

如何實現戰略的人力資源管理



人力資源管理培訓

—— 趙磊 高級諮詢師/培訓師

2003年11月1日

此培训文件，未经赵磊先生同意，
请勿复制与传播

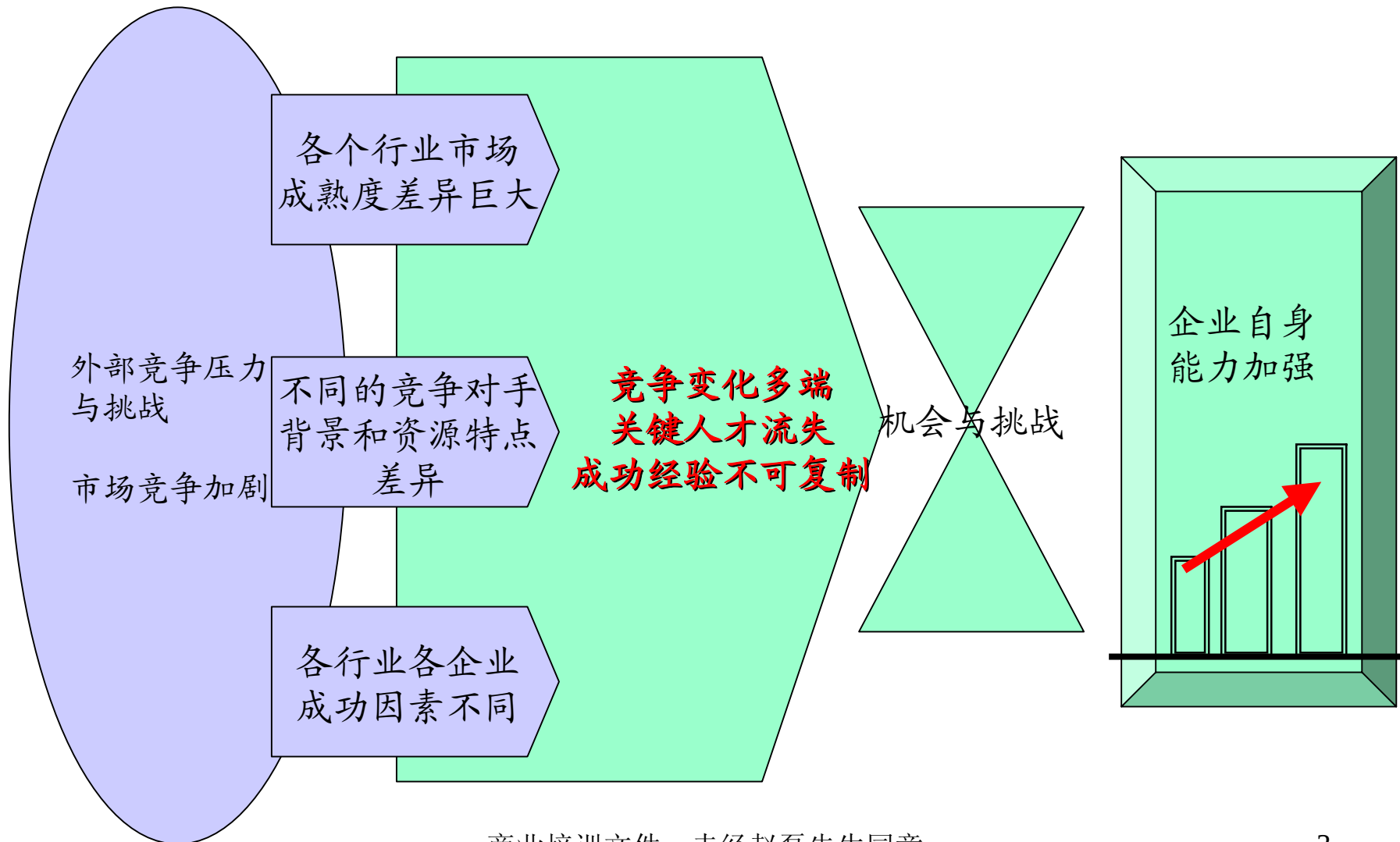
主要内容

新人力资源管理使企业获得持续的增长和价值

现代企业的人力资源管理体系包含内容

绩效管理实践务实

外在环境的不确定性导致企业需要不断提高核心竞争力以获得生存和发展



企业由产品成功向企业真正成功（管理与文化）转变，优秀的文化管理和人力资源管理成了现代优秀企业的标志

- 市场竞争的几个发展阶段



自然资源的竞争

- 自然资源消费的生产
- 流程简单
- 低附加值生产



资本资源和竞争

- 资本投入
- 大规模生产
- 劳动密集型/资本密集型生产
- 资本附加值



技术资源和竞争

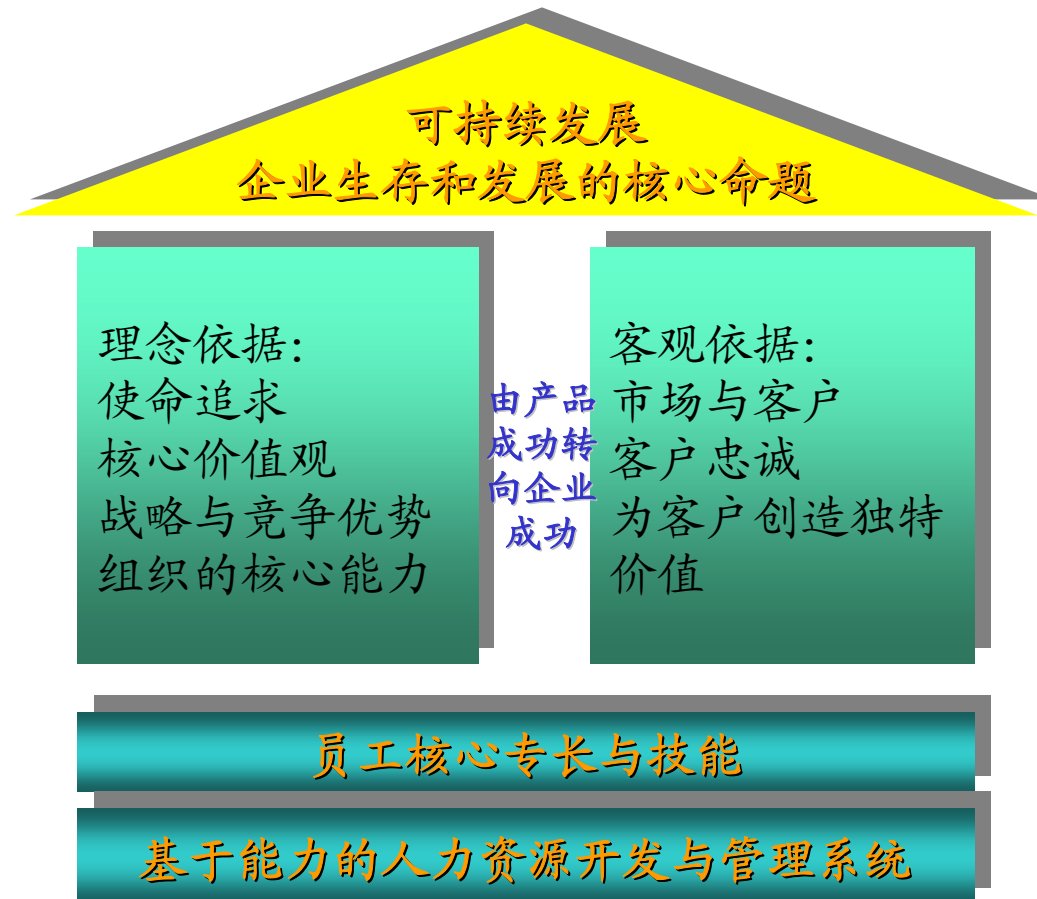
- 技术领先
- 专利保护
- 研究开发费用投入
- 技术更新
- 技术密集型生产
- 技术附加值



