

基于素质能力的招聘流程及面试技巧

龙湖地产

内容提要

- 一. 招聘的重要性及人员甄选的一般性流程
- 二. 龙湖招聘面试流程
- 三. 面试评估表、评分对照表使用方法
- 四. 面试技巧

应用联系一贯穿于各部分

练习：比较你的面试态度与专家的面试态度

内容

- 一. 招聘的重要性及人员甄选的一般性流程
- 二. 龙湖招聘面试流程
- 三. 面试评估表、评分对照表使用方法
- 四. 面试技巧

招聘中的常见误区

- 招聘的事情全权交给人事部，我们忙业务吧；
- 公司中谁闲着谁就去面试吧；
- 招聘选人凭感觉就可以了；
- 现在市场上劳动力富余得很，缺人登个广告就可以了，随时都应者如潮；
- 招聘中可以标准低一点，进来后不胜任可以再去招；
- 招聘面试的问题翻来覆去就那么几个，简单的很；
-

基于对有着成功招聘体系和实践公司的研究可以总结出招聘体系成功的驱动要素和原则



内容提要

- 一. 招聘的重要性及人员甄选的一般性流程
- 二. 龙湖招聘面试流程
- 三. 面试评估表、评分对照表使用方法
- 四. 面试技巧

龙湖的甄选流程包括从简历筛选开始，经过初试、复试、性格测试及进行背景调查，到正式录用全过程

筛选简历

- 人力资源部进行简历的初步筛选
- 根据需要，初步筛选人员填写《应聘申请表》
- 人力资源部综合判断是否进入面试初试

进行初试

- 初试由主管或以上人员作为面试官
- 初试为部分考察，考察的要素为通用素质模型的四个方面
- 初试可以由1-2人进行，时间在30分钟左右
- 初试主要给出是否进行复试的结论

进行复试

- 复试由部门经理或以上的2-4人进行
- 复试为全面考察，考察的要素为通用素质+职能素质，也要考虑专业经验技能水平
- 复试要做出是否录用的决定
- 吴总可以作为复试人员之一或复试之后进行简单面试

性格测试、笔试等

- 通过初试的人员可安排进行性格测试
- 并根据专业情况进行笔试
- 性格测试和笔试的结果作为复试考官的参考依据，不独立作为面试决策的依据

背景调查

- 对于重要岗位的人员、以及对面试中相关信息有疑问的人员，由人力资源部组织进行背景调查

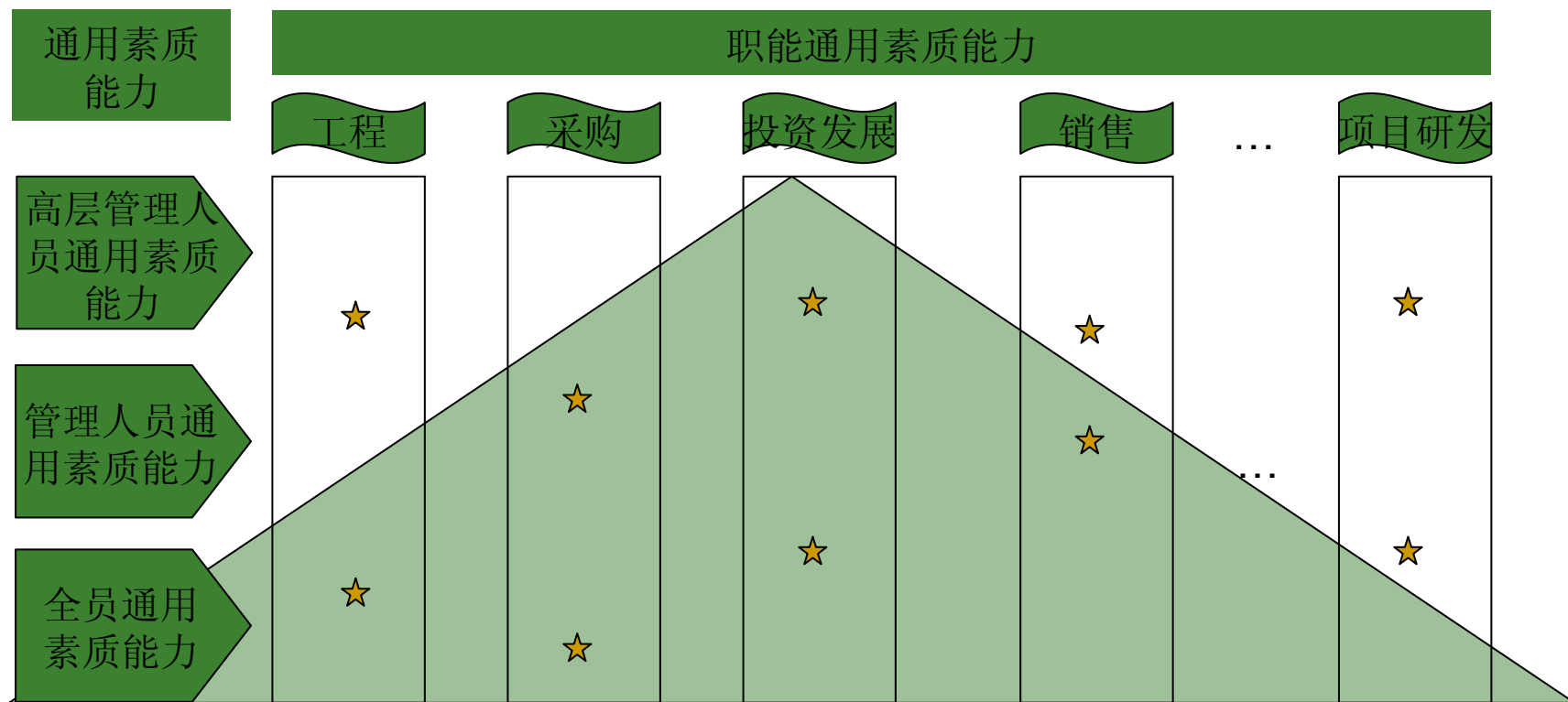
正式录用

- 决定录用的岗位、薪酬水平等
- 向录用者发送《录用通知书》包括职位、薪酬、福利、职业发展等信息，加强录用者对公司信心

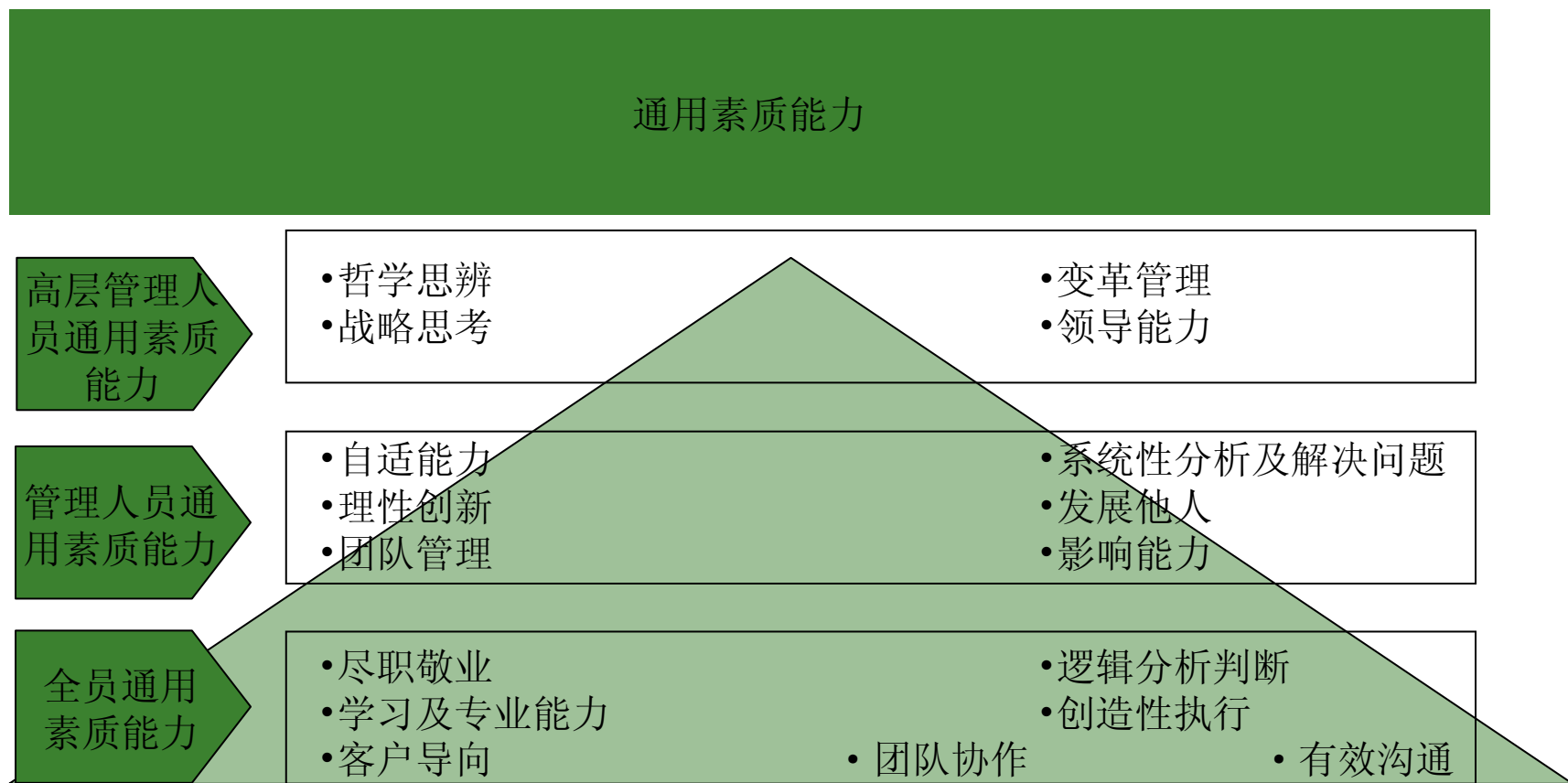
明确初试及复试，区分不同的评估重点

- 初试：部分评估
 - 复试：全面评估
 - 对于某些级别岗位，可以不经过初试
 - 初试评估几个重要的通用素质
-
- 问题：
 - 是不是某些素质比另外的更重要？
 - 将面试分为初试和复试有什么好处？

