

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

正略钧策 管理评论

北京正略钧策企业管理咨询有限公司◎著

- 职业发展
- 素质测评
- 薪酬绩效

(第 1 辑)

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策 管理评论

北京正略钧策企业管理咨询有限公司◎著

- 职业发展
- 素质测评
- 薪酬绩效

(第 1 辑)

人民邮电出版社

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

正略钧策管理评论: 第1辑, 职业发展·素质测评·薪酬绩效 / 北京正略钧策企业管理咨询有限公司著. —北京: 人民邮电出版社, 2009.1

ISBN 978-7-115-19120-5

I. 正… II. 北… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 171485 号

内 容 提 要

本书从职业发展、素质测评和薪酬绩效三个方面论述了国内企业在人力资源领域普遍遇到的现实问题, 并以类似的成功案例分析为佐证, 进而提出操作性极强的问题解决方案。书中图表结合, 内容充实, 论证科学, 指导性强, 是一本令人信服的管理评论精华文集。

本书适合企业管理人员、人力资源及相关人士阅读使用。

正略钧策管理评论 (第1辑) ——职业发展·素质测评·薪酬绩效

◆ 著 北京正略钧策企业管理咨询有限公司

责任编辑 王莹舟

执行编辑 王华伟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 10.5

2009年1月第1版

字数: 130千字

2009年1月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-19120-5/F

定 价: 25.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

2008年恰逢中国改革开放30年，我们选择在这个时候出版《正略钧策管理评论》是一件十分有意义的事情。改革开放30年来，中国从一个“自我封闭的国家”演化为“拥抱全球的国家”，广大的中国人，尤其是年轻人，从“贪图稳定”演化为“追求梦想”。30年来，中国博大的市场和吃苦耐劳的人民共同铸就了中国制造业的世界领先地位，同时也形成了一批重量级的企业，造就了一批世界级的中国企业家。企业家引领企业发展，企业壮大进一步扩大了企业家的影响力。从微观层面而言，是企业家与企业的相互作用推动了中国经济30年的大发展。

回顾过去的30年，我们的社会基本是在“打破旧的模式，探索新的模式”的过程中发展起来的。首先是打破，打破就是思想解放，而如何建设一个物质富裕的美丽新世界，基本上是“摸着石头过河”。30年来，凭着“脱贫”的朴素意愿，凭着青春的冲动，凭着信息不对称，凭着商业嗅觉，凭着敢为天下先的精神，公司沉浮，前赴后继，大浪淘沙，中国大地成为“中国特色社会主义”的试验场，创造了一个又一个的奇迹。随着互联网时代的到来，以及2001年年底中国加入世界贸易组织，已经被空前释放的中国人的想象力、创造力及购买力，得以与国际资本市场接轨。今天，我们开始出售“中国概念”，我们开始向我们的老朋友输出“中国经验”。30年巨变，波涛汹涌，沧海桑田，笔者认为过去30年的经济发展对中华民族的贡献和影响，要超过“五四运动”后的30年及建国后30年的总和。如此追溯的话，中国富强之路已经探索和实践了90年，而在这改革开放的30年，中国人民才算找到迈向富裕的康庄大道。

过去30年中，中国商业思想的形成及影响力远远落后于中国大地丰富多彩的商业实践，这也是转型社会的必然，实证性理论研究永远落后于实践本身，虽然个案的商业实践和管理实践可能不具有广泛性和持续性。商业思想是人类文明的重要组成部分，而中国商业社会还很年轻，充满活力，作为新兴市场，

2 正略钧策管理评论 (第1辑)

