



# 第七章 技术创新管理



## 第一节 技术创新的含义、分类与模式

### 【考点1】创新

创新或生产要素的新组合包括以下五种情况：

1. 引进新的产品，即产品创新
2. 采用一种新的生产方法，即工艺创新或生产技术创新
3. 开辟一个新的市场，即市场创新
4. 获得一种原料或半成品新的供给来源，即开发新的资源
5. 实行一种新的企业组织形式，即组织管理创新



# 第一节 技术创新的含义、分类与模式

## 【考点2】技术创新的分类

### 基于技术创新对象

1. 产品创新

2. 工艺创新



# 第一节 技术创新的含义、分类与模式

## 基于技术创新模式

1. 原始创新



2. 集成创新



3. 引进、消化吸收再创新





# 第一节 技术创新的含义、分类与模式

基于技术创新的新颖程度

1. 渐进性创新
2. 根本性创新



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 【考点1】技术创新战略的类型

#### 根据企业所期望的技术竞争地位的不同分类

**技术领先战略**——企业致力于在相关技术领域占据领导地位，要在所有竞争者之前，率先采用新技术，并使新产品最早进入市场，成为同行业的“领头羊”，获取较大的市场占有率和利润。

**技术跟随战略**——是指企业不图领先，而是在领先者的创新获得进展以后，学习领先者创造的知识，跟在领先者后面进行模仿。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

根据企业行为方式的不同分类

**进攻型战略**——致力于抢先在竞争对手之前不断推出新的产品和生产工艺来占领市场，以进入新的或扩大原有的技术领域或市场领域。

- ◆ **特点：** 风险大、潜在收益高。
- ◆ **适用：** 具有雄厚研发及资金实力的企业。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

**防御型战略**——企业往往具有先进的技术，但在技术开发和国际市场上并不领先，为了避免领先所造成的不确定性和巨大的研发成本以及不可预知的市场风险，必须采取积极的防御战略，以低成本、高性能、高质量来占领市场。

◆ **特点：**低风险、低收益，强调“人有我有，人新我好；不求最新，但求最好”。





## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

切入型战略——也叫“游击型战略”，企业在某个方面紧跟领先者，在市场中不断寻找出击的机会，及时从“缝隙”中切入，做好“切入面”的创新。

◆ **适用：**在研发能力和市场竞争能力有限的情况下，这一战略很有效，既可以避免领先者的反击，又可占领市场。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 根据技术来源的不同分类

**自主创新战略**——是指企业通过自身的努力和探索实现技术突破，攻破技术难关，并在此基础上依靠自己的能力推动创新的后续环节，完成技术的商品化，获得商业利润，实现预期目标的创新战略。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

**模仿创新战略**——是指企业通过学习模仿率先创新者的创新思路和创新行为，学习其成功经验、汲取其失败教训，引进购买或破译其核心技术和技术秘密，并在此基础上进行改进和创新的战略。

**合作创新战略**——是指两个或两个以上的企业合作进行研发，共享技术创新的成果，以达到节约研发投资、缩短开发周期或进入新市场的目的。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 【考点2】技术创新战略的管理

#### 技术创新战略的选择

##### 1. 两种战略的基本特征

特征	领先战略	跟随战略
技术来源	自主研发为主	模仿、引进为主
技术开发重点	产品基本原理和功能	改进工艺技术
市场开发	开拓一个全新的市场	开发细分市场或挤占他人市场
投资重点	技术开发、市场开发	生产、销售



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 2. 战略选择的重点考虑因素

重点考虑因素	领先战略	跟随战略
优势能力特点	技术开发能力	生产销售能力
风险与收益特点	投资大，风险大	风险小、收益小
领先的持久性	技术越不易复制、后续开发速率越快，领先的持久性就越好，因此具备持续开发能力	争取超越领先者



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 知识产权管理

#### 1. 知识产权的类型

##### 类型：

1. 作品
2. 发明、实用新型、外观设计
3. 商标
4. 地理标志
5. 商业秘密
6. 集成电路布图设计
7. 植物新品种
8. 法律规定的其他客体

##### 世界知识产权组织：

1. 关于文学、艺术和科学作品的权利。
2. 关于表演艺术家的表演以及唱片和广播节目的权利。
3. 关于人类一切活动领域的发明的权利。
4. 关于科学发现的权利。
5. 关于工业品外观设计的权利。
6. 关于商标、服务标记以及商业名称和标志的权利。
7. 关于制止不正当竞争的权利。
8. 在工业、科学、文学艺术领域内由于智力创造活动而产生的一切其他权利。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 2. 知识产权的保护形式

