

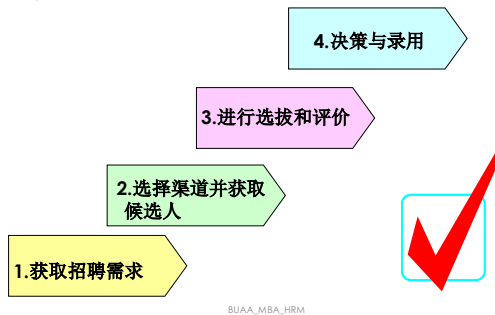


## HRM – 使用 (用)

任课教师: 马 琳  
北京航空航天大学经济管理学院  
领导力与组织管理系

### 课程回顾

招聘选拔的程序:



### 人力资源的高效使用

#### • 人力资源的使用的原则

- 德才兼备, 以德选人
- 人适其事, 事得其人——胜任特征
  - 用人所长, 容人所短
  - 容忍反对, 才会人才辈出——任正非
- 梯队搭建 (活力队伍建设) ——人才盘点
- 突破“关系网”——工作分析



## HRM -- 培训开发 (育)

任课教师：马 琳  
北京航空航天大学经济管理学院  
领导力与组织管理系

### 人力资源的培训与开发

#### • 人力资源培训与开发

- 是指一系列系统的有计划的活动，这些活动由组织所设计，为组织成员提供学习机会，学习必要的技能满足当前和未来的工作要求。
- 湖畔大学、京东商学院、华为大学、万科学习发展中心、三一学校、国美管理学院、国网高级培训中心、工商银行培训中心 ... ..

5

#### 人力资源开发是人力资源管理的一项职能

- 传统的培训已经扩展成为更广泛意义上的“人力资源开发”
- 人力资源开发是指由组织所设计的一系列系统的有计划的活动，这些活动为组织成员提供学习机会，以学习必要的技能满足当前和未来的工作要求。
- 人力资源开发的核心是“学习”，组织的责任在于提供学习的机会和平台，员工的角色变得更加主动。

6

## 联想集团“入模子”培训

- 目的：使每个联想员工都清醒而明确地认识到，在任何情况下，必须把员工个人的利益、发展追求融入到公司长远目标当中
- 入职以后3个月的试用期内，必须参加
- “入模子”成绩记入新员工档案，成为重要依据
- “入模子”培训的地点一般都选在山清水秀的郊外，每天的日程都安排得满满的，甚至超过平时的工作。清晨天不亮就要起来跑操，然后高唱联想之歌，开始一天的课程。
- 谈话：在联想我们是怎样做事的

8

---

---

---

---

---

---

---

---

## 麦当劳人才培训



- 标准化：全职业规划+分级培训
  - 幼儿园课程：基础培训，员工学会如何让客户满意
  - 小学课程：让培训者学会怎样做人员管理
  - 中学课程：如何控制成本帮助销售
  - 大学课程：如何带动管理者成长
- 口号：你爬你的梯子，你争取你的目标
- 规则：未培养出自己的接班人，谁都不能提及晋升

9

---

---

---

---

---

---

---

---

## 麦当劳人才培训



- 标准化：全职业规划+分级培训
  - 新员工入职：老员工一对一练，直接上工作岗位  
经理负责鉴定的岗位观察检查表
  - 新经理人员：4-6个月见习期，以普通员工身份到各个基层岗位工作（炸薯条、做汉堡）
  - 第二副理、第一副理、餐厅经理、区域经理、企业代表...
  - 汉堡大学

10

---

---

---

---

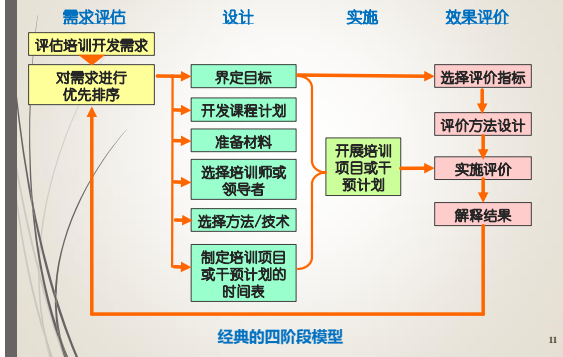
---

---

---

---

## 培训与开发的基本过程



## 培训需求分析的三个层次

- 1 组织分析（竞争力）**  
以组织的需求为出发点：组织需要怎样的培训？组织能够为培训提供什么样的条件？
- 2 任务分析（胜任力）**  
分析特定的某个或者某类工作岗位对任职者的培训要求。为了完成某项工作任务，任职者需要接受怎样的培训开发？
- 3 人员分析（成长力）**  
以个体的需求和特征为出发点：组织中谁应该接受培训开发？需要怎样的培训开发？

