



人力资源模式

引言



50年代太空探索刚起步，
美国遇到一个难题



在麻省理工专家努力下，花
费数千万美元解决了问题



苏联人一分没花便解决
了问题

引言



联合利华引进香皂生产线，但是有一个缺陷



成立科研攻关小组，花费90万元成功解决问题

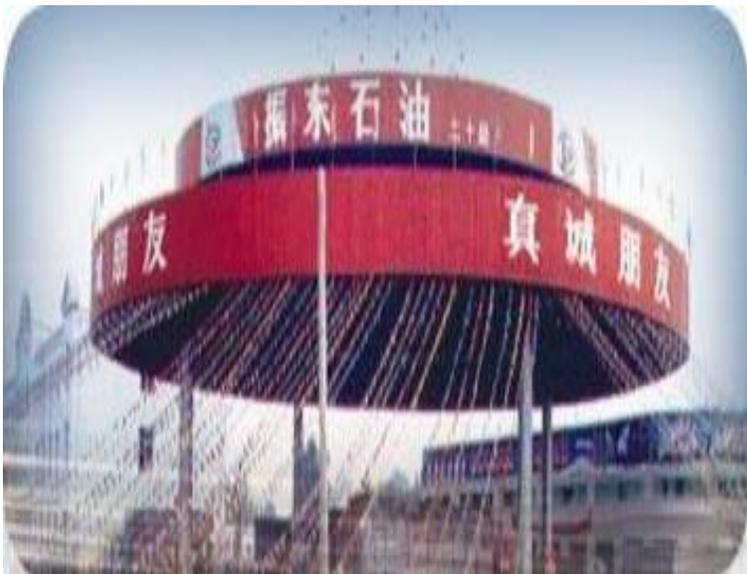
- THIS SUMMER -



中国南方一个乡镇企业
花费90元解决问题

引言

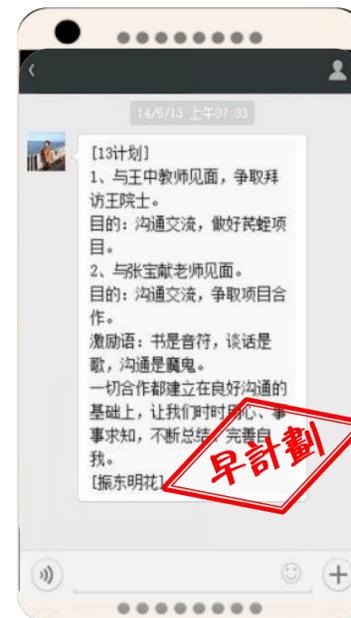
早计划晚总结



加油站时期，各油站散落在不同的地点



沟通不畅，不好管理



推出早计划晚总结

引言

设计过多少制度？记得多少？

企业有多少制度？真正能落地的有多少？

因为复杂，所以记不住；因为复杂，所以难以落地



引言

模式化就是从复杂到简单的一种有效管理工具



总结

模 式：可以被反复复制并固化的一种应用规则。

经营模式：是由理念、方法、工具组成的一个系统的运作体系。

管理模式：是企业为了达到经营目标，自觉守、自我运行、自我优化的一种管理工具。

振东模式之三

人力资源模式



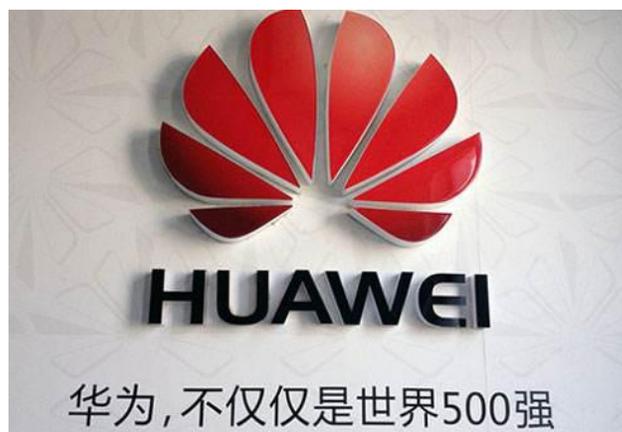
18世纪末期，英国把犯了罪的英国人统统发配到澳洲去。



一些私人船主承包此项工作。英国实行的办法是以上船的犯人数支付船主费用。



改变制度：以到澳洲上岸的人数为准计算报酬



华为人力资源考核一是满足公司某研发部门新产品研发人手不足的需求



二是完成人力资源管理



三是完成对某销售部门新进员工的入职培训



为鼓励大家学习，公司设立职称工资



有人在日常工作中职业技能水平很高，由于文化底子薄，考不到职称



内部职称制

人资管理模式

导师制

2+2培训

带培制度

民主评议

三百考核

季度考评

下级评议上级

内部职称制

1、导师制

目的： 打造学习型组织，共同提升，与时俱进。

对象： 有提升欲望和潜质的所有员工。

要求：“一对二”，老总导总监、总监导经理、经理
导老员工、老员工导新员工，凡在岗员工必有老师。

工作方法：

学员制
为期两年

月评
期考
答辩
综评

一学期内，
一门不及格
补考；
两门不及格
淘汰。

上课了，快跑啊！



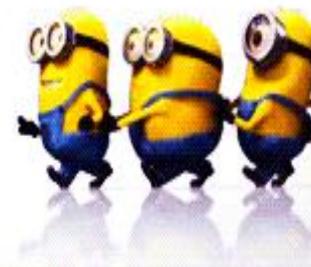
2、2+2培训

案例分析：董迷柱攻读清华大学EMBA学成归来后，忘记了本来要给员工讲的内容。

目的：接受培训，培训他人，提升素质。

