

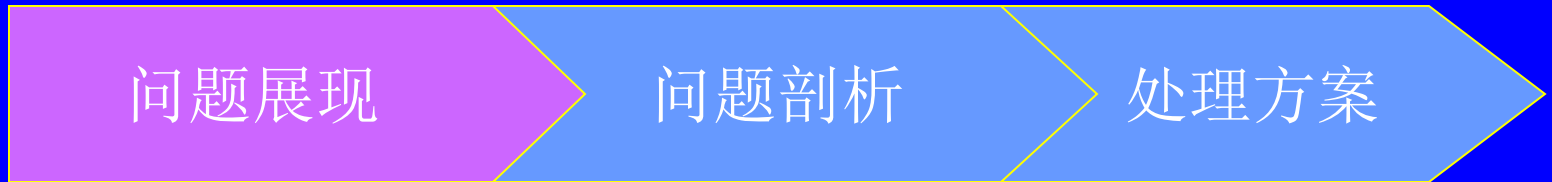
机密

# ZZ集团企业房地产开发部 人力资源管理诊疗汇报

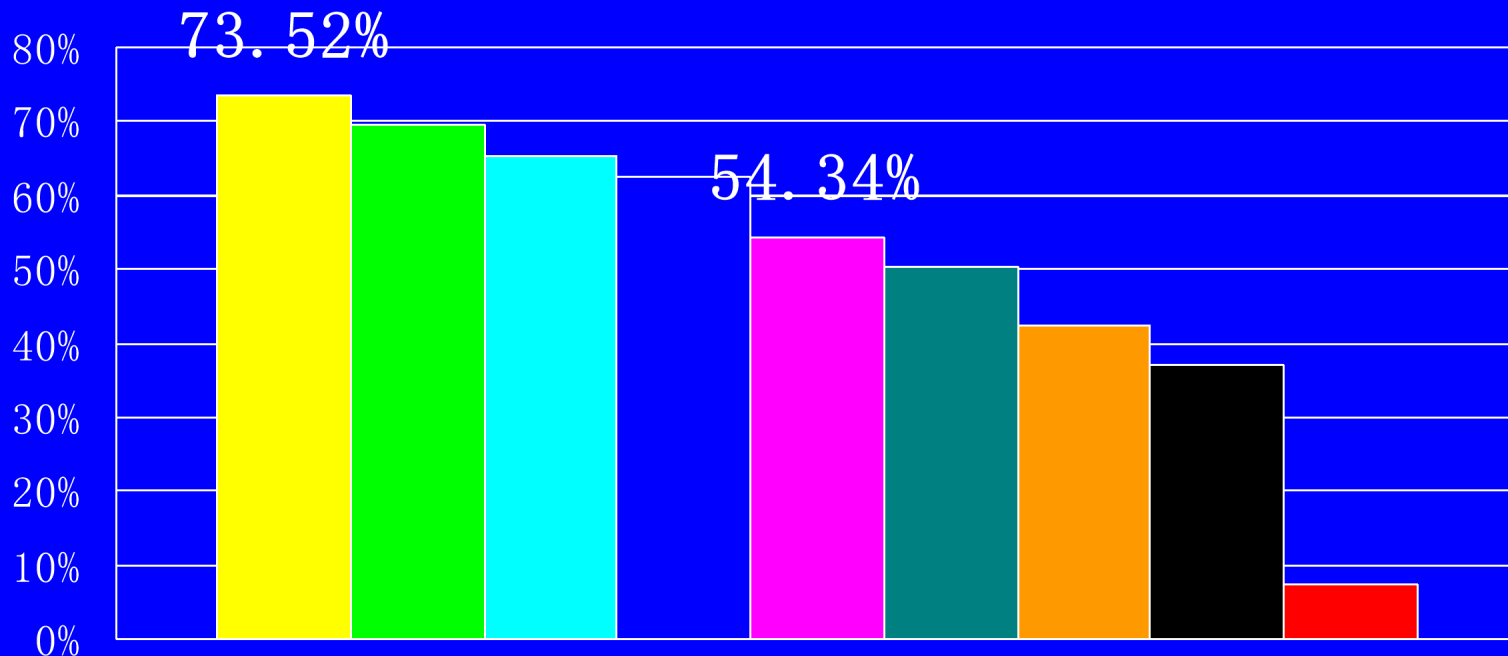
# 主要说明

此次汇报为中期汇报, 全部观点均非最终止论

# 导读



# 收入不公平、员工缺乏发展动力是开发部当前暴露出来两个主要问题，并会制约企业久远发展



73.52%员工认为企业分配制度不合理，  
54.34%员工认为当前人员缺乏发展动力，  
且54.95%员工认为分配制度不合理最可能  
制约开发部未来发展

# 其中，收入不公平感主要表达在三个方面：外部不公平、内部不公平和自我不公平

自我公平，即同一企业中处于相同职位员工取得薪酬应与其付出成正比

内部公平，即同一企业中，不一样职务员工取得薪酬应正比于其各自对企业作出贡献

外部公平，即同一行业、同一地域或同等规模不一样企业中类似职务薪酬应基本相同

与自己付出相比，近七成员工对当前收入水平不满意（55.25%）和很不满意（12.79%）

与企业其它人员相比，相当多员工对当前收入水平不满意（44%）和很不满意（13%）

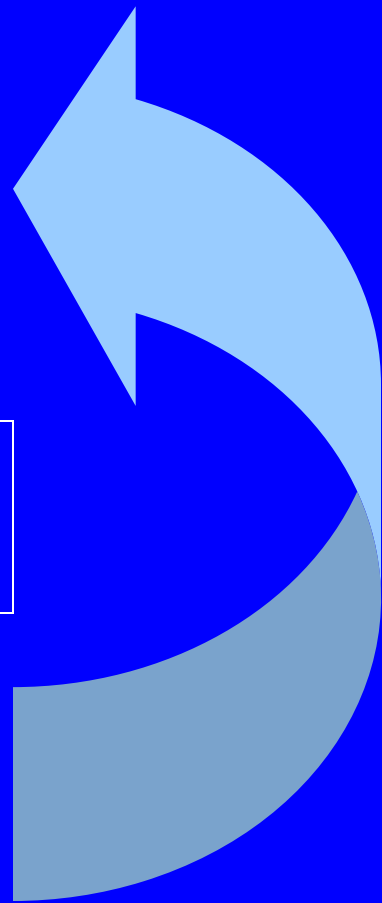
与企业外部相比，57%员工对当前收入水平不满意和18%很不满意

薪酬自我不公平，造成员工敬业精神弱化，工作主动性不高

薪酬内部不公平，造组成员工不满意倾向增加

薪酬外部不公平，造成人员流失隐患，而且影响外部人才引进

- 薪酬结构和薪酬水平不固定，每个人不知道明年会拿到什么形式、多大数额工资
- 每个人不知道自己努力程度和与之伴随绩效产出怎样与自己薪酬挂钩

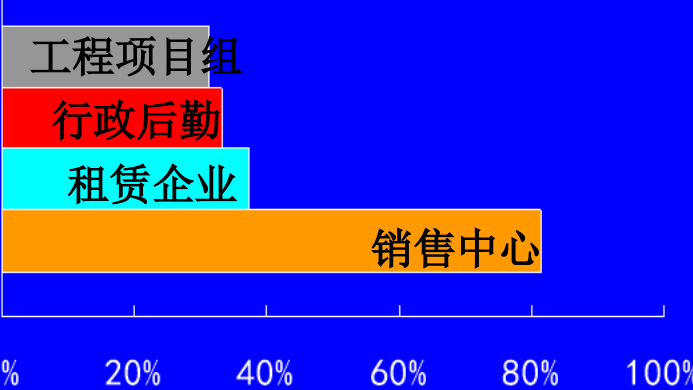
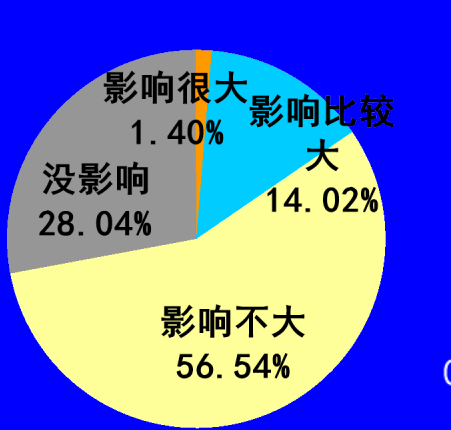
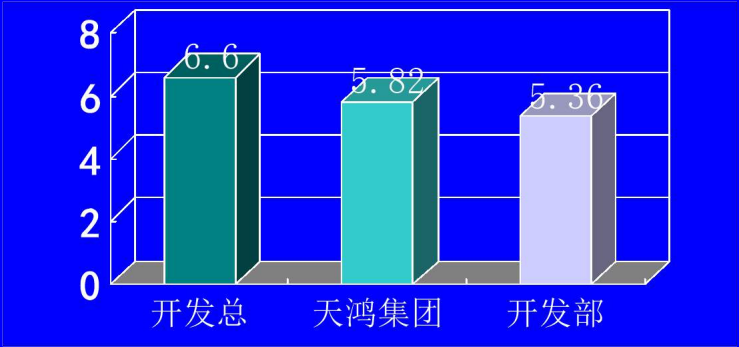


