人力资源管理作业习题

第一章

简答题

1．人力资源的含义是什么？

答：所谓人力资源，就是指人所具有的对价值创造起贡献作用，并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。这个解释包括以下几个要点：

（1）人力资源的本质是人所具有的脑力和体力的总和，可以统称为劳动能力。

（2）这一能力要能对财富的创造起贡献作用，成为社会财富的源泉。

（3）这一财富还能够被组织所利用，这里的“组织”可以大到一个国家或地区，也可以小到一个企业或作坊。

论述题

2．人力资源和人力资本是一种什么关系？

第一、人力资源和人力资本是既有联系又有区别的两个概念。

应该说，人力资源和人力资本都是以人为基础而产生的概念，研究的对象都是人所具有的脑力和体力，从这一点上看两者是一致的。而且，现代人力资源理论大都是以人力资本理论为根据的；人力资本理论是人力资源理论的重点内容和基础部分；人力资源经济活动及其收益的核算是基于人力资本理论进行的；两者都是在研究人力作为生产要素在经济增长和经济发展中的重要作用时产生的。

第二、虽然这两个概念有着紧密的联系，但它们之间有一定的区别。

首先，在社会财富和社会价值的关系上，两者是不同的。人力资本是由投资形成的，强调以某种代价获得的能力或技能的价值，它与社会价值的关系应当说是一种由因索果的关系。人力资源强调人力作为生产要素在生产过程中的生产、创造能力，它在生产过程中可以创造产品、创造财富，促进经济发展。它与社会价值的关系应当说是一种由果溯因的关系。

其次，两者研究问题的角度和关注的重点也不同。人力资本是通过投资形成的存在于人体中的资本形式，它强调投资付出的代价及其回收，考虑投资成本带来多少价值，研究的是价值增值的速度和幅度，关注的重点是收益问题，即投资

能否带来收益以及带来多少收益的问题。人力资源则不同，它将人作为财富的来源来看待，是从投入产出的角度来研究人对经济发展的作用，关注的重点是产出问题，即人力资源对经济发展的贡献有多大，对经济发展的推动力有多强。

最后，人力资源和人力资本的计量形式不同。人力资源是指一定时间内，一定空间内人所具有的价值创造起贡献作用并且能够被组织所利用的体力和脑力的总和。而人力资本，如果从生产活动的角度看，往往是与流量核算相联系的，表现为经验的不断积累、技能的不断增进、产出量的不断变化和体能的不断损耗；如果从投资活动的角度看，又与存量核算相联系，表现为投入教育培训、迁移和健康等方面的资本在人身上的凝结。

第二章

论述题

1．人力资源管理为什么要重视激励理论？

答：**人力资源管理重视激励理论的原因主要体现在以下几个方面：**

（1）在人力资源管理过程中，管理者与人力资源管理者需要给员工创造机会，这一点在中国更为明显。在国内的各类单位（包括政府机关，事业单位与企业）都不乏优秀人才，但是其中的很大一部分却“英雄无用武之地”，要用激励理论激励这些员工，首先需要我们去给他们提供机会，创造条件，让他们能够充分发挥自己的潜能。

（2）高成就需要的人，只要从事的是自己感兴趣的事，别说给他们创造条件，只要不给他们制造障碍，他们自己就会竭尽全力去做。他们是我们需要珍惜的人才。我们一定要想方设法帮助他们做到人—岗匹配，让他们能够从事自己感兴趣的工作。

（3）任何时候都不要忘记，工作本身很重要。人的天性之一就是玩，如果工作能够变得像玩一样，很多人自然就有了工作积极性。在人力资源管理过程中，我们一定要重视职位设计，灵活运用工作专门化、工作轮换、工作扩大化与工作丰富化等多种手段与技术。

（4）为了让员工愿意为了个人目标，去帮助组织实现目标，我们一定要建

立科学的绩效管理体系，帮助员工设计合理的目标，让目标能够引导员工的行为；高度重视绩效跟进，确保员工能够达到个人绩效目标；建立客观的绩效标准与系统，以对员工的绩效进行公平的评价；评价以后，一定要根据员工的绩效表现，给予公平的组织奖励，以不断强化员工的行为；在对员工进行奖励时，一定要考虑员工的主导需求，让组织的奖励能够符合员工的个人目标。

