



智享会

HR Excellence
Center

组织变革后的关键人才保 留

Visiting us at  www.hrecchina.org





作为公司整合的一部分，人力资源管理体系整合，面临的挑战在于人力资源管理政策的整合及与员工的沟通



人力资源管理政策与流程的整合

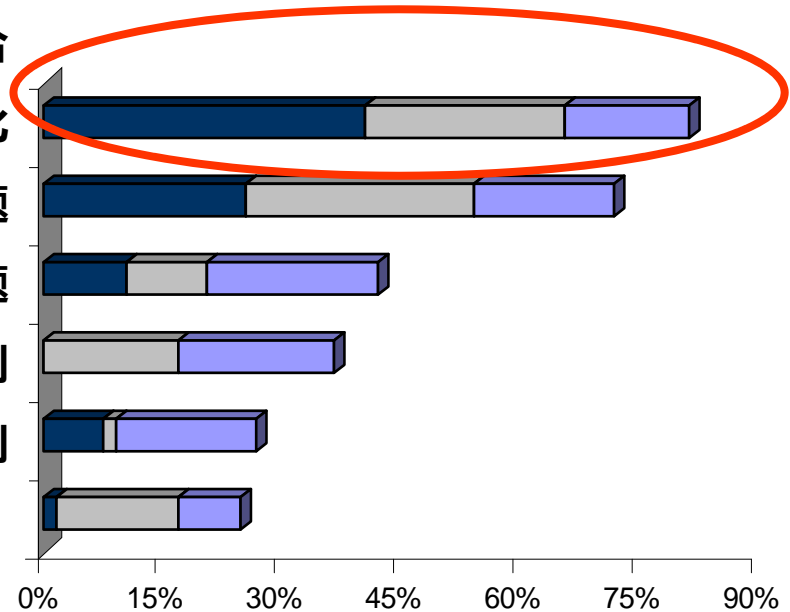
与员工沟通政策变化

员工遣散费用问题

社会保险转移问题

偿付应兑现的退休福利计划

支付医疗/保险计划



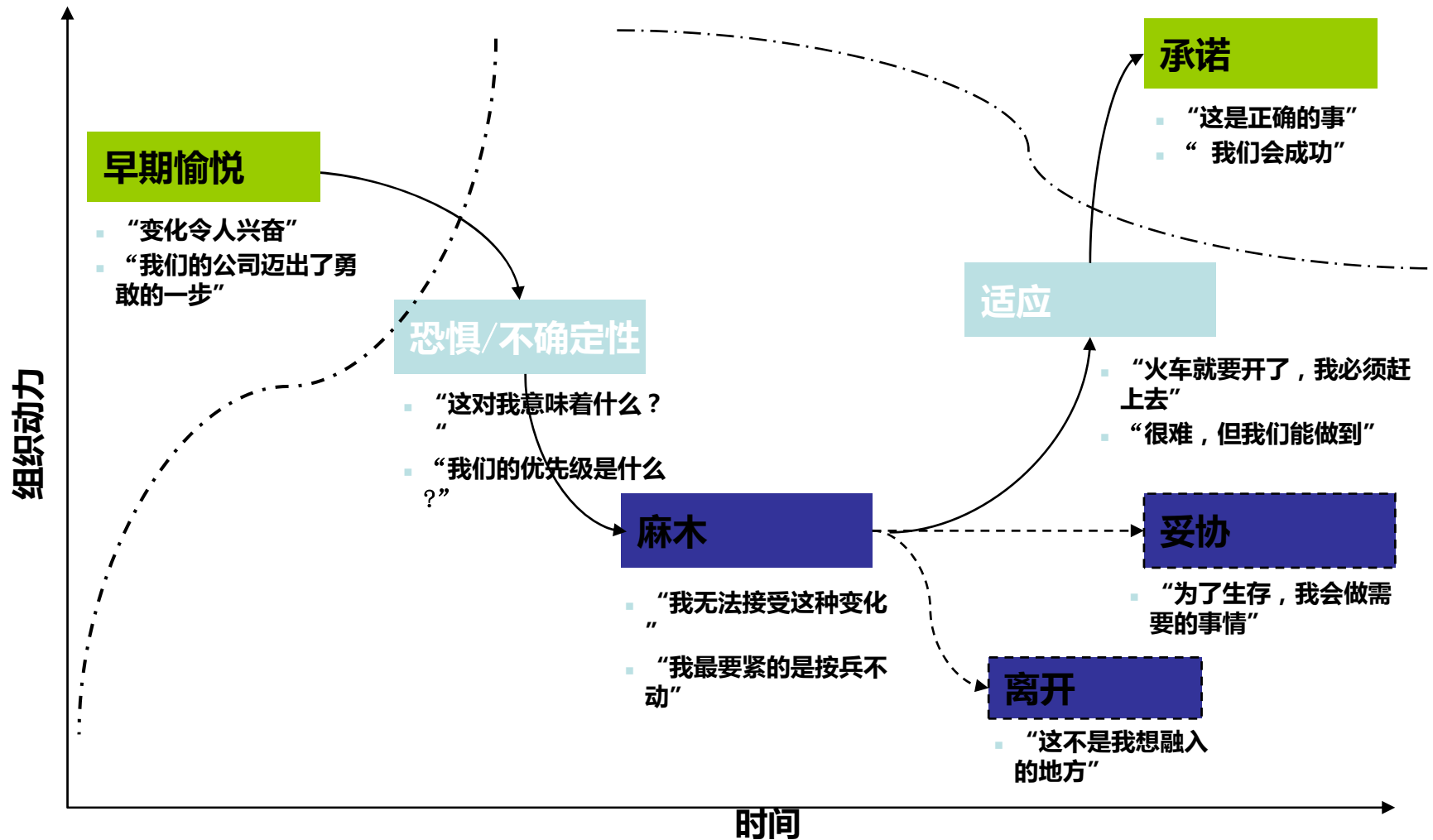
Percentage of Respondents

