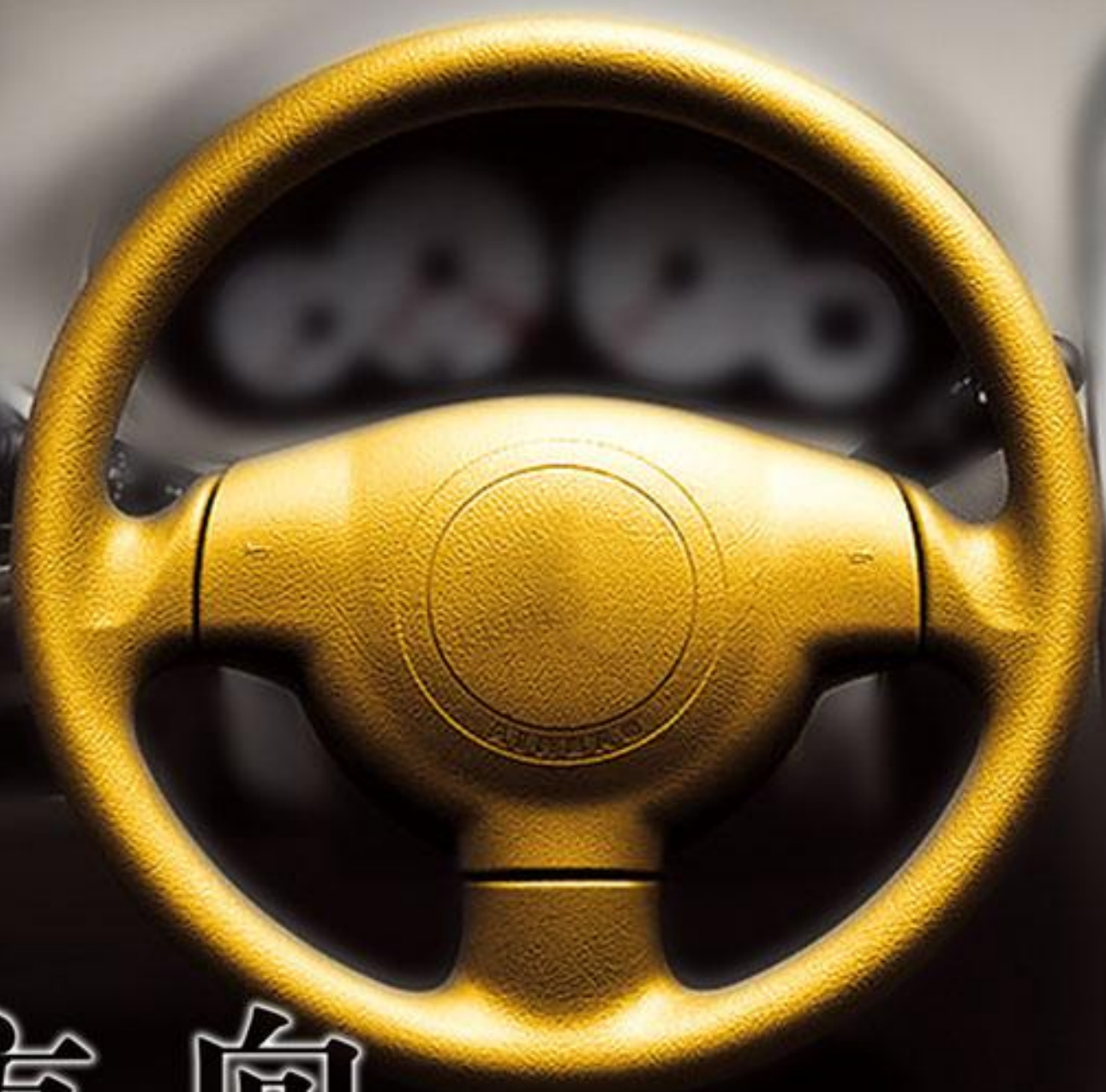


成绩、成功，来之不易，勇往直前，造就更美好生活！



方向



把握好！

朗新2012期刊3月

LongShine

目 录

【行业新闻】	3
节假日加班所得工资也需缴纳个人所得税	3
我国退休人员养老金再次提高	4
北京放宽社会办医疗机构的准入范围	5
异地在京人员拟发就医凭证	7
【朗新动态】	9
朗新助中国 500 强企业	9
——北京京客隆商业集团创新人力资源管理新模式	9
朗新助中国最大的酒店集团锦江国际实现集团人力精细化管理	10
最大建筑施工企业之一中国水电十局启动 eHR 项目	11
【专家解析】	14
战略绩效体系设计八步法	14
【eHR 知识】	20
大型国企 eHR 软件实施四关键	20