（5）能力是员工绩效的重要决定因素之一。在人员招聘甄选过程中，我们就要考察员工的能力与潜力是否符合职位的要求。加大对员工的培训与开发力度，以不断提高员工的能力。关注员工的职业生涯规划与管理，让他们能够有机会用己所长，充分发挥自己的优势。

这些激励理论对人力资源管理的实践活动具有非常重要的指导意义。但是这些理论都是在一定的条件和环境下得出的因此都有相应的适用范围，并不是绝对的真理，在实践过程中我们必须根据具体的情况灵活加以运用，决不能生搬硬套。

2．需求层次理论的基本内容是什么？如何应用？

答：美国心理学家马斯洛在 1943 年出版的《人类激励的一种理论》一书中首次提出了需求层次理论，1954 年在《激励与个性》一书中要对该理论做了进一步的阐述，他将人们的需求划分为五个层次；生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求和自我实现需求。

（1）生理需求。这是人类维持自身生存所必需的最基本的需求，包括衣、食、住、行的各个方面，如食物、水、空气、住房等。生理需求如果得不到满足，人们将无法生存下去。

（2）安全需求。这种需求不仅是指身体上的，希望人身得到安全保障、免受威胁，而且还有经济上的、心理上的以及工作上的等多方面，如果有一份稳定的职业、心理不会受到刺激或者惊吓、退休后生活有保障等。

（3）社交需求。有时也称作友爱和归属的需求，是指人们希望与他人进行交往，与同事和朋友保持良好的关系，成为某个组织的成员，得到他人关爱等方面的需求。这种需求如果无法满足，可能就会影响人们精神的健康。

（4）尊重需求。包括自我尊重和他人尊重两个方面。自我尊重主要是指对自信心、自尊心、成就感、独立权等方面的需求；他人尊重是指希望自己受到别

人的尊重、得到别人的承认，如名誉、表扬、赞赏、中重视等。这种需求得到了满足，人们就会充满信心，感到自己有价值，否则就会产生自卑感，容易使人沮丧、颓废。

（5）自我实现需求。这是最高层次的需求，指发挥自己最大的潜能，实现自我的发展和自我完善，成为自己所期望的人的一种愿望。

3．如何划分和辨别人力资源管理的环境？

答：根据不同的标准，可以将人力资源管理的环境划分为不同的类别，例如，按照环境的否定与否，可以划分为静态环境和动态环境；按照环境与人力资源管理的关系，可以划分为直接环境和间接环境，有时也将直接环境称为具体环境，间接环境称作一般环境；按照环境的内容，可以划分为物理环境和非物理环境，等等。

人力资源管理的外部环境和内部环境分别包括很多具体的内容。就外部环境而言，一国的政治体制、经济体制、法律制度、经济发展状况、社会价值观念、技术发展水平等因素都会对人力资源管理活动产生影响；内部环境中，企业的发展战略、组织架构、人员状况、企业的发展阶段以及企业的文化等都是影响人力资源管理的重要因素。

对人力资源管理环境的辨别，即对环境的分析和评价主要考虑两个方面的要素，一是环境的复杂性，也就是说要辨别对人力资源管理活动产生影响的因素的数量是多还是少，以及这些因素在不同时期的相似程度是高还是低；另一个是环境的稳定性，也就是说要辨别对人力资源管理活动产生影响的因素的变化是大还是小。

对人力资源管理环境的辨别就会出现四种情况：第一种是低度不确定性的环境。即影响人力资源管理的环境因素数量较少、相似程度高而且变化程度也较小，这是最简单也是最容易把握的一种情况。在这种情况中，人力资源管理的活动也是最简单的，它完全可以根据以往的经验和惯例做出确定的决策。第二种是中低不确定性的环境。在这种环境中，影响人力资源管理的环境因素数量较多而且相似程度也较低，但是这些因素的变化却比较小，对于这种环境，由于影响因素的变化程度不大，因此进行人力资源管理活动的关键是确认到底是哪些因素在起影

响作用，只要能够确认这些影响因素，也可以做出比较确定的决策。第三种是中高不确定性的环境，在这种环境下，进行人力资源管理活动，难度要大于第二种情况，这是因为虽然影响人力资源管理的环境因素在数量上少于上一种情况而且相似程度更高，但是他们的变化程度却比较大，因此需要进行分析判断，需要对影响人力资源管理活动的因素的变化作出预测，而这也正是有难度的地方。最后一种是高度不确定性的环境，也是最为复杂的一种情况，在这种情况中，影响人力资源管理的因素不但数量比较多，相似程度比较低，而且变化程度也较大，这样就不仅需要对影响的因素进行确认，还要对它们的变化作出预测，因此人力资源管理的难度是最大的，往往需要做出很多新的决策，制定很多新的方案。