Source: Asia Pacific M&A Study

■ Rank 1 □ Rank 2 ■ Rank 3



人力资源管理政策的变化及员工沟通效果，将会影响整合后公司员工的 attitudes 和行为





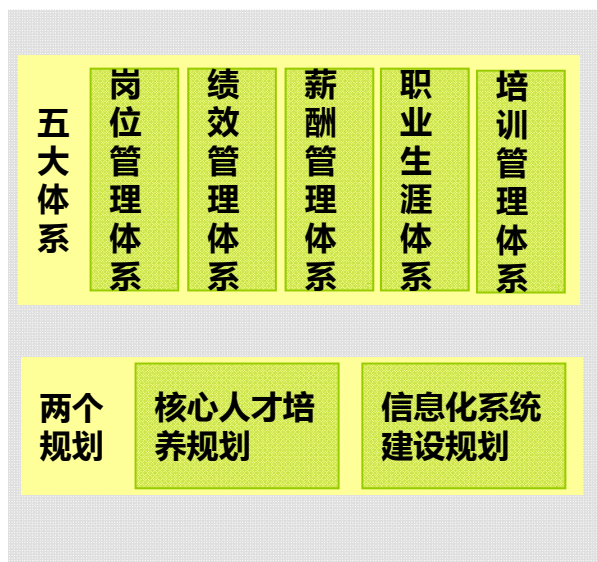
应系统规划人力资源管理政策的整合，以确保其效率效力



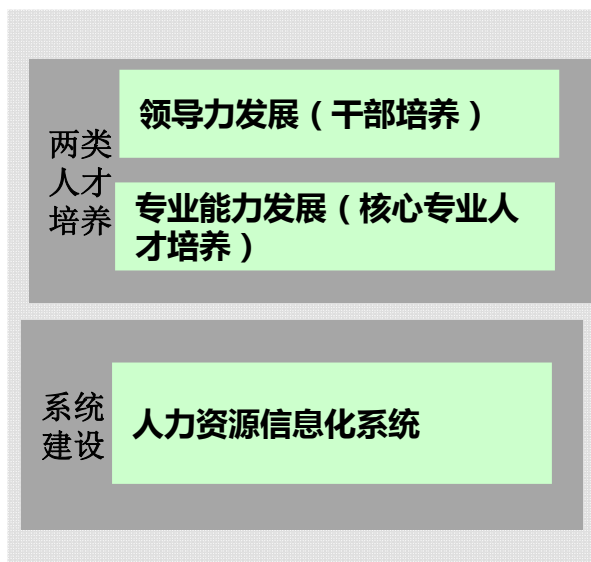
3.持续改进：系统精细化提升

2.整体提升：核心人才队伍建设

1.搭建体系：管理基础和平台搭建



目标：“从有到优”，夯实人力资源管理基础，形成系统性的管理平台



