

构建系统性的人力资源体系，全面提升企业竞争力 ——SC公司人力资源管理提升项目案例分享

项目背景

作为一家大型合资公司，SC 公司是国内第一家致力于某型发动机维修和修理的企业，也是中国唯一的此型号发动机修理厂。公司的客户涵盖了国航、海航、山东航空、深圳航空等国内大型航空公司，以及众多的国外航空公司。SC 公司在成立短短几年的时间里，即取得了迅速的发展，业绩不断攀升，除依托于过硬的技术能力外，先进的管理水平也是公司取得成功的重要因素之一，尤其是对于人力资源管理工作的重视，在同类公司中走在前列。

SC 公司曾在 2011 年聘请和致担任其人力资源管理项目的顾问，主持其管理人员职位、薪酬、绩效三方面的人力资源规划设计工作，取得了良好的效果，和致顾问的专业能力和丰富经验得到了 SC 公司的充分认可。为了进一步加强市场竞争力，更好的保留激励雇员，2012 年，SC 公司在原项目成果的基础上，再次邀请和致顾问协助其设计和优化整个公司的人力资源管理体系。

项目介绍

此次，SC 公司的需求可以分为两个部分：一是基于已完成的管理人员人力资源管理方案，构建全公司整体的职位、薪酬、绩效体系；二是员工职业生涯规划设计。项目的最终目标将体现在四个方面：

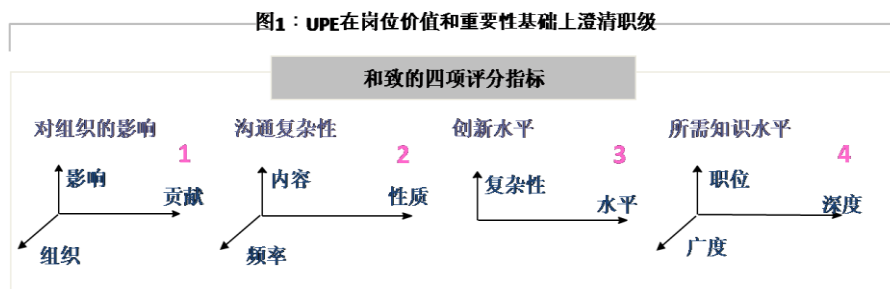
- 在公司内全面建立能够体现职位价值的职级体系
- 构建具有内部公平性和市场竞争性的薪酬体系
- 完善绩效管理体系，培养一支高绩效的团队
- 反映员工能力，建立人才职业生涯发展体系

1. 职级体系设计

在 2011 年的项目中，和致顾问已协助 SC 公司澄清并确认了部门职责，并完成了管理人员的岗位评估工作，今年，SC 公司的岗位评估和职级体系设计工作进一步扩展到整个公司层面，尤其是细化技

术人员的岗位及职级。

职位评估对于 SC 公司的人力资源管理工作至关重要，不仅澄清了职位间的内部联系，使职级更加明晰，更为公平的薪酬结构设计提供可信的基础。和致顾问运用了 UPE 工具（Universal Position Evaluation）来完成这一工作（参见图 1）。作为一项被广泛认可的职位评估方法，UPE 工具为众多的企业所采用。和致顾问同时协助 SC 公司基于价值链模型和组织工作域，划分了职位序列。



2. 薪酬结构设计

此前和致顾问已协助 SC 公司完成了薪酬现状分析工作，前期薪酬项目的成果为此次薪酬结构设计工作打下了良好的基础。为充分发挥薪酬的激励作用，在职级设计中和致顾问已考虑到不同的职位价值和职位序列对于薪酬体系的影响，尤其在可变薪酬方面要能够体现员工贡献以及有效激励的原则。

