

中级经济师

工商管理专业知识和实务

考点强化班

第八章

人力资源规划与薪酬管理

第一节 人力资源规划

一、人力资源规划概述

(一) 人力资源规划的内容

1. 按照规划时间的长短，分为：

分类	期限
短期规划	1 年或 1 年内的规划，例如：今年制定明年的人员培训开发计划。
中期规划	1 年以上 5 年以下的规划。
长期规划	5 年或 5 年以上的规划。

2. 按照规划的性质，分为：

分类	概念
总体规划	对规划期内企业人力资源开发和利用的总目标和配套政策的总体谋划与安排。
具体计划	人员补充计划、人员使用计划、人员接续及升迁计划、人员培训开发计划、薪酬激励计划、劳动关系计划和退休解聘计划等。

3. 企业人力资源规划的具体内容：

规划类别	目标
总体规划	提升企业绩效，增减人员数量、改善人员结构及素质、促进员工个人发展。
人员补充计划	明确补充人员的数量、类型、层次，优化人员结构
人员使用计划	优化部门编制和人员结构、改善绩效、合理配置人员、加强岗位轮换。
人员接续及升迁计划	确定后备人员数量，优化人员结构，提高绩效目标。
人员培训开发计划	提高人员知识技能、明确培训数量及类别、提高绩效、改善工作作风和企业文化。
薪酬激励计划	人力资源供给增加、士气提高、绩效改善。
劳动关系计划	降低非期望离职率、改善劳动关系、减少投诉和争议。
退休解聘计划	降低人工成本、维护企业规范、改善人力资源结构。

二、人力资源需求与供给预测

(一) 人力资源需求预测

1. 企业可以采用的人力资源需求预测方法：

(1) 转换比率分析法

1) 转换比率分析法的关键点：是找出企业业务增量与人力资源增量以及企业主体人员与辅助人员的比例关系，由此推断出企业各类人员的需求量。

2) 案例计算

【案例】某商场根据过去的经验，在一年中每增加 1000 万元的销售额，需增加 15 人，预计一年后销售额将增加 1 亿元，则需增加 150 人。如果管理人员、销售人员和后勤服务人员的比例是 1：5：2，则新增的 150 人中，管理人员约为 19 人，销售人员约为 94 人，后勤服务人员约为 37 人。

计算方法：

管理人员为： $150 \times 1/8 = 19$ （人）

销售人员为： $150 \times 5/8 = 94$ （人）

后勤服务人员为： $150 - 19 - 94 = 37$ （人）

（2）一元回归分析法

案例分析

【例题】某商场经过调查研究与分析，确认该商场的销售额和所需销售人员成正相关关系，根据过去7年的统计资料建立了一元线性回归预测模型 $y = a + bx$ ， x 代表年销售额， y 代表销售人员数，该企业预计2019年销售额将达到1000万元，回归系数 $a = 19.93$ ， $b = 0.03$ ，则预测2019年销售人员数量为多少人？

根据公式 $y = a + bx$ 计算如下：

$$y = 19.93 + 0.03 \times 1000 = 19.93 + 30 = 49.93 \approx 50 \text{（人）}$$

（二）人力资源供给预测

（1）管理人员接续计划法

案例计算

案例：某企业现有业务主管12人，预计明年将有1人提升为部门领导，退休4人，辞职1人。此外，该企业明年将从外部招聘2名业务主管，从业务员中提升5人为业务主管。采用管理人员接续计划法预测该企业明年业务主管的供给量为多少人？

$$\text{业务主管的供给量} = 12 - 1 - 4 - 1 + 2 + 5 = 13 \text{（人）}$$

（2）马尔可夫模型法

【例题】某企业经统计得到本公司各职位期初人员数量分别为：高层领导40人，部门领导80人，业务主管120人，业务员160人，经过一年后，该企业人员变动如表所示，问：

（1）预计下一年该企业高层领导、部门领导、业务主管、业务员的内部供应数量各为多少人？

（2）假设下一年该企业需要各职位人员数量与期初人员数量相等，则应如何调整？

职务	人员调动概率				
	高层领导	部门领导	业务主管	业务员	离职率
高层领导	0.80				0.20
部门领导	0.10	0.70			0.20
业务主管		0.05	0.80	0.05	0.10
业务员			0.15	0.65	0.20

网校解析：根据题目期初人员数量信息“高层领导40人，部门领导80人，业务主管120人，业务员160人”，计算如下表：

职务	期初人员数量	高层领导	部门领导	业务主管	业务员	离职
高层领导	40	32				8
部门领导	80	8	56			16
业务主管	120		6	96	6	12
业务员	160			24	104	32
预计的人员供给量		40	62	120	110	68

