



人力资源管理

罗兰 贝格国际管理咨询有限公司
上海 • 1996, 5

Roland Berger & Partner GmbH - International Management Consultants

Barcelona - Beijing - Berlin - Brussels - Bucharest - Budapest - Buenos Aires - Duesseldorf - Frankfurt - Hamburg - Hanover - Helsinki - Hong Kong
Kiev - Lisbon - London - Madrid - Milan - Moscow - Munich - Paris - Prague - Riga - Sao Paulo - Shanghai - Stockholm - Stuttgart - Tokyo - Vienna - Washington



目录

- A. 人力资源管理
- B. 员工技能的持续培养和开发极具重要性
- C. 绩效评价和报酬是主要管理工具
- D. 附录



A. 人力资源管理



优秀公司一直对传统的工作进行革新

传统工作方法

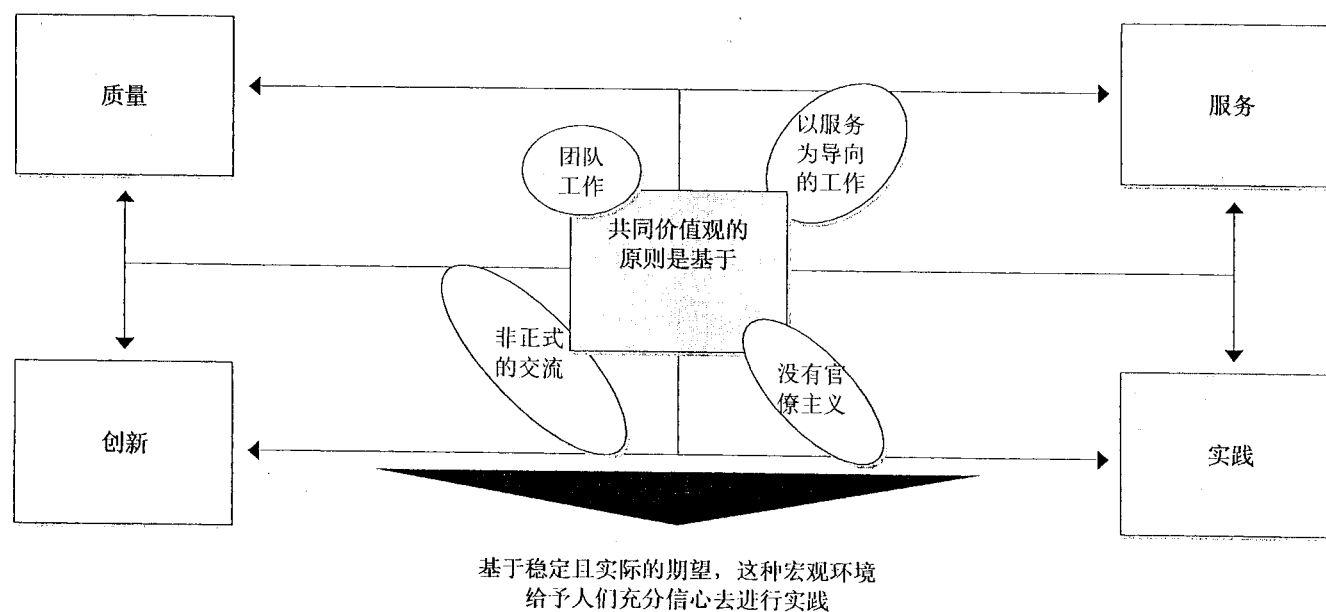
- 把员工当下等人
- 规模效应
- 计划精确的研究开发努力，目的是追求重大产品开发
- 简单地强调成本
- 层级明确和严密规范
- 经理是监督者和检查者

在优秀公司里工作

- 友好相待，并鼓励他们表现出众
- 创新人员小型化的组织
- 专注于奉献的竞赛
- 始终注重质量
- 以项目为基础的灵活组织，较少严格规范
- 经理作用是形成价值观，并通过辅导予以强化

