

# 目 录

丛书序 .....	1
前言 .....	3
第一部分 人力资源管理咨询总论 .....	5
第一章    人力资源管理咨询的目的和意义 .....	5
第一节    人力资源管理咨询绝对现场 .....	5
第二节    人力资源管理咨询的作用 .....	11
第二章    中小企业人力资源管理咨询 .....	21
第一节    中小企业人力资源管理特点 .....	21
第二节    中小企业人力资源管理的典型问题 .....	25
第三节    中小企业人力资源管理咨询经验 .....	36
第三章    国有企业人力资源管理咨询 .....	38
第一节    国有企业人力资源管理特点 .....	38
第二节    国有企业人力资源管理典型问题 .....	41
第三节    国有企业人力资源管理咨询经验 .....	58
第四章    高科技企业人力资源管理咨询 .....	61
第一节    高科技企业人力资源管理特点 .....	61
第二节    高科技企业人力资源管理的典型问题 .....	68
第三节    高科技企业人力资源管理咨询经验 .....	75
第二部分 人力资源管理咨询程序 .....	77
第五章    项目初期 .....	78
第六章    项目中期 .....	88
第一节    客户介绍情况 .....	88
第二节    二手资料收集与消化 .....	91
第三节    访谈与问卷调查 .....	94
第四节    人力资源管理诊断与建议报告 .....	121
第五节    人力资源管理方案与制度的编制 .....	122
第七章    项目尾期 .....	124
第一节    方案提交与培训 .....	124
第二节    方案实施准备 .....	128
第三节    方案实施 .....	129
第四节    变革管理 .....	129
第三部分 人力资源管理咨询的典型方法 .....	133
第八章    工作分析 .....	133
第一节    工作分析的发展 .....	133
第二节    工作分析的方法 .....	135
第三节    工作分析的一般程序 .....	146
第九章    薪酬体系设计 .....	148
第一节    薪酬体系设计思路 .....	148
第二节    薪酬体系设计工具 .....	149
第三节    岗位评价实例 .....	167

第十章	考评体系设计 .....	173
第一节	考评体系设计思路 .....	173
第二节	考评主体设计 .....	173
第三节	考评内容设计 .....	182
第四部分	人力资源管理咨询全景案例 .....	187
第十一章	项目建议书 .....	188
第十二章	内部信息收集 .....	195
第一节	内部访谈 .....	195
第二节	问卷调查 .....	225
第十三章	人力资源管理诊断报告 .....	226
第一节	综述 .....	226
第二节	规划与招聘诊断 .....	231
第三节	培训与发展诊断 .....	236
第四节	考核诊断 .....	242
第五节	薪酬诊断 .....	248
第六节	人力资源管理建议 .....	255
第十四章	人力资源管理制度 .....	263
第一节	招聘制度 .....	264
第二节	培训制度 .....	271
第三节	考评制度 .....	294
第四节	员工职业发展制度 .....	351
第五节	薪酬制度 .....	375
第十五章	职务说明书 .....	387
第一节	总经理 .....	387
第二节	生产副总经理 .....	390
第三节	行政副总经理 .....	393
第四节	技术副总经理 .....	396
第五节	总经理助理 .....	400
第六节	总经理办公室主任 .....	402
第七节	行政部经理 .....	405
第八节	财务部经理 .....	408
第九节	人力资源部经理 .....	411
第十节	营销部经理 .....	414
第十一节	技术开发部经理 .....	417
第十二节	技术发展部经理 .....	419
第十三节	质量管理部经理 .....	423
第十四节	生产中心经理 .....	426
第十五节	采购部经理 .....	429
第十六章	关键岗位考核指标 .....	432
第一节	总经理 .....	432
第二节	生产副总经理 .....	433
第三节	行政副总经理 .....	435
第四节	技术副总经理 .....	437
第五节	总经理助理 .....	439

第六节	总经理办公室主任 .....	440
第七节	行政部经理 .....	441
第八节	财务部经理 .....	443
第九节	人力资源部经理 .....	444
第十节	营销部经理 .....	445
第十一节	技术开发部经理 .....	447
第十二节	技术发展部经理 .....	448
第十三节	质量管理部经理 .....	449
第十四节	生产中心经理 .....	450
第十五节	采购部经理 .....	452
附录一	人力资源管理咨询公司与咨询顾问选择 .....	453
附录二	人力资源管理图书与信息来源推荐 .....	456
参考文献	.....	459

## 丛书序

随着我们经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地发生了巨大的变化。在这种变革的条件下，如何使企业走向成功成为企业面对的最大问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法面对巨变的环境做出相应的对策。管理咨询行业就是在这样的条件下应运而生，并且不断的蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询从业者提出严峻的考验。充实企业管理者和管理咨询从业者的头脑势在必行。然而，面对五花八门的各种管理书籍，各种各样的理论与方法令人眼花缭乱。在咨询实践过程中，往往需要“博览群书”，才能找到自己需要的东西。我们迫切地感到需要一套在咨询中能起到指导作用的工具包，具有灵活易懂，简便易用等特点，能够随时帮我们解决客户遇到的问题。目前流行一些的管理咨询工具书从不同的角度对咨询的各方面进行了阐释，但是，缺少一部全面地、系统地描述管理咨询的强大工具。恰逢其时，国内咨询业的先行者与领导者北大纵横管理咨询公司凭借多年管理咨询经验，在强大的咨询力量与学术力量的支持下，编写了这套《北大纵横管理咨询丛书》。北大纵横管理咨询公司以内最知名的商学院——北大光华管理学院为背景，以光华管理学院老中青三代教授组成的顾问委员会为依托，以一批拥有多年管理咨询实践经验的咨询师为基础，既了解管理领域最前沿的动态，又掌握大量第一手的时间经验，可谓实力雄厚。本套丛书的编写得到了顾问委员会和大批咨询师的积极参与和支持。参与本次编撰的人员均来自管理咨询经验丰富的优秀咨询师，他们能够切实地把握读者与客户的最深层次的需求，并且能用自己的经验与智慧解决读者与客户的疑惑与难题。

这套丛书的特点，就是简便易用，具有较强的实用性。书中没有复杂的令人咀嚼的高深理论，读者不必为研究专业术语而煞费苦心。这套丛书将读者的精力从学术研究中解放出来，投入到如何结合生动翔实的案例灵活地运用书中提供的强有力的工具。书中给出的工具大多数是经验丰富的咨询师在实践中应用和验证过的，具有极强的实用价值。如何规划并实施战略，如何帮助企业进行人力资源设计，如何在咨询中最有效率的解决问题，在读过本套丛书后，这些问题都会迎刃而解。

诚然，本套丛书中主要内容是针对咨询从业人员如何更有效率的开展咨询工作，是咨询师们提高理论素养和增加实践经验的好帮手。然而，它的读者并不仅仅局限于此。任何致力于挑战企业变革，促进企业成长的管理者，都将视本套丛书为不可多得的“秘籍”。

这套丛书的内容并非涵盖了企业管理咨询的每一个角落。但是无疑，书中的观点都是精心提炼而成的。很多观点并非第一次出现在读者面前，但是，如果想从浩如烟海的图书中找到本套丛书所提供的观点，是需要大量的时间与精力的。无疑，本丛书是企业管理者与咨询从业人员提高效率的

一样法宝。

本套丛书第一阶段从 2002 年 8 月 15 日开始，到 2002 年 9 月 15 日截止，第一阶段首先出版丛书中的三本：《在中国做管理咨询》、《战略咨询理论、工具、案例》、《人力资源咨询理论、工具、案例》。每本书约 20 万字左右。随后准备每年完成 12 本左右，预计在 3 年内完成整部丛书的编写。丛书内容涉及针对不同行业、企业内部不同职能的咨询方法与理论，还包括针对咨询公司本身的管理与咨询从业者素质的培养等方面的内容。届时，本丛书将成为管理咨询领域最全面，最权威的工具书。

## 前言

面临市场竞争的日益加剧以及人们知识水平的不断提高，如何提高组织中员工的工作效率，提高组织的竞争力，增强员工的满意度是人力资源管理者面对的重要问题。然而我国合格的人力资源管理从业人员数量无法满足人才市场的需求，即使是在经济比较发达的几个城市也是如此，更不用提经济比较落后地区的状况了。组织没有人事部门、寥寥几个人事管理者也常是半路出道身兼数职的现象比比皆是，人力资源管理体系的重建是许多组织面临的重要和紧迫任务，落后者将逐渐受到来自市场的挑战，渐渐的只能望优秀企业之项背了。作为人力资源管理咨询的从业者的一个深深体会是我国的组织迫切需提高人力资源管理水平，这是任何一个有社会责任感的咨询人士都会发出的感慨，除非你想退出游戏，否则就必须遵守游戏规则，而游戏规则之一就是提高人力资源管理层次。

在当前，人力资源管理咨询是解决组织面临的人力资源管理问题的一个重要办法，另外一个不太成熟的办法则是人力资源管理外包。人力资源管理咨询业务在短短的几年内已经发展的相当规范，组织通过接受这种规范的服务，可以系统的发现管理尤其是人力资源管理体系中存在的缺陷，现代的人力资源管理已经被提高到组织的战略地位上了，这种专业的人力资源管理工作我国的许多组织内部是一时无法完成的，人力资源管理咨询服务应运而生。通过人力资源管理咨询，组织不仅能够建立符合自身战略、文化等特点的人力资源管理体系，而且可以培养几个内部的人力资源管理人员，逐渐具有自我造血功能。

虽然人力资源管理咨询在国内经过近十年的发展，已经有专业的管理咨询公司能够提供规范的服务，但是仍然有许多公司在摸索中前进。如何提高人力资源管理咨询项目的成效是每一位人力资源管理咨询师以及有志于人力资源管理的人士都在思考的问题，希望能够获得什么启发，然而现在的图书网络等资源中很难发现合适的参考书。有的多是译著，并不十分符合国内的实际，或者是笼统的介绍，读者得不到深刻的细致的了解，目前尚未有系统地介绍我国人力资源管理咨询程序和工具方面的书籍，正是在这样的背景下，本书诞生了。本书首次进入这一领域，披露了咨询公司进行人力资源管理咨询的工作内容和技能，内容包括各种组织的人力资源管理问题诊断、咨询项目经验、人力资源管理咨询工作程序和分析工具，并介绍了大量的咨询案例。

全书分为四个部分，第一部分包括第一章至第四章，通过实际案例分析介绍不同组织的人力资源管理特征和人力资源管理咨询项目经验。

第二部分包括第五章至第七章，详细的描述了人力资源管理咨询项目的运作过程。

第三部分包括第八章至第十一章，介绍人力资源管理咨询项目运作过程中常用的几个工具。

第四部分包括第十二章至第十七章，全面介绍一个人力资源管理咨询项目案例。

本书目的是通过深入介绍人力资源管理咨询工作，使读者了解和学习人力资源管理的工作技能和咨询方法。本书特点是强调实践性和可操作性，列举了大量的案例，充分体现现代人力资源管理理论和实践的发展，对企业管理人员、管理咨询人员具有参考价值。

本书以企业中高层管理人员、管理咨询从业者为阅读对象，可以作为职业人士从事人力资源管理实践的指导参考书。

在本书编写过程中得到了许多同事的大力支持，如北大纵横高级咨询师陈江、项目经理张飞、李强等，他们提出了许多宝贵的意见，特别表示感谢！

由于本人水平有限，不正之处难免，真诚的恳请广大读者指正。

著者

2002 年 10 月

# 第一部分 人力资源管理咨询总论

本部分将通过对人力资源管理咨询项目丰富经验加以总结，在此基础上对我国管理咨询市场上目前人力资源管理咨询项目的特征进行阐述：

第一章首先从一个具体的人力资源管理咨询项目引入，总体介绍了我国的企业或其他组织的人力资源管理现状，遇到的人力资源管理问题以及寻求人力资源管理咨询的目的，通过人力资源管理咨询达到的结果给组织发展的意义。

第二章具体介绍中小企业企业或组织人力资源管理咨询项目的特点，内容包括中小企业的人力资源管理现状、问题总结以及人力资源管理咨询项目经验总结。

第三章具体介绍国有企业或组织人力资源管理咨询项目的特点，内容包括国有企业的人力资源管理现状、问题总结以及人力资源管理咨询项目经验总结。

第四则从高科技企业组织的角度来阐述相应的人力资源管理咨询项目的特点，内容包括中小企业的人力资源管理现状、问题总结以及人力资源管理咨询项目经验总结。

## 第一章 人力资源管理咨询的目的和意义

### 第一节 人力资源管理咨询绝对现场

#### 一、人力资源管理咨询绝对现场

2001年6月15日下午2点，南方某经济特区的一个上市公司的会议室里，高层领导正在举行一个会议，这是人力资源管理咨询项目的诊断和建议报告汇报会。一个星期以前各位参会者收到会议通知，会议预定时间2个小时。

40多平米的会议室里，会议圆桌的一边依次坐着办公室主任刘先生、董事会秘书陈先生、副总经理刘先生、总经理范先生、副总经理戚女士。对面是北大纵横人力资源管理咨询项目组的5位同事，包括1位项目助理和3位咨询顾问，一位项目经理。与会者都准备的比较充分，笔记本打开，随时准备记录，两位副总也带上了眼镜。

会议桌弧形正前方荧幕上是数字投影仪投射过来的幻灯片（图1-1），项目经理站立在弧形桌边，右手拿着激光笔，左手准备控制笔记本电脑进行幻灯片放映。



# xxxx股份有限公司 人力资源管理诊断与建议报告

二零零一年六月

图 1-1

项目经理是会议的汇报者，打开第一页，他显得有些激动，毕竟从项目组入住企业开始，近 20 天辛勤劳动的结果可以展示给客户。他也格外精神，跟过去的汇报一样，他照例中午洗了个澡，深蓝色领带在白色衬衫和深蓝色西装之间衬托出职业咨询师的风格，看上去似乎对着装颇有研究。

实际上他更自信，因为汇报中的主要内容已经在两天前跟主要领导有过沟通。简短全面的回顾了这么多天的工作内容后（图 1-2），项目经理带领大家进入正题。

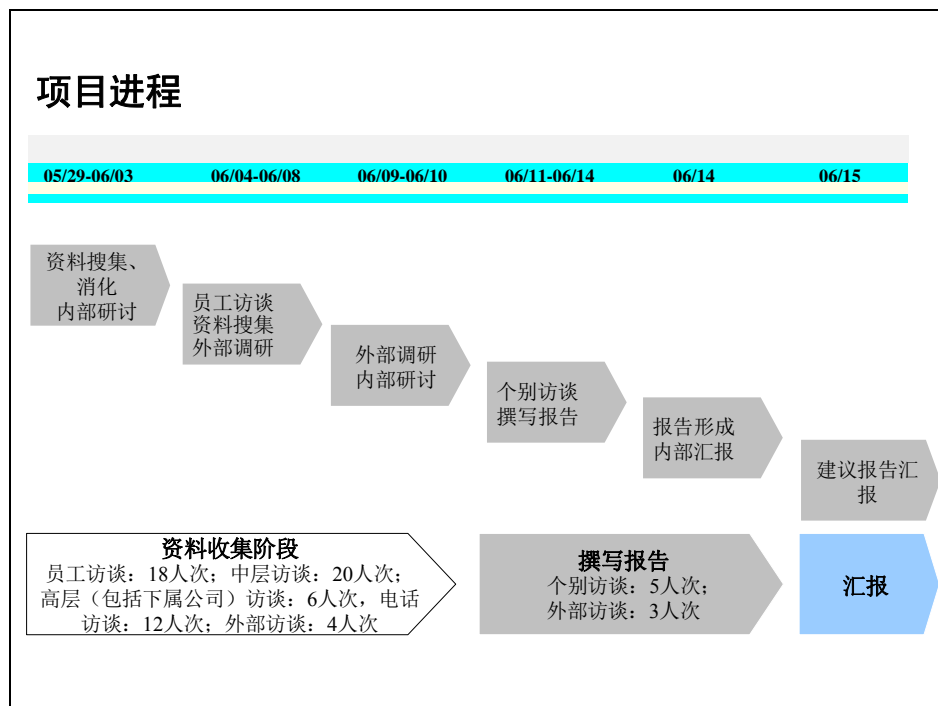


图 1-2

他先介绍本次汇报的主要内容结构安排（图 1-3），以及大致所需要的时间。

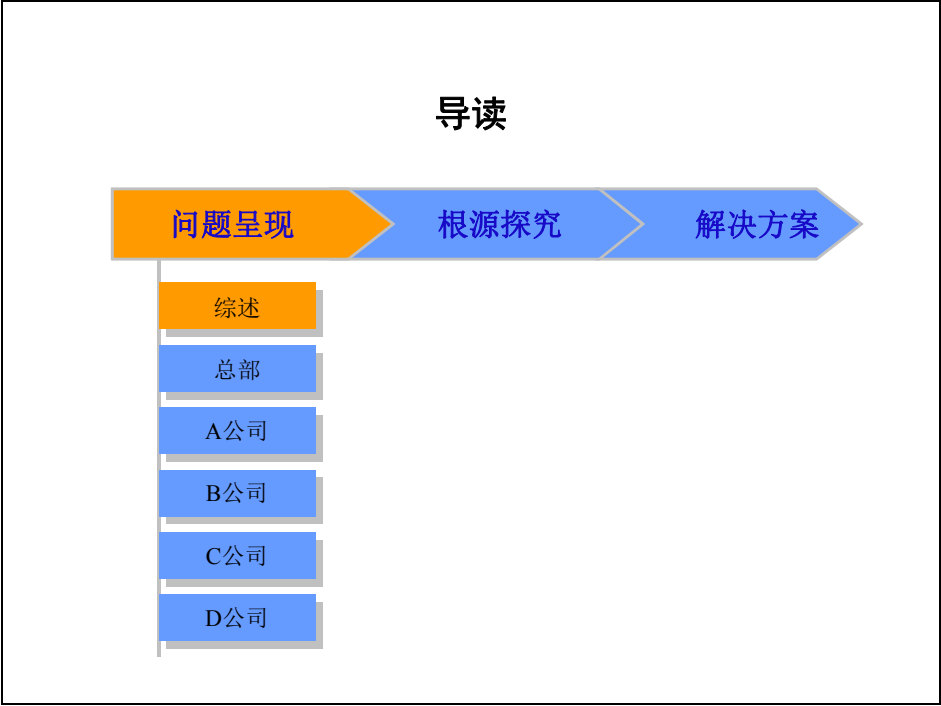


图 1-3

由于这家公司包括两家子公司和两家分公司，第一部分问题呈现的结构安排很自然，报告的内容是按照提出问题事实现象，然后做出原因分析后，再提出解决建议的思路进行的。第一部分的问题提出是通过项目组掌握的大量的员工访谈结果和调查表统计分析以及公司文字等资料得到的。第二部分的根源探究和第三部分的解决方案则是项目组知识的结晶。

在根源探究介绍到最后部分，项目经理对分析的问题进行了总结（图 1-4），

## 总结：目前人力资源管理急待解决三大矛盾

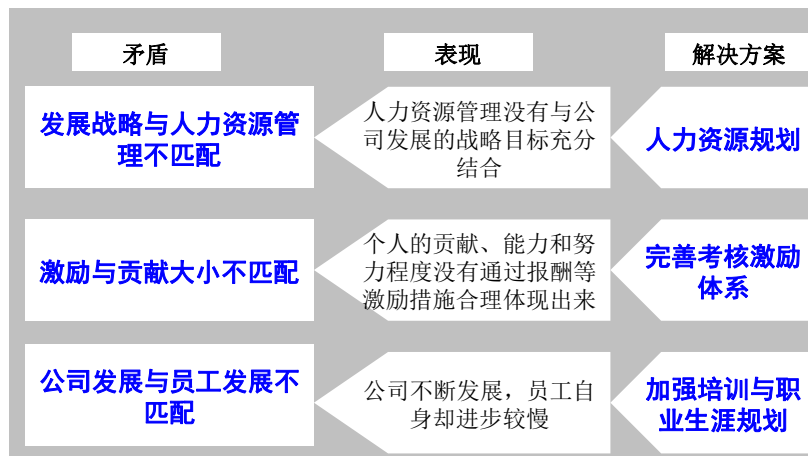


图 1-4

“实际上我们公司的人力资源管理继续解决三个主要矛盾：发展战略与人力资源管理的不匹配、激励与贡献大小的不匹配、公司发展与员工发展的不匹配”。他对每一个矛盾进行着充分的解释，并不时的翻回问题呈现部分，比如在讲解“公司发展与员工发展不匹配”的矛盾中，其中公司现有的职称评定体系不够合理，而且职称体系在工资体系中体现又不尽合理，导致公司的激励不足，有许多员工也感到像已经发展到尽头似的（图 1-5）。

## 内在激励：手段缺乏且标准不合理；其中职称评定过于重视进厂时的学历，员工抱怨较多

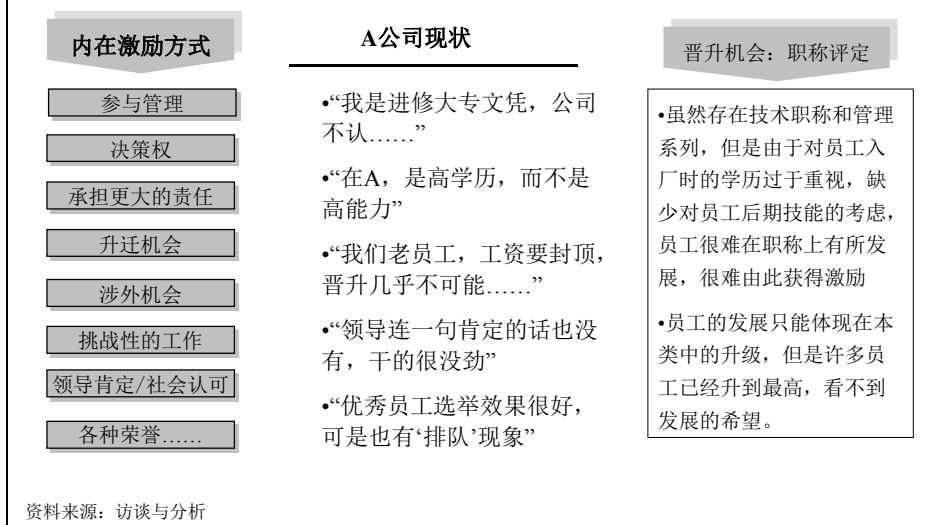


图 1-5

时间在悄悄流逝，两个小时的会议，项目组提出的问题和分析、解决方案都在充分讨论后得到了确认，在介绍了下一步的工作计划后会议结束（图 1-6）。

下一阶段工作计划			
时间	北大纵横项目组工作内容	需客户配合	客户参加人员
6月16日- -6月23日	•职务说明书培训 •发放、收集、修改职务说明书	•提前通知有关人员参加	人力资源部门负责人及总部所有人员、下属单位部门经理以上人员
6月24日- -6月30日	•招聘培训 •编写招聘制度 •工资结构研讨	•与高管研讨工资结构	各人力资源管理部门负责人
7月1日- -7月7日	•岗位评价培训 •编写岗位评价报告、薪酬制度	•视选用方法确定	待定
7月8日- -7月14日	•培训的培训 •编写培训制度、职业生涯指导报告	•通知有关人员	各人力资源管理部门负责人
7月15日- -7月21日	•考核指标研讨 •编写考核制度，员工手册	•通知有关人员	各单位负责人及部分中层
7月22日- -7月28日	•修改、提交人力资源管理报告 •针对报告内容，基于客户需求进行培训	•提出培训需求	

图 1-6

在公司总经理真诚的高度评价之后，项目组一行感到胜利的曙光就在眼前了。7月25日，针对上次汇报的建议方案细化后的可执行的制度正式出台，其中凝结了项目组内部以及与客户的不数次交流所得。上午9点，项目经理将装订整齐的报告交给客户的项目负责人。报告包括：岗位说明书、岗位评价指导书、薪酬制度、考核制度、业绩合同管理办法、关键岗位考核指标、招聘制度、培训制度、员工职业生涯管理制度、职务评审制度、员工手册。在向客户简介了大概内容后——比如职务评审制度就解决了上图中存在的问题——项目经理与客户方项目负责人商定了针对提交方案的操作培训时间，8月10日项目项目组带着客户高度评价从南国回到了北京。

## 二、企业需要人力资源管理咨询

其实上面的示例中公司领导层也是第一次接触人力资源管理咨询，当时项目洽谈人员在与这家公司的交流中，体会到领导人的苦恼，下属几个公司人员收入不均，即使收入较高的某个子公司员工也是工作积极性不足，公司人力资源依然像公司上市之前那样，没有专业的人力资源管理人员，股份公司总部负责人事工作的办公室仍然停留在给员工办理保险、档案关系管理方面，许多人力资源管理不善带来的问题引起了领导对人力资源管理的高度重视，于是试探着找管理咨询来解决问题。

“比如招聘中存在办公室某岗位缺人，两年还招聘不到的现象等……”那位开始洽谈项目的副总苦恼的说。后来项目组了解到，公司在招聘的时候，负责招聘的人整个招聘过程与用人部门没有联系，所以招聘后发现不符合用人部门要求。

人力资源管理方面的问题正越来越多的影响着企业管理，企业管理者和员工个人都对人力资源管理给予越来越多的关注。北大纵横管理咨询公司总经理王璞先生在中国人力资源网专家问答栏目中遇到各种各样的问题，其中人力资源管理方面的问题就几乎涉及到了人力资源管理的每个细节，如：

#### 1.如何改变"位低权轻责任大"的状况？

我们公司是一家处于发展阶段的民营高科技企业，目前公司的重点是研制产品和开拓市场。对于人力资源这块，老总似乎没有足够的重视。现在公司内部管理较混乱，各项制度都不完善。做人力资源的只有我一人，什么事情都要我去考虑，员工们有事就来找我，而我什么也做不了主，给我的权限就那么大。可是一旦出问题了，承担责任的只有我。我真觉得很不公平，也不甘心。

请问，我该如何做，才能改变这种现象？

#### 2.怎样建立考核系统？

我现在在一家管理咨询公司上班，主要是实习接触阶段，毕业才1年。但现在由于公司人力资源主管由于一些原因离开公司了，老总就让我来主管这方面的工作，对我来说是一个考验，我以前没有做过这样的工作，而且公司里每个人都是专家。请问我该从何下手才能做到"新官上任三把火"，把他们给压住？谢谢您！

#### 3.创业型企业如何管理？

我是一家生产高科技医疗器械的企业人事行政经理，公司开创只有半年，但是因为公司是由5个人一起创办的，这5个人有人当总经理，而其他人明显表现出不服，所以现在管理上经常会出许多问题，经常会把矛盾和责任推到我身上，还喜欢无中生有，背后中伤我，而我做的一切都是以工作为重，我真不知道应该如何做好工作？如何处理这种复杂的人员关系？

#### 4.如何实施关键绩效考核体系？

近期，我在看了《世界经理人文摘》的七月刊中《让变革的因子扎根企业》一文，觉得深受启发！并由此产生两个浓厚的问题，想请教你王老师：第一个问题，在企业的一些管理部门或生产服务部门，如何合理确定关键有效的指标中，并如何通过实施关键绩效指标（KPI）考核体系，引导全体员工或部门以市场为导向的管理目的？

第二个问题，全球化经济的时代，为何说企业实施统一管理运作平台日益突现出来？它的管理实施是否会与下属各部门的管理放权相矛盾呢？对于国内的中型企业有否必要实施呢？

5.中小型贸易公司人力资源管理的侧重点是什么？怎样建立贸易公司的人力资源管理系统？

6.如何制定薪资等级体系

我们是一家房地产开发公司，我们现行的工资制度是岗位技能薪点值工资制度，由于岗位薪资级差过大，且每个岗位薪资太固定，导致了对员工的激励不够。目前我们想从岗位的级差开始入手进行薪酬改革，希望您就如何制定薪资等级体系给我们一些宝贵的建议。

7.何对关键人才进行长期有效的激励？

随着事业的发展，越来越多的民营企业认识到仅仅依靠一个人的力量是难以驾驭整个企业的，必须依靠一个优秀的管理团队。为了使这些优秀的中高层管理人才能够长期留在企业里，不能再靠发红包、送汽车等随意性行为，必须建立起一套基于业绩和能力的、合理规范的长期激励方案。请问，目前可行的长期激励手段有哪些？在设计和操作中应注意什么？

8.房地产企业如何建立业绩考核体系？

我们是一家成立于 1997 年的房地产企业。为了增强企业的竞争力，目前企业提出狠抓质量和服务。可是摆在面前最大的困难就是企业各个工作系统、工作节点都没有绩效考评制度，更谈不上建立评价体系。

.....

诸如此类的问题正在困扰着企业从业人员或者是对人力资源管理感兴趣的人士，通过人力资源管理咨询来解决这些问题已经越来越普遍了。许多人力资源管理咨询项目，都是企业在基于对以上类似问题的深入思考后，决定建立现代化的人力资源管理体系，从而需要管理咨询帮助的基础上产生的。

## 第二节 人力资源管理咨询的作用

我国共有大大小小的企业数以百万计，随着市场竞争的日益加剧，企业运作的任何一个方面出现短板都有可能导致失败的结局，而这所有的运作，都与人力资源有关，正如现代管理大师彼得德鲁克所说：“企业只有一项真正的资源：人。”但是我国企业具有先天的人力资源管理不足，试想，我国上千万的企业中如果每个企业需要一个人力资源专业管理人员，那么就需要千万余人，实际上我国接受过人力资源相关专业教育的从业人员远没有这么多，每年毕业的 MBA 只有 1 万余人，所以在未来若干年也不会达到这样的规模。即使企业有一个人力资源管理专业人员，能够解决企业中所有的人力资源管理问题吗？这仍然是个很大的疑问。因此企业为了提高人力资源管理水平充分发

挥人力资源的效用，从而在市场中获取竞争优势的有效便捷途径是依靠人力资源管理咨询。

## 一、人力资源在现代管理中的作用

### （一）人力资源是企业最重要的资源

人对社会的价值主要体现在他的劳动能力，劳动能力不能脱离人的健康肌体独立存在，所以一个具有企业所需的职业能力、身体健康、有主动工作精神、能够与企业的组织环境 and 企业文化相适应的人，就成为企业最重要的资源。首先，企业的发展与员工的职业能力的发展是相互依赖的，但是人们重视人的职业能力必须先重视人本身。企业通过招聘、培训开发、各种调整和激励政策的目的是要鼓励员工能够不断的提高职业能力并愿意运用职业能力为企业服务，否则企业就无法适应激烈的竞争环境。其次，人力资源是有意识、有价值的资源，这是他与物的资源的本质区别之一。当人具有从事工作的愿望时，人的工作会是主动的，因此如何有效调动员工的积极性，强化他们对组织的认同感，建立良好的工作价值观，是人力资源管理中的一项意义深远的管理任务。最后，人是在特定的环境中成长起来的，每个人形成了与其成长环境有关的生活和心理品质。企业是由许多单个的人组成的、有目的的组织，为了有效的实现组织的目标，企业就需要统一的价值观念，这就是企业文化。

### （二）人力资源是创造利润的主要来源

商品的价值是由两个性质不同的部分组成的，即转移价值和附加价值，其中附加价值是商品价值对转移价值的差额部分，这部分价值是由劳动创造的，它是利润的真正来源。商品的附加价值越高，企业的利润就会越大，而期望的附加价值越高，就必须依赖人力资源的质量和结构。IBM 公司总裁 T.J.Waston 说过“你可以搬走我的机器，烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会。”

### （三）人力资源是一种战略性资源

对人力资源的管理往往关系到一个企业的生存和可持续发展问题。知识经济的到来，社会经济的发展增强了对劳动者知识的依赖，因此人力资源特别是拥有高科技产业发展相关的知识的人才，成为具有战略意义的资源。微软公司的盖茨和他的软件工程师是公司最有价值的财富，是企业最重要的战略资源。

## 二、人力资源管理的发展和演变

### （一）产业革命阶段（18 世纪末至 19 世纪末）

这是人力资源管理的萌芽阶段，该时期的人力资源管理被称为人事管理，其特点是一切以工作或生产为中心，把人看成机器，忽视人性的存在，对人的主要管理方式是以强权管理为主。罗伯特·欧

文被认为“人事管理之先驱”，他曾试图解决由劳动分工产生的问题，他认为人的行为是所受待遇的反应。他还创建了最早的工作绩效评价系统，为了检查工人的表现，他使用一块四边分别涂成白、黄、蓝、黑四种颜色并安装在机器上的木块，用对应于工作表现的颜色指向来反映工人前一天的生产。

## （二）科学管理阶段（19 世纪末至 1920 年）

科学管理的基本假设是认为存在一种最合理的方式来完成一项工作。被称为科学管理之父的泰勒对劳动时间和作业方法进行了科学的分析，并依此建立了工资制度和用人制度。泰勒认为，要让工人最有效率的工作，就需要用金钱来激励他们。他还提出工作集体的效率是由其中生产率最低的工人的效率水平决定的。

## （三）人际关系阶段（1920 年至第二次世界大战）

哈佛大学教授梅奥和他的助手 1927 年到 1932 年在美国西屋电器公司霍桑工厂进行了一系列试验，结果发现人际关系的重要性。研究人员发现，在工作中，影响生产效率的关键变量不是外界条件，而是员工的心理状态。泰勒认为企业是一个技术经济系统，而霍桑试验的结果却表明企业是一个社会系统。

## （四）行为科学阶段（第二次世界大战至 20 世纪 70 年代）

该阶段是人力资源管理理论发展的重要阶段，主要代表人物有马斯洛及其人类需求层次论、赫茨伯格及其激励因素—保健因素理论、麦格雷戈及其 X 理论—Y 理论、大内及其 Z 理论等。这个时期以人际关系为出发点，对组织的人事管理进行全方位的开放式管理，使组织中的人事管理由对员工的监督制裁转到对员工的人性激发，由消极的惩罚到积极的激励，由独裁领导到民主管理，由只重视对员工的索取性使用到培训与开发和使用相结合，由一家之言到信息的充分沟通；由劳资或劳动者与管理者之间的对立关系到协调、和谐，以求人与人之间和人与事之间的理想协调。

## （五）人力资本管理阶段（20 世纪 70 年代以来）

这一时期人力资源的发展在两个方面。一是人力资源管理重心不断转移，由以物为中心向以人中心转移，即从人本管理向人心管理转移。第二是人力资本理论成为人力资源管理的基础理论，开始全面介入企业管理。

人力资源管理正面临新的环境，全球经济一体化趋势不断加强，跨国公司在全球经济生活开始扮演重要角色，并在其管理中遇到了一系列涉及多元文化的管理问题；以计算机技术和现代通信技术为代表的信息技术正改变着我们的生活和工作方式；激烈竞争的市场促使新的管理概念和管理方法不断产生，给组织管理带来新的生机与活力。组织赖以生存的外部环境和组织的竞争方式正进行着悄无声息但却深入持久的变革，组织的各种管理职能必须应潮流而变。



人力资源管理呈现出许多新的发展趋势，首先是人力资源管理职能的分化。人力资源管理的全部职能可以简单概括为人力资源配置、培训与开发、工资与福利、制度建设四大类。如果说这四大类职能是在其发展过程中逐步形成与完善的话，那么，随着企业外部经营环境的变化，以及社会专项咨询服务业的发展，这些职能将再次分化，一部分将向社会化的企业管理服务网络转移。其次是人力资源管理的强化。人力资源管理职能的分化涉及到的只是人力资源管理的一部分职能，而非全部职能。实际上，在某些职能不断弱化与分化的同时，人力资源管理的另一些职能却在逐步加强。譬如说，根据组织宏观管理理论，具有凝聚力和高成长能力的组织，都具有一个被组织大多数员工认可的共同理想与使命，从某种意义上说，组织的一切管理活动都是为了实现组织的理想与使命，因而，人力资源管理也更趋于强调战略问题，强调如何使人力资源为实现组织目标做出更大贡献。人力资源管理的强化主要关注：组织对风险共担者的需求是否敏感，开发人力资源迎接未来挑战；确保员工精力集中到增加组织投入的附加值上等等。

人力资源管理会伴随未来组织的网络化、灵活化、扁平化、多元化和全球化趋势在管理目标、管理职能、管理技术以及对管理人员的要求方面会发生新的变化。在管理目标方面，未来的人力资源管理是战略型人力资源管理，即围绕企业的战略目标而进行的人力资源管理，战略型人力资源管理的目标是为众多的利益相关者服务；在管理职能人力资源管理方面变化为缩小规模的裁员趋势、技术进步要求减少某些部门工作量的趋势、全球化趋势、管理层次减少趋势、风险付酬趋势等；在管理技术方面人力资源管理的信息化趋势明显。

### 三、我国企业的人力资源管理现状

人力资源管理可以分为传统人事管理、人力资源管理和战略性人力资源管理三个阶段。

在传统人事管理阶段，企业的人事管理的职能主要是制度的执行，即按照国家劳动人事政策和上级主管部门发布的劳动人事管理规定、制度对职工进行管理，人事部门基本上没有对制度的制定调整权，难以根据实际情况对管理政策和制度进行及时调整。人事部在企业中的地位不突出，趋同于一般的行政管理部门。目前大多数国有企业的劳动人事管理基本就处于这个阶段。

人力资源管理阶段，大致可以看作是人事管理向战略性人力资源管理的过渡阶段。处于这一阶段的人事管理部门有一定的管理自主权，可以根据企业的现状制定相应的人事管理制度并加以调整。该阶段的人事管理与传统的人事管理已经有了较大的不同，职务分析、人员测评、绩效评估等技术在实践中得以应用，薪资福利制度的设计灵活多样，科学的人事管理在整个企业管理中的作用和地位也日益突显出来。企业的决策者开始认识到，“管人”的人事管理部门与“管钱”的财务部一样，是现代企业中必不可少的职能部门。为了和传统的人事管理相区别，人事管理部门更名为“人力资源部”。现在我国少数大型民营企业的人事管理就开始进入这一阶段。

战略性人力资源管理阶段的人力资源管理职能与以前的人事管理相比有了“质”的飞跃，人力资源管理开始进入企业决策层，人力资源管理的规划和策略与企业的经营战略相契合。“人”作为一种资源，甚至作为核心资源，被纳入企业管理决策当中，这不仅使人力资源管理的优势得以充分的发挥，更给企业的整个管理注入生机和活力，“以人为本”的管理思想开始得以体现。实际上，该阶段的人力资源管理的职能已经包含了前两个阶段的管理职能，即形成了完整统一的人力资源管理体系。

#### （一）我国的多数企业处于传统人事管理阶段

从人力资源管理的三个阶段来看，我国企业的人力资源管理多数仍然处于传统的人事管理阶段（如图 1-7），并或多或少的体现出从传统的人事管理到战略性人力资源管理的过渡，人力资源管理职能没有得到充分的发挥。

所谓传统的人事管理，主要体现为：

在管理理念上，传统的人事管理视人力为成本，同时人事部门属于非生产和非效益部门，不讲投入产出，成本意识淡薄。

在管理内容上，传统的人事管理以事为中心，主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作。即从事“发发工资、抄抄写写（档案、内勤、统计）、调调配配，进进出出（员工招聘、补缺、离退休）”的日常工作。

在管理形式上，传统的人事管理属于静态管理，也就是说，当一名员工进入一个单位，经过人事部门必要的培训后，安排到一个岗位，完全由员工被动性地工作，自然发展。

在管理方式上，传统的人事管理主要采取制度控制和物质刺激手段。

在管理策略上，传统的人事管理侧重于近期或当前人事工作，就事论事，只顾眼前，缺乏长远，属于战术性管理。

在管理技术上，传统的人事管理照章办事，机械呆板。

在管理体制上，传统的人事管理多为被动反应型，按部就班，强调按领导意图办事或者按上级人事劳动行政部门的计划要求，整天忙于具体事务，工作的自主性很小。

在管理手段上，传统的人事管理手段单一，以人工为主，日常的信息检索、报表制作、统计分析多为人工进行，很难保证及时、准确，并浪费人力、物力和财力。

在管理层次上，传统的人事管理部门定位低，往往只是上级的执行部门，很少参与决策。

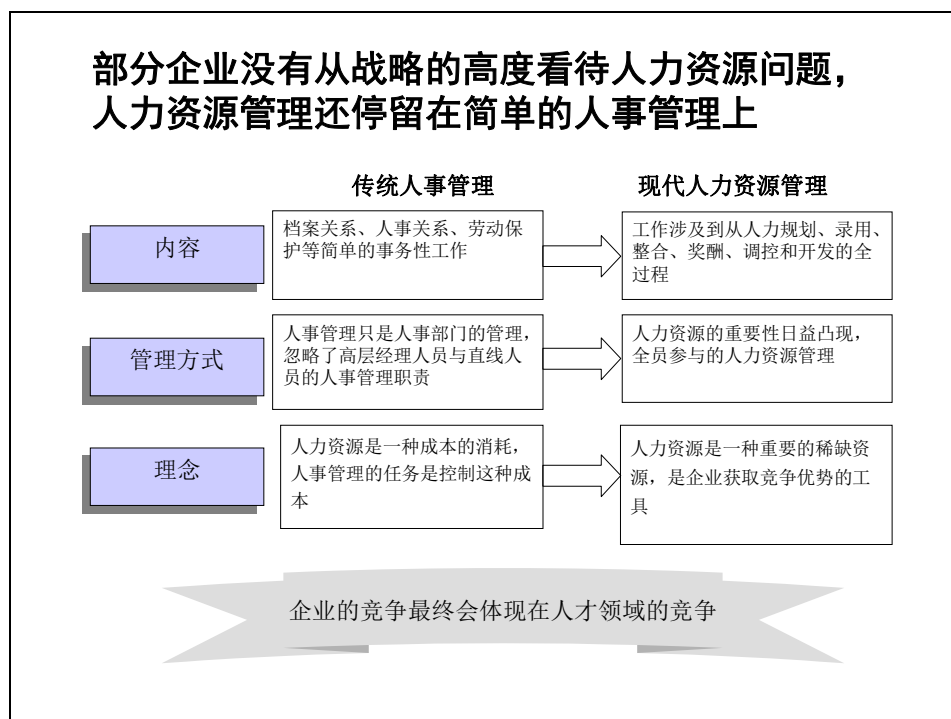


图 1-7

## （二）构建人力资源管理体系—传统人事管理向战略性人力资源管理转变的重要任务

市场经济中激烈竞争迫使企业不断提高管理水平实现生存、赢利，全球化发展趋势更让我国的企业体会市场的无情。在改革开放中摸索了二十余年后，我国企业从计划经济时期沿袭下来的人事管理办法已经无法适应当前的需要，当优秀人才先后离开投奔那些“更有发展前途”的企业时，当企业与企业之间人力资源的劳动效率产生鲜明对比的时候，我国的企业能够感受到因为人力资源管理不足所带来的落差。

加入 WTO，人才政策的开放，户籍制度限制的减少……，我国的各种政策促进企业变革传统的人事管理，不积极寻求变革的企业会因为缺少或者缺少高效人力资源——企业最宝贵的资源而逐渐衰落。

战略性人力资源管理逐渐受到企业界的欢迎，企业家希望因此能够给企业永恒的发展动力。所谓现代人力资源管理，就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程，通俗的说，现代人力资源管理主要包括求才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务，具体来说，战略性人力资源管理主要体现为：

在管理理念上，战略性人力资源开发视人力为资源，认为人力资源是一切资源中最宝贵的资源，经过开发的人力资源可以升值增值，能给企业带来巨大的利润。人力资源管理部门则逐步变为生产部门和效益部门，讲究投入和产出，生产的产品就是合格的人才、人与事的匹配，追求的效益包括人才效益、经济效益和社会效益的统一，还包括近期效益和远期效益的统一。

在管理内容上，战略性人力资源管理则以人为中心，将人作为一种重要资源加以开发，利用和管理，重点是开发人的潜能、激发人的活力，使员工能积极主动创造性地开展工作。

在管理形式上，战略性人力资源管理属于动态管理，强调整体开发，也就是说，对员工不仅安排工作，还要根据组织目标和个人状况，为其做好职业生涯设计，不断培训，不断进行横向及纵向的岗位或职位调整，充分发挥个人才能，量才使用，人尽其才。

在管理方式上，战略性人力资源管理采取人性化管理，考虑人的情感、自尊与价值，以人为本，多激励，少惩罚，多表扬，少批评，多授权少命令，发挥每个人的特长，体现每个人的价值。

在管理策略上，战略性人力资源管理，不仅注重近期或当前具体事宜的解决，更注重人力资源的整体开发、预测与规划。根据组织的长远目标，制定人力资源的开发战略措施，属于战术与战略性相结合的管理。

在管理技术上，战略性人力资源管理追求科学性和艺术性，不断采用新的技术和方法，完善考核系统、测评系统等科学手段。

在管理体制上，战略性人力资源管理多为主动开发型，根据组织的现状、未来，有计划有目标地开展工作。如制定人力资源规划、实施人才引进培养、决定薪资报酬等，工作的主动性较大。

在管理手段上，战略性人力资源管理的软件系统、信息检索、报表制作、核算、测评、招聘等均由计算机自动生成结果，及时准确地提供决策依据。

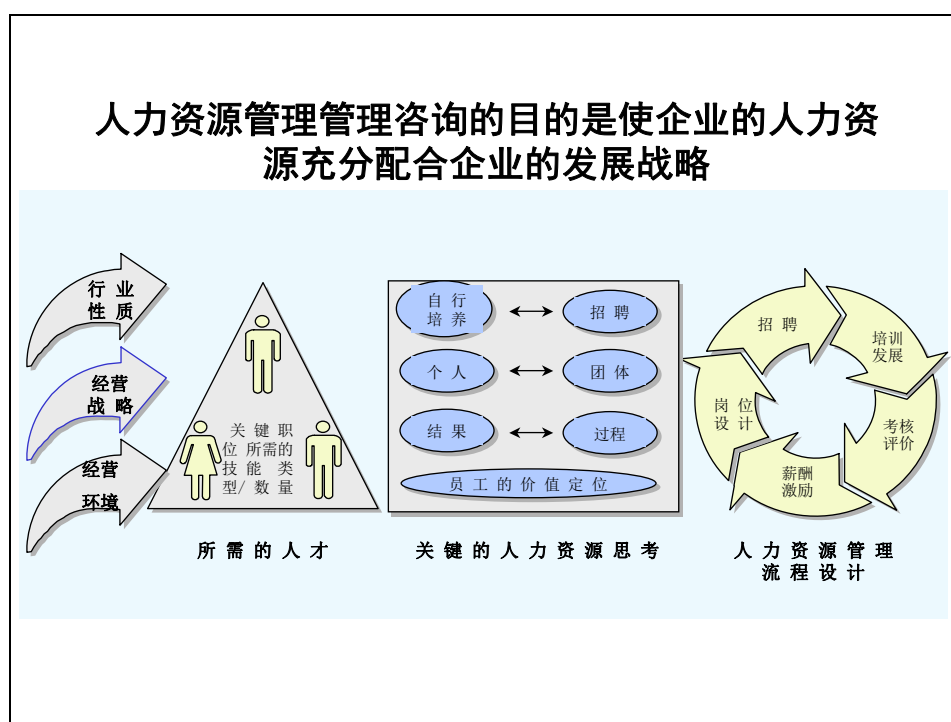
在管理层次上，战略性人力资源管理部门则处于决策层，直接参与单位的计划与决策，为单位的最重要的高层决策部门之一。

目前，我国多数企业人力资源管理的重要任务是从传统的人事管理中迅速构建完整的人力资源管理体系，向战略性人力资源管理转变。

#### 四、人力资源管理咨询的目的和意义

如上所述，我国企业人力资源管理处于从传统人事管理向战略性人力资源管理转变过程中，如何成功的实施转变，构建完善的人力资源管理体系，避免少走弯路，是很多企业关心的现实问题。人力资源管理咨询是企业在这个转变过程中的得力助手。

人力资源管理咨询，即为企业提供的专注于发现和解决人力资源管理方面问题的服务，目前特别是在于为企业构建完善的人力资源管理体系，对企业的意义主要体现在三个方面：一是全面发现企业存在的人力资源管理相关问题；二是解决这些问题，量体裁衣，制定切合实际的方案并帮助实施；三是传授企业管理者发现和解决人力资源管理问题的方法和技能，使企业在人力资源管理方面具有自我造血功能。人力资源管理咨询的最终目的是使企业的人力资源管理能够充分的配合企业的发展战略（如图 1-8）。



另外，人力资源管理咨询项目过程中还可以通过日常的沟通以及给企业提供相关的培训，起到以下作用：

（一）管理顾问通过帮助企业高层管理人员树立正确的经营思想，共同探讨有关决策的方法、技巧，以提高其决策能力；通过提高企业高层管理人员对下级的工作能力及业绩的正确判断力和授权技巧，以提高其用人能力；通过为企业建立和健全一个高效率的职能管理系统，将使企业高层管理人员有可能解脱过于繁忙的日常事务，有较多的时间去研究长远的发展战略，从而可以大大提高他们运用时间的能力和管理工作的效率。

（二）人力资源管理咨询过程中，结合企业实际，有计划地对中层管理人员进行培训和指导，给他们提供专门的知识、新的管理技术或方法、诀窍，使他们牢固树立企业整体利益的观念，协调好纵向和横向管理的关系，提高他们的综合管理素质。

（三）通过人力资源管理咨询，可以向全体员工广泛地传播各种管理科学的基本原理、知识和方法，普遍地提高他们的管理业务水平、集体观念和工作责任。

人力资源管理咨询可以全面发现问题，并由此提供全面协调的解决方案，这同企业日常管理中发现问题不同在于企业发现的问题可能是零散的，因而针对问题的解决方案可能不是有效的。因为人力资源管理是一个系统工程，针对单独问题的解决措施可能会引起系统其他环节的问题。比如，辽宁某房地产公司领导发现工程人员经常抱怨工资低，于是将工程人员的工资增加，结果不久财务人员对工资埋怨不断，说比工程人员低太多，缺乏工作积极性，实际上财务人员的工资比本市同类

人员的工资要高出 20%。后来通过人力资源管理咨询，进行岗位评价并调整了工资体系后才平息了员工不满。

我们的很多客户企业，通过模仿别的优秀企业，形成一套薪酬或是考核方案，但实际运行出现许多问题，比如有个民营企业老板是个哈佛迷，对哈佛教材中译本颇为熟悉，后来又遇到一个年薪制的书，结果在全公司实行全员年薪制，平时只拿固定工资，（数额不多），结果员工的工作积极性很低，上班看报纸聊天，后来通过咨询后才废除这个方案，普通员工无法用年薪制激励。另外企业在不同的发展阶段会有不同的人力资源管理政策，并且根据企业的发展战略不同而不同，比如人力资源战略、薪酬政策、考核政策等（如图 1-10、图 1-11），

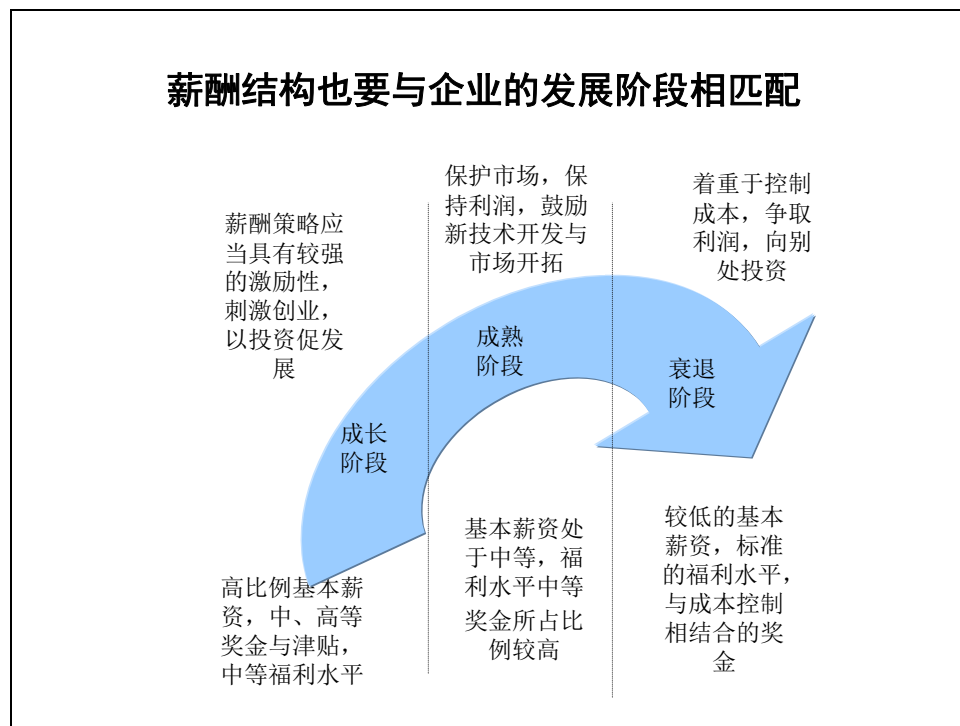


图 1-9

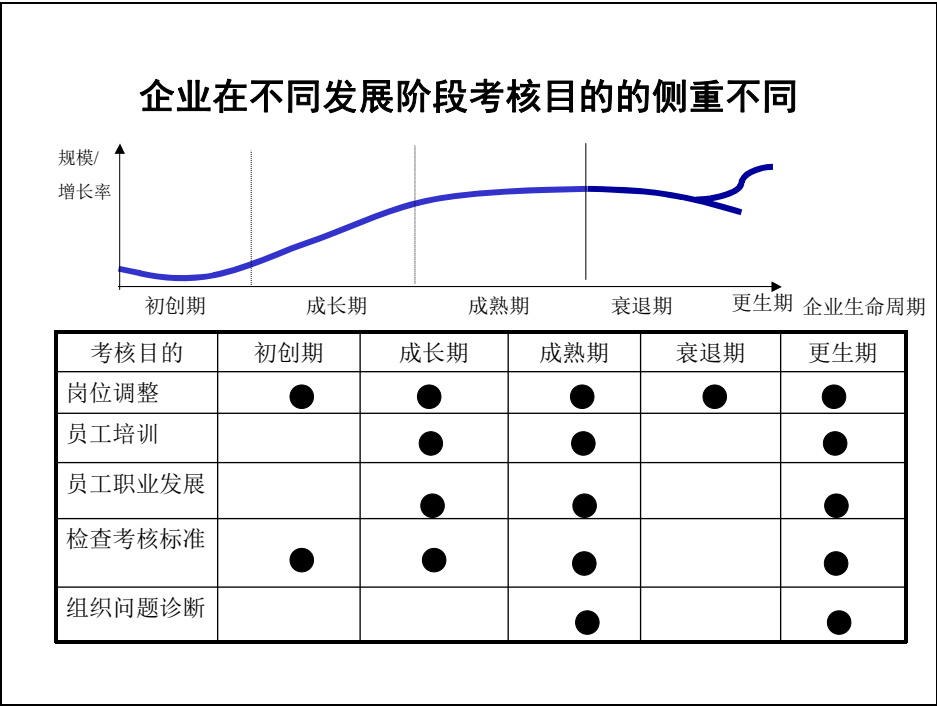


图 1-10

正是人力资源管理咨询能够系统的、符合实际的解决不同企业组织人力资源问题，才使得那些较早意识到人力资源管理在企业管理中的重要性、并对自身的人力资源管理体系感到不足的企业，及时的与管理咨询公司开展合作，解决了发展中的关键问题之一。

## 第二章 中小企业人力资源管理咨询

中小企业在不同的国家有不同的定义，世界最通行的标准是根据企业职工的数量来界定一个企业是否属于中小企业。例如葡萄牙根据本国实际情况将中小企业定义为雇员少于 500 人（定期轮班的为 600 人），且年营业额不超过 1200 万欧元的企业。我国正在确定新的界定标准，这个标准将根据企业的销售收入、资本总额来判断，目前执行的是 1988 年由国家有关部门联合发布的划分标准。本书将中小企业定义为员工在 500 人以下而且资产总额在 5 亿元以下的企业。

中小企业由于具有相应的诸多优势，如反应灵敏，经营灵活，适应多样化需求，积极有效地进行技术创新等，发展较快。如在制造业中，日本 500 人以下的企业占其企业总数的 99.6%，美国为 98.4%，韩国为 98.3%。我国的中小企业也不例外，目前我国独立核算的中小型工业企业占工业企业总数的 98.89%，中小企业是我国经济发展中不可忽缺的力量。

### 第一节 中小企业人力资源管理特点

#### 一、一个接受咨询的中小企业

我们可以通过一个接受过人力资源管理咨询的企业实例来考察一下中小企业的管理问题。客户是东北某中等城市的一家房地产公司，从 97 年到 2001 年仅不到 5 年的发展时间，在同市属于房地产业的排头兵，现有员工 90 余人。2001 年下半年，公司接受了的管理咨询服务，项目内容包括公司发展战略制定、组织结构设计和人力资源管理体系建设。

通过 1 个月左右的内部诊断，该公司的主要问题总结出来了（如图 2-1）。



### 内部诊断主要发现

- 人少机构多，家族色彩比较重
- 施工、采购和人事管理应作为局部管理的重点
- 公司需要加强计划(包括开发流程整体计划、月度工作计划、年度经营计划、资金计划、施工计划、材料供应计划、项目策划和质量计划等)管理，建立严格的计划管理控制系统
- 公司站在战略十字路口，存在盲目扩张的危险倾向
- 跨部门协作和信息共享困难，主要工作流程没有形成规范的闭环，难以形成良性循环
- 缺乏规范的知识管理，以积累开发全程的运作经验和资料，提升开发管理和运作能力
- 人力资源管理流程整体需要加强，并与战略计划、公司文化密切结合
- 培训考核流于形式，培训效果评估不规范
- 缺乏竞争淘汰机制，容易形成冗员沉淀
- 业绩、态度和培训考核流于形式，使得月度考核基本上由遵守纪律情况好坏来决定
- 基层员工固定收入偏低，住房按揭的激励作用不明显，职位、工资和年度奖金级别少、差距大，影响内部公平
- 物业公司亏损严重，有挖掘成本的潜力

图 2-1

这家公司是比较典型的中小企业，属于家族企业，父亲是总经理，儿子是副总经理，分管销售和人事部，儿媳妇是采购部门的负责人，成立了几个与房地产相关的下属企业则由他们的亲属经营。当时公司由于建成了本市较好的一个大规模住宅小区，形成了良好的口碑，快速发展起来后，感觉房地产行业机会很好，准备向其他城市扩张，并考虑发展相关多元化。实际情况公司仍然没有快速扩张的实力，资金、人员都还达不到要求。

“公司现在迅速做大，人才断档，需要加速培养中层管理人员。中层干部是中流砥柱，非常重要。副总经理的负担很重，经常要参与一线的工作。”

“首先是信息传递，高层管理会议之后，副总和部长们很少向基层员工传达会议精神，而只是生硬的分配工作。员工不理解工作的目的和价值，影响工作落实。其次质量认证工作中，各部门指责划分不明确，主要是认识培训工作没有跟上。”接受访谈时总经理如是说。

内部员工也反映了相关看法（如图 2-2），如随着公司发展壮大，公司的凝聚力降低，工作效率下降，部门之间协调困难，管理随意性比较大等等，而且对人力资源管理方面的意见尤其明显。

## 公司员工对总体的主要关注点

### 战略

实力不够，过快扩张很危险；  
应该考虑行业多元化，分散经营风险；  
专注于中型城市，应该适当考虑小城市和大城市；

### 组织

原来部门少，协调沟通容易，现在部门划分太细，相互推诿比较严重；  
暂时不宜成立太多下属公司；

### 人力资源管理

随着公司规模扩大，凝聚力下降，工作效率下降；  
应该力争任人唯贤；  
员工有时感到不受尊重；  
应该尽量做到制度面前人人平等；  
公司文化和经营理念要落到实处，防范形式主义；  
考核只是形式  
薪酬不合理

### 其他管理

管理上随意性大；  
中层管理人员基本上是在最高层的推动下向前走；  
相当一部分中层的潜能只发挥了30%左右；  
员工习惯于按指令行动，还不适应按制度主动开展工作；  
部门之间的计划不协调。

图 2-2

## 二、我国中小企业人力资源管理的现状

当前我国中小企业的管理者绝大多数是在以市场为导向的经济体制改革中应运而生的，经过一些市场磨练，对如何应对市场有一定的胆略和战术，部分企业也取得一定实效，并进入大型企业的行列。尽管如此，由于中小企业的先天不足，如规模小、资金短缺，导致人才缺乏，技术力量薄弱，大多数处于经验管理阶段，使得其在新世纪将的生存和发展变得十分困难，多数企业的寿命只有 5 年左右。如仅从管理过程考虑，我国中小企业在战略、计划、组织、人事、控制等方面管理的落后性和经验性是十分明显的。人力资源管理水平低，中小企业对于如何开发、活用人才，如何全面提高员工素质，如何通过科学的人际关系管理、提高员工的劳动积极性和劳动效率，缺乏足够的认识和有效的措施，使得企业人力资源未能发挥其应有的效率。在从传统的人事管理向现代人力资源管理转变中，中小企业的人力资源具有自身特点。

1. 中小企业人员结构不合理。有的中小企业人员年龄结构不合理，比如某个企业的员工多数是四十岁以上，之所以这样一是因为通过各种关系联系到同一年龄层的人，二是因为这样的员工可以直接干事，不用费心培养。有的中小企业员工知识结不合理，相同专业的人事开创了事业之后，容易形成这样的局面，不太熟悉的事也有这些人负责，兼管！这种人员结构体现中小企业特点，一是企业快速发展，无法顾及，二是可以避免业务不稳定带来的风险，我们只能说本来可以做的更好，而不应该一味否定。

2. 岗位职责不明确。中小企业中由于工作量大小在某些岗位互不相同，由于企业没有对工作进行处理，不清楚到底有什么事情需要做，结果事情出现后才临时安排人员去做，最后长长不能明确谁该负责任。这种通过一人身兼多职状况可以提高员工的使用率，但是不利之处也是显而易见的，并且给人力资源管理的其他方面带来困难。

3. 人员缺少规划。中小企业人力资源缺少规划，由于企业缺乏明确的发展战略，中小企业在人力资源管理方面也不可能有明确的计划，只能是走一步，看一步，在人员不足时，才考虑招聘，在人员素质跟不上企业发展需要时，才考虑招聘或培训。紧急需要人员时，可能会改变工资结构，提高薪酬水平，吸引人才，不需要的时候又通过类似办法降低成本，减少经营风险。由于缺少规划导致人力资源管理上存在较大的随意性，使得人员流动性大，最终影响了企业正常的生产经营。就如沈阳飞龙总裁姜伟所总结的：由于没有长远的人才战略，也就没有人才储备构想。当企业发展到涉足新行业或跨入新阶段时，才猛然发现没有人才储备，所以在企业发展中经常处于人才短缺的状况，赶着鸭子上架，又往往付出惨重的学费。

4. 人员招聘中合适的人才招聘不到，招聘过程随意。由于中小企业一方面缺乏岗位职责的明确界定，也就无法明确到底需要招聘什么样的人才；此外由缺少人力资源规划，所以招聘总是没有充分的准备；其次是招聘程序不严格，导致招聘中容易出现失误，如有时候人事部门直接决定录用，或者总经理直接决定，用人部门不参与等现象经常发生。中小企业在人力资源的聘用缺乏明确的计划，也是走一步，看一步。加上人员的引进与升迁皆缺乏制度，常凭个人好恶与私人关系决定一切，使无人情关系的优秀人才无法久留。

5. 人员培训缺乏，员工发展后劲不足。由于中小企业每个员工的工作两可能会相当大，涉及到许多事情需要处理，本身就没有参与培训的时间；此外由于中小企业战略和人力资源的规划弱，培训方面缺乏明确的计划，所以很多中小企业的员工反映没有培训机会。

6. 人员考核不规范。由于中小企业每个员工的责权利不明确，工作职责不清晰，因而企业缺乏衡量部属工作成绩的标准。比如安排某项任务，可能因为没有某项权力而无法完成，导致考核难以执行。其次是没有规范明确的考核制度，考核人无法进行有效的考核，使许多考核成为形式，没有发挥作用。多数中小企业员工工作成绩的优劣全凭主管领导的印象和主观评价，由此也引起员工的不满。

7. 人员激励措施缺乏科学性。许多中小企业为了吸引人才，将工资水平定位与较高水准，但是这种高成本支出并没有得到对员工的应该产生的激励效果。主要因为工资收入与业绩衔接不合理，而且企业内部的工资结构没有能够体现出岗位的价值，经常有大锅饭的现象存在，所以员工之间不公平感觉多。另外中小企业的薪酬经常变化，导致员工对收入缺乏良好的预期，积极性不高，人员

稳定性差。

## 第二节 中小企业人力资源管理的典型问题

仍然以本章开始的中小企业为例子来看在人力资源管理方面企业现状。

### 一、人事部门总体情况

人事部现有人事部部长一人，另有文员一人（在项目进展过程中，文员离职），人事部承担的职责有招聘、培训、考勤（考核中月度计划考核企管部负责）、薪酬计算、人员保险等。人事部的权责不太清晰，由副总经理分管，但常出现副总经理与总经理意见不一致，销售部有位负责广告制作的女孩，副总说不行，总经理决定调换到另一部门。副总要求人力资源部招聘新的广告方面人员，结果选出几个较好的，副总说不行，最后还是把原来的女孩要回来了。

实际上人事部成立于 2001 年初，公司组织结构调整，成立了许多新部门，多数部门是 1—2 个人。负责人事的部长以前做广告策划，年初人事部成立后开始做人事工作，在交流工程中发现对人力资源管理知识掌握的不多，但非常愿意学习。就像她经常跟我们说的一样，“从你们这里学到了不少东西！”

与我们其他的客户相比较，这家企业的人力资源管理已经开始走向正规，由于通过 ISO9000 认证，企业在管理方面作了不少总结，人力资源有部分制度，如薪酬制度、考核制度、培训制度等。公司总经理也是比较重视人才的，高薪聘请了本市优秀的建筑专业人员，并且鼓励员工学习，职称考试通过后公司给予奖励并会提高工资（因为工资与职称有关），并对参加考试者提供复习时间等。鼓励自我培训，副总买书没有限制，每周五下午是公司的培训日，经常播放一些管理专题片等。但是在人力资源管理方面的思想多是总经理与副总经理考虑的结果，缺乏系统性，存在问题依然很多（图 2-3）。

## 人事部是员工对管理部门关注的焦点

- 人事管理工作处于起步阶段，很不成熟
- 考评管理应该集中在一个部门
- 人事部以抽查的方式考评员工遵守纪律情况，很难体现公平
- 部门负责人对下属的考核基本流于形式
- 考核指标设置不合理
- 责任状的考核指标不明确
- 薪酬结构不太合理，学历和职称所占比重过大
- 员工级别设置不合理，级别之间差距太大
- 级别相同，报酬相同，不能体现多劳多得
- 增收节支的奖励不合理
- 公司代付住房按揭应该制度化，给予后来的员工平等的机会
- 现在的全员培训效果不理想
- 各部门内部培训基本没有开展，而员工迫切需要管理和专业技能培训
- 副总搞特殊化，不参加培训考试，工作业绩没有考核
- 销售员和工程部技术员的付出与收益反差太大
- 人员调动随意性强
- 没有规范的差旅费报销和出差补助制度
- 缺乏人力资源规划
- 今年招聘人员太多，人浮于事
- 员工只进不出，容易混，混好不容易
- 部门主管没有人事权，不利于考核和分配工作任务
- 提升和降级制度化，充分体现能者上、庸者下

图 2-3

## 二、薪酬与考核情况：

该公司的考核分为年度考核与月度考核，年度考核的结果与年底奖金挂钩，月度考核与月度工资联系（如图 2-4）。

## 公司考评与薪酬体系在执行过程中偏离初衷

	考评方式	考评内容	权重	考评部门	薪酬	结构
目标管理	年度经济责任状考评	业绩	70%	企管部	奖金	职员分为1万、2万、3万三个档次，中层以上分3.5万、4万、5万、7万四个档次； 系数：工程、经营、规划设计、工程造价部1.2； 销售部、财务部1.1； 其余各部1.0
		月份工作计划完成情况	10%	企管部		
		岗位技能和企业文化培训达标	10%	人事部		
		ISO9002认证达标	10%	企管部		
过程管理	月度考评	月工作计划完成情况	50%	企管部	工资	基本工资、要素工资、殊岗位津贴 基本工资按总经理、副部长、职员分档 要素工资由岗位、学历、职称、职务津贴组成
		态度	20%	企管部		
		纪律：考勤 着装及卫生	10% 10%	人事部 办公室		
		培训达标	10%	人事部		

年度奖金只与部门责任系数联系,与员工年度考核几乎没有联系,

月度工资受考核结果的影响较小,因为考核执行结果是每月基本相同

\*住房按揭贷款未参与考评

图 2-4

但是实际情况并不是这样，公司的考核对工资、奖金影响很小，就像一位副总所说，公司分配

有大锅饭倾向，只要级别相同，工资收入基本一样。

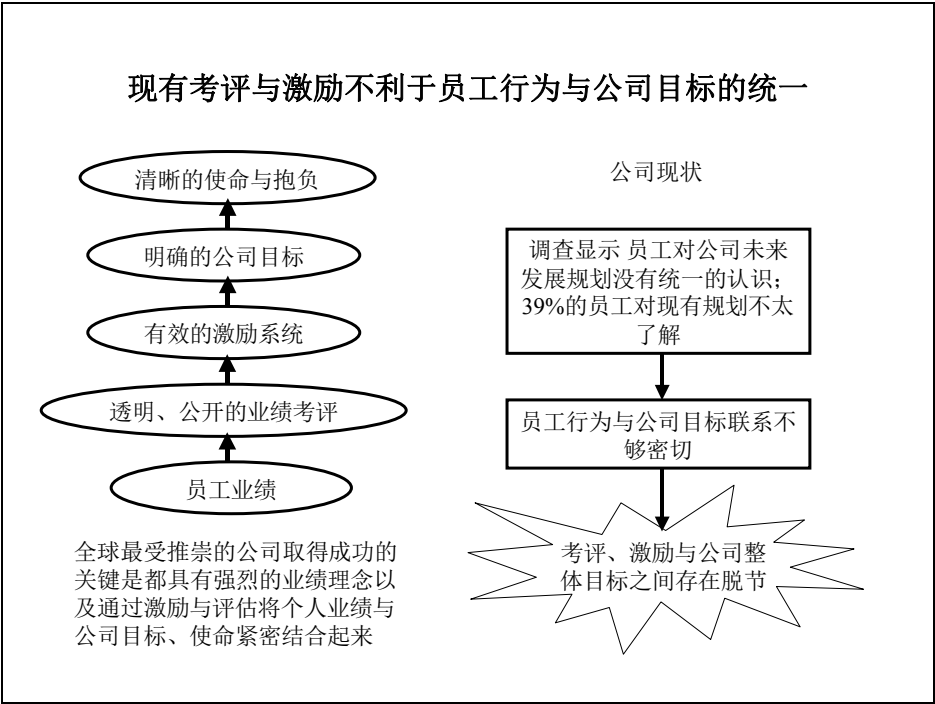


图 2-5

另外由于公司的计划管理不完整，普通员工了解不到公司整体计划的信息，只是接受任务、执行任务，所以缺少对任务的合理性认识，工作存在偏离公司整体目标的行为。不利于公司目标的实现（图 2-5）。

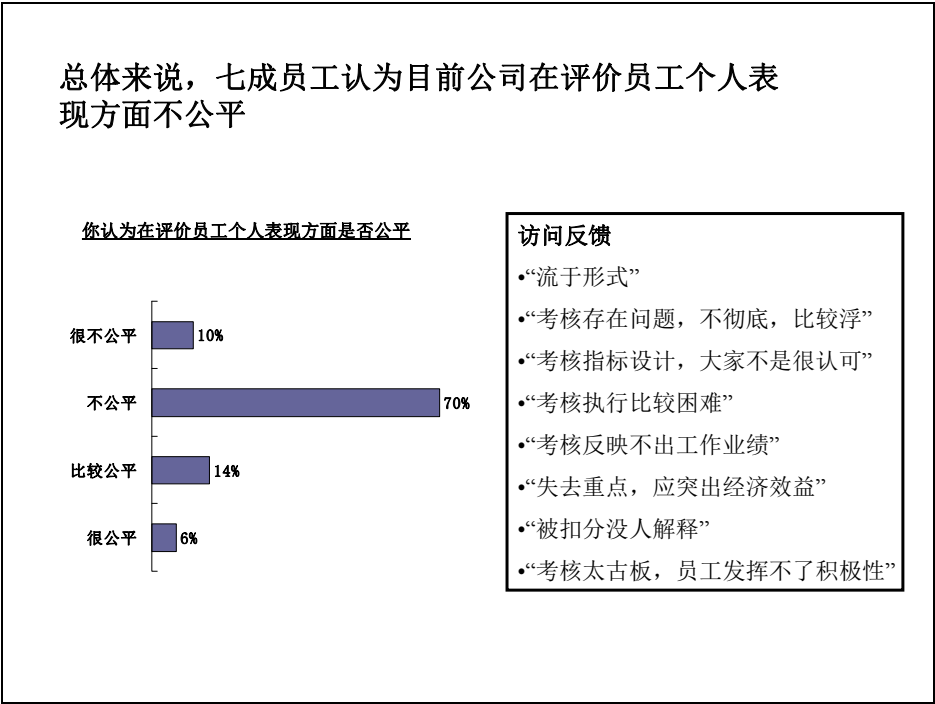


图 2-6

考核中，由于考核人没有意识到公正考核的重要性，往往碍于情面，在工作任务方面的考核基

本上都是满分，所以只要不犯错误，做的好坏考核结果一样。有的工程人员，一大早要到工地去，有时回公司打卡时晚了点，被记为迟到，所以存在做事情越多，犯的错误可能性越多的现象，结果多劳者却不仅没有多得，反而得的少。这引起了员工较大不满。

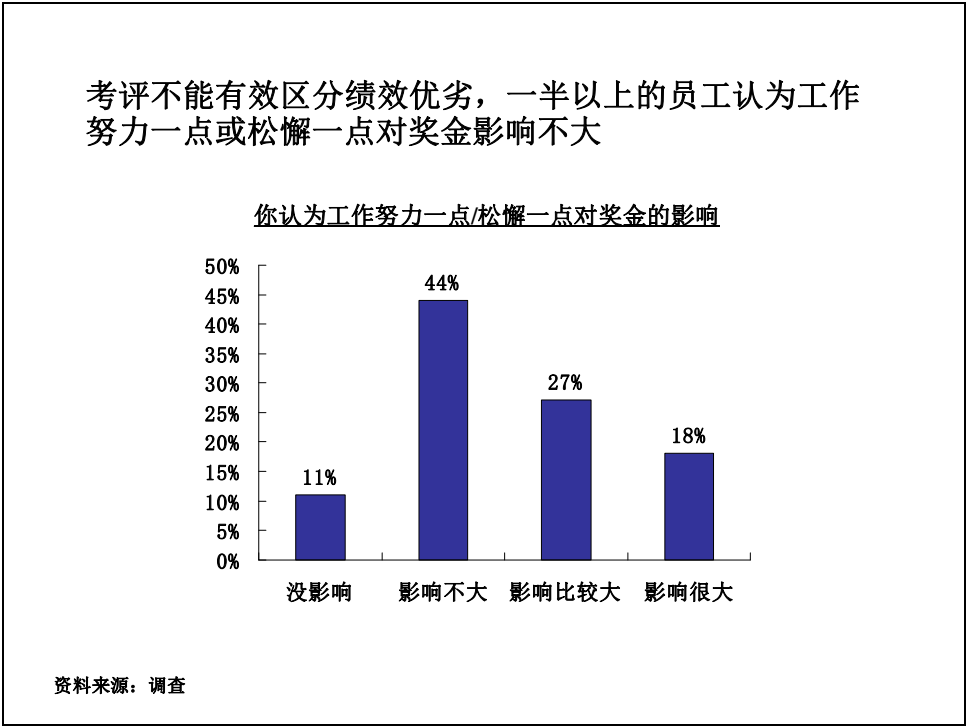


图 2-7

调查数据显示，半数以上的员工认为工作努力或是松懈点对奖金都没有多少影响（图 2-7）。于是有的员工注重形式上的东西，目的是保证考核没有扣分。

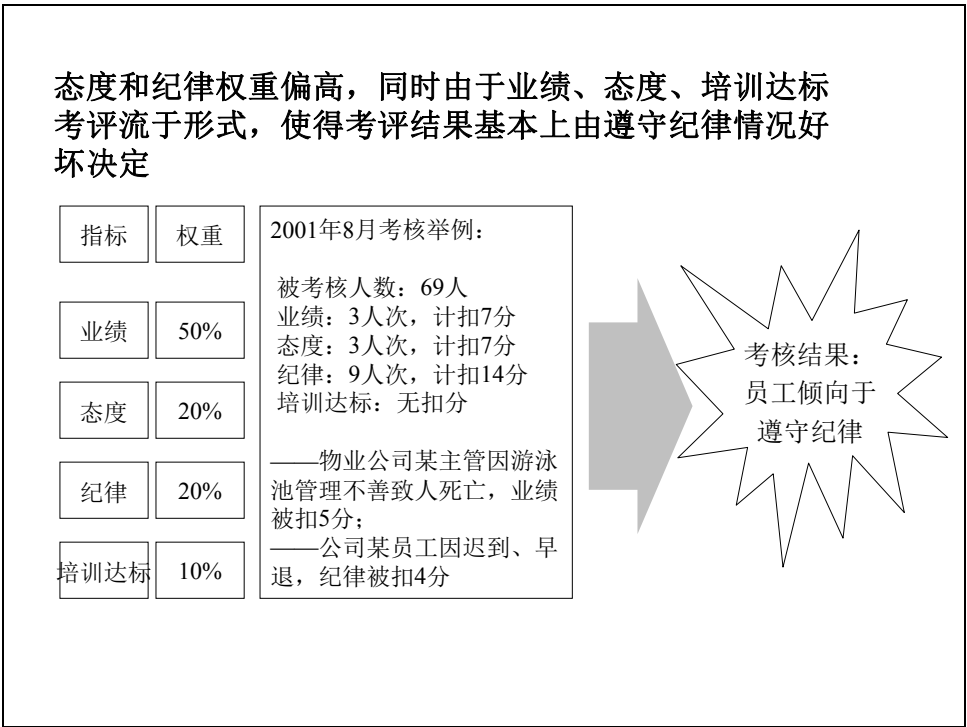


图 2-8

由于考核指标权重中，业绩只占 50%（图 2-8），而且所有人员一样，即使公司考核按照制度去执行，最终的结果是大家都是遵守纪律的好员工，在不一定能够推动公司目标的圆满实现。

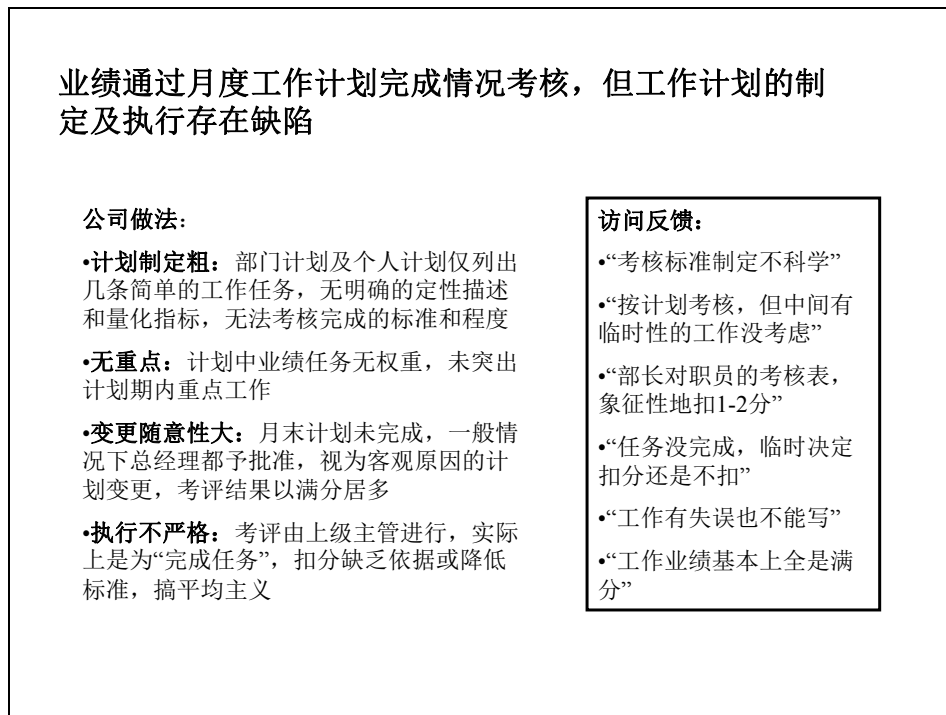


图 2-9

进一步分析，在考核指标中，业绩是通过月度工作计划的完成情况来体现的，但是月度工作计划制定本身存在缺陷（图 2-9），没有计划完成标准，无法考核，而且计划变更的随意性比较大，如果计划没有完成，月末时向总理解释一下就过去了，一般的业绩得分都是满分。比如 2001 年 8 月份，69 人参加考核只有 3 人的业绩得分被扣分，最多的被扣 5 分，区别很小。（图 2-10）



## 现有的业绩考核很难有效区分绩效优劣

### 2001年8月业绩考核举例：

- 被考核人数：69人
- 未完成计划变更：工程部、造价部、企管部、规划设计部及物业公司共5项计划未完成，被批准变更
- 满分人数：66人
- 扣分人数：3人
- 扣分摘录：  
“对外来人员控制不严，游泳池出现事故”——扣5分  
“管头接口没处理好”——扣1分  
“工作计划完成不太好”——扣1分

很难有效  
区分绩效  
优劣

### 分析：

- 工作计划未完成情况发生较多且变更容易，员工普遍反映“没完成总能找到原因”
- “工作计划完成不太好”扣分定义模糊
- 满分占96%，考核结果反映为“大锅饭”

图 2-10

这种考核体系会使有工作积极性的员工逐渐丧失工作积极性，最终公司员工都是应付工作，必然影响到公司的发展。

## 考评周期不合理，也是考评效果不佳的一个原因

分类	内容	用途
月度考评	副总经理只考评纪律	作为计算下月工资的依据
	其他人员：每月考评业绩、态度、纪律及培训达标	
年终考评	年底考评经济责任状完成情况	作为计算年终奖励的依据

### 分析：

- 月度考评流于形式，工资没有反映真实业绩
- 年度奖金于年终考评，周期长

年终激励一次，员工积极性受到影响

图 2-11

由于公司的奖金发放方式是通过年底一次性发放，平时月度工资中缺少能够代表绩效工资的部分，每月的收入基本固定。根据不同激励的效果，如果要想表扬员工的业绩和行为，最好是及时激

励，否则激励效果会减弱（图 2-11）。(更何况年底奖金也没有体现工作业绩)

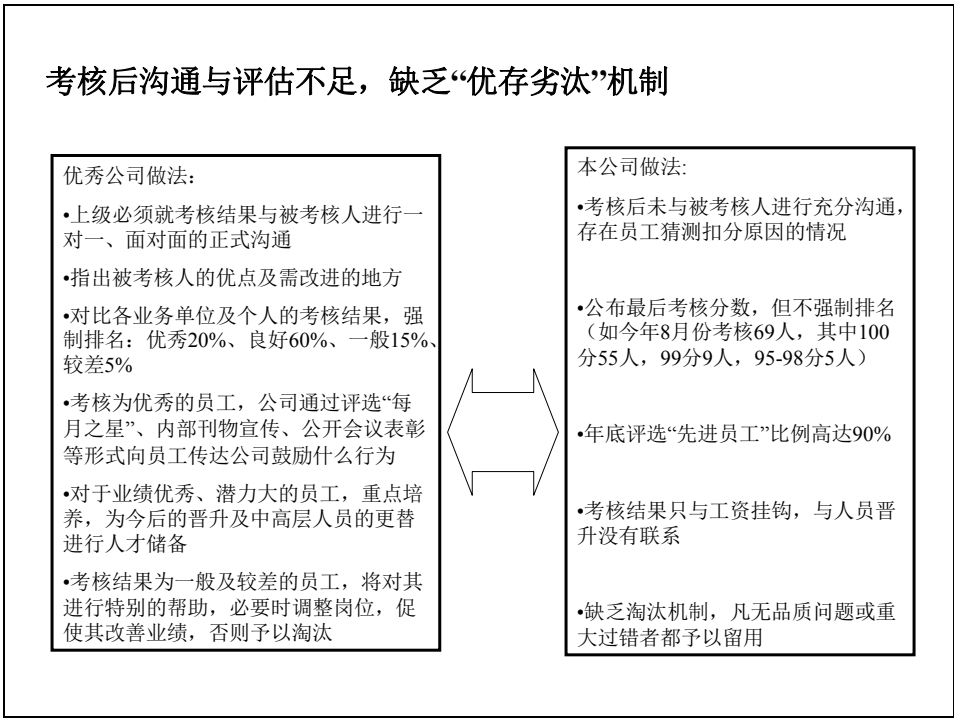


图 2-12

此外考核并不能够帮助员工提高工作绩效，因为绩效考核得分都是比较高，员工不能够了解到工作中存在什么问题，考核人与被考核人之间的工作技能方面的正式的定期沟通不足（图 2-12），所以组织效率、业绩提高比较缓慢。

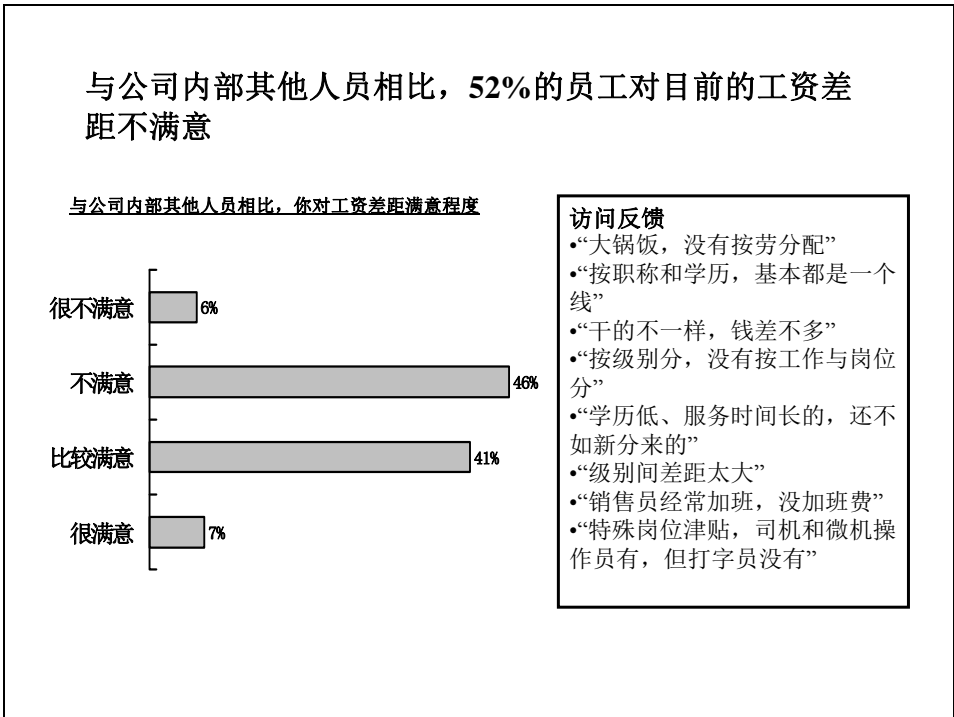


图 2-13

公司的工资水平在当地属于偏高，但是公司内部不同岗位之间的工资差距不合理，半数以上的员工对差距不满意（图 2-13）。因为员工级别是影响工资的几乎唯一的因素（因为考核的作用弱），员工级别是按照职称和学历定的，这样往往是不同岗位、或者同样工作干的成绩不一样的员工拿的工资是相同的。

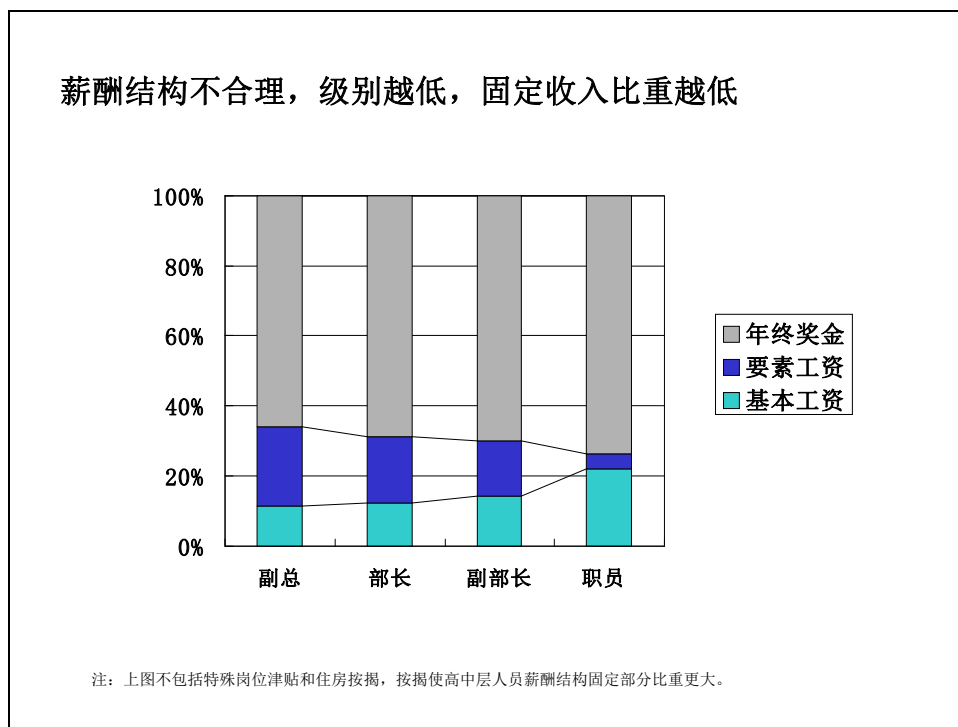


图 2-14

薪酬结构中间，普通职员的年底奖金（不考虑奖金的实际情况）达到 70%（图 2-14），这跟一般工资设置的思想恰好倒置，合理情形应该是级别越高奖金所占比例越高。目的是鼓励高层人员更多的考虑公司目标的实现，注重业绩水平。

与其他部门对比，46%的员工认为销售部的工资偏低，  
销售员未得到足够重视

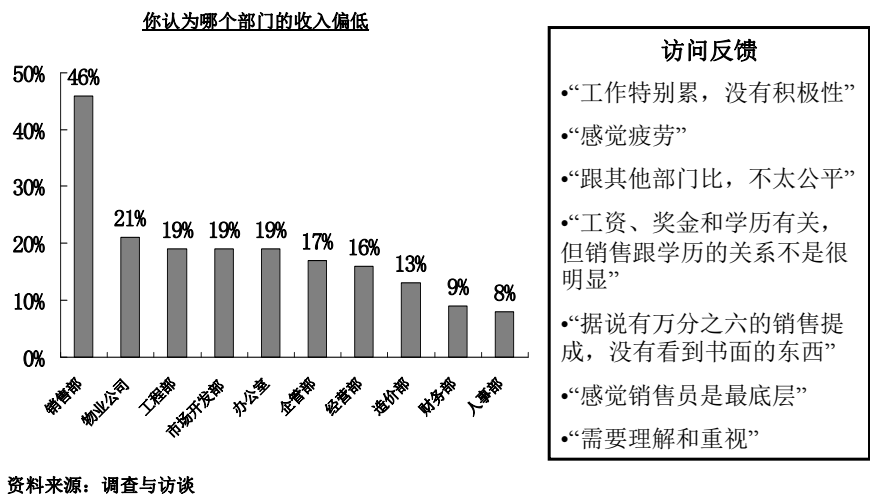


图 2-15

销售部门人员工资低，销售员的压力过大，结果没有促进销售，反而影响销售，因为员工因为压力而无法用愉快的心情迎接顾客。（图 2-15）

工资级别需要细化

工资		=		基本工资	+		要素工资*				+		特殊岗位补贴
							岗位津贴	学历津贴	职称津贴	职务津贴			
	职员 500 部长 600 副总、高级 职称 1000 总经理2000			150元			大学 200 自考大学100 大专 100	中级 100 高级1000	副部长 600 副部长主持工作 700 部长 900 副总 2000 总经理3000	司机 200 微机操作 50			
				仅限职员			副总无关	副总无关					
没有真正体现“按劳分配”的原则，没有对员工，尤其是年轻员工的激励性	名义上的“基本工资”变成了“职务工资”，让年轻人看不到希望			缺乏对各个岗位准确的量化评价，没有体现出各岗位之间的差异			比重偏高，工作多年的专科生不如刚毕业的本科生		同级别津贴相同，没有考虑工作性质和个人资历的差异				

\*要素工资中，1) 职员的学历津贴和职称津贴不兼得，取高档  
2) 正副部长职务津贴和中级职称津贴可兼得  
3) 高级职称与其他津贴不兼得

图 2-16

公司的工资结构是由基本工资和要素工资以及特殊岗位津贴构成的。图 2-16 中说明了工资结构存在的问题。

## 员工认为工资结构设计应把岗位环境和强度、岗位价值大小放在首位

在工资结构设计时，员工期望的考虑因素

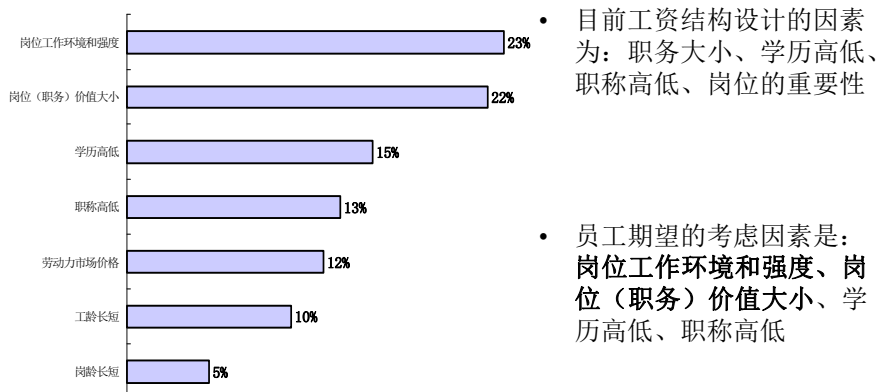
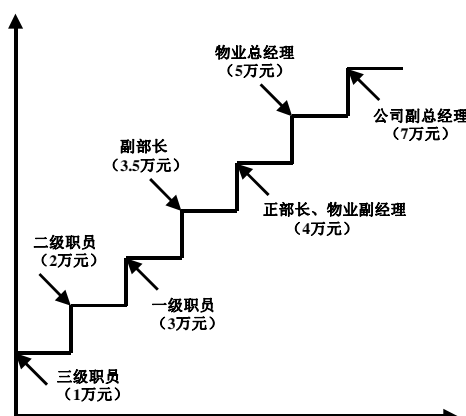


图 2-17

从工资结构的构成可以看出影响工资的因素中，职务大小、学历职称高低的作用大，而对不同岗位的价值重要性考虑不足，不符合员工心理（图 2-17）。人力资源管理中的薪酬设计是以岗位价值大小作为解决企业内部公平的途径的。因为工资体系必须满足三个公平，即外部公平、内部公平与自我公平，外部公平是由薪酬调查解决的，自我公平通过绩效评价解决，内部公平就是通过岗位评价来衡量。

## 奖金级别少、差距大



### 弊端：

- 奖金的大幅调整只与工作级别调整相联系，使得工作积极性下降

图 2-18

员工因为级别不同而获取不同的年底奖金（图 2-18），由于级别评定只与学历、职称有关，所以能力强但是学历低的员工会感到不公平，年底奖金本应该主要体现公司业绩和个人业绩，这种状况引起员工极大不满。因此很多员工认为三级职员划分不合理（图 2-19），实际上更不合理的是奖金的发放方式、工资奖金和员工级别的关系。虽然职员级别评定中包含了业绩因素，但由于业绩考核的不合理所以难以起到业绩应该起到的作用。

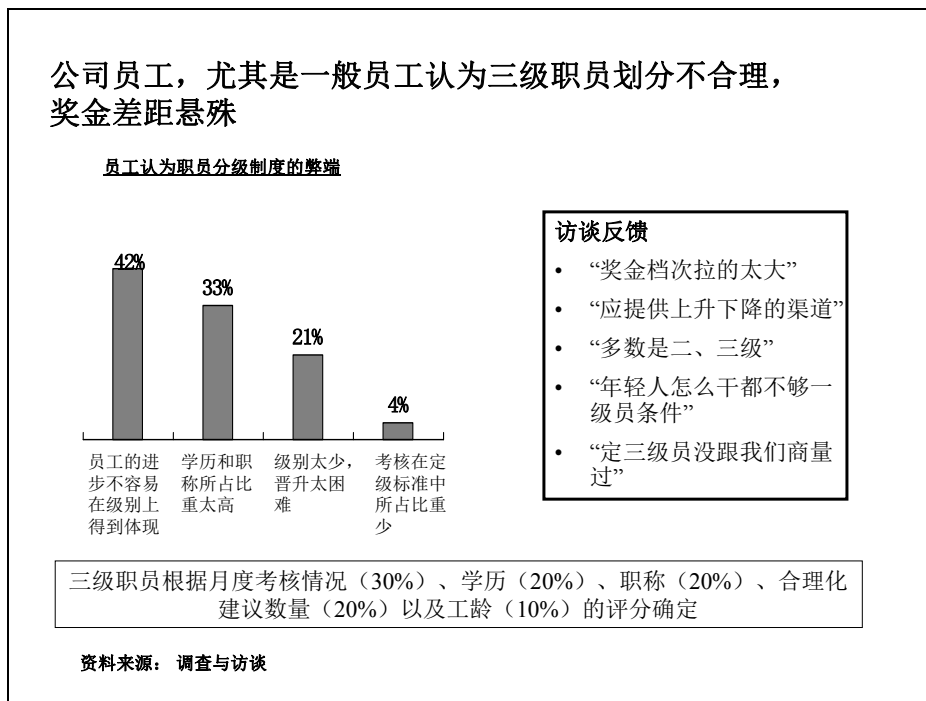


图 2-19

通过以上分析可以发现公司在每一个细节考虑的初衷都是有利于公司发展的，但是由于缺乏对人力资源管理体系整体的考虑，结果引起了许多意想不到的负面效果。

中小企业的人力资源问题主要体现在以下方面：

1. 人员结构不够合理
2. 业务流程与岗位职责不清
3. 人力资源管理制度不健全
4. 缺乏专业人力资源管理人员
5. 发展战略不清晰，人力资源无规划
6. 招聘流程随意，招聘需求不明
7. 人才重使用、轻开发，忽视培训与员工发展
8. 薪酬激励效果差，人力成本高

## 9. 公司发展目标与绩效考核脱离

以上问题反映了中小企业人力资源管理的成熟性，但中小企业由于具有灵活的特点，在人力资源管理方面有较多创新的地方，只是创新想法的运作却不一定能够达到预期的效果。

### 第三节 中小企业人力资源管理咨询经验

中小企业因为在企业管理模式上与大型企业存在不同，比如管理层次上，中小企业偏向于层级少，企业领导经常直接管理到最底层；授权程度方面中小企业往往是由总经理集权管等。中小企业人力资源管理咨询项目有其自身的特点，掌握这些特点有利于项目运作达到理想的结果。

