



人力资源规划绩效管理蓝图

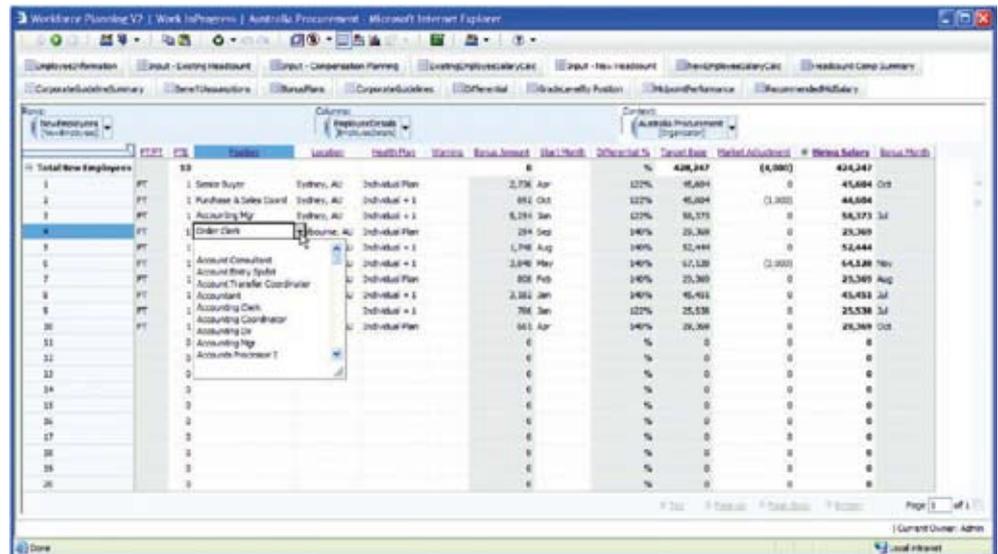
简介

人力资源相关的成本通常占公司运营成本的大头，难怪高级管理层想方设法控制人力资源开销。

然而部门经理须做出雇佣和薪酬激励方案决策来完成本部门目标：人尽其才，合理的薪酬激励方案有助于雇员提高生产率并尽可能留住他们。

人力资源部 (HR) 管理员工数和薪酬激励规划流程。确保各经理按公司雇佣和薪酬激励制度办事。HR 在做出雇佣决策时希望具有远见性，这样能招募到最好的人才。它分析雇员未来走势 — 如员工损耗率 — 以便公司做出决策留住顶尖人才。

人力资源规划帮助公司管理员工总人数、薪酬激励和福利成本，从而使业务部决策与公司目标协调一致。然而很多公司使用HRM系统和电子表格软件规划流程，却出现很多错误，规划滞后，并带来很多困难。



Emp#	Pos	Position	Location	Hire/Plan	Status	Basic Salary	Start Month	Character %	Current Base	Market Adjustment	Min. Salary	Basic Month
1	PT	1 Senior Buyer	Evans, AL	Individual Plan		2,736	Apr	127%	45,604	0	45,604	Oct
2	PT	1 Purchase & Sales Coord	Evans, AL	Individual + 1		851	Oct	127%	45,604	(3,000)	44,604	
3	PT	1 Accounting Mgr	Evans, AL	Individual + 1		5,124	Jan	127%	35,375	0	35,375	Jul
4	PT	1 Order Clerk	Evans, AL	Individual Plan		254	Sep	147%	25,369	0	25,369	
5	PT	1 Account Consultant	Evans, AL	Individual + 1		1,746	Aug	147%	52,444	0	52,444	
6	PT	1 Account Consultant	Evans, AL	Individual + 1		3,046	May	147%	57,120	(2,000)	55,120	Nov
7	PT	1 Account Transfer Coordinator	Evans, AL	Individual Plan		828	Feb	147%	25,369	0	25,369	Aug
8	PT	1 Accountant	Evans, AL	Individual + 1		2,381	Jan	147%	45,461	0	45,461	Jul
9	PT	1 Accounting Clerk	Evans, AL	Individual + 1		788	Jan	127%	25,538	0	25,538	Jul
10	PT	1 Accounting Coordinator	Evans, AL	Individual Plan		641	Apr	147%	25,369	0	25,369	Oct
11		1 Accounting Clk				0		%	0	0	0	
12		1 Accounting Mgr				0		%	0	0	0	
13		1 Accounts Receivable T				0		%	0	0	0	
14						0		%	0	0	0	
15						0		%	0	0	0	
16						0		%	0	0	0	
17						0		%	0	0	0	
18						0		%	0	0	0	
19						0		%	0	0	0	
20						0		%	0	0	0	

