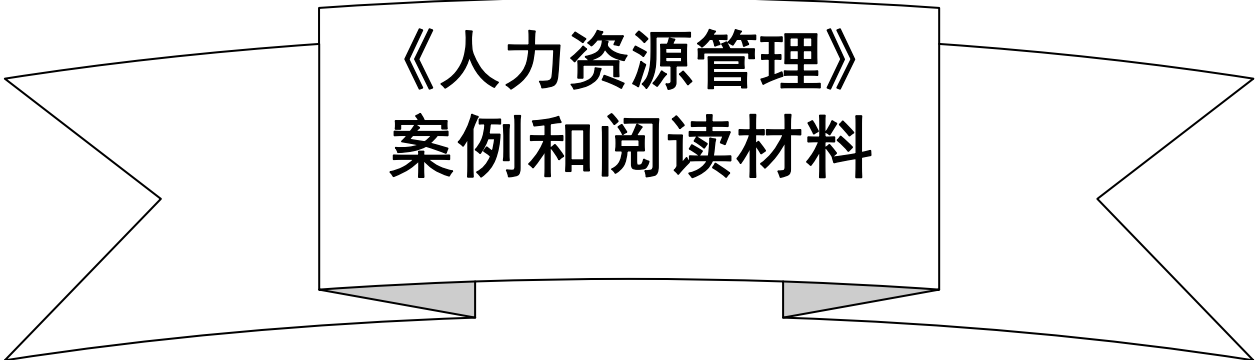


---



# **《人力资源管理》 案例和阅读材料**

**胡杨 博士/副教授**

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

---

## 目 录

第一部分 概论及发展趋势.....	1
1 汪华为的辞职申请书.....	1
2 HR 在 TCL 全球化过程中的战略支撑作用 .....	4
第二部分 工作分析.....	7
3 “因人设岗”险中取胜.....	7
4 升至极速：新任经理如何快速适应新角色.....	9
5 某食品公司的技术革新.....	12
6 基于胜任特征的员工素质测评研究.....	13
第三部分 人员招聘.....	17
7 纽约联合印刷公司的“择人之道”.....	17
8 如何做好人力资源管理内部营销.....	18
9 如何从内部劳动力市场提拔人才.....	18
10 红旗轻工设计院选择干部.....	19
第四部分 绩效管理.....	22
11 飞宴航空食品公司.....	22
12 如何建立以战略为导向的绩效管理系统.....	23
第五部分 薪酬激励.....	26
13 世界知名公司的激励之道和择人准则.....	26
14 高智力人群的管理.....	30
15 不提高薪酬激励员工的 15 种方法.....	33
第六部分 员工管理.....	36
16 情感管理——人力资源管理的有效方式.....	36
17 多元化社会下的 EAP .....	38
18 辞退员工的技巧.....	40
19 知识型员工的压力管理.....	41
20 用心雕琢：吸引和挽留人才的艺术.....	45
第七部分 应用案例与培训.....	49
21 松下幸之助的培训之道.....	49
22 民营企业企业家性格与企业的命运.....	53

---

## 第一部分 概论及发展趋势

### 1 汪华为的辞职申请书

1995年某月，海尔人力资源开发中心丁主任的办公桌上放着职工汪华为的辞职申请书。汪华为是刚进集团工作不久的大学生。在集团下属的电冰箱厂工作时，他表现突出，提出了一些有创造性的工作意见，被评为“揭榜明星”。领导看到了他的发展潜力，于是集团将其提升为电冰箱总厂财务处干部。这既是对他已有成绩的肯定，也为其进一步磨炼提供了一个更广阔的舞台。汪华为作为年轻的大学生，在海尔集团有着良好的发展前途，缘何要中途辞职？丁主任大惑不解。

经了解，汪华为接受了另一家用人单位的月工资高出上千元的承诺，他正准备跳槽。仅仅是因为更高的物质待遇吗？事实看来，并非如此简单。虽然汪华为在海尔的努力工作得到了及时肯定，上级赋予他更大的权力和责任，但他仍认为一流大学的文凭应是一张王牌和优势之上的通行证，理所当然，他可以进厂就担当要职，驾驭别人而非别人驾驭他。而海尔提出的“赛马不相马”的用人机制更注重实际能力和工作努力后的实际效果，人人都有平等竞争的机会，“能者上，庸者下”；岗位轮流制更是让人觉得企业中的“仕途漫漫”。作为刚步入社会的大学生，汪华为颇有些心理不平衡。另外，海尔有着严格的内部管理，员工不准在厂内或上班时间吸烟，违反者重罚；员工不准在上班时间看报纸，包括《海尔报》；匆忙之间去接电话，忘了将椅子归回原位，也要受到批评，因为公司有一条“离开时桌椅归回原位”的规定；《海尔报》开辟了“工作研究”专栏，工作稍一疏忽就可能在上面亮相；每月一次的干部例会，当众批评或表扬，没有业绩也没有犯错误的平庸之辈也归入批评之列；海豚式升迁，能上能下的用人机制更让人感到一种无处不在的压力。当另一家用人单位口头承诺重用他时，他便递上了辞职申请书。

刚上任的丁主任认为这件事情非常重大，因为任何事情都能以小见大。不能“一叶障目”，而忽略了海尔人力资源开发中或许比较重大的隐患的解决，或者这也是一个更好的完善现有的人力开发思路的一个契机。

丁主任望着办公大楼的外面，今年新招进的一批大学生正在参加上岗前的军训，与草地浑然一色的橄榄绿让人真正感受到这些年轻人的活力和朝气。究竟一个企业应如何为刚走出校门的大学生提供一个施展才华的空间？企业如何才能争得来人才并留住人才，并保持合理的人员流动性？丁主任很想找汪华为谈谈，或者和这群刚入集团的大学生聊聊，充分了解他们的想法，或许沟通的不足是问题的症结所在。丁主任不仅反反复复地思索起海尔人力开发的各项政策和思路来。

#### 1.1 海尔的用人理念

企业管理一般主要管四样东西：管人、管财、管物、管信息。后三者又都要由人去管理和操作，人是行为的主体，可以说，人的管理是企业管理的核心。因此，现代企业总是把人力资源开发放在相当重要的位置，每个企业都有自己的一套用人理念。海尔当然也不例外。

古人曰：“用人不疑，疑人不用”，韩愈曰：“世有伯乐，然后有千里马”。而作为中国家电行业排头兵的海尔集团在市场经济形势下，却明确提出：所谓“用人不疑，疑人不用”是对市场经济的反动，主张“人人是人才，赛马不相马”即为海尔人提供公平竞争的机会和环境，尽量避免“伯乐”相马过程中的主观局限性和片面性。

---

海尔总裁张瑞敏就干部必须接受监督制约时指出：所谓“用人不疑，疑人不用”在市场经济条件下是一种反动理论，是导致干部放纵自己的理论温床。

《海尔报》上也曾撰写专文讨论此问题。该文指出，通过赛马赛出了人才就用，但用了的人不等于不需要监督。封建社会靠道德力量约束人，如忠义、士为知己者死，市场经济则靠法制力量，目前法规还不健全，需要强化监督。市场是变的，人也会变。必要的监督、制约制度对于干部来说，是一种真正的关心和爱护，因为道德的力量是软弱的，不能把干部的健康成长完全放在他个人的修炼上。“无法不可以治国，有章才可成方圆”，在市场经济条件下，权力在失去监督的情况下，就意味着腐败。所谓的道德约束，自身修养、素质往往在利益面前低头三尺。“将能君不御”，但权力的下放并不等于监督制约的放弃。越是有成材苗头的干部，越是贡献突出的干部，越是委以重任的干部，越要加强监督。总之，只要他们手中有权，有钱，就必须建立监督制约机制。

海尔集团总裁张瑞敏认为，企业领导者的主要任务不是去发现人才，而是去建立一个可以出人才的机制，并维持这个机制健康持久的运行。这种人才机制应该给每个人相同的竞争机会，把静态变为动态，把相马变为赛马，充分挖掘每个人的潜质，并且每个层次的人才都应接受监督，压力与动力并存，方能适应市场的需要。

在以上人力资源管理思路的指导下，海尔建立了系列的赛马规则，包括三工并存、动态转换制度；在位监督控制；届满轮流制度；海豚式升迁制度；竞争上岗制度和较完善的激励机制等。

## 1.2 张瑞敏的领导风格

张瑞敏，一个和新中国同龄的山东莱州人，1984年接管青岛电冰箱厂，引进了德国利勃海尔公司的冰箱技术，幸运地搭上了当时轻工部定电冰箱厂的末班车。近15年的发展，今天的海尔集团已成为中国民族企业的优秀代表，张瑞敏也获得了许多殊荣。1985年，为了提高工人的质量意识，张瑞敏带领工人亲手砸毁了76台质量不合格的冰箱；1989年，张瑞敏逆市场而行，在同行业都降价的情况下，宣布产品涨价10%。这些在家电是上传为佳话。张瑞敏给许多采访记者的印象是，他有着丰富的哲学思维，很有在谈笑间让对手灰飞烟灭的现代儒商风范。关于人力资源开发方面，张瑞敏曾说：

“给你比赛的场地，帮你明确比赛的目标，比赛的规则公开化，谁能跑在前面，就看你自己的了。”

“兵随将转，无不可用之人。作为企业领导，你的任务不是去发现人才，而是建立一个出人才的机制，给每个人相同的竞争机会。作为企业领导，你可以不知道下属的短处，但不能不知道他的长处。每个人可以参加预赛，半决赛，决赛，但进入新的领域时必须重新参加该领域的预赛。”

## 1.3 海尔的系列赛马规则

### （1）在位监控

在位监控，海尔集团提出两个内容：一是干部主观上要能够自我控制，自我约束，有自律意识；二是作为集团要建立控制体系，控制工作方向、工作目标，避免犯方向性错误；控制财务，避免违法违纪。

海尔集团建立了较为严格的监督控制机制，任何在职人员都接受三种监督，即自检(自我约束和监督)、互检(所在团队或班组内互相约束和监督)、专检(业绩考核部门的监督)。干部的考核指标分为5项，一是自清管理，二是创新意识及发现、解决问题的能力，三是市场的美誉度，四是个人的财



---

务控制能力，五是所负责企业的经营状况。这五项指标赋予不同的权重，最后得出评价分数，分为三个等级。每月考评，工作没有失误但也没有起色的干部也归入批评之列，这使在职的干部随时都有压力。《海尔报》上引用过一句名言“没有危机感，其实就有了危机；有了危机感，才能没有危机；在危机感中生存，反而避免了危机。”

戈风钰担任海尔运输公司的总经理，1997年初运输公司一直成为员工抱怨和投诉的对象。1997年1月8号《海尔报》登出文章：《对员工说不能的运输公司赶紧刹车》，4月2“工作研究”栏目里又是批评运输公司的文章，《运输公司：切莫再吃这家常便饭》；5月14日点名批评总经理：《戈风钰：真不好意思再说你》，这种严格的监控制度使运输公司不得不重新调整工作，包括设立职工意见箱、投诉电话和便民服务车。

在这种严格的监控机制下，海尔的员工无时无刻不感受到一种巨大的压力，许多刚踏入社会的大学生可能受不了这种约束。

### （2）届满轮流

海尔集团的另一特色性的人力开发思路就是届满轮流。集团的经营在逐步跨领域发展，从白色家电涉足黑色家电，产品系列越来越大，但是海尔集团内部的发展并不平衡，企业与企业之间不仅有差距，有的差距还很大，而且集团整体高速的发展并不等于每个局部都是健康的发展。那些不发展的企业的干部没有目标，看不到自己的现状与竞争对手之间的差距，头脑跟不上市场的变化，于是就原地踏步。市场原则是不进则退。随着集团的逐步壮大，越来越需要一批具有长远眼光，能把握全局，对多个领域了如指掌的优秀人才。针对这种情况，海尔集团提“届满要轮流”的人员管理思路，即在一定的岗位上任期满后，由集团根据总体目标并结合个人发展需要，调到其他岗位上任职。届满轮流培养了一批多面手，但同时也让许多年轻人认为是“青云直上”的一种客观障碍。

### （3）三工转换

海尔集团实行“三工并存、动态转换”制度。三工，即在全员合同制基础上把员工的身份分为优秀员工、合格员工、试用员工(临时工)三种，根据工作态度和效果，三种身份之间可以进行动态转化。“今天工作不努力，明天努力找工作”。三工动态转换与物质待遇挂钩，在这种用工制度下，工作努力的员工，可及时地被转换为合格员工或优秀员工，同时也意味着有的员工只要一天工作不努力，就可能有十天、百天甚至更长时间来弥补过失，就会由优秀员工被转换为合格员工或试用员工，甚至丢掉岗位。另外，海尔生产车间里通常有一个S形的大脚印，每天下班时，班组长工作总结，当天表现不好的职工都要当着大家的面站在S形的大脚印上，直到下班。

另外，海尔内部采用竞争上岗制度，空缺的职务都在公告栏统一贴出来，任何员工都可以参加应聘。海尔建立了一套较为完善的激励机制，包括责任激励、目标激励、荣誉激励、物质激励等，这对于处处感到压力的海尔员工来说，无疑是一种心理调节器。

海尔的用人机制可以概括为“人人是人才，赛马不相马”。海尔管理层的最大特色是年轻，平均年龄仅26岁，其中海尔冰箱公司和空调公司的总经理都才31岁，松下电器公司到海尔参观时，曾戏称此为“毛头小子战略”。《经济日报》、《中国商报》等许多报纸对海尔的人力资源开发思路作了报道。丁主任的办公桌上正放着公司编辑的长篇文章：《赛马不相马及海豚式升迁》，全面介绍海尔集团的人力资源管理。



---

“正步走！”场上教官的声音打断了丁主任的思路。望着那群斗志昂扬，对明天满怀憧憬的年轻人，丁主任禁不住又拿起了那份让人感觉沉甸甸的辞职申请。虽然汪华为可能是一时受了蝇头小利的诱惑，但丁主任深知，这件事非同小可，许多问题摆在了丁主任的面前：是否海尔的管理过严？怎样培养职工尤其是刚进入社会的大学生的“市场无情”意识？如何完善现有的人才机制，特别是激励机制？如何在放权与监控机制之间找到一个最佳的结合点？如何使各层次的人才责、权、利有机地相结合？

### 【思考题】

- 1.有人认为海尔的管理制度太严、管理方法太硬，很难留住高学历和名牌大学的人才，如何解决这一问题？
- 2.对于传统的用人观念“用人不疑，疑人不用”，“世有伯乐，然后才有千里马”，你怎样看待？全面评价海尔的人力资源开发思路。
- 3.一位美国企业家曾说：“你要想搞垮一个企业，很容易，只要往那里派一个具有40年管理经验的主管就行了。”如何解决海尔管理层的年轻化问题？
- 4.分析“届满轮流”制度，它主要是为了培养人才还是防止小圈子，或防止惰性？
- 5.从人力资源部丁主任的角度如何处理这件事情？如何为刚进入社会的大学生提供充分发展的空间，并帮助他们实现从学校到社会的心理转化和角色转化？
- 6.如何看待海尔报上对干部直点其名的严厉批评。

## 2 HR 在 TCL 全球化过程中的战略支撑作用

### ——TCL 集团副总裁兼人力资源总监薄连明先生专访

**问题 1：**人力资源学科引进中国相对较晚，其系统性和职能性在中国企业中的运用还不够完善。近年来企业对它的重视程度逐步加深，但相对其他亟待迫切解决的企业战略性问题而言，人力资源往往因“不紧急”而被置后。您如何看当前形势下中国企业的这种对待人力资源管理“重而不急”的现象？结合 TCL 实际，请您谈一下企业人力资源管理体系应如何设立才能更好地发挥其战略支撑作用？

薄连明先生：把人力资源看成“重”，本身已经是一种进步了，在中国企业中，把人当作资源来看待毕竟才是近年的事情，中国经济的市场化进程又是跃进时的，确实有许多东西需要学习，需要补课。对人力资源工作的重视程度各企业是不平衡的，任何管理工作只有起到了不可替代的作用才会被真正重视，人力资源工作也是如此。同时我们也应看到人力资源管理的对象是“人”，这在所有的管理的对象中是最复杂的，而如何驾驭这种复杂性，到今天仍然是人力资源学科面对的最大的挑战。TCL 的愿景是成为受人尊敬和最具创新能力的全球领先企业，其具体战略就是国际化。人力资源管理体系的设立必须为战略服务。

**问题 2：**“空降”中高层人才是 TCL 一种非常重要的用人方式，这种广纳贤才的选拔任用机制，为 TCL 培养及输送了一大批成功的职业经理人。同时，TCL 还非常重视对内部人才的培养，特别是关键岗位的人才培养，能否请您介绍一下外聘与内部提拔两种用人方式各有何利弊？外聘而来的中高层人才可能为企业带来哪些挑战？TCL 在解决这个问题的时候有何独到之处？在人才的塑造

---

### 与培育过程中，TCL 做了哪些创新性的尝试？

薄连明先生：外聘和内部提拔并重确实是 TCL 独特的用人策略，但从人数来看，内部提拔的还是要远远大于外聘的，即使是外聘的人才，在 TCL 经过几年发展后进一步得到提升，这也成了内部提拔了。将外聘与内部提拔并重，实际上是把内部人才也放到了外部市场上加以比较，这种方式保持了企业人才的竞争力。在 TCL 的人才理念中把公司作为员工实现人生理想的职业舞台，我们为员工创造机会不仅是指在内部不断为员工找到实现自我的空间，更是要不断提高员工在市场上的竞争力，使员工不断升值，即使员工离开公司，也能在市场上找到更能发挥自己才能的舞台。如果比较内部提拔与外聘的优劣，主要是内部提拔的前提是必须经过较长的培养周期，而这培养过程是要不断投入的；外聘人才缩短了培养周期，当公司高速发展而内部培养的周期又没有到时，外聘人才是一种迅速地补位。当然不是所有外聘人才都能在公司生存下来，只一方面取决于公司的文化是否包容，另一方面取决于外聘人才的适应新的文化的能力。TCL 企业文化向来以“合金文化”而著称，具有足够的包容性，时刻敞开胸怀迎接外部人才的加盟。

在 TCL 内部已经形成了立体化的人才培养体系，关注员工成长，为员工创造机会是 TCL 多年秉持的核心价值理念之一。公司每年在财务预算中专门有培训预算，专款专用，而且每年都有增加。在集团设有领导力开发学院，不断实施精“鹰”工程，把培养的重点放在全集团的中层干部。在这个工程中开设常规化培训课程，建立起通用能力和专业能力相结合的完善的培训课程体系和考核体系；实施导师培养制度，集团高管亲自担任教练和导师；实行轮岗训练制度，定期将不同产业不同部门不同专业的管理岗位进行重新分配，要求各行各业的中层干部用于承担不同岗位的职责；跨国任职与海外培养相结合等方式。

**问题 3：随着全球化进程的加剧，跨国并购在中国企业中屡见不鲜。多元化的员工队伍给人力资源管理带来了新的挑战。您认为，多元化的员工给 TCL 带来的挑战有哪些？为使具有不同文化背景的员工能在同一个企业文化框架下有效地开展工作，TCL 都做了哪些行之有效的工作？在当今跨文化问题及其影响越来越凸显的情况下，TCL 跨文化管理方面有哪些策略？**

薄连明先生：多元化员工管理是全球化背景下企业必须面对的问题，多元化员工给 TCL 带来了新的活力，同时也带来了挑战，其中最主要的挑战还是文化差异所带来的，这个文化差异包括员工背后民族文化的烙印、过去企业文化带来的影响、个人价值观的不同等。不同背景文化背景下的员工在一起工作，关键是要有共同的愿景，同时要沟通愿景、凝聚共识。在方法上要发动员工要共同参与设计新的企业文化的体系内涵，使新的企业文化成为大家共同的心灵和行为载体。在我们的实践中体会到沟通是核心词。

首先要认识到文化差异是客观存在的，但对这种差异不能过分放大，文化差异越夸大就越大，同时对文化差异又不能视而不见。不能夸大，是指企业要按企业的本质来办事，在绩效管理办法和制度面前一律平等；不能缩小是指企业在制定政策制度时一定要考虑到不同区域法律和文化的不同。这是 TCL 跨文化管理遵循的基本原则。文化本身是通过点滴事件来体现的，所以具体的跨文化管理也要通过具体的经营管理实践来进行，就文化谈文化时没有意义的。

**问题 4：据了解，TCL 目前正在开展一场深刻的、全员参与的文化变革创新活动。请为我们介绍一下：在面临着十分激烈的市场竞争压力的情况下，TCL 为什么要开展这么一场牵动每一个人心弦的文化变革创新活动？这个活动所要达到的目标是什么？TCL 将如何使文化变革真正产生实效？文化变革创新的大致思路是怎样的？**

---

薄连明先生：文化是企业的生存土壤和环境，在企业经营实践中企业治理、经营战略与企业文化是互相依托、互为因果的。经过 25 年的发展，TCL 积淀了一些非常成功的文化基因，同时也面对了很多挑战，对企业文化中一些要素进行扬弃是非常必要的。TCL 是一个非常善于变革的企业，变革能力也是 TCL 的核心竞争力之一，TCL 一路走来是依靠变革而成长的。此次文化变革创新活动，目的是革除企业文化中的一些不良习惯，重塑企业愿景，凝聚员工共识，建立起面向全球领先企业的系统的核心竞争力。

TCL 为本次企业文化变革创新活动制定的行动纲领是“三改造、两植入、一转化”。即“改造学习、改造组织、改造流程；将企业核心价值理念植入到企业用人与评价体系当中，植入到培训与日常决策体系当中；将企业愿景转化成激励每位员工的具体目标”。企业文化变革创新活动都围绕着这一行动纲领展开。

---

## 第二部分 工作分析

### 3 “因人设岗”险中取胜

在越来越倡导“精简机构”、“减员增效”的今天，“因人设岗”几乎成了人力资源领域的禁忌，无论是理论研究，还是事务操作，几乎很少有人触及。其实“因人设岗”并非“洪水猛兽”，如果运用得当，将对集聚、保持和发展优势人力资源，增强企业核心能力发挥巨大作用。本版组织了三个“因人设岗”的成功案例，供大家参考。运用“因人设岗”降低成本。在大多数情况下，组织机构臃肿、人员冗余，并不是因为“因人设岗”造成的，有时恰恰相反，是因为过分从组织流程、工作性质、部门分工等因素出发，缺乏对具体人力资源的分析，从而形成不合理的工作分析和职位描述，导致岗位设计泛滥，并且限制了人才的充分发展。