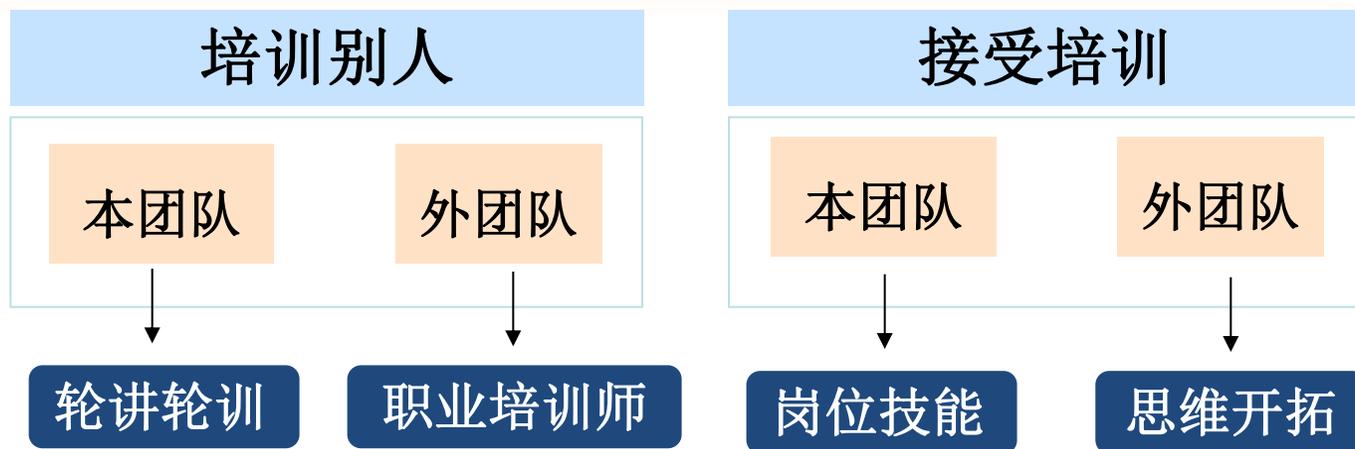
对象：公司全员。

要求：目标明确，培训定量。



工作方法：

2+2互动培训



3、带培制度

目的：让新员了解企业，让带培者了解被带培者。

对象：所有入职新员。

要求：宽容、亲和、理解、支持。

工作方法：

走进振东
企业文化感染期



企业发展史+企业文化+个人目标+企业愿景
+毕业报告

融入振东
职业技能提升期



团队建设+商务礼仪+沟通技巧+业务技能+
毕业报告

奉献振东
综合素质提高期



管理技巧+模式运用+意识培养+荣誉责任+
毕业报告

4、民主评议

案例分析：

振东石油时期，17站长给小刘涨工资，其他同事都认为自己该涨工资。

目的：全方位、客观考核。

对象：公司全员。

要求：公平公正，月度兑现。

工作方法：

振东集团
ZHENDONG GROUP

制药股份20__年__月份总级民主评议表

终评 间: 20__年__月__日

部门	被评人	出勤	民主评议汇总			结果	各级意见			终评	C	连评结果			
			A	B	C		分管领导	会议审评	原因			A	B	C	扣
制药股份总部	李XX	30	11	7	3	A		B		C					
	董XX	28				A	A	A	有效执行	C	担责		1	1	
	李XX					B	B	B		A	重	1	2		
	李XX		11	7	3	B	B	B		B			3		
	李XX					B	B	B		B			2	1	
	李XX					B	B	B		B	慢	2		1	
	申XX	30	11	9	0	A				A	工作量大, 执行强	1	2		
	宁XX	26	5	10		B				B	失职		1	2	
	金XX	28	10	10		B				B		1	1	1	
	王XX	26	7	11		B				B					1
张XX	28	9	12		A				A	建设好					
李XX	26	9	11	1	B				B						
董XX	27	3	11	6	B	C	B		B						
张XX	23	4	12	5	B	B	C	出勤不够	C						

人事总监: _____ 评审组长: _____

注: ①经理填写, 评审组审评②每月28日民主评议→部门经理审评→报人力资源部→30日评审组审评→领导终评→报计财部, 总监级以上由董事长审批终评结果, 经理层由总经理审批终评结果 ③人力资源部保存一年后归档 ④民主评议和部门审评A和C各占20%, 计算方法为四舍五入 ⑤违规罚经理200元 ⑥每月ABC增加到连评结果栏中, 测评连续得2A者给予表扬; 3A者晋档一级,

