

非人力资源经理的人力资源管理



• 案例一：经理WANG的苦恼

经理WANG 于4月份在公司的一次竞聘中表现优秀，经评委推荐，公司任命为部门负责人。见习期间，WANG工作勤奋、投入，经常加班加点，承担了部门大量的工作，还经常帮助下属完成一些突击性任务。3个月见习期到，人力资源部在给其的360评议中发现，WANG的下属给她的评价普遍不是很高。WANG 感觉很迷惑、委屈。

问题： WANG有什么问题？如何改进？

• 案例二：助理LEE的不满

又到了一年一度的调薪季节，助理LEE很欣赏小刘的表现，因为小刘在上一个季度中两次考核1.1，还是一个月的销售冠军，助理LEE决定向公司建议给小刘加薪两级。为表示对小刘的激励，助理LEE在上报了部门调薪建议后立即与小刘进行了沟通，告诉刘准备给她加薪两级，刘很开心，工作比以前更加积极。

调薪结果终于下来了，刘并没有获得预期的调薪，原因是公司经过全面比较、权衡，认为部门还有比刘更优秀的同事应该加薪，由于名额限制，这次刘暂时不能获加薪。

问题： 结果是什么？助理LEE错在哪里？他应该怎么做？

• 案例三：经理Susan的苦恼

Susan是公司的普通职员，在公司多年的工作勤奋、认真，并获得新上司的认可。在一次竞聘中， Susan抓住机会，表现不错，并最终胜出。在新的架构中， Susan开始了带下属的管理阶段。一年时间过去了， Susan发现上司对自己的评价在降低，有时甚至比自己以前做职员时的考核分还要低，并且被告知自己管理中与下属的沟通出现问题，导致有的职员开始跟领导谈要求调离本部门，有的职员觉得做事被限制太多而丧失热情。领导要求Susan认真思考和总结。Susan满肚子委屈，因为他觉得上司听了一面之词，而且埋怨自己下属有问题为什么不直接跟他讲，真是岂有此理？！

