



## 构建高效激励体系，让人才与企业共赢 ——SW公司人力资源管理提升项目案例分享

铁路运输的发展对我国经济发展至关重要，高速、大密度运输已成为铁路运输发展的总体趋势。铁路运输量的持续增加，不仅对列车的整体运输效率提出了更高的要求，也对运输的安全性提出了越来越多的挑战。作为一家集科研开发、设计制造、系统集成、安装服务为一体的省级高新技术企业，SW 公司本着“质量第一，服务为本，用户至上”的理念，多年来致力于数控发展技术，积极配合国家铁路发展的相关政策与目标，取得了快速的发展和进步。随着公司业务的发展壮大，公司的岗位体系需要更精准地体现整体岗位状况，建立对高级核心人才的保留与激励机制，形成更加规范科学的职位体系、薪酬管理体系及绩效激励体系。

基于上述认识，SW 公司特邀请和致公司帮助其改善人力资源管理现状。经过深入分析和细致诊断，和致顾问发现，SW 公司的人力资源管理目前存在以下一些问题：

- **职位体系方面：**职位职责不明确，职级体系划分缺乏科学依据。公司内部职位职责重复、交叉现象严重，职位价值主要依靠行政级别来判断，无法得到优秀员工的认可。
- **专业能力方面：**员工素质型分析维度不全面，不能完全包含岗位与人员的实际需求；员工职业生涯通道仍然沿用官本位的职位生涯管理制度，影响企业保留和吸引优秀人才。
- **薪酬激励方面：**薪酬结构缺乏对内部公平性的考虑。薪资结构没有考虑到不同序列员工的特点；薪酬没有与绩效挂钩，对员工的激励作用很小。
- **绩效考核方面：**缺乏公平客观标准，导致绩效管理在管理者、直线经理、员工中的认同度低，无法形成有效的激励机制。

由于现行激励机制的不健全，SW 公司的长期发展已经受到了挑战，人才管理问题成为业务持续增长制约因素。对于公司的关键员工而言，由于个人收益与公司的长期产出没能绑定和挂钩，大大挫伤了员工的工作积极性，也降低了员工的忠诚度和满意度。为了激发员工的工作热情，促进公司业务腾飞，针对上述一些突出问题，在与 SW 公司的项目组成员进行了充分沟通后，和致顾问建议 SW

公司从职位体系的优化入手，逐步建立一套适合 SW 公司发展的能力体系，并在此基础上，进一步设计和完善薪酬激励体系及绩效管理体系，从而引导员工努力实现公司的价值目标。

和致顾问设计进行的 SW 公司人力资源管理提升项目共分以下几个阶段进行：

## 一、 职位体系优化

为找到最行之有效的方法，和致顾问首先对 SW 公司的人力资源现状进行了深入的调研分析，通过敬业度调研发现提升员工敬业度并最终提高业绩的驱动因素。在调研与诊断的基础之上，提出职位体系优化的整体建议。

- 通过组织结构分析，形成 SW 公司的工作域体系
- 利用价值链分析工具，构建价值链模型
- 建立组织的工作域
- 根据工作域体系，梳理并确定部门职责
- 根据部门职责，应用相关咨询工具分解到具体的职位
- 完成职位职责匹配

和致顾问根据 SW 公司的职位性质和职位职责划分了职位序列，在此过程中，和致顾问还编写了大量的工作域及职位职责匹配的相关培训材料，对 SW 公司项目组与相关参与人员进行培训，根据 SW 公司的实际情况，参考和致已有模型，与 SW 公司项目组一起讨论确定了工作职责，审核 SW 公司项目组所做的职位职责匹配表，并提出了合理的修改建议。

## 二、 能力体系开发

和致顾问运用专业的技术能力素质开发方法，对现有任职资格进行分析，在听取专家团意见的基础之上，选择与职位相匹配的素质条目并予以补充，形成职位序列任职资格的标准文件，以便将专业序列下的人岗匹配应用于培训、薪酬以及晋升。基于专业序列的建立，能够进一步建立员工职业发展通道，指出其纵向和横向的发展方向，从而使 SW 公司的员工职业生涯规划与从前相比发生了彻底的变化。