第三章

简答题

1.如何看待人力资源管理的责任。

答：人力资源管理者和人力资源管理部门的全部工作都是从事人力资源管理活动，但并不是人力资源管理的责任都要由他们来承担，在企业中所有管理者都要承担人力资源管理的责任。原因在于，第一，企业制定的各种人力资源管理制度和政策、做出的各种人力资源管理决策必须反映本企业的实际，才有利于发展；第二，企业的各种人力资源管理制度和政策是要实施的，只有正真落到实处才能发挥效用；第三，人力资源管理的实质是要提高员工的工作技能，激发员工的工作热情，从而推动企业目标的实现，因此，人力资源管理工作要贯穿于对员工的日常管理之中。

2.应当如何衡量人力资源管理部门的绩效？

答：主要通过以下几个方面衡量人力资源管理部门的绩效。

（1）评价人力资源管理部门本身的工作。

从理论上讲，应当将它所承担的各项工作分解成一系列可以量化的指标，用这些定量的指标来反映它的工作业绩。

（2）衡量人力资源管理部门的工作对企业整体绩效的贡献。

衡量人力资源管理部门的工作对企业整体绩效的贡献，可以转化为对这些中间变量的测量，常用的中介变量有：工作满意度、组织承诺。常用的测评体系有：人力资源的有效性指数、人力资源指数问卷。

第四章

简答题

1.什么是职位分析？它有什么作用？

答：职位分析是指了解组织内的一种职位并以一种格式把与这种职位有关的信息描述出来，从而使其他人了解这种职位的过程。

职位分析的作用如下:

（1）职位分析为其他人力资源管理活动提供依据。为人力资源规划提供必要的信息，为人员的招聘录用提供标准，为人员的培训开发提供依据，为制定公平合理的薪酬制度政策奠定基础，为科学的绩效管理提供帮助；

（2）职位分析对企业的管理具有一定的溢出效益。有助于员工反省和省察自己的工作内容和行为，有助于人力资源管理人员充分了解企业经营的各个重要业务环节和流程，有助于企业最高经营管理层充分了解每一个工作岗位上的人目前所做的工作。

2.职位分析的方法有哪些?

答:职位分析主要有以下方法：

（一）定性的方法

（1）访谈法；（2）非定量问卷调查；（3）观察法；（4）关键事件技术；（5）工作日志；（6）工作实践。

（二）定量的方法

（1）职位分析问卷法；（2）管理职位描述问卷；(3)通用标准问卷；(4)O*NET系统；（5）职能职位分析；（6）弗莱希曼职位分析系统法；（7）职位分析计划表。

论述题

1.如何建立素质胜任模型？

答：（1）确定绩效标准。胜任素质的基本思路是对不同绩效水平的员工进行比较，找出他们之间的根本性区别，然后用这些胜任素质去预测一个人的绩效；

（2）确定效标样本。根据第一步确定的绩效标准，对企业现有的人员进行评价与判断；

（3）获取样本数据。获取样本数据的方法有行为事件访谈、专家小组评议法、问卷调查法；

（4）数据处理分析。对搜集的数据加以分析，可以确认区分杰出表现者与一般表现者的胜任素质，这一过程称为成立假设、主体分析或形成概念等环节；

（5）建立初步的胜任素质模型。通过对数据的处理分析，如对访谈资料进行编码分析和对问卷分析的结果进行整理归纳，建立初步的模型；

（6）验证胜任素质模型。首先、研究人员可以搜集杰出与一般表现者的第二个校标样本，再次用行为事件访谈法来收集数据，分析建立的胜任素质模型能否区分第二个效标样本，即考察“交叉效度”；其次、根据素质胜任模型编制评价量表来评价第二个效标样本在上述胜任素质模型中的关键胜任素质，即，考察“构想效度”；三、使用行为事件访谈或其他测验，按所提取的胜任素质模型中的胜任素质进行人员选拔，或是根据胜任素质模型对相关人员进行培训然后再跟踪，即考察“预测效度”。