**专利权**——是指国家专利机关依据专利法授予申请人在法定期限内对其发明创造所享有的专有权。

规定：专利权的期限自申请之日起计算，专利授予最先申请的人。

(1) 发明专利：**20年**。

(2) **实用新型10年**，外观设计专利权**15年**。**均自申请日起计算**。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

商标权——我国《商标法》规定：注册商标的有效期限为10年，自核准注册之日起计算。

(1) 注册商标有效期满，需继续使用的，应在期满前12个月内申请续展注册。

(2) 在上述期间未能提出申请的，可以给予6个月的宽展期。每次续展注册的有效期为10年，自该商标上一届有效期满次日起计算。

(3) 宽展期满仍未提出申请的，注销其注册商标。





## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

著作权（版权）——我国《著作权法》规定：

（1）作者的署名权、修改权、保护作品完整权：保护期不受限制。

（2）公民的作品，其发表权、复制权、发行权、出租权等：保护期为作者终生及其死亡后50年，截止于作者死亡后第50年的12月31日。

商业秘密——我国《反不正当竞争法》的定义：

是指不为公众所知悉、具有商业价值并经权利人采取保密措施的技术信息和经营信息。



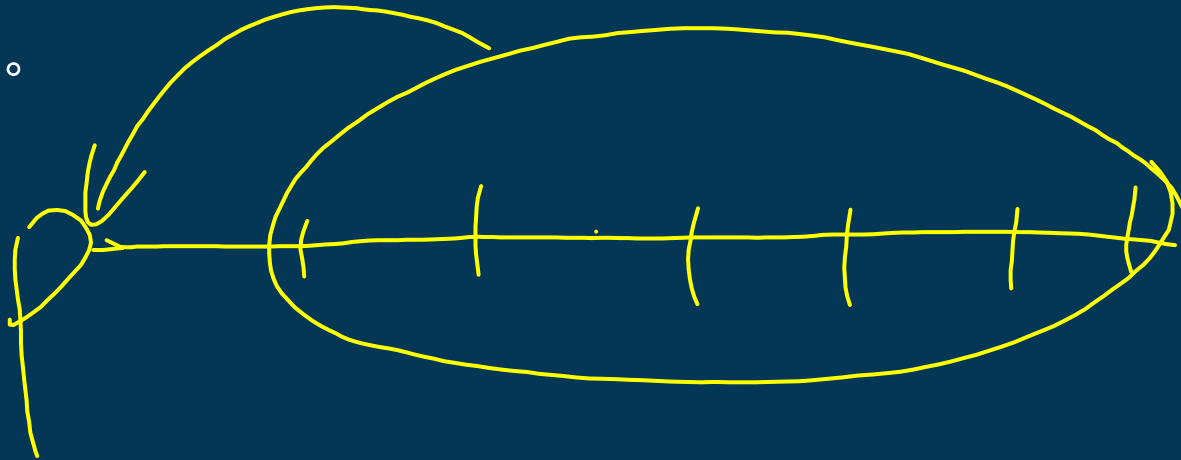
## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 【考点3】技术创新决策的评估方法

#### 定量评估方法

#### 1. 折现现金流方法

在投资项目评估中最常用的一种方法就是利用折现现金流计算投资项目的净现值，通过判断项目净现值的正负来决定投资项目的取舍。





## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

- ①估计出研发项目以及未来商业化阶段逐年的净现金流量
- ②计算项目的净现值指标
- ③根据判断准则，确定项目的取舍。

通常的准则是，如果该指标值大于0，即项目可行，否则不可行。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 2. 风险分析

**敏感性分析：**对影响计算评价指标的主要参数，特别是那些难以准确估计或预测的参数，选取多个可能的取值，分别计算指标值，测定这些不确定因素变动时评价指标值改变的幅度大小，从而判断投资项目在外部条件发生变化时的承受能力。

**概率分析：**假设项目周期内各年的现金流均为随机变量，那么评价指标NPV也是一个随机变量，我们可以通过计算它的一些统计参数来进行项目的风险分析。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 定性评估方法

