

HR 实战自修书

《人力资源管理实战案例教材》

图文并茂 通俗易懂

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：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 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

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



【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：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。

制造型企业 MBK 绩效管理系统的运用

案例:

A 企业成立于 2006 年，是一家位于沿海地区的生产制造企业，其订单大部分来自海外。在建立之初，公司老板凭借海外背景获得大量订单，使得公司规模迅速增加，从最初的 200 人，不到一年时间增加到 800 人。随着公司规模增加，一系列管理问题开始出现，突出表现在内部相互扯皮、人才流失严重、工伤事件时有发生、员工士气低落等，而且企业产品的质量下滑，客户满意度下降。进入 2007 年，国际国内经济形势发生了变化，订单量开始递减，而且从 08 年 1 月开始，《劳动合同法》的实施将给企业的经营带来更大的不确定性。因此企业决定转变经营思路，向管理要效益。公司高层决定以绩效管理作为企业管理体系重建的切入口，于是成立绩效管理项目小组，设计了一种新型的绩效管理系统——。

管理系统分析:

MBK 绩效管理系统的特征

在建立绩效管理系统之初，公司高层对它的总体把握是必须包含以下特征：

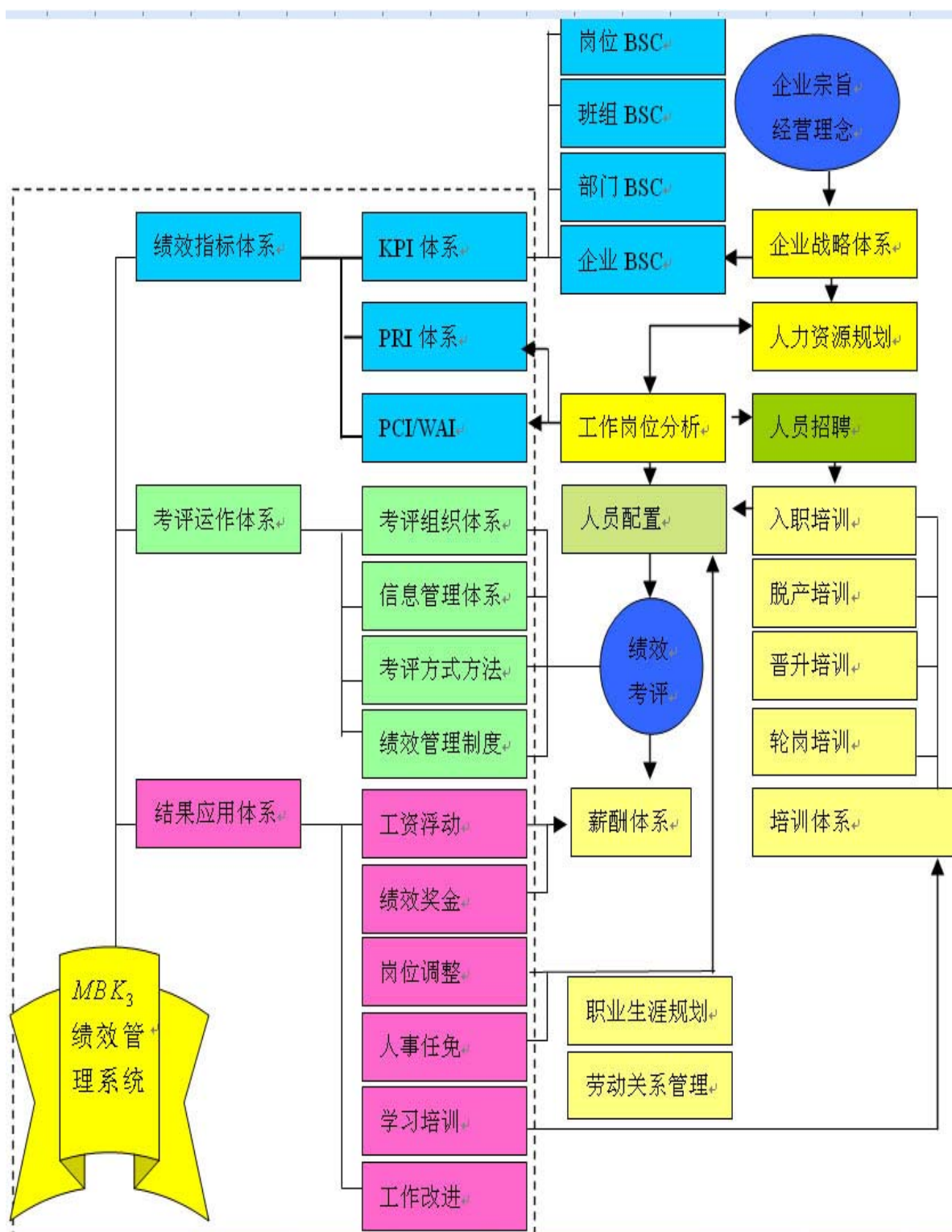
（1）、具有战略导向；（2）、具有系统论的理念；（3）、体现以人为本的原则

新型的绩效管理系统：吸收与综合了以目标管理（MBO: management by objects）为原则、平衡记分卡（BSC: balanced scorecard）为维度、关键绩效指标（KPI: key performance indicator）为技术、以及 360 度考评等理论与方法优点的基础上建立起来的。

绩效管理体系的构成

MBK 绩效管理系统由三个子体系构成，即绩效指标体系、考评运作体系和结果应用体系，具体见图 1。

图 1： 绩效管理系统的构成以及在人力资源管理系统中的位置



一、绩效指标体系

MBK 的绩效指标按照重要性和来源的不同分为：

1. 关键绩效指标 (KPI)：“关键”的含义是指 KPI 所对应的内容是企业在某一阶段战略上要解决的最主要问题，因此 KPI，尤其是企业层面的 KPI 来源于企业的战略目标或年度重点工作计划。借助于平衡记分卡建立 KPI 指标，并且运用 BSC 的战略地图等工具将 KPI 分解，因此所有层面的 KPI 均含有财务、流程、学习与客户等四个方面内容。

2. 岗位职责指标 (PRI: position responsibility indicator)：岗位职责指标是根据部门和岗位的说明书中“岗

岗位职责、工作内容”归纳总结提炼而成的指标，这些指标所对应的工作内容大多是日常事务。如果岗位职责指标的内容与 KPI 指标的内容有相同、重叠的地方，将之划为 KPI 的范围。

3、工作态度指标（WAI: work attitude indicator）

工作态度是工作能力向工作业绩转换的“中介”，WAI 与其他考评项目的区别是：不管岗位高低、能力大小，其考评内容都是相同的，即考评重点都是工作的认真程度、责任感、努力程度、积极性，是否忠于职守，是否服从命令等。

4、岗位胜任力指标（PCI: position competence indicator）

岗位胜任指标是针对员工为完成岗位工作所应具备或者达到的能力素质要求而设定的考评指标，这些考评指标通过岗位胜任力模型（Competency Model）获得。

5、否决指标（NNI: No-No indicator）

否决指标是 A 企业根据实际情况设定的较为特殊而关键的指标，其关键之处在于如果这种指标所对应的工作没有做好，将给企业带来直接且严重的后果，比如安全问题，虽然公司追求的是利润，但是一旦出现安全问题，将会给员工人身安全、企业财产带来无法挽回的损失。所以 A 企业将安全生产作为否决指标——如果某部门某员工在安全工作上出现问题，则直接否决其本考核周期或年度所有工作成绩，相应地该部门主管负领导责任，其考评成绩为零，本部门的绩效奖金为零。

二、考评运作体系

MBK 的考评运作体系包括考评组织体系、考评方式方法与考评程序、考评信息处理系统以及绩效管理制度的建立等内容。

在构建考评体系时，A 企业确定了以下原则：一是要将组织绩效与个人绩效相结合，突出公司一贯奉行的集体意识和团队合作精神；二是将传统的考评方式与 360 度考评方式相结合；三是注重企业绩效信息的收集，为各部门以及员工的成长收集信息。

1、考评组织的建立

为保证 绩效管理的正常运行，A 企业成立了绩效管理委员会。委员会作为企业绩效管理的最高权力机构，由企业领导班子成员和财务部、人力资源部、战略部以及核心业务部门的负责人组成。委员会下常设绩效管理小组，具体负责日常的绩效管理工作，由战略部、财务部、人力资源部相关人员组成。

2、考评方式与方法

（1）考评方法

的绩效“考评”分为两种方法，即考核与评议。考核即“考量+核算”，是针对量化的指标所采用的考评方法，各级 KPI 采用这种考评方法。评议是“评价+议论（讨论）”，是对难以量化的定性指标而采用的考评方法，具体操作方法类似于小组讨论，由几个考评者对被考评者的定性指标进行讨论，根据一致意见确定绩效水平，各级 PRI 都采用这种考评方式。

（2）考评方式

主张采用 360 度的考评方式，虽然 360 度考评存在费时、费力等方面的不足。但是通过 360 度考评得到的信息更全面，更准确，可以减少个人偏见及评分误差，而且考评多维度的反馈信息能够帮助员工增强自我意识和自我管理效能。

（3）考评流程以及考评周期

考评的内容不同，考评流程也不同。对 KPI 的考核采取自上而下的顺序，而对 PRI 以及 PCI 的考评，则采取自下而上的顺序。关于考评周期，A 企业对 KPI、PRI 以及 WAI 主张月度考核，以便收集详细的绩效信息。为了克服 360 度考评带来的大量信息问题，则需要信息管理系统，将所有的考评信息利用网络平台进行操作。

（4）不同绩效成绩的计算

在整个考评阶段会出现不同形式的绩效（成绩），比如按照被考评对象不同有公司绩效、部门绩效、以及班组和个人绩效；按照周期不同有月度、季度、半年度和年度绩效等；还有针对考核内容的 KPI、PCI、PRI 成绩等。

而某个被考核对象完整的考评成绩是上述几种成绩的组合，不同的绩效成绩的计分方法、计算方法也不相同。

三、结果应用体系

结果应用体系是 的收尾部分，同时也是人力资源管理其他子系统正常运行的基础和依据，主要是根据绩效考评的结果开展各项管理工作，具体表现在人事调整、员工激励、培训开发、员工流动、兑现薪酬，乃至劳动关系的调整等。

体系建立与实施效果:

根据战略管理的要求和 各体系之间的关系，A 企业设计了如下步骤建立绩效管理系统（见图 2）。

前期准备工作

前期准备工作主要有：明确企业的战略目标、工作分析以形成工作说明书、在工作分析的基础上进行岗位胜任力模型设计，这些工作主要是为设计绩效指标体系而准备的。

指标体系设计

首先要根据企业战略目标，从 BSC 的角度设计企业层面的 KPI，然后运用战略地图、任务分解矩阵、石川图（鱼骨图）等方法将企业 KPI 分解到部门、班组以及岗位；根据企业年度重点工作任务、结合行业特点，总结企业否决指标（NNI）；根据工作说明书设计各部门、班组以及岗位的岗位职责指标（PRI）；根据岗位胜任模型设计岗位胜任力指标（PCI）；再根据岗位的不同，设计各类人员的工作态度指标（WAI）。由此组成了整个企业的绩效指标体系。

在建立 KPI 时，A 企业严格遵循了 SMART 原则，即明确性(Specific)、可测性(Measurable)、可达成(Attainable)、相关性(Relevant)以及时限性 (Time-based)原则；为了便于考核，所提炼的每一个 KPI 均包含编号、名称、定义、设定目的、责任岗位、数据来源、计算方法、计分方式、考评周期等内容。在所有 KPI 设计完毕后，把所有的 KPI 汇总成 KPI 库，企业在做战略规划部署时，可以根据实际需要 from KPI 库中抽取相关指标对战略的实施进行跟踪。

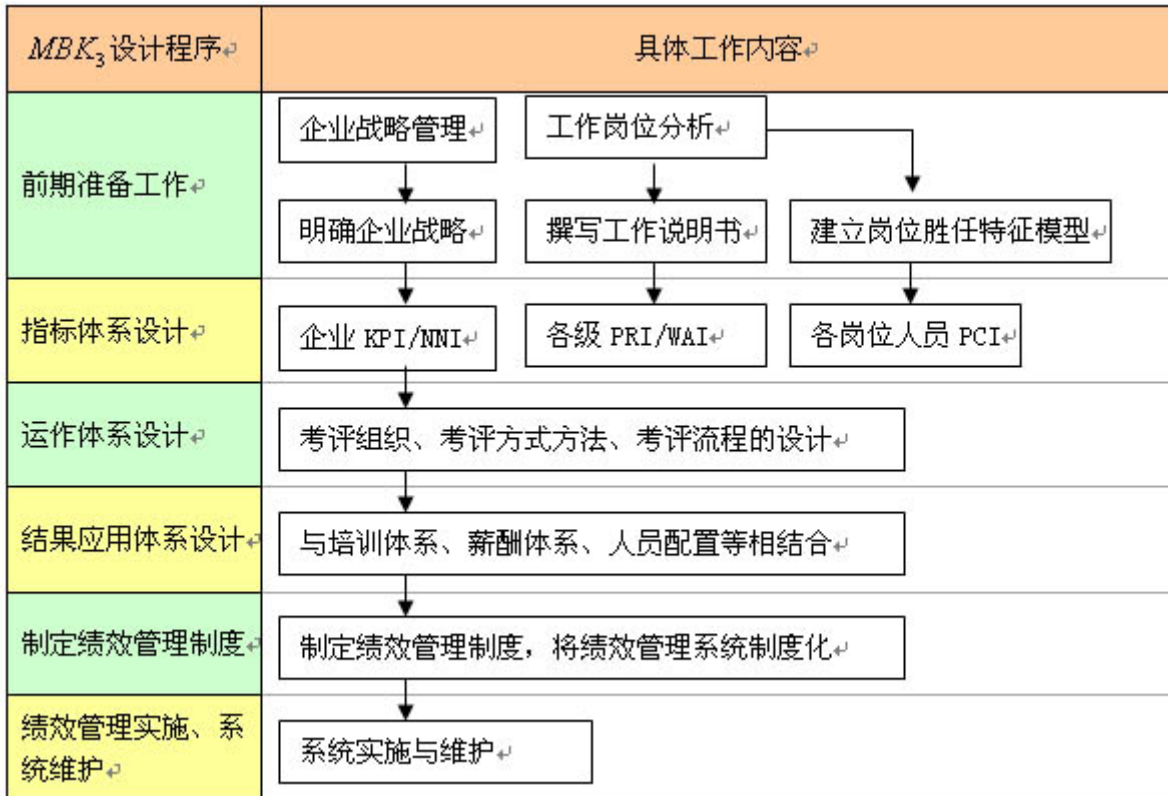


图 2 绩效管理系统设计的步骤

运作体系设计

主要包括考评组织的建立、考评方式方法和相关考评工具的设计、考评流程的设计等。重要的是绩效管理委员会的建立，最关键的是确定委员会的成员以及委员会的工作职责与权限。

考评结果应用体系设计

将绩效考评结果与人力资源管理的其他工作环节相结合，体现在绩效考评结果与培训、薪酬以及人员配置等工作的关系。在构建过程中，A 企业针对考评运作体系的内容重新设计了“基于绩效考评的培训办法”、“基于绩效考评的晋升办法”以及“基于绩效考评的部门和个人奖金计算办法”等，作为对原有相关制度的完善和补充。

制定绩效管理制度

将企业所有与绩效管理相关的工作系统化、制度化为《A 企业绩效管理制度 V1.0》，以保证管理工作的顺利开展，并不定期根据出现的问题进行修订。

绩效管理系统的维护

《A 企业绩效管理制度 V1.0》规定绩效管理委员会与人力资源部要适时追踪系统运行情况。在系统维护过程中，定期设计《绩效管理诊断问卷》对指标体系、运作体系以及考评结果应用体系的运行情况进行全面调查，并提交调查报告和调整方案。

A 企业在系统建立后，其效果开始体现：首先是在推行项目的过程中员工精神面貌发生了根本的改变，开始注重工作细节；两个考核周期后，相互扯皮现象锐减，公司产品内检和外检的合格率大幅度提高，有的月份竟然达到了 100%，客户满意度也得到了很大提高；从系统开始实施，公司核心员工没有一人离职；在系统实施半年后进行的《员工满意度调查》也得到了理想的结果，员工对公司充满了希望。这说明系统在 A 企业的实施确实达到了预期效果。

结论及其经验:

好的管理理论、管理方法、管理模式的价值很大程度上在于其科学性和操作性，另外可复制性也是必不可少的，MBO、KPI、BSC 等无一不有此特点。从 A 企业的案例可以看出，也具有可复制推广的特点，任何企业都可以利用它提升自己的管理水平。

需要注意的是，企业在建立之前需要审视自己的管理状况、人力资源管理水平以及员工素质情况。从图 1 可以看出绩效管理系统的需要一系列前序工作，比如清晰的经营宗旨、理念以及战略体系，完备的工作说明书以及岗位胜任模型等，考评运作体系的建立还需要信息管理系统、网络平台的建设等，所以企业在建立之前需要盘点这些工作是否完备。当然企业也不必拘泥于形式，比如：A 企业没有岗位胜任模型，但通过工作说明书大体总结出了员工的 PCI；在实行之初，A 企业没有建立网络平台，而是通过适当减少考评频率的方式进行 360 度考评，在购买专业的绩效管理软件后才恢复了月度考评。最重要的是绩效管理的精髓必须包涵，那就是战略导向、以人为本、系统论以及利用 MBO、BSC、KPI 以及 360 度考评的理论与思想。

企业也可以请外部机构（管理咨询公司）构建。不管是自己构建还是请外脑帮忙，都需要把建立当作项目来推行，这当然少不了初期的宣传、培训以及全员发动，更少不了公司高层的大力支持。还是以 A 企业为例，在决定建立绩效管理系统之初，就成立了绩效管理项目小组，而且还从当地大学聘请了管理学教授从系统的开发到相关知识的培训，提供全程顾问服务；在推行的两个月内进行了大量的宣传与培训工作，全体员工平均受训时间 3 小时；在绩效管理推行阶段，项目小组还编写了《宣传手册》在全公司进行了集中培训和学习。所以系统推行的过程非常顺利，也收到了很好的效果。

员工拒绝企业降岗降薪被辞退是否合理

张小姐于 2000 年 7 月进入一家法国公司任职配餐部经理，2001 年 10 月双方补签劳动合同约定职位配餐部经理，月工资 3000 元。2002 年 6 月由于工作需要将其调整到销售部任销售主管，工资待遇不变，同年 11 月企业以销售业绩低为由将其降职降薪，职位由销售主管降至销售代表，工资由 3000 元降至 750 元。张小姐对降职降薪结果不接受，要求企业恢复原职，后与企业领导发生争执，企业以张小姐“顶撞领导、销售业绩差考核不合格”为由将其辞退。

张小姐经与单位协商提出要求企业给予 3 个月的经济补偿金，企业予以拒绝，后在北京亦庄经济技术开发区劳动仲裁提出申诉，经开发区劳动仲裁审理后一审裁决：企业与张小姐解除劳动合同成立，同时支付张小姐三个月的最低生活补助。

张小姐对劳动仲裁裁决结果不服，向北京市第二中级人民法院提出上诉，请求法院依法裁决企业支付 3 个月经济补偿金，经法院调查企业未提供相关的培训证据，同时企业的员工手册“顶撞领导”条款不能明确认定，故裁决企业解除张小姐的劳动合同不成立，鉴于张小姐已经不再适合返回企业继续工作，判决企业支付张小姐 3 个月的经济补偿金。

企业在接到北京市中级人民法院的裁决书后又不服，认为企业对员工的考核不合格予以解除劳动合同的做

法是正确的、合理的，又上诉到北京市高级人民法院，同时 5000 元聘请一名律师进行上诉。后经过北京市高级人民法院调查审理，认为企业规章制度不健全，未与员工进行明示，终审判决维持二中院原判。（答案见 20 页）

法律知识小测试

下面这个小测验的答案有“对”、“错”两种，请作出判断和解答。

1、王小姐自 2006 年 3 月 15 日至 3 月 30 日一直未到单位上班，企业认为，王小姐连续旷工已经超过 15 天，遂决定对其作出除名处理。

2、一职工在工作中违反技术规程进行造作，结果造成本人工伤事故和企业重大经济损失，职工所在单位在承担工伤保险义务后，有权根据企业规章制度的规定，责令职工赔偿因违章操作给单位造成的经济损失。

3、职工小丁在工作时间打架斗殴，公司经调查核实后，决定对其作出除名处理。

4、职工对企业作出的解除劳动合同决定不服，请求仲裁部门撤销解除合同决定，根据“谁主张谁举证”的原则，应由职工负主要举证责任。

5、到职工家中给职工发开除或除名通知，即使本人不在，其同住成年家属签收后也视为送达。

6、对长期休病假或放长假的员工，如果公司想通知其回单位报到或办理劳动关系解除手续，可以直接通过张贴公告或报纸通告的方式通知其回单位办理有关手续。自公告之日起，经过 30 日，职工仍然未回单位的，可以视为旷工。

7、某股份制公司因员工盗窃公司财物，于是对该员工作出了除名处理。职工不服，诉诸仲裁部门。在劳动争议仲裁委员会审理期间，该公司发现除名决定适用法律错误，于是适时地撤销了除名决定，重新对职工作出开除处理。

8、“打了不罚，罚了不打”，既然企业已经对擅自离职的职工作出除名处理，就无权再要求职工支付解除劳动合同的违约金。

9、中外合资企业经职工代表大会制定的奖惩制度，即使没有向职工公开宣讲，在职工发生违纪行为时，公司也可以依据奖惩制度对职工作出相应处理。

10、民营企业在规章制度中规定：职工无故旷工超过 3 天，企业有权解除劳动合同。

答案与解说

1、错误。计算旷工时间应当只计算工作日，工休日和法定节假日应当排除在外。

2、正确。职工因过失给单位造成损失，无论是否出于工伤，单位都有权追究其损失赔偿责任。当然，损失不能以职工的工伤保险待遇做抵偿。

3、错误。除名近限于旷工行为，打架斗殴可以做开除处理。

4、错误。解除职工劳动合同遵循的是企业举证责任倒置的原则。

5、正确。

6、错误。对长期休病假或放长假的员工，如果公司想通知其回单位报到或办理劳动关系解除手续，应首先采取直接送达或邮寄送达的方式，直接送达或邮寄送达没有结果的，方可公告送达。

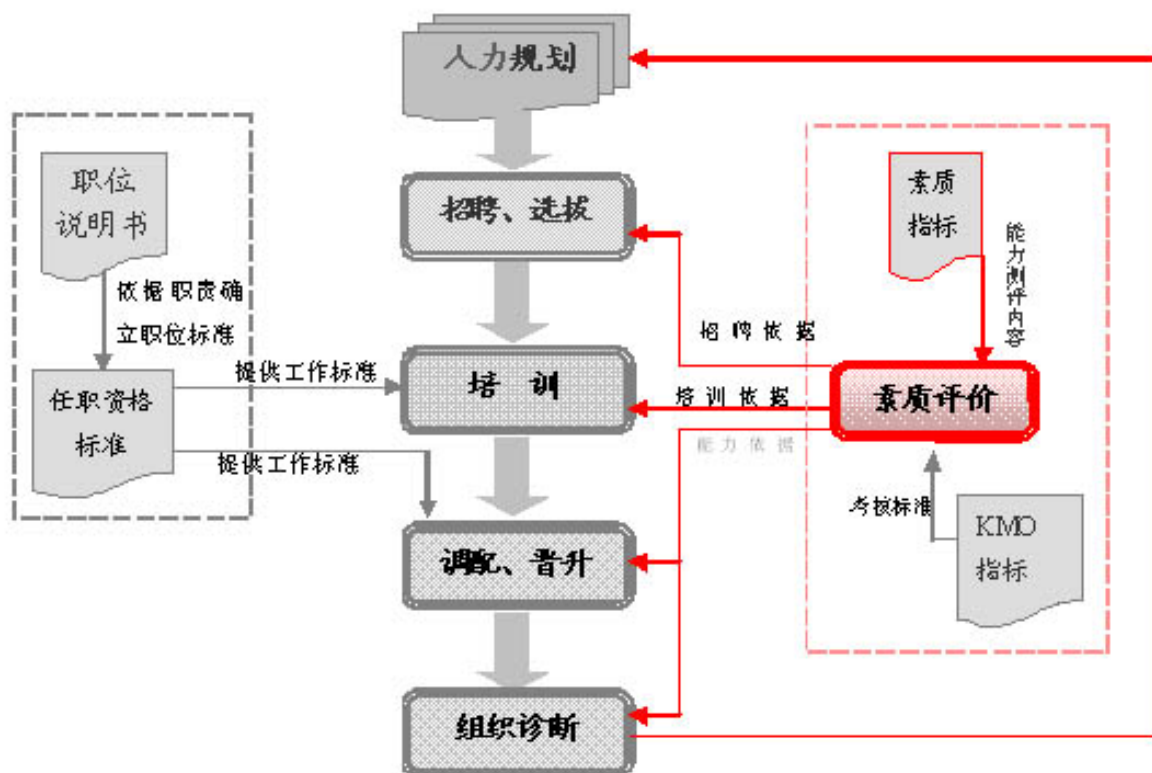
7、正确。只要在证实职工犯错误 5 个月内的，单位有权撤消除名，重新做开除处理。