第五章 人力资源规划

简答题

1.人力资源规划具有什么意义？

答：人力资源规划具有以下意义：

（1）人力资源规划有助于企业发展战略的制定

（2）人力资源规划有助于企业保持人员状况的稳定

（3）人力资源规划有助于降低人工成本的开支

（3）人力资源规划还对人力资源管理的其他职能具有指导意义

2.预测人力资源需求和供给的方法有哪些？

答：（1）需求预测的方法 ：主观判断法、德尔菲法、趋势预测法、回归预测法、比率预测法。

（2）供给预测的方法 ：技能清、人员替换、人力资源“水池”模型、马尔科夫模型。

第六章　　员工招聘

简答题

1.什么是招聘？它有什么意义？

答：招聘是指在企业总体发展战略规划的指导下，制定相应的职位空缺计划，寻找合适的人员来填补这些职位空缺的过程。

招聘意义：

（1）招聘工作决定了企业能否吸纳到优秀的人力资源

（2）招聘工作影响着人员的流动

（3）招聘工作影响着人力资源管理的费用

（4）招聘工作还是企业进行对外宣传的一条有效途径

2.内部招募有哪些优缺点？

答：内部招募优点如下：

（1）有利于提高员工的士气和发展期望；

（2）对企业内部环境比较熟悉，可以迅速地展开工作；

（3）对企业目标认同感强，辞职可能性小，有利于个人和企业的长期发展风险小，对员工的工作绩效、能力和人品有基本了解，可靠性高；

（4）节约时间和费用。

内部招募缺点：

（1）容易引起同事间的过度竞争，发生内耗

（2）竞争失利者感到心里不平衡，难以安抚，降低士气

（3）新上任者面对的是“老人”，难以建立领导威望

（4）容易出现近亲繁殖问题，思想观念因循守旧，缺乏创新与活力

论述题

1.应当怎样进行员工甄选？

答：首先评价应聘者的工作申请表和简历，然后进行选拔测试和面试，接下来审核应聘者材料的真实性，再接着就要进行体检，应聘者被录用后还要经过一个试用期的考察，最后才能做出正式录用的决策。

第七章　职业生涯规划与管理

简答题

1.什么是职业生涯？

答：职业生涯是指个体职业发展的历程，一般是指一个人终生经历的所有职业发展的整个历程。 职业生涯是贯穿一生职业历程的漫长过程。科学地将其划分为不同的阶段，明确每个阶段的特征和任务，做好规划，对更好地从事自己的职业，实现确立的人生目标，非常重要。

论述题

1.如何进行职业生涯规划？

答：

（1）自我评估和职业定位

（2）职业生涯机会评估　社会环境分析 行业环境分析和企业分析

（3）职业目标的设定

（4）职业选择

（5）职也生涯策略的制定

（6）职业生涯规划的调整

第八章 培训与开发

简答题

1.如何理解培训与开发的含义？

答：培训与开发(training and development)是指企业通过各种方式使员工具备完成现在或者将来工作所需的知识、技能并改变他们的工作态度，以改善员

工在现有或将来职位上的工作业绩，并最终实现企业整体绩效提升的一种计划性和连续性的活动。

论述题

2.如何进行培训需求分析？

答：企业的培训与开发活动并不是盲目进行的，只有当企业存在相应的需求时，培训与开发才有必要实施，否则进行培训是没有意义的。因此，在实施培训与开发之前，必须对培训的需求做出分析，这是整个培训与开发工作的起点，它决定着培训活动的方向，对培训的质量起着决定性的作用，如果前期的培训需求分析出现了偏差，那么培训工作的实施可能会南辕北辙，达不到预期的目的。

（1）培训需求分析的思路

第一，组织分析。组织分析是在企业层面展开的，它包括两个方面的内容，一是对企业未来的发展方向进行分析，以确定企业今后的培训重点和培训方向；二是对企业的整体绩效做出评价，找出存在的问题并分析问题产生的原因，以确定企业目前的培训重点。

第二，任务分析。任务分析的主要对象是企业内的各个职位，通过任务分析要确定各个职位的工作任务，各项工作任务要达到的标准，以及成功完成这些任务所必须的知识、技能、能力以及其他方面的一些因素。

第三，人员分析。一是对员工个人的绩效做出评价，找出存在的问题并分析问题产生的原因，以确定解决当前问题的培训需求；二是根据员工的职位变动计划将员工现有的状况与未来职位的要求进行比较，以确定解决将来问题的培训需求；三是针对员工的培训准备进行分析，以确保员工有接受培训的意愿并具备基本的技能。

