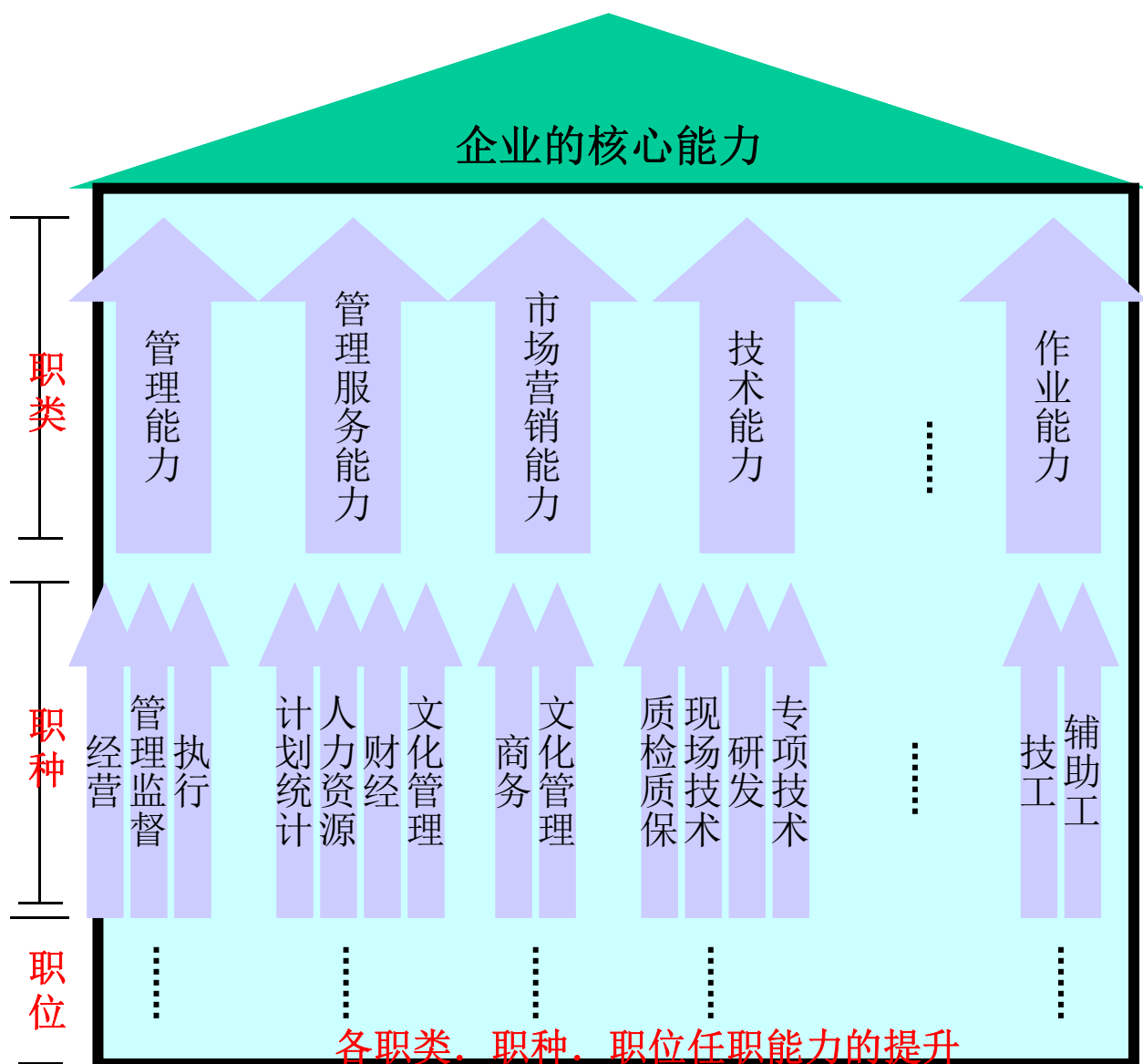
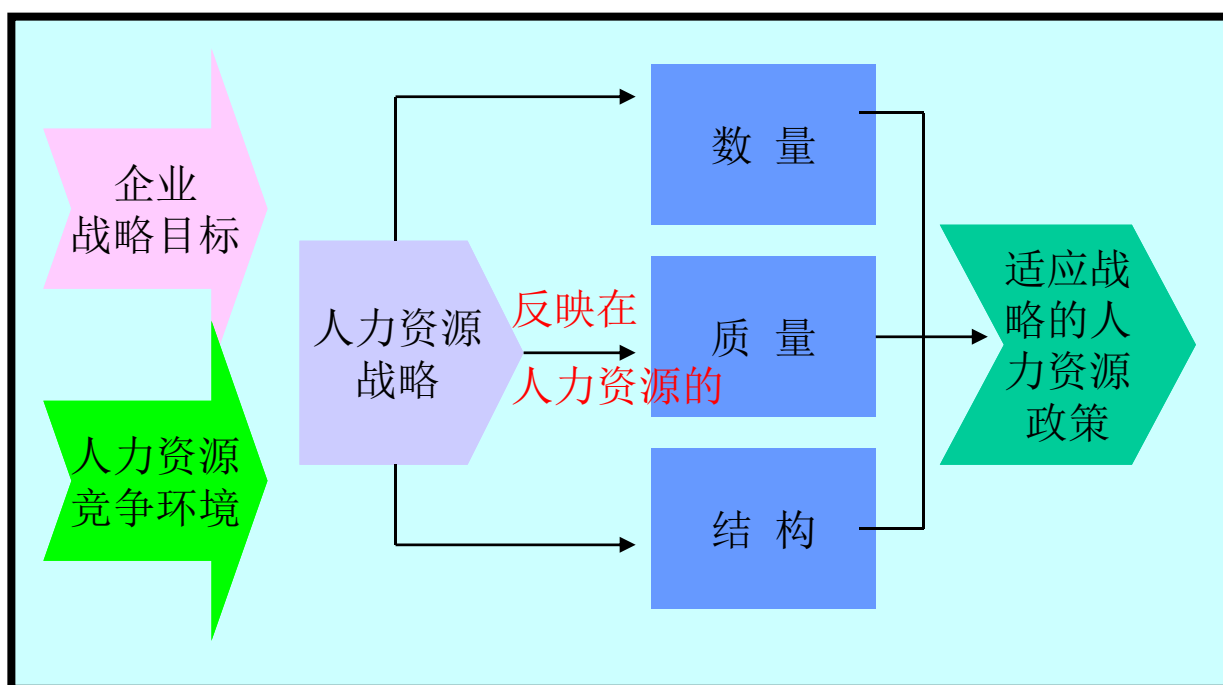


图4—2 人力资源规划与企业核能力关系图

## 4 人力资源战略模型与基本问题

### 人力资源战略模型

人力资源战略是建立在企业战略目标与人力资源竞争环境分析基础上的人力资源开发与管理组织与体制布局，人力资源配置目标与重点选择，未来人力资源开发与管理组织与体制布局，人力资源配置目标与重点选择，未来人力资源数量、结构和质量的总体描述以及为达成人力资源配置目标与重点而需采取的人力资源基本政策等（见图4—3）。



### 人力资源战略基本问题

图4—3 人力资源战略研究模型

\* 基于企业战略的需要，企业需要多少人力？要重点获得并储备哪些人才资源？如何平衡各种人才资源的比例关系以确保经营有序正常地进行？

\* 基于企业战略的实现需要，员工应该具备什么样的核心专长与技能？

\* 企业将如何利用现有人力资源的能力？采取什么政策处理好员工关系？激活企业现有人力资源的潜能，提高现有员工的士气？

## 4 人力资源战略规划的基本内容

### 人力资源管理与组织建设

内容： \* 企业组织变革与人力资源管理体制变革的方向。  
\* 确定未来组织人员编制调整的方向与重点  
\* 未来企业职类、职种、职层划分的指导思想  
\* 战略性人才储备政策  
\* 接班人政策  
\* 岗位轮换政策等。

### 能力开发

内容： \* 任职资格标准编写与修订的指导思想。  
\* 员工行为标准编写与修订的指导思想  
\* 建立与修订各职类、职种素质模型指导思想。  
\* 员工个人职业发展与培训政策。  
\* 人力资源开发与培训投资政策等。

### 绩效管理 with 改进

内容： \* 企业使命与追求描述  
\* 明确战略目标与成功关键因素。  
\* 未来企业各级组织经营检讨的重点与关键点。  
\* 建立和完善KPI指标体系与绩效监控体系的指导思想。  
\* 价值评价与价值分配中的重大关系决策。  
\* 薪酬政策等。

## 5 人力资源战略规划的依据

人力资源战略规划主要从人力资源数量、结构和素质三个方面入手。

人力资源数量规划是依据企业战略对未来企业业务规模、地域分布、商业模式、业务流程和组织结构等因素，确定未来企业各级组织人力资源编制及各职类、职种人员配比关系或比例，在此基础上制定企业未来人力资源需求计划和供给计划。人力资源需求计划和供给计划需落实到企业各职类、职种人员的需求与供给上。

人力资源结构规划是依据行业特点、企业规模、未来战略重点发育的业务及业务模式，对企业人才资源进行分层分类，同时设计和定义企业的职类、职种、职层功能、职责及权限等，从而理顺各职类、职种、职层人员在企业发展中的地位、作用和相互关系。人力资源结构规划的目的在于打破组织壁垒（如部门）对人力资源管理造成的障碍，为按业务系统要求对相关人员进行人力资源开发与管理提供条件，同时，人力资源结构规划也为建立或修订企业人力资源管理系统（如任职资格体系、素质模型、薪酬体系和培训体系等）打下基础。

人力资源素质规划是依据企业战略、业务模式、业务流程和组织对员工行为要求，设计各职类、职种、职层人员的任职资格要求，包括素质模型、行为能力及行为标准等等。

人力资源素质规划是企业开展选人、用人、育人和留人活动的基础与前提条件。

图4-4说明的是企业战略目标和组织行为方式确定以后，人力资源规划才能进行。战略规划、业务模式决定人力资源的数量与结构；业务行为规范决定了人力资源的素质要求。

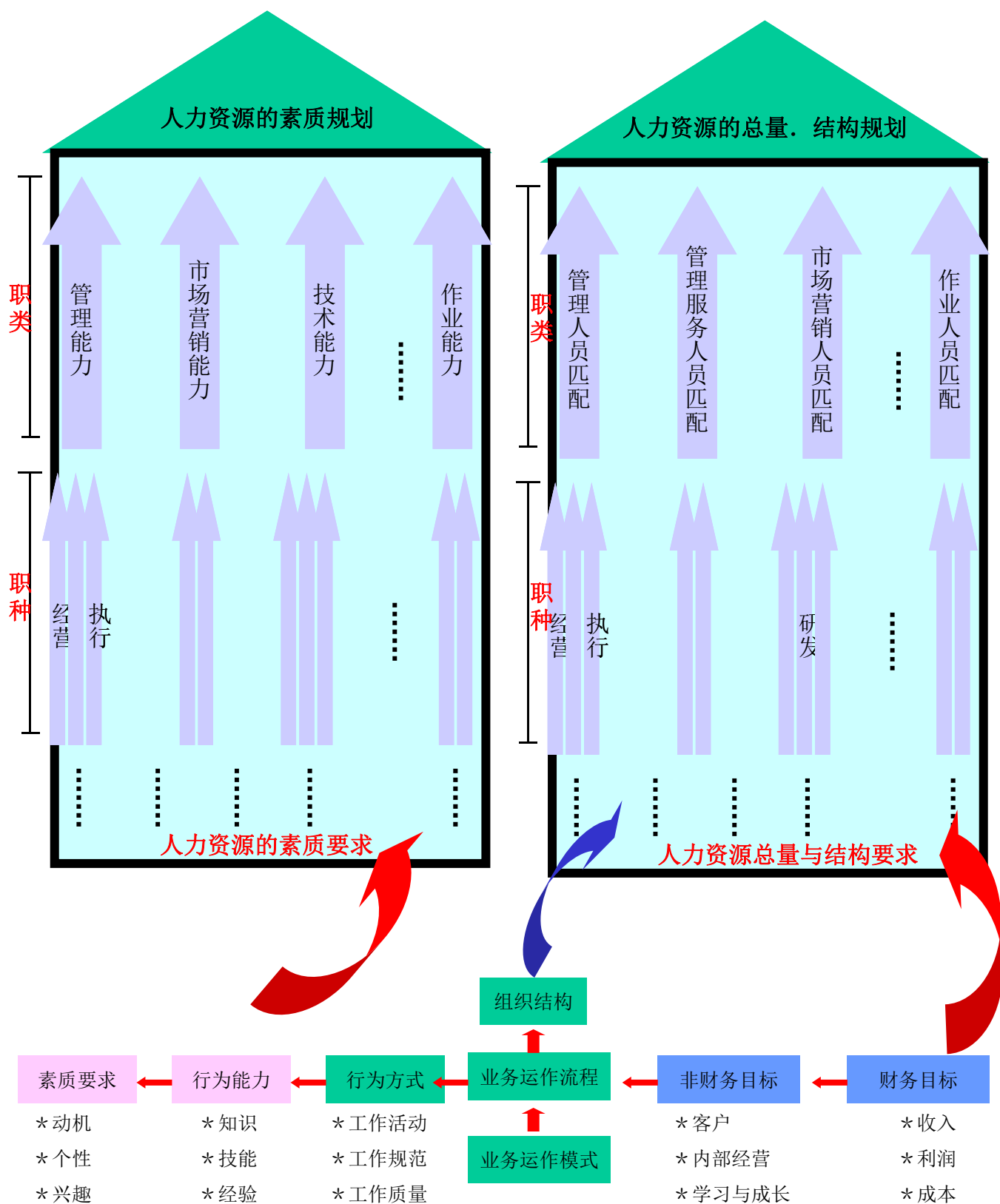


图4-4 人力资源规划的依据



## 6 人力资源规划模型与流程

人力资源规划的流程由三个阶段构成，即信息收集与处理阶段，总体规划分析阶段和制定实施计划阶段。每一阶段的主要内容参见图4—5

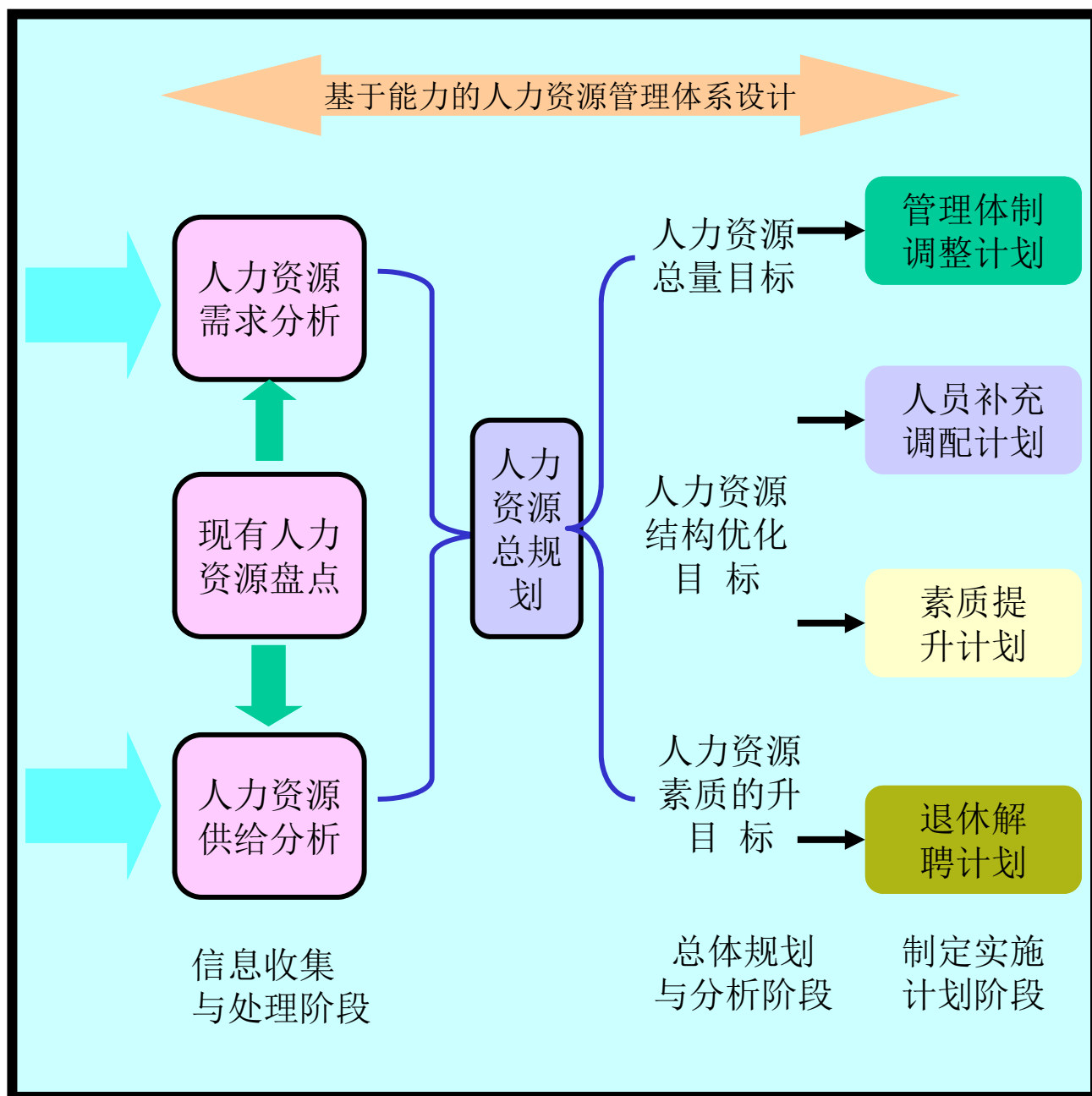


图4—5 人力资源规划模型

## 第2节 人力资源数量规划

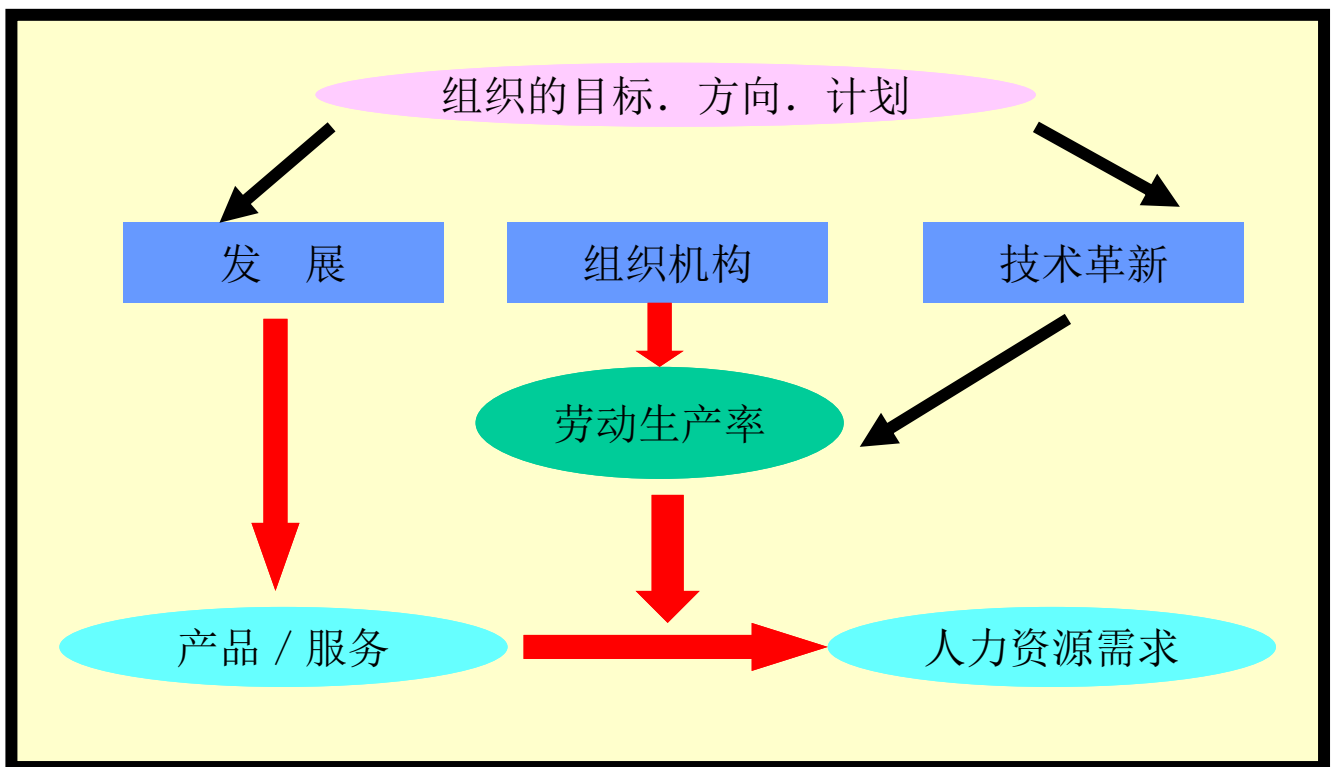
### 1 人力资源需求预测定义

定义：以企业的战略、发展规划和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，对企业未来人力资源的数量、质量和时间等进行估计的活动。人力资源需求预测是企业人力资源规划的起点，其准确性对于规划的成效有决定性作用。

影响企业人力资源需求预测的主要因素有：

- \* 业务发展规划。
- \* 组织规模结构及地域分布
- \* 劳动生产率水平。
- \* 技术改造与革新计划等，见图4—6。

图4—6 影响人力资源需求的主要因素



## 2 人力资源需求预测分析步骤

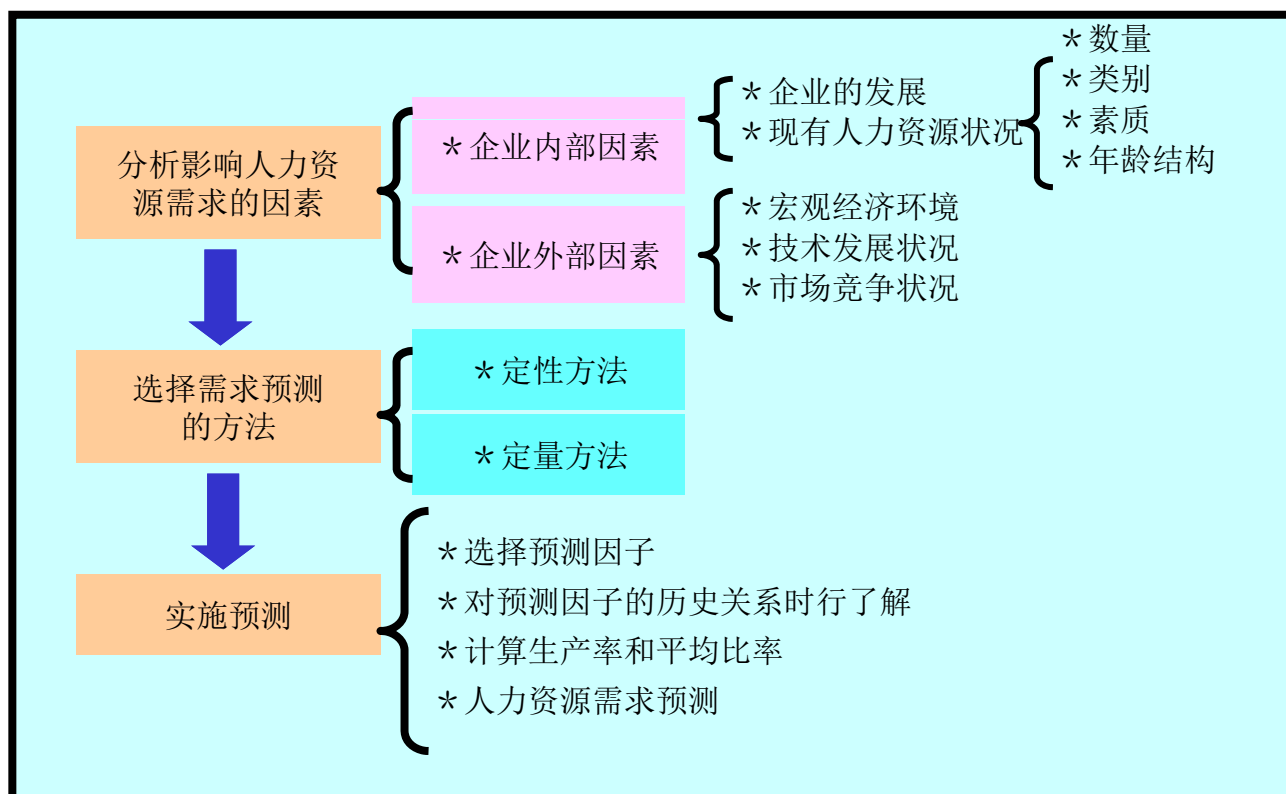
人力资源需求分析主要包括两上方面的内容：数量和质量。因为质量问题在任职资格标准和素质评价确定之后就可以解决，因此相对而言数量问题更回复杂，目前几乎所有预测方法都是集中在人力资源数量的预测上，而且是总量预测之上。

人力资源需求预测的内容应该包括三个步骤：

- (1) 人力资源总是预测。
- (2) 人力资源结构预测（在提出职种的划分这前，这种预测几乎是不可能做到的）
- (3) 面向未来的结构持续调整预测（这是一个对预测结果的修正过程）

## 3 人力资源需求预测程序与方法（见图4-7）

图4-7 人力资源需求预测的程序与方法



#### 4 企业编制设计模型

人力资源数量规划最终要落实到企业编制上，如何进行编制设计是人力资源规划的难点，笔者在长期的实践过程中摸索出一套适合中国企业的编制设计模型，其基本设计思想如图4—8所示。

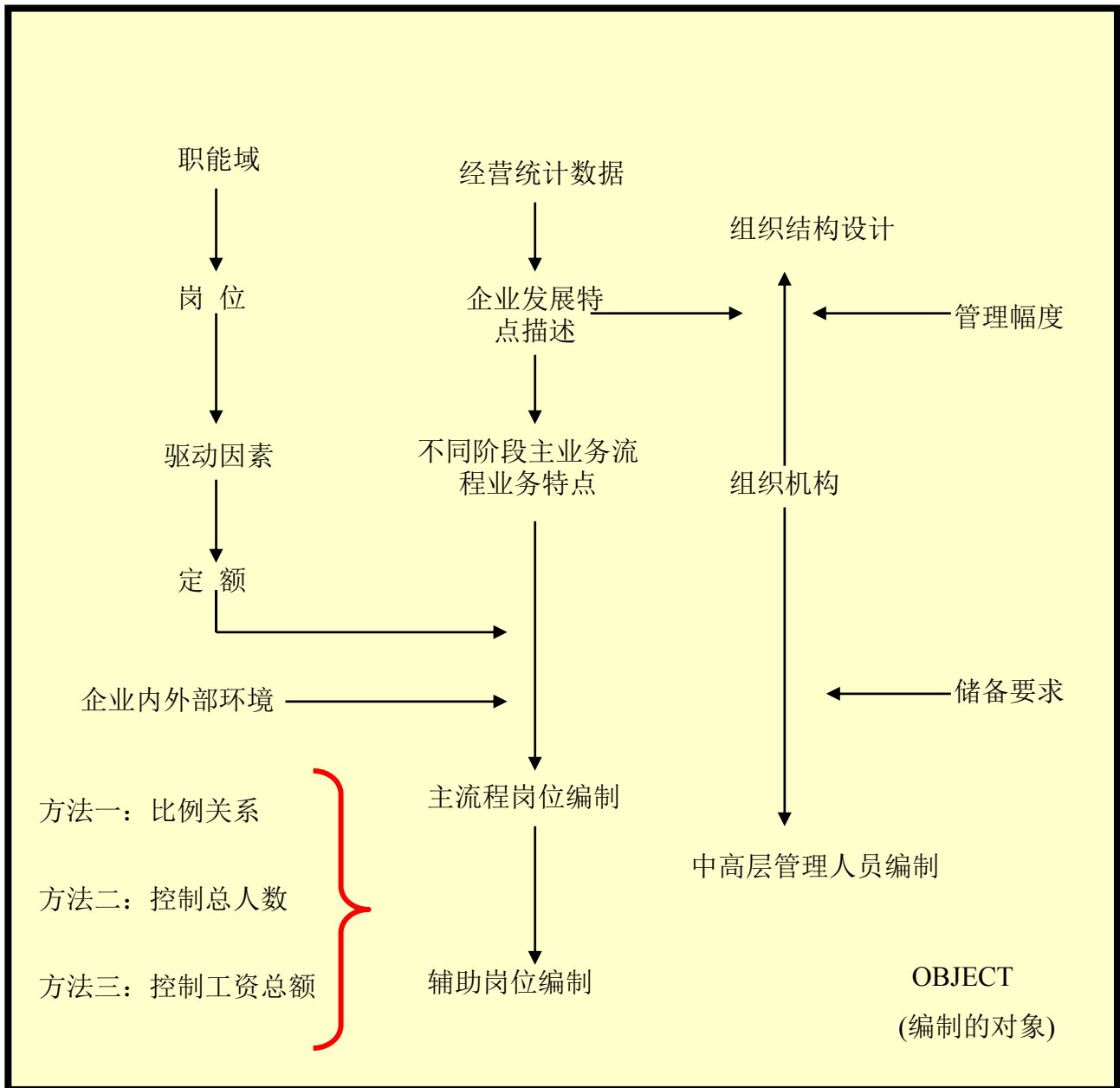


图4—8 企业编制设计模型

企业在战略、组织结构都已明晰的前提下进行编制设计。其主要程序为：依据组织的职能域，梳理组织设计中已有职位，明确引起这些职位变动的驱动因素和劳动定额，结合若干年企业经营统计数据分析和企业发展的行业特点，对企业处于不同阶段的主业务流程及业务特点进行判断，确定组织中的哪些职位是关键职位和重点职位，并按照技术条件不变的前提下，确保主流程岗位编制不变。而对辅助岗位编制则采取弹性设置方法，如（1）确定各职类职种的比例；（2）控制总人数；（3）控制工资总额等，由组织内部调整确定。一般而言，辅助岗位应采取不断提高从业者的工作技能入手，减少辅助人员数量。

随着辅助人员的变化，可能引起组织结构作相应的调整，即从业者素质越高，所需相关岗位从业者编制就越少，依据组织设计的管理幅度要求，这时组织结构就可以简化。

企业要依据组织分布的地域状况，考虑干部的储备要求，适当放宽中高层管理人员的编制设置。

### 第3节 人力资源结构规划

#### 1 人力资源结构分析

人力资源总量确定之后，人力资源结构规划是关键，也是一个难点，笔者在咨询实践中摸索出一套独特的结构分析法，其基本思路是：

##### 人力资源结构分析的目的

\* 任职资格体系设计本身就是企业人力资源结构规划设计的一部分，请参看第3章。建立合理人力资源结构框架，有助于分析企业各职种的业务能力状况，有利于企业的核心能力。如图4—9所示，各职类、职种的业务能力均衡发展，有利于企业核心能力的提升。

\* 在任职资格体系框架内，企业可以分析评估各职种的价值贡献度，确定各职种在企业价值创造中的贡献系数，作为薪酬、晋升等人力资源政策的依据。

\* 按各职种贡献大小确定各职种人员数量的配比关系，从而合理配置企业的人力资源（以贡献系数为基础）。

##### 人力资源结构分析时应注意的问题

\* 各职种价值贡献评价的基础是达成共识，故评价指标体系应是企业广泛讨论后较为一致的看法。

\* 基于“价值创造大小决定重要性”的原则，贡献系数也可反映该职种重要程度。

\* 贡献系数反映职种（整体）价值贡献。

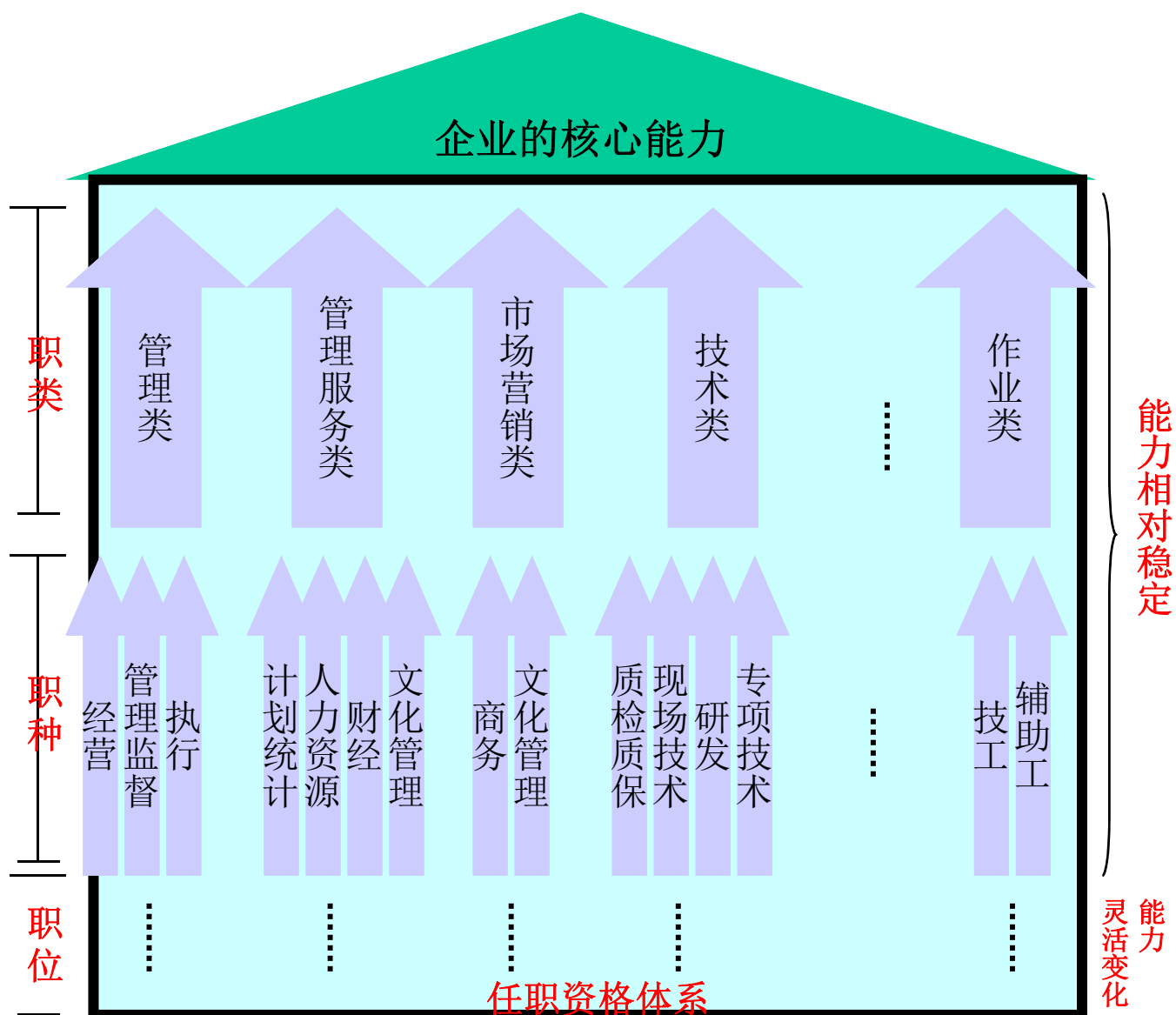


图4-9 某企业人力资源结构框架图

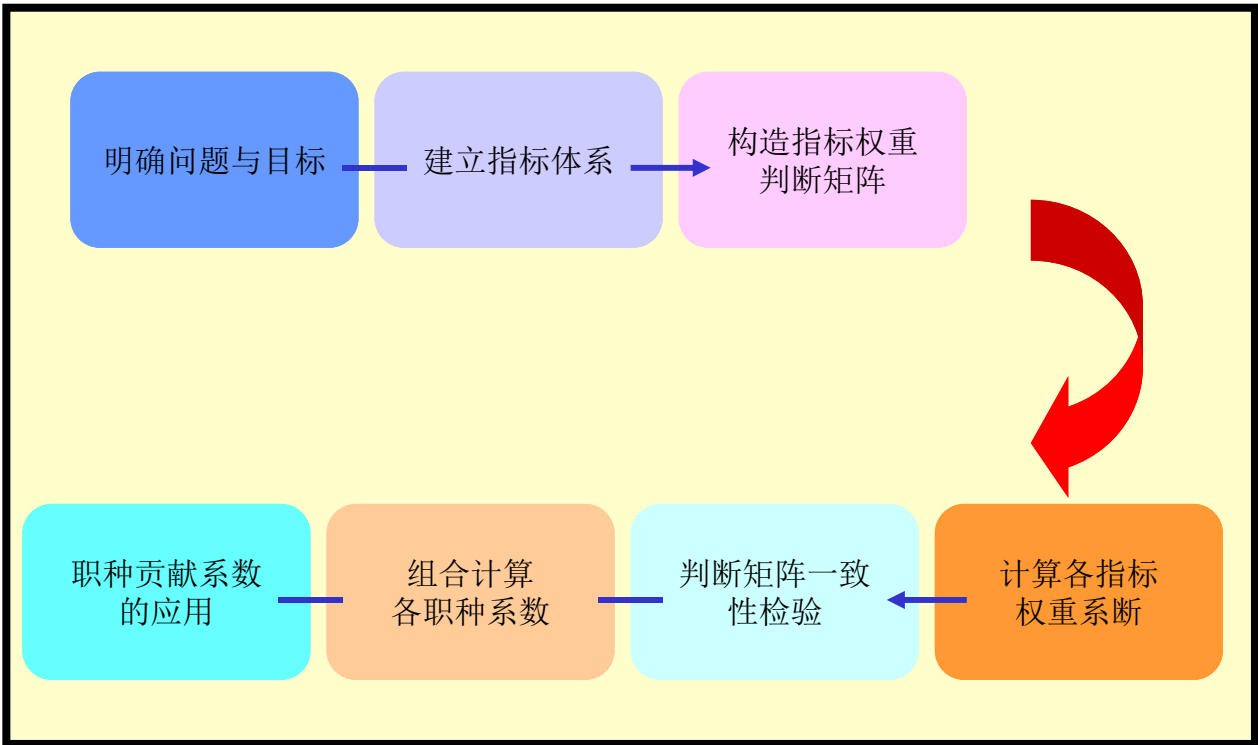
## 2 企业各职种价值贡献度评价

对企业各职种进行价值贡献度评价的关键是要科学地确定各职种价值贡献系数。我们在咨询实践中引入AHP法确定各职种价值贡献度。

层次分析法（analytic hierarchy process,简称AHP法），是美国运筹学家塞蒂(T.I.Saaty)教授在20世纪70年代提出的一种定量与定性相结合的多目标决策分析方法。这一方法的核心是将决策者的经验判断给予量化，从而为决策者提供定量形式的决策依据，在目标结构复杂且缺乏必要数据的情况下更为实用。应用AHP方法计算指标权重系数，实际上是在建立有序递阶的指标系统的基础上，通守指标之间的两两比较对系统中各指标予以优劣评判，并利用这种评判结果来综合计算各指标的权重系数。

利用AHP法计算各职种贡献系数，可按以下步骤进行（见图4—10）

图4—10 贡献系统评估的步骤





### 3 各职人员配置（1）

#### 人员结构配置的假设前提

假设前提：

- \* 企业过去在人员配置上缺乏规划。
- \* 正面临战略重构组织调整的大变革，以往结构性比例关系将不再起作用，企业进行结构性人力资源规划时缺乏应有的基准。

#### 结构配置关系的假设

在企业上述基本前提下，我们做以下假设：

以贡献系数作为每一职种员工数变化幅度的判断基准。员工数量减少时，贡献度越小，变化幅度越大。员工数量增加时，贡献度越大，变化幅度越大

职种 编号	1	2	3	...	S	一般符号
职种 人数	$X_1$	$X_2$	$X_3$		$X_S$	$X_i$
变化量	$d X_1$	$dX_2$	$dX_3$		$dX_S$	$dX_i$
变化 幅度	$d X_1/X_1$	$d X_2/X_2$	$d X_3/X_3$		$d X_S/X_S$	$d X_i/X_i$
贡献 系数	$K_1$	$K_2$	$K_3$		$K_S$	$K_i$

## 第4节 人力资源素质规划

人力资源素质规划有两种表现形式：任职资格标准和素质模型（见图4—12）。任职资格标准要反映企业战略及组织运行方式对各职类、职种、职层人员的任职行为能力要求；素质模型则反映各职类、职种、职层需要何种行为特征的人才能满足任职所需的行为能力要求。具体规划形式参阅第3章和第5章。

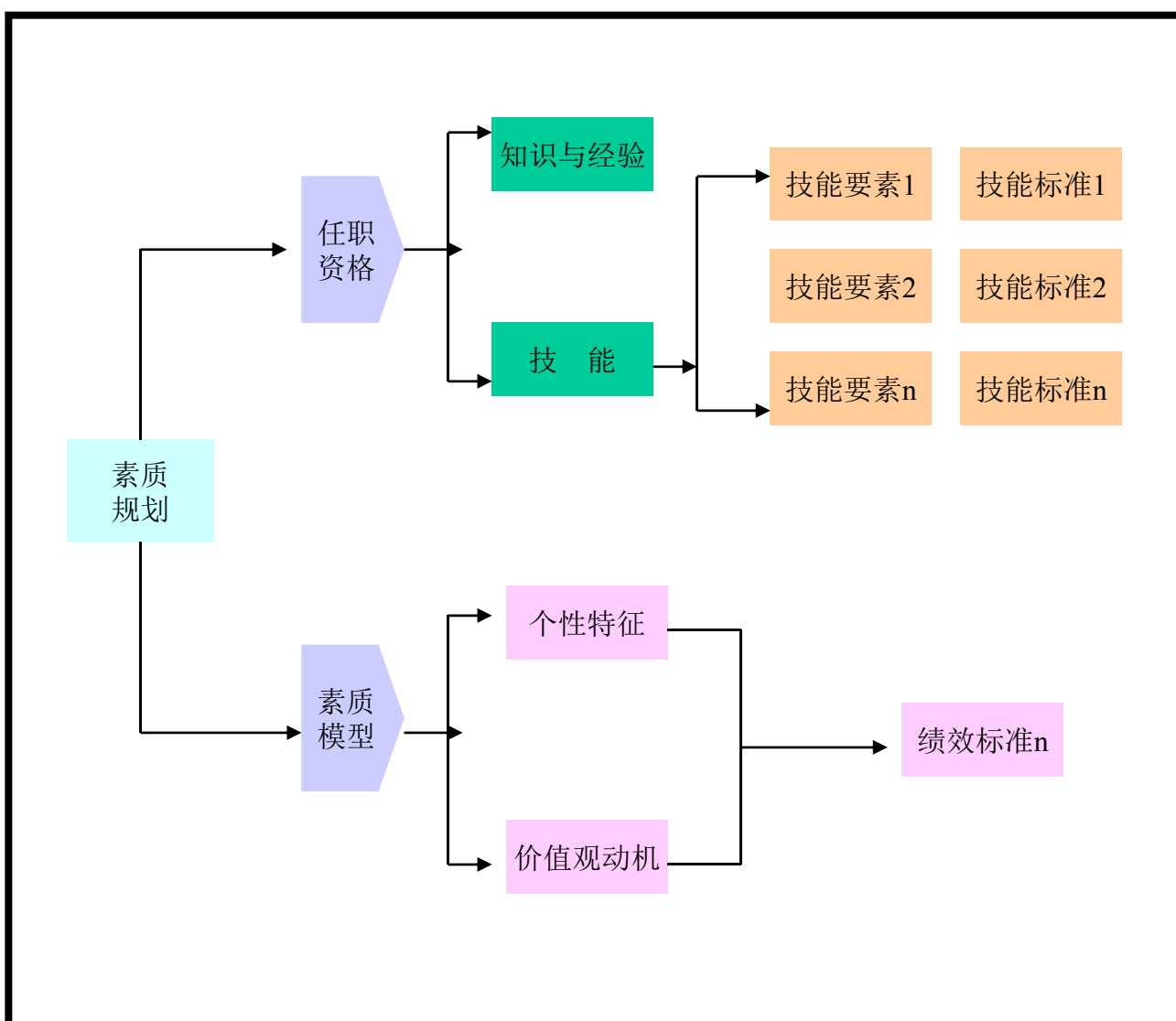


图4—12 人力资源素质规划

第5节 员工任职能力提高对人力资源配置的影响

当员工整体任职能力不断提高时，企业员工的适岗率也将提高，这表明企业员工的职业化程序也在提高。

当企业员工整体任职能力和适岗率提高到一定程度时，在工作条件不变的情况下，企业所需员工人数可以相对减少，组织结构、业务流程也可作相应简化。 员工任职能力提高对人力资源配置的影响，如图4—13所示。

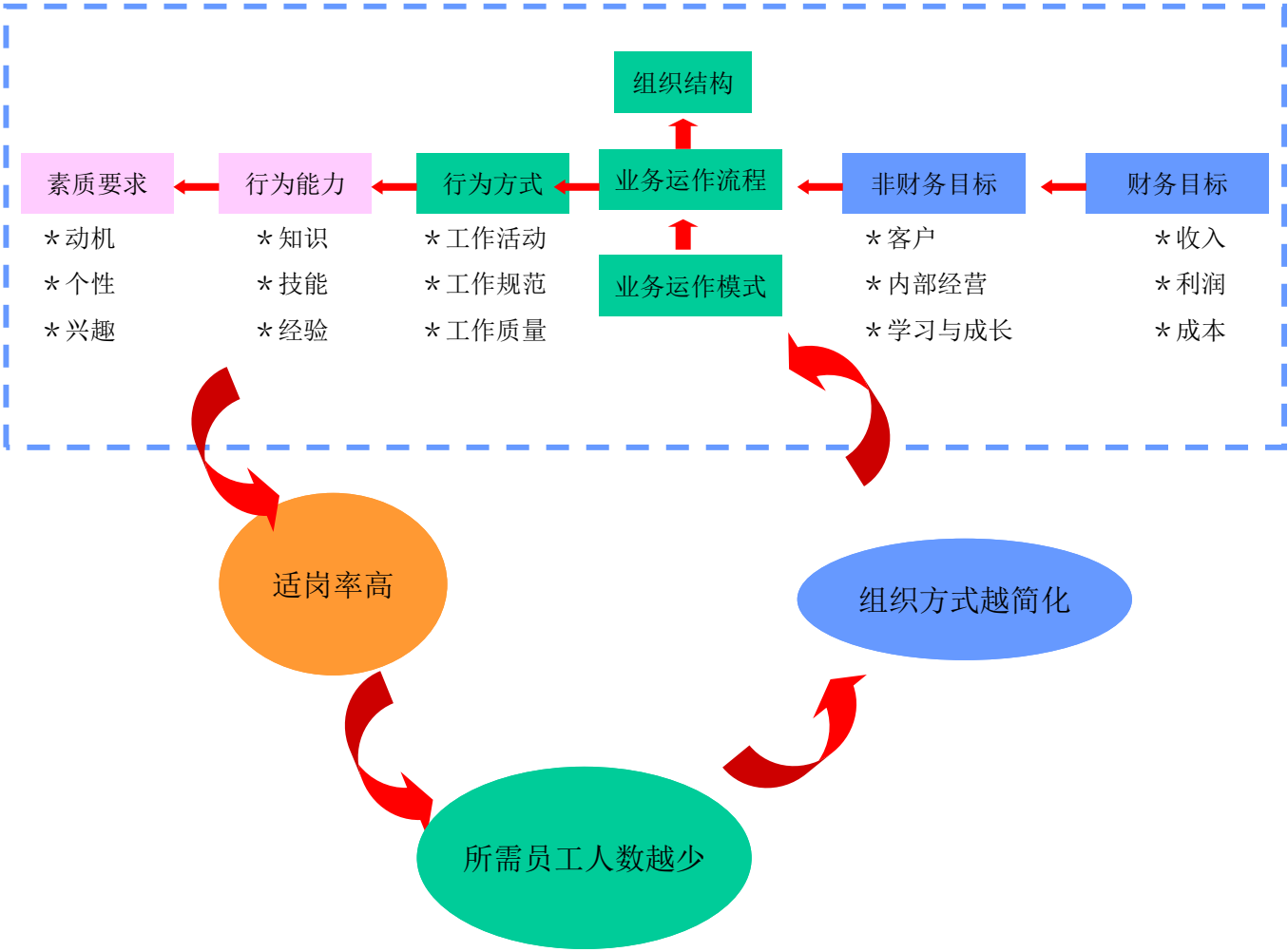


图4-13员工任职能力提高对人力资源配置的影响

## 第五章

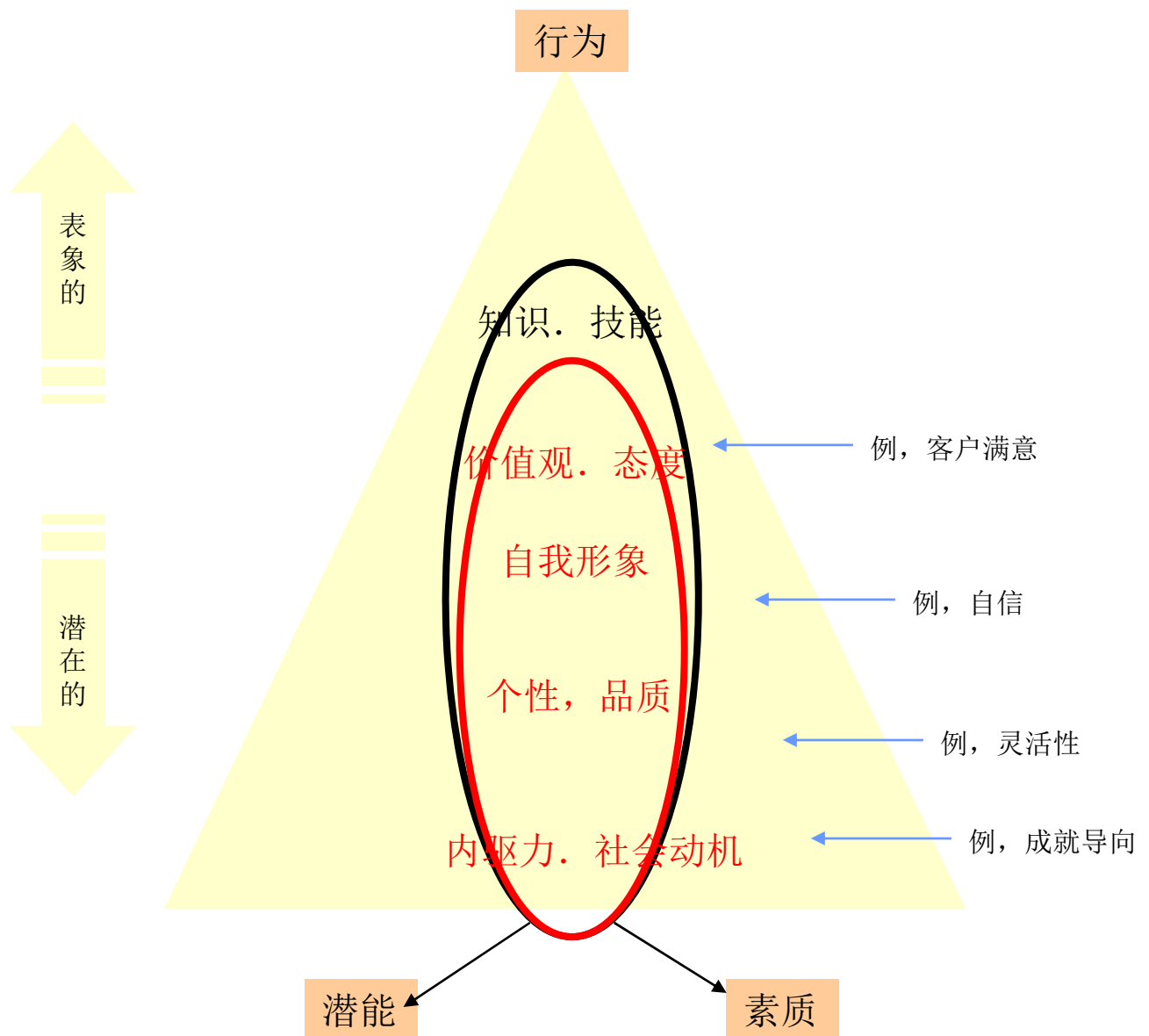
# 职业化素质评价 系统

- \* 素质与潜能
- \* 素质模型的建立流程与方法
- \* 素质模型的作用
- \* 如何进行素质评价
- \* 素质评价在人力资源开发与管理中的应用

## 第1节 素质与潜能

### 1 什么是素质（competency）

“competency”一词目前在国内有不同的译法，如译成“素质”、“资质”、“能力”、“才干”等，是指驱动员工产生优秀工作绩效的各种个性特征的集合。素质是判断一个人能否胜任某项工作的起点，是决定并区分绩效好坏差异原因的个人特征总和。人的素质可用冰山模型来表示，如图5-1所示。

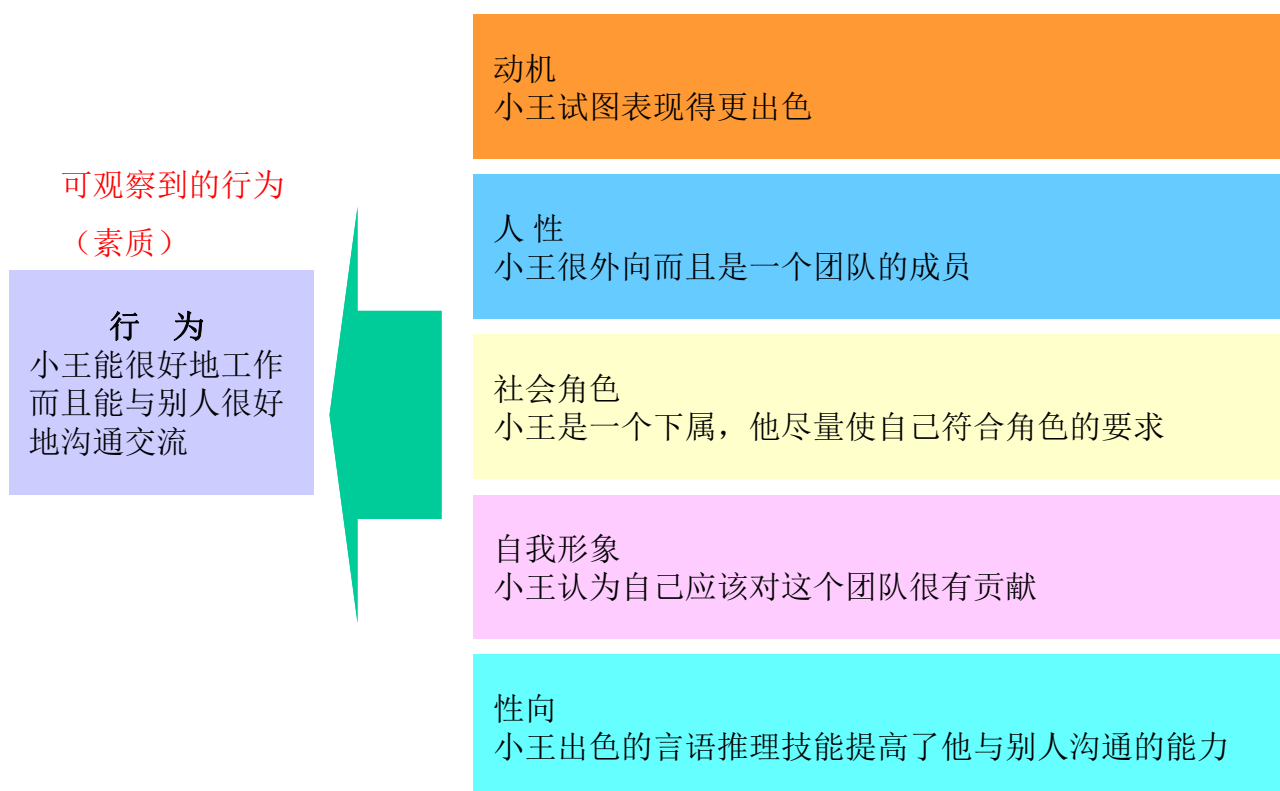


从图5-1可以看出，个人素质犹如一座浮在水中的冰山，包括水平以上看得见的部分和水面以下看不见的部分

水面以上部分只是素质冰山的一角。我们把这部分素质定义为显性素质，它是个人在工作活动中（如言谈举止，处理问题的方式和方法，对机器设备的操作技术等等）以及工作结果中（如工作绩效，生产的产品等），所表现出来的别人能看得见的知识的深度和广度，对工作技能掌握的熟练程度等。水平以上的素质可以较为容易地被分类，被区分，被衡量，因而，个人水面上的素质可以依据观察个人工作行为及工作结果分析进行评价。水面以上素质是胜任工作和产生工作绩效的基本保证。

水面以下部分，我们把这部分素质定义为潜在素质，它是个人的态度，自我形象，社会动机，内在驱动力，品质，价值观，个性等，这些个人潜在素质深藏于心，是不易被别人发现和比较的，如图5-2所示。同时又是左右个人作为和影响个人工作绩效主要的内在原因。个人知识，技能大致相同的两个人的绩效差异，除外部因素影响外，往往是由潜在素质状况所决定的。

