

## 企业管理案例集

### (一) 背景调查——招聘不应忽略的最后一关

公司是位于西安的一间计算机销售公司，过去一年里由于市场需求旺盛，公司运作得当，业务量蒸蒸日上，但是人力资源部经理却高兴不起来，一年内接连发生的几起事件令他极为难堪。

1999年8月，业务员T与代理商XF公司签定了一笔货款为100万的供货合同，货物发出后迟迟不见货款返还，年底公司派人上门催款，发现XF公司人去楼空。L公司感觉不妙，报告北京总公司，总公司向法院提起诉讼，请求法院判决对方支付货款。法官和律师几次到西安调查取证，由于XF公司已经逃遁，无功而返。鉴于缺乏被告主体，民事诉讼难以进行下去，LX公司又赔上一笔诉讼费用。由于T是经手人，其工作失误为公司造成巨额损失，2000年初L公司将其辞退。后来L公司律师在工商局查阅代理商XF公司的注册资料时发现，业务员T原来是XF公司的第一大股东。此时，L公司意识到这是一起有预谋的诈骗案，一场普通的经济纠纷演变为情节恶劣的刑事案件，L公司遂向公安局报案。经立案侦察，将T和作案同伙抓获，追回了部分货款。审讯中发现T曾经犯有前科，因盗窃被拘留过10天。

案件终结后，人们纷纷指责人力资源部引狼入室，人力资源部经理压力很大。偏偏祸不单行，2000年又发生几起假文凭案，人力资源部在整理档案地发现几名员工的文凭可疑，经向学校查实，他们的文凭果然为假，公司领导层震怒，当即决定予以辞退。但公司为他们已经花了不少培训费用，且他们对公司的许多商业秘密已经掌握，以后是否还会给公司捅出麻烦只有天知道，更是让人力资源部经理担心。

人们不仅要问，这些作假的信息和违法记录为什么没有在上岗前得到？否则，就可以避免他们上岗，也就不会有许多遗憾了。现在来看，L公司的招聘流程中还缺少一个环节——背景调查。和大多数企业一样，L公司的招聘流程是：信息发布-资料筛选-面试-笔试-体验五个环节，人力资源部把背景调查这最后一关忽略了。尽管在核查文凭时有所收获，开除了作假员工，但毕竟是亡羊补牢为时已晚了。

背景调查的目的是获得求职者更全面的信息以及打假，进行背景调查有几个关键环节要把握住，一是何时进行调查，二是调查内容的设计，三是调查如何操作。

为何进行背景调查 上面的例子已经说明了一些表面问题，从深层意义来看，由于人才在市场上处于供大于求的状况，用人单位招聘门槛越来越高，对求职者的学历、工作经验、个人特长等要求水涨船高，求职者面临极大压力，被迫在求职时时对自己进行包装，求职书越做越精美，工作经历越来越丰富，其实水分很大。那些文凭低、工作经验不足的选手为迎合用人单位的需要，纷纷弄虚作假，致使假文凭、假职称证书到处泛滥。根据人口普查资料，全国持假文凭者已达60万人，相当于90年代一年的普通高校毕业生总数。求职者在工作经验方面往往夸大其实，甚至杜撰简历，把做过一周化妆品直销的经历放大为具有丰富的市场销售经验，把出纳经历发挥为熟悉财务部运作，以满足应聘职位的要求。据美国一项资料显示，有3000万人曾经因为伪造简历被录用。在伪劣假冒产品重灾区的我国，这一数字到底有多少无从知晓。防假于未然，背景调查是拒假于门外的有利武器，放弃背景调查意味着公司失去了基本的免疫力。

背景调查的时机 背景调查最好安排在面试结束后与上岗前的间隙，此时，大部分不合格人选已经被淘汰，对淘汰人员自然没有时行调查的意义。剩下的佼佼者数量已经很少，进行背景调查的工作量相对少一些，并且根据几次面试的结果，对他们介绍的资料已经熟悉掌握，此时调查，在调查项目设计时更有针

对性。根据调查结果，决定是否安排上岗，以免在上岗后再调查出问题，令公司和人力资源部进退两难。

**背景调查内容设计** 背景调查内容应以简明、实用为原则，内容简明是为了控制背景调查的工作量，降低调查成本，缩短调查时间，以免延误上岗时间而使用人部门人力吃紧，影响业务开展，再者，优秀人才往往几家公司线相争夺，长时间的调查是给竞争对手制造机会。内容实用指调查的项目必须与工作岗位需求高度相关，避免查非所用，用者未查。调查的内容可以分为两类，一是通用项目如毕业学位的真实性、职业资格证书的有效性，二是与职位说明书要求相关的工作经验、技能和业绩，不必面面俱到。

**背景调查如何进行** 背景调查可以委托中介机构进行，选择一家具有良好声誉的咨询公司，提出需要调查的项目和时限要求即可。如果工作量较小，也可以由人力资源部操作，建议根据调查内容把目标部门分为3类，分头进行调查。一是学校学籍管理部门。在该部门查阅应聘者的教育情况，能够得到最真实可靠的信息，真假李逵即可分辨，持假文凭者此时就现原形。二是历任雇佣公司。从雇主那里原则上可以了解到应聘者的工作业绩、表现和能力，但雇主的评价是否客观需要加以识别，有的雇主为防止优秀员工被挖走，而故意低调评价手下干将，以打消竞争对手的挖人意图。三是档案管理部门。一般而言，从原始档案里可以得到比较系统、原始的资料。目前，档案的保管部门是国有单位的人事部门和人才交流中心，按照规定，他们对档案的传递有一套严格保密手续，因此，档案的真实性比较可靠，而员工手中自带的档案参考价值就大打折扣。但目前人才中心保管的档案存在资料更新不及时普遍缺陷，员工在流动期间的资料往往得不到补充，完整性较差。相比较而言，国有单位人事部门对自己员工的资料补充较好，每年的考评结果都会入档。但源于国有单位的应聘者往往不愿意让单位知道跳槽的动机，在新单位决定录取之前不愿与原单位摊牌，怀有很多实际的顾虑，在背景调查时一定要考虑应聘者的心理压力，如何与其人事部门联系需要一定的技巧与艺术。

## (二) 走入误区的绩效管理

Y公司是一家国内知名的黄金生产企业，成立于1974年，注册资本1亿元人民币，现，有职工1.3万人。公司2001年改制成为股份制企业。由于历史的原因，公司在经营管理上存在着计划经济体制的痕迹，公司自身的管理理念滞后，管理体制不正规，现代企业制度也没有真正建立起来。特别是体现在人力资源管理问题上，公司并没有一套行之有效的人力资源管理体系，缺少现代的激励、考核措施。

公司的高层领导也意识到这些问题，陆续邀请了几家咨询服务机构来为企业把脉，制定公司的中长期发展战略，用现代企业制度对公司进行组织机构重塑。在人力资源管理方面，下大力气转变以往的“人才上不去，庸才下不未”的状况，在公司内部以岗位责任制为基础，采取记分制绩效考核手段，基于以绩效考核为核心的集团内部人员流动机制，建立了一套人力资源考核与管理体系。然而在具体实践过程中，公司负责人力资源的老总却遇到许多困扰，大致可以归纳为以下几个方面：

1.年初的绩效考核工作计划做得很好，可是在实施过程中却“雷声大，雨点小”，各部门的考核者乐于充当好好先生，应付了事，大大有悖于绩效考核的初衷；

2.在考核过程中，公司员工缺少参与的积极性，抵触情绪很强，不少员工甚至质疑：是否绩效考核就是通过反复地填表、交表来挑员工的毛病；

3.人力资源部门的负责人反映，考核的过程繁琐，耽误正常的工作时间，推行过程中往往又因为得不到高层的足够支持而阻力重重；

4.另外，考核过程和结果的公正性难以保证，大多数员工对于考核的结果都心怀不满，怨声四起，同事的关系也往往因考核而变得紧张，不利于公司的日

常工作开展。

分析：

在研究了公司的发展背景和现行的人力资源考评体系之后，笔者认为这些问题之所以存在，抛开公司经营体制处于转制磨合期的原因之外，更直接的原因在于该企业在绩效考核问题上走进了误区。

#### 误区一：把绩效考核等同于绩效管理

绩效管理是对员工的行为和产出的管理，它在现有的人力资源管理的框架下，在强化人本思想和可操作性基础上，以企业的战略发展目标为依据，通过定期的绩效考核，对员工的行为与产出做客观、公正、综合的评价。绩效考核只是绩效管理的一个环节，是对绩效管理前期工作的总结和评价，远非绩效管理的全部，单单盯住绩效考核，而不顾及绩效管理无异于“一叶障目，不见泰山”。僵化地把员工钉在绩效考核上面，仅仅用几张表给员工的个人贡献盖棺定论，难免有失偏颇，也偏离了实施绩效管理的初衷，依然改变不了效率低下、管理混乱的局面。

科学的绩效管理都是把“以人为本”的企业理念作为推行绩效考核的前提，结合公司总体发展目标和员工的个人发展意愿确定考核的内容和目标，根据企业的总体情况，在与员工双向互动沟通的过程中推行绩效考评计划；客观看待考评结果，淡化绩效考核的加薪晋级导向，更多地把它当作激励员工的手段和引导员工自我发展的依据。

#### 误区二：重考核，轻沟通

绩效管理是一个员工与管理者双向沟通的动态过程。一个完整的绩效管理体系包含设定绩效目标、记录员工的绩效表现、期终绩效考评、绩效考核结果的

合理运用等内容。简单表述为：计划、执行、考核、反馈四个部分（如下图 1 所示）。这四个部分是一个整体，不能人为地把它们割裂开来。

在整个绩效管理过程中，沟通是贯穿始终的。考核者与被考核者持续不断的双向沟通是一个企业绩效考核得以顺利进行的保障，也是企业科学绩效管理的灵魂所在。无论设计多完美的考核制度都无法顺利推行于缺少沟通的团队，更何况，在企业管理实践中本来就没有“放之四海而皆准”的绩效管理制度。适当的沟通能够及时排除管理过程中的障碍，最大限度地提高企业整体绩效。同时也能提高被考核者的参与积极性，减少考核过程中的阻力，保证考核的客观、公正进行。在执行过程中随时保持沟通和反馈，让被考核者了解考核的目标、执行状况、考核结果等，被考核者也乐于提供资源支持，这样不仅可以激发员工的信心和斗志，也使各被考核者的个人绩效与部门绩效相一致、企业内各个部门长短期目标协调平衡发展。如此一来，绩效考核过程就变成了一个增强共识、凝聚人心、促进沟通和能力提高的多赢过程。

### 误区三：实施主体角色错位

企业内多数人甚至包括一些高层管理者都认为绩效管理是人力资源部的事情，由人力资源部来做是天经地义的。高层管理者只对绩效管理作原则性的指示，剩下的工作全交给人力资源部门，做得好与不好都是人力资源部门的事情了。这实际是对绩效管理中角色分配上的认识误区。诚然，人力资源部门对于绩效管理的实施负有无可替代的责任，但不是所有的事情都由人力资源部门来做。

首先，公司高层是所有绩效管理活动得以顺利推行的中坚，没有他们的倡导、支持和努力，人力资源部门的工作可能事倍功半、甚至半途而废。

此外，企业内所有员工对之的参与程度也对绩效考核的成败起着至关重要的

作用。通用电气（中国）的员工在工作一段时间以后，往往都会主动申请做一个360度考核，了解自身的优缺点和别人对自己的评价，从而确定自己下一步学习、完善和发展的方向。没有被考核者的这种全身心地参与，绩效考核很有可能蜕变成一场“警察与小偷的博弈”，科学的绩效管理更是无从谈起。

#### 误区四：绩效考核只是一种奖惩手段

在很多人心中都有意无意地把绩效考核与奖惩划上等号，认为绩效考核就是淘汰、惩罚不合格的员工，升迁、奖励优秀的员工。这样想也不无道理，毕竟对员工进行优、良、中、差的评定结果应该有物质形式上的体现，但绩效考核体系不应该单纯为了奖惩员工而设立和存在，它应当成为提升企业整体绩效和员工个人绩效的推进器。武断地把绩效考核等同于一种奖惩手段也是陷入了绩效管理认识上一个比较常见的误区。

在实践中，绩效考核应该从强调人与人之间的比较转向每个人的个人自我发展诊断，变考核者与被考核者的对立关系为互助伙伴关系，考核的目的应该更多地定位为企业与员工多方受益、共同发展。对于企业而言，绩效管理是企业文化的一部分，公正科学的绩效考核可以优化自身的组织结构，提升整体业绩，对于员工来说，绩效管理营造出了一种积极向上的工作环境，通过绩效考核，使员工正确地认识自己的优缺点，及时对自身的发展方向进行修正，从而获得更多的发展机会和更大的发展业绩。

#### 误区五：公平的考核者可以保证考核的公正性

公司大多数的考核者认为只要绩效管理中的考核体系设计合理，执行过程不徇私舞弊，就能保证绩效考核的合理、公正，其实这是对绩效考核制度的一种过度迷信，也是绩效管理过程中的一个认识误区。

在大多数企业的绩效考核实践中，绩效考核的过程与结果都或多或少带有考

核者的主观色彩。在绩效评定中，考核者是评定结果可靠性的重要决定因素，而考核者自身并不能自始至终都以一种完全客观、公正的态度对待每一个被考核者，他们的评定行为往往受到若干主观心理因素的干扰。比较常见的心理干扰因素有晕轮效应、感情误差、近因效应、趋中效应、对比效应、偏见误差以及主观确定评价因素权重的误差等等，这些心理干扰因素都使考核的结果难免失之偏颇。针对这些情况，公司人力资源部门应该对绩效考核的标准和准则进行定期的跟踪修正，在考核体系当中尽可能采取一些相对客观或者可以量化的指标。同时也要加强与被考核者的沟通，以减少考核误差带来的负面效应。

### （三）经理人，怎样才叫忠诚？

近年来，对于中国职业经理人这一新兴阶层来说，可谓多事之秋。有“中国职业经理第一人”之称的陆强华，从创维跳到高路华，转而又自立门户，创办上海人众；扑朔迷离的“中国职业经理人第一案”前不久刚刚开庭，喷施宝前总经理王惟尊是“揭假帐英雄”还是商业受贿的“叛逆分子”，仍然难以定论；原小霸王总经理段永平“釜底抽薪”，创办步步高，“挤跨”小霸王；华帝集团总经理姚吉庆离开华帝，到威莱数码当起老板……

面对这些，人们很容易引起一个话题，即“忠诚”，职业经理人忠诚否、应如何赢得或保障经理人的忠诚等等，然而，人们很难想象到，所有这些事件的发生以及人们对事件的争论恰恰源于对经理人忠诚的理解分歧和认识误区。对经理人忠诚的片面理解和错误认识，正在制约着职业经理人市场的健康发展，影响着国内企业的成长和发展。全面而深入地剖析职业经理人忠诚的内涵，显得非常迫切和尤为重要。

## 一、解析职业经理人忠诚的涵义

职业经理人，怎样才叫忠诚？让我们先分析一下“忠诚”的定义。据词典，忠诚是指对一个人、一种理想、一种习俗、一个事业、国家、政府等的忠实状态或程度，因此忠诚有三层涵义，即对个人的忠诚、对信念或信仰的忠诚和对组

织的忠诚。同样我们可以看出，职业经理人的忠诚也包含三层涵义，即对企业这个组织的忠诚，对经理人这个职业或者说从事经理人职业的信念或信仰的忠诚，以及对企业相关个体如老板或股东等所有者的忠诚。全面而深入理解职业经理人忠诚的内涵，关键在于正确认识经理人对企业忠诚、职业忠诚和所有者忠诚之间的内在关系。

我认为，职业经理人忠诚的核心是对企业的忠诚，职业经理人通过对企业的忠诚来实现对所有者和对职业的忠诚，职业经理人对所有者和对职业的忠诚又通过对企业的忠诚来体现。

职业经理人不是直接受雇于所有者，而是受聘于企业，也就是说所有者是通过企业来聘用职业经理人。经理人与所有者通过企业联系到一起，经理人是企业的经理人，所有者是企业的所有者，脱离了企业，所有者不再是所有者，经理人不曾是经理人，经理人对所有者的忠诚就演变为一般意义上的人与人之间的忠诚，如，朋友之间或主仆之间的忠诚等。经理人通过经营管理活动来实现和表达对企业的忠诚，所有者作为企业的主要相关方，经理人实现对企业的忠诚也就同时实现和表达了对所有者的忠诚。然而，由于所有者一定存在着企业以外的追求，如对所有者自身及其他有关方利益的追求，所以经理人对所有者的忠诚却并不一定能实现对企业的忠诚。

把职业经理人的忠诚简单归结为对所有者的忠诚，不仅难以确保对企业忠诚的实现，而且容易导致经理人和所有者之间的矛盾冲突。把经理人的忠诚简单归结为对所有者的忠诚，就是要求经理人片面追求所有者利益的最大化，在企业利益与所有者利益不一致时，就会通过损害企业利益来保障所有者利益。把经理人的忠诚简单归结为对所有者的忠诚，就会把经理人与所有者的关系发展为主仆关系，从而使经理人失去经营管理的主观，束缚职业经理人才干的发挥。同时，还容易让经理人与所有者同流合污，通过企业来从事违法乱纪和违背社会道德规范的活动。当所有者不止一个时，更容易因难以平衡所有者之间的利益，而激起所有者之间的矛盾冲突，影响企业的正常经营管理活动。当经理人

与所有者一方持有正确的忠诚观，而另一方把忠诚简单归结为对所有者的忠诚时，就会使双方失去达成共识的基础，从而引起经理人和所有者之间的矛盾冲突，企业的正常经营管理活动同样难以持续。所有这些都影响职业经理人实现对企业的忠诚，也就难以实现对所有者的忠诚。

因此，认识到职业经理人忠诚的核心是对企业的忠诚，职业经理人通过对企业的忠诚来实现和表达对所有者的忠诚，有利于经理人与所有者把双方共同利益建立在企业的利益上，从而意识到企业的利益才是双方达成共识的基础，任何寄希望于跨越企业来实现和表达忠诚的行为，都会阻碍经理人实现对企业的忠诚，从而影响对所有者的忠诚的实现。

职业经理人除了对企业和所有者的忠诚外，还有一个对自身职业的忠诚问题。经理人对职业的忠诚包含两层关系，一是对职业和职业道德的忠诚，二是对职业和事业的忠诚。

对于职业经理人来说，他们的职业就是从事企业经理人工作，企业是经理人的工作场所，是实出职业抱负的舞台，也就是是实现职业忠诚的载体。经理人对职业的忠诚只有在企业经营管理活动中才能体现出来，而经理人对职业的忠诚也只能通过对企业的忠诚才能实现。对企业的忠诚，就是对自身从事职业的不忠诚，对职业的忠诚就要求对企业忠诚。

但是，忠诚于企业必须以忠诚于经理人职业道德为前提。经理人的职业道德要求经理人在实现和表达对企业忠诚的同时，要兼顾企业相关方的利益，即经理人除了对企业本身负责外，还要对企业的所有者、员工、债权人、客户、邻里关系、法律法规、社会道德、国家、政府与社会民众等等肩负起相应的责任。偷税漏税就是有背于对国家、政府和法律法规的忠诚，合法避税却是经理人的才干。假帐融资虽有利于企业和个别所有者，却违背了法律法规的要求，有损于广大投资人的利益，有损于公平竞争的市场环境。

违背职业道德即使有利于实现对企业的忠诚，但这种忠诚的实现只是暂时的，而不是长久的。企业在获取暂时利益的同时，却为其长期发展埋下了隐患，增加了企业未来利益的不确定因素，因此，从本质上说，并不是真正对企业忠诚，相反，恰恰是对企业不忠诚的一种表现。

因此，认识到职业经理人的忠诚，需要以对职业道德的忠诚为前提，通过对企业的忠诚来实现和表达对职业的忠诚，有利于纠正职业经理人唯企业利益至上的观点，从而在实现企业忠诚的同时，兼顾对企业其他相关方的忠诚。

最后，经理人的职业是从事企业经理人的工作，而不仅仅局限于从事某一具体的企业经理人工作。经理人对职业的忠诚，就是在受聘合同条件下，对受聘企业的忠诚，而不是终身服从于某个具体企业。经理人的离职或跳槽，只要忠诚于职业道德，就是对经理人职业的忠诚。只要不是利用原有企业的资源，进行有损于原企业的活动，经理人从事其他企业的经理人工作，就并不影响其对职业的忠诚，经理人不再从事经理人职业，也就成为对自身事业的追求，即对经理人事业的忠诚，同样不影响其对职业的忠诚。

认识到这一点，有利于人们冷静面对经理人的离职和跳槽事件，客观分析经理人离职和跳槽事件的性质，正确判别事件中职业经理人的忠诚度。

## 二、案例分析：陆强华对创维集团忠诚否？

背景资料：2000年11月2日，在4年内一手将创维电视的销售业绩从7亿元做到43亿元的前创维区域销售总经理陆强华，发表《致创维销售体系全体员工公开信》，将其与创维集团4年来的恩恩怨怨彻底公开，并携150多名精兵强将投奔竞争对手高路华，一个原本简单的高层员工流动变成对原企业的致命打击。（大众网：张玉波）

陆强华对创维集团的忠诚分析，需要分三步进行，即陆强华离开创维前、离

开创维时和离开创维后对创维集团的忠实状况。

陆强华在创维集团 4 年期间，创维电视销售翻了六倍，虽然不能说全部是其一个人的功劳，但足以证明，陆强华有卓越的才干，并全身心地投入到创维销售战线，贡献了全部的才智，因此，不管陆强华与创维集团有多少“恩恩怨怨”，在这 4 年期间，陆强华对创维的忠诚是不容置疑的。

陆强华离开创维时，完全不顾对受聘企业正常经营管理活动的影响，发表《公开信》公开个人恩怨，更有甚者，带领 100 多名部下集体投奔竞争对手，给原企业造成致命打击，这些行为是严重背叛创维的行为，因此谈不上半点忠诚。而之所以背叛，深层次的原因无疑是陆强华把对企业的忠诚误解为对所有者的忠诚，即把陆强华与黄宏生之间的恩怨，或者更确切地说，经理人与所有者的利益冲突，归结到与创维集团这个企业的身上。陆强华会认为是黄宏生没有赢得自己的忠诚，所以自己不是不愿忠诚于黄宏生，而是无法忠诚，却忘记了自己忠诚的核心是企业创维，而不是所有者黄宏生。深入挖掘陆强华与黄宏生之间的利益冲突，人们同样会发现，黄宏生希望陆强华忠诚于自己，而不是通过对创维的忠诚来实现对自己的忠诚，仍是双方无法达成共识、缓解利益冲突的根源。

离开创维后，当有记者问“你在东菱的目标是什么？”陆强华答道：“和创维抗衡仅仅是一方面。”（参见：《职业经理人：陆强华——弱势也要做到底》，作者田炜华。）陆强华不仅在离开创维时给创维带来伤害，而且在离开后，利用原企业的资源（150 多名销售战线的精兵良将及他们所掌握的销售渠道和客户资源）与创维进行抗衡，虽然，陆强华不再是创维的经理人，但却严重违背了经理人的职业道德，因此，陆强华没有忠诚于自己的职业道德，也就是没有忠诚于其所从事的经理人职业，最终表明，陆强华对原企业创维集团不忠诚。

总结认为，在创维 4 年期间，陆强华对创维集团的忠诚，应该受得表扬并值得人们学习，然而在离开时和离开后，他严重背叛了创维集团，违背了经理人

的职业道德，背叛了自己所从事的经理人职业，应该受到谴责，并为人们所不屑。

#### (四) 晋升之痒

作者：张远科

案例：

1.一家从建筑业起家的综合性集团公司，在其快速成长期间需要大量人力资源，对于部门经理和重要技术人才，总裁成了理所当然的猎头，为公司引进了不少人。为了表示对引进人才的重视，总裁特别关心每一位新进员工——经常听取他们的工作思路并一起讨论、关心鼓励他们。但是由于总裁的工作性质和新人的不断进入，以前进入的人使自然而然受到“冷落”，他们很少再感受到总裁的“关爱”加上其它因素影响，多数人不得不选择离开公司。经过几年下来，总裁引进的人不少，但留下的却只有寥寥几人。

2.一家消费品生产企业，不久前在全公司范围内搞了一次全员公开竞聘。有三位前部门经理落聘，由曾经是其下属的员工接替。在第二轮竞聘中，他们赢得了在新部门经理领导下的职位。一位刚进公司两年（大学一毕业就进了该公司）的年轻小伙子通过公开竞争谋得了总经理秘书一职。第一轮竞聘后最初两三天，落聘的部门经理普遍表现出了不满意的情绪，但经过与高管层真诚的沟通交流后，很快调整了自己的心态，投入到第二轮竞聘中去。并且很快在新职位上进入了角色。虽经历了如此大范围的人事调整，但公司很快就回到了正常运营状态。

分析：

在第一个案例中，新进入公司的人才，通常被称为“空降兵”，第二个案例中

人才的提升被称为“能者上”或“破格提拔”。其共同之处用一句话概括就是“后来者居上”。

后来者居上无论对于后来者本人、公司其他员工乃至整个公司都有潜在的负面影响，尤其是在没有成熟的晋升机制和良好价值观的前提下，这些潜在影响就会凸现出来。

对后来者本人，在心理上的优越感大大增加，自觉知识、经验和工作能力比其他员工更好，自然表现出重上轻下的工作作风倾向，较少去关注同下属或其他员工建立良好的人际关系，为以后工作的顺利开展埋下隐患。第1个案例中的后来者表现特别明显。其次，后来者晋升太快将会很快到达其职业生涯中的“玻璃天花板”，其再次晋升的时间会很长而且晋升的机会也大大减少。第2个案例中的总经理秘书在本公司晋升的前景和机会几乎已经不存在了。

对于其他员工，特别是自认为有实力问鼎空缺职位的员工来说，打击会很大。一是因更高职位预示着更丰富的知识技能和工作经验，在一定程度上是能力和身份地位的体现。同时更高的职位也意味着更多更好的回报，利益是员工最根本的驱动因素。当后来者占据了空缺职位，对其他员工来说往往意味着：

本来清晰、触手可及的职位突然被他人占据，而且短时间内不会有所改观，晋升前景突然暗淡，工作积极性和努力程度在短时间内会受到很大影响。如果有条件，会选择离开企业另寻发展空间。条件不成熟，则多以消极怠工的形式表现出对决策的抵触，除了做好与自己业绩有关的工作，需要协助后来者的工作则少做或不做，或者即使做了也不到位，俨然以旁观者的姿态观看后来者的“表演”。

由于其他员工的消极怠工，会在一定程度上影响公司整体业绩，也往往使后来者在既定时间内做出优异业绩以回报企业知遇之恩的意愿大打折扣，决策人对后来者的评价也会降低。导致后来者要么表现平平，要么离开，公司花费大

量的成本却无法得到预期回报。

对于公司来说，一方面，需要给有能力的人提供机会和回报，以保证公司的活力和创新。另一方面，按照彼德原理，任何一个人的能力都会有一个顶点，到达这个顶点后就不能为公司创造符合公司要求的价值了。

解决思路：

解决人才晋升的问题，要有一个有效的机制，通过这个机制来识别：谁已经达到顶点而应该退一步以创造更好的价值，从而保证这部分员工顺理成章地让位于有能力的后来者。这样一个机制应该从以下角度来构建：

完整的任职资格体系

任职资格界定了职位要求应该具备的能力水平，应聘者必须达到这些标准才有可能就任该职位。

列出公司所有职位，组织资深员工和外部专家为每个职位编写任职资格，确定每个职位所需的知识、技能和应该承担的责任。知识以学历和专业为基础，还包括应该参加的培训内容。职位责任是用来界定不同职位对公司整体业绩的贡献程度。

比如对于业务单元经理，需要本科学历、专业不限，但需要具备财务管理、人力资源管理、市场营销、战略决策等相关知识或培训经历，3年以上部门管理经验并在绩效考核中达到良好等级，为业务单元的经营业绩和持续发展承担最终责任。而对于财务管理部门经理来说：本科以上学历，财务会计专业，注册会计师，有决策、沟通等培训经历，3年以上主管会计经验，并在绩效考核中达到良好等级，组织制定公司全面预算，指导下属对公司的财务管理和监督工作，并为公司高层决策提供财务信息支持。

给有实力的员工以机会

如果内部员工符合职位的任职资格，他的晋升就代表着公司对其能力的认可，同时也是其地位的提升和价值的体现。在他的需要得到满足后，就更愿意付出更多时间和精力来获得良好业绩。当他晋升后，空缺的职位也为有实力的下属提供了晋升的机会。