#### 1. 轮廓图法

轮廓图法是评价创新项目的一种非常简单的方法。

首先，确定一组影响项目成败的关键因素或评价标准；

然后，按照这些标准对每一候选项目的绩效做出定性判断（如评价为高、中、低）。

将这些定性的评价连接起来，就好像一个轮廓图，这种方法因此得名。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 2. 检查清单法

检查清单法与轮廓图法类似，也需要首先确定一组评价研发项目的关键因素。

与轮廓图法不同的是，这种方法对每一方案的各个评判标准给出是否满意的定性判断，（其中满意为1，不满意为0）。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 3. 评分法

评分法又称多属性分析法，是对多个定性指标进行比较、判断、评价和排序的方法。

这种方法主要包括以下三个步骤：

- ①确定影响项目成败的关键因素或评价标准；
- ②根据评价标准的相对重要性，确定每个关键因素或标准的权重，权重总和为1；
- ③综合专家意见对项目的各个因素进行评分，并计算项目所有因素的加权评分结果。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

**评分法的优点是：**①确定项目的评价标准或因素比较灵活，可以根据项目的实际情况来确定；②权重的确定也比较容易和灵活；③评价结果为一个综合指标，因此便于对项目进行排序比较；④既可以考虑财务指标，又可以考虑非财务指标；⑤简单、易于操作。

**评分法的缺点是：**①结果算出的综合指标的实际意义不明确；②不能提供和比较不同结果出现的可能性；③不同的因素或评判标准之间可能具有较强的相关性，互相不独立，因而导致对同一方面因素的重复考虑；④权重确定或评分过程中的主观性较大。





## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 4. 动态排序列表法

动态排序列表法可以对不同的新产品开发项目进行比较和排序。

这种方法克服了单独使用一种指标对项目优先权排序的缺点，同时对多个定量或定性的指标进行排序，但是又不像评分法那样复杂和耗时。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 项目组合评估

#### 1. 矩阵法

该方法综合考虑这些因素，用矩阵的形式表达，具体步骤有四步：

- (1) 评估企业技术实力
- (2) 分析技术组合
- (3) 比较技术战略和商业战略
- (4) 确定技术项目优先次序

矩阵法从两个维度进行分析，一个维度代表某一具体技术对行业发展的重要性；另一个维度表示企业在此技术上的投资和相对竞争地位。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 2. 项目地图法

风险-收益气泡图四个象限的特点

象限	技术	收益	风险	对企业而言
珍珠（1象限）	高	高	小	明星项目，越多越好
面包和黄油（2象限）	高	低	小	较小、技术比较简单的项目
白象（3象限）	低	低	大	不值得投资和开发
牡蛎（4象限）	低	高	大	如想获得稳定收益，需要一定技术突破



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 技术价值的评估方法

#### 1. 成本模型

(1) 基本出发点：成本是价格的基本决定因素

(2) 公式： $P = (C+V) \beta / (1-\gamma)$

$$\text{技术价格} = \frac{(\text{物质消耗} + \text{人力消耗}) \text{技术复杂系数}}{1 - \text{失败概率}}$$



