



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】人力资源规划概述

(一) 人力资源规划的含义 (略)

(二) 人力资源规划的类别和内容

1. 人力资源规划分类 (重点)

(1) 按照规划时间的长短划分, 企业的人力资源规划可以分为短期规划 (1年或1年以内)、中期规划 (1~5年)、长期规划 (5年或5年以上)。



第一节 人力资源规划

(2) 按照规划的性质划分，企业的人力资源规划可以分为总体规划和具体计划。

①总体规划是指根据企业发展战略、目标和任务，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。

②具体计划是指为实现企业人力资源的总体规划，而对企业人力资源各方面具体工作制订工作方案与措施，具体包括：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。



第一节 人力资源规划

2. 企业人力资源规划内容一览表

规范类别	目标	政策	预算
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、促进员工个人发展等	扩大、收缩、稳定，加大培训力度，加强员工职业生涯规划工作等	总预算
具体计划	人员补充计划	明确补充人员的数量、类型、层次，优化人员结构等	招聘费用 选拔费用
	人员使用计划	优化部门编制、员工结构优化、改善绩效、合理配置人员、加强岗位轮换等	按职位、绩效等 预算的人员报酬



第一节 人力资源规划

规范类别	目标	政策	预算	
具体计划	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	竞争上岗、择优录用、优化比例、提升选拔标准	职务变动引起的人员报酬变动
	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等	培训时间和方式的选择、培训效果的跟踪调查	培训投入、脱产培训损失
	薪酬激励计划	增加人力资源供给、提高士气、改善绩效	薪酬政策、激励政策、激励方式	增加薪酬的数额
	劳动关系计划	降低非期望离职率、改善劳动关系、减少投诉和争议等	依法管理、参与管理，加强沟通	相关工作费用和法律诉讼费
	退休解聘计划	降低人工成本，维护企业制度、改善人力资源结构等	退休政策，解聘程序	安置费、保险费



第一节 人力资源规划

【考点】人力资源规划的制定程序（了解）

（一）收集信息，分析企业经营战略对人力资源的要求

收集信息主要指收集人力资源信息，人力资源信息可以分为企业内部信息和企业外部环境信息。

（1）企业**内部**信息：企业发展战略、经营计划及人力资源现状（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）。

（2）企业**外部**环境信息：宏观经济形势和行业经济形势、技术发展趋势、产品市场竞争状况、劳动力市场供求状况、人口和社会发展趋势以及政府管制情况等。



第一节 人力资源规划

(二) 进行人力资源需求与供给（内部供给与外部供给）

预测

(三) 制定人力资源总体规划和各项具体计划

制定人力资源总体规划主要体现在人力资源数量规划、人力资源质量规划和人力资源结构规划三个方面，这三个方面的内容为企业人力资源管理提供了指导方针和政策。

(四) 人力资源规划实施与效果评价



第一节 人力资源规划

【考点】人力资源需求与供给预测（重点）

（一）人力资源需求预测

人力资源需求预测是指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，从而对企业未来某个时期人力资源需求的数量、质量和结构等进行估计的活动。



第一节 人力资源规划

1. 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需求；②预期的人员流动率及由此引起的职位空缺规模；③企业生产技术水平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. 人力资源需求预测方法

企业可以采用人力资源需求预测方法有以下四种。

(1) 管理人员判断法。由企业的各级管理人员，根据自己工作经验和对企业未来业务量增减情况的直觉考虑，自下而上的确定未来所需人员的方法。这是一种简便易行的人力资源需求预测方法，主要适用于短期预测。

(2) 德尔菲法。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的方法。



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量转化为人力资源需求的预测方法。具体做法：①根据过去的业务活动量水平，计算出每一业务活动量所需人员的相应增量；②再根据计算出的比例关系，把未来的业务活动增量折算成总的人员需求增量；③最后把总的人员需求量按比例折算成各类人员的需求量。