总结：需求预测方法 VS 内部供给预测方法因素

需求预测方法	内部供给预测方法	人力资源外部供给预测
（1）管理人员判断法； （2）德尔菲法； （3）转换比率分析法； （4）一元回归分析法。	（1）人员核查法； （2）管理人员接续计划法； （3）马尔可夫模型法。	

第二节 绩效考核

一、绩效考核的功能

功能	含义
管理功能	解决考核什么和怎样考核的问题。 根据绩效考核结果对员工进行 奖惩、职位升降、工作转换、培训 等。
激励功能	根本目的在于促进员工完成绩效目标，增进绩效。 可以激发员工的积极性，促使员工更加 积极、主动、规范 地完成绩效目标。
学习和导向功能	员工进一步认识和理解绩效目标的过程。
沟通功能	
监控功能	
增进绩效的功能	

二、绩效考核的步骤与方法

(一) 绩效考核的步骤：**绩效考核的准备阶段；绩效考核的实施阶段；**绩效考核结果的反馈；绩效考核结果的运用。

1. 绩效考核的准备阶段

- (1) **制订绩效考核计划**：明确绩效考核的目的和对象，确定适宜的考核内容和时间。
- (2) **做好技术准备工作**：**选择**考核者、明确考核标准、确定考核方法等。

2. 绩效考核的实施阶段

- (1) **绩效沟通**：贯穿于绩效考核的整个周期和整个过程。
- (2) **绩效考核评价**。

①绩效考核的主体包括：**上级、同事、下级、本人、客户**。

②导致绩效考核出现误差和错误的原因：**晕轮效应、从众心理、优先与近期效应、逻辑推理效应、偏见效应**。

3. 绩效考核结果的反馈

4. 绩效考核结果的运用

(二) 绩效考核的方法

民主评议法；书面鉴定法；关键事件法；比较法；量表法。

1. 民主评议法

(1) 含义：指在听取考核对象**个人述职报告**的基础上，由考核对象的**上级主管、同事、下级以及与其有工作关系的人员**，对其工作绩效做出评价，然后综合分析各方面的意见得出该考核对象的绩效考核结果。

(2) 适用于：**对企业中层和基层管理人员**的绩效考核。

2. 书面鉴定法

(1) 含义：是指考核者以**书面文字的形式**对考核对象做出评价的方法。

(2) 适用：常用于对企业中**初、中级专业技术人员和职能管理人员**的绩效考核。

3. 关键事件法：通过观察，用**描述性的文字记录下**企业员工在工作中发生的**直接影响工作绩效的重大和关键性的事件和行为**。

4. 比较法

(1) 含义：是将一名员工的工作绩效与其他员工进行比较，进而确定其绩效水平的考核方法，它通过**对员工之间的相互比较**，排出所有被考核者的绩效优劣顺序。

(2) 适用：**被考核者人数较少**的情况。

(3) 最常用的3种形式：**直接排序法；交替排序法；一一对比法**（表中“0”表示两者绩效水平一致，“+”表示被考核者比比较对象绩效水平高；“-”的含义与“+”相反。将每一名被考核者得到的“+”次数相加，得到的“+”越多，对该被考核者的评价就越高）

第三节 薪酬管理

一、薪酬的构成与功能

(一) **员工薪酬构成部分：**

- (1) 基本薪酬：比较稳定的薪酬。
- (2) 激励薪酬：变动性质的薪酬。
- (3) 间接薪酬：企业给员工提供的各种福利。间接薪酬与基本薪酬和激励薪酬不同，它的支付与员工个人的工作和绩效并没有直接关系，往往具有普遍性。

(二) 薪酬的功能

- 1. 薪酬对员工的功能
- 2. 薪酬对企业的功能
 - (1) 增值功能；
 - (2) 改善用人活动功效的功能；
 - (3) 协调企业内部关系和塑造企业文化的功能；
 - (4) 促进企业变革和发展的功能。
- 3. 薪酬对社会的功能

二、薪酬管理的影响因素

- 1. 企业外部因素
 - (1) 法律法规。
 - (2) 物价水平。
 - (3) 劳动力市场的状况。
 - (4) 其他企业的薪酬状况。
- 2. 企业内部因素
 - (1) 企业的经营战略。
 - (2) 企业的发展阶段。
 - (3) 企业的财务状况。
- 3. 员工个人因素
 - (1) 员工所处的职位。
 - (2) 员工的绩效表现。
 - (3) 员工的工作年限。

三、企业薪酬制度设计的原则和流程

(一) 企业薪酬制度设计的原则

- 1. 公平原则：(1) 外部公平。(2) 内部公平。(3) 员工个人公平。
- 2. 竞争原则：是企业向在**某些重要职位上**工作的员工提供的薪酬应高于**同一地区或同一行业其他企业同种职位的薪酬**。
- 3. 激励原则：是指企业内部**各类、各级职位之间的薪酬标准要适当拉开距离**，避免平均化。
- 4. 量力而行原则。
- 5. 合法原则。