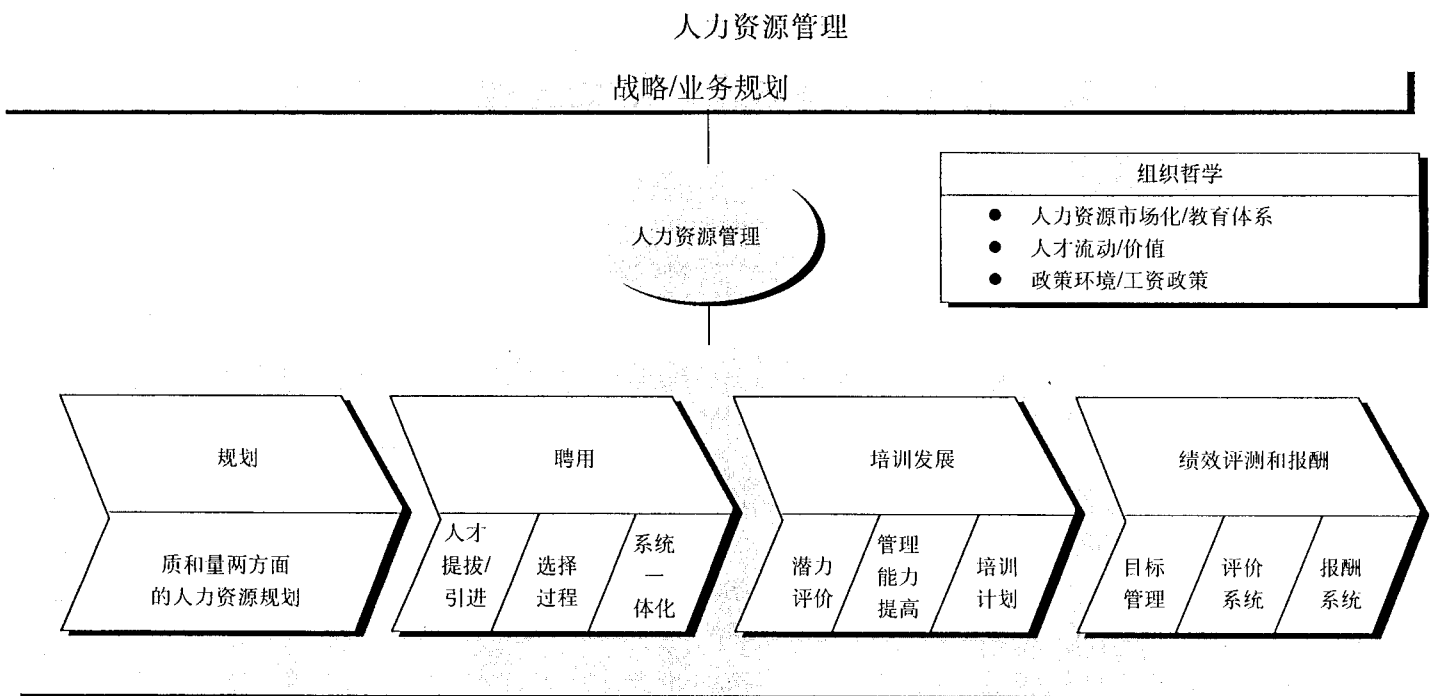


共同的价值观有助于建立鼓励发现新事物，闯出新路的宏观环境





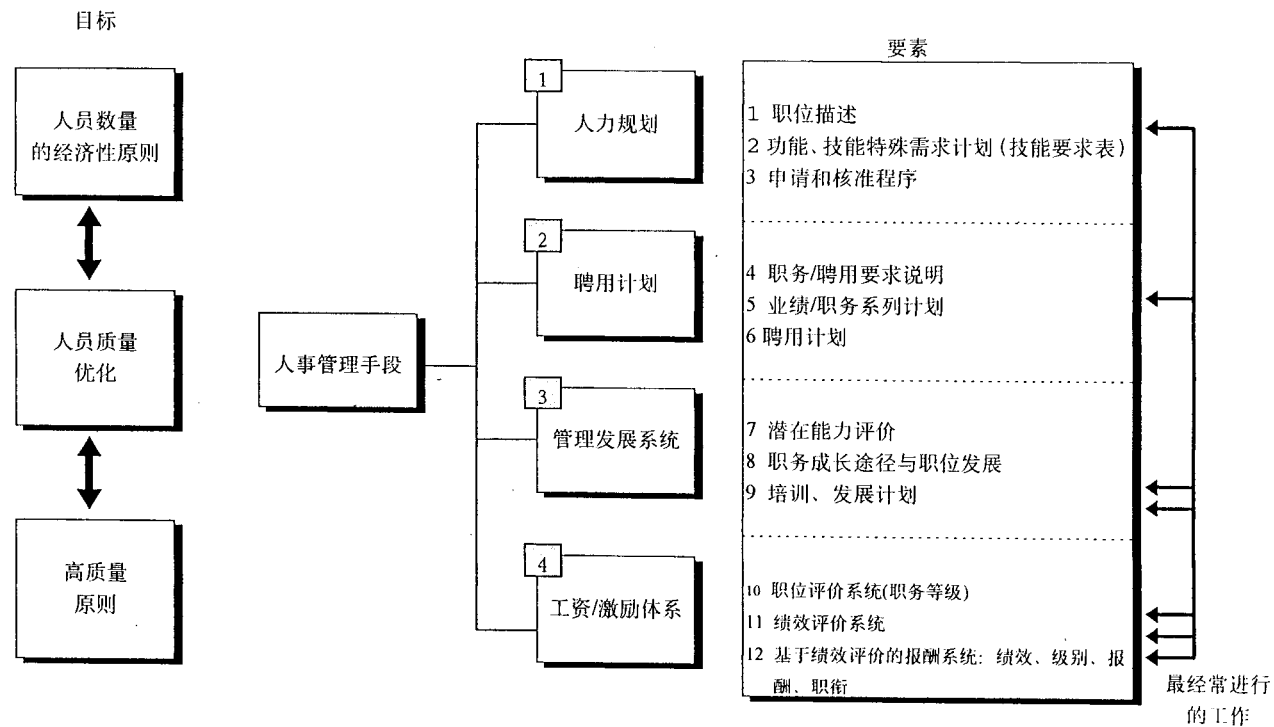
人力资源管理包括许多不同组成部分





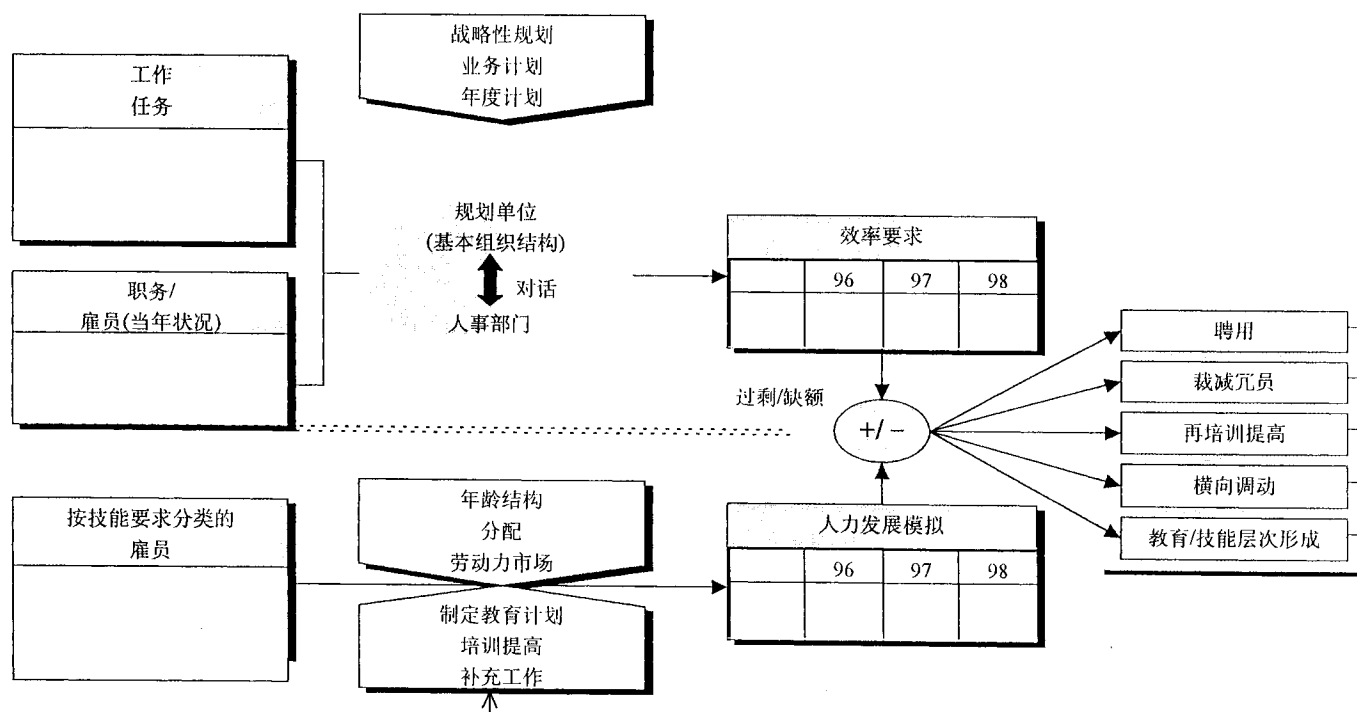
人力资源管理的主要任务是支持管理层培养员工走向卓越

人力资源管理一体化



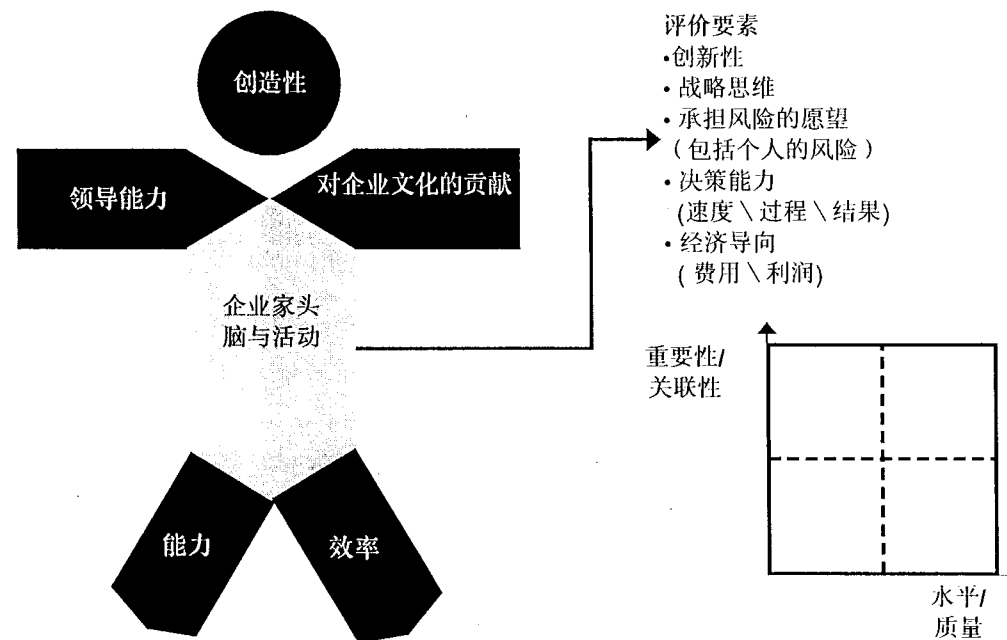


人力资源规划为人事部门创造了平衡不同技能组之间差额和过剩的行动计划