#### 很难测理与比较（潜能）



## 2 素质的构成要素

个人的素质由多种要素构成，如图5—3所示。

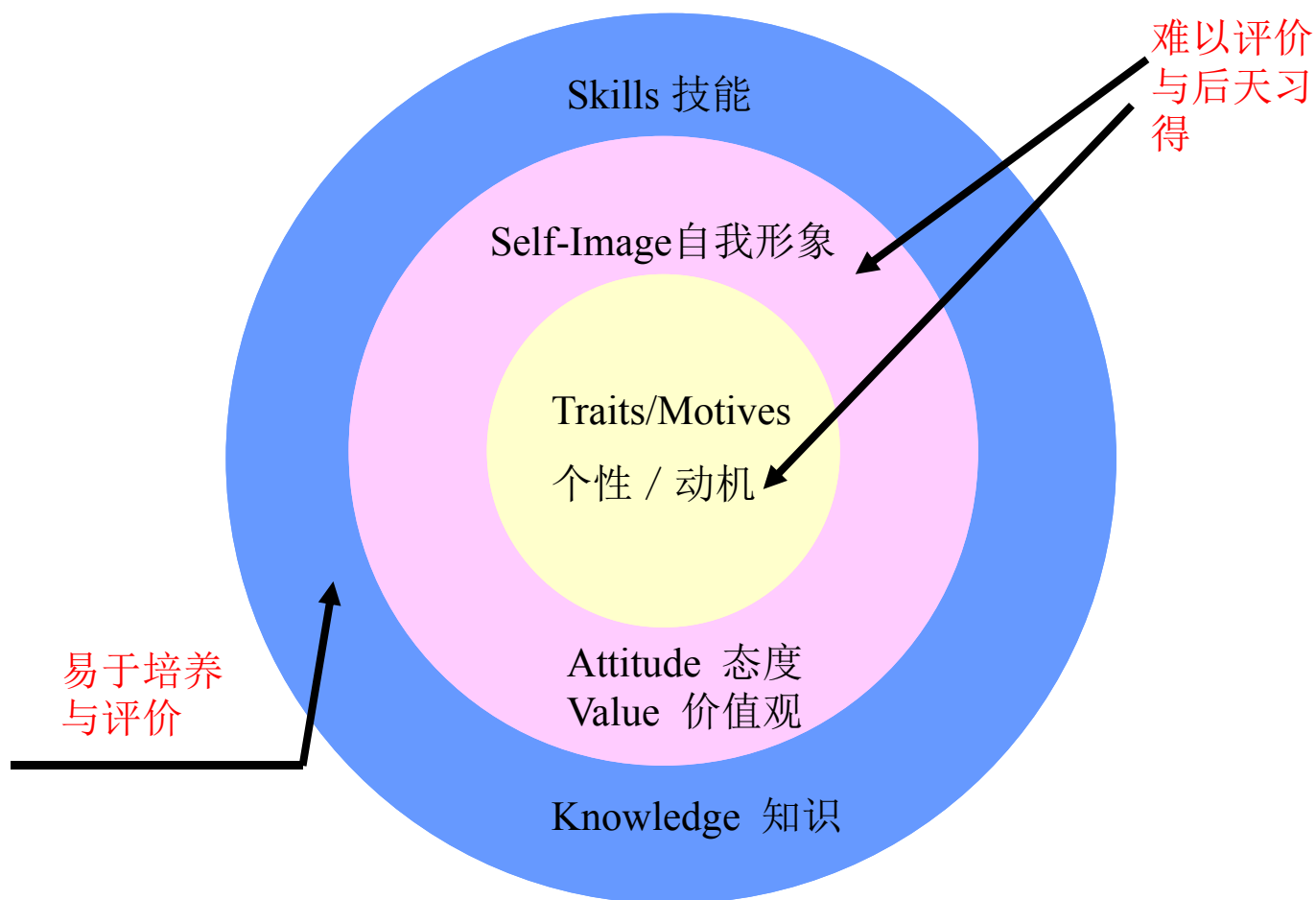
动机：指推动个人为达到一定目标而采取行动的内在驱动力。动机会推动，指导行为方式的选择朝着有利于目标实现的方向前进，防止偏离。

品质：指个性对环境与各种信息所表现出来的一贯反应。品质与动机可以预测个人在长期无人监督下的工作状态。

态度、价值观与自我形象：指个人自我认知的结果。作为动机的反映，可以预测短期内有监督条件下的人的行为方式。

知识：指个人在某一特定领域拥有的事实型与经验型信息。

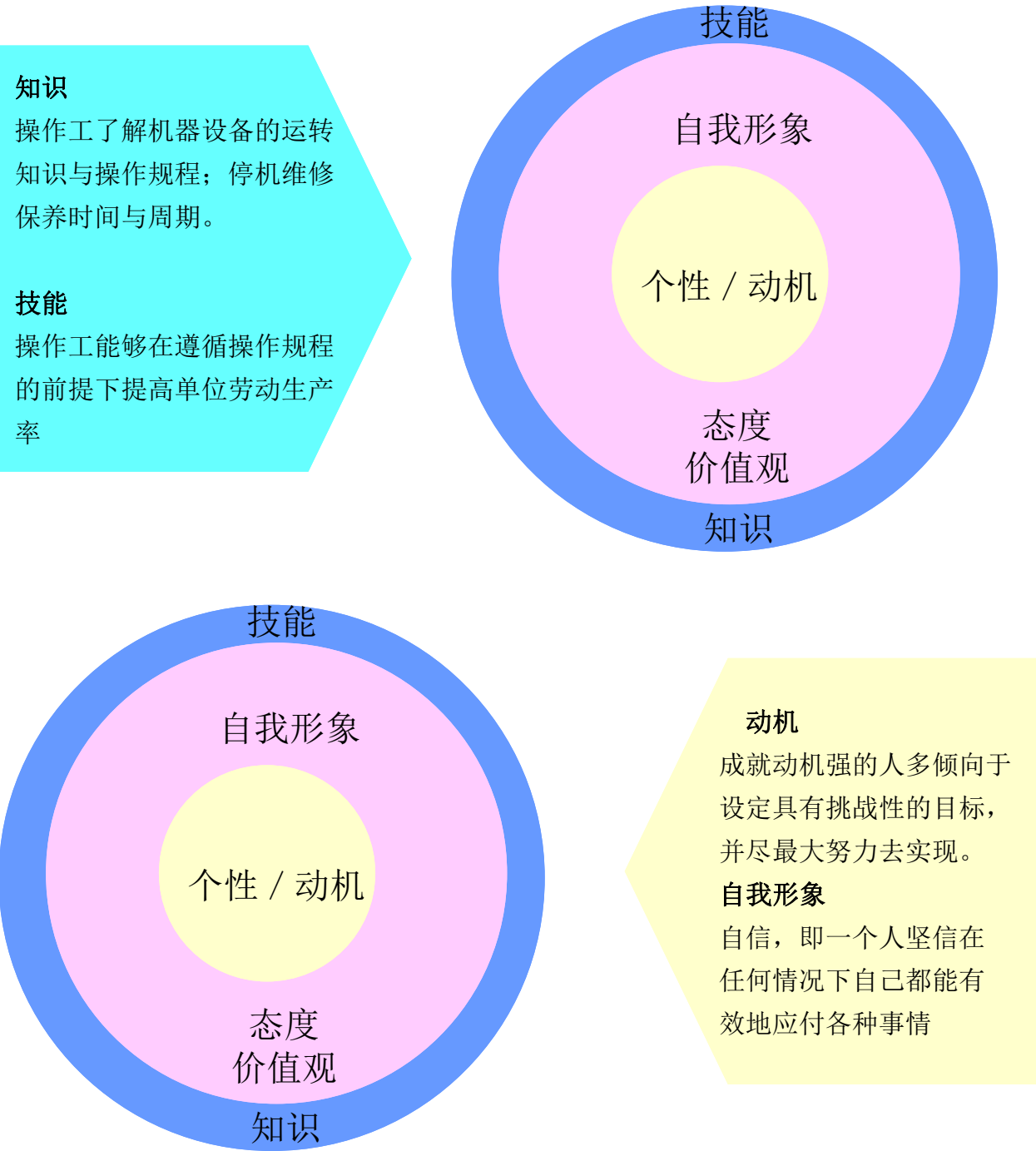
技能：指结构化地运用知识完成某项具体工作的能力，即对某一特定领域所需技术与知识的掌握情况。



# 素质示例

在实践中个人素质如何确诊呢？如力5—4所示。

图5—4 素质示例





### 3 显性职业素质分类

显性职业素质是个人在工作活动过程中以及工作结果中所表现出来的别人能看得见的知识的深度和广度，对工作技能掌握的熟练程度等。它可以较为容易地被分类，被区分、被衡量，它可以依据观察个人工作行为及工作结果分析进行评价。显性职业素质可分为通用素质与专业技能素质，如图5-5所示。

通过素质是建立在企业战略或行业发要求的基础上，企业各类组织核心能力在领导力素质、企业价值观等方面的要求和体现；

专业技能素质是企业各职类、职种、职层依据企业战略及行业发展要求，对从业人员知识、技能、经验和行为标准的总和。

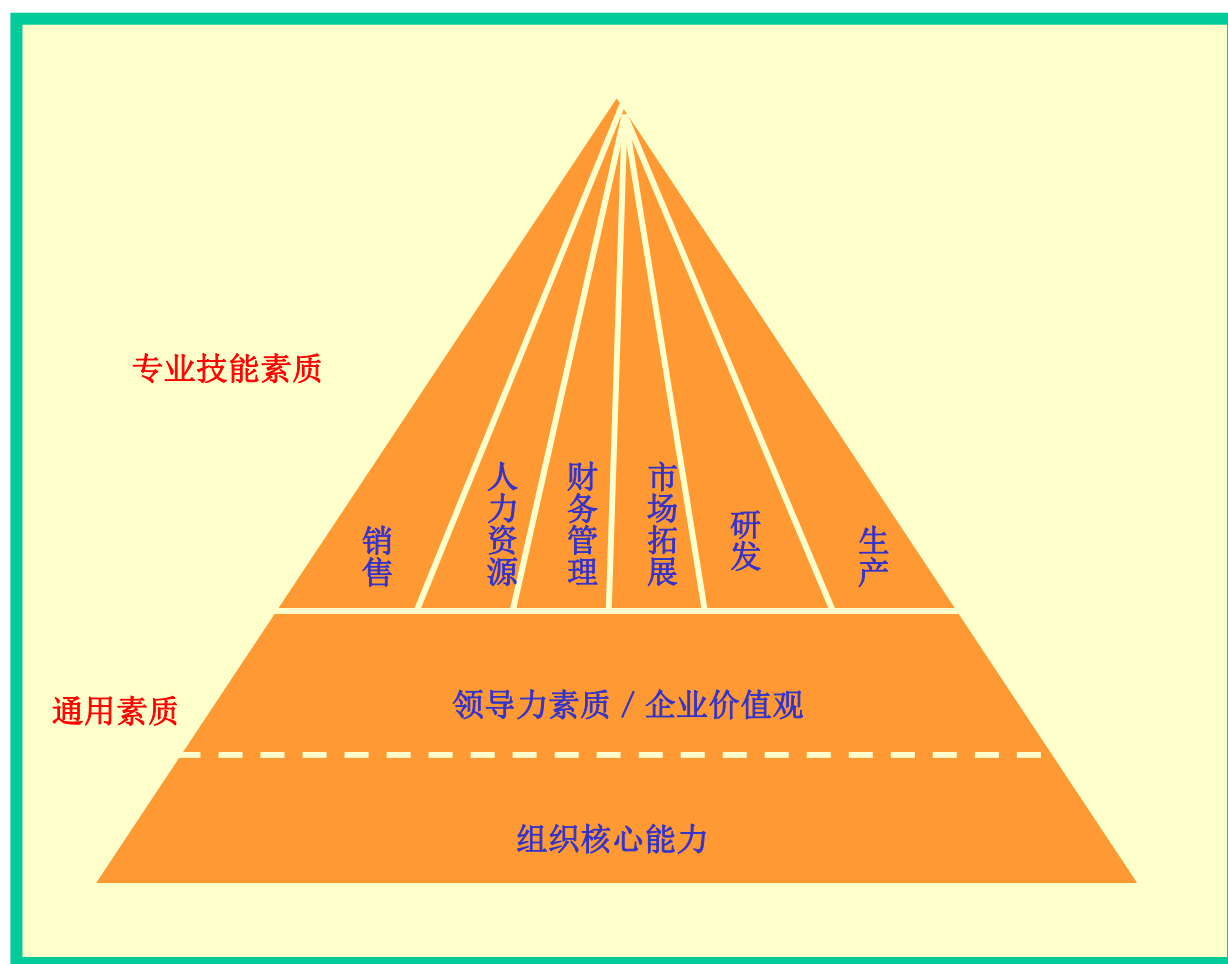


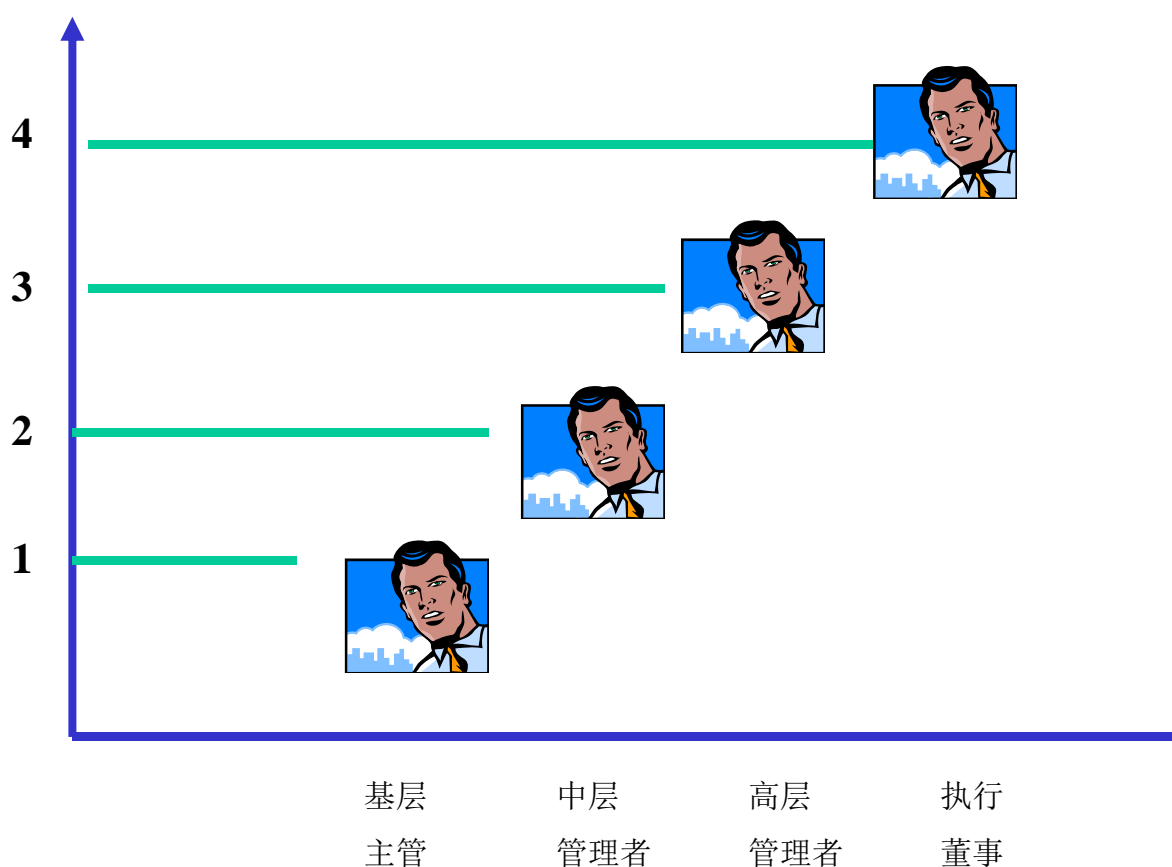
图5—5 显性职业素质

#### 4 显性职业素质与潜在职业素质分级

企业可以在职类、职种、职层和各职种级别角色划分的基础上，对企业各职类、职种、职层和各职种级别角色的显性职业素质进行分级，这种素质分级与任职资格标准有着相同的意义和作用。从某种意义上来说，二者是一回事，如图5-6和图章-7所示。只是前者更注重对行为方式的界定与评估而已。

显性职业素质的分级是通过行为事件访谈法，在以本职类、职种优秀人员与较差人员的行为为标杆，在业务流程各节上对产生绩效的知识、技能与经验及行为方式进行分由级别角色定义完成。

在显性职业素质的基础上对影响绩效、从业所需知识、技能与行为规范掌握的潜在职业素质进行分级，见表语-1所示。潜在职业素质是指影响绩效的个人动机、价值观、态度及行为特征等。



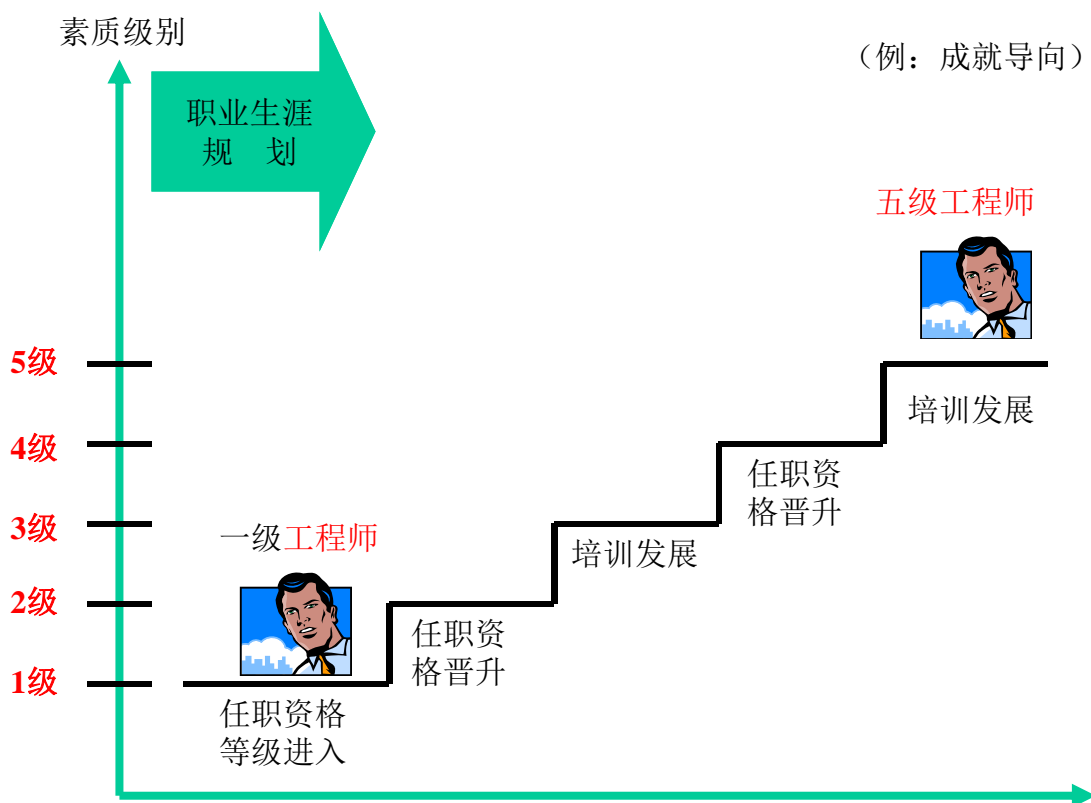


图5—7 同一职业生涯序列的素质分级举例

人际理解力，即认真倾听他人讲话，体会其言外之意，并准确把握未明确表达出的思想、情感、关键点的能力。

表5—1 素质分级释义举例（部分）

1级	2级	3级	4级	5级
理解情感或具体内容，但不能将两者相联系	既理解情感又理解具体内容	理解他人的真正意图，包括未表达的内容	理解深层次问题，把握导致某种情感的原因	理解复杂的深层次的问题

## 5 什么是素质模型

素质模型是建立在对各职类从业人员潜在职业素质要素分析的基础上，在明确各职类从业人员产生高绩效的潜在素质要素后，依据职种所在职类的潜在素质要素，确定本职种从业者各种潜在素质要素的素质级别要求的总和。

素质模型是由两个纬度构成的，如图5—8所示。

（1）素质要素。明确每一职类产生高绩效的潜在素质构成是十分重要的，正是这种潜在素质构成，使得具有这些潜在素质突出的人在在工作中产生了高绩效。职类潜在素质提炼参见下页“全脑模型与潜在职业素质”的有关内容。

（2）素质级别。明确同一职类不同职种对各种潜在素质要求程序的不同。

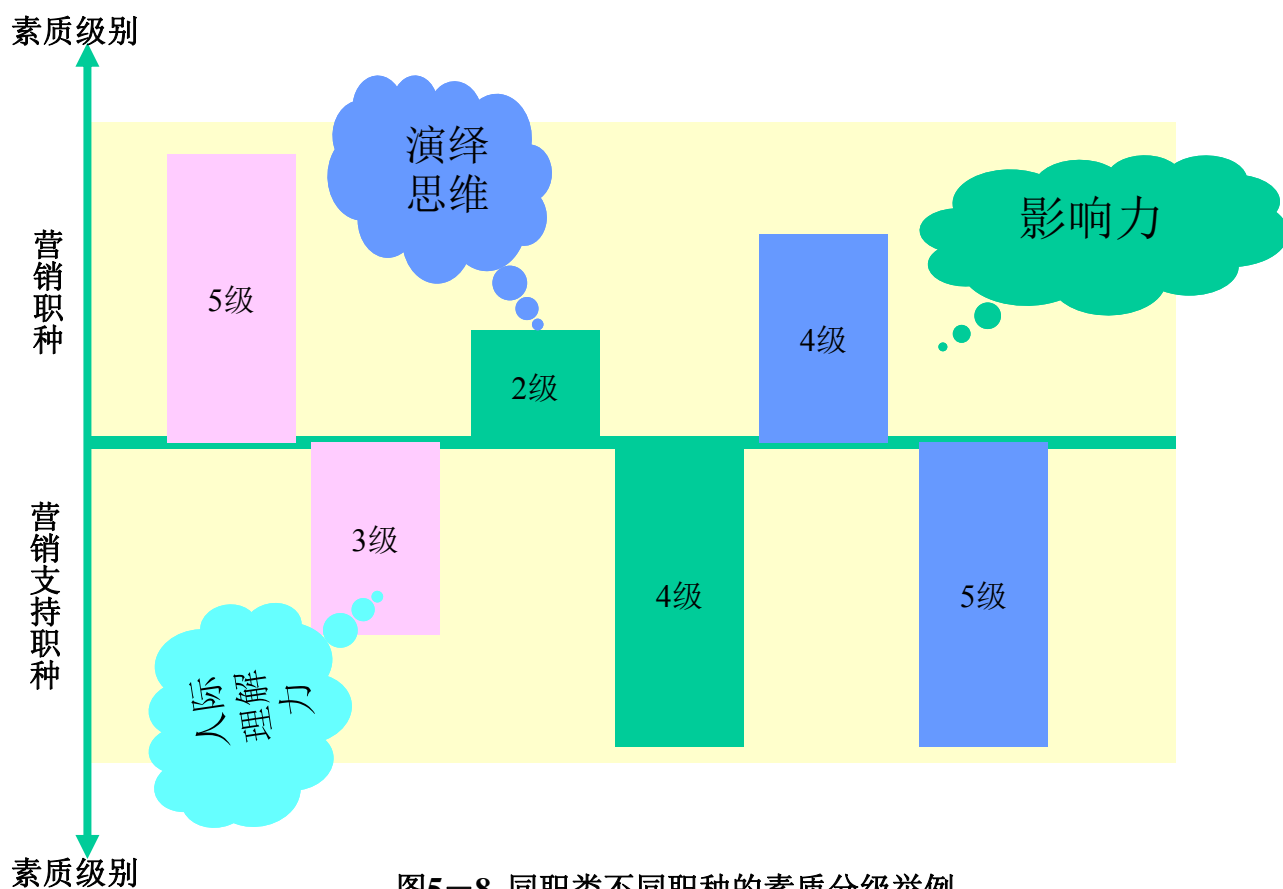


图5—8 同职类不同职种的素质分级举例

## 6 全脑模型与潜在的职业素质

### 全脑模型理论

科学实验证明：人脑可分为两大半球区，各有专门的功能。美国人奈德·赫曼依据大脑分工与人的思维方式、创造力、学习力的关联，建立了赫曼全脑模型，如图5—9所示。

全脑模型分析技术对于人的潜在职业素质能够作出科学的解释。利用全脑模型分析技术，可以建立基于“大脑优势”的潜在职业素质模型。所谓基于“大脑优势”的潜在职业素质模型如图5—10所示，就是依据个人的脑部分工特点而产生的兴趣偏好，影响个人动机与能力发展的理论，建立的企业各职类、职层人员产生高绩效所需的潜在素质类型要求与标准。企业员工招聘、绩效诊断、调配及晋升时，可以应用本潜在素质模型判断某一员工潜在素质是否适合所从事的工作岗位如图5—11和图5—12所示。

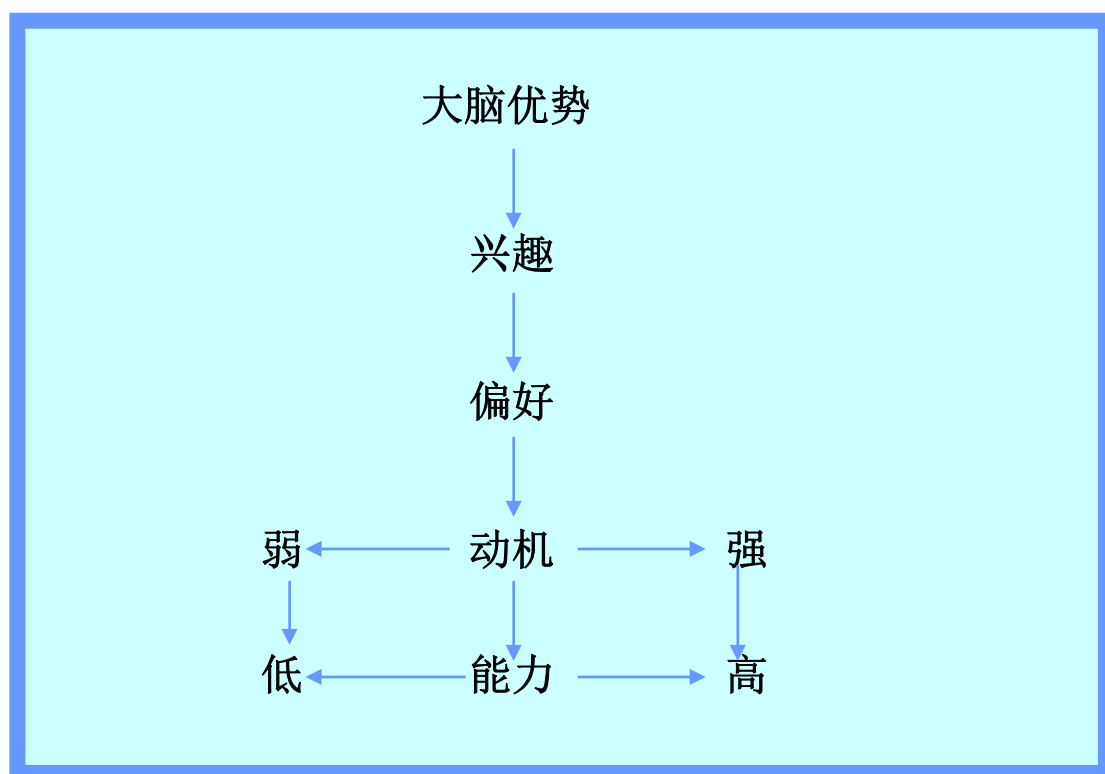


图5—9 大脑优势与偏好、能力的关系

某员工潜在职业素质与不同职种图形的对应程度

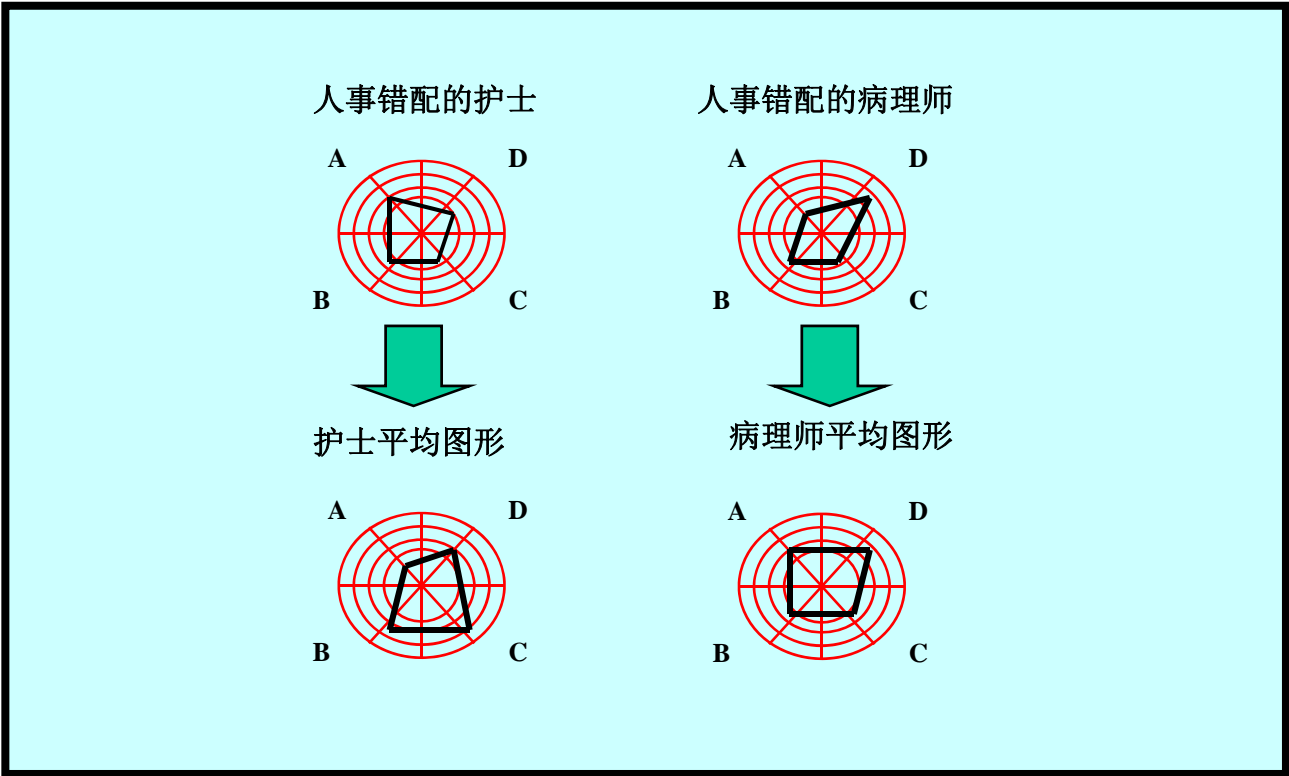
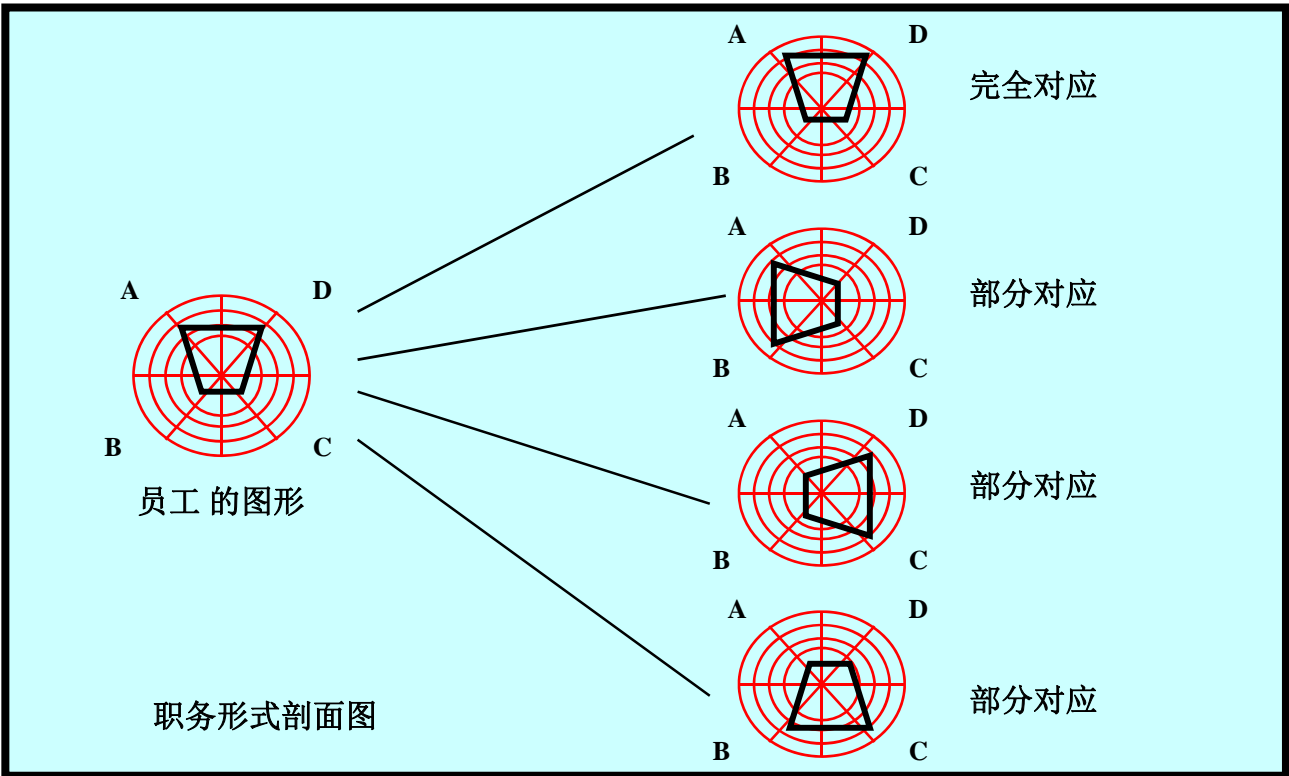


图5-12 素质模型建立流程

## 第2节 素质模型的建立流程与方法

### 1 素质模型建立的流程

素质模型的建立，一般需经过三个阶段：（1）对素质进行研究分析，提炼素质项目，描述素质特征；（2）验证质模型的有效性，选择标杆进行比较，利用咨询公司数据库或专家进行验证；（3）素质模型的应用，见图5—12所示。

图5—12 素质模型建立流程



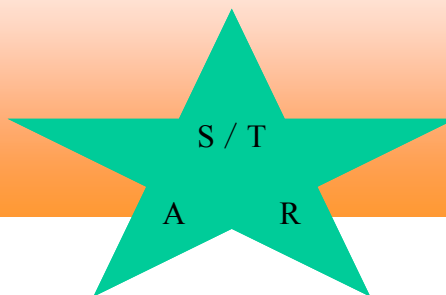
图5—12 素质模型建立流程

## 2 素质模型开发技巧一形为事件该谈法

哈佛大学的心理学教授麦克利兰（David C McClelland）最早在研究中创造了行为事件该谈法（behavioral event interview, BEI），用一些结构化的问卷对优秀和一般的任职者这两群体分别进行该谈，然后将得到结果对照分析，以找出那些能够将两组人员区别开来的特征，以及作为特定职位的任职者必须具备的基本素质特征。

BEI方法的主要特点在于通过访谈让员工描述他们在工作中遇到的最具决定性作用的关键事件，比如在顾客服务，鼓励创新，团队合作，处理危机，分析问题等方面遇到的几个成功的和失败的典型事件（一般是各三个），他们在实践中的角色及表现，事件最终的结果如何，影响怎样等等，从中总结出采访对象的思想、情感和行为。

行为事件访谈分析工具：



情境（S） / 任务问题（T）	行动问题（A）	结果问题（R）
描述一种情境，当...你为何要... 周围的情况如何？ 当这种情况发生以后，最紧要时机是什么？	你当时对情况有何反应？ 又具体是怎么做的？描述你在这件事情中的具体角色。 你当时首先做了什么？ 在处理整个事件时采取了怎样的具体步骤。	事件的结果如何？ 结果是怎样产生的？ 这件事是否引发了什么问题？ 你得到了什么样的反馈？



从行为事件访谈记录中提炼不同职类从业者成功的关键素质要项，如图5—13所示。

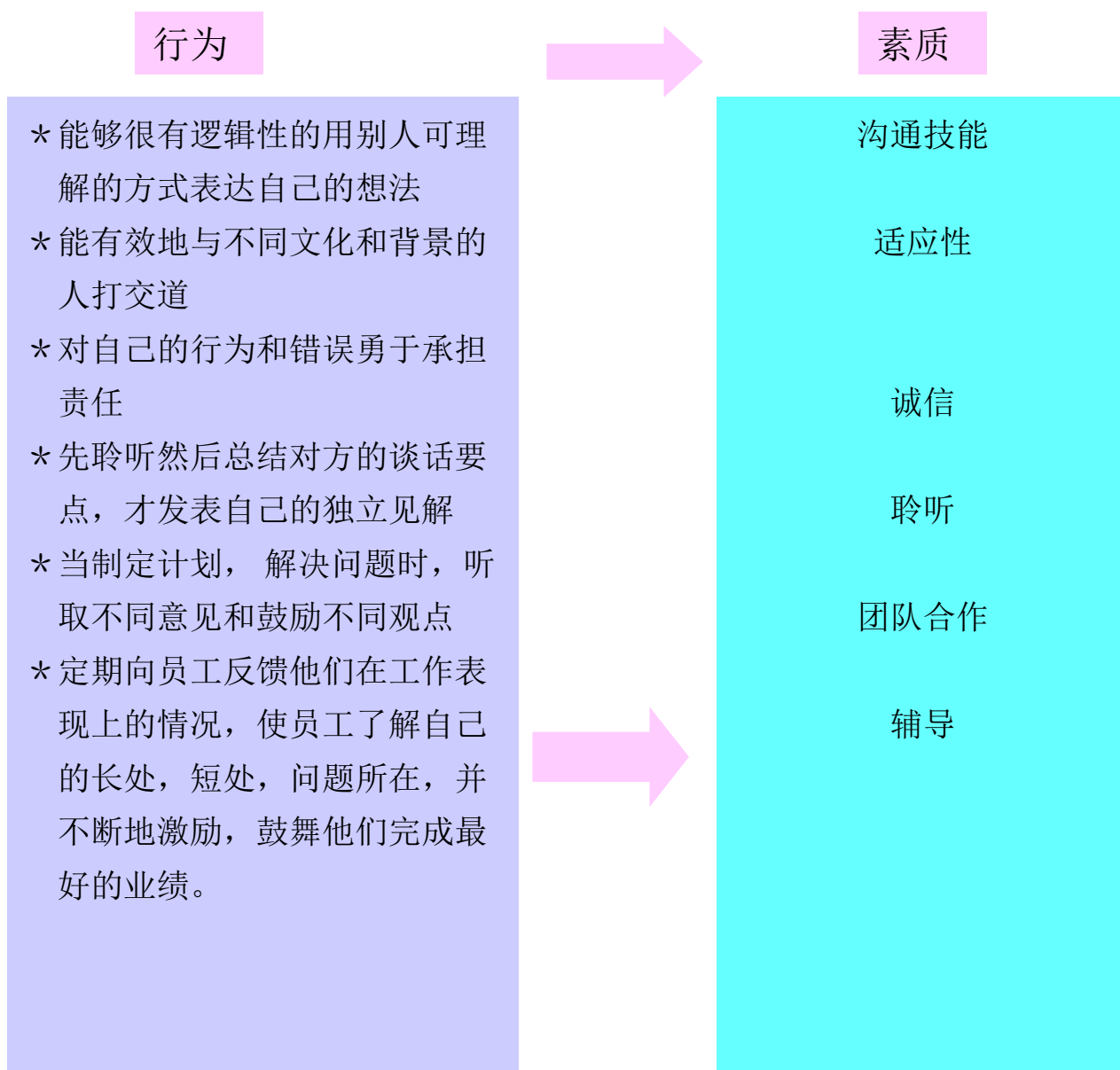


图5—13 关键素质要项的是炼方法

在开发素质模型的过程中收集信息的技术主要有：（1）重点群体关键行为访谈；（2）重点群体关键事件访谈；（3）调查；（4）面谈；（5）其他方法等。

一般采用重点群体关键行为或事件访谈收集信息较其他方法多。从ACA调查数据可知，如图5—14所示。

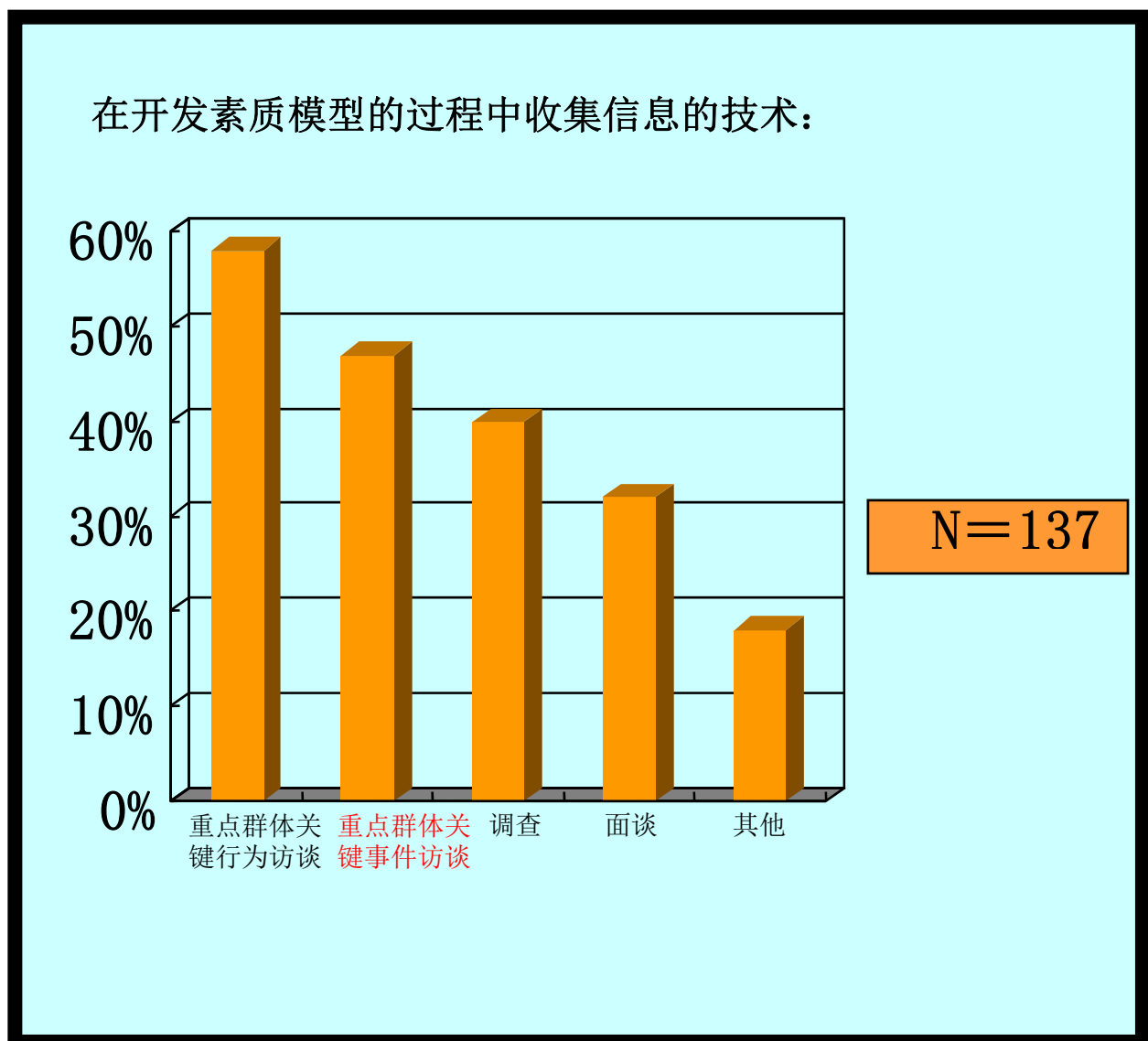


图5—14 收集信息的技术采用的分析对比图

### 第3节 素质模型的作用

#### 1 素质模型与企业核心能力

企业核心能力的提升归根结底是与企业员工素质结构是否满足企业所从事的行业对从业人员特殊素质要求有关。从业人员的个性特征，兴趣偏好与职业特点是否吻合，企业员工中这种吻合比率越高，员工的适岗率才有可能达到较高的程度。企业要改进绩效，实现可持续发展，必须从改善员工适岗状况入手，让合知宾人在适合的岗位上工作，让所有的岗位上都是适合的人工作，逐步扩大员工的知适岗率。

企业从业人员的个性特征，兴趣偏好决定了员工个人的行为倾向和行为特征。代表多数员工个性特征，行为偏好的行为倾向和组织行为特征，会直接影响到企业文化或团队文化的形成与发展，影响到企业或团队的行为方式及业务模式等，影响到企业或团队核心能力的形成和所形成的核心能力的类型，最终会影响到企业或团队的绩效。

根据行业特点和企业业务模式的要求，研究和设主企业各职类。职种从业人员产生高绩效的素质要求，编制企业各职类。职种从业人员的素质模型，对于企业选人，用人，育人和留人有着重要的参考价值。

企业各职类。职种从业人员的素质模型是企业把好“进入关”的重要依据。企业在对外招聘时，应以素质模型为标准来甄别应聘者的个性特征，兴趣偏好，个人动机等是否与应聘职位所在的职种的素质模型相符，这是提高企业进入工作质量 的第一关。企业各职类，职种从业人员的素质模型是帮助企业用好人的重要工具。企业内部人员调配应考虑个性特片，兴趣偏好，个人动机等是否与应聘职位所在职种的素质模型相符，这是提高员工适岗率的保证。

企业各职类职种都能按照各自的素质模型的要求进入、用人、培养人，这个企业的整体人力资源素质就能得到提高，就能最大限度的满足组织行为规范的要求，满足业务模式的要求，形成企业核心能力，从而满足战略的要求，最终有利于实现企业战略。如图5—15所示。

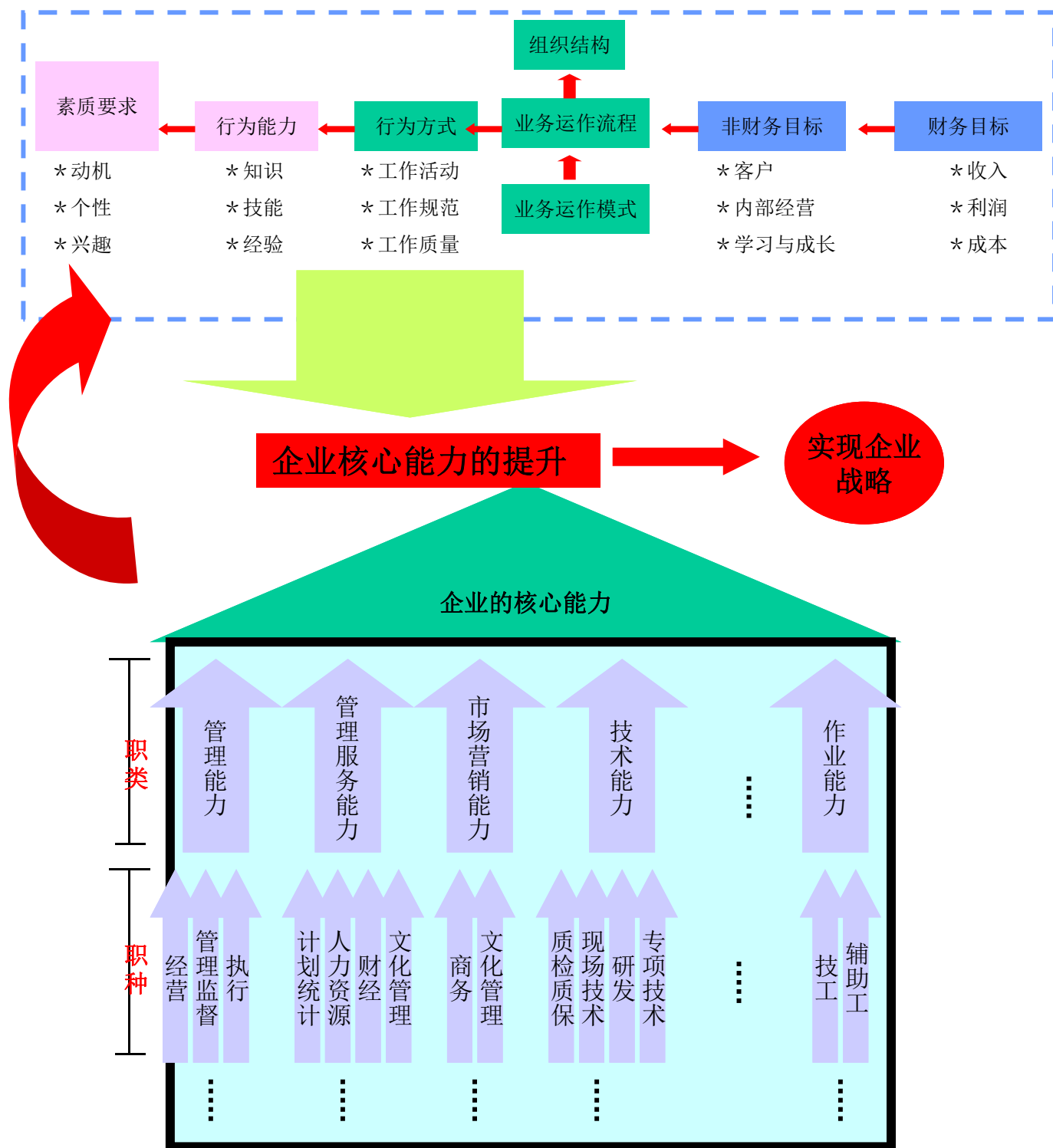


图5—15 素质模型在企业改进绩效模型中的地位

## 2 企业组织能力与员工核心技能

\* 竞争优势来源于建立一个持续比竞争对手制造更好产品与服务，并能更快适应环境变化，通过不断学习及时调整行动的组织。而组织的核心资源即为组织中的人。

\* 组织获取核心竞争力的源泉在于持续构建人力资源所具备的核心专长与技能。这种核心专长与技能能够为顾客 造独特的价值，并且是竞争对手在短期内难以模仿与复制的（见图5—16）

\* 核心专长与技能的核心要义即为“素质”。

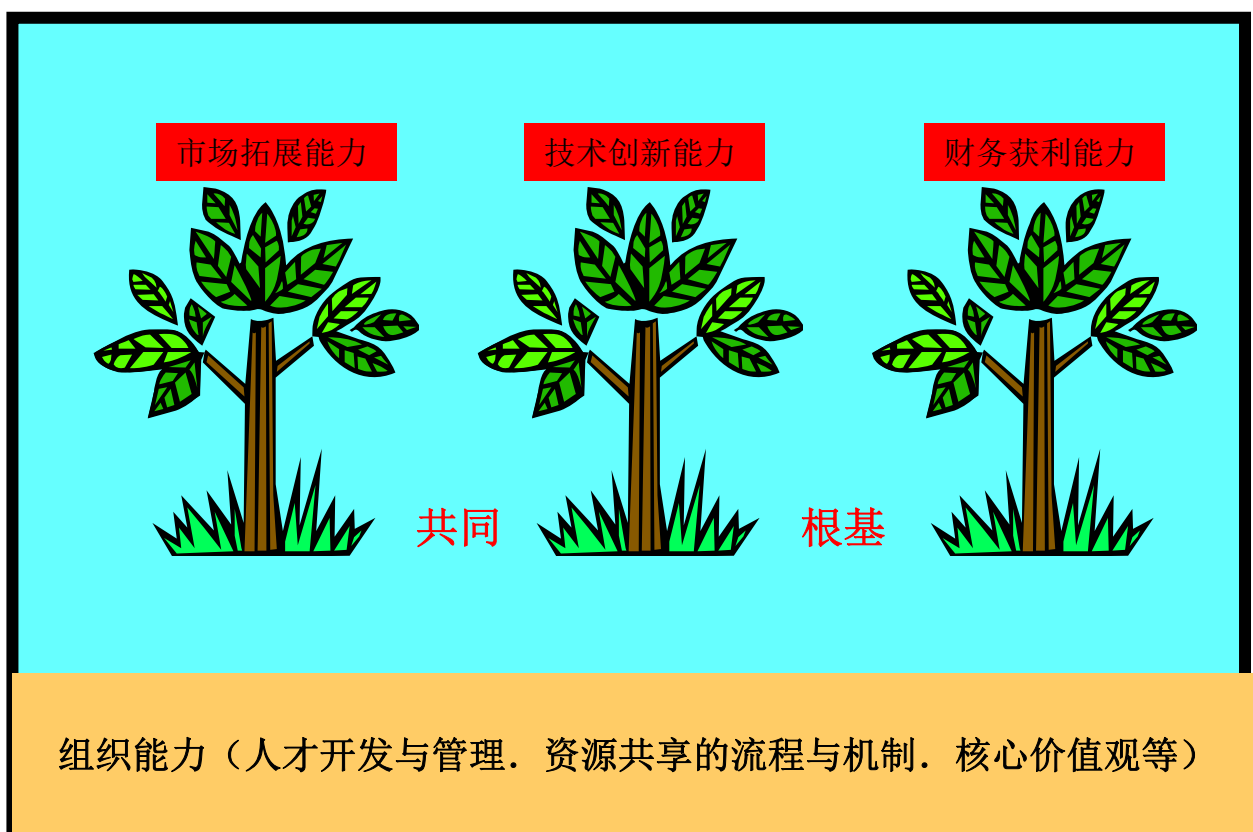


图5—16 组织的系统能力

### 3 素质模型与企业经营目标的关系

依照素质模型进入，用人和培养人对于达成企业经营目标是至关重要的。据ACA调查数据显示，素质模型对于企业控制成本，增加消费者满意度，增加收入，提高生产率，差异化服务，鼓励改革和提高效率等有着重要作用。尤其是对于控制成本，增加消费者满意度及增加收入的作用更大，如图5—17所示。

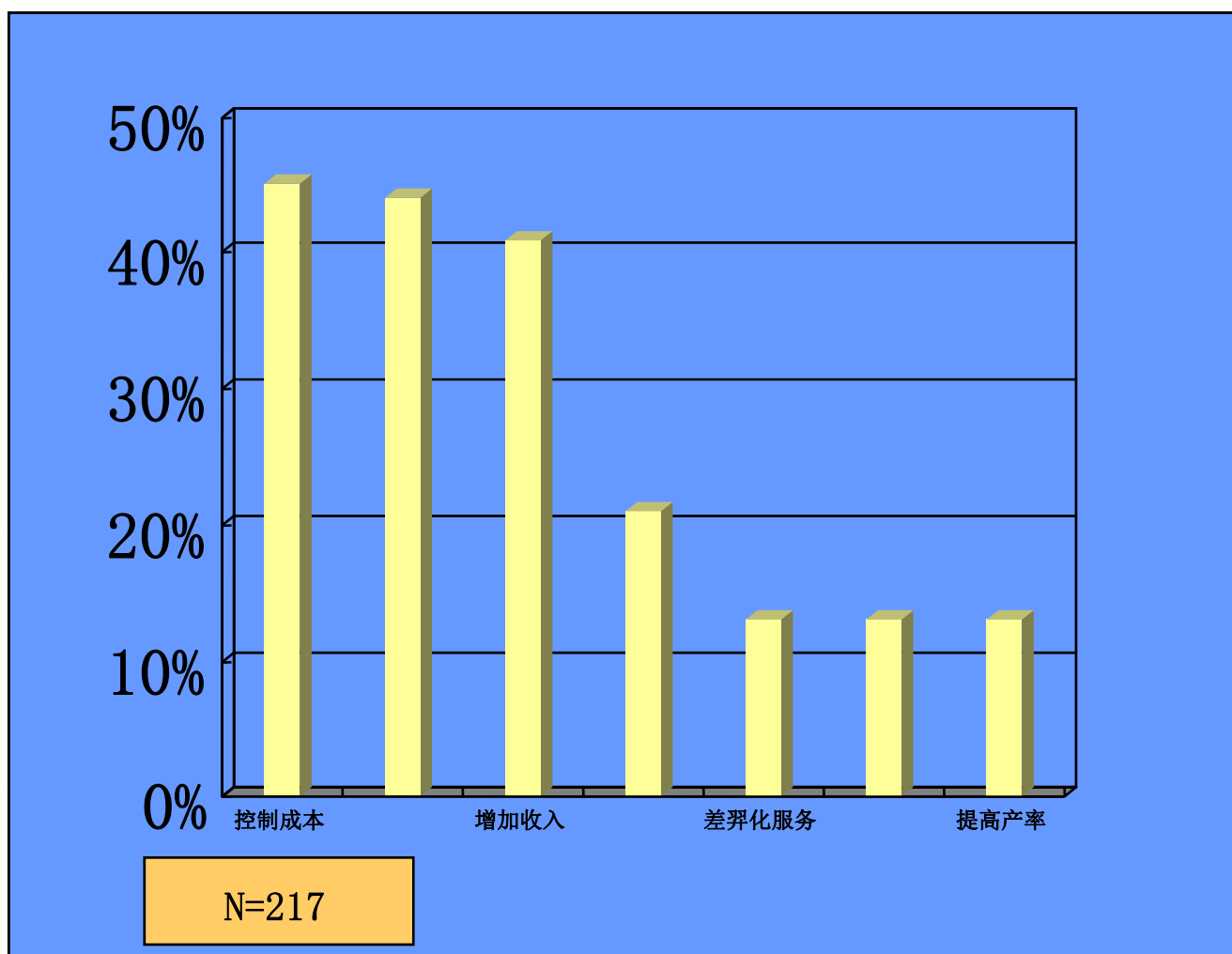


图 5—17 素质模型在改善企业经营管理中的作用

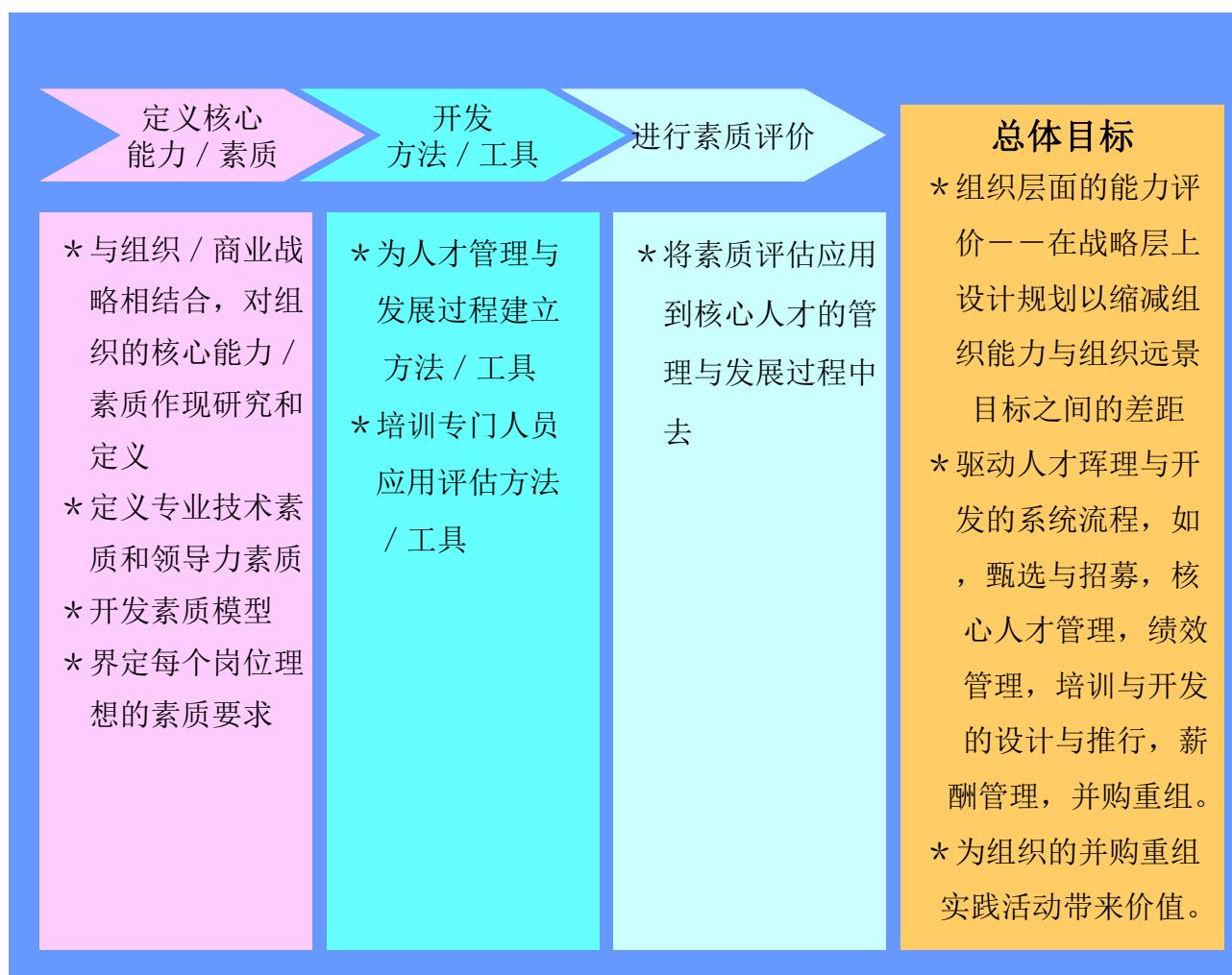
## 第4节 如何进行素质评价

### 1 什么是素质评价

用科学的专业化的方法和工具来收集资料，通过测量与评价个人的相关行为倾向，来预测未来的业绩表现。

### 2 进行素质评价的步骤和方法

素质评价的关键步骤（见图5—18）



## 素质评价方法 / 工具

素质评价的方法和工具主要有：（1）评价中心；（2）素质访谈，又叫关键行为事件访谈；（3）工作样本测试；（4）能力测试；（5）人格测试；（6）背景资料分析；（7）背景核查；（8）传统访谈等。

