

《行政人事（6+6）全解析》 ——资深 HR 版权所有

全面解析行政六大模块和人事六大模块
具体内容、注意事项、实操方法和部门案例

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net

作者 随风，1976 年出生，祖籍吉林，现居住地珠海，98 年大专毕业，一直从事行政人事方面工作至今，在上市公司、英资、德企、国企和民企中均有些许从业经验。职位不高，如今为 HRM，从事历程比较曲折，为谋求更大发展空间，现将行政人事全部工作内容总结如下，一方面认清自己的实力，一方面期望同行高手切磋交流。接下来我将全面解析行政六大模块和人事六大模块具体内容、注意事项、实操方法和部门案例。

我比较信奉：“学习是个人进步发展的唯一途径”！

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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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。



【主办单位】

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



【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 (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：313261018034</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。

第一章 行政人事概述

说起行政人事大家并不陌生，这是一个无论大小公司都会有一个职能部门，也是常被人提起，看似又无关轻重的一个部门，也曾听人说：“行政人事不就是一个打杂的嘛，是个人就能干得了”，话说的偏激了一点，但当下形势也就是如此。

经历了很多公司，不得不承认行政人事部一直都是各公司中的边缘部门，这点在公司例会上应该很清楚，每次会议内容份量最重的一定是生产、销售或业务等部门，行政人事部定位就是后勤部门，所以也注定了做行政人事的人成长空间是有限的。行政人事做到最高职位也就是一个 CHO(人力资源总监)，而公司的副总、总经理一般都是生产或销售出身，道理很简单，一个公司的老大，是要带领这个公司赚钱的，不是用来花钱的。

认清了行政人事的定位，就要知道行政人事具体包含的内容，我们经常讲的行政人事，其实行政和人事本来就是分属不同的范畴，如果正规的大公司应该设立两个部门，一个是行政部，一个是人力资源部，但多数公司为了成本考虑，将行政和人事和在一起，这也很正常。

一、 行政人事定义

一个公司的行政人事部确实是一个后勤部门，部门的职能核心理念就是解决公司日常生产经营中员工的衣食住行等问题，不能为公司创造直接的经济效益，但是同样不可或缺，行政人事运转正常，对公司规章制度的执行、企业文化的建立、员工的稳定性、生产效率的提高都会起到积极的推动作用，而相反则会严重影响公司前进的步伐，就像前进的汽车后面挂了一块大石头。

二、 行政人事现状

随着社会经济的发展，行业竞争日趋激烈、原来靠低成本、低人工、低品质赚取巨额利润的年代已经过来，尤其是劳动密集型企业，不仅在地方政府方面得不到支持，而且企业内部也面临管理危机。众多企业反映出来的核心问题就是“原材料、人力资源和市场”三大方面的问题。而原材料受国家政策影响——不可控。市场的竞争是必然的结果，符合市场规律，优胜劣汰——必须适应，唯独人力资源所包括劳动力成本和技术创新成本，是可以培养和开发的。劳动力成本（工资）的上升是必然，可以通过提高质量和效率来平衡，技术创新永无止境，可以提供更为先进的研发平台和专业培训来提高。

鉴于此现实情况，越来越多的企业开始重视行政人事的工作，具体的讲就是重视人才了。企业中行政人事的地位势必会慢慢得到重视和提升。据专业机构评估，一个称职的总经理，必须具备的三个技能：生产工艺或销售、人力资源和财务。

三、 行政人事入门

因为行政人事入职门槛很低，也就是通俗的说法，是个人就能干的活，导致行政人事的人才秩序混乱参差不齐，由于有些企业对行政人事部也不看重，做好做坏都没关系，再加上裙带关系，部门价值就更加低了，没有增值空间，也没有发展空间。好的人才留不住，二等人才管理整个公司行政人事后果可想而知。

所以奉劝那些想入门行政人事的人，一定要看清自己的能力，没什么水平的，在优秀的环境下混不下去。有高水平的，一定要找到合适自己的一个平台，做人力资源对自己都没有一个清晰的定位，这是很不应该的，就像木工不会用斧子的一样。

以后的人才竞争，一定会更专更尖，想混日子的人，想守着自己一亩三分地不思进取的人、想高不成低凑合的人……不用企业淘汰你，你自己就把自己淘汰了。

四、 行政人事分类

行政和人事分属不同范畴，行政包括六大模块，分别为：文控文秘、活动组织、后勤杂务、保安、厨

房和网管；人事六大模块，分别为：人力资源规划、招聘与配置、培训与开发、薪酬和福利、绩效管理和员工关系。

行政和人事不同之处在于，行政工作主要侧重于管物，人事工作侧重于管人；行政工作是干活的，人事工作是用脑的；行政工作务实，人事工作务虚；行政工作重在执行，人事工作重在计划。随便拿出两个模块，对比一下，厨房：就是管员工吃饭的，实实在在的事情，一天不干就没饭吃，人员素质要求不高，能炒一手好菜就行；员工关系：整天就是于员工斗智斗勇，如何摆平千奇百怪的员工矛盾，一个矛盾的处理，有可能要想几天。

五、行政人事展望

为什么很多人想做行政人事，一个是因为入门容易，另外一个就是真的可以学到很多东西，一个人无论是开店、打工、做老板，无非是两点要求：做人和做事，而行政人事工作正好就是锻炼你这两方面的能力，行政工作重在做事，人事工作重在做人。如果你能做到行政人事经理这个位置，相信你在为人处事方面一定有所建树的。没有什么岗位比这个更能锻炼一个人，你所具备的能力和素质，不仅在工作中有用，在将来生活上都受益无穷。

第二章 文控文秘

文控文秘主要是指行政人事部办公室内的一些日常工作，岗位为文员，工作是文职工作，职位包括：前台，秘书，办公文员等。

一、岗位职责

文控文秘主要职责在于文件的控制和信息的传递，有形资料的整理、归档、查询，无形信息的记录、传递、落实。按行政部门正常设置岗位分为：前台接待、办公文员和秘书。

前台接待主要职责电话转接、客户接待、文件收发、会议预定、车票机票、通讯信息等，不同公司内容稍有差异，但主要就是以上几点。

办公文员主要职责，因为这个职位经常是万金油，所以涉及工作内容也比较杂，不仅仅要做行政中份内的工作，比如办公用品、费用催缴、费用报销、文件打印、宿舍、厨房、清洁卫生、活动组织等内容，还可能会协助人事方面的内容，比如说，考勤、入职离职手续等。

秘书主要是为行政副总或人力资源总监配置的，主要工作就是协助副总或总监的工作，完成文件撰写、打印、通知、翻译、上传下达、督促等工作，可能会出席一些应酬活动。

二、任职要求

前台文员对形象要求比较高，长的不能太丑或太妖艳，淑女型为首选。另外对情绪控制、文明礼貌、电脑操作有一定的要求。前台的工作相对来说是比较单调的工作，岗位流动率是较大的，一般能做到三年就已经是老员工，为了人才的梯队培养，应该尽快转到下一个岗位即办公文员，当然有些前台文员会谋它路的。

附上一段公司前台的招聘要求：

- 1、女性，未婚，18岁~30岁，中专以上学历
- 2、身体健康，五官端正，举止大方，气质佳，有修养
- 3、普通话和粤语流利
- 4、有耐心和亲和力，沟通顺畅
- 5、熟悉办公设备操作及电脑办公软件使用
- 6、具备商务礼仪知识和技能，有工作经验者优先

办公文员涉及的工作内容非常杂，应该是所有行政人事工作最杂最乱的岗位，要求要有一定的条理性。做事认真，有安稳的性格，女性较佳，年纪在25岁~30岁左右，太年轻不定性，太老了，家事又影响较重。

有一定的专业经验，能够很快上手的，虽然办公文员的工作专业性要求不高，但还是需要具备一定的工作经验和工作能力的，对电脑，文件处理，撰写文稿要比较擅长，还要有亲和力，因为涉及到和人打交道的。

行政工作杂乱没有什么技术含量，但却非常能够锻炼一个人，一般的行政老大，都是从这步干起的，多积累点经验，多学学与人沟通、处理问题的方法，举一反三，在工作中悟出做人做事的道理，不要为干活而干活，要带着脑袋做事。不要怨天尤人，每天要死不活的样子，拿出你的认真和细致，把最简单的工作做好，你才可能成大器。

举个例子：

一个省长的秘书，每天的工作无外乎给省长端茶倒水，送递文件，就是这样简单的工作，至少有四五个秘书在做，但大家都知道，一定要混到秘书长这个职务才最有发展。所有的秘书都重复同样的工作，重复到想吐，慢慢的有些人就可以松懈了，而省长也在观察，五个秘书做同样的工作，表面根本看不出分别，那只有看细节了。突然有一天一个秘书晕乎乎的敲门而进送递文件，就是这样简单的动作，太熟悉了，结果开门时碰到省长走过来，把文件撞了一地了。这个秘书基本被 PASS 了，因为省长使用的是排除法。

秘书相当于副总或总监的私人文员，技术含量更高，当然素质要求就更高，这里着重谈素质，因为在这个位置，已经进入公司的中高层。总监不仅要求你完成任务，还要求你懂得思考，权衡和随机应变。责任心、忠诚、善于沟通、有亲和力都是你必须具备的能力。

到达这个位置时，作为一个女性的秘书，你有可能就有考虑到什么该坚守，什么该放弃了。将来事业达到什么样的程度，你想成为一个什么样的人，全在你的选择。那种只想着完成工作、做好自己，虚荣心很强的人是不适合这个位置的

第三章 组织活动

行政部组织活动是一大课题，组织活动的主要目的也是笼络人心，塑造企业文化（关于企业文化，在后面有讲），对于大公司每次活动都是对组织人的一次考验。通过组织一个活动可以学到很多东西。真心希望组织人不仅仅为了完成任务，而是从统筹全局的角度去享受整个活动的过程。

一、 组织活动的类型

对于一个企业来说，有很多常规的活动，比如说，春茗晚宴、运动会、员工旅游、春晚（吃饭，表演和抽奖）；特殊节目的活动，如，元宵节灯会、3.8 妇女节、5.1 劳动节、5.4 青年节、10.1 国庆节、8 月 15 中秋节、元旦晚会等；还有员工福利方面的，如，员工生日会、联谊晚会等；企业方面，如，周年庆典、技能比赛、优秀员工评比、供应商接待等。

以上活动形式各有不同，但只要组织一次就应该没问题了，重点在于推陈出新，有新花样。

二、 组织活动的流程

对于任何一个活动的流程都大同小异，无非是：审批，策划，组织，协调，执行，监督，总结。逐一环节分解说明。

审批：主要是取得公司书面形式的同意，摸清公司领导费用标准和预期效果。

策划：组织部下各抒己见，全盘考虑，详细注明活动的每一步骤。

组织：活动方面确定后分工到人，发挥每个参与人的功能，统筹兼顾。

协调：处理不同组织和个人之间信息互动和分歧解决，保证活动的畅顺。

执行：强有力的执行手段，确保活动不因故停滞，排除困难，执行到底。

监督：及时发现活动过程中偏离方向或者违规的行为，及时纠正适当给予警告或处罚。

总结：活动结束后，总结本次活动的亮点和不足，为下次活动做准备，同时也是自我成长的过程。

三、 组织活动的要点

一个活动是否成功，要抓大放小，不可能做到完美，但关键环节不能出错。下面就总结几个关键点供

大家参考：

1、 责任心

凡是这种大规模的群体活动，都是有一定潜在风险的。作为组织方必须具备严谨认真的心。听起来做活动就是玩的。对于员工来说是“享受”，对于组织方来说就是“受累”，如果组织方应付了事，也沉于享受，那这样的活动即使办下来了，效果和质量也不会好。因为角色定位很关键，作为组织方就是干活的，责任心的体现主要是跟进、随时注意活动中的每个细节，如，领导没茶水了、员工要上厕所、红地毯拱起来了、讲台偏了、气氛太闷等等，没有责任心就发现不了。

举个例子：

搞春晚时，第一个节目是所有管理人员合唱，由于平时忙就排练几次，演练时退场是由每排第一个人带着离场，结果正式开场时，老总没上场，离场时无人带队，退场时很乱。分析，本来是好意，让老总带领，但组织者没有预计到老总很忙的，万一不能上怎么办？所以还是考虑的不周全。

2、 全面策划

一个活动的成败之初就在策划，而这不仅需要丰富经验的组织者，更需要相互配合的一个团队，作为组织者就必须争求每位成员的意见，运用头脑风暴的方法，将活动中可能出现的问题全部罗列出来，一一解决。把流程梳理几遍，不要漏掉一个环节，重要步骤可以现场演示、彩排，把策划方案打印出来，随身携带与其他部门主管反复推敲，尤其是老总的意见，这样做，一方面得到各部门的支持，一方面得到老总的信任。一个成功的组织活动实际上已经在组织者的头脑里举行多次了。

3、 信息汇总点

这点其实在公司各方面的工作中都是尤为重要的，我们的很多公司明知道这点，但一样犯错的，因为公司规模大了，部门多了，人员复杂了，很难保证信息传递的集中性和质量。无论我们是组织一个大型的活动，还是做一个项目，公司都会指派一个项目负责人。这个负责人有时是一个虚职，有时由公司领导兼任，甚至不做具体工作，但为什么还要这样一个人，就是让信息有一个汇总点，因为一个活动，还是项目，涉及到很多人和物，涉及到很多流程制定、变更、执行和监督；涉及到沟通，拍板，定夺，决策；涉及到矛盾，吵架，思想统一。这些在平面的沟通中是无法解决，或者无法找到结果的，唯独把所有信息汇总后，才会有一个答案，这就是项目负责人的作用，他有可能解决不了问题，但他必须知道问题，解决不了可以开会啊，但如果作为负责人一问三不知，那他就失职了，如果下面的人不将信息传递到负责人那里，负责人就是一个又瞎又聋的傻子。其实我们实际工作经常出现信息沟通不顺，有了问题找不到负责人，或者干脆没有人发现问题，并不是下面的人没有作为，而且信息没有汇总，所以站在他的角度根本不知道这是一个问题。

举个例子：

搞活动摆水牌，负责主席台的人只要把水牌摆整齐就行了，但他不知道水牌该什么秩序来摆的，即使由负责接待的人说了，可能中途有所改变，像这样的错误，我想搞活动的人都知道比比皆是，但都是小问题，不影响大局，但你要知道：总有一天，你要做一件事，这个事件决定着你成功与失败。那个时候就看你的真本领了。我们从公司的角度有可能是无法解决这个问题，但至少在我们能控制的范围，作到信息及时传递，有汇总点

四、 组织活动的必要性

看了上面的活动类型，发现能做的活动太多了，但从公司角度、组织人角度和员工角度，有几个活动是一致想做的呢？因为三方面所处位置不同，对于一个活动的期望不同，所以权重也不同了。但有一点容易被忽略：任何组织活动参与方是员工，目的也是笼络员工，如果员工一致反对的活动，有没有必要做呢？

我们还是举两个例子分析一下：

员工生日会每个公司都会搞，但经常有声音问，要不要继续？

从三个角度分析：

从企业角度，这是一个投入相对较小的一个活动，即为活动，也是员工的福利，同样是企业的一个招牌。——当然要干。

从组织方考虑，员工生日会节目太单调，吃饭，唱 K，切蛋糕，一个月一次，没有任何技术含量，很没劲。——不想搞。

从员工角度，众人意见不同，有人觉得企业不错，还给自己过生日，有吃有玩；有人觉得形式主义，自己想回家带孩子，综合考虑。——搞也无所谓

三方面分析后，很明朗，确实要干，主要是组织方要推陈出新，变幻花样，其实形式有六种也差不多了，吃饭、唱 K，郊游，看电影，烧烤，PARTY 等。

但有时受宏观环境影响，有些活动就要酌情考虑了，比如说有一个企业 7 月份淡季亏损严重，又赶上 7 月份例行员工旅游。最后决定 7 月份员工放半个月的无薪假，旅游照常。

这样的决策如何呢？我们也从三个角度分析一下：

从企业角度：员工旅游是公司对外宣传的一个金字招牌，象征着企业形象的，打肿了脸也要充胖子，至于亏损用什么来填，自己想办法。——必须搞

从组织方角度：行政人事更重视人员的稳定，这种无薪休假的伤害远不是搞了旅游就能弥补的，旅游结束后势必导致大规模辞工潮。——不支持。

从员工角度：员工要求很简单就是赚钱嘛，把钱发到手上更实在，至于公司形象说实话每几个员工关心，无薪休假传递了一个负面信息就是企业不行了，自己该另找出路了。旅游既然是白给的，就捡个便宜吧，但没有几个因为旅游而愿意留下来的。——兴趣不大。

综合分析后，这次旅游就没多大意义了，事实上也是如此，8 月份生产回暖，但人员流失严重，7 月份节省了 28 万工资，8 月份因无人开机每天损失 2 万元。

五、 企业文化

很多公司都在讲企业文化，但在国内来讲，真正建立起属于自己企业文化的公司屈指可数，华为、联想、海尔等，很多企业敛财厉害，文化不可恭维。

企业文化是一个由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的特有文化现象，对于一个人有价值观，对于一个企业来说就是企业文化。企业文化是解决生存和发展问题而树立形成的，被组织成员认为有效而共享并共同遵守的基本信念总和，说白了就是企业传承的一种习惯，大家共同遵守和维护，破坏规则的行为将受到指责甚至处罚。

举例来说：

大的方面讲：

一个企业的简称，规定了一种叫法，大家都这样叫。

一个企业的 LOGO，统一格式。

一个企业的理念、愿景、价值观、社会责任始终如一。

小的方面讲：

员工的装束，款式、颜色统一。

员工的行为举止、口气声调一致。

员工的桌面摆设差不多

企业文化讲起来很简单，几句口号就行了，但实际树立一个真正的企业文化很难，成熟的 HRM 不敢轻言树立企业文化，因为这跟公司的性质，起源，发展方向，人才类型，老板个性等等很多方面都有瓜葛，不是做几件事，喊几句口号就行的事情，即使老板有意愿给支持，也没有那么简单。因为成熟的企业文化需要土壤和时间。而且就我们现在的企业环境没有哪个公司敢叫响自己的企业文化。但是不是任何公司都没有丝毫企业文化呢？也不是。它是一种内部运行多年积累的一些约定俗成的规矩，尤其是 10 年以上的公司，这种东西有可能没有办法书面化，只可意会不可言传，而且你没有待上 2 年以上，你还感觉不到。

