

2.培训与开发类型

按照培训对象的不同	可以将培训与开发划分成新员工培训和在职员工培训两大类。按照员工所处的层次不同，在职员工培训又可以进一步划分为 <b>基层员工培训、中层员工培训和高层员工培训</b> 三类。
按照培训形式的不同	可以将培训与开发划分为 <b>在岗培训和脱产培训</b> 两大类。
按照培训性质的不同	可以将培训与开发划分为 <b>传授性培训和改变性培训</b> 两大类，前者指那些使员工掌握自己本来所不具备的内容的培训；后者指那些改变员工本来已具备的知识的培训。
按照培训内容的不同	可以将培训与开发划分为 <b>知识性培训、技能性培训和态度性培训</b> 三大类。

3.与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训

当企业采取**成本领先战略**时，通常强调个人能力，因此强调范围有限的知识和技巧,实施个人的在职培训，企业往往通过自己设立企业大学或者定期培训来提升员工的知识和能力。

**采用差异化战略的企业**则强调公司与其他企业的不同之处，因此要求具有广泛的知识、技巧和创造性，采用这种策略的公司往往传递外部新颖信息、购买所需技能或者利用外部培训机构对团队进行培训。

**采用集中化战略的企业**，对专门领域的知识需求更迫切，一般强调应用范围适中的知识和技巧。这种知识和技巧成为专有知识，不易转换和共享。企业可能利用在职培训或者外部培训，自己培养技能或者购买技能。

(五) 人力资源绩效评估

完整意义上的绩效管理是由绩效计划、绩效监控、绩效考核和绩效反馈这四个部分组成的一个系统。

1.绩效计划

绩效计划是整个绩效管理系统的起点，是指在绩效周期开始时，由上级和员工一起就员工绩效考核期内的绩效目标、绩效过程和手段等进行讨论并达成一致。

绩效计划会**随着绩效周期的推进而不断作出相应的修改**。

绩效计划包含三部分内容：

- (1) 员工在考核周期内的**绩效目标体系**（包括绩效目标、指标和标准）、绩效考核周期；

- (2) 为实现最终目标，员工在绩效考核周期内应从事的工作和采取的措施；
- (3) 对绩效监控、绩效考核和绩效反馈阶段工作的规划和指导。

在实践中，企业普遍使用的绩效计划工具主要有关键绩效指标法（KPI）、平衡计分卡（BSC）、目标管理法。

**(1) 关键绩效指标法。**关键绩效指标是用于评估和管理被评估者绩效的可量化的或可行为化的标准体系，是对组织战略目标有增值作用的指标，它将个体绩效与组织战略目标紧密连接起来。确定关键绩效指标一般遵循下面的过程：

①建立评价指标体系。②设定评价标准。③审核关键绩效指标。

**(2) 目标管理法。**目标管理法不仅是一种评估体系和过程，而且是一种管理实践哲学，是一种管理者和下属一起进行计划、组织、控制、交流和讨论的方法。

**(3) 360度评估法。**又称“360度考核法”或“全方位考核法”，是指由员工自己、上级、同事和顾客等从各个角度来评估人员绩效的方法。评估内容可包括沟通技巧、人际关系、领导能力、行政能力等等。

## 2.绩效监控。

绩效监控是指在整个绩效期间内，通过上级与员工之间持续的沟通来预防或解决员工实现绩效时可能发生的各种问题的过程。

一般来说，管理人员与员工的持续沟通可以通过正式的沟通和非正式的沟通来完成。

**正式的沟通有：**书面报告（如工作日志、周报、月报、季报、年报等）、会议、正式面谈等。非正式的沟通方式多种多样；

**常用的非正式沟通方式有：**走动式管理、开放式办公室、休息时间的沟通、非正式的会议等。与正式的沟通相比，非正式的沟通更容易让员工开放地表达自己的想法，沟通的氛围也更加宽松。

## 3.绩效考核。

绩效考核是指确定一定的考核主体，借助一定的考核方法，对员工的工作绩效作出评价。

考核对象的确定、考核内容的确定、考核主体的确定、考核方法的选择。

- 考核对象一般包括**组织、部门和员工**三个层面；
- 考核内容由**工作能力、工作态度和作业业绩**组成；
- 考核主体一般包括五类成员：**上级、同事、下级、员工本人和客户**；
- 考核方法大致可以分为三类：**比较法、量表法和描述法**。

