

新情



LongShine

2013年07月

目 录

【行业新闻】	3
财政部：中国企业税负达 40% 社保成最大负担	3
多地养老金缺口难补 靠运动式扩面征缴填补空缺	5
我国养老保险缴费率高位运行 是美国的 2.4 倍	7
居民养老金四年未涨 缴费 15 年每月最低只领 73 元	9
今年 18 省市上调最低工资标准 上海 1620 元最高	11
【朗新动态】	13
朗新助中国领先的自动化与信息技术解决方案供应商和利时成功上线 eHR 系统.....	13
减掉事务、减掉繁琐——朗新助碧生源提升 HR 管理水平	14
客服行业借助 eHR 创建人力资源管理新模式	15
【案例分享】	18
南南铝业人力资源管理打造人力数据共享平台	18
中国第一家生产高活性干酵母的大型生物工程公司——广西丹宝利人力资源管理新局面	21
朗新携手柳州工贸大厦，共创 eHR 成功之路	23
【管理分享】	26
处罚员工也应讲究技巧	26

【行业新闻】

财政部：中国企业税负达 40% 社保成最大负担

财政部经济建设司在报告中**建议**，加快取消和规范行政事业性收费，扩大“营改增”试点等

7月下旬，财政部经济建设司发布的一份报告显示，当前我国企业税费负担较重，综合考虑税收、政府性基金、各项收费和社保金等项目后的税负达 40%左右，超过 OECD(经济合作与发展组织)国家的平均水平。

昨日(7月24日)，财税专家李文海对《每日经济新闻》记者表示，对于企业来说，最大的一笔负担来自于社保成本，劳动密集型企业对员工的社保支出是企业不小的负担。

对此，财政部开出了一副药方，包括加快取消和规范行政事业性收费；稳步扩大营业税改征增值税试点范围，逐步消除重复征税等。还建议，完善出口退税政策，通过适度提高附加值较高产品出口退税率，削弱高税负给产业带来的负面冲击。

企业税负达 40%左右

今年上半年，我国 GDP 增长 7.6%，增速较去年同期回落 0.2 个百分点。其中，规模以上工业增加值增长 9.3%，增速较去年同期回落 1.2 个百分点。财政部表示，部分行业特别是产能严重过剩产业尚未摆脱下行压力，企业盈利状况继续恶化。

上述报告称，今年以来，尽管主要工业产品价格仍然保持在较低水平，但原材料和劳动力成本仍然大幅上升，导致企业生产成本持续增加。一方面导致企业开始使用质低价廉的原材料，增加了节能减排的压力；另一方面企业加大减员增效力度，导致就业压力持续增加。

报告指出，当前我国企业税费负担较重，综合考虑税收、政府性基金、各项收费和社保金等项目后的税负达 40%左右，超过 OECD 国家的平均水平。

相关数据显示，过去 30 年，OECD 国家的平均宏观税负水平约为 24%~27%，日本、韩国和美国的宏观税负相对较低，过去 20 年约在 20%左右。

一项统计还显示，2012 年，所有上市公司当期税费净支出 21256.27 亿元，仍高于净利

润总额 8.76%。其中，税费净支出 10 倍以上于净利润的上市公司超过 50 家。辽通化工则是 2012 年最大的“高负税”，其全年归属股东净利润为 0.1963 亿元，各项税费支出 21.28 亿元，税费净支出为净利润的 108.4 倍。

低成本优势正消退

税费偏高牵出我国低成本竞争优势逐渐消退的冰山一角。

财政部报告称，我国经济已进入增长阶段转换的关键期，经济的潜在增长率开始逐步下降，产业发展的低成本竞争模式将受到越来越大的挑战。

经过 30 多年的高速发展，特别是工业化、城镇化的快速推进，支撑我国经济增长的生产要素成本全面上升。人口红利逐步消失，劳动力成本快速上升，随着低成本要素优势的逐步减弱，我国产业发展“两头挤压”的情况越来越突出。

广东新博外贸企业主营小家电代工，公司老板文宇博告诉《每日经济新闻》记者，“企业用工成本 3 年里翻了一番，目前很多订单已经流失到海外，在和海外客户谈价格和交货时间时，再也不那么硬气了。”

李文海告诉记者，改革开放 30 多年来，我国不断增强工业基础和生产效率逐渐提高，使得企业有较大的盈利空间，上缴税费偏多也无碍自身经营，但这一现状已经突破临界，国内生产要素成本上升，和面临的国外竞争都在向企业施压。著名经济评论员马光远[微博]提到，“如果负担过重，企业要想搞创新、搞转型，我认为是很困难的，一个生存都很困难的企业和行业，还有什么心思去创新。”

财政部开出药方

为进一步减轻企业税费负担，财政部开出了一副药方，包括加快取消和规范行政事业性收费；稳步扩大营业税改征增值税试点范围，逐步消除重复征税等。

而且，财政部的报告中还特别提到，完善出口退税政策，针对船舶、纺织等主要的外向型产业，在人民币升值较快的情况下，通过适度提高附加值较高产品出口退税率，以削弱给产业带来的负面冲击。

出口退税政策是国家为了鼓励企业出口，扩大我国对外贸易而推行的一项财政刺激政策，曾经为我国外贸高增长发挥过重要作用。

李文海对记者表示，“一般来说，出口退税上调可以使得企业成本降低 2%~5%左右，适时调高出口退税是积极财政政策的表现，少收和增支都是财政调控经济的方向”。

但业界也有不同的声音，环球市场集团市场总监魏涛告诉《每日经济新闻》记者，如果单纯地提高出口退税，可能又演变成为其他国家反倾销反补贴的借口，到时中国企业同样会陷入比较尴尬的局面。

“出口退税最好是能针对企业，因为每个行业里的企业都参差不齐。韩国在这方面就是一个很好的范例，其发展制造业不是靠扶持某个行业，而是三星[微博]之类的重点企业。”他说。

多地养老金缺口难补 靠运动式扩面征缴填补空缺

一百天，可以维新，也可以循旧。

5 月伊始，辽宁省再次开展基本养老保险扩面征缴“百日行动”，在全省范围内彻查应保未保企业和个人，督促其参保缴费。该省要求，此次“百日行动”将按餐饮门市、交通运输和建筑施工行业从业人员总数的一定比例制定严格目标，并在年终进行考核。

《每日经济新闻》记者了解到，这样的“运动式”扩面征缴，在辽宁已不是第一次，2011 年该省就开展过一次扩面征缴行动。除了辽宁，广西桂林日前也开展了较大规模的养老保险扩面征缴行动。