这就是做人力资源常说的，你到一个公司，一年还刚刚入门，两年才有发言权。

举个例子：

我呆过的一个公司，公司是国企，工资不高，环境也不好，但是就感觉里面有人情味，很多员工相濡以沫，10年以上工龄的人很多，呆久了就感觉是一个大家庭。一个新来的员工都已经辞工了，找到另外一家公司，但在体验时发现有一个肿瘤要手术，没有家人在这边，是我们行政人事部的同事陪着他手术的，并且一直照顾他到出院。有几个公司能做到这点，我作为一个旁观者都很感动，但好不好呢，仁者见仁了，我是选择离开了。只因为太安逸了。

企业文化包括很多方面，这里列举部分，企业的历史、大事记、企业的精神、价值愿景、员工的福利、员工活动、公司的规章制度、员工素质建设、公司的硬件设施、宣传和引导等。

第四章 保安

保安是一个半军事化的队伍，主要负责公司的人身保障和财物安全，一般需要 24 小时轮岗。

按岗位划分：门卫、执勤、巡逻等

按职位划分：队长、组长、保安员

按区域划分：大门、值班室、车间、停车场、厂区

按内容划分：防火、防盗、防爆、防突发事件、防自然灾害

基本配备有：保安服、对讲机、手电、警棍等

一、保安职责

每个公司保安的工作都差不多，包括门禁、值班、巡逻、指挥车辆、收报刊、消防安全、有些还参与到公司的规章制度的监督当中。各个公司也都有明确的保安职责，岗位制度等，这方面就不多说。

二、保安选人

保安是一个高流动的人群，一般情况不会在一个公司做太久，这就要求随时物色更合适的人选加入，如果有条件当然可以着重于退伍军人，但薪资成本也高；另外就是要有担保，涉及到重大财产的看管，一定要有本地的担保。流动也是正常，一个保安做的太久，会太熟悉工作的套路，变懒还怕，就怕变坏。

三、团队建设

其实这样的一个半军事的团队，团队的思想是最需要抓的，常规办法就是开会了，统一思想。会议当然要开，该透明的透明，该骂的狠骂。这样的团队更重视荣誉，所以荣誉的培养很关键，这需要当头的灌输。另外就是严防那些动摇军心的人，这样的队伍最怕的就是里面有那么一两个嘴巴多的人，不仅工作干不好，更糟糕的是，让优秀的人员流失、让团结的团队松散，所以发现了一定格杀勿论。

四、监督管控

没有谁是完全可信的，在利益面前很容易被攻占，这就要求作为主管者必须由一套有效的监督体系，尤其是重大财产的看管上，单纯靠兄弟，靠感情，靠制度是不行的，还是要监督管控，在自己的控制范围之内才安全，随时了解现场的情况。当然这个事情不能完全明着做，也不能暗地搞人，让人保持警惕的最好办法，就是不知道危险何时会来。但切记这种监督要更高层次的人参与，要有制度的保障的。不要搞私人恩怨、不要同级拆台，否则就四面楚歌了。

举个例子：

比如说，主管查夜，其实就是查保安是否玩忽职守了，要跟下面的保安讲清楚，不是针对一个部门，是针对全公司的巡查，而且主管有直接的处罚权，违反了规定，立即处理，无情面可讲。

五、 培养自己的部队

说实话即使监督再到位也很难堵住保安的漏洞的，为了避免保安队伍的失控，作为一个主管者一直要培养一支属于自己的队伍。但事实上想建立一个这样的队伍很难的，那就可行的办法就是一定要有一个自己信得过的、有本事的兄弟，作为保安队长。你只能拿住他就可以了，其他的事情由他自己处理。

要想培养这样的一个人或一个团队，作为主管一直要有一定的人格魅力，其实说白了，这些处在半黑半白的人群，还是很讲义气的。作为一个主管至少要做到以下几点。

1、 有原则，讲义气

作为一群热血兄弟的头，一定要有原则性，就像军队的纪律一样，制定了就必须执行。兄弟帮自己做事，做老大的也要讲义气，不能说一套做一套，更不能出卖自己兄弟的利益来换取名利。在这个团队里不讲究文凭，讲究的是品行。

2、 酒肉朋友酒肉做

说起酒肉朋友感觉都贬义的，但实际工作中有时就需要这样的酒肉朋友，再说白一点，铁哥们也是从酒肉开始了，如果一个主管烟酒不沾，铁公鸡一个，什么坏习惯也没有，独善其身，我觉得也不是做管理的料。原则的东西不破就 OK 了，比如说，不能杀人放火，不能吸毒偷盗等。有些时候台面上搞不定的事情，一顿酒就搞定了，而且识人看人酒后也能看出端倪。

3、 护犊子

保安可以说是行政的先头部队，没有保安的配合和支持，行政人事的工作不好开展，同时保安又相对的独立，如果不把握好这些尺度，就会有力使不出。让下属做事就要给下属撑腰，再将白一下，不能亏待了兄弟，当老大的是有责任来护犊子的。无论是颜面还是利益，都应该做到。

4、 敢承担责任

保安既然负责了这摊事情，就难免是出事，丢大钱伤重人都是麻烦事，所以这也是保安不能松的原因，明白人都知道，谁收场，做老大的打包走人吧。管你是见好就收，还是无功而返，还是无处存身（不离开只能更惨）。

第五章 饭堂

饭堂这个充满油水的地方，果真很有油水的，很多人都对饭堂垂涎三尺，但这个地方危险和机遇是并存的。曾听说过有人四年赚了几百万，也听说有人因食物中毒锒铛入狱。想要把一个百人以上的饭堂管理好，考验一个人心理素质、道德水平和管理手段。

一、 人员配置

以一个 500 人的工厂，至少需要一名饭堂组长、四名厨师和四名厨员和一个清洁阿姨。大概 10 个人。厨师这个行业，如果行内人都知道他们是一个相对封闭的一个团体，都有自己那么一伙人，一般不喜欢和外人合作的。导致这样的原因，可能是文化素质不高，基本是几个同乡，相互之间好沟通，脾气相同，还有就是不喜欢别人进来争他们的地盘和饭碗。其实这样对企业有利有弊，利是相对稳定，易于管理；弊是容易形成攻守同盟干坏事甚至胁迫公司。重要把握的一点是能掌控饭堂的头，就是组长。通过利益诱惑、

感情投资、危险警示等一切手段掌控住，说白了就是恩威并重。在组长地位受到挑战时一定要明确维护他的管理地位。

二、 采购流程

一个大公司一定有一套固有的采购流程，因为这个流程是经过一年或者多年的时间流转下来所以不建议一个新负责人擅做修改，不要惹火烧身。拿我现在的企业为例。我们设有一个专门的采购员，一个跟老板打江山下来的老头（葛朗台），他负责每天菜肉的购买，有一个司机陪同，菜买回来后。要物控部监称过磅、厨房组长签收、再经过行政部审核物价、财务核算金额、老总签名报销完成。这其中的几步经过不同部门，主要是防缺斤少两、价格偏高、计算出错等。

三、 经营方式

一般有饭堂的企业经营方式不外乎两种，一个是自营，一个是外包。

自营饭堂，优点可控，米面粮油都是自己买的，放心，管理起来也是理直气壮，从总经理到行政主管、还有员工都可以发表意见。缺点：行政部太累了。

外包饭堂，省心了，只提要求，做不到就滚蛋，什么费用，成本，开支的都不操心，协议一签，有毛病就挑就行了。缺点：苦了员工。

四、 饭堂划分

共餐：有些是员工和管理人员共同用餐的，包括老总的饭菜都是一样的；分餐：有些是设有管理餐，管理人员设有独立餐厅吃的要好些，同样各有利弊，当然一般在建厂时就确定方式。

共餐：优点，管理人员能及时了解员工的餐饮质量、员工感觉平等；缺点，管理人员没有优越感，事实上能走进管理餐也是员工的一种荣誉。

分餐：优点，便于管理人员沟通，有等级划分，增加管理人员的荣誉感；缺点，形成员工和管理人员之间的壁垒。

就我作为行政人事主管的位置，还是建议共餐，如果为了便于管理人员沟通可以设置一个相对独立的空间，但不建议设立单间。

五、 饭堂管理

对于外包饭堂的管理，主要责任都交给了承包公司，行政部管理上要容易些，在没有严重的经济利益情况下，做好监督、以员工利益为先就 OK 了。我这里重点自营饭堂的管理。

1、 人员管理

饭堂的人员管理是很头疼的问题，因为都知道厨房人员的素质都不会太高，人虽然不坏，但都有点小心眼，尤其是老妇女，软硬不吃，作为主管直接插手管理这个问题，我觉得也不妥，自己尝试过，效果不好。其实厨房有矛盾一般都是干活多少的问题，或者就是谁不喜欢谁，看谁就烦的问题，这个问题没有一个标准的解决办法。如果真的一团和气、蛇鼠一窝，可能还会出大问题，所以有一点纠缠可能是好事，但不要过头了就行。原则就是别出事，别惊动老总。内部关系的平衡放权让组长来搞定，你就把握好组长就行了，对下面的阿姨要更客气些。

厨房人员的管理重点是组长的管理，厨房的组长也算是关键岗位了，要团结，达成一致，

或者有条件搞成自己人。米面粮油的东西都不好计量，东搞搞西搞搞，你也会焦头烂额的。再说了这个行业向来都是自立山头的，尤其是厨师这里，外行管内行是行不通的。

2、 食品安全

饭堂的食品安全有几个方面，都是不容忽视的，做饭堂说管人、管物、都是次要的，就主要是管安全，出了事故就是吃不了兜着走了，要知道几百口人的吃饭问题不是小事啊。

防人祸：这个是最少几率，最大危害的事件，现在人心理多少都有些变态的，一旦冲昏头脑啥都干得出来，所以人治是根本，不要把人逼急了，另外就是饭堂的监控，包括保安的巡逻、摄像头监控、饭堂员工的监看、主管巡视等。尽量不要留死角，不要让坏蛋有机可乘，威慑力同样可以阻止犯罪。

防疏忽：更多事件饭堂出现小事故，都是因为疏忽大意的，因为每天菜式变幻、蔬菜购买都是闭着眼睛也能完成的事情，很容易疏忽大意。做厨师的人应该知道哪些菜不能放在一起食用；青菜、肉类过期有毒；调料、配菜妥善放置不要招老鼠、蚊虫等。

举个例子：

有一次，我们厂的员工中午吃完饭，很多员工出现腹痛、拉肚子的情况，最终调查发现是早上的青菜可以没有洗干净，可能遗留的农药，这就是洗菜阿姨的失职了。

防四害：四害之首这个该死的老鼠，真拿它没办法，在网上看了很多的灭鼠办法，但都不能长久，这也是我最头疼的地方，希望大家能多交流。

防传染病：从两方面抓起，一个是员工入职必须体检，吃饭时使用自己的饭盒（切记），另一方面就是源头抓起，作为厨房从业人员必须有合格的健康证，虽说国家保护个人人群的利益，但是作为企业方必须以大局为重，所以有传染病的还是不要为妙。

3、 饭堂卫生

饭堂的卫生包括环境卫生和个人卫生，环境卫生每个公司都有一堆规章制度，重要的是必须天天搞，天天催，天天查，因为厨房这个特殊场所，一天不搞卫生都不行的，一旦放松就会越来越懒；天天搞重要，天天查更重要，人都有惰性，表面功夫都会做。

举个例子：

厨房的地面、灶台擦的很亮，但把冰箱移开下面一堆垃圾；为用水泵临时拉了一条线，水泵不用了，线还一直搭在那里；厨房的电视机上面一层的灰，这些地方都很隐蔽，领导可能会忽略，但主管不能。

个人卫生就是要抓好这些大妈大叔的个人卫生，指甲、头发、脸、衣服等等，这些都是可以量化标准要求的，带帽子、带口罩、穿工衣、穿水鞋都是可以具体要求的，有些违反就处罚不能讲情面。饭堂伙食质量的改变就是从抓细节，抓可见的东西开始的，杂乱差的局面都是从心态松懈开始的。

4、 奖罚分明

这里提到一个“热炉法则”，就在厨房员工犯错误时，立即处罚。毕竟厨房人员素质都不高，跟他们讲职业道德，讲规范，是白讲的，但小孩子都知道烧热的火炉子不能碰，因为一碰就会烫到手。所以在饭堂管理中，尤其是一些原则性问题，比如说偷窃、吃回扣等大原则上“热炉法则”非常管用。

“热炉法则”有三个基本原则，必须坚持，否则就无用了。第一个就是预先警示，反复

的讲这是原则性错误，不能碰，碰到就死（预先告知，警醒员工）；第二个就是即刻彻底，碰到炉子立刻就烫掉一层皮（犯错立即严罚）；第三个就是公平公正，凡是碰到炉子的人都被烫掉一层皮，不管是总经理、还是员工（没有第三点，这是一个废炉子）

热炉法则，在初级管理中很多领域都非常适用。

5、 员工投诉

几乎所有的饭堂都设有员工投诉箱，但很多都成了摆设，为什么呢，因为投诉了也没用，有些管理者很担心员工的投诉，同时认为员工多数为无理要求也解决不了。结果就是员工抱怨连天，管理者不睬不理，员工和饭堂经常因为小事起冲突。这些问题确实不好解决，但也有解决的办法。

允许投诉：首先要以欢迎的心态，接纳员工的投诉，投诉渠道一定要直接到部门主管，因为员工投诉到厨房人员，厨房人员肯定不高兴，只能起争执不能解决问题。作为部门主管要以平和的心态接纳每一个投诉，然后再想办法处理。

解决问题：当收到一个投诉时，管理者要判断一下这个问题是否可以解决。

举个例子

一员工投诉说，今天员工的菜太咸了，简直掉到了盐缸里；这个问题解决不了，那你可以安抚这个员工，众口难调，就是你妈炒菜也可能有咸有淡，我们是大锅菜有可能是盐不均匀，你可以叫厨房阿姨重新打一点试试。一员工说今年吃饭发现一根头发，很恶心。这个问题也难解决，可跟员工讲，厨房会抓紧员工的个人卫生，一定要求厨员带帽子，如果员工发现厨员没有戴帽子可以举报到行政部给予处罚。像饭菜里出现头发或者小虫，这个在那里都很难彻底杜绝的，只能加强卫生管理。

另一员工说，员工自己每天洗碗，洗不干净，希望公司提供一点洗碗液。这个就是好建议了，行政人事部应该马上着手解决，小投入大回报，可以讲这件事情写一个通告贴出来，以示行政人事部解决员工问题的信心，简直是一举两得。

舆论引导：其实很多员工是有意见不会提，或者提的不恰当。那作为行政人事部门就要加强这方面的舆论引导，比如说上面讲的例子，讲员工要求增加洗碗液这件事情以正面的形式报告出来，员工心里舒服了，行政人事部又做了具体事情，再比如，员工埋怨早餐份量不够吃不饱，这个如果换个形式报道一下也是可以积极的，内容：有员工说饭堂早餐不够，因最近员工来吃早餐的人数变化较大（有些人懒一点，不吃早餐就上班了），厨房为避免浪费很难估计早餐用量，请各位员工本着身体健康的角度，尽量准时来用餐。这样既解释的原因，又多了一份人文关怀。

舆论引导还有一点就是，让员工知道“生在福中不知福”的道理，伙食质量的好坏是有一个对比的，利用外厂伙食的对比，利用回家吃饭的对比、利用外出排挡的对比、利用菜价上涨的对比，让员工知道现在已经很不错的了。说实话，一般的饭堂只要不太心黑，伙食都会比自家好的。

寻求支持：对一个问题的看法对立的原因，可能就是站的角度不同，不信问问行政部的员工即使当天伙食真的很差，他也不会乱发牢骚，因为他是行政部的一员，总不能扇自己的嘴巴。所以要想少一些反对的声音，就要多团结一些人，想办法通过工会、通过团委、通过一些组织讲他们的心都拉到行政人事部这边，跟他们讲做一个饭堂的难处，设身处地的为行政人事部着想。至少会软化他们的偏见。

变幻口味：员工都是来自天南海北，口味各自不同，所以厨师这里有条件就要经常换着

六、 费用管控

厨房费用的管理一直都是很多管理者头疼的问题，鸡毛蒜皮的小钱，搞一搞就成了一个大窟窿，抓紧了没精力，抓松了就乱了套。尤其是采购这个环节，流程复杂、价格变化大、随意性强、现金交易、主观性大、单次成本不高，累计成本高等原因造成了管理很弱。现在我就着重讲一下作为管理者费用管控这里可以采取的方法。

1、 分类采购

厨房使用的东西比较杂，但还是可以划分几类的，比如说：锅碗瓢盆等大件用品可以由行政人事部主管亲自采购或由公司采购部采购；米面粮油等大批量可存储物资可以由采购部招标采购；每天的菜肉就由饭堂组长或专职采购员购买（建议是吝啬的老头、老妈），临时采购可以由行政人事购买；厨房使用的柴油可以和生产系统用料一起购买。这样分类购买各买各个，防止了购买权利过于集中，滋生腐败，拆分后份量变小，人人有责，相互监督，好事共享。

2、 专人专事

厨房要防止腐败，但不能因噎废食，通过以上分工后，各有各的强项，菜市场的价格没有谁比经常买菜的阿姨更熟悉，而米面粮油这些东西，采购经理应该是一清二楚的。为了防吃回扣，找个不懂行的诚实人，被骗钱更亏。

3、 成本管理

厨房费用管控的根本就是“成本管理”，整天像法官一样，看死下面的人，失掉了人心，又阻止不了腐败。还不如花掉精力，把厨房的成本管理好。因为每个公司都定了每个员工的餐标，在餐标的基础上，管理者要求伙食达到什么样的程度。

举个例子：

一个公司，每个员工每个正餐的餐标为5元钱，除了固定支出费用1~2元，用3~4元买菜，你再厉害能贪多少钱。而我要求的标准在那里，每天1荤2素。作为厨房组长，你自己看着办吧。所以在费用空间上不给缝隙，就会避免滋生腐败，如果真的贪了，也是他的本事。