【行业新闻】

节假日加班所得工资也需缴纳个人所得税

节假日加班取得工资是否缴纳个税？夫妻婚前财产婚后加名，是否需要缴纳印花税？2月20日，国家税务总局纳税服务司针对近一段时间纳税咨询的热点问题进行了统一解答。

节假日加班取得工资是否缴纳个税？

个人在国家法定节假日加班取得两倍或三倍的加班工资，是否属于“按照国家统一规定发给的补贴、津贴”，免缴个税。

税务总局纳税服务司介绍，根据我国个税法的规定，按照国家统一规定发给的补贴、津贴，是指按照国务院规定发给的政府特殊津贴、院士津贴、资深院士津贴以及国务院规定免纳个人所得税的其他补贴、津贴。

“加班工资不属于国家统一规定发给的补贴、津贴，应并入工薪收入依法征税。”纳税服务司介绍。

拆迁户主用拆迁补偿款重购住房如何缴纳契税？

日常生活中，拆迁户主用拆迁补偿款重新购买住房的情况经常发生，那么究竟该如何计算缴纳契税？

税务总局纳税服务司介绍，根据我国的税收规定，对城镇居民因拆迁重新购置住房的，对购房成交价格中相当于拆迁补偿款的部分免征契税，成交价格超过拆迁补偿的，对超过部分征收契税。

夫妻婚前财产婚后加名是否需要缴纳印花税？

原属于夫妻婚前一方的财产，婚后如果加另外一方的名字，是否需要缴纳印花税？税务总局纳税服务司介绍，按照我国现行规定，这种情况不属于印花税的征税范围，不需要缴纳印花税。

我国印花税的征税对象是产权转移书据，是指单位和个人产权的买卖、继承、赠与、交换、分割等所立的书据。

《婚姻法》规定，婚后约定一方的财产可以变为共同财产，所以夫妻婚前财产，婚后加名，是夫妻之间关于财产的一种处分行为，是夫妻之间对财产关系作出的一个约定，并不代表产权的变更，不是一般意义上所讲的普通的赠与关系。

我国退休人员养老金再次提高

人力资源社会保障部 1 月 20 日 10:00 在人力资源社会保障部西院主楼 216 会议室召开新闻发布会，介绍 2011 年第四季度人力资源和社会保障工作进展情况。

尹成基：

最后还要通报一条消息。

党中央、国务院高度重视广大企业退休人员的基本生活，决定从 2012 年 1 月 1 日起，为 2011 年 12 月 31 日前已经办理退休手续并按月领取基本养老金的企业退休人员提高基本养老金水平。

此次调整，综合考虑 2011 年物价上涨和职工工资水平增长等情况，按照 2011 年企业退休人员月人均基本养老金的 10% 左右确定调整水平，并对具有高级职称的企业退休科技人员、高龄人员等群体适当提高调整水平。

各级人力资源社会保障部门、财政部门将在近期抓紧组织实施，尽早将增加的基本养老金发放到企业退休人员手中。

中新网 1 月 20 日电 今日，人力资源社会保障部召开新闻发布会，介绍 2011 年第四季度人力资源和社会保障工作进展情况。人力资源和社会保障部发言人尹

成基在回顾 2011 年中国社会保障工作进展情况时表示，目前我国社会保险待遇水平稳步提高。连续 7 年调整企业退休人员基本养老金水平，全国月人均养老金达到 1531 元。

尹成基说，城镇居民基本医疗保险财政补贴标准从每人每年 120 元增加到 200 元，政策范围内住院费用支付比例进一步提高。建立失业保险金标准与物价上涨挂钩联动制度，20 个省份上调了失业保险金标准。工伤保险待遇大幅度提高。

北京放宽社会办医疗机构的准入范围

近日，《关于进一步鼓励和引导社会资本举办医疗机构的若干政策》将挂在首都之窗网站上进行公示，并向全社会征集意见。

新政策提出，进一步放宽社会办医疗机构的准入范围，新建医院将对社会资本优先。与此同时，民办医院与公立医院实行一视同仁的基本医疗保险政策。

新政策对社会办医疗机构的准入、医保定点、税收、价格、土地、人才、科研、监管等方面提出了 18 条政策，包括凡是社会资本能办的医疗机构，政府不再举办，社会资本办医院与公立医院享受同等税收、水电气价，对非公立医院在医保、预约挂号、双向转诊方面一视同仁等。