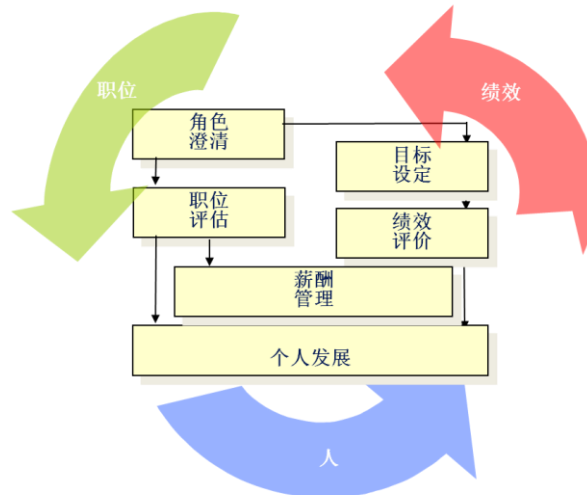
在薪酬结构设计中，和致顾问广泛地收集市场数据，并与 SC 公司的人力资源项目组共同讨论薪酬水平在当前市场上的走势，力求在强调内部公平性的同时，注重外部市场的竞争性。SC 公司还着重提出要强化对于核心技术人员的薪酬设计，以激励并保留对公司发展最重要的人才。

3. 绩效管理体系设计

经过诊断和致顾问发现，SC 公司的绩效管理存在缺陷，较严重的是，当前的绩效考核没有与奖惩挂钩，部门及个人的绩效也没有与公司的整体绩效挂钩，绩效管理还停留在绩效考核阶段，从而未能充分发挥绩效管理的激励作用，也影响到薪酬管理效果的发挥。

在绩效管理体系设计中，最重要的是将职位、薪酬、绩效三者有机的融合在一起，在充分评估职位价值的基础上，建立职位等级和薪酬等级，发挥薪酬——尤其是可变薪酬——的激励作用，从而使绩效管理更加全面有效。和致顾问认为，绩效考核要强调员工个人价值与团队协作的重要性，薪酬与个人贡献的同一性，以及员工个人命运与公司整体命运的一体性，从而将职位、薪酬、绩效有机联系起来。在绩效管理体系的设计过程中，3P 模型（Position, Performance, Person）发挥了重要作用（见

2)。



同时，在绩效管理体系的设计中，和致顾问不只有效利用了薪酬手段，同时综合考虑了员工的职业生涯发展、辅导沟通等方面的因素，结合管理用途和发展用途，完善绩效管理全过程，以期使员工受到更多的鼓舞与激励，从而增强员工——尤其是核心员工——对企业的忠诚度，实现员工与组织的双赢。

4. 职业生涯规划设计

针对 SC 公司对于核心技术人员的重视，和致顾问为技术团队设计了职业生涯规划，建立了技术序列的能力素质模型，开发了技术人员双通道的职业发展路径。

此前，SC 公司的部分技术人员出于薪酬考虑而任职管理岗位，未能充分发挥技术人员的优势与特长，对于 SC 公司的整体发展多有不利。和致顾问通过对技术人员现有任职资格与职责进行分析，开发了胜任力模型，将技术序列的人岗匹配应用于薪酬、绩效及培训、晋升，同时，通过双通道的职业发展路径设计，构建起适合技术人员发展的多元化职业生涯体系。这样就保证了 SC 公司的技术人员可以在自己擅长的岗位上深入发展，从而使 SC 公司技术人员的职业生涯发展更为科学，也激发了技术类员工的主观能动性。

项目成果

通过对 SC 公司人力资源管理工作不同层面的全面梳理，和致顾问协助 SC 公司在整个公司层面建立起职位、薪酬、绩效、人员发展的深入联系，进一步提升了人力资源工作的管理效率，使人力资源

管理工作更加科学、高效。更为重要的是，解决了 SC 公司一直以来存在的技术人员职业发展问题，使 SC 公司技术员工的忠诚度和保留度得到大幅提升，从而增强了 SC 公司在市场上的核心竞争力。

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