

# 探索与研究

——高速公路规范化管理论文集

主编 曹晓峰

广州出版社



# 探索与 研究

主编 曹晓峰

江苏工业学院图书馆  
藏书章

· 图书在版编目 (CIP) 数据

探索与研究: 高速公路论文集/范岚等著. —广州:  
广州出版社, 2004. 7

ISBN 7-80655-729-6

I. 探… II. 范… III. 高速公路-交通运输管理  
-文集 IV. F542-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 055736 号

书 名 探索与研究: 高速公路论文集

出版发行 广州出版社

(地址: 广州市人民中路同乐路 10 号 邮政编码: 510121)

责任编辑 杨 斌

责任校对 蚁燕娟

封面设计 谢成华

印 刷 广州市番禺区石楼官桥彩色印刷厂

(地址: 番禺区石楼官桥镇 邮政编码: 511447)

规 格 889 毫米×1194 毫米 1/16

印 张 11.5

字 数 340 千

版 次 2004 年 7 月第 1 版

印 次 2004 年 7 月第 1 次

书 号 ISBN 7-80655-729-6/F·84

定 价 30.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印公司联系调换。

# 高速公路规范化管理论文集 (2004)

## 编委会名单

主 编：曹晓峰

副主编：霍燕滨 钟振光

编 委：肖来久 董国峰 云武俊 王甲辰 彭晓芳  
李 梅 陈竞晓 马兆平 左 江 谢晓光  
范 岚 刘 艳 陈 颖

# 编者的话

随着我省第一条高速公路——广佛高速公路建成通车，高速公路建设、营运、投资企业应运而生，成为新兴行业，在我省的经济建设中扮演着“要致富、先修路”的重要角色，发挥着推动经济快速发展的积极作用。由于高速公路属于基础建设行业，相对垄断，高速公路建设、营运、投资管理显现出其特有的管理性质，同时也出现了一些阻碍高速公路建设、运营和投资的关键因素，导致企业运作机制、员工理念滞后，企业文化与企业快速持续发展不相匹配，投资建设过程中法律风险淡漠，财务管理体系构建不健全，综合激励机制不完善等，因此，如何加强管理控制，防范风险，建立风险与收益对等的综合激励体系，成为能否保证企业可持续发展的关键因素。

广东省高速公路发展股份有限公司（简称“粤高速”）作为广东省第一批股份制改造企业和省交通集团的融资窗口，经过10年的发展壮大，通过定向募集、B股、A股上市、配股等方式从证券市场筹集高速公路建设资金约23亿元，为广东省交通事业的发展作出了重大贡献。多年来，粤高速立足于规范化管理，倡导制度创新，坚持开展企业管理调研活动，其管理成果先后获广东省企业优秀管理创新成果一等奖和全国企业优秀管理创新成果二等奖。

本书收集了粤高速系统企业管理调研活动中的优秀论文，有针对性地分析了高速公路行业的现状、存在问题，提出了一些建设性的建议，对一些影响公司持续发展的关键因素尝试性地作了探讨。本书的编作者均来自高速公路行业的建设及管理的第一线，他们具有丰富的实践经验和一定的理论水平，因此，本论文集是集理论和实践、历史、现状及未来、囊括高速公路建设、运营和投资融资管理中的方方面面的一本难得的作品。

鉴于本书是一本来自实践并指导实践的观点集成，且由于编者的水平有限，书中难免有疏忽遗漏之处，请理论界及学术界的专家、学者不吝指正，以便我们作进一步总结、分析和研究。

编者

2004年6月于广州

# 目 录

## 人力资源管理

|                      |                      |          |
|----------------------|----------------------|----------|
| 人力资源的差异化管理 .....     | 广东省高速公路发展股份有限公司      | 曹晓峰 (1)  |
| 部门经理能力素质及其开发思路 ..... | 广东省高速公路发展股份有限公司      | 董国峰 (11) |
| 绩效考核中的几个关键问题 .....   | 广东省高速公路发展股份有限公司人力资源部 | 范 岚 (14) |
| 绩效评估在企业中的运用 .....    | 广东省高速公路发展股份有限公司      | 朱 勋 (17) |
| 如何激发收费站员工的积极性 .....  | 佛开址山管理站              | 林 立 (21) |
| 如何调动收费站员工的积极性 .....  | 广东茂湛高速公路有限公司 陈 文     | 钟远金 (25) |