8、错误。职工因旷工被除名，不能免除违约金支付义务。

9、错误。规章制度经民主程序制定后，要向劳动者进行公示方能有效。

10、正确。除名职工要求 15 天以上，解除劳动合同无此限制。

美克美家测评体系构建



选拔店面经理与人才储备

由于美克美家的运营模式和企业文化，核心管理人员更多地会从内部选拔。从内部培养管理者，是“保存核心理念、刺激进步的驱动力”，那么究竟用什么样的方法才能选拔到真正适合的人员？

识别潜在人才的常用标准通常包括以下几方面：认同公司价值；绩效表现；员工关键性；必要的监督、管理的经验；特殊经验、技能或培训经历；愿意接受指导和反馈；最低学历门槛；在本公司任职的最低年限……另外，基础的素质更为重要，通常包括良好的能力基础，管理素质和管理动机，这些个人内在的标准往往更加重

要。曾经有一位员工在进入公司后工作非常勤奋努力，表现非常优秀，但是在提升为管理者之后却发现面对新的管理问题时并不得法，且产生很多隐性问题，这种情况很可惜也更值得我们注意。

因此，要想使晋升的员工发挥应有作用，除考察其过去绩效外，还需要有一套有效用的管理潜能测评系统与之配套。根据著名的“九方格图”的考核体系，是将绩效和潜能的理念结合在一起，绩效是过去的表现，而潜能的评估是着眼于未来的发展，像上述的案例，该名员工的绩效评价优秀；则应对其进行相应的潜能评估，了解他的能力水平和管理经验水平，如若具备较高的潜能则适宜升迁到更高的职位级别；如若潜能水平一般则应在目前层级承担更广泛的职责或者在相似的岗位上工作。

因此要结合两个方面的表现来做出对于员工和企业“双赢”的人事决策。结合测评和绩效的比例，北森在美克美家为管理人员的选拔设置了适合的标准，即绩效的排名比重和测评的总分比重分别为 60%和 40%。如下图：

姓名	原有职位	绩效指标	素质评价					总排名
			素质总分	能力倾向	管理素质	管理技能	管理风格	
A	...	2/13	87	70	59	63	教练式	...
B	...	4/12	85	70	62	59	参与式	...
C	...	2/11	75	77	66	43	授权式	...
D	70	49	55	53
E	65	59	47	50
F	59	55	46	51

人才测评从另外一个角度来看，更体现了企业对人才的重视。同时公司在选择干部储备人选的同时，也为其他参加测评的候选人提供了一份个人素质和发展建议的报告。有趣的是一些员工虽然落选，却感到幸亏参与了此次测评，提升了对自我的认识度。这样无形中，提升了核心人员对公司的忠诚度，并为将来潜在的人才库做好了储备。

测评分析 ^①	从公司、HR 角度分析 ^②	从个人发展、职业规划 ^③	从公司角度进行的培训、指导 ^④	从个人成长发展的角度进行自我学习 ^⑤	对 HR 建设的建议 ^⑥
环渤海区域 ^⑦	分析环渤海区域的各项测评数据的长、短板 ^⑧		根据对环渤海区域的整体认识，区域对比，公司资源和培训的投入分析 ^⑨		通过对整体的评价分析，对于 HR 工作和对区域的重心与分配 ^⑩
测评良好（A 君） ^⑪	从职业匹配的角度分析 A 君的各项测评数据的长、短板 ^⑫	从个人职业发展的角度分析 A 君的长、短板 ^⑬	根据对 A 君的认识，从公司角度给予针对性的培训，培训的内容及形式的确定 ^⑭	对 A 君的自我提升方案有哪些？ ^⑮	HR 在个人职业规划中扮演的促进，支持的角色 ^⑯
...
测评欠佳（B 君） ^⑰	从职业匹配的角度分析 B 君的各项测评数据的长、短板 ^⑱	从个人职业发展角度分析 B 君的长、短板，关注 B 君的发展通道 ^⑲	根据对 B 君的认识，从公司角度给予整体的培训，培训的内容及形式的确定 ^⑳	对 B 君的自我提升方案有哪些？ ^㉑	HR 在个人职业规划中扮演的监督，规划的角色 ^㉒

培训与发展

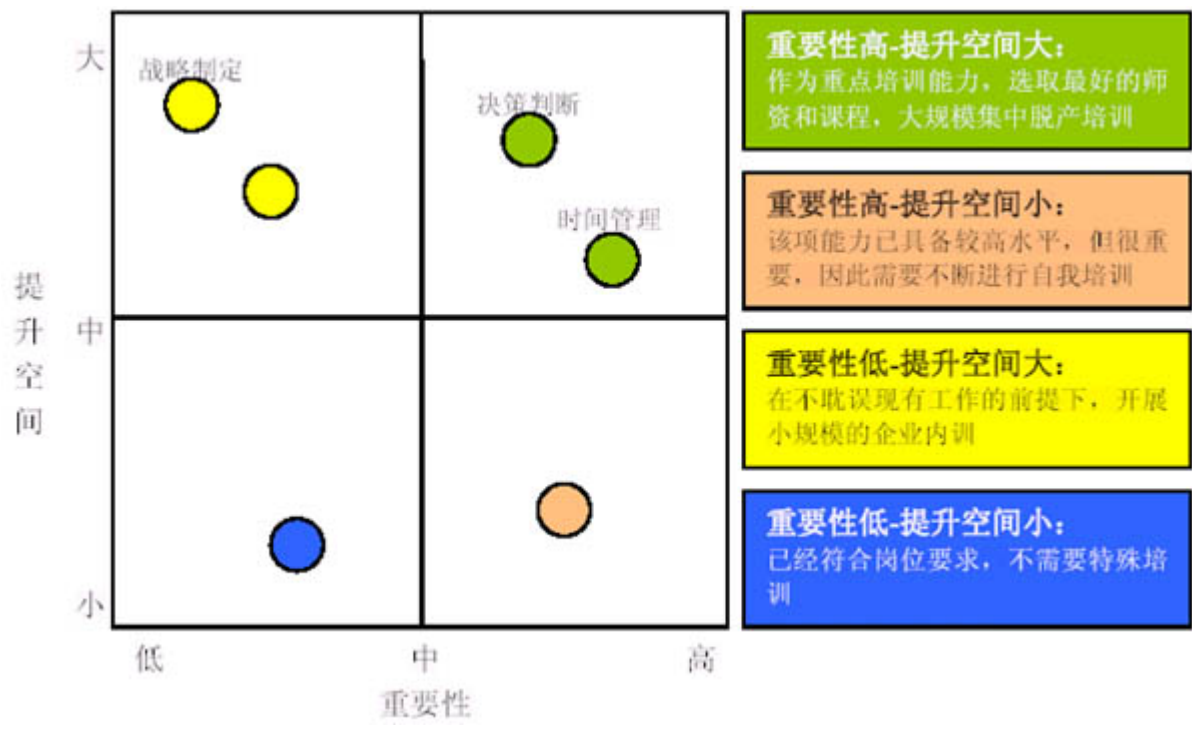
在培训与发展方面，管理人员究竟应该发展哪些方面的能力？是否都能够通过培训提升？如何了解整体人员的现有状况并有效评估地培训效果呢？这可能需要一定的工具来辅助我们前期探询个体和团体的基础情况和需求，了解个体和团体的优劣势。

我们的重点在于基于人才测评的培训需求分析，即采用测验评估全面了解人员的能力水平，动机需求结构、工作态度和满意度以及团队效率、领导水平等情况，同时结合每项素质维度的重要性，确定培训的方向。可以将评估的素质维度分为以下三类：

1. 个人已具备、已表现出的素质：这类素质从测评结果来看已经达到组织和工作的要求，并且与上级及同事的评价是相符的。这类素质无需进行重点培养；

2. 个人有待改进的素质：根据测评结果，这类素质的现状水平与组织所要求达到的标准相比较尚有差距，且与上级、同事的评价相符。这种差距可以作为培训的内容和目标，围绕员工能力和素质等方面的差距，可以设计有针对性地培训课程，并且根据差距的大小设定培训的强度；

3.个人已具备、但他人并未看到的素质：从测评结果看，这类素质已经达到组织要求，但是上级和同事并未观察到。这类素质通常是一些潜在的个性特征，例如性格特质、价值观等，这就要求人力资源重新对参测人员加以认识，并采取有效措施帮助其发挥潜质。



测评系统报告会提供反馈和详细的评价报告，分析个体的个性类型特质、能力素质结构、管理技能、管理风格 and 认知能力水平等，明确个体能力素质的优势和劣势，同时对照企业核心领导力模型和个人目前的工作职位定位要求，锁定每个人的“短板”和各项具体行为能力差距，提出相关的发展建议。这个报告也可被用来评价成功获得职位的潜在能力，并给出发展建议。至于个体领导力长期发展规划，要结合企业员工职业生涯发展总体规划和企业骨干人才长期储备计划进行统一规划，具体可包括：个体工作职位和部门轮换计划；企业管理教练辅导计划；管理和领导能力提升长期培训进修规划，如进修 EMBA、参加系列管理训练课程等。

总述：

公司在确定提拔候选人时会根据测评结果，与个人展开及时深入的交流，利于企业根据发展需求，有针对性地培养人才，把培训、管理等资源与手段聚焦在所需的岗位人才上，实现资源的合理配置，帮助人才尽快成长。另外，通过素质测评及相关的培训、探索活动，增强了员工对环境的把握能力，对自己的定位也更加准确，有利于员工在最佳的岗位上更好地发挥自己的才智，提高了管理人员的职业规划意识及自我定位的准确性。

企业业绩考核目标达成率提升实例

——经营费用与绩效考核直接挂钩的管理实病

案例：

广州 A 电子总公司制定了本公司的绩效考核方案，其中销售与经营费用是各公司绩效考核的重点。在广州、深圳、上海、北京四地目前经营费用与销售额如下表显示：

A 公司的绩效考核方案中，经营费用与销售额将是重点考核项目。除此之外，A 公司还想让四地公司的绩效考核方面达到目标化提升，并从没有完成目标达成率的分公司中，找出各种未达成目标所造成的原因，制定出相应方案，以期能提高每个分公司的目标达成率。

企业当月目标分别为：

	销售额(万元)	经营费用(万元)	利润（万元）
广州分公司	300	12	15
深圳分公司	200	8	10
上海分公司	250	10	12.5
北京分公司	250	10	12.5
合计	1000	40	50

企业当月实际完成数为：

	销售额(万元)	经营费用(万元)	利润（万元）
广州分公司	350	10.5	19.25
深圳分公司	100	5	6
上海分公司	200	11	9
北京分公司	150	9	5
合计	800	36.5	39.25

企业当月目标达成率为(%)：

	销售额	经营费用	利润
广州分公司	117	113	128
深圳分公司	50	114	60
上海分公司	80	62.5	72
北京分公司	60	110	40
合计	80	109	78.5

案例分析：

在上面的案例中，利润是企业追求的目标，而与其直接关联的指标有两个，即销售与经营费用，企业把这三个指标都列入了部门的考核，各部门的工作应该都是围绕它们展开并为它们服务的。我们可以通过上面已知的基本状况，进一步分析以下一些内容：

1.在四个分公司中，有三个分公司在销售和利润上未能完成，其根本原因是什么？为何唯独广州公司全面达成了目标？广州是如何做的？为什么要这样做？

2.从总体上看，经营费用指标是达成了，但是，上海的经营费用无论是总额还是经营费用占比却逆势上涨，除了上海分公司工作上的失误外，总部在工作上有无失误？这些失误是哪些？应该如何弥补？

3.对各部门员工工作业绩进行分析，重点对象为：业务人员、费用支出人员、管理人员。主要内容为：业务人员的工作（个人业绩贡献率、个人业务费用占比、有效拜访量、有效回访率、客户稳定率、新增客户量、平均成交价、平均成交量等等）、非业务人员的对一线业务的支持服务能力（可逆向评估，如技术滞后影的业务或客户流失、客服导致的投诉等等）、管理者的有效管理（各项指标达成率、决策得失、日常管控、员工辅导等等）

4.从企业角度来看，如果要确保各部门能达成目标，总部可以采取哪些措施去优化和完善？

上述工作可通过因果图（或称鱼刺图、价值树）来达成，除了管理者通过报表分析外，也可以和部门员工一起讨论，共同寻找影响企业或部门目标实现的原因。这些原因可能是一个，但更多的时候是多个，这时候要对其关联性进行评估，把直接原因列为主要解决对象。

解决方案：

目标达成率分析

a.包括企业、部门、个人的业绩、利润目标达成率，计算公式：（实际达成数）×100%

b.分析不仅要关注结果，更应该关注子项，其思路大致为：得出目标达成率结果——找出与结果直接相关的子项——找出与子项直接相关的单元子项——找出与单元子项直接相关的工作——对与单元子项直接相关的工作进行评估。

上述这些分析在各种因素中，要弄清楚的是，什么才是重要的？什么才是最直接的？企业的分析如此，部门分析、个人分析也是如此。企业可以根据自己的经验和企业实际去考虑如何分析目标达成率。

1.在上述各部门中，只有广州分公司是全面超额完成目标的，而上海分公司是全部目标未达成的，深圳、北京则在经营费用上超额完成目标，销售额和利润目标均未达成；

2.广州分公司坚持三月前推出的网络营销业务模式，开始沉淀下一批稳定的贸易客户，其业务模式转型工作已有一定成效，带来业绩、利润增长和经营费用下降；而深圳、上海、北京沿用原来的业务员上门推销模式，

客户流失严重的同时经营费用高居不下，销售和利润指标无法达成。

3. 上海分公司在整个组织中经营费用逆向上升，主要是管控失误导致：大量招聘业务人员，未达到提升业绩的愿望，反致用工成本大幅上升，而总部在审查其招聘计划时也未提醒或把关。

4. 深圳、上海、北京的销售未能达成目标，还与本月企业推出的统计口径有关：销售额以财务到帐数计算。上述三部门均有部分在于应收货款，这些款额虽不能令这些部门“翻盘”，但却影响到目标达成率的最终数据。广州的网络营销模式下的贸易客户，在回款上明显优于以往的客户，其在途应收货款的销售占比明显低于其他部门。

上述工作可通过因果图（或称鱼刺图、价值树）来达成，除了管理者通过报表分析外，也可以和部门员工一起讨论，共同寻找影响企业或部门目标实现的原因。这些原因可能是一个，但更多的时候是多个，这时候要对其关联性进行评估，把直接原因列为主要解决对象。

以企业销售额为例，它直接来源于部门业绩；部门业绩直接来源于业务人员个人业绩；业务人员个人业绩直接与个人名下的平均客户数、平均成交价、平均成交量直接相关。到这里，找出了与业务员个人业绩直接关联的三大因素，即客户数、成交价、成交量。进一步分析：在个人业绩一定时，平均成交价和平均成交量可以是变量（ $\text{个人业绩} = \text{成交价} \times \text{成交量}$ ），它们在很多情况下是很不容易控制的（如市场竞争带来的降价、消费能力带来的采购下降等等），它们的变数较多，相比之下，客户量的权重更大些：首先，它来源于业务员的客户沉淀和客户新增，这两者是业务员可以直接掌控的（多拜访，勤维护，善挖掘）；其次，它不仅是个人业绩产生的基础，而且是企业决策的依据之一（如扩大生产、降价竞争等等）。

由此，可以把“客户量”列为重要的直接因素进行处理，而把“成交价”、“成交量”列为平行的直接因素进行处理。

在完成了这些分析后，还可以进行更细的分析，并采用对策表列出解决的途径、方法和工具。如在上面的分析基础上，分析影响“客户量”的原因（如工作量、工作方法、政策导向等等），然后列出对策（如设定日拜访量达标率、回访率、业务日志合格率、主管抽检合格率指标，出台相关奖惩政策等等）。

考核方案分析

在上面的案例中，考核方案在设计或实施中存在两个问题：

1. 把“经营费用”直接列为考核指标不妥，因为经营费用与企业或部门业绩成正比关系，以绝对值做指标考核缺乏科学性，也不合理。

解决办法：可把该指标改为“经营费用销售占比 4%”。

2. 考核方案或实施细则未明确提供或指出达成目标的途径——这是广州分公司一枝独秀的原因。总部在方案实施前或实施中对广州分公司网络营销模式未能给予足够重视，未能预见它给部门及企业业绩可能带来的改变，从而直接导致部门间出现较大业绩差异，进而导致员工收入出现较大差异。

解决办法：总部拨出相应资源，统一推广网络营销模式，令各部门从新模式中受惠。

绩效考核总体评价及未来生产力预测

从考核结果看，虽然 75% 的部门未能达成目标，但目标的设计和方案的设计并没有致命问题，做出相应的局部调整后，可以继续实施。但是，广州经验需尽快推广，由总部拨出资源统筹业务模式的增加和优化工作。

新业务模式能带来业绩增长和稳定已经被验证，但部门的成功不等于确保企业也能获同样的业绩增长，这其中还有很多变数，包括立项、策划、组织、资源、执行、周期等各种因素，目前能肯定的是企业如能尽快推广新业务模式，可为企业带来明显的业绩增长，而且在新业务模式带来规模业绩前，现有业务模式还需继续沿用下去。

总的来说，第一、绩效分析的对象是从考核结果入手，但并不仅限于考核结果，与结果直接的关联因素分析更为重要。也就是说，要能通过结果找出引发的原因，进而提出解决的途径。

第二、在做评价时，不仅要面对现实，也要着眼未来，要尤其关注企业（或部门）中具有成长性的新思维、

新工具、新方法，这些因素不仅是达成目标的有效途径，也是提升企业生产力的有效途径。

第三、在预测企业（或部门）生产力的时候，不仅要考虑新思维、新工具、新方法，还要考虑考虑实施它们的条件，并分析企业是否可以提供这些条件，以及提供这些条件的成本、风险和回报等因素。

最后，绩效考核在企业是项系统工程，万不可孤立地看它，要搞好它不是很难，但也很不容易，无论是设计中还是在实施中，你对企业情况越了解，你对各部门工作越熟悉，你的知识经验越丰富，就越能达成实效。

企业雇用合同九不该

1.刻意拖延、不办理离职手续

案例：

某机电高校毕业的朱某因成绩优异刻苦肯干，被某机械厂看中，有意留其在工厂工作。并且厂方还向朱某所在高校支付了他部分学费与教育资助费。1年前，该厂在朱某毕业之际与朱某(非沪籍)签订了劳动合同，并将小周的户口落入该厂集体户。同时双方达成一致，且在劳动合同中约定：小朱必须为企业服务5年，如果小朱提前解除劳动合同，应赔偿违约金。不料半年后小周提出辞职。机械厂同意其辞职，但要求支付违约金。小朱不肯，于是机械厂索性来个你不仁，我就不义，直接扣留了他的人事档案，并且不为其办理退工手续。无奈三个月后，小朱提起劳动争议仲裁，要求机械厂办理退工手续，转移人事档案。厂方则提起反诉，要求小朱支付违约金。结果仲裁庭支持了小朱的请求，却对厂方的请求不予支持。

分析：

在员工朱某提出辞职后，厂方既然是同意了，即应及时为小朱办理离职手续。不能刻意拖延、或者不办理员工的离职手续。此时机械厂的反诉则不同，它体现的是一种财产关系，在法律上一般受到时效期限的制约。由于机械厂没有在小朱拒付违约金后的六十日内提起劳动争议仲裁，放弃了主张自己权利的机会。同理，如果不是受时效影响，机械厂还应承担民事赔偿责任，赔偿小朱由于延迟退工造成的相应损失。

方案：

用人单位与劳动者终止或解除劳动关系后，应在7日内办妥退工登记备案手续，并做好人事档案的转移工作。如果员工违约离职，请务必在有效期内向劳动争议仲裁委员会提起仲裁申请。

2.使用过期合同以便随时辞退员工

案例：

上海一家材料公司杨某的五年期劳动合同快到期了。新来的经理对他的表现不满意，但一时没有找到合适的人选。双方没有终止劳动关系，但也没有续签合同。三个月以后，经理找到了新人，通知杨某合同已经过期，公司决定即日起终止劳动关系。杨某不同意立即终止劳动关系，并要求经济补偿。双方协商不成，杨某提请劳动争议仲裁，仲裁庭没有支持经济补偿要求。杨某不服，诉讼到法院，最后获得解除劳动关系经济补偿金相当

于五个月工资 32000 余元。

分析：

对于劳动合同期满后未签订书面劳动合同又实际履行的，可以认定劳动者与用人单位维持了事实上的劳动关系。《上海市劳动合同条例》规定：应当订立劳动合同而未订立的，劳动者可以随时终止劳动关系，而用人单位提出终止劳动关系应当提前三十天通知劳动者。至于劳动者是否有权要求经济补偿，各地和各部门的规定不同。根据上海劳动仲裁机构的口径：只要单位提前一个月通知，就不承担其他义务，不必经济补偿。而上海市高级人民法院认为，用人单位提出解除关系，劳动者要求用人单位支付经济补偿金的，人民法院应予支持。

方案：

由于仲裁与法院的不同观点，此种情形用人单位应尽量与劳动者协商，最好不要把官司打到法院。为避免不必要的损失，还可在劳动合同上注明：合同期满，当事人未通知对方终止劳动关系的，视为同意续延一个月的合同期。

3. 试用期间合同内容规定过多

案例：

庄婷 2006 年 10 月应聘进入公司，签订了 5 年劳动合同，并约定了 6 个月的试用期。2006 年 12 月，公司派庄婷去日本接受为期 3 个月的技术培训，并与庄婷签订了一份《培训协议》。协议约定庄婷在培训结束之后，须为企业服务 5 年；如在服务期内辞职，须赔偿培训费用 5 万元。2007 年 2 月，庄婷完成培训回到公司，很快提出辞职。公司要求庄婷按《培训协议》赔偿公司的培训费，但被拒绝。公司向劳动争议仲裁庭提出赔偿培训费，却没有获得支持。

分析：

在试用期内劳动者可以随时通知用人单位解除劳动合同。另外，服务期是劳动者因接受用人单位给予的特殊待遇而承诺必须为用人单位服务的期限。但是当两者重合时，应优先适用试用期的规定。因为在试用期间，劳动者享有对合同的任意解除权，这是劳动法赋予劳动者的特权，用人单位无权以合同、协议等形式加以限制。至于是否应当赔偿损失，根据原劳动部办公厅规定，用人单位出资对员工进行各类技术培训，员工提出与单位解除劳动关系的，如果在试用期内，则用人单位不得要求劳动者支付该项培训费用。

方案：

试用期并非劳动合同必备条款。公司当初已约定试用期，但在庄婷出国培训时，可让他提前转正。

约定劳动合同违约金，数额低于实际损失

案例：

2 年前，上海一家公司送员工小宁到国外技术培训。双方约定：如小宁在培训结束后服务不满 5 年离开公司，需支付违约金 2 万元，并按已服务年限逐年递减的方式赔偿培训费用 5 万元。现在小宁因故决定跳槽，公司要求支付违约金 2 万元，同时赔偿经济损失 3 万元（服务期已满 2 年），总共 5 万元。小宁认为赔偿太多，提起

劳动争议仲裁，最后经调解，小宁只赔偿了经济损失 3 万元，而不再支付违约金。

分析：

小宁当初享受了公司出资培训的特殊待遇，违约后应当支付违约金。另外，给对方造成经济损失的，应当按照实际损失承担赔偿责任。但是上海市劳动保障局规定：“双方当事人约定的违约金数额高于因劳动者违约给用人单位造成实际损失的，劳动者应当按双方约定承担违约金；约定的违约金数额低于实际损失，用人单位请求赔偿的，劳动者应按实际损失赔偿。”实际上规定了违约金和赔偿金两者取一的原则。由于小宁的违约金数额低于实际损失，显然意义不大。

方案：

约定劳动合同违约金数额可以略高于实际损失。为了避免企业遇到意外情况，通常违约金会略高于实际损失，计算要明细。

5. 竞业限制经济补偿金随工资一起发放

案例：

2006 年 3 月，上海一家软件企业与李某签订了一份竞业限制协议，规定他离开本公司后两年内不得自营或到与本公司有竞争的同类企业工作，否则将承担违约和经济赔偿责任。去年开始，公司在他的工资中每月增加 1000 元的“竞业限制补偿金”。2007 年李某辞职，而后企业查证李某有违反竞业限制协议的行为，公司向劳动争议仲裁委员会提起仲裁，要求李某履行赔偿经济损失，但没有得到支持。