目标：快速发展核心人才，打造核心人才队伍，构建人力资源管理信息化系统



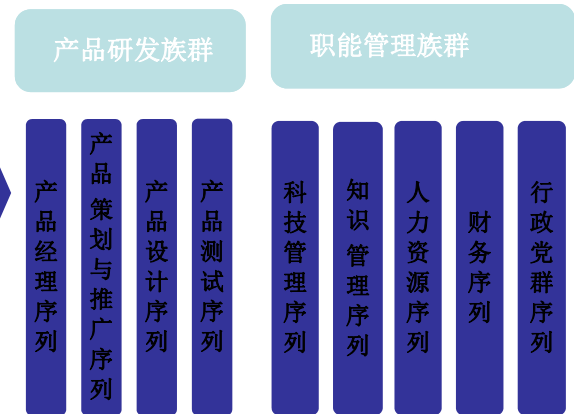
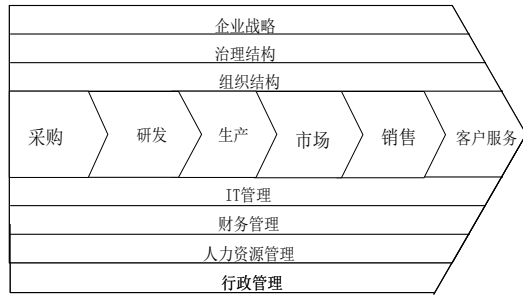
目标：持续提升人力资源服务质量，积极支持公司战略和业务需求



IBM以价值链为族群设计的出发点，结合IBM最佳实践，梳理岗位体系



以价值链为基础进行岗位分析

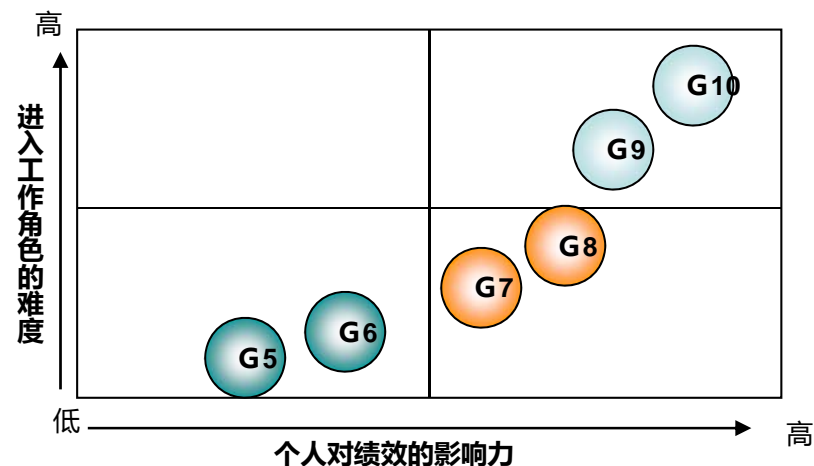
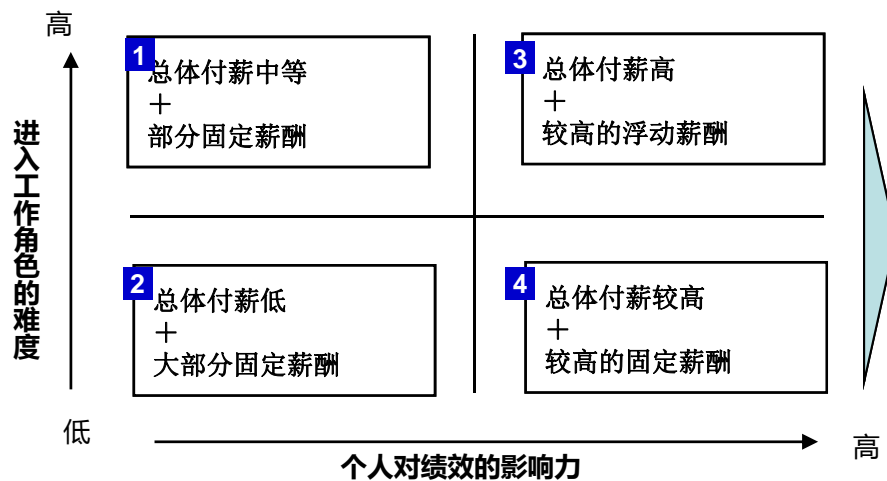


IBM岗位族群/序列
(22个族群, 59个序列)

