

贵州西洋肥业有限公司

规范组织责权利，建立以提升绩效和改善薪酬激励为导向的人力资源管理体系

西洋肥业人力资源核心**3P**系统咨询项目建议方案

2006年6月28日 rev1.0

CBHandsun 深圳市华盈恒信管理顾问有限公司



说明

在前期的管理调研工作结束后，华盈恒信诚意向西洋肥业提交此项目建议方案，本项目建议方案是基于西洋肥业的发展战略及管理现状，并经华盈恒信总经理冉斌与周超总经理的充分沟通而撰写的，为双方进一步的交流奠定了基础。

本项目方案简述了华盈恒信对本项目的初步理解和建议，并介绍了可能采取的工作思路和方法。

本项目方案中的内容仅属于初步的设想，尚需得到西洋肥业的认可，华盈恒信很荣幸能与西洋肥业就本项目进行进一步的讨论。



华盈恒信



一、顾问对西洋肥业咨询需求的理解

二、西洋肥业组织变革的基本思路

三、西洋肥业职位描述的基本思路

五、西洋肥业绩效管理的基本思路

六、西洋肥业薪酬福利设计的基本思路

七、西洋肥业咨询项目规划及咨询成果

八、华盈恒信管理顾问公司简介





经过多年的沉淀和发展，西洋肥业在人力资源3P系统：组织职位体系、绩效管理体系、薪酬福利体系存在的问题和可能的解决对策

西洋肥业现状描述

- 西洋肥业有清晰的发展战略和远景目标
- 西洋肥业经过五年的持续发展，已经拥有几千名员工和成熟的运营体系
- 西洋肥业希望在上市前进行有效的管理变革和管理提升，为未来的可持续发展提供成熟的人力资源管理体系和健康的发展平台

存在的问题

- 西洋肥业的组织运营模式、管理模式有待进一步比较和选择
- 西洋肥业的组织结构、职位体系、责权体系有待进一步完善
- 西洋肥业的绩效管理体系有待重新设计，发挥绩效管理的评价功能、激励功能和改进功能
- 西洋肥业的薪酬福利体系有待重新设计，建立以激励为导向的宽带薪酬体系
- 西洋肥业的员工培训和干部培养系统有待进一步设计和完善

可能的解决对策

内容一：完善组织职位体系

- 建立组织结构
- 建立职位描述体系和定编定岗体系
- 建立员工培训和人才培养体系

内容二：建立绩效管理体系

- 建立以KPI为基础的绩效管理体系
- 将绩效结果充分的在激励系统中进行应用

内容三：薪酬福利体系

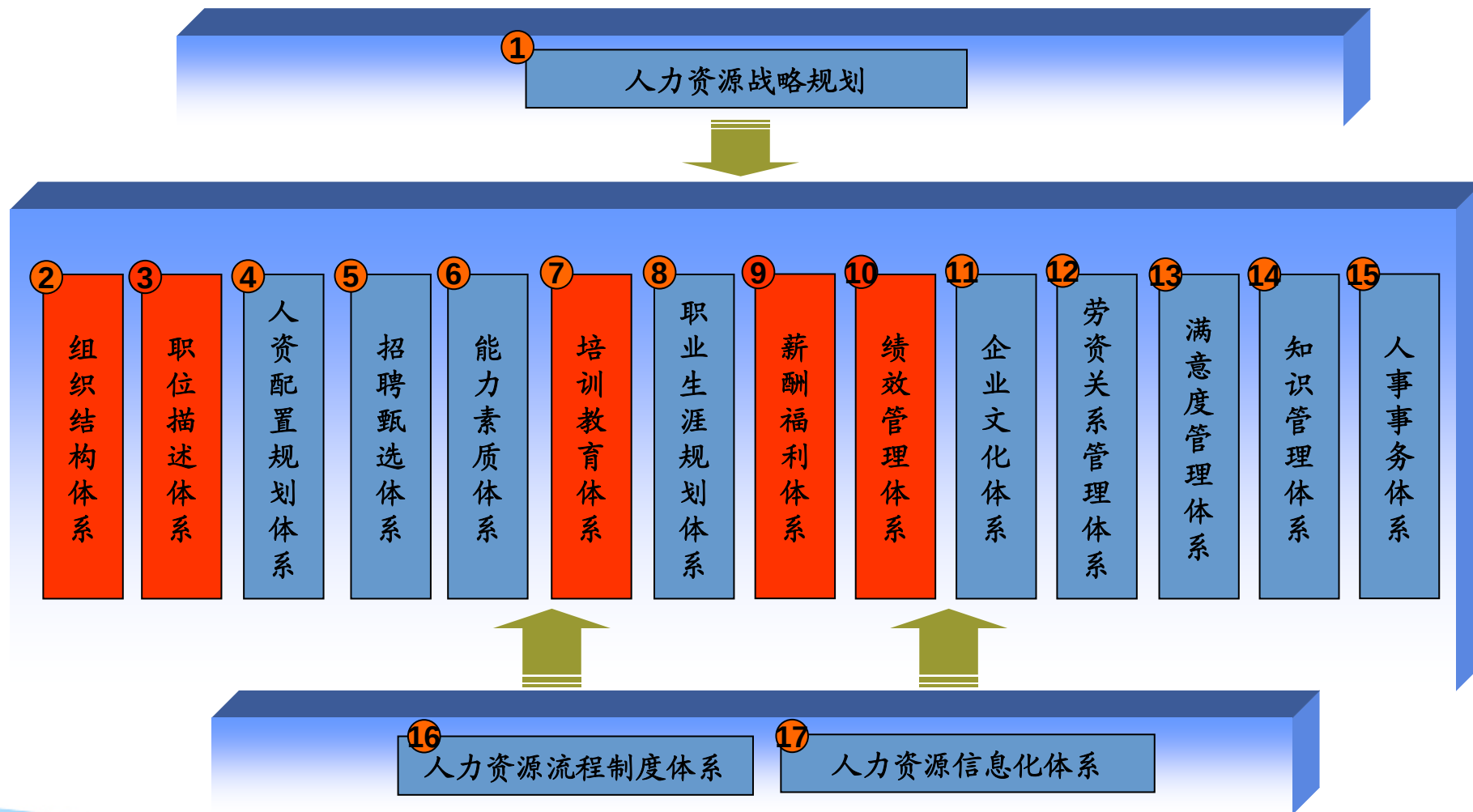
- 通过岗位价值评估，建立以激励为导向的宽带薪酬福利体系



华盈恒信



华盈恒信将西洋肥业的咨询需求界定为组织结构变革、职位描述、薪酬福利体系、绩效管理体系、培训体系的设计和推进实施



华盈恒信



西洋肥业本次咨询工作的目标

- 对现有的组织结构、职位体系、薪酬福利体系、绩效管理体系、培训体系进行系统分析，以提升公司绩效和改善员工激励为导向，找出人力资源管理体系运行过程中的主要问题和障碍，重新设计符合西洋肥业战略规划的组织结构、职位体系、定编定岗、绩效体系、薪酬体系、培训体系，为西洋肥业未来的快速扩张提供健康的人力资源管理平台



华盈恒信



华盈恒信顾问实施本项目的原则和目标

- 华盈恒信服务项目的原则是全过程咨询，不但提供完备的咨询方案，而且协助企业实施
- 华盈恒信注重提交咨询文本的质量，也注重咨询过程中对各级员工的培训与沟通，使各级员工转变观念并使掌握组织设计与管理、工作分析与职位描述、提取KPI与绩效考核、薪酬设计与管理、员工教育培训的方法与技巧