竞业限制条款在劳动合同中为延迟生效条款，在劳动合同解除或终止后开始生效。由于限制了劳动者一定时期的择业权，因此在劳动合同或保密协议中约定竞业限制条款的，必须约定经济补偿。这种经济补偿金应当在劳动合同解除或终止后给予的，公司在员工每月的工资中增加一笔钱，不应当视作为竞业限制的经济补偿。

方案：

竞业禁止的经济补偿金可在劳动者离职后一次性或分期给予，其标准有约定的从其约定。由此发生争议的，上海仲裁机构一般按劳动者本人解除或终止劳动合同前 12 个月（不足 12 个月按实际月数）的平均工资收入的 20%至 30%确认。

6. 出资培训员工无凭证

案例：

去年 7 月，某汽车厂为了提高维修工人的技术水平，花高价从厂外请来了高级技师到厂里进行技术培训，还为此添置了不少培训设备。汽车厂规定，接受培训的工人合同期未满辞职，须向汽车厂赔偿培训费 5000 元。最近，林方提出辞职，他认为汽车厂要求赔偿培训费没有任何依据，并申请劳动争议仲裁。在劳动争议仲裁委员会的调解下，汽车厂不再坚持赔偿培训费。

分析：

用人单位向提前解除劳动合同索赔培训费，只限于“出资培训”的范围。具体是指下列情形之一：（一）委托全日制大中专院校、科研院所、培训中心、职业学校代培学生。（二）学历培训。（三）能力培训，如外语等级进修，专业技术职称（晋级）培训，以及劳动技能培训等。（四）出国或异地培训、进修、研修、做访问学者等，其费用包括各种学杂费、往返交通费、置装费 and 在外期间生活补贴。用人单位需提供的支付凭证，主要

指员工培训的学杂费等，一般不包括聘请讲师和添置设备的费用。如果汽车厂不能提供支付凭证，员工可拒绝赔偿。

方案：

“出资培训”是一种特殊待遇，全体员工都能享受的培训只是企业内训。但是对于含金量较高的内训，其对象也应从严选择，并结合晋升、加薪、福利等因素，综合制定防止跳槽计划。

7. 劳动合同只说明试用期

案例：

万小姐应聘到上海一家公司，公司与他签订了一份“试用期合同”，约定试用期为三个月，月工资为 1200 元；试用合格转正后再签订正式劳动合同，月工资为 2000 元，并缴纳社会保险费；在试用期间，双方都可随时解除劳动关系，对方不得提出异议。两个月以后，公司以万小姐试用期间不符合录用条件为由，提出解除劳动关系。万小姐不服，提请劳动争议仲裁。仲裁裁决“试用期”合同无效，但是公司不能解除劳动关系，而且在“试用期间”，也应支付工资 2000 元，并补缴社会保险费。

分析：

劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。订立劳动合同是约定试用期的前提条件，不允许只签订“试用期合同”，不签订劳动合同；或者在劳动合同中只约定试用期，不约定合同期。劳动合同当事人仅约定试用期的，试用期不成立，该期限即为劳动合同期限。”据此，万小姐的“试用期合同”不成立，三个月“试用期”应视为合同期。在合同期而非试用期内，用人单位不能以不符合录用条件为由，解除劳动关系。另外，由于双方约定了转正后的工资 2000 元，万小姐可要求用人单位在“试用期”内支付相当于转正后的工资。

方案：

如果用人单位想试用员工三至六个月，然后再决定是否签订长期劳动合同，不如先签订三至六个月期的劳动合同，以后再根据业务需求、员工的工作表现等因素，决定是否续签。

8. 规定固定的加班费

案例：

上海某商场对于员工加班费作出“明码标价”，比如规定晚上加班 1 小时 6 元；周末 1 小时 10 元，1 天 50 元封顶；法定假日 1 小时 20 元，1 天 100 元封顶。部门经理老杨觉得很吃亏，因为按他所在岗位正常出勤的月工资的 70%计算的加班费，比商场的固定加班金额要高。他在辞职时要求商场按照《劳动法》规定补足所欠的加班费差额。双方协商不成，老杨提起劳动争议仲裁，获得支持。

分析：

按照《劳动法》规定：平时加班支付不低于工资的百分之一百五十的工资报酬；休息日加班又不能安排补休的，支付不低于工资的百分之二百的工资报酬；法定休假日加班的，支付不低于工资的百分之三百的工资报酬。当然，如果单位经济效益比较好，只要“明码标价”的加班费不低于员工法定的加班费标准，也是允许的。但是，如果员工工资差距比较大，那么工资比较高的职工，还是会觉得吃亏，认为公司处理不公。

方案：

并非一定要按劳动者月工资的 70% 计算加班费，也可根据劳动合同约定的劳动者本人所在岗位（职位）相对应的工资标准确定加班费。后者更有利于用人单位控制加班费。

9. 劳动合同不约定服务期限

案例：

三年前，北京一家外贸公司准备拓展在欧洲业务，报销了小乔三年来学习高级口语翻译的学费 5 万元，并与小乔签订了无固定期限劳动合同。今年小乔提出辞职，公司要求赔偿 5 万元的培训费。小乔不服，提请劳动争议仲裁，结果公司赔偿了 2 万元。

分析：

根据劳动部办公厅关于试用期解除劳动合同问题的规定里，对于员工试用期解除劳动合同是否应该赔偿的问题，应该分清情况区别对待。一种是由用人单位出资招用(如委托培养)的员工，员工在合同期内(包括试用期)解除与用人单位的劳动合同，对用人单位造成损失的，劳动者应赔偿用人单位招收录用其所支付的费用。另一种是用人单位出资(指有支付货币凭证的情况)对职工进行各类技术培训，职工提出与单位解除劳动关系的，如果在试用期内，则用人单位不得要求劳动者支付该项培训费用。

方案：

据规定，用人单位出资对职工进行各类技术培训，职工提出与单位解除劳动关系的，如果试用期满，在合同期内，则用人单位可以要求劳动者支付该项培训费用，具体支付方法是：约定服务期的按服务期等分出资金额，以职工已履行的服务期限递减支付；没约定服务期的，按劳动合同等分出资金额，以职工已履行的合同期限递减支付；没有约定合同期的，按 5 年服务期等分出资金额，以职工已履行的服务期限递减支付。

优化“薪”情 打开薪酬发展通道

案例：

A 公司是一家中外合资的投资控股公司，成立伊始，为捉住历史发展机遇，吸引优秀人才的加盟，薪酬水平采用市场领先战略，即优于同行业其他公司的薪酬水平。这一薪酬战略的确立，吸引了大量的优秀人才，业务发展蒸蒸日上，经过 6 年的辛勤耕耘，已经发展成为拥有 17 家全资、控股或参股子公司的集团公司，业务遍及全国 10 多个省市，总资产规模超过 60 亿元。

集团公司总部共有 60 多人，员工薪酬现状概括起来有以下几点：

1. 职位薪酬标准差距较大，员工薪酬标准主要根据进入公司时的谈判价码，同等职位不同人的薪酬水平有一定的差距；

2. 薪酬发放主要以固定薪酬为主，月度工资都是固定工资，年底根据每个人的综合评比得分情况发放一定数量的奖金，奖金约等于 2 个月的工资水平；

3. 薪酬水平一直未做调整。绝大多数的人薪酬水平自进入公司以来未做过任何调整，薪酬激励和员工绩效表现未能有效挂钩，薪酬调整没有明确的政策和制度。

案例诊断：

1.算一算员工薪酬的外部竞争力

A 公司从最开始成立之初，就采取的是优于行业内的薪资水平，这是优势。但是由于公司的发展，薪酬有的跟进与否会反映一定的问题。这涉及到一个企业的薪酬外部竞争力。每个企业公司都会面临的是薪酬外部竞争力。它是指企业的整体薪酬水平与市场上平均水平（一般以同行业的薪酬平均水平为准）进行对标，高于平均水平称之为薪酬领先策略，等于平均水平称之为薪酬同步策略，低于平均水平称之为薪酬滞后策略。

为科学测算企业薪酬外部竞争力现状，需要对不同企业的职位价值进行评估。将评估者职位从影响、解决问题的能力、领导能力、沟通能力、任职者需要掌握的知识、工作领域等六个因素进行量化评价，每一个因素对应 2 个纬度，如影响因素从影响的范围和影响的程度进行评价，解决问题的能力从问题的解决要求和问题的复杂性进行评价等等，综合计算得出该职位在 6 个因素中的得分，结合该企业的规模、所在行业等因素，最后计算出该职位的职级。可以将所有的职位分为 1-25 级，根据 A 公司的评估结果，所有职位的评估结果在 3-20 级之间。评估完职位职级之后，将所有职级的薪酬现状进行指数回归，对比 A 公司所在行业的薪酬数据，得出 A 公司的薪酬外部竞争力现状。通过分析发现：A 公司的底层职位在市场 25 分位左右，中层在 50 分位左右，高层在 75 分位左右，从控制总薪酬成本，重点吸引核心和骨干人员的角度出发，A 公司的薪酬策略设定的比较合理。

2.员工是否满意？

谈到员工是否对自己的薪酬满意，就要看他所在公司的薪酬水平的内部公平性。古语有言，“万事不患寡而患不均。”薪酬的内部公平性主要体现在不同职位之间的薪酬差距是否合理，相同的职位不同任职者之间的薪酬差距是否适度，薪酬体系如果能有效解决这两个问题，就说明薪酬的内部公平性可以接受。

我们通过对公司员工调研问卷的统计发现，与公司其他人员相比对目前收入感觉到不满意和非常不满意的比例达到 47%和 11%，与公司其他人员相比对目前收入感觉到满意和非常满意的比例达到 37%和 0%。考虑到员工填写问卷时会存在给自己调薪的倾向性或对现状的抱怨，参考其他企业关于此问题的统计数据，A 公司薪酬的内部公平性程度尚可，薪酬现状能够区分同一职位不同任职者的合理差异。

3.加薪是否有理可依？

一般来说，员工发展通道单一的企业，企业内的管理岗位成为各级各类员工的生涯发展目标，但随着企业快速发展期的结束，能够提供的管理岗位数量越来越少，如果现阶段薪资晋升渠道不畅，则将不利于员工的有效激励，并且会诱导企业大多数发展潜力良好的员工首先考虑将其全部精力倾心于职务的晋升上，从而缩小企业高素质员工的生存与发展空间，这对企业的长远发展是极为不利的。

薪酬晋升通道是指薪酬水平随着个人能力素质、工作绩效水平的提高而出现相应的增长，激励员工在本职位长期工作的积极性。

A 公司 6 年多的飞速发展，其薪酬水平仅做过个别调整，公司内没有明确的调薪制度和流程，员工看不到薪酬的成长性。通过调查问卷的统计结果发现，清楚薪酬支付标准及加薪依据的员工仅有 3%，而不清楚薪酬支付标准及加薪依据的却达到 71%。这一数据充分说明 A 公司目前的薪酬支付理念没有得到有效宣贯，或者根本没有建立一套科学的薪酬支付制度，员工不知道如何通过自身的努力获得加薪。

4.薪水整体算不算公平？

薪酬企业公平性是指公司的薪酬总额占销售收入的比重是否合理，薪酬的增长是否和企业净资产收益率、利润增长率、市场占有率、客户满意度、内部运营效率、员工技能水平等的提高呈正向相关的关系。

问卷调查结果显示，同意加大绩效工资占总薪酬比例的员工达到 54%，而有 59%的员工对目前的绩效工资或奖金发放不满意，两个数字结合能够清晰的看出目前 A 公司绩效考核比例过小，绩效工资的满意度很低。通过对历年相关数据查阅和访谈结果分析，A 公司绩效工资和企业发展的关联性很少，年终奖金和企业效益

没有紧密挂钩，员工不同层级之间的年终奖金重公平轻效率。直接导致员工“干多干少一个样”、“干好干坏没区别”等消极思想的产生，严重影响了员工的工作积极性。薪酬的发放虽然与年终绩效考核结果挂钩，但是绩效考核结果不是实际绩效的真实反映，使得绩效工资的发 放流于形式，无法发挥有效激励的作用。

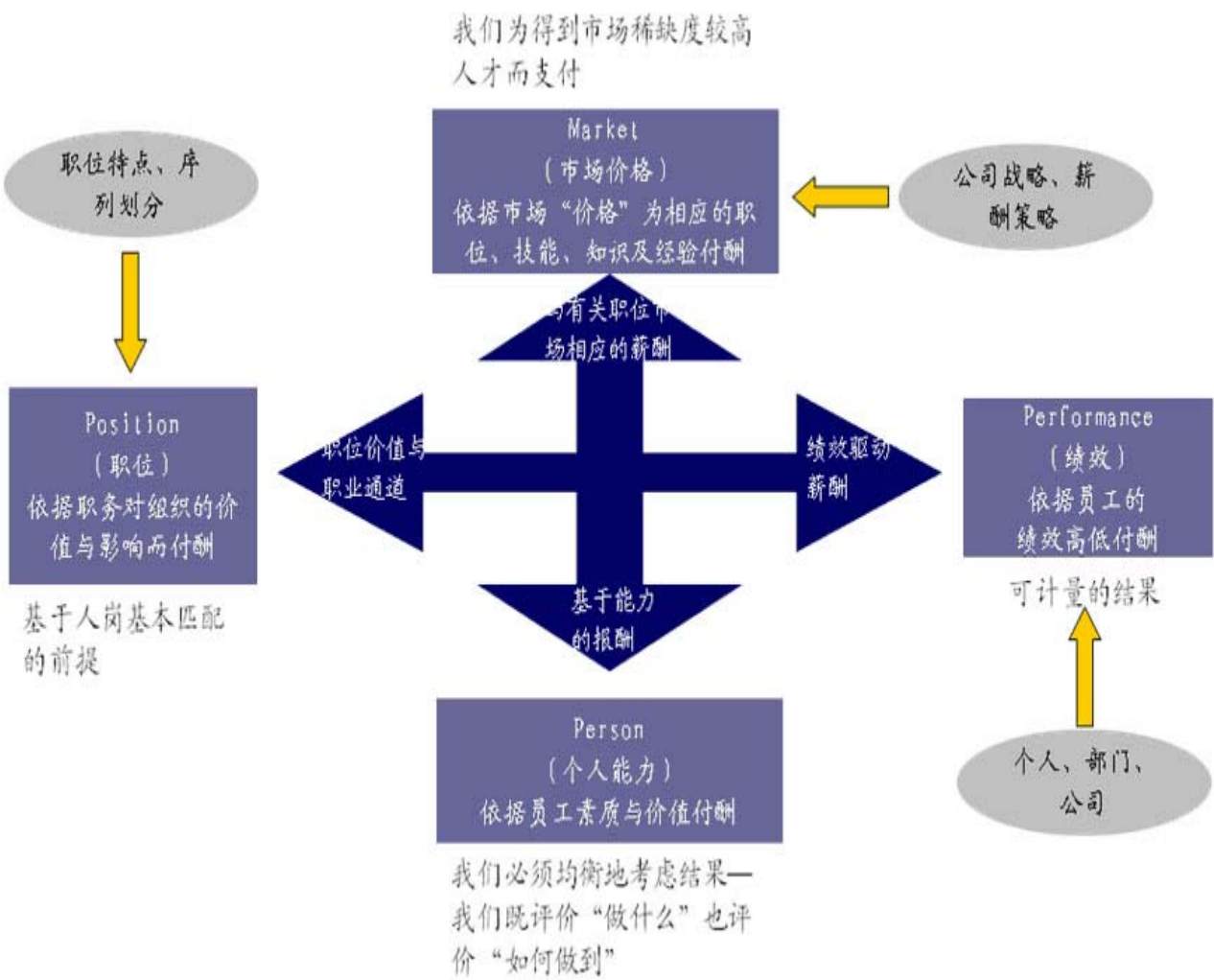
解决方案：

根据 A 公司的现状，我们对薪酬管理体系设计制定三步骤的可行性方案，就是以薪酬的支付理论导入、改变薪酬结构、打开以薪酬发展通道为主题的设计思路。

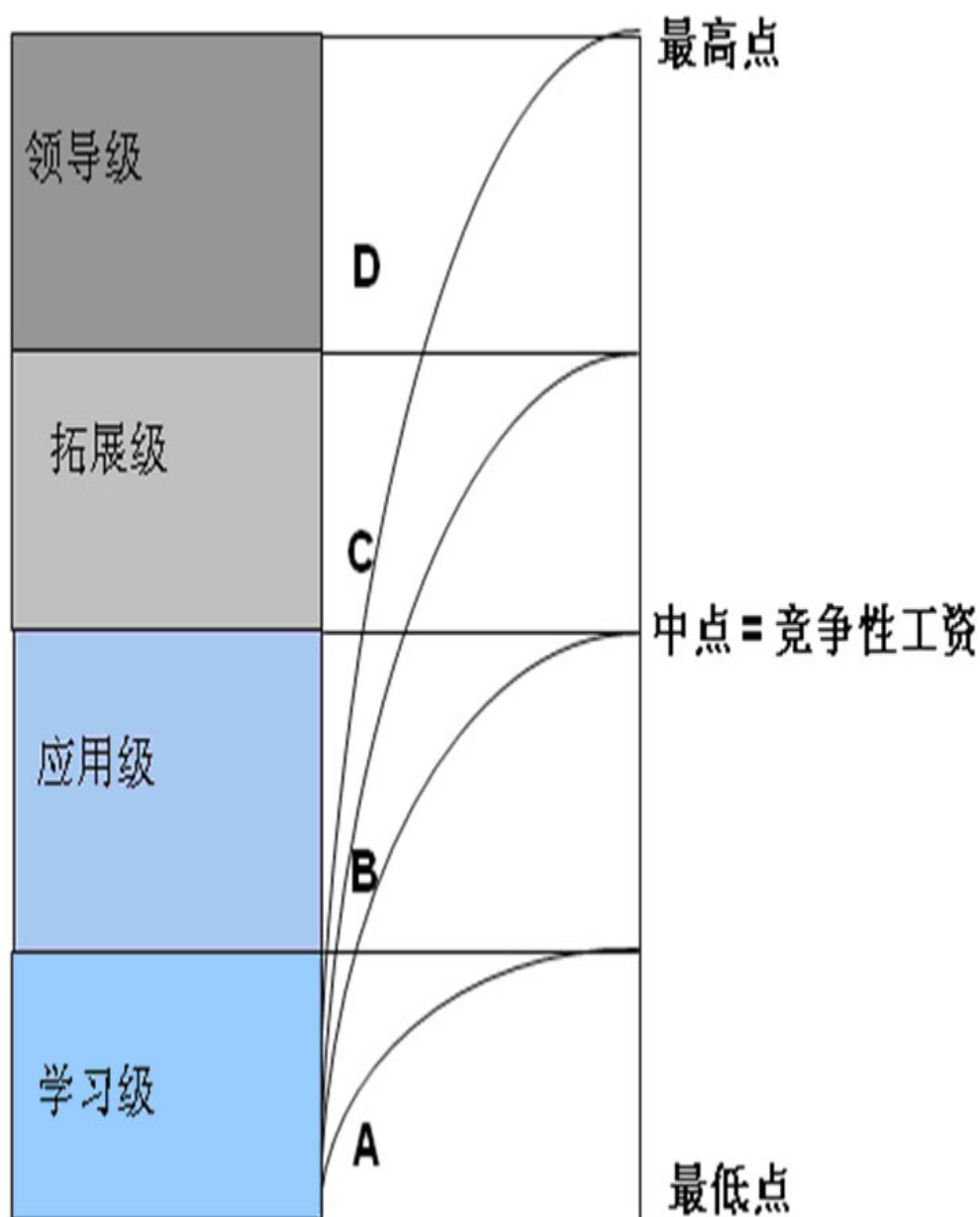
导入薪酬支付理论

薪酬理念明确了企业在薪酬管理方面所倡导的价值导向，是薪酬体系的灵魂。它指明了公司到底为什么样的行为和什么样的业绩进行付酬。

在薪酬设计中，可以采用 3P-M 理论为 A 公司重新疏离薪酬体系，3P 分别代表 pay for position，pay for performance，pay for person，即代表分别为职位付薪，为绩效付薪，为个人能力付薪，M 是指 market，既薪酬给付要和对标市场数据。3P-M 理论如下图所示：



3P-M 理论中第一个 P（职位）是薪酬设计的基础，它影响薪酬的权重最大，直接决定薪酬设计中的薪级，我们将市场上所有职位都分为 1-25 级，每一职级的确定根据企业的发展规模、价值链中所处的位置、行业与任职者所在职位评估得出该职位的职级。第二个 P（绩效）显而易见就是为员工的绩效表现付薪，使员工薪酬给付与企业绩效、部门绩效、员工表现紧密挂钩。第三个 P（个人）决定具体某位任职者的薪档（级内分档），分档数量与任职者对职位职责的胜任程度相匹配，其中任职者的胜任程度包括能力素质、技术水平、过往绩效等与个人能力相关的因素。薪档设计原理 如下图所示：



学习级：处于等级中的最低薪酬水平，只具备基本的工作技能，需努力学习，以提高工作技能；

应用级：处于等级中的适中薪酬水平，经验和作业绩与职位要求较为匹配，能够胜任本职位工作；

拓展级：处于等级中的较高薪酬水平，工作业绩持续超出期望水平，能够在本职位工作上有所创造；

领导级：处于等级中的最高薪酬水平，工作业绩表现卓越，远超出期望要求，通常已具备随时晋升的能力。

薪档设计是宽带薪酬设计的核心，他的引入能够为员工的薪酬发展打开上升通道。

改变薪酬结构

A 公司员工的薪酬和绩效没有很强的关联性，员工的薪酬变得极具刚性，不能较好地体现出薪酬的激励作用，调研问卷中反映出员工对这种薪酬结构的满意度很低。在薪酬管理中，实行动态薪酬的目的，就是让员工的薪酬与企业的经营业绩、团队业绩或者个人业绩相关联，以实现企业与员工之间风险共担、利润共享的一种制度安排。因此项目将 A 公司目前的月度固定薪酬分为固定工资和浮动工资 2 个部分，浮动工资所占的比例根据员工所在的职位序列、职级层次各有不同，整体原则是个人工作对组织绩效影响越高其浮动工资占比越高，如销售序列；个人工作对组织绩效影响程度越低其浮动工资占比越低，如技术序列、操作序列；同序列高职级的浮动工资比例大于低职级的浮动工资比例。

浮动工资的发放与绩效考核结果直接挂钩，具体公式如下：

个人绩效考核分数=个人绩效考核得分×部门绩效得分×公司业绩，

浮动工资设计数额和个人绩效考核分数相乘就是本人得到的实际浮动工资。考虑到绩效考核从无到有，员工对变革需要一个适用过程，绩效考核按照季度进行。

年终考核成绩分两部分，一是四个季度考核分数的累加，权重占 70%，二是对员工态度、能力素质进行评价，权重占 30%，两者相加就是年度考核成绩，年度绩效考核成绩和之前企业发放的年终奖预算挂钩，起到有效激励的作用。

业绩得分和能力素质、态度得分的结合使年度绩效考核成绩更加客观、公允，员工的努力能够通过考核成绩反映出来，对指导员工行为，提高个人能力有明显的促进作用。

打通薪酬发展通道

考核成绩和员工的薪酬调整相联系，在此项目中采用绩效积分制对员工薪酬进行调整，即员工绩效积分每达到 12 分，他的薪酬就可以上调一档，如果积分低于 0 分，则下调一档。绩效积分的计算同序列内采用强制分布法，可以保证不同序列之间的相对平衡，具体计算方法如下表所示：

绩效成绩区间	最后 10%	前 70%—90% (含 90%)	前 30%—70% (含 70%)	前 10%—30% (含 30%)	前 10% (含 10%)
对应绩效积分	-4	+2	+4	+6	+12

员工当年累积的总积分若未达到晋档或降档标准，则可将积分存在个人积分账户中，到次年仍然可以使用，次年累积的总积分加上今年存的积分作为员工次年调薪时可用的总积分，但积分最多保留 3 年，如果第四年计算积分时，第一年的积分要清零。若员工当年累积的总积分达到晋档或降档标准，并实现了薪酬调整，则账户积分也要清零，在次年重新累积新的积分。

公司可以把握尺度按照企业希望激励的幅度来确定，例如把握尺度可以为保证当年表现最优秀的 10%的员工得到薪酬晋档，接下来 25%的员工在第二年基本上能得到薪酬晋档（累积两年的积分），再接下来 40%的员工在第三年如果比较努力，表现比较优秀，可能也能得到晋档，而最后 10%的员工则需要做降档的负激励，以保证薪酬调整机制的正常运转。

A 民营软件企业主要业务是企业管理软件的开发，员工总数 200 余人，全部具有本科以上学历，一半以上员工具有硕士或博士学位。2004 年公司建立了规范的人力资源管理体系，对组织结构、工作岗位、绩效考核、薪酬福利等做了全方位的梳理，初步确定了以岗定薪的薪酬体系，同时将薪酬水平与市场水平进行了对接，薪酬总额上升了 30%。但通过 3 年多的实施却发现，激励作用并不明显，核心员工流失率并未因为薪酬水平的提升而降低，反而从 05 年的 15%上升到了 07 年的 18%。因此，A 公司决定重新进行薪酬体系的设计。