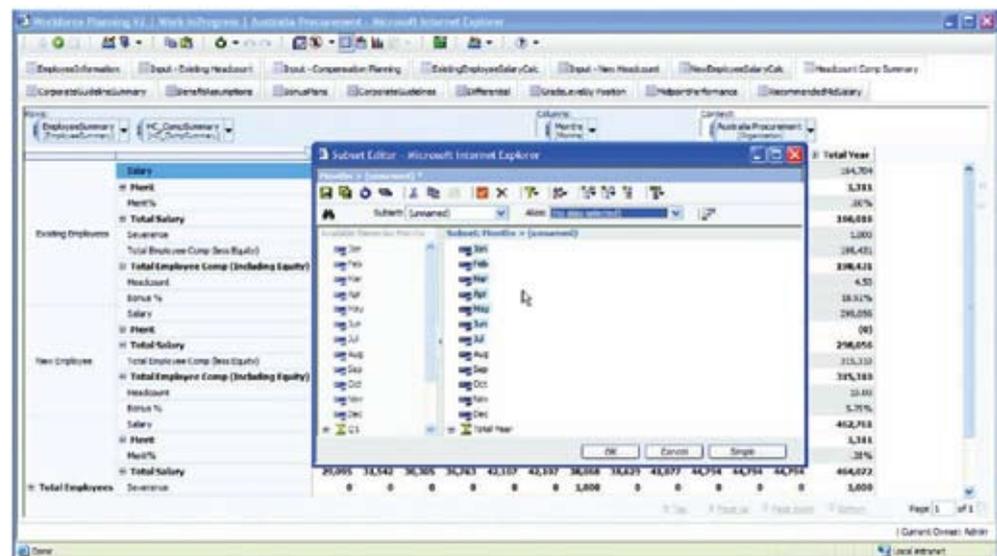
结果，高级管理层、财务和人力资源部得想方设法进行员工数和薪酬激励规划。为提高这一重要规划流程的准确性，需使用具有灵活建模能力的解决方案，进行个性化分析并整合工作流程。IBM Cognos® 人力资源规划绩效管理蓝图就是这样的一个方案，提供整合的人力资源规划流程，能够协调公司财务目标与部门人力资源决策。

员工数与薪酬激励

业务驱动因素将员工数和薪酬激励与公司中各流程领域联系起来。

例如，销售预测趋势对销售人员数量、市场营销和营运都具有直接的影响。服务KPI目标也会影响员工数目：如果产品失败率比预期的要高，就需额外的热线支持和现场服务人员。此外，产品开发与生产的资源规划对员工数也有直接影响。

反过来，员工数在其它方面也可能驱动运营规划。IT开销——如购买和配置计算机和网络的数量——直接同员工数相关，这反过来推动IT 做出增加服务台员工数、网络基础设施及培训的规划。



员工薪酬激励方案是员工生产率的助推器。增加同个人、团队、部门和公司绩效目标相关的激励后，会对公司业绩产生重大影响。

经理们必须遵循已建立的HR政策规划员工数。更新并确认预测后，各部门需监管与员工相关的业绩。例如，HR要监管新人招聘渠道，以确保在合适的时候提供最佳人选，还要监控员工走势，以便高级管理层提高员工生产率。

HR须遵守公司制度。人力资源经理更新现有员工时,须知道有哪些员工请假,哪些被调到别的部门,以及离职政策。人力资源经理更新现有员工后,再更新新人招聘方案。根据业务状况,可能增减员工预测或调整聘用新员工的时间。

经理或HR人员可使用IBM Cognos TM1及人力资源规划蓝图的子集编辑器创建个性化方案,并可以用数月的时间分析新进和现有员工。

薪酬激励方案随每年的薪资而出台,但更多(可能每个季度)则是为各种福利而出台,如奖金及其它激励措施,如认股选择权。

流程主要产生员工数和薪酬激励规划,人力资源和薪酬激励开支通过公司开支规划和流程控制得以整合。

人力资源规划

人力资源规划是协调部门员工需求与公司目标的一项协同工作。通常,公司管理层尽力削减人力资源开支,而部门经理则做出员工数和薪酬激励决策使部门效率和生产率最大化。

人力资源规划流程管理现有员工数,规划新招聘,跟踪各种薪酬激励方案并监测业绩。年度运营规划中,一切活动围绕发展规划,发展规划包含员工数和薪酬激励方案。每年要周期性创建新的预测,并借机改变人员数量和薪酬激励规划。