扩面征缴的背后，则是地方养老金缺口难补。昨日(7 月 11 日)，接受记者采访的业内专家表示，这种“运动式”的扩面征缴只能暂时解决一些资金支出问题，但从长远来看难以养老金缺口“兜底”。她建议，养老金应由中央统筹，在适当的时机调整费率至合理区间。

“希望养老金尽快由地方统筹转变成中央统筹。”辽宁当地一位社保方面官员表示。

辽宁养老金缺口超百亿

据人社部数据，去年全国养老金收入大约 1.3 万亿元，支出约 1.2 万亿元，略有结余。据此，人社部副部长胡晓义称：“从全国层面看，不存在养老金缺口问题。”

但据中国社科院发布的《中国养老金发展报告 2012》显示，2011 年有 14 个省份养老金收不抵支，包括黑龙江、辽宁等。其中辽宁和黑龙江的缺口均超过 100 亿元；天津、吉林的缺口均在 50 亿~100 亿元。

作为最早试点养老保险制度的省份之一，辽宁的养老金缺口日趋扩大。根据该省官方统计数据，沈阳市 2009 年净缺口 14 亿元，铁岭市 2009 年净缺口 7 亿元，抚顺市 2009 年前累计缺口 15 亿元，个别地级市估算收支差额超过 50%。

有知情者向媒体透露，目前辽宁的养老金缺口已逼近 200 亿元。但这一说法尚未得到权威部门证实。

养老金的巨额缺口，恐令辽宁遭遇“断粮”危情。为填补空缺，该省近期正在开展一场基本养老保险扩面征缴“百日行动”。

辽宁官方表示，未来将在全省范围内彻查应保未保企业和个人，督促其参保缴费。到今年年底，全省企业养老保险参保人数力争达到 1625 万人，新增参保人员 110 万人，征缴企业养老保险统筹基金 737 亿元。

《每日经济新闻》记者梳理辽宁官方信息得知，本次企业养老保险征缴“百日行动”重点群体是商饮服务业和交通运输企业从业人员、建筑施工企业招用的临时季节性从业人员、与原单位解除劳动关系后未及时接续养老保险关系人员、新成立且符合参保条件的用人单位从业人员，以及城镇无固定单位(场所)的自由职业者及灵活就业人员。

“百日行动”将按商饮门市、交通运输和建筑施工行业企业从业人员总数的一定比例制定严格目标，并在年终进行考核。6 月~8 月为集中推进阶段，辽宁省人社、地税、住建、交通运输、工商、审计、法院等部门将展开联合执法。应保未保企业、故意少报缴费人数、缴费基数企业和拖欠保险费企业是重点征缴对象。

地方统筹陷窘境

《每日经济新闻》记者了解到，这样的“运动式”扩面征缴在辽宁已不是第一次，2011 年该省就开展过一次扩面征缴行动。而除了辽宁，广西桂林日前也开展了较大规模的养老保险扩面征缴行动，重点放在民办非企业单位(学校、医院)、餐饮娱乐行业、汽车销售业等，征缴行动将持续到 9 月 30 日。

桂林官方表示，对未按规定参保的单位，责令限期整改；拒不整改的，按有关规定予以处罚。据悉，本次扩面征缴该市企业 2013 年度基本养老保险月最低缴费基数为 1880.7 元，

月最高缴费基数为 9403.5 元。

“希望养老金尽快由地方统筹转变成中央统筹，毕竟地方经济要发展，历史遗留问题也要解决。”昨日，辽宁省一名地级市人社局综合科人士对《每日经济新闻》记者说，按要求征缴须在 2013 年 8 月底之前结束，但根据目前的进展情况，有很多的阻碍，按时完成不太可能。

上述人士所说的“阻碍”，即指高企的费率。

目前中国城镇职工按照工资的 8% 缴纳养老金并建立个人累积账户，雇主按员工工资总额 20% 缴纳养老金，由政府建立基本养老金统筹账户。除了国家规定的最低标准，在一些老龄化趋重的地区，费率还在提高。对企业来说，上缴压力较大，这也是过去多年扩面征缴迟迟未能做到的主要原因。

“超级老龄化社会的德国、日本总费率都没超过 20%，中国已经达到了超级老龄社会的费率水平，把未来 30 年的费率空间都用掉了。就算中央统筹，面临的首要问题也是如何降低费率。”清华大学就业与社会保障研究中心主任杨燕绥告诉《每日经济新闻》记者，这种运动式的扩面征缴只能暂时解决资金支出问题，但从长远来看难以为养老金缺口“兜底”，反而会起到杀鸡取卵的作用，会扼杀掉很多中小企业。

杨燕绥表示，除了向企业等扩面征缴，还可通过提升养老金市场投资收益、调整税收及市场融资的办法来多方面筹集养老金，同时施行中央统筹，在适当的时机调整费率至合理空间。

我国养老保险缴费率高位运行 是美国的 2.4 倍

每经记者 王雅洁 发自北京

除了社保缴费基数上调带来的“痛感”，细化至社保单项中的养老保险，其费率的高企让国内中小企业感受到了压力。

昨日 (7 月 23 日)，《每日经济新闻》记者在北京市某企业员工朱小圆展示的社保缴费记录单上看到，以 2012 年下半年为例，在申报的月缴费工资额 1869 元的前提下，她所在

企业为其缴纳的养老保险金额为 2242.8 元, 平均每月 373.9 元, 缴纳费率 20%。今年 4 月, 社保缴费基数上调, 使得上述 20% 费率 给企业带来的“负担”进一步加重。朱小圆所在企业为其缴纳的养老保险金额从原有的 373.9 元/月攀升至 963.2 元/月。

“在我国五项社会保险费率中, 主要是养老保险费率偏高。而其他四项社会保险费率之和在 12% 左右, 在世界范围内处于中等偏上水平。”人社部官员曾在接受媒体采访时表示。

中小企业发展受限

据相关统计显示, 我国社会保险的缴费率在全球范围内处于高水平之列。仅看基本养老保险, 我国企业与员工加起来所占工资基数比例达到 30%, 远远高于美国 12.4% 的水平。

我国养老保险由国家、企业和个人三方筹资组成, 并形成统筹与个人账户相结合的制度框架。目前中国城镇职工按照工资的 8% 缴纳养老金并建立个人累积账户, 雇主按员工工资总额 20% 缴纳养老金, 并由政府建立基本养老金统筹账户。

而在基本医疗保险费率方面, 单位为 6% 左右, 职工个人为 2%, 以灵活就业人员身份参保的, 费率原则上按照当地企业和职工个人费率之和确定; 失业保险费率单位为 2%, 职工 1%, 农民工参保个人不缴费; 工伤保险单位费率在 0.5%~2% 之间; 生育保险单位费率不超过工资总额的 1%。