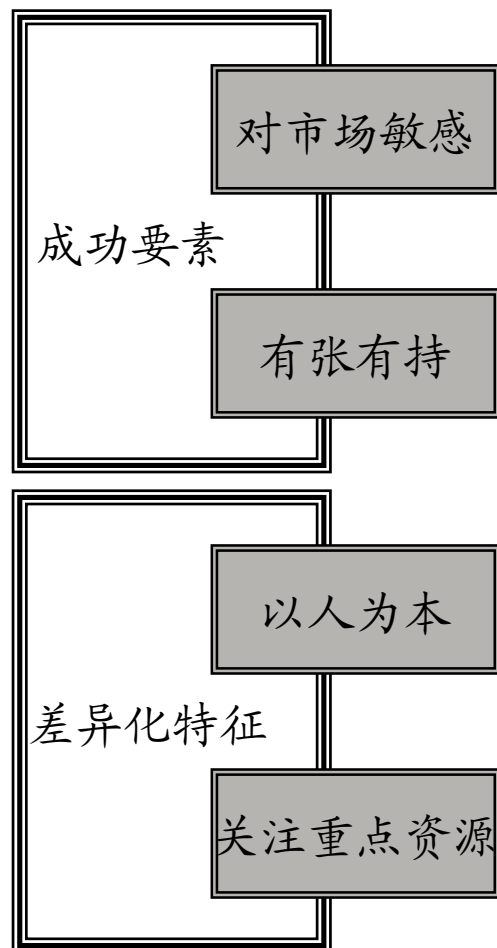
人力资源的竞争

- 持续创新
- 有创造力的想法
- 具有客户针对性的服务
- 个性化的产品
- 知识管理
- 智力附加值
- 学习型组织
- 团队合作

理论研究成果：“软硬”两个依据是企业能否持续生存和发展壮大的重要依据



研究成果：持久发展的企业注重人力资源管理



1、长寿公司对自己周围的环境都非常敏感。

2、长寿公司要有凝聚力，员工有较强的认同感。

3、长寿公司是善于创新。

4、长寿公司在财政上是谨慎的。

1、以人为本、尊重个人的企业文化

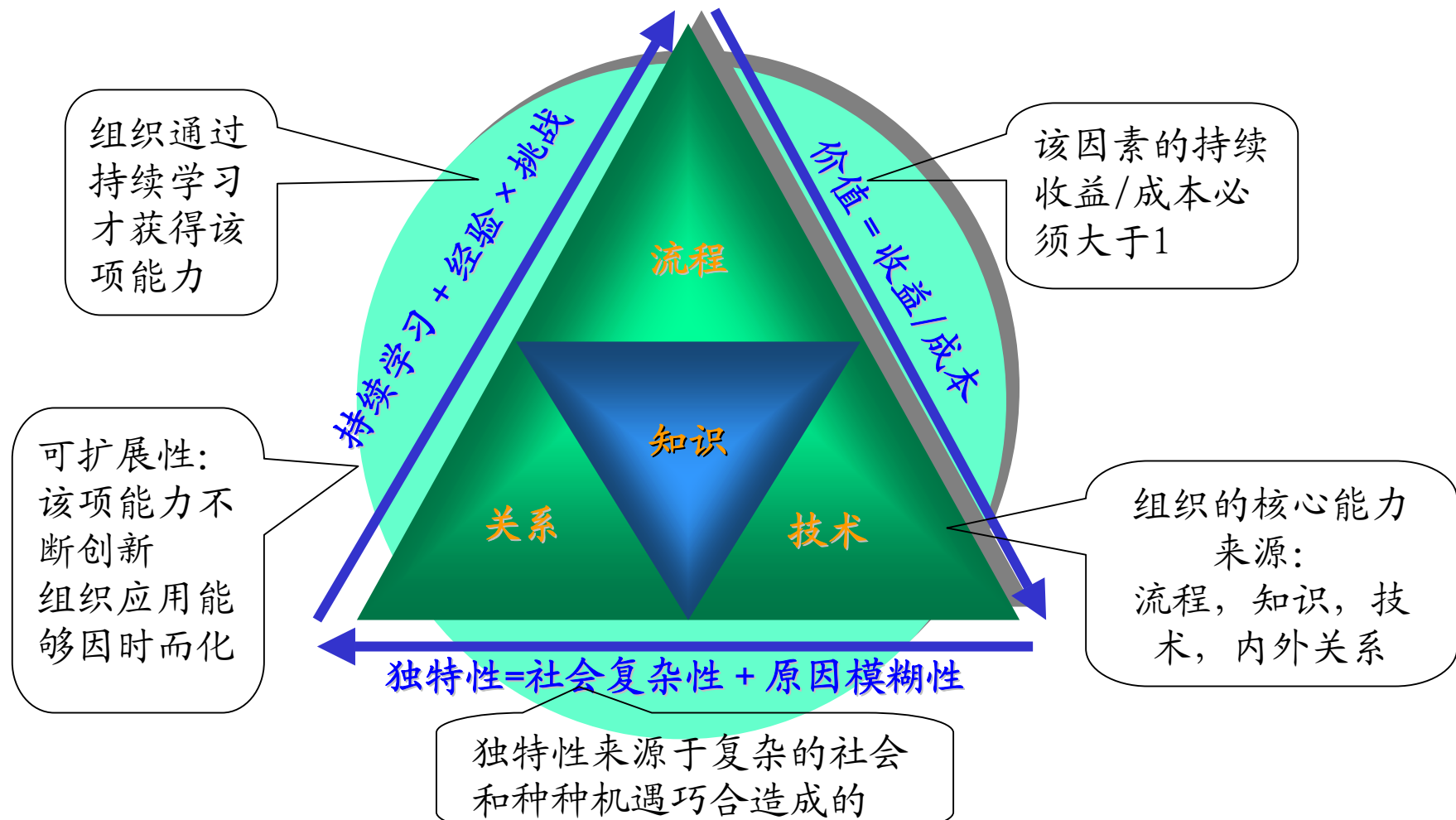
2、对员工需求经常进行评估，定期做员工满意度调查

3、重视企业内部沟通，包括上级与下属之间、同事与同事之间

4、重视员工发展的长远计划

5、重视优秀人才的选拔与训练

理论研究：衡量哪些因素可以成为企业的核心竞争力标准？

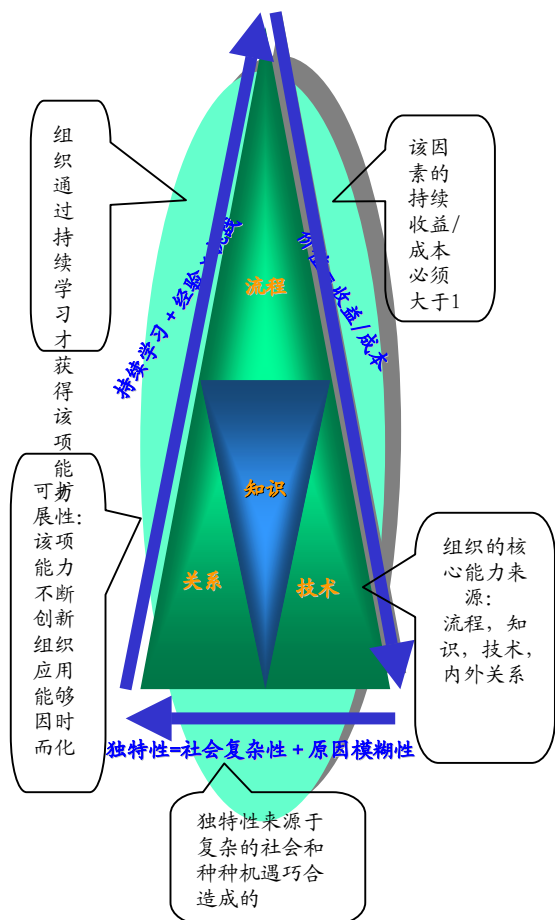


商业培训文件，未经赵磊先生同意，
请勿复制与传播

人力资源恰好具备企业核心能力的四个方面特征

要点

人力资源特点



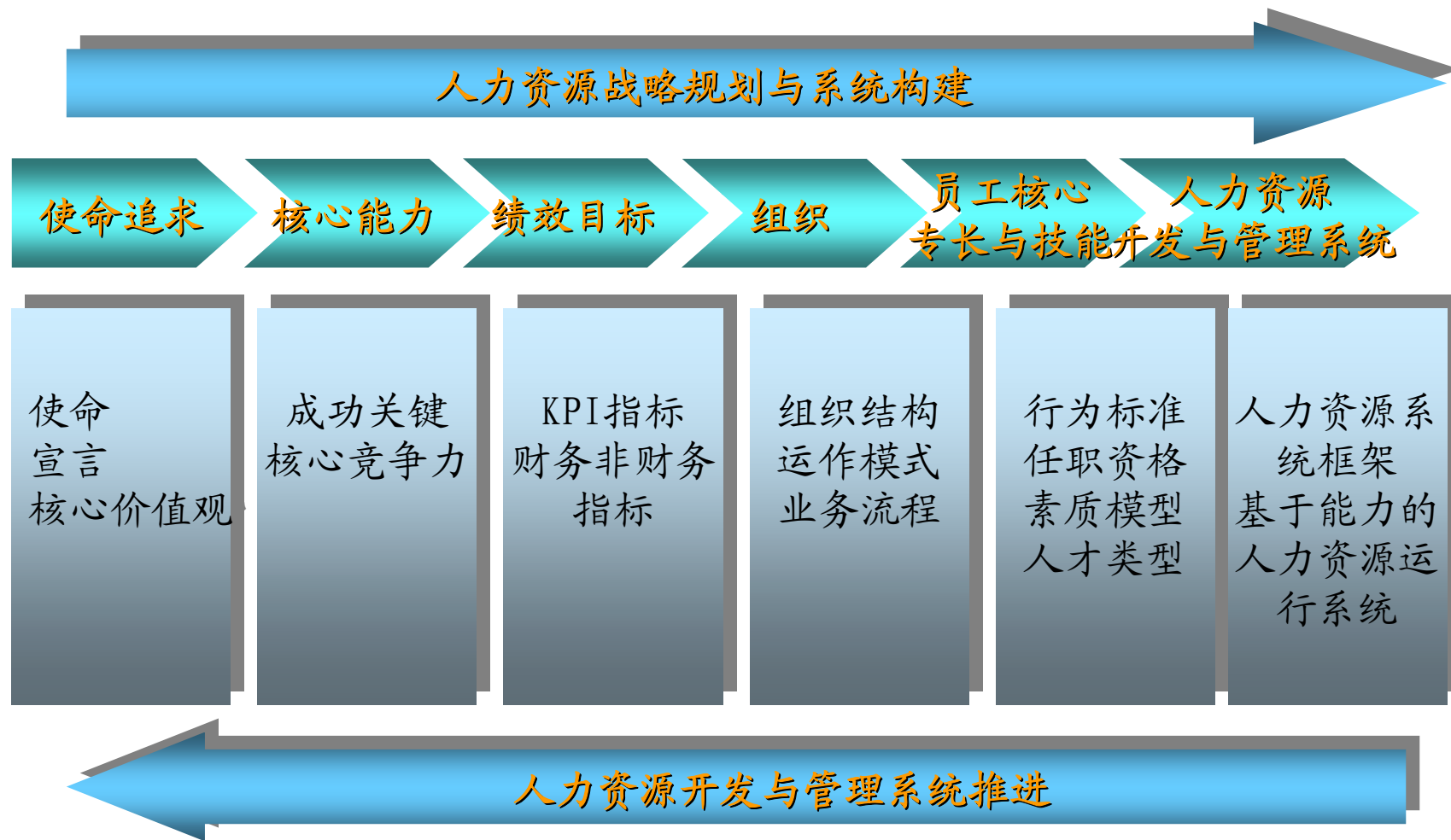
员工的核心技能与专长

企业特殊人力资本
(人才)

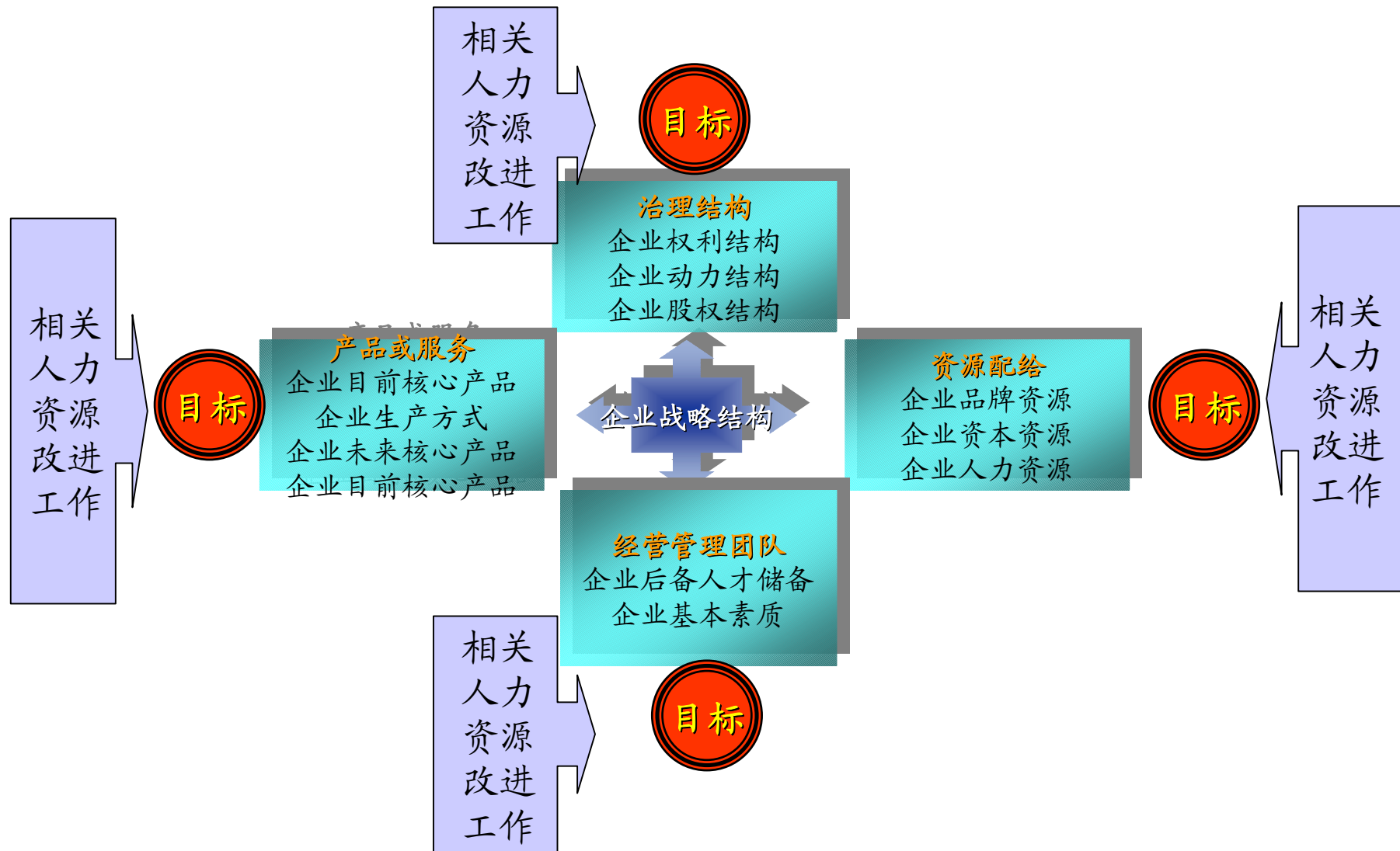
认同企业文化的核心员工

组织化的人力资源
 $1+1 > 1$

通过有效的人力资源管理支持企业核心竞争能力的提升与发展



通过各类人力资源目标实现组织核心能力提升



但是在目前中国企业在人力资源管理方面上却面临众多问题

- ❖ 人才沉淀与人才短缺
- ❖ 新老创业者的矛盾
- ❖ 空降部队与地面部队的矛盾
- ❖ 超前理念与人力资源推进系统的滞后
- ❖ 理性与人性的矛盾（理性权威的确立）
- ❖ 创业型企业家与职业经理人的矛盾（货币资本与人力资本的矛盾）
- ❖ 富有竞争力的薪酬体系（水平与结构的困惑）
- ❖ 价值评价体系的困惑
- ❖ 知识型员工的管理
- ❖ 人力资源开发的困惑（学习专业户\沟通专业户\培训专业户\会议专业户）
- ❖ 2/8矛盾与党企矛盾