#### 3.1 新组建企业的“因人设岗”

东湖集团是湖北境内的一家较有影响的啤酒生产企业，到2001年为止，已在全省先后设有五个生产厂。2001年，东湖集团又买下了湖北某市的一条啤酒生产线，实施改建并成立了分公司。

收购后，所有人事安排都由东湖集团自主安排，这对集团的人力资源管理层来说，压力似乎要小了许多。很快，由集团人力资源总监牵头拟出了新厂的人力资源规划，从组织架构来说，此次基本上是套用了其它五个分公司以往的作法，部门设置、岗位设计、人员规模等都没有太多变化。

但这一规划却遭到了以董事长为代表的董事会的质疑：

一是本次收购成本已隐含了对原厂职工的安置费用，如何从人力资源规划中将这部分成本节省下来，这是基本前提；

二是要显示分公司今后赢利及发展的特点，人力资源规划和管理是否可以有新的思路，如：人力成本能否从一开始就保持最低。虽然只有两点，但成了HR部门的一项艰巨而持久的课题。因此，结构精简，人员精干，成了分公司人力资源配置的基本要求。

如何精简组织结构和人员方面，具有代表性的是现分公司管理部唐经理的职位设计与任命过程，分公司的高层管理者仍实行优先从集团成员中委派的方式，唐经理原是东湖集团的人力资源高级主管，在委派中，通过集团管理层和唐的沟通得知，他很愿意去尝试分公司人力资源部经理这一职位，但他还是有些顾虑：

一是分公司的人力资源部经理的职级和报酬比他现在职位超出不了多少；

二是分公司无论是从个人能力提升还是发展机会等方面来说，可能还比不上在集团总部。

管理层在综合考虑唐的这些顾虑后，也对他的资质和能力作了全面分析，唐经理在集团工作近十二年，并且已取得MBA学位。对他在集团近十二年来的工作成绩及表现，管理层也作了详细回顾，集中各层员工的反映，唐经理被普遍看好。他在集团的工作经历、能力层次、发展潜力也给了管理层一个启迪：将在其它分公司通行的人力资源部、行政部、财务部合并为一，由唐负责。经过充分论证、对他的能力综合测评，最后确定设为管理部，任命唐为管理部经理。通过综合平衡其职位权责及报酬体系，他也十分满意。

用同样的方式，东湖集团针对分公司的“目标员工”“量身定做”了多个职位，并且大部分是高层管理和核心技术岗位，这一下来，公司的人力资源成本大大低于同层次的其它分公司，并且，这

---

样相对集中地管理各个岗位，工作流程更显得简捷高效。因此，东湖集团计划在两年之内在集团上下及其它分公司全部推行分公司这一机构、岗位设置模式。

在组织变革过程中，HR 可以进一步结合企业的人力资源状况，对职位进行全面分析，基于“能者多劳”的观点，打破“概念”限制，精简地、综合地安排工作岗位，这样不仅可以降低人力成本，也利于员工充分发挥能力，起到“工作丰富化”和“工作扩大化”的激励效应，同时也将有利于企业人力资源的保持和发展。

### 3.2 重组中的“因人设岗”

在组织变革中，采用“因人设岗”的积极策略，给关键人才创造平台，集中优势人力资本来增强企业核心竞争力的组织变革也不乏成功之作。

前锋公司的前身是一家国有制药企业(前锋制药厂)，2000 年成功收购了另一家生物制剂厂，通过近两年的改制改组已逐步形成了以生物医药、保健品为主导产品的大型企业集团(简称前锋集团)。

前锋集团的发展基本上可以从两位关键人物王某和何某身上找到踪迹，王某和何某都是原前锋制药厂的核心技术人员，两人合作开发生产的降压药品曾经是前锋制药厂，以及前锋公司的核心产品。1999 年下半年，王某的又一项新的研究成果在保健品领域取得突破，此时，前锋公司原有的降压药品也正好因为同行后继者的快速进入而受到强烈冲击，处于低迷阶段。在这种情况下，前锋公司要发展，面临的路有两条，

一是集中科研力量，继续对降压药品进行深度开发，保持业内领先；

另一种就是要慢慢放手降压药品这块蛋糕，快速转向开发王某的新成果，研制并生产销售保健品。两条路的特点很明显，前者将很“费力”，后者需要“冒险”。此时，股东、经营者、特别是技术研发层也围绕上述两种方案明显分成了两派。

王某和何某的对立开始日渐突出：何某因担心公司转向保健品而失去重视，工作激情萎缩，甚至出现“退出”念头；王某因急于争取公司投资保健品，而逐渐淡化了在降压药品方面的研发，并且从某些渠道得知，如果公司不尽快扶持开发保健品，王某将“另起炉灶”。前锋公司很快意识到了问题的严重性，如果不赶快协调好王某和何某的关系，并作出决策，后果将不言而喻。

1999 年末，前锋公司通过充分考虑和论证，在兼顾市场机会和风险的前提下，将公司正式拆分成两个事业部，分别以王某和何某为核心成立药品事业部(主导降压药品)和保健品事业部(主导保健品)。这样，降压药品继续稳住了市场，保健品也很快上市。

通过前锋集团近两年药品和保健品的均衡发展，优势人力资源的稳定，以及公司的经营业绩的持续攀升和良好的发展态势，再次说明当时“因人设岗”拆分组织架构的及时性与正确性。

前锋集团根据两位关键人才的发展，积极主动地进行组织架构的拆分，不仅保持和发展了优势人力资源，也使得企业核心能力再现新的增长点并持续增强。这也从某一侧面说明，在“人岗相适”的过程中，如果忽视人对于组织的反作用，组织的僵化和内耗是不可避免的。

### 3.3 并购整合中的“因人设岗”

自 19 世纪以来，全球已发生了五次大规模的企业并购浪潮，其中，不争的实事是：并购给员工特别是被并购的企业的员工带来巨大的心理冲击和心理压力，这些冲击和压力导致员工工作积极性

---

严重受挫，自发地采取自我保护的行为，并使关键人员大量流失，直接损害了企业的经营和发展能力。

有研究发现，被并购企业中的核心人才在并购后的一年内有近 50% 的会自愿离开，另外有 25% 的会在三年内离开。很显然，在组织变革的过程中，如何吸引和保持公司优秀人才，尽量减少人力资本浪费，促进优势人力资源对接，激发员工贡献热情，调动他们工作的积极性、主动性和创造性，是企业人力资源管理的重要组成部分。

虹桥公司是由武汉某高校专业实验室的部分科研力量和专业技术，通过两家创业投资公司出资孵化而成。到 2001 年，公司的首批产品 MT 服务器上市销售。由于公司产品专业性很强，加上对销售成本的考虑，虹桥公司认识到：如果能和一家业界有着较为成熟的销售网络的公司联姻，将是产品迅速打开局面，并使整个公司获得长足发展的最佳出路。与此同时，当地业界颇具实力的尼森公司也十分看好该产品，并且认定：如果能拥有该产品，不仅能使公司配套研发和核心产品外购的成本都大大降低，而且会使整个产品系统具有完全知识产权。从两家企业合作意向的不谋而合、综合实力的对比，双方谈判的结果是，尼森公司通过股权重新划分来“吃掉”虹桥公司。

两家公司技术和销售的优势互补、资本结构的合理划分，这场看来“皆大欢喜”的并购，却在人力资源的重组及整合中遇到了麻烦：由于虹桥公司原有的技术和研发的核心力量集中在“某专业实验室”，实际上就是三位教授，并购中，三位教授根据评估对各自将要持有股份没有任何异议，但是按照预定的职位划分，李教授表示不满，甚至执意“退出” 因为根据他的研发领域，他将被并入尼森公司原有的一个系统部，丧失其原在虹桥公司的技术总监的职位，除了一种并购中的自然的心理及行为上抵制外，更让李教授感到不平的是，原和自己同在“一条线”的张教授(原在虹桥公司为技术总监)现在明显受到重视，担任另一系统部技术总监。

李教授的“叫板”引起了重组后所有股东及高管层的高度重视：李教授的所掌握的技术虽然在并购后的公司中不足以成立一个新系统部，但是关键性没有丝毫减弱；如果以他为核心成立系统部，则原尼森公司的这一系统部的王某可能会产生同样的不满；如果追求平衡，拿掉张教授系统部技术总监，又实在找不到其他合适的人选，张教授也同样有可能产生不满情绪。

从上述案例可以看出，企业变革的目的就是要集中优势资源，依人力资源视角来看，就是要集中对公司发展有利的一切优势人力资源，包括现有的核心技术人员和潜在人力资源，所以 HR 战略必须要前瞻性地保持、发展这部分资源。为了保持和发展并购中的核心人力资源，“因人设岗”并不是为了挽留核心人才的一种无赖的让步，而是一项极具现实意义的人力资源整合的战略

## 4 升至极速：新任经理如何快速适应新角色

Bob 是其所在公司最成功的电讯销售员之一。他负责的销售区域涵盖了 4 个华盛顿市最繁华的邮政编码区域。在不到六个月的时间里，他完成了向小型企业销售 120 万宽带业务的业绩。在成为公司最成功的销售员之后，Bob 被任命为销售经理，负责管理 14 名销售员。

Bob 很快开始着手打造一支高效的团队。但是，只有 24 岁的他，以前并没有管理经验，在成为经理后不到三个月就与所在的团队格格不入。

员工的反馈显示 Bob 试图“掌控”每个人的销售，自己还包揽了几乎所有重要的业务。这使得他所在组的成员们在客户面前显得十分低效，导致了几名组员的突然离职，其余成员也士气低落。

Bob 的组员抱怨说他一个月才召开一次会议，而且在会议中用对橄榄球队员训话的口吻对一个多元化的团队讲话。Bob 接受到的反馈显示，他经常批评组员的想法，而且由于经常不在办公室，错过了很多管理会议。

---

结果，Bob 被告知需要改进他的表现，否则将被公司开除。从公司的超级明星沦落成平庸之辈，Bob 不到 60 天就离开了公司，他觉得作为一名经理，自己完全失败了。

#### 4.1 管理神话

关于高效经理的一个广为传播的神话是假设经理们能够直觉、本能地进行领导。但事实却恰恰相反。大多数的高效经理都不是天生的，他们学习并实践基本的管理技能，然后才成为高效的管理人才。

不幸的是，很多公司都信任新的、没有接受过培训的员工，只对他们进行很少的培训或者根本不培训就对他们委以管理责任。这一代价非常昂贵，会引发员工离职和全体员工的士气低落。

根据 Saratoga 研究机构 2005 年收集的数据显示，在超过 17 个行业的 1 万 9 千名美国工人当中，72% 的员工离职是因为他们觉得自己所做的贡献没有得到应有的重视或是没有得到经理们的充分尊重和指导。更有甚之，数据显示：糟糕的领导是 60% 以上员工离职的原因。

如果你是一名新任经理，并且觉得筋疲力尽，好消息就是你可以立即采取一些步骤来使自己尽快适应领导的角色。当然这些并不能很快见效，而是需要一些努力和时间来实现。但在你的新角色里采取一些小的措施，你就会成功。

#### 4.2 分析自己

作为一名新经理，你需要完成角色转换：从一名单独做贡献的个体转换成人们的领导。简单地说，你必须学会将自己提升到新角色中去，并尊重新职位所带来的权威。

新经理们通常的一个失误在于没有认识到自己的目标并不是继续自己亲自完成工作，而是确保这些工作能正确地被他人所完成。然而许多经理们仍然是“自己做”而不是“管理”。他们让自己超负荷工作，而忽略了管理他的团队。

在管理岗位上的人们通常没有从精神上为升职做好准备。现在，你是一名领导人了，是时候来一个完全的转换。花一天时间走出办公室，或者利用周末，反思一下你的旧职责，然后有意识地思考作为一名经理这一新角色的焦点。

许多公司都不再为升职的员工提供正式的培训课程，对这些管理员工抱有“不论好坏，沉浮全看自己”的理念。如你所在的公司也是这样的话，那么与你的老板建立积极的关系，以便了解你被期望完成什么目标。与你的同事进行沟通，特别是那些成功的团队领导者，咨询他们当初如何成功地完成角色转换。

当你收集数据和寻求帮助时，也要花时间鉴别一下之前担任的非管理角色中的哪些技能是可以继续运用的，哪些管理技能是需要提升的。越快发现自身的潜在不足，你就能越快地向公司寻求具体的帮助以提高自己的领导力。

#### 4.3 远景目标

当开始领导他人时，新经理必须将公司的目标时刻放在脑海中。因为公司会经常调整战略，经理们很容易忽视公司的最终目标。这就导致了許多新的经理人对其工作的优先顺序缺乏清晰的认识。

由于管理着其他人，新经理们必须能够看到其所在职位的最终目标。高效的经理明白他们的角



---

色如何对公司战略作出贡献，如果目标不明确，他们愿意向上级询问明白。

许多新的经理人都错误地把视野变得很狭窄，只将眼光放在自己的团队里。这使他们不能看清并达到公司的目标。如果经理们不能超越其部门进行思考，他们会使企业蒙受损失。

向上级部门寻求忠告和建议，以便完全了解公司的期望。在公司内部拥有一名导师可以帮助你企业文化中进行驾御并能领导你的团队向公司愿景前进。人力资源部也可以对你成功适应新角色提供指导，并对新岗位的职责给出建议。

#### 4.4 学习领导语言

具有很强的 interpersonal 技巧和与下属对话的能力是一项很关键的管理技能。不幸的是，许多公司都认为沟通技巧是能够通过一天或两天的课程学会的，而且可以享用若干年。

事实上学习领导性的沟通技巧就像学习一门外语一样，有一套自己的动词、形容词和名词，这些都是特别设计的，目的是促成高绩效和达成公司目标。领导语言需要花时间去学习，并不能一夜之间就可学会。

大多数的新经理都会犯这样的错误：他们或者模仿一种武断的、强制性的管理方式，或者缺乏一定的人际交往技巧运用有意义的方式来团结员工和分配任务。

新经理们必须学会如何提出有效的要求，同时提供清晰的指导和有效的反馈。高效经理会提出非常具体的要求：包括谁来做什么、所需要采取的行动和需要满足的条件等，然后他们会明确地设定时间，并指定截止日期。

越清晰地讲述团队的目标，并让组员们知道他们为达成目标所可以运用的资源，你的团队就越有可能象预期的那样行动。制定实际可行的要求而非盲目抬高目标以测试团队的极限，这点也很重要。

有效的领导语言也意味着可以与多元化的团队沟通。随着商业的高速发展，我们的工作团队可能包括了不同性别、种族和国籍的人，客户也愈加全球化。高效的经理们必须学会运用一种为日益多元化的工作团队所尊敬和易于感知的语言。

曾经有一段时间，在我们的企业文化中充斥着与商业运做有关的体育与战争的暗喻。诸如此类短语：“触地得分”、“赢得一分”、“一杆进洞”、“狗咬狗”、“重拳出击”弥漫在企业中很多年。然而使用旧式的体育比喻和战斗术语会传达一种缺乏合作和协作的讯息，减损团队的动力。

在你为他们提供支持以完成工作时，要非常小心你的措辞。领导学泰斗 Lance Secretan, 《激励！伟大的领导所做的》(Wiley, 2004) 一书的作者，或 Judith Glaser 《创造我们：从我想变成我们想》和《打造一个健康的欣欣向荣的组织》(Adams Media Corp., 2005) 的作者，提供了一些实践方面的练习和建议，可以用于提高你的人际关系技巧。

#### 4.5 成熟的团队建设方式

团队建设是提高沟通质量并在团队成员间建立互敬关系。如果方式正确，团队建设可以广开言路，阐释重要的组织问题，解决商业的法律问题，并取得不错的成绩。

许多经理认为邀请团队出去喝酒吃饭，打保龄球，参加拓展训练，或者请一位煽动力很强的演讲家进行一场激励演说就是打造高效团队的基本方法。然而，这些活动如果作为独立的事件几乎对

---

于建设团队凝聚力没有什么作用。

与举行大规模的训练相反，经理们可以在团队的常规会议上采用许多团队建设练习来提升团队的合作感以及建立同事情谊。进行这些练习只会花费很少或基本不耗费资源，所取得的结果却是无价的。

运用一些小的但经常性的练习来提升你的团队。你会发现每周 15-30 分钟某种形式的健康对话会为你、你的团队甚至你的公司带来显著的收益。

#### 4.6 完美并不是目标

作为一名刚被提升的新经理，你能做的最好的事情就是接受自己并不是十全十美的，并认清自己的不足。

问题在于大多数人都害怕说出“我不知道”，害怕这是一种软弱的象征。

承认自己并不知道每件事情比看上去你已经有了所有的答案更能拉近你和团队成员的距离并建立信任感，人们能够看出谁在“假装”。

要知道并不只你一个人存在这种情况，你的上司、同事和人力资源部能够提供许多帮助。你也会发现向团队成员咨询问题和寻求意见是非常有效的做法。

你也可以选择找一名导师来帮助你获得领导技能，导师通常可以提供来自第三方的客观建议，他们会更清楚地指出你所需要提升的技能 and 能力。

底线就是即使你的公司没有资源投资给你的新角色，作为一名新经理，很重要的一点就是要认识到向领导角色的这种转换，管理人们时要学会分析自己的长处并以取得的进步为荣。

### 5 某食品公司的技术革新

某食品公司下有两个劳动密集型食品加工厂。厂里一线生产工人的年龄均在 20 岁至 40 岁之间，而且大多数只有高中文化水平。工人们工作十分尽职尽责，对厂里各方面的工作也比较满意，所以每年工人的辞职率不到 2%。食品厂基本上是经营管理，大多是厂长说了算。每个厂的生产设备由一名电工，一名锅炉工和一名汽车司机负责保养。

食品厂生产特色食品一直十分畅销。但日益激烈的市场竞争，使公司正面对着巨大的压力。公司领导层正考虑对一个食品厂进行技术革新，使其生产能力翻番，而将一个厂关闭，以实现减员增效，从根本上增加公司产品的市场竞争力。

为了进行技术革新，公司拟引进的生产设备，需要操作人员掌握复杂的生产技术与程序。根据其他食品厂的经验，具有高中文化水平的操作工，需要进行两年的脱产培训，才能独立使用这种设备。进行这种技术培训每年每人的培训费用为 0.9 万元。设备供应商建议公司，如将操作人员组成自我管理小组，可使设备效率大大提高。设备革新后，工厂需要两名多种技能的机械师。如果对他们进行高级培训，便可全面负责新设备的维护。根据以签定的订货合同，新设备自签订合同之日起两年后到货。采用新设备后，一个食品厂实现产量翻番，只需 35 名操作工人。目前，生产同样产品的两个食品厂，各有操作工 40 名。

公司现已作出决定，一个厂继续生产，另一个厂停产进行技术革新的准备。公司还决定，技术革新准备期间以及新设备投入运行后，由于各种原因多余的操作人员，公司将要统筹考虑。据有关部

---

门对本地外部劳动力市场的预测，近几年内，会操作上述新设备的操作工为买方市场。如从外面招聘一名操作人员，全部费用为 1.6 万元。

现在，公司总裁要你为食品厂的技术革新，统筹一个比较合理的一线生产人员的配备方案。

## 6 基于胜任特征的员工素质测评研究

当前，较多企业对员工进行素质测评运用的是传统的心理测试、智力考试、知识测验等方法，这些方法只能测评到员工的知识、技能等一些可见的、易于改进与提高的素质，而对于指导企业能否有效运用员工知识与技能，处于最内层的核心动机和特质因素——素质中的潜能部分难以评估和改进。在复杂的职业中，胜任特征在测评优秀绩效方面要比与任务相关的技能、智力或学业等级分数更重要，这一事实尤其体现在高层次的技术、市场和管理岗位，在这些工作岗位上区分绩效优秀的要素应当是动机、人际关系和政治才能。对于这些岗位来说，企业应当选拔具有适当核心动机和特质的胜任者，有针对性地给员工进行基于胜任特征的素质测评，引导人力资本在特定岗位所需的知识和技能具有最高投资效益。

### 6.1 基于胜任特征的员工素质测评的基本理论阐释

#### 6.1.1 员工胜任特征的内涵

员工胜任特征是指企业中的员工能够胜任某一岗位或职务所应具有的一些基本特征。按照现有的研究和实践，一般认为，它主要包括以下几个层面：

（1）知识。即个人在某一特定领域拥有的事务型与经验型信息，如对某类产品营销策略的了解等等；

（2）技能。指个人掌握和运用专门技术的能力，如商业策划能力等等；

（3）社会角色。指个人对于社会规范的认知与理解，如以企业领导、主人翁的形象展现自己等等；

（4）自我认知。即个人对自己身份的知觉和评价，如将自己视为权威、教练、参与者或执行者等等，它表现出来的是个人的态度、价值观与自我形象；

（5）特质。指一个人的个性、心理特征对环境与各种信息所表现的一贯反应，如善于倾听、处事谨慎、做事持之以恒等等；

（6）动机。即推动个人为达到一定目标而采取行动的驱动力，如希望把自己的事情做好，希望控制影响别人，希望让别人理解和接纳自己等。

#### 6.1.2 基于胜任特征的员工素质测评的作用

对员工进行基于胜任特征的素质测评在人力资源管理中起着基础性的作用。它为企业的人员选聘、任用和调配及培训等提供比较客观、可靠的依据：

第一，对人员选聘、任用和调配的作用。传统的人员选聘、任用和调配一般比较重视考察人员的知识、技能等外显特征，而没有针对难以测量的核心的动机和特质来选聘、任用和调配员工。但如果选聘、任用和调配的人员不具备该岗位所需要的深层次的胜任特征，要想改变该员工的深层特征却又是培训难以解决的问题。这对于企业来说是一个重大的失误与损失。相反，对员工进行基于

---

胜任特征的素质测评可以帮助企业物色到具有适当的核心的动机和特质的员工，这样既可避免由于人员挑选失误所带来的不良影响，也减少了企业的培训支出。

第二，对员工培训的作用。一般来说，培训的目的与要求就是帮助员工提高素质，弥补技能上的不足，从而达到岗位的要求。而培训所遵循的经济性原则就是投入最小化、收益最大化。基于胜任特征的员工素质测评可以针对岗位要求，结合现有人员的胜任特征状况，为员工量身定做培训计划，帮助员工弥补自身“短板”的不足，有的放矢地突出培训的重点，节省培训开支，提高培训的效用，进一步开发员工的潜力，为企业创造更多的效益。

