

企业人力资源体系建设

Fire Su

人力资源管理专家苏鸿志老师

电话：13683686366



◆苏鸿志老师：

◆社科院研究生院、北大经济学院客座教授

◆北京市台资企业协会培训部部长

◆Dell Master Engineer Promotion固定评鉴参谋

◆出版高效经理人八大核心技能、读三国学管人、未来管理新趋势、生涯赢家、优势领导、企业门诊中心等著作

现象一

- 主管每天特别忙，但是他领导的员工很闲
- 每年业绩要求逐渐增加，主管一年比一年忙，却没有员工可以帮他忙
- 三年之后，主管不堪重负而离职

现象二

- 某位员工连续几次绩效表现优秀，被提升为主管
- 过了一段时间，发现他带着的团队业绩并没有明显的提升，甚至有些下降
- 绩效考核之后，团队成绩不合格。主管的表现还不如原来，公司决定。。
- 担任原职？开除？

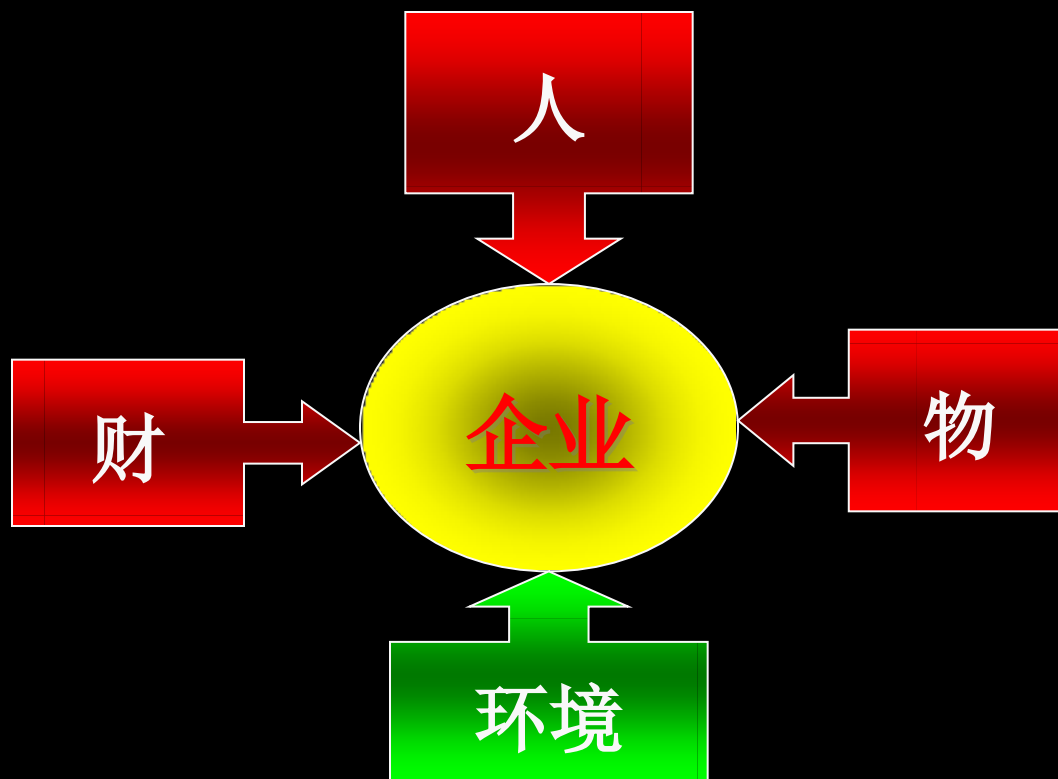
现象三

- 一位业务人员离职，带走了许多客户
- 一位技术员离职，结果他负责的技术局部没有人能做
- 主管特别担忧女员工怀孕
- 主管很不想带新人，占用自己时间

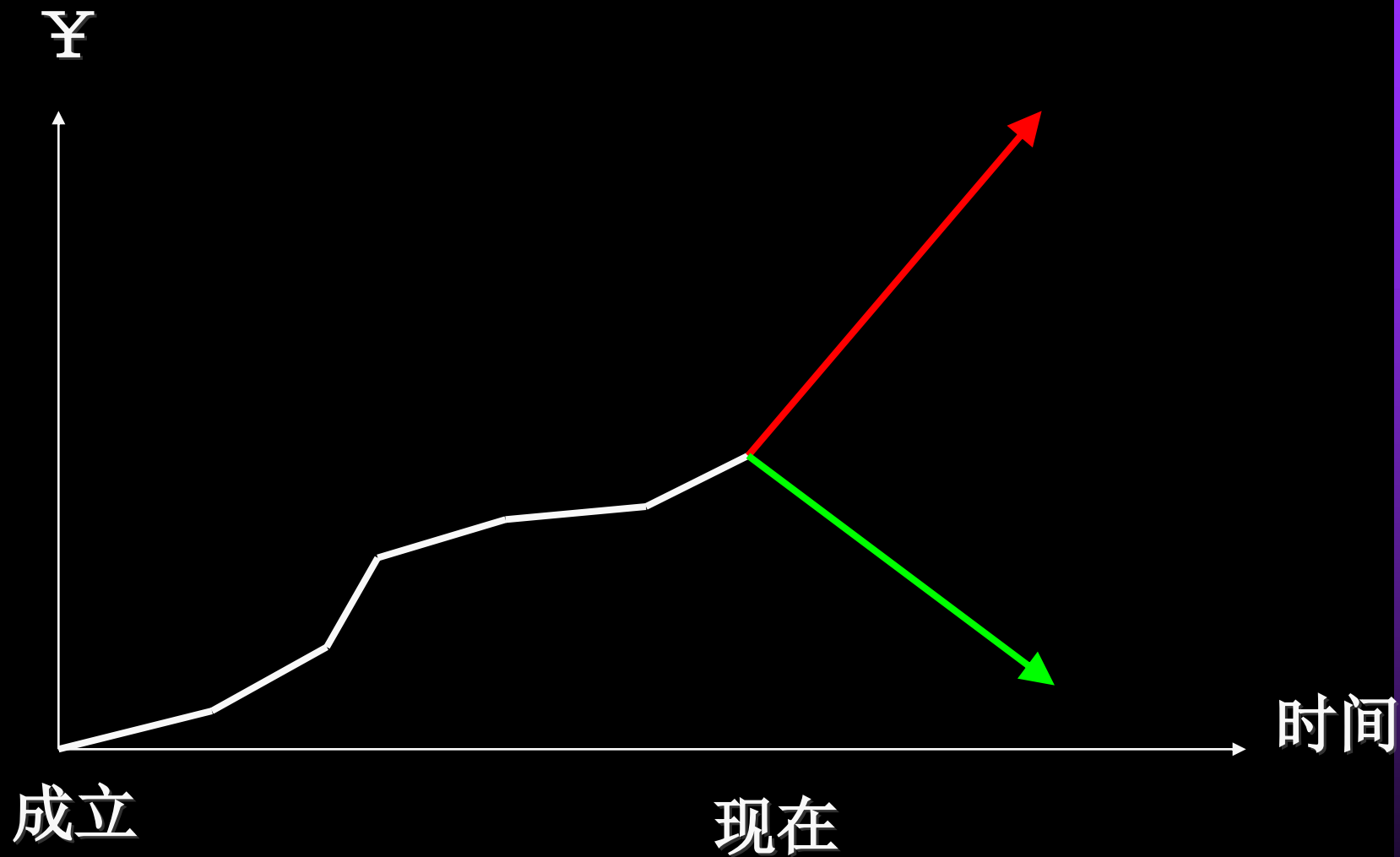
企业

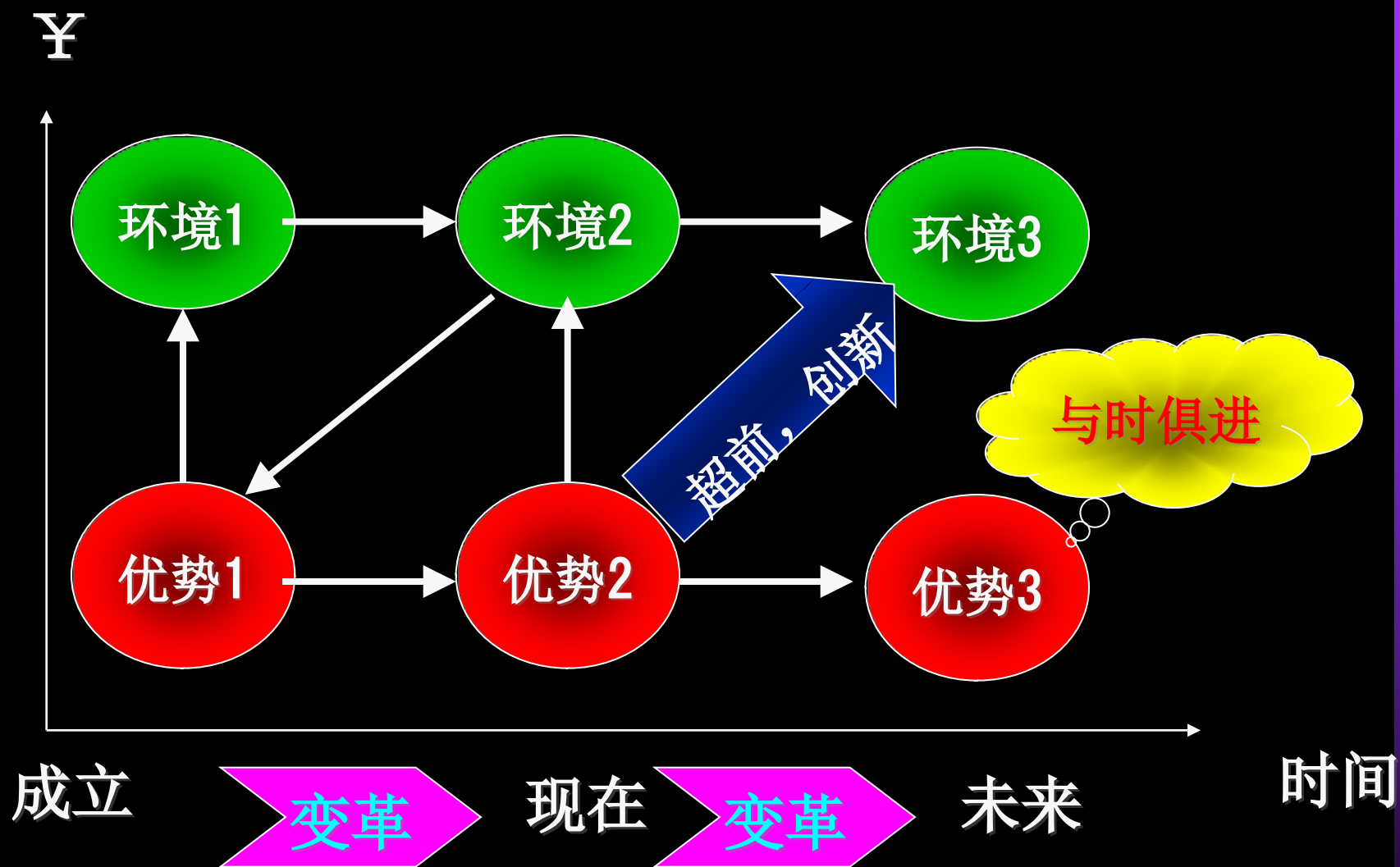
营利事业机构

永续经营



营利事业机构





财务制度