龙湖地产素质能力、职能素质能力组成，其中通用素质能力分为三个层次



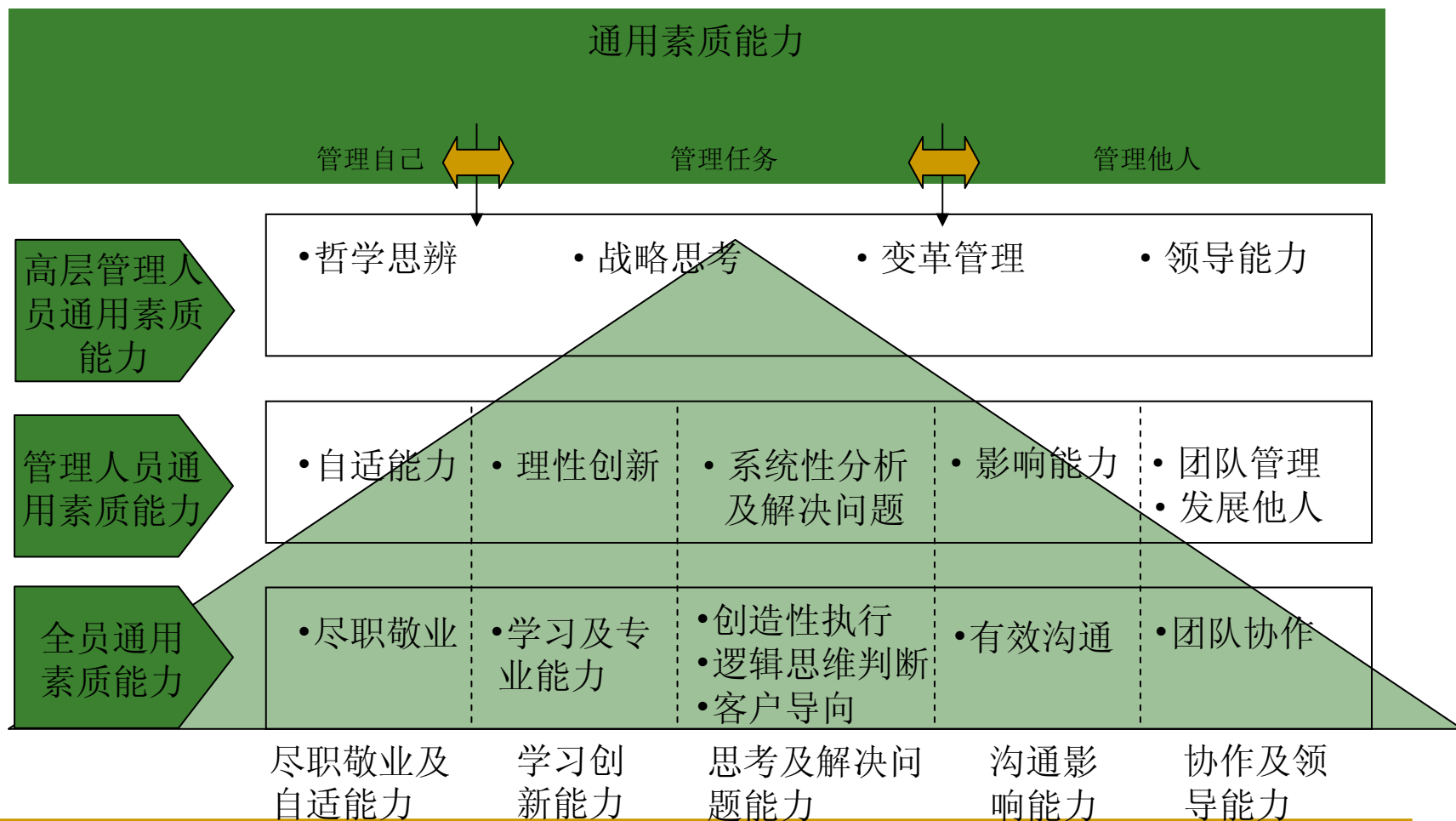
通用素质能力包括高层管理人员、管理人员和全员通用素质能力



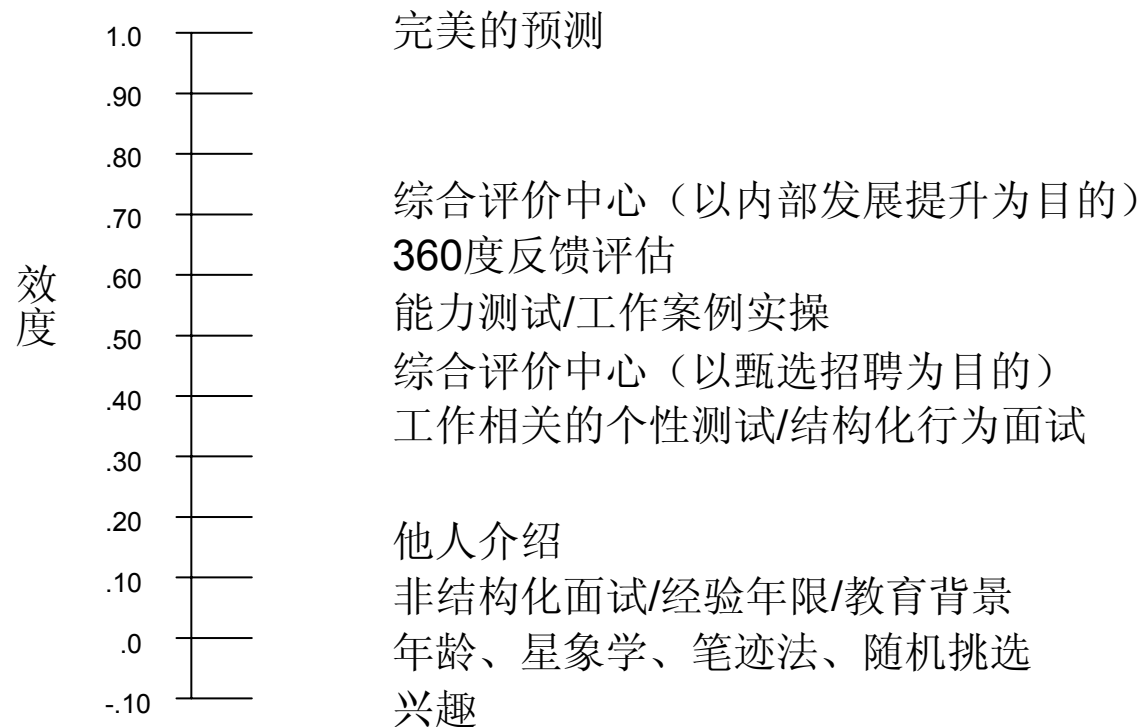
内容提要

- 一. 招聘的重要性及人员甄选的一般性流程
- 二. 龙湖招聘面试流程
- 三. 面试评估表、评分对照表使用方法
- 四. 面试技巧

将不同层级的素质能力按其内在关系纵向联系起来就成为了招聘、面试的基础



不同的人员甄选评估方法有不同的效度，面试只是一种评估方法，不是全部，必须与其它方法结合在一起



注：这里所讲的评价中心一般包括性格测试、情景模拟、结构化面试等手段

Source: Smith(1988), Bernardin & Beatty(1987)

内容提要

- 一. 招聘的重要性及人员甄选的一般性流程
- 二. 龙湖招聘面试流程
- 三. 面试评估表、评分对照表使用方法
- 四. 面试技巧

应用练习一贯穿于个部分

面试是什么及不是什么

- 面试本身首要是一个信息收集的过程
- 面试是一个双向信息交流的过程
- 面试是工作，不是娱乐
- 面试是业务经理的本职工作，而不是额外工作也不只是人力资源部的
工作。
- 面试是艰苦而有乐趣的工作，而不是轻松而乏味的工作。
- 面试是个谈话，但不是闲聊。
- 面试是甄选的一部分，而不是全部。

四、面试技巧

- 面试前
- 面试中
- 面试后
- 其他

面试官的选择及责任分配

- 一般是求职者应聘岗位的商界或同级人员
- 在多人共同对一人进行面试的时候要确定主面试官
- 下级人员可以参与但不应作为主面试官
- 面试一个人时，最多可以有几个人一起对其进行面试？

面试前的阅读简历和应聘申请表时整个筛选过程中的重要环节

1. 可以大大减少面试中的时间浪费（不然面试中会去问一些简历中本来有的信息）。
2. 可以有的放矢地设计问题，提高在面试中信息收集的效率。
3. 简历及应聘申请表中的“硬”信息可靠度较高。
4. 至少可以保证面试有一个良好的开端。
5. 通过阅读简历及应聘申请表，可以建立一个对应聘者的初步印象。这个印象与实际见面时的感觉差距是宝贵的问题来源。
6. 对应聘者来说也是个尊重。
7. 对于几个人同时面试一个人的情况，大家共同讨论一下简历和应聘申请表更有必要。可以避免在面试中发生信息收集的方向性差异。

随着业务经理人力资源技能的提高，筛选《简历》及《应聘申请表》将不仅是人力资源部的职责

应聘者不是很多的情况：二分法

- 明显不合适的
- 可进一步考察的

应聘者很多的情况：三分法（如在学校招聘中）

- 明显不合适的
- 非常有希望的
- 有待研究的/边缘的

审阅简历及应聘申请表后可以设计面试初试问题

- 至少可以设计开始的问题（在开场白之后的第一、二个有针对性的问题）。良好的开端是成功的一半。
- 在简历上将需进一步澄清的事情标注出来，比如说不熟悉的公司，求职者学习过程或工作中的间断，职业方向的改变，跳槽记录等。
- 标出那些很可能提供判断依据的工作经历及个人爱好，在面试中进一步挖掘，用于判断求职者是否有我们所要求的优秀品质。
- 标出有关能力、业绩、个性等方面的信息，面试时重点考察。
- 同时也要规划大致的面试时间。

面试过程中获取信息的时间有限，要合理分配时间

	30分钟	45分钟	60分钟	90分钟
开场白—建立默契	2分钟	2分钟	3分钟	3分钟
收集信息	23分钟	35分钟	47分钟	72分钟
提供信息/结束语	5分钟	8分钟	10分钟	15分钟

四、面试技巧

- 面试前
- 面试中
- 面试后
- 其他

开场白的目的是营造轻松的面谈氛围并让求职者了解面试的进程每个人可以将自己的开场白标准化

- 问候求职者
- 建立并保持目光接触
- 可以验证求职者的姓名
- 介绍自己及他人（可以通过名片，多人参与面试可以由主面试官介绍）
- 微笑,放松
- 向求职者介绍面试时间如何分配，并建立面试时由公司方主导来收集信息的基调
- 向求职者介绍不同面试官的身份
- 告诉求职者你会做简单的记录
- 建立对求职者回答问题方式的期望（如希望你以实际的例子来回答）

当然这种方式不适合于那种非正式的面试

问题：面试是要正式一点还是非正式一点好？

开场白样例

你好，请坐，你是…吧，欢迎来到参加今天的面试。我是…，职务是（如果有其他人的话，这是…，职务是，这是…，职务是）。

我们今天的面试大约…分钟。面试的目的是为了更多地收集关于你的信息以判断你是否合适…面试的过程中会由我来主要问问题，其它几位会不时地问一些问题。我们会在面试结束前留几分钟给你来问问题。