昨日, 一名社保专家对《每日经济新闻》记者表示, 根据自己曾做过一项调研显示, 以北京市为例, 有超过 50% 以上的企业认为自己的企业人力成本高企, 尤其是养老保险等社保费用缴纳负担沉重。

对企业而言, 利润最大化都是企业生产经营的主要目的。利润率是考量一个企业经济状况的最直接和最有效的指标。社会基本养老保险缴费作为人力成本的重要组成部分也影响着企业利润率。

如果由于社会基本养老保险负担加重导致了人力成本提升, 而企业总收入不变, 相应的物耗成本、税金、增值税及费用都没有因人力成本的变化而有所改变, 企业最后结果只可能是降低其本身利润率。

有业内人士担心, 在这种情况下中小企业发展将明显受限, 这一点在人力成本高企的高新技术企业中表现尤为明显。

中央统筹亟待完善

“须尽快推进社会基本养老保险企业缴费率的改革，适度下调企业费率”，上述社保专家指出，否则势必会削弱中小企业的市场竞争力。

具体来说，如果能够尽快调低养老保险企业缴费率，就能降低企业的负担，增强企业在市场上的竞争能力，提升企业参与社会基本养老保险的积极性，对社会统筹账户资金的收入产生有利影响，杜绝企业逃缴、漏缴、拖缴等情况。“更重要的是，要想促进我国养老费率改革，须从制度层面发力，完善中央统筹层次”。他说。

对此，人社部曾解释称，我国自上世纪九十年代实行社会统筹和个人账户相结合的部分积累制度模式，即在确保当期支付的基础上，再为未来积累一部分资金，据此确定的费率自然比只保证当期发放要高一些。

而且，各国的国情差别很大，社会保险的筹资规模受人口结构、制度模式、覆盖范围等多种因素的综合影响。比如，许多发展中国家社会保障项目很少、覆盖率很低，所以费率也低；有的国家尽管社会保险缴费比例不太高，但通过一般税收或征收社会保障税来筹资支付某些社会保障待遇，这没有计算在社会保险费率标准之内。所以，仅仅简单地对比社会保险费率很难反映各国社会保险筹资规模的全面情况。

当然，“要想促使企业社保费率结构的改革，仅仅依靠简单对缴费比例的高低进行增减是不够的，中央还须尽快出台细则配套措施来保证制度运行的持续性发展”。上述社保专家对《每日经济新闻》记者说。

居民养老金四年未涨 缴费 15 年每月最低只领 73 元

连续缴费 15 年，60 岁后每月最低只能领取 73 元养老金，即便按照最高标准缴费，最多也只能获得每月 129 元的养老金……城乡居民养老保险制度实施已近四年，但基础养老金水平从未变动。相比城镇职工连续八年大幅上调养老金待遇水平，居民养老保险保障水平过低、待遇调整机制缺失的问题逐步凸显。专家建议建立健全居民养老金待遇调整机制，使养老金水平随着经济发展和收入提高而提高。

居民每月仅领百余元养老金

《中华人民共和国社会保险法》本月施行满两周年，按照规定，我国逐步建立和完善了城乡居民养老保险制度，并实现了政策全覆盖。根据人力资源和社会保障部统计，截至今年三月份，全国新型农村和城镇居民社会养老保险参保人数达到 4.86 亿人，已有超过 1.33 亿城乡老年居民按月领取养老金。然而，与城镇职工社会养老保险连续八年上调养老金水平相比，城乡居民养老保险待遇显得捉襟见肘。

现行的城乡居民养老保险制度由新型农村社会养老保险和城镇居民社会养老保险组成，两者参保和待遇计发规则基本一致。具体而言，待遇由基础养老金 和个人账户养老金组成，基础养老金标准为每人每月 55 元。个人账户由个人缴费，集体补助及其他经济组织、社会公益组织、个人对参保人缴费的资助，地方政府 对参保人的缴费补贴构成，储存额每年参考一年期存款利率计息。

但在通胀水平高企的背景下，居民养老保险的实际保障效果受到质疑。按当前的待遇计发水平进行简单测算表明：如果居民选择按每年 100 元最低档次 缴费，政府补贴按照 30 元计算，假定利率按照 3.5% 计算，缴费年满 15 年后，个人账户养老金总金额为 2508 元，达到领取待遇年龄后，参保人能够领取养 老金中的个人账户养老金部分为 $2508/139=18$ 元，加上 55 元的基础养老金，参保人每月能够领取的养老金总额为 73 元。新农合的参保人即便按每年 500 元国家最高档次缴费，每月能够领取的养老金总额也仅有 129 元。

事实上，2009 年新农保制度启动后，基础养老金待遇水平始终维持在每人每月 55 元。试点启动之初，55 元对于提高部分老年人的生活水平起到了 一定促进作用，但近年来在国家经济不断发展、财政收入不断增加以及居民人均收入不断增长的客观环境下，基础养老金标准并未调整，由此造成了当前养老保险制 度下的尴尬。

而这在替代率上体现的尤其明显。2008 至 2011 年间，农民年收入逐年增加，分别达到 4761 元、5153 元、5919 元、6977 元。有专 家测算，新农保的养老金替代率(劳动者退休时的养老金领取水平与退休前工资收入水平之间的比率) 区间维持在 14.11%至 30.84% 之间。而 2011 年 城镇企业职工养老保险目标替代率达到了 50%。

养老金待遇调整机制亟待建立

“从通货膨胀速度和物价水平等情况来看，100 多元钱不能从根本上保障农民的基本养 老需求。若按照存款利率长期计息，更加无法保证个人账户资金 的保值增值，参保人从自己的个人账户中得到的养老金也是屈指可数。”人力资源和社会保障部社会 保险事业管理中心倪志浩认为，破解这一难题，关键在于建立健 全居民养老金待遇调整机制。

以新农保为例，参保农民领取的养老金待遇水平受到基础养老金、缴费档次、缴费年限以及个人账户资金增长率等多方面因素的影响。但当前对养老金待遇水平影响较大的是基础养老金部分。对此，倪志浩认为，应将基础养老金给付与农民人均纯收入挂钩，通过建立中央财政补助资金动态投入机制，使基础养老金随着农村经济发展、农民收入的提高而提高，“通过此举，既可以在一定程度上克服通货膨胀因素的影响，又能让制度成为长效稳定的保障机制，让参保人能够真正老有所养、老有所依。”他说。

个人账户部分，倪志浩认为，虽然国家提出新农保制度可以依据人均纯收入增长等情况进行适时调整缴费档次，但对调整的办法并没有明确。在经济快速发展的时代，农民人均纯收入每年都发生很大变化，如果没有一套完善的缴费调整机制为参考，缴费档次的变动将毫无依据可言，而且在操作上无论对社会保险经办机构或者参保人来说都非常麻烦。如果长期维持缴费档次不变动或者时隔多年变动一次，长此以往，就有可能出现新农保制度下个人账户的基金变动幅度低于参保农民人均纯收入变动幅度的情况。