众多企业依然用传统的方法和眼光看待人力资源管理，使得人力资源管理依然停留在人事管理上

传统人事管理

现代人力资源管理

理念

人力资源是一种成本的消耗，人事管理的任务就是控制这些成本

人力资源是重要的稀缺资源，是企业获取竞争优势的工具

管理方式

人事管理是人事部门的管理，忽略了高层经理人员与直线人员的人事管理职责

全员参与的
人力资源管理

内容

档案关系，人事关系，劳动保护等简单繁琐事务工作

人力规划，录用与整合
奖励，控制和开发全过程

管理方法的落后导致企业核心竞争力形成缓慢， 人员流失严重等系列问题

	传统人事管理	现代人力资源管理
从管理层面看	战术层面之事 (抄抄写写，调调配配， 进进出出，上上下下) 以事为本	多为战略层面之事 (出谋划策，制定战略) 以人为本
从管理理念看 置	我让你干什么，你就 得干什么) (组织的存在，是利用人 干事的) (先组织，后个人)	你想干什么？你会干什么？ 我能帮助你干什么？ (组织的存在，是要通过配 人力资源而干事的，干事情 是为了人的) (组织与个人共同发展)

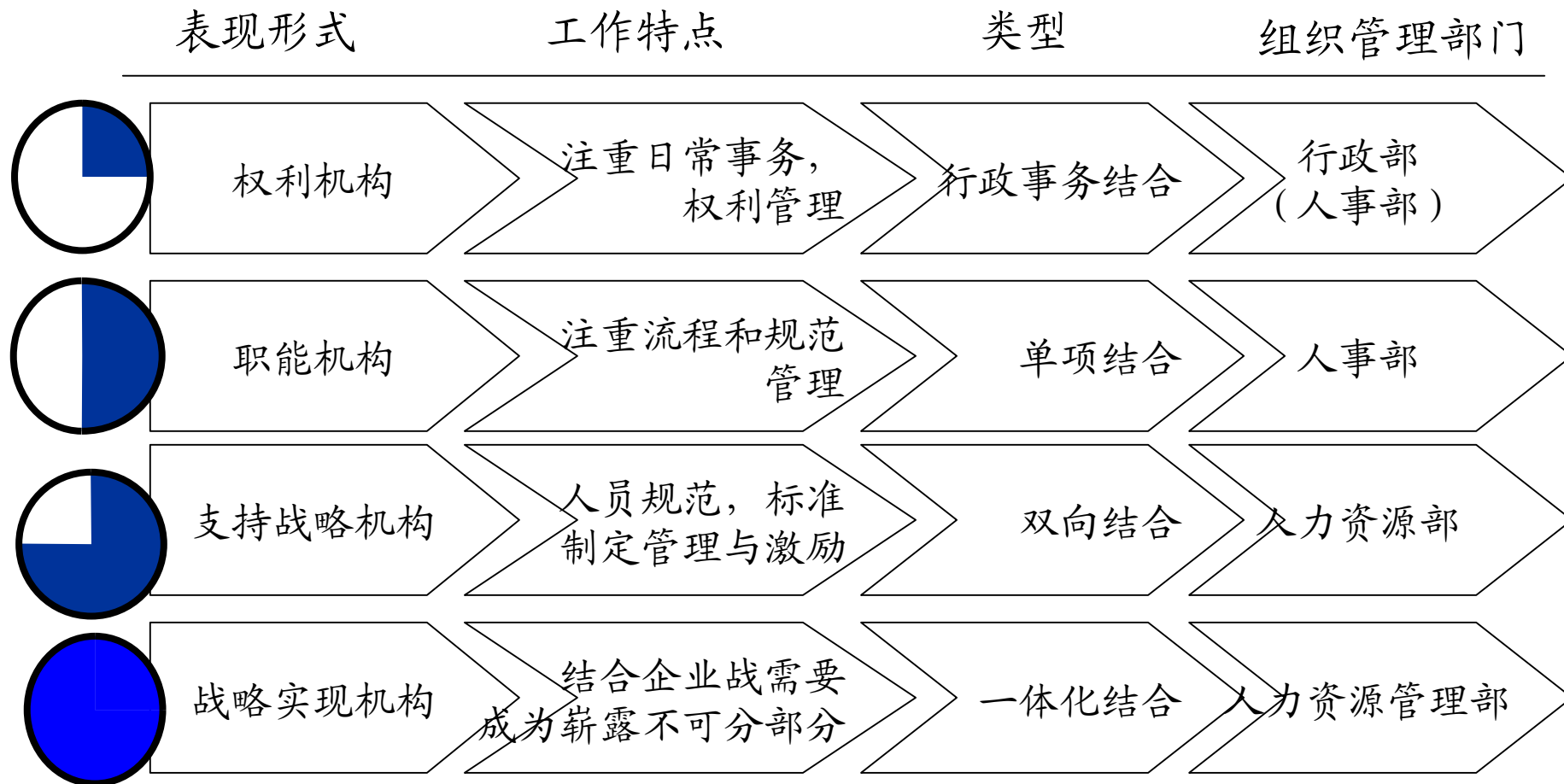
市场化的用人机制转变成了企业必须面临的问题

国有企业	分析角度	问题总结	表现形式
	观念认识	对人力资源管理重视不够	观念：“人力资源工作是人事部门的工作”
	管理机制	权利部门和服务职能部门脱节	人事部门是权利机构 日常业务与人事部门无关
	用人机制	用人机制市场化不足	干部能上不能下 员工能进不能出
	人事组织	人力资源组织机构 人员素质不足	缺乏专业的人力资源管理 人员

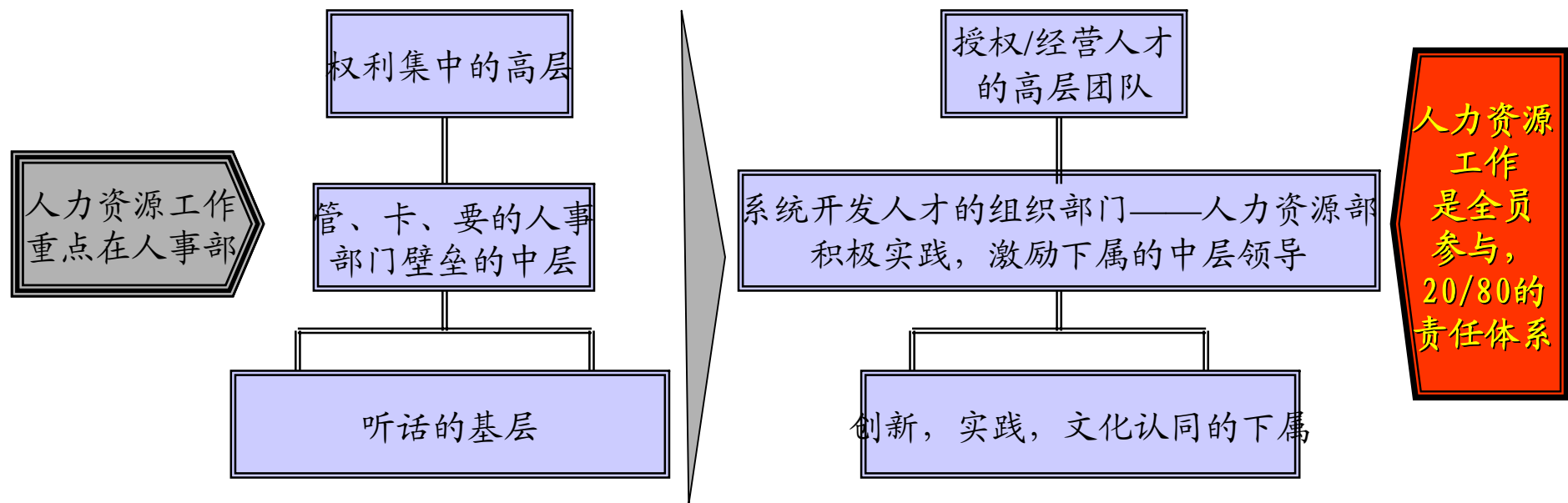
管理干部的不职业成立制约企业管理提高的绊脚石

国有企业	分析角度	问题总结	表现形式
	绩效管理	形式多于内容 公务员评议和企业 评议角色误差	态度评估多于业绩评估 权利平衡多于业绩发展
	薪酬管理与 激励机制	薪酬与激励没有 系统设计	干多干少一个样
	培训体系	培训缺乏规划 形式多于内容	培训听不听都没有关系 员工应该有什么培训不清晰
	人员流动	高素质人员流动频繁 普通岗位人员极其稳定	论资排辈现象严重