各种素质评价方法和工具的效度如表5—2所示。

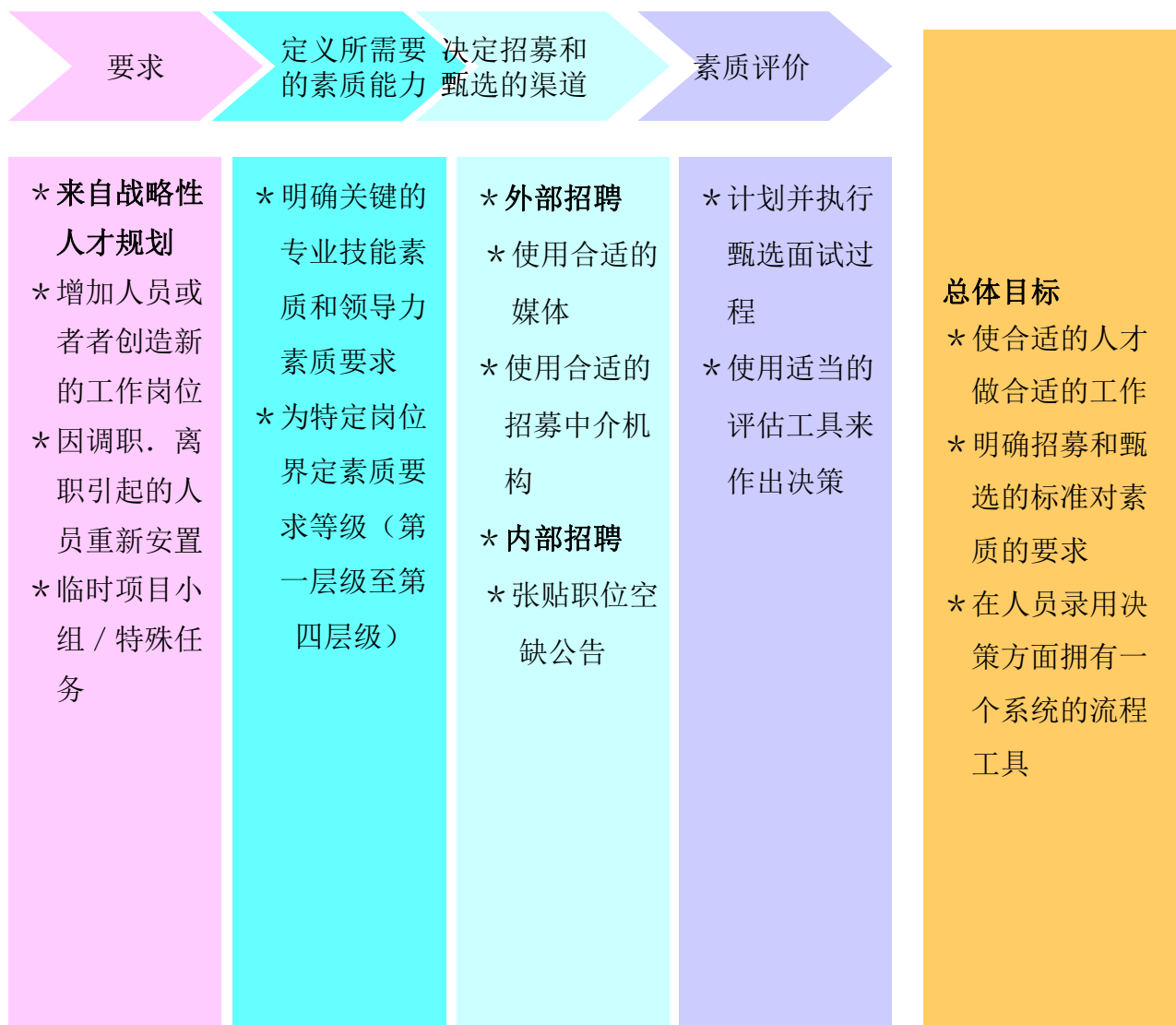
表5—2 各种素质评价方法和工具的效度

方法和工具	效度（r:l）
评价中心	0.65
素质访谈	0.48-0.61
工作样本测试	0.54
能力测试	0.53
人格测试	0.39
背景资料分析	0.38
背景核查	0.23
传统访谈	0.05-0.19



## 第5节 素质评价在人力资源开发与管理中的应用

### 1 素质评价在招募和甄选中的应用（见图5—19）



## 2 素质评价在绩效管理中的应用（见图5—20）



图5—21 素质评价在核心人才管理中的开发与应用



图5-21 素质评价在核心人才管理中的开发与应用

#### 4 素质评价在并购重组与重合中应用（见图5-22）

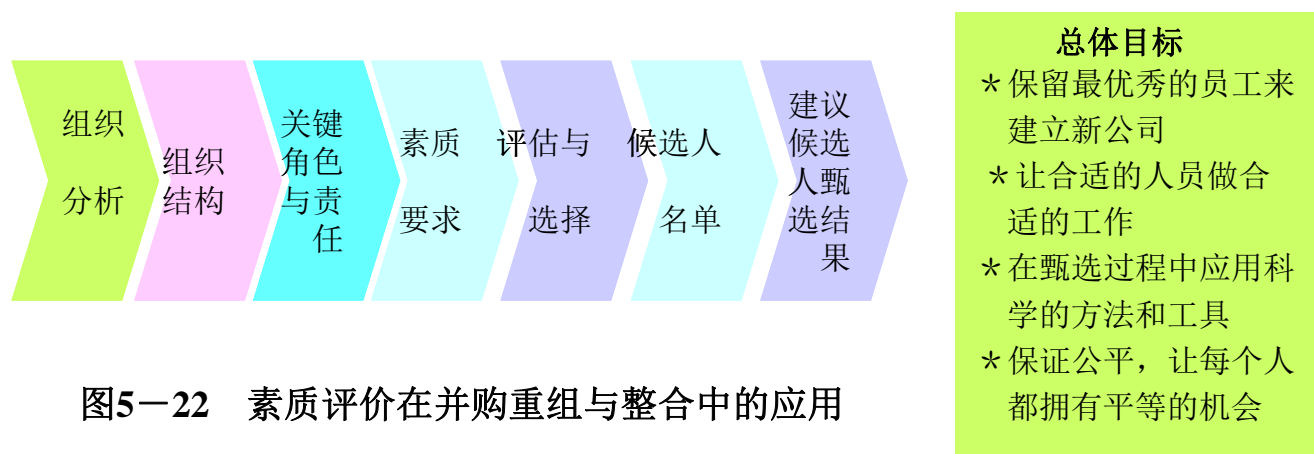


图5-22 素质评价在并购重组与整合中的应用

## 5 素质评价在培训与开发中的应用



图5—23 素质评价在培训与开发中的应用

## 第六章

# 职业化行为能力 评价系统

- \* 任职资格与职业化行为能力
- \* 职业化行为标准的建立
- \* 职业化行为能力评价

## 第1节 任职资格与职业化行为能力

### 1 什么是职业化行为能力

职业是商品经济的产物，是伴随着社会分工不断细化和工业文明的发展而演化的劳动力的表现形式。职业化是指从业人员的任职能力与本行业或企业相关职位行为要求相结合的过程，也是从业人员在职业岗位上不断提高任职能力的过程。

职业化包括由内而外三个层次的含：

首先，它是从业人员从业时应该体现出的一种职业素质，而不是仅凭个兴趣自行其事：

其次，它是指从业人员应该掌握的相当程度的专业技能；

最后，职业化是指本行业存在特定的行为规范或行为标准，要求从业人员做事符合该行业的行为规范或行为标准。

职业化行为能力是指从业人员所具备的职业素质和职业技能，与本行业特定的行为规范或行为标准之间的吻合程度（见图6—1）。

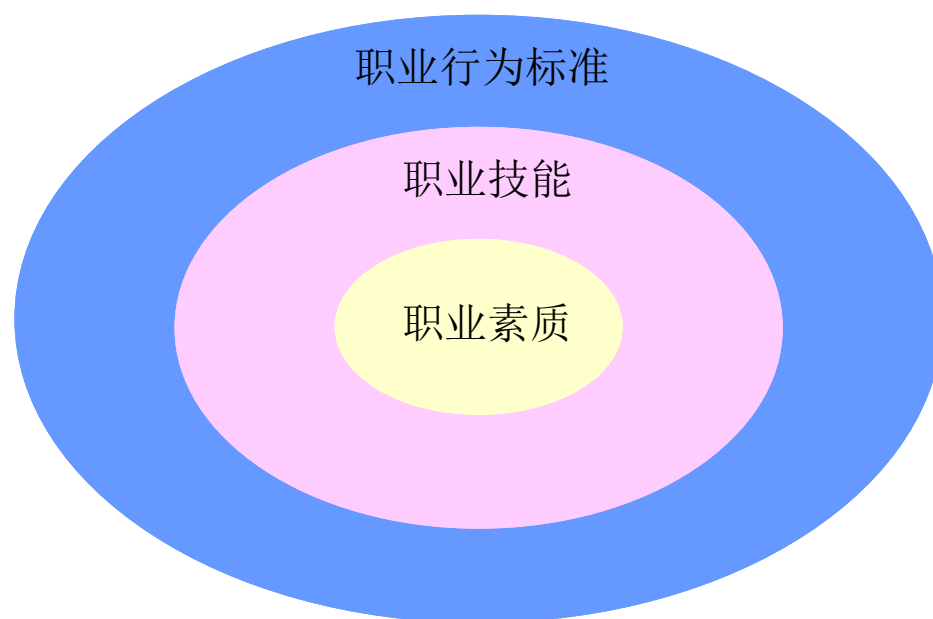


图6—1 职业化的三个层次

## 2 职业化行为能力评价系统

职业化行为能力评价是指 证明员工是否达到企业或本行业相应等级任职资格，并按相应职业行为标准要求开展工作而进行的鉴定活动。它是评价者与被评价者充分合作，帮助员工达到职业行为规范要求，不断走向职业化产生高绩效的一种形式。职业化行为评价系统（见图6—2）。

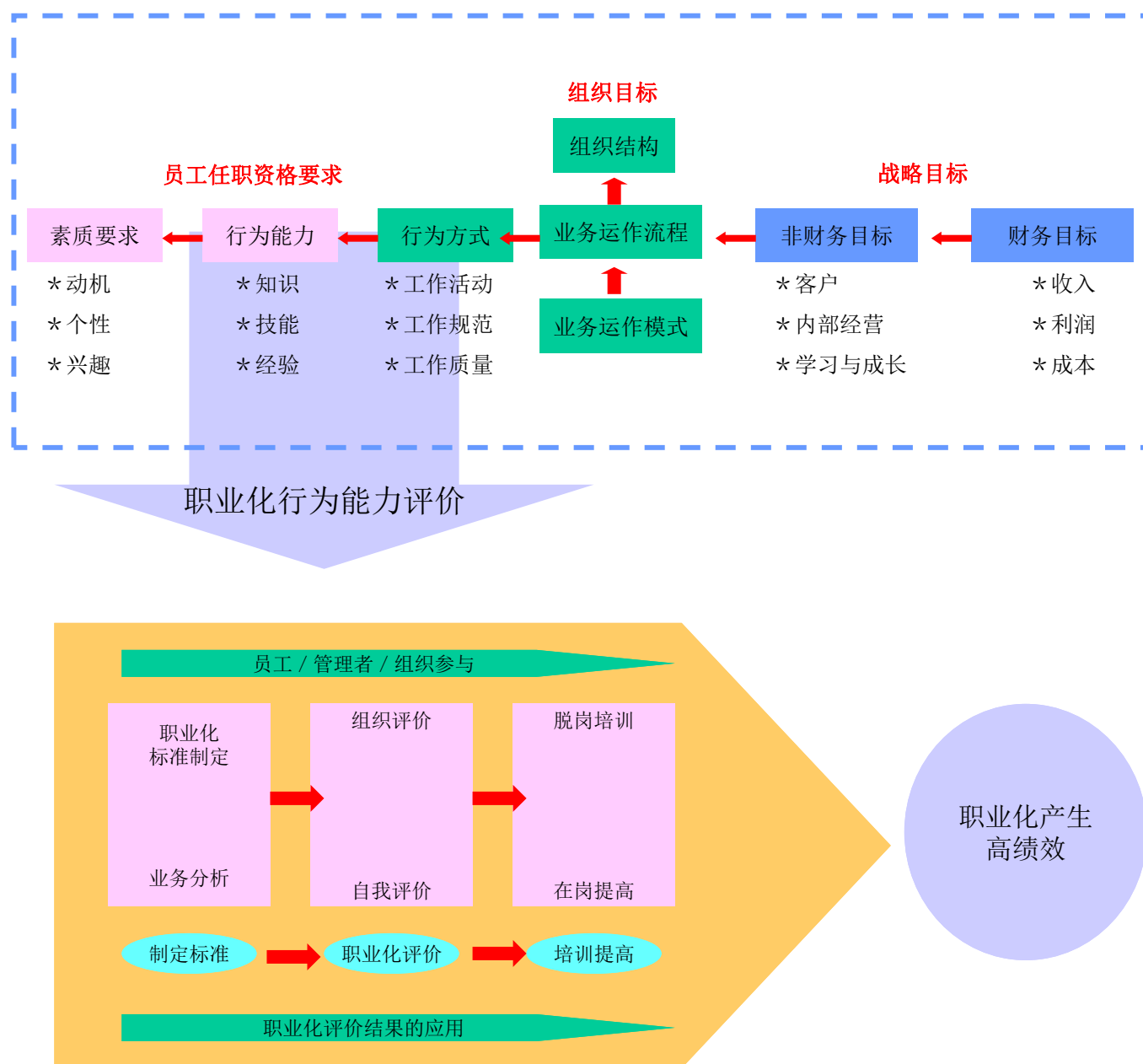


图 6—2 职业化评价系统框价

### 3 职业化行为能力评价系统与任职资格的关系

职业化行为能力评价系统在人力资源开发与管理效果评价系统中处于行为方式和行为能力环节，该系统是为实现业务动作模式服务的。这一系统是组织系统与人力资源开发与管理系统的接口，为组织系统与人力资源系统的有效互动奠定了基础。如图6—3所示。

任职资格系统是建立职业化行为能力评价系统的基础，企业特定的行为方式对企业员工行为能力和职业素质提出了特定的要求。

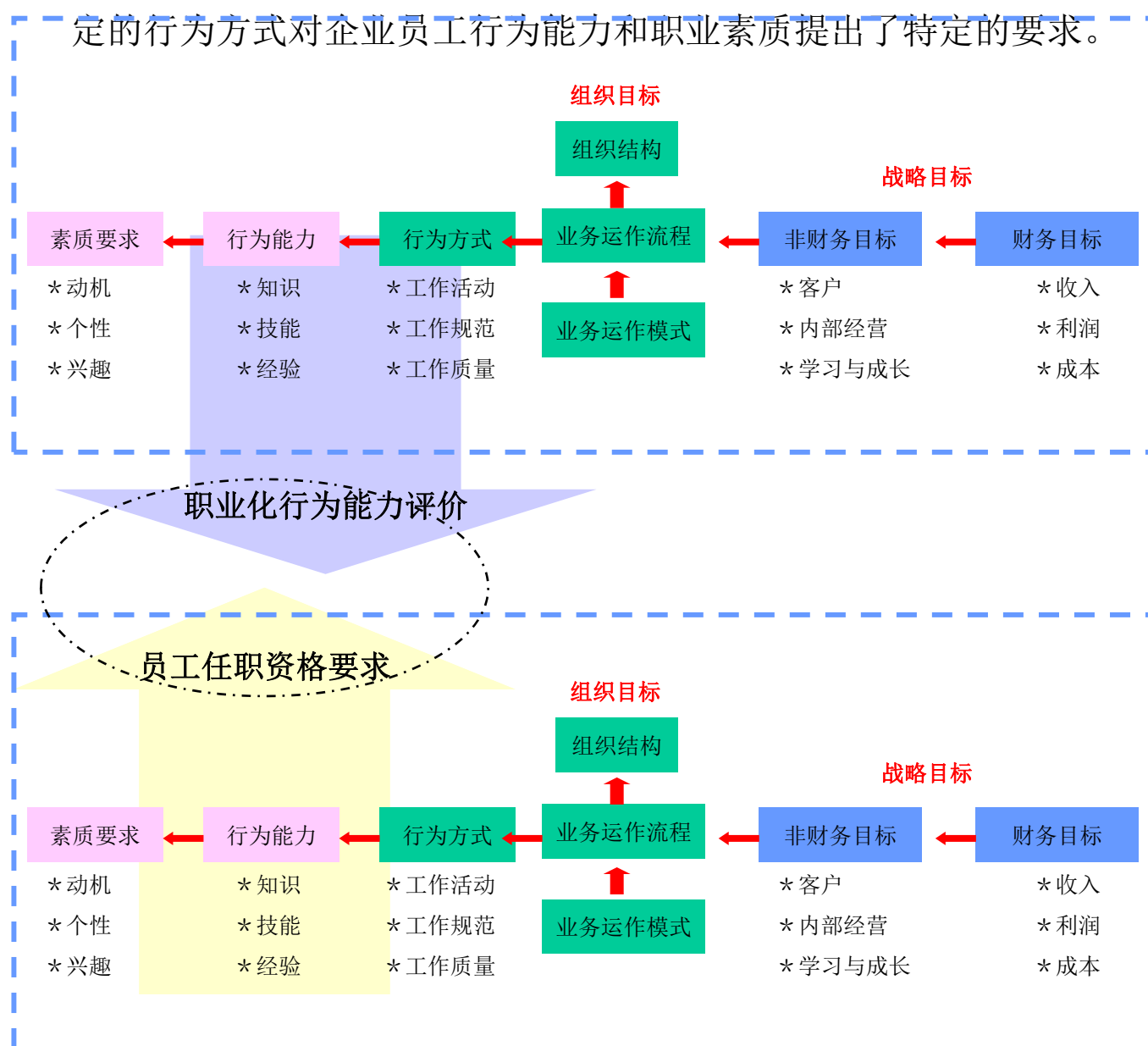


图6—3 职业化行为能力评价系统与任职资格要求异同



## 第2节 职业化行为标准的建立

### 1 什么是职业化标准

职业化标准是判断员工职业化的标尺，它是由能力标准和行为标准两部分组成。

能力标准，又称任职资格标准。它描述的是每个职种不同级别的员工应该知道什么，应该能做什么，能够做到什么程度；它是企业或组织对任职者（人）任职的资格的要求。它包括三个部分的内容：

- \* 必备知识；
- \* 专业经验与成果；
- \* 专业技能。

行为标准，描述的是每个职种不同级别员工的业务行为规范，员工据此开展工作更容易取得高绩效。它是企业或组织对任职者做事方式的要求。

### 2 职业化标准的基本结构（见图6—4）

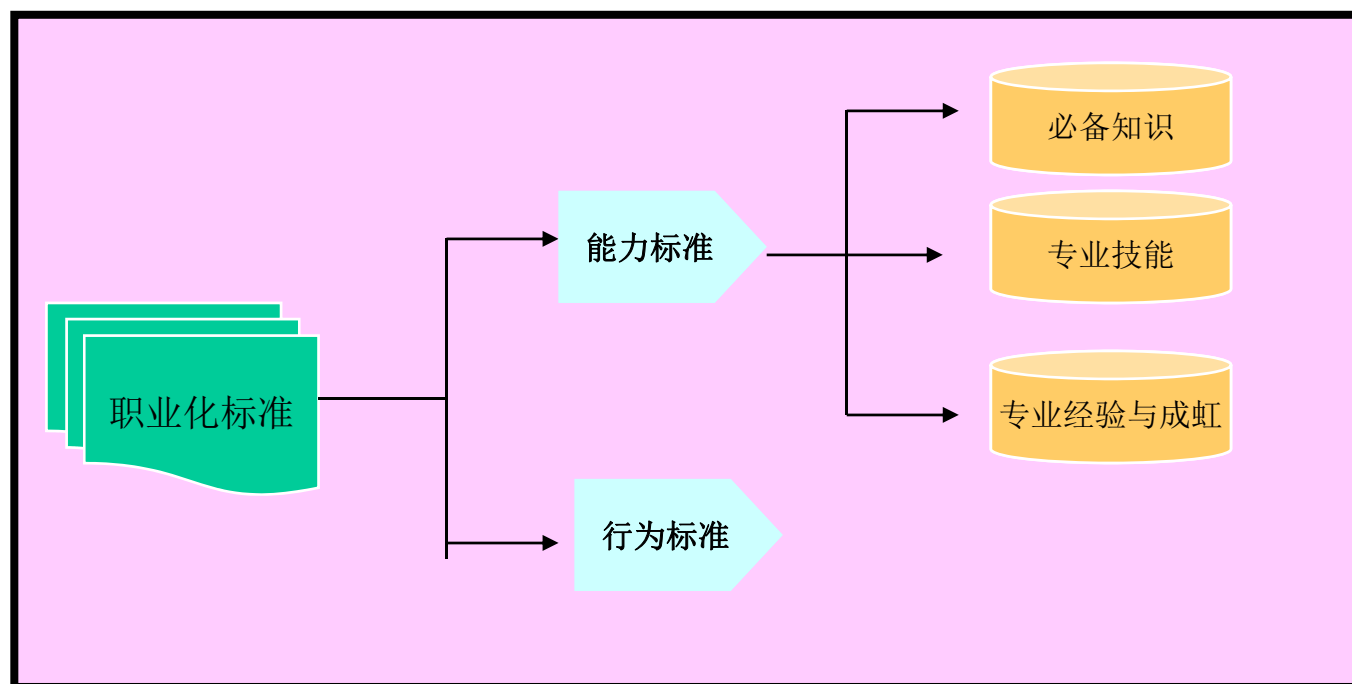


图6—4 职业化标准结构

### 3 职业化的标准 建立程序

职业化标准建立的程序主要包括五个步骤（1）业务分析；（2）级别角色定义；（3）标杆人物行为分析；（4）标杆人物技能分析；（5）职业化标准定稿（见图6—5）。

业务分析过程中须对业务标准进行分类；在对任职级别角色定义的基础上要对级别角色的业务标准进行分级；然后，选择标杆人物对其行为进行分析，找出行为模块。行为要项和行为标准；再确认其完成行为所具备的知识。所用的技能。专业经验和取得的成果。并在此基础上形成所谓的职业化标准。

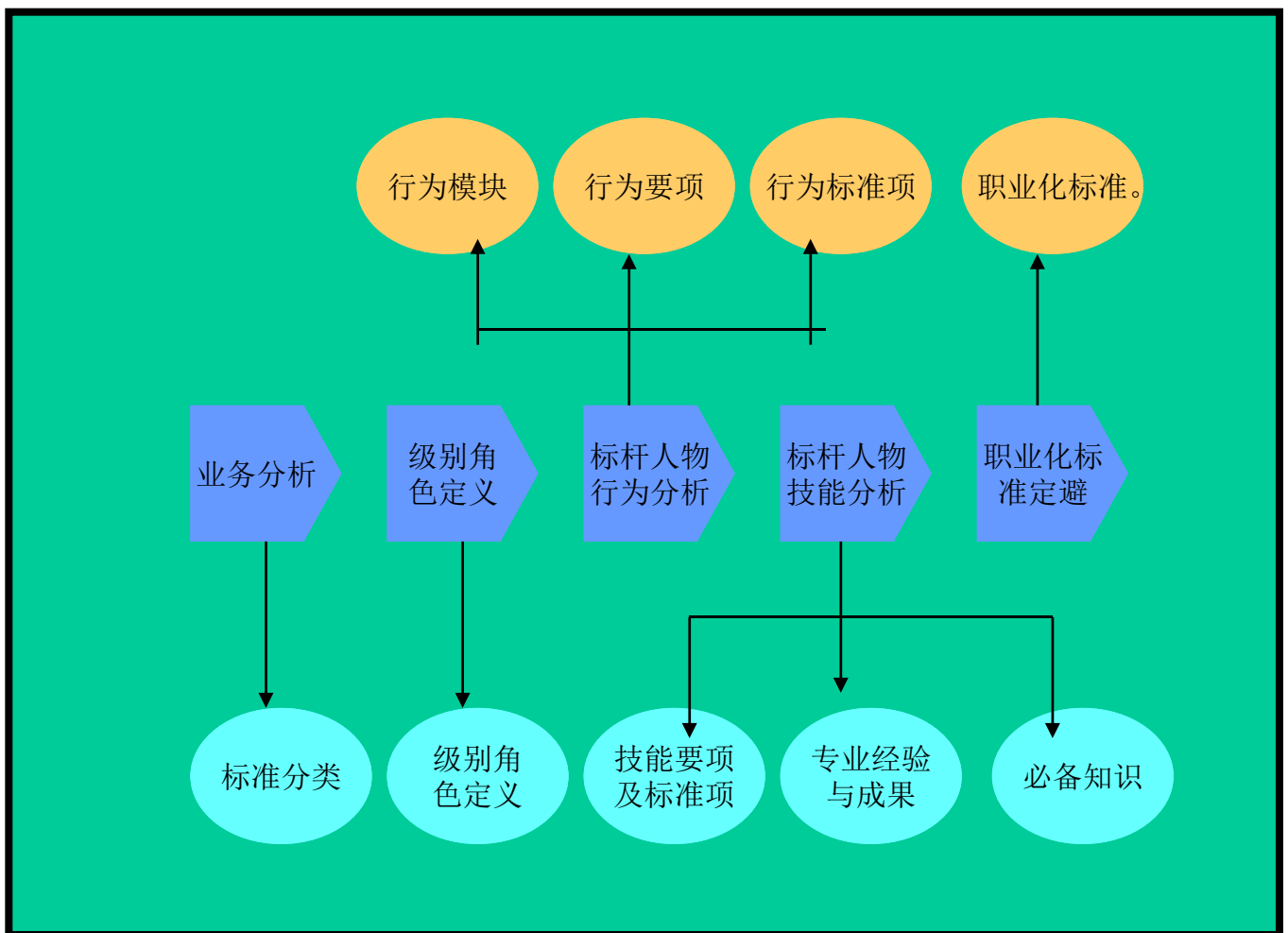


图6—5 职业化标准建立程序

## 4 能力标准的设计

### 必备知识

必备知识要求包括3类知识内容（见图6—6）；

### 专业知识

\* 是员工从事本职工作所需要具备的专业技术知识，包括与本职工作相关的其他专业知识。

### \* 环境知识

- \* 与本职工作相关的国家法规与政策；
- \* 企业竞争对手基本情况；
- \* 与本职工作有关的行业管理惯例；
- \* 与本职工作有关的国际惯例；

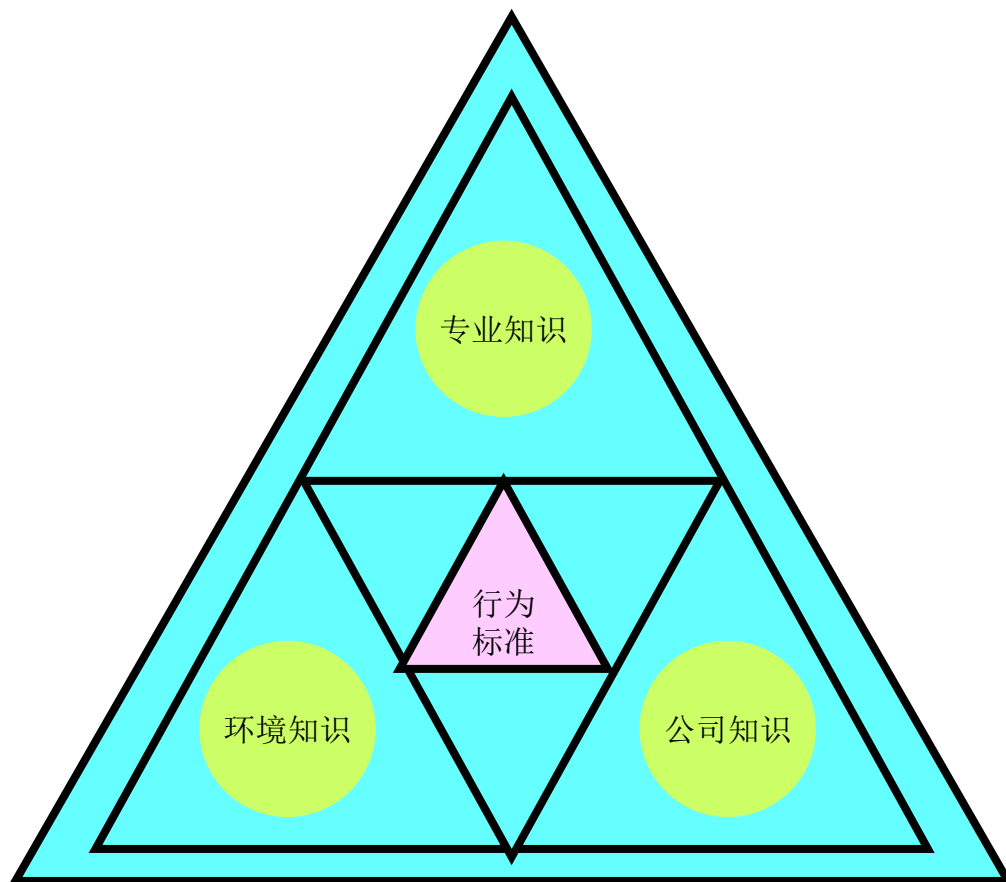


图6—6必备知识结构

## \* 公司知识

- \* 企业制度与政策；
- \* 企业组织要结构及本部门的组织结构；
- \* 与本职工作有关的各业务流程
- \* 企业文化。

示例：销售二级人员必备知识要求（部分）

级 别	必 备 知 识
二级销售 工程师	<p>1. 订单流程管理业务知识</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* 了解流程。合同评审流程。合同签订工作的操作过程。</li><li>* 清晰合同项目的各接口关系和各任务的责任主体</li><li>* 了解销售合同指导书，掌握合同的商务计算。</li><li>* 了解供货期评审标准。工程服务评审标准。</li></ul> <p>2. 货款回收与融资业务知识</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* 了解公司可提供的融资方式，并能向客户介绍宣讲</li><li>* 了解货款回收业务的政策。制度及流程。</li></ul> <p>3. 分公司运作常识</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* 熟悉分公司组织结构和职责以及公司的主要业务内容</li><li>* 熟悉分公司各岗位的考核关系</li></ul> <p>4. 核心产品知识</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* 了解电信网的结构。特点和发展趋势（初步）</li><li>* 了解产品的发展趋势。产品技术原理。产品基本结构</li><li>* 熟悉重要接口 / 协义 / 本企业和竞争对手的产品技术特点</li><li>* 理解产品组网基本原理，典型解决方案的思路</li></ul>

## 专业技能

包括三方面的能力（见图6—7）

- \* 业务变革能力
- \* 接受新鲜事物，理解新的规则，更新观念；
- \* 不满足于现状，愿意尝试新的方法与技术来改进工作，提高效率；
- \* 不断寻求更好的方法，更优的流程，持续改进以增收节支。

## 业务运作能力

- \* 对工作中需要使用的工具 / 方法掌握的理解程度与熟练运用程度；
- \* 能够迅速理解问题性质，正确分析产生问题的原因并解决业务问题；
- \* 关注工作流程与质量，用高标准严格要求，追求卓越绩效与成果

## 人际关系能力

- \* 理解他人，愿意用沟通的方式来说服别人而不是用权力来压服；
- \* 乐于将自己的方法与经验与他人共享，指导能力低于自己的人；
- \* 是优秀的团队成员，与同事体质良好的合作与协调，碰到难题相互鼓励。

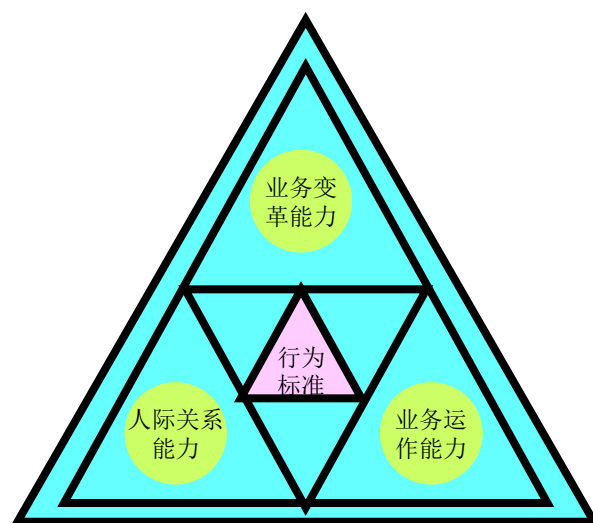


图6—7 专业技能结构

## 示例：销售二级人员技能标准（部分）

技能要素		技能标准
市场规划		<ul style="list-style-type: none"> <li>* 客户需求分析准确。全面；能分析出主要机会。问题点</li> <li>* 市场规划可操作，能够将公司的营销策略和市场实际情况有机结合，对实际动作有指导意义</li> </ul>
技术交流		<ul style="list-style-type: none"> <li>* 能够在一般性的技术汇报会上正确。清晰地讲解产品，没有口头禅及不良行为习惯</li> <li>* 回答问题内容正确。数字准确</li> <li>* 能够准备把握客户需求,结合公司产品特点，参与规划合适的技术解决方案和技术策略</li> </ul>
项目运作	策划能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 能够及时掌握竞争对手及客户的动态变化。</li> <li>* 策划思路清晰，逻辑性强；策略实用，计划可操作</li> </ul>
	执行能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 能够按照总体计划制定阶段性计划及监控点，并按监控点检查项目进展情况。</li> <li>* 定期组织项目分析会对项目进行阶段性的讨论和总结，并形成纪要送项目组所有成员及项目临控人</li> <li>* 能够判断问题的重要程度，有能力解决大部分问题，不能解决的问题及时上报求助</li> </ul>
	谈判能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 独立主持一般项目的谈判</li> <li>* 能够妥善处理客户要求，不随意给客户承诺</li> </ul>

## 专业经验与成果

专业经验与成果是企业员工知识与专业技能的集中反映，是获得相应资格的显性标志。

的流程，持续改进以增收节支。

### 专业经验

专业经验是指企业员工在专业领域工作的时间长短和参与过。承担的专业活动项目。

### 专业成果

专业成果是指企业员工在公司内或公司外从事本专业工作取得的工作业绩。比如，对于研发人员来说，常见的是如下一些指标：

- \* 申请技术专利数；
- \* 发表学术论文数；
- \* 完成技术攻关项目；
- \* 新产品开发数；

示例：销售二级人员专业经验与成果要求 / 绩效要求

#### 专业经验与成果

- \* 以项目组长的身份成功运作过5个以上的一般项目，或以核心成员的身份运作2个成功的重大项目；
- \* 主讲一般性的技术交流10次以上；
- \* 回款目标完成率达80%以上；
- \* 客户严重投诉不超过2次。

## 5 行为标准的设计

行为标准包括3个层次的内容（内图6—8）

- \* 行为模块是某职种关键的业务工作模块；
- \* 行为要项是有产完成该业务模块的关键步骤；
- \* 行为标准是有产完成行为要项的关键行为。

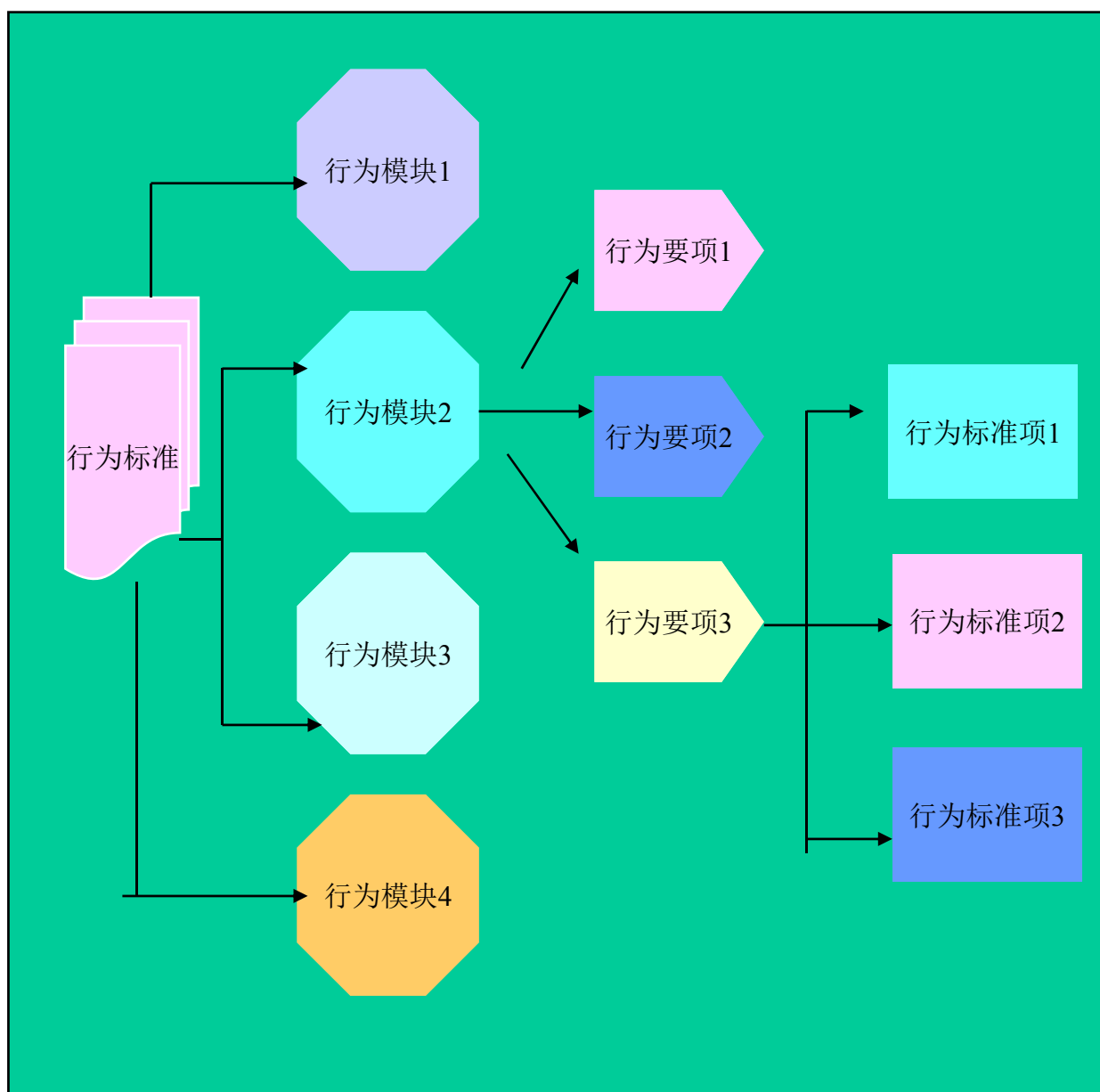


图6—8 行为标准结构



示例1：  
销售二级人员行为模块与行为要项对照表

行为模块	市场策划	客户关系	项目运作
行为要项1	市场策划	公关策划	项目策划
行为要项2	策划方案调整	策略实施	业务谈判
行为要项3	动作效果评估	公关总结	项目过程监控
行为要项4	—	—	合同执行

示例2:

销售二级人员行为标准——第3行为模式      项目动作

### 第3行为模块      项目运作

行为要项——业务谈判

行为标准

1. 确定我方谈判人员的组成，分工，做到职责分明；
2. 召开项目分析会，预测局方期望值和竞争对手的竞争策略，确定商务向略，谈判技巧与控制方法，将会议记录归入项目档案。
3. 预先申请商务授权，并将商务授权书及时入档，严格按照公司规定，使商务条件符合公司要求；
4. 预先申请付款方式授权，严格按照公司规定，使付款方式符合公司的要求，并真实可行；
5. 在谈判中使用规范的语言。举止，营造良好的谈判气氛；
6. 合理处理客户要求，当客户要求超出权限时，及时向有关部门。人员申请授权和确认；
7. 谈判后，将谈判结果和所有商务承诺形成文本，存入项目档案，以备后查。
8. 按照公司规范签订合同。

### 示例3:

#### 销售二级人员行为标准——第3行为模式 项目动作（续）

##### 行为要项集——合同执行

##### 行为标准

1. 主动与相关人员及资源配合，相互支持，跟踪监控订单执行过程，保证订单执行的质量。
2. 主动定期拜访客户及其他相关部门，人员，以周报或其他规范形式向客户汇报订单执行进展情况；
3. 在设备发货，安装，验收等过程中出现问题时，主动用多种手段妥善解决问题；
4. 主动以诚暖，认真的态度调查，收集客户的意见，对产生发展的建议等。
5. 记录与分析客户反映的问题，意见和建议，并及时按流程向机关部门人员反馈，及时答复客户；
6. 定期拜访客户财务部相关人员，及时跟踪客户支付货博士学位的情况，主动用各种方式解决回博士学位中出现的问题。权书及时入档，严格按照公司规定，使商务条件符合公司要求；
4. 预先申请付款方式授权，严格按照公司规定，使付款方式符合公司的要求，并真实可行；
5. 在谈判中使用规范的语言，举止，营造良好的谈判气氛；
6. 合理处理客户要求，当客户要求超出权限时，及时向有关部门，人员申请授权和确认；
7. 谈判后，将谈判结果和所有商务承诺形成文本，存入项目档案，以备后查。
8. 按照公司规范签订合同。

## 6 职业化标准的修订

\* 职业化标准的开发与修订，需要依靠良好的组织作保证，如图6-9所示。职业化标准开发与修订的组织一般由企业人力资源部牵头负责。

\* 各人力资源委员分会定期（每年）对任职资格标准与业务发展，员工能力状况的适应性进行评仞，研究决定任职资格标准是否需要修订。

\* 如果任职资格标准需要修订，经人力资源部审核后，各人力资源委员分会组织力量修订，修订后的任职资格标准经人力资源部审核后报人力资源委员会批准。

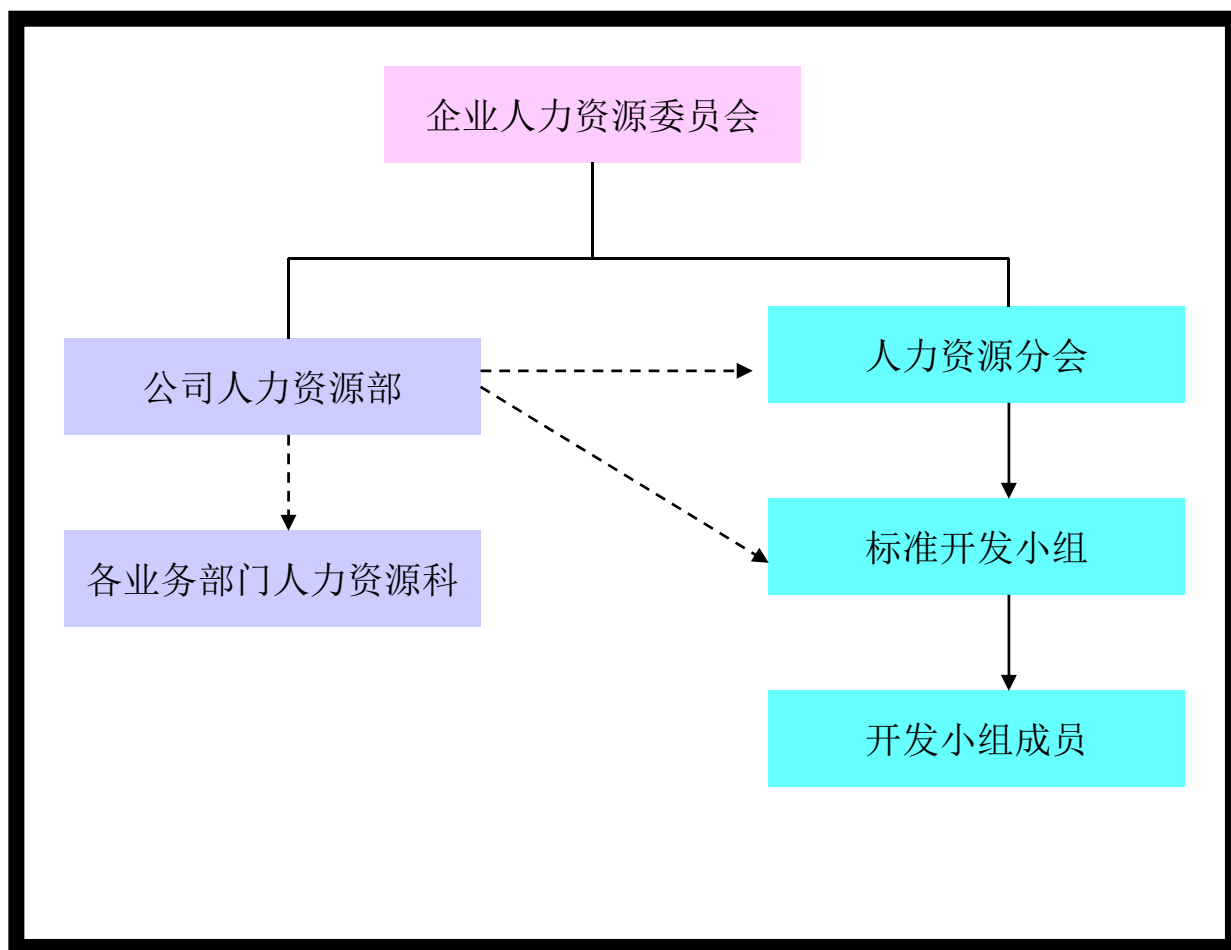


图6-9 职业化标准开发组织结构图

### 第3节 职业化行为能力评价

#### 1 职业化行为能力评价的内容

##### 能力评价

对应于任职资格的能力标准，能力评价包括三部分内容：

★ 必备知识考核：通过培训考核，达到相应级别必备知识学分要求

★ 评价会：通过专家小组召开任职资格评价会进行技能等级和专业经验与成果的评价。

##### 行为评价

★ 行为评价不会产生行为评价结果，而是与绩效考核结合起来，以业绩积分的形式参与员工任职资格的评价（见图6-10）

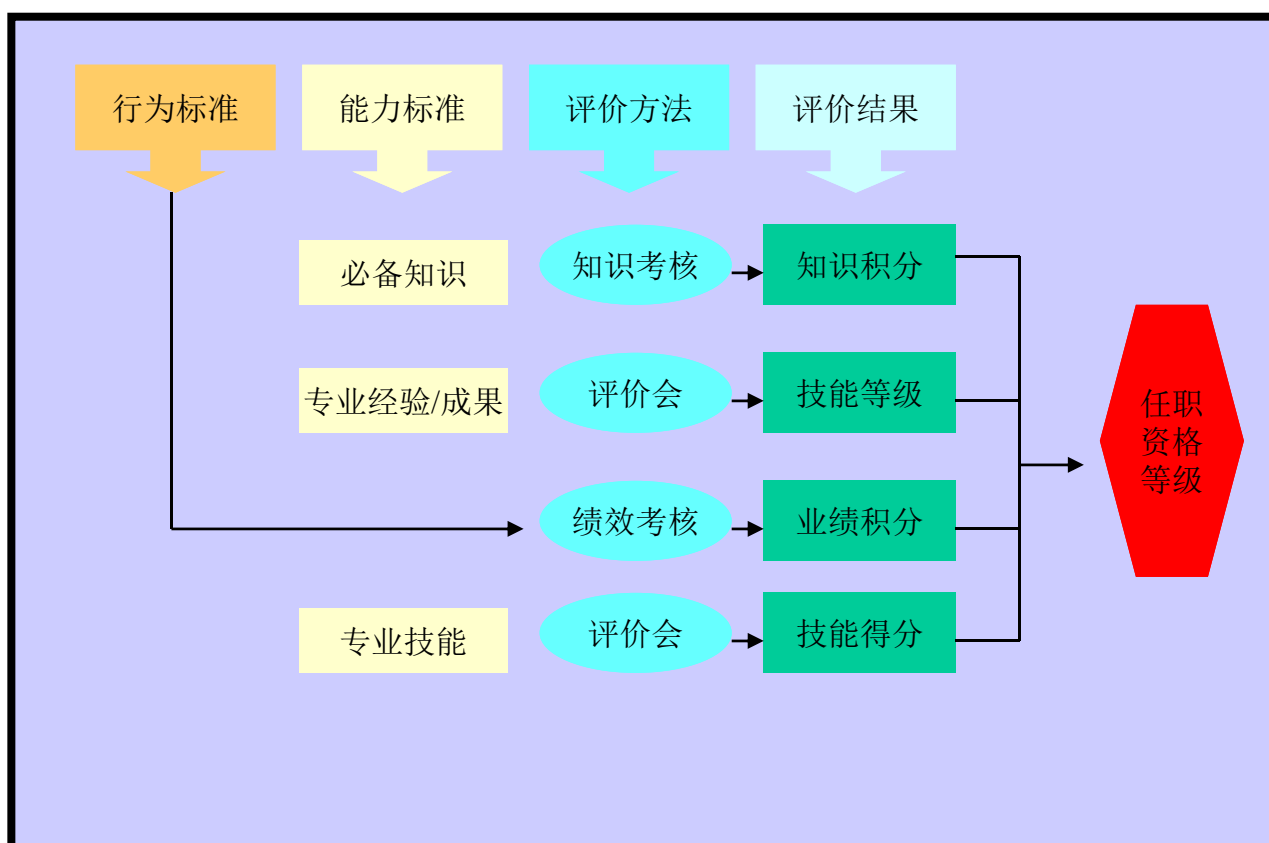


图6-10 职业化行为能力评价方法

## 2 职业化行为能力评价特点

### 职业化行为能力评价是多要素评价，而非单一要素评价

从上文我们可以看出，职业化行为能力评价需要考察相互关系的4个要素（知识、技能、绩效与经验），这样可以保证更全面地了解员工的能力水平，而不像过去能力考察的方式（如国家职称评定等），只是单纯从知识，绩效或技能某一个方面考虑。

### 职业化行为能力评价更关注操作技能，而非认知技能

职业化行为能力评价关注的是员工实际中会做什么，而不是他(她)知道什么。每位员工要获得某个级别的任职资格，必须提供相关的事实证据来说明自己已经达到该级别的要求，而且这些事实证据是来自自己日常工作中的。“知不等于会”，是职业化行为能力评价最重要的理念之一，因为任职资格更关心员工实际的操作能力，而不仅仅是认知能力。

### 职业化行为能力评价是双向交流，而非单向判定

职业化行为能力评价的过程是评价的过程是评价者与被评价者沟通交流的重要方式。评价者不仅仅是裁判，更是教练，他们在任职资格主 时要向被评价人说明优点和不足，与被评价者沟通讨论下一步该如何改进，而不是只告诉被评价者是哪个任职资格等级而已（见图6—11）。

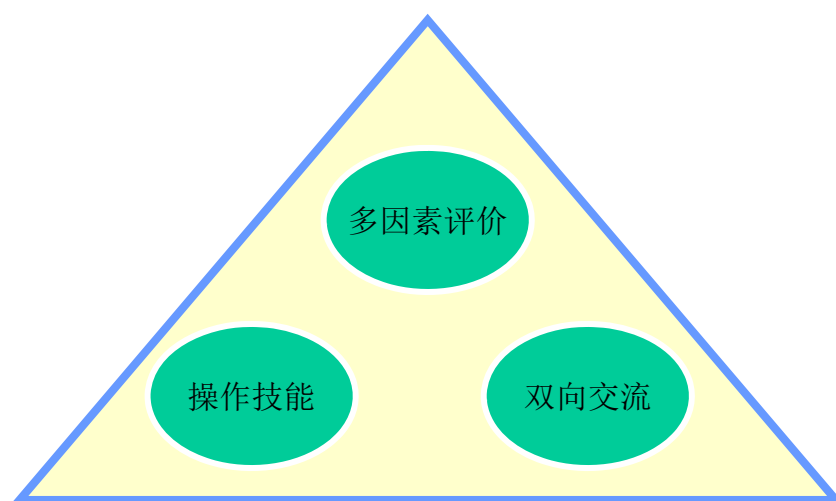


图6—11 任职能力评价特点

### 3 职业化行为能力评价循环

- (1) 根据申请人绩效积分判定员工是否具有资格评定的资格；
- (2) 判断申请人是否满足相应级别的知识积分要求；
- (3) 判断申请人专业经验与成果是否与申请级别的标准要求相符；
- (4) 上述三步为职业化能力评价，完成后就可确定申请人是否可以获得申请的资格级别；
- (5) 申请人在获取相应的资格等级后，聘用上岗，在岗位上按该级别行为标准的要求进行行为评价。绩效考核和知识培训与考核，符合要求，可以申请更高级别的职业化行为能力评价（见图6—12）

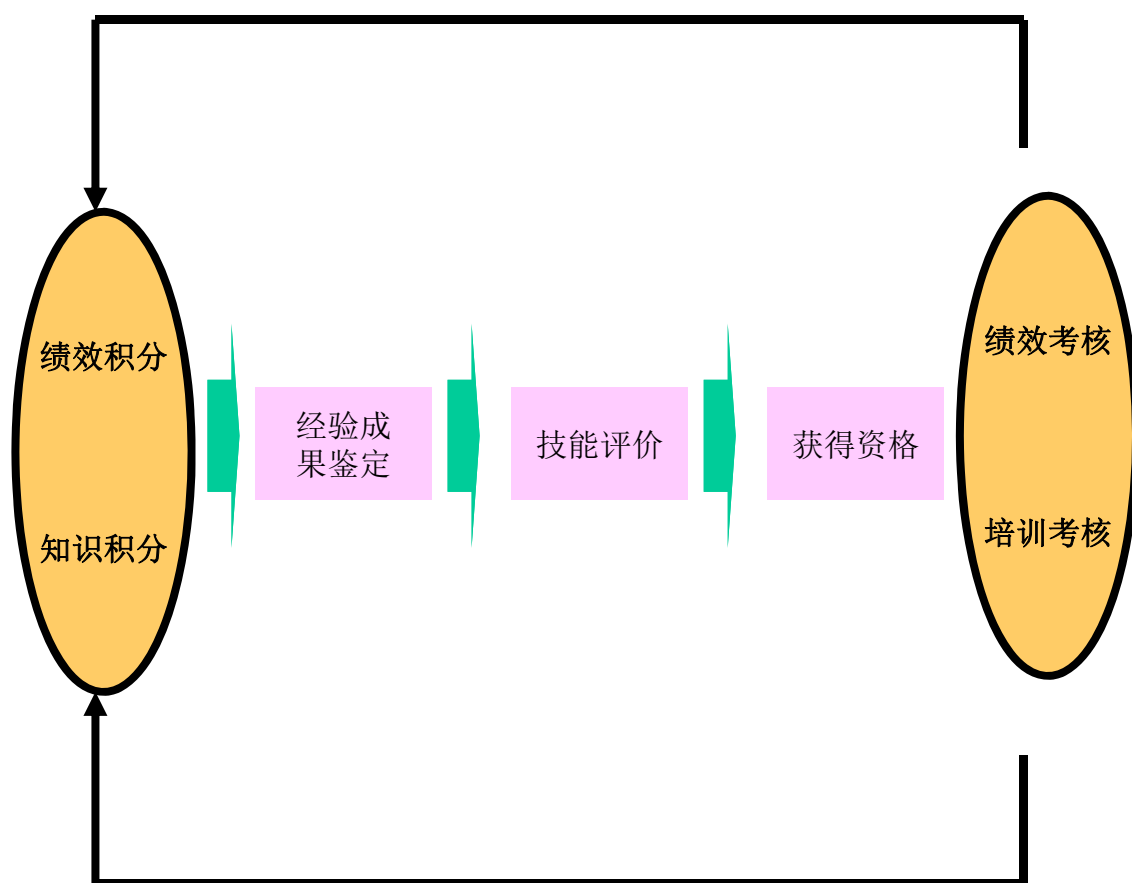


图6—12 职业化行为能力评价循环

## 4 职业化行为能力评价流程

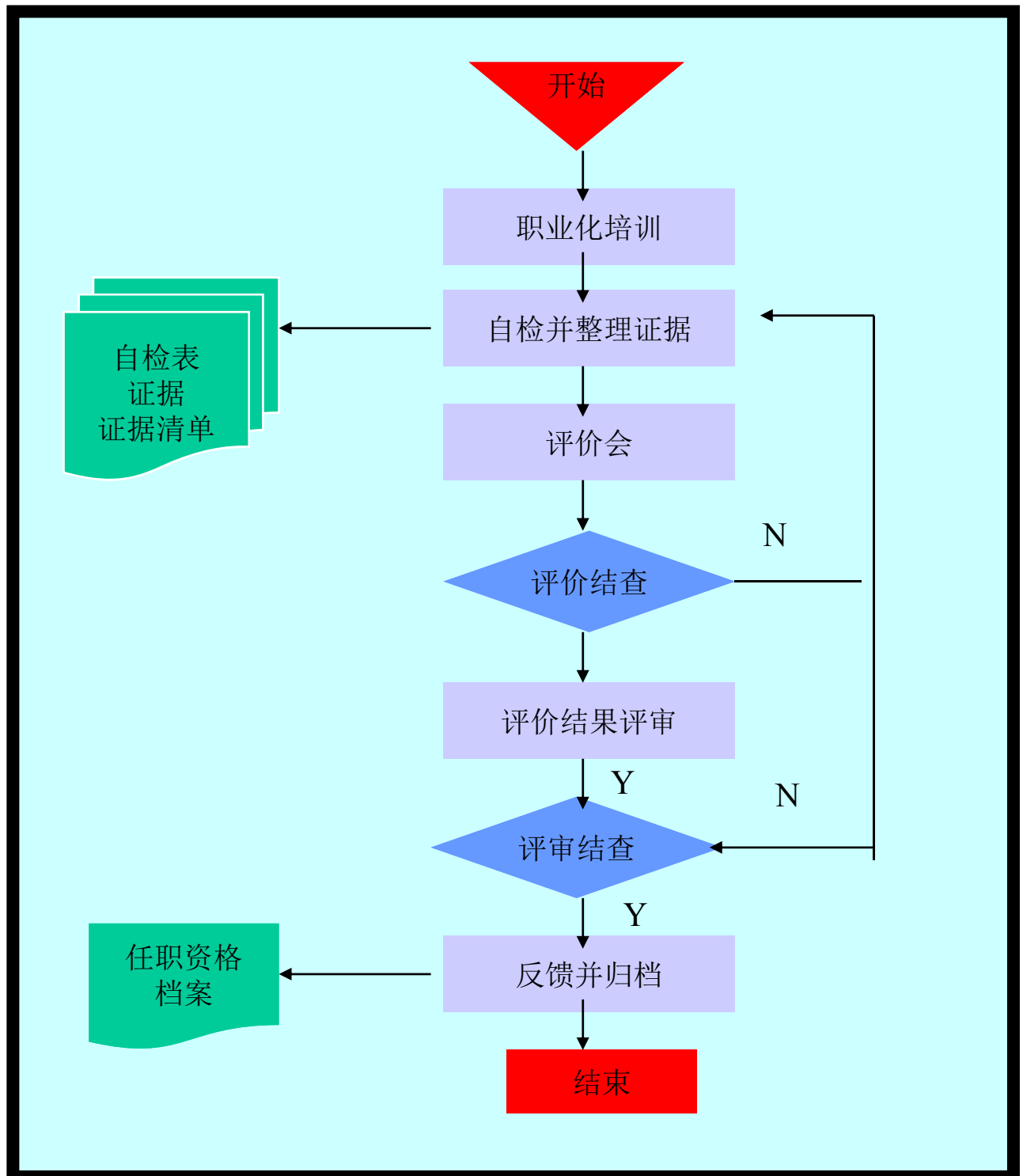


图6-13 能力评价主流程



## 5 职业行为能力评价方式

### 必备知识评价

必备知识评价实行学分制。员工要申请某一任职资格等级，必须首先达到该等级的知识考核积分要求。换言之，员工要申请某一级别的前提条件之一就是是否达到相应级别的知识考核学分要求。知识考核的相关管理规定由培训部门负责制定并组织实施。