确定薪酬设计目标及策略

A 公司此次薪酬体系改革的目标非常明确：第一，核心员工的薪酬水平要更具有市场竞争力，将核心员工的流失率控制在 10%以内；第二，能切实促进企业绩效的提升。要达到以上两个目标，就必须选择一个能适应 A 公司特点的薪酬体系。

首先，A 公司从事的软件开发采取的是项目团队的组织形式，很难准确衡量每个员工贡献值的大小，无法获取个人成就感；其次，每次开发都必须根据项目的具体情况来进行团队成员工作职责的切分，员工的工作职责经常变化。最后，组织结构的扁平化，使专业技术人员缺乏职业发展的通道。因此，单纯的以岗定薪，以工作为中心，相对稳定，体现岗位价值的薪酬体系并不适用于 A 公司。只有基于胜任力这种以人 为中心，灵活应变，体现个人价值的宽带薪酬体系才能满足以知识员工为主体、无边界工作特点突出的 A 公司的需求。

胜任力模型的搭建

胜任力模型的搭建是基于胜任力薪酬设计的基础，是顺利展开基于胜任力的宽带薪酬设计的关键所在。A 公司在咨询公司的协助下，为期 3 个月，对全体 186 名员工进行了胜任力分析问卷的调查，并对企业领导层、中层管理人员和核心员工进行了针对性的访谈，在调研过程中召开了 14 次跨层次跨部门的主题研讨会，获取了大量的数据资料，经过编码、统计、数据处理和研讨，最终提炼出 A 公司的胜任力模型。

企业核心胜任力（4 项）：企业所有员工都应具备的胜任力，不受员工岗位性质和职责的影响，是保证企业持续发展的基本动力因素。

表 1 企业核心胜任力表

核心胜任力 ^①	描 述 ^②
顾客与服务导向 ^③	关注顾客需求，而不仅仅是任务本身，且能在有限的资源内尽可能地满足顾客额外的需求。 ^④
团队合作 ^⑤	愿意帮助工作团队中的其他成员解决问题，或者将自己掌握的技能传授给工作团队中的其他成员。 ^⑥
主动性 ^⑦	个人在工作中不惜投入较多的精力，善于发现和创造新的机会，提前预计到事件发生的可能性，并有计划地采取行动提高工作绩效、避免问题的发生、或创造新的机遇。 ^⑧
人际沟通 ^⑨	通过书面或口头形式表达、交流思想，协调内外部关系，获得协作或支持。 ^⑩

核心胜任力 描 述

顾客与服务导向 关注顾客需求，而不仅仅是任务本身，且能在有限的资源内尽可能地满足顾客额外的需求。

团队合作 愿意帮助工作团队中的其他成员解决问题，或者将自己掌握的技能传授给工作团队中的其他成员。

主动性 个人在工作中不惜投入较多的精力，善于发现和创造新的机会，提前预计到事件发生的可能性，并有计划地采取行动提高工作绩效、避免问题的发生、或创造新的机遇。

人际沟通 通过书面或口头形式表达、交流思想，协调内外部关系，获得协作或支持。

专业胜任力（3-5 项）：根据职能的不同，A 公司将员工分为专业技术类、管理类、人力资源类、财务类、营销类、客户服务类 6 类，针对每类人员提炼专业胜任力。以专业技术类为例，其专业胜任力有 3 项，如下：

核心胜任力 ^①	描 述 ^②
顾客与服务导向 ^③	关注顾客需求，而不仅仅是任务本身，且能在有限的资源内尽可能地满足顾客额外的需求。 ^④
团队合作 ^⑤	愿意帮助工作团队中的其他成员解决问题，或者将自己掌握的技能传授给工作团队中的其他成员。 ^⑥
主动性 ^⑦	个人在工作中不惜投入较多的精力，善于发现和创造新的机会，提前预计到事件发生的可能性，并有计划地采取行动提高工作绩效、避免问题的发生、或创造新的机遇。 ^⑧
人际沟通 ^⑨	通过书面或口头形式表达、交流思想，协调内外部关系，获得协作或支持。 ^⑩

核心胜任力 描述

编程能力 精通编程工具；具备编码和撰写技术文档的能力；熟悉软件开发流程、设计模式、体系结构；能够独立解决技术问题。

思维能力 能够发现事件的多种可能原因和不同行为相应的后果，或找出复杂事物之间的联系。

学习能力 积极地获取与工作有关的信息和知识，并对获取的信息进行加工和理解，从而不断地更新自己的知识结构、提高自己的工作技能。

胜任力分级（5级）：对各单项胜任力从低到高进行程度差异的划分。以专业技术类的学习能力为例：

级 别 定 义

1 在专业上停滞不前，不愿意更新自己的知识结构，工作中不注意向其他人学习。

2 对于他人传授的专业知识/技术/资讯能够接纳，并消化理解。

3 从事不太熟悉的任务时，能够自己钻研资料，获得必备的工作知识或技能，从而尽快适应新的工作要求。

4 深入地了解当前最新的知识和技术，并能够意识到它们在产业界的应用。

5 快速、准确掌握最新知识和技术的核心，并能够用于工作实践当中。

确定胜任力权重。采取两两比较，确定相对重要程度，由 5 名 A 公司领导和两名外部专家进行评估，最后统计分析得出权重如下，企业核心胜任力占 31%，其中，顾客与服务导向为 34%；团队合作为 29%，主动性为 25%，人际沟通 12%；专业胜任力占 69%，以专业技术类为例，编程能力在专业胜任力中占 58%，思维能力占 27%，学习能力占 15%。

确定薪酬水平

首先 A 公司委托咨询公司对公司的核心人才如软件工程师、项目经理等进行市场薪酬水平的调查。以软件工程师为例：

表 5 软件工程师市场薪酬

职 位 25 分位 50 分位 75 分位 90 分位 平均值

月薪（元） 3470 5560 6350 8200 5165

由于软件开发行业人力资源是最核心的竞争力，再加上 A 公司薪酬支付能力较好，初步确定采取薪酬领先的策略，选择 75 分位作为参照点。

确定薪酬宽带

对 A 公司领导和各类员工进行问卷调查，确定基准胜任力的标准。以专业技术类为例，包括项目经理、系统架构师、软件工程师、测试工程师、程序员等 5 个职位，其中软件工程师的基准胜任力标准如下：

胜任力名称 评价等级

顾客与服务导向 3

团队合作 3

主动性 2

人际沟通 3

编程能力 4

思维能力 3

学习能力 3

根据胜任力所占权重，可以计算出软件工程师的基准胜任力分值为：3.33 分，对应薪酬水平为 6350 元，同样我们可以算出当软件工程师胜任力分值为满分 5 分时薪酬水平为 $5/3.33 \times 6350 = 9535$ 元，则软件工程师的薪酬宽带为 6350 元至 9535 元。

以 A 公司第三开发小组中 3 名软件工程师为例，李某胜任力得分为 4.13 分，薪酬为 7875 元；华某胜任力得分为 3.46，薪酬为 6598 元；刘某胜任力得分为 2.99，薪酬为 5702 元，但由于刘某的胜任力低于软件工程师的基准胜任力，因此按 A 公司的规定，给予刘某半年调整期，如半年后再达不到基准胜任力的要求，就将被淘汰。A 公司在宽带薪酬设计中并未采取常用的等级制，而是采用了与员工胜任力分值直接对应的方式，首先能够将员工在胜任力上很细小的改变和差异直接反馈到薪酬上，增加了薪酬的激励作用；其次确定了封顶薪酬，不会为员工胜任力的增长无休止的加薪；第三，明确了胜任力的最低限度，能够及时对不符合基准胜任力要求的任职者采取培训、转岗、辞退等有效措施，保证了岗位绩效的稳定性。从实施效果上看，该方案实施 1 年后，公司核心员工对薪酬的满意度大幅增加，核心人员的流失率明显下降。此外，员工绩效也有了大幅度的提升，激励作用明显。

从硬性指标到员工的全面关怀

案例背景：

H 设计顾问有限公司（以下简称 H 公司）是一家建筑设计企业，作为智力密集型企业，面临的一大难题在于设计人员的工作量和工作绩效难以进行有效、正确的统计，管理者曾经用工时统计的思路，希望形成一个内部市场化的“统计——监控”考核机制，但是关键在于工作本身难以量化，同时其过程还产生了大量的副产品——表格，引起员工的一片质疑，更遑论提高员工的工作积极性与创造性。

项目制是 H 公司运作和获利的主要手段，项目团队成立之始，就面临着到底以如何衡量一个项目绩效成功与否的标准，传统的方式仍然囿于结果导向的指标——客户满意度、回款、项目所耗成本费用等等，但在实际操作中往往面临着难以平衡的困境，特别是当项目本身的质量与客户特点不同时，这些指标往往显得强词夺理。而关注项目过程中的绩效才能避免项目本身不确定性带来的尴尬。

智力密集型企业往往面临绩效管理的难题，考核指标难以量化，考核手段难以奏效。首先智力密集型企业要意识到自己工作的特点在于创造性和员工的主观能动性，而硬性的考核指标和每年一次的考评并不能解决员工积极性和创造性的问题，甚至有妨碍员工主动承担工作责任的危险。全面关怀提倡在全过程对知识密集型员工进行激励，通过在计划、辅导、评估和激励每个部分了解员工的需求，激发员工的积极性与创造性。

项目负责制中，项目的成功与否跟团队的合作与努力程度紧密相关，如果我们仅仅偏执的采用“下达指标，完成任务”的方式，那么只会让员工仅仅顺从的完成管理者要求的任务，而完全不能激发员工积极主动奉献的精神，项目的最佳绩效不只是靠合格的员工，而更依赖积极的、主动的承担达成目标的责任的成员来创造。

一个项目的成功与否往往很难衡量是 H 公司面临的一个问题，回款、顾客满意度、项目所耗工时等“单一的客户导向观”是一种对项目成员表现和努力方向不负责任的引导，而真正合理的标准恰恰也是难以衡量的——团队的创造精神；事实证明，项目沟通中创造性的解决问题的能力和技术上的创新往往是项目最终赢得客户满意的制胜法宝。

H 公司作为典型的知识密集型企业，工作流程面临着新的问题和挑战，这尤其不同于大规模作业和流水线生产中科学管理所应用的现实基础。

知识密集型企业中的工作与员工特点

1.工作的交叉性与复杂性

施工图业务占 H 公司的 1/3 的营业收入，作为重要的设计业务的一环，画图的工作往往交叉并行，同时每个项目成员兼做几个项目，每个项目成员本身就是一个管理者，他需要对手中的工作进行区分和安排，项目成员本身对于工作的主动性和责任感就尤为重要。

2.工作的创造性

方案业务作为 H 公司的拳头业务，对于设计师的创造性思维提出前所未有的要求；而施工图业务在处理与客户关系上，也往往面临着“向客户做出让步”还是“为公司积极争取好处”的处理技巧，创造性的解决与客户之间的矛盾尤为重要。

以上两个方面的特点，都对员工的主观能动性提出了更高的要求，而不仅是通过硬性指标能够衡量，管理者试图通过工时、工作量等等相对更直观的数据来衡量员工，不但造成了项目整体的低效率，同时也在一定程度上损伤了成员的主动负责的意识 and 积极创新的能力。

两种观念的误区

1.硬性指标重要性的放大

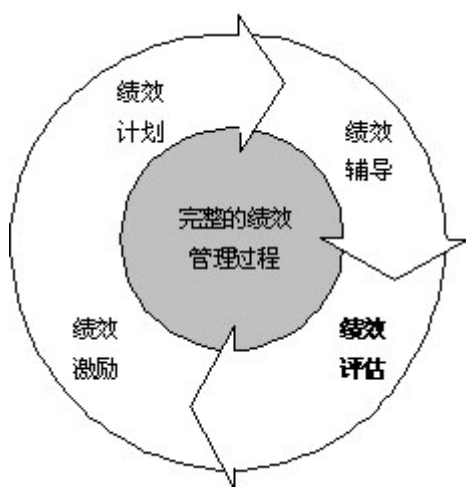
传统观点以硬性指标为解决所有问题的根源，企图通过可以量化的工时、图纸数量来衡量单人产出和效率，然后讲绩效评价结果与奖励机制挂钩。这种思想来源于，把项目成员看作“一双手”而不是“连双手一起的一个人”，把工作看作类似机械的任务，而这种被动的工作方式在 H 公司显然已不复存在。

以硬性指标来衡量项目绩效的方式最大的败笔还在于，它会造成大量表格填写的工作，成员不得不花大量时间在填写工时统计表格、工程流程表格、设计规范表格以及审核表格等，付出这么多时间和痛苦，事实证明绩效改善的结果并不明显。

2.绩效考核重要性的放大

以绩效评估代替绩效管理的作用是另一个误区，H 公司在绩效管理中与其他普通公司并无差别：制定硬性指标（没有与项目成员进行良好的沟通，最终的结果往往难以凭借此指标进行衡量），项目结束后对成员进行评定，最终进行奖金的评定与职位晋升的宣布。这个过程在没有正确信息的基础上进行，也不可能从根本上激发项目成员的工作积极性。

而完整的绩效管理实际上包含了绩效计划、绩效辅导、绩效评估和绩效激励四个方面，而只有绩效评估和激励在年终评比中才能发挥一些作用，往往其他两个方面往往被忽视。



从硬性指标走向全面关怀

全面关怀，是指在绩效管理的整个过程的每个环节借助各种有效管理手段对项目成员进行激励，通过设立合理目标，激发成员更积极主动的承担项目的责任，更富有创造性的促进项目绩效的提高。这就需要管理者的眼睛需要同时盯住两个方面，即一方面，项目成员的目标与项目整体目标相吻合，另一方面员工的工作责任与创新动力在目标实现的过程中得以最大水平的发挥。

当然完整的绩效管理还需要其他方面的支撑，比如正确的安排员工职务，在 H 公司施工图部门人员对于施工图工作的厌恶（认为画图员是一种低级的重复性体力劳动）是项目绩效较低的根本原因，如果项目成员对工作本身有反感，绩效管理往往难以奏效，这方面工作丰富化理论给我们提供了很好的一种方式，在此不作赘述。

1. 绩效计划

绩效计划最大的难点在于绩效指标的确定，在 H 公司“客户满意，压缩成本，设计质量”是当前项目管理中面临的最大挑战，所以在绩效计划中，应该强调在上述三个方面应该达到的水平，可以采取类似战略图的方式来描绘每个项目预期达到的目标。

绩效计划的制定关键在于员工对计划的认可与理解，员工参与计划的制定是绩效计划得以在之后进行良好执行的先决条件，在这方面 IBM 的做法值得借鉴，他“通过取消通行的绩效标准，让员工决定自己的工作标准”。总之，绩效计划应该在制定双方充分的沟通和讨论基础上达成一致。

2. 绩效辅导

H 公司绩效管理面临许多反抗声音，主要原因在于，项目成员对于每年一次的绩效考评效果深为怀疑，同时认为不切实际的表格（实际上没有进行有效地沟通）只会浪费时间，因为他们没有在项目过程中体会成长。

绩效辅导可以通过反馈、沟通和辅导的方式，从绩效计划下达之初就达成对绩效的一致认识，同时在进行中上下级之间就目标完成情况、成员能力差距进行充分讨论。它的意义在于通过辅导与沟通，了解项目成员的需求，调整绩效标准，从而更好的提高工作积极性。

同时绩效辅导过程对于员工的关怀，还体现在项目管理者主动发现项目过程中的不满意因素，比如客户的比较多的改动需求，往往会导致员工认为“被动修改”是一种弱势的妥协，项目管理者如果详细阐明项目本身有待提高的地方以及客户要求的合理性，而不只是“将修改任务吩咐下去”，效果一定会好很多。

绩效辅导应该在“定期反馈、寻找问题、及时沟通、进行指导”的过程中，不断对项目成员进行指导

3. 绩效评估

绩效评估是绩效管理过程更为正式和完整的反馈形式，也是最终绩效激励的数据依据。

H 公司的绩效评估遇到的关键问题在于反馈信息的失真，这更加凸显了项目过程中绩效辅导的意义，通过项目过程中不断的修改、了解项目成员的工作需求和状态，最终的评估则是一种顺其自然的事情，概括为一句话，绩效评估的责任在于评估者缺乏足够信息，而足够的信息来源于事前充足的沟通与反馈。

4. 绩效激励

如果把绩效管理看做是一个全过程的激励和员工的成长手段，那么最终的绩效激励意义只是期末的一次“颁奖大会”而已，它的主要目的在于公司再次阐明“我们倡导什么、我们反对什么”，但激励手段往往是关系绩效管理能否成功的最后一笔，如果在绩效辅导过程中没有发现员工到底希望得到什么，比如想在专业技术领域有所发展的员工却给予行政管理擢升，往往会适得其反，同时在岗位晋升上，一味的增加管理名头，拉长职位等级序列在事实中也并不可取。

绩效激励必须以一种看得见的方式呈现在每个员工面前，管理者如果认为激励方式公布会影响挫伤部分员工的积极性，那是因为绩效评估没有做到公平和使人信服；对于表现不佳的成员，酌情实施在岗培训、岗位调动等才是真正体现管理者人文化关怀的努力。

如果按照以上步骤进行绩效管理的完善，就可以从根本上激发员工创造的积极性，才能使员工甘愿为工作承担责任，才是真正意义上企业雇佣了“整个人”，而不是“一双手”。

关注企业薪酬体系的内部公平性

案例：

C 公司是集药品研发、生产于一体的国有制药企业，产品主要集中在心脑血管疾病的防治领域，近五年公司总体盈利水平稳步上升。随着行业竞争的加剧，公司为了及时应对市场变化，通过业务重组和组织结构调整，推行了扁平化管理，将公司原有的 26 个处室合并为 9 个部门，原有的管理层级由 11 个降为 8 个。

第三次工资制度改革以来，该公司长期实行岗位技能等级工资制：管理、研发、生产、销售四大系列岗位的工资结构在总体上呈现为典型的倒“Y”模式。在此模式下，员工薪酬水平的增长必须以管理层级的上升为前提，而非以业绩考核为依据；另外技能工资比重偏高，由于技能工资主要和职称挂钩，同一岗位相同绩效的员工薪酬水平却因职称不同、资历不够而差别较大。

当前，扁平化结构改革减少了中高层管理岗位，进一步加大了靠晋升管理级别而提高薪酬水平的操作难度，大部分毕业生在工作一两年、掌握核心技术之后就离开公司，从而造成研发、销售人员梯队断裂、核心技术流失、市场占有率逐步下降。2005 年至今，C 公司所招聘的应届毕业生已经有 47% 选择离开。所流失的人员中：管理岗位占 5%、研发岗位占 51%、生产岗位占 8%、销售岗位占 36%。为此，C 公司付费参与了北京地区制药行业薪酬调查，调查结果却表明该公司核心技术、研发类、销售类岗位的员工工资水平普遍处于市场较高分位。

案例分析：

针对上述问题，笔者对 C 公司员工进行薪酬满意度抽样调查，通过结果分析提炼出影响员工薪酬满意度的两个最重要因素，按影响大小排序分别为：（1）组织内部对岗位的价值判断不一致；（2）薪酬调整的标准不清晰，过于重视资历，未与业绩、能力挂钩。另外，笔者还特别针对部分离职人员进行了离职面谈，绝大部分离职员工都提出了同工不同酬的问题，认为资历成了薪酬水平合理调整的最大障碍。

通过以上内、外部薪酬调查结果和离职分析，可以看出薪酬体系内部公平的严重缺失是造成 C 公司人员流失的最主要原因。

1.倒“Y”模式的薪酬结构

C 公司倒“Y”的薪酬结构下，尽管优秀的技术人员业绩卓越、基层管理人员兢兢业业、顶尖的研发员工对公司的贡献甚至会大于某些中层管理人员，却由于中高层管理职务的限制无法得到管理职务的晋升，相应也就难

以实现相应的薪酬水平增长。

员工在企业的成长路径主要有两条，其一是管理职务的晋升，即员工要承担管理责任并且有更多的决策权利；其二是技术职务的晋升，即员工在专业技术领域有更大的权威性和独立性，同时也肩负更多的技术创新职责。这两类职业发展通道的性质有所差别，但在薪酬水平上应该有一致性。

C 公司倒“Y”模式的薪酬结构令技术人员对“当官”的追求远胜于“专家”，逐步削减其技术创新积极性，而众多基层人员持续改善业绩的热情也被日渐稀少的中层管理岗位所消磨，这样就形成各系列岗位人员抢走独木桥、竞争有限中高层管理岗位，优秀基层管理、研发和销售人员的薪酬水平增长严重受限的不利局面。

2.技能工资比重较高，未体现按业绩付薪的原则

众所周知，员工所掌握的知识和技能对企业运营的重要性与日俱增，但对技能与业绩的必然联系却存在较大争议。员工要取得优秀的业绩，不仅仅只是依靠所掌握的知识和技能水平，工作中的主观努力程度、技能与所从事岗位的匹配程度都是重要影响因素。现实生活中，技能并非所需或者技能超过岗位所需的人才浪费现象比比皆是。C 公司现存薪酬制度过分强调技能工资，并未体现出按业绩分配的导向，干好干坏一个样，业绩突出的员工并未得到相应报酬，严重挫伤了工作积极性。企业整体绩效评价体系缺失，更不要谈与薪酬体系和标准相配套。

解决之道：

公平是人们对一个人的所做（投入）和所得（产出）关系的合理性的感受，称之为“公平感”可能更加贴切。

员工将自己所获薪酬与同一组织中其他人所获薪酬进行对比，如果觉得自己所获得薪酬是公平的（例如，职责更多，责任更重大的职务获得更多的报酬，而职责更少，责任更轻的职务得到更少的报酬），他感受到内部公平，反之则不公平，该员工的工作态度和工作行为都会受到比较严重的影响。一个组织越好地创造内部公平、外部公平、个体公平的条件，其就越是能够吸引、激励、保留它为达到其目的/目标所需要的各种员工。

针对 C 公司薪酬体系内部存在的种种问题，提高宽带薪酬设计的内部公平，构建与薪酬体系相适应的考核体系和文化氛围等等优化策略：

1.关注内部公平，建构宽带薪酬体系

第一步：对公司岗位进行岗位分析并编写岗位说明书

根据 C 公司组织架构比较扁平化的特点，结合业务运作的需要，对每个岗位设置的必要性进行评价分析。在与中高层管理进行充分讨论的基础上，对工作负荷较低的岗位或合并或调整职责，最后把公司原来 150 个岗位减少到 120 个。

在设岗的基础上进行岗位分析，确定每个岗位任职资格、能力要求、工作职责和考核标准，编制成同一格式的岗位说明书。

第二步：开发符合公司实际岗位评价量表，进行岗位评价

1.开发符合公司实际岗位评价量表。在参考部分现成岗位量表基础上，通过提取岗位分析信息、员工访谈等方式，收集公司特有的岗位评价要素，然后将收集的全部要素条目编制成问卷，最后以问卷的形式提取员工广泛认可的价值要素条目。为保证内部公平，所有要素条目必须获得半数以上员工的认同，并且员工的意见比较集中，即每个要素条目的方差不超过 0.5。如图 1 所示:

图 1 岗位评价要素体系

因素 1 解决问题能力

- 1.1 解决问题的复杂程度
- 1.2 解决问题的及时性
- 1.3 解决问题的有效性

因素 2 知识与技能

- 2.1 教育水平
- 2.2 工作经验
- 2.3 知识的多样性
- 2.4 专业知识和专项技能

因素 3 工作责任

- 3.1 承担工作结果的责任
- 3.2 决策责任
- 3.3 内部协调责任
- 3.4 外部协调责任
- 3.5 指导监督责任
- 3.6 风险控制责任
- 3.7 审批权
- 3.8 组织人事权

因素 4 沟通能力

- 4.1 沟通难度
- 4.2 沟通对象

因素 5 工作条件

5.1 工作条件

5.2 劳动强度

因素 6 创新能力

6.1 技术改进能力

6.2 产品研发能力

2.验证岗位评价量表。随机抽取部分岗位，按岗位评价量表的标准进行评分，然后根据评分结果检验量表的科学性。此过程不仅是对检验岗位评价量表科学性和准确性必需步骤，而且还是对评分者的培训过程，让他们熟悉岗位评价量表标准，为正式岗位评价打下基础。在 C 公司量表验证过程中，随机抽取了 40 个岗位进行预评分，最后的评分结果不仅能有效区分 40 个岗位，并且初步运用聚类方法对 40 个岗位进行分类、分级，分类结果得到公司管理人员的普遍认可，这说明 C 公司的岗位评价量表是一个有效的岗位评价工具。