华盈恒信



一、华盈恒信对西洋肥业咨询需求的理解



二、西洋肥业组织变革的基本思路

三、西洋肥业职位描述的基本思路

五、西洋肥业绩效管理的基本思路

六、西洋肥业薪酬福利设计的基本思路

七、西洋肥业咨询项目规划及咨询成果

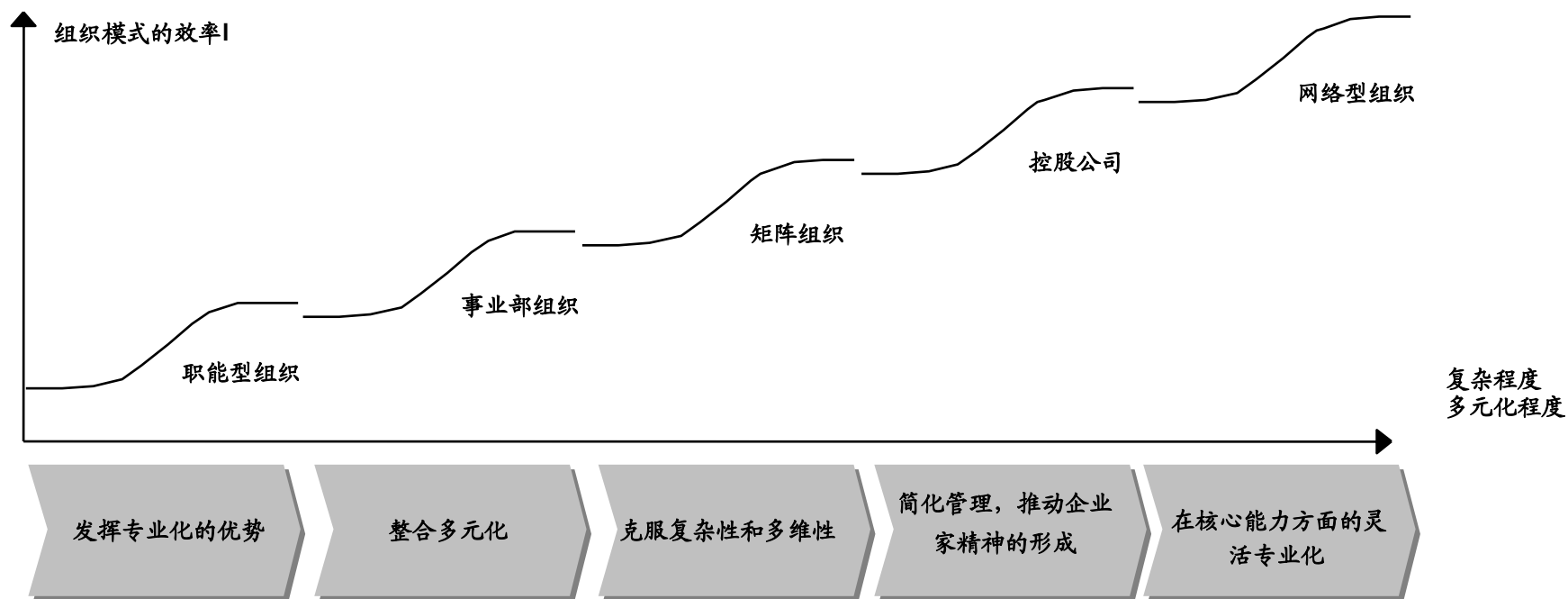
八、华盈恒信管理顾问公司简介





随着西洋肥业业务复杂程度的提高，为了保持和提高组织绩效，西洋肥业的组织模式必然要进行重新的梳理和设计

组织结构的发展趋势



华盈恒信



华盈恒信将根据西洋肥业的战略规划，优化西洋肥业现有的组织结构，共包括三个核心步骤



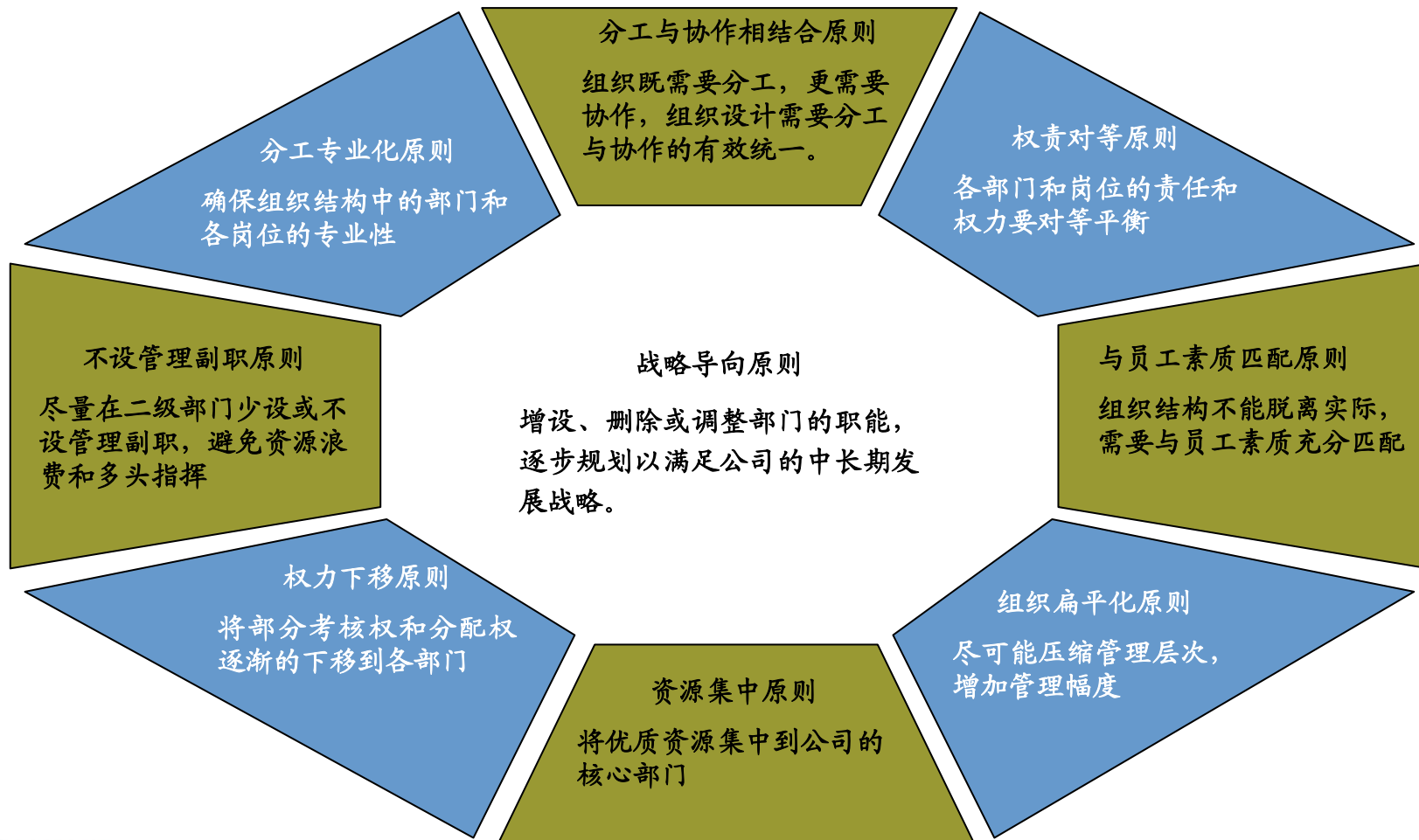
虚线部分为与本次咨询密切相关的其它系统内容



华盈恒信



组织结构设计的的基本原则



华盈恒信



一、华盈恒信对西洋肥业咨询需求的理解

二、西洋肥业组织变革的基本思路



三、西洋肥业职位描述的基本思路

五、西洋肥业绩效管理的基本思路

六、西洋肥业薪酬福利设计的基本思路

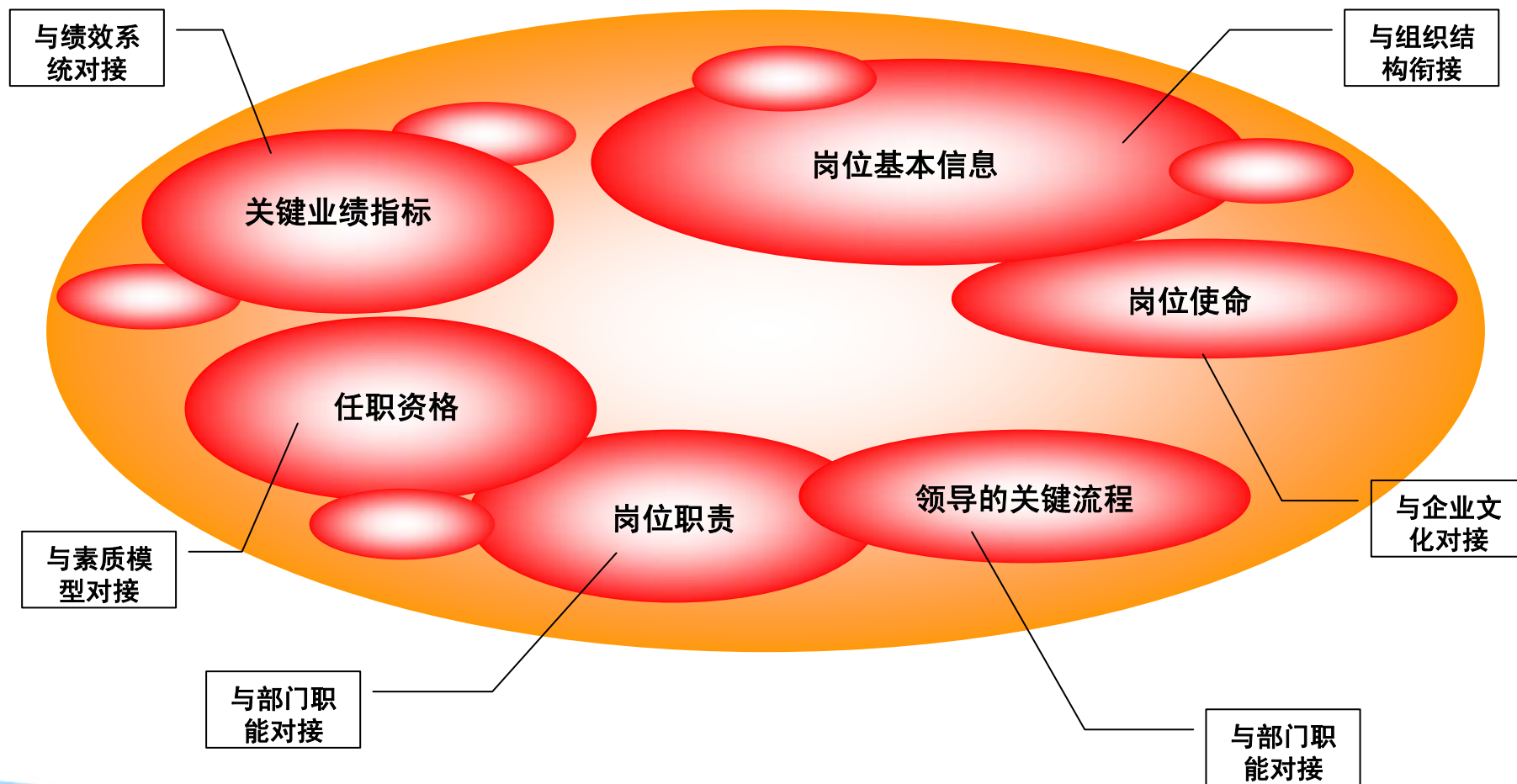
七、西洋肥业咨询项目规划及咨询成果

八、华盈恒信管理顾问公司简介





华盈恒信顾问将设计符合西洋肥业需求的职位说明书结构，明确各职位的使命、职责、权限、任职资格和关键业绩指标等



华盈恒信



华盈恒信将采取多种方法进行工作分析，包括：岗位基本信息、岗位使命、职责、权限、资源配置、任职资格、职位发展、关键业绩指标等

工作分析的方法

- 工作实践法
- 工作日志法
- 职位分析问卷法
- 观察法
- 访谈法
- 资料分析法

工作分析的内容

- 该岗位的基本资料的分析
包括岗位名称、职等职级、直接上级岗位、直接下级岗位
- 该岗位的职位使命的分析
用一句话说明该岗位工作的最终目的
- 该岗位的直接工作责任分析
按照主次列出该岗位各项直接责任，包括时间分配、主要责任划分等
- 该岗位领导的关键流程分析
明确该岗位对哪些跨部门的关键流程具有直接的领导作用
- 该岗位的任职资格
包括学历、知识、专业、能力、职业素养等
- 该岗位的发展矩阵分析
职位可以进行哪些职位的平调、晋升等
- 该岗位的关键业绩指标KPI
在工作过程中的主要业绩领域和指标



华盈恒信



职位说明书编写内容之基本信息

岗位名称要统一、要简洁、要清晰、要规范，同一个企业不要有太多称呼，避免歧异和混乱

该岗位所在的部门名称

该岗位的管理层级，
A, B, C, D, E

西洋肥业公司 职位说明书	岗位名称		所属部门		岗位层级	
	直接上级		岗位类别		岗位编号	

在行政上直接领导该岗位的岗位名称（只有一个）

该岗位所属职族类别



华盈恒信



职位说明书编写内容之岗位使命

- 对一个岗位所期望达到“什么”及“为什么”该岗位需要存在的简短准确的表述。
- 一般只有**1-2**句话，在组织中仅有少数岗位的目的超过一句话，也就是那些有“多种职务角色”的岗位。
- 如何编写岗位使命的切入点：
 - 这个岗位为组织整体目标的完成承担了什么？
 - 该岗位对组织的独一无二的贡献是什么？
 - 到底我们为什么需要这个岗位？



华盈恒信



职位说明书内容之关键业绩指标

计划控制部经理职位的业绩输出	
KRA (岗位关键绩效领域)	KPI (岗位关键绩效指标)
准时交货	一次评审到货准时率、一次要求到货准时率
库存资金占用	库存资金占用率、呆滞料资金占用率
呆滞物料利用	呆滞物料利用率
客户满意	交期满意度、客户投诉次数
内部配合	内部客户投诉次数

市场部经理职位的业绩输出	
KRA (岗位关键绩效领域)	KPI (岗位关键绩效指标)
预算执行	预算计划执行率
市场分析	市场分析评价
品牌建设	品牌知名度
市场支持	业务人员评价



华盈恒信



职位说明书案例：基本信息、使命、领导的关键流程、岗位职责和权限

岗位名称	总经理	所属部门	总经办
岗位层级	A	职族类别	管理职位族
岗位编号	AX-GG-001	岗位定员	1人
直接上级	董事长	直接下级	
使命与职责	- 根据集团发展战略，组织制订公司整体经营管理战略，实现业绩的稳步增长和成本的持续降低，实行股东价值的最大化 - 树立鲜明的企业文化，规范和完善公司管理，确保企业可持续发展		