第三，对员工自身的作用。基于胜任特征的员工素质测评可以帮助员工进行自我了解、自我设计与自我开发。每个人对自己并不是全部都了解，尤其是对自己素质的潜能部分，更不是十分地了解。每个人都是通过他人对自己的评价或者自己与他人的比较来认识自我的，而基于胜任特征的员工素质测评则是通过一定的技术设计，使员工对自己的素质认识科学化与标准化，让自己的潜能得到充分的展现，从而达到自我了解、自我设计、自我开发与成才的目的。

## 6.2 基于胜任特征素质测评的模型建立

### 1) 胜任特征模型包含的特征要素

不同职位、不同行业、不同文化环境中的胜任特征模型是不同的，对大部分行业而言，其工作成功最常见的有 20 个胜任特征，主要分为六大类：其一，成就特征：成就欲、主动性、关注秩序和质量；其二，助人/服务特征：人际洞察力、客户服务意识；其三，影响特征：个人影响力、权限意识、公关能力；其四，管理特征：指挥、团队协作、培养下属、团队领导；其五，认知特征：技术专长、综合分析能力、判断推理能力、信息寻求；其六，个人特征：自信、自我控制、灵活性、组织承诺。

### 2) 建立测评模型的步骤

企业开展基于胜任特征的员工素质测评，首先应确立并依照科学的程序来实施。一般来说，可按以下几个基本步骤依次进行：

(1) 定义绩效标准。可以采用指标分析和专家小组讨论的办法，提炼出鉴别工作优秀的员工与工作一般的员工的绩效标准。这些指标应有硬指标，如利润率、销售额等，还必须有软指标，如行为特征、态度、服务对象的评价等；

(2) 选取分析样本。根据第一步确定的绩效标准来选择适当的表现优秀的样本和表现一般的样本，并以此作为对比样本；

(3) 获取分析样本有关胜任特征的数据资料，主要方法是行为事件访谈法；

(4) 信息的整理与归类编码，建立基于胜任特征的员工素质测评模型；

(5) 验证基于胜任特征的员工素质测评模型。可以选择另外两组样本重复上面的第三步与第四步，进行效度检验，也可以选择合适的效样对所得模型进行比较、评价；

最后，将基于胜任特征的员工素质测评模型应用于实际的测评过程中。

### 3) 建立测评模型运用的技术方法

建立科学和适用的基于胜任特征的员工素质测评模型，是搞好员工素质测评的关键环节。在该环节的工作中，至关重要运用好以下三个方面的技术方法：

---

### （1）定义绩优标准

定义绩优标准就是要制定一套客观明确的定性与定量的基准指标，用来衡量和判定什么样的绩效是优秀的，什么样的绩效是差的。根据多数企业日常绩效考核的实践经验，有些职位的绩优标准是显而易见的，并且比较容易确定的，如销售人员的销售额，操作工的日常劳动生产率、次品率等。而对于大多数职位而言，其工作重点在于满足客户及内部员工的需要，为业务运营的顺利开展提供支持与保障等方面，因此除了考虑该职位对工作成果的数量、质量以及完成的及时性等方面的适当要求之外，还要考虑该职位的上级、同级及其他相关人员对该职位在协作、配合、互助等方面的合理要求，并将其作为确定该职位绩优标准的依据之一。

### （2）行为事件访谈法的运用

行为事件访谈法是一种开放式的行为回顾式调查技术，是揭示胜任特征的主要手段。在运用时，它要求被访谈者列出他们在管理工作中发生的关键事例，包括成功事件、不成功事件和负面事件各若干项，并且让被访谈者详尽地描述整个事件的起因、过程、结果、时间、关键任务、涉及的范围以及影响层面等，具体包括：这个情景是怎样引起的？牵涉到哪些人和事？被访谈者当时是怎么想的？感觉如何？在当时的情形中想完成什么？实际上又做了些什么？结果如何？此外，在访谈结束时，最好让被访谈者自己总结一下事件成功或不成功的原因。行为事件访谈法一般采用问卷和面谈相结合的方式。在进行面谈之前，访谈者一般应先拟订一个提问的提纲以便把握面谈的方向与节奏。访谈者在访谈时，应尽量让访谈对象详尽地描述他们亲历亲为的行为事件，特别是成功或失败的工作经历，了解他们是如何做的、感想又如何等等。由于访谈的时间较长，访谈者在征得被访谈者同意后应采用录音设备把内容记录下来，以便如实、准确地整理出格式统一的访谈报告。

### （3）信息的整理与归类编码

这是主要通过行为访谈报告提炼胜任特征，对行为事件访谈报告内容进行分析，归纳、统计出各种胜任特征在报告中出现的频次，并对行为表现的复杂度和广度水平进行编码。而在进行信息整理和归类编码后，还要进行以下几个方面的分析，并做出相应的适当处理：首先，分析访谈资料归纳的各项素质特征是否都整合到一起了？有无因为素质特征名称或其他措辞定义的原因造成的疏漏？其次，考虑到素质特征出现的频率，具备该素质特征时能够取得的成效或者缺乏时会产生后果，在未来工作中的必要性，对公司业务及战略执行的影响等方面的因素，哪些素质特征是最重要的，是企业最关注的，或是企业中的员工最薄弱与缺乏的？再次，素质特征的各种表现是否具有典型性？是多数绩优人员都具备，还是仅有一部分人员具备？是大多数绩效一般的人员都不具备，还是只有一部分人员不具备？最后，访谈及其他相关资料是否真实可信？有无什么特殊情况或遗漏等？

## 6.3 实施素质测评的注意事项

基于胜任特征的员工素质测评的主要优点在于，它是一种不受被访谈者的经验影响的方法，相对于其他方法，其操作性、规范性较强，从而可以对被测评者进行更加公正合理有效的测评。笔者认为在实际中根据设计模型进行基于胜任特征的员工素质测评需要把握以下几个方面：

（1）根据已确定的胜任特征，结合企业的特点，编制用于案例分析、小组讨论以及角色扮演等的题材。在进行测评时，如果试图通过一个案例或讨论来评价所有素质特征，将会使整个测评过程

---

过于复杂和费时，并且影响测评的准确性。因此，通常一个工作活动对应的胜任特征数量为2~4个。例如通过处理客户投诉的案例，测评被评价者的人际理解力、沟通能力、灵活性及客户服务意识等。

（2）在具体实施胜任特征测评的过程中，测评人员必须观察被评价者的语言、动作、表情和态度等各个方面，并详尽记录每项行为表现，用实际事例证明被评价者的行为与对应素质层级之间的联系，并由此归纳与整理出被评价者的素质特征。

（3）依据基于胜任特征的素质测评结果及相应的职位素质要求，便可以开展基于胜任特征的人力资源管理工作。员工及主管可以由此来选择并规划适合企业与个人发展需要的职业生涯与成长路径。

（4）基于中国大多数企业的现实情况，员工的胜任特征测评结果不宜公开，只供员工本人择业择岗以及企业作选聘、任用、调配、绩效沟通辅导、培训等人力资源管理工作需要时使用。同时需要强调的是，胜任特征测评结果本身无好坏之分，只能把它作为判断或评估适不适合从事某种岗位工作的参考依据。

---

## 第三部分 人员招聘

### 7 纽约联合印刷公司的“择人之道”

纽约联合印刷公司的销售经理——皮尔森先生，此时正在审核瑞·约翰逊先生的档案材料，这位约翰逊先生申请担任地区销售代表的职务。

联合印刷公司是同行业中的最大厂家，经营印刷初级教育直至大学教育的教材用书，系列、完整的商贸性出版物，以及其它非教育类的出版物。

该公司目前正在考虑让约翰逊手下的销售成员同大学教授们打交道。约翰逊是由杰丽·纽菲尔德介绍给这家公司的，而纽菲尔德是眼下公司负责西部地区的销售商中工作非常成功的一位。虽然，他到公司仅两年，但他的工作表现已清楚地表明其前途无量。

在他到公司的短时期内，就将在自己负责区域内的销售额增加了三倍，他与约翰逊从少年时代就是好朋友，而且一起就读于伊利诺斯州立大学。

从档案上看，这位约翰逊先生似乎是一个爱瞎折腾的人。很明显的一点，是在其大学毕业后的10年后，他没有一项固定的工作。在其工作中，持续时间最长的是在芝加哥做了八个月的招待员。他在Riviera呆了两年，所做的一切仅够维持生活，而今他刚回来。

由于没有足够的钞票，所以不管在哪儿，他都想方设法谋生，既然他以往是这种情况，所以，在多数情况下，公司就会自动取消考虑他的资格。但皮尔森先生还是决定对约翰逊的申请给予进一步考虑。这主要是因为公司的一个主要销售商力荐他，尽管这个人很清楚约翰逊的既往。

皮尔森先生在亚利桑那州的菲尼克斯花了两天时间，同纽菲尔德及其一位朋友——顾问，一道会见了约翰逊先生。三人一致认为，问题关键在于：约翰逊先生能否安顿下来，为生活而认真工作。

约翰逊对这个问题抱诚恳的态度，并承认自己没料到会有这种答复，他清楚自己以前的工作情况，可他似乎又觉得他会得到这份预想的工作。约翰逊先生似乎有优越的素质来胜任，他的父母是东部一所具有相当规模的大学教授，他在学术氛围中成长起来，因而，充分地了解向教授们推销教材过程中所需解决的各种问题。他是一个有能力，知进取的人。

在会见后，皮尔森先生和顾问都认为，如果他能安顿下来投入工作，他会成为一名杰出的销售人员。但是二人也意识到还有危险存在：那就是约翰逊先生可能会再次变得不耐烦，而离开这个工作去某个更好的地方。不过，皮尔森决定暂时雇用约翰逊。

公司挑选程序的一部分要求在对人员最后雇用之前，对每一位应聘者进行一系列心理测试。一些测试表明：约翰逊先生充满智慧且具有相当熟练的社会技能。然而，其余几项关于个性和兴趣的测试，则呈现出了令公司难以接受的一个侧面。

测试报告说：约翰逊先生有高度的个人创造力，这将使他不可能接受权威，不可能安顿下来投入一个大的部门所要求的工作中去。关于他的个性评估了许多，但是所有一切都归于一个事实：他不是公司想雇用的那类人。依据测试结果，皮尔森先生还拿不定主意是否向总裁建议公司能雇用约翰逊先生。

#### 【思考题】

- 1、是否可录用约翰逊先生？皮尔森先生将建议什么？



---

2、假如皮尔森雇了约翰逊先生，那么你认为约翰逊先生会不会“这山盼着那山高”在皮尔森公司干一段时间后再跳槽？

## 8 如何做好人力资源管理内部营销

盖洛普从行为心理学的角度研究出发，指出员工受直线经理（Line Manager）影响最大，而窗口员工的表现，又直接影响到企业的形象和客户对企业的感知。这就要求人力资源工作者必须让直线经理都成为 HR 战略伙伴，这就需要在公司内部进行 HR 营销。首先是要会树立自己的良好形象，因为“接受产品从接受你本人开始。”

基于此，HR 应该学会借鉴 Marketing 概念。每个公司都有两个部门一定是需要花钱的，一个是 Marketing 部门，一个是 HR 部门。建议 HR 向 Marketing 学习，有预算概念和明确的行为目标和定位。现在来看看 Marketing 的基本概念：

传统的 Marketing 有 4P 概念：Product（产品）、Price（价格）、Place（渠道）、Promotion（促销）。这个概念目前已经演变为 4C，即 Consumer（消费者）、Cost（成本）、Convenience（便利）和 Communication（沟通）。

由此，HR 也能成立相应的“HR Marketing Circle”：

HR 的客户终端（Consumer）——员工

HR 的研发(R & D)——调查

HR 的制造产品（OEM）——各种规章制度

HR 的销售、推广（Marketing）——各种规章制度的贯彻执行

HR 的批发商（wholesaler）——人力资源部

HR 的零售商（Retailer）——各人力资源工作者以及人力资源战略伙伴（直线经理）

HR 的客户服务——调查员工满意度，各种沟通交流以及活动

因此，我觉得科学而理想的 HR Competence（能力）应该包括以下几个方面：Business Sense（业务敏感度）、Finance Concept（财务概念）、Marketing Strategy（市场策略）、HR Professional（HR 业务能力）。

具体说来，作为人力资源工作者，应该注意以下知识的进修，以提高自己在相关方面的素质和能力：战略管理（以增强自身说服力）、管理心理学（以增强自身影响力）、组织行为学（以增强自身公信力）、市场营销学（以增强自身包容力）、法律知识（以增强自身乐观力）、财务管理（以增强自身全局力）、信息管理（以增强自身自勉力）、人力资源管理专业知识（以增强自身学习力）、跨文化管理（以增强自身亲和力）。

## 9 如何从内部劳动力市场提拔人才

不少企业在招聘时，都会带有这几个问题：外部市场具有压倒性的人才选拔来源，但因何总是找不到足够的优秀人才？企业为何总是不能满足优秀人才的要求？优秀人才是否能在企业文化里面发挥作用？如何才能找到符合职位需求的优秀人才？

人才市场上往往有这样一种状况：大量的企业在寻找员工，大量的员工也在寻找企业，但双方就是对不上号。企业最后就会无奈地选择一些不是最适合的员工。虽然在人才观上，大家都知道“宁缺勿滥”，但现实中很难做到这一点。企业妥协的后果是，用原来不准备出的高价聘用了人才，一旦找到替代者，就把他替换掉。员工则抱这样的心态：现在暂时降价到这里做，一旦有适合的机会，就跳槽换个东家。

因此，企业在寻找优秀人才时，不妨把目光更多地投向内部市场。建立内部市场有下列三个方面的必要性：

一、员工发展的需求。内部员工的职业发展途径基本是两条，一是专家道路，一是管理者道路。走专家道路的人，发展需求是什么？是更深、更专、更有经验？走管理者道路，是更高（公司、职

---

位)，更广（权限），更多（业绩、绩效、价值）。如果这些发展需求不能满足，很容易造成人心不稳，另谋发展。

二、激烈的竞争使组织迫切需要非常有经验、马上拿来能用的人才。从内部市场挖掘人才正符合这一需要。

三、人力资源战略的需要。人力资源战略包括人才的结构、战略的储备和接班人计划等。所有的企业都面临这个问题：有一天这个岗位上的人如果由于某种原因不能再行使职责，有没有人能够取代他？

建立内部市场必须做好三个方面的准备：一是公司文化上，要求员工从思想上接受和配合。二是组织制度，有没有完整的员工发展体系很重要。在发展体系建立的时候，要对员工能力进行判断。确定了目标职位和现在职位的距离后，根据这个距离有计划地对员工进行培训。当一个员工切实地感觉到企业对他的培养以及他在企业的成长后，就不会随便去另找工作。培养经理人应该是有系统的。三是信息系统。任何一个公司，尤其是比较大的公司，没有 IT 信息的支持是无法建立内部市场的。

建立内部市场面临的挑战非常多。一是新旧体制的挑战。任何一个企业都有原来的发展方案，如何解决这个冲突非常重要。二是生存与发展的冲突。企业内部市场发展，涉及到长远的规划，应该更多地听从人力资源经理的要求，让基本满足条件但还需要成长的人去做这个职位。三是内外市场的选择。有的员工可能考虑到人际关系等现实的问题，更愿意进入外部市场。四是本位主义。“让我拿别人的人用很高兴，但如果要把我的人给别人用，我就不高兴。”五是人往高处走。每个人都希望自己位置越做越高，但从企业来说，需求是多方面的。

解决这些问题，人力资源部必须做到：第一，必须得到最高领导人的支持。第二，不能有例外。老同志老办法，新同志新办法的做法是不可取的。虽然开始可能有一个过渡期，但在两三年之内一定要全面贯彻。第三，平衡短中长期的人员需求和储备。第四，把下属发展作为衡量上级业绩的考核内容。第五，榜样的力量。如果让员工看到身边切实的例子，他就是这样发展起来的，这种促动非常巨大。最后，奖励忠诚。虽然不鼓励论资排辈，但不可否认，每个公司经过长期优胜劣汰以后留下来的员工，他们身上的确蕴藏了很多经验和很大的财富，这些都是应该给予加分和奖励的。

## 10 红旗轻工设计院选择干部

红旗轻工设计院是我国一所历史较长的大型设计单位，拥有 800 多名工程技术人员。该院二室共有 15 位成员。室主任张池是位经验丰富的高级工程师，他手下还有 3 名高工和 11 名较年轻的工程师和助理工程师，在他的带领下，室里同志团结协作，各方面的工作一直较好，多次受到院部的表扬和嘉奖。

不久前，张池被市里调到开发区的大型企业负责引进技术、设备工作去了，这里二室主任一职暂告空缺，急待填补。室内的同志们都纷纷猜测，都相信新任室主任准从本室内选拔。有的人提出，是否可以在室内公开选聘？多数人认为，室内有这样的人选，并且室里大家都相互了解，是否可以通过选举产生呢？究竟哪一位将担当此任呢？当然会是三位资深的高工之一了。

室内的同志普遍认为，高工王甦的希望最大。王工 45 岁，是三人中最年轻的，符合“年轻化”的要求，他是美国麻省理工学院的博士毕业生，业务能力很强，而且很富有创新精神，回国五年多年来，设计工作一直很出色，他为首搞的设计项目中已有三项获得部颁发的优秀奖，有一项已获市里的特等奖。他尊重室里的同志，并能主动与大家协作，多次成功地组织攻关项目。室内同志认为

---

他是最理想的人选。但个别同志也担心，他直言不讳，对上面院里的一些领导的工作作风提过不少意见，可能“得罪”过院部的某些领导。

不过，室里另一位高工李祖德的竞争力也不容忽视。李工今年 49 年，虽业务平平，但和院长私交颇深，他们是同乡，同时调来本院，平时来往密切。这一优势是王工无可比拟的。

室内同志认为第三位高工刘仰机会最小。他已 54 岁了，来本院工作已近 30 年，业务能力尚可，但没有什么创造性。此人四平八稳，从不与人争吵。是位有名的“老好人”。不过，他对领导都恭顺谦卑，只要领导叫他干的，他总一声不响地去干。因此，他与院里领导的关系都较好，在领导的眼里，他是“听话”的人。但，这些却在室内引起不少人的非议。

好几天不见院里有什么动静。在这期间，李工和刘工表现得特别卖劲，对室里的人也特别和气，并经常设法打听别人对室主任人选的猜测和议论。而王工则无任何异常表现，他一如既往地工作着。有人跟王工开玩笑说：“老王，您要升官了，升官后定要请大家吃一顿啊！”王工谦逊地说：“工作都是大家干的，我有何德何能配当室主任？当然，如果大家和领导要我干，我也会尽力的”。

一周后，院里下达了正式的任命。任命刘工为二室的主任，这实在大出室里同志们的意料，在室内引起了很大的震动。刘工当然喜形于色。他认为这不仅是自己运气好，而且是他一贯“听话”、“敬上”的努力所致。王、李两位虽也面露微笑，但总觉得不太自然，而其余的人则多表示：“不可理解，不可思议！”

过了没几天，院长把刘工召去，布置给二室一项为内地某省设计一家中型造纸厂的任务，该厂地处穷乡僻壤，设备又全是国产的，显然属于一项没有“油水”的苦差。

老刘思索良久，才去找老李，说：“老李，院里下达这个任务很重要，我看你就接了吧，反正你手头的任务马上就完了。”老李说：“对不起，这活我可干不了。我手头的这个项目虽快结尾了，但也有不少问题，一时还很难解决得了。你还是让老王去干吧？”

于是，老刘又硬着头皮去找王工：“老王，院里下达了一项支援内地建中型造纸厂的任务，这任务紧迫，独立性又强，我想非你才能担任了！”老王不加思索地说：“刘主任，您知道，我手头的一项任务也是十分紧迫的，而且只干到一半啊，我怎么能离开呢？您叫老李去吧？”老刘脸有难色地说：“老李说他尚有许多扫尾的问题要解决。”老王也不客气说：“那么，老刘，那就只好劳您大驾自己了，您身为室主任，理当身为表率，你手头目前又没有任务，只有你自己去担当此重任了。”老刘语塞，不声不响地走掉了。

那几天后，老刘召开室里全体同志会议，宣布院长的一项新指示：“我从院长那里知道，给我室一个新的项目，其设备要从美国引进。项目开始和进行过程都要到美国去，院长和我商量，决定由李工担任此任，并给李工专门配备一位外语学院毕业的英文翻译。”

这时不禁哗然，几个青年业务尖子再也按捺不住，纷纷提出质问：“你们为什么不让王工去？王工业务能力最强，英语没话说，他对美国又熟悉，如让他担此任务，出国不用翻译，又节省了国家外汇。”老王本人也感到不可理解，他转身拂袖而去，门“砰”一声带上。接连二三日，王工和几位较青年的业务尖子均告病未来上班。

待到王工和几个年青的业务尖子来上班时，刘主任搬来了院长，院长对他们不但不问生病、身体情况，劈头大声批评：“你们也真不像样，都一样生病了，是真生病还是假生病，不管怎样，都一律扣一个月资金。”不等院长说完，王工第一个站起来说：“院长，不用扣奖金了，工资我都不要了，此处无留处，我自有他去处，这是我的辞职报告。”紧接着，几个业务尖子也一起纷纷递交了他们的辞职报告。随后，他们便离开，到一家乡镇企业去了，他们在那里心里愉快，均得了重用，他们一个月的收入比原来高三倍多呢，他们搞出了几项设计，还使这个设计院二室望尘莫及呢！

---

**【思考题】**

- 1、如果你是该设计院的院长，你将选择谁为院二室的主任？为什么？
- 2、该设计院在人力资源管理中主要存在哪些问题？该如何解决。

---

## 第四部分 绩效管理

### 11 飞宴航空食品公司

罗芸在飞宴航空食品公司担任地区经理快一年了。此前，她在一所名牌大学获得 MBA 学位，又在本公司总部科室干过四年多职能性管理工作。她分工管理 10 家供应站，每站有一名主任，负责向一定范围内的客户销售和服务。

飞宴公司不仅服务于航空公司，也向成批订购盒装中、西餐的单位提供所需食品。飞宴公司雇请所有自己需要的厨房工作人员，采购全部原料，并按客户要求的规格，烹制他们所订购的食品，不搞分包供应。供应站主任主要负责计划，编制预算，监控分管指定客户的销售服务员等活动。

罗芸上任的头一年，主要是巡视各供应站，了解业务情况，熟悉各站的所有工作人员，通过巡视，她收获不小，也增加了自信。

罗芸手下的 10 名主任中资历最老的是马伯雄。他只念过一年大专，后来进了飞宴公司，从厨房代班长干起，直到三年前当上了这个供应站的主任，老马很善于和他重视的人，包括他的部下搞好关系。他的客户都是“铁杆”，三年来没一个转向飞宴公司的对手去订货的；他招来的部下，经过他的指点培养，有好几位已经被提升，当上其他地区的经理了。

不过他的不良饮食习惯给他带来了严重的健康问题，身体过胖，心血管加胆囊结石，使他这一年请了三个月的病假。其实，医生早给他提过警告，他置若罔闻。再则他太爱表现自己了，做了一点小事，也要来电话向罗芸表功。他给罗芸打电话的次数，超过其他 9 位主任的电话总数。罗芸觉得过去共过事的人没有一个是这样的。

由于营业的扩展，已传说要给罗芸添一名副手。老马已公开说过，站主任中他资格最老，他觉得地区副经理非他莫属。但罗芸觉得老马若来当她的副手，真叫她受不了，两人的管理风格太悬殊；再说，老马的行为准会激怒地区和公司的工作人员。

正好年终的绩效评估到了。公正地讲，老马这一年的工作，总的来说，是干得不错的。飞宴的年度绩效评估表总体是 10 级制，10 分为最优；7—9 分属良，虽然程度有所不同；5—6 分属于合格、中等；3—4 分是较差；1—2 分是最差。罗芸不知道该给老马评几分。评高了，他就更认为该提升他；太低了，他准会大为发火，会吵着说对他不公平。

老马自我感觉良好，觉得跟别的主任比，他是鹤立鸡群。他性格豪迈，爱去走访客户，也爱跟手下人打成一片，他最得意的是指导部下某种新操作方法，卷起袖子亲自下厨，示范手艺。跟罗芸谈过几次后，他就知道罗芸讨厌他事无巨细，老打电话表功，有时一天打两三次，不过他还是想让她知道自己干的每项成绩。他也知道罗芸对他不听医生劝告，饮食无节制有看法。但他认为罗芸跟他比，实际经验少多了，只是多学点理论，到基层来干，未见得能玩得转。他认为自己学历不高，但成绩斐然而自豪，觉得这副经理是非他莫属，而这只是他实现更大抱负的过程中的又一个台阶而已。

考虑再三，罗芸给他的绩效评了个 6 分。她觉得这是有充分理由的：因为他不注意卫生，病假三个月。她知道这分数远低于老马的期望，但她要用充分理由来支持自己的评分。然后她开始给老马各项考评指标打分，并准备怎样跟老马面谈，向他传达所给的考评结果。

### 【思考题】

1. 你认为罗芸对老马的绩效考评是否合理?罗芸对老马的考评属于什么类型的考评 ?
2. 预计老马听了罗芸对他绩效评定, 会作何反应?罗芸怎样处理?
3. 如果你是老马, 对罗芸的考评结果会采取怎样的态度和做法?为什么?