典型的人力资源规划流程以更新现有员工为起点。有些员工可能请假,调到别的部门或者停职。下一步是按照目前的业务状况,对要招聘的新员工数做出预测。有了全部员工数量后,经理通常会调整薪酬激励计划。

根据个人、团队、部门或公司绩效调整年薪,季度、年中或年终奖金。还可能馈赠股票期权或者限制性股票。

大部分公司使用人力资源管理系统(HRM)和电子表格软件进行人力资源规划。

HRM系统能够灵活安全地管理现有和历史员工信息,但是在管理未来新进员工信息时,就没多大用处:在未来12个月里,部门要招多少新人?这些人的角色、级别和激励方案如何?这些通常是用一个独立的手动电子表格程序处理,只能产生滞后、无关、错误的规划。

若超出年度运营规划周期,则很难对全公司的员工总数做出新预测。例如,若收入预测走在年度规划之前,销售及客服人员应按比例增加。但是若未与员工数驱动因素建立联系,这种人员增加不可能发生。

HR在新员工预测方面没有远见性，限制了他们管理新人选拔渠道的能力。结果，正需用人时，找不到最佳人选。而如果HR不能预见员工损耗趋势，高级管理层做决策时就缺乏信息。

薪酬激励开销是根据总体均值来预测的。不与单个员工规划建立联系，所以公司开支规划是不精确的，需要花时间来建立。

更健全的人力资源规划流程

高绩效的公司使用IBM Cognos解决方案取代手动的电子表格程序，该方案很健全，具有灵活的建模能力，提供个性化分析和整合的工作流程，从而减少错误，提高控制并加强问责制。

人力资源经理可使用IBM Cognos TM1实时地更新现有员工信息：一个员工请假了，另一个到别的部门，还有一个到竞争对手那里了。只需要几个小时甚至几分钟，人力资源经理就可根据实际业务状况，更新新进员工预测，如客服KPIs的变化，安排额外的热线或现场支持人员。

在薪酬激励规划周期期间，人力资源经理根据实际的现有员工变化和新员工数更新薪酬激励开支预测，这样财务在决定员工成本时就不必处理总体均值。

HR能够在发生变动时即时洞察新员工预测，并且用假设场景里的变量，如招聘日期或薪水，有效地管理新员工招募渠道。每月更新员工总开支预算以保持与公司开支预算同步。

整个流程现在仅需数周，但是却能够准确可靠地把公司开支规划与部门员工数及薪酬激励决策协调起来。

IBM Cognos人力资源规划绩效管理蓝图: 实现整合的人力资源规划流程

由IBM Cognos TM1支持的IBM Cognos绩效管理蓝图是预置的解决方案构建块，能使公司快速启动执行方案。蓝图是预定义的数据模型，收集了IBM Cognos绩效管理创新中心及其主要客户在特定业务流程领域所取得的最佳实践经验。绩效管理蓝图能精简项目执行计划并提高项目成功率。

公司使用人力资源绩效管理蓝图，将财务目标与部门人力资源决策协同起来。与销售或客户服务等其它规划领域的业务驱动因素建立联系，能够确保与员工数规划保持一致。人力资源经理可以通过一个整合系统在全公司管理现有和新员工数。可以在员工、团队或者二者兼有的级别上管理工资、福利和奖金。可以为任何行业或公司，甚至是跨国公司，管理各种复杂的薪酬激励方案。