# 与同行业对比来看，开发部总体工资标准属于中等，当前主要焦点是因为个人收入与所创造价值不匹配引发了员工内部不公平感和自我不公平感

与我们相近房地产企业相比，绝对收入并不算很低

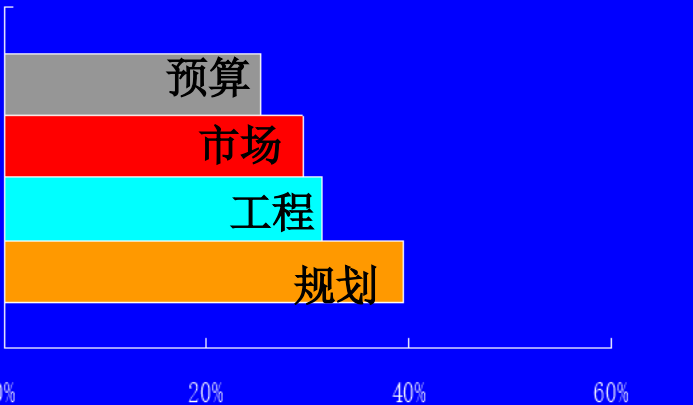
近8成员工认为个人努力程度对收入没有影响，必定会引发绩效高员工不满

员工认为一些部门薪酬水平存在过高或过低现象，造成内部不公平感



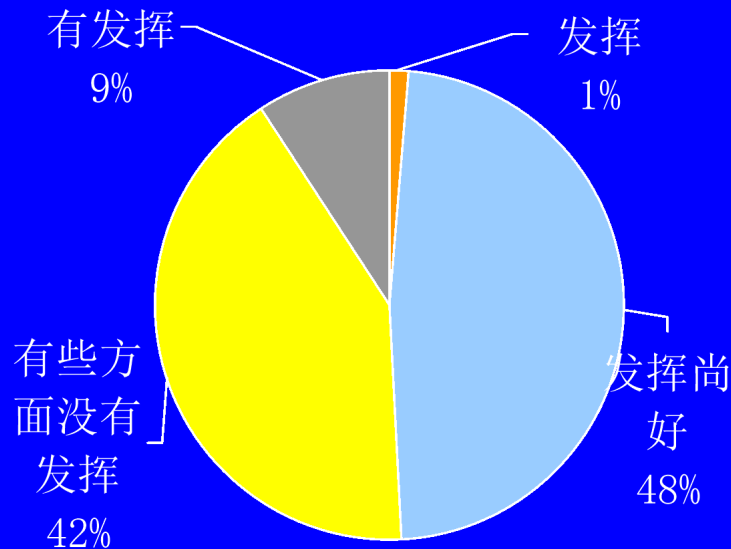
注：依据财务报表包含四项统筹，实际平均收入是7.09万元

古语云：不患贫，而患不均。这里不均并不是平均主义，而是每个人贡献要与其薪酬相对应。即使开发部支付高于行业平均水平工资，因为分配方式不合理，也起不到应有激励作用



# 员工缺乏发展动力主要表达在两方面：无法得到职位提升与岗位最优配置，从而造成人不能尽其能，造成员工缺乏主动性和创造性

半数以上员工认为自己才能在当前岗位没有充分发挥



**近四成**员工不喜欢或者认为不适合当前工作

岗位不适当

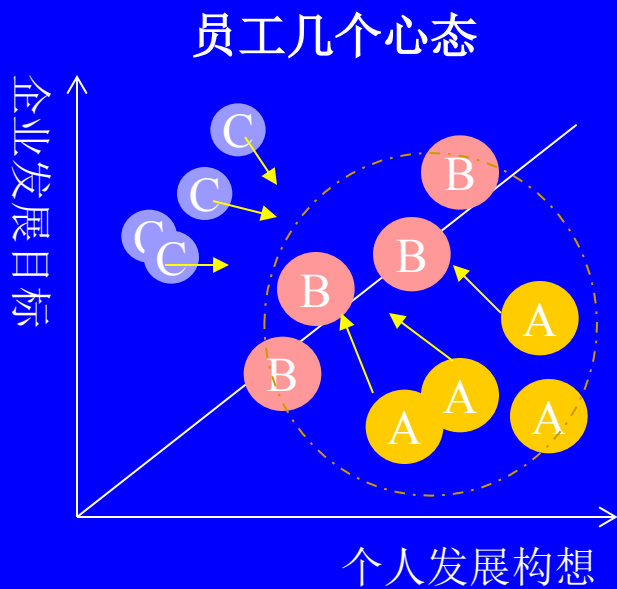
**过九成**员工认为自己晋升机会不大

无法提升

- 没有必要为企业努力工作
- 缺乏主动性和创造性

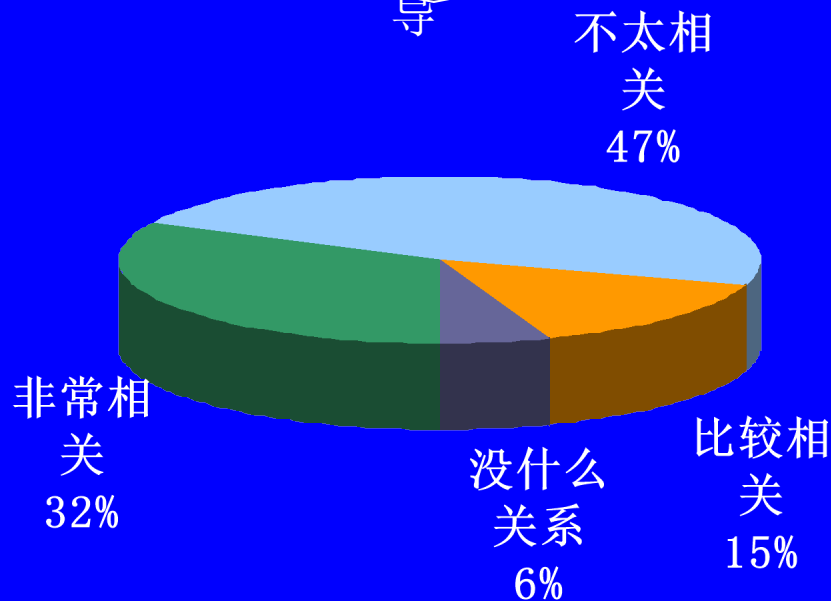
人才没有发展动力

# 员工发展动力不足后果是相当多员工还不能把个人目标和组织目标紧密结合起来



- A** 有强烈个人发展目标, 不看重在企业的发展, 将开发部作为培训中心, 提升本身素质, 等候机会。但机会未必是开发部机会
- B** 有个人发展目标, 希望并相信随开发部业务发展自己也会有所发展, 先提升本身能力, 但能力未必与开发部需要相符
- C** 无个人发展想法, 开发部很稳定安逸, 在开发部混下去

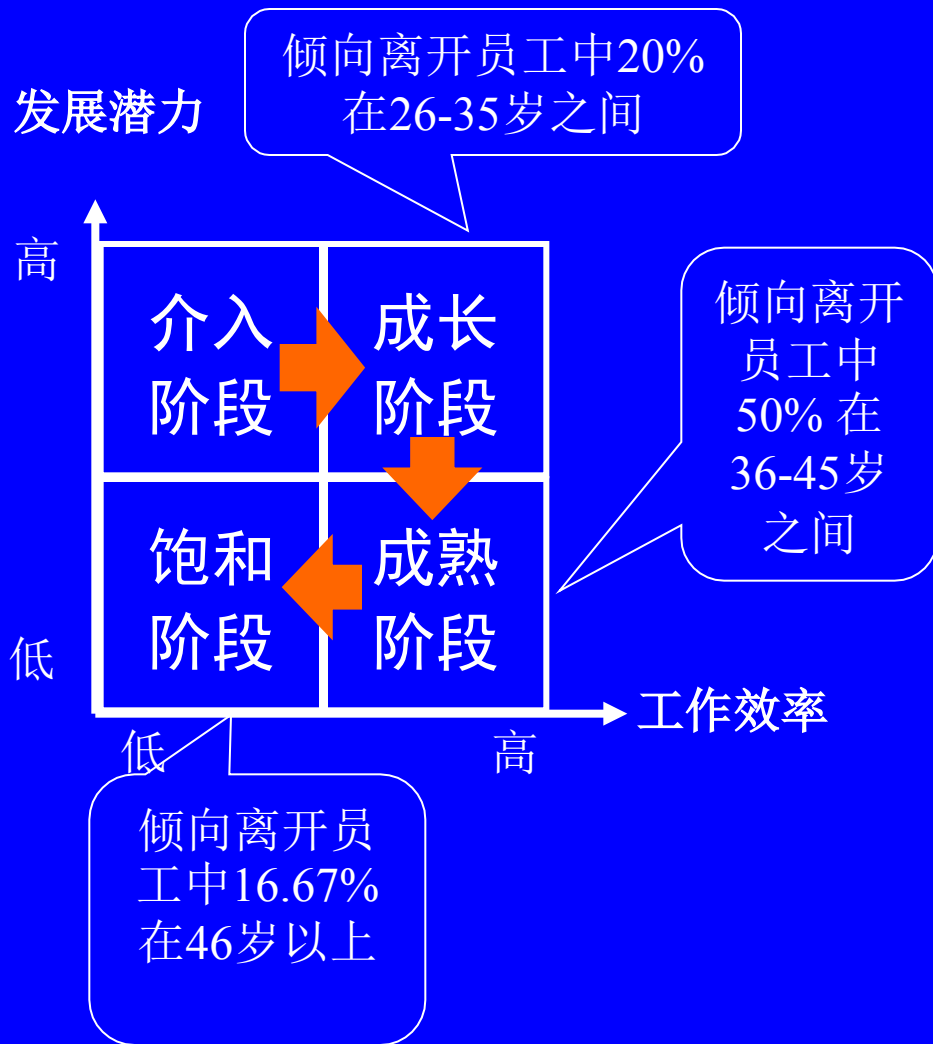
68%员工没有把开发部发展目标与个人目标结合在一起, 需要加强引导



资料起源: 开发部调查问卷



# 在倾向流动员工中，年富力强人才所占百分比很大，不利于开发部保持人力资本存量和质量



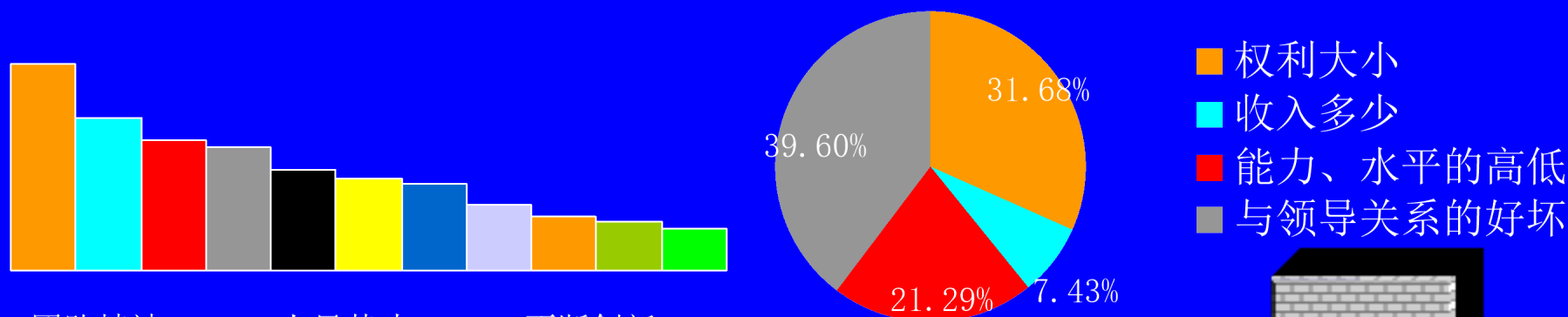
越是高素质人才，越轻易取得选择工作机会，取得酬劳越高，也就越轻易离职

开发部当前倾向离开主要是成长和成熟阶段员工，这部分员工在开发部积累了丰富行业经验，而且含有较强工作能力，离职后轻易找到满意工作。这部分人离开，会带走大量企业资源，降低企业竞争力。假如流向竞争对手，更会给企业巨大打击。