其经验上升为思想必然具有普惠意义。这正是正略钧策公司要做的事情，这是我们的事业，我们要持续做下去！

纵观世界，学术机构进行的是前沿课题的研究，是系统体系的研究，杰出的公司应该是商业思想的原料产地，而咨询公司应该有三重责任，这三重责任依次是传播、预见和补充。首先，咨询公司最重要的责任是向企业家和经理人传播成就杰出的行动纲领，并具备将成功的商业经验因地制宜地“转移”到其他企业的能力；其次，一个杰出的咨询公司应该能够预见商业及社会发展趋势，能够成为民间智库；再次，咨询公司还应该是学术机构前沿研究的一个补充。正略钧策公司从1992年成立之初，作为本土咨询业的先驱，在中国尚处在“摸着石头过河”的商业环境下，就一直秉承此三重责任或者说是立业理想，不计得失，笃信前行。我们在2002年9月26日创办了电子周刊《正略钧策管理评论》，迄今已近300期，订阅读者超过6万人。今天，我们正式出版《正略钧策管理评论》也是为了更好地实践我们的三重责任，使得更多的朋友能够有共鸣、有启迪、有收获。

下一个30年，中国又会经历怎样的变迁？我们有充足的理由相信“摸着石头过河”的岁月已经过去，一个融入世界的中国即将出现，源于中国的商业思想和智慧必将普惠人类。同一个世界，同一个梦想，正略钧策公司愿以一如既往的执著，为自己加油！为中国喝彩！



(张江燕)

目 录

第一章 职业发展

职业发展：企业该做什么	王 斌	3
职业发展管理的问题及其对策	王 斌	10
案例：当员工价值的生命周期走到尽头	樊晓熙 郭立新	16
如何改进员工工作和生活质量	祖大明	21
如何做好个人的发展规划	刘 竞	26
如何树立正确的个人职业发展目标	马兰兴	29

第二章 素质测评

BEI 访谈法简介及其在素质测评项目中的应用	孙悦博	37
打造高效的校园招聘	焦进辉	41
基层管理者选拔中的望闻问切	宋 晋	48
企业核心人才的界定	詹伟峰	54
人才测评中的“七多”原则	唐玲玲	61
素质模型有关概念辨析	王秀玲	66

第三章 薪酬绩效

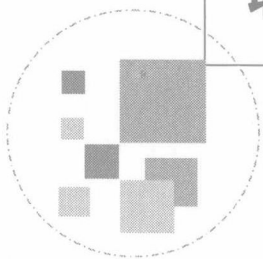
点数法在工程设计企业中的应用	吴智锐	73
房地产企业项目奖金在集团总部和项目公司之间 分配方式的探讨	王 丹	77

2 正略钧策管理评论 (第1辑)

互联网企业独特的人力资源管理	李必峰	90
激励四要素,你关注了没有	杜艳华	97
集团公司薪酬管理常见问题及应对策略	李梅香	100
企业停止奔跑后的员工士气激励	杨 丹	106
浅议房地产超额利润提成影响因素模型	李 彤	111
限制性股票激励计划实施期间的设定	王霞晖	117
项目管理模式下动态薪酬管理体系设计	郑 强	122
销售人员薪酬设计浅析	梁 燕	127
初创大规模制造型企业的薪酬福利设计方法	李 彤	133
薪酬福利调研报告的应用	邢丽娜	137
如何有效进行绩效管理和薪酬管理工作年终盘点	刘航平	141
子公司评价因素模型三步法	刘 竞	150
企业年金——长期激励的福利项目设计	吕 嵘	155

第一章

职业发展



王 斌/ 职业发展：企业该做什么

王 斌/ 职业发展管理的问题及其对策

樊晓熙/ 案例：当员工价值的生命周期走到尽头
郭立新

祖太明/ 如何改进员工工作和生活质量

刘 竞/ 如何做好个人的发展规划

马兰兴/ 如何树立正确的个人职业发展目标

职业发展：企业该做什么

王 斌

职业发展管理作为一个新的概念，近年来被很多企业作为吸引员工或者组织文化宣传的工具大肆宣扬。但在实际工作中，我们发现很多企业职业发展管理该做什么、该怎么做并没有明确的认识，结果导致大部分企业在职业发展管理中缺乏人力资源管理的技术支撑，使得职业发展的管理成为一纸空文。那么，职业发展管理究竟应该怎么做呢？