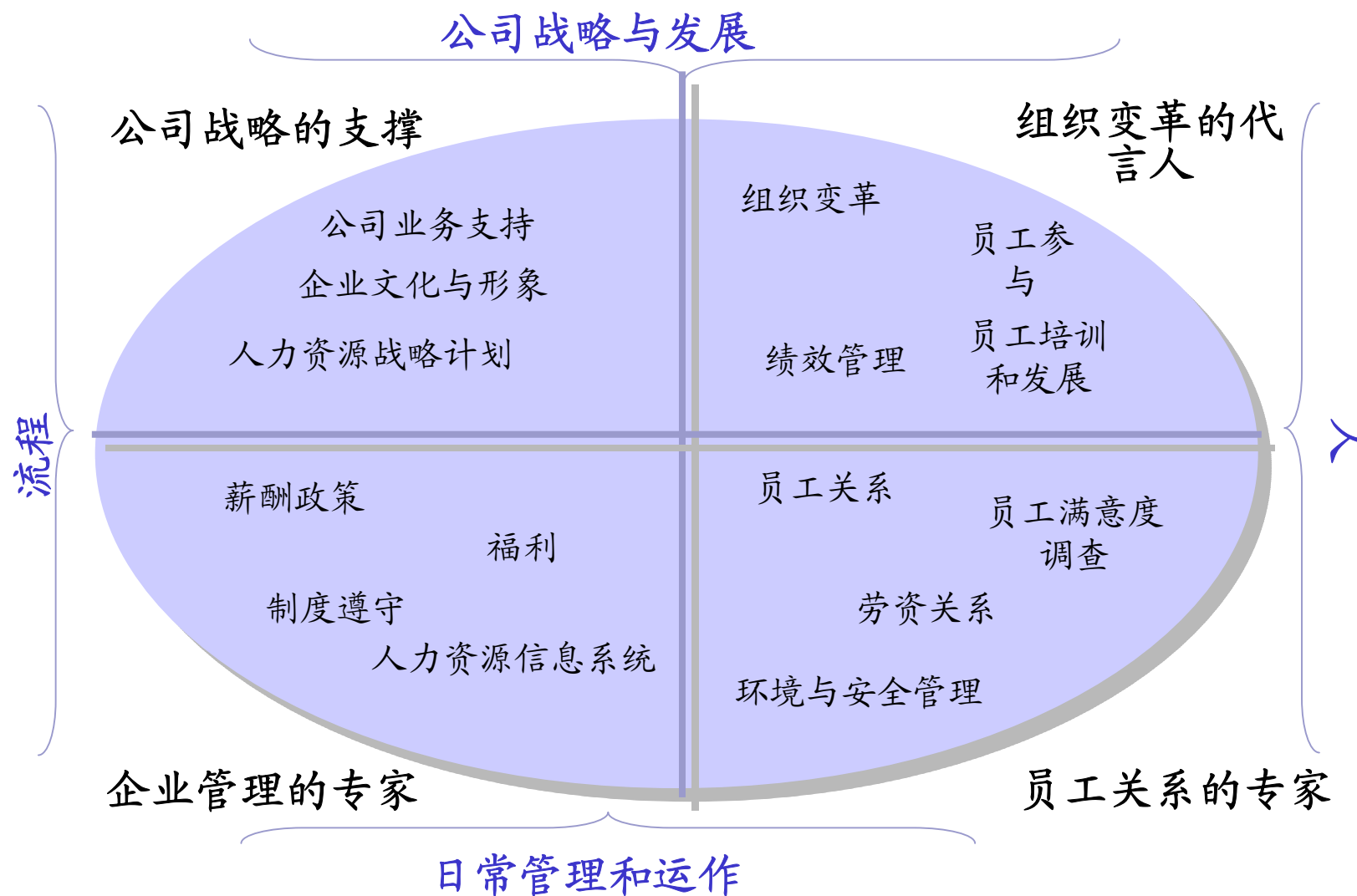
企业对各个发展阶段人力资源管理定位准确是变革目标的前提



因此，变革从观念和方法上同时入手，是解决的关键，第一步从角色转变，责任明确开始



人力资源部的新角色



商业培训文件，未经赵磊先生同意，
请勿复制与传播

人力资源部角色转变与承担结果

四种角色

角色	行为	结果
战略伙伴	战略决策参与者，提供基于战略人力资源规划以及系统解决方案	将人力资源纳入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	运用专业技能和知识开发人力资源管理类的产品	提高组织与人力资源开发与管理的有效性
员工服务者	与员工沟通，及时了解需求，并提供及时的支持	提高员工满意度，增强员工忠诚感
变革推动者	参与变革与创新，组织变革过程中人力资源管理实践	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各种人力资源问题

第三步：选、用对人是企业持续发展和变革的关键

实践数据

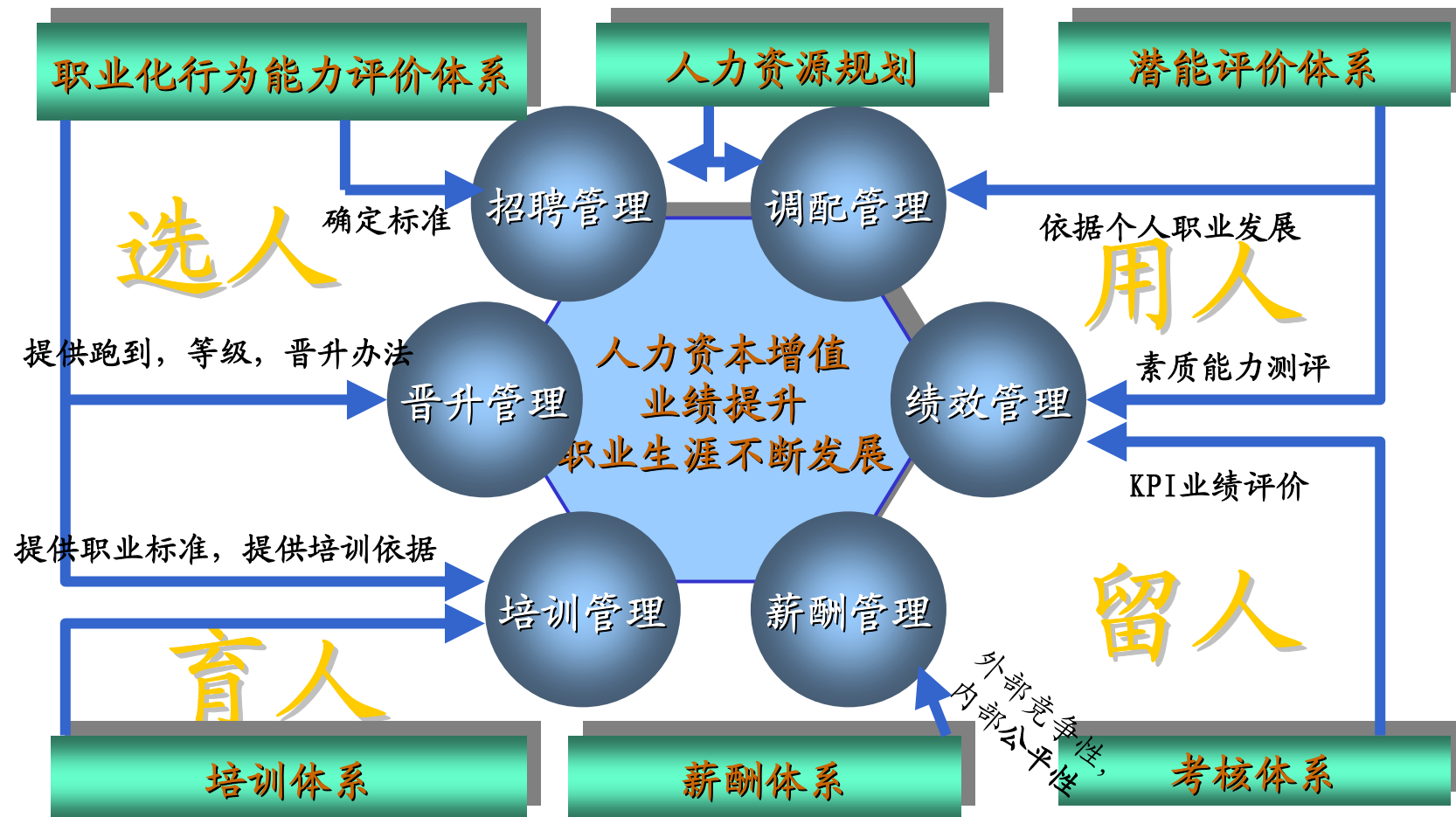
- 1、企业竞争加剧，环境变化快
- 2、个性特点的人才逐渐增多，认同企业文化的员工成长成为竞争关键
- 3、市场需要企业具有快速反映能力
- 4、法律法规健全，导致企业用工更加规范和受到限制

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
吸引与甄选	29 %	3
管理继承人的储备	21 %	4
绩效管理/薪酬设计	20 %	5

资料来源：中国人力资源网，心理学报，杰威研究机构

商业培训文件，未经赵磊先生同意，
请勿复制与传播

第四步：系统构建具备利于核心能力成长的人力资源开发与管理体系



成功企业研究成果：优秀企业的人力资源管理 常常注重以下几个环节

实践数据

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
吸引与甄选	29 %	3
管理继承人的储备	21 %	4
绩效管理/薪酬设计	20 %	5

