



新情

創新



理念领先 赢在创新

INNOVATIVE IDEAS LEAD TO WIN IN

LonG Shine

2012年9月

## 目 录

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| <b>【行业新闻】</b> .....           | 3  |
| 人民日报：大病保险不受病种限制 .....         | 3  |
| 管理层正在研讨提高个人医保缴纳比例 .....       | 6  |
| 本市将每月核查社保信息 .....             | 8  |
| 超 8 成受访者未收到高温津贴 .....         | 9  |
| 政府绩效管理试点力度将加大 .....           | 12 |
| <b>【朗新动态】</b> .....           | 13 |
| 朗新助国务院直属机构 .....              | 13 |
| ——国家知识产权局开创人力资源 e 化新道路 .....  | 13 |
| 朗新人力资源沙龙第三期如期举办 .....         | 14 |
| “新经济时代人力资源管理新模式” 分享——九江 ..... | 15 |
| 圣元集团朱武军：HRM 软件该如何选型 .....     | 17 |
| 朗新人力资源沙龙第四期 .....             | 18 |
| ——领导力提升的七大方略，激励就是领导力 .....    | 18 |
| <b>【管理分享】</b> .....           | 21 |
| 德鲁克教你正确决策 .....               | 21 |

## 【行业新闻】

### 人民日报：大病保险不受病种限制

日前，国家发展改革委、卫生部、财政部等六部委联合召开电视电话会议，贯彻落实《关于开展城乡居民大病保险工作的指导意见》（以下简称《意见》）。

城乡居民大病保险保障的“大病”具体指的是什么？报销范围是什么？国家发展改革委副主任、国务院医改办公室主任孙志刚在会上指出，文件没有简单地按照病种区分大病，而是根据患大病发生高额医疗费用与城乡居民经济负担能力对比进行判定。大病保险报销不再局限于政策范围内，只要是大病患者在基本医保报销后仍需个人负担的合理医疗费用，就将再给予报销 50%以上。

#### 大病保险可以保哪些病

孙志刚指出，什么是“大病”，我国的制度参考了世界卫生组织关于家庭“灾难性医疗支出”的定义，即：一个家庭强制性医疗支出大于或等于扣除基本生活费（食品支出）后家庭剩余收入的 40%。如果出现家庭灾难性医疗支出，这个家庭就会因病致贫返贫。换算成国内相应统计指标，按 2011 年数据计算，对城镇居民而言，大体相当于城镇居民年人均可支配收入，对农民而言，大体相当于农村居民年人均纯收入的水平。

也就是说，当城镇居民、农民当年个人负担医疗费用分别达到当地城镇居民年人均可支配收入、农民年人均纯收入时，就会发生灾难性医疗支出，就可能会导致因病致贫返贫。此时，大病保险制度发挥作用，对城乡居民的高额医疗费用进行合理的报销。

国务院医改办副主任徐善长在中国网访谈时提到：大病保险制度所指的大病“不是一个医学上病种的概念”。

近日，卫生部宣布，今年要全面推开尿毒症等 8 类大病保障，在 1/3 左右的统筹地区将肺癌等 12 类大病纳入保障和救助试点。记者了解到，这里的大病是医学上的病种概念，保障的对象是新农合参合农民，不同于城乡居民大病保险制度。两个制度不冲突。

### 大病保险具体能报多少

2011 年，城镇居民医保、新农合政策范围内住院费用报销比例已达到 70% 左右。所有统筹地区城镇居民医保、新农合统筹基金，实际最高支付限额全国平均已分别达到 13 万元、7.98 万元。那么，在 70% 的基础上，大病保险制度还能报销多少？

孙志刚说，大病保险的报销比例是，大病患者在基本医保报销后仍需个人负担的合理医疗费用，再给予实际报销 50% 以上，而且，对医疗费用实行分段制定支付比例，原则上医疗费用越高支付比例也要越高。也就是说，城镇居民医保、新农合先在政策范围内报销约 70%，剩余自付费用再由大病保险实际报销最少 50%。

对具体的筹资额度或比例，文件没有作出具体规定。孙志刚指出，主要是考虑各地经济发展、居民收入和医疗费用水平差别很大，同时，根据 1 亿人群样本数测算，不同地方，做好城乡居民大病保障与需要的筹资标准也有很大的差距。因此，国家层面对具体筹资标准不作统一规定，由各地结合实际，进行科学测算后合理确定。

“这里需要强调的是，各地在测算时不能简单化。要根据前三年至少前一年大病高额医疗费用的发生情况、基本医保报销的情况、大病保险的目标水平，以及筹资能力等综合因素，进行精细测算，多方案对比，合理确定。”孙志刚说。

按照全国平均报销水平，记者大致算了一笔账。比如一个参保的城镇居民，患大病共花了 10 万元，假定政策范围内费用为 8 万元，报销了约 70%，共 5.6 万元。剩余 4.4 万元，超过了当年年人均可支配收入，因此至少可以再报销 50%，达到 2.2 万元左右，加起来共报销 7.8 万元，参保患者个人自付 2.2 万元，实际报销比例就可以达到 78%。

## 非政策范围内用药报销吗

大病用的很多药都是非医保目录内的，是否可以报销？

孙志刚指出：“大病保险报销不再局限于政策范围内，而是大病患者在基本医保报销后仍需个人负担的合理医疗费用，再给予报销 **50%以上**。”

也就是说，非医保报销目录内的药品、治疗项目等，只要是合规的费用，都可以报销。但具体哪些是合规费用，《意见》作为指导性文件，没有作出具体规定，主要原因是各地情况差异大。徐善长说：“这次出台的大病保险文件，是一个原则性的指导文件，在许多方面没有设定全国统一的标准和比例，比如，筹资标准、合规医疗费用、高额医疗费用等的界定，都由地方政府来确定。”