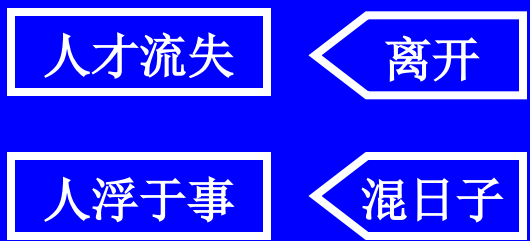
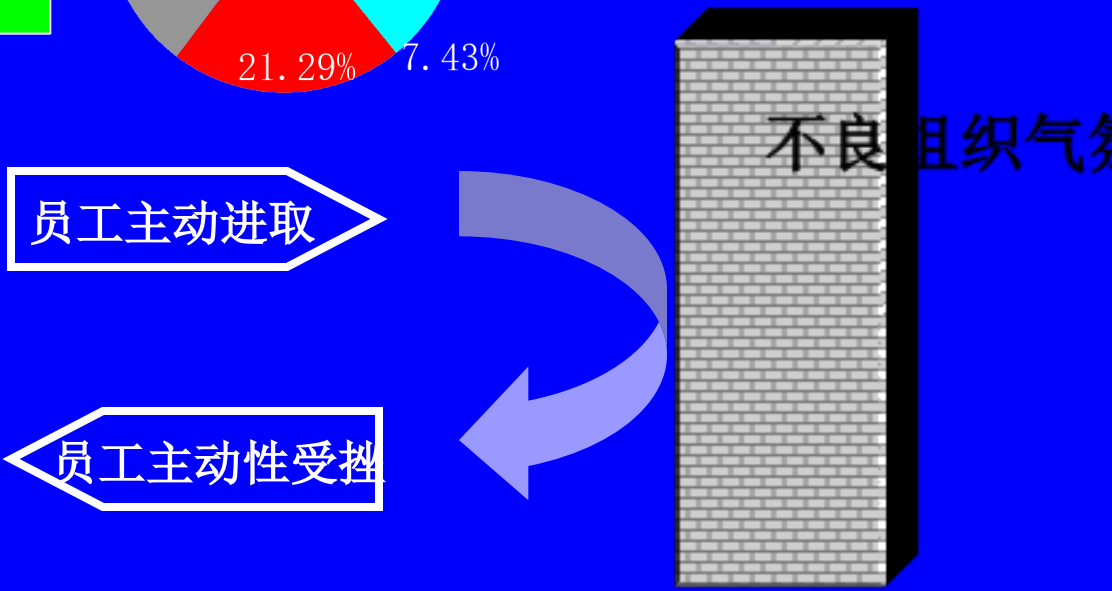
开发部发展后劲不足

# 员工希望开发部有主动向上价值取向，不过当前企业风气却不容乐观

问卷显示开发部员工倾向于主动向上价值观，然而当前在开发部衡量成功标准却是权力大小和与领导关系好坏



- 团队精神
- 以人为本
- 客户至上
- 严守商业道德
- 人尽其才
- 奖惩严明
- 利润至上
- 服务社会
- 不断创新
- 能上能下
- 强调公平



# 出现以上问题一个主要原因是开发部长久以来忽略了人力资源开发与**管理**，**人力资源管理还停留在简单人事管理水平上**

## 传统人事管理

## 当代人力资源管理

内容

档案关系、人事关系、劳动协议等简单事务性工作

工作包括到从人力规划、录用、整合、奖酬、调控和开发全过程

管理方式

- 人事管理只是人事部门管理，忽略了高层经理人员与直线人员人事管理职责
- 重视级别

- 人力资源主要性日益凸现，全员参加人力资源管理
- 重视贡献

理念

- 人力资源是一个成本消耗，人事管理任务是控制这种成本

- 人力资源是一个主要稀缺资源，是企业获取竞争优势工具
- 以责任为中心，心理契约，发展个性

• 以权力为中心，规范和制约

，压仰个性

企业竞争最终会表达在人才领域竞争，谁拥有优异人才，谁就会在未来竞争中取胜

# 同时，人力资源管理部门职能缺位直接造成了人力资源管理效用不能充分发挥

## 人力资源部 职责

建立人力资源管理程序

开发/选择人力资源管理方法

监控/评价人力资源管理实践

在包括人力资源管理事务上帮助直线管理者

## 存在问题

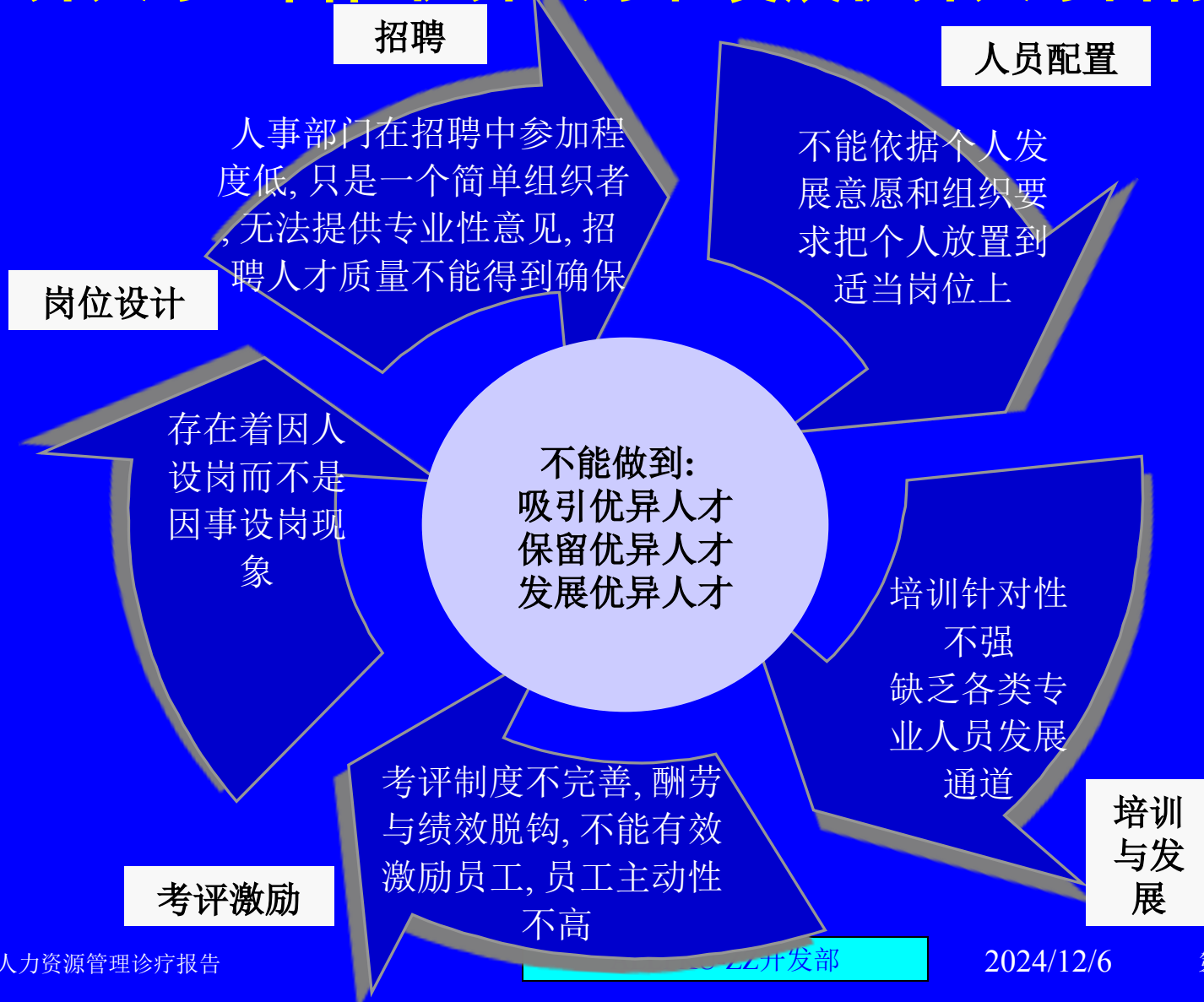
当前人事工作中只有事务性执行

不能参加决议意见，对人力资源管理效果无明确责任

高级专业人员缺乏，难以成为高层管理者决议参谋

整体人力资源  
利用效率降低

# 当前开发部缺乏系统人力资源管理，无法到达吸引优秀人才、留住优秀人才和发展优秀人才目标



# 导读



# 开发部尚无系统地依据发展战略制订对应人力资源规划，当前懂经营与管理复合型人才欠缺

人力资源规划,是指依据组织发展战略、组织目标及组织内外环境改变,预测未来组织任务和环境中对组织要求,为完成这些任务和满足这些要求而提供人力资源过程

考虑不足:

不能回答:

人力资源规划考虑原因:

企业发展目标

人力资源代谢和替换

组织结构改变

我们人力资源现实状况怎样?

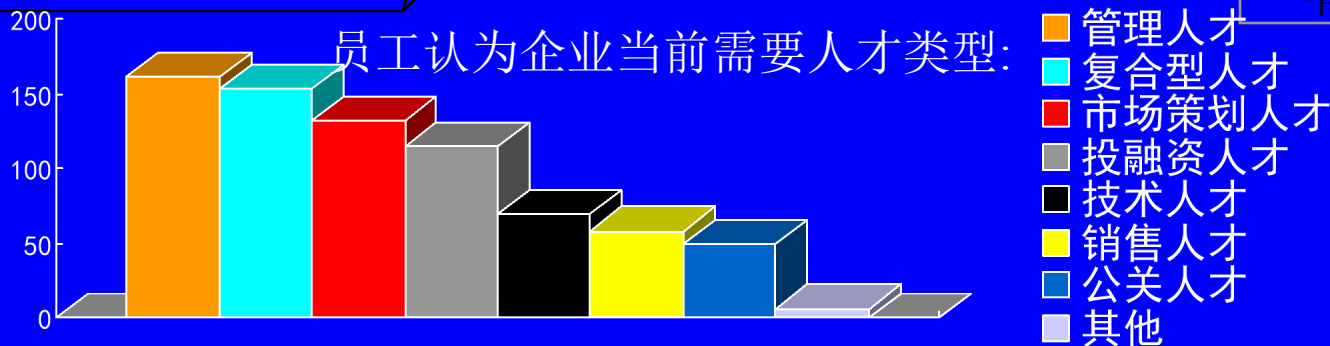
我们在人力资源方面需求怎样?

怎样补足这一差距?

是否有足够员工?

是否合理利用了现有员工?

是否需要开发现有员工技能?