### 专业经验与成果评价

员工通过职业化行为能力评价申请材料提供本人专业经验与成果方面真实有效的证据，由职业化评价专家小组在评价会议上集体鉴定。

各职种职业化评价专家小组可以根据能力标准要求，制定专业经验与成果评价细则，指导评价。

### 专业技能评价

员工通过任职资格评价申请材料提供本人专业技能方面真实有效的证据，由职业化评价专家小组在评价会议上集体鉴定。

各职种职业化评价专家小组可以根据能力标准要求，制定专业技能评价细则，指导评价。如图6—14所示。

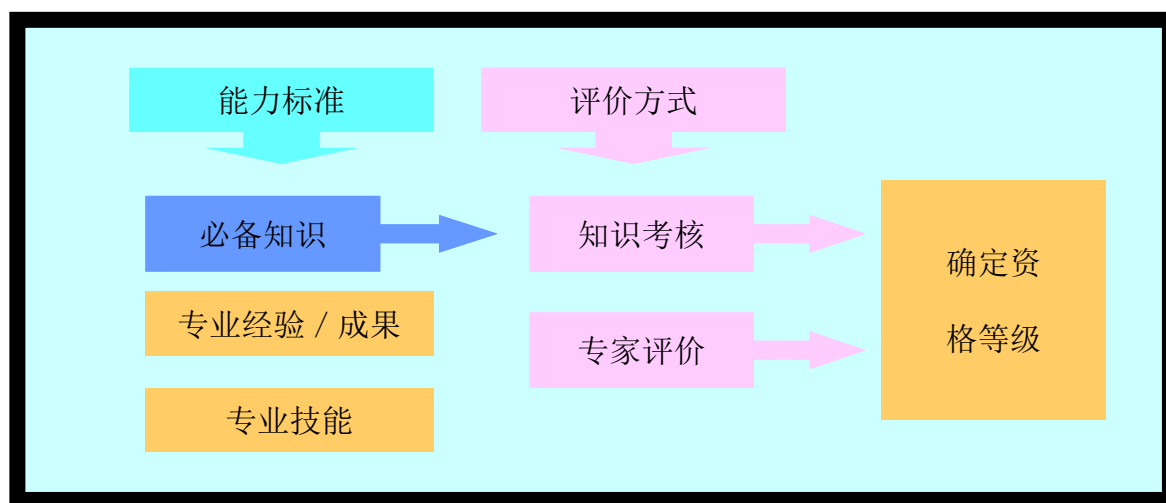


图6—14 能力评价方法

## 行为评价

行为评价是对照行为标准要求，检查员工是否按要求开展工作的过程。

行为评价的目的是确保员工过程规范有效，因此，行为评价与绩效考核结合起业，由员工直接主管评价，具体做法由绩效管理制度制定。

员工绩效考核结果就是行为评价结果，它作为员工任职资格等级调整的条件之一。

## 任职资格证据

任职资格证据是专家小组判定员工任职资格等级的重要事实依据。员工提供的任何证据必须是真实、准确、有效、充分。

任职资格证据包括：工作产品、关键事件、第三方评价。

各专家小组可以根据本職種特点制定任职资格证据的具体规定。

## 职业化评价专家小组

职业化评价专家小组由业务部门中高级主管及业务专家组成，一般3—5人为宜，必要时可以邀请企为外专家。

原则上，一个職種组建一个任职资格评价专家小组。

职业化评价专家小组成员需要经过人力资源委员会正式任命生效。

## 职业化行为能力评价会

职业化行为能力评价会是专家小组综合判定员工任职资格等级的主要场合。

由人力资源部统一规定职业化行为能力评价会的基本程序，各職種可以根据统一程序制定符合自身特点的职业化行为能力评价会操作细则。

由专家小组长主持，紧持以事实为依据，公平，公正，公开的进行评价。在必要的时候，职业化行为能力评价会可以要求员工或员工直接主管或有关接口部门协助澄清或验证相关的证据与事实（见图6—15）

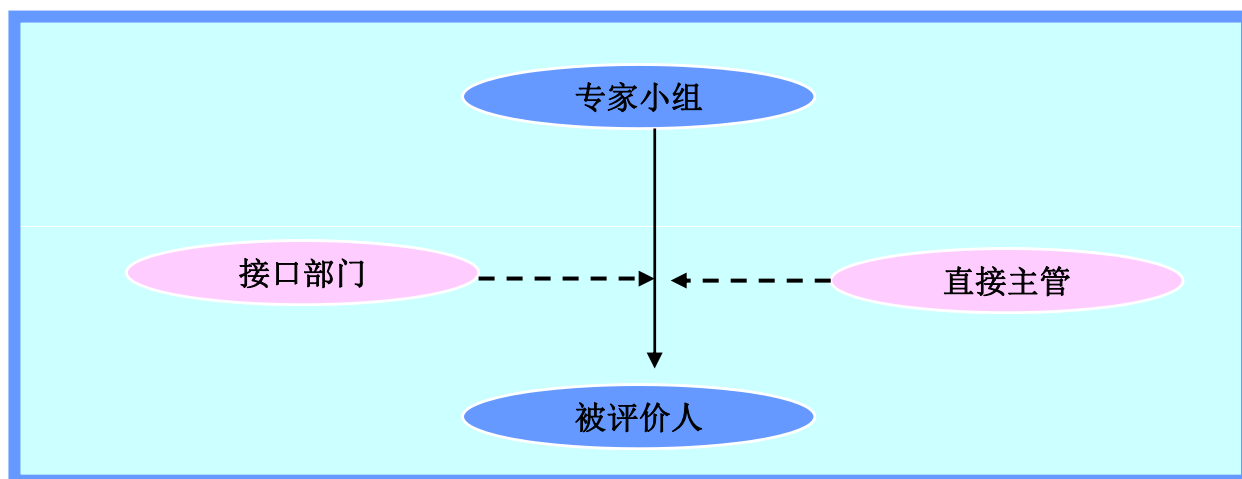


图6-15 评价会参与者关系图

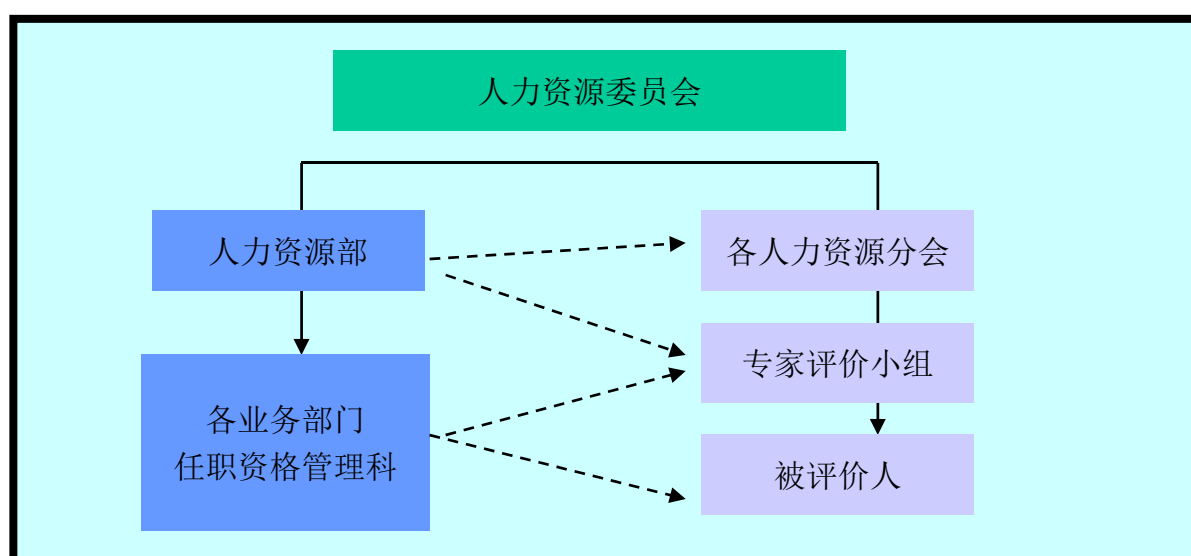
### 职业化行为能力评价结果评审与公布（见图6-16）

人力资源委员会对各职类高级别（4级及以上）人员的比例（或人数）与人选进行严格的控制，各人力资源委员会分会对本职类、职种各级别人员的比例（或人数）进行严格控制。

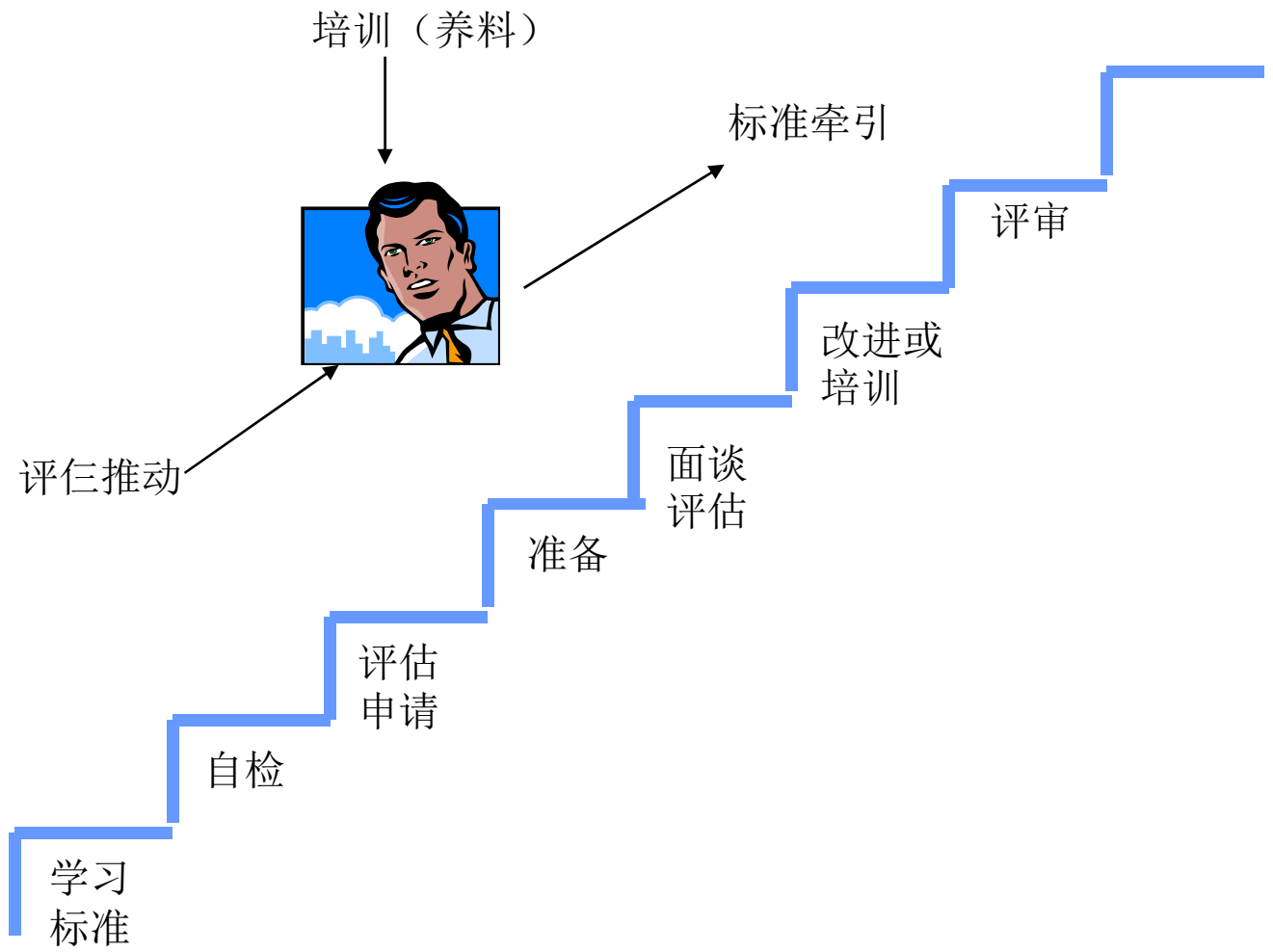
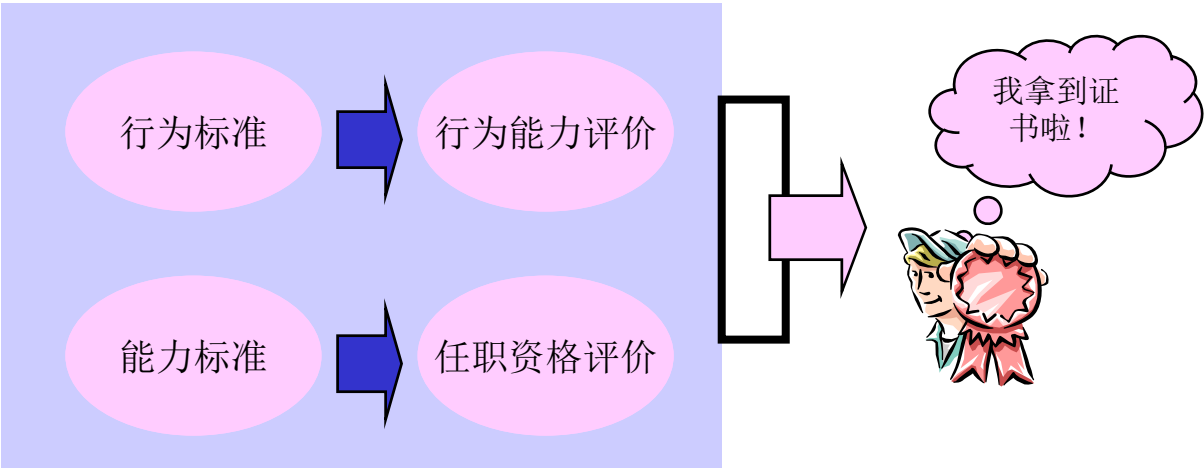
各职种专家小组将评价结果提交相应人力资源委员会评审，通过后提交人力资源部备案。

人力资源部组织对各职类高级别（4级以上）人员的评价结果进行再次评审。

人力资源部负责统一公布评审通过的员工任职资格等级并记录归档。



6 企业员工职业化过程（见图6-17）



## 第七章

# 以KPI指标为导向 的绩效改进系统

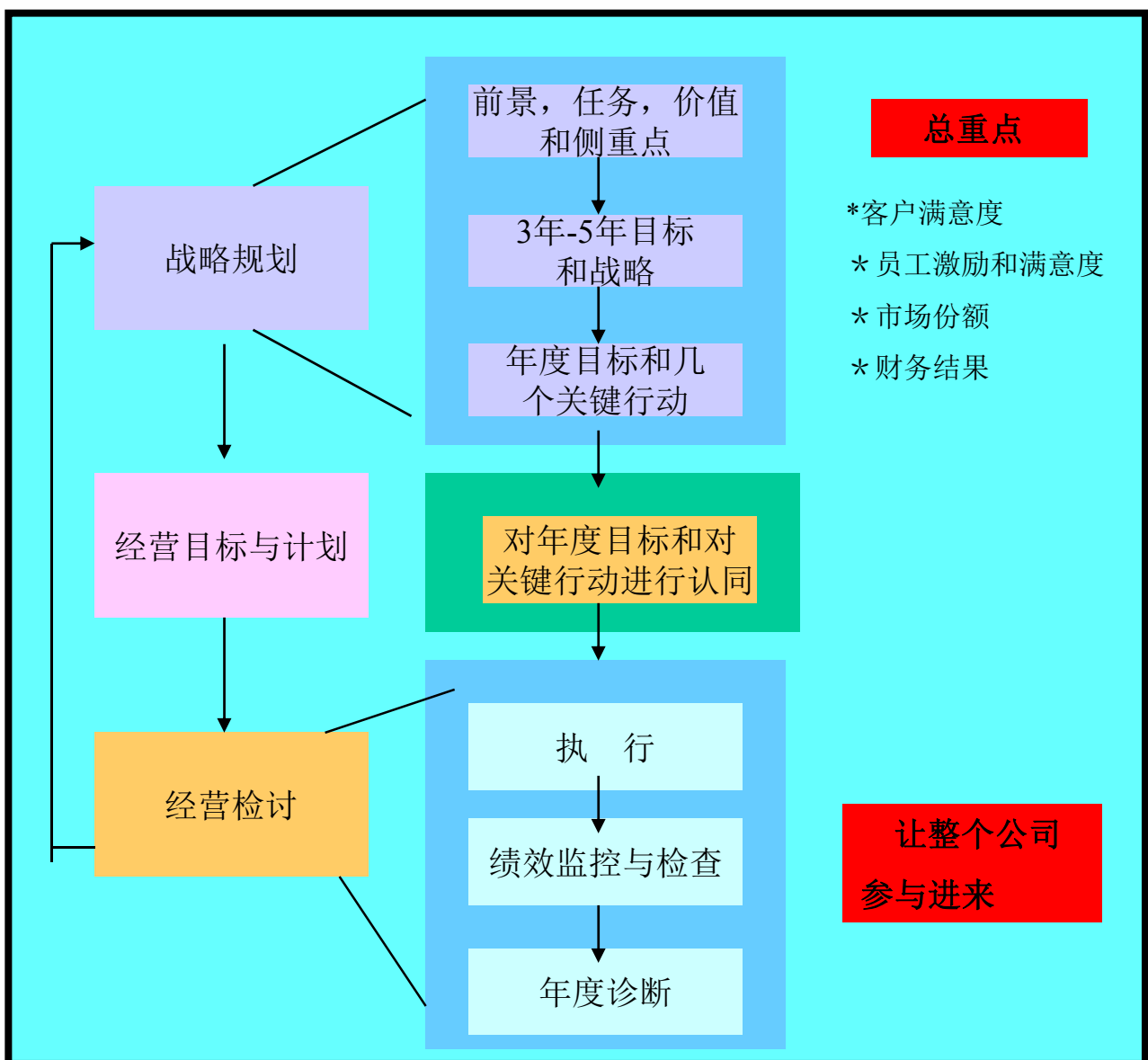
\*企业战略与绩效管理

\* KPI指标与企业绩效改进系统

## 第1节 企业战略与绩效管理

### 1 什么是绩效管理

绩效管理是指通过设定组织目标，运用一系列的管理手段对组织运行效率和结果进行控制与掌握的过程，包括长期绩效管理和短期绩效管理。长期绩效管理主要通过战略规划系统来完成期绩效管理主要通过经营计划与经营检讨，工作总结来完成（如图7-1）



## 2 企业战略与绩效管理模式

企业战略目标的达成状况有赖于企业绩效管理的水平，绩效管理越高，企业战略目标达成的可能性就越大；反之，企业战略实现的可能性就越小。

如何提高企业绩效管理水平，笔者认为企业要抓好绩效管理的五个重要的环节，如图7-2所示。

战略规划是企业长期绩效要求的描述，为企业持续发展指明了方向。战略规划是企业经营计划的前提与先导，是考核企业高层领导能力的主要内容。

经营目标与计划是指企业以年度或更小的时间单位，确定经营成果的期望及行动方案。经营目标与计划是企业战略计划的细化与具体落实。一方面经营计划要瞄准企业战略目标；另一方面又要针对企业经营过程中组织与员工中存在的突出问题提出解决方案与改进计划。经营计划是企业短期绩效要求的描述，她是企业开展绩效管理与考核的基础和依据。

绩效监控是企业绩效管理与考核的关键，没有绩效监控就没有绩效管理，绩效考核也无从入手。

要实现有效的绩效监控，需要依靠强有力的管理信息系统的支持，通过对反映企业经营状况和绩效变化的指标体系的监控，实时或定期召开经营检讨会议，找出经营管理中的问题和“短板”，及时提出解决问题的对策和措施，加强与相关组织及个人的沟通辅导，促进组织和个人改进绩效。

绩效考核是绩效管理的核心，是对经营结果与成效的评价，通过它企业了解经营目标的达成情况，找出实际与战略要求之间的差距，评价“工作中的人”与“人的工作”。为开展人力资源开发与管理提供现实依据，同时考核结果为价值分配和人才激励创造了条件。

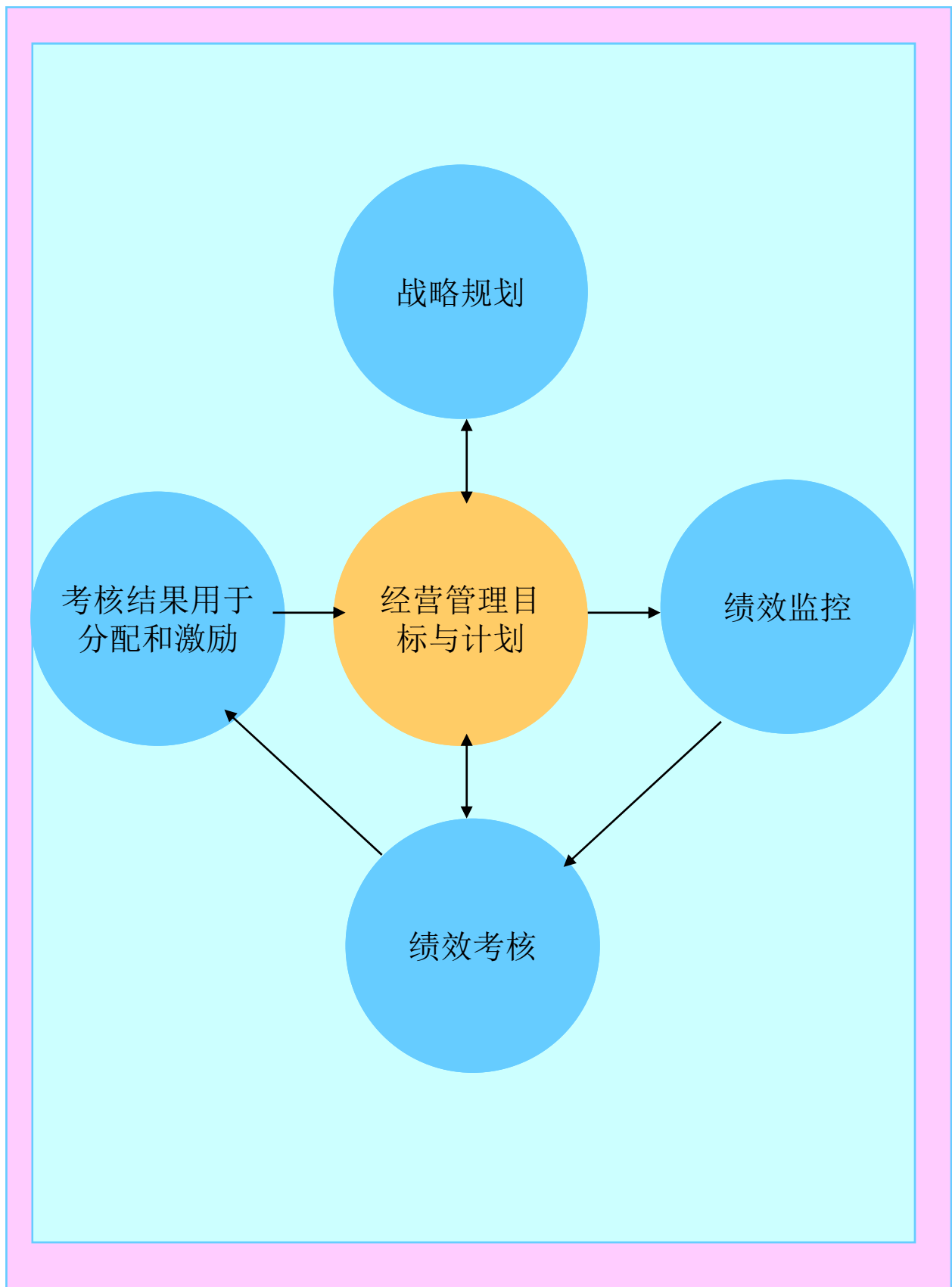


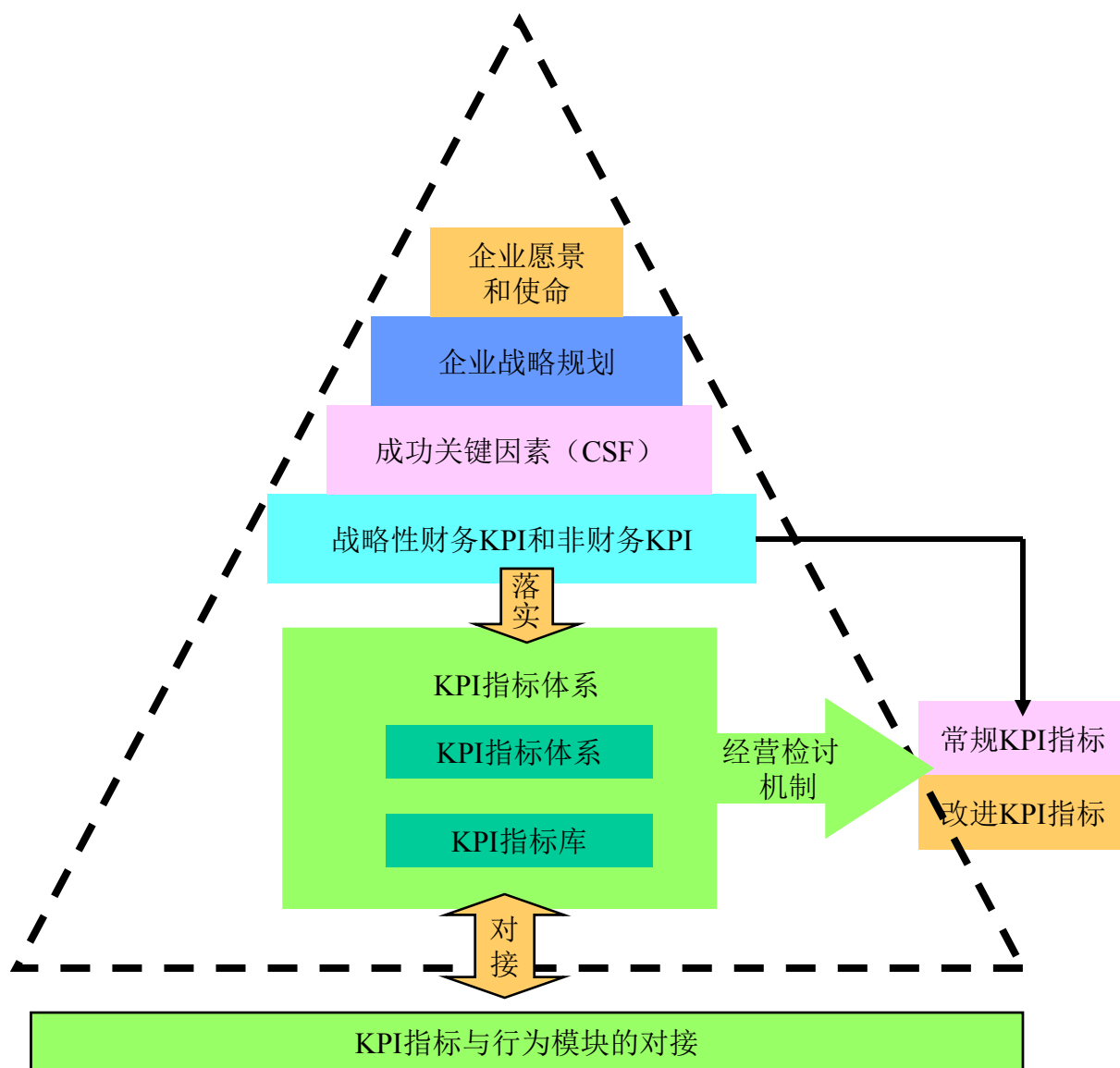
图7-2 绩效管理的环节



### 3 KPI指标对企业战略实现的导向作用

当企业的使命与战略方和确后，企业必须通过战略规划，明确企业中长期战略目标，明确实现战略目标的成功关键因素，包括所需的资源及如何获得所需资源，同时，还必须明确通过什么指标来反映和评价企业战略的达成情况。

和君创业的长期的咨询实践中，总结提出了一套基于综合平衡记分卡的KPI指标体系，并使这套KPI指标体系与战略规划，战力功的关键因素及员工行为规范对接，并在此基础上形成了一套使战力的绩效管理模，如图7-3所示



## **KPI指标对企业战略实现的导向作用，主要体现在以下几个方面：**

（1）战略性财务KPI指标与非财务KPI指标，体现企业战略目标的实现或成功关键因素的改善状况。因此，企业及各部门每年经营管理的目标和计划都要以战略性KPI指标和非财务KPI指标的年度分解为基准，而瞄准企业战略总目标。

（2）KPI指标体系要全面反映企业经营管理状况，通过KPI指标体系的全面监控，实时了解企业的经营管理状况，并及时进行经营检讨，发现经营管理中的问题和“短板“，发现经营状况与战略及年度计划的偏差。因此，KPI指标体系又是企业战略计划偏差的预警系统。

（3）常规KPI指标与改进KPI指标，反映的是战略与计划的关系。

★ 常规KPI指标是面向阶段性战略目标的，反映战略实现状况；

★ 改进KPI指标是面向年度计划的，属战术性指标，反映年内经营管理中影响常规KPI指标达成的关键因素改善情况。

改进KPI指标的改善有利于常规KPI指标的达成，改进KPI指标随管理重点的变化而变化。

（4）改进KPI指标与行为指标。

★ 改进KPI指标往往以企业或部门，团队为单位提出，是整体绩效的体现；

★ 行为指标是指衡量员工行为或工作质量状况的标准，是影响改进KPI指标改善的前提，只有行为指标改善了，所谓改进KPI指标才能得到改进。

（5）管理要项是反映企业和部门内部管理状况的指标，是对关键绩效指标的补充。管理要项的设置应针对那些对实现公司目标有重要作用，暂时又难以用KPI衡量的关键管理领域和活动。管理要项主要由完成的时间进度及是否达到预期交果来评价其战略意义。经营目标，绩效计划与各类KPI指标之间的关系详见图7—4所示。

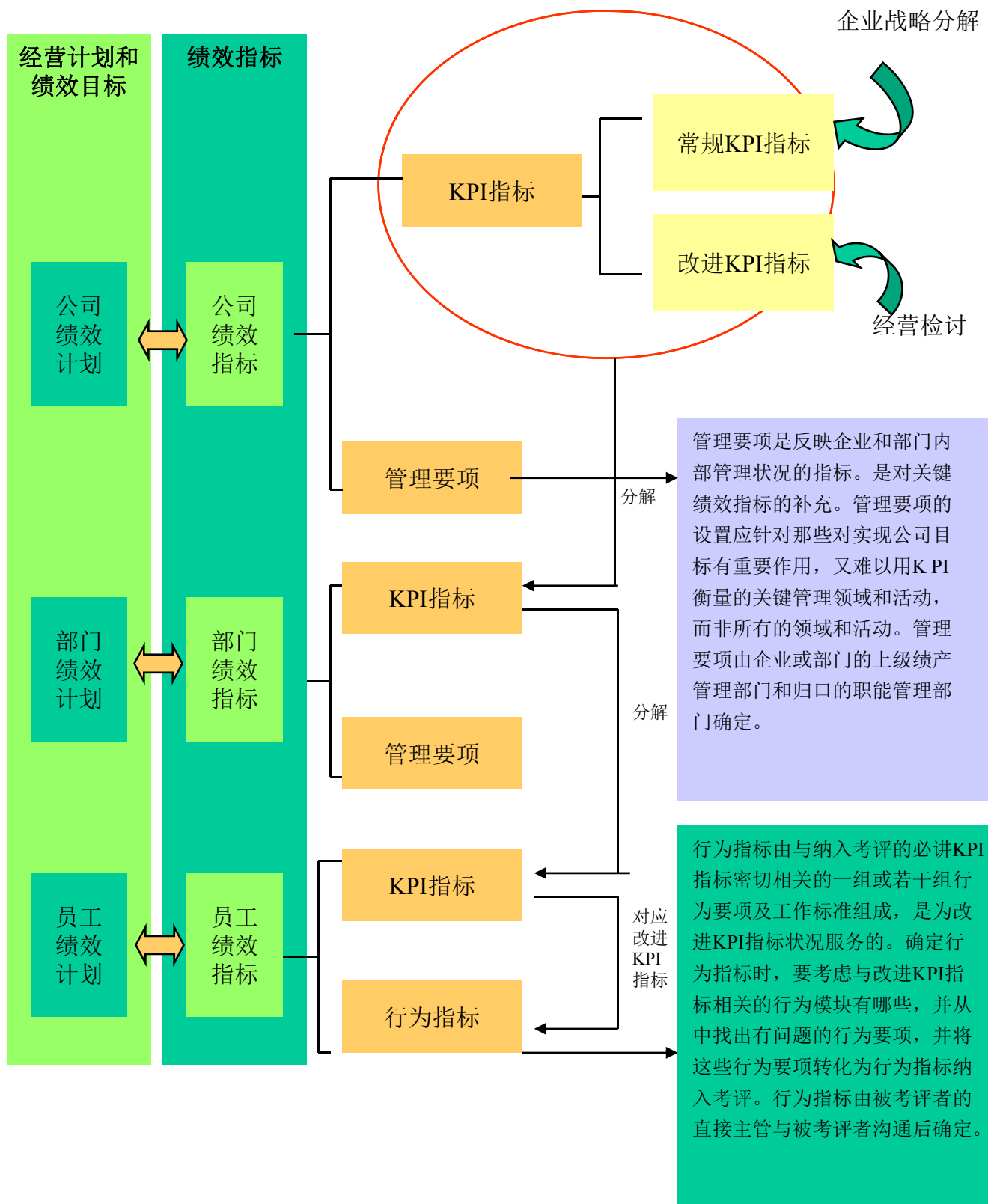
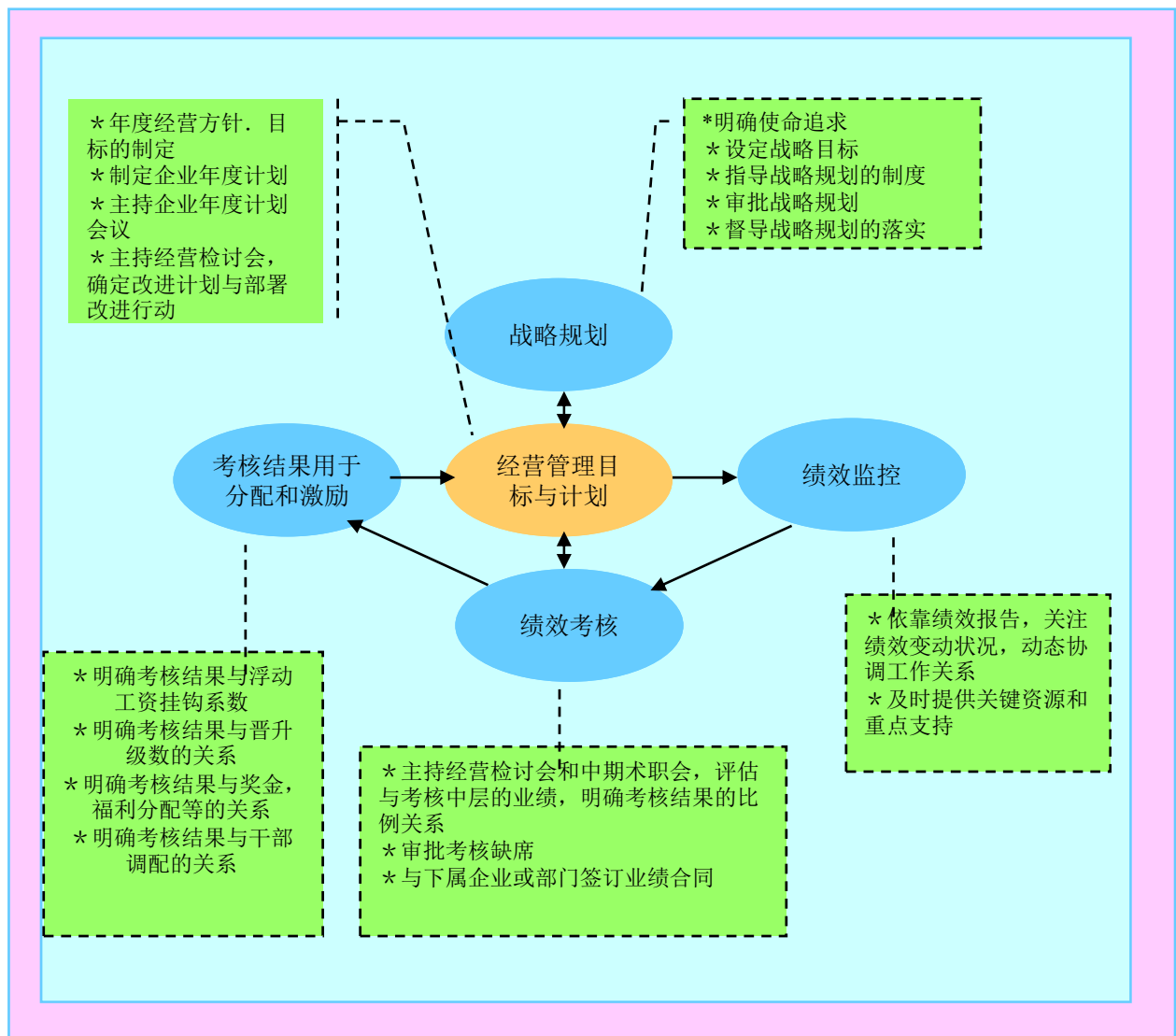


图7-4 经营目标、绩效计划与各类KPI指标之间的关系

#### 4 企业高层在绩效管理中的责任

在绩效管理中企业高层起着关键性的作用，无论是绩效管理的哪一个环节，企业高层都应起到主导作用，如图7—5所示。尤其是战略规划、经营管理目标与计划，绩效监控三个环节，企业高层应起到决定性的作用，要引导企业员工“做正确的事”，防止企业走错了或走偏了方向。

在绩效考核与分配环节，企业高层更多的掌握政策，调整企业内部各种利益关系，凝聚人心和人力，激励员工同心同德地开展工作，实现企业的战略目标，同时共享企业劳动成果。



## 5 相关职能部门在绩效管理中的分工

在企业绩效管理过程中，绩效管理决不是人力资源一个部门的事，而是全体管理者和所有员工的事。相关职能部门要各司其职，充分发挥各自的职能作用，如图7—6所示。战略规划一般由战略发部门分管；经营管理目标与计划，绩效监控由企业管理部门和财务部门共同分管；绩效考核中的 个人考核由人力资源部门分管，面对企业内部组织绩效考核则由企业管理部门分管；考核结果的应用由人力资源部门分管。

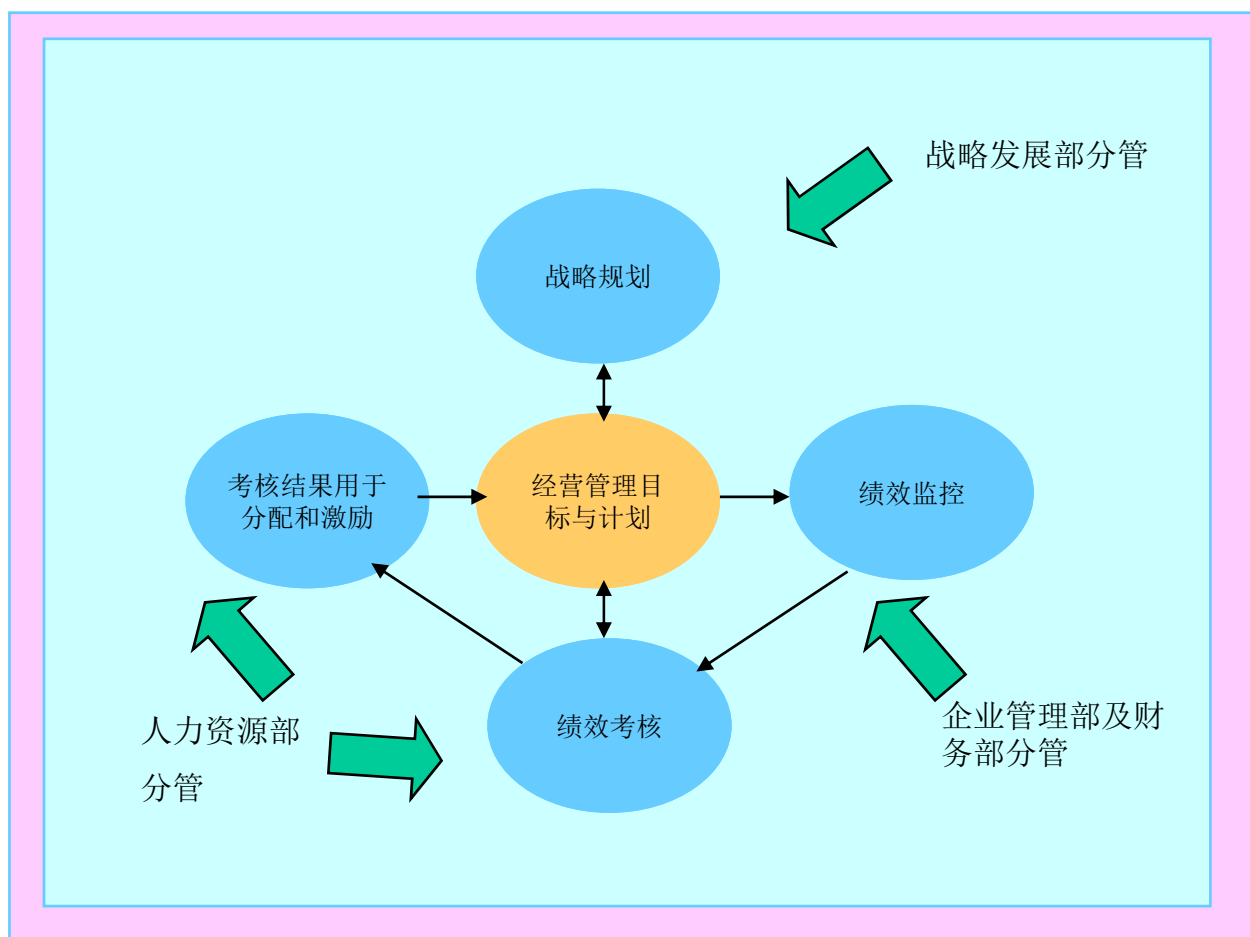


图7—6 相关职能部门在绩效管理中的分工

## 6绩效管理的基本流程

绩效管理的基本流程是确定企业战略目标和阶段性（年度）经营目标，然后将企业目标分解到下属组织或部门，部门再将本部门目标分解到个人，然后再通过各级主管至下属员工的绩效跟踪与辅导，并不断地提出工作改进计划，提高工作业绩，实现职业生涯的辉煌，如图7—7所示。在绩效管理过程中经营检讨，考核者与被考核者的沟通、目标与计划调整，员工行为标准的明晰都是做好绩效管理必不可少的手段和方法。

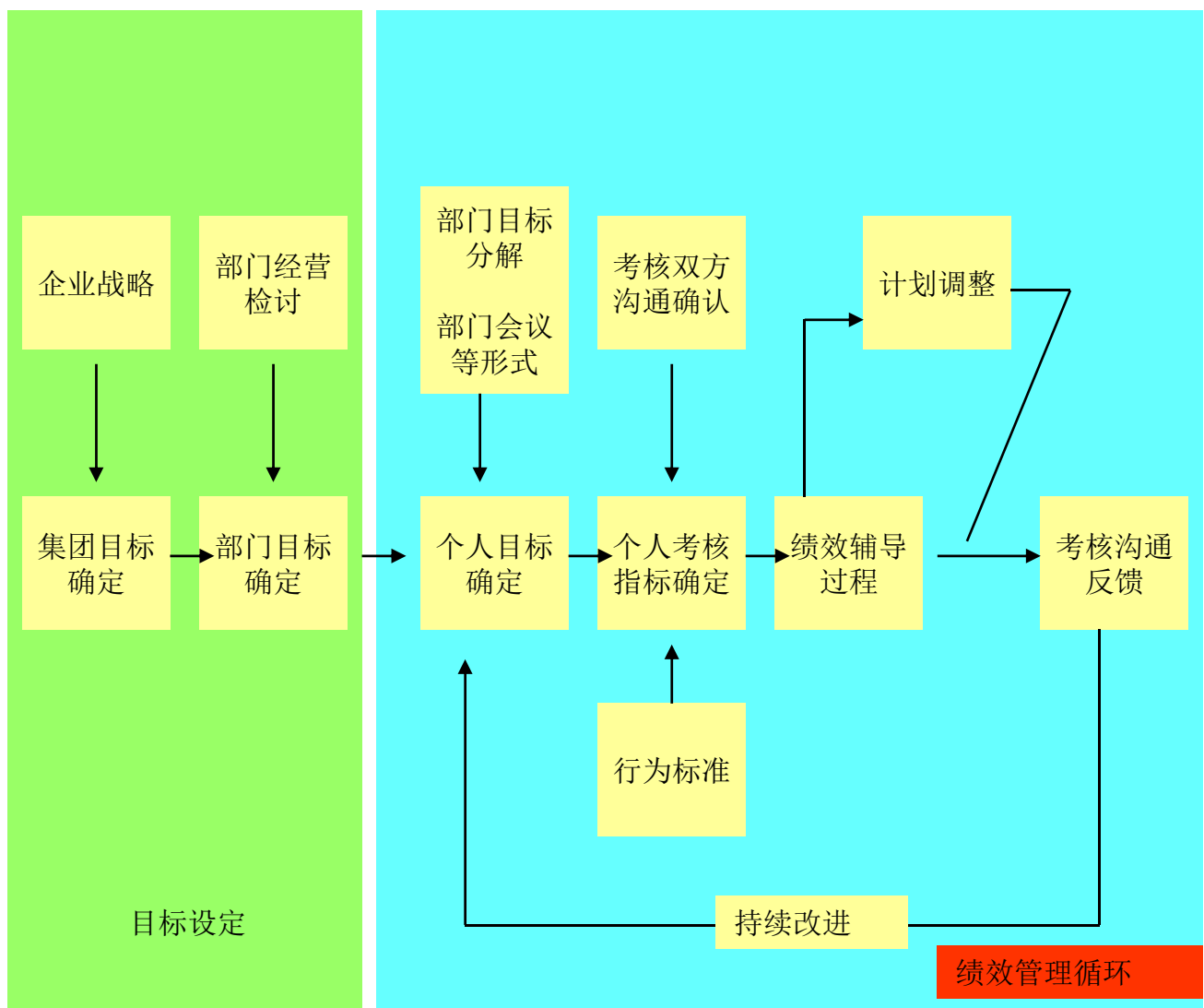


图7-8 战略规划环节与战略规划模式

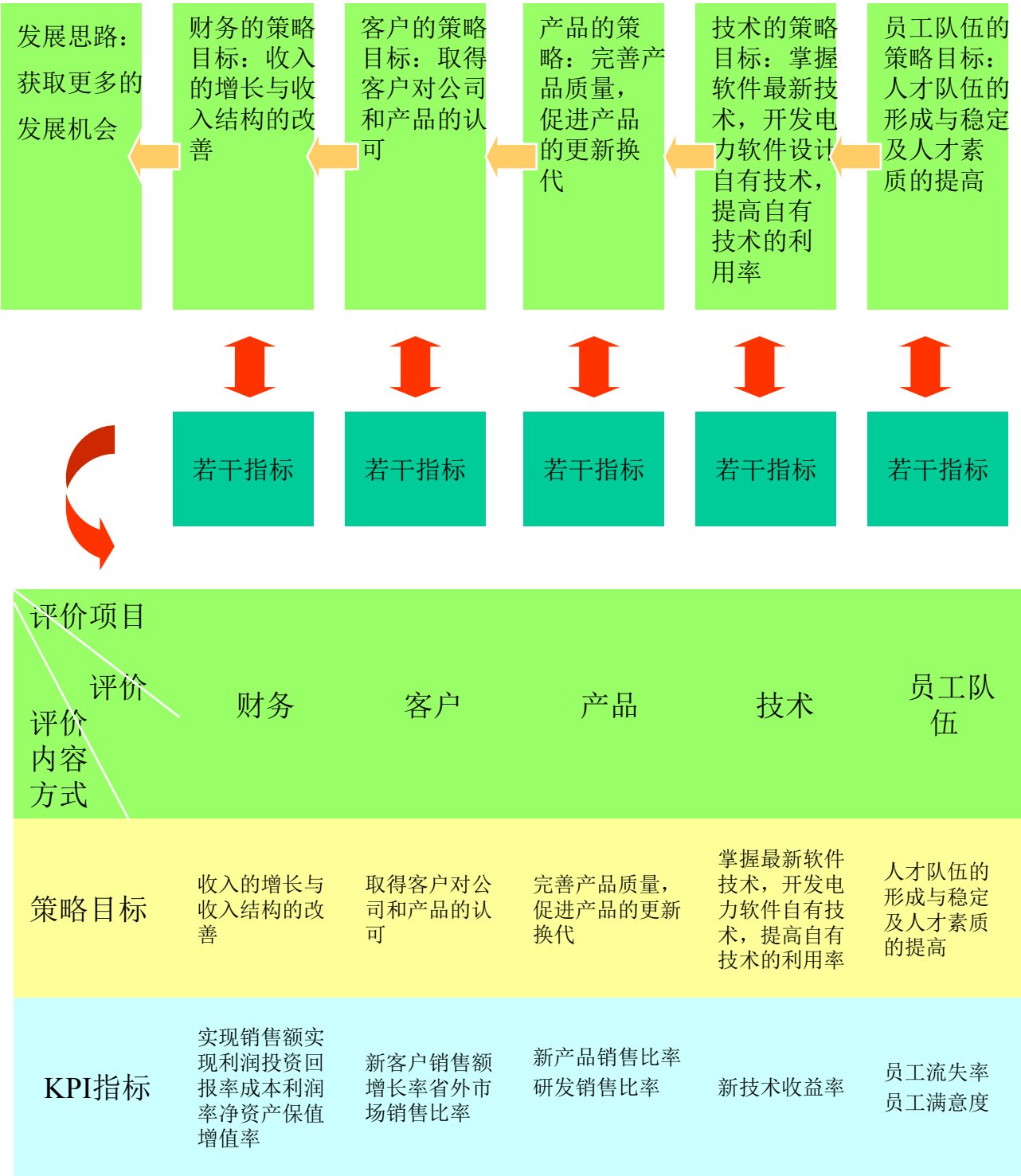
# 某工程公司的战略规划

企业层次	愿景与使命 (或组织定位)	3年战略目标	成功关键因素 (CSF)	财务性KPI	非财务性KPI
XX企业	1. 致力于创造高品质公共服务，成为客户信赖，社会尊重，最有价值并具国际影响办的公用事业企业。  2. 以价值最大化为目标，全面发燃气，燃气机械，房地产和公用服务四大业务板块，培育以燃气为核心的产业集群。	核心目标：持续增加公司的价值		总资产报酬率 净资产收益率	
		2005年城市燃气国内城市：客户覆盖量第一（总部规划：2005年覆盖城市：XX个以上，覆盖人口：XXXX万人）	燃 气接入网战略布局与开发	收入及收入增长率 利润及利润增长率	城市覆盖数 人口覆盖数
			企业形象和公共关系	企业形象建立投入	企业认知度 企业品牌美誉度
			有效的资本运营	资本利用率 三年资本平均增长率 资金保障率 融资额	并购整合项目数 并购项目成功率
			优秀的职业经理队伍建设	人才开发投资（率）	经理供给满足度 经理开发达标率 经理人才储备



企业案例2      某软件公司的战略规划（见图7—9）

表7—1                      某软件公司的战略规划



## 2 经营目标和计划要落实战略性KPI指标和改进KPI指标

在企业绩效管理体系中，明确企业的经营管理目标与计划是实施绩效改进与绩效考核的基础，因为只有高质量的计划才是绩效管理监控更加有效，绩效考核的依据和标准更加公正公平。

如何做好经营管理目标和计划，首先，年度计划要反映企业中期战略规划（战略性KPI 指标）的要求，要落实战略达成的成功关键因素的改善措施，计划工作必须始终在战略规划的引领中进行，企业年度经营目标与计划必须始终瞄准企业阶段性战略性目标。如图7—10所示。

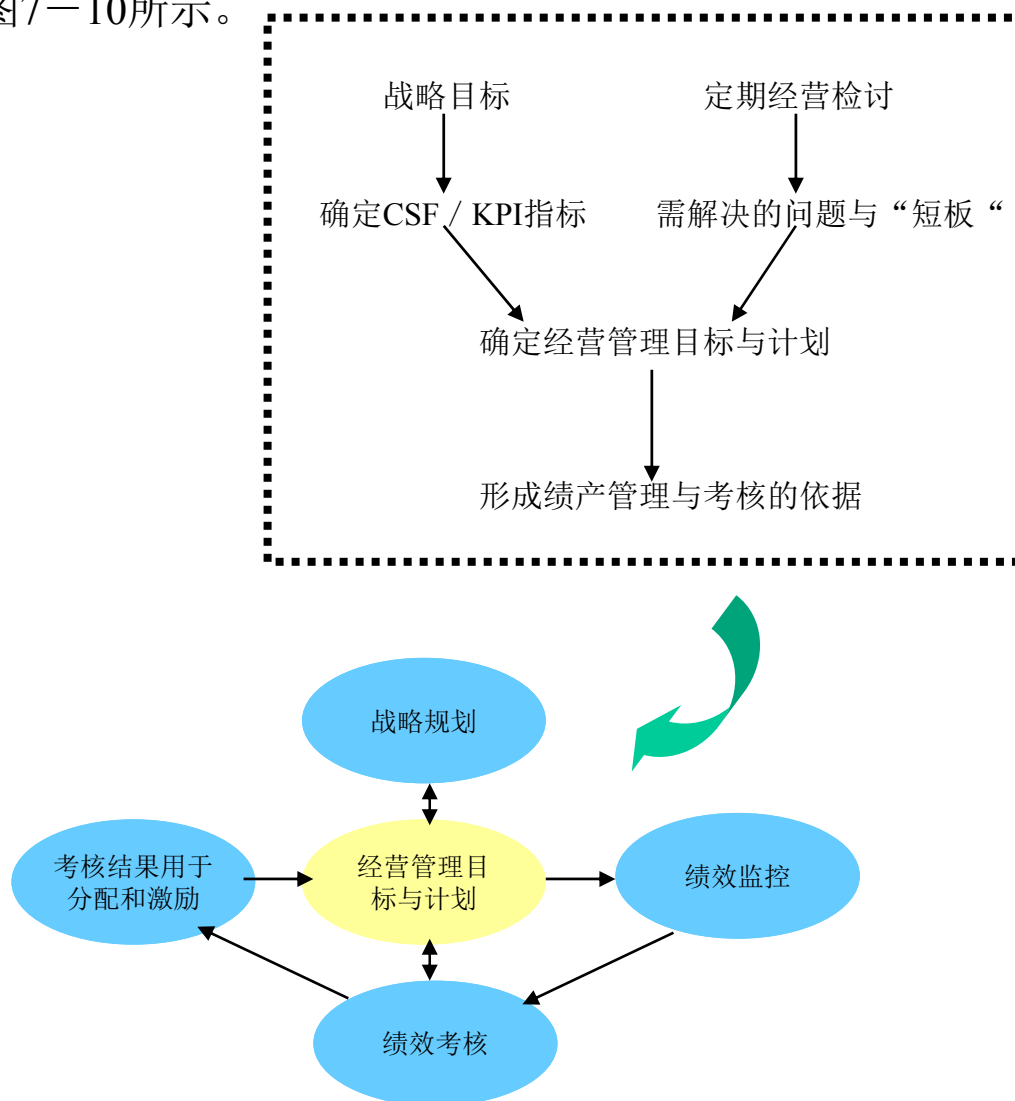


图7—10 经营管理目标与计划环节的运作模式

企业经营目标与计划中还必须反映看度经营检讨中发现的重大问题与短板的解决方案，提出改进KPI指标。这是企业持续绩效改进的前提。企业经营检讨可按图7—11所示人力资源开发与利用效益评价系统模型进行。