对于患大病的民政救助对象，民政部副部长窦玉沛表示，做好资助参保参合工作，将重特大疾病医疗救助和大病保险有机结合，最大限度提高困难群众医疗保障水平，加快推进“一站式”即时结算机制建设，力争年底前覆盖 **60%以上**的县（市、区）。（来源：人民日报）

## 管理层正在研讨提高个人医保缴纳比例

“人力资源与社会保障部(下文简称人保部)和全国总工会(下文简称全总)正在讨论,‘社会保险法配套规章’中涉及医保基金管理和个人缴纳比例的问题。”参与制订该内容的人士日前向《中国经营报》记者透露,“讨论的问题重点是个人医保缴纳比例如何提高,以及医疗基金的覆盖面将继续扩大的问题。”目前我国职工个人医保缴存数为本人工资收入的2%,此次管理层研讨的即这一部分。

记者了解到,鉴于医保的地域性,“社会保险法配套规章”中并不涉及调整缴费比例的具体措施,而是为地方政府的调整行为提供规范。

业内专家普遍认为,目前医疗保险覆盖人群的个人缴费比例偏低,在国家不断提高医保报销比例背景下,个人缴费比例的提高将是解决医保覆盖范围、大病医保等棘手问题的良方,同时,也有助于减轻政府和企业的负担。

### 个人医保缴纳比例或提高

《社会保险法》已于2010年10月28日发布,并于2011年7月1日起正式实施。在此之后,作为《社会保险法》制订和推广单位的人保部与全总一直潜心制订该法的配套规章。

“我们参与制订的配套规章就是要解决执行力的问题。”全总内部人士向记者透露,“目前主要制定的是基本医疗保险条例和工伤条例。”

据透露,讨论中意见呈现最多的问题是,医疗保险中个人所缴纳的部分是否要提高,“目前还没有定论。”上述人士向记者透露。而就医保中个人缴存比例提高一事,参与政策制订的人保部社会保障研究所未给予表态。

记者从人保部社会保障研究内部人士处了解到,此轮医改的目标是,将报销比例提高到50%,为参保者提供更好的保障,这就需要国家的投入进一步增加,个人的缴费水平也会有相应的提高。目前,我国职工基本医疗保险费用由用人单位和职工共同缴纳,单位缴费比例为职工工资总额的7.5%,职工个人为本人工资的2%。

医改“十二五”规划指出，到 2015 年，城镇居民医保和新农合政府补助标准提高到每人每年 360 元以上，这与 2011 年每人每年 200 元的补助标准相比提高了 80%。

事实上，国内个别地区已经开始着手提高个人医保缴纳费用。重庆人社局已经公开宣布“城乡居民合作医疗保险个人缴费，2013 年将有所提高，其中一档和二档分别上调 10 元和 30 元，上调后一档每人每年 60 元，二档每人每年 150 元。”

数据显示，2011 年重庆城乡居民合作医疗保险个人缴费最低档为 30 元，政府补助 200 元，个人缴费占总额的 13%左右。2012 年，重庆城乡居民合作医疗保险个人缴费最低档为 50 元，政府补助 240 元，个人缴费占总额约 20%。截止目前，重庆人社局没有公布 2013 年国家补助的金额。

#### 个人缴费比例偏低制约医改

国家医改小组咨询专家、北京大学光华管理学院经济学教授刘国恩向本报记者表示，“几年前的情况是，新农合缴费只有 20 到 30 元，这只占到到个人年收入的 1%，与多数国家相比，我们国家缴费比例偏低。”

而这种缴费比例偏低的现象也影响着医保的覆盖面，“一些人认为，按照医保政策，个人缴费与获得的补偿比例并不相称，即每年缴纳 30 元，却可以获得 4000 到 5000 元的医疗保险报销。”

一些地区的居民无法深刻认识到医保的必要性，甚至认为这样的回报“与传销差不多，不敢相信，而最终放弃医保。”

不久前，国家发改委、卫生部、财政部、人保部、民政部和保监会六部委联合下发《关于开展城乡居民大病保险工作的指导意见》，提出下限 50%的大病医保，并且原则上医疗费用越高支付比例也越高。

“可以看出，政府在医疗保障方面，一直在做加法。”人保部人士向记者表示，目前城镇居民基本医疗、新型农村合作医疗的最高支付限额分别达到居民年人均可支配收入、农民年人均纯收入的 6 倍以上。截至目前，全国参加基本医保的人数超过 13 亿，基本医保覆盖率超过 95%。

“医保基金和社保基金有很大的不同。”刘国恩向记者表示，“社保基金存在亏空，但是医保基金则不会。”其中原因是，“医保基金的覆盖率比较高，但是不超过 10%的人有大病对医保产生需求。”

据了解，2011 年城镇居民基本医疗保险基金累计结存 497 亿，新农合基金结存 500 多亿，合计 1000 亿左右。即使如此，由于地区经济发展不平衡，并非所有地区的基本医疗基金都有结存，随着大病医保推广和民众对医疗服务水平的要求提高，未来对医保基金的需求会越来越多。

人社部社会保障研究所所长何平曾建议，适当提高参保人员的住院待遇水平，也可以采取阶段性降低企业缴费费率的做法，以减轻企业负担。（来源：中国经营报 北京）

## 本市将每月核查社保信息

市人社局近日通知，本市社保机构将依据每月民政部门提供的火化信息和定点医疗机构反馈的病逝信息等，与仍在领取社会保险（障）待遇的人员信息进行比对。

此前，本市曾发现过有人弄虚作假，骗取养老金的行为。为维护社会保险（障）基金的安全，本市将进一步做好本市待遇领取资格认证工作。对未及时告知和办理社会保险减员或待遇停发等相关业务手续的，社保经（代）办机构依据每月民政部门提供的火化信息和各定点医疗机构反馈的病逝信息及社会保险信息系统记录的参保缴费信息，与仍在领取社会保险（障）待遇的人员信息（重点是户籍地与居住地均为本市的人员）进行比对。对于未按时返回《核实表》的，以及在规定的核实期限内无法联系到本人或亲属的，社保经（代）办机构会暂停领取待遇人员的社会保险（障）待遇。