领导的关键流程	企业战略管理程序、经营计划管理程序		
BSC纬度	工作任务		业绩指标
财务角度	根据集团发展战略，组织制订公司整体经营管理战略，实现业绩的稳步增长和成本的持续降低，获得高于资本成本的投资回报，实行股东价值的最大化		- 收入指标 - 利润指标 - 现金流指标
顾客角度	- 负责建立并维持和谐的公司内外公共关系、客户关系、关爱员工、参与社会公益活动，树立良好的企业形象 - 对公司各部门和高管人员的经营业绩进行监督、跟踪，对潜在的经营管理问题及时介入，主持召开经营管理会议，揭示并积极解决潜在的各种经营管理问题 - 组织开展顾客满意度研究和品牌推广活动，持续提升客户满意度，实现客户的价值主张		- 员工满意度 - 顾客满意度
内部视角	- 负责主持公司的日常经营管理工作，组织分解并实施董事会下达的各项经营目标、任务和计划，对经营结果最终负责 - 负责在董事会授权范围内，代表公司审核、签署有关协议、合同、合约和处理有关事宜 - 负责组织制订并不断完善经营管理制度，合理配置和调度资源，持续不断提升业绩 - 负责组织审议并最终批准公司各项经营管理制度及重大的营销计划、工程计划、采购计划、经营计划、预算计划等 - 负责直属部门经理及副总、总监、管理者代表的工作计划、报告、总结、建议、申请等的审批和指导		经营管理现状评估
学习成长	- 负责公司组织结构、人力资源、企业文化等管理方案的最终审批并组织实施 - 负责公司部门经理及高管人员的面试甄选、考评、任免、岗位调配、薪酬、奖惩等工作 - 负责根据日常经营管理需要，聘请专职或兼职的经营管理人才或顾问机构 - 组织开展各种培训交流和学习活动，为集团和公司培养和输送人才		- 核心人才培养规划 - 人均利润和产值指标



华盈恒信



职位说明书案例：任职资格、职业发展通路、工作环境和资源配置

任职资格		
基本要求		学历：本科及以上；专业：工商管理、企业管理、行政管理等相关专业；性别：不限
经验		工作经验：10—15年；行业经验：5—8年；职位经验：8—10年
知识	基本知识	公司文化4；规章制度4；工作流程4；行业知识4；公司产品知识4
	专业知识	战略管理知识4；管理学知识4；投资分析知识4；组织行为学知识3；财务知识3；市场营销知识4；人力资源知识4；企业文化知识4；管理信息系统知识3
技能	基本技能	口头表达能力3；书面写作能力2；电脑操作能力2
	专业技能	决策能力4；团队领导能力4；培养下属能力4；督导控制能力4；组织协调能力4；创新能力4；计划能力4；分析判断能力4；危机管理能力4；沟通能力4
职业素养	基本素养	团队合作4；分享精神4；责任感4；客服导向4；廉洁4；诚信4；敬业精神4
	特殊素养	成就导向4；职业形象4；忠诚度4；全局意识4
职业发展通路		
1、可转换岗位：集团下属各公司总经理 2、可晋升岗位：董事长、副董事长		
工作环境		所需资源
独立的办公室		通用配置A类
独立的休息室		其它：笔记本电脑、商务车



华盈恒信



为满足西洋肥业对职位说明书的规范化管理，华盈恒信还将设计《职位说明书管理手册》，界定职位说明书的管理权限和维护方法

第一部分：职位说明书编写指引.....	3
1.1职位说明书的框架结构及基本说明.....	4
1.2职位说明书编写基本说明.....	5
1.3职位及职位说明书的基本概念.....	6
第二部分：职位清单.....	8
2.1职位清单.....	9
2.2管理职位族划分表.....	14
2.3专业职位族划分表.....	15
2.4技术职位族划分表.....	16
2.5服务职位族划分表.....	17
2.6辅助职位族划分表.....	18
第三部分：能力素质辞典.....	19
3.1员工能力素质模型.....	20
3.2素质模型中各素质名词分级定义.....	22
第四部分：任职资格设计.....	38
4.1管理职位族任职资格设计表.....	39
4.2技术职位族任职资格设计表.....	41
4.3服务职位族任职资格设计表.....	43
4.4专业职位族任职资格设计表.....	45
4.5辅助职位族任职资格设计表.....	47
第五部分：职位说明书的维护.....	49
5.1职位及职位说明书维护项目及权限划分表.....	50
5.2职位说明书维护表.....	51
附件：职位分析问卷.....	52