## 企业管理 公司治理

|                                    |                       |          |
|------------------------------------|-----------------------|----------|
| 信任结构及经济发展 .....                    | 广东省高速公路发展股份有限公司       | 霍燕滨 (31) |
| 管理层收购与公司治理结构变化研究 .....             | 暨南大学管理学院、广东高速科技投资有限公司 | 马兆平 (34) |
| 浅论机构投资者在完善上市公司治理中的作用 .....         | 广东省高速公路发展股份有限公司       | 冯新炜 (41) |
| 我国上市公司可持续融资能力评估 .....              | 广东省高速公路发展股份有限公司       | 陈 颖 (45) |
| 利用收益现值法进行高速公路资产评估应注意的几点问题 .....    | 广东省高速公路发展股份有限公司       | 邱慧宁 (57) |
| 略论如何完善上市公司董事会 .....                | 广东省高速公路发展股份有限公司计财部    | 刘晓梅 (61) |
| 组织有计划变革的障碍及策略分析 .....              | 广东高速科技投资有限公司          | 王 涛 (65) |
| 重整信用 再理市场<br>——论中国市场经济中的信用问题 ..... | 广东高速科技投资有限公司 周 明      | 林胜洪 (69) |

## 营运管理

|                     |                         |      |
|---------------------|-------------------------|------|
| 对粤高速营运管理定位的思考 ..... | 广东省高速公路发展股份有限公司 曹建宏 云武俊 | (75) |
|---------------------|-------------------------|------|

### 全面预算管理在高速公路营运管理创新中的作用

..... 广东省高速公路发展股份有限公司 刘 艳 (78)

### 浅谈特许经营对高速公路行业的影响

..... 广东省高速公路发展股份有限公司 黄友梅 (82)

浅谈高速公路服务区功能的延伸 ..... 广东省高速公路发展股份有限公司 谢晓光 (85)

### 高速公路管理体制和运营中的问题及对策

..... 广东省高速公路发展股份有限公司 谢晓光 (88)

### 开发高速公路营运管理系统的初步构思

..... 广东茂湛高速公路有限公司 史焕杰 陈 文 (92)

### “集聚化简单管理模式”理论结构要素探析

..... 广东省肇庆粤肇公路有限公司 黄瑞武 (95)

浅析高速公路收费一线的管理 ..... 深圳惠盐高速公路有限公司 于小宁 舒 华 (98)

强化联网收费环境下的 IC 卡内部管理 ..... 广佛高速公路有限公司 李 平 (101)

广佛高速公路实施联网收费的一些体会 ..... 广佛高速公路有限公司 曾建辉 (104)

## 财会审计

### 浅析如何通过内部审计完善母公司对子公司的管理

..... 广东省高速公路发展股份有限公司 彭晓芳 刘 艳 (109)

### 浅谈计算机辅助审计中应注意的问题

..... 广东省高速公路发展股份有限公司 彭晓芳 (112)

### 对上市公司内部会计控制实施评审问题的思考

..... 广东省高速公路发展股份有限公司 孙鹏搏 (115)

### 上市公司长期股权投资业务的所得税处理浅析

..... 广东省高速公路发展股份有限公司 孙鹏搏 (119)

### 浅谈企业可持续发展的支撑点

——项目投资决策管理 ..... 广东省高速公路发展股份有限公司计财部 段国英 (122)

### 浅谈会计监督在高速公路营运企业财务管理中的作用

..... 广佛高速公路有限公司 刘伟珍 (125)

会计活动的市场化趋势 ..... 广佛高速公路有限公司大修工程建设筹建处 杨 阳 (128)

### 浅谈战略管理会计及其对企业决策的影响

..... 广佛高速公路有限公司大修工程建设筹建处 王 莉 (132)

关于固定资产减值对折旧影响的探讨 ..... 广东省肇庆粤肇公路有限公司 林凯鸿 (136)

高速公路路产损坏会计处理浅析 ..... 广东省肇庆粤肇公路有限公司 董志华 (138)

## 行政管理 企业文化

构建学习创新型企业的思考 ..... 李 梅 廖巨农 (143)

## 浅谈如何建立 ISO 9001/OHSAS 18001 一体化管理体系

..... 广佛高速公路有限公司 蔡瑞林 (148)

如何在企业管理中强化监督职能 ..... 广佛高速公路有限公司 欧阳辉 (151)

## 造团队精神 树惠盐形象

——浅析团队精神在企业管理中的作用

..... 深圳惠盐高速公路有限公司 翟学忠 刘继新 (154)

## 全面贯彻“三个代表”思想 加强和改进企业党建工作

..... 广东省佛开高速公路有限公司党委书记 徐泽忠 (157)

