

# 《企业的人才战略》

## 课程大纲

丁守海

### 第一篇 如何让人力资源管理与老板的战略思维相匹配？

- 1、人力资源管理的9个常见模块  
(规划、招聘、调配、薪资、考核、晋升、培训、劳动关系、离职管理)
- 2、人力资源管理应与老板的战略思维相匹配，否则……
- 3、老板应该从五个层面梳理企业的战略思维，并传导给员工  
(愿景目标、商业模式、业务组合、竞争战略、各职能部门战略)
- 4、当企业战略既定时，人力资源管理如何为它提供支撑？——人才战略
- 5、案例分享——在华为的竞争战略下，人力资源管理部门是如何制定能为这一战略提供支撑的招聘策略、留人策略特别是股权激励方案的？
- 6、小企业如何制定适合于自身战略的人力资源策略——以企业年金设计为例
- 7、不管什么样的人才战略，都要以员工业绩认定为基准——绩效管理的重要性

### 第二篇 绩效管理

#### 第一节 绩效考核的前提——厘清岗位职责，并重编岗位说明书

- 1、厘清岗位职责，是人力资源管理各个模块的一个重要基础  
(招聘条件、薪资等级、任职资格、绩效考核等都离不开明晰的岗位职责)
- 2、但现有的岗位说明书，能把岗位职责说清楚吗？——就以司机、秘书为例
- 3、有没有一种方法能系统地梳理岗位职责，不至于遗漏，也不至于模糊笼统？  
(下面介绍一种两步走的岗位职责分解方法)
- 4、第一步，先基于流程，梳理部门职责
- 5、第二步，再将部门职责分解到各个岗位头上
- 6、以采购部为例，用两步法把部门职责和岗位职责统一在一张表上，一目了然
- 7、岗位职责梳理的两个要点，一是具体，不能模糊；二是每个职责只说一件事

- 8、以岗位职责为核心，重新编写岗位说明书，它应包括六个部分（岗位名称、岗位目的、工作关系联络图、职责说明、业绩衡量标准、任职资格）

## 第二节 引入立体化的考核主体（即上级考核+下游考核）

- 1、企业是一个握拳动作，大拇指（业务部门）再强，后面的四个手指头（后台支撑部门）懒散，也会影响拳头的打击力
- 2、但后勤管理部门的服务效率为什么总上不来？——没有引入下游岗位的考核  
(厨师、司机、内勤的工作做得好不好，应该谁说了算？)
- 3、传统上，后勤管理部门员工只由主管来考核，它会带来什么问题？
- 4、要提高后勤服务效率，就必须在主管考核的基础上，引入下游岗位考核——以库管岗位为例，应包括哪些考核主体？
- 5、引入下游考核后，考核会变得复杂，那么，可以采取哪些简化解决办法呢？

## 第三节 如何对着岗位职责上考核指标？

- 1、评价某一职责履行的好不好，一般是从四个维度上考核指标（数量、质量、时间、成本）
- 2、对着每一项职责，上若干考核指标，构建 KPI 指标池——以行政秘书为例
- 3、但每一次考核都要上 KPI 指标池中所有指标吗？一般每次只挑选 5-8 个核心指标，如何挑选？两个原则：当期最重要的职责，且未履行好的职责。
- 4、以秘书的差旅预定职责为例，说明如何从 KPI 指标池中挑选考核指标
- 5、对后勤管理条线来说，如何获取考核指标的信息？——抽查倒扣分
- 6、如何将平衡计分卡思想融入到考核指标的设置中？
- 7、上述考核指标的设定方法是一种传统方法，在熟练掌握后，还可以设计更为灵活实用的简化考核方法，下面举三个例子。
  - (1) 华为采购部门的简化考核方法
  - (2) 将个人业绩与团队业绩挂钩的满堂红奖金设计方法
  - (3) 促进老业务员有动力帮带新业务员的差额提成制考核方法
  - (4) 自选动作——进一步挖掘营销策划人员潜能的挑战赛考核方法

## 第四节 如何设定各指标的考核标准？

- 1、考核标准关键具体、明确，但是不是只有量化标准才是具体明确的？——还有一类标准叫行为化标准，在某些情况下，它比量化标准更管用
- 2、销售经营类指标与后勤管理类指标的考核标准，要依据不同的原理来制定

- 3、销售经营类指标考核标准的制定，要符合 SMART 原则，其核心是“跳起来够桃子”，强调的增量，而不是存量。
- 4、实践中如何做到制定销售经营类指标的 SMART 原则？这里有一个非常简单但实践中屡试不爽的法则——1/4 完不成原则
- 5、后勤管理类考核指标的标准制定，首先不能用职责代替目标——以前台为例
- 6、后勤管理类指标考核标准设定的三步走方法
  - (1) 能量化的尽量量化
  - (2) 不能量化的先细化
  - (3) 细化之后要流程化