## 培训需求分析结果

| 目前实际情况             | 客户经理胜任特征描述   | 重要程度              |
|--------------------|--|-------------------|
| 1. 2. ③ 4. 5. 6.   | 例题：有自信完成各项工作任务。  | 1. 2. ③ 4. 5. 6.  |
| 请细心回答以下每一个问题，不要遗漏。 |  |                   |
| 1. 2. 3. 4. 5. 6.  | 1. 通过言行举止把握客户个性、身份、爱好，根据不同年龄层次、不同知识层次、不同贷款需求，谈及不同的问题。如与年轻人聊旅游，与年长曾谈理财。 | 1. 2. 3. 4. 5. 6. |
| 1. 2. 3. 4. 5. 6.  | 2. 不急于推荐产品，而是充分了解客户对产品和优惠政策的需求之后再加以介绍。                                 | 1. 2. 3. 4. 5. 6. |

培训需求分析结果



---

---

---

---

---

---

---

培训制度建设

- 培训发展规划** >> 现状分析、需求分析、培训规模与层次、培训内容  
与方式、培训效益与成本
- 年度培训计划** >> 时间、规模、费用
- 单项培训计划** >> 对象、日程、地点、形式
- 培训实施计划** >> 教材、设施、费用、评估

15

---

---

---

---

---

---

---

培训课程设计

| 胜任力模块 | 信息认知能力        | 拓展演示能力            | 参谋顾问能力      |
|-------|---------------|-------------------|-------------|
| 加强型   | 《企业资讯分析》      | 《演示技能》《服务营销与客户拓展》 | 《财务报表分析及应用》 |
| 巩固型   | 《信息收集方法》      | 《产品展示》            | 《公司理财》      |
| 维持型   | 《报告与项目建议书的编写》 | 《商务礼仪和印象管理》       | 《金融企业的营销战略》 |

16

---

---

---

---

---

---

---

培训组织实施

鱼骨型桌台



17

---

---

---

---

---

---

---

培训效果评估

柯克·帕特里克 (Kirkpatrick) 提出的培训评估四层次

|     |                        |
|-----|------------------------|
| 反 应 | 受训者的满意程度，可通过问卷来搜集      |
| 学 习 | 知识、技能等方面的收获，可通过书面考试来衡量 |
| 行 为 | 工作中行为的改进，可由上级、同事或下属来评定 |
| 结 果 | 经营业绩表现，给组织相关产出带来的变化    |

18

---

---

---

---

---

---

---

培训效果评估

反应层的培训评估

| 评估项目 | 描述   | 1很差 | 5很好                |
|------|------|-----|--------------------|
| 培训内容 | 精炼实用 | 1   | 2 3 4 5            |
|      | 易于理解 | 1   | 2 3 4 5            |
| 培训师  | 专业知识 | 1   | 2 3 4 5            |
|      | 教学方法 | 1   | 2 3 4 5            |
| 培训会务 | 会议服务 | 1   | 2 3 4 5            |
|      | 场地服务 | 1   | 2 3 4 5            |
| 整体评估 |      | 1   | 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

19

---

---

---

---

---

---

---

培训组织实施

|                |             |
|----------------|-------------|
| 1 培训目标与组织目标对应表 | 6 教材制作核对表   |
| 2 参加人员情况调查表    | 7 培训课前准备检查表 |
| 3 年度培训计划汇总表    | 8 培训课程表     |
| 4 员工培训计划表      | 9 培训反馈表     |
| 5 培训计划落实情况表    | 10 培训成果检测表  |

20

---

---

---

---

---

---

---

培训组织实施

|               |                  |
|---------------|------------------|
| 11 培训课程与知识要点  | 15 学员培训评估表       |
| 12 培训评估资料收集表  | 16 个人受训记录表（培训档案） |
| 13 事前观察收集评估表  | 17 公司部门培训记录表     |
| 14 培训师行为观察评价表 | 18 培训资料存档资料登记表   |

21

---

---

---

---

---

---

---



HRM -- 保留 (留)

任课教师：马 琳  
北京航空航天大学经济管理学院  
领导力与组织管理系

---

---

---

---

---

---

---

## 人力资源的保留

- 留谁？
  - 有用的人
  - 离不开的人
  - 忠诚的人
- 如何留？——“钱”（公平）、“心”（情感）
  - 绩效管理
  - 薪酬管理
  - 职业生涯管理
  - 员工关系管理

24

---

---

---

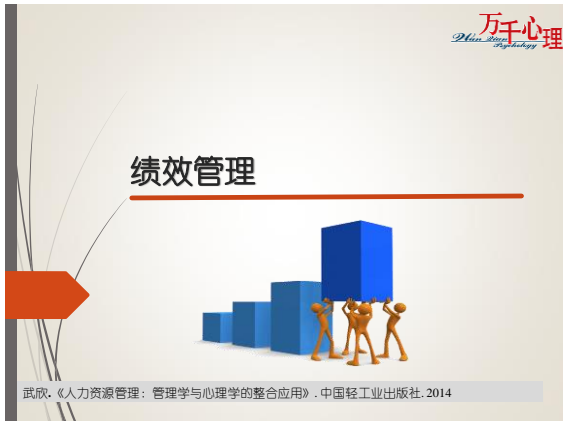
---

---

---

---

---




---

---

---

---

---

---

---

---

### 绩效管理的概念

- 绩效管理是指为了达成组织的目标，主管和员工通过持续开放的沟通过程，形成组织目标所预期的贡献和产出。在这个过程中，主管和员工就绩效目标达成一致，主管作为员工的辅导员、教练，帮助员工不断提高能力以达成绩效目标。
  - 绩效管理是一个管理过程
  - 组织目标导向
  - 主管和员工共同努力
  - 发展导向