如果内部员工不符合职位的任职资格，也能让其知道其真正的差距，并能在新的任职者到位后，积极配合工作，努力成长，为赢取下一次晋升机会积蓄知识和技能。

给内部员工机会，并不排除企业在必要的时候引进外部人才。但必须是在满足内部员工寻求尊重和自我实现需求的前提下，消除引进外部人才决策对人才本身、原有其他员工及企业所带来的消极影响之后进行。

培养内部员工.积蓄后备人才

对于成熟的企业来说，高层人才以内生为主，外部空降为辅。只有内生的人才才能更好理解企业的价值理念，更能深刻理解企业现状与企业成长历史的关系，做出的相关决策更能符合企业的实际情况，更能得到员工的认可，在保证决策有效执行的前提下减少沟通成本。在科林斯的名著《基业长青》中列举的18家优秀公司从1806年到1992年的113位CEO中，只有4位是外聘的。看来，只有内部成长的经理人才能保持企业核心的一贯性。

从员工角度看，企业应与员工一起做好员工的职业生涯设计；从企业角度看，企业应有合理的人力资源规划，并建立起完善的培训体系。

任职资格体系、内部员工晋升机会和内部员工培养三方面构成了一个有效的晋升机制。为企业的晋升决策提供了依据，既降低了晋升决策失误的风险，也

能有效保证晋升对员工的激励作用。

#### (五) 雇员生命周期

某著名企业 B 公司的新年大会上，营销总监 A 正在讲话：“……不要以为你们做营销很了不起，你们那些所谓的成功已经是历史啦！你们的经验，在我看来就一钱不值。你们必须……你们应该……你们不能……你们一定要……”

这如果是电视剧中的台词，演起来一定可以很过瘾。但是，对听这番话的那些 B 公司的区域经理、办事处主任们来说，望着才踏入公司大门的这位营销总监，想着造就，公司辉煌的昔日艰辛，一种不由自主的情绪在心底油然而生。不难想像，这种情绪很快就会弥漫升腾为一种强大的心理能量——拒绝，对这位营销总监的拒绝。

正是诸如“拒绝—接纳”、“戒防—支持”、“厌恶—钦佩”、“敌对—合作”之类的心理能量，在企业日常运行中，影响着“总监”之类的人作为企业雇员的质量，改变着他们作为企业雇员的价值。

#### “雇员”只是一种状态

雇员——企业中被雇主雇用的人员。从企业组织构成的角度来说，雇主和雇员都属于企业组织的成员。通常“员工”、“职员”之类的称谓所指，其实都是“雇员”虽然指称的对象并无特别的不同，但是不同的称谓叫法，反映（或者说蕴含）了不同的分析价值。如果说，“员工”强调了“非管理层”的阶层属性，“职员”强调了其负责职司的事务属性，“雇员”则强调了其与“雇主”之间平等缔约的关系属性。重新认识“雇员”概念所蕴含的分析价值，对于企业建立和加强人员的职业化意识，具有非常重要的意义。

除了对“雇员”与“雇主（企业）”之间契约关系属性的强调之外，站在企业管理的角度，其实也非常需要建立“雇员只是一种状态”的认识。

对“A 总监是 B 公司的雇员”这样的说法，人们多侧重于其身份识别的意义，

而较少注意到，对这个说法，需要新的认识。

这里重要的区别在于，从什么样的立场来理解“雇员”。

如果仅仅从企业组织之间人员“身份识别”的角度看，只要这个 A 总监与 B 公司之间没有解除“雇”与“受雇”的契约关系，A 就可以不管怎么着，都能是“B 公司的雇员”。

但是，站在特定管理目标的立场，理解了，“B 公司的雇员（营销，总监）”，是指，M，在“B 公司的运作中发挥（营销总监）职务功能的人员”。就很容易明白，A 算不算合格的“B 公司雇员”，这是要分时间、论地点，还要看其行为动作的性质和效果，才能说得下去的。

“雇员是一种状态”，这提醒特定企业的微观管理立场：不能简单地停留在社会身份识别的浅表层面，只看是否签订或解除了合同、是否有职务授权，而是要掌握分析其在“职务时间”“职务空间”中的“职务行为”是否发生、其发生又是否符合企业管理目标的要求。那位“营销总监”，正是这样被他的新部下们打量的。

“雇员生命”——雇员对企业的功用与价值

“雇员生命”，并不是指企业雇员作为生物体的生命属性，而是指企业组织中，雇员担任职务时其属性、状态之于企业组织具体管理目标的功用和价值。

“雇员生命”，可以从“自觉雇员生命”和“客观雇员生命”两个方面来理解。

“自觉雇员生命”，是指特定雇员对于自己在企业组织中因为承担其本职而应该具备的属性特征和行为状态的觉悟与控制，以及由此而衍生的自我评价和自我调适标准。“自觉雇员生命”具有主观性（靠本人自觉内省才能描述）上、持续性（贯串在整个受雇期内）上、波动性（不同任职时期可能自我评价差距很大）的特征。

“客观雇员生命”，则是指以组织目标为导向，以组织效能为标准所反映出来的对特定雇员承担其本职时所实际具备的属性特征和行为状态的性质、水平和调整要求的评价。通常，对一个特定雇员的“客观雇员生命”的描述与评价，是由与其“任职状态”直接关联的上下级和同事反映出来的。由于专业知识、分工授权、信息偏失等原因，对同一个特定雇员“客观雇员生命”的评价可能存在很大的不同甚至反差。通常，一个企业组织的最高领导人是终极和权威的评价者。“客观雇员生命”，具有合成性（多人多角度审视合成）、持续性（贯串在整个受雇期内）、不均衡性（同一任职时期可能客观评价差距很大）和单一性（最高领导人一票独裁终决）的特征。

对一个特定的雇员而言，其“自觉雇员生命”和“客观雇员生命”，存在着不吻合不统一的现象。其具体表现有三：一是“自觉雇员生命”大于“客观雇员生命”；二是“自觉雇员生命”等于“客观雇员生命”；三是“自觉雇员生命”小于“客观雇员生命”。这三种情形，分别有一系列的规律性现象和调整要求。那位总监的“自觉雇员生命”，在那个会议时刻远远大于他的新部下们对他作为总监的“客观雇员生命”正是这种对彼此“雇员生命”理解的不同，形成了那位“A 总监”之所以会遭遇“拒绝”的群体心理基础。

#### “雇员生命周期”——雇员心智能量的衍生和变异周期

如果说，“产品生命周期”描述了产品在市场中的变现价值对于企业销售实现的周期性规律，如果说，“企业生命周期”反映了企业组织体的生命性特征之于股东价值的周期性规律，那么，“雇员生命周期”则试图总结出“雇员生命”——雇员状态的功用与价值——之于企业组织特定管理目标的周期性规律。

为了便于分析，姑且把人员体能等生物属性类的因素搁置一边，重点根据“心智能量”在“雇员状态”各阶段的特征的变化来讨论。通常，我们把由于知识素养、价值观念、个人经历、成败经验等形成的具有稳定性的思维方式和行为习惯称为“心智模式”每个人都有自己的心智模式。心智模式一旦形成，便会影响其人自觉或不自觉地从某个固定的角度去认识、思考问题，并用自己习惯的行为方

式去解决问题。对一个企业组织来说，其雇员个体和群体的心智模式，是一种对包括“执行力品质”在内的经营管理目标具有多重影响的客观能量。由于这种影响的心理性质，其发生的内隐性，致使其比较难以被观察被测量，从而给对之的管理带来了较大的困难。

雇员生命周期的基础模型，正是对具有管理研究价值的雇员心智能量进行描述的一种努力。

雇员生命周期的基础模型，以企业组织的本体为观照立场，描述一个雇员的心智能量，从进入到离开，所可能经历的几个阶段。

一个雇员的典型心智能量周期，要依次经历“求入”、“求同”、“求异”、“求出”、“求联”这五个阶段。由于个人状况、进入起点、职业生涯追求、组织生态互动等等的因素对雇员的影响不尽相同，特别是“自觉雇员生命”和“客观雇员生命”的主观性、持续性、波动性、合成性、不均衡性、单一性等特征的影响，每个阶段的实际时间长度，对每个雇员来说，并不存在共同的标准。但是，每一个雇员的心智能量，都存在这五种性质的阶段，或者说，都存在着进入这五种性质阶段的可能。

在这五个阶段中，雇员的心智能量，会规律性地在对组织利益的关注、对自身技能的训练、对任务的理解、对业绩的追求、对成就的表彰需求等方面，具有不同的思维模式、行为方式的特征。

求入期——情况关注，侧重于对公司可观性的整体评价。思维模式中高频率出现的关键词是“有什么事”。这里所谓的“事”，更多程度是与进入其个人考察视野的别家公司相比较的“事”。诸如公司的业务性质、作息形态、薪酬水平之类，通常是其观察思考的焦点。这一时期，在行为方式中表现出严重的“自我整饰”倾向，与求偶时的动物行为和相亲时的个人表现非常相似——不管具体是什么样的动作，其行为的动机一定是按自己想像和理解的最优方式美化并呈现自己。

现下被越来越多的毕业生热衷同时也被越来越多的招聘单位诟病的“个人包装”即是典型的例证。“灰色律”概括了这一时期的规律性现象和处理原则。

求同期——任务关注，侧重于对公司日常运作中具体事务的观察。思维模式中高频率出现的关键词是“做什么事”这里所谓的“事”，更多程度是与其个人所在公司的同事相比较的“事”。诸如公司的部门分工、关联岗位职责、上级高关注事务之类，通常是其观察思考的焦点。这一时期，在行为方式中表现出严重的“追求接纳”的倾向。获得同事的接纳、认同与配合是主要的行为动机。为了证明自己值得被公司雇用，往往不惜中断、弱化甚至改变自己原有的行为习惯。“绿色律”，概括了这一时期的规律性现象和处理原则。

求异期——能力关注，侧重于对工作能力的观察。思维模式中高频率出现的关键词是“凭什么做”。这里所谓的“能力”，包含了自身的“能力”和自认为与自己形成比较乃至竞争的同事的“能力”。诸如公司的谁完成了什么任务、谁没有完成什么任务、上级高关注的能力类型之类，通常是其观察思考的焦点。这一时期，在行为方式中表现出严重的追求“脱颖而出”的倾向。征服困难、建立功勋、赢得服从与钦佩、引起高层注意是主要的行为动机。为了证明自己值得被提拔重用，往往爆发超常行为。“黄色律”，概括了这一时期的规律性现象和处理原则。

求出期——待遇关注，侧重于对工作待遇的观察。思维模式中高频率出现的关键词是“做了怎样”。这里所谓的“待遇”，包含了自己内心设定的“待遇期望”，上级承诺或公司文化默认的“待遇标准”和自认为与自己形成比较乃至竞争的同事的“待遇状况”。诸如公司的谁获得了什么、谁怎样地获得了什么、什么公平什么不公平之类，通常是其观察思考的焦点。这一时期，怀才不遇成为高频体验的情绪，在行为方式中表现出严重的追求“狡兔三窟”的倾向。表白自己、说服上级或高层、赢得同情与理解、寻找出路或退路是主要的行为动机。为了证明自己值得被厚待，往往爆发超常行为。“红色律”，概括了这一时期的规律性现象和处理原则。

求联期——价值关注，侧重于对长期价值的观察。思维模式中高频率出现的关键词是与公司保持或者变成“什么关系”这里所谓的“关系”包含了自己内心设定的“关系期望”，公司文化默认的“关系标准”和自认为可以与公司重新结构的“关系类型”诸如还能从公司获得什么、还能与公司怎么样、与公司彼此还能互相有什么价值之类，通常是其观察思考的焦点。这一时期，追求“柳暗花明”成为高频体验的内心冲动，在行为方式中隐含着追求“脱胎换骨”的倾向。重新整饰自己、说服上级或高层、赢得同情与理解、论证“关系重构”与公司利益的关联成为主要的行为动机。为了证明自己值得与公司保持长期的良性联系，往往出现超常的克制行为。“黑色律”，概括了这一时期的规律性现象和处理原则。

#### (六) 薪金控制前提下中层雇员的职业生涯管理

案例 1：小 Z，某医学院临床医学专业本科毕业，1999 年从医院辞职跳槽到某著名跨国医药公司做医药销售，1 年半后任销售主管，职权逐渐扩大，不久任区域销售主管，至今任区域销售主管 2 年多，现在月收入 7500 元。但是小 Z 认为自己的能力高于现在的收入和职位，因此对现在的工作不是很满意。最近，小 Z 心神不宁，原来有猎头公司正式打电话给他，为另外一家同样著名的跨国医药公司寻找高级主管。面对优厚的条件，小 Z 开始准备再次跳槽。

案例 2：某著名通讯公司的韩先生，近日被公司辞退，和他有相同命运的还有其他几名同事，都是公司的中层雇员。无独有偶，另一著名软件公司的四个经理人员，包括技术高工、市场管理人员也遭到同样的辞退。所有以上这些人员得到的辞退解释都是说他们的考核不及格，但是据说一个实质的原因是因为中层的薪水普遍较高。

#### 案例分析：

案例 1 中，小 Z 如果带着可观的客户资源跳槽到第二家公司，那对第一家公司是一个相当大的损失。小 Z 的不满不仅因为工资收入，更多是因为个人发展空间的制约。如果公司对其进行合适的职业生涯管理，满足他的需要，那么即使不增加他的薪金，完全可以留住优秀人才，留住客户，最终实现中层和公司

的双赢。

案例 2 中，公司将韩先生等中层定为裁员首选，这种方式的直接后果是公司失去了一群有见识、有资历的人才，日后恐怕也难以找人替代他们，而且这也不可能解决中层雇员的工资水平高的问题。可以说公司这么做是很失策的。同时被辞退人员还要面临再次选择职业的措手不及。公司的决策导致了彼此的双输。

### 一、中层雇员在组织中的重要作用

中层管理人员，就是在层级制组织中位于高层管理人员与基层操作人员之间的一个群体，可能享有项目经理、单位主管、地区经理、部门经理的头衔，负责一个部门或一项关键业务，他们在公司中有不可替代的重要作用。

首先中层雇员是组织中的创意者。他们比高层更熟悉日常经营活动、顾客和员工，因此能更准确地了解问题所在；而且，他们不直接从事操作工作，因此有较深远和全局性的思考，从而更能够找到解决问题和增长利润的方法。

其次，中层雇员是组织中的传达者。他们是信息的中转站，处于枢纽位置。大多数中层管理人员是从基层做起的，长时间建立起来的关系网广泛而深厚。非正式的关系网络，使得中层容易了解员工的想法，能进行有效的沟通。

再次，中层雇员是组织中的安慰者。高层与员工比较疏远，并且更关注于外部的情况，所以通常无法与员工进行心理沟通。了解员工心理需要和困惑的重任就自然而然地落到了中层的身上。他们能针对不同的个体采取不同内容的谈话，从而在心理上团结员工，鼓舞士气。

最后，中层雇员还是组织中的协调者。中层是信息的传达者，同时是下属的安慰者，这决定了中层作为组织中的协调者的地位。中层出面对各方利益进行协调，不但能有效兼顾雇员需求和公司目标，而且也比基层雇员和高层雇员更

具有说服力。

## 二、中层雇员的心理预期和组织的选择

中层雇员有其特定的心理预期。根据马斯洛的需求学说，在前一种需要得到满足的前提下，人会渴望更高层次的需要得到满足。作为组织中的中层雇员，他们的温饱、安全、社交能力的需要已经基本得到实现，现在更注重的是尊重和自我实现的需要。相比基层雇员，他们现在更渴望的并不是纯粹的金钱收入，而是职业生涯的发展，而且相比高层雇员，客观上有更大的发展空间等待中层去争取。但同时中层雇员已经意识到时间的宝贵，开始思考在自己的职业生涯中还有多少未竟之业，并真正开始有意识、有计划、有能力地进行自我职业生涯规划和管理。

另一方面组织面临的状况是：一是随着组织结构趋向扁平化，为中层雇员提供的向上发展的机会变得很少；二是中层雇员虽然没有进入决策层，但是相比基层雇员，他们的薪金却大大地提高了，增加了公司的运营成本。在这种背景下，一方面是中层雇员对组织不满，如案例 1 中的小 Z；另一方面是组织出于成本考虑，对中层进行裁员，如案例 2 中的公司。但是无论何种情况，最后导致中层雇员的主动或是被动离开，都是对组织的一个很大的损失。

既然中层雇员最看重的并不是纯粹的金钱，而组织却主要因为薪金的问题对中层雇员进行裁员，可以说组织有很大的失误。在薪金控制下，组织如何对中层雇员进行职业生涯管理以实现彼此双赢成为一个值得探讨的话题。

## 三、具体措施

### 1. 增加精神激励和内激励

这是最省钱的一种方法。相比基层雇员，中层雇员的薪金水平已经达到了一个较高的水平，他们现在更渴望的是一种对他们能力和才华的承认，以及对他们职业生涯的承认和鼓励。对他们更多地进行精神激励和内激励，比如公司内部的一些荣誉奖励或是核心层经常与之进行正式或是非正式沟通。这些都能使

得他们对公司产生更强的归属感和荣誉感，从而对自己的职业选择和发展坚定信心。

## 2，放权参与

这也是一种很省钱的方法。中层雇员现在的主要职业生涯目标在于获得更多的成就感，和进入公司决策层的渴望。将原只专属于高层的一些决策权力下放到中层，一方面满足了中层的心理需要，增强了他们的参与感，使得他们有种满足感和自我提升感。另一方面，对公司而言，在没有增加任何成本的前提下，将任务分散化处理，提高了高层的效率，同时也为从中层中选拔高层做了一些探索和考验性工作。此外，将决策重心下移，有利于公司民主管理，赢得更多员工的人心。

## 3，扩大注重综合能力的培训（如 MBA）在福利中的比重

现在越来越多的企业将培训福利化，但是不同的雇员，培训在他们福利中的比重应该是不一样的。基层雇员更注重的是一些现实的和可见的收入，同时处于经验积累期，对系统的培训的需求不是很大。高层雇员经过长期的跌打滚爬，整个综合能力已经得到大大的提升，对他们进行注重综合能力的培训边际效果甚微。只有中层管理人员，他们的经验已经积累，但是整个综合能力还有待加强。而且，主观上对职业成功的追求也让他们渴望自身整体素质的提高。调整他们的福利结构，突出这些培训的地位，公司没有付出多少代价，但是满足了中层的心理和现实需要，使得他们感到自己受到重视，看到职业前景。

## 4，实行“下海制”

“下海制”是由三九集团首创的。每一个中层雇员在他的岗位上都有一个任期年限，不能一直呆下去。尤其是部长，三九集团明确规定其任期为三年，任期满后，如果集团无其他安排，他必须“下海”，即离开总部，去寻找合适的企业，利用“三九”品牌和资金对其进行“股权式”兼并，使其成为三九集团的二级子公司，并担任该公司的总经理。

其他公司也完全可以借鉴三九的“下海制”。这其实是一种将晋升拓展到集团外部的机制。把堆积在公司内部的中层“精英”输送到竞争激烈的集团外部，一来畅通了内部的晋升渠道，二来开拓了公司外部市场，对公司是大有好处的。对中层雇员而言，母公司赋予他们这种挑战性的工作，他们在感到压力的同时，更多地将它视为职业生涯发展的转折和机遇。

### (七) 人才评估案例两则

#### 一、评价中心的运用案例

评价中心是近几十年来西方企业中流行的一种选拔和评估管理人员，尤其是中高层管理人员的人事测评方法。

现代人员素质测评理论认为，人的待业和工作绩效都是在一定的环境产生和形成的，对人的行为、能力等素质特征的观察和评价，不能脱离一定的环境，所以要想准确地测评一个人的素质，应将其纳入一定的环境系统中，观察分析评定被试人在该环境下的行为表现以及工作绩效，从而考察被试人的全面素质。

#### 高层管理人员的评估案例

##### 客户背景

国内某知名制造企业

##### 项目背景

随着业务的迅速发展，该企业于 2002 年收购了一家外地公司。收购行动主要由企业原财务总监 Y 先生负责，Y 先生具有很强的财务知识和谈判能力，办事雷厉风行，为该企业的收购成功立下汗马功劳。收购完成后，Y 先生在当地主持分公司的全面工作。与收购过程中卓有成效的工作相比，Y 先生在总经理职位上的表现不太令公司总部满意。是继续留任 Y 先生，还是从公布现有高级管理人员中选拔合适人选来解除 Y 先生的职务，总部高层需要仔细斟酌。为此，公司总部希望邀请专业的评估机构对 Y 先生和几位总部高管人员进行评估，以提供人事决策的科学依据。

## 人才评估解决方案

希典咨询接受该项目后，首先通过高层访谈和初步诊断，力求准确把握该企业的经营战略、企业文化以及对高级管理人员的要求。进而，希典咨询利用现有的能力素质模型库，结合该企业的行业特点和实际运作，为企业提供了具有针对性的高级管理人员能力模型，包括全局观念、计划能力、沟通技巧以及培养和辅导能力等八大能力。该模型是评估的基础和标准，同时也是高级管理人员未来能力发展的重要指引。

然后，希典咨询派出由心理学博士和资深顾问领导的评估小组，运用希典咨询专业化的评价中心，对每一位被测人员进行全方位的能力评估。希典咨询采用的综合性评价方法包括：

- 1) 个人历史资料问卷——了解被测人员过去的工作经历、职业目标和兴趣等重要信息；
- 2) 认知能力测验——评估分析和推理、洞察和想象、开放性思维和战略性思维能力；
- 3) 个性测验——评估个性和行为风格，预测职业生涯发展；
- 4) 结构化行为面谈——通过收集与行为相关的信息，重点评估企业视为重要的领导能力；
- 5) 战略角色模拟——评估战略思考、计划和执行能力；
- 6) 下级辅导角色模拟——评估候选人激励和辅导下属的能力以及沟通能力；
- 7) 自我评估。

经过一系列科学、多角度和深入的观察和评估，希典咨询对各种原始的信息和判断进行去伪存真式的提炼和加工，最后向公司总部提交了针对每一位受评人的书面评估报告，综合分析该受评人的强项和弱点，提出相应的能力发展建议，并提供中立的推荐意见。

对于前面提到的Y先生，最后的评价是：具有一定的全局观念和战略性思考能力，有丰富的管理经验，分析判断和计划能力较强，能够较好地贯彻和执行公司的目标和战略。但是，Y先生缺乏亲和力，没有能够在分公司的主要骨干中形成强有力的领导团队，在人际沟通中开放性不够，尤其是与总部和上级的沟通中不能及时反映情况和自己的想法，未能获得总部的高度信任。

通过评估，我们发现在总部现有高管人员中的Q先生，具有以下特点：能与上司保持畅通的沟通渠道，战略思维能力强，有较强的客户服务意识，善于通过授权来培养下属的能力和激励员工的积极性，在团队中有很强的亲和力。Q先生的这些特点刚好符合公司高层对分公司总经理人选的要求：要有良好的人际关系协调能力；推广企业文化；要能建立起好的管理团队；要能处理好双重领导的结构关系等。通过数位候选人中的综合分析和比较，我们最后推荐Q先生担任分公司总经理一职，而建议将Y先生调任总部重新担任财务总监一职。

### 评估的效果

公司高层认为这次评估的结果比较科学和客观，同时对于希典咨询能够在如此短的时间内准确地对被测试人员的能力、个性和行为特点做出判断表示赞赏，并认为该次评估报告在帮助公司高层做出重大人事调整决策的过程中起到了很好的参谋作用。该公司总经理最终作了如下评价：“这次人才评估在相当程度上帮助了公司做出正确的人事决策，同时更重要的是帮助改进了高管人员的管理工作、高层领导班子建设工作。这是很重要的。”（本案例由希典咨询公司提供）

## 二、心理测验的运用案例

人的心理现象是自然界最负责、最奇妙的一种现象，是“地球上最美的花朵”。人眼可以看到色彩斑斓的世界，人耳可以聆听悠扬动人的钢琴曲，人脑可以储存异常丰富的知识，事过境迁而记忆犹新。然而，人类关于自然和社会方面的各种知识，在认识和改造世界所取得的一切成就，都是和人心理的存在与发展分不开的。

心理测验是现代员工素质过程中的一种非常重要的技术，它是经过科学研究精心设计的产物。许多组都都用心理测验来挑选员工，包括打字员。

### 打字员招聘测验

对于打字员（机械、电脑）的招聘，传统的做法是逐个操作考试，看每小时打字的速度，然而打字速度不单纯是个技术问题，它会受到打印材料内容、文字、图表、符号等的影响。缺乏外文知识的打字员打外文特别费劲，但他中文可能打得特别快；缺乏数理知识的打字员，可能打一般文字材料很快，但打数字表格等内容就慢。由此可见，传统的考试招聘，不但效果不好而且效率也太低。

如果某外企大公司各部门要招聘 100 个打字员，报名有 200 人，要求一天内完成招聘录用工作，怎么办呢？按照老办法，每人试一小时或半小时，显然行不通。

这时我们可以采取心理测验形式。首先对打字员素质要求进行工作分析。假设我们发现，影响打字效率效果的因素主要有：知识广度、知觉广度、手指灵活性以及反映快慢。其中知识因素又具体划分语文、算术与一般常识。

其次，针对每个因素（素质）编制（选择）一个分测验。

再次，测试建立效标参照量表。其具体程序如下：

(1) 选择一些有代表性的老打字员（因为老打字员的打字速度是已知的），试测新编（选）测验；

(2) 把试测后 6 个分测验的原始分数等值化，并求和，每个老打字员即有一个测验总分数；

(3) 以测验总分为自变量，以打字速度为因变量建立回归方程；

(4) 让每个应聘的打字员同时参加测验，并把测验分数代入回归方程就可以知道其打字速度，决定能否录用。

例如，已知测验与打字速度如下表所示：

测验分数与打字速度对照表

应聘者项目	1	2	3	4	5	6	.....
测验分数	19	20	21	22	23	24	.....
打字速度	1538	1553	1568	1568	1600	1615	.....