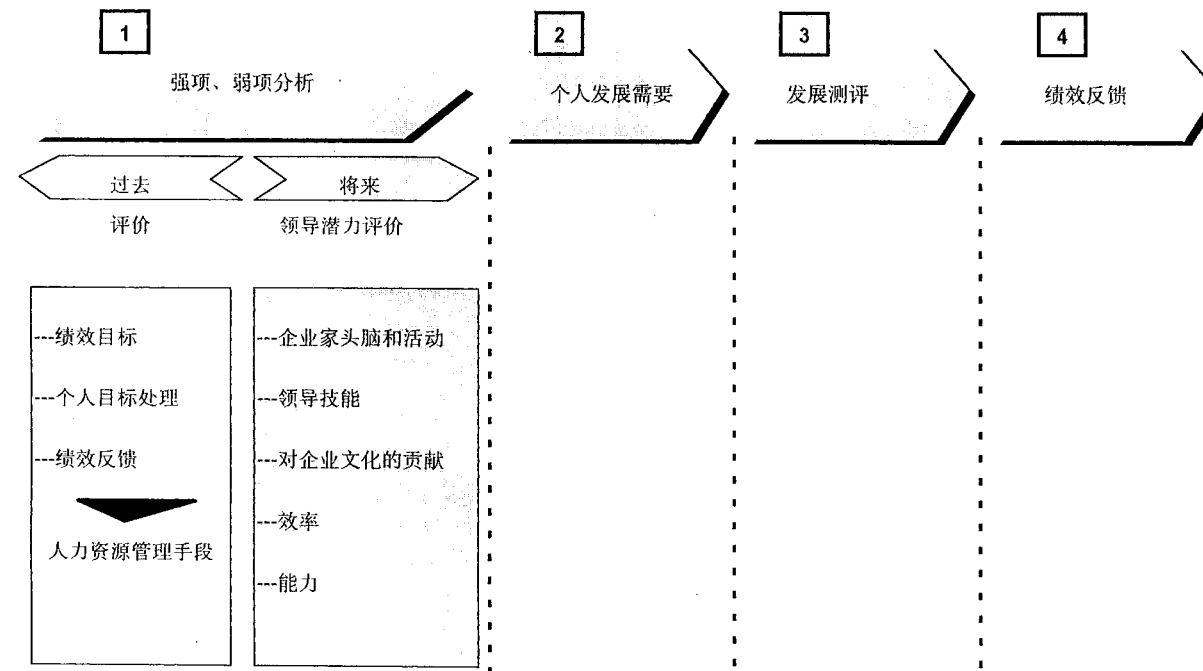


员工发展系统需要将注意力集中在满足岗位特殊需要的技能培养上



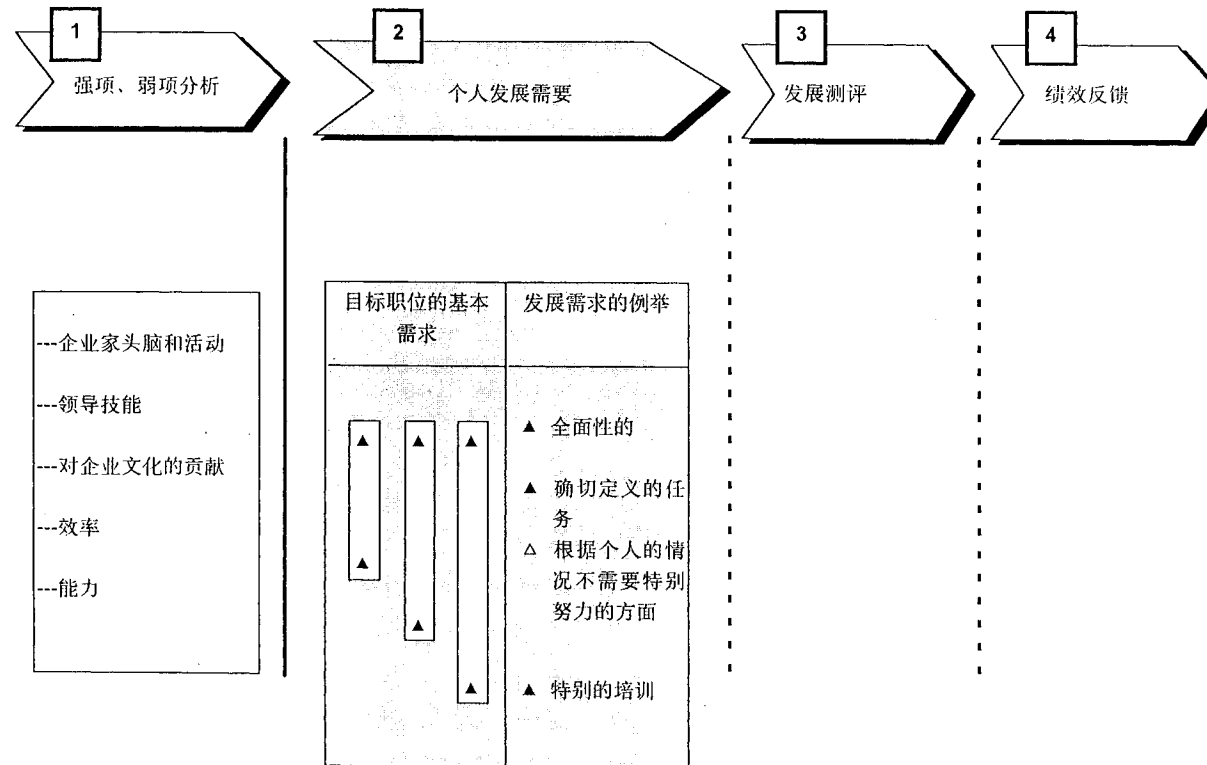


高潜能人员的发展测评





个人的发展需求是基于现有的强、弱分析和目标职务的实际需求

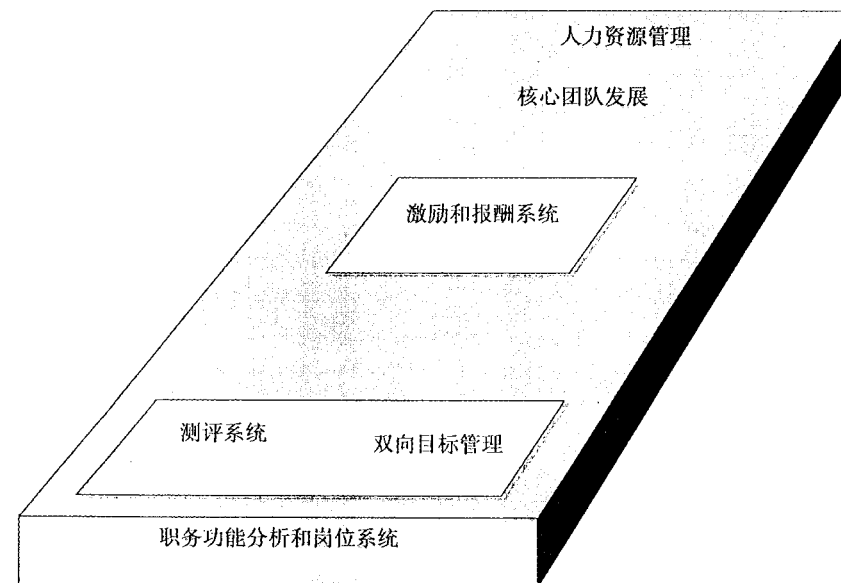




C. 绩效评价和报酬是主要管理工具



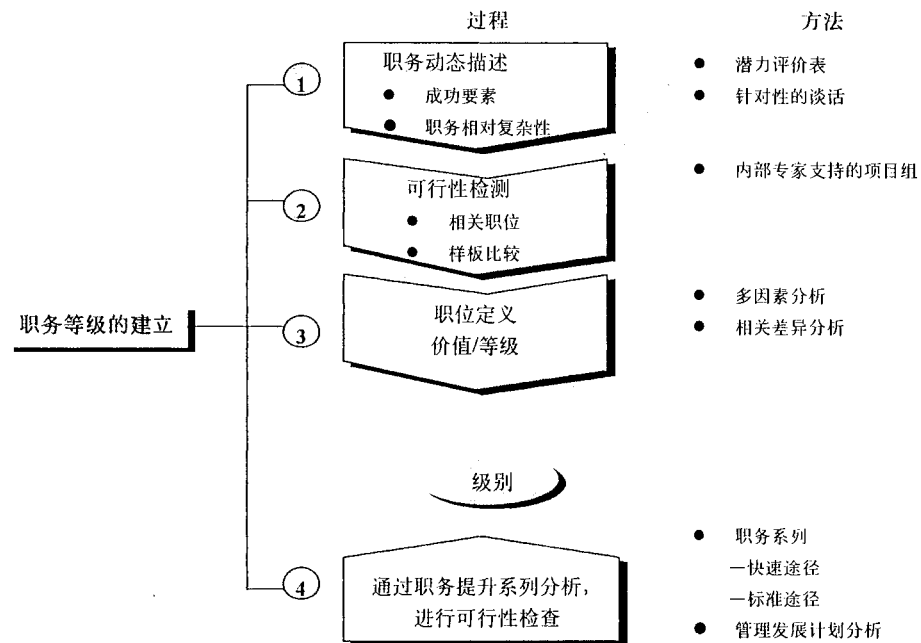
职务功能分析和岗位系统是测评和激励系统得以发展的基础





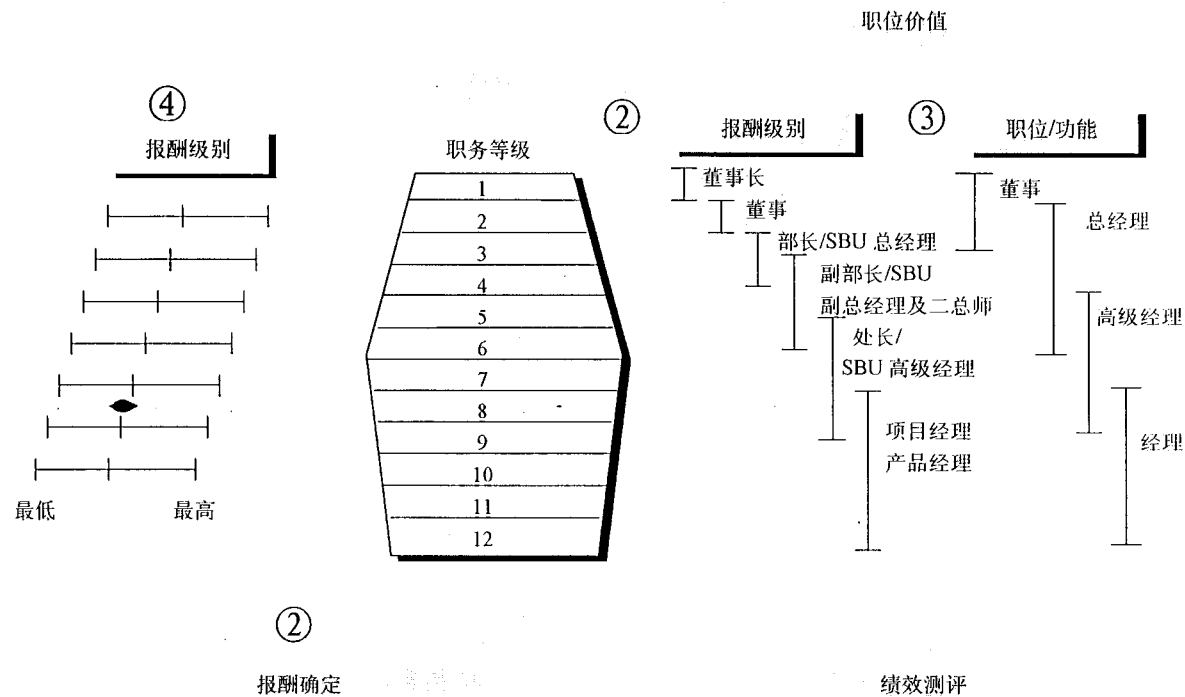