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 2. 市场模拟模型

**公式：**  $P=P_0 \times a \times b \times c$

技术商品的价格=类似技术实际交易价格×技术经济性能修正系数×时间修正系数×技术寿命修正系数。

**原理：** 参考以前交易过的技术价格，考虑现在技术由于时间（价格水平）、性能、寿命各方面的不同，因此用相关系数去调整得到现在技术的价格。



## 第二节 技术创新战略与技术创新决策评估方法

### 3. 效益模型

(1) 基本思路：按技术所产生的经济效益来估算技术的价值。

(2) 公式：

$$P = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}$$

P为技术商品的价格， $B_t$ 为第t年被评估技术所产生的经济效益；i为折现率，n为被评估技术的寿命。



## 第三节 技术创新组织与研发管理

### 【考点1】企业技术创新的内部组织模式

模式类型	概念
内企业	内企业是由内企业家创建的企业，内企业家是指企业允许自己的员工在一定限度的时间内离开本岗位工作，从事自己感兴趣的创新活动，并且可以利用企业的现有条件。与企业家的区别在于内企业家的活动局限在企业内部，行动受到企业的规定、政策和制度以及其他因素的限制
技术创新小组	是指为完成某一创新项目临时从各部门抽调若干专业人员而成立的一种创新组织
新事业发展部	是大企业为了开创全新事业而单独设立的，独立于现有企业运行体系之外的分权组织，是一种固定性的组织，多数由若干部门抽调专人组成
企业技术中心	又称技术研发中心或企业科技中心，特别是大中型企业实施高度集中管理的科技开发组织。其在本企业（行业）的科技开发活动中，起着主导和牵头的的作用，具有权威性，处于核心和中心地位。技术中心不仅仅从事研究开发，还是企业的试验检测中心、情报中心、数据中心和教育培训中心



## 第三节 技术创新组织与研发管理

### 【考点2】企业技术创新的外部组织模式

#### 产学研合作模式

类型	概念
校内产学研合作模式	高校自主经营、自负盈亏，经营实体与教学实习基地合二为一
双向联合体合作模式	高校与校外企业的结合
多项联合体合作模式	技术成果方（高校）、出资方（金融机构或个体资本投资者）与生产经营企业的联合
中介协调型合作模式	以中介机构为纽带的合作模式





## 第三节 技术创新组织与研发管理

### 企业—政府模式

政府在企业技术创新活动中，可以直接或间接参与，协助企业成为技术创新主体或自己成为附属主体。

### 企业和政府联盟主要有三种模式：

①政府承担大部分技术创新所需的资金，企业组织人才，技术创新成果归政府所有；②政府投资，企业组织人才进行技术开发，开发出来的先进技术转卖给企业；③政府帮助企业技术创新、融资等。



## 第三节 技术创新组织与研发管理

### 企业联盟

#### 概念：

也称动态联盟或虚拟企业，是企业—企业模式的主要形式，是指两个或两个以上对等经济实体，为了共同的战略目标，通过各种协议而结成的利益共享、风险共担、要素双向或多向流动的松散型网络组织体。



## 第三节 技术创新组织与研发管理

特点：

- ①目标产品性（基本特征）
- ②优势性
- ③动态性（又称临时性）
- ④连接的虚拟性⑤组织的柔性⑥结构的扁平性



## 第三节 技术创新组织与研发管理

### 3. 运行模式

类型	联盟核心	联盟伙伴	协调机制	适用情形
星形模式	盟主企业	相对固定的伙伴 (如供应商)	由盟主负责协调和冲突仲裁	垂直供应链型企业
平行模式	无盟主、无核心	伙伴地位平等、独立	自发性协调	某一市场机会的产品联合开发及长远战略合作
联邦模式	核心团队 (由具备核心能力的企业联合组成)	外围层伙伴与核心层伙伴的关系一般是技术外包或标准件供应关系	联盟协调委员会	高新技术产品的快速开发



## 第三节 技术创新组织与研发管理

### 【考点3】企业研发管理

#### 研发的主要类型

类型	概念
基础研究	也称为 <b>纯理论研究</b> ，是指认识自然现象、揭示自然规律，获取新知识、新原理、新方法的研究活动。 <b>这种研究没有特定的商业活动。</b>
应用研究	是指为了获得某一具体领域的新知识而进行的创造性研究活动。这种研究 <b>具有与产品和工艺相关的特定商业目的。</b>
开发研究	也称 <b>试验开发与发展</b> ，是指基础研究和应用研究的成果， <b>开发新产品、新材料、新装置、新方法或者为了对现有材料和中间生产做重大改进而进行的系统的创造性工作。</b>



## 第三节 技术创新组织与研发管理

### 研发的模式

#### 2. 内容对比

项目	自主研发	合作研发	委托研发
优点	可形成自己独特的技术或产品，在市场上拥有竞争力，对未来技术发展有很大的支持作用。如商业化成功，可获得较大得经济利益	有助于迅速提高企业得技术能力，可分散风险，并在短期内取得经济效果	不需要企业投入太多得精力
缺点	资金负担大，必须投入大量得技术人员	存在冲突、技术不相容、诚信等风险	对提高本企业得技术能力作用不大
商业化速度	相对来说，商品化得速度慢，影响商业化开发进度	商品化开发速度较快	依靠有研发优势的机构开发技术，故商品化的速度较快
所需资金	需要投入研究经费、人员费、材料费、实验设备等	与合作单位共同出资	支付给对方研究费用