#### 一、项目洽谈时间短

中小企业人力资源管理咨询项目洽谈时间一般较短，首先中小企业在管理方面一旦意识到需要请求咨询帮助时，可以立刻作出决定，这比大型企业的效率要高，大型企业有时仅仅作出向外部寻求咨询的决策都需要一段时间。其次在洽谈过程中，中小企业由于组织本身的复杂性比较大型企业要简单的多，容易确定问题，所以整个洽谈过程也会比大型企业少用时间。最后企业在作出是否达成咨询协议的决策时，也会以较快的速度决定，中小企业中通过数家公司投标选定的情况没有大型企业那样高频率，一般投标都要经过几轮筛选。同作出寻求咨询的决定一样，最后选取哪一家咨询公司的决定也不会比大型企业慢。

这种项目洽谈特点对项目后期的运作有利有弊，首先如果快速选定一家公司，企业一般是在比较信任对方的，所以在合作的时候就会很顺利，交流与沟通会比较容易，因为都是本着解决问题的原则。但是由于时间上的快速协议，可能存在企业还不是很清晰到底该做什么的情况，在项目运作过程中可能产生需求反复变化情况，这是项目运作中最大的麻烦。因为如果项目组提供的解决方案不是用来解决企业本身需要解决的问题的，那么企业很难对咨询项目组提供的方案满意，直至影响双方的合作。

#### 二、需求变化快

客户需求是人力资源管理咨询项目的重点，如果需求把握不够准确，就会导致客户的不满意，所以可以说需求把握准确与否是项目成败的关键。比如客户重点需要解决薪酬问题的时候，咨询项目小组却把主要精力放在提供考核方案上，结果如何不言自明。

中小企业客户的咨询项目需求比大型企业变化的可能性要大，但是比大型企业容易弄清楚。实际上人力资源管理项目的需求变化可能性相对其他内容的项目（如发展战略、市场营销等）要小。

#### 三、顾问的多重角色

咨询顾问在不同的客户、不同类型的咨询项目中所承担的角色是不同的，这可以在项目的不同

阶段表现出来。

在项目开始时候，项目组通过访谈等了解企业信息，一般员工存在不理解的情况，由于员工对人力资源管理的认识可能存在缺陷，所以咨询师要充当宣传员的角色，解释通过咨询将要达到的目的，企业对员工个人有哪些重要意义，这样项目组才能逐渐的融入客户之中，全面掌握企业存在的真实问题，有利于制定切合实际情况的解决方案。

在项目运作过程中，咨询师必须对企业不同人员进行不同的培训，增强企业人员的管理意识，提高企业人员的管理技能等。由于中小企业的特点可能缺少人力资源管理专业人员，所以咨询师有必要对企业人力资源管理人员进行基础知识或者比较专业的知识培训，提高企业对未来方案的理解能力。另外有时候还会提供其他方面的培训，比如管理技巧培训、团队培训、目标管理方法培训等等。

在人力资源管理方案的制定过程中，也会因为客户人员实际情况，无法参与到项目中间来，咨询顾问经常是亲自下手，既是体力劳动者，又是脑力劳动者，许多文案工作都得咨询师自己去做。

在项目的后期，方案制定完毕。因为人力资源管理咨询项目本身方案需要具体落实到日常实际工作中，要求指导企业人力资源管理人员充分理解方案，学会操作。

清楚咨询师在中小企业人力资源管理咨询项目中的角色后，项目运行会顺畅的多。

#### 四、客户参与程度低

中小企业客户人员一旦理解了咨询目的以后，会积极参与到项目中间来，但只能够为项目组提供一些素材，在讨论人力资源管理专业问题或解决方案的时候，由于缺乏系统的人力资源管理知识，参与的比较少。但是如果需要研讨某些重要方案时，会非常认真对待。但有时客户对某些方案的制定不够重视，这就必须项目组及时与客户领导人沟通保证项目能够按时保质完成。

#### 五、方案实施多

中小企业人力资源管理咨询项目方案一般能够得到及时实施，因为中小企业本身具有灵活性，调整起来比较容易，这是中小企业在变革方面具备的优势。在北大纵横的中小企业客户中，人力资源管理咨询项目的方案都在项目结束或者即将结束时开始实施，通过咨询项目，的确为公司培养了人才，并使人力资源管理水平得到提升。



### 第三章 国有企业人力资源管理咨询

本书讨论的国有企业指国家控股或者国家全资企业。如果你就愿意选择的工作单位对 MBA 在校学生进行调查，选择国有企业的寥寥，多数会选择三资企业，即使是国有企业也是少数业绩较好的上市公司或者具有垄断利润的企业。为什么？因为 MBA 们最关心自己的职业生涯，显然是担忧自己在国有企业的职业前景。不经意打开一个招聘广告，要求应聘者具备外资企业工作经验、上市公司工作经验，为什么没有或者说很少有要求具备国有企业工作经验的呢？“国有企业惹谁了？”国有企业目前仍然是国家的经济支柱！然而谁又能够回避这样的问题：大批的国有企业处于经营不善状态，人才不能充分发挥才能，职业前景暗淡，大锅饭的机制促使你要么选择离开，要么选择平庸。正如咨询顾问经常听到来自国有企业员工的抱怨一样：“在这里呆久了，我们就废了。”是什么给员工造成如此的恐慌与不安，人力资源管理不善应该承担主要责任。

社会在关注着国有企业，国内外研究机构在探讨国有企业的出路，国有企业自身也在不懈努力，经营权与所有权是应该分离，可是分离了又怎么样？谁来代表国家行使所有者应该的决策等责任？此外多数国有企业是庞大的机构，变革相当困难。通过人力资源管理体系重整提高员工工作积极性和工作效果，优化业务流程提高工作效率是国有企业现实的出路之一。

#### 第一节 国有企业人力资源管理特点

##### 一、国有企业的例子

再回到本书第一章，那家国有企业的人力资源管理问题总结出来后为三对主要矛盾，即发展战略与人力资源管理不匹配的矛盾，激励与贡献大小不匹配的矛盾，公司发展与员工发展不匹配的矛盾，这些矛盾严重影响了企业的绩效。

另外一家国有企业，总部管理部门总共人数不足 100，但是却有总经理和副总经理 10 位，许多员工工作忙的加班也完不成，而有些员工每天轻松的处理些事务，薪酬又没有区别，导致工作多或者积极性高的员工非常丧气，慢慢的整个企业人浮于事，工作效率非常低下。

##### 二、国有企业人力资源管理现状

虽然许多国有企业的人力资源管理水平在不断改善，但是由于历史、社会文化、体制以及企业自身的原因，国有企业人力资源管理仍存在一系列问题，主要表现在：

（一）人力资源管理部门的问题突出。首先，人力资源管理部门定位不正确。人力资源管理部门在企业中是一个服务部门，服务于企业和职工。但目前，国企的人力资源部门往往把自己错误地

定位在权力部门，并时时处处维护其至高无上的权力和不可侵犯的地位。在实际工作中常以人际关系为前提，而不以工作需要、企业利益为出发点。在业绩评估、人员提拔、职称评定、工作变动等诸多方面经常出现缺乏客观性、中心化倾向、晕圈错误及个人偏见。其次，近水楼台先得月。随着当前竞争越来越激烈，形势要求企业必须具有弹性和适应性，企业为此要做出相应组织结构变革、部门设置、人员调整等多方面的举措。人事部门在此期间也就起着更为重要的作用。从事人力资源管理者可第一时间掌握企业内部的人事动态。某些人借助自己的近水楼台，把自己安排到更有利可图的岗位，以谋取个人利益，即使自己的条件与该岗位的任职要求相差甚远。第三，专业人员不专业。国有企业人事部门的从业人员很大一部分没有人力资源管理方面的专业背景，甚至没有受过相关的专业培训。在工作中，他们所熟悉和掌握的是国家颁布的有关人事制度、条例等“硬件”，对人力资源管理的含义、内容、作用、如何运用等“软件”一知半解。至于对管理工作中经常遇到的诸如工作分析、设计、人力资源计划、招聘规划等工作更不知从何下手。这里有人事工作人员的工作态度问题，更有其工作能力问题。

（二）人力资源管理职能不完善。当前我国国有企业普遍缺乏统一的、与企业发展战略相匹配的人力资源管理体系，人力资源管理部门的大部分精力仍从事传统的人事管理，尚未彻底扭转计划经济体制下人事部门消极管人的落后状态。虽然有些企业将人事部门的名称改为“人力资源部门”，但多数企业人力资源管理人员不具备履行人力资源管理职能所需的知识与技能，没有掌握现代企业人力资源管理的基本理论和操作实务，对员工的招聘、计划、选择、绩效评估和激励方式，薪酬和福利体系的设计、员工的培训和开发、劳动关系的改善等方面的实际工作原则、方法和技巧不甚了解，甚至完全不了解，严重制约了人力资源管理职能的发挥，难以调动员工的积极性、主动性和创造性，起不到求才、用才、留才、育才、激才的作用。

（三）忽视人力资源管理成本和效益的核算，结果是该花的钱没有花，不该花的大笔花，人力资源管理整体投入少。由于企业忽视人力资源管理成本和效益的核算，主观地将人力资源管理看成是一种低效或无效的成本投入，因此，盘算的是“少花钱多办事”。不重视员工的录用考评，造成人力资源素质提高慢，无法满足企业经营需要，同时高素质的专业技术人员流失率也大大增加。调查结果表明某些国有企业专业技术人员，尤其是在企业工作2~3年后的大学生流失率达到70%，结果是企业一方面存在大量用不上或起不了作用的冗余人员，另一方面普遍缺乏高科技人员、中高层管理人员和技术工人。许多企业危机是技术落后、开发能力低造成的，实质上就是高科技人才不足的危机。

（四）缺乏长期有效的激励手段和科学的绩效评估手段。员工积极性的调动，工作热情的维持与企业激励员工的措施直接相关。但现阶段国有企业除了用奖金刺激员工外，别无他法。1996年美

国通用电气公司的人力资源部经理麦考尔直言不讳地指出：“中国有极具潜力的人才市场，但企业用人观念尚显陈旧。钱，不能解决一切问题”。国有企业缺乏规范化、量化的员工绩效考评体系，绝大部分仍沿用传统的、以经验判断为主体的绩效评估手段，从而使激励缺乏针对性和公平性。

（五）对员工的培训、开发工作不重视、不规范。我国很多国有企业在员工培训方面做得很差，具体表现在三个方面：一是没有结合企业成功、成熟的经营管理经验总结出一套实用的企业培训内容和方法；二是不注意新员工的上岗前培训，有的企业虽然进行了培训，但很不规范；三是没有将已经上岗的员工的培训和教育纳入正常的轨道。这样，造成企业经常出现下列问题：一是同一岗位由于员工素质不同产生不同的经营管理效果，同时，还会因为高水平员工的离去而立即影响该岗位、甚至整个企业经营，造成企业经营和运行波动不定；二是不同工作岗位、环节、部门之间缺乏规范的、相互协调的工作行为体系，使企业很难形成统一、高效的运行机制；三是由于员工没有形成规范的经营管理行为和自我约束习惯，大大小小不规范的行为，影响了企业经营管理的大局，甚至损害企业的品牌和信誉。

对人才的开发和利用以及如何对人进行有效的管理是管理者的主要任务之一。国有企业往往忽视制定与企业未来发展战略相匹配的人力资源开发战略，每次都等到出现职位空缺或有人辞职之后才开始寻找合适人选。有的企业虽鼓励职工学习，但要求不能占用工作时间，不负责学习费用，对职工只拿来使用，不注重培养。有的企业还要求当事人先与企业签合同、写保证，保证学习后不跳槽。有的企业热衷于“引进”人才，但对现有人才不重视、不重用。缺乏有效的激励机制，不重视人力资源开发导致的直接后果之一便是离职率提高，跳槽现象频繁出现。对企业来说，人力资源的流失是最大的财富损失，是最强竞争力的丧失。

（六）人力资源管理缺乏科学规划。在传统计划经济体制下，国家作为用工主体统包统配人力资源，使企业人事管理简单化，企业无须作出科学的人力资源规划，即使制定了规划也无用武之地，因而企业缺乏制定人力资源规划的动力。在当前市场经济体制下，企业虽已拥有用工自主权，但企业经营者和人力资源管理人员在人力资源管理上并没有彻底摆脱传统体制下的工作思路和工作方法的影响，对企业人力资源规划的重要性认识不足，对本企业未来人力资源需求情况不能做到心中有数，缺乏长远眼光，在招聘过程中基本上是缺什么人就招什么人，只有在缺乏员工的情况下才想到去招聘，没有人才储备，更谈不上有什么远大目标。一些从事人力资源管理的人员自身素质不是很高，没有掌握从事人力资源管理工作所需的知识和技能，缺乏制定人力资源规划的能力。

（七）国有企业人力资源配置机制与市场经济体制不适应。首先，市场经济要求企业各种要素必须按照市场运行规则来配置，特别是作为企业管理核心的企业管理者更应该走市场化的道路，要象其它劳动者一样，进入劳动力市场。然而，当前大部分的国有企业的主要经营管理者都是由上级

主管部门任命的，而且可以随时撤换。即使进行了公司制改造的国有企业，也仍然是上级指派，甚至“改制不改人”、“注资不注人”。这就使得国有企业的经营者和行政官员没什么两样，他们在思想意识上、在行为上只对上级负责。他们不是真正意义上的企业家，很难从真正意义上对企业、对职工负责。这就淡化了企业经营管理者风险意识和责任意识，而且容易导致“为谋仕途不顾经营”的短期行为出现。其次，对企业经营管理者的绩效考核缺乏科学客观的标准，激励不到位。依据什么标准来评判国有企业到底经营得好坏，这是一个直接关系企业经营管理者积极性的关键问题。在国有企业现行的运行机制中，还没有建立起一套科学的考核经营者业绩的机制。当前，“所有者缺位”问题尚未解决，企业自己制定的经营目标的科学性，没有一个权威部门来判定；目标是否实现，也无须管理者承担责任；企业经营得好坏，与经营者没有太大的直接利益关系。这样，经营者是否真正把企业搞好，完全凭管理者的综合素质和自觉性，那些努力把企业做大做好的，甚至凭的仅是一种良心和奉献精神。在市场经济条件下，如果一个企业的经营活动仅凭经营者的良心和奉献精神去支撑，其发展是脆弱的，也是难以长久的。再加上激励不到位，甚至一些企业的经营者在艰苦创业、无私奉献、把企业搞好以后，由于在社会不良风气的影响下，心理失衡，利用手中权力侵吞国有资产，为个人谋取不当利益。第三，模糊的职工“主人翁地位”使企业丧失了“用人自主权”。职工是国有企业的主人，有参与企业民主管理的权利。但由于长期实行计划经济体制，国有企业职工与企业管理者之间到底是一种什么关系始终不明确，企业经营者的管理行为与普通职工参与民主管理的行为缺乏必要的规范，往往导致企业经营者管理职能的发挥受到职工主人翁地位和作用的制约，特别是在可能触及到某些普通职工利益的情况下尤其如此。“冗员”、“人浮于事”、“因人设事”等问题因没有可行的人员退出机制而无法解决。最终造成管理中的两个极端：在有些企业中，企业经营者该管的事不敢管或管不了；在另一些企业中，经营者独断专行，导致企业职工主人翁的权利得不到真正的实现。前者不利于调动经营者的积极性，后者不利于调动普通职工的积极性。按照市场经济的要求，企业本应成为完全独立的经济主体。然而由于当前我国各项社会保障制度还没有完全建立起来，国有企业特别是老国有企业还要承担一部分社会功能，要比私有企业的管理者承担更多的社会责任，受到更多一些的政策限制。譬如有关政策就明确要求，“企业拟定职工下岗方案，应同时提出下岗职工基本生活保障和再就业的措施”等等，事实上也在某种程度上限制了经营者的用人自主权。

## 第二节 国有企业人力资源管理典型问题

本书开始的案例是一个国有企业的例子，这家上市国有企业拥有总部和四个下属公司，总部人

员较少，下属 A 公司是主营业务单位、B 公司和 C 公司是新开发的相关业务单位，三公司均属于中外合资性质、D 公司是公司起步时期的主营业务单位，国有企业性质，目前在公司总体收入中所占比重较少。该上市公司属于国家控股，下属单位的所有制不同、管理体制不同，员工报酬差异大。其中合资公司采用的了大量香港引进的管理办法，尤其是生产管理上的一套管理办法，起到作用比较明显，但是在人力资源方面，存在许多不完善的地方。事实是公司对人资源管理的重视程度不足，公司总部办公室负责人事管理，工作内容以劳动保险、离退休人员管理为主，有时会进行招聘，各下属公司基本是属于分权管理，在人力资源管理上也是如此，管理内容也与总部比较相近。所以在人力资源管理方面存在的问题较多。而且各下属公司存在的问题各不相同。

### （一）总部

总部一般员工中多数是在 98 年左右加入公司的大学毕业生，在心理上存在比较强的不平衡感，一方面公司提供系统性的培训机会少，在个人发展中没有员工晋升渠道；另外总部员工的工资偏低，比 A 公司一部分工人的工资还要低，跟同学相比也是偏低，而且工资与个人业绩、岗位价值缺少联系，存在干多干少一样、旱涝保收的现象；考核没有严格的考核标准，每年一次的总结写完了就没有了信息，不知道公司怎么评价个人，所以个人的业绩也不能够及时得到认可（图 3-1），事实是由于公司缺乏系统的科学人力资源管理制度所至。

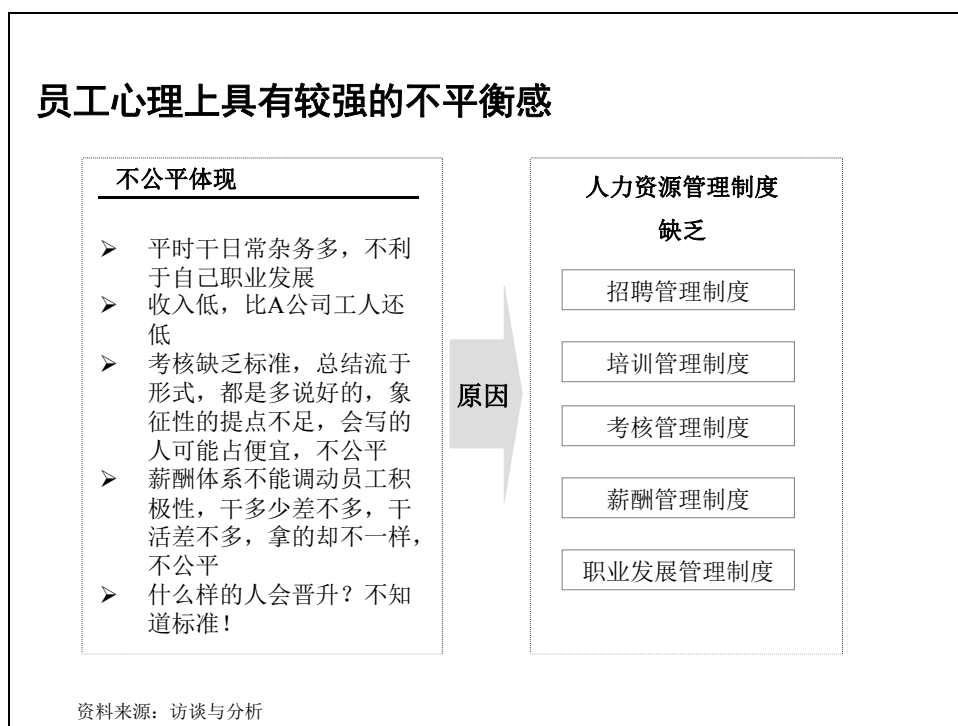


图 3-1

由于总部没有培训计划，缺少对培训的系统安排，培训机会少，而且职业发展方面员工不了解公司的信息，不知道晋升标准，领导与下属缺乏职业发展沟通，员工感到发展前途比较渺茫，缺乏

工作积极性。(图 3-2)

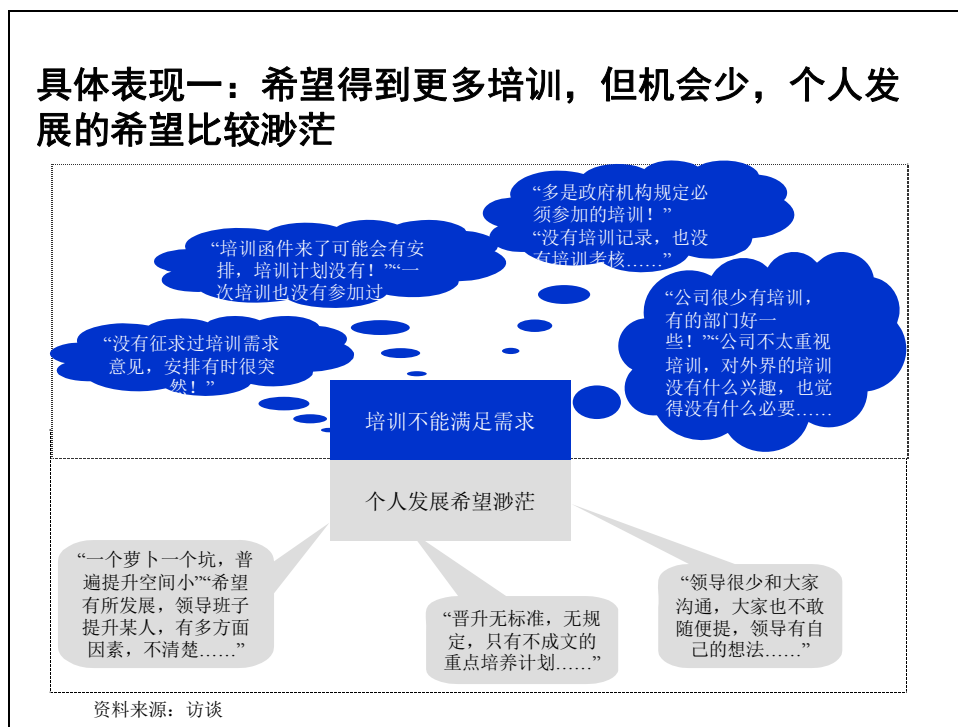


图 3-2

工资体系没有合理设计，激励作用有限，工资结构单一，总部工资以打包形式发放，每月几乎相等，与业绩联系小，而且体现不了岗位差别，司机工资比许多职员工资还高。(图 3-3)

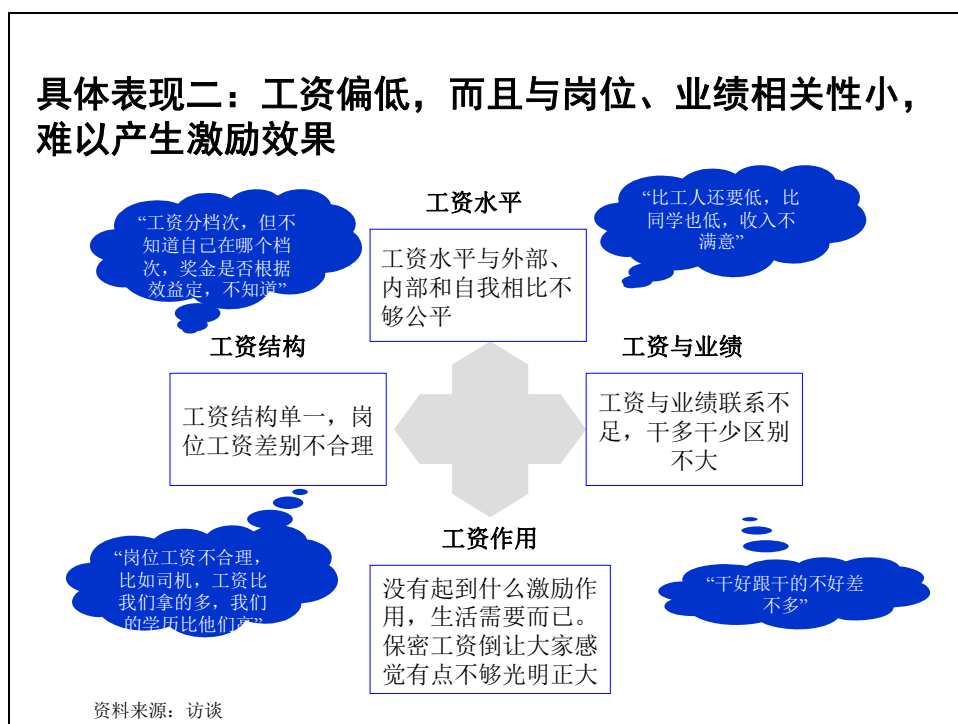


图 3-3

考核完全是形式，每年只有一次，个人写了总结交上去后就没有了信息，完全背离了考核的目

的，总结“改下时间，每年都可以用”，员工和领导都没有去考虑如何通过考核提高绩效（图 3-4）。

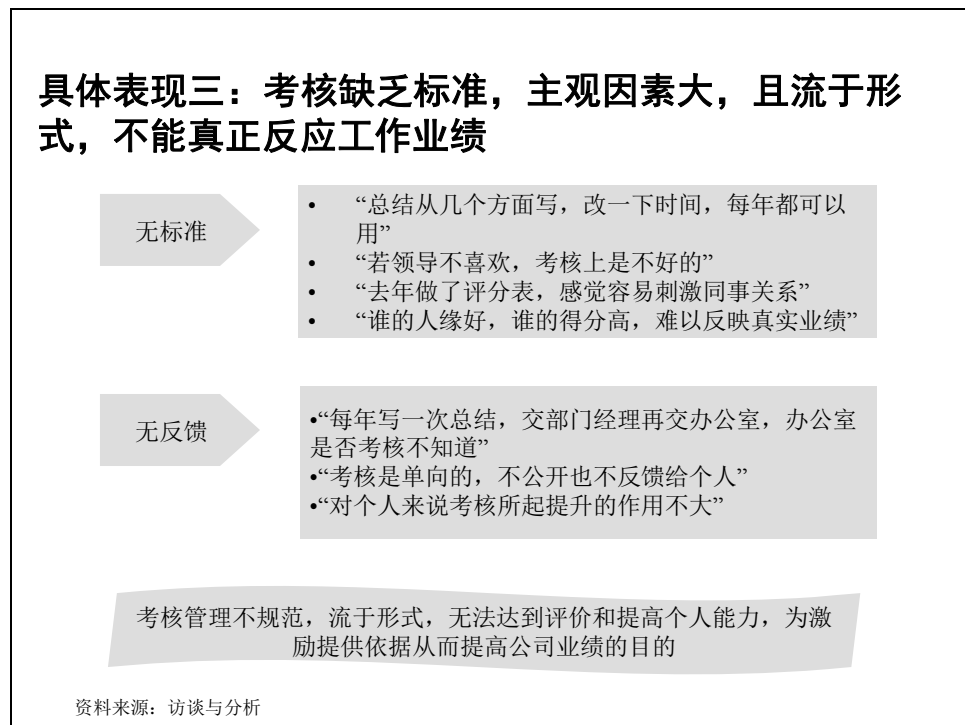


图 3-4

由于公司对人力资源管理的重视程度不足，所以公司缺少人力资源上的总体规划，没有形成公司未来人才梯队，而且不能够通过薪酬激励与业绩评估体系将公司的发展目标与价值观体现出来，公司实行的工资政策没有充分体现岗位工作价值，容易导致员工的内部不公平感，这是引起员工绩效降低的主要因素。

这份访谈记录可以反应一些情况。

时间	2002/1/4	被访谈人	彭师帅
被访谈人部门	股份公司发展部	职务	员工
被访人联系方式		8858	
访谈人	夏志辉	记录人	温铁军
<p><b>主要内容：</b></p> <p>Q：……能否介绍以下您的基本情况？</p> <p>A：我于 98 年毕业于……学校，毕业后来到公司，是通过熟人介绍来的，与人才市场不同，经由关系递交资料的方式。当时正好缺一个学统计的，首先是到了原集团公司总工办（技术部），后来集团和股份公司分开，调入股份公司发展部。</p> <p>Q：……请介绍一下股份公司的基本人员情况和工作内容？</p>			

A: 股份公司大多以 74、75 年的年龄层为主, 除证券部有一 96 年来的之外, 大多是 98 年来公司的。此外, 99 年来公司一个, 再无其他新员工。同一批的 5 人, 离开了两个。股份公司总部的工资结构更类似于政府部门和机关事业单位, 原来分为固定和浮动工资两部分, 固定公司根据学历和工作能力确定, 彼此之间差别不大。引用的是香港带来的保密工资制, 但基本上没什么作用, 彼此之间都很了解对方的工资, 差别不会超过 150—250 元的样子。后来浮动工资部分被取消, 整个工资就变为固定的一块, 基本上旱涝保收, 即使偶尔请假什么的也差不太多。岗位的重要性已无法体现。

Q: 您 98 年进公司至今工资体系经历了那些变化?

A: 转正前三个月试用期每个月 690 元, 本科生的级别, 每级大概是 50 元; 98 年到 99 年 1 月以前转正后固定工资 650 元, 浮动工资 500 元, 那时人属集团公司, 实为股份公司的工作; 99 年 1 月后集团和股份分开, 到三楼工作, 工资重新进行了调整, 有所增长, 我本人增长了 300 元, 大概 20% 的样子。两大块每块都有所增长, 结构不变; 99 年 12 月开始取消了浮动工资, 本人总体有所增长, 大概有 100 元左右, 就此基本确定下来。2001 年比去年增长了三十元, 有人被扣 10 元左右, 私下大家都有意见。

此外还有年中奖和年终奖, 都是以现金的形式发放的。开始 600 元, 2000、2001 年年中奖 1000 元。年底 12 月份拿双薪, 开始的时候是基本工资的两倍, 基本固定的; 现在是实际工资即所有收入的两倍。还有年底的红包, 每个人金额都不同。一般去主管人事的副总那里领, 有一年去老总那里领的, 着重强调这部分红包的保密性。现在工资是财务部经理每月 15 日发放给每人工资条。

Q: 您的工资每年都增长么?

A: 我本人是的。年终奖看公司的盈利状况而定。年中奖基本固定, 有三个级别, 部门经理根据表现定级, 有建议权而无决定权。个人建议引入评价和考核机制。具体的级别评定办法未公开, 每级的差额也不知道, 且无成文的规定。有时请示工作的时候领导会有所暗示, 如 ×× 你今年表现不错, 我已经推荐你怎样怎样。这与年终奖直接挂钩, 一般 1500 左右, 有一年 3000 元。这不包括双薪在内。

Q: 部门经理有无评价考核? 频率?

A: 部门经理与员工沟通效果很好, 气氛很融洽, 99 年第一次写工作总结, 股份公司每人 (包括经理) 都要宣读总结, 可以根据总结互评打分, 然后汇总到一起。

Q: 考核经历过那些方式?



A: 经历过两种方式。开始是宣读总结，现在是写好上交。都是一年一次。

Q: 以前的评分结果公开吗？

A: 都是单向的，不公开，而且不反馈给个人，现在也一样。没有反馈给个人并指明需改进的地方，基本上总结是一种形式。

Q: 工作总结对提升有无作用？

A: 作用不大。一般都是把成绩提出来，缺点象征性的提一下，很少涉及改进。

Q: 公司现在的薪酬没有拉开？做好做坏都差不多？

A: 是的，我个人估计做的差一些差距也不会超过 100 元。

Q: 感觉公司的激励方面做的如何？

A: 感觉激励对于公司底层的人员是应该最重要，但现阶段没有什么激励。保密工资制度应该取消，开始还能有作用，大家的工作成熟后基本变成完全透明的，有能力就多拿，没什么可保密的，如此以来显得有点不够光明正大。

Q: 目前我公司在本市工资水平是一个什么位置？

A: 本市的工资收入参差不齐，……开始别人都认为我们至少能有三、四千的收入，开始还反驳一下，后来都懒得辩解了。政府部门和公务员的待遇？我一朋友在农委，早来本市一两年，每月 1400 左右；另外一同学，微波通讯局工作，每月收入 3000 以上。我的名义收入是 1590 元，上个月 1500 元，上下波动不超过二、三十。

Q: 您对同行业公司的收入了解吗？

A: 本人对外面的待遇不是很了解，据说研究所毕业的大学生能拿到 1500 左右，工资略高，在整个公司我们还处于中下水平。有的工人算上加班费每个月能拿到三四千也不算奇怪，基本上两千左右，而且随工龄增长越来越高。

Q: 股份公司员工大部分是地人吗？

A: 对。即使不是本市也基本上都是周围的县市生人。

Q: 离开的那两个人去向何处？

A: 一个是重大毕业，双学士，在证券部，98 年进公司，2000 年离开，去读研。另外一个 2000 年中离开的，原在发展部。没发生什么纠纷，公司的风格是来的时候欢迎，走的时候也不会刁难你。

Q: 他们离职的原因您了解吗？

A: 发展部的那位应该说很有才华，服装设计专业，网络书法都很突出。去了一家网络公司，

后又转到房地产。主要原因是公司比较务虚，个人能力得不到发展。开始的时候每个人的工作都不确定，而且各人的重复工作较多。忙的时候一天都很忙，不忙的时候几天没什么事情做。

Q：在股份公司个人发展的机会如何？

A：经理对我很信任，与原来的主任正好相反，他可以交给我一些任务。而原来三个月只交过一次统计报告，其余大多是复印、装订之类的琐事，得不到提高，现在领导比较年轻，易于沟通。

Q：您的工作饱满吗？

A：工作很迷茫，被动。不知做什么，开始发现很多不合理的地方，但也许是被社会磨圆了，也许是承压能力强了，不会跳出来提意见。股份公司对外、对政府的工作较多。

Q：有无较为明确的个人岗位职责？

A：没有。今年经理提出了“你该做什么，侧重些什么”，感觉有些分工，不像原来交叉很大，现在主要有质量计量、信息，还有我这部分工作。

Q：公司有无培训？培训有无年度安排？

A：很少有。我们部门好一些，开始有专业培训，国家技术中心成立后选派职员参加过培训。

Q：您参加过哪些培训？

A：技术中心的培训和 MBA 课程班，公司负责学费，总部 2 人，共 5 人参加学习。无需入学考试，2000 年 3 月入学的。

Q：内部有无提高技能和素质的培训？

A：没有。只有短期的。有过专利方面的培训。职称考试是必须的。每年没有系统的培训计划，以随时通知的形式开展培训。A 公司对外联系较多，有外语班之类的外语培训。可总部与子公司比较隔阂，信息传达不上来。

Q：对培训人员有何要求？

A：领导认为你有能力胜任为前提，无形中会造成一定的压力。

Q：有无征求过员工对培训的需求？

A：没有。都是直接安排下来的。MBA 班我感到很突然，可能是因为我是学经济的，有潜力可挖吧。

Q：您对招聘的程序是否了解？招聘人员状况？

A：我进来的时候没有，现在有面试，大多通过人才市场，包括外地如北京沈阳的高校招聘。

今年 A 大概招进来十来个。有些是外地的，公司很倾向于吸收外地的毕业生，希望能带入新的思想。大多本科以上，硕、博以上能来的很少，即使来了也留不住。肯定有不适应的，这里老年人有些排外；有的觉得机会和工资水平比较差而离开，有的完全作为跳板。博士后工作站三个博士，两个出站分别去了香港和瑞士，在站的一个也没有留下的打算。研究生也有离开的，一个清华毕业生走了，流失率相对低，但都是技术骨干之类的优秀人才。

Q：博士后的收入了解吗？

A：基本上同副总的差不多，但同外面比比较低。如 XX 年薪 20、30 万的待遇不可比，也就年薪几万元。

Q：有何对工资和考核体系的希望和改进建议？

A：至少要与岗位和能力联系起来，与考核挂钩。不同部门待遇应该视其重要性有所不同。

Q：发展机会和培训方面有何意见？

A：很必要。应针对每个部门制定计划，不能完全没有。

Q：是否需要个人职业生涯发展指导？

A：有的话更好，针对性强，可以对个人起到点拨作用。

发现：

- 1、总部工资 99 年底将浮动和固定工资合在一起，每月基本上不变，而且各岗位差别不大，无法体现岗位的重要性
- 2、保密工资制度在总部的积极作用不大
- 3、现在的每年一次考核意义不大，与工资挂钩少，缺少双向交流提高
- 4、总部工资水平和一般公务员水平相当，增长幅度逐年减少
- 5、广州、深圳对人才稳定有影响，流失的往往是优秀人才
- 6、培训缺乏计划性，没有征求员工意见，培训有需求
- 7、建议引入考核与评价机制

## （二）A 公司

A 公司发展迅速，但是由于缺乏人力资源规划和工作分析，人员招聘没有严格的标准和系统性的安排，导致招聘无法满足用人部门的需求，许多人通过各种关系进入公司（图 3-5）。

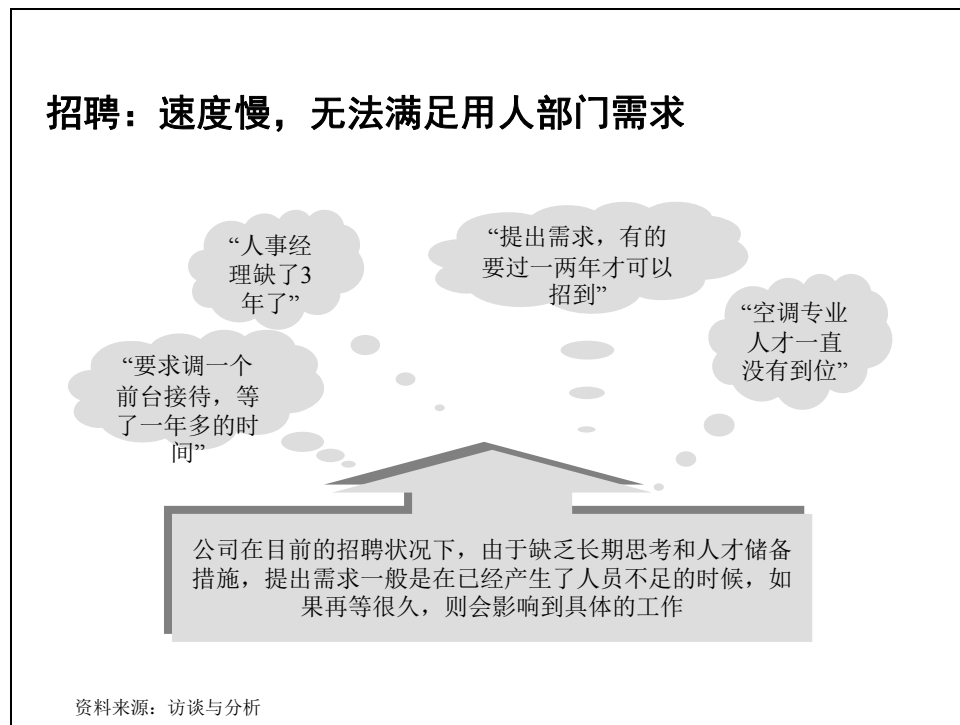


图 3-5

A 公司经常举行的培训是英语培训，但是调查表明只有 25%的员工认为培训能够满足工作需要，员工培训与发展缺少计划，结果那能力强、认同公司文化且有发展前途的员工由于事务性工作多而没有时间也没有机会参加培训。如访谈中了解到计算机培训很受欢迎但是公司没有举行过。

A 公司的薪酬制度实行的是职务等级工资制，由于薪酬与个人业绩联系不足，虽然公司工资水平较本市或者周边同行业高出许多，但是调查表明员工的满意度并不高（如图 3-6）。公司的工资成本偏高，尤其公司工人工资达到周边同行业水平的 2 至 3 倍，工资无法体现岗位的价值大小。公司的考核除工人由按件计酬外，其他人均靠直接上级的主观印象，业绩评估公平公正性难以保证。浮动工资和服务奖更多是和公司业绩联系而跟个人成绩关系不大。此外由于工资水平较高，员工追求的精神激励如职称评定工作跟个人的实际工作能力脱离联系（如图 1-5）。

后来项目组提出了针对职称评定的专门解决方案，在公司开展多条职业发展通道，包括销售、财务、技术、管理、行政、工人系列等，每系列有对应的工资等级体系，同时有职务评审的严格规范程序，使员工一方面在薪酬方面能够感到公平，在精神方面能够得到充分激励。

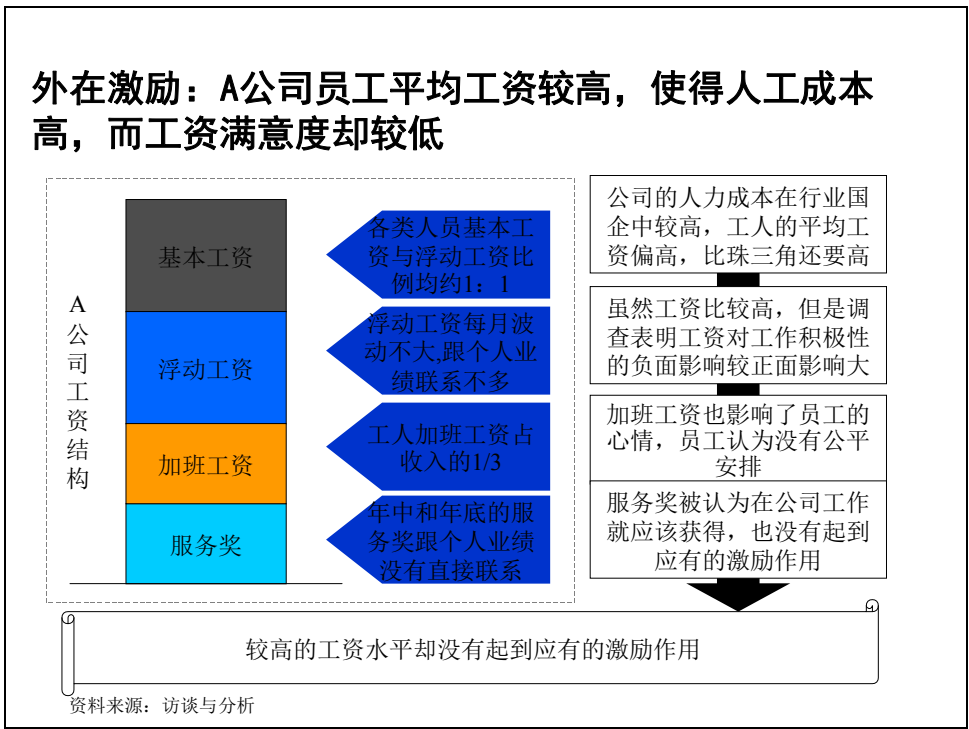


图 3-6

（二）C 公司

C 公司的人力资源管理制度基本照搬 A 公司，考核不够规范，凭印象的现象比较普遍，难以公正评价绩效（如图 3-7）。

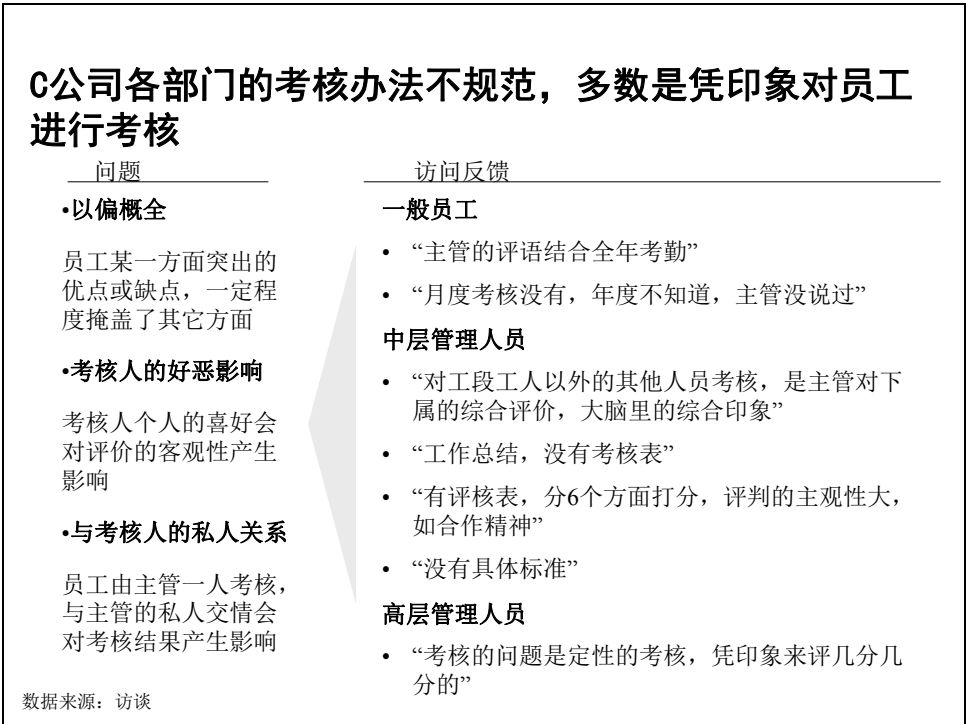


图 3-7

员工的月度绩效工资与公司的部分指标完成有关，但是这些指标偏重于生产，对市场等指标没有考虑，而且没有分解到具体岗位，每个人都受一样的指标考核结果影响，许多员工感到不公平（图 3-8）。

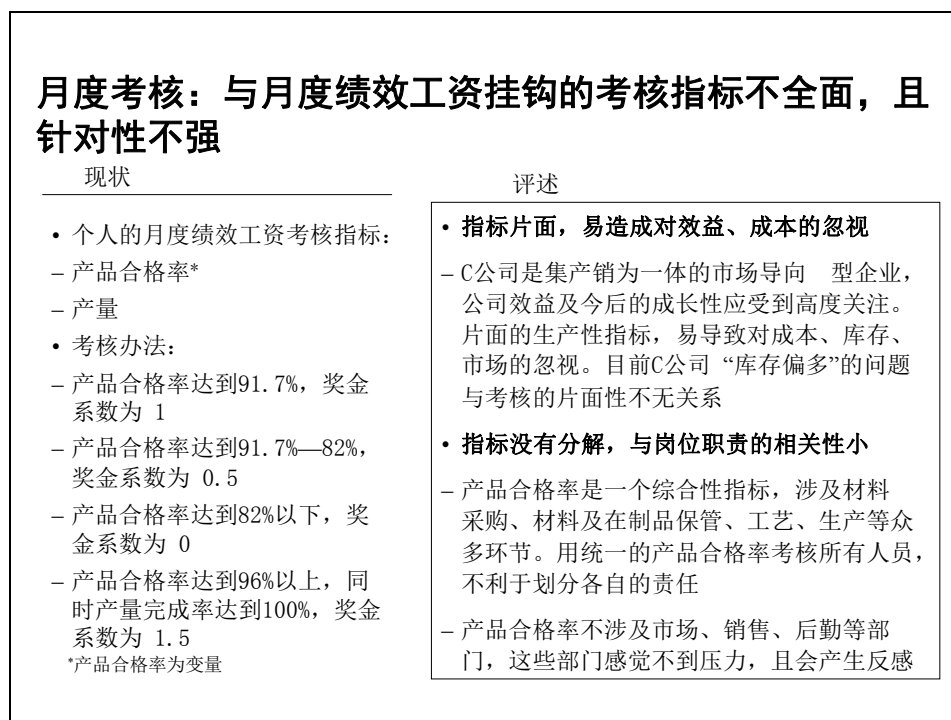


图 3-8

在年度考核中没有形成固定的操作办法，各年变化大，2000 年与 2001 年的形式完全不同，而 2001 年的年度考核主观成分更多（图 3-9）。

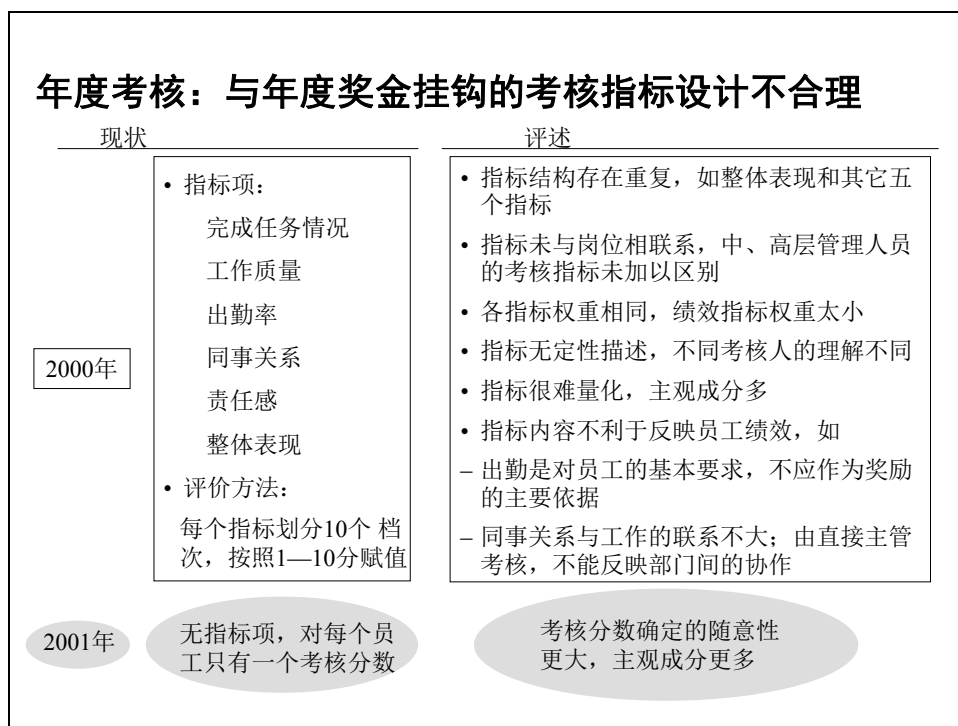


图 3-9

由于这种非正规的考核也只是与每年一次的年终奖挂钩，月度个人考核与当月的薪酬无关，所以个人的奖金激励每年只有一次，与应该受到激励的行为间隔时间久，激励效果不佳（图 3-10）。

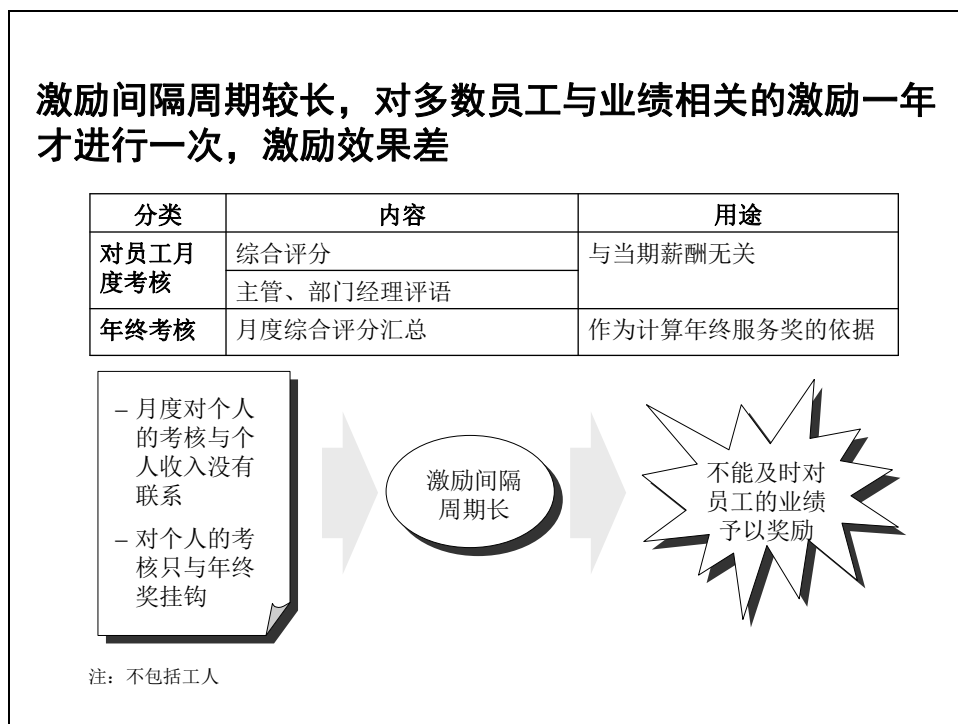


图 3-10

浮动收入应该与部门职责联系起来，但是公司情况是相同岗位级别的奖金基数一样（图 3-11），没有反映岗位之间工作的差别，事实是不同岗位需要采取不同的激励方式。

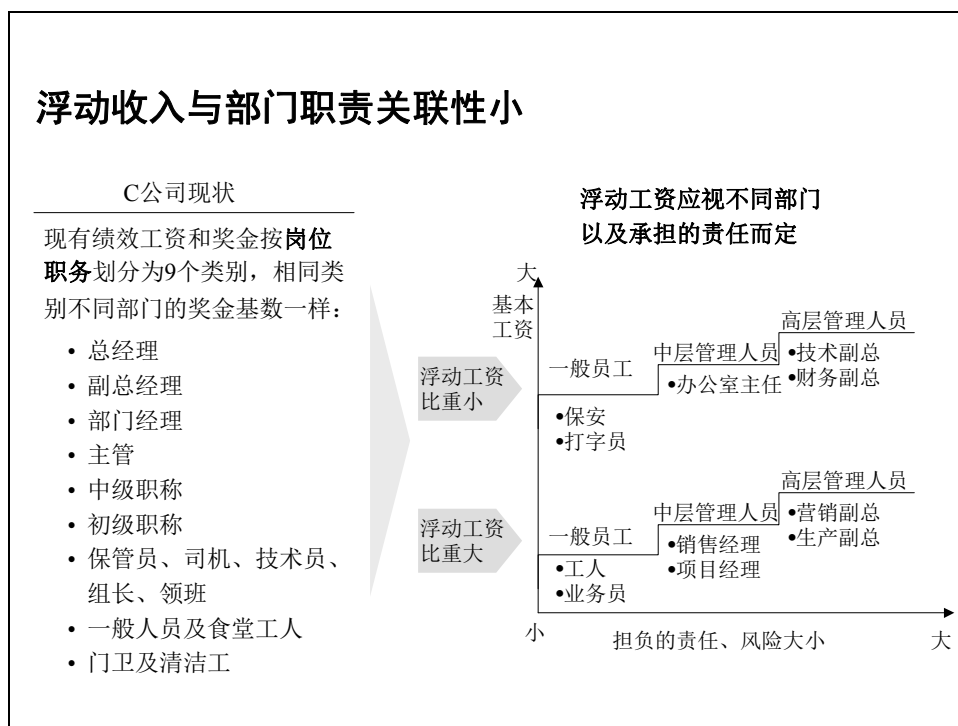
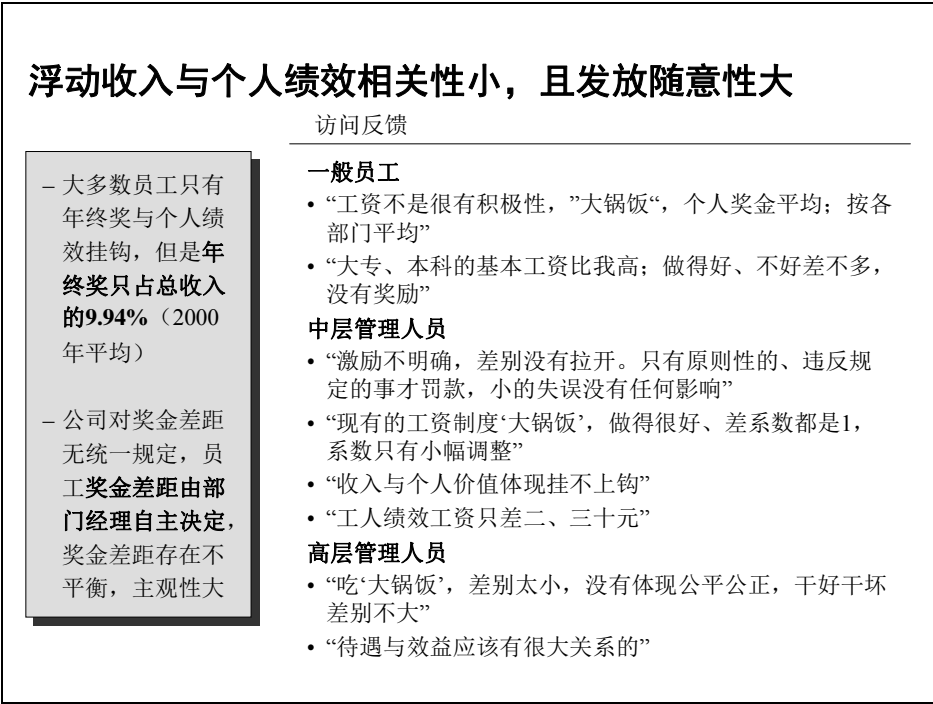


图 3-11

不仅如此，浮动工资并非真正意义的浮动，与个人业绩相关性小，而且发放随意性大（如图 3-12）





虽然如此，公司还严重缺乏人才，尤其是技术人员，新产品开发跟不上（如图 3-14）。

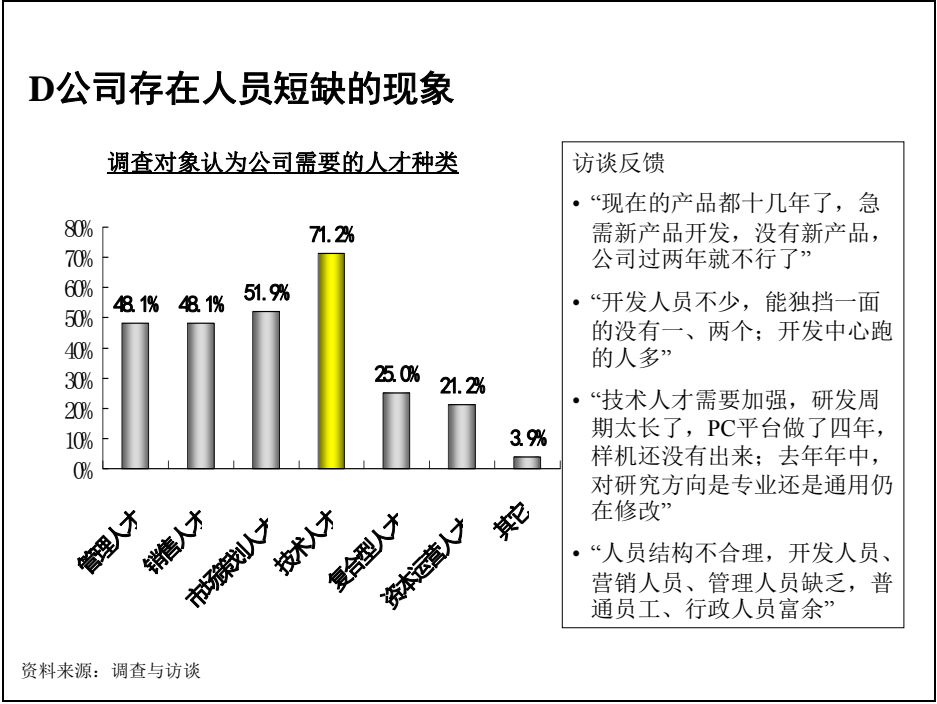


图 3-14

造成人浮于事现象跟公司的考核与激励机制有关，公司采取的是传统国有企业的做法，工资分配大锅饭，工作责任不明确，结果是干好干坏一个样，员工的消极心态比较严重（如图 3-15）。

D公司分公司考核和激励机制不健全，停留在“传统国企”阶段		
业绩管理的关键因素	优秀企业	传统国有企业
透明的业绩回馈和沟通系统	<ul style="list-style-type: none"><li>建立了有效的业绩考核和回馈系统</li><li>业绩评估与回馈落实到每个经理及员工个人</li><li>各部门及经理之间进行业绩考核的比较</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>没有明确的业绩考核和回馈系统</li><li>薪酬、干部提拔与业绩联系薄弱</li></ul>
明确的业绩奖惩管理方法	<ul style="list-style-type: none"><li>业绩奖惩严格，建立了“优存劣汰”的机制</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>奖罚不明，业绩好坏一个样</li><li>失职责任很少被追究</li></ul>

图 3-15

这种工资体系导致的结果是员工对公司经营状况漠不关心，而且严重降低优秀员工的工作积极性，很少员工为公司的发展着想（如图 3-16）。

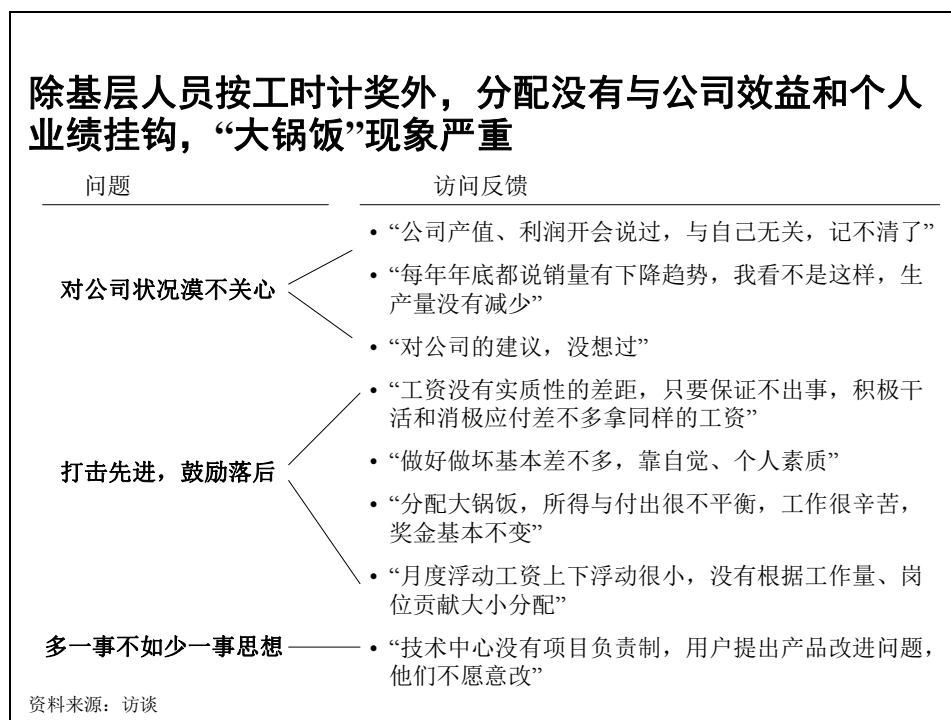


图 3-16

工资体系不合理是因为工资不能够体现岗位的价值和员工对公司的贡献，导致内部不公平干和自我不公平感（如图 3-17）

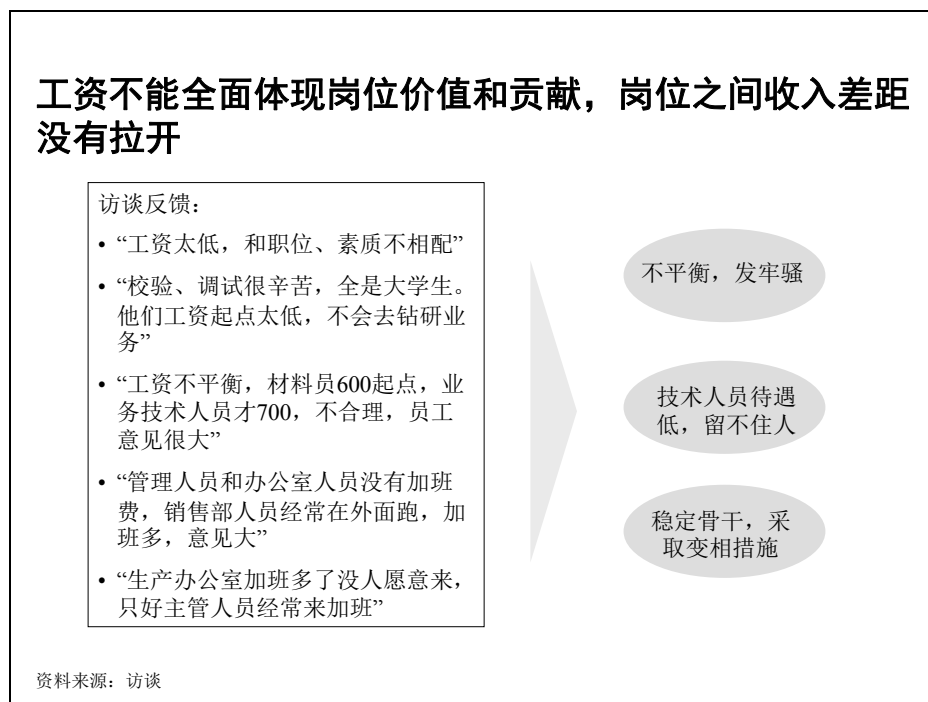


图 3-17

另外集团各公司整体工资决定因素不合理，没有考虑到公司在集团的战略地位，以及集团对各公司采取的不同策略，比如不考虑投资收益率，只考虑绝对利润是不合理的（图 3-18）。

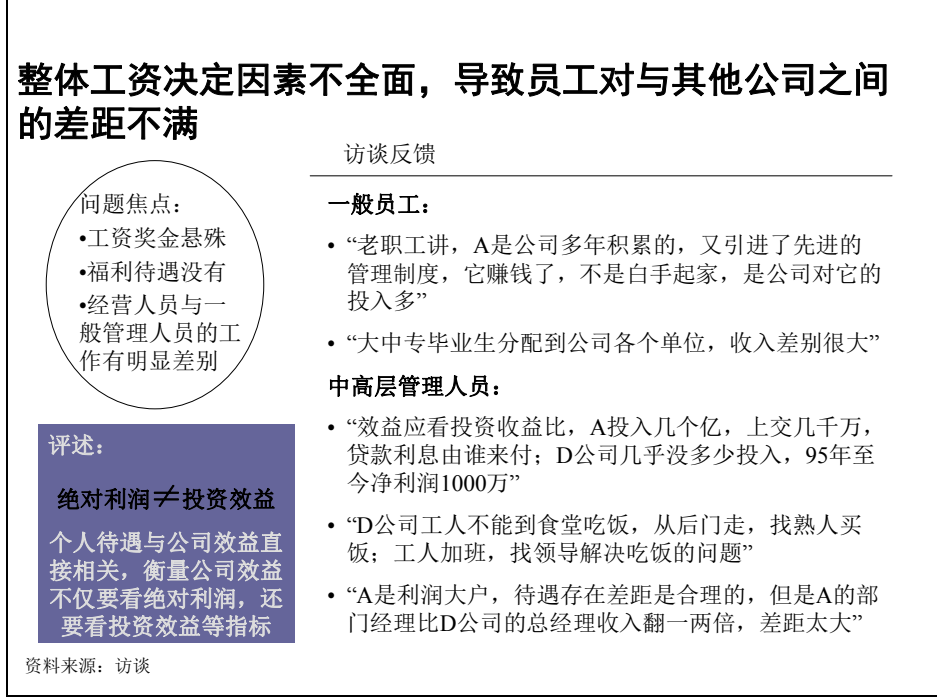


图 3-18

在考核方面，公司也表现了传统国企特点，每年写一次总结，交给领导后就没有反馈，没有优胜劣汰，所以员工感觉不到压力（图 3-19）。

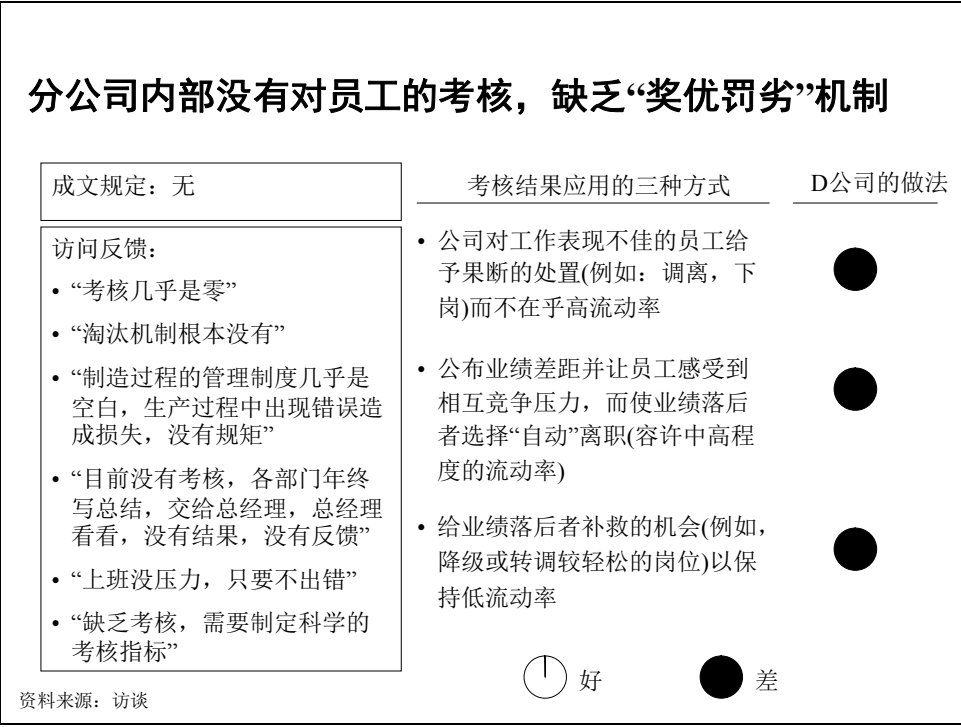


图 3-19

尽管有少数国有企业的人力资源管理工作已经开展的相当不错，甚至可以说与优秀企业的人力资源管理接近，但是多数国有企业人力资源管理仍然存在以下主要问题：

1. 对人力资源管理重视不够
2. 人力资源管理体系落后，不能适应企业发展要求
3. 人力资源从业人员素质不高
4. 缺乏人力资源战略、规划
5. 人与工作不匹配，人浮于事现象常见
6. 招聘工作效果差，人员流动受到限制
7. 员工发展迷茫，干部能上不能下，论资排辈现象普遍
8. 考核流于形式
9. 薪酬缺乏激励性

### 第三节 国有企业人力资源管理咨询经验

#### 一、项目复杂性

从项目的复杂程度看，国有企业的人力资源管理咨询项目在问题诊断、方案制定以及实施辅导中都远比中小企业要复杂，这不仅仅是指巨大的工作量。

首先在问题诊断过程中，资料收集过程，国有企业一般拥有比较多的人事管理制度，以及以前的人事管理记载资料，有很多国有企业拥有数个下属公司，而且每个公司的人力资源管理制度都可能不尽相同，这要求一方面要全面收集到这些资料，而且要能够充分理解这些资料，包括每一个制度的产生背景、过程等，以便分析企业的价值取向等。而在中小企业中有很多由于在人力资源管理方面处于起步阶段，所以工作更多的是把握实际情况从无到有的过程。此外访谈过程中要访谈大量的工作人员，而且还要从大量的访谈记录总结出真正面临的问题，识别出一些伪问题。

其次在方案制定过程中，由于客户高层管理者之间可能存在不同意见，这样方案的讨论可能存在比较多的阻碍，当然咨询的目的是为企业法人服务的，不受个人意志的影响，但是咨询服务毕竟要追求客户满意，所以要制定出客户满意的方案来，需要去做更多的工作，不管跟项目本身的关系有多大。

最后在方案的实施过程中，项目组要为企业提供大量的实施辅导工作，解决实际操作过程中的问题，由于方案应用范围更大了，所以需要调整的地方也会相对的多。

鉴于此，项目组开始工作前要有充分的准备，以争取客户的满意。

由于上面的原因，项目组组建过程中，必须注意人员的选配。合适的咨询顾问是在优秀的国有企业工作过，同时具备人力资源管理咨询经验的成员，具有同行业工作经验的咨询顾问也是必备武器。项目成员丰富的工作经验也是不可少的。

#### 二、项目洽谈历程长

国有企业有时仅仅作出向外部寻求咨询的决策都需要一段时间，因为国有企业的决策层级多，比如人力资源管理咨询项目可能是由人事部门提出，申请在高层管理会议上讨论，通过后在由人事部门去物色合适的几家管理咨询公司，然后再将这些咨询公司上报领导，领导可能同意后才发出竞标通知，各咨询公司分别会谈、了解情况、准备项目建议书。其次在洽谈过程中，国有企业的复杂性决定了在准备项目建议书等环节都会需要较长的时间。最后企业在作出是否达成咨询协议的决策时，经常会通过数家公司投标选定，一般投标都要经过几轮筛选后才决定。

这种项目洽谈特点对项目后期的运作有利有弊，有利之处在于客户的需求应该比较明确，有利于围绕需求开展工作。不利之处可能会有对咨询项目组能力的怀疑，通过在竞标过程中，接触到的

咨询公司中或许各有所长，如果项目中间客户在某些地方觉得不如另外一家公司，便会导致对项目成果的怀疑，这是最坏的结果，一般很少见，毕竟是客户自己做的选择。

### 三、需求稳定

国有企业需求变化的可能性不是很大，但不是非常容易弄清楚。尤其是当企业领导层对主要问题有不同的看法时，必须先明确主要需求。

### 四、顾问多重角色

咨询顾问在不同的客户、不同类型的咨询项目中所承担的角色是不同的，这可以在项目的不同阶段表现出来。

在项目开始时候，项目组通过访谈等了解企业信息，一般员工存在不理解的情况，由于员工对人力资源管理的认识可能存在缺陷，所以咨询师要充当宣传员的角色，解释通过咨询将要达到的目的，企业对员工个人有哪些重要意义，这样项目组才能逐渐的融入客户之中，全面掌握企业存在的真实问题，有利于制定切合实际情况的解决方案。

在项目运作过程中，咨询师必须对企业不同人员进行不同的培训，增强企业人员的管理意识，提高企业人员的管理技能等。由于中小企业的特点可能缺少人力资源管理专业人员，所以咨询师有必要对企业人力资源管理人员进行基础知识或者比较专业的知识培训，提高企业对未来方案的理解能力。另外有时候还会提供其他方面的培训，比如管理技巧培训、团队培训、目标管理方法培训等等。

在人力资源管理方案的制定过程中，也会因为客户人员实际情况，无法参与到项目中间来，咨询顾问经常是亲自下手，既是体力劳动者，又是脑力劳动者，许多文案工作都得咨询师自己去做。

在项目的后期，方案制定完毕。因为人力资源管理咨询项目本身方案需要具体落实到日常实际工作中，要求指导企业人力资源管理人员充分理解方案，学会操作。

清楚咨询师在中小企业人力资源管理咨询项目中的角色后，项目运行会顺畅的多。

### 五、客户参与程度稍高

虽然目前人力资源管理咨询项目中，由于客户自身对人力资源管理知识掌握不够，所以客户的参与程度都不高，国有企业人力资源管理咨询项目中，客户人员参与的积极性较高，一般企业会指定人力资源管理人员参与到项目中间，相对中小企业的人力资源管理咨询项目客户参与程度要高，有利于客户对方案的理解和实施。

### 六、方案实施缓慢

国有企业人力资源管理咨询项目方案一般情况下实施进程比较缓慢，因为国有企业的变革会影响更多的员工，为了使变革能够顺利进行，企业会在各个方面考虑充分后才采取行动。有时企业还

会选取某下属企业试点的办法，即先试点发现需要注意的问题然后将方案在企业中推广。

## 第四章 高科技企业人力资源管理咨询

我国的高科技企业是在最近 10 余年中蓬勃发展起来的，给国民经济的发展贡献逐年增加。高科技企业是指从事高科技产品技术研发、产品生产与销售的企业，相对于资本密集与劳动密集来说，属于技术密集型企业，IT 行业就是高科技企业集中的行业。

高科技企业的发展历史短，管理经验较少，许多企业处于管理匮乏阶段，但是由于高科技企业容易吸收先进的管理思想，也有部分企业管理起点较高，不受我国传统的企业管理方式束缚，成为国内企业管理典范，比如华为、用友等。同样高科技企业的人力资源管理也有很强的特征。

### 第一节 高科技企业人力资源管理特点

#### 一、一个关于高科技企业人力资源管理的调查

作为新发展起来的企业群体，高科技企业对业务发展的关注远远高于对企业管理的兴趣，因为许多高科技企业认为抢占市场是第一重任。对于许多已经闯过初创阶段的高科技企业来说，如何优化企业管理，提升企业的竞争力成为一个重要议题。2002 年 3 月至 7 月，《计算机世界》报管理与职场部设计并实施了“中国高科技企业管理现状与问题”总裁问卷调查。通过科学的统计方法和数据分析模型，得出了以下关于高科技企业人力资源管理的事实和结论。<sup>1</sup>

调查显示，91%的企业总裁认为他们正面临“人力资源管理”的巨大挑战，而 100%的企业总裁认为他们正面临“人才激励机制”的管理挑战。

员工规模越大的公司，对管理的制度和体系要求就越高，它们的管理制度和体系可能就越完善。中小公司“人才激励机制”灵活，大公司“企业文化建设”成熟。中小公司或者对人力资源管理不重视，或者是不知道如何进行人力资源管理，而在企业文化方面，中小公司也没有建树。

为了探讨企业的员工规模与人力资源管理成熟度的关系，可以利用员工规模不同将企业分为两个区间（200~499 和 2000~4999）进行对比分析。

关于企业管理制度和体系建设情况，员工规模在 200~499 区间的企业对“初步形成”、“完善”、“非常完善”三项的选择呈现出明显的下降趋势，依次是 56%、38%和 6%；而员工规模在 2000~4999 区间的企业对三者的选择虽然未呈现相反的趋势，但在“初步形成”和“完善”之间呈现出陡峭的上升趋势，二者的“得分”分别为 18%和 64%，“非常完善”的也拿到了 18%的“支持率”。这至少可以说明这样的规律：员工规模越大的高科技公司，对管理的制度和体系要求就越高，它们的管理制度和体

---

<sup>1</sup> 计算机世界网



系可能就越完善。但管理制度和体系的完善并不见得一定是先进的制度和体系，也并不一定适合企业目前的经营。

针对两个区间的企业“是否有正式的后备干部（经理人）培养计划”这一选项，对比分析发现，两个区间呈现出完全相反的表现：200~499 的区间表现为较强的下降趋势，由 69%的“没有”下降到 31%的“有”；而 2000~4999 的区间则表现出陡峭的上升，由 9%的“没有”陡然上升到 91%的“有”。这说明中小高科技企业的主管和经理更多的是靠个人的主观能动性，而大公司则有意识地进行培养。

图 4-1 表明 200~499 区间(系列 1)的企业在“人才激励机制”选项上“得分”最高，为 31%，而“人力资源管理”仅占 6%， “企业文化建设”仅占 13%。这说明，中小公司或者对人力资源管理不重视，或者是不知道如何进行人力资源管理，而在企业文化方面，中小公司也没有建树。2000~4999 区间(系列 2)的企业在“企业文化建设”上得分最高，这说明人员规模的扩张需要不断强化企业文化建设，以避免企业本身的企业文化被“外来文化”所稀释。在“人力资源管理”和“人才激励机制”两个选项上的“得分”分别是 27%和 28%。

两个区间的企业针对“在未来两年，人力资源管理是否会给贵公司带来巨大的价值？”有不同的表现，200~499 区间(系列 1)的“得分”是 38%，而 2000~4999 区间(系列 2)的“得分”是 64%。

对比统计结果发现，2000~4999 区间(系列 2)的企业高度认同“人力资源管理”和“人才激励机制”对目前企业经营的挑战。有 91%的企业总裁认为他们正面临“人力资源管理”的巨大挑战，而 100%的企业总裁认为他们正面临“人才激励机制”的管理挑战。200~499 区间(系列 1)的企业则在这两项上的“得分”分别为 19%和 31%，远远低于 2000~4999 区间(系列 2)的企业。但前者却在“企业文化建设”上面临较大的挑战，“得分”为 50%（如图 4-2）。

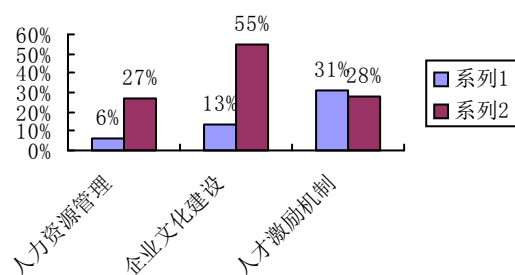


图 4-1

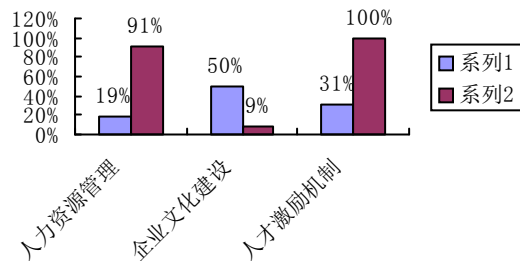


图 4-2

调查显示，32%的企业“没有针对后备干部的正式培养计划”，由于大多数企业仍处于成长期和快速发展期，企业管理制度和体系“完善”与“初步形成”者旗鼓相当。58%的总裁认为管理是达成企业经营目标的最重要因素。

统计结果揭示了这样的一个问题：私营企业、上市公司和外商独资企业都在“人才激励”方面遇到了极大的难题，如图 52 所示。私营企业“正在面临的巨大管理挑战”最为突出的是“企业文化建设”、“人力资源管理”和“公司治理结构”；上市公司的最头疼的问题就是“人才激励机制”，其次是“资本运作”和“企业文化建设”；外商独资企业首选“人才激励机制”和“品牌管理”，一个是如何吸引“内部顾客”，另一个是如何吸引“外部顾客”。外商独资企业还认为他们在“人力资源管理”、“战略管理”、“服务管理”和“企业文化建设”上面临巨大的挑战。

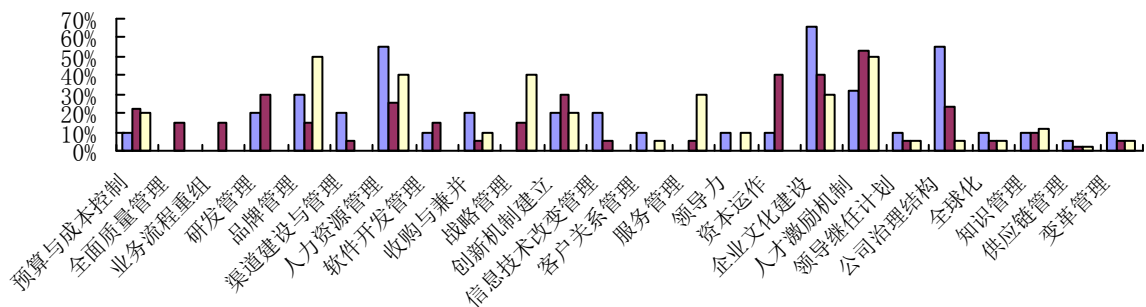


图 4-3

对“在未来两年，将会给企业经营带来巨大价值的管理理念”的多项选择答案统计表明，最受垂青的属“客户关系管理”，“得分”为 69.8%；其次，是“服务管理”，“得分”为 62.8%；接下来，则是目前比较热门的“人力资源管理”，得分为 51.2%。其他如图 4-4 所示。

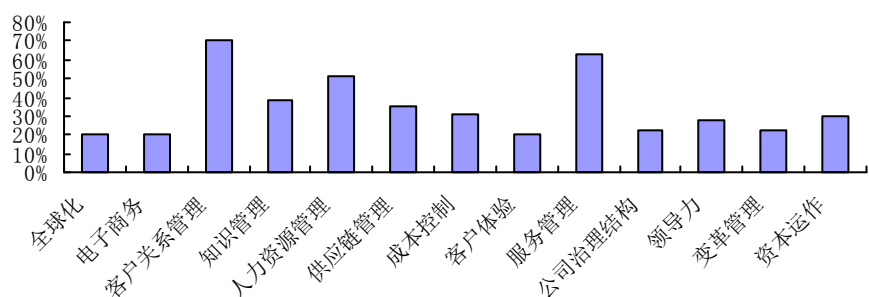


图 4-4

针对企业正在面临的管理挑战，设置了 24 项选项。统计结果表明，品牌管理、人力资源管理、收购和兼并是参与调研企业正在面临的三大管理挑战，三者的“入选率”分别为：37.2%、37.2%和 34.9%（人才激励机制的“入选率”也达到了 34.9%，但我们把它归为人力资源管理范畴）。接下来的管理挑战则是领导力和创新机制建立，分别为 32.6%和 30.2%（如图 4-5）。

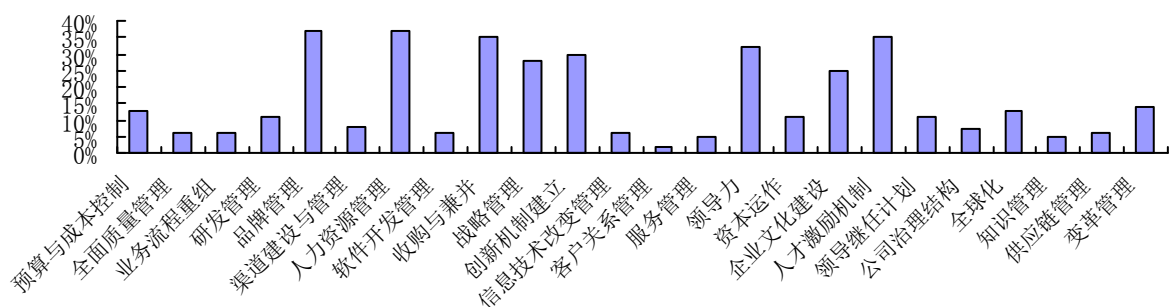


图 4-5

在高科技企业的标杆企业中间，多数著名的高科技企业认为人力资源管理和人才激励机制的建立将会给公司带来巨大价值以及公司面临的巨大管理挑战。虽然这些公司已经认为人力资源管理是自身成功的管理实践。可见人力资源管理正在受到高科技企业群体的高度重视并且将成为高科技企业面临的管理挑战。我国的许多高科技企业离标杆企业还有一定距离，同标杆企业一样人力资源管理将会成为这些企业的成功管理实践（表 4-1）。

办法	成功的管理实践	将会带来巨大价值的 管理理念	正面临的巨大管理挑 战
IBM	预算与成本控制，全面质量	电子商务，客户关系	预算与成本控制，人

	管理，业务流程重组，研发管理，品牌管，渠道建设与管理，软件开发管理，战略管理，创新机制建立，信息技术改变管理，顾客满意度，服务管，领导力，企业文化建设，人才激励机制	管理，知识管理，供应链管理，成本控制，服务管理。	才激励机制，知识管理。
微软	研发管理，人力资源管理，软件开发管理，服务管理，领导力，人才激励机制	人力资源管理，公司治理结构，领导力	业务流程重组，企业文化建设，人才激励机制
Dell	预算与成本管理，全面质量管理，业务流程重组，战略管理，信息技术改变管理、客户满意度，服务管理，领导力	全球化，电子商务，客户关系管理，供应链管理，成本控制，客户体验，领导力变革管理	品牌管理，创新机制
联想	预算与成本管理，全面质量管理，业务流程重组，品牌管理，人力资源管理，软件开发管理，战略管理，创新机制建立，信息技术改变管理、顾客满意度，服务管理，企业文化建设，人才激励机制，领导继任计划，公司治理结构	客户关系管理，人力资源管理，供应链管理，成本控制，客户体验，服务管理，资本运作	预算与成本管理，品牌管理，收购与兼并
方正	预算与成本管理，全面质量管理，业务流程重组，研发管理，品牌管理，渠道建设与管理	全球化，客户体验，变革管理，资本运作	企业文化建设，人才激励机制，公司治理结构，变革管理
用友	预算与成本管理，品牌管	人力资源管理，客户	全面质量管理，业务

	理，资本运作	体验，服务管理，领导力，变革管理	流程重组，渠道建设与管理，软件开发管理，人才激励机制，变革管理
亚信	预算与成本管理，研发管理，软件开发管理，战略管理，公司治理结构	客户关系管理，服务管理	业务流程重组，战略管理管理，企业文化建设，人才激励机制

表 4-1

## 二、高科技企业人力资源管理现状

（一）在高科技企业中高素质的技术型人才占着绝大多数，他们学历高，一般是本科以上学历，这使企业的员工素质要较传统的国有企业或者民营企业高。由于高学历人才具备了足够的知识资本，并且他们的工资水平较一般工入高挺多，因此按照马斯洛的层次需要理论，谋生已不是他们第一位需要，他们最看重的是寻求自我发展。

（二）人才流动率非常高。2001 年广州市高科技企业中人员流动率是 39%，北京中关村地区 IT 行业同样也达到 20%。这主要是由于多数高科技企业没有系统的人力资源管理职能，缺乏激励机制；而且没有完善的福利保障制度和后勤服务体系，员工普遍缺乏安全感。

（三）高科技企业的人才队伍是一支年轻的队伍。年轻人有朝气，愿意接受学习新知识、新事物，敢于拼搏。这对企业有利也有弊：有利的是如能正确利用则能使企业走上高速发展的道路；但当他们感到在组织中学不到新东西时，就容易跳槽，使企业蒙受损失。

（四）激励机制不健全。许多高新技术企业在收入分配机制上仍沿用传统方式，没有形成新的机制。这主要表现在三个方面：1、总体收入水平不高。在对广州 15 家高新技术企业中层管理人员和科技人员月平均收入的抽样调查发现，国有企业为 2200 元，集体企业为 1800 元，民营企业为 2000 元，而三资企业中同类人员的月平均收入可达 3000 元以上。2、分配机制没有创新，按劳分配与按生产要素分配相结合的机制没有形成，技术入股在绝大多数企业中没有实施。3、激励内容过于单一，常以金钱激励为主，缺少其他一些精神方面的鼓励。然而对年轻人来说，除了物质收益外，还追求一种自我认同感，即得到他人、社会的认同、尊重。

（五）高科技企业缺乏规范的人员培训体系。他们最多只进行浅层次的上岗培训，很少有人才的发展培训。主要原因有二：一、这类企业人才流动率高，企业不愿成为别人的“人才培训中心”。

第二，企业规模小，而社会上又缺乏权威的专业培训机构，入才培训也就无从抓起。

（六）绝大部分高科技企业中，缺乏完善的绩效考评体系。在这些企业中，由于生产的产品需多个技术人员协作完成，业绩难以计量，因此也难以进行有效且适当的业绩考评。

## 第二节 高科技企业人力资源管理的典型问题

来考察一个高科技企业人力资源管理咨询的案例，仍然重点关注问题诊断部分。接受咨询的企业主要业务包括：提供电力系统自动化领域全面解决方案，产品系列涵盖电网调度自动化、配电自动化、电网商业化运营、变电站自动化及其配套设备、网络与数据通信等各领域。企业骨干技术人员流失严重，员工的积极性不高，业绩下降。

如一般高科技企业的典型特征一样，这家企业的员工素质较高，人员比较年轻。公司 70%员工拥有大学本科以上学历，近 80%的员工年龄在 30 岁以下，研发和工程技术人员占公司员工的 70%，充分体现高科技企业的人员特征。公司以往没有人力资源部，只有一个人负责人事劳动工作，人力资源管理规章制度不健全，各项工作没有很好开展（如图 4-6、4-7）。

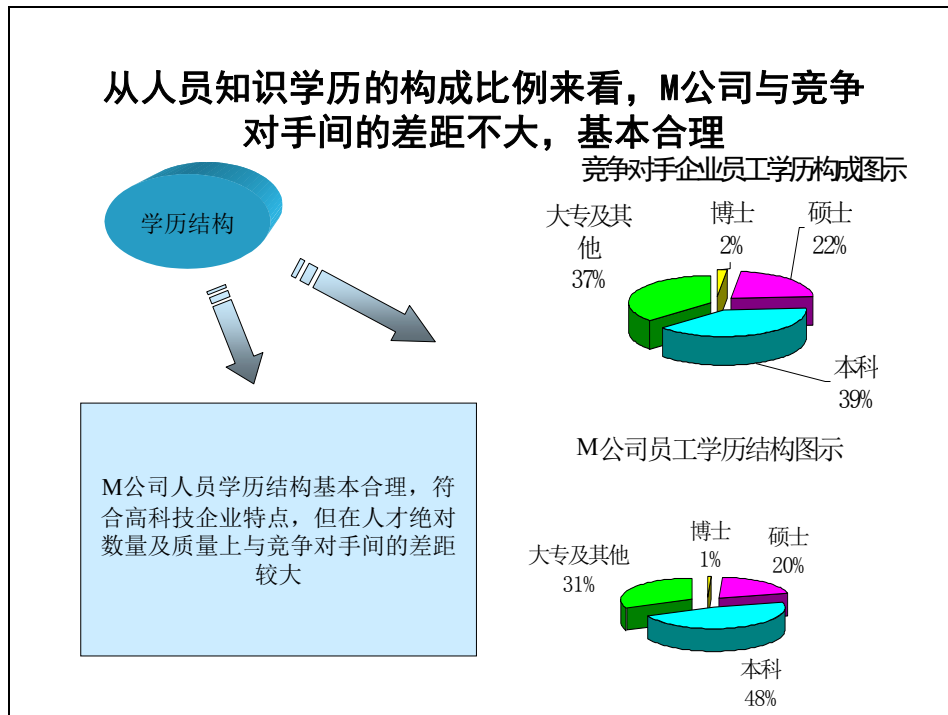


图 4-6

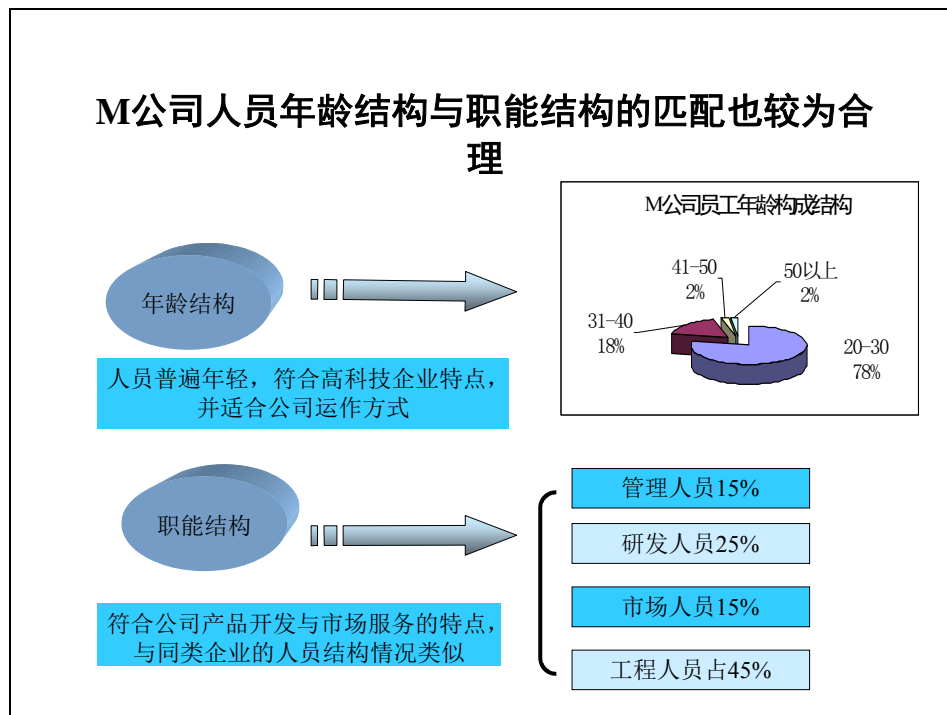


图 4-7

各部门普遍反映人手不足，导致工作延期。于是计划大量招聘，但是由于招聘过程中存在问题，导致招聘人才的质量和数量无法解决公司面临的人才短缺问题，原因在于缺乏基础的工作分析，人才招聘缺乏标准，招聘缺乏策略，招聘渠道单一，只在周边几所学校招聘（如图 4-8）。

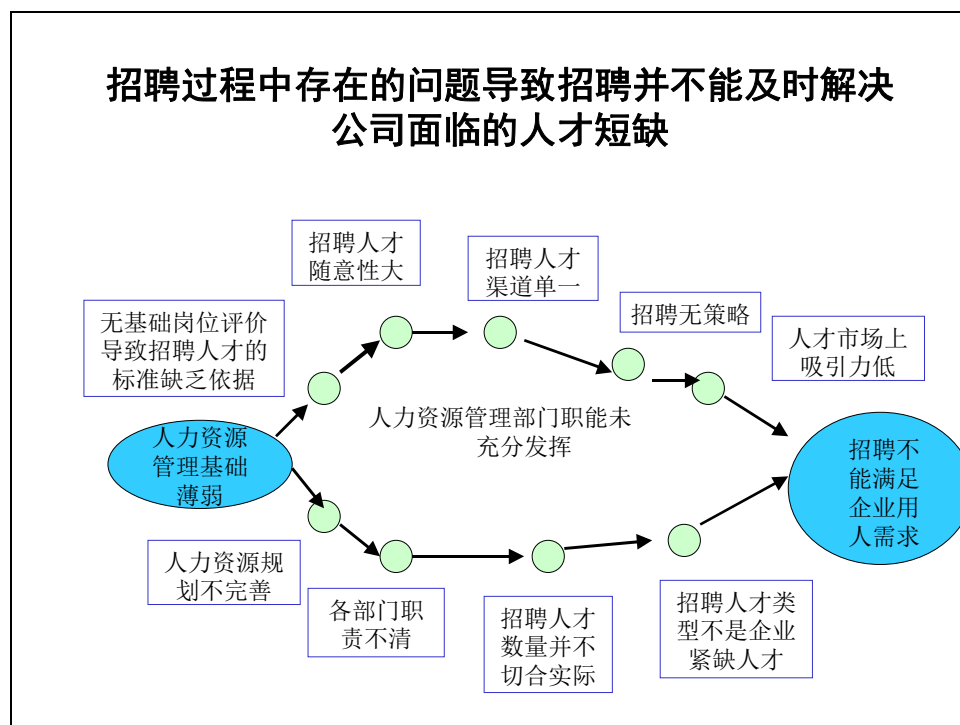


图 4-8



但是人手不足只是表面现象，事实是公司人力资源没有得到充分利用。公司存在人才浪费的情况，招聘过程中设置过高要求，合适人才没有，高层次人才会发现工作不能发挥自己的才能，结果人员流失不可避免。比如研发人员与工程人员配置的矛盾，公司业务的快速发展要求大量的工程人员，于是将大量的研发人员充实到工程队伍中，但是一般情况下工程人员并不需要如同研发人员那样高的学历，于是这些研发人员觉得不能发挥才能，担忧个人长期发展，工作积极性下降，并考虑离开公司。另一方面是研发人员受到外界各种干扰太多，项目延期多，开发质量不高，增加了工程人员的工作量，如此恶性循环。

此外对于高素质人才来说，非常关注个人未来的发展，所以企业的培训受到员工的普遍重视。但是公司的培训缺乏，新员工无法快速融入企业中，凝聚力差；研发人员不能跟上技术发展的趋势，技术有时减弱；市场人员不了解产品情况，市场开拓与服务能力不足；管理人员由于很多从技术岗位转岗后管理技能跟不上，公司的整体竞争力在减弱。

从员工发展角度看，公司人员晋升路径单一，所有人员只有管理职务晋升一条通道。对于技术人员来说，发展到一定程度后级别与工资便无提升余地，只能到了管理岗位才有可能提高，于是影响了技术人员专注于研究技术来提高公司技术实力。由于管理岗位毕竟有限，满足不了发展要求（如图 4-9）。