25

---

---

---

---

---

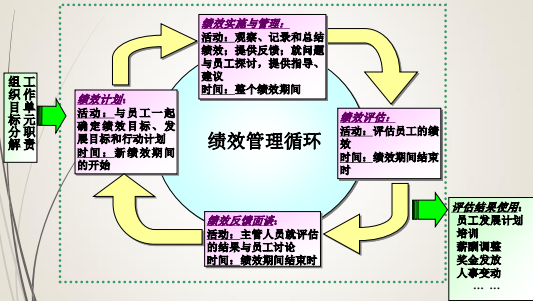
---

---

---



## 绩效管理的流程



### (1) 绩效计划

- 主管和下属共同沟通，对下属的工作目标和标准达成一致意见
- 绩效计划是一个双向沟通的过程
- 主管需要向下属解释和说明  
“组织目标+部门目标+工作期望”
- 员工需要向主管表达  
“工作设想+存在问题+所需资源”

### (1) 绩效计划

- 经过沟通，主管人员和员工能够以同样的答案回答下列问题：
  - 员工在本次绩效期间内所要达到的工作目标是什么？各项工作目标的权重如何？
  - 达成目标的结果是怎样的？这些结果可以从哪些方面去衡量，评判的标准是什么？
  - 员工在完成工作时可以拥有哪些权力？可以得到哪些资源？
  - 从何处获得关于下属工作结果和工作表现的信息？
  - 在绩效期间内，主管人员将如何与员工进行沟通？
  - 主管人员会为员工提供哪些支持和帮助？

## (2) 绩效实施与管理

主管人员容易产生的三个误区

- 01 误区一：  
很少与员工沟通
- 02 误区二：  
对员工管得过细
- 03 误区三：  
认为花费时间做记录是一种浪费

35

---

---

---

---

---

---

---

---

## 收集和记录员工的工作表现

- 收集或记录员工的绩效信息的好处是：
  - 提供绩效评估的事实依据
  - 提供绩效改善的事实依据
  - 发现绩效问题和优秀绩效的原因
  - 在争议仲裁中得到利益保护
- 主管人员收集绩效信息主要可以采用的方法包括观察法、工作记录法和他人反馈法。



36

---

---

---

---

---

---

---

---

## (3) 绩效评估

### 绩效管理

- 一个完整的管理过程
- 侧重于信息沟通与绩效提升
- 伴随管理活动的全过程
- 事先的沟通与承诺

### 绩效评估

- 管理过程中的局部环节和手段
- 侧重于判断和评估
- 只出现在特定的时期
- 事后的评价



37

---

---

---

---

---

---

---

---

## 关键绩效指标 (Key Performance Indicators)

- 关键绩效指标是用于沟通和管理被评估者（可以是个体，也可以是群体）绩效的量化或行为化的标准体系。
- 关键绩效指标体现绩效中对组织目标增值部分。关键绩效指标是连接个体绩效与组织目标的一个桥梁，是组织的战略目标进一步的分解与细化。
- 关键绩效指标是进行绩效沟通的基石，是组织中关于绩效沟通的共同辞典。通过在关键绩效指标上达成的承诺，员工与主管人员都可以进行工作期望、工作表现和未来发展方面的沟通。

38

---

---

---

---

---

---

---

---

## 设定关键绩效指标

建立评估指标



39

---

---

---

---

---

---

---

---

## KPI

- 1、效率(运营)：达成率
- 2、质量(运营)：合格率、报废率、准确率
- 3、数量(运营)：产量、销售额
- 4、客户满意度：客户流失率、客户退货
- 5、员工满意度：员工流失率、员工投诉
- 6、发展与成长：培训达成率、培训时数
- 7、财务效益类：预算准确率、资产负债率、固定资产周转天数

40

---

---

---

---

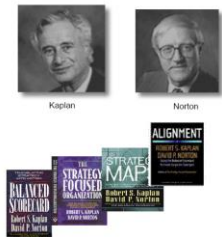
---

---

---

---

平衡计分卡

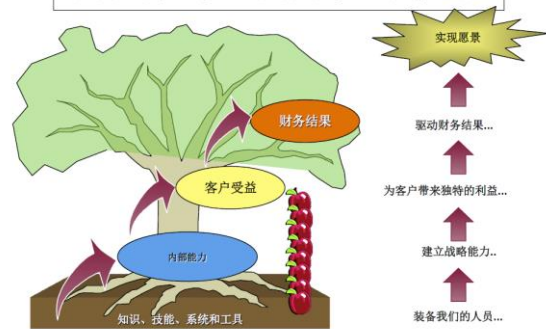


已被翻译为21国文字

平衡计分卡 (Balanced Score Card)，源自哈佛大学教授Robert Kaplan与诺朗顿研究院 (Nolan Norton Institute) 的执行长David Norton于90年所从事的「未来组织绩效衡量方法」一种绩效评价体系。经过将近20年的发展，平衡计分卡已经发展为集团战略管理的工具，在集团战略规划与执行管理方面发挥非常重要的作用。