当然对于餐标和伙食标准的制定上一定要科学，要多征求大家的意见，不要留缝隙，但

决不能太苛刻，否则经手人可能被逼买更烂菜了。而且餐标不是一成不变，要根据市场的行情，及时调整。

4、团队绩效

作为一个厨房的团队一定要相互配合，避免内部的争斗或者的责任的推卸，所以要提高厨房的绩效，就要引入一个团队绩效的概念，将涉及到厨房购买、采购、做菜、打菜服务的人纳入一个团队，集中考核，他们的费用控制、伙食质量、服务态度、投诉情况都将纳入考核指标，这些都是活生生摆在台面的指标，为了个人的利益，必须支持团队的利益，这样才能发挥团队中每个分子的能力，相互监督，共同进步。

5、监督约束

离开了监控的管控就是无用的管控，所以监督必须要有，但监督要讲究办法，不当的监督，钓鱼执法式的监督、派一个奸细在身边的监督，不但取得不到积极效果，还会催生犯罪。这里引入一个犯罪心理学的概念：如果不择手段的监控一个人，是对这个人双重人格的侮辱，首先你已经假设这个人是坏蛋，其次，他还可能拖别人下水。可想而知后果多严重。

那正常的监督是什么？就是那明文规定，正大光明的监督，比如说行政部有权了解当天菜价，物控部有权复称，而且很重要的一点，监督人一定要比被监督人高一个行政级别，否则同级，下级的监督就像做贼一样。

始终如一的监督，最终目标是养成一个自我约束的好习惯，知道自己没有犯错空间，有制度在管控着自己，自己的贪心换来的代价不值得。就会形成一种自我约束力，比如说，人再恨另外一个人也不至于拿刀把人家宰了，因为他有自我约束力，作为一个采购员抽别人一根烟，收别人一盒月饼，没问题。但他心里知道如果拿了1万块钱，这个事情就麻烦了。（犯罪心理学中有一条：犯错的代价越大，越不敢犯错）

第六章 后勤杂务

后勤杂务应该是行政工作中技术含量最低，屁事最多的部分了，大小公司都会设一个职位管后勤的，而且一般不是老员工就是亲戚之类的，要求不高，但要安稳，水平不高，中等智商就行了。很多人第一印象描写行政部门也常说。我是打杂的。其实就是因为行政是管后勤的，后勤的杂事最多。那些杂事呢，下面慢慢来说：

1、后勤杂到哪里？

这里涉及到后勤都管啥了，宿舍、清洁、卫生、水电费这些是基本工作，最复杂点涉及到车辆、饭堂等，当然如果自营饭堂那要单独分出来了。看看上面的这些活，常常有人说，是个人就能干的，其实就这么回事，因为干好干坏，都一个样，对公司影响不大，所以无关紧要，但是有没有干的呢，可以说，也有

最简单的工作最能锻炼人的心细，这点大道理不说了。作为部门老大，找到一个合适的管理人选很重要，这个人一定要安稳，有一点脾气也好，具体到下面的做事人素质更低，所以要一物降一物。想管理好后勤，不要跟太紧，重在抽查，否则越松越懒。

2、关于车辆的管理

根据公司车辆的多少，重视程度，使用人背景都有关系，可松可严，其实尺度是可以把握的，想控制费用，想严格要求，有制度和方法跟着，偏差不了多少。做为主管理清流程更重要，因为这对于谁都是一件好事，其实现在科技很发达了，加油卡，GPS 等等，想搞没有控制不住的。

车辆的管理两大块：

一个是加油：加油尽量办加油卡，然后由车队长统一划拨，加油款申请必须经过行政人事部主管审核，并且每月核算与上月用油进行对比。每辆车的加油记录经常查询，公车私用的情况想抓是很容易的。

一个是维修：维修要不要找 4S 店呢，看你单位的车如何，还有口袋的银子如何？建议不必那么刻板，主管负责人在选择普通维修店时把握好就行了，把关系建立到主管这个级别，有关维修款项的权利不下放。无论大小维修，必须先申报后维修，是否维修，维修费用多少必须你来拍板。定期将维修费呈送老总审阅，老总心里也有数的。

3、后勤的基层人员管理

其实管人两个极端难管，一个太聪明的人，一个太蠢的人，聪明的人，你玩不过他，蠢的人，油盐不进。所以谈到用人，就谈到中庸，中国人讲中庸最厉害了。后勤的人员有时作为主管是不好直接出面管理的，最好让小组负责人来管，层次不同，即使水平再高也没用。太蠢的人炒了也不为过，但要小组负责人来做。这些家伙有时可以给点小恩惠就行了，主管轻易不出手。

4、数据上报

因为行政后勤涉及到一些基础数据的整理和上报，这里才是主管应该抓的地方，保证数据的及时性和准确性，为部门业务报名提供原始数据记录。并以此汇总成表格，公司的高层根本不会管你，如果管理后勤部下，一张漂亮的报表才是他们最想看到的。

水电费，用车记录，维修费，卫生达标情况等，无用的工作，整理起来就成了有用的业绩。

5、活动室管理

大一点的公司都有专门的活动场所，设备有多有少，最主要是有人参与，有人来玩，如果成了摆设就没意思了。因为现在的年轻人除了赚钱，更注重业余活动，但需要去引导，有些人宁愿花钱出去玩也不在公司玩，那就需要主管负责人想办法调动大家参与的积极性，比如成了一些活动的组织，定期举行一些活动，搞一个比赛，吃个饭、设个小奖等，鼓励员工们积极参与，这也是员工文化的一部分。

6、清洁卫生

公司的清洁卫生，视公司大小而定，这些阿姨吃苦能吃苦但有时嘴巴多些，再加上没什么文化，管理起来也比较头疼，为多扫一块地也能争吵起来。那作为管理者就要把区域分清楚，让她们清楚自己要干的活，一样一样白纸黑字写清楚，她们就没有那么多怨言了。阿姨之间相互帮忙，这算人情，但如果分工划

分不清楚就是你主管的责任。

有些公司对卫生这块要求不高，差不多就行了，但外资就严格些，那作为主管负责人就要经常检查，亲自做不可能，但要亲自巡查，发现不合格的地方就指出来，平时对阿姨客气一点，买瓶水，买个西瓜，送个卷纸，她们都高兴坏了，但工作中就要严格要求。

7、宿舍管理

宿舍管理应该是整个后勤工作的重点了，员工住宿的安置、水电费、宿舍维修、员工之间矛盾处理，一个小年轻真的还搞不定，至少要 30 岁以上结婚的人，才能比较安稳的做好这份工作。事实上对于有限的宿舍资源，能够妥善安置员工住宿要求，对于宿管员来说，还是蛮有挑战的，再加上万一有什么特权者，再不遵守规定，更是麻烦。

举个例子：

宿舍本来是 3 人一间，有个财务经理的女儿来公司工作，非要安排一个单间，这个待遇只有经理级才有，那宿管员怎么办？已经超出她的能力范围，肯定是找主管，主管就与财务经理沟通，宿舍房间紧张，如果她女儿住了就没有房间的，但如果非要住也可以，就不要以公司员工名义，以她个人名义花 500 块租一间了。一经权衡，还是让她女儿合住了。问题也得到妥善解决。

再举个例子：

住宿舍水电费肯定是均摊，有人经常外住，然后他就嫌扣他水电费不公平了。宿管员解释，只要你住一天就算宿舍的成员，除非你搬出去。公司给予员工安排宿舍是一种福利，你可以选择享受或不享受，但水电费是电脑系统均分的。过几天这个家伙就搬走了。宿舍中员工之间用水用电等的鸡毛小事，最好让他们自己解决，宿管员尽量不要出面，因为你一旦出面就变成公司的问题，他们会联合起来对付你。

8、关于后勤的油水

其实说道后勤，聪明的人就想到油水，后勤有没有油水呢，肯定有了。但粘不沾呢，只是我个人想法，当你自觉公司给你的薪水和你的预期相差不远时，就省省吧，一来这个钱没多少，不值得；二来，万一落个坏名声，更不值得；当然抽个烟，喝个酒了，这是朋友交情另讲，做人主要不能死板，尤其是做人事的。（几个地方，废品，溜水，修车等

第七章 网络管理

网管在一个现今的企业是一个很尴尬的地位，其实就我做的企业来讲，什么外企，国企，高科技的都见过了，网管的身份都不怎么样。据我了解除非你的水平达到了专家的程度，别人搞不定的东西，只有你搞得定，那你会混的 NB 些。而实际工作中，我们网管这个队伍，都是半桶水的，懂修修电脑，懂搞个程序，随便干点杂活，这也不怪你，本来企业的用人定位就是这样的，号称是信息化管理的企业，买了几十万的服务器也仅仅是共享一下数据，或者做了什么邮件服务器，ERP 服务器等。其实硬件资源大多都是浪费的。对网络管理我太了解，是因为我主持这个工作太久了。

一、网络组成

一般企业网络结构这里都比较单一：一个或两个服务器，带一个局域网，很少有多网段的，或者跨省

跨境的涉及到 VPN 拨入的广域网。网络设备也就是服务器，路由器、交换机和 N 台电脑而已。

二、 网络维护

单机的维修：电脑死机了、开不了机、速度慢，上不了网，屁事一堆的，有些公司大方点配置还可以，有些 586 还在用，实在让网管死的心都有。

网络的维护：共享数据、共享打印、登陆外网、使用个邮件等，一般都是硬件问题，网线被老鼠咬了、网卡松了坏了，路由器接头氧化了等等。如果涉及到域控制服务器就可能系统方面原因多些。

系统的维护：一个公司再差都会运行个金蝶用友的，再高级点有自己 ERP 系统，有自己的邮件服务器，WEB 服务器，FTP 服务器等等，这些系统放在服务器上，都需要定期、不定期的维护。

数据管理：很多公司老板电脑水平不怎么样，但对数据的安全性要求却很高，经常冒出一些离谱的话，会不会有黑客盗我们的数据，会不会被别人查到我们做黑账。你只能给他讲，绝对的安全是没有，只是被值不值的花这么大的人力物力来搞你的数据。但不管怎么说，数据管理还是网管的一个重点工作，经常的备份是没错，数据丢失不可避免，但有备份至少把损失降低。

三、 核心技术（真正有含金量的事情）

不客气的讲现在的网管，都是混出来，在网吧打游戏的水平可能比他修电脑的水平要高，水平差一点，虚心学也行，水平差又装 B 的大有人在，我遇到几个把一个好端端的网络活生生搞死 N 回的，我曾经在网上看过一个老网管说过这样一句话，企业请一个网管是帮助公司管理好网络的，不是给你练手的，想练回家搞几个电脑试试，有时真的很恨人的，几个月的数据一下子搞没了，让他负责，没这个能力，拿出来数据救援也不值得。哎~

所以想把这行做好的网管，至少要知道企业有哪些是核心技术，你可以学，不可以乱来的。

1、 ERP 生产流程管理，如今越来越多的企业可以使用 ERP 系统，甚至为此投资千万的，如果你有幸参与整个 ERP 项目的实施，你就感谢上天吧，因为在这个过程中，你不仅学到了电脑程序方面的知识，更重要对企业生产流程梳理一遍，一个 ERP 专员比一个网管要吃香很多。

2、 财务系统，网管一定要有良心，坦白的讲，现在搞财务的对电脑都比较差的，一旦电脑出问题，还是财务软件出问题，还是由网管来调试，所以做一个有良心的网管，不要搞公司的财务数据，否则你是该死的。

3、 邮件系统、WEB 系统、FTP 系统等其他服务器系统，如果你有能力自建以上服务器，恭喜你，你算是一个称职的网管，因为至少你还懂一些东西，还知道为公司省钱，因为有些网管一个是自己不会，另外怕麻烦都是让公司花大钱租服务器。这里也忠告一下企业方，如果自己公司网管实力不行，还是租的服务器安全，否则以上服务器瘫痪，损失更大。

4、 域服务器架设，如果企业的信息化水平较高，应该采取更为安全的域管理模式，无论单机还是网络都更安全性，有条件的购买硬件防火墙，没条件可以建设软件防火墙。

5、 编程语言使用，作为一个网管至少有懂一门编程语言，偶然为自己，为公司开发一个小软件，即适用又可以显示你的水平。

四、 网管无发展

说起来是个很悲哀的话题，网管跟妓女是一样的，吃青春饭的，而且一代不如一代，早期的还有些真才实学，至少比较好学、肯干、善于解决问题，但后来就是混日子的，网管多数都是滥竽充数的，游戏打的最好，在网吧了混久了，出来也可以找个网管的活干，所以作为企业也很清楚，请一个这样的人回来，保证电脑不死机，能维护这个软件就行了，平时你爱干啥干啥，没指望你发展，也没有进步空间，干烦了，你自己走人，再招一个，大把的。工资很可怜，能拿到 3K 的就磕头吧。

网管在公司也没地位的，这个都知道的。网管下面没兵，上面没头，经常是半吊子的，一般都是隶属行政人事部，但基本是游离在组织之外的，好事没有，坏事一堆，谁都可以骂你一顿，电脑坏了，屁大的事也叫网管。没地位、没岗位进步，就算非常正规的公司，搞出一个电脑部或信息部也是个虚名，最多两个兵，在公司高层里一点地位没有的。

其实职业发展，凡事都要精的，就是因为电脑行业涵盖的面子太广了，入门都不难，所以很多人都是混个脸熟就出来混社会了。没有过人的本领，怎么能有说话的权利。计算机大分两个方面：软件，硬件，小分太多了。而且更新换代速度太快，你追求尖端技术不放，不是累死就是被淘汰，有人说硅谷就是埋了一代又一代的高手的坟墓。如果你是一个 30 岁的老网管就该考虑一下自己的出路了，做管理，做架构，做布局，才是生存之道

第八章 人力资源规划

说了人力资源六大模块，无人不知。人力资源规划，招聘配置，培训开发，薪酬福利，绩效管理，员工关系，但这些都是教条的东西，实际从事过人资工作的人应该知道一个公司能够真正运用到的没几个模块或者用到了概念分界也不清晰的。

首先声明人事管理，没有严格的对错之分，结果的好坏有时受客观因素影响，在这里你的做法结局惨淡，有可能换个地方就飞黄腾达呢。人力资源规划是六大模块中权重较高的模块，本人资历尚浅，原谅我讲不出更为高深的东西，以下讲述也仅仅是我的个人理解。可以借鉴，没必要照搬。

一、什么是人力资源规划

人力资源规划的定义是：根据生产和经营情况，对公司未来一段时间人力资源配置的一种统筹和计划，综合考虑人工成本和空缺成本，得到最佳人力资源配置目标。一份详实有实际意义的人力资源规划至少包括企业发展战略、人力成本、招聘与配置、薪酬体系、办公费用、企业文化、员工保障等多方面的内容。而能够有条件有能力做出这份计划的人，一定是在企业中有身份和地位的人，所以那些中小企业的人事经理即使拿出一份人力资源规划也没有多少含金量的，在我看来，只是有那些大企业的 CHO，才有这样的平台拿出一份像样的规划来，也同时可见人力资源总监在一个企业中的位置。通常来讲，一个正规企业的 CEO，是半个生产或经营的厂长，半个财务总监和半个人力资源总监的合体。

二、人力资源规划四大要素

一份有技术含量的人力资源规划，不仅需要策划人对职权范围内的人力资源情况了如指掌，还要求对公司管理层面的基本数据、发展计划有所了解，这其中至少具备的四个要素：

1、企业生产经营现状及发展战略

企业基本面的描述包括：企业的规模、年产值、年度销售额、利润和费用等基本指标，还是包括企业产品或服务种类、核心业务、利润增长点和创新规划。另外就是发展战略：根据企业的不同时期（创业期、转型期、稳定期、衰退期），公司管理层部署的并购、融资、上市等计划。

2、企业中高层组织架构、职务分工和薪资待遇

作为企业的 CHO 在做规划之前，至少要对企业中高层，尤其是高层负责人组织架构、分管业务、决策范围、优势定位和薪资待遇有所了解。因为无论是职位和薪酬中高层在人力资源管理中都占有很大的比重，所以能否合理的配置好中高层的组织结构、职责分工、绩效管理、薪酬标准，才是企业做好人力资源规划的关键。

3、领导者信心和成本投入

同样是做一件事情，作为普通员工可以蒙头做事，但作为管理者必须要知道做这件事的目的和预期目标。就人力资源规划来说，有些企业领导者安排一份这样的差事给你，不排除只是考验你的能力走一个过场或者是以此达到另外目的的可能。像这样的重头戏，可能产生的两种影响力，一个是正面直接的影响，比如企业由此变更了管理模式、节省了人力成本、提高了绩效。另一个就是侧面间接的影响。企业原来混沌的管理环境开始紧张、管理层意识到生存压力、警告或剔除一些保守分子。说白一点，就是当“枪”，还是当“子弹”来用。所以在做之前可以通过与领导者深入交流，了解到老板做这份规划的实际目的和预期目标，更重要的是知道老板做这件事的信心有多大，这对你将来工作的开展至关重要。另外通过与老板交流还有了解到老板准备为此规划投入的成本多少，一份规划如果只停留在一张空文上没有实际意义，规划的后续工作就是执行，执行就有费用支出，了解到费用的预算，量入为出，可以保证工作的连续性。

其实这一要素的关键，就是争取老板最大程度的支持，只是自上而下的推动力。

4、基层部门的配合度

因为人力资源规划涉及到制度的修订、人员的调整、流程的变更等，必将伤及到一部分人的利益，而人力资源规划最终的执行还必须依靠各部门的配合，这就形成了一种矛盾的局面，“自己革自己的命”，有多少人能够有这个胸襟的。所以这个时候就要求策划者要想尽一些办法团结各个部门的力量来完成规划的流程，一定要避免一人冲锋，万人守望的情况，那你再厉害也是死路一条。

首先作为策划者要去了解民意，得到大家对这项工作的认可；其次与各部门共商对策，把本部门的事变成各部门参与的事，体现出同级的尊重；再次将个人思想提升到公司理念，实现由局部到大局的转变，放弃个人利益。做好这些准备就为工作开展铺平了道理。

总结一下就是“同一阵线，荣辱共享”，“为民利益，投之以利”，“寻求支持，放低姿态”，“大局出发，提升地位”