在回答问题的时候，我希望您能尽量用具体的、您实际发生过的实例来回答问题。我们会适当记录，请您不必介意。

我们问的有些问题可能不容易回答。你可以略作思考后再回答。另外如果有的问题你听得不太理解，请直接提出来。

那我们就开始吧。从你的简历里，我们看到…

在面试进行的过程中，面试官需要遵循一些基本原则

- 使求职者感觉轻松自然。
- 问问题要有的放矢，直接明确。
- 尊重并鼓励求职者。
- 倾听，做出积极反应。
- 少说多听，但要控制面试进程。
- 面试过程中只是收集信息，不做综合判断。
- 记录重要信息。

面试的核心是要收集信息，收集信息的两个关键观念是：关键行为事件面试，追问

- 关键行为事件法(Critical Behavior Event Interview)
 - Car (context, action, result)
 - Star (situation/task, action, result)
 - 当时的情形，你采取的行动，取得的结果
 - 关键
- 追问probing
 - 就是刨根问底
 - 详细地了解“当时的情形，你采取的行动，取得的结果”

完整的关键行为事件实例应该包括3个方面信息，它通常需要通过追问才能实现

- 当时的情况怎么样？ **CONTEXT/SITUATIONG & TASK**
 - 为什么要这么做？ 什么时候？ 在哪里？
 - 主要的问题和困难在哪里？
 - 有什么数字可以衡量当时的情况吗？
 - 是你主动发现的这个问题还是领导交代的任务？ ...
- 你做了什么？ **ACTION**
 - 你是怎么分析的？ 与谁一起做？
 - 这个决定需要谁批准？ 你是怎么说服其接受的？
 - 你个人具体做了什么？
 - 花费了多长时间？ 主要客服了哪些困难？ ...
- 结果怎么样？ **RESULT**
 - 有什么数字衡量？
 - 客户有什么反应？ 有没有提供后续服务？
 - 有没有总结经验教训？ ...

行为事件问题和假设性问题联系：以下问题是行为事件问题还是假设性问题

1. 请给我们一个例子，说明贵公司某项业绩若你未参与其中的话就不会取得。
2. 如果你可以成为某种动物的话，你想成为什么动物？
3. 如果B和C向你反馈关于A的评价相互矛盾，你会怎么办？
4. 你为什么选择历史作为专业？
5. 请给我讲一个你为自己设立的可实现的目标或正在为之努力的目标。
6. 你是怎样被提升为销售总监职位的？
7. 请举一例，说明你要深入分析某个问题，判断什么是错误的，并采取一些行动。
8. 十年之后，你希望做到什么职位？
9. 当你处于某个领导职位时，你觉得获得他人合作的最有效的方法是什么？
10. 你的大学经历对你的职业发展有何作用？
11. 作为销售总监，你的主要责任是什么？
12. 你认为你的最大的弱点是什么？
13. 进入龙湖这样的公司里，你觉得需要多长时间才可以取得成功。

对于面试官来说，面试过程中正确的使用身体语言也很重要

应当采用的身体语言

- 目光接触
- 向前倾斜
- 距离适中、位置合适（面试官应与求职者坐得距离多远比较合适？）

应避免的身体语言

- 翘二郎腿
- 打哈欠，伸懒腰
- 将手搂着头后
- 双臂交叉于胸前
- 来回抖动大腿

- 当然有时也可以有策略地运用这些身体语言及情绪去向求职者传递一些信息

几种 需要注意到提问方式（1）

封闭式问题

求职者能用“是”，“不是”，“对”等封闭式的回答

举例：

面试官：你是不是在XX上的大学？

求职者：是的。

面试官：你在学校里是不是参加过一些课外活动？

求职者：是的。

面试官：你在课外有没有做过一些零工？

求职者：没有。

已经给出答案的问题/诱导式问题

问题引导求职者给出希望得到的答案（只要其不是“木头”，一定不会答错）

举例：

面试官：你应该知道，这种工作要求一个人很强的主动性，我们寻找具有积极进取精神和发展潜力的人才，你觉得自己是不是很有进取精神呢？

求职者：是的。

面试官：在你所在的集体中，你是不是担任过领导职务？

求职者：是的。

几种需要注意到提问方式（2）

多重性问题

- 连珠炮，同时问几个相关的问题，可用作求职者相当放松的情况下，因为他/她得记得回答几个问题。

举例：

- 在你任职期间，你的主要责任和主要任务是什么？哪项是关键职责？

“绝望式”问题

- 为收集素质相关的信息做最后的努力

举例：

- 我们需要具有领导能力的人才，请你选一个最能说明你领导能力的例子讲一讲。

收尾问题

- 与“绝望式”问题相似。
- 在面试即将结束时，给求职者最后一个机会。同时暗示面试即将结束。

举例：

- 在接下来的两分钟里，你能不能谈一些我没有谈到，但你认为我应该知道的你所取得的关键成绩。

不应该犯的两个错误

面试官说得太多

- 面试官占用率大部分时间：
- 听得少（面试官非常健谈；）
- 习惯于处在支配、权威的地位；
- 不习惯于聆听他人；
- 不知道怎样面试

不赞成求职者的观点

不赞成意味着：“你说得不对”

举例：

面试官：你为什么选择了这所大学

求职者：我父母都是这所大学毕业的，他们鼓励我报考它，所以我就选择了它

面试官：我觉得要是你根据这所大学的教育质量，而不是父母的意愿来选择，也许会更好些

收集信息过程中要记录能够表现素质能力的重要行为信息，作为评估判断的依据

- 要确认你为关键能力素质收集到了足够依据，并已经记录。
- 尽量为每项“素质能力”收集**2**个以上实例根据。
- 面试初试：至少确保考察收集到**3**项素质（敬业/自适应力、思考及解决问题能力、协作及领导能力）的行为信息，如果可能也可以顺便收集其它素质相关的证据。
- 面试复试：确保收集到所有素质的行为信息：通用素质+职能素质。
- 如果记录技巧不足，影响面试进程，可以只做简单记录。如果你记性好，可以面试结束后再记录。
- 在多人面试的时候，非主面试官应多做记录。

有效传达公司的信息，以增加对求职者尤其是有希望的求职者的吸引力也很重要

- 合上文件以正式表明你已问完问题
- 询问求职者需要一些什么信息以帮助他/她判断本公司是不是他们想工作的地方
- 一些标准的、基本信息应该在面试前就让求职者知道（如公司历史、工作责任、薪酬福利制度、职业发展机会）
- 这是向极有希望被供职的求职者透露意向的好机会，但注意不要承诺任何事，面试只是获取有效的信息