3.进行岗位评价。在 C 公司正式岗位评价中，选用了 20 名评分者在规定时间内、在相对封闭的安静环境中进行打分，以保证岗位评价的准确性。

第三步：运用聚类分析的方法对全部岗位进行分等、分级

在 C 公司的岗位分级、分类过程中，首先运用 SPSS 软件聚类分析将 120 个岗位分成七类（薪等）。经过公司管理人员讨论，对分级、分类明显过低或过高的 20 个岗位进行了调整。

第四步：建构宽带薪酬体系

首先，根据岗位分类分级结果，对 C 公司原来的薪酬体系进行重新设计，薪酬等级由原来的 16 个薪级缩减到目前的 7 个薪级，级差从原来的 7%左右提高到 20%左右，每一薪级岗位的薪等基本保持在 6 个，预留了薪酬的增长空间。薪级的重叠结构的设计有利于改变薪酬增长路径狭窄以及研发技术岗位薪酬增长路径过短的状况，即使岗位没有变化，业绩突出或技能提高的员工同样可以得到较多的报酬，从而为员工提供了职业发展的双通道。

其次，确定固定收入和浮动收入的比例。薪酬设计中，只有将绩效和收入变化密切联系起来，薪酬的激励功能才能较好发挥。

C 公司集研发、生产、销售于一体，其岗位性质差异较大。对于不同性质的岗位，其绩效的可变动性有较大差别。根据 C 公司的岗位性质，将岗位分为决策类管理岗位、事务类管理岗位、专业技术岗位、作业类岗位以及市场开拓类岗位五大类，并根据绩效的可变程度，参考国际通行做法，规定了薪酬中的固定收入和浮动收入比例。

再次，通过重新设计之后的薪酬体系，各类别的岗位工资中位线与市场的平均工资基本一致。作为一家制造业企业，加上行业竞争激烈，公司的成本控制压力较大，公司的薪酬体系只能保持一种与市场薪酬持平的策略，但每个类别预留一定的薪酬空间主要用于留住优秀的核心员工。而且，薪酬的调整将与员工的能力和业绩挂钩，从而实现提高公司薪酬激励作用的目的。

2. 构建与宽带薪酬体系相匹配的制度和环境

1. 建立与薪酬制度相适应的绩效考核体系。对企业来说，避免员工流失除了建构合理的薪酬体系外，其他的方法也是必不可少的，例如：建立动态的绩效评估体系，不断保持与员工的双向交流，让员工及时了解自己的业绩情况，从而极大地激发员工的工作热情。

2. 培育符合市场竞争理念的薪酬文化。如果员工的“论资排辈”“大锅饭”的思想认识没有转变，宽带薪酬的设计将困难重重，因此培育符合市场竞争理念的薪酬文化至关重要。这就要求人力资源部协同相关部门进行宣传动员，加强引导，灌输市场竞争的分配理念，增强员工心理承受力。

此外，还应致力于提供好的学习成长环境，创造员工升迁发展的机会，营造企业与员工共同成长的组织氛围，从而让员工对未来充满信心和希望。

胜任能力模型开发七步法

案例背景：

A 通信公司 1996 年 12 月成立，从一家代理中低端通讯产品的贸易公司起步，经过近 10 年的发展，公司业务规模迅速壮大、管理水平不断提高，现已成为中国最大规模、最具影响力的移动通信产品分销商之一。目前，该公司在包括北京、上海、广州、深圳、西安等特大城市以及全国几乎所有省会及区域性中心城市建立了 30 多家分公司与 135 个办事处，形成了覆盖全国、精细稳定的销售网络，年销售收入近 200 亿元。

随着公司业务的快速发展，员工队伍也在不断壮大：目前公司员工超过 5000 人，平均年龄 29 岁，且超过 90% 的员工学历为大专以上，为公司持续快速发展提供了充足力量源泉的同时也给人力资源管理带来巨大挑战：市场形势变幻莫测，公司组织结构和岗位不断调整；职业生涯发展通道单一，员工纷纷抱怨没有前途，人员流动率越来越高；公司业务迅猛，迫切需要更多独挡一面的人才，而公司在招人和用人的过程中经常因缺乏明确的标准而倍感困惑……这都表明基于职位的传统人力资源管理已经无法满足 A 通信公司持续发展的需要，为此，公司决策层要求人力资源部加强人力资源能力建设，尽快由基于职位的人力资源管理向基于能力的人力资源转变。胜任能力模型是基于能力的人力资源管理体系的基石，因此，公司人力资源部的首要任务便是联合咨询公司共同开发胜任能力模型。

案例解析：

需要开发什么样的胜任能力模型？

胜任力是员工履行岗位职责并能产生高绩效所需具备的一系列能力的组合。胜任力是知识与技能的整合，而不是简单组合，这些因素的整合引出的是可观察的和可测量的行为。胜任力与素质不能混为一谈，素质是指

能驱使员工产生高绩效的一系列知识、经验、技能、个性、动机、内驱力、态度以及社会认知的组合，既包括冰山之上的知识和技能，也涵盖冰山之下的个性、内驱力等（见图一），而胜任力则更多地体现在冰山之上知识与技能的整合，直接表现为一系列看得见摸得着的行为。根据 A 公司的实际需求，项目组确定需开发的胜任能力模型是将员工胜任岗位工作职责所需要具备的核心能力提取出来形成的集合体，其基本结构包括能力及其定义、评价等级及相应的行为表现。

如何开发胜任能力模型？

通过初步访谈和沟通，结合胜任能力模型构建的标准流程和公司的具体情况，初步确立以下八个开发步骤：成立胜任能力模型开发项目组；职位梳理，划分职类职种；深度访谈，收集数据；数据编码、归类、分析，提炼岗位胜任能力；开发胜任能力框架；开发胜任能力手册；能力匹配，开发岗位胜任能力模型。

第一步：成立胜任能力模型开发项目组

项目总监由主管人力资源部的助理总裁担任，项目经理由人力资源部总监担任，项目组成员除咨询公司和人力资源部相关人员外，还有来自相关业务部的相关员工。

第二步：职位梳理，划分职类职种

职位是公司战略、管理模式和组织结构落实执行的基本单元，同时又是人力资源管理的基础，项目组首先从三个方面（职位管理、职位设置、职位分析及结果应用）对公司的职位体系进行梳理，并对公司的职位进行职类职种划分。职类是指根据公司战略要求与业务模式而形成的各种相关职种的集合，同一职类要求任职者具备的能力种类、履行的功能相同或相似。职种是指由同类职位分类归并而成，这些职位要求任职者具备的能力类别相同或相关，承担的职责与职能相似或相同。根据公司业务系统的不同，我们将其职位划分为管理类专业类两大职类。根据管理类员工的功能定位和承担的职责的不同，考虑经营人才对公司的重要价值，将管理类划分为经营管理和职能管理两个职种；根据公司的价值链及职能域的不同，将专业类划分为人力资源、财务金融、市场、销售、供应链管理、行政管理、信息管理等七个职种。

第三步：深度访谈，收集数据

通过职位梳理和职类职种划分，初步确定以市场、销售和供应链管理三个职种为基础建立公司岗位胜任能力模型。数据收集可采用行为事件访谈（BEI）、主题专家会议、问卷调查、深度访谈与文献分析等方法，其中 BEI 法是开发胜任能力模型最科学的方法和工具。虽然 BEI 法的信度和效度上明显优于其他方法，但综合考虑时间和成本等因素，项目组决定直接采用深度访谈法与主题专家会议法相结合进行胜任能力数据的收集，先后对公司总部、深圳分公司、北区、CDMA 事业部、北京分公司、西区、成都分公司进行了深入访谈，访谈主要围绕工作职责和绩效考核指标展开，共访谈 112 名员工并形成详细的访谈记录。

第四步：数据编码、归类、分析，提炼岗位胜任能力

访谈结束后，项目组对访谈所获取的数据进行了编码、归类和分类，形成《A 通信公司能力频度表》

第五步：开发胜任能力框架

以胜任能力频度表为基础，结合咨询公司数据库和标杆企业的能力模型，历经五次主题专家会议，最后确定《A 通信公司胜任能力框架》。通信公司胜任能力分为 4 种核心价值观、9 种通用能力、17 种管理能力和 23 种专业能力，其中核心价值观是指公司本质的和持久的一整套原则，深深根植于企业内部，它规定了员工的基本思维模式和行为模式；通用能力是全体员工需要具备的基本素质和技能；管理能力是公司员工需要具备的管理技能，包括战略管理、推动执行和人员管理三部分；专业能力是成功履行岗位职责所需掌握的专业知识与技能，三个职种又细分为市场、销售、供应链管理、财务管理和人力资源管理五部分。

第六步：开发胜任能力手册

胜任能力框架确定后便开始进行胜任能力手册的开发，即对每一项能力进行定义、分级并对每一级别进行行为界定。首先确定分多少级以及如何分级。结合公司的实际情况及标杆企业的操作实践，项目组决定分为 4 级，并研究确定了分级的基本原则：

1 级（初级）：具有最基本的、有限的能力；在部门负责人的充分的帮助下可以开展与此能力相关的事项；能够描述基本的与该能力相关的概念。

2 级（中级）：能熟练、独立地进行工具操作或运用所掌握的各方面知识,完成一般复杂度的事项；能够认知在应用该方面能力时可能遇见的潜在风险和机会；能够在作出决定的时候参考应用自己在该领域的过去经验。

3 级（高级）：能精通某一方面的知识、流程或是工具的使用；能够应用该方面能力处理富有挑战性的和复杂的事项；能够指导小范围的团队展现该方面的能力。

4 级（专家级）：能被征询意见，解决与该方面能力相关的复杂技术问题；能够对其所掌握的知识、流程或是工具提出战略性的建议或做出调整；能对事物的发展趋势及隐含的问题有足够的预见性和洞察力。

分级原则确定后便开始对每一项能力的 4 级进行行为界定。行为界定以访谈的相关数据为基础，结合工作职责进行梳理。行为界定必须基于能力本身而不是基于职位。行为界定主要有三种形式：一是单纯的行为描述；二是用事例说明；三是二者结合使用。根据公司的实际情况，以单纯的行为描述为主。示例如下：

第七步：能力匹配，构建岗位胜任能力模型

能力匹配主要分为两个阶段：能力匹配和定级。能力匹配可采用层次分析法、两两比较法和主题专家会议法。能力匹配完成之后，经与相关业务部门沟通反馈，确定每个职位所需要的能力。依此为基础，项目组对每个职位所需的能力进行定级，最后形成《A 通信公司岗位胜任能力模型》。

核心员工想走，企业该咋办？

企业核心员工要离开，对企业来说，肯定是一个比较严重的问题，在处理这个问题时，千万不能感情用事，要冷静分析员工离开的原因，同时，企业要做到“仁至义尽”，尽最大可能留住人。如果员工“铁了心”要走，企业也不能就此“把门堵死”，要为今后员工“二进宫”留下一条缝。

案例

这几天，上海某公司总经理赵某正为几份辞职报告发愁，提出辞职请求的分别是公司技术总监钱某、销售经理孙某、采购主管李某和车间工人周某，他们都要求在一个月内将手头工作交接完毕，尽快走人。

其实，赵经理最关心的是技术总监钱某和销售经理孙某的去留。因为孙某掌握了公司中心城区绝大部分重要客户的信息，而且与其中相当多的客户关系良好，一旦离职，有可能带走大批客户。钱某是公司技术方面的最高负责人，不但掌握了公司的几乎全部技术机密，而且这种类型的技术领军人才极为稀缺，再找这样的人才并不容易。

面对这个两难选择，赵经理一时间陷入了沉思……

案例分析：

我们认为，在实践中，作为人力资源总监应该按以下思路和方法来解决该问题：

第一、选择保密沟通

员工选择辞职，必然有其原因。我们应该首先了解员工因为什么辞职，以便对症下药。

通常，在与员工沟通前，应进行充分准备。首先，要注意选择合适的人；其次，注意选择合适的时间和地点，这两点的选择以保密为首要原则，这样能给员工改变主意的余地。最后，要推断出员工辞职的几种可能，并且要针对推断的结果制定不同的谈话策略，以增强谈话的成功率。

在与员工沟通时，要推心置腹。初次沟通时，应侧重从员工的角度出发，以咨询为主，尽可能全面的掌握员工辞职的真实原因。二次沟通前，要进行人才价值评估，衡量该员工为单位带来的效益，及外聘同类人才的成本，从而计算出公司为能留住该员工而愿意支付的成本；二次沟通时，从公司的角度出发，以陈述为主，尽可能地说明员工对公司的重要性及公司对员工的认可度，同时表明公司为留住员工而愿意支付的成本。

在与员工沟通后，应主动联系员工，了解员工的想法，同时也为公司制定下一步策略争取时间。

第二、把眼光投放于内部人才和人才市场，重点借助于猎头公司

这一点在沟通失败后重点采用，但是在实践中，一般从核心员工提出辞职时便开始行动，它的主要目的是衡量聘用该类人才的成本。并且，通常核心人才流失，内部提升的方法很难凑效，因此，应该重点借助于猎头公司寻找核心人才的替代者。

通过上面两个方面的工作后，一般会产生三种不同结果：1.该员工继续在本公司工作；2.公司通过内部提升选拔工作替代者；3.公司通过外部招聘选拔工作替代者。

无论出现哪种结果，这只是事件的解决，但是对于公司领导来说，显然应该考虑的不仅仅是事件的本身。如果该员工继续在本公司工作，则公司应兑现先前承诺，及时解决员工在沟通时提出的问题，并且采取相应措施淡化此次事件，将事件的负面影响降到最低。如果最终该员工还是选择了辞职，公司也应尊重员工的选择，并且依法为员工办理相关的离职手续；同时要依法维护自身利益，积极地去完成交接工作，告之员工所应遵守的条约、规章制度等。

第三、完善劳动合同

劳动合同是在劳资双方权利和义务对等的情况下签订的，具有法律效力。一旦出现劳资纠纷，公司应积极利用法律来维护自身利益，而这一基础是公司必须首先完善劳动合同，在合法的基础上，明确双方的权利和义务。一般对于涉及技术、商业秘密等事项，公司可以在保密协议中明确双方的权利和义务，从法律上保障公司的利益。

第四、定期开展工作分析

工作分析是人力资源管理各项管理职能的基础，它的作用是多方面的。首先，进行工作分析，能明确各个岗位的职责，从而能确定各个岗位重要程度，因此能定义什么样的人才是公司的核心人才。其次，可以根据工作分析的结果，开展薪酬调查，制定薪酬制度，保障公司核心人才具有竞争性的薪金待遇。最后，根据工作分析的结果，明确核心人才的绩效评估标准，建立弹性的工作机制。

第五、加强企业文化建设

良好的企业文化能加强企业员工的凝聚力，从而有效地防止员工的流失。具体可以从以下几个方面培养员

工的凝聚力：

1.实行内部导师制，使公司员工之间形成纽带，在快速培养公司所需人才的同时，也增强了公司员工的凝聚力。

2.建立弹性的激励文化，即根据员工的需要设计不同的激励措施，包括物质激励和精神激励。针对核心人才应以精神激励为主。

3.尊重离职者，肯定离职者的成绩。这一点，容易被许多公司忽略，但是很重要，因为离职者有可能会成为公司将来的客户，也有可能将来会重新被公司聘用。同时，尊重离职者能培养员工对公司员工的认可度，从长远来看，还是有利于公司的战略利益的。

专家处方

由于 4 位劳动者的工作岗位不同，对企业资源的控制力不同，人力资本价值不同，在人才市场上的稀缺性不同，给这家公司带来的实际影响不同，所以处理方式也不尽相同。作为人力资源专业人员，在处理员工辞职时，应该做好以下工作：

做好离职面谈

在查询 4 位提出辞职请求的员工工作绩效情况和工作能力评估结果的基础上，开展“一对一”面谈，了解其辞职原因，并告之其劳动合同内容以及辞职需承担的责任。对其中的高绩效者或高能力者，特别是技术总监、销售经理等职位工作人员则应尽力挽留，这样可以使辞职员工体会到企业对他们的重视，同时让其他员工能感受到企业对他们的尊重。当然，这样做的主要目的是留住辞职员工，即使无法留住，也要尽可能做到“仁至义尽”，因为离职员工是公司未来再招聘的最合适人选。事实表明，与雇用新员工相比，企业再次雇用离职员工的成本仅为前者的一半左右。同时，在投入工作后的第一个季度，这些“吃回头草的老马”的生产效率比那些“新人”要高 40%左右。

具体来说，对于技术总监钱某，可由总经理赵某亲自面谈；对于销售经理孙某，可由人力资源总监与其面谈，以了解钱某和孙某离职的真实原因，特别是离职后的去向。如果钱某和孙某希望放松一下或者是有私事要处理，公司可以与之协商，安排一个时间段的带薪休假，并保持联络，直到他们返回公司。如果钱某和孙某希望到非同业单位获得更好的职业发展机会，且去意已决，可以立刻批准他们的辞职报告。不过，可以要求他们在离职前帮助公司与人力资源总监一起考察接班人，办妥交接班事宜，如技术或信息的转移和传递等，并在完成违约责任清偿，如交纳违约金等之后，欢送辞职员工离职。对于采购主管李某，可由人力资源高级经理与之面谈；对于车间工人周某，可由人力资源管理人员与之面谈，了解辞职原因和基层可能出现的问题。

反省企业存在的问题，及时改善

在本案例中，由于这家公司未能进行前瞻性的人力资源规划，并且未能及时把握员工思想动态，致使在面对人力资源危机时，比较被动。因此，该公司应尽快完善工作规划，以有效预防类似情形的再次出现。

提高员工违约成本

应根据员工岗位差异与其签订劳动合同。一般而言，核心员工的劳动合同期限应较长，以尽可能保证核心人力资源的相对稳定性；对于那些控制较多企业资源的员工，还需与之签订竞业限制条款。条款中的违约责任赔偿，应与年薪成正比例关系，或者续签较长期限的劳动合同，提高员工的违约成本。

构建知识管理系统

构建知识管理系统，规范操作流程，对工作进行分解和细化，减少核心员工对企业信息和技术的控制力，有效减少用人风险。同时，降低对任职者的要求，降低薪酬水准，缩小人工成本规模。

实行 AB 角制度

在一些员工流失率较高的企业，可以考虑实行 AB 角制度或者接班人计划，即 A 角以一类工作为主，B 角在这类工作方面是 A 角的助手。一旦 A 角出差或离职，B 角可以及时代职或补缺。同时，每位员工必须培养自己的接班人，无法培训出合适接班人的员工将不得升迁。

案例：科学导入 HR 外包的流程

重庆易派得人力资源服务有限公司是依照中华人民共和国公司法，按照现代企业制度成立的一家专门从事人力资源服务的有限公司。

2006 年，易派得公司与重庆一家大型超市就人力资源外包问题达成合作意向，由易派得着手介入该超市的 HR 流程中包括招聘、薪酬和劳动关系管理三大模块的管理，为超市方提供整体解决方案。该超市是一家外资超市，在零售方面具有突出优势，同时在采购渠道方面也具有比较优势，是国内最具个性化与发展潜力的大型综合超市之一，通过在中国华东、华北、华南、西南四个大区的布局，尤其是对西南大区的大力投入，逐渐确立其在零售行业的国内领先地位。

该超市于 2004 年进驻重庆，根据重庆的行政区划部署了四个面积达到上万平方米的大型综合超市，拥有员工 2000 余人。为了在激烈的竞争中脱颖而出，利用好重庆的人力资源，把握并跟上重庆经济发展的趋势，该超市决定采取人力资源外包这一大胆的决策，以重庆江北区分店为试点，借助外脑引入人力资源外包这种新型管理模式，解决好资源调配、工作效率提升、员工队伍建设等几个方面的问题，易派得作为专业人力资源外包服务商，为该超市提供外包整体解决方案并负责实施。

一、客户背景

该超市创办于 1995 年，总部位于中国深圳，年销售额保持平均 78% 的高增长率，是中国增长最快的零售量贩企业之一，连年被评为全国商业优质服务先进单位、诚信企业，广东诚信单位、重合同守信用企业，省工商百强企业以及商业先进单位、守法纳税大户、质量信誉保证品牌企业、消费者喜爱的名牌商场。2001 年跨入广东大型连锁商业企业前列，跃居中国连锁百强第 18 位，进入中国企业 500 强。

二、人力资源外包前的状况

（一）该超市人力资源管理现状：人力资源管理体系和制度遭遇新形势

由于集团总部在深圳，初进入重庆地区需要适应重庆当地的情况，尤其体现在对人力资源的发掘和劳动关系管理上，需要借助外部资源进行有效开拓和管理。该超市在进入重庆市场后，由于体制管理与当地情况不适应，引发出一系列问题：

人员招募难，培训难。重庆是个人口众多的城市，拥有丰富的劳动力资源市场。但该超市由于对当地情况的了解程度和资源分配有限，加之超市人力资源工作人员配置为 5 人，需要管理规模达到 500 名员工，要在短期内招募到足够人数的员工，并在一个月的时间内进行强化培训，同时要随时准备为空缺职位作好足够的人才储备，降低人员流失率，形势非常严峻。

薪酬和绩效管理难，成本投入大。集团总部根据集团所在地和全国其他大区的薪酬数据，给重庆分店下达了相应的指标，但这一数据在当地并不具备突出优势，且薪酬结构和管理制度无法为本地员工所接受，需要人力资源部花费较多精力去整改和引导，其间未达到显著效果，反而需要投入更多的人力和财力成本，导致整体运作上出现更多的问题。

劳动关系管理难，与当地行政主管机构协调力度不够。对于企业来说，要节约成本提高劳动效率，就必须过好劳动关系管理这一关。而劳动关系管理在人力资源六大模块中又是属于最复杂的，国家每年有大量的劳动法律法规出台，地方性行政法规也层出不穷，依靠该超市人力资源部门的力量远远不够，很多大型企业的人力资源管理人员在这方面都是疲于应付，往往由于前期一个关系或是手续的处理不当，引出用工风险和劳动争议（纠纷），最终给企业带来损失。该超市在进驻重庆后，也不可避免地遇到了这种状况。

（二）该超市人力资源战略的总体目标

建立以客户增值为己任、支持战略实现的学习型人力资源管理体系，打造兼容性强、无边界多元文化的企业。具体项目策略分为四个方面：

1. 构建先进的人力资源管理体系，实现人力资源管理的按需应变

完善集团与区域的人力资源管理体系，明确等级体系的责权划分，规范人力资源管理制度与流程，按照不同产业群梯级推进，实现集团人力资源管理统一协同支撑国际化战略；不断完善科学规范的薪酬管理体系，保持薪酬的内部合理性与市场竞争性；梳理和完善人力资源管理制度体系，规范档案及知识管理，提高基础人事

管理水平与效率；建设人力资源管理信息系统，并以此推动管理流程与习惯的变革。

2.人才的吸引与选拔体系

构建规范化的岗位评估体系，完善规范任职资格评价体系和能力素质测评体系；快速准确盘点人力资源状况，提高人力资源规划工作的前瞻性与科学性，适应业务快速扩张对人才的动态需求；建设人才招聘渠道，规范招聘流程，树立企业人力资源品牌；加强关键员工的招聘和骨干员工的稳定，降低关键岗位的流失率，提高员工满意度。

3.组织与个人的能力培养与开发体系

建立能力素质体系，逐步形成一套以企业人力资源能力建设为导向、岗位与素质匹配为原则、与员工职业生涯发展相结合的一体化培训管理体系；搭建 e-Learning 平台，推行知识管理，实现知识沉淀与共享；完善以绩效为目标、以能力为核心的科学的人才评价机制；建设人力资源管理团队，建立适用于管理架构中不同层级的 HR 关键岗位资质模型，逐渐提升整个 HR 从业人员的专业素质和管理能力。

4.干部梯队建设与集团化配置体系

完善集团干部考察体系，开发适应国内需要的干部能力模型，强化关键岗位梯队建设和职业化建设，提高职业化人才与企业文化的融合性；规范干部考察流程与机制，完善干部选拔与考核淘汰机制，提高干部考察管理工作的有效性；实现人才向核心业务相对集中，采用内部提升和外部引进，促进人才内部合理流动；对各大区利润中心实行人才本土化与集团派遣员工结合的人才策略。

三、合作过程

为推动超市方的人力资源建设，帮助企业节省成本、降低用人风险，2006 年 11 月，该超市与易派得初步达成人力资源外包意向，并于 12 月 1 日正式启动项目，设立项目小组，全面开展人力资源外包整体解决方案。为了保证外包方案的顺利实施和相关政策的有力执行，易派得从 2006 年 11 月 10 日至 20 日进行超市人力资源系统需求调研工作，充分了解超市领导层的思路，掌握员工的思想动态，按照访谈调研一形成解决方案说明书一执行一调整需求说明书一客户最终确认的流程，综合采用了问卷调研、集体访谈和单独访谈等形式，并对超市相关部门及工作人员进行了统一的需求信息调研工作培训。