有价值的稀缺资源

1、员工的核心专长与技能可以为客户创造独特价值

2、企业特殊的人力资本是稀缺的，不可替代的

3、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短时间内难以模仿的

4、组织化的人力资源产生价值大于1

由于

因此

人力资源工作者的使命与意义

People is firm's only sustainable competitive advantage

人是公司唯一足可支撑企业竞争的利益源泉

做建立有效选拔
人才方案的工作

做使在岗工作人员
或者新入职人员
适应岗位要求的工作

做支持企业目标实现
激励各级管理干部
方案的工作

做好支持员工稳定的
社会福利保障等日常
工作

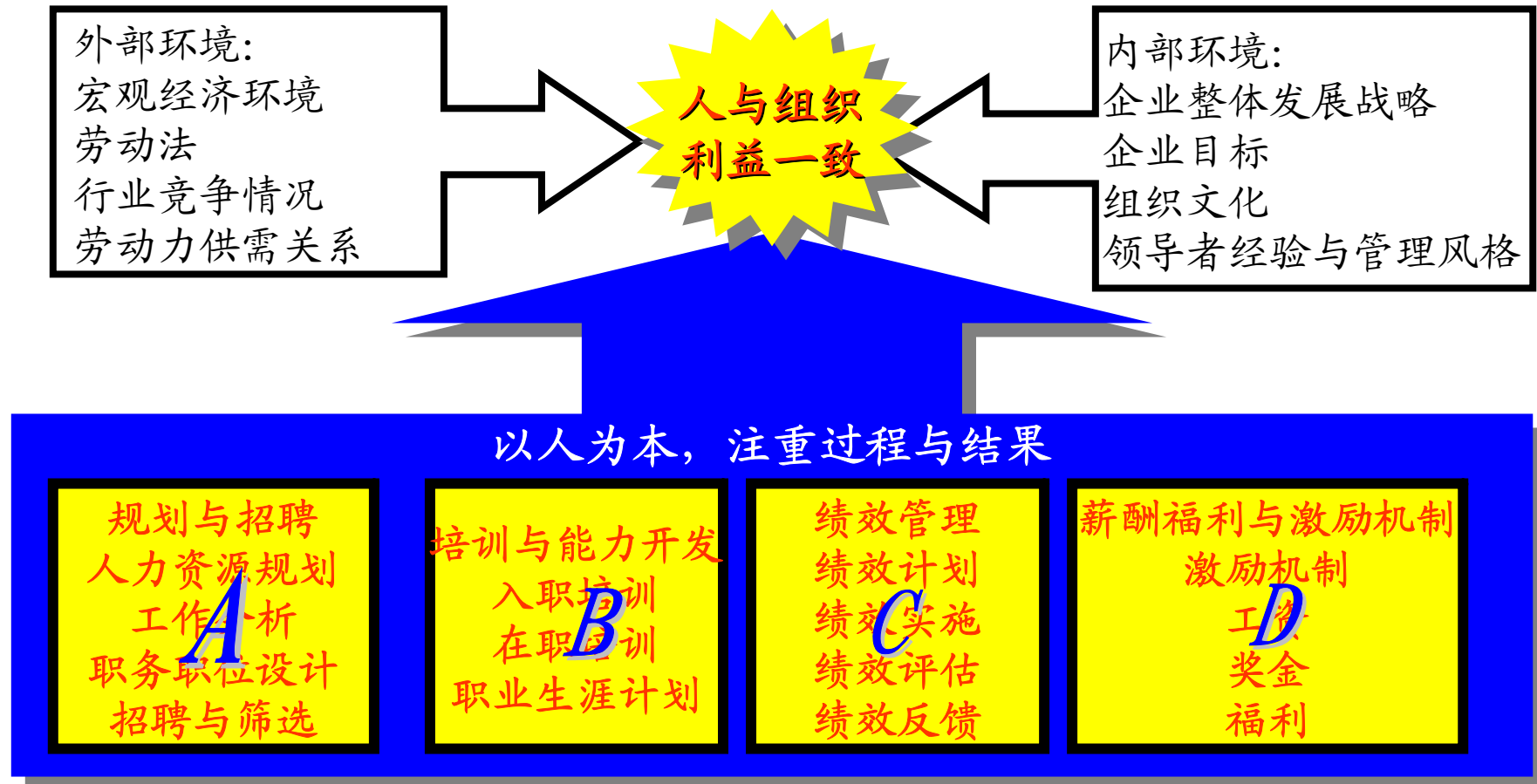
主要内容

新人力资源管理使企业获得持续的增长和价值

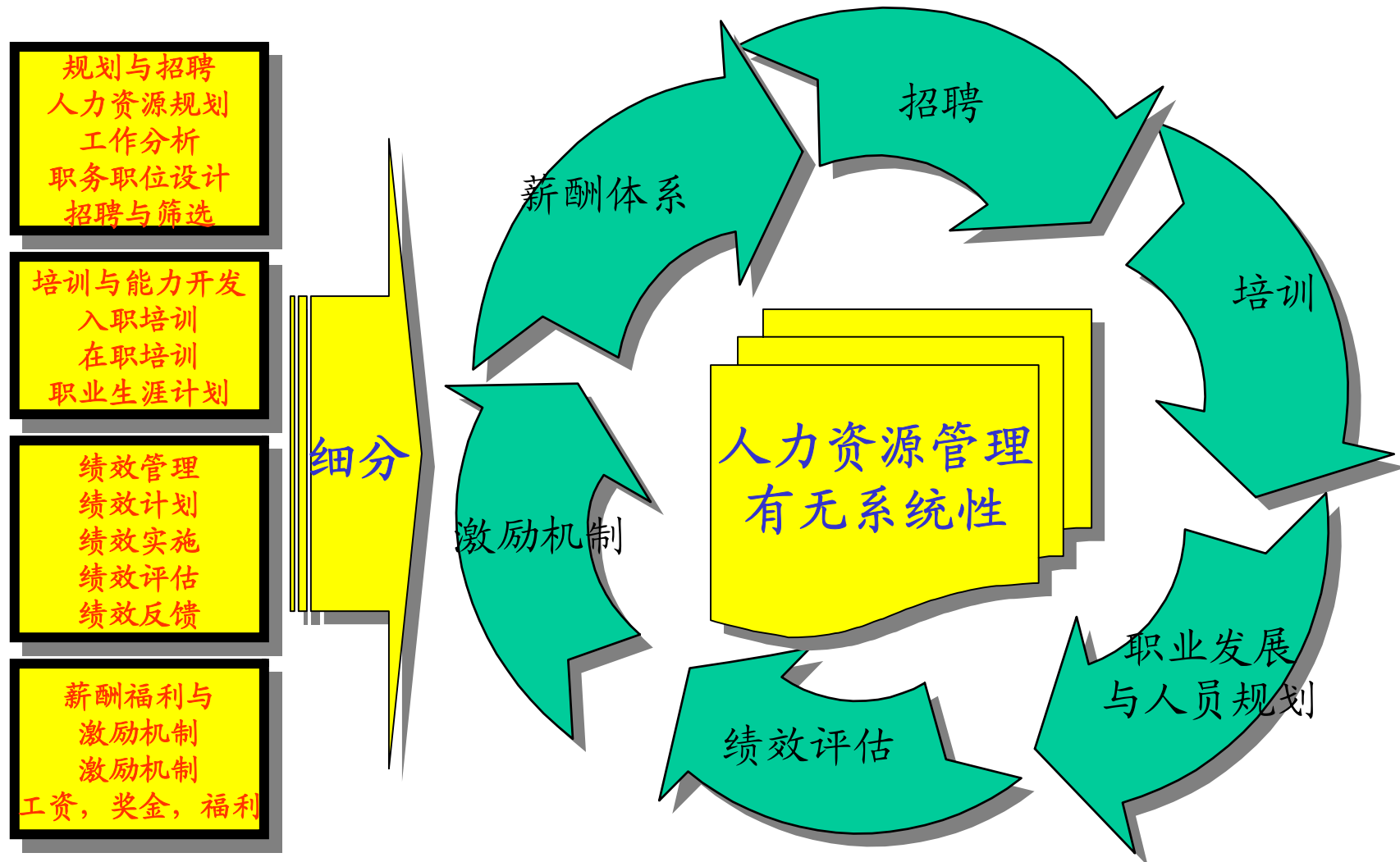
现代企业的人力资源管理体系包含内容

绩效管理实践务实

掌握人力资源管理模型是了解优秀石化企业的人力资源管理内在逻辑的最佳方法

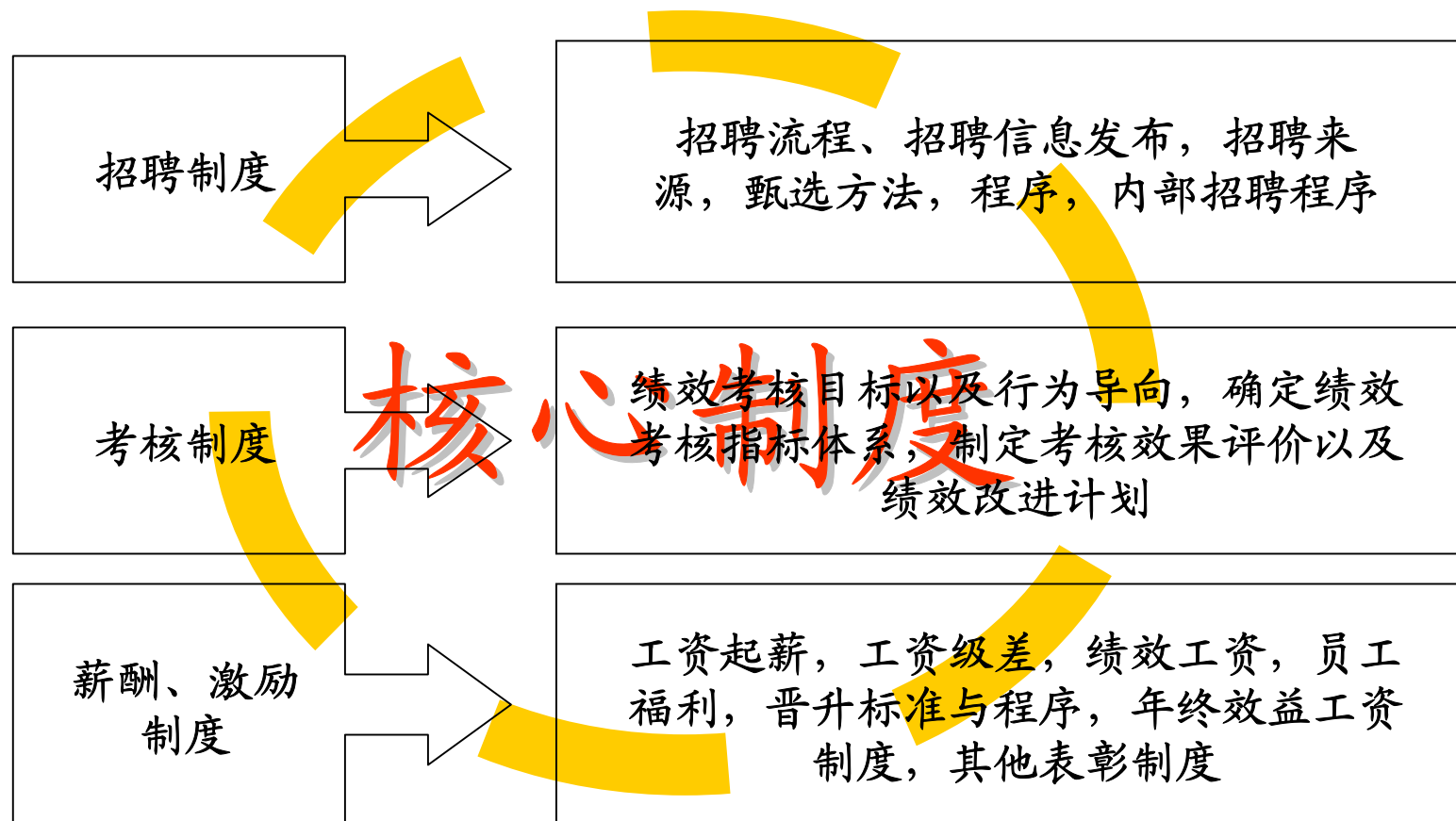


细分的人力资源管理系统

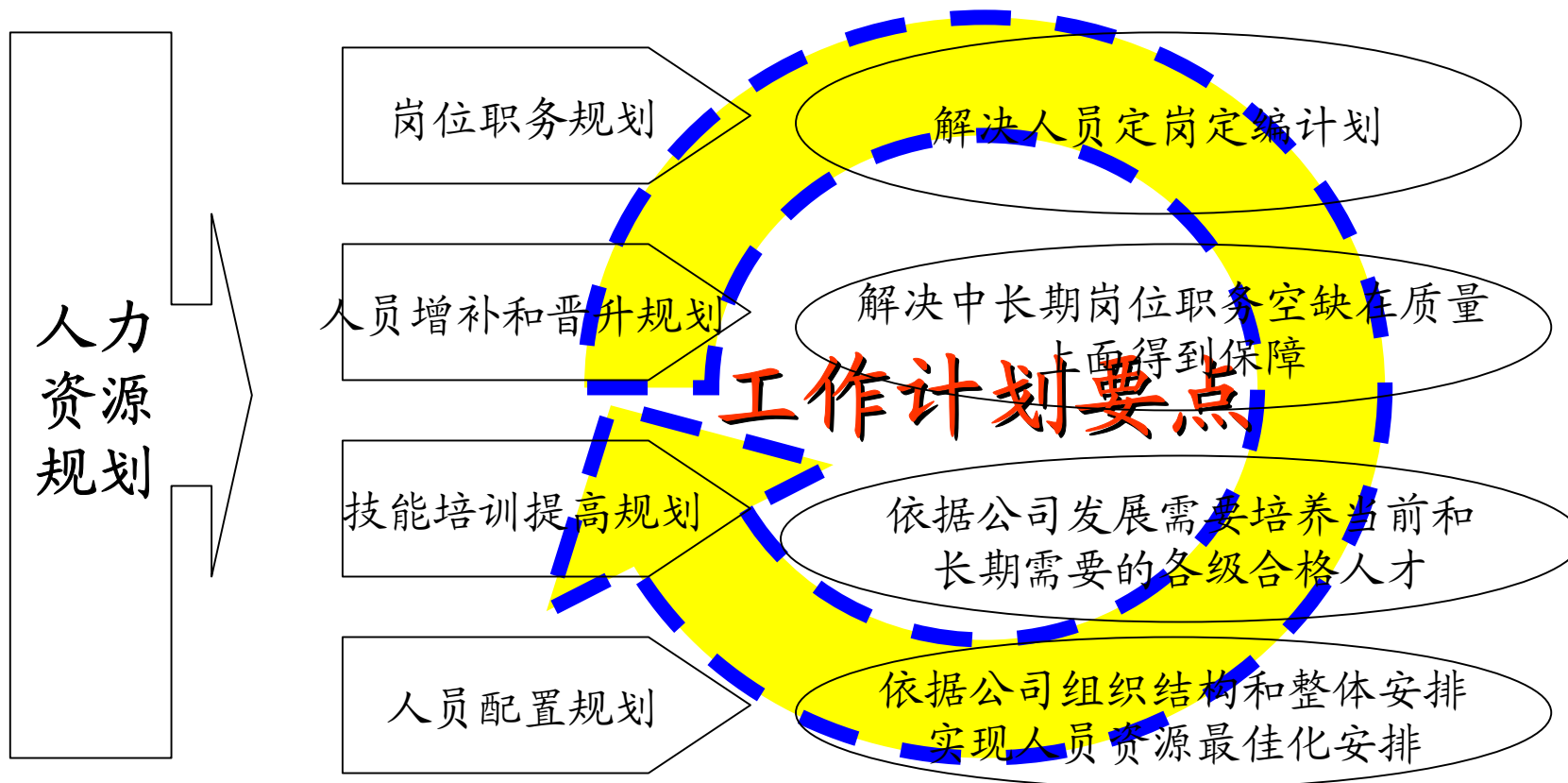


商业培训文件，未经赵磊先生同意，
请勿复制与传播

其中三个方面是企业人力资源管理体系核心关注的内容



完善设计企业的人力规划是对企业提出新的更高的要求



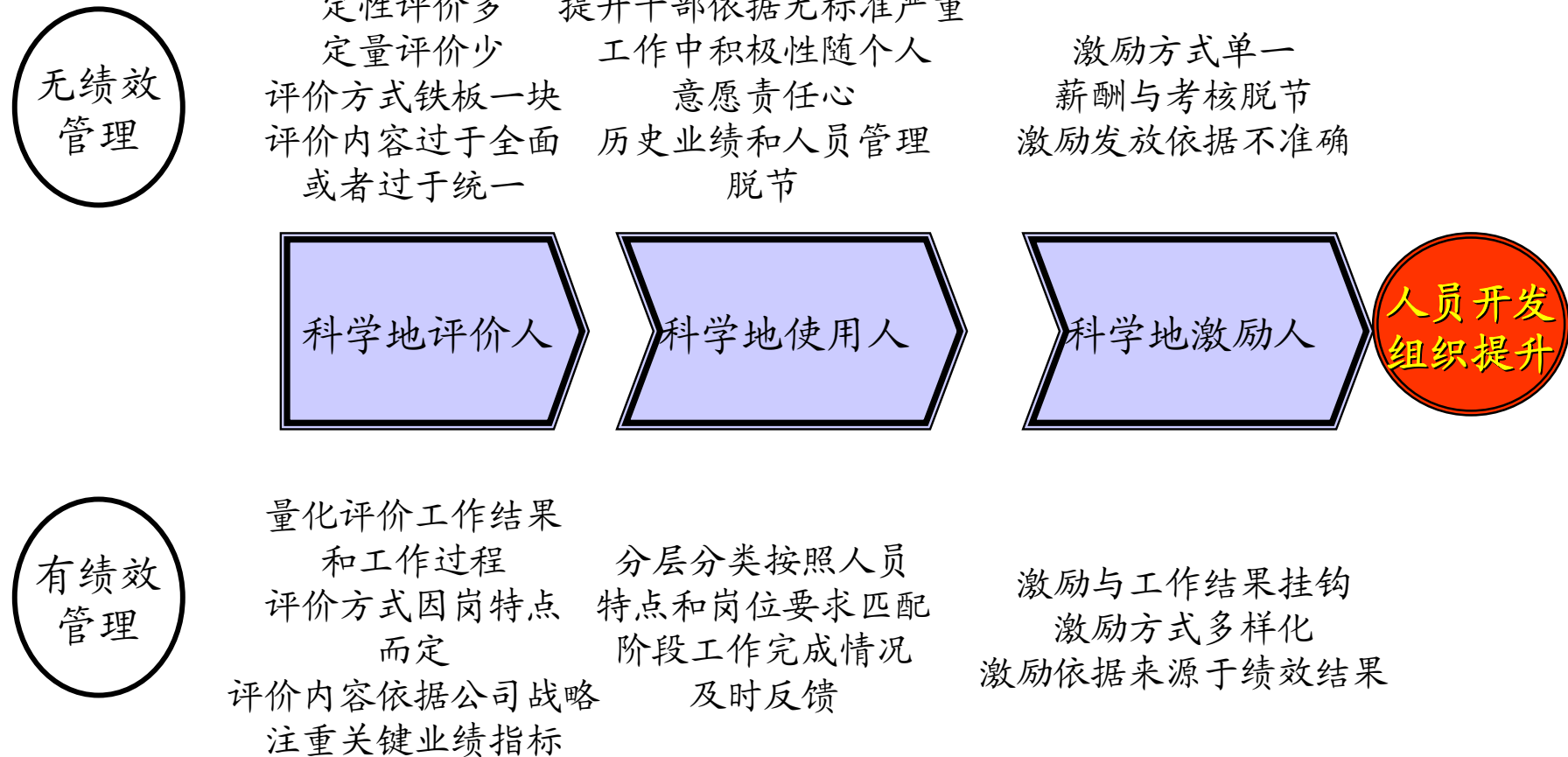
主要内容

新人力资源管理使企业获得持续的增长和价值

现代企业的人力资源管理体系包含内容

绩效管理实践务实

通过有效的绩效管理，实现人员科学管理



绩效管理成了优化，固化职业管理水平的良好工具