华盈恒信



一、华盈恒信对西洋肥业咨询需求的理解

二、西洋肥业组织变革的基本思路

三、西洋肥业职位描述的基本思路



五、西洋肥业绩效管理的基本思路

六、西洋肥业薪酬福利设计的基本思路

七、西洋肥业咨询项目规划及咨询成果

八、华盈恒信管理顾问公司简介

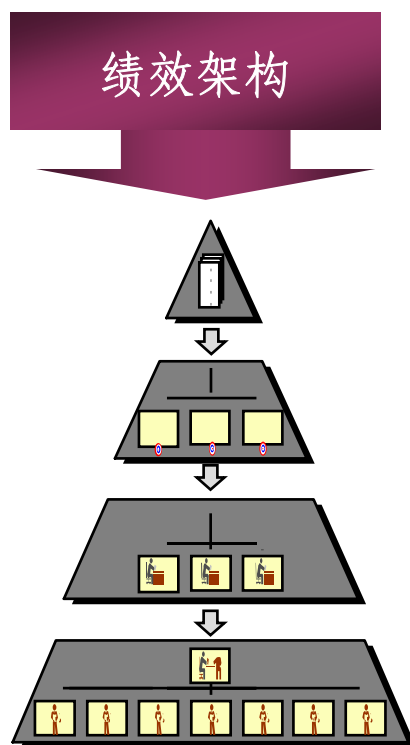
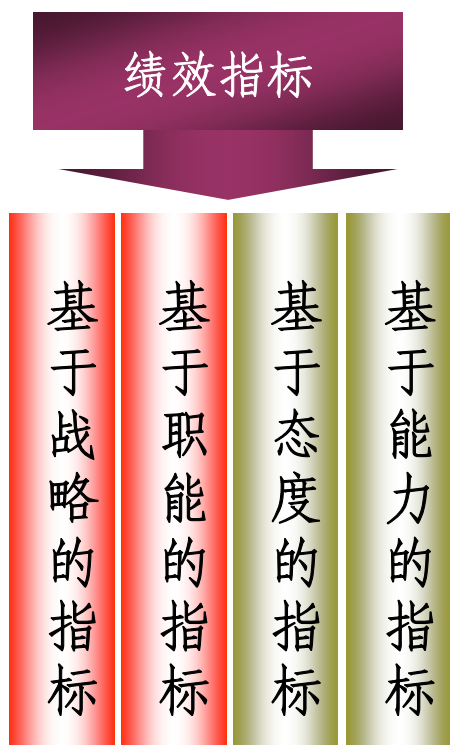




在绩效管理体系的设计阶段，华盈恒信将根据西洋肥业的管理需求来设计绩效管理体系的三大核心模块

清晰的发展战略和组织职位体系

畅顺高效的沟通机制



员工满意的激励机制

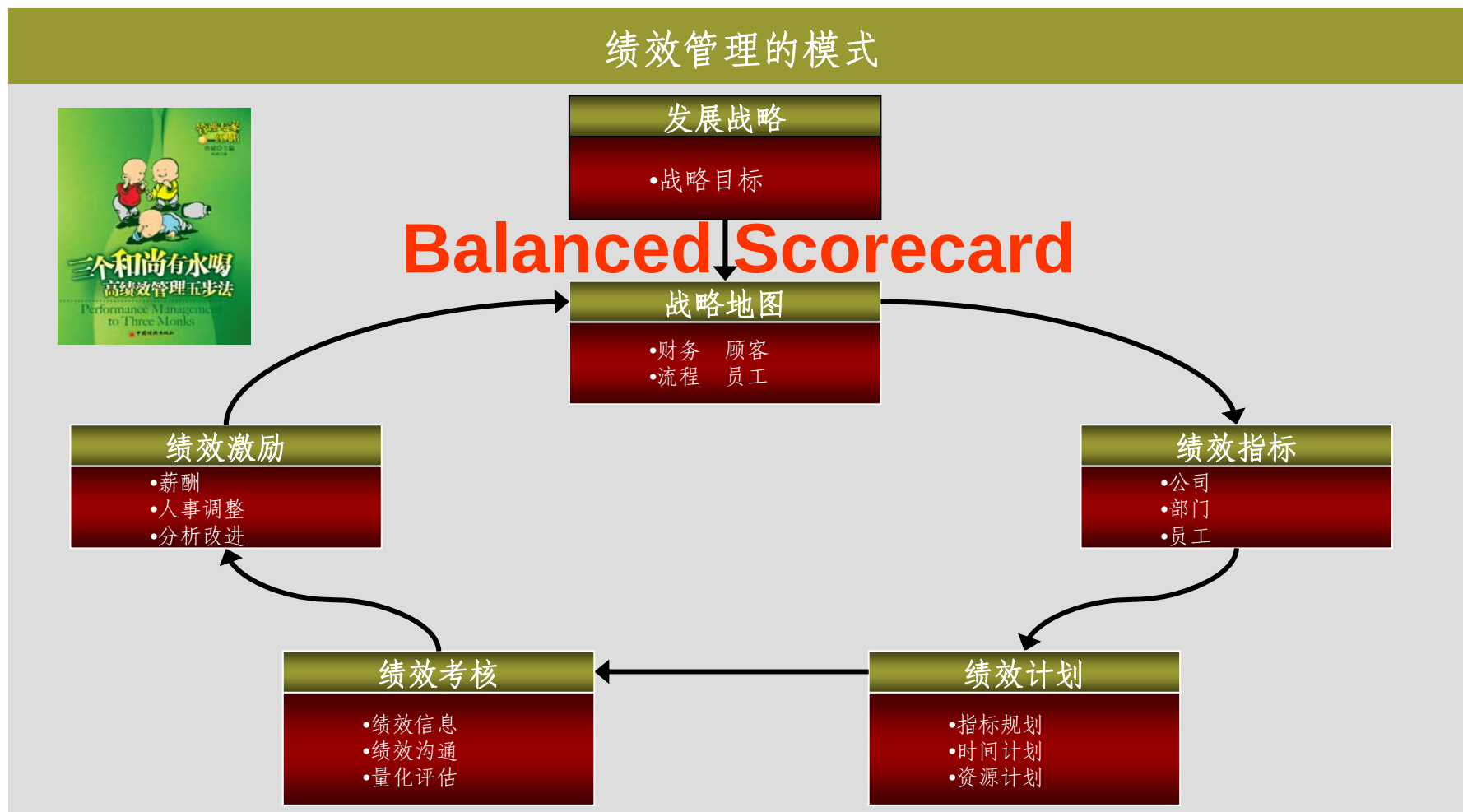
健康的执行文化和责任文化



华盈恒信



除绩效指标KPI、绩效架构、绩效管理手册外，华盈恒信还将为西洋肥业设计符合实际需求的完整绩效管理运作模式



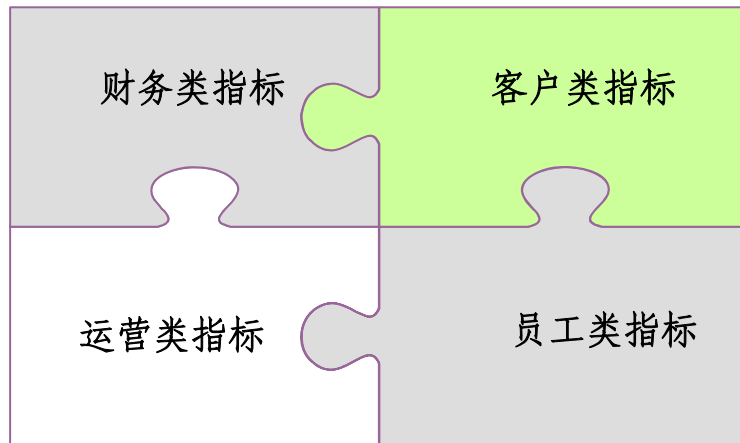
华盈恒信

该书由我公司总经理冉斌先生编著，中国经济出版社出版



华盈恒信为西洋肥业建立绩效管理系统的重要工具有两个，第一个是平衡计分卡——**BSC**是建立**KPI**的基础

- **BSC**是实施战略管理的重要工具之一，能够提高企业战略的执行能力
- **BSC**也是组织绩效管理的核心工具，能够促使组织成员向受到组织激励的方面努力
- **KPI** 即Key Performance Indication，中文意思是“关键业绩指标”