在职位相对重要性基础上，利用经验的和分析的手段便可建立内部职务等级体系

职务等级的建立



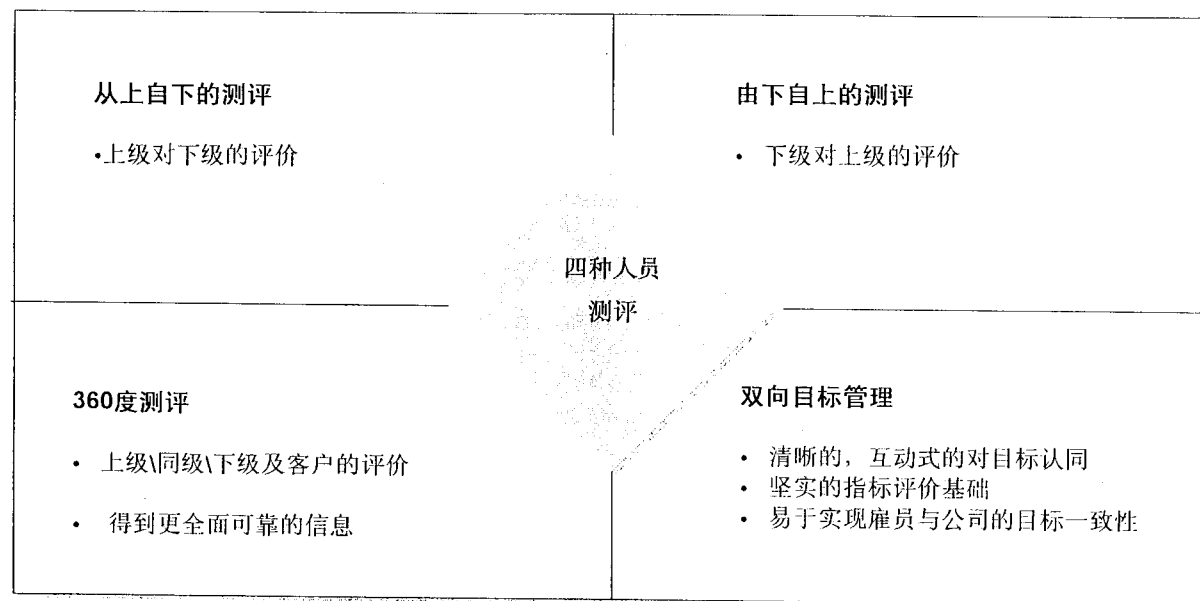


岗位评价系统反应出任务的相对重要性，从而使得层级位置、报酬及职衔都能较独立的确定



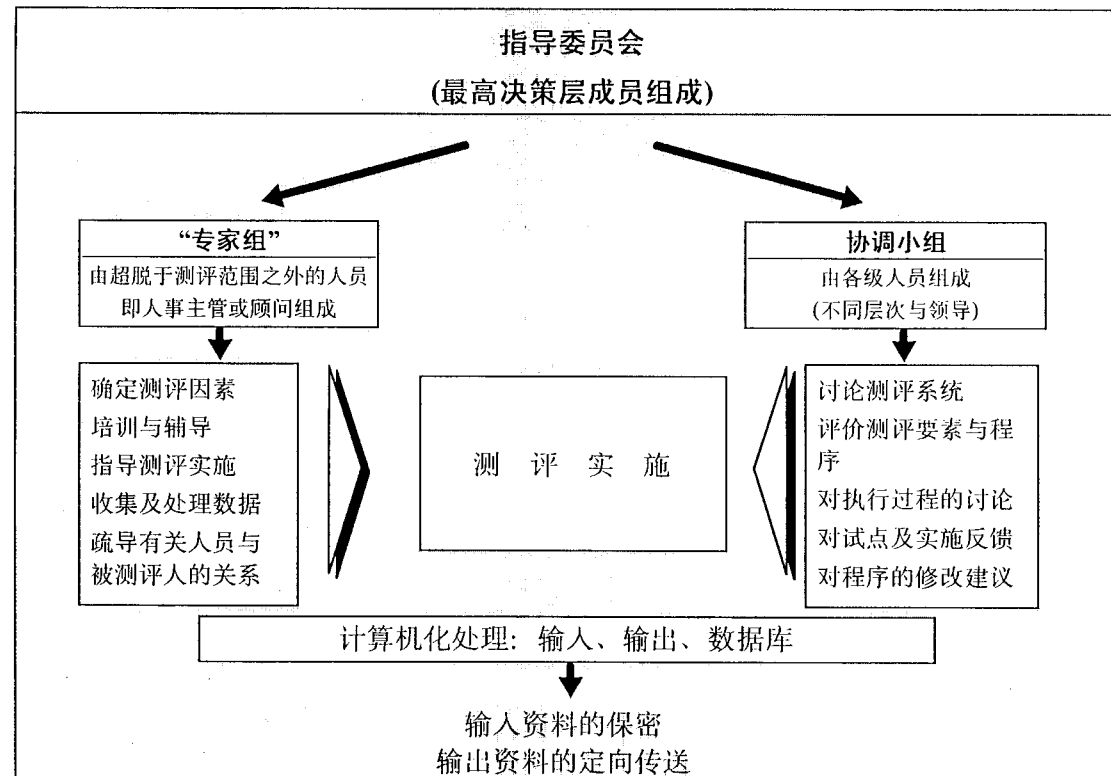


四种基本的测评系统，双向目标管理用的最广泛



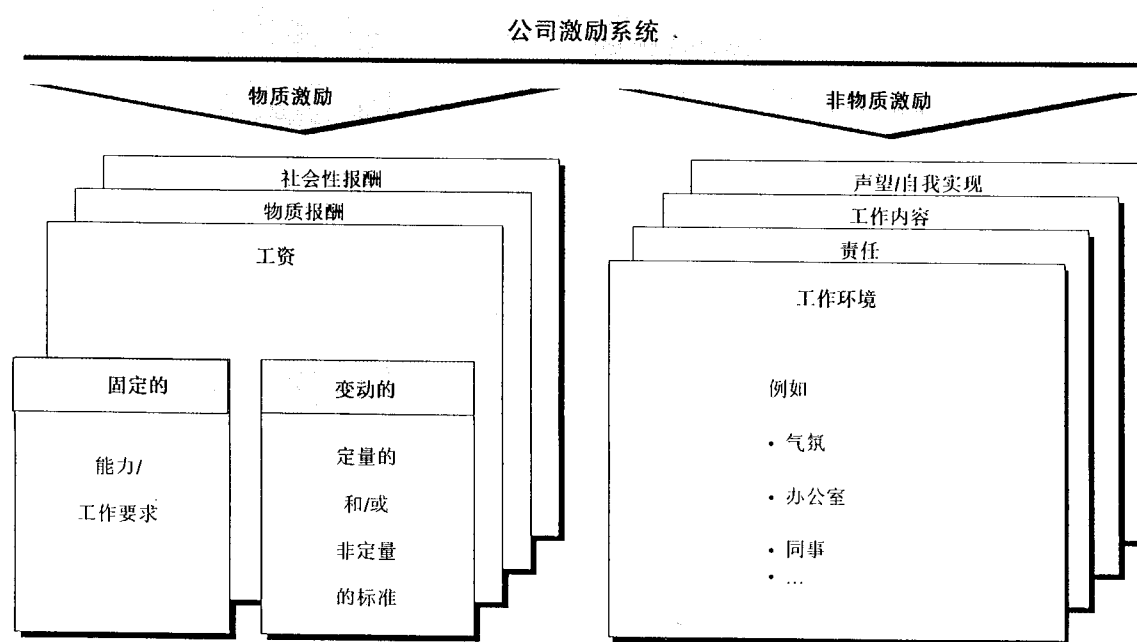


为建立自下而上的测评系统，各层次的员工都将参与进来
自下而上的测评系统



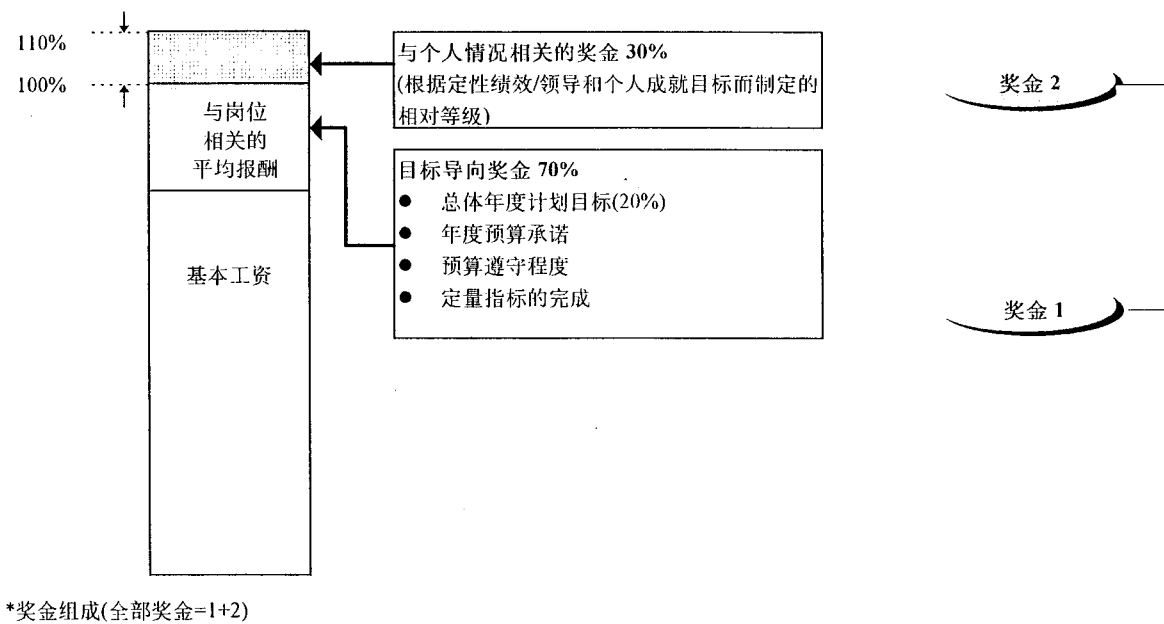