物流制度

人力制度

根本固定
变化很少
制度体系不能变革
能简化、能节约本钱
很少创新、很难创新
不会反对，不会消极怠工

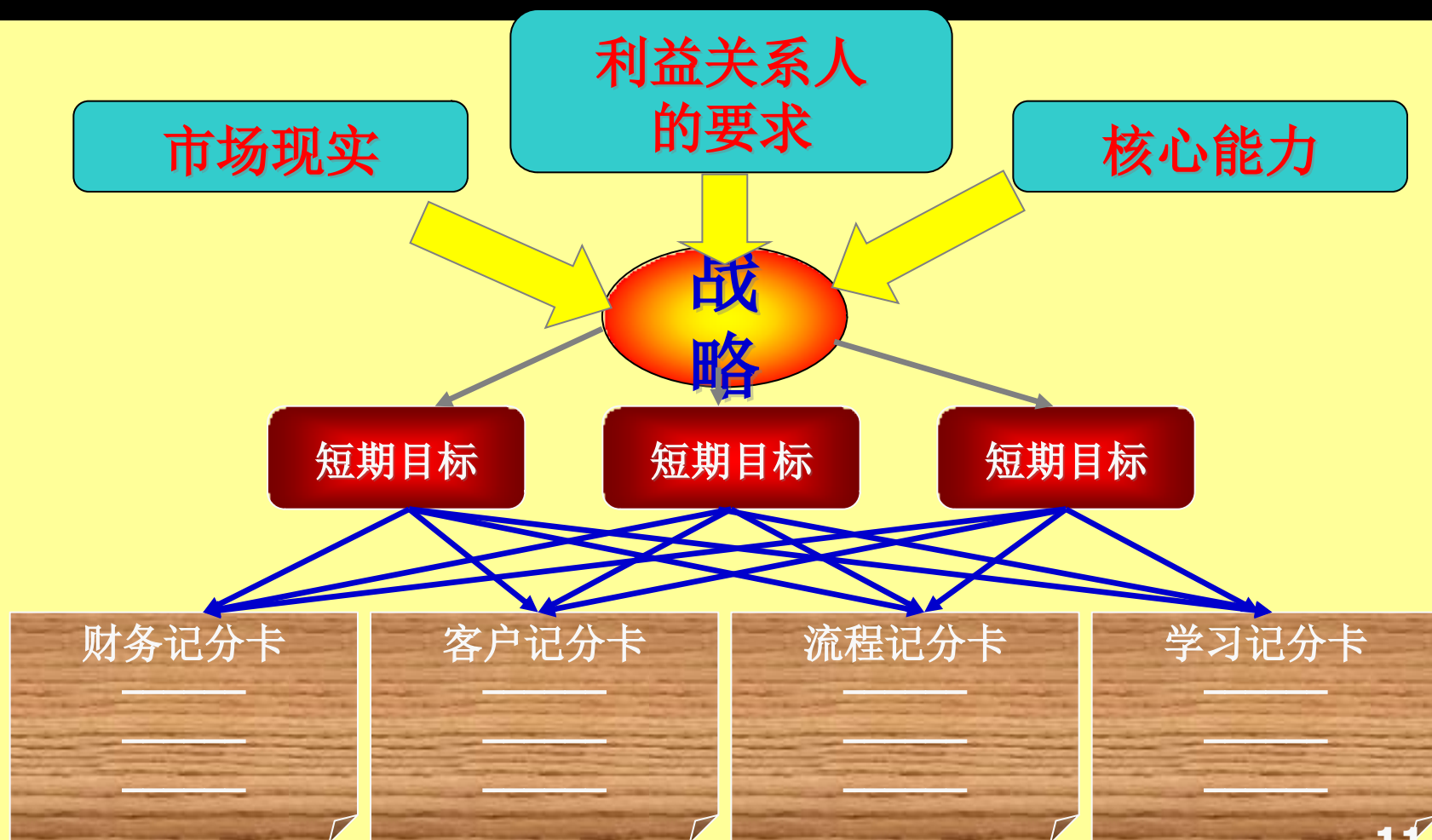
每个人都有自己的个性
每个人追求不同
观念日新月异
环境变化会直接造成影响
会反对、会消极
法令保护

人力资源的角色

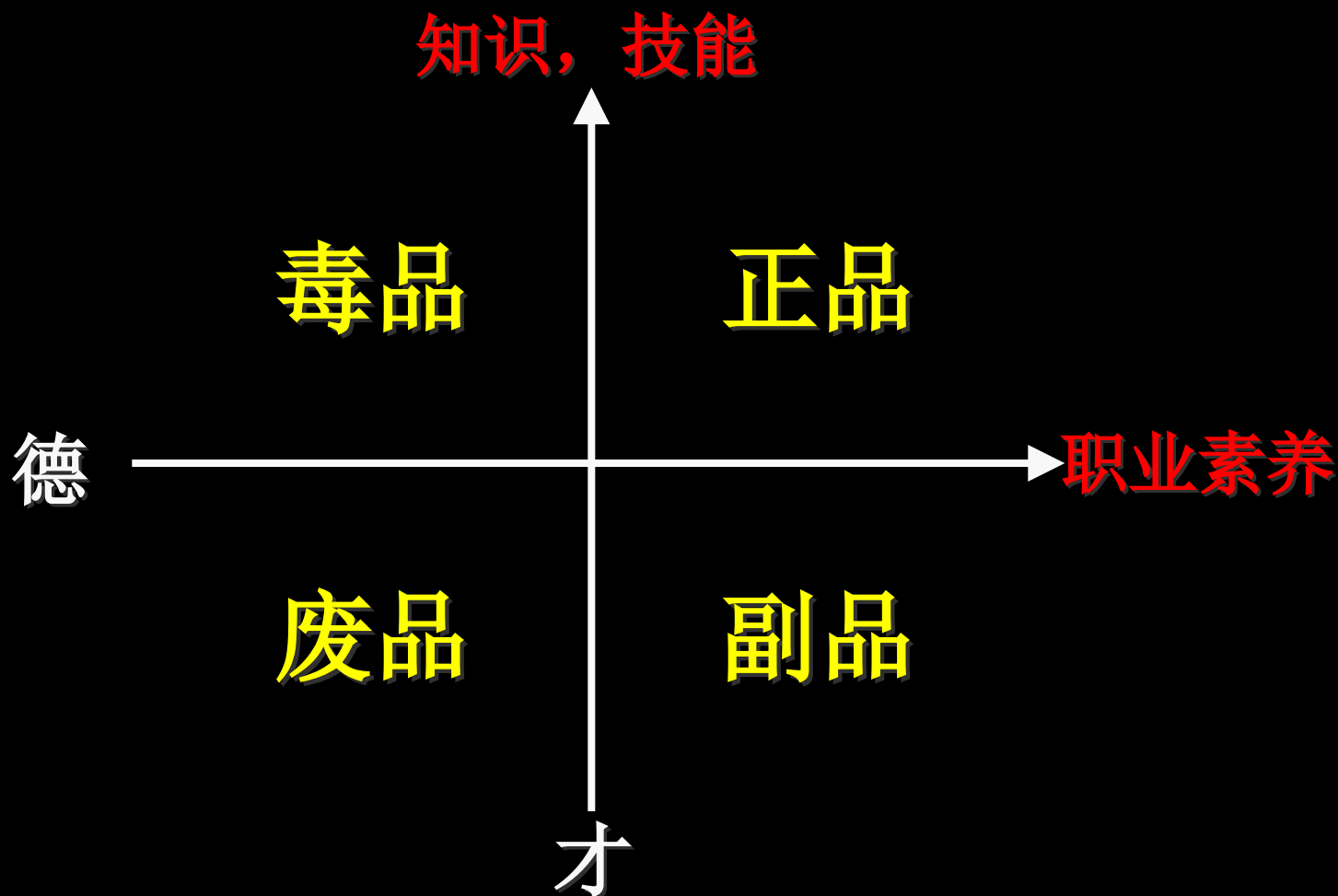
- 为企业提供适宜人力
- 为企业提供适宜的人员管理制度
- 为企业提供适宜的方法实现战略
- 为企业消弭人员管理造成的问题
- 为企业建立文化
- 为企业执行合法的用人行为
- 作为企业与员工之间的沟通与润滑桥梁