选择与被评议者工作相关的员工进行民主评议。

20人左右

20%

A和C各占总数的百分之二十, 其余为B。

5、三百考核

案例分析：

石油时期，年终评比时，18站以三年销售增长率稳定在30%以上荣获第一。

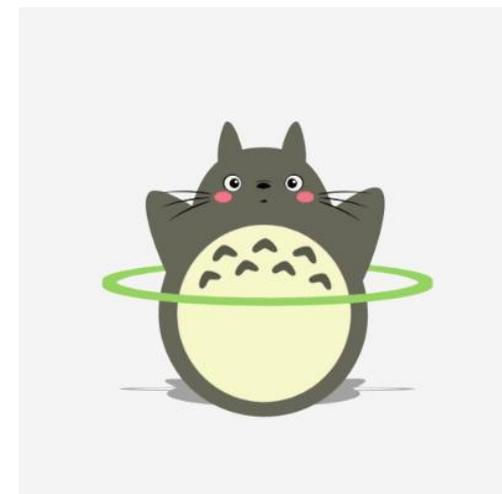
目的：个人、团队双赢。

对象：公司全员。

要求：软硬结合，月度兑现。

工作方法：

- ➔ 过程考核考察工作行为；
- ➔ 素质考核考察工作能力；
- ➔ 目标考核考察工作结果。



6、季度考评

目的：岗位胜任能力评估薪资调整。

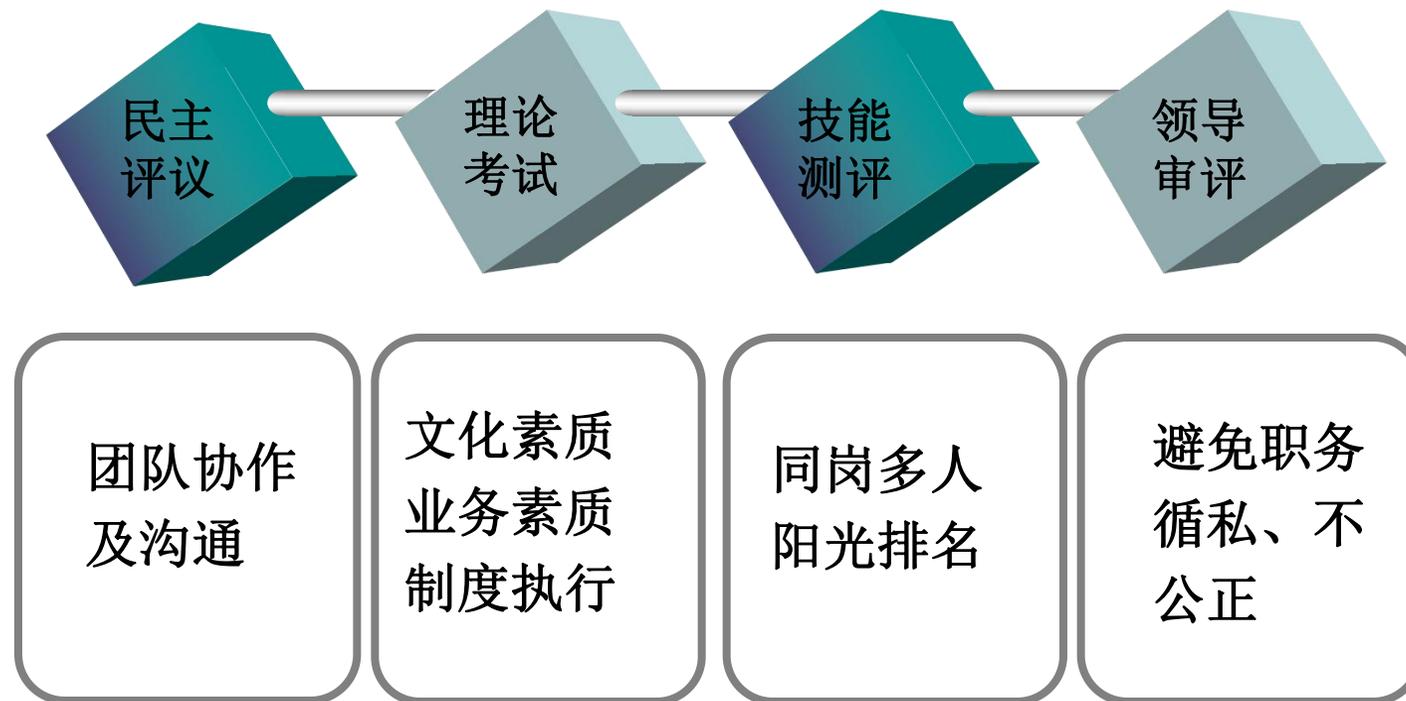
对象：公司全员。

要求：阳光公正，季度兑现。



CL TERRY

工作方法：



7、下级评议上级

案例分析：

振东石油时期，李总路过十八加油站，想了解一些日常的管理问题，但大家比较拘谨。

目的：从下到上，定向了解管理者工作特点。

对象：公司全员。

要求：客观评价上级优缺点，半年一次。



工作方法：



组织专项会议，各人背对背客观评议



总裁派专人现场收集、密封或直寄总裁