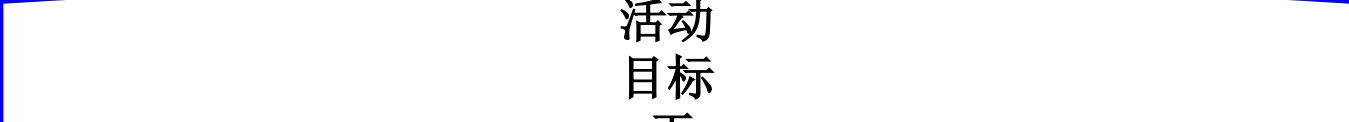
# 人力资源规划功效缺失从各个方面影响了开发部 人力资源管理效果

组成部分	作用	现实状况
岗位职务规划	处理开发部定岗定编问题	岗位职责界定不清，人员冗余
人力分配规划	依据开发部组织机构、岗位职务专业分工来配置所需人员	人员没有合理配置，人才浪费
人员补充规划	中长久内使岗位职务空缺能从质量上和数量上得到合理补充	没有形成人才梯队，后备人才不足
教育培训规划	依据企业发展需要，培养当前和未来所需要各级合格人员	人员素质不高，缺乏发展动力

问卷显示:

- 51.87%员工认为部门内部职责不清
- 快要九成员工以为当前开发部人员素质不高
- 40.64%员工指出当前开发部人员老化，缺乏高层次人才

人力资源规划引导企业人力资源管理活动目标的实现

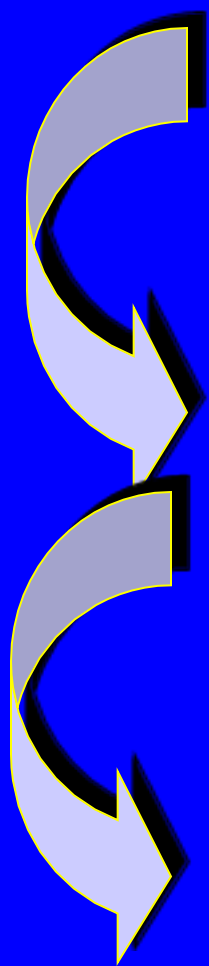




# 导读



# 人员配置三种模式



## 行政配置模式

在高度集中体制下,人力资源配置都是经过行政计划这唯一伎俩来实现。在人力资源配置上不论是分配范围、规模、方式,还是用人数额、设岗、工资以及调动等都无一例外地由行政计划来确定,员工和企业都被动地从属与行政计划,缺乏自主权。

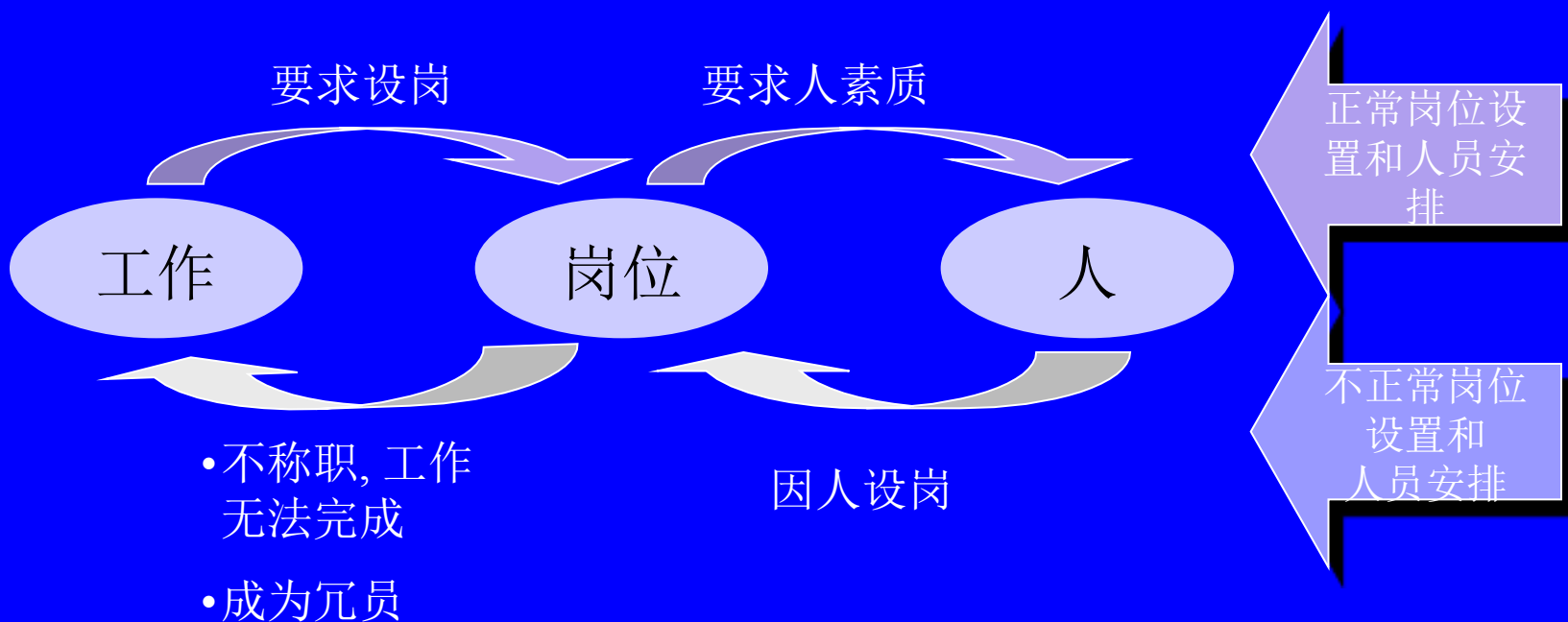
## 行政调控与市场调整相结合模式

企业面对市场经济要求,考虑本身现实状况,基于旧有行政干预模式下形成人力资源情况,把人力资源配置到效率、效益最优步骤中去,并以此为基础,逐步向市场调整模式过渡。

## 市场配置模式

在自由市场条件下,人力资源配置是经过市场路径来实现。企业依据经营情况和经济发展趋势来决定用什么人,用多少人,怎样用人,而员工则依据本身条件和对企业发展判断来自自由选择职业,没有任何行政约束。

# 开发部部分人员配置没有考虑到工作和岗位需要，造成人浮于事现象



调查问卷显示: 65.3%员工认为,开发部当前存在人浮于事现象

# 人员职系结构不合理，前期研发人员与后期销售人员比较少，中间部分生产人员比较多

当前情况



合理情况



配置高素质研发人员开发适应市场产品

配置适度生产人员控制产品质量

配置高素质市场人员实现利润

ZZ集团从前是建筑企业出身，受这种历史背景影响，开发部员工中，熟悉生产员工比较多，懂经营人才比较少

在开发部发展早期，房地产市场还是卖方市场，只要生产出房子就不愁卖，所以形成了以生产为主橄榄型结构。未来市场是买方市场，应该以市场为导向，加强生产过程两端，优化人员结构，提升市场竞争力

