



REN HE SHI YI 2017

第2期（总第41期）



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.
合易人力资源管理咨询



专家·前瞻

马云重金下注的新零售究竟是什么

焦点·阿米巴

岗位·角色·价值

——阿米巴模式的物种演变

阿米巴模式下薪酬激励

实践·方法

业务转型期的企业目标设置

人岗匹配从“彼得高地”说起

博客·分享

中国式寂寞：“空巢青年”引发的
90后新员工管理思考

经典·解读

《人民的名义》主角 MBTI 性格剧透

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



目 录

卷 首 语

阿米巴经营：向变形虫“Amoeba”学管理.....	2
----------------------------	---

专家·前瞻

马云重金下注的新零售究竟是什么.....	3
----------------------	---

焦点·阿米巴

“岗位·角色·价值”——阿米巴模式的核心基因.....	6
向单细胞生物学企业经营——阿米巴经营模式的背后逻辑.....	10
阿米巴模式下的考核激励.....	12
用阿米巴模式实现华为的绩效管理效果.....	14

实景·案例

后备干部梯队建设项目案例——河北 XXXX 股份有限公司.....	17
-----------------------------------	----

实践·方法

业务转型期的企业目标设置.....	24
理工直男婉拒保险——枯燥知识点趣谈 之 “资金时间价值”	27
你家的绩效管理为什么没效果.....	30
人岗匹配从“彼得高地”说起.....	32

博客·分享

中国式寂寞：“空巢青年”引发的 90 后新员工管理思考.....	34
----------------------------------	----

经典·解读

《人民的名义》主角 MBTI 性格剧透.....	36
--------------------------	----



阿米巴经营：向变形虫“Amoeba”学管理

近几年乃至未来较长一段时间内中国经济发展特征为：增长放缓但结构调整加快。宏观经济层面表现为供给侧改革，微观层面表现为转型和创新，出现了互联网+、分享经济及琳琅满目令人目眩的很多新型商业模式。

如何随外部环境变化而变化？如何在结构调整、转型、创新中抓住更多市场机会？如何在收入增速放缓背景下进行内部挖潜打造高盈利体制？……成为当前困扰企业老板们的重要话题。阿米巴是变形虫“Amoeba”的中文译音，变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断自我调整来适应所面临的生存环境。本期内刊文章《向单细胞生物学企业经营》给您揭秘阿米巴经营模式的背后逻辑；《岗位·角色·价值》给您解密阿米巴经营模式的核心基因。

阿米巴经营是来自日本的舶来品，是日本著名企业家稻盛和夫创造的一套组织管理机制。稻盛和夫所领导的京瓷公司依靠阿米巴经营经历了四次全球性的经济危机都屹立不倒，成为全球企业界的神话。目前阿米巴经营火的一塌糊涂、被吹捧的神乎其神，许多老板及 HR 也都跃跃欲试，但也疑问重重，从形式上看阿米巴经营无非就是分、算、奖，从这个角度看任何形式的企业都能阿米巴化，也一定能部分解决企业经营管理的终极难题：让员工像老板一样负责、像老板一样思考！人人成为经营者。

但这样的“形似”是我们花费巨大的管理成本想得到的结果吗？国内大多数推行阿米巴的组织认为非常重要的划小核算单元、内部交易、业绩关联等等其实都只是阿米巴的“形”，是工具、手段、过程，而不是阿米巴模式的终极目的和追求的结果。这也正是阿米巴模式被很多人质疑是否水土不服的根本原因。合易观点：通过打造阿米巴组织，改造核算机制，并通过不断沟通，让全员知晓企业经营状况的基础上，引导企业内各部门聚焦客户价值创造，使企业“矢量一致”，成为“人同此心，心同此理”的同心圆组织，从而增强企业的价值创造力。2012年华为公司也悄然开始了构建阿米巴经营模式的探索：“面向客户的‘铁三角’项目经营单元”；向基层释放更大的权利；改革薪酬体系，焕发全体干部和员工的活力；员工普遍持股，每个人都是“老板”等，这一系列变革措施的本质是聚焦客户价值创造。

致力于持续地为客户创造价值是合易咨询机构二十年一贯秉承的使命，促进价值创造是合易解决方案的出发点和落脚点。■

马云重金下注的新零售究竟是什么

2017年2月20日,阿里巴巴和百联集团在上海衡山宾馆正式签署新零售战略合作协议,瞬间朋友圈就被刷屏了,而百联股份也以两个涨停板响应。其实这已不是阿里第一次布局线下零售了,在此之前阿里已频频动作:2014年,成为银泰最大股东;2015年,入股苏宁,成为第二大股东;2016年,入股三江,收购32%股份。但这次合作与前面的合作不同之处在于,百联集团在零售业的江湖地位显然不是前面几家可比:百联旗下涵盖了购物中心、连锁超市、便利店等多种零售形态(奥特莱斯、第一百货、世纪联华、快客便利店等),旗下在全国200多个城市有5000余家网点。

与此同时,阿里的老对手京东2015年入股永辉超市,2016年通过1号店联手沃尔玛。传统零售业的巨头们也纷纷进军电商,万达推出飞凡电商,大润发推出飞牛网。在这样的大背景下,我们就可以理解为什么前几个月马云高调宣布“未来,纯电商已死,新零售当立”。

然而,新零售究竟是什么?为何一个几乎是古老到与人类历史同步存在的行业,却能得到最新潮的互联网大佬们的钟爱?