问题： Susan的管理有问题吗？他应该怎么改进？

问题：

- 上面三个管理案例说明什么？
- 你在平时的管理中有遇到类似问题吗？
- 应该怎么改进？

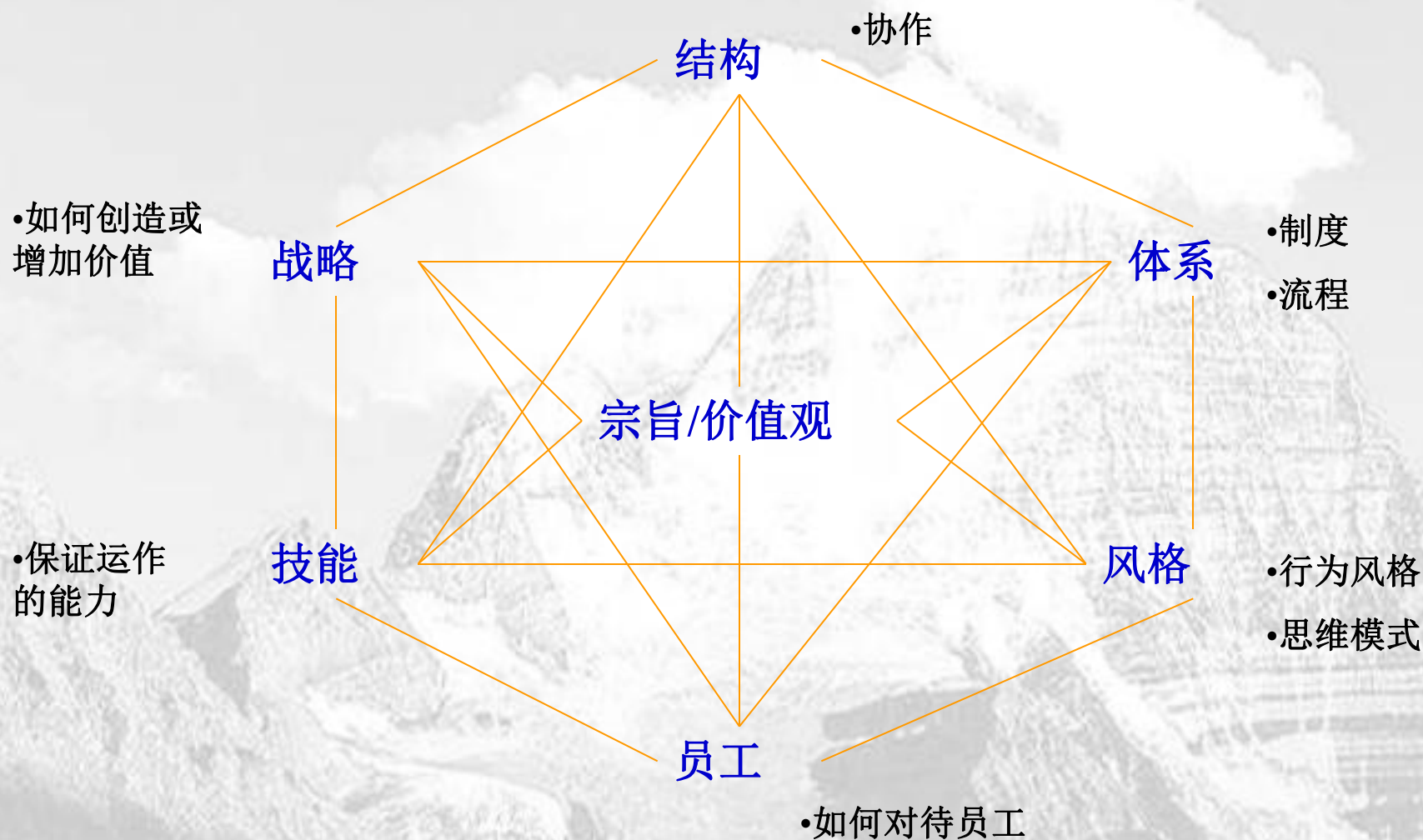
人力资源管理

- 万科提倡“每个部门经理都应该是人力资源经理”
- “人力资源管理应该成为部门经理的必修课”