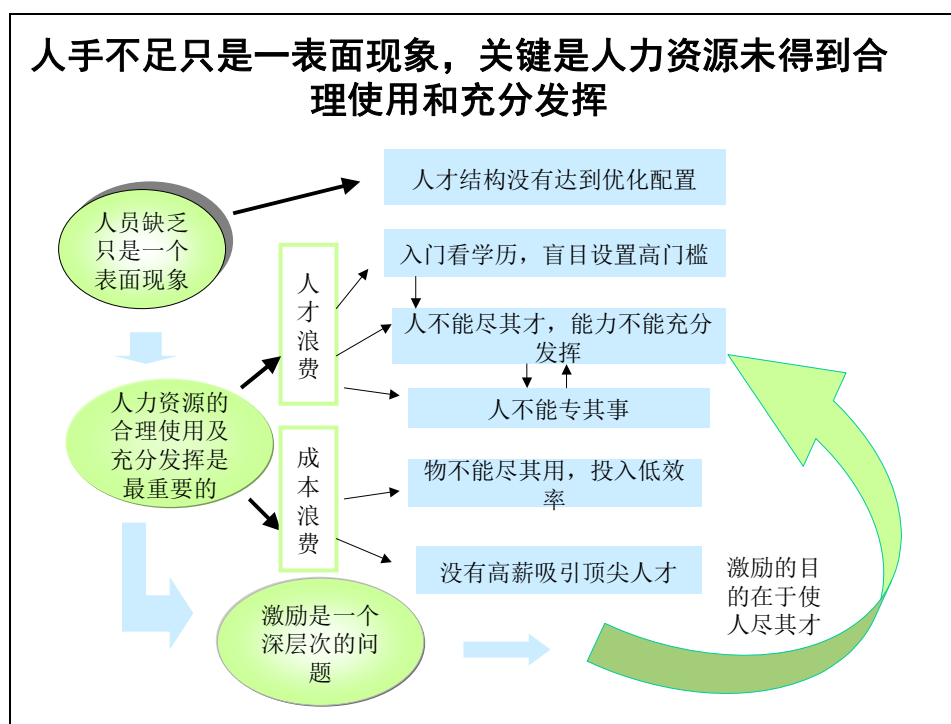


图 4-9

在考核方面，公司所有人员均每年考核一次，缺少月份或者季度考核。没有根据不同岗位绩效周期进行及时考核，无法及时衡量员工业绩，并作出针对性的激励措施，不易充分调动员工积极性，创造公司最佳绩效。而且考核缺乏标准，主要取决与领导对员工的工作态度、积极性、对待工作的热情等，容易产生光环效应、近因效应、以偏概全等考核中常犯的错误。另外由于考核结果不公开也不反馈给个人，员工无从知晓自己如何才能给公司创造更大价值，造成考核不能够起到提高员工业绩的作用（如图 4-10）。

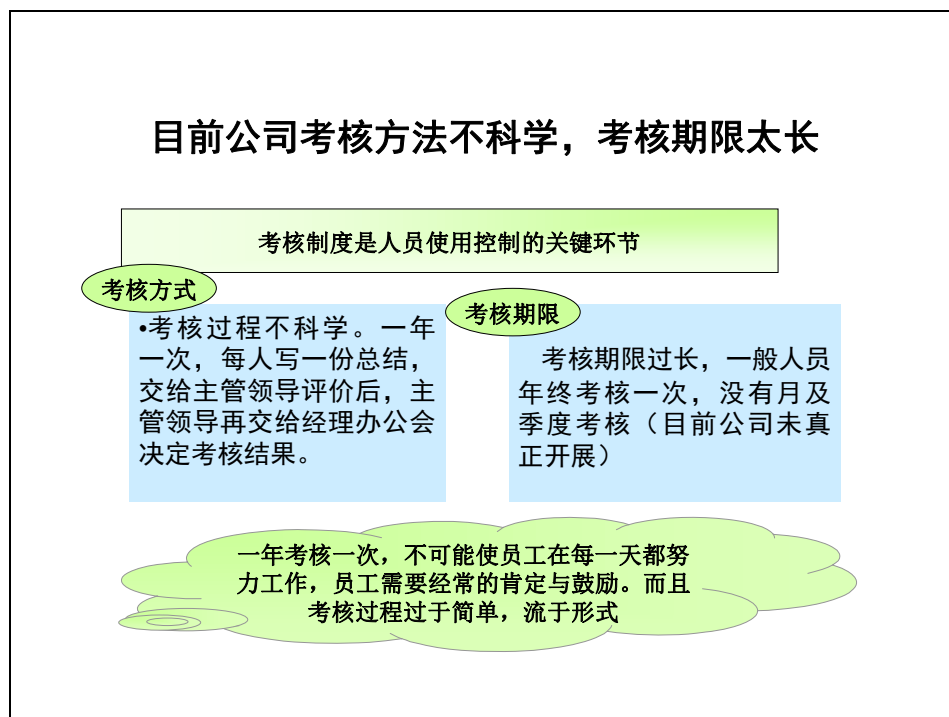
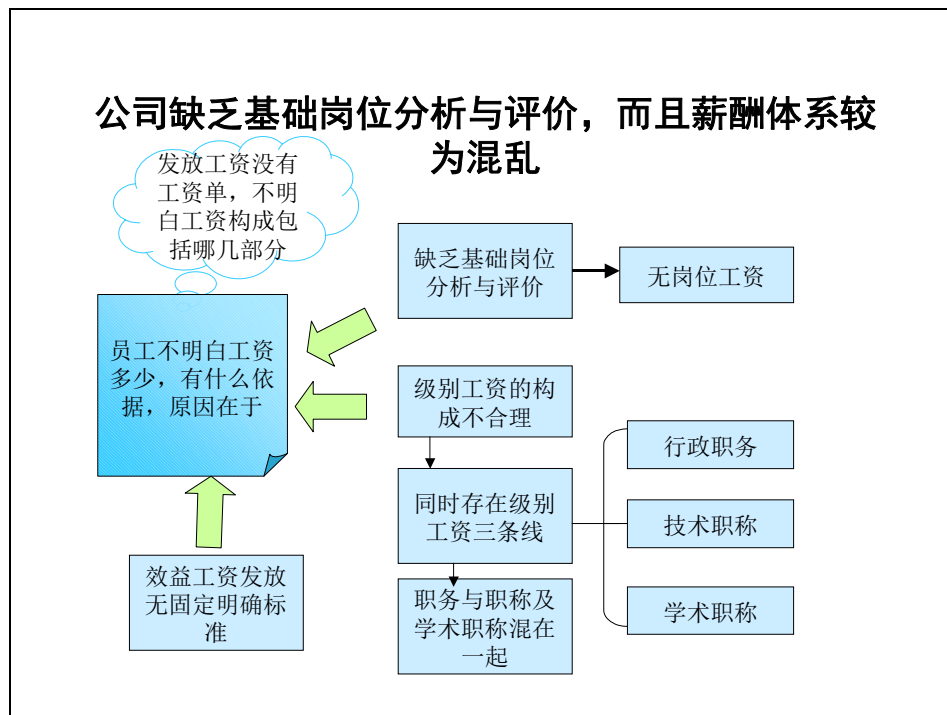


图 4-10

研发队伍是公司的主要员工队伍，公司对于研发人员却缺少有效的考核办法，考核指标不完善，考核结果没有体现在任何方面，造成大部分研发人员缺少工作压力，研发部门工作积极性不高，研发项目进展缓慢，导致其他部门员工的不满，影响高效公司氛围的形成。销售人员的考核没有根据公司销售的特点进行，公司的销售要求团队协作比较多，但是对此考核缺乏，对于回款、客户开发等指标没有考虑，仅仅的量化指标是销售量指标，但是考核结果并没有同激励措施挂钩，发挥不了考核的控制督促提高作用。在部分员工心目中形成“干好有什么用？”的困惑。



4-11

公司的薪酬体系没有明确的说明，员工不明白工资构成。实际上工资的构成不合理，同时存在按照行政职务、技术职称和学术职称的三条线工资级别，工资也不能够体现不同岗位价值大小的区别。另外效益工资没有明确的发放标准，同奖金在年底一起发放，平时发放固定的级别工资，激励性不足。正如调查问卷显示一样，60%的员工认为自己的工作努力程度和奖金没有多少关系，由于工资体系与项目完成好坏、个人业绩差异无明显关系，导致公司的内部不公平产生，整体工作积极性降低。有一半以上的员工在与公司内部其他人相比过程中感到工资不满意（如图 4-11、4-12）。

## 公司薪酬体系由于没有科学的考核为基础，效果并不理想

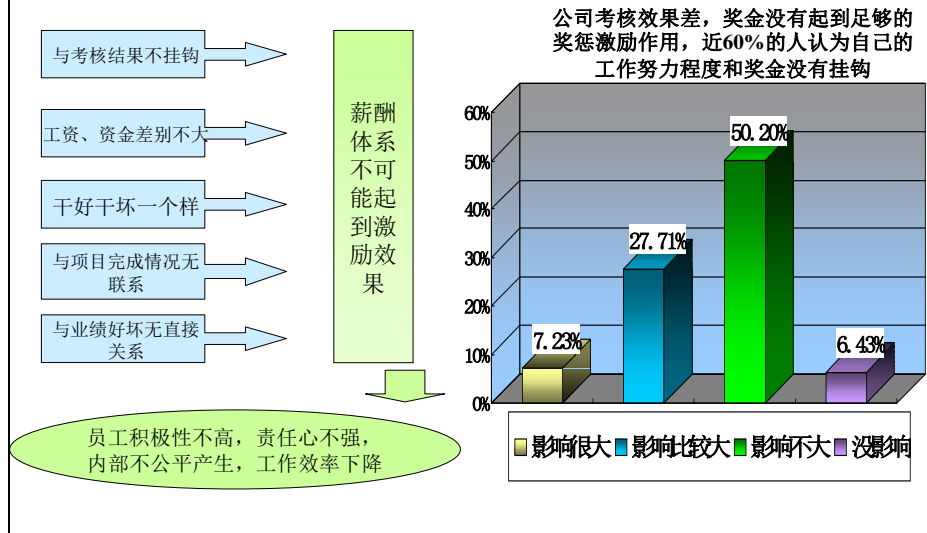
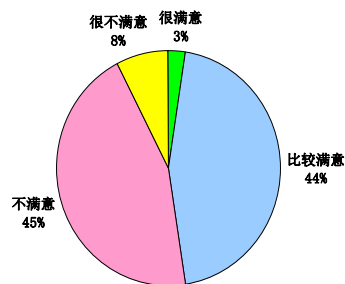


图 4-11

## 员工对薪酬的内外公平满意度不高

有一半多的员工认为自己的薪酬水平没有达到内部公平，与公司其他人相比，对目前的收入水平不满意



一半多的员工认为自己的薪酬水平没有达到外部公平，与在外单位的同学、朋友相比，对目前的收入水平不满意

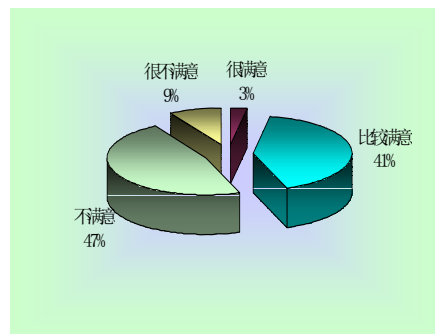


图 4-12

公司的人力资源中反映出来的问题，有许多涉及到管理中的其他方面，比如战略规划、组织结构等，混乱的管理局面阻碍了公司发展速度。人力资源管理的混乱只是其中的一个主要方面，公司内部的员工发展、考核与薪酬体系必须重新搭建。

高科技企业的人力资源管理问题突出表现在两个方面：

1. 有效的业绩评估与激励机制的缺乏。高科技企业由于业绩往往难以衡量，必须采取先进的业绩评估方式，否则无法达到公平、公正的评价员工，而员工本身对这种公平公正的要求比较高，这也是高科技企业员工流动快的一个原因。

2. 员工职业发展体系的不完善，高科技企业员工更关心自己的职业发展，得不到对未来发展的有利判断，员工会重新选择。某高科技企业软件开发部门内一个项目组曾经同时招聘了 3 名应届硕士研究生，结果半年后全部辞职，原因之一就是不能感受到自己在企业内的发展前途和工作本身对自身职业发展的帮助。

### 第三节 高科技企业人力资源管理咨询经验

由于高科技企业人力资源管理方面的问题比较容易凸显出来，人力资源管理是一大挑战。高科技企业寻求咨询项目中人力资源管理咨询的比例很高，高科技企业的人力资源管理咨询项目特点：

#### 一、项目洽谈过程细致

高科技企业人力资源管理咨询项目洽谈时间长短不一，虽然高科技企业在管理方面一旦意识到需要请求咨询帮助时，可以立刻作出决定，这比某些国有企业的效率要高。但是高科技企业管理人员的理性程度更高，在洽谈过程中，高科技企业习惯于选择最合适的公司，强调咨询公司的咨询服务“性价比”，当然其他公司也有这种特点，但是在高科技企业中表现的更加明显。

高科技企业迫切希望能够找到解决自身问题的方案，他们对咨询公司的选择注重咨询公司提供的咨询服务，所以在洽谈过程中会对咨询公司以及咨询项目组成员进行细致考察，比如在洽谈过程中提出具体问题寻求满意的答案等方式。

这种细致的洽谈过程有利于项目的后期运作，因为企业问题往往更加明晰，客户对问题已经有比较深刻认识，对一些初步建议也有所认同。

#### 二、需求比较稳定

高科技企业客户的咨询项目需求比较稳定，事实上这类企业在寻求咨询时对要解决的问题往往有比较清楚的定位。因为高科技企业本身具有快速接受新事物的能力，习惯于对问题自己内部先进行思考，探索改进方案，这样的过程实际是对面临问题的金进一步澄清。寻求咨询服务只是因为自身解决这些已经基本澄清的问题不是最优选择。

#### 三、顾问的多重角色

多数高科技企业的人力资源管理咨询项目中，咨询顾问的角色与在中小企业咨询项目中相似。

#### 四、客户参与程度较高

由于高科技企业中技术人员居多，所以一个常见现象是多数员工对人力资源管理咨询项目所能够起到的作用事先总是持怀疑态度。高科技企业内部员工一旦理解了咨询目的和咨询将会产生的结果以后，会积极参与到项目中间来。他们不仅能为项目组提供一些素材，在讨论人力资源管理专业问题或解决方案的时候，也会提出有益的见解。在研讨某些重要方案时，会非常认真对待。

因此获得客户的认同相当重要，这就需要项目组能够准确的诊断出公司人力资源问题所在，以系统的具备高度逻辑性的方式传达给客户，并提出针对性的解决建议。获得客户员工的支持是保证项目成功的基础，这要求项目组更加尊重每位员工。

## 五、项目难度适中

高科技企业往往更关注解决方案中的细节问题，特别是高科技企业的业绩评估和激励机制建设一直实践以及理论界研究的重点，所以要提出获得客户满意的方案需要投入很多的努力。

## 六、方案实施多

高科技企业人力资源管理咨询项目方案一般也能够得到及时实施，因为高科技企业本身对变革的接受程度比较一些国有企业要高，调整起来比较容易，这是高科技企业在变革方面的优势。

## 第二部分 人力资源管理咨询程序

本部分介绍的是从项目合同签订以后，如何使项目的最终成果能够达到客户满意的过程。我们按照时间的先后顺序将整个过程分为项目初期、项目中期、项目尾期及方案实施，主要阶段、工作内容以及大致时间如表 2-1 所示。

**表 2-1 人力资源管理咨询项目运作程序**

阶段	主要工作	时间	其他
项目初期	项目组组建	1-2 天	总体时间 1 周左右
	资料准备	2 天	
	客户初步联系	根据需要进行	
	项目组进场	1 天	
项目中期	二手资料收集与消化	3-4 天	总体时间 7 周左右，包括理论与实践 培训
	访谈与问卷调查	5 天	
	团队讨论	根据需要，随时安排	
	人力资源管理诊断与建议报告	2 周	
	人力资源管理方案与制度编制	3 周	
	制度提交与培训	1 周	
项目尾期	方案实施计划制定	3 天	到实施准备完成总体时间 1-2 周左右
	方案实施准备	根据实际情况而定	
	方案实施中的辅导		

注：表中时间根据项目具体情况有所不同。给出的安排适用于几百人左右的企业。



## 第五章 项目初期

项目初期的主要工作包括项目组建、资料准备、客户初步联系与项目组进场，如下表。

**表 2-2 项目初期工作安排**

工作	主要内容
项目组建	确定项目经理、项目成员并召开内部项目启动会
资料准备	收集行业相关资料、人力资源管理资料、客户资料、标杆企业资料等，来源有互联网、咨询公司内部数据库等。
客户初步联系	沟通初步项目计划并落实进场准备工作
项目进场	客户项目启动会、工作环境准备

我们着重介绍项目组建的相关问题。

项目组建是咨询合同落实后的第一项任务，此工作在三天之内必须完成。

### 一、项目成员选择

人员的选择从以下三个方面进行考虑：

#### （一）客户的要求

有时候客户会对项目成员提出具体要求，咨询公司应尽可能满足。目前国内咨询公司人员可以分为三大类，即实战派、咨询派和学院派，有的客户希望实战派的，因为他们对企业的体会更深刻；有的客户则希望是学院派，因为他们有理论高度。

#### （二）备选人背景

考察每个人的企业实际工作背景和咨询背景，从地域、行业、职能、体制四个方面与未来项目的需求进行匹配。

项目所在地区会有不同的人文习惯，与客户沟通需要对当地文化背景的理解，如广东的项目，如果项目成员具有当地的生活经历，或者说粤语很流畅的话，交流起来就比较通畅。

项目成员在人力资源咨询项目的经验是必不可少的，同时同行业项目经验也相当重要，因为每个行业都具有自身的运作特点。最后，国有企业、民营企业、上市公司等不同体制的企业管理的内外部环境有较大的差距，最好项目经理有类似体制企业的咨询与实际工作经验。

#### （三）个人意愿

人员选择时应充分考虑个人意愿。个人兴趣对咨询项目的顺利进行非常关键。

### 二、内部启动会

项目成员选定以后，项目经理应组织召开一个小型会议，说明项目的简单情况，安排进场前的准备工作，如每天的定时例会安排、资料的收集、计划的制定、办公用品的准备等等。同时，销售阶段的相关参与人员应将客户基本情况以及需求情况向项目组做一个介绍。

项目内部启动会宣告了项目组的正式成立。启动会后，项目经理应编制本项目的项目指引（附件一）。

附件 2-1：项目指引示例

一、项目组成员名单

姓名	性别	组内分工	联系电话
苏易	男	.....	.....
石佳	男	.....	.....
穆迪仕	男	.....	.....
包密	女	.....	.....
秦源良	男	.....	.....

二、项目期间工作制度

1. 注意个人形象，在会议、访谈等正式场合着装要正式，举止要得体，介绍自己时要注意分寸
2. 维护本公司形象，遵守客户方的制度，尊重客户方的企业文化
3. 项目期间的作息时间服从工作安排，以完成当日或当期的工作任务为准
4. 项目期间所有搜集到的资料、书籍，均应交到项目助理处登记，以便在小组成员中充分共享和妥善保管，资料搜集的数量和质量将作为小组成员的考核依据之一
5. 访谈要做好记录，当天要汇总，并在内部讨论会上介绍
6. 注意保守双方的商业秘密，尤其对客户提供的信息要注意保密
7. 不准私自向客户报送资料，向客户报送代表公司意见或观点的资料、报告，要经过项目经理审核同意
8. 其他人在场或公开场合，如就餐、乘车、外出等，不谈论工作
9. 开会、讨论等集体活动要准时出席，以体现对其他成员的尊重
10. 除访谈、外出调研等需要独立活动的工作外，其它工作实行集体办公，以利于讨论和控制项目进度
11. 项目组成员每天的工作成果，要以电子版的形式汇总到项目经理处，以便安排第二天的工作

- 12. 注意保管项目进程中的过程文件，不准随处丢弃
- 13. 小组成员有事外出或单独活动，要提前通报项目经理

### 三、项目工作内容

本咨询项目分二阶段进行，工作内容如下：

#### 第一阶段 （20 天）

- 组织结构设计

#### 第二阶段 （50 天）

- 人力资源管理模式设计

### 四、总体工作计划

- 6 月 2 日以前 知识积累、资料搜集、工作计划讨论
- 6 月 3 日——6 月 4 日 客户方启动会、访谈提纲、二手资料清单
- 6 月 5 日——6 月 10 日 公司内部调研、访谈、问卷设计
- 6 月 11 日——6 月 14 日 组织结构诊断
- 6 月 15 日——6 月 20 日 组织结构设计
- 6 月 21 日 第一阶段汇报
- 6 月 23 日——6 月 25 日 第二阶段访谈、资料搜集
- 6 月 24 日——8 月 10 日 形成第二阶段报告
- 8 月 12 日 第二阶段汇报

### 五、进场前工作准备

出发前在公司准备的用品

- ### 要求客户公司准备的用品

- ## 六、进度控制表

82

## 七、现有资料清单

[illegible]

## 八、访谈内容总结

时间		被访谈人	
被访谈人部门		职务	
被访人联系方式			
访谈人		记录人	
主要内容：			

发现：

九、客户单位联系人名单

姓名	部门	职务	BP 机、Tel	手机
.....	.....	.....	.....	.....

## 附件 2-2：项目组工作计划示例

### xx 项目组工作安排计划（第一阶段）

#### 8 月 27 日上午

- ◇ 与 xx 项目负责人协调项目组进场工作的初步安排，包括：

递交纵横项目组工作安排计划（初稿）

递交二手资料收集清单

项目启动会时间、地点的确定

确定 xx 历史、产品等方面信息介绍的时间及人员安排

#### 8 月 27 日下午：

- ◇ xx 项目组进驻场地，熟悉办公环境

#### 进场第一天（28/8）：

- ◇ 项目启动会
- ◇ xx 方面介绍企业发展史、目前组织概况、产品业务流程等方面情况
- ◇ 项目组按照资料清单搜集资料

#### 进场第二天-第四天（29/8-31/8）：

- ◇ 项目组继续收集、消化资料
- ◇ 内部研讨，熟悉并勾划 xx 现有组织框架、主要业务流程
- ◇ 安排工作分析和职务说明书培训，发放职务说明书填写范本

#### 进场第五天-第七天（1/9-3/9）

- ◇ 访谈第一阶段：重点访谈 xx 总部内各部门中的中层干部
- ◇ 对访谈中获取资料进行整理、分析

#### 进场第八天-第九天（4/9-5/9）



- ◇ 调查问卷的初步确定和研讨
- ◇ 资料信息的消化、整理，确立主要问题、论据
- ◇ 高层访谈时间的初步确认
- ◇ 回收职务说明书

#### **进场第十天-第十二天（6/9-8/9）**

- ◇ 发放和回收调查问卷
- ◇ 访谈第二阶段，主要针对总部一般人员和高层管理人员
- ◇ 对访谈中获取资料进行整理、分析
- ◇ 内部研讨，进一步明晰主要问题及论据

#### **进场第十三天-第二十四天（9/9-20/9）**

- ◇ 撰写报告
- ◇ 补访：对前期的信息进一步细化、追踪
- ◇ 咨询公司内部汇报

#### **进场第二十五天-第三十天（21/9-26/9）**

- ◇ 向 xx 领导层汇报，研讨，并最终定稿
- ◇ 确定下阶段工作计划

#### **工作成果：**

- 1、《北京 xx 人力资源管理诊断报告》

**说明：**以上的时间安排在项目具体运作过程中会根据实际情况进行一些调整

## 附件 2-3 项目组成员简介示例

### 某集团人力资源管理咨询项目组成员简介

#### 项目总监：

**卜柯能**，咨询公司副总经理，管理学博士，高级咨询师，曾任国内某著名高科技上市公司投资部总经理，某高科技企业副总经理，在战略管理、组织结构设计和人力资源管理方面有极其丰富实践和咨询经验。

#### 高级项目经理：

**曾德**，清华大学经济管理学院 MBA，注册咨询师，五年的管理咨询经验，曾主持或参与多个上市公司如中国移动通信、新太科技、华联发展集团、东方通信等项目的人力资源管理、发展战略项目，在发展战略、组织结构设计和人力资源管理方面有丰富的咨询经验。

#### 项目经理：

**苏易**，清华大学工商管理硕士，曾任职联想电脑公司，具有丰富的实践经验和管理咨询经验，曾主持或参与过某商业银行战略以及管理模式设计项目、某电信公司的营销战略咨询、某上市公司的内部控制以及人力资源管理项目以及两家房地产公司的发展战略和组织结构、人力资源管理模式设计等等。在发展战略、组织结构设计和管理以及营销管理方面具有较强的专业特长。

#### 项目成员：

**石佳**，咨询顾问。北京大学 MBA，曾任某咨询公司首席经济学顾问。对企业产权改革、企业管理和资本运营拥有丰富的理论知识和实践经验，在国家级刊物上发表过多篇相关领域的理论性文章，参与过多家国有企业改制和管理咨询项目。历任某汽车制造厂供应处处长、某机电产业集团公司副总裁、英国某公司驻海南办事处首席代表。

**穆迪仕**，咨询顾问，北京大学 EMBA，曾在联想集团从事营销管理，后担任某集团副总经理，负责营销管理工作。具有四年的管理咨询经验，在营销管理、组织结构设计、人力资源管理以及业务流程改进方面具有丰富的实践经验和管理咨询经验。曾参与过多个企业营销战略、管理诊断、业务流程改进以及人力资源管理等咨询项目。

**包密**，咨询顾问，清华大学工商管理硕士，曾任职于广东科龙电器股份有限公司，负责采购管理、营销管理工作，在市场营销方面有丰富的实践经验和管理咨询经验。曾参与过某房地产企业发展战略与组织结构设计、人力资源管理项目以及某家电公司营销管理咨询项目等。

**秦源良**，咨询顾问，中国人民大学工商管理硕士，曾任职于北京某研究所，负责生产管理工作，后任职于 UT 斯达康（中国）有限公司，具有系统、扎实的工商管理知识和管理实践经验，在组织结构设计、业务流程改进以及人力资源管理方面具有丰富的管理经验。

## 第六章 项目中期

项目初期的主要工作包括参观客户现场、客户相关人员介绍情况、二手资料的收集与消化、访谈与问卷调查、人力资源管理诊断与建议、人力资源管理方案与制度编制。

### 第一节 客户介绍情况

每次客户介绍情况，都会有很大收获，或许是因为了解了另一种成功的模式，或者是对行业知识又有了新的认识，或者是看到了管理和运作的新方法，你无法不集中精力去听那些真实的故事。

项目组只有在与客户内部人员掌握信息相当的时候才能够与客户进行有成效的交流与讨论，为了尽快熟悉客户业务运作、组织、市场等信息，有必要在进场工作开始时请客户内部人员介绍客户的相关信息，参观客户企业现场。只有如此，项目组成员才能够在较短的时间内掌握比客户内部人员所知道的更多的信息，准确的诊断人力资源管理问题，最后提出有针对性的方案。几乎在每个项目结束时，项目组成员便会成为最了解客户的人员，甚至比客户内部成员掌握的信息还要多，因为项目组综合了客户主要人员所了解的内容。

客户介绍的时间安排一般在项目组进场时与客户项目负责人确定，根据情况可以安排半天到一天的情况介绍。并为客户介绍提供介绍内容提纲，请介绍人参考，同时要准备好详细的问题，准备对有疑问的地方进行提问，获得更本质的理解。一般情况下，提问是关于对现象的原因、看法的阐释，对描述性的信息可以通过纸质资料获取。

#### 附件 2-5：客户介绍提纲示例

##### 执行总裁介绍内容提要

1. 个人情况与工作经历，目前的职责与权力，公司是如何评价个人工作业绩的？
2. 集团发展历史介绍
3. 集团的现状介绍
4. 集团组织结构上存在的问题以及建议
5. 集团人力资源管理方面存在的问题和建议
6. 集团未来（近期和远期）的发展规划介绍

##### 执行总裁介绍内容详细提纲

一、个人情况与工作经历，目前的职责与权力，公司如何评价业绩

二、集团发展历程介绍

- 1、集团发展初期介绍：成立背景、主业、采取的主要经营措施、资本积累过程、发展过程中的关键事件介绍、成功关键因素、吸取的经验教训、组织与人员变化情况(变化的原因)
- 2、集团发展壮大阶段介绍：发展壮大的标志性经营决策、决策过程、决策执行过程、资本扩张过程、海外发展历程、组织与人员变化情况（变化的原因）、海外投资历程、成功关键因素、吸取的经验教训

三、集团的现状介绍

- 1、组织结构设置、部门职责、权力分配、管理控制系统
- 2、业务现状

四、集团组织结构上存在的问题以及建议

- 1、部门设置合理性、责权利匹配方面
- 2、沟通、协调方面

五、集团人力资源管理方面存在的问题和建议

- 1、人员结构
- 2、招聘培训方面
- 3、薪酬激励
- 4、业绩考核

六、集团发展规划介绍

- 1、集团今明两年经营计划（总体与各业务、职能领域）：是什么，为什么，如何实现？经营计划制定过程。
- 2、集团长期（5—10 年）的发展规划（总体与各业务、职能领域）：是什么，为什么，如何实现？发展规划的制定过程。

七、集团所在行业介绍（尤其是发展趋势和竞争状况）

- 1、本市以及周边地区的房地产行业情况
- 2、本市以及周边地区的物业管理状况介绍
- 3、其他相关行业的情况介绍

## 集团总部行政人事部经理介绍内容提要

- 一、集团组织结构现状介绍
- 二、总部十个职能部门设置的出发点和其功能，各部门向谁负责，总裁？管理委员会？其他？
- 三、各职能部门如何定岗位，人员招聘程序
- 四、各职能部门现行人员的考核标准和奖惩制度，考核结果与奖惩关联程度
- 五、兼职人员与本部门人员的关系，其作用和地位
- 六、下属子公司人员如何招聘和考核
- 七、行政人事部本部门介绍

## 集团总部行政人事部经理介绍内容详细提纲

### 一、集团组织结构现状介绍

重点介绍：1、董事局成员个人背景，在公司从业经历

2、管理委员会与董事局的关系，职责

3、xx 代表处组织结构现状

二、总部十个职能部门设置的出发点和功能，向谁负责，总裁？董事局？管理委员会？十个职能部门设置定位是否明确？职能是否重叠？是否发挥应有作用？谈谈自己看法。

三、各职能部门如何定岗位，人员招聘程序。

四、各职能部门现行人员的考核标准和奖惩制度，考核结果与奖惩关联程度

五、各职能部门与下属企业的关系，上下级？参谋，指导？平时如何保持联络，沟通？

六、各职能部门半年，一年内的规划。

七、为何兼职人员多，与本部门人员关系，其作用和地位，兼职人员如何考核？兼职人员如何处理各种事务，比如：BB 身兼教育发展部常务副部长和国际学校筹备处副主任。

八、下属子公司人员，如何招聘和考核，工资由谁定？集团？各子公司自己？

九、集团和下属公司人员工资构成情况

1、事会和管理委员会成员，经理阶层，普通员工

2、职人员工资如何界定，尤其是其岗位工资，岗位津贴。

十、各职能部门人员流动情况

十一、行政人事部本部门介绍

1、业务部经理（公司从业经历，对公司的感受等）

2、员工数量，员工素质（学历，工作经验等），每个人的职责

## 第二节 二手资料收集与消化

堆积如山的资料，曾经让人生厌。有那么两天，面前那堆资料堆积的山峰忽高忽低，大家在轮流看资料，很象登山，面前的山峰一次次被征服，新的高度又出现。我们一遍一遍的 查阅，每次都有新的发现，这时我们已经开始迈向成功。

### 一、二手资料收集

项目组应该及时将内部资料收集清单提交客户的项目负责人，请求客户在给定的时间内提供。如何促进客户对二手资料收集的重视是一个难题。

### 二、二手资料消化

信息收集后项目组内部作好登记、整理，项目组成员借阅，一般在两天之内完成对这些资料的消化吸收，项目组讨论通过资料的消化所发现的问题等。同时根据所了解的情况，作好访谈提纲（访谈提纲必须经过项目组内部讨论确定），准备访谈。项目经理则准备好访谈计划，与客户确定好访谈安排，客户协调人负责联系被访谈员工及时参加访谈。

附件 2-6：信息收集提纲

#### 集团内部资料收集清单汇总

集团以及各公司：

1. 公司章程
2. 宣传材料、内部刊物
3. 成立背景，发展历程，发展过程中各种总结、分析材料
4. 近年来外部审计报告材料
5. 组织结构图、部门以及岗位职责
6. 1999 年到 2002 年集团、各分子公司工作总结报告及副总经理以上个人工作总结、计划
7. 2002 年集团、子公司、各部门年度工作计划
8. 集团、子公司历史上的战略规划文件（如涉及战略规划的会议记录文件等）
9. 集团、各子公司最新发展规划文件（业务和财务等）
10. 集团、各子公司资产（固定资产、材料、存货等）管理、投资、人事等各种制度规定
11. 集团、各子公司 1999 年、2000 年年度、2001 年季度财务报告

人力资源部门：

1. 各种人力资源管理制度：招聘、培训、考核、薪酬、晋升、职称评定等等
2. 所有人员名单、基本情况
3. 关键职位职责说明书
4. 考核、奖惩记录、评优办法等
5. 00、01 年薪酬记录
6. 近两年人力资源计划文件
7. 近几年人员变动情况相关文件

财务、投资部门：

1. 全部财务、投资管理制度、实施细则
2. 现行企业财务部门岗位职责及业绩考核规定
3. 财务费用管理制度文件
4. 近三年的年度财务计划
5. 财务报表（以往三年的财务报表，包括集团的合并报表）：资产负债表、损益表、现金流量表
6. 应收帐款明细账、帐龄分析表
7. 短期投资、长期投资明细账、投资效益分析表
8. 1999 年年度及 2000 年以来季度财务工作报告和全体财务人员年度个人工作总结

营销部门：

1. 营销管理方面管理制度
2. 近两年营销规划、计划
3. 关键职位职责说明书
4. 销售记录等
5. 竞争对手研究
6. 市场研究材料

采购、工程管理以及其他业务部门：

1. 近两年工作计划
2. 各种管理制度
3. 供应商信息
4. 其他

外部材料：

1. 本市建设（房地产）管理局房地产开发 01、02 年总体规划
2. 辽宁省房地产行业相关法规（包括土地管理规定、房地产税收制度、对房地产开发企业的要求、住房政策等）
3. 本市房地产行业相关法规包括土地管理办法、房地产税收办法、对房地产开发企业的要求、住房政策等）
4. 本市政局十五/2002 年城市发展规划
5. 本市现有房地产开发商基本情况（资产规模，人数，成立时间、信誉等）
6. 本市近三年房地产开发面积，销售面积，住房价格变化情况；各种户型（一居、二居等）的比例；各开发商的在各户型的份额；
7. 本市各家银行与房地产行业的合作办法、计划
8. 本市建筑、装潢公司、物业管理公司基本情况，价格与供求情况
9. 物业管理相关的资料：如数量、管理部门会议资料等等
10. 本市水、电、热基建材料价格与供求情况
11. 本市居民收入、住房消费习惯；散户与团体购买住房的比例
12. 各房地产开发商的销售渠道、促销方式、产品、服务、质量与价格
13. 涂料行业的市场相关资料
14. 本市 1998—2001 年统计年鉴
15. 本市地方经济发展五年、十年规划
16. 本市地方志
17. 本市房地产、建材行业发展规划报告材料
18. 本市 2001/2002 政府工作报告
19. 本市房改历程，各阶段的措施
20. 本市人才、劳动力供需情况（如政府相关文件）
21. 本市及周边地区相关行业各类人才、劳动力供需情况
22. 行业人员的来源渠道，各种渠道人员的素质状况
23. 本市收入水平（最高、最低、平均）、收入结构
24. 本市及周边地区相关行业收入水平（最高、最低、平均）、收入结构
25. 行业高级技术人员、高级管理人员的市场供需及收入行情
26. 本地主要竞争对手人力资源管理情况：人员规模、人员配备情况、招聘渠道、吸引人才措施、收入水平、收入结构、激励措施、培训、考核情况



### 第三节 访谈与问卷调查

客户内部大量的信息不是以书面的形式存在的，需要进行针对性的访谈与调研。人力资源项目中，工作分析的调查是一个必须的步骤。在这里，我们给出访谈注意事项、访谈提纲及调查问卷的实际例子。工作分析调查将在第三部分中论述。

#### 附件 2-7：访谈注意事项

##### 1. 访谈文具

- (1) 用公司统一的文具，笔、笔记本、包等
- (2) 名片

##### 2. 访谈提纲

- (1) 访谈前一定要写提纲
- (2) 提纲注意问题分类，每一个问题再分小项，提纲要细致
- (3) 要制作两份提纲，一份列出主要问题，供访谈时用，一份列出细致问题，供内部培训或作为访谈提纲的说明
- (4) 提纲未必全面或准确，访谈过程中根据情况要加以修改
- (5) 访谈提纲要在项目组内充分讨论
- (6) 访谈前要熟悉提纲内容，并沟通所有概念
- (7) 提纲作为重要过程文件，要注意存档

##### 3. 访谈日程安排

- (1) 访谈前一定要制定日程安排表，并尽量按日程进行
- (2) 日程安排表要包括具体的访谈人、被访谈人、访谈起止时间、主要访谈内容
- (3) 对同一人访谈一般安排在连续时间段内
- (4) 尽可能不重复访谈

##### 4. 访谈过程

- (1) 访谈一般由两人进行
- (2) 访谈过程中由一人负责提问，一个负责记录
- (3) 提问人要注意控制时间、节奏、内容
- (4) 记录人要注意细致、准确、涉及名称、数据、过程要精确记录，并得到确认和核实
- (5) 访谈时可根据对象情况不按提纲顺序提问，但要问到所有问题

- (6) 提纲未必包含所有问题内容，如访谈中发现提纲中未包括但很重要的内容，可追问并加入到提纲中

## 5. 访谈记录

- (1) 要记下所有的问题与对方的观点
- (2) 某些有代表性的话要如实记录下来
- (3) 要注意分析访谈对象的真实意思表示
- (4) 对方发表观点的背景要注意
- (5) 记录中要注意将重点标注出来，可以在笔记本中纵向留出一部分
- (6) 记录人要尽可能记录所有谈话内容
- (7) 提问人要尽可能记下所有问题的主要观点

## 6. 访谈记录整理

- (1) 访谈记录要及时加以整理
- (2) 用 QA 的形式比较好
- (3) 访谈记录要全面，不可简单列一两条
- (4) 访谈记录输入电脑值得鼓励，但书写整洁、条理清楚的记录也是可以接受的
- (5) 访谈记录作为重要文件要予以存档

## 7. 访谈总结

- (1) 访谈结束后要注意及时总结
- (2) 每一访谈对象结束后，记录人与提问人可对照彼此感觉
- (3) 每一段时间访谈结束后（半天或一天）要进行项目组访谈总结会，每一个人都针对当天访谈所得到的信息谈自己的认识
- (4) 总结会上不要复述访谈记录，要阐述自己的认识，简明扼要
- (5) 总结前认真看笔记，总结时不要看笔记，否则你在牺牲大家的时间和你自己休息的时间
- (6) 专人记录每天的访谈总结会发言
- (7) 每一个人要注意与自己负责内容相关的发言
- (8) 对他人发言有疑问要及时提出
- (9) 对有疑问的问题要在下面的访谈中加以证实和补充
- (10) 根据访谈总结，要适当调整访谈提纲

## 8. 访谈技巧

- (1) 正式开始前要有一个开场白，主动递上名片，介绍自己和访谈目的

- (2) 简短的题外话有助于迅速拉近彼此的距离，形成融洽、亲切的谈话氛围
- (3) 要注意控制访谈时间，一般不超过或少于原定访谈时间的四分之一
- (4) 要注意控制对方话题，防止对方漫无边际地泛谈，可在对方稍微停顿时用总结对方观点的方法打断对方，并将话题拉回来
- (5) 对某些典型事例要深入了解，弄清人名、地名、时间、具体内容、准确的相关数据
- (6) 不要生硬地否定对方的观点，也不要随口附和对方的观点，对明显荒唐的观点可以委婉质疑
- (7) 对重要性问题可阶段性间隔后重复提问，以验证对方观点
- (8) 结束如有必要，可留下对方的联系方式

#### 9. 访谈保密

- (1) 访谈开始要向对方申明保密原则，解除被访谈对象疑虑
- (2) 谈话中不得泄露其他访谈对象的观点，防止串话或误导
- (3) 总结中不要过于强调访谈者姓名
- (4) 不得向客户方任何人泄露访谈对象个人观点
- (5) 平时玩笑时不要引用访谈时的信息，防止隔墙有耳
- (6) 笔记本妥善保存，不要随便放置，防止丢失或泄密

## 附件 2-8：调查问卷示例

尊敬的员工：

您好！我们正在进行旨在提高公司管理水平、更好适应未来发展的研究项目。在此项目中需要了解公司的客观情况、员工的真实想法。您的见解和意见对于公司未来发展至关重要，**问卷匿名填写，咨询公司将以严谨的职业态度对您的问卷严格保密，只在咨询顾问范围内作统计和建议依据使用。**请您认真填写问卷，感谢您的积极支持和参与。

人力资源管理咨询项目组

以下问题请在您选择的选项序号后的括号中画勾。如无特别说明，请只选一个答案，。

### 一、战略问题

1.1 您认为公司的未来前景如何？

会更好	和以前差不多	会变差	说不清楚
A	b	C	D

1.2 您认为公司的风险可能来自哪些方面（请按重要性排列，若认为还有其他没有列出的风险，请列在线上）？

- a.   （    ）技术水平被别人赶上，失去技术优势
- b.   （    ）关键技术人员流失，技术队伍力量变弱
- c.   （    ）生产能力不足，无法满足市场需求
- d.   （    ）市场开发不力，销路不畅
- e.   （    ）产品单一，新产品不能及时跟上

f. ( ) 技术仅由少数人掌握，无法形成大规模产业化生产优势

g. ( ) 领导班不愿冒风险，持保守态度，不思进取

h. 其他\_\_\_\_\_

## 二、组织问题

2-1. 向直接上级请示工作时，上级是否经常对您说“需要向我的上级请示”后才能给予答复？

经常	一般	偶尔	说不清
a	B	C	D

2-2. 您是否在本部门人员调配、考核/晋升、年终奖金分配方面需要更大的权力？（管理人员回答）

需要	一般	不需要	无所谓
a	B	C	d

2-3. 在与您相关的工作中，是否能充分行使建议权？

经常	一般	偶尔	说不清
a	B	c	d

2-4. 您认为公司的管理制度是否能得到严格执行？

是	基本上	不是	不知道（注明原因）
a	B	c	d

2-5. 公司职能部门（如办公室、财务部等）是否能很好地服务于您所在的业务部门？

非常好	一般	不好	很不好
-----	----	----	-----

a	B	c	d
---	---	---	---

2-6. 公司在日常管理中，上下级间的指令和汇报是否存在越级现象？

非常普遍	有时有	几乎没有	不知道（注明原因）
a	B	c	d

2-7. 公司内部处理日常事务是否有序？

非常有序	一般	混乱	不知道（注明原因）
A	B	c	d

2-8. 在您工作需要相关部门协助时，相关部门配合状况

很好	比较好	不好	很不好
A	B	c	d

请指出哪些部门经常配合不好\_\_\_\_\_

2-9. 在需要相关部门合作的事务中，您认为各部门间的责任界定

非常明确	比较明确	不明确	非常不明确
A	B	c	d

2-10. 在碰到需要与相关部门协调的事务时，您通常会

- a. ( ) 直接与其他部门具体负责的人员协调
- b. ( ) 直接与其他部门的领导协调
- c. ( ) 向自己的上级反映
- d. ( ) 其他\_\_\_\_\_

2-11. 是否经常出现多个领导向您分派任务的情况？

经常	有时	偶尔	没有
A	B	c	d

2-12. 您认为制定工作计划有用吗？

非常有用	比较有用	不太有用	基本没用
A	B	c	d

2-13. 直接上级是否对工作提出了明确的要求？

非常明确	比较明确	不明确	很不明确
A	B	c	d

2-14. 您是否明确工作职责和权力？

非常明确	比较明确	不明确	很不明确
A	B	c	d

2-15. 您的直接上级一般通过何种方式检查您的工作：（限选一项）

- a. ( ) 定期的书面汇报
- b. ( ) 非定期的书面汇报
- c. ( ) 定期的口头汇报
- d. ( ) 非定期/随意的口头汇报
- e. ( ) 其他\_\_\_\_\_

2-16. 下面是关于董事会/监事会/经营班子相互关系的看法，在您认为正确的看法前打勾

- a.        (    ) 董事会负责重大投资决策和管理决策，选择总经理
- b.        (    ) 董事会什么都管，可以直接介入公司日常管理
- c.        (    ) 董事通过董事会会议发挥作用，不介入公司日常管理
- d.        (    ) 董事可以介入公司日常管理
- e.        (    ) 总经理负责公司日常经营管理，对董事会整体负责
- f.        (    ) 总经理对每一位董事负责
- g.        (    ) 监事会的职责是监督经营层
- h.        (    ) 监事会的职责是监督董事会

### 三、企业文化问题

3-1. 您认为公司（或厂）的人际关系：

很好	比较好	较差	很差
a	B	c	d

3-2. 您认为公司（或厂）对待员工是否公平？

很公平	比较公平	不公平	很不公平
a	B	c	d

3-3. 您希望所在的企业有什么样的价值取向（请将所列选项全部浏览一遍后，选出您认为最重要的3个并按重要性排列，将序号直接填在相应选项前的括号内）？

(    ) 优胜劣汰	(    ) 团队精神	(    ) 严守商业道德
(    ) 以人为本	(    ) 客户至上	(    ) 股东利益第一
(    ) 人尽其才	(    ) 服务社会	(    ) 充分考虑员工利益



( ) 服务取胜	( ) 不断创新	( ) 其它 (请指出):
----------	----------	---------------

3-4. 您认为公司 (或厂) 的领导风格是怎样的?

非常民主	适中	专断	不知道 (注明原因)
a	B	c	d

3-5. 您认为现任公司高层管理人员的优势是什么? (可多选)

- a. 年富力强 ( )                      b. 知识丰富 ( )
- c. 开拓创新 ( )                      d. 有凝聚力 ( )
- e. 较强的管理能力 ( )              f. 工作效率高 ( )
- g. 尊重人才 ( )                      h. 其他 (请写出) \_\_\_\_\_

3-6. 您认为将您的建议递交给最高管理层会起到作用吗?

很有意义	比较有意义	不太有意义	没有意义
a	B	c	d

3-7. 下列哪种情形在公司 (或厂里) 比较常见 (可以多选)

- a. ( ) 时间观念差
- b. ( ) 没有人愿意拍板决策
- c. ( ) 职能科室服务意识不强
- d. ( ) 注重绝对公平、不注重效率
- e. ( ) 领导经常交办一些事情但却不问结果
- f. ( ) 上下级之间层级感不明显
- h. ( ) 上级的上级经常直接干预自己的工作
- i. ( ) 经常不知道应该向谁汇报工作

3-8. 您认为公司在作出一项决策时，如员工利益、股东利益、客户利益、债权人利益发生矛盾，应首先考虑：（限选一个）

- a. ( ) 现有员工利益，因为员工是企业的主人
- b. ( ) 股东利益，因为股东是公司的所有者，没有股东就没有投资，公司也就不会存在
- c. ( ) 客户利益，因为客户是上帝，没有客户就没有收入来源
- d. ( ) 债权人利益，因为欠债要还天经地义
- e. ( ) 其他\_\_\_\_\_

3-9. 下列问题是对公司的一些看法，在您认为与情况相符合的判断前打勾

- a. ( ) 我们的技术水平在逐步下降
- b. ( ) 选拔、考核、激励下属是公司各级管理者的责任
- c. ( ) 在评定一个人的地位的时候，他现在担任什么职务不重要，重要的是在公司创业团队里的  
排位
- d. ( ) 只有从事技术工作，在公司才能有发展前途
- e. ( ) 管理人员承担了责任，但并没有相应的权力
- f. ( ) 在公司里晋升的唯一路径就是提拔为干部
- h. ( ) 是否服从上级命令不是重要的，重要的是服从某些人的命令
- i. ( ) 协调事务最有效的方法直接找上层领导
- g. ( ) 哪个学校毕业对能否得到重视有比较大的关系
- k. ( ) 学历高的人，不论能力如何，总是能得到更多的重视
- l. ( ) “入门看学历，发展看业绩”是句空话

3-12. 您对公司管理层的信任

- a. ( ) 逐步下降
- b. ( ) 逐步增强
- c. ( ) 没什么变化

3-13. 您认为现任总经理/副总经理/总工班子的劣势是

- a. ( ) 决策优柔寡断
  - b. ( ) 缺乏经营能力/经验
  - c. ( ) 不能独立决策
  - e. ( ) 没有个人魅力
  - f. ( ) 其他\_\_\_\_\_
- 

3-14. 公司改制后将发生根据变化，引入竞争机制，您对此的态度：

- a. ( ) 主动学习，提高自身素质，迎接挑战
- b. ( ) 干一天算一天，到时候再说
- c. ( ) 国家不会让我们没工作，总会管我们的
- d. ( ) 想办法另谋出路
- e. ( ) 其它：\_\_\_\_\_

#### 四、人力资源问题

4-1. 您参加过哪些方面的培训

- a. ( ) 新员工培训（公司历史/规章制度等）
- b. ( ) 外派学习
- c. ( ) 技术知识培训
- d. ( ) 管理技能培训
- e. ( ) 销售技能培训
- f. ( ) 具体工作中所需特殊技能培训
- h. ( ) 其他\_\_\_\_\_

4-2. 您参加培训的频率

- a. ( ) 一年一次
- b. ( ) 一年两次
- c. ( ) 一年多次\_\_\_\_\_

4-3. 您迫切需要哪些方面的培训？

- a. (    ) 新员工培训 (公司历史/规章制度等)
- b. (    ) 软件开发技术培训
- c. (    ) 技术知识培训
- d. (    ) 管理技能培训
- e. (    ) 销售技能培训
- f. (    ) 组织协调/沟通方面的培训
- h. (    ) 具体工作中所需特殊技能培训
- i. (    ) 其他\_\_\_\_\_

4-4. 您认为培训中学到的知识对实际工作帮助大吗?

比较大	一般	有些作用	没什么作用
1	2	3	4

4-5. 您认为在公司衡量个人成功的主要标志是: (单选)

- 1. (    ) 职务高低
- 2. (    ) 财富多少
- 3. (    ) 技术水平高低
- 4. (    ) 工作得到领导的认同
- 5. (    ) 其他\_\_\_\_\_

4-6. 您认为自己的才能在目前岗位是否得以发挥?

完全没有发挥	有些方面没有发挥	发挥尚好	已充分发挥
1	2	3	4

4-7. 您是否希望接受对您难度更大、责任更大、压力更大的工作挑战?

不希望	无所谓	希望但没信心	希望且有信心
1	2	3	4

4-8. 您是否有发现属于自己职责范围之内的工作，自己没有权力负责？

经常	有时	偶尔	从来没有
1	2	3	4

4-9. 您是否愿意在 RX 科技长期工作？

非常愿意	愿意	不太愿意	肯定不会
1	2	3	4

4-10. 与公司其他人相比，您对目前的收入水平满意吗？

很满意	比较满意	不满意	很不满意
1	2	3	4

4-11. 与您在外单位的同学、朋友相比，您对目前的收入水平满意吗？

很满意	比较满意	不满意	很不满意
1	2	3	4

4-12. 与您的工作付出相比，您对目前收入满意吗？

很满意	比较满意	不满意	很不满意
1	2	3	4

4-13. 如果您对公司的的工作存在疑问, 您将

1. (    ) 找机会与直接上级交流
2. (    ) 与最亲密的同事私下交流
3. (    ) 找比较熟悉的公司高层领导交流
4. (    ) 说了也没用, 发些牢骚算了
5. (    ) 其他 \_\_\_\_\_

4-14. 您认为工作努力一点/松懈一点对月底奖金/年底奖金会有影响吗?

影响很大	影响比较大	影响不大	没影响
1	2	3	4

4-15. 您认为您晋升的可能性有多大?

很大	比较大	不大	没有可能
1	2	3	4

4-16. 如果某天在商场购物时, 远远看见您的领导(公司高层), 您会:

1. (    ) 主动过去打招呼
2. (    ) 等他走近时再打招呼
3. (    ) 等待他主动向您打招呼
4. (    ) 尽量回避

4-17. 您认为下列哪些方式能够更好地提高您的积极性和创造性? (限选三个)

- |                    |                      |
|--------------------|----------------------|
| A. 收入提高 (        ) | B. 福利改善 (        )   |
| C. 职位晋升 (        ) | D. 挑战性的工作 (        ) |
| E. 培训机会 (        ) | F. 领导认可 (        )   |

G. 其他（请写出） \_\_\_\_\_

4-18. 假设现在让您重新选择工作，您认为下面哪五个因素比较重要？（只选五个，按重要程度由强到弱在括号内填写 1、2、3、4、5）

1. (    ) 领导个人魅力
2. (    ) 工作挑战性
3. (    ) 职业稳定性
4. (    ) 公司名气
5. (    ) 民主气氛
6. (    ) 充分发挥自己才能
7. (    ) 收入水平
8. (    ) 晋升机会
9. (    ) 公司发展前途

4-19. 您认为您的个人前途与公司前途

非常相关	比较相关	不太相关	没什么关系
1	2	3	4

4-20. 您认为目前下列部门的工资/奖金水平

	低	高	合适
1. 研发部	(    )	(    )	(    )
2. 营销部	(    )	(    )	(    )
3. 办公室	(    )	(    )	(    )
4. 生产部门（厂里）	(    )	(    )	(    )
5. 人力资源	(    )	(    )	(    )
6. 财务部	(    )	(    )	(    )
7. 质量管理部	(    )	(    )	(    )
8. 技术发展部	(    )	(    )	(    )

4-21. 您认为物质奖励是否能起到对员工充分的激励作用？

能	不一定	不能	不知道（注明原因）
1	2	3	4

4-22. 某国内上市公司总经理年薪 300 万元，部门经理年薪 50 万元，主要技术人员年薪 30 万元另加技术提成，主要销售人员年收入达 50 万元，而一般普通员工年收入仅万元左右。对此您的看法：

- A. ( ) 有多大价值，拿多少报酬，理所应当
- B. ( ) 他们的收入差距太大，这是剥削
- C. ( ) 要想大发展，让各类人员发挥出作用，必须拉大差距
- D. ( ) 他们是上市公司，我们是国有企业，没法比
- F. ( ) 其它：\_\_\_\_\_

4-23. 对以下观点你认为正确的：（可多选）

- A. ( ) 谁为企业创造的价值高，谁就应该获得的回报高
- B. ( ) 不管是什么人，市场经济应该根据外部人才市场定价付酬
- C. ( ) 大家都一样努力工作，就应该获得相同的报酬，不管是工人还是技术人员、管理人员
- D. ( ) 其它：\_\_\_\_\_

4-24. 您认为公司现在人员素质如何？

高	比较高	一般	较差	差
1	2	3	4	5

4-25. 您认为公司现在最需要什么类型的人才？（可多选）

- A. 管理人才 ( )                      B. 销售人才 ( )
- C. 市场策划人才 ( )                  D. 技术人才 ( )
- E. 投融资人才 ( )                      F. 多技能工人 ( )
- G. 其他：\_\_\_\_\_



4-26. 在同事中，最受欢迎的人是由于他

1. ( ) 工作能力强
2. ( ) 与公司领导层比较近
3. ( ) 讲义气
4. ( ) 受领导赏识
5. ( ) 工作责任心强
6. ( ) 其他\_\_\_\_\_

4-27. 对您来说，目前的工作

1. ( ) 很适合，并且有信心，有能力做好
2. ( ) 是我喜欢的工作，但自己能力有欠缺
3. ( ) 不是我喜欢的工作，但是我能做好
4. ( ) 不适合我，我正考虑换一个岗位
5. ( ) 不适合我，我正考虑跳槽

4-28. 如果竞争上岗，您认为（可多选）

- A. ( ) 如果要求条件太高，自己可能竞争不上
- B. ( ) 就怕竞争上岗中存在不公平
- C. ( ) 只要有能力水平，不怕没岗位
- D. ( ) 有什么能力，干什么岗位，即有利于自己，又有利于企业
- E. ( ) 还是保持现状比较好，竞争有点太伤感情了
- F. ( ) 竞争也好，能让大家主动学习提高，努力工作
- G. ( ) 没有竞争，就没有压力，企业就没有发展

## 五、其他问题

5-1. 公司目前存在的问题有：（可多选）

- A. 职责不清 ( )                      B. 授权不明确 ( )

- C. 分配不公 (        )                      D. 敬业精神不强 (        )
- E. 不尊重人 (        )                      F. 政策模糊 (        )
- G. 多头领导 (        )                      H. 其他 (请写出) \_\_\_\_\_

5-2. 您认为目前制约公司发展的主要因素是

1. (    ) 缺乏一大批技术骨干
2. (    ) 员工未来预期收益不明确、激励不够、人心不稳
3. (    ) 公司长远目标不明确
4. (    ) 高层领导能力不够
5. (    ) 不能顺利上市
6. (    ) 其他 \_\_\_\_\_

5-3. 请回答以下问题:

1. 您认为公司在组织管理方面迫切需要解决的三个问题?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. 您认为您需要向管理层反映哪些问题?

## 六、个人资料 (仅用于统计目的)

6-1. 您何时进入公司 ( )

6-2. 您现在所在的部门

公司

1. (    ) 营销部
2. (    ) 技术部
3. (    ) 财务部
4. (    ) 办公室

5. ( ) 人力资源部

6. ( ) 高层管理者

工厂

1. ( ) 办公室

2. ( ) 经营室

3. ( ) 生产室

4. ( ) 质检室

5. ( ) 技术室

6. ( ) 开发室

7. ( ) 材料室

8. ( ) 一车间

9. ( ) 二车间

10. ( ) 厂领导

6-3. 您的最后学历

1. ( ) 初中及初中以下

2. ( ) 高中/中专

3. ( ) 大专

4. ( ) 本科

5. ( ) 硕士及以上

6-4. 您的职称

1. ( ) 高级职称

2. ( ) 中级职称

3. ( ) 初级职称

4. ( ) 其他 \_\_\_\_\_

6-5. 您现在的岗位 (单选)

1. ( ) 工人

2. ( ) 职能人员 (如采购、经营、企管等部门)

3. ( ) 技术人员

4. ( ) 开发人员

5. ( ) 销售人员

6. ( ) 基层管理 (工长)

7. ( ) 中层管理 (经理、室主任、车间主任)

8. ( ) 高层管理

6-6. 您在现在岗位上任职时间

1. ( ) 1 年以下

2. ( ) 1-2 年

3. ( ) 3-5 年

4. ( ) 5 年以上

6-7. 您在哪些岗位工作过? (可多选)

1. ( ) 一般职员 (采购人员、质检/管人员、办公室行政人员、等)

2. ( ) 技术人员

3. ( ) 开发人员

4. ( ) 销售人员

5. ( ) 生产人员

6. ( ) 总经理/副总经理/总工

7. ( ) 经理/室主任

8. ( ) 其他 \_\_\_\_\_

## 附件 2-9：高层管理人员访谈提纲

一、 谈谈公司内部各个职能（财务、营销、研发、生产、人力资源管理等）在公司总体运作和发展中的作用是否充分发挥？有哪些阻碍其职能发挥的因素（人员素质、制度健全、企业发展阶段、组织结构、管理风格等）？现行组织结构的设置是否有利于充分发挥员工的主动性，便于工作协作？

二、 请谈谈您分管的部门人力资源管理情况。

三、 请您谈谈对公司及本人分管部门人力资源管理方面的设想。

### （一）人员规划与配置

1. 您认为公司人力资源管理的现状如何？（管理水平和效果上谈）
2. 人力资源规划是如何制定的，谁制定？（有没有根据公司长远发展战略及经营策略来制定）
3. 现有人力资源的配置是否和公司的长期发展目标相匹配（员工年龄、流动率、素质）？
4. 人力资源部门的职能是否得到了充分的发挥，人力资源部门和其他部门是否充分沟通交流，如何沟通？直线部门和人力资源部门的职责划分和权限如何？
5. 近两年人员流动率是多少？人员流动的原因是什么？（调入或调出）其中您分管部门的人员流动有多少？哪些人流失，对他们流失您的态度如何？流失人员都去哪些地方？
6. 人员编制如何制定？谁有决定权？根据是什么？
7. 招聘程序是什么？谁有决定权？招聘来源及方法：高校招聘，社会，其它渠道如推荐、猎头、关系推荐？（有无不公正现象）
8. 招聘标准，是否有完善的标准，标准由谁来制定，是否根据岗位需求及人员素质要求来招聘人员？是否有对招聘工作的考核及反馈？
9. 是否有内部调动、岗位轮换？工作安排和调动决定根据什么做出？考虑个人的特点、意愿及专业特长，还是工作需要？

### （二）培训与发展

10. 公司有无培训计划？公司为员工提供如外派学习，岗位交流，员工培训等是否经常？这方面的培训是否需要增加？在哪些方面增加？（有哪些培训，新员工培训、员工在职培训、中高层管理人员培训、对外客户培训）
11. 有无培训制度，培训经费如何制定，谁来决定使用，培训人员教师来源？
12. 公司有无培训工作的评价、反馈制度和手段？
13. 你认为各级员工的培训有必要增加吗？对我公司的发展有多大的影响？

14. 公司现在有无管理人员的聘任（或任用）制度？
15. 管理人员任用的标准是什么？
16. 晋升体系是否使员工有充分的发展空间？（公司是否同时有几条跑道，如管理，技术，营销等？）
17. 有无员工在职务晋升方面认为不公平？在这方面您认为公司内部有哪些不公平现象？
18. 对员工的发展是否有足够的重视，并采取了措施，效果如何？（有无职业生涯规划方面的职业辅导？）
19. 不合格员工如何淘汰？淘汰率是多少？有无激烈的抵触情绪？对其他人带来的影响是正是负？

#### （三）业绩考核

20. 考核体系如何？是否能正确评价员工的绩效？
21. 对研发、销售、职能、生产部门的考核办法效果如何？其中对中高层管理层的考核效果如何？
22. 考核由哪个部门负责推行实施，参与者是哪些，考核期限、考核标准如何制定？考核标准是否合理？考核的内容是否充分？能否起到考核所应有的作用？
23. 考核结果如何反馈？考核结果如何使用？（与薪酬及晋升挂钩的情况）
24. 员工对考核的反映，满意与公平？

#### （四）薪酬激励

25. 您认为各级、各类员工目前待遇水平如何，高或低，与谁比较（与其它同行业、同地区企业、公司内部部门之间、层级之间比较）？您本人认为本人的收入水平如何？您的直接下属的收入水平如何、高或低，与谁比较？
26. 对关键人才有否特殊措施？如津贴等，是否合理，是否有效？
27. （社会保障办理情况，养老、失业、医疗险、住户公积金是否都参加？新员工是否同样办理？）
28. （公司还有哪些福利）公司福利对员工有否吸引力？是否应该增加，或减少？

#### （五）其他

29. 现有管理制度有哪些不健全的地方？（缺什么制度）
30. 劳动合同如何管理？有何问题？是否发生过劳动争议和纠纷，如何处理？

### 四、 员工队伍

1. 人员观念如何
  - （1） 接受变革的观念如何

- (2) 竞争的观念如何
- (3) 危机感如何
- 2. 人员素质如何
  - (1) 管理人员
  - (2) 研发人员
  - (3) 营销人员
  - (4) 生产人员
- 3. 个人职业发展意愿如何
  - (1) 员工对培训的需求及要求?
  - (2) 员工是否感受到工作有挑战性, 能力能够发挥?

## 附件 2-9: 中层管理人员访谈提纲

### 一、请谈谈您所辖部门的情况?

- 1) 管辖部门的具体职能是什么, 部门人员情况(几个人, 人员来源, 年龄, 专业及职业结构情况), 在这方面存在什么问题?(人员短缺或富余, 人员素质不符合岗位要求等)
- 2) 部门内部人员之间协作关系如何? 是否需要大量的协调工作? 存在什么问题?
- 3) 本部门由谁直接领导? 哪类工作可以由部门内部人员决定, 哪类工作必须由您决定, 哪类工作必须由分管领导决定, 哪类工作必须由一把手决定, 哪类工作必须由领导班子共同决定? 您认为这样有什么不便之处或不合理之处?
- 4) 本部门与其他哪些部门之间有协作关系? 在日常工作中如何协调与这些部门的关系? 存在哪些问题? 你们之间的协调工作是由各自独立完成还是必须经过各自的分管领导?

### 二、您谈谈对公司及本人分管部门人力资源管理方面的设想。

#### (一) 人员规划与配置

- (1) 您认为公司人力资源管理的现状如何?
- (2) 您觉得有必要改革或者重塑公司的人力资源管理么? 为什么?
- (3) 有没有根据公司长远发展战略及经营策略来制定人力资源规划, 谁制定?
- (4) 现有人力资源的配置是否和公司的长期发展相匹配(员工年龄、流动率、素质)?
- (5) 人力资源部门的职能是否得到了充分的发挥, 人力资源部门和其他部门是否充分沟通交流, 如何沟通? 直线部门和人力资源部门的职责划分和权限如何?

- (6) 人员流动率是多少？人员流动的原因是什么？（调入或调出）
- (7) 是否有专人负责招聘计划和招聘工作？
- (8) 招聘小组与各用人部门的关系：招聘工作是否服务于需求，是因岗设人还是因人设岗？  
用人部门提出需求时根据什么来确定需求？招聘部门如何开展工作？最终决定权在谁？
- (9) 招聘程序？
- (10) 招聘来源及方法：高校招聘，社会，其它渠道如推荐、猎头？
- (11) 有无员工认为在招聘和工作安排中有不公平现象？在这方面您认为公司内部有哪些不公平现象？
- (12) 招聘标准，是否有完善的标准，标准由谁来制定，是否根据岗位需求及人员素质要求来招聘人员？
- (13) 是否有对招聘工作的考核及反馈？
- (14) 工作安排和调动是否考虑个人的特点、意愿及专业特长？
- (15) 员工个人在公司内部不同部门、岗位之间调动的机会有多大？公司现阶段为员工提供发展多方面能力的机会吗（如外派学习，岗位交流，员工培训等）？

## （二）培训与发展

- (16) 公司有无培训计划？
- (17) 有哪些培训，新员工培训、员工在职培训、中高层管理人员培训、对外客户培训？
- (18) 有无培训制度，培训经费，培训人员教师来源？
- (19) 公司有无培训工作的评价、反馈制度和手段？
- (20) 你认为各级员工的培训有必要吗？对我公司的发展有多大的影响？
- (21) 公司现在有无管理人员的聘任（或任用）制度？
- (22) 管理人员任用的标准是什么？
- (23) 晋升体系，公司是否同时有几条跑道，如管理，技术，营销等？
- (24) 有无员工在职务晋升方面认为不公平？在这方面您认为公司内部有哪些不公平现象？
- (25) 对员工有无职业生涯规划方面的职业辅导？
- (26) 是否有不合格员工被淘汰？

## （三）考核与评价

- (27) 有无完整的考核体系及制度？
- (28) 对研发及销售人員有什么独立的考核办法，效果如何？
- (29) 考核由哪个部门负责推行实施，参与者是哪些，考核期限、考核标准如何制定？



- (30) 考核结果是否反馈给个人，与薪酬及晋升挂钩的情况？
- (31) 员工对考核的反映，满意与公平？
- (四) 薪酬与激励
- (32) 各级员工对公司目前待遇是否满意？主要谈谈你个人和其他中层人员的看法。
- (33) 公司待遇与其它同行业、同地区企业比较？
- (34) 公司内部公平问题-不同岗位、不同职位？
- (35) 对关键人才有否特殊措施？
- (36) 保险办理情况，三项保险是否都参加，新员工多久办理？
- (37) 公司都提供哪些福利，对员工有否吸引力？
- (五) 其他
- (38) 现有管理制度有哪些？
- (39) 是否有专人负责，劳动合同期限，如何管理？
- (40) 是否发生过劳动争议和纠纷，如何处理？

#### 附件 2-10：一般员工访谈提纲

##### 一、请谈谈您所在部门及您本人的具体情况

1. 所在部门的具体职能是什么？，部门人员情况（几个人，人员来源，年龄，专业及职业结构情况），在这方面存在什么问题？（人员短缺或富余，人员素质不符合岗位要求等）
2. 您的具体工作是什么？在工作安排上是否认为有不合理的地方？为什么？
3. 本部门人员之间的协作关系如何？是否需要大量的协调工作？存在什么问题？
4. 您在工作是否和其他部门的人员之间有协作关系？在日常工作中如何协调？存在哪些问题？你们之间的协调工作是由各自完成还是必须经过各自的分管领导？
5. 在您所在的部门中，哪类工作可以由您自主决定，哪类工作由部门主管或分管副总决定，哪类工作必须由一把手决定，哪类工作必须由领导班子共同决定？您认为这样有什么不便之处或不合理之处？
6. 您对本部门及公司内部其他部门的职务晋升、薪酬福利、办公环境等问题，是否认为有不公平之处？或其他不公平现象？

##### 二、您谈谈对公司及本人所在部门人力资源管理方面的设想。

### （一）人员规划与配置

1. 您认为公司人力资源管理的现状如何？
2. 您觉得有必要改革或者重塑公司的人力资源管理么？为什么？
3. 有没有根据公司长远发展战略及经营策略来制定人力资源规划，谁制定？
4. 现有人力资源的配置是否和公司的长期发展相匹配（员工年龄、流动率、素质）？
5. 人力资源部门的职能是否得到了充分的发挥，人力资源部门和其他部门是否充分沟通交流，如何沟通？直线部门和人力资源部门的职责划分和权限如何？
6. 人员流动率是多少？人员流动的原因是什么？（调入或调出）
7. 是否有专人负责招聘计划和招聘工作？
8. 招聘小组与各用人部门的关系：招聘工作是否服务于需求，是因岗设人还是因人设岗？用人部门提出需求时根据什么来确定需求？招聘部门如何开展工作？最终决定权在谁？
9. 招聘程序？
10. 招聘来源及方法：高校招聘，社会，其它渠道如推荐、猎头？
11. 有无员工认为在招聘和工作安排中有不公平现象？在这方面您认为公司内部有哪些不公平现象？
12. 招聘标准，是否有完善的标准，标准由谁来制定，是否根据岗位需求及人员素质要求来招聘人员？
13. 是否有对招聘工作的考核及反馈？
14. 工作安排和调动是否考虑个人的特点、意愿及专业特长？
15. 员工个人在公司内部不同部门、岗位之间调动的机会有多大？公司现阶段为员工提供发展多方面能力的机会吗（如外派学习，岗位交流，员工培训等）？

### （二）培训与发展

16. 公司有无培训计划？
17. 有哪些培训，新员工培训、员工在职培训、中高层管理人员培训、对外客户培训？
18. 有无培训制度，培训经费，培训人员教师来源？
19. 公司有无培训工作的评价、反馈制度和手段？
20. 你认为各级员工的培训有必要吗？对我公司的发展有多大的影响？
21. 公司现在有无管理人员的聘任（或任用）制度？
22. 管理人员任用的标准是什么？
23. 晋升体系，公司是否同时有几条跑道，如管理，技术，营销等？

24. 有无员工在职务晋升方面认为不公平？在这方面您认为公司内部有哪些不公平现象？

25. 对员工有无职业生涯规划方面的职业辅导？

26. 是否有不合格员工被淘汰？

### （三）考核与评价

27. 有无完整的考核体系及制度？

28. 对研发及销售人员有什么独立的考核办法，效果如何？

29. 考核由哪个部门负责推行实施，参与者是哪些，考核期限、考核标准如何制定？

30. 考核结果是否反馈给个人，与薪酬及晋升挂钩的情况？

31. 员工对考核的反映，满意与公平？

### （四）薪酬与激励

32. 各级员工对公司目前待遇是否满意？主要谈谈您本人和其他高层、中层管理人员的看法。

33. 公司待遇与其它同行业、同地区企业比较？

34. 公司内部公平问题-不同岗位、不同职位？

35. 对关键人才有否特殊措施？

36. 保险办理情况，三项保险是否都参加，新员工多久办理？

37. 公司都提供哪些福利，对员工有否吸引力？

### （五）其他

38. 现有管理制度有哪些？

39. 是否有专人负责，劳动合同期限，如何管理？

40. 是否发生过劳动争议和纠纷，如何处理？

## 第四节 人力资源管理诊断与建议报告

人力资源管理诊断与建议报告是人力资源管理咨询项目的核心内容，报告主要是通过发现问题和分析问题，提出解决问题的建议方案。如果分析透彻，提出的解决方案客户认同，则以后的工作会进展顺利，但是如果由于诊断不够仔细，提出的方案客户难以接受，会降低客户的信任度，同时会增加后续工作量和难度，本书开篇时就是一个诊断建议报告的汇报现场，由于报告做的比较成功，所以项目后期相当顺利。

### 一、讨论报告结构

人力资源管理诊断和建议报告是基于对公司信息的分析得出的，这些信息包括客户提供的内部资料，访谈记录、调查问卷分析以及外部的与人力资源管理相关信息，如行业优秀企业、竞争对手的人力资源管理状况等等，报告没有固定的结构，一般是按照提出问题、分析问题、解决问题的顺序组织报告，而分析角度则经常从人力资源管理的主要职能出发，如人力资源管理规划、工作分析、薪酬、考核、招聘、培训与发展等。

### 二、讨论报告假设

撰写报告通常是先提出假设即主要结论，将报告的大纲由项目组讨论确定，然后就由专人负责撰写报告，过程中会有不断的讨论。报告撰写一般需要两周时间，同时部分项目组成员可以为工作分析工作、岗位评价等工作做准备（但仍然要积极认真的参与诊断与建议报告的讨论）。

### 三、撰写报告

诊断报告撰写完成后，项目组内部会提出修改意见，直到确定下来，再请本咨询公司内部专家提出改进建议，确定后就可以给客户正式汇报，一般情况下在项目组内部会有试行汇报，以便更好的作好报告演示。

### 四、向客户汇报报告

根据预约的时间，项目组向客户汇报，正如本书开篇的那个场面。一般情况下，为达到更好的汇报效果，项目经理应该就报告主要内容与客户主要领导事先做过沟通，达成一致意见。一位项目经理曾经说，由于汇报前没有与主要领导沟通，结果在报告会上该领导对某些问题提出了不同的见解，导致汇报出现不顺的僵局，影响了客户的信任也打击了项目组的信心，后来经过努力才扭转局面。报告过程中，项目组与客户进行交流讨论，对解决方案等进行落实，此时落实的是大的方案与思路，多数具体的细致方案在随后的方案制定过程中会有进一步的交流讨论。

大部分人力资源管理咨询项目将诊断与建议报告做为咨询项目的一个阶段。

## 第五节 人力资源管理方案与制度的编制

方案制定阶段主要的工作包括人力资源规划、工作分析与岗位职务说明书的编写、薪酬制度的制定、考核制度的制定、招聘制度、培训与发展制度的制定等（并不是所有的人力资源管理咨询都包括这些内容，或者包含其他内容，如员工持股等）。

人力资源规划是预测未来的组织任务和环境对组织的要求以及为完成这些任务和满足这些要求而提供人员的过程。即根据组织发展目标，分析组织人力资源现状，结合人力资源供需特点，制定配合组织未来发展的人力资源招聘、更新、培训和发展计划。所以人力资源规划制定涉及四个方面的工作，即未来人力资源现状分析、人力资源需求预测、人力资源供给分析、行动方案制定。人力资源的现状分析是通过对组织现有人员的素质结构、年龄结构、功能结构等进行研究；人力资源需求预测是根据对组织发展战略目标的梳理，估计出今后几年每年对人才的需求情况，结合现有人力资源状况，确定人力资源存在的缺口；人力资源供给分析是通过对人才市场中不同人才的供给与需求情况的考察，确定如何补足组织的人力资源缺口；这样就容易形成与公司发展目标一致的人力资源行动方案。人力资源规划的编制需要两周左右的时间。

工作分析是人力资源管理的基础，其他的人力资源管理职能都离不开工作分析。如为制定薪酬确定岗位价值而进行的岗位评价就是以工作分析成果为依据的，招聘培训考核等人力资源管理工作也是如此。岗位职务说明书是工作分析的结果，关于工作分析的工具等见本书人力资源管理咨询工具篇的阐述。项目组工作分析工作开展的时间可以在人力资源诊断报告进行汇报之前进行，因为工作量偏大（需要两周甚至超过一个月的时间），而且在薪酬制定过程中必须参考，所以必须提前进行。

薪酬制度的制定往往是人力资源管理咨询的核心，需要投入很多的时间。岗位评价、薪酬调查都是薪酬制度编制过程中必须完成的工作。因为组织的薪酬必须解决三个公平的问题，即内部公平、自我公平和外部公平。其中外部公平是通过薪酬调查实现的，保证组织的薪酬在同类人才市场中的竞争力；岗位评价是解决组织薪酬中内部公平的途径，根据组织内部不同岗位的价值作为给付工资的依据；自我公平，是通过有效的绩效评估系统来达成的。薪酬制度的制定也必须有一个月左右的时间。

考核制度跟组织的发展目标紧密结合，因为考核的目的是保证员工和部门行为朝组织的目标努力前进。考核制度要具有可操作性，对每个具体岗位的考核指标必须明确，所以根据岗位职务说明书确定关键考核指标，同时还要与所在岗位的工作人员沟通，确认考核指标的适用性，因此考核制度的编制也需要一个月左右的时间。

招聘、培训与发展制度同样是良好的人力资源管理系统不可缺少的部分，如何规范招聘、培训

流程，如何评估招聘、培训效果，是招聘、培训制度的内容，同时还要考虑员工的职业生涯，因此员工发展体系设计已经成为现代组织运行的重要一环。这些制度也需要一个月左右的时间。

人力资源管理的方案和制度编制阶段需要一个月的时间，当然根据组织规模大小，项目组咨询顾问数量应该有所变化。过程中必须与客户有关人员充分讨论，为方案的实施打下基础。

## 第七章 项目尾期

项目尾期的工作一是提交方案和制度并根据客户意见做一些调整和完善，二是对方案的实施提供辅助性工作。具体如下表：

表 5 项目尾期的主要工作

工作	主要内容
制度提交与培训	打印并装订制度文本
	编制制度测试题与培训讲义
	听取客户意见，修改完善制度
	制度操作培训
方案实施准备	实施小组成立
	实施计划制定
	实施宣传
方案实施	试点阶段
	改进
	全面实施

### 第一节 方案提交与培训

#### 一、制度提交

人力资源管理各项方案与制度的编制完成后，项目组将制度打印装订整齐，提交客户最后审阅，同时项目组开始准备针对制度的培训材料。在提交方案与制度给客户审阅时要约定提出意见的最后期限，保证按时得到反馈意见进行进一步的修改。

#### 二、制度的汇报与确定

制度提交后，可以向客户做一次汇报，汇报的内容是制度的一些细节体现的思想，仍然是以说明合理性和可操作性为主。听取客户意见，对制度的细节进一步修正。

#### 三、制度培训

制度最后确定完毕，可以举行制度培训。针对制度的培训是偏重于制度操作的，培训对象为客

户的人力资源管理人员，因此培训材料必须结合实际情况多举实际例子。例如某公司的薪酬方案制定出来以后，职能人员、工人依据不同的工资计算公式，提出问题：财务部会计月工资为多少？（假设该会计工资等级 XX，学历 YY，工龄 ZZ 考核得分 SS），又问如何对部门经理、一般经理人员进行季度、年度考核？也可以在培训之前出几道实际操作问题给人力资源管理人员回答，在培训时结合问题进行讲解。

这些工作在一周左右的时间里可以完成。有的人力资源管理咨询项目在这项工作完成之后告以段落，客户自己负责落实方案，项目组提供远程辅导；有的项目则需要项目组帮助实施，项目组部分咨询顾问可以先撤回大本营。

为了给客户提供更多的价值，同时也帮助客户理解和掌握项目组提交的方案，项目组可以在项目过程中给客户提供一个系列人力资源相关的理论与实践知识培训。

附件 2-11：人力资源项目培训计划

培训课程	培训时间	培训对象	培训内容	所需时间	培训目的	备注
1、 人力资源基本知识培训	项目开始，访谈、问卷调查结束阶段。	人力资源管理人员、企业中高层管理人员	人力资源体系的基本内容的总括性介绍	120 分钟	在组织内部建立人力资源管理意识，了解现代人力资源管理包括的内容	可以根据项目具体情况安排，如果客户不需要不必提供，但可以作为客户沟通内容
2、招聘的培训	项目中期，招聘制度制定过程中	人力资源管理人员	招聘形式、方法等理论与实践介绍	90 分钟	在本领域进行更深入的介绍	如果客户有需求可以对更细的专题进行讲解。培训的课题也可以改变
3、培训与员工发展的培训	项目中期，培训制度制定过程	人力资源管理人员	培训理论与操作	90 分钟	在本领域进行更深入的介绍	



	中					
4、薪酬激励培训	项目中期，薪酬制度制定过程中	人力资源管理人员、高层管理人员	薪酬理论与实践	90 分钟	在本领域进行更深入的介绍	一般项目过程中人力资源各部分工作开展的先后顺序不是非常明显
5、考核培训	项目中期，考核制度制定过程中	人力资源管理人员、中高层管理人员	考核理论与实践	90-120 分钟	在本领域进行更深入的介绍。相关的沟通、计划制定也可以作为专题。	薪酬考核的培训可以放在招聘、培训的培训之后。
6、职位说明书培训	适合于项目开始之初问卷调查时期开始	人力资源管理人员、全体员工	理论、操作指导	60 分钟	进行岗位分析的工具。充分的指导可以获得大量的信息	
7、岗位评价培训	项目中期，薪酬制度制定阶段	人力资源管理人员、中高层管理人员、部分普通员工	岗位评价的概念、意义、方法、操作指导等	60-90 分钟	岗位评价是薪酬制度制定的科学依据之一，得到客户的认可和支持	岗位评价实施过程中有针对岗位评价小组的操作指导
8、人力资源项目成果操作培	项目后期	人力资源管理人员以及相关	理论、操作指导	120-180 分钟	使客户相关人员熟悉所制定	也可以将方案分成几个部分分别介绍。考

训		管理人员			的人力资 源制度的 具体内容、 了解含义 和操作方法。	核方案培训需 要考核人参与
---	--	------	--	--	---	------------------

注：项目进展过程中可以每周安排一次培训，因此对于两个月左右时间的人力资源项目以上培训能够得到实施

## 第二节 方案实施准备

周密的准备工作是方案有效实施的保证，准备工作包括成立方案实施小组、制定方案实施计划、召开实施动员大会。

### 一、成立方案实施小组

成立方案实施小组是首先要做的事情，一般情况下客户方作为实施小组的主要组成部分，咨询公司项目组只是起辅助作用。方案实施小组可分为方案实施领导小组、方案实施行动小组和方案实施辅助小组三个部分。其中方案实施领导小组负责人力资源管理方案与制度的实施计划的批准、相关事项的协调、制度的颁发等，方案实施领导小组一般设组长、副组长以及小组成员，组长一般情况下由客户的高层人员担任，如总经理等，副组长一般由主管人力资源的副总经理担任，组员有客户高层管理人员和部分中层管理人员组成，如人力资源管理部门经理参与领导小组。方案实施行动小组则是负责人力资源管理方案与制度的具体落实、实施，方案实施行动小组的组长一般由主管人力资源的副总经理担任，副组长由人力资源管理部门经理担任，小组成员为从事人力资源管理的人员。咨询公司则作为方案实施辅导小组出现，参与商讨人力资源方案与制度具体实施计划、为方案实施行动小组在实施操作过程中遇到的问题提供参考解决意见。公司会以发文的形式宣布人力资源管理方案与制度实施小组的组成、职责，要求各部门配合等等。

### 二、制定方案实施计划

方案实施小组成立的首要责任是制定方案实施进度安排，合理的计划会促进实施成功，然后才按照计划去落实行动。计划的形式依然以项目组工作采用的工作计划类似，如每一天的行动安排，领导小组、方案小组、辅助小组分别从事的工作，需要达到的成果，其他相关部门应该协助的事项等。计划也应该以公司发文的方式公布，以获取广大员工的支持。人力资源管理制度的实施以考核和薪酬为重点和难点，尤其是考核方案的实施，需要保证全员参与，所以全员动员大会必不可少。

### 三、召开实施动员大会，做好实施宣传

全员动员大会的召开是方案正式实施的序幕，为了保证公司全体员工对人力资源管理变革提供支持，通过大会对实施新的人力资源管理制度的重要意义向全体员工阐释，争取方案实施不会对公司的业务产生负面影响。在必要的情况下还可以由项目辅助小组对全体员工就新的人力资源管理方案进行讲解，消除员工心目中的疑问。

万事俱备，只欠东风。一周左右一切工作准备就绪，新的方案即将发挥作用，咨询顾问们每每为此而兴奋不已。

### 第三节 方案实施

一般按照方案实施计划，开始有一个阶段（如一个季度）为方案试行期，这段时间是调整和熟悉方案阶段，尤其是员工绩效考核方案，由于一般与薪酬联系比较密切，所以一旦绩效考核没有成功的落实，薪酬应该沿用以前的方案，以免员工对薪酬以及新的人力资源管理方案产生怀疑，增加实施的难度。

由于绩效考核涉及到全员参与，绩效考核方案的实施也是一项艰巨任务。员工绩效考核方案实施需要对所有的考核人进行细致的培训，譬如如何确保公正客观的评价员工绩效，如何避免绩效考核中容易出现的问题等。有时候针对制度的培训完成情况下，还要提供与绩效考核相关的培训，例如如何制定工作计划、如何进行绩效沟通等，当绩效考核方案可以有效实施时，薪酬方案的落实就有了保证。

薪酬方案的实施主要工作在人力资源管理人员，在绩效考核公正有效的情况下，薪酬方案的实施就是计算人员工资的问题，而人员的岗位、级别变动等在人力资源管理部门是熟悉如何按照制度处理的，新员工的定级、新岗位的价值评估也是人力资源管理人员通过人力资源管理咨询项目可以掌握的。

招聘和培训的工作也以人力资源管理部门为主导，所以只要按照制度实施不会产生多少问题，而且在人力资源管理方案实施中，招聘、培训工作并不是立即就要用行动证明的，只是按照新的制度执行。

但是有时候需要进行员工竞聘活动，这是方案实施中一项主要工作，需要咨询顾问提供协助较多。

方案试行阶段结束，方案实施领导小组根据新方案运行情况进行评估，包括运行的效果、投入的工作量以及对公司未来发展的贡献，决定是否正式实施新的人力资源管理方案。

一般情况下，咨询顾问在方案实施过程中是通过远程指导和定期现场指导相结合的方式提供辅助的，所以在方案实施过程中间咨询顾问本项目的工作正式结束。

### 第四节 变革管理

人力资源管理咨询项目提供的方案实施过程是一个典型的公司变革，如何管理变革过程是公司在实施新的方案中普遍遇到的挑战。

根据以往多数项目实施成功的经验，变革成功的关键因素可以总结如下：

- （1） 高层管理人员强有力而敬业，并拥有实施变革的权力。高层管理人员是公司变革的旗手，变革成功与否与高层管理人员的行动决心以及高层管理人员的威望、付出的努力密切相关。因为变革过程中注定会遇到反对变革的员工反对，只有领导的信心与支持才能够克服障碍。
- （2） 确定系统的、严格的并以事实为基础的变革过程。变革过程要充分考虑在公司实际可能遇到的情况，对变革难点要有足够准备。
- （3） 根据组织实施变革的能力有次序地进行阶段性推广。采取分步骤的实施有利于逐步发现问题和解决问题，可以使变革稳步推进，最终成功。
- （4） 全面的宣传计划以激发组织活力。要让全体员工充分理解并支持变革工作是变革成功的基础，因为任何变革都要落实的员工。
- （5） 一线管理层在实施中要进行密切的监督和严格的评估。因为实际运作人员最容易及时的发现变革问题和体会变革的效果。

公司变革必须按照变革管理的流程进行，按照变革管理流程，首先是确定变革领域，其次是制定变革方案，最后是将变革在公司推广，如下图所示。

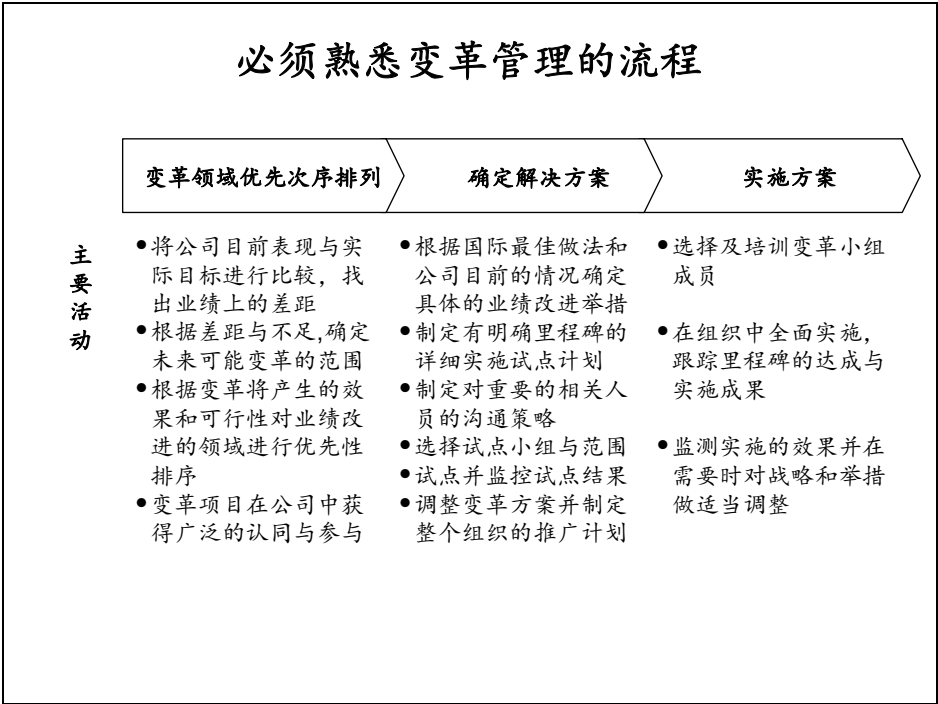


图 7-1

变革的领域包括公司战略、业务战略、财务管理、运营管理、组织结构、信息管理以及人力资源管理等，根据变革可行性与效果对这些变革领域进行优先性排序，可行性高且预期效果好的领域就是值得变革的领域。人力资源管理咨询项目本身已经确定了公司准备变革的领域—人力资源管理。

变革项目必须得到广泛认同与参与，正如每次人力资源管理咨询项目开始时客户的启动会一样，领导人会将项目的重要意义传达给员工，希望得到支持。

对解决方案的确认与验证则是人力资源管理咨询项目的主要阶段，咨询小组的工作成果就是变革的方案。

变革在公司的推广落实是方案实施阶段的工作，从变革管理流程来看，已经属于最后的步骤了，如果方案出来后没有实施，说明变革没有完成。成功实施变革方案的关键点有：

- (1) 一个详细的工作计划和明确的里程碑。
- (2) 责任分配明确，清晰变革领导小组和行动小组的职责。
- (3) 全面的沟通战略，信息的充分沟通和交流，及时解决问题。
- (4) 实施的进程和成果公开，增加全员的责任感、紧迫感和成就感
- (5) 持续的成果评估和监督，保证变革按照即定的方向前进。

尤其要注意提前考虑到方案实施过程中可能遇到的障碍，并准备好应对方案，如图 7-2 所示。人力资源管理方案的实施中存在较多的问题是员工对变革的意义有怀疑、在技能上缺乏。需要领导大力支持以及积极的宣传，培训是解决技能不足更好的方案。

充分预见方案实施过程中的障碍并及时解决	
实施过程中可能的障碍	解决方法
<ul style="list-style-type: none"><li>●各级人员对实施的意义和效果抱怀疑、不支持的态度</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●高层领导的大力支持</li><li>●经常和有效的大面积宣传</li><li>●树立“榜样”行为，宣传实施过程中的初期成功</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>●实施进程中信息传递、沟通的不及时，使问题解决速度减缓</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●定期(如每周一次的)向公司领导的汇报会</li><li>●以简报的形式在全公司收集、沟通信息</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>●人员技能不足，各关键岗位无法完全胜任工作要求</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●有针对性地经常培训</li><li>●招聘合适人选</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>●实施出现问题时人员产生否定心理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●高层领导的实施决心</li><li>●及时地问题处理</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>●考核监督机制的滞后</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>●建立清楚的里程碑和效益目标</li><li>●明确公布各人的关键业绩指标和激励方案</li><li>●定期向指导委员会汇报进展</li></ul>

图 7-2

在充分的准备和高度的信心基础上，人力资源管理变革怎么会不成功呢？当我和我的同事们跟老客户联系时，一边回忆过去项目中光辉战斗历程，一边体味客户给我们讲述变革的效果，探讨着

需要改进的地方，一种成就感油然而生。

## 第三部分 人力资源管理咨询的典型方法

### 第八章 工作分析

#### 第一节 工作分析的发展

工作分析的思想早在古希腊时期就开始产生了。著名思想家苏格拉底在其对理想社会的设想中指出社会的需求是多种多样的，每个人只能通过社会分工的方法，从事自己力所能及的工作，才能为社会做出较大的贡献。他认为个人的能力是具有差异性的，不同工作岗位的要求也存在不同，让每个人从事他们最适合的工作，才能取得最大的效率。因此，人们需要去了解各种不同的工作以及工作对人的要求。这种思想为后来的工作分析奠定了基础。

被后世尊为科学管理之父的美国人泰勒在 20 世纪初对组织的管理进行了一系列的研究。当时由于老板不知一个工人一天能干多少活，工人出于各种原因经常“磨洋工”，劳动生产率非常低下。为了挖掘工人的潜力，提高劳动生产率，泰勒通过科学的观察、记录、分析，致力于“时间动作研究”，探讨提高劳动生产率的最佳方法，制定出合理的日工作量。所谓时间动作研究，就是将工作分成若干部分并分别进行计时。通过分析，对各种活动的时间及顺序进行重新规划，达到提高生产率的目的。泰勒在 1903 年出版的《商店管理》一书中详细地描述了由于把工作分成若干个部分并进行计时而提高了劳动生产率的事实。1911 年他又出版了《科学管理原理》一书。在该书中他宣称，要对组织进行科学的管理，就必须对组织中的每一份工作进行研究，从而科学地选拔、培训工人。泰勒的研究被认为是科学工作分析的起始。

在第一次世界大战期间，美国便设立了军队人事分为委员会来实施工作分析，于是工作分析一词便开始使用。1920 年美国国家人事协会规定把工作分析定义为一种处理方法，其结果可以确定一种职务的构成及胜任该职务的人所必须具备的条件。据调查，在 1930 年美国各大公司采用工作分析的仅占 39%，而到 1940 年急增到 75%。

早期的工作分析，侧重于对职务信息的定性描述。随着统计科学、心理测量理论等相关学科的发展，及人们对工作分析了解、研究的增多和要求的提高，20 世纪 70 年代以来，结构化、量化的工作分析方法不断涌现。著名的有工作者指向的职位分析问卷法（PAQ）、职务指向的职能工作分析法（FJA）等等。同时也出现了关键事件法、功能性工作分析、工作要素分析等新的方法。西方国家还通过公平就业等方面的法规对工作分析的某些方面作出规定。

现代意义上的工作分析还和人员选拔测评等人力资源的管理和开发工作密切地联系在一起。所谓选拔无非就是确定在某一职务上所要做的工作和胜任该工作所需的能力、技能、知识等，从而



将能够很好胜任与不能很好胜任这项工作的人分别筛选出来。由于任何一项工作在环境、时间、作业活动、任职者四个要素方面是存在差异的。要做到人和职的匹配，就必须对工作进行合理的分析。工作分析是人事选拔和测评的主要手段和必经程序。本世纪初，与人员选拔和测评密切相关的工业心理学得到了迅速的发展。闵斯特伯格于 1913 年在美国出版了《心理学与工业效率》，标志着工业心理学的诞生。而心理测量学的发展，则更为人事选拔和测评提供了技术上的支持。1905 年，心理学家比内和医生西蒙应法国教育部的要求编制了世界上第一份智力测验。该测验对于筛选弱智儿童非常有效，于是，在第一次世界大战和第二次世界大战期间，人们把测验应用行军人的选拔和安置上并获得了极大的成功。人事选拔和测评又被广泛应用于商业，而且变得越来越重要。作为人事选拔和测评的主要方法和必经程序——工作分析，也得到了迅速的发展。

现在，越来越多的企业认识到了工作分析对企业管理的作用和意义。从最初的仅仅为了工艺流程的设计和人员的招聘发展到了应用工作分析的结果进行绩效考核、培训、薪酬管理等，工作分析受到了越来越多企业的重视与欢迎。

工作分析的意义主要表现在以下几个方面：

1. 为各项人事决策提供了坚实的基础。有了工作分析，企业的各级管理人员不论是选人，用人，还是育人，留人都有了科学依据。
2. 通过对人员能力，个性等条件分析，人尽其才。工作分析的结果可以使人员的使用在“合适的时候把合适的人放在合适的岗位上。”避免“大材小用，小材大用”的现象。
3. 通过对工作职责，工作流程的分析，使“才能尽其职”。避免人力资源的浪费，提高工作效率。
4. 通过对工作环境、工作设备的分析，使人与机器相互配合，更好协调。使才能尽其用，职能尽其用，以完成组织的目标。
5. 能科学的评价员工的业绩，有效地激励员工。通过工作分析，了解员工与岗位各方面的信息，有助于科学地选拔员工，考核员工奖励员工，达到激励的目的。

在以下几种情况下，需要进行工作分析：

1. 新的组织建立的时候；
2. 工作分析被首次引入企业时；
3. 当新的工作产生时；
4. 当工作由于新技术、新方法、新工艺或新系统的产生而发生重要变化时。

## 第二节 工作分析的方法

工作分析的方法是多种多样的，但没有任何一种方法可以独立完成整个工作分析。工作分析的内容取决于工作分析的目的与用途，不同组织所进行的调查分析的侧重点会有所不同。因此，在工作分析内容确定后要选择适当的分析方法就十分重要。工作分析的方法依照基本方式划分为观察法、访谈法和调查问卷法。当然，每种方法都有各自的优缺点，在实践中，要做好工作分析，常常根据不同的岗位，把不同的方法相结合。

