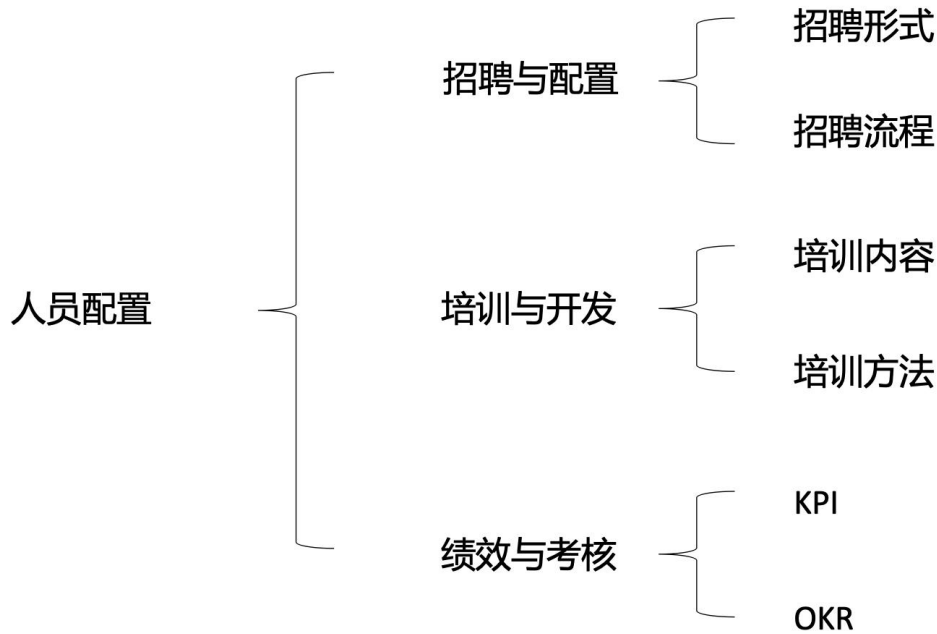


第七讲 人员配置



人力资源管理

通过招聘、甄选、培训、报酬等管理形式对组织内外相关人力资源进行有效运用，满足组织当前及未来发展的需要，保证组织目标实现与成员发展的最大化的一系列活动的总称。

正确的时间、正确的位置上、正确的数量、正确的人

- 人力资源规划——我们需要什么样的员工？
- 招聘与配置——如何招到这些符合要求的员工？
- 培训开发——员工招到后如何提升他们？
- 绩效管理——如何评价员工工作是否表现？
- 薪酬管理——如何给员工报酬？
- 劳动关系——如何长期管理和员工的关系？

一、招聘与配置

1. 招聘的目标

2. 招聘的程序

准备阶段、实施阶段、结果形成阶段

3. 招聘的渠道

内部培养策略 & 外部人才引进策略

- 内部培养与校园招聘（关注潜力）
- 引进人才与猎头（关注现实能力）
- 引进人才与文化融合（空降部队与地面部队之间的矛盾）

甄选：对求职者进行筛选以确定某项工作的最佳人选。

- **效度：**一种有**效度**的甄选工具应该具备某种特征,这种特征是该甄选工具与某种相关指标之间存在一种已被证实的相关关系。
- **信度：**一种有**信度**的甄选工具意味着在测量同一事物上一直保持一致的结果。

常见的甄选形式

- 简历;
- 笔试: 智力、性格测试;
- 面试: 无领导小组讨论、角色扮演、群面、单面;
- 背景调查: 核实信息、政审;
- 体检;

招聘常用的测试方法

1. 笔试

- 笔试: 考核应聘者学识水平的重要工具。这种方法可以有效的测量应聘人的基本知识、专业知识、管理知识、综合分析能力和文字表达能力等素质及能力的差异。
- 特点: 考试取样较多, 对知识、技能和能力的考核的信度和效度都较高, 可以大规模的进行分析, 因此花时间少, 效率高, 报考人的心理压力较小, 较易发挥水平, 成绩评定比较客观。
- 缺点: 不能全面的考察应聘者的工作态度、品德修养以及组织管理能力、口头表达能力和操作技能等。

2. 心理测试

- 心理测试, 是指在控制的情境下, 向应试者提供一组标准化的刺激, 以所引起反应作为代表行为的样本, 从而对其个人的行为作出评价。
- 心理测试的难度较大, 通常需选择专业的心理测试人员, 或委托专业的人才机构或心理学研究所进行测试。
- 心理测试有以下类型: 能力测试、人格测试、兴趣测试