打字速度=字数/小时

由上述数据所得到的回归方程如下：

$$Y=1245+15.4X$$

有了这个回归方程，把其他任何一个人同类的人的测验分数代入方程，即可以知道他打字的速度。

假设某人测验分数是 20，则他打字的速度可能是：

$$Y=1245+15.4\times 20=1553 \text{ (字/小时)}$$

如果对顶录用标准为 1500 字/小时，则该人可以录用。

## (八) 工作分析实施案例

### 一、工作分析的背景

#### 1、XX 煤炭公司简介

XX 煤炭公司（以下简称公司）是某大型国有煤炭贸易集团（以下简称集团公司）的全资子公司，成立于 1992 年，建立之初的主要业务是煤炭进出口贸易。

从 1995 年开始，我国煤炭市场价格全面放开，买方市场日渐形成；另一方面，1995 年出台的《煤炭法》和煤炭工业部颁布的“九五”纲要都鼓励减少煤炭经营的中间环节，煤炭用户和煤炭销售区的煤炭经营企业有权直接从煤矿企业购进煤炭。

正是在这种形势下，为避免煤炭贸易企业因受到煤炭供应、运输和销售三方制约而带来的脆弱性，从 98 年开始，公司开始了从贸易公司向煤炭业务一体化经营的探索和实践，主要采取了如下三项措施：第一，分别与主要客户（电厂）共同投资组建合资公司，通过形成利益共同体稳固和发展长期合作关系；第二，为保证货源的质量和数量，公司先后投资控股三个洗煤厂；第三，为了保证运输的及时性，公司又与某国有铁路局合资成立储运公司。

自 98 年以来，公司发展业绩良好，销售收入年均增长率达到 30% 以上，成为集团公司人均利润最高的二级子公司。A 公司逐渐形成了以煤炭的进口、出口和国内销售为主业，几个非煤高风险产品为辅业的业务格局。

## 2、工作分析的背景

但是，2002年以来，公司面临的外部环境进一步严峻。2002年初，国务院公布了《电力体制改革方案》，要求电力行业实行厂网分开，竞价上网。此次电力体制改革对A公司产生巨大的影响：一方面已形成稳定关系的电厂将通过兼并重组形成新的经营实体，这意味着原有的合作关系不再稳定；另一方面，竞价上网将引发电厂对成本的严格控制。在我国，煤炭成本占煤电成本的70%以上，降低成本的压力会在很大程度上转移到煤炭采购上，这意味着电厂将对煤炭的价格、质量和供货的及时性提出更高的要求。

从公司业务运作来看，由于缺乏煤炭一体化产业链运作的经验，公司转型的过程并非一帆风顺。2002年3月，刚刚重组的南方某发电厂因为硫份超标拒收A公司生产厂自产的整批货物，给公司造成了价值500万的损失，“三月事件”加上2002年上半年销售利润的大幅滑坡使公司更加深刻地意识到政策的变化给曾经牢固的客户关系带来的巨大影响，以及公司对煤炭的生产质量、运输过程管理方面控制力度的薄弱。

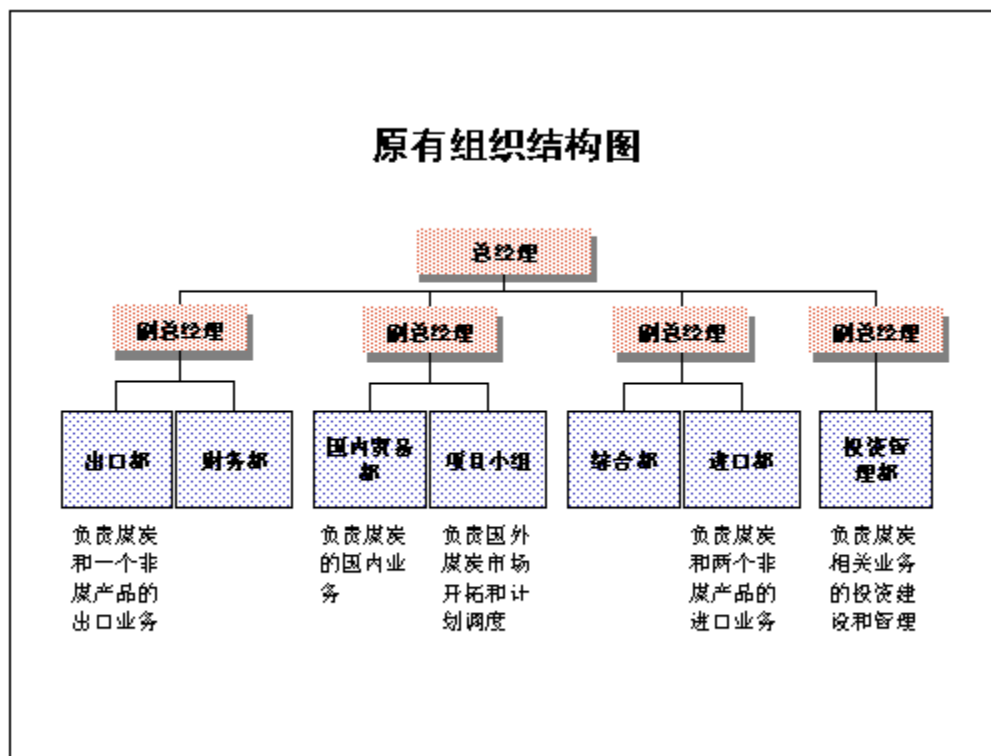
从公司的内部管理来看，2001年-2002年3月短短十五个月，先后有四、五位公司的业务骨干提出辞职，主要原因集中在岗位职责不清，工作缺乏挑战性等方面。另一方面，公司现有员工基本由集团公司人力资源部调配调剂形成，员工结构和素能现状不能满足公司运营和长期战略目标实现的需要。

2002年5月，集团公司实行新的人事政策，将逐渐下放副总经理以下人员的人事权力，二级公司和员工自主签订劳动合同。

在这种背景下，公司认为提高对煤炭供应链的控制的关键是提高内部管理水平和改进人力资源质量。公司决定聘请咨询公司进行人力资源管理诊断与设计，在工作分析的基础上，明确岗位责任，确定岗位的工作描述和工作规范，从而

为关键岗位配备胜任的员工。

## 二、组织层次的工作分析 – 组织结构的调整



从上图可以看出公司原有组织结构存在的主要问题在于：

第一，公司总部只有 50 人，但是却有 5 个管理层级（总经理—副总—部门经理—主管—助理），管理层次过多，跨度过小，导致每个层级的人都在做比自己职位层次低的工作，反应速度慢；

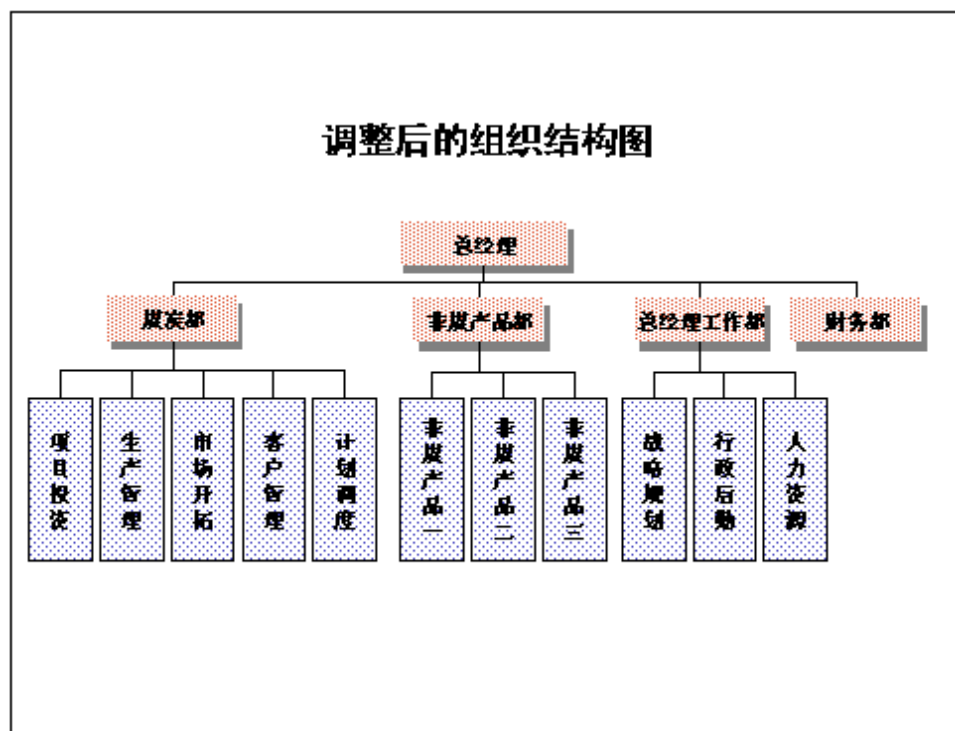
第二，有两个副总对业务部门和职能部门进行混合管理，由于业务部门的业绩更容易识别，不可避免会出现重业务轻管理，职能部门弱化的情况；

第三，将煤炭业务分割成三个部门，增大了部门协作成本，严重影响对煤炭产业链的控制；

第四，将三种业务特点类似的非煤产品（为充分利用公司的财务优势而经营的产品，成功的关键在于财务风险控制）分割成两个部门运作，不利于专业化

和资源共享，难以不断增强公司的风险控制能力。

调整后的组织结构从强化内部管理，从提高业务流程运作效率的角度来设立部门。调整后的公司组织结构如下图：

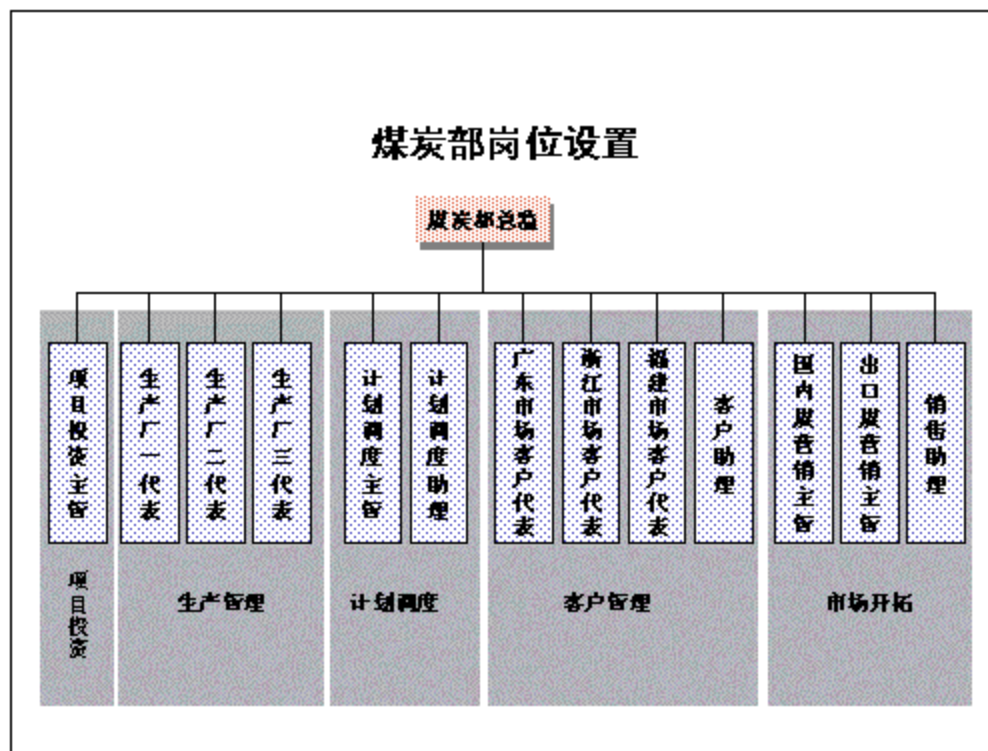


### 三、部门层次的工作分析—煤炭部部门职责

组织结构调整后，煤炭部的部门职责包括：

- 负责管理为煤炭业务投资建立的控股和相对控股企业，监督参股企业；
- 负责煤炭业务的市场、销售和物流管理，主要包括市场开拓、产品研发、生产组织、运输、销售、售后服务等工作；
- 负责制订煤炭业务发展规划，负责组织实施项目投资。

新建立的煤炭部的岗位设置如下图



当前位置：首页→案例→其他

工作分析实施案例

作者：徐懋

---

入库时间：2004年5月21日

## 一、工作分析的背景

### 1、XX煤炭公司简介

XX煤炭公司（以下简称公司）是某大型国有煤炭贸易集团（以下简称集团公司）的全资子公司，成立于1992年，建立之初的主要业务是煤炭进出口贸

易。

从 1995 年开始，我国煤炭市场价格全面放开，买方市场日渐形成；另一方面，1995 年出台的《煤炭法》和煤炭工业部颁布的“九五”纲要都鼓励减少煤炭经营的中间环节，煤炭用户和煤炭销售区的煤炭经营企业有权直接从煤矿企业购进煤炭。

正是在这种形势下，为避免煤炭贸易企业因受到煤炭供应、运输和销售三方制约而带来的脆弱性，从 98 年开始，公司开始了从贸易公司向煤炭业务一体化经营的探索和实践，主要采取了如下三项措施：第一，分别与主要客户（电厂）共同投资组建合资公司，通过形成利益共同体稳固和发展长期合作关系；第二，为保证货源的质量和数量，公司先后投资控股三个洗煤厂；第三，为了保证运输的及时性，公司又与某国有铁路局合资成立储运公司。

自 98 年以来，公司发展业绩良好，销售收入年均增长率达到 30% 以上，成为集团公司人均利润最高的二级子公司。A 公司逐渐形成了以煤炭的进口、出口和国内销售为主业，几个非煤高风险产品为辅业的业务格局。

## 2、工作分析的背景

但是，2002 年以来，公司面临的外部环境进一步严峻。2002 年初，国务院公布了《电力体制改革方案》，要求电力行业实行厂网分开，竞价上网。此次电力体制改革对 A 公司产生巨大的影响：一方面已形成稳定关系的电厂将通过兼并重组形成新的经营实体，这意味着原有的合作关系不再稳定；另一方面，竞价上网将引发电厂对成本的严格控制。在我国，煤炭成本占煤电成本的 70% 以上，降低成本的压力会在很大程度上转移到煤炭采购上，这意味着电厂将对煤炭的价格、质量和供货的及时性提出更高的要求。

从公司业务运作来看，由于缺乏煤炭一体化产业链运作的经验，公司转型的

过程并非一帆风顺。2002年3月，刚刚重组的南方某发电厂因为硫份超标拒收A公司生产厂自产的整批货物，给公司造成了价值500万的损失，“三月事件”加上2002年上半年销售利润的大幅滑坡使公司更加深刻地意识到政策的变化给曾经牢固的客户关系带来的巨大影响，以及公司对煤炭的生产质量、运输过程管理方面控制力度的薄弱。

从公司的内部管理来看，2001年-2002年3月短短十五个月，先后有四位公司的业务骨干提出辞职，主要原因集中在岗位职责不清，工作缺乏挑战性等方面。另一方面，公司现有员工基本由集团公司人力资源部调配调剂形成，员工结构和素能现状不能满足公司运营和长期战略目标实现的需要。

2002年5月，集团公司实行新的人事政策，将逐渐下放副总经理以下人员的人事权力，二级公司和员工自主签订劳动合同。

在这种背景下，公司认为提高对煤炭供应链的控制的关键是提高内部管理水平和改进人力资源质量。公司决定聘请咨询公司进行人力资源管理诊断与设计，在工作分析的基础上，明确岗位责任，确定岗位的工作描述和工作规范，从而为关键岗位配备胜任的员工。

## 二、组织层次的工作分析 - 组织结构的调整

从上图可以看出公司原有组织结构存在的主要问题在于：

第一，公司总部只有50人，但是却有5个管理层级（总经理—副总—部门经理—主管—助理），管理层次过多，跨度过小，导致每个层级的人都在做比自己职位层次低的工作，反应速度慢；

第二，有两个副总对业务部门和职能部门进行混合管理，由于业务部门的业

绩更容易识别，不可避免会出现重业务轻管理，职能部门弱化的情况；

第三，将煤炭业务分割成三个部门，增大了部门协作成本，严重影响对煤炭产业链的控制；

第四，将三种业务特点类似的非煤产品（为充分利用公司的财务优势而经营的产品，成功的关键在于财务风险控制）分割成两个部门运作，不利于专业化和资源共享，难以不断增强公司的风险控制能力。

调整后的组织结构从强化内部管理，从提高业务流程运作效率的角度来设立部门。调整后的公司组织结构如下图：

### 三、部门层次的工作分析—煤炭部部门职责

组织结构调整后，煤炭部的部门职责包括：

- 负责管理为煤炭业务投资建立的控股和相对控股企业，监督参股企业；
- 负责煤炭业务的市场、销售和物流管理，主要包括市场开拓、产品研发、生产组织、运输、销售、售后服务等工作；
- 负责制订煤炭业务发展规划，负责组织实施项目投资。

新建立的煤炭部的岗位设置如下图：

### 四、岗位层次的工作分析—以计划调度主管为例

计划调度岗位是加强对煤炭业务链控制的关键岗位，在此以计划调度主管为

例进行工作分析的介绍：

1、工作分析方法：

- 公司内部资料分析
- 本岗位和相关岗位的深度访谈和业务流程分析
- 职位说明书问卷调查

2、原岗位的工作分析诊断：

(1) 汇报关系：

- 直接上级：项目小组经理
- 直接下级：无

问题：该岗位人员在实际工作中主要向主管国内贸易和主管投资的两位副总经理汇报，经常出现多头指挥的现象。

(2) 工作职责：

- 收集和汇总生产、运输和销售的报表；
- 协调公司生产经营调度会议和编写会议纪要；
- 煤炭调度相关信息的上传下达。

问题：履行职责的层次远低于企业的实际需要。具体表现对煤炭业务流程节点的审核监督、信息分析和建议职能发挥不足，只起到了信息汇总和传递的作用，这是公司对于煤炭业务链各个环节的控制作用发挥不足的一个重要原因。

(3) 协调关系：

- 内部协调关系：国内贸易部、投资部、项目小组
- 外部协调关系：三个生产厂、储运公司

问题：履行职责的层次远低于企业的实际需要。尚未统一信息流的进口和出口，尚未使信息在企业内部合理共享，供应链信息管理和共享职能发挥不足。

(3) 任职人员信息：

岗位定员：3人

- 学历：2人本科，1人专科
- 专业：1人贸易，1人英语，1人管理
- 经验：平均具备2年煤炭进出口贸易经验

问题：原岗位任职人员的专业结构不符合岗位要求，普遍缺乏供应链管理和计划调度的相关技能和经验。

### 3、调整后岗位的工作说明书

在原有岗位工作分析和诊断的基础上，进行工作描述，编写工作规范，改进的着眼点如下：

- 增强对煤炭业务流程节点的审核和监督职能；
- 增强对产供销的计划控制职能；
- 增强供应链信息管理和共享职能；
- 区分需要较高和较低经验技能的工作，以此区分主管和助理的工作职责，使主管这一关键岗位工作丰富化。

形成的职位说明书如下：

计划调度主管职位说明书

岗位名称	计划调度主管	岗位编号	19	
所在部门	煤炭部	岗位定员	2人	
直接上级	煤炭部总监	工资等级		
直接下级	计划调度助理	薪酬类型		
所辖人员	3人	岗位分析日期	2002年10月	
<b>职责概述:</b>				
负责监督调度制度的建设和落实 负责汇总并平衡生产、采购与销售计划, 编制煤炭业务月度经营计划, 组织煤炭业务月度经营分析会议 负责组织召开周调度例会 负责日常调度工作, 协调铁路运输和港口作业 负责煤炭业务自产煤采购的商务执行工作 负责审核装船方案 负责供应链信息的收集、整理、分析、转递工作 完成上级交办的其他任务				
<b>工作描述:</b>				
<b>职 责 一</b>	职责表述: 负责监督调度制度的建设和落实		工作结果	分送单位
	监督、规范下属生产企业和储运公司的调度制度建设、修改和完善工作		煤炭业务调度制度	煤炭部 总监
	落实下属生产企业和储运公司的调度信息规范化建设工作, 包括规范表格的填写、信息传递时间等			
	对调度制度的适应性进行评价, 并提出改进建议		调度制度适应性评价报告 FJ432	煤炭部 总监
工作任务	组织落实调度制度的改善工作			

职责二	职责表述：负责汇总并平衡生产、采购与销售计划，编制煤炭业务月度经营计划，组织煤炭业务月度经营分析会议		工作结果	分送单位
	工作任务	收集、汇总各环节上月经营计划执行情况		
		收集各环节的生产、采购、销售计划		
		经平衡后编制煤炭业务月度经营计划	煤炭业务月度经营计划	煤炭部 总监
		组织煤炭业务月度经营分析会议		煤炭部 总监
	下发煤炭业务月度经营计划			
职责三	职责表述：负责组织召开周调度例会		工作结果	分送单位
	工作任务	召集与会人员进行周调度例会		
		说明调度例会内容，负责会议记录工作	调度会会议记录 FJ433	本岗位 留存
		编撰调度例会会议纪要，经领导批示后下发	会议纪要 JY7	煤炭事业部 总监
		下达调度会会议决议指令	调度通知 M1-B14	下属生产企业和储运公司
	协调、监督调度会决议的执行			

职 责 四	职责表述：负责日常调度工作，协调铁路运输和港口作业		工作结果	分送单 位
	工作任务	参加公司月度经营计划会议，按计划负责处理权限内日常调度问题，上报值班领导处理权限外日常调度问题	调度通知	下属生 产企业 和储运 公司
		负责下达调度指令，协调铁路运输和港口作业	调度通知	下属生 产企业 和储运 公司
		向生产企业和储运公司索要指令执行情况反馈	反馈信息	煤炭部 总监
		跟踪调度指令的执行情况，向直接上级反馈执行结果	反馈信息	煤炭部 总监
职 责 五	职责表述：负责煤炭业务自产煤采购的商务执行工作		工作结果	分送单 位
	工作任务	负责自产煤炭的合同签订	煤炭采购合同	煤炭部 总监
		负责煤炭供应过程的执行监督		
		负责自产煤炭采购的结算		
职 责 六	职责表述：负责审核装船方案		工作结果	分送单 位
	工作任务	接收储运公司传真过来的装船方案		
		计算装船质量指标，审核装船方案的可行性，签署审核意见	装船方案审核 意见	煤炭部 总监

		呈报装船方案给煤炭事业部总监审批		
	工作任务	下达审批后的装船方案	审批后的装船方案 M1-Y29	储运公司
职 责 七	职责表述：负责供应链信息的收集、整理、分析、转递工作		工作结果	分送单位
		负责接收各部门传来的业务信息，包括船期信息、装船信息等		
		负责收集煤炭业务供应链运作信息，包括日调度表等		
		负责转递煤炭业务供应链运作信息给供应链相关部门、单位	调度通知	煤炭部各部门、 下属生产企业和储运公司
		整理归类日常运作问题，填写日调度问题汇总表	煤炭生产经营问题汇总表 M1-B15	煤炭部 总监
		分析处理供应链信息，填写月调度信息分析报告	月调度信息分析报告 FJ434	煤炭部 总监
	工作任务	整理归档供应链信息，建立调度信息文档	调度信息文档	本岗位 留存
职 责 八	职责表述：完成上级交办的其他任务			

人事权	对直接下属的奖惩、培训有提名和建议权，有一定的考核评价权			
财务权	无			
业务权	业务执行权（调度制度执行情况的监督权、调度信息收集权、调度指令执行检查权、日调度会议的组织权、装船方案的审核权、铁路运输和港口作业的协调权）			
工作协作关系:				
外部协调关系	煤炭业务下属控股子公司、储运公司等			
工作规范:				
教育水平	大学本科及以上学历			
专业	煤炭、物流流通等相关专业			
培训经历	培训内容	导训时间	培训内容	导训时间
	煤炭专业知识培训	两周以上	计算机应用培训	两周以上
	供应链管理培训	两周以上	外语	
经验	2年以上相关工作经验			
个人素质	较高的工作热情和工作主动性； 较高的职业道德水平； 较强的人际交往能力、沟通能力、判断和决策能力；很强的计划和执行能力。			
知识	掌握供应链管理知识和煤炭品质知识；具有煤炭一般知识和煤炭生产管理知识			
技能技巧	较强的外语阅读能力、熟练使用计算机办公软件			
备注				

### （九）当员工价值生命周期走到尽头

“把我的精力、才能都榨干了，然后一脚把我踢开！”“现在嫌我这不好那不好，当初一起创业的时候怎么不嫌？”身为老板的你听到这种抱怨时，是否有过被戳脊梁骨的凉意？这是人性原则与商业原则的搏杀吗？面对选择究竟应该何去何从？

案例一：甲是某成长型企业的总经理，最近他一想到职员 A 心里就犯堵。A 是该公司的老员工了。其平时勤恳敬业，工作业绩也没的说--客户满意、同事称赞，可是近两年每到年终加薪，A 总会气急败坏地说“我郁闷”，也难怪，该公司高速成长，每个人都有相当大幅度的薪水增长，只有他的加薪幅度小得可怜，与他同时进入公司甚至他一手带起来的新人都已经成为某业务分支上的负责人，

“薪情”早涨到他前头去了。他几次带着质问的口气说：难道我的工作公司有什么不满意吗？客户对我的评价不够好吗？甲总对他说：你的薪水在咱们公司从事同样工作的员工中是最高的了。其实甲心里很矛盾：本公司一直以“倒树”型速度和方式快速成长着，对员工的期望是能快速在其负责的领域扩大业务，作为负责人再拉起一小班人来，以使公司呈几何型增长。A是非常出色的业务人员，但几年来工作职位和性质都没有什么升迁和变动，业务虽精，却不可能给他太高的薪水。也不是没尝试让他做经理式的负责人，但发觉他只是一个出色的兵。他负责的领域虽稳固，却没法开疆扩土。可是，也没有辞退合格员工的道理呀，怎么办？

案例二：某咨询公司接到一个有点奇怪的案子：一个仅有几十人的公司要他们帮助建立法人治理结构，而法人治理结构通常是大型公司才需要的。该公司的董事长乙面对咨询顾问的疑问，很是无奈地说：不建立治理结构，这公司没法运转下去了。原来，几年前，乙拿着他的科研成果，邀请原单位的同事 B 和他的两个哥们 C、D 凑钱合伙搞公司，乙、B、C、D 分别拥有 40%多、30%多、20%多和 6%-7%的股份。最初四个人每人身兼数职，原来搞企业管理的 D 就负责所有公司注册、审批等等大总管式的工作和公司财务工作。没想到短短两年公司规模从起家的百十来万增加了十几倍。在公司规模逐渐膨胀的过程中，D 的财务工作先是被专门聘请的财务人员取代，其他工作也一点点地被专业人士取代，乙感到 D 开始对工作力不从心了。这时候公司开始谋求大的发展，期望通过稀释股权而使骨干员工得以持股，建立激励机制。持股本就少得多、职权范围也在不断缩水的 D 终于以各种方式表示他的不满了，“这不是卸磨杀驴吗？”在商业原则、做人原则的取舍上，作为“商人”的乙该遵从哪个？

案例点评：何时员工流失率最高

“生命周期”有尽头

新华信管理顾问公司研究认为，员工在某一岗位的价值是有生命周期的，走

到“生命周期”的尽头要么换岗要么换人。

根据这一理论针对上述两个案例可以进行如下分析。

一个企业发展的不同阶段可分为创业期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段，成长期是除了衰退期之外企业员工流失率最高的阶段。在企业成长阶段，公司的销售收入和利润快速增加，人员迅速膨胀，企业的经营思想、理念和企业文化开始形成，与创业初期的企业状况相比发生了巨大变化。这两个案例都是在高成长型企业中发生的人力资源管理问题。

对于甲的公司来说，其倒树型结构应该是在这里任何一个节点不产生分枝，就会影响向下扩张的速度和新鲜血液的补充。在这种企业文化下，A的价值在该公司该岗位上已经走到尽头，即便他还是个好兵，但由于无法胜任更高职位，他可能挡住后来者的路和限制公司业务扩张，因而也只能有两种选择，一、以低工资一直从事该工作，二、离开。而据我所知，几乎不会有人选择前者。因而对于一个这种机制快速成长的企业来说，人力资源管理方面可以选择“up or out”的制度，如前所述换岗或者换人。其实这种制度一点也不新鲜，中国军队很久以来一直实行的就是这一政策--职务升到一定级别几年后如没得到提升，就要转业或者复员，以保证一个团队不断地上升和有生命力。这里给每个员工个体的提示是：尽量通过轮职、学习等方式增加自己的价值水平。

在案例二中，乙和D都应该正视D在该公司的价值生命周期走到尽头这个事实。对于他曾经有过的功劳，联想柳传志的做法就是一条明路，即让创业元老在利益上例如股权收益上与公司的发展成正比，使他关心公司的发展大于关心自己在公司的权利职位，再劝其尊重自己在该公司价值的生命周期，让他心态平和地接受公司的安排。在这里应该尊重商业原则，至于人性原则应该通过利益共享等方式来解决。

企业与员工对策

不同性质的企业员工价值的生命周期会有所差别，国有企业中某个岗位一个人可能干十年八年，甚至一辈子，但这种成长速度在民营尤其是快速成长的高科技企业里是不可想像的。不同的员工在企业里的生命周期也是不同的，一个大学毕业生的员工价值生命周期中，能力发挥之前的阶段可以长些，但是一个中层来到一家公司，就需要快速发挥作用，否则他的威信难以建立。只有企业期望的员工生命周期和员工自身拥有的生命周期相吻合，才能产生共振。

由于企业对员工价值生命周期不了解或是员工自己不了解都会出现管理上的问题。就企业而言，有的企业会被称为“黄埔军校”，这种企业对员工一开始的投入过大，员工价值得到快速成长，但对员工价值重视不够，导致员工大量流失。有些高速发展的民营企业，对员工培训投入不足，太着急要求产出，员工也没有轮岗等对其职务发展的设计，因此过了几年员工没有了新鲜感，感到油水被榨干就走了，导致企业离职率颇高，增加了企业招聘成本，对保护商业秘密等也不利。对于国有企业改制成民营企业，尤其是垄断企业里，原来的员工由于待遇高，流动性极差，由垄断到竞争后，会对员工成长非常不利。

对员工来说，在选择工作时有三个不适宜：高层间的跳槽不宜跨所有制性质，高层团队更多看中共同价值观念，因为企业挖来高层，期望立刻带来改变，对于学习和价值形成期，其他高层和股东不会容忍太长时间。这种失败的例子很多，比如吴士宏在 TCL 的失利。中层员工不适宜跨行业。否则学习周期过长不宜在下属面前树立威信，也很难获得团队的信任。基层不宜跨级别。可以跨行业，但因为一般员工和经理的工作是有很多不同的，又换了新环境，发挥中层作用会需要等待太长时间。

#### 相关链接

一个新员工在一个企业里某一个岗位上的价值，可以按照 6 个月为一周期分为四个阶段。

第一阶段是“学习投入阶段”，从一个新员工到公司工作起 6 个月。在这个阶段员工对公司基本上不创造明显价值，相反，公司还要投入相应的管理人员花一定的时间和安排一定的费用来对他们进行培养。

第二阶段是“价值形成阶段”，从第 7 个月到第 12 个月。在这时候，对员工最好的激励就是认可他的工作成绩。

第三阶段是“能力发挥阶段”，一般从一个员工工作一年以后开始，从第 13 个月到 18 个月。在这个阶段，企业应着重挖掘员工在管理能力、综合素质、分析问题和解决问题上的潜力。