此外，对户籍地和居住地均在外埠的领取待遇人员，应持《异地认证表》和《居民身份证》到居住地的街道（乡镇）劳动保障部门或区县及以上社保经办机构办理待遇领取资格认证手续，并于每年 10 月 31 日前将盖有协助认证机构公章和本人签字的《异地认证表》邮寄给所在单位。

另一方面，出境定居或在国外生活（特指已转外国籍和居住一年及以上）的领取待遇人员应于每年10月31日前，向所在单位提供加盖我国驻其居住国使领馆印章的《健在确认表》或领事认证。

本市人社部门强调，对未按期邮寄或提供《异地认证表》和《健在确认表》或领事认证的领取待遇人员，社保经（代）办机构于每年12月起暂停支付其社会保险（障）待遇。

（记者：赵鹏）

## 超8成受访者未收到高温津贴

据《新闻晚报》报道，近年来，高温津贴发放一直是入夏后的热点话题，劳动者在高温条件下工作如何享有安全与健康保障也备受社会各界关注。上周，中国青年报社会调查中心通过民意中国网和搜狐网，对2793人进行的一项调查显示，72.6%的受访者认为有关高温津贴的规定落实得不理想，82.4%的受访者表示今年还没有收到高温津贴。受访者中，34.2%的人在私企工作，23.4%的人在事业单位工作，20.8%的人在国企工作。

### 72.6%受访者认为有关高温津贴的规定落实得不理想

年过花甲的李力（微博）（化名）是北京市朝阳区的一名环卫工人，他做环卫工人已经快两年了，但是从来没有听说过要发高温津贴。李力来自一个贫困县，现在北京五环外租了一间7平方米的小屋，每个月租金500元。每天早上6点，他就开始一天的环卫工作了，10点半结束之后匆匆乘公交车回家吃午饭，又在下午一点赶回来继续工作。“北京夏天特别闷热，干活没有力气。每个月拿到工资就行了，哪还求高温补贴。”

上海一家茶餐厅的厨师杨俭，每天在40摄氏度以上的环境下从早上11点工作到晚上10点，整个工作环境就像蒸笼一样，虽然餐厅提供盐汽水，但还是不管用，挂在脖子上擦汗的毛巾都能拧出水来。提起高温津贴，杨俭表示，听说过国家有规定，但是老板从来没有提过要发，自己也从来没有拿到过高温津贴。

对于高温津贴发放，国家已有规定。6月29日，国家安全生产监督管理总局、卫生部、人力资源和社会保障部、中华全国总工会联合发布了《防暑降温措施管理办法》，明确规定在高温条件下工作的劳动者应享有用人单位提供的高温津贴。

《防暑降温措施管理办法》发布之后，“大谷打工网”针对基层打工者领取高温津贴的情况开展了调查（11547人参与）。结果显示，在北京、上海、广州和深圳4个城市的基层打工者中，均有过半数的人没有拿到高温津贴，深圳没拿到高温津贴的基层打工者占79%。

调查也显示，72.6%的受访者认为有关高温津贴的规定落实得不理想，82.4%的受访者表示自己今年没有收到单位发放的高温津贴。具体来说，各类型企业受访者尚未拿到高温津贴的比例依次为：私企（90.2%）；事业单位（82.5%）；国企（67.4%）。

对于当前高温津贴的发放中存在的问题，调查中，“不发放”排名第一（68.7%），其次是“用饮料等其他防暑物品替代”（32.7%），“不足额发放”（23.2%）排名第三，“延迟发放”（16.7%）排名最后。

武汉大学法学院教授张荣芳，在接受记者采访时指出，高温补贴的具体标准和规范由地方规定，由于这样的规范文件本身的法律地位较低，效力也比较弱，加上很多劳动标准需要劳动监察机关督促才能执行，本来成本就较高，这就会导致比如高温补贴等一些劳动标准执行不到位。

### 高温津贴的规定为何一直难落实

为什么发放高温津贴有明确规定却一直难落实？调查显示，“政府部门主动监察执法不到位”（70.1%）获选率最高，其次是“维权成本太高”（62.8%），排在第三位的是“用人单位缺乏责任感与自觉性”（60.3%）。其他还有：“对违反规定的用人单位处罚过轻”（52.3%）、“公众维权意识淡薄”（29.4%）等。

“规定缺乏可操作性是高温补贴规定难落实的重要原因。”中国政法大学政治与公共管

理学院副教授张永理认为,《防暑降温措施管理办法》中有一些规定不够明确,也不够全面。比如该规定适用于企业、事业和个体组织,这就使得执勤警察、NGO 组织、临时工等同样在高温条件下工作的劳动者被忽略。另外,规定中有关“室外作业”、“高温条件”的界定很模糊,高温费是按月发放还是按天发放也不明确。

“除了规定不够明确之外,高温津贴在落实过程中也存在一些列问题,比如用人单位之间经济能力的差别带来高温津贴发放的差别、普通员工和正式员工之间在高温津贴的待遇上也很不一样。再加上相关的监督不到位,处罚力度也不够;劳动者维权成本太高等因素,从而导致现在高温津贴落实有困难。”张永理说。

张荣芳也表示,依据《防暑降温措施管理办法》的规定,受到高温保护的主体是企业、事业单位和个体经济组织的劳动者,即与上述“用人单位”存在劳动关系的劳动者。对于所谓的灵活就业人员,可能他们与单位并不存在劳动关系,因此也无法得到相关保护。另外,《防暑降温措施管理办法》中虽然设定了高温情形下必须的劳动保护措施,但对于用人单位违法的法律后果基本未规定,即使单位违反法律、法规,其后果也非常轻微,仅限于“责令改正”。所以,这对用人单位的威慑力非常有限,发不发高温津贴经常还是用人单位说了算。