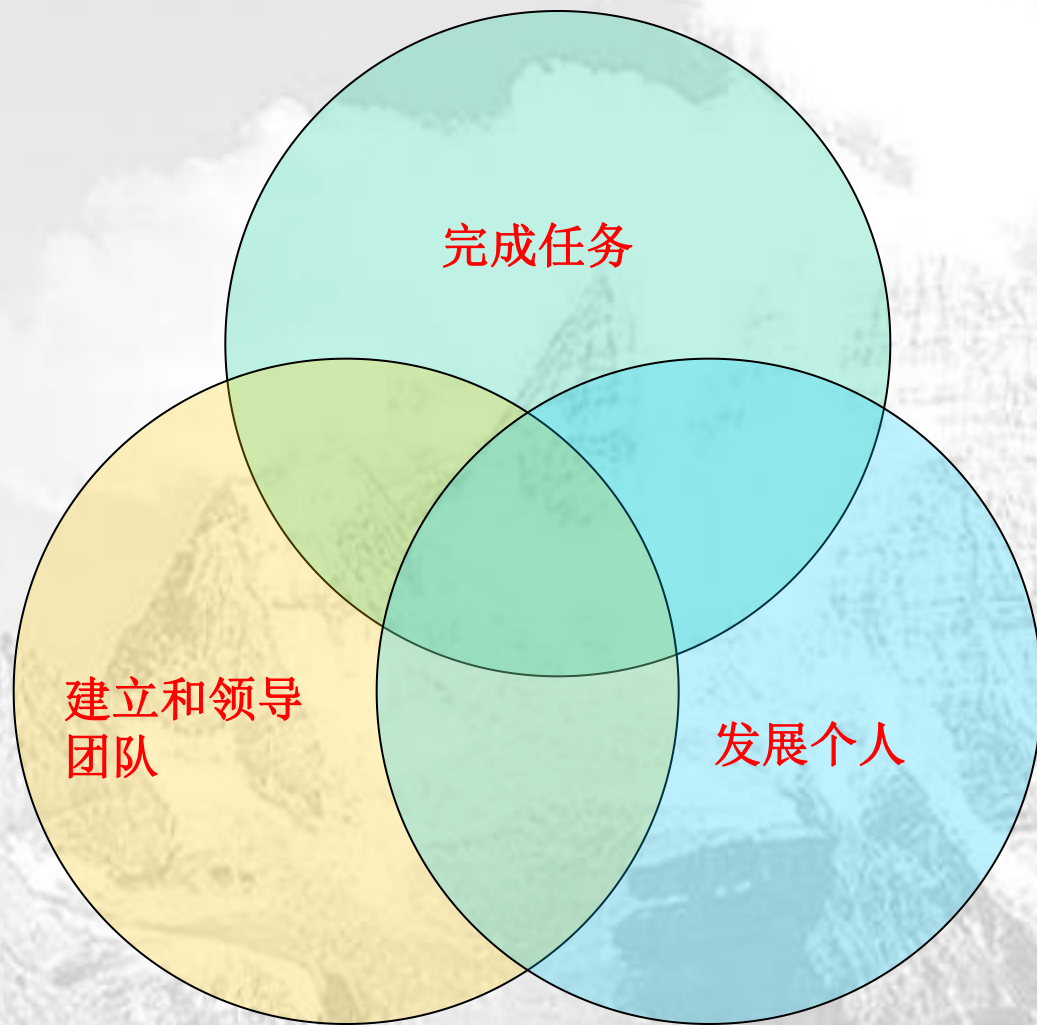
人力资源管理

- 部门经理的普遍表现——
- 优点：专业能力突出、忠于公司、认同万科理念、勤奋
- 缺点：管理意识特别是人员培养意识淡漠、缺乏有效管理手段、东方式管理的弱点（人情面子、大锅饭）、管理靠自我摸索（上级辅导少）、不注重管理沟通。

战略人力资源管理：全局观念



为什么经理人员都应该是HR经理



为什么经理人员都应该是HR经理

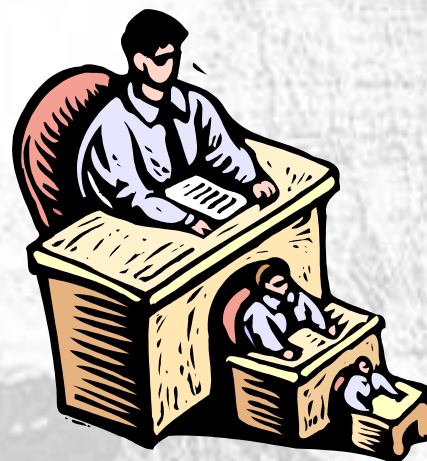
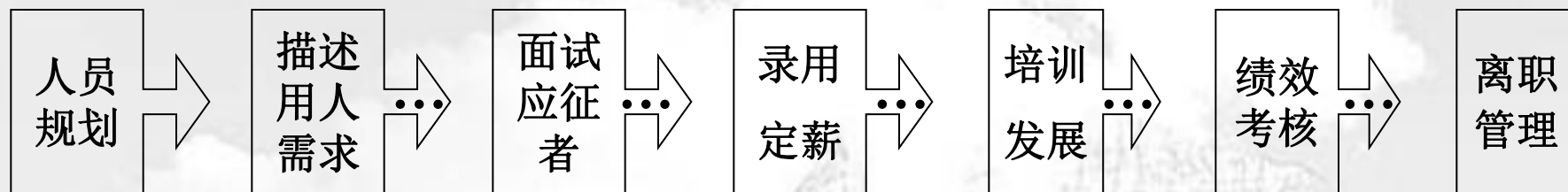
结论：

- 团队氛围的需要；
- 工作伙伴价值体现的需要；
- 奖优罚劣，公司价值观的需要
- 自身发展的需要

人力资源管理所涉及的方面：

- 人力资源规划
- 招聘与选拔
- 薪酬管理
- 培训与发展
- 绩效管理
- 员工关系
- 离职管理

让我们看看人力资源管理流程：



人员规划

- 1、我部门的工作任务在未来会发生什么变化？
- 2、这些变化会导致人员需求发生什么变化？
- 3、及时与人力资源部沟通即将发生的人员需求。
- 4、人员编制多少取决于管理任务多少和难度、效率高低、是否外包、是否淘汰等因素。
- 5、招聘人员到位的快慢，取决于人才市场供给情况、宣传渠道、具体人员要求等等，招聘到岗因岗位不同各异。

人员规划实例：



Microsoft
PowerPoint 演示文稿

描述用人需求——业务经理有责任向人力资源部清晰的描述用人需求

- 1、我部门哪些工作没有人做？
- 2、这些工作对我部门乃至公司业绩表现会起到什么样的作用？
- 3、这些工作做到多好是一个合理的要求？
- 4、要完成这些工作，需要使用什么样的资源？
- 5、具备什么样的背景和能力的人可以完成这样的工作？

描述用人需求

岗位职责的价值——惠悦公司的十因素法：

- 知识：岗位所需要知识的深度与广度；
 - 经验：处理具体问题方式的积累；
 - 影响范围：工作独立性；
 - 决策责任：做出决定的余地；
 - 工作失误的后果：工作决定影响程度；
-
- 内部联系：与其他岗位的对接；
 - 外部联系：与外部相关方的对接；
 - 督导责任：工作上的指导；
 - 督导人数：直接管理的人数；
 - 分析：工作加工方式。