职业化管理活动（组织行为）

绩效管理活动

组织：组织相应资源及时
确保任务完成，能够完成

计划：制定计划节点

控制：控制人，财，物环节
确保各项管控措施有效

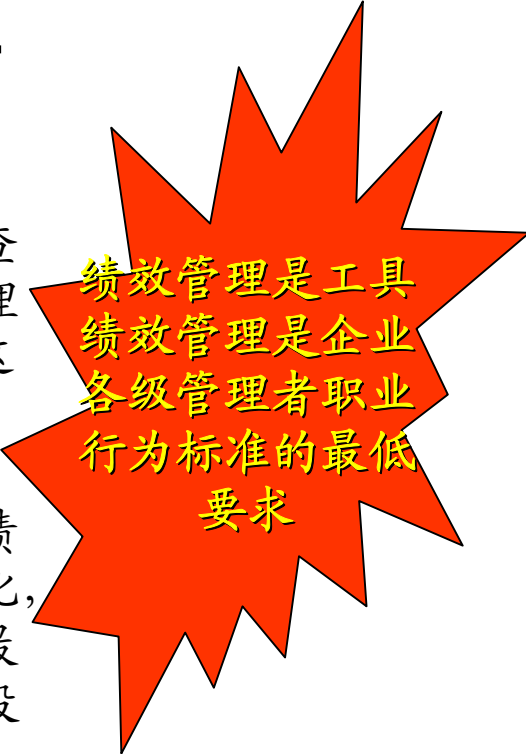
协调：协调各种资源时间
计划，随时确保适应外在
环境和市场变化

从大循环看：

通过考核实现监督与评价，检查
目标是否达成，决定奖惩从管理
学的“组织，计划，控制协调”这
个闭合循环，

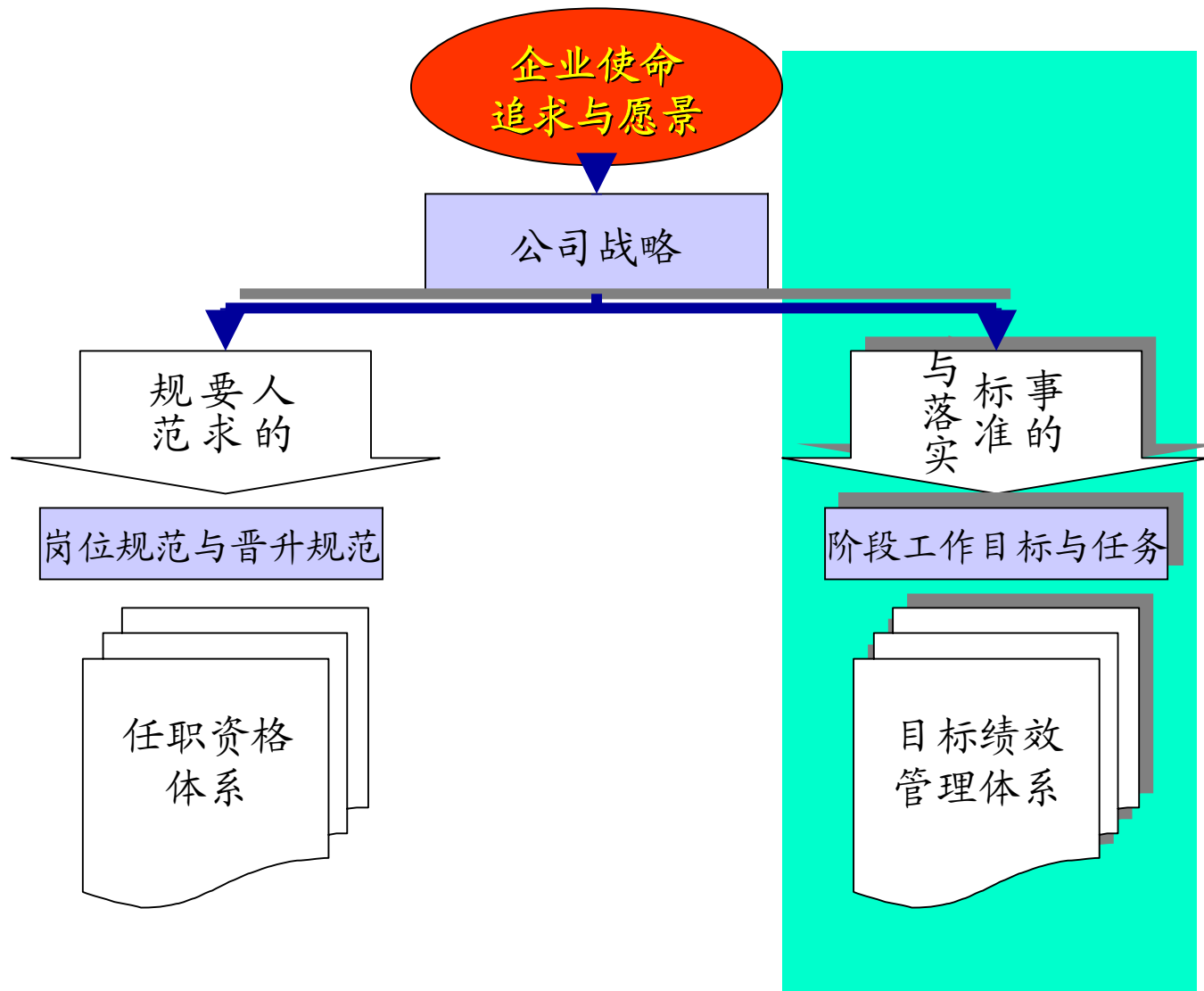
从小循环看：

每个循环都需要检查和反馈，绩
效考核就是将检查和反馈制度化，
因此绩效管理实际上是管理者最
常用的管理工具和管理依托手段



绩效管理是工具
绩效管理是企业
各级管理者职业
行为标准的最低
要求

绩效管理是组织战略落地的重要载体与工具



组织通过绩效管理循环常常实现三个主要目标

人事决策与
关键人员甄选

员工工作反馈
与薪酬激励

公司目标评估
与实现

❖ 作为人事决策的指标

任何与人事决策相关的管理人员，都必须知道如何合理而有效运用绩效考核的结果。就管理上的作用而言，绩效考核使得人才能够适才适所。此外，人事决策如加薪、晋级等，也鼓励员工，激起他们力求表现的动机。

❖ 员工的回馈与发展，薪酬激励依据

将精确的回馈告诉员工将是有用的。假如员工能够善用回馈的讯息，就能将能力发挥的更有效率；假如员工根本不懂得如何去运用讯息，那回馈根本就无用。因此，经理们应透过训练，教导协助员工明了回馈的意义，并进而发展自我。

职工发放动态收入的依据

❖ 作为公司政策与计划的评估

公司的政策与计划的评估也涉及员工的绩效考核。例如欲评估一项新的管理计划时，一定要参考执行之员工在工作改变前后之绩效，或将该部门的绩效与类似部门（未采用新计划者）的绩效作一比较等。所以，绩效考核对公司政策之拟订、修正绝对是绝对必要的。