### **拿不到补贴, 78.1%的受访者选择“忍一忍算了”**

如何才能把发放高温津贴的规定落到实处? 张永理建议: 首先立法要完善, 可参考和借鉴相关的国际公约, 还要结合刑法、劳动法、工伤保险法、社会保险法等法律详细制定出配套的处罚措施, 加大规定本身的威慑力; 其次, 在联合执法监督过程中, 应明确分工和职责, 建立长效协调机制, 做好监察工作, 保证执行; 第三, 就是要降低维权成本, 简化维权程序, 从制度上消除维权之后用人单位对劳动者的报复性措施。

张永理认为, 还可以建立实施先行扣除制度。“有的企业不发高温津贴被举报, 劳动监察部门可以直接从该企业的收入中先行扣除一部分, 如果该企业之后发放津贴了, 就把钱还给他们, 如果还是不发, 那劳动监察部门就用先行扣除的钱来替企业发放。”

遇到该发的高温津贴没发，受访者会作何反应？结果显示，仅 5.3%的受访者选择找单位理论，2.8%的受访者选择到相关部门举报，0.6%的受访者选择向法院起诉，78.1%的受访者选择“忍一忍算了”。“劳动者自身也要有维权意识，没有收到高温补贴就应该去向劳动监察部门举报，如果解决不了就到仲裁机构甚至是法院去寻求帮助。但是也要看到，在现实情况中，对于单个劳动者而言，为了几百元的高温津贴到处举报打官司的成本还是太高，关键还是在于政府，劳动者个体毕竟还是弱势方。”张永理说。

但是，仅仅一个高温补贴，在国家相关规定十分明确的情况下，仍要指望政府部门去一敦促落实，是不是也是个问题呢？我们有多少类似的规定，落不到实处？为什么会有那么多的企业不愿及时支付这笔钱？（来源：东方网）

## 政府绩效管理试点力度将加大

据新华社北京 8 月 12 日电 记者 12 日从监察部获悉，按照国务院部署和要求，我国将进一步加大政府绩效管理试点工作力度，加快推行政府绩效管理制度。

2011 年，国务院批准建立政府绩效管理工作部际联席会议制度，并同意选择北京、吉林、福建、广西、四川、新疆、杭州、深圳和发展改革委、财政部、国土资源部、环境保护部、农业部、质检总局等 14 个地区和部门开展绩效管理试点工作。

据介绍，试点工作开展以来，各试点单位初步构建了各具特色的绩效考评指标体系，引导群众和社会各界有序参与政府绩效评价，强化对政府及其部门工作的过程监管和结果考评，并根据考评结果奖优治庸罚劣，发挥了导向和激励约束作用，有效促进了政府职能转变和管理创新。

近日，政府绩效管理试点工作推进会在青岛举行。会议提出，要进一步加大试点工作力度，推进绩效管理理念思路、方式方法和机制制度创新，逐步健全长效工作机制，努力形成一批实践成果、制度成果和理论成果。

## 【朗新动态】

### 朗新助国务院直属机构

#### ——国家知识产权局开创人力资源 e 化新道路



国家知识产权局原名中华人民共和国专利局（简称中国专利局）是国务院主管专利工作和统筹协调涉外知识产权事宜的直属机构。1980 年经国务院批准成立。1998 年国务院机构改革，中国专利局更名为国家知识产权局，成为国务院的直属机构，主管专利工作和统筹协调涉外知识产权事宜。

国家知识产权局人力资源管理处于传统的行政性、事务性的人事工作，与战略性、专业化的人力资源管理还有一些差距。而经济竞争说到底人才的竞争，是人力资源综合素质的竞争，事业单位是各类人才的主要集中地，是增强综合国力的重要领域，是经济可持续发展得以实现的重要部门。人才作为第一资源已成为管理最重要的因素和资源，因此，国家知识产权局需要借助一套界面简单、操作灵活的人力资源软件来开创人力资源管理 e 化的新道路。

在调研了多家 eHR 供应商后，经过多方严格的筛选，最终选择了朗新作为其人力资源信息化的战略合作伙伴。通过此次信息化建设，国家知识产权局将合理规范人员基本信息，实现对人员基础信息的集中化、规范化管理。并根据组织中各类岗位的性质、任务、职责、劳动条件和环境，以及员工承担本岗位任务应具备的资格条件进行系统的分析与研究，制定系统的培训管理体系，纳入系统进行科学的管理。

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，已经为中国水利水电建设集团、淮南矿业集团、人民日报等大型集团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，与国家知识产权局携手打造国家知识产权局人力资源管理信息化服务平台，加速开创国家知识产权局人力资源管理 e 化新道路！

## 朗新人力资源沙龙第三期如期举办

### ——从人性看激励，九型人格看如何激励员工

九型人格（Enneagram），又名性格型态学、九种性格。是婴儿时期人身上的九种气质，包括活跃程度；规律性；主动性；适应性；感兴趣的范围；反应的强度；心境的素质；分心程度；专注力范围/持久性。它是一个近年来倍受美国斯坦福等国际著名大学 MBA 学员推崇并成为现今最热门的课程之一，近十几年来已风行欧美学术界及工商界。全球 500 强企业的管理阶层均有研习九型性格，并以此培训员工，建立团队，提高执行力。

2012 年 8 月 11 日，朗新人力资源沙龙如期举办，众位来自各行各业的 HR 精英齐聚一堂，共同分享如何从人性看激励——根据不同的性格采取不同的激励方式。



九型人格是人们处理自己和世界的关系的九种方式，它揭示了人们内在最深层的价值观和注意力焦点，按照人们的思维、情绪和行为，将人分为九种：完美主义者、给予者、实干者、悲情浪漫者、观察者。怀疑者、享乐主义者、调停者。

九型人格最卓越之处在于能穿透人们表面的喜怒哀乐，进入人心最隐秘之处，发现人的最真实、最根本的需求和渴望。九型人格能够帮助我们洞察人心，用有效的方式对应他人，最终提升我们人生的幸福和成功。