1. 规范职业发展方式是基础

一提到职业发展，很多人往往想到的就是晋升。其实，职业发展不仅仅是晋升，所有旨在提高员工职业发展能力、提高员工可雇性的措施（如岗位轮换）都可以称为职业发展。如某企业物流部有个账务稽核小组，账务稽核小组的工作就是将全国销售渠道发回来的票据与管理信息系统进行核对，其工作性质与财务工作相似，但长期以来该小组的员工与财务部员工自成系统，相互之间缺乏交流，导致该小组员工流失频繁。该企业在规范员工职业发展方式上出现了问题。

实际上，规范员工职业发展方式的第一步是进行企业内部岗位序列的划分。岗位序列通常可以划分为主序列和子序列。

所谓主序列，是指几个专业知识相近的序列之和，通常包括管理主序列、职能支持主序列、业务支持序列、技术主序列、营销主序列、操作主序列，如图 1-1 所示。而子序列是指一个专业类别，如职能支持主序列中的财务管理子序列、人力资源子序列、信息管理子序列、企业管理子序列等。

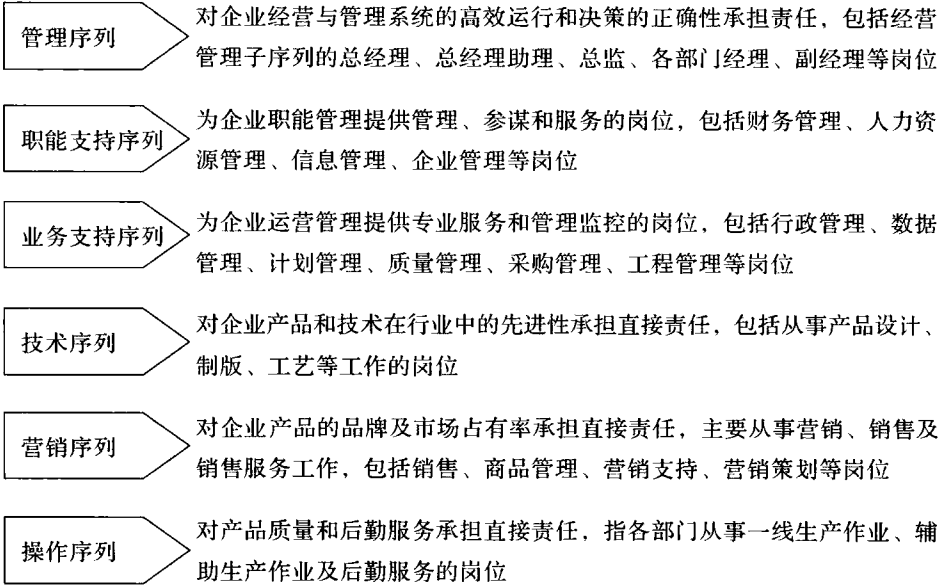


图 1-1

笔者在为某服装企业提供咨询的过程中, 又将各主序列依据专业知识和技能_{的差别}划分为 25 个子序列, 如表 1-1 所示:

表 1-1

管理序列		职能支持序列			业务支持序列						技术序列			营销序列			操作序列							
经营管理	销售管理	财务管理	人力资源管理	信息管理	企业管理	行政管理	数据管理	计划管理	质量管理	采购管理	工程管理	设计	制版	工艺	销售	商品管理	营销支持	营销策划	仓储管理	装修施工	制衣加工	汽车驾驶	一线生产	量体