(1) 绩效评价一般是从战略目标和计划的达成情况开始，首先检讨财务目标的达成情况，财务目标达成的好坏往往是由非财务目标达成状况引起的，而非财务目标达成状况又是由组织运行状况引起的，组织运行效率的高低受制于企业的人力资源状况。

(2) 企业的绩效改进计划一般都要从改善人力资源状况入手，通过提高员工的任职能力，调动员工的创造性，积极性，达到改善组织运行效率，提高企业经营绩效的目的。

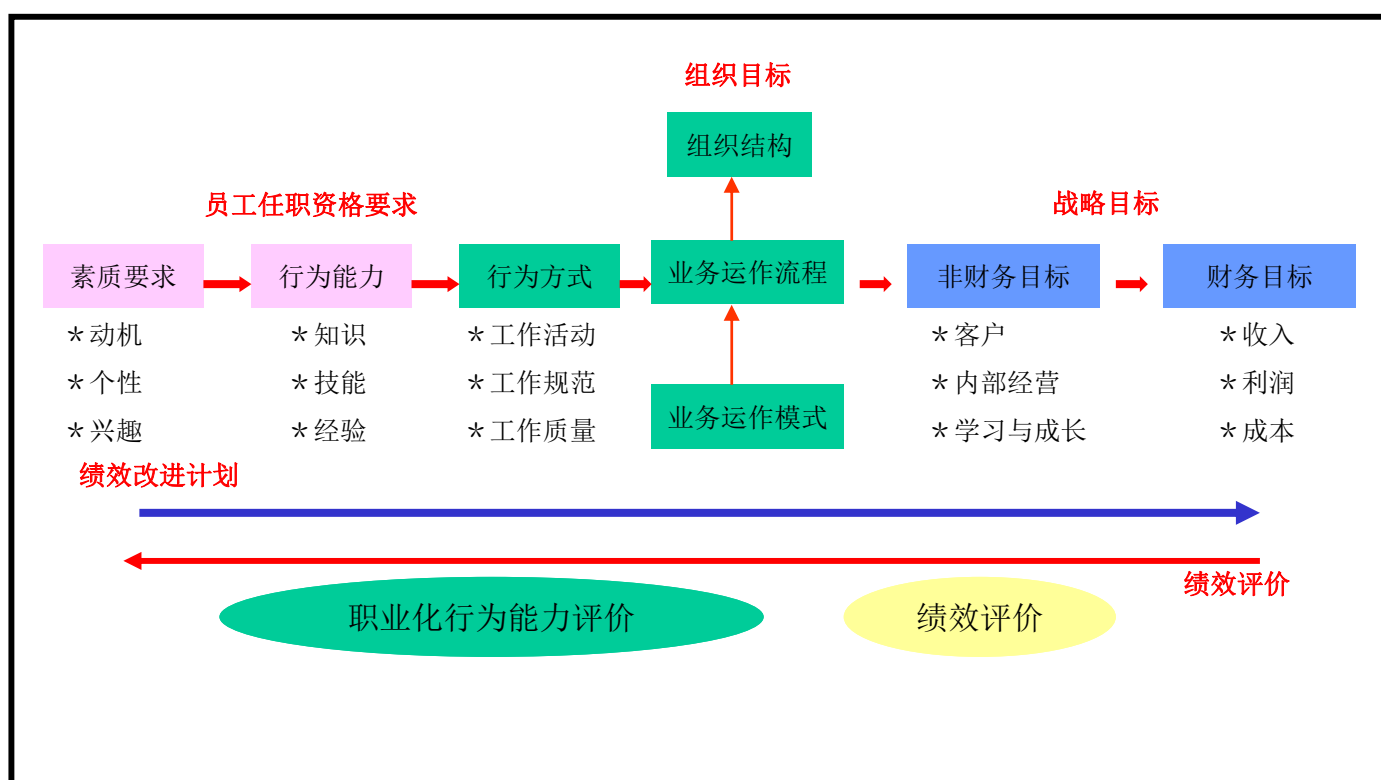


图7—11 人力资源开发与利用效益评价系统与经营检讨

绩效改进的重点与绩效改进KPI指标分解

经过经营检讨，企业必须从发现的问题与“短板“中分辨出重要事项或问题，找出形成问题或“短板“的根源和解决问题的关键因素。在此基础上，形成解决问题的行动方案，并纳入下一期经营目标和计划中去。

在进行问题分析时，找出解决问题的成功关键因素，明确影响成功关键因素变化或改善的KPI指标有哪些，这些成功因素与哪些部门或团队有关，哪些KPI指标能反映这些部门在改善成功关键因素中的作用（见表7—2）。通过对这些部门KPI指标的监控，促进这些部KPI指标的完成，从而达到解决问题，改进企业绩效的目的。

表7—2 问题分析表

策略重点 与成功 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 率	财 务 部	* 货款回收率	市 场 部	* 原料周转率	生 产 部
	* 速动比率		* 成品周转率		* 备品周转率	
					* 在制品周转率	
降低产品 成本管理	* 采购价格指 数	采 购	* 生产效率	生 产 部	* 设计损失率	技 术 部
			* 原料耗损率			
			* 设备利用率			
加强质量 管理	* 交货一次合 格率	采 购	* 成品一次合格 率	生 产 部	* 设计错误再发生 率	技 术 部
扩大市场 份额	* 销售增长率	市 场 部				
	* 市场占有率					
	* 品牌认识度					
提高客户 服务水平	* 投诉处理率	市 场 部	* 内部服务满意 度	各 部 门		
	* 客户回访率					
	* 客户档案完 整率					

经营检讨与绩效改进责任矩阵

企业经过经营检讨，一旦明确了影响经营绩效的问题与“短板”后，就应立即提出绩效改进计划。绩效改进计划可通过绩效改进责任矩阵的方式进行，如表7－3所示。

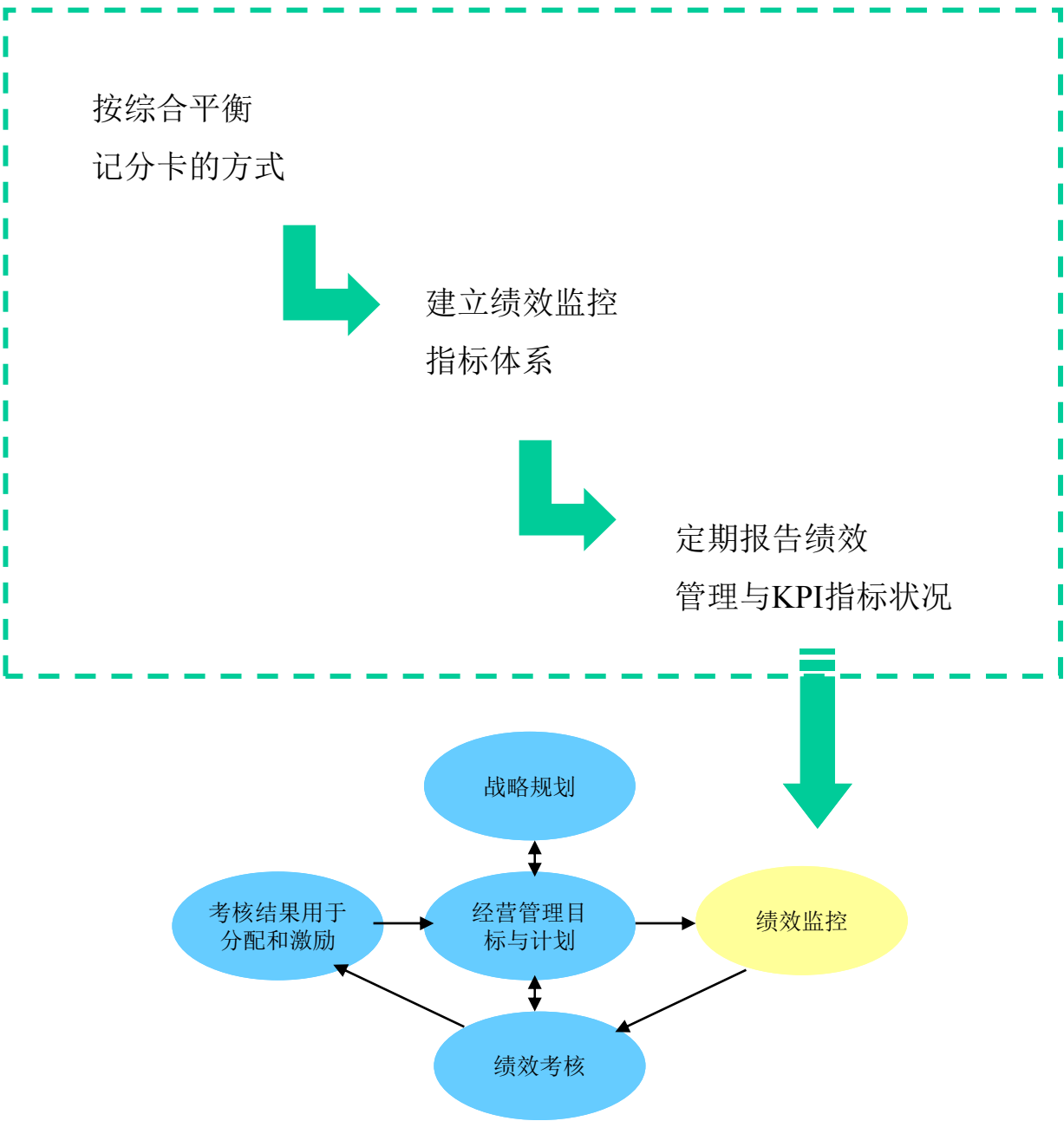
表7－3 绩效改进责任矩阵

过程说明	过程负责人	绩效衡量指标与改进计划						根本原因	行动	进展更新时间
		财务指标	目标	当前状况	非财务指标	目标	当前状况			
制造		单位制造成本	& 10.00	& 14.74	资产可利用率	85%	63%	在欧洲缺乏标准的维修操作	采用全欧洲维修技巧方面的“最佳实践“	× × / × × / × ×
		固定成本			设备损坏数量 / 天	3	8			
		维修成本	& 2.00	& 4.01	资产利用率	90%	69%	在欧洲缺乏标准的维修操作	采用全欧洲维修技巧方面的“最佳实践“	
					维修时间表的可靠度	95%	45%			
		变动成本	& 25.00	& 28.70	过程利用率	80%	75%	缺乏标准程序和时间表来减员用于提高技能所需花费的时间	采用广泛使用的维修实践并通过培训提高技能	× × / × × / × ×
核心成本百分比	80%				60%					
员工生产率	90%				74%					
		闲置成本	& 1.00	& 1.20	一次生产合格率	100%	82%	缺乏标准操作, 过程和技能		

### 3 KPI指标监控是做好绩效管理与考核的关键

要做好绩效监控，首先必须建立起企业自有的绩效监控系统,目前国内外企业设计绩效监控系统时，一般都采用综合平衡记分卡技术设计绩效监控指标体系，如图7—12所示。这套绩效监控系统与所KPI指标体系基本一致，通过这套指标体系的指控，定期向有关组织和管理者 报告企业绩效状况。

图7—12 绩效监控环节与绩效监控模式



按综合平衡记分卡的方式建立企业的绩效监控指标体系

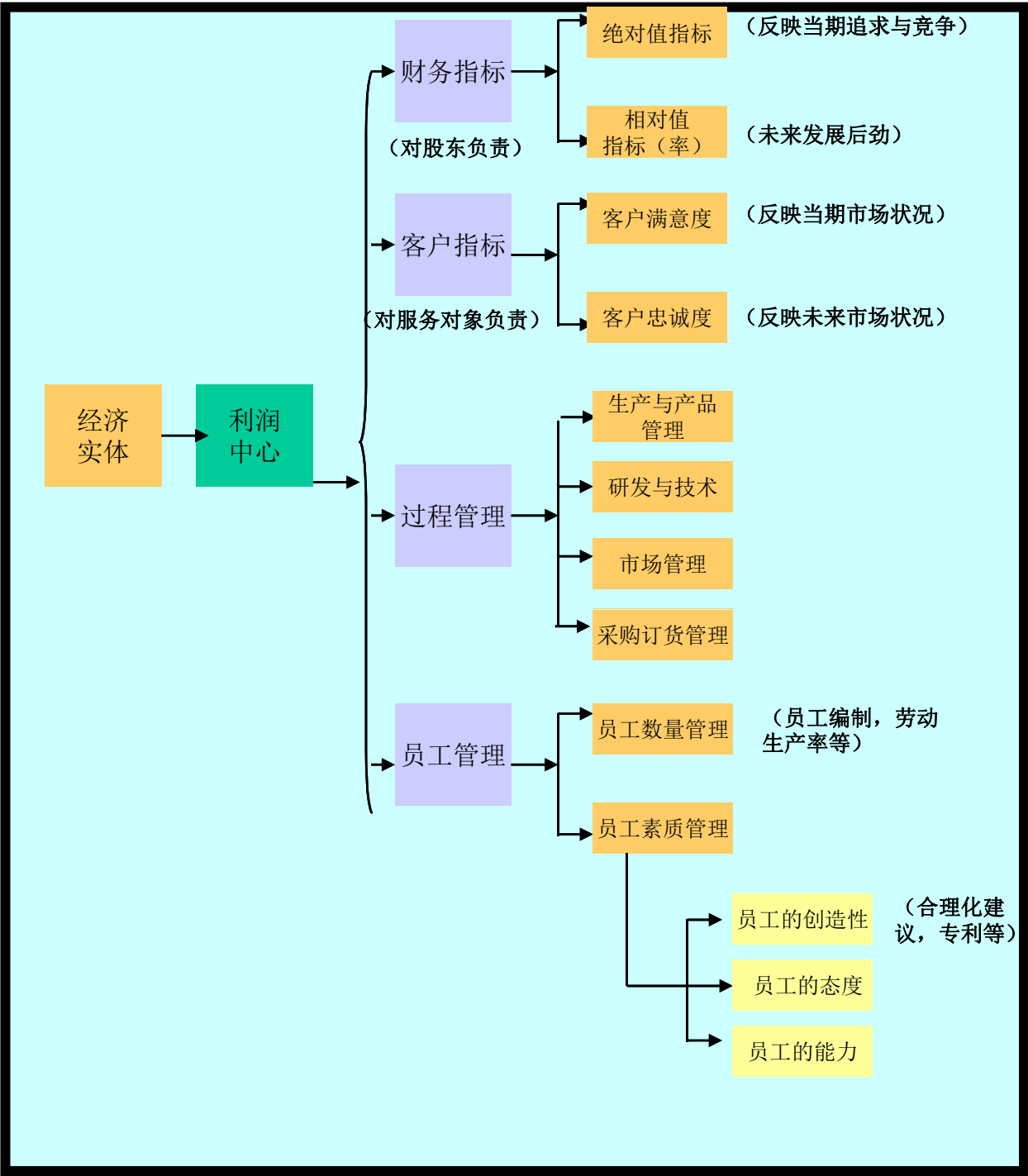
企业案例2          某企业绩效监控指标体系（见图7—4）

表7—1                      某企业绩效监控指标体系

类别		一级指标	二级指标
财务	财务效益状况	销售利润率；成本费用利润率；固定资产收益率	资本保值增值比率；主营业务利润率；盈余现金保障倍数；成本利润率；费用利润率；流动资产收益率；毛利率；经营性现金净流量
	资产运营状况	流动资产周转率；平均库存占用资金	应收账款周转率；不良资产比率；固定资产周转率；库存周转率
	企业规模	经营收入；利润总额；人均收入；人均利润；回款率	回款额；可控费用；天然气单位成本
	发能力状况	主营业务收入增长率；利润增长率	三年资本平均增长率；三年销售平均增长率
客户		用户满意度综合指数	用户回访满意度；重复报修率；工程工期履约率
员工		员工流动率；员工任职资格达标率；员工满意度； 任职资格晋升率；劳动生产率；劳动生产率增长率	
过程管理	市场	民用户发永数；民用户增长率；工福户开口气量；工福户增长率；热水器发展户数；热水器用户增长率；采暖炉发户数；采暖炉用户增长率；品牌认知度；城市管道气化率；城市管网规划完善度	
	工程	整体工程合格率；工程任务完成率；优质工程率；单位管网工程投入；单位户工程投入	打压一次合格率；焊口一次探伤合格率；防腐工程一次合格率；用户报修率
	运营	一级事故发生次数；二级事故发生次数；三级事故发生次数；四级故发生次数；事故损失金额；供销气差率；管网完好率；设备完好率；呼叫中心功能完善度	
	采购	年度报损额；采购费用率	

企业案例2 某企业一类，二类，三类指标框架（见图7—13至7—15）

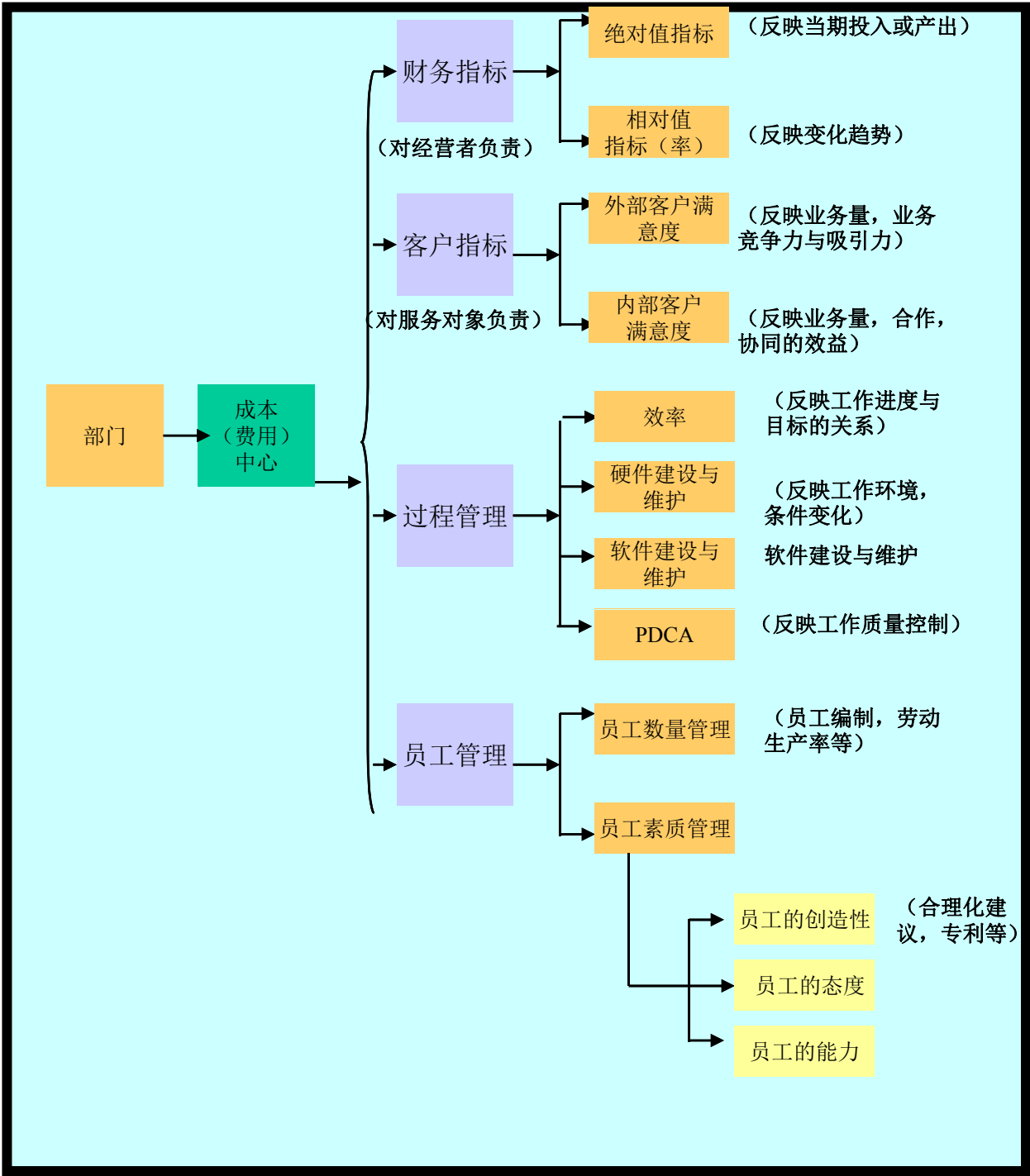
表7—13 某企业一类指标框架





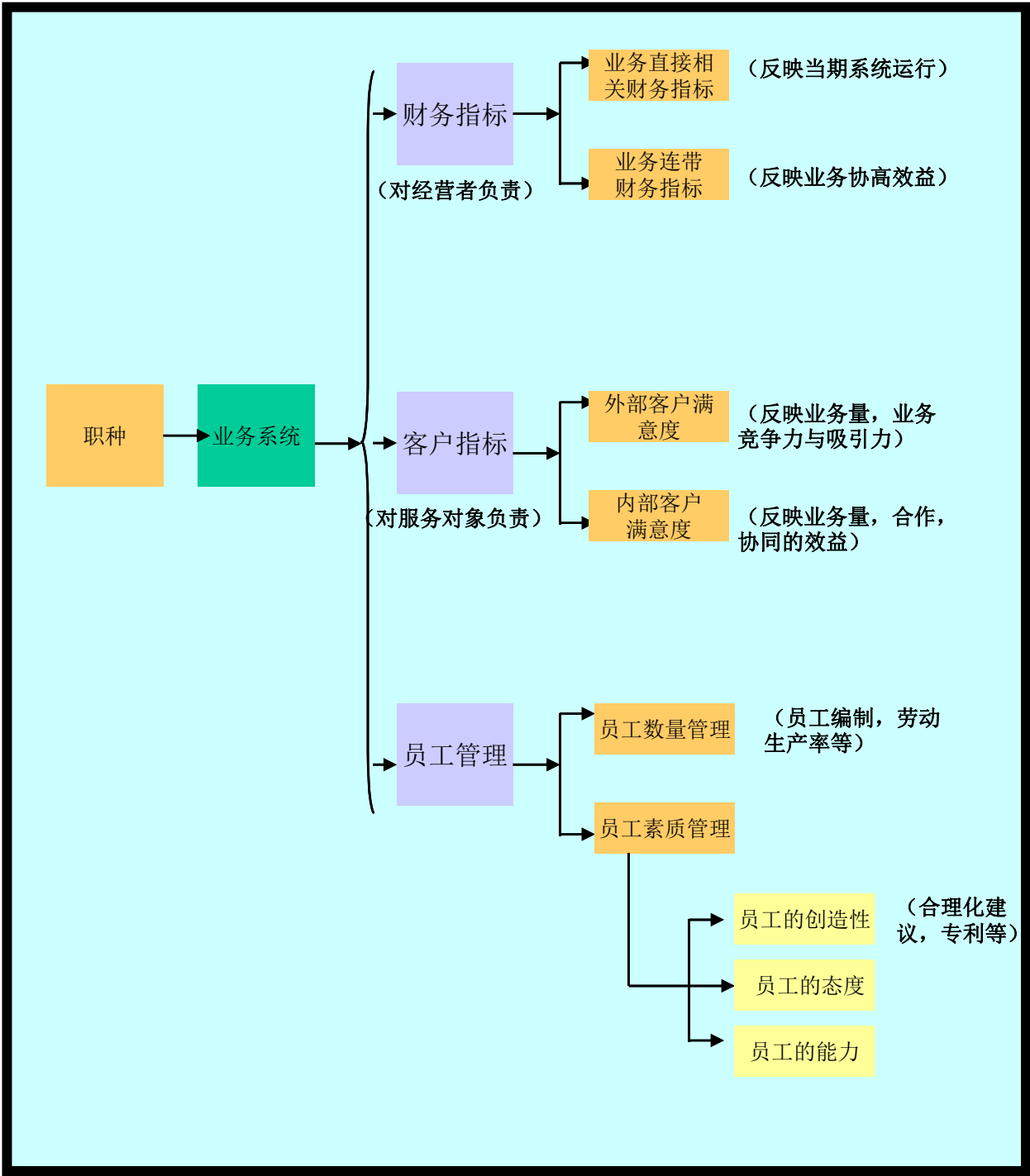
企业案例2 某企业一类，二类，三类指标框架（见图7—13至7—15）

表7—14 某企业二类指标框架



企业案例2 某企业一类，二类，三类指标框架（见图7—13至7—15）

表7—14 某企业三类指标框架



所有绩效监近代指标所需数据必须在统计训落实

企业的统计系统必须按绩效监控指标（见表7-5）的要求及时、准确、完整地将有关数据统计出来，并提供给有关部门管理者，绩效监控指标中所需的数据，必须落实到责任部门和具体责任人。

表7-5 企业绩效监控指标

部 门 中 心	序 号	指标 名称	指标 类别	相关数据 名称	数据来源 部门	KPI指标完成情况						
						1 月	2 月	3 月	4 月	5 月	6 月	合计
企 业 公 司	1	产销量	企业级	各品牌产量之和	运营中心							
				各品牌销量之和	运营中心							
	2	市场占有率	企业级	现时单品牌市场占有率	营销中心							
				同档次产品占有率	营销中心							
				市场占有率	营销中心							
	3	净资产收益率	企业级	净利润								
				平均净资产								
				净资产收益率								
	4	资产负债率	企业级	负债总额								
				资产总额								
				资产负债率								
	5	客户满意度	企业级		营销中心							
	6	人才吸引力	企业级	实际引进人才数	政工中心							
				实际需要人才数	政工中心							
				人才吸引力	政工中心							

## 寻找企业KPI指标的实际情况与计划的差异

通过对经营过程中的KPI指标的监控，找出实际情况与计划的差异，明确企业经营管理改进的关键问题所在，并落实到企业及各个部门计划与考核中。

寻找企业KPI指标的实际情况与计划的差异可使经济利润树等分析工具进行，见图7—16。通守经济利润树的形式，企业可以非常直观地发现企业的绩效改进点，从而为下一期工作计划与考核要项的确定提供依据。

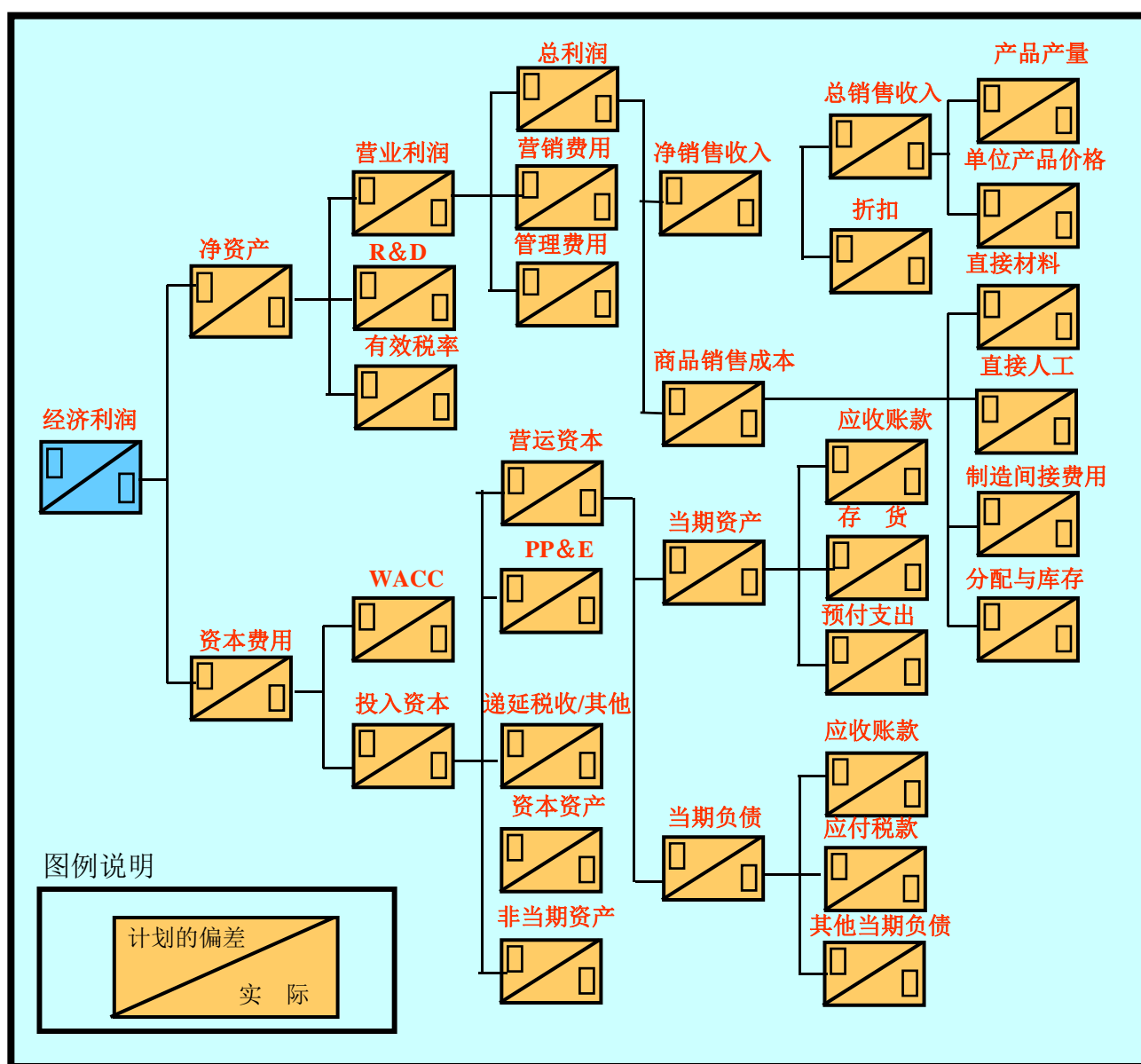


图7-16 经济利润树

绩效监控与KPI指标状况报告

企业的绩效监控系统一班由财务部门和企业管理部门运作，或上级组织有关部门参与运作。企业内部绩效监控主要依靠企业管理部门对绩效监控指标体系的定期检点，发现问题及时组织有关人员采取对策和措施加以解决，必要时需及时报告上级组织务部门财应按规定定期向上级组织财务部门报告KPI指标状况；上级组织对口业务部门也要定期对下属企业的经营管理状况进行检点，发现问题要及时督导下属企业加以改进。如图7—18所示。

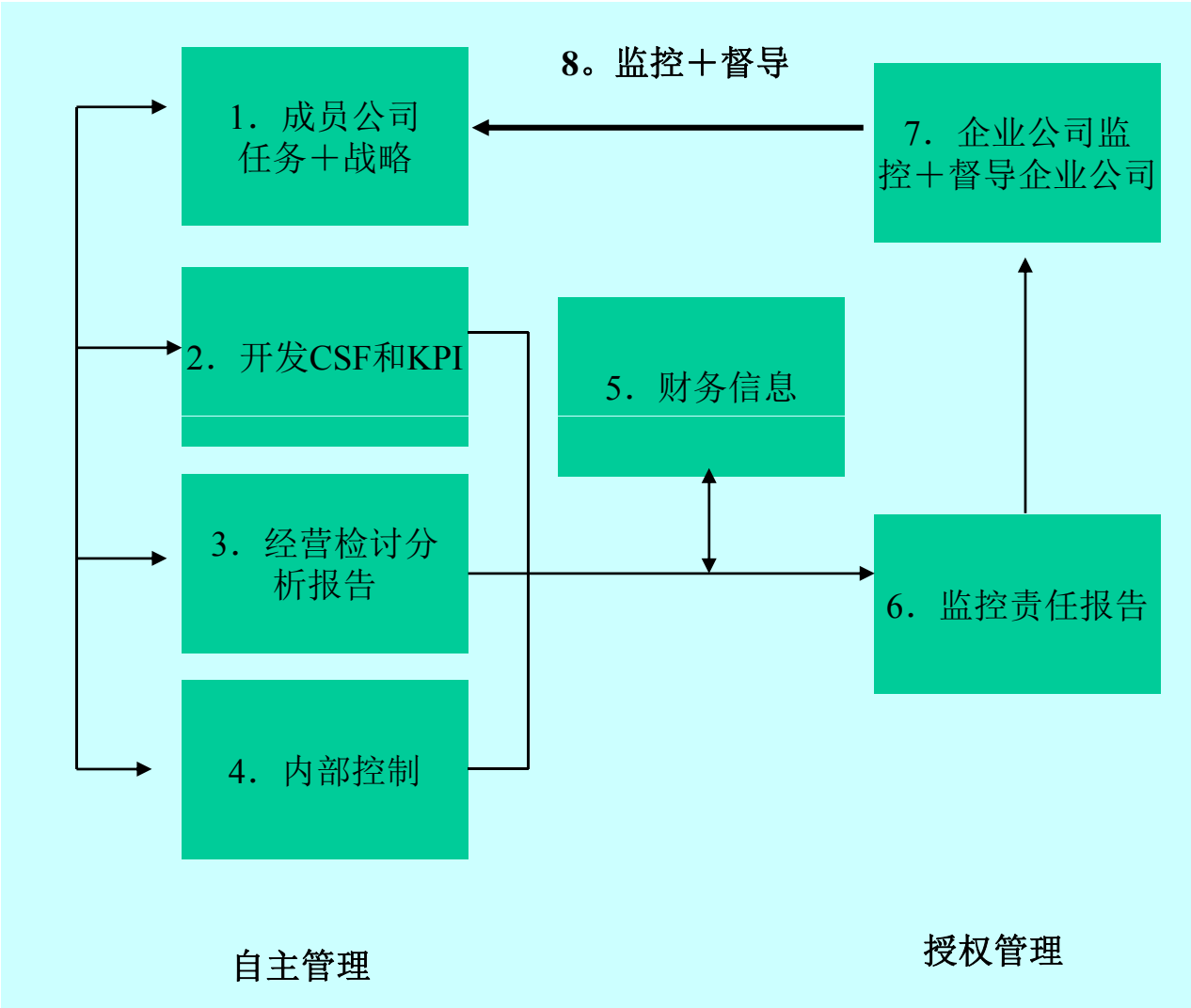


图7—18 绩效监控与绩效状况报告及反馈

4 KPI 指标责任的落实是绩效管理考核的核心

企业的经营管理目标与计划通过层层分解落实到人，并形成对员工个人考核的业绩评价标准。再通过阶段性绩效监控与直接上级主管的观察记录与督导，且对照员工阶段性绩效成果，本着公正，公平的原则，对自己的每一位下属员工进行绩效考核与评价，从而分清每一位员工对企业的价值贡献程序，为价值分配奠定基础，如图7—19所示。

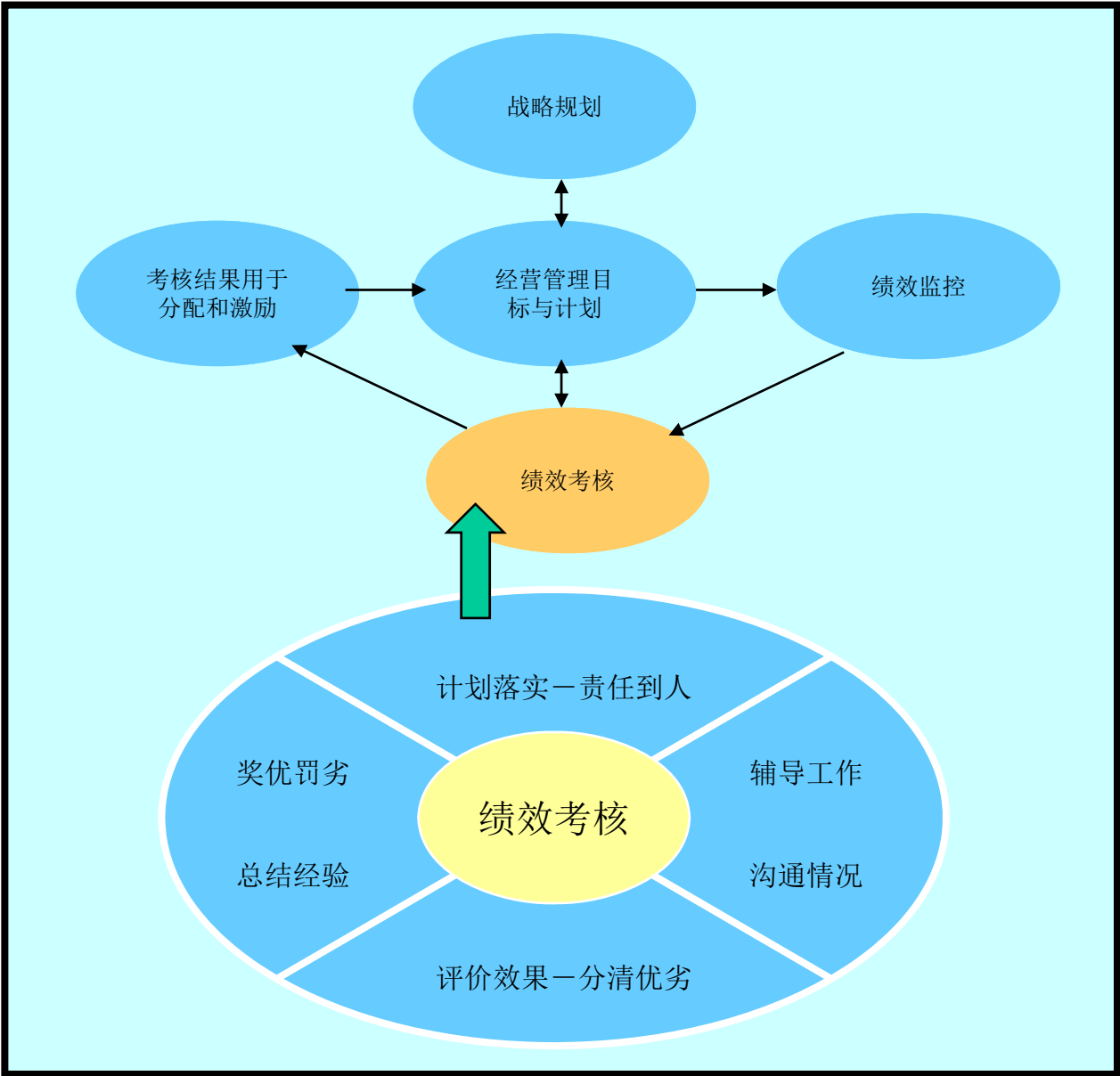


图7—19 绩效考核与绩效考核模式

绩效考核中的角色定位

绩效考核不单纯是人力资源部门的事，而是企业全体员工共同参与的大事。企业各级，各类员工都要充当一定的角色，如图7—20所示。

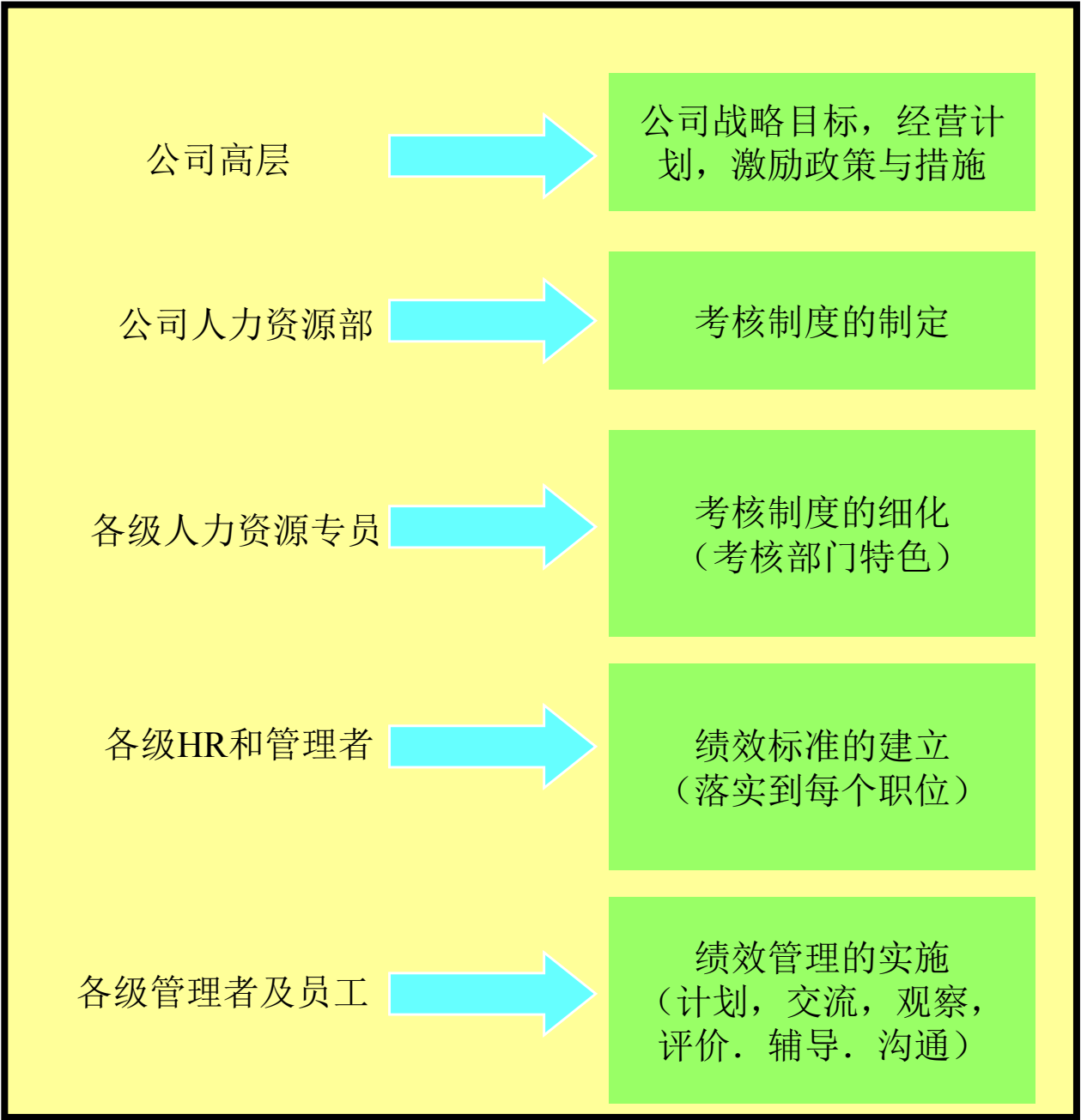


图7—20 企业各级管理者与员工在绩效考核中的角色

## **KPI指标是绩效考核内容的主要表现形式**

### **\* 考核内容要求与构成**

考核内容是绩效管理重点与灵魂，是防止绩效考核流于形式的关键。考核内容要反映企业的战略目标，成功的关键因素，要反映企业经营检讨后的改进重点。考核内容是企业、部门及个人工作计划关键部分的体现。通过考核内容要能检查企业、部门及个人工作计划的达成情况。

企业的考核内容由常规KPI指标，改进KPI指标和行为指标三部分组成。

### **\* 常规KPI指标**

常规KPI指标是反映达成企业战略目标的关键成功因素改善状况的阶段性业绩指标。一般情况下，纳入对企业或部门考核的常规指标为3个—5个，由上级组织确定；对领导层和高中层管理者考核的常规KPI指标可以与其负责的企业或部门一致。其他员工个人考核的常规KPI指标由其直接主管依据本单位承担的KPI指标及被考核者的岗位职责确定。

### **\* 改进KPI指标**

改进KPI指标是通过各级管理人才对企业或部门的经营管理检讨，从众多经营管理问题或“短板”中找出的针对改善企业或部门、个人业绩的重点或关键点而确定的指标。企业或部门的改进KPI指标由其上级单位或直接主管召开经营管理检讨会确定；个人改进KPI指标由其直接主管确定。



## **\* 行为指标**

行为指标由与纳入考核的改进KPI指标密切相关的一级或若干组行为要项及工作标准组成，是为改进KPI指标状况服务的。行为指标由被考核者的直接主管确定。

## **\* 考核内容确定的步骤**

所有考核者在确定考核内容时都要依据企业战略目标和阶段性经营计划。

在确定考核中的常规KPI指标时，必须考虑常规KPI指标是否反映了企业战略目标的达成情况和成功关键因素改善状况，以及当年经营计划或工作计划的关键点。企业可制定《企业成功关键因素表》。

在确定改进KPI指标时，必须进行经营检讨，找出经营管理中或工作中的主要问题“短板”，明确解决问题的重点和关键点，并在此基础上选取能反映问题得以解决的KPI指标作为改进KPI指标。企业可制定《企业绩效考核指标状况检讨表》。

在确定行为指标时，要考虑与改进KPI指标相关的行为模块有哪些，然后在行为模块中找出有问题的行为要项，并将这些行为要项转化为指标纳入考核。企业可编制《员工行为标准手册》。

## 将绩效考核标准合同化

业绩合同是中层以上管理人员与上级就应实现的工作/业绩订立的正式书面协议，它定义公司各管理层的主要考核方面及关键业绩指标，工作目标设定，确定各主要考察内容的权重，参照历史业绩及未来策略重点，设定业绩需达标准，参与决定合同受约薪酬与非物质奖惩。

企业与中层以上管理人员签订业绩合同的目的是保证公司总体战略的具体实施，使管理者把精力集中在对公司价值最关键的经营决策上，在全公司创造业绩至上的企业文化，同时，以合同的方式体现被承诺的业绩达成的严肃性。

### 业绩合同具有两个作用：

(1)激励集体业绩。明确公司中每个部门如何创造价值，实现公司内部资源的合理分配，将资源集中从事最具潜力的业务，提高公司内部管理透明度，对业绩进行监督和及时反馈。

(2)明确个人责任。制定明确的目标评估方法，并根据考核结果决定各部门领导对公司的贡献。将个人对业绩负责的做法制度化，建立有效的激励机制，促使管理者改变行为，使他们的利益与企业利益相一致。

### 管理人员业绩合同的设计原则：

- \* 体现公司经营业绩；
- \* 建立以价值创造为核心的企业文化
- \* 全面体现各岗位关键业绩成果
- \* 充分反映岗位特色
- \* 开放的，充分的上下级沟通并认同；
- \* 衔接性和模向的可比性。

企业案例

某企业业绩合同

受约人姓名：	发约人姓名（1）：			权重类别		
职位：	职位：			财务类指标：  过程管理类指标：  客户类指标：  员工管理类指标：  工作目标完成效果评价：		
工作代码：	发约人姓名（2）：					
级别	职位：					
专业公司：	发约人姓名（3）：					
业务单位：	职位：					
合同有效期：	发约人姓名（4）：					
签署日期：	职位：					
职位描述（关键职责）：						
关键绩效指标	权重	单位	完成目标	挑战目标	实际	完成百分比
财务类指标						
.....						
过程管理类指标						
.....						
客户类指标						
.....						
员工管理类指标						
工作目标完成效果评价						

## 建立绩效改进的考核体制

### \* 考核方式分类

依据企业员工工作性质的不同，考核方式一般划分为三大类，分别采取不同的考评方式。案从例见表7-5。

**表7-5** 企业考核分类表

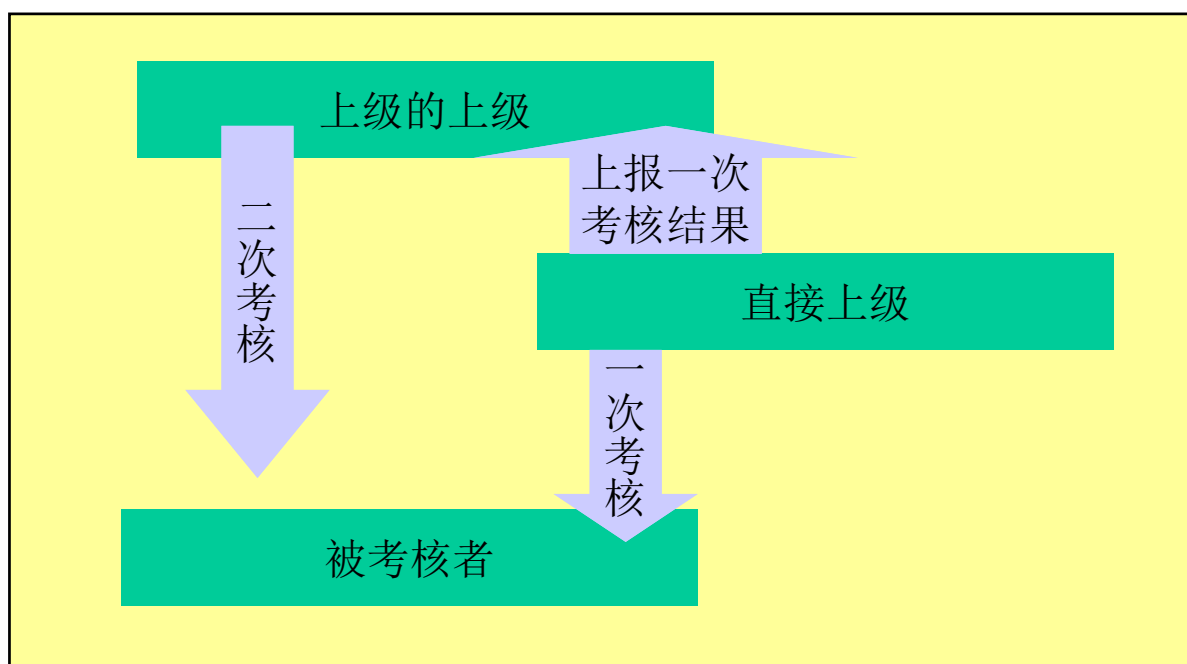
类型	适用范围	考核特征	考核方式	考核周期
中高层管理者	企业二级部门经理以上人员，专业企业一级部门经理以上人员，成员企业总经理人员等	以任职资格为基础，基于策略目标实一的KPI指标考核	KPI指标考核述职报告	半年
中基层员工	各职类业务或专业人员，基层管理人员	基于KPI指标落实的工作职责考核	KPI指标考核行为考核	季度
作业类员工	技工，辅助工等	基于计划完成的每日评比	工作任务完成态度考核	月度

## 考核者与被考核者

企业中高层管理者可实行述职与评议会的考核方式。一般述职与评议会的被考核者为企业部门经理以上的人员等，部门经理人员的考核述职评价委员可由企业若干攻事及外部专家顾问组成；下属机构经理述职与评议会的被考核者为企业下属机构经理人员，考核述职评价委员为企业经营班子成员，企业有关职能部门经理等。被考核者对述职评价委员会进行述职报告。

中基层员工和作业层员工可实行两级考核的体制。主管和员工共同承担考核责任。员工的直接主管为一级考核者，对考核结果的公正，客观性负责直接主管的上级主管为二级考核者，对考核结果负有监督，指导责任，保证一级考核者之间考核结果的一致性。若二级考核者修改了一级考核者的考核结果，应向一级考核者反馈或责成一次考核者重新考核。

企业总裁或总经理一般不对部门主管以下人员进行考核（含两次考核）。见图7—21。



＊ 组织者

企业一般由人力资源委员会制定企业考核评价政策及纲要；下级机构人力资源部门在政策及纲要基础上要体考核实施办法以及拟订企业员工的考核项目及考核量表，经企业人力资源部核准后实施，并在企业人力资源部备案。

集团型企业总部的考核一般由集团人力资源部负责组织指导，各部门具体实施。

＊ 绩效沟通

绩效考核沟通是使管理者成为真正的管理者，明确管理责任，并进行持续的沟通，沟通要有目的性，不是为了沟通而沟通。沟通的内容包括：考核结果和行为的评价是对被考核者进行技能的评价指导纠偏过程，并确定新的绩效目标改善重点，促使员工发展成长。沟通贯穿于绩效考核的全过程（见图7—22）

计划	<div>员工<span>→</span>主管 反馈沟通 <span>←</span></div>
辅导	<div>员工<span>→</span>主管 反馈求助 <span>←</span> 反馈指导</div>
检查	<div>员工<span>→</span>主管 反馈说明 <span>←</span> 反馈纠偏</div>
报酬	<div>员工<span>→</span>主管 反馈改进 <span>←</span> 反馈 鼓励</div>

## 绩效反馈

在绩效反馈阶层段，考核者应与被考核者共同对照考核目标与工作结果找出差距，明确下阶段绩效目标和改进目标。主要需要：

- \* 综合收集到的考核信息，公正，客观地评价员工。
- \* 经过充分准备后，就考核结果向 面对面反馈，内容包括肯定成绩，指出不足及改进措施，共同制定下一步目标 / 计划等。反馈是双向的，主管注意留出充分的时间让员工发表意见。
- \* 提示：该阶段是考核者和被考核者双方都比较紧张的时期。

## 绩效反馈时的避免出现：

- \* 沟通时说服员工接受 考核多，真正解决问题少。
- \* 平时针对工作评价的正式沟通少，沟通时感到突兀。
- \* 申诉

各类考核结束后，被考核者在有权了解自己的考核结果，考核者有向被考核者通知和说明考核结果的义务。

被考核者如对考核结果存有异议，应首先通过沟通方式解决。解决不了时，有权向二次考核者申述；如果被考核者对二次考核者的考核结果仍有异议，可以向人力资源部门提出申诉。人力资源部门通过调查和协调，在30日内，向申诉者答复最终结果。

绩效考核程序见图解—23)

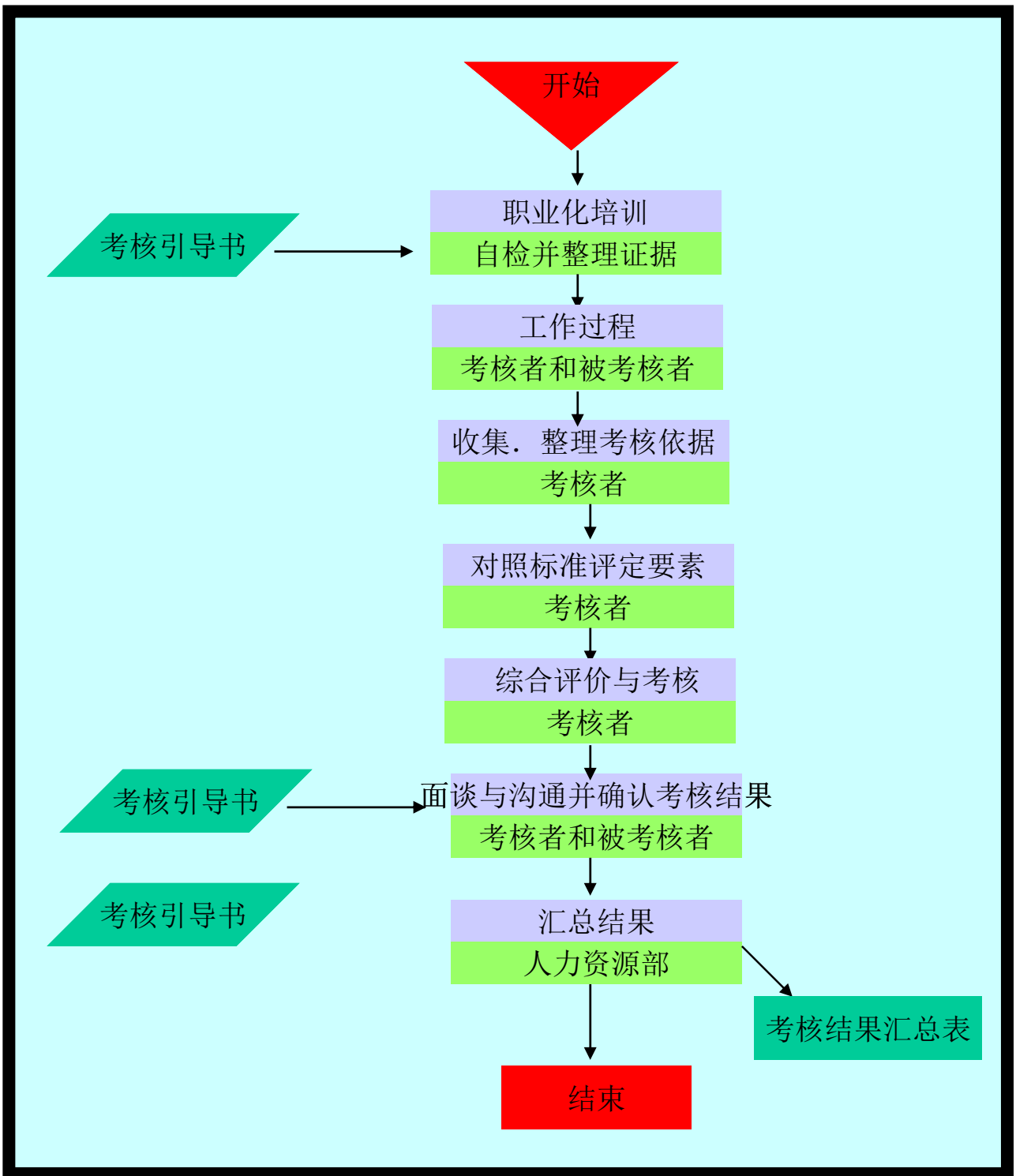


图7—23 绩效考核流程



## 中期述职的组织与实施

### 目的

- \* 经验与知识共享，学习型组织的学习方式。
- \* 持续的绩效改进，通过绩效分析，找出问题，提出改善绩效的行动或措施。
- \* 能力开发，发掘潜能，提升素质与能力。
- \* 寻长支持与帮助。

### 方式

- \* 撰写述职报告
- \* 登台进行述职（一般20—30分钟）。
- \* 评委及听众提问（10分钟—15分钟）。
- \* 述职评价委员会进行评价。

### 述职内容

- \* 目标承诺陈述
  - 量化指标
  - 完成情况
- \* 主要业绩行为分析（成功事项分析，提炼经验）。
- \* 主要问题分析（失败事例分析）
- \* 面临的挑战与机会。
  - SWOT分析
  - 竞争对手分析
  - 市场状况
- \* 绩效改进要点与措施。
- \* 能力提升要点及方法。
- \* 要求得到支持与帮助。
- \* 目标调整及新目标的确定。

### 述职评价委员会的组成：

\* 公司组成中高层述职评价委员会，由委员会承担述职者的考核责任。

\* 述职评价委员会一般由公司董事，总经理，外部专家顾问等组成。

### 述职程序：

（1）每考核期末由公司总经理组织召开公司高层管理者述职报告会。参加人员包括述职评价委员会成员，公司一级部门主要以上干部。

（2）被考核者应在述职会前完成《中高层管理者述职表》，会议组织者应将述职表和被考核者年初制定的策略目标表复印多份呈交述职评价委员会每一位成员。

（3）被考核者首先进行述职，述职时间为20分钟—30分钟。随后回答评价委员会和与会人员提出的问题，回答问题时间为15分钟—20分钟。

（4）被考核者答辩结束后，述职评价委员会各位委员根据目标达成情况和述职情况被考核者作出评价，核计得分，并填写述职评价表，述职评价表统一交给会议组织人员，述职评价会后由述职评价委员会讨论进行最后的综合评价，确定等级并填写在《中高层管理者述职表》中。