评议汇总后直报上级领导（上挂两级）

8、内部职称制

目的：提升素质，提高待遇，增强荣誉感。

对象：公司全员。

要求：综合考评，每年一次。

工作方法：

企业职称

教学职称

工作职称

教授
讲师

生产系、营销系
研发系、财务系
人资系……

交流

谈谈对振东人事考核模式
的理解和建议

人资管理模式

工作日志

主题论坛

轮讲轮训

案理编复

轮讲轮评

特色称谓

批评与自我批评

1、工作日志

目的：提高全员的工作计划、控制、分析和总结能力，减少失误，增强素质，高效、轻松工作。

对象：公司全员。

要求：逐日填写，内容详实具体。

工作方法：

- 认真总结昨天
- 科学安排今天
- 勇敢创新明天



2、轮讲轮训

目的：提高学习意识，实现自我提升。

对象：公司全员。

要求：团队内训和团队间交叉互训，每个人都有培训和接受培训的责任，按法定时间进行。

工作方法



听别人讲，能吸收20%
给别人讲，能学到100%

轮流当老师
轮流当学生

备课+授课
+评课+考试



3、轮讲轮评

案例分析：振东管理大讲堂，宋瑞卿教授对课堂内容进行点评，效果好。

目的：加深受训人的印象，拔高培训人的层次，提高点评人的提炼、分析、总结能力。