而若以农村人均纯收入作为缴费基数进行测算，参保缴费标准就能随着农民人均纯收入、经济发展情况的变动而相应调整。鉴于我国各省份农村经济发展差异较大，倪志浩建议缴费基数的设定要参考本省区经济水平和消费水平因素，以本省上一年度农村人均纯收入作为缴费基数。

今年 18 省市上调最低工资标准 上海 1620 元最高

中新网 7 月 1 日电(李金磊)7 月 1 日起，江苏、四川和辽宁这三个省份将上调最低工资标准。中新网记者统计发现，截至目前，2013 年全国已有 18 个省区市先后上调了最低工资标准。从绝对数上看，上海月最低工资标准达到 1620 元，系全国最高；而小时最低工资标准最高的为北京和新疆，均为 15.2 元。

18 省市上调最低工资标准

今日起，江苏、四川和辽宁分别上调最低工资标准。其中，江苏一类地区月最低工资标准从 1320 元调整到 1480 元；四川月最低工资标准分为 4 档，最高档提高到 1200 元；辽宁一类地区月最低工资标准从 1100 元调整到 1300 元。

至此，2013 年以来，全国已有上海、广东、天津、浙江、北京、山东、山西、河南、江西、广西、深圳、甘肃、陕西、贵州、新疆、江苏、四川、辽宁这 18 个省市上调了最低工资标准。

从最低工资标准的绝对数上来看，全国月最低工资标准最高的是上海，达到了 1620 元；而小时最低工资标准最高的是北京和新疆，均为 15.2 元。

每两年至少要调整一次

除了以上 18 个省市，安徽也将上调最低工资标准。据悉，目前安徽的调整方案已上报人社部等待审批，有望 7 月正式出台。此外，福建今年也将适时上调最低工资。

据了解，根据中国《最低工资规定》规定，最低工资标准一般采取月最低工资标准和小时最低工资标准的形式。月最低工资标准适用于全日制就业劳动者，小时最低工资标准适用于非全日制就业劳动者。各地区的最低工资标准每两年至少要调整一次。

根据人力资源和社会保障部公布的数据显示，近年来，各地一直连续大幅提高最低工资标准，2011 年全国有 24 个省份调整了最低工资标准，平均增幅 22%；2012 年有 25 个省份调整最低工资标准，平均增幅为 20.2%。

此外，国务院批转的《关于深化收入分配制度改革的若干意见》提出，根据经济发展、物价变动等因素，适时调整最低工资标准，到 2015 年绝大多数地区最低工资标准达到当地城镇从业人员平均工资的 40% 以上。

【朗新动态】

朗新助中国领先的自动化与信息技术解决方案供应商和利时成功上线 eHR 系统

和利时始创于 1993 年，2008 年美国纳斯达克上市（HOLI）。经过近 20 年的稳健发展，“和利时”已成为自动化领域的国际知名品牌。其核心业务领域涉及过程自动化、工厂自动化、轨道交通自动化。



作为植根于自动化与信息化领域的领军企业，和利时对企业信息化的意识比较强，在人力资源管理方面已经摆脱了繁琐的事务性工作。几年前就靠自己的研发团队开发了一套人力资源软件，进行考勤和薪酬方面的管理。但是根据公司战略的调整，近年来当组织机构调整、人员信息发生变化时，无法和薪酬计算同步，自行研发的软件已经不能满足人力资源管理多变的需求，对人力资源管理的理念及流程的设计有些落后，必须需要专业的供应商来提供解决方案。因此，经过多方考察，最后选定朗新软件为其长期合作伙伴，共同打造 eHR 管理平台。

近日，在经过了初上线、试运行后，和利时 eHR 项目顺利验收。集团全体员工通过统一的考勤系统进行各类假期、公出的申请和审批，在外地的员工通过统一的 IC 卡考勤机记录上下班时间，即使不同地区上下班时间不统一，系统也可以按照不同的上班地点进行考勤的计算，实现了总部各分支考勤数据同步，每天都可以查看、汇总当日考勤情况。组织机构、

岗位、人员发生异动时，既可以独立设置，也可以从系统中同步，同步后的信息是否调整根据不同的部门有不同的流程进行确认，各部门领导和集团总部可以全面掌控人员异动。并可以生成各类报表，为公司领导层提供决策依据。薪酬也纳入到系统中进行计算管理，集团公司设置薪资标准，统一设置薪资类别、项目，分配给各分支使用，既满足了集团管控的需要，也支持各分支使用自己的项目。每个月计算工资时，HR 们不用再为每个月不同地区不同的参保系数、多个缴税地的不同个税算法手工计算，减少错误率的同时也提高了工作效率。作为中国领先的自动化与信息技术解决方案供应商，和利时的 eHR 项目成功上线更是为和利时信息化建设添砖加瓦，更上一层楼！

减掉事务、减掉繁琐——朗新助碧生源提升 HR 管理水平

近日，朗新成功签约碧生源，项目启动大会在碧生源会议室举行，碧生源相关部门经理及双方项目组成员出席了此次会议。



碧生源控股有限公司集团（以下简称：碧生源）为中国功能保健茶产品的领先运营商。是一家集研发、生产、销售于一体，专业生产经营中国茶疗保健产品的科工贸企业。公司自

成立以来，发展迅速，规模不断壮大，目前员工人数已达 3000 多人，获得保健品行业首批出口认证，现为“中国保健协会理事单位”，并被推荐为“北京市名牌企业”。

碧生源已经上线了财务系统与 OA 系统，人力资源管理一直用传统的方法，生产中心独立进行管理。人力资源部门在了解全公司本月同上月人力信息变化的时候都需要生产中心、各大区、集团总部分别统计上来后再进行统计，往往要耗费一周的时间，不仅要耗费大量的人力，而且统计上来的数据也不是实时的，因此，借助信息化工具 eHR 进行人力资源管理的提升是碧生源立刻要落实的项目。

朗新始于 1996 年，一直致力于人力资源管理信息化领域，至今为止使用朗新人力资源软件的用户已经有近 4 万家，是国内拥有客户数量最多的专业厂商。朗新从客户应用最佳实践出发，已经为好丽友、王老吉等知名企业提供了人力资源管理信息化解决方案。此次合作，朗新将凭借多年的专业经验，与碧生源财务系统及 OA 系统进行整合，与碧生源携手打造碧生源人力资源管理信息化服务平台，加速提升碧生源人力资源管理信息化水平！