## 工 程

沥青路面养护技术探讨与实践 ..... 广东省高速公路发展股份有限公司 王 萍 (163)

公路养护体制现状及对策研究 ..... 广东省高速公路发展股份有限公司 张 毅 (167)

岩溶地区钻孔灌注桩施工技术 ..... 广佛高速公路有限公司大修筹建处 邱 平 (171)



# 人力资源管理



# 人力资源的差异化管理

广东省高速公路发展股份有限公司

曹晓峰

**【内容摘要】** 广东省高速公路发展股份有限公司（以下简称粤高速）成立10年多以来，一直把人力资源视为企业最重要的资源，把培育企业人才竞争优势作为企业发展长期战略，并贯穿于企业管理全过程，形成了人力资源差异化管理模式，取得了良好的经济和社会效益。本文在粤高速人力资源战略管理实践的基础上对人力资源战略管理产生的背景、内涵、主要内容及产生的效果进行阐述。

**【关键词】** 粤高速 人力资源 差异化管理

广东省高速公路发展股份有限公司（以下简称“粤高速”）是广东省交通集团有限公司控股的一家具有A股和B股的上市公司。公司成立于1993年，是一家管理型企业，主要从事大型交通项目的投资、融资和营运管理，是广东省基础设施建设规范管理示范企业和融资窗口企业。公司成立10年多以来，一直把人力资源视为企业最重要的资源，把培育企业人才竞争优势作为企业发展长期战略，并贯穿于企业管理全过程。尤其是自2000年公司全面实施人力资源的差异化管理以来，通过一系列的改革，形成了具有自身特色的人力资源管理模式，取得了良好的经济效益和社会效益。至2002年底，公司本部员工63人，总资产61.41亿元，净资产33.66亿元，主营业务收入7.53亿元，创利税4.06亿元。企业综合实力跃居全国1100家上市公司的第71位，并被授予广东省直属“文明单位”和广东省直属“青年文明号”称号。

## 一、人力资源差异化管理产生的背景

1993年，广东省政府决定在原佛开高速公路股份有限公司的基础上，对广佛高速公路公司和九江大桥公司的资产进行评估、重组，合并成立广东省高速公路发展有限公司。粤高速成立后即着手向社会定向募集，1996年发行并上市13500万股B股，1998年发行并上市10000万股A股，成为广东省交通系统第一家完成股份制改造并成功上市融资的股份有限公司。

随着企业资产总额和经营规模的不断扩大，如何进一步提升企业的综合竞争能力和确保经济效益的稳步增长，是摆在公司经营班子面前的头等大事。在按上市公司要求规范运作过程中，公司经营班子认识到，影响粤高速竞争能力和发展前途的决定性因素是人才，企业的竞争归根到底是人才的竞争，企业优势的体现最终取决于人力资源相对优势的体现。

粤高速认为，对企业岗位工作而言，它本身具有很强的差异性，每个部门每个岗位的工作性质和内容都不完全相同。同时，员工与员工之间也存在区别和差异。如何最大限度地调动人

的主观能动性，是人力资源管理的核心。换句话说，即企业人力资源管理必须正视人的差异化，必须通过差异化的人力资源管理手段和方法，以人为本，因人而异，充分尊重人的个性，引导和教育员工为了企业的总体目标，极大地发挥出各自的优势，调动自己的工作积极性和主观能动性，在相应的岗位创造出更大的相对价值，实现员工和企业价值的最大化。

## 二、人力资源差异化管理的指导思想和基本内涵

作为上市公司，粤高速必须规范化运作。如何在规范化条件下实施人力资源的差异化管理，也成为公司管理层研究的一个重要课题。经过几年的实践，粤高速探索出一条有自身特色、适合自身发展的人力资源差异化之路。

人力资源差异化管理的目标：运用先进的管理手段，构建人力资源管理的新型模式，合理配置人力资源，增强企业核心竞争力，建设一支适应企业高速发展的员工队伍。

人力资源差异化管理的指导思想：以活化人力资源管理为基础，以职位分析为平台，按照企业经营总体战略，设计全新的企业员工招聘、培训、薪酬和考核标准，通过差异化管理，建立动态合理的绩效考核体系，提高人才素质，优化人才结构，推动员工个人利益与企业整体利益同步快速增长。

人力资源差异化管理的特色：一岗一表、一岗多表。在人力资源管理中提高人才素质，在提高人才素质中加强人力资源管理。

人力资源差异化管理的基本内涵：激发人才活力，再造人力资源管理流程，通过差异化管理，实施全方位的职位分析，建立“一岗一薪”的薪酬制度，加大绩效考核和专业化培训力度，营造具有自身特色的企业文化，促进员工个人能力和工作业绩的稳步提高，推动企业健康成长。