● 医院建设

新建医院对社会资本优先

从现状来看，现在非政府办的医疗机构，比较散，比较小，总体水平还不高。北京的社会办医疗机构并不少，总的医疗机构是 9000 多，社会办医疗机构的数量大概占三分之一，但是从床位和诊疗量、诊疗人次数上看，只占到 12% 左右。

北京市医改办主任韩晓芳表示，新政策提出，进一步放宽社会办医疗机构的准入范围，提出允许社会资本在本市举办各级各类医疗机构。新政策还首次提出，调整和新增医疗卫生资源时，优先考虑社会资本举办非营利性医疗机构的设置申

请。凡是社会资本能办的，政府不再举办；当出现多个社会主体同时申请时，可通过公平竞争的方式确定举办主体。

新政策对民办医院的税收政策进行了梳理和集成，减免了包括营利性医疗机构在内的所有社会办医疗机构提供医疗服务项目的营业税。同时，社会办非营利性医疗机构的税收与政府办医疗机构一致。

● 便民服务

民办医院申请医保一视同仁

此前医保部门只有对政府办的社区卫生机构在申请医保定点时实现了随报随批，其余的还是按照不定期、分批纳入的工作模式，致使有些真正不错的非政府医院长期不能纳入医保定点。

据统计，1911 家基本医疗保险定点医疗机构中，社会办医疗机构只有 124 家，仅占有医保定点医疗卫生机构的 6.5%。

韩主任介绍，目前，在本市基本医疗保险的规定中，只要符合基本医疗保险定点医疗机构的准入条件，都可以申请成为基本医疗保险定点医疗机构，即在政策层面不存在障碍。《若干政策》明确提出，社会办医疗机构与政府办医疗机构实行一视同仁的基本医疗保险政策。

目前，也有民办医疗机构向公立医疗机构转诊的情况，但非常少，且不成体系规模。如果民办医疗机构和公立医院的合作展开，市民将不必担心在民营医疗机构看不好病，如需要可及时向相应的公立医院进行转诊。同时，政府还鼓励社会办医疗机构参与预约挂号、双向转诊和分级医疗等社会服务体系。

此外，指导政策特别支持民办医疗机构实施品牌发展战略，发展连锁化运营和大型医疗集团。并要求市区两级有关部门强化服务意识，监护审批程序，向社会公示区域卫生规划和区域医疗机构设置规划、准入条件和审批程序。

● 其他亮点

民办医院招聘人才直接落户

社会办医纳入全市引进人才专项计划，对于通过公开招聘平台确定引进的人选可直接办理人才引进调京手续。

这将加大民办医院的人才吸引力度。

此外，职称评定、人才培养等民办医院与公立医院也将统一，不再“打入另册”。

同时，技术职称评定、继续教育、全科医生培养、住院医师规范化培训等与公办医院享受同等待遇。

本市将允许公立医院医师在社会办医疗机构多点执业，提出鼓励医务人员在公办和民办医疗机构间合理流动。

此外，新政策对现行价格政策再一次进行明确，要求社会办医疗机构用水、用电、用气、用热与政府办医疗机构同价。

异地在京人员拟发就医凭证

尽管跨省异地就医结算在短期内还实现不了，但目前本市正在编制系统，第一步将对异地安置在北京的人员发放类似于社保卡的就医凭证。近日，记者从市人力社保局获悉，此类就医凭证将使异地安置人员的就医信息上传至医保系统，同时可送达报销地，使得异地结算周期大大缩减。

据介绍，按照北京市“十二五”时期社会保障发展规划，本市将在三年内建设 1 个市级社会保障服务中心和 16 个区县级功能完备的社会保障服务中心，该类中心，除了将为参保单位和个人提供优质、便捷的社会保障服务，更重要的是为养老、医疗、失业等社会保险顺利实现转移接续和异地医疗保险在京结算奠定基础。

对于跨省异地就医的结算，市人力社保局相关负责人表示，由于全国有 2000 多个结算地区，报销标准和范围都不尽相同，因此要在短期之内实现跨省异地就医结算，还不具备条件。但目前本市正在考虑，为异地安置人员发放类似于社保卡的就医凭证。当其患病时，也将可跟本市参保人员一样持卡就医，这样相

应的就诊信息与本市参保人员一样，可以上传至医保信息库中。当其要回医保关系所在地进行报销时，其就诊信息就可回传至当地。

该负责人指出，回参保当地结算，其时间的花费往往在于对票据真实性的核查上面，如果有了由医保部门提供的就诊信息做比对，就会大大节省报销周期。

据悉，目前异地安置人员就医的系统正在编制当中，也正在与异地安置人员比较集中的省市进行沟通，与当地的医保系统进行对接。据统计，目前本市的异地安置人员在几万人左右。

名词解释 异地安置人员

一般分为两类：退休异地安置人员，是指退休人员因户口迁移外地或在外地居住一年以上的；在职长期驻外人员，是指在职人员因工作需要在外地工作一年以上的，包括驻外办事机构工作人员、流动施工人员、学习进修人员等。这类人员通常需要通过特殊的异地安置手续来解决异地就医问题。