通过绩效管理实现企业管理提升

提高计划管理的有效性

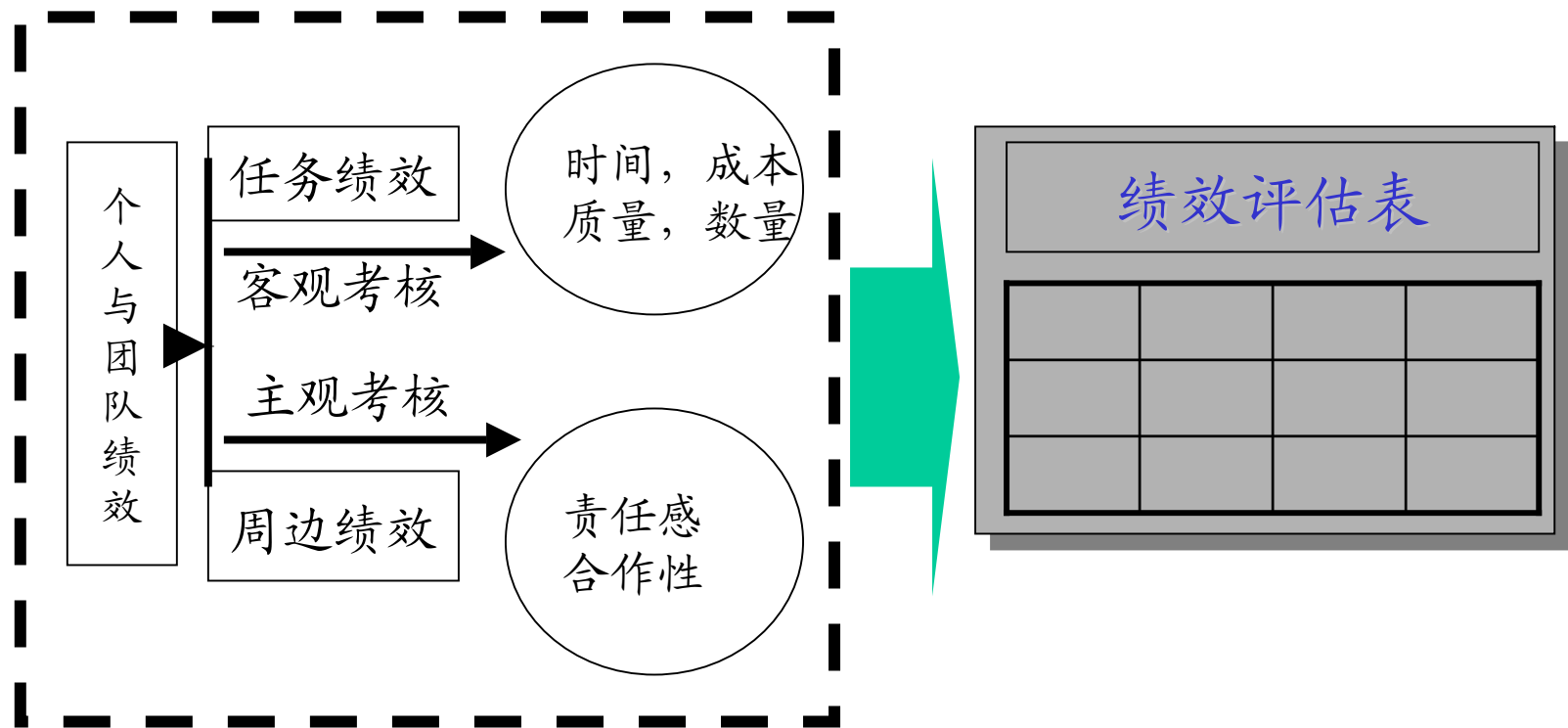
提高各级管理者的管理水平

暴露企业管理问题

美国上市公司绩效管理效果的调查结果

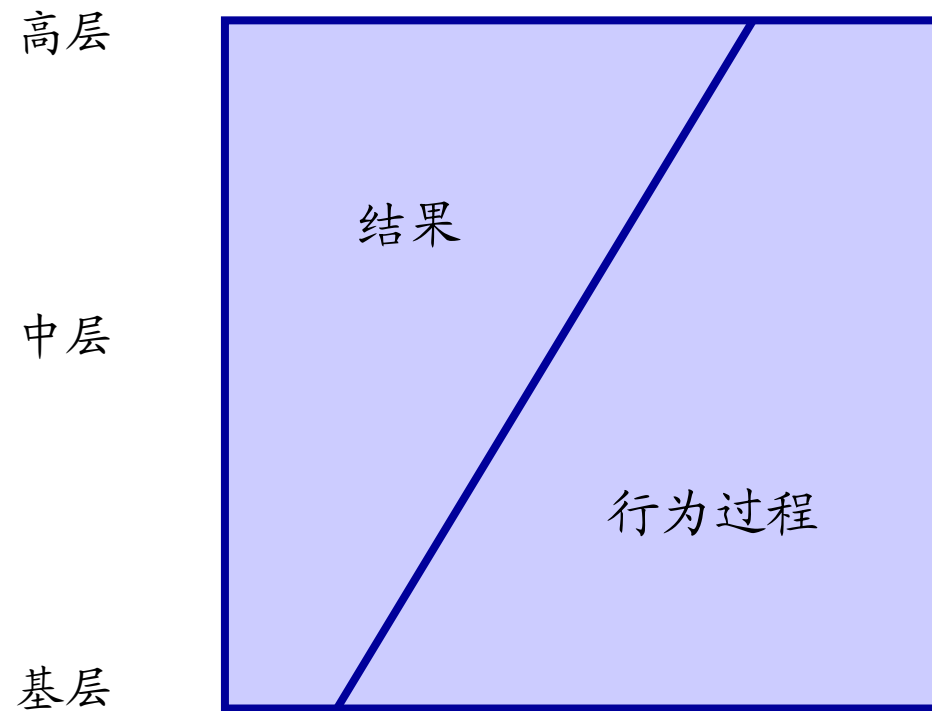
指标	缺乏绩效管理系统	具备绩效管理系统
总体股东投资回报率	0%	7.9%
股权收益率	4.4%	10.2%
资产回报率	4.55%	8.0%
投资回报现金流动率	4.7%	6.6%
实际销售增长率	1.1%	2.2%
员工人均销售额	\$126,100	\$169,900

保曼模型



保曼模型

不同层次人员绩效结果与过程对照



什么是绩效管理?

基于基本职业管理者的认识来理解绩效管理

概念

定义与解释

区别关系

绩效管理

绩效管理是上级与员工之间就工作职责和提高工作绩效问题持续进行的沟通过程。它通常包括绩效计划、持续的绩效沟通（跟进与指导）、绩效记录、绩效考核、绩效诊断和提高等环节。绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通，辅导员工能力的提高绩效管理不光强调结果导向，而且重视达成目标的过程

注重日常管理和系统性

绩效考核

绩效考核作为绩效管理的一个环节，是指公司从上级的视角，对员工在一定时期内工作任务绩效和背景绩效（表现在工作能力、工作态度、工作业绩等方面）进行的全面、客观的评价。公司绩效考核分月度绩效考核，季度绩效考核和年度绩效考核。

注重内容设计和评估方法本身

绩效管理系统的构成

	考核内容	被考核者	考核者
组织绩效	企业整体绩效	高级管理层	决策层
流程绩效	各业务流程的绩效	流程负责人	高级管理层
岗位绩效	具体岗位的绩效	各个岗位	流程负责人

组织绩效



商业培训文件，未经赵磊先生同意，
请勿复制与传播

组织绩效的指标体系

财务角度

生存	现金流
成功	各分部的季度销售增长率和经营收入
繁荣	市场份额和权益报酬率

顾客角度

新产品	新产品销售所占百分比
供货反应灵敏	按时交货率（由顾客评定）
优先供货商	重要顾客的购买份额

内部业务角度

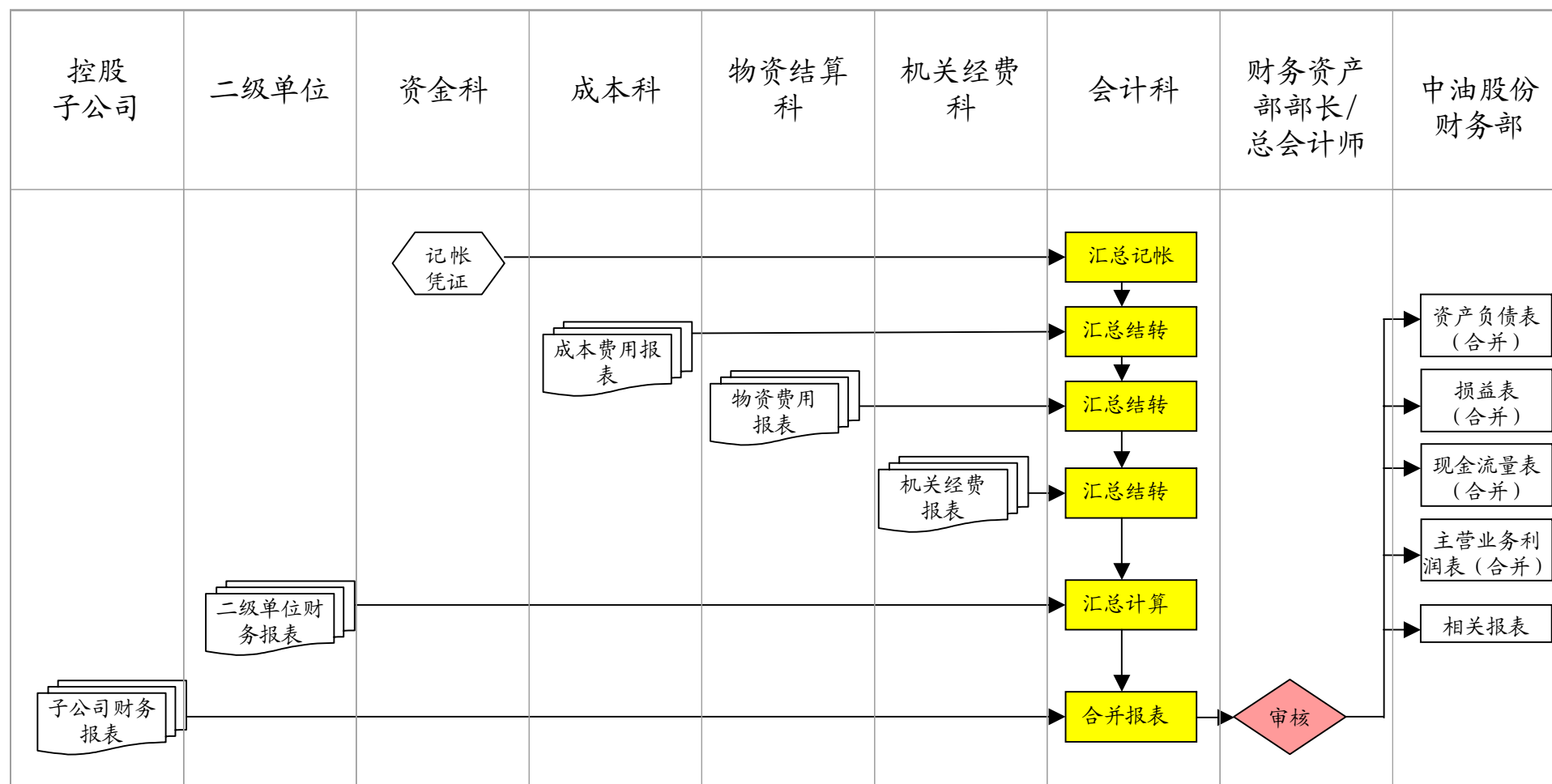
制造水平	循环周期的成本报酬率
设计能力	工程效率
新产品引入	相对于计划的实际引入进度