## 三、人力资源差异化管理的具体做法

粤高速经营班子于1999年提出从职位分析入手，建立了现代人力资源管理的新平台，在规范管理的基础上，全面实施人力资源差异化管理，并将它作为人力资源管理的核心内容。

### （一）因岗而异，实施全方位的职位分析和评价

随着企业的壮大发展，在推行规范管理的过程中，粤高速管理层意识到，传统岗位设置工作内容不明确、责任不清晰等弊端，不仅制约着员工的工作积极性，而且已经成为人力资源管理的瓶颈，必须进行彻底的改革。

#### 1. 界定岗位。

“粤高速”在全面收集有关工作信息的基础上，对本企业所有经营管理工作进行优化整合，对所有岗位的工作内容、任职条件与资格进行了细化和重新界定，并明确了三个方面的内容，即每一职位的任务与职责，承担职位人员的资格条件，该职位与其他职位的关系。通过职位分析，粤高速工作岗位由原来的56个优化整合为49个，岗位设置科学合理；最终形成了规范化标准化的“职位说明书”，使每一个岗位的权限、职责、责任、人员素质、工作量等定性和定量的要求区分明晰、一目了然。通过前后对照，使每一位员工发现自己能否胜任现职岗位或能否胜任更高岗位工作，为管理者对现有人事进行调整提供了直接客观的依据。

#### 2. 评判岗位的相对价值。

粤高速结合本企业管理职位类型的实际情况和一般性职位说明书的内容，采用目前应用比较多的要素评分法，将职位的评价要素抽象为职位影响、职责、工作难度、知识技能、管理层次与幅度、任职资格、工作联系、工作环境等要素，以系统化和标准化的分析方法，考虑到不同要素在评价指标中的不同权重，设计出相应的数学模型，使职位评价定量化，形成了标准化的职位评价体系。通过职位评价，确定了每一个职位的相对价值。

粤高速在进行职位评价时，突破了传统的因人设岗，严格按照重新构建的职位进行评价，评价结果相对客观，反映出各层级、各层面岗位的工作差异性、绩效差异性和价值的差异性，并将此作为划分工资级别、福利待遇、行政权限等的重要依据。

### 3. 对岗位进行差异化区分。

在职位分析和评价的基础上，粤高速用职位分析结果客观进行职位的分类与分级，把职位划分为不同类别和级别，将所有的职位分为三大层次：决策层（经营班子）、管理层（各职能部门）、执行层（各部门具体职位），同时，依据各类职位在职位分析和职位评价中的得分指标，参考该职位在企业的工作性质、责任大小、任务轻重、复杂和难易程度等情况，在同一层级上又对岗位的差异性进行细分，区分副总之间的差异，部门经理之间的差异，业务主管之间的差异和业务员之间的差异，并使之呈现出上小下大的梯形分布，从而使人力资源管理处在可控状态。

## （二）“一岗一薪”，制定按要素分配的差异化薪酬制度

薪酬是企业为劳动者提供的生活保障，也是企业留住员工并调动员工积极性的重要手段。2001年，粤高速在职位分析的基础上，运用科学的手段，对职位进行评价，每个岗位都得到一个对应的量化分值，依此判定其在企业内部的相对价值。建立在职位评价基础上的一岗一薪，按要素分配的差异化的薪酬制度，真实体现了员工个人素质与岗位要求，体现了企业内部分配的相对公平性。

### 1. 差异化的薪酬体系。

粤高速在实行效益工资与岗位工资相结合的工资制度的同时，把总经理奖金、培训等多种形式的奖励项目纳入报酬，形成了有吸引力和激励效果的分配制度，建立了差异化的薪酬体系。

在粤高速收入分配制度中，员工报酬主要取决于任职岗位、业绩水平和企业效益，充分体现岗位价值和实际绩效在分配中的差异；同时，在满足不同需求层次上，“粤高速”将福利、有薪休假、高级培训有机地纳入分配中，如提供给年度突出贡献的员工总经理奖励金、提供给中高层出国培训的机会、提供给优秀员工带薪休假的机会、提供给在一般岗位上兢兢业业的普通员工福利性质的奖励、提供给有发展潜质积极向上的年轻员工更多岗位轮换的机会，等等，多种组合内容的薪酬体系，大大激发了员工自我加压、自我管理、自我学习的积极性，提高了工作的主动性和创造性，提升了企业全面管理的水平。