对于在北京的异地安置人员，其医保关系并不在北京，但可根据医保关系所在地的规定选择北京的一家或几家医院作为其在京就医的定点医疗机构，其发生的相关费用需回当地按规定进行报销。

【朗新动态】

朗新助中国 500 强企业

——北京京客隆商业集团创新人力资源管理新模式



北京京客隆商业集团股份有限公司前身是国有商业企业，2004 年 11 月改制为股份有限公司，2006 年 9 月 25 日在香港联交所创业板成功上市，并于 2008 年 2 月 26 日转主板成功。

1995 年京客隆确定了以连锁经营为主的经营业态。经过多年的不懈努力，采取新建、租赁、加盟和托管等多种形式迅速扩大企业规模，并依托京客隆品牌优势，形成区域购物中心、大卖场、综合超市、便利店四种经营业态统筹发展态势，从建设初期的 7 家店铺发展到目前的 243 家，营业面积 33 万平方米，遍及北京市 18 个区县及河北廊坊地区。同时，京客隆拥有朝批商贸有限公司、欣阳通力商业设备有限公司和廊坊有限公司 3 家控股子公司。2008 年京客隆销售额为 98.64 亿元，利润达到 2.76 亿元。

由于京客隆的分支机构（门店）多，地域分布也比较散，导致沟通不畅、内部流程整合困难，无法在线获取可靠信息。业务流程需要大量的纸上工作，数据输入重复而且容易出错，出现人为失误。因此在高速成长阶段，都以门店扩张为主要手段，人员甄选由各店面自行面试，总部不知道人员情况……因此造成权力集中于个别人或者个别部门，各分店成为“各家自扫门前雪”。为了打破这种局面，使总部可及时掌握各分店人员动态，提高管理效率，规范流程，必定要借助 eHR 系统来逐步完善。

首先，在京客隆实施人力资源软件要逐步实现三个层面的目标：

1、提升人力资源事务管理的效率，做到人力资源基本数据准确，并保证及时更新。

- 2、优化人力资源管理基本流程，提升人力资源服务流程效率，并及时响应业务的变化。
- 3、提升人力资源分析预测能力，为企业发展提供决策支持。

本次朗新携同京客隆集团共同打造京客隆人力资源管理系统，满足了在总部及门店推广与以后总部和门店数据管理的需要，建立了系统的统一规划和统一标准，重视相关标准和规范的制订，特别是要合理规划总部和门店人力资源系统编码体系，以保证组织机构编码、人员编码及职级体系编码等基础信息的统一，为以后数据信息的同步打好基础，保证京客隆集团人力资源系统整体建设目标的实现，为北京京客隆商业集团创新了人力资源管理新模式。

朗新助中国最大的酒店集团锦江国际实现集团人力精细化管理



锦江国际酒店管理有限公司是中国最大的酒店专业管理公司，致力于完美的酒店管理业务，管理实践始于 20 世纪的二十年代，核心竞争力近年来迅速提高，专业管理团队具有丰富经验，品牌有很高的知名度，公司有先进的订房系统，管理有完善的政策程序和体系，在全国各地管理着以高星级酒店为主的 110 余家星级酒店。

在全球金融危机时期，服务业面对空前的预算压力，酒店、旅游和运输企业需要工作得比以往更努力，力图使他们的业务和 IT 环境合理化，控制成本，并提高雇员和基础架构运作的效率。同时，有远见的企业也正在通过建立灵活、安全和可以扩展的企业框架，为恢复持续增长积极准备，期望通过网络协同工作系统提高经营能力。

当今酒店行业管理体系方面，主要存在几大问题：

问题一：管理机制问题是制约中国酒店业可持续发展以及核心竞争力形成的严重障碍

问题二：工资体系的单一使得工作性质完全不同的人员的特点无法在薪酬上得以体现

问题三：工资高低与岗位职责不匹配

问题四：绩效考核体系不完善和设计缺陷导致考核功能缺失

锦江国际酒店管理有限公司通过朗新人力资源软件系统建立了完善的人员信息档案，管理各类人员基本信息和变动信息，实现人员信息方便快捷的统计和查询，完成各类人员管理台帐及报表。实现人员工资、奖金的计算和发放，相关工资数据的统计台帐和报表，及历史月份工资数据的查询。方便了各种险种的维护，险种的计算、缴纳企业员工各类保险，包括养老、医疗、工伤、生育和住房公积金等，并且形成对应汇总报表，集团总部各部门及相关领导可以实时掌握集团人力资源分布状态，为实现企业战略目标定期调整人事规划，同时减少了人工错误的机率，HR 有更多的时间投入到集团战略工作中，提高工作效率为集团战略发展打下了坚实的基础！