这一要素的关键，就是得到基层部门的支持，这是自下而上的推动力。

三、人力资源规划主体模块

有人问人力资源规划具体该怎么做呢？都包括什么内容呢？因为规划的复杂性，没有什么统一的格

式，根据你所能了解到的内容，尽量丰富规划的项目就可以了。不知道的，数据不准的、列出来也没用。这里介绍几个主要的模块吧。

1、 人力成本预算和控制（人）

讲到成本，就是先要明确企业成本的概念和包括的主要内容。企业成本是企业为了实现生产经营目标而发生的价值牺牲。而企业成本主要包括的两个内容就是，原材料成本和人力成本。改革开放初期，企业成本的大头就是原材料，企业谋取利润的主要手段就是榨取员工的剩余价值（人工成本）。而随着时代的进步和企业现代化程度提高，人力成本逐渐占据企业成本的较大比重。也就有了现在企业经营者经常抱怨说的一句话：“原材料价格上升，用工成本增加，企业越来越难做了”。那作为人力资源管理者就必须知道人力成本的组成和控制方法。

人力资源成本范围很广，凡是跟在员工身上发生的费用都可以计入人力成本，但主要几项内容为：员工的工薪、企业福利支出、招聘及培训费用、处理员工关系费用等。

讲到人力资源成本，就必须提到人均成本和人力成本率。

月度人均成本=月度企业人力成本支出总额/当月人数

年度人力成本率=年度企业人力成本支出总额/年度企业销售额

人力成本率在人力资源规划中非常重要，因为通过企业人力成本率的高低，可以看出这个企业人力资源配置的合理性，一般情况，企业的人力成本率维持在 10%左右较为合理，过高，过低都不正常；人力成本率同时也是决定企业年终奖总额的重要依据，一般情况年终奖总额为企业全年人力成本的 20%。

举个例子：

一个企业年销售额 6000 万，年平均人数 100 人，年人力成本 600 万。

月度人均成本=600 万/12 月/100 人=5000 元

年度人力成本率=600 万/6000 万*100%=10%(这是一个合理的范围)

年终奖总额=6000 万*10%（人力成本率）*20%=120 万

平均年终奖=120 万/100 人=12000 元

以上就是一个企业在正常状况下计算的几项指标。

明确了人力成本的概念，接下来就是怎么控制人力资源成本了。很多管理者会误会控制的概念，将“控制”等同为“减少”，为了利润千方百计的降低工资、福利、奖金、补贴，而我个人认为这是错误的理解，真正的控制，是保持人力成本的合理性，是从公司大局出发合理控制公司人力成本及调整个人收入。

举个例子：

还是上面这个企业：

2010 年，员工总数 100 人，每人每年生产 10 台机器，每台机器卖 6 万元。平均每人人工 5000 元。

2010 年度 销售额 6000 万，人力成本 600 万，人力成本率 10%

2011 年通过优化劳动力结构、简化流程、提升效率。员工减少到 80 人，每人每年生产 15 台机器，每

台机器还是卖 6 万。平均人工不变还是 5000 元。

2011 年度 销售额 7200 万，人力成本 480 万（降低了），人力成本率 6%（很低了）

现在我们来分析一下：2011 年如果这样的状态。对于企业来说，是好事（销售收入多了 1200 万）；但对于员工来说呢，自己的收入还是老样子（人均收入 5000 元没变），虽然工作强度和工作时间不变，但没有享受到企业发展的成果。

那最佳状态应该什么样子呢？企业将销售收入增长部分的 20% 拿出增加员工收入。

$1200 \text{ 万} \times 20\% = 240 \text{ 万}$ ，分给 80 人，每人年收入增加 3 万元，这样每人的月人工成本为 5250 元。

再次计算：年度人工成本率 = $600 \text{ 万} + 240 \text{ 万} / 7200 \text{ 万} = 11\%$ （又恢复到比较合理的水平）

只有这样才能真正达到企业和个人的双赢！

2、薪酬体系和职务说明书（财）

一个企业人力资源稳定最关键的基本要素，就是企业有一套科学合理的薪酬体系，这里就引申出来另一个重要模块“薪酬与福利”了，

这里先大概介绍一下，薪酬体系的基本原则：公平性原则、同工同酬、按绩调整、薪酬结构多样性和薪酬的透明度。（我后面会详细展开描述）

3、办公成本（物）

行政人事部工作职责之一就是办公费用控制，其中大致分为两类：第一类：低值易耗品、办公耗材、办公设备购买、办公设备维修维护等，第二类：会议费用、接待费用、差旅费等。

办公成本的控制主要通过：制定管理制度、减少中间环节、加强节约宣传、公开透明度杜绝灰色地带等。

因为办公成本都是有账可查的，主要是流程上的管控，定期的审查、月度年度的统计，做出同期对比图，就很容易发现高成本的地方，然后就有针对性的解决就可以了。

4、企业文化（精神）

在行政六大模块中我已经描述过企业文化的重要性了，这也是人力资源工作的重点，外在的、环境上的变化可以在短期内实现，而内在的心理上的疏导不是一朝一夕的事情。这也是有些职业经理人在曾经的单位叱咤风云而到一个新环境后束手束脚的原因的。

有些企业不是没有企业文化，而是没有正面积极的企业文化，比如，有些企业一味强调“军事化”一切行动听命令，使企业管理过于死板没有人情味。有些企业强调“高压锅”文化，把你炖、煮、蒸，从思想上同化你，使企业没有了激情和创新力，有些企业“骂人文化”、“喝酒文化”、“拍马文化”等等，日积月累已经到了骨头了，想改变很难了。

做人力资源的土壤很重要，再大的本事丢到非洲沙漠也无有武之地

第九章 招聘与配置

说到人力资源第一反应就是招人了，确实这也是所有 HR 最为头痛的问题了，尤其是一些劳动密集型企业，用工缺口太大，以前是“人才难招”，现在“是人就难招”。高水平、技术强的人员，脾气大，企业间人才竞争激烈，稍不留神就被挖了墙角，如果没有一定的关系网，市面上这类人才少见了；一线的普工，越来越年轻化，眼高手低，再加上城镇化，劳动力减少等原因出现大面积用工荒，有活没人干的现象常见了。2011 年初佛山三美电子用工缺口 3000 人，珠海伟创力用工缺口 5000 人，真不知道这些企业的 HR 怎么活？就是我的企业一定是有机没人开，招人已经成了企业生存的头等大事。

当然普工短缺是国家劳动力就业的大环境和中国企业转型期的阵痛，我们也这里主要讲述的是企业中高级人才的招聘与配置。

一、招聘计划（人岗匹配、定岗适人）

正常企业的招聘计划应该在年初的人力资源规划中就已确定，而且部门岗位的编制相对固定，增加或减少人员是由公司管理层根据生产经营形势商议决定的，也就是先确定了岗位，编写了岗位说明书，确定了工作内容、任职要求、隶属关系和薪资待遇后，再由人事部门安排招聘。但也有个别企业是因人定岗，一种情况是：老板的亲属、供应商的关系、当地政府关系户等，这种人群就是游离在企业规章制度之外的特权人士，严重干扰了企业的正常管理，影响非常恶劣。另一种情况是：当事人确实是人才，有一定水平，公司暂时没有这方面业务或者时机不成熟，又不想放人走，就特设了一个岗位甚至一个虚挂的部门。这样的结果就是两败俱伤，作为人才得不到施展，没有用武之地，技术退步，不走失去市场竞争力，浪费了青春；作为企业，白白高薪养着一个人才，不能实现生产价值，扰乱了正常的生产秩序，人才逐渐沦为鸡肋。

要走正规化的人力资源管理，用人的源头“招聘”这里一定要有清晰的定位，公司的业务发展催生了一个职位，公司管理层首先要评估这个职位设定的必要性，是否可以分摊工作或减少流程环节，如果一定要新增职位，那就要用人部门制定详细的职务说明书，尤其是明确任职要求。在人力资源部门接受这个招聘申请时，只要本着“人岗匹配”的原则，选择最接近任职要求的人选进入面试环节就可以了，条件太高太低的都可以直接淘汰，节省招聘成本，提高招聘效率。但实际工作中，却经常出现人力资源部门和用人部门扯皮的情况。

举个例子：

某公司技术部申请招聘一名助理工程师，任职要求上只写着：本科以上学历，男性，25 岁以上，电力专业毕业，有单片机编程经验，为人踏实诚恳等。结果人力资源部门应聘了一堆人，到用人部门面试时全部 PASS，总结原因，就是用人部门在确定任职要求时，太过笼统，而人才资源部门又无法了解到用人部门最为看中的要求，导致招聘效率大大降低。

二、招聘渠道（群体定位、拓展渠道）

做为人力资源部门无论外面的形势多么严峻都要想办法完成公司的招聘任务，那么就必须要自己的一套招聘办法。一个聪明的渔夫知道什么水域能捕到什么样的鱼，那么一个经验

丰富的 HR, 也应该知道什么类型的人才需要通过什么样的方式来招。

1、 分析群体定位

根据招聘申请, 你已经得到了一份详细的岗位说明书, 认真分析任职要求, 就应该能够判断出这一类的人才的文化层次、性格特征、爱好特长、活动范围及求职方式。然后有的放矢地开展招聘工作, 这就是群体定位。还是举例说明。

案例 1:

某纺织企业招聘一个副厂长, 主要负责生产流程的改革、改善生产工艺的合理性, 属于对内的技术工种。但公司在制定招聘方案把希望都寄托在纺织人才专场上, 大大小小参加了好多的招聘会结果一无所获。

分析: 招聘渠道定位失败, 技术性生产厂长属于高端人才一般不会出没于人才市场的, 那些在人才市场找工作都是混得不怎样, 没啥水平的。真正有水平的人都是通过熟人介绍流动的, 这类人不仅看重薪水, 更注重生存的土壤, 单枪匹马的事情不会干的。

案例 2:

某猎头公司业务员不断的打电话到某电子厂 HR, 询问招聘需求, HR 反复告之, 企业中高层稳定, 就是生产一线缺工严重, 业务员多次请求合作, 希望企业在他们的网站上发布招工信息。结果被 HR 彻底拒绝, 失去合作机会。

分析: 猎头公司业务员为了业绩根本不考虑用人单位实际需求, 一厢情愿的推荐自己的业务, 失去了将来合作的机会, 还留给用人单位反感的印象。原因很简单, 就是群体定位不清晰, 一线员工文化层次较低、薪水也不高, 这类人群很少通过网络渠道找工作。

2、 拓展招聘渠道

都知道不能一棵树上吊死, 招聘也是这样, 有时一个单位由于传统原因, 习惯了一种招聘方式, 以前确实很奏效, 但随着时代发展逐步被淘汰了, 但企业负责人还是循规蹈矩, 不喜欢接受新鲜事物, 导致招聘工作受挫。

举个例子:

某电力设备公司从 2000 年到 2005 年一直采用与当地人才市场签订合同的方式, 定期参加现场招聘会, 为企业招聘了一大批优秀的人才, 但从 2005 年开始现场招聘数量和质量都有所下降, 2008 年企业就出现了人才危机, 公司主要技术项目人才匮乏, 人力资源部建议开设网络招聘, 在广东省电力人才网上收罗人才, 但公司觉得网络招聘一次性投入费用太高, 又没有尝试过, 一直没有同意, 直到 2010 年才不得不开始, 而这段时间公司产品技术上已经没有了竞争力。

分析: 现代招聘讲究的时效性, 在规定时间内越快招聘到人才, 这个岗位越早发挥作用, 尤其技术人才, 可能就是因为一次人才竞争失利, 导致公司业绩受损。比如当年华为和中兴高校人才之争, 当时没有看出影响, 但后来华为凭借人才储备优势把中兴抛在了后面。

在短时间完成招聘任务, 夸张的讲就是不择手段, 我们传统的报纸、广播、电视、现场招聘会等方式已经慢慢失去了优势, 继续新兴的劳务派遣和网络招聘开始盛行, 接下来就是高端猎头服务, 其实除了这些正规渠道, 还有些拿不上台面的办法, 比如说, 通过参观座谈、

公司联谊、高薪优惠等方法挖别人的墙角，再比如，夸大优势、连哄带骗，先忽悠进来再说等下流的方法。尤其是在面对低端人员招聘时更是五花八门，这里就不再赘述了。

三、面试方法（识人术）

说起来一个做了几年的 HR，真是阅人无数，什么样的人没有见过，有人开玩笑说，HR 如果失业了可以当算命先生，但算命先生就做不了 HR，这说明 HR 的识人术还有一定技术含量的。其实我们通过讲的看人就看三秒，三秒钟你就应该能够判断出来一些这个人的脾气秉性、学识能力了。当然正规的面试需要注意的细节就很多了。一个合适的 HR，至少对下面几点要有所了解。

1、眼神看诚信

算命先生通常说的面相，就是看五官（耳、眉、眼、鼻、嘴），都知道眼睛是心灵的窗户，所以 HR 如果能熟读应聘者的眼神，至少能看出应聘者的诚信，当然这点也非常重要，体现到实际面试中就能够知道应聘者是否简历造假、隐藏缺点过错，有心理障碍等。一个应聘者如果目光游离不定、左顾右盼、闪烁其词、眼神上浮，很有可能是在胡编或者撒谎。

2、身材看健康

都说“身体是革命的本钱”，现在企业工作压力都很大，没有健康的身体，加班几天就挂掉了，那就麻烦大了。所以那些过于瘦弱或者过于肥胖的人，肯定有他个人习惯、身体素质不佳的一面。一个成功人士的精气神很重要，每天都病恹恹的，能力再高也没用。不要相信那种为了工

2、身材看健康

都说“身体是革命的本钱”，现在企业工作压力都很大，没有健康的身体，加班几天就挂掉了，那就麻烦大了。所以那些过于瘦弱或者过于肥胖的人，肯定有他个人习惯、身体素质不佳的一面。一个成功人士的精气神很重要，每天都病恹恹的，能力再高也没用。不要相信那种为了工作废寝忘食的谎言，连自己的身体都照顾不好的人，怎么可能委以重任呢。

3、衣着看品味

虽然为了面试工作都会买几件好衣服。但衣服的搭配、材质及与自身素质的匹配，是很难刻意装扮出来的，一个人的品位可以通过衣着显露出来，但同样的衣着套在另外一个人的身上就是别样的感觉，就如一个人穿着休闲体恤应聘人事经理一样，你可以对自己随意，但你不能对工作随意。仔细的观察，办公环境中总有一些人是乱穿衣的，尤其女生更要注意，办公场所不是时装秀，不要把另类、个性、不休篇幅带到办公场所来。

4、举止看态度

一个控制力强的人，可以控制自己习惯动作或者下意识动作不表现出来的时间是 5 分钟。只要环境一放松，习惯动作和下意识动作马上就会表现出来。为什么呢？因为这些动作全都是你的条件反射，甚至根本不经过大脑的。比如一些人喜欢：耸肩，抖腿，抿嘴，晃腰，揪头发、敲扶手等，而每个习惯动作后面都是你一种态度的反馈。至少我们知道小动作多的人，自控能力差；没有动作的人，思想僵化；重复动作多的人，婆婆妈妈。另外就是一些约定俗成的小动作是告诉你一些信息，看表是时间紧，敲扶手是不耐烦等。

5、语言看素质

语言可以看出素质的高低，面试不是背课文，有发挥空间的就会流露出本性，同样一句话不同的人说、

不同的方式、语速的快慢、语法情况、语调，语言的组织能力和逻辑关系、思维的缜密性很能看出一个人的水平高低，那种有本事不会说的人，在从前叫憨厚，在现在就是窝囊，如今这个社会沟通是第一位的。表达不清楚的人才不算人才了。

6、写字看学识

学识和学历是两个概念，由于不同时代教育程度的不同，学历只是说明你经历过，学识才是真正的才华。有些人没有中学毕业，但满腹经纶，技术出众，这些都是他日后学习的成果。这里说的写字就能够看出一个人的学习态度。

现在是电脑时代，写字越来越少了，能写一手好字也是关键指标，想想如果那天做了领导签个名都太丑，也不像话啊，有一门学问叫“笔迹心理学”，通过人写的字，看你的性格，其实也是有道理的。

笔迹心理学

其实就是通过观察人的书写习惯窥视人的内心活动，因为笔迹心理学认为人不是用笔来写字，而是用心来写字的，也就是书写习惯源于人的大脑，大脑思维源于人的思想，人的思想和内心世界是来源于时间积淀下来的性格。“字如其人”应该就是这个意思了。

笔迹心理学是一个很大的学科，中国古代有，近代西方也有，我也仅仅懂一点皮毛而已

从几个有用的方面说一下吧

1、握笔姿势，握笔姿势是决定书写好坏的第一要领，当然后天锻炼也会有所突破，就如 NBA 的投篮动作千奇百怪一样，因为早期没有一个标准化的教育过程，所以从握笔姿势可以看过一个人的出身，家教和传统文化。那么这点对现实工作有什么影响呢，或者有多大影响呢，有可能是很微妙的，但如果职位到了一定程度，这一点微妙也成为必要了。就如凤凰男永远都是凤凰男一样。

2、文字的大小，粗细，疏密；字体的大小反映了其本人外向、内向，张扬、收敛的程度，大字有大度的一面，有豪放的一面，小字相反；字体较粗显示了比较强势的一面，敏感的一面，细字则表示小心翼翼，自信心不足；疏，表示其本人不拘小节，有魄力易冲动，密是吝啬，拘谨。

3、规范程度，写字较草得人，为人洒脱，放得开，思维灵活，有想象力；正儿八经的呢，自控力很强，有城府，做事严谨，为人稍显虚伪。

4、写字速度；书写的速度与思维变化成正比，尤其是在写文章或方案时，一气呵成，奋笔疾书的人，思维活跃，才思敏捷、性情中人，创造力丰富，但可能考虑不仔细，毛糙。写字慢的人，思维缜密，凡事三思，做大事之才，但如涂涂改改，犹犹豫豫，裹足不前就是委弱得性格。

5、美感力感，美感和力感表现出一个人的领袖能力和人格魄力，字的漂亮不是一字，一句的漂亮，而是讲究大局的美，整体协调的美。力感也是一样，不是一味的厚重，而是错落有致，表现在工作方面就是控制力，协调力，布局能力，大局观和果断的性格，字如其人就是这个阶段了，那些扭曲无力的文字，也是其无能，无心，无力的表现。

6、整行平衡，整行偏上说明写字人有想象力创造力，善于发挥，或者有些天马行空，整行偏下，则说明留恋过去，沉于往事，比较教条刻板，消极悲观。

7、真诚和谎言；文字中也能读出真诚或是谎言，按理说文字会最容易掩饰人的内心的，因为别

人看到你的动作和表情，其实仔细观察也能看出句中的真假，字从心生，尤其一个人的过往笔迹对比来看，很容易看出书写者当时的心情，比如偶然有一段文字，轻浮，拘谨，圆滑，又多波折时，甚至无端的扭曲，就是言辞闪烁之时。如果大家有思考时随手写字的习惯，就知道了，你的想法很容易就通过文字流露出来，其实这样是很危险的习惯。