（2）培训需求分析的方法

常用的培训需求方法有四种：观察法、问卷调查法、资料查阅法和访问法。

第九章　绩效管理

简答题

1.什么是关键绩效指标？

答：关键绩效指标是衡量企业战略实施效果的系统性关键指标，它是战略目标通过层层分解产生的可操作性的指标体系。

（1）关键绩效指标是衡量企业战略实施效果的关键的指标体系。

（2）关键绩效指标体现的是对组织战略目标有增值作用的绩效指标。

（3）关键绩效指标是用于评价和管理员工绩效的可量化的和可行为化的标准体系。

2.绩效考核的主体有哪些？

答：考核主体是指对员工的绩效进行考核的人员。

（1）上级（主要的考核主体）；

（2）同事；

（3）下级；

（4）员工本人；

（5）客户。

3.绩效考核的误区有哪些？如何避免？

答：绩效考核主要有以下误区：

（1）晕轮效应（一俊遮百丑）

（2）逻辑错误

（3）近期误差

（4）首因效应

（5）像我效应

（6）对比效应

（7）溢出效应

（8）宽大化效应

避免绩效考核误区有以下措施：

（1）建立完善的绩效目标体系。

（2）选择恰当的考核主体。

（3）选择合适的考核方法。

（4）对考核主体进行培训。

案例分析

平安保险的绩效管理

一、战略高度的绩效管理体系

在平安，“三大机制”尽人皆知——“竞争、激励、淘汰”，这概括了平安绩效管理的核心机制。在这一机制的约束下，平安绩效管理体系得到了严格的贯彻和落实，20 年来从未松懈。

绩效管理体系的高效运行，首先得益于公司将绩效管理放在公司战略的高度。平安认为，企业经营目标的达成，绩效管理应当成为核心驱动因素。因此，在推行和实践上，最高管理者做出了很好的表率，而且亲自参与、甚至主导着公司绩效管理体系的规划和发展。

其次，平安致力于通过绩效管理机制，将企业战略进行逐步演绎细化，做到目标分解到人，并建立定期问责反馈与检视的机制，同时不断强化结果应用的严格管理，从而使绩效管理有效支撑着公司运营，保证了目标有效实现。

二、绩效手段环环相扣

通过多年来对各种绩效管理方法的不断实践，平安发现“横向排名、比例分布、激励淘汰”是绩效考核最简洁最有效的方法，也最容易被员工理解。这在平安，被形象地称为“赛跑制”。

横向排名

公司采用横向排名制，一年两次对员工的绩效考核结果排名，每个员工在每次绩效考核结束后都有名次，团队始终处于高度竞争的状态，有效驱动着全体员工不断进取，进而促进着公司整体绩效能力的提升。

强制比例分布

绩效考核之后，公司会根据考核结果，按 7：2：1 对员工的名次进行划分。

激励和淘汰

根据排名和比例分布，公司对不同业绩的员工有不同的激励和淘汰措施。

排名前 70%的员工有加薪，不同排名的人加薪比例不同，同时公司也会参考物价水平和行业水平的变动；连续两年排名前 40%是员工得到晋升机会的首要条件，当然也将职位空缺和年资等列入考虑。

排名 70-90%的员工将没有薪资和职位变动，通常他们都是能力上有所欠缺，因此公司会针对他们的弱项给与培训以提高他们的绩效，或者调整岗位让他们服务于更适合自己的岗位。

与众不同的是，平安有固定淘汰比例。每年淘汰 3%-5%。排名末位 10%或 5%的员工会被降级降薪、岗位变换、甚至淘汰。连续两年降薪的员工必须降级，通过检视，由子公司的 HR 做出处置决定，降薪或者转岗甚至辞退。平安认为，这是对其他 95%工作好的员工的保护，也避免了公司壮大过程中可能的老化现象。

平安相信，好的绩效管理的最终目的是对员工的提升，即使过程残酷艰难，最终员工的获益是自身市场价值的提高。

三、**考核指标的软硬结合**

平安对自身愿景有着清晰精确的描述。据此，公司不断细化、演绎，分别形成长期(5-10 年)、中期(3-5 年)、短期目标(1-3)年。随着目标期间的缩短，集团整体战略计划不断趋于具象，最终形成每个业务线的年度经营目标、关键行动计划、详细行动计划。其中短期目标每年都需要重新制订、检视，通过与主管的沟通，确保自己的目标和公司的战略一致。