战略分解

绩效考核必须保证能够实现**组织愿景、使命及企业目标**

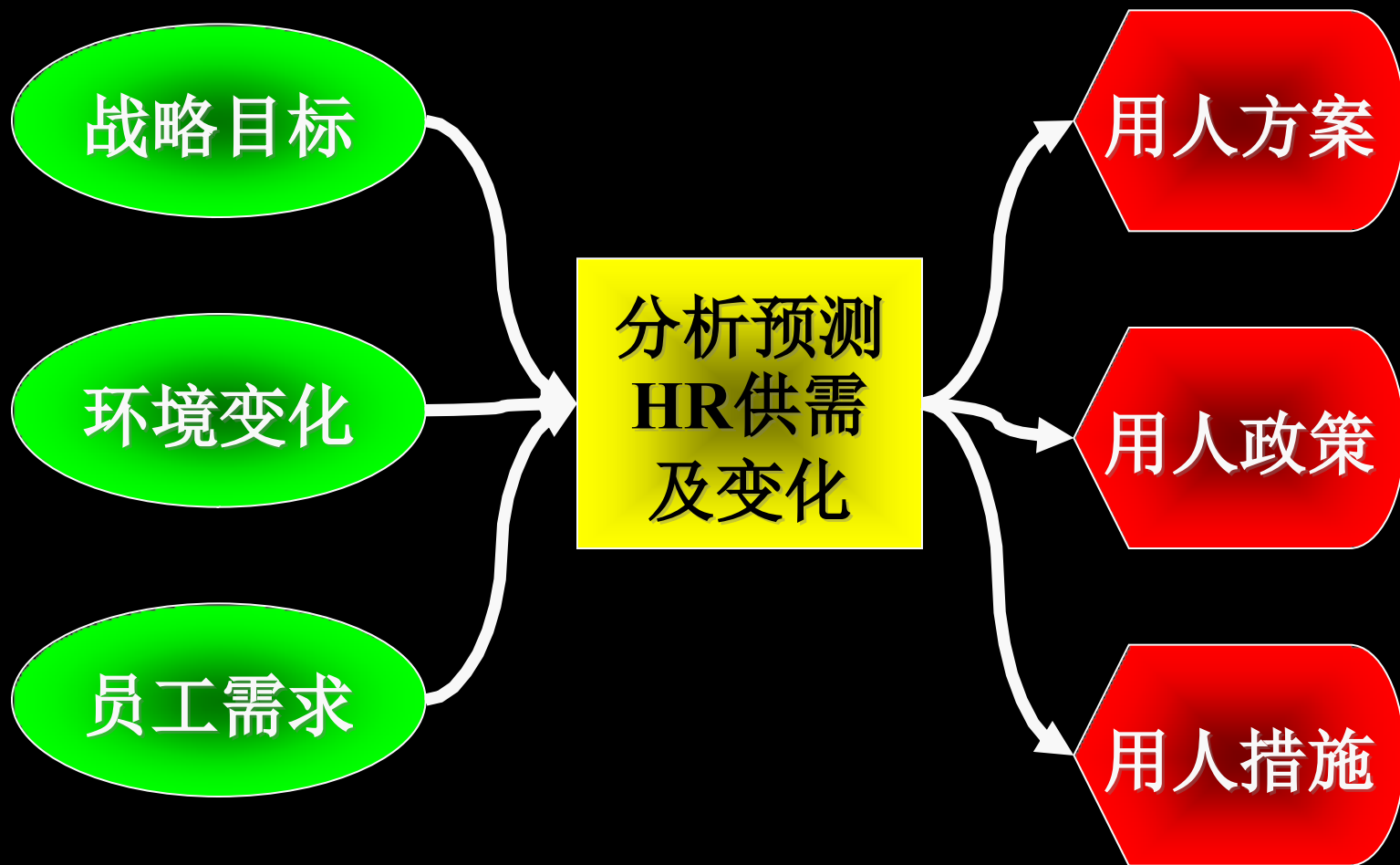


员工分类



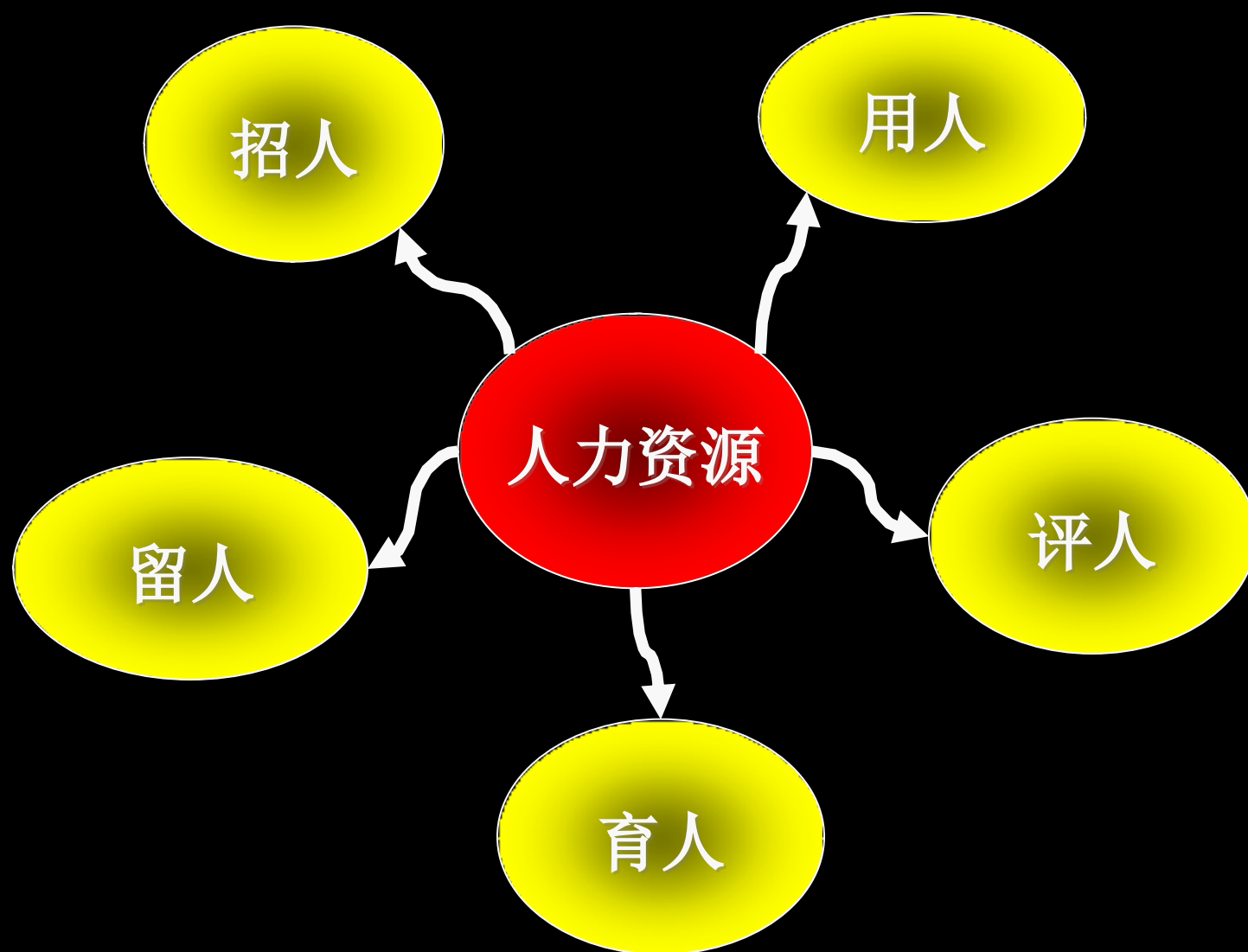
人力资源方案的作用

- 保持人力资源供需动态平衡
- 提高人力资源利用效率
- 有效控制人力本钱
- 统一组织和员工的开展需求
- 提高组织效率



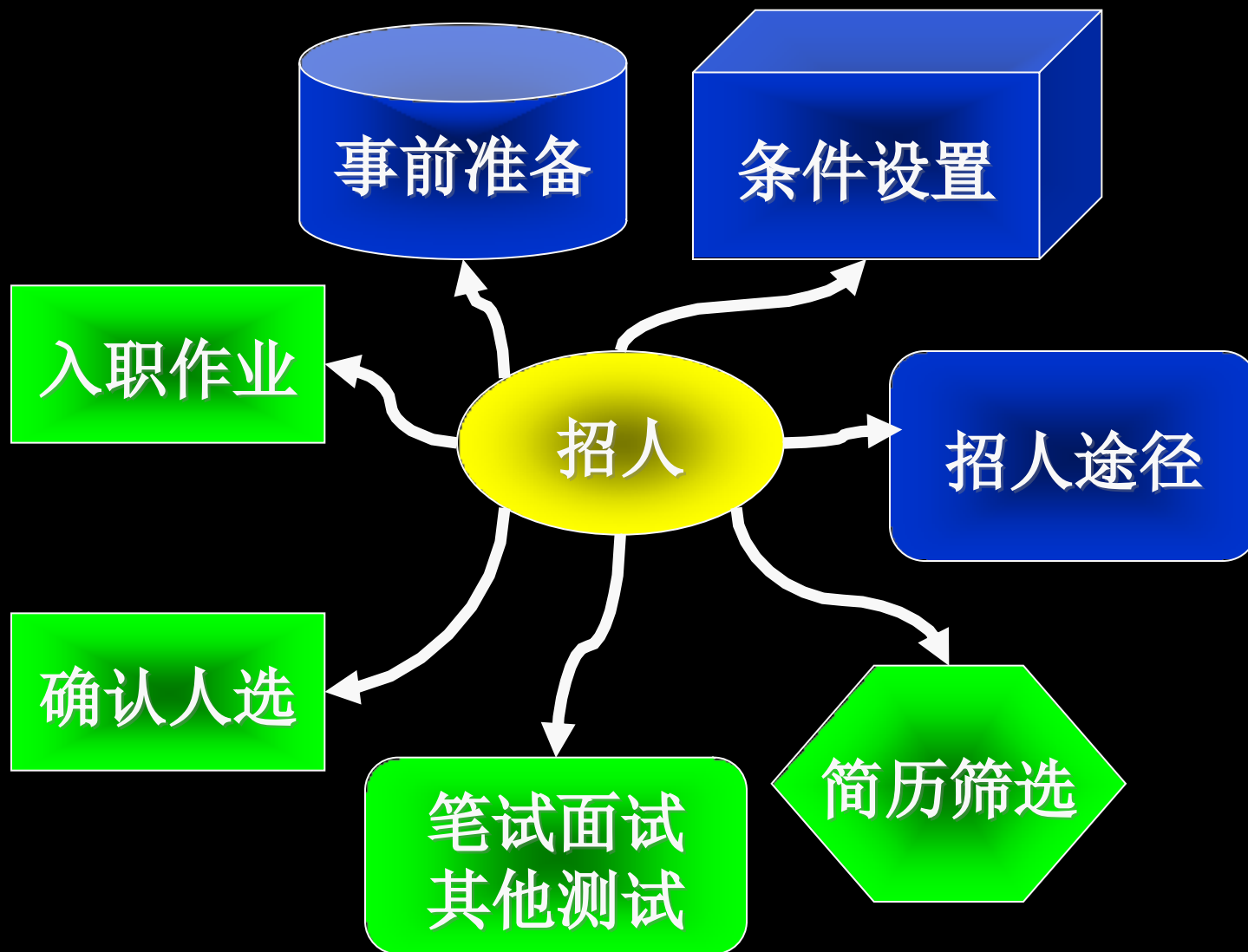
人力资源方案内容

- 补充更新方案，退休，解聘，招聘
- 使用调整方案，轮岗，资格
- 开展方案，竞聘，升职，职业开展
- 评估方案，绩效管理，沟通机制
- 薪酬方案，薪酬，奖惩，福利
- 培训方案，员工层，管理层，技术
- 员工关系，沟通，合理化建议
- 费用控制，各种费用预算



人力资源五个领域的究极目标

- 招人—选贤与能
- 用人—适人适任
- 评人—公平全面
- 育人—因材施教
- 留人—共同成长



事前准备〔直接主管〕

- 招什么人？
- 什么岗位？干什么事？
- 何时要用？
- 待遇水平
- 职责任务