第四阶段是“价值提升阶段”，这个阶段一般是从第 19 个月起到第 24 个月。在很多情况下，这一阶段是第三个阶段的延续和结果。在这个阶段，重要的是首先要评估这位员工是否具有进一步的管理潜能，其次是评估这位员工是否具备把想法变成现实的操作能力。

#### (十) 如何消除工作分析中员工的恐惧心理

Dean 进入某公司后有点找不到北。有事，A 部门说“归 B 部门管”，B 部门称不知道，让他找 C 部门。Dean 觉得有必要对岗位和责任进行梳理，建议 HR 部门进行工作分析。HR 经理却摇摇头告诉他，员工对此发怵，不配合，工作分析很难进行。原因何在呢？

##### 【症状 1】准备不充分

人力资源专员小 V 接到指示，公司在这个月将开展工作分析。人力资源部的每个成员自然成为工作分析小组成员，小 V 要负责销售部门各个岗位的工作分析。他决定先从普通的销售员开始，从下往上分析，把销售经理摆在最后。

事实上，普通员工的态度并没有小 V 预期的那样配合。“工作分析？干吗用的？你们人力资源部还真是吃饱了没事干。”资历深厚的直接质疑小 V。“哦，是不是要裁人啦？怎么突然要分析工作了呢？”胆小者支支吾吾，疑心重重。“真抱歉，手头忙，等过一阵再谈吧。”态度冷淡不配合的更不在少数。一周下来，小 V 精疲力竭，却收获寥寥。

大夫：中国百胜餐饮集团资深人力资源经理 Rebecca

诊断：员工对小 V 工作或质疑或冷淡，问题并不在小 V 身上。员工对工作分析实施者态度冷淡，有抵触情绪其实是员工对工作分析恐惧的一种表现。这个案例中，员工之所以对工作分析产生恐惧，主要原因就是事先没有作宣传动员。员工不清楚工作分析的原因、流程、目的，心里没底，自然对这项突如其来的工作不配合，对实施者也有不信任感。

处方：事前解释，明确目的假如小 V 所在的公司管理层决定要进行工作分析。那么就应该在分析工作实施前做好充分的准备与铺垫：成立工作分析小组，制定计划、步骤，目的。工作分析的主要目的，通常是为了设计、制定高效运行的企业组织结构；制定考核标准及方案，科学开展绩效考核工作；设计出公平合理的薪酬福利及奖励制度方案；使得人尽其才。

如果公司的 CEO 能在全体员工大会上，告诉大家工作分析的目的；让他们明白，这是一个客观公正的调查分析，并不是针对个人，要裁员或者降薪。消除了员工的心理障碍，后面小 V 们的工作也比较好做了。另外，人力资源部也需要把工作分析的执行步骤、方法告诉大家，将流程公开，让员工心中有数。“鬼鬼祟祟”、神神秘秘容易引起不安。

## 【症状 2】事后大地震

人力资源经理 Luna，刚从某外企跳槽到一家民营企业，发现企业管理有

些混乱，员工职责不清，工作流程也不科学。她希望进行工作分析，重新安排组织架构。一听是外企的管理做法，老板马上点头答应，还很配合地作了宣传和动员。

Luna 和工作分析小组的成员，积极筹备一番后开始行动。不料，员工的反应和态度出乎意料地不配合。“我们部门可是最忙的部门了，我一个人就要干 3 个人的活。”“我每天都要加班到 9 点以后才回去，你们可别再给我加工作量了。”

多方了解后，Luna 才知道，她的前任也做过工作分析。不但做了工作分析，还立即根据分析结果进行了大调整。不但删减了大量的人员和岗位，还对员工的工作量都作了调整，几乎每个人都被分配到更多活。有了前车之鉴，大家忙不迭地夸大自己的工作量，生怕工作分析把自己“分析掉了”。

大夫：百安居(上海)管理系统有限公司人力资源主管 Sabrina

诊断：工作分析的目的是为了人力资源规划，避免浪费。所以，之后还应该跟进。但 Luna 的前任操之过急，在工作分析后马上进行大规模的人事调整，裁员、增加工作量，使员工对工作分析产生了误会，并把工作分析简单地等同于裁员增效的前奏。当再次进行工作分析时，员工自然是如临大敌，惴惴不安。

处方：及时跟进，适当调整工作分析的作用不仅仅在于核定人力资源成本，明确员工各自的工作职责和工作范围，也是为了制定合理的员工培训、发展规划；为员工提供科学的职业生涯发展咨询；这些都对员工有很大益处的。Luna 前任的做法过于简单粗暴，给员工带来恐惧也不足为奇。最好能按照结果分步进行全方面的调整，且调整幅度不应太大，动作也不宜过于迅速。但是，千万也不能没有下文。如果这样，员工会怀疑工作分析的作用和意义，下次再做时，他们不是恐惧不安，而是根本不当回事。

### 【症状 3】问题大而无当

“请你谈谈你这份工作对公司的价值。”听到这样的问题，Carol 愣住了，该怎么回答呢？当然要说价值很大啦，多大呢？思索了半天，她也不知道该如何回答，只能说“我的工作是公司正常运转不可缺少的一个环节”，心里暗想，这回答还真是废话。

不仅仅是 Carol，还有不少员工都在面谈中遭遇这样的“宏观”问题。原本以为工作分析，人力资源部在了解情况后会对每个人的工作做个评价；谁知道，上来就让员工自己谈价值。这下可把大伙难住了，说高了，一听就是空话；自谦一下，不等于让人家来炒鱿鱼？只好统一口径，简单几句话把进行工作分析的人打发走了。

大夫：中国百胜餐饮集团资深人力资源经理 Rebecca

诊断：要想了解一个工作岗位到底有什么样的工作内容、工作流程，从事该项工作的员工有怎样的素质和技能要求，工作分析小组需要采取各种方法，了解相关信息。与员工面谈是工作分析的重要方法之一。在面谈时就需要一定的技巧和方法，即提问要具体、细致。像 Carol 遭遇到的这样大而无当的问题是最忌讳的。因为这样的问题容易引起员工不安，也得不到有效信息。

处方：步步为营，刨根问底采用面谈法的时候，工作分析小组成员应该技巧性地提问，获得的细节越多越好。

例如，让员工描述他工作的典型的一天，上班到下班都做了什么。假如他回答开会，可以继续了解和谁开会，开什么会，对开会讨论的问题他发表了怎样的观点，他的意见是否被采纳。

也可以了解员工在不同工作上花费的时间。例如，对于销售，可以问问有

多少时间是和客户打交道；有多少时间和同事商量销售方法；工作中遇到最大的问题是什么，如何解决，解决的时候是否找人帮忙等等。除本人之外，还可以与他的同事、主管面谈，了解他的具体工作、工作时间分配等。同样，问题也是越具体越好，仅记那些评价性的大问题是无效的。

(十一)

塑造员工习惯来打造企业文化

作者：缺

---

入库时间：2004年5月17日

一个企业有两个轮子，一个是制度，一个是企业文化。制度就是那些明文写出来的、大家一定要执行的，甚至要去稽核的项目；而企业文化则是无法形之于文的。如果说制度是圈内的，那么所有圈外的就是企业文化。一般来说，所有的管理问题在找不到答案的时候，就被归结为企业文化。对于企业文化的研究至今还没有提出具体的、可操作性的方法。

所以，从员工习惯入手找到一条务实的、可操作的门道，那就是通过塑造员工习惯来打造企业文化。因为习惯就是企业文化。

从习惯入手做好团队工作

习惯是企业文化，企业的管理者要学会从企业文化、从习惯入手去为自己的团队工作，只有先落实了这个入手点，其他的管理理念和方法才有可能奏效。

企业文化和习惯就像一辆汽车的惯性一样，假设你要去推动一辆没有发动机的汽车，因为惯性很大，根本无法推动它。所以，习惯不改变、企业文化不改变，企业的管理者特别是新任的管理者就无法对团队进行有效管理。

## 【案例】

某天某外企的两个部门经理同时去找总经理裁断，这两个经理一个是生产模具的，另一个是使用模具的。两个经理各执一词，一个说：“你自己来拉。”另一个则说：“你给我送过来。”

这个外资企业的老板对这两位经理说：“你们先回去，一小时以后我来帮你们拉。”言外之意是一小时以后两个经理都不必呆在公司了。

类似情况在很多企业都存在，这其实就是一个企业文化或者说员工行为习惯的问题。

人们对这个案例的认识不尽相同，有人认为应该先确定一种制度，还有人认为对那两位经理应该各打 50 大板，甚至还有人认为“拉一次没关系，但是拉一次就永远是我的部门来拉了”。

第三种看法被许多管理者所接受，“拉一次没关系，但是拉一次就永远是我的部门来拉了。”听起来很像一句名言——做一次好人容易，做一辈子好人比较难；做一次雷锋容易，做一辈子雷锋就比较难。但是二者表达的意思可谓截然相反，前者是躲避责任的观点，后者则是号召人们承担责任。

对于我们的很多观念以及我们平常的行为习惯，当我们没有去检讨的时候，一般都认为是对的，而其实却可能是错的，这就是一种似是而非。比如“拉一次没关系，但是拉一次就永远是我的部门来拉了。”这个观点就是错误的。看起来也没有错，但它的真实意思其实就是“多干活就是倒霉、多干活就是吃亏”。这是一种懒惰的思想，一种逃避工作和责任的思想，很显然是错误的。

要是有一个企业有太多类似这样的错误观念，这个企业就没法管理。很多职业经理人新到一个企业却无法开展工作，固然有类似能力、战略、自身管理手

段等很多其他的因素的影响，但其对企业文化的把握也是其中一个很重要的因素。

“秀才遇到兵，有理说不清。”一个职业经理，即使曾在跨国公司工作过，即使有非常多的经验，来到一家新公司之后，如果不能从员工习惯，从这个公司的企业文化去了解事件背景，也很可能既不能解决问题，又不知道从哪里去解决问题。

从这里我们还看到：

(1) 制度不能解决所有的问题：“智者千虑，必有一失。”

(2) 制度也不需要解决所有的问题：总经理没有兴趣去为二人定制度，你的工作心态不可以改一下吗？换一下心态，二人就“搞定了”。

(3) 在工作的“中间地带”，每人主动往前半步，团队力量就形成了。反之，就会“一个人是一条龙，一群人是一群虫！”

(4) 这就是一个人的工作心态、工作作风，对一个群体、企业来说，那便是“企业文化”。

(5) 请别以为这是唱高调：那些求职面试的人，你问他“能吃苦、工作积极吗？”他说“绝对！”——你以为进了公司，就不可以“炒你鱿鱼”？

共同的习惯越多，企业越好管理

企业还可以被比做一个金字塔，金字塔有两面，一面是制度，我们把它叫做阳面；一面是企业文化，我们把它叫做阴面。不管是阳面还是阴面，都要有一个建设的过程。

制度分为两层，最下面的一层是写出来的制度，然后往上是没写出来的制度；企业文化也是一样，分为没有共识和共识两部分。比如说一个企业开会的时候或者吃饭的时候，有些话在有些公司是不可以说的，在有些公司就可以说，那就是因为企业文化不同。在不能说的公司，他们有共识——即这种观点是错误的，10个人当中8个人都知道它是错的，所以这种观念一般就不敢再说了。

已固化的制度越多，这个企业越容易管理；形成共识的企业文化或者习惯越多，这个企业就越好管理。用金字塔来表示，就是处在底层的共识越多，上面的自由的、似是而非的不确定就越少，这个企业管理起来就越容易。正像一个职业经理人，到达一个新企业之所以会出现秀才遇到兵的情况，就是因为不确定的部分太多。

作为职业经理人，对于企业文化如果没有一种觉醒、一种分析，没有从一种高境界来看待企业文化，这个职业经理人可能就会是盲目的，就不能去操作它，也不能去改善它。所以，在这个意义上说，好的习惯、好的企业文化就是生产力。

## 八个与企业相关的行为习惯

### ◆追求效率

有些员工有一个错误的观念，那就是好像自己手上的工作越多，在公司存在的价值越大。要做的东西在桌上堆了一大堆，会让这些员工觉得很有成就感。

外资企业是非常讲究效率的。它不需要一个部门经理或者一个管理者整天一副很忙的样子。你的主管或者你的老板，如果看到每一项工作交到你手上，你很快就把你手上的工作丢出去了，他会认为这就是你能力的象征，就会认为你是干将的代名词。

我们以前也许是受大锅饭的影响，总觉得手上工作堆得越多，桌面上放满乱七八糟的东西，就会显得自己很能干，但是在外资企业，你的桌子越干净越利索越好。

#### ◆主动回话

在国营企业，往往是交代一项工作之后，老板要问下属要结果。但是在跨国公司，如果我交代给你一项工作，你主动来回话，我就会给你加分；如果等到我来向你要结果才回话，这项工作就要给你扣分，甚至扣到这项工作白做了。

#### ◆恭敬

恭敬主要是一种做事细致周全的态度。比如写报告，在一个没有规范化作业的环境中，我们的很多干部习惯于跟自己的主管作口头汇报，即使是有什么建议的时候也是用口头表达。但是，在外资企业，你的主管很忙，他希望你将报告或建议诉诸于文字，直接用书面报告来给他汇报工作。原因有两点：其一，你去找他汇报或提建议的时候，可能他正好在思考别的问题；其二，口头汇报容易遗漏信息，因为主管不能保证可以将你的建议都存储在他的脑子里。

主管往往非常重视书面报告，因为他随时可以查阅，这样，你的建议他永远不会忘记。

#### 【案例】

小茅在一家外资企业中做老总秘书，她曾经给老总提交过一份推行电脑的书面建议报告。这份报告半年以后还放在老总的桌上。

老总的桌上一直放着未处理的事项，他出差一趟或从外面回来，小茅就会把里面最重要的报告抽出来全部浏览一遍，然后将它们放在面上，马上处理。半年也就是 100 多天的时间里，老总每天翻他的这些资料，但是在这个过程中，他并没有把小茅的报告扔掉。其中的原因就在于我们做事本身的那种恭敬

心或者叫敬业到位的那种习惯。

#### ◆上司也需要你的跟踪

以前有很多干部，在做某件工作、提某个建议或者遇到什么困难时就跟老板汇报，汇报完了，就认为自己没事了。其实，这种观念是非常错误的。原因在于：

第一，老板比你忙，甚至于很多老板一个小时可能会相当于你 200 个小时，在这样的情况下，你耽误老板半个小时就意味着你要花 100、200 个小时去把一项工作做好；

第二，老板很忙的时候，他需要你去张罗这件事，需要你去跟踪，甚至于连他要配合你的事情也都要你去跟踪他。

因此，如果认为向老板做完汇报就没事了是非常错误的，你要跟踪到底，甚至连老板也要你去跟踪。

#### ◆得理不饶人

我们以前习惯在同事之间保持一种温情浪漫的关系，但实际上在工作的交接当中，一些工作需要对抗，甚至于需要把界线划分清楚，所以，外企就强调要当仁不让，而且得理不饶人。

在外资企业，如果你真能做到得理不饶人，你的上司就会非常欢迎你，因为你的认真意味着结果的产生，这样老板那边的管理力度就可以小一些。有些工作如果你让主管来协助你或让另外一个部门做，都是可以的，但是却都不是好方法。因为，你自己的力量可能推不动另外一个部门，如果你要通过主管叫他做，在某种意义上你的行为就是动用了老板的“存款”。因为老板或者你的主管的那种权威和信用与银行的存款一样都有一个数额，你最好不要轻易动用他

的存款，而是要设法增加他的存款，这才算是你的本事。

#### ◆官本位和事本位不同

在外资企业，只要是一件工作在某个人的手上，这个人就有权利或说有权利。在外资企业，职位高没有用，如果这件事情是你该做的，你就得做。不能说类似“你的职位又不比我高，为什么我要听你的”这样的话。

否则只能表示你是一个官僚主义的干部，你不适合在外资企业生存。这就是官本位。

事本位有点像积极分子，工作就是你的尚方宝剑。如果你手上有工作，你就有尚方宝剑，任何地方都不敢阻拦你。

跨国公司、外资企业都是求生企业，以上所有的行为习惯都是建立在这种求生企业的环境之下。求生企业意味着整个效率、客户对整个公司的满意度，整个效率和客户的满意度就是公司生存的所有前提，也是唯一的前提和基础。

#### ◆主动一点

管理者要想把自己的企业做大，就要学会主动与别人抢活做。只有积极主动地参与竞争才能获得成功。如果总是对工作推脱，根本无法使企业强大起来。

#### ◆全局观念

全局观念是管理者在一个企业里最基本的生存前提，管理者要学会高瞻远瞩，不因小失大，不与人斗，与自己斗。

局部观念会令管理者丧失发展时机，与其与别人就一些无聊之事一争短长，还不如抓住时机迅速发展。

(十二) 长春鸿达高技术集团人力资源管理整体战略浅谈

作者：HR 公子

长春鸿达高技术集团人力资源管理整体战略浅谈

作者：HR 公子

---

入库时间：2004 年 5 月 18 日

人力资源管理是一种经营：人的经营。她是一个企业综合管理水平的体现，是一个企业能否适应市场生存，能否在市场中游刃有余的关键，因为企业的管理其实就是人的管理。

人力资源部的目标任务应当是：搭建统一的人力资源管理平台；研究人力资源管理政策、战略方向及技术方案；为各下属企业提供方向性技术指导。各下属企业在集团的统一指导下，结合本企业的实际情况，贯彻执行集团设计的人力资源管理方案。

### 一、鸿达集团人力资源情况

伴随着集团的高速发展，鸿达集团公司员工队伍不断壮大，已拥有一批较优秀的经营管理和技术人才。鸿达集团聚集了大批高级人才。现有员工总数 613 人，各类技术人员近 500 人，本科以上学历者占 85%，拥有博士学位者 17 人，硕士学位者 46 人；有教授 13 人，其中博士生导师 6 人、副教授 29 人。2001 年经国家人事部全国博士后管理委员会批准在集团公司设立了博士后科研工作

站。鸿达集团人力资源管理工作正从基础的人事管理向经营型人力资源管理迈进。集团如何留住人才？培养人才？使用人才？激励人才？开发人才？这些问题不是简单地进行人事管理就可以解决的，而是以不同的阶段的集团经营战略目标为依据，以专业的人力资源管理软件为工具，以各级管理部门的配合为支持，进行集团化的人力资源规划、搭建科学、合理、制度化的集团人力资源构架，并实施以集团管理为指导，分级管理为基础的，严格执行的人力资源管理制度。

## 二、鸿达集团人力资源管理整体战略

### （一）、不同战略阶段的目标

第一阶段：基本消除目前弊端，搭建人力资源整体架构，夯实基础管理。应该建立和完善围绕集团经营发展战略目标，结合各下属企业实际状况的人力资源政策和管理体系；夯实人力资源基础工作，初步将各项制度、机制融入到人力资源管理体系中来，努力形成以“集团管理为平台，下属企业实际情况为终端”的集团化人力资源管理模式；并集中现有资源，有针对性地开展当前紧迫的工作，解开瓶颈环节；

第二阶段：系统规划，实现管理的分步提升，使集团化人力资源管理模式进入成熟阶段。全面推动人力资源管理体系的运作，对集团人力资源工作进行综合统筹、分级管理，引进各种方法和手段，推进集团人力资源体系中的各项制度、各个工作的开展、实施与完善。在集团与下属企业间充分形成互动，提升人力资源管理体系的整体运作效果，提升管理水平，使一大批管理人员快速成长，推动集团国际化进程及经营战略目标的实现。

第三阶段：完善升级，实施前瞻性管理，发挥战略牵引作用。全面夯实人力资源各项工作，根据内外环境变化对人力资源管理体系进行升级、维护；在此基础上，前瞻性地开展人力资源战略管理，使得人力资源管理水平达到同行业、

同规模公司的最高水平，形成一批能够管理大型企业的人才队伍，使人力资源成为集团的核心竞争力之一，并具备一定的国际竞争力，使人力资源对集团整体工作发挥牵引作用。

## （二）、不同战略阶段的工作

第一阶段：基本消除目前弊端，搭建人力资源整体架构，夯实基础管理。进行人力资源优化配置的基础工作，定岗、定员、定编。

1、根据集团的组织结构，对所有的岗位进行职务分析，制定每个岗位的职务要求和职务规范，明确岗位对在岗员工的素质要求（包括学历、年龄、持证上岗、工作经验等），并对一些专业技术要求较高的岗位制定 100%持证培训、考核上岗的制度，结合 ISO9001 和 CMM 等质量管理体系，有效控制岗位数量和在岗员工素质，达到岗位与职称相匹配，切实提高在岗人员的持证比例。

### 2、明确人力资源管理基础制度的原则

#### （1）招聘原则与录用制度：

A 少而精原则。可招可不招时尽量不招；可少招可多招时尽量少招。

B 宁缺毋滥原则。一个岗位宁可暂时空缺，也不要让不合适的人占据。

C 公平竞争原则。只有通过公平竞争才能使人才脱颖而出，才能吸引并留住真正的人才。

D 效率原则。降低招聘成本，提高招聘工作效率，避免因不慎重而产生的重复招聘。

E 试用制度。对所有被聘人员实行试用，签定试用期合同和试用声明。

(2) 培训原则：

① 培训是福利。让员工知道获得培训机会是因为他们有接受培训的资格，是集团对他们的奖励。

② 培训是企业文化。员工学习能力的体现也是企业文化的体现。

③ 订立协议。对一定金额的外部培训，集团要与被培训员工签定培训协议，以约定其在培训结束后为集团服务的年限，有效地控制人员流动。

(3) 晋升、调岗原则：

① 以绩效为主的晋升原则。

② 以自愿与集团需要为调岗原则。

③ 以岗变薪变为调岗原则。

(4) 辞退原则：

① 以绩效考核为依据。

② 以“末位淘汰”制为辞退原则。

3、确保现有人力优化配置应进行的工作

3—1、建立以各级、各类考核为依据的“优胜劣汰”机制

(1) 初步形成绩效考核体系：逐步由关注过去的绩效考核转向关注发展的

绩效管理。根据绩效管理的 5W（为什么、做什么、什么时间、做得怎么样及结果如何来进行管理）本质，引进、完善关键业绩指标，应用综合平衡记分法考评各下属公司及部门，应用“电子日志反馈系统”及目标管理法来考评员工个体。

① 明确考核条线 以纵、横相交为条线。

② 确立考核内容 对考勤、工作态度、日常工作、重要任务、团队建设、领导能力等内容进行考评。

③ 不同的考核使用不同的方法

a、目标管理法：对重要任务实行目标绩效考评。

b、综合平衡记分法：对工作态度、日常工作、团队建设、领导能力等进行考评。

④ 考核与奖惩原则

a、公正、公平、公开的评定原则。

b、首位晋升和末位淘汰原则。

c、能上能下原则。

(2) “末位淘汰”机制 以绩效考核为基础，奖惩制度为依据，制订并严格遵循“末位淘汰”制度，将不适合集团发展、不适合工作岗位的人员淘汰出局。以达到“留住人才，剔除庸才”的目的。

### 3—2、建立以绩效为依据的薪酬分配机制

集团处在迅速而稳定的成长阶段，经营战略是以投资促进公司成长。为了与这个经营战略保持一致，薪酬策略应该刺激形成一个有魄力的、创业型的管理班子。要做到这一点，集团应该着重使高额报酬与高中等的绩效奖励相结合，并给予中等的福利水平。

(1) 划分明确的薪资等级 根据集团和下属公司现有岗位和企业发展战略，对各职位、职级进行规范的划分；对各岗位的薪资标准进行细分；制订一套适用于集团和下属公司的、严谨的、系统的薪资标准。这样既可对集团的现有岗位定薪又可对下属公司定薪工作作出指导性帮助。

(2) 改善薪资结构 人力资源部应根据岗位的重要性，将目前的薪资结构加以改善，在保持员工总收入不变的情况下，将目前的月薪拆分为“基本薪资”、“绩效薪资”两块，“基本薪资”为员工的月基本工资；“绩效薪资”即员工的绩效工资；将处于重要岗位或决策管理层的员工工资分一定的比例出来（一般掌握在30%--70%之间），待绩效考评称职后再予兑现；这样既可以从一方面调动员工工作积极性又可以对重要岗位或决策管理层的员工实施必要的控制。

### 3—3、完善福利措施和保障机制

(1) 培训福利：给予优秀员工适合他的培训机会；

(2) 假日福利：即带薪假日。可以根据员工工龄、贡献的不同而制订；

(3) 健康福利：

① 社会保险。根据有关规定为员工缴纳养老保险、医疗保险、失业保险、公积金等；

② 休闲设施。集团正在建设有游泳馆、健身馆等休闲福利；

### 3—4、进行自愿与集团需要相结合的岗位轮调

通过绩效考核和自我评估，在各部门和下属公司中，进行岗位职务轮调。将那些不适合现职的员工，或对现职有倦怠的员工进行岗位调整，使其更能发挥所长，进一步培养“复合型”职业员工；建立“灵活反应”式的弹性组织结构，使员工具有较宽的适应能力，取得多种技能。

### 3—5、后备管理人员的培养与储备

集团和下属公司都应有选择地定向培养有一定基础、有一定能力的员工，使之逐步具备对业务工作的全面了解和全局性问题的分析判断能力。要培养这种能力，只在狭小部门内作自下而上的纵向晋升是远远不够的。必须使管理人员在不同部门间横向移动，开阔眼界，扩大知识面，并与集团内各部门、各下属公司的同事有更广泛的交往接触。

#### 初步形成集团化人力资源管理体系

##### 一、明确集团与下属公司的人力资源管理关系

集团人力资源部应负责搭建统一的人力资源管理平台，研究大型民营企业人力资源管理政策、战略方向及技术方案；为各下属公司提供方向性技术指导。

各下属公司在集团的统一指导下，结合本企业的实际情况，贯彻执行集团设计的人力资源管理方案。

#### 集团人力资源部应提供准确及时的人员配置

人力资源部根据集团的经营需要，有计划、有准备地确定人才来源，建立人才库，科学设置下属公司的定岗、定员、定编、定薪和岗位任职资格标准体系，并准确盘点集团可使用的现有人才储备以提供给下属公司作为内部人选。

##### 二、建立内部、外部人才库

(1) 建立集团内部人才库：人力资源部可依靠专业的人力资源管理软件为工具，详尽录入员工的个人资料、所受教育程度、接受的培训记录、考核记录、专业持证情况以及家庭人员情况等等，为管理层提供岗位轮换的依据。

(2) 建立下属公司内部人才库：要求下属公司按照集团要求，设立公司内部人才库。

(3) 设立外部人才库：根据集团的经营战略目标，有计划、有目的的将一些优秀人才纳入人才库，保持联络、定期问候，为未来使用打下良好基础。

### 三、加强本部门内部管理，培养较全面的人力资源管理人才

(1) 订立部周例会制度：每周的部例会可有效地对上周工作进行小结和本周工作计划。

(2) 部门的内部培训：针对人力资源管理工作中的各项政策、信息和应有的职业道德进行培训和沟通。

(3) 合理分工，开发潜能：对本部门员工进行合理地分工，并充分发挥个人特长，给予他们更多实际工作经验，为集团培养比较全面的人力资源管理人才。

第二阶段：系统规划，全面实现管理的分步提升，使集团化人力资源管理模式进入成熟阶段。

#### (一) 严格执行第一阶段制订的制度规范

要求各级管理层遵循公平，公正，公开的原则；要求各级人力资源部门充分发挥“把好用人第一关”的作用；把确立的各项制度规范落到实处。

#### (二) 分级管理，综合统筹

建立会议制度，形成有效的反馈机制

由集团人力资源部召集各下属公司的人力资源管理者，定期召开会议，将所遇到的问题提出、汇总并寻求解决方法；这样，可在集团和下属公司的人力资源部门间形成互动，有效地体现集团化管理模式。

### 综合统筹

(1) 定期的职务轮调：对人力资源管理条线上的员工进行定期的职务轮调，可以使他们获取不同的企业人力资源管理经验，从而达到提升管理水平的目的。

(2) 对重要岗位的有效控制：人力资源部应根据集团的经营战略目标，对一些重要岗位的招聘、调动采取统筹与特例相结合的方式；对这些岗位的定薪、考核等则采取“集团拟定、统一考核”的方式。