Kaplan



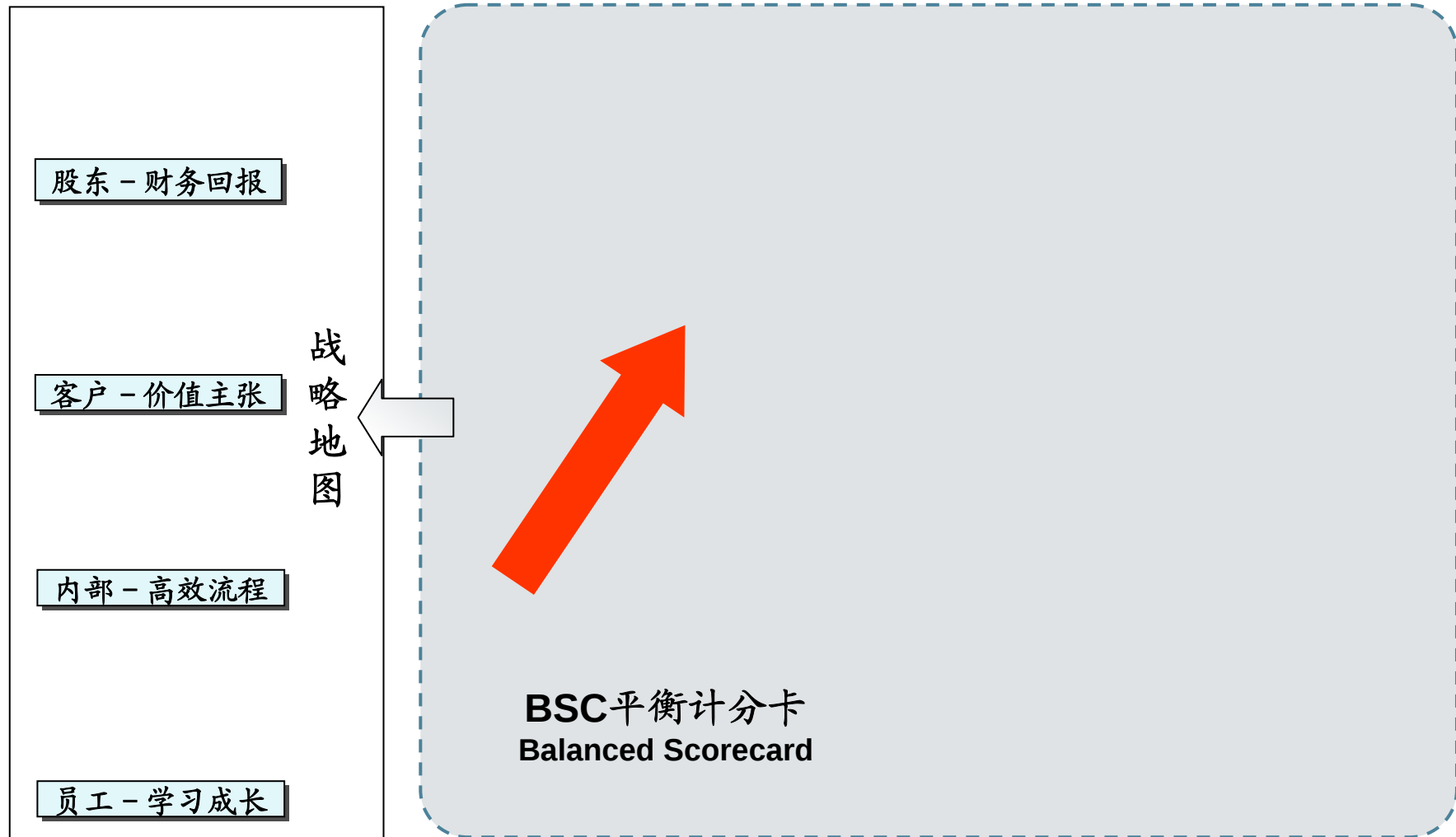
Norton



华盈恒信



平衡计分卡在构建KPI体系中的作用



华盈恒信



平衡计分卡的思想体系在不断完善中，华盈恒信将运用第四代平衡计分卡的思想为西洋肥业提供指导和帮助

1992

1996

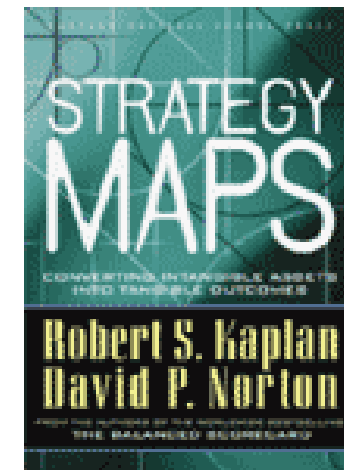
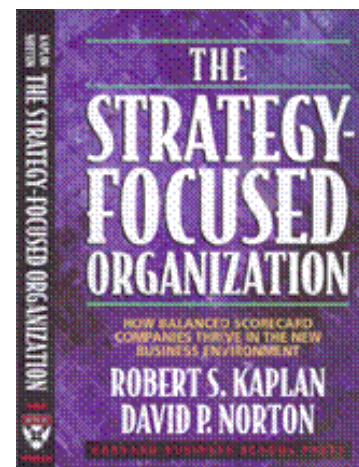
2000

2003

21种语言版本
平衡计分卡

17种语言版本
战略执行

战略地图



发展史

1990年：研究企业未来绩效管理的方法是什么，有12家企业参与，由哈佛教授Kaplan和Norton 负责组织研究

1992年：提出BSC的概念

1993年：论文—BSC的实践



Kaplan



Norton

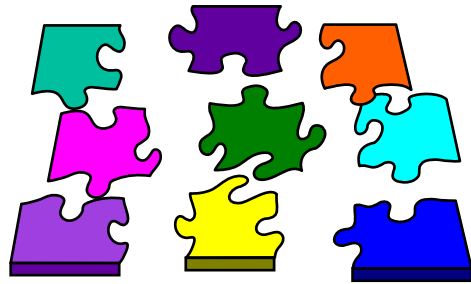


华盈恒信

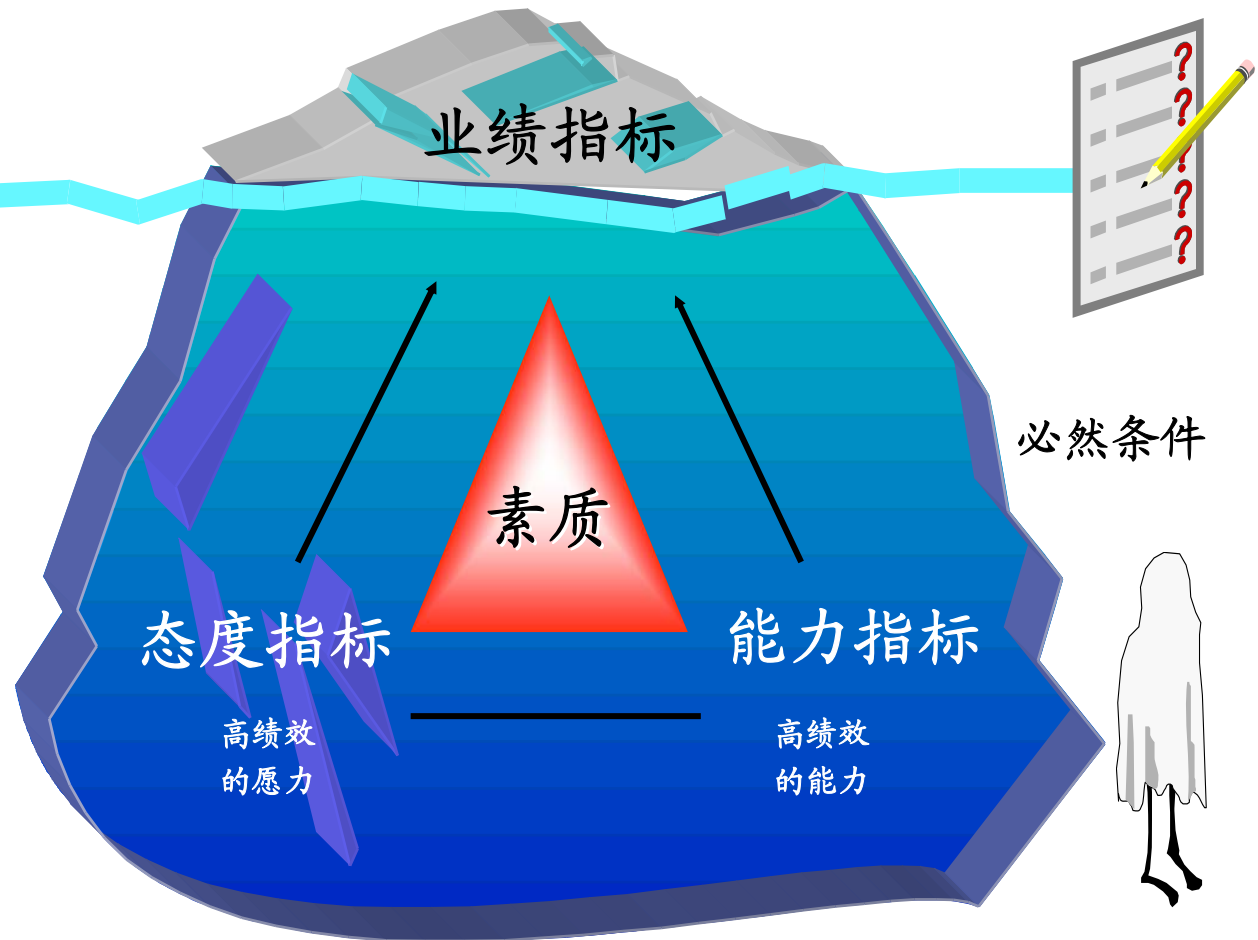


华盈恒信为西洋肥业建立绩效系统的第二个工具是“素质模型”——冰山素质模型是建立素质考核指标的基础

冰山以下的素质指标是支持业绩指标得以实现的必然条件，只关注业绩指标是短视的，也是不够的，为得到可持续的良好业绩，还需要培养符合公司文化的优秀员工和符合任职资格条件的员工，即态度指标和能力指标。