## 4.绩效反馈。

绩效反馈是指绩效周期结束时在上级和员工之间进行绩效考核面谈，由上级将考核结果告知员工，指出员工在工作中存在的不足并和员工一起制订绩效改进的计划。

## 5.绩效管理与企业基本竞争战略的匹配。

实施成本领先战略的企业，主张通过较低成本击败对手或者成为行业领先，**绩效评估强调结果导向，以控制成本为目的，评估范围狭窄，评估的信息来源单一，上级作为考核的主要考官。**

差异化战略强调生产与众不同的产品，关注创新和新颖性，评估内容涉及行为和结果两种指标。评估范围宽广，评估信息丰富，主要用于员工的发展和素质提升。

相比于成本领先和差异化战略，采用集中化战略的企业，绩效管理目的、内容、范围及其结果应用等倾向于二者的结合。

## （六）人力资源薪酬激励

薪酬管理是指在组织经营战略和发展规划指导下，综合考虑内外部各种因素的影响，确定薪酬体系、薪酬水平、薪酬结构、薪酬构成，明确员工所应得的薪酬，并进行薪酬调整和薪酬控制的过程。

### 1.薪酬的组成及公平性原则。

一般来说，在企业中，员工的薪酬由三部分组成：

- (1) **基本薪酬**，是指根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给他们的较为稳定的经济收入。
- (2) **可变薪酬**，是指根据员工、部门或团队、组织自身的绩效而支付给他们的具有变动性质的经济收入。
- (3) **间接薪酬**，是指给员工提供的各种福利。

有效的薪酬管理必须坚持公平性原则。公平性包括三个层次的含义：

<b>外部公平性</b>	指在不同企业中，类似职位或者员工的薪酬应当基本相同。
<b>内部公平性</b>	指在同一企业中，不同职位或者员工的薪酬应当与各自对企业贡献成正比。
<b>个体公平性</b>	指在同一企业中，相同或类似职位上的员工，薪酬应当与其能力、贡献成正比。

### 2.薪酬水平策略。

薪酬水平指内部各职位、各部门以及组织整体平均薪酬的高低状况，反映了企业所支付薪酬的外部竞争性与薪酬成本。

<b>领先型策略</b>	即薪酬水平高于市场平均水平的策略。
<b>匹配型策略</b>	即薪酬水平与市场平均水平保持一致。
<b>拖后型策略</b>	即薪酬水平要明显低于市场平均水平。
<b>混合型策略</b>	即针对企业内部的不同职位采用不同的策略（例如，对关键职位采用领先型策略，对辅助性职位采用匹配型策略）

### 3.薪酬构成策略。

薪酬构成指在员工和组织总体的薪酬中，不同类型薪酬的组合方式。

基本薪酬在吸引、保留人员方面效果比较显著，在激励人员方面**效果一般**；

可变薪酬在吸引、激励人员方面效果比较显著，在保留人员方面**效果中等**；

间接薪酬在保留人员效果方面比较显著，在吸引、激励人员方面**效果一般**。

### 4.企业竞争战略与薪酬策略。

- (1) 实施**成本领先战略**的企业强调对外公平，而实施差异化战略和集中化战略的企业强调对内公平；实施成

本领先战略的工资基础是岗位或年资，使用固定薪酬（基本薪酬）；

（2）实施差异化战略的企业支付薪酬的基础是能力或绩效，较多使用浮动薪酬（可变薪酬）；

（3）实施集中化战略的企业工资基础强调能力与绩效的结合，并将固定薪酬和浮动薪酬一起使用。