四、面试技巧

- 面试前
- 面试中
- 面试后

面试过程只是收集信息的重要环节之一，要和其它途径收集到的信息做出综合判断

评估依据的主要来源：

个人简历、应聘申请表

面试初试、复试

笔试、性格测试等

背景调查



综合各方面的依据再做判断

如果是小组面试，需要各自独立评估后再讨论作出一致的决定

- 忘掉不同面试官的级别，确保是多人评估而不是一个人评估
- 提高每个面试官的独立判断能力
- 如果你不试着去做判断，你的判断能力就不会提高！

招聘甄选是个主观的过程，加之面试官面试技能不一定非常纯熟，难免会做出不尽客观的决策

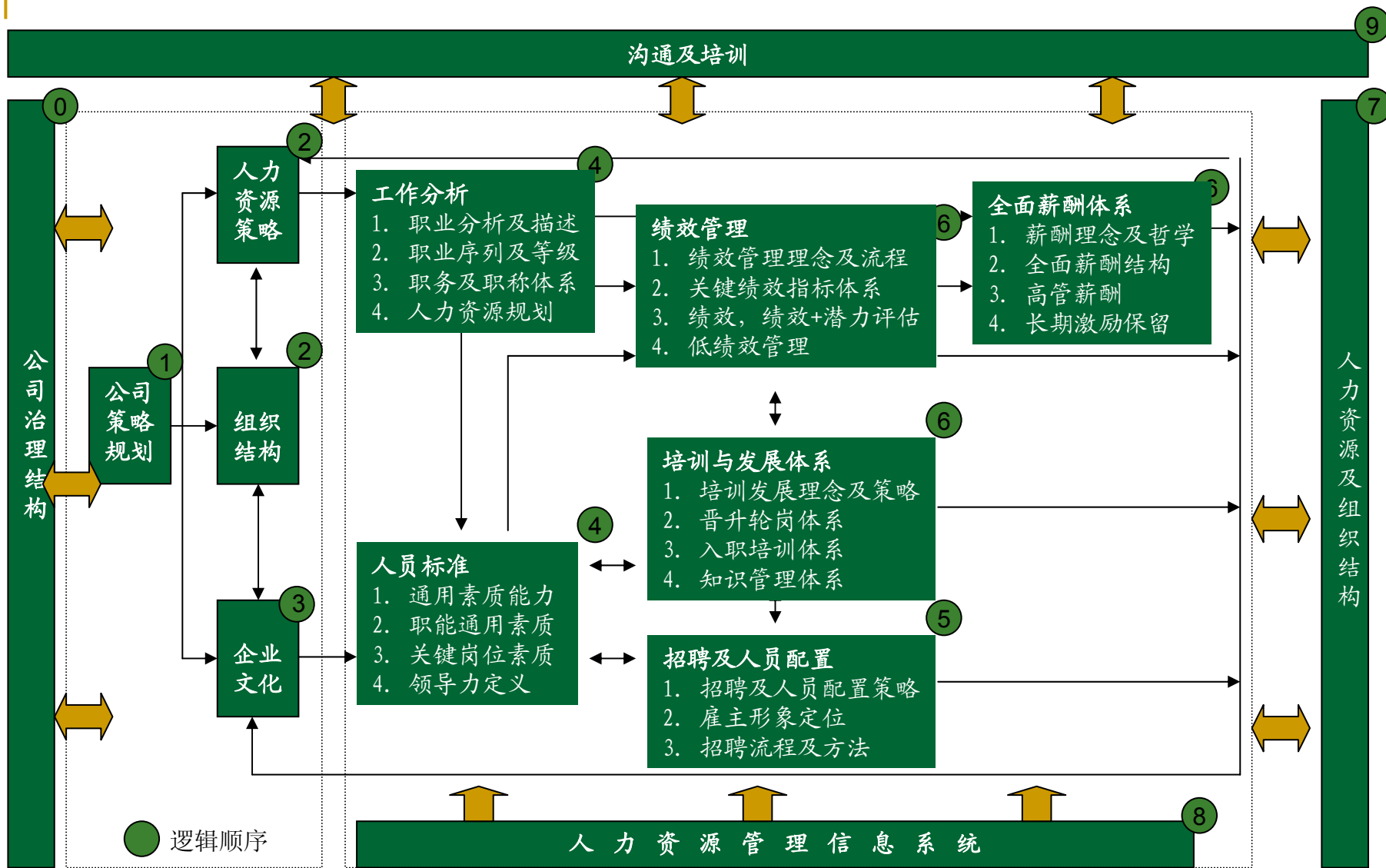
一些典型的决策错误：

- 光环效应
- 中庸
- 无意识的偏见（还不如意识到偏见）
- 仓促做出决定
- 共同经历（面试官与应试者有相同的经历或相似的背景）

！保持清醒、明智的态度，确保你是最评估求职者的真实能力

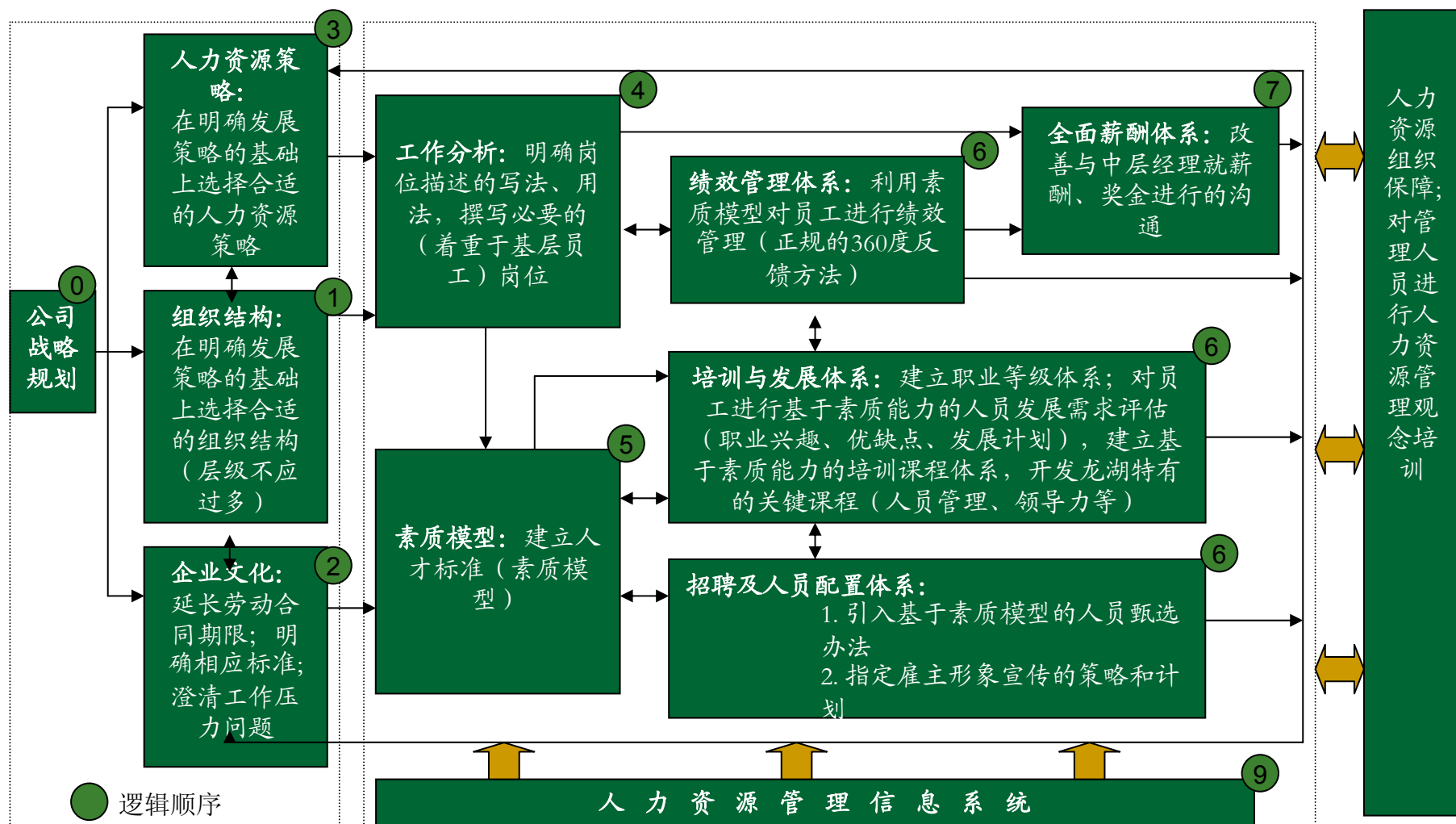
招收比我们更优秀的人！

龙湖人力资源基础体系

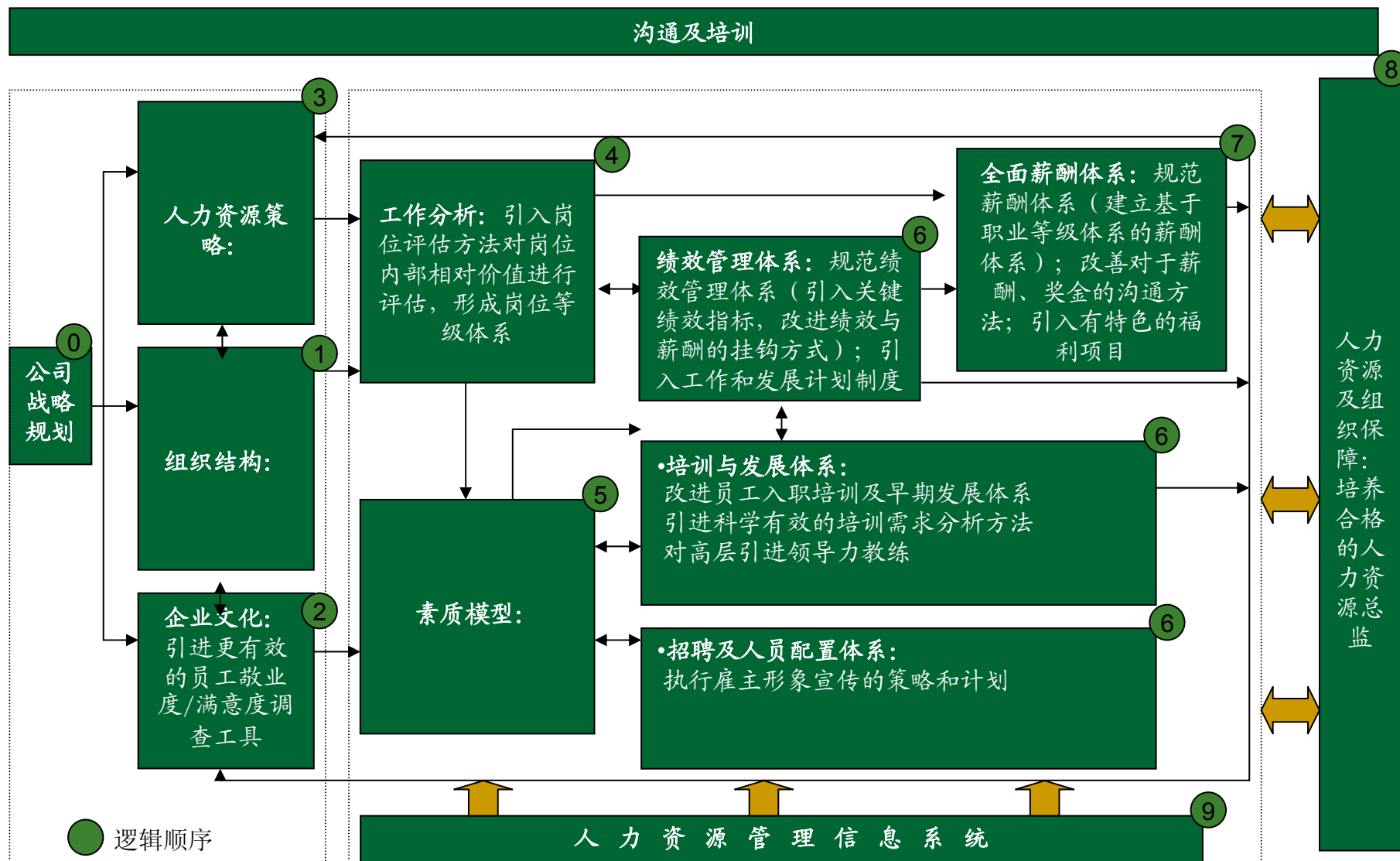


建议龙湖在6个月内采取的行动（040622报告）

沟通及培训



建议龙湖在6个月至两年内采取的行动（040622报告）



在过去三年里我们做了一些什么？

1. 人力资源管理现状评估（04年第二季度）
2. 人员标准及人力资源盘点（04年第三季度）
3. 仕官生的招聘体系（04、05、06年三次）
4. 中高层人员外聘体系（05年年中到现在）
5. 集团组织架构的建立（06年初到现在）
6. 领导团队更替（06年初到现在）
7. 企业文化更新（06年中）
8. 职业等级体系的引入及基于职业等级体系薪酬体系的改革（06年初正式实施）
9. 绩效考核体系的引入（06年下半年开始引入）
10. 人力资源策略的明确（07年上半年）
11. 人员标准的二次更新（现在）

内容

1. 人力资源管理定位、策略及基础体系概述
2. 职业等级体系
3. 领导力定义及素质模型
4. 招聘体系
5. 全面薪酬体系
6. 绩效管理体系
7. 学习发展及人员配置体系
8. 政策管理
9. 人力资源组织体系及人力资源电子信息系统
10. 组织管理
11. 企业文化、员工关系及沟通