## 12 如何建立以战略为导向的绩效管理系统

### 12.1 问题界定

随着国际化竞争的加剧, 国际国内市场将面临更为激烈的争夺。参与市场竞争, 更多的要靠先进超前的经营管理观念和方法、系统的战略规划、科学的市场分析、规范的管理运作、周到的客户服务、优秀的员工队伍等综合实力。

经营绩效是公司管理的重心, 建立一套行之有效的绩效管理系统, 对推动公司战略实现、提高经营业绩是非常重要的。但围绕绩效管理, 很多企业面临一系列问题需要解决:

应该采用什么样的发展战略, 战略定位和战略目标是什么?

采用什么样的方法将战略目标有效分解到战术操作层面?

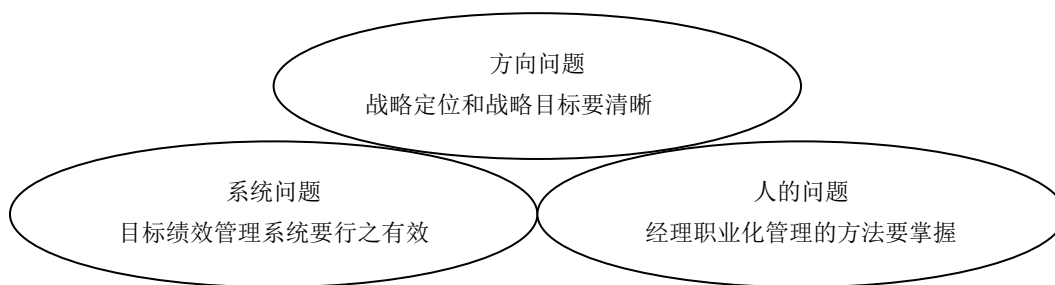
采用什么样的绩效管理工具评估战略目标和引导资源走向?

如何通过绩效管理评估控制经理人员的工作绩效和管理行为?

如何推动经理人员培养职业化的管理方式和习惯?

如何通过有效的战略绩效管理体系促使高层领导由“战术领导”转向“战略领导”, 而不是当“救火队长”? ..... 这些问题, 属于企业职业化管理系统改善问题, 而不是一个点上的问题;

将这些问题进行归纳, 可以概括为以下三个方面的问题:



### 12.2 绩效管理的界定

目标绩效管理体系是公司职业化管理系统的重要组成部分, 是企业管理“责权利”运行机制的有机循环, 是经理人员以“战略为起点、结果为导向、数字为依据、协同为手段”的职业化管理行为体现; 绩效管理不同于绩效考核, 绩效管理要支持战略实现, 而不只是为了发奖金; 目标绩效管理的关键和难点一是关键业绩指标 (KPI) 的选取, 二是各级经理员工的管理习惯和工作习惯; 关键业绩指标的选取主要取决于职位描述中对该职位的功能界定、公司战略目标对该职位的目标分解和业务流程。因此, 并不能单纯设计一个考核方案或制度而孤立运行, 而需要对各个已经明确的职位进行分析和描述, 并结合目标分解, 选取关键业绩指标和考核权重; 目标绩效管理设计完毕运行时, 依赖于绩效记录, 设计好的管理表单只是统计的工具, 重要的是来自于管理运作过程中各级经理和

---

员工的工作计划，这需要公司严格推行目标计划管理，才能留下具有统计意义的、可比的绩效记录以供考核。公司引入绩效管理，最大的挑战不是来自于方案的设计，而是来自于各级经理员工的工作习惯，强化目标管理、计划管理、上下沟通、经理的素质和责任心是实施成败的关键，因此，培训非常重要。

### 12.3 建立绩效管理系统的思路和方法

建立绩效管理系统整体思路是：①梳理公司战略定位，明确战略目标，②梳理公司主要业务流程、部门职能、关键岗位职责，③明确绩效管理的基本策略和管理框架，④运用战略平衡记分卡将战略目标分解到各部门，和目标绩效管理子系统接口，⑤沿主要业务流程和职能职责选取关键岗位 KPI，并设计标准和权重，生成绩效考核表和目标任务书，⑥通过培训让各级经理掌握方法，⑦最后和各级经理签订目标任务书，进行实际运用。

战略目标确定后，如何将战略目标落到实处，是很多公司困惑的问题。导入战略平衡记分卡，确立战略与目标绩效管理的运行接口，是非常好的方法。战略平衡记分卡的管理方法，不仅仅关注影响公司短期经营效益的财务类指标，还要制定支持公司持续发展的非财务类指标；不仅仅关注经营结果，还要关注经营过程。运用战略平衡记分卡将战略目标按照效益类指标、客户类指标、运营类指标、组织类指标进行有效地分解，使战略目标进入公司绩效管理系统，以推动战略目标的有效实现。当运用战略平衡记分卡将战略目标有效分解后，就需要建立目标绩效管理子系统。在日常绩效管理中按照目标——计划——评估——改进运行（PDCA）。从下面的目标绩效管理的运行图可以看出，绩效考核实质上是绩效管理的一个环节，很多公司为了发奖金而进行绩效考核，在现实中很难操作。原因就是没有目标和计划，绩效考核将没有内容可考，只能在考核表上拍脑门打分。

目标绩效管理的使用，需要设定关键岗位的关键业绩指标（KPI），公司每一层面均有一套自己的 KPI 被考核，将下层的 KPI 汇总即为上一层领导层的 KPI，所以上一层领导可以完全通过对下一层 KPI 的管控来实现管理，通过透明的 KPI 管控，容易发现问题根源所在，通过建立公司各层面的经营业绩管理系统，以业绩管理代替“人管人”的情况。

KPI 的设定是目标绩效管理的难点，需要在了解公司战略定位、战略目标、主要流程、职能的情况，进行认真的工作分析，准确界定关键岗位的职责，并找到这个岗位和上下游的关系和相互需求，一次确定关键职责区域，然后将关键职责生成业绩指标，并设计标准和权重。

进入到这个阶段，可以设计关键岗位的目标任务书，任务书中含有岗位的职责范围，关键业绩指标、标准、权重及奖惩要点，上级和下级签订目标任务书，通过目标任务书层层管控，通过任务书中界定的业绩指标和奖惩规定规范下属的管理行为。

清晰的企业发展战略和科学的管理体系，需要由人来执行，具有现代企业观念和良好专业技能的员工队伍，是企业发展的关键。因此在将建立绩效管理系统过程中，要设计许多培训，旨在通过培训，统一思想，更新管理观念，提高管理技能，使公司员工，特别是中高层管理人员认同公司，且有能力和执行公司的发展战略，共同推动公司的发展。

### 12.4 实施前景

针对企业现状和发展趋势，公司高层经理确认战略定位和战略目标，在此基础上梳理部门和关键职位的职能职责，设计目标绩效管理方法体系，导入战略平衡记分卡，建立关键职位关键业绩指标体系，并指导贯彻实施。在导入绩效管理系统之后，应能把握公司发展方向，并逐渐建立一套科学的支持企业发展战略目标绩效管理模式，通过运作形成良性循环，稳定地实现自己的战略目标。



---

具体体现：

——通过经营管理诊断，比较全面地分析企业的管理问题，对管理改善提供指导，对以后发展提供借鉴；

——通过战略定位和战略目标确认，促使公司高层经理梳理公司战略，明确发展愿景和目标，引导各级经理认同公司发展方向，并为目标分解提供起点；

——通过职能职责的梳理，促使各级经理上下左右职能清晰，职责明确，为关键业绩指标的选取划定范围；

——通过目标绩效管理方法体系设计，规范目标绩效管理策略、规程、制度、表单，规范经理目标绩效管理行为；

——通过战略平衡计分卡导入和关键业绩指标选取，有效分解公司战略目标，并为关键职位设定考核内容；

——通过辅导实施，推动目标绩效管理的贯彻，将设计的目标绩效管理体系转化成为简便易行的操作规范，从而逐步提高管理者的业绩管理能力；

——通过对管理者有计划有层次的管理培训和辅导，使管理者更新管理观念，掌握管理技能，使管理人员和管理系统改善形成互动，以全面提高企业管理水平。

---

## 第五部分 薪酬激励

### 13 世界知名公司的激励之道和择人准则

浙江的外资企业越来越多，外企招聘会也开了一场又一场。在世界知名的跨国大企业上班，比如麦当劳、诺基亚等并不是一件遥远的事。最近的一次外企招聘会上，我们采访了几家国际名企，看看他们是怎么用人的。

#### 13.1 麦当劳人血管里流着蕃茄酱

麦当劳东南区董事总经理葛国瑞对一位叫刘伟的员工印象深刻。那是前不久在浙江大学的一次宣讲会上，他用流利的中文作完演讲后，立即被一群希望加入麦当劳工作的大学生围住了。当天招聘的都是大四学生，而刘伟还只是大二的学生；但在与他交谈之后，葛国瑞决定破格把他招进来。

“他的思路清晰、表达能力很强、英语特溜、而且对麦当劳充满了兴趣，那么优秀的人员正是麦当劳所需要的。”

在麦当劳有一句戏言，真正的麦当劳员工血管里流的是蕃茄酱。这不无夸张地说明了麦当劳的用人之道。

##### （1）多渠道吸收人才

麦当劳实行面对社会公开招聘，多渠道吸收人才。招聘餐厅服务组员工一般采用餐厅海报的形式及内、外部人员推荐，你如果想到麦当劳当计时工（服务员），去餐厅里填个表就可以等候消息了；招聘餐厅见习经理则采用校园招聘、招聘会和网上招聘等形式；招聘公司的中高层除了上述形式外，还会利用顾问公司提供的服务。

葛国瑞说，麦当劳之所以不太喜欢大型的招聘会这种形式，是因为许多到招聘会上找工作的人，会在很多摊位都投出自己的简历。麦当劳的工作并不像表面看起来的那么简单，要有相当的热情才能做好，因此需要的是真正对这个企业有兴趣的人员。

麦当劳对人才的考查主要看三大能力项，即：核心能力——任何职位都必须具备的能力，如团队合作的能力、与人沟通的能力等；领导能力——领导团队、管理团队的能力；专业能力——专业岗位上必须具备的专业知识。

在具体招聘时，还会注意应聘者的普通话是否标准，表达是否清晰，是否会对人微笑，仪容仪表也很重要：不是要求你西装革履，你可以有自己的着装风格，但是要有好的个人卫生习惯，比如指甲缝是否干净——因为这也是顾客所关心的。

##### （2）培训比薪水更诱人

前任的麦当劳董事长、麦当劳大中华区新上任的老总……都是从普通的餐厅服务员一步步做起的。在麦当劳，也许薪水和福利不是最高的，但其内部的培训和晋升机制却很诱人。

麦当劳对员工的发展进行投资可谓不遗余力。在员工的每个成长阶段都给予相应的培训和发展机会。像一些中高层的员工几乎每年都有出国培训的机会。培训主要包括以下方式：麦当劳内部专业课程培训（初级、中级、高级）；部门间的交叉培训；外部的专业培训及营运方面的系统培训等，从而不断开发员工的潜能。

浙江麦当劳餐厅食品有限公司首席代表缪钦已经去美国培训多次了，他最自豪的事情就是，今

---

年四月他获得了麦当劳的总裁奖，总部要求他带着母亲前往美国领奖，这让老人十分高兴。

在麦当劳中层以上的管理人员中，有一部分是从内部员工晋升上来的，还有一部分是从外部招聘的，这个比例通常会维持在一半对一半的样子，这样既能保持企业内部不断地有新鲜血液输入，又能给员工以平等的升迁机会和良好的发展前景。葛国瑞说，麦当劳的职员要跳槽并加薪 15% 以上并不困难，但如果留在麦当劳继续学习，则会在能力上有很大的提升。

麦当劳之所以把公司各级员工的培养作为首要事项来处理，就是因为他们始终坚信员工的多样性和特长，能为企业取得竞争优势提供最大机会。就像麦当劳创始人雷·克洛克说的那样，麦当劳就是麦当劳所有人的集合，也就是说，是所有员工创造出的麦当劳。

### 13.2 GE：用发展远景吸引人

企业名片：通用电气公司（GE）是世界知名的多元化服务性公司，从飞机发动机、发电设备到金融服务，从医疗造影、电视节目到塑料，GE 在全世界 100 多个国家开展业务，在全球拥有员工近 300000 人，列财富世界 500 强第 6 位。1991 年，第一家合资企业 GE 航卫医疗系统有限公司在北京成立。迄今为止，GE 的所有 8 个工业产品集团已在中国开展业务。GE 在中国拥有一万多名员工。

受访者：GE（中国）有限公司人力资源总监王晓军女士。

#### （1）发展远景，GE 的引力

GE 对人才的最大吸引力体现在四个方面。一是 GE 的品牌在市场上具有很大影响力。GE 一百多年前由爱迪生创建，被《金融时报》连续 5 年评选为全球最受尊敬的公司，《财富》杂志曾连续五年将 GE 评为“全球最受推崇的公司”。二是 GE “诚信为本”的价值观和文化。三是发展远景。GE 注重培养人才，现在公司把中国定位为战略重点，这会给本土人才带来更多的发展机会。四是广阔的职业发展平台。GE 拥有 13 个不同行业的业务集团，加入 GE 就等于加入 13 个大公司。它们在各自的行业领域都占据着领导地位。对一些工作表现非常突出的员工，GE 鼓励他们在不同业务集团流动，甚至跨行业进行发展，这样培养出的领导将具有十分广阔的视野和很强的综合能力。

#### （2）GE 对人才的三项要求

GE 对人才有三方面的要求：第一，具备某个职位要求的专业素质和专业标准——GE 要考察学生是否具备职位所需求的专业背景。第二，道德品质。主要是从 GE 的价值观来衡量——坚持诚信，渴望变革，注重业绩。看他是否拥有相同的价值观。第三，个人发展潜力。GE 不会把招募的人放在一个位置上一辈子，而是不断地培养人才、发展人才。GE 是一个强调变革的企业，这就要求员工能够不断地挖掘潜力、提升自己。所以 GE 在招聘的时候，会把眼光放远，看人才是不是有发展的潜力。

#### （3）如何进入 GE

加入 GE 的方式有两种。一是直接聘用。通过这种方式加入 GE，将可直接加入 GE 业务部门的某一个团队。二是通过领导力培训项目。目前，针对大学毕业生的培训项目有财务、信息、运营培训项目。培训生将在 2 年内进行 4 次轮岗，在不同的部门、不同的职位上工作。轮岗使学员有机会接触多样化的工作环境，在各方面取得快速的发展。

面试是 GE 通常会用的考核手段。进入 GE 一般需要通过人力资源部门和岗位申请部门的经理的面试。另外，在 GE 也用一些其他方式，比如网上测试。GE 通过咨询公司设计一套网上测试的程序，考核个人潜在的能力等一些软件方面的技能。GE 还会通过在团队中的表现，考核应聘者的经验、能力和技能是否是最适合所应聘的职位。比如给一组候选人出一个题目，让这个小组自己去找出答

---

案。答案没有对错的标准，但考官会观察每个人的行为，了解应聘者今后是否能够成为一个很好的领导者，或者这个人是不是具备很好的职能方面的经验。

GE 塑料集团在浙江大学招聘时，把应聘的 10 个人放在一组，要求他们在现场解决一个问题。10 个人里 9 个是研究生，另外一名是本科生。GE 出的题目没有正确答案，完全要看大家能否形成一个团队的决定。这其中要考察每一个应聘者的分析问题能力、沟通能力和说服能力。结果，那名本科生成功地让所有人接受了他的主张，引导团队形成了决策意见。后来 GE 决定录用那名本科生。

#### （4）毕业生要求“又红又专”

GE 选拔应届毕业生的标准是“又红又专”，就是说人才要有诚信的精神，同时又有公司所需要的一种业务的素质。其实 GE 也很强调工作经历，但大学生不应把这个工作经验理解为在某一个机关工作过或者是在某一个大公司工作过，因为很多大学生没有工作经历。对 GE 来说，哪怕在一个小的店里实习，或者担任社会上的志愿者都可算工作经验和社会经验。社会是一个大的课堂，大学生应该利用上学期间宝贵的时间，在把学业搞好的同时，更多地丰富一下自己的社会经验。

### 13.3 日本航空公司：喜欢应届生

企业名片：日本航空公司创建于 1951 年 8 月，目前日航在中国的北京、上海、天津、大连、青岛、厦门、广州、西安、昆明、香港、沈阳、杭州等十二个城市分设办事处。

日本航空公司喜欢招收应届毕业生，再进行培养。日航觉得他们有一套自己的工作系统，有自己的特色，所以，凡进入日航工作的员工均要接受专门的培训，即使以前在其他航空公司做过。而应届生会更有可塑性。杭州的公司主要对员工进行简单的培训，而深入的、完整的培训主要是在上海、香港和东京完成的。

当然这并不是说日本航空公司不需要有工作经验的员工。对于那些有工作经验的员工，日航看中的是他的工作经历是否良好、有无频繁跳槽的历史，而不是个人的学历。在日航工作的员工，学历从中专到硕士都有。他们不喜欢经常更换工作的求职者，这与日本的文化有关系，他们希望求职者能安心于工作。

日航对语言要求较高，一般日语要通过一级或二级，英语要通过六级，这与他们的工作环境相关，同时他们还需要面对众多国外的客户。如果员工工作出色，而东京的岗位又需要人，员工就有可能到东京工作。

### 13.4 安邦保险：人才储备很重要

企业名片：安邦财产保险股份有限公司是一家经营财产保险和意外险业务的全国性保险公司。于 2004 年 6 月正式获得中国保险监督管理委员会批准筹建。

目前，随着公司的发展，人员的配备和储备也成为公司的头等大事。该公司人力资源部负责人向记者介绍，保险公司的人才战略，或者说保险业人力资源管理的重点，还是应放在育才方面，即依靠自身力量培养人才、使用人才、造就人才，这样更有利于公司的长远发展。

在不同的发展阶段公司有不同的招聘针对性。目前，急需保险公司管理能力的人员。为了有更多的人才储备，公司考虑吸纳一部分保险专业毕业的优秀毕业生，给予一定的培训计划以及成长空间。根据其下设机构的铺设，尤其在杭州、台州、温州、嘉兴、湖州、金华、衢州等地区都有大量需求。涉及的岗位有机构负责人、财务人员、查勘定损人员等一些公司的重要岗位。

---

### 13.5 塔塔：强调员工之间合作帮助

企业名片：塔塔信息技术（上海）有限公司是亚洲最大的全球软件与咨询服务公司：印度塔塔咨询服务公司（TCS）的在华全资子公司。受访者：塔塔信息技术（上海）有限公司人事部经理：祖国梁；IT Analyst：王文峰

如果你想到一家管理成熟且人性化，并能有效鞭策自己不断进步的外企工作的话，那么塔塔是个不错的选择。塔塔的目标考核机制则因为他的合理制定和灵活处理，成为了有效激发员工积极工作状态的良好方法。

在塔塔的员工考核机制中，目标完成考核十分重要。在每一个阶段，员工都将和他的直接主管来制定一些切实可行的工作目标和学习目标。比如：你和主管探讨后共同认为：本阶段项目的及时完成率可达到 95%，客户满意度可以达 95%；你可以而且应该在 25 个工作日内学完新的技术。

塔塔的激励制度颇有印度特色。评选有“每月之星”，名额既无上限也无下限，表现突出者上。目标完成优秀（如超前优质完成项目），有额外贡献者（如主动帮助同事解决困难）也是首选。这也是塔塔特有的正面激励机制了。

#### 交流中建立团队感情

和许多大公司一样，塔塔很强调团队精神。每周五，塔塔都有一个全公司员工都参加的知识分享交流会，这是一个为员工专门提供的专业技术交流平台。举行之前有专门的成员收集新的话题，如果你对某方面技术有特别的研究或经验，就可以在周五的交流会上和大家分享。台下的员工可以随时发问或提出不同意见，因而拥有极强的互动性。

