

第九章

人力资源规划与薪酬管理

第一节

人力资源规划

【本节知识点】

【知识点】人力资源规划概述

【知识点】人力资源规划的制定程序

【知识点】人力资源需求与供给预测

【知识点】人力资源规划概述

（一）人力资源规划的含义（略）

（二）人力资源规划的内容

1. 晋升规划
2. 补充规划
3. 培养开发规划
4. 配备规划
5. 薪酬规划
6. 员工职业生涯规划

【知识点】人力资源规划的制定程序（8个步骤）（了解）

（一）核查企业现有人员（第一步）

（二）预测企业人员需求量

（三）预测企业人员供给量

（四）确定企业人员净需求量

（五）制定企业人员规划政策（晋升规划、补充规划等）

（六）确定执行计划

（七）执行反馈和控制（重要环节）

（八）评估企业人员规划政策（最后一步，为下一轮人力资源规划提供参考和依据）

【知识点】人力资源需求与供给预测（重点）

（一）人力资源需求预测

1. 人力资源需求预测影响因素	2. 人力资源需求预测方法（2 定性+2 定量）
①企业未来某个时期的生产经	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

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质量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	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 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 ④一元回归分析法
--	--

（二）人力资源供给预测

1. 人力资源内部供给预测

内部供给预测方法有：人员核查法和马尔可夫模型法。

（1）人员核查法。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。

（2）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。

【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	0.70	0.05	0.20
业务员			0.15	0.65	0.20

2. 人力资源外部供给预测

人力资源需求预测方法	内部供给预测方法	外部供给预测方法
（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（静态的方法，多用于中小企业短期的人力资源拥有量预测） （2）马尔可夫模型法（相乘再相加）	（1）市场调查预测法 （2）相关因素预测法 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

绩效考评

【本节知识点】

【知识点】绩效的含义与特点

【知识点】绩效考评的含义与功能

【知识点】绩效考评的基本流程与方法

【知识点】绩效的含义与特点

- 1. 绩效的含义（略）
- 2. 绩效的特点（了解）
 - （1）多因性。
 - （2）多维性。
 - （3）变动性。

【知识点】绩效考评的含义与功能

（一）绩效考评的功能（6个方面）

管理功能	既要解决考评什么和怎样考评的问题，又要根据绩效考评结果进行奖惩、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。客观公正的绩效考评可以激发员工的积极性，促使员工更加积极、主动、规范的完成绩效目标
学习和导向功能	——
沟通功能	①可以表达管理层对员工的工作要求和绩效期望； ②了解员工对管理层和绩效目标的看法、建议以及他们的需求
监控功能	企业要了解 and 掌握其成员完成任务的数量、质量和效率等信息，并据此制定相应的人事决策和措施，以提高工作绩效
增进绩效的功能	——

【知识点】绩效考评的基本流程与方法

（一）绩效考评的基本流程

流程	主要任务
确立目标	在实施绩效考评活动时，应当首先明确绩效考评的 核心目标 ，并针对绩效考评的 具体目标 ，选择恰当的考评内容，制订包括 考评内容、考评周期、考评对象 等内容的考评计划
建立考评系统	（1）确定并培训考评者（2）构建考评指标体系（3）选择适当的考评方法
整理数据	绩效考评信息的来源包括 上级、同事、下级、客户及考评对象自身 等。因而，通常收集到的绩效考评信息是复杂和多层次的，需要对它们进行辨别、筛选、分析、整合，按照绩效指标和标准进行界定和分类
分析判断	——
输出结果	这里的考评结果并不只是绩效分数及绩效排名，还应包括对 员工绩效不佳的原因 进行的初步分析。一个详尽的绩效考评结果能为 绩效改进和人力资源决策 提供依据