### (三) 达到全面提升管理水平的目标

(1) 推进、落实人力资源管理体系中的各分体系建设，确保整个集团的人力资源政策、管理水平的一致性；

(2) 切实推进各项管理制度的落实、修订及完善；将制度和机制完整、协调地加以执行，不断检视这些制度和机制推行的有效性；

(3) 对各项现代企业人力资源管理技能、方法加以完善、切合集团的实际需求，做到真正为我所用，发挥其最大效用。

第三阶段：完善升级，实施前瞻性管理，发挥战略牵引作用。

(一) 对各项制度加以修订和升级 对各模块的制度进行升级、维护，探索、引入新的管理模式，进入战略与前瞻性的管理阶段；形成一套具有国际竞争力和集团特色的“选、用、考、育、留”人才制度和运行机制；

(二) 提高管理手段并运用新的管理方法 将人力资源管理人员从日常烦琐的事务性工作中摆脱出来，为人力资源战略性、前瞻性工作的开展提供保障；对各模块进行升级、维护，探索、引入新的管理模式，进入战略与前瞻性的管理阶段

(三) 达到初步实现同国际接轨的目标

人力资源运作的好坏其实是方法运用的好坏:用什么方法留住人？用什么方法吸引人？用什么方法培养人？用什么方法优化配置人？用什么方法激励人？

人力资源部应当以：了解人；观察人；善于安排人；有效激励人为服务宗旨，为员工、为集团服务，为集团的经营战略目标圆满达成尽职尽责。

(十三) 如何打破企业内部的“知识壁垒”

笔者所在企业为一家软件公司，在实际工作中，笔者发现一些具备专长和特殊技能的知识型员工不愿意将自己的知识与其他员工共享。如何打破这种企业内部的“知识壁垒”呢？下面这个案例介绍了笔者和他的 HR 同仁们在人力资源方向上，为打破“知识壁垒”所做出的努力和尝试。

## 一、案例介绍

去年 10 月的某一天，开发一部经理甲来到我的办公室，就部门员工管理的问题征询人力资源部的意见。

甲所管理的部门有 3 个软件产品项目组，每个项目组均按照项目经理、系统分析员、设计员、程序员和测试员的人员结构组织进行产品项目开发。去年下半年以来，甲不断接到项目经理反映，同级别的设计员或程序员在工作中对个人技术情况较为封闭，大家都不愿意将好的设计和编程经验拿出了分享，这样既不利于整个团队的提高，同时个别人员如出现流失，将对整个项目带来很大

的危害和影响。甲于是让各项目经理将员工需要学习的内容进行了整理，其中可以安排由员工讲解的内容从各项目组中抽调技术水平较高的员工进行公开授课，希望通过内部培训的方式加强技术交流，并提高员工的素质和工作能力。但这次部门内部的系列培训活动收效甚微，主要原因是进行授课的人员态度不积极，要么不愿意授课、要么采取敷衍的方式“点到为止”，被培训的员工对此意见很大，反映这种培训纯粹浪费时间，根本没有效果。

甲对此十分烦恼，如何才能让这些水平较高的员工把自己的技能和知识“贡献”出来呢？

## 二、解决方案

围绕开发一部的情况和问题，我组织人力资源部的人员进行了讨论。首先大家在讨论主题上取得了一致，那就是“如何打破企业内部的‘知识壁垒’”。讨论采取“头脑风暴”的形式进行，大家各抒己见，提出以下一些方案。

1. 培训：由人力资源部负责再次组织进行培训。对培训的内容和需求进行明确界定；要求培训师进行试讲，对不合格的培训师取消培训资格；培训效果由参加培训的人员填写调查表进行评估；培训效果好的人员给予奖励，培训效果差的人员给予处罚等。

2. 日常工作交流：从日常管理入手，鼓励大家将好的经验和技巧及时地共享出来，通过写技术文档和工作日志等形式来积累。写得好的文档给所有人共享，大家可以进行评论和交流。

3. 技术委员会：建立技术委员会，将技术水平高的人员吸收进来并“委以重任”。给予技术委员会专项资金，由技术委员会组织所有开发人员定期进行学术交流和撰写论文等活动，然后对论文进行评比，好的论文进行重奖，同时在公司内大力宣传，形成较好的引导和鼓励作用。

4. 岗位和工作轮换：在不影响工作的情况下，对人员岗位进行轮换，从而加强内部的技术沟通和交流。

5. 教练方式：让老员工带新员工，技术高的员工带技术低的员工，新员工技术水平提高和工作情况也作为老员工的考评指标之一。

面对上面这些方案，我陷入了沉思：如何取舍较为合适呢？

各方案的比较和分析：

方案	优点	缺点
培训	HR 的专业领域，HR 对此操作轻车熟路	1. 此形式已实施过，效果较差 2. 培训需求较难把握，调动授课人员积极性措施不到位
日常工作交流	提出了将知识共享和日常工作结合的思路	1. 过于简单，形式和内容等方面需充分考虑 2. 对管理水平要求较高
技术委员会	1. 通过员工自身组织活动来调动积极性 2. 有利于建立促进学习和交流的氛围	3. 对资金有特殊要求，需另外投入 4. 过于理想化，借鉴了较多的学术模式 5. 可能对骨干技术人员的本职工作产生影响
岗位和工作轮换	1. 可以提高人员的沟通和交流 2. 通过工作轮换的方式可避免项目过于依赖少数员工	1. 不同产品开发工具和环境有较大差异，实际情况使工作轮换可能性很小 2. 员工的培养和技能提高需要在该方向上较长时间的积累

教练	针对性较强	条件和机制不成熟，没有找到根本上破除“知识壁垒”的方法
其它需注 意的问题	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持续性：软件开发工具和知识更新较快，如何长期保证大家能及时共享各自的经验和知识</li> <li>2. 形式和内容：开发人员平均年龄 27 岁，思想较活跃，知识更新欲望强烈且要求较高，常规的工作方式对调动员工积极性的作用有限，所以形式和内容好坏对方案效果的影响将十分明显</li> <li>3. 投入产出比：如何在投入较少的情况下调动员工知识共享的积极性，即如何将解决这个问题与人力资源体系各方面有效地结合起来</li> </ol>	

综合以上方案的优缺点，按照常规的 HR 工作方式无法解决开发一部的的问题，面对这个问题我们需要进行 HR 工作和思路创新。联想到前期人力资源部组织进行的关于知识管理的学习和研讨，一个在开发一部试行初步知识管理的方案在我头脑中逐步清晰和浮现出来：

1.明确提出在开发一部进行公司知识管理的试点，其主题就是“知识共享、体验团队成功”。

2.利用公司的网络资源在内部局域网上开辟技术专栏性 BBS，为开发一部人员建立个人帐号和密码，鼓励开发人员将工作中的心得和经验写成帖子，在 BBS 上进行交流和发表。

3.由各项目组经理和系统分析员、设计员组成一个动态的 BBS 管理小组和技术交流情况评价小组，负责对员工的帖子进行管理和评价。

4.建立与技术交流情况相挂钩的绩效考核机制，即在每位开发一部员工的工资中专门划出一部分作为技术交流奖金，开发人员每月在 BBS 上进行交流的情况直接和这部分奖金进行挂钩。例如，相应的评价标准有：

4.1 数量：每人每月发表不少于 10 篇的帖子，少于 10 篇的扣除全部的技术交流奖金。

4.2 内容：帖子可以是技术问题，也可以是自己的心得体会，还可以推荐好的书籍和文章给大家共享，帖子长短不限，依内容和数量进行积分。

4.3 质量：由 BBS 管理小组对帖子的质量好坏进行评判，。对针对性和实用性强的帖子，由秘书人员进行整理后形成部门《技术交流月刊》，发给所有的开发人员学习。

4.4 结合上述工作开展情况，逐渐将培训等常规方式补充进来。

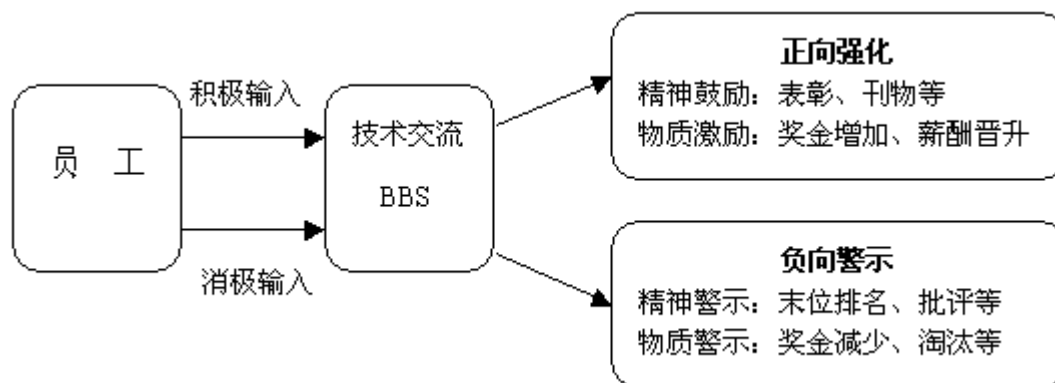
4.5 其它激励措施：

4.5.1 每月对员工个人积分和项目组总积分进行排名并公布，排在第一名的项目组和前三名的员工（交流之星）在公司内公开表扬并给予一定的物质奖励；

4.5.2 员工积分进行累计，在半年考评时作为评先、薪酬晋升和淘汰等的主要参考依据之一；

4.5.3 对其他员工提出的问题回复、解决共性问题、被选入《技术交流月刊》的帖子积分标准较高……

5.在方案试行一段时间后，对情况进行评估后对方案进行改进和提高。



此方案经和开发一部协商确定并报批后，于今年 5 月份在开发一部开始试行。

### 三、方案实施情况评估

今年 2 月底，人力资源部会同开发一部对《知识共享方案》实施以来的情况进行了评估，情况如下：

1. 开发一部人员“贡献”自己知识和能力的热情明显提高，员工发帖数由最初的每月人均 10 篇左右（完成任务）达到了目前人均 30 多篇，《技术交流月刊》已改版成为《半月刊》。

2. 通过排行榜等形式，在各项目组间形成了团队竞争的氛围，带动了各项目组其它工作的开展。

3. 改善了员工沟通环境，提高了团队合作意识。如一些员工遇到某个技术难题，在 BBS 上自发组成了小的“攻关小组”，通过相互协作解决了一些技术难题。

4. 后续需改进的工作：

1) 原先规划的 BBS 功能不够强大，在技术上需进行调整和改进。BBS 管理和维护工作量日增，如何在不增加现有人员工作量的情况下更有效地进行管理和维护的问题已开始凸现出来。

2) BBS 在部门内部初步形成了知识共享的机制，但与其它开发部、技术服务部等部门没有接口，一些涉及其它部门的问题只能转由原有的沟通渠道进行解决。

通过评估证明，此方案基本解决了开发一部在 3 月份反映的问题，并促使部门产品开发和管理工作有了一定起色。目前，开发一部的试点在公司内起到了良好的示范作用，《技术交流月刊》也成为了开发二部员工的工作辅导材料，同时其它部门还主动邀请开发一部的员工到部门进行培训和讲座。开发二部和技术服务部等部门争相要求公司尽快在各自的部门实施此方案。

#### 四、启示与思考

1. 绩效考核中的行为导向。在员工绩效考核工作中，HR 耳熟能详地是“将企

业目标和个人业绩结合起来”、“我们鼓励什么，我们就考核什么；我们反对什么，我们就考核什么”等绩效考核原则，但如何将这些原则真正贯穿到绩效考核工作中去呢？在这个案例中，要求员工将个人的知识积极地进行共享就是一种导向，就是一种公司所鼓励和要求的行为原则，而当这个原则在绩效考核体系中被体现、被不断强化时；当员工的利益真正和这些导向结合起来后，情况就发生了明显地变化。因此，这个案例对于 HR 扩展绩效考核的思路具有较好的借鉴意义。

2. 对知识管理和建立学习型组织的思考。目前知识管理（Knowledge Management）是业界经常探讨的一个名词，而建立学习型组织的观念则随着《第五项修炼》而风靡世界。前段时间我和 HR 部门的同仁们一起探讨过知识管理的理论，谈到如何将这些理论在公司实施和贯彻的问题。在讨论中有的同仁觉得知识管理十分玄妙，完全是“阳春白雪”，但在我看来，知识管理的关键就在于应用员工的知识，使员工的知识得到充分发挥，并将员工个人的知识演化上升成企业和团队的知识。因此，开发人员能否将个人的知识和技能拿出来共享，从而提升团队的业绩？管理人员能否将好的“idea”和“case”拿出来共享，并带动公司管理水平的提高？销售人员能否将自己一个销售项目的得失和体会拿出来给所有销售人员共享，从而让其他的销售人员少走弯路？……这些促进个人的知识经验在企业内部共享、传播和利用的机制和行为，就是我眼中的知识管理。知识管理就在我们每个 HR 身边，正向我们迎面走来！

#### （十四）小 X 的困惑！

一家大型出口型制造企业，是所在市的出口创汇大户，其产品无论是在产量、质量、技术含量亦或是市场占有率上，在全球均居于领先水平。但这家公司沿袭了中国众多制造企业的通病，在企业内容，以产品制造、技术研发为核心部门，其余部门均被明确定位在为生产一线配合的“服务部门”，小 X 所处的人力资源部也就是这样一个定位。

小 X 来这家公司前，是另一个城市一家中型企业的人力资源经理，来这家公司后一直担任招聘主管，在他担任招聘主管后的一年时间里，人力资源部的招

聘工作得到了极大的改善，人员到位情况不再被各部门投诉，似乎一切情况都在不断的好起来。然而，在这种情况下，小 X 逐渐发现，公司各部门几乎没有自己的用人计划，各部门尤其是生产线的主管，没有人员的需求计划，往往是人员离职后再向人力资源部提出增员需求，同时在公司扩展新业务时，在确定业务如何开展的经理联席会议上，听不到也看不到新业务中对人员的需求计划，人资经理也没有就此提出要求，往往是到了新业务确定前两周甚至一周才通知人力资源部要招聘人员，给小 X 的招聘工作带来极大的压力（但小 X 提出增加招聘人员配备时而不得获准），而往往在小 X 费力将这些事情搞定后，却发现用人部门在部门人员的留用上极其的不慎重，任何一个人员，只要觉得不适合，立即决定将其辞退，造成人员断链，小 X 在不断的处理这些异常过程中，积极的与各部门主管沟通，逐渐将这些不良现象予以纠正，但这样的工作也使小 X 筋疲力尽，于是向主管提出轮岗，希望在人力资源内部进行工作的重新调配。

主管接受了小 X 的要求，安排小 X 负责公司的绩效考核工作，同时，小 X 在招聘岗位上所取得的成绩也得到各部门的认可，为此，部门、科室内部准备将小 X 进行提升，适逢小 X 的直接主管外出培训三个月，临走前征求小 X 的意见，是否向同事宣布由小 X 暂代其履行职责，小 X 拒绝了这一提议，因为小 X 考虑到同事中他是最没有资历的一个，恰公司业务在这个关口又极其繁忙，为了稳定，小 X 建议由各位同事自主管理，直接跟部门主管沟通安排工作，小 X 只是在同事们有需要帮助时，再出面处理。

尽管小 X 如此慎重处理，但他还是发现，以前很铁的几个同事，现在已经逐渐生疏，和小 X 的工作配合也不再象以前那样默契，对此，小 X 心里充满困惑。

- 1、如何才能使生产制造型企业重视人力资源工作？
- 2、如何推动自己的主管更主动的参与到公司人力资源管理工作中去？
- 3、如何才能更好的协调他与同事们在部门内的关系？

案例分析：

赵磊

从小 X 来到这家生产企业担任招聘主管的岗位后遇到的各种问题，其实在目前很多的企业中常常遇到，比较普遍。

要解决好小 X 的问题与困惑，首先应明确真正的问题所在，也就是明确小 X 遇到问题产生的真正原因，然后分析哪些问题是小 X 可以解决的，哪些问题是小 X “谋事在人，成事在天”的。然后对症下药，才能事半功倍。

通过仔细分析和了解以上案例，我认为改企业人力资源问题三个方面题比较突出。

突出问题一：外在环境快速变化导致企业招聘需求随时变化与企业内部原先预测的招聘计划与资源配给之间的矛盾问题，也就是需求变化与原先拟定计划之间的平衡问题没有解决。

突出问题二：管理干部职业化管理规范要求与各单位管理人员实际职业化水平之间的矛盾问题，也就是管理干部如何系统提升管理认识与水平的问题。

突出问题三：人力资源部内部是否建立一个相互协作的文化与企业现状中“互相看笑话，各自为政”的文化是否匹配与融合的问题。

对于小 X 所在的企业来讲，企业要想持续生存与发展，获得持续的收益与价值，必须能够适应市场的快速变化和客户的个性化需求，这也导致企业内部各个环节“因时而生，因事而变”，也因此使得原先拟定的招聘计划总是一变再变，这样的问题我想不仅仅在人力资源部门出现，也一定在物资采购，生产计划的变更环节都存在，所以，企业要想生存与发展就必须提高内部运作效率和应变机制，从我们研究的成功企业来看，优秀的企业不一定是计划安排的好，而是有一套随环境变化的应变程序与方法，所以招聘计划的变化是正常的，如何有

效的适应它提高招聘效率与效果并降低招聘成本成了人力资源部适应外部环境变化的核心与关键。

从多家企业实践研究发现，它们常常从两个环节入手可以解决以上的矛盾，第一环节：分析以往数据，经过测算，提高招聘计划的准确性。由于小 X 所在的企业是大型出口型企业，因此常年生产、外销是主要经营活动，同时它也有一定的季节订单和季节需求人员的特点，人力资源部需要宏观/微观分析在历史各年度生产中生产与人数的变化，提出一个有效的招聘配置计划（对比人员上岗的时间安排，推算出什么时候招聘人），经过与相关用人单位的主要负责人沟通达成共识后，再执行起来就能够协调各项利益，做到招聘工作适应环境变化，做到“谋而后动”。第二个环节，公司建立统一的信息化平台，实现信息流的互动，当外在环境变化的时候，信息及时能够传递到需要的各个环节点，包括人力资源部，比如，销售部门已经预测将要有一笔大订单签订，因此导致的供应部门提前做好准备和库存，人力资源部提前进行人员储备和培训等等，否则就会出现小 X 遇到的问题，所有的信息总是姗姗来迟，最后大伙总是疲于奔命。

所以站在用人部门视角考虑人力资源配给问题，才能真正起到支持用人部门工作的目的，才能够获得企业用人部门对人力资源部更多的支持与帮助，进而实现企业的持续发展的目标。同时企业需要制定一系列预警流程与方法。

总结起来企业完成三条任务，夯实基础实关键：

第一：分析以往数据，通过大量沟通，测算出有效的阶段招聘计划与规划，并与用人部门大量的信息沟通与确认，真正站在用人部门的视角开展招聘工作，才能够真正得到用人部门的工作支持，才能够避免招聘工作因依照僵化的计划招聘而导致的脱离实际的情况发生。

第二：通过建立公司级别的分层分类的预警机制，实现良性信息流互动，并

将预警的准确与效率落实在用人部负责人身上，用考核牵引的手段实现信息流的互动，目的是实现信息的分享，和用人部门负责人内在牵引，以实现企业内部运营效率与适应市场能力的提升。信息效率最大化增加沟通与支持机制。

第三：通过有效的沟通方法与程序规范，规范招聘程序与标准程序，建立不同紧急情况下的招聘程序与方法，目的通过招聘程序的方法规范逐渐降低招聘成本，实现人员有效工作规划与利用。

对于如何让自己的主管参与到人力资源工作中去以及如何让人力资源部人员对小X的工作理解和支持，这两个问题，我认为，其实这是一个人力资源部团队文化建设与鼓励个人创新文化是否匹配的问题，这里我们看到小X似乎总是单枪匹马的工作，得到上级领导的支持不多，同事也理解不够，这也是他的困惑之一，解决这样的问题首先要看小X与上级领导和同事们的沟通是否充分和有效，我们在实践中发现，沟通依然是解决上下级信息失真的最有效方法也是唯一的方法，很多人都免开尊口，做事一点都不关注人，往往结果事倍功半，原因就是如此，因此小X要得到上级的更多的支持与同事的理解，一方面需要加强沟通的效果，另一方面需要经常让上级领导与他共同完成某些招聘任务，因为实践中我们还发现，人们只对自己参与的工作感兴趣，因此，小X要经常策略的考虑与上级领导工作的方式，经常与上级共同分解和承担招聘等的指标，最后，相信利益共同体一旦形成，招聘工作自然有上级的关注与同事的理解了。

对于处理与同事之间关系来讲，起实质是小X的能力工作文化与多数同事之间长期形成的工作文化之间矛盾的融合过程的问题，作为上级领导来讲，是否树立能力注意的小X文化还是强调团队业绩，是首先明确的，因此小X需要结合自身情况考虑，团队是希望出现能人还是希望出现大伙共同成绩，这个问题的准确回答，有利于小X的下一步调整其工作习惯和工作风格，以适应这样环境而产生高绩效。

当然，无论什么样的管理制度与方法，最终依然依靠人来完善和提高，因此

始终改变人的观念与方法是企业解决的根本之道。在实践中我们发现，解决问题的方法不是最重要的，更重要依然是人，人的观念，因此有效的影响和改变人不是一天两天完成的，就如同某位著名人力资源专家所说的“人力资源变革犹如马拉松，不是一天两天就能够到位的”改变的方法也不外乎两条：“培训和沟通”！

(十五) 向左走，向右走

作者：缺

千军易得，一将难求

海天公司董事长兼总经理李立海坐在办公室，思考海天 2004 年公司的发展战略。

海天公司是李立海联合另外 8 位有在日本从事软件开发 5 年以上的经历的软件工程师于 2000 年创办的。李立海曾经在日本软件公司做过 7 年软件开发工作，看到中国对日软件业务的巨大商机，毅然于 2000 年放弃国外的高薪职位回国创业。由于李立海有日本软件企业的项目管理经验，不仅精通日语，熟知日本的软件商业环境，而且具备国际化的企业管理水平，所以在他的带领下，在短短 4 年间，公司由创建初期的 9 个人发展到现在拥有员工 170 名。公司连续 3 年利润增长保持在 100% 以上；销售额增长保持在 120% 以上。据预测，2004 年日本市场软件营业额将达到 106 亿美元，同时，2004 年也是北京对日软件出口长足发展的一年，很多对日软件企业都制定了宏伟的发展战略，但海天却站在十字路口，不知何去何从。

一直以来，因为日本的客户往往会将一个项目分解称若干个模块，并把这若干个模块再分配给数十个不同的企业去完成，而转包到中国的往往是技术难度、管理难度都比较低的低层模块的开发任务，对开发技能要求不高，只是简单地写代码，体力劳动居多，脑力的成份少。这种业务的管理难度很低，也基本不需要什么售后服务。还有，转包的业务绝大部分都不需要接触最终客户，也没

有商务方面的难度。这种开发难度小，需求量大，而且这些跨国企业信誉好，给海天公司的快速扩张奠定了基础，但是也埋下了隐患。

从去年开始，日本企业对外包服务的要求逐渐“从照我说的去做转向你能提解决方案”了，要求中国软件企业能够参与到设计中来，将更多的精力投在上游工程的深入介入中；并且要求中国软件开发商与之共同承担项目风险。对于海天公司来说，由于以前做的项目都是一些软件蓝领工作，造成公司的人员结构形成金字塔型，底层的基础技术人员很多，而塔腰和塔尖（尤其是塔尖）的中、高级项目管理人才方面极其短缺，在日本企业提出这种高要求的情况下，项目管理人员对软件的认识，对开发流程、开发质量的管理控制能力都是非常关键的因素，目前公司具有这些能力的不到 10 个人已经忙得天天连轴转了。在这种情况下，很多时候日本企业拿来订单，因为海天公司现在的力量根本无法在规定的时间内完成，因此不敢接。

从去年开始，公司通过网络、招聘会、猎头、员工推荐等各种方式大举招聘，但是，招来的都是初级的技术人员，始终招不到一个合适的熟悉对日软件开发流程与项目规范的管理人才。

根据海天公司的招聘经验，员工推荐是最有效的招聘渠道了，所以，海天公司在内部已经形成了一个员工推荐奖励制度，但是，员工推荐毕竟有限，而网络招聘虽然应聘者众多，但符合公司要求者较少，招聘成功率不高；猎头推荐的人要价太高，要求的薪资与实际能力不匹配。招聘会上虽然仅依靠简短的面试很难对应聘者有一个全面的了解，但比较而言，也还不失为一条可行之道，因此，每年的国展招聘会海天公司都会去参加。

李立海想来想去，高级项目管理人才的短缺已经成为公司拓展业务的瓶颈，今年的发展规划，势必要由招聘的情况而决定了，希望去参加国展招聘会的人力资源经理秦川和项目经理章志宏能带来好消息。

秦川带着从上千份简历中筛选出来的三份简历，与章志宏一起走进总经理办公室。这次参加招聘会的重点是招聘高级项目管理人员，但是看来不是太乐观。

李立海仔细浏览完秦川带来的三份简历，抬起头来：“志宏，秦川，这次招聘会没有发现合适的项目管理人才吗？”秦川苦笑：“具有良好的软件工程规范、具备相当的日语能力、熟悉日本文化而且还有项目管理经验的人才，怎么还会出现在招聘会上呢？”章志宏沉吟一会：“倒是有一个从美国回来的博士，叫肖明，我的印象特别深刻。他是带着笔记本电脑到招聘会上去的，他当时打开电脑给我看了他做过的一些项目的资料，我可以感觉出来，他不但精通 C 语言 C++、JAVA，而且掌握了符合国际标准的软件工程规范和技术规范，他的简历也表明，他曾经在美国一家知名软件公司工作过两年，而且主持过几个大型项目。”“哦？”李立海挪动了一下坐姿，示意章志宏继续：“他对我们公司也挺了解的，求职的意向很高，就是一点，他以前做的都是美国软件开发，与日本软件开发还是有很大区别的，光是语言方面，就有可能让他在咱们公司无用武之地了。”“唔，你看呢？”李立海转头问秦川。

秦川清了清嗓子，说道：“在招聘会上虽然我没有与肖明有太多的交谈，但是可以看得出来，肖明是个很有才气同时又很有野心的人，象他这样技术高超、经验丰富的人，流动性是非常大的，我怕他不会安心在我们公司长期工作。另外，他要求的薪资是年薪 50 万，我们公司目前人均总成本 1 万元/月，而平均每位软件工程师创造的利润是每年 1 万元-4 万元，他要求的薪资，目前我们是无法承受的。还有，他如果进入公司，公司起码还要提供日语方面的培训，加上需要几个月的磨合期，这个成本就大了。”

李立海长叹：“千军易得，一将难求啊。这么优秀的人才，可惜，不适合我们的公司。看来我们公司今年不得不放缓发展的步伐，先将精力转向内部项目人才的培养上。”

不遇伯乐，怎遂凌云志

肖明带着印度第二大软件公司 Infosys 公司的录用通知书，也带着遗憾，登上上海浦东的飞机。

虽然 Infosys 公司给肖明提供的薪资和职位都很高，但事实上，肖明更希望能到本国的软件企业施展才华，推动中国软件业的成长。

肖明在美国取得工程学博士后，在美国软件企业工作了 2 年，2003 年回国本来想自己创业，由于妻子突然病倒，得了乙肝，肖明为妻子选择了培养抗病毒细胞回输的治疗方法，也就是将妻子体内的病毒和功能低下的免疫细胞在 5%CO<sub>2</sub> 温箱中培养、训练，使它们具有识别和攻击病毒能力后，再回输体内清除病毒，虽然取得了满意疗效，但肖明原来打算用来创业的资金也就全折腾完了。

妻子虽然病愈了，肖明也决定不让妻子出去工作，防止乙肝复发。现在家里的重担全挑在肖明一人的肩上，积蓄也所剩无几，肖明必须尽快找到工作。

以肖明的学历和工作经历，即使在海归贬值的今天，到跨国企业找一份高薪的工作是不难的，但肖明志不在此。肖明是带着要振兴中国的信息产业的目的出国深造的，在美国 2 年的工作经验，让肖明意识到，中国软件企业与印度软件企业的差距是非常明显的，从英文水平到签证难度，从法制制度的不同到对知识产权认识程度的差异，这些差距不是短时间就能够弥补的。但在同时，肖明注意到，日本信息产业的发展，对中国的信息产业是一个机会。日本软件外包市场的迅速兴起给中国从事外包服务的软件企业带来巨大商机。与欧美国家相比，日本对技术与管理的要求相对较弱，而与印度相比，中国在文化上与日本有更多相通之处，因此日本这块规模仅次于美国的外包市场不光是中国软件企业走出国门的一片沃土，在一定程度它也成为中国软件企业出征欧美市场的练兵场。肖明认为，中国软件的发展战略应该定一个十年规划，三到五年内拿日本单子锻炼队伍，五年后进入美国市场，十年后和印度竞争，之后才有可能