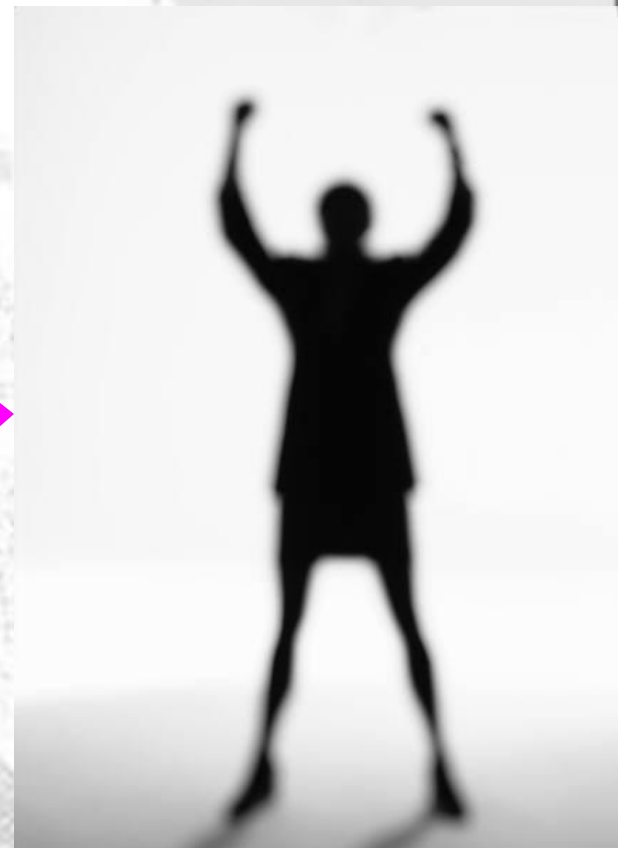
面试应征者

1、我们招聘什么样的人

- 知识
- 技能
- 背景
- 经验
- 谈吐
- 外貌
- 待遇期望

- 个性
- 动机
- 志向

岗位与人的
匹配



面试应征者

2、关于工作动机

动机引发行为

需要考察为什么选择万科，为什么离开原公司

理性的选择还是一时的冲动

喜欢什么：安定？挑战？收入？地位？.....

厌恶什么：加班？路途遥远？事务性工作？收入不稳定？

.....

面试应征者

3、关于能力：熟手vs. 生手

需要权衡

我们对于迅速补充的急迫性

生手欠缺的能力是否可以培养，需要多久

我们对于成长的代价可以付出多少容忍

面试应征者

4、没有圣人

没有完美无缺的人——

合理的设定岗位职责和资格要求

万科有宽容和开放的心态，需要有创新精神

需要多种个性、多种声音

接受缺点，欣赏优点

性格多元的团队比性格单一的团队往往具有更佳的表现

但是万科也有自己的底线——职业道德，诚信

面试应征者

5、从简历看起

简历A

- 1990-1992某保险公司保险业务员
- 1992-1993某销售公司销售代表
- 1993-1996某房地产中介公司销售经理
- 1997至今某电脑公司销售经理

简历B

- 1990-1991某化妆公司美容顾问
- 1991-1992某广告公司制作统筹
- 1993-1995某房地产开发公司客户经理
- 1996至今某销售公司营业代表

面试应征者

6、看简历的角度

- 排版
- 错别字
- 时间顺序
- 事件描述真伪
- 职务
- 项目及其完整性
- 家庭背景？

面试应征者

7、怎么样面试

- 面试和聊天拉家常的区别

- 问：别有用心
- 听：支着耳朵
- 看：上下打量
- 评：冷静客观

面试应征者

7、怎么样面试

- 面试技术

- 结构化面试：考经验
- 情境面试：考潜力
- 压力面试：要追问
- 开放式&封闭式：不要单选

8、提问一些什么样的问题？

“请说明您曾经处理过的一个挑剔的客户的例子，您当时采取了什么行动”、“请说明一个您曾经处理过的挑剔客户，他对组织提出了理由充分的投诉”

- 1、请应聘者谈一谈在一个具体情形中是怎样行动的；
- 2、如果此人没有遇到过这种情形，请他谈一谈在类似的情景中是行为表现；
- 3、如果此人也没有遇到过类似的情形，就请他谈一谈在此情形下应该怎么办。

面试应征者

8、提问一些什么样的问题？

- 可以要求应聘者描述过去行为与预期业绩之间的关系：“您能否举例说明为什么您的工作经历使您能够胜任此项职位？”
- 可以要求描述成就：“请说明您在过往的工作经历中最成功的一件事？”
- 过往待遇与预期
- 避免有可能会被认为是歧视的问题（即使你真的歧视）。

9、如何做出聘用决定？

- 在面试期间，要克服做出决定的欲望；
- 对每名应聘者面试时间不应少于**30**分钟，一定不能当场答复或有任何暗示；
- 个人印象与直觉本身不能帮助我们选拔到合适的人；
“我喜欢积极向上的人”、“他是如此吸引我”
- 不要做过多本没有关系的联想。
“喜欢特技跳伞与经营活动中冒险没有必然联系”