附件一：集团职业等级体系

内容

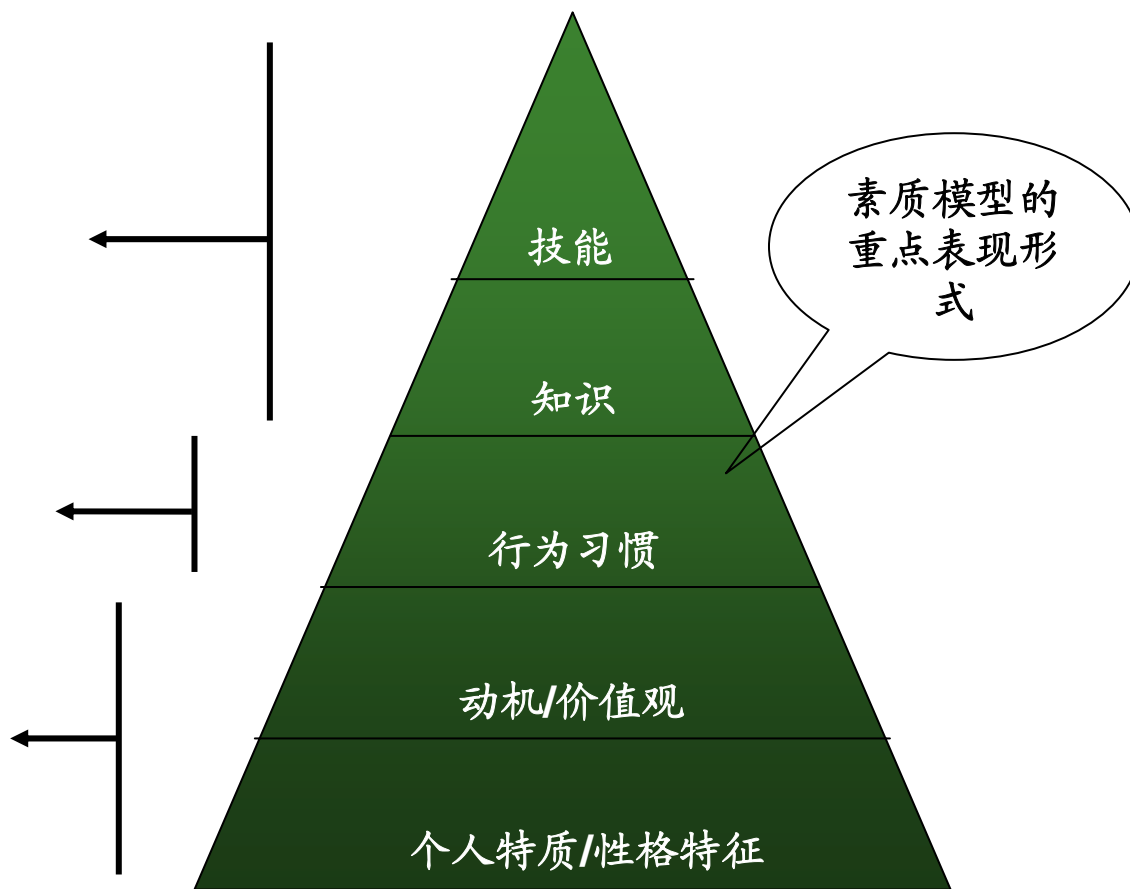
1. 人力资源管理定位、策略及基础体系概述
2. 职业等级体系
3. 领导力定义及素质模型
4. 招聘体系
5. 全面薪酬体系
6. 绩效管理体系
7. 学习发展及人员配置体系
8. 政策管理
9. 人力资源组织体系及人力资源电子信息系统
10. 组织管理
11. 企业文化、员工关系及沟通