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。企业人力资源的需求水平通常总是和
某个或某些因素具有高度确定的相关关系，这样就可以用数理
统计的方法定量的把这种关系表示出来，从而得到一个回归方
程，并用此方程预测人力资源需求量。一元线性回归方程为：

$$y = a + bx$$

式中：x 是自变量，y 是因变量，即要预测的变量，a，b
为回归系数。



第一节 人力资源规划

（二）人力资源供给预测（重点）

1. 人力资源内部供给预测

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和马尔可夫模型法。

（1）人员核查法。通过对现有企业内部人力资源数量、质量、结构及其在各职位上的分布状况进行核查。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。

这种方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。用该职务的现职人员数加上可能的人员流入量，再减去可能的流出量，就可以得出该职务的内容人力资源供给量。主要适用于对管理人员和工程技术人员的供给预测。其计算公式为：

某职位的人员供给量=该职位现有人员数量+流入量-流出量



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的时间点上，各类人员分布状况的方法。该方法的思路是，找出企业过去在某两个职位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。

【方法】将计划期初每一种职务的人员数量与每一种职务的人员变动概率相乘，然后纵向相加，即得到企业内部未来人力资源的净供给量。

马尔可夫模型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，因而具有相当好的应用前景。



第一节 人力资源规划

【例】以下表格为某企业人力资源供给情况的马尔可夫模型

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	0.20
业务员			0.15	0.65	0.20



第一节 人力资源规划

2. 人力资源外部供给预测

企业进行人力资源外部供给预测时，必须考虑影响企业外部人力资源供给的因素。这些因素主要有：①本地区的人口总量与人力资源供给率。②本地区人力资源的总体构成。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。



第二节 绩效考核

【考点】绩效的含义与特点（略）

【考点】绩效考核的含义与功能（略）

【考点】绩效考核的内容和标准（略）

【考点】绩效考核的步骤与方法（重点）



第二节 绩效考核

（一）绩效考核的步骤

阶段	主要任务
绩效考核的 准备	<p>(1) 制定绩效考核计划。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。</p> <p>(2) 绩效考核技术准备。包括选择考核者，明确考核标准，确定考核方法等。</p>
绩效考核的 实施	<p>(1) 绩效沟通。指围绕员工工作绩效问题而进行的上下级的交流、讨论和协商，它贯穿绩效考核的整个周期和整个过程。(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，对员工完成绩效目标的情况做出整体考核和综合评价的过程。</p> <p>绩效考核的评价主体一般包括被考核者的上级、同事、下级、本人和客户五类。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，偏见效应等。</p>



第二节 绩效考核

绩效考核结果的反馈	这一阶段的主要任务是上级领导就绩效考核的结果与被考核者沟通，具体指出被考核者在绩效方面存在的问题，指导员工制订出绩效改进的计划，还要对该计划的执行效果进行跟踪并给予指导。
绩效考核结果的运用	这一阶段的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的各个环节，使之成为人力资源开发与管理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

名称	含义	适用情况
1. 民主评议法	是指在听取被考核者个人述职报告的基础上，由被考核者的上级主管、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被考核者的绩效考核结果。	该方法常用于企业中中层和基层管理人员的绩效考核。
2. 书面鉴定法	考核者以书面文字的形式对被考核者做出评价的方法。	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在工作中发生的对被考核者工作绩效有直接影响的重大和关键性的事件和行为。	—



第二节 绩效考核

4. 比较法	是指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。常用的形式有三种：（1）直接排序法。 （2）交替顺序法。 （3）一一对比法。	适用于被考核者人数较少的情况。
5. 量表法	（1）评级量表法。指在量表中列出需要考核的绩效项目和绩效指标，然后将每个指标的评价尺度分为若干等级，还要确定出总考核结果的等级分数标准。 （2）行为锚定评价法。把评级量表法与关键事件法结合起来，取二者之所长的方法。这种方法为每一职位的各个考核维度都设计出一个评分量表，量表上的每个分数刻度都对应有一些典型行为的描述性文字说明（即行为锚定），供考核者打分时参考。	