10、考察工作动机

需要考虑

- 这份工作能给他满足吗？
- 这份工作是否给他不满？
- 工作之外的相关因素？（公司文化，工作环境，地点……）
- 满足——不满
- 他离开原单位的原因

11、招聘合适的人才

- “优才”标准：
 - 学历&经历
 - 经验&潜力、
 - 金钱&发展

应该避免的用人倾向：

- 举贤不避亲
- 武大郎再现
- 主观在先
- 类我倾向

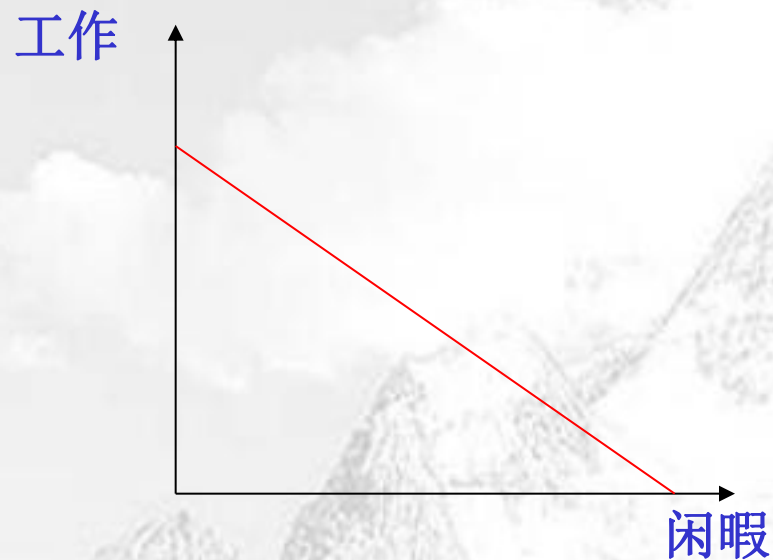
面试应征者

12、其他

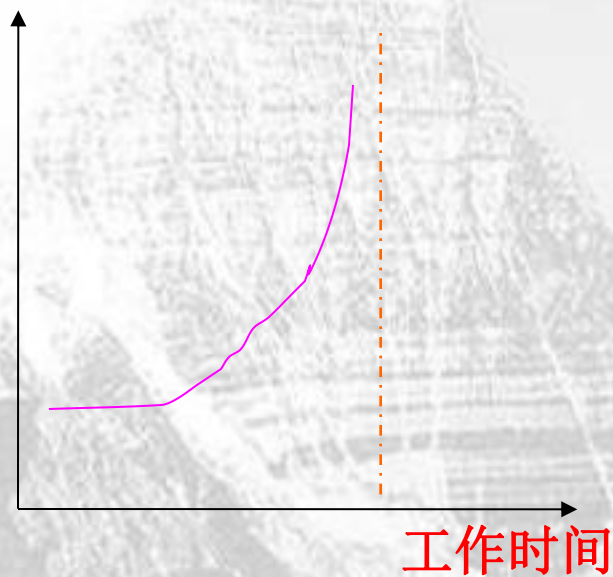
- 体检
- 亲属关系
- 劳动合同
 - 原单位合同解除
 - 我公司的试用期
 - 违约金
- 电话面试
- 背景调查

录用定薪

金钱不是万能的



工资率



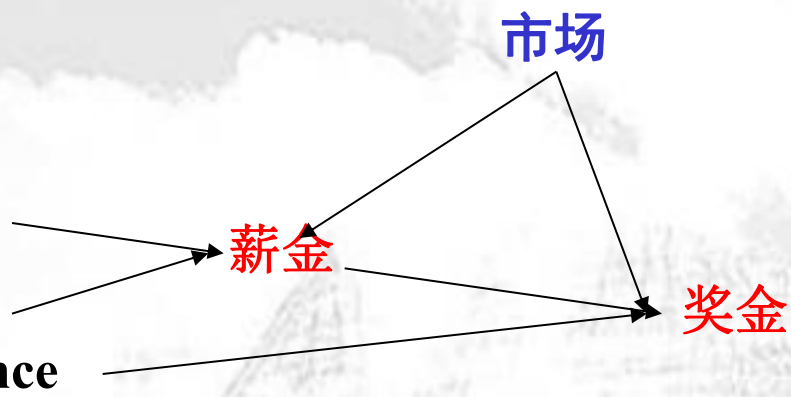
金钱，非金钱；
短期，中长期；
物质，非物质；
.....