## 第四节 企业管理创新

### 【考点1】管理创新

创造一种新的更有效的资源整合范式，这种范式可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全程式管理，也可以是新的具体资源整合及目标制定等方面的细节管理，这一概念至少包括五种情况：



## 第四节 企业管理创新

1. 提出一种新的经营思路并加以有效实施，如果经营思路可行就是一种管理创新。
2. 设计一个新的组织机构并使之有效运作。
3. 提出一个新的管理方式、方法，它能提高生产效率，协调人际关系或能更好地激励员工。
4. 设计一种新的管理模式。
5. 进行一项制度创新。





## 第四节 企业管理创新

### 管理创新的特点

1. **基础性**：是整个创新体系的重要组成部分，是企业其他创新的基础
2. **风险性**：是企业各类创新的共同特征
3. **全员性**：创新的主体不仅仅是管理人员，普通员工也是管理创新的重要参与者
4. **动态性**：是一个不断变化的过程，具有动态性特征
5. **系统性**：企业是一个复杂的系统，牵一发而动全身





## 第四节 企业管理创新

【考点2】管理创新的动因及主要阶段

管理创新的动因

1. 内部动因

自我价值实现

责任感

经济性动机



## 第四节 企业管理创新

### 2. 外部动因

社会文化环境的变迁

经济的发展变化

自然条件的约束

科学技术的发展



## 第八章

# 人力资源规划与薪酬管理



## 第一节 人力资源规划

### 【考点1】人力资源规划

#### 人力资源规划的内容

1、按照规划的时间长短，分为：短期规划、中期规划、长期规划。

(1) 短期规划——1年或1年内的规划

如：今年制定明年的人员补充计划

(2) 中期规划——1-5年的规划

(3) 长期规划——5年或5年以上的规划



## 第一节 人力资源规划

2、按照规划的性质，分为：总体规划、具体计划

计划类别	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。



## 第一节 人力资源规划

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、 <b>提高绩效</b> 、改善工作作风和企业文化。
薪酬激励计划	增加人力资源供给、提高士气、 <b>改善绩效</b> 。
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。



## 第一节 人力资源规划

### 【考点2】人力资源规划的制定程序

收集信息，分析企业经营战略对人力资源的要求

人力资源信息分为企业内部信息和外部信息：

1、企业内部信息（来自企业内部，企业可控）

（1）企业发展战略。

（2）经营计划。

（3）人力资源现状，包括：员工数量和构成、员工使用情况、教育培训情况、离职率和流动性等。





## 第一节 人力资源规划

### 2、企业外部信息的内容（来自企业外部，企业不可控）

- (1) 宏观经济形势和行业经济形势
- (2) 技术发展趋势
- (3) 产品市场竞争状况
- (4) 劳动力市场供求状况
- (5) 人口和社会发展趋势
- (6) 政府政策等



## 第一节 人力资源规划

### 【考点3】人力资源需求与供给预测

#### 一、人力资源需求预测

人力资源需求预测：是指以企业的战略目标和工作任务为出发点，综合考虑各种因素的影响，而对企业未来某个时期人力资源需求的数量、质量和结构等进行的预测活动。



## 第一节 人力资源规划

### 1、人力资源需求预测的影响因素

(1) 企业未来某个时期的生产经营任务及其对人力资源的要求。

(2) 预期的人员流动率及由此引起的职位空缺规模

(3) 企业生产技术的提高和组织管理方式的变革对人力资源需求的影响。

(4) 企业提高产品或服务或进入新市场的决策对人力资源需求的影响。

(5) 企业的财务资源对人力资源需求的约束。



## 第一节 人力资源规划

### 2、人力资源需求预测的方法

人力资源需求预测的方法包括：管理人员判断法、德尔菲法、转换比率分析法、一元回归分析法。

(1) **管理人员判断法**——是由企业的各级管理人员，根据自己工作中的经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑，自下而上地确定未来所需人员的方法。