### 一、观察法

观察法是指在工作现场观察员工的工作过程、行为、内容、工具等并记录进行分析与归纳总结，适用于大量标准化的、周期较短的以体力活动为主的工作。

#### 1. 优点

工作分析人员能够比较全面和深入地了解工作要求，适用于那些工作内容主要用身体活动来完成的工作，如装配工人、保安人员等。

#### 2. 缺点

(1) 不适用于脑力劳动成份比较高的工作，以及处理紧急情况的间歇性工作。例如：律师、教师急救站的护士、经理等。

(2) 对有些员工而言难以接受，他们觉得自己受到监视或威胁，从而从心理对工作分析人员产生反感，同时也可能造成操作动作变形。

(3) 不能得到有关任职者资格要求的信息。

#### 3. 注意事项：

(1) 要注意工作行为样本的代表性。

(2) 观察人员在观察时尽量不要影响被观察者的注意，干扰被观察者的工作。

(3) 观察前要有详细的观察提纲和行为标准。

(4) 观察者，要避免机械记录，应反映工作有关内容，并对工作信息进行比较和提炼。

#### 4. 观察法的提纲：

#### 工作岗位分析的观察提纲 （部分）

被观察者姓名：	日期：
观察者姓名：	观察时间：
工作类型：	工作部分：
观察内容：	

1. 什么时候开始正式工作? \_\_\_\_\_
  2. 上午工作多少小时? \_\_\_\_\_
  3. 上午休息几次? \_\_\_\_\_
  4. 第一次休息时间从\_\_\_\_\_到\_\_\_\_\_
  5. 第二次休息时间从\_\_\_\_\_到\_\_\_\_\_
  6. 上午完成产品多少件? \_\_\_\_\_
  7. 平均多长时间完成一件产品? \_\_\_\_\_
  8. 与同事交谈几次? \_\_\_\_\_
  9. 每次交谈约多长时间? \_\_\_\_\_
  10. 室内温度\_\_\_\_\_度。
  11. 上午抽了几只烟? \_\_\_\_\_
  12. 上午喝了几次水? \_\_\_\_\_
  13. 什么时候开始午休? \_\_\_\_\_
  14. 出了多少次品? \_\_\_\_\_
  15. 搬了多少次原材料? \_\_\_\_\_
  16. 工作场地噪音分贝是多少? \_\_\_\_\_
- 

## 二、访谈法

访谈法又称面谈法，是一种应用最为广泛的工作分析方法，指工作分析者就某一个职务或职位面对面的询问任职者、主管、专家等人对工作的意见和看法。面谈的程序可以标准化，亦可以是非标准化。一般情况下，应用访谈法时以标准化访谈格式记录，目的是便于控制访谈内容及对同一职务不同任职者的回答相互比较。

### 1. 访谈法的优点

- 可以对工作者的工作态度与工作动机等较深层次的内容有比较详细的了解。
- 运用面广，能够简单而迅速地收集多方面的工作分析资料。
- 由任职者亲口讲出工作内容，具体而准确。
- 使工作分析者了解到短期直接观察法不容易发现的情况，有助于管理者发现问题。

问题。

- 为任职者解释工作分析的必要性及功能。
- 有助于与员工的沟通，缓解工作情绪。

### 2. 访谈法的缺点

- 访谈法要专门的技巧，需要受过专门训练的工作分析专业人员。
- 比较费口、费力，工作成本较高。

- 搜集上手的信息往往被扭曲，失真。
- 访谈法易被员工认为是他工作业绩的考核或认为是种中薪酬调整的依据，故

会夸大或弱化某些职责。

### 3. 访谈法的分析提纲：

**面谈法工作岗位分析表**

职位名称 _____	主管部门 _____
所属部门 _____	工作地点 _____
间接主管 _____	监督者 _____
直接主管 _____	

#### 一. 职位设置的目的

本职位设置的目的是什么？

---



---

#### 二. 职责

按顺序列举说明本职位的工作责任及其重要性

(责任分为每日、一定时期内与偶尔担负的三种类型)

##### 1. 每日必做的 完成该任务花费的时间百分比

(1) _____	_____
(2) _____	_____
(3) _____	_____
(4) _____	_____

##### 2. 一定时间内必做的工作 完成该任务的时间百分比

(季、月、周)

(1) _____	_____
(2) _____	_____
(3) _____	_____
(4) _____	_____

##### 3. 偶尔要做的工作 完成该任务的时间百分比

(1) _____	_____
(2) _____	_____
(3) _____	_____

#### 三. 教育要求

对于本职位的工作来说，哪些教育或知识是必需的？这些教育与知识可以从学校获得，也可以通过自学、在职培训或工作实践获得。请确定下列教育或知识哪些是必要的，并在每条开头的横线上打勾。

\_\_\_\_\_ 任职者能够读写并理解基本的口头或书面指令。

\_\_\_\_\_ 任职者能够理解并执行工作程序，以及理解上下级的隶属关系，能够进行简单的数学运算和办公室设备的操作。

\_\_\_\_\_ 任职者能够理解并完成交给的任务，具备每分钟打 50 个文字的能力；

\_\_\_\_\_具备本职位工作需要的专业知识；

\_\_\_\_\_具备相近专业领域的一般知识；

\_\_\_\_\_具备商业管理与财政方面的基础知识与技能；

\_\_\_\_\_具备商业管理与财政方面的高级知识与技能；

\_\_\_\_\_其他方面要求

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 四. 经验

本职位要求任职者具备哪些经验？请确定下列哪些经验是必需的。

\_\_\_\_\_只需要1个月的相关实习期或在职培训期；

\_\_\_\_\_只需要1-3个月的相关实习期或在职培训期；

\_\_\_\_\_只需要4-6个月的相关实习期或在职培训期；

\_\_\_\_\_只需要7-12个月的相关实习期或在职培训期；

\_\_\_\_\_只需要1-3年的相关实习期或在职培训期；

\_\_\_\_\_只需要3-5年的相关实习期或在职培训期；

\_\_\_\_\_只需要5-8年的相关实习期或在职培训期；

\_\_\_\_\_需要8年以上的相关实习期或在职培训期；

其他方面的经验要求

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 五. 担负的管理职责

任职者担负的管理责任有哪些？下列每项工作所花费时间的百分比是多少？

1. 工作指导	_____	_____
2. 布置工作	_____	_____
3. 检查工作	_____	_____
4. 制订计划	_____	_____
5. 目标管理	_____	_____
6. 协调活动	_____	_____
7. 解决雇员问题	_____	_____
8. 评价下属	_____	_____

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

任职者直接管理的职工人数\_\_\_\_\_

#### 六. 工作关系

本职位的工作者有哪些关系？在描述这些联系时，要考虑这些联系是怎样建立的？在部门内部还是部门外部？联系次数是否频繁？联系中包括信息搜集判断，还是仅仅作为一种服务形式？哪些联系对部门有用？这里的联系对象包括本部门与外部的所有人员。

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 七. 本职位所受到的监督与管理

本职位需要接受哪些监督和管理？接受的程度如何？通过下列情况加以确定并在每条开头的横线上打勾

\_\_\_\_\_直接。任职者的工作简单重复进行，工作处于明确、具体的指导下，基本上每天都接受指导；

\_\_\_\_严密性。任职者要求按程序工作，从上级部门接受任务安排；

\_\_\_\_一般性。任职者可以有计划安排自己的工作，但需要不定期地与上级商讨例外的、复杂的问题；

\_\_\_\_有限性。任职者在一定目标与指导下，计划自己一定时期（每月）内的工作；

\_\_\_\_宏观指导。任职者可以独立地计划与实施自己的主要工作，只需要在目标方向上与主管者要求保持一致；

\_\_\_\_自主性。任职者可以自主地确定工作目标。绩效标准只需与他人协商即可，不需要征得上级同意。

#### 八. 决策责任

任职者独立决策的权限与范围有多大？他做出的决定是否要由他人审核？如果要，那么由谁审核？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 九. 错误分析

1. 最易犯的错误有哪些？举例说明，并指出它们是操作上的，还是观念上的或两者皆有。

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. 这些错误多长时间才能被发现，谁能发现，常在哪些工作环节上被发现？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. 这些错误存在哪些障碍？在纠正错误过程中可能出现什么枝节问题？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 十. 数据保密

任职者是否要对一些数据加以保密？保密的程度如何？保密对公司的利益有无影响？请对下列情况予以确定并在每条开头的横线上打勾。

\_\_\_\_不保密。工作中没有任何数据需要保密；

\_\_\_\_有一点保密。偶尔有些数据需要保密；

\_\_\_\_一般保密。一般情况下，需要保密，泄密将对公司起负作用；

\_\_\_\_绝大部分工作都需要保密，泄密将对公司有重大影响；

\_\_\_\_完全保密。稍加泄露，便会有损公司的名声和地位。

#### 十一. 工作条件

描述工作顺利进行时必需的生理条件、物理条件，如任职者工作期间站、走、负荷的时间各是多少等？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 十二. 心理要求

为了使工作顺利进行，对任职者在心理方面有哪些要求？

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 十三. 列出工作中所使用的机器或设备

	一直使用	经常使用	偶尔使用
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

#### 十四、附加说明

本职位还有哪些方面需要补充说明，请列出。

---

---

### 三、调查问卷法

调查问卷法通过精心设计的问卷获取关于某岗位的工作内容、工作特征和人员要求等信息的方法。具体有管理职位描述问卷法（MPDQ）、职位分析问卷法（PAQ）、任务详细目录法（TIQ）、体能分析问卷法（PAAQ）、调查表法等。

#### 1. 问卷法的优点

- （1）费用低，速度快，节省时间，可以在工作之余填写，不致影响正常工作；
- （2）调查范围广，可用于多种目的，多样用途的工作分析；
- （3）调查样本量很大，适用于需要对很多工作者进行调查的情况；
- （4）调查的资源可以数量化，由计算机进行地数据处理；

#### 2. 问卷法的缺点

- （1）设计理想的调查表要花费较多时间，人力、物力、费用成本高；
- （2）在问卷使用前，应进行测试，以了解员工理解问卷中问题的情况，为避免误解，还经常需要工作分析人员亲自解释和说明，降低了工作效率；
- （3）填写调查表是由工作者单独进行，缺少交流和沟通，因此，被调查者可能不积极配合，认真填写，从而影响调查的质量。

#### 3. 问卷示例：

一、基本资料			
职位名称	(所在岗位名称)	所在部门	
职位定员及人员来源	(目前从事承担类似岗位职责的定员数和人员的来源，如正式员工、返聘、借调或聘任等)		
直接上级	(岗位名称)	从事本岗位工作时间	
直接下级	请将目前直接下级岗位名称、各岗位当前人数、人员来源（正式员工、返聘、借调或聘任等）一一列举：		
职位填写日期	年      月      日	填写人姓名	

<b>二、工作描述</b>			
<b>本岗位工作目标：</b>			
<b>主要目标：</b> 1) 2) 3)		<b>其他目标：</b> 1) 2) 3)	
<b>工作任务：</b> 请认真、详尽地一一对应描述您所从事的工作、占年度工作时间的百分比和相应的发生频次：		<b>占年度工作时间的百分比：</b> (%) (约数)	<b>发生频次</b> (年、季、月、 每日发生为 日常)
<b>一. 主要工作任务</b> (即任务中属较为重要的职责) 1) 2) 3) 4) 5)			
<b>二. 日常工作任务</b> (即每日工作中都需从事的工作) 1) 2) 3) 4) 5) 6) 7)			



三. 临时工作任务 (即领导交办的或公司组织大型活动时所涉及的工作)			
1)			
2)			
3)			
<b>权限:</b> 决策权、建议权、监控权、裁决权、决定权、人事权、审批权、审定权、监督检查权、使用权、制止权和处罚权、命令整改权、盘查权、指挥权、督办权、监督实施权、督促权、索取权、提名权等			
<b>目前拥有权限:</b> 请描述目前在完成本岗位职责时, 您所拥有的权力	权限一:		
	权限二:		
	权限三:		
	权限四:		
	权限五:		
	权限六:		
	权限七:		
	权限八:		
	权限九:		
	权限十:		
	权限十一:		
<b>所缺权限:</b> 请描述为更好的完成本岗位职责, 目前尚缺哪些权力?	权限一:		
	权限二:		
	权限三:		
	权限四:		
	权限五:		
	权限六:		
	权限七:		
	权限八:		
	权限九:		
	权限十:		

<b>工作协作关系：</b> 请详细地描述您在工作中需要接触到哪些岗位、哪些部门，哪些外部单位？		
<b>内部协调关系</b>	部门内岗位协调关系：（请一一列举所联系岗位名称）	
	部门间较为密切的协调关系：（请一一列举所联系部门名称）	
	其他相关部门：（请一一列举所联系部门名称）	
<b>外部协调关系</b>	经常性的协调关系：（请一一列举所联系外部单位、部门名称）	
	临时性的协调关系：（请一一列举所联系外部单位、部门名称）	
<b>三、任职资格</b>		
<b>教育水平</b>	您认为基本胜任本岗位所需的最低学历应该是什么？（请在以下认可的项目上划勾） 初中    高中    中专    大专    本科    硕士    博士    博士后    其他（    ）	
<b>专业</b>	您认为可基本胜任本岗位的学历专业有哪些？（请一一列举）	
<b>经验</b>	1) 您认为一位刚刚开始走向工作岗位的毕业生，基本胜任该岗位工作需要多长的时间？ （请在认可的项目上划勾） 3 月以下    3-6 月    6 月-1 年    1-2 年    2-3 年    3-5 年    5 年以上    其他（    ）	
	2) 您认为一位已有工作经历的人员，若能基本承担本岗位工作职责，需具备哪些方面的工作经验，约多少年？	
	工作经历要求	最低时间要求（年、月）

培训	您认为较好的完成岗位工作应该接受哪些培训课程？（培训课程包括从业人员应有的心理准备、公司简介、主要制度规章制度说明、本公司工作精神及观念介绍、岗位实习、必备的知识和技能、质量管理、市场营销、货款回收、债权及票据有关法律知识、信用调查实务、商业知识、人事考核管理、薪酬制度、事物处理流程及改善、人际关系培训、有关政府政策演变、公司产品介绍等等）			
	培训科目	培训内容	培训方式（包括新员工职前培训、在职培训、脱产或半脱产培训）：	最低培训时间
知识	为完成岗位的工作要求，您认为应该具备基本层面的知识涉及哪些？对应的水平？（通晓、熟悉、具备、了解……）			
熟练程度	1. 您认为对于初次承担该岗位工作的人员，多长时间才能较熟练的开展工作？（请在认可的项目上划勾）			
	3月以下    3-6月    6月-1年    1-2年    2-3年    3-5年    5年以上    其他( )			
	2. 您认为对于有类似岗位工作经验的人员，尚需多长时间才能较熟练的开展该岗位工作？（请在认可的项目上划勾）			
技能技巧	3月以下    3-6月    6月-1年    1-2年    2-3年    3-5年    5年以上    其他( )			
	为更好的完成岗位职责，您认为需具备的技能应该有哪些？如办公软件、英语应用水平、管理办法的掌握（看板管理、滚动计划等）、网络知识、软件编辑能力、写作水平等			
四、其它				
使用工具/设备	1. 请列举您目前岗位工作中用到的主要办公设备和用品：如计算机、电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络、交通及通讯设备、计算器、档案柜等			

	2. 请列举您目前岗位工作中需用到, 但至今尚未配备的办公设备和用品:	
工作环境	1. 请描述您目前开展工作的环境, 如独立办公室/一般工作环境/敞开办公等	
	2. 请描述您认为可较为有效开展工作所需的环境:	
工作时间特征	1. 请您在以下各类问题中填写您目前岗位工作时间的特征: 1) 每日午休时间为 (    ) 小时, (    %) 情况下可以保证 2) 每周平均加班时间为 (    ) 小时 3) 实际上下班时间是否随业务情况经常变化? (请在以下认可的项目上划勾) 总是 (    ), 有时是 (    ), 偶然是 (    ), 否 (    ) 4) 每周外出时间占正常工作时间的 (    %) 5) 外地出差时间每月平均 (    ) 次, 每次平均 (    ) 天 6) 本地出差时间平均每周 (    ) 次, 每次平均 (    ) 小时 7) 其他需要补充说明的问题: _____	
所需记录文档	请简明地列举您目前岗位工作中作为档案留存的文件名称:(包括通知、简报、信函、汇报文件或报告、总结、公司文件、研究报告、合同或法律文本、经营票据或其他等): 1) 2) 3) 4) 5) 6) 7)	所需传送的部门、岗位: 1) 2) 3) 4) 5) 6) 7)
考核指标:		
1. 对于您承担的岗位职责, 目前公司是从哪些指标项开展考核, 考核的基准(指标值)是多少?		

考核角度： 1) 2) 3) 4) 5)	对应的考核基准： 1) 2) 3) 4) 5)
2. 对于您目前承担的岗位职责，您认为公司应该考核哪些指标项，基准是什么？	
考核角度： 1) 2) 3) 4) 5)	对应的考核基准： 1) 2) 3) 4) 5)
您认为集团公司以及您所从事的工作中存有哪里不合理的地方，应该如何改善？	
不合理处： 1) 2) 3) 4) 5) 6)	对应的改进建议： 1) 2) 3) 4) 5)

### 第三节 工作分析的一般程序

工作分析进行之前，首先要明确工作分析的目的，即工作分析的结果做什么用？

其次要界定工作分析的范围，是所有的职位都做呢？还是关键岗位做？是技术岗位还是管理岗

位？

在此基础上，运用调查法、面谈法等，搜集工作分析的背景材料，比如企业的组织图，工作流程图、设计图、考核表，人事记录表，职务分类标准，岗薪等级，培训手册。

然后，由受过工作分析训练的人事主管或专业人士对材料、信息进行整理，分析，研究来编写工作描述与工作规范，形成职务说明书。

当然，最后形成的职务说明书需进行审核以供实践需要。

## 第九章 薪酬体系设计

薪酬管理是企业经营管理工作的焦点，企业中的管理工作大部分都与薪酬有着直接或者间接的关系。员工为企业工作的动力有很多，但是，薪酬无疑是最直接的一种方式。薪酬管理也是管理体系最基本的职能之一，就算是最原始最初级的小企业，也会涉及到薪酬管理。薪酬体系设计是整个薪酬管理的“骨骼”，以此为基础才能开展企业的薪酬管理工作，而薪酬管理又牵动着企业运营的效率，于是，如何成功的进行薪酬设计变得异常的重要。

鉴于薪酬工作对企业有如此重要的影响，在进行人力资源管理咨询工作的时候，就不得不谨慎地面对薪酬设计这个关键步骤。由于薪酬牵涉到所有员工的切身利益，因此操作的时候要非常仔细，争取满足尽量多的利益个体的需求。薪酬体系设计需要思考的三个主要问题是：

1. 薪酬结构的设计，比如岗位工资加绩效工资就是一种工资结构；
2. 薪酬水平（具体数值）的设计，即不同岗位的工资额是多少；
3. 薪酬与考核结果的联系，即如何将业绩通过薪酬体现，发挥薪酬的激励效果。

### 第一节 薪酬体系设计思路

在对企业进行咨询的时候，由于企业的具体情况千差万别，任何一种单一的薪酬模式都无法满足企业的需要。这时我们就需要根据企业情况，结合多种现有的薪酬结构形成适合企业具体情况的薪酬体系。

在总结了多个人力资源咨询管理项目以后，我们发现通过公平性分析可以很好实现薪酬设计的要求。公平性分析，是通过对企业外部公平性，内部公平性和自我公平性的分析和协调来达到一个现有资源条件下的最优的薪酬结构。

首先，我们要了解客户企业所处的行业的薪酬水平，然后考虑企业的价值取向，以行业水平作为参考，确定企业的薪酬水平。这是关于外部公平的问题，需要通过薪酬调查达到。

然后，我们要将员工分门别类，在考虑内部公平的基础上，把可以采用相同的薪酬结构的员工归为一类，然后针对每一类员工分别设计相应的薪酬结构。内部公平问题是通过岗位评价解决的。

最后，我们要在薪酬体系中，引入考核的结果，也就是说，员工的薪酬要和考核结果挂钩，做出了多少贡献就拿多少钱。这样，我们就可以确保达到自我公平。

在兼顾这三个公平性的基础上，我们就可以设计出一个多种薪酬结构多种支付方式相结合的立体薪酬结构。在薪酬设计上可以采取以下的思路：

- （1）以岗定薪，实现薪酬与岗位价值相挂钩，从我国传统的职务工资向岗位工资转变。

(2) 针对不同的职系设置晋级通道，鼓励不同专业人员专精所长。

(3) 参考企业实际的收入状况厘定薪酬水平，实现平稳过渡。

员工的工资主要取决于当前的岗位性质，在工作分析与职位评价的基础上，以评估的结果作为分配依据。即通过工作分析与职位评价确定薪点，合理调整岗位技能工资的结构比例——实施以岗位工资为主、以技能工资为辅的结构，采取一岗多薪，按技能分档的工资制度。

在量化业绩考核的基础上，增大个人收入与个人业绩的联系。即：在员工工资收入中业绩工资在严格考核的基础上，根据个人业绩区别个人工资收入，使工资的激励作用得到充分发挥。

对于工资已达到该类岗位最高档次的员工，晋升职务是其提升工资的唯一通道，这促使员工追求更高的职务，为此要不断提高个人能力和工作绩效，并在一定程度上制约年龄因素带来工资增长的问题，降低了人力成本。

在满足公平的基础上，薪酬设计的思考方法是控制薪酬总额、针对不同人员设计相应的工资方案，比如销售人员、技术人员、财务人员等可以分别采用不同的薪酬模式。

## 第二节 薪酬体系设计工具

也许过去有很多种薪酬支付的方式，当然，并不是旧的薪酬不能起到应有的激励作用，只是我们希望可以尽可能多地把员工为企业做出的贡献用日常支付的现金形式表达出来。无疑，把抽象的贡献量化成为具体的工资单上的数字，是存在一定难度的，这一点，正如过去许多人想做但是没有完成的工作那样。幸好，我们现在有了一点新的想法，或许可以在某种程度上，把这个难题解决掉。

我们在设计一个让大家，至少让设计者可以接受的薪酬模型的时候，显然不能不把员工本身的一些可以为企业提供价值的特征漏掉。这些特征包括诸如学历、职称。在另一方面，让我们想想，员工每天在为企业干什么呢？首先是工作，当然，剩下的任务也是工作。这说明，我们应该把员工从事的工作考虑一下，作为一个非常重要的因素放到我们得薪酬模型中去。这样，我们可以考虑的因素就丰富起来了，至少有两个。当然，员工在岗位上如果做的不好的话，我们应该不会给他全部的工钱。这样就有多了一个因素可以考虑。实际上，我们在确定工资结构的时候，通常考虑的主要内容就是三方面的内容：员工特征，员工从事的职位，员工在职位上的绩效。

员工特征很容易获得，员工的绩效也可以从企业考核结果中，直接拿过来用。于是，如何把员工所从事的职位变成有形的数字呢？为了解决这一问题，我们引入了一种效果十分好的评价工具——评分法。于是，很容易地就在抽象的职位与数字之间建立了一种和谐的联系。



## 一 什么是评分法

### （一）评分法的由来

评分法的前身是点数法，点数法是把工作的构成因素进行分解，然后按照事先设计出来的结构化量表对每种工作要素进行估值。点数法是目前国外的公司应用的最普遍的一种岗位评价方法。评分法将点数法的操作进一步细化，设计出更合理的结构量表，对每种因素级别的解释更加详细，最重要的一点是评分法有合理的纠偏措施，可以将评价的偏差降到最低。

### （二）评分法的思路

评分法运用的是明确定义的要素，如责任因素、知识技能因素、努力程度因素、工作环境因素等。要素数量可能从几个到十几个不等，这主要看方案的需要。每一个要素被分成几种等级层次，并赋予一定的分数值（这个分数值就表明了每个要素的权数）。然后对岗位的要素逐个进行分析和定分。把各个要素的分数进行加总就得到了一个工作岗位的总分数值。这个总分数值决定了它在岗位序列中的位置。

## 二 岗位评价怎么做

### （一） 岗位评价的原则

使用评分法之前，我们应该了解一些岗位评价通用的原则。当然，这些原则不能直接帮助我们每个岗位的分数值计算出来，但是，它们可以帮助我们更好的把岗位的分数计算出来。让我们看看，经验告诉我们需要注意什么？

1. 对事。岗位评价针对的是工作的岗位而不是目前在这个岗位上工作的人。
2. 一致性。所有岗位必须通过同一套评价工具进行评价。
3. 因素无重叠。岗位评价考察的各项因素，彼此间是相互独立的，各项因素都有其各自的评价范围，这些范围彼此间是没有重叠的。
4. 针对性。评价因素应尽可能结合企业实际，这需要在实际评价之前，与评价人员进行充分的沟通，尽可能使各类评价因素切合公司实际。
5. 独立。参加对职位进行评价的人员必须独立地对各个职位进行评价，绝对不允许串供(听起来好像在审问犯人)。
6. 反馈。对于各个岗位评价的结果，应该及时地进行反馈，让参与评价的人员能够及时了解对该岗位评价的情况，产生偏差的原因以及其他人的观点，及时调整自己的思路。
7. 保密。由于薪酬设计的极度敏感性，职位评价的工作程序及评价结果在一定的时间内应该是

处于保密状态。当然，在完成整个薪酬制度的设计之后，职位评价的结果应该公开，使全体员工都了解到自己的岗位在公司中的位置。

这些原则都是我们下面的工作中需要时刻注意的，一定要记住，并且理解每一个原则所叙述的内容，当然，工作过程中会对这些原则有更深的体会。

## （二）准备工作

采用评分法进行岗位评价的准备工作，实际上，非常简单。当然，也不是完全没有难度，如果这项工作没有得到明确的落实，天知道应该怎么做后面的事情。

1. 一叠职务说明书。巧妇难为无米之炊，职位说明书就是我们的材料。这些说明书应该已经准备好了。原则上要求所有岗位（除了不发工资的岗位）的职位说明书都需要准备好。

2. 几个评分人员。我们一般都叫他们专家组。当然专家组里面不一定都是有职称的有名气的专家，但是，有一点是确定的，就是这些人在对企业，或者企业的某些部分的了解方面一定要是真正的专家。通常，这些人中的大部分都会来自管理职位，这是因为他们对企业的了解比较全面。当然，我们同样会从基层寻找一些能干的人来充实这个队伍，这得益于他们对企业具体运作的第一手的经验。在这个专家组里面，最好有来自企业各个部门、各个环节的人员。理想状况是全体参加评价，但是现实条件下，最好不要超过 20，15 人左右是比较合适的数值。

3. 辅助实施的人员。我们称这些人为操作组。这些人里面，需要包括一个或者几个主持人，几个数据录入人员和几个数据分析人员。主持人最好由经验丰富的人来担任，一般都是项目组内专门负责岗位评价的人员来负责这一工作。主持人对于引导专家组开展工作有很重要的作用。因为岗位评价的时间会比较长，所以可以考虑安排两个主持人轮换主持以保证质量。对于数据录入人员的选择有两个要求，一是录入速度要快，二是值得信赖。虽然数据录入过程中每个录入员都不能看到全部数据，但是出于保密原则，即使是少量数据泄漏的话，也会造成不小的影响。如果专家组的人员不超过 20 个，那么 5 个录入人员足够应付所有的情况了。数据分析人员一般也由项目组提供，这个人一定要对评分法的操作非常熟悉。并且能及时地采用各种方法将已经获得的数据整理成可以直观地反映评价情况的形式。

4. 场地和设施。我们需要一个大的可以容纳 20 人的会议室作为评分的场地，还有一个小的可以容纳 10 个左右的会议室作为数据处理的操作间。大会议室需要一台电脑，一台投影仪和一块黑板（或者白板）。小会议室里面需要足够多的电脑，至少要保证每个录入人员和每个分析人员都有一台电脑可以使用。

正式打分的时间要持续 2 到 3 天，这段时间内，所有专家都要连续思考一整天，这对专家们的

身体是很大的考验。专家们大多数来自企业的各个重要岗位，有很多问题需要处理，如果思路不时被打断，显然会影响结果的准确性。因此，评价场所最好选择在远离企业办公场所的宾馆或者活动中心，进行封闭办公，这样既可以保证参与人员的营养和休息，又可以不受外界干扰。

好了，准备工作先进行到这里。如果不需要休息，我们就可以接着进行后面的工作了。

### （三） 准备评价工具

首先我们熟悉一下需要用到的几个小工具

#### 1. 评价工具：岗位评价因素及定义分级表

如下图所示，岗位评价因素及定义分级表明确地给出了涉及岗位 4 个方面共 28 个评价因素，大致上覆盖了一般岗位的全部情况，可以比较客观的反映岗位的价值。同时每一项因素下面都具体地列示出如何划分等级，并且在最右边一栏给出相应的分值。进行评价的时候，只要参与评价的人员针对每一个岗位的每一项因素给出相应的分值，然后由操作人员将每一个岗位的各个因素的得分加总起来，就是该岗位的评价结果。应该说，这个因素与定义分级表十分清晰地将岗位分解成具体的分数，非常直观，不需要很高的学习成本就可以掌握使用方法。

岗位评价因素与定义分级表

1 责任因素		
1.1 风险控制的责任		
	<b>因素定义：</b> 指在不确定的条件下，为保证贸易、投资、产品开发及其他项目顺利进行，并维持我方合法权益所担负的责任，该责任的大小以失败后损失影响的大小作为判断标准。	
0	无任何风险。	0
1	仅有一些小的风险。一旦发生问题，不会给公司造成多大影响。	20
2	有一定的风险。一旦发生问题，给公司所造成的影响能明显感觉到。	40
3	有较大的风险。一旦发生问题，会给公司带来较严重的损害。	60
4	有极大风险。一旦发生问题，对公司造成的影响不仅不可挽回，而且会致使公司经济危机及至倒闭。	80
1.2 直接成本\费用控制的责任		

	<b>因素定义：</b> 指在正确工作状态下，因工作疏忽而可能造成的成本、费用、利息等额外损失方面所承担的责任。	
1	不可能造成成本费用等方面的损失。	5
2	造成较小的损失。	15
3	造成较大的损失。	20
4	造成重大的损失。	25
5	造成不可估量的损失。	40
	<b>1.3 指导监督的责任</b>	
	<b>因素定义：</b> 指在正常权力范围内所拥有的正式指导监督职责。其责任的大小根据所监督指导人员的数量(所有下属的数量)决定。	
0	不监督指导任何人，只对自己负责。	0
1	监督指导下属 3 人以下。	10
2	监督指导下属 4-10 人。	15
3	监督指导下属 11-20 人。	20
4	监督指导下属 21-35 人。	25
5	监督指导下属 36-50 人。	30
6	监督指导下属 50 人以上。	40
	<b>1.4 内部协调责任</b>	
	<b>因素定义：</b> 指在正常工作中，需要与之合作共同顺利开展业务的协调活动。其责任的大小以所协调对象的所在层次,人员数量及频繁程度和失调后果大小作为判断基准。	
0	不需要与任何人进行协调，若有，也是偶尔与本部门的一般职工协调。	0
1	仅与本部门职工进行工作协调，偶尔与其他部门进行一些个人协调，协调不力一般不影响自己和他人的正常工作。	7
2	与本部门和其他部门职工有密切的工作联系，协调不力会影响双方的工作。	15
3	几乎与本公司所有一般职工有密切工作联系，或与部分部门经理有工作协调的必要。协调不力对公司有一定的影响。	22
4	与各部门的经理及负责人有密切的工作联系，在工作中需要保持随时联系和沟通，协调不力对整个公司有重大影响。	30
	<b>1.5 外部协调的责任</b>	
	<b>因素定义：</b> 指在正常工作中需维持密切工作关系，以便顺利开展工作方面所负有的责任，其责任大小由对方工作重要性作为判断标准。	
0	不需要与外界保持密切联系。	0
1	需要与外界保持日常性、常规性联系。	10
2	需要与外界发生特别性联系。	20
3	需要与外部单位负责人保持密切联系，联系的原因往往涉及重大问题或影响决策。	30
	<b>1.6 工作结果的责任</b>	

	<b>因素定义：</b> 指对工作结果承担多大的责任。以工作结果对公司影响的大小作为判断责任大小的基准。	
1	只对自己的工作结果负责。	10
2	需要对自己和所监督指导者的工作结果负责。	15
3	对整个工作组的工作结果负责。	20
4	对整个部门的工作结果负责。	30
5	对整个公司的部分部门工作结果负责。	40
6	对全公司的工作结果负责。	55
	<b>1.7 组织人事的责任</b>	
	<b>因素定义：</b> 指在正常工作中，对人员的考核、工作分配、激励等具有法定的权力。	
0	不负有组织人事的责任。	0
1	仅对个别职工有分配工作任务、考核和激励的责任。	10
2	对一般职工具有分配工作任务、考核和激励的责任。	25
3	对基层的负责人有分配工作任务、考核和激励的责任。	40
4	对中层领导具有分配工作任务、考核和激励的责任。	50
	<b>1.8 法律上的责任</b>	
	<b>因素定义：</b> 指在正常工作中需要拟定和签署具有法律效力的合同，并对合同的结果负有相应的责任。其责任的大小视签约、拟定合同的重要性及后果的严重性作为判断基准。	
0	不参与有关法律合同(技术协议)的制定和签约。	0
1	需要偶尔拟定具有法律效力的合同条文(技术协议)，并对结果负部分责任。	10
2	需要经常拟定具有法律效力的合同条文(技术协议)，并对结果负部分责任。	15
3	工作经常需要审核各种业务或其他具有法律效力的合同(技术协议)，并对结果负有全部责任。	20
	<b>1.9 决策的层次</b>	
	<b>因素定义：</b> 指在正常的工作中需要参与决策，其责任的大小根据所参与决策的层次高低作为判断基准。	
1	工作中常做一些小的决定，一般不影响他人。	6
2	工作中需要做一些大的决定，只影响与自己有工作关系的部分一般职工。(相当于组长级)	12
3	工作中需要做一些对所属人员有影响的决策。(相当于副部长级)	18
4	工作中需要做一些大的决策，但须与其他部门负责人共同协商方可。(相当于部长级)	24
5	工作中需要参加最高层次决策。(相当于副总以上级)	30
	<b>2 知识技能因素</b>	
	<b>2.1 最匹配学历要求</b>	

	<b>因素定义：</b> 指顺利履行工作职责所要求的最适宜的学历要求，其判断基准按正规教育水平判断。	
1	高中、职业高中或中专毕业。	5
2	大学专科。	10
3	大学本科。	15
4	硕士。	20
5	博士。	30
	<b>2.2 知识多样性</b>	
	<b>因素定义：</b> 指在顺利履行工作职能时需要使用多种学科、专业领域的知识。判断基准在于广博不在精深。	
1	不需要涉及其他学科知识。	7
2	需要相近专业知识的支持。	14
3	需要两门以内跨专业学科知识支持。	22
4	需要两门以上跨专业学科知识支持。	30
	<b>2.3 熟练期</b>	
	<b>因素定义：</b> 指具备工作所需的专业知识的一般劳动力需多长时间才能胜任本职工作。	
1	3 个月之内。	4
2	3-6 个月。	8
3	6-12 个月。	12
4	1-2 年。	16
5	2 年以上。	20
	<b>2.4 工作复杂性</b>	
	<b>因素定义：</b> 指在工作中履行职责的复杂程度。其判断基准根据所需的判断分析、计划等水平而定。	
1	简单的、独自的工作。	8
2	只需简单的提示即可完成工作，不需计划和独立判断。	16
3	需进行专门训练才可胜任工作，但大部分时候仅需一种专业技术，偶尔需要进行独立判断或计划。	24
4	工作时需要运用多种专业技能，经常做独立判断和计划。	32
5	工作要求高度的判断力和计划性。	40
	<b>2.5 工作经验</b>	

	<b>因素定义：</b> 指工作在达到基本要求后，还必须运用某种必须随经验不断积累才能掌握的技巧。判断基准是：掌握这种必需的技巧所花费的实际工作时间。	
1	3个月以内。	5
2	3-6个月。	10
3	6-9个月。	15
4	9-12个月。	20
5	1-2年。	28
6	2-5年。	36
7	5年以上。	40
	<b>2.6 工作的灵活性</b>	
	<b>因素定义：</b> 指工作需要灵活处理事情的程度。判断基准取决于工作职责要求。	
0	属于常规性工作，很少或不需要灵活性。	0
1	大部分属于常规性工作，偶尔需要灵活处理一些一般性问题。	10
2	工作中一般属于常规性的，经常需要灵活性处理工作中所出现的问题。	20
3	工作中一大半属于非常规性的，主要靠自己灵活地按具体情况进行妥善处理。	30
4	工作非常规，需要在复杂多变的环境中灵活地处理重大的偶然性问题。	40
	<b>2.7 语言应用能力</b>	
	<b>因素定义：</b> 指工作所要求实际运用的文字知识程度。	
1	一般信函、简报、便条、备忘录和通知。	10
2	报告、汇报文件，总结（非个人）。	15
3	公司文件或研究报告，或一般使用外语。	20
4	合同或法律条文，或熟练使用外语。	25
	<b>2.8 数学或计算机知识</b>	
	<b>因素定义：</b> 指工作所要求的实际数字运算或计算机知识的水平。判断以常规使用的最高程度为基准。	
1	只需使用整数加减。	5
2	使用基本工具软件（办公自动化软件）。	10
3	使用计算机开发工具软件。	25
	<b>2.9 专业技术知识技能</b>	
	<b>因素定义：</b> 指为顺利履行工作职责具备的专业技术知识素质和能力的效能要求。	
0	基本不需要专业技术知识。	0
1	只需要常识性的专业技术知识，该知识很容易被大家掌握。	10
2	工作所需要的专业技术知识要求较高，该知识很难被掌握。	20
3	该岗位所需要的专业技术知识要求非常高，该知识涉及公司的竞争能力。	40
	<b>2.10 管理知识技能</b>	

	<b>因素定义：</b> 指为顺利履行工作职责具备的管理知识素质和能力的要求。	
0	工作简单，基本不需要管理知识。	0
1	工作需要基本的管理知识。	10
2	需要较强的管理知识和管理能力来协调各方面关系。	20
3	需要非常强的管理能力和决断能力，该工作影响到公司正常生产与经营。	35
	<b>2.11 综合能力</b>	
	<b>因素定义：</b> 指为顺利履行工作职责具备的多种知识素质、经验和能力的总体效能要求。	
1	工作单一、简单、无需特殊技能和能力。	10
2	工作规范化、程序化，仅需某方面的专业知识和技能。	20
3	工作多样化灵活处理问题要求高，需综合使用多种知识和技能。	35
4	非常规性工作，需在复杂多变的环境中处理事务，需要高度综合能力。	50
	<b>3 努力程度因素</b>	
	<b>3.1 工作压力</b>	
	<b>因素定义：</b> 指工作本身给任职人员带来的压力。根据决策迅速性、工作常规性、任务多样性、工作流动性及工作是否被时常打断进行判断。	
1	极少迅速作决定，工作常规化，工作很少被打断或者干扰。	10
2	很少迅速作决定，工作速度没有特定要求，手头的工作有时被打断。	20
3	要求经常迅速做出决定，任务多样化，手头的工作常被打断，或工作流动性强。	30
4	经常地迅速做出决定，任务多样化，工作时间很紧张，或工作流动性很强。	40
	<b>3.2 脑力辛苦程度</b>	
	<b>因素定义：</b> 指在工作时所需注意力集中程度的要求。根据集中精力的时间、频率等进行判断。	
1	工作时以体力为主，心神、视力与听觉等随便。	6
2	工作时不须高度集中精力，只从事一般强度脑力劳动。	12
3	少数工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动。	20
4	一般工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动。	25
5	多数工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动。	30
	<b>3.3 工作地点稳定性</b>	



	<b>因素定义：</b> 指工作时是否经常变换工作地点，主要根据出差时间的长短进行判断。	
0	累计出差时间小于1个月/年。	0
1	累计出差时间1个月-3个月/年。	4
2	累计出差时间3个月-6个月/年。	8
3	累计出差时间6个月-9个月/年。	14
4	累计出差时间大于9个月/年。	20
	<b>3.4 创新与开拓</b>	
	<b>因素定义：</b> 指顺利进行工作所必需的创新与开拓的精神和能力的要求。	
0	全部工作为程序化、规范化，无需开拓创新。	0
1	工作基本规范化，偶尔需要开拓创新。	15
2	工作时常需要开拓和创新。	30
3	工作性质本身即为开拓和创新的。	40
	<b>3.5 工作紧张程度</b>	
	<b>因素定义：</b> 指工作的节奏、时限、工作量、注意力转移程度和工作所需对细节的重视所引起的工作紧迫感。	
1	工作的节奏、时限自己掌握，没有紧迫感。	10
2	大部分时间的工作节奏、时限自己掌握，有时比较紧张，但时间持续不长。	20
3	工作的节奏、实现自己无法控制，明显感到工作紧张。	30
4	为完成每日工作需要加快工作节奏，持续保持注意力的高度集中，每天下班时经常明显感到疲劳。	40
	<b>3.6 工作均衡性</b>	
	<b>因素定义：</b> 指工作每天忙闲不均的程度。	
1	一般没有忙闲不均的现象。	7
2	有时忙闲不均，但有规律性。	14
3	经常有忙闲不均的现象，且没有明显的规律。	21
4	工作经常忙闲不均，而且忙的时间持续很长，打破正常的作息时间。	30
	<b>4 工作环境因素</b>	
	<b>4.1 职业病或危险性</b>	
	<b>因素定义：</b> 因工作所造成的身体疾病，或工作本身可能对任职者身体所造成的危害。	
1	无职业病的可能，或没有可能对身体造成危害。	0
2	会对身体某些部位造成轻度伤害，或不注意可能造成人体轻度伤害。	6
3	对身体某些部位造成能明显感觉到的损害，或发生意外可造成明显伤害。	12
4	对身体某部位造成损害致使产生痛苦，或工作危险大，有可能造成很大伤害。	20
	<b>4.2 工作时间特征</b>	

	<b>因素定义：</b> 指工作要求的特定起止时间。	
1	按正常时间上下班。	7
2	基本按正常时间上下班，偶尔需要早到迟退。	14
3	上下班时间视工作具体情况而定，但有一定事实上的规律，自己可以控制安排。	21
4	上下班时间根据工作具体情况而定，并无规律可循，自己无法安排控制。	30

当然，上表中给出的一般企业共有的、常见的一些因素。我们显然不可能对每一个企业统统应用这张表格的内容进行操作，那样做是对客户的不负责。要使表格符合客户的实际情况，必须与客户进行充分的沟通。一般我们会与客户方的项目组一起完成这部分工作。我们首先根据前期对企业的了解以上表为基础进行某些因素的调整，去掉一些明显对企业不适用的，或者用处不大的因素，增加一些能够体现客户企业员工贡献和企业价值取向的关键因素。评价因素的总数不一定固定为 28 个，但是数量应该在这个数值附近变动，过多或者过少，会给评价工作带来一定困扰。

通常，我们将上表中各项因素的总分定为 1000 分，这样便于数据收集和数据统计，而且得到的结果也更加直观。之所以采用 1000 分制而不是 100 分，是为了让每一项的分数结果为整数，以免出现小数不利于计算。

关于因素定义表的修改工作，我们尽量与客户一起进行，在保证各评价因素及其分值不会对结果造成破坏性影响的前提下，尽量满足客户的需求，从而使评价结果符合客户实际情况，并最大程度地体现客户的价值取向。

## 2. 打分工具：岗位评价打分表

采用评分法进行岗位评价，需要针对企业所有岗位的所有评价因素进行打分，对于每个评分人员（即专家组成员）来说，工作量是很大的。同时，由于操作组成员要在评分人员评分的同时，录入评分数据，并处理评分结果，这也是一个很大的考验。因此，设计一个既方便评分人员评分，又方便操作人员进行数据处理的打分表是非常重要的。

下面就是一个打分表的样板。这既是评分人员拿到的评分表的格式，也是操作人员使用的电子表格的格式。评分人员在表格相应位置给出实际得分，然后操作人员收集每一张打分表，然后录入到相应的电子表格中去。最后在电子表格中生成每一个评分人员对所有岗位的所有因素的打分表。假如有 15 个评分人员，那么录入人员就生成 15 张电子表格。

在分析人员处理数据时，要将每一个评分人员的评分结果放在同一个表中，其格式也和打分表一致。这样，我们就得到全部评分人员的数据。

编号	因素	总经理	常务副总	行政副总	销售副总	总经济师	总会计师	总工程师	总建筑师
1_1	风险控制责任	80	60	40	60	60	60	60	60
1_2	成本/费用控制责任	75	60	45	60	60	60	60	60
1_3	指导监督责任	60	45	45	30	30	30	30	30
1_4	内部协调责任	60	40	40	20	20	20	20	20
1_5	外部协调责任	40	40	40	20	20	20	20	20
1_6	工作结果责任	55	42	42	28	28	28	28	28
1_7	组织人事责任	40	30	30	20	20	20	20	20
1_8	法律上的责任	45	30	30	30	30	30	30	30
1_9	决策的层次	40	30	30	20	20	20	20	20
2_1	最低学历要求	15	15	15	10	10	10	10	10
2_2	知识多样性	30	30	30	22	22	22	22	22
2_3	熟练期	8	8	8	4	4	4	4	4
2_4	工作复杂性	40	30	30	30	30	30	30	30
2_5	管理能力	40	40	40	25	25	25	25	25
2_6	工作的灵活性	40	40	40	26	26	26	26	26
2_7	文字运用能力	30	20	20	20	20	20	20	20
2_8	数学知识	30	30	30	30	30	30	30	30
2_9	综合能力	30	30	30	30	30	30	30	30
3_1	工作压力	30	30	30	30	30	30	30	30
3_2	精力集中程度	30	30	30	24	24	24	24	24
3_3	体力要求	20	20	20	12	12	12	12	12
3_4	创新和开拓	40	20	20	20	20	20	20	20
3_5	工作紧张程度	30	30	30	30	30	30	30	30
3_6	工作均衡性	21	21	21	14	14	14	14	14
4_1	职业病	5	5	5	5	5	5	5	5
4_2	工作时间特征	21	21	21	21	21	21	21	21
4_3	环境舒适性	6	6	6	6	6	6	6	6
4_4	危险性	10	10	10	10	10	10	10	10

表 9-1 岗位评价打分表示例

### 3. 纠错工具：数据偏差校正

在岗位评价过程中，人们对各个岗位的各项指标的理解肯定是不同的，因此差异的存在是必然的。为了确保我们岗位评价的科学性和一致性，我们一定要制定一个标准，符合这个标准的数据我们认为可以通过，不符合的则需要重新打分。在此我们主要以标准差作为衡量差异的标准。对于每个岗位的每个因素可以得到了每位评分人员的打分。但是这些原始数据有一个缺陷，就是由于每个因素的分值大小相差很大，不具有可比性，因此计算标准差时得到的结果不能真实地反映数据偏差到底有多大。为解决这一问题，我们首先将数据进行处理，转化成为具有一致性的数据（即每个得分除以该因素的最大分值，消除评分标准对数据的影响）。然后我们求每一组经过处理的数据的标准差。接下来就可以做这些标准差的分布图，通过分布图我们确定临界标准差值。这样我们就从标准差的角度制定了一个标准。但是，我们得到的数据即使经过处理，其均值相差也是很大的，而均值会极大的影响标准差的大小，也就是说有可能某组数据的标准差很大是因为本身均值很大，而不是离散程度很大。因此单纯以标准差作为标准显然是不科学的。因此我们又使用了变异系数（即标准差除以均值，目的是消除均值对标准差的影响），考察每组数据对于均值的相对偏离程度。与考察标准差的方法一样，我们也求出每一组数据的变异系数，然后做分布，得出变异系数的临界值。这样，只有当每组数据的标准差和变异系数都大于临界值的时候，我们才认为该组数据不合理，应该重新

打分。

一般我们将所有岗位的每一项因素的偏差放在一起，然后制成标准差的分布图，然后观察分布情况，在明显数据偏差偏大的部分取一个临界值。同理，我们也制成一张变异系数的分布图，也选取一个临界值。这样，那些两个指标都超过临界值的因素就要重新打分。

#### （四） 进行试打分

##### 1. 培训专家组是评价成败的关键

如果在前面的步骤中，我们已经邀请到了我们需要的专家组成员，那么我么就可以开始下面这项重要的工作了。虽然专家组成员和我们的项目组的时间都很宝贵，但是这项工作仍旧需要很好的进行，而且如果效果不好，还要重复进行。这项工作就是评分之前的培训。正如我们选择专家组成员的初衷，每位成员都对公司有很深刻的理解。然而，或多或少的在每个人眼中的公司是不同的。我们的因素定义表中开列了许多因素及每一个因素的解释，并且对每一个因素的不同等级进行了详细的说明，但是在这些专家组成员眼中可能这些文字带给他们的是不同的信息。所以，我们需要将我们需要的是什么样的信息向各个专家组成员表达清楚，统一大家对因素定义表的认识。在接下来的评价中，虽然不同的成员对某一个岗位的某个因素的评价不同，给的分数也不同，但是至少可以保证他们是在对因素认识清楚的基础上，各自对岗位的认识不同（当然，这种不同是肯定存在的，不然我们只需要一位专家组成员就可以完成整个工作了），而不是由于对评价系统本身的理解不同造成的。

##### 2. 试打分并不是一次性完成的工作

说一千次不如作一次，在统一了大家的认识以后，我们就要开始试打分了，让专家们在动手过程中，自己体会因素定义的深刻含义。现在，我们差不多选择好了 7、8 个岗位，当然，这些岗位也是来自企业的各个层面的。在主持人的协调下，试打分开始进行。专家组成员会在打分表上面针对每个岗位的每一项因素填入自己理解的相应分数。这个过程中，许多成员会提出许多疑惑，看来，他们已经开始一点点地深入理解因素定义表了。7、8 个岗位下来，大家的问题应该差不多了。我们对这些问题逐一作出解答，例如，1.3 监督指导责任这一项，监督和指导下属的范围应该是所有监督指导的人数，而不是直接监督指导的人数，比如，总经理监督指导的人数，并不是他直接指挥的中高层人员，而是，包括这些人和这些人监督指导的全部下属，换言之，就是公司所有员工。试打分结束后，我们的目的达到了，大家对因素定义表有了明确的理解，这对以后的工作有很大的帮助了。

虽然只有 7、8 个岗位，但是需要花费的时间会超过正式打分时 20 个岗位的工作量。专家组成员应该很疲劳了，但是效果是不言而喻的，这对以后的正式打分工作起到了很大的帮助。专家们可

以去休息了，但是我们的工作还没有结束，在专家组试打分的同时，操作组也在紧张的培训和实际操作中，他们将获得的分数录入电子表格中，并且按照事先设计好的方案将结果统计出来。我们会发现，他们的操作越来越熟练了。接下来的工作就是看看试打分的结果会不会和我们预期的相差很远。我们选择的 7、8 个岗位应该都是比较典型的岗位，这些岗位的分数应该有很明显的相互关系。比如总经理和维修工，如果总经理的分数比维修工还低，显而易见我们的工作出了问题。这时我们就要调整因素定义表的指标和权重。修改过的因素定义表与客户讨论接受后，我们可以进行下一轮的试打分。

这一次显然进度要快很多，专家们提出的问题也少了一些。结果也更理想一些。这表明，专家组的认识程度和评价因素都已经符合我们进行正式岗位评价的要求了。至此，岗位评价试打分的才算是告一段落了。按时间算下来，整个试打分的工作差不多要花一天左右的时间。这是辛苦的一天。（在这里，并没有涉及程序上如何操作，这些内容将在下面的小节中提到）

#### （五）评分正式开始

经过周密的准备，正式打分要开始了。这是牵涉到项目成败和企业所有员工利益的工作，不得不非常重视。经历了试打分，大家都有了体会，评分是非常辛苦的一件事情。但是，如果培训工作的效果比较好，至少在操作上不会有太多问题。

由于涉及企业全部岗位，工作量比较大，因此时间安排上要紧凑，在进行评分的 2、3 天中，每天一般从 8：00 开始到 12：00 结束，然后 1：30 开始下午的工作，5：50 结束。要保证所有人员不要迟到。

在所有人员到达工作岗位以后，主持人宣布评分开始。然后利用电脑和投影仪逐个演示职位说明书，并且在演示每个职位说明书的同时，主持人要逐句宣读并解释职位说明书的内容。一般以 4 个岗位为一组，宣读解释结束后，专家组成员开始评分。在一组岗位打分结束后，由另一个主持人收集打分表，送交给操作组成员，操作组成员就开始进行录入。与此同时，专家组成员开始对下一组 4 个岗位进行打分。操作组录入人员录入完每一组数据，就交给分析人员。分析人员将数据整理到电子表格中。整个工作就这样合拍地进行。

当所有的岗位打分都已经结束后，专家组稍事休息，由操作组成员将数据录入并交给分析人员。这个时间大概有 15 分钟。由于电子表格是实现准备好分析功能的，因此，一旦所有数据收集齐以后，就可以得到统计结果。按照事先设计的方案，我们可以选择出数据偏差较大的岗位，然后交给主持人，由主持人安排进行第一次重新打分。重新打分的程序也是一样的，主持人要针对这些岗位进行更进一步的解释。重新打分结束后，分析人员根据得到的数据，确定第二次重新打分的岗位。这一次，需要重新打分的岗位就少了许多。一般只有几个岗位。进行第二次重新打分以后，所有的岗位

得分就基本上确定下来，即使有偏差，也属于系统误差。

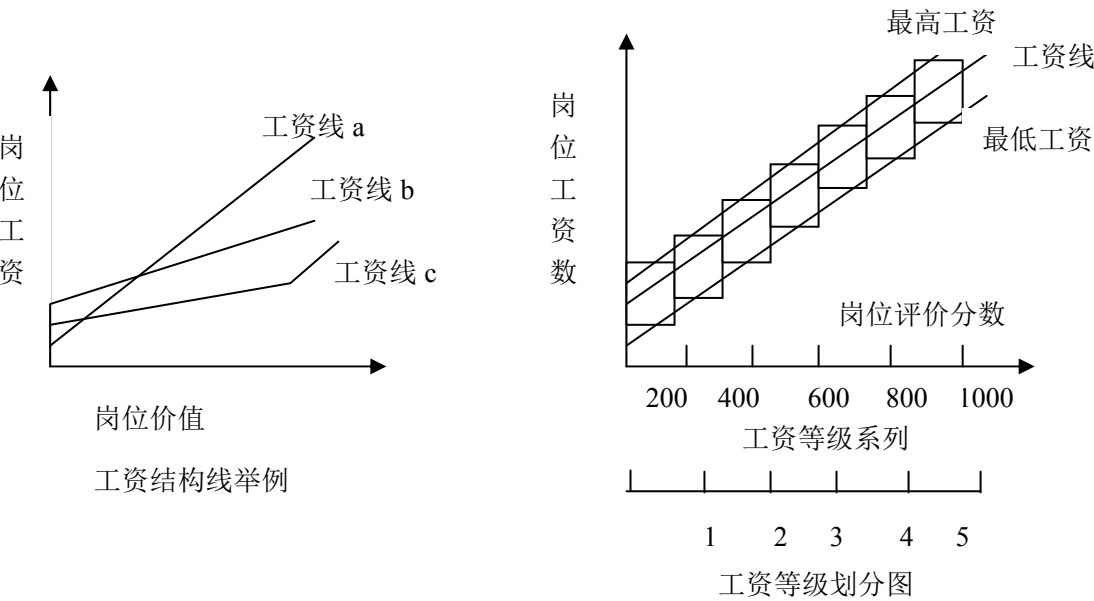
至此，正式打分过程就结束了。

（六）评分的结果

前面说过，岗位评价是为了将抽象的工作与具体的货币联系起来，因此我们需要的评价结果是有可比性的数据。在进行完正式打分以后，我们得到了所有岗位的分数。我们将这个分数排列起来，得到所有岗位的分数排列表。这个表就是我们进行一系列工作的成果。我们会将它运用到薪酬设计中。

岗位评价结果只是反映了不同岗位的价值大小、顺序，它是制定工资制度的关键环节，但是从岗位评价结果到具体每个岗位的工资数额出台还有许多的工作要做，岗位评价之后需要将岗位评价得到的结论转化为实际的岗位工资，这样才有实用价值。

工资结构设计是岗位评价结果的运用过程，工资结构线（如左图）是公司工资结构的直观表现形式，它清晰地显示各岗位的相对价值与其对应的岗位工资之间的关系。在实际操作中，每一岗位都有一种独特的工资，就会给工资的发放与管理带来许多困难，所以总是把众多种类型岗位工资归并成若干等级（如右图），形成一个工资等级系列。



（七）评分法操作注意事项总结

1. 岗位评价客观公正准确的前提是组织结构已经稳定，部门职责已经明确，每个岗位的职位说明书准确填写。

2. 专家组成员的构成应该有代表性。一般为 10-15 人，高层管理者占 15-20%，中层管理者占 60-70%，基层员工占 15-20%。一般来说，高层管理者和中层管理者对每个岗位的职责和在公司中的重要性有较为客观的全局性的了解，但为了增强岗位评价结果的群众性，减少推行阻力，可以适当选取基层员工的代表来作为专家组成员，一般这样的基层员工在员工中比较有威望，是非正式群体中的领导者。

3. 岗位评价因素定义表中每项指标的权重根据企业的价值取向可以有所调整，如高科技企业可以加大知识技能因素的权重。专家组成员应该反复研读每项指标的定义，岗位评价定义表中的各项因素是符合无重复、无遗漏原则的，如果出现对两个因素的理解有交叉的现象，需要加深对每个因素概念的界定和理解。专家组成员对于每项指标的确切含义的理解应该在反复讨论的基础上得到统一。

4. 岗位评价的整个过程需要有一个公司员工认为公正、客观、对岗位评价十分了解的主持人，主持人一般是咨询公司的咨询顾问，主持人一定不能打分。在主持的过程中最需要避免的就是引导，主持人只陈述事实性问题，如宣读职位说明书、宣读打分结果，并推进岗位评价的进展，如组织专家们讨论每项分数结果是否合理，在大家不能取得一致时组织举手表决，少数服从多数。

5. 正式进行岗位评价的第一步就是打标杆岗位的分。标杆岗位一般是公司各个层面有代表性的岗位，最好能分布到各个部门，一般为总经理、副总经理、重要性较强的中层管理岗、重要性较弱的中层管理岗、重要性较强的基层岗位、重要性一般的基层岗位、重要性最弱的基层岗位。再进行评价前，应该有人宣读岗位的职位说明书，职位说明书最好专家们人手一份，在评价的时候有遗忘的地方可进行查阅。打标杆岗位的过程也是专家们对 28 因素的认识统一的过程，因此每个标杆岗位的每个因素都应该得到仔细的评价——每项因素除以权重的标准差是否超过经验值，均值是否合理，总分排序和差距是否合理。对于任何岗位的评分结果，专家组成员对于明显有偏差的地方可以充分发表意见，不能完全统一的地方举手表决，少数服从多数。先打出关键岗位的标杆的目的是，基本确定公司薪点分布的趋势，以后按部门对各个岗位分别进行评价时，要参照标杆岗位的打分，进行相对比较，因此标杆岗位必须打准。

6. 在职位评价统计软件的模板中，单指标标准差除以每项因素的权重就得到相对标准差，目的是消除权重的不同对于标准差的影响。根据经验数据，相对标准差一般在超过 20%时，该项因素就应该重新打分，但是，在重新打分前，主持人需要征求专家组的意见，询问该项因素的均值是否合理，这时候，对这个岗位比较了解的专家就可以充分发表意见，纠正不正确的认识，如果大多数专家认为均值合理，就不需要重新打分，这种方式的假设前提是虽然大家的观点离散程度很大，但合力往往导致均值比较合理。如果大多数专家认为均值不合理，才需要重新打分。重新评价最多两次，

以最后一次为准。

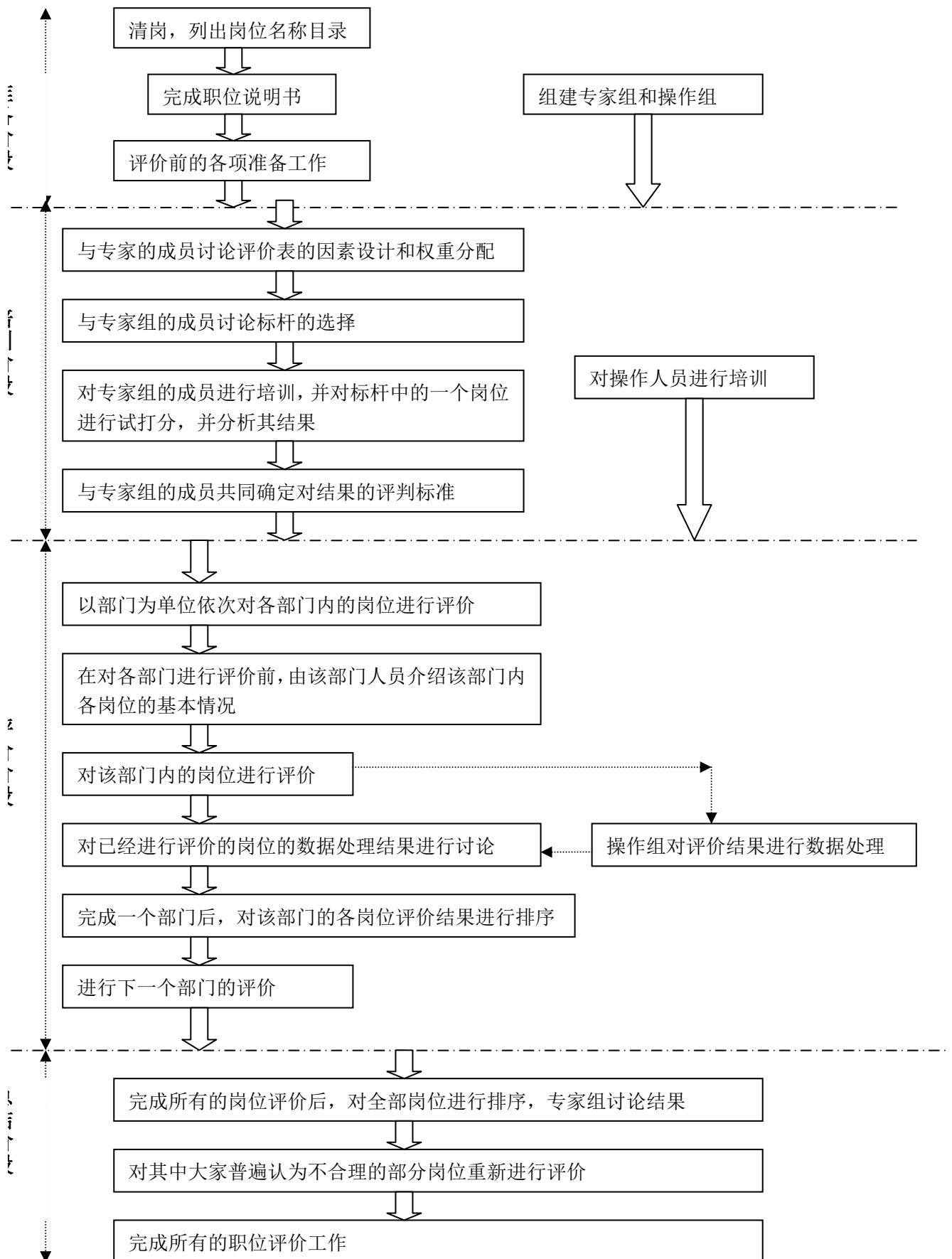
7. 一般岗位评价按照部门分组，一轮一般评价 4-8 个岗位不等，专家组在进行评价的同时，操作组处理上一轮的数据，处理完立即将数据交给主持人，主持人立即将数据演示给专家组成员，组织专家组讨论每项因素甚至整个岗位是否需要重新打分，并不断的组织专家组统一认识，加深对指标项的理解。

8. 在所有岗位都评价完后，需要对所有岗位按照总分高低进行排序，将打分结果展示在专家组面前，这时需要专家组成员充分讨论每个岗位的排序是否合理，对于不合理的岗位，讨论每个因素的得分是否合理，不合理的因素要重新打分。对于一个岗位，如果不合理的因素过多，整个岗位就要重新打分，一般在两轮重新打分后，就会得到较为理想的排序。

9. 岗位评价打分结果出来后，要根据工资体系运用打分结果，记住最重要的是排序而不是具体的分数。



(八) 岗位评价流程图



### 第三节 岗位评价实例

#### 一、背景

V 股份有限公司是一家拟在二板上市的高科技企业。目前，很多管理上的问题暴露的比较充分，并且已经成为公司进一步发展的障碍。其中，人力资源管理职能上的缺位，导致目前人力资源管理非常混乱，员工的士气低迷，不满意倾向增加，一些优秀的员工逐步流失。同时，公司还处在一个十分特殊的阶段：经过十七年的发展，公司正由初创期向成长期转变；第一代领导人刚刚退位，新的领导层还没有形成一个核心，在员工中的威信不高；与 V 集团下属企业的重组给企业带来机遇的同时，更多的带来了挑战，两种企业文化至今未能实现有机的融合，原 V 的一些关键人员已经流失。

V 需要一种科学的方法来衡量岗位间的价值，从而确定一个公平合理的并对员工有良好激励作用的薪资结构。2001 年 6 月 V 员工调查问卷显示，一半多的 V 员工认为目前的薪酬体系没有实现内部公平、外部公平和自我公平。究其深层次原因，员工对薪酬普遍不满是现有薪酬结构不合理、不透明的结果。V 需要一种更为科学的方法界定薪酬体系，以提高员工对于收入水平的满意度和收入分配的公平感，实现更充分的激励作用。

经过充分的讨论，V 与项目组达成了共识，即目前最适合公司的工资改革方案是职务职级工资制。确立职务职级工资制需要岗位评价这个有利的支持性工具，因为岗位评价可以衡量出管理职务系列各职级的排序和量化差异，并将之对应到其他职务系列相应的职级，从而确定不同岗位间的相对价值。

#### 二、V 岗位评价实施的步骤

##### 1. 岗位评价方法的选择——评分法。

岗位评价方法的选择很重要，因为这关系到整个岗位评价的流程和结果。为此，项目组从工作一开始就与公司相应人员探讨岗位评价方法的选择问题。

评分法是目前最普遍使用的一种方法。这次岗位评估之所以选择评分法，是因为我们需要一个定量的而不是定性的结果。而且要素比较法隐含的一个前提是选定的标杆岗位的工资标准是合适的，不适合进行更改，所有其它岗位的工资标准都要参照它来确定。但是，V 作为一个处于发展期的高科技企业，身处多变的外部环境，这种可参照性是很脆弱的。

##### 2. 评价因素的增删、修改和权重设计。

目前我们所使用的职位评价表是国际通用的评价标准，这张表整体上的科学性是毋庸置疑的。但是在用到某个具体的企业时，由于企业的实际情况各异，专家组成员对评价表各项指标理解的差

异，都会直接影响到职位评价的质量，因此，针对企业的实际情况与价值导向，项目组与 V 项目领导小组部分成员包括总经理、监事长、企划部部长和人力资源部部长就四部分因素的权重和 28 项指标具体内容前后进行了三次充分的讨论，敲定了每部分因素的分值，并对部分因素进行了增删和修改。责任因素、知识技能因素、努力程度因素和工作环境因素这四大部分的比例由原来的 400：300：200：100 调整为 375：375：200：50，总分仍为 1000 分。增加的因素是专业技术知识技能和管理知识技能，删除的因素是环境舒适性和危险性。经过讨论修改的因素分别是直接成本/费用控制的责任，指导监督的责任，内部协调责任，法律上的责任，决策的层次，工作复杂性，语言应用能力，数学或计算机能力，脑力辛苦程度，工作地点的稳定性，及职业病或危险性共 12 个因素。这些变更使得因素定义与分级表既全面又有针对性，知识技能因素分值的增大体现了公司重视技术，希望提高技术岗位的价值这种价值取向。项目领导小组成员和项目组在对指标的修改过程中也对指标的理解基本达成了共识。

### 3. 专家小组成员的第一次组建。

专家组的成员是职位评价工作的主体，全公司所有岗位的排序和分值都要由他们的笔来决定，因此，专家组成员的素质以及成员总体的构成情况将直接影响到职位评价工作的质量。我们认为，一个好的专家组成员首先他必须能够客观地看问题，客观性是衡量职位评价工作好坏的重要指标。因为在职位评价工作中，专家们要对所有的职位进行评价，每一个专家都会或多或少地偏向于本部门的利益，这个问题要处理好，一方面就是要在我们选择专家时充分地考虑到这个人的一贯作风，另一方面就是要在职位评价工作开始前，对所有的专家进行教育培训。其次，要求我们所选的专家对整个公司的岗位有一个较为全面的了解。第三，就是要求专家在群众中有一定的影响力，这样才能使我们最后的评价结果更具权威性。第四，从专家组整体的构成上来说，应该考虑到各个不同部门的特点，虽然没有必要每个部门都出一个人，但是对于工作性质和职能划分明显不同的情况，应该在专家组的人员构成上有所反应。同时，专家组的构成不能全部有由中、高层干部组成，必须适当考虑基层工作人员。确定专家组成员的负责人需要对公司的人选十分了解，因此，这项工作主要由 V 项目领导小组负责。

### 4. 专家小组成员的培训。

专家组的成员虽然很了解公司的各个岗位，但因为所有的专家都没有经过专门的人力资源培训，因此，在打分前，对所有专家进行一次介绍性的岗位评价培训并在培训后进行试打分以发现问题，进行前馈控制，这些工作是十分必要的。项目组对专家组进行了两个小时的岗位评价培训。主要介绍了为什么要进行岗位评价，岗位评价的方法，为什么要选择评分法，岗位评价的流程，岗位评价常出现的问题及解决方法，以及岗位评价的结果与薪资结构的关系。在培训时，培训者反复强调岗

位评价针对的是岗位而不是人，从岗位评价结果到最后的薪酬体系还有很长的路要走。这种强调的目的是为了破除两种在专家头脑中形成的思维定式，这两种思维定式是：一是在给某一岗位打分时，是根据对这个岗位某个人的印象进行打分，而不是根据岗位本身的客观情况来打分；二是专家受 V 价值取向的影响，认为最优秀的技术人员的岗位评估价值就应该比总经理的岗位评估价值要高，以体现公司吸引和留住优秀技术人才的力度，这两种思维定式都会影响岗位评价的客观性。培训结束后，专家组对七个标杆岗位进行了试打分，通过试打分，专家组成员基本上熟悉了岗位评价的流程。

#### 5. 专家小组成员的第二次组建。

从理想的情况来看，专家组在组建之后就不应该有任何变动，因为第一次组建的专家组成员经过了岗位评估培训和试打分练习，对岗位评价工作已比较熟悉。但是，第一次专家组部分成员由于种种原因不能到场，在岗位评估正式打分的前一刻专家组成员的名单才完全确定，一些新加入的专家没有经过培训就开始了打分。第二次组建的专家组共有 14 名成员。从构成来看，高层 1 人，中层 10 人，员工 3 人，分别来经理办公会（客服中心）、研发中心、市场部、生产部、人力资源部、企划部、质管部、经理办公室等 8 个部门。

#### 6. 正式打分。

专家组用了近两天时间对所有部门共 120 个岗位进行正式打分。此过程中，每位专家根据岗位评价要素与定义表针对每个岗位逐项给出评分结果。同时，操作组六名成员（两名分析员，四名录入员）和专家组进行数据录入和分析的并行工作。

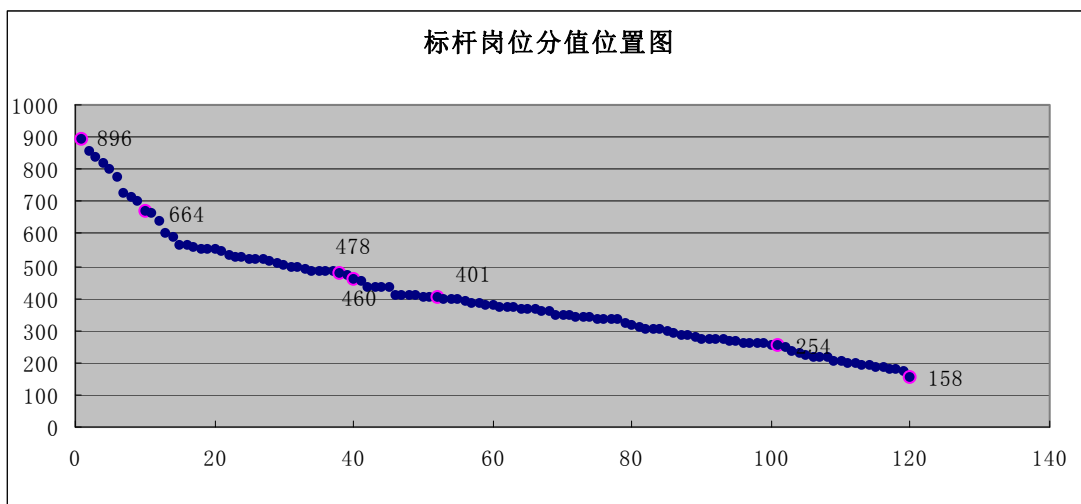
#### 7. 重新打分。

在打分结果出来以后，根据分析员的分析情况，部分岗位需要重新打分。在主持人与专家组的协商下，当场对部分岗位进行了第二轮的打分。

### 三、岗位评价的结果分析

#### 1. 试打分结果分析。

试打分的目的一是让专家们熟悉打分的流程，发现问题以对正式打分进行前馈控制，另一方面是确定标杆岗位在所有岗位中的位置。标杆的选择是做好职位评价工作的另一个重点。因为全公司的岗位有一百二十个，从生产车间到职能部门，从公司的高层管理者到基层的操作工人，每个人的工作性质和内容都很不一样，对工作业绩的衡量也很不相同，这时候，如何使大家的工作在一定的程度上具有可衡量性，就需要有一个参照系，而标杆就是这个参照系。V 的岗位评价总共选出了 7 个岗位作为标杆，这七个标杆岗位分别是总经理、技术部部长、市场部业务经理、客服中心工程组长、经理办机要秘书、质管部进货检验员和生产部技术工人。这七个标杆岗位的分值在 V 所有岗位分值分布中的位置如下图：



在 V 实际的分值表中，最高的分值是 896 分，为总经理，最低的薪点是 158 分，为生产部技术工人。两者之差为 738。这次的标杆选择工作是由项目领导小组成员完成的。大家通过讨论定出了在目前 V 公司的岗位设置中具有典型性的岗位，并依次为标杆。这样做的优越性在于项目领导小组成员对公司总体情况比较了解，因此可以非常快速地达成共识，基本上也可以反映公司岗位重要性的实际情况，由专家们定出的这些标杆岗位，在公司中具有一定的代表性，可以与其他岗位之间形成比较。同时这些标杆岗位在上图也应该尽量有一定的层级分布和分值实际数据的间隔，但是因为全公司岗位分值分布要等到所有岗位打完之后才能进行统计，因此在不能断定公司的实际岗位分值分布的情况下，只能是根据领导小组的意见。

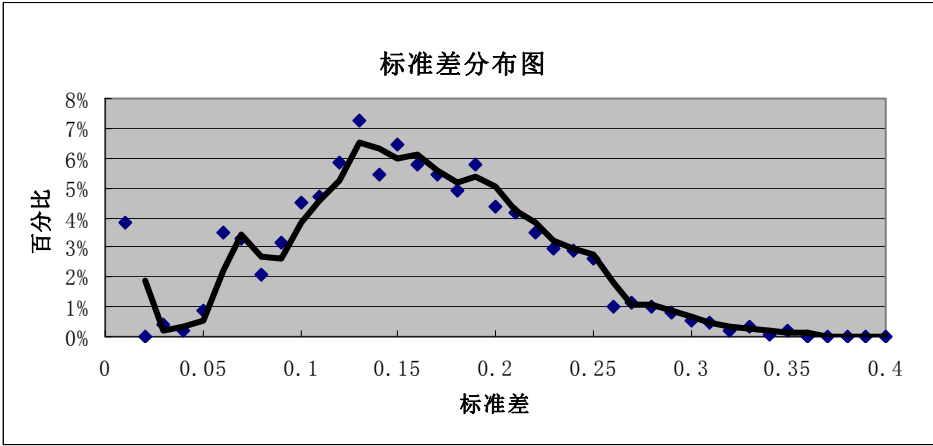
## 2. 正式打分结果分析。

此次岗位评价共评价了 120 个岗位，每个岗位有 28 个因素。我们通过三种指标筛选出明显不合理的岗位/指标，进行重新打分。这三种指标可以分成两类，一类是经验指标，即总分排序明显不合理的岗位要重新打分；另一类是统计指标，即既在经过处理的标准差允许误差范围之外又在变异系数允许误差范围之外的因素要进行重新打分。

由于总分排序不合理需要重新打分的共有十一个岗位，这些岗位分别是运营副总、管理副总、财务总监、研发中心主任、客服中心主任、市场部产品经理、市场部片区经理、市场部渠道经理、计划调度专责、食堂管理员和技术工人。这些岗位第一次正式打分排序明显不合理的原因很多，有的是因为组织结构刚刚调整，一些新设立的岗位如运营副总和管理副总的岗位职责不为专家所了解，有的是因为专家们重技术、轻管理的思想被过分放大，导致职能方面的高层管理岗位的排序甚至低于中层技术管理岗位，有的是因为现场进行职位介绍时，与会的专家很容易受介绍人演讲口才的影响，有的人口才很好，能够对岗位进行比较生动的描述，从而打动专家；而有的人可能表达能力稍

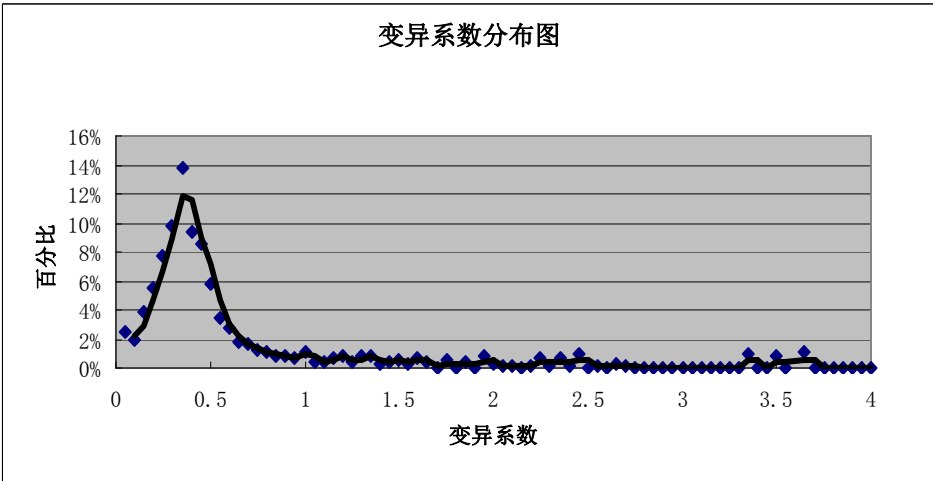
有欠缺，可能影响人们对该岗位的理解，最主要的原因是专家们没有完全做到岗位评价打分只针对岗位不针对个人，以至于有些岗位分值偏高，有些岗位分值偏低，不符合普遍情况。

经过处理的标准差和变异系数均不合格的的因素（即标准差大与或等于 0.3,并且变异系数大于



或等于 0.8 的因素）共 25 个。见下图（标准差分布图和变异系数分布图）：

其中直接成本/费用控制责任 1 个，内部协调责任 2 个，外部协调责任 1 个，工作结果的责任 1 个，决策的层次 2 个，专业技术知识技能 1 个，脑力辛苦程度 1 个，工作地点稳定性 3 个，创新与开拓 3 个，职业病或危险性 1 个，工作时间的特征 1 个。这 25 个不合格因素有些已涵盖在重新打分的岗位里，因此重新打分的因素只剩下 11 个，这些因素分别是：证券办主任——直接成本/费用控



制责任，综合组组长——法律责任和职业病或危险性，商务专员——法律责任，系统总设计——外部协调责任、法律责任和专业技术知识技能，结构设计——风险控制责任，型号产品硬件维护——工作地点稳定性，型号产品结构维护——工作地点的稳定性，工程调试专责——工作地点的稳定性。通过与专家组的协商，我们对这 25 个岗位进行了重新打分，并且得到了比较理想的结果。

#### 四、岗位评价结果的应用

前面说过，V 公司需要建立一套职务职级工资制度，而这种工资制度的基础就是岗位评价分数。我们根据岗位评价的得分结果，将全部 120 个岗位划分成 7 个职档 22 个职级，并在此基础上确定每个级别的职级工资。与此同时，职级的确定也为未来员工晋升提供了一条明确的渠道。具体内容，可以参见后面关于薪酬与员工发展的章节，在此就不作赘言了。

## 第十章 考评体系设计

### 第一节 考评体系设计思路

任何企业，只有创造出一定的利润，才能继续生存和发展。那么利润从哪里来呢？这一点想必大家都非常清楚，它是由员工创造出来的，只有每个员工都朝着企业发展目标努力工作，企业才能兴旺发达，考核的一个重要目标就是。不论是许多国有企业改革成功的经验还是私营企业发达的历程，都告诉我们这样一个信息，在企业中，对员工的工作业绩进行考核是非常重要的。那么，员工的业绩包括什么呢？可以用两个词加以概括——效率和效果。效率是投入与产出的关系。对于一定的投入，如果能获得比别人多的产出，那么你的效率就高；或者说，对于同样的产出，投入的比别人少，那么你的效率就是高的。同时，实际工作中还要考虑效果的问题。当员工的工作实现了企业的目标时，我们就说，员工的工作是有效果的。效率涉及工作方式问题，而效果涉及工作的结果。任何企业都会努力向“高效率高效果”这一方向努力，那么，对员工的考核当然不能少了这一内容。

考核体系设计必须解决以下主要问题：

1. 考核内容，即确定不同的被考核对象需要考核的内容，一般情况下从绩效、态度、能力三个维度思考。绩效包括任务绩效、周边绩效、管理绩效，态度包括积极性、协作性、责任心、纪律性，能力包括能力素质和专业知识和技能，每个方面的详细内容都会作出描述。
2. 考核主体，即由谁对不同的被考核人进行考核评价。
3. 考核频率，即对不同的被考核人分别在什么周期内进行考核。
4. 考核操作程序，即考核工作如何开展。
5. 考核结果的综合评价方法，比如是排序法还是强制分布法等。
6. 考核结果的运用，即考核结果与薪酬、晋升如何结合，考核系数如何确定，与薪酬的联系方式等。

### 第二节 考评主体设计

我们重点介绍 360° 考核评价主体设计方法。

企业进行绩效考核时，大多由上级主管人员来完成。这种考核方式由于其信息面较窄，难以保证考核的客观性和公正性。工作是多面的，工作业绩也是多维度的，不同个体对同一工作得出的印象是不相同的。因此，我们在进行考核设计的时候，需要引入 360 度考核。该方法通过不同的考核者，包括上级、同级、下级和服务的客户对个体进行评价，通过参评各方面的意见综合考虑得到最



后的考核结果。

360 度考核与传统的绩效管理方法相比具有更多的信息渠道。与只有经理和员工两人介入的方法相比更有可能发现问题（或者是员工的优点）。这种方法还有一个重要优点。在传统的考核方法中，只有经理一个人考核，员工有可能对考核的信息持怀疑态度，因为它只是来自一个人的信息，而这个人可能有偏见。在 360 度考核中，如果从上司、同事、下级和客户都得到同样的信息，那么这个信息是很难怀疑的。

在利用 360° 广角考核方法设计考核体系时候必须对每个不同岗位列出相应的考核主体和考核内容、权重。

例如，某公司几个岗位的周边绩效考核主体：

#### 1. 总部中层管理人员周边考核交叉表

考核人 被考核人	办公室	人力资源部	信息管理中心	计划财务部	技术开发中心	内审部	证券部	战略发展部
办公室		√	√	√	√	√	√	√
人力资源部	√		√	√	√	√	√	√
信息管理中心		√		√	√			
计划财务部		√				√	√	√
技术开发中心		√		√				√
内审部		√		√			√	
证券部		√		√		√		
战略发展部		√		√	√			

表 10-1

#### 2. 下属公司中层管理人员周边考核交叉表

考核人 被考核人	人事行政部	计划财务部 (财务部)	市场部	制造部	质量部 (品质部)	计划采购部	技术开发部	信息部	CAM 部
人事行政部		√	√	√	√	√	√	√	√
计划财务部 (财务部)	√		√	√					
市场部	√	√		√		√	√		

制造部	√	√			√	√	√		
质量部 (品质部)	√	√					√		
计划采购部	√	√		√					
技术开发部	√	√		√					
信息部	√	√							
CAM部	√	√							

表 10-2

如某公司部门经理 360° 考核，分为季度考核和年度考核，考核维度有所不同，分别如下。

#### 一、季度考核

考核维度：包括任务绩效、管理绩效、周边绩效。不考核态度维度，不考核能力维度，能力是一项长期指标，在年度考核。

考核周期：季度考核在每个季度结束后 10 日内完成。

考核主体：

直接上级——总经理或主管副总经理，对任务绩效、管理绩效进行考核。

同级——其他部门经理，参与相互间的周边绩效考核。

考核组织：

各级人力资源管理部门负责季度考核的组织、过程监督、统计汇总等工作。

考核表格

表 10-3 部门经理任务绩效、管理绩效考核-直接上级评分表（季度）

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位				
绩效 90%	任务 绩效 80 %	序号	指标	权重	目标	实际	得分			
		1		%						
		2		%						
		3		%						
		4		%						
		5		%						
	管理 绩效						A=2.5	B=2	C=1.5	D=1
		1	沟通效果	2.5%	——					
		2	工作分配	2.5%	——					
		3	下属发展	2.5%	——					

	10 %	4	管理力度	2.5%	——				
得分合计				90%	——				
考核人		签字： 年    月    日							

表 10-4 部门经理周边绩效-同级考核评分表（季度）

考核期间： 年 月至 年 月

考核人姓名			考核人部门					岗位										
周边绩效 10%	序号	指标	部门一：				部门二：				部门三：				部门四：			
			A=5	B=4	C=3	D=2	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
	1	协助及时性 5%																
	2	服务质量 5%																
考核人		<div style="text-align: right;">签字：</div> <div style="text-align: center;">年 月 日</div>																
备注： 1. 周边绩效考核主体为与被考核人业务关系较为密切的部门负责人； 2. 部门一、部门二等要标示出各中层岗位名称。																		

季度考核统计表

表 10-5 部门经理考核统计表（季度）

考核期间： 年 月至 年 月

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效 80%	1 ( %)				
	2 ( %)				
	3 ( %)				
	4 ( %)				
	5 ( %)				
	合计	A1=			F1=A1
管理绩效 10%	1 (2.5%)				
	2 (2.5%)				
	3 (2.5%)				
	4 (2.5%)				
	合计	A2=			F2=A2
周边绩效 10%	1 (5%)				
	2 (5%)				
	合计			C3=	F3=C3
季度总分=F1+F2+F3					
备注：					

## （二）年度考核

考核维度：年终不重复考核任务、管理及周边绩效，用季度考核的平均值表示，以 80%的权重进入年度考核中。考核态度维度。年终对作为长期指标的能力进行考核，以 20%的权重进入年度考核中。

考核周期：

元月 1—10 日完成能力考核。

元月 1—15 日完成季度、年终数据的收集整理工作。

元月 20 日之前完成年度考核的统计分析工作。

考核主体：

直接上级——总经理或主管副总经理，对能力进行考核。

直接下级——部门经理直接管理的一般员工，对能力进行考核。

考核组织：

人力资源部负责年度能力考核的组织、过程监督和考核结果汇总统计等工作。

表 10-6 部门经理能力考核-直接上级评分表(年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名	部门	岗位					
能力 15%	指标	权重	A=1	B=0.7	C=0.5	D=0.2	
	团队合作	1%					
	团队发展	1%					
	战略思考	1%					
	分析和决策能力	1%					
	计划和组织能力	1%					
	解决问题能力	1%					
	创新能力	1%					
	影响能力	1%					
	口头沟通	1%					
	书面沟通	1%					
	员工评估	1%					
	员工辅导	1%					
	激励	1%					

	授权	1%				
	工作效率	1%				
得分合计	——	15%				
考核人	签字：  年      月      日					

表 10-7 部门经理能力考核-直接下级评分表(年度)

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位			
能力 5%	指标	权重	A=1	B=0.7	C=0.5	D=0.2	
	团队发展	1%					
	分析和决策能力	1%					
	计划和组织能力	1%					
	创新能力	1%					
	员工辅导	1%					
得分合计	——	5%					
考核人	<div style="text-align: right;">签字：</div> <div style="text-align: left;">年 月 日</div>						



## 年终考核统计表

表 10-8 部门经理考核统计表（年度）

考核项		上级评分	下级评分	同级评分	本项得分
任务绩效（季度平均） 64%		A1=			F1=A1
管理绩效（季度平均） 8%		A2=			F2=A2+B2
周边绩效（季度平均） 8%				C3=	F3=C3
能力 20%	团队合作 1%				
	团队发展 2%				
	战略思考 1%				
	分析和决策能力 2%				
	计划和组织能力 2%				
	解决问题能力 1%				
	创新能力 2%				
	影响能力 1%				
	口头沟通 1%				
	书面沟通 1%				
	员工评估 1%				
	员工辅导 2%				
	激励 1%				
	授权 1%				
	工作效率 1%				
	合计	A4=	B4=		F4=A4+B4
年度总分=F1+F2+F3+F4					
备注：					

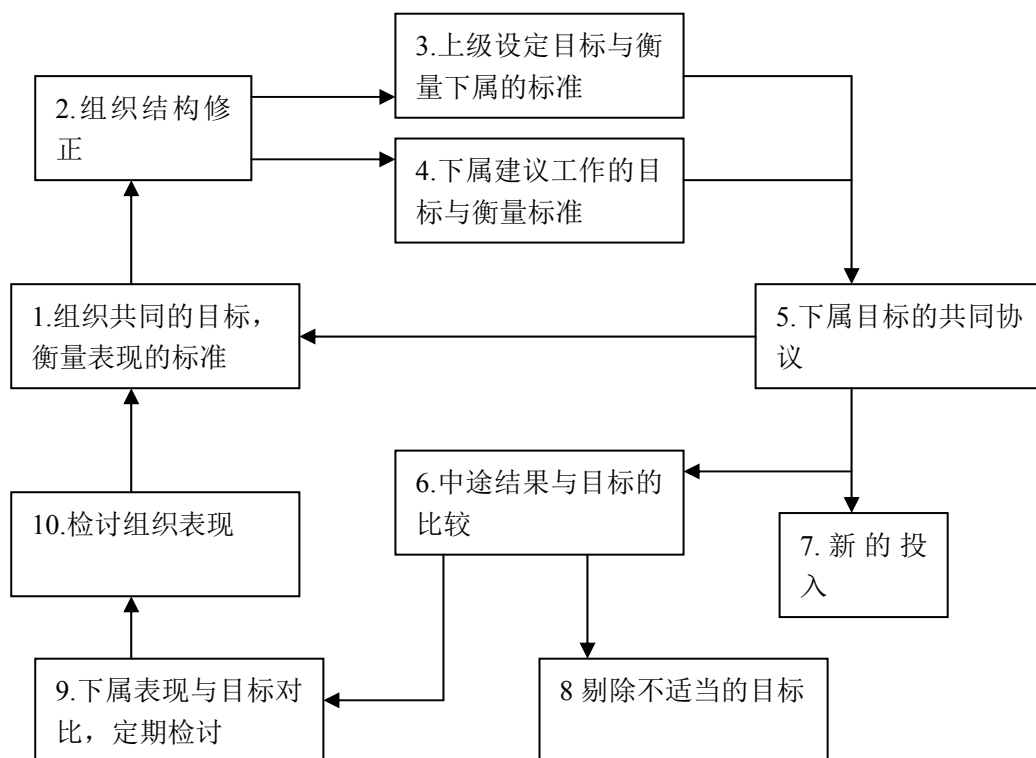
### 第三节 考评内容设计

我们重点介绍目标管理思想与 KPI 方法在设计考评内容中的运用。

#### 一、目标管理思想

目标管理用在考核体系设计中是通过确立考核内容中尤其是业绩考核内容体现的，目标管理是由美国管理专家彼得德鲁克与 1954 年在《管理的实践》一书中提出的，根据德鲁克的观点，管理必须遵循的一个原则是：每一项工作都必须为达到总目标而展开。

目标管理方法在绩效考核中的实施步骤必须根据目标管理的循环实行，目标管理循环图如下：



具体到绩效考核中目标管理法的应用步骤为：

1. 管理者和员工联合制定评价期内要实现的工作目标，并为实现特定的目标制定员工所需达到的绩效水平。

2. 在评价期间，管理者和员工根据 业务或环境变化修改或调整目标。

3. 管理者和员工共同讨论目标是否实现，并讨论失败原因和改进措施。

4. 管理者和员工共同制定下一评价期的工作目标和绩效目标。

设计考核内容的时候，可以根据组织的目标逐渐分解到岗位的阶段工作目标，制定各岗位的考核内容。目标制定的主要方法有 KPI 方法。

## 二、KPI 方法

KPI，即 Key Performance Index，关键绩效指标，是用于沟通和评估被评价者绩效的定量化或行为化的标准体系，定量化和行为化是关键绩效指标的两个基本特征。KPI 的建立要点在于流程性、计划性和系统性，KPI 包括企业级 KPI、部门级 KPI 和每个岗位的业绩指标，具体制定过程为：

首先明确企业的战略目标，并找出企业的业务重点，也就是企业价值评估的重点。然后，再找出这些关键业务领域的关键业绩指标(KPI)，即企业级 KPI。

其次，各部门的主管依据企业级 KPI 建立部门级 KPI，并对相应部门的 KPI 进行分解，确定相

关的要素目标，分析绩效驱动因素(技术、组织、人)，确定实现目标的工作流程，分解出各部门级的 KPI，以便确定评价指标体系。

然后，各部门的主管和部门的 KPI 人员一起再将 KPI 进一步细分，分解为更细的 KPI 及各职位的业绩衡量指标。这些业绩衡量指标就是员工考核的要素和依据。这种对 KPI 体系的建立和测评过程本身，就是统一全体员工朝着企业战略目标努力的过程，也必将对各部门管理者的绩效管理工作起到很大的促进作用。

指标体系确立之后，还需要设定评价标准。一般来说，指标指的是从哪些方面衡量或评价工作，解决“评价什么”的问题；而标准指的是在各个指标上分别应该达到什么样的水平，解决“被评价者怎样做，做多少”的问题。

最后，必须对关键绩效指标进行审核。比如，审核这样的一些问题：多个评价者对同一个绩效指标进行评价，结果是否能取得一致？这些指标的总和是否可以解释被评估者 80%以上的工作目标？跟踪和监控这些关键绩效指标是否可以操作？等等。审核主要是为了确保这些关键绩效指标能够全面、客观地反映被评价对象的绩效，而且易于操作。

每一个职位都影响某项业务流程的一个过程，或影响过程中的某个点。在订立目标及进行绩效考核时，应考虑职位的任职者是否能控制该指标的结果，如果任职者不能控制，则该项指标就不能作为任职者的业绩衡量指标。比如，跨部门的指标就不能作为基层员工的考核指标，而应作为部门主管或更高层主管的考核指标。

绩效管理是管理双方就目标及如何实现目标达成共识的过程，以及增强员工成功地达到目标的管理方法。管理者给下属订立工作目标的依据来自部门的 KPI，部门的 KPI 来自上级部门的 KPI，上级部门的 KPI 来自企业级 KPI。只有这样，才能保证每个职位都是按照企业要求的方向去努力。

在绩效考核中 KPI 设定必须遵守 SMART 法则：

S 代表 Specific，意思指目标必须是具体的，可以理解的，能够让员工明确具体要做什么或者完成什么

M 代表 Measurable，意思指目标是可以度量的，员工知道如何衡量自己的工作结果。

A 代表 Attainable，意思指目标是可以实现的，可以达到的，没有超出员工的实际能力范围。

R 代表 Realistic，意思是指目标是现实的，员工知道绩效符合公司实际情况并且是可以证明与观察的。

T 代表 Time—bound，意思指目标实现是有时间限制的，员工应该在什么时间完成工作。

无效目标举例：

1、负责货款回收工作。(不具体)

2、提高交货准时率。(不具体，无时间限制，未量化)

SMART 目标举例：

1、在 12 月 30 日前，全面完成对西北区的货款回收工作(货款回收率 100%)。

2、2001 年第四季度交货准时率比第三季度提高 2%。

3、在 2002 年，把货款回收周期从 2001 年的平均 80 天降低到平均 60 天。

例如某公司计划财务部经理岗位的目标管理考核中备用的关键考核指标如下表 10-9(这些指标的制定是通过与岗位员工充分沟通后的结果)，根据这些指标每考核期内可以确定具体的关键业绩指标。

序号	指标	权重	采用原因	指标解释	说明	数据来源
1	营运资本周转率		有效利用营运资本创造价值的能力	平均营运资本/总销售额×365 天	平均值用期初值加期末值除 2 营运资本=流动资产-流动负债	计划财务部
2	短期投资收益率		利用资金创造价值的能力	用于短期投资的资本回报率		计划财务部
3	业务单元管理效率		对业务单元的管理力度	各子公司三大财务数据的及时到位(投资资本回报率、净利润、现金流)及重要问题的决策反映	满意度调查报告	人力资源部
4	财务数据的准确性与及时性		公司进行多层决策中所要求的财务数据必须准确、及时	满意度调查结果	同上	人力资源部
5	预算计划程序与资金管理程序的效率		财务部负责的几大程序对公司的作用、效果,按时、按质提供相关报告的能力	满意度调查结果	包括预算正确性、资金管理的效率及准确性	人力资源部
6	债务利息率		控制利息的一个杠杆,控制财务费用,降低成本	短期债务利息率与长期债务利息率	根据所借金额的加权平均数	计划财务部
7	借债额		控制利息的另一个杠杆,与公司负债尺度的衡量	短期负债+长期负债		计划财务部

8	部门费用		控制所管部门的费用，提高效率、降低成本	管理费用与预算的差额		计划财务部
---	------	--	---------------------	------------	--	-------

表 10-9

## 第四部分 人力资源管理咨询全景案例

A 科技股份有限公司（简记为 A）是一家由 6 个股东发起成立的高科技股份有限公司，处于股份制改造后机构重组的关键时期，公司领导人希望能够借取外力规范管理，调整组织机构，建立全新的人事管理机制。按项目建议书委托内容包括组织结构和人力资源管理的诊断和设计，本部分重点介绍人力资源管理体系设计的内容。为了保密的需要，介绍过程中对客户名称、人员姓名以及业务相关信息做了掩饰。本部分分为六章，分别是项目建议书、信息收集、人力资源管理诊断报告和人力资源管理制度、关键岗位的职务说明书和考核指标。

第十一章介绍项目建议书，包括六个部分，项目背景、项目工作原则及咨询价值观、项目的总体思路、项目的工作计划和项目的组织。项目背景中对客户的基本情况会有简单的介绍，工作原则是项目组在工作中的指导方针，项目的总体思路是对项目中拟采取的方法进行总括性介绍，工作计划中较详细的介绍了项目的主要工作进程安排以及每个阶段的工作内容、工作方式、工作成果、工作时间等，项目的组织是对项目的组织形式加以明确，即明确咨询项目小组与客户内部项目有关人员的职责、汇报关系等。

第十二章介绍信息收集过程，重点再现项目进展过程中的一些原始过程文件，包括内部访谈的安排、部分访谈记录、团队会议的讨论记录、问卷调查等。通过阅读这些文档可以更真切地体会到人力资源管理咨询项目的现实感觉，融入项目之中。