素质能力比知识技能更能预测高绩效，管理素质能力比管理动机、性格更可操作

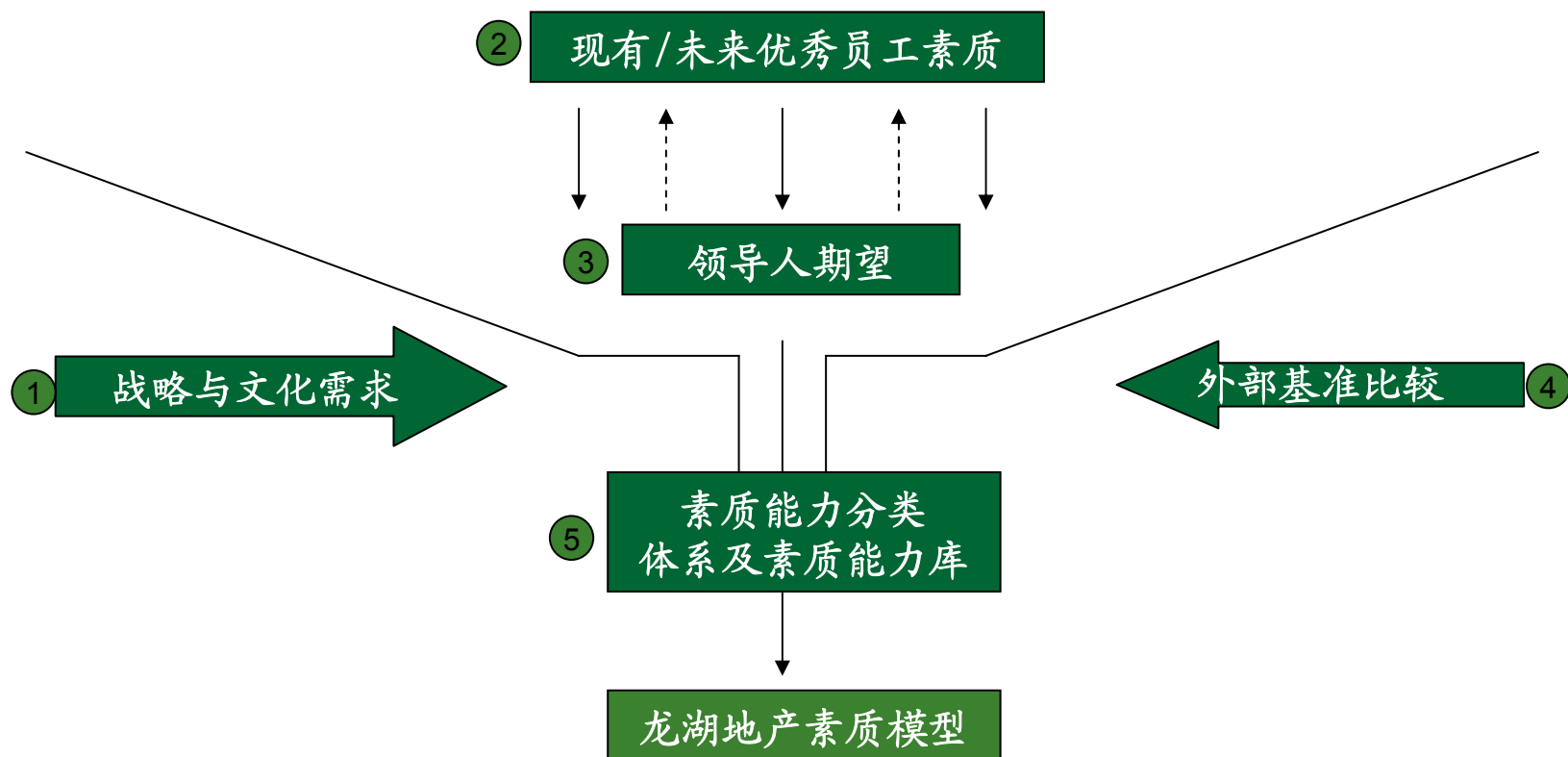
容易判断，可以培训改进，
但难以预测高绩效（尤其是对管理及中高层人员）

可以观察，通过有效方法可以
评估判断，可以引导发展，与
高绩效高度正相关

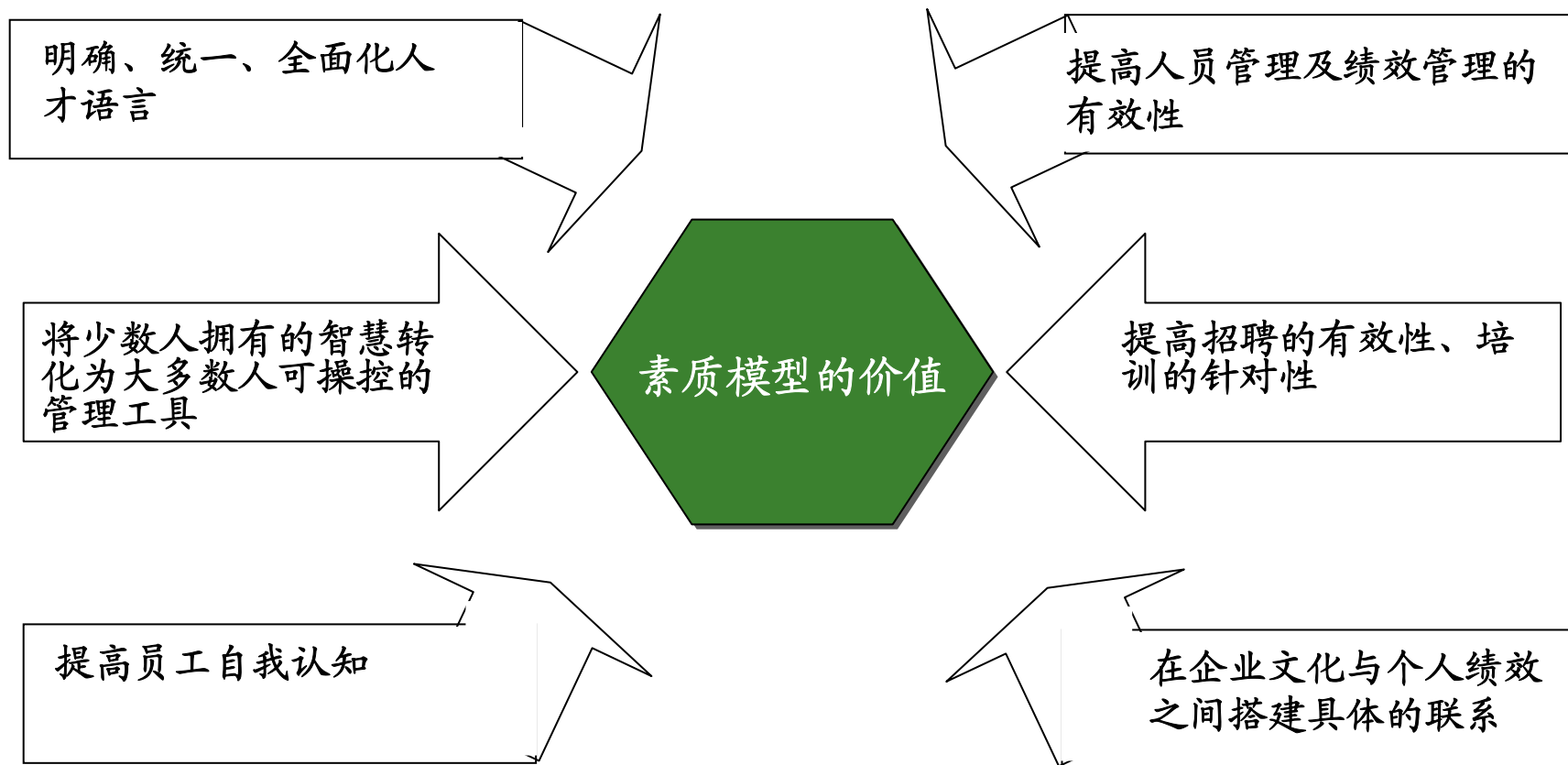
有很隐蔽的权变性，难以评
估，难以改变，与搞绩效无
必然联系



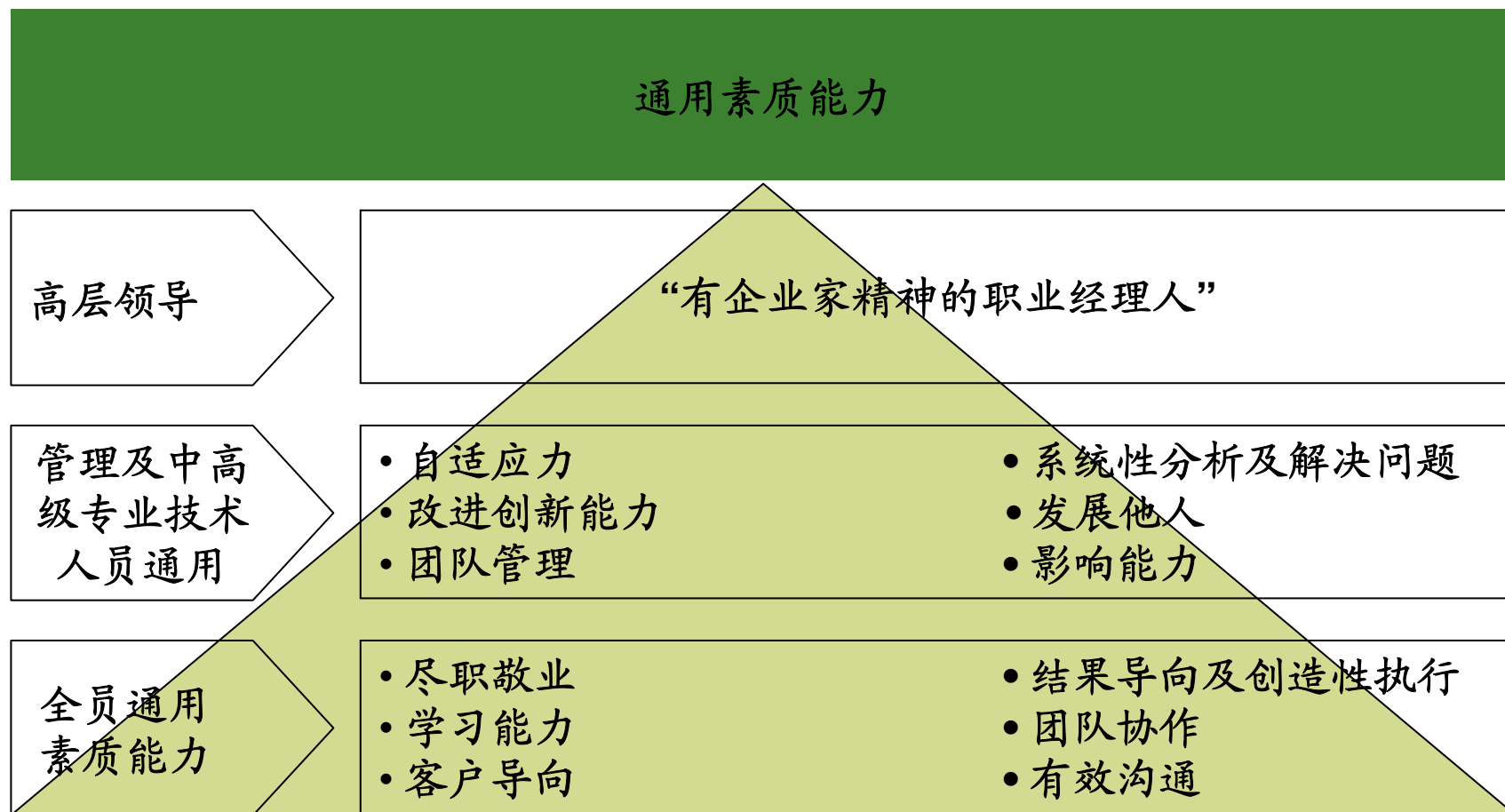
素质模型建立的框架



引入素质模型的价值



通用素质能力要求分为：全员通用，管理及中高级专业人员，高层领导三个层次



每个职能还会有1-3个通用素质能力

职能通用素质能力

行政	计财	工程	造价采购	发展	营销	...	研发
		甲方能力 工程师精神					导演能力 甲方能力 研究精神

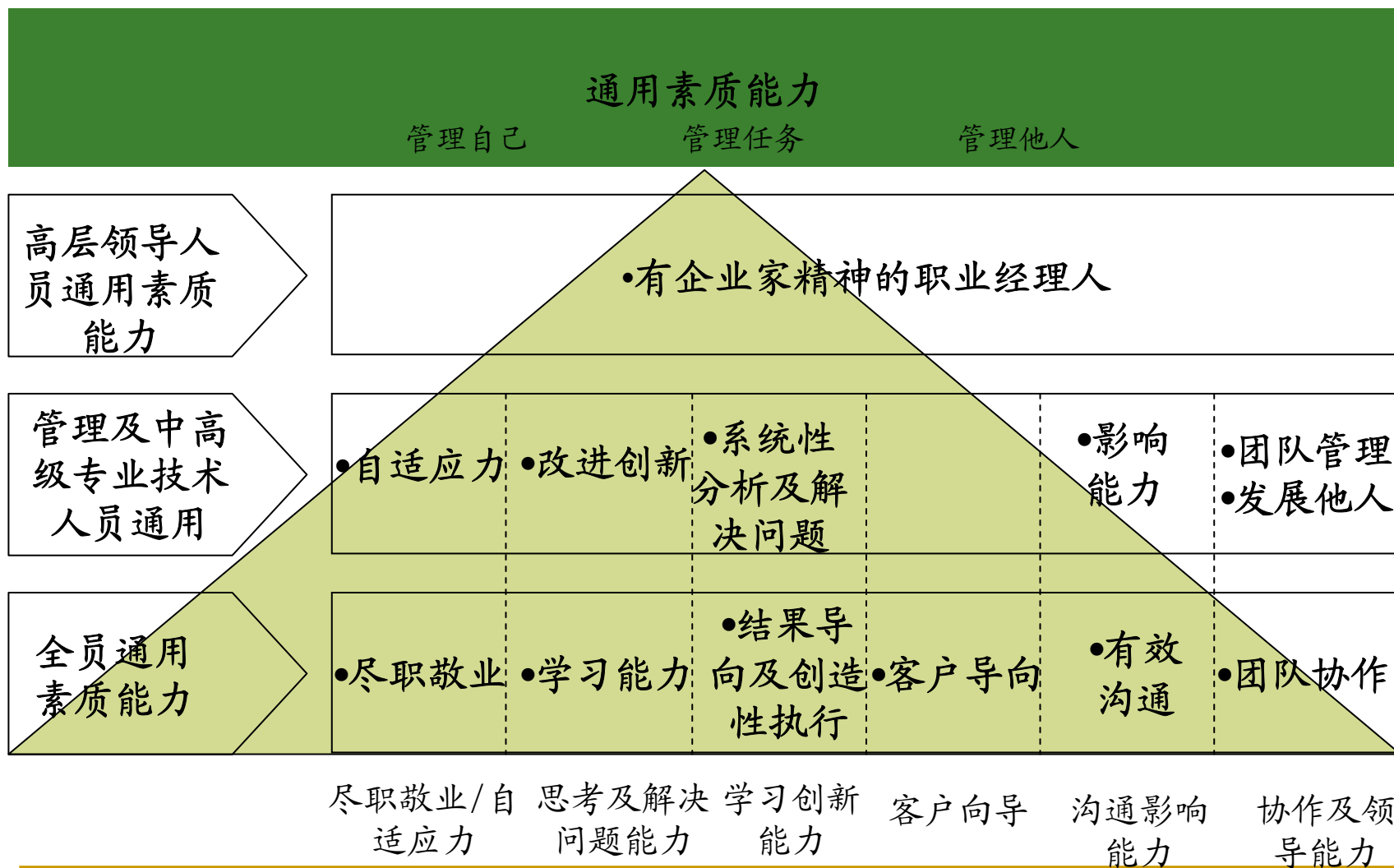
附件二：通用素质能力培训版

附件三：龙湖地产员工通用素质能力手册

内容

1. 人力资源管理定位、策略及基础体系概述
2. 职业等级体系
3. 领导力定义及素质模型
4. 招聘体系
5. 全面薪酬体系
6. 绩效管理体系
7. 学习发展及人员配置体系
8. 政策管理
9. 人力资源组织体系及人力资源电子信息系统
10. 组织管理
11. 企业文化、员工关系及沟通

素质模型在招聘体系中的体系



附件四：招聘面试评估表示例

附件五：面试评分对照表示例

内容

1. 人力资源管理定位、策略及基础体系概述
2. 职业等级体系
3. 领导力定义及素质模型
4. 招聘体系
5. 全面薪酬体系
6. 绩效管理体系
7. 学习发展及人员配置体系
8. 政策管理
9. 人力资源组织体系及人力资源电子信息系统
10. 组织管理
11. 企业文化、员工关系及沟通

附件六：基于职业等级体系的全面薪酬体系

全面报酬体系构成元素

总回报

总收入

现金薪酬

福利

长期激励

非财政回报

职级	保障薪酬	年终固定薪酬	浮动薪酬	基本福利	补充/奖励福利	长期激励	非现金奖励
5-9	1	0.33	效益奖或绩效奖金	养老	休假 意外伤害/体检	随着公司的发展而引入	1.新人成长奖 2.最佳服务印象奖 3.管理创新奖 4.最佳技能奖 5.最佳进步奖 6.优秀教练奖 7.梦幻组合奖 8.总经理特别奖 9.优秀职业经理奖 10.全勤奖 11.老鹰团队奖
4	1	0.25	效益奖或绩效奖金	失业	交通/车补贴		
3	1	0.16	效益奖或绩效奖金	工伤	通讯/午餐补贴		
1-2, S	1	0.08	效益奖或绩效奖金	医疗/大病	优惠购房		
X	1	0	销售人员绩效奖金	生育	生日、节日问候		
				住房			

员工薪酬构成明细

年保障收入

年保障收入可能通过以下形式发放:

- 月基本工资
- 年终发放的年保障收入
- 半年奖金(部分业务单元有)

薪资加扣项

- 加班费(3级以下人员适用)
- 月度奖金(4级以下人员适用)
- 扣处罚

浮动薪酬

- 月效益奖(部分业务单元有)
- 年效益奖
- 其它奖项

各种补贴

- 车贴
- 交通补贴
- 通讯补贴
- 误餐补贴

构成因素

影响因素

管理要素

年保障薪酬

市场
岗位、职级
绩效+潜力

岗位设置
外部竞争力
绩效+潜力评估

浮动薪酬

公司效益
员工绩效达标水平

公司获利能力
员工绩效惯例

基本福利

政府政策

合法性

补充、奖励福利

市场惯例
岗位、职级、司龄

外部竞争力
获利能力

非现金
激励

公司文化、策略
员工参与及荣誉感

文化及价值观认同度

龙湖全面薪酬管理理念

现在

通过内部职业等级体系来实现内部公平性

保持实现“选人先于优于育人”策略的外部竞争性

“绩效+潜力决定保障收入水平”体现投资员工发展的远见性

“绩效评估决定浮动收入”体现策略执行和员工激励的有效性

+

未来

对中高层人员及骨干操心员工的长期激励性

促成集团、地区、业态、团队、个人的协作性



优化人力资本效益

内容

1. 人力资源管理定位、策略及基础体系概述
2. 职业等级体系
3. 领导力定义及素质模型
4. 招聘体系
5. 全面薪酬体系
6. 绩效管理体系
7. 学习发展及人员配置体系
8. 政策管理
9. 人力资源组织体系及人力资源电子信息系统
10. 组织管理
11. 企业文化、员工关系及沟通