### 2. 差异化的岗位工资。

粤高速通过职位分析和评价，明确了各岗位的工作任务、任职条件，以及完成任务的衡量标准，表明了其岗位的工作难度或复杂程度；又通过对岗位的综合评价，明确了不同岗位、不同种类劳动的相对价值，并以此为基础，确定企业内部差异化的岗位工资，把岗位差别直接体现在工资差别上，充分体现岗位的相对价值。

在粤高速同一层级不同岗位的评价分值是不同的，相应的岗位工资也是不同的，全公司49个岗位的岗位工资都是不同的，上至副总经理、部门经理、副经理，下至业务主办、业务员，在同一层级上都各不相同。

### 3. 动态设定奖金比重及系数。

粤高速的奖金分配比例及系数是根据企业经济效益、工资总额、员工岗位调整及工作业绩的变动而变动。奖金总额由工资总额决定，占工资总额的40%。每个岗位奖金由奖金基数与奖金系数决定。奖金基数由奖金总额除以奖金系数总和所得；奖金系数由岗位分值所决定，岗位分值除以100所得为奖金系数。员工个人奖金与奖金基数、奖金系数、考核业绩挂钩。如某岗位分值为203分，奖金系数为2.03，奖金基数为500元，这个岗位奖金 =  $500 \times 2.03 = 1015$  元。

为了体现工资对员工正向激励作用，员工在工作岗位不调整的情况下，奖金系数可根据员工考核情况进行调整，调整幅度为0.30。具体操作可区分以下两种情况：（1）员工在同一岗位连续两年考核合格，增加0.30；（2）当年考核优秀，下年度奖金系数增加0.30。

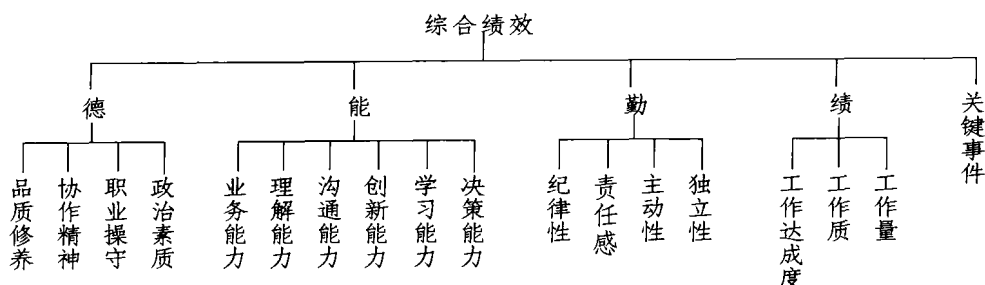


### （三）内涵差异，构建开发能力和绩效提升结合的考核体系

绩效考核作为一种正式的员工评价制度，目的是改善员工的工作绩效，提高企业的整体效率，同时为人力资源管理的各个环节提供客观依据。1999 年开始，粤高速致力于企业员工绩效的考核研究，先后推行员工季度层级考核、员工年度指标考核和员工绩效考核制度。经过三年的考核工作的实践和研究，2002 年，粤高速在职位分析研究的基础上，建立了差异化的“立体多向、一岗一表”的员工绩效考核体系，形成了“一岗一表”能力绩效管理新模式。

#### 1. 设定差异化的指标内涵。

粤高速员工绩效考核指标体系是一个有机整体，是由“德”、“能”、“勤”、“绩”、“关键事件”五大子系统构成（见下图），每个子系统中都有 4~6 项评价要素指标，每一个评价要素指标在各个层面和各个岗位都有详细、具体、准确的描述。



第一，根据员工绩效考评的基本框架，建立了“德基准说明书”、“勤基准说明书”、“职能基准说明书”、“职务基准说明书”四个标准化文件，对每一个岗位德、能、勤、绩的考核指标进行了明确的界定。

其中，“职务基准说明书”是员工业绩考评的标准。它是通过对照每个员工“职位说明书”的内容及给出的详细的行为规范，区分达标、良好、优秀三个等级的具体行为。把员工的实际工作业绩与“职务基准说明书”进行比较，可以区分员工的实际工作业绩的优劣，并真实反映员工的实际工作效率。“职务基准说明书”充分体现了考核指标在不同岗位不同工作上的不同要求。