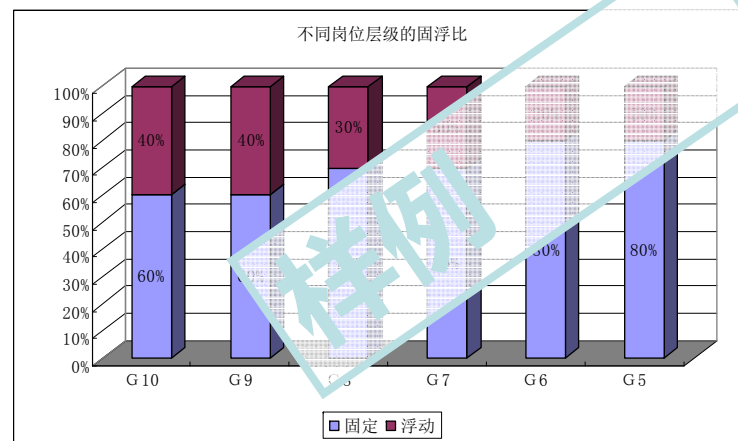
亚信联创
现有岗位
情况

- 企业内部价值链是岗位族群搭建的基本出发点
- 从族群到序列的划分，将运用流程或功能模块分析的方法，对具有相同或相似职责的岗位进行归类，形成岗位序列

结合岗位价值与绩效期望设计不同等级的薪酬组合比例，最终确定薪酬结构



建议的薪酬构成比例				
岗位层级	固定工资	绩效工资		
			年度绩效	季度绩效
G 10	60%	40%	(40%)	(60%)
G 9	60%	40%	(40%)	(60%)
G 8	70%	30%	(40%)	(60%)
G 7	70%	30%	(40%)	(60%)
G 6	80%	20%	(40%)	(60%)
G 5	80%	20%	(40%)	(60%)



岗位图谱

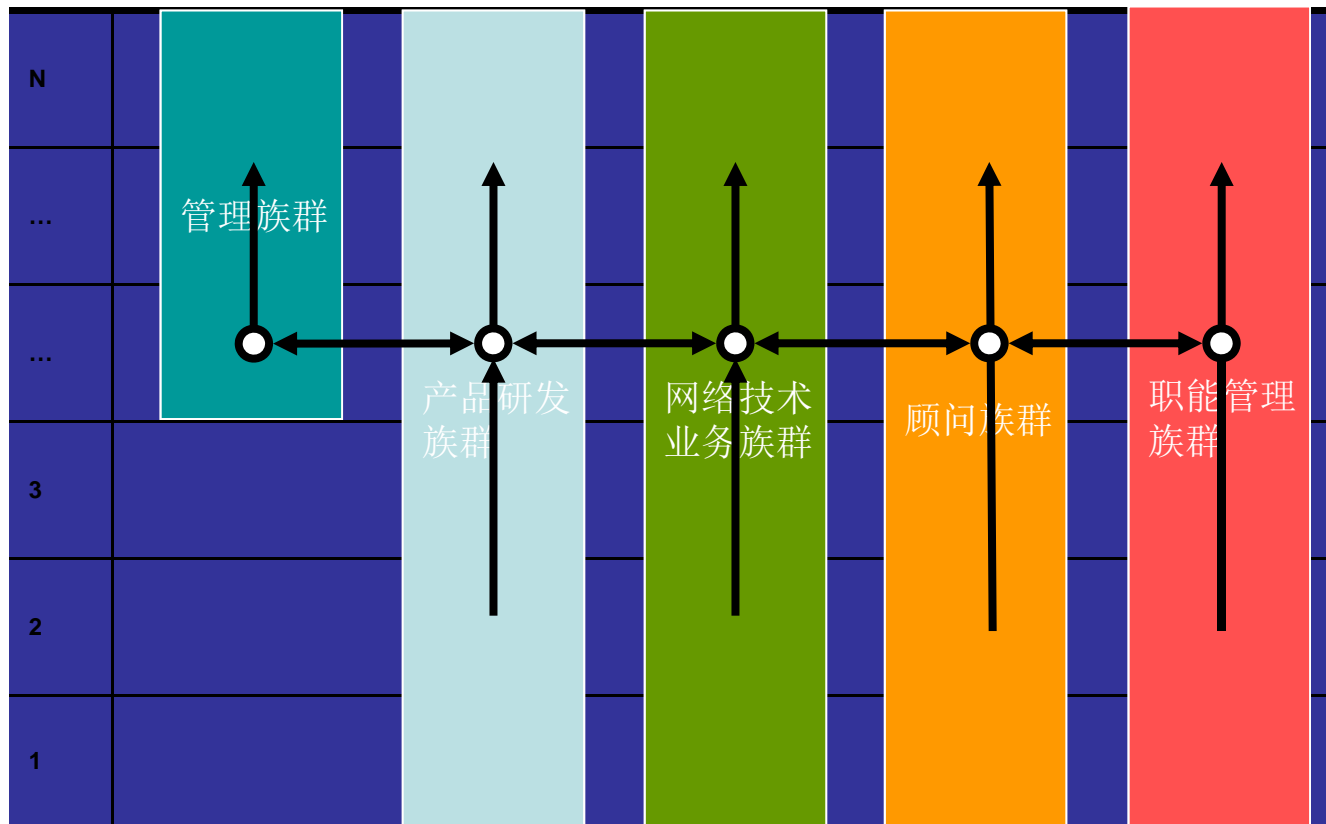
职业生涯发展路径:

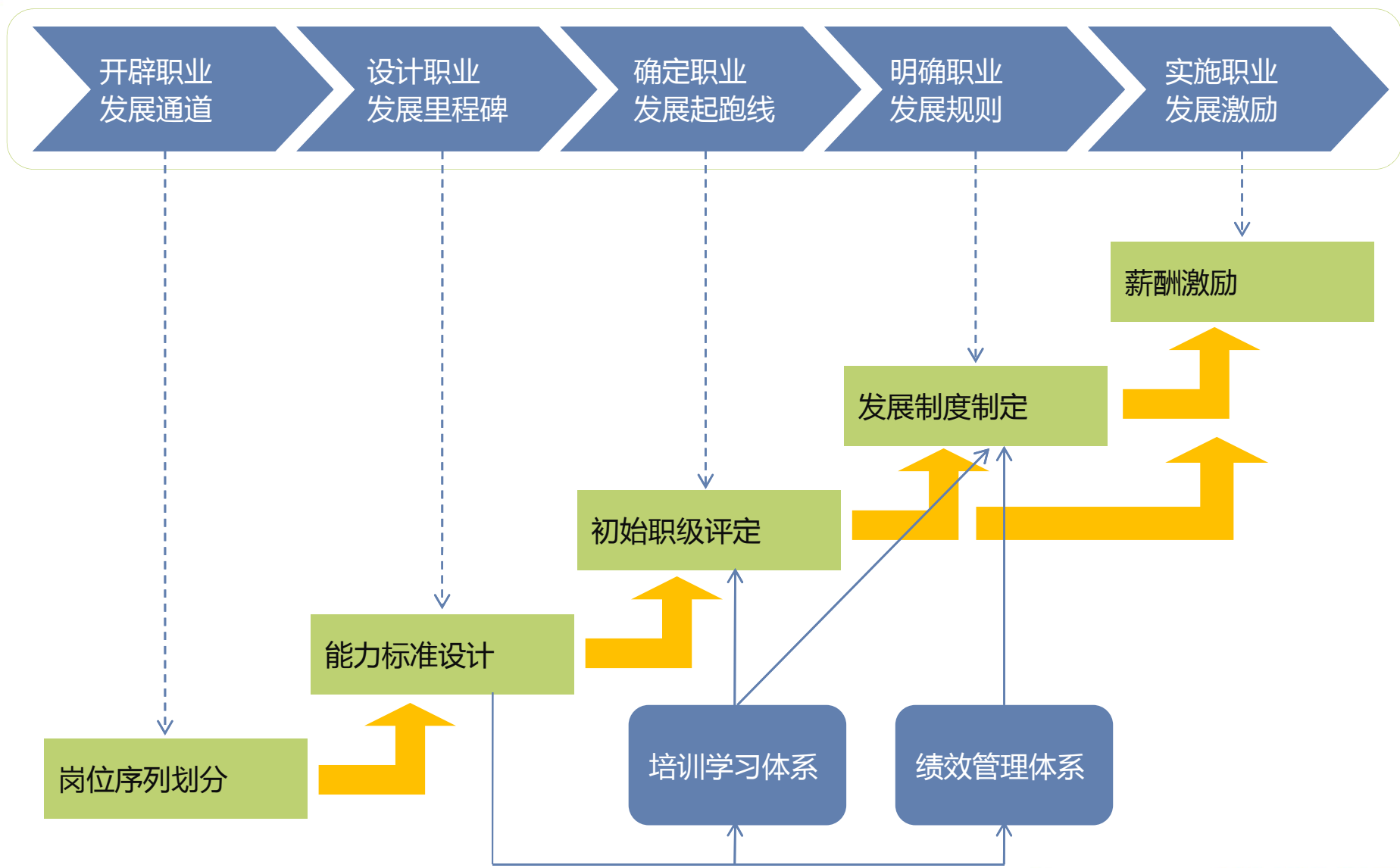
1.纵向发展:

- 员工可在族群通道内的纵深发展

2.横向发展:

- 员工可通过转换序列或转换角色，丰富与扩大职业经验，实现职业生涯的横向发展
- 员工也可通过在有一定的专业互通性的族群间转换，实现职业生涯的横向发展





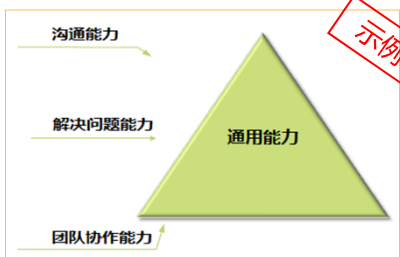
让每名“有奔头”的员工都“有目标”！



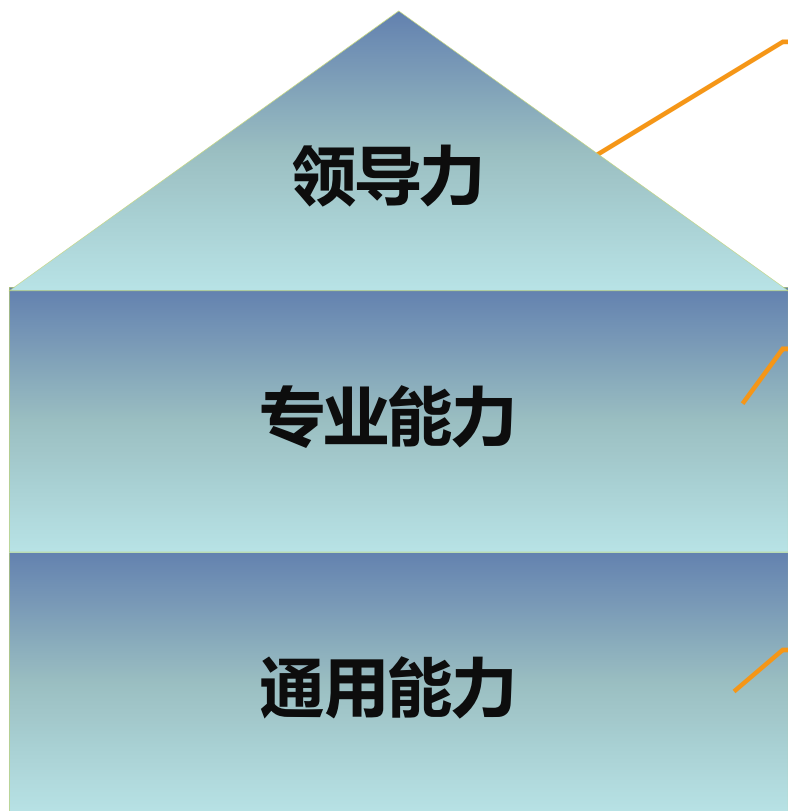
示例

职等	职级	专业力要求
Band10	资深专家	<ul style="list-style-type: none"> 是本专业/专业领域公认的专家，并具备跨专业知识和广泛跨专业领域的丰富专业经验，并在本专业领域内担任重要领导职位。 制定本领域的专业标准，并为其他相关领域提供建议与指导，负责专业领域的战略规划制定。 能够代表公司及外部进行沟通交流，塑造企业形象；针对本领域发展具有前瞻性内部沟通交流，沟通结果对本领域甚至整个公司均有影响。
Band9	专家	<ul style="list-style-type: none"> 能够作为一些大型复杂项目/工作事项的负责人。 能够利用所擅长的专业技能解决复杂问题，制定有效解决办法，并带领团队执行。 经常与内外部高层人员进行沟通，沟通沟通的结果可能对多个相关领域均有影响。
Band8	资深工程师/专员	<ul style="list-style-type: none"> 能够作为某一领域的技术/专业带头人，负责具有挑战性的项目/工作事项。 能够运用所擅长的技能和专业知识，解决复杂的专业技术问题。
Band7	高级工程师/专员	<ul style="list-style-type: none"> 可以管理性、小型项目，能够与其他成员提供专业或者技术方面的指导。 能够独立解决本领域的比较复杂的问题，并能对复杂问题提出建议。
Band6	中级工程师/专员	<ul style="list-style-type: none"> 有一定的工作经验，熟悉全部的工作环节，是某项具体业务的执行者，工作需要一般性指导，工作成果需要被监督。 能够独立解决本领域的专业工作，并对复杂问题能做出初步判断。
Band5	初级工程师/专员	<ul style="list-style-type: none"> 掌握的技术工作的执行者，工作有比较明确的指导和目标，需要直接的指导，工作成果需要被处理。 能够按照既定方法、程序或流程解决常规问题。