明确了岗位序列的划分, 员工的职业发展方式就可划分为 5 种, 如图1-2 所示。

(1) 子序列内轮岗可以使员工全面系统地了解本专业知识, 扩大技能结构

技能结构的扩大, 岗位职责的丰富, 难度的加大, 是培训专业领域专家

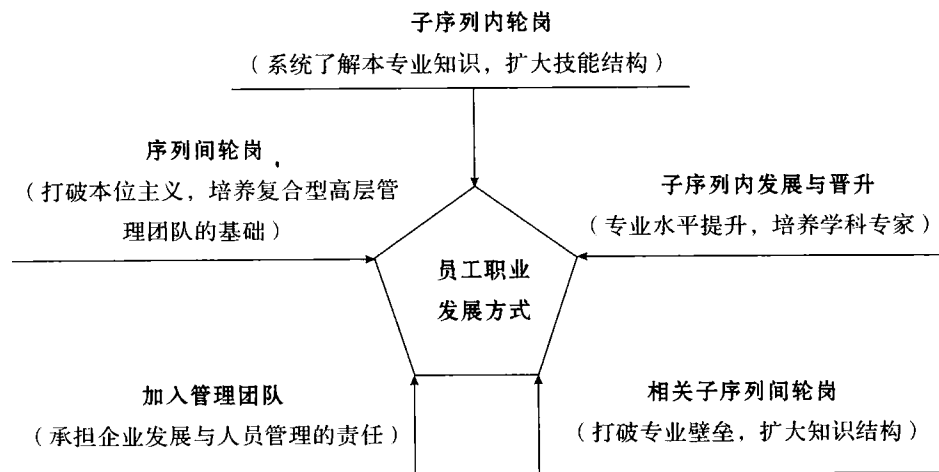


图 1-2

的必然途径。例如，人力资源管理子序列的薪酬管理、绩效管理、招聘管理专员的相互轮换，可以使员工系统掌握人力资源管理各大模块的知识技能，为进一步培养人力资源主管或经理做好准备。

(2) 子序列内晋升是最常见的一种员工发展方式，晋升意味着岗位级别的提升

子序列内晋升（如人力资源管理子序列的专员晋升为主管，主管晋升为高级主管）意味着员工管理职责的加大和专业水平的提升，有利于激励员工、鼓舞士气以及企业文化的传承。

(3) 相关子序列间轮岗可以丰富员工的专业知识，让员工了解本序列整个系统的运作、减少本位主义思想

当一个序列内的子序列间专业壁垒不是十分明显时，可以采取子序列间员工岗位定期轮换的做法。子序列间人员的轮岗有利于人才跨部门的流动，优化公司的人力资源配置，为员工个人的职业发展开辟更广阔的空间。如由产品设计子序列转向工艺子序列，可以让员工更加系统、全面地了解企业产品从设计研发到生产制造的流程。

(4) 加入管理团队意味着将要承担企业发展与人员管理的重任
加入管理团队是激励员工的重要动力源泉。

(5) 序列间的岗位轮换主要用于培养企业未来的中坚力量

序列间的岗位轮换，如从生产序列轮换到营销序列，是培养复合型企业

高层管理团队的重要途径。序列间的岗位轮换还有利于培养员工的全局观，打破部门本位主义。

规范了职业发展方式，就为员工进一步的发展打好了基础。如上述案例中的账务稽核岗位，与财务部的员工同属职能支持序列中的财务管理子序列。该企业通过序列划分，明确了岗位类别，规范了职业发展方式，定期将账务稽核小组的员工与财务部的员工进行轮岗，员工流失率大大降低。

2. 明确职业发展中的角色分工是关键

毫无疑问，员工应该承担自身职业发展的主要责任，但企业在员工的职业发展中又需承担什么责任呢？

我们认为，制定员工职业生涯发展规划的主要参与者包括员工个人、直接上级和人力资源部，具体分工如表 1-2 所示。

表 1-2

计划内容	员工	直接上级	人力资源部
职业定位	- 个人价值观和人生目标 - 个人能力特点和专长 - 个人优势和劣势分析	- 绩效考核反馈 - 能力界定、评价	能力界定、评价
职业目标	- 研究企业发展战略和经营计划 - 部门职责 - 岗位职责 - 确定个人发展目标及衡量标准	- 提供企业发展方向信息 - 对个人期望的合理性进行辅导 - 提供发展机会	- 提供人事政策咨询 - 提供企业招聘信息
发展路径	- 研究企业职级体系 - 探讨职业发展路径	提供职业发展路径指导建议	提供人事政策咨询
能力发展	探讨达到职业目标所需能力	- 提供指导服务 - 安排相应培训	组织培训