2006 年 11 月 25 日，双方就外包方案最终达成一致，超市决定将 85%的员工以人才租赁的形式进行外包，只保留 15%的核心员工人事关系。易派得须就这部分外包员工的招聘、培训、薪酬及绩效、劳动关系管理进行全方位的接手和管理，超市在原有基础上只需支付员工的管理费，即可完成对这部分人力资源的使用，同时将风险完全转移至易派得公司。

2006 年 12 月 1 日，外包方案正式执行，易派得与全体外包员工签订劳动合同，办理员工相关手续，并接转员工的组织关系及人事档案，并针对性地对外包员工薪酬结构进行调整，以适应本地市场水平，提高员工的

认可度。自 2006 年 12 月起，这部分员工由易派得以人才租赁形式派遣至该超市，员工的劳动关系管理、薪酬发放、社保关系等事务完全由易派得进行操作，并随时为超市增派或替换人力资源；超市方只需负责处理与生产和岗位技能相关的管理工作，将人力资源的所有和所用相分离，使人力资源的使用率大大提高，形成战略合作，风险分担的统一阵线联盟。

四、外包效果

1、员工劳动关系的成功转移，为企业降低了用人风险。易派得利用一周时间全力处理外包员工的劳动关系转移工作，完善了基础台帐的建设工作，明晰了员工的岗位职责，成功地将由劳动关系及其派生的风险从超市方面转移出来，形成了易派得与超市的劳务合作关系，易派得与员工之间的劳动合同关系，超市与员工之间的人才租赁使用关系。由于前期调研工作充分，员工关系的转移进行得十分平稳顺利，保证了超市在工作上未受到负面影响。

2、资源平台的共享，帮助企业节省了成本。双方单位合作以后，易派得在人力资源建设平台方面给予超市方大力的支持，包括信息资讯、人力资源软件系统平台等方面的共享，同时易派得作为专业人力资源外包服务商，尤其在人力资源管理和劳动法律关系及员工关系方面的专家队伍，为超市提供了宝贵的资源，为企业节省了 25% 的隐性成本开支。

3、事务工作的剥离，促使企业更多地关注企业的核心竞争力，提升了人力资源管理的深层次建设。就人力资源工作本身来说，通常占用企业 80% 工作时间的职务，往往是无技术含量的重复性事务工作，却导致企业无力更多地关注在人力资源管理中占据绝对重要地位的战略规划、企业文化、薪酬和绩效等模块的建设和管理。外包以后，通过将这一部分事务性质的工作交给易派得操作管理，使人力资源部门及相关部门（如行政部、财务部、法务部等）从中解脱出来，企业获得了更多的人力、物力关注企业建设中的核心问题，聚集主营业务，提高核心竞争力。

五、客户评价

在人力资源外包整体解决方案的实施过程中，双方单位紧密配合、互相支持，达到了外包的预期目标，超市方对此非常满意。

1、解决了招聘的难题。易派得通过各种专业的招聘渠道，保障了超市的人员需求缺口，从时间和效率以及人员质量等三方面指标数据显示，外包后的平均招聘周期从原来的 12 天缩短为一周，超市只需要说明岗位职责，就可以在相应时间内接收到易派得派遣过来的员工，极大地减少了人力资源部门的工作量，同时也为超市解决了眼下招一线员工困难的问题。

2、转移用工风险，规范劳动关系管理。易派得与员工签订劳动合同以后，对这部分员工引入了规范化的管理，并从法律关系上完善了相应的手续。外包后，员工劳动关系从超市转移至易派得，超市只用人不管人，同时也规避了原有的用工风险，这也是超市选择外包的根本目的。知识经济时代，信息大爆炸的竞争方式，各行各业逐渐进入微利空间，市场不容许企业在经营过程中犯错，企业要发展，就应该把自己的精力专注于核心竞争力的提升，其他不直接产生利益的环节均可外包给更专业和更具优势的服务商进行操作。

在近一个月的时间里，易派得项目组负责人通过深入与超市相关部门及领导的沟通，深入细致多层次的访谈和回访，最终制作并修订出更能满足客户实际需要的人力资源外包整体解决方案，为方案的顺利实施奠定了坚实的基础，也为方案预期目标的实现提供了良好的保障，为超市人力资源管理平台的建设和发展扫清了障碍。

企业如何做好职位分析

人力资源部的员工在经历了这次失败的项目后，对职位分析彻底丧失了信心。他们开始认为，职位分析只能针对西方国家那些管理先进的大公司，拿到中国的企业来，根本就行不通.....

案例介绍

A 公司是我国中部省份的一家房地产开发公司。近年来，随着当地经济的迅速增长，房产需求强劲，公司有了飞速的发展，规模持续扩大，逐步发展为一家中型房地产开发公司。随着公司的发展和壮大，员工人数大量增加，众多的组织和人力资源管理问题逐渐凸显出来。

公司现有的组织机构，是基于创业时的公司规划，随着业务扩张的需要逐渐扩充而形成的，在运行的过程中，组织与业务上的矛盾已经逐渐凸显出来。部门之间、职位之间的职责与权限缺乏明确的界定，扯皮推诿的现象不断发生；有的部门抱怨事情太多，人手不够，任务不能按时、按质、按量完成；有的部门又觉得人员冗杂，人浮于事，效率低下。

公司的人员招聘方面，用人部门给出的招聘标准往往含糊，招聘主管往往无法准确地加以理解，使得招来的人大多差强人意。同时目前的许多岗位不能做到人事匹配，员工的能力不能得以充分发挥，严重挫伤了士气，并影响了工作的效果。公司员工的晋升以前由总经理直接做出，现在公司规模大了，总经理已经几乎没有时间来与基层员工和部门主管打交道，基层员工和部门主管的晋升只能根据部门经理的意见来做出。而在晋升中，上级和下属之间的私人感情成为了决定性的因素，有才干的人往往却并不能获得提升。因此，许多优秀的员工由于看不到自己未来的前途，而另寻高就。在激励机制方面，公司缺乏科学的绩效考核和薪酬制度，考核中的

主观性和随意性非常严重，员工的报酬不能体现其价值与能力，人力资源部经常可以听到大家对薪酬的抱怨和不满，这也是人才流失的重要原因。

面对这样严峻的形势，人力资源部开始着手进行人力资源管理的变革，变革首先从进行职位分析、确定职位价值开始。职位分析、职位评价究竟如何开展、如何抓住职位分析、职位评价过程中的关键点，为公司本次组织变革提供有效的信息支持和基础保证，是摆在 A 公司面前的重要课题。

首先，他们开始寻找进行职位分析的工具与技术。在阅读了国内目前流行的基本职位分析书籍之后，他们从其中选取了一份职位分析问卷，来作为收集职位信息的工具。然后，人力资源部将问卷发放到了各个部门经理手中，同时他们还在公司的内部网上也上发了一份关于开展问卷调查的通知，要求各部门配合人力资源部的问卷调查。

据反映，问卷在下发到各部门之后，却一直搁置在各部门经理手中，而没有发下去。很多部门是直到人力资源部开始催收时才把问卷发放到每个人手中。同时，由于大家都很忙，很多人在拿到问卷之后，都没有时间仔细思考，草草填写完事。还有很多人在外地出差，或者任务缠身，自己无法填写，而由同事代笔。此外，据一些较为重视这次调查的员工反映，大家都不了解这次问卷调查的意图，也不理解问卷中那些陌生的管理术语，何为职责、何为工作目的，许多人对此并不理解。很多人想就疑难问题向人力资源部进行询问，可是也不知道具体该找谁。因此，在回答问卷时只能凭借自己个人的理解来进行填写，无法把握填写的规范和标准。

一个星期之后，人力资源部收回了问卷。但他们发现，问卷填写的效果不太理想，有一部分问卷填写不全，一部分问卷答非所问，还有一部分问卷根本没有收上来。辛苦调查的结果却没有发挥它应有的价值。

与此同时，人力资源部也着手选取一些职位进行访谈。但在试着谈了几个职位之后，发现访谈的效果也不好。因为，在人力资源部，能够对部门经理访谈的人只有人力资源部经理一人，主管和一般员工都无法与其他部门经理进行沟通。同时，由于经理们都很忙，能够把双方凑在一块，实在不容易。因此，两个星期时间过去之后，只访谈了两个部门经理。

人力资源部的几位主管负责对经理级以下的人员进行访谈，但在访谈中，出现的情况却出乎意料。大部分时间都是被访谈的人在发牢骚，指责公司的管理问题，抱怨自己的待遇不公等。而在谈到与职位分析相关的内容时，被访谈人往往又言辞闪烁，顾左右而言他，似乎对人力资源部这次访谈不太信任。访谈结束之后，访谈人都反映对该职位的认识还是停留在模糊的阶段。这样持续了两个星期，访谈了大概 $1/3$ 的职位。王经理认为时间不能拖延下去了，因此决定开始进入项目的下一个阶段——撰写职位说明书。

可这时，各职位的信息收集却还不完全。怎么办呢？人力资源部在无奈之中，不得不另觅它途。于是，他们通过各种途径从其他公司收集了许多职位说明书，试图以此作为参照，结合问卷和访谈收集到一些信息来撰写职位说明书。

在撰写阶段，人力资源部还成立了几个小组、每个小组专门负责起草某一部门的职位说明，并且还要求各组在两个星期内完成任务。在起草职位说明书的过程中，人力资源部的员工都颇感为难，一方面不了解别的部

门的工作，问卷和访谈提供的信息又不准确；另一方面，大家又缺乏写职位说明书的经验，因此，写起来都感觉很费劲。规定的时间快到了，很多人为了交稿，不得不急急忙忙，东拼西凑了一些材料，再结合自己的判断，最后成稿。

最后，职位说明书终于出台了。然后，人力资源部将成稿的职位说明书下发到各部门，同时，还下发了一份文件，要求各部门按照新的职位说明书来界定工作范围，并按照其中规定的任职条件来进行人员的招聘、选拔和任用。但这却引起了其他部门的强烈反对，很多直线部门的管理人员甚至公开指责人力资源部，说人力资源部的职位说明书是一堆垃圾文件，完全不符合实际情况。

于是，人力资源部专门与相关部门召开了一次会议来推动职位说明书的应用。人力资源部经理本来想通过这次会议来说服各部门支持这次项目。但结果却恰恰相反，在会上，人力资源部遭到了各部门的一致批评。同时，人力资源部由于对其他部门不了解，对于其他部门所提的很多问题，也无法进行解释和反驳，因此，会议的最终结论是，让人力资源部重新编写职位说明书。后来，经过多次重写与修改，职位说明书始终无法令人满意。最后，职位分析项目不了了之。

人力资源部的员工在经历了这次失败的项目后，对职位分析彻底丧失了信心。他们开始认为，职位分析只不过是“雾里看花，水中望月”的东西，说起来挺好，实际上却没有什麼大用，而且认为职位分析只能针对西方国家那些管理先进的大公司，拿到中国的企业来，根本就行不通。原来雄心勃勃的人力资源部经理也变得灰心丧气，但他却一直对这次失败耿耿于怀，对项目失败的原因也是百思不得其解。

那么，职位分析真得是他们认为的“雾里看花，水中望月”吗？该公司的职位分析项目为什么会失败呢？

问题的提出

- 1、该公司为什么决定从职位分析入手来实施变革，这样的决定正确吗？为什么？
- 2、在职位分析项目的整个组织与实施过程中，该公司存在着哪些问题？
- 3、该公司所采用的职位分析工具和方法主要存在着哪些问题？

案例点评

观点一

大多数公司做职位分析都是走过场，或者根本就没什么职位分析，直接在哪里找个样本做职位说明书。

在本案例中，是采取的问卷方式，而且因为直线经理的不支持，最后草草收场，职位说明书也成了人力资源部门闭门造车的产品。

工作分析是否能够成功的关键：

一是公司的重视程度，即领导支持，部门配合，员工参与；二是工作分析的方法，采取什么样的工作分析方法，直接影响数据的有效性；三是因为工作分析最后是形成工作说明书，那么，怎样进行数据分析与采取什么样的方式是个需要考虑的重要因素；最后一点与职位设计的形式有关系。

现在很多企业都是简单的找个职位说明书，稍作修改了事，也有很多企业的 HR 对岗位说明书、部门职责等资料一味追逐。针对前面反映出来的问题，公司从职位分析入手我觉得是不正确的，应该首先从组织变革入手，即进行新的适宜性组织结构变革，然后再进行定岗定编，接下来才进行职位分析。

至于公司人力资源部在职位分析项目的整个组织与实施过程中存在的问题：一、前期计划不够，包括领导的支持，部门协调，员工的配合，缺乏必要的前期培训沟通等；二、工作分析方法过于单一，简单的调查问卷是很难对于工作分析得出恰当的数据的；三、人力资源部门因为上述原因，最后不得不走入目前的 HR 的俗套，在什么地方找一本照抄或闭门造车，这样的职位说明书做出来也不会起到什么作用，更不要说适宜性的问题了。

观点二

从职位分析入手变革的决定是正确的，虽然困难很大。导致措施失败的原因有三：

一、人力资源部在闭门造车，沟通只做到问卷而已，上到企业高层，下到基本员工，都没有怎么参与；二、人力资源部把自己当作了主角，因为这个关键性错误，你推行力度越大，阻力就越大，结果越难以收场。职位分析，应该以各部门为主角，人力资源部要做的是联系沟通和培训。表是只有一个，但人却有许多个，每个人理解角度深度不同，怎么办？统一思想是前提，统一规则是必须；三、企业文化很重要，凡是人力资源不能解决的，企业文化都能解决。案例中，两者没有形成互补关系，反而因为“变革”，人力资源制度向企业文化发起了挑战。企业文化不好建立，但是一旦形成，不管好与不好，要想变革那是很难的。首先要了解领导、部门、员工想要干什么，他们心目中的愿景是什么，从这方面入手，会比较好。当然，职位分析肯定能解决上述问题，但是往往“我要把企业变成一个什么样的”才是 HR 的主流想法，所以阻力很大。

观点三

岗位职责不清的原因有很多，应采取的手段也是多方面的，岗位分析仅是其中的一种手段，并不能作为唯一的解决办法。

对于 A 公司而言，在各部门反馈的问题中，究其原因，还是公司的组织机构设置及管理流程上存在很大问题，各部门的大部分职责，无非也是在各流程中所承担的职责。一味地从岗位分析中寻求根本的解决方案，无疑于舍本求末，于事无补。

一般而言，各部门的职责都是在各项工作中体现的。各部门的职责不清，很大程度上因流程不顺而致，而流程是否能顺畅，很大程度上又决定于组织机构是否明确。所以，个人觉得应考虑以下几个问题：

一、组织机构的梳理。从这一点而言，最主要的还是明确各部门的岗位设置。先进与否，倒不是首要因素；

二、各项工作流程是否顺畅。或者说，组织运行所需的必要或是关键流程是否具备，流程中各个控制环节是否合适到位；三、高层领导的支持程度；四、改革的时间长度，两年的时间里，时间的长度与改革的成功程度成正比。

对于一个 HR 经理来说，若是高层领导没有充分授权，让他做管理变革，也是勉为其难。但 HR 经理若是没能站在一定的高度上去看待这些问题，工作成效不高也是必然的。至于具体的职位分析技术或是技巧等东西，并不会影响实质性的结果。

招聘风险知多少？

时下正值用人单位招聘新员工的高峰时期，而招聘又是 HR 的一项重要工作职责。在一般人眼里招聘中不存在什么法律风险，只有在签订合同时或者劳动用工管理中才存在法律风险。其实不然，任何事情包括劳动争议，都是有前因后果的，劳动合同签订后产生的劳动争议，相当一部分是由于招聘时埋下的“祸根”所致。因此，预防劳动争议，就要将关口前移，从防范招聘时的风险做起。

招聘广告中的风险防范

或许您会认为，招聘广告只是招聘人员的一种宣传手段而已，会有什么法律风险吗？其实，风险可能会在这不经意间产生，如果招聘广告撰写的不好，就有可能暗藏“杀机”。因为，在试用期内，企业享有一项权利：如果发现劳动者不符合录用条件，可以随时解除劳动合同。但这项权利的行使是有条件的，即用人单位要证明劳动者不符合录用条件。具体到不符合哪一条录用条件，举证责任在于单位。而最有力的证据之一就是招聘广告。所以在招聘广告中，单位一定要明确自己的招聘条件，并注意将此广告存档备查，并保留刊登的原件。这样，一旦在试用期解雇员工而产生纠纷时，就可使单位处于主动地位，防止出现举证不能而败诉的风险。

案例：某公司招聘李先生为中国某大区的营销总监，并与其签订了为期 3 年的合同，约定试用期为 4 个月。3 个月后，公司单方面提出解除合同，原因是李先生没有达到公司的季度营销目标。为此，李先生向劳动仲裁委员会提出了申诉，仲裁的结果是公司败诉。原因是公司在招聘广告中并没有列明录用条件，而且劳动合同签订后，公司也没有明确具体的职务说明书，也没有书面告知小李该职务的工作内容以及岗位要求。因此当被质询时，公司无法出具当初双方认可的职务要求，既然没有约定要求，公司又怎么能证明其不符合录用条件呢？当然败诉也是在预料之中的。

律师点评：在试用期中提出解聘，是许多公司在解聘员工中经常使用的杀手锏，在公司管理层的概念中，

公司并没有承诺员工什么，想让你离开就可以让你离开。其实并不然。在我国的劳动法以及地方的法规中，对试用期解聘都作了明确的限定：在试用期被证明不符合录用条件的，其中最容易被忽视的关键点就在于“被证明”以及“录用条件”，而这正是容易被对方抓住把柄的软肋。本案中，如果公司在招聘广告中就明确录用的条件，或者在招聘广告中先笼统说明录用的条件，然后再在劳动合同或入职登记表上具体列明录用条件，那么败诉的就不是公司了。

此外，招聘广告中不应当包含形形色色的歧视性条款，如性别歧视、身高歧视、对“乙肝携带者”的歧视等等。否则，轻则会影响企业的社会形象，重则会引来官司缠身。

对应聘人员审查时的风险防范

企业招聘员工是需要成本的，招聘成本除包括招聘广告或人才市场摊位费、招聘人员工资、误餐、交通费等直接费用外，还包括失败成本，如招入人员不合格的试用工资、重新招人的各项费用等。更为重要的是，如果在招聘时疏忽，可能会给公司带来“杀身之祸”——赔偿别人损失。因此，做好招聘工作，提高招聘成功率可直接大幅度减少人力资源管理成本并减少各种法律风险。而要做好招聘工作，审查环节十分重要。

1、身份、学历、资格、工作经历等信息是否真实。《劳动法》、《劳动合同法（草案）》等法律都规定，用人单位在与劳动者签订劳动合同时，有权了解劳动者与订立和履行劳动合同直接相关的年龄、身体状况、工作经历、知识技能以及就业现状等情况。如果在招聘时，对应聘人员的身份、学历、资格、工作经历等审查不严格，而应聘人员的这些信息有弄虚作假的情形的，会导致其无法胜任公司的工作，那么公司只有提前与其解除劳动合同，这就会增加招聘失败的成本。

案例 1、某公司通过某市职业介绍中心举办的招聘活动，聘得持有某财经大学工商管理专业文凭的刘某为公司销售经理，双方于 2005 年 8 月 12 日签订聘用合同，签订了三年的劳动合同，约定试用期为 3 个月。在合同履行 3 个月后，公司查到刘某的学历证明系伪造，遂通知刘某立即解除劳动合同。刘某不服向劳动争议仲裁委员会提出申诉，要求确定劳动合同有效，并支付解除劳动合同的经济补偿金。

案例 2、某食品加工企业向社会招聘一名销售主管，李先生前往应聘，双方协商洽谈中，李先生向企业提交了以往在多个企业从事过销售主管的书面说明。企业求贤若渴，于是双方当即协商签订了劳动合同。合同约定：企业聘用李先生为销售主管，试用期 3 个月；李先生全权负责企业销售业务。劳动合同签定后，企业即要求李先生上班工作。2 个月后，企业发现李先生的销售业绩平平，即要求李先生制订销售计划，加大销售力度。又 2 个月后，企业发现李先生的销售业绩仍无起色，遂对李先生的工作经历产生怀疑。于是，企业派人李先生提供的以往经历进行调查发现，李先生所说的在多个企业从事过销售主管纯属虚构。为了避免李先生继续工作可能产生的问题，企业当即作出解除劳动合同的决定。李先生认为自己取得的业绩与往日工作经历并不关系，企业解除合同无凭无据，于是向劳动仲裁委申请仲裁。

律师点评：劳动争议仲裁委员会最后都没有支持上述两个劳动者的申诉请求，但这对企业来说是虽胜犹败，

在支出大量招聘成本的同时，不仅没有招到合适的人选，而且带来了不必要的损失和纠纷。

2、是否潜在疾病、残疾等。这是用人单位降低法律风险的有效保障。《劳动法》第 29 条的规定，劳动者患病或者负伤，在规定的医疗期限内的，用人单位不得解除劳动合同。即便医疗期届满，用人单位也不能轻松解除劳动合同，《劳动法》第 26 条规定，劳动者患病或者非因工负伤，医疗期满后，不能从事原工作也不能从事由用人单位另行安排的工作的。由此可见，医疗期届满解除劳动合同的条件有两个，一是劳动者不能从事原来的工作，二是用人单位需要另行为该员工安排工作，如果另行安排的工作还不能胜任的，用人单位才可以解除劳动合同。因此，如果在招聘时不严格审查应聘者的健康状况而导致体格不健康的员工进入公司，那么用人单位事后将要付出很大的成本。

3、年龄是否达到 16 周岁。禁止使用童工是国际社会的普遍做法，我国也明确规定禁止使用童工。童工是指未满 16 周岁的劳动者。《劳动法》第 94 条和《禁止使用童工规定》的有关规定，单位擅自使用童工属于违法行为，需要承担如下法律责任：用人单位使用童工的，由劳动保障行政部门按照每使用一名童工每月以 5000 元的标准给予处罚；在使用有毒物品的作业场所使用童工的，按照国务院制订的《使用有毒物品作业场所劳动保护条例》规定的罚款幅度，或者按照每使用一名童工每月处 5000 元罚款的标准，从重处罚。劳动保障行政部门并应当责令用人单位限期将童工送回原居住地交其父母或者其他监护人，所需交通和食宿费用全部由用人单位承担。童工患病或者受伤的，用人单位应当负责送到医疗机构治疗，并负担治疗期间的全部医疗和生活费用。童工伤残或者死亡的，用人单位由工商行政管理部门吊销营业执照或者由民政部门撤销民办非企业单位登记；用人单位还应当一次性地对伤残的童工、死亡童工的直系亲属给予赔偿，赔偿金额按照国家工伤保险的有关规定计算。

4、是否与其他企业签订有未到期劳动合同。我国《劳动法》第 99 条规定，用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者，对原用人单位造成经济损失的，该用人单位应当依法承担连带赔偿责任。原劳动部发布的《违反〈劳动法〉有关劳动合同规定的赔偿办法》第 6 条规定：“用人单位招用尚未解除劳动合同的劳动者，对原用人单位造成经济损失的，除该劳动者承担直接赔偿责任外，该用人单位应当承担连带赔偿责任。其连带赔偿的份额应不低于对原用人单位造成经济损失总额的 70%，向原用人单位赔偿下列损失：（1）对生产、经济和工作造成的直接经济损失；（2）因获取商业秘密给原用人单位造成的经济损失。”《最高人民法院关于审理劳动争议案件适用法律若干问题的解释》第 11 条第 3 款规定：“原用人单位以新的用人单位和劳动者共同侵权为由向人民法院起诉的，新的用人单位和劳动者列为共同被告。”其实，为规范企业的招聘行为，原劳动部在 1996 年就出台了一个《关于实行劳动合同制若干问题的通知》（劳部发〔1996〕354 号），通知规定：“用人单位招用职工时应查验终止、解除劳动合同证明，以及其他能证明该职工与任何用人单位不存在劳动关系的凭证，方可与其签订劳动合同”。用人单位只有严格按照这一规定执行，才能有效地避免招用未解除劳动关系的劳动者和因此而承担连带责任的情况。

案例：刘某是某软件公司的软件开发工程师，与公司签订了期限为 2 年的劳动合同。由于刘某的出色表现，

软件公司便出资 6 万元送刘某到国外进行为期 6 个月的专业技术培训，并与刘某签订了 3 年的服务期协议，即培训结束后刘某应再为公司服务 3 年，否则应承担违约责任。培训结束回国后的第一年，刘某就要求提高职位和薪水，与公司协商无果后，遂向公司提出解除劳动合同的要求，公司明确表示不同意其提前解约。刘某便不辞而别，跳槽到了一家动漫设计公司，并与该公司签订了劳动合同。软件公司发现刘某跳到一家动漫设计公司后，遂向劳动争议仲裁委员会提起仲裁申请，要求刘某和动漫设计公司对软件公司的损失承担连带赔偿责任。最后动漫设计公司被判承担连带赔偿责任。