录用定薪

为什么付薪？

- 3P

- 岗位position
- 人员person
- 业绩performance



有关人的各项决定，如工作岗位、工资报酬、提升、降职和离职等，都必须表明组织的价值观和信念。它们是组织的真正的控制手段。

——德鲁克

录用定薪

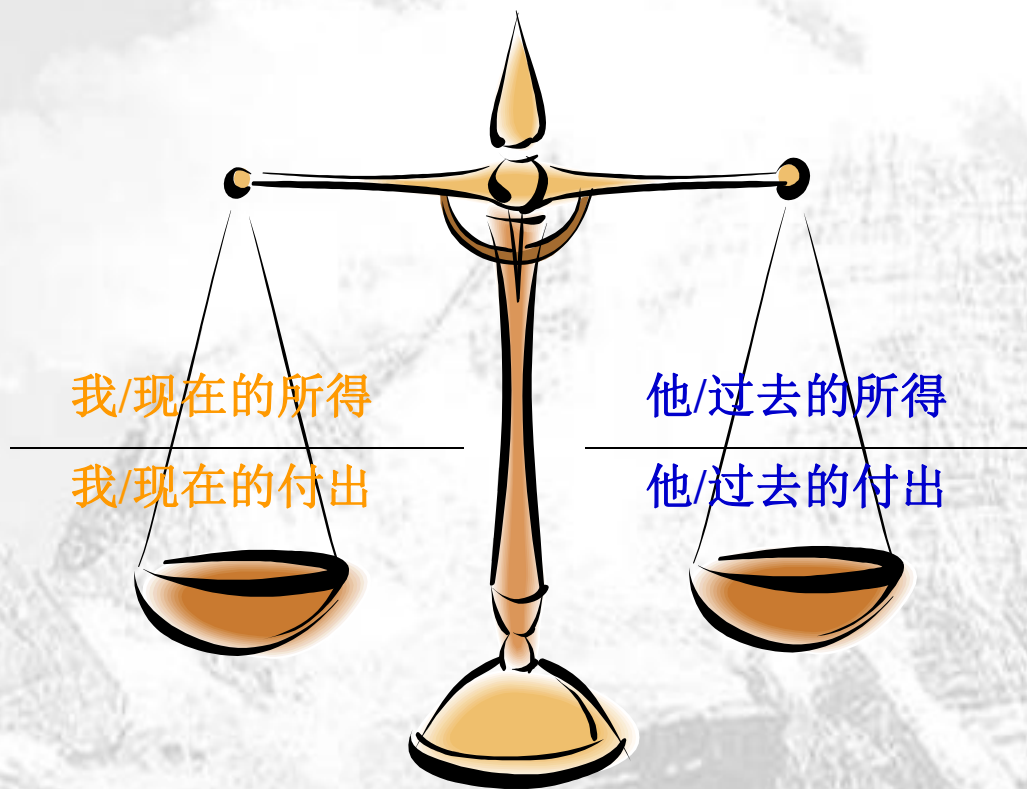
薪酬组合

	吸引	保留	激励
薪金	高	高	中
奖金	中	高	高
津贴	低	中	低
非现金福利	低	高	低

录用定薪

公平理论

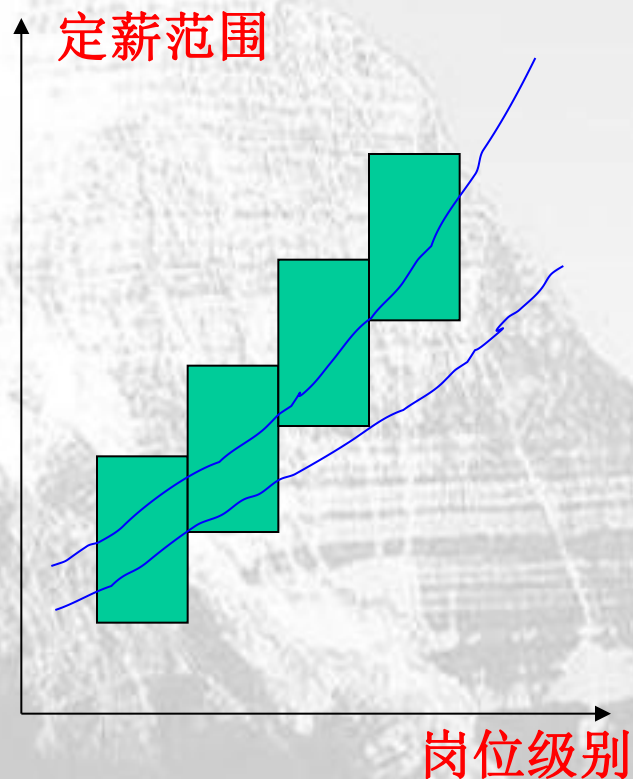
- 哈哈镜
- 公平标准



录用定薪

定薪原则

- 参照市场50%-75%之间定薪
- 考虑现有人员公平性
- 考虑过往薪酬水平
- 个人定薪根据岗位级别和个人胜任度
- 调薪的时候考虑
 - 公司业绩
 - 个人绩效
 - 相对薪金水平
 - 调薪矩阵