通过九型三大能量区分可以让我们知道自己的性格能量卡在哪里。九型图隐藏的神秘智慧，因为每个人的身上都存在有正负两种能量，就如太极图上的阴阳两面，它们必须是并存并生的，不能有所偏颇，否则将因失去平衡而乱象丛生，所以九型图的基本精神，并不是把人硬生生地分成九大类型，而是观察到因每个人能量的高低，强弱及应用的方式不同，当在人们周围环境中压力时，为适应社会及个人的生存，于是在能量阻塞的地方就会出现情绪因不平衡而失控的现象。

互动交流环节，参会嘉宾纷纷踊跃发言，探讨在激励体系中，初步了解员工显性和隐形的优点及缺点后，根据每个人的不同需求，采取不同的激励方法可以更有效的激励员工。

更多沙龙活动，请时刻关注朗新动态！

## “新经济时代人力资源管理新模式”分享——九江

九江，有江西北大门之称，中国特大城市之一，华中地区最重要的城市之一，著名的昌九工业走廊起点，也是中国最重要的内陆开放城市之一。

8月，秋高气爽的季节，来自不同行业的众位HR管理精英，齐聚九江，与来自专注eHR领域的朗新专家共同分享“朗新人力资源管理信息化最佳实践”。

人力资源管理大致要经历三个不同的发展阶段，即从行政管理阶段到契约管理阶段，再发展到盟约管理阶段。传统的人事管理叫人事行政管理，个人从来都是依附于组织的。现在，中国的人力资源管理正在进行根本性的变革，其趋势之一就是合同制度按需设岗、按岗聘用、以岗定酬，合同管理。管理的两大主体权利地位逐渐趋向平等。人力资源管理进一步

发展，将要过渡到盟约管理阶段。



朗新已经专注从事人力资源管理信息化 16 年，在近 4 万的客户群体中积累了丰富的实践经验。朗新专家介绍，传统的人事管理以事为中心，把人只是当做劳动工具。现代人力资源开发则是强调以人为中心，要促进两个发展相统一，即既要促进经济社会的健康持续发展，又要促进人自身的全面发展。以人为本、人本管理、最大限度地满足人的发展需求，是现代人力资源的重要理念。

人力资源信息化是新经济时代的必然产物，如何通过人力资源软件有效的帮助 HR 从业者从手工劳动中解脱出来，通过详尽的指标体系，实时反映管理状态，将采集的数据尽量形象化、直观化、具体化。各部门经理参与 HR 管理活动，并且可以向人力资源部提交招聘、培训计划，对员工的转正、培训、请假、离职等流程进行审批，还要对员工进行绩效管理。员工可以通过自助平台及时获取企业新闻、公司制度、活动通知等信息；与已相关的事项，请假、加班、出差申请，薪酬记录、考勤记录，绩效评分、培训调查与申请以及项目计划等事务。落实了“以人为本”的和谐劳动关系管理理念，有利于塑造人性化管理的典范。从“为企业经营服务、全员参与”构成了能够真正支撑企业战略，提升战略执行力，驱动业务发展打造新经济时代人力资源管理新模式。

## 圣元集团朱武军：HRM 软件该如何选型

目前,越来越多的管理者开始意识到,人力资源管理对于组织生存与长远发展的重要性,而且也逐渐认识到,人力资源管理水平的提升,不仅需要高素质的管理人员,更需要信息化的工具进行辅助,这在无形中为人力资源管理软件的发展创造了巨大的市场空间。每一个企业用户或者说每一个管理者究竟该如何选择适合自己的 eHR 软件?朱武军先生从用户角度谈到 eHR 软件选型的几点注意事项。

朱武军先生谈到,集团非常重视人力资源软件进行选型,专门成立了选项小组,选型小组以业务部门为主,技术部门辅,主要成员有子公司的人资部门,集团的人资部门,信息中心等。选型小组经过对国内的 eHR 厂商深入考察,对各大厂商的产品技术框架、产品的成熟度、产品的客户数量、供应商的服务能力等综合考评,最终选择了朗新天霁。朱武军从两大方面谈到了选型注意事项:

### 了解自身需求选择适合自己的产品

朱武军认为人力资源管理软件跟其他软件相比较,已经趋于成熟。圣元在选型时考虑更多的是产品模块是否符合企业自身要求以及产品的适用性。如果你的企业只需要将一些纯事务性的工作简单化,如考勤、计算薪资,那么一个简单的模块即能满足需求。如果企业希望规范 HR 部门的业务流程,提升整体人力资源、管理的绩效,如招聘、业绩评估、培训、员工职业计划、离职、员工自助服务等,则一套完整的 HR 软件系统应是首选。

### 持续的升级服务

eHR 也是企业信息化的一部分,企业更应当看重软件供应商整体服务能力。朱武军谈到,未来集团的人资管理会从“偏事务性管理”向“主抓绩效考核”过渡。整个圣元集团在全国有十多个分公司,每个分公司,每个岗位都要进行相应的配置,这是一个相当大的工作量。朱武军强调,在选型时,一定要选择整体服务能力较强的厂商,市场在不断地变化,功能需求也在不断地变化和增加,升级是软件跟上时代并日臻完善的重要过程,越先进的软件升级的速度越快,软件厂商是否能提供不断地升级服务,也是 HR 系统软件评估的一大要素。

## 朗新人力资源沙龙第四期

### ——领导力提升的七大方略，激励就是领导力

“用人得当，决策正确”，这是毛泽东对领导力的高度概括。而激励又是用人的关键，因此管理界曾有“激励就是领导力”的说法！如何调动下属的积极性，如何令下属自动自发，如何打造卓越的团队执行力？针对这些问题，本次沙龙将紧紧围绕人性法则与人的素质内涵展开，与会者同演讲嘉宾共同交流分享。朗新诚邀您的参加！