同时，在具体的考评方案中，又设计了各项业绩等级的量化等级分值，使员工的实际绩效能转化为合乎要求的数据系统，以便于排序和统计。

第二，“关键事件”是指在年度工作中，给企业管理、业绩提升带来较大影响的正面或负面的事件。员工“关键事件”的记录，重点强调能够较好地支持企业目标管理的事件，这些事件可以向员工提供明确的反馈，使员工的未来重大行为得到正面的强化，以有效地提高员工的工作绩效。反之，如果出现失误，则会扣减考核分值，直接影响考核结果。

第三，立足从动态评价的角度完善员工的工作业绩。粤高速设计了“月工作记录表”和“自我评价表”，动态记录员工“职位说明书”中的工作内容，和“职位说明书”之外所做的创新性工作或关键事件的业绩。

第四，为了使考评更加科学，粤高速设计了“绩效改进意见书”和“绩效考核调整处理意见书”。“绩效改进意见书”记录考核主管对一个考核周期内员工绩效的评价与希望；“绩效考核调整处理意见书”则是人力资源部根据高层评审管理机构的意见对员工考核分值进行调整的记录。

#### 2. 确定考核指标的相对权重。

确定考核指标的相对权重，是为了对不同岗位、不同工作要项的考核重要性进行区分，体现各岗位和工作项的差异性。粤高速在对员工的“德”、“勤”的考评中，分别对公司高层管理人员、中层管理人员、一般员工三个层次的“德”（品质修养、协作精神、职业操守、政治素

质)和“勤”(纪律性、责任感、主动性、独立性)的各项指标,确定了相应的不同特征。具体地,即在不同层次,其“德”和“勤”的标准和内涵不同;而在同一层次,如对所有中层干部,其对“德”和“勤”的要求是一致的。由于对特征及其程度的描述比较具体,所以,有关特征指标的评价避免了模糊性和主观性。如下表:

一级考核权重表

| 管 理 层  | 内 容<br>权 重 | 德 | 能 | 勤 | 绩 |
|--------|------------|---|---|---|---|
|        |            |   |   |   |   |
| 高层管理人员 |            | ◎ | ◎ | ○ | ● |
| 中层管理人员 |            | ◎ | ● | ○ | ◎ |
| 低层管理人员 |            | ◎ | ◎ | ● | ○ |

注:设定●代表最重要项,用100表示;◎代表相对重要项,用80表示,○代表一般重要,用60表示,两两对比归一化方法赋权重即百分比值。如:高层管理人员的德的权重计算方法: $80 / (80 + 80 + 60 + 100) = 25\%$ 。以下类同。

二级考核权重表

| 管 理 层  | 内 容<br><br>权 重 | 德    |      |      |      | 能    |      |      |      |      | 勤    |     |     |     |     |
|--------|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|
|        |                | 品质修养 | 协作精神 | 职业操守 | 政治素质 | 业务能力 | 理解能力 | 沟通能力 | 创新能力 | 学习能力 | 决策能力 | 纪律性 | 责任感 | 主动性 | 独立性 |
| 高层管理人员 |                | ●    | ○    | ●    | ◎    | ◎    | ○    | ●    | ●    | ◎    | ●    | ○   | ●   | ●   | ◎   |
| 中层管理人员 |                | ○    | ●    | ●    | ◎    | ◎    | ●    | ◎    | ●    | ○    | ●    | ○   | ●   | ◎   | ●   |
| 低层管理人员 |                | ◎    | ●    | ●    | ○    | ●    | ●    | ◎    | ◎    | ●    | ○    | ●   | ●   | ◎   | ○   |

对员工在“能”和“绩”以及“关键事件”的考评上,不同层次其标准和要求不一样,在同一层次上其标准和要求也不一致,其不同点体现在岗位上。这也是“一岗一表”考核模式的核心所在。