不同子公司，具体指标不同，但表现出较为一致的总体特点：

与本单位业务/财务预算高度匹配；

强调多个比较维度下的实质性增长，包括与市场比、与计划比、与自己比

企业绩效管理指标与各子公司 CEO 问责目标高度吻合，强调结果导向、成败全责。

根据组织架构有效分解，层层落实至下一级单位。

这些目标每月都会有系统跟进员工的完成进度，主管也会及时评价、更新和鼓励员工。平安在公司内部建立了人才素质模型，帮助员工确立自己的绩效目标。

一些后台职位的考核带有一定的主观性，考核指标依据公司当前的发展和需要而定，考核结果会结合主管的弹性评价，并和后台其它模块的员工进行比较。例如HR最近两年的首要任务是搭建完整的绩效管理平台和制度，并执行所有人的绩效管理(现在只有50%的员工进入这个绩效管理系统)，因此其考核体系中会设有与之相关的指标；在整个HR模块中，绩效经理会和薪酬经理先比较，随后HR模块再和财务模块的经理比较。当然也有硬性指针，例如HR的工作任务是否完成，控制人力资源成本的目标是否实现，成本超标20%该项即不合格。

而前线职位，例如销售等，则以营业额为主要考核目标。例如分公司经理的几乎所有考核指标都和业绩有关，要求利润、营业额两手抓——没有公司以没有增长的利润或者没有利润的增长为目标，管理人员既要实现高利润下的高增长，又要实现高增长下的高利润，两者都得兼顾、平衡、保持平稳发展。不同子公司在不同发展阶段的考核指标会有所侧重，但这必须以盈利为底线。所有业务部门的考核可以根据实际情况调整，但必须符合考核的三大手段。

平安以结果为导向，绩效结果和员工的直接、间接利益挂钩，并根据绩效结果反映出的问题对员工进行培训，帮助他们更好地进入自己的角色。所有绩效管理都将进入绩效档案，在调职、管理人员选拔中，成为参考的第一标准，也正因此，绩效考核在平安的员工都得到了高度重视。

四、**KPI的管理模式**

“KPI”(关键业绩指标)成了平安公司内使用频率最高的一个词。不仅公司高层讨论问题、制定决策少不了KPI，总公司、专业公司及各分支机构的月度经营检讨会更是专门围绕KPI来展开话题，KPI已经深入到平安经营管理的各个方面。

KPI的设计决定绩效考核的科学合理性。平安鲜明的赏罚制度得以长期贯彻，很大程度缘于KPI指标的设计是根据客观情况和经营管理的不同需要来调置，随着条件的变化不断更新。例如，由于市场竞争的不规范、企业经营状况不理想、代理人市场管理不严等因素的作用使得近年来保费应收率居高不下，给公司造成较大损失，而且也隐含了极大风险，因此，“保费应收率”就要列入目前产险KPI指标体系，而在国外，这一矛盾并不突出，“保费应收率”就不列为KPI指标了。

强调KPI设计对工作有指导性，即不但要知道KPI的状况，还要弄清形成这种状况的原因，从而对症下药去改善它。例如，某一段时间产险的整体赔付率上升了，接下来就分析是哪几家机构的赔付率高、哪几个险种的赔付率高、哪类风险使赔付率升高等，从而提出有针对性的控制办法和改善策略。

注重KPI监测管理的时效性，发生问题之后能够及时提出办法加以解决，减少损失。平安的KPI分析基本是根据财务、统计报表数据、人工计算，往往在月后15天左右才可拿出KPI分析报告。这种时效性和分析手段显然是不足的，平安着力建立MIS系统，逐步变滞后信息为即时信息：变完全依赖人工分析为主要指标的电脑自动计算显示；变完全由报告人讲解分析为听报告人分析与有关人员随时查询相结合；同时扩大KPI分析结果的享用范围，使KPI管理更有成效。

KPI的考核结果与奖惩紧密挂钩。通过对KPI的监测、分析，把形成KPI各种状态的责任与有关人员的考核奖惩紧密挂钩，更有效地促进各级、各类人员真正关心KPI状态，并想办法加以改善。KPI管理的基础是“专业化分工”经营管理，建立以效益为主，运用业务创新、技术创新、服务制胜为主的战略机制。其最核心的是财务核算与监管制度的建立巩固，不但建立起突出保险业务总收入、人均保费、百元保费利润率、业务费用率、资金运用收益率和承保理赔管理的量化考核体系，同时健全财务综合分析制度，突出财务对业务发展的引导与约束作用。