【沙龙主题】领导力提升的七大方略——激励就是领导力

【沙龙时间】2012年9月15日 9:00-17:00

【沙龙地点】西直门成铭大厦 c 座 23 层

【沙龙目地】洞悉人性，运用体系、工具，从多维度掌握激励技巧，提升个人影响力，进而提升团队的士气凝聚力。

【活动方式】案例、视频等种手段相结合，互动练习，结合讲授和点评

【沙龙内容】

#### 1.领导力概述

ÿ 人的素质三层次

-视频：失败的岗前培训

ÿ 人性法则

-追求快乐，逃避痛苦。

-人在有情绪的时候，是不讲道理的。

ÿ 管理箴言：管理，攻心为上！

#### 2.识别才干

ÿ 测试：九型人格测试（沙龙前完成）

ÿ 如何做到人岗匹配？

ÿ 千万不要跟自己的才干做斗争！

-案例：8号当护士的后果

#### 3.因材施教

ÿ 测试：领导者自我行为分析（沙龙前完成前 10 题）

ÿ 员工四个发展阶段特征

ÿ 阶段需求及对应的领导模式

ÿ 如何对处于不同阶段的下属因材施教？

-视频：锦囊妙计

-案例：慈不掌兵

#### 4.绩效反馈

Y 绩效反馈的要点

Y 绩效反馈中的教练技术

Y 如何与不同风格的下属做绩效反馈

-演练：信心满满的黄刚

#### 5.善用激励

Y 如何对待不服从管理的资深下属？

-视频：周瑜新官上任遭遇的挑战

-管理箴言：态度示弱，专业示强。

Y 如何将极具挑战性的工作分配给下属？

-视频：结果导向的张飞

-管理箴言：“‘没有任何借口’是无能管理者的常用借口！”

-目标营销的十六字方针

-心理预期管理

Y 探讨：被管理者最希望从管理者那里得到什么？

-视频：李鸿章&邓世昌

-视频：海尔的小改革小发明

-案例：让每一名下属都成为冠军！

-头脑风暴：30 种激励方法

Y 团队氛围建设

-视频：胜则举杯同庆

-探讨：激励士气的最佳时刻

-视频：道义与情感的力量

#### 6.建立体系

Y 为下属点亮心灯

-案例：华为的狼性背后的秘密

Y 管理箴言：让想干事的人有机会，让能干事的人有舞台，让干成事的人有地位！

Y 国学箴言：悠兮贵言，功成事遂，百姓皆谓我自然。

#### 7.善用标杆

Y 探讨：三类员工的关注重点是什么？

Y 团队管理要善用牵引力而非推动力

Y 交流：如何对待团队中的小 c？

#### 8.公正严明

Y 案例：从曹操的割发代首到联想的迟到罚站

Y 激励原则

-清晰原则

-刚性原则

-时机原则

-公平原则

领导者要有一颗公心

## 【管理分享】

### 德鲁克教你正确决策

埃德莎姆

卓有成效的管理人员把有效的决策当作一个系统化的过程：确定明确的系统要素条件和次序不同的步骤。他们不会制定很多决策，他们把精力集中在一些关键的决策上。他们不会过度关注决策速度。他们需要明确的是决策所要解决的问题及决策必须满足的现实约束条件。

在信息时代，在制定有效决策和正确的战略行动方面，直觉和判断所起的作用比以往还要大。

从本质上而言，风险必然始终如影随形伴随企业的成长。敢于承担较大风险的企业往往会使竞争对手难望其项背，竞争对手即使想要跟进，所冒的风险也会更大，因此敢冒风险的企业往往会在竞争中胜出。

在当今日趋动荡变化的环境下，容许企业失误的余地更小了，决策者所面临的风险也更大。管理人员要推动企业的发展，就需要承担适当的风险，而这适当的风险并不意味着是最小的风险。这就需要授权处于组织适当层级的管理者制定决策，并通过规范化的、以事实为依据的程序来评估各种方案、制定决策并依据此展开行动。

#### 德鲁克的四个问题

管理人员面临一个严峻的挑战：必须创造这样一种环境使组织中的每一个人都有最好的机会在适当的时机对适当的问题制定适当的决策。

要这样做并没有什么灵丹妙药可用，但下列问题可帮助你在动态的环境中明确思路 and 原则并抓住问题实质：

- 1、 你是否有充分的时间来集中精力制定重要决策？你是否减轻了负担？
- 2、 组织和文化是否支持制定正确的决策？是否备有应急计划？
- 3、 一旦做出决策，组织是否愿意做出承诺？
- 4、 制定决策之后，是否为执行活动分配相应的资源？

要制定成功的决策，必须先要认识到这是管理人员最重要的职责之一，组织和管理团队可以提供极有价值的支持，但你还需要集中时间和精力来进行研究、解决问题、尝试不同方

案、考虑贯彻落实问题，甚至为此废寝忘食。虽然决策的质量并不取决于所花的时间，但却是需要把决策放到一个有限的位置并投入必要的时间。在组织运作的过程中要做到这一点，就需要减轻负担——这是为了拨开云雾看清需要采取行动的实际情况和找到合适的决策人所必需的；然后才能集中精力来制定必须由你自己做出的少数几个重要决策。

需要采取行动吗？

不必要的决策不仅极大地浪费了宝贵的时间和资源，而且还会带来不可挽回的风险和影响。正如德鲁克所指出的：也许一项决策看起来似乎并没什么危害，但“每项决策就想动一次手术一样，是对一个正在运转的系统的直接干预，因此必然具有冲击性。一个人做出了一项不必要的决策，这不会比一名优秀的外科医生做了一次不必要的手术好到哪里去”。

**决策权限的下放层级，可以低到决策者对决策情况或受到影响的部门或领域有充分了解和经验为止，高到管理人员可以对受决策影响的职能部门或领域有效地行使职权为止。**

谁来制定决策？

通过及早决定组织层级中哪个人是适当决策者，能够进一步减轻高层管理人员的负担。我们大概都碰到过拘泥于细枝末节或把属于下属的决策权限独揽一身的高层管理人员。这不仅磋商了下属的工作主动性，还使他们自己无暇顾及一些需要从高层次的角度来着手解决的问题。我们可以通过下列五项准则来确定需要高层管理人员制定决策的情况：