第十三章介绍项目成果文件之一：人力资源管理诊断报告，它反映咨询过程中发现的问题、对问题的分析过程以及提出的解决建议，报告分为六个部分，包括人力资源状况的综合分析、规划与招聘的诊断、培训与发展的诊断、考核诊断、薪酬诊断和人力资源管理建议。阅读本章可以学习人力资源管理诊断与建议报告的内容、撰写方法等。

第十四章介绍另外一个项目成果文件：人力资源管理制度，包括招聘管理制度、培训管理制度、薪酬管理制度、考核管理制度以及职务评审管理制度等。这些制度有很强的可操作性，合适的企业可以借鉴到实际的人力资源管理工作中去。

第十五章职务说明书是工作分析的最终结果，是一个连接组织设计和人力资源管理体系设计两个工作之间的文件。项目组通过对新的组织结构职责界定与业务流程的梳理，对客户各岗位制定了岗位说明书，明确各岗位的职责、权限以及所需要的技能、素质等，限于篇幅本书只展现部分关键岗位的职务说明书。

第十六章关键岗位考核指标实际是根据客户的实际情况，结合各岗位的职务说明书，对岗位的考核角度加以明确，这里也是只介绍部分关键岗位的考核指标。

## 第十一章 项目建议书

### 一 项目背景

A 科技股份有限公司（以下简称“A”）是由某工业总公司、某科技开发中心、某实业投资有限公司等 6 个股东为发起人，在原 A 自动化设备有限公司的基础上依法变更设立的股份有限公司。

A 在某市高新技术产业开发区注册登记，集科研、生产、技术服务于一体，主要从事……通信产品的开发、制造与销售，网络信息产品的技术开发、技术咨询与技术服务。

目前，A 正处于股份制改造、机构重组的关键时期，迫切需要建立健全规章制度，规范各项工作流程，引进人力资源管理，加大考核力度，上升管理层次，为企业的长远发展创造条件。

此次咨询项目工作成果既要符合 A 最高层领导的意志，又要结合 A 公司的具体特点，同时符合现代企业制度和有关法律、法规要求，并具有可操作性。

### 二 工作原则

**共同工作：**项目一经确立，即由 A 和 XX 管理咨询公司分别成立项目小组，项目运作过程中，双方应本着团结合作的前提，建立共同工作的平台，共同推动项目的运行。

**信息互动：**项目合作双方应定时联系和沟通，与项目有关和有用的信息应予以开放，保证信息的及时性和有效性，使项目得以顺利进行。

**法人意志：**该项目旨在为 A 解决面临的具体问题，因此项目的出发点和最终目标都服务于 A 的法人意志，而不是 A 内外部其他利益。

**理论与实际相结合：**通过调查、访谈等手段掌握项目有关的详尽事实和数据，运用合适的理论模型和工具等分析方法对相关的事实和数据进行分析，确定并解决 A 面临的具体问题，提出实效性的解决方案。

### 三 咨询价值观

经过近十年为中国企业提供战略咨询服务的经验，XX 管理咨询公司形成自己独特的咨询价值观。

**服务战略：**一切咨询建议都服务于企业战略，服务于企业长远发展

**适应变化：**一切咨询建议都应适应企业未来环境的变化

**尊重现实：**一切咨询建议都以企业实际情况为出发点

**顾客导向：**一切咨询建议都应为顾客创造最高价值

通过对国内外先进高科技企业及行业发展状况的深入研究,为 A 制定切实可行的管理模式方案。

#### 四 咨询项目总体思路

##### (一) 真正将企业发展战略和人力资源管理结合起来

由于战略和各项人力资源管理职能相距甚远,使得人力资源管理工作只能被动地服务于业务发展需要,不能发挥其主动功能。如企业迅速扩张急需大量职业经理人,人力资源部门就突击提拔或从外部大量招聘,表面上及时迅速地满足了企业需要,实际上由于缺乏对企业战略的充分理解,即目标指向不清晰,结果可能导致数量上完成任务,而质量效果很差。

##### (二) 必须以系统的、全局的眼光来理解人力资源管理

招聘、薪资福利、绩效管理、培训工作以职能形式各自独立,而对企业领导者和 other 管理者来说,所面临并需要解决的人力资源问题往往是跨越这些职能的,例如如何吸引优秀人才并保留他们,如何对员工进行考核评价,如何激励员工,如何培养职业经理人等,只有对这些问题的解决才能使人力资源真正发挥功效。故此,我们提倡着眼长远的人力资源管理,提醒高瞻远瞩的 A 领导者必须从全新的角度,以系统、全局的眼光来理解人力资源管理,在 A 内建立基于企业远景和经营战略的层层落实的人力资源管理系统。

##### (三) 必须以大人力资源模式来指导企业人力资源管理

根据企业远景和经营战略来全盘规划企业的人力资源管理,包括确定支持企业长远发展的核心价值观,分析企业关键的成功因素,明确核心业务流程;在此基础上,设计适合 A 总体人力资源管理的指导理念和原则。人力资源管理与开发的好坏,既受其外围环境——企业文化的影响,又受其运行载体或平台——企业组织架构的影响。组织架构和岗位设计是人力资源管理与开发的载体和平台,因此我们在进行 A 的人力资源战略规划时,主张首先对 A 的企业文化进行诊断、分析和提炼,并把企业思想政治工作归入企业文化建设中,以此发挥企业文化在人力资源管理中的导向功能、约束功能、凝聚功能、激励功能以及辐射功能。同时,我们还提出从适应 A 发展战略的角度来对集团组织结构进行重新定位及设计。

由战略、组织、文化落实到具体的各人力资源操作系统的分析,明确职位(岗位)对公司的价值(存在的目的),如何衡量(分解的关键绩效指标),以及对任职人的要求(能力、素质、价值观)。大人力资源模式的最后一个层次才是具体的招聘、培训、绩效、报酬等操作系统(政策、制度、程序、方法等)。只有将发展战略、企业文化、组织建设和人力资源管理与开发有机地融合在一起,才能发挥系统性的和全局性的作用。

#### 五 工作计划

通过对 A 的初步了解,XX 根据多年对大型企业提供管理咨询的经验,初步考虑如下:

##### (一) 内外部信息收集

##### 工作内容:

1、收集 A 发展规划、发展目标、主要发展措施方面的信息。



2、系统地收集现有的反映A运行状况的资料，包括：

- (1) 岗位责任书
- (2) 机构设置图
- (3) 干部的定员和配备
- (4) 人员的考核和奖惩制度

3、收集A组织结构及组织管理方面的信息，包括部门设置、职能、管理幅度及管理层次、部门结构、职权、决策权限与决策程序、各种决策制度、横向联系、岗位职责、管理规范等。

4、收集A领导、各部门负责人状况和人力资源管理制度（招聘、任用、薪酬、评价考核）方面的信息。

5、收集并整理各主要业务流程，如订单的获取与完成流程、生产流程、采购流程、库存管理流程、售后服务流程、人力资源管理流程、战略管理流程、财务管理流程、信息管理系统流程等。

6、收集A财务状况和财务管理状况方面的信息，包括资产结构、负债结构、流动资金结构等财务指标及投资管理、融资管理、利润分配方面的状况。

7、组织个别面谈和小型座谈会，了解A的企业文化，包括价值观念、组织制度、经营理念、控制理念等。

8、收集A用户信息，包括用户的规模、数量结构，用户需求特点，用户购买力状况等。

9、收集A供应商信息，包括供应商数量、规模、结构等。

10、收集行业和主要竞争对手信息，特别是关键人员的招聘、薪酬、激励、考核、培训、岗位设置、职业生涯规划方面的信息；

11、收集地区的薪酬结构、薪酬水平的信息；

12、设计工作分析问卷，对关键人员的工作分析、工作设计、岗位设计、岗位价值评估。

#### **工作方式：**

##### **(1) 二手资料收集**

- A、公开出版物，各种官方报告、报表等。
- B、行业
- C、出版物。
- D、企业内部管理资料，管理制度、董事会决议、各种文件、财务报表等。
- E、竞争对手半公开和公开的资料。
- F、企业内部报刊。
- G、企业内部网信息。

##### **(2) 访谈**

- A、全国行业主管部门
- B、企业主管部门
- C、竞争对手

- D、行业协会
- E、A 高中级管理人员
- F、A 部分员工
- G、关键供应商
- H、关键用户

### (3) 问卷

- A、行业市场调查
- B、A 员工调查

### 工作成果：

- 1、原始二手资料
- 2、访谈记录原件
- 3、调查表原件

### 工作时间：5 个工作日

## (二) A 人力资源管理诊断

### 工作内容：

#### A 人力资源管理分析

##### 1、分析 A 现有绩效考核制度

绩效考核就是收集、分析、评价和传递有关某一个人在其工作岗位上的工作行为表现和工作结果信息的过程。通过进行定期的评价,达到培养、开发和利用人才能力的目的。

##### 2、A 现有薪酬制度分析

为了充分发挥薪酬管理对员工行为的导向功能,体现薪酬制度的公平性和激励性,同时使薪酬管理活动与公司的未来发展相适应,薪酬管理制度应与公司组织结构、运行机制以及绩效管理制度配套同步推进,协调进行。

##### 3、A 人才队伍建设状况分析

需要对以下四支人才建设状况进行分析:管理人才队伍建设、专业技术人才队伍建设、市场营销人才队伍建设、高技能员工队伍建设。

### 工作方式：

- 1、内部研讨

- 2、专家研讨
- 3、与 A 共同研讨

**工作成果：**

- 1、《A 人力资源管理诊断报告》

**工作时间：**20 个工作日

**（三）人力资源管理模式设计**

**工作内容：**

- 1、制定 A 招聘制度，含招聘流程、招聘信息发布、招聘来源、甄选方法及程序、内部招聘程序；
- 2、A 考核制度，选择与确定 A 总部绩效考核目标及行为导向，确定绩效考核指标体系，制定考核效果评价及绩效改进计划；
- 3、制定 A 薪酬、激励制度，含工资起薪、工资级差、绩效工资、员工福利、晋升标准/程序、年终效益工资制度、其他表彰制度；
- 4、制定 A 培训制度；
- 5、A 员工职业发展制度；
- 6、指导 A 公司项目组成员制定《员工手册》；

**工作方式：**

- 1、内部研讨
- 2、专家研讨
- 3、与 A 共同研讨

**工作成果：**

《A 总部人员人力资源管理体系设计方案》

**工作方式：**

- 1、内部研讨
- 2、专家研讨
- 3、与 A 共同研讨

**工作时间：**30 个工作日

**（四）管理模式实施辅导**

**工作内容：**

- 1、向 A 各有关人员宣传贯彻管理模式方案，讲解与此相适应的一系列变化的必要性，对变化涉及到的相关人员进行一定的培训；
- 2、与 A 共同监督方案实施过程中出现的变化，分析其产生的原因，并采取相应的措施；
- 3、根据实施中的环境变化，对方案进行完善和调整。

**工作方式：**

- 1、培训课
- 2、研讨会
- 3、个别专题指导
- 4、远程指导

**工作时间：**5 个工作日

**(五) 项目实施计划**

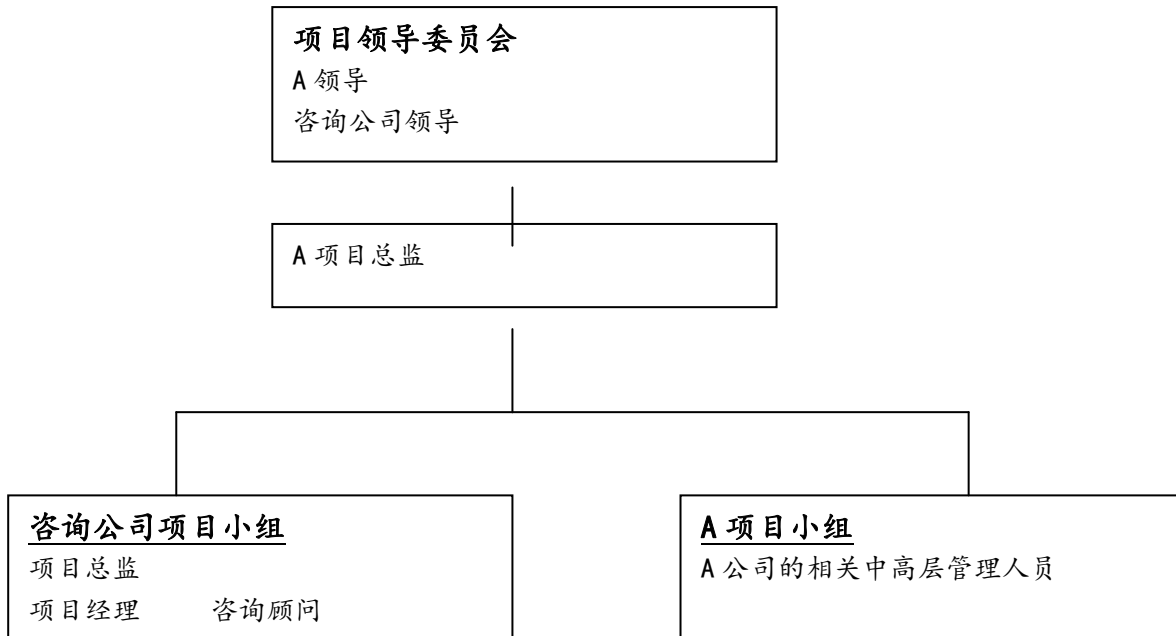
实施阶段	工作时间	说明
一、内外部信息收集	5 人*5 工作日	
项目组成立及制定项目计划		
内外部信息收集		
二、内部管理诊断	5*15 日	专家组（3 人）参与工作 2 天
人力资源管理分析		
三、管理模式设计	5*25 日	专家组总体指导参与（4 天）
人力资源管理体系设计		
五、实施辅导	5*5 工作日	
培训		
指导		

**根据上述项目实施计划安排，整个项目实施共分四个阶段进行：**

- 第一阶段：内外部信息收集（5\*5 工作日）
- 第二阶段：内部管理诊断（5\*15\*2 工作日）
- 第三阶段：管理模式分析与设计（5\*25\*4 工作日）
- 第四阶段：管理模式实施辅导（5\*5 工作日）

## 六 项目组织

本次咨询项目成功一定是 A 与北大纵横管理咨询公司相互协作、沟通的结果。本着客户至上的原则，本次咨询项目采取如下组织模式。



注：项目组各部分职责

- 1、项目领导委员会：批准项目实施计划和方法、指定项目小组成员；
- 2、A 项目总监：向领导委员会汇报项目进程和成果、总体把握项目进程、作好领导委员会和项目小组的协调工作、推动内部资源支持项目；
- 3、咨询公司项目小组：制定项目工作计划、保证交付成果按时完成、把我们的知识传递给 A 项目小组、保证咨询服务的质量；
- 4、A 项目小组：提供所需信息并与北大纵横项目小组协同合作、协同北大纵横项目小组制定工作计划、督促 A 有关人员参与项目。

### 部分咨询顾问背景

咨询师一，公司职务，级别，学历，主要经历，项目经验，主要成就，项目运作特长。

咨询师二，……

……

本项目会根据具体工作情况，安排以下资本运做和人力资源专家参与：

专家一，职称，在公司职务，现任职，曾任职，主要成就等。

专家二，……

……

## 第十二章 内部信息收集

项目组一行 5 人在准备了一周之后，来到了客户所在地。根据项目组提交的资料收集清单，客户为项目组提供了一些内部资料，通过对资料的信息整理吸收、讨论，项目组提交了员工访谈计划。

### 第一节 内部访谈

#### 一、访谈计划

本次项目集中访谈共安排三天时间，顺序是先基层员工再中层管理人员，最后是高层管理人员。基层员工访谈时间每人一个小时，中层以及部分骨干员工一般每人访谈时间为一个半小时，高层管理人员访谈时间每人两个小时。

##### （一）人员名单

高层：（高层名单）共 4 人

中层：（中层名单）共 9 人

基层：（基层名单）共 20 人

##### （二）某日的访谈计划

表 12-1 访谈计划例

时间	第一组	第二组	第三组
8:00-9:30	营销主管（tel： ）	研发工程师（tel： ）	行政主管（tel： ）
10:00-11:30	销售经理（tel： ）	车间主任（tel： ）	工厂后勤主管（tel： ）
13:30-15: 00	营销部经理（tel： ）	技术部经理（tel： ）	办公室主任（tel： ）
15: 20-16: 50	质管部经理（tel： ）	工程经理（tel： ）	总经理助理（tel： ）

## 二、访谈提纲

参考本书第 6 章第三节。

## 三、访谈记录

下面节选部分访谈记录：

### (一)总经理助理

访谈对象：A 总经理助理亢希

访谈人：刘是 韩静 常青

主问人：刘是

记录人：韩静 常青

访谈时间：2001 年 x 月 x 日下午

Q：……请您介绍一下您的工作情况。

A：我是 1 月份到公司，主要负责产业化工程建设，包括国家批的厂房，基地建设。公司产业化投资项目有 x 万元，现在可以比这个投资量少一些，需要进行调整，基地建设包括规划，厂房，水电，厂区改造，老设备都要更新，机械化程度不高。

Q：您原来是在经营室？

A：98 年担任厂长助理，负责经营室，产品销售，那时工厂和 A 是两个机构，从有一项技术开始，产品从 A 出口，这项开发主要受主管部门支持，市场受主管展规部门规划和实施的影响，主管部门公关由公司高层进行。原来公司的产品有某种专用长途交换机，二是电脑集屏，是以前工厂自己开发的，有自主知识产权，对于客户信息我们需要了解。现在工厂唯一的产品是 b，开发市场的信息逐步转到公司，现在原应该拨到工厂的钱没有了，产品淘汰的快，但一级干线设备被淘汰就被应用到下级，维修材料也在老化。

Q：您现在参与项目吗？

A：不参与，总经理助理现在是临时的，做产业化建设。

Q: A 和工厂现在的职能发挥是否有阻碍因素?

A: 工厂实行的是直线职能式, A 以市场为主, A 采用什么样的组织结构要等到确定了之后决定, 现在厂长下有几个副厂长传达指令快, 但是横向协作难, 局域观念强。而公司是松散型管理, 对生产投入的力量不大。

Q: 工厂现在的组织结构的优势和劣势。

A: 优势是每个人传达指令快, 部门之间有督促, 缺点是部门协调问题。

Q: 工厂部门之间有哪些协调问题?

A: 经营对生产的接口协调有问题。

Q: 将经营和生产统归为一个人管理如何?

A: 应该设立质检科, 形成一个闭环来保证质量, 将整个生产运作集中在一起, 材料有采购部门来做。

Q: 主管采购副厂长应该了解采购价格, 从成本角度控制。

A: 从正常来说应该这样。生产组织、技术、设备应该由一个人管理。

Q: 所有的采购应该归采购部, 设在生产下, 由生产部门监督。

A: 问题在于生产部提的标准采购来后质检部认为不合格, 质检部不让进, 但生产急用你怎么办? 这类问题经常发生, 质检归技术部门, 但生产、采购监督计划的执行是生产管。

Q: 生产计划如何制定?

A: 生产根据经营合同设生产计划, 只发给车间任务单, 车间需要料自己领。

Q: 工时如何统计?

A: 根据每个人完成的工时由生产室统一汇总。

Q: 生产总的计划是调度部门确定的吗?

A: 是, 人财物、外协都是计划调度部门作计划, 每个部门完成情况有月报。现在的合同有评审, 生产、财务、法律顾问等都要参加合同评审。

Q: 采购的地点?

A: 小件在 B, 芯片通过国内总代理商向过外订货。

Q: 供货周期?

A: 芯片 4-6 周, 有些得提前订, 因为国外加工至少要 20 天, 签合同正常时间规定为 3-4 个月, 若芯片不受限制就没有问题。

Q: 在产品生产过程中与技术研发部门的协调?

A: 问题多, 定型产品的图纸, 工艺设计是工厂技术部门来做, 开发时没有按照工艺设计, 因此到了生产环节开发人员就得下车间, 非常麻烦, 应该确定通用件标准, 有技术人员参与把关。



Q: 中试产品生产部门如何进行?

A: 以生产任务的形式下任务, 与批量生产分开, 中试可在不干扰生产情况下进行。

Q: 研发做样品生产部门是否配合不积极?

A: 关键是效益, 每个课题都有研发经费, 应该拿出一部分给生产, 研发产品的工时是正常的 2-3 倍, 做中试的人愿意干。不能将中试按照生产考核, 应该根据中试的大小提比例。工厂工人是按照工时制算奖金, 二线管理人员是按照平均工时乘以系数, 主管人员若劳动量大会有微调。

Q: 厂长奖金是工人的两倍合理吗?

A: 不合理, 国企厂长责任比私企的还大, 但年低收入可能比工人还低。

Q: 技术人员有两种, 一是产品工艺已经形成, 不需要做优化, 只是一般技术指导, 二是有工艺改进, 工厂有这种区分吗?

A: 有区分。研发部门有工艺口可以减少生产口的工作量, 改进出图质量, 现在研发和生产有交接问题, 研发部门工艺口工作完成好会减少生产工作, 但具体如何降低成本要靠生产部门。

Q: 生产结束后生产人员要到现场安装吗?

A: 由市场部做技术指导, 负责客户培训, 介绍产品, 研发人员做原理介绍, 有软件故障时需要研发人员。判断出现什么问题由工程人员负责

Q: 大的工程是否有很多人出去?

A: 一般一条线派 2-3 个人就足够了。

Q: 公司的营销是工程运作部门, 做运作的后续工作。

A: 还有市场开发, 客户感情维护, 合同前期准备工作, 合同履行的催款也很重要。

Q: 如果组建售前支持部, 工作量是否饱满?

A: 1-2 个人就足够了, 主要是做信息收集。需要 1-2 个基础好, 善于公关的大学生拜访相关部门领导, 汇报工作, 将信息反馈到领导哪儿就可以了。

Q: 产品成型后的后续工作?

A: 还要有支持、测试, 维护器材继续开发, 监测信息升级。

Q: 是由原来的研发人员投入更新产品研发还是应该让水平低的人继续开发?

A: 原来的研发人员继续开发更快。

Q: 工厂在培训方面的工作。

A: 差, 关键在于领导者。国有企业的员工愿意长期工作, 应有长期发展规划, 现在我们对周百家等大学生有意培养, 到各个部门都熟悉一下, 有利于他未来的发展。现在的第一、二、三梯队都是虚的, 没有干部知识更新, 没有厂长培训班, 培训投入少, 应该有长期规划。

Q: 哪些方面需要培训?

A: 技术、无纸化办公都要培训, 工厂中层干部危机感不大, 有空缺谁来接替都困难, 人员素质差距大。新来的大学生少, 都用到了科研技术部门, 工厂原来的素质较高, 300 人中有 130 个大中专毕业生, 改革开放后很多人走了, 在外面发展的很好, 我干了 20 年才到副科级, 因为比较保守, 否则也会很好。有些人在工厂一月 3、4 百元, 到外资企业 3000-4000 元, 就会走。

Q: 走的人多吗?

A: 60 多人, 在多经挂靠的就有 40-50 人, 有些是总工, 技术组长, 大部分是大学生, 都是工程技术人员, 带着技术走了。

Q: 公司的薪酬水平?

A: 在同类水平企业算中档, 同行业工程技术人员 2000-3000 左右, 管理层工资与工人应有十几倍的差距

Q: 部门经理工资多少合适?

A: 部门经理在公司月工资 1200-1300, 在工厂 1700-1800, 但在公司压力比在工厂大的多, 部门经理与工人的层次应订到位, 并与公司效益挂钩, 分为岗位工资, 工龄工资和绩效工资 (500-600), 计时工资 (400-500), 工厂每月发 14 万工资, 每个人平均才 800-900, 应该在 1000 以上才能稳定人心, 我平均工资 1000 多, 刚毕业的大学生比我才差 400 元。

Q: 高层管理者的年薪应为多少?

A: 薪水 3 万以上, 不包括奖金, 老总年薪应该 10 万

Q: 考核制度有吗?

A: 原来有每月奖金分配方案, 不错, 但没有执行, 生产任务下来后有衔接部门上下环节进行考核, 如果下级工作失误如考勤不好主任要负责, 三成在主任, 七成在主要责任人。

Q: 主任是在负事权责任而不是管理责任。负管理责任权责利都要跟着加大, 如果负事权责任主任就会盯着事务性工作。

A: 生产部和技术部的负责的面特别广, 如技术室主任要负责精工、环保、技术管理、维修, 一项出了问题都跑不掉, 技术室主任因为专业不同, 有些工作他也不懂。

Q: 权力越大, 责任越大, 利益越大, 压力越大, 这样才会在管理方面多下功夫, 公司效益才会越好

A: 现在工资不变, 压力比较大, 领导让我负更多责任, 员工思想还是国企那一套。

Q: 在降低生产成本方面有无空间?

A: 太大了, 科研有浪费, 采购的芯片部生产该产品就被浪费了。生产管理的料卡不准确 (包括精工和电器资料卡), 只是设计员初步估算, 里面的变压器, 电杆的材料利用率不精确, 执行过程中流失

的太多，每批产品丢失、损坏后再补，每人负责。

Q: 每个产品成本的浪费。

A: 这是材料浪费，还有工时、辅助设备的浪费，检验不合格还有返工工时，件焊反了测试就通不过，有测试组的人一个个找，进行二次测试。

Q: 返工工时还应该计算，但对质量问题要扣奖金，而且额度更大。

A: 一般质量问题都在操作者身上，有三检：自检，工长检查和终检，但最后问题都堆到了测试组，这样测试组的工资奖金是最多的。正常情况下，每个产品生产出来都有材料定额，根据情况修订，再核定成本包括材料，工时和动力，超过平均点应扣工资，成本就会降下来。现在工厂管理不细，机柜满柜是  $x$  个点，但实际只要  $y$  个点，剩下  $x-y$  个的材料就被车间吃了，技术室不给成本核算，财务只要总数对，但客户要求满柜配线，必须后来再加东西。

还有，产品买来后预先入库，生产部门直接领料，后办手续，料和库存就会有变化，有材料丢失和冒领问题。

Q: 岗位责任制考核办法实行了吗？

A: 实行了半年，但因为生产任务不确定，97 年整年的销售收入只有 400 多万，没有生产任务生产，工作任务量和职责无法确定，无法考核，现在这套标准较适合，需要完善，这套标准时事务性考核，应该是责权考核。

## （二）总工程师

访谈对象：总工霍宏天

访谈人：刘是 韩静 常青

主问人：刘是

记录人：韩静 常青

访谈时间：2001 年 x 月 x 日上午

Q：谈谈对厂的了解，对新公司的想法？

A：98年成立公司，技术开发在 厂，公司技术做辅助

Q：原因？人员水平低？

A：不是，是机制问题，销售产值的3%给开发人员，并入公司后，4年以内给3%/年，4年以后给2%/年，去了税没剩多少，这样会对开发有影响，对现有产品也有影响

Q：产品的更新换代快，寿命一般为10年

A：产品研制周期3-4年，用1年以上现场试验，每个试验段投入上千万的资金

Q：厂里兑现3%，销售额多大？

A：上亿

Q：拿到300万奖金？

A：没有。按照国家“技术成果转换法”，是按利润来转换的，厂里折算成按销售额的3%，公司定了2%后，研发人员有点想法，不大

Q：其他人接收吗？

A：工厂靠研发人员养活的

Q：产品市场和技术推动谁大？

A：差不多

Q：推销人员给多少？

A：大约1%

Q：无绝缘形成多少产值？

A：今年1亿，创造的价值今年才体现出来，以前是上海厂生产，我们拿提成

Q: 奖金研发人员拿多少?

A: 共100万左右, 7%\*30%

Q: 市场小的话, 研发少, 市场大的话, 数额较大

A: 与外界观念不同, 系统市场很复杂, 变化较快

Q: 需要研发新东西, 别的公司模仿能力较快, 由于市场单一, 明年就无工程了, 从公司角度, 技术人员也应不断研制新产品, 如果一个研发人员想靠一个产品吃下去, 也是无价值的

A: 是的, 但得给回报, 没有回报是无研发热情的, 研发周期较长, 回报周期也应长

Q: 研发人员激励?

A: 原来研发人员20多, 后来都走了, 有人现在每月1万左右

Q: 都在什么企业?

A: 有的自己开公司

Q: 在别的企业搞研发的呢?

A: 情况与咱们不同

Q: 如何鼓励技术人员不断促进技术交流的热情?

A: 公司的技术人员也可以做嘛, 技术好的也需要5年

Q: 最主要在哪?

A: 现场。适应现场情况, 有问题

Q: 别人不能做?

A: 不能。研发人员必须去, 有问题就改, 软、硬件都得改, 运用必须]适合各种恶劣环境情况

Q: 主要是应用性的技术?

A: 是, 工程经验的积累, 说不出来

Q: 开发是多少人? 骨干几个?

A: 10多个, 2个课题

Q: 工资如何?

A: 没公司多, 平均700-800/月

Q: 技术人员平时收入, 这部分提高点?

A: 不多, 应提高, 但已经习惯了, 就等着新课题拿奖金

Q: 可不利于招新人, 新课题有风险

A: 招人得有课题, 风险有两种, 一种是干完无市场了, 一种是失败。不知道公司能否负担的起

Q: 这部分提高, 奖金少拿呢?

A: 那不干, 老人会不同意, 造成矛盾

Q: 销售提成降低, 底薪提高, 有利于吸引新人

A: 那不知道

Q: 从公司技术力量看, 需要吸引外部人员?

A: 需要, 新来的大学生必须有5年以上才能独立带课题

Q: 您组内现在有无新人?

A: 有, 我的学生有自己干课题的

Q: 大概几年能独立带课题?

A: 好的也要3年, 需要经验, 研发与管理不一样, 不是所有人都能适应, 不适应就走了

Q: 留下来的有吗?

A: 需要能做下去, 研发奖也给

Q: 3%给开发室还是课题组?

A: 开发室, 80%给课题组, 再留一部分, 20%留给开发室, 也给其他人员一定奖金

Q: 实际还是给开发人员的基础工资提高了

A: 不一样

Q: 鼓励内部组成不同课题组吗?

A: 内部易造成矛盾, 小的大锅饭可以稳定下来, 以前没有回报稳定不佳

Q: 研发人员是有价值的人, 从能力大小方面难于评价, 部门20%如何给、?

A: 年头+工作难易程度, 算出系数

Q: 课题组内部分配谁来评?

A: 大家都清楚谁的能力大, 谁的能力小

Q: 评价是主观的

A: 不是, 能力小的做不了

Q: 难度大小不同, 奖金能分开吗? 难易如何分?

A: 能分开

Q: 通道卖多少, 提多少? 芯卖多少, 提多少?

A: 差不多

Q: 大家能接受吗?

A: 能

Q: 技术掌握在1、2个人手中?

A: 不是。做完后图纸要交出来

Q: 大学1年助工, 4年后工程师, 其他领域的高工在这不行

A: 职称高低是相对的

Q: 因素除职称外还应有能力

A: 对

Q: 应有可吸引人才的机制, 基本待遇好了, 可以吸引来更多的人才, 挑选余地大

A: 可以, 但反差大, 工人不干

Q: 技术人员是少的, 工人有得是, 不干可以走

A: 辞掉不行, 有矛盾

Q: 公司就是这样的, 创造多少价值就有多少回报

A: 观念不同, 在这不通

Q: 公司中研发、老板的努力是最大的价值, 1个老板才顶2个工人?

A: 差距太大工人不干

Q: 差距不拉开, 激励不了科研和管理人员, 管理人员责任大

A: 我赞同

Q: 采购室的薪酬?

A: 系统上有规定, 产品有法律责任, 质量重要

Q: 原来的组织结构方案感觉?

A: 原则同意, 但觉得部门多, 庞大一些, 技术发展部没有具体工作, 研发部可以多点, 产品方向不能太单一, 质量管理部没起到什么作用

Q: 一个是质量检查, 一个是自检

A: 委托厂里做, 质检人员少, 查不过来, 现场发现许多质量问题

Q: 规定严格, 重奖重罚?

A: 这部分制度应制定

Q: 工艺在哪?

A: 技术发展部合适, 工艺和研发不同, 根据工厂的生产能力和设备装备情况设计生产工艺

Q: 放在制造部门?

A: 现在是这样的

Q: 对成熟的产品工艺放在生产, 新的放在研发?

A: 新产品有研发人员做

Q: 工艺过程研发人员熟悉吗?

A: 不太熟, 也知道, 按流程排工艺, 让工人去做

Q: 技术室管工艺?

A: 现在技术室有名无实

Q: 整体生产能力?

A: 我想以后应大批量生产, 外协费用较高

Q: 核心件还是外辅件?

A: 不让生产, 让全部外协, 我们现在的产品牌子用的是人家的,

Q: 品牌?

A: A+上海厂

Q: 产业化能力? 全部自产?

A: 目前设备不好, 电装设备需要大笔资金, 人员素质和工艺能力弱

Q: 生产角度, 外协?

A: 自己就是组装、测试, 有些很难做, 大部分是外购

Q: 公司就应这样

A: 有些件, 政府主管部门不让你做, 我们也能做, 系统内部保护

Q: 现在结构技术发展部?

A: 技术研发部更合适

Q: 是否成立专门搜集信息的部门? 与营销部门合在一起?

A: 好。

### (三) 工厂一车间主任

访谈对象: A 工厂一车间主任田晨

访谈人 : 吕同 姜焘

主问人 : 吕同

记录人 : 姜焘



访谈时间：2001 年 x 月 x 日上午

Q：请您谈谈你车间的情况

A：我车间最早是……的，后来工厂开发了产品，车间搞一些试验，目前设备老化严重，都是三十多年前的设备，应该有数控设备，目前一共有 28 人，包括水暖、设备、电力维修，人员素质一般，但人员较全，原来有五十多人

Q：车间是怎么从五十人变成二十多人的

A：前几年工厂困难，一部分人停薪留职，一部分人退休，现在二车间忙的时候我们还要要去支援。以前车间都是专业干活，车工只干车工，铣工只干铣工。近两年来打破工种界限，什么都要干，也要去现场服务

Q：你车间的工作量怎么样

A：不饱满。有富余人员。但有其特殊性，忙的时候干不过来，闲的时候又没活干。

Q：请您谈谈工资的情况

A：工厂都有规定，按计时工资。

Q：定额是工厂哪个部门定的

A：九〇年定过基础工时，目前已经丢失，现在的工时由技术、生产、开发部门定具体的产品工时，比较混乱。关系好的定的高，关系不好的定的少

Q：如何改进

A：管理层和基层有矛盾，不好改……

Q：工人对目前的工资情况怎么看

A：已经习惯了目前的工资制，工厂和公司合并后应该不一样。对于工龄应该考虑的多一些

Q：您认为工人对工资改革的承受力有多大

A：职工目前的传统观念没有改变，认为病假也要发工资，对新事物的认识不快。年纪大点的人认为就按老的一套就行了，年轻人比较能接受

Q：你单位老少职工的比例有多大

A：老职工和年轻职工大约为 1 比 2。

Q：您认为对工资是否应该有考核

A：原来有二次分配，工厂的制度有规定

Q：你车间的产品品种、数量是怎样的

A：基本上都一样

Q: 你车间是如何进行质量管理的

A: 工厂有这方面的制度。车间的调度、技术员、工长都要管质量

Q: 以前出现质量问题是否都得到了处理

A: 出现大的质量问题都按工厂的规定得到了处理, 小问题没有处理

Q: 你车间和工厂的其它职能部门在沟通中有什么问题

A: 有一些扯皮的现象

Q: 对公司的各部门是否有考核

A: 考核目前没有搞, 以前工厂对各部门有考核。每个月开一次会, 相互之间提意见, 结果搞得各个部门之间产生矛盾。我认为还是应该搞部门考核, 促进各部门的工作和发展。目前我在车间搞了百日考核, 对全车间的人都进行记录, 如考勤等。在将来可能搞下岗的时候, 作为参考。

Q: 您对公司整合后的薪资水平有什么期望

A: 我没有什么期望, 工人感觉要升工资。大多数人认为 800 元左右每月。

Q: 您认为基础工资和浮动考核工资的比例多大合适

A: 各占百分之五十

Q: 您认为改制后的公司最高和最低的级差是多少倍合适

A: 工人认为差距不能太大, 接受不了新的观念, 还认为自己是主人

Q: 如何扭转这种传统观念

A: 进行思想教育

Q: 车间在公司整合后该如何定位

A: 车间还应该存在, 研制新产品还要由车间来干, 也要干一些品种来养工人, 但是设备需要更新

#### （四）证券部职员

访谈对象：证券部高工岳之志

访谈人：吕同 姜焘

主问人：吕同

记录人：姜焘

访谈时间：2001 年 x 月 x 日上午

Q：您何时到公司的？

A：A 组建时从总公司科研所来。到证券部三个月，原来搞过网管，设备管理，固定资产管理，材料管理，文档管理。

Q：公司设此部门有何职能？

A：原来象办公室，管立项等，目前搞上市。

Q：部门运作情况

A：主要精力投入项目开发，领导无精力搞企业规划和管理。

Q：你部门有什么问题？

A：证券部主要应做公司上市的准备工作，应对资本运作工作做好准备。

Q：部门间如何协调工作？

A：各部门职责不清，协调不方便。如：材料方面管出入库，实际无库存，因为委托加工后直接发到现场，应由营销部门负责。部门职能不明确，可干可不干，要由领导分配，有扯皮现象。

Q：原 A 分几个部门？

A：技术部、营销部、技术部、工程部

Q：如缺人，向谁提出？

A：杨总管，进什么人我起不了多大作用，不一定从企业内部找。

Q：参加过培训吗？

A：两次。已是公司里很幸运的人。

Q：技术人员想不想得到培训？

A：都非常想得到培训，工作太忙，没有时间。公司应组织培训，脱产不现实。感觉工作一段时间受到培训非常重要。

Q: 哪些人需要培训?

A: 技术人员、中层以上领导。

Q: 对加班加点公司怎么考虑?

A: 很长一段时间无加班费, 员工不可能没有意见。后来各部门骨干建议总经理给补助, 实行一段时间, 最近取消了, 因为跟工厂的协调。

Q: 现行的考核办法?

A: 基本上无考核, 主要凭领导印象, 有加班费时要请示领导。应有一套制度调动积极性, 如出差公休日不算加班。

Q: 工资有无差别?

A: 没有, 沿用原来的国企做法, 无差别。

Q: 工资有无考核?

A: 没有。技术骨干工厂比公司高。

Q: 是否感到平衡?

A: 不平衡。工作特别多, 总这样下去不行, 干劲不会长久。

Q: 薪金的期望值?

A: 每月 2000~3000 元。

Q: 那些岗位更重要?

A: 技术和营销部门。

Q: 技术部收入应在多少较合理?

A: 应以课题组承包形式体现, 现在太少, 工资定的高才能吸引人才。

Q: 福利奖金如何?

A: 没什么福利, 奖金年底发, 数额领导定。

Q: 科技人员更关心什么?

A: 更关心公司的发展, 碍于面子不提待遇。

Q: 合并后应任何发挥优势?

A: 技术力量应加强, 共同努力, 部门设置不好可能产生矛盾。工厂管理不尽如人意, 公司担心工厂拖了公司的后腿。

Q: 劳动合同怎么签的?

A: 合同跟开发区签的, 个人考虑签 2~5 年, 没感到约束力, 目前公司没出现过纠纷。

Q: 近年大学生流失情况?

A: 一共走了 4 人, 一人来了一年后来到了深圳, 一人半年后来到了北京, 从齐齐哈尔调来一个人又跑到开发区, 最主要的原因是收入低。

Q: 公司是否有技术交流、岗位轮换?

A: 光靠工厂推出产品是不可能的, 职能有交叉。轮换不现实, 主要技术人员技术保密, 公司也制定了技术管理条例, 要求技术人员提供全套资料, 应该约束技术人员的职务发明。

Q: 对技术人员有何奖励?

A: 工厂有, 按销售额的比例奖。目前对协助人员也考虑奖励。

## (五) 营销部经理

访谈对象: 营销部经理高蓝

访谈人 : 刘是 韩静 常青

主问人 : 韩静 常青

记录人 : 常青

访谈时间: 2001 年 x 月 x 日下午

Q: 营销部职责

A: 首先要进行市场调研, 市场预测和前期工作, 说服政府主管部门用我们的产品。其次签订供货合同, 谈判。另一种形式是投标, 要买标书, 做标书, 开标, 投标评估需要技术部门评估。

Q: 如何搜集营销信息。

A: 我们一般提前知道信息, 外资项目有专门贸易公司替我们盯着, 部里面的消息一接触就知道, 新闻, 网上这些都公开。

Q: 招投标是否有信息保密的问题。

A: 我们和竞争对手是有行规的, 今天是对手, 明天可能合作, 不可能独占市场。重大决策和原则性的东西需要公司领导层决定, 我执行, 我下面的人就负责制标书等。

Q: 那些事自己决策。

A: 有些是市场第一位, 价格第二位, 我要估计竞争对手是什么水平, 将建议提供给总经理, 总经理认为我的建议可以, 就批准。

Q: 售后服务方面。

A: 不用投标的合同签完了就执行, 投标后要有谈判, 这又是我的职责。合同谈判后签订供货合同, 我和公司领导协商决定外协工厂每家分别做多少, 由总经理批准, 然后给自己的生产部门下通知。合并后我直接将合同给生产部, 是外围还是自己生产我就不管了, 即我不对各个工厂, 只对生产部。对各个工厂分配是事务性的工作, 所以准备分出去。我对外要面对设计、建设和施工, 对内要面对好多工厂, 太多了。外协厂的上海常有很多问题, 公司把大量的问题给子厂, 母厂只有 80 公里, 上海厂的力量问题不是设备原因, 都差不多, 是质量意识。关键是不重视。

我的生产通知要告诉供货期和质量要求, 由质量部进行验收(抽检), 然后直接从外协工厂发到现场, 由现场施工单位来验收。工厂发货前我要通知工厂施工单位名称, 数量和联系人, 每个站对柜的要求不一样, 柜必须发到这个站。

Q: 营销部人员分工明确吗?

A: 营销部现在按照每个线段来设项目组, 一直一个人面对一个线段。项目首先要有投资来源, 可能是政府主管部门或铁道局, 由业主来设计决定数量和设备, 然后施工单位要安装, 连线, 开通试验, 最后电务局或电务段是运用接管单位。营销前期要接触设计、施工、建设和运用四个部门, 与他们建立关系。

Q: 签合同在那个环节?

A: 有的是于指挥部签, 他们给我付款。

Q: 设计部门是很重要的。

A: 中标后就会按照我们的产品设计, 业主即建设单位, 建筑单位委托设计部门设计, 设计是很关键的, 建设单位不太懂这个, 对设计的公关很重要。前期工作都是总经理带我去, 以后应该我带一个市场业务人员, 由他做具体的事。现在对外项目比较大, 是我和总经理进行对外联络, 合同签订后, 在安排生产的同时我来确定项目组。现场由施工单位和生产部的人员进行外观和数量验收。结款后进行电器指标的详细测试, 人不够时从厂里抽具体测试的人, 我们项目组的人进行开通试验, 开通 24 小时内我们要留守, 之后交给施工单位, 测试和开通试验相互配合, 因为施工单位部了解。接管后有问题有售后服务的热线

Q: 营销与其他部门的协调

A: 生产室测试组进行测试, 技术组和主管技术的副总打交道较多。测试, 开通过程有总指挥王总, 我是副总指挥, 技术测试组, 质管服务组都在, 出了问题我该找谁就找谁

Q: 协调是否有问题。

A: 现在还不能百分之百按照我说的流程执行。一是因为人手不够, 不管人的能力行不行都被安排来工作, 只能在工作中学。需要一个人连税法、财务、合同都掌握, 要求人的综合素质高, 能有能力

把利益拿来。从人数上不缺人，但人员的素质有待提高。

Q：公司招人的政策

A：必须了解这个领域的专业技术，新招的人现在技术服务不行，已对内部人员进行过培训，但可能不够。招过来的人不能马上被应用。

Q：是否由于流程很长，一个人从售前到售后都要负责，因此对人的要求过高？

A：最关键的是技术服务，高科技企业不是要纯粹的销售人员，在用户那儿时间越长关系越好，营销越有利。我说服了总经理将技术服务放到营销部，不能只有销售，现在有 3 个项目，只负责发货，干完了就没活干。

Q：营销现在是您和王总来干，是否需要增加营销人员？

A：现在我有两种方案，第一种是设立综合业务主管，负责内勤和文档管理，还有市场业务主管，供销业务主管，和技服业务主管。第二种是设立项目组，综合服务组和前期工作组。

Q：市场前期工作谁来做？

A：大项目我出去力度都不够，我要和董事长、总经理一起去，真正的市场前期工作项目组的人没法定。

Q：营销部的工资。

A：比技术主管差，我们有销售提成的想法，但没有执行。

Q：营销费用如何计算？

A：我的部门规范化管理早，营销手册里没有提成、营销费用的概算和营销人员的素质要求，其他的我都做好了。原因第一公司没有统一我做不了，第二，售前售中售后实际发生的费用无法计算，只能设一个定额，预算我和财务部怎么控制有待于你们。

Q：预算是由各部门做，由总经理批，由财务进行控制。销售人员得提成比例？销售人员按照参与工作的比例来提成，咱们的营销大部分是服务，与其他企业接单子不同。

A：应该按照线段来提成，工作量、工作能力不同应该有所变化。

Q：大概的比例，先把合同的概念去掉。

A：订合同是大王总等定的，更重要的是执行。售前，售中和售后应按阶段提点。

Q：提供一个点数参考值。

A：要衡量公司其他人员年收入多少，再衡量项目组定多少点，不能旱涝保收。有条线 571 公里，3000 万产值，售中至少有 10-15 人，售后至少 2-3 人，3000 万合同第一年、第二年和第三年应有不同点，最高点数应该有千分之一到千分之二，但项目组成员不应该比其他部门项目经理还高。

Q：现在是服务而不是营销。

A: 营销和服务是相互渗透的。公司政策现在是大科研, 大营销, 要有平衡, 采购部现在总是做甲方很舒服, 我们总是做乙方很辛苦, 心里就会不平衡。

Q: 服务里营销量有多大?

A: 百分之五到十。不是每年都这样。

Q: 现在主要是服务的概念, 不是营销。

A: 刚刚我们签了一个合同定了 1000 万, 我在及时回款的基础上多拿回了 80 万, 这样怎么算, 建设部随便给你个百八十万不算什么。服务不好去年也罚了我两万元。

Q: 回款情况。

A: 基本上该回款的都回来, 呆帐死帐基本没有。

Q: 营消除了 xx 是否还要加强人员。

A: 缺少 1-2 位助手, 我想在营销部内部分成市场、供销和技服主管, 有希望项目组的人三相技能都有, 有时也根据人来设置岗位。

Q: 恐怕没有这样的人。

A: 我们没有招人, 因为有我做这些事有客观优势条件, 我在北方交通大学有很多同学, 我和领导在前期辛苦些, 人不够也不受太大影响。我希望现在能人尽其才, 再聘人来现在的人怎么白? 现在我有意识的在培养人。

Q: 位置本身要有吸引力。

A: 目前的工资结构是部门经理 1500, 满一年涨一百, 每年有小变化是一个好的激励。职员也有不同分成实习, 初级、中级和高级职员, 部门经理和副总。

Q: 要给能促成合同的人非常高的激励, 合同谈判是一方面。

A: 这么说 80% 要给总经理

Q: 营销应该主要是推广和销售。

A: 部里的项目不是营销人员所能定度的, 总经理、董事长来做这些是职责范围内的事, 我去了地位也不够。以后应该让营销人员冲到前线, 需要是董事长、总经理来拉关系。

Q: 如何平衡董事长、总经理的利益?

A: 营销人员的收入不能比董事长、总经理还高, 起的分量不一样, 其决定型作用的不是营销人员,

Q: 销售人员起的作用也很大。点数直接给到业务人员还是营销部?

A: 直接定到线段。

Q: 营销部经理怎么提成, 或者实行年薪制?

A: 收入如果我不接收就辞职, 作为公司中层的人很少, 中层和工人的差距应该拉开, 公司的好坏关



键是中层以上的人，再收入上应该体现出来。

Q：中层与一般人员的差距应该有多大？

A：高级职员现在是 1000 元，部门经理只有 1500，职员加班多了比我还高。

Q：2-3 倍高吗？

A：至少应该成倍，中层的作用大，人数少，成倍不会增加太多成本。

Q：部门经理之间的收入差距？

A：基本工资应该一样，由绩效决定绩效工资。贸易公司是按照合同比例的百分比来提成，不管你的差旅费是多少。

## （六）工厂技术室员工

访谈对象：工厂技术室陈永超

访谈人：韩静 常青

主问人：韩静

记录人：常青

访谈时间：2001 年 x 月 x 日上午

Q：介绍您的工作。

A：我在开发室。一开始在技术室呆了 3 年，毕业于 xx 精工结构设计。

Q：您是开发组的内部人员吗？

A：是。xx 三个人负责电器，我和 xx 搞精工，xx 做电缆盒。

Q：开发室的技术交流？

A：没有岗位轮换，我的专业也搞不了电器，刘工本身有能力但还是走了。组长 xxx 已经搞了 11 年，xx 一直跟着干，这就涉及以前劳动成果的分配。刘工有能力但因为以前没有介入。

Q：产品要更新换代，需要新人介入。

A：开发是早就应该实现技术交流。你不能干应该让有能力的人来干，但现在不能实现。王总的程序是让哈工大的人做的程序，到现场出现了问题，他没法处理，只能换硬件。如果让我来做程序，他做硬件，相互搭配就会通过。他已经把程序卡死了，只能做硬件，闭门造车多年以来都是这样。

Q：开发室内部的技术交流？

A: 一个人设计思路受限制。

Q: 开发室内缺人吗?

A: 缺人。成立公司应该做大事情, 现在关键的问题是钱。

Q: 涉及保密问题吗?

A: 我们的技术申请了专利, 不怕外泄。关键是分配。提成的 3% 中 70% 王拿走, 剩下有 15% 是精工分配。分配的决定权在王工, 15% 是多少产值的 15%, 没人知道。这种分红是半保密状态的, 我们年轻人就不愿意, 在开发室, 你明确给我多少, 我愿意干就干, 不愿意就到技术室当老太爷。

Q: 开发室奖金分配几年了。

A: 很多年了。开发室走了十几个人就是因为钱分配的不公, 走的人有些很有水平。

Q: 你全年的收入是出去的人的多少?

A: 大约是别人的一半。有一个同学搞网络, 月薪 1500, 出差有补贴, 年底有奖金, 和我的收入差不多, 但工作量要比起少得多。

Q: 开发室内部人员对其他科室、厂长的收入比较。

A: 国有企业的厂长和经理是任命的, 工资定的太高下面的人就会有想法, 如果到北京、上海招聘来能通天的人, 20 万, 100 万我都不管。如果现在工人 800 元, 合并后 500 元, 工人就不干。我下一个小件订 2 分钟的工时没有人来干, 非得改成每件 20 分钟的工时, 才会有人干。

Q: 工厂虚的工时占多少?

A: 至少 50%。我下给工人的是试验产品, 干活好的我给的工时就高, 存在感情因素, 现在技术室下不了工时, 我上午下了工时下午要, 工时算少了会拖延两个星期。

Q: 工时制改成计件制如何?

A: 计件分为小批量、中批和大批量。现在没有这种体制, 现在我把工时下下了还要在后面催, 非常不合理, 我试制要下图纸、下工时、领料、开票, 找材料室签字, 若材料室没人就要找于厂长, 于厂长不在就要找姜厂长。工时不应该我管, 现在我又是工艺又是图纸, 经常落尺寸, 工人生产是就得来找我, 我得回去查样品, 来回非常浪费时间。开发室设计好后, 应该优质图, 由技术室提工艺和标准化, 由生产室和技术室共同核定工时。

Q: 核定工时的标准。

A: 以前有, 现在凭经验。

Q: 改成计件工资制

A: 计件不行, 因为产品需要修改, 改比作还费时, 也要计工时

Q: 出错原因?

A: 设计阶段允许出错, 已经成熟的产品没有设计错误。试验阶段设计很难, 复杂的东西有的要返工, 有的要外围, 不好算。

Q: 那个部门无必要?

A: 每个部门都在实现功能, 但实现的不好。

Q: 培训呢?

A: 只有一次 iso9000 培训学到了东西, 公司组织的。

Q: 工人的业务培训。

A: 实现不了。机器不行, 即使培训回来了也没法用。要有思想意识培训, 工人现在积极性不高, 还得求他干活。工人的想法不易转变。

Q: 末位淘汰的作用?

A: 有正的激励作用。工人的想法很简单, 只要赚的多就容易满足。

Q: 对公司改制的想法?

A: 只要不影响收入就行。我的同学学 cad, 使我教他的, 现在月薪 1500。

Q: 学历高的是否都有向往外跳的想法?

A: 有机会都会。现在没有的原因是产品越搞越好, 收入于外面差不多, 又有安全感。出去的人不可能回来, 赚 1500, 贵工才 1200 元, 在这儿有富裕时间可以学习。

Q: 您的奖金。

A: 98 年我来了半年, 奖金 3000 多, 99 年 5000 多。王总是我的至少十几倍。

Q: 技术人员持股。

A: 持股方式更好, 分配明朗化, 技术人员都很想持股。

Q: 开发室的核心东西离了某些人行吗。

A: 我觉得行, 我们的技术有不少毛病, 法国的产品只有小毛病, 应该出去找有能力的人共同实现。

Q: 职业生涯设计。

A: 再干好本职工作基础上, 要考研究生, 毕业了回去外面合资企业, 我又实现自己价值的需要。开发室的人流动倾向很高。

## (七) 生产室主任

访谈对象: 生产室主宁大雨

访谈人：韩静 常青

主问人：韩静

记录人：常青

访谈时间：2001 年 x 月 x 日下午

Q：介绍您的工作情况。

A：工厂小，凡是跟生产有关的我都要管，我干了四五年了，与材料、技术部门和两个车间的接触很多，每月生产任务按照订货合同我要下生产任务单。流程是经营室下投产通知书，我在下任务单。我下面有一个计划员，管成本核算，兼管质量认证，还有个业务员。精加工产品外协占 90%，必须用日本进口，需要生产密切配合的要外协，有多少外协我来掌握。成品库经营室管，半成品库我们管。我们的外协包括 w 继电器厂，他们通过了 9000 认证，采购必须尽量在 nn 内部加工。投产任务书下来后，有的按照不成熟的图纸生产，进行调整，成型的图纸直接生产。我必须对精工产品相当明白，将之分类，做出预算，由生产副厂长批准，每月要下生产任务单，车间、财务等相关部门也要下，共 23 份。6 月份的任务单 5 月 25 日制定。经营室的投产任务书市订货的死数，生产要多做，防备生产出现问题。多加工的百分比由我来确定，必须要有实践经验，成品的盈余不超过 2%，易损的小零件按 5%来备件。

Q：材料采购的生产周期

A：半年左右。

Q：任务单是否有总体和分解任务单。

A：是。材料采购和技术准备按照我的要求来操作。

Q：技术室和开发室的图纸给谁。

A：给我不给车间。我要审核数量，按图纸的图号一张一张对，必须把图纸详细审清。工厂每个车间我都要巡视，随时发现问题，有不对数的就要纠正，我还有一项义务就是看质量，质量的主要责任是直观部门。

Q：工艺谁来做。

A：基本上没人管工艺，工厂刚起步，每人干这事，据说 A 要有工艺员，现在工厂主要是我管，工艺流程是技术室掌握。

Q：工艺放在研发部门如何？

A：技术室管工艺最合适，生产调度关质量不合适，但工作急必须这样。工厂至少应该有一个工艺员。

Q：三检？

A: 自检、工长抽检和检察员终检。检验员进行首件验收, 全部完成后有抽检。

Q: 计划员管质量认证?

A: 质检室专门进行质量检查, 计划员代管质量认证。

Q: 生产过程中做错了如何罚?

A: 有奖惩办法, 不是全额罚, 主要罚工人, 工人罚七成, 工长罚 3 成。

Q: 工长应负 70% 的责任。

A: 这一点不适合工厂, 因为工人太多, 没法全都管到。

Q: 工长应付更大的责任, 收入相应提高。

A: 可以。现在工长收入有些还不如工人。工长有 50% 按工时, 有领料, 转序工作, 50% 走平均工时, 工长的积极性没有被调动。

Q: 计划员, 业务员的绩效与您有何联系?

A: 他们受处罚, 如喝酒罚他们 100, 罚我 50, 但业务上的错误不罚我。

Q: 工时的计算。

A: 有工长来做, 再向车间汇总, 不能突破报的总工时。

Q: 工时如何控制?

A: 有工时定额, 多于定额也不会给奖金, 有需要改动的造成返工要下返工工时, 出差错不计算返工工时, 还要罚料钱。

Q: 对工资水平看法。

A: 我下面的一般人员有高级职称每月有 180 元, 我只有 110 元, 就比我高 70 元, 工程师是 160 元。一个企业发展管理应占 90%, 工人不算主人, 没有义务工人干不好还要得到原谅。科研人员的收入和其他人员已经拉开档次, 我们的利润是 300-500%, 技术人员因此希望按利润提成。研发人员的收入其他人有想法, 科研过程中厂里也投入了本, 其他人员在开发过程中随时陪着, 在郴州的试验我也去了。

Q: 管理人员按平均工时算奖金如何看?

A: 平均奖金是 300 元, 一线科室纳 300 元的 90% 再乘系数, 二线科室拿奖金的 80%, 科研人员纳 100%

Q: 平均供是合理吗?

A: 不合理, 但工厂不敢改, 管理人员因该拿固定工资, 有没有活都在管理, 不应该和工时挂钩, 应该年底和效益挂钩, 平均工时是和生产任务挂钩的。

Q: 员工持股的看法。

A: 工人想持股, 但公司不同意。所有的工人都想入股。

Q: 工人最关心自己的收入还是与别人的比较。

A: 在不损失现有收入情况下不会攀比。

Q: 现在工厂是否有后续力量?

A: 人才流失太大, 前些年一年跑了 17 个大学生, 一来就在车间干活, 工资也低, 所以走了。

Q: 工人需要什么培训?

A: 业务培训, 培训后有考试, 不合格要被淘汰, 第二要有职业道德培训。

Q: 是否有师傅带徒弟?

A: 很久都没有, 五年内换了 4 个厂长, 企业有今天 99% 的功劳是姜厂长, 没有他科研部出来。

Q: 厂长收入与工人的差距。

A: 合并后谁是主体要搞清, A 成立关键是 a, 职工人为主体应该以工厂为主。高层管理这个工人的收入有 10 倍差距, 工人会有意见, 他们拿到 3000-4000 可以接受。如果工厂濒临破产, 拿多少都行, 现在产品是我们厂的, 工人就会有意见。每次开支我的心里都不平衡, 我付出的是有职称的那些人的 3-4 倍, 但工资还没有他们的多, 档次拉大, 工人短期内可能不会接受, 只要不低于现有水平, 意见就不会大。

Q: 工厂的结构是否有利于工厂?

A: A6 月 1 日成立, 我出去买东西要总经理签字, 买东西一天都买不来。xxx 是常务副总, 他是否应该有权利批钱? 现在十几元钱都要总经理批, 应该让厂长代签, 以后再补签。从组织结构上, 生产部长必须设置。

Q: 部门的协作关系?

A: 很多部门不为生产着想, 主管人员权责不清, 开会说我有权利协调, 但有了问题还要找厂长, 生产、经营、技术、质检室都应该一个人负责, 由生产部长统一指挥。

Q: 成本控制方面?

A: 现在产品的利润太大, 每人去追查利润压缩空间。车间材料流失非常大, 上次 6 万元的印刷版从天津到工厂发现不行就报废了。是开发室下的图纸, 技术室名存实亡。

Q: 技术室和开发室和并?

A: 不行, 技术室是为开发室服务的, 现在有绝缘、无绝缘的技术都不完善, 每次施工都要不断完善。

Q: 经营室的主要工作?

A: 经营室是因为几个中层干部不合格建立的, 他们现在负责接单和发货, 真正拉单子是在营销部, 现在经营室应该取消。

Q: 是否因该建立信息收集部门?

A: 经营室的人没有这个能力。

Q: 如何解决不均衡生产?

A: 正规工厂应该均衡生产, 今年产值是 3000 万, 利润大约有一半, 一来活就挤到几个月, 没有活还要发工资, 只是没有奖金。

Q: 收入水平

A: 与国营企业相比算是上等水平, ww 市的工厂开 4、500 元就算中等。

#### (八) 技术开发部主管

访谈对象: 技术开发部主管张也露

访谈人 : 韩静 姜焘

主问人 : 韩静

记录人 : 韩静 姜焘

访谈时间: 2001 年 x 月 x 日上午

Q: 请您谈谈您的个人情况和研发的情况?

A: 我 86 年来厂, 一直再做新技术开发, 91 年开始, 负责主设备的开发。91 年开发室有 16、17 人, 但是搞信号的, 只有我和王工参与了……项目。92 年底开始上线试验。93 年通过了局里的认证, 当时有 xx 和 xx 参与。94 年我们开始搞招标, 94 年我们的产品是集中型, 当时竞争对手北京一公司设计院没有设计出来, 而我们拿出来了, 于是在 94 年 2 月我们的产品列入某工程备用方案, 以后政府主管部门有组织了多次测试, 我们都比竞争对手强, 因此我们最后取得了成功。在当时, 我们请教了……的孟教授, 请他为我们讲解数字信号处理技术的知识。在这期间, xx 和我们都是每天晚上 8、9 点钟才回家, 王工晚上回家后还要看书, 视力大幅下降。

Q: 当时为什么没有招人?

A: 因为当时开资困难, 没有人认为这个项目会成功。我们也分了一些大学生, 但是他们很多都走了。走的原因是应为工厂没有好的条件, 不适合他们发展, 条件特别艰苦。而我从自身的条件考虑, 我学历不高, 只有付出比别人多的努力, 才能够有所突破。王工在科研上的表率作用很强, 但管理非常严, 定下来的事情必须按时完成, 如果完成不了, 就进行非常严厉的批评。他的这种管理方式, 一般人接受不了, 他要求工作不讲条件, 一切服从工作, 他不吃饭, 也不让别人吃饭, 当

有人提出吃饭时，他通常会说，“先把活干完，再说吃饭” 但是我认为，为了把事情做大，公司必须充实研发力量。但是对于如何充实力量，我没有多想，只是觉得却是应该加强技术力量。

Q：您觉得公司应该如何吸引人才？

A：从我们厂出去的人目前的收入都在 2000-3000 元左右，如果一些高水平的人，他们的收入还要高。我觉得对我们公司而言，长期聘用不如短期聘用或者请他们咨询，因为如果长期聘用他们，就必须给一个很高的工资，而这样下面的人就会感到不公平，心里不能接受，就会所有的事都由他来做，而具体做事的人也认为自己一直处在从属地位，工作上也没有干劲。但是如果能够把这些处理好，也可以长期聘用。但是公司现在做得不好，对成熟的技术人员应该聘请，但是该怎么用，我不知道，也没有考虑过。

Q：您感到公司的研发目前有什么问题？

A：眼下这个产品还可以维持，但是不可以依靠，我们现在就应该有所储备。同时应该考核市场，再哪些方面应该突破，无论是请人还是用什么别的方式，这个力量一定要介入，但如何介入要协调好。97 年我们就曾想过邀请外人，但是也不知为何最终没有成功。对于公司目前两个研发部门的问题，到目前为止，我也不知道公司有哪些机构，发展方向都不清楚。我们也没有接到任何有关公司机构方面的信息传达。总的感觉这段时间一切都没有进入正轨。对公司领导设计两个研发部门不知是何意图，如果是为了工作，无所谓，正像两个不同的课题，也是独立工作。这两个部门没有交流，不知对方做什么，如果双方有什么值得借鉴的，应该没有问题，而且也应该。

Q：您谈谈对后备人才的培养情况？

A：从 1997 年我们就陆续吸引大学生进入课题，我们开发室的人基本都进入了课题，但是总的感觉这些学生功夫下的少，一知半解。一般一个技术人员成长起来，就算他踏踏实实的做也要 3 年，而很多大学生受不了这种压力和艰苦，走了。同时很多大学生不愿意实践，他们在纸上画了图，与工艺上部合适，叫他到现场去看一看，他都不看，动手能力、实干能力都很差。这些其实妨碍了他们的成长。在所有这些大学生中，唯一觉得好的就是兰总。当年哈达线上，别人都插不上手，也不愿意干，而兰很用功，学的也快。

Q：请您谈谈公司有关培训的情况？

A：公司对大学生的培训做得很差很差，员工在工作一段时间后，就应该送出去再学习，但是公司一直没有机会，从 86 年到现在，我没有任何培训的机会，主要是工作太忙。我们开发室目前有 10 人，3 个搞结构，7 个搞电，目前真正能够搞科研的也就是 3 人，王工是 52 年的，我和张宏室 63 年的，其余都是 70 年代的，他们基本都不到 30。因此一定要抓好后续力量，尽快把学生力量培养起来。我们现在没有做培训，主要是工做太忙，最近好一些，晚上不用加班，但周末还是要上班。



Q: 请您目前公司的研发制度?

A: 公司现在还没有正式的开发奖励制度定下来。原来的制度是按产值的 3%提奖金。听说新制度只是在 3 年里进行提成, 3 年以后不管。因为如果产品近期内有市场, 则会有一些回报, 但市场不可控, 于是人们可能会有意延长开发, 一直拖到市场出现。同时因为我们设计的产品关系到人生的安全, 我们是无限的责任, 今年是好年景, 提成会比较多, 但是这是我们 10 几年来劳动的结晶, 因此觉得 3%并不多, 除了辛苦外, 我们一直很紧张, 张红一听说那里有问题, 心里就紧张, 都有很大的压力。

Q: 关于发奖金?

A: x 我们是按技术转让, 给厂子了 300 万, 让工厂开了 3 年的工资, 给开发部多少钱我们不知道, 王工知道, 钱主要用来发奖金, 同时预留了一部分。

Q: 请您谈谈工资的结构和级别?

A: 我们觉得再公司研发、营销比生产重要。是研发再养活生产, 目前的工资结构按技能工资、岗位工资、效益工资来分, 研发和生产的差距不大, 唯一的差距在岗位上, 但高工也就比生产高几十块钱。我觉得这个结构不合理, 档次上应该明显分开, 应该有 3-5 倍的差距。目前自己的工资可以拿到 1200 元每月, 认为工资应该在 2000-3000 元。

Q: 请您谈谈考核的情况?

A: 公司现在没有考核制度, 但是领导心理有一个考核标准。我们的考核没有核薪酬挂钩。对科研人员的考核应该从完成科研进度、解决问题能力这些方面来考核。

Q: 请您谈谈部门间的协作?

A: 我们部门间的协作很好, 一切都服从于开发, 从那一任厂长都是这样, 大家都很协调。

Q: 请您谈谈公司的管理上有什么问题?

A: 一是培训不够, 我每年都出去讲几次课, 但是厂里一次也没讲过, 自己觉得非常有必要, 现在是别人做事不懂的就来问我, 长沙一个维修单位就想了解更深入的情况, 每人上岗钱都要培训, 这不比花很多时间, 但很有用, 出去没时间, 但自己干可以。二是科研设备仪器仪表投入不够, 振荡器只有一台, 才 3000 多元, 工厂应该投入, 工人培训不行, 仪器不行, 产品必然不行。工艺文件差, 上海厂每个工人都很负责, 每次图纸的不同都要访问技术人员, 而咱们工人不行, 随心所欲, 没有工艺文件, 也没有人做这个工作, 但是员工的精神面貌很好, 产品的市场也很好, 目前我们还可以维持技术优势, 但技术先进只有三到五年, 如没有发展, 人家也就取代你了。

#### 四、团队内部讨论

每天访谈完成后，晚上项目团队会议讨论访谈发现，目的是相互之间进行信息沟通、讨论记录节录如下：

**吕同：**第一点，非常典型的小公司，没有任何健全的制度，薪酬和考核空白，不同岗位没有任何级差，没有任何考核，第二，部门职责不清，但没有感觉部门协调的不方便，……第三，觉得大家都拿 1000 元差不多，同一级别的工资可以在津贴上增加，但岗位不可以减。第四，普遍认为工资水平低，认为翻一倍的工资较满意。组织结构设计方面岗位不要太细，考核一片空白，全方位考核是否能接受，阻力有多大，还要考虑，工人无所谓拿多少，只要认为较合理；第五，工资，普遍对结构化工资没有概念，是否用薪点制要考虑，第六，受社会主义教育深，对物质的关注没有南方人那么重。

**韩静：**这家公司有明显国企特征，尤其是人力资源部门发挥的并不好，财务部应该预算让各科室报预算，总经理批准，财务部门没有发挥辅助决策作用。人力资源部门各个职能都是空白，基层员工从个人发展激励作用不大，人员流失率较大，一方面是员工个人发展空间不大，另一方面是薪酬较低，比同行业低，激励没有体现多劳多得。一年签一次劳动合同，不利于留住人员，考核制度没有，没有和绩效挂钩。营销部门是售后服务，没有营销作用。技术保密得到了确认，没有人安下心来真正做研发。

**姜焘：**公司 99 年从 7 个人发展起来，主要的工作是个人承担，部门职责没有化的很清，大家认为部门协调没有问题，通过个人关系来维持企业发展肯定有很大问题，部门职责从设计上要做好。工厂和公司整合，基层没有太大的矛盾，……士气还是很旺盛的，员工有对开发新品的期望和工资涨一倍的期望，总经理比员工的薪酬 10 倍左右大家接受不了，只有一个人认为多高都没关系。

**周扬：**工艺师，人力资源部主管，财务主管，三个从外部招聘的人感觉融不到企业中去，与高层沟通有问题，高层重技术不重管理，更重视关系而不重视各项管理制度得建立，外部招聘很难来做，做诊断从重视管理和规章制度的建立，将人情味淡化着手。招聘来的人有证书，经过面试笔试。……一个做过车间主任的被访者认为工厂的管理人员太多，和工人是二比一的关系，工人本身也会参差不齐，工人分得层级应该按照技能工资，而不是岗位。对加班的看法正好相反，大家对加班工资取消了比较有意见。

……

**刘是：**大家访谈从 5-6 个人是访谈不出全貌的，应该彼此看一下访谈记录，才能提出设计方案来，认识客户现状……公司人际关系难处，公司小，没有明确的分工，必须通过人际关系，职能方向主

要以事为主，不是按照职能方向来设岗位，尤其是营销部，不但是售后部门，连外构件的采购，现场安装，开通都要做，围绕完成订单来做的，就是个施工队。工厂是典型的国企，生产上很严密，有明确的规章制度，每个岗位都很严，责任意识和成本控制意识不强，成本在领料和工时制定没有考核指标，全厂是按照工时来发奖金，算出总工时，除以工人数，得出平均工时，所有人是工时乘以系数算出奖金。导致大家都希望工时增加。……

……

**刘是：**……工厂管理特点是事权而不是责权，考核的扣分制，技术室主任，下面的人卫生不合格，要扣分，但图纸有错误，不负责任，因为不是这个专业，应该权、责、利统一，沟通的方式是所有的事情都向上直线式沟通，权限内的不进行横向沟通，老总的细，中间的人没有什么事，要通过考核来改善这些。……工人有增加收入的期望，管理者有保证质量的期望，在此前提下，设计一套体系，满足两方面的需要，应了解其他公司的收入水平。

**韩静：**……工厂的经营室和技术室形同虚设，管理很混乱，中层以下都是这样。第二，……第三，从工资差距来看，公司从上到下不会接受差距太大这种现实，普通和中层两倍可以接受，工人不太关心高层收入多少，只要收入不少；第四，对研发提成问题，研发人员拿钱，工人有想法……奖金分配非常不公平……第五，平均工时工人觉得不满意，管理人员也不满意；第六，保密工资制比较可行，工人想法比较简单，工人看了工资单心里有波动，保密工资制可以让员工只关系自己的收入是否体现自己的价值。

**吕同：**……第四，培训不好，打破垄断要靠培训，某某希望给公司的人培训，给外地的人培训很多，但没有给厂内的人培训，培训作为制度应该建立起来。工人的培训很少，二车间主任认为培训室对员工最大的福利，不进步必然淘汰；第五，必须打破工时工资，变压器是简单的活，但工时很多，作简单劳动的人拿到的工时反而多，要通过岗位评价拉开差距；第六，对于加班的处理，在设计制度时应该考虑；第七，岗位职责非常不清，小厂一岗多职是应该的，需要进行工作说明书的工作。

……

**周扬：**对科室行政人员拿平均工时是大锅饭，应该改。科室人员应该根据岗位的价值来定岗位工资，工人的基本工资和岗位工资是不合理的。第二，现在工人和管理人员都感觉很忙，某认为天天在忙，但不知忙什么，我觉得没有规范的流程，公司比较小，领导抓到一个就是一个；第三，……高科技企业应该放在营销和科研，我赞成哑铃型结构；最后，工人的多面手，目前工人是很富余的，一车间都是多面手，二车间应该进行内部岗位培训来适应多面手。

**姜焘：**工时执行了这么多年是有道理了，有技术高的，工作难度大的工时高，主要是工时定额不合

理，……定工时如何更科学是我们要考虑的问题；第二，工厂人员的思路，普遍认为合并有利于公司发展，但又怕工资差距拉大，怕下岗，制定政策时要考虑国企改革的特点，目前一车间有很多闲置人员，目前的闲杂人员在公司和工厂的合并时都没有处理掉，机构改革是处理多余员工最好的机会，但目前只能内部消化，工厂的地位目前不能再加强了，公司今后的发展要找很多科技人员和销售人员，工厂应该维持现状，加强管理；第三，股份制成立了以后没有新的变化，中层干部现在都比较着急，管理上很乱，工厂应尽快出台政策，第四，对技术提成站在不同的角度，意见很大……第五，对工资的差距在公司认为 10 倍还是能接受的，但工厂 2、3 倍就不行了。

**刘是：**第一是观念问题，二是人力资源管理的技术问题，考核是为了激励制度服务。……

……

计时工资就是计件制，如何确定工时大家需要考虑。工时是计量每件工作的价值，基本工时制需要考虑小批量还是大批量。我们只是提供工时改进的建议，具体制定工时有他们来决定。想出制约的办法就可以了。对于工时的改革，应该将半年工时的节约的百分比奖励给创新者，工厂才会受益。管理人员的奖金应和全厂的盈利绩效相关，走平均工时显然不行，年底进行双薪。

## 第二节 问卷调查

具体内容参见第 6 章第 3 节，调查问卷的分析结果在诊断报告里有所引用，调查问卷分析报告本部分不再复述。

## 第十三章 人力资源管理诊断报告

人力资源管理诊断报告分为六个部分，第一部分是对人力资源状况的综合分析，第二部分到第五部分分别对人力资源管理的规划与招聘、培训与发展、考核、薪酬等四个方面进行诊断，第六部分是针对问题提出的解决方案。

### 第一节 综述

#### 一、思路

综述中首先分析了 A 公司原有的人事管理体制，然后从年龄、专业等方面分析人员结构并与其发展战略要求的人员结构进行比较分析，最后分析现有人力资源管理职能的执行情况，以此说明重建整个人力资源管理体系的必要性和迫切性。

#### 二、主要内容

新的公司是由一个科技型企业与一家生产厂合并组成的，两者在管理上存在差异，工厂一直是国有企业管理方式，多数员工希望通过合并后的一系列变革改进现状，但有一部分工厂员工认同这个方式，变革中因此存在阻力。总体上 A 公司的人力资源管理观念有所进步，但是人力资源管理仍然停留在传统国有企业的管理模式上，已经不能满足 A 公司发展的需要。

人员现状分析发现，A 公司人员结构不合理：开发人员和销售人员比例过小，两者一起只占公司员工总数的 12%，中高层管理人员年富力强，但绝大多数（76%）技术出身，缺乏管理技能，且学历水平偏低；技术队伍年龄结构合理，但教育层次、职称水平偏低，没有研究生以上学历的技术人员，半数以上的技术人员是助理工程师及以下职称，销售队伍主要是青壮年，但人数太少，主要是技术出身，没有人经过营销专业教育，工人队伍年龄结构合理，但教育层次、职称水平太低，有近 65%的工人是初中以下文化水平。

A 公司人力资源管理的功能薄弱，以各直线部门干部的经验化管理为主，尤其缺乏绩效考核体系，人力资源方面目前出现的问题已制约了企业的发展，员工普遍缺乏竞争意识，缺乏工作压力，由于缺乏绩效评估，没有有效的激励，干好干坏差不多，员工逐渐失去进取心。A 公司进一步的发展迫切需要规范有效的管理，尤其是通过合适的人力资源管理来调动员工积极性，增强公司的竞争力，人力资源管理模型的运用是形成完善的人力资源管理体系的基础。

图 13-1 至图 13-12 是报告中综述部分节选。

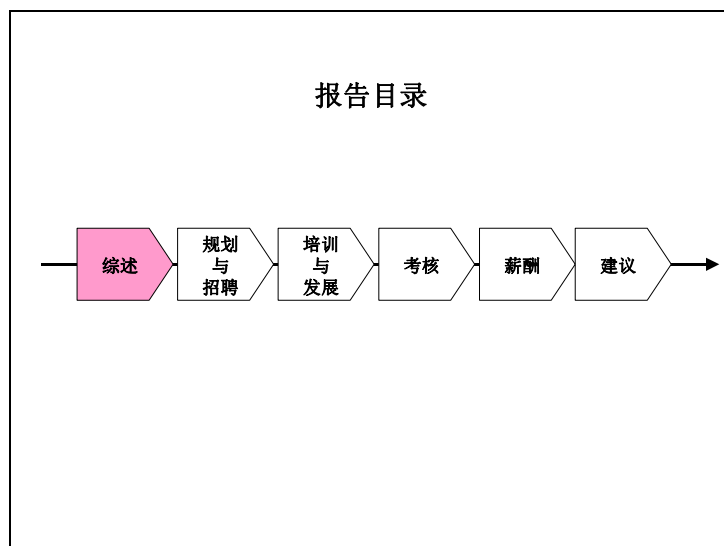


图 13-1

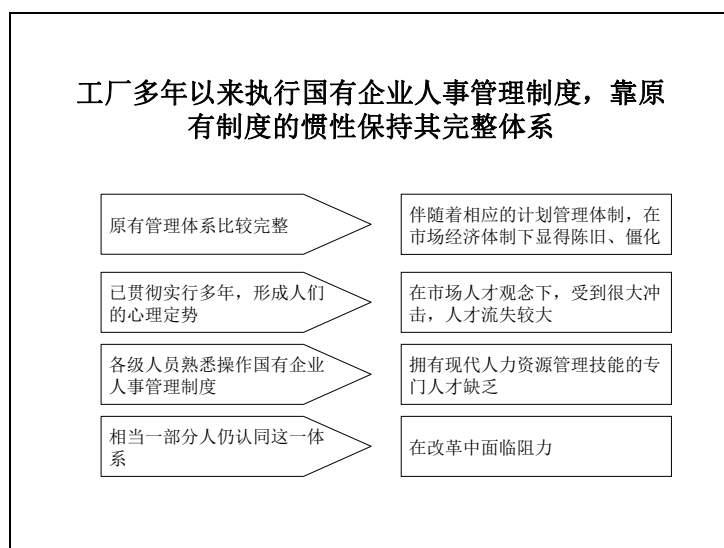


图 13-2

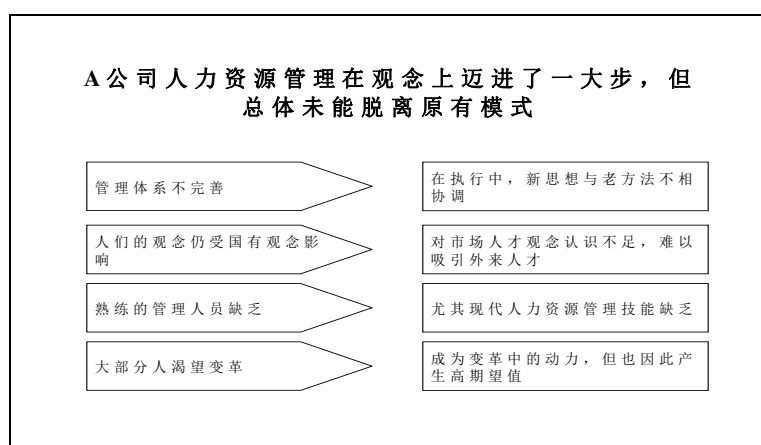


图 13-3

人员结构不合理：开发人员和销售人员比例过小，

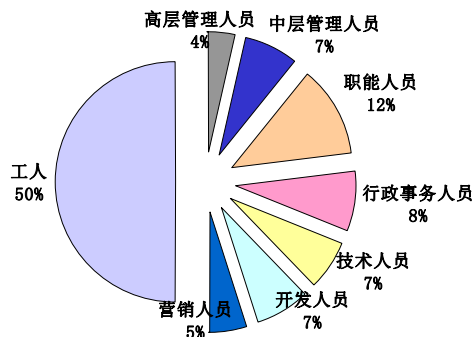


图 13-4

中高层管理人员年富力强，但绝大多数技术出身，  
缺乏管理技能，且学历水平偏低

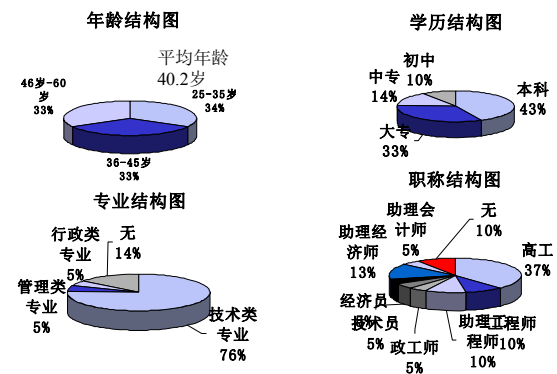


图 13-5

技术队伍年龄结构合理，但教育层次、职称水平  
偏低

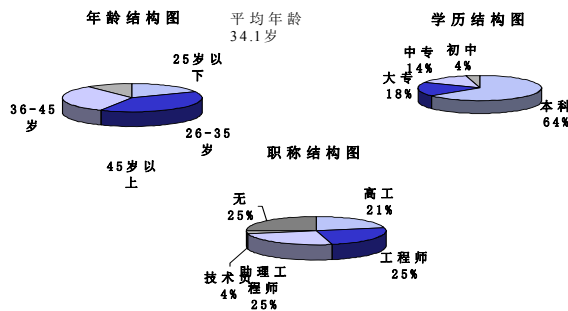


图 13-6

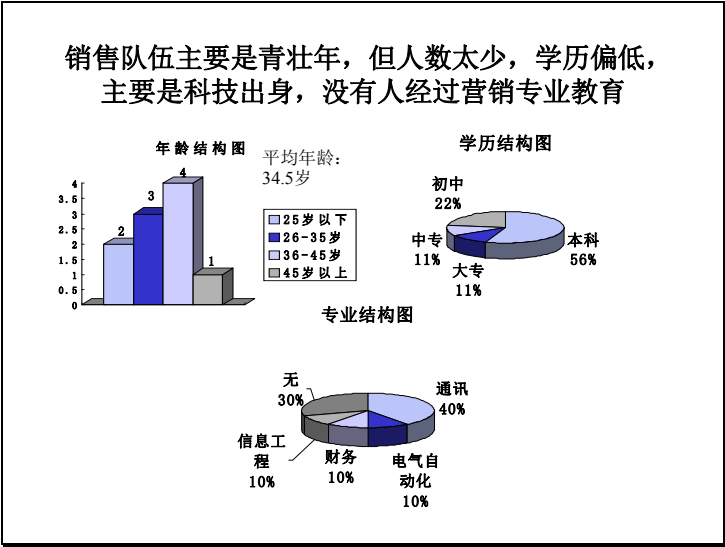


图 13-7

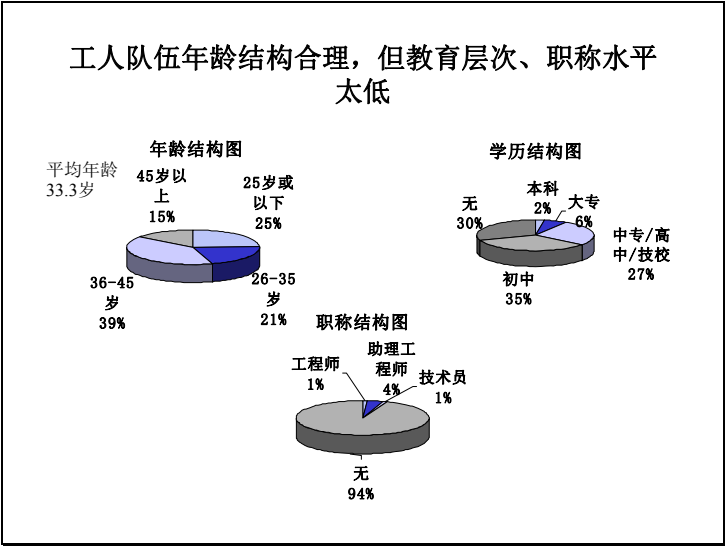


图 13-8

人力资源管理的功能薄弱，以各直线部门干部的经验化管理为主

职能	主管人员责任	人事部门责任
吸引	提供工作分析、工作说明、最低合格要求的资料，使各单位人事计划与战略计划相一致	工作分析 人力资源计划 招聘、奖励性行动
录用	对工作申请人进行面试，综合人事部门收集的资料，作最终录用的决定	服从法律及其规定，发收申请表，笔试，考核背景，对他人介绍进行检查，身体检查
保持	公平对待员工，疏通联系，面对面解决争端，提倡协作，尊重人，合格及按贡献评奖	酬劳及福利，劳工关系，健康安全以及员工服务
发展	在职培训，工作丰富化，师带徒活动，激励方法的应用，给下级的反馈	技术培训，管理管理发展与组织发展，职业培训，咨询
评价	工作评价，士气调查	研究工作绩效系统和士气评价系统，人事研究与考核
调整	纪律、解聘、提升、调动	临时性解聘，退休咨询以及解聘前代谋新职的方针

■ 目前缺乏的职能

图 13-9



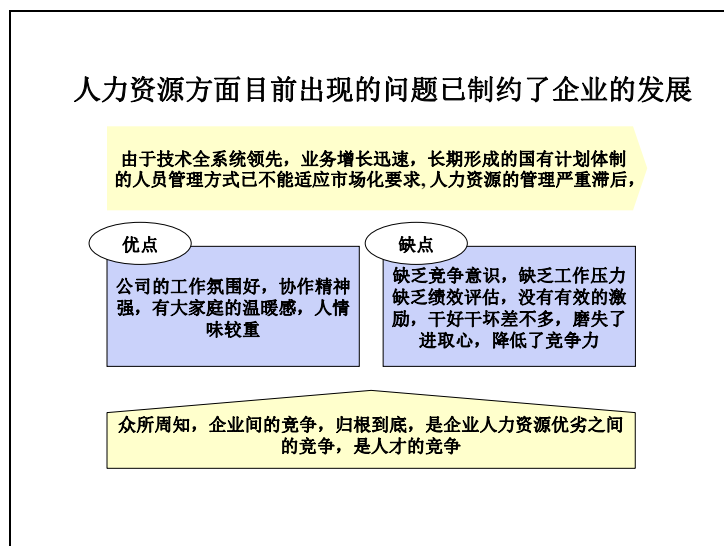


图 13-10

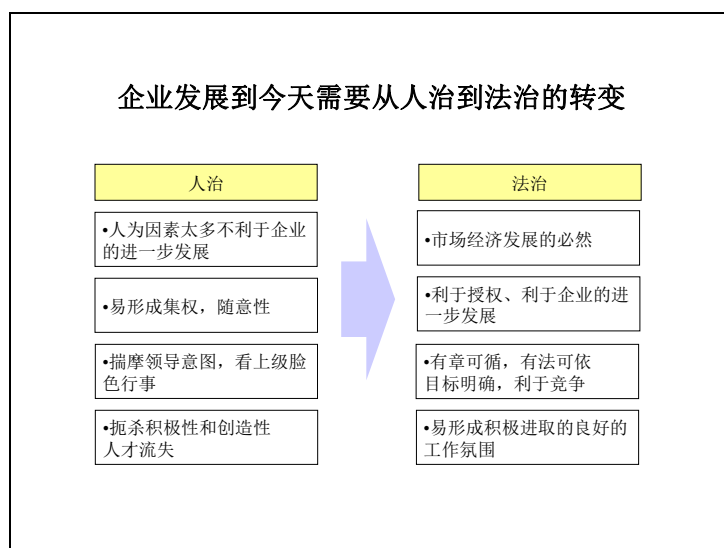


图 13-11

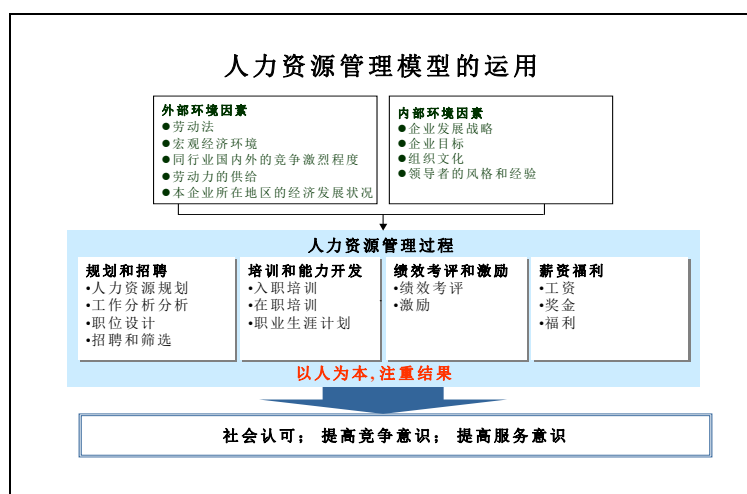


图 13-12

## 第二节 规划与招聘诊断

### 一、思路

报告从行为、结果两个方面去寻找 A 公司在人力资源规划和招聘上存在的问题。

### 二、主要结论

人力资源规划必须和公司的发展战略紧密结合，A 公司目前的人力资源管理与 A 公司发展战略的结合处于行政事务性结合阶段。具体表现为 A 公司的人力资源管理只限于一些日常的招聘、薪资计算发放等事务，人力资源管理对战略的影响以及和战略的联系都不明显。工厂的人力规划沿袭过去计划性特点，岗位规划是从安排人的角度出发来制定人员编制，存在大量岗位工作不饱满等岗位编制不合理现象，而且缺乏人力资源补充等自主权，无法形成适合公司发展的人才梯队，人员配置上遵循“人人有工作”的目标，导致有许多人员不符合岗位的要求。

对于规划和招聘的所需要的基础工作——工作分析，A 公司做得非常不好，没有明确的工作说明和工作规范，造成岗位职责不明确，存在大量的岗位重叠，工作职责无人具体承担，许多工作不安排就没有人员去做，关键岗位人手不足成为各部门普遍反映的现象。

工厂人员的来源比较单一，导致缺乏活力。A 公司在人员招聘上，已走向社会，但市场人才的优势并未能发挥出来，而且对外招聘人员缺乏安全感。A 公司的招聘已向科学规范化努力，工具比较全面，但缺乏科学的操作，人员内部调配缺乏合适的程序，员工没有主动权。

图 13-13 至图 13-23 为报告“规划与招聘”部分的节选。

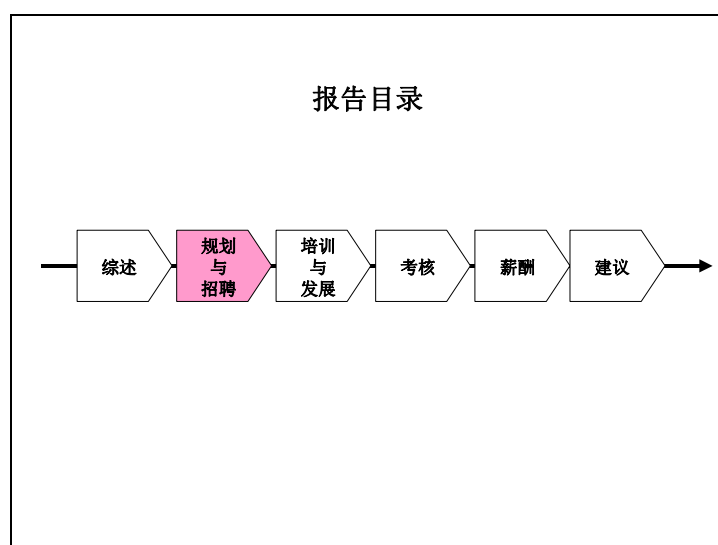


图 13-13

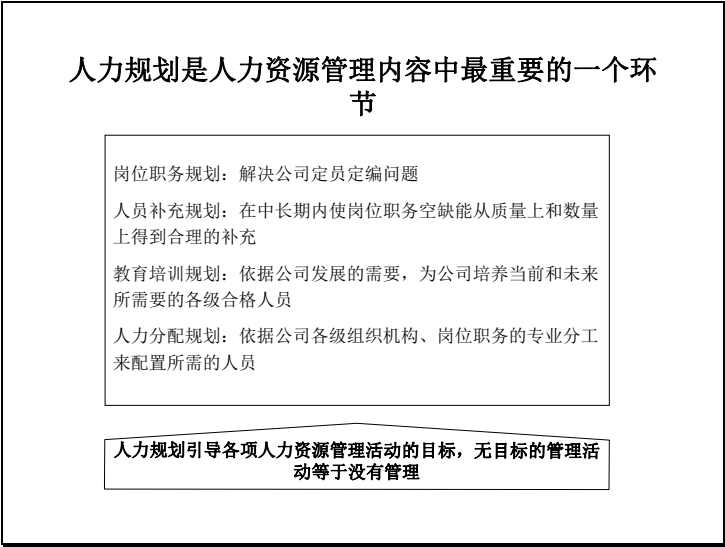


图 13-14

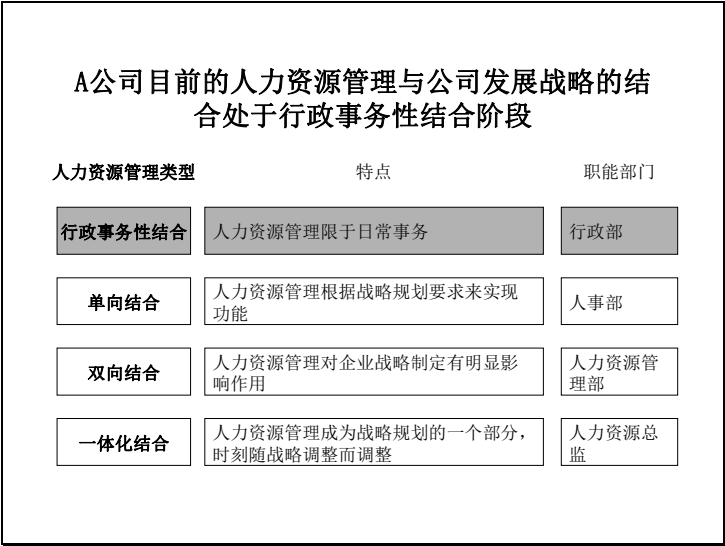


图 13-15

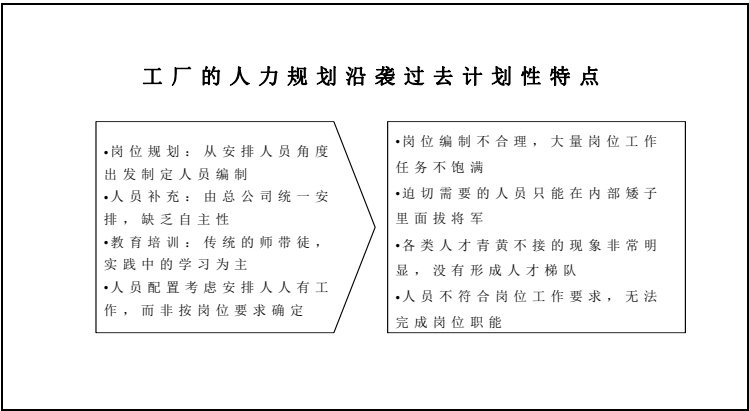


图 13-16

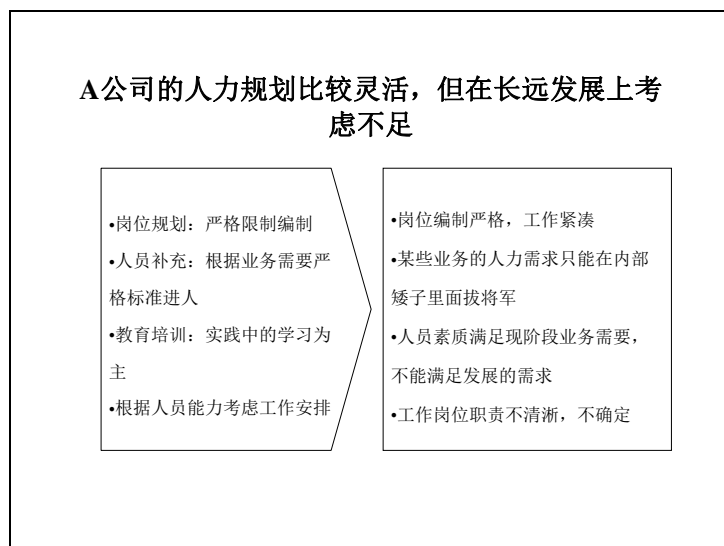


图 13-17

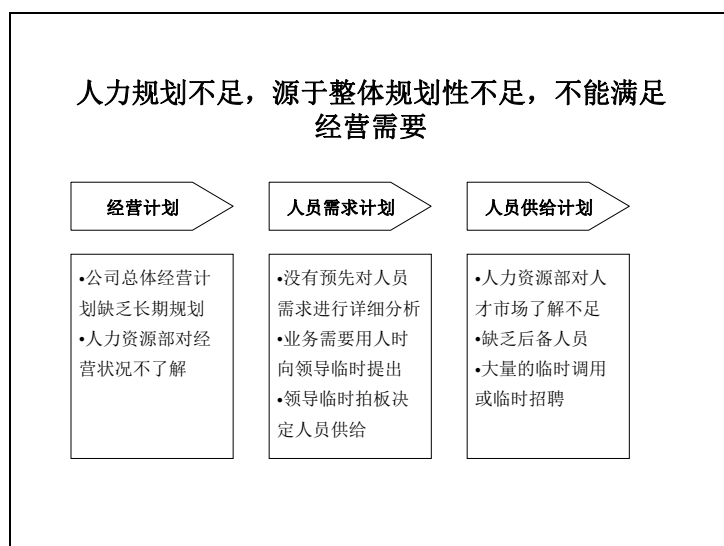


图 13-18

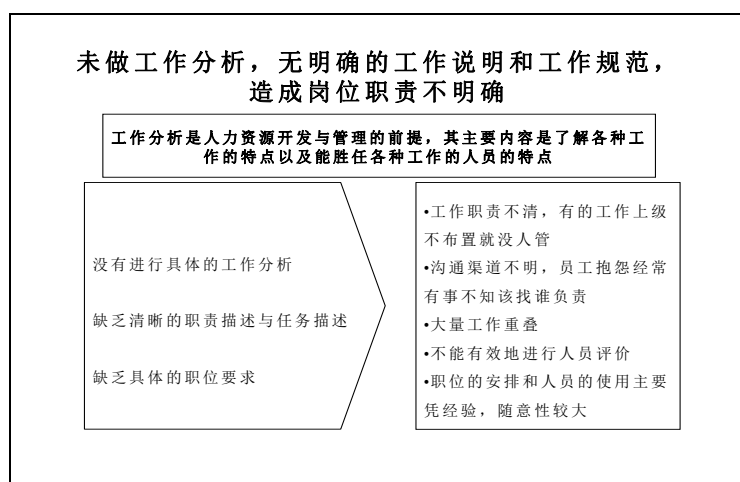


图 13-18

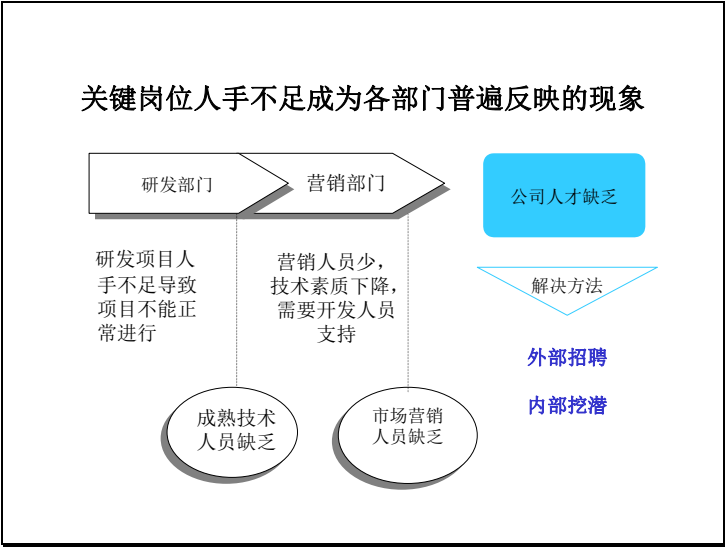


图 13-19

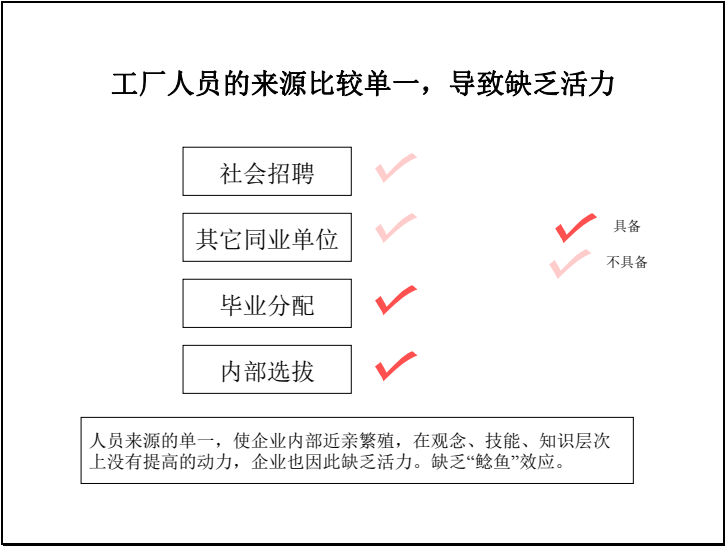


图 13-20

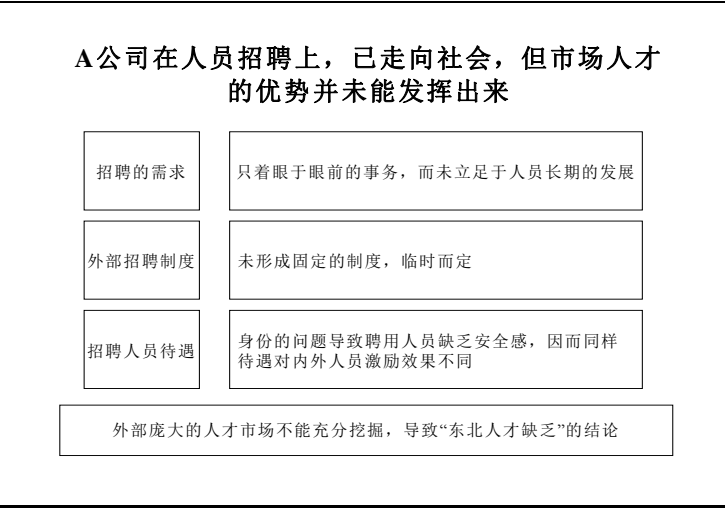


图 13-21

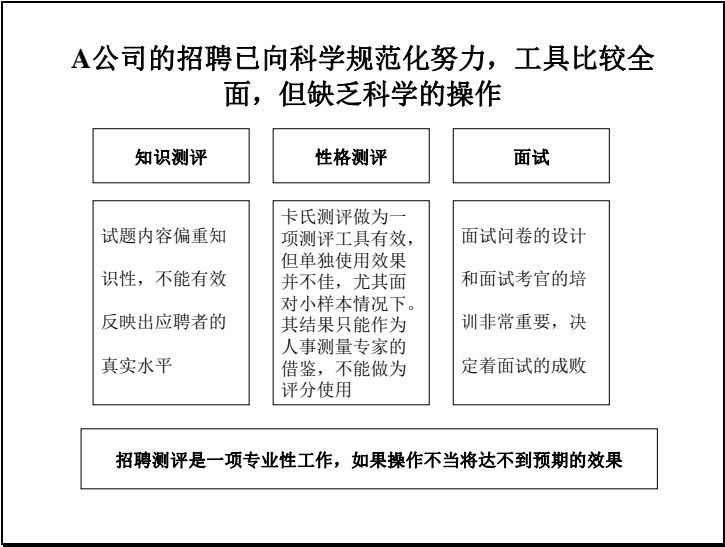


图 13-22

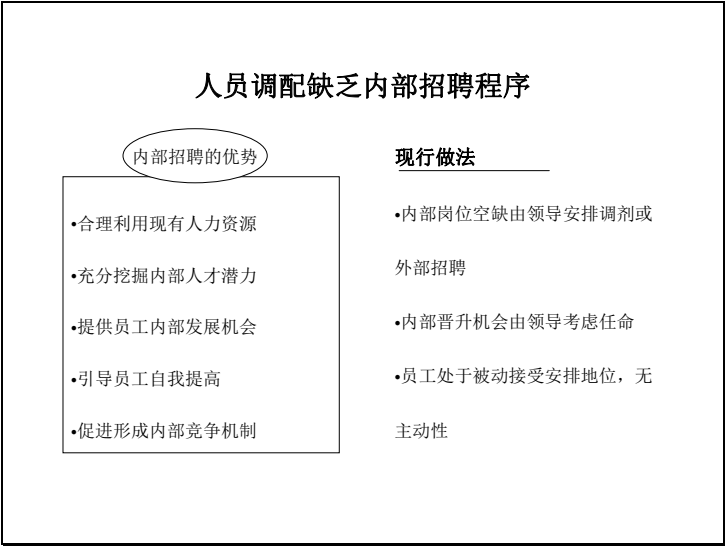


图 13-23

### 第三节 培训与发展诊断

#### 一、思路

报告主要通过大量的访谈总结和调查问卷所反映出的有关培训需求和员工发展方面的信息来直接暴露出培训和员工发展工作中的面临的问题

#### 二、主要结论

A 公司缺乏培训规划，培训的不足使得公司不能整体提升员工知识与技能。仅有的培训方式缺乏针对性、实践性、自主性和交流性，培训效果欠佳，不能够满足要求。员工靠自学来提升自己。