示例



示例



亚联管理人员

各岗位族群和序列专业人员

亚联全体员工

以流程为基础，有组织作保障，提升人员能力，打造公司专业序列组织能力



回顾过去三年，亚联在推动领导力体系化建设方面开展一系列工作

目标：

推动亚联领导力由“非体系化”向“体系化”转型

理念与策略层

理念

1.1 推广亚联“干部执行力年”口号

1.2 推广亚联“同路人”计划

1.3 推广亚联领导力发展7-2-1理念

策略

1.4 提出亚联干部管理“六个一”策略

1.5 提出亚联干部管理策略(优选、慎用、育能、留心)

1.6 提出亚联领导力发展中长期策略

政策与流程层

选

2.1 明确提出亚联干部标准与要求

2.2 推动内部竞聘及轮岗试点

用

2.3 推动干部绩效管理变革，落实干部考核正态分布

2.4 初步开展总监级人才盘点，建立后备干部资源池

2.5 完善并实施员工敬业度调查

育

2.6 搭建亚联职业发展双通路，明确干部职业发展方向

2.7 实施亚联中基层领导力培养项目(M1/M2/M4培训)

2.8 实施亚联360评估及个人发展计划(IDP)制定

留

2.9 推进“长期股票激励计划”和HR plus

3.0 发布干部晋升、竞聘、轮岗政策

工具层

工具

3.1 干部V-L-P胜任能力模型

3.2 360度评估

3.3 个人发展计划(IDP)

3.4 干部档案

3.5 亚联人才发展矩阵

3.6 员工敬业度调查

3.7 内部管理者评价



领导力提升是个系统工程，需要循序渐进，坚持不懈



中长期策略：我们需要用3-5年的时间来进行亚信联创整体的领导力提升

1

析战略明方向：领导力标准

亚联领导力V-L-P模型

- V：信、远、精、臻
- L：带队伍、看客户、定策略、重执行
- P：专业能力

2

短期人尽其用：领导力评价及加速培养

亚联领导力评价体系

- 干部业绩评价
- 干部360评估
- 内部管理者评价
- Must-win项目评价
- 领导风格测评

差距分析与培养项目设计

- M1-2培养项目设计
- M3-5培养项目设计

培养项目落地实施

- M1-2培养项目实施
- M3-5培养项目实施

3

长期有人可用：领导人才管理机制

领导人才管理机制

有人可用

- 人才盘点
- 长板凳计划

才尽其用

- 干部年度任免
- 干部晋升与竞聘决策
- 干部轮岗

人尽其才

- 领导力发展中心建设
- 个人发展计划 (IDP)