- 1、设计的时间跨度。
- 2、在必要时进行决策调整的速度。
- 3、受决策影响的人数或范围。
- 4、决策的社会影响程度。
- 5、在多大程度上有先例可循（情况是新的吗？是否可能重复出现？）。

德鲁克坚信，如果把不需要高层管理人员制定的决策职责授予对有关情况最熟悉并最接近现场的人，组织的经营成效就会更好些。在这种情形下，高层管理人员的作用就是对职责进行明确适当划分。在决策授权过程中所要考虑的关键点是：在组织中，决策权限下放到哪一个层级时还可以制定有效的决策？答案是：低到决策者对决策情况或受到影响的职能部门或领域有充分了解和丰富的经验为止，高到管理人员可以对受决策影响的智能部门或领域有效地行使职权为止。

虽然并不存在没有危害或风险的决策，但错误的决策（例如，正确问题的错误解决方案、错误问题的正确解决方案或者紧急决策的延误）肯定会比在适当时机对适当问题做出的适当

决策所造成的危害更大。虽然从表面上看，组织都想制定有效的决策，但其实并非如此。一些组织偏好最快最容易地获取成果，另外一些力求不使组织面临风险，还有一些则竭力避免与竞争对手进行正面竞争。因此，有许多因素都会影响组织偏离有效的决策。

不管决策者是高层管理人员还是普通的采购人员，其目标都是在决策之前“建立正确的方程式”。这就像德鲁克所解释的那样：“小学五年级的数学老师教你花时间建立方程式。如果方程式正确的话，在解方程中出现错误是很容易发现的，但是，如果你建立的方程式是错误的，而解方程所得出的数字是正确的话，你就很难纠正错误了。”

### 问题的实质是什么？

当聆听德鲁克教诲的时候，我的思绪就会飞回当咨询师时的经历。

在帮助客户确定问题实质时，我们用的最有效的分析工具就是构建问题树：用头脑风暴会议的方式同客户讨论问题的范围，并对关键的问题达成一致意见。然后我们系统地确定关键问题之下的子问题，并继续把子问题进行进一步分解。通过问题树分析法我们总能够找到最有效的解决方案。

决策者所犯的一个最严重、也是最普遍的错误，是认为其对问题的原先假设是正确的。德鲁克指出，只有花时间对需要决策来解决的问题进行调查研究，才能分清是表面症状还是内部机能失调，是需要进行局部性治疗还是系统性治疗，是需要采取内科疗法还是需要施予外科疗法：“如果患的是内部器官机能衰退的重病，就不能仅仅对外部症状施以诊治；相反的，如果仅仅是过敏而已，就不能对内部器官动手术。”

为了避免把时间和精力浪费在错误的问题上，也为了使决策能够有效地贯彻执行下去，成功的决策者往往都会邀请决策执行人员参与问题的研究。这不仅会使决策的执行更顺畅，而且由于这些人天天面对这些实际问题，对这些问题有切身和深刻的认识，容易把握问题的实质，从而会使决策效果更好些。决策团队应该精干，只要能够有效地发挥作用就可以了，但最好能吸纳有相关经验和知识的每一个人——包括商业网络伙伴，如果必要，还应邀请外部专家参与。

### 确定解决方案

在弄清问题或机会的实质之后，就要准备确定解决方案了，在设计这个过程中，可以通过提出一系列问题来明确组织的总体目标。这是一种经典的也是非常有用的德鲁克式方案。我们不妨这样来着手：

#### 1、你想实现的目标是什么？

## 2、你想推进什么样的变革，以明确决策的目标？

然后，有效的决策者就可以根据下列问题来确定解决方案必须满足的约束条件。这些标准要求为方案评估和最终方案的推进过程（或是否放弃）提供了依据：

- 1、 在整体战略环境和特定形势下，业务的优先等级（轻重缓急）和最低目标要求是什么？最大的需要和/或机会在哪里？
- 2、 组织需要投入的最少资源（人力资源、时间和金钱）应达到什么水平？能够获得这些资源吗？或者能够通过克服困难来取得这些资源吗？
- 3、 将会面临的风险是什么？包括组织无法承担的风险？英特尔公司的创始者之一——安迪·格罗夫指出：“只有偏执狂才能生存。”家得宝公司和沃尔玛都是走在卡特里娜飓风前面的偏执狂——一星期前风暴刮过墨西哥湾海岸，两家公司动用物流系统吧人员转移出去，并把商品运了进去。然而，偏执狂们所不能承受的是抗拒风险：丧失机会的风险绝对不亚于失败的风险。
- 4、 在急剧变化的商业环境下，获得令人满意的目标成果需要多少时间？评估成功与否需要花多少时间？决策调整需要花多少时间？

### 你考虑过全部方案吗？

决策者在这点上往往会有避重就轻的倾向：选择分歧最小、可能面对的组织阻力最小、使组织人员赶到最舒适惬意的解决发难。但成功的决策者会考虑所有的解决方案。德鲁克认为：“这需要进行真正的头脑风暴会议。我们需要知道所有发难，其中有些方案应该是荒诞不经的，但这些表面上荒诞不经的方案能够激发你的思维。”

现在不妨拿张纸，把所有可行和似乎不可行但可能符合规定的月苏条件的方案都列出来。然后，针对每个方案都来考虑一下下列这些问题：

- 1、 要使方案可行，应做些什么事情？
- 2、 实施方案所带来的风险需要做出的努力和投入的资源分别是什么？如果方案能够成功实施，预期的目标成果又是什么？
- 3、 在符合约束条件的情况下，这一方案比另一方案好在哪里？

这就需要决策者尽可能诚实地考虑每一个方案，应尽量避免非理性的或先入为主的偏见。这种开放性的思维不仅是确保决策完整性所必需的，而且也是为了保证在未来面临种种不可预测情景时能够有一个应急的安全措施方案所绝对需要的。“世界不是一成不变的，决策的环境必然会发生变化。如果你没有备用方案，那么一旦原先的决策不能发挥作用，