◆适用的预测类型：**适用于短期预测。**



## 第一节 人力资源规划

(2) **德尔菲法**——是由**有经验的**专家依赖自己的知识、经验和分析判断能力，对企业的人力资源需求进行直觉判断与预测。（同第一章）

◆有**经验专家**包括：基层的管理人员或有经验的员工、中高层管理者。（既可以企业内部，也可以是企业外部的）



## 第一节 人力资源规划

(3) 转换比率分析法——根据历史数据，把企业未来的业务活动转化为人力资源需求的预测方法。

◆关键点：找出企业业务增量与人力资源增量和企业主体人员与辅助人员的比例关系。



## 第一节 人力资源规划

(4) 一元回归分析法——根据数学中的回归原理对企业的人力资源需求进行预测。

关键点：在于找出与人力资源需求高度相关的变量

公式： $y=a+bx$

\*注意：考试一般会直接给出回归系数a、b和自变量x（一般用销售额表示）的值，只需直接带入公式计算即可



# 第一节 人力资源规划

## 二、人力资源供给预测

人力资源供给预测包括：内部供给预测和外部供给预测

1、最常用的内部供给预测方法有三种：人员核查法、管理人员接续计划法、马尔可夫模型法。

(1) **人员核查法**——通过对现有企业内部人力资源数量、质量、结构和在各职位上的分布状况进行核查，确切掌握人力资源拥有量及其利用潜力，在此基础上，评价当前不同种类员工的供应状况，确定晋升和岗位轮换的人选，确定员工特定的培训或发展项目的需求，帮助员工确定职业开发计划与职业设计。





## 第一节 人力资源规划

①企业规模较小时，进行人员核查相对容易；而如果企业的规模较大，组织结构较复杂时，人员核查就应建立人力资源信息系统。

②适用范围：人员核查法是一种静态的方法，多用于中小企业短期的人力资源拥有量预测。在中、长期或者大型企业的人力资源供给预测中此法受到限制。



## 第一节 人力资源规划

(2) 管理人员接续计划法——主要是对某一职务可能的人员流入量和流出量进行估计。

①人员流入量：可提升的人员和新招聘的人员。

②人员流出量：提升、退休、辞职、解聘、降职的人员等。



## 第一节 人力资源规划

公式：某职位内部人力资源供给量=现职人员数量+提升为本职位人员数量+招聘人员数量-提升/降职为其他职位人员数量-退休人员数量-辞职人员数量

适用：对管理人员和工程技术人员的供给预测。



## 第一节 人力资源规划

(3) 马尔可夫模型法——用来预测具有时间间隔（如一年）的时间点上，各类人员分布状况的方法。

①**基本思路**：找出企业过去在某两个职务或岗位之间的人员变动的规律，以此推测未来企业中这些职务或岗位的人员状况。

②马尔可夫模型法是一种应用广泛的定量预测方法，可用计算机进行大规模处理，因而具有相当的发展前景。



# 第一节 人力资源规划

## 2、人力资源外部供给预测

影响企业外部人力资源供给的因素

- (1) 本地区的人口总量与人力资源供给率
- (2) 本地区人力资源的构成
- (3) 宏观经济形势和失业率预期
- (4) 本地区劳动力市场供求状况
- (5) 本行业劳动力市场供求状况
- (6) 职业市场状况