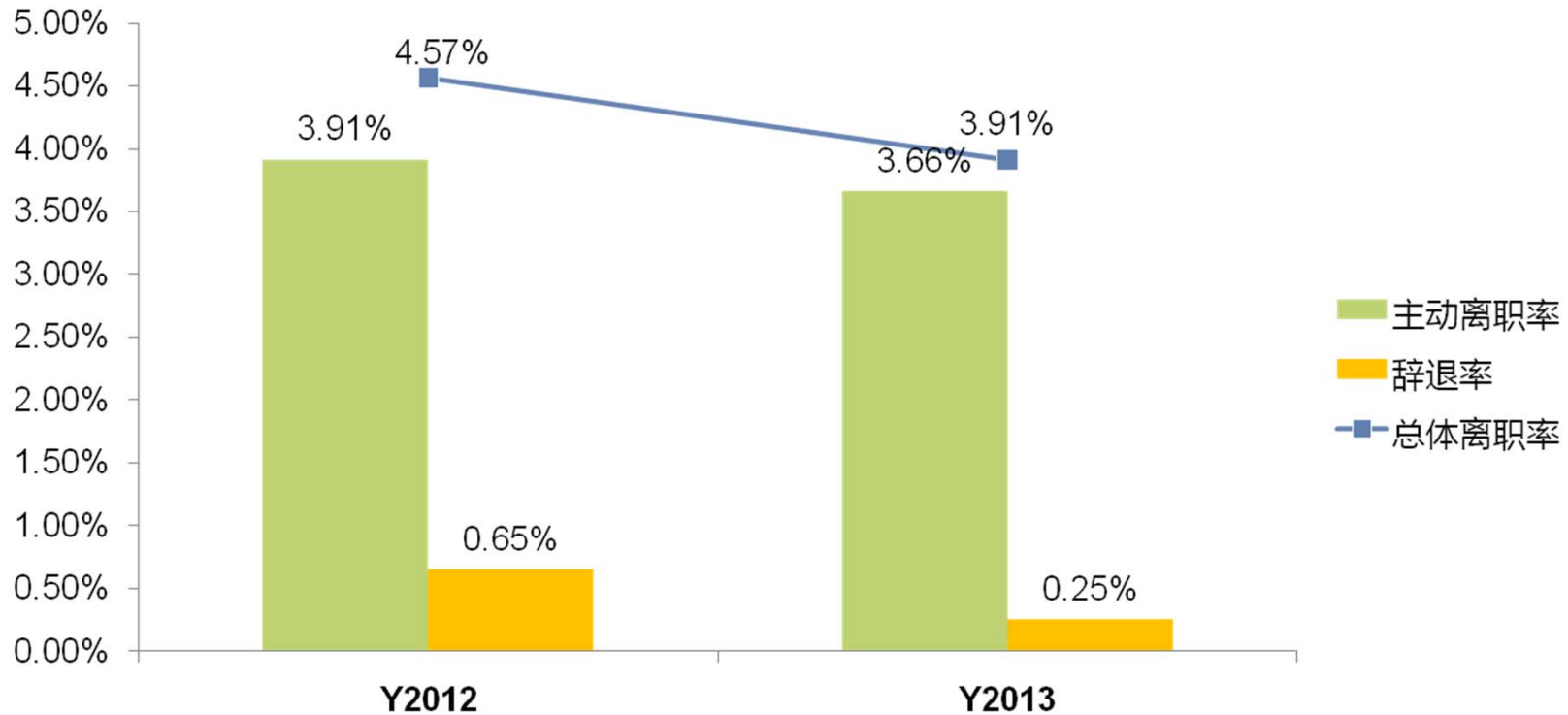
领导人才管理机制落地实施



2013年管理者离职率较去年同期略有下降



亚联管理者离职率分析



	管理者平均人数	主动离职人数	主动离职率	辞退人数	辞退率	离职总人数	总体离职率
2012年	766.5	30	3.91%	5	0.65%	35	4.57%
2013年	792	29	3.66%	2	0.25%	31	3.91%

注：(1) 数据来源：公司Oracle系统数据
 (2) 2012年、2013年离职数据分别截止至各年9月18日
 (3) 管理者离职率=管理者离职人数/管理者平均人数

我们的心得与感悟





协作创共赢



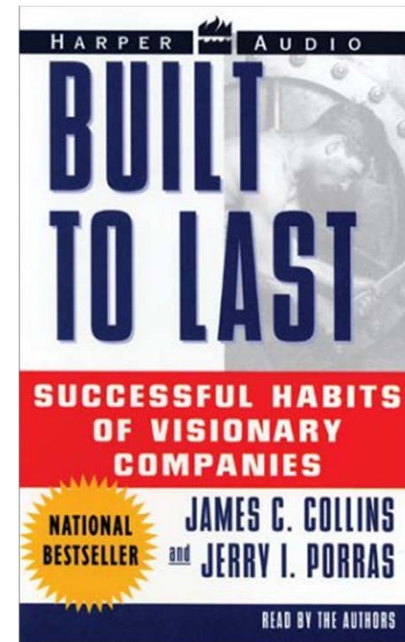


《基业长青》告诉我们企业要实现基业长青需建立“造钟”机制，并致力于构建高瞻远瞩的公司组织特制



- 企业创办人要造钟而不是报时，要致力于建立一个组织，一个滴答走动的时钟，而不只是找对时机，最重要的是，这个组织特质有能力不断地建立制度，从不停止，从不回顾，从无结束，最后使得这个组织基业长青
- “造钟”就是建立一种机制，使得公司能够依靠组织的力量在市场中生存与发展，而不必依靠某位个人、某种产品或某个机会等偶然的東西。随着市场的进一步完善与规范，企业必须越来越依靠一个好的机制，包括好的组织结构、好的评价考核体系、好的战略管理等

《基业长青》



变革从“心”开始