第二节 绩效考核

【注】一一对比法。将每个被考核者与其他被考核者一一结对进行比较，并分出每次比较的高下。在所有一一对比完成后，统计每一名被考核者评价为高者的次数，就可以排出一个总次序。见下表。

比较对象	张某	王某	李某	赵某	刘某
张某	0	+	+	-	-
王某	-	0	-	-	-
李某	-	+	0	+	-
赵某	+	+	-	0	+
刘某	+	+	+	-	0
获高次数	2	4	2	1	1



第二节 绩效考核

“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，“-”表示被考核者比比较对象绩效水平低。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越高。



第三节 薪酬管理

【考点】薪酬的概念、构成与功能

（一）薪酬的概念与构成

薪酬是指员工从事企业所需要的劳动而得到的各种直接的和间接的经济收入。在企业中，员工的薪酬一般是由三个部分构成的，一是基本薪酬，二是激励薪酬，三是间接薪酬。



第三节 薪酬管理

(1) **基本薪酬**。指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**。指企业根据员工、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**。指企业给员工提供的**各种福利**。间接薪酬的支付与员工个人的工作和绩效并没有直接的关系，往往都具有普遍性。



第三节 薪酬管理

（二）薪酬的功能（了解）

1. 薪酬对员工的功能
2. 薪酬对企业功能
3. 薪酬对社会功能



第三节 薪酬管理

【考点】薪酬管理的含义及其影响因素（略）

【考点】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（重点）

（1）**公平原则**。公平原则是指企业向员工提供的**薪酬**应该与**员工对企业的贡献保持平衡**。包括外部公平、内部公平和员工个人公平。

①**外部公平**。指**同一行业或同一地区或同等规模企业中类似职务的薪酬水平应当基本相同**，因为他们对员工的知识、技能和经验的要求基本相似。



第三节 薪酬管理

②内部公平。指同一企业中不同职务之间的薪酬水平应该相互协调，也就是说各种职务的薪酬都要与其贡献一致，内部公平强调的是职务本身对报酬的决定作用。

③员工个人公平。指同一企业中从事相同工作的员工的报酬要与其绩效相匹配，员工个人公平强调的是个人特征（如能力、态度、经验等）对报酬的影响。



第三节 薪酬管理

(2) **竞争原则**。竞争原则是指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标准，以使自己的企业具有吸引力和竞争力。

(3) **激励原则**。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，利用薪酬的激励功能提高员工的工作积极性。