能力体系开发是 SW 公司人力资源改革过程中的重要环节。通过对 SW 公司所需的各专业能力项进行分级，和致顾问帮助 SW 公司建立了各专业能力的能力图谱，将职位与所需能力进行重要程度和熟练程度的匹配，利用和致的相关系统工具，根据专业能力模型，对 SW 公司的员工进行了能力测评。

胜任力模型的建立，使每个员工能够清晰的了解自己的个人能力与岗位要求之间的匹配程度；同时，以能力素质模型为基础，构建适合员工发展的多元化职业生涯管理体系。

### 三、 薪酬激励体系设计

薪酬激励作用的发挥需要职级体系、薪酬体系和长期激励体系的有效结合。要建立符合股东和员工需要的薪酬激励体系，就要有合理的职位序列划分和依据岗位价值的职级体系，科学规范的薪酬管理体系，以及切实可行的长期激励方案。基于上述目标，和致顾问提出以下流程的薪酬激励体系设计方案：

- 通过职位评估，形成反映职位价值的职位等级，并在各员工群体中划分级别；
- 应用职位评估结果，建立与职位价值相对应的薪酬体系；
- 分析薪酬操作与薪酬战略的差距；
- 分析和调整薪酬组合，充分发挥薪酬的激励作用；
- 应用宽带薪酬，体现同职位不同能力任职人员的价值。

在实际操作过程中，和致顾问根据 SW 公司的实际情况，选择合适的激励工具和激励范围；并在整体薪酬激励体系中，充分考虑了长期激励体系的设计，与 SW 公司的高管确认长期激励的股份来源、分配范围、授予条件等，并深入分析了长期激励计划对公司各项财务指标的影响。和致顾问设计的长期激励方案得到了 SW 公司领导层的高度认可，经过多次沟通，基于反馈意见并修订方案，和致顾问最终与 SW 公司的人力资源项目组一起形成了长期激励的定稿方案。

### 四、 绩效管理体系设计

传统的绩效考核方式已经不能满足 SW 企业的管理需求，在实际运作过程中表现出管理成本高、效益低的明显缺陷。和致顾问在绩效管理体系的设计过程中，针对不同部门、不同职位进行区分，使管理导向与发展导向相结合，让绩效评估真正起到绩效引导的作用。

- **战略分析与解读：**对 SW 公司高管进行访谈，明确公司战略定位，并进行战略分析与解读，寻找关键的战略主题
- **公司指标库建立：**通过 BSC 工具，分析公司战略目标和年度工作计划，分析 SW 公司的绩效重点；参考和致绩效指标库，为 SW 公司设计全面的绩效指标；
- **绩效管理体系设计培训：**撰写培训材料，商定培训计划；为相关人员培训绩效管理相关内容。

和致顾问认为，当前的员工绩效考评指标评估方式应发生转换，各部门的绩效指标设计将主要基于公司绩效指标与各部门的核心职能编制形成。绩效考核要根据公司的战略定位与重点，建立以战略为导向、组织目标层层分解、细化到员工个人的绩效管理体系，强化绩效目标的精准性。为提升员工对绩效管理的认识，促进员工绩效目标的达成，和致顾问整理撰写了相关的培训材料，对相关人员进行绩效考核管理的培训。

和致公司丰富的人力资源管理经验和严谨的项目管理流程保证了 SW 公司人力资源管理提升项目的有效实施，专业的顾问团队及高效的执行能力得到了 SW 公司高管层的充分认可，和致独有的各类人力资源管理工具也是项目得以顺利进行的必要保障。

## 关于和致

和致（CoreCapital）是一家提供人力资源业务流程外包（HRBPO）、人力资源管理咨询、人力资源信息系统应用与实施服务的专业公司。不同于传统的人事外包服务提供商，我们从一个全方位的角度审视企业人力资源的流程、信息技术、人才以及组织，辅以管理咨询引入最佳实践，并借助我们强大的信息平台将方案实施落地。通过业务流程外包，我们帮助企业提高人力资源职能运营效率，助力企业经营业绩的达成。

更多信息，请登陆和致官网 [www.corecapitalchina.com](http://www.corecapitalchina.com)