- 能力要求
- 上下属关系

条件设置〔直接主管、人力资源〕

- 客观条件〔年龄、性别、专业、工作年限、资格证书〕，注明上下限
- 软性能力要求〔沟通能力、主动性。。〕
- 测试工具
- 面试，小组讨论，团队活动，案例模拟，场景测试，等待观察
- 性格要求
- **DISC**测试工具，**SCL-90**，明尼苏达

招人途径

- 宣传途径〔应聘者集中在哪里？〕
- 报纸、网站、招聘会、校园、员工介绍、电台、电视、居委会、人才中心、**MSN**, **QQ**
- 猎头公司、人力派遣
- 人才集中程度，涵盖范围，使用本钱
- 招聘效劳的联系账号、人员、信息、权利等要注意保存

简历筛选

- 只关注重点条件
- 简历根本都会灌水，不用太关注
- 学历 $\neq$ 能力〔只能做参考〕
- 离职原因
- 曾经的奉献、工程
- 相关工作经历

面试与测试

- 专业能力可以使用笔试考核
- 操作能力采用实做〔例如打字〕
- 各种考卷平时要注意收集
- 心理测试问卷
- 面试技巧必须提升
- 事前准备问题
- 挤掉简历的水分，观察表达能力
- 行为，仪表穿着礼仪，耐心，应变
- **STAR**工程描述