3. 情景模拟

- 根据被测者可能担任的职位, 编制一套与该职位实际情况相关的测试项目, 将被试者安排在模拟的、逼真的工作环境中, 处理各种问题, 测试其心理素质、实际工作能力、潜在能力
 - 适用范围: 服务人员、事务性工作人员、管理人员、销售人员
 - 测试的能力
 - 语言表达: 演讲、介绍能力、说服能力、沟通能力
 - 组织能力 (协调能力): 会议主持、部门利益协调、团队组建
 - 事务处理: 公文能力处理、冲突能力处理、行政工作能力处理
- 模拟: 公文处理模拟法、无领导小组讨论

人员选聘的标准

- 人员技能与岗位职责相匹配
- 人员个性与岗位特点相匹配
- 人员价值观与组织价值观相匹配

二、培训与开发

培训 (training) 与开发 (development)

在英文中是两个既相联系又相区别的词:

- **Training** 是企业向员工提供工作所必需的知识与技能的过程;
- **Development** 是依据员工需求与组织发展要求对员工的潜能开发与职业发展进行系统设计 with 规划的过程.
- 两者的最终目的都是在于通过提升员工的能力实现员工与企业的同步成长。
- 在实践中，我们往往对培训和开发不做严格的区分。

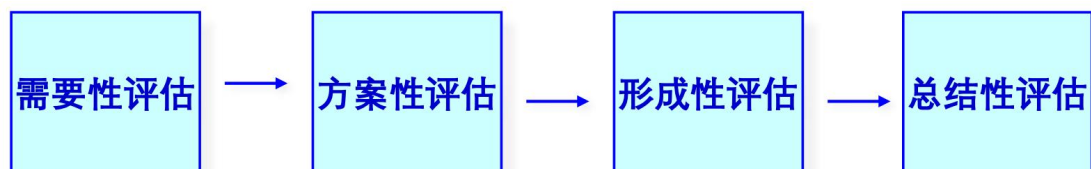


上岗培训: 对从事新工作的员工进行关于其工作岗位和所在组织的入门介绍。

人员培训的方法: 讲授法、视听学习、讨论法、角色扮演、互动小组法、师徒传承法

CSE 评估模型: Center for Study of Evaluation

CSE 评估模式是针对整个培训过程而进行的分阶段培训评估，它将整个培训的发生、发展过程分为阶段进行评估，从而可以有效地获得整个培训过程中的各个阶段、各个环节的可靠信息，达到不断控制、调整和改进培训工作的目的



需要性评估: 调查员工和企业有何种需要;

方案性评估: 对各种备选方案在达到目标方面成功的可能性做出评估;

形成性评估: 发现培训过程的成功和不足之处，修正培训活动某些偏离预期目标的地方，而保证培训目标的实现;

总结性培训: 对培训效果和效率的全面调查和判断。

三、绩效管理

(一) 绩效管理的责任承担

员工为什么需要绩效管理?

- 1) 明确自己的绩效责任与目标 (做什么、为什么做、结果是什么)
- 2) 参与目标、计划的制定 (组织的要求、目标必须达成理由)
- 3) 寻求上司的支持与所需资源 (责权、费用、工具、渠道等)
- 4) 及时获取评价、指导与认同 (好不好、是否满意、如何改进偏离)
- 5) 获取解释的机会 (消除误解、解释原因)

(二) 绩效管理指标体系

(1) KPI 指标体系

关键结果领域 (KRA, Key Results Area)

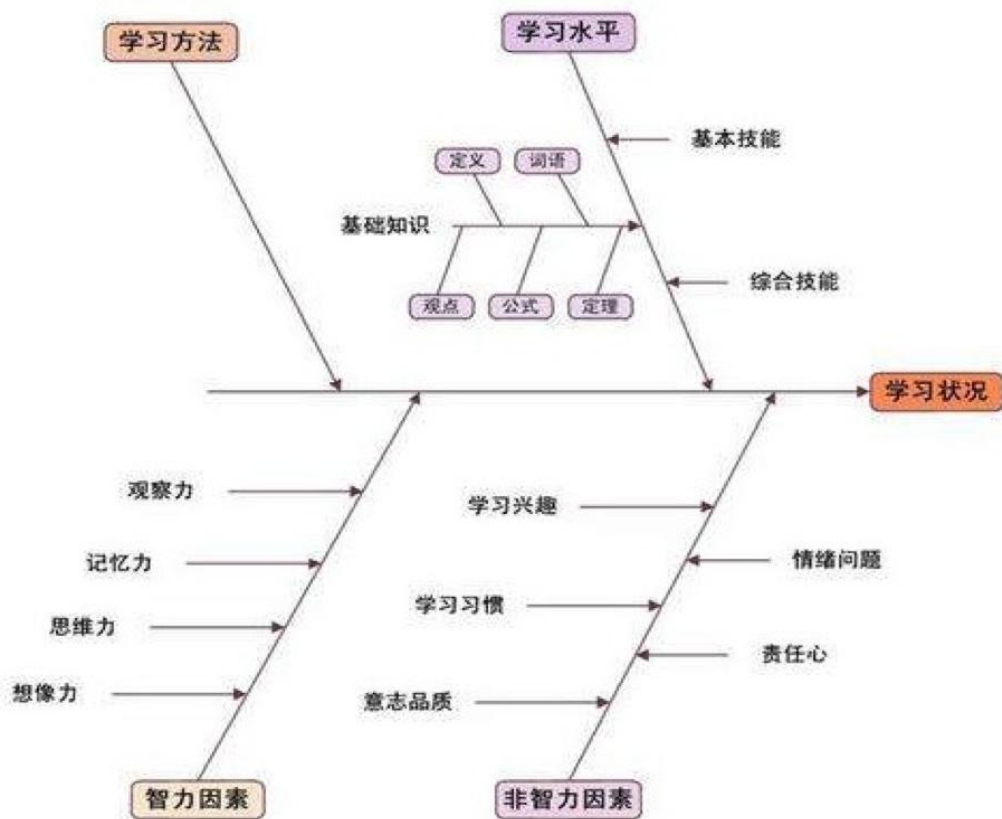
对组织使命、愿景与战略目标的实现起着至关重要的影响和直接贡献，是决定战略绩效目标实现的关键要素的集合。