44

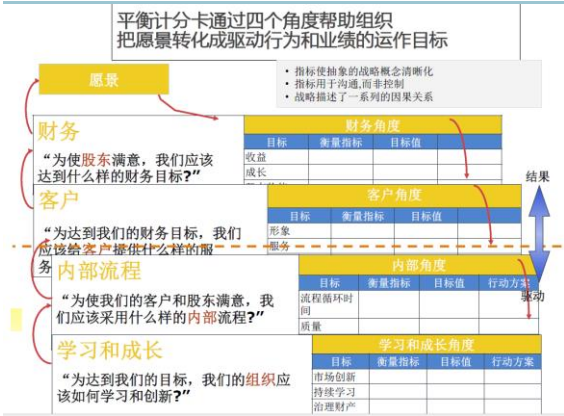
平衡计分卡蕴含因果逻辑关系



平衡计分卡



46



| 平衡计分卡—万科 |               |                                      |                    |             |
|----------|---------------|--------------------------------------|--------------------|-------------|
| 指标类型     | 名称            | 计算方法                                 | 用途                 | 权重          |
| 基准指标     | 考核净利润         | 本年度调整后的考核净利润                         | 衡量公司当期业绩           | 用于奖金计算,不设权重 |
|          | 集团资源回报率       | 考核净利润/平均占用集团资源                       | 综合衡量:盈利能力资本结构周转能力  |             |
|          | 总资产周转率        | 销售收入/平均总资产                           | 衡量公司周转能力           |             |
|          | 销售收入          | 按签约口径计算                              | 衡量公司销售能力和工作量       |             |
|          | 销售利润率         | (销售毛利(项目利润)-营业费用)/签约销售额              | 衡量公司销售效率           |             |
| 财务视角     | 净利润增长率        | 调整后的考核净利润/上年度调整后的净利润                 | 衡量公司获利提升速度         | 17.5%       |
|          | 土地储备周转期       | (年初土地储备建筑面积+年末土地储备建筑面积)/(当年开工建筑面积X2) | 衡量战略资源-土地的获取能力     | 7.5%        |
| 客户视角     | 客户忠诚度         | 达成情况以集团客户满意度调查结果为准                   | 衡量客户对公司的总体满意程度和忠诚度 | 20.0%       |
|          | 市场占有率增长率      | 本年度市场占有率/上年度市场占有率-1                  | 竞争市场中公司的市场占有率状况    | 5.0%        |
| 内部流程视角   | 项目经营计划关键节点完成率 | 对每个项目的各期以集团批准的经营计划为依据统计如下节点是否按时完成    | 衡量项目经营计划控制能力       | 10%         |
|          | 专业工作满意度       | 各专业(规划设计、工程质量、销售服务、客服、物业服务)工作满意度/3   | 衡量产品的总体质量情况        | 10%         |
|          | 员工综合满意度       | 问卷调查获取                               | 衡量员工的总体满意度及其改善情况   | 7%          |
| 学习成长     | 人力投入产出        | 调整后的考核净利润/公司年度人力成本                   | 衡量组织效能             | 11%         |
|          | 骨干人员价值流失率     | 当年所有骨干人员离职时的月工资/本年度内骨干人员的平均月度总工资     | 衡量公司骨干人员的保有能力      | 7%          |

## OKR & KPI



目标+关键结果



为什么说KPI不好用了?

KPI关注量化结果,影响员工利益的特点,与创新产品与服务,提高用户体验度,增加用户粘性的理念背道而驰

| KPI vs OKR | KPI            | OKR               |
|------------|----------------|-------------------|
| 理论来源       | 20/80原则        | MBO               |
| 驱动导向       | 要我做什么          | 我要做什么             |
| 目标提出       | 由上到下           | 由下到上              |
| 指标透明度      | 指标与目标的个人承诺,不公开 | 指标与目标的公开承诺        |
| 专注度        | 专注于量化结果,是否做完   | 专注于关键结果,为目标实现的影响度 |
| 绩效沟通       | 个人为单位          | 团队为单位             |
| 绩效结果应用     | 结果应用于奖金等员工直接利益 | 结果不应用于员工直接利益      |
| 适应场景       | 生产一线、销售等岗位     | 营销、研发等岗位          |

## OKR & KPI

OKR的思维方式：将不可能变为可能



57

---

---

---

---

---

---

---

---

## OKR

“Objective” 的意思是 “目标”

- ☐ 支持愿景，抓住重点突破领域，带有挑战激励性，公司目标能够引导员工共同努力和协作，将不同的业务联系在一起，提供明确的方向和凝聚力。
- ☐ 目标是我想做什么、我想实现什么，带有挑战性，是个人的承诺。
- ☐ 目标的制定过程：不是关起门来一个人写，而是借鉴行业经验、专家研讨和上下互动等团队脑力风暴的结果