（5）考核的最终结果应由被考核者确认。

（6）《中高层管理者述职表》（见表7—6至表7—8）和《述职评价表》由人力资源部负责存档管理。

表7—6

中高层管理述职表（一）

姓名		部门		职务		考核 层次		考核期	
经营重点和KPI指标（80%）									
N O	经营重点	KPI指标及考核 标准	权重	达成情况		达成情况		述职评 价委员 会评价	得分
				被考 者自述	得分				
计划调整									
日常工作完成情况									
有关说明									

表7—7

中高层管理述职表（二）

经营重点和行动方案					
NO	经营重点	行动方案	负责人	规划完成日期	方案完成日期
信息反馈					

表7—8

中高层管理述职表（三）

姓名		部门		职务		考核层次		考核期	半年
绩效改进和工作创新（20%）									
		自我总结				考评者评语及下期工作期望			
业绩改进10%						评语： 期望：			
工作创新10%						评语：			
						期望：			
考核得分	合计	等级				考核者签名		被考核者签名	
KPI完成： 得分									
业绩改进： 得分									
工作创新： 得分									

## 述职报告填写要件

### KPI指标完成情况（表7—6）

报告考核期内KPI完成情况，并与同期水平相比明确工作的进步情况，审视全年目标，挑明目标的达成程度，说明差距和原因。计划调整，需将相应的经营重点和KPI指标进行调整，调整内容在调整栏中体现。

#### 日常工作完成情况（表7—6）

日常工作完成情况是对KPI完成的补充，可以作为KPI考核的有效补充。

#### 有关说明（表7—6）

承担不同职责的部门根据自己部门的情况，可以对以下内容进行说明，可以作为KPI考核的有效补充。

### 工作成绩

总结上半年的业务与管理工作的，针对KPI目标和影响KPI的原因，按照优先次序，列出最主要的三项不足和最主要的三项成绩，并扼要地指出原因。

#### 市场数据及竞争对手比较 / 业务环境及最佳基准比较

通过准确扼要的数据和指标，说明客户、竞争对手和自身的地位、策略、差异和潜力，特别关注变化、动向、机会和风险，关注影响公司和部门KPI实现的市场因素和环境因素，以及业界最佳基准。

### 核心竞争力提升的策略与措施

核心竞争力提升的策略与措施是指那些完成KPI和增强公司潜力的关键策略与措施，各部门要围绕公司目标，回顾本部门业务策略、中心工作以及核心产品 / 业务改进措施的落实情况和进展情况，并对策略及措施的实施结果进行计划。支持部门要检查负责的公司重大管理基础上的推进计划和阶段目标的完成情况。

## 组织学习与成长

公司通过组织建设，执行重大管理和IT建设，不断提升公司的核心竞争力。各部 提出和检查提高员工职业化技能的计划，措施和效果，报告和分析组织气氛指数，在检查公司重大管理状况的基础上，检查其在本部门的推进计划和阶段目标的完成情况。

## 信息反馈

指出项目运行中存在的问题，并提出需上级关注的战略和相关部门在动作方面的支持需求。

## 考核等级

考核等级是主管对员工绩效进行综合评价的结论。考核成绩可分为五个层次：

- \* A（优秀）
- \* B（良好）
- \* C（合格）
- \* D（需要改进）
- \* E（不合格）

考核等级之定义见表7—9

表7—8

中高层管理述职表（三）

等级	定义	含义
A	优秀	实际业绩显著超过预期计划 / 目标或岗位职责分工的要求，在计划 / 目标或岗位职责 / 分工要求所涉及的各个方面都取得非常突出的成绩。
B	良好	实际业绩达到或超过预期计划 / 目标或岗位职责分工的要求，在计划 / 目标或岗位职责 / 分工要求所涉及的主要方面取得比较突出的成绩。
C	合格	实际业绩基本达到预期计划 / 目标或岗位职责分工的要求，既没有突出的表现，也没有明显的失误
D	需改进	实际业绩未达到预期计划 / 目标或岗位职责分工的要求，在某些方面或某一主要方面存在着明显的不足或失误
E	不合格	实际业绩未达到预期计划 / 目标或岗位职责分工的要求，在某些方面或某一主要方面 存在着明显的不足或失误。



## 5 绩效考核结果用于分配是绩效管理的润滑剂

绩效考核完成后，将绩效考核结果用于价值分配是绩效管理过程政策性最强的一项工作。能否满足员工合法利己的要求，是关系到企业大多数员工工作热情能否继续保持的大问题，也是员工持续进行绩效改进的动力源泉，是进一步加强企业绩效管理的润滑剂。一般而言，绩效考核结果可用于员工的工资，奖金分配，也可用于职务晋升与调配，还可用于培训管理等，如图7—24所示。

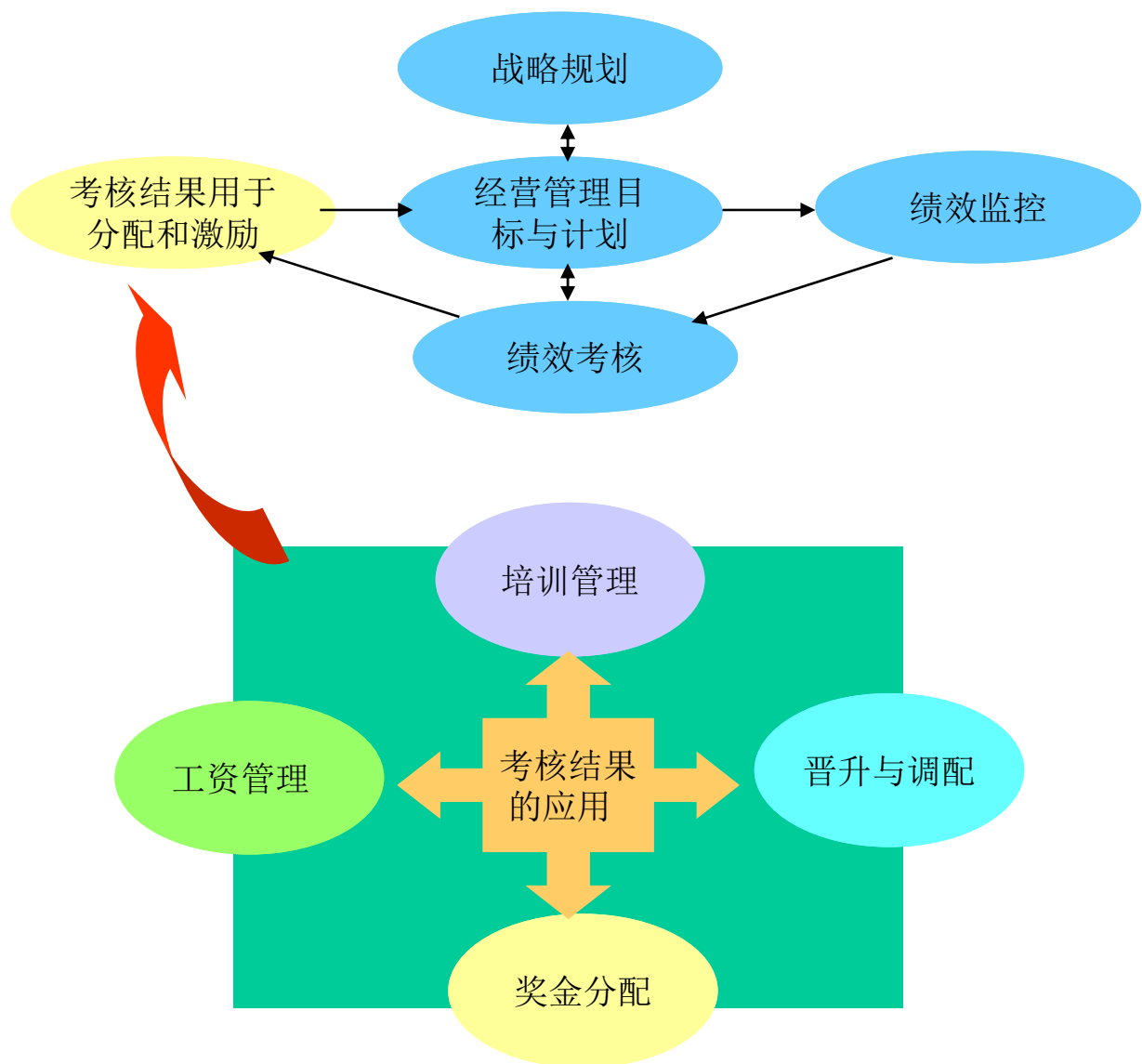
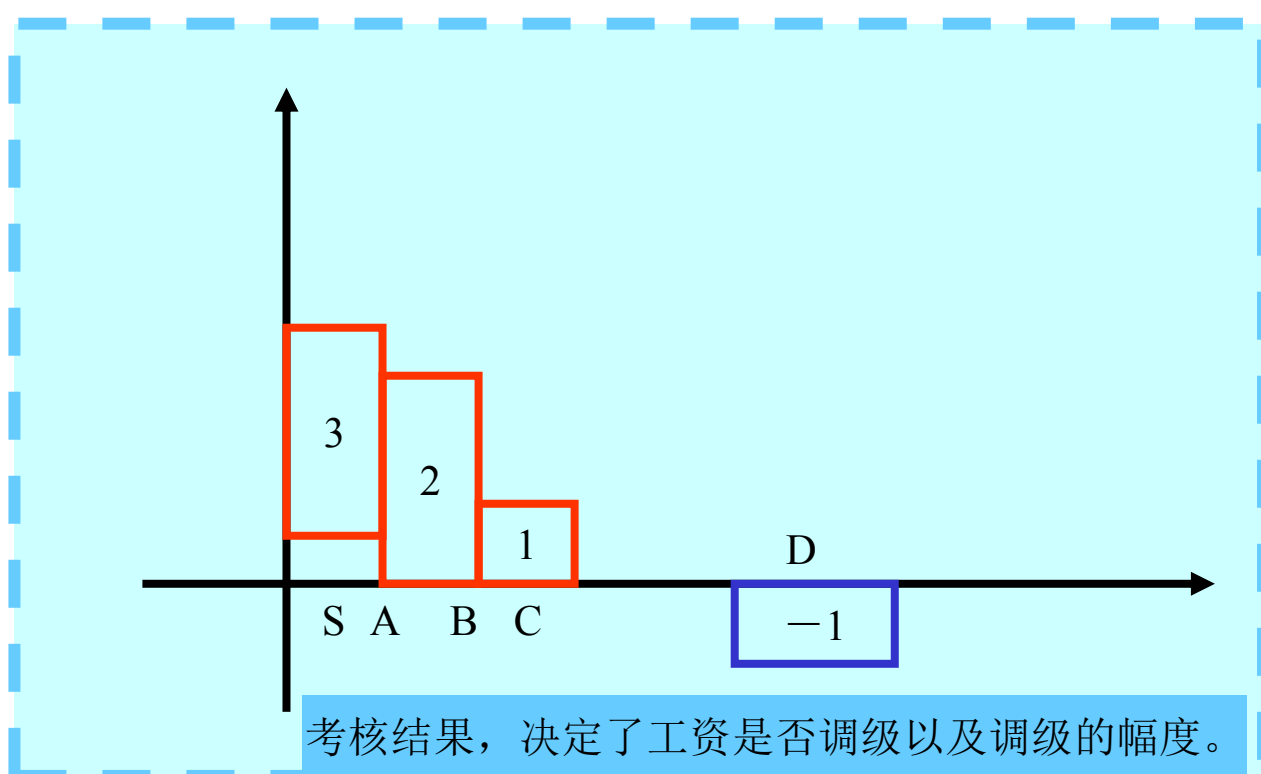


图7—24 考核结果用于分配环节的运作模式

### 考核结果运用于工资分配

表现在两个方面：一是考核用于年度工资额的调整，即考核结果为C，D等级的，扣减其半年度工资的5%和8%；二是工资的定期调资，即依据年度的考核结果，决定工资是否调级以及调级的幅度。如图7-25所示。

图7-25 考核结果用于工资调整



### 考核结果运用于奖金分配

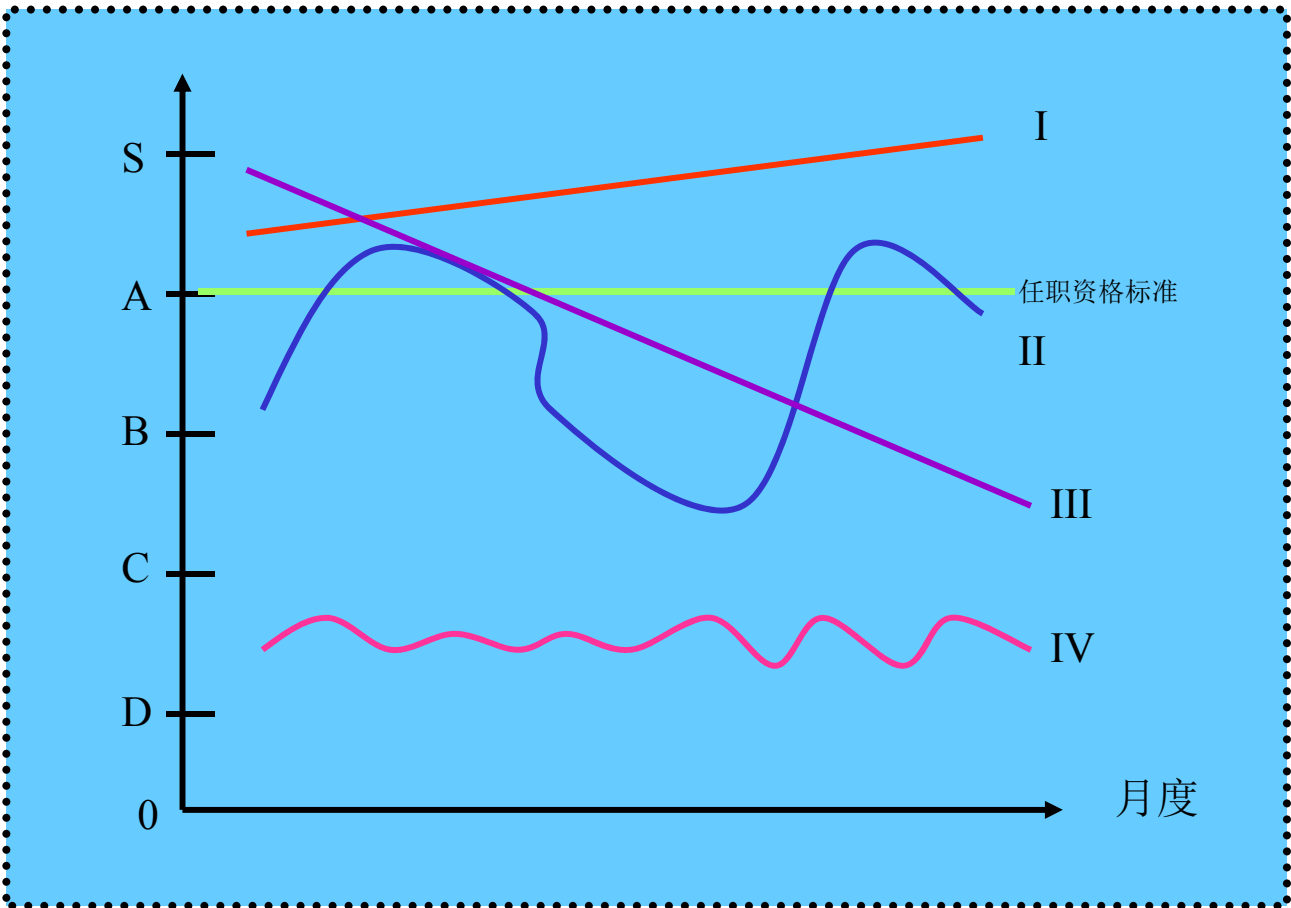
奖金应与超额完成工作业绩的状况挂钩。在现有考核体系中，每半年工作业绩的考核结果，为年终奖金的确定提供了很好的依据，但不是充分依据，还必须综合企业全年度工作业绩的总体水平。

奖金的发放形式和水平，不同类别的企业应有所不同。

考核结果运用于员工晋升

连续的考核结果记录为职务晋升和干部选拔提供依据，如图7—26所示。

图7—26 连续的考核结果记录与任职资格标准差异分析



连续的考核结果记录为职务晋升和干部选拔提供依据。上图描绘了四类员工的考核结果曲线，I类员工的工作表现一直在任职资格标准线以上，且呈上升趋势，说明其既有很强的现实能力又有一定的潜力，正是可用之材。II类员工工作表现不稳定，情况商偏低，暂不宜大用。III类员工工作表现呈下降走势，应分析原因促其改进，暂不宜晋升职务。IV类员工表现平平或不，不能晋升选拔。

### 考核结果运用于职位置换

通过分析累积考核结果的记录，发现员工工作表现与其职岗的不适应性问题，查找原因并及时进行职岗置换。

如能级较高的员工，由于个人爱好或其他原因不能适应现有职位，能力有充分发挥；或能级较低的员工，逐渐不能胜任现有职位，但可以胜任较低序列职位，对这两类员工可参照个人选择，有组织，有计划地将其置换到新的职位，真正做到人适其事，事得其人。

职位置换还包括公司有计划地将一批优秀人才在各种职位间轮换、交流，以培养其人面的才干。

### 考核结果运用于培训教育

\* 能地究析累积考核结果的记录，发现员工群体或个体与组织要求的差距，从而及时组织相关的培训教育活动。

\* 工作态度上的落后分子，须参加公司知 性再培训，到生产部门接受文化，重塑自我。

\* 能力上的不足，可组织有针对性的培训活动，开发员工潜力，提高其工作能力。

\* 还要组织各种情景模拟形式的管理者培训，不断开发和提升管理干部的管理能力。

\* 另外，对能级较高的胜任工作者也要通过培训活动进一步开发其能力，落实“爱一行，干一行，干一行，专一行“的人才政策。

### 考核结果运用于激活沉淀

考核结果累积不佳的员工，逐渐成为沉演层，如不激活，终将被淘汰出局。

对这部分员工，公司首先要加大竞争压力，促其警醒。

再给以机会，准其参加态度或能力方面的专项培训，培训合格者可以在内

部寻找工作职位，但必须通过严格的考核，极不能适应工作的员工，只能被置换到外部劳动力市场。

公司考核结果势底的极少数员工，只有依靠能力的提高，不断必讲工作水平，拼命追赶走在前面的员工队伍，才可在竞争中反败为胜。

### 考核结果运用于个人发展

考核结果反馈给个人，考核者同时还指出其工作的优点，缺点，使员工改进工作有依据和目标。在组织目标的前提下，员工不断提高工作能力，开发自身潜能，不断改进和优化工作，这同时也有助于个人职业目标的实现，有助于个人职业生涯的发展。

## 第八章

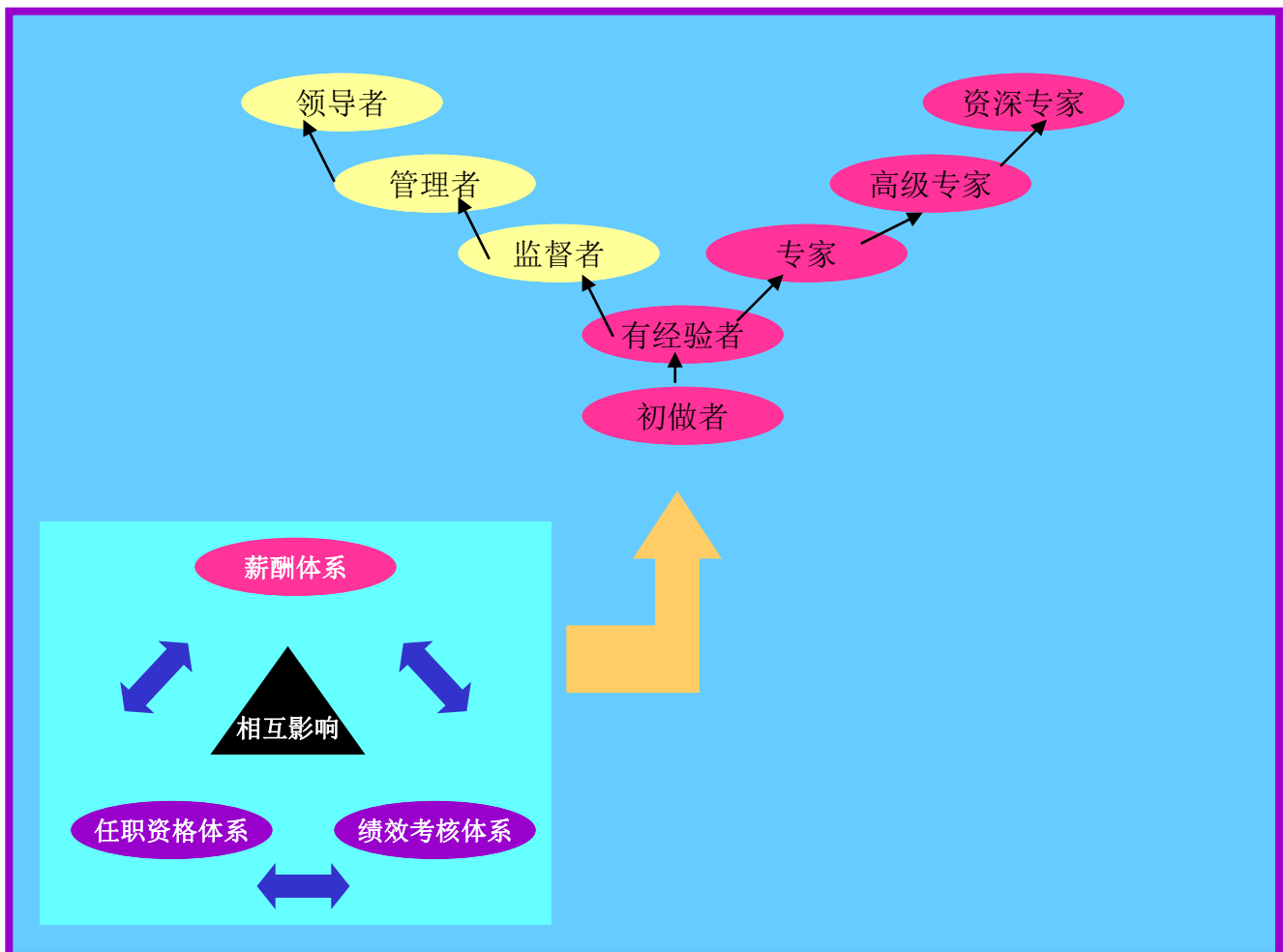
# 基于能力的职能 工资系统

- \* 薪酬在基于能力的人力资源管理体系中的角色
- \* 什么是职能工资制
- \* 职能工资系统设计
- \* 年终奖
- \* 年终奖
- \* 福利
- \* 薪酬体系决策点

## 第1节 薪酬在基于能力的人力资源管理体系中的角色

如果把基于能力的人力资源开发与管理体系比喻为一部“汽车”的话，任职资格系统是这部“汽车”的车架与基础，绩效管理系统是这部“汽车”的“发动机”与核心，薪酬管理系统则是这部“汽车”运行的“燃料”和“润滑剂”。任职资格系统为员工薪酬晋升提供了跑道；绩效考核结果是给员工支付薪酬的基本依据；而薪酬与任职资格、绩效考核挂钩，才使得任职资格晋升，绩效考核对员工个人而言有了实际意义，见图8—1所示。

图8—1 三大体系支持员工的职业发展与薪酬晋升



## 第2节 什么是职能工资制

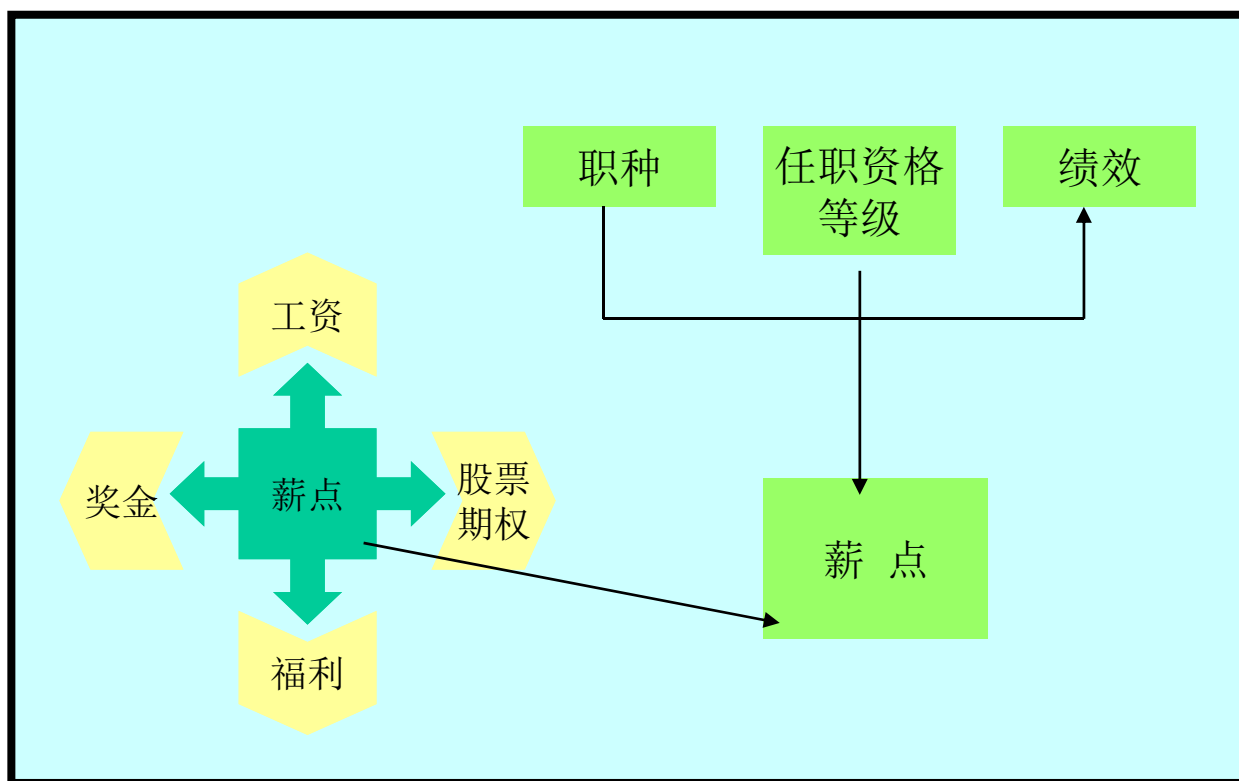
### 1 职能工资制

\* 职能工资制是一种以任职资格系统和薪点制为基础，依据员工能力和业绩支付工资的报酬形式，鼓励和支持每个员能力的发展和提升。

\* 职能工资制的出发点是：激励员工在不断提升自身知识，技能与专长的同时，提升企业的核心能力。

\* 薪点制是一种参与分配的权力分配机制，可应用于工资，奖金福利和股票期权分配。员工的薪点数决定他从企业获得的回报的多少，类似于过去农村生产队的工分制的要领。员工个人薪点由其所在职种薪资区间，个人任职资格等级和业绩共同决定，如图8—2所示。

图8—2 薪点调整的依据与薪点的应用





## 2 概念解释

**薪点与薪点表** 反映员工所具有的知识，技能和能力，以及对企业的价值，由固定薪点和浮动薪点构成。企业根据员工的薪点数向其支付相应报酬，薪点是薪酬分配的基础。薪点表反映企业整体薪点分布情况，由若干薪等构成，每个薪等又分为若干薪级。

**职种薪等区间** 每个职种在薪点表中对应的薪等范围，反映了该职种员工所能获得薪酬范围。

**工资** 指按月发给员工的收入，由固定工资和浮动工资组成。

**奖金** 包括两部分，一部分指年终时根据企业利润情况发给员工的年终奖金；另一部分指由于一些特殊情况发给员工的收入（比如项目奖励）。

**固定薪点数** 薪点数中不与企业经营情况挂钩的部分，它决定员工每月的固定工资。

**固定薪点值** 固定薪点的每个点数所对应的货币价值，与固定薪点数共同决定员工每月的固定工资。

**浮动薪点数** 薪点数中与企业经营情况挂钩的部分，它决定员工每月的浮动工资。

**工资计提比例** 企业每年工资支出占年度销售收入的比例。

### 3 职能工资制薪酬体系的特点

职能工资制薪酬体系是一个灵活、可调的系统，企业可依据薪酬战略与政策，通过调节薪酬区间，薪点表的等差与级差，固定工资与浮动工资的比例，工资总额计提比例及固定薪点值等方式，如图8—3所示，高速企业内部各职类、职种、职层员工的利益关系，不断激励各类员工完成企业赋予的战略使命。

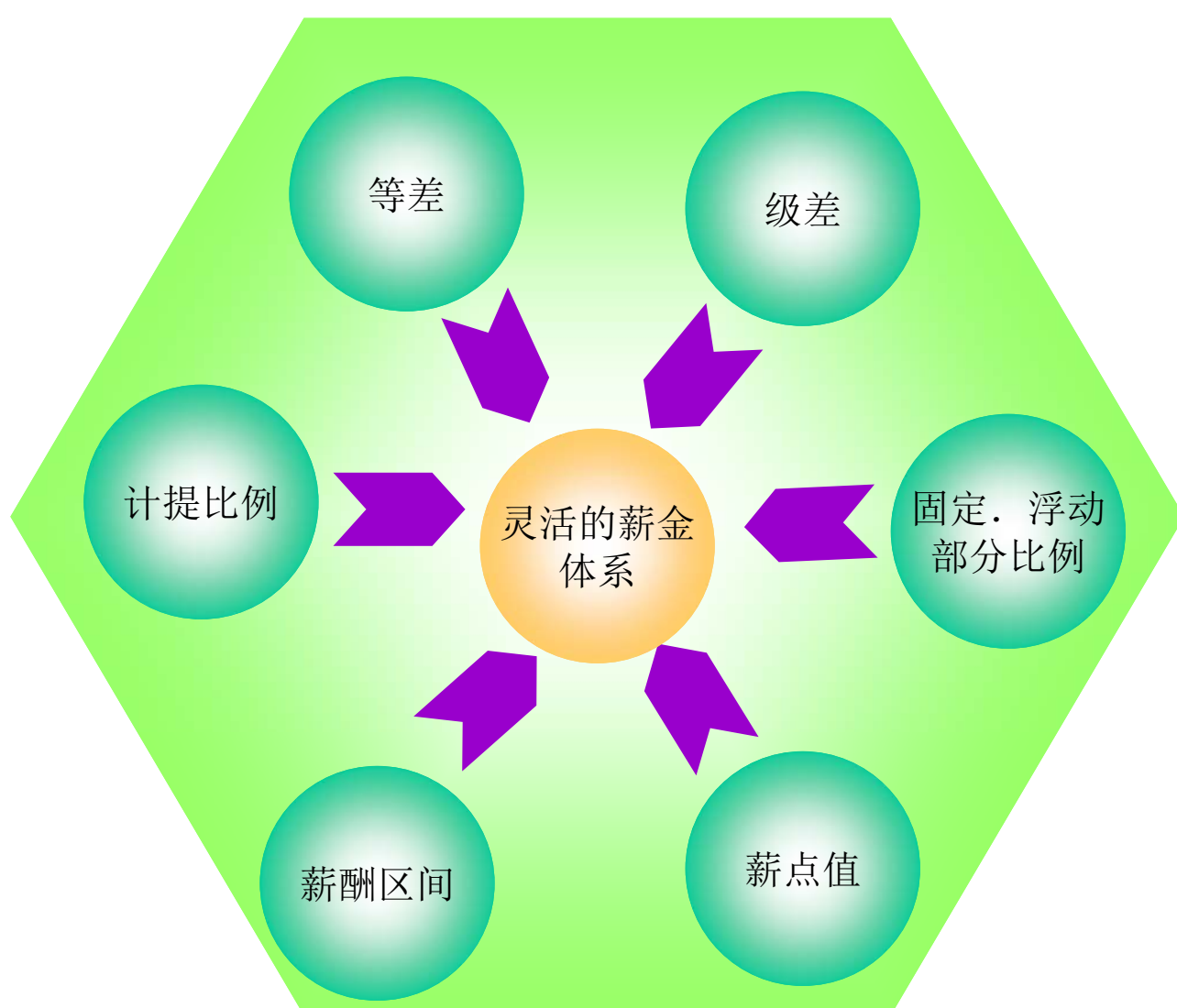


图8—3 职能工资制的六大调控工具

### 第3节 职能工资系统设计

#### 1 职能工资制的设计原则

##### 薪酬确定

薪酬的确定主要考虑员工承担某一任职角色所需具备的条件和在工作中所表现出来的能力。努力在统一的架构下，对各职种、职层人员的任职角色、绩效进行客观公正的评价，给贡献者以回报。

##### 薪酬调整

将薪酬与任职资格水平和绩效密切结合，依据考核结果和任职资格水平的变化进行薪酬调整。

##### 薪酬结构

能建立在任职资格基础上的薪酬结构，增加薪酬调整的科学性和灵活性，强化薪酬激励机制。

##### 薪酬差距

薪酬水平要充分拉开差距，向关键职位，核心人才倾斜。

#### 2 职工能工资制薪酬体系

职能工资制薪酬体系一般包括工资、奖金和福利三部分，但也可根据企业实际要求，制定员工持股计划，如图8—4所示。

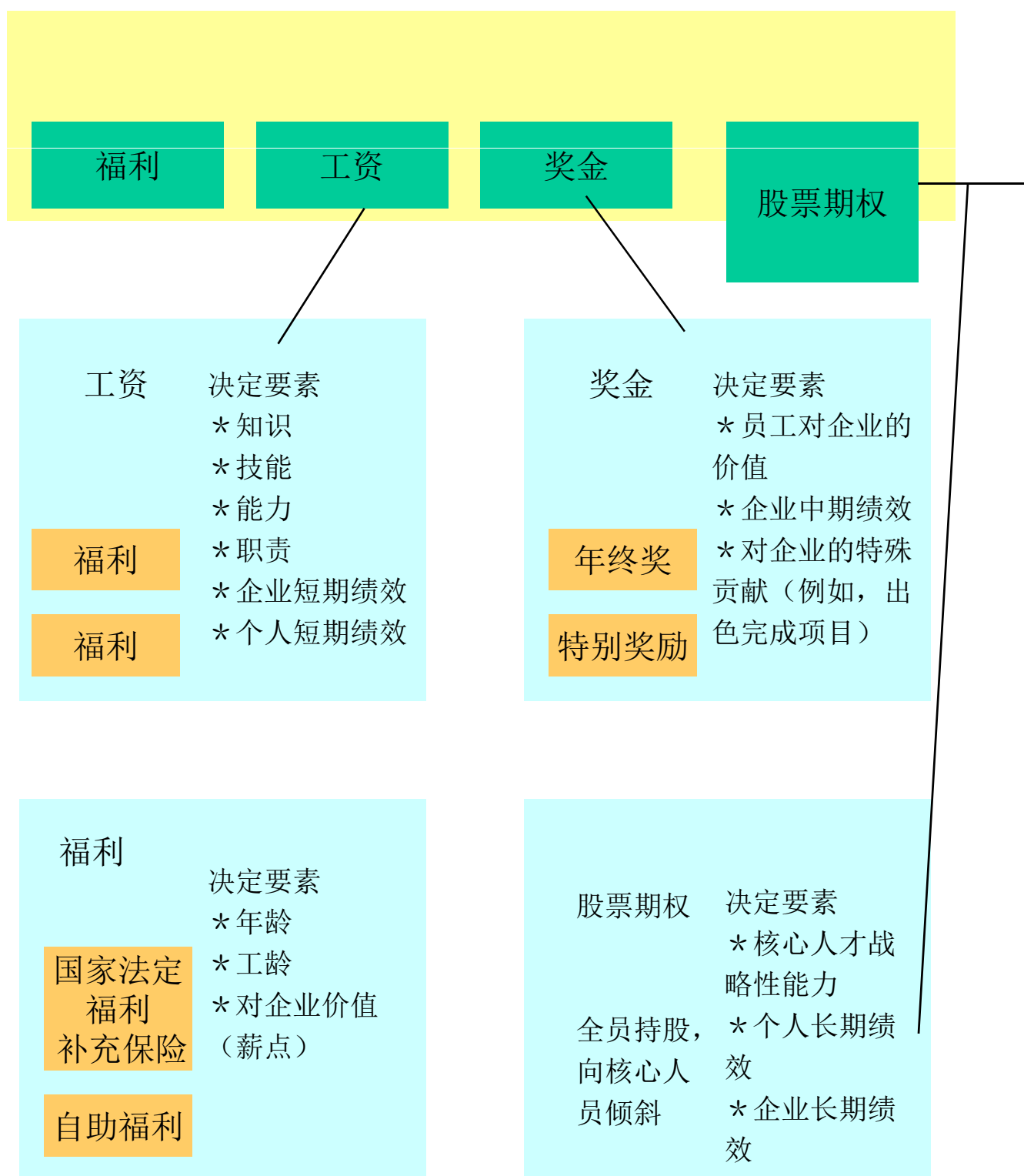
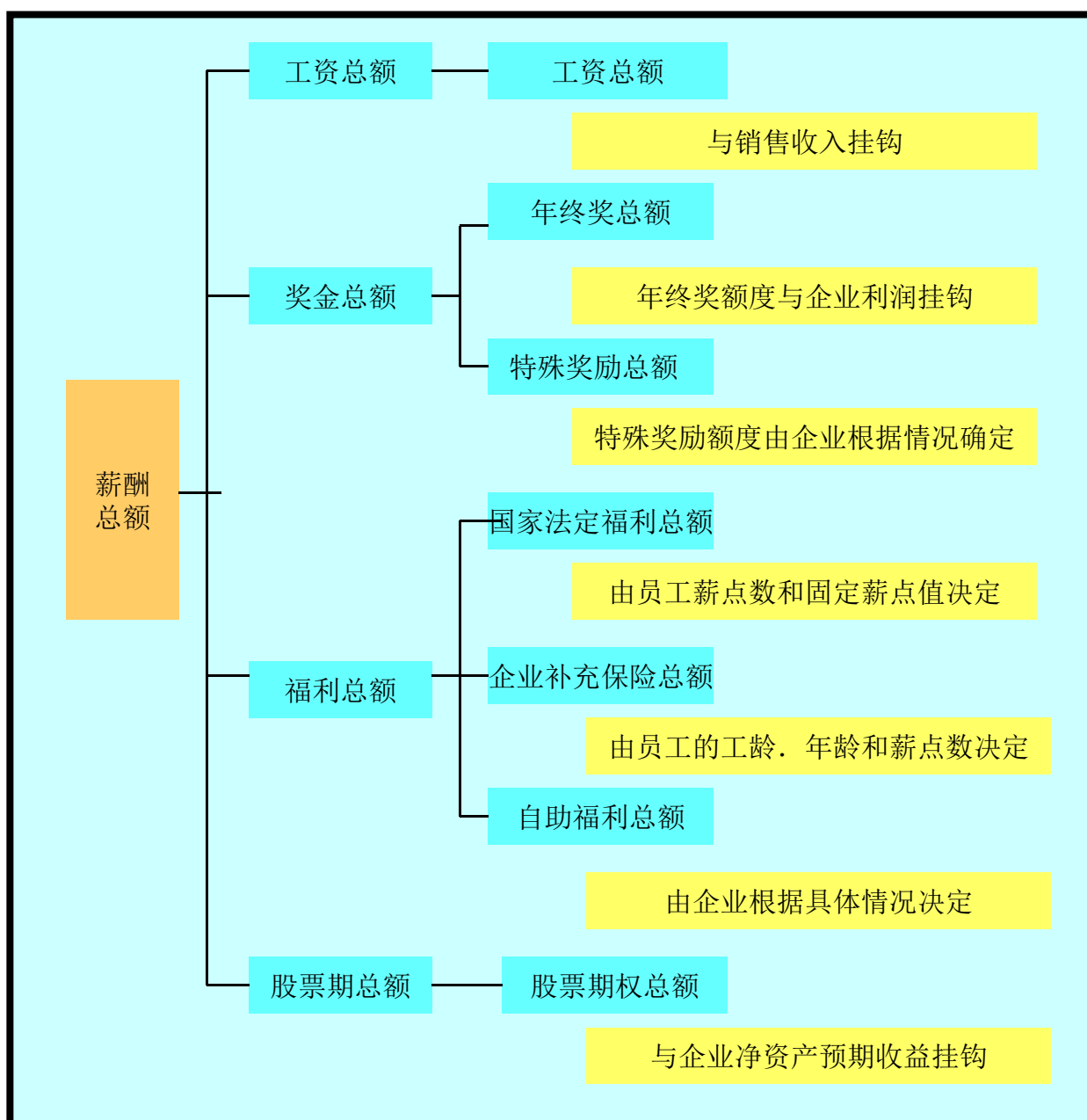


图8—4 职能工资体系结构与决定要素

## 薪酬总额与薪酬结构

薪酬总额由企业薪酬计提比例所决定，工资总额，奖金总额，福利总额和股票期权总额的确定因素如图8—5所示。

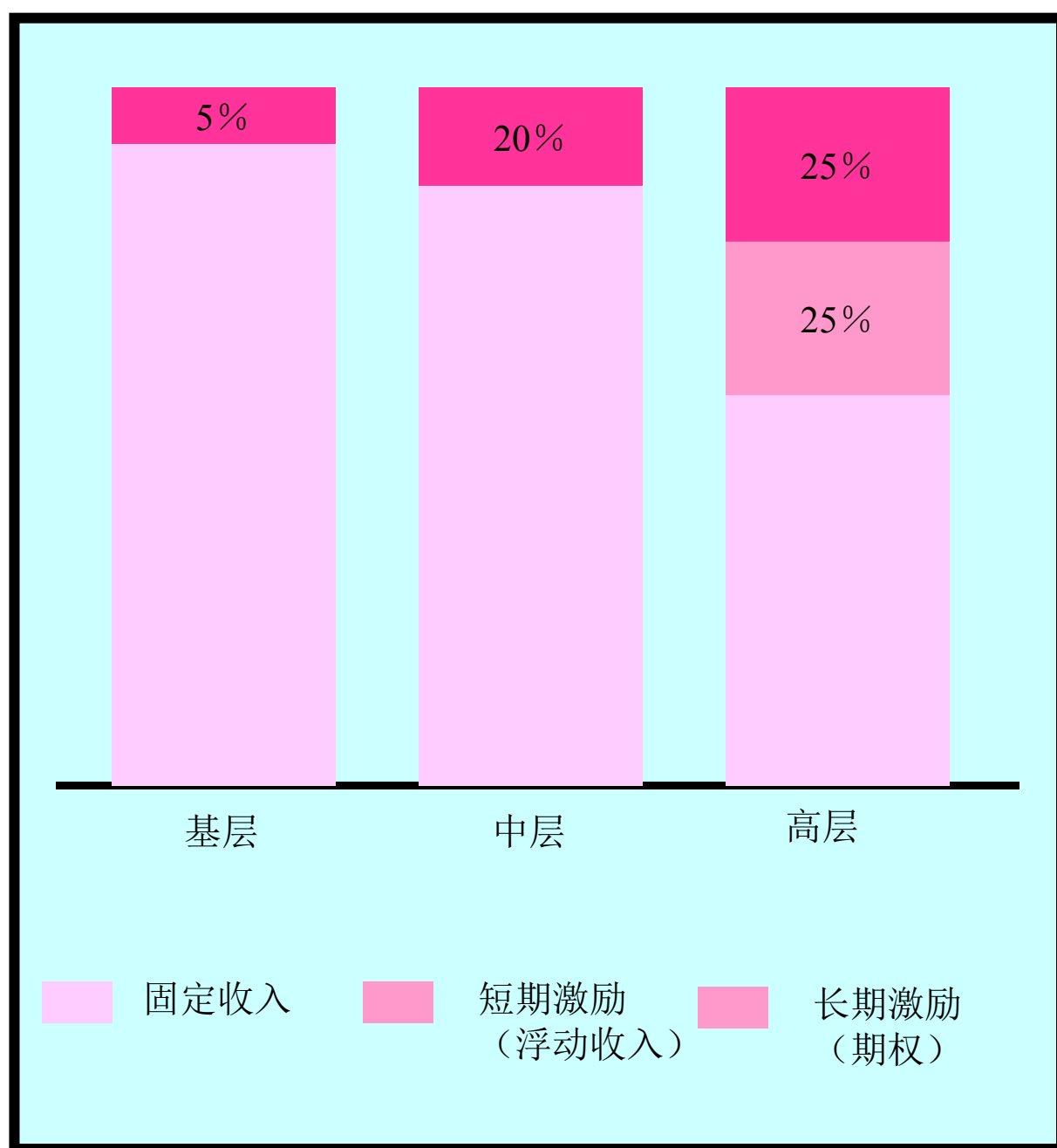
图8—5 薪酬总额的构成



## 薪酬比例

不同层级员工的收入应当有不同结构，以体现他们各自的特点。图8—6是各层级员工收入结构的一个示例（并不代表惟一合理的结构）。

图8—6 各层级员工收入结构图例



### 3 职能工资体系的进入

#### 职能工资体系建立的基础

##### 职类、职种划分

根据的现实情况与业务特点，将员工分为若干类：如管理、管理服务、市场、技术和作业类。（请参阅本书第3章）

##### 任职资格体系

任职资格等级制度是基于能力的人力资源管理模式的基础和切入点。每个职种都根据其特点划分成不同层级，并为每个层级编写任职资格标准。（请参阅本书第6章）

##### 职层划分

将员工按一定标准分为高层、中层和基层。（请参阅本书第3章）

##### 职种薪等区间

##### 薪点表

##### 职种薪等区间

##### 职种薪等区间为每一个职种确定了调资空间

如图8—7所示是一个职种薪等区间示例。图中设计了12个薪等，不同职种的薪等区间是不同的。

\* 经营职种的薪等区间是10等—12等，虽然区间较短，但这一职种的薪等位置很高；

\* 营销职种的薪等区间是1等—10等，这个职种的薪等区间很长，但进入这个职种的起点却很低。

职层		职类		职种		职等		管理类		管理服务类						市场类			技术类				专业类		
								经营	管理监督	计划统计	财经	人力资源	人文管理	风险防范	战略信息	生产管理	事务	营销	营销支持	采购	研发	质检质保	工程技术	二技术	维修技术
高层	12																								
	11																								
	10																								
中层	9																								
	8																								
	7																								
	6																								
基层	5																								
	4																								
	3																								
	2																								
	1																								

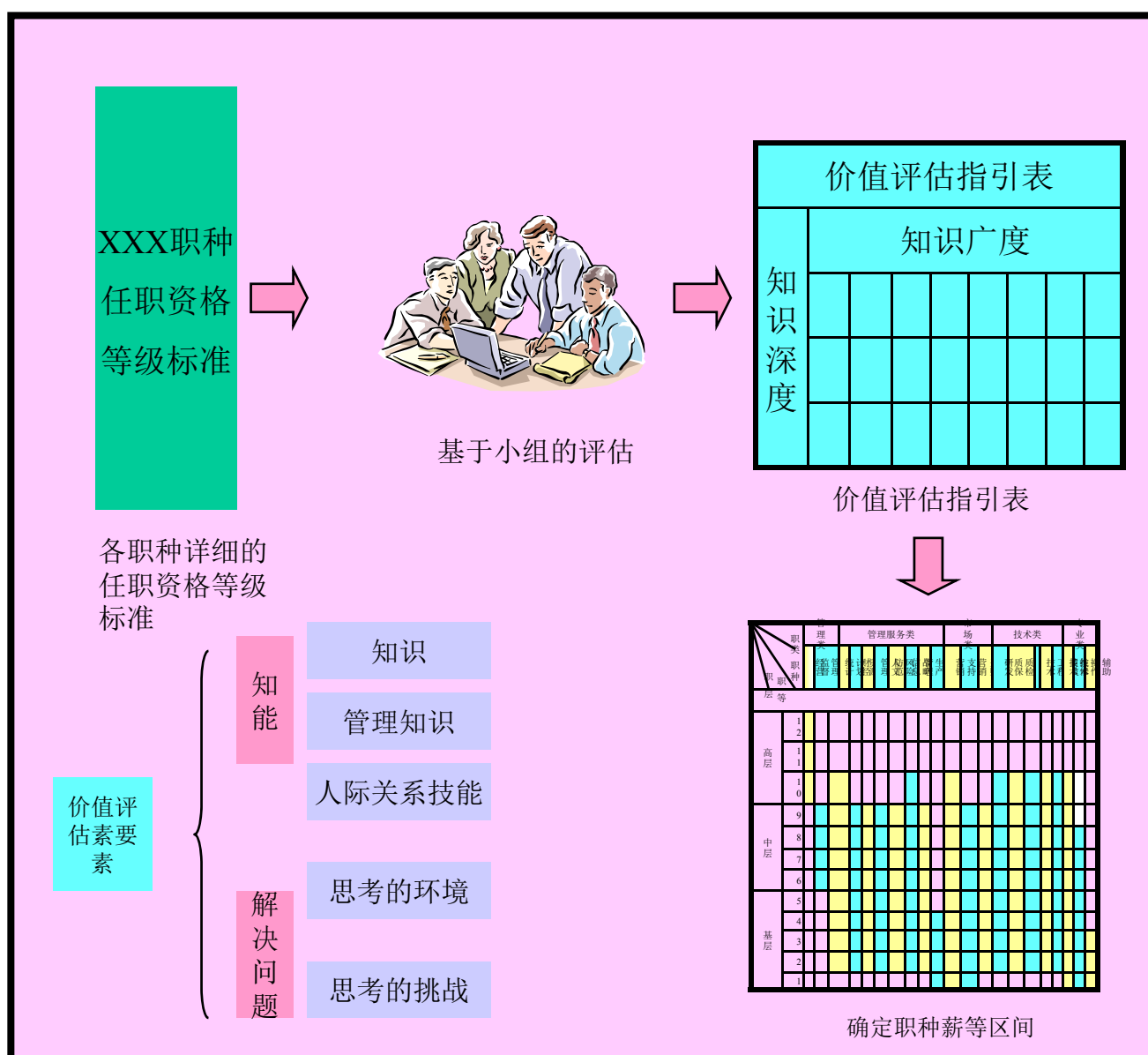
图8—7 职种薪等区间图



## 职种薪等区间的确定

对各职种任职资格等级标准所反映的知识、技能和能力的价值用统一标准进行评估，确定各职种对企业价值的范围。价值评估的流程如图8—8所示。

图8-8 价值评估流程



薪点表  
薪点表

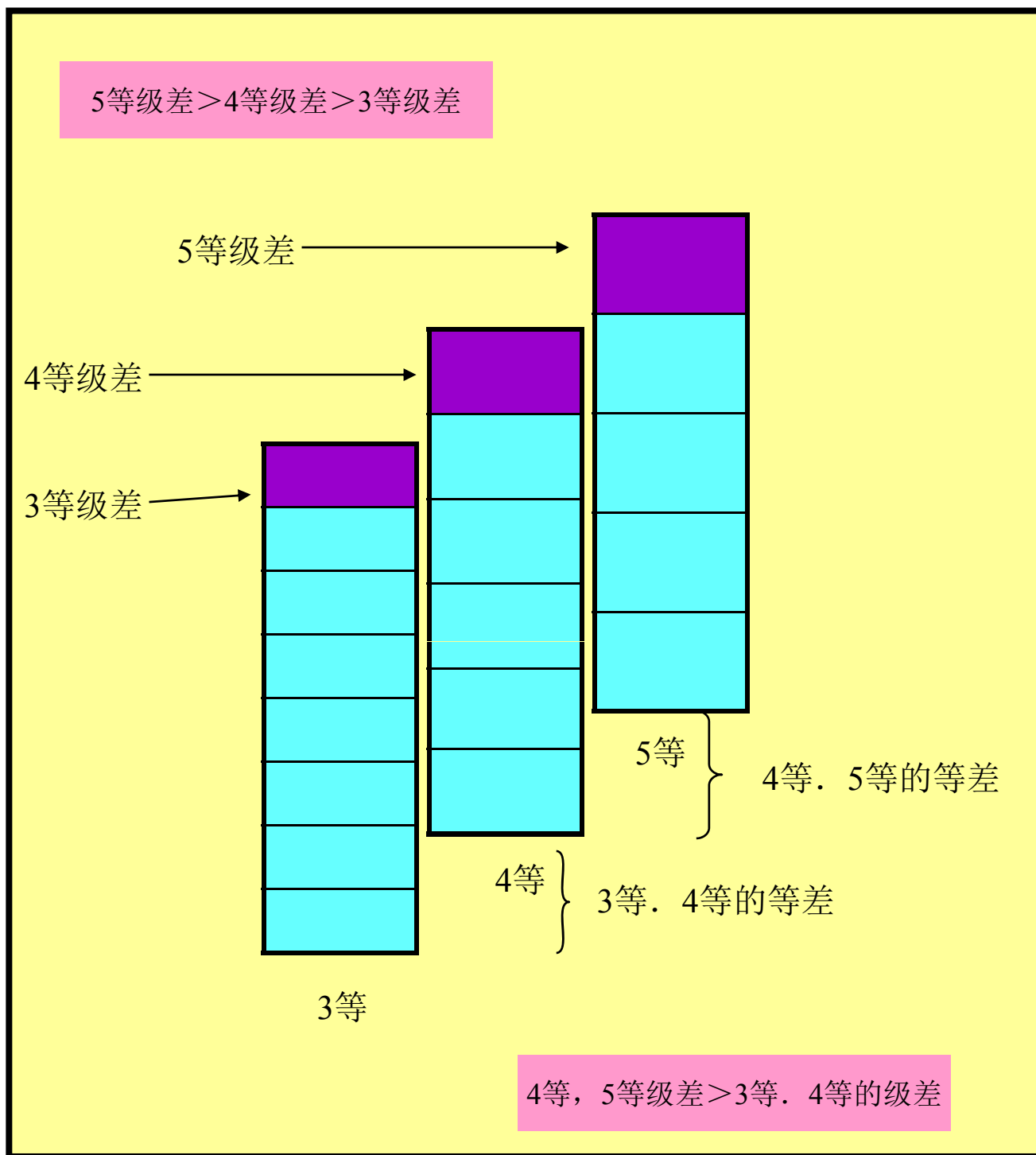
在企业内部员工工不平以薪点数代表，薪点越高，工资水平越高；反之越低。薪点本身没有单位，随赋予每个薪点货币价值的大小而代表不同金额。表8—1是薪点表的示例。

表8—1                      薪点表

	一等	二等	三等	四等	五等	六等	七等	八等	九等	十等	11等	12等
1级	300	400	500	600	900	1200	1700	2200	2700	3500	4300	5100
2级	320	435	560	710	1100	1550	2200	3000	3700	5000	6300	7600
3级	340	470	620	820	1300	1900	2700	3800	4700	6500	8300	10100
4级	360	505	680	930	1500	2250	3200	4600	5700	8000	10300	12600
5级	380	540	740	1040	1700	2600	3700	5400	6700	9500	12300	15100
6级	400	575	800	1150	1900	2950	4200	6200	7700	11000	14300	17600
7级	420	610	860	1260	2100	3300	4700	7000	8700	12500	16300	20100
8级	440	645	920	1370	2300	3650	5200	7800	9700	14000	18300	22600
9级	460	680	980	1480	2500	4000	5700	8600	10700	15500	20300	25100
10级	480	715	1040	1590	2700	4350	6200	9400	11700	17000	22300	27600
11级	500	750	1100	1700	2900	4700	6700	10200	12700	18500	24300	30100
12级	520	785	1160	1810	2100	5050	7200	11000	13700	20000	26300	35100
13级	540	820	1220	1920	3300	5400	7700	11800	14700	21500	28300	35100
14级	560	855	1280	2030	3500	5750	8200	12600	15700	23000	30300	37600
15级	580	890	1340	2140	3700	6100	8700	13400	16700	24500	32300	40100
16级	600	925	1400	2250	3900	6450	9200	14200	17700	26000	34300	42600
17级	620	960	1460	2360	4100	6800	9700	15000	18700	27500	36300	45100
18级	640	995	1520	2470	4300	7150	10200	15800	18700	27500	36300	45100
19级	660	1030	1580	2580	4500	7500	11200	15800	19700	29000	38300	47600
20级	680	1065	1640	2690	4700	7850	11700	16600	20700	30500	40300	50100
21级	700	1100	1700	2800	4900	8200	12200	17400	21700	32000	42300	52600
22级	720	1170	1760	3020	5300	8550	12700	19800	27400	36500	48300	60100
23级	740	1205	1880	3130	5500	8900	13200	19800	24700	36500	50300	62600
24级	780	1240	1940	3240	5700	9600	13700	21400	26700	39500	52300	65100

薪点表的特点，如图8—9所示。

图8—9 等差与级差的关系



\* 薪点表的设计采用重叠式结构，确保它的适应性和灵活性。

\* 薪等越高，相领薪等的等差越大，每个薪等内部的级差也越大，以保证处在较高薪等上的员工能够得到的足够激励。

## 标准月工资进入

### 进入职能工资体系的原则

根据员工目前的标准月工资，平稳进入到职能工资体系，通过任职资格等级，绩效考核等方式使员工收入水平逐步达到公平合理。

### 标准月工资

标准月工资是指除了加班工资以外，员工所有收入（包括岗位工,基本工资，年功工资，专技津贴，误虎费，夜班费，卫生费，月奖金，企业代缴所得税，年终奖，效益奖，具体包括哪些项目需要决策）的月度平均值。

### 标准月工资进入到薪点表

#### \* 方法一

根据任职资格等级标准，对每个员工的任职和等级进行评定；

根据员工所在职种及其任职资格乖有，确定对应薪等；

根据员工目前的标准月收入，在该薪等找到其对应的薪级。如果标准月收入介于两个薪级之间，就高取级。

#### \* 方法二

将员工划分为高．中．基层，在各层所对应的薪等中就低取等，然后根据员工目前的标准月收入，在该薪等找到与其对应的薪级。如果标准月收入介于两个薪级之间，就高取级。

## 4 工资发放

### 工资总额确定原则

\* 工资总额按销售收入的一定比例（工资计提比例）提取，体现员工与企业同享成功，共担风险。

\* 员工收入在与企业经营挂钩的基础上，保持一定的稳定。

### 工资计提比例的确定

#### \* 方式一

根据目前情况计算计提比例。例如，2001年员工月工资总额 / 2001年实际销售收入月工资中包括岗痊工资，基本工资，年功工资，专业技术津贴，误餐费，夜班费，卫生费，月奖金，企业代缴所得税，具体包括哪些项目需要决策。