确认人选

- 找适宜的人，不是找最好的人
- 本钱因素
- 未来的开展规划
- 不管录取与否都应通知，提升企业形象
- 越关键的岗位，越需要仔细
- 正选之外，保存备选

入职作业

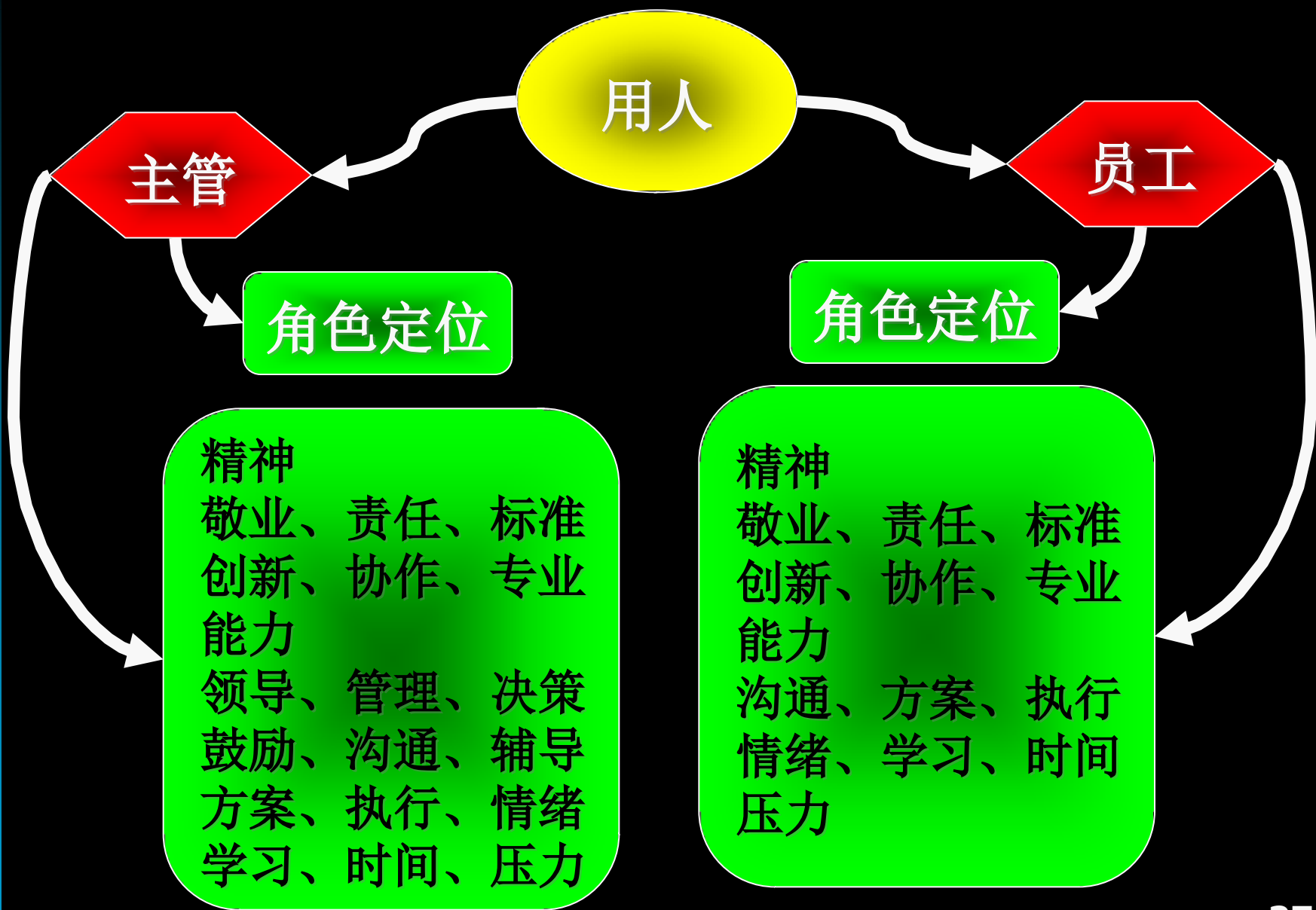
- 人事入职操作
- 是否需要体检
- 职前培训，新员工训练
- 留人从招人开始
- 试用期面谈〔直接主管、人力资源〕
- 师徒制〔教练式培训〕
- 明确试用期目标及考核方法