注意：区别人力资源需求预测的影响因素



## 第二节 绩效考核

### 【考点1】绩效的特点

(1) **多因性**——是指员工个人绩效的优劣及形成是多种因素综合作用的结果，而不是由某个单一的因素能够决定的。

(2) **多维性**——是指员工个人的绩效往往是从多方面体现的。

(3) **变动性**——是指员工个人的绩效不是固定不变的，随着时间的推移和主客观条件的变化，绩效也会发生变化，因此，要用变化发展的观点看待员工的绩效。



## 第二节 绩效考核

### 【考点2】绩效考核的功能

#### (1) 管理功能

如：根据绩效考核结果对员工进行**奖惩、晋级、培训**

#### (2) 激励功能

如：对绩效好的员工进行奖励。

#### (3) 学习和导向功能

#### (4) 沟通功能

#### (5) 监控功能

#### (6) 增进绩效的功能



## 第二节 绩效考核

【考点3】绩效考核的内容和标准

### 一、绩效考核的内容

具体包括：绩效考核项目、绩效考核指标。

(1) 绩效考核项目：是指绩效考核的维度，即要从哪些方面对企业员工进行考核，指明了绩效考核内容的范围，包括：工作业绩、工作能力、工作态度。

(2) 绩效考核指标：是指绩效考核项目的具体内容，是对绩效考核项目的细化和分解。

分为：分析判断能力、沟通协调能力、组织指挥能力、开拓创新能力、公共关系能力、决策行动能力等。





## 第二节 绩效考核

### 二、绩效考核标准

确定绩效考核标准，应注意的问题：

- 1、绩效考核标准必须明确、具体、清楚，不能模棱两可，应尽量使用量化标准。
- 2、绩效考核标准必须适度。
- 3、绩效考核标准必须具有可变性。



## 第二节 绩效考核

### 【考点4】绩效考核的步骤与方法

#### 一、绩效考核的步骤

##### 1、绩效考核的准备阶段

主要任务：

##### (1) 制订绩效考核计划

包括：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

包括：选择考核者、明确考核标准、确定考核方法等。



## 第二节 绩效考核

### 2、绩效考核的实施阶段

主要任务：

(1) **绩效沟通**——贯穿于绩效考核的整个周期内和整个过程中。

(2) **绩效考核评价**——指在一定的考核周期结束时，选择相应的考核主体和考核方法，收集和整理相关信息，对组织成员完成绩效目标的情况作出整体考核和综合评价的过程。



## 第二节 绩效考核

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。



## 第二节 绩效考核

### 3、绩效考核结果的反馈

主要任务：是上级领导就绩效考核的结果与考核对象沟通，具体指出员工在绩效方面存在的问题，指导员工制定出绩效改进的计划，还要对该计划的执行效果进行跟踪并给予指导。



## 第二节 绩效考核

### 4、绩效考核结果的运用

主要任务：是将考核结果的大量信息、资料进行分析整理，把这些结果合理地运用到人力资源开发与管理工作各个环节上去，使之成为人力资源开发与管理工作各个环节工作的重要依据，而这也正是绩效考核工作的归宿。



## 第二节 绩效考核

### 二、绩效考核的方法

1、民主评议法——是指在听取考核对象**个人的述职报告**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，对其工作绩效作出评价，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。

- (1) 适用：常用于对企业中层和基层管理人员的绩效考核。
- (2) 优点：**民主性强、操作程序比较简单、容易控制。**
- (3) 缺点：难免会有人为因素导致的评价偏差。