#### \* 方式二

由财务部门根据成本，收益分析，从财务的角度确定工资计提比例。

### 工资总额计算方法

#### \* 标准工资总额的计算

年度标准工资总额 = 年度销售收入计划 × 工资计提比例

$$\text{月度标准工资总额} = \frac{\text{年度标准工资总额}}{12}$$

### 月度实际工资总额的计算

$$\text{月度实际工资总额} = \text{月度标准工资总额} + \left[ \frac{\text{月度实际销售总额} - \text{月度计划销售总额}}{\text{月度计划销售总额}} \right] \times \text{工资计提比例}$$

标准工资总额的确定

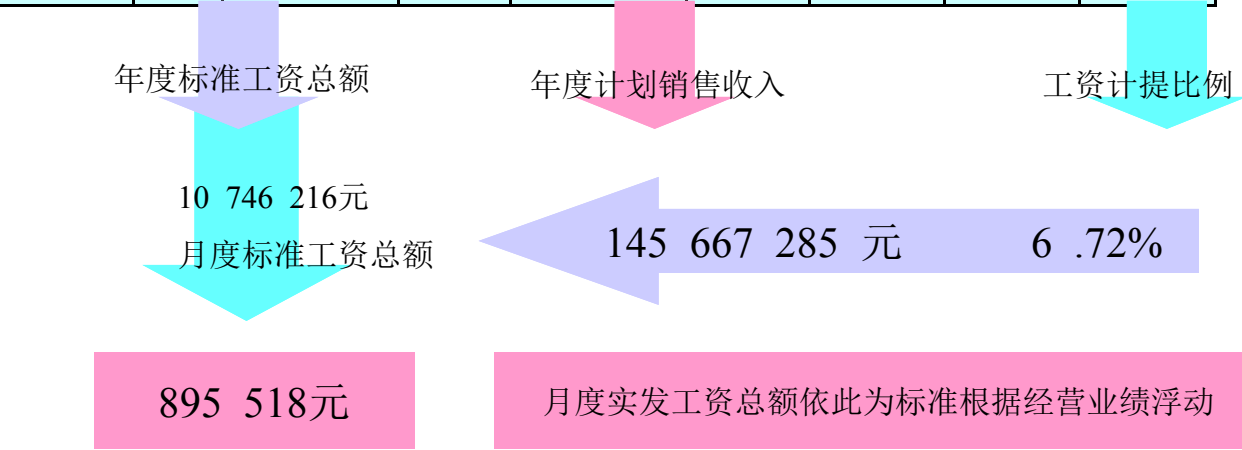
确定标准工资总额的两种方式

＊确定标准工资总额可以采用直接确定其在企业标准成本构成中的比例，然后由年度计划营业收入乘以该比例得出；

＊以历史数据为标准，通过对企业历年工资总额与营业收入之间的关系实际分析，计算出二者之间的比例，从而得出标准工资的总额。如表8－2和图8－10所示

表8－2 工资历史数据

年份	人数	工资（元）			销售收入（元）			工资计提比例
		工资总额	平均月工资	平均工资增长率	销售总额	人均销售收入	人均销售收入增长率	
1998	389	5142976	1102		83435645	214488		6.165
1999	432	6485645	1251	13.55%	101544435	235057	9.59%	6.39%
2000	465	7545634	1352	8.09%	118357625	254533	8.29%	6.38%
2001	543	9823561	1508	11.49%	145667285	268264	5.39%	6.74%
2002	220	10746216	1628	8.00%	160000000	290909	8.44%	6.72%



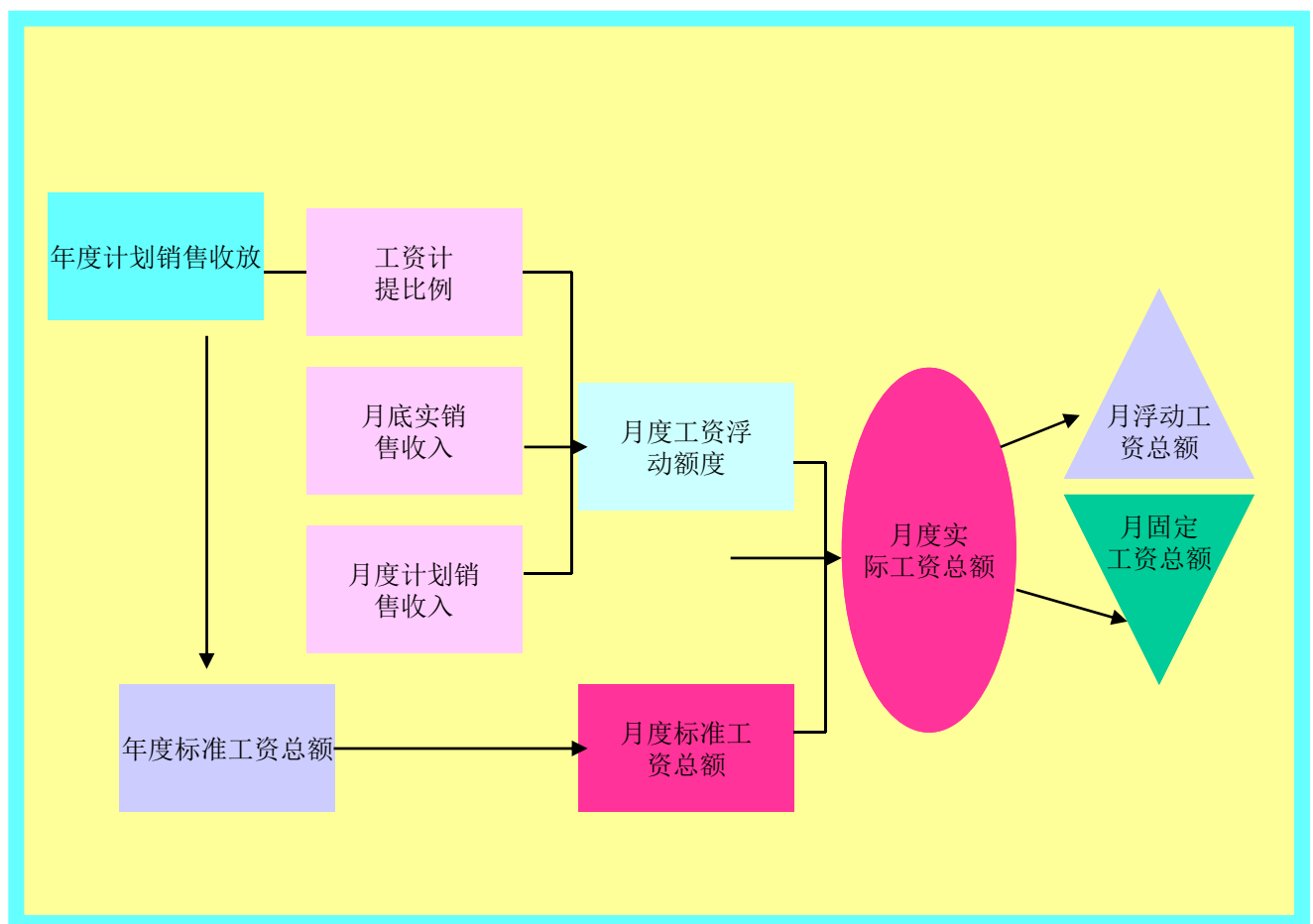
## 月度实际工资总额的确定

月度实际工资总额随企业经营状况（销售收入计划完成率）波动，即为：

$$\text{月度实际工资总额} = \text{月度工资浮动额度} + \text{月度实际工资总额}$$

工中，月度工资浮动额度由月度计划营业收入与月度实际营业收入的差额乘以一定工资计提比例确定；月度标准工资总额是依据年度计划营业收入确定年度标准工资总额，并按月度计划，将年度工资总额分解到每月而确定出来的。如图8—11所示。

图8—11 月度实际工资总额的来源与分解



## \* 员工工资的发放

员工薪点数由固定薪点数和浮动薪点数构成

固定薪点数=薪点数×固定薪点数所占比例

浮动薪点数=薪点数×浮动薪点数所占比例

固定薪点数比例+浮动薪点数所占比例=100%

员工月工资由固定工资和浮动工资构成，固定工资和浮动工资分别与固定薪点数和浮动薪点数的多少挂钩。

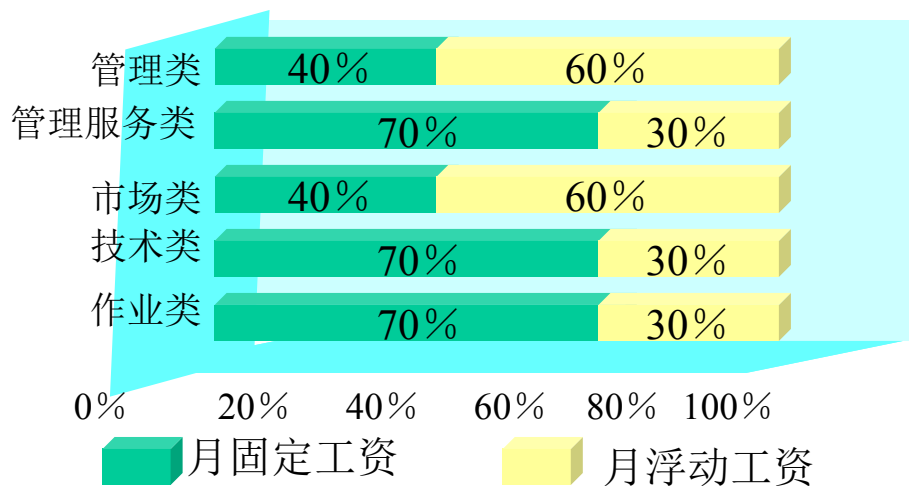
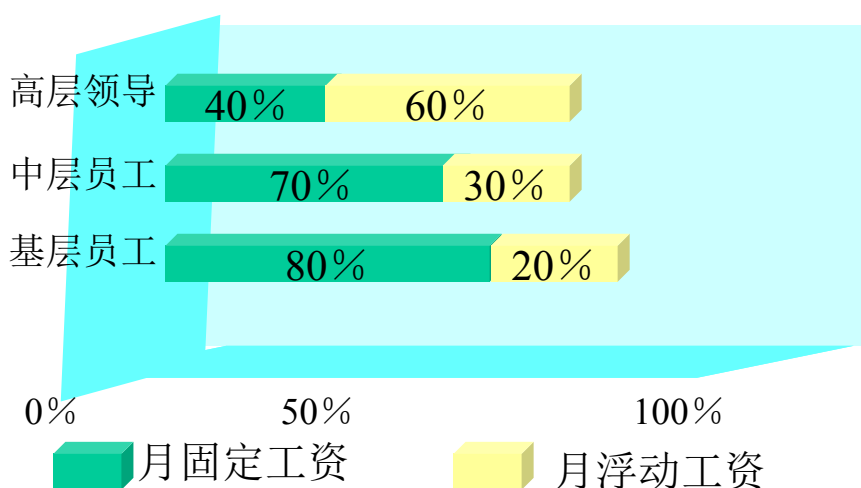
员工月工资中固定部分与浮动部分的比例，如图8—12所示。

\* 按照员工层级确定

\* 按照员工职类确定

图8—12分别是以上两种思路的比例示例。

图8—12 固定工资与浮动工资比例确定两种思路比较





## \* 固定工资计算

$$\text{某员工月固定工资} = \frac{\text{该员工固定薪点数}}{\text{固定薪点值}} \times \text{固定薪点值}$$

如果员工出全勤，则发全部固定工资；如果有缺勤情况，则从全部固定工资中减去缺勤的固定工资。

$$\text{日标准固定工资} = \frac{\text{该员工月固定工资}}{\text{国家规定的月标准工作天数}}$$

固定薪点值每年一定，由公司每年底根据上一年度公司经营状况以及下一年度公司的经营目标，薪酬预算和消费水平等因素决定。

浮动工资计算

$$\text{公司月度浮动工资总额} = \text{月度实际工资总额} - \text{月度固定工资总额}$$

$$\text{员工月浮动工资} = \frac{\text{浮动薪点值}}{\text{员工个人浮动薪点数}} \times \frac{\text{该员工考核系数}}{\text{考核系数}}$$

$$\text{浮动薪点值} = \frac{\text{月度浮动工资总额}}{\sum (\text{员工个人浮动薪点数} \times \text{该员工考核系数})}$$

月浮动工资的计算公式可以根据实际情况做相应的变化，比如，如果部门绩效考核结果影响员工浮动工资的话，也可以将部门考核系数纳入公式之中。

## 5 能力提升与薪酬调整

### 企业工资水平调整

工资水平的调整有三种情况，如图8—13所示。

(1) 企业整体工资水平调整，通过调整工资计提比例或调整固定薪点值来实现。

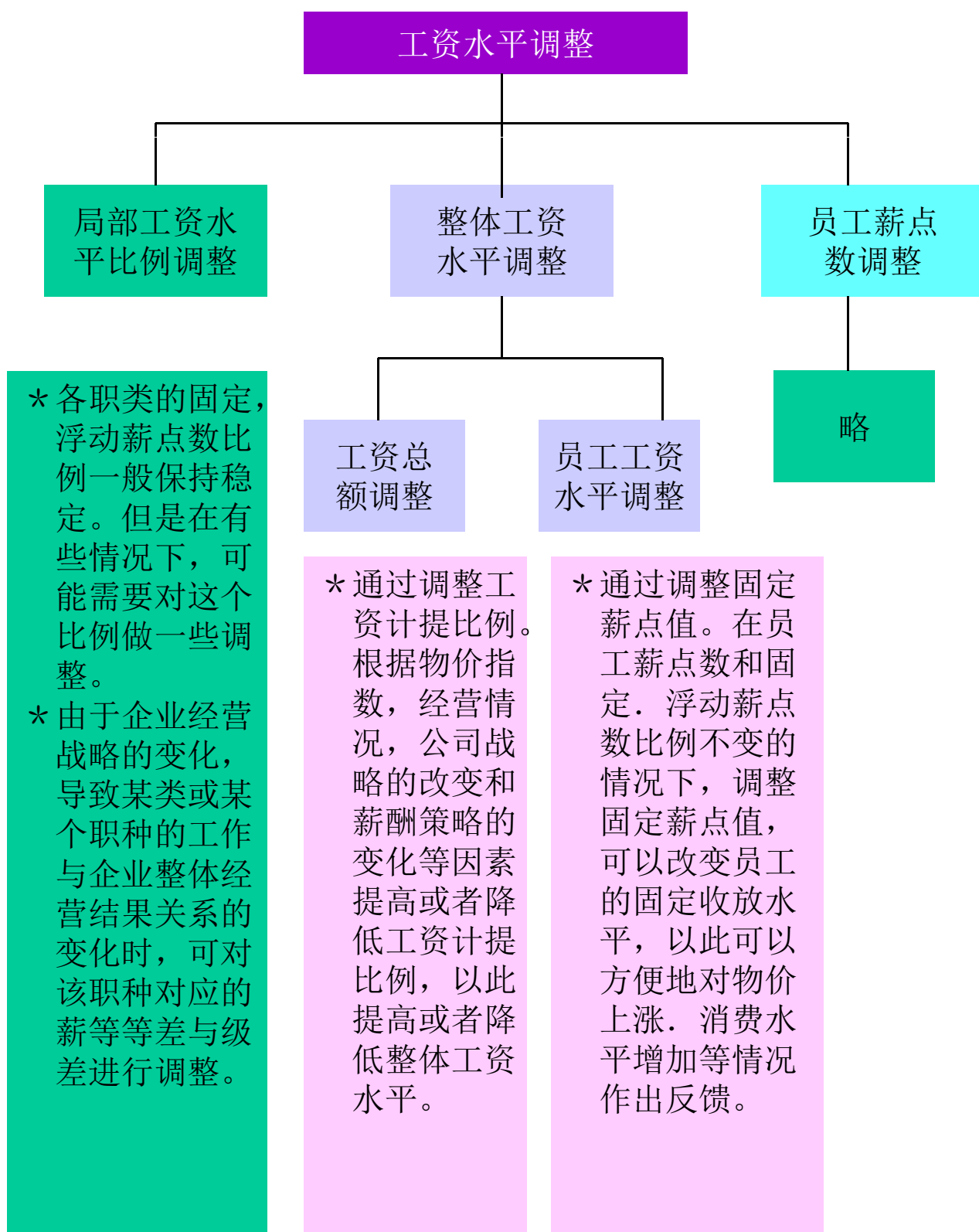


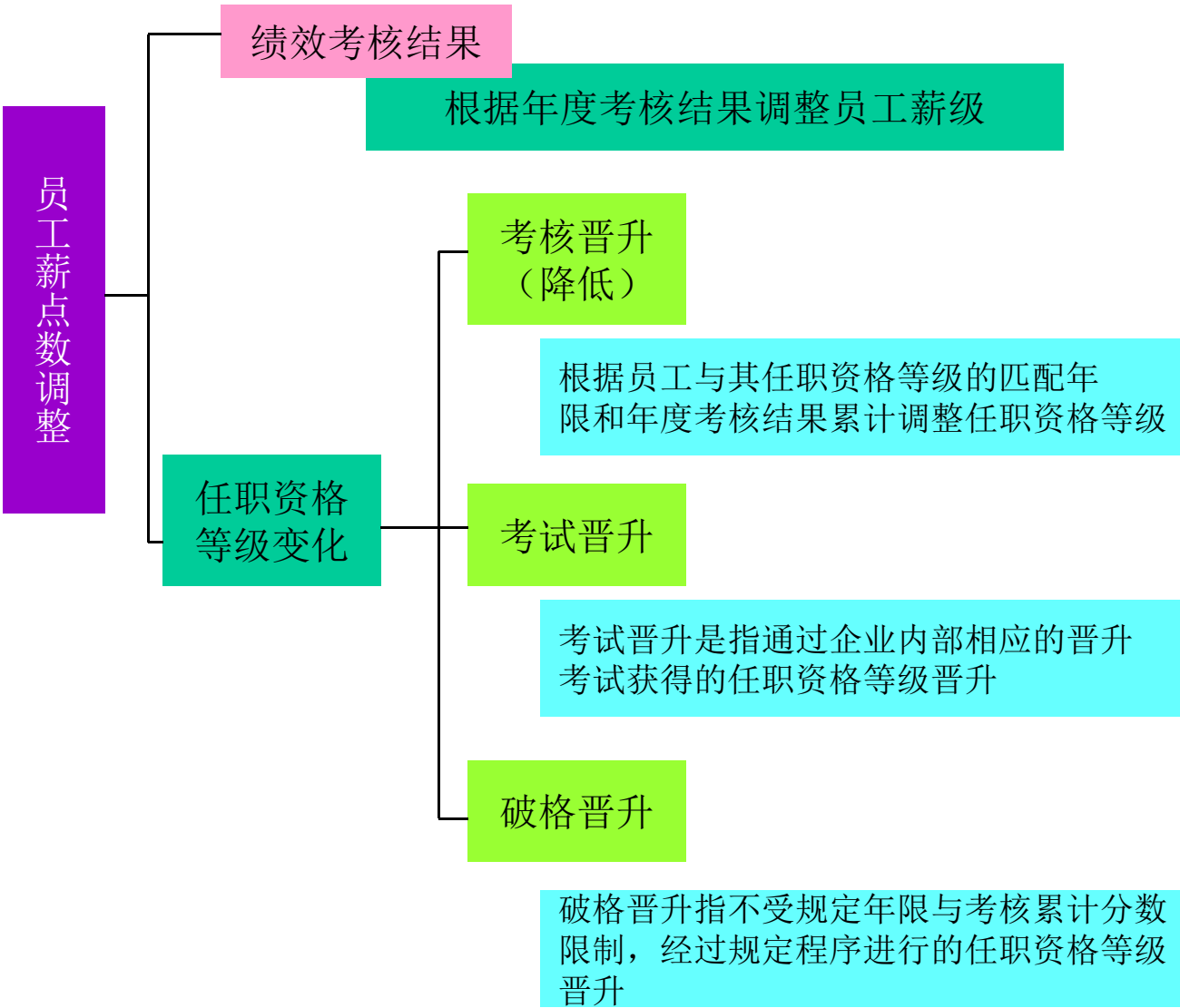
图8—13 工资水平调整的三种形式

(2) 局部工资水平调整，如要提高某一职类或职种员工的工资水平，则需要对薪点表中相对应的薪等的等差和级差作相应调整；也可通过调整固定工资与浮动工资的比例关系来调整有关职类，职种员工工资收入的稳定程度。

(3) 员工薪点数高速见下文。

员工工资调整

单个员工工资水平的调整依据绩效考核结果和任职资格等级升降，来调整员工个人薪点数，从而实现工资水平的调整，如图8—14所示。



## 第4节 年终奖

### 1 年终奖发放原则

#### 利润原则

企业在年终有利润时，才发放年终奖；如果年终没有利润，不应该发放年终奖。

#### 分享原则

企业利润是全体员工共同创造的，所以员工有权分享企业的利润。企业在年终有利润的情况下，从利润中拨出一定额度发放给员工

#### 公平原则

所有员工都有权分享企业的利润，这种分享必须要在公平基础之上。公平并不是指所有员工应当得到同样多的年终奖，而是指每个员工要依据他对企业的价值，工作绩效等因素获得相应额度的年终奖

### 2 年终奖发放方法

年终奖总额 = 年度经营利润 × 年终奖计提比例

年终奖计提比例可以参考企业往年年终奖总额与实际利润比值确定。

$$\text{员工年终奖} = \text{年终奖薪点值} \times \text{员工薪点数} \times \text{部门年度考核系数} \times \text{个人年度考核系数} \times \text{计奖月数}$$

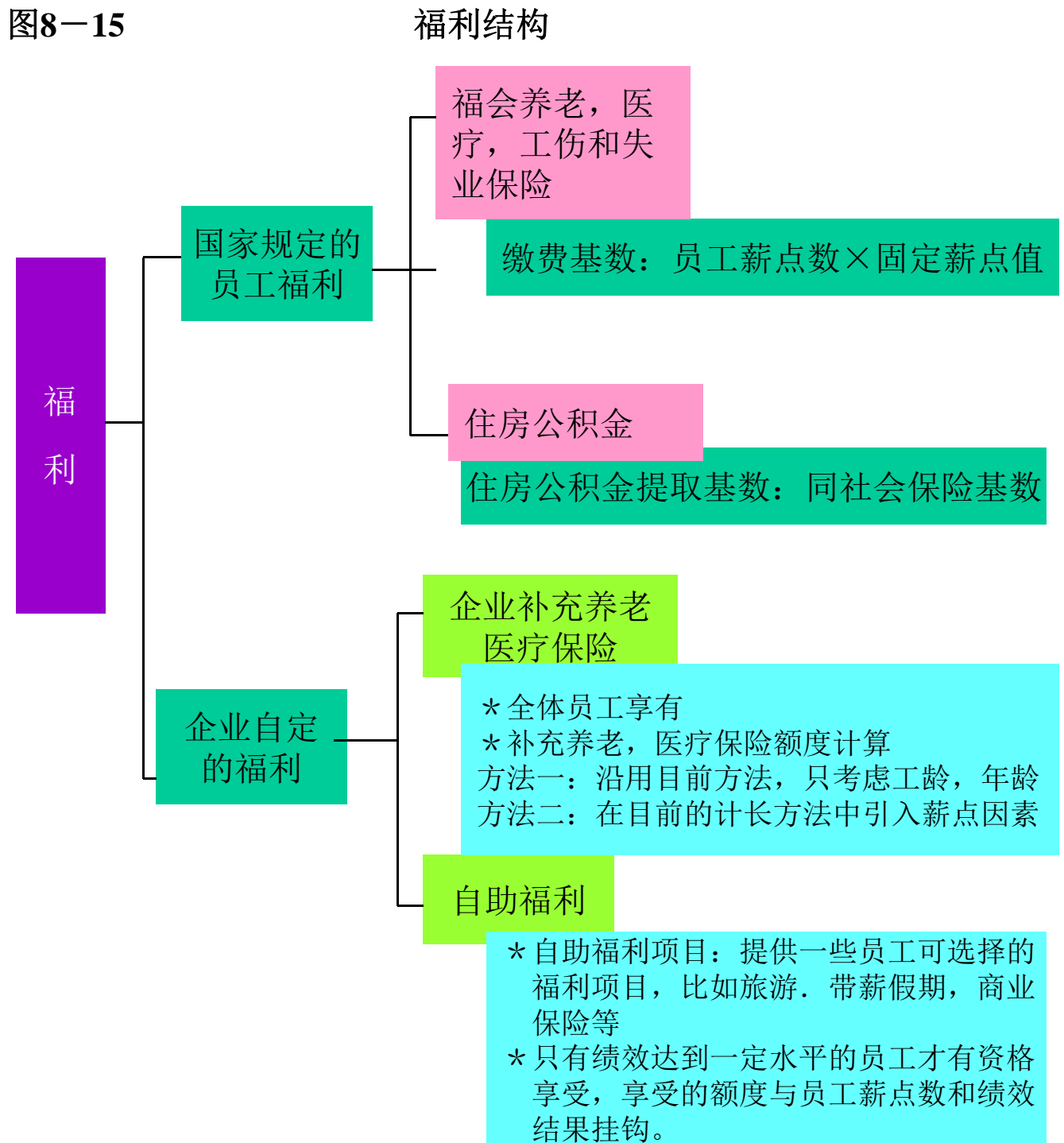
$$\text{年终奖薪点值} = \frac{\text{年终奖总额}}{\sum (\text{员工薪点数} \times \text{部门年度考核系数} \times \text{个人年度考核系数} \times \text{计奖月数})}$$

计奖月数：指按照企业规定，有权享有年终奖的月数（比如有的员工在一年中只工作了几个月）

## 第5节 福利

### 1 福利构成

企业的福利可根据经营效益情况分为两类：（1）国家规定的职工福利；（2）企业自定的福利。如图8—15



2 自助福利

绩效达到一定标准（比如考核结果达到良好）的员工有资格享受自助福利。自助福利按有资格享受员工的薪点数，考核结果分配到员工，员工自己选择福利项目，在自己可享受的自助福利额度内报销（见图8—16）。

$$\text{员工享受自助福利金额} = \text{自助福利薪点值} \times \frac{\text{该员工考核结果}}{\text{自助福利总额}} \times \text{该员工薪点数}$$

$$\text{自助福利薪点值} = \frac{\text{自助福利总额}}{\sum \left( \frac{\text{考核结果为良好以上员工的薪点数}}{\text{考核结果}} \right)}$$

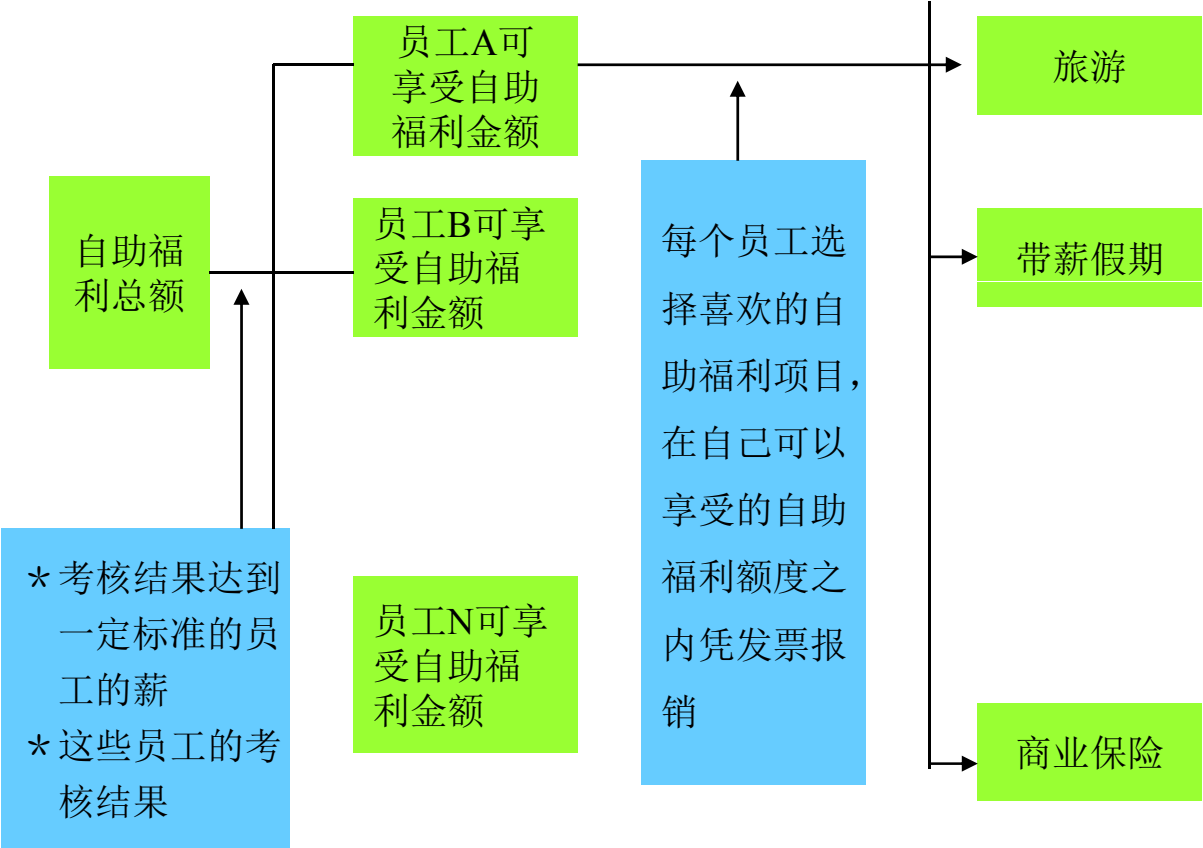


图8—16 自助福利形式与运作

## 第6节 薪酬体系决策点

在本套薪酬体系中，设计了11个调整员工利益关系的工具，如表8—3所示，这11个工具同时又是体现企业薪酬政策的决策点，企业高层要运用这些工具去实现薪酬战略，及时激励员工的工作干劲。

表8—3 薪酬体系决策点

序号	决策点	决策内容
1	薪点表	反映企业整体薪点分布情况，由若干薪等构成，每个薪等又分为若干薪级。要决策薪等数，薪级数和薪点数的分布。
2	职种薪等区间	每个职种在薪点表中对应的薪等范围，反映该职种员工所能获得的薪酬范围
3	工资计提比例	企业每年工资支出占年销售收入的比例
4	奖金计提比例	企业年终奖支出占年度利润的比例。
5	月工资波动范围	因企业月底经营状况变化而导致的月度实际工资总额相对于月度标准工资总额的波动幅度
6	标准月收入	目前除了加班工资以外的员工月平均收入换算成薪点的依据。具体包括员工的哪些收入项目需要决策。
7	固定薪点数和浮动薪点数比例	员工月工资中固定收入和浮动收入的比例，体现员工收入与企业整体经营状况挂钩的程度。
8	固定薪点值	固定薪点的每个点数所对应的货币价值
9	补充保险计算公式	除了目前根据工龄和年龄确定补充保险标准以外，是否要加入薪点因素
10	自助福利项目和总额	自助福利总额是多少，包括哪些可供员工选择的福利项目
11	员工薪点数调整	员工薪点数调整与考核结果、任职资格等级变动的挂钩方式和程度

## 第九章

# 人力资源培训 与开发系统

- \*职业发展与培训开发
- \* 培训开发系统模型
- \* 培训管理体制
- \* 培训需求与培训计划
- \* 课程开发与管理
- \* 师资培养、认证与管理
- \* 教材开发与管理
- \* 培训经费的管理
- \* 培训信息系统
- \* 培训效果评估与反馈



## 第1节 职业发展与培训开发

### 1 培训开发系统在人力资源开发与管理体系中的地位

如果把基于能力的人力资源开发与管理体系比喻为一辆“汽车”的话，任职资格系统是“车架”，绩效管理系统是“发动机”，薪酬管理系统是“燃料”和“润滑剂”，人力资源战略与规划系统是“方向盘”，培训开发系统则是加速器。

企业未来战略与人力资源现状之间总是存在一定的差距，因为企业在制定战略目标时，一般都是机会导向的，主要按照市场竞争的要求和压力设定战略目标，因此，企业人力资源状况总是与战略要求存在一定差距，人力资源的配置总是在适应未来战略的需要。

企业人才资源配置适应战略要求主要有两种形式：（1）企业按照战略对人才的要求，引进“短缺人才”，以此提高人力资源适应战略的程序；（2）按照战略要求，企业依靠强大的培训开发系统自行需人才，这种培训开发的力度取决于其人力资源现状与企业未来战略对人才素质要求的差距有多大。当然，这两种形式也可并用。

如果企业要自行开发与培养所需人才，就必须建立有效的培训开发系统，并使之能很好地与其他人力资源子系统相接，形成有效的协同。只有这样，才能发挥培训开发系统的战略作用，才能取得培训开发系统的战略作用，才能取得培训开发系统在基于能力的人力资源开发与管理体系中应有的地位。

企业要做好培训开发工作，必须与任职资格系统，职业化行为评价系统，潜在职业素质评价系统及绩效考核评价系统形成有效的互动，如图9—1所示。任职资格系统和职业化行为评价系统，依据战略要求制定的各职类、职种的任职资格标准及行为标准，

是企业开发设计课程体系和教材体系的基础，潜在职业素质评价，职业化评价和绩效考核评价是产生培训需求的原因，企业战略对人才的需求和员工职业生涯设计是产生培训需求的内在动力。

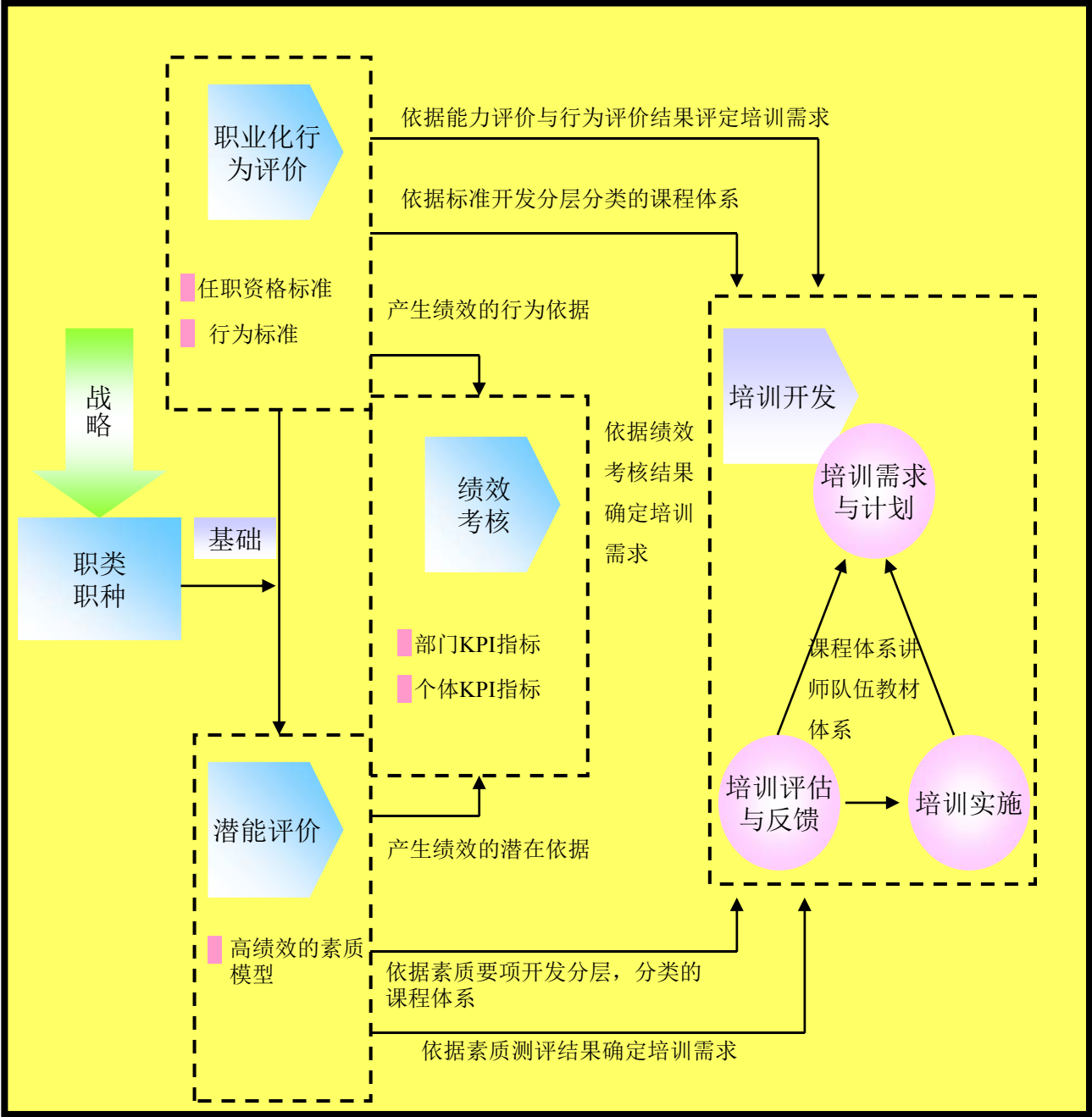


图9-1 培训开发系统在人力资源开发与管理体系中的地位

## 2 培训开发系统与员工职业发展

企业的任职资格系统为员工职业发展设置了阶梯和跑道；薪酬管理系统也明确了员工职业发展所能得到的良好的待遇；职业生涯规划明确了员工职业发展的努力方向；培训开发系统要依靠其课程体系，教材体系和师资队伍共同努力，帮助员工实现职业发展的目标，如图9—2所示。

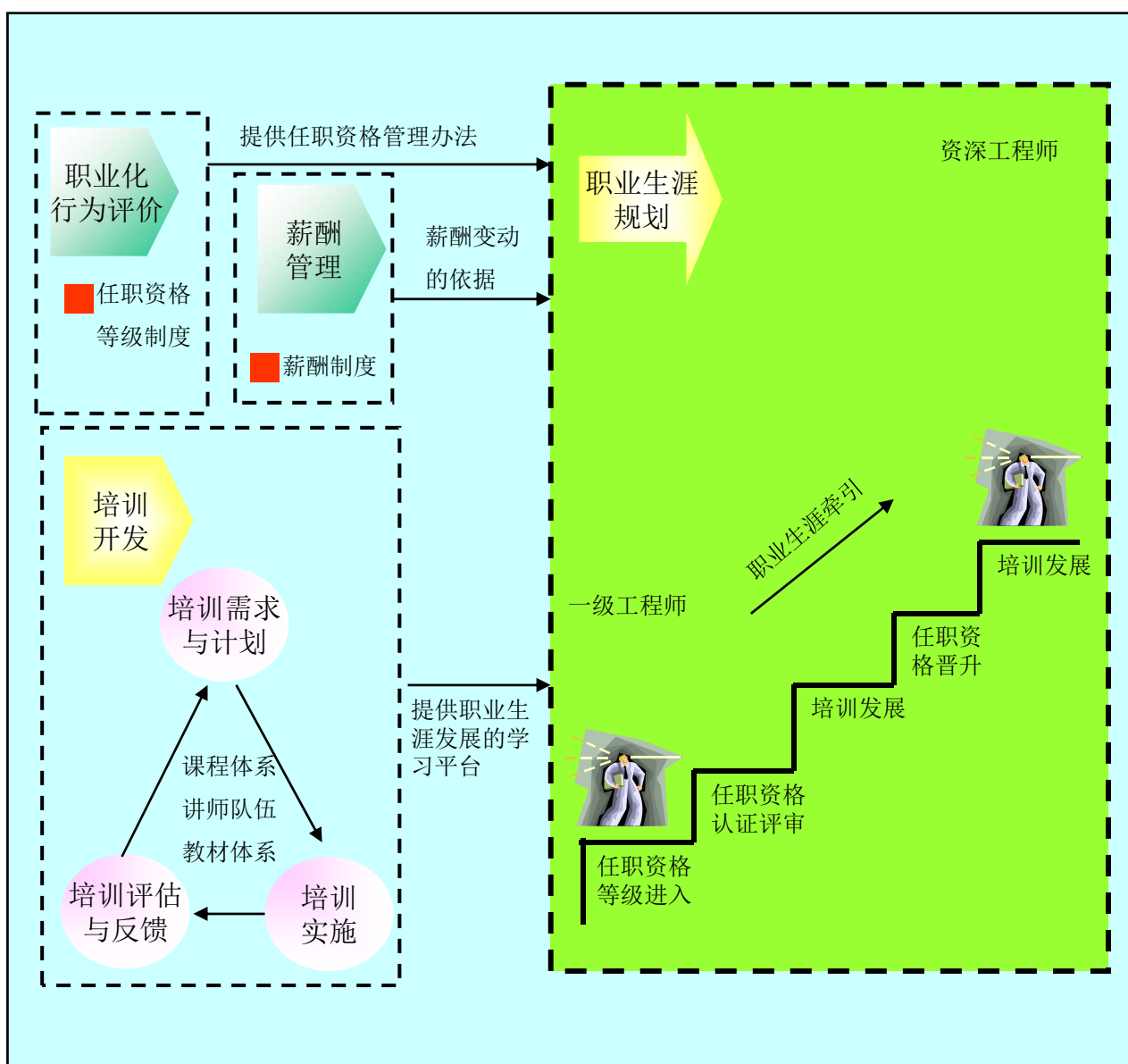
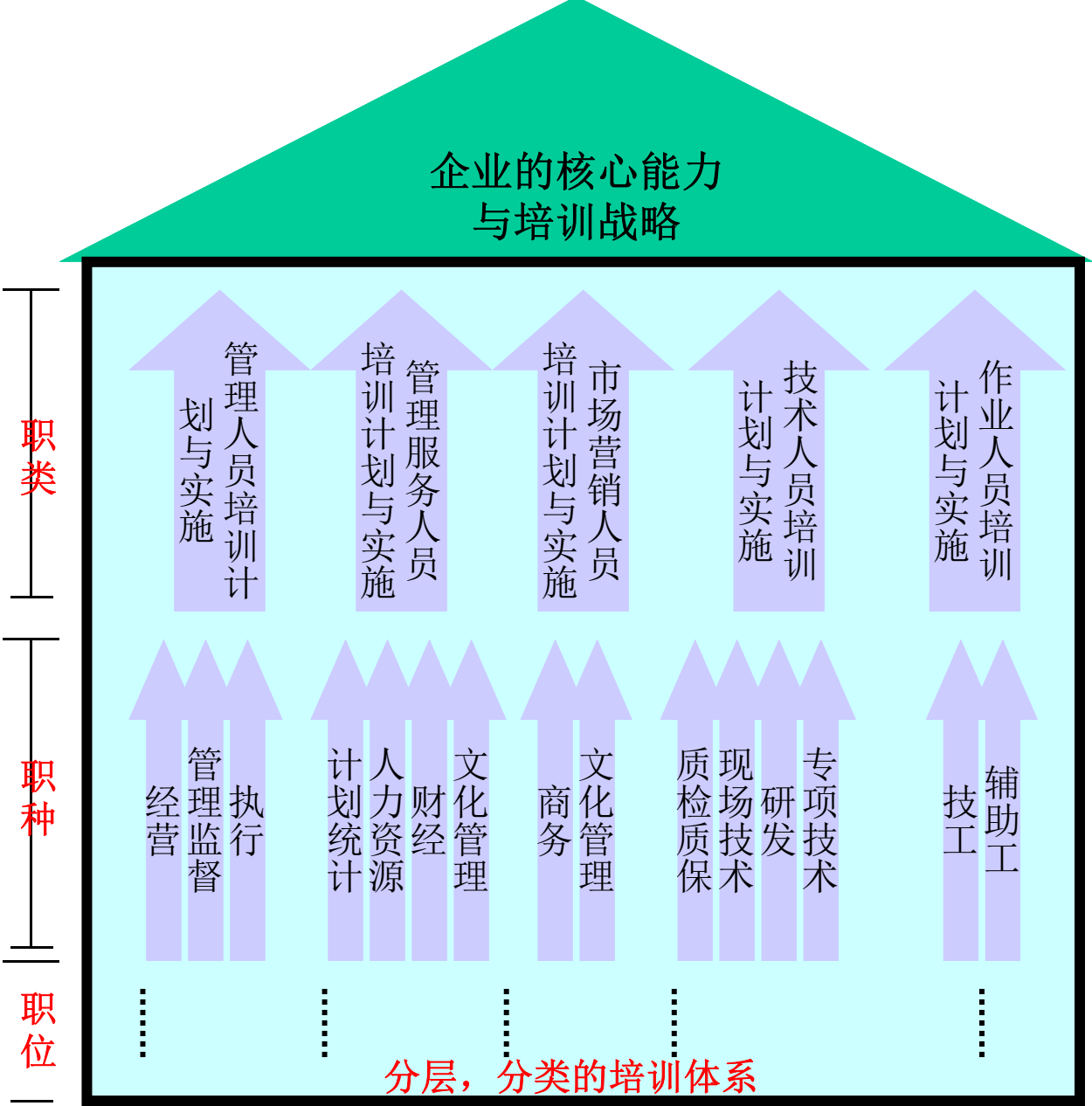


图9—2 职业生涯规划的依据与条件

### 3 分层，分类的培训体系是企业核心能力提升的保证

企业依靠SWOT分析，能够清楚地知道自身的优势和劣势，同时也应明白实现未来战略所需的企业核心能力是什么，并应在此基础上，进一步明确企业需强化的能力有哪些，这些企业组织能力与哪些职类，职种有关。

只有有目的，有计划地将企业未来所需核心能力落实到有关职类，职种的能力开发中去，才能实现企业核心能力的均衡发展，才有可能不断提高企业竞争力，如图9—3所示。



## 第2节 培训开发系统模型

### 1 培训开发系统运作图

构建企业培训开发系统需从三个层面进行，如图9—4所示。

（1）运营层面。企业需要以任职资格系统为基础，对各职类、职种和职层

员工的任职资格状况、业绩状况、潜在职业状况进行分析，结合企业战略对职类职种的专业能力要求及其员工个人职业生涯规划，明确企业各职类、职种、职层的培训要求，编制培训计划，有组织、有计划地对员工实施培训。培训效果评估也需按职类、职种和职层进行。

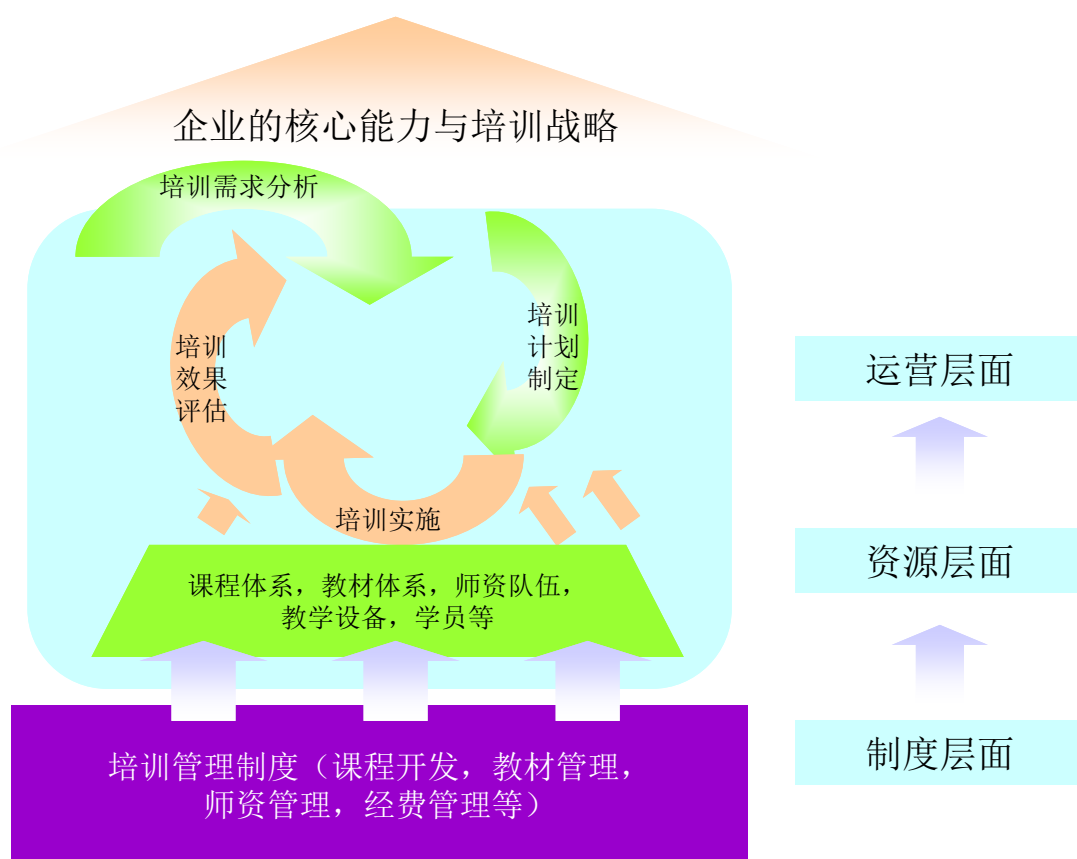


图9—4 培训开发系统的内在结构与运作模式

(2) 资源层面。培训系统的有效运营，需要有基于职类、职种、职层培训需求的课程体系，教材体系，师资队伍，教学设备及学员等教学资源的支持。按职类、职种、职层培训需求设计课程，编写或选用教材，组建师资队伍，配置教学设备是使培训达到预期效果的保证。

(3) 制度层面。培训开发系统的运营与培训资源的管理，需要建立一套完整的培训管理制度体系。这套培训管理制度体系包括计划管理，课程管理，教材管理，师资管理，学员管理，教学设备管理与经费管理等。

在培训运营过程中，各级培训管理者都要依据培训运作程序开展工作，培训管理流程如图9—5所示。

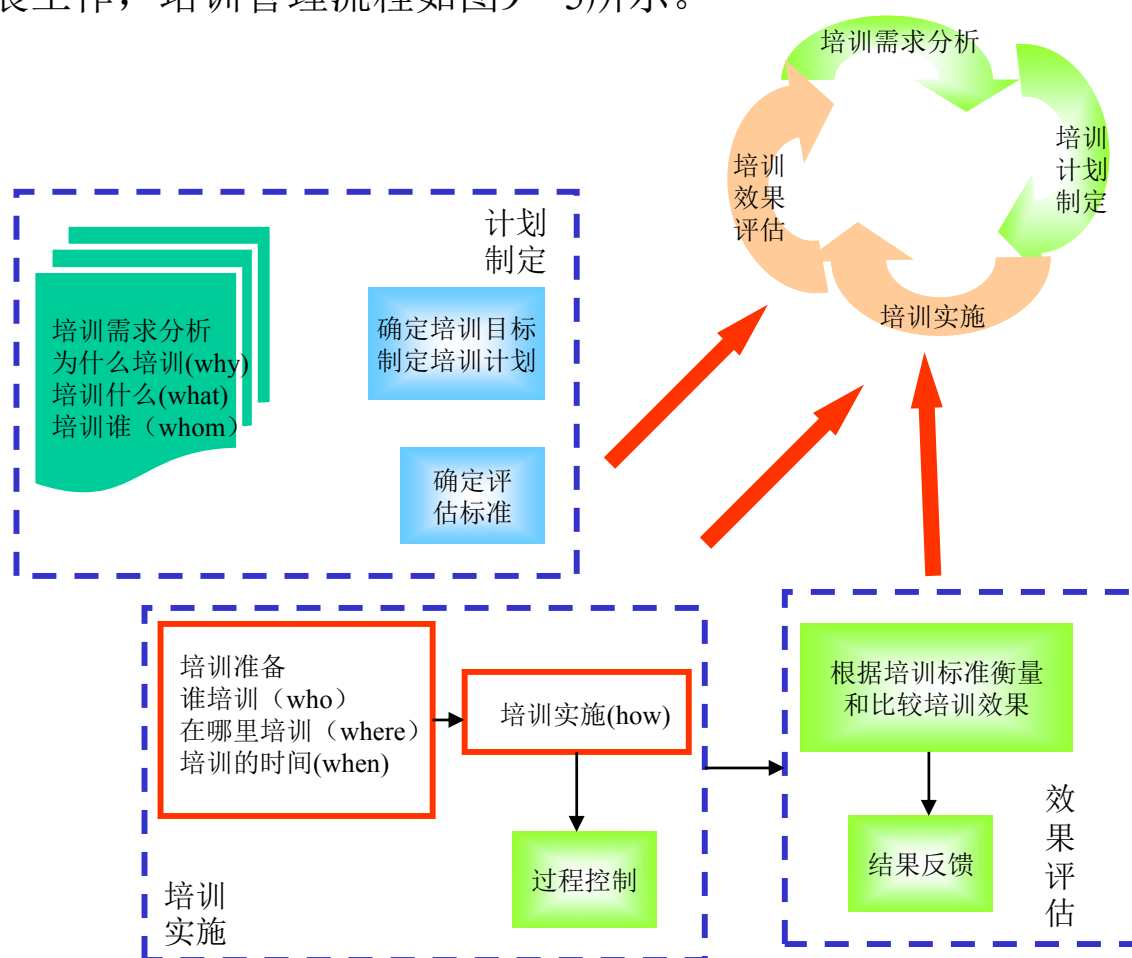
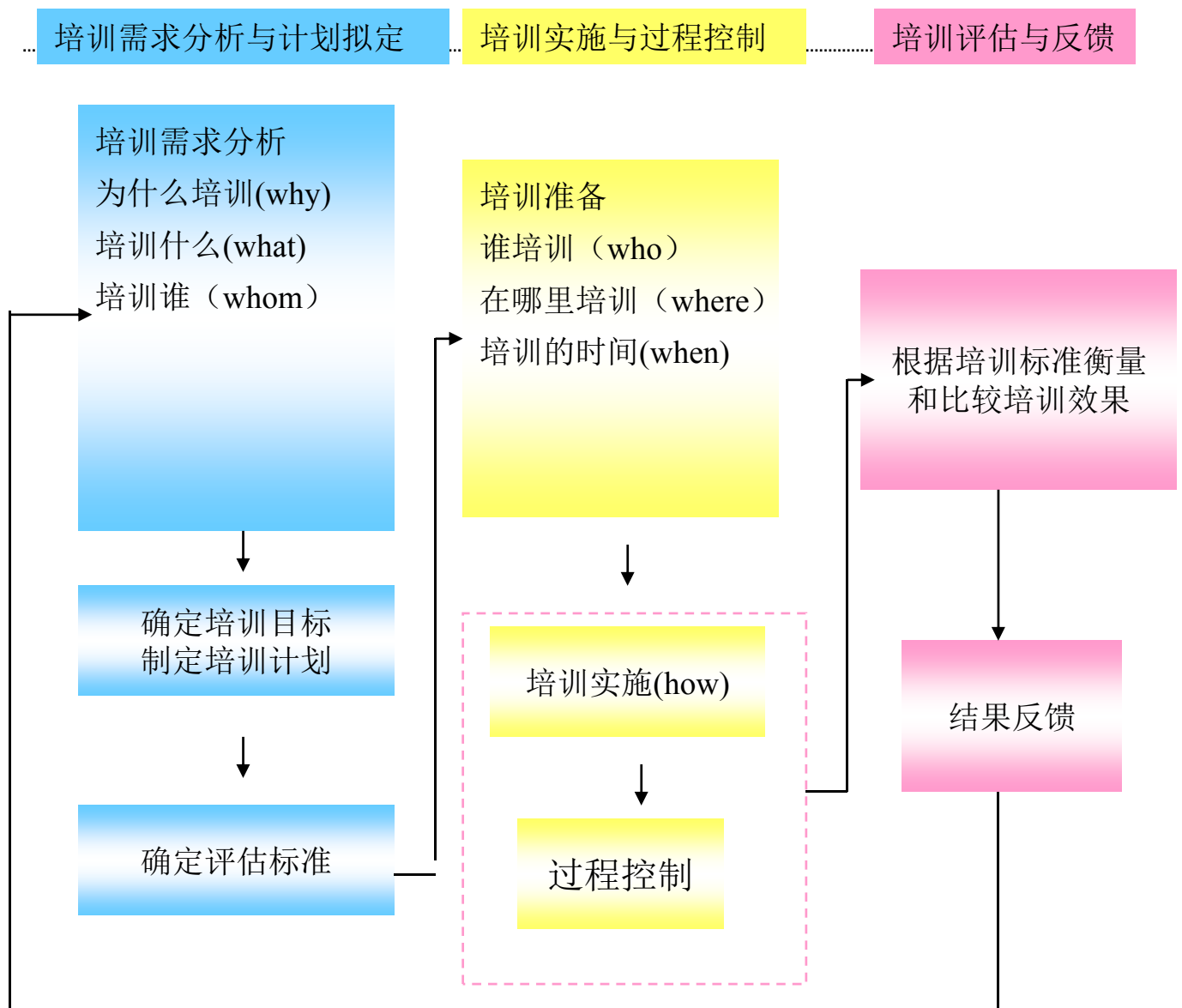


图9—5 培训经营过程与运作程序

## 2 培训管理的三个重要环节

为了保证培训开发的效果，加强对培训过程的监控与管理极为重要。培训管理必须关注三个重要环节，如图9—6所示。

- (1) 培训需求分析与计划拟定、
- (2) 培训实施与过程控制；
- (3) 培训评估与反馈。



### 第3节 培训管理体制

#### 1培训组织设计

##### 培训机构的组织定位

笔者咨询过的许多企业的培训机构都是相对独立的组织，直接由人力资源委员会领导。在一些大型企业中，由于下属企业较多，培训管理分散。为了保证培训效果，高级人才和核心人才的培训由企业总部培训中心负责组织与管理，其他员工的培训则通过在下属企业设培训专员的方式，负责该下属企为业的培训组织与管理工作，如图9—7所示。