例如, 假设公司有意想不到的新产品需求, 生产总监知道订单要上涨, 便要求各产线经理在月度预测中格外关注相关的KPIs。

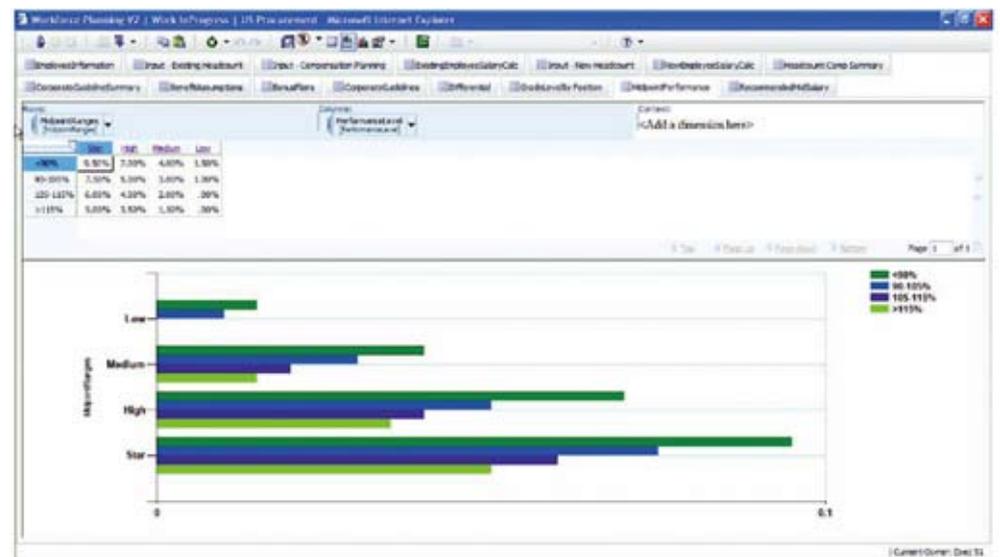
根据这些KPIs, 经理们发现要在未来6个月里增加额外采购和生产人员, 于是调整雇员计划。因为IBM Cognos TM1整合了先进的个性化分析和工作流程, 所以使用者可对新增人员动态地建立可替代方案, 并即时与团队共享要使用的各种场景, 把最佳场景提交到规划模板中来促成最佳业绩。

Employee	YTD Salary	YTD Hours	YTD Productivity	YTD Productivity %								
Total Company	7,252,668	252,668	723.42%	2.46%	6,209	500	2.64%	259,376	11.50%	29,988		
Total Operations	7,252,668	252,668	723.42%	2.46%	6,209	500	2.64%	259,376	11.50%	29,988		
US Operations	7,252,668	252,668	723.42%	2.46%	6,209	500	2.64%	259,376	11.50%	29,988		
US Procurement	7,252,668	252,668	723.42%	2.46%	6,209	500	2.64%	259,376	11.50%	29,988		
Horton, Anne	37,636	37,636	100.42%	High	Medium	2.00%	659	500	2.09%	36,815	8.00%	5,103
Chen, Jie B.	45,740	45,740	100.43%	High	Star	7.50%	2,438	0	5.63%	45,746	12.50%	14,867
Post, Karen C.	50,817	50,817	100.38%	Medium	Low	1.00%	466	0	.97%	51,283	.00%	0
Singh, Dawn B.	38,557	38,557	100.41%	Low	Low	1.00%	321	0	.83%	38,878	.00%	0
Shepherd, Kelly Ann	25,360	25,360	100.57%	Medium	Low	1.00%	42	0	.17%	25,692	.00%	0
Smith, Heather M.	32,658	32,658	100.40%	Star	Star	7.50%	2,041	0	6.25%	34,699	12.50%	11,277
Spencer, Cecilia	24,310	24,310	100.66%	High	Medium	3.00%	242	0	1.06%	24,554	2.00%	232

一些员工被临时分配到采购部及相关工厂。调整新员工聘用规划以备下个季度增加员工。在新人来临之前的两个月里需要加班, 所以要调整薪酬激励方案。

HR能预见新季度招聘规划并着手选出最佳候选人。

最后, 财务花几天时间便可将采购和生产人员及其薪酬激励规划同整个公司开销规划同步起来, 留下足够的时间来分析。





© Copyright IBM Corporation 2010
2010年8月
保留所有权利。

IBM、IBM徽标和ibm.com是国际商业机器公司在美国和/或其他国家(地区)的商标或注册商标。如果这些和其他IBM商标在本文中初次出现时带有商标符号(®或™),则表示此信息发布时,这些商标是IBM拥有的、在美国注册的商标或普通法规定的商标。此类商标在其他国家(地区)也可能是注册商标或普通法规定的商标。可在网络上获取IBM商标的最新列表,请查看www.ibm.com/legal/copytrade.shtml的“Copyright and trademark information”部分。

其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标志。Microsoft、Windows、Windows NT和Windows徽标是微软公司在美国和/或其他国家/地区的商标。Adobe、Adobe徽标、PostScript和PostScript徽标是Adobe Systems Incorporated在美国和/或其他国家/地区的注册商标或商标。

本出版物中对IBM产品或服务的引用,不代表它们可用于所有IBM运营的国家或地区。

本信息中对非IBM网站的引用仅出于方便考虑,不能以任何方式看作对这些网站的认可。这些网站上的内容不是本IBM产品资源的一部分,使用这些网站时风险自负。