培训与发展

1、培训是最好的下属激励方式

- 业务经理有责任去了解每位下属在工作技能各方面上的表现。
- 充分利用公司资源，给下属提供尽可能多的培训机会。
- 工作与培训的时间矛盾永远存在，要善于平衡。
- 个人发展计划应该由经理与下属共同制定。
- 培训结束后，花些时间观察下属的行为是否有改进。

培训与发展

2、公司的培训资源

- 新职员培训
- 职业化培训
- 新经理集训
- 资深经理集训
- 各专业系统方面培训
- 各种职业技能培训
-

培训与发展

3、有效的在职辅导是最有效的培训方式

- 以身作则，为下属树立工作表率
- 有效的工作计划需要及时的跟进、检查、监督、指导；
- 对职员好的业绩表现和比较差的业绩表现需要用不同的方法来激励；
- 在高度压力下工作的员工，仍然需要用一贯的绩效标准来要求。

培训与发展

4、在带领下属方面，上司应该注意的问题：

- 对缺席者忠诚（不在背后议论是非）

如果你希望下属尊重，那你必须在下属面前表现出对你上司的尊重。

- 为人正直，赏罚分明（舔犊之情对下属有害）
- 如何做好“传声筒”？（传声筒不是录音机，信息需要加工）

培训与发展

5、如何处理与下属的关系

1. 对直接下属
2. 对公司非直接下属（对他们有意见时怎么办？请他们办事时怎么办？是否都需要通过他们的直接上司？）
3. 对下属的下属（越级监督与越级指挥）

绩效考核

绩效意味着什么？

- 绩效是公司 and 员工之间共同的语言



绩效考核

员工关心什么？

- 绩效考核内容是什么？
- 如何能保证考核是公正的？
- 如何能保证经理的评价是客观的？
- 优秀的绩效标准是怎么样的？

绩效考核

绩效考核为什么？

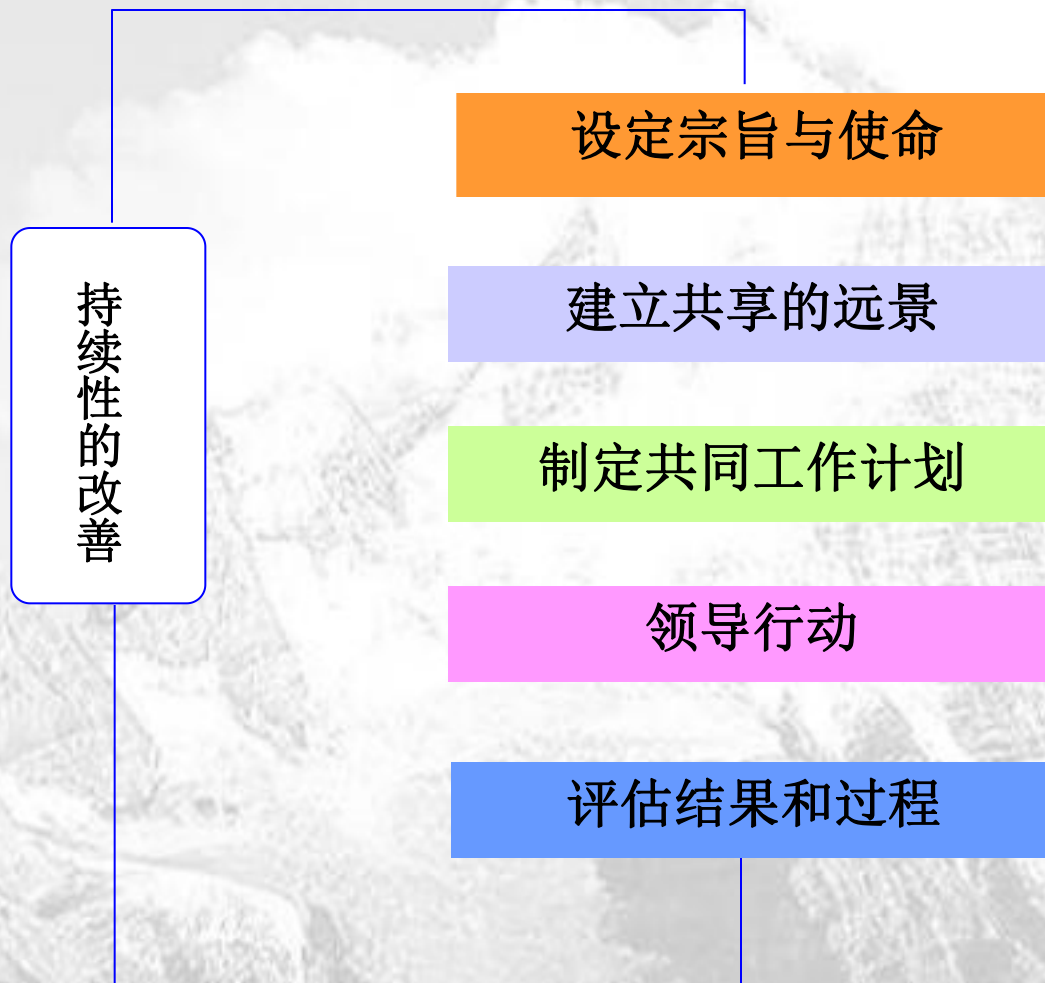
- 绩效考核的三个层次：
 - 了解员工业绩，依据业绩制订奖惩计划。
 - 帮助员工提高工作能力和业绩，从而提高公司的业绩。
 - 通过公司内部系统的改进来提高公司的业绩。