#### 企业案例

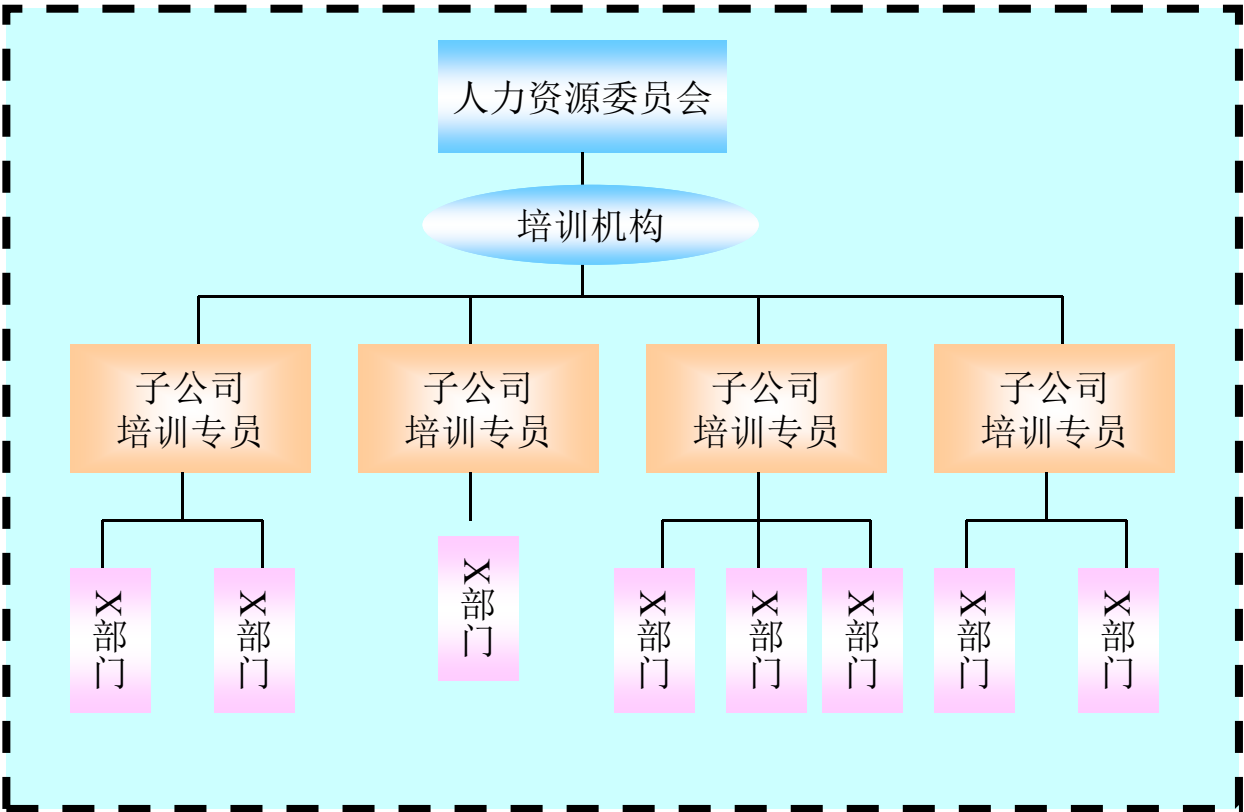


图9—7 某企业培训机构设计



## 培训机构内部组织模式

依据职类、职种划分，建立企业培训管理运营模式，如图9—8所示。在这一模式中培训中心设办公室，负责各职类、职种的培训计划与组织管理，后勤支持，可设培训管理专员若干人，但各职类、职种的课程开发组，教师教研组，教材开发组，培训组成员均应来自本职类兼职人员。这种培训管理模式较适合于员工在地域上比较分散的企业。

### 企业案例

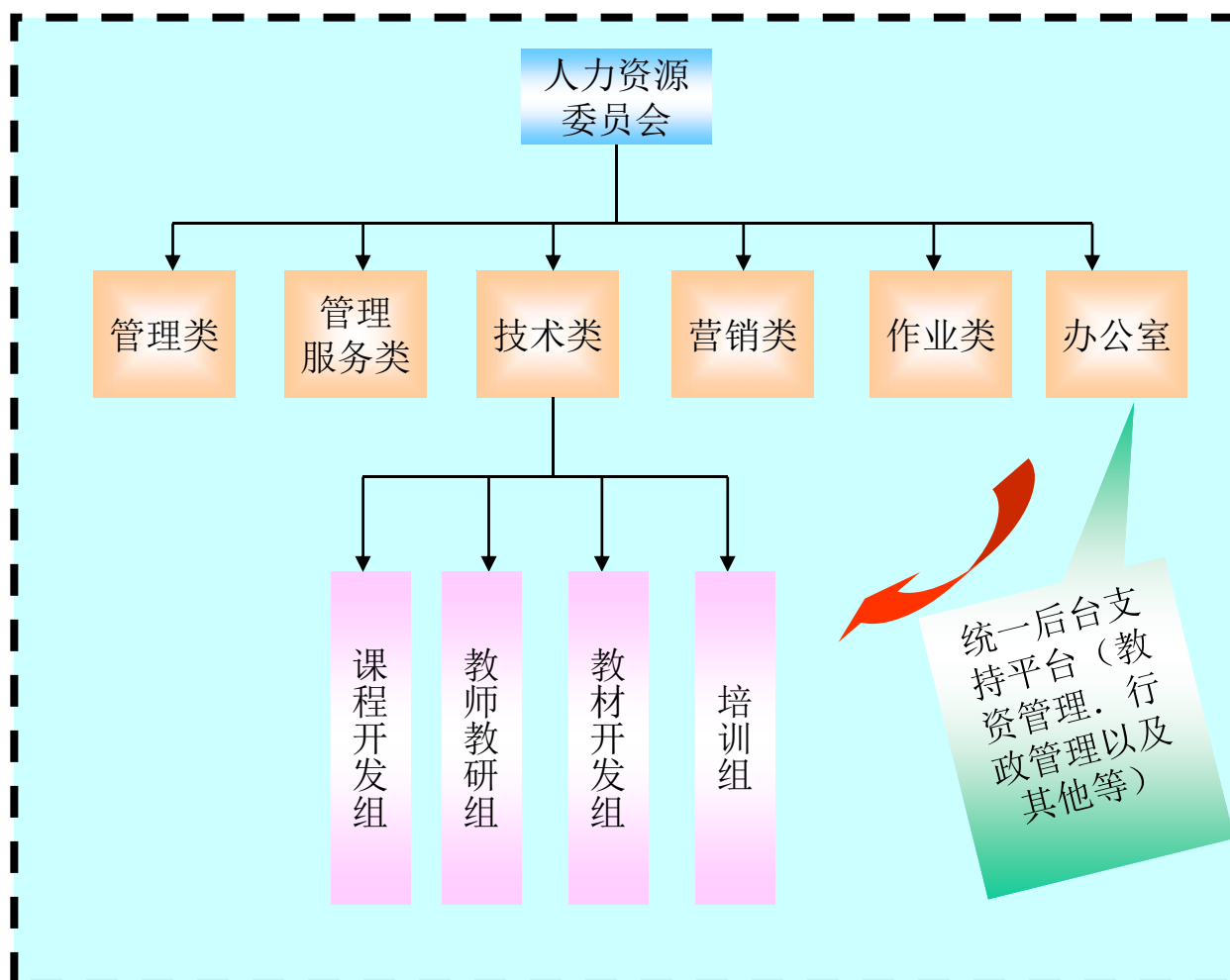


图9—8 某企业培训机构内部组织设计（一）

依据培训系统的各个业务与功能板块，采用以职能制为主的管理运营模式，如图9—9所示。这种培训管理模式的管理重心较高，培训管理的各个环节均由专业培训职能部门来完成。这种模式适合于员工在地域上比较集中的企业。

### 企业案例

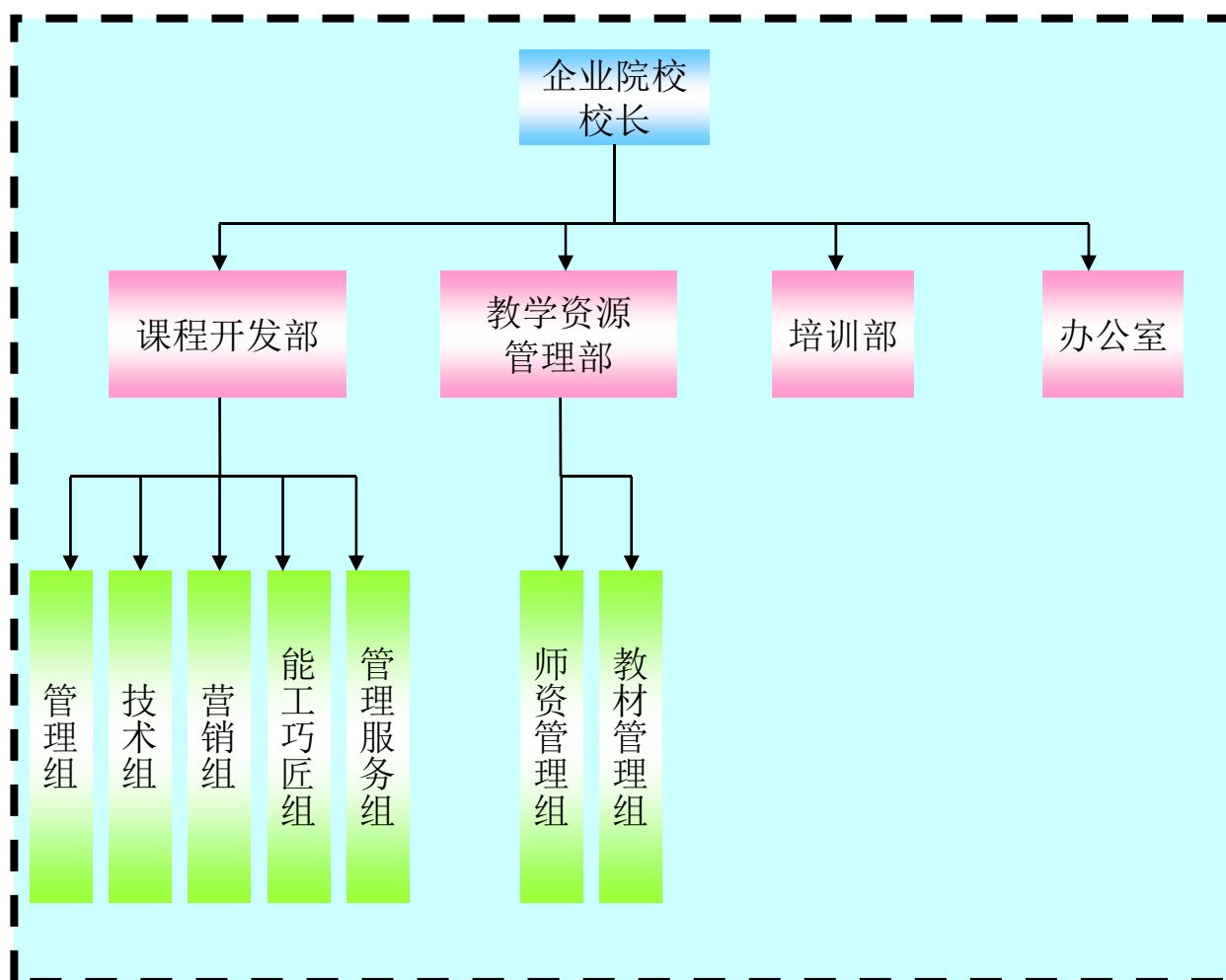


图9—8 某企业培训机构内部组织设计（二）

2 培训管理机构的职责

企业内部培训机构职责分工（见图9—10）

企业案例

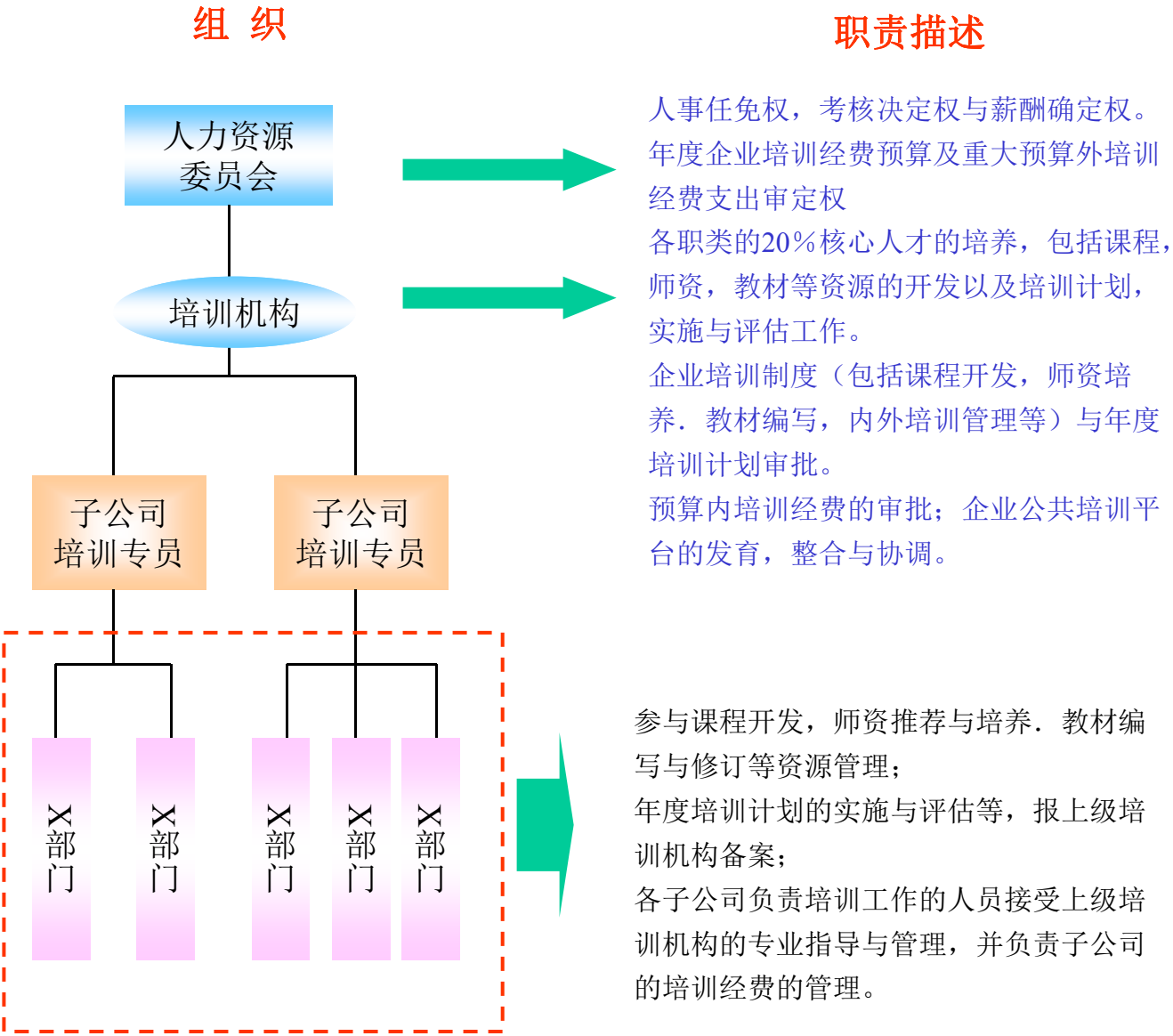


图9—10 培训机构职责分工

培训中心内部培训职责分工

企业案例

组织 / 职位	职 责 描 述
培训中心	配合企业战略，组织制定年度培训工作计划并监控其落实；组织完善各项培训管理制度；审批培训经费的使用；组织开发与管理各项培训资源；保持与各级部门沟通；培养下属。
课程 开发部	依据培训计划，构建与完善企业培训课程体系框架；组 织开发，实施，编制20%关键人才培训课程；建立与监控课程管理制度的执行；调研与外部引时课程；供应商与客户培训课程的开发定制。
教学资源 管理部	选拔，培养，认证怀管理培训量伍；构建企业培训教材的框架，大纲及内容模块；组织编写，修订20%关键人才以及供应商与客户的培训教材；外部选购需要的教材；教材的存档管理。
培训部	根据各部门年度培训需求计划，制定企业培训目标与计划；组织相关资源，执行与落实具体培训计划；组织培训效果评估并反馈；供应商与客户培训的推广与组织；场地，设备，资料管理；学历培训管理；ISO9000认证工作。
办公室	维护培训数据库；培训经费管理；网站资源建设；职业技能鉴定工作；博士后流动站管理；其他事务性工作等。

## 第4节 培训需求与培训计划

### 1 培训需求分析模型

培训需求分析是决定整个培训是否有效的起点，需要人力资源其他功能板块的有效支撑。培训需求来自三个方面；即战略与环境分析，工作与任务分析和人员与绩效分析，如图9—11所示。

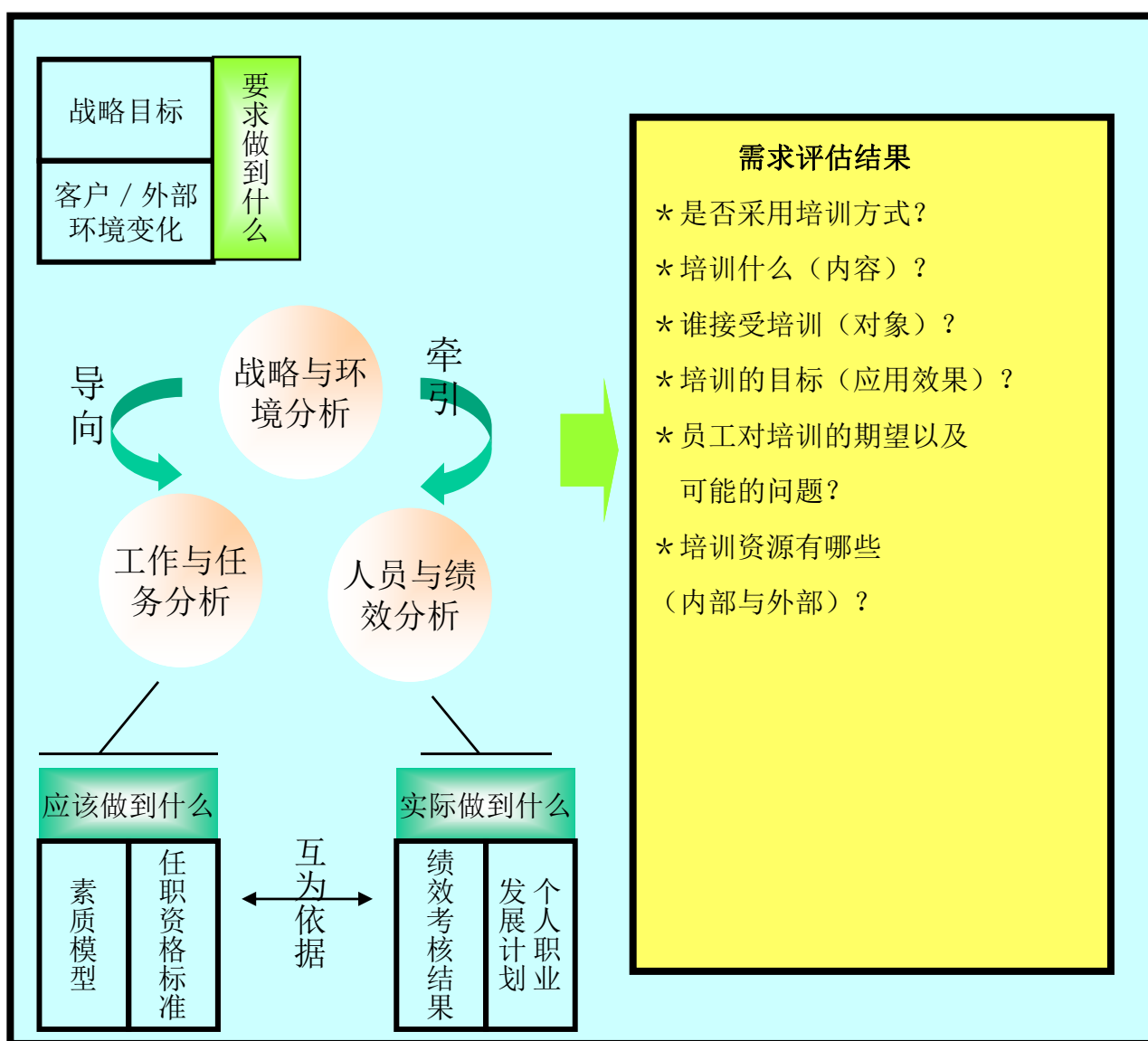


图9—11 培训需求分析模型

## 2 培训需求分析的三个方面

对战略与环境的分析（要求做到什么）主要聚焦在现状以及未来发展的条件如何：（1）组织的战略目标是什么，培训目标应该如何与战略目标契合？（2）我们拥有哪些资源？培训体系的现状如何？课程，教材，讲师资源怎样？（3）这些资源对于开展培训工作以及培训有效性的影响如何？分析如图例9—12所示？



图9—12 战略与不境分析示例

对工作与任务的分析（应该做到什么，EP）主要聚焦在如何高效地完成工作（任职资格标准与素质模型）：（1）该工作有哪些主要的内容？（2）完成这项工作必需的知识、技能、态度有哪些？分析如图9—13所示。

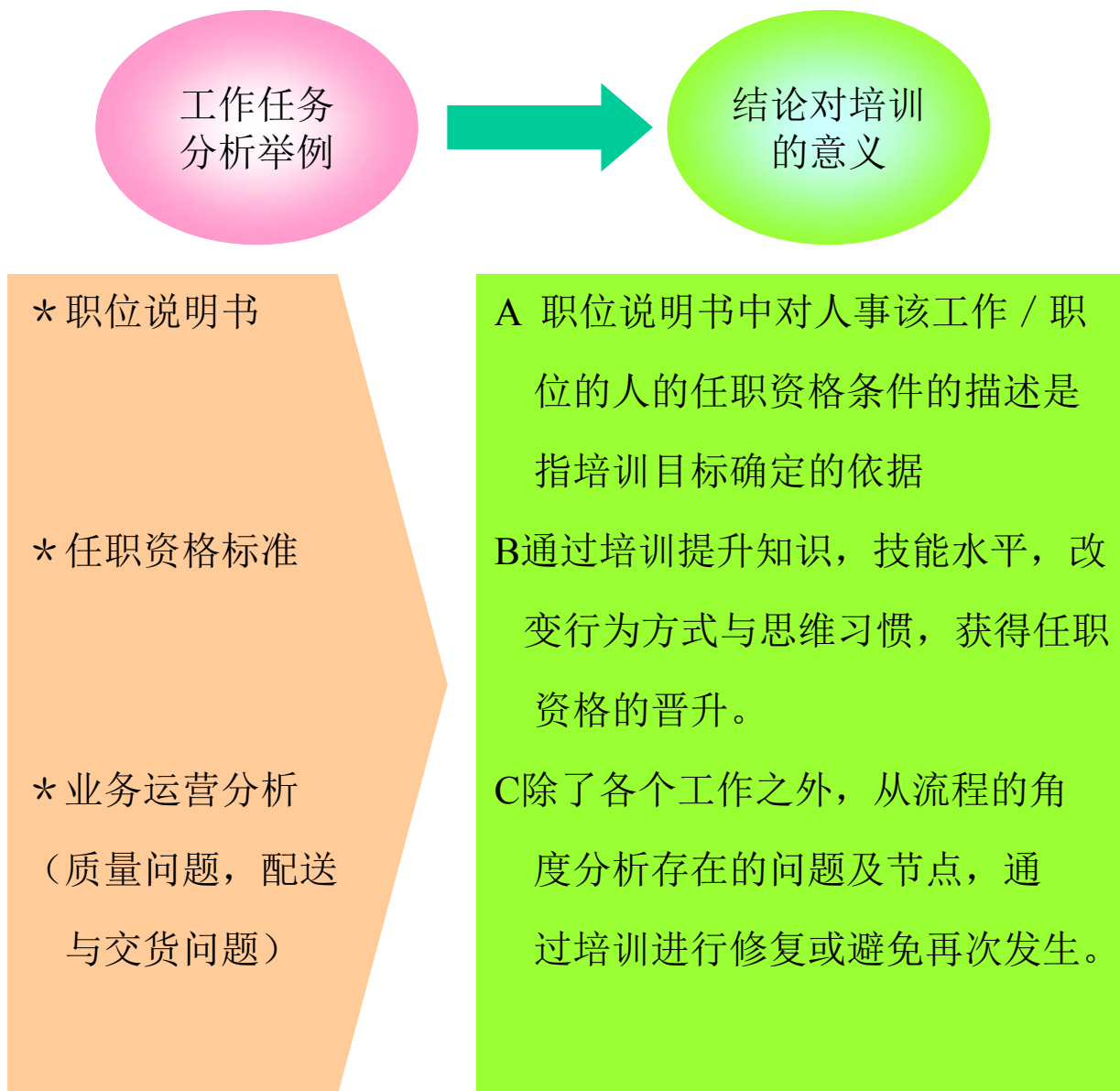


图9—13 工作与任务分析示例

对人员与绩效的分析（应该做到什么，AP）主要聚焦在寻找现实绩效及其与绩效承诺（或与任职资格等级标准要求）之间产生差距的原因：（1）现实绩效如何获得？（2）差距能否通过培训方式加以弥补与修正？分析如图9—14所示。

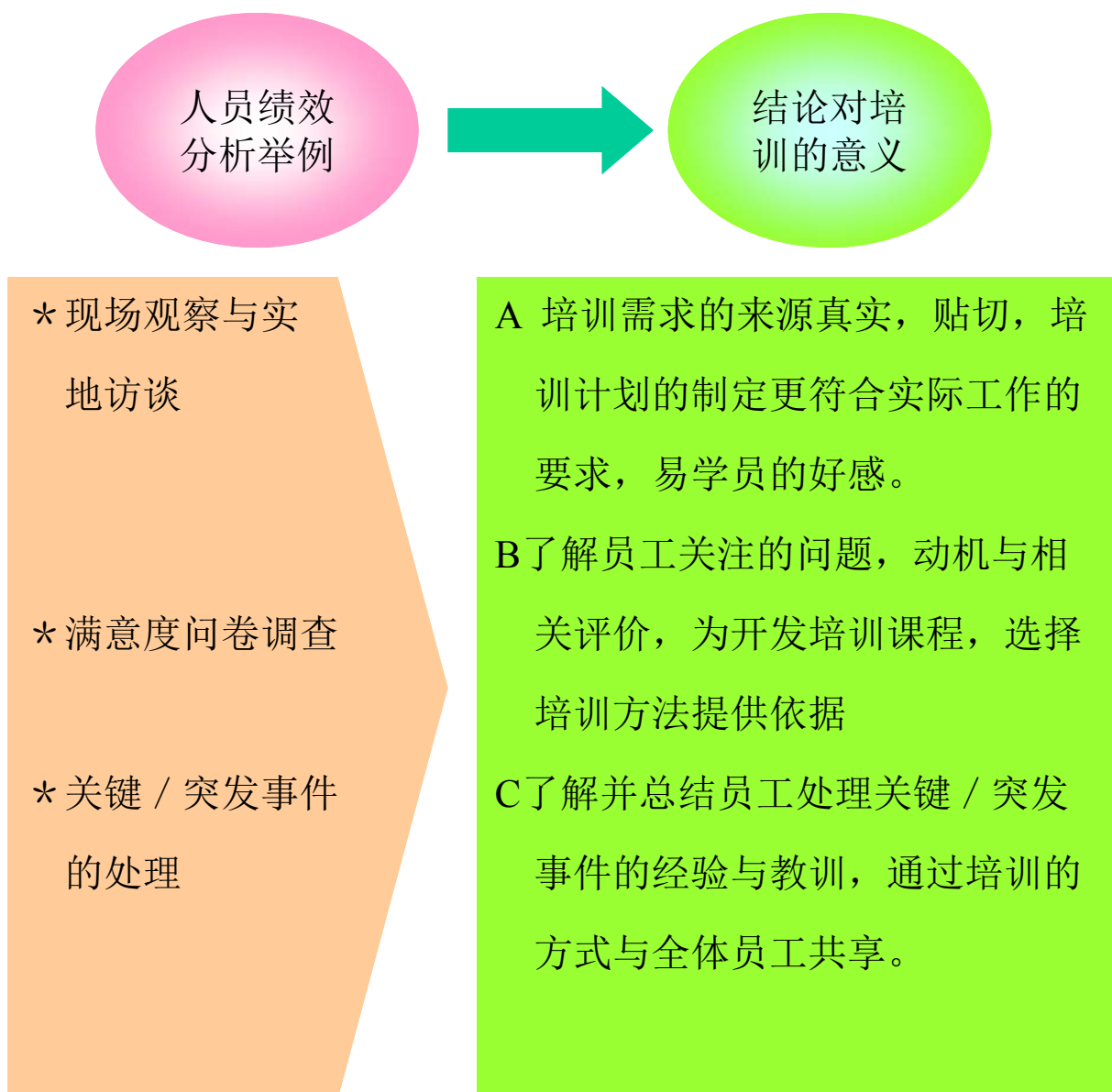


图9—14 人员与绩效分析示例



### 3 制定培训计划

培训计划是整个培训过程展开的源头，必须在一开始便获得各级员工直接主管的支持与认可，要让员工及其主管承担培训效果转化的最终责任。而企业培训中心的职责是提供基于人力资源开发目标的培训平台与相关资源，最终的实施与受益者是员工本人。

因此，在制定员工培训计划时，要以来自人力资源其他业务板块或一级主管提供的信息为依据，培训组织管理者要将这信息转化为培训可以实施的语言，经过汇总后形成计划表。

制定培训计划的条件：（1）课程体系搭建完成，形成基本面；（2）其他人力资源系统（任职资格主 与绩效考核）开始运作，并形成评价结果；（3）员工的直接主管（评价人）认同整个基于任职资格体系构建的课程体系框架，并在绩效改时沟通中与员工就知识技能差距达成共识，即为什么而培训。

对员工培训需求进行调查：在任职资格档准尚未切入运行之前，先对员工个人及其主管对员工的培训需求进行调查是有必要的。

对员工需求调查主要采用两种方式：（1）基于目前形成的课程体系框架进行调查（员工意见取及主管意见）（2）员工基于个人的发展期望，提出培训需求；以及主管的相关意见。企业培训中心将需求调查结果汇总，再根据任职资格评价结果以及绩效考核结果对需求进行修正，并制定相庆的培训计划。

鉴于全体员工套入新的任职资格等级序列在先，建议先依据任职资格等级评价的结果制定培训计划，待员工平稳进入，获得相应资格并胜任其所在职各工作之后，再根据年度任职资格等级评价以及绩效考核评价结果综合确定培训计划。

## 第5节 课程开发与管理

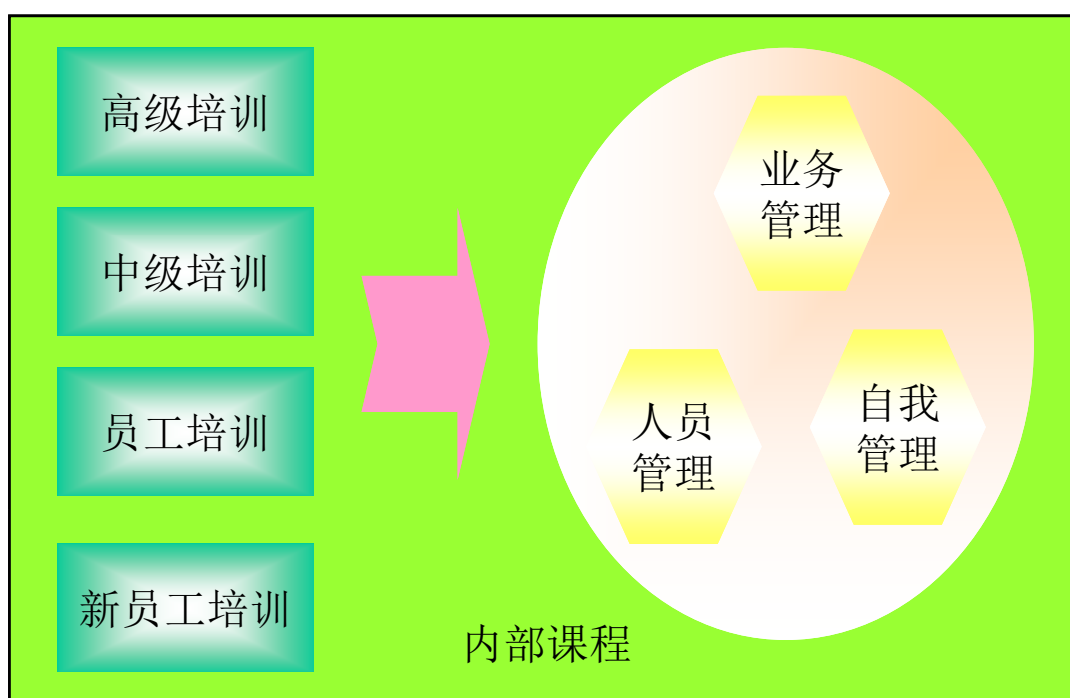
### 1 课程开发的原则

课程体系是培训系统的核心，也是评价培训系统价值的标志之一。

（1）基于能力的人力资源管理理念，课程体系设计的点是提升员工胜任愉快工作的职业能力。

（2）基于对各职层人员管理责任的定位，课程分为新员工培训，员工培训，中级培训与高级培训四个级别。员工的职业能力主要包括业务管理能力，人员管理能力以及自我管理能力三个方面：因而，每一职层人员的培训课程应包括：业务管理、人员管理和自我管理。如图9—15所。

（3）合作课程限于内部课程补充，主要是新知识，新技术，新观念等的引进，但合作课程的内容应逐步消化和融入内部课程中。



2 课程开发要分层分类

企业案例（见图9—16）

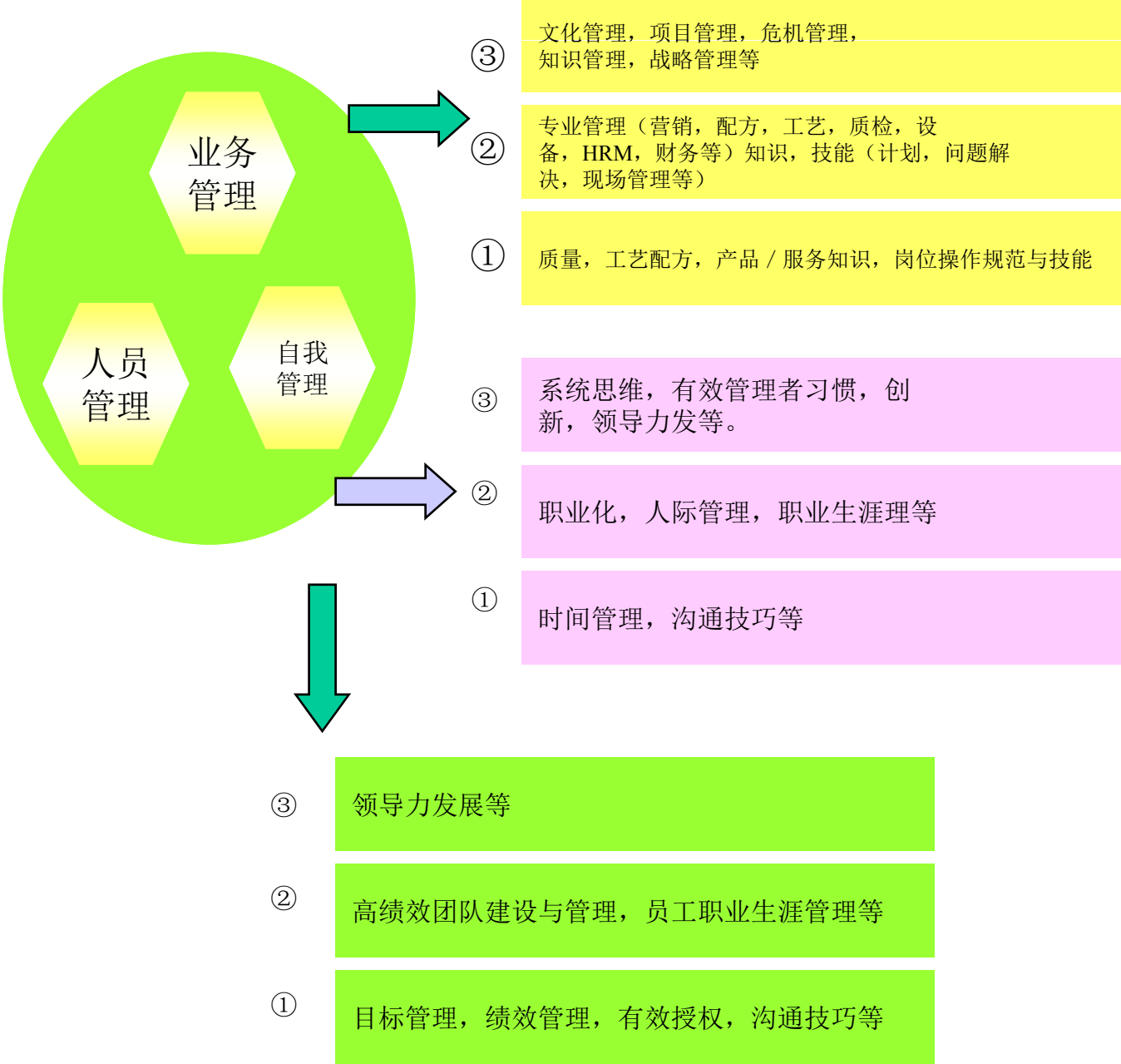


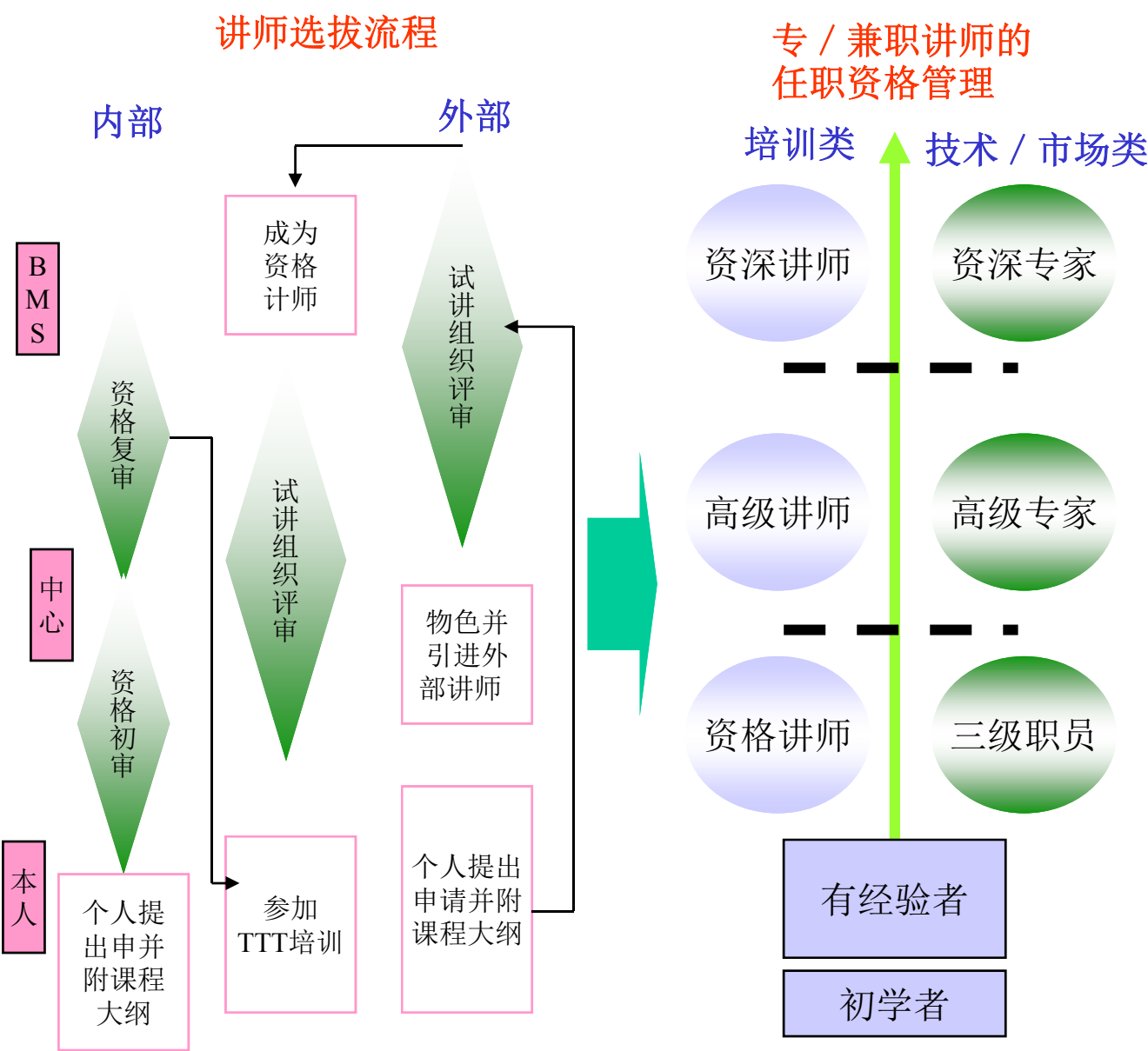
图9—16 课程的分层分类

第6节 师资培养，认证与管理

主要解决：（1）讲师来源：企为各级管理者要成为内部讲师队伍的中坚力量，并承担计 选拔，培养的责任：如图9—17所示。外部讲师的引进。

（2）讲师的资格标准怀职业生涯夫蚜。

（3）讲师与课程开发：外部讲师主要负责新理念，新思想的培训；内部讲师主要负责专业技能与企业文化等培训。



## 第7节 教材开发和管理

教材体系是构建企业共享知识平台的重要组成部分，主要解决如图9—18所示：（1）“教材包”的构件；（2）教材的修订，更新与采购管理

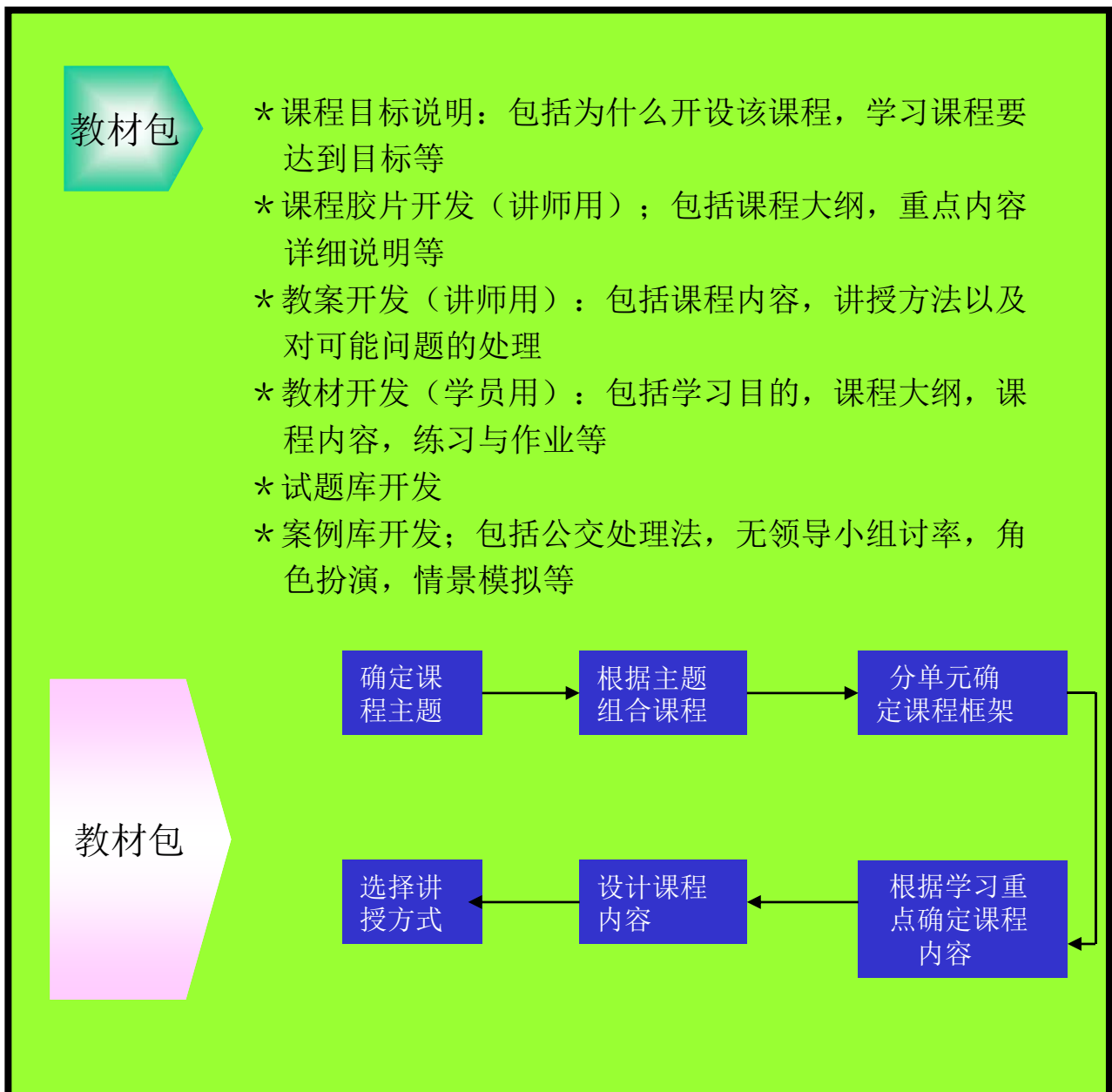


图9—18 教材构体与开发流程

## 第8节 培训经费的管理

企业的培训经费管理首先是解决以下两个问题：（1）几个“比例”的确定；（2）培训经费的使用权限。解决这两个问题的方法如图9—19所示。

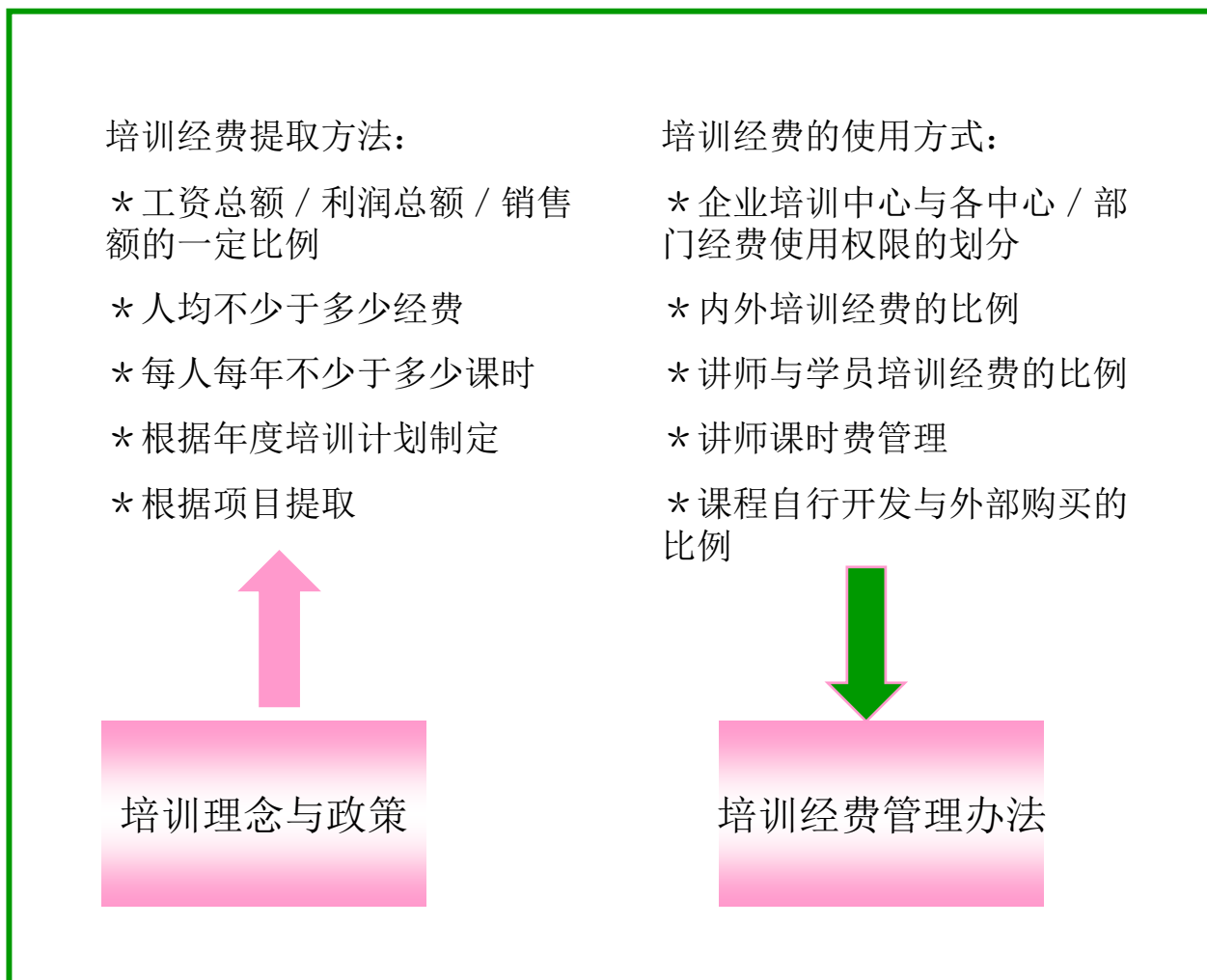


图9—19 培训经费提取的依据与使用方式

## 第9节 培训信息系统

借助IT手段实现培训系统运营是未来培训管理发展的趋势。培训系统模块主要应发挥：（1）分类查询；（2）批量处理；（3）知识管理（存档与更新）等功能。这三个功能实施的条件如图9—30所示。

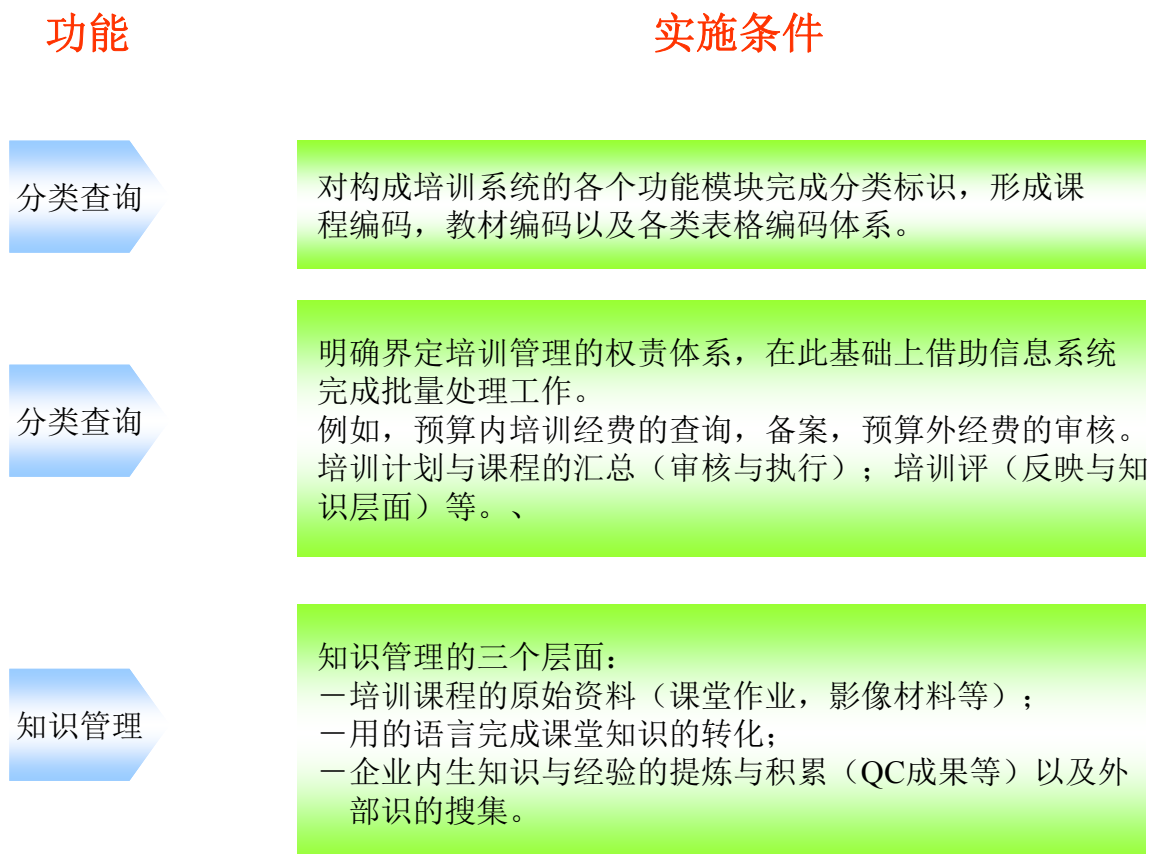


图9—20 培训信息系统的功能与实施条件

## 第10节 培训效果评估与反馈

### 1 培训效果评估模式

培训是企业人力资本的投资，是为实现企业未来战略服务的，如何全个企业员工培训效果是进行培训管理改的进的关键。企业培训效果评估长远来看，应从反映企业核心能力的员工核心技能与专长是否形成，企业阶段性战略目标是不吨成等方面，即培训战略入手评估（见图9—21）

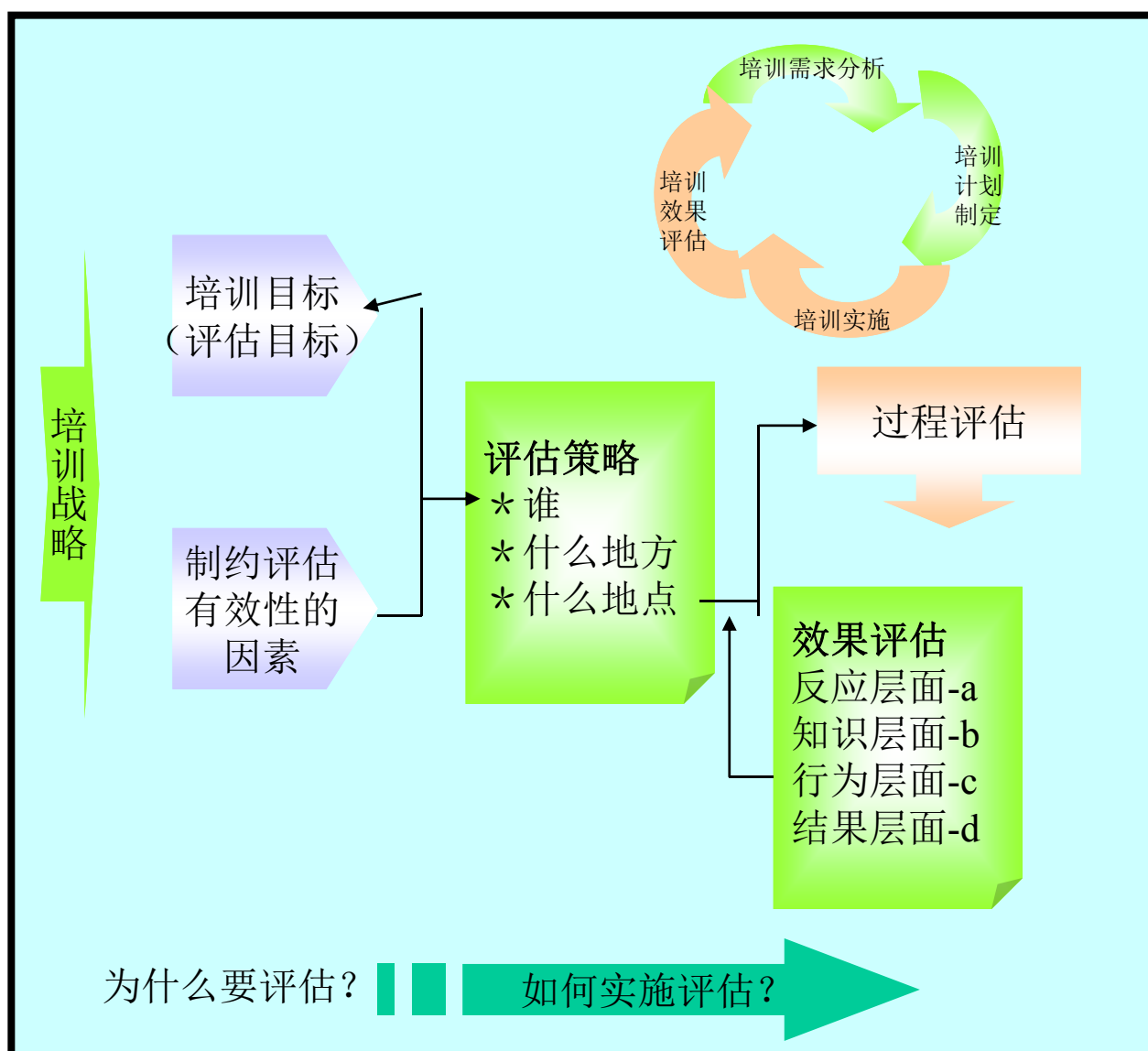


图9—21 培训效果评估模式



## 2 培训效果评估的基本原则

“没有评估就没有管理”。通过评估，可以有效开展与监控培训的过程，反映并突显培训的价值：同时支持并促进人才资源管理其他业务板块的持续改进。

（1）培训效果评估要贯穿培训过程始终，坚持过程评估与结果评估相结合，培训评估不仅仅是收集的反馈信息，衡量结果而已，其根本意义在于检验与促进培训目标的达成，因此从制定培训计划开始，到培训过程结束，评估一发挥着不可或缺的作用。

（2）关注培训评估与人力资源其他业务板块的有序联动以及培训效果的实践转化力：依据现阶段培训战略，确定相应的评估策略重点，指导评估的有序进行。

（3）依据培训目标，选择相应的培训评估方法组合：保证培训持续有效开展的关键环节之一在于培训评估的方法系统，具体涉及到根据培训目标，对象确定评估层面以及相关的工具等内容。

（4）营造评估文化：培训管理者要对培训评估整个环节负责；学员要对培训应取得的成果负责，各级直线管理者要参与培训评估的各个阶段，为培训效果的实践转化提供支持。

## 3 培训效果评估的四个层面

（1）依据培训需求及培训目标，培训效果评估通常分四个层面进行，如图9—22所示。

（2）培训效果反馈给培训组织者与受训员工的直接主管，作为完善培训体系建设依据。

评估层面	评估内容	评估方式	评估时间	实施条件
反应层面	* 受训者对培训的满意度: * 受训者对培训的建议	问卷, 面谈, 学员参与配合情况	培训结束时	
知识层面	* 受训者的知识技能	考试, 现场演示, 讨论角色扮演	培训结束时 培训结束后半个月	
行为层面	* 受训者是不用培训所学于工作? * 受训者的行为有何进?	绩效考核	培训结束时 下一个考核周期	课程适用性: 赢得主管和配合与支持
结果层面	* 培训为经济效益提高产生多大贡献?	质量, 数量, 利润, 投资回报率等指标考核	半年 / 年度 视数据采集周期定	课程体系的完善: 培训评估数据库的建立与完善

图9—22 培训效果评估的四个层面

4 培训效果评估的一般流程与监控点

培训效果评估从时间安排角度看，应在四个时间点上产现监控：即（1）培训结果时，掌握学员对课堂教学的反馈进行评估；（2）培训结束后，通过学员获得任职资格认证书及学员持证上岗情况进行评；（3）培训结束后下一个考核期，对学员考核结果分析；（4）培训结束后的下一年度结算时，评估企业培训投入产出状况。如图9—23所示。。

图9—23 培训效果评估的流程与监控点