58

---

---

---

---

---

---

---

---

## OKR

“KR - Key Results” 的意思是 “关键结果”

- 它们是驱动目标实现的关键路径，意味着 “我想怎样实现目标”。
- 关键结果是检查和监控我们如何达到目标的标准。类似于大目标之下的小目标，是我们在每一段计划时间内要想法实现的结果，3-4条KR最终必须支持大目标的实现。
- 符合SMART原则  
• 具体 (Specific) \可度量 (Measurable) \可实现的 (Attainable) \相关性 (Relevant) \有时限 (Time-bound)

---

---

---

---

---

---

---

---

OKR & KPI

KPI指标结果直接和绩效考核分数挂钩    OKR通过上下同欲、自我驱动来提升绩效



60

OKR & KPI

Google OKR 特点 >>>

OKRs 打分  
X  
绩效薪酬/  
晋升

特点1：公司、部门和个人都有自己的OKRs，必须达成一致和互相支持。

特点2：OKRs中最多5个O(目标)，每个O(目标)最多4个KRs(关键结果)。

特点3：OKRs必须要量化的，符合SMART原则。

特点4：OKRs目标设置时要有野心和挑战性。

特点5：每个人的OKRs在全公司都是公开透明的。

特点6：OKRs每季度都打分，并且公示。

透明

有野心

61

OKR

• 约翰·杜尔在谷歌公司推动OKR

| 个人战略<br>目标<br>O | 关键结果<br>KR<br>考虑：对愿景/目标的贡献和影响<br>衡量成功的标准<br>(定性/定量)                        |
|-----------------|--|
| 为谷歌公司建立OKR规划    | 1. 我将按时完成我的演讲。<br>2. 我们将为谷歌公司创建一套以季度为周期的OKR样板。<br>3. 我将获得为期3个月的OKR试运行管理权限。 |

摘自《这就是OKR》

62

15

OKR

客户服务部门

O1: 提升客户服务人员满意度

- KR1:制定激励计划，覆盖至少70%以上人员
- KR2:每个季度开展2次团队活动
- KR3:每月提供2次个人培训
- KR4:每半年做一次人才晋升

O2:提升客户满意度

- KR1:增加2个客户服务渠道（微信 与微博）
- KR2:优化回复流程，实现48小时回复
- KR3: 每月推出2个客户关怀活动

64

OKR

• 客户服务经理KPI VS OKR

KPI

客户满意度  
90%

结果与考核  
考核工具

OKR

- O: 本季度提升客户满意度
- KR1：客户问题解决时间缩短至2天
- KR2: 客户问题反映时间缩短至4小时
- KR3: 本季度招聘客户人员新增5名
- KR4: 培训客户服务人员服务技巧1次

过程与跟踪  
工作方式

67

OKR

- 每周回顾：鼓励员工主动找经理，对每周工作进行及时沟通。
- 每月回顾：由经理组织，与下属沟通本月工作、下月计划、存在哪些困难与挑战。
- 季度沟通：由经理组织，进行季度OKR工作总结及下季度目标设定。
- 半年度回顾：由人力资源行政部发起，经理组织，对半年度工作进行评价。
- 年度考核：每年以1月1日至12月31日为一个财政年度，每年1月份，由人力资源行政部发起，经理组织，提交年度考核结果。

70



## OKR

1: 每一项OKR进展得分以及原因

2：本周/本月/本季度做的比较好的OKR:

3: 本周/本月/本季度需要改善的OKR:

4: 遇到的困难与需要的帮助:

5: 本次沟通后回去会做的行动方案 (必须符合 SAMRT 原则)

--本人将在何时做某件事情，达到一个怎样的结果。

71

## OKR

| 姓名          | 部门                           | 打分 | 状态   | 状态 |
|-------------|------------------------------|----|------|----|
| 目标Object    | 关键结果key results              |    |      |    |
| 1: 完成季度招聘任务 | 1: 完成季度招聘任务10人               | 10 | 完成   |    |
|             | 2: 增加多媒体招聘渠道3个(微信公众号/微博/App) | 5  | 完成一半 |    |
|             | 3: 降低试用期人员季度主动离职率到5%         | 3  | 未完成  |    |
|             |                              |    |      |    |
|             |                              |    |      |    |
|             |                              |    |      |    |
|             |                              |    |      |    |

76

## OKR

## OKR制定评估记录模板

[illegible]