四、基本薪酬设计

1. 薪酬调查的实施

第一步，选择需要调查的职位：选择同地区或同行业大多数企业都普遍存在的通用职位作为**典型职位**；

第二步，确定调查的范围；

第三步，确定调查的项目；

第四步，进行实际调查；

第五步，调查结果的分析。

2. 薪酬等级的建立

(1) 计算公式

最高值 = 区间中值 × (1 + 薪酬浮动率)

最低值 = 区间中值 × (1 - 薪酬浮动率)

(2) 影响**薪酬浮动率**因素：**企业的薪酬支付能力、各薪酬等级自身的价值、各薪酬等级之间的价值差异、各薪酬等级的重叠比率等。**

(二) 以职位为导向的基本薪酬设计

1. 职位等级法

第一级为高级管理层；第二级为中级管理层；第三级为低级管理层；第四级为一线员工和在辅助职位上工作的员工等普通员工。

2. 职位分类法：将企业中的所有职位划分为若干类型（**管理类、技术类、操作类、财务类、营销类、行政类**），

根据各类职位对企业的重要程度和贡献，确定每一类职位中所有员工的薪酬水平。

3. 计点法：与职位分类法有相同之处，即也是将各种职位划分为若干种职位类型。但是不对各类职位进行比较，而是找出各类职位中所包含的共同“**付酬因素**”；然后把各“付酬因素”划分为若干等级；最后**利用一张转换表**将处于不同职级上的职位所得的“付酬因素”数值转换成具体的薪酬金额。

4. 因素比较法：这种方法与计点法有相同之处，也是需要首先找出各类职位共同的**付酬因素**。

与计点法的不同之处：舍弃了代表职位相对价值的抽象分数，而直接用相应的具体薪金值来表示**各职务的价值**。

（四）宽带型薪酬结构的作用

- ①支撑了**扁平型组织结构**的运行；
- ②引导员工**重视个人技能的增长和能力的提高**；
- ③有利于**促进职位轮换与调整**；
- ④有利于员工适应**劳动力市场的供求变化**；
- ⑤有利于**管理人员及人力资源专业人员**的角色转变；
- ⑥有利于**促进薪酬管理水平**的提高。

五、激励薪酬与福利的设计

（一）激励薪酬的设计

激励薪酬分为：**个人激励薪酬和群体激励薪酬**。

1. 个人激励薪酬

（1）主要的形式：

1) **计件制**；2) **工时制**；3) **绩效工资**。

（2）绩效工资四种主要的形式：**一是绩效调薪，二是绩效奖金，三是月/季度浮动薪酬，四是特殊绩效认可计划**

（群体激励薪酬有三种形式：1) **利润分享计划**。2) **收益分享计划**。3) **员工持股制度**。）

①绩效调薪

——是指根据员工的绩效考核结果对其**基本薪酬**进行调整，调薪的周期一般按年来进行。

——进行绩效调薪时，需要注意的两个问题：

一是调薪不仅包括**加薪**，而且还包括**减薪**。

二是调薪要在该职位或该员工所处的薪酬等级**所对应的薪酬区间内**进行。

②绩效奖金：称为**一次性奖金**。对于绩效不良者**不会进行惩罚**。

2. 群体激励薪酬

（1）优点：可以使员工更加关注团队和企业的整体绩效，增进团队的合作，**从而更有利于整体绩效的实现**。

（2）缺点：容易产生“**搭便车**”的行为，因此还要辅以对个人绩效的考核。

（二）福利的内容与管理

1. 福利：是指企业支付给员工的**间接薪酬**。

2. 与直接薪酬相比，福利的特点：

（1）直接薪酬往往采取**货币支付和现期支付**的方式，而福利多采取**实物支付或延期支付**的形式；

（2）福利则具有**准固定成本**的性质。

3. 优势：

（1）福利形式**灵活多样**；

（2）福利具有典型的**保健性质**，增强企业的**凝聚力**；

（3）福利具有**税收方面的优惠**；

（4）具有规模效应，可以为员工节省一定支出。

4. 问题：

（1）**由于它具有普遍性**；

（2）**福利具有刚性**。

5. 福利的内容

（1）国家法定的福利

①法定的社会保险（包括基本养老保险、基本医疗保险、失业保险、工伤保险、生育保险）；②住房公积金；③公休假日；④法定休假日；⑤带薪休假。

（2）企业自主的福利

①除了法定之外的由于某种原因而为员工提供的各种假期、休假；②儿童看护、老人护理等；③灵活多样的员工退休计划。