## 第五节 过程类考核指标的标准制定（态度、能力）

- 1、考核以结果为导向，但不完全以成败论英雄，还要兼顾到过程考核，对那些业绩不理想，但确实付出努力，态度端正的员工也要给予一定的肯定
- 2、过程类考核包括态度考核和能力考核，它与绩效类考核不一样，绩效类考核的标准宜细不宜粗，考核结果影响薪资；过程类考核的标准宜粗不宜细，其结果不影响薪资但会影响福利和晋升
- 3、但如何考核态度和能力？如果没有科学的考核办法，就会沦为主管领导任凭自己喜好打分的送人情的工具，随意性大。这里，介绍一种考核态度的实用办法——关键事件举例法
- 4、关键事件举例法的三个步骤——设定态度的若干等级并赋值；制定每一等级的行为标准并向员工阐释；对着每一等级的标准举例并打分
- 5、态度类指标考核标准举例——积极主动性、执行意识、团队精神、责任心
- 6、类似地，能力类指标也可以用关键事件举例法来考核，但干部的能力和一般员工的能力要求不同，所以它们要分开考核
- 7、干部能力的考核标准——以计划能力、控制能力、培养下属的能力为例
- 8、一般员工的能力考核——以专业知识与技能、沟通能力、学习能力为例

## 第六节 绩效跟踪与辅导

- 1、没有绩效跟踪与辅导，就不是绩效管理，这是它区别于岗位责任制的核心
- 2、仅有科学的目标，没有绩效跟踪与辅导，考核结果也不可能理想
- 3、绩效跟踪与辅导首先要有阶段性工作目标，它来自于月度考核目标的分解，那么，该如何分解呢？——以甘特图为例
- 4、绩效跟踪与辅导的基本流程（业绩跟踪、问题诊断、解决方案、求助清

单)

- 5、正因为如此，基于绩效管理思想的考核表单与传统的考核表单不同，它不能只打分不分析，必须要有业绩分析、改进计划、求助清单等栏目
- 6、但在日常工作中，谁来对员工的业绩跟踪和辅导呢？不能只依赖领导，还要有其他人员来承担跟踪指导员工（特别是新员工、业绩不良员工）的责任
- 7、如何保证导师能尽责地跟踪和辅导员工？——捆绑考核方法的设计

## 第七节 绩效考核与沟通

- 1、人力资源部在绩效考核中的定位是组织、指导、监督、上体系、处理投诉，而不能越俎代庖，代各部门、各岗位来定指标、定标准、打分
- 2、如果考核打分环节出现了问题，一定是前述环节出了问题，比如职责梳理的不够明确具体，指标设置的凌乱，或标准制定的模糊
- 3、绩效管理一定要有考核沟通，针对考核得分，让被考核者心悦诚服，因此，考核沟通应该是激励导向的而不是批评导向的
- 4、考核沟通中的氛围营造以及具体的沟通技巧
- 5、考核结果的监督与申诉，申诉的最终裁定单位是薪酬与考核委员会

## 第八节 考核结果的应用

- 1、结果不敢应用，会使绩效考核功亏一篑
- 2、考核结果与薪资挂钩，有两种方式：一是月度考核结果决定月度绩效工资；二是年度考核结果决定标准工资的调整，即绩效调薪。
- 3、考核结果应用于任职资格开发。一个优秀的销售员一定合适做销售总监吗？——通过任职资格体系开发来杜绝提拔干部时纯粹的“因功提拔”
- 4、企业的五级任职资格体系，任职资格的三个类要素，考核结果是通过其中的基本要素来与任职资格体系挂钩的
- 5、考核结果应用于员工晋升及岗位调整。如何解决员工晋升通道狭窄的问题？——管理通道与专业通道并举的双通道体系
- 6、除了双通道晋升外，还有一种特殊的晋升方式就是横向轮岗。那么，不管是沿着五级双通道向上晋升，还是横向轮岗，其依据是什么？——考核结果
- 7、华为的五级任职资格体系、双通道晋升以及横向轮岗举例
- 8、考核结果应用于培训体系开发。培训需求来自于哪里？——组织诊断，组织诊断就是根据各部门、各岗位的考核结果发现问题以及知识技能的短板
- 9、最好的培训方式就是干中学——以华为的“跑步上岗”为例
- 10、注重开发灵活多样的、生动有趣的、寓教于乐的培训方式——以华为为例

- 11、如何解决员工培训不积极的问题？——以收费制为例
- 12、考核结果应用于员工的职业生涯规划，使其对未来有预期，能看到希望

## 第三篇 薪酬管理

### 第一节 薪酬的两个组成部分

- 1、直接薪酬，含固定工资、绩效工资（或提成佣金）、各种津贴
- 2、间接薪酬，含五险一金、带薪休假、非货币福利等
- 3、薪酬管理重点是直接薪酬，但也不要忽视了间接薪酬的作用和效果
- 4、先看间接薪酬的设计，这里面涉及的最大问题就是，如果有员工提出不缴纳五险一金等社保，能不能答应他们？如果不缴纳，该怎么处理？
- 5、间接薪酬设计的另一常见问题就是，员工福利怎样才能花小钱办大事？——以生日福利的设计为例
- 6、当然，薪酬管理的最重要对象还是直接薪酬，它有四种常见的模式，即标准年薪制、提成年薪制、标准月薪制、提成月薪制
- 7、不管是哪一种薪酬模式，都要杜绝绝对的职位导向、资历导向、一岗一薪，而应转向岗位价值导向、绩效导向、一岗多薪，并适当拉开薪酬差距