在注重团队合作的塔塔工作，和“自己人”小聚出游来增进团队友谊自然也是少不了的。王文峰说：“我们的团队最近已经去玩了不少地方，像苏州、诸暨五泄等。塔塔的员工来自韩国、英国、印度等不同国家，所以聚在一起十分有趣，体味了各国风情，更重要的是能及时增进对同事的了解，日后需要时就能及时为同事提供帮助。”祖国梁说，在塔塔，更强调员工为共同的目标而合作帮助，而不是强调员工之间激烈的竞争。

### 13.6 世界名企选人“通用标准”

许多世界名企为了挑选适合自身发展的可用之才，往往在人才招聘和使用过程中颇具匠心，新招迭出，虽然形式与内容都各具特色，但他们的择才标准和用人哲学却大有相通之处。

#### 1) 诚信品质

这是名企用人的一个基本点和出发点，也是首要原则。著名的宜家公司特别不能容忍欺骗，他们如果发现员工有存心欺骗公司的行为，就毫不留情地将其扫地出门，并且不会再给他们第二次机会。

#### 2) 团队精神

许多名企都尊崇“员工就是合伙人”、“企业就是大家庭”的管理理念。他们并不强求员工个人能力都非常强，但必须有团队精神，服从团队利益，他们利用企业文化把员工紧紧拧成一股绳，抱成一个球，成为市场竞争中的锐利武器。

#### 3) 创新激情

企业发展必须要有创新精神。名企用人不仅看他是否能胜任现任工作，更重要的是要有创新精神。微软公司宁愿冒失败的危险，任用曾失败的人，也不愿要一个处处谨慎却毫无建树的人。

#### 4) 发展潜能

名企重视文凭，但不唯文凭，看重的是你未来的发展潜质。日本东芝株式会社致力推行“适才所用”和“重担子主义”，给员工压力和动力，使他们的潜在能力得以发挥，个人价值得以实现。

#### 5) 学习能力

UT 斯达康、欧莱雅、安永等众多知名企业十分重视应聘者是否具备良好的学习能力和强烈的求知欲。尤其在招聘应届毕业生时，企业往往将学习能力和求知欲作为考查的重点。因为刚毕业的新人往往不具备直接进行业务操作的能力，基本上都要经过系统的培训。

## 14 高智力人群的管理

1998 年 9 月的一天，XX 软件开发公司会议室的空气显得比较沉闷。郑总经理、人力资源部蔡经理和新进公司的 15 名技术人员正在进行严肃的对话。

郑总经理：“听说你们要集体辞职，能把你们的想法告诉我么？”

一片沉默。

郑总经理：“这段时间来，公司业务发展很快，平时我尽忙于处理事务性工作，一直没有抽出时间来关心你们，很抱歉。今年能从我所向往的名牌大学招收到你们，你们愿意来我们公司，我非常高兴，也非常重视你们，不希望你们离开。”

还是一片沉默。

郑总经理：“今天我真心诚意来听取你们的想法和意见，有什么话大家尽管说，我尊重大家的各种想法”

会议室稍有动静。

甲开口：“今年 4 月份贵公司到我们学校招聘，出于毕业后有所作为的想法，我们慕名来到这里。但是，公司的管理令我们感到很失望。从进公司的第一天起，我们只是接受任务，一天到晚埋头干活，干得不明不白的，无从了解我们工作是为了什么。”

乙接下去说：“招聘的时候，林经理(林经理是某项目的负责人，被临时抽调去招聘新员工)答应按月工资是 1600 元。7 月 23 日，我们来报到了，报到后方知试用期工资仅 850 元/月。月底拿到的第一次工资是按天计算的，8 天总计是 213 元，这无疑给我们泼了一盆凉水。第二个月的工资，扣掉办理有关的人事手续费 100 元，午、晚餐伙食费 300 元，再扣掉住宿费用 100 元，到手的仅有 300 元。工资的高低并不是最重要的，但这种计算报酬的方法是对我们的轻视，也是对我们母校的公开蔑视，我们会告诉母校以后不再推荐同学来这里工作。”

丙也开口了：“你们这么斤斤计较，按天给我们付酬，我们也只好按小时来计算工作。以往我们为了完成项目，考虑工作的连续性，经常自愿加班到夜晚 12 点。我们愿意这么做，也从工作中找到不少乐趣。但我们学乖了，不必那么卖力，到了下班时间，该下班就下班。我们清楚手上的项目要在 9 月 10 日前完成，现在明确告诉你，就是到了 11 月 10 日也交不了差的。”

甲又说：“不过，我们已经商量好了，现在暂且不辞职。等学到本领后，再离开这里。”

听到这里，郑总经理说：“谢谢你们都讲了真心话。公司成立两年来，我和几个副总经理白手起家，奋斗打拼，才有目前的结局。由于订单都做不完，我们一直没有时间认真考虑管理上的问题。前些日子，我碰巧听了一个有关人力资源的讲座，深受启发。回来后，我马上成立了人力资源部，还聘请了省委机关部门的处长来负责企业管理部，你看(指着人力资源部经理)，我还请来了一位受过正规 MBA 教育的研究生来帮助我制定各项规章制度，希望能做到公司所有成员和公司一起发展。现在，管理水平的提高是公司迫在眉睫的事情，请你们相信我，给我一段时间，我会做得让你们满

意。你们先回去安心工作”

技术人员离开后，开始分析公司的基本情况，并着手进行一份问卷调查的计划。

14.1 企业背景介绍

XX 公司是专门从事计算机软件开发的民营高科技企业。两年前，郑总经理和另外四名技术人员共同筹资成立了该公司。目前，公司在全国拥有 10 个分公司，职工 417 人(见

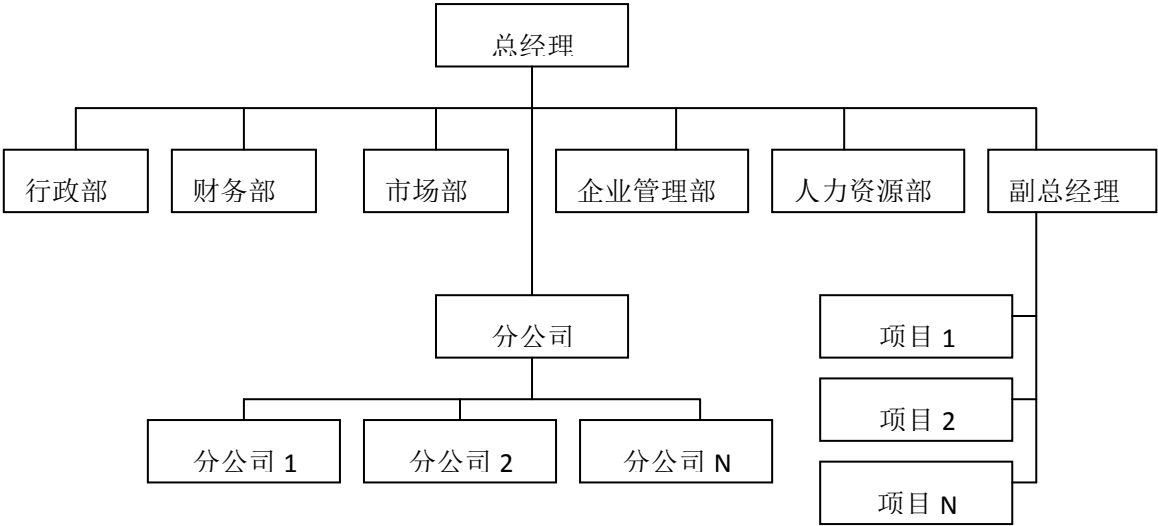


图 1 组织结构图

表 1)。几乎所有的人员都是技术出身。企业根据项目来设立负责人，形成柔性的组织机构(组织结构如图 1)。除了四个副总经理和五个职能部门外，其他成员的责任随项目变化而变化。所有员工均是通过各种渠道招聘来的，部门经理大多数在 26 岁至 30 岁之间。

表 1 人员结构表

年龄 结构	25 岁以下		26-35 岁		36-45 岁		46 岁以上			
	399 人	71.7%	104 人	24.9%	12 人		2.9%	2 人		0.5%
文化 结构	硕士以上		本科以上		大专毕业		中专毕业		高中毕业	
	19 人	4.5%	238 人	57.1%	84 人	20.1%	63 人	15.1%	13 人	3.1%

14.2 企业存在的问题

- (1) 公司的报酬政策
- 在报酬管理方面，公司实行保密工资制，由总经理和职工直接商定职工的工资。工资确定后，员工之间不得相互打听，不得泄漏各自的工资收入额。基本可以说，整个工资管理完全由总经理控制，除财务部门外，其他人无从了解确定的标准和发放的依据。据不完全的数据估计，人员的工资水平大致如下：①试用期间(3-6 个月)，本科生 850 元/月，大专生 750-850 元/月；②试用期合格后，一般技术人员可达 2000 元/月；③中层管理人员，每月 3000 元左右；④技术骨干及高级管理人员情况则无可估计。
- (2) 公司的福利情况
- 由于年轻职工多来自外地，公司就近租用公寓，采取补贴的方式为他们提供住宿，每套两房一厅住 4 人，每人每月交 100 元的住宿费。再有，公司提供午餐和晚餐，价值 450 元，收取每人 300



元的伙食费。另外，企业为员工按国家规定办理了养老保险和社会保险，并在企业内部建立了医疗互助基金会，除此之外，尚未有更多的考虑。

(3) 人员考核的管理

公司对人员的考核形式较为简单，到了年终，一张大白纸分两栏，其中一栏由职工自己填写个人鉴定，另一栏则由小组负责人填写小组评价。由此得来的结果是所有人员的考核结果都基本一样。

14.3 问卷调查的结果

为了全面了解员工的需求情况，蔡经理进行了一次“企业现有激励方法调查”。问卷按三种类型的需要进行统计，即第一类型是物质需要，包括工资、奖金、福利待遇、工作条件及工作稳定性等；第二类型是社会需要，包括归属感、友谊、人际关系、被人尊重与承认、领导的认可及领导水平等；第三类是发展需要，包括潜力的发挥、成就感、自我发展、工作本身的意义等。调查问卷共发出 400 份，回收有效问卷 363 份。调查结果如表 2、表 3 所示。

表 2 年龄结构与需求层次关系

需要层次 年龄		物质需要		社会需要		发展需要	
		人数	比例 (%)	人数	比例 (%)	人数	比例 (%)
25 岁以下	263	109	41. 5	27	10. 3	127	48. 2
26-35 岁	89	27	30. 3	16	18	46	51. 7
36-45 岁	9	5	55. 6	3	33. 3	1	11. 1
16 岁以上	2	2	100	0	0	0	0
合计	363	143	39. 4	46	12. 7	174	47. 9

表 3 文化程度与需求层次的关系

需要层次 年龄		物质需要		社会需要		发展需要	
		人数	比例 (%)	人数	比例 (%)	人数	比例 (%)
本科以上	224	71	31. 7	15	6. 7	138	61. 6
大专毕业	71	23	39. 4	13	16. 9	31	43. 7
中专毕业	56	34	60. 7	17	30. 4	5	8. 9
高中以下	12	10	83. 3	2	16. 7	0	0
合计	363	143	39. 4	46	12. 7	174	47. 9

【思考题】

1. 如何评价 XX 软件开发公司高智力人群的管理？
2. 保密工资的使用有什么得失？是否需要改变？
3. 表 2 与表 3 的数据说明了什么问题？
4. XX 软件开发公司可以通过哪些手段来扭转目前管理的困境？

15 不提高薪酬激励员工的 15 种方法

一般认为，给员工提供更高的薪酬、更好的待遇就可使员工快乐，达致激励效果。其实，金钱

---

的确是激励员工的主要因素，一个稳固的报酬计划对吸引、保留优秀人才的确非常关键，但在实践中金钱并不总是唯一的解决办法，在许多方面它也不是最好的解决办法。

原因很简单，金钱所起到的激励作用具有短时性，额外得来的现金很快会被员工花掉并很快被遗忘。而公司希望的激励却是长期性的。事实上，一些非现金却能有效激励员工的方法一直被企业管理层所忽视。下述是不提高薪酬激励员工的 15 种方法。

### **15.1 认可**

当员工完成了某项工作时，最需要得到的是上司对其工作的肯定。上司的认可就是对其工作成绩的最大肯定。在实践中，认可是最易被经理人忽视的激励方法，大多数的经理人并没有对员工的成绩给予足够认可，因为他们也没得到来自上一级的足够认可。因此，要做到这一点并不是很自然的事情，需要重新构建企业的管理文化。经理主管人员的认可是一个秘密武器，但认可的时效性最为关键。如果用得太多，价值将会减少，如果只在某些特殊场合和少有的成就时使用，价值就会增加。上面已经谈到了普通的认可及其在员工身上所产生的积极影响。但是，如果认可是来自于更高一层的主管或经理时，对员工的激励作用会上升几个等级。采用的方法可以诸如发一封邮件给员工，或是经理打一个私人电话祝贺员工取得的成绩或在公众面前跟他握手并表达对他/她的赏识。

### **15.2 称赞**

这是认可员工的一种形式。国内企业的管理人员大都吝于称赞员工做得如何，有部分管理人员则将此归咎于缺乏必要的技巧。其实，称赞员工并不复杂，根本无需考虑时间与地点的问题，随时都可以称赞员工。如在会议上或公司主持的社会性集会上、午宴上或办公室里，在轮班结束或轮班前、轮班之中的任何可能之时都可以给予一句话的称赞，就可达成意想不到的激励效果。当面的赞扬会取得更好的效果，关键在于及时性。当有理由来表扬一个人时，不要因为任何原因推迟！要记住，反应快捷等于有效，当成绩在员工们头脑中还很新奇的时候表扬员工会起到非常奇特的效果。最有效的做法就是起身，走出去告诉公司内部的所有员工：这是多么好的一次表现或为其销售额称赞他们……不要让时间悄悄流逝，而要抓住任何一个立即传达的赞扬能带来积极影响的机会。

### **15.3 职业生涯**

员工都希望了解自己的潜力是什么，他们将有哪些成长的机会。在激励员工的重要因素中，员工的职业生涯问题经常被遗忘。其实，在组织内部为员工设计职业生涯可以起到非常明显的激励效应。如是否重视从内部提升？尽管特殊的环境会要求企业从外部寻找有才干的人，但如果内部出现职缺时总是最先想到内部员工，将会给每一名员工发出积极的信息：在公司里的确有更长远的职业发展。

### **15.4 工作头衔**

员工感觉自己在公司里是否被注重是工作态度和员工士气的关键因素。组织在使用各种工作头衔时，要有创意一些。可以考虑让员工提出建议，让他们接受这些头衔并融入其中。最基本地讲，这是在成就一种荣誉感，荣誉产生积极的态度，而积极的态度则是成功的关键。

### **15.5 良好的工作环境**

在雇主们看来，激励员工的因素中“工作条件”的重要性仅居第九位（或者说仅次于最后一位）。事实如此吗？其实不然！在员工看来，工作环境是排在第二位的，员工非常在意他们在哪儿工作。

---

这是影响员工满意度的一个重要因素。从门面装饰上来看，办公室是否看起来不错？墙上有画、植物和颜色鲜亮的油漆吗？这些通常属于能使人们感觉到环境不错的因素。员工的工作场所有足够的空间吗？会不会像挤在一个“沙丁罐头”中工作？工作设备如何？桌子的尺寸是否合适，椅子坐着舒适吗？员工拥有最大化成就所需的各种办公设备吗？温度调节是否合适？

### 15.6 给予一对一的指导

指导意味着员工的发展，而主管人员花费的仅仅是时间。但这一花费的时间传递给员工的信息却是你非常在乎他们！而且，对于员工来说，并不在乎上级能教给他多少工作技巧，而在乎你究竟有多关注他。无论何时，重点的是肯定的反馈，在公众面前的指导更是如此。在公共场合要认可并鼓励员工，这对附近看得见、听得清所发生的事的其他人来说会起到一个自然的激励作用。

### 15.7 领导角色

给员工领导角色以酬劳其表现，不仅可以有效地激励员工，还有助于识别未来的备选人才。让员工主持短的会议；通过组织培训会议发挥员工的力量及技能，并让其中的一名员工领导这个培训；当某位员工参加外面的研究会或考察后指派其担任培训会议的领导，让他简短地对其他员工说明与研究会相关的内容及重点等都是不错的方式，还可考虑让员工领导一个方案小组来改善内部程序。

### 15.8 团队精神

加强员工的团队精神有一个非常有效的办法，就关于“团队”这个论题不定期地让员工交流一些想法，如提交一个涉及团队的感悟，将员工提交的每一个感悟都挂在办公室显眼的位置，这样就可以创造一个以团队为导向的氛围。此外，也可照一张全体员工的合影，把照片放大并悬挂在很显眼的位置。这会让员工产生自豪感，大多数人都喜欢把自己视为团队的一部分。此外，在工作中，尽量设定以团队驱动力为导向的目标。人们为了一个共同目标而奋斗肯定能增强团队精神，因为他们必须去依靠别人，也要准备好让别人依靠。

### 15.9 培训

对员工来说，有可能培训过多吗？这种情况不可能存在。在实践中，不少管理人员认为“我的员工已经培训过了”或“我的员工很不错……他们仅仅需要一点点的培训。”这种观念其实是错误的。对员工而言，培训永远没有结束的时候。给员工提供培训本身就是最好的激励方式，这种培训并不一定是花钱由外部提供的，可以由经理人员讲授或是内部员工交流式培训。参加外部培训是员工最为喜欢的一项奖励。利用外部培训作为团队内一两个人的竞赛奖励可起到非常明显的激励效果。但一定要对外部培训的参加者建立一个结构性的计划，让其在返回时为其他员工在研讨会上做一个简要的介绍。这样就可使每个人都可以极小的代价获得知识与经验。

### 15.10 团队集会

不定期的办公室聚会可以增强凝聚力，同时反过来也有助于增强团队精神，而这样做最终会对工作环境产生影响，营造一个积极向上的工作氛围。如中秋节前夕的晚会、元旦前的野餐、重阳节的爬山、三八前的出游、员工的生日聚餐等，这些都可以成功地将员工聚到一起度过快乐的时光。这些美好的回忆会让员工感受到团队的温馨。

---

### 15.11 特殊着装日

这种方式更多地运用于那些商场、超市等天天都须穿工作服上班的领域。对这些要求每天穿工作服的雇员来说，有一天能穿非正式装上班成为一个普遍的奢望。利用假日或节日创造以颜色为主题的非正式服装日，足以让这些雇员欢欣鼓舞。这可以增加非正式日获得的效果：为每一位员工确定假期前的非正式日，让他享受假期的前几天。运动会、较大节日的前几天是确定非正式日的绝佳机会，可以让员工穿上适当的颜色、纽扣以及标志性穿着。员工的生日也可以作为特殊着装日。自然而幽雅的特殊着装日会产生许多效果或以惊讶、自豪为基础的激励作用。

### 15.12 休假

实行争取休假时间的竞赛。为争取 15 分钟或者半个小时的休息，员工会像争取现金的奖励一样努力工作。在许多情况下，当员工面临选择现金和休假奖励时，他们都会选择休假。如果一个业绩目标是由团队或所有员工来完成时，最适合的奖励就是休假。

### 15.13 额外的责任

在组织中肯定会有一些员工希望能承担一些额外的责任。作为经理人要能识别出那些人并在有可能的情况下使责任与其能力与愿望相匹配。对那些希望承担额外责任的员工来说是一个最大的激励。

### 15.14 主题竞赛

组织内部的主题竞赛不仅可以促进员工绩效的上升，更重要的是，这种方法有助于保持一种积极向上的环境，对减少员工的人事变动率效果非常明显。一般来说，可将假期、周年纪念日、运动会以及文化作为一些竞赛的主题。运动无疑给各种不同的竞赛提供了最大的机会，文化也可以用来创造一些主题竞赛。

### 15.15 重点管理

如果可能的话，可在组织内部展开一个关于重点管理技巧的研讨会，这样做并不会影响工作时间。一般来说，研讨的重点是组织内所有的人都在关注的问题，任何时间都是召开这种研讨会的最好时机。这种研讨会让员工从中学到很多东西，会让他感觉到呆在组织内是有意义的，也是能得到成长的。上述 15 种方法可在不同场合下综合运用，要记住的是，每一种方法的使用都必须考虑其频率，不宜过多地使用同一种方法激励员工。

---

## 第六部分 员工管理

### 16 情感管理——人力资源管理的有效方式

对于一个企业来说，如何用人是其人力资源管理的核心，因为这不仅关系到每个员工的工作努力程度，更关系着企业的未来发展前景。现在，很多企业都把“以人为本”、“重视人才”、“吸引人才”等写进企业的理念。那么，企业如何有效地实现才尽其用呢？除了公平的报酬、必要的培训、升迁的机会、适当的奖励（物质和精神鼓励）外，融洽的人际关系、和谐的工作环境、自我价值的充分体现也是必不可少的。而这些都离不开情、理、法相结合的情感管理。实行科学合理的情感管理，能增强企业的凝聚力，企业的发展前景也将因此而一片光明。

#### 16.1 让员工觉得自己是企业的主人

现代企业的内部情感管理不仅只是简单地向员工问寒问暖，最重要的是要让员工有一种归属感，在企业内有一种“我是主人”的感觉。要让员工感觉到企业就是自己的家，这要求管理者做到以下几点：

（1）允许员工参与重大事情的决策，让员工了解企业的发展远景。归属感是与参与感联系在一起的，只有当员工有机会参与各种重大问题的讨论，发表自己的见解，员工才会感到自己是企业的主人，才能激起更大的工作热情。另外，企业要想快速发展，就必须规划好经营理念和发展目标，并把企业的发展目标转化为员工的工作。如果企业能不断提供给员工与工作有关的重大信息，他们就会对公司拥有归属感，企业的向心力也就越大。

（2）制定员工持股计划或赋予员工“优先购股权”。最早的员工持股计划产生于1952年，当时，美国的菲泽尔公司为了避免公司主管的现金薪水被高额的所得税“吃”掉，在雇员中推出了世界上第一个股票期权计划。到20世纪90年代，这种分配制度显示了巨大的激励效应。据统计，在《财富》排名前1000家的美国公司中，已有90%以上推行了股票期权制度。因此，企业可以采用员工持股的方式，如在年终时拿出一定量的股份配发给优秀的员工作为奖励，或者向员工提供“优先购股权”，使员工收益与企业收益之间的联系更加密切，他们就会把企业当成自己的家，好好建设。