第三节 薪酬管理

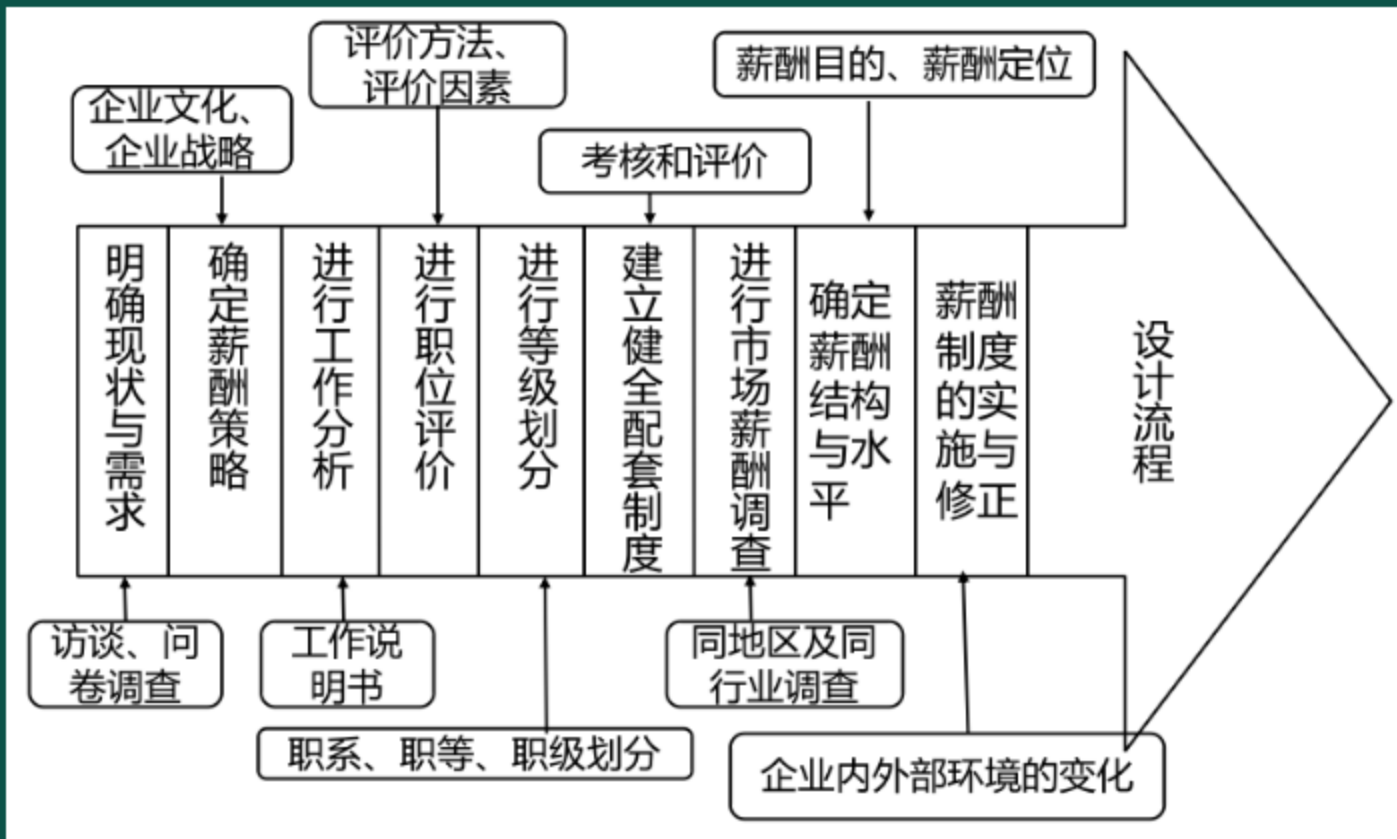
(4) **量力而行原则**。量力而行原则是指企业在设计薪酬制度时必须考虑自身的经济实力，避免薪酬过高或过低的情况出现，进而避免使企业成本过高或缺乏吸引力和竞争力。

(5) **合法原则**。合法原则是指企业进行薪酬制度设计时，应遵循国家有关法律法规和政策的要求，做到合法合理付酬。



第三节 薪酬管理

(二) 企业薪酬制度设计的流程（了解）





第三节 薪酬管理

【考点】基本薪酬设计

（一）基本薪酬设计的前提

1. 薪酬调查的实施

实施薪酬调查大体上包括五个步骤：①选择需要调查的职位。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

(1) 薪酬区间。指某一薪酬等级内部允许薪酬变动的最大幅度，它反映了同一薪酬等级内部最低薪酬水平和最高薪酬水平之间的绝对差距。

(2) 薪酬区间中值。是由处于该等级中间位置职位的薪酬水平决定的。区间中值确定后，还需要确定区间的最高值和最低值。

最高值= 区间中值 \times (1+薪酬浮动率)

最低值=区间中值 \times (1- 薪酬浮动率)



第三节 薪酬管理

(3) 薪酬浮动率。指薪酬区间的最高值或最低值偏离区间中值的比率。一般来说，确定薪酬浮动率时要考虑以下四个主要因素：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。



第三节 薪酬管理

(二) 以职位为导向的基本薪酬制度的设计（重点）

(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 and 数额。例如分为：高级管理层，中级管理层，低级管理层，普通员工。企业对每个职位级别分别制定不同的薪酬标准。这种方法仅适用于规模较小、职位类型较少而且员工对本企业各职位都较为了解的小型企业。



第三节 薪酬管理

(2) 职位分类法。将企业中的所有职位划分为若干类型，如管理类、技术类、操作类（或生产类）、财务类、营销类等。它适用于专业化程度高、分工较细、技术单一、工作目标比较固定的产业和工种。