客服行业借助 eHR 创建人力资源管理新模式

7 月 26 日，2013 中国客户联络中心与 BPO（北京）夏季大会在北京新世纪日航饭店隆重召开，自全国各地的呼叫中心产业管理层与相关专家参加此次盛会。朗新总经理受邀作为 eHR 领域专家出席并做了主题为“客服行业借助 eHR 创建人力资源管理新模式”的演讲。



呼叫中心是充分利用现代通讯与计算机技术，如 IVR（交互式语音 800 呼叫中心流程图应答系统）、ACD（自动呼叫分配系统）等等，可以自动灵活地处理大量各种不同的电话呼入和呼出业务和服务的运营操作场所。呼叫中心具有人员密集的产业特点以及情绪化劳动的工作特征，这就注定：人力资源管理是呼叫中心管理者和 HR 最为关注的主题。

人力资源管理四个重要的环节一个是选拔，人才招聘进来，第二个是培育，培育好以后进行激励和管理，这是四个环节。选拔这一块呼叫中心遇到的问题比较多，第一个员工流失率比较高，在呼叫中心流失率是非常高的，有一个数字是 30 到 35% 的比例，招聘难度大。就是说，呼叫中心之间互相挖人，招聘新人的难度是非常大的，第二是员工流失率高，招聘难度大然后进行培育，培训成本高，职业生涯规划难，激励方面就是绩效管理难，员工压力大，积极性不高，工作单一。第四个就是管理成本高，缺乏有效的手段。这是呼叫中心人力资源有这样的挑战。要解决这样的问题，打造一个卓越的呼叫中心，必然要有一个人力资源管理门户，超越地理和部门的限制，为所有员工提供 HR 服务，为人力资源管理部门提升价值，转变角色提供工具，为企业战略落地提供服务。通过呼叫中心人力资源管理系统，加到胜任力，就是了解了员工的胜任力，在胜任力的基础上做招聘、做培训，做绩效和员工的发展，对于领导和 HR 来说系统就是基于企业经营而做相关的人力资源的管理来提升呼叫中心的人力资源管理的能力。



企业要发展，就必须要在发展框架下建立预置适应的人力资源的管理体系，要发展呼叫中心自己的计划，形成一个人力资源的管控平台，以上的一些管理的方法，实际是管控平台的一个组成部分。针对这个管控平台要有一个很好的人力资源信息系统，也就是 eHR 系统来支撑，这个 eHR 系统应该是包含这么几部分。通过这个系统找到一些相关的操作，比如呼叫中心，比如我 ACD 等等都可以有一个相关的接口，底层是一个平台，根据不同的业务，有可能是基于能力的系统，也可能是战略的人力资源系统，在这个平台上进行配置。这个上面是相关的战略模块、人事管理模块，公共平台模块等等，这是整个人力资源的模块，要把前面的管理思想和管理体系落地要通过这样的系统进行管理。通过这样的管理的话能够层层选拔，到培育、到激励、到管理，从而打造呼叫中心的核心竞争力，就是从呼叫中心的方方面面形成企业的核心竞争力。这是呼叫中心整个的一个面临的挑战，eHR 帮助呼叫中心把人力资源管理体系落地，从而提升呼叫中心的竞争力。

朗新始于 1996 年，一直致力于人力资源管理信息化领域，至今为止使用朗新 eHR 的用户已近 4 万家，是国内拥有客户数量最多的专业厂商。朗新从客户应用最佳实践出发，在服务行业，已经为银杰供电、大连外企等知名企业提供了适合服务行业的人力资源管理信息化服务。凭借多年的专业经验，朗新将与更多的服务行业客户沟通交流，向更多的服务行业客户提供人力资源软件，帮助企业有效提升员工满意度。

【案例分享】

南南铝业人力资源管理打造人力数据共享平台

南南铝业股份有限公司（以下简称：南南铝业）是 2006 年 7 月获准成立，由原南南铝业有限公司整体变更而来的拟上市股份公司。公司旗下有广西南南铝箔有限责任公司（中外合资）、上林南南实业有限责任公司、广西南南铝加工有限公司、南宁南南铝业销售有限责任公司、阿尔南铝业（香港）有限公司等 5 家企业。



南南铝业是一家以铝加工为主，跨行业经营的综合性企业，主要从事建筑、工业铝型材和铝板带箔的设计、生产和销售，以及煤炭开采、火力发电、电解铝生产销售等业务。目前企业已形成了年产铝型材 3.5 万吨、年产高精度铝板带箔 3.5 万吨、年产铝门窗幕墙 20 万 m² 的生产能力。公司主要产品有铝板、铝带、铝箔、建筑铝合金型材、工业铝型材、铝门窗幕墙、煤炭、电力、铝合金锭，其中“南南”牌铝合金型材为广西名牌产品、全国行业十大畅销品牌。

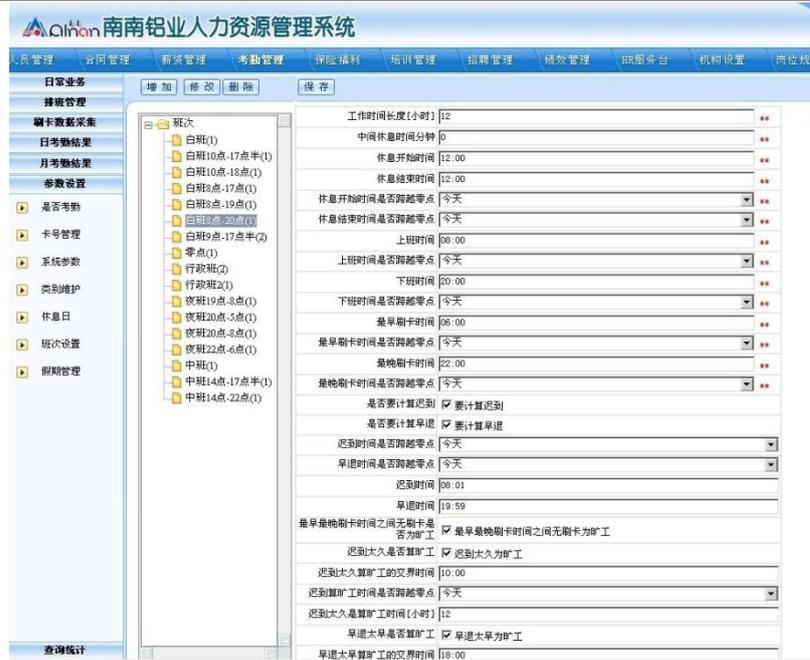
经过对南南铝业的前期调研，发现南南铝业在整体发展战略的基础上，现有的人事管理制度已经基本完善，但是还没有先进的信息管理手段作为支撑，因此，建立一套与集团战略相匹配的人力资源管理 eHR 系统则迫在眉睫，势在必行。