你就会茫然失措。”

为了获取必要的组织资源投入，应在想做和能做之间达成平衡，而这就需要这种妥协和进行调整。这也是决策者必须要有接受现实约束条件的胆识和信心的原因。这往往会决定决策的成败，所以，需要保持足够的理智和现实态度（半片面包总比没有好）。决策者必须尽快达成某些可以接受的这种妥协，否则，他们就会延误时机承受恶果（就像残疾婴儿不如没有）。

必须尽最大的努力来推进这最后一步。在决策分解成具体的工作措施并到达实际贯彻的阶段之前，所有的愿望和目的都只是空中楼阁而已。为了获得成果，组织需要将决策转换成具体有效的行动。通过监控和提供必要的反馈信息来推进行动，并适时调整改进行动计划。

### **让执行者参与决策**

在这方面，美国和其他西方国家的决策者可以向极其重视并把决策立即付诸实际行动的日本同行学习。在开始阶段，日本企业很郑重其事地请执行决策的人员参与决策的制定，从而确保决策的有效性。通过这个过程，决策者就能有效地掌控组织的执行层面，并能清楚了解执行人员的能力。这就能在一开始执行时把决策迅速地转化成行动。日本人也清醒地认识到决策是由员工来推进落实的，政策仅仅靠陈述是不会自我贯彻执行。必须向具体执行者落实行动职责，明确规定完成时间，否则，决策只不过是良好的愿望而已。为了使决策执行者能够负起责任，决策者必须解决下列问题：

- 1、期望执行者达成什么样的结果？在什么时候达成？
- 2、为了达成期望的结果，决策执行者需要具备什么样的技能？
- 3、在达成期望结果的时间框架内，决策执行者如何及时获取这些技能？
- 4、如何使用能够引起每位执行者共鸣的语言来进行交流沟通，使之都能理解其减负的职责、并把决策的执行看作是机会而非威胁？
- 5、为了让执行者能够有效地承担起职责，如何调整激励机制和绩效考评的方法？
- 6、为了激励和支持决策执行者，管理人员还应该做些什么？

**监控和反馈是获取意外成功——实际结果超越预期结果所必需的，任何组织如果没有意识到或没有注意到有发生意外成功的可能性，就很难或根本无法抓住这种机会。**

### **建立监控和反馈机制**

在决策执行过程和结果进行系统的监控和反馈，是任何行之有效的行为计划所必不可少

的组成因素。

- 第一，也是最重要的椅垫，行动方案并不能保证决策执行过程的顺利推进，把美好的愿望转化成有效的行动需要落实责任。决策者和执行者必须在明确是时间框架内担负起达成预期成果的责任。
- 第二，虽然决策者在选择合适的决策方案方面竭尽全力，但这并不能保证决策就是正确的，特别是瞬息万变的环境之下尤其如此。反馈可以提醒管理人员根据变化了的情况进行局部调整和改进。正如德鲁克所撰述的：“不管是研究开发还是市场调查或者计算机仿真都无法替代实际测试。”
- 第三，随着环境的改变，决策很快就会失效。如果在执行过程中不进行监控和定期检查反馈，所制定的行动计划就不仅不能适应新的环境，而且还会浪费宝贵的资源和时间。
- 第四，也是最后一点，监控和反馈是获得意外成功—实际结果超越预期结果所必需的，任何组织如果没有意识到或没有注意到有发生意外成功的可能性，就很难或根本无法抓住这种机会。

对决策执行过程和结果进行系统的监控和反馈，是任何行之有效的行动计划必不可少的组成因素。

1993 年伊卡璐公司推出草本精华洗发水时，它对自身的定位就是主营染发系列产品，同时兼营部分护发产品。由于管理人员把精力集中在染发产品的业务上面，伊卡璐公司并不十分重视这一重新推出的洗发水产品的业绩。在高尔夫球场举行的一次户外活动上，以为重要客户向伊卡璐公司的销售人员投诉：比起同类产品，在商场上出售的这一产品很快就缺货了，这是该洗发水产品出现问题的第一次迹象。

伊卡璐公司当时的总裁史蒂夫·沙朵夫意识到这一库存供应断档问题实际上是说明了产品取得了意想不到的成功。他果断地推迟了这一产品在国际市场上的推出时间，先集中精力解决好北美市场的服务问题。他向一名外部咨询专家请教：“如果这一洗发水产品的销量达到当时市场销售领先的判定洗发水的水平，有什么办法来扩大产量？”专家回答：“抛弃在染发产品经营中所形成的关键配方的生产不可外包的观念，要根据护发业务的特点，借用外部生产能力来扩大产量，与此同时，计划扩大长期的生产能力来应对这一意想不到的成功。”

重新推出草本精华洗发水产品是一个稍纵即逝的机会。由于这一意外成功，公司扩

展了草本精华护法产品系列，使伊卡璐公司的市值翻了一番。

在向充满变数的未来前进过程中，训练有素的管理人员都知道入股使组织平稳运转。就像德鲁克所说的：

卓有成效的管理人员把有效的决策当作一个系统化的过程：确定明确的系统要素条件和次序不同的步骤。他们不会制定很多决策，他们把精力集中在一些关键的决策上。他们不会过度关注决策的速度。他们需要明确的是决策所要解决的问题及决策必须满足的现实约束条件。他们所关注的是决策的效果而非决策的技巧；他们希望所制定的决策能够合乎情理而非华而不实。他们并不满足于仅仅解决表面问题。他们知道什么时候必须根据理论原则制定决策，什么时候又应该根据情况和现实条件来制定决策。他们知道最有效的决策是介于理想和现实之间的，并知道如何对理想和现实进行区分。他们知道这一过程中醉话时间的病不是制定决策，二是付诸实践。（北大商业评论，2011.5）