员工的表现应当给予认可，它可以通过物质的和非物质的鼓励来实现



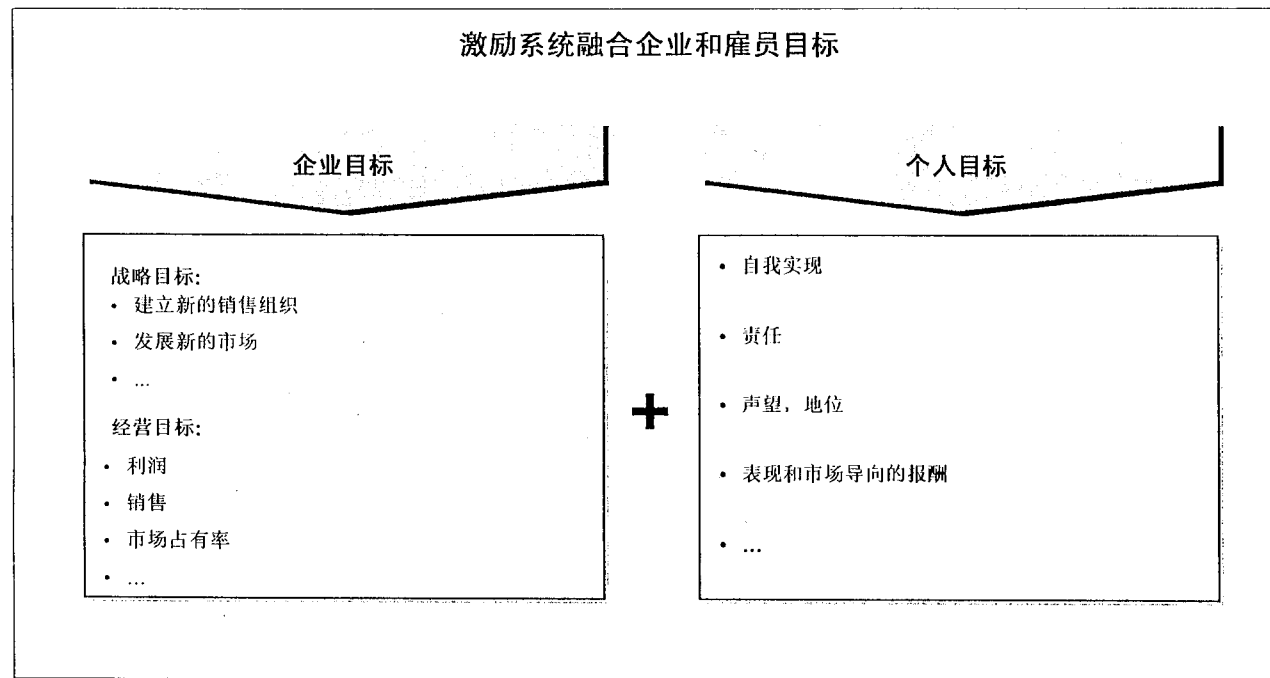


绩效紧密相关的变动报酬保证了对员工的高度激励



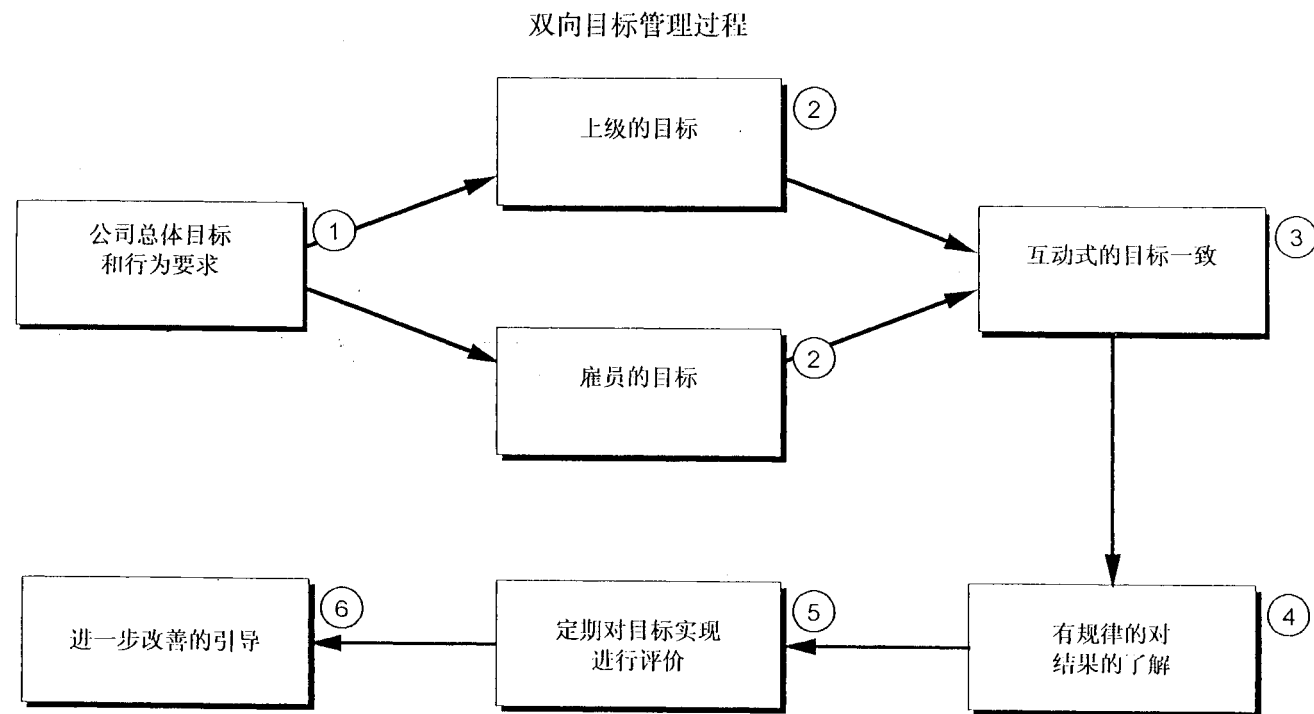


要使激励系统变得有效需要将企业目标和个人目标融合在一起



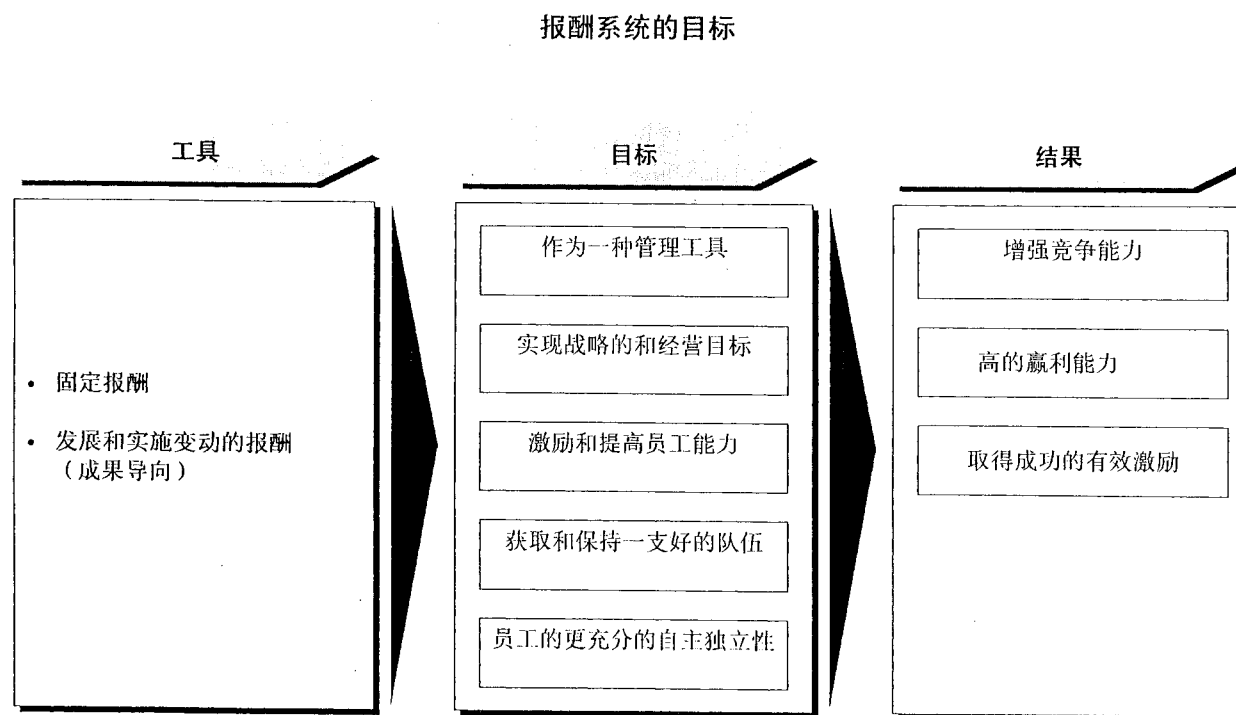


双向目标管理可用于各个层次



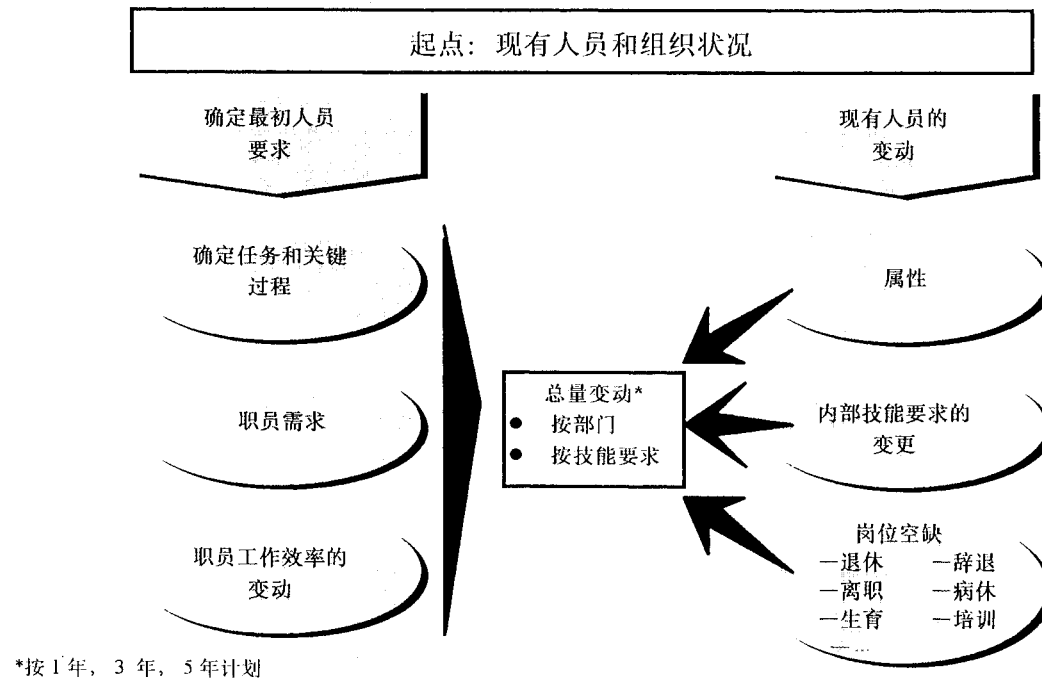


将报酬分解成固定的和变动的部分，更易实现企业和个人目标的结合