### 第二节 激励性薪酬应该满足三个条件

- 1、竞争性。它有两个要素：第一，比较对象是同行业其他企业；第二比较客体是与业绩无关的薪酬，即固定薪酬。
- 2、薪酬竞争性的应用举例——在招聘时，能不能既不增加工资成本，还能提高薪酬的竞争性，并提高招聘效果？我们以天津某企业为例来讲解
- 3、激励性。它是同一岗位不同任职者之间的比较，业绩决定薪酬差距，它不仅体现在每个月绩效工资的差距上，还体现在年度标准工资的调整（调薪）上
- 4、薪酬激励性的应用举例——销售员薪资一定是提成制吗？
- 5、公平性。它是企业内部不同岗位间的薪资比较，对中国人来讲，公平性不仅重要，而且很难处理，很多人把它理解为平等。平均主义不是公平
- 6、正因为公平性既重要又难处理，它是薪酬管理中的一个重点，特别是对后勤管理条线的员工来说，不像业务条线那样容易识别贡献的大小，他们更需要科学的方法来判断员工价值大小，再据此来拉开员工间的收入差距

### 第三节 后勤管理条线的薪资五步走

- 1、一个问题引起的思考——新老会计的薪酬双轨制，该如何解决？
- 2、五步走解决办法：盖大楼、分房子、架梯子、爬梯子、够桃子
- 3、第一步，盖大楼。根据岗位数量（注意不是员工数量）、发展历史、过去的薪资特点、所有制性质，确定需要设立的薪资等级，一般以10级为中位值
- 4、第二步，分房子。根据每个岗位的相对重要性，将它们分配到相应的楼层里即薪酬等级上，它体现了“薪随岗走”的基本思想
- 5、但如何比较不同岗位的相对重要性并确定薪酬等级呢？——岗位评估
  - (1) 对公司所有岗位进行归纳，并梳理出标准岗位
  - (2) 对每个岗位的价值分别进行评分，评估可分四个维度进行，即岗位职责的相对重要性、劳动强度、工作环境与特征、任职资格的大小。岗位评估时要坚持两个标准，即“对岗不对人”和“最低任职资格”标准
  - (3) 根据每个岗位的评估得分“切段”，即对应到各个薪酬等级中，切段时要注意怎么切，能不能按平均间距去切？为什么？
- 6、第三步，架梯子。对于每个薪酬等级，并不是一个不变的死数值，还要设置若干档次，体现“一岗多薪”
- 7、第四步，爬梯子。各员工根据岗位性质决定了薪酬等级，但在该等级内究竟处于哪一档，还要根据年度考核结果来确定，这就是绩效调薪
- 8、上述薪酬结构有什么特点？一是有重合；二是带宽越来越大。为什么？
- 9、请问如下的薪酬结构合理吗？——应用举例
- 10、第五步，摘桃子。就算员工绩效加薪了，但加的是标准工资，每个月能否拿到这个工资，还要看这个月的月度考核结果
- 11、薪资五步走举例——以财务部经理为例

### 第四节 宽带薪酬结构的问题

- 1、什么是宽带薪酬结构？每一个薪酬等级覆盖的岗位更多、带宽更大
- 2、为什么要引入宽带薪酬结构？——以轮岗为例
- 3、宽带薪酬结构有什么弊端？如果绩效考核体系不健全，考核结果不科学，就可能会带来无谓的人工成本增加
- 4、宽带薪酬结构的应用举例

### 第五节 业务经营条线的薪资设计

- 1、机制设计一定要灵活机动，并随时间推移而变化。就以销售员为例，提成制是很好的，但为什么会出现销售员懈怠，躺在现有业绩身上睡大觉的情形？
- 2、销售员的薪资由两部分组成：一是底薪；二是提成工资，它们都应该与任务完成率挂钩，而不是仅仅与绝对销售量挂钩
- 3、销售员底薪不是固定的，它与销售员等级挂钩，而销售员等级的晋升取决于任务完成率，根据任务完成率，定期对销售员等级进行晋降级
- 4、为了让销售员对等级感兴趣，就需要对销售员等级中所包含的福利进行相应的设计，提高其含金量——以华为为例
- 5、销售员的提成应在提成基数的基础上，加上步长模式，与任务完成率挂钩，体现“逆水行舟不进则退”的基本思想
- 6、如何科学地制定销售任务，就成为问题的关键——回到 SMART 原则上

## **第六节 薪资改革中的注意事项**

- 1、“稳中推进”，不能原地不动，也不能鸡飞狗跳，要情、理、法相结合
- 2、对遗留老员工，可通过套用较高的级内档次来进行适当的安抚
- 3、对薪资套档后工资可能下降的员工，依“就高不就低”原则列作红圈员工
- 4、通过竞聘上岗，打通内部劳动力市场，实现薪资机会的平等