77

绩效评估

中基层考核表：量化指标+非量化指标+追加目标与任务(70%)+工作态度(20%)+管理行为（10%）

|                                   |         |     |    |      |     |      |     |
|-----------------------------------|---------|-----|----|------|-----|------|-----|
| 姓名                                |         | 职务  |    | 评价人  |     | 评价日期 |     |
| 第一部分：量化指标（权重40%共40分）              |         |     |    |      |     |      |     |
| 目标名称                              | 目标标准    | 权重  | 分数 | 完成情况 | 得分  | 评价分数 | 评价人 |
| 目标完成率                             | 90%     | 10% | 10 | 80   | 8   | 8    | 8   |
| 第二部分：非量化指标（权重60%共60分）             |         |     |    |      |     |      |     |
| 重点工作名称                            | 标准      | 权重  | 分数 | 完成情况 | 得分  | 评价分数 | 评价人 |
| 人力资源管理制度                          | 完整性与适用性 | 20% | 20 | 120  | 120 | 90   | 72  |
| 第三部分：追加目标与任务（权重30%共30分）           |         |     |    |      |     |      |     |
| 评价说明：                             |         |     |    |      |     |      |     |
| 1. 评价说明：评价考核等次按照以下标准：A为最高评价为最低评价。 |         |     |    |      |     |      |     |

78

(4) 绩效反馈

• 德勤绩效反馈



79

(4) 绩效反馈



APP: ACE的反馈理念

Feedback Model



Appreciation

感谢--认可



Coaching

教练-成长

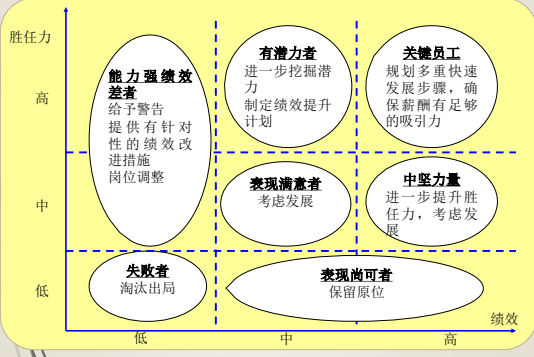


Evaluation

评价--改善

80

绩效评估结果的应用：人才开发矩阵



---

---

---

---

---

---

---

---

薪酬管理



武欣:《人力资源管理：管理学与心理学的整合应用》. 中国轻工业出版社. 2014

---

---

---

---

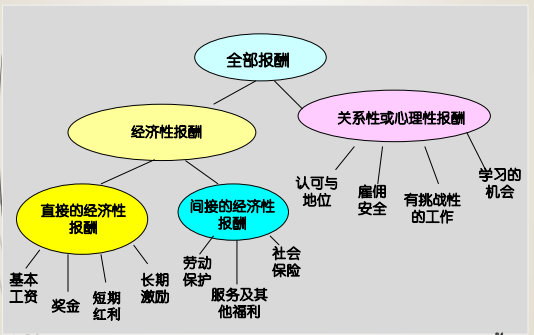
---

---

---

---

薪酬的基本概念与内容



---

---

---

---

---

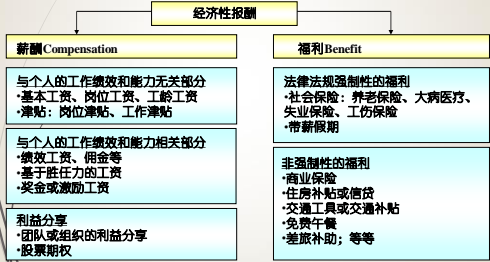
---

---

---

薪酬的基本概念与内容

薪酬福利的具体内容



85

薪酬模型



86

薪酬设计的3P原则



87

薪酬设计



89

---

---

---

---

---

---

---

---

职位评估

海氏职位评估系统

美国著名薪酬设计专家爱德华·海 (Edward-Hay) 于20世纪50年代研究开发的工具。

| 因素   | 因素解释                  | 子因素                |
|------|-----------------------|--------------------|
| 技能技巧 | 工作所需要的专门知识实际应用技能      | 专业知识技能、管理能力、人际技巧   |
| 解决问题 | 在工作中发现问题、分析问题、提出对策和决策 | 环境、难度              |
| 责任   | 任职者行动结果对组织的影响         | 行动的自由度、对结果的影响、财务责任 |

91

---

---

---

---

---

---

---

---

职位评估

职位评估技术工具：伟氏七因素法



92

---

---

---

---

---

---

---

---

薪点工资

案例：“十一级九档”工资制

| 层次 | 等级 | 薪点数      | 级差  | 档次   |     |     |     |     |     |     |     |     | 平均级差 |
|----|----|----------|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
|    |    |          |     | 1    | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   |      |
| 高层 | 11 | 1000-701 | 175 | 1000 | 980 | 945 | 919 | 875 | 840 | 805 | 770 | 735 | 35   |
|    | 10 | 700-601  | 100 | 780  | 760 | 740 | 720 | 700 | 680 | 660 | 640 | 620 | 20   |
| 中层 | 9  | 600-551  | 50  | 640  | 630 | 620 | 610 | 600 | 590 | 580 | 570 | 560 | 10   |
|    | 8  | 550-501  | 50  | 590  | 580 | 570 | 560 | 550 | 540 | 530 | 520 | 510 | 10   |
|    | 7  | 500-451  | 75  | 540  | 530 | 520 | 510 | 500 | 490 | 480 | 470 | 460 | 10   |
| 基层 | 6  | 450-401  | 50  | 490  | 480 | 470 | 460 | 450 | 440 | 430 | 420 | 410 | 5    |
|    | 5  | 400-351  | 50  | 400  | 390 | 385 | 380 | 375 | 370 | 365 | 360 | 355 | 5    |
|    | 4  | 350-301  | 50  | 350  | 340 | 335 | 330 | 325 | 320 | 315 | 310 | 305 | 5    |
|    | 3  | 300-251  | 50  | 300  | 290 | 285 | 280 | 275 | 270 | 265 | 260 | 255 | 5    |
|    | 2  | 250-201  | 50  | 250  | 240 | 235 | 230 | 225 | 220 | 215 | 210 | 205 | 5    |
|    | 1  | 200以下    |     | 195  | 190 | 185 | 180 | 175 | 170 | 165 | 160 | 155 | 5    |