对象：公司全员。

要求：每次培训后有专人点评，提炼精华，总结思想，提升培训高度。

工作方法：

每次培训后有专人点评，提炼精华，总结思想，提升培训高度。



轮讲轮评

4、主题论坛

目的：成员互相交流、互学经验、互找差距、互相提高，成为本团队中的能手。

对象：高管、中管、员工或研究生。

要求：轻松，有意义，在快乐中学习知识。

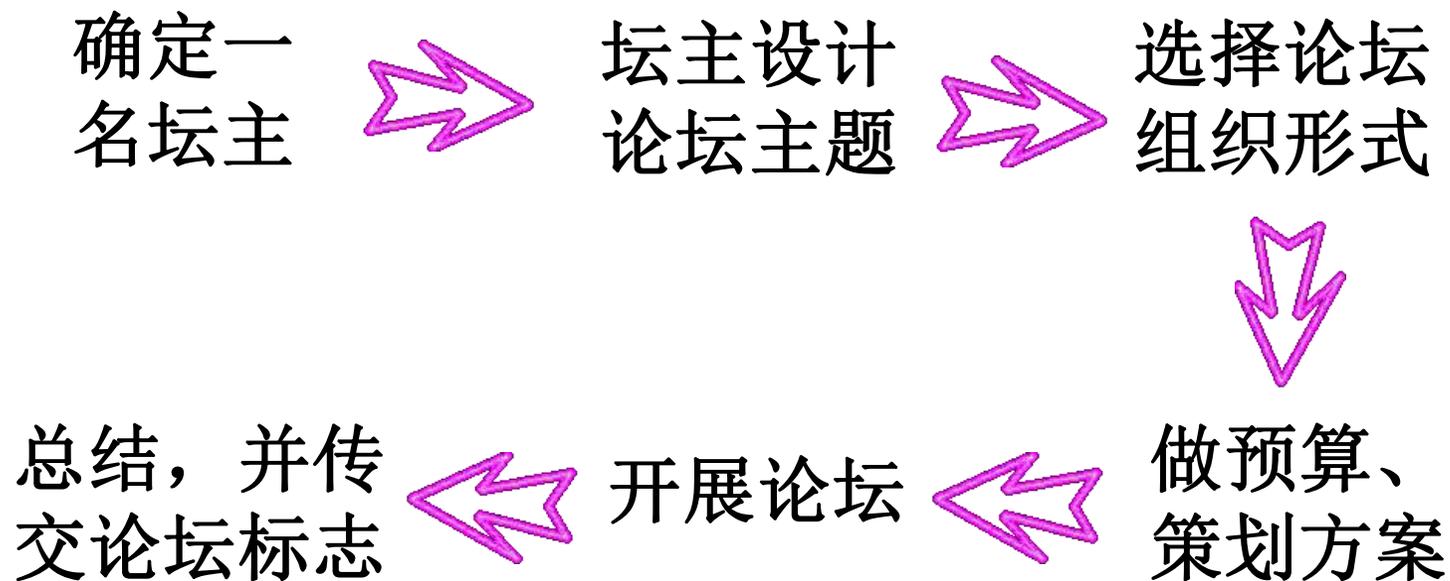
工作方法：

经理论坛、员工论坛  每月一次

研究生论坛  每两月一次

高管论坛  每季一次

工作方法：



主题论坛（经理）

届次	时间	坛主	主题
1	07. 10. 28	焦万清	职业经理人应具备的素质
.....
126	23. 10	索铭骏	全员打品牌该怎么做
127	23. 12	侯丹	从新出发，创新应该怎么做
128	24. 3. 24	关慧敏	如何深耕全员品牌
129	24. 5. 26	王培	如何做好私域
130	24. 7. 21	郝慧敏	如何做好运营方案
131	24. 9. 22	姚凯	如何做好跟进式管理
132	24. 11. 24	牛慧芳	如何做好预算？