多块拼图构成成功的共同语言



华盈恒信



根据素质模型及素质辞典，确定各职位族需要考核的素质指标

	管理职位族	技术职位族	市场职位族	生产职位族	辅助职位族
创新能力		★			
...			★		
责任感	★	★	★	★	★
...	★		★	★	★
团队协作	★	★	★		
...	★	★		★	★
周密思考	★				
...	★	★			
沟通能力		★	★	★	★

华盈恒信举例



华盈恒信



能力和态度指标的详细分级和解释来自于华盈恒信量表库，根据不同职位族选择不同指标并赋以权重

人际交往能力											
考核指标	考核者	评分标准									
关系建立	直接下级	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		刚愎自用不易与他人相处，自我封闭			较为自我，不易与他人建立长期关系			能够与他人建立可信赖的长期关系			易与他人建立可信赖的积极发展的长期关系
团队合作	直接上级	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		不能与他人很好合作，独断专行			团队合作精神不强，对工作有影响			能够与他人合作共事，相互支持，保证团队任务的完成			善于与他人合作共事，相互支持，充分发挥各自的优点，保持良好的团队工作氛围
解决矛盾	直接下级	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		遇到矛盾不知如何解决			解决矛盾手法生硬，影响工作顺利进行			能够解决已发生的矛盾，不致对工作产生大的负面影响			巧妙地和建设性地解决不同矛盾
敏感性	直接下级	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		不太关心他人，对他人的需求毫无感觉			有时能关心他人，体会人的苦衷			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			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

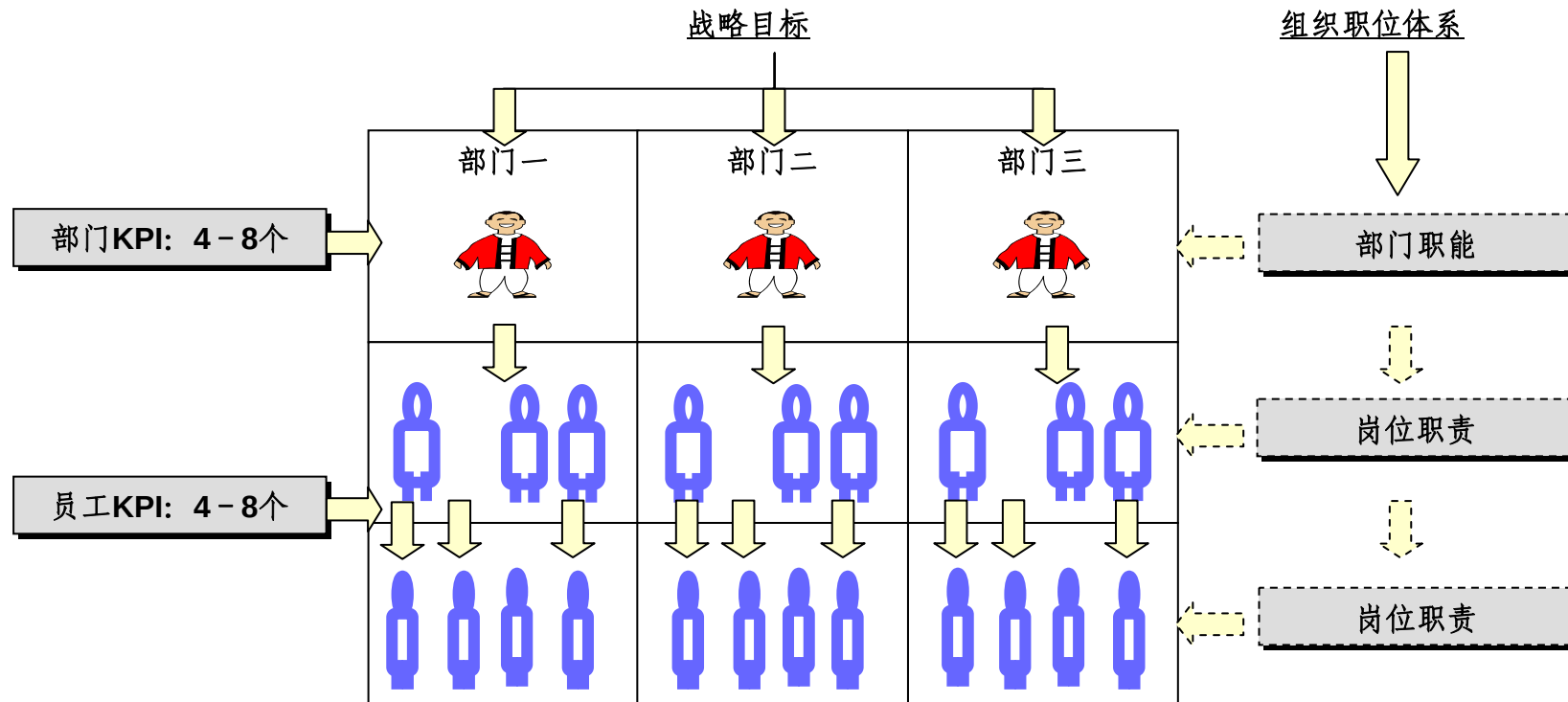
考核指标	考核者	评分标准									
责任心	直接上级	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
		遇到问题总是向外推卸，从不考虑自身的原因			遇到问题一般首先往外推卸，但是有确凿证据是他的责任时，能承担起来			工作比较负责，大部分时间能够承担起应该承担的责任			责任心极强，勇于承担责任