### 3. 优化考核流程。

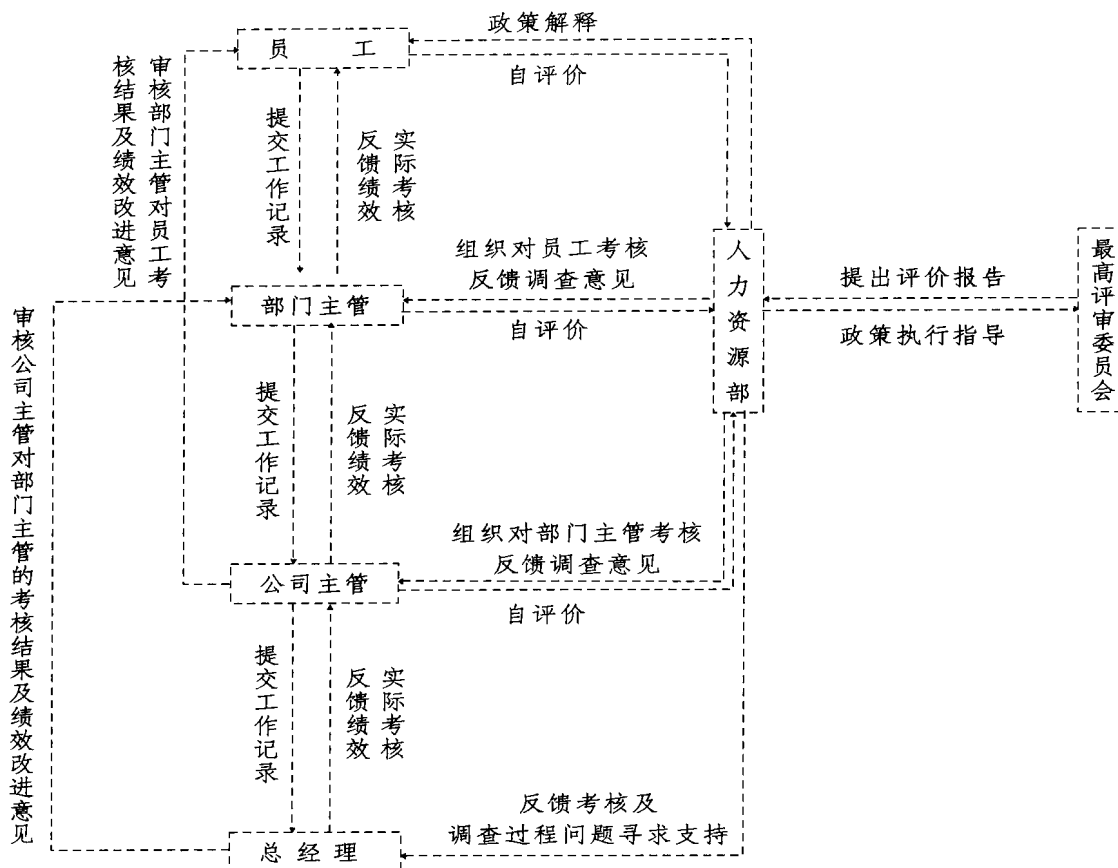
粤高速在实际运作中,对原有考核流程进行重新评估和再造,按照最优化原则,根据差异化管理要求,重新设定了员工绩效考核流程,对整个考核流程进行了优化处理,并体现了规范、科学、有序和简便易行,保证了考评工作的可控性。

第一,考核标准。考核标准在公司规范文本的基础上,由考核主体和客体双方共同建立。在颁布“职务基准说明书”等一系列文件时,吸收了公司所有员工广泛参与,组织每个部门的主管、员工本人、人力资源部三方面进行面谈,认真确认了每一项工作内容的绩效标准,特别是对达标、良好、优秀的具体标准的界定,既保证了每个等级标准制定是科学合理的,又保证了每个等级标准是可以达到的。

第二,直线考核。结合公司的实际,采用了“直接上级考核下级”的直线考核方式。为了方便考核,公司制定了各级考核主管掌握的“考核操作细则”和供员工查阅的“员工绩效考核办法”。

第三,上诉系统。在组织机构上设立了上诉系统,对初步评审的不合理结果,实行高层评审管理机构再评审,经过调整后得到员工最终能力绩效考核结果。

第四,绩效考评管理信息系统。为了使员工绩效考评工作的顺利展开,公司专门开发了员工绩效考评管理信息系统。方便实用的管理信息系统的投入运行,不仅促进了公司规范统一地开展员工绩效考评工作,而且还减少了考评工作中的计算统计错误,对形成考评结论性文件,简化检索与绩效考评有关的人力资源管理数据资料非常有利。通过考核实践,各级主管反映本



系统操作简便，考核结果客观合理。

以往的员工绩效评价与考核评优结合时，容易引起评优等级的趋中现象。现在通过业绩优秀等级的控制，“德”、“能”、“勤”等级的控制，“关键事件”等级的控制以及反馈渠道的控制，基本可以消除评优等级的趋中现象，其结果直接与员工收入挂钩，起到了较好的激励作用。

#### （四）有的放矢，开展针对性的差异化培训

针对管理型企业的特点，结合能力绩效管理模式运作需要，公司对不同层级不同岗位的工作内容进行分析研究，开展有针对性的差异化培训，制定了每一个岗位的“知识技能规范标准说明书”，明确了完成岗位任务所需具备的各项知识、技能，做到岗位培训有的放矢。