员工个人职业发展规划实施的主体是员工本人，员工有责任落实计划，并承担计划实施的后果。另一方面，企业有责任通过辅导、咨询、督促、考核和培训，发展员工能力，创造条件帮助其实现发展计划。

企业中承担员工职业管理职责的是各员工的直接上级和人力资源部。直

接上级应该对自己下属员工的能力、兴趣和抱负有较清晰的认识，结合员工职业生涯发展规划，注意把握企业中存在的机会，及时给员工提供可选择的发展途径，培养并鼓励他们积极进取，并结合员工绩效考核，随时掌握员工职业发展方面的进展。人力资源部在整个体系中起到组织协调、咨询和管理作用，保证体系的正常运作。

3. 把人才培养作为部门经理的重要职责

人才培养不仅仅是人力资源部的职责，更是部门经理的重要职责。如康宁公司要求各级管理人员都要担负员工职业发展的主要责任，公司要求每一个主管都要了解下属员工必须掌握的技能、他们的兴趣和价值观，以及他们的职业发展需求等。公司要求管理人员与其团队之间必须就职业发展进行畅通的交流。通过对话与反馈，管理人员找出自己需要了解的员工的能力情况，以及如何去做才能提高每个员工的贡献和对工作的满意程度。

某民营企业老板，从企业成立伊始，便非常重视人才的获取与培养工作，无论什么岗位，凡是企业招聘的人该老板都要亲自面试。在日常工作中，老板也经常找有发展潜质的员工面谈，谈下一步的职业发展与管理。但是随着企业规模的发展壮大，该老板终日忙于企业发展战略，无暇顾及人才的培养。而各部门经理都不愿承担培养人才的责任，甚至在人才招聘中宁可录取那些态度好但能力差的员工，也不愿意招能力强、有发展潜质的员工。至于人才的发展培养，就更不用提了。眼看着企业不容乐观的人才素质，该老板只能心里干着急，后来笔者建议将部门人才培养作为一项考核指标对部门经理进行考核，遂取得了良好的效果。

实际上，在康宁公司实施员工职业发展之初，许多具有资深技术背景的管理人员也不愿意改变自己的行为方式，将人才培养作为自己的职责，因为日常的事务性工作占据了大多数管理人员的精力。为了鼓励管理人员把人才培养放在重要位置，康宁公司将员工培养工作作为考核指标纳入对管理人员的考核，并将考核结果与奖励结合起来。

与此同时，康宁公司大力提倡进行公司改革的思想，督促管理人员将员工的培养当做一整套具有长远利益的措施与思路去考虑。公司在例行的通报中，将一份员工职业开发“成功的十大条件”的报告作为观念上的指南和对各业务单位进行考核的基础。“成功的十大条件”如下所示：

- ◆ 管理层制定期望值;
- ◆ 主管需学习新的技能;
- ◆ 员工使用职业生涯开发工具;
- ◆ 主管对员工的开发工作负责;
- ◆ 提供个人职业生涯方面的信息;
- ◆ 领导层以身作则培养员工;
- ◆ 追踪开发效果的有效措施;
- ◆ 员工的培养与其他人力资源系统结合起来;
- ◆ 有切实可行的方法保持员工开发工作的持续开展;
- ◆ 对员工和主管进行不断的知识更新。