最后说一下练字吧，练字其实就是练性格

不知道大家有没有练字的习惯，自己的名字，喜欢擅长写的字，反复在草稿本上些，越写越漂亮，越写越有信心，其实练字就是练心，字写的好，信心也高了。练字就是练气，练神，尤其是毛笔字，其实中国的文字不是写的，而是用来画的。以前在中学时老师经常说我，你不是在写字是在画字吧，是啊，我就是把字用来画的，如果有时间建议大家练一下毛笔字，不仅可以练字，更可以练神，练心境，做人事工作难免心烦意乱，写写字就会好多了

7、家庭看增值

这点对于一般员工影响不大，但对于中高层就要多了解一些，其中包括：祖籍、父母情况、家境富裕程度、婚姻状况、亲属关系等。因为做到中高层，从公司角度就不是单纯用你的八小时了，也不是单纯用你的个人了，有可能你的业余时间，你的亲属关系统统在考虑范围。也就是我们现在讲的“关系学”了。

四、人尽其用（人才配置）

把人招到后就涉及到如何用人了，人才用好才能创造价值，用不好就是废材，这也是招聘与配置中，如何配置的关键步骤。把握三个原则很重要：

1、能级对应，优势定位

这里的能级，就如同我们打游戏时，一个人物的能量级别一样，本身各方面指标都很高，战斗力，防御力，智力，都很出色的，都知道是上等人才，但是这样的人才和你的岗位需求，是不是同一个能量级的呢？能级对应，简单的举个例子，按 100 为标准值，人才级别为 120，岗位需求为 90，这样的对应，合理吗？不合理，这个人才在这个岗位没有施展空间，那是不是 100VS100 就好呢，或者人才为 60，岗位需求为 150，合适呢，其实都不好，最佳的配置应该是人才为 90，岗位需求为 110，人才比岗位需求略低，这样做这个岗位才有进步空间的，大家都知道，当一个人已经脱离温饱需求时，对工资的高低已经不是很关注，更重要的是看重成长的空间，尤其是年轻人，有抱负的人。

优势定位，就是用人的长久，招聘人做工作和招对象，不同之处就在于，招对象你容忍不了对方的缺点，而招聘人缺点是可以 PASS 的，我甚至根本就不理会他的缺点，因为我招他的那一天，我就定位在他的优势上面，我们要开发，挖掘他优势的一方面，让他越做越强。其实以后工作的竞争会越来越残酷，人和人的人情味会越来越淡，你好的地方会被用尽，而你不好的地方没人管你。真的有一天你的上司愿意指导你，改进你，你就太幸运了，因为现在职场流行一句话，“你能跟得上就跟，跟不上就被淘汰”

2、动态调节，成长空间

当一个人才被引进来了之后，就涉及到用人和留人的问题，否则刚培养好的人才就飞了。为他人作嫁衣，如果按照前面的方法招聘进来的人，在这个企业做一段时间后，肯定会有所进步，那么进步后，他的职业发展在哪里，是不是觉得他越做越熟悉，就留在原来的岗位一直做下去呢，这种扼杀了他的潜力，

也为人员的流失埋下了伏笔。

动态调节，就是关注企业中每个重要岗位人员的发展情况，其实这里有涉及到一块就是，职业发展规划的制定，负责人的公司，在你试用期过后会和你谈你的职业发展方向和定位，其实这是对人才的负责，也是对企业的负责，我们在使用一个人的时，其实就是追求个人发展和企业发展的一致性，如果大家一个方向，就越做越好，越做越给力。如果根本背道而驰，没坚持多久，就分道扬镳了。给人才成长空间，就是给人才进步的希望，在金钱利益不是最终驱动力时，至少情感，志向上有所归属。

3、内部发掘，公平公正

人才的内部发掘机制，对于一个成熟稳定健康的人力资源系统尤为重要，承接上文，人才的进步空间哪里来，就是内部的职位升迁和调动。

内部发掘，一方面解决人才成长空间的问题，一方面给低层员工有目标指引的作用，让工作更有劲头。而且内部员工对企业更为熟悉，忠诚度高，稳定性高，归属感强。当然很多公司也都是这样做的，内部提拔岗位，但是这里应该有个先决条件就是公平公正，尤其国内企业性质的原因，关系网的原因，内部的提拔，调动经常有失公平，沾亲带故，或者溜须拍马的人上位了，其实不但没有达到健康人力资源系统的作用，而是破坏了内部的平衡，这个做为人力资源部分有话语权没有决策权。

那么说内部发掘这个方式是不是可以医治百病的呢，也不是，有时企业也需要空降兵，空降兵的命运，内行人都知道，结果大多是悲凉的，这是应该空降兵本身的性质决定的，因为一个成熟企业引进空降兵的目标，不是把企业带到什么高度，做出多少业绩来，而是起到一个搅动的作用，打破原有企业的内部平衡，学人资的应该是，鲶鱼效应的。空降兵就是鲶鱼。但是为什么有些人知道这个结局，还要跳呢，这就是他的追求与挑战——天赋其责

五、综合（招聘成本，总量配置）

首先做人力资源和做生意差不多，都不愿意做赔本的买卖，那么人才的招聘和岗位的空缺就是一对矛盾的关系。

我们都知道招聘时要劳民伤财的，这其中的成本，如报纸，广告，网络，媒体，招聘会，猎头等，这些都是看到的成本，其实都是小头的。这有看不见的成本——时间成本。招聘人员的人工，面试人员的人工，部门约见的人工，培训人员的人工，甚至找不到路问的你烦的成本，不合适让你生气的成本，老板骂人的成本，所以如果仔细算一下招聘一个岗位的成本与其月薪是相当的。

接下来我们看一下，空缺成本，既然招聘成本这么高，我就让岗位空缺吧，那么再说一下空缺成本，公司设有的每个岗位都有他的岗位职责，他的工作内容，如果这些岗位空缺就无人来做那份事情，在无人顶岗时有两种那个解决办法，一个人找他人顶替加班，增加用工成本，加班费是显性的，替代人劳动量加大产生的厌烦心理，导致工作的效率不高，工作质量下降，甚至导致离职的可能，这样下去，情况更糟，恶性循环。另一个就是搁置他的工作内容，如果其工作存于工作流程中间，势必影响上下游的工作进程，导致工作脱节或者流程数据不准确等情况，如果他的工作是独立一个部门或者项目，这个项目的搁置导致公司业务缩水，或者没有办法拓展，增加竞争力，甚至影响到企业的生存发展，都是非常严重，例如我企业缺少一个技研主管，一直找不到合适的，公司不想投入太大的成本猎一个主管，那么就空缺了，一年的时间，公司没有新产品推出来，这个影响是显而易见的。

那么人力资源在招聘成本和空缺成本主要起一个什么作用呢，其实就是一个平衡者，首先作为人

力资源的主管要充分分析公司某一个岗位的工作职能，全责，工作内容，包括工作饱和度和绩效目标，然后得到一个准确的空缺成本基数，提给公司管理层决定是否必要招聘，多大的力度招聘，投入多少招聘成本，在讨论决定后用相应的资本来完成招聘任务。这才是人力资源博弈之道。

“没有找不到的千里马，只有拿不出的草料”

最后讲一下这个比较抽象的概念，总量配置，何谓总量配置，人力资源不是面对自己部门，或者几个部门，而是放眼全公司的，所以在人力资源配置时，一定要有大局观，从宏观的角度上来配置各个部门的人才类型。一个部门缺人，另一个部门富裕，拆东墙补西墙，头痛医头脚痛医脚都是要不得的。其实方法也很简单就是抽离自己，旁观与思考

十章 培训与开发

培训和开发的概念在如今的企业里，基本变成了训练，因为更多企业更注重有目的性的培训，根本谈不上什么开发，开发的概念是发掘一位员工除了本职工作技能外，其他的特长或潜力，并投入时间和资本给予培养和提高的过程。

再回想我们经历的公司，有些根本没有系统的培训，入职时只是告诉你做什么，该怎么做，做不好甚至挨一顿的骂；有些公司有培训，但目的性很强，就如打字员天天培训你练五笔一样；或者做专业翻译的，天天让你背专业术语；而这样的培训只为了让你身在其位的时候发挥最大的能量，根本不考虑你喜欢不喜欢，适合不适合你或者将来是否用得着。当然从企业的角度，这样的培训是最切实根本的，收益最快。

一、培训分类

由上面的分析可以看出，培训的分类实际上就两种：一种是功利性培训（技能培训）；另一种是公益性培训（素质培训）。

何谓功利性培训，企业为了追求最高效率，积极的培训一个员工同一个工艺做的更快，更好，不断的修正，提高，就是为了保证利益的最大化。比如，一个生产工人，一入厂就固定了你的工作内容，比如装机器，那无论是组长、厂长、经理，安排给你的每一个培训都是为了怎样把机器装的更快更好。而这些培训仅仅是为了这一项工作服务，离开了这个公司或者不做这行，你螺丝拧的再快也没大用途。

何谓公益性培训，就是企业主不是从公司自身出发，而是从社会公益出发，培训一个员工综合素质，他说传授给员工不仅在本公司用得到，出了这个公司，在社会上一样用得到的知识和技能，就是所谓的“教做人”了。比如一个员工进来后，在完成本职工作的前提下，公司安排一些其他类似于管理，类似于礼仪、外语等方面的培训，员工从本质上发生变化，适应社会的能力更高。但是由于这方面的培训，耗时长，见效慢，成本高，所以很少企业愿意做这种“为他人作嫁衣裳”的事情。其实间接导致了现在人才技能水平较高，但是个人素质较低的情况。

二、培训的定位

就培训本身而言，很多企业是作为一种费用支出来看待了，一作培训就感觉又花了很多钱，耽误了很多时间，期望着赶快把培训的成本收回来。

而从人力资源角度解读，培训对企业而言是一种投资，对员工而言是一种福利。

培训是投资：对于企业来说，单纯的讲用人，人尽其用是非常短见的想法，人力资源之所以称之为资源，就是因为它具有被开发性，随着企业的投入，可以产生更大的价值。

要建立企业和员工的信任感和归属感，就要拿出企业的诚意来，真正的为员工的发展考虑。企业在一个员工同一个岗位上再大力度的培训，当这位员工已经不适合此岗位或者有更高追求时，势必导致人员的流失，其实一样是劳民伤财的。

培训是福利：培训在现代企业又属于福利的一种。在员工的薪资待遇不变的前提下，可以适当的给予培训机会，激发员工的工作积极性。

尤其是那些刚毕业的大学生，他们非常期望能够在企业中吸收知识、快速成长，据调查，大部分毕业生、包括工龄较短的求职者，对薪金的要求都不是第一位的，他们更期望公司给予更多的有益培训机会。

举个例子：

比如一个漂亮的女大学生，刚毕业很适合公司前台的工作，你把她放在前台的岗位做三个月，她已经把前台的工作做的很熟练了，再过三个月，女大学生经验慢慢丰富，能力已经超过了前台的工作要求，而此时前台的工作还是三个月前的内容；过了一年，女大学生的工作做的更加熟悉，几乎是倒背如流，而工作内容还是入职时一样。一般的公司，一方面非常肯定了女孩的工作，给予表扬奖励；一方面暗暗祈祷千万别走啊，千万别走啊。却没有谁愿意给她一个进步的机会，让她与企业共同成长。突然有一天，女孩交了辞职报告，扬长而去。企业负责人多数是扼腕叹息，哎，这么聪明能干的女孩怎么走了，难道公司给她的工资还不高吗，一个文员最多就能出这个价了。

分析：现在企业经常出现上面的案例，一个人走了。企业一方面痛心疾首，一方面又骂人家忘恩负义。但仔细想想，企业是否为一个员工考虑过他将来的发展呢。

三、培训的流程

常规的培训大同小异，组织起来难度不大，只要你亲自参与组织过一次培训，就应该没有问题的，因为流程的流程基本如此：

1、 调研阶段

就是培训分析，为什么要做这样的培训，培训的目的是什么？调研的对象，包括培训倡导人，一般是老板、总经理或部门经理，与他们了解培训的目的、方向、费用预算、预期效果等等。一个培训的成功与否，与期待值息息相关，尽量把预期效果调低。

举个例子：

某软件公司，人力资源接到技术部经理申请，想开展一次 DELPHI 专题培训，提高技术开发工程师技术水平，并经过总经理同意。人力资源接到任务后，立即与技术部经理沟通具体培训事宜，包括培训内容、培训周期和时间、培训老师、场地等等。因为人资对技术一窍不通，只是通过技术部经理的描述，此次培训非常重要，非常迫切，成效将很大；过于低估了培训难度，高估了培训效果。结果在提交培训报告时，在总经理处信心满满。做了 4 个月，每月一次的培训预案。结果在第一次培训时，现场冷淡，外请专家因为不熟悉此公司产品，讲解和演示的完全是技术上的东西，可借鉴和效仿的地方太少，虽然演示程序非常先进花哨，功能繁杂。但下面的技术工程师除了目瞪口呆以外，不知道从何下手，现场气氛尴尬沉闷。第一次培训结果后，技术部员工怨声载道，人资慌了神，不知道如何是好，怎么收场？

分析：事到如今再追悔没用了，既然方案已经确定，就必须走下去，只是要想办法调整战术了，第一

期的不理想，不代表失败，及时了解员工的反馈，一定有好的地方，保留下来，不好的地方，记录下来，与培训专家沟通，调整培训方式或方法，因为还有三期有足够时间调整，重要的是面对现实，接受批评，及时沟通，及时调整。不管最终培训结果如何，从这个案例，看出培训调研的重要性，不是员工的问题，也不是专家的问题，而是中间的协调人过于乐观。

2、 策划方案

在前面调研完成后，就要出策划方案了，把培训过程中可能遇到的所有问题都考虑进去，与其他策划方案相同的就是预演，整个培训必须在策划人头脑中预演一遍，及时发现问题弥补问题。这考量的就是策划人的逻辑能力和实践经验。策划方案不只是给领导看的流水账，跟相当于执行力的操作手册，策划的周详了，执行时就可以少用脑多做事了。

3、 培训方式（内训外训，讲师选择）

培训方式的选择，视具体培训内容所定，内聘讲师熟悉企业情况，费用低，但权威性较差；外聘讲师水平较高，费用高，容易树立形象，但要花时间了解企业情况。综合考虑选择。

4、 场地设施

已经进入准备阶段，人力资源部门要做好培训前的准备工作，场地、设备、资料、人员组织、吃喝等。

5、 执行阶段

到了这个阶段，基本没有时间再做变更了。就按照计划执行就可以了，主要是现场秩序的维护，处理临时发生的问题，注意观察，收集信息等。

6、 总结

一个培训成功与否，效果的好与坏，最重要的环节，就是最后的总结！

如果培训前面组织的再成功，培训现场的效果再好，没有最后的总结，这场培训的效果打了半折。而总结这一步又是很难控制的，因为培训结束后，大多一哄而散，各忙各的工作去了。即使留下了总结的作业，拖上几天也就没有动静了。

这时就要求我们的组织方，一定要用强有力的手腕，督促和跟进，与各部门主管负责人协调好，给予培训人员时间和精力完成培训总结。

因为只有你收集到足够的培训总结时，你才能评估本次培训的收效到底如何，也是给老板最好的交差。

四、人力资源开发

学习人力资源，最主要就是学习核心的内容，而对于培训与开发来说，开发才是关键。企业始终要发展，人力资源始终要发展，今天不注重人才开发，明天或者后天一定会提上日程。所以这里还是要讲一下开发。

人力资源开发就是将人的体能、知识、技能、个性行为和喜欢进行有规范的指导，发挥最大的潜能，创造最大的价值。下面讲一下开发的几种方法吧。

1、 培训开发

就是公司通过组织安排的培训课程，慢慢的培养一个人，教化一个人的过程，类似于我们在学校里上学，不一定是通过实践，而是通过理论的方式，让你成长，学习，进步。比如，脱产学习，海外学习，送读 MBA 等等。

2、 组织发展

这种方法就相当于直接把你投入到一个环境中锻炼，通过亲手接触和实践快速成长，有可能犯错，但没关系，重在摸爬滚打中积极经验。比如说，让你做一个不重要部门的领导，或者主持一个小项目，或者把你下放到基层一直参加生产经营工作等等，往往挺过这个时候就是飞跃了。

3、 生涯规划

一个负责的人力资源，不仅懂得用员工，更要懂得员工发展，企业的发展有计划，员工的发展也应该有计划，当两个计划的目标一致时，可以发挥巨大的推动力，而目标不一致又不知道时就会发挥破坏作用。可以员工生涯规划的重要性，员工生涯规划应该谁来做呢，员工本人不行，因为他的社会阅历不够，制定的规划可能不够客观和理性，公司管理层呢，也不行，因为他无论摆脱企业主的主观心理，他制定的规划会不自觉的向企业利益靠拢。所以这个规划最适合的就是人力资源来做。一个负责的人力资源，既要考虑企业利益，也要考虑员工利益，没必要为了企业而牺牲员工更好的发展。

这里就不具体讲述如何做职业生涯规划了，但有一点一定要提，刚毕业的大学生不要动动就问别人我的职业生涯规划该怎么定，我的建议：先到社会上摸爬滚打跑几年吧，你连社会长什么样子都不知道，还谈什么规划呢，整天想着我到奥运赛场上跑步时，该先迈哪条腿，还不知道自己走路能不能走稳呢。社会什么样，工作什么样，自己能做什么，跟你读多少书，学什么专业，成绩优差没有太大的关系。都知道学校和社会不同，却只有走入其中的人才知道有什么不同。

总结一下，培训和开发不是一朝一夕的事情，因为培训和开发的最终目的是改变，不是修正，都知道“江山易改本性难移”，想把一个懒惰、松散的人，变得积极、负责，这不就是改变他的性格吗？所以你就应该知道这需要一种持久、积极、有保障、有力度甚至无私的精神来推动

第十一章 薪酬与福利

薪酬和福利应该是人力资源六大模块中份量最重的模块了，凡是跟钱有关的工作都是非常关键和重要的。一个公司健全的薪酬制度，直接影响到公司的发展和人员的稳定。尤其在当今社会崇尚物质，追求利益的现实情况下，薪资的水平就是企业人才贮备的依靠。都知道高新企业拼的是人才，那么合适的薪酬制度就是企业发展的基本保障。