# 实际运行中，各部门普遍反应人手不足，这也成为制约开发部长久发展一个关键原因

问卷显示40.64%员工认为开发部当前缺乏高素质人才,同时,各部门均反应本部门人手不足

想发展，可是没干事儿人啊！



前期研究人手不足,为后期运作留下隐患

项目实施过程中,无法确保质量

营销研究与策划水平下降

缺乏教授型人员,项目可行性研究不细致

技术人员大量时间被事务性工作占用,无法投入质量审核监督中去

每人负责一个项目策划,投入和竞争对手相比显著不足

# 人才缺乏只是一个方面，很多时候同时还存在人才浪费，实质上是人才结构没有得到优化配置结果

## 问题

- 人力没有得到有效地配置,造成人力资源未得到合理使用和充分发挥

## 后果

- 人才缺乏同时也在浪费人才
- 员工稳定性弱,流动性增强
- 人力成本配置不合理,不能以高薪吸引顶尖人才

访谈得知,硕士去做拆迁统计,大学生被派去做保洁

# 当前开发部内部人才梯队与人才贮备没有建立起来，不利于企业久远发展

缺乏人才贮备

缺乏人才梯队

有效人力资源经常处于过分使用状态, 缺乏知识更新及技能提升

高级人才面临退休, 出现断档

中坚力量培养不足, 后劲缺乏

企业未来发展需求: 拓宽经营业务要求进行人才贮备

人才引进不足, 可供培养后备力量不足

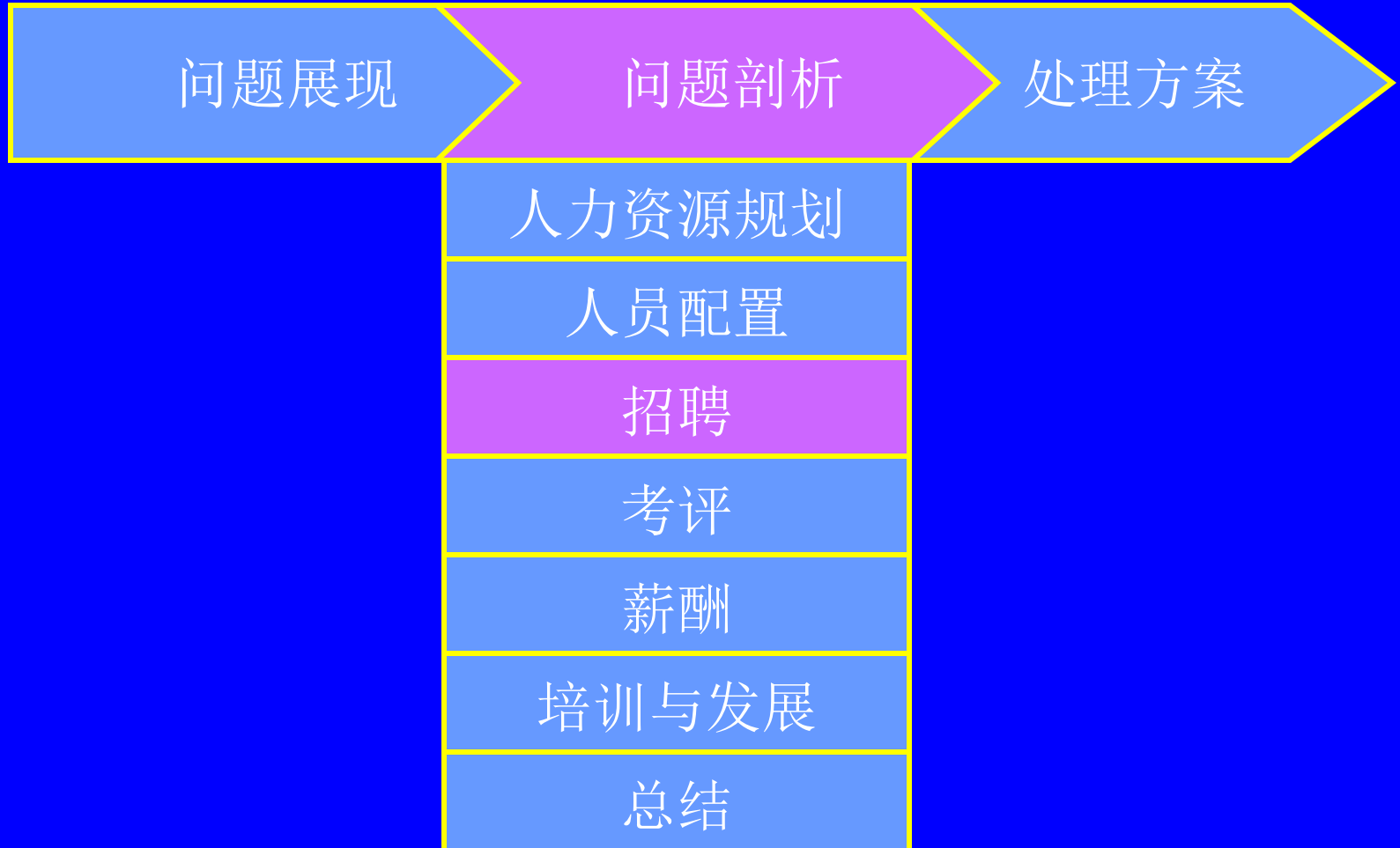
竞争对手采取优异人力资源贮备战略, 进行人才争夺

企业所急需人才经常紧缺, 市场供给较少

激烈环境竞争实质是人才竞争

不进行人才贮备不利于企业久远发展

# 导读





# 因为缺乏系统科学岗位分析工作，造成招聘工作 缺乏基础

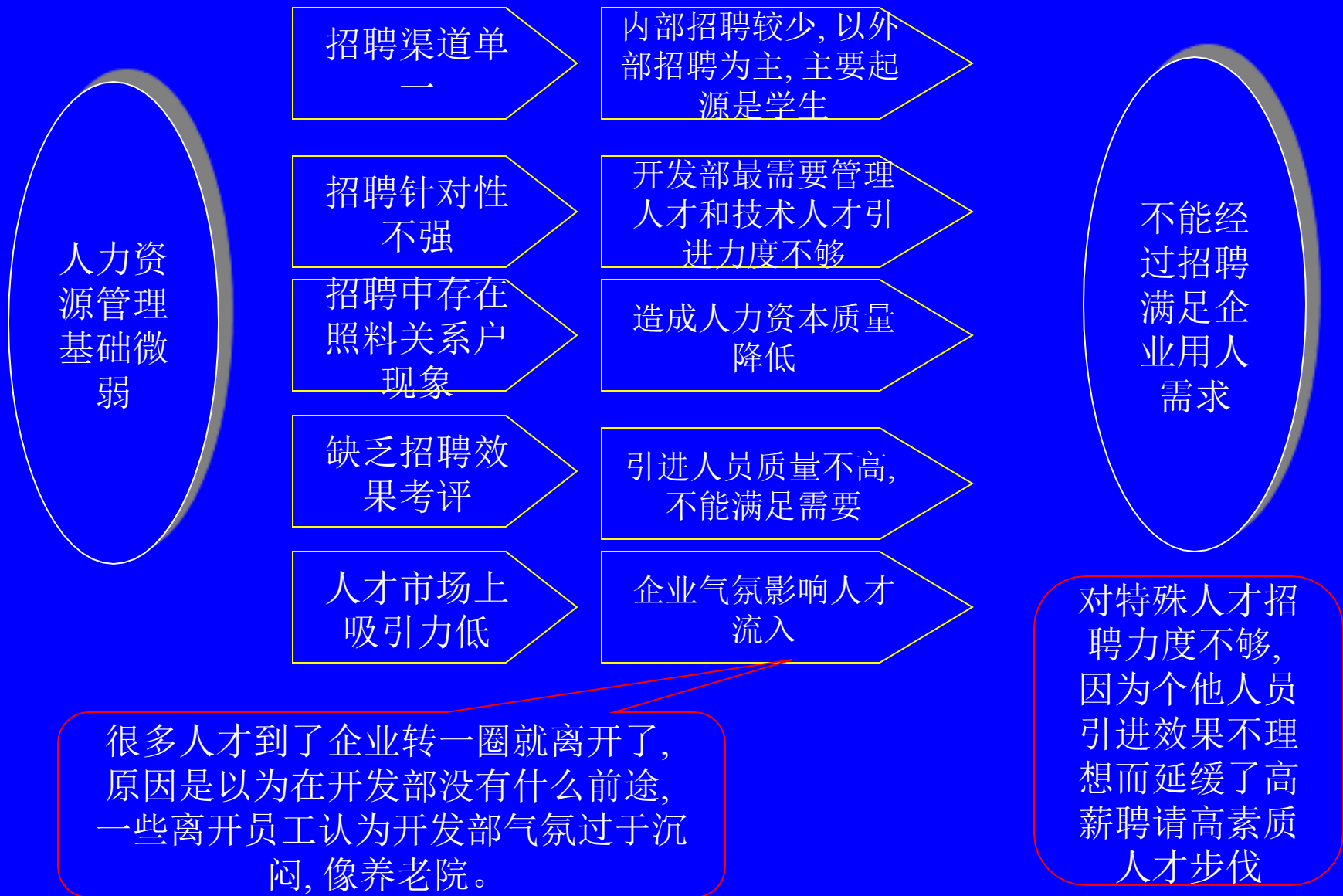
招聘工作是一项建立在岗位设计与岗位分析基础上系统性工作，离开了岗位设计与岗位分析，招聘工作不可能得到有效开展

招聘

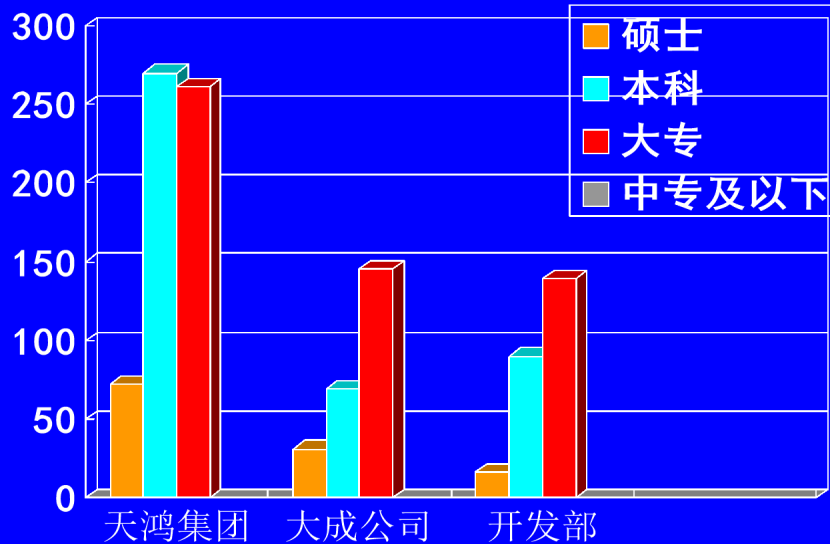
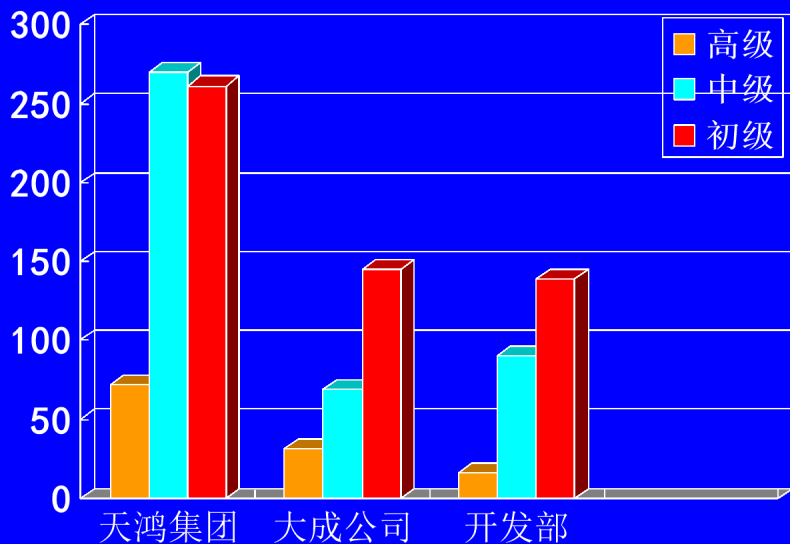
岗位分析

岗位设计和分析是人力资源工作开展基础，以明确岗位工作职责和工作范围以及对人员素质要求

# 实际招聘没有处理企业人才短缺现实状况



# 从当前开发部人员基本情况来看，高级人才绝对数量还远远落后于行业内相同企业，主动引入高素质人才是开发部当务之急



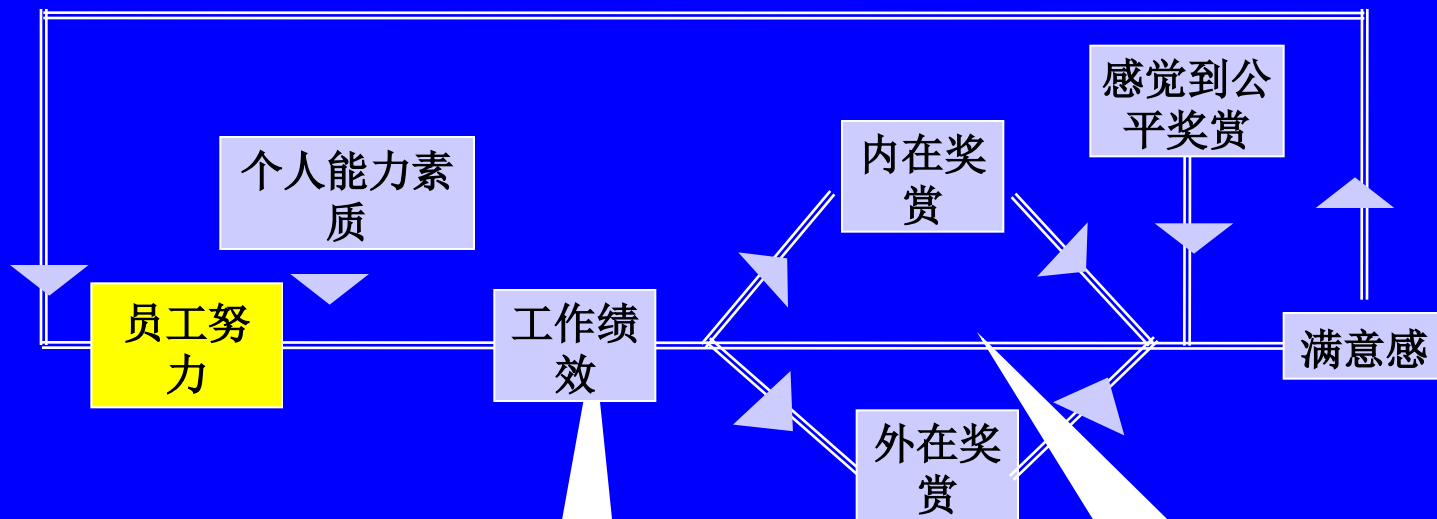
开发部因为高级人才绝对数量少，同时又面临10个含有高级职称人员退休，高层次人才贮备不足成了制约企业发展大问题。