最大建筑施工企业之一中国水电十局启动 eHR 项目

近日，中国水电十局人力资源管理系统启动仪式在都江堰办公区培训中心电教室举行。

中国水电十局总工程师陈茂、北京朗新天霁软件技术有限公司总经理蒋建军出席仪式。中国水电十局党委工作部、人力资源部、信息中心、工程管理部、财

务部相关负责同志，朗新人力资源管理系统软件工程师驻川代表和公司人力资源系统业务人员共 35 人参加了系统启动仪式，仪式由人力资源部李跃文主任主持。

总工程师陈茂在启动仪式上的讲话中指出，eHR 的运行在公司信息化建设工作中具有重要意义，该系统的启动将进一步规范公司人力资源管理的工作流程，整合信息资源，提高工作效率，并形成制度化、专业化和规范化的工作体系。陈总对人力资源部、信息中心等部门以及各二级单位、朗新公司人员前期所做的大量扎实而富有成效的工作表示肯定。他希望公司人力资源系统工作人员再接再厉，尽快将人力资源管理系统推广到全公司，并通过该系统的推广应用，充分发挥系统软件的整体效能，提高公司人力资源管理水平。李跃文主任要求公司人力资源管理系统从业人员，要尽快掌握系统业务流程和功能模块的应用，充分发挥系统作用，并从公司到分局、从分局到项目全方位地实施人员培训，认真做好系统的推广应用工作，同时各单位业务负责人要做好信息保密，确保信息安全，促进公司人力资源管理工作再上新台阶。

启动仪式上，朗新公司系统工程师还对系统的各业务功能模块进行了讲解和演示。



中国水利水电第十工程局有限公司前身为 1954 年 8 月成立的中央燃料工业部狮子滩水力发电工程局，是经建设部批准的水利水电工程施工总承包一级资质企业，隶属于中国水利水电建设集团公司，四川省文明单位。企业注册资金 3.2 亿元，所有者权益 7.14 亿元，拥有总资产 33 亿元。中国水电十局现有职工 4751 余人，年生产能力为 45 亿元以上，能独立承建各类大中型水利水电工程土建、金属结构制作安装、机组安装和基础处理施工、高速铁路、高速公路以及矿冶开采、工业与民用建筑工程、城市供水工程等。在建筑施工行业，朗新已经积累了丰富的行业经验，此次携手中国水利水电第十工程局有限公司将利用人力资源软件打造建筑施工行业人力资源管理新模式！

http://10j.sinohydro.com/news_view.aspx?id=4939

【专家解析】

战略绩效体系设计八步法

摘要：本文所介绍的战略绩效体系设计八步法，读者们可以当做是一个模板，并非紧身衣，通过八个主要操作步骤来设计战略绩效体系。

所谓的战略绩效管理，理论界与咨询界比较一致的观点是：构建基于企业战略为导向的绩效管理系统，它是一项系统工程，在实施战略绩效管理实践过程中，企业需要投入大量的资源。战略绩效管理系统主要包括五个方面的内容：

一是明确公司战略。主要包括企业使命、愿景与核心价值观、公司战略、业务战略、职能战略以及战略环境扫描等内容。明确公司战略主要是为下一步能够制定出对公司战略形成有效支撑的绩效管理系统，牵引公司的各项经营活动始终围绕着战略来展开，从而建立起战略中心型组织。

二是建立绩效管理系统，落实责任机制。绩效管理系统主要包括战略 KPI 等绩效考核内容的设计，以及绩效管理运作中绩效计划、绩效实施、绩效考核、绩效回报等四个环节，即企业依据战略绩效管理制度对上一个业绩循环周期进行定期评估，对管理层和各岗位责任人进行绩效考核，并将考核结果与个人的职业发展、个人能力的提升以及跟薪酬福利等激励机制相挂钩。

三是保持组织协同，包括纵向协同与横向协同，纵向协同主要是指公司目标、部门目标、岗位目标要保持纵向一致，强调指标的纵向分解、即上下级之间的沟通与协同；横向协同主要是指跨部门的目标通过流程的横向分解，强调指标的横向分解、即平行部门或者平行岗位之间的沟通与协同。