华盈恒信



提取KPI的源头有两个，一是发展战略(KPIs)，二是部门职能和岗位职责 (KPIp)，总称KPI



考核各部门和员工的KPI，一部分由公司战略地图分解而来

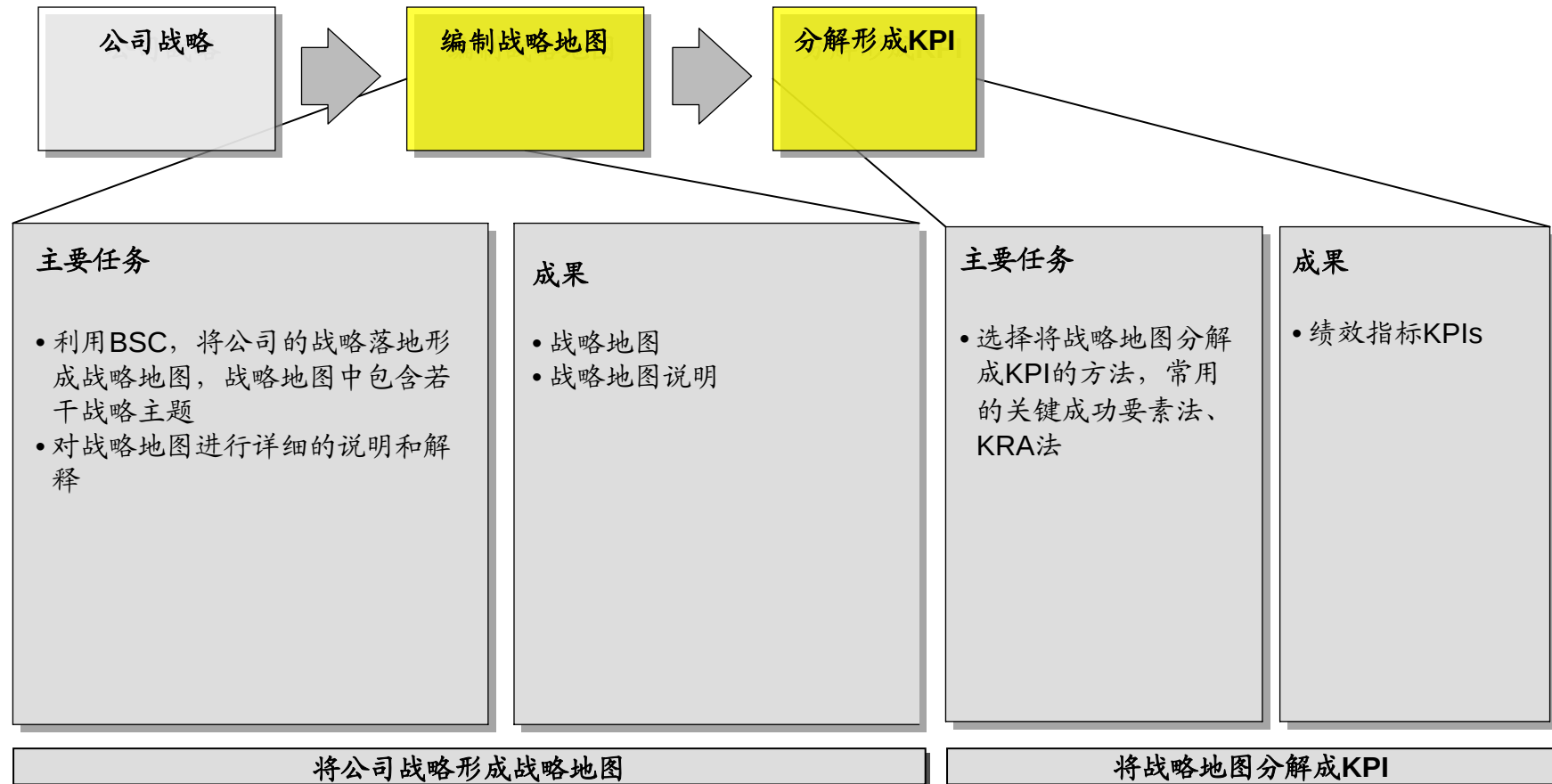
考核各部门和员工的KPI，一部分由岗位职责提取而来



华盈恒信



第一步：从战略中提取绩效指标KPIs



华盈恒信



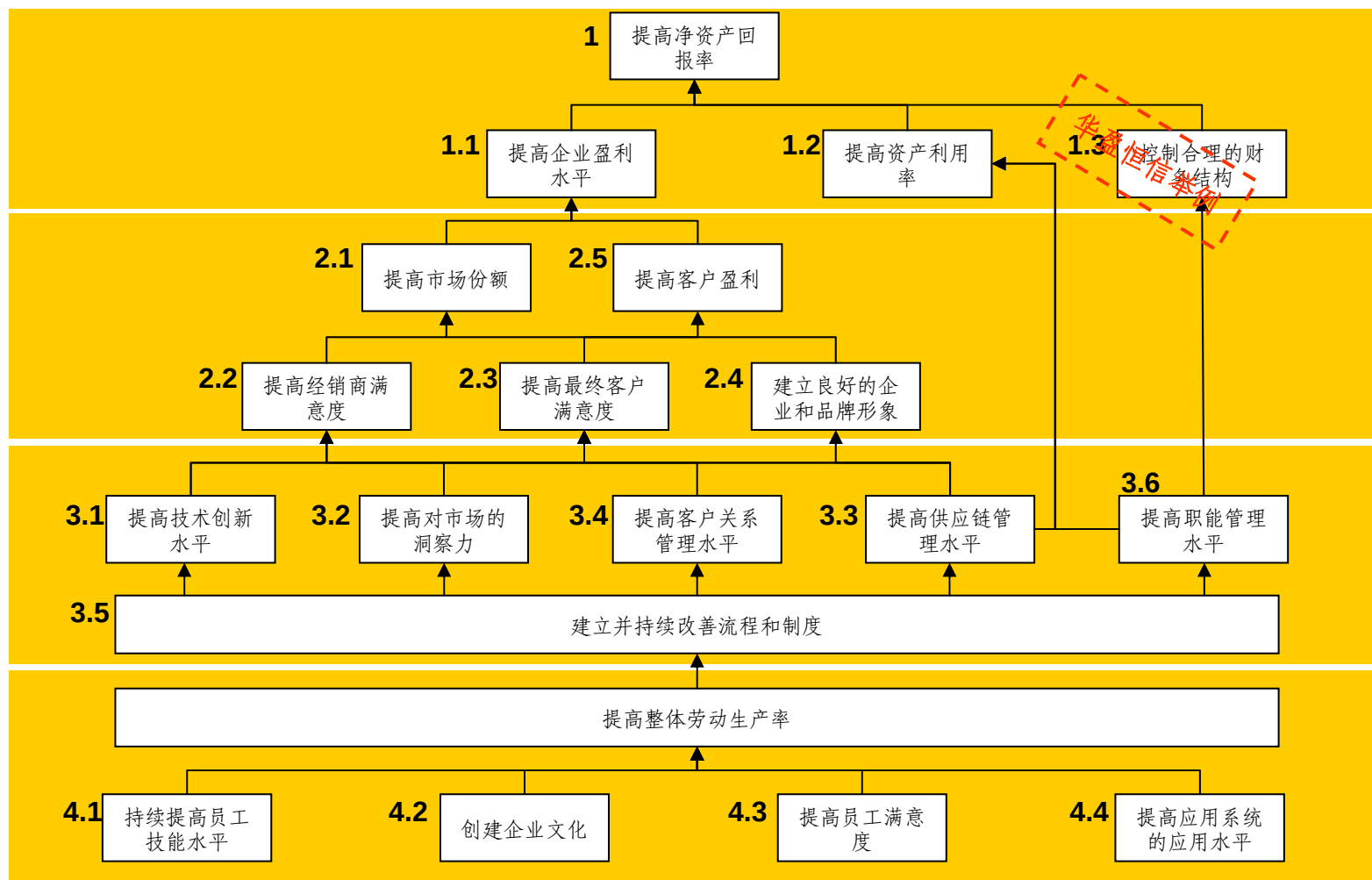
案例：运用平衡计分卡将发展战略形成战略地图

财务方面

客户方面

内部营运

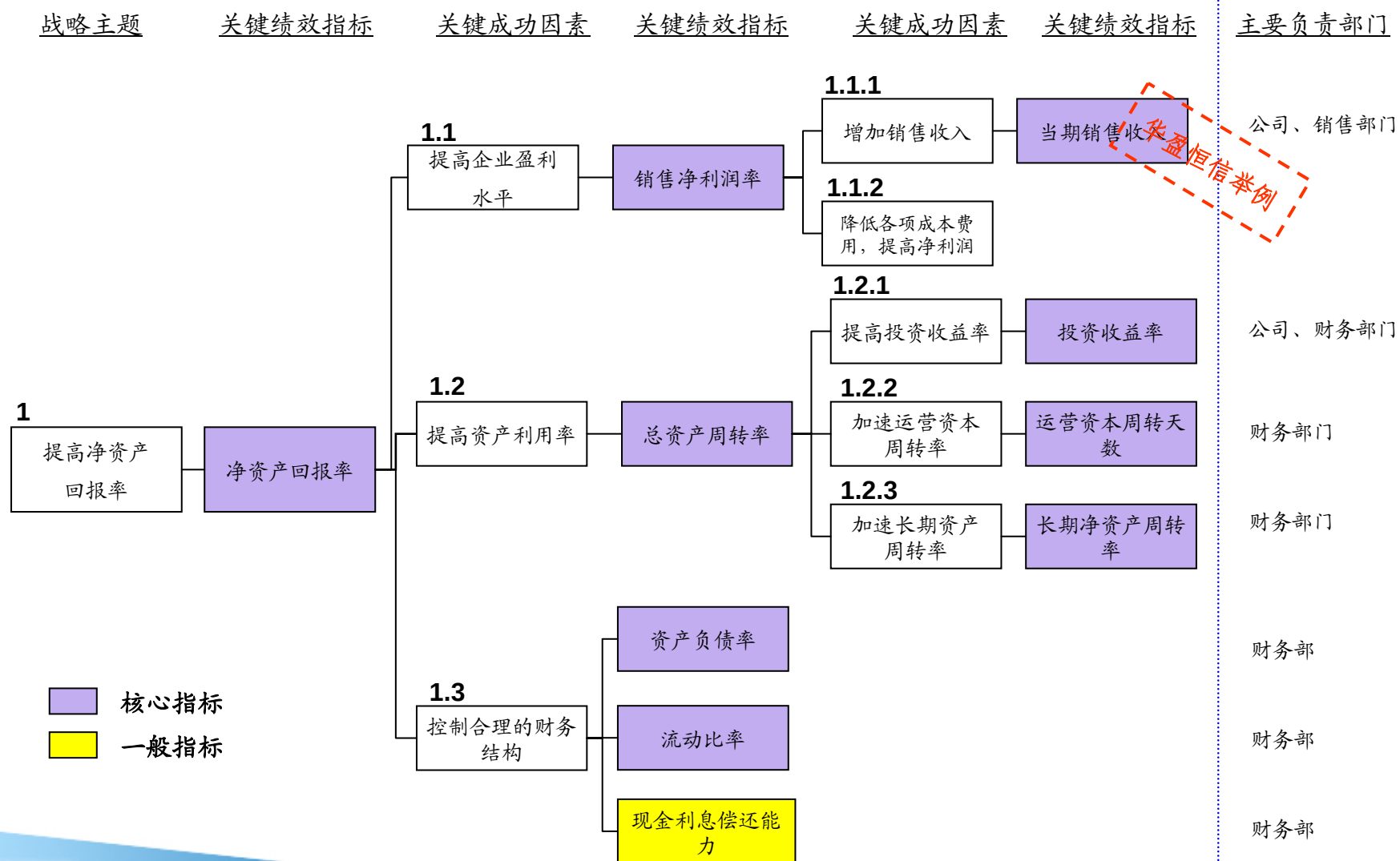
学习成长



华盈恒信



案例：将战略地图中的各战略主题分解成具体的KPI，传递到部门和岗位上



华盈恒信



第二步：部分部门和岗位需要从部门职能和岗位说明书中提取部门和岗位的绩效指标KPIp

人力资源部KPIp提取案例				
职能	指 标			
	质量	成本	时间	数量
负责公司绩效考核工作	绩效体系的执行效果 绩效指标的质量水平	绩效考核的时间成本、费用成本	绩效考核工作的及时性	部门投诉的次数
负责公司的培训工作	培训效果	培训费用	培训规划完成时间	培训时间数
负责公司招聘录用工作	招聘工作的质量	招聘费用	招聘的及时性	招聘人数
负责劳动合同与劳动纠纷管理	劳资关系的和谐度	辞退及劳资纠纷费用额	结案及时性	发生劳动纠纷，主管部门出面干预的次数
负责公司薪酬管理	薪酬体系的质量水平	薪酬总额	薪酬发放的及时性	酬计算错误的次数
负责人力资源基础管理工作	人力资源体系的运行水平	人力资源部费用指标	流程制度完成的时间	新模块的开展数量
...				

方法：从安达信“时间、质量、数量、成本”四纬度法进行KPI的提取。



华盈恒信



第三步：对KPIs和KPIp进行筛选识别和修正

KPI指标是否容易理解

KPI指标是否具有可控性

KPI指标是否具有可实施性

KPI指标是否具有可信赖性

KPI指标是否具有可衡量性

KPI指标是否可低成本获得性

KPI指标是否与战略具有一致性

KPI指标是否具有重要性

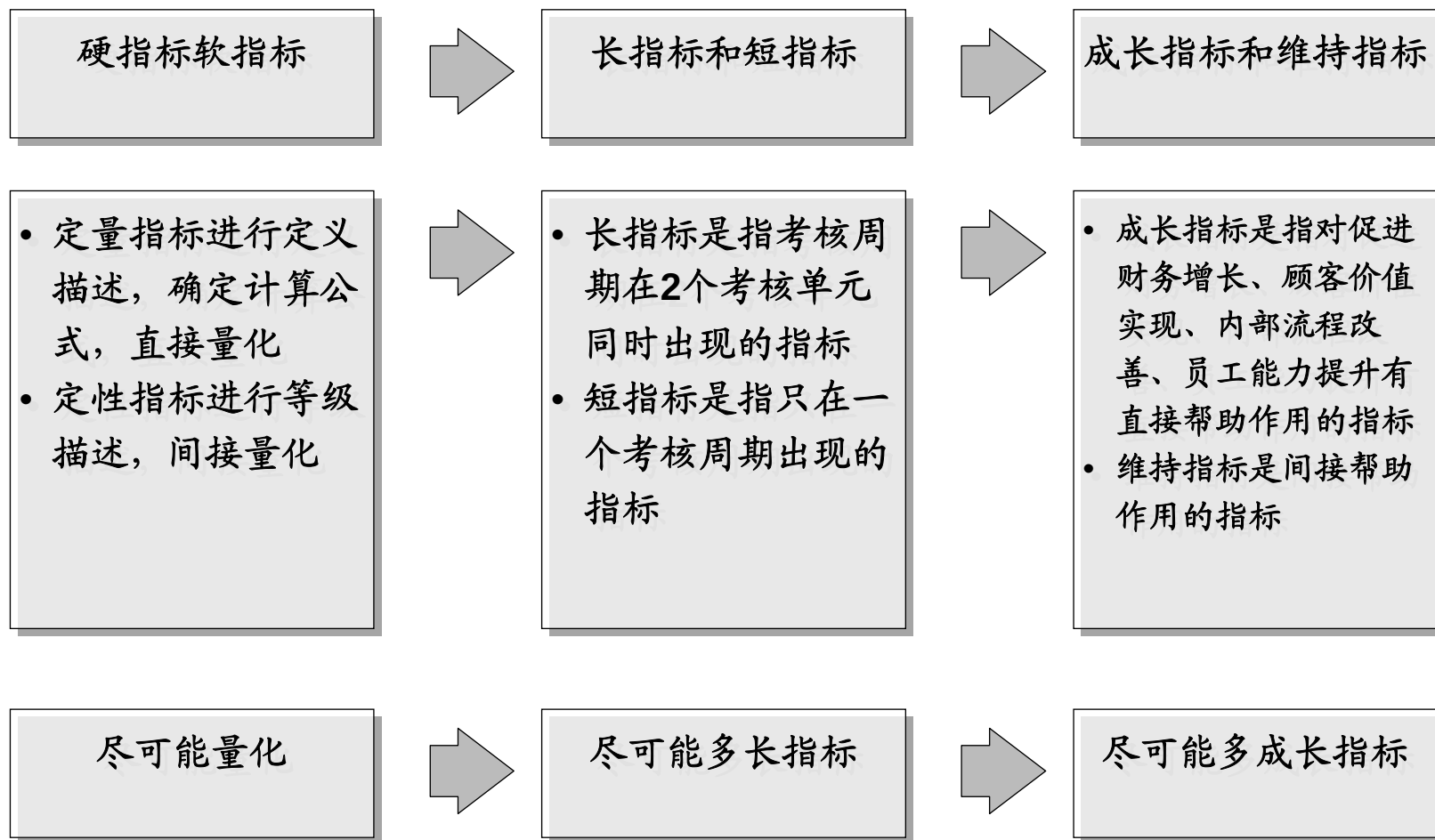
- 通过对KPI进行全方位的判断，了解KPI的性质特征
- 对部分KPI进行修正，确保符合上述各特征
- 筛选得到真正意义上的3-5个KPI