# 导读



# 考评目标是使员工绩效得到真实评价，然后借助有效激励伎俩使员工产生满意感

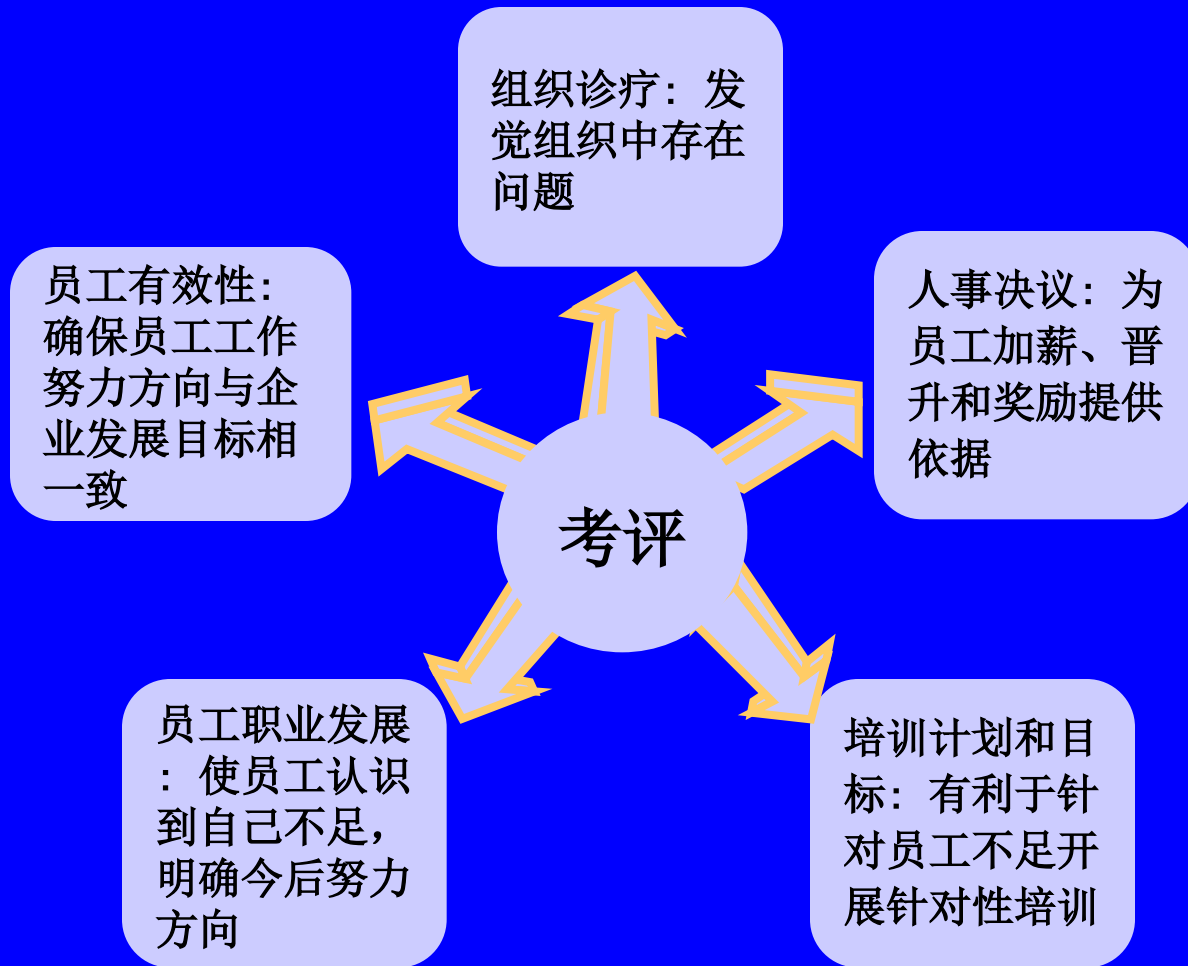
人力资源综合激励理论模型



对绩效结果有效激励伎俩是促进满意度另一主要原因

绩效考评准确是否是员工满意度原因之一

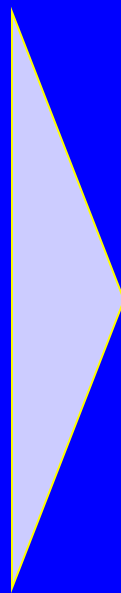
# 考评结果是人力资源体系其它步骤主要基本资料起源



考评工作是人力资源管理链条中一项主要基础工作，缺乏有效考评基础，人力资源管理体系将失去真实性和有效性。

## 开发部考评方式不科学，没有真正意义上考评，只有每年一次年底考评，无法实现考评目标

- 考评过程过于简单，流于形式，年底每人写一份工作总结，交给主管领导评价后，主管领导再交给经理办公会决定考评结果
- 考评期限过长，每年年底考评一次，无法经常性跟踪员工绩效表现并及时反馈
- 考评指标主观性强，不能全方面、真实地衡量考评者业绩、能力和态度
- 考评结果没有与其它指标挂钩



- 考评成了“走过场”、“形式主义”，无法有效地把员工绩效优劣区分开
- 无法对绩效优异者提供更多机会，也无法淘汰和鞭策不合格员工，长此下去，员工敬业精神弱化，形成不良组织气氛
- 无法针对考评结果决定薪酬，不能对绩优员工进行充分激励
- 无法经过绩效考评建立起组织目标和个人发展目标有机联络

# 考评结果不能起到提升员工绩效作用

员工需要了解本身绩效被认可程度, 领导需要考评员工优劣, 然而当前考评结果基本上没有与任何其它指标挂钩, 无法起到激励和约束作用

当前考评整个程序

上级企业布置考评任务

人事部组织各部门人员进行考评

考评结果锁进保险柜

我表现到底怎么样?

干好干坏一个样!

考评不影响收入, 谁会在意考评结果

考评结果缺乏有效沟通

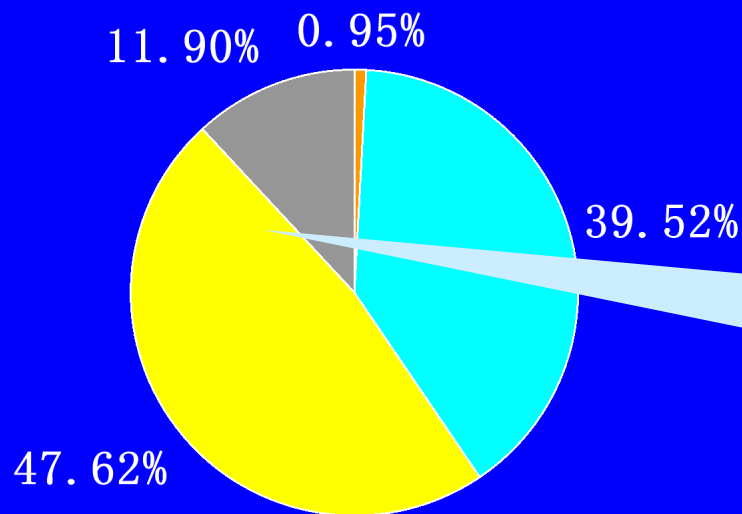
考评结果差异不大

考评结果不能起到公平评价员工绩效作用

考评结果没有与奖惩挂钩



# 考评制度执行不严厉，好制度没有好效果



很公平 比较公平 不公平 很不公平

近六成员工认为当前开发部对员工评价很不公平

国有企业转变过来开发部，有详尽制度，不过为何这么多制度没有取得好效果呢？  
就是因为没有严厉态度

有制度、没执行

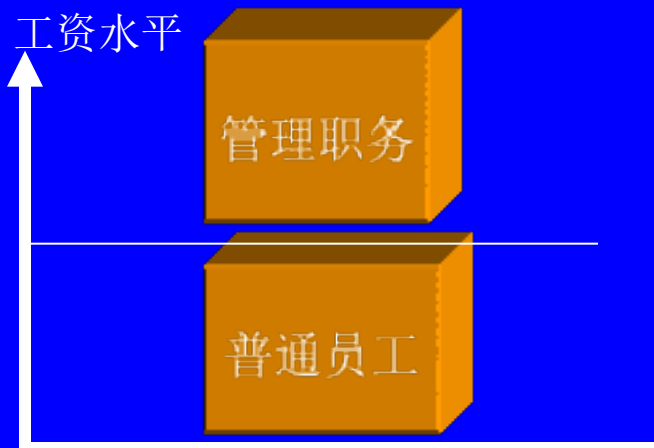
说你行，你就行

# 导读



# 问题之一：当前岗薪工资确定主要考虑两个方面：是否有管理职务和工作年限长短，忽略了岗位

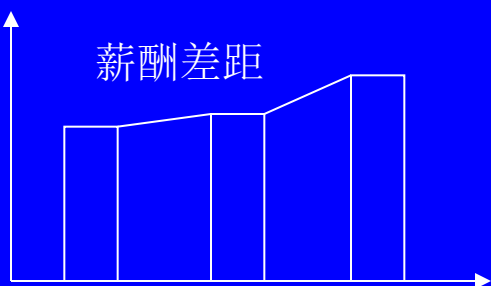
## 内在价值



假如不能当“官”，不论工作业绩、工作技能怎样提升，工资水平提升都有限

官本位思想

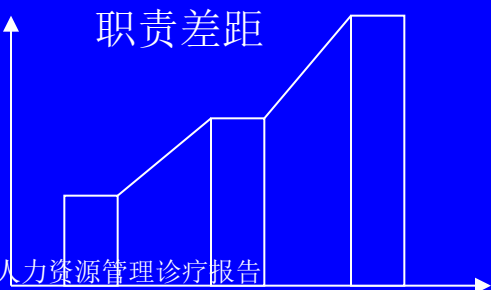
收入差距小，资历是工资主要原因



各岗位之间相对价值没有表达出来。各岗位对企业贡献程度是不一样的，却没有对应认同

薪酬大锅饭

不一样岗位、不一样级别权责差距大



工资级别确实定更多是依据工作年限，这种年功序列直接影响就是勉励员工“熬年头”，提升技能显得并不主要

缺乏发展动力

## 问题之二：工资结构不合理，当月工资比重过小，无法起到连续、直接激励作用

按照当前工资结构,扣除了养老保险、住房基金、医疗保险、失业保险四项统筹之后,每个月员工固定收入较少。即使说年底兑现和管理费用节余等形式增加了员工收入,不过受落袋为安心理影响,员工不安全感造成了对现有薪酬水平不满意

## 问题之三：岗效工资没有起到其应有作用

- 岗效工资含义应该是考虑到个人在岗位上绩效表现而采取一个激励办法
- 当前工资体系中即使有岗效工资, 不过采取了平均发放形式, 因为缺乏考评, 没有和个人表现挂钩, 造成了另一个大锅饭