四是根据组织业绩目标与员工岗位业绩目标，建立任职资格系统与能力素质模型，提高组织和员工的战略执行能力。

五是培育支持绩效管理的企业文化，特别需要做好始终贯穿绩效管理系统四个环节都必不可少的绩效辅导与绩效沟通两项工作，做好这两项工作，需要加强企业中高层主管的领导力。

需要特别说明的是：本书中所介绍的战略绩效体系设计八步法，读者们可以当做是一个模板，并非是紧身衣，通过八个主要操作步骤来设计战略绩效体系。

战略绩效体系设计八步法

第一步：明确公司战略

公司实施战略绩效管理，首先要进行战略梳理，明确公司战略主要工作就是战略问题确认：

企业任务系统陈述

任务系统主要包括企业的使命、愿景、核心价值观以及战略总目标。所谓企业使命，就是企业和社会、经济发展中所应担当角色和责任，即企业存在的理由跟价值，企业使命具有相对稳定性。愿景也叫远景，即未来企业希望自己是什么样的一个企业，是企业永远为之奋斗并希望达到的图景，它表明组织对未来的期望和追求。核心价值观就是企业判断是非的标准，即企业赞同什么，反对什么的标准，核心价值观是企业所有员工行为的准则。战略总目标是企业使命的具体化，是企业追求的较大的目标。

公司战略诉求主题

公司战略也称为集团战略，公司战略主要描述企业的业务范围是什么，现有业务组合及拟进入何领域，采取增长、维持还是收缩的发展战略，产品、地域和客户的选择，是采取单一业务还是多元化，是采取相关多元化还是无关多元化等问题。

业务战略诉求主题

业务战略也称为竞争战略，业务战略主要描述各业务单元如何开展竞争，根据战略优势和市场范围，是采取低成本，差异化，还是集中化的竞争手段。

职能战略诉求主题。

职能战略主要描述通过哪些方面的努力来增强竞争力，如在财务、营销、人力资源、物流、生产、研发、采购等方面采取何种措施来支持和协同公司战略与业务战略，职能战略更强调具体、可操作性。

一个组织的任务系统具有长期稳定性，即使在较长的一段时间内也不会有大的变化，公司战略具有相对稳定性，在中长期内也不会有太大的改变，业务战略是需要随着市场竞争状况的变化及时调整，而职能战略则是支持和协同公司战略与业务战略所采取的具体措施。

第二步：绘制战略地图

明确企业的战略目标后，将企业战略所包含的一连串假设转化为一系列具体的因果关系链。通过因果关系链绘制战略地图。战略地图绘制的思路就是用价值树模型的分解方法采用层层剖析的方法，将企业的战略目标（当然也可以是 KPI 指标，通常在这个阶段 KPI 指标还没有提炼出来，所以就用战略目标来描述企业的战略地图）按照从上到下，依次按照：财务、客户、内部运营、学习成长四个维度的逻辑关系进行层层分解。战略地图把一个企业平衡计分卡上的不同的衡量性目标纳入了一条因果关系链内，从而使企业希望达到的结果与这些结果的驱动因素联系了起来。战略地图是对企业战略目标之间因果关系的可视化表示方法，它将平衡计分卡四个层面的目标集成在一起描述企业战略及达成战略目标的路径。

财务层面主要是阐明了企业经营行为所产生的可衡量性财务结果，体现了公司对股东价值的增值。

客户层面的重点是公司期望获得的客户和细分市场，公司如何满足内部和外部客户的需求。

内部运营层面的重点是为了吸引并留住目标市场的客户，并满足股东的财务回报率期望，公司必须擅长什么核心经营流程，并符合公司的核心价值观导向。

学习成长层面的重点是为了获取这些突破性的业绩与成功，组织以及员工需要具备的什么样的核心知识与创新精神。

平衡计分卡的每一个目标一般只需要两个绩效指标就能准确地表达其涵义，我们可以设法将每个维度的目标控制在 3 个以内。平衡计分卡的两作者卡普兰教授和诺顿博士认为：平衡计分卡的每个层面需要 4~7 个指标就可以了，16~25 个指标就基本上能够满足需要了。四个层面中，财务层面用 3~4 个指标就可以了，客户层面用 5~8 个指标就可以了，内部运营层面用 5~10 个指标就可以了，学习成长层面用 3~6 个指标就可以了。