A 公司各类人员参加过的培训都很少，调查显示 54%的员工没有参加过任何培训，一年参加两次以上培训的员工只有 4%，另外只有不到三成的管理人员参加过管理技能培训，销售人员没有参加过技术知识培训。

A 公司缺乏对人员的能力开发和个人发展指导，令员工无归属感和发展目标，工作动力仅来源于自身的发展目标和责任感。在决定晋升时，没有明确的标准，主观因素大，往往是出于挽留人员的目的，而且是以资历为主，对能力的考虑不足，既未起到激励作用，对公司和个人的发展也不利。多数员工处于不满和茫然状态，人员流失隐患大。员工普遍希望在 A 公司成长的同时，看到个人职业发展的希望，但由于缺乏职业生涯发展规划,无法引导员工将个人目标与组织目标协调一致。

图 13-24 至图 13-39 节选了报告中“培训与发展”部分的内容。

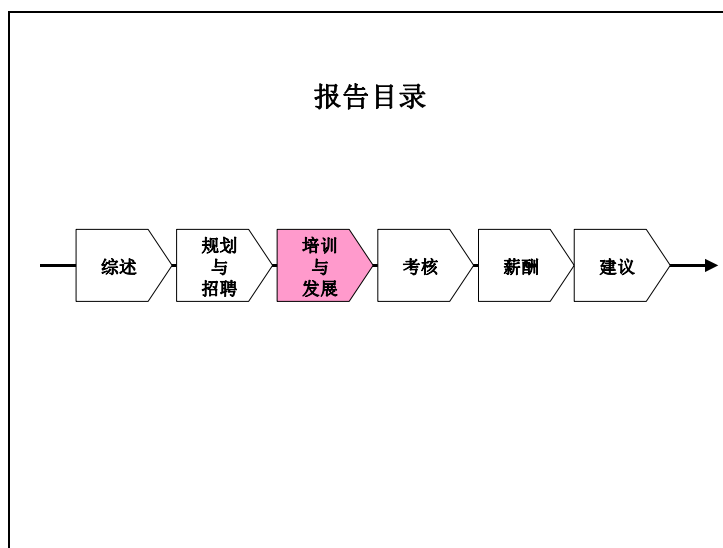


图 13-24

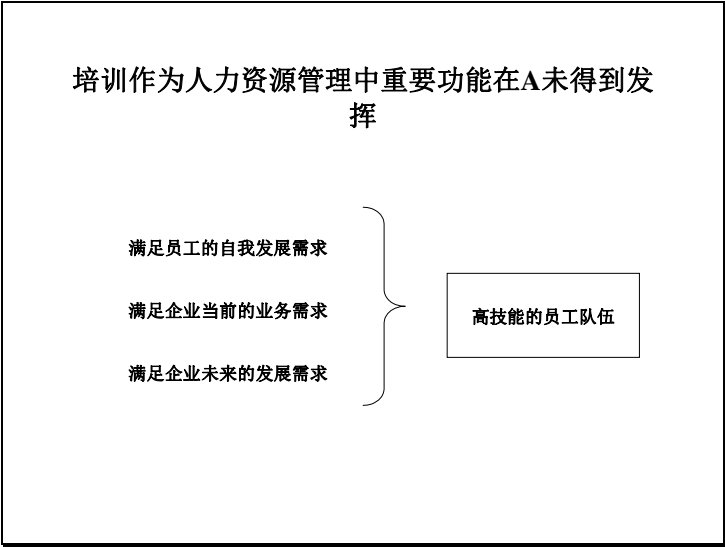


图 13-25

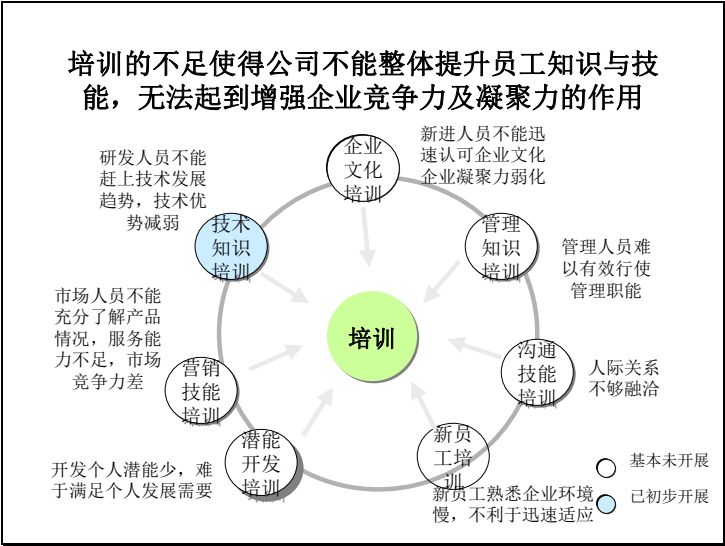


图 13-26

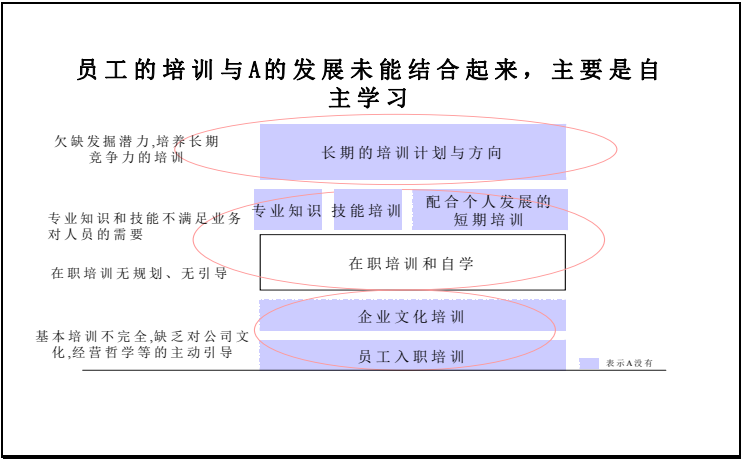


图 13-27



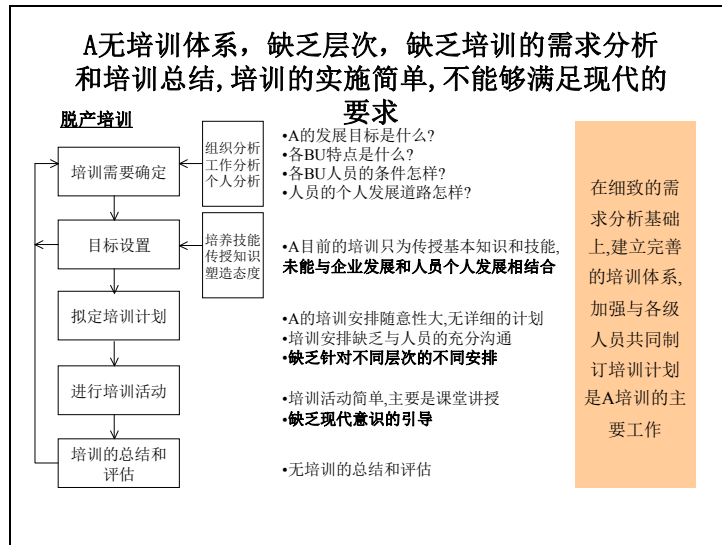


图 13-28

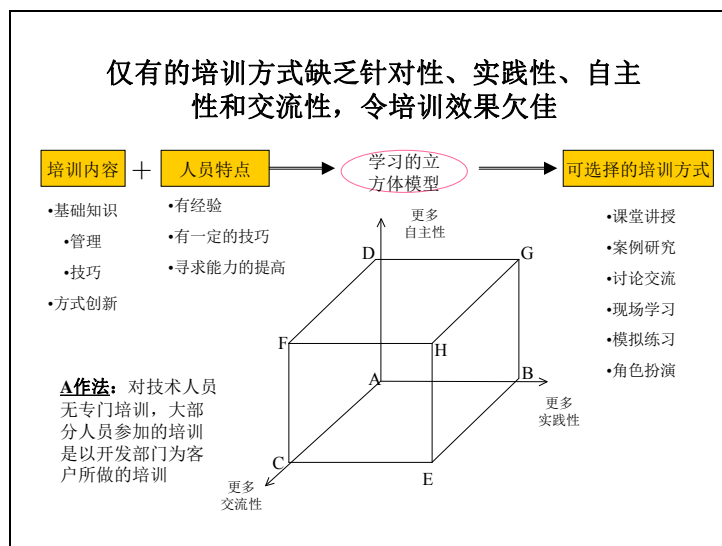


图 13-29

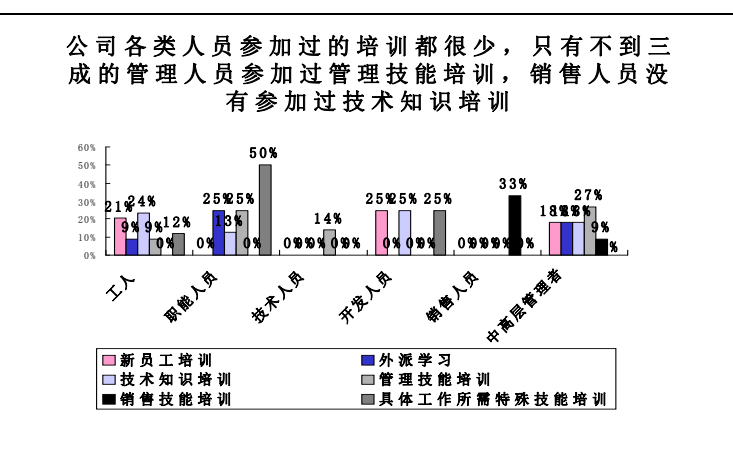


图 13-30

各类人员都提出对具体工作所需特殊技能培训的需求，  
岗位培训迫切需要

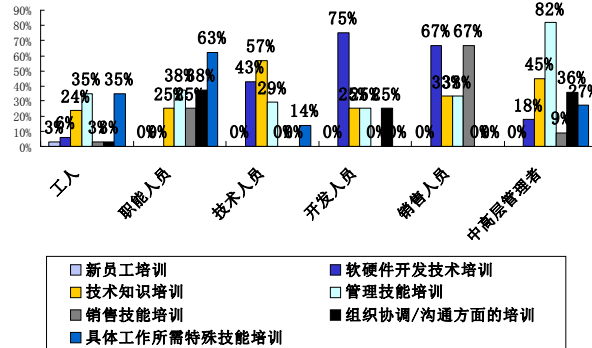


图 13-31

过半的员工从来没有参加过任何培训，只有不到  
两成的员工一年参加两次或多次培训

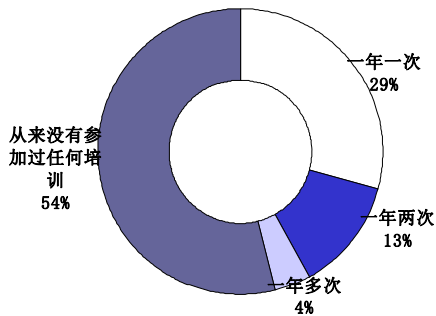


图 13-32

四成半员工认为培训中学到的知识对实际工作帮  
助不太大

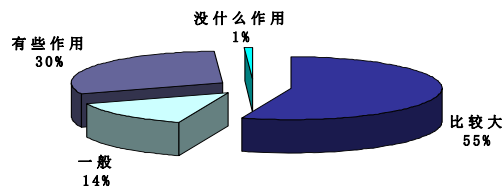


图 13-33

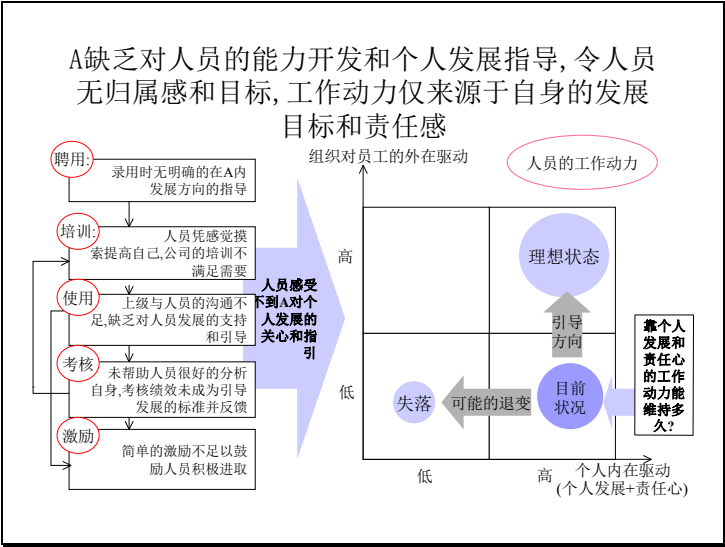


图 13-34

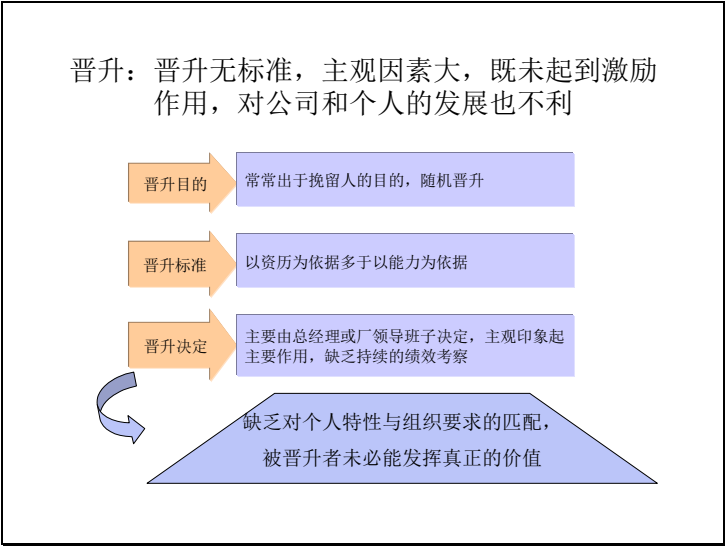


图 13-35

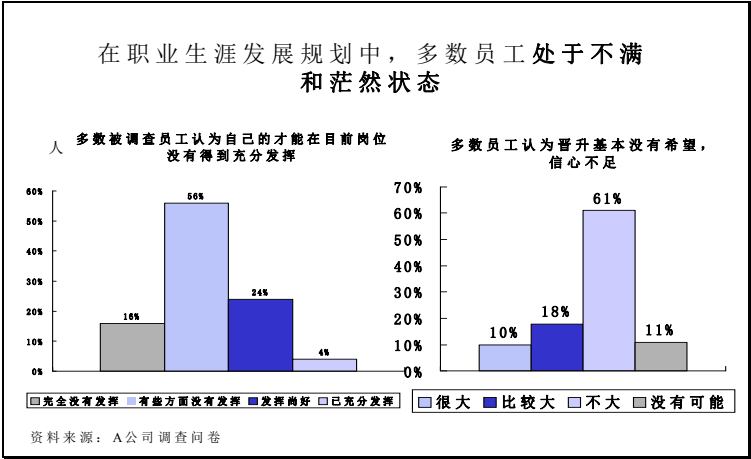


图 13-36

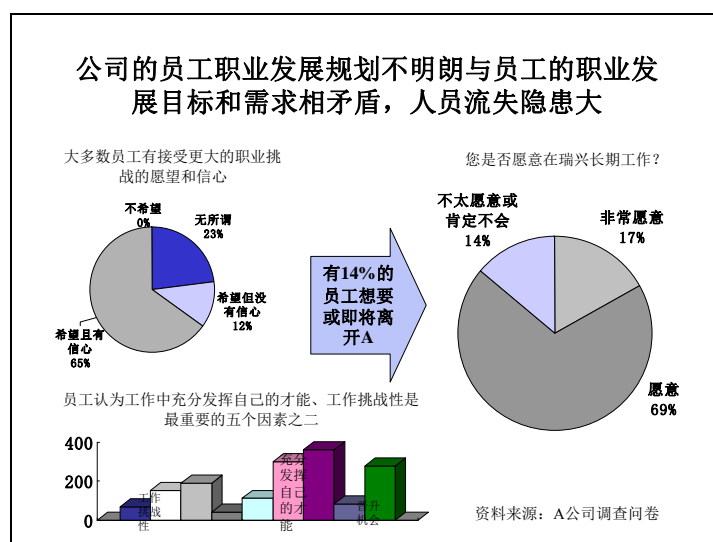


图 13-37

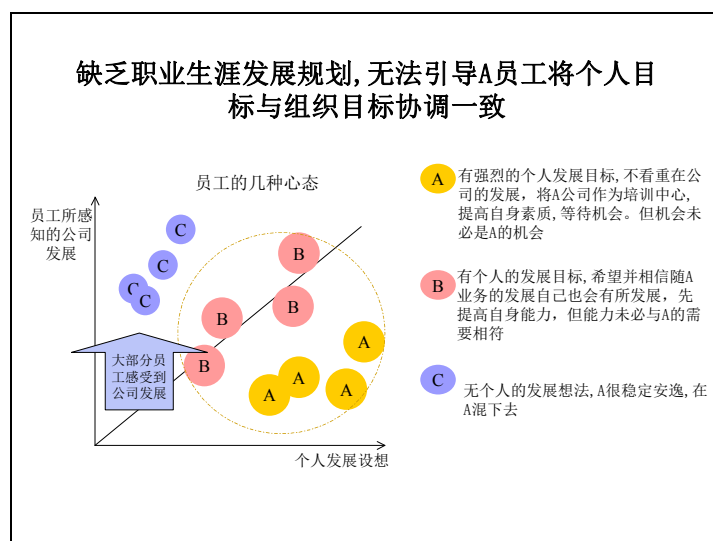


图 13-38

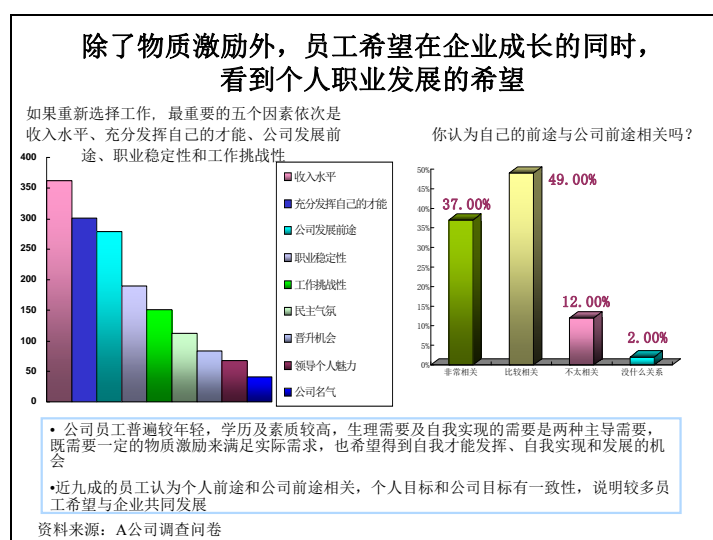


图 13-39

## 第四节 考核诊断

### 一、思路

报告依据对象和指标对考核进行分类，细致分析每一类考核的执行过程，归纳和总结了考核方面存在的问题。

### 二、主要结论

合并前的工厂考评情况是对工人采取工时考核，科室人员和技术人员无考核（技术人员参与项目时由主任主观评价贡献），中层干部通过民主评议会进行笼统的评价，副厂级干部由厂长、书记进行评价，而对厂长的考核是通过经营指标的完成情况来确定。

工时考核：工时的确定没有统一标准。

科室人员：无评价，无法监督，多数工人认为科室人员服务意识不强。

技术人员：对技术人员的评价依赖于技术负责人，受主观因素影响太大，高学历的人才受不到重视。

中层干部：民主评议方式的评价并不能反映其真实业绩，只能使老好人受益。

高层领导：评价指标主要考虑利润大小，没有对长期发展的指标考核。

一般员工：没有正式考核，不利于员工的发展，也不利于公司的发展。考核结果的体现没有明确制度，也未体现出与业绩相关的激励效果，奖金与个人考核结果缺乏联系。

合并前的公司情况是所有人员都由总经理考核，总理由董事会考核。总经理并不非常清楚的了解每位员工的实际业绩，评价准确性不能得到保证；中层对下属没有考核权，导致了越级指挥和越级汇报现象大量存在；缺乏科学的考评指标，评价中只有量的指标，对态度能力以及合作精神都缺乏考虑；考核结果与激励没有必然联系，只是通过年度奖金体现部分，激励作用不能及时发挥，激励的效果减弱。

图 13-40 至图 13-53 为报告中“考核”部分的节选内容。

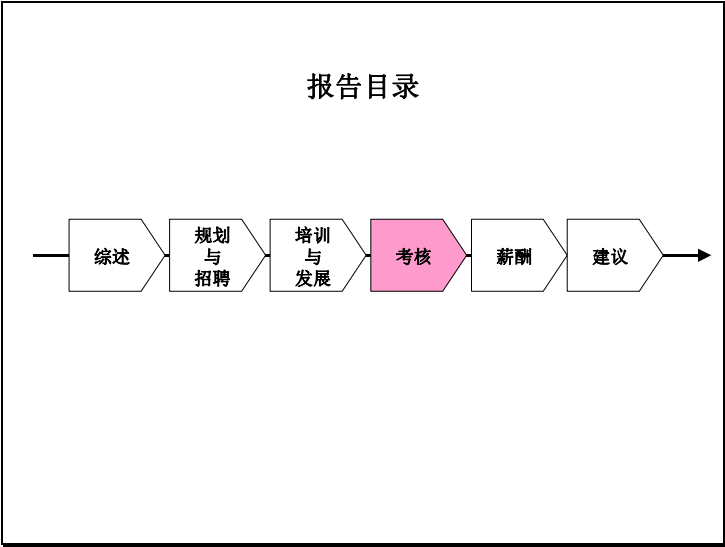


图 13-40

**工厂公司目前的考评情况**

	考评方法
工人	根据工时考核员工
科室人员	无考评
技术人员	无考评，参与研发项目由主任主观评价贡献
中层干部	民主评议会对中层干部进行模糊笼统的评价
副厂级干部	厂长、书记评价
厂级干部	上级考核经营指标

图 13-41

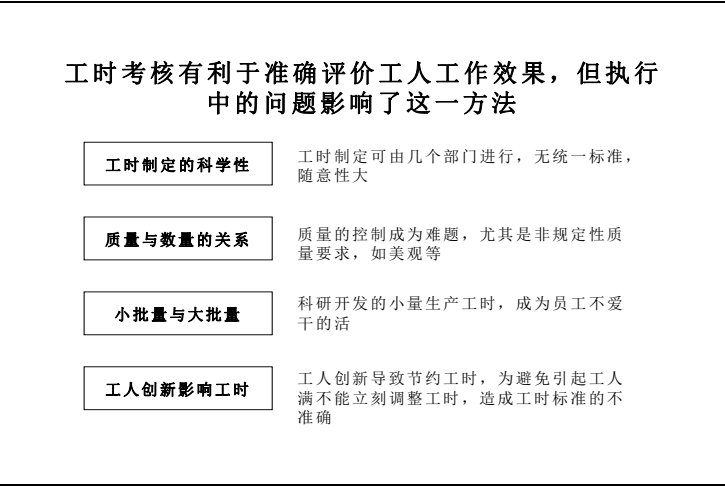


图 13-42

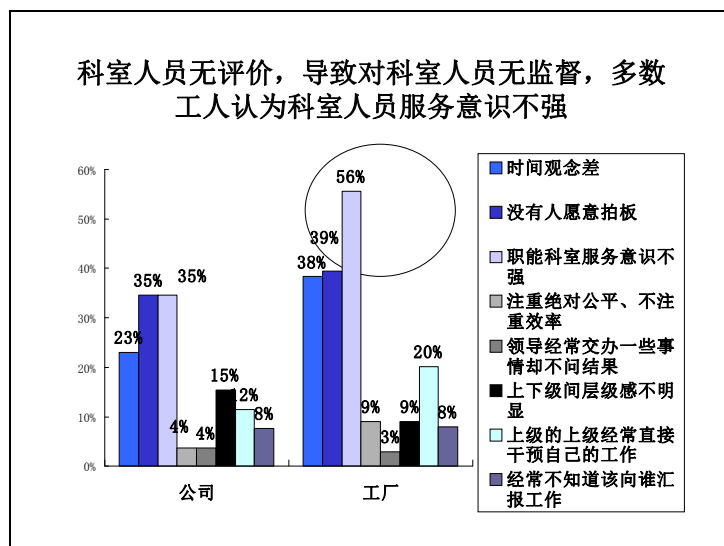


图 13-43

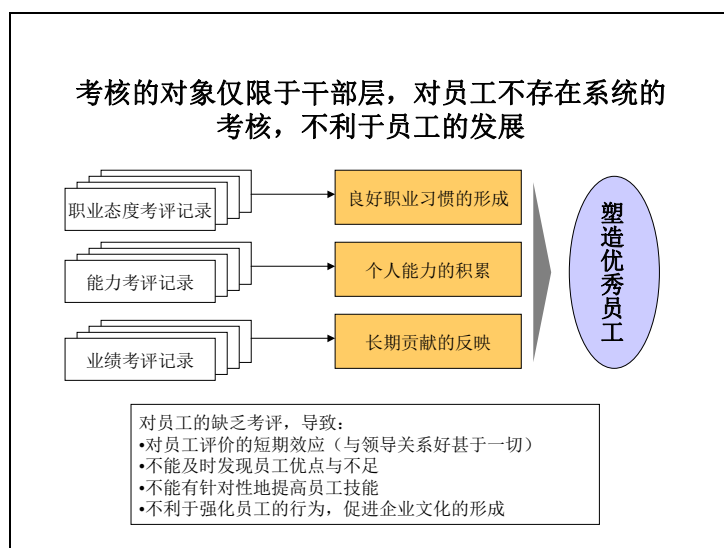


图 13-44

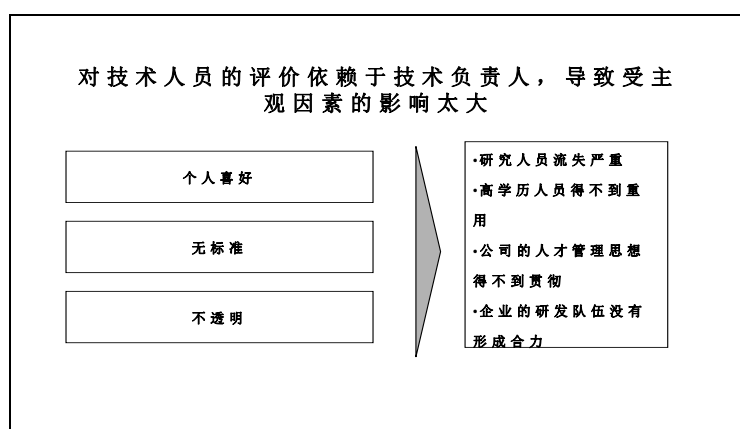


图 13-45

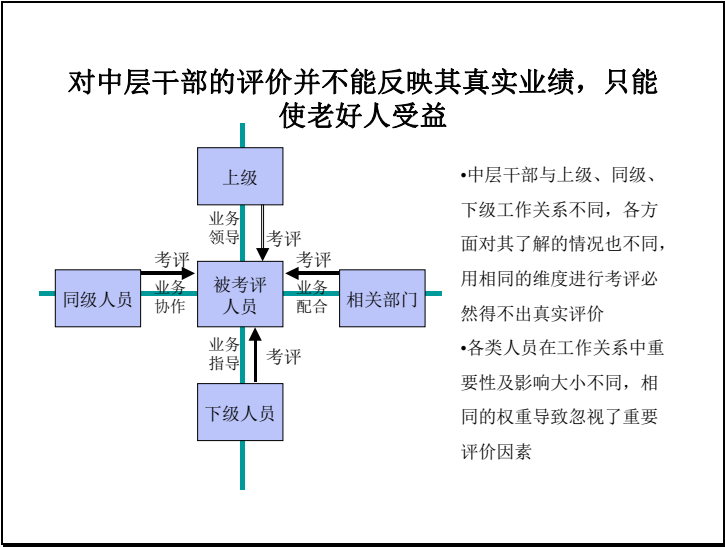


图 13-46

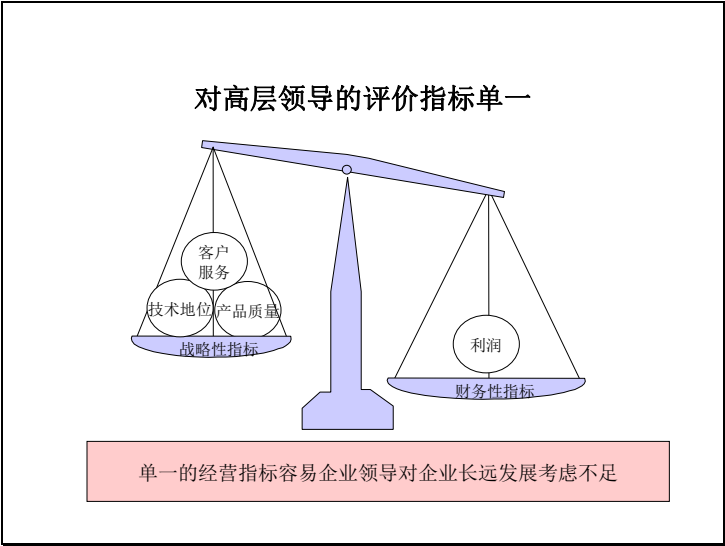


图 13-47

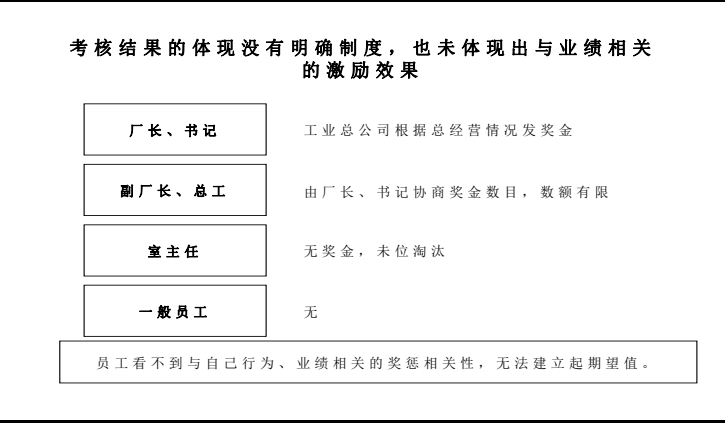


图 13-48



A公司评价情况	
	考评方法
职能管理人员	总经理评价
营销人员	总经理评价
技术人员	总经理评价
中层干部	总经理评价
副总	总经理评价
总经理	董事会考核经营指标

图 13-49

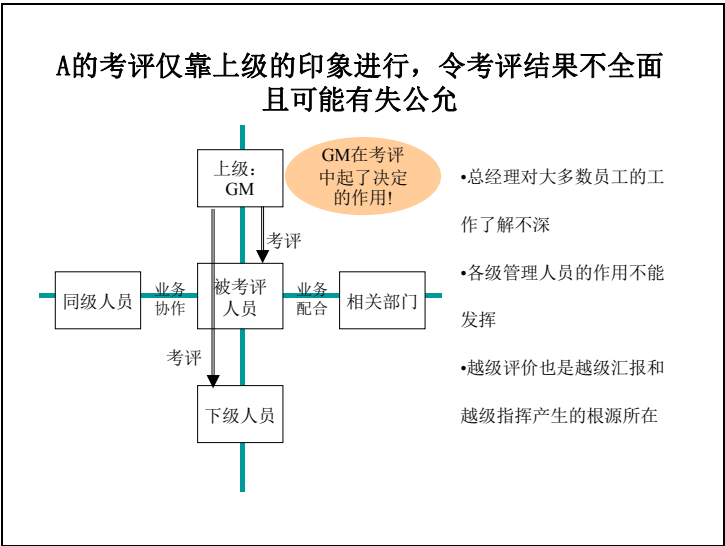


图 13-50

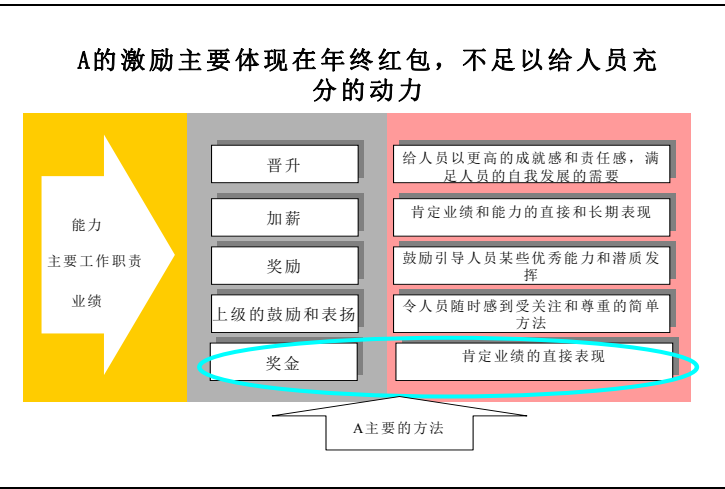


图 13-51

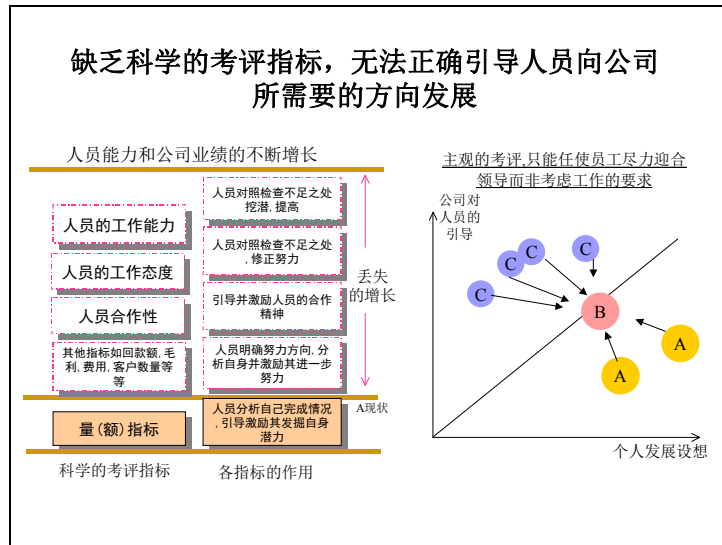


图 13-51

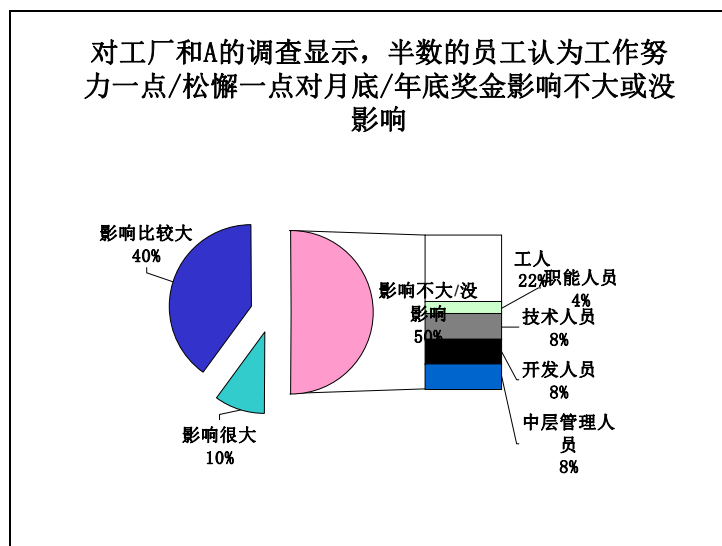


图 13-52

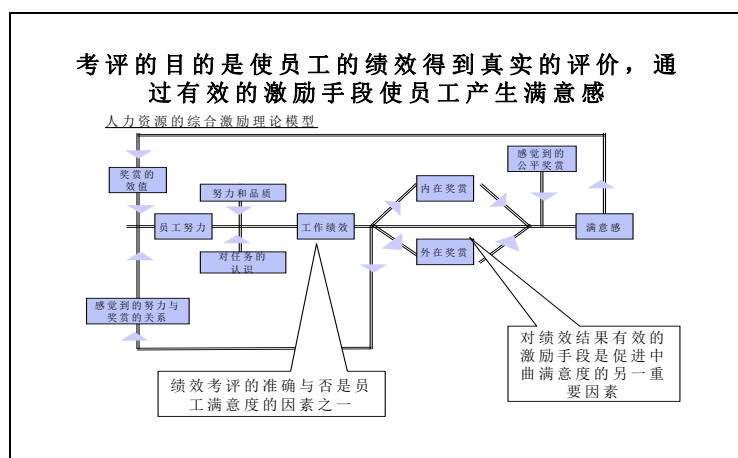


图 13-53

## 第五节 薪酬诊断

### 一、思路

报告通过大量的统计数据反映了员工对于薪酬体制的意见，从此折射出 A 公司薪酬管理方面的问题。

### 二、主要结论

工厂薪酬福利体系构成为技能工资、岗位工资、生产奖和其他，技能工资基本根据工龄决定，没有体现技能的差异；岗位工资没有体现岗位价值的不同，只要是级别相同，岗位工资就相同；生产奖实际是工时工资，管理人员按平均工时乘以系数发放；效益工资和补贴不论岗位相差无几。薪酬福利制度完全没有体现出公平和激励。

公司的薪酬体制是典型的“拍脑袋”决定和“大锅饭”体制。调查显示，在内部公平感方面与内部其他人相比，超过七成（72%）的员工对目前的收入水平不满意；在外部公平感方面与在外单位的同学、朋友相比，近八成（79%）的员工对目前的收入水平不满意；在自我公平感方面与工作的付出相比，超过八成（84%）的员工对目前的收入水平不满意。

大部分员工认可大级差、以价值为基础等现代薪酬设计理念。

图 13-54 至图 13-80 是报告“薪酬”部分的内容节选。

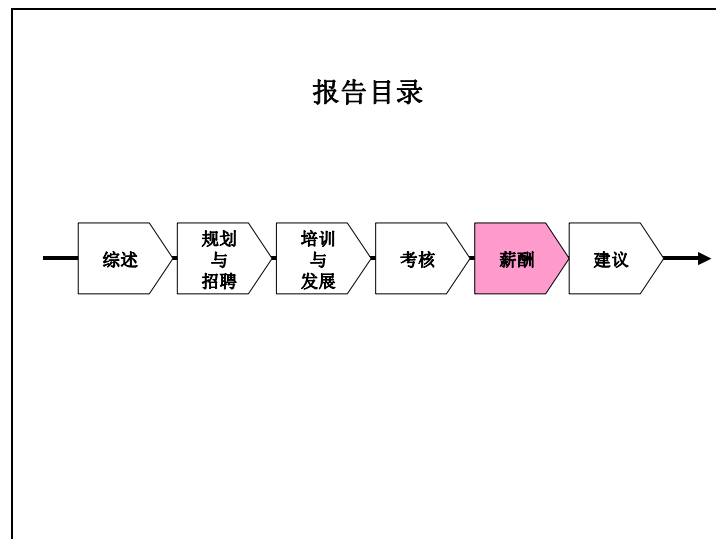


图 13-54

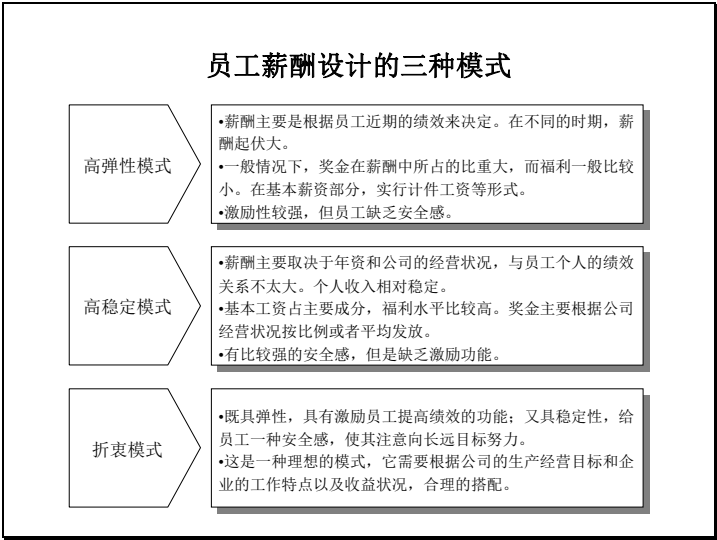


图 13-55

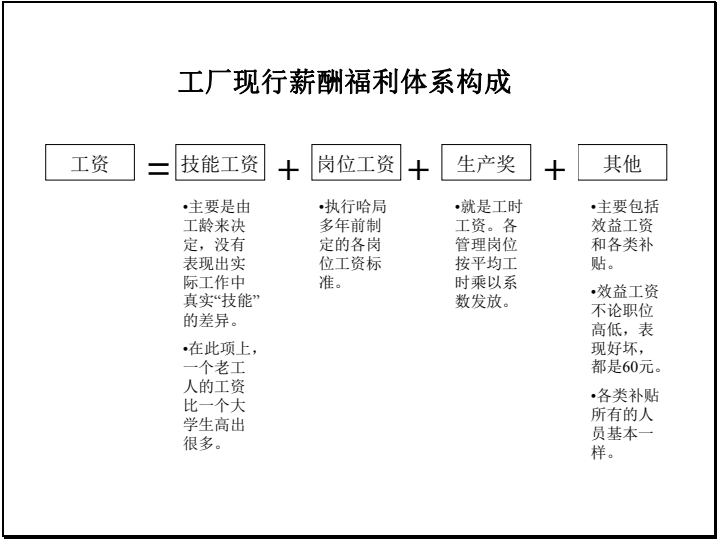


图 13-56

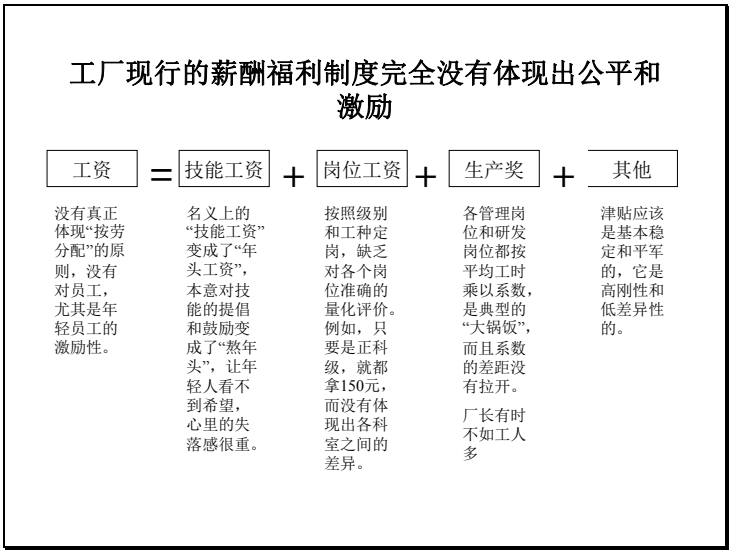


图 13-57

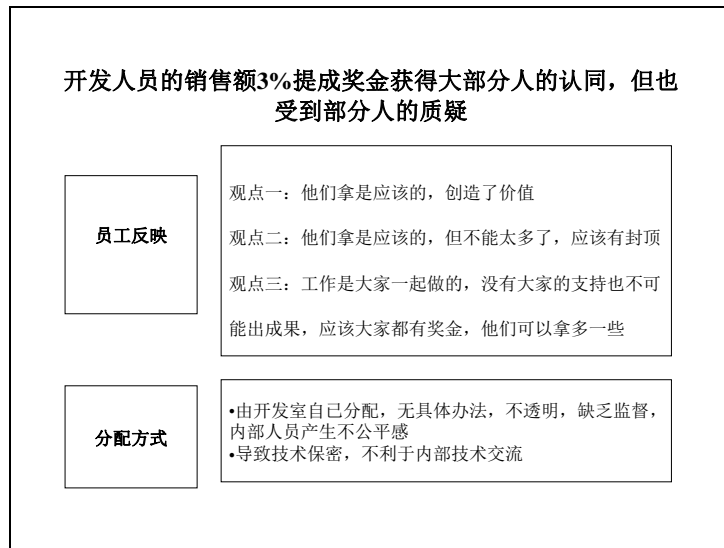


图 13-58

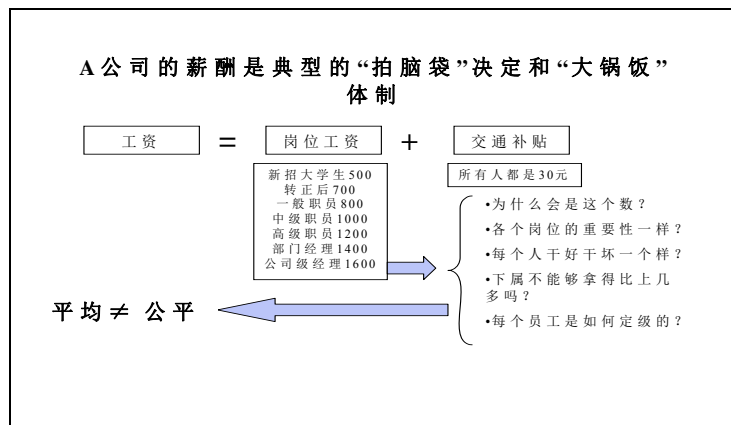


图 13-59

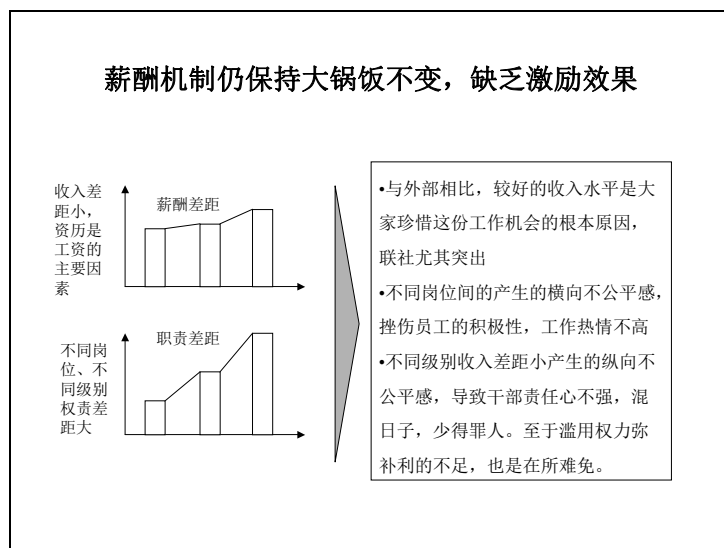


图 13-60

内部公平感：与内部其他人相比，超过七成的员工对目前的收入水平不满意

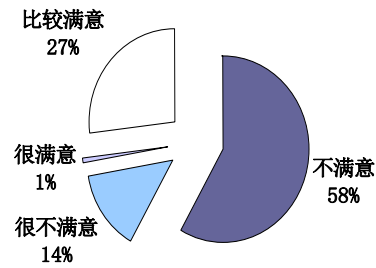


图 13-61

外部公平感：与在外单位的同学、朋友相比，近八成的员工对目前的收入水平不满意

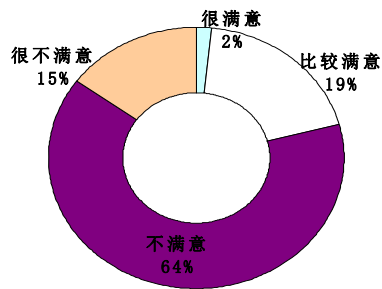


图 13-62

自我公平感：与工作的付出相比，超过八成的员工对目前的收入水平不满意

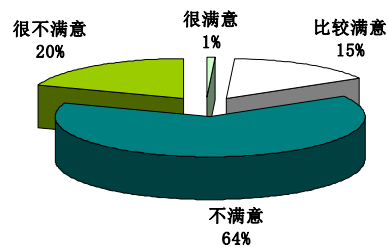


图 13-63

横向公平：工人认为工人的工资水平低，研发、科室、管理人员工资水平高，营销人员工资水平合适

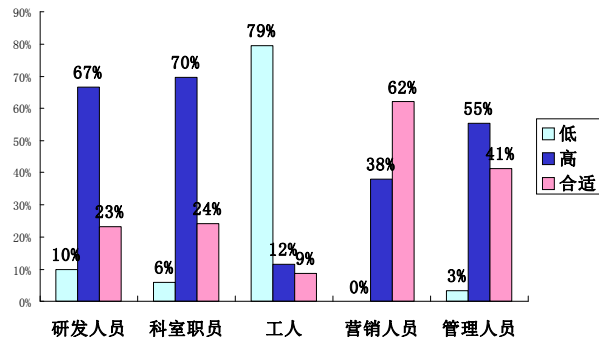


图 13-64

横向公平：科室职员认为研发、营销和管理人员工资水平合适，科室职员和工人工资水平低

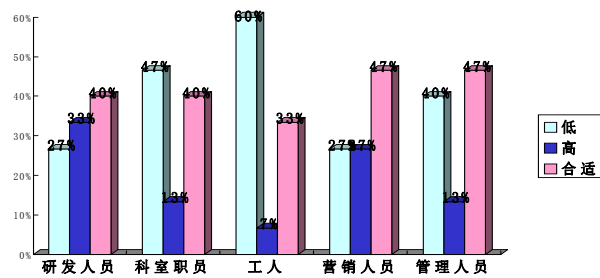
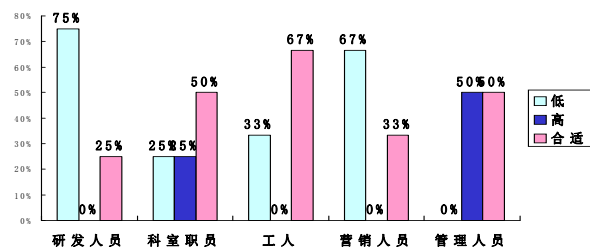


图 13-65

横向公平：研发人员认为研发和营销人员工资水平低，科室职员和工人工资水平合适，各有五成的研发人员认为管理人员工资水平高或合适



近几年研发人员高流动率表明，研发人员的薪酬是值得重点研究的问题

图 13-66

横向公平：营销人员全部认为自己的工资水平低，研发、工人、管理人员工资水平合适，各有五成的营销人员认为科室职员工资水平低或合适

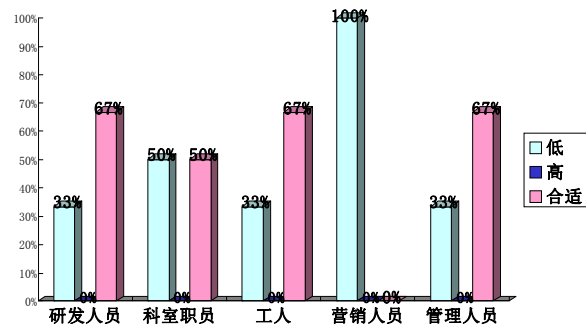


图 13-67

横向公平：管理人员认为公司各类人员的工资水平都低，尤其是管理、营销和科室人员

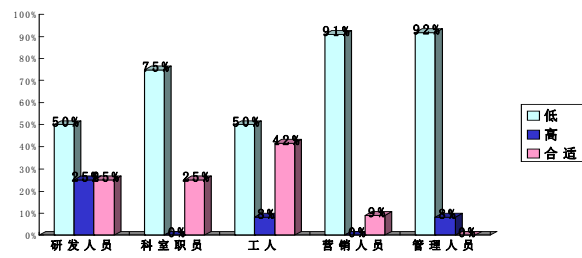


图 13-68

超过六成的员工认为物质奖励能起到对员工充分的激励作用

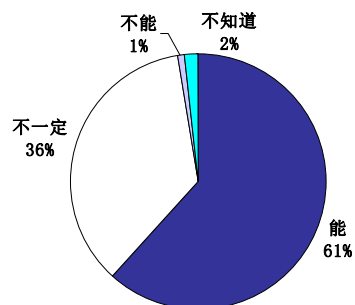
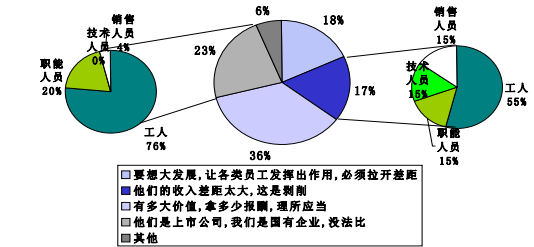


图 13-69



对于拉大差距，大部分员工已能接受，但仍有相当一部分员工不能理解

对于某上市公司管理层，主要技术、销售人员拿高额年薪的现象，员工认为



访谈中，大部分员工认为，在目前职责状况下，最高与最低收入差距在二至四倍可以接受，十倍以上的接受度低；在申明强调管理者责任前提下，相当多人赞同拉开更大差距。

图 13-70

员工一方面普遍认为谁为企业创造的价值高，谁就应该获得的报酬高，但另一方面，尤其是工人认为大家都一样努力工作，就应该获得相同的报酬，不管是技术人员、管理人员还是工人

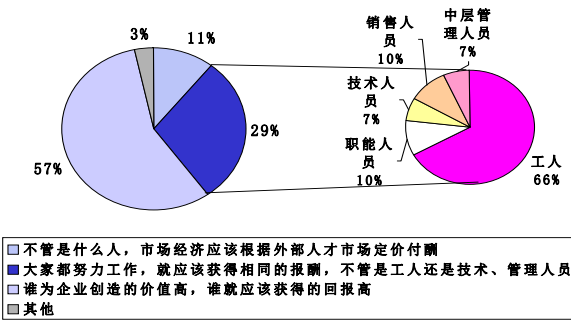


图 13-80

A人力资源中存在的问题总结

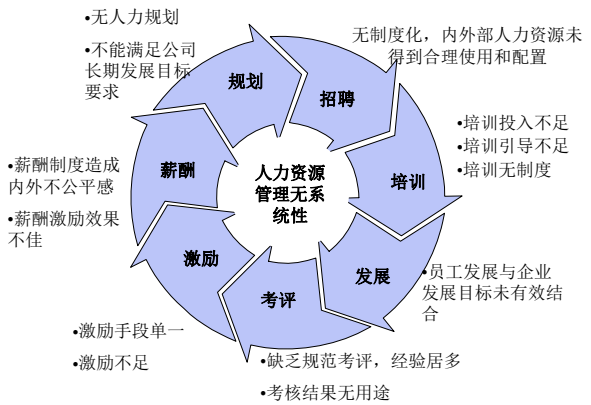


图 13-80

## 第六节 人力资源管理建议

### 一、思路

依据呈现的问题，针对性地给出具体改进办法。

### 二、主要结论

初步提出如下人力资源管理的建议：

- （一）加强人力资源规划，从公司长远发展角度建设员工队伍，根据公司的经营目标，制定相应的人力资源措施。
- （二）规范招聘制度，建立公司“优良雇主”形象，采用严格的招聘程序。
- （三）建立员工发展制度，与完善培训体系，引导人力资源开发。
- （四）对人员的主动引导，协调人员的个人能力发展与公司需要。在公司制定职能人员发展途径、技术人员发展途径、营销人员发展途径以及工人的发展途径，引导各类人员按照公司要求不断提高自己能力。
- （五）建立一套完善的绩效考评体系，综合考评各类人员的能力、业绩和主要工作职责等方面，作为各类人员奖金、晋级等的依据；对总经理的考核应采取董事会年度直接考核的方法，除了财务指标，应增加管理改进指标，并将考核结果用于年底奖金的核算；对中高层管理者（总经理除外）的评价应采取季度 360 度的考评方法，考核主体的考核维度及权重各有不同；对研发人员采取季度直接上级和同事考核方法，考核主体的考核维度及权重各有不同；对工人、一般职员的评价应采取按月直接上级考评方法，一般职员考核业绩态度和能力，工人考核完成工作数量、质量和纪律遵守情况；对营销人员的评价应采取季度直接上级考评方法，考核内容为业绩、态度和能力三个方面，每一方面都由具体的指标。
- （六）在满足公司发展的前提下实现公平、合理，通过岗位评价实现内部公平、通过外部薪酬调查实现外部公平、通过业绩考核实现自我公平；采取保守的薪酬政策，平稳过渡，逐步拉开差距、逐步提高工资水平、逐步提高浮动工资比例。薪酬包括工资和奖金，工资包括基本工资与浮动工资，基本工资包括岗位工资和年功工资；奖金包括年终红包和特殊贡献奖。年终红包分配考虑三个主要方面：公司目标完成情况、部门目标完成情况和个人年度业绩评估结果，特殊贡献奖由总经理办公会确定。

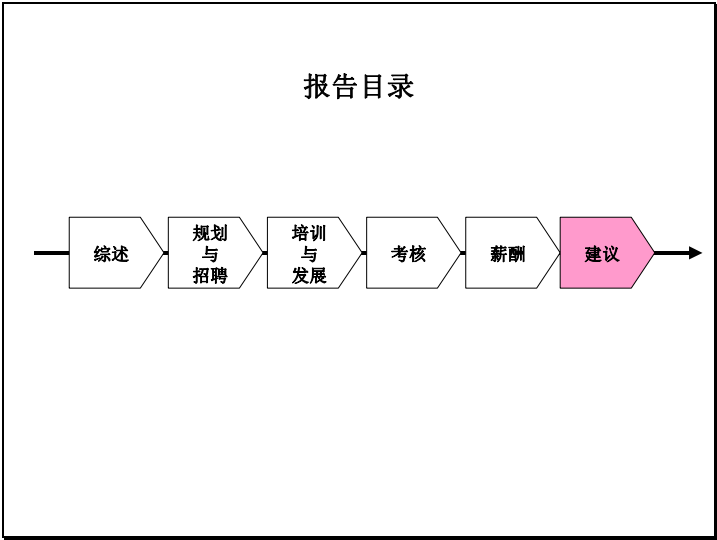


图 13-81

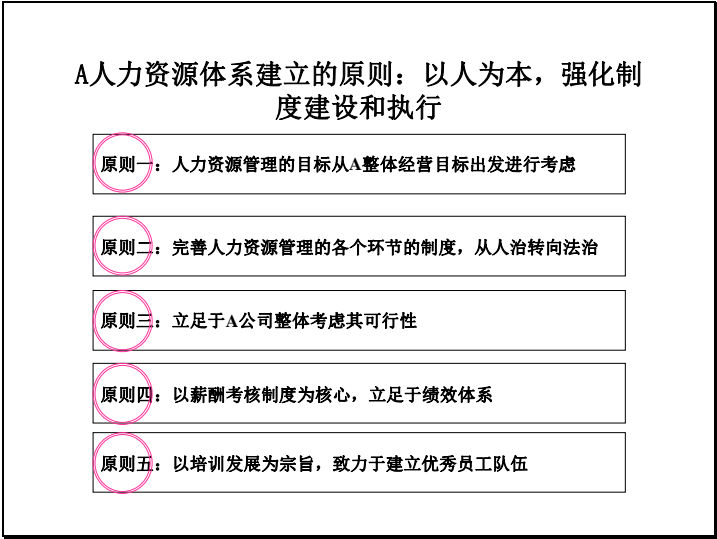


图 13-82

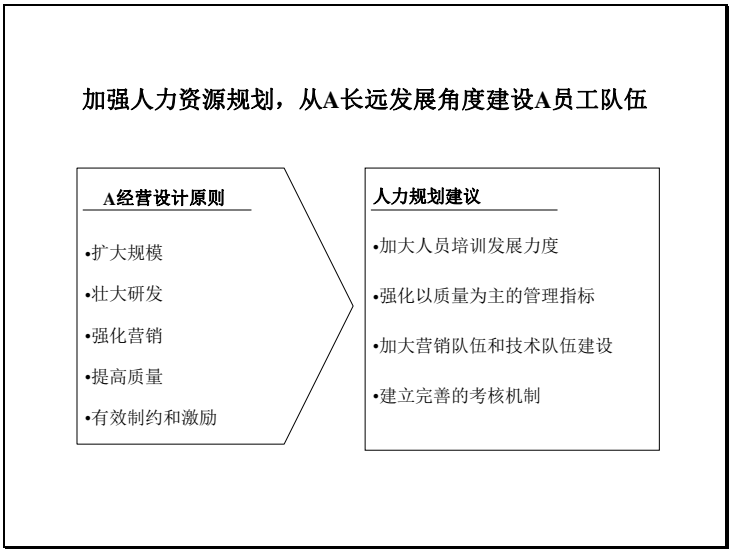


图 13-83

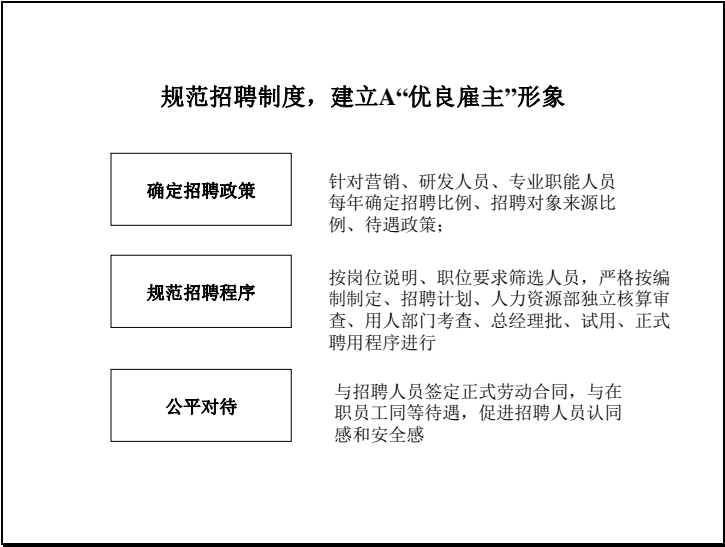


图 13-84

**建立员工发展制度，与完善培训体系，引导人力资源开发**

培训人员	培训内容	培训方式	培训目标
中高层管理者	领导艺术，财务管理，沟通能力	MBA教育 专项培训讲座 同业交流	职业经理人
职能管理人员	管理思想和专业知识培训	MBA教育，自我学习和 管理培训班	职业化管理水平
营销人员	产品知识、销售技能和服务规范的培训	专项讲座、交流、 案案例讨论	高超的销售技能和服务水平
研发人员	项目管理能力，专业技术能力和综合技术能力	脱产学习、定期技术 交流、轮岗	成为研发骨干，技术带头人
工人	各项技术技能	技术比武、轮岗	达到综合专业技能要求

图 13-85

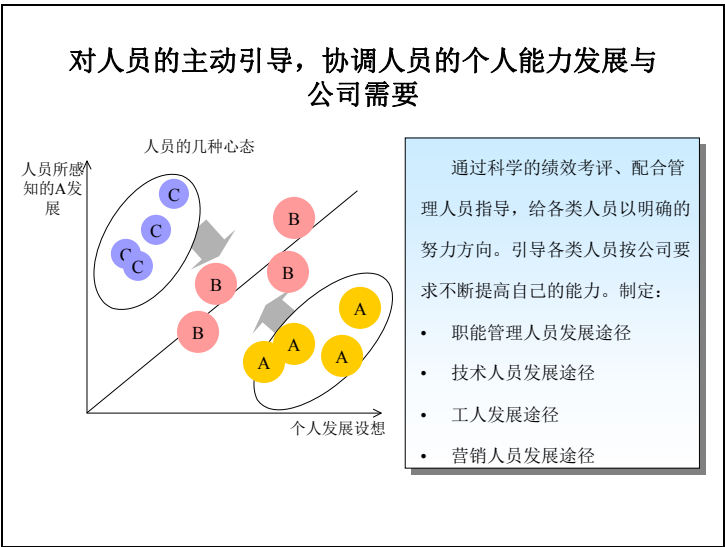


图 13-86

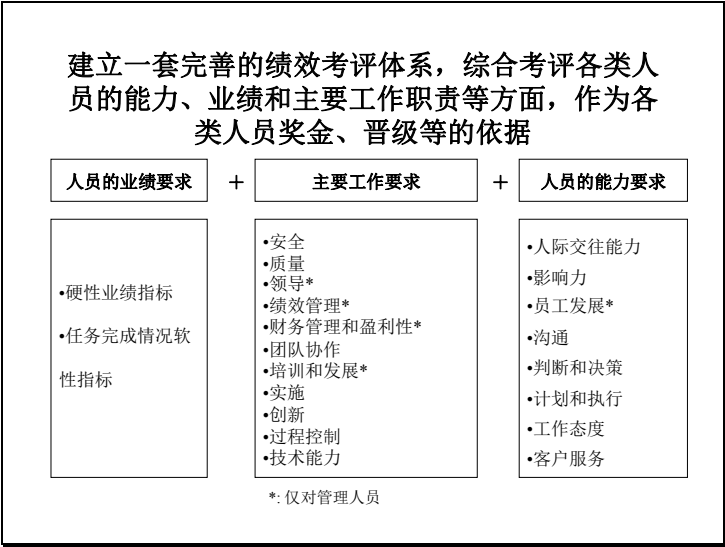


图 13-87

对各类人员的的绩效考评和薪酬体系必须体现出特点

	工作特点	考核要点	报偿组合
管理人员	工作效果难以单个评价，难以量化	履职情况 技能提高	固定工资加浮动工资
营销人员	工作效果可阶段性量化	收入 费用控制	基本工资加佣金
技术人员	工作成效难以阶段性量化和评价，只有在最终结果中体现	技术规范，技术成果	较高的基本工资加开发奖金
工人	工作成果可具体量化，工作价值直接评估	工作量 工作质量	计件工资

图 13-88

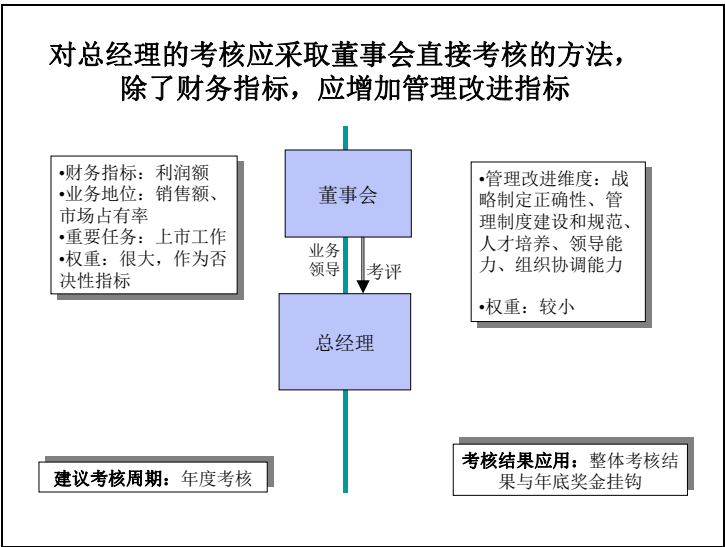


图 13-89

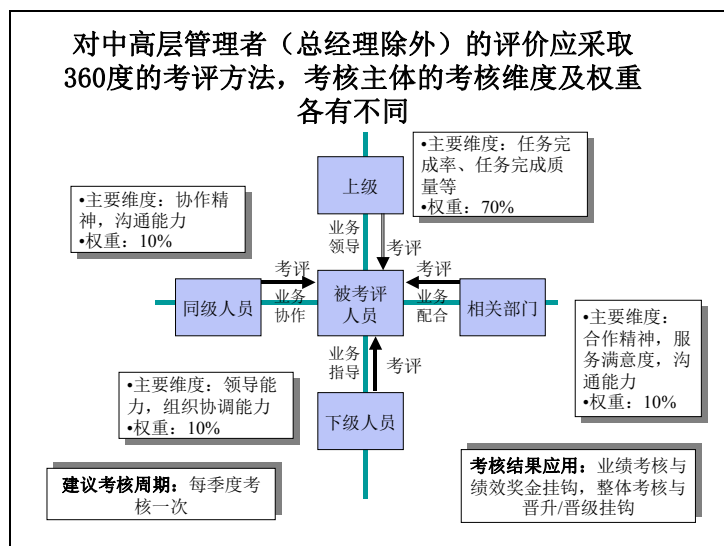


图 13-90

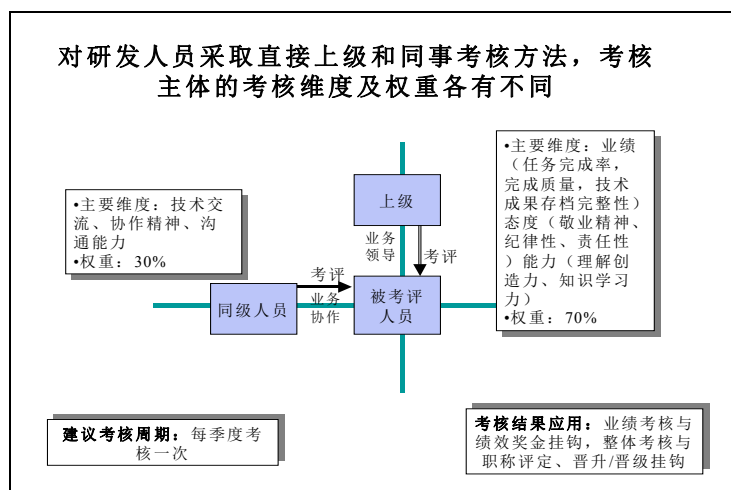


图 13-91

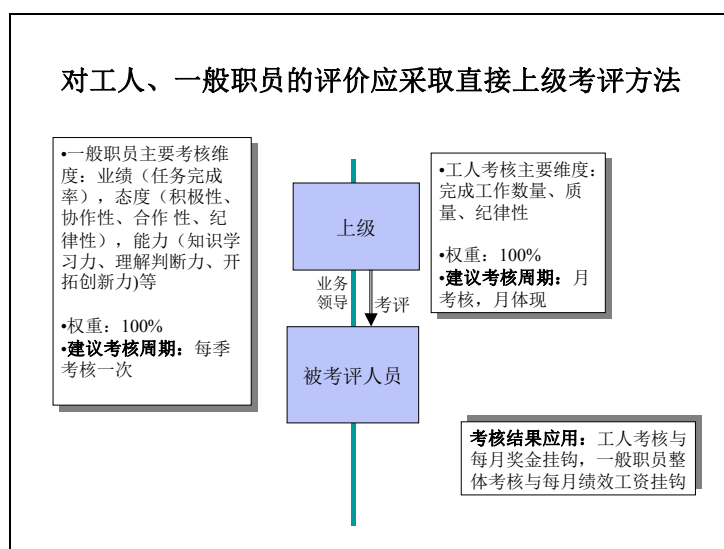


图 13-92

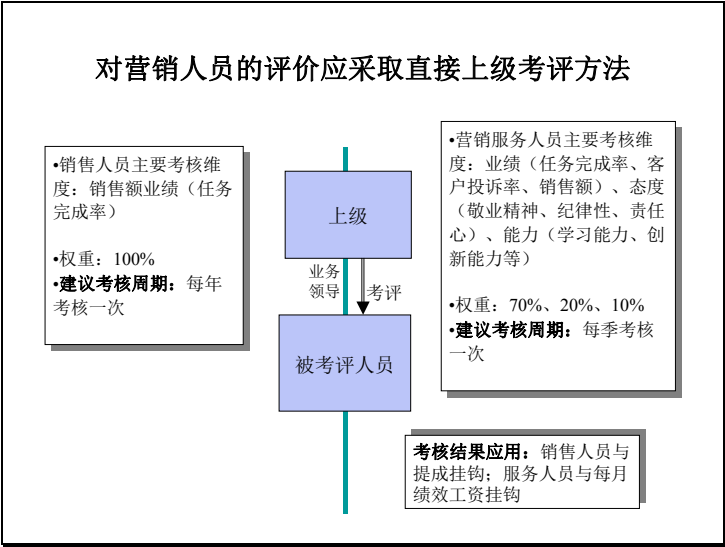


图 13-93

**绩效考评的方式：月度评估和年终绩效评估相结合**

	考评指标	考评方法	目的
月/季考评	•主要工作职责履行 •人员的能力提高	•每月对照评估表评分 •每季度上级给人员评分，反馈给人员	引导员工自我调节行为
年终考评	•人员业绩 •主要职责履行情况 •人员能力	•人员对照手册自评 •上级给人员评估并反馈给人员，制订来年发展计划	做为员工发展的主要参考

图 13-94

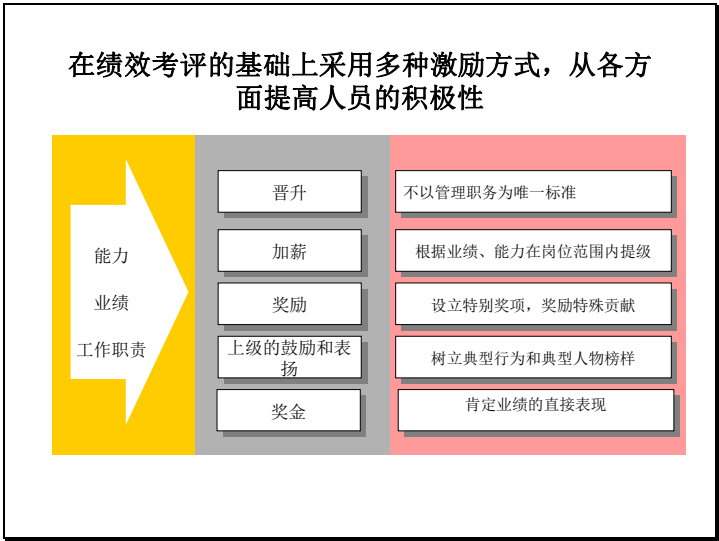


图 13-95

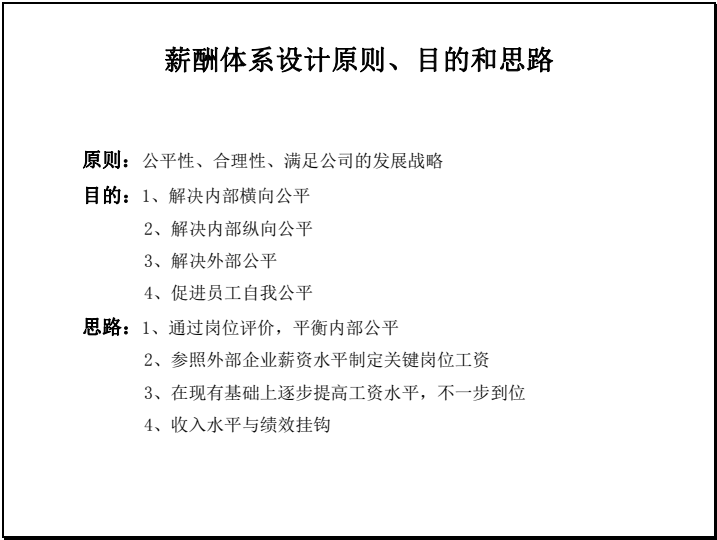


图 13-96

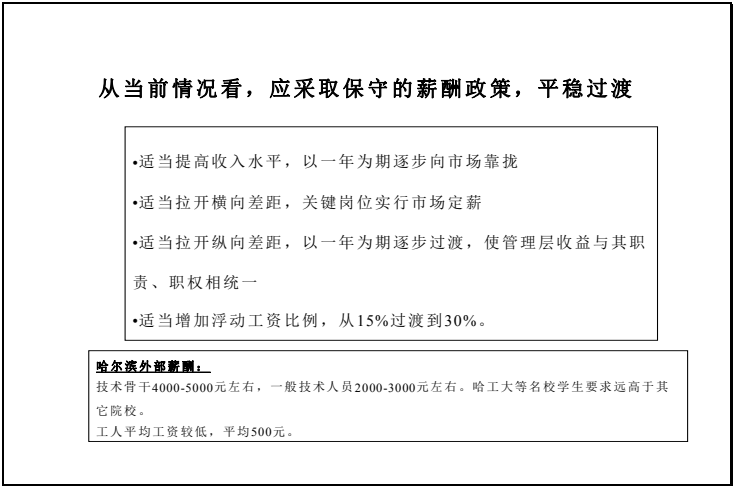


图 13-96

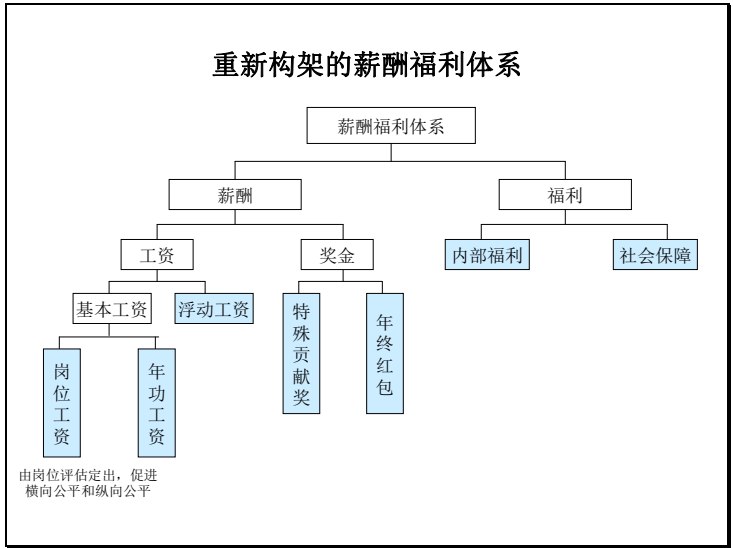


图 13-97



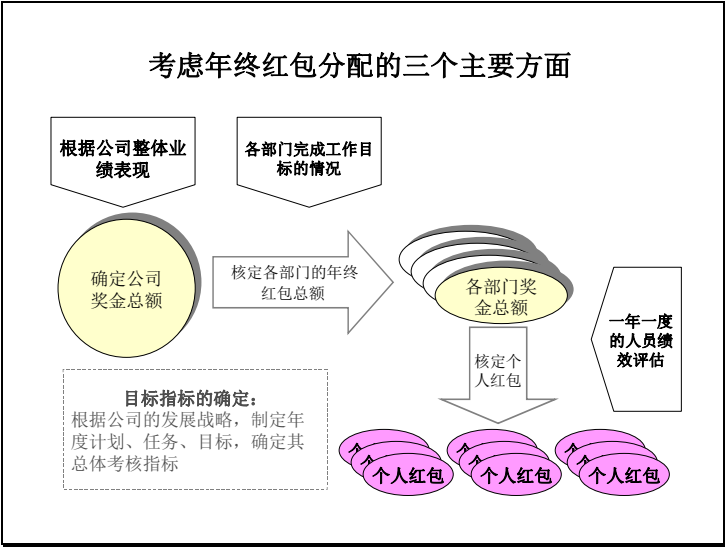


图 13-98

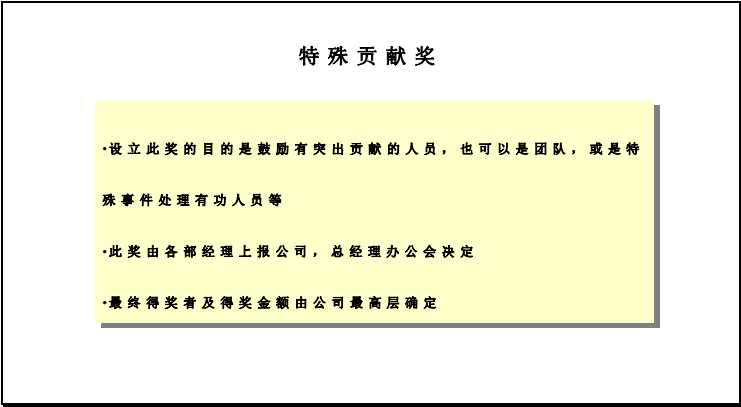


图 13-99

## 第十四章 人力资源管理制度

明确了 A 公司人力资源管理方面存在的问题，提出了切实可行的改进建议之后，必须制定一系列完善的制度来落实改进建议。A 公司的人力资源管理制度包括五个部分，有招聘制度、培训制度、考评制度、员工职业发展制度、薪酬制度。招聘制度规定了招聘需求的制定、招聘政策和招聘程序。培训制度规定了培训的组织实施过程、职前教育管理办法、岗位技能培训管理办法、外派培训管理办法等。考评制度规定了不同人员的考评主体、考评周期、考评内容、考评程序等。员工职业发展制度规定了不同职务类型员工的职务评审方法，为员工发展提供了多种通道。薪酬制度规定了公司的工资体系、不同人员的工资制度、奖金分配以及其他福利措施。这些制度几乎涵盖了人力资源制度的所有方面，具有极高的借鉴意义。

## 第一节 招聘制度

### A 公司招聘制度

人才招聘和录用是公司为了自身发展及时获取所需各类人才的重要途径和手段。招聘录用要补充有较好素质和能给公司带来价值的新员工。

#### 第一章 招聘需求

第一条 缺员的补充。因员工异动，按规定编制需要补充。如因员工调动、退休、晋升等原因。

第二条 突发的人员需求。因不可预料的业务、工作变化而急需的特殊技能人员。如技术变革、或引进新工艺等。

第三条 扩大编制。因公司发展壮大，而需扩大现有的人员规模及编制。

第四条 储备人才。为了促进公司目标的实现，而需储备一定数量的各类专门人才。如大学毕业生、专门技术人员等。

#### 第二章 招聘政策

##### 第一条 招聘工作原则

- 1、公开平等竞争，杜绝任何以权谋私、假公济私和任人唯亲的现象。
- 2、考用一致的原则，考试合格者方予试用，试用合格者才能聘用。
- 3、择优录取。

第二条 人才招聘规范化。人才招聘要经过招聘程序进行，对于聘用人员要签订劳动合同，与现有员工在薪酬、考评、培训等方面同等对待。

##### 第三条 招聘方式：

人才招聘有内部招聘与外部招聘两种。

内部招聘。内部优先征聘，一方面是公司解决内部富余人员的途径，另一方面使得员工获得与个人职业发展一致的工作岗位。

外部招聘：可通过广告、参加招聘会、网站公布、职业介绍所和同业推荐等形式从外部招聘。

职位空缺时，应先考虑内部人员，在没有合适人选时，考虑外部招聘。

第四条 外部人员进入比例每年控制在 3%—5%，外部招聘的岗位主要是技术人员及职能管理人员。

第五条 外部聘用人员的条件要求：思想品德端正、遵纪守法、事业心强、吃苦耐劳、身体健康；专业知识、业务能力强，综合素质高。

第六条 人才竞争手段：

- 1、待遇吸引，提供高于同行业的薪酬待遇；
- 2、提供更多的培训和提升的机会。
- 3、企业文化感召，倡导一种尊重知识、尊重人才、以人为本的企业文化。

### 第三章 招聘程序

第一条 招聘需求。

1、每年人力资源部根据公司的发展战略和年度经营计划进行人员需求预测，内外部人员供给情况进行人员供给预测，制定公司人力资源规划和费用计划，报总经理办公会审批。

2、各用人部门应于每季度最后一个月初提出人员调整计划，报人力资源部。

第二条 招聘申报手续。

1、以各用人部门为单位，在确认本部门内无横向调剂人员的可能性后，报主管副总审批后，填写《员工需求申报表》报人力资源部，如系新岗位需同时附上《岗位说明书》。

2、人力资源部认真审核该职位的工作性质、等级以及部门人员编制计划等，提出采用公司内部招聘或对外招聘的建议，并填写《各部门人员需求计划表》报总经理审批。

第三条 内部招聘程序

1、人力资源部根据工作说明书，拟定发布内部招聘公告。发布的方式包括在公司内部网上通知、公告栏发布、内部招聘文件等形式，内部招聘公告要尽可能传达到每一个正式员工

2、所有的正式员工都可向人力资源部提出应聘申请。应聘员工应先向本部门经理提出应聘意愿，本部门经理同意并报主管副总同意后，向人力资源部提出应聘申请。

3、人力资源部根据职务说明书要求进行初步筛选。对初步筛选合格者，人力资源部组织用人部门进行评审。

4、人力资源部将评审通过者名单报经总经理审批。审批通过后，中聘者办理原部门工作交接手续，到用人部门报到，正式上岗。

第四条 外部招聘程序

1、报名：应聘人员持身份证、学历证、资格证原件及复印件、1寸免冠照片到公司人力资源部报名填写《求职申请表》。

2、若符合条件的报名人数不足，则需削减招聘名额，招聘人数不得超过复试人数的一半。

### 3、甄选程序

人力资源部根据岗位说明书条件要求，审查求职者的个人简历和求职表，进行初步筛选，对符合要求者通知参加笔试。

由人力资源部组织有关人员设计笔试试题，着重对应聘人员的学识、智力、心理、综合分析能力等进行测评，对合格人员通知面试。

人力资源部通过与应聘人员面谈，考察应聘者的工作态度、求职动机、沟通能力、应变能力、综合能力等，对合格者通知复试。

由用人部门负责对面试合格者复试，主要对应聘者的岗位专业技能、岗位知识学习学习能力、实际解决问题能力、团队合作精神进行考察。

对于复试合格者，用人部门主管副总经理根据实际录用人数确定最后人选。

人力资源部组织对已合格应聘人员进行体格检查，体检不合格者取消录用资格。人力资源部对体检合格人员的经历、背景及以前工作表现情况进行核实，弄虚作假者取消录用资格。

核实无误后，人力资源部报总经理审批后，通知被录用人员前来报到，并通知用人部门接收。

### 第五条 试用

1、试用的目的在于补救甄选中的偏差。

2、试用员工上岗前，须参加岗前培训，合格后才能上岗。

3、用人部门负责人有义务对新进入人员进行上岗引导，并确定一名直接负责人管理其行为，承担其行为责任。

4、公司新进员工试用期为3个月。特殊人才经总经理批准可免于或缩短试用期。

5、试用期满后，其直接主管部门应严格对照《岗位说明书》在《试用员工评核表》上详细列出考核意见，并明确以下事项后报人力资源部审核：

①胜任现职，同意转正。

②不能胜任，予以辞退。

③无法判断，希延长试用期（最多延长3个月）。

6、试用期间，新员工若有严重违规行为或能力明显不足者，试用部门应在《试用员工评核表》上陈述事实与理由报人力资源部审核后立即辞退。

7、凡需延长试用期限，其直接主管与部级负责人应详述原因，经人力资源部审核后办理延期试用手续，补发下期《试用员工评核表》。

8、对在工作中表现突出者，可提前转正。提前转正需由本人提出书面申请并陈述有关工作实绩，试用部门直接主管与部级负责人在《试用员工评核表》上详述考核意见并附上工作业

绩材料，经人力资源部审核后办理转正手续。提前转正必需具备如下条件：

- ①试用期满1月以上；
- ②试用期间无迟到、早退、因私外出、事假一天以上（含一天）记录；
- ③工作积极主动，工作量饱满，工作实绩显著。

9、员工试用期考勤规定如下（3个月内）：

- ①事假超过五天者应予辞退；
- ②病假达七天者应予辞退；
- ③有旷工记录或迟到、早退达3次者应予辞退。

#### 第六条 最终聘用

1、新进人员试用期满后，由其直接主管与部门负责人在《员工试用评核表》上详列考核意见（应对照岗位说明书），报人力资源部审核。如确认其胜任现职，则予正式聘用；如认为尚需延长试用期，则酌情延长；如确属不能胜任或有其他违规行为，则予以辞退。

2、对试用合格者在出具原单位离职证明或相关证明后（如有特例须有总经理批准，否则继续按试用人员对待），由人力资源部代表公司与其签定聘用合同，并填写《员工履历表》。从正式聘用之日起，享受公司同类人员待遇。

#### 破格录用特殊人才及薪酬特批程序

1、对于公司急需的特殊人才（如高级技术人才、高级管理人才和高级市场专家），可不经人力资源部的初试和面试甄选小组的复试。由人力资源部负责搜集、核实及传递高级人才相关信息和初步筛选，由总经理办公会直接进行面试，综合评定。

2、对于特殊人才可采取特殊薪酬政策。薪酬水平参考职位说明书，与应聘者商定具体数额，经总经理批准后执行。

3、特殊人才需经试用期考核，由总经理办公会对考核报告进行审议。通过后，由人力资源部代表公司与其签定聘用合同，正式聘用。

表 14-1：招聘筛选表

	核对应聘者资料	组织各种形式的笔试	初试	复试
目的	排除明显不合格者	测评应聘者的基本知识、基本能力、基本素质	考察应聘者谈吐，气质、敬业精神、综合运用知识能力	综合评定应聘人员是否胜任岗位工作
考察内容	学历、工作背景、健康状况等	智力、心理、基本知识、书面表达能力、综合分析能力等	外形、求职动机、工作态度、口头表达能力、沟通能力、应变能力、综合能力、薪酬要求等	岗位专业技能、岗位知识学习能力、解决问题能力、团队合作精神等
筛选主体	人力资源部门	人力资源部门	人力资源部门	用人部门主管副总、用人部门、外部专家测评小组（人力资源部组织、协助）

表 14-2：应聘人员初试评价表

姓名		性别		年龄		应聘岗位	
学历			专业			户口所在地	
形 象							
仪 表		<input type="checkbox"/> 衣冠讲究 <input type="checkbox"/> 整洁一般 <input type="checkbox"/> 随便懒散		态 度		<input type="checkbox"/> 大方得体 <input type="checkbox"/> 傲慢 <input type="checkbox"/> 拘谨	
语 言		<input type="checkbox"/> 表达清晰 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 含糊不清		精神面貌与健康状况		<input type="checkbox"/> 佳 <input type="checkbox"/> 一般 <input type="checkbox"/> 差	
直观印象		面试人：					
能 力							
口头表达能力							
沟通能力							
应变能力							
综合能力		面试人：					
备 注							
其 他							
求职动机							
工作态度							
薪酬要求							
综合评价		面试人：					
备 注							

表 14-3：应聘人员综合评价表

	个人背景 分析	笔试 成绩	初试评价	复试评 价	用人部门主管 副总评价
--	------------	----------	------	----------	----------------



分 数					
--------	--	--	--	--	--

## 第二节 培训制度

### A 公司培训制度

#### 第一章 总则

##### 第一节 培训制度的适用范围与培训的重要性

第一条 为提高员工素质，满足公司发展和员工发展需求，创建科技优秀员工队伍，特制定本规定。

第二条 本规定适用于公司全体员工。

##### 第二节 培训的目标与战略

第一条 培训的目标是通过培训不断提高员工的知识水平、工作能力和能动性，把因员工知识、能力不足和态度不积极而产生的人力成本的浪费控制在最小限度，使员工达到自我实现的目标。为企业提供合格的管理人员、技术人员、业务人员和作业人员，最终实现全员持证上岗。

第二条 公司培训战略是全员参与，终生培训。

第三条 公司的培训制度与员工的职业生涯设计相结合，促进公司与个人的共同发展。

第四条 培训方针是自我培训与传授培训相结合；岗位培训与专业培训相结合。

##### 第三节 培训的原则与内容

第一条 公司对员工的培训应该遵循系统性原则、主动性原则、三个面向原则和多样性原则。

1. 系统性原则：员工培训是一个全员性的、全方位的、贯穿员工职业生涯始终的系统性工程。
2. 主动性原则：强调员工参与和互动，发挥员工的主动性。
3. 三个面向原则：员工培训要基于公司经营战略的基础，面向企业、面向市场、面向时代。
4. 多样性原则：员工培训要充分考虑受训对象的层次、类型，考虑培训内容和形式的多样性。

第二条 培训的内容。

1. 员工知识培训。不断实施本专业和相关专业新知识的培训，使员工具备完成本职工作所必需的基本知识和迎接挑战所需的新知识。
2. 员工技能培训。不断实施岗位职责、工艺规范、操作规程的培训，使员工掌握完成本职工作所必备的技能。
3. 员工态度培训。不断实施心理学、人际关系学、社会学、价值观的培训，建立公司与员工之间的相互信任，使员工具有自我实现的需求。

#### **第四节 培训的组织策划**

- 第一条 公司人力资源部负责培训活动的统筹、规划。
- 第二条 人力资源部培训主管负责具体的实施和控制。
- 第三条 公司其它各部门人员负责协助人力资源部进行培训的实施、稽核以及异常情况的追踪，同时在公司整体培训计划下组织好本部门内部的培训。