## 第二节 绩效考核

2、书面鉴定法——是指考核者以**书面文字**的形式对考核对象作出评价的方法。

(1) 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。

(2) 优点：**明确灵活、反馈简洁。**

(3) 缺点：只涉及总体，缺乏精确的维度和衡量标准，只有定性分析没有量化的数据，所以很难进行相互比较，也无法作为人事决策的可靠依据。





## 第二节 绩效考核

3、关键事件法——就是通过观察，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。

(1) 优点：考核结果以事实为依据，说服力强，也能够使被考核者明了自己目前存在的不足和今后努力的方向。

(2) 缺点：缺少唯一的考核标准，因此考核结果难以进行横向比较，不适于为员工的奖励分配提供依据。



## 第二节 绩效考核

4、比较法——是将一名员工的工作绩效与其他员工进行比较，排出所有被考核者的绩效优劣顺序，进而确定其绩效水平的考核方法。

适用：被考核者人数较少的情况。

比较法常用的三种方法：直接排序法、交替排序法、一一对比法。



## 第二节 绩效考核

5、量表法——是指把绩效考核的指标和标准制作成量表，根据量表对考核对象的工作绩效进行考核的方法。

量表法常用的两种方法：评级量表法、行为锚定评价法。



## 第三节 薪酬管理

### 【考点1】薪酬的概念、构成与功能

#### 一、薪酬的构成（注意各种薪酬形式的概念及教材举例）

（1）**基本薪酬**：企业根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给员工的比较稳定的薪酬。

（2）**激励薪酬**：企业根据员工、团队或者企业自身的绩效而支付给员工的具有变动性质的薪酬。

（3）**间接薪酬**：企业给员工提供的各种福利。具有普遍性，人人都有份。



## 第三节 薪酬管理

### 二、薪酬的功能

#### 1、薪酬对员工的功能

(1) **保障功能**——除了满足员工及其家庭吃、穿、住、用各方面的基本生存需要，还满足员工及其家庭娱乐、教育、培训等方面的发展需要。

(2) **激励功能**

(3) **调节功能**——作为一种重要的经济杠杆，可以调节劳动力在社会各地区、各部门和各企业之间的流动。



## 第三节 薪酬管理

### 2、薪酬对企业的功能

(1) 增值功能——薪酬是企业购买劳动力的成本，它能够给企业带来大于成本的预期收益。

(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。



## 第三节 薪酬管理

### 3、薪酬对社会的功能

薪酬水平的高低会直接影响到国民经济的正常运行，也会影响到人民的生活质量，还会影响到社会的稳定等。另外，薪酬也调节人们择业和就业的流向。





## 第三节 薪酬管理

### 【考点2】薪酬管理的影响因素

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





## 第三节 薪酬管理

### 【考点3】基本薪酬设计

#### 一、基本薪酬设计的前提

##### 1、薪酬调查的实施

(1) **薪酬调查的实施**——收集同地区或同行业其他企业的薪酬信息，从而确定市场薪酬水平的过程。



## 第三节 薪酬管理

步骤：（注意第一步）

①选择需要调查的职位：应选择同地区或同行业大多数企业都普遍存在通用职位作为典型职位。

②确定调查的范围。

③确定调查的项目。

④进行实际调查。

⑤调查结果的分析。



## 第三节 薪酬管理

### (2) 薪酬等级的建立

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)

确定薪酬浮动率考虑的因素：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、各等级薪酬的重叠比率等。



## 第三节 薪酬管理

### 二、以职位为导向的基本薪酬设计

包括：职位等级法、职位分类法、计点法、因素比较法。

(1) **职位等级法**——将员工的职位划分为若干级别

(即职级)，按其所处的职级确定其基本薪酬的水平和数额。

如：将职位分为高级管理层（一级）、中级管理层（二级）、低级管理层（三级）、普通员工（四级）。



## 第三节 薪酬管理

(2) **职位分类法**——这种方法是将企业中的所有职位划分为若干类型，然后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。

如：将职位分为管理类、技术类、操作类、财务类、营销类、行政类等。



## 第三节 薪酬管理

(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的“**付酬因素**”，即与履行职责有关的，企业认为应当并愿意为之支付报酬的因素；然后把各“付酬因素”划分为若干等级；接着对每一“付酬因素”指派分数以及其在该因素各等级间的分配数值；最后利用一张转换表将处于不同职级上所得的付酬因素数值转换成具体的薪酬金额。

适用：**国外企业**普遍使用的一种薪酬制度设计方法。



### 第三节 薪酬管理

(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**”。但是与计点法的不同之处是它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。



## 第三节 薪酬管理

### 【考点4】激励薪酬与福利设计

#### 一、激励薪酬的设计

##### 1、个人激励薪酬

(1) 计件制

(2) 工时制

(3) 绩效工资





## 第三节 薪酬管理

### 2、群体激励薪酬

以团队或企业的绩效为依据来向员工支付薪酬，好处在于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。但是容易产生搭便车行为。



## 第三节 薪酬管理

### (1) 利润分享计划

用盈利状况的变化来对整个企业的业绩进行衡量，把超过目标利润的部分在企业全体员工之间进行分配。

### (2) 收益分享计划

企业提供的一种与员工分享因生产率提高、成本节约和质量提高而带来的收益的绩效奖励模式。

### (3) 员工持股制度

企业向内部员工提供公司股票所有权的制度，是利润分享的重要形式。



## 第三节 薪酬管理

### 二、福利的内容与管理

与直接薪酬相比，福利有两个重要的特点：

一是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；

二是直接薪酬具备一定的可变性，与员工个人直接相连，而福利则具有**准固定成本**的性质。



## 第三节 薪酬管理

### 1、福利的内容

#### (1) 国家法定的福利

法定的社会保险（五险）、住房公积金、公休假日、法定节假日、带薪休假。

#### (2) 企业自主的福利

儿童看护，老人护理。



## 第三节 薪酬管理

### 2、福利的管理

- (1) 调查阶段，能够真正满足员工的需求。
- (2) 规划阶段。
- (3) 实施阶段。
- (4) 反馈阶段。