五、**绩效考核的透明性**

2007年起平安策划建立一个电子化的资源共享平台——平安后援中心。后援中心的成立是为了其金融服务金融企业流程管理，资源整合，形成平安以客户为中心的运营平台。但是这一后援中心在平安的绩效管理中也发挥了重要作用。绩效管理的方式、结果和沟通也通过透过IT的平台传播。

平安的绩效管理有一套严密的日常管理体系，通过机制的约束保证绩效管理过程、结果的公平性，并促进目标的有序实现。

首先，清晰评价标准：

对于各级管理人员，考核双方基于企业年度业务及财务预算，层层分解讨论形成具体清晰的问责目标，在有效支撑公司目标实现的同时，也成为双方共

同认可的绩效评价依据；对于普通员工，公司建立了一套清晰、多维度、统一的绩效评价标准，每一维度都有详细的等级描述。

其次，加强过程管理：

平安通过月度“绩效日”制度，通过 IT 系统明确要求下级主管开展月度阶段性总结，上级主管定期审批辅导，并开展阶段性评价，从而有效加强了对过程的记录与管理，有助于提升年度评估的精确性。

第三、严格执行“铁律”

公司以“铁律”的形式，明确了绩效管理相关规则。无论哪一层员工都必须遵循此规则，有助于保证绩效管理体系的公平性、严肃性的有效确立。

第四、开放申诉通道

绩效管理体系中设计了申诉机制，员工如果认为绩效结果不公平，可通过集团统一申诉邮箱提起申诉，将由专人按一定的程序受理。

最五、开展专项调研

集团人力资源中心定期发起员工绩效管理调查，收集员工对于绩效管理的种种建议，发现各单位存在的问题，并针对性地开展相关优化和完善。

思考题

1.你如何看待平安保险采用的强制比例分布？

2.在绩效管理过程中，平安保险对前线职位与后台职位是如何区别对待的？

3.平安保险是如何保证绩效考核的透明度的？对你有什么启示？

评选标准：

1.绩效管理系统完整，包含目标设定、日常督导与反馈、考核与激励、员工的再发展计划，绩效管理目的明确；

2.绩效沟通贯穿始终，选择合适的管理工具和方法，使各环节紧密衔接；

3.各级管理层在绩效管理过程中的职责、定位、任务明确，给予直接管理者充分的授权、信任和支持。

第十章　薪酬管理

简答题

1.薪酬管理的含义是什么？

答：薪酬管理是指企业在经营战略和发展规划的指导下，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、薪酬形式，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。

2.可变薪酬有哪几个基本类型？

答：可变薪酬有以下几个基本类型：

（1）业绩激励

（2）个人激励

（3）团队激励

（4）组织范围的激励计划

论述题

1.福利的项目有哪些？如何进行福利管理？

答：

（1）项目

第一，国家法定的福利。这是由国家相关的法律和法规规定的福利内容，具有强制性，任何企业都必须执行。

第二，企业自主的福利。 除了法定的福利外，许多企业自愿地向员工提供其他种类的福利。

（2）福利管理：

第一，福利策略的宣传。

企业通常可使用《员工福利手册》，向员工介绍本企业福利的基本内容、享受福利待遇的条件和费用的承担。

第二，福利申请的处理。

员工会根据企业的福利制度和政策向企业提出享受福利的申请，而企业此时就需要对这些福利申请进行审查，看其申请是否和合理。

第三，福利监控和调整。

福利领域的情况变化很快，企业必须紧紧跟随企业内外环境的变化，对福利系统进行监控，及时做出调整。

第四，福利沟通。

要使福利项目最大限度地满足员工的需要，福利沟通相当重要。

第十一章　员工关系管理

简答题

1.什么是员工关系管理？

答：员工关系管理就是企业采用各种管理手段和管理行为，来调节企业与员工、员工与员工之间的相互联系，使之良性循环和发展，以实现组织目标的过程。

2.员工关系管理包括哪几方面的内容？

答：员工关系管理的内容如下：

（1）劳动关系管理

劳动关系管理又包括劳动合同的管理、劳动纪律即奖惩、劳动争议处理等几方面的内容。

（2）劳动保护

劳动保护主要涉及劳动时间、职业安全与员工健康、压力管理、员工援助计划等方面内容。