#### **第五节 受训者的权利与义务**

- 第一条 在不影响本职工作的前提下，员工有权利要求参加学历教育或者公司内部举办的各类培训。
- 第二条 经批准进行培训的员工有权利享受公司为受训员工提供的各项待遇。
- 第三条 在培训活动对其工作不产生重大影响范围内，被指定的员工有义务参加培训，并坚持到结束，达到培训要求的效果。
- 第四条 培训活动结束后，员工有义务把所学知识和技能运用到日常业务中。
- 第五条 员工自我培训一般只能利用业余时间，如确需占用工作时间参加培训的，须凭培训部门的有效证明，经所在部门和人力资源部批准后，可做公假处理。
- 第六条 参加公司举办的各类培训后，受训人员根据签定的培训合同必须继续在公司至少服务完规定的年限。如要离开，须按培训结束后合同规定服务年限直线递减的原则，对公司支付的培训费用进行赔偿。
- 第七条 员工脱产培训期间，不能解除或终止劳动合同，如合同在培训期间到期，则须续签一定年限的劳动合同，其生效期为前一份合同期满之日，而且要保证培训结束后至少有3年的合同期。该要求对已到法定退休年龄者例外。

第八条 参加时间在半年以上或个人培训费用支出在 1000 元以上的各类培训时，员工须与公司签订培训合同。

## 第六节 培训形式与方法

第一条 公司的培训形式包括公司内部培训、外派培训和员工自我培训。内部培训又分为员工职前教育、岗位技能培训和员工态度培训。

第二条 职前教育：凡公司新入职人员均应参加职前教育，使新入职人员了解公司的企业文化、经营理念、公司发展历程、产品概要、管理规范等方面内容。职前教育由人力资源部负责统一组织、实施、评估。详见《职前教育管理办法》。

第三条 岗位技能培训：根据公司的发展规划及各部门工作的需求，按专业分工不同对员工进行岗位技能培训。岗位技能培训由人力资源部协同各其他部门共同进行规划与执行，由各部门提出年度岗位技能培训计划，报人力资源部，再将其汇总呈报总经理核准后由人力资源部根据需求统筹安排实施。详见《岗位技能培训管理办法》。

第四条 员工态度培训：根据公司的发展及公司目前的现状，由公司各部门提出对员工态度进行培训的需求计划，报人力资源部，再将其汇总呈报总经理核准后由人力资源部根据需求统筹安排实施。

第五条 岗位轮换培训：根据工作需要，公司原有从业人员调换工作岗位时，按新岗位要求，对其实施的岗位技能培训。转岗培训可视为员工职前教育和岗位技能培训的结合。

第六条 部门内部培训：部门内部培训由各部门根据实际工作中需要，对员工进行小规模、灵活实用的培训。部门内部培训由各部门组织，定期向人力资源部汇报培训情况。各部门进行部门内部培训期间，在不影响工作的前提下，尽量不安排参与培训的员工加班或出差。

第七条 外派培训：培训地点在公司以外，包括国内外短期培训，高级经理人海外考察，另外还包括 MBA 课程进修培训、博硕士企业经理人培训等各种学历培训，详见《外派培训管理办法》。

第八条 个人出资培训：由员工个人参加的各类业余教育培训，均属个人出资培训。公司鼓励员工在不影响本职工作的前提下，参加各种业余教育培训活动。员工在接受业余培训期间，各级管理人员可在不影响工作的前提下，尽量不安排加班和出差等工作。员工因考试需占用工作时间，持准考证，经部门负责人批准办理请假手续。

第九条 公司的培训方法包括三种类型：课堂培训、学员自定进度、媒体推动

第十条 课堂培训内容包括：

1. 报告：报告是培训师关于某一专题的讲演，学员只是听讲，与老师的互动性差。报告的质量取决于培训师的水平，所以采用此种方式一定要注意培训师的选择。培训师在讲演时可以多提问，活跃课堂气氛，增加老师与学员的互动程度，此种方法适用于对新知识的培训。
2. 演示：演示是由培训师做正确的示范，学员模仿学习的一种方式。采用此种方式时要注意鼓励学员多模仿，通过在实践中学习，此种方式适用于操作技能培训。
3. 讨论：讨论是学员在一起就某一问题探讨解决方法，由培训师负责控制和引导的一种培训方式。采用此种方式时，培训师要注意控制好讨论的方向和讨论的气氛，不要使讨论偏离预定的目标；不要使讨论变成争论。此种方法适用于学员能力的进一步提高
4. 研讨班：研讨班是由专家或高级管理人员就某一专题进行深入探讨的方法。此方法适用于高层管理人员和高级专家。
5. 角色扮演：角色扮演法是先设计一项任务，完成这项任务需要各种人物出场。培训时，要求员工扮演不同的角色并进入角色情景中，去处理各种问题和矛盾，其他受训员工当观众。当扮演角色的学员表演结束后，“观众”对扮演者完成任务的情况进行评价。运用这种方法，可以帮助学习者站在不同的位置上思考问题，可以体验各类人物的心理感受，训练其自我控制能力和随机应变能力，从而提高管理人员处理各类问题的能力。
6. 情景模拟法：情景模拟法是指在模拟具体工作情景的条件下，通过对被对象的行为加以观察和评估，从而鉴别、预测者的各项能力和潜力。适用于高层企业管理人员。
7. 游戏法：游戏法是指由两个或更多的参与者在遵守一定规则的前提下，相互竞争并达到预期目标的方法。游戏的形式取决于游戏的内容，通常游戏中含有竞赛和变革的内容。游戏只是手段，目的是培养学员的各种能力。

第十一条 学员自定进度内容包括：

1. 练习手册：由培训部门负责组织制定学员练习手册的编写，学员根据手册的内容进行学习的一种方式。
2. 指导和教练：学员在进行学习时由培训师负责阶段性的指导，主要是学员自主学习的一种方式。
3. 录音带：学员通过录音带的形式进行学习的一种方式。
4. 录象带：学员通过录象带的形式进行学习的一种方式。
5. 光盘只读存储器：学员通过光盘只读存储器的形式进行学习的一种方式。

第十二条 媒体推动内容包括：（适用于学员不能集中，分散在各地的学习形式）

- 1. 电话会议：利用电话进行学习的一种方式
- 2. 基于互联网的学习：通过远程网络教育的一种学习方式。

第七节 培训需求分析与计划制定

第一条 公司人力资源部每年 10 月份发放员工培训需求调查表，员工根据自身的培训需求提出申请，上报给部门负责人。部门负责人根据本部门的实际情况制定本部门的培训计划，上报人力资源部。公司人力资源部根据各部门上报情况结合当年培训评估确定的相应的培训需求进行公司下一年度培训需求分析，作为制定培训计划的基础。

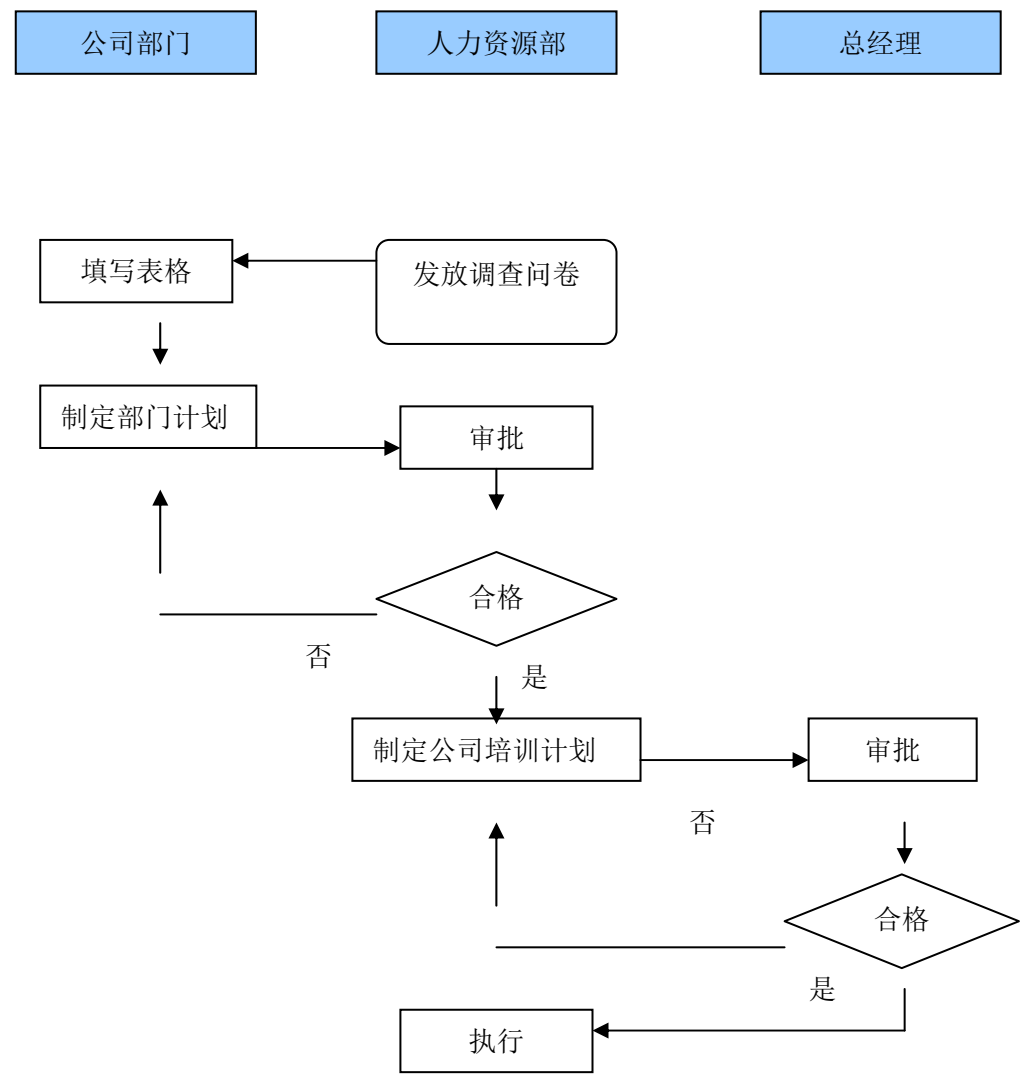


图 14-1：培训计划制定流程

第二条 人力资源部依培训需求分析并结合公司下一年度的方针目标制定出下一年度培训方

针及策略，并制定具体实施计划，然后呈报总经理审核。

具体实施计划应包括以下方面的内容：

1. 培训方法、进程的确定
2. 参加培训人员名单
3. 培训教材、器材的确定
4. 培训时间、地点的确定
5. 培训组织者、培训师的确
6. 各项费用开支的使用计划

第三条 年度培训计划以公司文件的形式下发到各部门。

第四条 人力资源部应根据培训计划制定培训课程表，并于年初下发各部门。

第五条 计划外培训，如部门内部小规模培训应由相关部门编写临时培训计划上报人力资源部备案。

第六条 外派培训应该由个人填写外派培训申请表，经部门领导和公司领导审核批准后交至人力资源部备案。

第七条 个人出资培训应该由个人填写个人出资培训计划，报人力资源部备案。

（注：各类表格见附表）

## 第八节 培训的实施和反馈

第一条 人力资源部负责培训的实施过程。培训主管负责具体的实施

第二条 培训实施过程原则上依据人力资源部制定的年度培训计划进行。如需要调整，调整人/部门向人力资源部提出申请，上报总经理审批。

第三条 培训前应该按照培训方案确定培训的教师、场地、器材，安排相关人员的食宿、交通并申请培训所需各项费用。

第四条 培训期间人力资源部监督学员在员工培训签到表签到，并在课程结束时检查学员签到情况，以此为依据对学员进行考核。

第五条 培训期间人力资源部负责整个过程资料 and 数据的收集、整理工作，以此为依据对学员进行考核

第六条 采用计算机或其他手段对授课过程进行记录，保存培训的过程资料，如电子文档、录音、录像等。培训结束后以此为依据制作员工培训记录。

## 第九节 培训的评估

第一条 培训从四个层面进行评估：反应层、学习层、行为层、结果层

第二条 对反应层的评估主要是通过发放调查问卷的方式进行的，也可以通过观察法对其中的项目进行评估。反应层主要是通过以下几方面来评估的：

1. 受训人员喜欢该项目吗？
2. 对培训人员和设施有什么意见？
3. 课程有用吗？
4. 他们有什么建议？

第三条 学习层的评估需要做好历史数据的收集，通过培训前后学员在以下几个方面的比较来对培训的效果进行评估，主要是通过受训人员在培训前后，知识以及技能的掌握方面有多大程度的提高来评估，可以通过以下方式考核：

1. 笔试
2. 绩效考试

第四条 行为层是检验学员在培训后实际操作应用的程度，由上级、同事、客户和下级进行绩效考核

1. 培训后受训人员的行为有无不同？
2. 他们在工作中是否使用了在培训中学到的知识？

第五条 结果层主要是考察培训的最终效果，培训的最终目的是使组织经营的更好，可以通过组织的一些具体指标来考核

1. 事故率
2. 生产率
3. 员工流动率
4. 质量优良率

第六条 每项培训都要在培训结束后开展评估工作，以判断培训是否取得预期培训效果。反应层、学习层在培训结束后可立即开始评估，行为层、结果层的评估有时需要在培训结束一段时间后评估。

第七条 培训评估要遵循方向性、相符性、实用性、连续性、客观性、可靠性等原则。

第八条 评估的形式包括考卷式评估、实际表演式评估、实际工作验证评估等多种方式。



培训过程前、中、后所有记录和数据由人力资源部统一收集、整理、存档。

第九条 对培训项目的即时评估，从培训主体方面要从四个方面进行评估：受训者、培训师、培训经理、培训管理人员  
(培训项目、受训者和培训者的评估表见附表)

## 第十节 培训的费用

第一条 公司的培训费用主要由直接费用和间接费用构成，其中直接费用包括：聘请培训师的费用、教材的费用，场所和器材的费用，学员的学费；间接费用主要包括培训人员的工资。公司的培训投入要严格按照培训计划做到专款专用，不得随意克扣、挪用。

第二条 受训人员在培训期间工资按以下标准发放：公司负责向受训人员发放基本工资和工龄工资（有约定的除外）。培训时间半年以内的员工参加年终考核；培训时间半年到一年的年终考核为中；培训时间一年以上不参加考核，不参加奖金的分配。

第三条 由公司组织参加的外部学习项目，学习费用由公司出 50%，学员出 50%，学习结束后，学员达到预定目标，由公司报销全部学习费用；达不到预定目标，学员自出部分由学员自己承担。

第四条 培训人员无论参加何种培训，如培训不合格，扣发培训期间的全部奖金。

第五条 培训师的费用按聘用时签定的合同执行。

第六条 参加培训的人员的交通费、食宿费，公司按照规定的标准报销。

## 第二章 职前教育管理办法

### 第一节 适用范围

本办法适用于 A 科技股份有限公司（以下简称公司）全体新员工。

### 第二节 目的与内容

第一条 每位新员工均须参加公司举办的新员工培训，接受公司系统化的通识训练和部门基本

技能训练，从而对公司运作有整体的观感，适应公司文化和价值观，了解本部门职责，工作程序及工作方法，尽快适应工作环境以提高工作绩效。

第二条 培训内容为新员工通识训练、部门内工作引导和部门间交叉引导。

### 第三节 注意事项

第一条 员工职前教育是该名员工的部门负责人及公司人力资源部的共同责任，最迟不应超过报到后一个月内执行。

第二条 凡公司正式报到的员工在试用期内未参加新员工职前教育，不得转为正式员工。

第三条 参加职前教育的员工在培训期间如遇临时状况需请假者，请按《员工培训出勤管理规定》执行。并在试用期内补修请假之课程，否则，不得转为正式员工。

第四条 未参加新员工职前教育的员工，不得参加进阶的其他训练（如岗位技能培训）。

第五条 人力资源部为每位经过培训的员工开具培训证明，证明其培训结果。

### 第四节 通识训练

第一条 通识训练是指员工工作所需的共通的认识、观念方面的训练，如公司规章制度、发展战略、公司文化、公司理念、基本政策、组织结构等，使员工掌握企业的共同语言 and 行为规范。

第二条 公司新员工通识训练由人力资源部及各部门工作人员共同组织，人力资源部负责实施。

第三条 人力资源部应给每个已正式报到的新员工发放员工手册。

第四条 培训内容：公司企业文化；公司组织与历史沿革；公司产品简介；管理规范；基本礼仪；品质意识等。

第五条 新员工通识训练不少于 10 课时。

第六条 完成通识训练应进行测验，不合格者于一个月内施以补充强化教育。

### 第五节 部门内工作引导

第一条 部门内工作引导应该在新员工接受通识训练以后立即开始进行，其责任人为部门负责人

人和部门工作人员。

- 第二条 部门领导代表整个部门对新员工表示欢迎及介绍新员工认识部门其他人员，不少于 2 课时。
- 第三条 部门内的组织架构、部门职责、公司管理规范及福利待遇介绍，不少于 2 课时。
- 第四条 基本专业知识技能培训，依工作岗位对员工的要求程度而定，不少于 6 课时。
- 第五条 工作程序与方法讲授，依部门工作的复杂程度而定，不少于 6 课时。
- 第六条 介绍关键工作指标，不少于 2 课时。

## 第六节 部门间交叉引导

- 第一条 部门间交叉训练是公司所有部门负责人的共同责任。
- 第二条 新员工任部门主管以上职位，依所担任的工作性质及职责，应到各相关部门接受交叉培训课程，每一职能交叉训练课程至少三十分钟。
- 第三条 部门交叉引导主要包括：该部门人员介绍、部门主要职能、本部门与该部门联系事项、未来部门之间工作配合要求等。
- 第四条 部门交叉训练须于新员工报到一个月内完成，交叉训练完成后，新员工应向人力资源部提交一份交叉培训报告。

## 第七节 职前教育的评估

- 第一条 通识训练后由人力资源部对新员工进行测验和座谈，不合格者应参加补强训练。
- 第二条 部门内工作引导后应该由部门负责人对新员工进行测验，不合格者需有针对性的重修，一个月内如不能完成培训，则该员工不予转正。
- 第三条 部门间交叉引导后新员工需要提交一份交叉培训报告，发现不足应该重新引导。
- 第四条 评估完毕后人力资源部为每位受训员工开具培训证明。
- 第五条 新员工培训后人力资源部应将培训记录归档。

## 第八节 职前教育流程

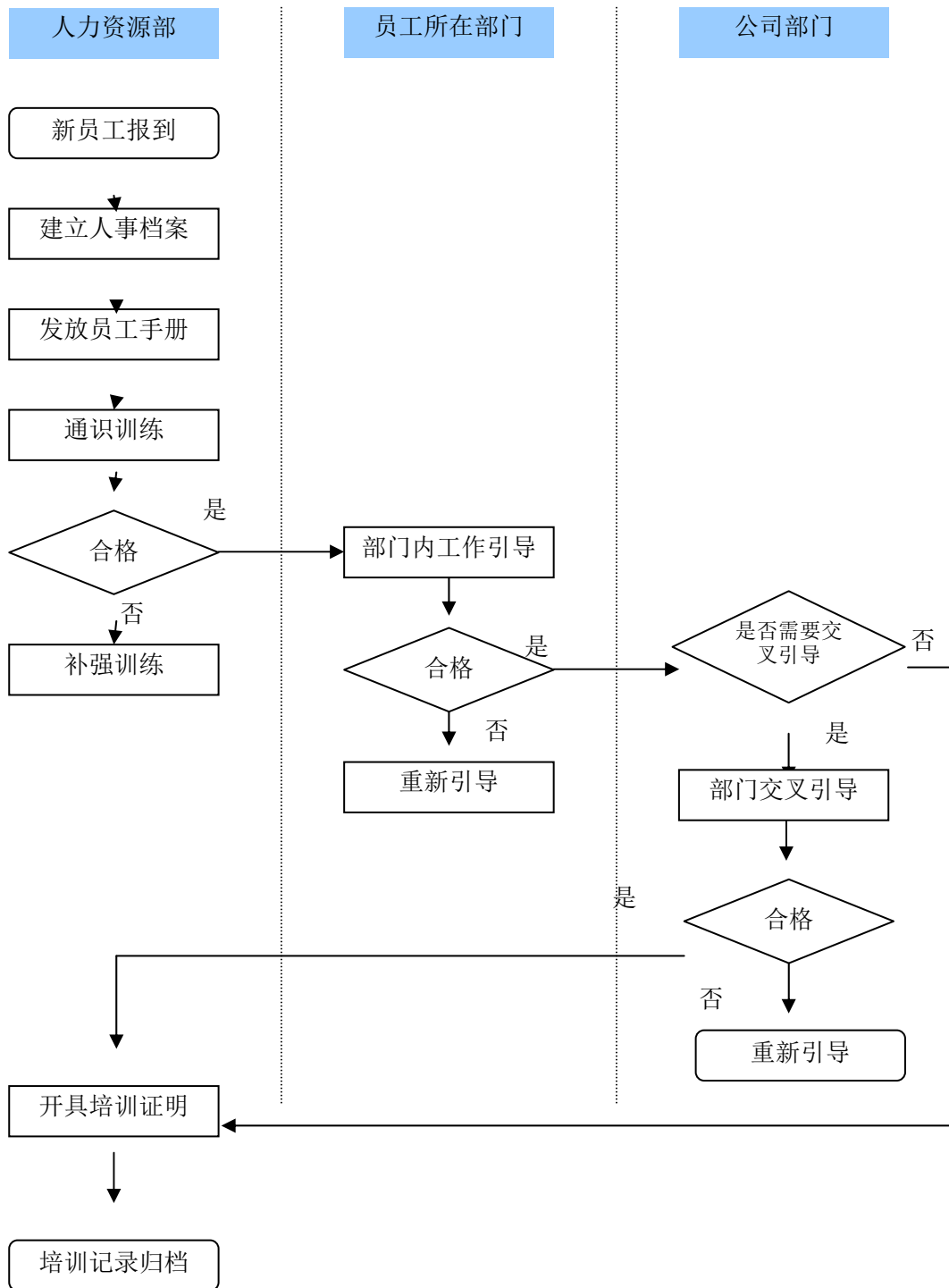


图 14-2：职前教育流程

### 第三章 岗位技能培训管理办法

#### 第一节 适用范围

A 科技股份有限公司（以下简称公司）参加过职前教育的员工。

#### 第二节 目的与内容

- 第一条 合理利用人力资源，有效开发人员潜在能力，使每位员工都最大程度地掌握应有的专业知识，也使公司的每个岗位上都有最适合该工作的员工，做到人尽其才。
- 第二条 岗位技能培训主要包括决策人员培训、组织人员培训和实施人员培训。

#### 第三节 决策人员的培训

- 第一条 决策人员是指对公司战略决策有重要影响的人员，包括高层管理人员，即：总经理、副总经理；同时包括高层技术人员，即：高级工程师、资深高级工程师。
- 第二条 培训目的：通过培训使决策人员掌握经营环境的变化、行业发展趋势以及进行决策的程序和方法，提高思维能力、决策能力、领导能力，以确保决策人正确地履行职责。
- 第三条 培训内容：对高层管理人员培训重点是市场经济所要求的系统管理理论和技能，如管理学、组织行为学、市场营销、企业经营战略、企业经营过程控制、领导科学与艺术等；对高层技术人员的培训重点是让他们了解技术发展的趋势、了解适合于公司发展的技术方向。
- 第四条 培训方式：
1. 工商管理硕士学位班：是培养企业家队伍的最高层次培训，有计划地安排总经理、副总经理参加 MBA 学习，既可全脱产，也可半脱产学习。
  2. 脱产培训班：高层管理人员参加高等院校为企业高层管理人员举办的培训班，如总裁高级研修班等。
  3. 出国考察：计划、有选择地组织高层管理人员、高层技术人员出国考察。出国考察要加强考察的研究性和目的性，如到法国考察其在同一市场方面管理技能、方式、经验，了解这些领先企业的技术研究方向，回国后认真总结，加以借鉴，在公司技术创新中加以运用。

#### 第四节 执行人员的培训

第一条 执行人员是指基层各级部门负责人。他们是企业经营计划、技术创新决策实施的组织者，承担着具体指挥、调配人力物力，使决策得到落实和执行的职责。

第二条 培训目的：使其掌握市场经济条件下的管理方法，具备多方面的才干和更高水平的管理能力，改善管理工作绩效；为企业决策层培养接班人。

第三条 培训内容：

1. 管理基本知识与技能：管理学、组织行为学、人力资源开发与管理、市场学、领导科学与艺术等。
2. 业务知识与技能：所管理的业务领域如开发、销售、技术等领域的知识与技能。
3. 工作改进：工作分配、工作方法的改进、工作标准的确定。
4. 对下级的训练：训练的方法、对下级的培养、管理能力和知识技能的提高。
5. 领导艺术：了解下级的方法、人事问题处理、积极性的调动。

第四条 培训方式

1. 在职开发：放手让执行人员工作，在实践中积累经验，增长才干，独立地培养自己的领导能力。
2. 短期专题培训班：把执行人员集中数天至一个月，以不脱产、半脱产形式为主，每次设一、两个专题，学三、四门课程。
3. 内部研讨：企业内部组织管理研讨活动，鼓励中、基层管理人员从实际出发，应用现代管理知识，一同研讨公司的经营管理问题。
4. 轮流任职计划：使主要的和有培养前途的执行人员在企业的各管理岗位轮流任职。通过轮流任职，执行人员将逐渐学会按照管理的原则而不是按某一职务方面的技术要求来思考问题。
5. 脱产培训：选拔有培养前途的或是素质较高的执行人员，送到高等院校进行管理培训，也可以送到工商管理硕士班学习。

#### 第五节 实施人员的培训

第一条 实施人员定义：实施人员指按照公司的战略要求，实现公司的战略目标的中、基层人

员，具体包括技术人员、营销人员和职能人员。

第二条 技术人员培训目的：提高技术人员的技术水平，掌握本专业的新知识和新技术。

第三条 技术人员培训内容：本工作岗位必须了解的理论、专业和实践知识；为掌握企业已选定的新的技术发展方向采用的新技术所必需知识、技能；为掌握已决定进行的攻关课题、研发项目所需知识、技能。

第四条 技术人员培训方式：

1. 专题培训：当公司制定新的技术发展规划，或引进一项新技术，都必须举办短期培训班，对有关人员进行专题培训，以保证新技术的顺利运用、新工作正常运行。
2. 脱产进修：由公司选择员工脱产去高等院校、科研机构去进修，以培养企业紧缺的专业技术人员或为企业未来培养高层次专业技术人才。
3. 出国进修和考察：主要面向技术研究人员。公司可以有选择地派出那些知识基础好、技术水平高、英语流利、对企业忠诚度高的技术人员到国外进修、考察，学习国外先进的技术和经验，为公司所用。

第五条 营销人员范围：营销人员包括销售人员和营销人员等。

第六条 营销人员培训目的：提高业务人员的业务水平，培养通晓营销战略、营销技能的营销人员和精通产品知识与销售技巧的销售人员。

第七条 营销人员培训内容：本工作岗位所必须了解的先进的理论知识和实践知识；营销管理技能；调研技能；销售技能等。

第八条 营销人员培训方式：

1. 专题培训：举办短期培训班，对有关人员进行专题培训，为企业开拓新的市场或发展新的业务做准备。
2. 脱产进修：由公司选择员工脱产去高等院校、科研机构去进修或者在企业内部长时间集中培训，以培养企业紧缺的销售、营销人员或为企业未来培养高层次营销管理人才。
3. 模拟销售训练：让销售人员把教师作为客户进行模拟销售训练，这样可以弥补新进的销售人员实战经验不足的缺陷。

第九条 职能人员范围：职能人员包括财务人员、行政人员、总务后勤人员、人力资源职能人员等。

第十条 职能人员培训目的：提高职能人员的专业水平，培养职能人员的服务意识。

第十一条 职能人员培训内容：本职岗位所必须具备的专业技能，如会计技能、审计技能、文秘技能、统计技能等。

## 第十二条 职能人员培训方式：

1. 专题培训：定期举办针对职能部门的专业知识和技能培训，以适应公司日常工作的需要。
2. 参加各种资格认证考试：用于建设公司高素质、高质量的职能人才队伍。
3. 参加各种管理培训班，培养全面型职能人员，为管理岗位提供人才积累。

## 第四章 外派培训管理办法

### 第一节 适用范围

本办法适用于 A 科技股份有限公司（以下简称公司）全体员工。

### 第二节 目的

- 第一条 通过外派培训，使公司人员能观摩学习业界先进技术、专业技术技能。
- 第二条 鼓励员工自我学习，建立学习型组织，提高公司人员素质。
- 第三条 挽留优秀人才，厚植企业发展根基。
- 第四条 培育人才，使现有人员满足公司未来发展需求。

### 第三节 组织策划

- 第一条 外派培训计划：公司人力资源部及各部门应于新年度开始前提出并经总经理批准。外派培训必须严格按照计划执行，如临时制定的外派项目，申请人按正规的程序提出申请，经部门领导、人力资源经理、总经理审批后执行。

### 第四节 培训内容

- 第一条 外派培训的形式可为全脱产、半脱产及全业余。
- 第二条 外派培训的内容包括政府法令规定、由政府单位主办及核定之技职资格检定课程、具特殊性的专业知识或技能课程、海外交流考察、国内外 MBA 进修培训、国内外博士或硕士企业经理人进修培训等。



## 第五节 外派培训人员的资格

- 第一条 参加外派培训人员的个人人事关系应在本公司。
- 第二条 根据具体外派项目的具体要求，制定关于学历、能力等方面的要求。
- 第三条 应在本公司服务三年以上，年度考绩优秀，无大的过失者。
- 第四条 参加外派培训人员应为有长期服务于本公司之意愿者。

## 第六节 外派培训处理程序

- 第一条 外派培训应依据年度培训计划执行。
- 第二条 外派培训人员分为指定、推荐及个人申请三种情况。
- 第三条 凡参加外派进修培训人员均应填写外派培训申请表，由公司人力资源部进行资格审查及依核决权限核准，并签定员工培训协议书。
- 第四条 外派培训人员与公司签订培训合同后，其人事关系归人力资源部管理，工资待遇按合同执行。
- 第五条 外派培训结束后，外派培训人员应于返公司七日内将外派培训期间所填写的学习日志交公司人力资源部。
- 第六条 外派培训人员的费用报销须在返公司七日内汇总填写明细，由人力资源部、财务部审核登记后办理报销手续。

## 第七节 出勤和工资

- 第一条 外派培训期间视为正常上班。
- 第二条 进修人员若申请半脱产、全脱产进修，期间的薪金发放标准依公司相关薪金制度执行。

## 第五章 员工培训出勤管理规定

### 第一节 适用范围

本办法适用于 A 科技股份有限公司（以下简称公司）全体员工。

## 第二节 目的

第一条 严格员工培训的出勤管理制度，让学员有所依循。

第二条 明确规定学员请假流程及更改上课班次办法。

第三条 明确学员训练记录的管理规定。

## 第三节 组织策划

第一条 员工培训出勤管理由公司人力资源部负责。

第二条 员工培训记录资料的保存由公司人力资源部负责保管，各部门工作人员协助提供记录。

## 第四节 请假制度

第一条 学员应按时参加培训，如因事不能参加者，应填培训学员请假单，并报上级主管核准后，于开课前三天交至人力资源部备查。因特殊情况不能在三天前请假者，必需向人力资源部申明，并及时补办请假手续。

第二条 同一课程学员因事临时离开，或迟到、早退累计缺勤达一小以上，即应办理请假手续。若缺勤时数超过课程总时数 1/3 者，需重新补修全部课程。

第三条 自学员收到培训通知当日起，所有上课学员凡遇公务或私事与上课发生冲突者，一律需办理培训请假手续，凡违反规定的人员，旷课时数以旷职论处。

第四条 培训主办单位（人力资源部）向旷课的学员发放培训旷课通知单。

第五条 学员请假核决权限如下：

请假时间	4 学时	8 学时	8 学时以上
批准人	培训主管	人力资源经理	总经理

## 第八节 更改上课班次规定

- 第一条 培训执行时，当同一课程班次超过二班次，若学员不能参加原定时间的课程，可办理学员上课更改班次手续。
- 第二条 学员更改上课班次至少应于上课一周前提出，并填写学员上课更改班次申请。
- 第三条 上课班次更改，应由学员自行与其他班次学员协调进行对调，并由对方签认，直属主管核准，再经公司人力资源部核准。

### 第九节 统计培训记录

- 第一条 员工参加培训，必须在员工培训签到表上亲笔签到以示出勤，上课学员严禁代签，一旦发现，代签学员和被代签学员双方均让旷课论处。
- 第二条 培训单位以签到为证，将参训学员的上课记录登记在员工培训记录卡上，并由人力资源部归入员工人事档案中保存。



申请人		年龄	
职务		性别	
学历		培训项目名称	
培训项目起止时间		部门负责人	
申请人目前工作任务：          			
本人申请理由：          			
培训项目要求：          			
自我评价：          			
直接上级意见：          			

表 14-6：培训项目评估

培训者	课程的应用性	
	项目准备（材料、设备）	
	时间安排	
	总体效果	
培训师	课程的应用性	
	项目准备（材料、设备）	
	时间安排	
	总体效果	
培训经理	课程的应用性	
	项目准备（材料、设备）	
	时间安排	
	总体效果	
培训管理人员	课程的应用性	
	项目准备（材料、设备）	
	时间安排	
	总体效果	

表 14-7：员工培训评价表



培训方式			学员姓名	
培训师主要职责：				
学员评价	对老师的评价	老师敬业程度评价		
		教授水平评价		
		教授方式是否生动		
		教授是否联系实际		
		老师是否对学员要求严格		
	对教材的评价	教材是否适用于该项目		
		教材难度适用性评价		
		教材时效性		
组织者评价	对老师的评价	老师敬业程度评价		
		教授水平评价		
		教授方式是否生动		
		教授是否联系实际		
		老师是否对学员要求严格		
	对教材的评价	教材是否适用于该项目		
		教材难度适用性评价		
		教材时效性		



### 第三节 考评制度

#### A 公司考评制度

##### 第一章 总则

第一条 公司员工考评目的。

1. 通过对员工在一定时期内担当职务工作所表现出来的能力、努力程度以及工作实绩进行分析,做出客观评价,把握员工工作执行和适应情况,确定人才开发的方针政策及教育培训方向,合理配置人员,明确员工工作的导向;
2. 保障组织有效运行;
3. 给与员工与其贡献相应的激励以及公正合理的待遇,以促进科技管理的公正和民主,激发员工工作热情和提高工作效率。

第二条 考评用途。人员考评的评定结果主要有以下几方面用途:

1. 合理调整和配置人员;
2. 职务升降;
3. 提薪、奖励;
4. 教育培训、自我开发、职业生涯。

第三条 考评原则

1. 以绩效为导向原则;
2. 定性与定量考评相结合原则;
3. 公平、公正、公开原则;
4. 多角度考评原则。

##### 第二章 考评对象与考评周期

第一条 公司全体员工均参加考评。

第二条 考评分为月度考评、季度考评和年度考评。

1. 月度考评:月度考评的主要内容是本月的工作业绩和工作态度。月度考评结果与工资直接挂钩。生产人员进行月度考评。
2. 季度考评:季度考评的主要内容是本季度的工作业绩、工作能力和工作态度。季度考评结

果与下一季度的月浮动工资直接挂钩。第四季度直接进行年度考评。事务人员、营销人员、研发人员、管理人员（高层管理者除外）进行季度考评。

3. 年度考评：年度考评的主要内容是本年度的工作业绩、工作能力和工作态度，进行全面综合考评，年度考评作为晋升、淘汰、评聘以及计算年终奖励、培训的依据。公司所有员工均进行年度考评。

### 第三章 考评机构、考评时间与考评程序

第一条 考评机构：公司成立考评委员会(非正式常设机构)作为考评工作领导机构，考评委员会构成：总经理、副总经理、总工、总经理助理、人力资源部经理。人力资源部作为考评工作机构负责考评的组织、培训、资料准备、政策解释、协调、员工申述和总结等工作。

第二条 考评时间：月考评于次月初五日内完成；季考评于次月初十日内完成；年考评于次年一月二十日前完成。

第三条 考评程序：相关考评者对被考评者提出考评意见，人力资源部将考评结果进行汇总，并报考评委员会审批，由被考评者的直接上级将审批后的考评结果反馈给被考评者，并就其绩效和进步状况进行讨论和指导。最后人力资源部将根据考评结果归档，同时用于计算效益工资及奖金。

第四条 月度考评程序：被考评人员在规定时间内填写《月度考评表》，其直接上级根据完成的工作量和违规扣减计算所得工资，结果经上一级领导审查签字后报公司人力资源部。

第五条 季度考评程序：

1. 季度初制定季度目标计划。
  - 1) 被考评人于季度首月 5 日前，对照本岗位职位说明书填写本岗位其相应的《直接上级绩效考核评分表》中的固定指标部分。
  - 2) 直接上级就季度主要工作任务、考评标准、指标权重等内容，与被考评人进行面谈，共同讨论填写《直接上级绩效考核评分表》中重要任务部分，确定后，双方各持一份，作为本季度的工作指导和考评依据。
  - 3) 考评双方每个月末就本季度计划进行一次回顾与沟通。计划执行过程中，若出现重大计划调整，须重新填写其相应的《直接上级绩效考核评分表》。直接上级须及时掌握计划执行情况，明确指出工作中的问题，提出改进建议。
2. 员工自评及述职：

季度结束后，次季度首月三日前，被考评人对照《职位说明书》和其相应的《直接上级绩效考核评分表》，从工作业绩、工作能力、工作态度方面进行自我评价，填写《直接上级绩效考核评分表》中完成情况部分，并与下一季度的《直接上级绩效考核评分表》一同交直接上级。

### 3. 评价：

1) 直接上级就工作绩效与被考评人面谈，共同商定任务目标完成情况，同时确定下一季度目标。

2) 直接上级对被考评人的工作业绩、工作能力、工作态度独立提出评价意见，在《直接上级绩效考核评分表》中填写考核评分部分内容。

3) 有同级和下级考评的人员，人力资源部组织其同级和下级的考评主体提出评价意见。

4) 直接上级对被考评人考评得分进行汇总，拟定被考评者的综合评定等级，报被考评人隔级上级。

5) 被考核人隔级上级结合所管部门人员情况综合考虑等次分布，确定被考核人考核等次，报人力资源部。

### 4. 审核：

考评委员会对全部考评结果进行审核。

## 第六条 年度考评程序：

1. 年度考评程序同季度考评程序。

2. 公司全体员工均参加年度考评，所有员工每年度首月十日前，制定本岗位《绩效考核评分表》中有关项目。

3. 年度考评评定要求于下一年度首月十五日前完成，并汇总到人力资源部。

第七条 考核打分：考核打分表均分为 A、B、C、D 四级打分，对应关系如下：

表 14-9

等级	A	B	C	D
定义	远超出目标	达到目标	接近目标	远低于目标
得分	100	75	50	0

第八条 结果分级：各类人员日常考评及年终考评打分结果换算为得分。直接上级根据结果提出考核等次。考核等次分为五级，分别是优、良、中、基本合格、不合格。隔级上级根据

所管部门人员数综合考虑，确定考核等次。副总经理或总工在考虑分管范围内考核等次时，优不得超过分管总人数的 10%，优与良之和不超过分管总人数的 30%。

表 14-10

等级	优	良	中	基本合格	不合格
定义	超越岗位要求；并完全超过预期地达成了工作目标	完全符合岗位要求；全面达成工作目标，并有所超越	符合岗位要求；保质、保量、按时地达成工作目标	基本符合岗位要求，但有所不足；基本达成工作目标，但有所欠缺	不符合岗位要求，不能达成工作目标
得分	90 分以上	80 至 90 分	70 至 79 分	60 至 69 分	60 分以下

#### 第四章 考评方法及主体、考评维度、考评权重设计

**第一条** 考评方法及主体设计：考评方法是指针对考评对象所采取的考评方式、考评主体、考评维度、考评权重，考评主体是指参加对考评对象考评的人。

由于在日常的工作中考评对象接触的人不同，了解考评对象工作业绩、能力、态度的人不同，因此对于不同的考评对象，考评方法、主体也应不同。

表 14-11

考评对象	考评方法	考评主体
总经理	董事会、直接下级考评	董事会、副总经理及人力资源、财务、营销部经理
中、高层管理人员	多角度考评	直接上级、同级人员、下级
研发技术人员	直接上级、同级人员考评	直接上级、同级人员
工人、职能人员	直接上级考评	直接上级

**第二条** 考评维度的设计：考评的维度主要有绩效维度：指被考评人员通过努力所取得的工作成果；能力维度：指被考评人员完成各项专业性活动所具备的特殊能力；态度维度：指被考评人员对待事业的态度和工作作风。每一个主要考评维度又是由相应的测评子指标组成，对不同的考评主体采用不同的考评维度。

1. 绩效维度包括：

- 1) 任务绩效：体现的是本职工作任务完成的结果。
- 2) 周边绩效体现的是对相关部门服务的结果。管理绩效：体现的是管理人员对部门工作管理能力的结果。

2. 态度维度包括：

- 1) 考勤：是否符合公司规章制度
- 2) 工作纪律性：工作过程是否服从分配、符合公司规章制度。
- 3) 服务态度：对相关人员服务过程的态度。
- 4) 合作精神：工作过程中与相关人员的合作情况

3. 能力维度包括：

- 1) 交际交往能力
- 2) 影响力
- 3) 领导能力
- 4) 沟通能力
- 5) 判断和决策能力
- 6) 计划和执行能力
- 7) 客户服务能力

为了保证对被考评者公平、公正的评价，考评主体只对被考评者熟悉并有密切关系的部分进行考评。考评维度设计见《考评维度、权重分布表》。

在能力指标中，对不同的被考评者，其能力指标的内涵也应不同，具体内容见下表：

表 14-12：对不同的考评对象能力素质考评指标的内涵

能力指标	中高层管理	一般管理人员	研发人员	营销人员	生产事务人员
人际交往能力	建立关系 团队合作 解决矛盾 敏感性	建立关系 团队合作 敏感性	建立关系 团队合作 敏感性	建立关系 团队合作 敏感性	建立关系 团队合作
影响力	团队发展 说服力 应变能力 影响能力	说服力 影响能力	说服力 影响能力	说服力 影响能力	
领导能力	评估 反馈和训练 授权 激励 建立期望 责任管理				
沟通能力	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听
判断和决策能力	战略思考 创新能力 解决问题能力 推断评估能力 决策能力	创新能力 解决问题能力 推断评估能力	创新能力 解决问题能力 推断评估能力	创新能力 解决问题能力 推断评估能力	创新能力 解决问题能力
计划和执行能力	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率

客户服务能力 (总经理、 营销人员指 标)	了解客户需求 客户管理 谈判能力 市场开拓能力			了解客户需求 客户管理 谈判能力 市场开拓能力	
--------------------------------	----------------------------------	--	--	----------------------------------	--

### 第三条 考评维度的权重。

权重是一个相对的概念，是针对某一指标而言，是指该指标在整体指标中的相对重要程度，以及该指标由不同的考评主体评价时的相对重要程度。权重的作用在于：

1. 突出重点目标：在多目标决策或多指标（多准则）评价中，突出重点目标和指标的作用，使多目标、多指标结构优化，实现整体最优或满意。
2. 确定单项指标的评分值：权重作用的实现，决定于评价指标的评分值。每项指标的评价结果是它的权数和它的评分值的乘积。权重可以作为资源分配的导向依据。

不同的考评主体对不同的考评对象评分的权重不同。态度、能力指标须在一个较长的时间段中才能准确评价，因此在年度考评中，态度、能力指标的权重要高于季度考评。

**表 14-13：总经理考评维度、权重分布表**

考评维度		考评主体	权重
绩 效	任务绩效	董事会	80%
	管理绩效	董事会	10%
能 力	能力素质	董事会	5%
		直接下级	5%

**表 14-14：中层管理人员考评维度、权重分布表**

考评维度		考评主体	季度考评权重	年度考评权重
绩 效	任务绩效	直接上级	60%	50%
	周边绩效	直接上级	10%	10%
		相关部门	10%	15%
	管理绩效	直接上级	10%	10%
能 力	能力素质	直接上级	5%	5%
		直接下级	5%	10%

表 14-15：高层管理人员（总经理除外）考评维度、权重分布表

考评维度		考评主体	年度考评权重
绩效	任务绩效	直接上级	70%
	周边绩效	直接上级	5%
		相关部门	5%
	管理绩效	直接上级	10%
能力	能力素质	直接上级	5%
		直接下级	5%

表 14-16：一般管理人员、事务人员考评维度、权重分布表

考评维度	考评主体	季度考评权重	年度考评权重
任务绩效	直接上级	80%	70%
态度	直接上级	10%	15%
能力	直接上级	10%	15%

表 14-17：研发人员考评维度、权重分布表

考评维度	考评主体	季度考评权重	年度考评权重
任务绩效	直接上级	80%	70%
态度	直接上级	10%	10%
能力	直接上级	5%	10%
	同级人员	5%	10%

表 14-18：生产人员考评维度、权重分布表

考评维度	考评主体	月度考评权重	年度考评权重
任务绩效	直接上级	100%	80%



态度	直接上级		10%
能力	直接上级		10%

**表 14-19：营销人员考评维度、权重分布表**

考评维度	考评主体	季度考评权重	年度考评权重
任务绩效	直接上级	90%	80%
能力	直接上级	5%	15%
态度	直接上级	5%	5%

## 第五章 考评结果的使用

**第一条** 人员日常考评结果做为年度考评的重要参照因素。季度考评中一次不合格的，年终考评结果不得为优。

**第二条** 考评结果对应不同的考评系数。人力资源部根据考评系数计算效益工资、年终分红。

考评结果与相应的考评系数对照如下表：

**表 14-20：人员考评结果与考评系数对应表**

考评结果	优	良	中	基本合格	不合格
季考评系数	1.5	1.2	1	0.8	0.6
年考评系数	2	1.5	1	0.5	0

**第三条** 依据考评结果的不同，公司对每个员工给予不同的处理，一般有以下几类：

- 1、职务晋升：年度考评为优或者连续两年年度考评为良的员工，优先列为职务晋升对象。
- 2、职务降级：年度考评一次不合格或连续两年基本合格的员工给予行政降级处理。
- 3、工资晋升：年度考评为优或者年度考评连续两次为中等以上的员工在本工资岗位级别内晋升档次。
- 4、降档：季考评连续两次不合格的人员进行工资降档；年终考评结果不合格或连续两年年度考核基本合格的进行工资降档。

第四条 对新入职员工、调动新岗位的员工、在公司全年工作时间不足6个月或有其它特殊原因的，经考评委员会批准可以不参加年度考评，考评结果视为中。

## 第六章 申诉及其处理

第一条 被考评者对考评结果持有异议，可以直接向考评委员会申诉。考评委员会在接到申诉后，一周内必须就申诉的内容组织审查，并将处理结果通知申诉者。

表 14-21 考核表及填表说明

表 14-21—1 总经理年度董事会考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名					岗位				
绩效	任务 绩效	序 号	指标		完成情况	A	B	C	D
		1	重要 任务 完成 情况						
		1	定性 指标						
			定量 指标						
	管理 绩效	1	预算控制						
		2	关键人员流失率						
		3	全员劳动生产率						
	考核人		签字： 年 月 日						



表 14-21-2 中高层管理人员绩效考核直接上级评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部 门			岗 位			<input type="checkbox"/> 季度 <input type="checkbox"/> 年度			
绩 效		序 号	指 标		完 成 情 况		A	B	C	D		
	任 务 绩 效	1	重 要 任 务 完 成 情 况									
			定 性 指 标	1								
			定 量 指 标									
	周边	1	主动性									

	绩效	2	响应时间				
		3	解决问题时间				
		4	信息及时反馈				
		5	服务质量				
	管理 绩效	1	费用控制				
		2	下属行为管理				
		3	员工流失率				
考核人		签字：  年 月 日					

表 14-21-3 中高层管理人员周边绩效同级考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门								岗位								<input type="checkbox"/> 季度				<input type="checkbox"/> 年度			
周 边 绩 效	序 号	指标	部门一：				部门二：				部门三：				部门四：				部门五：							
			A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D				
	1	主动性																								
	2	响应时 间																								
	3	解决问 题时间																								
	4	信息及 时反馈																								
	5	服务质 量																								
考核人		签字：  年 月 日																								

表 14-21-4 中高层管理人员能力考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位		<input type="checkbox"/> 季度考核 <input type="checkbox"/> 年度考核			
能力	能力素质	指标		要素		A	B	C	D
		人际交往能力	建立关系						
			团队合作						
			解决矛盾						
			敏感性						
		影响力	团队发展						
			说服力						
			应变能力						
			影响能力						
		领导能力	评估						
			反馈和训练						
			授权						
			激励						
			建立期望						
			责任管理						
		沟通能力	口头沟通						
			倾听						
			书面沟通						
		判断和决策能力	战略思考						
			创新能力						
			解决问题能力						
			推断评估能力						
			决策能力						
		计划和决策能力		准确性					



			效率				
			计划和组织				
		客户服务能力	*了解客户需求				
			*客户管理				
			△谈判能力				
			*市场开拓能力				
		专业知识及技能					
	考核人	签字： <div style="text-align: right;">           年    月    日         </div>					

注：1、\*只对营销部经理评价；△只对营销部经理、生产中心经理和采购部经理评价。

2、此表由被考核的中高层管理者的直接上级和直接下级填写。

表 14-21-5 一般人员直接上级绩效考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位		<input type="checkbox"/> 季度 <input type="checkbox"/> 年度				
绩 效	任 务 绩 效	序 号	指标		完成情况		A	B	C	D
		1	重 要 任 务 完 成 情 况							
		1	定 性 指 标							
			定 量 指 标							
		态	1	考勤						

	度	2	服从安排				
		3	遵守制度				
考核人		签字：  年 月 日					

表 14-21-6 生产人员直接上级月度考核评分表

考核期间： 年 月

姓名		部门		工段		岗位	
总工时	应得工资 (元)	质量扣减 (元)	考勤扣减 (元)	废品扣减 (元)	实得工资 (元)		
<p style="text-align: right;">工长审核签字</p> <p style="text-align: right;">时间： 年 月 日</p>							
<p style="text-align: right;">车间主任审批签字</p> <p style="text-align: right;">时间： 年 月 日</p>							
<p style="text-align: right;">人力资源部审核签字（盖章）：</p> <p style="text-align: right;">时间： 年 月 日</p>							

填表说明：

1. 工长于考评月次月 2 日填写数据并提供给车间主任，车间主任 3 日前提供给人力资源部。
2. 人力资源部计算工资并通知财务部发放工资同时将本表存各员工档案。

表 14-21-7 生产人员直接上级年度考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名			部门			岗位				
绩 效	任 务 绩 效	序 号	指标	完成情况		A	B	C	D	
		1	重 要 任 务 完 成 情 况							
		1	合格 率							
		2		废 品 率						
	态 度	1	考 勤							
		2	服 从 安 排							
		3	遵 守 制 度							
	考核人		签字： <div style="text-align: right;">           年    月    日         </div>							

表 14-21-8 一般管理人员能力考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位		<input type="checkbox"/> 季度考核 <input type="checkbox"/> 年度考核			
指标					要素	A	B	C	D
能力素质	能力	人际交往能力	建立关系						
			团队合作						
			敏感性						
		影响力	说服力						
			影响能力						
		沟通能力	口头沟通						
			倾听						
			书面沟通						
		判断和决策能力	创新能力						
			解决问题能力						
			推断评估能力						
		计划和执行能力	准确性						
	效率								
	计划和组织								
	专业知识及技能								
	考核人	签字： <div style="text-align: right;">           年 月 日         </div>							

表 14-21-9 研发人员能力考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位		<input type="checkbox"/> 季度考核 <input type="checkbox"/> 年度考核			
指标					要素	A	B	C	D
能力素质	能力	人际交往能力	建立关系						
			团队合作						
			敏感性						
		影响力	说服力						
			影响能力						
		沟通能力	口头沟通						
			倾听						
			书面沟通						
		判断和决策能力	创新能力						
			解决问题能力						
			推断评估能力						
		计划和执行能力	准确性						
	效率								
	计划和组织								
	专业知识及技能								
	考核人	签字： <div style="text-align: right;">           年 月 日         </div>							

注：此表由被考核的研发人员的直接上级和同级填写。

表 14-21-10 营销人员能力考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位		<input type="checkbox"/> 季度考核 <input type="checkbox"/> 年度考核				
指标					要素	A	B	C	D	
能力素质		人际交往能力	建立关系							
			团队合作							
			敏感性							
		影响力	说服力							
			影响能力							
		沟通能力	口头沟通							
			倾听							
			书面沟通							
		判断和决策能力	创新能力							
			解决问题能力							
			推断评估能力							
		计划和执行能力	准确性							
			效率							
			计划和组织							
		客户服务能力	了解客户需求							
			客户管理							
			谈判能力							
			市场开拓能力							
		专业知识及技能								
		考核人	签字： <div style="text-align: right;">           年 月 日         </div>							



表 14-21-11 生产事务人员能力考核评分表

考核期间： 年 月至 年 月

姓名		部门		岗位		<input type="checkbox"/> 季度考核 <input type="checkbox"/> 年度考核			
指标				要素		A	B	C	D
能力素质		人际交往能力	建立关系						
			团队合作						
		沟通能力	口头沟通						
			倾听						
		判断和决策能力	创新能力						
			解决问题能力						
			推断评估能力						
		计划和执行能力	准确性						
			效率						
		专业知识及技能							
考核人	签字：年 月 日								

## 考核评分表填表说明

第一条 《XX 直接上级绩效考核评分表》中重要任务完成情况的指标和权重，在考核期初，由被考核者和直接上级在协商的基础上确认，人力资源部备案，在考核期间出现的重要任务的变化，必须重新协商并填写指标和权重，人力资源部重新备案。其他指标及权重参照被考评人职位说明书填写。完成情况由被考核人在季（年）末同其直接上级共同讨论完成情况后由其直接上级评分。

第二条 考核人在对被考核人评分时必须参照对应的职务说明书中考核指标描述部分进行评分。

第三条 考核评分一般分为 A、B、C、D 四级，每一级含义如下：

1. 定性指标中，打分项说明如下：

- A. 超过目标完成任务，达到非常满意的工作效果
- B. 完成任务，达到预定的工作效果
- C. 未完成任务，但接近预定的工作效果
- D. 远未完成任务，未达到预定的工作效果

2. 定量指标分为两类

1) 质量类指标（例如开箱合格率、采购合格率、全年有无重大安全事故等），打分项说明如下：

A. 达到预定的指标量

D 未达到预定的指标量

2) 其它类指标（例如市场占有率等），打分项说明如下：

A. 超出预定的指标量

B. 达到预定的指标量

C. 完成预定指标量的 90%以上

D. 完成预定指标量的 90%以下

第四条 有否决性指标的，如果否决性指标未达标则此项考核指标得分为 0，其整体绩效考评不合格。

第五条 考核评分表汇总到人力资源部后，人力资源部根据各个指标的权重和评分情况折算出评分表的得分。

部门考核指标为部门经理的任务绩效，周边绩效两项指标，人力资源部按其评分情况及权重计算出部门绩效得分。



附表 14-22 考核指标定义

表 14-22-1 各类人员素质能力指标

	中高层管理 层	一般管理 人员	研发人 员	营销人 员	生产事 务人 员
人际交往能力	建立关系 团队合作 解决矛盾 敏感性	建立关系 团队合作 敏感性	建立关系 团队合作 敏感性	建立关系 团队合作 敏感性	建立关系 团队合作
影响力	团队发展 说服力 应变能力 影响能力	说服力 影响能力	说服力 影响能力	说服力 影响能力	
领导能力	评估 反馈和训练 授权 激励 建立期望 责任管理				
沟通能力	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听 书面沟通	口头沟通 倾听
判断和决策能力	战略思考 创新能力 解决问题能力 推断评估能力 决策能力	创新能力 解决问题能力 推断评估能力	创新能力 解决问题能力 推断评估能力	创新能力 解决问题能力 推断评估能力	创新能力 解决问题能力
计划和执行能力	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率 计划和组织	准确性 效率

客户服务能力	了解客户需求 客户管理 谈判能力 市场开拓能力			了解客户需求 客户管理 谈判能力 市场开拓能力	
--------	----------------------------------	--	--	----------------------------------	--

表 14-22-2 员工素质能力表

此部分有若干项目组成，每个项目包括几个指标，请对每个指标打分填写在相应栏内。

	高	目标	低	
<b>人际交往能力</b>				
关系建立：	A	B	C	D
	易与他人建立可信赖的积极发展的长期关系	能够与他人建立可信赖的长期关系	较为自我，不易与他人建立长期关系	刚愎自用不易与他人相处，自我封闭
团队合作：	A	B	C	D
	善于与他人合作共事，相互支持，充分发挥各自的优势，保持良好的团队工作氛围	能够与他人合作共事，相互支持，保证团队任务的完成	团队合作精神不强，对工作有影响	不能与他人很好合作，独断专行
解决矛盾：	A	B	C	D
	巧妙地和建设性地解决不同矛盾	能够解决已发生的矛盾，不致对工作产生大的负面影响	解决矛盾手法生硬，影响工作顺利进行	遇到矛盾不知如何解决
敏感性：	A	B	C	D
	对他人较关心，容易感知别人的想法，体谅他人，善于领会他人的请求，并付之于适当的言行	能关心他人，体谅他人，领会他人的请求，有时帮助想办法解决	有时能关心他人，体会人的苦衷	不太关心他人，对他人的需求毫无感觉
<b>影响力</b>				
团队发展：	A	B	C	D

	易于与他人沟通，积极促进团队协作，在团队中是自然的核心人物，并能引导团队达到组织目标	能够根据公司要求努力促进团队的协作和沟通，使工作顺利开展	尚能与人合作，但协调不善，影响工作	无法与人协调
说服力：	A	B	C	D
	能够表述自己的主张、论点及理由，比较容易的说服别人接受某一看法与意见	能说服下级、同事、上级接受某一看法与意见	说服别人比较困难	无法说服别人，或咄咄逼人，或逃避退让

	高	目标	低	
应变能力：	A	B	C	D
	待人处世很灵活，善于审时度势，很容易适应岗位、职位或管理的变化所带来的冲击，并能顺应其变化很快适应环境，取得主动	待人处世较灵活，能够根据公司要求，认可公司变化所带来的冲击，并能顺利的完成转变	对公司的变化或角色的转变不太适应，工作开展有困难	待人处世刻板，适应性差
影响能力：	A	B	C	D
	能积极影响他人的思维方式和发展方向	能以自己积极的言行带领大家努力工作	有时能影响他人	对他人几乎无影响力或完全操纵利用他人
领导能力				
评估：	A	B	C	D
	能合理评价他人的技能和绩效，使下属心服口服，并能使下属明确努力方向	能较为合理的评价他人的技能和绩效，指出其不足	能够按公司要求对他人作评估	无法正确评估他人
反馈和培训：	A	B	C	D
	善于了解下属需要，通过一对一的反馈和培训以帮助他人成长和发展	能够根据实际情况，通过培训和反馈帮助他人成长和发展	不能很好的利用反馈和培训的手段	对下属的工作无反馈和培训



授权:	A	B	C	D
	善于分配工作与权力, 并能积极传授工作知识, 引导部属完成任务	能够顺利分配工作与权力, 有效传授工作知识, 完成任务	欠缺分配工作、权力及指导部属之方法, 任务进行偶有困难	不善分配工作与权力, 缺乏指导员工的方法, 内部时有不服怨言
激励:	A	B	C	D
	了解他人的需求, 善于引导下级积极主动地工作, 用奖励和表彰等方式提高积极性, 并使员工积极努力地工作	有制度, 能够利用奖励和表彰等方式提高员工积极性	有一定的制度, 但不能充分发挥作用, 无改进措施, 员工积极性不高	工作主要靠命令与指示

	高	目标	低	
建立期望：	A	B	C	D
	善于与员工沟通，给下属订立明确合理的工作目标和标准并建立合理的期望	能够与员工沟通，给下属订立明确的期望目标和标准	能够给下属订立工作标准和分配任务	无法给员工建立期望
责任管理：	A	B	C	D
	能够充分与下属沟通，督导员工的工作进展及时反馈和培训，让下属对自己的工作担负责任	能够与下属沟通，注重过程管理，指导和协助员工完成任务	虽能与员工沟通但缺乏对员工的指导和协助	放任自流
沟通能力				
口头沟通：	A	B	C	D
	简明扼要，具有出色的谈话技巧，易于理解	抓住要点，表达意图，陈述意见，不太需要重复说明	语言欠清晰，但尚能表达意图，有时需反复解释	含糊其词，意图不明
倾听：	A	B	C	D
	能够很好的倾听别人的倾述，很快明白倾述人的想法和要求	能够注意倾听，力求明白	能够倾听，有时一知半解	不注意倾听，常常不知对方所云
书面沟通：	A	B	C	D

	表达清晰、简洁，易于理解，无可挑剔	几乎不需修改补充，比较准确的表达意见	文章不够通顺，但尚能表达清楚主要意图	文理不通，意图不清，需作大修改
<b>判断和决策能力</b>				
战略思考：	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	能透过现象看本质，把握组织面临的挑战 and 机会，兼顾短期和长远目标	能够根据现状，了解组织面临的挑战 and 机会	主要忙于事务性工作，有时也会注意公司的前景和对策等问题	对公司的将来不太关心，也不注意工作上可能出现的机会和挑战
创新能力：	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	工作中能不断提出新想法、新措施，善于学习，注意规避风险，锐意求新，在工作中有较大创新	工作中能够努力学习，提出新想法、新措施与新的工作方法并有风险意识	安步就班，很少提出新想法、新措施与新的工作方法	因循守旧，墨守成规

	高	目标	低	
解决问题的能力：	A	B	C	D
	能迅速理解并把握复杂的事物，发现明确关键问题、找到解决办法	问题发生后，能够分辨关键问题，找到解决办法，并设法解决	发生问题，能够去想解决办法，但有时抓不住关键	遇到问题，束手无策
推断评估能力：	A	B	C	D
	对所做决策有良好的权衡和判断评估	大致能作出正确的判断和评估	对事物有大概的判断和评估，缺乏方法和手段，结果不能十分可信	对日常工作经常判断失误，耽误工作进程
决策能力：	A	B	C	D
	善于确定决策时机，提出可行方案，合理权衡，优化选择，对困难的事处理果断得当	善于确定决策时机，提出可行方案，但在权衡、选择时偶有适当，大多数日常事务处理果断得当	能够确定决策时机，但很少提出可行方案，常求助于幕僚	遇事优柔寡断，缺乏主见
计划和执行能力				
准确性：	A	B	C	D
	能够按照计划严格执行，并确保在每个细节上减少差错	能按照计划执行，比较注意细节，偶有差错发生并能迅速改正	能大致按计划执行，不太注意细节，偶有差错发生	工作无计划，随意，常出差错

效率：	A	B	C	D
	时间和资源的利用达到最佳，工作效率高，完成任务速度快，质量高，效益好	工作效率尚可，能分清主次，能够按时完成工作，基本保证质量	工作效率较低，需要别人帮助才能完成任务	工作不分主次、效率低，经常完不成任务
计划和组织：	A	B	C	D
	具有极强的制定计划的能力，能自如的指挥调度下属，通过有效的计划提高工作效率，以最佳的结果为目的	能根据公司的要求，制定相应程序和计划，在权限范围内配置资源，明确目标和方针，以及确保供应的保障	制定计划和组织实施有难度，需要别人帮助方能进行	做事无计划，缺乏组织能力

	高	目标	低	
<b>客户服务</b>				
了解客户需求：	A	B	C	D
	善于与解客户沟通，准确、敏锐的把握客户的真实需求，有广泛的人际关系，商品不卖人情在	能够与客户沟通，了解客户需求，为推销产品而维持良好的关系	能够与客户沟通，为推销产品而努力，但不能准确、敏锐的把握客户的真实需求，	与客户沟通有困难，不能很好的了解客户需求
客户管理：	A	B	C	D
	通过完善的客户管理控制客户信用风险，引导双方关系，提高销售成功率	有较好的客户管理，能够引导客户期望，注意客户信用	有简单的客户管理，能够与客户建立关系，未能分析客户资信状况	无客户管理，不了解客户信用状况，与客户建立良好关系
谈判能力：	A	B	C	D
	较高的谈判技巧，善于把握对方风格，控制情绪，引导谈判进程，成功率高	掌握一定的谈判技巧，积极促成谈判成功	谈判中表现努力，但不够灵活耐心，有时因谈判技巧不足无法促成谈判成功	无谈判技巧，致使谈判失败
市场开拓能力：	A	B	C	D

	系统的分析市场状况，研究潜在客户，善于发现新业务机会，不断总结市场开拓经验，积极联络老客户发展新客户	有市场开拓能力，能够收集市场信息，竞争对手情况，维持老客户开发新客户	有市场开拓意识，能够开发新客户，但不注意总结经验，市场开拓方法的研究和掌握不足	无市场开拓精神，不掌握市场开拓方法，不能够保持老客户开发新客户
--	--	------------------------------------	---	---------------------------------

表 14-22-3 中高层管理周边绩效指标定义表

指标	定义
主动性	是否主动与相关部门沟通，配合相关部门工作
响应时间	其它部门提出合理工作协助要求时，是否安排本部门人员积极配合
解决问题时间	是否调动本部门资源，尽快协助解决问题
信息及时反馈	协助工作完成后，是否能及时将完成情况反馈到要求协助部门
服务质量	其他部门对协助工作结果的满意度



表 14-22-4 中高层管理层的绩效

此部分有若干项目组成，每个项目包括几个指标，请对每个指标打分，填写在相应栏内。

	高	目标	低	
主动性：	A	B	C	D
	总是主动承担本部门义务，经常主动与相关部门协调关系，从不需催办	主动承担本部门义务，主动协调与相关部门关系，很少需催办	较少主动承担义务，经常等待催办	从来不主动承担义务，从不主动协调其他部门，总是等待催办
响应时间：	A	B	C	D
	每次及时	多数及时	少数及时	从不及及时
解决问题时间：	A	B	C	D
	远低于预期时间	在预期时间内	超出预期时间	根本未解决
信息及时反馈：	A	B	C	D
	每次及时	多数及时	偶尔及时	从不及及时
服务质量：	A	B	C	D
	被服务方非常满意	被服务方满意	被服务方不太满意	被服务方很不满意

表 14-22-5 一般人员态度考评指标定义表

指标	定义
考勤	遵守公司考勤制度情况
服从安排	服从上级工作安排，行动听指挥
遵守制度	遵守公司各项规章、制度，履行制度规定义务，无制度明令禁止行为

表 14-22-6 一般人员态度考核指标评描述表

此部分有若干项目组成，每个项目包括几个指标，请对每个指标打分，填写在相应栏内。

	高	目标	低	
考勤：	A	B	C	D
	全年迟到不超过三次，无早退、旷工记录，事假不超过三天	全年迟到不超过五次，早退、旷工不超过一天、事假不超过三天	全年迟到或早退在十次以内，旷工不超过两天，事假不超过五天	全年迟到或早退超过十次，或旷工超过两天，或事假超过五天
服从安排：	A	B	C	D
	完全服从上级工作安排，对于上级交办的任务每次都认真执行，从不需要督促	能够服从上级工作安排，对于上级交办的任务多数都认真执行，有时需要督促	基本能服从上级工作安排，对上级交办的任务经常需要督促才能够执行	经常不服从上级工作安排，对上级交办的任务总是需要督促才肯执行
遵守制度：	A	B	C	D
	严格遵守公司各项规章制度，严格履行制度规定义务，没有任何违规行为	遵守公司规章制度，基本能履行制度规定义务，没有违规行为	基本能遵守公司规章制度，有时不能履行制度规定义务，偶尔有违规行为	不能遵守公司规章制度，经常不履行制度规定义务，经常有违规行为

附表 14-23 考核统计表

表 14-23-1 中层考核统计表（季度）

考核项			上级打分	下级打分	同级打分	本项得分
任务 绩效 60%	重要 任务 完成 情况 15%	1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		4（ %）				
		5（ %）				
		合计				
	其它 任务 绩效 45%	1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		4（ %）				
		5（ %）				
		合计				
管理绩效 10%		1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		合计				
周边绩效 20%		1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		4（ %）				
		5（ %）				
		合计				
能力	能力 素质	合计				

10%	专业 知识 及技 能	合计				
总分=						

表 14-23-2 中层考核统计表（年度）

考核项			上级打分	下级打分	同级打分	本项得分
任务 绩效 50%	重要 任务 完成 情况 10%	1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		4（ %）				
		5（ %）				
		合计				
	其他 任务 绩效 40%	1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		4（ %）				
		5（ %）				
		合计				
管理绩效 10%		1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		合计				
周边绩效 20%		1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		4（ %）				
		5（ %）				
		合计				
能 力	能力 素质	合计				

20%	专业 知识 及技 能	合计				
总分=						

表 14-23-3 高层（总经理除外）考核统计表（年度）

考核项			上级打分	下级打分	同级打分	本项得分
任务 绩效 70%	重要 任务 完成 情况 20%	1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		4（ %）				
		5（ %）				
		合计				
	任务 绩效 50%	1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		4（ %）				
		5（ %）				
		合计				
管理绩效 10%		1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		合计				
周边绩效 10%		1（ %）				
		2（ %）				
		3（ %）				
		4（ %）				
		5（ %）				
		合计				
能力	能力 素质	合计				



10%	专业 知识 及技 能	合计				
总分=						

表 14-23-4 总经理考核统计表（年度）

考核项			上级打分	下级打分	本项得分
任务 绩效 80%	重要 任务 完成 情况 20%	1（ %）			
		2（ %）			
		3（ %）			
		4（ %）			
		5（ %）			
		合计			
	其它 任务 绩效 60%	1（ %）			
		2（ %）			
		3（ %）			
		4（ %）			
		5（ %）			
		合计			
管理绩效 10%		1（ %）			
		2（ %）			
		3（ %）			
		合计			
能力 10%	能力 素质	合计			
	专业 知识 及技 能	合计			
总分=					

表 14-23-5 一般管理人员（包括事务人员）考核统计表（季度）

考核项			上级打分	本项得分
任务 绩效 80%	重要任务完成情况 20%	1 ( %)		
		2 ( %)		
		3 ( %)		
		4 ( %)		
		5 ( %)		
		合计		
	其它任务绩效 60%	1 ( %)		
		2 ( %)		
		3 ( %)		
		4 ( %)		
		5 ( %)		
		合计		
态度 10%	考勤 4%			
	服从安排 3%			
	遵守制度 3%			
	合计			
能力 10%	能力素质 专业知识技能	合计		
总分=				

表 14-23-6 一般管理人员（包括事务人员）考核统计表（年度）

考核项			上级打分	本项得分
任务 绩效 70%	重要任务完 成情况 20%	1（ %）		
		2（ %）		
		3（ %）		
		4（ %）		
		5（ %）		
		合计		
	其它任务绩 效 50%	1（ %）		
		2（ %）		
		3（ %）		
		4（ %）		
		5（ %）		
		合计		
态度 15%	考勤 5%			
	服从安排 5%			
	遵守制度 5%			
	合计			
能力 15%	能力素质 专业知识技 能	合计		
总分=				

表 14-23-7 研发人员考核统计表（季度）

考核项			上级打分	同级打分	本项得分
任 务 绩 效  80%	重要任务 完成情况  20%	1（ %）			
		2（ %）			
		3（ %）			
		4（ %）			
		5（ %）			
		合计			
	任务绩效  60%	1（ %）			
		2（ %）			
		3（ %）			
		4（ %）			
		5（ %）			
		合计			
态 度  10%	考勤 4%				
	服从安排 3%				
	遵守制度 3%				
	合计				
能 力  10%	能力素质 专业知识 及技能	合计			
总分=					

表 14-23-8 研发人员考核统计表（年度）

考核项			上级打分	同级打分	本项得分
任务绩效 70%	重要任务 完成情况 20%	1（ %）			
		2（ %）			
		3（ %）			
		4（ %）			
		5（ %）			
		合计			
	任务绩效 50%	1（ %）			
		2（ %）			
		3（ %）			
		4（ %）			
		5（ %）			
		合计			
态度 20%	考勤 8%				
	服从安排 6%				
	遵守制度 6%				
	合计				
能力 10%	能力素质 专业知识 及技能	合计			
总分=					

表 14-23-9 营销人员考核统计表（季度）

考核项			上级打分	本项得分
任务 绩效 90%	重要任务完 成情况 20%	1 ( %)		
		2 ( %)		
		3 ( %)		
		4 ( %)		
		5 ( %)		
		合计		
	其它任务绩 效 70%	1 ( %)		
		2 ( %)		
		3 ( %)		
		4 ( %)		
		5 ( %)		
		合计		
态度 5%	考勤 1%			
	服从安排 2%			
	遵守制度 2%			
	合计			
能力 5%	能力素质 专业知识技 能	合计		
总分=				

表 14-23-10 营销人员考核统计表（年度）

考核项			上级打分	本项得分
任务 绩效 80%	重要任务完 成情况 20%	1 ( %)		
		2 ( %)		
		3 ( %)		
		4 ( %)		
		5 ( %)		
		合计		
	其它任务绩 效 60%	1 ( %)		
		2 ( %)		
		3 ( %)		
		4 ( %)		
		5 ( %)		
		合计		
态度 5%	考勤 1%			
	服从安排 2%			
	遵守制度 2%			
	合计			
能力 15%	能力素质 专业知识技 能	合计		
总分=				



表 14-23-11 生产人员考核统计表（年度）

考核项			上级打分	本项得分
任务 绩效  80%	重要任务完 成情况  20%	1（ %）		
		2（ %）		
		3（ %）		
		4（ %）		
		5（ %）		
		合计		
	其它任务绩 效  60%	1（ %）		
		2（ %）		
		3（ %）		
		4（ %）		
		5（ %）		
		合计		
态度  20%	考勤 10%			
	服从安排 5%			
	遵守制度 5%			
	合计			
总分=				

## 第四节 员工职业发展制度

### A 公司员工职业发展制度

#### 第一章 总则

第一条 为保持公司各级员工可持续发展的职业生涯途径，开发人才、留住人才，促进员工与组织共同发展，特制定本制度。

第二条 职业发展管理，是指组织和员工个人对职业生涯进行设计、规划、执行、评估和反馈的一个综合性的过程。

职业发展管理包括两个方面：一方面是员工的职业发展自我管理，员工是自己的主人，自我管理是职业发展成功的关键；另一方面是组织协助员工规划其生涯发展，并为员工提供必要的教育、培训、轮岗等发展的机会，促进员工生涯目标的实现。

#### 第二章 职业发展管理办法

第一条 公司成立员工职业辅导委员会，各部门经理为成员；人力资源部负责职业辅导委员会的运作，每年召开一至两次会议，建立职业发展档案，并负责保管与及时更新。

第二条 部门经理为本部门员工职业发展辅导人，如果员工转换部门或工作岗位，则新部门的主管领导为辅导人。

第三条 建立员工发展三条通道：管理通道、技术通道和业务通道。管理通道适用于公司各类人员，技术通道适用于从事技术工作的人员，业务通道适用于从事市场销售和服务工作的人员。

第四条 实行新员工与主管领导谈话制度。新员工入公司后三个月内，由所在部门直接上级负责与新员工谈话并填写有关表格，主题是帮助新员工根据自己的情况如职业兴趣、资质、技能、个人背景分析考虑个人发展方向，大致明确职业发展意向。由人力资源部跟踪督促新员工谈话制度执行情况。

第五条 进行个人特长及技能评估。人力资源部及职业发展辅导人指导员工填写《员工职业发展规划表》（见附表 1），包括员工知识、技能、资质及职业兴趣情况等内容，以备以后对照检查，不断完善，一般每两年填写一次，新员工入公司后一个月内填写。

第六条 员工对照目前所在通道种类、岗位职责及任职资格要求对照自身，填写《能力开发需求表》（见附表 2），每年填写一次，新员工入公司后一个月内填写。

第七条 人力资源部每年制定培训计划及科目时，考虑从需求出发，参考员工《能力开发需求表》确定培训内容。

第八条 人力资源部每年对照《能力开发需求表》和《员工职业发展规划表》检查评估一次，了解公司在一年中有没有为员工提供学习培训、晋升机会，员工个人一年中考核情况及晋升情况，并提出员工下阶段发展建议；情况特殊的应同其直接上级讨论。

第九条 职业发展辅导人每年必须在本工作年度结束、考核结果确定后，与被辅导员工就个人工作表现与未来发展谈话，确定下一步目标与方向。

第十条 人力资源部根据员工个人发展的不同阶段及岗位变更情况选定不同的发展策略，调整能力需求，以适应岗位工作及未来发展的需要。

#### 第十一条 建立员工职业发展档案

职业发展档案包括员工《员工职业发展规划表》、《能力开发需求表》，以及考核结果记录，每次培训情况记录在《能力开发需求表》中，晋升、晋级记录在《员工职业发展规划表》中。考核结果记录存档，以作为对职业生涯规划调整的依据。

### 第三章 管理职务任免办法

第一条 为促进员工发展，培养管理队伍，选拔优秀人才，激发员工工作热情，制定管理职务任免办法。

第二条 管理职务名称表如下：

表 14-24

序号	类别	职务名称
1	高层管理人员	总经理
2		生产副总经理
3		行政副总经理
4		技术副总经理
5		总工程师
6	中层管理人员	总经理助理
7		财务部经理
8		人力资源部经理
9		营销部经理

10		技术开发一部经理
11		技术开发二部经理
12		技术发展部经理
13		质量管理部经理
14		总经办主任
15		行政部经理
16		生产中心经理
17		采购部经理
18	一般管理人员	营销部市场主管
19		营销部营销服务主管
20		生产管理室主任
21		质量检验室主任
22		工艺技术室主任
23		一车间主任
24		二车间主任

第三条 职务任免由主管上级提出，越级审核，报总经理审批。

第四条 职务晋升程序

由上级主管部门组织填报材料，报分管副总审核，交人力资源部初审，再报总经理办公会讨论，通过后，由总经理签发任命。

第五条 职务降职同职务晋升程序。

第六条 上一级岗位出现空缺时从具备职务晋升资格的人员中选拔。

第七条 管理职务任免倡导公平竞争机制，推行能上能下的晋升制度。

第八条 对有突出贡献者实施破格晋升。

第九条 同时满足以下条件的具备职务晋升资格：

1. 担任公司低一级职务 2 年以上，其中须担任本部门低一级职务满 1 年以上；
2. 上一年年度考核成绩为“良”以上，本年度四次考核成绩均在“良”以上；
3. 具备拟任职位的任职资格和管理技能，具有发展潜力。

第十条 满足下列条件之一的应降免职务：

1. 年度考核成绩为“不合格”的；
2. 连续两次季度考核为“不合格”，同时年度考核为“基本合格”的；
3. 连续两年年度考核为“基本合格”的。

第十一条 职务晋升需向人力资源部填报《管理职务晋升申报表》（附表 3），并提供有关证明文件，包括发表论文的证明文件、学历证明文件、近年内工作业绩总结等。

第十二条 具备晋升资格者被列为“培养目标”，职务空缺时首先从内部具备职务晋升资格的“培养目标”中选拔，在没有合适人选时，再考虑外部招聘。

#### 第四章 技术职务评审办法

第一条 技术职务评审适用于从事技术工作的员工，每年年底进行一次，由人力资源部负责组织。

第二条 成立技术职务评审委员会，由技术管理委员会和人力资源部经理组成，对公司提出技术职务任职申请的人员进行评审。

第三条 技术职务评审委员会职责是制定有关评审制度、根据技术人员比例确定各级职务积分标准、参与评审工作。

第四条 担任技术职务的员工，改任其它部门非技术职务的，不再参加技术职务评审。

第五条 技术职务分为技术员、助理工程师、工程师、高级工程师、资深高工五级。

第六条 参评者申报技术职务需填写《技术职务评审申报表》（附表 4），并提供有关证明文件，如技术开发成果报告、技术开发成果鉴定报告、发表论文的证明文件、学历证明文件、近年内工作业绩总结等。

第七条 新进员工试用期不定技术职务。转正时按其工资水平对应暂定技术职务，部门负责人按照有关规定并结合其所在岗位工作表现提出待评职务意见，上报人力资源部备案。正式技术职务需在公司年度统一技术评审后确定。

第八条 评审方式和程序

1. 评审采取部门推荐，技术评审委员会评审的办法进行。
2. 评审委员会按评审项目对参评者进行评议，确定各项目最终得分，合计得到评审总分。
3. 采取实际评审总分与“评审积分标准”对应，并由技术评审委员会成员集体投票表决相结合的方式综合评审。

第九条 评审项目为考核加分、论文加分、职务加分、学历及资历评分、外语水平评

分和业务能力加分六项。

第十条 考核加分

将参评者当年四次考核成绩中为“良”以上的考评成绩记入评审总分。加分标准为：“优”加10分，“良”加5分。

第十一条 论文加分

参评者发表的论文从发表之日起两年内有效。加分标准为：

表 14-25

发表刊物	市级刊物	省级刊物	国家级刊物	国际刊物
每一篇	1	3	5	10

第十二条 职务加分

本项所指时间段为参评者在评审前12个月内连续担任某种职务的时间。加分标准为：

表 14-26

职务	项目组长	部门经理以上
每月加分	0.5	1

第十三条 学历及资历加分

加分标准为：

表 14-27

从事技术工作时间加分	1 年以下 1 分		1 至 5 年 每年 3 分		5 年以上 每年 5 分			
学历加分	博士 20 分		硕士 10 分		本科 5 分		大专 2 分	

第十四条 外语水平加分

加分标准为：

表 14-28

外语水平	分值
全国外语考试6级；或通过国家认可的高级工程师外语考试	10
全国外语考试4级；或通过国家认可的工程师外语考试	5

第十五条 业务能力加分

根据参评者近两年内的业绩综合评议其业务能力，而不作具体项目的计算和累加。具体包括：

责任能力和知识水平。

第十六条 责任能力是指承担责任的能力和应该胜任的工作

加分标准为：

表 14-29

责任能力	分值
全面把握公司的技术发展方向，并为公司作出技术决策	20
指导产品技术方向，大项目总体设计	18
一般项目总体设计，大项目子项目设计	16
小项目总体设计，主持工艺、技术改进	14
产品单项功能设计、开发	12
独立从事单项功能开发；担任较低级技术员工的导师	10
辅助单项功能开发	8
辅助技术性工作	6

第十七条 知识能力为知识广度和专业知识水平

加分标准为：

表 14-30

知识能力	分值
广博的知识面，深厚的理论基础；对 xx 技术有全面了解；全面掌握国内外同行业最新技术发展	20
广博的知识面，良好的专业理论基础；对 xx 技术有全面了解；掌握国内外同行业有关方面技术的最新发展	18
良好的专业理论基础；对 xx 技术广泛了解；了解国内同行业技术领域有关方面的最新发展；能迅速将市场信息转化为技术决策	16
良好的专业理论基础；掌握 xx 技术原理；掌握开发的全过程；能把握项目整体，解决项目开发中的关键技术问题；能根据用户需求作出针对性技术方案	14
熟悉技术工具；能根据功能描述设计出实际产品或部件	12
具备研发工作或工艺基本技能，熟悉技术工具	10
熟悉简单产品部件设计	8

具备本专业基础理论、专业知识、基本实验技能	6
-----------------------	---

第十八条 评审总分对照“职务积分标准”，确定参评者是否有资格获得相应的职务。

第十九条 职务积分标准

表 14-31

职务名称	基本任职资格	积分标准 (建议 值)
技术员	具有一定的专业基础知识，在别人的指导下从事具体的设计、工艺改进、或者技术支持工作，具有完成一般技术辅助性工作的能力	30
助理工程师	具有一定的专业理论知识或者实践经验，能独立从事具体的工艺改进、技术开发及其他技术支持工作，同时无重大工作失误，并且注重公司形象的宣传	40
工程师	具有丰富的专业理论知识、较丰富的实践经验和设计能力，能负责具体项目的组织开发、工艺改进工作或者至少负责过一个重大项目（组织实施或是主要参与者）	50
高级工程师	有系统的专业理论知识或者重大项目设计的实践经验，正承担（或负责过）分系统的主要设计或正主要负责某产品（项目）的研发、工艺改进全过程或者参与过 2 个以上重大项目（组织实施或是主要参与者）	60
资深高工	正承担（或负责过）大项目设计，或是学术领域公认专家、学术带头人，或正承担公司产品、技术发展研究及改进总体规划工作，或具备丰富的技术开发经验且负责过 2 个以上重大项目的设计及组织实施工作	75



第五章 业务职务评审办法

第一条 业务职务评审适用于从事市场销售和服务工作的员工，每年年底进行一次，由人力资源部负责组织。

第二条 成立业务职务评审委员会，由总经理办公会成员、营销部经理和人力资源部经理组成，对公司具有业务职务任职资格的人员进行评审。

第三条 业务职务评审委员会职责是制定有关评审制度、根据业务人员比例确定各级职务积分标准、参与评审工作。

第四条 担任业务职务的员工，改任其它部门职务的，不再参加业务职务评审。

第五条 业务职务分为初级业务员、一级业务员、二级业务员、高级业务员、资深业务员五级。

第六条 参评者申报业务职务需填写《业务职务评审申报表》(附表 5)，并提供有关证明文件，如学历证明文件、近年内工作业绩总结等。

第七条 新进员工见习期不定业务职务，转正时，部门负责人按照有关规定并结合其所在岗位工作表现提出待评职务意见，上报人力资源部备案。正式业务职务确认需在公司年度统一评审后得以确定。

第八条 评审方式和程序

- 1. 评审采取部门推荐，业务评审委员会评审的办法进行。
- 2. 评审委员会按评审项目对参评者进行评议，确定各项目最终得分，合计得到评审总分。
- 3. 采取实际评审总分与“评审积分标准”对应，并由业务评审委员会成员集体投票表决相结合的方式综合评审。

第九条 评审项目为考核加分、职务加分、学历及资历评分、和业务能力加分四项。

第十条 考核加分

第十一条 将参评者当年四次考核成绩中为“良”以上的考评成绩记入评审总分。加分标准为：“优”加 10 分，“良”加 5 分。

第十二条 职务加分

加分标准为：

表 14-31

职务	部门经理以上	主管
----	--------	----

加分	5	2
----	---	---

第十三条 学历及资历加分

加分标准为：

表 14-32

工作经验	负责过 5 个以上线段（或项目）的市场或服务	负责过 2 到 5 个线段（或项目）的市场或服务	1 个或以下线段（或项目）的市场或服务
分值	每个 5 分	每个 2 分	每个 1 分
学历积分	博士 20 分	硕士 10 分	本科 5 分 大专 2 分

第十四条 业务能力加分

根据参评者近年的业绩综合评议其业务能力。加分标准为：

表 14-33

业务能力	能负责特大型项目（或线段）运作；对顾客需求和实现技术非常了解；深入了解公司各种产品	能负责较大型项目（或线段）运作；对顾客需求和实现技术有一定了解；充分了解公司各种产品	能够独立运作一般项目（线段）；对顾客需求有一定了解；了解公司各种产品	可独立运作小项目（线段），在一般项目中承担部分工作；了解公司产品
分值	20	15	10	5

第十五条 评审总分对照“职务积分标准”，确定参评者是否有资格获得相应的职务。

第十六条 职务积分标准

表 14-34

职务名称	基本任职资格	积分标准
初级业务员	在别人的指导下承担具体的市场销售或服务工作	
一级		

业务员	具有一定的实践经验，能够独立承担市场营销或服务任务，一般不需要指导	
二级业务员	有一定的系统行业专业知识和较丰富的销售、服务实践经验，可在一定程度上指导他人业务的开展，并承担较大的项目（或线段）开展工作	
高级业务员	有系统的系统行业专业知识、市场营销知识和丰富的销售、服务实践经验，可指导他人业务运作，并承担重要的市场开拓或项目（线段）服务工作，对营销战略及年度营销计划能起到一定的指导、策划作用	
资深业务员	有精深的 x 行业专业知识、市场营销知识和极为丰富的销售、服务实践经验，并承担重大的市场开拓工作或大型项目（或线段）服务工作，对公司营销战略及年度营销计划能起到重要的指导、策划作用	

## 第六章 附则

- 第一条 本制度由人力资源部负责解释。
- 第二条 本规定实施细则由人力资源部负责修改，报总经理批准后执行。
- 第三条 本规定自公布之日起实施。

表 14-35: 员工职业生涯规划表

填表日期: 年 月 日

填表人:

姓名:	年龄:	部门:	岗位名称:
教 育	最高学历:	毕业时间: 年 月	毕业学校:
状况:	已涉足的主要领域:		
参 加 过 的 培 训	1.	5.	
	2.	6.	
	3.	7.	
	4.	8.	
目 前 具 备 的 技 能/能 力	技能/能力的类型	证书/简要介绍此技能;	
其他单位工作经历简介			
单位	部门	职务	对此工作不满意的地方
1			
2			
3			
你认为自己最重要的三种需要是:			
<input type="checkbox"/> 弹性的工作时间 <input type="checkbox"/> 成为管理者 <input type="checkbox"/> 报酬 <input type="checkbox"/> 独立 <input type="checkbox"/> 稳定 <input type="checkbox"/> 休闲 <input type="checkbox"/> 和家人在一起的时间 <input type="checkbox"/> 挑战 <input type="checkbox"/> 成为专家 <input type="checkbox"/> 创造			
请详细介绍一下自己的专长			

结合自己的需要和专长，你对目前的工作是否感兴趣，请详细介绍一下原因	
请详细介绍自己希望选择哪条晋升通道（或组合）	
请详细介绍自己的短期、中期和长期职业规划设想	

### 填写指导：

1. 本表格在新员工与主管领导充分沟通后填写。老员工一般每两年填写一次。  
填写表格的目的是帮助新老员工明确职业发展规划，结合公司的发展要求满足员工自我实现的需要，最大限度地发展员工的才能。
2. “已涉足的主要领域”栏包括填写者学习过的、取得过资格认证的所有专业。
3. “目前具备的技能/能力”栏主要包括四方面的技能：第一、技术技能，指应用专业知识的能力，此技能有证书的需填写证书名称；第二、人际沟通能力，指在群体中与他人共事、沟通，理解、激励和领导他人的能力；第三、分析能力，指在信息不完全情况下发现问题、分析问题和解决问题的能力；第四、情感能力，指在情感和人际危机前不会受其困扰和削弱、能保持冷静、受到激励的能力，以及在较高的工作责任压力下保持镇定和理性的能力。
4. “其他单位工作简介”栏填写者应从个人职业发展的角度（能力和专长是否发挥、是否感兴趣，是否有发展空间，是否能学到希望掌握的知识/技能等）填写满意和不满意的方面。
5. “你认为对自己最重要的三种需要是”一栏用于填写者明确自己的职业锚，从而明确填写者需要什么样的工作来满足最强烈的三种需求，这也是上级管理者明确填写者的职业倾向、指导填写者进行职业生涯规划的依据。
6. “请详细介绍一下自己的专长”栏可以重申自己认为最重要的技能/能力，和工作以外的兴趣爱好。
7. “请详细介绍自己希望选择哪条晋升通道（或组合）”指管理、技术、业务三条晋升通道或三者的组合。
8. “请详细介绍你的短期、中期和长期的职业规划设想”，短期指1-3年，中期指3-5年，长期指五年以上。

表 14-36：员工能力开发需求表

填表日期：      年      月      日

填表人：

姓名：		所在部门：			岗位名称：		
所承担的工作	自我评价			上级评价			上级评价的事实依据
	完 全 胜任	胜 任	不 能 胜任	完 全 胜任	胜 任	不 能 胜任	
我对工作的希望和想法				目前实施的结果如何			
1. 2. 3. 4. 5.				1. 2. 3. 4. 5.			
达到目标所需的知识和技能							

1. 2. 3. 4. 5.	
需要掌握但目前尚欠缺的知识和技能	所需培训的课程名称
1. 2. 3.	1. 2. 3.
通过培训已掌握的知识和技能	已培训的课程名称
2. 3. 4.	1. 2. 3.
对培训实施效果的意见	
需要公司提供的非培训方面的支持	上级意见及依据



### 填写指导：

1. 能力开发需求表是帮助员工认知自身现有知识、技能及未来所需学习方向的工具，公司为员工提供培训和发展机会的依据，是帮助员工实现职业生涯规划的重要手段；
2. “所承担的工作”一栏，员工填写主要的和重要的工作内容；
3. “自我评价”栏目，由本人根据实际工作完成情况进行评价，如果所承担的某项工作干得十分出色，就在“完全胜任”上打“√”；略有差错，但基本胜任，就在“胜任”上打“√”；工作中出现较大失误，或力不从心，就在“不能胜任”上打“√”。自我评价是上下级之间沟通和反馈的起点。
4. “上级评价”栏由直接上级根据被评价者实际的工作完成情况进行评价，方法同上。“上级评价的实施依据”指被评价者具备或不具备何种能力由上级做出的评价。上级评价的目的不在于考核，而在于向下级反馈考核的结果，让填写者客观了解自己已具备的能力和有待改进的能力。
5. “我对工作的希望和想法”由填写者在结合实际的基础上提出挑战性的工作目标，“目前实施的结果”填写为实现这些目标员工已具备的能力，已做的准备，公司对本人的支持情况。
6. 有关培训等栏的内容是人力资源部确定培训计划和改进培训工作的依据。
7. “需要公司提供的非培训方面的支持”由填写者填写为实现个人职业生涯规划，需要公司、上级提供除了培训以外的支持和机会，如在岗辅导、工作轮换、经费上的支持等等。
8. 能力开发需求表一年填写一次。

表 14-37：管理职务晋升申报表

姓名		所在部门		
性别	出生年月	最高学历	毕业院校及专业	毕业时间
现任职务			任职时间	
申报职务				
学术 情况	论文（专利）名称	发表刊物名称及期次（专利号）		时间
主要工作经历				

现工作岗位及主要工作业绩		
考核情况	年	
	年	
部门推荐意见		
主管副总意见		
人力资源部初审意见		
总经理审批		

表 14-38：技术职务评审申报表

姓名		所在部门		
性别	出生年月	最高学历	毕业院校及专业	毕业时间
现任职务			任职时间	
申报职务				
学术 情况	论文（专利）名称	发表刊物名称及期次（专利号）		时间
参与技术 开发项目 的技术成 果、鉴定情 况及本人 贡献				
主要工作 经历				

现工作岗位及主要工作业绩		
考核情况	年	
	年	
部门推荐意见		
人力资源部初审意见		
评委会 评审意见		

表 14-39：业务职务评审申报表

姓名		所在部门		
性别	出生年月	最高学历	毕业院校及专业	毕业时间
现任职务			任职时间	
申报职务				
参与市场 开拓或服务的项目 (或线段) 及本人贡献				
主要工作经历				

现工作岗位及主要工作业绩		
考核情况	年	
	年	
部门推荐意见		
人力资源部初审意见		
评委会 评审意见		

表 14-40：技术职务评审打分表

参评者姓名				所在部门			
考核加分 (良以上加分)	1 季度	2 季度		3 季度		4 季度	
论文加分	市级刊物	省级刊物		国家级刊物		国际刊物	
学历加分	博士	硕士		本科		大专	
工作经验加分	5 年以上		1 到 5 年		1 年以下		
职务加分	部门经理以上			项目经理			
业务能力加分	责任能力			知识能力			
外语加分							
总分							



表 14-41：业务职务评审打分表

参评者姓名			所在部门		
考核加分  (良以上加分)	1 季度	2 季度		3 季度	4 季度
学历加分	博士	硕士		本科	大专
职务加分	部门经理以上			主管	
业务能力加分					
工作经验加分					
总分					

## 第五节 薪酬制度

### A 公司薪酬制度

#### 第一章 总 则

**第一条** 本规则所指的薪酬，是指定期发放的工资、福利及每年年终奖金。

**第二条** 薪酬的分配遵循按劳分配、效率优先、兼顾公平及可持续发展的基本原则。

**第三条** 制定薪酬制度的目的在于使员工能够与公司一同分享公司发展所带来的收益，把短期收益、中期收益与长期收益有效结合起来。

**第四条** 薪酬分配的依据是：贡献、能力、态度和责任。

**第五条** 实行岗位技能工资制。员工工资分工龄工资、学历工资与岗位工资三部分。其中岗位工资依据岗位和技能确定，考虑员工所在岗位的价值；工龄工资根据员工参加工作时间的长短和在公司工作时间的长短来确定，考虑员工对公司的长期贡献；学历工资根据员工的正式学历水平来确定，鼓励员工提高教育水平。其中岗位工资根据不同职位类别特点，进行适当浮动，根据考核结果和业绩水平来确定最终岗位工资收入。

**第六条** 公司根据当期经济效益及可持续发展状况决定工资分配水平，即工资总额的增长幅度低于经济效益的增长幅度、职工平均工资增长幅度低于劳动生产率增长幅度。

**第七条** 适用对象：本制度适用于所有的公司正式员工。

#### 第二章 工资体系

**第八条** 工资体系采取五种不同类别：与公司整体经营业绩相关的管理员工资制；与营销业绩相关的营销员工资制；与技术职能相关的技术员工资制；与生产相关的生产员工资制；与各项具体事务相关的事务员工资制的员工工资体系。

**第九条** 实行管理员工资制的员工，其工作特征是其工作业绩通过全公司的总体业绩来进行评估。这部分员工分成高层管理人员、中层管理人员和一般管理人员。其中高层管理人员包括：总经理、副总经理和总工程师；中层管理人员包括各部门的部门经理和总经理助理；一般管理人员包括办公室、人力资源部、财务部、采购部、生产部、质检部、技术发展部、质量管理部的工作人员、车间主任、车间调度、领料员、总务主管和食堂主管。

**第十条** 实行营销人员工资制的员工，其工作特征是他们的工作绩效与合同量密切相关。这部分员工主要是营销部的人员。

**第十一条** 实行技术人员工资制的员工，其工作特征是他们的工作绩效从结果和过程角度均不易评价，其贡献与其所拥有的技能相关。这部分员工主要是技术开发部和工艺部的人员。

**第十二条** 实行生产人员工资制的员工，其工作特征是他们的工作绩效可以通过工作量来衡量。这部分员工主要是车间从事生产的人员，包括工长、工人和测试人员。

**第十三条** 实行事务人员工资制的员工，其工作特征是他们的工作绩效主要以完成规定的操作任务来衡量。这部分员工主要是行政部的人员，包括环卫工、维修工、司机和门卫。

**第十四条** 总经理实行年薪制。其他人员实行岗位技能工资制。

### 第三章 岗位工资结构

**第十五条** 员工的工资结构为：岗位工资+工龄工资+学历工资。

**第十六条** 岗位工资根据工作的岗位和岗位所需要的技能来确定，不同岗位对应不同的岗位工资级别。详细的工资等级表见附件。岗位工资在本工资等级内根据考核情况予以调整工资档次，达到本级最高档次后不再上涨。不同职位特点人员岗位工资按不同比例分为岗位固定工资和岗位浮动工资。