第三节 薪酬管理

(3) **计点法**。将各种职位划分为若干种职位类型，找出各类职位中所包含的共同“**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。典型的付酬因素有：学历、年资、体力与智力、承担责任、工作条件等。然后把各“付酬因素”划分为若干等级，并对每一因素及其等级予以界定和说明，以便于实际操作。接着对每一付酬因素**指派分数**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的职位所得的付酬因素数值转换成具体的薪酬金额。



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**。但与计点法不同的是，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。这种方法包括六个环节：第一，选择付酬因素；第二，确定关键职位；第三，依次按所选各付酬因素，将各关键职务从相对价值最高到最低排出顺序；第四，为各关键职位按各付酬因素分配薪金值；第五，比较按薪酬及按因素价值排出的两种顺序；第六，根据对照因素比较表对非关键待评职位进行职位评价。

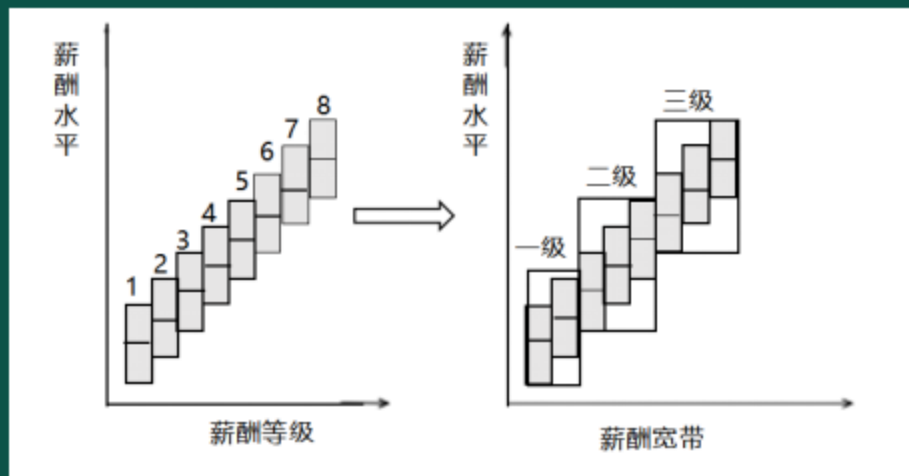


第三节 薪酬管理

(三) 以技能为导向的基本薪酬设计 (略)

(四) 宽带型薪酬结构的概念、特点与作用 (熟悉)

(1) 概念。宽带型薪酬结构是指对多个薪酬等级以及薪酬变动范围进行重新组合,使之变成只有相当少数的薪酬等级以及相应比较宽的薪酬变动范围。如下图所示。





第三节 薪酬管理

(2) 特点。

第一，最大的特点是扩大了员工通过技术和能力的提升而增加薪酬的可能性，使员工薪酬的增长更多地依赖于本人技能和能力的提高以及对企业贡献的增加，而不是地位的提高，从而也进一步减少了员工进行横向调动时所遇到的阻力。

第二，企业能密切配合市场供求变化，使员工的薪酬水平以市场薪酬调查的数据和企业的薪酬定位为基础而确定，这就使企业更能把握其薪酬水平在市场上的竞争力，并相应地做好薪酬成本控制工作。



第三节 薪酬管理

2. 宽带型薪酬结构的作用

①支撑扁平型组织结构的运行。②引导员工重视个人能力的提高。③促进职位轮换与调整。④有利于管理人员及人力资源专业人员的角色转变。⑤促进薪酬管理水平的提高。



第三节 薪酬管理

【考点】激励薪酬设计（重点）

1. 个人激励薪酬

个人激励薪酬指主要以员工个人的绩效表现为基础而支付给员工的薪酬。

（1）**计件制**。计件制是根据员工的**产出水平和工资率**来向员工支付相应的薪酬。

（2）**工时制**。工时制是根据员工**完成工作的时间**来向员工支付相应的薪酬。



第三节 薪酬管理

(3) **绩效工资**。绩效工资是指根据员工的绩效考核结果来向员工支付相应的薪酬。绩效工资有四种形式：

1) **绩效调薪**。指根据员工的绩效考核结果对其基本薪酬进行调整，进行绩效调薪时，有两个问题需要注意：一是绩效调薪不仅包括加薪，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**。也称为一次性奖金，是指根据员工的绩效考核结果给予员工的一次性奖励。只是对于绩效不良者不会进行罚款。