经过前期细致的沟通，最终选定了朗新为其长期合作伙伴。在正式上系统前，朗新公司对南南铝业人力资源信息化需求进行了深入的调研，双方进行了最终需求的确认，保证了后续整个项目的顺利进行。

人员信息是数据是整个信息化的基础，因此信息化的第一步首先是要将人员信息进行整理，定义好人员信息表中涉及到的字段，建立完善的人员信息数据库。

南南铝业是生产制造型企业，除了正常班，车间有白、中、夜三个班次，每个班次又有不同的上下班时间。比如，白班有 8 点到 17 点的，8 点到 17 点的，8 点到 20 点的，9 点到 17 点半的，10 点到 17 点半的，10 点到 18 点的，夜班和中班也分别有不同的时间段。以白班 8 点到 20 点为例，工作时长为 12 小时，如果 8 点 01 分刷卡，就要开始计算迟到，19 点 59 分前刷卡就要计算早退，如果 10 点前还未刷卡就要算为旷工。在未上系统前，虽然已经在使用考勤机，但是由于排版比较复杂，每个月的考勤数据都需要导出到 excel 表后人工进行计算，费事费力不说，还容易出错。考勤计算错误会直接影响工资，对于南南铝业来说，人员基本信息完善后，考勤排班是首先要完成的模块。



单位	姓名	人员编号	工种	年月	工作天数	出勤天数	迟到次数	迟到分钟数	早退次数	早退分钟数	旷工天数	旷工小时数	
办公室			副厂长(工艺质量)	201206	22	0	0	0	0	0	22	165	
维修			其他	201206	21	11	0	0	0	0	10	75	
工艺组			其他	201206	21	8	0	0	0	0	13	97.5	
铸板			其他	201206	21	11	0	0	0	0	10	75	
工艺组			其他	201206	21	7	0	0	0	0	14	105	
包装			包装工	201206	21	11	0	0	0	0	10	75	
氧化			上班刷卡	2012-07-01	15:57	2012-07-02	00:11	正常	2012-07-01	0	0	0	0
包装			下班刷卡	2012-07-02	15:53	2012-07-03	00:16	正常	2012-07-02	0	0	0	0
制品班			上班刷卡	2012-07-01	07:45	2012-07-01	16:06	正常	2012-07-01	0	0	1	8
包装			下班刷卡	2012-07-01	07:45	2012-07-01	16:06	正常	2012-07-01	0	0	1	8
办公室			上班刷卡	2012-06-30	23:54	2012-07-01	08:09	正常	2012-07-01	0	0	0	0
办公室			下班刷卡	2012-07-01	23:55	2012-07-02	08:17	正常	2012-07-02	0	0	0	0

借鉴先进的管理思想和实践经验，朗新为南南铝业人力资源管理进行了全面的梳理与调整。同时，双方项目组的成员通力配合，确保了南南铝业 eHR 项目的成功上线。

系统上线后，可以通过 eHR 平台多维度的对员工的信息进行管理。系统中涉及到关键信息的变动，通过业务变动规范人事信息变动，需要领导进行审批后才能生效。与考勤机完美对接，结合考勤排班自动计算出考勤结果，满足企业复杂多变的考勤规则。减少了过去因为人工疏忽导致的考勤错误。

中国第一家生产高活性干酵母的大型生物工程公司——广西丹宝利人力资源管理新局面

广西丹宝利酵母有限公司（以下简称：丹宝利）和广西一品鲜生物科技有限公司是由法国乐斯福集团与东糖集团共同投资的企业。主要经营范围：生产、加工和销售酵母及酵母提取物系列产品。该项目是自治区人民政府和来宾市重点建设项目，目前项目已经完成一期建设，随着相继获得生产许可，工厂已经进入投产阶段。酵母产品主要用于面包、馒头、饼干的发酵和酒精、白酒及食醋的酿造工艺；一品鲜抽提物主要用于酱油、鸡精和方便面调料的配制，产品的销售网络遍及世界各地。



由于是外资投资企业，丹宝利管理层基本上都是外籍人员，语言交流上有些不便，如果管理层想要了解到公司人力资源的情况（比如组织结构现状、3个月前组织结构现状、各车间人员分布、各种比例等），就要靠人力资源部门手工出具报表，然后再由专门的翻译人员进行翻译后再递交给管理层，费事又费力。中方的 HR 在进行数据统计的时候，也都是靠由下往上一层层报的数据才能进行汇总，数据的延迟性导致了出具的报表数据已经是上个月的信息，给领导进行决策无法提供有效的数据。对于丹宝利来说，上一套**人力资源软件**，来改变管理现状是必要的。

朗新是从事 eHR 软件领域的专业供应商，针对丹宝利的特殊情况，系统首先必须是中英文切换的，才能方便不同国籍人员无障碍进行使用。其次是把所有员工按照职能进行分类并纳入到组织架构中。对所有员工按照制定好的规则进行编码，该编码是员工在公司的唯一编码，涉及到员工的所有信息，具有不可替代性。人员基本信息表中，设置必填项目和选填项目，如果必填项目都填写完整，整个信息表就会有提示信息部完整。这样既能提醒 HR，同时将所有人员信息纳入到系统中，可以打造一个共享的信息数据平台，公司管理层和各部

门经理可以实时获取准确的各部门总体信息，方便不同层级的管理人员进行查询、统计、分析等。

The screenshot displays a user profile form in a web application. On the left, there is a small portrait photo of a man and a list of navigation links such as 'Of basic information', 'Subset of education and degree', and 'Resume'. The main form area contains the following data:

No.	D0043
Name	[Redacted]
Staff category	在职人员
Department	Fermentation

Below this is a section titled '1. 人员基本信息-OF BASIC INFORMATION' with various fields:

CATEGORIES OF PERSONNEL	Serving officers	BADGE NUMBER	D0043
NAME	[Redacted]	GENDER	Male
NATIONALITY	中国	NATION	Man nationality
POLITICAL LANDSCAPE	-----	ID NUMBER	[Redacted]
DATE OF BIRTH	1985-05-01	AGE	25
BIRTHPLACE	湖南郴州	HOMETOWN	湖南郴州
ACCOUNT LOCATION	湖南省郴州市	ACCOUNT THE NATURE OF	Agriculture accounts
PRESENT ADDRESS		HOME ADDRESS	
MARITAL STATUS	Unmarried	PHYSICAL CHECK RECORD	-----
EDUCATION	Undergraduate	TELEPHONE	[Redacted]