中国最神秘的部门

视频: 加大保障性住房建设力度 切实解决群众性住房困难 100728 北京新闻

资讯频道 >> 资政观察 >> 生活资讯 >>





扁鹊的故事



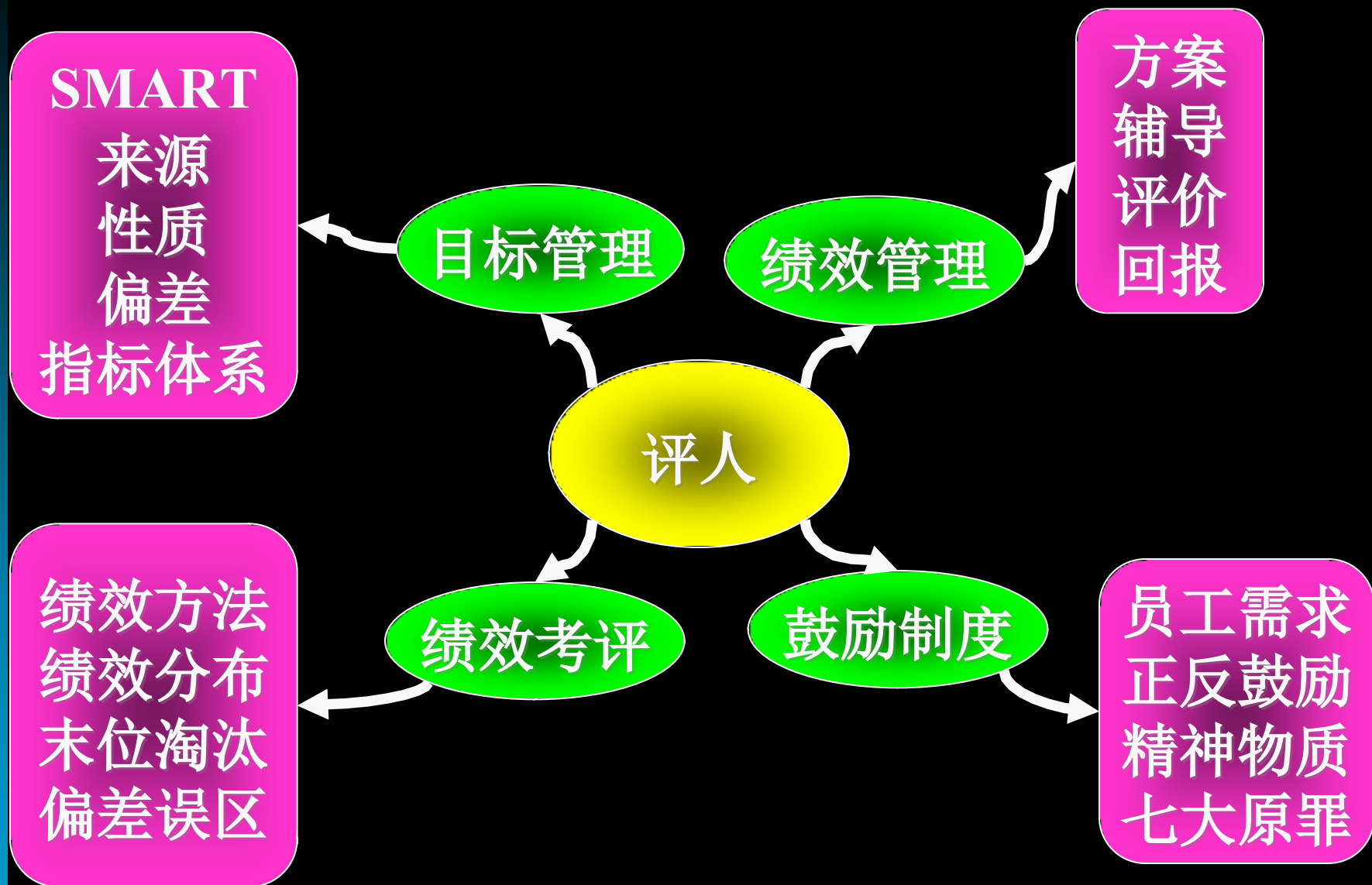
- 晋文公问扁鹊，还有人医术更好吗
- 大哥，防患于未然，无人知他会医术
- 二哥，见微知著，提前处理，村人认为会治点小病小痛
- 我见洞补洞，大刀阔斧，所以举世闻名

企业也会生病

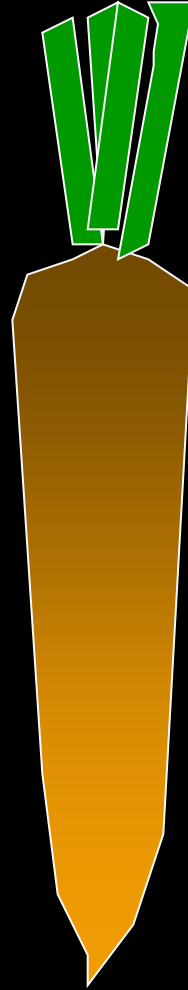
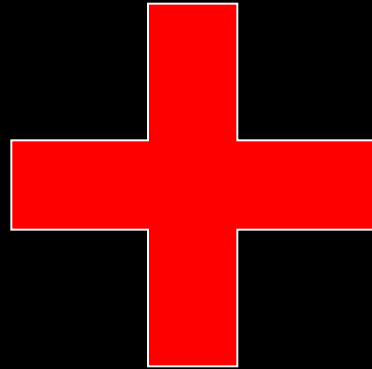
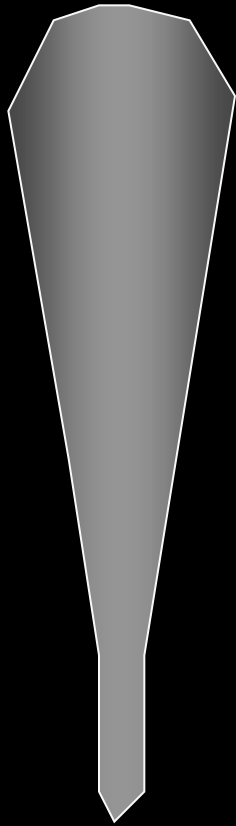
- 贫血、脑溢血
- 骨质疏松，长骨刺、骨折
- 消化不良、便秘
- 适应缺乏
- 发育不良、形象不佳、二等残废
- 面部神经麻痹

某地公车的内饰





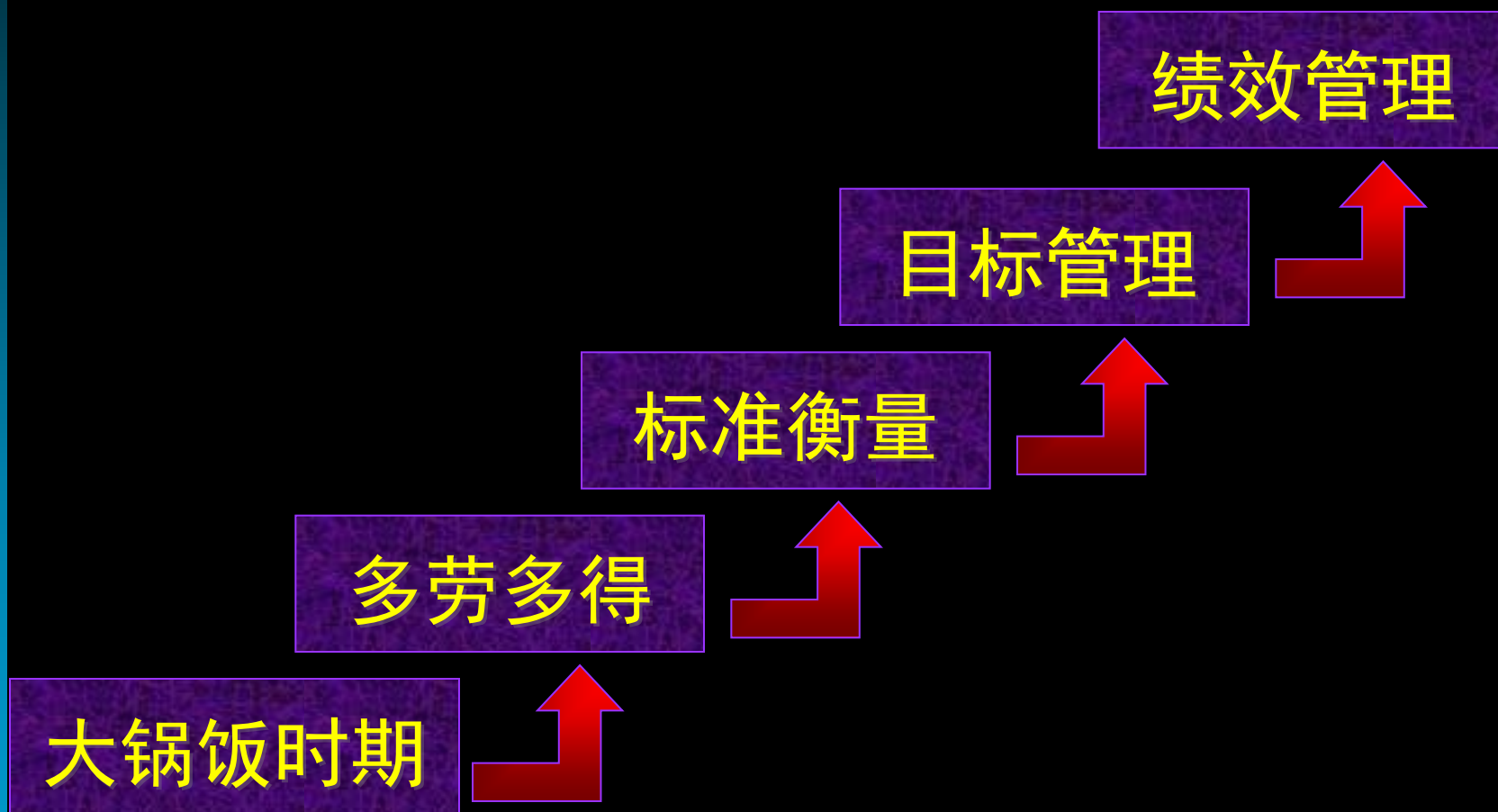
绩效考核=?