平均激励  
= 没有激励

# 问题之四：薪酬制度不透明、信息不对称造组员工不满意倾向增加

员工反应

各单位都是业务流程中不可分割部分，为何只有他们直接和销售收入挂钩？

销售中心每个月都是成千上万拿分成，是怎么算出来？

销售中心一线人员拿分成我们没有意见，后方人员和我们做一样活，为何拿得比我们多

搞承包效益好时多拿，效益不好或者收入低于其它部门时候，为了平衡，也千方百计增加收入，制度执行严厉性跑哪里去了？

不论是否实施保密工资，工资制度要透明，而且能够严格来执行，消除制度之外随意化

# 其中，其它部门员工对销售中心意见较大……

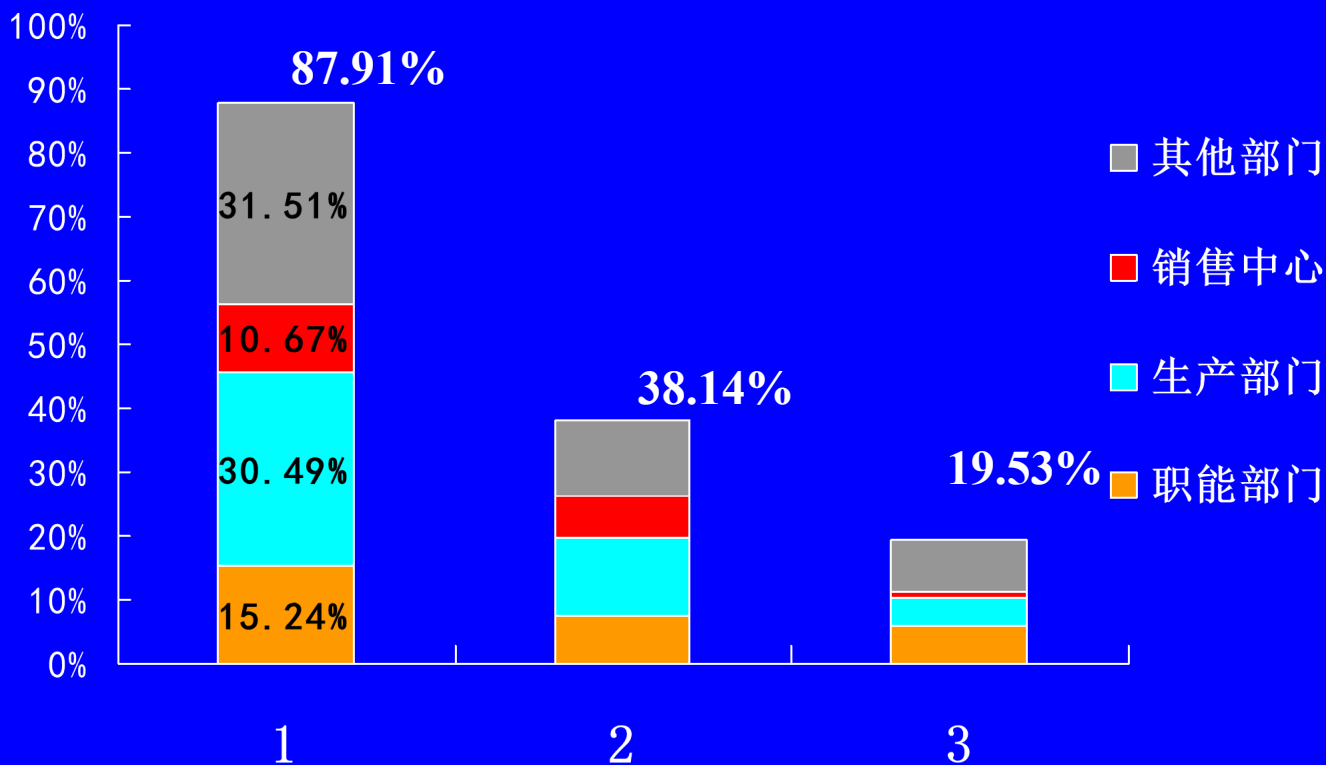
## 初衷

考虑到作为企业最终利润实现单位, 采取有针对性倾斜, 调动销售人员主动性, 缩小和外部差距是当前销售中心采取底薪+按照回款额分成这种工资结构主要原因

## 执行效果

- 销售中心内部大锅饭没有消除, 一些销售中心二线人员也采取和回款额挂钩方法, 不过分成后收入超出部机关从事相同职能工作人员很多, 造组员工意见较大

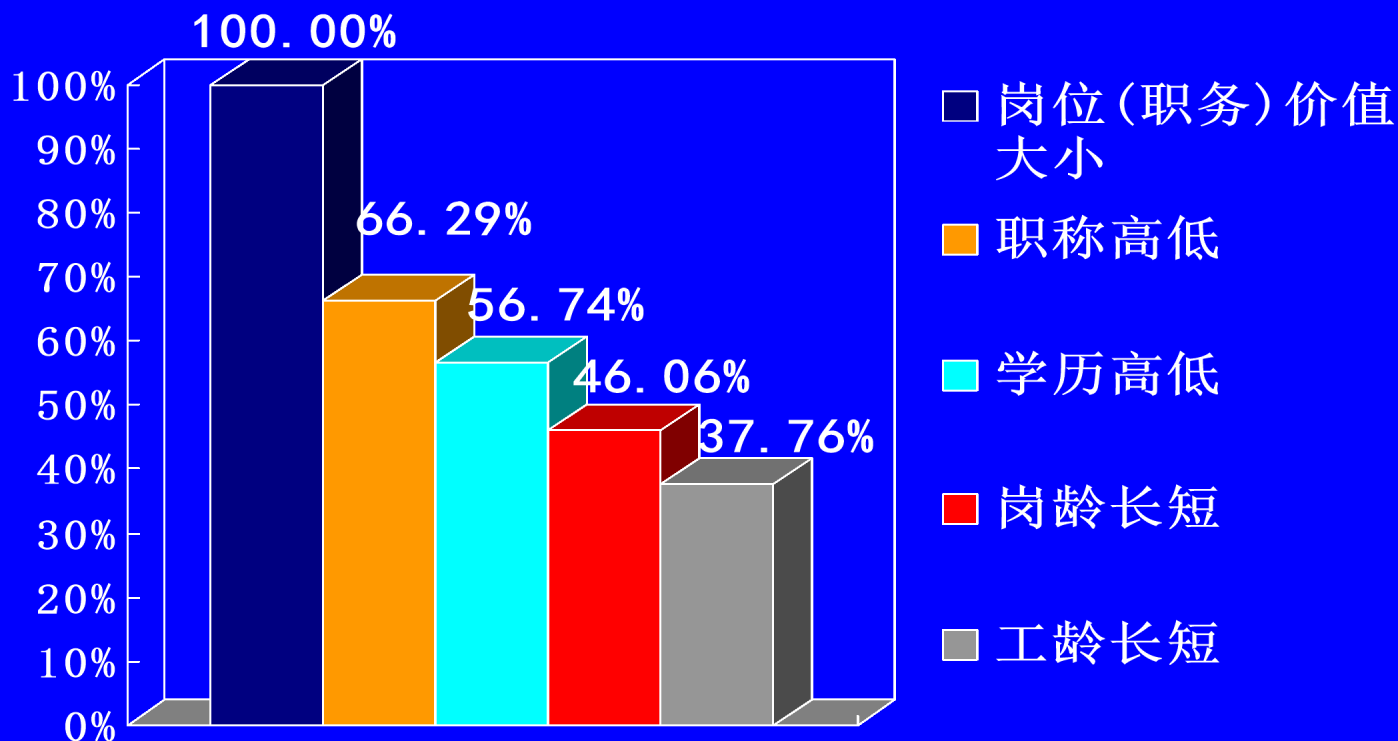
# 员工观点：员工对岗位价值创造与薪酬水平看法



- 1、谁为企业创造价值高，谁就应该取得回报高
- 2、不论是什么人，市场经济应该依据外部人才市场定价付酬
- 3、大家都努力工作，就应该取得相同酬劳，不论在什么部门，从事什么工作