做自己的软件。

基于这种认识，肖明的求职意向瞄准了中国的对日外包企业。肖明虽然没有日本企业软件开发的经验，只有美国软件开发经验，但是肖明认为这并不是大问题，肖明在大学学的就是日语，另外肖明在美国读书的室友就是日本人，肖明也常跟他用日语对话，对日本文化还是有些了解的。肖明做了一些了解，在北京，稍具规模的对日软件企业共有 200 多家，其中海天公司是发展较快的一家，肖明在网上了解到海天公司将在国展招聘会招聘中、高级软件项目管理人员，还专程到国展向海天公司投了一份简历，同时也向海天公司的招聘人员了解了一些海天公司的情况。

就肖明的了解而言，肖明认为海天公司的优势是已经积累了大量的对日软件外包的经验和客户，但遗憾的是还没有将这些积累的经验利用起来，还是处于一种以个人能力个人技术水平为基础的做法，还没有将大量的过去已经开发出的东西规范成为标准的模块，欠缺科学化的项目管理流程，因而造成了成本的提高。

肖明注意到国内现在的对外外包软件企业尚没有形成规模，欠缺能够承接需要几百人甚至上千人开发的大项目的出口龙头企业，行业整合度低，尚未形成纵向分工的产业特质。同时，这也是海天公司发展的大好时机，海天公司可以通过建立、严格内部流程及质量控制，逐步走向国际化市场，而熟悉国际市场的规则，有国际化的思维方式自己，在海天公司必定大有用武之地。

但是招聘会过去两周了，海天公司那边杳无音信，这期间，Infosys 公司通过猎头向他伸出橄榄枝，开出的薪资比他在海天公司的简历中填写的高出一倍。肖明打电话向海天公司人力资源部了解情况，根据人力资源部的秦经理向他透露的信息，海天是认为他要求的薪资太高了，而且对于他没有对日软件开发经验存有顾虑，这让他感觉到，海天公司根本没有意识到他的价值，而且也没有太大的抱负，只满足于目前的现状，这让他彻底失望了。冲动之余，肖明接受

了 Infosys 公司的聘书。

于是，带着失落，肖明向上海浦东飞去。

编者按：现在一方面在许多用人单位抱怨招不到合适的人才，导致企业发展遭遇瓶颈，另外一方面无数的求职者却在为找不到工作而发愁，像这样矛盾的事情在现实生活中屡见不鲜，那么到底是什么原因呢？

从上面这个案例可以看出，在很多情况下并不一定是找不着合适的人选，也并不是应聘者不能满足企业的需求，优秀的应聘者往往可能与企业擦肩而过。企业和应聘者都有必要重新调整自己的心态和作法，相信本次专题会让您茅塞顿开，受益匪浅。

附表：海天公司与肖明分歧：

海天公司招聘标准	肖明的自我认识
1、没有对日软件开发经验；	1、有两年美国软件开发经验，能将公司带向国际化市场；
2、无法与日方技术人员无障碍交流；	2、能与日方人员进行日常沟通；
3、薪资要求太高	3、薪资要求已经很低；
4、需要培训和磨合，增加公司成本；	4、能整合公司的软件开发经验，规范开发流程，降低公司成本；
5、流动性大。	5、希望能为本国软件业的振兴做一些事情。

#### (十六) 中小型民营企业薪酬管理误区

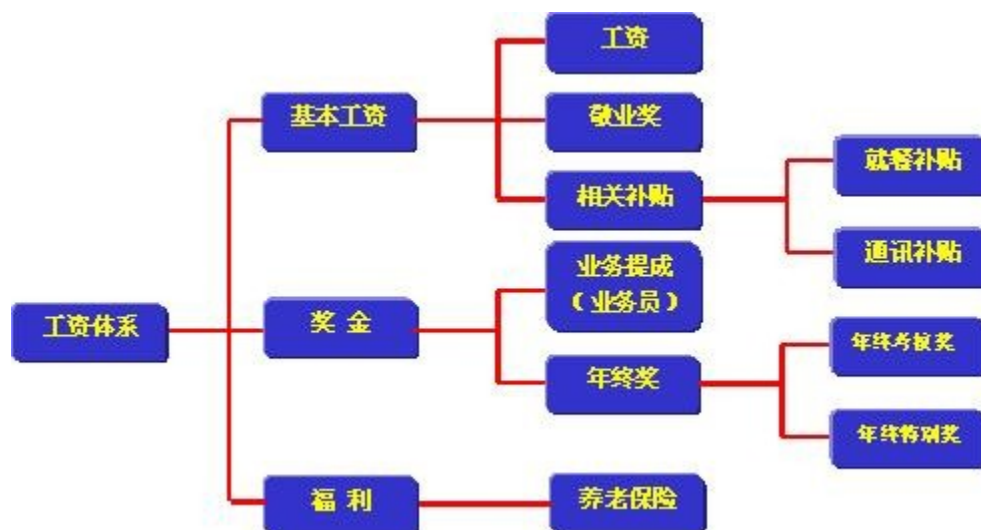
##### ——记 S 企业薪酬管理诊断

改革开放二十多年，在中国经济领域，出现了一股耀眼的新势力，那就是近几年才真正取得崇高地位的民营企业。中国经济发展强劲火车头，已经不再是改革开放前十年的国有企业，也不再是改革开放后十年时的合资或外商独资企业。国有企业死的死活的活，总体情况还是沾了国家的光，靠了国家政府的保护，个别的真正经营不错，所见不多；合资企业和外商独资企业对中企业的

技术和管理水平提高，产生了许多积极作用，但据说真正赚钱的不多。“数风流人物，还看民营家族”，当今经济发展驱动力，看来已经是非民营企业莫属。而在这些民营企业中中小型民营企业是一股不可忽视的力量，它们虽然都经受了市场竞争血与火的洗礼，正处于快速发展的阶段，但其前途也并非一片光明坦途。它们中的绝大部分都在管理存在着这样那样的缺点，尤其是在人力资源管理上，而最终体现在企业与员工的劳资关系上，也就是我们通常所说的薪酬管理上，笔者下面将以 S 公司的薪酬管理诊断来探讨这个问题。

S 公司是浙江某市一家集工贸为一体的民营企业，其产品是附加值较低的纺织产品。在笔者对其进行人力资源咨询项目的过程发现，S 公司的薪酬支付水平在该市同行业中处于领先地位，甚至超过了盈利水平更高的房地产行业的薪酬水平，但其员工的薪酬满意度甚低，相当一部分员工认为公司的薪酬政策有失公平，奖励的形式欠妥和力度不强。

S 公司现行的薪酬体系如下：



笔者在进行充分的调研和全面的访谈后，经过反复的分析、论证发现，S 公司现有的薪酬管理体系存在以下几点误区。

一．薪酬体系不规范、透明性差、弹性差

薪酬体系不规范、透明性差是指 S 公司没有形成明确、规范的、为员工所周知的薪酬体系和薪酬管理制度。而所谓的各种薪酬标准仅仅是约定俗成而已，而且模糊不清，员工无法通过该薪酬体系来获知当年的大致收入。比如，业务提成是以业务员全年完成订单的销售额作为基数进行计算，业务员应得的业务提成与业务员的业绩直接挂钩，而从笔者前期的调研、访谈中发现一些业务员认为利润高的订单理应比利润低甚至亏损的订单得到更高提成比例。也就是说，业务员认为提成的多少应该和订单的利润大小成正比。从表面上来看这种说法似乎合理，但从实际的业务流程来看，业务员的职责更多的是与客户及其他部门员工进行充分沟通协调，确保规范接单、及时下传递单、争取按期出货。而足以影响订单利润的价格、成本、费用控制责任更多集中在公司高层、生产部和财务部身上，因此用订单利润来衡量业务员的业绩本身是不合理的。但要指出的是，这种观点很大一部分是由于现行的薪酬体系没有对业务提成方法进行清晰的表述和沟通，导致业务员的理解出现偏差。

薪酬体系弹性差是指目前 S 公司的薪酬体系中员工基本工资的等级较少，其调整除了职位的晋升外别无它法。

上述两种情况都直接导致 S 公司员工积极性不强，无法体现出薪酬的激励性。

## 二．薪酬内部一致性欠缺

在 S 公司目前的薪酬福利体系中，没有形成明确的工资等级，有的只是大家所熟知的工资差别，而产生这种工资差别的依据则是长期以来对职位高低、职责大小等因素的主观判断，未能科学规范地确定各职位的相对价值，从而使不同职位上的任职者所得基本工资之间无法形成合理的差异，这导致薪酬的内部一致性欠缺。同时，作为基本工资的一部分，敬业奖的发放也缺少科学、有力的依据，导致基本工资的支付有失公平性。

## 三．薪酬没有真正与绩效挂钩

在 S 公司现行的薪酬体系中，年终奖中包括年终考核奖和年终特别奖。

年终考核奖是根据员工年终评定的结果进行计算和发放的，表面上看这种奖金是直接跟员工的业绩进行了挂钩，但实际上这种所谓的员工年终评定极为不规范，缺乏客观的依据和科学的方法，并且仅仅流于形式并没有真正的进行操作，年终考核奖金的发放依据基本还是总经理的主观判断。而年终特别奖更是总经理根据自己的主观判断对某些员工进行特别的奖励，同样缺乏客观的依据。因此，上述两种奖金都没有真正与员工的业绩挂钩，违背了薪酬激励中多劳多得的原则，导致在员工中出现“干多干少一个样”的说法。

#### 四．福利体系不完善

一个完整的福利体系应该包括法定福利和公司福利，法定福利考虑员工的安全感，公司福利则考虑员工的归属感。而 S 公司目前的福利体系中仅有养老保险，是法定福利中的一项，且其缴纳标准为浙江省养老保险的最低标准，致使员工的安全感不强，更谈不上归属感，导致员工产生短期打工心理，因此，员工将更加关注他的短期激励即工资和奖金，使得薪酬支付成本的边际效应递减，薪酬支付成本回报率降低。

针对上述 S 公司现行薪酬管理中存在的问题，笔者在充分考虑公司目前薪酬支付水平与外部竞争性、薪酬的内部公平性、公司成本的承受力与合理性、公司与员工的认同度以及薪酬便于操作等方面的因素，构建了包括基本工资、绩效工资、福利以及长期激励的全面薪酬体系，帮助 S 公司走出了薪酬管理的误区。

#### (十七) 经营者年薪的具体实施

作者：缺

在项目工薪制基础上，为使企业经营者（经理，党委书记）的个人收入与企业综合效益挂钩，确保国有资产在企业经营中保值、增值，促进企业的科技开发

和应用。自九四年起，北京城建集团对我公司及所属其他子公司的经理、党委书记实行了经营者年薪制，其具体实施办法如下：

## 一、年薪制确定办法

经营者年薪包括基本收入和风险收入两部分。基本收入是由经营者本人的岗位、技能工资和各种津贴组成，基本收入按月发给经营者；风险收入是依据经营者所在企业年度生产规模和经营经济效益综合计算确定。所以说，经营者年薪制与项目工薪制是紧密相连的。

经营者风险收入=企业综合指标考核评价分×每分的收入值。

企业综合评分依据企业经营规模和年度完成的经济效益评价。

综合指标考核评价分=企业规模评价×0.6+企业效益评价分×0.4

1、企业规模评价依据企业完成产值和实现利润两项指标确定，分别按实际完成情况和评分标准评定分数。

企业规模评分=完成总产值×0.4+实现利润×0.6。

2、企业效益评价依据企业年度完成的人均创利、企业工资总额利润率、资本金利润率、国有资产增值率四项指标确定，分别按完成情况和评分标准评定分值。

企业效益评价分=人均创利评分×0.2+工资总额利润率评分×0.2+资本金利润评分×0.3+国有资产增值率评分×0.3。

## 二、经营者年薪的风险收入与企业生产经营责任指标挂钩

- 1、企业年度发生亏损取消经营者风险收入，只发基本收入；
- 2、国有资产增值率指标未完成，每差 1%经营者风险收入扣减 20%。
- 3、风险收入与效工指标挂钩，按效工指标未完成的，降低的百分比同比例扣减经营者风险收入；
- 4、风险收入与产品质量、安全生产（消防、交通）挂钩：质量创一项市级以上工程,每超一项加奖。发生质量事故（重大）要扣减经营者风险收入的 5~10%；发生消防、亡人事故扣减经营者风险收入，按责任事故和非责任事故不同酌情扣减风险收入，每亡一人扣减 500~1000 元。
- 5、与企业科技开发和推广应用指标挂钩，有奖有罚。
- 6、与企业的职工收入增长率挂钩，要求职工收入在扣除物价上涨指数后增长率不低于 5%。

### 三、经营者年薪制的支付和管理办法

经营者年薪由集团总公司确定标准，由本企业按月预付，同时建立抵押金制度，当年年薪的 20%~30%转为下年度风险抵押。经营者领取风险收入要按国家规定交纳个人所得税。

#### （十八）A 公司薪酬改革方案设计的分析

#### 案例

A 公司是一家成立不久的装饰设计公司，主要业务是面向商场、酒店以及房地产开发商，以大项目为主，定位较高，目标是在 10 年内做到全国同行业排行前 5 名。2003 年，公司的业务非常饱和，但到年底却发现全年利润只有 11%，而且年初公司承诺员工的提成及奖金还尚未扣除。

老板非常震惊，认为是目前的薪酬制度没有起到很好的激励作用，养懒了员工。于是提出 2004 年度要改革薪酬制度。对设计人员一律实行低底薪、高提成的薪酬管理办法，同时与回款率挂钩。要求每个设计人员每个月至少要完成 15 万元的项目，底薪一律为 1500 元(目前为 3000-6000 元)，不能完成者降职为设计助理，底薪为 800 元；同时实行自动淘汰机制。

### 诊断分析

为什么在业务饱和的情况下，公司的利润只有 11%？原因可能有三：一是预算工作不到位；二是对过程没有进行合理的成本控制；三是设计项目接了很多，但没有重视回款。这主要是财务管理不到位、职责划分不明确造成的。

为了改变现状，老板想实施设计人员低底薪高提成的薪酬管理办法，但这个办法在实施过程中也会带来问题：

1、对设计师的职责定位问题。设计师是主要的技术劳动者和价值创造者，设计师的主要职责就是出色地完成设计项目。但老板现在提出的每月 15 万元的项目指标，就要求设计师不仅能够做项目，还要能够谈项目，并保证项目的回款。这样的话，设计师其实就多了两项工作职责：拉活和要钱。而一般情况下，销售与设计分属两个职能序列，相应地对能力与专业的要求也不同。因此两者的薪酬构成和绩效考核目标都应该不同。但现在该公司所要采取的策略，将模糊两者的界限，这样做势必会增加管理的难度。

2、薪酬问题。将设计人员的底薪从 3000-6000 元降到 1500 元，幅度非常大，势必会引发设计师的不满和抵触情绪，很有可能会出现消极怠工甚至人才流失的严重后果。

3、绩效管理问题。老板设定的考核指标——每月完成 15 万元的项目，

考核结果直接与设计师的升降、提成挂钩。但以月度为考核周期，设计师的升降频繁，缺乏稳定性，同样增加了管理的难度，同时，也给员工心理造成较大压力。

### 专家支招

职责划分是薪酬设计的基础，不同职能的岗位，薪酬设计方案都会有所不同。薪酬中的浮动收入(提成)又与绩效考核紧密相连。如何设计一个便于操作、兼具内部公平性和外部竞争力的薪酬方案呢？

一般来说，应该采取这样的思路：首先进行人力资源管理诊断，然后明确公司的薪酬战略，根据薪酬战略确定薪酬结构、比例，根据市场调查和支付能力确定薪酬水平，确定薪酬浮动收入与绩效挂钩的比例和发式，最后进行宣讲和沟通。

针对 A 公司而言，公司的一个战略目标是争取在同行中名列前茅。根据这样的战略规划，A 公司的人力资源战略应当是对外能够吸引到优秀人才，对内能够保留、激励优秀人才，并推行向对公司战略实现发挥重要作用的岗位实施倾斜的薪酬战略。

既然已经形成了“倾斜的薪酬战略”思路，那么对于设计师这一重要岗位，“倾斜”该怎样体现呢？也就是薪酬方案到底该如何改革呢？根据 A 公司的具体情况与市场整体水平，专家提出了如下的建议：

1、设计师的固定薪酬。固定薪酬属于基本收入，而基本收入是一个岗位对公司相对价值的现金体现，它不与员工的表现直接有关，而是员工目前生活质量的基本保证。固定收入的刚性较大。A 公司将设计师的底薪从 3000-6000 元下降到 1500 元，这样大幅的下调将直接影响到设计师目前的生活状态，继而影响其工作状态。因此，建议先对设计师进行能力级别评估。根据设计师的

学历、专业背景、经验和创造力、想像力、品味等影响设计水平的素质，评出设计师专业序列：设计助理、设计师、高级设计师、资深设计师、首席设计师等，以此序列为基础，设计固定薪酬的不同区间。

当然，基本薪酬的水平还要参照该行业劳动力市场的水平，一般来说，市场收入水平的中位(50位)具有竞争力，A公司可以根据目前设计师的素质和今后发展对设计师的要求，将基本收入水平定位在市场50位到75位这个区间。(见右表)

2、设计师底薪与提成。这是本案例的一个关键。因此建议区分销售型设计师与专业设计师两类。以设计项目为单位，每个项目组由一个销售设计师和专业设计师组成，销售设计师主要负责项目的洽谈和回款，参与设计过程；专业设计师主要负责完成设计，按时、按质完成设计图纸，同时参与项目洽谈，并协助项目回款。销售设计师和专业设计师在项目中相互配合，共同完成项目。销售设计师采用低底薪、高提成的薪酬构成，激励其积极签单和回款；专业设计师采取高底薪、低提成，保证其安心完成设计任务。销售设计师固定收入与浮动收入的比例可设置为2：8或3：7，专业设计师固定收入与浮动收入比例可设置为6：4或7：3。

3、设计师绩效目标。作为项目运作制，绩效目标可以项目里程碑作为考核点，以动态考核代替静态指标，这样从设计质量和设计进程上进行控制，从而进一步保证回款和利润的实现。

4、完成以上步骤后，进行总成本测算，分析成本/利润比例。总的目标是通过薪酬的合理发放带来业绩和利润的大幅上升。

5、培训和宣讲。通过培训和宣讲将薪酬设计的理念、薪酬方案的优势进行讲解，让大家理解和接受。同时，在实施过程中，根据实际情况再行灵活调整，充分发挥薪酬杠杆的作用。

(十九) 如何设计中小企业的销售人员的薪酬模式  
——以 H 公司为例分析

案例

H 公司是武汉市一家以生产绿色食品为主的中型民营企业。和其它一些公司一样，H 公司对销售人员也采用了基本工资加业务提成的薪酬模式：其基本工资根据销售人员的学历作了等级设计，1、刚步出校门的，学习市场营销专业的大专起点销售人员，基本月薪 800 元；2、有相关工作经验，非市场营销专业的大专学历的销售人员，基本月薪 700 元；3、有一定工作经验，中专起点的销售人员，基本月薪 500 元。其业务提成为业务量的 5%。公司整体业绩还不错。老板和员工关系也很好，但令人费解的是跳槽现象却时有发生。其中有刚招进来的新人也有公司的销售骨干。很多本来销售业绩做的很好的销售人员说走就走了，公司人员的频繁流动使得销售业绩下滑；很多销售计划因人员的流动而搁浅或被迫中断。而公司人力资源部门还不得不经常忙于在人才市场和学校招聘会奔波。公司总经理感到非常困惑。根据对跳槽人员的回访，大部分人对公司的薪酬不满意。

案例分析：

H 公司销售人员的薪酬模式的问题到底出在哪儿呢？是没有体现公平？还是没有体现竞争策略呢？笔者认为，H 公司销售人员的薪酬设计主要存在以下几个问题。

1、销售人员的基本工资等级不应基于学历设置

H 公司在薪酬设计上的模仿使自己走进了误区，它使销售人员的基本月薪有了层次感，军心难以稳定。从上面的案例我们不难看出，有一定工作经验的中专学历的销售人员基本月薪，比刚步出校门的营销专业销售人员低 300 元。但

大家所从事的工作内容并无二致。薪酬体系设计的一个重要的原则就是公平原则，我们在这所说的公平包括两个方面，组织外公平和组织内公平。H公司忽视了组织内公平。所谓组织内公平，是指组织内的每位员工应该认同，自己的工资与组织内其他成员的工资相比是公平的。对于人力资源管理者来保持组织内公平与保持组织外公平相比更困难一些。作为公司的销售人员，其薪酬模式设计应更偏重于业绩工资。也就是说其薪酬的等级差别应从销售人员的业绩上来体现，而不是从其以学历来设置的基础工资体现。如果从其基础工资就有明显的等级差别，会让人有层次感，不公平感。而且，确保基础工资，这一点对销售人员非常重要。只有这样，员工才能感到工作可靠，对公司有信任感。也就是说，必须确保员工的基本生活费用，把它作为成本工资处理。当新进的销售人员对公司、行业的具体情况不是很熟悉，在销售过程中遇到挫折后，自信心易受打击。在这时，业务提成成了可望不可即的“空中楼阁”，基础工资成了他们的依靠。如果在基础工资上又让他们有层次感，他们可能会比较灰心丧气。所以，新人往往在试用期还未满便会选择离开。建议采取工资考核评定办法，即所有新销售人员，第一个月基本工资一样，以月尾他所完成的销售总额来确定今后的基本工资，整个销售人员层基本工资不应有较大的层次。撇开学历的限制，给予一个公平竞争的氛围。

学历淡化，朗讯是一个典型的例子。朗讯在招聘人才时比较重视学历，贝尔实验室1999年招了200人，大部分是研究生以上学历，“对于从大学刚刚毕业的学生，学历是我们的基本要求。”但，对其他的市场销售工作，基本的学历是要的，但是经验就更重要了。学位到了公司之后在比较短的时间就淡化了，无论做市场还是做研发，待遇、晋升和学历的关系慢慢消失。在薪酬方面，朗讯是MERITPAY——根据工作表现决定薪酬。进了朗讯以后薪酬和职业发展跟学历工龄的关系越来越淡化，基本上跟员工的职位和业绩挂钩。

## 2、业绩提成比例没有等级设计

H公司的业务提成比例是5%，不管是比较大的业务还是小额的业务。这一点忽略了激励销售人员的策略。如果说，做一万元的业务和做十万元的业务提

成比例一个样，任何人心理都不会平衡，更难说对公司的忠诚度了。应根据业务量的大小来设定提成比例，比如，每月完成1万元的业务提成比例为3%，2万元的提成比例是4%，3万元的提成比例是5%，有突出业绩贡献的给予额外的奖励。比如，在西南区域某季度（月）的业务量有较大的增长幅度，可以另外给予奖励。业务提成比例在实行时，有三点千万不能忽视。一、不同的区域，业务提成比例应有所变动。如果北京区域的销售情况比陕北区域的销售情况好一些，那么这两个区域的销售人员的业务提成比例应不同。也就是说，销售环境好的区域的提成比例应比销售环境不利的区域稍微低一点。二、不同的产品，业务提成比例应有所变化。公司的有些“当家花旦”顾客比较信赖，自然也就卖得很好。即使同一厂家生产的产品，其“可卖度”是不一样的。比如，H公司的“健康蛋”是在公司的产品中卖得最好的产品，销售人员的业务量也就自然比其他的产品容易上一些。三、必须把汇款时间考虑进来。现款和压款的提成比例必须有差别，这样公司利益才能保障，也会更有效的激发销售人员挑战自我，提升总体销售业绩。

### 3、新、老销售人员薪酬设计不应完全相同

销售是一项极具挑战性的工作，销售员工在工作中相对要遇到更多的挫折，因此容易感到沮丧，并丧失信心。合理的薪酬奖励是激励他们克服困难，力创佳绩的法宝。正如“得到的取决于付出的”的说法曾经很流行一样，今天的公司正信奉另一句格言：“付出的依赖于得到的，”现在的薪酬不再被看作是一种不可避免的成本支出，而是被看成一种完成组织目标的强有力工具。因此，这对薪酬体系而言，是一场革命。做为销售骨干，他们有着自己的客户源，和一定的信誉度，他们所能为公司带来的效益是新进的销售人员不能和其完全可比的。如果公司所给予的薪酬模式是和新进销售人员完全一样的，其激励效果可想而知了。而对新进销售人员来说，由于其大多对行业具体情况不熟悉，加上欠缺经验，在销售过程中遇到挫折后，自信心易受打击，一段时间后往往心灰意冷，士气低落。在此情况下，即使新员工享有与老员工相同的提成比例，但由于其完成业绩较少甚至极少，“提成”对他们来说依然是“水中花，镜中月”。

较为合适的销售人员薪酬模式可以选择新进销售人员和老员工不同的薪酬模式。不同类型人员，不同的薪酬模式。目前，在一些企业，对新进销售人员实行“瓜分制”的薪酬制度。保障其一定工资水准的同时，也充分体现竞争体制。所谓“瓜分制”，就是企业将全体新进销售人员视作一个整体，确定其收入之和，每个员工的收入则按贡献大小占总贡献的比例计算，其计算公式为：个人月薪 = 总工资 × (个人月贡献 / 全体月贡献)。在这个计算公式中，如要将底薪导入，则可以进一步将“瓜分制”和“混合制”结合，按如下公式进行计算：个人月薪 = 固定工资部分 + (总工资 - 总固定工资) × (个人月贡献 / 全体月贡献)。这样，不仅拉近了新增员工的收入距离，保障其生活供应，同时也体现了多劳多得的原则，可以增加其职业归属感和进取心。对老销售员工而言，采取底薪加提成加奖金的“混合制”的薪酬制度，激励效果可能比较突出。关键在于放大薪酬的“提成”激励效应。建立弹性的多元化的菜单式提成体系。根据其业务量、业务地域、业务进展速度、业务完成比例、业务增长率而灵活地变化。是选择高底薪、低提成，还是低底薪、高提成，两种薪酬制度各有利弊，要视企业的具体情况进行选择。知名度较高，管理体制趋于成熟，客户群相对稳定的企业，其销售额更大程度上是来自于公司整体规划和推广投入，采用高工资低提成，或年薪制，更有利于企业维护和巩固现有的市场渠道和客户关系，保持企业内部稳定，有利于企业平稳发展。反之，如果一个企业处于起步阶段，需要依赖销售员工不断拜访客户以开拓市场，或是产品性质决定其需要不断开拓新的客户源，保持与客户的密切联系，利用低工资高提成的薪酬制度更能刺激销售员工的工作积极性。

#### 销售人员薪酬模式实施的关键条件和环节

实施以业绩为主的薪酬模式要求企业的业绩管理基础非常牢靠，有一条线应建设得比较完善：目标线，即销售人员任务明确，目标分解合理。其中，业绩目标及任务标准的确定是关键环节。如果不能合理、实事求是的确定业绩的目标，员工的努力没有明确的方向或者根本实现不了设定的目标，那么，对员工的激励作用会大打折扣。

- 1)、体现公平，“干多少活，拿多少钱”“卖多买少不一样”，激励效果明显。
- 2)、员工的工作目标明确，通过层层目标分解，组织战略容易实现。
- 3)、再次，销售人员岗位的所有工作分解成一系列具体指标，并依其对本企业的相对价设定一个工资总额。

#### 寻找部分薪酬的替代嘉奖

有时，薪酬也不是万能的。如果薪酬所不能解决的问题，可寻找部分薪酬的替代嘉奖，对一些员工来说，其激励作用可能更大。由于每个销售人员的需要和利益寻求点不同，可以考虑用其它嘉奖代替部分薪酬发放。例如，未婚的这部分销售人员，也有中专学历者，他们对技能和在某方面形成专长十分渴求，公司可以考虑给他们更多的产品培训和专业技能学习机会；而市场营销专业的部分销售人员，有时则更渴望能按自己对于市场的一些见解来操作它，只要是可行的、合理的，具有竞争成本的，其实公司不妨给他们这个机会，这比给他们更高的薪酬也许更加具有吸引力。

#### 中小企业切不可照搬大公司的薪酬模式

很多中、小企业的企业主由于经营水平有限，在企业管理中很少有属于自己的思想，总是一股脑照抄一些大公司的模式，就连分配模式也不例外。可他们所观察到的，只是大公司一些层面的做法，而这些并不是他们所需要照搬的。中、小企业在经营规模、资本运转、人员管理方面可能和一些大公司比起来稍微逊色一些。但薪酬模式设计应根据自己实际情况出发，充分利用规模小，结构灵活的优势来制定更有效的薪酬激励模式。切不可盲目“模仿”。销售人员的薪酬设计需要根据自身企业的状况，以人为本来制定，这样积极性才会调动起来，我们也就不用整日去发布招聘信息了。刻意模仿别人的分配制度只会使企业消化不良，从而阻滞了公司业务发展。