##### 1. 培训需求定位差异化。

员工培训体系的目标和内容，根据岗位、部门和层级不同，差异化地分别设定。岗位培训的目标是满足绩效考核的要求；部门工作培训目标是满足工作基本技能和角色意识的培训要求，不同层次培训的目标要求不同。

##### 2. 培训内容差异化。

对于高层来讲，培训内容重点侧重于如何制定战略规划；对于中层来讲，培训内容重点侧重于做好本部门的工作；对于低层来讲，培训内容重点侧重于做好本职工作，加强自我管理等方面。

在普通员工的培训方面，由人力资源部根据每年年度计划确定不同的培训内容并负责组织实施。在培训的同时，还定期以调查表和座谈的形式对个人培训需求进行调研，及时掌握员工对培训的需求，并根据员工的意见对培训工作进行及时的调整和改进。

在新员工培训方面，人力资源部确定了新员工培训的重点：掌握企业基本情况；了解企业管理制度；理解和认同企业文化；知晓自己本职工作的岗位职责和工作考核标准；掌握做好本职工作的基本方法；熟悉各相关业务；提高团队意识，等等。并根据新员工培训需求定位，专门设计了新员工常规培训课程。

### 3. 培训方式差异化。

公司针对不同的培训内容，采用了差异化的培训方法。其培训方式除常见的方法，如专家授课、专题研讨、小组讨论外，还结合公司实际，开展了一些具有自身特色的培训方式，这些方式包括：

**主管辅导：**主管领导在日常工作中对下属进行工作技巧的指导与培训，或者新员工在实习阶段由主管负责指导和培训。

**案例示范：**将案例研究与范例研究两种培训方式结合起来，形成粤高速自身特有的案例示范培训方式。

**角色扮演：**在员工培训中引入角色扮演的培训方式，让多组学员共同参与，既加深学习，又起到交流经验、取长补短的作用。

企业的培训活动是一个复杂的系统工程，各个环节之间是紧密相联的。公司针对本企业特点对培训工作进行了细致的研究，形成了培训工作的规范流程，编制了员工培训计划表、员工能力培训动态管理卡、员工能力绩效动态开发卡，并制定了完善的培训制度。员工培训工作始终贯穿于员工的整个工作过程和整个职业阶段。

### （五）以人为本，营造健康和谐、积极向上的企业文化氛围

在企业文化建设上，粤高速强调以人为本，提倡诚实正直、开拓创新、锐意进取、勇于拼搏，为人力资源差异化管理，营造了良好的健康和谐、积极向上的企业文化氛围。

#### 1. 观念转变差异化。

人力资源差异化管理实施伊始，公司管理层在全公司推行观念创新，引导广大员工充分认识到，粤高速不改革不行，不深入改革更不行；要用发展的眼光看待人才，用效益的产出比评价人才的相对价值；要学会认识别人的长处，发现自身的不足；要正确对待收入的高低，以正常心态对待薪水的升降；要适应指标量化、公平公正、竞争上岗的人才选拔机制。

#### 2. 职业生涯设计个性化。

粤高速在引导员工转变观念的同时，还致力于最大限度地调动人的积极性，创造发掘人才、培养人才、尊重人才、重用人才的工作局面，积极引导员工开展合理的职业生涯设计，促进员工把个人发展目标同企业发展目标有机结合起来，达到个人与企业同步快速发展。

#### 3. 环境营造和谐化。

粤高速以丰富多彩的文化活动为载体，以培养企业精神、树立企业形象为目标，营造出宽松和谐的企业文化氛围和工作环境。通过文艺汇演、诗歌朗诵比赛、演讲比赛、篮球比赛等活动，充分展示了公司员工的风采，增进了员工间的理解与沟通，起到得人心、暖人心、稳人心的作用，增强了企业的凝聚力、向心力，丰富了企业文化的内涵。

## 四、人力资源差异化管理的实施效果

人力资源差异化管理为粤高速保持高速、高效发展提供了保障。坚持以人为本，把人力资源作为企业的特殊资源，通过采用科学的管理手段，把优化人力资源配置列入企业资源配置的重要组成部分，最大限度地激活人力资源，从而提高工作效率和生产效益，为股东谋取最大利益，促进了粤高速的可持续发展，为“第二次创业”打下坚实的基础。

2002年，粤高速总资产为61.41亿元，净资产为33.66亿元，主营业务收入为7.53亿元，利税总额为4.06亿元，分别比1999年增长了100.88%、37.28%、191.69%和11.65%。实施