主题论坛（研究生）

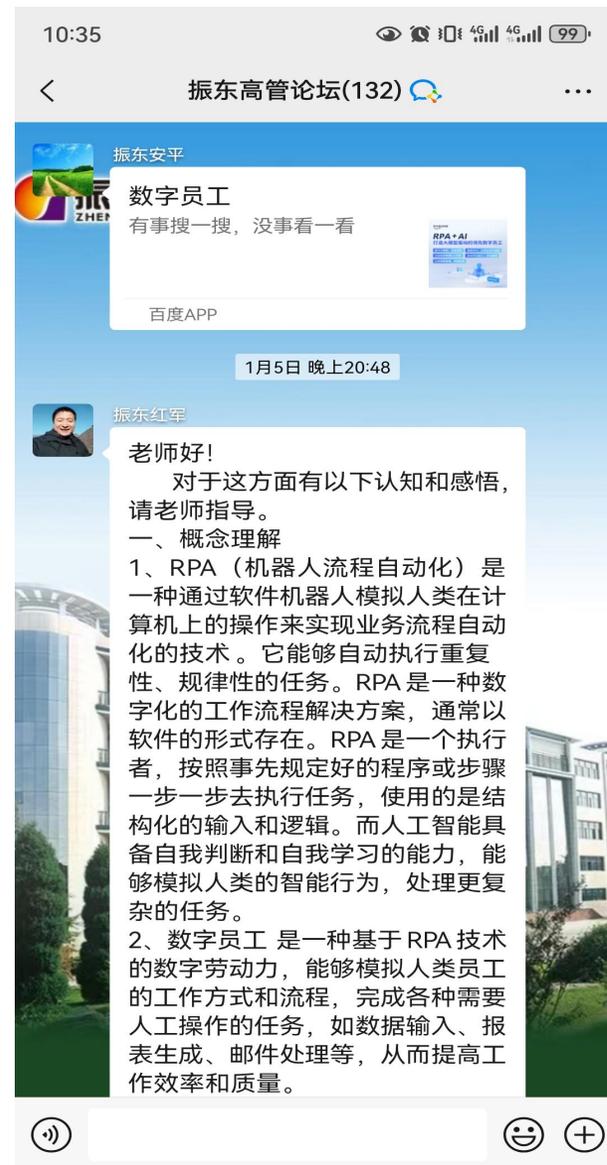
届次	时间	坛主	主题
1	2011-11-13	张 峰	研究生团队的优势和劣势
2	2012-3-17	韩炎森	研究生如何提升
3	2012-5-12	吴尚英	如何做好职业生涯规划
4	2012-7-14	董静静	如何借轮讲轮训提升自我
5	2012-9-14	赵 晋	一人一句话签名保钓行动
.....
48	2024-8-31	楚婷花	如何发挥研究生价值
49	2024-10-19	刘飞	为什么说决心比智慧更重要
50	2024-12-28	耿思宇	如何发挥研究生的优势

5、案例编复

目的：启发工作思路，提升管理层次。

对象：主管以上。

要求：当周编复，求知悟理。



工作方法：

➤ 时间：

每周一理（周一）

每周一案（周四）

➤ 形式：

短信平台→微信平台

→ ……

➤ 要求：

- 1) 案例取材并高于公司内部工作事件
- 2) 哲理题材与管理相通或相关



6、特色称谓

目的：推进亲和文化，真正实现振东“三个一”（一所学校、一支军队、一个家庭）。

对象：公司全员。

要求：从自己做起，全面推广。

工作方法：

企业

年长者为兄、姐
年幼者为弟、妹



学院

管理层是老师
员工是学生



7、批评与自我批评

目的：找出问题，从根源上修正自我。

对象：公司全员。

要求：深挖狠批，触及灵魂。



民主生活会

工作方法：

- 自上向下
- 先从本团队中职务最高的人员开始，依次进行
- 批评与自我批评时不反驳不解释
- 领导逐一点评总结，并提出提升、改正要求

注意事项

- A、模式就是工具，工具产生于公司特定的时间段，应恰当的运用于类似的管理环境。
- B、模式库就是工具库，工具虽多，但不是要求我们必须每天把工具应用一遍。
- C、应用模式，必有监督。
- D、模式随着公司的发展需要不断地优化和创新。



让我们，

把握战略方向，

运用模式工具，

试炼经营考场，

实现团队共赢！





企业家爱国 就是做好产品

为中国人设计 让中国人健康

我是这样想的 也是这样做的