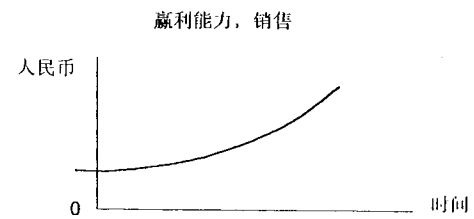
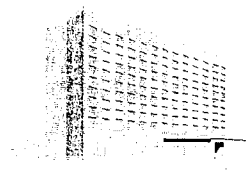
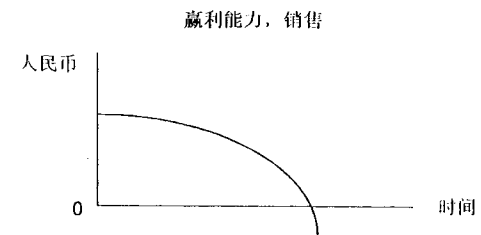
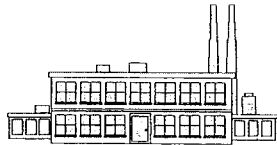


人力资源管理的的第一步是分析现有的员工和岗位组织系统





任何公司的核心资源都是雇员，他们是提高生产率的根本要素





惠普公司寻求激发全体员工的工作热情的途径

惠普公司-以人为导向的优秀企业

例

公司方针

“组织目标的实现是每个人努力的结果”