律师点评：本案是一起典型的案例，动漫设计公司在招聘刘某时，没有对刘某是否与原单位解除劳动合同关系作初步审查，就招用尚未解除劳动合同的刘某，结果导致自己连带赔偿责任。这个案例再次提醒 HR 在招聘人员时，应验明拟聘用人员与其他企业是否存在劳动关系，拟聘用的人员没有与原单位解除劳动合同的，不应与其签订劳动合同。否则，将给公司带来“灾难”。

录用通知书操作中的法律风险防范

经过招聘、面试、审查之后，对于合适的人选，就需要向拟录用的劳动者发送录用通知书，通知劳动者来单位签订劳动合同。需要指出的是，录用通知书已不再是暗含法律风险，而是本身就具有法律效力，一旦发出就产生相应的约束力，如果操作不当就给公司带来不必要的麻烦。

案例：茅先生大学毕业后应聘到一家大型国有企业，企业给了他 5 万元的购房补贴，双方约定了 5 年服务期，并且约定在服务期内如果茅先生解除劳动合同，应支付相应的违约金。2 年以后，茅先生发现国企的工作环境并不利于自己的发展，便去悄悄应聘某外企的工作职位，经过笔试、面试、体检后，该外企对茅先生比较满意，很快就发了录用通知，其中还注明了工作岗位、工资报酬、工作地点、报到日期等。拿到录用通知后，茅先生立即用电子邮件通知该外企的人力资源经理，表示将在规定的日期内前去报到。随后他辞去了在国企的工作，并支付给了国企违约金。然而，就在他准备前去这家外企公司报到时，该外企公司由于找到了更好的人选，便告知茅先生公司没有正式录用茅先生，双方也尚未签订劳动合同，公司此前发出的录用通知无效，茅先生也不必来公司报到了。茅先生接到信后，大为吃惊，将该外企告到法院，要求法院判令该外企与其签订劳动合同，否则要承担违约责任，赔偿其经济损失 6 万元。法院受理该案件后，经调解，双方同意签订劳动合同。

律师点评：本案争议的焦点是录用通知的效力问题。《劳动法》对此没有相应的规定，但是根据《合同法》的规定，录用通知，在法律上的属性应为“要约”。《合同法》第 14 条规定，要约是希望和他人订立合同的“意思表示”，“意思表示”应当符合下列规定：（1）内容具体确定；（2）表明经受要约人承诺，要约人即受该“意思表示”约束。内容具体明确，也就是当事人不需进一步协商，受要约人单纯的接受就可以成立合同。要约人即受该“意思表示”约束，表明要约人受合同的约束。要约人把成立合同的最终权利交给了对方。承诺是受要约人以做出声

明或以其他行为对某一要约表示同意。承诺一旦生效，就产生合同约束力。本案中，该外企向茅先生发出了录用通知，注明了工作岗位、工资报酬、工作地点、报到日期等，同意录用茅先生的意思是很明确的，显然属于要约。尽管录用通知并不等同于劳动合同，但是该外企向茅先生发出的录用通知，就是愿意同茅先生建立劳动关系的意思表示，茅先生可以选择接受或不接受，而一旦茅先生承诺同意按录用通知与公司建立劳动关系，那么通知的内容对双方都有约束力。当然，录用通知并不能替代劳动合同，用人单位还应依法与劳动者订立劳动合同。或许作为 HR 的您有这样的疑问，要约不是也可以撤销吗？根据《合同法》的规定，撤销要约的通知应当在受要约人发出承诺通知之前到达受要约人，且有下列情形之一的，要约不得撤销：（1）要约人确定了承诺期限或者以其他形式明示要约不可撤销；（2）受要约人有理由认为要约是不可撤销的，并已经为履行合同作了准备工作。而本案中，录用通知已送到了茅先生的手中，茅先生也已经同意，并且还辞去了原来的工作，这说明茅先生不仅发出了承诺，而且还为履行承诺作出了一系列的准备工作。在这种情况下，该外企如果单方面撤销，就要付出法律的代价。本案经调解，双方同意签订劳动合同，是个双赢的结果。否则，公司要承担缔约过失责任。

律师提示

通过上述分析可以看出，在劳动用工领域，HR 应帮助企业树立以事先防范为主，以事后救济为辅的法律风险防范理念，毕竟防范胜于治疗。事先防范与事后治疗相比，事后治疗的成本高、效果差。事后治疗往往是诉讼或者仲裁，由于第三方介入争议裁决，为第三方裁决投入的成本，自然都超过正常的交易成本，且结果具有不确定性，法律上是应该赢的官司也可能受地方法治环境的影响结果输了，或者官司虽然赢了，但是无法执行。因此，事后救济的结果往往“杀敌一万损兵三千”。而有效地事先防范，能够避免法律风险的发生，可以保障企业劳动用工的正常、持续、健康运转。

招聘中层管理者的困难分析

案例

远翔精密机械公司，在最近几年招募中层管理职位上不断遇到困难。该公司是制造销售较复杂机器的公司，目前重组成六个半自动制造部门。公司的高层管理层相信这些部门的经理有必要了解生产线和生产过程，因为许多管理决策需在此基础上做出。传统上，公司一贯是严格地从内部选拔人员。但不久，就发现提拔到中层管理职位的基层员工缺乏相应的适应新职责的技能。

这样，公司决定改为从外部招聘，尤其是招聘那些企业管理专业的好学生。通过一个职业招募机构，公司得

到了许多有良好训练的工商管理专业作候选人，他们录用了一些，并先放在基层管理职位上，以便为今后提为中层管理人员做准备。不料在两年之内，所有这些都离开了公司。

公司只好又回到以前的政策，从内部提拔；但又碰到了与过去同样的素质欠佳的问题。不久将有几个重要的职位的中层管理人员退休，他们的空缺亟待称职的继任者。

案例分析

中层管理通常是职能型和部门型的管理责任者，负责执行高层管理者下达的指令，完成组织分配的职能和部门管理任务，起着非常重要的作用。而远翔精密机械公司从内部选拔到外部招募均告失败的事实，告诉我们其中层管理者的招聘中主要存在以下几个问题。

企业中层人力资源规划严重缺失

我们给出的建议是建立起中层管理者需求和供给预测体系。在案例中，远翔公司之所以出现中层管理者断层，主要原因其中层管理人力资源层面上缺乏必要的规划。如果内部提拔的中层管理人员缺乏必要的管理技能，一有人退休，则难以找到称职的继任者，而对外部招聘又难以留用等一系列问题。

- 1.中层管理者不能随时购买，需要一个培养过程，所在要从长计议。
- 2.随着外部环境的变化，必须对人力资源数量和质量进行调整。
- 3.企业管理人员队伍本身的变动，如退休，离职造成岗位的空缺和人力资源缺乏，而人力资源的补充到位，需要一定的技能的适应期，所以要预先安排、规划。

建议远翔公司做好公司人力资源规划工作，特别是



做好中层管理人员的需求预测和供给预测。人力资源规划包括三个层次：

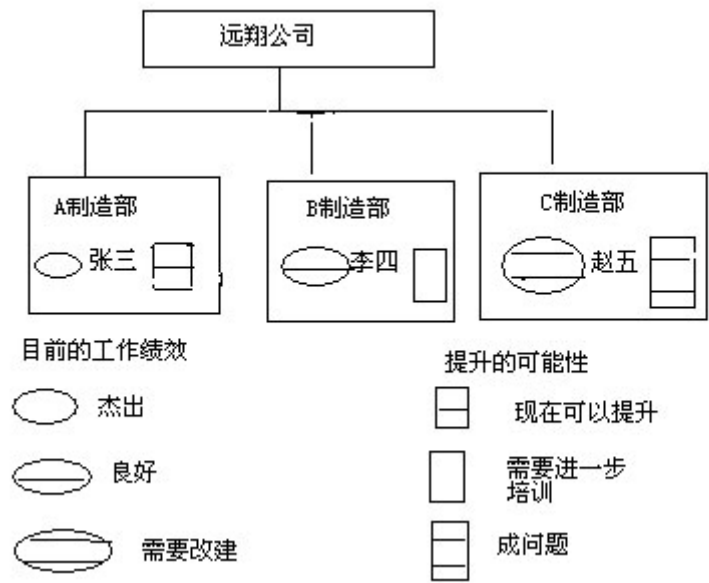
这里特别要强调做好中层管理人员的工作分析，对称职的中层管理者的教育水平、工作经验、工作技能要求、人际要求、脑力要求、体力要求、工作条件和风险等方面进行分析，对适合于提拔的远翔公司基层员工要予以培训和指导。

一个企业的人力资源需求预测主要影响因素：

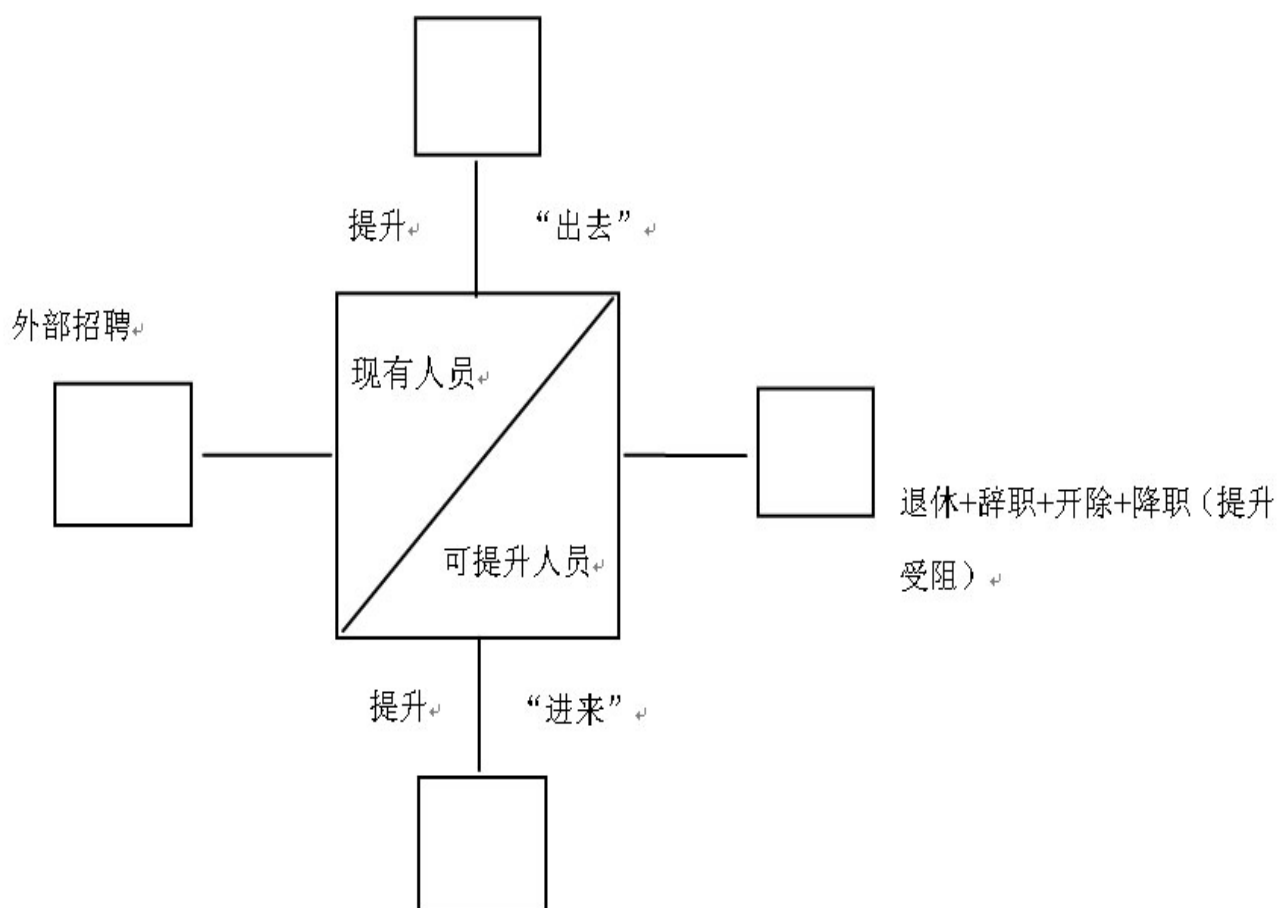
- 1.企业的业务。
- 2.预期的人员流动性。
- 3.提高产品的质量或进入新的决策对人力需求的影响。
- 4.生产技术水平或管理方式上变化对人力需求的影响。

人力资源供给预测方法：

- 1.技能清举。
- 2.管理人员资格图



3.人力接续计划



人员接续模型

中层管理者选聘非此即彼

建议做好中层管理人员的储备工作。我们通过对远翔精密公司中层管理人员严重缺失的现状分析研究发现：当远翔公司在内部提拔碰到问题时，决定改从外部招聘，尤其招聘那些企业管理专业的好学生，为今后提为中层管理工作人员作好准备。不料两年之后，所有的人都离开了该公司。没有办法又只得回到内部提拔的老路，问题依然没有得到解决。这种在人员选聘的方式非此即彼，造成的后果必然是顾此失彼，带来中层管理人员的断层。

1.多渠道选聘中层管理者，扩大合适人员的来源

远翔公司应根据公司的发展战略和人力资源规划，通过预测性的中层管理者的招聘、培训和岗位培养锻炼，使得人员数量和结构能够满足企业的要求，应包括前瞻性的人员招聘和内部培训等多方并举，而在外部的选聘渠道中不仅仅局限于校园招聘，现在的招聘渠道大致有：人才交流中心、招聘洽谈会、员工推荐、人才猎取等都不失为招聘中层管理者的好方法。这里一个比较有用的工具是招聘产生金字塔，使用这种方法，人力资源管理部门可以知道，为获取最终合格的管理人员，在招聘之初必须吸引多少个申请者才能保证。这样才会建立起中层管理者的活水源。

2.成功选聘，降低后备队伍流失率

远翔公司通过职业招募机构，获取了不少训练良好的工商管理专业大学生，而二年之后这些大学生都各奔东西。我们认为其在选聘上是存在问题的。

(1) 关注大学生的文化价值追求。目前，各类企业中一些优秀人才流失的现象时有发生，究其原因：主要是他们不认可你企业的文化，价值追求。因此，成功的选聘应该关注人才对企业文化，价值追求的认可程度。而仅仅是考虑到其成绩优劣、能力强弱等智能性因素。适合你的就是最好的。在对毕业生选聘中始终不能忘记这一点。

(2) 做好职业生涯规划留住人才。1998年，清华同方在大范围对辞职的中低层管理人员调查中发现。一半人是对前途和上司的不满而引发的。现在职业生涯规划是留住人才的一个重要筹码，那么远翔公司在这些优秀大学毕业生跨入企业一大门时，就根据其个性特质量身设计职业生涯规划，在这些已认可公司的文化、价值观念的毕业生中用理想承诺，建立他们的工作远景，帮助其进行自我实现，在一定时期内他们是不会选择离开的。

一个职场空降兵的低姿态渗透

作为空降兵，如何在一家新的公司生存下来也成了不可或缺的话题。如何生存，众说纷纭。冯先生是笔者认识的众多成功空降兵中比较突出的代表者之一。常言道：他山之石，可以击玉。走进冯先生，让我们从他两次的成功案例中总结其成功的特性，为自己

案例：

职场空降兵的低姿态渗透

低调入驻 无为而治

冯先生 42岁 现任BY集团公司董事、集团旗下两品牌贸易公司总经理。

2001年初，冯先生带着家眷从哈尔滨到广州淘金，虽然有10多年市场营销管理工作经验，并做过多年的营销总监（总经理），但对于广州来说还是相对陌生。

到广州后，先供职于某公司市场部经理一职。可是该公司市场部的职能并没有真正发挥出应有的作用，更多的是为销售部做内务服务，而不是市场服务。冯先生任职前，该公司已换了好几任经理，有的调岗做销售，有的则直接离职。冯先生到职后，仔细地分析了前几任的工作情况并总结经验，酝酿如何使市场部发挥其应有的作用。

企业为什么几年来业绩无法突破？这是市场部的责任。

如果无法突破，自己存在的价值是什么，部门的存在又有何意义？经过分析，公司在市场竞争中的失利，主要是因为公司的战略与市场脱节，未全面考虑到市场环境的变化，不能做到审时度势，因而无法做出有效的经营决策。

他深信：欲取之，必先予之。为了让自己不重蹈覆辙，处于风华正茂年龄段的冯先生使用了无为而治的低调风格“谨慎的处事、谦和的为人、真诚的服务”工作方式，渐渐地融入到企业中，也不为人注意。专业，而如此低调的为人，因此，他的方案、建议不断地被老板及各职能经理接受并采纳，慢慢地成为了公司的销售顾问。

第二年的五一活动促销方案讨论会上，冯先生的提议力压群雄全票通过。当年的促销活动，超额完成了预期计划，给公司带来了一种久违的胜利。市场部发挥了应有的作用，犹如《水煮三国》中写到的“孙子兵法说：‘夫未战而庙算胜者，得算多也！’避免公司出现一群盲人瞎马打乱仗的混乱局面”。大家还在沉浸高兴之际，冯先生已被老板晋升了营销总监。

冯先生的这次成功，笔者分析后，总结为以下三点：一、低调到不为人注意，以退为进，当被注意到时，以远远地超越他人；二、深入前线，从市场外围着手，先分析并解决市场问题从而影响内部；三、先获得同事的认同，让这种认可影响到老板，再引起老板的重视。

潜水观察 索要权利

2005年，冯先生被猎到现任集团做其中的某品牌营销总监，集团共代理了17个国际品牌。集团中，职务上戴“总”字的就有50多人，如何才能在人才济济的大集团公司中脱颖而出，并不是一件容易的事情。更何况自己负责的品牌，公司接到代理权才一年多，市场情况很一般，可谓是临危授命。

这种情况下，冯先生应如何生存呢？还是如同在上家公司一样，以退为进，厚积薄发吗？还是另有高招？

新职位上任，近两个月的潜水，同事、下属都一致认为原来冯先生也不过如此，没有什么能耐，市场没有希望，该干嘛还干嘛，各自为政的现象更为明显。正在这时，冯先生开始一一找下属谈话，这次的谈话非同寻常。在这个只有100多人的贸易公司中精减了20%左右，另有超过10%的人员进行了岗位异动。

两个多月的潜水，超过30%的人员异动，冯先生为什么敢有如此魄力？在猎头找到他时，就开始对BY集团进行了解，在决定加盟时与老板进行了一次谈话。如同杨镭出任乐福家电CIO之职时向乐福家电CEO李顺提出的一样：“我要求绝对的执行权，在必要的时候，还可以‘先斩后奏’。”因为有了老板先期的许可，冯先生才得以大举。

冯先生有10余年的营销管理经验，又有多次的成功案例，为什么要潜水近两个月才全面开展工作呢？这一问正是多很高层空降兵败走麦城，而不得其解的重要原因之一。

冯先生指着窗外BY工业园的花圃，问道：“你看到那些花了吗？站在这里观看是不是都很美？”顺着冯先生手指的方向看去，确实都很美。

冯先生接着道：“走，我们走近去看看。”

到花圃前，“你能快速分辨出这里的花草哪些是名贵的，哪些是一般的吗？”

“不能。”

“就是这样的，人与花草有相似之处，但却更善于伪装。如果不经一段时间的沉积与观察，是很难发现哪些是真才，哪些是伪才的，而企业的发展又重在人才。”

冯先生的这次成功，笔者分析后，总结为以下两点：一、事先与老板深谈，必须得到老板的充分授权与信任；二、以示弱的方式出现在同事与下属面前，让下属充分展现自己，然后切中要害快刀斩乱麻。正好道出了兵家之言：知己知彼，方能百战不怠。

笔者分享：从冯先生的两次不同环境下都成功空降的实例中，笔者认为其成功之处在于：

1. 审时度势，区分对待：第一家公司由于条件不够成熟无法直接影响老板，先在同事中无声地造势，由同事的认可去影响老板对自己的看法，即：用外力提升自己在老板心中的地位；而在第二家，则直接与老板面对面地要求执行权、行政权，在认可与授权下直接用业绩去稳住自己在老板心中的位置。

2. 知己知彼，百战不怠：在第一家公司先分析数任市场部经理的离职（离岗）的原因后，用以退为进的方式稳步提升自己的影响力；而在第二家公司则先放任自由，让下属充分展示个性后大胆调整人员，去伪存真。

总结以上两点，笔者认为，冯先生基本上使用了同一种工作方式：低姿态渗入。无论自己是否已获得授权，是否能影响老板，均以低姿态进入，在不经意间低调行事，取得最佳效果，并一鸣惊人。

专家点评：

站在企业立场看空降兵的成功

如何看待空降兵，至少有两个不同的角度，一是空降兵本身，二是企业。

首先从第一个角度来看。冯先生的两次成功着陆，基本符合“中国式”智慧：首先是韬光养晦，目的是暗处观察、摸清情况——不仅是企业的问题，在民营企业搞清楚谁是老板的小舅子也是非常重要的，以及避免激起“地头蛇”的排斥，耐心等待时机；一旦时机出现，就要“有所作为”，通过取得“小胜”取得老板信任、树立个人权威。

无疑，冯先生处理好所有的细节，但这更多地是空降兵个人的成功。关于这个角度，讨论已经足够多，本案例也是从这个角度展开。

而我更感兴趣的是站在企业、或老板的立场来看这个问题。冯先生服务的第一家公司，接连换了几任市场部经理，都以失败告终；冯先生也是在进入公司一年之后才真正开始发挥作用。当下的市场环境，若干年内市场部不能发挥作用对企业到底意味着什么？丧失大量的市场机会，甚至是丧失生存的机会。很显然，在冯先生服务的第二家企业则更多地表现出这一点。那么我们要问是什么阻止了空降兵不能“哑火”呢？除了空降兵个人能力的因素，企业负有怎样的责任呢？

你可以将此理解为老板的充分信任，但还需要更进一步，老板对空降兵的充分信任来自于对企业自身问题的充分认识，对空降兵解决企业问题能力的认可，信任则是两者的结合。很多时候，老板和空降兵先是一个蜜月期，充分信任、绝对授权，然后因迟迟没有效果而急躁、最后是失望；其中原因，更多地可以归结为老板对以上两个问题认识不充分，尤其是老板对空降兵有不切实际的期望，这有点始乱终弃的意思。

从这个角度看，打工皇帝唐骏先加盟盛大、后转投新华都，陈天桥、陈发树两位老板都与其有过深谈，双方一定有深入的了解和明确的期望；上市或许是二陈赋予唐骏的主要使命，只不过新华都撞到了金融危机的坎上。

对企业问题和空降兵价值的认识是第一步，而第二步则是企业内的所有人都做好了接受空降兵的准备了吗？老板要在充分了解企业问题和空降兵的价值的基础上充分授权；其他人则要做好迎接改变的准备，包括空降兵本人在内。一种情况是空降兵的进入没有带来任何改变，而是快速适应了过去的企业，问题不小——空降兵的岗位层级越低这种可能性越大。本来老板想通过引进空降兵制造点“鲶鱼效应”，但是没有想到鲶鱼被沙丁鱼改造了，有些吊诡。反过来，空降兵也不要固守过去的经验，在新的环境下解决新问题的能力是第一位的。不要因为手中握着锤子就要到企业中找钉子，如果企业的问题是螺丝，那么空降兵必须学会用改锥。

扯得远一点，帮助秦国有弱而强、而并吞六国的百里奚、商鞅、李斯，那个是是秦国人呢，哪一个不是空降兵呢？当然赵高也不是秦国人。还是要看老板是谁、怎么用空降兵啊。

通联集团 2003 年度人力资源管理计划

对相关的人力资源管理工作作出全面的安排

通联集团成立于 1990 年，主要生产电冰箱。由于产品质量好，价格比较低廉，加上管理得力，使得通联电冰箱很快成为国内电冰箱主流产品。随着业务的发展，通联集团 1997 年开始走多元化经营之道，到 2002 年，先后开发出的主要新产品有洗衣机、微波炉等。

为了集团人力资源的优化发展，公司总裁和人力资源部制定了 2003 年度人力资源管理计划如下。

通联集团 2003 年度人力资源管理计划

一、职务设置与人员配置计划

根据公司 2003 年发展计划和经营目标，人力资源部协同各部门制定了公司 2003 年的职务设置与人员配置。在 2003 年，公司将划分为 8 个部门，其中行政副总负责政部和人力资源部，财务总监负责财务部，营销总监负责销售一部、销售二部和产品部，技术总监负责开发一部和开发二部。具体职务设置与人员配置如下：