华盈恒信



第四步：对KPI进行回归分析





第五步：明确各部门及岗位的KPI

采购部								
战略/职能	BSC纬度	衡量指标	指标考核执行时间规划					备注
			一季度	二季度	三季度	四季度	年度	
战略	财务	采购成本降低额	✓	✓	✓	✓	✓	
战略	财务	非印件用积压料百分比	✓	✓	✓	✓		
战略	内部	采购材料不合格批次数	✓	✓	✓	✓		
战略	内部	材料质量问题导致实际损失金额	✓	✓	✓	✓	✓	
职能		年度重点工作达成率		✓		✓		
战略	内部	非印件用料库存周转率	✓	✓	✓	✓	✓	
小计			5	6	5	6	3	



华盈恒信



第六步：对KPI进行定义描述，最后汇编成《绩效指标辞典》

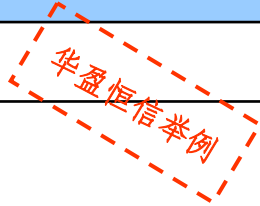
序号	KPI名称	定义	指标设立目的	计算公式	指标极性	信息提供部门	责任人	考核频度	计量单位	备注说明
1	核心员工流失率	考核期内核心员工的流失比率	尽可能通过部门经理和人力资源部留住核心员工	$\frac{\text{主动离职的核心员工人数}}{\text{初员工数}} \times 100\%$	越小越好	人力资源部	HR部	季度	%	核心员工是指主管及以上管理干部、具有技术职级、中高级技工资格证或特殊工种资格证的员工
2										



华盈恒信



第七步：根据考核周期建立每个季度的绩效合同，对员工进行考核

H公司B部门C岗位2006年第2季度绩效合同										
被考核人姓名：			指标下达机构：		备注说明					
被考核人职位：			指标下达人签署姓名：							
被考核人部门：										
绩效合同时限：			被考核人签署姓名：							
签署日期：										
关键绩效指标KPI	权重	计量单位	目标值	实际结果	自评得分	考核得分	数据来源			
2006年2季度税后利润	30%	万元					财务部			
2006年2季度实现收入	20%	万元					财务部			
2006年2季度合同额	20%	万元					财务部			
人均产值	20%	元/人					人力资源部			
新薪酬及考核体系推行情况	10%	/					人力资源部			



华盛恒信

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/898036101045006133>