关键业绩指标 KPI (Key Performance Indicators)

衡量企业战略绩效目标实现程度与达成效果的关键指标。其目的是以关键绩效指标为牵引，强化组织在某些关键绩效领域的资源配置与能力，使得组织全体成员的行为能够聚焦在成功的关键行为及经营管理重点上。关键业绩指标体系简洁、明确、可衡量、可操作。

KPI 指标体系设计

运用鱼骨图与头脑风暴法对企业的成功因素进行分析，选取影响成功的关键绩效维度，并找出每个维度的关键要素。



三步骤确定 KPI

1. 鱼骨图分析

寻找企业成功的关键要素，即确定企业 KPI 维度，明晰获得优秀业绩所必需的条件和要实现的目标。

2. 进一步分解

对模块进行解析和细化，即确定 KPI 要素。KPI 要素为我们提供了一种“描述性”的工作要求，是对维度目标的细化。

3. 确定 KPI 指标

对于一个要素，可能有众多用于反映其特性的指标，但根据 KPI 考核方法的要求和便于考核人员的实际操作，我们需要对众多指标进行筛选，以最终确定 KPI 指标。

(2) OKR 指标体系

目标与关键结果指标体系 OKR (Objectives and Key Results)

一套明确和跟踪目标及其完成情况的管理工具和方法

O (Objectives): 目标——它问我们想做什么？

K (Key Results): 关键结果——那些关键结果证明你实现了目标，通过关键结果来衡量我们实现目标的情况。

- OKR 的特点: 共同参与、公开透明、鼓励挑战、聚焦重点、主动协作、积极推进
- OKR 的价值: 激活员工、激活团队、提高效率

一个来自于今日头条的 OKR 示例

O: 今日头条粉丝数量超过 10 万人。

KR1: 每日原创文章规划 100 个指定选题；

KR2: 头条问答高质量完成所有邀请回答；

KR3: 每周完成 5 个小视频及其他头条视频的制作，多渠道传播；

(3) KPI 与 OKR

OKR	KPI
员工先弄清楚公司目标方向是什么，再想想自己做什么能支持目标，接着设定个人目标，以及衡量指标，和老板讨论达成一致。	公司制定大目标方向后，逐层拆解关键指标至各部门，各部门再拆解至每个人，每个人盯着自己的指标干领绩效

方面	OKR	KPI
发起方式	自下而上	自上而下
侧重	业务本质目标	个人考核指标
绩效薪酬关联	间接关联（作为评估参考）	直接关联（按完成度而定）
公开性	公开透明	视业务而定

KPI 和 OKR 的选择

- 有的员工主观能动性就是很差，想不出 OKR，不如 KPI 更直接有效。
- OKR 最终和绩效并不是直接关联，有些员工会认为分配不公平。
- 所以实际情况中，
 - OKR 更偏向于创新型团队，组织文化透明的团队，更能发挥员工主观能动性，支持业务的整体发展。
 - KPI 更倾向于劳动密集型，工作流程标准化团队，更能提升整体组织的执行力和落地效率。

(三) 绩效管理指标体系建设中需要注意的问题

1. 绩效指标体系建设中的责任、分工、定位模糊不清，导致人力资源部工作开展不畅顺；
2. 绩效指标设置与企业战略目标脱节，绩效指标不能真正反映企业战略目标与管理改进诉求，导致企业绩效价值导向偏离组织文化与目标；
3. 指标设计只追求财务指标而忽略非财务指标，导致企业陷入单纯的功力文化中，短期行为严重；
4. 许多企业的绩效考核指标结构设置不合理，繁琐与单一的现象并存，导致绩效考核难以执行；