（二）绩效考评的方法（5种）

名称	含义	适用情况
1. 民主评议法	是指在听取考评对象 个人述职报告 的基础上，由考评对象的 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评对象的绩效考核结果	该方法常用于企业 中层和基层管理人员 的绩效考评
2. 书面鉴定法	考评者 以书面文字的形式 对考评对象 做出评价 的方法	常用于对企业初、中级专业技术人员和职能管理人员的绩效考评
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考评对象工作绩效有直接影响的 重大和关键性的事件和行为	—

名称	含义	适用情况
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评方法。常用的形式有三种： （1） 交替排序法 （2） 配对比较法 （3） 人物比较法	适用于 考评对象人数较少 的情况
5. 量表法	（1）等级量表法：是一种最简单、常用的绩效考评方法 （2） 行为锚定考评量表法 ：是一种将 关键行为 与 等级评价相结合 的绩效评价方法	

【注】**配对比较法**：在运用此法时，绩效考评表格中“+”表示某考评对象比对比对象绩效水平高，“-”表

示比对比对象绩效水平差。将每一个考评对象得到的 “+” 次数相加，得到的 “+” 越多，对该考评对象的评价就越高见下表。

对比对象	考评对象				
	张××	王××	李××	赵××	刘××
张××	0	+	+	-	-
王××	-	0	-	-	-
李××	-	+	0	+	-
赵××	+	+	-	0	+
刘××	+	+	+	-	0
获高次数	2	4	2	1	1

第三节
薪酬管理

【本节知识点】

- 【知识点】薪酬的概念与构成
- 【知识点】企业薪酬制度设计的原则和流程
- 【知识点】基本薪酬
- 【知识点】绩效薪酬
- 【知识点】福利

【知识点】薪酬的概念与构成

（一）薪酬的概念与构成

薪酬的概念	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	
薪酬的构成	基本薪酬	一个企业根据员工所承担或完成的工作或者员工所具备的技能能力而向员工支付的相对稳定的经济性报酬
	可变薪酬	薪酬系统中与绩效直接挂钩的经济性报酬，有时也称为浮动薪酬或奖金
	津贴和补贴	津贴：高温津贴、井下津贴、夜班津贴、交通补贴、通讯补贴 补贴：副食品价格补贴、粮价补贴、水电补贴、取暖补贴
	股权计划	企业面向内部员工制订的一种激励计划，它使员工有机会分享企业的经营利润，其目的是鼓励员工与企业保持长期雇佣关系
	福利或	包括非工作时间付薪、向员工个人及其家庭成员提供的服务（如儿童看护、工作餐等）、