#### 参考文献：

田效勋 《薪酬模式设计》 载自《中国人力资源开发与管理》2003年第12

期

刘胜《小企业的销售人员薪酬细分》载自《销售与市场》2002年8月下半月刊

胡慧平《新进销售人员的薪酬设计》载自《21世纪人才报》2003年第10期

搜人《朗讯公司的薪酬管理》载自《中国人力资源开发与管理》2003年第5期

个人提出的观点：

- 1、基础工资不应基于学历设置
- 2、业绩提成比例不能忽视的三点
- 3、老销售人员建立弹性、多元化的菜单提成体系

(二十) G E 的员工目标考核管理

作者：缺

作为企业界航空母舰，G E 的管理之道，一直被人们奉为管理学的经典之作，而G E 的目标考核制度则是其管理典籍中的重要篇章，从通用中国公司的目标考核制度可以发现G E 强劲执行力的秘密所在。

通用中国公司的考核工作是一个系统工程，具体来说包括：目标与计划的制定，良好的沟通，开放的氛围，过程考核与年终考核结合等等，其中目标与计划的制定就有鲜明的G E 特色。

在G E ，目标计划是全年考核的基础，因此管理人员对这方面要求很高，落实的时候主要要求目标计划必须符合五个标准，这五个标准的英文首字母可以缩写为“S M A R T”，因此G E 内部有时员工开玩笑称之为“聪明计划”：S是S p e c i f i c，就是目标必须具体、明确；M是M e a s u r e a b l e，即目标计划必须是可衡量的；A是A c t i o n a b l e，目标计划必须是可执行的；R代表R e a l，即所有的这一切必须是真实反映的；T是T i m e

B o u n d ，必须有时间表的意思。

除了这些以外，这一目标必须与公司、部门的目标一致。G E 制定目标计划的过程中强调与员工反复沟通推敲，而且在执行时如发现有不妥之处，立即会做修正。在这过程中沟通的要求很高，G E 的一位负责人说：“关键在于各部门的上下级之间，人力资源部与其它部门之间，要保证没有阻碍地沟通。这样员工和经理才能得到比较全面的信息。好在G E 的环境很开放，员工可以很轻松地与经理甚至总裁交流，做到这点不是很难。”

仅有以上这些还不够，目标的制定和考核是为了激励员工，“所以信息要及时给予反馈”。H R 部门的一位经理提醒道，员工表现好时要及时给予肯定表扬，在员工表现不好时，及时提醒，到了年终考核时，所有的评价都是根据平时的表现，不仅有说服力，而且人力资源部的工作因为全年不断地积累素材，平时把工作做到位了，真到年底考核的时候就变得不那么繁杂了。

(二十一) 摩托罗拉：让大家都有奔头

作者：缺

绩效评估的目的

摩托罗拉员工的薪酬和晋升都与评估紧密挂钩，但是摩托罗拉对员工评估的目的绝不仅仅是为员工薪酬调整和晋升提供依据。摩托罗拉评估的目的是：使个人、团队业务和公司的目标密切结合；提前明确要达到的结果和需要的具体领导行为；提高对话质量；增强管理人员、团队和个人在实现持续进步方面的共同责任；在工作要求和个人能力、兴趣和工作重点之间发展最佳的契合点。

评估目标

摩托罗拉业绩评估的成绩报告表（S C O R E C A R D）是参照美国国家质量标准制定的。各个部门根据这个质量标准，针对具体业务制定自己的目标。摩托罗拉员工每年制定的工作目标包括两个方面，一个是战略方向，包括长远

的战略和优先考虑的目标；另一个是业绩，它可能会包括员工在财政、客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些作为，也包括员工的领导能力、战略计划、客户关注程度、信息和分析能力、人力发展、过程管理等。

员工制定目标的执行要求老板和下属参与。摩托罗拉每3个月会考核员工的目标执行情况。

### 如何避免误区

有些人在工作中的焦点不是客户，而是怎样使他的老板满意。这种情况也导致评估的误区，出现两种不好的情况：一个是员工业绩比较一般，但是老板很信任他；另一种是后加入团队的员工，成绩很好，但是没有与老板建立信任的交情。人力资源部的细致工作就变得非常重要了。人力资源部会花很多精力在工作表现前25名和后25名人身上。有时候如果这个人很有能力，老板不重视，人力资源部会帮他找一个好老板。

### 论功行赏

摩托罗拉年终评估在1月份进行，个人评估是每季度一次，部门评估是一年一次，年底对业务进行总结。根据SCORECARD的情况，公司年底决定员工个人薪水的涨幅，也根据业绩晋升员工。摩托罗拉常年都在选拔干部，一般比较集中的时间是每年2、3月份，公司挑选管理精英，到总部去考核学习，到5、6月份会定下管理人才来。

### 绩效评估流程：

#### 管理者的素质是关键

如果员工对评估有不公之感，可以拒绝在评估结果上签字。每个员工的评估表会有自己的主管和主管的主管签字，所以他的上级会知道其中有问题，并会

参与进来，了解其中情况，解决存在的问题。

评估的质量如何与管理者的关系很大。摩托罗拉非常注重管理者的素质，因为管理者是制度的执行者，所以选拔管理者有许多明确的条件。例如摩托罗拉对副总裁候选人的素质要求有四点：第一是个人的道德素质高；第二是在整个大环境下，能够有效管理自己的人员；第三是在执行总体业务目标时，能够执行得好，包括最好的效果、最低的成本、最快的速度；第四是需要能够创新，理解客户，大胆推动一些项目，进行创新改革。副总裁需要有这四个素质，而且还要求这几点比较平衡。总监、部门经理等都会有其就职要求。摩托罗拉有许多给领导的素质培训，职业道德培训。摩托罗拉还给他们跨国性的培训，让他们在全球做项目，让他们知道做事方法不只一种。

摩托罗拉重视管理者的素质，如果管理手段不妥，犯了严重管理过失，摩托罗拉会将管理者撤掉。

### 适应变革的薪酬

在摩托罗拉，薪水的标准从职位入手，同一个职位可能会有差距，因为要看工作业绩。有些特殊能力的人，可能要从国外招聘，薪水跟国际市场挂钩。摩托罗拉的工资水平在市场中处于中间档次。

摩托罗拉的薪水一大部分是基本工资，占的百分比很大，还有年终奖金。

摩托罗拉意识到固定工资也有好有坏，2000年摩托罗拉的工资结构有所变化，会增加一些可变动的工资，并将以前每年一次的奖金改为每季度发放。以前奖金与全球市场挂钩，2000年将以一个国家单元的业绩作为奖金考核依据。

### 科学调节薪酬

如果员工对自己的薪酬不满，可向人力资源部提出来，摩托罗拉会进行市场调查，如果真的比市场平均水平低，摩托罗拉会普调工资。成都的员工曾经反映说工资低，人力资源部就通过调查市场，发现情况的确如此，然后给员工涨工资。

在摩托罗拉刚刚开始工作时，学历上的差别会在工资中体现出来，例如研究生和本科生会有差别。工作后，本科生比研究生高是非常可能的。随着时间的推移，老员工可能经过几年涨工资，基数变得很大，那么应届毕业生的涨幅就会比老员工高。对有创造性的人摩托罗拉会破格调级。

大家都有奔头

摩托罗拉的经理级别为初级经理、部门经理、区域经理（总监）、副总裁（兼总监或总经理）、资深副总裁。在摩托罗拉，员工的男女比例相当。摩托罗拉的经理数有 664 人，女经理人数占到经理总数的 23%，而且计划要发展到 40%。在摩托罗拉，中专毕业的工人也有达到部门经理的。摩托罗拉强有力的培训给许多人提供了成长的空间。

（二十二）恒伟公司的员工培训计划

作者：缺

恒伟股份有限公司是国内知名的大型家电生产厂家，其代表产品恒伟微波炉除在国内市场上占有很大份额以外，还远销到欧洲、非洲、东南亚等地。公司进行股份制改造后，现在人员 3400 人左右。自公司股票公开上市以后，公司的发展非常迅速。1997 年底，公司与中国科技大学商学院合作，对组织结构进行了重新设计，从各个管理岗位上精简下了 200 多人，使得机构更加富有效率。1998 年，公司又与中国科技大学商学院合作，研究公司下一步人员培训该如何做的问题，其目的是将公司建成学习型组织，将公司的发展建立在人员素质的普遍提高之上。因为目前国内微波炉行业的竞争已经白热化，几家大型微波炉厂家竞相角逐。如何在未来获得竞争优势，是每个微波炉厂家都面临的课题。恒伟在进行 ISO9001 认证前后已进行了多年的培训，并对部分管理人员进行

了 MBA 的课程培训，但公司总感到已有的培训效果不理想，培训总是缺乏主动性，常常跟着业务变化及公司大的决策变动而变化，计划性较差，随时性和变动性很大。而且公司也感到将来竞争优势的取得要依靠人员素质的大幅度提高，同时在公司的发展中也遇到了一些现实的问题，希望能够通过培训加以解决。有鉴于此，公司决定开展为期三年的公司全员大培训。

## 一、公司已有培训体系与人员结构

### 1. 公司三级培训体系如下所示：

#### 一级培训

内容：具有共性的培训。

具体任务：

- (1) 新员工进厂培训；
- (2) 整个公司计划进行的培训 a；
- (3) 二、三级培训做不了的培训；
- (4) 关键岗位培训 b。

组织者：公司的人力资源部

培训量：大

师资：由人力资源部统一任命，比较规范

## 二级培训

内容：对本部门或本分厂所涉及的专业技术进行培训，包括岗前、岗中、岗后培训。

具体任务：

- (1) 本部门系统的人员工艺、技术培训；
- (2) 公司下达的培训任务；
- (3) 职工的岗前培训。

组织者：各部门、各分厂

培训量：中

师资：师资选择不很规范，稳定性较差

## 三级培训

内容：重点是针对操作工人进行的。

具体任务：

- (1) 一般人员的上岗培训；
- (2) 公司下达的培训任务。

组织者：各部门、各分厂

培训量：小

师资：师带徒，规范性就更弱

种类：各级培训都有基础培训与提高性培训，并进行不同形式的考试与考核。有些培训在公司内部做不了的或者是由国家规定必须到国家规定的机构进行培训的，则由公司派出学习与培训。

教材：部分是公司自己编写的，部分是采用外部的。公司自编教材更新速度不够快。而采用外部的教材，则因各个教师的取向而定，相互之间差异性比较大。

注：a：如公司 1997 年底进行的管理人员的微机培训、领导干部讲座等。

b：主要是指一些特殊工种的培训，包括锅炉房人员、配电房人员、污水处理站人员、焊工、叉车司机、电梯开启人员等。

对公司已有的培训体系有以下说明：

① 培训计划的制定。每年年底由各部门、各分厂及车间分别上报自己下一年度的培训计划，由人力资源部汇总，并根据公司整个培训的资源与发展需要而进行一定的调整，从而制定出下一年度的培训计划。但在执行培训计划时，还会根据公司业务经营的需要而进行适时的调整与改变。

② 公司还与安徽大学合作，建立恒伟经济学院与恒伟未来学院，每年都要为公司进行人员培训，尤其是对中高层管理人员的培训。

## 2.恒伟公司人员分布

- ① 公司决策层 9 人 (公司一级领导)
- ② 公司中层管理人员 132 人 (公司各职能部门管理骨干与管理人员)
- ③ 车间主任 26 人 (各车间的正副主任)
- ④ 车间班组长 99 人 (各车间的正副班组长)
- ⑤ 车间管理人员 27 人 (车间里的事务性管理人员)
- ⑥ 科技人员 114 人 (研究所的研究人员与车间的技术员)
- ⑦ 销售人员 340 人 (销售公司的人员、内勤 50、外勤 290)
- ⑧ 售后服务人员 91 人 (维修人员、内勤 50、外勤 41)
- ⑨ 一线生产工人 2395 人 (生产线的工人)
- ⑩ 重要辅助技能岗位 242 人 (锅炉、计量、焊工、叉车司机、污水处理等)

合计：3475 人

## 二、公司已有培训存在与面临的问题

(1) 公司因政府安排而兼并了安徽塑料二厂，其 800 多名职工也就进了恒伟，恒伟将其安排到各个部门与车间。由于这些职工过去在塑料总厂的有效工作时间每天不到四小时，而进入恒伟后每天要正正规规地工作八小时，这样他们就有些不适应。公司中部分车间管理人员在管理方法上又较简单，结果造成部分新进入的职工思想波动，同时对原公司职工的思想也产生了冲击。此外公

司又在昆明兼并了一家企业，开出了一条生产线，这样在本部之外又有一个生产地点。公司打算对这些新进入公司的人员进行系统而有效的培训，以使这些人员完全融入恒伟的文化之中。

(2) 公司的生产工艺设计与规定都很完备，但工艺方面的问题还是时有发生，给企业带来较大损失。公司的生产是流水线作业，工艺已经成熟，对每个职工的操作要求不是太高，关键是工艺的贯彻和工作责任心问题。而在一线工人的调查会上，有的工人认为自己的工作很忙、很累，有的认为业余文娱活动太少，有的职工认为他们的积极性与主动性还没有完全发挥出来……。

此外一线职工中正式工对车间管理人员将他们与临时工一样看待有想法。临时工都是农民，没有什么技术，主要就是体力好，而正式工有一定的技术，要正式工与临时工一样干体力活他们认为不是很妥。公司希望利用培训与教育来解决这些问题。

(3) 中层管理人员工作繁忙，经过上次组织结构的重构，每个部门的人员大大精简，提高了办事效率；但同时也使每个人的工作量增加了，各个岗位都是一个萝卜一个坑，离不开。这对于他们进行培训来说是一个难题，即培训与提高没有时间进行。如公司在 1997 年初抽调了几十名中层管理人员进行 MBA 课程培训，由于他们都是各部门的骨干，所以很多人常常没有时间参加，效果自然也就不理想。公司对管理人员进行培训时还面临一些其他困难：部门之间的工作职责与人员的专业都不一样，放在一起培训，缺乏培训的针对性，单独培训又因每个部门的人员较少而造成培训成本太高。这是对中层人员进行培训所遇到的另一个难题。

(4) 销售人员常年在外且分散于全国各地，一部分是由公司其他部门与岗位转过去的，这些人对公司的文化有一定的认同感。另一部分人则是进入公司后直接进入销售岗位的。第二部分人中大多是大学毕业分配来的，也有的是从别的企业或公司转过来的；

他们来了以后，一般就进行一个月的业务培训与恒伟文化的教育，对恒伟还没有深入的体验与认识，对恒伟文化的认同还比较浅，就又被派往全国各地，常年在外，基本上很少回来，因而缺少对恒伟本部的深入了解与感受的机会。销售人员工作地点非常分散，一个省常常只有七、八个销售员，每个人要管很大一片地方，很难抽身回来接受公司的培训；但他们在市场上又会遇到这样那样的问题，如竞争对手新的竞争举措、经销商的变化、银行改制等等，他们需要学习新的知识与技能，但公司又不能将他们拉回来集中培训；这就使一些问题反复出现而得不到解决，如有的问题在同一个地方反复出现，有的问题在此地解决了，在彼地又出现。另外一些老的销售员在外面时间一长，养成了一些不好的工作习惯，还有些销售员则有一些思想问题，觉得自己付出很多，公司却没有给他充分的回报。这些因素没有及时得到解决，不仅影响了老的销售员的工作，而且对新分去的销售员也产生了不好的影响。

(5) 技术人员分为两块，一块在技术与研究与开发部，另一块则是分布在车间里，是车间的技术员。研究与开发部的技术人员重在研究与开发，而车间技术人员重在解决车间里的技术问题，但两类人员还会相互流动。对他们两类人员的培训该不该有所区别呢？此外还有新老技术员培训的差异问题：老的技术人员中很多已经接受过培训，但需要提高；新进来的技术人员则需要从基础的东西开始进行培训。

在过去的培训方法中，有的是请国内的专家来交流，但效果不理想；有的是派人员到外面培训或者到国外学习，但人员又不能太多：这就使得技术人员下一步的培训困难较大。

(6) 公司的一线职工有正式工与临时工。临时工的聘请季节性较强，他们大都是农民，流动性较大，培训了很长时间，弄得不好他们走了，前面的培训也都白干了；所以现在的办法是对他们进行很短的进厂培训，然后放到车间由车间进行岗位技能培训和上岗学习。往往是公司因此而培训了一批农民工，但

他们的稳定性较差，有些已经成为熟练工，流走以后，对公司产生一定的损失。这是下一步培训所必须解决的问题。

(7) 对成批进来的人员可以一下子集中培训，但对分散的、零星进来的人员却不能对他们进行及时培训，只能等人数凑到一定数量以后再集中进行进厂培训。这会产生有些人进厂以后很长时间对企业都不甚了解的情况。由于过去的培训系统性不强，效果不理想，计划常常因情况变化而变化，没有形成一个培训方面的有效制度，激励与监督机制也没有建立起来，培训往往有走过场的味道，培训完了就完了，没有看到效果。到底怎样培训才能起到理想的效果，一直是困扰公司的难题。

### (二十三) IBM 公司的销售人员培训

作者：缺

国际商用机器公司(International Business Machines Corporation, IBM)是一家拥有 40 万中层干，520 亿美元资产的大型企业，其年销售额达到 500 多亿美元，利润为 70 多亿美元。它是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。

在计算机——这个发展最迅速、经营最活跃的行业里，其销量居世界之首，多年来，在《幸福》杂志评选出的美国前 500 家公司中一直名列榜首。

IBM 公司追求卓越，特别是在人才培养、造就销售人才方面取得了成功的经验。具体地说，IBM 公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。销售人员们说些什么、做些什么以及怎样说和怎样做，都对公司的形象和信用影响极大。如果准备不足就仓促上阵，会使一个很有潜力的销售人员夭折。因此该公司用于培训的资金充足，计划严密，结构合理。一到培训结束，学员就可以有足够的技能，满怀信心地同用户打交道。

不合格的培训几乎总是导致频繁地更换销售人员，其费用远远超过了高质量培训过程所需要的费用。

这种人员的频繁更换将会使公司的信誉蒙受损失，同时，也会使依靠这种销售人员提供服务和咨询的用户受到损害。近年来，该公司更换的第一线销售人员低于 3%，所以，从公司的角度看，招工和培训工作是成功的。

IBM 公司的销售人员和系统工程师要接受为期 12 个月的初步培训，主要采用现场实习和课堂讲授相结合的教学方法。其中 75%的时间是在各地分公司中度过的；25%的时间在公司的教育中心学习。分公司负责培训工作的中层干部将检查该公司学员的教学大纲，这个大纲包括从公司中学员的素养、价值观念、信念原则到整个生产过程中的基本知识等方面的内容。学员们利用一定时间与市场营销人员一起访问用户，从实际工作中得到体会。

此外，还经常让新学员在分公司的会议上，在经验丰富的市场营销代表面前，进行他们的第一次成果演习。有时，有些批评可能十分尖锐，但学生们却因此增强了信心，并赢得同事们的尊敬。

该公司从来不会派一名不合格的代表会见用户，也不会送一名不合格的学员去接受培训，因为这不符优秀企业的概念。

销售培训的第一期课程包括 IBM 公司经营方针的很多内容，如销售政策、市场营销实践以及计算机概念和 IBM 公司的产品介绍。第二期课程主要是学习如何销售。在课程上，该公司的学员了解了公司有关后勤系统以及怎样应用这个系统。他们研究竞争和发展一般业务的技能。学员们在逐渐成为一个合格的销售代表或系统工程师的过程中，始终坚持理论联系实际的学习方法。学员们到分公司可以看到他们在课堂上学到的知识的实际部分。

现场实习之后，再进行一段长时间的理论学习，这是一段令人“心力交瘁”的课程：紧张的学习每天从早上 8 点到晚上 6 点，而附加的课外作业常常要使学生熬到半夜。在商业界中，人们必须学会合理安排自己的时间，他们必须明

白：“充分努力意味着什么？”“整个通宵是否比只学习到晚上 10 点好？”课程开始之前，像在学校那样，要对学员分班，分班时的考试是根据他们的知识水平决定的。

经过一段时间的学习之后，考试便增加了主观因素，学员们还要进行销售学习，这是一项具有很高的价值和收益的活动。一个用户判断一个销售人员的能力时，只能从他如何表达自己的知识来鉴别其能力的高低，商业界就是一个自我表现的世界，销售人员必须做好准备去适应这个世界。

有时，学员们的所作所为还保留着某些学生气，他们对培训课程的某些方面感到不满，遇到这类情况，公司就会告诉他们：“去学校上学，你们每年大约要付 15000 美元的学费。所以，应当让我们决定什么是最好的。这就是经济规律，同时，也是你们学习经营的第一件事。”一般情况下，学员们在艰苦的培训过程中，在长时间的激烈竞争中迅速成长。每天长达 14~15 小时的紧张学习压得人喘不过气来，然而，却很少有人抱怨，几乎每个人都能完成学业。

IBM 公司市场营销培训的一个基本组成部分是模拟销售角色。在公司第一年的全部培训课程中，没有一天不涉及这个问题，并始终强调要保证学习或介绍的客观性，包括为什么要到某处推销和希望达到的目的。

同时，对产品的特点、性能以及可能带来的效益要进行清楚的说明和学习。学员们要学习问和听的技巧，以及如何达到目标和寻求定货等等。假若用户认为产品的价钱太高的话，就必须先看看是否是一个有意义的项目，如果其它因素并不适合这个项目的話，单靠合理价格的建议并不能使你得到定货。

该公司采取的模拟销售角色的方法是，学员们在课堂上经常扮演销售角色，教员扮演用户，向学员提出各种问题，以检查他们接受问题的能力。这种上课接近于一种测验，可以对每个学员的优点和缺点两方面进行评判。

另外，还在一些关键的领域内对学员进行评价和衡量，如联络技巧，介绍与学习技能，与用户的交流能力以及一般企业经营知识等。对于学员们扮演的每一个销售角色和介绍产品的演习，教员们都给出评判。特别应提出的是 IBM 公司为销售培训所发展的具有代表性、最复杂的技巧之一就是阿姆斯特朗案例练习，它集中考虑一种假设的、由饭店网络、海洋运输、零售批发、制造业和体育用品等部门组成的、具有复杂的国际间业务联系。

通过这种练习可以对工程师、财务经理、市场营销人员、主要的经营管理人员、总部执行人员等的形象进行详尽的分析。这种分析使个人的特点、工作态度，甚至决策能力等都清楚地表现出来。

由教员扮演阿姆斯特朗案例人员，从而创造出了一个非常逼真的环境。在这个组织中，学员们需要对各种人员完成一系列错综复杂的拜访。面对众多的问题，他们必须接触这个组织中几乎所有的人员，从普通接待人员到董事会成员。

由于这种学习方法非常逼真，每个“演员”的“表演”都十分令人信服。所以，每一个参加者都能像 IBM 公司所期望的那样认真地对待这次学习机会。这种练习的机会就是组织一次向用户介绍发现的问题，提出该公司的解决方案和争取的定货的模拟用户会议

#### (二十四) 野口音光的培训观念

作者：缺

音光公司新任的管理者刚上任几天，就对中层干部以及工作环境产生极大的不满，于是就有重新给予中层干部新的教育、改善工作环境等的构想出现。由于对部属的工作态度不满意，就会产生重新教育部属的动机，这也是管理者想要“重新塑造中层干部”的意愿，简单地说，就是塑造管理者能使用的中层干部。

这样一来，这些中层干部常会和企业界所要求的人才完全脱节，而只是单纯凭管理者的意思塑造出一个“很听话和什么事都肯做的中层干部”。这种想法如果扩展到整个企业界的人事管理上，就会使组织里的每个成员，只是墨守成规地完成上司的命令而毫无变化。虽然领导效率会提高，然而其缺乏判断及思

考的能力，也将成为阻碍公司发展的绊脚石。

人才的培育是因为公司的需要。然而如何培育，却不能仅靠管理者的意愿，想怎样就怎样。必须让中层干部能表现他的才华，并借此增加他的工作能力，以完成公司所指定的工作目标。更重要的是，要培育企业界所需要的人才。所以，以更具效率的方式来培育人才，才是管理者网罗人才的重点。

在野口音光的培训观念中，中层干部训练的目的有三：

(1)训练中层干部成为办事能力很强的人，因此必须给予中层干部实际学习的机会，同时也要训练中层干部成为一个行事小心的人。

工作认真并不代表中层干部对整个工作状况非常了解。然而有的管理者往往以为认真就代表对工作了解，于是一心栽培工作认真的中层干部，殊不知认真的态度只是表面现象，实际上，他对整个工作概况全然不知。

因此为了了解中层干部对工作的认识有多少，就必须经常询问中层干部工作的目的为何？以及基本知识是否明了？因为就算有长时间的工作经验，谁也无法完全了解真正的工作内容，况且人人都有惰性，很少提出工作上的疑问。

(2)形成工作单位的文化，也就是小集团的活性化。借此增进中层干部们的转化团结精神以及相互间的依赖关系，并且实现为人处世的教育。

然而，诸如此类的教育方式，有很多是很难实行的。所以不少管理者经常利用别的单位做集合教育，却反而造成管理者的能力丧失以及不良的后果，因为这种教育多半是依赖人事部门的力量在进行，所以管理者应该发挥本身的力量，使得自己领导的单位，形成单位文化才对。对刚上任或对这种教育方式不太了解的管理者而言，如果进行单位教育，就必须充实内在涵养，这才是一个成功管理者的条件。

(3)训练中层干部成为企业界的中流砥柱。尽管企业界不断地高喊教育人才的口号，然而真正负责任，肯为训练中层干部而做长期计划的管理者，却不多见。

训练中层干部成为优秀人才已是企业的重要方针，然而许多管理者并没有真正去实行。至于要培育优秀人才，从上任的第一天，就应该开始实行。

(二十五) 松下公司这样培养商业人才

在日本著名的旅游胜地琵琶湖畔，有一个美丽的花园式庭院，这就是松下商学院。

松下商学院是为松下集团培养销售经理的一年制商业大学。自 1970 年创办以来，为松下公司培养了 3000 多名专业人才。

商学院的教育方针和教学内容十分有趣。它融中国儒家哲学与现代企业管理于一炉，对学员进行着严格的教育。

商学院的纲领是，坚守产业人的本分，以期改善和提高社会生活，为世界文化的发展作贡献。商学院的信条是，和亲合作，全员至诚，一致团结，服务社会。

商学院的研修目标是中国古典《大学》中的“明德”——竭尽全力身体力行实践商业道德、“亲民”——至诚无欺保持良好的人际关系、“至善”——为实现尽善尽美的目标而努力。

商学院的作风是，寒暄要大声，用语要准确，行动要敏捷，服装要整洁，穿鞋要讲究，扫除要彻底。

我们来看一下学员一天的学习和生活情况。

清晨 5 时 30 分，松下电器公司的旗帜冉冉升起。

6 时，象征进攻性的“咚咚”的鼓声把大家唤醒。

6 时 10 分，全员集合。点名之后，各个学员面向故乡，遥拜父母，心中默念：“孝，德之本也。身体发肤，受之父母，不敢毁伤，孝之始也。立身行道，扬名于后世，以显父母，孝之终也。”接着，做早操。然后，列队跑步 3 公里。7 时 10 分，早饭。每顿饭前，全体正襟危坐，双手合十，口诵“五观之偈”，飘飘然，若在世外：一偈“此膳耗费多少劳力”，二偈“自己是否具有享用此膳之功德”，三偈“以清心寡欲为宗”，四偈“为走人之正享用此膳”。

饭后，还要双手合十，诵念：愿此功德，广播天下，吾与众生，共成道业。

7 时 50 分，商业道德课。通常学习《大学》、《论语》、《孟子》和《孝经》，确立“经商之道在于德”的思想。

8 时 40 分，早会。全体师生集合，站成方队，朗诵松下公司的“纲领”、“信息”和“精神”，齐唱松下公司之歌。

9 时，以班为单位，站成一圈，交流经验。

9 时 10 分至下午 4 时，4 节业务课。由讲师讲解经营之道，诸如，经营思想、经营心理学、市场学以及顾客接待术和商品推销术。

如何接电话、打电话，也是其中的科目之一。要求在接、打电话时，正襟危坐，聚精会神，不许吃东西，不许吸烟。听到电话铃响，马上去接，要首先声音清晰、态度和蔼地表明自己公司的名称和所属部、课，并准确地记下电话内容。交由主管人处理。打电话时，内容力求简明扼要，拨通电话后，马上报出公司名称和所属部、以及自己的姓名，在作简单的问候后，把要求和希望简要