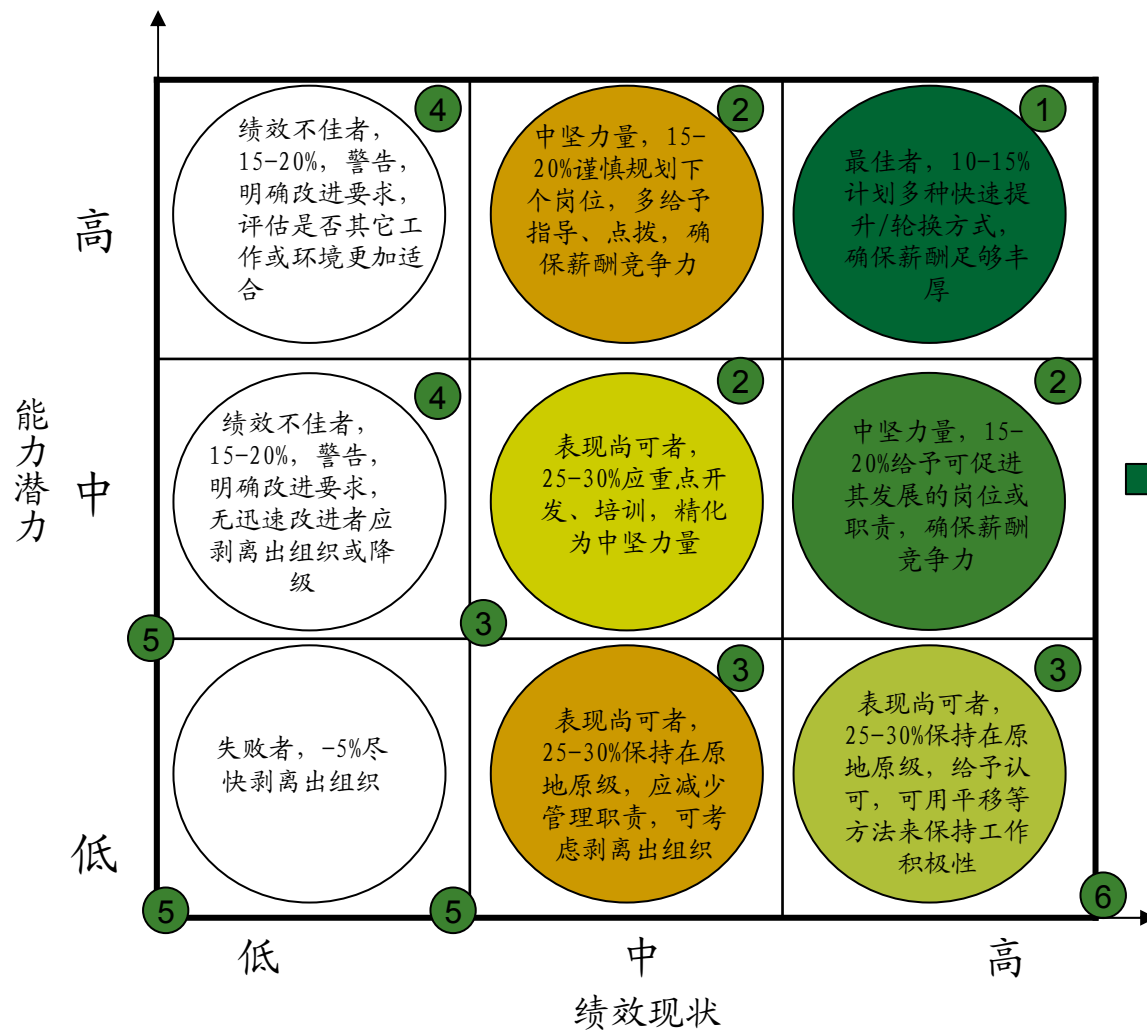
附件七：地区公司绩效指标体系

绩效评估（及贡献评估）的共同语言

绩效评估	定义	
	在一个考核阶段	随着时间的退役，在各种工作/任务中，其结果表现
A+ 杰出	工作/任务完成结果和行为表现 <u>远远超过</u> 要求/期望，同时给组织带来的影响/贡献是前所未有的。	与大多数员工相比总是出类拔萃
A 优秀	工作/任务完成结果和行为表现 <u>超过</u> 要求/期望，同时给组织带来的影响/贡献是公认明显的。	胜出大多数员工
B 满意	工作/任务完成结果和行为表现 <u>达到</u> 要求/期望，同时给组织带来的影响/贡献是积极的。	与大多数员工相同
C 部分满意 (待改进)	工作/任务完成结果和行为表现 <u>部分达到</u> 要求/期望，同时给组织带来的影响/贡献是有限的。	不如大多数员工
D 不满意 (调整、约束或淘汰)	工作/任务完成结果和行为表现 <u>很少或没有达到</u> 要求/期望，同时给组织带来的影响/贡献是消极的。	落后的

绩效+潜力	绿化率权重设置	定义		理想比例	合格比例	年度保障收入增加比例
		对内	对外			
1	1.0	胜任此级别工作并有较大发展潜力	对比其它公司同岗位人员能 监理明显竞争优势	15%	10%	大于平均增长
2	0.75	胜任本级别工作，有一定的跨职能 跨职能模块灵活性,重点改进后还有进一步发展	不能建立明显竞争优势不会导致竞争劣势	40%	30%	略大于平均增长
3	0.25	胜任本岗位工作，到其它岗位的灵活性一般，但进一步发展的潜力及其有限	没有竞争优势；凭借团队内其他人没有竞争劣势；在可见的未来内会造成竞争劣势	30%	45%	等于或接近平均增长
4	0.5	有潜力胜任现岗但目前还不能胜任或不合适	有竞争劣势，但有改善的余地（通过经验积累或换到其它岗位）	10%	10%	等于或接近平均增长
5	0	不胜任现岗，也不具备发展提高的潜力	能明显导致竞争劣势，也不具备发展提高的潜力	5%	5%	不增加或减少
6	0	信息不足，目前难以判断或者缺岗	信息不足，目前难以判断	不计入	不计入	适度增长
绿化率				57.5 %	48.75 %	

“绩效+潜力决定保障收入水平”体现投资员工的远见性



评估结果	年度调薪资格	
	年中	年底
1	✓	✓
2	✓	✓
3	个别人	✓
4	根据实际情况	✓
5	X	X
6	根据实际情况	根据实际情况

附件八：红绿灯图示意版本

新旧薪酬结构体系实例

职等	薪级	年保障收入
3级	3. 10	145000
	3. 09	140000
	3. 08	135000
	3. 07	130000
	3. 06	125000
	3. 05	120000
	3. 04	115000
	3. 03	110000
	3. 02	105000
	3. 01	100000
2级	2. 10	95000
	2. 09	90000
	2. 08	85000
	2. 08	80000
	2. 07	75000
	2. 06	70000
	2. 05	65000
	2. 04	60000
	2. 03	60000
	2. 02	55000
	2. 01	50000

调整前的薪酬体系

调整后的薪酬体系		
职等	区间值	年保障收入
5级	最高值	300000
	中值	250000
	最低值	200000
4级	最高值	280000
	中值	200000
	最低值	120000
3级	最高值	156000
	中值	120000
	最低值	84000
2级	最高值	104000
	中值	80000
	最低值	56000
1级	最高值	80000
	中值	50000
	最低值	20000

1级

2级

3级

员工年保障收入调整机理——调薪矩阵示意图

绩效+ 潜力 评估	原个人等级工资与对应工资中值的比之K (CR值)						
	CR<72 %	72%≤C R<82%	82%≤C R<94%	94%≤C R<106%	106%≤CR <118%	118%≤CR <128%	128%≤CR
1	240%	230%	220%	210%	200%	180%	160%
2	180%	160%	150%	140%	130%	120%	100%
3	120%	100%	100%	100%	90%	80%	80%
4	120%	100%	80%	60%	0%	0%	0%
5	0%	0%	0%	0%	0%	-10%	-20%
6	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

- ❑ 员工个人调整时要参考其CR值，原则上CR值越小，同等条件下，调薪比例越高。
- ❑ 调薪矩阵中的百分比指的是公司当时下达指导调薪比例的倍数，如：某员工年度综合评价结果为2，CR值为80%，所在组织的指导调薪比例为10%，那么该员工的个人调薪比例为：
 $10\% \times 160\% = 16\%$ 。
- ❑ 根据调薪矩阵和指导比例计算出来的个人调薪比例是一个参考值，原则上我们会再设置一个浮动范围，比如设定为上下20%，那么针对上面员工的指导调薪比例为 $16\% \times (1 \pm 20\%)$ 。

效益奖主要取决于绩效评估结果（示例）

绩效系数配置

- 一般来说，绩效等级越高，绩效系数越大。
- 为了管理需要，5级以上员工和4级以下员工可以分别配置绩效系数。

业绩评估	5级及以上系数	4级及以下系数
A+	3	2
A	2	1.5
B	1.0	1.0
C	0.5	0.5
D	0	0

地区总经理

1. 制定5级及以上员工的薪酬计划
2. 给出4级及以下员工调薪分配比例
3. 审批4级及以下员工的调薪结果

职能负责人

1. 制定本职能4级及以下员工的薪酬计划
2. 应总经理要求参与5级及以上员工的薪酬计划制定

职能模块负责人

1. 应职能负责人要求参与4级及以下员工的薪酬计划制定

地区人力资源负责人

1. 协助总经理制定5级及以上员工的薪酬计划
2. 协助总经理给出4级及以下员工调薪分配比例

集团人力资源负责人

1. 审核5级及以上全体员工和集团总部4级及以下员工的薪酬计划
2. 协助集团总经理制定各类人员的调薪分配比例
3. 定期回顾各地区的薪酬结构，并做年度调整建议

集团总经理

1. 审批5级及以上全体员工的薪酬计划
2. 审批各类人员的薪酬结构变化

内容

1. 人力资源管理定位、策略及基础体系概述
2. 职业等级体系
3. 领导力定义及素质模型
4. 招聘体系
5. 全面薪酬体系
6. 绩效管理体系
7. 学习发展及人员配置体系
8. 政策管理
9. 人力资源组织体系及人力资源电子信息系统
10. 组织管理
11. 企业文化、员工关系及沟通

因为行业不同等原因，学习发展体系在不同企业会稍有差异，但优秀企业的高效学习发展体系都具有下列共同特征

1. 公司提供清晰的标准、路径及政策，员工自动自发
2. 内部的造血机制能自动地、源源不断地产生有竞争力的高层领导者
3. 最优秀的人员能够保留在公司内部
4. 绝大部分员工都在其所胜任的岗位上
5. 人才标准不断提高，并与公司策略紧密相关
6. 人员决策是基于明确的人才标准，摒除论资排及裙带关系
7. 形成了大量自有的、专有的知识沉淀