1、决策层（5 人）

总经理 1 名、行政副总 1 名、财务总监 1 名、营销总监 1 名、技术总监 1 名。

2、行政部（8 人）

行政部经理 1 名、行政助理 2 名、行政文员 2 名、司机 2 名、接线员 1 名。

3、财务部（4 人）

财务部经理 1 名、会计 1 名、出纳 1 名、财务文员 1 名。

4、人力资源部（4 人）

人力资源部经理 1 名、薪酬专员 1 名、招聘专员 1 名、培训专员 1 名。

5、销售一部（19 人）

销售一部经理 1 名、销售组长 3 名、销售代表 12 名、销售助理 3 名。

6、销售二部（13 人）

销售二部经理 1 名、销售组长 2 名、销售代表 8 名、销售助理 2 名。

7、开发一部（19 人）

开发一部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

8、开发二部（19 人）

开发二部经理 1 名、开发组长 3 名、开发工程师 12 名、技术助理 3 名。

9、产品部（5 人）

产品部经理 1 名、营销策划 1 名、公共关系 2 名、产品助理 1 名。

二、人员招聘计划

1、招聘需求

根据 2003 年职务设置与人员配置计划，公司管理层人员数量应为 96 人，到目前为止公司只有 83 人，还需要补充 13 人，具体职务和数量如下：

开发组长 2 名、开发工程师 7 名、销售代表 4 名。

2、招聘方式

开发组长：社会招聘和学校招聘

开发工程师：学校招聘

销售代表：社会招聘

3、招聘策略

学校招聘主要通过参加应届毕业生洽谈会、在学校举办招聘讲座、发布招聘张贴、网上招聘等四种形式。

社会招聘主要通过参加人才交流会、刊登招聘广告、网上招聘等三种形式。

招聘人事政策

（1）本科生：

A 待遇：转正后待遇 2000 元，其中基本工资 1500 元、住房补助 200 元、社会保障金 300 元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资 1000 元，满半月有住房补助；

B、考上研究生后协议书自动解除；

C、试用期三个月；

D、签定三年劳动合同；

（2）研究生

A、待遇：转正后待遇 5000 元，其中基本工资 4500 元、住房补助 200 元、社会保险金 300 元左右（养老保险、失业保险、医疗保险等）。试用期基本工资 3000 元，满半月有住房补助；

B、考上博士后协议书自动解除；

C、试用期三个月；

D、公司资助员工攻读在职博士；

E、签定不定期劳动合同，员工来去自由；

F、成为公司骨干员工后，可享有公司股份。

4、风险预测

（1）由于今年本市应届毕业生就业政策有所变动，可能会增加本科生招聘难度，但由于公司待遇较高并且属于高新技术企业，可以基本回避该风险。另外，由于优秀的本科生考研的比例很大，所以在招聘时，应该留有候选人员。

（2）由于计算机专业研究生愿意留在本市的较少，所以研究生招聘将非常困难。如果研究生招聘比较困难，应重点通过社会招聘来填补“开发组长”空缺。

三、选择方式调整计划

1999 年开发人员选择实行了面试和笔试相结合的考查办法，取得了较理想的结果。

在 2003 年首先要完善非开发人员的选择程序，并且加强非智力因素的考查，另外在招聘集中期，可以采用“合议制面试”，即总经理、主管副总、部门经理共同参与面试，以提高面试效果。

四、绩效考评政策调整计划

1995 年已经开始对公司员工进行了绩效考评，每位员工都有了考评记录。另外，在 1999 年对开发部进行了标准化的定量考评。在今年，绩效考评政策将做以下调整。

（1）建立考评沟通制度，由直接上级在每月考评结束时进行考评沟通；

（2）建立总经理季度书面评语制度，让员工及时了解公司对他的评价，并感受到公司对员工的关心；

（3）在开发部试行“标准量度平均分布考核方法”，使开发人员更加明确自己在开发团队中的位置。

（4）加强考评培训，减少考评误差，提高考评的可靠性和有效性。

五、培训政策调整计划

公司培训分为岗前培训、管理培训、岗位培训三部分。岗前培训在 1994 年已经开始进行，管理培训和技能培训从 2003 年开始由人力资源部负责。在今年，培训政策将做以下调整。

（1）加强岗前培训；

（2）管理培训与公司专职管理人员合作开展，不聘请外面的专业培训人员。该培训分成管理层和员工两个部分，重点对公司同有的管理模式、管理思路进行培训；

（3）技术培训根据相关人员申请进行。采取公司内训和聘请培训教师两种方式进行。

六、人力资源预算

1、招聘费用预算

（1）招聘讲座费用：计划本科生和研究生各四个学校，共 8 次，每次费用 300 元，预算 2400 元；

（2）交流会费用：参加交流会 4 次，每次平均 400 元，共计 1600 元；

（3）宣传材料费：2000 元；

（4）报纸广告费：6000 元。

2 培训费用

1999 年实际培训费用 35000 元，按 20%递增，预计今年培训费用约为 42000 元。

3、社会保障金

1999 年社会保障金共交纳 XXXXX 元，按 20%递增，预计今年社会保障金总额为 XXXXX 元。

2005/01/05

3M 公司的职业生涯体系 重 员工潜力数据

3M 公司的管理层始终尽力满足员工职业生涯发展方面的需求。从 20 世纪 80 年代中期开始,公司的员工职业生涯咨询小组一直向个人提供职业生涯问题咨询、测试和评估,并举办个人职业生涯问题公开研讨班。通过人力资源分析过程,各级主管对自己的下属进行评估。公司采集有关职位稳定性和个人职业生涯潜力的数据,通过电脑进行处理,然后用于内部人选的提拔。

公司的人力资源部门可对员工职业生涯发展中的各种作用关系进行协调。公司以往的重点更多地放在评价和人力资源规划上,而不是员工职业生涯发展的具体内容。新的方法强调公司需求与员工需求之间的平衡,为此,3M 公司设计了员工职业生涯管理的体系。

- 1、职位信息系统。根据员工民意调查的结果,3M 公司于 1989 年年底开始试行了职位信息系统。员工们的反应非常积极,人力资源部、一线部门及员工组成了专题工作小组,进行为期数月的规划工作。
- 2、绩效评估与发展过程。该过程涉及各个级别(月薪和日薪员工)和所有职能的员工。每一位员工都会收到一份供明年使用的员工意见表。员工填入自己对工作内容的看法,指出主要进取方向和期待值。然后员工们与自己的主管一起对这份工作表进行分析,就工作内容、主要进取领域和期待值以及明年的发展过程达成一致。在第二年中,这份工作表可以根据需要进行修改。到年底时,主管根据以前确定和讨论的业绩内容及进取方向完成业绩表彰工作。绩效评估与发展过程促进了 3M 公司主管与员工之间的交流。
- 3、个人职业生涯管理手册。公司向每一位员工发放一本个人职业生涯管理手册,它概述了员工、领导和公司在员工职业生涯发展方面的责任,还明确提出公司现有的员工职业生涯发展资源,同时提供一份员工职业生涯关注问题的表格。
- 4、主管公开研讨班。为期一天的公开研讨班有助于主管们理解自己所处的复杂的员工职业生涯管理环境,同时提高他们的领导技巧及对自己所担任之各类角色的理解。
- 5、员工公开研讨班。提供个人职业生涯指导,强调自我评估、目标和行动计划,以及平级调动的好处和职位晋升的经验。
- 6、一致性分析过程及人员接替规划。集团副总裁会见各个部门的副总经理,讨论其手下管理人员的业绩情况和潜能。然后管理层层层召开类似会议,与此同时开展人员接替规划项目。
- 7、职业生涯咨询。公司鼓励员工主动去找自己的主管商谈个人职业生涯问题,也为员工提供专业的个人职业生涯咨询。
- 8、职业生涯项目。作为内部顾问,员工职业生涯管理人员根据员工兴趣印发出一些项目,并将它们在全公司推出。
- 9、学费补偿。这个项目已实行多年,它报销学费和与员工当前岗位相关的费用,以及与某一工作或个人职业生涯相关之学位项目的全部学费和费用。
- 10、调职。职位撤消的员工自动进入个人职业生涯过渡公开研讨班,同时还接受具体的过渡咨询。根据管理层的要求,还为解除聘用的员工提供外部新职介绍。

天宏公司的绩效管理

天宏公司总部会议室，赵总经理正认真听取关于上年度公司绩效考核执行情况的汇报，其中有两项决策让他左右为难。一是经过年度考核成绩排序，成绩排在最后的几名却是在公司干活最多的人。这些人是否按照原先的考核方案降职和降薪，下一阶段考核方案如何调整才能更加有效？另一个是人力资源部提出上一套人力资源管理软件来提高统计工作效率的建议，但一套软件能否真正起到支持绩效提高的效果？

天宏公司成立仅四年，为了更好地进行各级人员的评价和激励，天宏公司在引入市场化的用人机制的同时，建立了一套绩效管理制度。对于这套方案，用人力资源部经理的话说是，细化传统的德、能、勤、绩几项指标，同时突出工作业绩的一套考核办法。其设计的重点是将德、能、勤、绩几个方面内容细化延展成考量的 10 项指标，并把每个指标都量化出 5 个等级，同时定性描述等级定义，考核时只需将被考核人实际行为与描述相对应，就可按照对应成绩累计相加得出考核成绩。

但考核中却发现了一个奇怪的现象：原先工作比较出色和积极的职工考核成绩却常常排在多数人后面，一些工作业绩并不出色的人和错误很少的人却都排在前面。还有就是一些管理干部对考核结果大排队的方法不理解和有抵触心理。但是综合各方面情况，目前的绩效考核还是取得了一定的成果，各部门都能够很好地完成，惟一需要确定的是对于考核排序在最后的人员如何落实处罚措施，另外对于这些人降职和降薪无疑会伤害一批像他们一样认真工作的人，但是不落实却容易破坏考核制度的严肃性和连续性。另一个问题是，在本次考核中，统计成绩工具比较原始，考核成绩统计工作量太大，人力资源部就三个人，却要统计总部 200 多人的考核成绩，平均每个人有 14 份表格，统计，计算，平均，排序发布，最后还要和这些人分别谈话，在整个考核的一个半月里，人力资源部几乎都在做这个事情，其他事情都耽搁了。

赵总经理决定亲自请车辆设备部、财务部和工程部的负责人到办公室深入了解一些实际情况。

车辆设备部李经理，财务部王经理，来到了总经理办公室，当总经理简要地说明了原因之后，车辆设备部李经理首先快人快语回答道：我认为本次考核方案需要尽快调整，因为它不能真实反映我们的实际工作，例如我们车辆设备部主要负责公司电力机车设备的维护管理工作，总共只有 20 个人，却管理着公司总共近 60 台电力机车，为了确保它们安全无故障地行驶在 600 公里的铁路线上，我们主要工作就是按计划到基层各个点上检查和抽查设备维护的情况。在日常工作中，我们不能有一次违规和失误，因为任何一次失误都是致命的，也是造成重大损失的，但是在考核业绩中有允许出现“工作业绩差的情况”，因此我们的考核就是合格和不合格之说，不存在分数等级多少。

财务部王经理紧接着说道：对于我们财务部门，工作基本上都是按照规范和标准来完成的，平常填报表和记账等都要要求万无一失，这些如何体现出创新的最好一级标准？如果我们没有这项内容，评估我们是按照最高成绩打分还是按照最低成绩打分？还有一个问题，我认为应该重视，在本次考核中我们沿用了传统的民主评议的方式，我对部门内部人员评估没有意见，但是实际上让其他人员打分是否恰当？因为我们财务工作经常得罪人，让被得罪的人评估我们财务，这样公正么？

思考题：

- 1、天宏公司的问题到底在哪里？
- 2、考核内容指标体系如何设计才能适应不同性质岗位的要求？
- 3、公司是否同意人力资源部门提出购买软件方案？目前能否有一个最有效的方法解决目前的问题？

全员持股，错在何处？

公司实行全员持股，曾经为之引以自豪的老板及员工不曾想到的是，企业上市后出现首次业绩大幅下滑，从老板到经理人到员工都不同程度的懈怠，各项经营指标走低，而行业正在蓬勃发展，那些没有上市的公司业绩反而在追赶它的激情催促下持续走高。人们发出了对全员持股激励政策的怀疑，企业以人为本错了吗？该如何操作以人为本？企业组织能否战胜人的懒惰天性？经营性股东该如何履行社会股东的委托之责任。当企业员工都成为股东和都成为“富翁”的时候，企业组织该如何约束和激励员工，如何确保企业持续健康发展？

马六甲公司：全员持股，错在何处？

陈天亮带着梦想回国发展

民营企业马六甲公司成立于 1998 年，老板陈天亮在九十年代初期获得美国某大学计算机硕士学位，并进入美国一家较为知名的电子商务公司工作。工作两年多后，于 1995 年回国。最初他进入某部委的一家计算机研究所工作，但是因为实在受不了那里的工作氛围，不到半年的时间就辞职，到了一家在业内颇有名气的民营计算机 W 公司，虽然这家公司不是做电子商务，但还是比较重视研发的，而且老板也很认可陈天亮关于未来电子商务的构想。

由于陈天亮在计算机领域里的研究和在美国国际化公司学到的严谨的工作作风和管理经验，所以在这家民营 W 企业里受到了高度重视。刚开始他出任总裁助理，半年多后又升任副总裁，主要负责研发和生产业务。1997 年底初，陈天亮离开了这家至今还健在的公司。离开的主要原因是老板说话不算数，15%的股权迟迟不兑现，投资电子商务的计划也不落实。

创立马六甲公司，实施全员持股的理念

于是，陈天亮于 1998 年初自己出来了，开始创业筹备工作，并于 1998 年 5 月份注册成立马六甲科技公司，于 1999 年初融到了第一笔数目不大的风险投资，经过风险注资后陈天亮仍拥有百分之五十一的股份，除几个小股东外，其他管理层和普通员工并不持股。但陈天亮说服其他股东和风险投资商，非持股员工拥有 50%的年终的分红权利，目的在于激励员工。

由于国内客户对电子商务的概念还不接受，马六甲公司经营状况不容乐观，2000 年，互联网泡沫的破灭，使公司雪上加霜，好在马六甲公司于 2000 年初完成了对传统业务的购并，传统业务部分赢利能力还比较强，支撑着公司向前发展。陈天亮凭着自己高超的激励艺术鼓舞士气，并进行期权激励，当时公司的所有员工均有期权。大家在陈天亮的带领下，士气高昂，干劲十足，很快实现了电子商务与传统业务的对接。

2004 年，对马六甲公司来说，是令人激动的一年，公司成功在海外上市，股价扶摇直上，一夜间，公司创造了十几名千万富翁和上百名百万富翁。陈天亮本人身价数亿。面对着巨大的财富，公司上下陶醉在成功的喜悦之中。当然，陈天亮也做了不要满足现状，继续拼搏奋斗的警示教育。

面对事业的成功，陈天亮暗叹自己历次重大决策的英明，尤其全员持股的问题被公司员工和业界员工广为传颂，愿意加盟马六甲公司的人越来越多，人才的质量也越来越高。

全员懈怠，矛盾重重

公司发展进入高峰期，陈天亮明白居安思危的道理，但他心里也暗暗的松了一口气，自己当初憋着一股劲，不分白天黑夜经营的公司总算取得了巨大的回报，他觉得是该自己放松放松筋骨的时候了。于是，他携妻儿老小不仅游历祖国的大好河山，而且巴黎的埃菲尔铁塔、日本的富士山、夏威夷的海滩……都留下了他们的足迹。而公司其他的高层也体会到了富翁的感觉，虽然无法像老总一样休个长假，但是高尔夫、滑雪场也时时可见他们的身影。由于公司里的高层经常是神龙见首不见尾，下面的员工时时出现一些小特殊也成了家常便饭，比如

上班迟到，下班提前等等。公司里部分勤奋肯干的员工看到自己辛勤的付出得不到老总的肯定，而且那些干活偷奸耍滑的员工居然也拿着与自己同样的股份和享受着同样的权利，心里自然很不平衡，于是也开始效仿，过着做一天和尚撞一天钟的生活。

更重要的是新老员工的矛盾日益突出，公司新进员工的质量比较高，然而没有股份，可处在被老员工管理和颐指气使之中，非常有意见。而老员工也有意见，我们当初艰苦奋斗时拿的工资比你们现在少多了（公司上市后员工才普遍调高了工资），你们新进来就拿如此高的工资，还不满足，不服管？要不想干就走人，等着进来的人有的是。公司的管理和文化均出现了问题。而老板陈天亮的外部应酬也比较多，静不下心来处理公司内部问题。

业绩下滑，危机出现，重振士气难上加难

俗话说，千里之堤溃于蚁穴，由于公司疏于管理，公司业绩开始直线下滑，各项经营指标走低、各项财务指标均走坏，而行业正在蓬勃发展，那些没有上市的公司业绩反倒在追赶马六甲公司的激情催促下持续走高。

公司的业绩的持续下降直接导致股价连续下跌，受到损失的股民纷纷责骂公司的管理层不拿自己的血汗钱当回事。陈天亮此时才如梦初醒，意识到问题的严重性。他立刻收心，重新将精力集中在公司经营管理上，开始了新一轮的拼搏。然而令陈天亮郁闷的是松懈了的士气要想再抖起来，是如此之难，更何况是拥有海外上市公司股份的“富翁”们的士气。当然还有新老员工的矛盾以及面对公司竞争日趋激烈，人才素质有待提升的矛盾。

思考题：

你认为该案例说明了员工持股中的哪些问题？你认为应如何解决

新联想的国际化薪酬架构

自联想 2004 年 12 月 8 日以 12.5 亿美元收购 IBM 全球 PC 业务之后，一家中国本土企业如何设计一种兼顾本土和国际行情的国际薪酬体系，一直受到人们的关注。

已在联想从事人力资源工作 6 个年头的联想集团华东区域总部人力行政总监曹金昌对此不无感慨：“并购 IBM-PC 部门之后，我们采取‘软着陆’方式，逐步过渡达成中国员工和海外员工薪酬政策和结构的一致性。”

并购前各有利弊

联想自 1998 年就开始和世界接轨的薪酬体系规划和设计。联想所倡导的以 3P 为基础的薪酬理念，即 Pay for position（为岗付酬）、Pay for person（为人付酬）、Pay for performance（为绩效付酬），与 IBM-PC 部门的理念比较接近。但双方在具体的薪酬内容上存在一些差异。

在并购后进行双方薪酬设计方案整合的项目中，作为华东区 HR 总监的曹金昌在与原来 IBM-PC 部门的销售人员沟通后发觉对方激励制度设计和管理方面有待改善。“我们当时问了一些诸如你们以前的考核方案是什么、你觉得对此是否清晰、你目前做的工作与你的报酬是否相一致等问题时，他们的回答是：我们也不是很清楚。”曹金昌说，这主要是由于绩效考核指标设置过多过高、考核方案过于复杂和不清晰、绩效沟通面谈的沟通和反馈不够等原因造成的。

相比而言，原来联想在激励方面做得相对较好。首先，会根据很多细化的指标，例如各地生活指数、百户人口电脑拥有率等等数据来测算某一区域今年的增长率是多少，保证设定一个相对有挑战、又可以达到的目标。使得 20% 的人员能够大大超过目标，70% 能够达到中等，10% 达不到。此外，以财务指标为主的具体指标设定也很简单，一般不超过 4 个。

同时，联想对与员工的沟通面谈也非常重视，每次方案出来后，HR 会就该方案跟各个团队成员沟通，同时还以电子版等各种形式去通知员工本人，并给员工一页纸的任务书，由员工本人签字确认。从而保证员工能够明确了解自己当前所做的任务与所得到奖金之间的关系。

在长期激励方面，原来的联想基本上是全员持股，后来发觉市场大势不好时，期权对基层员工的激励作用相对较弱，于是便将股权计划覆盖的范围缩小了。结果，原来所分配的股权现在继续执行，而新的股权则只分配给很少一部分的高管。曹金昌说：“对基层员工激励更多强调基薪和奖金。”而这种变化与 IBM-PC 部门基本一致。

除了薪酬激励方面的差异外，曹金昌认为双方第二个差异表现在基薪方面，而 IBM-PC 部门的优势就体现在基薪的确定上，比如用等级确定基薪、薪酬调查与国际调查相匹配、能力体系与薪酬的嫁接等，这些方面都是联想欠缺的。

5+0.5 能否等于 1？

去年 5 月 1 日交割完毕后，美国一位薪酬管理专家 Ezara 加盟联想成为专管薪酬的副总裁。Ezara 上任后曾在中国巡查并了解当地的薪酬现状以及中国的文化。在美国总部，联想设立了由 Ezara 领导的薪酬福利项目组，负责设置全球薪酬体系，其中也包括一名中国员工。

“我看到很多核心的内容都继承了原来联想的东西。”曹金昌说，融合后新的薪酬架构要将原来联想的 3P 改为“P Three”，即 Priority（KPI 的优先性）、Performance（绩效沟通和反馈），Pay（报酬），根据 KPI 优先指标的达成，对员工的绩效进行反馈，然后据此支付其薪酬和奖金。

在此过程中，曹金昌从去年 8 月开始主要负责华东区的员工薪酬调查、收集华东区各部门对待方案的反馈、以及向总部提交当地薪酬和绩效管理制度的实际运行情况。说到操作薪酬调查项目，曹金昌回忆曾经在摩托罗拉做薪酬管理时所参与的薪酬调查一直让他印象深刻，“对岗位做重新梳理、把公司的岗位与调查公司所要求的岗位匹配、薪酬水平如何定位、结构如何调整，摩托罗拉在这些方面都做得很成熟。”

在与员工的沟通和薪酬调查之后，曹金昌了解到中国和美国两边员工的不同疑问：中国员工普遍感觉并购后公司前景更好，因而对薪酬也抱有更高预期；而国外员工则担心自己会否被降薪。

为此，联想对国内员工的基薪和福利都有所调整和补充，比如增加年金、养老金、补充医疗保险。而对国际员工，基薪不降，但在激励上更兼顾挑战性和可实现性。联想原来所实行的部门考核和个人考核相结合的员工绩效考核方式也将在联想全球中逐步推行，将考核绩效分为优、中、尚待改进三等，比例分别为 20%、70%、10%，每年会有 5% 的末位优化，对于这 5% 的员工，会考虑给予换岗或不再续签劳动合同。

对于联想目前的薪资水平，曹金昌表示不便于透露。大体上来说，职能部门员工的基薪高、奖金少；销售人员的基薪相对低些，奖金和业绩挂钩；研发人员的基薪高些，奖金更多地和员工的发明专利、完成项目的情况挂钩。中国和美国两边的员工互相都会外派，外派员工的薪酬按照各国的国际惯例执行。

“新的薪酬体系出来后，国内和国外员工的薪酬水平肯定还是有差别。”曹金昌解释说，这与不同国家的生活水平相关，同时也在考虑市场的竞争性。比如某个岗位是全球性的，则该岗位的薪酬制定就参照全球性的调查数据；如果只是一个地域性的岗位，则只在该地域去比较。此外，还会选定一些公司做参照，过去的联想会圈定一些国内比较知名的 IT 公司，新联想则会更多地圈定一些直接竞争对手的薪酬进行调查。

执行到位是关键

新的薪酬体系到目前一直没有最终确定，去年 12 月 21 日，联想任命了新的全球总裁兼 CEO 威廉·J·阿梅里奥，新 CEO 对原 CEO Stephen M. Ward, Jr 在任时所进行的薪酬融合做了重新回顾，尽管这对新体系的正式推出进程多少会有些影响，但曹金昌表示，基本的理念和大致框架都差不多，只是就具体细节再做考虑和权衡。据曹说，在今年第一财季，即 4、5、6 月，联想会正式公布新的薪酬体系架构。

新体系公布后会全面推行开，“不需要做试点，在联想就是直接推下去。很顺畅，大家已经习惯于这种变化。”曹金昌说，但每个财季都会根据推行效果，即执行的情况、以及执行过程中所反映的方案本身的问题，对体系进行修正和调整。“薪酬是刚性的，一旦定了之后，会对员工心态有影响，因此以后只能是根据具体情况进行的调整，不可能完全推倒重来。”

曹金昌指出，新联想的薪酬体系推行成功的关键取决于沟通好、执行到位。

要保证这样一个规模大、跨地域多、业务多的公司像一个小公司那样高效的执行力，难度很大。“还需要一段时间的努力。”曹金昌坦率表示，这跟各国的文化差异和思维方式有关，联想中国员工可能习惯于加班加点，但在美国可能更强调工作与生活的平衡。为此，联想正在做一个“Knowledge Exchange”（知识交换）的项目，国内外员工互相外派，加强彼此文化的理解，力图找到恰当的执行点来有力推动未来新体系的良好运作。无疑，“执行”成为新联想未来薪酬体系融合的最大挑战。多年的 HR 从业经历使曹金昌明白，要想挑战成功，高层管理者的支持和 HR 的争取尤其重要。同时，能够把复杂的东西简单化，以及进行持续的监督和反馈，也缺一不可。

对于本土公司向跨国企业发展中进行国际化薪酬设计时，曹金昌根据自己多年的实践体会给出建议：一是谨慎、平稳过渡，因为薪酬有刚性，而且是敏感性的话题；二是要有充分的调查和研究，要很清楚双方的优势、劣势，以及当地的文化背景和员工的心态变化等；三是要形成一个跨国的国际化团队，能够充分交流，有序地推进。

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：证书全国通用、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **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