# 员工观点：员工认为在设定工资结构时，岗位价值是首先要考虑原因

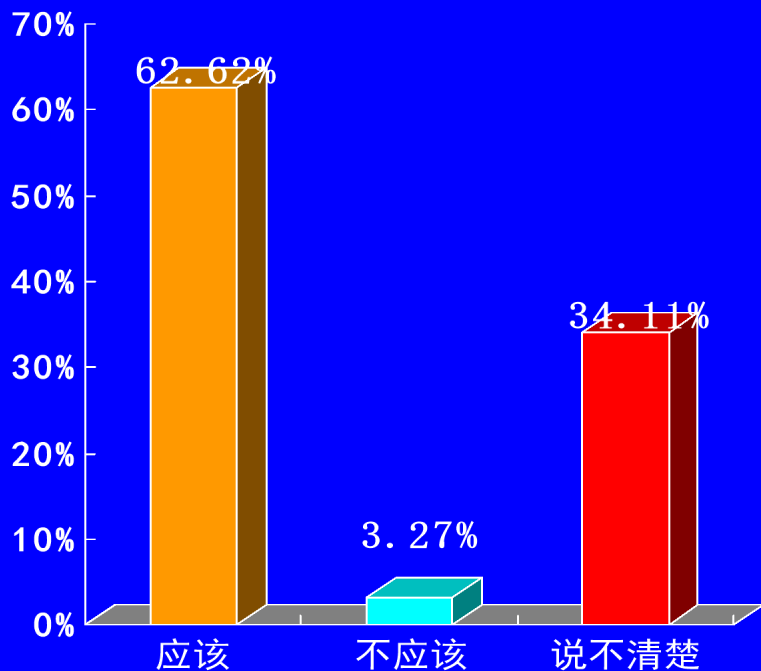


此图采取百分比排位

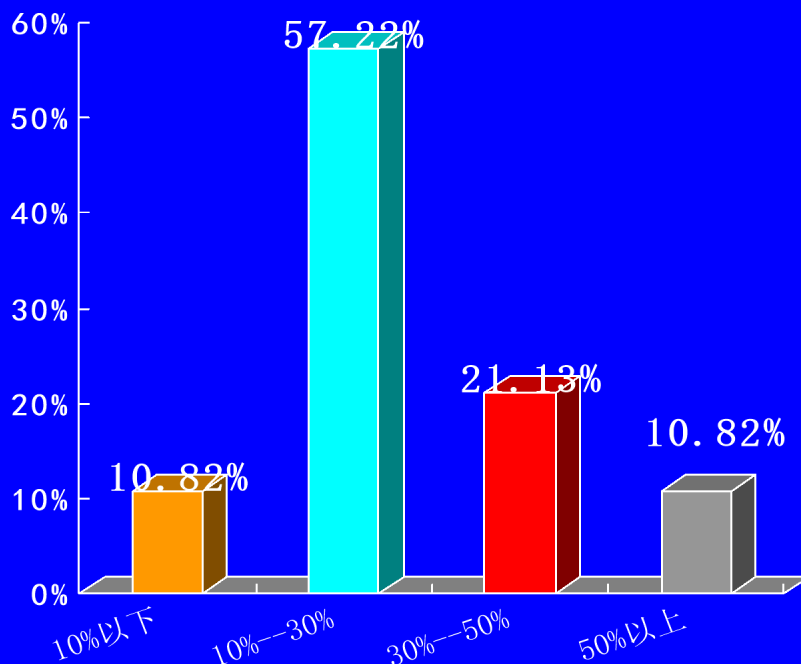
# 员工观点：应该引进浮开工资

对于是否应该引入浮开工资，员工有以下观点：

是否应该引入浮开工资



浮开工资占工资收入百分比

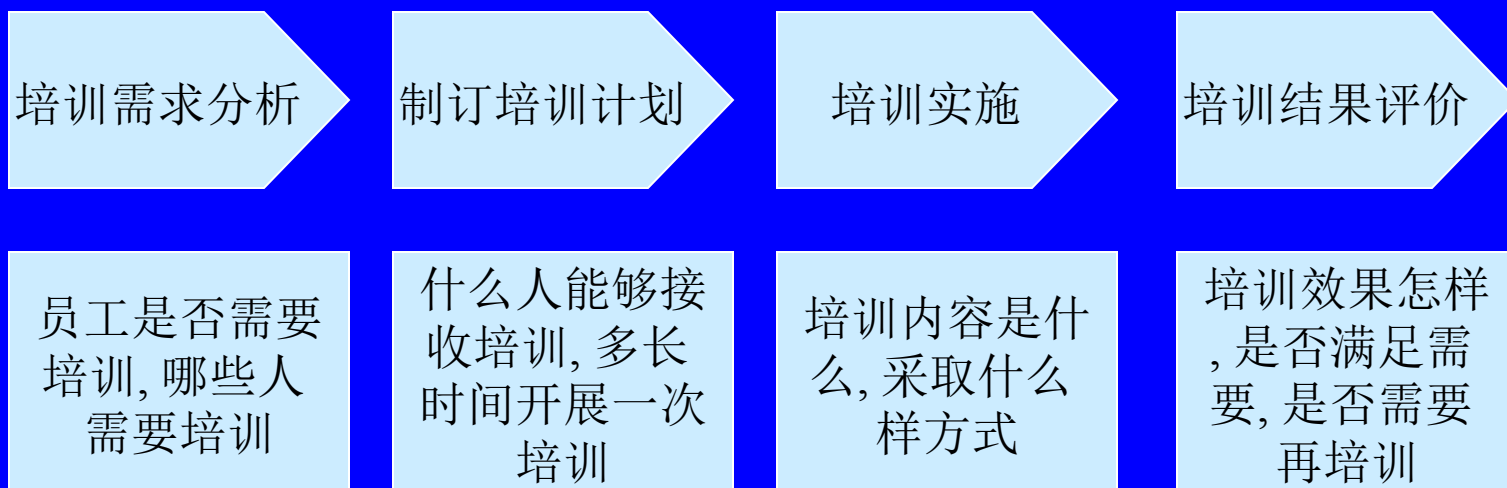


大部分员工认为应该引入浮开工资，而且浮开工资百分比在10%—30%之间比较适当。设置浮开工资也就是绩效工资目标是表达员工工作努力程度和所以产生绩效产出。引入浮开工资能够使员工收入与绩效直接挂钩，有利于促进员工努力工作。

# 导读



# 开发部和员工对培训定位不正确，仅将培训作为评职称一个条件，培训内容设计缺乏针对性



员工没有自主提出培训要求, 开发部也没有对应调查

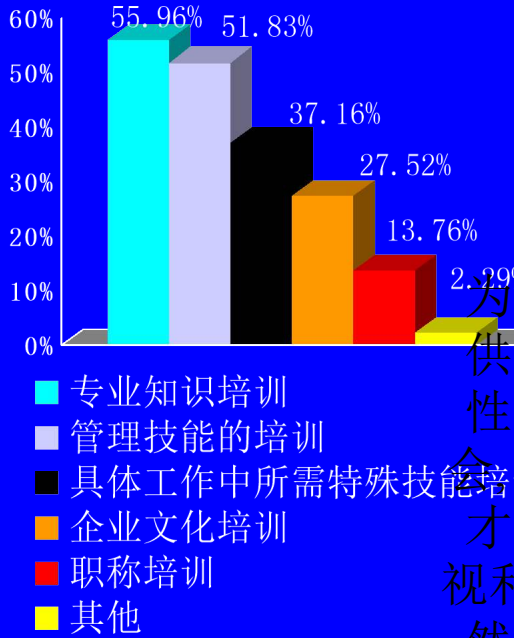
开发部内部培训力度不够, 以总企业培训为主

培训内容不符合员工需求, 仅仅是为了应付评职称需要

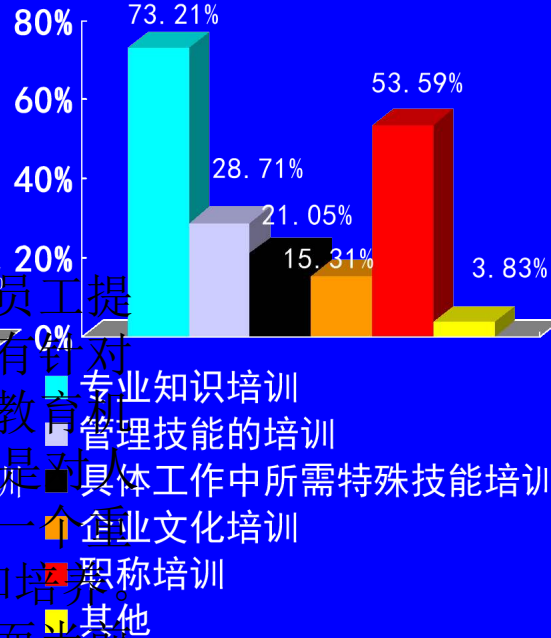
只要参加培训就能够, 没有有些人不在意培训结果

# 当前开发部组织培训不能充分满足员工需求

## 员工迫切需要参加培训



## 员工参加过培训



为员工提供培训机会少,一些能力强、有发展潜力员工因为事务性工作过多,没有时间也没有机会参加培训,不利于员工个人和开发部整体长久发展。

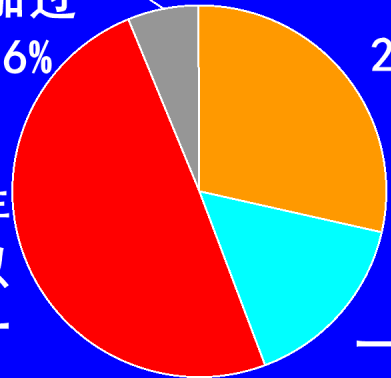
从没有参加过

6%

一年一次  
29%

两年或以上一次  
49%

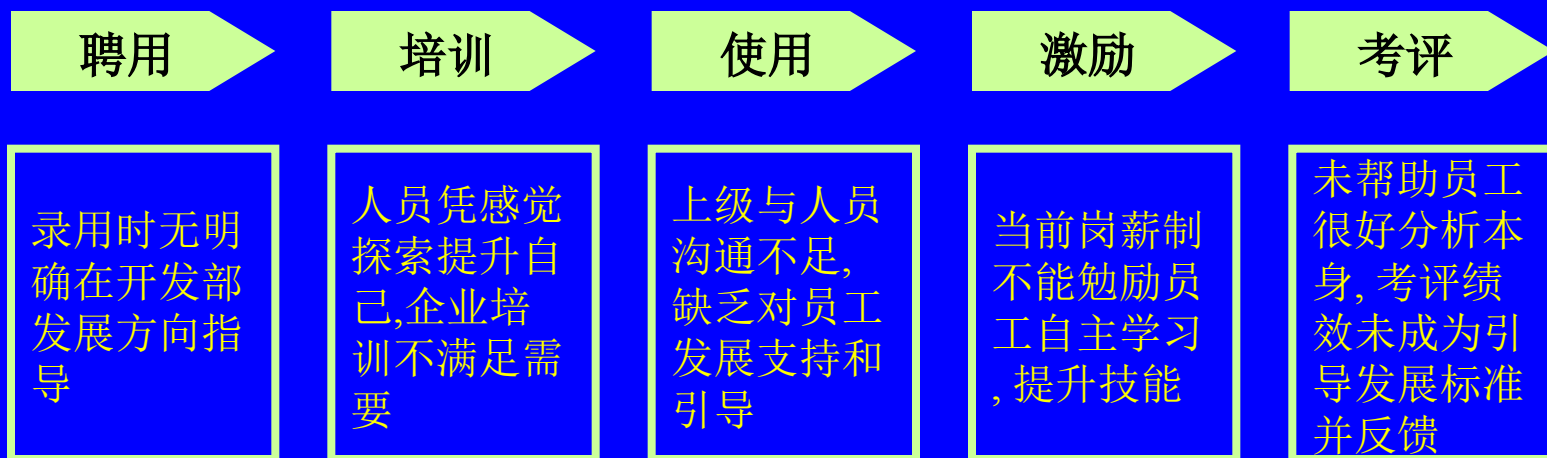
一年多次  
16%



为员工提供有针对性机会,是个人成才的一个重要途径和保障。然而当前开发部培训结构,没有完全针对员工对培训各种

需求,且只有三成多

# 员工没有接收职业生涯规划指导，不明确在开发部个人发展方向



个人感受不到企业关心和指导, 缺乏外在驱动力

没有合理激励办法, 以工作动力为主内部驱动力不能持久

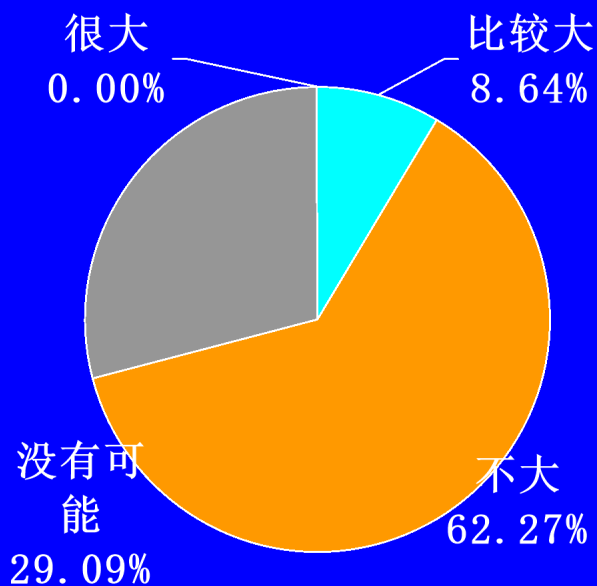
员工在开发部发展方向不明  
不知道何去何从

# 开发部为员工提供发展机会不充分，员工没有足够上升空间，不利于企业长久稳定

问卷显示43.37%年轻员工(35岁以下)认为晋升机会是选择工作主要原因

问卷显示34.56%员工认为职位晋升能够更加好提升主动性和创造性

然而九组员工认为自己没有什么机会晋升



- 员工有高素质和好心愿, 不过没有得到充分激励与发展机会
- 影响员工主动性, 造成人员流失隐患

# 当前开发部各部室主任/副主任实际上从事不是真正意义上管理职位，而是更多地负担了技术主管任务

## 现实状况

很多人数较少部门，全部员工只有5.6个人，却有2、3个主任/副主任，中高层管理群体过于庞大

## 原因

- 业绩好、能力突出

各类专业人员没有自己独立晋升渠道，他们被提拔后只能到管理岗位任职

## 后果

- 专业人员到了管理岗位上变成了一个“高级”技术人员，而没有发挥管理者应有作用
- 少了一个优异专业人才，却多了一个蹩脚管理者



# 这种局面是因为开发部单轨晋升通道造成

管理  
职位  
毕竟  
有限  
,  
满  
足  
不  
了  
发  
展  
需  
求

工  
程  
技  
术  
人  
员

财  
务  
人  
员

行  
政  
人  
员

其  
它  
人  
员

各  
专  
业  
人  
员

- 管理岗位有限, 无法满足全部些人晋升需要
- 缺乏各种晋升通道, 没有为专业人员设置可供发展岗位
- 不到管理岗位, 薪酬及待遇再无提升余地, 职位晋升是唯一路径
- 只有到了管理岗位才能有所改变, 影响专业人员专注于研究, 发展技术, 增强企业技术实力
- 懂专业人不一定懂管理, 不是专业技术优异人员都适合走管理岗位

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/887006106035006136>