（3）给予员工一种安全感。既然员工把企业看成是自己的家，企业也应该把员工看成是自己的成员。所以，世界上有些成功的企业实行“终身雇佣制”。例如，摩托罗拉公司自成立之日起，就把尊重人这一理念作为指导企业发展的最高准则。他们有一套成熟的聘用制度，所有正式员工均与公司签订无限期合同，这就意味着除非员工犯有重大错误，公司在正常经营情况下将对其进行实际上的终身雇佣。

#### 16.2 像信任自己一样信任员工

如果管理者缺乏自信，企业的前景将是非常黯淡的，企业很可能在激烈而残酷的市场竞争中被淘汰。同样，如果管理者不信任自己的员工，企业的前途将岌岌可危。如果管理者能让员工感到他对自己的信任，员工将受到鼓舞，并对企业忠诚，更加努力地工作，企业也因此而更有活力。要像信任自己一样去信任员工，管理者应做到下面几点：

（1）用人不疑，疑人不用。企业的成长，离不开员工的努力，管理者如果能充分地信任员工特别是那些能力较强的核心员工，培养他们独立的工作能力，就能发挥员工最大的潜能。

（2）向员工分派工作时给予充分的信任，授予一定的权力，并且一旦授权就不再干预。这样一

---

方面可以使管理者集中精力进行经营决策，确保企业的总体发展方向；另一方面有利于充分调动员工的工作积极性、独立性、主动性，发挥他们的聪明才智，提高工作效率。

(3) 赋予员工相当的责任。有压力才有动力。越是给有能力的员工压担子，越是能激发员工的责任感。例如，日本东芝株式会社致力于推行“适才所用”和“重胆子主义”的用人路线，在企业实行内部招聘，让员工申请从事最能发挥自己专长和能力的职位，公司以最大的努力实现员工的要求，使员工各尽所能。在此基础上，公司要求员工人人挑重担，“谁能拿得起 100 公斤就交给他 120 公斤的东西”。公司认为只要用人所长，员工就能挑起更重的担子。因此，企业有必要明确员工的具体责任，充分激发他们的工作热情。

### 16.3 及时与员工沟通

随着现代科技的发展和网络时代的兴起，人与人之间面对面的交流越来越少。而缺乏沟通往往是员工工作效率不高、流动频繁的重要原因。因此，对企业来说，构建上下左右良好的沟通系统，及时与员工交流是非常重要的。

现在，流行着不少时尚而有效的沟通方式。

管理大师戴明(W. E .Deming)曾经采用过这种方法：“每个星期五你到我们办公室里来，都会看到我们公司的总经理或财务主管，拿着一个锡盒到处走来走去。盒子里面装的是薪水支票。我要求高层主管这么做的原因是，当他们在发这些支票的时候，必须首先知道这个员工叫什么名字，才能顺利地把所有的薪水发放完毕。通过这样的方式，我们确保每个人，每星期都至少有一次向主管发问或是提出问题和建设性建议的机会。而且我们相信，我们成功的秘诀，在于将平凡的事做得不平凡的好。”

有的企业采用周记的方式加强与员工的沟通。某企业总经理经常在工作之余看员工的周记，员工不便当面说的想法可以通过文字的形式表达出来，而经理则将自己的看法用温情的话语写在员工的周记本上，书面沟通无效的，就面谈。通过这种沟通方式，及时了解员工的困扰与要求，并及时加以解决，有利于员工更安心的工作。

还有的企业经常开展集体活动以实现管理者与员工、员工与员工之间的交流、沟通。如每月为过生日的员工庆祝，周末组织集体活动，各种文娱、体育活动或郊游等等。这样做既丰富了员工的业余生活，也增加了相互之间的交流机会。

### 16.4 创造良好的工作氛围

良好的工作氛围既包括为员工创建一个安全、整洁、舒适的工作环境，也包括实现员工亲如一家、和睦相处。

良好的办公环境一方面能提高工作效率，另一方面能确保员工的身体健康。例如，著名的惠普公司倡导“以人为本”的办公设计理念，对办公桌、办公椅是否符合“人性化”和“健康”原则进行严格检查。公司还在每天上下午设立专门的休息时间，员工可以放轻松音乐来调节身心，或者利用健身房“释放自己”。就笔者来看，无论一家企业的经营规模如何，其管理者都应该为员工提供一个提供安静、整洁、舒适的工作环境，并在此基础上，不断对“硬件”环境加以完善。

实现员工亲如一家、和睦相处，则要求管理者具备一定的亲和力和个人魅力，既重视企业的核心员工，又不忽视普通员工。企业的管理者要充分重视优秀人才、核心人才，如给他们一定的决策权、必要的科研经费、灵活的工作时间等等；也要尊重普通员工，尊重他们的劳动果实，多说谢谢。有的企业通过管理者客串员工来体现对普通员工的重视。如在武汉甜蜜蜜饮食公司里，服务员的工

---

作是最辛苦的。为了了解他们的苦衷，总经理有空就到分店去做“首席服务员”。常常请附近的孤寡老人、残疾人到分店做客，在这些特殊客人面前，他言传身教地教服务员如何提供最优质的服务。这样做既能深切体会到员工的工作环境，又能用自己的工作态度为员工做个好榜样，实现员工之间相互尊重、相互合作、相互学习、相互帮助。没有勾心斗角、尔虞我诈，人们可以心情舒畅地工作，并在工作中找到乐趣。

上面分析的只是几种有代表性的情感管理方式，当然，还有很多方式有待于我们继续去探索、发掘。对于一个企业来说，最重要的是要懂得对员工进行情感投资，而不应拘泥于哪种具体的方式。

## 17 多元化社会下的 EAP

引言：企业为优秀员工提供员工协助计划，表明他们是得到重视的。

员工协助计划（EAP）在 1950 年代兴起时，主要是关注酒精中毒和心理健康。随着时间的流逝，EAP 已经慢慢发展为企业的一种综合福利形式。事实上，EAP 现在已经帮助雇员处理法律问题、老年看护、家庭暴力等越来越广泛的问题。

“我们现在是一年 365 天，7 天 24 时工作，”美国 Ceridian 公司工作/生活服务部高级副总裁 Zachary J. Meyer 说，该公司现在为全球不同行业的 38000 家企业的 1000 万名雇员提供工作/生活服务。

在美国劳工队伍中，这一福利计划的重要性与普遍性也在美国人力资源管理协会（SHRM）的 2006 年福利调查报告中有体现，调查发现，70% 的雇主提供了 EAP 计划。

今天，EAP 已经要求有新的形式，不仅在于雇主提供什么，而且在于雇主是怎样提供这个计划的。在美国这个 EAP 的衍生地已经发生了革命性的变化。根据 2000 年的人口普查，将近 30% 的美国人属于少数民族群体。根据人口普查局的预测，到 2050 年，少数民族在美国的人口中将占到 40%。

不断发展的人口多样性在员工中带来了新的需求，包括需要信息去确定和考虑文化多样性环境下的体验与观点。

对员工的福利与雇主的利益而言，提供更有文化竞争力的 EAP 对雇主而言是非常有意义的，——这意味着企业能够给雇员提供与他们文化最为相近的文化栖生地。要做到这一点，EAP 顾问与实践人员必须考虑员工的一些特质，如年龄、性别、种族、信仰和性取向等。

### 17.1 将雇员的问题纳入到组织关系中

具有文化竞争力的 EAP 通过为员工提供一定范围的与工作、个人、健康、社会与经济问题相关的服务，能够对员工的福利与工作效率产生积极影响，这些问题以及 EAP 服务的方式对少数民族群体有直接影响。

例如，尽管对大多数美国人来说，健康指数如生活期望值、婴儿死亡率在美国已经得到了显著改善，但与之相比，少数民族族群却负担着不成比例的负担，包括完全可以预防的疾病、死亡与残疾。根据国立西班牙裔医学协会的调查，西班牙裔的美国人比起非西班牙裔的白种人得糖尿病的几率要高出 1.5 倍，由此引起的死亡率则要高出 40%（更多信息可了解 2006 年 6 月 HR Magazine 文章：《糖尿病的挑战》）。

疾病控制与防治中心发现，与有精神问题的白人相比，只有 25% 的患此疾病的亚裔美国人寻求门诊看护；与患此疾病的黑人与西班牙裔人相比，只有 50% 的患此疾病的亚裔美国人寻求门诊看护。

这些因素可能会导致病休、工作质量下降、企业的健康看护成本成螺旋式上升等问题。为这些

---

少数民族裔的雇员提供具有文化竞争力 EAP 有助于缩减这些成本。

“企业的利益可以非常明确地受到 EAP 的影响，特别是小型企业。”位于美国马里兰州巴尔的摩市的 EAP 服务提供商——企业健康服务公司高级经理莱 Lesley Morgan 说，该公司主要关注员工福利与行为风险管理解决方案，用于削减人力资本成本、降低组织风险与浪费，并为整个企业的福利提供支持性服务。

## 17.2 不仅仅只是一种转换

VMC 行为与卫生保健公司总裁兼 CEO Mary Vasquez 认为，文化竞争力是“理解和有效地对个人和家庭的文化、语言需求做出反应的能力”，该公司为全美 400 万人提供过服务。

“不断变化的员工队伍对文化竞争力服务提出了一个全新需求，而不仅仅是要求提供双语翻译服务” Vasquez 说。

实际上，单一的语言并不能界定一个 EAP 顾问的文化竞争力，Beth Remus 说，她供职于芝加哥的瑞摩斯咨询公司，专长于健康看护、质量改善与文化竞争力。“例如，一个 EAP 顾问和员工可能都会说西班牙语，但雇员是受到母国信仰与价值观的影响，与顾问完全不能等同。” Remus 解释说。

“顾问必须理解他们的客户的信仰与行为，能够在与客户的交往中显示出对客户尊重与关心，并能够结合相关文化背景为客户提供适当建议，采取适当行为，而不是让他们自身的信仰影响到客户”。Remus 说。

## 17.3 测量文化竞争力

那么，HR 管理人员可以采取哪些步骤确保他们的组织的 EAP 能够拥有更强的文化竞争力呢？

首先，要确保与确实有需要的雇员一起工作的 EAP 专业人员必须是受过良好教育、培训与有资格证书的。要获得 EAP 的相关资格，顾问就必须符合相关要求，包括通过一个严格的书面考试。EAP 协会的 Marina London 说，她已经获得了资格证书。

同时，具有文化竞争力的 EAP 具有一些特征，Meyer Vasquez 说，他们建议应该寻找这样的 EAP 提供商：

要求提供一个文化多样性提供商的网络。例如，企业健康服务 EAP 就有一个自有的国家网络，其顾问与健康培训人员都是获得资信许可的，企业与伙伴一起工作，就文化竞争力问题提供专业性意见，“是在一个案例一个案例的积累基础上获得的，”Morgan 说，“我们经常与我们的客户像伙伴那样共同工作，招聘一些临床医生，满足企业的特定需求。”

拥有一批资深顾问，顾问们必须充分了解你所在企业的不同文化群体的从业历史、语言、行为规范、传统、信仰与受文化影响的健康行为。

但顾问们同时也应该承认他们在理解一个员工的文化与语言方面存在的一些潜在不足，应该鼓励员工让顾问知道他们是否在不知不觉中做了一些令人苦恼的事情。

引入一些专家，询问员工是否更愿意与一些特定的顾问一起工作——如西班牙裔、黑人、妇女或同性恋者——鼓励顾问主动与员工建立一种亲密的和谐关系。

对引入的专家建议做一个“自我意识”测试，让他们意识到他们所具有的任何文化基础都可能影响他们与员工的相互交流。（更多资讯请参看 HR Magazine 2006 年第 2 期《发现潜在障碍》一文）

针对员工队伍的多样性，提供适合这种员工对队伍文化的介绍材料，保证所分发的福利和员工教育的所有资料，包括福利与疾病管理的信息资料，均以适合多样性员工队伍阅读习惯的多种语言呈现。



---

## 17.4 持续性的结果

Vasquez 说，组织必须认识到变的具有文化竞争力是 EAP 的一个正在进行的过程，但可以为企业带来持续性的效果。

“你可以经常在员工士气上发现这一点，人们乐意为某家公司工作，因为他们觉得有些人在关注他们——关注他们真实的自我。而这种效益是不能用金钱来衡量的。”

## 18 辞退员工的技巧

案例 在 A 公司年度的 KPI 考核中，财务部的关键绩效没有达到原定的指标，按照公司的规定，没有达到预期指标的部门，要么整个部门的所有员工降工资级别 1—2 级，要么裁员 20%。此时，财务部宋小瑚经理为难了：降低工资，大家谁都不愿意。好不容易工资长到今天的级别，给我降工资？没达到指标又不是我没有完成工作任务，与我何干？降我的工资？没门！裁员又怎么个裁法？既没有月度或季度的绩效考核记录，又没有其它的可以作为裁员的依据。宋小瑚经理遇到了这个难题。过了 3 天，迫于公司的压力和无奈，宋经理还是选择了裁员的路。他把整个部门的人员分析了好几遍，终于从部门中挑了三位人，作为裁员的人选，并找他们沟通，承诺多补几个月的解除劳动合同经济补偿金。裁掉的理由是他们的工作没有问题，只是部门岗位调整，或者是工作量不够。事实上，工作量的大小是主管的安排问题，与员工的关系不大。岗位调整也应该优胜劣汰。由于缺乏充分的理由，三位被裁掉的员工，谁也不服气：凭什么裁掉我？论学历我们不是最低的，论工作能力也不是最差的，为什么偏偏是我们三位？的确，三位员工都可以找出不被裁掉的理由，并且很充分。这也正是宋小瑚经理难以下手的地方。但是，将错就错。宋经理还是利用行政手段，辞退了这三位员工。三位员工自然不服气。遂上诉给主管部门——集团公司人力资源部以及集团的有关高级领导。此事搞得沸沸扬扬，宋经理也不亦乐乎。上述案例说明了什么？我们在日常管理工作中是否常常遇到这种情况？哪我们又该如何去做呢？本案例实际上是一个如何根据绩效考核结果进行裁员的问题。裁员是一个非常敏感的话题，也是企业管理过程中的难题。但是，只要掌握一些基本的运作规律和技巧，我们管理人员就不会陷入困境，裁员也就顺理成章。

### 18.1 月度或季度绩效考核是裁员的重要法律依据

许多人认为，部门的月度或季度的绩效考核往往流于形式，所以平时大家都不在意。只要是称职就 OK 了。但是，作为主管，不能认为绩效考核可能暂时用途不大，就不做，或是偷工减料。这容易为自己后期的工作带来麻烦。实际上，月度或季度的绩效考核程序很简单，每月（或季度）底发放给员工每人一份“月度（季度）绩效考核表”，由员工和部门主管等填写。当然，首先制定一个大家都认可的部门绩效考核办法是必须的。这是进行考核的重要依据。只有大家认可的绩效考核办法，才能使你在考核中对待不同问题，有一个合情合理的解释。考核的步骤如下：1. 员工总结和计划。员工填写表中的主要内容有：本月度工作的主要内容，三个工作的亮点、三个工作的暗点，下个月的工作计划安排、时间进度安排。填写时，要求客观，实事求是，不能人为的夸大或缩小。2. 主管评价。直接主管填写的内容有：工作完成情况——工作量（质量、数量）、难度、及时性等等，内外部顾客的满意度，可行性的建议或要求等。3. 部门评价。由部门各项工作小组或分部门的主管组成部门绩效考核评价小组，对每一位员工进行综合评价，并给出结论。该结论基本上是最终结论。只有员工持有异议时，经过调查确认，结论有失偏颇，方可更改。否则，一般不会做出调整。4. 员工签字确认。员工收到自己的“月度绩效考核表”后，若无异议，必须在该表上签字。若有异议，可

---

以向主管人员咨询，也可以越级反映。这时候，员工要慎重对待评审结论，一旦确认，即具有法律效力。这份普普通通的表格，就可能成为劳动仲裁的重要依据。在这个环节，许多人认为这是形式，或者有些主管认为不必与员工沟通，直接按照评审结果进行奖金的分配、裁员等，存入档案即可。这是完全错误的。正确的做法是，针对评审结论，主管一定要与员工本人沟通或“考核表”与员工本人见面，尽可能达成一致意见。意见不同，可以互相沟通，求同存异。仍然达不成统一的，可以采取复议的方式解决。处理这个问题的技巧是：原则性的东西一定要有依据，主观性的内容一定要合情，尊重事实。

## 18.2 团队共识、全员参与是裁员的群众基础。

针对本案例中的裁员问题，由于宋经理没有月度的绩效考核表等记录，他左右为难，也就是必然的了。但也有一个好办法，可以避免矛盾的发生。作为宋经理可以采取征求大家意见的方式，如召开座谈会征求大家的意见。如果组织的气氛不是很活跃，可以采取不记名方式，决定是裁员，还是降低工资级别。如果三分之二以上的人认为应该裁员，那么再进行第二轮的裁员方式的选择。可以多设计几种裁员的理由，如同事们比较关心的或敏感的裁员理由，提出来让大家决策。通过大家的意见，形成裁员的依据之一。另外，这种方式也可以争取到一部分人的支持。这么做的前提是，没有考核的记录或没有裁员的依据时，是比较容易实施的办法。好处是大家能够理解，达成共识。但是，如果已经有了绩效考核记录，且有3次以上，那么完全可以依据记录进行排队和淘汰。三、积累证据是裁员的关键内容 随着市场不确定性和竞争的加剧，作为主管应该随时准备把不合乎组织可持续性发展要求的人重点“关照”起来。在日常的工作中，只要注意收集和保存一些员工的绩效记录，就会为未来的工作带来方便。如某位员工比较懒散，属于常常大错不犯，小错不断的那一类。这时，你只要经常注意他的所作所为，并善意地及时提醒他，这么做的害处有那些等等，同时做好详细的记录。如果他改了，我们也就达到目的了。没有改，你完全可以日积月累，适当的时候，裁员的人选自然不需要费神劳思了。拿出这些证据，他一定无话可说。四、裁员要合乎政府的法律、法规 一是裁员的程序要符合政府的法规要求；二是内容和做法要合乎法规的要求。这是裁员的最基本的原则。企业的行为一定要依法办事，尽可能做到劳资双方平等对待。目前，许多企业在裁员时往往个人行为严重，没有严格按照法律法规做事。能骗则骗，能拖则拖，想方设法剥夺员工的利益。一些企业甚至充分利用员工不了解劳动法规的现状，欺骗员工。这是令人深恶痛绝的裁员方式。裁员涉及的问题很多，但是有一个原则必须坚持：合法、合情。

# 19 知识型员工的压力管理

## 19.1 中国企业知识型员工压力现状

知识经济时代，知识型员工占据主导地位，获取并有效激励知识型员工将是企业成功的关键。现代管理大师彼得·德鲁克指出：知识已成为关键的经济资源，是竞争优势的主体性来源，甚至可能是唯一的来源！正因为此，作为知识载体的知识型员工则必须得到企业足够的重视。

中国经济的快速发展，使得企业外部竞争环境急剧变化，工作压力迅速上升。近来一系列相关调查显示，中国企业知识型员工的压力呈现越来越严重的状况。2005年《财富》中文版再度联合北京易普斯企业咨询服务中心对5000位员工所做的调查显示，21%的高级管理人员认为自己承受的压力一般，77%感觉自己承受的压力比较大。相比2003年的同项调查，中国高级经理人的主观压力感受有了显著上升。他们从工作负荷、职业发展、工作责任、日常烦扰、管理角色、角色冲突、角

---

色模糊、工作与家庭冲突、组织气氛、人际关系等十个方面对高级经理人的压力来源进行了调查，结果显示，个人责任、组织气氛、人际关系是高级经理人前三位的压力来源。

社科院社科文献出版社最新出版的 2006 年人才蓝皮书《中国人才发展报告 NO.3》指出，我国人才浪费严重，2005 年，我国人才浪费总规模超过 2500 万人，七成知识分子走在“过劳死”的边缘。以上资料反映出，国内有很大一部分在职人士，尤其是知识型员工存在较大工作压力，对工作缺乏冲劲和动力，情绪衰竭程度比较严重。

在我国企业管理中，因为工作压力带来的知识型员工绩效的降低、离职率的不断攀升，给企业带来了生产和管理中的许多难题，而员工更因为无法得到有效压力管理付出生命的代价，一系列过劳死现象折射出一个问题：企业如何对知识型员工实施压力管理？

## 19.2 压力与绩效的关系

斯蒂芬·罗宾斯认为，压力是一种动态情景，在这种情景中，个体要面对与自身期望目标相关联的机会、限制及要求，并且这种动态情景所产生的结果是不确定且被个体认为是重要的。压力形成后会产生各种各样的后果，其中主要包括心理反应、生理反应和行为反应。罗宾斯认为压力与组织的工作绩效呈倒“U”型关系，即只有在压力等于人的最大承受能力时，人的效率达到最大值，压力过大或过小都不利于组织绩效的提高，压力管理的关键是找到这个最佳点，知识员工的压力管理也遵循这一原则。

在压力曲线上有个最适点，在这个点上，绩效会处于最佳状态。如果领导者使压力极大地超过最适点，员工绩效就会降低。如果个体的压力达不到最适点，就难以取得较高的绩效。绩效压力曲线清楚地为领导者提供了两条重要信息：当压力程度低于最适程度时，提高压力程度会导致绩效的增加；但压力程度超过最适程度时，降低压力会导致绩效的改进。因此，在某种情况下，创造适度压力，提高员工积极性是领导者的重要职责，但在发现员工承受着不适当的工作压力时，帮助员工降低工作压力，提高绩效则是领导者的主要任务。

## 19.3 授权委以重任，形成适度压力

知识型员工出于高度自信和自我实现的需求，通常具有挑战环境、挑战自我的强烈欲望。基于“翁格玛利效应”，对受教育者进行心理暗示：你很行，你能够学得更好……能够使被教育者认识自我，挖掘潜力，增强信心，变压力为动力，快速适应岗位需要。在知识型员工管理上，企业也可以利用“翁格玛利效应”，对员工充分授权，委以重任，激发其内在潜力，使受激励者化压力为动力，发挥巨大的创造性。

然而充分授权，委以重任必须有“度”，如何通过合适授权形成适度压力，既充分表达企业对知识型员工的信任和尊重，又增强员工对公司事务的参与感和自主性呢？对知识型员工的充分授权要求建立相应的授权式组织结构，这可以通过以下几点来实现：一是上级管理者要充分授权，将经营管理权充分授予下级，让其充分自治；二是将下级转变为领导者，赋予他们领导职责。传统的组织形式只能容纳一名领导，授权式管理则要求各个事业部、分公司、职能部门以及各个工作岗位的管理者与知识型员工，在其专业领域成为超过上级水平的领导者；三是扩大非上级干预的业务流程，增加知识含量，让下级知识型员工按照任务要求，自行制定解决方案，处理实施中的问题。