不可否认的，现在企业的薪酬体系进步的速度，完全低于企业发展的速度。很多企业都是用低级的薪酬制度来维持现有的人力资源的管理。建立完备薪酬体系的公司，你遇到多几个？有没有合理的晋升通道和职等职级划分？法定的福利你拿到了多少？多少公司有实行双休？多少公司能够支持 3 倍的加班费？到最后归结到有多少公司能够严格按照“劳动法”来执行？当然作为人力资源的管理者必须明确现状和顺应现状。不要激进，也不能糊涂，作为一个雇主和员工之间的沟通桥梁，首先要明确自己的位置，该扮演的角色。有时我们并不

能主宰企业变革的方向，我们能做的就是修复偏差。通俗一点讲，作为人力资源部门就是在原有的薪酬结构上尽力的完善和丰富。因为一个企业的薪酬模式与企业的传统有很大关系。模式颠覆可能导致企业颠覆。

一、概念定义

1、薪酬

用人单位以现金形式或现金等值品德任何方式付出的报酬，包括员工从事劳动所得到的工资，奖金，提成，津贴以及其他形式的各项利益回报的总和。薪酬是一个大概念，凡是跟利益有关的内容都可以包含其中。

2、工资

因完成规定的工作任务而作为劳动付出所换取的由该用人单位支付的货币报酬。通俗的讲就是一个月拿多少钱，这里的工资也可以指劳动者和用人单位谈好的基本工资，比如我们经常说的，前台文员你的工资是 2000 元。

3、福利

用人单位为改善和提高员工的生活水平、增加员工的生活便利度，而对员工予以免费给付的经济待遇，福利包括货币性和实物性两种形式，其具体内容可分为居住待遇、休闲娱乐、生活设施和其他关怀性待遇等。

4、人工成本

人工成本是用人单位在用人方面所有相关费用的总和，包括，员工个人得到的工资薪酬，用人单位支付的社保、培训、住房、餐饮、安全、娱乐等方面的费用，还包括人力资源管理的人工成本。

二、薪酬结构

不同的公司，员工的薪酬结构不同，但一般情况都保持了薪酬结构的多样性，大类来分就是基本工资和绩效工资，小类再分：基本工资，职务补贴，加班补贴，餐费，交通费，通讯费，水电费、奖罚、社保等等。

实际上在薪酬计算角度，薪酬结构分为：基本工资+增量工资-减量工资

何谓基本工资：就是你的岗位工资，一般情况，企业设置都比较低，甚至是当地的最低工资水平

何谓增量工资：就是你所有的奖金、补贴、津贴、补助、绩效等增加的工资额

何谓减量工资：就是你的扣罚、水电费、社保等要减掉的工资额

三、薪酬制

一般企业都是按月薪支付员工工资，但也有其他形式，比如年薪制，周薪制。

1、年薪制：一般适用于企业高层，企业主为避免高管人员目光短浅、急功近利、更大程度激发高管人员潜能、将个人利益和企业利益捆绑在一起，往往会给高管人员开出一个很大诱惑力的年薪待遇，比如说，总经理，行政副总，生产厂长等，动辄年薪几十万或上百万。

年薪制的组成一般包括，基本年薪、绩效年薪、股票、分红、期权等。好处，可以让企业主和管理人员为了一个宏伟目标一起努力，企业发展好了，赚钱了，大家多分一点，赔钱了，都没有好日子。但也有不好的地方，比如企业的信誉，是否可以如时支付年薪，支付标

准是否合理。另外企业实行年薪制，不代表工资奖金年底才发，可以根据高管和老板的协议，每月或每季度支付相应的基本工资。

2、月薪制：这是通用的计薪方式，大多数企业和员工，都是按月付钱。而且在劳动法里，也是规定了企业必须在一个月的指定日期之内支付员工的工资，如果过期支付，就要受到处罚。

3、周薪制：这种计薪方式在中国大陆较少，在欧美和香港这种方式多些，主要是求职人生活态度问题，据说欧美国家，比较重于享受，打一段时间工，就要出去潇洒，比我们活得自在些。

四、薪酬管理与分配

薪酬管理是所有企业主最为重视的工作之一，当然在薪酬的管理和分配上，不同企业实行的方式有所不同，最重要的一点就是谁说了算。

举个例子：

一个研发工程师入职的工资，谁有拍板的权利，人力资源面试时，提到一个工资标准3000~4000元/月，到部门经理面试时，根据技术水平初步确定为3500元，但见到老总时，老总看着喜欢，工资最后可能定在4500元。

分析：这样情况在民企或私营企业中时有发生，人力资源部门和部门主管没有薪酬的决定权，甚至建议权也被否定，导致员工失去对上述部门的重视，薪酬调节有时可以作为部门管理员工的一种手段，失去了这份权利，部门主管在员工中的权威性大打折扣。

对于薪酬的管理和分配大致分两种情况：

1、中央集权

所有员工的薪酬由老板或者老板指定的老总负责，部门负责人有建议权，但很微弱。

好处：这样就可以保证薪酬的集中管理，避免下面分属主管滥用私权，拉帮结派。

坏处：由于老总没有身在一线，不清楚员工实际的工作表现，没有办法判断员工薪酬的合理性。

这种方式比较常见，无论是民企、国企、私营。

2、二级分配

公司董事会根据部门工作情况，岗位编制，给予一个薪酬限度，比如：技术部40人编制，工资总额不能超过10万元。每个岗位有相应级别的工资标准并有一定的浮动，部门负责人可以根据实际情况自行调整。

好处：部门负责人有一定的薪酬决定权，可以更好调动员工的工作积极性，及时的奖优罚劣。

坏处：部门负责人如果失去责任心，很可能滥用职权，失去了公平性，任人唯亲。

个人建议：薪酬的确定，部门负责人应该具有一定的建议权及被采纳成功率；管理层给部门负责人一定的薪酬调整空间，并做最后的拍板（不是修改工资数额）；人力资源部门负责监督，避免部门负责人不真实的建议并提供同行业工资额度参考。

五、薪酬标准

工资的高低在企业与员工之间永远是一个矛盾对立的关系，对于员工来说，希望少干活，多拿钱，拿再多，不手软；对于企业来说，希望多干活，少拿钱，别提钱，做奉献。那对于一个确定岗位它的薪酬标准到底该如何设置呢？

1、 对于公司

根据公司生产经营的产品，市场竞争力和财力状况，可分为趋同，高薪养廉，底薪榨取三个政策。

趋同：没有核心技术的传统产业，多采取趋同政策，外面怎么样，我就怎么样，不比别人差，也不比别人好。要死一起死，要活一起活。属于中庸之道。

高薪养廉：高科技、高技术含量、知识性企业，多采用高薪政策，一方面保证人才的稳定，一方面靠有竞争力的薪酬打击对手，维持技术创新力。

底薪榨取：作为劳动密集型企业，赚钱劳动力剩余价值的行业，一般采用底薪政策，反正人员素质要求不高，上手速度很快，工人觉得工资低了跑掉，再招收新的工人。从前因为劳动力富余，不影响企业生产。现在开始受到“用工荒”的影响。

2、 对于员工

作为一般企业的白领，从事脑力工作的员工，都应该明白一个道理：员工的薪酬标准不是企业决定

2、 对于员工

作为一般企业的白领，从事脑力工作的员工，都应该明白一个道理：员工的薪酬标准不是企业决定的，也不是员工决定，而是员工创造的生产价值决定。说白了，就是你有多大的本事，能给公司带来多大的价值。

举个例子：

某公司招聘文员，岗位工资确定标准就在 2500~3000 元，员工 A，高中毕业，由行政文员转做招聘，工资从 2000 元调至 2500 元。工作完成情况不理想，经过半年培养，还是成绩一般，按公司规定到期该涨工资了，但鉴于其工作表现未涨工资。员工 A，找到人事经理询问，为何不涨工资？人事经理该如何回答？

员工 B，本科毕业，应聘为招聘文员，起薪 2500 元，工作成绩非常好，经过二年时间工资涨至 3000 元（已经封顶）。在第三年时员工 B 再次提出加薪，人事经理如何应对。

分析：两个案例不同的人事经理回答方式肯定不同，但有一点是相通的，就是员工的薪酬标准不是员工想要多少钱。比如员工 A，即使给了 4000 元又能怎样，他只值 2000 块的水平，就如玻璃给了钻石的价，它还是块玻璃。再说员工 B，公司只能给 3000 元，因为这个职位做的事情只值 3000 元，但该员工的水平已经达到了经理的水平，如果公司没有一个合理的安排，即使这个人留下来也是人才浪费，而他走出去找到适合他薪资水平的工作也会相对容易。怕的就是心比天高又狗屁不是的人

六、薪酬与晋升制度

薪酬制度和晋升制度是相辅相成的，没有一成不变的薪酬制度，只有一成不变的晋升制度，因为一定岗位的薪酬是有限度的，只有通过职等和职级的调整，才能达到薪酬的再提升。所以一个科学合理的晋升制度，对于薪酬体系有绝对的互助作用。

1、 薪酬的公平性

这是任何薪酬体系的基本前提，谈起公平性，都知道，但做到公平却很难了。因为企业是人管的，是人就有私心，有私心就会有差别，一个文员长的漂亮一点，都可能比丑的多拿几百块，是不是很正常呢，或者老板的亲戚不干活也可以拿高工资，是不是正常呢。其实对于这些无论是管理者还是员工都应该放松心态。公平性只是一种理想状态，是人力资源部门努力奋斗的方向，达到的路还有很长。那如何才能保证薪酬的公平性呢，其实方法是有，就是要分权、制约和协调。

分权：就是薪酬体系的制定要由不同的部门，不同的负责人来负责。如：人事部门负责薪酬结构的规划、用人部门负责职等职级制定，财务部门设置薪资级别数额，物控审计负责薪酬体系的监察，总经办负责审阅等。

制约：某个员工的工资数额，不是由一个人说了算，在既定的薪酬体系下，用人部门、人事部、财务部形成相互制约之势，不会出现工资过高或过低的情况。

协调：分权和制约的目的，不是相互的抗衡，拆台，而是最终的协调，能否达到最终的和谐，就在于公司高层的统筹，因为薪酬体系只要决定做，就一定会有结果的，不用担心被搁置，因为薪酬关乎每个人的利益。公司高层在观察事态进程受阻时就要去梳理，把矛盾和分歧逐步的化解掉，达到最终的统一。这样的事情，不会坐享其成的。

2、同工同酬，按绩调整

同工同酬应该是基本守则了，但是也有纠结的地方。例如：前台招聘两个文员，岗位说明书一模一样，两个文员上岗三个月过了试用期，确定正式工资，按照公司薪酬体系，应该给 2000 元，但有一个文员很勤快，而且会阿拉伯语，另一个文员有点懒，还有脚臭。如果是你怎么定这个基本工资？正确的做法，基本工资应该是同样的。因为不管两者有多大差别，都已经满足了你的岗位需求，否则不会转正。那岗位说明书上很清楚的写着基本工资级别，两者就应该是一样的。那么又出了问题，这不是搞平均主义吗，怎么来分优劣，鼓励先进呢。当然没问题了。一般公司的薪酬结构都是基本工资加绩效，我们可以按照其工作表现适当调整其绩效工资就 OK 了。这就是按绩调整。

3、薪酬透明制

很多公司都是在薪酬保密制，为的是减少相互的攀比心理，还有甚者，如果透露薪资罚款 1 万块，而这种规定实际上是违法的。

很多专家、同行都在议论是否公司有必要实行薪酬保密制度，当然各有优缺点。薪酬混乱的公司可以用保密制度，掩人耳目，达到暂时的平衡。薪酬透明的公司，薪酬无法起到调动大家积极性的作用。过于公开透明的薪酬，公平了就没有差异，有了差异就会闹矛盾。

我个人的意见是：大透明，小保密。

什么是大透明呢，就是从公司的角度，公司所有的岗位薪酬的大致标准是公开透明的。比如说，采购部经理是工资标准就是 6000~8000，前台文员的工资标准就是 2000~2500 元，因为这是公司的薪酬制度上明文规定的，没必要保密。如果你的企业有竞争力，也不担心会透露出去，其实即使遮掩了，一样也会透露，还不如大方一点。

什么是小保密，就是部门内部，部门之间，员工之间的具体工资数额保密，工资多少的谈论不能到实际数额，比如说，有人问你，这个月拿多少钱，你可以说 2000 多，或者 3000 来块，但不能具体到 2550 元，或者 2800 元。这就是小保密。我想这点只要宣传到位，

员工还是可以做到。毕竟中国人是不愿意透露自己一个月到底赚多少钱的？这样在平级之间就不会因为那么几十块，或者几百块的差别，互相攻击，导致心理失衡，闹矛盾的情况了。

其实薪酬透明与否，主要还是在于之前所说的薪酬的公平性。薪酬公平了，不同员工之间薪酬的差别，也只是人力资源管理中一种调动和调节员工工作积极性的一种方法了。

4、晋升制度

一个员工在企业工作久了，表现也过得去，都想着多拿点钱，这是人之常情，但加薪总要有理由的，企业也不会无端的给员工加薪，那么通过什么样的方式可以名正言顺的加薪呢。我们第一想到的就是“升官发财”，从普通员工到班组长，从班组长到主管、经理，职位提升，工资肯定也会有所变化，但问题来了，一个企业当官的职位就那么几个，又不可能天天换，其他的员工升不了官的怎么办？基于这个问题，有些企业实行了双通道晋升制度。一条路，你可以走行政管理的路线，就是“升官发财”；另一条路，走技术职称的路线，就是“技术进步”。这样，有些适合管理的人就可以通过升官发财进步，另一些处事比较木讷、技术较强的人，就是走初级工程师、高级工程师的路线，一样也可以发财。

人力资源部门根据公司现况可以设置不同的职等和职级，对应一定限额的工资标准。我这里有一个H通道的实例，可以分享给大家。

5、 为保证薪酬体系的健康发展，不断的监督、审核和动态的调整都尤为重要，薪酬体系的完备不是一朝一夕的。

七、福利定义

福利在薪酬体系中同样占有很大的作用，工资就是劳动者用相应劳动换取的应得报酬，而福利就相对弹性一点。好比，10块买个杯子，商家又送你一盒牙膏。送了你感觉占便宜了，而没送也无所谓，最怕的，前面买的人送了，而到你时却说没有了。福利在企业工资相对均衡的前提下，高可以起到很好的留人作用，但一定要设置合理，不要好心办成了坏事。

举个例子：

某企业，有技术人员反映天气太热，夏天没有空调，宿舍很难睡觉，由于公司已经准备建新厂了，所以不打算在旧宿舍上投入太大成本全部安装空调，但公司领导又想满足技术人员的需求，体现一下公司的人性化，就要求行政人事部给几位技术人员的宿舍安装空调。空调装好了，出现了意想不到的结果，技术人员又需要公司帮助出电费，其他部门的员工也联合起来要求公司装空调。就为了两台空调闹出一个“空调风波”来，最后由人力资源部从中间斡旋调解搞了一身的埋怨。

分析：好事要做到点子上。如此容易的满足一个愿望，就显得来的太容易，一个愿望就会诞生另一个愿望，一部分人实现了愿望，就有更多人来攀比这个愿望。

八、福利的来源

做福利就要有资金来源，没钱的事情很难做的，一般情况下，福利资金的来源包括专项经费、罚金、其他营业外收入或客户赠品等。这些财物的出入应该有详细的账目记录，避免出现灰色地带。

九、福利的形式

一个企业该有什么样的福利呢？

- 1、 五险一金，养老、失业、医疗、工伤、生育保险和住房公积金。
- 2、 有薪假期，一个员工表现好的可以给予一天或几天的有薪假期。
- 3、 补贴、津贴、奖金、车补、饭补、电话费、高温补贴、住房补贴等
- 4、 设施设备，如健身房、运动馆、娱乐室、幼儿园、图书馆、医院等
- 5、 员工旅游，运动会、生日会、晚宴等。
- 6、 生活用品，柴米油盐，卫生纸、饮料等
- 7、 节日费或礼品，过年过节的现金或礼品。
- 8、 非物质形式，如荣誉感、名气等，例如：身为惠普的员工，看电影半价、坐飞机半价、读书半价等

十、福利的原则

- 1、 合理性：这里指专项资本投入的比例，一般

66[#]

回复

作者：[随风风_1](#) 回复日期：2011-8-25 21:00:00

一、福利的原则

- 1、 合理性：这里指专项资本投入的比例，一般为营业收入的 1~2%
- 2、 协调性：人力资源做好企业与员工之间沟通协调，避免好心办坏事。如上例。
- 3、 必要性：福利有时是一个企业的金字招牌，不能剩的钱一定不剩。
- 4、 计划性：福利的投入是一个循序渐进的过程，要有一定的计划，做好事也要慢慢来。

十一、福利设置的方法

我们平时所见的就是一刀切。比如说，交通补贴，不管是否外住，每人 100 元；住房补贴每人 100 元；或者是公司提供宿舍和食堂，一切免费，你不住不吃也没有补贴。

其实这是因为管理上方便一点。而没有考虑员工自己的感受。

有很多企业花了很多钱做福利，但员工最终的反映并不好，为什么呢，其实就是没有投其所好。也就是我们现在提倡却没有做到的“人性化管理”，人性化管理的突出概念就是差异性。而这对于管理来说就是麻烦事，管理最好的办法就是一刀切，不允许差异的。

这里讲一下惠普公司的福利制度

惠普公司设置的福利制度，是菜单式的，比如说有 10 项福利，每人可以选 5 项，其实对于公司来说支付的费用都差不多的。但是对于员工来说，感觉就不一样，觉得可以选择，比如我想要交通费，子女免费入托等

第十三章 绩效管理

坦白的讲，我所讲的绩效管理完全是我的个人理解，实操经验并不丰富，因为无论是我经历过的公司，还是我了解的公司，绩效管理应用都是非常片面和有限的。原因不是公司规模不够大，也不是公司不重视，更不是人力资源本身水平的问题，而且企业发展经营的高度决定了。说起来中国最知名的企业也仅仅是一代领导人，企业的文化还没有经历过传承，大多是创业者的个人魅力和能力支持一个企业的发展。企业的管理水平实际上就是老板的个人水平，而改革开放所倡导的企业价值观取向，就是利润为中心，这在企业的创业之初本无可厚非，但虽然企业的壮大，管理水平的提升，这种做企业的思想已经制约企业的发展。真正世界级的大企业已经由追求利润转变为关注企业成长了。