因为属于制造业，丹宝利有管理人员也有工人，工人又分不同的班次、不同的产品线，还有计件工资，工资核算发放工作量大，缺乏薪酬水平调整、薪酬结构优化和薪酬体系完善的多维度数据支持。每个月手工进行薪酬福利、人员信息的统计难度大，并且难以确保统计的准确性。利用 eHR 平台，人力资源部在系统中根据对不同的单位部门设置不同的薪资类别与薪酬福利项目，利用软件中强大的公式功能，实现自动计算与发放。在不同参保地，系统可以根据不同缴费的比率自动进行人员缴费额的计算、统计与分析。

员工通过自助平台，能随时查询薪资数据。同时，系统还提供薪资报表和数据分析，实现人力成本的统计与分析。为领导决策与公司战略调整提供有力的数据信息。



应用成果

丹宝利公司通过人力资源管理系统上线，实现中英文切换，符合公司的实际管理情况，方便不同国籍人员使用该系统，解除了语言之间的障碍。大大提高了人力资源管理部门的工作效率，使事务性的工作得到简化，提升了企业决策和管理能力。使人力资源管理渗透到各个工作岗位中，全员参与，沟通通畅，提高了员工的满意度。为公司信息化的持续发展奠定了坚实的基础。

朗新携手柳州工贸大厦，共创 eHR 成功之路

柳州工贸大厦全称“柳州工贸大厦股份有限公司”，是集商贸、百货、酒店、餐饮、旅游服务于一体大型国有控股企业（总股本为 5667.82 万股），旗下柳州商场、柳州宾馆、丽晶大酒店、东风商场均是柳州的行业领军企业。

工贸大厦的立项、规划和建设，是柳州市上世纪 80 年代贯彻落实国家“改革开放”政策的重点项目，大厦落成后成为柳州市工业品展销的重要舞台，也是柳州市民争相游览的标志

性建筑。开业 20 多年来，柳州工贸始终以领跑者的姿态引领本地百货零售业和酒店业发展，同时也见证了柳州现代商贸业 20 年的发展历程，“柳州工贸”成为柳州市民家喻户晓的金字招牌。

公司 2002 年通过 ISO9001 国际质量体系认证，2003 年收购柳州市一家国有大型商场并设立“柳州工贸东风商场”，2006 年实现营业收入 4.7 亿元、评估总资产为 4.26 亿元，2008 年初收购柳州电信公司旗下丽晶大酒店的经营管理权，2009 年柳州宾馆升为四星级涉外宾馆。



柳州工贸大厦秉承“以人为本”的人才理念，强调人才是公司发展的资本，注重人在公司发展过程中的主导地位，致力于创造一种自我激励、自我约束和促进优秀人才脱颖而出的机制，引导员工进行职业生涯发展规划并帮助实施，专门为骨干员工设立“人才库”，给人才成长提供更为广阔的发展空间，每位员工的价值都能在这里得到充分展示。根据这一理念，人力资源管理一体化整合工作应加速推进。但是柳州工贸下属的各个产业在管理上是与总部脱节的，总部想了解各产业当月离职的人员原因分析，往往提交不上来。影响了总部了解员工满意度的进程。因此，建立一套与公司战略相匹配的人力资源管理 eHR 系统则迫在眉睫，势在必行。

作为多元化的产业，详细统一的人员信息档案必不可少。柳州工贸大厦原有的人员信息已经比较完整，但由于原来没有统一，下属各板块对人员信息表中的各项信息叫法不尽相同。比如，有的叫名字、有的叫姓名...联系方式也没有明确划分出手机、座机、紧急联络人等。

朗新的专业顾问团，首先统一了人员信息档案中所有字段，建立完善的人事薪酬档案，方便 HR 对员工的信息进行多维度的管理。将统一后的人员信息导入到系统中后，可以随时进行各种穿透式数据查询，并可将查询结果以图表形式展现，直接导出打印。

其次，各类别的员工的薪资期是不同的，通过软件设置不同的薪资期，系统可以自动按照不同的频率进行薪酬的处理，实现自动计算与发放。系统记录有关人事和薪酬的全部历史数据，为薪酬管理及每月核发工资提供有力的依据，而且能够建立完善的薪酬档案。可以查询一年前的工资总额，二年前的工资总额...同时，系统还提供薪资报表和数据分析，实现人力成本的统计与分析。

有很多员工抱怨，每个月想要了解自己详细的工资条，只能在特定的时间查询，排队的人多不说，保密性也差。现在，每个员工都有唯一的登录名和密码，通过员工自助平台，可以在工资发放后自行登录系统随时进行查询。提高了员工满意度的同时也减少了 HR 的工作量。

应用成果

柳州工贸通过人力资源管理系统上线，大大提高了人力资源管理部门的工作效率，通过人力资源软件，实现一体化的工资发放审核流程，分级分权限的管理，使人力资源管理渗透到各个工作岗位中，全员参与，沟通通畅，提高了员工的满意度。也为集团各机构管理人员提供丰富的人力资源报表和决策基础分析数据。

【管理分享】

处罚员工也应讲究技巧

萧逸

人无完人，总会有疏忽过失之处，讲究处理策略，能够避免矛盾的计划，使企业的损失减至最低。

一个到岗四个月的员工，在独立完成一项工作之后，交付检验的时候发现存在一个技术故障。经理为此决定处罚 100 元，并与其面谈此事。结果，两人发生了激烈的争吵，争吵之后员工把这个经理投诉到公司人力资源部。收到投诉后，人力资源部找当事双方谈。经理认为：我扣他 100 元奖金的原因是（我带他工作了一段时间，看他基本上可以独立工作之后，就放手让他去做，转而去带别人了。在他独立工作期间发现他有马虎的毛病，我曾多次提醒他，但他还是我行我素，所以这次只好扣钱；这个员工觉得：我应该对这个结果负责，但是平时经理对我不怎么辅导，现在出了事要罚我，凭什么呀！再说有很多处理办法，为什么单挑扣钱的方式？所以他认为经理水平不怎么样，只会扣钱，不会管理。

问题摆到了人力资源部经理面前，他该怎么办？该罚还是不该罚？罚还是不罚？如何兼顾两者的心理平衡？

这个案例设计员工考核中的责任分工问题。事情被反映到人力资源部，他们很清楚显然是经理错了，这个钱不应该扣。因为经理应负责辅导员工的工作，特别是这个员工才到岗四个月，你就放手让他去做，更何况你根本就没有一个过程控制，所以问题在于经理，不在于这个员工。

该公司人力资源部使用了一个比较周到的处理办法：先找经理谈，告诉他你这个钱真的是扣错了，因为第一，你没有及时跟员工沟通；第二，你没有及时辅导员工；第三，你过程控制不利。但是因为你是经理，又是第一次被投诉到我们人力资源部来，所以我们这次支持你。支持你不是因为你对了，而是因为你是经理。我们可以去做员工的工作，但同时也警告这个经理：你不要再有第二次，否则人力资源部不再支持你，我们将把这个结果告诉你的直接上级。