联想集团利用“翁格玛利效应”，提出“小马拉大车”的用人理论。坚持“尊重人就得委以重任”的用人原则，不管才能大小，都使员工获得略大于自身能力的舞台，结果“小马”迅速成长为“大马”。正是这种委以重任式的用人方法，使联想获得了快速发展。

“翁格玛利效应”实质上传达了管理者对员工的信任度和期望值。正是这种高度的信任感和高于自身要求的期望值成为一种适度压力，成为推动知识型员工不断奋进，为企业贡献全部聪明才智的强大动力。

## 19.4 变“管理”为“引领”——过度压力的缓解与释放

中国知识型员工的压力现状表明，与适度压力的形成相比，过度压力的缓解与释放对知识型员工更为重要。德鲁克在剖析管理行为的实质时深刻指出，人们从内心深处是反对被“管理”的。这一观点尤其适用于知识型员工。因为知识型员工对于自身所从事工作的了解往往要比老板深刻得多。

---

对知识型员工而言，他们在各种繁杂的规章制度束缚和“监工头”式的监督严管下，很可能丧失所有的激情和创造力。德鲁克建议，应当“引领”知识型员工，而不是“管理”知识型员工。

引领而不是管理。一个称职的管理者应当知道如何引领知识型员工发展。诸如通过具体事例引导他们思考自己擅长什么，看重什么，如何学习和追求发展。这种自我认识为知识型员工减轻工作压力，从而取得工作绩效和正确评价自我是十分重要的。

此外，变引领为管理还意味着要为知识型员工创造更为宽松、开放的工作环境，这包括弹性工作制，自由发表意见的氛围，容忍员工犯错误，创造充满乐趣和关爱的工作环境等。

弹性工作制——大部分知识型员工，尤其是优秀的杰出人才，非常重视私有工作空间，以及更具张力的工作安排，传统意义的监督管理则会对他们形成压迫感，造成压力。因此，企业可酌情对知识型员工实施弹性工作制。这包括弹性工作时间、在家办公等多种方式。现代信息和网络技术的发展，为弹性工作制的实现提供了有利条件。利用网络终端在家办公，不仅满足了知识型员工的工作特性，而且可以为企业节省办公场地，降低费用开支。

宽容式管理——知识型员工并非完美无缺。相反，许多知识型人才因个性强烈而可能发生行为失误，如果对这种失误强加指责，他们会自然产生心理压力，在以后工作中逐渐丧失创造性。对知识型员工实行宽容式管理，就应当允许他们犯错误，犯了错误就能在个人发展的道路上不再犯同样的错误。爱立信移动通信有限公司(BMC)本着这样的原则，“员工一旦进入公司，我们就会尽力发展他，即便他犯了错误，我们会先追究经理的责任。如果他不太胜任，我们也会为他提供培训或进行岗位调换，直至胜任为止。”实践证明，容忍犯错误的态度给予了知识型员工最大的心理宽容度，避免情绪沮丧带来的有害压力，从而增进了员工对企业的信赖和忠诚感，有助于其创造性潜力的发挥。

双向沟通机制——沟通是释放压力的良好渠道，它提供了一种释放压力的情绪表达机制，特别是团队中的沟通，还可以起到员工知识共享、信息交流互补的作用。上下级之间的沟通，对于缓解压力也具有良好的效果。与普通员工不同，知识型员工的工作本身具有极大独立性，容易产生孤独感，在企业中，如果缺乏良好的沟通，知识型员工就会产生不被信任和尊重的感觉，沮丧和逆反情绪无形中造成压力，致使他们无法有效地自我激励。在企业中，没有获得充分信息的员工是没有责任感的，相反那些能够充分获得信息的员工却愿意负责地做所知道的事情，这就要求管理者建立有效的信息分享渠道，让员工充分获得自己所需的信息。因而，有必要在企业内建立一个员工相互交流，管理者与员工双向沟通以及企业信息充分分享的机制，这样知识型员工才能有效地实现自我激励。

## 19.5 开展教育培训

高素质的、具备创新能力的知识型员工是企业发展的灵魂。随着知识经济时代的到来，知识的更新速度加快，知识员工所拥有的知识随着时间逐渐老化，知识型员工必须不断更新知识结构，学习更先进的知识与技术保持与企业的同步发展。知识更新给他们带来了巨大的压力。

管理大师彼得·德鲁克认为，员工的培训与教育是使员工不断成长的动力与源泉。在知识经济时代，这种培训与教育也是企业吸引人才、挽留人才的重要条件。因此，企业应积极开展各类培训，使知识型员工具有走向成功的意愿和拥有实现成功的能力，这样才能为他们树立积极自我意象打下基础。

针对知识型员工的培训主要包括能力培训和自信心培训。能力培训主要是专业技术和技能培训，通过培训，提高员工实现目标的能力，为承担更大责任、更富挑战性的工作及提升到更重要的岗位创造条件。这样就为知识型员工树立积极的自我意象奠定了基础。自信心培训即成功培训，通过成功案例提高知识型员工的自信心，从而相信自己，追求成功。此外，企业还可以结合员工自身特点，适当给予其出国进修深造、职务晋升、专业技术研究等方面的机会，调动他们把握知识和技术能力的积极性和主动性。

欧莱雅中国公司将对综合型、未来型人才的培养视为企业的生命。优秀的大学毕业生进入公司后，先不分配具体工作，而要接受3~6个月的培训，接受公司的文化和价值观；然后到全国各地的不同分支机构实习，感受公司的运营状况。实习期结束，新员工会根据个人兴趣选择工作。在以后的工作中，员工还会不断得到长期或短期培训机会。由此，大学生进入企业数年后就能胜任经理工作。

---

## 19.6 职业压力管理方案——科学系统的压力管理新方法

从二十世纪二、三十年代开始，国际上就开展了对职业压力管理的学术研究。八十年代后，压力管理有了更为系统和科学的方法，并得到了企业的认可，不少企业实施了职业压力管理方案（Occupational Stress Management Program）。

职业压力管理方案是指企业为增进其员工的身心健康和绩效而对内部职业进行预防和干预的系列措施，是企业职业压力的管理体系和方法，通常这种管理体系以企业为核心但又更注重企业中的个体性。完整的职业压力管理方案通常包括：压力评估、组织改变、宣传推广、教育培训、压力咨询等几个步骤。目前，虽然职业压力管理方案在国内尚未受到广泛重视，但一些具有先进管理理念的企业已开始予以关注。

### 1) 组织改变

从某种意义上讲，工作压力就是个体能力难以应付现实的工作要求而产生的一种心理失衡状态。所以，改进提高员工的工作技能，增强他们的工作信心，使之能够更好地胜任工作，是化解工作压力的一个重要途径。

### 2) 宣传推广

企业可通过提供、设计压力与心理健康方面的宣传手册、卡片、海报、网页、书籍，从而增强员工关注压力和心理健康的意识。如开设宣传专栏，为员工订阅有关心理健康与卫生的期刊杂志等方面的措施。

### 3) 教育培训

培训既可满足个体种种实际需要，逐步实现职业生涯目标，又可培养员工持久的归属感及忠诚心，缓解疏离感、期望落空等方面的因素造成的压力。培训的实施要注意内容的丰富宽泛，在尊重和承认个体差异的基础上，依据每个人的特点和要求制定相应的学习计划，以满足不同层次的需要，同时还必须做到全程化的职业培训，培训贯穿于员工职业生涯的始终，不断扩大训练与发展的领域，满足组织成员不同阶段所需，从而实现持续提高员工知识技能及整体素质的目的，有效帮助员工缓解职业发展道路上的各种压力。

### 4) 职业咨询

职业生涯有一定的发展规律，需要员工对这些规律有深入的理解，并能结合自己的特点和工作实践进行判断和决策。企业在实施员工职业生涯规划的过程中，有责任为员工提供比较专业的职业生涯发展咨询。包括帮助个体进行自我分析，为个体拟定有预见性的培养计划，建立现实客观式的发展目标等等。所有这些对提升员工对组织的满意感与忠诚感，减少职业生涯发展方面的压力，形成更有凝聚力的员工队伍都具有深远意义。

## 20 用心雕琢：吸引和挽留人才的艺术

2003年5月底，中央政治局常委会议、中央政治局会议分别听取了中央组织部关于当前人才工作有关情况和意见的汇报，就进一步加强人才工作等问题进行了研究部署。会议提出，人才问题是关系党和国家生存与发展的关键问题。近年来党中央根据国际国内形势的发展，作出了“人才资源是第一资源”的科学判断，提出了人才强国战略和党管人才原则，逐步确立了党的人才工作的基本思路和宏观布局。一是把实施人才战略纳入经济和社会发展的总体规划之中；二是确立了“尊重劳动、尊重知识、尊重人才、尊重创造”的方针；三是作出了实施人才强国战略的重大决策。

中央对人才的重视已经达到了一种前所未有的高度，与之相对应的是全社会人才意识的觉醒浪潮。在前不久进行的“2003年城市竞争力排名”中，各城市的“人才”现状被列为十二个核心竞争力之首参加评比。“一个城市的竞争力最终取决于人的素质，取决于其教育水准及对人才的吸引和使用。每个城市现在正在大力抓好人才吸引和培养，尽力招揽海内外贤才，创造必要条件让其发挥才干。”市场竞争的本质就是人才的竞争，优秀人才是一个组织、一个城市甚至一个国家保持其竞争优势的最基本也是最重要的资源。把吸引和挽留人才当作一项持续发展的重要措施，已经成为企业和各级

---

政府的共识！

美国前总统克林顿在国情咨文中指出：“在.com 纷纷崩溃的短暂余波中，人们似乎感到人才大战的激烈程度有所缓和，但事实却是，在未来岁月里吸引和挽留优秀人才并不那么容易。互联网市场的整合实际上使一个蛰伏多年的隐患突然暴露了出来：雇员们对于老板关注人才问题的承诺越来越不耐烦，并且对自己的命运把握得越来越牢了。除非高级管理人员们能够有效地解决这一问题，否则他们的公司就会发现它们很难建立并保持一支高技能的员工队伍。”

究其原因，斯坦福大学商学院组织行为学教授 Jeffrey Pfeffer 认为，知识经济时代企业与员工之间维持的关系更加具有短期性，员工不再抱有长期雇佣的期望。员工流失率在上升，任职期在缩短，而以合同方式为企业工作的员工比率在上升。随着全球经济的复苏和新兴高效型企业不断涌现，对高素质员工的需求也随之增大。人力资源将从过剩转而变为稀少，吸引和保持人才越来越难，缺乏稳定的员工队伍将是未来组织最基本的特征。

对此，每一个 HR 经理都深有体会：招到一个优秀员工已属不易，但留住他们更难！HR 经理在讲述这些故事时常常非常沮丧：好不容易招到一个才华横溢的员工，在公司得到不少提高，公司将其送去培训，拟继续重用以创造更佳的业绩，然而这些被寄予厚望的员工总是在受训后出人意料地离开了公司。一般的解释是：“别的公司开出的条件实在太好，使我无法拒绝！”或是“在这里干了几年，想换个环境发展！”人力资源部不得不思考这样一个问题——每个人才的离职一定是经过深思熟虑的，不会因为一时冲动而扔掉饭碗，更不会因为一点小事而草率辞职，当员工心意已绝、坚持离去时，HR 经理需要反思：员工为什么会选择离开？企业怎样才能留住人才？

## 20.1 构建雇主品牌，创造赢得员工的形象

“为什么有才华的员工愿意受聘到公司工作？”这个问题是很多 HR 经理没有想到甚至也会觉得很意外的一个问题。但能有效吸引人才的公司，对这一问题都会有一个令人信服的回答。BMW、Coca-Cola、Microsoft、海尔、华为等，这些公司拥有的商标和产品优势使不少人以在这些公司工作为荣；而 Unilever、IBM、TCL 等，在员工培训与开发方面的良好声誉使许多优秀人才无法抗拒在这些公司工作的诱惑；Shell、BP Amoco、中石油等为员工提供的国际工作机会，Dupont、Emerson 对员工安全与健康、家庭的关注等，都在人才市场上对人才有强大的吸引力。这些公司的员工大多均在这里工作为荣。

自问一下自己，您能自豪地说：“我在××公司上班”吗？您的助手、那些刚毕业的新职员、文员是否也能这样说？如果不能，对 HR 来说，这是一个挑战——如何使您的员工能自豪地说：“我在××公司上班！”

要解决这个问题，HR 必须让员工非常明了以下信息：

加入公司的原因

留在公司的原因

为公司尽自己所能的理由

推荐同学、朋友加入公司的原因

当每一个员工都能清晰地回答出上述四个问题时，毫无疑问，公司在吸引和挽留人才的努力上比其他公司更为成功，在人才市场中抢夺优秀人才占得了先机。

然而，要做到这一点却并非易事！人力资源部必须——

---

## 20.2 营造良好的工作环境

吸引和留住人才的最普通的方法就是给核心员工高薪酬，以优厚的待遇留住他。然而，国内外的研究已经证明，很多国家和产业在吸引和留住人才方面，薪酬并没有起到很大的作用，员工对职业的忠诚度也没有相应增加。而薪酬作为一种留住人才的方法，却使成本提高。

著名经济学家、北京大学光华管理学院院长厉以宁教授在谈到企业留住人才问题时就指出，留住人才，薪酬并不是唯一的，重要的是改善工作环境。良好的工作环境才是留住人才的基础。要改变工作环境，其本质问题是一个公平和效率问题。公平来自认同感，效率取决于个人目标与组织目标的一致性、内部冲突的化解和激励与惩罚机制的建立。

这里所说的工作环境是“硬件”和“软件”地综合。“硬件”包括物质报酬、办公设施等。良好的办公环境一方面能提高工作效率，另一方面能确保员工的身体健康，使他们即使在较大压力下也能保持健康平衡；如惠普成立专门的“Environmental healthy & safety”小组，对办公桌办公椅是否符合“人性化”和“健康”原则进行严格核查。并在每天上下午设立专门的休息时间，员工可以放轻松音乐来调节身心，或者利用健身房或按摩椅“释放自己”。“软件”是指轻松和谐的工作氛围，如是否充分信任和尊重员工，让他们时刻保持旺盛的工作激情，充分发挥才能和想象力；是否充分授权；是否有一个相互尊重、沟通顺畅并与工作特性相适应的环境等。如 IBM，“蓝色巨人”的全球雇员已超过 20 万人，业务遍及 160 多个国家和地区。IBM 的人力资源管理曾被众多的 MBA 教案所引用，其精彩处多多，但并非处处都照搬引入中国，而是提出人力资源应“随需应变”的概念。如在美国本部，“蓝色巨人”对员工的着装非常苛刻，但在中国区，却根据中国的工作环境对研发人员的服装而没有实行严格要求。

此外，认同感对员工来说同样重要。“做多做少一样，做与不做一个样，”这种状况一旦出现在企业中，人才流失就会变得很平常。最能激发员工的工作热情的，并不是实物方面的奖励，而是工作上的重视、认可和赏识，如员工因为某项工作完成出色而受到公司领导的表扬，即使只是一两句当众口头表扬，也会极大地激发该员工进一步积极工作的热情和愿望，加深领导和员工之间的理解和信任，使人才觉得“值得留下来”，并且心甘情愿地付出他们的聪明才智。如思科就认为，老是批评人，会让人郁闷，做事也不会积极，所以思科主张鼓励。在知识经济时代，简单地用合同约束来留住人才是天真的，对于优秀人才来说，一个可以开心工作的空间、一个可以接受建议的上级、一群可以患难与共的同事也许比高薪还重要。

良好的工作环境是留住人才的一个基础，随之而来的下一个挑战，就是怎样给留下来的优秀人才创造平台，让他们发挥才华，为公司创造效益。这是吸引和挽留人才的一个关键。这时，公司必须——

## 20.3 创造挑战性和增强能力的工作机会

管理人力资源的流入、流过和流出，对公司而言是一个具有战略意义的人力资源政策。然而，HR 经理不得不正视这样一个新的现实：是市场，而不是公司将最终决定员工的去留！因为，尽管企业可以使组织环境尽可能有一个令人愉快满意的工作环境，可以解决那些可能使员工离开的问题。但，资讯的发达已使组织无法消除员工对市场的及时了解和诱惑力极强的工作机会对员工的吸引力。人力资源管理要做的，是如何留住那些对企业的正常运转有非常影响的关键员工，以及让那些企业内不合格、绩效不高的员工及时离开，把更多的具有挑战性和增强能力的工作机会留给那些绩效高、潜力大的员工。而这，有赖于为员工创造挑战性和增强能力的工作机会，以此汰弱留强。

---

调查表明，工作的挑战性已经成为提高员工对企业的认同感和忠诚度的最重要因素。企业的核心人才往往不再是为生存而工作，他们也是从来就不愁找不到工作的群体。因此，他们最看重的并不是工作的待遇和报酬，而是工作本身是否具有挑战性，是否能够发挥个人的创造性，实现自身价值。公司提供的工作机会如果枯燥乏味，这些优秀人才很容易流失。基于此，人力资源部必须下大力气设计好工作任务和结构，为优秀员工搭建一个充分发挥才能、实现自我价值的平台，使员工感到一种成就感，认识到能发挥他们的才智，能运用他们运筹帷幄的能力。只要工作具有挑战性，就可以促使员工自我发展，就会使员工对企业有较高的认同感和忠诚度。

西门子公司实施拾阶而上的内部晋升制度。西门子招的人要求能力高于所聘岗位一级甚至两级，而不仅仅限于所聘岗位的要求。乍一听有些大材小用，实际上却是为员工下一步发展创造条件，可谓用心良苦。西门子对于工作勤奋，不断进取的员工提供晋升机会，员工在工作一段时间后，如表现出色都会被提升，即使本部门没有职位可供提升，也会安排到别的部门。优秀员工可以根据自己的能力设定发展轨迹，一级一级地向前发展，不断接受公司提供的极富挑战性的工作岗位。

华润作为内地在香港最大的中资机构之一，企业的持续快速发展吸引了大批包括清华大学等知名高等院校在内的优秀毕业生和行业精英加盟。其项目管理制度给公司精英提供了很多颇具挑战性的工作岗位，华润深圳超大型 Shopping Mall 的建设吸引了一位在英国太古集团工作了 20 年的高管人员，放弃了英资企业优厚的薪酬福利而加入华润，该项目还吸引了一位来自政府机关任职的正处级公务员的辞职加盟。这种项目管理法使所有员工都从事各自不同、限期完成的任务，而不是局限于单一的部门或职能。华润集团充分发挥下属子公司的优势，建立“人才交流”机制，使员工及其他资源能够在全公司范围内与项目、角色和职位适当地结合起来。核心员工可以到不同行业、部门任职，给他们以工作压力和挑战，提供了各种工作岗位和实际锻炼的机会，不断激发员工对工作的热情 and 新鲜感。使无论在企业内处于什么职位的员工都感到“有奔头”，以此挽留人才和增进员工业绩。

## 20.4 结合员工的职业计划与职业指导，提供学习和自我发展的机会

职位升迁、薪酬的上涨已经成为过时的激励动力。优秀员工感兴趣的，是充实的工作内容、提高其工作能力、提供员工开发其技能和增强自我管理的机会。这是由于市场竞争的快速变化及知识更新的飞速发展所决定的：一方面，员工希望不仅学到目前从事的职业所需的技能，而且还要与个人兴趣和价值观保持一致。不仅能够满足当前雇主的要求，还能满足未来雇主的要求。公司则希望拥有一支工作积极性高、效率高、掌握现代社会发展所需的技能与知识，并且能迅速掌握新知识，而且能够迎合客户需要的人力资源队伍。这种变化中的需求使雇主与雇员的关系变得更为脆弱，也使培训与开发变得更为必不可少。

作为 HR，应该首先让员工感到公司对他的“关注”。这种关注既是对员工薪酬待遇、生活/工作状况的关心，也包括对员工个人职业发展的关心。尽管企业和管理人员不能直接开发员工的职业生涯，但却可以提供自我评价和发展的必要信息、工具和培训，帮助员工评估自己的工作志趣、个人价值、才华和技能，协助员工找到他们愿为之奋斗的深层志趣，并据此制定具体的培训制度和落实措施，营造企业与员工共同成长的组织氛围。

在跨国公司内部，都会有完善的培训体系，一般要求每人每年接受培训的时间不低于 40 小时。如 IBM 规定每年的培训费用占到公司营业额的 1% 至 2%，大中华区每年共有 6 万天的学习时间，整个大中华区有员工近 6000 人，平均每人每年大约接受 10 天的培训，平均每人每年 3000 美金。

TCL 集团多媒体电子事业本部则实施“学习护照”计划。每位员工在 TCL 多媒体本部期间，都持有一份“学习护照”，上面按持有者的岗位和级别，规定了持有者应具有的技能 and 应参加的各种培训。



---

员工每通过考核，拥有一项技能和经过一项培训，“学习护照”就会做相应记录。只有在核实员工已经具有该岗位所要求的各项技能之后，员工才能顺利晋升到更高级别。在进入这个新级别之后，员工的“学习护照”将会被更新，列出符合新岗位要求的各项技能。而如果一段时间之后员工的不能达到该岗位的要求被降职，他的学习护照也会被及时降级。这种方式创造了一个快速学习新知识的环境，在留住优秀员工上发挥了其独特的作用。而且，我们可以看到，凡重视雇员培训与开发工作的公司都会比他们的竞争对手表现出更好的组织绩效更有能力接受竞争性挑战。

思科 CEO 钱伯斯认为：成功的企业与失败的企业之间一个主要的差别就在于，成功的企业不仅能够吸引，而且也能够留住天才员工。对很多企业来说，企业似乎总在很缺人，一方面关键员工的流失给企业的正常运转带来了非常大的影响，另一方面企业内不合格的员工又给企业带来了沉重的负担。如果把企业看作一个资源转换器，那么人力资源就是如何选择和控制进入企业的人力资源，然后加以开发利用、使之发挥作用，然后根据企业发展的战略需要保留或排出人力资源。企业如此，一个地区，一个国家亦如此，只有从战略的高度，构建一个完善的人才管理体系，创造一个优良的工作环境，才能把优秀人才的“根”留住，从而赢得商业竞争中的优势！