创新与学习角度

技术领先	开发新一代产品所需时间
制造学习	产品成熟过程所需时间
产品重心	占销售额8%产品所占百分比

新视角--基于流程的绩效考核管理体系

以上是基于职能的绩效考核管理体系，流程所有者依据服务关系进行考核：



绩效管理理念综述

★ 绩效管理的基本原则

- ◆ 突出绩效，量化评价原则
- ◆ 分层分类，逐级考核
- ◆ 从实际出发，公正，公平
- ◆ 突出重点，便于操作
- ◆ 考核结果与奖惩任用相结合

※ 绩效管理的载体

- ◆ 关键绩效指标
- ◆ 工作目标设定
- ◆ 能力发展计划

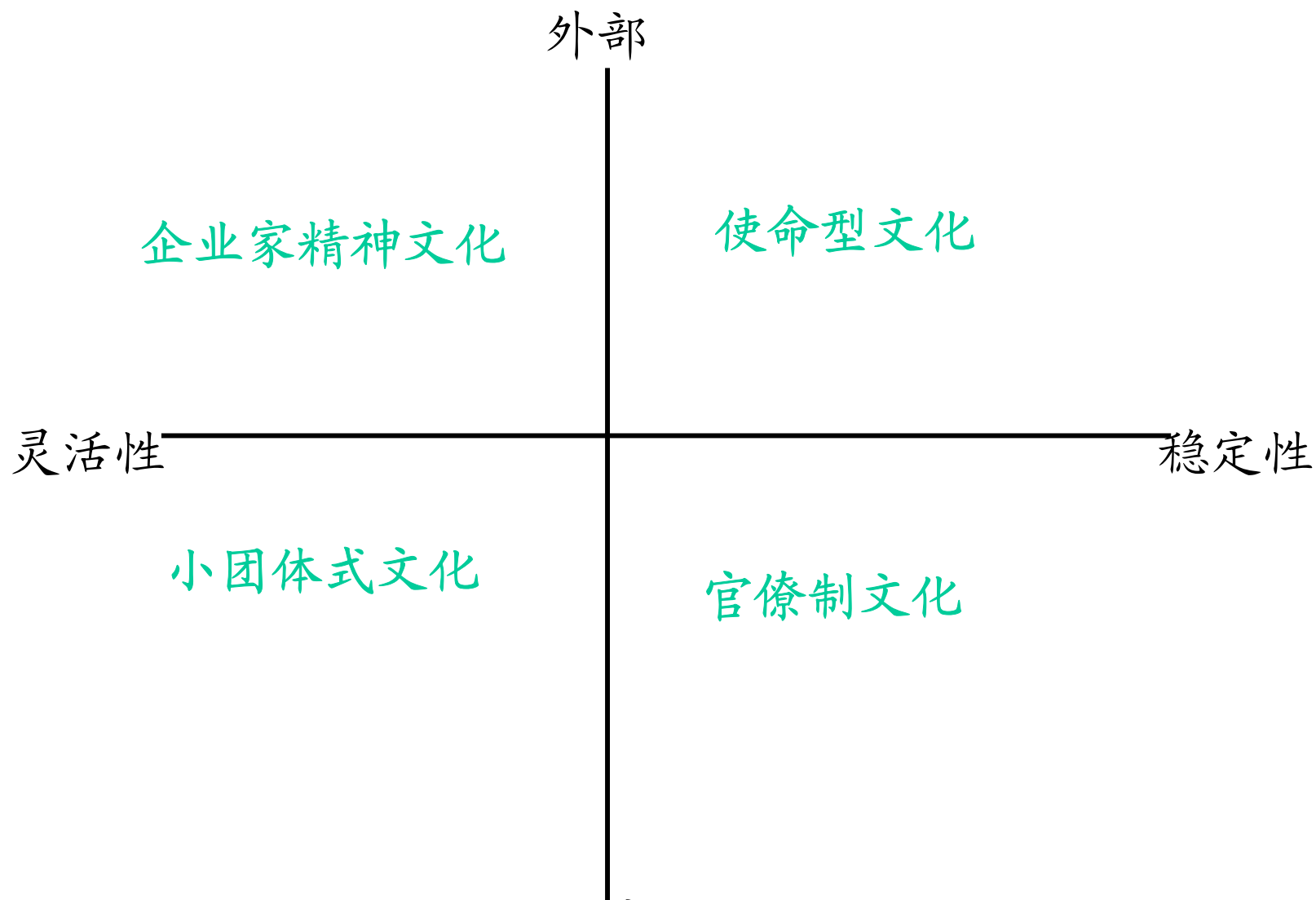
★ 绩效管理的驱动力

- ◆ 调动全员积极性，发挥各岗优势，提高公司绩效，实现/创造股东价值

※ 绩效管理的步骤

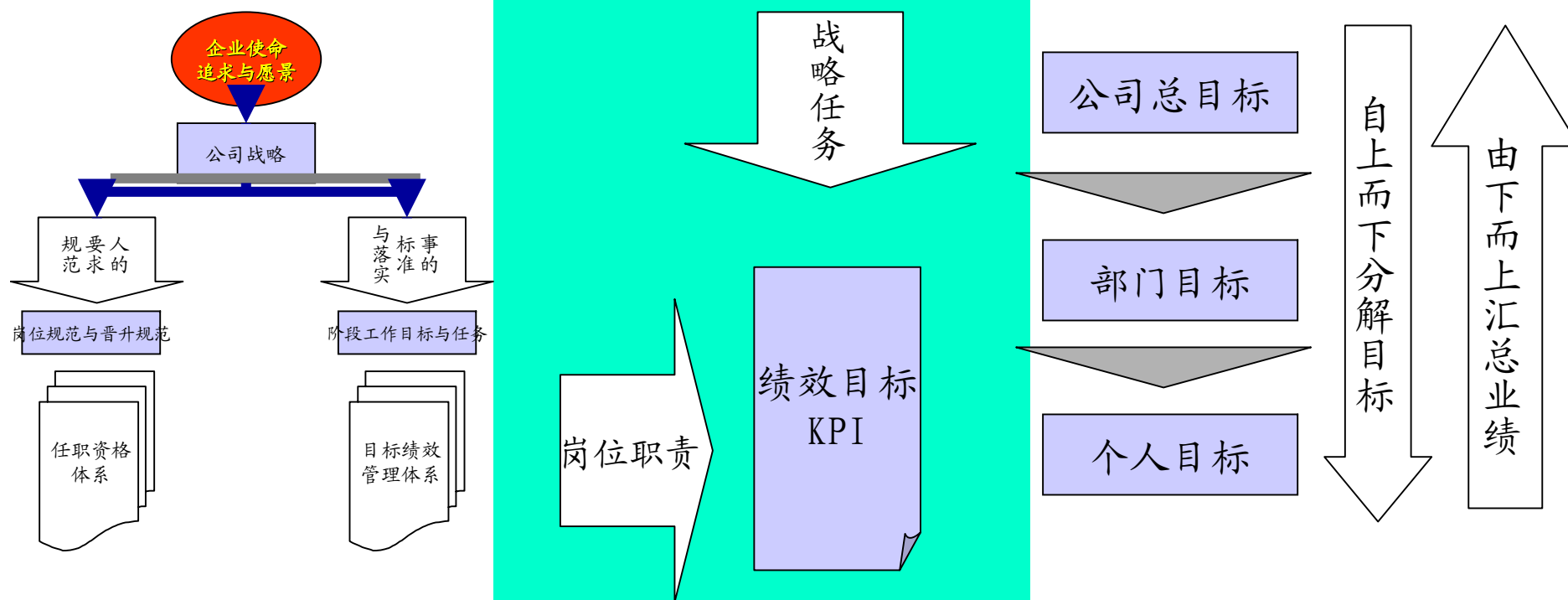
- ◆ 制定绩效计划及衡量标准
- ◆ 定期进行绩效指导和强化
- ◆ 年终评估，考核和确定回报措施

四种类型的企业文化下的绩效管理



商业培训文件，未经赵磊先生同意，
请勿复制与传播

系统考虑绩效目标是实现战略任务落地的着眼点

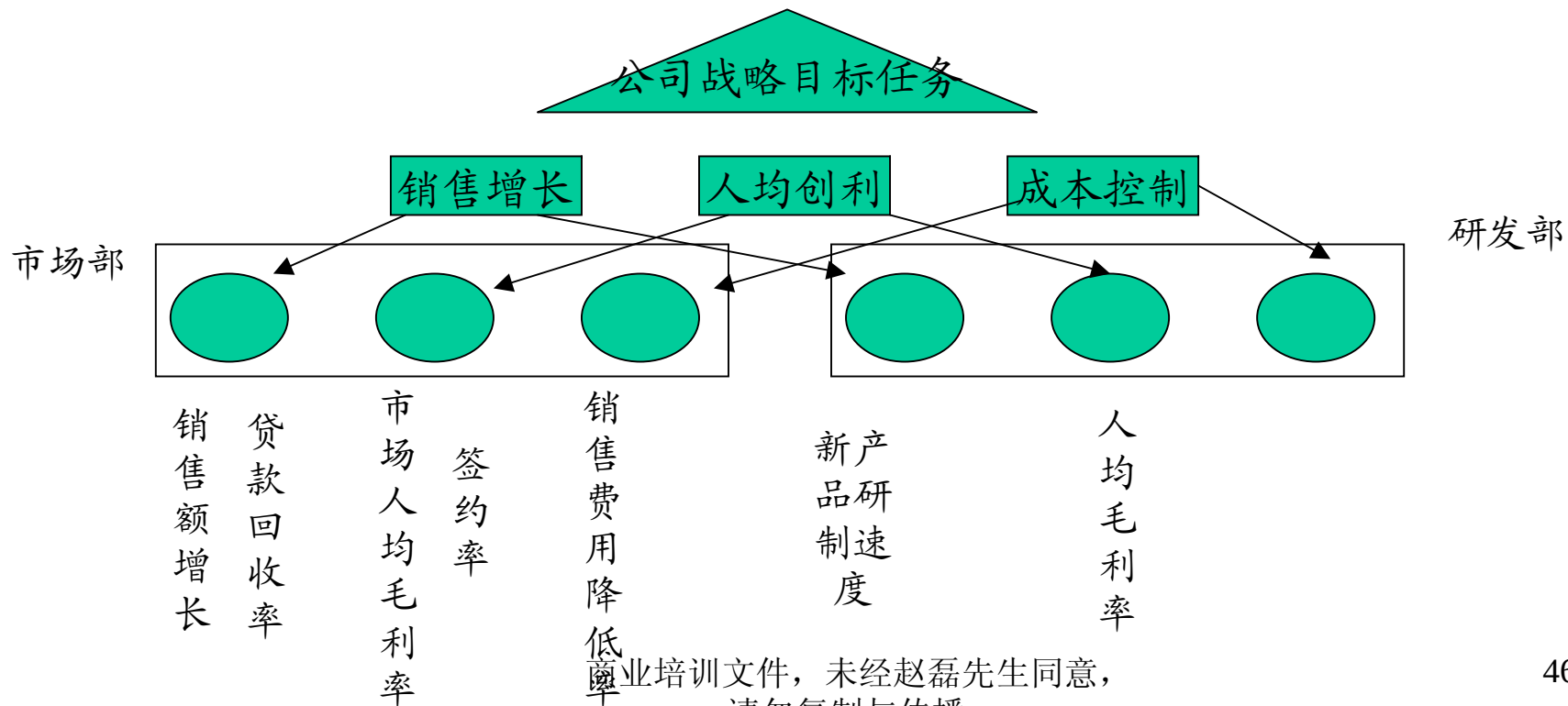


公司目标分解示意图（举例）

某著名公司，其中有两个关键部门，一个是市场部，主要负责销售和市场工作一个是研发部，主要负责公司的产品开发研制工作。

根据企业战略需要，企业董事会制定了三年的销售增长 $\times\%$ ，成本控制的目标要求新旧两种产品成本控制在 $\times\%$ 以内，同时提出人均利润率为 $\times\%$ 的标准

问题：请模拟分解市场部和研发部门的目标（KPI）



商业培训文件，未经赵磊先生同意，
请勿复制与传播

成功的事業不是短跑，更像是馬拉松！



讓我們分享心得，共同前進！