而就绩效管理这种激励企业发展、维持企业生命力的管理理念，是从大局出发，已经抛弃了家庭作坊这种管理方式，用好了可以发挥超乎想象的作用，用不好就成了鸡肋。我们现在企业谈到绩效管理更多的是——考核。考核只是绩效管理中很小的一个方面，考核在绩效管理中也只是是一个手段而已。仅仅是因为绩效考核的结果和薪酬系统挂钩，（一般企业以基本工资工资的 20%拿出来做绩效工资）重要性才凸现出来了，说白了，大家都是看在钱的份上，才不得不参与。但事实上真正的绩效管理的目的并非如此。

一、绩效管理的概念

完整的绩效管理是管理者为了达到组织目标共同参与的绩效计划、绩效沟通、绩效考核和绩效总结的过程。通过这样一系列的计划、沟通、考核和总结，就是为了达到企业和员工共同发展、共同进步的目的。说白一点就是“共赢”。

二、绩效管理的目标（达到共赢）

由于早期资本主义经济思想的影响，企业主和员工本来就是对立的关系，企业通过榨取员工的剩余价值来获利，又怎么可能共赢呢。到社会进步到今天，劳动者渐渐觉醒，企业所有的财富都是劳动者创造的，所以有理由分享企业发展的成果，如果这种要求得不到满足，消极的手段可以跳槽，激进的手段就可能会罢工。

当然企业主也明白这个道理，早期企业发展时竞争对手较少，无论快于慢，都是在进步，而随着现代市场竞争的加剧，企业发展就如同和对手拔河，大家要同心协力，方向一致，力量均衡，才可能把对手的资源抢过来，如果老板和员工不是一条心，甚至背道而驰，不仅赢不了，可能还输了自己的阵地。一旦失败了，企业是受害者，员工也是受害者。

所以企业做绩效管理就是建立企业和员工目标的一致性，只有方向一致了，大家的目标相同才可能达到“共赢”的目的。

三、绩效管理目标的达成方法（建立一致性）

明确了绩效管理就是建立公司高层和个体的目标一致性。那么所有的方法和手段，工具和技能都是为之服务的。

从两个角度分析达成方法：

1、从公司角度：公司非保密范围的业务拓展、产品开发、发展战略应该公布给员工，让员工知道公司在干什么，干到了什么程度，有什么困难，需要员工做出多大的努力。很多公司文化经常提倡员工主人

翁精神，埋怨员工没有责任心，而公司却根本没有把员工看做企业的一员，我让你干什么你就干什么，不要啰嗦。只把员工当成机器，势必影响员工的参与积极性。员工都是蒙头做事，不知道方向。将公司的信息公开，体现了公司对员工的尊重，体现了公司对员工的信任，让员工看到努力的方向，让员工知道我为什么要这样做，才能最大程度的发挥员工的主观能动性，创造最大的价值。

2、从员工角度：明确自己的定位，保持与公司发展目标的一致性。作为一个员工，只是庞大的公司机器上的一颗小螺丝，你首先要做的就是配合这台机器的正常运行，你可以有自己的想法，但首先要认可公司的想法；你可以有建议权，但你更应该有执行力；你可能有满腹牢骚，但你必须保留；你可能会不理解企业的一个决策，但决定的事情就一定要去做。如果有一天你觉得自己的奋斗目标与企业的发展目标格格不入，无法忍受，你可以选择离开，对你，对公司都是有益的。但有一点你要记住：个人再伟大的宏图大志也依赖着一个平台来实现。失去了载体，可能永远是一个梦想而已。

3、必须建立一致性：很多世界级的大企业，都很重视培养公司或部门的一致性，尤其是一些外企，都倡导以部门主管为核心，下属无条件配合上司的工作，上下级保持无障碍的沟通。具体做法：部门主管有责任每月，每季度，每年将部门工作任务以书面形式告知部门所有成员，部门成员必须服从主管的工作安排，以主管为中心形成一定的向心力，主动或被动边缘化的人迟早会淘汰出局。

四、绩效管理的作用（绩效管理是一个保障体系）

如何才能保证企业目标和个人目标的一致性呢？作为一个企业少则几十人，多则上千人，想要把这么多人的想法统一一致，是非常艰难的任务。绩效管理就是这样应运而生，一个企业引入绩效管理就是为了修正不同级别、不同团体、不同人的行为要求。为了实现一个共同的目标，我们该做什么？做到什么程度？什么才是正确的标准？违背了标准将接受什么样的惩罚。绩效管理实际上就是一个保障体系。

举个例子：

企业发展好比红军长征，一只队伍刚刚汇聚在一起，指挥官决定：向井冈山集合，下面的战士有些不想去的就自动离队了。剩下的都是想去井冈山的。好，指挥官一声令下，出发！大家开始走，但走着走着，有些人体力不支掉队了；有些人怨声载道被赶出了队伍；有些人不按指定路线走，经常偏离队伍不小心走丢了；有些人另立山头去了峨眉山……，种种情况不断发生，指挥官意识到如果不加强管理，没等到井冈山队伍就没了。所以就指派了一个督察管，告诉他，不管采取什么方式，要保证我们的队伍能够胜利达到井冈山。督察官接到命令后，就以到达井冈山为目的，针对不同情况做出处理。体力不支的多给两个馒头，让战友扶一段；爱抱怨的人给予警告，再多嘴就扇耳光；到处乱跑不听指挥的，派两人监督，告诉他跑丢了就没命了；另立山头的就找他们谈话，讲清楚井冈山是革命根据地，兄弟多，将来可以当官的。峨眉山都是道士，没前途的，说服他们留下来。最终在督察官的监督下，这支队伍终于胜利达到井冈山。

分析：绩效管理就是为公司发展建立一个保障体系，修正在前进过程中的偏差。符合考核标准的，表现好，给予奖励；不符合考核标准的，拖累公司发展的，给予处罚。

五、绩效管理的好处

做绩效管理是一件非常劳神耗力的活，但又是企业现代化的必经之路，不管应用的程度

有多高都要去做，因为绩效管理带来的辐射收益，比它本身的意思要大很多。

1、 优化薪酬结构

大家都知道，绩效工资已经是如今企业薪酬结构中很重要的一个部分，一般企业都会拿出一个岗位基本工资的 20%，作为绩效工资，如果你表现优秀，可以拿到较高系数的绩效工资，如果表现较差，可能就拿到很少一部分绩效工资了。没有那个员工跟钱过不去的，看在钱的面上也会努力工作一点。

2、 改善员工关系

作为一般员工对于自己的发展方向是比较迷茫的，需要有人给予指导和鼓励，这个时候公司站出来把员工的发展方向和企业的发展方向融合在一起，这也是对员工的一种帮助，当他们随着企业一起进步发展后，自然会感谢公司。也就起到了改善员工关系，维护人员稳定的目的。

3、 提升人才素质

绩效管理中有一个重要环节就是绩效辅导，公司通过绩效管理发现了一部分员工不满足公司发展的需求，怎么办呢？不可能马上干掉，这样不能服众，更会乱了军心。正确的做法应该是通过绩效辅导，通过组织培训，提升人才的技能水平，思想素质等，帮助他们成长。最终达到人尽其用的目的。

4、 优化人才结构

如果通过绩效辅导，员工仍然不能满足公司要求，就只能淘汰了。这种通过绩效管理带来的人员变动更加的科学合理，杜绝了个人成见、对于被淘汰者也容易说服。达到了优化人才结构的目的。

70[#]

回复

作者: [随风风1](#) 回复日期: 2011-8-28 21:54:00

六、 绩效管理的重要理论（平衡计分卡）

讲绩效管理就一定会提到平衡计分卡（BSC），这个管理方法的来源有兴趣的人可以去百度一下。这里主要分享的是平衡计分卡的一些精神理念。平衡计分卡是一种管理思想，不是方法。

早期关于绩效考核更多的是关注财务指标，就是过去一年赚了多少钱，费用支出多少，利润多少等，而随着社会发展，企业管理者发现这种方法并不可靠。一位经理人做的好坏，如果单纯从财务指标角度分析过于片面，因为一些看不见的利润增长点和市场份额占有率等都是看不见的，而这些同样是关键数据。

应运而生的平衡计分卡就是从四个角度来对管理者进行评价。包括，财务，顾客、内部流程和学习成长。这种综合的考核体系也是让企业从追求利润向关注企业成长过渡。说白了就是商人和企业家的区别，真正的大企业的胸怀，是把为社会创造更多价值放在首位。

战略地图、平衡计分卡和单项战略行动计划表，三者结合在一起才能发挥企业绩效管理的作用

1、战略地图：以我的理解，企业的发展战略过于抽象，如果把企业的发展战略以地图的形式画出了就比较直观了，我们经常看到电视上一些军事家在打仗时，看着地图指挥兵将，其实企业发展到一定程度也是一样的。比如“格兰仕”和“美的”微波炉与风扇之争，其实两家企业原来是有君子协定的，互不进入对方的优势市场，但是随着市场的变化，两个企业不得不交手，那么这种商战，一样有战略地图用以分析的。

在分析评断敌我双方势力情况时，应用的分析方法就如 SWOT（波士顿）矩阵分析法了。

SWOT 分析法：就是从四个角度分析自己企业现状的方法。包括：竞争优势、劣势、机会和威胁。

①竞争优势：搜集所有自身企业所具备的优势，人财物，各方面都可以囊括进来，然后想办法充分使用和发挥更大作用。

②劣势：发现企业发展过程中的不利因素，障碍、阻力等，然后想办法避免或者解决掉。

③机会：企业有一定实力，但能否抢占一份市场，还是要看机会，不在恰当的机会出手，可能也会失败了，而当机会出现时就一定要抓住，这个就靠管理团队敏锐的嗅觉。

④威胁：这里的威胁主要是指竞争对手的威胁，进攻之前要知道自己的潜在对手是谁，如何遏止和击败对手。

2、平衡计分卡：实际上就是把简单的战略地图，进一步具体成文字、具体成方案，具体成一个系统。也就是理论性的东西。

举个例子：

上面谈到“格兰仕和美的之战”，站在格兰仕的角度，想进入了美的的风扇领域。通过 SWOT 分析法，已经画出了战略地图，在人才投入，市场占领，研发方面都有了一定的规划。那么接下来就用利用平衡计分卡的四个维度，从财务指标、顾客、内部流程和成长方面考核管理团队。比如要求，华南分部，一季度完成销售指标 1 千万，顾客增加率 20%，内部流程效率提高 10%，通过培训和学习，让团队研发出 5 项技术专利等。

分析：平衡计分卡就是将战略地图更加科学的细化。

3、单项战略行动计划表：这个行动表就是具体到部门甚至具体到个人的，可以操作，看得到的表格了。讲到具体操作手段和方法，就引出 KPI(关键指标考核方法了)。

KPI：关键指标考核，现在应该是公认的科学的考核方法了。因为影响到部门或企业发展战略的因素太多了。如果每一项都提出来，搞平均主义是肯定不行了的。所以 KPI 考核的核心理念就是抓住重点，避免了平均主义的中庸性和完美主义的激进性。KPI 考核必须要遵守 SMART 原则。

SMART 原则：什么 KPI，什么 SMART，讲起来文绉绉的，其实说白一点都懂的：评价一个人干活干的好不好，就要看重点。比如：一个培训专员，会攀岩、会跳水、会炒菜、会开飞机，都不如他有利索的嘴皮子，普通话标准，思路清晰，有亲和力，文案能力佳，这些就是考核的重点。而如何考核这些能力呢，什么标准才适合呢，就遵循 SMART 原则就可以了。简单的说就是：（一定时间内具体的，可衡量，能达到的有效目标）

举个例子：

对培训专员的考核指标中有一项亲和力，怎么才算有亲和力呢，这种很虚的东西很难量化，那么就可以通过其他侧面来反映出来。比如说一个月学员投诉低于 3 次，这样就量化了。但能不能要求一年无投诉呢，也不行，所以 SMART 原则中每一项都很重要：具体的，可衡量，能达到的，有效的，一定时间内。

七、绩效考核的实操方法

这里又退回到“绩效考核”的描述，毕竟更多的企业仅仅能做到考核而已。所以我们还是讲一些比较切实的实操方法。

1、考核条件

不是什么样的公司都能搞考核的，与考核紧密相关的一个概念就是企业发展战略，一个大排档要不要搞考核呢，一个士多店要不要搞考核呢，先把你的发展战略拿出来吧。说起来发展战略是一个很宏观很深奥的东西，其实再深奥的理论都是可以具体化的，要做考核就要把企业战略具体化，具体到明确每个部门，每个负责人该干什么。其次就是领导力的魄力，因为这种的工程相当于改头换面，重新做人，会遇到重重障碍，会遇到非议和误解，会伤及部分人的利益，没有强有力的铁腕，没有制度的保障是不可能推行的。最后就是公司的底蕴是否能够经受得起这样的变革，千万不要在一个疾病缠身的病人身上做药物实验，搞不好，没救活还把他搞死了。

2、考核方法（最重要）

实际上一般公司，绩效考核，分三个部分来做就足够了。

①对于管理人员采用目标考核法：根据公司生产经营，业务发展需要，作为一个部门经理每个季度需要达到什么样的目标，在年初的高层例会上就应该明确的。这些指标都比较宏观，如成本、费用、销售额、利润、市场增加率等。

这种考核方法是结果为导向的，不管你采用什么方法，你要实现这种的目标。一线部门讲业绩，二线部门讲管理。

②对于办公室职员采用综合素质考核（可引入 KPI），一般情况从工作态度、工作能力、协调沟通、管理能力和个人素质五个方面进行考核，因为考核指标比较虚，所以在设置时尽量能够量化。

这种考核方法：侧重于短期性，一般为月度考核很快看出效果，并且奖优罚劣及时调整员工工作积极性。

③对于车间工人采用效率考核，这个相对来说就简单些，因为车间工人，主要是生产的数量和质量，这些都是看得见完全可以量化的指标。如：产量，次品率，迟到旷工数等。

无论是什么样的考核指标，最怕的就是不能量化，尺度模糊，比如说，有些公司也搞考核，搞出来一个，优良中差四个等级，让主管来选，这个考核就太差了。个人感情色彩太重，还有些稍微先进点的搞“德能勤绩专”，指标很多，太过于分散，适用面很窄。

八、绩效考核的注意事项

1、局部试点，全员参与

因为绩效考核可能是“牵一发而动全身”之势，所以在实施之前，最好要局部试点，万一出现纰漏影响不大；实施过程中全员参与，如果现成了部门壁垒，就会影响整个考核的严肃性和公正性。

2、绩效考核不要过火

考核只是一种手段而已，目的还是修正方向，不要为了奖优罚劣而考核，除了考核还要培训、沟通和辅导。考核过火了，搞得员工都坐立不安，担惊受怕，就可以带来大量的人员流动。

3、生存是第一要务

不能以降低工作效率为代价做绩效考核。绩效考核是为了工作更顺畅、工作效率更高，如果做了绩效考核以后生产停滞、销售不畅、管理阻塞，把部门搞垮掉，把公司搞垮掉就得不偿失了。

4、铁定的结果，人性的处理

绩效考核最终的结果是铁定的，不可动摇的，不能有情感因素在里面，这样会影响考核结果的准确性。但在对于结果处理就要人性化了。因为造成绩效过低的原因，可能是外在因素，比如，行业萧条，环境变化，趋势，具体点，比如天灾人祸等。

5、绩效考核的关键，还是在于一个公开，公正，开放式，相互监督，共同参加的评估机构，由不同部门，不同职位的担当。 保证最终结果的准确性

第十四章 员工关系

员工关系是最近几年才慢慢提出来并重视起来的，早些年在人工过剩阶段，企业采用的是高压的管理办法，甚至有些企业实现军事化管理，暴力管理手段，根本谈不上员工关系，不服从就滚蛋。

随着劳资市场的变化，现在逐渐变成了买方市场，劳动力不足已经波及了所有行业，人力资源的概念终于得以部分重视，如何处理好员工关系，避免矛盾，被提到企业管理日程上了。

一、造成员工关系得以重视的原因

1、 人才市场整体素质有所提高，尤其 80.90 后多数都接受到正规的教育了，他们懂得维护自己的权益

2、 用工短缺，各个企业都缺人，招人难，留人也难，为了避免流失率，企业想尽办法改善员工关系。

3、 国家政策越来越严格，新劳动法，基本是偏向劳动者的，以前企业那种独断专行的方法不行了。

4、 企业自身发展到了一定程度，为了二次飞跃，从“中国制度”向“中国创造”转变，也意识到人力资源的重要性了。

二、员工关系管理中主要的几对关系：

1、企业和员工

企业和员工从资本主义社会到我们社会主义社会一直都是矛盾的关系，讲白一点，企业希望员工，多干活，少给钱。员工希望，多拿钱，少干活。本来就是矛盾的，因为在管理学上首先假设的前提就是人是自私的。无论老板，还是打工仔都是从自身角度考虑问题。所以普遍的问题就是工资永远赶不上员工的要求。

那如何改变这种关系呢，我个人想法，是无法改变的。只能追求一个平衡，这里就回到了绩效考核的一个理念，就是建立共同努力的方向，也就是企业愿景和个人愿望尽量一致。企业和员工共同奋斗度过了生存期，那么员工就应该参与到企业的发展和成果分配中。否则干活的时候，拼命干，分钱的时候就没份了，那肯定有意见的。

2、老板和经理

任何一个公司都不可能像古代一样一个皇帝统治一切，当然不排除现在仍然有些集权制的企业，老板事无巨细统统掌握，这样的结果要不就是累死老板，要不就拖死企业。作为老板请来的管理者，思想意志和工作能力都和员工不是一个层次的，那么作为管理者就有义务为老板来分忧的。我们先假设老板不是皇帝一样的人，每个管理者都有自己的权利和管辖范围。那么作为管理者在你的权责范围内，你所要做的就是发现问题并解决问题。经常听到有些经理说，我没有权利，我不能拍板，我不知道怎么做，那我想知道老板请你来是做什么的，现在管理中提倡一个理念就是结果导向。老板只提要求，你来给出结果就 OK，不管结果是好，是坏都是你的答卷，当然答对了有奖，答错了就可能 88。