第三步：识别战略主题

运用职责分析法（Function Analysis System Technique，简称 FAST 法）进行战略主题的识别与分解。企业价值链通常包括市场营销、产品开发、采购供应、生产经营、客户服务等核心价值链，除了核心价值链之外还有人力资源、IT、财务、法律、行政后勤、企业文化等辅助价值链，我们就是循着企业价值链的核心价值链和辅助价值链对战略主题进行相关性识别并分解到各部门，从各部门中寻找能够驱动战略主题与目标的因素。

第四步：明确部门使命

明确部门使命时应当注意以下几点：

部门使命不是部门所有职责的简单叠加，必须能高度概括部门的工作内容，明确部门的职责与目标；

部门使命是各部门对公司战略的支撑，部门使命必须紧密围绕公司的目标；

部门使命着重在于描述部门的价值、意义、定位与作用。明确部门使命的过程是与各部门主管反复磋商研讨的过程，部门使命必须让每个部门主管心悦诚服，明确部门使命是为了第七步落实公司及各部门指标打下良好基础。

明确部门使命的同时，我们还需要对公司的价值链流程进行优化与组织架构梳理。明确部门使命、流程优化、组织架构梳理是同时进行的。

第五步：用价值树模型寻找因果关系

利用价值树模型寻找出流程跟战略主题之间的因果逻辑关系。因果关系链分析最合适的工具是价值树模型。价值树模型是在目标（或指标）之间寻找对应的逻辑关系，我们分别列出公司战略地图中的衡量性目标，对应的关键绩效指标及驱动这些指标的关键驱动流程及对应的关键流程绩效指标。需要澄清的内容有：战略主题、能够衡量战略主题的关键绩效指标、关键驱动流程及对应的关键流程绩效指标。

第六步：建立因果关系分析表

通过价值树模型分析后，原来看似杂乱无章的指标之间就建立了因果逻辑关系。我们在这时候可以将指标放入到平衡计分卡中，到了这一步，其实我们可以用指标来描述公司的战略地图了，前面的第二步中我们是用目标来描述的。经过上一步的价值树模型建立因果关系后，根据《价值树模型图》中的滞后/驱动性指标的对应关系，我们就可以在《因果关系分析表》中填写那些相对应的滞后/驱动性指标了。

第七步：落实公司及各部门指标

部门是实现公司战略的各承接主体，在部门指标设计时要依据平衡计分卡的思想，对企业战略实现的结果和过程同样关注，分年度指标与月度指标（也可能是季度指标、半年度指标）等进行综合的设计。最后明确哪些指标放到公司层面考核？哪些指标放到部门层面考核？一般而言：那些结果性指标（也称为滞后性指标）放到公司层面考核，以年度考核为主；那些过程性指标（也称为驱动性指标）放到部门层面考核，以月度（季度考核、半年度）考核为主。

第八步：指标要素设计

无论是公司级指标还是部门级指标，都是由公司内部具体的岗位来承担，因此，具体岗位的指标要素设计是构建战略绩效体系的重中之重，岗位指标的设计必须根据组织层级、职位序列及职位种类，同时与公司战略、部门职责、岗位职责和业务流程充分相结合，同时保证考核指标是岗位主体通过努力可以达成和实现的。

一般来说，指标要素所涉及的内容有：岗位绩效考核表的设计（也有的公司称为 KPI 协议书、岗位目标责任书、岗位合约、绩效合约等，考核表的具体名称可根据公司需要而定）与考核指标的内容设计。

目前，比较流行的岗位绩效考核表的设计主要是将定量指标 KPI（关键绩效指标,Key Performance Indicator）、定性指标 GS(工作目标设定,Goal Setting)、能力素质指标 CI（能力素质指标, Competency Indicator）相结合（当然，每家企业都可以根据其需要来设计岗位绩效考核表）。

考核指标的内容包括：指标编号、指标名称、指标定义、计算公司（或考核评分标准）、指标的目标值、指标设定目的、责任人、数据来源、考核周期、考核指标的权重分配以及指标的计分方法等。

【eHR 知识】

大型国企 eHR 软件实施四关键

大型国企为何需要 eHR？

大型国有企业的人力资源管理有这样几个特点：

- ① 比较好的工作作风。
- ② 具有比较深厚的文化积淀。
- ③ 形成了比较成熟的管理制度。
- ④ 拥有大量优秀的管理人才，形成了比较好的管理队伍。

除了这些，国有企业也存在一些不容回避的问题：

- ① 力资源总量十分庞大，也给企业带来了比较沉重的负担。
- ② 大型国有企业管理情况比较复杂，管理难度大，以前普遍的多层级管理现在随着改革的发展，组织人员变动比较频繁，给人力资源管理带来更大的难度。另外国有企业组织形式复杂多样，用工形式也多种多样，都给人力资源管理带来很多困难。
- ③ 大型国企的结构性矛盾比较突出。虽然国有企业人力资源总量比较丰富，但高端人才匮乏。