第三节 薪酬管理

3) 月/季度浮动薪酬。根据员工的月或季度绩效评价结果，以月绩效奖金或季度奖金的形式对员工的业绩加以认可。一般采用基本工资乘以一个系数或者百分比的形式来确定，然后用一次性奖金的形式来兑现。

4) 特殊绩效认可计划。指在个人或部门远远超出工作要求，表现出特别的努力而且实现了优秀的绩效或做出了重大贡献的情况下，企业额外给予的一种奖励和认可。

【实例】公司内部通报上或者办公区域内的布告栏上被表扬；奖励一次度假的机会或者若干奖金。



第三节 薪酬管理

2. 群体激励薪酬

群体激励薪酬是指以团队或企业的绩效为依据来向员工支付薪酬，它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。

(1) 利润分享计划。指的是用盈利状况的变化衡量整个企业的业绩，把超过目标利润的部分在企业全体员工之间进行分配的制度。



第三节 薪酬管理

(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等所带来收益的绩效奖励模式。

(3) 员工持股计划。股票期权是员工持股计划的一种重要表现形式。员工持股计划是将年终分享利润以股票的形式发放给员工，员工在一定年限后可以转让这些股票获取差价或继续持有并参与分红。股票期权是指允许员工以某一基期的价格来购买未来某一年份的同等面额的本公司股票，员工所得报酬就是股票的基期价格与未来市场价格的差额。



第三节 薪酬管理

【考点】福利（重点）

福利是指企业支付给员工的间接薪酬，如下表所示。

福利特点	<ul style="list-style-type: none">①采用实物支付或延期支付的形式②具有准固定成本的性质
福利优势	<ul style="list-style-type: none">①形式灵活多样，可以满足员工不同的需要。②福利具有典型的保健性质，可以减少员工的不满意，有助于吸引和保留员工，增强企业的凝聚力。③福利还具有税收方面的优惠，可以使员工得到更多的实际收入。④由企业来集体购买某种福利产品，具有规模效应，可以为员工节省一定的支出。
福利问题	<ul style="list-style-type: none">①普遍性。与员工个人的绩效并没有太大的直接联系，因此在提高员工工作绩效方面的效果不如直接薪酬那么明显；②刚性。一旦企业为员工提供了某种福利，就很难将其取消，这样就会导致福利的不断膨胀，从而增加企业的负担。



第三节 薪酬管理

1. 福利的内容

(1) **国家法定的福利**。具有强制性，任何企业都必须执行。法定福利主要包括五项内容。

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、工伤保险和生育保险。

②**住房公积金**。企业要按照国家规定的缴存比例，在经过审核后的受托银行缴存住房公积金，以供员工在购买住房等时支取、使用住房公积金。



第三节 薪酬管理

③**公休假日**。指企业要在员工工作满一个工作周后让员工休息一定的时间。

④**法定休假日**。我国目前的法定节日包括元旦、春节、清明节、国际劳动节、端午节、中秋节、国庆节和法律法规规定的其他休假节日。

⑤**带薪休假**。《劳动法》第四十五条规定：“国家实行带薪年休假制度。劳动者连续工作一年以上的，享受带薪年休假。”



第三节 薪酬管理

(2) **企业自主的福利**。企业自主福利不具有任何的强制性，企业可以根据自身情况灵活决定。比如：①除了法定福利之外的由于某种原因而为员工提供的各种假期、带薪休假；②为员工及其家属提供的各种服务项目，如：儿童看护、老人护理等；③灵活多样的员工退休计划等。

2. 福利的管理

谢谢 观看
THANK YOU