老板和经理之间的矛盾主要体现在权利上和决策上。多数老板是放不开的，这个企业就像他的孩子一样，他想指挥着每个动作，所以即使权利下放，但一直有老板说了算的情况，那么经理就成了摆设了，甚至可能出现乌龙的情况，经理定了一件事，结果老板 180 度改变。企业失去信任度。另外就是决策上，经理一般是处于一线的，更了解生产经营的现状，当做出一个方案或者新产品开发时，往往在老板这关很难通过，因为老板关心的是利润和费用，尤其在他不懂的领域，很少有老板敢于拿企业来冒险的，这也很正常。当经理的方案想法一次再次被否定时，就严重打击了他的积极性。

还有就是老板和经理信息的不对称，上面谈到企业目标和员工目标的一致性，但如果老板甚至都不愿意将企业发展战略与经理分享时，这个一致性就很难达到了，经理不仅仅是一个执行者，更应该是一个统筹者，只有知道了一个项目的原委时，经理才能发挥自己的主观能动性，适时的改变方针和战术。

3、经理和员工

既然作为企业管理者身份，不管你承不承认，员工都认为你的代表公司的，所以也没必要扮成一个菩萨状，身为经理就要明白自己的位置，坦白的讲，经理在处理员工关系上应该是稍微偏向于公司的，我觉得这不违反你的职业操守。

经理和员工的关系是比较微妙难以控制的，因为虽然身为管理层，但同时也是一名打工仔，也是和同事们一起每天上班接触的。经常会出现工作关系和生活关系混淆的情况，

这个也很正常。

但作为一个出色的管理者，必须明白一个道理就是“刺猬法则”，经理和员工的关系过远和过密都是不好的，要保持一个合理的尺度。比如，你是 HRM，你每天板着脸，工作认真，与下属交流完全是官方语言，保持自己的一定高度。这样做，结果是：你高高在上，员工畏惧你，员工低低在下，暗地里骂你。那如果过密呢，兄弟相称，甚至男女再搞一点暧昧关系，那完蛋了，你的指令，很有可能执行不下去或者变了味道。另外管理者最怕的就是丧失公信力，神秘感。

当然你说如何处理这个关系呢，说实话也很难把握的，因为涉及到感情问题，就没有一个标准了，我后面有时间还会讲这个问题。

再讲一下工作关系上的经理和员工角色定位，经理起到一个承上启下的作用，就是把企业的政策、方针、措施以一种合理、适宜的方式传达给下属的。这里讲究的是过滤和加工，老板的话能不能原封不动的传达呢，有时是不能的；能不能偷工减料或者偷梁换柱呢，也不行的，当然也不行，所以经理的语言表达能力和理解能力非常重要，会错意、传达失真的结果，下面的人做的事情南辕北辙，看经理到时怎么向老板交差？！

员工对经理呢，虽然是上下级关系，但是在处理问题和解决问题时，是可以提出自己的想法和意见的并适时的督促事态的进程，最终达到解决问题的目的。这在管理学上叫“向上管理”。

举个例子：

经理安排下属准备一份中秋为员工派发月饼的方案，下属将方案草拟好交给经理时，经理说要亲自了解一点当下月饼的行情，再决定买哪种？下属开始等待回复。但经理可能因为事情太忙，忘记了询问月饼价格。那么作为下属有两个选择：一个是继续等待，因为经理说过了要回复我，即使过了期，也不能骂我。另一个就是提醒经理，中秋快到了要赶快定夺。

分析：如果下属做出第一个选择，说明他一点责任心都没有，眼前着错误的发生无动于衷，如果第二个选择，就是应用到了“向上管理”的概念，从下而上的给予经理施加压力，促使他尽快决策，当然这种方法使用必须温和、善意。

另外员工对于经理也没必要怕的。当你的权益受到侵害时，当你遇到生活困难时，当你有新的工作想法或思路时，甚至想请经理吃个饭，打个球的，都是可以大方的提出的。当然要醒目一点，如果看到老大今天脸色不好，就不要碰钉子了，谁都有心情不顺的时候。

4、员工之间

员工之间有分歧矛盾太正常了。因为本身大家来自五湖四海，风俗文化不同，教育程度不同，最重要的是，仅仅是因为共事一家公司才在一起，分开了，谁和谁都没有任何关系。所以必须要承认矛盾的客观性，不要回避它。

其实员工之间的矛盾总结一下就是两个原因：

脾气秉性不合，看到就不顺眼。有些员工好像天生的死敌一样，看都不想多看一眼，

看到他的头发、眼神就想上来打一巴掌。这很正常，因为你有权利喜欢或者不喜欢一个人。但是有一点作为当事人要明确，你们是同事，仅此而已，又不是让你们做兄弟，做夫妻，你看不上就不看呗。把各自的工作做好就 OK，况且我们出来打工是求财的，不是求气的，本来一天工作身体就很累的，再把自己气个半死的，不值得。作为管理者如果看到下属之间出现那种真的水火不相容的情况，也不要强扭在一起了，调离岗位或者牺牲一个，保证大局面的稳定。

责任分工不清楚，工作上有矛盾。当两名员工或多名员工为做一件事情而发现矛盾时，各持己见，互不相让时怎么办呢？这个就更简单了。我经常跟下面的人说：遇到工作矛盾。第一个就是摆上台面寻找对策，把各自意见都拿出来，千万不要避讳，各自为政，有时问题放到台面，大家一讨论，很容易就出结果了，没有想象的那么复杂。第二个就是无法统一意见，在下面这个层次解决不了这个问题了。就一定要反映到上面来。把问题交给主管来解决就 OK 了。如果主管能够拍板确定了方向，就按主管的干就是了，有责任主管来背，如果主管也搞不定，一脚踢给老板就可以了。我跟自己的部下说，在你们能力范围内能搞定的事情不用找我，但超出你的能力范围了，你不找我是你傻，搞出问题你自己倒霉。

总结上面两点后发现员工之间的关系也比较处理好，当然最重要的一点就是要公平，因为员工之间本身就是一个平面的，作为管理者尽量用制度管理人，不要用权利管人，不要夹带个人感情，否则影响很大。

5、员工和人社局

站在员工的角度，如果自己利益受到严重侵犯时，要毫不犹豫的拿起法律武器维护自己的，因为现在的劳动法是偏向劳动者方，如果真的对簿公堂，胜率很大的。但是这里想说明一点的，就是见好就收，不要动不动就拿《劳动法》说事。

因为我们的企业还没有进步到那种程度，我们的劳动机关也没有公正到那种程度，就比如前段时间有人问我，加班费的问题，做过人资几年的人都知道，有多少企业能够支付 3 倍的加班费，有多少企业，5 天 8 小时，你能抓住不放吗？很简单的道理，政府是要靠企业来养的，只要不过分，都会支持一下的。在中国民就是民，官就是官，你懂的。

员工和企业较真，最怕的结果就是你赢了官司，输了前程。

6、企业和人社局、劳动争议仲裁、律师

作为企业代表一定会跟人社局打交道的，作为 HRM 这是你的份内之事，如果企业在这方面比较大方，你要是不利用好就是傻瓜的，这是有百益无一害的事情。当然如果真正出现了问题，你必须毫无疑问的站在企业方的。这是原则问题，你代表的是公司。为赢得官司你所使用的手段是随意的，即使受到威胁，也应该清楚自己的职责。和这些部门和人物多打几次交道，就知道什么时候该用钱，什么是够该套感情，有良好的关系，不在于赢官司，而是为了避免错误。

三、解决办法

既然员工关系这么复杂，看似不可调和一样，那到底有没有办法来解决这些问题呢，坦白讲处理人与人之间的关系，比做具体工作难多了，但总是有章可循，否则人力资源有员工关系这个分支就没必要了。也可以说员工关系，就是行政人事部如何做人的学问。

解决员工关系众多矛盾的方法总结如下：

1、明确定位，建立统一战线

搞员工关系不是搞大锅饭，不是搞无差别，员工，管理者，老板本来就属于不同的层次，所以要清楚自己的定位，各干各的活，行动上要保持统一步伐，思想意识允许差异。在企业里讲的是共同愿景，抗战的时候讲的是建立统一战线。道理是相同，就是目标一致。但很多企业员工关系零散的根本原因就在于大家都是“布朗运动”，无规则，无方向性。仅仅是各自为政，各干各的活还好，如果方向也是乱的，就麻烦了。可以想象一下，这样的企业，如果全部人都无为，还不要紧，顶多是混沌；如果有几个箭头人物生拉硬拽，这架公司的马车，没等飞驶，就散架了。

目标的一致，需要作为老板开诚布公，能够相信管理者，让管理者充分参与到公司战略规划上。管理者能够不打折扣将发展目标、公司现状、优劣势明确给员工。至少作为员工知道企业现在在干什么，将来打算干什么，哪里做的好，哪里很差。这也是 SWOT 分析。

2、减少信息传递环节，加强沟通效果

现代人嘴边经常挂着的话就是“沟通”，大家也都意识到沟通的重要性，老板和管理者要沟通，管理者和员工要沟通，平级要沟通，客户要沟通。沟通，沟通，就是把事情摆上台面来谈，双方讲出各自的观点，意见，寻求共同点，减少分歧。为什么要沟通，因为一件事走到这里的时候遇到了障碍或者是分叉路口，不知道是进，是退，是左，是右的？沟通是为了避免错误和规避风险。

但是在我们实际的工作经常出现沟通不畅的情况，比如说，老板和员工的沟通，传了几个环节，完全变了味道；领导和下属沟通，下属讲了自己的想法，作为领导没有太多反驳依据，为了维护自己的权威性，经常强权压人，“就这么定、我说了算、出了事我负责”等等，还有平级的沟通，变成了吵架，甚至人身的攻击，会议上的沟通成为拉锯战，口水战，客户的沟通变成钱色交易等等。

解决以上问题的办法，就是尽量减少信息传递环节或者采用科学的传递方法，通过邮件、通告等方式，一字不差的传递，减少管理架构中不必要的层级，董事长，总经理，副总经理，主管，副主管、助理，组长，小组长，小队长，厕所所长等，国家机构都没有这么复杂。信息传递下来，一人改一句，就变样了。通知、通告、指令、信息的严肃性是不可更改。公司的规章制度，政策指示，像国家的法律一样，有他的严肃性。如果有主管因为伤及到自己部门的利益，私自改动，就必须给予处罚。人的自私是天性，避免它就必须用制度来约束。

任何沟通重在效果，没有效果开一天的会也是扯淡，经济学领域有个“纳什均衡”的概念，就是当多方力量形成冲突，不能统一一致时，最重要的是寻求一个平衡点。寻求平衡的过程就是博弈的过程，在进退之间总会有一个点，能够让事态维持一个平衡。沟通的目标就是找到这个平衡点。其实这个理论在生活中也一样适用，比如说，有些人，照顾家庭和努力工作产生的矛盾，两者不可能兼得，只要找到一个平衡点就可以了。男人找老婆对于物质条件和美貌的要求也一样要找到一个平衡点，不可能“鱼和熊掌兼得”

3、企业大环境和谐气氛的建立

现在国家在讲和谐，企业也是讲和谐，这种和谐是为了求发展、求赚钱的和谐，是避免冲突和矛盾的和谐，是为了尽量建立一个无缝团体的和谐。

企业是一个大家庭，每个员工都是家庭的成员。想建立一个和谐的气氛，就需要有一个精神的传统来维持。很多的分歧矛盾有时是源于精神的，比如各种教派，各种区域文化，语言的冲突。而作为企业如何来维系自己独一无二的企业精神血脉，就要靠企业文化了。微软有微软的企业文化，丰田有丰田的企业文化，惠普有惠普的企业文化，华为有华为的企业文化。这些优秀的企业，各有各的企业文化传统，这种东西不是一天建立的，影响力也不是三年两年，有人说过，中国没有国际企业，为什么，不是企业不够大，钱不够多，而是没有文化传承，有人应该听说，在英国有的酒馆都有超过百年的历史，而经过百年后这个店主不一定是创始人家族的，但它保留的文化传统始终不变。再看我们的企业，换了一个经理，都会烧三把火，有没有必要呢。做产品可以用力，但做企业文化一定要用心，不能持久的恩惠再多再好，也只是过眼云烟，过去了就留不下，说具体点，有些企业，今年赚钱了，带全部员工去北京，你就是出国了，又怎样，员工觉得你是大头鬼，明年生意不好，该跑一样的跑。在员工生活上为了差旅费的报销，为什么宿舍水电费计较、为了搞个活动多花几毛钱，为了员工碗里多几块肉，都出尔反尔的公司，何谈企业文化。又怎能建立和谐的气氛呢。

但作为人力资源部门必须清醒认识到,现实和理想和差距。我们身边的企业都是这样，那作为经理人就都上吊吗。我还是讲在自己的权利范围内做到最好就可以了。

想做出一点成绩也不难：

①解决员工的实际困难：作为行政人事部门经常走访员工一定会发现企业自身可以改变的东西，对员工来说就是一种便利，就会得到认可。举个例子，员工说碗很难洗，饭堂就增加洗碗精；员工说，宿舍大门关门声音很响，装一个闭门器，员工说，下班了太闷，就放一放电影，（员工说，工资太低，每人涨 1000 块，哈哈，开玩笑）。这些例子就是说，其实有些问题很简单，举手之劳，但是都被忽略，而像工资低这样的事情，都知道却没有办法。

②加强舆论宣传：舆论的力量很多，所以有“防民之口，甚于防川”之说，作为行政人事部门要善于引导舆论的导向，其实也简单，通过内刊，通告，板报，小组会议、聚会等形式，将企业中积极的一面宣传出来，一个企业好的一面一定有：有人拾金不昧了，大肆报道一番，企业为员工解决了回家的车票，大肆宣扬一番，某员工互助友爱了，大肆报告一下，总是有很多题材的。相反的如果企业到处充斥的欺骗、偷窃、打架等负面消息，会怎样呢。

4、企业组织的建立

很多企业都建立自己的组织，比如说，工会、团委、党委等，这些组织当然很多都是官方性质，但毕竟他建立的目标还是为了协调企业和员工之间的关系的。所以有就要擅用。这些组织的架构和公司管理架构是不同的。

①站在企业角度，建立这些组织，一方面为了管理的需要，公司的架构参与企业管理是硬性的要求，而工会这种的组织就会柔和的多。一方面为了培养人才，公司的架构编制有限，为了留住人才和培养人才，

可以放在组织中锻炼。

②再从公司全局来说，公司架构和组织结构是纵横两条线，核心是相同的（核心成员必须是企业的中坚。说白了，工会的主席一定是企业的忠实骨干），而分支是独立的，保持企业发展的稳固性，多面性。

③当然这种组织的职能定位就是稳定员工关系，塑造企业文化。比如说，公司的一些文娱活动完全可以由这些组织来完成，很多公司也是这样做的，不至于企业组织名存实亡。

④当企业出现劳务纠纷时企业组织也成为一条申诉之路和缓冲地带

5、提供心理咨询和投诉、援助等服务

①心理咨询：人多的企业无可避免的会出现各种人群，甚至心理疾病的人，富士康是个例子，我想，做过几年人资的人一定也遇到过这样的问题员工，如果没有了心理咨询的渠道，很有可能会出事。以前企业员工这么平静，不代表没有心理问题，而是你不知道。

举个例子：

某企业，有一个员工，90后做了不到一月太辛苦，不想干，按公司规定，工资下月进账，可这位小屁孩，一激动说，不给工资，就跳楼，他是看跳楼表演看多了，无所谓，但企业受不了啊，有些人说，没关系，让他跳啊，他也不敢。这是傻瓜的做法，一个企业千万别犯这样的低级错误，几百块钱惹一身的麻烦。还有员工有点精神病，大吵大闹，杀人放火的，你敢留吗，你敢顶吗，你不想办法处理，就是你人事部门的无能。有些梦游的员工，不小心摔死，怎么办？夫妻离婚的，老人受骗的等等，

分析：行政人事做员工关系的，相对于半个心理医生，不仅专业知识在行，而且要求此人一定有亲和力，懂得语言的艺术，善于沟通。刚毕业没见过世面，不识人的，千万要小心说话了。

②投诉渠道：如果是正规的投诉，有解决的流程，员工关系专员搞不定的交给主管或经理，一层层，总有办法解决的。私下的投诉，是建立员工私人感情最好的机会，帮他解决了麻烦，他会一直感激你的。

③援助：员工帮扶援助。很遗憾，现在的企业，企业不欺负员工就不错了，要讲帮助员工，解决员工生活上的困难，借员工多少钱，难上难了。不是企业不仁，是社会的诚信度还没有达到那种程度，有时，一个员工很有困难，找主管借钱，几百块给了，也没有指望还，但几千块就不敢借了。

6、劳动争议处理

这个是员工关系的重点工作之一，但我没有精力再写了，有几点需要注意的。

①当员工和企业闹到法庭时，经理一定是站在企业方的。

②作为企业经理人必须由清醒的头脑，注意证据的收集

③奉劝那些懂一点劳动法就指望很宰企业一把的人收手

④别想着签了无固定期限合同，就可以消极怠工了

讲几个例子：

某公司的经理：处心积虑，潜伏N年，就为了敲诈企业一笔超时工作，职业病的赔偿，一下子要企业赔几十万，按劳动法胜券在握，结果是，这个家伙以敲诈罪坐牢。一个企业的老板不是吃干饭的，不过分就花钱消灾了，过分了就收拾你。

某企业员工：10 多年工龄，开始吊儿郎当，不干活了。等在企业炒他，或赔 10 年工资，结果官司打了一轮又一轮，企业有时间耗，员工不行啊，半年过去，不了了之，一毛钱没拿到。

某企业员工：小贪一点，企业劝退，员工索要赔偿，企业不在乎一年一个月的赔，最后，这个员工想多要一个月工资，因为本月上了三天班，企业代表说，这一个月工资企业是不必给你，如果你坚持要，后果自负。结果他还是看了眼前利益要了这个月的赔偿。结果他从这个企业出来，一直找不到工作，因为他做的工作圈子很小，名声臭了，没人敢请。

以上三个例子很有代表性：企业和员工打官司，经常是员工赢了官司，输了前程。

大家千万不要误会，员工正当利益的维护是必须的。只是要理智，适可而止。

全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业管理咨询师、企业总经理、医院管理、IE 工业工程师等高级资格认证。

颁发双证：高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含 2 年全套学籍档案）

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导 2 年）**收费标准：**全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 **招生网站：**<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com **颁证单位：**中国经济管理大学 **主办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：www.mhjy.net