绩效考核

绩效考核中的几个 $\neq$

- Σ 个人业绩 $\neq$ 公司业绩
- 苦劳 $\neq$ 功劳
- 能力 $\neq$ 绩效（学历 $\neq$ 能力）
- 绩效 $\neq$ 没有差错
- 岗位胜任度高 $\neq$ 绩效高

一般绩效管理流程：HP的POM



绩效考核

绩效考核流程

上月（季）度工作完成情况，下月（季）度目标



实施步骤



绩效标准



权重



评价、面谈、沟通



汇总与反馈



满意度调查

绩效考核

绩效考核面谈

- 避免：
 - 谈不谈不重要，工作太忙就算了
 - 平时经常指导工作，已经没什么好谈的了
- 一定要坚持
 - 员工希望了解对工作的总体评价、发展方向
 - 对员工的肯定和激励
 - 除工作本身以外的，有很多需要谈的，比如行为、态度
- 最怕的是：听而不闻，先说后听

关于绩效管理的总结

能否与下属员工就其工作绩效表现形成共识是区分优秀经理与普通经理的典型特征之一。

- 没有明确的目标与衡量标准，考核将流于形式
- 及时、面对面的反馈需要成为一种习惯，不要把所有的问题都留到年终考核时
- 分奖金靠考核，但考核不能提供未来的奖金
- 更多地谈论绩效改进的方法会让职员理解到你对他是负责任的
- 针对个人能力、态度的评价要与事实在一起
- 不要让下属对你的为人产生怀疑

离职管理

“加入公司，离开经理。”

——可能有些绝对，但你不妨这样理解

直接上司给了让员工留下来的理由

1. 做事方法
2. 思考方式
3. 人格魅力
4. 企业文化的传承（发扬传统）
5. 部门文化
6. 职业发展机会

离职管理

如果您在以下方面做得不好，即便员工认同公司，也会无奈地选择离开：

1. 不公平
2. 员工工作出现有问题时，不及时当面指出
3. 独揽功劳
4. 向下属推卸责任



离职管理

离职的成本有多高

- 离职前1-2个月
 - 长夜漫漫，无心睡眠
- 离职交接
 - 难以尽责
- 离职前1-2个月
 - 工作效率低下
 - 寻找接班人
- 离职以后
 - 交接遗漏
 - 新人的培养
- 对公司整体的影响

替换一个人的成本相当于其全年薪酬的30%；
对于技能紧缺的岗位，此项成本相当于雇员全年薪酬的1.5倍甚至更高。

不必“喜新厌旧”，老员工也可以开发。

离职管理

关于离职

- 注意员工的反常表现
- 是否应该挽留
- 能否挽留
- 有关机密资料、借款等
- 避免离职前后的“谣言”
- 不要让员工觉得意外
- 如果可能，尽量站在帮助员工的立场上
- 有关机密资料、借款等
- 避免离职前后的“谣言”

离职管理要防患于未然

真等到了离职那一天，就成了扶大厦于将倾的高难度工作

离职管理

有关法律问题

- 劳动合同终止与解除以及条件
- 法定医疗期与带薪假期
- 无固定期限合同

Q&A

问题：

- 平时，你作为经理会遇到一些什么与人力资源有关的问题？
- 对于公司的各种人事制度方面的安排或者规定，你还有哪些方面觉得不理解？