在跟经理谈清楚后，又去跟员工谈，说从绩效考核标准来讲，你承认自己应该对这个结果负责，既然承认，那么这个钱该扣。经过多次面谈沟通，这个员工接受人力资源部的仲裁。

在这个案例中,人力资源部经理看待为题首先是要有原则的,认定就是这个经理做错了,因为他的过程控制没有控制好,绩效考核没有设定好。但是怎么去协调?人力资源部经理考虑到人情的一面,顾及到那位经理的面子,所以处理方式上圆滑了一些,既让经理和员工都认识到自身的错误,又解决了一个矛盾,化解了一个冲突,而且让员工和经理在以后的工作中都更有责任意识。这就叫做中国化的管理。

这个案例中涉及绩效管理中的两个问题,一是责任分工问题,一是绩效面谈问题。

首先,在绩效考核中,人力资源部要与部门经理分清责任,这一点极其重要。

绩效考核中部门经理的责任包括以下几个方面

- 1、 制定适合本部门的考核办法。部门不同,考核办法也不一样,所以要由经理制定本部门的考核办法。
- 2、 确定被考核人的考核要素,就是有哪几条内容需要进行考核。
- 3、 就被考核人的业绩与其进行深度的沟通,客观地评价。这是部门经理该做的,而不是人力资源部该做的,这一点一定要非常清楚。
- 4、 对被考核人进行业绩指导。
- 5、 与被考核人讨论发展计划。
- 6、 与被考核人讨论业绩回报的措施。也就是公司对你的奖励应该是多少。这不是钱的概念,而是幅度的问题,在考核过程当中,这是部门管理者的责任,而不是人力资源部的责任。

绩效考核过程中人力资源部的责任包括以下几方面

- 1、 制定业绩考核的管理规范。表格、制度、规则是要人力资源部来制定的。
- 2、 检查、监督业绩考核工作当中的执行情况。每个部门考核的结果,最终要归档到人力资源部,所以要检查她们的执行情况。
- 3、 收集、整理、分析业绩考核评价的结果。
- 4、 指导考核人完成考核业绩工作。部门经理不懂不会,人力资源部指导你,但不是我帮你做。
- 5、 利用业绩考核评价结果,制定相应的激励政策。
- 6、 接受处理员工有关业绩考核的投诉。员工有不满时,如果没有投诉部门,这个员工只能把不满吞下去,吞一次没有关系,两次三次之后,这个员工就会“老子不干了”,或者一吵吵到总经理那边。人力资源部应该起到调和剂的作用,要有投诉裁决的全

力。

只有双方责任明确了，人力资源部经理和部门经理在各负其责的情况下对员工的考核工作才能顺利进行，才能使得绩效考核达到预期的效果。但同时还需要重视另一个关键性问题，就是绩效面谈，这影响到绩效考核的结果反馈和员工激励，所以要掌握一定的面谈方法和技巧。

绩效面谈其实是企业绩效考核其中的一个重要环节。很多企业光注重绩效考核，从来不注重绩效面谈。其实，不管是月度考核还是季度，经理必须要在考核期间跟每一个员工单独面谈，如果是季度考核或年度考核，那么经理必须要跟每个员工单独面谈半小时以上。

有这样一个数据：在北京的企业当中，80%的人到一家企业工作时要考虑这家企业的品牌、工资福利待遇，甚至这家企业的领导人也是要考虑的因素——确实有人为柳传志而进联想，为张瑞敏而进海尔，因为他们是觉得跟着这样的领导人有奔头。但是还有一个让大家大吃一惊的数字式：在离职的人当中，有近三成的人不是因为企业品牌受损，不是因为待遇下降，更不是因为这个企业领导人的问题，而是跟他的直接领导有关，或者是跟这个直接领导关系不好，或者是不认同他的管理风格。

一个公司在员工心目当中的形象，是由我们中层领导所建立起来的。基层员工一年有几次机会见到公司的最高领导——屈指可数。基层员工一年当中有没有机会可以跟最高领导坐下来谈一谈话、聊一聊天——更是凤毛麟角。所以，在员工的概念当中，公司的形象是什么——就是中层领导个人的管理风格和个人的管理形象。在员工心目当中，一个中层干部就代表着企业整体的形象。面谈就是给每一个经理创造机会，让他去跟员工面谈，来塑造企业形象。平时经理们很少有时间在三个月内，跟下面员工每个人单独面谈半小时以上。但是绩效面谈规定你必须谈。

绩效面谈的技巧：事先要有准备；选择合适的时间和环境（最好在公司的会议室而不要在经理办公室谈，否则你的电话会不断地打断跟员工的面谈，而且让员工感觉像是在汇报工作）；鼓励下属充分参与，让下属说话，然后认真聆听；关注下属的长处，谈话要具体、客观，态度要平和，要始终把握面谈是双方的沟通，是两个人的谈话，而非一个人的讲演。

还有，谈行为不谈个性，是绩效考核面谈中始终要贯彻的一句话。要谈的是一种行为，千万不要帮人家定性：“你怎么这么笨，这么懒，怎么每一件事情都要依赖上司，怎么依赖性这么强，你不要事事依赖领导……”等等这些都是个性。绩效面谈只要纠正他工作中不当的行为，而不是评判人家的个性。

绩效面谈的内容应围绕员工上个季度的工作，从以下四个方面进行：

- 1、谈工作目标，任务完成情况，对结果的考核，包括质量是数量。
- 2、完成工作过程中的行为表现，这是对过程的考核，主要是工作态度、工作表现。
- 3、对过去工作进行总结，提出需要改进的地方，以及努力的方向，同时提出下一季度工作目标，进行业绩指导。
- 4、针对客户满意度和周围人的看法意见，与员工进行沟通，寻求改进的措施。

一个好的绩效面谈能促进员工跟经理之间的交流，而不好的面谈往往会导致双方关系更加紧张，所以面谈是双刃剑。为什么有些绩效考核最终会流于形式呢？就是因为我们很多的事情都做得不到位，导致一开始大家很新鲜，员工觉得我有发展前途，但是员工越谈越失望，经理越谈越没有把握，结果员工不愿意谈了，经理也不愿意被人力资源部每天牵着鼻子，最后所有事情都推给人力资源部来做。很多企业都遇到了这样的瓶颈。业绩考核能否成功更多是取决于你的实施能力。为什么联想做业绩考核做的不错，海尔做业绩考核做得很好？因为他们有很强的执行力，这才是关键所在。

人力资源部所需要做的及时督促经理去和员工面谈，只有这样才能让经理发现绩效不高的问题症结，找到了根源，才能采取相应的措施补救和提高绩效。这应该才是绩效考核的真正目的。