培训发展策略—长期

1

选拔先于重于培训，先精心选拔，后重点培训、发展

2

注重事业心的选拔、维护和发展

3

适速发展，运用适中、有市场竞争力的节奏

4

职业发展方向的早期确定，大部分员工在职能方向发展

5

中高层人才集团范围内统一选拔、培养、配置

工业企业习惯将其职能分为核心职能与支持职能，这两种职能对培养人来说起着不同的作用

注：核心不等于更重要

核心职能

从价值链角度来看

- 是价值链的一个环节

从核心竞争力角度来看

- 是形成核心竞争力能力主体

从对运作的影响角度来看

- 没有这个职能，公司不可能运作

从部门角度来看

- 投资发展、研发、工程、营销、造价采购的一部分、物业、项目负责人。

从培养总经理的角度来看

- 总经理必须了解所有环节并对其中部分环节有深度了解。

支持职能

- 贯穿于整个价值链或价值链中很长部分

- 必须依赖于核心职能才可以形成核心竞争能力

- 有了这个职能，公司可以运作的更好

- 财务、人力资源行政、IT、总公办、造价采购的一部分

- 总经理需要了解但不一定亲身经历

注：即使是在核心职能里有支持性的工作。

地区公司高层人员的发展要求

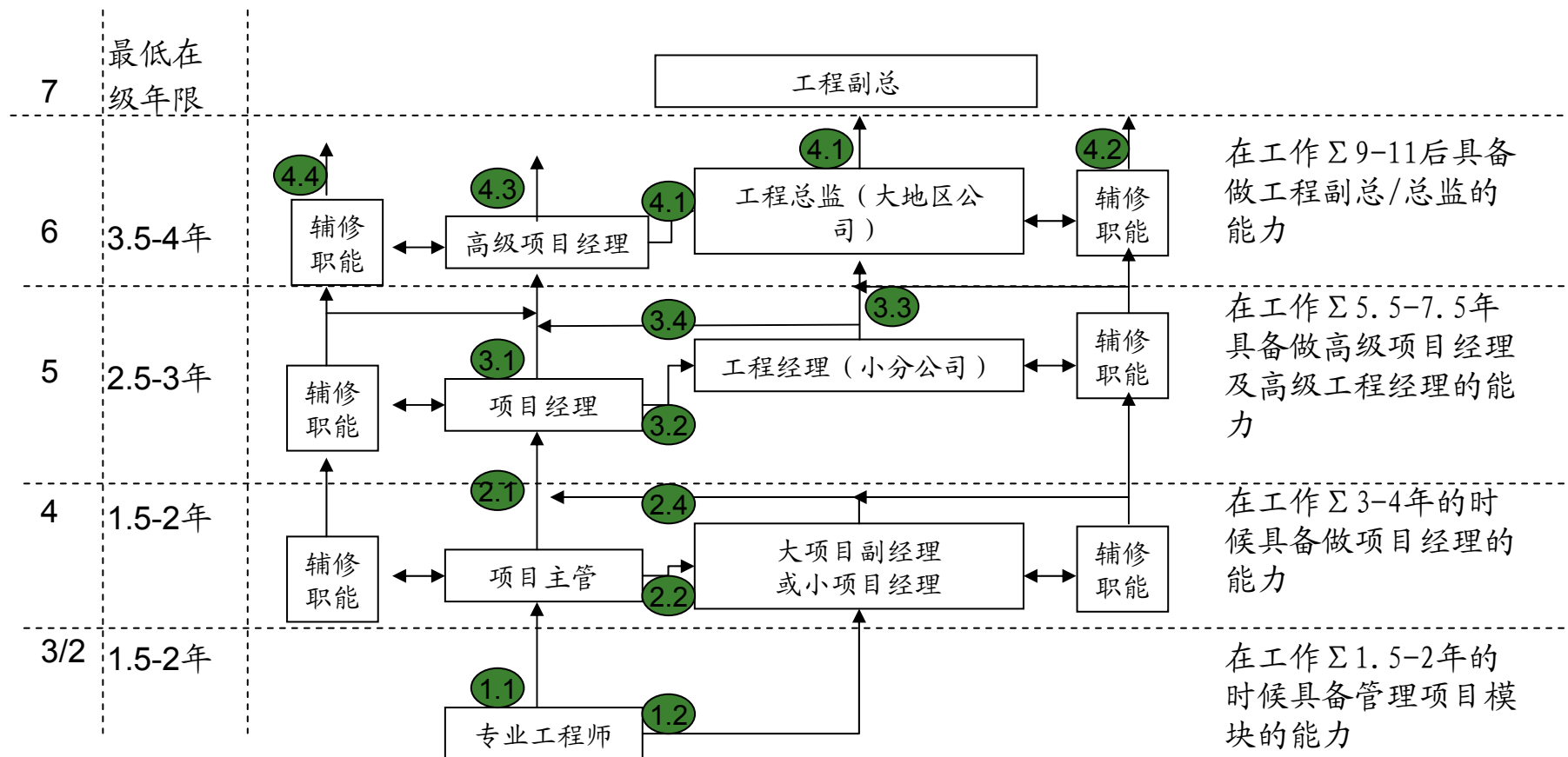
地区公司总经理职业发展路径设计：

- 主修+辅修+达到基本水平的支持职能能力（HR+FA+PA等）；
- 主修+辅修的必须是核心职能；
- 在职业发展的前8年内要经历第二个职能（2年以上）；
- 最好有不同地域的工作经验；
- 总体工作经验10年左右。

副总：主修+辅修；主管的领域必须是主修。

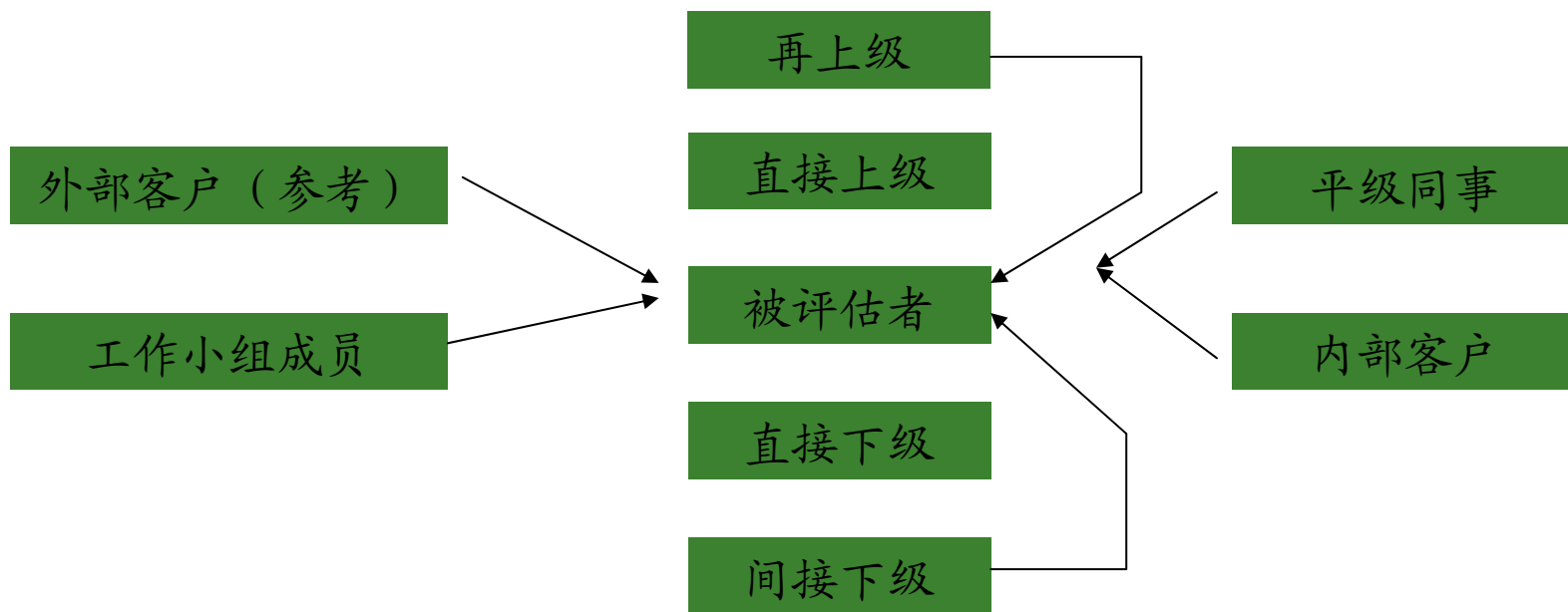
发展路径示例：工程管理方向人员的发展路径

工程项目管理能力是成为工程部经理及工程副总的必要条件



360度评估反馈是一种从各个层面的人员中收集反馈信息， 从多个视角对员工进行综合反馈评估的方法

由被评估者本人及与其有密切工作关系的人员，包括被评估者的上级、同事、下级和内、外部客户供应商，分别从各自角度对被评估者进行全方位的评估，然后将该结果与被评估者的自我评估相比较，并将结果与被评估者进行交流。



附件9: 员工综合评估及发展计划表

附件10: 员工综合评估及发展计划表案例

附件11: 郭靖360度反馈汇总表案例（搞笑版）

内容

1. 人力资源管理定位、策略及基础体系概述
2. 职业等级体系
3. 领导力定义及素质模型
4. 招聘体系
5. 全面薪酬体系
6. 绩效管理体系
7. 学习发展及人员配置体系
8. 政策管理
9. 人力资源组织体系及人力资源电子信息系统
10. 组织管理
11. 企业文化、员工关系及沟通

附件12： 人力资源及行政制度、流程、指引汇编

内容

1. 人力资源管理定位、策略及基础体系概述
2. 职业等级体系
3. 领导力定义及素质模型
4. 招聘体系
5. 全面薪酬体系
6. 绩效管理体系
7. 学习发展及人员配置体系
8. 政策管理
9. 人力资源组织体系及人力资源电子信息系统
10. 组织管理
11. 企业文化、员工关系及沟通

人力资源组织结构

人力资源体系人员在全集团范围内流动和发展（跨业务板块，跨地域，集团总部和地区公司之间）。

业务单元人力资源负责人双向汇报。

内容

1. 人力资源管理定位、策略及基础体系概述
2. 职业等级体系
3. 领导力定义及素质模型
4. 招聘体系
5. 全面薪酬体系
6. 绩效管理体系
7. 学习发展及人员配置体系
8. 政策管理
9. 人力资源组织体系及人力资源电子信息系统
10. 组织管理
11. 企业文化、员工关系及沟通

附件13.1: 组织职等职位及职务名称设置管理办法

附件13.2: 职务名称管理办法公告版本

内容

1. 人力资源管理定位、策略及基础体系概述
2. 职业等级体系
3. 领导力定义及素质模型
4. 招聘体系
5. 全面薪酬体系
6. 绩效管理体系
7. 学习发展及人员配置体系
8. 政策管理
9. 人力资源组织体系及人力资源电子信息系统
10. 组织管理
11. 企业文化、员工关系及沟通

附件14：原企业文化描述

附件15：06年中企业文化更新版

问题与回答