**第十七条** 工龄工资根据员工实际参加工作的时间和员工在本公司工作的时间来确定。员工在其他单位的工龄为每年 3 元，在公司的工龄为每年 6 元。

**第十八条** 学历工资是根据员工所具有的学历水平来确定。博士 400 元，硕士 200 元，本科 100 元，大专 50 元。

**第十九条** 所有人员的岗位工资、工龄工资、学历工资按月发放。浮动工资根据考核结果计算得出。对不同的人员，浮动工资的比率和发放的方式不同。

### 第四章 高层管理人员工资

**第二十条** 总经理的实行年薪制。年薪总额由董事会确定（建议为 10-20 万元每年）。总经理的年薪 = （岗位工资+工龄工资+学历工资）\*12 + 年终浮动工资。（总经理如不实行年薪制，其浮动工资为年度利润分成。分成比例由董事会确定。建立为 1-2%）

**第二十一条** 总经理的岗位工资 = 总经理的岗位工资 \* 100%

**第二十二条** 总经理的年终浮动工资 = 年薪剩余 \* 考核分数/100 \* 公司年度利润完成率。

(非年薪制下为: 年度利润\*利润分成比例\*考核分数/100) 考核分数由年终考核得分确定。

**第二十三条** 副总经理和总工程师的工资 = (岗位工资+工龄工资+学历工资)\*12 + 年终浮动奖金。

## **第五章 中层管理人员工资制**

**第二十四条** 中层管理人员实行岗位工资制。具体的岗位工资列表见附件 1。

**第二十五条** 中层管理人员的岗位固定工资=岗位工资\*70%

**第二十六条** 中层管理人员的浮动工资分为季度浮动工资:

季度浮动工资 = 岗位工资\*3\*个人季度考核系数\*30%

其中季度考核系数由对中层管理人员的季度考核来决定, 所得到的季度浮动工资在完成季度考核后按月平均兑现。

## **第六章 一般管理人员工资制**

**第二十七条** 一般管理人员实行岗位技能工资制。具体的岗位工资列表见附件 1。

**第二十八条** 一般管理人员的岗位固定工资=岗位工资\*80%

**第二十九条** 一般管理人员的浮动工资为季度浮动工资:

季度浮动工资 = 岗位工资\*3\*个人季度考核系数\*20%

季度考核系数由对一般管理人员的季度考核来决定, 所得到的季度浮动工资在完成季度考核后按月平均兑现。

## **第七章 营销人员工资制**

**第三十条** 营销人员的工资根据公司内部评定的营销人员资格等级来确定。具体的资格等级与岗位工资的对应表见附件 2。

**第三十一条** 营销人员的岗位固定工资=岗位工资\*70%

**第三十二条** 营销人员的浮动工资为季度浮动工资:

季度浮动工资 = 岗位工资\*3\*个人季度考核系数\*30%

季度考核系数由对营销人员的季度考核来决定，所得到的季度浮动工资在完成季度考核后按月平均兑现。

**第三十三条** 营销人员实行年终奖励。年终奖金总额与营销费用挂钩。营销费用包括差旅费、交通费、招待费、通讯费（含所有参与售前、售中、售后部门人员该项费用）。

方案一：营销总奖金额 = 本年内履行合同的回款额 \* 1.2% - 营销费用

方案二：营销总奖金额 = 本年内履行合同的回款额 \* 1% \* (1 - 营销费用超支率)

**第三十四条** 各营销人员的提成由本人参与承揽项目在今年履行且回款数和参与履行项目回款金额两部分来确定。

营销部经理提成额 = 总奖金额 \* 15%

市场主管提成额 = 总奖金额 \* 0.6 \* 20%

营销服务主管提成额 = 总奖金额 \* 0.4 \* 20%

业务员 = (本年内履行合同回款中本人承揽合同额 \* 0.6 + 本年内履行合同回款中本人参与履行的合同额 \* 0.4) \* 65% \* 总奖金额 / 本年履行合同的总回款额

业务员在参与承揽项目和履行项目中的贡献和表现，由营销部经理在项目承揽或者履行完成后进行考核，根据各人在其中的贡献划分承揽合同额或参与履行合同额。

## 第八章 技术人员工资制

**第三十五条** 技术人员的工资根据公司内部评定的技术等级来确定。具体的技术等级与岗位工资的对应表见附件 3。

**第三十六条** 技术人员的岗位固定工资 = 岗位工资 \* 90%

**第三十七条** 技术人员的浮动工资为季度浮动工资：

季度浮动工资 = 岗位工资 \* 3 \* 个人季度考核系数 \* 10%

季度考核系数由对技术人员的季度考核来决定，所得到的季度浮动工资在完成季度考核后按月平均兑现。

## 第九章 生产人员工资制

**第三十八条** 生产人员实行岗位技能工资制，具体的岗位固定工资列表见附件 4。

**第三十九条** 生产人员的浮动工资即为工时工资，工时工资即以现行的超过基本工时的工时奖金制度执行，工时工资按月发放。

## **第十章 事务人员工资制**

**第四十条** 事务人员实行岗位技能工资制，具体的岗位工资等级列表见附件 1。

**第四十一条** 事务人员的岗位固定工资=岗位工资\*90%

**第四十二条** 事务人员的浮动工资为季度浮动工资：

季度浮动工资 =岗位工资\*3\*个人季度考核系数\*10%

季度考核系数由对事务人员的季度考核来决定，所得到的季度浮动工资在完成季度考核后按月平均兑现。

**第四十三条** 事务人员因为所从事工作的特殊性享受加班津贴。

计算标准：

1) 平时每小时加班津贴=(岗位工资/180)\*1.5，不满 2 元时按 2 元计发。

注：每天法定工作 8 小时，每月平均工作 22.5 天，合计 180 小时。。

2) 周六周日休息日每小时加班津贴=(岗位工资/180)\*2

3) 法定节假日每小时加班津贴=(岗位工资/180)\*3

4) 加班费发放数额=适用小时加班津贴\*加班小时数

5) 加班费每月统计一次，由行政部经理于月底时进行统计，并由主管副总签字，送财务部，体现在当月工资中。

6) 员工加班从严控制，要严格履行审批手续。员工加班必须由主管上级提出申请，报主管副总经理审批。

7) 司机加班费用列入用车部门的管理费用。

## **第十一章 年底奖金分配制度**

**第四十四条** 公司董事会根据年度公司经营目标的完成情况，决定是否进行年底奖金分配，并确定年底奖金分配的具体金额。（建议年底奖金的总额为当年净利润的 5%。）

**第四十五条** 除了总经理和营销人员外，其余人员都参加年底奖金的分配。

**第四十六条** 对一般管理人员、生产人员和事务人员，年底的奖金额为：

一般管理人员、生产人员和事务人员奖金额 = 岗位工资 \* 年度考核系数

**第四十七条** 副总经理、总工程师和中层管理人员的年度奖金的分配方法如下：首先确定个人奖金分配系数，

$$\text{个人奖金分配系数} = A / (B + C)$$

其中 A = 年底奖金的总额 - 一般管理人员、生产人员和事务人员的奖金总额

$$B = \sum (\text{各中层管理者的岗位工资} * \text{各中层管理者的年度考核系数})$$

$$C = \sum (\text{各副总经理和总工程师的岗位工资} * \text{各副总经理和总工程师的考核系数} * 1.3)$$

1.3 为高层管理者的责任系数。

**第四十八条** 副总经理和总工程师的年度奖金金额 = 副总经理和总工程师的岗位工资 \* 个人奖金分配系数 \* 个人年度考核系数 \* 1.3

**第四十九条** 中层管理者的年度奖金金额 = 中层管理者的岗位工资 \* 个人奖金分配系数 \* 个人年度考核系数

## 第十二章 技术人员的奖励制度

**第五十条** 公司为鼓励科研，对技术人员实行科研奖励制度。

**第五十一条** 申请立项奖励制度。公司员工承揽到新产品开发项目，或者公司员工就某项新产品开发向公司提出立项申请，在通过了技术管理委员会的评审后，决定立项。那么，该项目发起人或者发起项目小组，即可得到金额在 2000 元——10000 元之间的奖励。具体的奖励金额由技术管理委员会根据该项目的实际情况确定。

**第五十二条** 项目技术成功奖励制度。凡公司组织技术的科技成果，通过相关的技术鉴定或审查，达到了产品定型条件，并向公司技术管理部门移交了完备的硬件和软件资料，通过技术管理委员会的认证后，该项目小组即可得到金额在 10000 元——100000 元之间的奖励，或者按产品的毛利额进行提成。具体奖励方式、奖励数额或提成比例由技术管理委员会在技术开发合同内部招标前确定并公布。

## 第十三章 福利制度

**第五十三条** 公司取消通勤车，对公司所有员工统一每月给予 70 元的通勤费。

**第五十四条** 对独生子女家庭，公司按照有关规定发放独生子女费。

**第五十五条** 公司按照有关规定每月为女性员工发放卫生费。

**第五十六条** 公司为员工提供午餐，午餐凭票供应。

**第五十七条** 公司每逢重要节假日和我国传统节日，包括春节、元旦、五一、国庆、端午节、中秋节，公司将根据具体情况发放实物福利。

**第五十八条** 公司的医疗保险制度按照哈铁系统的医疗制度执行。

**第五十九条** 公司按照有关规定实行失业保险和住房公积金制度。

**第六十条** 公司按照有关规定实行社会保险制度。

#### **第十四章 考核系数的确定方法**

**第六十一条** 根据考核的制度，各类人员的考核结果均分为五级，即优、良、中、基本合格、不合格。

**第六十二条** 个人季度考核结果所对应的季度考核系数如下：

表 14-42

个人季度考核结果等级	个人季度考核系数
优	1.5
良	1.2
中	1.0
基本合格	0.8
不合格	0.6

**第六十三条** 个人年度考核结果对应的年度考核系数如下：

表 14-43

个人年度考核结果等级	个人年度考核系数
优	2.0
良	1.5
中	1.0
基本合格	0.5



不合格	0
-----	---

## 第十五章 招聘人员工资

**第六十四条** 公司新招聘人员工资一般定为招聘岗位工资等级内第一档。试用期内工资按全部工资的70%发放，试用期内无浮动工资。

**第六十五条** 对公司急需的特殊人才，其工资定档可不受第六十四条规定限制，其工资可根据工资协商定在招聘岗位工资等级内相应档。特别情况下，应聘人员的工资要求超过该岗位等级内最高档的，经总经理批准后，其超出部分工资以特别津贴形式发放，特别津贴不列入年终奖分配计算值。

## 第十六章 附则

**第六十六条** 对于本办法所未规定的事项，按人力资源管理规章的有关规定予以实施。对本办法的规定有疑义时，由人力资源部负责解释。

**第六十七条** 各岗位的工资定级表见附件5。

**第六十八条** 本规定的修改由人力资源部负责，报总经理批准后执行。

**第六十九条** 本规定自公布之日起实施。

表 14-44：管理人员、事务人员岗位工资列表

工资等级	一档	二档	三档	四档	五档	六档	七档
一	2300	2460	2620				
二	2025	2160	2295	2430			
三	1830	1950	2070	2190			
四	1530	1630	1730	1830	1930		
五	1290	1365	1440	1515	1590		
六	1050	1110	1170	1230	1290		
七	845	900	955	1010	1065	1120	1175
八	700	750	800	850	900	950	1000
九	575	610	645	680	715	750	785
十	390	420	450	480	510	540	570

表 14-45：营销人员岗位工资列表

资格等级	工资
资深业务员	1830
高级业务员	1530
二级业务员	1290
一级业务员	1050
初级业务员	845

表 14-46：技术人员岗位工资列表

技术等级	技术员	助理工程师	工程师	高级工程师	资深工程师
工资	1050	1290	1530	1830	2025

表 14-47：生产人员基本工资列表

工资等级	一档	二档	三档	四档	五档	六档	七档
六	600	640	680	720	760		
七	485	520	555	590	625	660	695
八	400	430	460	490	520	550	580

表 14-48：各岗位的工资定级表

工 资 等级	高层管理 人员	中层管理人员	一般管理人员	营销人员	技术人员	生产人员	事务人员
1	总经理						
2	技术副总				资深工程师		
	总工						
	行政副总						
	生产副总						
3		营销经理		资深业务员	高级工程师		
		技术开发部经理					
		生产中心经理					
		总经理助理					
4		总经办主任		高级业务员	工程师		
		财务经理					
		人力 资源部经理					
		技术发展部经理					
		质量管理部经理					
		行政部经理					
		采购部经理					
5			生产管理室主任	二级业务员	助理工程师		
			工艺技术室主任				
			证券主管				

			二车间主任				
			一车间主任				
			行政助理				
			市场主管				
			营销服务主管				
6			财务主管	一级业务员	技术员	测试工段工长	
			计算机管理员			组调工段工长	
			质量主管			一车间二工段工长	
			人事主管			一车间一工段工长	
			质量检验室主任				
			员工发展主管				
			计划调度员				
			资料设备管理岗				
			调度员				
			采购员				
			成本会计				
			综合业务主管				
			项目业务员				
			电气工艺技术员				
7			秘书	初级业务员		测试工	司机班长
			设备管理员			焊工	司机
			外包管理员			组调工	维修班班长
			采购计划员			冲压工	
			金属工艺技术员			综合技术工人	
			表面工艺技术员			剪板工	
			保卫后勤主管			钳工	
8			质量检验员			浸漆工	食堂主管

			出纳员				电工
			领料员				水暖工
9			老化筛选员				环卫班长
			生产库管员				
			物资库管员				
10							门卫
							保洁员

## 第十五章 职务说明书

职务说明书是整个人力资源管理基础性工作——工作分析的结果。考核制度、薪酬制度、招聘制度、培训制度的设计都是以此为基础的。下面给出了企业中大量的常见岗位的职务说明书，供大家参考。

### 第一节 总经理

岗位名称		总经理		岗位编号			
所在部门				岗位定员			
直接上级		董事会		工资等级			
直接下级		副总经理、总工程师、总经理助理、财务部经理、营销部经理、人力资源部经理		薪酬类型			
所辖人员		4 个高层，4 个中层		岗位分析日期		2001 年 7 月 28 日	
<b>本职：</b> 领导制定和实施公司总体战略，完成董事会下达的年度经营目标；领导公司各部门建立健全良好的沟通渠道；负责建设高效的组织团队；管理直接所属部门的工作							
<b>职责与工作任务：</b>							
职 责 一		职责表述：制定和实施公司总体战略					
		工作 任务	领导制定公司的发展战略，并根据内外部环境变化进行调整				
			组织实施公司总体战略，发掘市场机会，领导创新与变革				
职 责 二		职责表述：制定和实施公司年度经营计划					
		工作 任务	根据董事会下达的年度经营目标组织制定、修改、实施公司年度经营计划				
			监督、控制经营计划的实施过程，并对结果负全面责任				
			组织实施财务预算方案及利润分配、使用方案				
职 责 三		职责表述：建立良好的沟通渠道					
		工作 任务	负责与董事会保持良好沟通，定期向董事会汇报经营战略和计划执行情况、资金运用情况和盈亏情况、机构和人员调配情况及其他重大事宜				
			领导建立公司与客户、供应商、合作伙伴、上级主管部门、政府机构、金融机构、媒体等部门间顺畅的沟通渠道				
			领导开展公司的社会公共关系活动，树立良好的企业形象				
			领导建立公司内部良好的沟通渠道，协调各部门关系				
职		职责表述：建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系					

责 四	工作	主持、推动关键管理流程和规章制度，及时进行组织和流程的优化调整	
	任务	领导营造企业文化氛围，塑造和强化公司价值观	
职 责 五	职责表述：领导公司质量管理体系的建设		
	工作	领导全公司质量管理体系的建立与实施	
	任务	领导公司 ISO9000 质量体系的建立、通过认证并监控执行	
职 责 六	职责表述：主持公司日常经营工作		
	工作 任务	负责公司员工队伍建设，选拔中高层管理人员	
		主持召开总经理办公会，对重大事项进行决策	
		代表公司参加重大业务、外事或其它重要活动	
		负责处理公司重大突发事件，并及时向董事会汇报	
职 责 七	职责表述：领导财务部、人力资源部、营销部等分管部门开展工作		
	工作 任务	领导建立健全公司财务管理制度，组织制定财务政策，审批重大财务支出	
		领导建立健全公司人力资源管理制度，组织制定人力资源政策，审批重大人事决策	
		领导建立健全营销管理制度，组织制定营销政策，参与公司重大营销合同的谈判、签订	
权力：			
公司重大问题的决策权			
对董事会经营目标的建议权			
对副总经理、总工及财务经理的人事任免建议权			
除公司副总经理、总工程师、财务部经理外的人事任免权			
对公司各项工作的监控权			
对公司员工奖惩的决定权			
对下级之间工作争议的裁决权			
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权			
董事会预算内的财务审批权			
工作协作关系：			
内部协调关系			董事会，高层管理人员，公司内各部门及各类非常设机构
外部协调关系			上级主管部门、政府机构、客户、供应商、合作伙伴、金融机构、媒体等
任职资格：			
教育水平		大学本科以上	

专业	系统交通相关专业，或管理专业
培训经历	接受过 MBA 职业培训，财务、人事知识培训
经验	8 年以上工作经验，5 年以上本行业或相近行业管理经验，2 年以上高层管理经验
知识	通晓企业管理知识 具备技术管理、财务管理、质量管理、法律、金融证券等方面的知识 了解通信信号领域专业知识
技能技巧	掌握 WORD, EXCEL 等办公软件使用方法，具备基本的网络知识，具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、交通及通讯设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	无明显的节假日
所需记录文档	战略规划、年度经营计划、阶段性工作报告
考核指标：	
销售收入、利润额、市场占有率、应收帐款、重要任务完成情况	
预算控制、关键人员流失率、全员劳动生产率	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力	
备注：	



## 第二节 生产副总经理

岗位名称	生产副总经理		岗位编号	
所在部门			岗位定员	
直接上级	总经理		工资等级	
直接下级	生产中心经理、采购部经理		薪酬类型	
所辖人员	2 个中层		岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日
本职：负责组织全公司生产工作，保质、保量、按时为用户提供产品及满足科研需求；负责组织物资供应工作				
职责与工作任务：				
职责一	职责表述：协助总经理工作，参与公司经营管理与决策			
	工作任务	参与制定公司发展战略，负责组织制定生产战略规划，对生产发展战略规划的正确性负责		
		组织实施生产战略规划，提高公司生产能力和生产效率		
		参与制定公司年度经营计划、预算方案		
		参与公司重大财务、人事、业务问题的决策		
		负责掌握和了解公司内外动态，及时向总经理反映，并提出建议		
职责二	职责表述：领导分管部门制定工作计划，实现生产、采购年度工作目标			
	工作任务	领导制定生产、采购部门年度工作计划和预算，并组织实施		
		按生产任务的大小权限审核、审批生产计划，并检查执行情况		
		审批生产作业计划、外包生产计划，并检查执行情况		
		及时处理影响生产计划实施的问题		
		按供应量的大小权限审核、审批采购计划，并检查执行情况		
职责三	职责表述：参与生产管理、物资供应日常工作，降低生产成本和采购成本			
	工作任务	参与外包厂家考查，按产值大小权限审批确定厂家，建立长期合作关系		
		参与供应商考查，按供应量的大小权限审批确定供应商，建立长期合作关系		
		监督控制生产和采购进程，保证产品、物资供应的及时性		
		监督产品工艺准备、执行情况，主持重大工艺方案的论证		
		主持公司工艺技术改造项目的立项和实施		
		负责公司产品制造成本、物资采购成本的控制与管理		
		监督检查公司及外包厂的产品检验工作		
参与产品重大质量问题的分析和处理				

		组织支持现场开通与售后维护工作
职 责 四	职责表述：参与公司全面质量管理体系的建设	
	工作	领导生产、采购部门建立和完善质量管理体系，并监督执行
	任务	领导所管部门协助质量管理部制定产品质量标准、采购品质量标准，并监督检查实施情况
职 责 五	职责表述：负责分管部门的组织管理工作	
	工作 任务	负责分管部门的员工队伍建设，提出和审核对下属各部门的人员调配、培训、考核意见
		主持生产、采购管理制度的制定，检查执行情况
		负责协调分管部门内部、分管部门之间、分管部门与公司其它部门间关系，解决争议
		监督、审核分管部门经费预算的执行情况，及时给予指导
职责六	职责表述：完成总经理交办的其他工作任务	
权力：		
公司重大决策的建议权		
在产值权限内，对生产计划制定的审批权		
对生产作业计划、外包生产计划的审批权		
对生产计划、生产作业计划、外包生产计划的执行情况的监督检查权		
在产值权限内，确定外包厂家的审批权		
在采购量权限内，确定供应厂商的审批权		
在采购量权限内，采购计划的审批权		
对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对分管部门工作的监督、检查权		
对直接下级工作争议的裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩的考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系		高层管理人员、各部门经理等
外部协调关系		外包加工厂家、供应商
任职资格：		
教育水平		大学本科以上
专业		企业管理或者系统交通相关专业

培训经历	企业管理、财务管理培训
经验	6 年以上工作经验，4 年以上管理经验，在部门经理岗位工作 2 年以上
知识	通晓相应的生产管理知识 具备财务管理、法律、质量管理等方面的知识 了解 xx 领域专业知识
技能技巧	掌握 WORD, EXCEL 等办公软件的使用方法，具备基本的网络知识，具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	需要经常加班
所需记录文档	年度和季度生产计划、生产成本核算和成本分析表
考核指标：	
采购及时率、产品供货及时率、开箱合格率、废品率、非成品库存周转天数，重要任务完成情况	
预算控制情况、下属行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力、专业知识及技能	
备注	

### 第三节 行政副总经理

岗位名称	行政副总经理		岗位编号	
所在部门			岗位定员	
直接上级	总经理		工资等级	
直接下级	行政部经理、总经理办公室主任		薪酬类型	
所辖人员	2 个中层		岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日
本职：负责组织公司内部管理、后勤支持和公司上市工作				
职责与工作任务：				
职责一	职责表述：协助总经理，参与公司经营管理与决策			
	工作任务	协助总经理组织制定公司发展战略规划		
		负责监督公司战略规划的实施过程，随时关注内外变化，提出战略调整方案		
		参与制定公司年度经营计划、预算方案		
		参与公司重大财务、人事、业务问题的决策		
		掌握和了解公司内部各方面动态，及时向总经理反映，并提出建议		
职责二	职责表述：领导制定企业内部管理、行政后勤工作计划，实现工作目标			
	工作任务	领导总经办、行政部制定年度工作计划，并组织实施		
		组织制定分管部门重大任务阶段工作计划，并监督实施		
职责三	职责表述：负责公司的内部管理系统正常运行			
	工作任务	领导制定完善的公司管理制度体系，建立完善的内部文书、档案管理体系		
		负责督促、检查各部门工作计划完成情况与总经理办公会决议执行情况		
		负责组织监督、检查公司管理制度落实情况，维护办公秩序		
		负责组织公司对外形象宣传，代表公司与外界有关部门和机构保持良好公共关系		
		负责组织公司重要会议、重大活动的筹备工作；接待公司重要来访客人		
负责公司内部企业文化建设工作				
职责四	职责表述：领导公司行政事务工作，保障后勤支持			
	工作任务	负责组织公司保卫、消防工作，确保公司财产安全		
		负责组织办公设施、办公用品管理与维护，保证办公条件，支持公司经营管理活动		
		负责组织公司办公环境的建设与维护		
负责组织公司车辆管理，满足经营管理活动中用车需求				

		负责组织工作餐供应，提供员工生活便利
职 责 五	职责表述：主持公司上市工作	
	工作 任务	负责配合证券公司，组织上市的各项工作
职 责 六	职责表述：兼任董事会秘书	
	工作 任务	准备和递交国家有关部门要求的董事会和股东大会出具的报告和文件
		筹备董事会会议和股东大会，并负责会议的记录和会议文件、记录的保管
		负责公司信息披露事务，保证信息披露的及时、准确、合法、真实和完整
		保证有权得到公司有关记录和文件的人及时得到有关文件和记录
		对董事长交办的工作完成情况负责
职 责 七	职责表述：负责分管部门的组织管理工作	
	工作 任务	负责分管部门的员工队伍建设，提出和审核对下属各部门的人员调配、培训、考核意见
		主持办公、行政后勤系统管理制度的制定，检查执行情况
		负责协调分管部门内部、分管部门之间、分管部门与公司其它部门间关系，解决争议
		监督分管部门的工作目标和经费预算的执行情况，及时给予指导
职责八	职责表述：完成总经理交办的其他工作任务	
权力：		
公司重大决策建议权		
在董事长授意下，代表公司参加外事活动权		
对公司各项管理制度和规范执行情况的检查权		
对各部门工作计划执行情况的检查权		
对各部门防火安全与保卫隐患有限期整改权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系		高层管理人员、各部门
外部协调关系		媒体、证券公司、相关政府部门、上级主管部门等

<b>任职资格:</b>	
教育水平	大学本科以上
专业	企业管理相关专业
培训经历	企业管理、财务管理培训
经验	6 年以上工作经验, 4 年以上管理经验, 在部门经理岗位工作 2 年以上
知识	通晓企业行政管理、战略管理知识 具备财务管理、法律、证券等方面的知识 了解 xx 领域产品知识
技能技巧	掌握 WORD, EXCEL 等办公软件的使用方法, 具备基本的网络知识, 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
<b>其它:</b>	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备 (电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络)、通讯设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	正常工作时间, 偶尔需要加班
所需记录文档	工作计划、工作总结
<b>考核指标:</b>	
制度建设完善性、公司网站内容的更新频率、公司在媒体上报道的次数、公司网络运行的稳定性、上市工作的执行情况、公司环境卫生状况、公司安全情况、员工满意度、固定资产状况、信息披露工作完成情况、重要任务完成情况	
预算控制情况、下属行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	
具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	

#### 第四节 技术副总经理

岗位名称	技术副总经理		岗位编号	
所在部门			岗位定员	
直接上级	总经理		工资等级	
直接下级	技术开发二部经理、技术发展部经理、质量管理部经理		薪酬类型	
所辖人员	3 个中层		岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日
<b>本职：</b> 组织领导新产品开发和产品的技术改良，保证公司在行业领域的技术优势和持续发展能力，负责公司全面质量管理体系的建立以及监督实施				
<b>职责与工作任务：</b>				
职 责 一	职责表述：协助总经理，参与公司经营管理与决策			
	工作 任务	协助总经理制定公司发展战略，负责组织制定技术发展战略规划		
		及时了解和监督技术发展战略规划的执行情况，对执行情况负主要责任		
		参与制定公司年度经营计划和预算方案		
		参与公司重大财务、人事、业务问题的决策		
		掌握和了解公司内外动态，及时向总经理反映，并提出建议		
职 责 二	职责表述：领导分管部门制定年度工作计划，完成年度任务目标			
	工作 任务	领导制定质量管理部、技术发展部、技术开发二部年度工作计划，并组织实施		
		组织制定分管部门重大任务阶段工作计划，并协助实施		
职 责 三	职责表述：领导公司质量管理体系的建立，保证公司产品质量符合 ISO9000 标准			
	工作任 务	负责领导公司 ISO9000 质量体系的建立，确保通过认证与年检，并组织执行		
		负责组织制定公司技术质量标准及产品质量标准，及时修订，并监督检查实施情况		
		组织 ISO9000 相关部门制定质量工作计划，并监督实施情况		
职 责 四	职责表述：负责领导科研管理工作			
	工作 任务	组织监督、控制研究开发过程，使之符合 ISO9000 质量管理体系标准		
		负责监督检查科研档案管理工作，保证科研资料的规范收集、整理		
		组织新产品、新技术市场研究和立项技术可行性分析		
职	组织技术立项和评审、鉴定			
	职责表述：负责组织公司技术创新工作			

责 五	工作 任务	负责掌握和跟踪国际、国内同类产品的技术发展趋势，提出新技术、新产品研发方向，与有关单位、政府部门保持密切联系，促进技术立项
		负责组织技术协作与技术交流活动，寻找技术合作伙伴，建立长期合作关系
		负责根据公司业务需要引进外部先进技术，组织转化，形成生产力
		负责组织系统搜集国内外先进技术信息、资料，支持研发工作
		负责组织公司内部技术交流与培训
		负责组织研究先进技术，形成技术积累
职 责 六	职责表述：领导开发二部研究开发工作开展，确保研发任务的顺利完成及产品化	
	工作 任务	领导制定大型项目开发计划，监督检查实施情况
		参与、跟踪研发过程，负责解决项目实施中问题
		负责组织研发成果的产品化
	负责组织产品的技术改良	
职 责 七	职责表述：组织技术开发二部对营销、生产的技术支持工作	
	工作 任务	负责组织售前技术支持工作，促进合同签订
		负责组织客户培训、支持现场开通工作，解决开通和售后服务中出现的问题
	负责组织支持生产工作，解决产品在生产中出现的技术问题	
职 责 八	职责表述：内部组织管理	
	工作 任务	负责分管部门的员工队伍建设，提出和审核对下属各部门的人员调配、培训、考核意见
		主持科研开发、质量管理制度的制定，检查执行情况
		负责协调分管部门内部、分管部门之间、分管部门与公司其它部门间关系，解决争议
	监督分管部门的工作目标和经费预算的执行情况，及时给予指导	
职责九	职责表述：完成总经理交办的其他工作任务	
权力：		
公司重大决策建议权		
公司技术发展战略建议权		
研发技术文件标准的审定权		
对公司各部门的质量管理体系的建设的监督检查权		
对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作的监督、检查权		



对所属下级的工作争议有裁决权	
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权	
权限内的财务审批权	
<b>工作协作关系：</b>	
内部协调关系	高层管理人员、技术管理委员会、各部门
外部协调关系	上级技术部门、技术合作单位、客户等
<b>任职资格：</b>	
教育水平	硕士以上
专业	电子工程、通信工程、机电一体化、计算机等相关专业
培训经历	技术管理培训，行业产品标准培训，相关技术工具应用培训
经验	5 年以上高科技企业研发工作经验，3 年以上研发部门管理工作经验，主持过大型研发项目并通过省部级鉴定
知识	精通 xx 领域相关知识，通晓相关技术工具知识，掌握行业先进技术 了解 xx 行业特点和国内外发展动态 具备相应的技术管理、财务管理、法律、质量管理等方面的知识
技能技巧	熟练使用计算机 具备软件编程能力 具备较强的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
<b>其它：</b>	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备、各种工具软件、专业科研设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	正常工作时间，根据需要加班
所需记录文档	技术发展规划报告 年度的技术研发工作计划与总结 技术成果报告 质量管理工作计划与总结
<b>考核指标：</b>	
开发任务完成情况、新产品立项数量、研发产品的产品化率、新产品投入市场的技术稳定性、技术信息搜集有效性、技术文档整理规范性、ISO9000 系列认证及年检的情况、开箱合格率、重要任务完成情况	

预算控制情况、关键人员流失率、下属行为管理
部门合作满意度
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能
<b>备注</b>

## 第五节 总经理助理

岗位名称	总经理助理		岗位编号	
所在部门			岗位定员	
直接上级	总经理		工资等级	
直接下级			薪酬类型	
所辖人员			岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日
本职：负责总经理交办的长期及临时任务				
职责与工作任务：				
职 责 一	职责表述：协助总经理，参与经营管理与重大决策			
	协助总经理制定公司发展战略			
	及时了解和监督公司发展战略规划的执行情况			
	参与制定公司年度经营计划和预算方案			
	参与公司重大财务、人事、业务问题的决策			
	掌握和了解公司内外动态，及时向总经理反映，并提出建议			
职 责 二	职责表述：根据总经理的授权，抓好公司“xx ”产业化示范工程建设工作，确保工程建设的高质量、低成本，按期建成投产			
	工 作 任 务	负责协调相关部门配合产业化示范工程建设工作		
		组织相关部门完成产业化示范工程建设的制度、文件编制		
		负责与 省计委、 市计委、 省建行、工程设计与施工单位等部门保持联系与沟通		
		定期向总经理汇报工作		
职 责 三	职责表述：完成总经理交办的其他各项工作任务并定期汇报			
权力：				
公司重大决策的建议权				
对参与任务的人员有调配、奖惩的建议权				
对参与任务的部门和人员的工作有监督、检查权				
对参与任务的人员的工作争议有裁决权				
对参与任务的人员的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权				

权限内的财务审批权	
<b>工作协作关系：</b>	
内部协调关系	高层管理人员、各部门
外部协调关系	省计委、市计委、省建行、工程设计与施工单位及其它授权联系单位
<b>任职资格：</b>	
教育水平	大学本科以上
专业	企业管理或者 xx 相关专业
培训经历	MBA 职业培训，项目管理培训
经验	5 年以上工作经验，3 年以上管理经验，在部门经理岗位工作 1 年以上
知识	具备相应的生产管理、财务管理、法律、质量管理、人力资源管理等较全面的知识
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力
<b>其它：</b>	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备
工作环境	独立办公室
工作时间特征	正常工作时间，根据需要加班
所需记录文档	工作总结和报告
<b>考核指标：</b>	
产业化建设的执行情况、重要任务的完成情况	
预算控制情况	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力、专业知识及技能	
<b>备注</b>	

## 第六节 总经理办公室主任

岗位名称	总经理办公室主任	岗位编号	
所在部门	总经理办公室	岗位定员	
直接上级	行政副总	工资等级	
直接下级	行政助理、计算机管理员、证券主管、文秘	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日

### 本职：

为公司管理层提供决策支持，保证公司内部管理体系的完整和平稳运行；进行公司形象推广和公司企业文化建设；负责上市运作

### 职责与工作任务：

职 责 一	职责表述：负责公司发展战略的制定和执行	
	工作 任务	负责组织制定公司长期发展规划
		负责随时关注内外形势变化，组织制定战略调整方案
		组织制定公司的年度经营计划，分解公司经营目标
职 责 二	职责表述：负责企业内部管理工作，促进管理规范化	
	组织制订完善的公司管理制度体系	
	负责组织监督、检查公司管理制度落实情况	
	负责及时掌握和了解公司内部动态，掌握公司重大会议、活动情况，汇总分析各项检查结果，定期提供公司工作简报	
职 责 三	职责表述：负责组织总经办的日常事务	
		负责组织总经理办公会、重大业务会议及其他重大会议、活动
		负责督办、检查总经理办公会决议的执行情况
		负责组织各部门的信息传递工作，保证各部门信息沟通顺畅
		负责组织公司印鉴、介绍信使用保管、函电收发和报刊征订分发工作
		负责公司通讯设备的检查、管理工作
		负责组织办公室文件、资料、档案的保管和定期归档工作
		领导计算机网络建设，以及公司网站内容的定期更新，组织计算机维护
		负责组织公司的对外接待任务
		负责公司的法律事务
		负责各类人员的出差管理与安排

职 责 四	职责表述： 负责公司对外的形象宣传和公司企业文化建设	
	工作 任务	负责组织公司对外的形象宣传活动
		代表公司进行各种公关活动。
		代表公司与外界有关部门和机构联络并保持良好合作关系。
		负责组织公司企业文化建设，提炼和宣传企业理念，举办各种活动，促进员工凝聚力
职 责 五	职责表述： 负责公司上市的各项工	
	工作 任务	负责协调处理与证券公司、会计师事务所、律师事务所等中介机构的相关工作业务。
		按照法定程序筹备董事会和股东大会会议，负责有关文件和记录。准备拟提交公司董事会和股东大会的报告、文件。
		负责与国家、省、市的各级证券监管机构和其他企业的证券部门以及有关媒体的联络工作。
		负责审核、起草拟提交公司董事会和股东大会的报告、文件。
		总体负责上市的各项工
职 责 六	职责表述： 进行部门内部管理工作	
	工作 任务	负责本部门人员的招聘、专业职务的设置和聘任。
		负责组织对本部门人员的业务培训。
		负责对本部门人员的考核。
		负责对直接下级岗位人员任命的提名。
职责七	职责表述： 完成行政副总交办的其他工作任务	
权力：		
对公司各部门办公秩序的监督检查权		
对重大会议根据需要有现场指挥权		
有权向各部门索取必要的资料		
对经理层指示和高管级会议有督办权		
各部门及时做好文件、资料的立卷、归档工作的督促权		
对公共活动场所使用的审批权		
有对直接下级岗位调配的建议权、任命的提名权和奖惩建议权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
有代表公司与外界有关部门和机构联络的权力		

对所属下级的工作争议有裁决权	
权限内的财务审批权	
工作协作关系：	
内部协调关系	公司各部门
外部协调关系	政府部门、业务单位、上级主管部门等
任职资格：	
教育水平	大学本科以上
专业	企业管理或者 xx 相关专业
培训经历	行政管理培训、证券知识培训
经验	6 年以上工作经验，3 年以上管理经验
知识	掌握企业行政管理知识，了解证券、财务、法律知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公室软件，具有网络的基本知识，具备一定的英语应用能力，较高的写作水平
个人素质	具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、计算器、汽车、打印机
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间，经常需要加班
所需记录文档	通知、简报、汇报文件、总结、公司文件、研究报告、合同
考核指标：	
制度建设完善性、公司网站内容的更新频率、公司在媒体上报道次数、公司网络运行的稳定性、上市工作的执行情况、重要任务完成情况	
预算控制情况、下属行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	
备注	

## 第七节 行政部经理

岗位名称	行政部经理	岗位编号	
所在部门	行政部	岗位定员	
直接上级	行政副总	工资等级	
直接下级	保卫后勤主管、食堂主管、维修班班长、司机班班长、环卫班班长	薪酬类型	
所辖人员	5 个工作人员	岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日

### 本职：

统筹管理公司后勤服务、安全保卫、保洁、维修、维护及防火消防工作

### 职责与工作任务：

职责一	职责表述：负责制定行政部工作计划, 实现工作目标
	工作任务 制订行政部年度、月度工作目标、工作计划，并组织实施
职责二	职责表述：统筹管理公司后勤服务工作
	工作任务 负责组织公司内外环境的绿化、清扫及保持工作
	负责组织管理公司治安保卫工作，确保公司办公、生活秩序不受干扰和公司财产、员工的安全
	负责组织公司防火安全与消防工作，定期组织检查公司消防设备设施的配置和使用状态，督办更换
	组织办理公司劳保用品、办公及生活用品、器具、设备、设施的采买与发放，保证正常办公和生活的物资供应
	负责组织公司食堂管理，做好员工饮食服务工作
	负责组织建立公司固定资产的台帐、检查盘点和维修维护工作
	负责组织保证全公司正常的生产和生活用电
	负责组织全公司空调、用水、暖气的正常供应
	负责组织公司的公务用车管理，进行科学合理的调度
职责三	职责表述：部门内部管理工作
	工作任务 制订、修订行政部的工作程序和工作制度，并监控实施
	负责公司行政队伍建设，选拔、配备、评价下属人员，组织部门技能培训
	负责指导属下员工制定阶段工作计划，并督促执行
	负责控制部门预算，降低部门管理费用



职责四	职责表述：完成行政副总经理交办的其他任务	
权力：		
有对各部门的安全保卫、防火、卫生工作的监督检查权		
对各部门的安全隐患有限期整改权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系	公司各部门	
外部协调关系	办公用品供应商、消防部门、卫生管理部门、公安部门、街道等	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	专业不限	
培训经历	行政管理培训	
经验	5 年以上工作经验，1 年以上管理经验	
知识	具备相应的行政管理知识	
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件，具备基本的网络知识	
个人素质	具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力	
其它：		
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）	
工作环境	办公场所	
工作时间特征	正常工作时间，根据需要加班	
所需记录文档	通知、简报、汇报文件或报告、总结等	
考核指标：		
公司环境卫生状况、公司安全情况、员工满意度、固定资产状况、后勤支持投诉率、重要任务完成情况		
费用控制情况、下属行为管理、关键人员流失率		
部门合作满意度		

领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能

备注

## 第八节 财务部经理

岗位名称	财务部经理		岗位编号	
所在部门	财务部		岗位定员	
直接上级	总经理		工资等级	
直接下级	财务主管、成本会计、出纳员		薪酬类型	
所辖人员			岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日
本职：				
负责组织公司财务务预决算、财务核算、会计监督和财务管理工作				
职责与工作任务：				
职 责 一	职责表述：协助总经理，制定财务政策			
	根据公司发展战略，组织制定财务规划			
	参与公司重大财务问题的决策			
	关注外部资金市场动态，为公司重大人事决策提供信息支持			
职 责 二	职责表述：组织公司财务预算、决算			
	工 作 任 务	根据公司经营目标，组织和指导各部门编制财务预算		
		汇总各部门预算，组织编制公司财务预算、成本计划、利润计划		
		根据公司经营情况，组织审核修正财务预算		
		监督各部门预算执行情况		
		定期组织财务决算，组织制作决算报告		
职 责 三	职责表述：组织公司成本核算			
	工 作 任 务	组织公司成本估算，提出成本控制指标建议		
		负责组织产品成本核算、研发成本核算、营销服务成本核算、人工成本等各项成本核算		
职 责 四	职责表述：组织公司财务分析，提供财务分析报告			
	工 作 任 务	定期组织编制、审核资产报表		
		定期组织编制财务状况说明书，提供财务建议		
职	职责表述：监督指导会计、现金出纳管理			

责 五	工作 任务	监督指导会计分类记帐，填制传票，保证各类凭证真实、完整
		监督审核各类日记账、总账、分类账填制
		监督公司现金存款与出纳管理
职 责 六	职责表述：合理安排资金运用，保证满足经营活动资金需求	
	工作	负责制定年度与月度资金计划
	任务	负责组织筹措资金，保证资金供应
职 责 七	职责表述：负责财务监督与管理工作	
	工作 任务	监督原材料采购与入库工作，确保入库记录与记账
		监督原材料、半成品、成品保管与出库工作，定期组织盘存。
		监督督促货款回收与检查，组织对不良债权处置
		参与重大销售合同、采购合同审定
		定期组织固定资产、流动资金清查、核实
		负责组织税务筹划，合法纳税
		协助上市工作，提供财务资料支持
职 责 八	职责表述：内部组织管理工作	
	工 作 任务	制定和完善财务管理的各项管理制度，配合 ISO9000 质量管理
		负责公司财务人员队伍建设，选拔、配备、评价下属人员，组织部门技能培训
		负责指导属下员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责控制部门预算，降低费用成本
职责九	职责表述：完成总经理交付的其它任务	
权力：		
对下级上报的各种分析表、预算报表有批准权		
对下级工作有检查权		
对下级在工作中的争议有裁判权		
在权限范围内，有代表企业对外联络的权力		
有对各项费用开支的监督检查权		
对限额资金使用有批准权		
有对直接下级岗位调配的建议权、任命的提名权和奖惩建议权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		

<b>工作协作关系：</b>	
内部协调关系	公司各部门
外部协调关系	税务局、工商局、财政局
<b>任职资格：</b>	
教育水平	大学本科以上
专业	财务会计专业或者金融类专业
培训经历	财务管理培训、证券金融培训
经验	具有会计师资格，6年以上会计工作经验，3年以上会计管理经验，在财务经理岗位上工作1年以上
知识	具备相应的财务管理知识、行政管理知识、法律知识和证券知识
技能技巧	能够熟练使用各种办公室软件和各种财务软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
<b>其它：</b>	
使用工具/设备	计算机、计算器、算盘、汽车、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间，偶尔需要加班
所需记录文档	汇报文件、报告、总结、公司文件、研究报告、合同、财务分析、经济活动分析
<b>考核指标：</b>	
重要任务完成情况、各类财务报告完成及时性、财务信息有效性、财务监督情况、财务工作准确性、财务预算控制情况、财务制度健全情况	
部门费用控制情况	
其他部门人员对财务部的满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	
<b>备注</b>	

## 第九节 人力资源部经理

岗位名称	人力资源部经理		岗位编号	
所在部门	人力资源部		岗位定员	
直接上级	总经理		工资等级	
直接下级	人事主管、员工发展主管		薪酬类型	
所辖人员			岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日
本职：负责公司的人力资源规划、员工招聘选拔、绩效考核、薪酬福利管理、员工激励、培训和开发和沟通协调，保证公司人力资源供给和人力资源高效率				
职责与工作任务：				
职 责 一	职责表述：协助总经理制定人力资源战略规划，为重大人事决策提供建议和信息支持			
	工作 任务	根据公司发展战略组织制定人力资源战略规划，全面考虑干部和技术人员的梯队建设		
		参与公司重大人事问题的决策		
		定期组织收集有关人事招聘、培训、考核、薪酬等方面的信息，为公司重大人事决策提供信息支持		
职 责 二	职责表述：负责公司人力资源战略的执行			
	工作 任务	根据公司的情况，组织制订公司用工制度、人事管理制度、劳动工资制度、人事档案管理制度、员工手册、培训大纲等规章制度、实施细则和人力资源部工作程序，并组织实施		
		根据公司的发展规划，提出机构设置和岗位职责设计方案，对公司组织结构设计提出改进方案		
职 责 三	职责表述：全面负责人力资源管理的各项事务			
	工作 任务	在公司内外，寻找和发现公司需要的人才，并及时公司有关部门推荐		
		负责组织实施招聘工作，并参与对应聘人员的面试筛选		
		负责制定公司员工的培训和发展计划，组织安排对员工的培训		
		负责组织公司员工的考核，并对考核结果做出评价		
		负责组织公司员工的职称评定工作		
		组织公司劳动工资管理工作，编制公司年度劳动工资计划及薪资调整方案，审核公司员工每月的工资		
		负责员工的养老保险、失业保险、医疗保险等工作		
		代表公司与员工签订各种劳动合同，以及处理各种与合同相关的事宜		

		负责建立公司内部的沟通机制，及时了解员工的思想动态
职 责 四	职责表述：负责其他人事事务	
	工作 任务	受理员工投诉和员工与公司劳动争议事宜并负责及时解决
		负责出国人员的政审工作
		监督下属进行各类人事档案的归档保管工作
		负责有关人事调动、户口管理的事宜
		代表公司与政府部门、其他单位进行沟通和交流
职 责 五	职责表述：参与公司全面质量管理体系的建设	
	工作 任务	组织 ISO9000 质量管理培训，提高内部质量管理意识和能力
		参与制定公司有关管理、服务标准，并监督检查实施情况
职 责 六	职责表述：负责人力资源部内部的组织管理	
	工作 任务	负责指导属下员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责人事队伍建设，选拔、配备、培训、评价本部门人员
		负责部门内工作任务分工，合理安排人员
		负责控制部门预算，降低费用成本
职责七	职责表述：完成总经理交办的其他任务	
权力：		
对公司编制内部招聘有审核权		
对公司员工出勤的监督权		
对公司员工手册有解释权		
有对员工考核数据和事项核实权		
对员工投诉有核实权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
本部门预算内的费用使用权		
工作协作关系：		
内部协调关系	总经理、副总经理、总工、总助、公司各部门	

外部协调关系	开发区人事局，市社保局，省经贸委、培训中心、高等院校、公安部门、工业总公司
<b>任职资格：</b>	
教育水平	大学本科以上
专业	管理相关专业，或者与 xx 业务相关的专业
培训经历	人力资源管理培训
经验	6 年以上工作经验，3 年以上管理经验，在部门经理岗位上工作 1 年以上
知识	精通人力资源管理知识，掌握行政管理、法律等知识，了解 xx 领域专业知识
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
<b>其它：</b>	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、录音录像
工作环境	办公场所
工作时间特征	正常工作时间，偶尔加班
所需记录文档	通知、简报、汇报材料、工作总结、公司文件
<b>考核指标：</b>	
重要任务完成情况、人员供应满足要求、招聘效果、考核、薪酬工作差错率、员工流失率	
费用控制达标	
员工满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识与技能	
<b>备注</b>	



## 第十节 营销部经理

岗位名称	营销部经理	岗位编号	
所在部门	营销部	岗位定员	
直接上级	总经理	工资等级	
直接下级	营销部全体人员	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日

**本职：**全面负责营销部各项工作，制定营销目标和计划并组织执行；合理安排本部门人员和工作；分析市场信息，正确判断营销环境；塑造企业和产品形象，做好对外宣传工作；完成销售目标、回款目标和服务工作

### 职责与工作任务：

职 责 一	职责表述：协助总经理制定营销战略规划，为重大营销决策提供建议和信息支持	
	工作 任务	根据公司发展战略组织制定营销战略规划
		负责组织搜集国内外相关行业政策、竞争对手信息、客户信息等，分析市场发展趋势
		定期、准确向公司总经理和相关部门提供有关销售情况、费用控制、应收帐款等反映公司营销工作现状的信息，为公司重大决策提供信息支持
职 责 二	职责表述：促进产品改进和新产品开发	
	工作 任务	组织市场调研，并及时将结果反馈给相关部门，提出产品开发、改进建议 与相关政府部门、上级单位、用户保持联系，促进新技术、新产品立项
职 责 三	职责表述：领导部门员工完成市场推广、销售、服务等工作	
	工作 任务	根据年度营销目标，制定本部门工作计划和预算，并组织执行
		组织市场推广和产品宣传工作，扩大公司及产品知名度，实现公司销售目标
		负责接待重要客户，组织公关活动，与客户维持良好的关系
		负责组织对外报价、投标、合同谈判、合同签订等销售工作
		负责组织客户需求预测，参与确定成品分包厂家，会签分包合同，及时满足市场需求
		组织协调各项目组完成现场交货、验收测试与开通、现场维护、客户培训和售后服务工作
		负责组织客户管理，建立产品维护档案和客户档案
		领导各项目组成员及时回收货款，减少应收帐款、参与确定分包厂付款、结算工作
		协调本部门与生产、技术开发、财务等相关部门的工作关系
职 责	职责表述：参与公司全面质量管理体系体系的建设	
	工作	组织营销部全面质量管理体系的建立

四	任务	参与制定公司有关营销质量管理及服务标准，并监督检查实施情况
		及时反馈产品质量信息，协助解决重大质量事故
职责五	职责表述：负责营销部内部的组织管理	
	工作任务	组织制定和落实各项营销管理制度、管理规程
		负责公司营销队伍建设，选拔、配备、培训、评价营销人员
		负责指导属下员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责部门内工作任务分工，合理安排人员
		负责控制部门预算，降低营销费用成本
职责六	职责表述：完成总经理交办的其他任务	
权力：		
公关活动和广告宣传活动指挥权		
总经理授权范围内的合同签订权及产品定价权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
营销预算内的费用使用权		
工作协作关系：		
内部协调关系	总经理、生产中心、技术开发一部、二部、质量管理部、财务部、人力资源部、行政部、总经办、技术发展部	
外部协调关系	…设计院、施工单位等	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	通信控制、管理和其他相关专业	
培训经历	市场营销管理、财务管理、公共关系培训	
经验	5 年以上工作经历，2 年以上本行业或相近行业营销管理经验	
知识	精通市场营销管理知识 通晓财务管理、法律等知识 了解 xx 领域专业知识	

技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力
其它:	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备
工作环境	办公场所、现场运用所在地及沿线
工作时间特征	无明显节假日
所需记录文档	通知、简报、汇报文件或报告、总结、合同等
考核指标:	
销售收入、市场占有率、应收帐款、客户满意度、预生产需求预测准确性、重要任务完成情况	
预算控制情况、下属员工行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、客户服务能力、专业知识及技能	
备注	

# 第十一节 技术开发部经理

岗位名称	技术开发二部经理	岗位编号	
所在部门	技术开发二部	岗位定员	
直接上级	技术副总经理	工资等级	
直接下级	技术开发二部全体员工	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日

## 本职：

负责领导部门人员进行技术开发、新产品开发、现有产品改良和技术支持工作

## 职责与工作任务：

职 责 一	职责表述：参与制定技术发展战略		
	工作 任务	协助技术副总经理开展公司技术发展工作，参与制定技术发展战略规划，确立新产品开发定位及 技术研究方向	
		负责组织本部门人员实施技术发展战略，及时了解和监督本部门技术发展战略规划的执行情况， 并向上级汇报	
职 责 二	职责表述：制定和组织执行部门年度研发计划		
	工作 任务	根据公司技术发展战略组织制定部门年度科技开发工作计划，下达工作任务 及时了解和监督开发计划的执行情况并对之负责	
职 责 三	职责表述：负责部门科研质量管理		
	工作 任务	配合公司全面质量管理工作，组织制定和完善部门科研管理制度、质量体系和产品质量标准	
		监督、控制部门科研过程，使之符合 ISO9000 质量标准	
职 责 四	工作 任务	监督、检查项目开发中科研文档建立，督促及时存档	
		职责表述：产品开发和改良	
		负责组织部门人员对前瞻性技术进行研究和追踪	
		参与重大产品开发、重大工艺改进课题的攻关活动，对新产品开发过程进行监督、控制，并对新 产品开发进程和结果负责	
职 责	工作	负责组织部门人员对现有产品的改良与技术完善工作，并对现有产品技术的稳定性负责	
		组织参与立项论证、成果鉴定	
		职责表述： 组织技术支持工作	
	工作	组织配合营销部参与公司项目合同签订前的技术支持工作和投标工作	

五	任务	组织参与客户培训，解决合同履行过程中和售后维护中的技术问题
		组织支持生产部门工作，开发专用工装设备，解决生产中出现的技术问题
		组织参与重大质量事故分析
职责六	职责表述：负责组织部门技术创新工作	
	工作任务	参与外部的技术协作与技术交流活动
		负责组织部门人员研究和了解国内外技术动态，提出新产品、新技术开发建议
		组织部门人员配合和参与公司内部技术交流与培训
		负责组织部门人员研究先进技术，形成技术积累
职责七	职责表述：负责部门管理	
	工作任务	组织制定本部门内部工作制度，并监控实施
		负责本部门研发队伍建设，选拔、配备、培训、评价开发人员
		负责指导属下员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责协调部门内工作任务分工，合理安排人员
		负责控制部门预算，降低研发费用成本
职责八	职责表述：完成副总经理交办的其他任务	
权力：		
公司技术发展战略建议权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的业务水平和业绩有考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系		技术副总经理，各部门
外部协调关系		研究所、设计院、建设单位、……技术主管部门等
任职资格：		
教育水平		大学本科以上
专业		电子工程、通信工程、机电一体化、自动控制、计算机等相关专业
培训经历		软硬件开发培训、新技术培训、沟通技能培训、管理技能培训

经验	5 年以上高科技企业研发工作经验，1 年以上研发部门管理工作经验，主持过研发项目并通过省部级鉴定
知识	精通 xx 领域相关知识，通晓 xx 行业特点和国内外发展动态，掌握行业先进技术 具备相应的技术管理知识 了解财务管理、法律、质量管理等方面的知识
技能技巧	熟练使用计算机，具备软件编程能力 具备较强的英语应用能力
个人素质	具有较强的领导能力、人际能力、沟通能力、影响力，具有很强的判断与决策能力、计划与执行能力
<b>其它：</b>	
使用工具/设备	计算机，一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络、文件柜），专用开发设备
工作环境	安静的办公室
工作时间特征	经常需要加班
所需记录文档	各种技术文档、开发过程文件、工作计划、年度部门预算报告等
<b>考核指标：</b>	
开发任务完成情况、新产品立项数量、研发产品的产品化率、产品的技术稳定性、技术文档整理规范性、重要任务完成情况	
预算控制情况、下属员工行为管理、关键人员流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	
<b>备注</b>	

## 第十二节 技术发展部经理

岗位名称	技术发展部经理	岗位编号	
所在部门	技术发展部	岗位定员	
直接上级	技术副总	工资等级	
直接下级	资料设备管理岗	薪酬类型	
所辖人员		岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日

<b>本职：</b> 为公司保持技术优势和技术发展提供支持		
<b>职责与工作任务：</b>		
职 责 一	职责表述：参与制定技术发展战略	
	工作	协助技术副总开展公司技术发展工作，进行技术发展战略规划策划并向上级汇报
	任务	组织进行新产品开发前市场调研，为确立新产品开发定位及技术研究方向提供信息支持
职 责 二	职责表述：制定和组织执行部门计划	
	工作	根据公司技术发展战略组织制定部门年度科技开发工作计划和预算，组织实施
	任务	组织制定本部门重大工作任务阶段性计划与目标，组织监督实施
职 责 三	职责表述：负责信息、资料与设备的管理	
	工作	组织进行技术信息、行业信息、国家科技政策的收集、整理、研究，并对信息搜集的完整性、及时性和有效性负责
	任务	组织科技档案管理工作，对技术档案的规范性负责
		负责组织公司公共实验室的日常管理工作
职 责 四	职责表述：负责科研管理	
	工作 任务	配合公司全面质量管理工作，制定和完善公司科研管理制度
		提出项目立项建议，经技术管理委员会组织进行内部项目招标
		负责组织新产品市场调研、新技术立项可行性分析
		负责组织技术评审、鉴定、专利申请及成果转化，及时了解和应用国家优惠政策
		负责组织对技术开发部提交的软件版本进行测试，对项目文档进行标准化
职 责 五	职责表述：组织技术创新	
	工作 任务	掌握和跟踪国际、国内同类产品的技术发展趋势，提出新技术、新产品研发方向，与有关单位、政府部门保持密切联系，促进技术立项
		负责组织技术协作与技术交流活动，寻找技术合作伙伴，建立长期合作关系
		根据公司业务需要，引进外部先进技术，组织转化，形成生产力
		负责组织系统搜集国内外先进技术信息、资料，支持研发工作
		负责组织公司内部技术交流与培训
职 责 六	职责表述：负责部门管理	
	工作 任务	组织制定本部门内部工作制度，并监控实施
		负责下属员工选拔、配备、培训、评价，提高员工技能
		负责指导属下员工制定阶段工作计划，并督促执行

		负责协调部门内工作任务分工，合理安排人员
		负责控制部门预算，降低费用成本
职责七	职责表述：完成主管副总经理交办的其他任务	
权力：		
公司技术发展战略建议权		
对开发过程的质量管理的监督检查权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的业务水平和业绩有考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系	主管副总经理、总工、技术开发一部、二部，营销部、财务部、质量管理部、行政部、总经办、人力资源部	
外部协调关系	建设单位、设计院、政府部门、各种媒体、技术合作单位等	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	电子工程、通信工程、机电一体化、自动控制、计算机等相关专业	
培训经历	技术管理培训、新技术培训、管理技能培训	
经验	5 年及以上高科技企业研发工作经验，1 年及以上研发管理工作经验	
知识	通晓 xx 领域相关知识，xx 行业特点和国内外发展动态，掌握技术资料标准化，专利申报，技术成果转化相关知识 通晓技术管理与创新知识 了解财务管理、法律、质量管理等方面的知识	
技能技巧	熟练使用计算机，具备一定网络知识 具备一定的英语应用能力	
个人素质	具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力	
其它：		
使用工具/设备	计算机，一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络、文件柜）	
工作环境	安静的办公室	



工作时间特征	正常上下班，偶尔需要加班
所需记录文档	技术发展战略报告、各种技术信息资料、技术市场调研报告、工作计划、年度部门财务预算报告等
<b>考核指标：</b>	
新产品立项数量、培训计划完成情况、技术信息搜集有效性、技术文档整理规范性、实验设备保管完好性、重要任务完成情况	
费用控制情况、下属行为管理、关键员工流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识技能	
<b>备注</b>	

### 第十三节 质量管理部经理

岗位名称	质量管理部经理		岗位编号	
所在部门	质量管理部		岗位定员	
直接上级	技术副总		工资等级	
直接下级	质量主管		薪酬类型	
所辖人员			岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日
本职：				
建立、健全公司各种质量标准、质量管理文件和全面质量管理体系；建立 ISO9000 质量管理体系并负责体系的正常运作与年检				
职责与工作任务：				
职 责 一	职责表述：组织制定公司质量管理规划，并监督落实			
	工作 任务	根据公司发展战略规划，组织制定公司质量管理规划		
		根据公司年度质量目标，制定本部门年度工作计划和预算，并组织实施		
职 责 二	职责表述：组织建立和完善公司质量管理体系			
	工作 任务	负责组织制定和完善公司各项质量管理制度		
		负责组织公司质量管理文件的制定并贯彻实施		
		负责组织建立技术标准、工艺标准、服务标准，建立质量管理档案		
		负责组织公司各部门质量管理培训和指导内部质量管理审核		
		负责引进质量管理技术，提高质量管理水平		
		组织对采购供应商、外包厂质量保证能力评价		
职 责 三	职责表述：公司 ISO9000 质量体系的运作			
	工作 任务	建立符合 ISO9000 标准的公司质量手册和程序文件		
		联系、协助 ISO9000 管理委员会完成对公司的审核工作和年检工作		
		负责组织公司的内部质量审核工作，确保达到 ISO9000 标准		
职 责 四	职责表述：公司内部质量检查			
	工 作 任务	定期抽检公司生产中心各环节产品质量，并提出质量改进建议		
		定期抽查研发过程各环节质量控制，并提出质量改进建议		

		定期抽查营销部门服务质量，并组织客户调查，提出质量改进建议
		定期抽查采购部门质量控制，并提出质量改进建议
		组织对质量事故进行分析、处理，提出改进措施，建立质量事故处理档案
		负责检查各部门质量处理结果的落实情况
职责五	职责表述：部门内部管理	
	工作任务	负责建立质量管理部内部工作制度，并监督实施
		负责部门员工选拔、配备、评价，组织部门技能培训
		负责指导下属员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责协调下属与其它部门、人员间关系
		负责控制部门预算，降低费用成本
职责六	职责表述：完成主管副总经理交付的其它任务	
权力：		
质量标准的制定权		
公司研发、生产、营销、采购各环节的质量监督、检查权		
对质量事故的处理权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的业务水平和业绩有考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系	主管副总经理、各部门	
外部协调关系	质量管理机构	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	通信、电气类相关专门	
培训经历	接受过 ISO 质量管理体系的培训	
经验	五年以上工作经验	

知识	精通质量统计知识，掌握 xx 领域专业知识，具备基本的网络知识、管理知识
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件，具备一定的英语应用能力
个人素质	具有较强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力
其它：	
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络、文件柜）、测试仪器
工作环境	办公室
工作时间特征	正常工作时间，偶而需要加班
所需记录文档	工作计划、工作总结、质量管理文件、质量档案
考核指标：	
ISO9000 系列认证及年检的情况、各部门质量管理执行情况、质量培训情况	
预算控制情况、下属行为管理、关键员工流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、专业知识及技能	
备注：	

#### 第十四节 生产中心经理

岗位名称	生产中心经理	岗位编号	
所在部门	生产中心	岗位定员	
直接上级	副总经理（生产）	工资等级	
直接下级	生产管理室主任、质量检验室主任、工艺技术室主任、一车间主任、二车间主任	薪酬类型	
所辖人员	5 个基层	岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日

**本职：**负责公司的生产工作，保质、保量、按时为用户提供产品

#### 职责与工作任务：

职 责 一	职责表述：组织编制和执行生产计划，完成生产任务	
	工作 任务	根据公司年度经营计划制定生产中心年度工作计划和预算，并组织实施
		及时收集和分析营销部门反馈的生产需求和研发部门试制需求，做好生产准备
		组织制定生产计划，按产值权限审批生产作业计划、外包生产计划
		检查生产计划、生产作业计划、外包生产计划的执行情况；对影响生产计划实施的问题及时处理
职 责 二	职责表述：负责生产管理日常工作	
	工作 任务	组织公司技术发展部、质量管理部、质量检验部、工艺技术等考察公司外包生产单位，并向公司提供评价报告，按产值大小权限审批确定厂家
		检查产品工艺准备执行情况；组织较大的工艺方案的论证
		组织公司工艺技术改造项目的立项和实施
		组织公司产品制造成本的统计工作，以及制造成本控制与管理工作
		组织公司生产设备及辅助设备的维护、保养工作
		监督检查公司及外包厂的产品检验工作
		参与产品重大质量问题的分析和处理
		检查督促公司生产车间的文明生产工作
职 责 三	职责表述：参与公司全面质量管理体系的建设	
	工作 任务	组织所主管部门全面质量管理体系的建立
		组织参与制定公司有关生产质量管理及工艺技术标准，并监督检查实施情况
		负责组织解决生产中发生的质量问题
职	职责表述：内部组织管理工作	

责 四	工作 任务	组织制定和完善生产管理、工艺管理、质检管理、车间管理等各项管理制度，并监控实施
		负责公司生产队伍建设，选拔、配备、评价下属人员，组织部门技能培训
		负责指导属下员工制定阶段工作计划，并督促执行
		负责协调下属各部门间关系，以及下属部门与其它部门间关系
		负责控制部门预算，降低生产费用成本
职责五	职责表述：完成主管副总经理交办的其它任务	
权力：		
在产值权限内，对生产计划、外包生产计划的制定有审批权		
对生产作业计划有审批权		
对生产计划、生产作业计划、外包生产计划的执行情况有监督检查权		
在产值权限内，有确定外包厂家的审批权		
对下属部门的质量管理有监督检查权		
有对直接下级人员调配、奖惩的建议权和任免的提名权		
对所属下级的工作有监督、检查权		
对所属下级的工作争议有裁决权		
对所属下级的管理水平、业务水平和业绩有考核评价权		
权限内的财务审批权		
工作协作关系：		
内部协调关系		生产副总经理、各部门等
外部协调关系		各外包厂
任职资格：		
教育水平		大学本科以上
专业		企业管理或者与 xx 相关专业
培训经历		生产管理培训、财务管理培训
经验		5 年以上工作经验，3 年以上管理经验，在部门经理岗位工作 1 年以上
知识		通晓生产管理知识，具备财务管理、质量管理等方面的知识
技能技巧		熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力
个人素质		具有很强的领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力

<b>其它：</b>	
<b>使用工具/设备</b>	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备
<b>工作环境</b>	办公室、车间
<b>工作时间特征</b>	正常工作时间，经常需要加班
<b>所需记录文档</b>	通知、简报、汇报文件或报告、总结、合同等
<b>考核指标：</b>	
产品供货及时率、开箱合格率、废品率、半成品库存周转天数、重要任务完成情况	
预算控制情况，下属行为管理，关键人员流失率	
部门合作满意度	
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力、专业知识及技能	
<b>备注</b>	

## 第十五节 采购部经理

岗位名称	采购部经理		岗位编号	
所在部门	采购部		岗位定员	
直接上级	副总经理（生产）		工资等级	
直接下级	采购部全体人员		薪酬类型	
所辖人员			岗位分析日期	2001 年 7 月 28 日
本职：全面负责采购部各项工作，保证满足生产、营销、研发等各项业务物资供应需要				
职责与工作任务：				
职责一	职责表述：制定采购计划，保证满足经营活动需要，降低库存成本			
	工作任务	根据公司年度经营计划制定年度采购供应计划与预算，并组织实施		
		组织收集和分析供应商信息、材料市场趋势，制定有效的采购策略，建立稳定的供货渠道		
		定期、准确向分管副总经理和相关部门提供有关物资采购的市场现状、库存现状和有关数据信息		
职责二	职责表述：领导部门员工完成采购任务			
	工作任务	根据年度采购计划、生产材料需求、各部门物资供应需求及现有库存情况，组织编制短期采购计划，并领导实施		
		负责按比质、比价、公开的原则组织选择合格供应商，降低采购成本和采购周期		
		负责对采购工作进行统筹策划，合理控制采购进程，努力减少存货周转天数，降低库存成本		
		主持采购招标及重大采购合同评审工作，组织建立合同台账，并对合同执行情况进行监督		
		负责采购过程价格控制，降低采购费用		
		组织本部门人员和相关部门定期清点库存、清理库存积压物资，确保合理的库存和原料库的安全与整洁		
		协调本部门与生产中心、财务部等相关部门的工作关系		
职责三	职责表述：参与公司全面质量管理体系体系的建设			
	工作任务	组织采购部质量管理体系的建立		
		参与制定公司有关采购质量管理及服务标准，并监督检查实施情况		
职责四	职责表述：负责采购部内部的组织管理			
	工作任务	组织制定和完善采购管理、库房管理、出入库管理等各项管理制度，并监控实施		
		负责公司采购队伍建设，选拔、配备、培训、评价采购人员		
		负责指导属下员工制定阶段工作计划，并督促执行		



		负责部门内工作任务分工，合理安排人员
		负责控制部门预算，降低采购费用成本
职责五	职责表述：完成主管副总经理交办的其它任务	
权力：		
本部门人员调配建议权		
采购渠道、采购策略的建议权以及权限范围内的决策权		
分管副总经理授权范围内的合同签订权		
对所属职员的工作的监督、检查权和考核评价权		
对所属下级的工作争议的裁决权		
对所购物资检测、检验、分析方法标准的审核权		
采购预算内的费用使用权		
工作协作关系：		
内部协调关系	生产副总经理、各部门	
外部协调关系	采购厂商	
任职资格：		
教育水平	大学本科以上	
专业	物资、企业管理和其他相关专业	
培训经历	市场营销管理、财务管理、公共关系、物流管理培训	
经验	5 年以上工作经历，2 年以上本行业或相近行业市场营销或物资采购管理经验	
知识	通晓物资管理、物流管理、市场营销，掌握财务管理、法律等知识	
技能技巧	熟练使用 WORD, EXCEL 等办公软件 具备基本的网络知识 具备一定的英语应用能力	
个人素质	具有很强的谈判能力、人际能力；具有较强的领导能力、判断与决策能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力	
其它：		
使用工具/设备	计算机、一般办公设备（电话、传真机、打印机、Internet/Intranet 网络）、通讯设备	
工作环境	办公场所	
工作时间特征	正常工作时间，根据需要加班	
所需记录文档	通知、简报、汇报文件或报告、总结、合同等	

考核指标：
采购合格率、采购及时率、材料库存周转天数、重要任务完成情况
预算控制情况、下属行为管理、关键人员流失率
部门合作满意度
领导能力、判断与决策能力、人际能力、沟通能力、影响力、计划与执行能力、谈判能力、专业知识及技能
备注

## 第十六章 关键岗位考核指标

本章针对不同的岗位，列出了一系列的可选的考核指标。企业在实际工作可根据实际情况选用。

### 第一节 总经理

考核指标：					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效	任务绩效 80%	销售收入 10%	保证公司年度经营目标的实现	是否达到董事会下达的销售收入指标	董事会
		利润额 30%	满足股东盈利性要求	是否完成董事会下达的年度利润指标（否决性指标）	董事会
		市场占有率 10%	保证长期利润的实现	是否完成董事会下达的市场占有率指标	董事会
		应收帐款 10%	保持合理的现金流量，防止财务危机	应收账款周转率=销售收入/当年平均应收账款：大于次	董事会
		重要任务完成情况 20%	董事会下达的其它任务，如上市等	任务目标与完成情况对比	董事会
	管理绩效 10%	预算控制 4%	保证公司预算控制的计划性	不超过董事会批准预算	董事会
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	董事会
		全员劳动生产率 3%	提高生产效率和经营效益	劳动生产率（=销售收入/全员人数）较上年提高 %	董事会
能力 10%		能力素质			董事会 副总经理、总工

## 第二节 生产副总经理

考核指标：					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩 效	任务绩效 70%	采购及时率 10%	及时供货,满足生 产需要	采购及时率=按时交货的总值/计 划采购的总值*100%不低于    %	总经理
		产品供货及时 率 10%	及时供货,提高客 户满意度	产品供货及时率=按时交货的总 值/计划交货的总值*100%不低 于    %（否决性指标）	总经理
		开箱合格率 10%	保证产品质量	开箱合格产品数量/交付客户的 产品总量*100%不低于    %	总经理
		废品率 10%	降低生产过程中的 原材料浪费	废品率=（生产投入-生产产出）/ 生产投入*100%不低于    %	总经理
		非成品库存周 转天数 10%	降低材料、半成品 库存成本	库存周转天数=360 天/（材料、半 成品/平均库存）不高于    天	总经理
		重要任务完成 情况 20%	公司下达的工艺 改造等重大活动	期初确定里程碑（包括截止时间、 阶段性成果、质量标准），期末检 查是否按期完成	总经理
	管理绩效 10%	预算制定、执行 情况 4%	控制费用,降低成 本	是否按预算制度来使用资金，是 否有超预算的情况	总经理
		全年有无重大 安全事故 3%	保证生产过程的 安全	期初确定死亡、重伤、轻伤事故 指标，年终考核期初确定设备事 故的损失金额，年终考核（否決 性指标）	总经理
		关键人员流失 率 3%	保证公司人才的 稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称 人员、主管职务以上人员流失率 低于    %	总经理
		下属行为管理	严格管理下属情 况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理（人力 资源统计数 据）
	周边绩效 5%	部门合作满意 度	促进部门配合,保 证公司业务正常 运行	相关部门评价	总经理 其它副总经 理

能力 10%	能力素质 专业知识及技 能		总经理 生产中心经 理 采购部经理
--------	---------------------	--	----------------------------

### 第三节 行政副总经理

考核指标:				
指标类别	指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
任务绩效 70%	制度建设完善性 4%	制度建设的情况	更新、制定管理制度达到预定目标要求	总经理
	公司网站内容的更新频率 4%	考核公司对外形象宣传的执行情况	内容更新的周期符合预定要求	总经理
	公司在媒体上报道的次数 4%	公司对外形象宣传的成果	以预定的市级以上地方媒体或专业媒体、次数目标衡量	总经理
	公司网络运行的稳定性 4%	检查网络建设维护情况	公司网络运行故障次数	总经理
	上市工作的执行情况 4%	检查上市工作的活动推进情况	期初确定的里程碑	总经理
	公司环境卫生状况 4%	检查公司环境保护状况	卫生检查、抽查不合格记录数	总经理
	公司安全情况 4%	检查公司消防、保卫、出车等安全情况	发生火灾、盗窃、车祸等事件的损失情况, 有无消防部门发现的重大安全隐患 (否决性指标)	总经理
	员工满意度 10%	检查员工对后勤服务的满意度	员工满意度调查与上年对比情况	总经理 (人力资源部组织问卷调查)
	固定资产状况 4%	公司资产的使用情况	年度固定资产的盘亏盘盈, 非正常损坏对公司资产所造成的影响	总经理
	信息披露工作完成情况 4%	执行董秘工作	是否发生信息不真实后果	董事会
	重要任务完成情况 20%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑 (包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	总经理
管理绩效 10%	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	总经理

		下属行为管理 3%	严格管理下属情 况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理（人力资 源统计数据）
		关键人员流失 率 3%	保证公司人才的 稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称 人员、主管职务以上人员流失率 低于 %	总经理
	周边绩效 10%	部门合作满意 度	促进部门配合,保 证公司业务正常 运行	相关部门评价	总经理 其它副总经理
能力 10%		能力素质 专业知识及技 能			总经理 办公室主任 行政部经理

#### 第四节 技术副总经理

考核指标：					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
任务绩效 70%	开发任务完成情况 20%	产品开发任务的及时完成	产品开发任务的及时完成	开发任务里程碑（包括截止时间、阶段性成果、完成质量），期末通过技术管理委员会评审情况	总经理
		新产品立项数量 5%	检查技术创新情况	新产品立项数量与预定目标比较	总经理
		研发产品的产品化率 5%	引导研发部门根据生产可行性进行研发	根据研发产品产品化率，研发产品生产可行性考评	总经理
		新产品投入市场的技术稳定性 5%	提高研发质量，追求技术先进性	新产品投入市场因为技术问题导致不合格的产品批次数或因为技术质量问题导致技术更改次数	总经理
		技术信息搜集有效性 3%	完善公司信息搜集基础工作，为新产品开发提供信息支持	技术信息系统建立与资料搜集完整情况	总经理
		技术文档整理规范性 4%	加强公司技术管理基础工作，为今后开发工作做好支持	软件各种版本保存完整，各种文档完整有序归档，符合质量管理规范要求	总经理
		ISO9000 系列认证及年检的情况 3%	确保公司通过 ISO9000 系列认证和得到持续的执行	以期初确定的里程碑和是否通过年检来评价	总经理
		开箱合格率 5%	确保产品质量	产品现场开箱合格率不低于 %	总经理
	重要任务完成情况 20%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑（包括截止时间、阶段性成果、质量标准），期末检查是否按期完成	总经理	
管理绩效	预算控制情况 4%	控制费用，降低成本	是否按预算制度来使用资金,是否有超预算的情况	总经理	



		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理（人力资源统计数据）
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率 低于 %	总经理
	周边绩效	部门合作满意度	促进部门配合，保证公司业务正常运行	相关部门评价	总经理 其它副总经理
能力		能力素质 专业知识及技能			总经理 技术开发二部、 技术发展部、质量管理部

## 第五节 总经理助理

考核指标:					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效	任务绩效 70%	产业化建设的执行情况 40%	保证产业化建设的保质保量完成	期初确定里程碑的完成情况	总经理
		重要任务完成情况 30%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	总经理
	管理绩效 10%	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	总经理
	周边绩效 10%	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	总经理 其它副总经理
能力 10%		能力素质 专业知识及技能			总经理

## 第六节 总经理办公室主任

考核指标:					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩 效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	制度建设完善性 0%, 10%	制度建设的情况	更新、制定管理制度达到预定目标要求	主管副总经理
		公司网站内容的更新频率 10%, 5%	考核公司对外形象宣传的执行情况	内容更新的周期符合预定要求	主管副总经理
		公司在媒体上报道次数 15%, 10%	公司对外形象宣传的成果	以预定的市级以上地方媒体或专业媒体、次数目标衡量	主管副总经理
		公司网络运行的稳定性 10%, 5%	检查网络建设维护情况	公司网络运行故障次数	主管副总经理
		上市工作的执行情况 10%, 10%	检查上市工作的活动推进情况	期初确定的里程碑	主管副总经理
		重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理 其它部门

	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作 满意度	促进部门配合, 保证公 司业务正常运行	相关部门评价	主管副总 经理 其它部门
	能力 (季 10%)(年 20%)	能力素质 专业知识 及技能			行政副总, 直接下级

## 第七节 行政部经理

考核指标:					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩 效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	公司环境 卫生状况 10%, 5%	检查公司环境保持状 况	卫生检查、抽查不合格记录 数	主管副总 经理
		公司安全 情况 10%, 10%	检查公司消防、保卫、 出车等安全情况	发生火灾、盗窃、车祸等事 件的损失情况, 有无消防部 门发现的重大安全隐患(否 决性指标)	主管副总 经理
		员工满意 度 20%, 15%	检查员工对后勤服务 的满意度	员工满意度调查与上年对 比情况	人力资源 部组织调 查
		固定资产 状况 0%, 5%,	公司资产的使用与维 护情况	年度固定资产的盘亏盘盈, 非正常损坏对公司资产所 造成的影响	主管副总 经理
		后勤支持 投诉率 5%, 5%	为工作开展提供后勤 保证	其它部门对后勤支持不力 导致工作影响的投诉数	人力资源 部
		重要任务 完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止 时间、阶段性成果、质量标 准), 期末检查是否按期完 成	主管副总 经理

	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制 情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为 管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理
		关键人员 流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作 满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总经理 其它部门
能力 (季 10%) (年 20%)		能力素质 专业知识 及技能			行政副总 直接下级

## 第八节 财务部经理

考核指标:					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效	任务绩效 (季60%) (年50%)	财务报表完成及时性 5%, 5%,	保证财务报表按时完成	每月、每年的报表及时完成	总经理
		财务信息有效性 10%, 5%	为管理决策提供依据	定期及时、真实地向总经理提供支持决策的财务分析报告	总经理
		财务监督情况 5%, 5%	进行财务控制	日常财务监督及时, 各类资产账实相符, 无盘亏	总经理
		财务工作准确性 5%, 5%	提高财务工作准确度	会计核算、财务报表未出现差错	总经理
		财务费用控制 5%, 5%	合理使用资金, 降低资金成本	财务费用控制在预定目标内	总经理
		财务预算控制情况 5%, 5%	进行全公司费用控制	严格审核各部门预算执行, 未发生审核失误	总经理
		税务处理效果 5%, 5%	合理税务筹划	充分利用国家政策享受的税收优惠数(未发生税务纠纷)	总经理
		资金供应及时性 5%, 5%	及时筹措资金, 合理运用, 保证公司经营活动需要	因资金短缺导致影响经营活动造成损失	总经理
		重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	总经理
	管理绩效	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	总经理

	(季 10%)	下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件 数量	总经理
	(年 10%)	关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上 职称人员、主管职务以上人员 流失率低于 %	总经理
	周边绩效	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公 司业务正常运行	相关部门评价	总经理
能力		能力素质专业知 识及技能			总经 理、直 接下级

### 第九节 人力资源部经理

考核指标：					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	人员供应  10%， 5%	保证人员供给	主管以上、技术、营销等关键岗位空缺率不高于    %	总经理
		招聘效果  10%， 5%	保证招聘质量	新员工试用不合格的比例不超过    %	总经理
		培训效果  10%， 10%	培训计划执行情况	培训效果满意度调查	总经理
		人员教育结构提高程度  0， 5%	促进员工自我教育、引进高素质人员	全体员工受教育平均年限提高  数	总经理
		考核、薪酬工作差错次数  15%， 10%	提高计算准确率	考核、薪酬计算错误次数	总经理
		员工流失率  0， 5%	降低人员流失率	年员工流失率不超过    %	总经理

		重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑（包括截止时间、阶段性成果、质量标准）， 期末检查是否按期完成	总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用，降低成本	是否按预算制度来使用资金，是否 有超预算的情况	总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率 低于 %	总经理
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合，保证 公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总 经理 其它部门
	能力 (季 10%)(年 20%)	能力素质 专业知识技能			总经理 人力资源 部人员

#### 第十节 营销部经理

考核指标：					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩 效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	销售收入 25%, 15%	保证公司年度经营目标的实现	是否达到预定的销售收入指标 (否决性指标)	总经理
		市场占有率 0, 5%	保证长期利润的实现	是否完成市场占有率指标	总经理
		应收帐款 0, 10%	保持合理的现金流量, 防止财务危机	应收账款周转率=销售收入/当年 平均应收账款: 大于 次	总经理(财务统计数据)
		客户满意度 15%, 5%	保证公司业务正常运行	由于营销人员服务原因的客户投诉次数	总经理



		预生产需求预测准确性 5%, 5%	保证满足市场需求,降低库存成本	供货及时率不低于     % 成品库存周转天数不超过     天	总经理
		重要任务完成情况(15%, 10%)	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用,降低成本	是否按预算制度来使用资金,是否有超预算的情况	总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	总经理(人力资源统计数据)
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率 低于     %	总经理
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合,保证公司业务正常运行	相关部门评价	总经理 其它部门
	能力 (季 10%)(年 20%)	能力素质 专业知识及技能	能力素质 专业知识及技能		总经理 营销部员工

# 第十一节 技术开发部经理

考核指标：					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	开发任务完成情况 20%, 15%	产品开发任务的及时完成	开发任务里程碑 (包括截止时间、阶段性成果、完成质量), 期末通过技术管理委员会评审情况	主管副总经理
		新产品立项数量 0%, 2%	检查技术创新情况	新产品立项数量与预定目标比较	主管副总经理
		研发产品的产品化率 0%, 3%	引导研发部门根据生产可行性进行研发	根据研发产品产品化率, 研发产品生产可行性考评	主管副总经理
		产品的技术稳定性 20%, 15%	提高研发质量, 追求技术先进性	产品投入市场因为技术问题导致不合格的产品批次数或因为技术质量问题导致技术更改次数	主管副总经理
		技术文档整理规范性 5%, 5%	加强部门技术管理基础工作	技术文档完整有序归档, 符合质量管理规范要求	主管副总经理
		重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑 (包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理

		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总经理 其它部门
	能力 (季 10%)(年 20%)	能力素质 专业知识技能			主管副总经理, 直接 下级考核

## 第十二节 技术发展部经理

考核指标:					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	新产品立项数量 0, 20%	检查技术创新情况	新产品立项数量与预定目标比较	主管副总经理
		培训计划完成情况 10%, 5%	检查内部技术培训交流活动组织完成情况	预定的培训计划完成情况	主管副总经理
		技术信息搜集有效性 10%, 5%	完善公司信息搜集基础工作, 为新产品开发提供信息支持	技术信息系统建立与资料搜集完整情况	主管副总经理
		技术文档整理规范性 15%, 5%	加强公司技术管理基础工作, 为今后开发工作做好支持	软件各种版本保存完整, 各种文档完整有序归档, 符合质量管理规范要求	主管副总经理
		实验设备保管完好性 10%, 5%	保证实验设备正常使用	实验设备完好, 管理有序, 无丢失损坏	主管副总经理

		重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理 其它部门
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总经理 其它部门
能力 (季 10%)(年 20%)		能力素质 专业知识技能			主管副总经理, 下属员工

### 第十三节 质量管理部经理

考核指标:					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	ISO9000 认证通过情况 0%, 10%	确保公司通过 ISO9000 系列认证和年检	以期初确定的认证里程碑或是否通过年检来评价 (否决性指标)	主管副总经理
		年检不合格项 0%, 5%	质量管理体系的完善	质量认证机构年检报告中不合格项不超过 项	主管副总经理
		质量培训情况 5%, 5%	加强质量意识、提高质量水平	质量培训计划执行情况和培训效果	人力资源部调查

		质量结果管理 5%, 5%	加强过程管理	生产中未出现重大质量事故	主管副总经理
		质量档案管理完整性 10%, 5%	加强质量档案管理	所有定型工艺图纸、质量记录、工艺标准资料保存的完整性	主管副总经理
		开箱合格率 25%, 10%	保证产品质量	开箱合格产品数量/交付客户的产品总量*100%不低于 %	主管副总经理
		重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理 其它部门
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总经理 其它部门
	能力 (季 10%) (年 20%)	能力素质专业知识和技能			技术副总, 直接下级

#### 第十四节 生产中心经理

考核指标:

指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩 效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	产品供货及时率 20%, 15%	及时供货, 提高客户满意度	产品供货及时率=按时交货的总值/计划交货的总值*100%不低于 % (否决性指标)	主管副总经理
		开箱合格率 15%, 10%	保证产品质量	开箱合格产品数量/交付客户的产品总量*100%不低于 %	主管副总经理
		废品率 5%, 10%,	降低生产过程中的原材料浪费	废品率=(生产投入-生产产出)/生产投入*100%不低于 %	主管副总经理
		半成品库存周转天数 5%, 5%	降低半成品库存成本	库存周转天数=360 天/(半成品/平均库存) 不高于 天	主管副总经理
		重要任务完成情况 15%, 10%	公司下达的工艺改造等重大活动	期初确定里程碑(包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理 (人力资源统计数据)
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总经理 其它部门
	能力 (季 10%) (20%)	能力素质 专业知识技能			主管副总经理 生产中心基层 管理人员

## 第十五节 采购部经理

考核指标:					
指标类别		指标项	考评目的/内容	考评方法	考评主体
绩效	任务绩效 (季 60%) (年 50%)	采购合格率 15%, 10%	保证采购物资的质量	合格物资数量/采购物资数量不低于 %	主管副总经理
		采购及时率 25%, 20%	及时供货, 满足生产需要	采购及时率=按时交货的总值/计划采购的总值*100%不低于 %	主管副总经理
		材料库存周转天数 5%, 10%	降低材料库存成本	材料库存周转天数=360 天/(销售成本/平均库存) 不高于 天	主管副总经理
		重要任务完成情况 (15%, 10%)	公司下达的重大活动	期初确定里程碑 (包括截止时间、阶段性成果、质量标准), 期末检查是否按期完成	主管副总经理
	管理绩效 (季 10%) (年 10%)	预算控制情况 4%	控制费用, 降低成本	是否按预算制度来使用资金, 是否有超预算的情况	主管副总经理
		下属行为管理 3%	严格管理下属情况	所管辖部门出勤率、违规事件数量	主管副总经理 (人力资源统计数据)
		关键人员流失率 3%	保证公司人才的稳定性	大学以上学历人员、中级以上职称人员、主管职务以上人员流失率低于 %	主管副总经理
	周边绩效 (季 20%) (年 20%)	部门合作满意度	促进部门配合, 保证公司业务正常运行	相关部门评价	主管副总经理 其它部门
	能力 (季 10%) (年 20%)	能力素质			主管副总经理
		专业知识技能			采购部人员

## 附录一 人力资源管理咨询公司与咨询顾问选择

正如本书开始指出的那样，市场上提供人力资源管理咨询服务的咨询公司很多，很多希望获得咨询服务的企业也是第一次接触咨询，他们共同面临着一个问题：如何选择一个合适的人力资源管理咨询公司来帮助企业解决人力资源管理中的问题？这个问题实质上包含两个层面，一是选择合适的咨询公司，二是选择该公司合适的咨询顾问。

### 一、咨询公司选择

选择咨询公司要考虑的因素一方面要保证运作的效果，另一方面还要尽可能减低成本，但是这两者是矛盾的。下面这些因素是在项目运作效果上要考虑的主要因素，但是实际上可能是要求成本相应升高，而在某些方面不突出的公司运作效果并非就一定存在问题，但费用有可能会低一些。企业可以在权衡之后作出最适合自己的选择。

#### 1. 品牌知名度

品牌知名度是咨询公司成功经验积累的结果，也是咨询公司实力的综合反映。品牌知名度高的咨询公司项目经验多，也会注意对公司形象的保持，因为项目失败对品牌知名度高的咨询公司影响很大，所以品牌知名度高的咨询公司值得优先考虑。但是品牌知名度高的企业与咨询费用往往是成正比例的，如果企业的咨询费用预算比较低，可以放弃对品牌知名度的过多要求。

#### 2. 公司背景

公司背景是指公司的成立、发展经历、主要人员情况等。成立时间长、发展速度快、主要人员素质高的咨询公司一般比较可靠。

#### 3. 公司规模

公司咨询顾问数量、办公条件等是公司规模的综合反映，大规模的咨询公司常是经过多年发展的公司，因此在经验积累方面具有优势，在项目运作程序上比较成熟。公司规模反映了咨询公司的实力。

#### 4. 公司经验

公司人力资源管理咨询项目经验、相关行业项目经验都会影响公司项目运作水平，对于项目经验丰富的咨询公司来说，由于对各种不同企业人力资源问题接触到的比较多，自然对企业的人力资源问题可能会诊断比较准确、全面，因而人力资源管理咨询公司具有的项目经验相当重要，客户一般也非常重视咨询公司的经验。

#### 5. 公司信誉



公司的信誉也是保证项目能够成功完成的基础，信誉是通过公司的专家成员、管理机构等体现的。比如北京北大纵横管理咨询公司，是北京大学光华管理学院控股的，专家委员会成员由厉以宁等知名学者组成，这些就构成了公司的信誉体系基础。咨询公司有义务去捍卫和提高自己的信誉，同时这些给公司提供信誉基础的组织、人员也不允许危害组织、个人信誉的事情出现。所以选择信誉好的公司是值得参考的因素之一。

## 二、咨询顾问选择

即使选择了一个非常优秀的咨询公司，还远远不够，因为项目是由具体的咨询顾问完成的，因此选择合适的咨询顾问是更重要的。如果选择各方面表现优秀的咨询公司，但是咨询顾问却不理想，最终项目成果则不一定十分有效。

### 1. 顾问经验

顾问经验包括两个主要方面，即人力资源管理咨询项目经验和同行业项目经验，人力资源管理咨询项目经理的人力资源管理咨询项目经验必不可少，同时在项目经验中还要考虑是否是中小企业、大型企业、高科技企业、私营企业等，如果是高科技企业，最好是选择具有高科技人力资源管理咨询项目经验的项目经理。同行业项目经验也相当重要，因为每个行业都具有自身的运作特点，如果客户是计算机行业，最好选择具有计算机相关行业咨询经验的。

关于项目经验和行业经验的要求，有时候并不能够同时满足，所以个人的工作经历通常可以弥补这个不足。因为要求项目经验中即包括人力资源管理咨询项目经验又有同行业项目经验比较难以满足，所以同行业的工作经历或人力资源管理工作经历也是一个重要的补充。

### 2. 顾问知识

一般来说，工商管理硕士或管理相关专业硕士学历是需要的，因为可以对咨询顾问在管理知识的系统了解上有一个基本保证。并不否定有些有些的其他学历的咨询顾问同样或者更优秀。

### 3. 顾问年龄

有很多客户希望咨询顾问年纪越大越好，认为那样工作经验丰富，理解问题深刻。但事实上这样会利弊都有，不足之处是对新信息新问题的认识和理解上思路容易受自身固定思维习惯影响，而年轻人则吸收信息、调整思维方法快。

### 4. 顾问组合

由于不同的顾问具有不同的优势，所以通过不同特点的顾问搭配成最有战斗力的项目组是必须考虑的，一般项目组最好是有人力资源管理咨询经验、客户所在行业从业经验、年纪

大小合理搭配的咨询顾问组成。

### 三、部分人力资源管理咨询公司介绍：

#### 1. 北大纵横管理咨询公司 ([www.allpku.com](http://www.allpku.com))

北大纵横管理咨询公司是由北京大学控股、北大光华管理学院兴办的专业管理咨询机构，成立于 1996 年，是国内成立最早的管理咨询公司之一，目前已发展成为员工一百多人的大型咨询企业。北大纵横拥有光华管理学院专家教授智囊，还成功运营着著名的北大商学网和北大财富网。北大纵横是一家综合性的管理咨询公司，已经成功为百余家企业组织提供了品质卓越的专业服务。在企业发展战略、人力资源管理体系设计等方面都具有丰富的经验。

#### 2. 翰威特管理咨询有限公司 ([www.hewitt.com](http://www.hewitt.com))

翰威特 (hewitt associate) 是一家全球性的管理咨询公司，专长于通过提供各种人力资源管理方案来解决企业所面临的经营问题。翰威特公司具有 60 年的客户服务经验

#### 3. 惠悦咨询 ([www.watsonwyatt.com](http://www.watsonwyatt.com))

惠悦是世界著名的从事人力资源管理和精算的顾问公司，在人力资源管理策略、财务等方面提供服务。

## 附录二 人力资源管理图书与信息来源推荐

主要图书:

1. 《**管理学**》—斯蒂芬·罗宾斯著, 中国人民大学出版社出版

**主要内容:** 该书精辟论述管理学的核心内容, 自 1984 年出版以来再版四次, 被美国 800 多所大学和世界许多国家或者地区的著名大学以及工商管理学院选作教材。作者以理固有的两难问题和管理实践面临的新问题为主线展开讨论, 挖掘理论本身的深刻内涵, 提炼成功企业实践的普遍意义。以大量的案例和研究材料客观展现各种流派的观点, 全书材料丰富点评精辟。

**读者对象:** 工商管理学生, 企业高层管理者, 拥有管理基础知识或实践的管理爱好者

2. 《**人力资源开发与管理**》—张一弛, 北京大学出版社

**主要内容:** 该书以通俗易懂的语言论述人力资源管理的内容, 并能够结合我国的人力资源管理实际情况, 列举生动的案例。

**读者对象:** 工商管理学生, 企业高层管理者, 人力资源管理从业者, 人力资源管理爱好者

3. 《**人力资源管理**》—加里·德斯勒著, 中国人民大学出版社出版

**主要内容:** 该书已经再版六次, 书中案例多, 并且通过一个完整的大案例贯穿各章, 统领全文, 从而使读者能够对企业人力资源管理的全貌有一个完全的了解, 该书是美国以及世界著名工商管理学院的著名教材。

**读者对象:** 工商管理学生, 企业管理者, 人力资源管理从业者, 人力资源管理爱好者

4. 《**人力资源管理—获取竞争优势**》, 雷蒙德·A·诺伊/约翰·霍伦拜克等著, 中国人民大学出版社出版

**主要内容:** 该书是美国四位从事人力资源管理教学研究和管理咨询的顶尖人物共同合作而写, 强调人力资源管理职能以及人力资源管理是怎样帮助企业获取竞争优势的, 战略性人力资源管理思想贯穿全书。

**读者对象:** 工商管理学生, 企业高层管理者, 人力资源管理从业者, 人力资源管理爱好者

5. 《**现代人力资源管理实务丛书**》—郑晓明主编, 机械工业出版社出版

**主要内容:** 为我国的人力资源管理者提供一套具有先进性、实务性、可操作性的方法与方案, 并为人力资源管理活动提供技术性的帮助与指导, 丛书充分考虑理论指导与企业需求, 面向

企业管理实践，注重实务性。丛书分别介绍各项人力资源管理活动的运行程序以及方法与技巧，提出了各种人力资源管理工具、方案、案例介绍与分析。

**读者对象：**企业高层管理者，人力资源管理从业者，人力资源管理爱好者

主要网址：

中国人力资源网 [www.hr.com.cn](http://www.hr.com.cn)

人力资源管理在线 [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

中华企管网 [www.wiseman.com.cn](http://www.wiseman.com.cn)

北大商学网 [www.beidabiz.com](http://www.beidabiz.com)

管理之窗 [www.asp8.net](http://www.asp8.net)

招聘网 [www.zhaopin.com](http://www.zhaopin.com)

前程无忧 [www.51job.com](http://www.51job.com)

中国易聘网 [www.epchina.net](http://www.epchina.net)

中华英才网 [www.chinahhr.com](http://www.chinahhr.com)

21 世纪人才网 [www.job21st.com](http://www.job21st.com)

中国国家人才网 [www.newjobs.com.cn](http://www.newjobs.com.cn)

人力资源管理与开发 [www.hrm.126.com](http://www.hrm.126.com)

中国人才在线 [www.chinajol.com](http://www.chinajol.com)

中国企业咨询网 [www.companyfaq.com](http://www.companyfaq.com)

北京外企服务总公司 [www.fesco.com.cn](http://www.fesco.com.cn)

中国人力资源管理在线 [www.sinohrm.com](http://www.sinohrm.com)

中企人力资源管理网 <http://www.hrmc.com.cn>

人力资源在线 <http://www.hrtocom.com>

北京外企人力资源协会 <http://www.bjhr.org/cn/index.asp>

华夏人力资源 <http://www.hxhr.com>

东方经理网 <http://www.omm.ningbo.gov.cn/omm/index.htm>

东方经理人网 <http://www.eastmanagers.com/>

组织人事网 <http://www.emm.com.cn/>

中华人才信息网 <http://www.cn6969.com/>

和悦人才 <http://www.job158.com/main/index.asp> /

捷聘网 [http://www.71hr.com/hr/hr\\_index.asp/](http://www.71hr.com/hr/hr_index.asp/)

登龙门人力资源网络 <http://dalian.denglongmen.com/>

中国海峡人才网 <http://www.hxrc.com/new/rcyth/main.htm>

中国人才热线 <http://www.cjol.com/company/>

西三角人力资源网 <http://www.21hr.net/>

中国经理人网 <http://www.o-film.com.cn/>

卓博人力资源 <http://www.jobcn.com/>

上海英达国际人才有限公司 <http://www.intelhr.com/>

神州英才网 <http://www.yingcai.net.cn/asp/hr/index.asp>

人力资源频道 <http://www.hr-channel.com/>

## 参考文献

1. 张一弛编著. 人力资源开发与管理. 北京:北京大学出版社, 1999 年 9 月
2. (美)加里·德斯勒著. 人力资源管理. 刘昕, 吴雯芳译. 北京:中国人民大学出版社出版, 1999 年 6 月
3. (美)雷蒙德·A·诺伊, 约翰·霍伦拜克等著. 人力资源管理—获取竞争优势. 刘昕译. 北京:中国人民大学出版社出版, 2000 年 4 月
4. 黄维德, 董临萍编著. 人力资源管理. 北京:高等教育出版社, 2000 年 7 月
5. 郑晓明主编. 现代人力资源管理实务丛书. 北京:机械工业出版社出版, 2002 年 5 月
6. 李树林主编. 中国企业管理科学案例库教程. 北京:光明日报出版社, 2000 年 8 月