4. 绩效反馈与改进是重要手段

绩效反馈是改进员工工作绩效的重要方法。通过绩效反馈与改进，找出员工职业发展的短板，对员工进行适时的绩效辅导，是帮助员工进行职业发展的重要手段。

每个工作年度终结之前，根据各自的考核标准，直接上级应该与员工共同回顾、总结一年来的工作业绩，总结职业生涯发展过程中存在的问题，并寻找解决方案，明确员工职业发展的短期目标和长期目标，如果有必要则进行调整。

企业将根据员工在图 1-3 中所示的位置提供相应支持。



图 1-3

◆ 被评价为工作业绩、态度与工作能力“双高”的员工会自动列入职级与薪酬晋升的候选人名单；

◆ 对于工作业绩较好、态度积极而能力有欠缺的员工，企业将安排相应的培训，帮助员工发展业务能力；

◆ 对于工作业绩较好、工作能力较强但工作态度欠积极的员工，企业将加大其工作职责，并对其加强管理，帮助员工进一步发挥能力；

◆ 对于工作业绩差、态度积极而能力有欠缺的员工，企业将安排相应的培训，并对其加强业务指导，帮助员工发展业务能力；

◆ 对于工作业绩差、工作能力较强但工作态度欠积极的员工，企业将对其加大管理力度，从转变工作态度入手，帮助员工发展业务能力；如员工对企业的文化、制度和管理方式无法认同，应考虑调换岗位或辞退。

◆ 工作业绩、态度与工作能力“双低”的员工，将被降级辞退。

在这方面，3M 公司是一个很好的典范。每年年末，3M 公司的每一位员工都会收到一份供明年使用的员工工作单，员工在工作单上填入自己如何看待自己的工作内容，指出明年的 4~5 个主要进取方向和期待值。这份工作单还包括一个岗位改进计划和一个职业生涯开发计划。

然后，员工与自己的主管一起对这份工作单进行分析，就工作内容、主要进取领域和期待值以及明年的发展过程取得一致。在第二年中，这份工作单可以根据需要进行修改。此过程旨在根据实现目标过程中的相关因素，突出需要强化和改进业绩的领域。待到年底时，主管根据以前确定的业绩内容及进取方向进行业绩表彰工作。

绩效评估与发展过程还促进了 3M 公司主管与员工之间的交流。他们定期召开业绩讨论会议（一般是一个季度一次），鼓励员工根据需要主动与自己的主管进行非正式的交流。通过绩效面谈，员工的业绩大大改善，同时也提高了员工的工作满意度。

职业发展管理的问题及其对策

王 斌

1. 职业发展管理：缺乏技术支撑的口号

职业发展管理是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职业生涯，并为员工提供必要的教育、培训、轮岗等发展机会，促进员工职业生涯目标的实现。

近年来，很多组织纷纷将职业发展管理作为吸引员工或者组织文化宣传的工具，但是在实践中真正能将职业发展管理落实到位的组织却少之又少。国务院发展研究中心于2004年发布的《中国人力资源发展报告》显示，被调查样本企业中，仅274家有明文发布的员工职业生涯发展计划，占有效总样本企业的15%；其中只有132家企业按规划行事，占有效总样本企业的7.2%；不能按制度执行的企业则有142家，占有效总样本企业的7.8%。可见，员工职业发展管理的缺位，是当前我国企业面临的一个重要问题。

组织的职业发展管理，是“将个人职业需求与组织机构的劳动力需要相联系而做出的有计划的努力”。做好一个人的职业生涯发展规划，必须在了解个人特质、职业兴趣和组织发展目标的基础上，将二者有机结合，找到个人发展的起点、方向和路径。这个过程是在与企业发展需要的战略方向一致的情况下，通过个人申报、工作设计、工作轮换、工作专业化、工作丰富化、培训开发、组织发展等方法，并通过定期的检讨，切实帮助具体的个人开发其职业生涯，以期实现员工的职业生涯发展规划。可以肯定地说，没有企业的员工职业生涯管理制度的技术支撑，员工个人是无法制定和实施职业发展规划的。但很多企业即使有了口头或书面的员工职业发展规划，由于缺乏人