---

## 第七部分 应用案例与培训

### 21 松下幸之助的培训之道

在如何培养人才上，松下有自己独到的见解：

#### 21.1 注重人格的培养

名刀是由名匠不断锻炼而成的；同样地，人格培养，也要经过千锤百炼。松下认为，造成社会混乱的原因，可能在于忽略了身为社会人所应有的人格锻炼。缺乏应有的人格锻炼，就会在商业道义上，产生不良的影响。

#### 21.2 注重员工的精神教育和人才培养

对员工精神和常识上的教导，是身为经营者的责任。松下力主培养员工的向心力，让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标。

#### 21.3 要培养员工的专业知识和正确的价值判断

没有足够的专业知识，不能满足工作上的需要，但如果员工没有正确的判断事物的价值，也等于乌合之众，无法促进公司以至社会的繁荣。不过，培养员工正确地判断能力，不是件简单的事。全知全能的神，能具备先知先觉的见解。但凡人，却无法以无误的见解，来判断事物真正的价值。但是只要随时养成判断价值的意识，就会有准确地判断。这样，做事时就能尽量减少失败。所以，在平常应该多参考别人的意见，和自己的想法作比较，而想出更好的方式，做最妥善的决定。所以，应该鼓励员工不断地努力，相互学习，研究如何才是正确的价值判断。

#### 21.4 训练员工的细心

细心体贴，看起来似乎是不足以挂齿的小节，其实是非常紧要的关键，往往足以影响大局。因为在日新月异的现代世界上，如果人们犯一点差错，就可能招致不可挽回的局面，这种体贴而用心的表现，看起来不足挂齿，其实是至关重要的。

#### 21.5 培养员工的竞争意识

松下认为，无论政治或商业，都因比较而产生督促自己的力量，一定要有竞争意识，才能彻底地发挥潜力。公司不仅要为当前贸易造就竞争强人，而且要为二十一世纪培养人才。

#### 21.6 重视知识与人才相结合

知识是一种兵器，这种兵器要碰到人才，才能发挥它的威力。松下引用汽车大王亨利·福特说过的一句话：“越好的技术员，越不敢活用知识”。说明知识分子往往是弱者，容易陷于自己知识的格局内，划地自限，缺乏迎战困难，打破陈规的精神，以至于无法成大功立大业。

松下认为，今天的年轻人，多受过高中、大学的教育，所以有相当的学问和知识。由于现代社会的变

---

迁，分工很细，公司的工作项目也愈来愈复杂，所以年轻人具备一定程度的学问知识，在一方面来说，是必要而且是很好的事。但重要的是不要被知识所限制。不要只用头脑考虑，而要决心去做实际的工作，在处理工作的当中，充分运用所具备的知识。这样，学问和知识会成为巨大力量。松下告诫刚从学校毕业的年轻人，要十分留心发挥知识的力量，而不要显示知识的弱点。

### 21.7 恶劣环境促使成功

松下强调真正的培养是培养一个人的人格，知识的传授只是教育的第二意义。他认为现在的教育虽名为教育，但不能算是真正的教育，真正的教育是提高一个人的人性。仅传授知识不能算是教育，知识的传授只是教育的第二意义。给成长中的人知识，是给他们兵器，绝不是教育本身。教育的中心，是以培养一个人的人格为第一，至于知识、技术之类，可说是附属的教育。

一个具有良好人格的人，工作环境条件好，就能自我激励，做到今天胜过昨天，明天胜过今天，即使在恶劣的环境或不景气的情况下，也克服困难，承担压力，以积极的态度渡过难关，开辟胜利的新局面。

适才适用，即在适当的位置上，配置适当的人才；人才适用，即通过人格的配置、信任和升迁，调动人才自动自发工作的精神。

### 21.8 人才要配合恰当

聚集智慧相等的人，不一定能使工作进行顺利，往往只有分工合作，才会有辉煌的成果。松下举例说，三个能力、智慧高强的企业家合资创办了一家公司，并且分别担任会长、社长和常务董事的职位。一般人都以为这家公司的业务一定会欣欣向荣，但没想到却不断地亏损，让人觉得不可思议。这家公司是一个大装配厂的卫星工厂，隶属于某个企业集团。亏损的情形被企业集团的总部知道之后，马上就召开紧急会议，研究对策。最后的决定是敦请这家公司的社长退股，改到别家公司去投资，同时也取消他社长的职务。

有人猜测这家亏损的公司再经这一番撤职的打击后，一定非垮不可了。没想到在留下的会长和常务董事两人的齐心努力下，竟然发挥了公司最大的生产力，在短期内就使生产和销售都达到原来的两倍；不但把几年来的亏损弥补过来，并且连连创造相当高的利润。而那位改投资到别家企业的社长，自担任会长后，反而更能充分发挥他的实力，表现了他经营的才能，也创造了不错的业绩。

这其中奥妙就在于，人才要配合适当。在用人时，必须考虑员工之间的相互配合，如此才能发挥个人的聪明才智，这也是人事管理上的金科玉律。一般所说的因才适用，就是把一个人适当地安排在最合适的位置，使他能安全发挥自己的才能。然而，更进一层地分析，每个人都有长处和短处，所以若要能取长补短，就要在分工合作时，考虑双方的优点及缺点，切磋鼓励，同心协力地谋求事情的发展。

怎样才能达成人事协调呢？松下认为不一定每个职位都要选择精明能干的人来担任。或许这个观点很难理解，可是，可以想象，如果把十个自认一流的优秀人才集中在一起做事，每个人都有他坚定的主张，那么十个人就有十种主张，根本无法决断，计划也就无法推动。可是，如果十个人中只有一两个特别杰出，其余的才识平凡，这些人就会心悦诚服地遵从那一两位有才知识的领导者，事情反而可以顺利进行。

现在很多公司都拥有一流大学的毕业生，条件应该是得天独厚，但业绩并不如想象中的好，反之只有几个平凡员工的公司有时干得有声有色。其中原因当然很多，但人事协调的问题是最主要的因素。一加一等于二，这是人人都知道的算术。可是用在人与人的组合调配上，如果编组恰当，一加一可能会等于三，等于四，甚至等于五，万一调配不当，一加一可能会等于零，更可能是个负数。所以，经营用人，不仅是考虑他的才知识和能力，更要注意人事人的编组和调配。

---

## 21.9 任用就得信任

松下说：用他，就要信任他；不信任他，就不要用他，这样才能让属下全力以赴。用人固然有技巧，而最重要的，就是信任和大胆地委派工作。通常一个受上司信任，能放手做事的人，都会有较高的责任感，所以无论上司交代什么事，他都全力以赴。相反地，如果上司不信任属下，动不动就指示这样、那样，使属下觉得他只不过奉命行事的机器而已，事情成败与他能力和高低无关，如此对于交代任务也不会全力以赴了。

领导者都知道信任别人对工作会有所帮助，但却很不容易。上司在交代部属做事时，心中总会存着许多疑问，譬如说：“这么重要的事情，交给他一个人去处理，能负担得来吗？”或者想：“像这种敏感度很高，需要保密的事，会不会泄露出去呢？”领导者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是，当上司以怀疑的眼光去对待部属时，就好像戴着有色的眼镜，一定会有所偏差，也许一件很平常的事也会变得疑惑丛生了。相反地，以坦然的态度会发现对方有很多可靠的长处。信任与怀疑之间，就有这么大的差别。

因此对待要用之人，首先就要依赖，并且要抱着宁愿让对方辜负我，我也不愿怀疑他的诚意，如此可能更会赢得别人的效劳。现代社会最大的缺点，就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀，因此导致许多意识上的树立，甚至行为上的争执，造成社会秩序的混乱。领导者如果能培养起信任别人的度量，不但可以提高办事效率，还可以为这个冷漠僵冻的人间，增添许多光明与和谐。

## 21.10 采用强过自己的人

松下主张采用强过自己的人，认为员工某方面的能力强过自己，领导者才有成功的希望。即使一个才智出众的人，也无法胜任所有的事情，所以唯有知人善用的领导者，才可完成超过自己能力的伟大事业。然而一般人最容易犯的错误，就是高估自己的能力，而不肯接受他人的忠告，领导者最应留意这点。

## 21.11 创造能让员工发挥所长的环境

工作的性质往往会影响个人能力的发挥。人员的配置，有时会使他胜任高于其能力的工作，有时则只能发挥原来能力的一半。因此，人员的配置或运用很重要，运用适当，可以达到人尽其才，运用不当，则会埋没人才。如果从这个观点来观察大企业与小企业，就会发现中小企业的员工，往往工作效率较高，大企业能十分有效率地运用人才要差的多。当然也有少数例外。

日本人的性情是：组织愈大的机构，愈不容易发挥效率。尤其政府机关的工作效率最差。公务员并不是不想好好地干，而是缺少使他们勤奋工作的环境。由于笼罩在不能施展才干的工作气氛中，容易有“多一事不如少一事”的倾向。大企业也有类似的情况。企业的规模愈大，所谓“官僚作风”愈浓厚。但是中、小企业如果有这种现象，就无法生存。因此，其员工不得不努力地工作。只有二十名或不超过五十员工的公司，彼此都充分了解对方的心情或动态，政策较容易贯彻，人员较容易动员。因此，在中、小企业中较能充分发挥每一个人的能力，而实际上，每个人也会很卖力地工作。

世人往往认为中、小企业不稳固、不坚强。但是大企业往往只能发挥员工百分之七十的能力，中、小企业却能发挥百分之一百甚至百分之二百的工作效率。这就是中、小企业很大的长处，应该积极地发挥它。相对的，大企业则应该随时促进组织或制度上的专业化，分工的细密等等，创造能充分发挥员工能力的环境。

---

## 21.12 不能忽略员工的升迁

适时地提升员工，最能激励士气，也将带动其他同仁的努力。提升员工职位，应以员工的才能高低做为职位选定的主要标准，年资和考绩应列为辅助材料。一家公司想求得发展的最好办法，莫过于制造的产品日益精良。因此，在工作上必须造就更优秀的人才，应采取“因材施教”的提升制度来配合作业。这种制度并不受年龄、性别的限制，完全依才干、品德、经验来衡量，是否可以胜任另一新的职务。但是，在实行这种职位提升的办法时，常会受传统年资观念的牵制与阻挠。

按照年资考绩来提升员工有其好处，它的着眼点在服务时间的长短。虽然，年长者在智慧和体力方面，比年轻人差，但是，这个制度保障了年长者的日积月累的经验。如此的工龄和经验增强了领导力，年轻人也自然会表示爱戴及拥护，对于整个公司业务的发展，会有很大的帮助。因此，工龄和才干必须相互配合，这样既使有才能的员工得以重用，又利于使周围员工信服。

松下公司，就常实施这种制度。但是按这种制度提拔的人才并不是百分之百正确。有时，以为某人有一八十分的程度，可是真正做起事来却往往只有五十分的能力。相反地，有的人办事能力却出乎意料之外。虽然这样，松下还抱着一种“为所当为”的信念。他们认为，为了公司的前途和利益，必须要有冒险的精神。如果确信了某人有百分之六十的能力，便可试用另一较高的职务。其中之百分之六十是判断，其余百分之四十就是下赌注，既然是赌博，就有输赢之别了，但常因公司的完全依赖和支持使他不负众望，将业务管理得有条不紊。可见，办理职员的职位提升，还不能缺少冒险的勇气。

正是由于松下重视人才的培养，并把人才的培育与促进企业发展有机地结合起来，极大地提高了工作效率，改善了产品及工作质量，为企业创造了较好的效益。松下大目标的达成，正是建立在无数个人目标实现的基础上。

为了发挥全体职工的勤奋精神，松下电器公司采取精神和物质双管齐下的办法，激励职工。在精神方面，公司提倡“全员经营”，宣传搞好经营是“职员自己的事”，职工是松下电器公司的主人翁。

集思广益，全员经营，是松下电器公司一贯遵循的原则。在松下公司，每个人都把公司的事情当作自己的事来干。全公司没有上下的区别，谁想到了好主意，就提出来，共同经营松下公司。松下说：“如果职工无拘无束地向科长提出各种建议，那就等于科长完成了自己的一半，或者是一大半，反之，如果造成唯命是从的局面，那只有使公司走向衰败的道路。”对于职工提出的合理化建议，公司都认真对待，按成效分成 1-9 等，有的表扬，有的奖励，贡献大的给予重奖。总之，每一项建议，都会得到满意的答复。

在物质方面，推行周休二日制，改变过去工龄和学历付酬的旧工资制，采用按照工作能力确定报酬的新工资制，并不断提高职工的工资收入。规定“三十五岁能够有自己的房子”的新的“职工拥有住房制度”；设立由松下幸之助赠给职工的私人财产二亿日元为基金的“松下董事长颂德福会”，实行支付给死亡职工家属年金的“遗族育英制度”，等等。

公司采取的上述这些措施，对引导职工把公司的事业看成是“自己的事业”，从而燃烧起自己的热情，把首创精神用于工作，“产生着无法想象的伟大力量”。

### 【思考题】

- 1、你认为松下公司的培训之道有没有不足之处，你将有一套什么样的培训思路？
- 2、怎样看待松下聘用新员工制度？

## 22 民营企业企业家性格与企业的命运

我国民营企业经过 20 多年的发展，获得了惊人的进步：从就业规模看，吸纳了占我国城镇总劳动力 65% 尚多的劳动人口；从资产规模和经济贡献看，民营企业占据了我国经济的半壁江山。尽管如此，我国民营企业仍然比较脆弱，存在着很多问题，集中体现在民营企业的“短寿现象”。国家统计局城调队 2002 年的一项调查结果显示，我国民营企业的平均寿命为 5.7 年，对此，业内人士形容我国民营企业的命运是：寿命短、难长大。

当前，我国民营企业面临着更为严峻的竞争环境。一方面，国有企业逐步退出过度竞争行业，并通过转变机制逐步向规范的现代化企业靠拢，提升了竞争力，使得民营企业灵活经营的优势逐步淡化；另一方面，中国加入 WTO 后，我国企业要按照世界规则进行运作与经营，面临着来自跨国企业的更大挑战！

要迎接挑战，获得更好的生存与发展机会，民营企业就必须通过对自身内在发展规律的深入研究，最终改变寿命短、难长大的命运。

### 22.1 民营企业企业家性格与企业命运的关系

#### 1) 性格理论阐述

性格理论认为，性格是具有核心意义的个性心理特征，是个体对现实的稳定态度和习惯化的行为方式，是个体区别于其他人的本质表现。性格贯穿于人的全部行为中，既表现出一个人对人、对己、对事、对物的态度，又反映着习惯性的行为方式，是一个人品德和世界观的具体标志。人的性格特征直接影响着人的行为模式与行为效果，具有直接的社会意义。优秀的性格特征有助于建立良好的人际关系，引领正确的活动方向和良好的活动效果；而卑劣的品格却只能使人际关系恶化，为社会和他人带来危害。因此，研究人的性格，对于人和相关组织的行为及其命运的把握，提供了一个有力的切入点。

性格有着复杂的结构，按照态度体系来划分，性格特征可以分为四类：一、对社会、集体和他人的性格特征，如善良、诚实、热情、责任感强，以及这些特征相反的方面，如残酷、虚伪、冷淡、责任感弱等等；二、对待自己的性格特征，如自尊、自信、自律、谦逊，以及这些特征的反面，如自暴自弃、自卑、放任、自大等等；三、对待劳动、生活、学习的性格特征，如勤劳、认真、进取、细致，以及这些特征的反面，如懒惰、敷衍、守旧、马虎等等；四、对待劳动产品的性格特征，如勤俭、珍惜，以及这些特征的反面，如浪费、糟蹋等等。

#### 2) 民营企业企业家性格分析

随着市场中民营企业优胜劣汰的加剧，对民营企业家的各种挑战越来越大，这就要求企业家有极强的心理素质。企业家的性格由于其稳定的表现和对行为的本质影响，而成为企业家加强心理素质修养的重要方面。

通常，成功的民营企业企业家与失败者性格表现差异明显。成功的民营企业企业家具备以下性格特征：有控制他人的欲望，执着于自己的决策，不习惯于听命于人；有很强的自信心；充满了对时间的紧迫感，不喜欢也不会把宝贵的时间浪费在琐碎无聊的事情上；脚踏实地；有崇高的理想，并不断为之努力；有良好的职业道德，诚实守信；喜欢迎接挑战，从克服困难中获得无穷乐趣；喜欢承担风险，但并不盲目冒险；客观的人际关系态度；随机应变，谦让、柔性的处事态度。而失败的民营企业企业家在发展到一定规模之后，往往有如下性格特征和行为表现：妄自尊大，独断专行，不尊重员工的合理要求和建议；目无法纪，投机钻营，偷税漏税；违反职业道德，欺行霸市，注重短期行为，不注重社会效应；在个人生活方面，腐化堕落，追求虚荣和享乐。

用性格结构中的态度体系进行分析，成功的民营企业企业家和失败的民营企业家的性格特征和行为表现对比如下表：

表一 成功民营企业企业家和失败民营企业企业家性格特征分析

民营企业类型 性格态度体系	成功的民营企业家	失败的民营企业家
对待社会、集体和他人的性格特征	有控制他人的欲望，不习惯听命于人；谦让、柔性、客观的人际关系态度。	不尊重他人的合理要求和建议； 目无法纪； 不尊重社会效应。
对待自己的性格特征	有很强的自信心，能够执着于自己的理想，执着于自己的决策。	妄自尊大，独断专行。
对待生活、学习和工作的性格特征	有崇高的理想，并且为之努力； 有良好的职业道德，诚实讲信用； 珍惜时间； 做事踏实； 喜欢挑战和风险，但不盲目，并从中获得乐趣； 处理事情灵活应变。	投机钻营，偷税漏税；不遵守职业道德，注重短期行为； 追求虚荣和享乐，腐化堕落。
对待劳动产品的性格特征	不吝惜于投资企业的经营运作。	个人享受奢侈浪费； 对待员工刻薄吝啬。

从成功民营企业家和失败民营企业家性格特征分析来看，两类企业家的性格特征既有显著区别，又有紧密联系，因而不能截然分开，从此也体现出性格的复杂性和动态性。两类民营企业家都有强烈的权利欲，但成功者是在尊重被控对象的前提下行使权力，而失败者却是在轻视甚至漠视的前提下进行；两类民营企业家都自信且执着，但成功者自信而客观，失败者自信过度以至盲目；两类民营企业家都有强烈的成功冲动，但成功者踏实、诚信，而失败者不讲信用，梦想投机一夜暴富；两类民营企业家都能够将企业财富当作资源，进行事业投资，不同的是，成功者同时将企业财富公平分配给员工，而失败者一味把企业财富当作私人财产，对待员工刻薄吝啬。

两类民营企业家的性格相互区别，却又相互联系，造就了不同企业的命运。

表二 成功民营企业家和失败民营企业家性格联系

	显著区别	相同之处
对待社会、集体和他人的性格特征	成功者尊重社会、法律和他人的利益和要求；失败者反之。	有很强的权利欲望，希望控制而非听命于人。
对待自己的性格特征	成功者自信不盲目； 失败者盲目自信且独断专行。	有很强的自信心，执着于自己的决策。
对待生活、学习和工作的性格特征	成功者有良好的职业道德，诚实守信，脚踏实地； 失败者不遵守职业道德，没有信用，多短期行为，做事浮躁，投机钻营。	有创业冲动并为之努力； 喜欢挑战和风险，并从中获得乐趣； 处理事情灵活应变。
对待劳动产品的性格特征	成功者在员工待遇方面能够做到公平合理；失败者反之。	事业投资方面，把企业财富当作资源，毫不吝惜。

## 22.2 对民营企业家性格修养的建议

民营企业的稳定和发展，迫切需要民营企业家素质的提升，其中企业家加强自身性格修养是最为关键的因素。成功企业家的性格修养需要长期不懈的努力，只有树立崇高理想并为之不懈努力，虽成功仍能以平常心对待成败得失和尊重、善待普通员工，恪守商业诚信，遵守职业道德的企业家，才能保持优良的成

---

功企业家的性格，从而保持其所在企业的长盛不衰，永葆青春活力。

1) 树立服务社会的经营目标

金钱并非成功的唯一标志。成功的人生包括了许多方面：家人、朋友、爱好、健康、事业、创造等等。如果将企业经营目标单纯定位于赢利，很多优秀和先进的管理方法就会被民营企业家所摒弃，从而难于自我超越。

民营企业要深刻地体会到，企业并非为个人所拥有，而是社会的。在现代社会，团队和协作才是人类社会生活和经济生活的主旋律，单一的个体无法在社会上获得成功。

2) 尊重员工，成就其自我实现

人的机遇和背景不同，个人的努力程度不同，造就了社会的丰富多彩。把他人视为人才与资源来看待，是人生境界达到一定高度的表现。因此，企业家应该尊重和善待员工，不独断专行，努力创造企业内的民主管理气氛，允许并给予机会使得员工与企业共同成长，达成个人的自我实现；同时给予员工公平合理的报酬。惟其如此，民营企业才能够吸引人才，留住人才，使得人才与企业共造辉煌。

3) 遵守职业道德，重诺守信，合法经营

诚实守信是企业最为核心的商业行为规范。随着市场经济的发展，诚信的作用日益凸现。企业家不讲信用，不仅没有员工愿意为他工作，更没有企业愿意与之合作。任何企业，任何经营者，只有守信，才能以商誉创造无限商机。反之，则会声名狼藉，导致企业经营艰难，直至破产倒闭。

民营企业要合法经营，不靠投机钻营致富。一时的短期效益终将失去社会公众的信任，企业无法长期经营。



# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

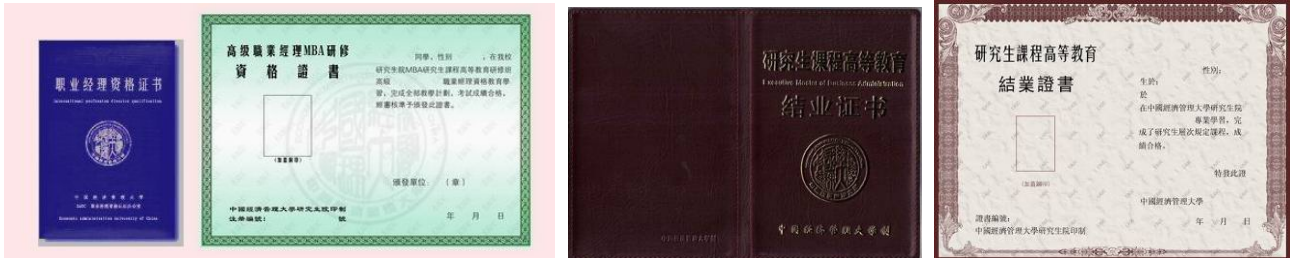
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。