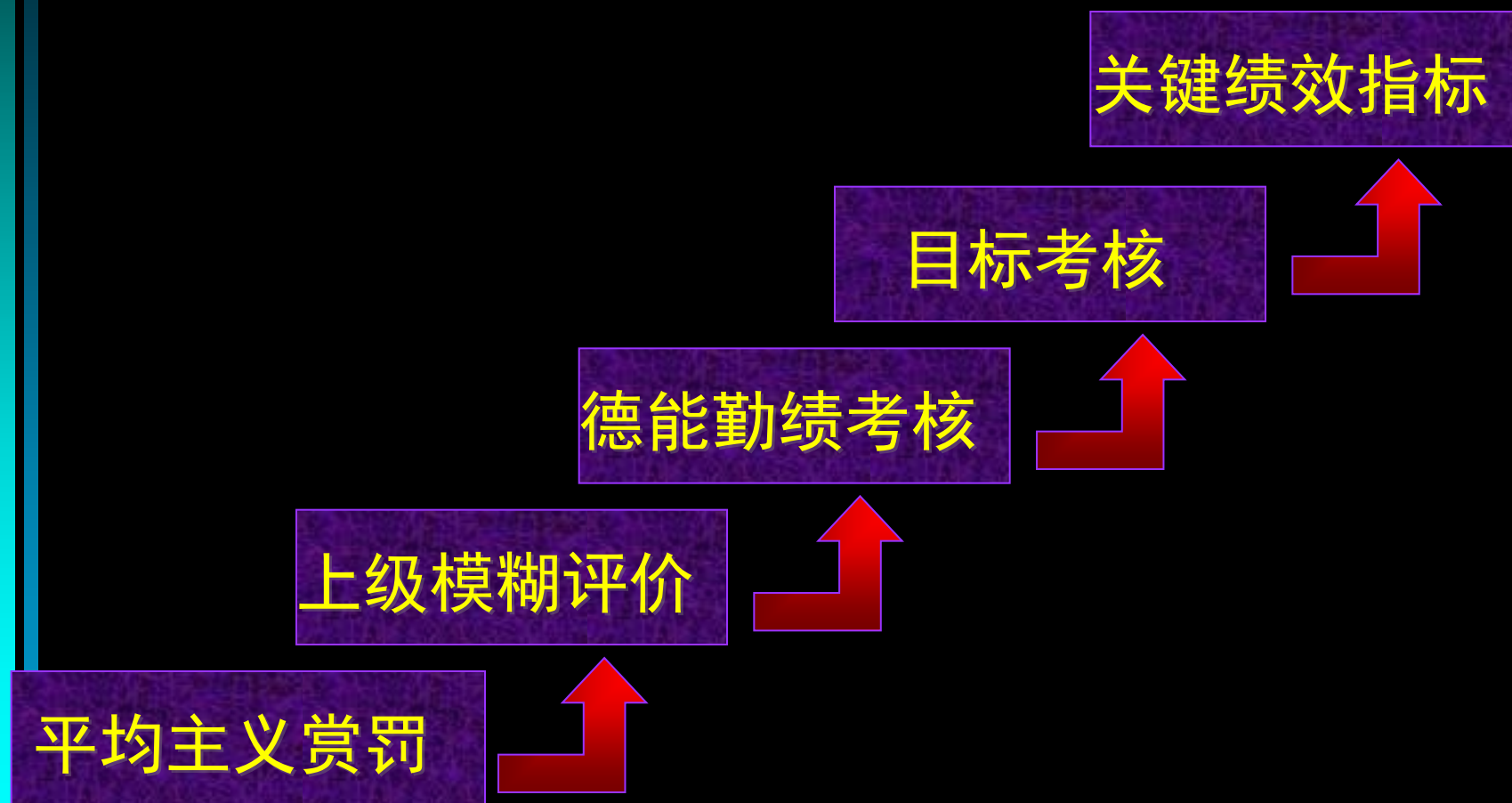
为什么考核？

- 说你行，你就行，不行也行
- 主观、人治、有组织无纪律
- 古罗马谚语：有衡量必有改善
- 提供奖惩的依据
- 提供企业资源使用的参考

绩效考核的开展



绩效考核的开展



案例：三只小老鼠



案例

- 营销经理说：最近的销售不好，但是主要的责任不在我们，竞争对手推出新产品，比我们的产品好，研发部门要认真总结。
- 研发经理说：我们最近推出的新产品是少，但是我们的预算太少了，还被财务部门削减了。没钱怎么开发新产品呢？
- 财务经理说：我是削减了你们的预算，但是公司的本钱一直在上升，我们没有钱投在研发
- 采购经理说：我们的采购本钱是上升了**10%**，为什么你们知道吗？俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢的价格上升
- HR经理说：那就是大家都没有责任，我要去考核矿山

什么是绩效管理

- 绩效是指具有员工围绕职位的应负责任，所到达的阶段性结果。以及在到达过程中的可评价行为表现。
- 绩效管理是指管理者与员工之间在目标与如何实现目标上所达成共识的过程，以及增强员工成功地到达目标的管理方法以及促进员工取得优异绩效的管理过程。
- 绩效管理的目的在于提高员工的能力和素质，改进与提高公司绩效水平。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/235041334143011211>