96

---

---

---

---

---

---

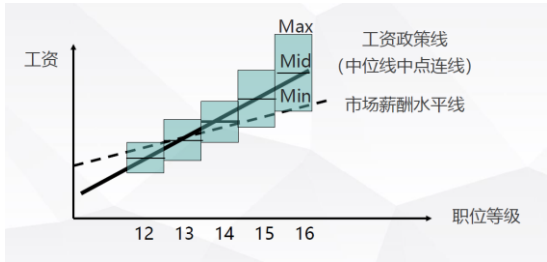
---

---

---

---

工资制定



100

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

员工福利管理

- 福利是薪酬体系中的重要组成部分。
- 福利的形式可以是金钱与实物、也可以是服务机会与某种特殊权利。
- 福利中的内容有强制性的内容，也有企业额外提供的非强制性的内容。
- 福利对员工的吸引和保留起到很大作用。



103

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

薪酬管理

即时激励模式几种形式

|  |   |  |
|--|---|--|
| 零成本：<br>•同级的奖励；<br>•公开表彰（内刊、照片、文化墙）；<br>•列席重要会议；<br>•参与重大研讨；<br>•跨部门工作机会；<br>•社交活动；<br>•鼓掌致意；<br>•感谢信/邮件/卡片； | 低成本：<br>•与高管共进午餐；<br>•发红包（扫码）；<br>•颁发证书/勋章；<br>•定制礼物；<br>•模范表演/宣讲；<br>•项目学习；<br>•培训；<br>•制作影集；<br>..... | 中高成本：<br>•特殊激励；<br>•国外旅游；<br>•现金红包；<br>•福利套餐；<br>•高级自助餐；<br>•演出/球赛/游乐园票；<br>•写进书籍和管理文章；<br>..... |
|--|---|--|

106

---

---

---

---

---

---

---

---

薪酬管理

不同阶段企业利润分享模式选择

| 企业发展阶段  | 可分配利润总额选择         | 个人分配利润额度  | 发放方式             | 分享对象选择          |
|---------|-------------------|-----------|------------------|-----------------|
| 初创期     | 超额利润法+固定比例法       | 个人贡献法     | 现金分享+延期利润分享+股权   | 业务骨干            |
| 成长期     | 超额利润法+分段比例法/固定比例法 | 综合法       | 现金分享+延期利润分享+股权   | 销售/技术骨干和中高层管理人员 |
| 成熟期     | 超额利润法+固定比例法       | 综合法/岗位贡献法 | 现金分享+延期利润分享+养老计划 | 全员/中高层管理人员/技术骨干 |
| 衰退期/转型期 | 不分配/超额利润法+分段比例法   | 个人贡献法     | 现金分享+延期利润分享      | 少数管理骨干          |

108

---

---

---

---

---


---

---

---

万千心理  
Wan Qian Psychology

职业生涯规划



武欣,《人力资源管理：管理学与心理学的整合应用》,中国轻工业出版社,2014

---

---

---

---

---

---

---

---

## 职业生涯的基本概念

- 职业生涯就是个人长期从事一系列工作的经历。（阿瑟和霍尔）
- 职业生涯是指与工作相关的整个人生历程。（格林豪斯）
- 职业生涯的概念如今已经从工作的经历扩展到个人生活的全部。
- 工作与家庭生活平衡是当今时代职业生涯管理中关注的一个重要主题。



111

---

---

---

---

---

---

---

---

## 职业生涯成功

### 职业生涯成功-万花筒里看成功

- 快乐 (happiness)
- 成就 (achievement)
- 意义 (significance)
- 传承 (legacy)

114

---

---

---

---

---

---

---

---

## 职业生涯发展阶段

| 休珀                | 霍尔                | 沙因                     | 格林豪斯              |
|-------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| 0-14岁：<br>成长阶段    | 0-25岁：<br>工作前阶段   | 0-21岁：<br>成长、幻想、开发     | 0-25岁：<br>选择职业    |
| 15-24岁：<br>探索阶段   | 25-30岁：<br>成就事业阶段 | 16-25岁：<br>开始工作        | 18-25岁：<br>参加工作   |
| 25-44岁：<br>成就事业阶段 | 30-45岁：<br>升迁阶段   | 17-30岁：<br>早期职业的正式成员资格 | 25-40岁：<br>职业生涯早期 |
| 45-64岁：<br>维持阶段   | 45-65岁：<br>保持阶段   | 25+：<br>正式成员资格         | 40-55岁：<br>职业生涯中期 |
| 65+岁：<br>衰退阶段     | 65+岁：<br>衰退阶段     | 35-45岁：<br>中年职业危机      | 55岁至退休：<br>职业生涯晚期 |
|                   |                   | 40+：<br>职业晚期退休         |                   |