国有大中型企业目前处于从人事管理向人力资源管理的阶段，而企业在向国际化迈进的过程中，就不可避免地遭遇到人力资源管理战略方面的瓶颈。包括人力资本有效控制等这些核心问题，都是和企业战略目标不相适应的地方。因此，只有通过实施人力资源管理软件，才能有效地完成人力资源管理从事物型管理向战略型管理的跨越。

第二，人力资源管理软件可以有效地提高人力资源决策的支持能力。以前大型国有企业的人力资源数据分布在各个所属企业，而总部很难有效的把握人力资源管理全貌。人力资源管理软件可以帮助企业总部实现人力资源整体的把握。

第三，人力资源管理软件可以实现人力资源管理的统一与规范。人力资源管理软件实施后，才能实现一个统一的管理平台，人员数据才能统一规范，基本业务流程才能逐步得到梳理和规范，才能有效完整地记录历史数据。

实施四关键

大型国企在进行人力资源管理系统实施的时候有很多值得注意的问题，我认为最核心的两个原则一是一定要循序渐进，二是系统的统一和规范。

企业可以根据总体规划考虑 1.0、2.0、3.0 这种滚动开发的模式，循序渐进地进行实施。企业现有的管理方法和世界上先进的人力资源管理相比还有差距，所以在上系统的时候，我们无法指望一套系统就把整个人力资源管理水平提高到一个很高的高度。比较适当的做法是在现有人力资源管理水平的基础上，学习借鉴人力资源管理的最佳实践，在两者之间适度地取一个平衡。在这样的原则下，有四个关键点我们要严格控制。

①企业作为甲方来看，有很多工作是咨询商、软件商代替不了的，首先就是数据的整理名录问题。数据是人力资源管理的核心和基础，如果数据不真实，软件或平台都成了空架子。

②另外一个关键点是人力资源管理流程的规范与统一的问题。很多企业在实施软件系统之前都有一些个性做法，但是如果把这些流程通过人力资源软件去实施的话，就会发现有很多需要梳理的问题。这时企业需要放弃或改变一些东西，虽然有些改变很痛苦，但也必须要做。

③第三个关键点是队伍建设的问题。人力资源管理软件从软件技术本身来看都已经比较成熟，在技术上都能满足我们的需求，核心还是人的问题。企业干部员工如果还没有想清楚、没有好的人才去梳理流程、没有好的人才去实施系统的话，那么所有的技术、硬件、软件都没用。

④第四个关键点在于项目管理。在项目管理方面，怎样有效调动员工积极性，如何有效利用方方面面的资源把人力资源调配好、把物质资源、时间等各方面调

配好，都需要智慧和技巧。我认为应该制定严格的计划，并严格地执行。计划要符合实际，执行力度也一定要到位。

如何转变管理思维方式？

实施系统最大的难点在于转变管理思维方式。很多领导和员工不愿意放弃以前长期沿用的传统管理手段，而且在学习新软件时也有很大难度。我想可以从三个方面来解决这个问题：

①企业上下要宣传到位，要求到位。大家都要明白系统实施不是干不干的问题，而是怎么样干好的问题。如果哪位干不好，唯一的办法就是离开这个岗位，这是推动力，也是一个压力。

②加强培训。我们的培训分很多层次：首先是给领导培训，我们每次都要先把这些领导召集过来，给他们讲人力资源信息化、我们为什么要建立人力资源信息化、为什么搞系统建设、总部是怎么想的、下一步计划是什么、分哪些步骤需要企业怎样支持，让领导认识到怎样进行信息化。接着我们从企业选拔一批比较优秀的骨干，对这些骨干（关键用户）花很大力气进行系统培训，并让他们去教别人怎样使用。

③第三个层次就是应用培训。我们把一些最终的关键用户集中到一起进行一个星期左右的培训，根据他们使用的模块进行比较细致、深入的培训。如果培训如果不过关，那这些关键用户的工作岗位就要进行调整。

④良好的约束激励机制也是一个重要的方法。我们把系统实施和每个人的职业生涯挂钩，我们从企业内部选派一些专业人员，培养他们进行信息化建设，如果培训不过关，他们还可以通过其他方式向顾问请教，给出一定时间后，如果还达不到系统所需要的水平，他们就面临调整工作岗位的危机。这些严格的约束和激励机制，把软件实施和个人利益以及个人的职业生涯规划都挂起钩来，有效地促使干部员工转变了对软件的认识和态度。