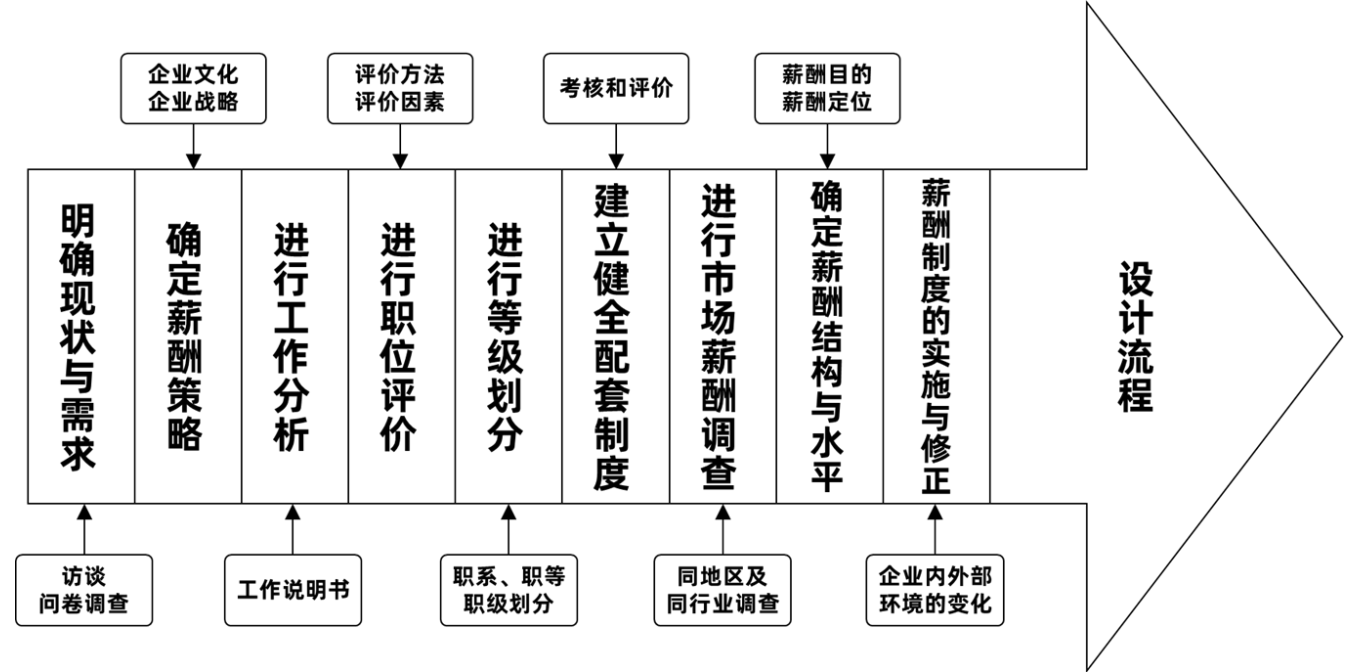
	服务	健康及医疗保健、商业保险及补充养老金
--	----	--------------------

【知识点】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 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 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
（2）竞争原则	是指企业向在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	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
（4）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	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

（二）企业薪酬制度设计的流程（了解）



【知识点】基本薪酬

（一）基本薪酬设计的前提（了解）

薪酬调查和职位等级的建立是企业基本薪酬设计的前提。

1. 实施薪酬调查

薪酬调查大体上包括五个步骤：①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；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。

2. 薪酬等级的建立

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
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×（1+薪酬浮动率） 最低值=区间中值×（1-薪酬浮动率）
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 确定薪酬浮动率时要考虑以下四个主要因素： ①企业的薪酬支付能力 ②各薪酬等级自身的价值 ③各薪酬等级之间的价值差异 ④各薪酬等级的重叠比率

（二）以职位为导向的基本薪酬设计（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和数额。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
（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
（3）要素计点法	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“付酬要素”，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要素。典型的付酬要素有技能、责任、努力程度、工作条件等。然后把各“付酬要素”划分为若干等级，并对每个等级分配相应的分数，分数高低反映该等级在该付酬要素中的相对价值。接着确定每个付酬要素在总体薪酬中的权重，以计算各职位的总分数。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要素分数转换成具体的薪酬金额
（4）要素比较法	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要素。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：①选择付酬要素。②确定关键职位。③依次按所选各付酬要素，将各关键职位从相对价值最高到最低排序。④为各关键职位按各付酬要素分配薪金值。

	⑤比较按薪金值及按付薪要素价值排出的两种顺序。⑥根据对照要素比较表对非关键待评职位进行职位评价
--	---

【知识点】绩效薪酬（重点）

个人绩效薪酬	1. 直接计件工资 2. 标准工时工资 3. 差额计件工资
群体绩效薪酬	1. 利润分享计划 2. 收益分享计划（短期的群体绩效薪酬） 3. 成功分享计划（又称目标分享计划）
短期绩效薪酬	1. 绩效加薪 2. 一次性奖金 3. 特殊绩效认可计划
长期绩效薪酬	——

【知识点】福利（重点）

福利的内容	（1）法定福利：具有强制性，任何企业都必须执行。 包括：①法定的社会保险 ②住房公积金 ③法定假期
	（2）企业自主的福利：不具有任何的强制性，企业可以根据自身情况灵活决定。 包括：补充保险、各种假期、带薪休假，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），以及灵活多样的员工退休计划