115

---

---

---

---

---

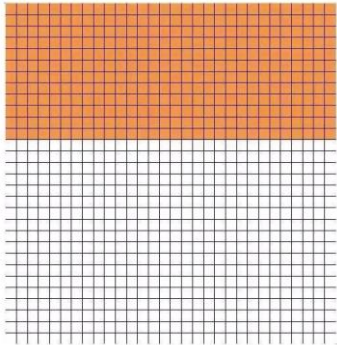
---

---

---



时间管理



117

---

---

---

---

---

---

---

---

员工关系管理



武欣:《人力资源: 管理学与心理学的整合应用》. 中国轻工业出版社. 2014

---

---

---

---

---

---

---

---

员工关系管理

- 员工关系: 员工与组织之间的关系
- 员工关系管理目标:
  - 1. 维系合法的员工关系 (劳动关系管理)
  - 2. 提升员工体验度和敬业度 (员工心理健康管理)
- 员工沟通管理: 内部网、内部出版物、意见箱、活动...
  - 新入职期、工作变动期、绩效考核期、员工离职期
- 员工压力和情绪管理: 疲劳、悲观、冷淡、刻薄、易激动

123

---

---

---

---

---

---

---

---

## 企业在劳动关系管理方面应注意的问题

- 加强法律问题研究和支特
- 完善公司内部的各项规章制度
- 注重法律之外的因素



125

---

---

---

---

---

---

---

---

## 员工帮助计划

- 员工帮助计划是由组织为员工设置的一套系统的福利与支持项目，旨在维护员工心理健康，提高绩效和改善组织气氛。
- 员工帮助计划的基本内容
  - 初级预防：消除诱发问题的来源
  - 二级预防：教育和培训
  - 三级预防：员工心理咨询与辅导



126

---

---

---

---

---

---

---

---

## 压力与情绪

- 长期压力的影响
  - 血压升高、头疼、心脏问题、睡眠问题、免疫系统问题
  - 焦躁、压抑、厌恶、生气、郁闷等消极情绪
- 消极情绪的影响
  - Gates, Elmer. "Physiologists' View of the World To-Day," Vol. IV, No. 4 (April 1914)



128

---

---

---

---

---

---

---

---

压力与情绪

• 笑的影响：

- 最新的医学研究发现，笑口常开可以防止传染病、头痛、高血压，心脏病，减轻精神压力，燃烧卡路里
- 欢笑可以增加血液中的氧分，并刺激体内免疫物质的分泌，对抵御病菌的侵袭大有帮助
- 笑能使肌肉松弛，对心脏和肝脏都有好处
- 爱、希望、笑，都具有医疗价值

130

---

---

---

---

---

---

---

压力与情绪

• 装笑也管用

- 装着有某种心情，模仿着某种心情，往往能帮助我们真的获得这种心情。
- 心情也需要“乔装打扮”



• 情绪会传染

• 思维可以训练：人具有很强的改造能力

131

---

---

---

---

---

---

---

课程总结

137

---

---

---

---

---

---

---

人力资源管理

- 一个目标
- 二个HRM逻辑
- 三个HRM思维
- 四个HRM关键词
- 九个HRM职能
  - 三个基础职能：人力资源计划、工作分析、胜任特征模型
  - 六个核心职能：招聘、培训开发、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、员工关系管理

138

---

---

---

---

---

---

---

---

一、HRM思维

- 1、全局思维
- 2、能力思维
  - 实际环境中的应用分析能力
  - 能够正确的定义“问题”
  - 能够在团队中有效工作
  - 能够倾听
  - 能够评估备选方案
  - 能够制定有力的行动计划
- 3、合作思维

140

---

---

---

---

---

---

---

---

二、务实思维

- 从真实的自己开始
  - 看进步，只和自己比
  - 有耐性，踏实不浮躁
  - 平常心，尝试很重要
  - 懂业务，效果会更好
  - 信自己，机会靠创造

141

---

---

---

---

---

---

---

---

### 三、学习思维

#### 原有的心智模式

#### 新的心智模式

管理者 → 教练  
 员工 → 持续的学习者  
 活动 → 学习的机会  
 工作场所 → 持续学习的环境

142

### 四、成长思维

- 创造未来挺重要
  - 任何的挫折，都是我难得的锻炼机会
  - 任何的委屈，都是我难得的成长的机会
  - 任何的难题，都是我难得的表现机会
- 万事都要从正面思考！
- 万事都从解决问题的角度思考！

143

### 课程目标

身体棒棒哒！ 智商+情商+逆商

心情萌萌哒！ =Achievements

感觉美美哒！

脚踏实地哒！

努力奋进哒！