“首先，整个组织应充满才华出众并有创新意识的成员”

“其次，该组织应该有明确的目标和这样的领导层，它能激发全体人员的热情”

“重要管理岗位的人应该从有能力激发他的同仁工作热情的人中选拔”



IBM一直是尽最大努力确保以人为本战略的实施

IBM-以人为导向的优秀企业

例

公司方针

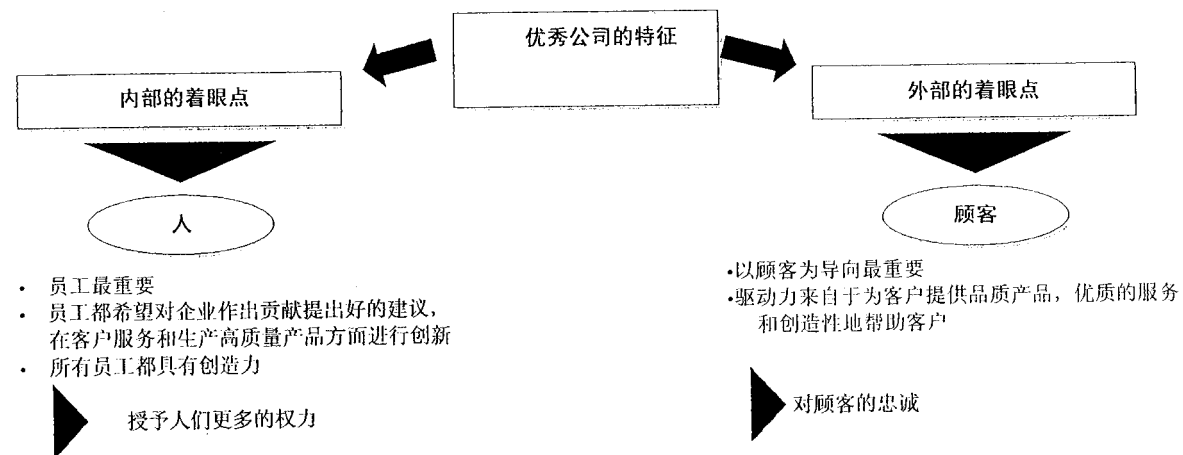
- “差别就在于人”（写在IBM纽约办事处的入口处）
- 尊重个人
 - 管理者大门永远开着的原则
 - 自1920年以来包括所有雇员在内的地区俱乐部制度
 - 到1980年的终身雇员制度
 - 坚持内部干部选拔
 - 强化培训
 - 人力资源部每日意见调查



B. 员工技能的持续培养和开发极具重要性



在对优秀公司获得杰出表现的根源进行广泛调查研究中发现，以人为本和以顾客为中心是两大核心因素



* Result of research done by Tom Peters and Robert Waterman, published in "Search of excellence", 1982



优秀企业懂得如何满足员工的两个基本需求

人们都希望有不凡的表现（得到认同）
同时也有归属感（家庭般的感觉）

优秀企业能够满足以上需求：

- ▶ 每一位员工只要认真努力都可以成为杰出的人物
- ▶ 但他也属于一个集体，这个团体给予他完成工作任务的自豪感和成就感

发现优秀人才