告诉对方。说话时，语气要委婉诚恳。讲完后，要说些“拜托了”之类的客气话才能挂上电话。

下午4时30分，自由活动。有的到运动场打球、有的到卡拉OK歌厅唱歌，也有的到体育馆练柔道、剑道。

晚上6时50分，茶道。大家都换上和服，席地而坐，通过煮茶和品茶，追求形式上的完善、气氛上的和谐和精神上的享受。

10时17分，点名。全体学员面壁父母，感谢父母的养育之恩。

10时20分，全体正襟冥想，总结一天的收获。

10时30分，一天的学习结束了。

#### (二十六) 解决绩效低落的难题

许多企业明明拥有绝佳的策略和人才，营运绩效却始终无法符合管理高层或股东的期望，造成这种窘境的原因可能并不难找。如果CEO愿意指派高层经理或优秀员工组成一个负责找答案的项目小组，该小组应该很快就可直指问题核心——有可能是公司领导集团的责任归属不清，或事先未能察觉业务单位和公司总部间权力重心的转移。

问题一经项目小组揭露，CEO多半无法抗拒直接着手整顿的冲动，例如，立即理清各高层管理者的责任归属，或重新建立业务单位和总部之间权利义务的平衡。但是，诸如此类造成组织绩效低落的问题，成因可能盘根错节，牵一发而动全身。譬如说，管理高层的责任归属不清，可能意味着领导集团里已出现权力真空的现象，因而造成业务单位有较高的自主性。若是本末倒置，仅针对问题造成的后果苦思对策，而未能了解问题的症结所在，绝对无法彻底解决问题。

要找出这些影响组织绩效的因素，若以“由外而内”的方式进行概略性的诊断，

较难看出问题的症结、与其它问题的关系、或整个问题的来龙去脉。要研究一套长久的解决方案，企业可效法 ManufactCo（某公司化名）的作法，第一步，即派出大队人马实地深入企业的运作，试图发掘组织绩效不佳背后种种的复杂原因。

### 集体探索

ManufactCo 是一家员工 8 千人的制造商，产品在超过 20 个以上的国家制造、销售。1980 和 90 年代，一连串的收购计划造成其企业内部文化、行事风格不一而足的情况。这段时期之前的 3、4 年间，该公司的资本投入报酬率（ROCE）曾高居同业的前百分之十，然而在前述的购并期，其营运绩效却掉到次百分之十的水准——虽然还算不错，但已不在领先群中，组织中的成员都以为公司的表现应该会更好。

ManufactCo 的高层管理者不明白为何公司丧失了绩效优势——产品依然有其卖点，公司商誉卓著，人才素质在水准之上，上至经理、下至员工莫不致力于提升公司绩效。每年年初，总部和业务单位会一起为各单位制定颇具挑战性的目标，各单位则每个月向总部提出详细的财务报告，内含关键绩效指针和最新的年度财务预测。CEO 在定期举行的管理会议中，会公开质疑业务单位主管：对每一项数字追根究底，试图了解前一季度的真正表现为何，并测试各主管对所处竞争环境的了解有多少——一切都是为了衡量公司是否还可以达到更高的绩效水准。一年到头，业务目标就如此这般地不断追高。所有业务单位主管都必须参加季度业务检讨会议，而他们创造出来的这股戏剧性的气氛，有效地刺激每一名经理在会议前做好万全准备，好在大家面前提出有说服力的绩效数字。尽管这样的流程有种种优点，该公司的实绩却始终落后既定目标。

### 走下坡

一名新上任的业务部门主管，有感于 ManufactCo 已丧失其绩效优势，遂

决定采取扭转乾坤的行动。但同时，他也十分清楚，这个问题不是那么容易解决，且 ManufactCo 必须在着手解决这个问题前，先对问题有充分的了解。于是，他罕见地投入大量时间和资源为公司的绩效把脉，第一步，就是成立一个编制颇为庞大的工作小组，由十数名公司的未来领袖组成——他们尚未成为业务主管，但都是公司内的明日之星——由他们负责确认问题症结所在。

一开始，该小组先访谈组织中 60 名成员：包括所有部级主管，以及所有重要职能和业务的 30 名代表员工——一般而言，诊断工作极少牵动如此规模的人数。工作小组对于访谈结果并未预设立场，访谈以十个开放式问题为主轴，主要目的不在引导受访者，而在于发掘形式上偏结构性的行为层面问题。曾提出的问题包括：“你认为提升营运绩效的障碍为何？”、“目前的作业流程对公司绩效有正面或负面的效果？”、“团队合作是否有效率？”、“公司组织有哪些优点值得保持？”

进行了五、六场访谈后，小组渐渐发现，主管们一般而言对公司的问题颇能达成共识，但对解决方案的看法则莫衷一是。举例来说，主管们认为准备绩效检讨会议所需的所有资料是一大负担，而检讨会本身不过是一场审判大会，无法真正催化绩效的提升。总部和业务主管之间有关如何提升营运绩效的对话，已不若以往的开诚布公、富开拓性和启发性，反而成为一场打击士气的攻防战，而所有主管都视目标制定流程为一场迂回游戏。至此，尽管工作小组已能根据访谈结果拟出一份问题清单，但还是坚持完成所有 60 场访谈，以保有这群重要人物的参与感。这次访谈行动的消息流传出去后，越来越多人希望公司能听到自己的意见。

确认了影响绩效的问题后——许多和绩效管理制度有关——诊断工作小组的确一度急于立即着手研究解决方案，但由于过去曾有推出一连串绩效提升措施，却无法发挥预期成效的失败经验，该小组最终还是抗拒了那股冲动，继续追究问题的根源何在。

## 跌至谷底

寻根究底的工作分两天进行，举行了两场全天的研讨会，诊断工作小组同样地劳师动众，邀集 60 名受访者与会。为了找出问题的根源，每一个在访谈中浮现的问题，都可作为讨论的起点，不断提问“为什么会这样？”直到大家归纳出基本的限制因素或共同见解为止。举例来说，以“总部和业务单位主管之间有关绩效的对话已不够开诚布公”这个问题作为起点，透过上述流程，得以确认若干颇为明显的成因，诸如缺乏相关资料佐证，概略性的绩效检讨并不足以作为细部辩论的沟通管道等。但是，过程中也发现不少非直觉因素（nonintuitive factors），和 ManufactCo 的企业哲学、组织结构、员工的行为模式、甚至人事作法等息息相关。例如，经理人认为难以针对绩效问题进行一针见血、公开辩论的部分原因，在于他们在主持会议方面所受的训练或指导不足。过程中同时显示，之所以无法针对公司绩效进行坦诚讨论的原因，不在于个人操守不佳或刻意隐瞒；在和诊断工作小组一对一的访谈中，受访者完全卸下武装，以开放、坦诚的态度应对。然而，到了绩效管理流程中的正式团体会议时，这种坦诚的态度却不复见。

随着研讨会的讨论愈见深入，与会者渐渐发现因果之间存在复杂的系统性关联，甚至原本极为实用的信念或行为，却证明带来不利的影晌。举例来说，高度重视绩效看来是一项资产，但其实际意义是，未能达成绩效目标的经理人会迭遭指责，即使鲜少因此被革职的例子，但在公司里已失去立足点和晋升的机会。如此一来，业务单位主管参加年度目标制定的协商过程时，多半会为了容纳年内仍会不断增加的目标，一开始就以争取转圜空间为目的。而当 ManufactCo 的领导人察觉到这些业务主管没有说实话，便要求他们提供更多资料，好在下次检讨绩效时能更有效地质疑之前提出的目标。业务单位主管自然对这个举动心生排斥，使得整个流程获得的真实信息过少，无法了解公司的实际绩效，亦无从提出改善方式。结果，一味追高目标和要求更多资料的游戏就一直这么继续下去，形成一个恶性循环，使得相关问题更形恶化。

如此重视绩效提升还有其它的层面，就正面影响而言，经理人会不断寻求也善于掌握改善绩效的机会，公司便据以激活一连串的相关措施，却未建立一个机制，有效地安排这些措施的优先级，或终止未能创造预期成效的措施，造成众多改善措施不易管理的问题。资源一旦过于分散，便无法充分地落实或追踪各项措施，因此极少数的措施能如预期地发挥效果。

## 设计解决方案

至此，诊断工作从一连串隐密的访谈演变成集体探索之旅。诊断工作小组向这 60 名受访者简要说明访谈结论后，随即在受访者之间引发一场铿锵有力、开诚布公的讨论，产生了一股不安的解放感。有解放感，是因为他们首度得以公开讨论组织令人失望的表现，也有机会采取具体的改善行动；而不安感的来源，则是因为他们必须承认自己的行为，也是造成组织目前这种局面的部分原因。尽管如此，这一群人还是对问题、成因以及相互之间的关联，共同建立了深入而广泛的认知。同时，大家对组织既有的优势颇有共识，也有高度的参与感以及积极改变的意愿。当这些受访者将亲身体验传达给所属的工作团队，此一“不安的解放感”开始在组织中扩散，使得诊断结果成为一项集体的成就。

如今组织上下已了解到问题和其成因之间存在系统性的关联，等于为诊断小组创造了一个开始设计全面解决方案的成熟时机。诊断小组透过访谈，已掌握了许多问题之间的关联，因此，与其设计各自独立、毫不相关的解决方案，该小组决定以全盘整顿制度为目标。首先，诊断小组详列组织值得保留的优点以及有待解决的潜在问题——事实上，也就是拟定解决方案的设计参考。接着，开始规划解决每个问题根源的干预行动，直指「为什么会这样？」的最终核心。

只要再看一下受访者言谈间透露的问题——绩效的相互讨论不够开诚布公——就可以了解这个过程如何取得成功。既然已经知道问题的症结何在，以及它和其它问题的关联，负责设计解决方案的工作小组即可研制一套干预行动，彻底铲除这个问题。例如，该小组明白公司各项业务在本质上互异，便研制一套

措施，简化绩效检讨会所需的资料，并增加可供绩效讨论进行的论坛，好让组织中上至董事会、下至第一线人员都能参加。工作小组也试着解决较不明显的问题根源——例如，全公司人员都要接受技能训练，学习如何进行挑战性的对话、在会议上提报，以确保达成目标。

在整个解决方案的设计流程中，工作小组不断透过各种小型研讨会和焦点团体座谈会，经由受访者测试各项提案的可行性，务求兼顾恶性循环成因的每一要素。

### 广泛应用

集体探索的作法可应用于各式各样的组织体系和流程上，某家工业性公司即运用这个方式解决了企划制度的问题。这家公司的某个业务区域有六个业务单位和十二家工厂，但绩效一直不尽理想。透过集体探索的过程，该公司发现本地经理人对于公司的区域发展策略缺乏共识，尽管高层策略概略描述了未来所面临的挑战为何——例如，公司预期该区域的盈余和资金应有所成长，但对业务单位而言，这些挑战却未化为具体的目标与行动；举例来说，究竟业务单位应从资本投入报酬率或改善现金流量着手，以短期的立即成长为重，或应着眼未来的成长，以资本投资为主呢？同样的，业务单位应具备什么样的技能才能达成上述目标，也未交代清楚。深入分析种种问题及其相互间的关联后，该公司规划出一个全新的企划体系。各业务单位和区域主管必须共同填补区域发展策略交代不清的细节，研拟出一份充分反映高层策略的计划，但必须对各业务单位的预期表现、必需技能和流程有更具体的说明。

事实上，集体探索通常会揭露出不只一个需要整顿的组织体系，如同在ManufactCo和上述工业公司发生的情形一样。但是，当规划人员研拟系统性的解决方案时，最好每次以单一体系为重点，且从效应最为深远的体系开始，就可取得不错的成绩。

## 最终成果

ManufactCo 虽还不能大肆庆祝集体探索的卓越贡献，但该组织的确已出现不少值得一提的益处，例如，参与人员的认同程度远超过之前各种大型变革计划。工作小组和受访者的每一场会议，都有助于创造一股支持改变的强大力量，改造的规模与落实的速度远超过以往，流程本身也为经理人的行为模式带来重大改变。举例来说，初期的访谈结果显示，未能适时庆祝组织取得的成功是该组织的缺点之一，因此，受访者和解决方案设计小组立即列出集体探索流程的主要目标，并务求目标达成时，一定要好好庆祝一番。

有意采行集体探索作法的组织，可参考其它公司的经验与心得。

1. 不要忽略了组织的优点。在集体探索的过程中，这一点很容易被忽视；ManufactCo 这家公司其实表现并不差——它不过是丧失了竞争优势，只要重新发挥它的优点并解决若干问题即可。

2. 仔细挑选工作小组成员。若决定要由多位颇受敬重的经理人组成团队，率领诊断工作，就不能视其发表的言论为个人的无病呻吟。

3. 要兼容并蓄。若人们的行为和互动方式是问题的一部分——通常是如此——参与的每个人都必须认同诊断结果和解决方案。一个人抱怨经理的行为有问题，可能是个人爱抱怨、不适合这个组织所致；但来自不同部门的多位经理人认为包括自己的行为在内都有问题，这就不容忽视了。建立解决方案的集体认同，较之由上而下的措施或权宜之计（通常是对特定个人施压后的产物），更能让参与者产生贯彻的力量。

4. 建立共同的语言。谈论心理状态、行为、互动型态时，很难以口语表达具体意义——部分原因是没有简易、严谨的语言可供描述社交互动的情形，令一部分原因则是以情绪为主题的讨论，往往容易触动参与者的防备心态。因此，

组织必须花时间去发展并散布一种单一、中立的语言，协助讨论组织的行为特性。以 ManufactCo 为例，「协助」一词的意义，反映的是为公司最大利益着想的价值。使用哪一个词汇，远不及团队共同定义词意来得重要。同时，共通的语言亦有助于公司成员向新加入的成员传达公司的价值观和行事作风，让新成员能更快进入状况。

5. 通盘、有系统地解决问题。许多公司在面临绩效不振的问题时，往往惯于求助「事先设定好」的杠杆工具，可能是组织改造、紧缩绩效文化，或研拟新的发展策略。很重要的一点是，不论是在诊断工作进行的期间或设计干预行动时，都必须跳脱这单一杠杆工具，扩大思考范围，只要有助于绩效由负转正的杠杆工具都值得考虑。

在 ManufactCo 的例子中，集体探索的作法成为有力的工具，协助该公司员工了解眼前的挑战，并将该认知转化为前后一致、相辅相成、影响深远的具体行动。在深入组织，一一挖掘行为、心态失当背后的真正原因，并倾全组织之力，奋力解决这些问题后，该公司终于得以脱离原来策略、人才兼备，绩效却积弱不振的窘境。

#### (二十七) 名企中层管理者培训揭秘

作者：缺

当今世界正在进入以知识经济和学习社会为特征的新时代，在学习社会，人们的基本生存（生活）状态便是学习。要留住企业的中流砥柱——中层管理者，尤其是留住中层管理者的心，光是提供优厚的奖金待遇无疑是不够的。不断地给中层管理者充电、加压、满足其对不断进步的需要，并在工作中体会挑战的乐趣和自我的价值，这才是现代企业留人的真正秘诀所在。让我们看看以下这些名企是如何来培养自己的中层管理队伍的。

朗讯：管教一体

朗讯公司在许多中层经理上岗前会对他们做一些培训，请海外更高职务的经

理来进行培训指导。朗讯有一个特点是管理者具备培训能力，许多来自公司内部，朗讯在美国的培训中心是朗讯一个主要的资源。还有国内的培训公司，也是朗讯利用的力量。“我们自己没有专职培训师”，朗讯有一个理念是做领导的同时也要充当员工的老师，高级管理人员需要教书的能力。

在朗讯，许多公共的课程请人来讲，参加人数少的培训送出去听，没有专职的教员。朗讯有许多经理具备教书的能力，许多经理是技术方面的讲师。朗讯在利用外力和内力做培训的比例大约是各占 50%，并且认为使用本地培训商的成本较低，对中国的情况比较了解，很贴近培训需求。

朗讯认为由经理人来当讲师，打破传统课程教学的俗套，将那种根据书本菜单式进行的教学，改成针对实际情况的教学，教材需要讲师根据需求做些修改。例如他们从需要培训的部门选一些代表集中听课，同一种培训选几个培训商来预讲竞争，然后看这些听课代表选哪家培训公司，朗讯才和他们定下大批员工参加这个培训。再例如他们通过开会来找出培训的需求和目的，然后再跟课程供应商联系，这样比单纯从美国找课好。

#### GE：培养全球化的职业经理人

鲍伯·科卡伦：美国通用电气公司（GE）副总裁兼首席教育官，领导着通用电气知名的约翰·韦尔奇领导发展中心（克罗顿维尔），负责 GE 全球经理人的培训与发展。

鲍伯·科卡伦介绍，对于中层管理人员来说，我们给他们提供正式的机会来管理一个团队或者一个业务部门，同时向他们提供管理方面的专业培训，他们会有机会接触公司更高层的领导，身体力行地学会如何成为一个高层领导。GE 认为，教授领导能力的最好方式就是由领导人授课，而不是请大学教授给领导人讲课，这样才能传授实际的经验和教训。在韦尔奇担任 CEO 的 20 年中，我们举办了 280 次这一类的课程，他每次都参加了授课。只有一次例外，那一次他

在住院，刚做完心脏搭桥手术，那是 20 年中他错过的惟一次。每次讲课，他都要讲两到六个小时，教授领导能力。对于他们，我们教会他们怎样做事，而非做什么样的事。

如何培养全球化的职业经理人，这是我们一直在探讨的话题。GE 的做法是让大家来参与制定全球化工作的程序，一个人可能在北京办公室工作，但他所做的工作可能会与欧洲、美国的客户，德国、日本、法国的供货商进行大量的接触，让他们学会如何身处异地，站在全球化的视角上，客观、公正地做出正确的决策。

我们在选人的时候，就选择那些有诚信的人，同时通过我们的体制培养他们成为一个杰出的管理者、领导者。GE 的文化中，鼓励人们作出承诺，并实现自己的承诺，诚信的人在 GE 永远是受到欢迎的。GE 也希望为他们提供机会，使他们成为世界上最好的领导人。在韦尔奇退休的晚会上，有十多个《财富》500 强企业的 CEO 参加了，他们并没有任何敌意。他们向韦尔奇表示致意，这些人都在他手下工作过，他们感谢韦尔奇、感谢 GE 培养他们，使他们成为全球知名大公司的领导人。

#### Intel : 培养管人经理

Intel 的经理一般要经过三个阶段的培训，这三个阶段，一是 managing@intel，这项培训主要介绍经理在 Intel 的一些做事的流程和制度，让经理们对管理层的事情有更多的了解。接下来主要是管理任务周期培训 (Managing task circle-Training)，这个培训过程是告诉管理者如何去进行管理，是对管理业务技能的训练。最后有一个如何管人的培训，这是 Intel 培训中非常重视的一点，Intel 认为管理人的经理必须要有很好的沟通技能和发展员工的能力。

对管人经理进行的培训周期有 5 个环节，第一步是制定工作目标，第二步是

完成计划，第三步是怎么帮助别人共同解决问题，第四步是对员工如何实施管理，第五步是对业绩好的员工将如何去强调和激励。这是整个管人经理培训的模式，每个人通过这样的 5 个步骤，会成为一个高素质的管人经理。

#### 惠普：向日葵计划

惠普公司以“不仅用你，而且培养你”著称。

员工进一步升迁为部门负责人后，需要参加什么培训就主要由他本人决定了。为了帮助年轻的经理人员成长，惠普有一个系统的培训方案——向日葵计划（Sun Flower Program）。这是一个超常规发展的计划，帮助中层的经理人员从全局把握职位要求，改善工作方式。员工进入惠普，一般要经历四个自我成长的阶段。第一个阶段是自我约束阶段，不做不该做的事，强化职业道德；然后进入自我管理阶段，做好应该做的事——本职工作，加强专业技能；进入第三阶段，自我激励，不仅做好自己的工作，而且要思考如何为团队做出更大的贡献，思考的立足点需要从自己转移到整个团队；最后是自我学习阶段，学海无涯，随时随地都能找到学习的机会。

#### 英特尔：“一带一”手法

英特尔公司对于人才培养的独到之处并不亚于他们制造的芯片。他们为了保持公司文化和辉煌成就的延续，采用了“一带一”手法去培养经理人。如果两个人拥有同样的头衔并管理同一部门，那么就让一个人带另一个，这种手法收效的最有力证明就是英特尔 4 位赫赫有名的总裁都出自公司内部。公司 CEO 葛鲁夫曾多次说过，任何管理者的部分关键工作就是为继任者铺路，而为继任者铺路的最好方式就是平稳过渡，即当铺路者仍然工作的时候能对其继任者起推动作用。英特尔公司对人才的最高要求并不是经验，而是学习的能力。如果公司里的某一位员工非常优秀，公司甚至会专门为其设置一个新的职务，为此人能力的发挥创造最大的条件。人力资源部门从新员工一进公司就开始为他们设计

今后的发展，绝对不会为员工跳槽找到任何理由。如果员工有其他方面的特长，公司都会帮助其达到自己的目标。

英特尔的经理人通常会经过 3 个阶段的培训：第一阶段是经理在公司做事的一些流程和制度，让经理人更深入地了解管理层的事情；第二阶段是管理任务周期培训，此过程是管理业务技能的训练，即告诉管理者如何去管理；第三阶段是人员管理的培训，这一阶段会主要练就沟通技能和发展员工的能力。

英特尔公司对专门进行人员管理的经理人还有 5 个环节的培训，第一步是制定工作目标；第二步是完成计划；第三步是如何帮助别人共同解决问题；第四步是对员工如何实施管理；第五步是对业绩好的员工如何表扬和激励。经过培训，英特尔公司培养出了无数优秀的人员管理方面的经理。

#### （二十八）通用电气的员工管理

作者：缺

销售额从 250 亿美元攀升到 1110 亿美元，盈利额从 15 亿美元飙升到 107 亿美元，通用电气连续 3 年在美国《财富》杂志的“全美最受推崇公司”评选中名列榜首——前总裁韦尔奇执掌下的 19 年，是通用电气历史上最光辉的 19 年。他是实至名归的当代管理大师与世界级商界奇才。

#### 前瞻性的 3 年战略规划

通用电气深知，作为一个巨型的跨国企业，没有充分的战略策划，就很容易“从头错起”。“我们最反对的就是：只重视低头拉车，不重视抬头看路”，这位高级经理介绍。

为了制定集团的正确方向，通用电气在每年 5 到 6 月都要进行一个 3 年战略规划。届时，CEO、CFO、事业部经理、业绩目标责任人、分公司总裁、市场部经理济济一堂，组成一个战略规划团队，对通用电气当年和未来 2 年进行战略策划和目标规划。

整个规划包括 5 个部分：产品组合、竞争分析、市场定位、战略重点和确定增长。

在前 4 个部分，通用电气采取的是较传统的战略分析和决策工具。然而在此之外，它融入了大量自己的经验和理念。

比如，对于新产品，通用电气认为，最好的切入时机是离成长期 3 至 6 个月的引入期阶段。因为这时已经到了产品引入期的末段，市场对产品的需要已经基本确认，而且以它的开发能力，3 至 6 个月内就能研发出具领先优势的产品。这样，使得通用电气既能避免产品引入前期的巨大风险，又能保证它有充足的时间，在产品进入利润高速增长期之前取得业内的领先地位。

再如，在市场定位的选择上，通用电气不仅会关注竞争对手与成长空间，还倾向于选择中高端市场。因为这块市场的利润通常比较丰厚，且市场门槛也比较高，再加上通用电气业务上的“数一数二”战略，就往往能获得超行业平均利润的丰厚回报。

而最具特色的，就是通用电气“面向未来的竞争分析”。自韦尔奇执掌通用电气后，其竞争分析战略就围绕 4 个问题进行，它们是：

- 1.过去 3 年你的竞争对手做什么？
- 2.与此同期你在做什么？
- 3.他们今后可能会怎样打击你？
- 4.你计划如何反击？

与一般基于现状的竞争分析不同，通用电气的竞争分析更偏重于后 2 个“将

来时”问题。这就使其竞争分析有很好的前瞻性。

“传统工具积极创新，战略决策面向未来”，可谓是通用电气管理理念的最简要概括。

严谨而不乏活力的实施理念

然而规划终究只是蓝图，如果不能实现，剩下的只是一纸空文。通用电气是如何确保一个庞大的集团按规划的方向前进呢？

据这位高级经理透露：“在上述规划之后，实施部分从7月底开始到年底结束，着重于衡量和控制，对当年做一个更加准确的预计，对下年做出更加精确的计划和承诺。这个阶段所确定的业绩目标已经是非常严肃的承诺。”

从通用电气的监控机制上，可以清楚地看到，这个承诺非常严谨、有根据：

量化管理和责任到人，是实施的重要特点。在这种机制下，每一个员工都会有明确的年度指标、月衡量指标和每周里程碑承诺。这就使通用电气的战略实施细化到每个员工的每周工作上。员工绩效评估体系同时将细致地跟进。员工的每一步，都将影响到其绩效的评估。

而结果导向的机制，就更使人感到“承诺的严谨”。对于战略实施，通用电气不看负责人的努力程度与以往成绩，只看该目标的实施结果！如果实施出现偏差，负责人的绩效评估立刻会受到负面影响，如果在限期内拿不出致胜方案，就必然被撤换。

虽然这个管理理念，严格得有点不近人情，但是其中也包含灵活的元素。例如，在目标设定上，通用电气给每个层次都设定了2个目标：一个是必须完成的保证目标，一个是有所提高的奋斗目标。2个目标的设定平衡了承诺和挑战的关系，使有潜力的领导在完成保证目标之余，有机会进一步证明自己和团队

的能力。结果不但提高了公司的业绩，而且促进员工职业生涯的发展。

“严谨而不乏活力”，这是通用电气的管理理念中，令人印象最深刻的部分。

### 完善的员工评估体系

通用电气的整个人力资源管理体系，是以 EMS (Employee Management System 员工管理系统) 为基础的。EMS 完整地记录了每一个员工的资料，这些数据分成 2 类：一是由员工自己填写的内部简历和自我评估；二是由经理根据员工交流和全面评估结果填写的经理评估。EMS 系统及时地为庞大的集团提供了准确的人力资源决策数据：什么员工需要接受什么培训，什么背景的员工适合怎么样的职业发展规划。

韦尔奇曾谈过著名的通用电气员工的 ABC 分类法：首先在 EMS 系统之下，每个员工的年度考核数据通过一个转换公式，变成一个具体的数值。将所有数值连在一起，就能绘出一条呈正态分布的员工分类曲线。

整个曲线会分成 5 段，从左到右分别是：模范人物、优秀业绩者、具有正确价值观的员工、边缘人物和低效率者。模范人物和优秀业绩者就是通用电气的 A 类员工，约占员工总数的 10%，将得到期权奖励；具有正确价值观的 B 类员工占员工总数的 80%，他们中的 50~60% 也会得到期权奖励，是培养的重点；最后 10% 由边缘人物和低效率者组成，即 C 类员工，他们如果不能进行自我提升，就只能选择离开。

另一个独特之处是，在通用电气各类考核数据中，“德”的分数占了相当大的比重。而通用电气也从来不讳言是一个惟“德”是用的企业，且员工层次越高，对“德”的要求就越严格。“在通用电气，有才能有业绩但在‘德’上得分低的人，被评为 C 类员工的例子比比皆是。”

虽然从独立的个体看，这种做法似乎很不公平。但从团队的效能来看，同心同“德”很重要——很难想象一个没有统一价值观的团队能有效运作，遑论提升效绩？

### 实用的质量管理理念

通用电气号称“视质量管理为生命”，它在“将出错率压低到百万分之 3”（即 6 Sigma 理论）上的应用已经远远超过了该理论的始作俑者摩托罗拉，把这套原本只应用于生产管理领域的方法大范围地扩延到客户服务、合作伙伴管理、行政管理等领域。

为了推动这一理念，通用电气可谓是“全员皆兵”。所有新员工都必须在限期内通过质量管理知识的基本考核，不能通过考核的员工将会被辞退。”除此之外，通用电气还有负责项目推行的专员和对员工进行培训的管理专家。同时，各部门的负责人还得在其部门内推行质量管理项目。通过这些措施，在企业内部掀起了永久的质量管理革命。

然而，通用电气是庞大的集团，如果各部门在质量管理上各自为政，势必会造成大量的资源浪费。为了解决这个问题，通用电气建立了一个全球化的信息中心。各个质量管理项目在启动之前，都要提交审批。信息中心的专员和管理专家会根据提交的资料仔细审核：比较一下是否已经有同类的项目，项目设计是否具备足够的价值，项目中计划应用的方法是否合理……。全球化的信息中心审批制度，保证了质量管理项目本身的高质量。

至此，通用电气所有的管理工具已全部揭晓。接下来的另一个问题，则需要每个人共同思考——“应该如何应用这些工具，来提升企业的管理水平？

