

## 企业如何用人、留人、激励人才

还记得美国人曾经做过这样一个实验：告诉老师他们将用一种名为“哈佛技能获得变化实验”的方法来准确地预测他们的学生中哪些将会成为“天才”。当然，其实并不存在这种测试方法，研究者随机挑选了这些“天才”小学生。这个研究显示，老师的预期充当着自证预言的作用。毕竟，这些学生之间的唯一区别只存在于老师们的头脑中。果不其然，在学年末学生们参加一个智力测试时，被视为是“天才”的孩子（得到了老师很高的期许）比他们的同学表现出更明显的智力增长。

其实，这就是心理学上的“自我实现的预言”。人力资源管理，很大程度上就是运用心理学原理，对员工的心理与情绪进行管理。考核、激励、分工莫不如此。

比如：公司有员工下班去做义工，做公益，上班企业给其发工资，确没有积极性；又或者，有些企业规定上班迟到罚款，反而迟到的人更多了；又比如，有些部门经理，与业绩不好的员工绩效面谈，不但没有说服员工接受考核结果，反而被员工说服……………

课程将从心理学、行为经济学、管理学角度出发，探讨企业如何用人、留人、激励员工的方法手段。

### 一、 引子

#### 1、 管理的底层逻辑

基因设定的人性的特点

动机、愿望、努力、目标

#### 2、 新一代员工的特点

环境变化比 70 后、60 后快；

生活方式“快”与之前“慢”的区别

### 用人篇

### 二、 组织架构、分工需要考虑的问题

1、 很多企业都在扁平化，以前的等级制度一无是处了吗？——扁平化与等级制哪个更好？

2、 需要设置哪些部门？部门要分化还是整合？部门设置需要考虑哪些问题？

● 流程视角；

● 人的视角；

● 绩效视角；

- **架构设计的案例与工具——某制造业、o2o、电商公司的价值链分析**

- 3、 领导干什么？员工干什么？——纵向分工需要考虑的问题  
集权还是分权对考核与薪酬的影响

- 案例与工具——某电商企业的权利分配表**

领导是否要干具体工作，对绩效与薪酬的影响

- 4、 不同员工之间应该如何分工？——专业化与工作扩大化  
专业化与工作扩大化的利弊  
专业化与扩大化考核模式的区别

- 案例与工具——某系统集成公司工程师的考核方式**

- 职责设计的工具——职责分解矩阵**

- 5、 人才是越多越好吗？——人才数量太多的利与弊

### 三、 绩效管理在人力资源管中的运用

- 1、 目标指标后面人的行为——绩效指标的设定

- 2、 绩效管理循环

- 3、 绩效计划阶段中的问题点与工具

- 可控原则
- 如何避免绩效中的人人有责变成人人无责——耶鲁大学的心理学实验
- **指标分解的工具——oam 分解法**
- 小目标的重要性
- 目标的设定与资源配置的关系

- 4、 绩效辅导

- GROW 模式
- 绩效分析分析与解决四步法  
定义问题、分解问题、设置解决方案、设置行动计划
- **绩效分析的工具——鱼骨图、四象限分析法、行动计划表**

- 5、 绩效面谈

- 面谈需要进行的准备  
选择合适的时间地点、了解员工的情况、准备面谈资料
- 绩效面谈的三明治法如何操作
- 绩效面谈中，冲突与问题的处理

如何批评、意见不一致如何处理、常见的策略

员工提出多干多错如何处理

● 面谈工具：意见不统一时的策略、发言人的谈话三策略

留人篇

四、 常用的非物质激励手段

- 1、 马斯洛的需求五层次理论与双因素模型
- 2、 非物质激励与物质激励的关系与非物质激励实行的原则  
明确性原则  
针对性原则
- 3、 非物质激励的方式与运用  
愿景激励——人天生都是讲故事的高手  
工作扩大范围——人天生都有被需要的感觉  
赋予使命感与意义——为什么我们乐于做义工，干活赚钱却没有兴趣  
轮岗——全方位发展也是激励  
团队氛围的和谐  
额外的休息  
民主参与  
弹性工作时间  
工作环境  
工作的稳定感  
更高的目标
- 4、 非物质激励使用的前提  
满意的货币薪酬体系  
完善的内部管理机制

五、 物质性激励

- 1、 货币报酬与市场的对比；
- 2、 正面激励与负面激励的逻辑
  - 奖励要分拆，惩罚要合并；
  - 大的正面激励与小的负面激励合并；
  - 小的正面激励与大的负面激励分开；
- 3、 绩效薪酬的设计

- 是否要分出好坏差异——从赌钱游戏中看到了奖励与惩罚的意义
- 为什么冠军都和第三名都会笑，第二名总是哭丧者脸？——业绩比较的三种类别：上行、平行、下行比较在绩效薪酬中的设计
- 为什么有物质激励依然效果不好——从募捐游戏看绩效薪酬的比例

## 六、 离职员工管理

- 1、 员工离职原因分析
  - 更好的机会
  - 更高的薪酬待遇
  - 更好的团队氛围
  - 家庭原因
- 2、 离职员工如何谈话——王永庆的员工离职谈话
- 3、 离职员工关系网络——领英的策略