什么是零售业的核心价值?

当人类的生产能力超过了自身使用的数量后,就会自发的产生交换的需求。所以,哪怕是在“投机倒把罪”的特殊背景下,温州商人都顽强的在走街串巷。在社会化大分工越来越细的当代,一个人几乎不可能独立获得维持生活所需的各种物资,所以在当代,零售业首先要解决的是人们获得各种物品的需求,这也是零售业最原始和最基本的价值。

更进一步的,在生产普遍过剩的今天,在让人眼花缭乱的商品潮中选择哪一种产品最有性价比、最能满足自己的需求,是零售业要解决的第二个需求:推荐有价值的商品。

第三,在拥堵的交通、繁忙的工作之余,为了更好的享受闲暇时间,减少人们为了购物所必需付出的时间、精力,是零售业要解决的第三个需求:便利性。

最后,生活在钢铁水泥的森林里,通过使用相同定位的产品、品牌,寻找彼此的温暖以摆脱孤独、获得归属感,这是零售业要解决的第四个需求:归属感与社交需求。

传统零售业与电商的价值对比

回顾传统零售业最近几十年的发展历程,我们可以清晰的看到基于以上价值提供的逻辑。最初,在商品紧缺的年代,人们购物只能到百货商店、供销社的门市部或者农村的集市,那时零售业更多的是第一种价值,即满足人们获得各种物品。随后,大型的购物中心开始出现,



解决了第二种价值，人们开始追求品牌。但是，购物中心太过高档，以至于不屑于销售针头线脑等生活必需品，所以大型购物超市趁机崛起，它们解决了第三种价值即便利性，一次即可购买所有生活所需。而最近连锁便利店的大量出现，其实是第三种价值的演变，因为到大型超市去购物实在是太浪费时间了，尤其是在停车难、开车堵的今天。

然而，伴随着商品信息的急剧增加，到超市或者购物中心购买商品，已经不能满足消费者进行比较的需求——商品实在太多，超市或者购物中心的面积毕竟有限，不太可能提供给廉价但质量稍次的产品。这正是电商兴起之初为什么有大量的低价产品出现的原因。电商最初提供的是第二种价值和第三种价值——用鼠标轻点，就可以送货上门，这比花 2、3 个小时去超市购物可划算多了，更何况网上的商品更具性价比。同时，在商品的选择上，电商也更有效的帮助了消费者，来自消费者本身的真实评价能帮助其他购买者，当然在不考虑刷信誉这种作弊手法的前提下。

随后，电商的即时评价、互动方便无意中又提供了第四种价值——使用同一商品的消费者可以找到共同的特点，并且能在共同的论坛/社区里互相交流心得，或者一起骂骂商家，或者互相比价格。

最初，电商还不能像传统零售商一样无所不能，在第一种价值的提供商总有短板，但物流业的快速发展和电商本身的低门槛，促使电商很快就把触角伸到传统零售商不可触及的领域。在几年之前，你很难想象，当你上午想做一道牛排大餐或者吃来自万里之外的某种水果时，晚上原材料就能送到手中。但在今天，这已经司空见惯。

所以，第一回合在四种价值的对比中，传统零售商完败。

电商的瓶颈与新零售的价值再造

然而，电商发展到今天再次遇到了瓶颈：

过于丰富的产品，使得电商第二种价值——推荐商品的价值逐渐削弱。这也是当前类似什么值得买这类网站火爆的原因，以及垂直电商的商机。

糟糕的物流体验，最后一公里的配送，频繁丢失的包裹，使得第三种价值——便利性大打折扣。快递柜和自提点的出现，是为了解决包裹容易丢失的问题，但网购不就图个送货上门么？再自己去提货显得网上购物无比尴尬。

厂家自主建立的圈子以及第三方的 APP 和专业论坛在第四种价值——归属感与社交需求上已经超越电商。除了在买东西的时候，你见过谁会用阿里旺旺来聊天吗？

问题更大的是电商的低成本优势正在逐步消失，物流成本、人工成本、宣传成本、售后成本以及随时可能落下来的税收之剑，正在压迫电商的成本优势和利润空间。

与传统零售商合作，尤其是与大型的传统零售商合作，马云力推的“新零售”正是要再



次破局，对零售业的价值创造过程进行再造。

首先，最直接的好处是打通了最后一公里，利用传统零售商遍布各地的门店形成强大的配送网络和销售入口。试想，当你家门口的便利超市取包裹的时候，忽然看到正在对一款饮料/小吃/衣服/日用品促销，也许就会顺手买一件。而门店更可以成为网络爆款的展示区和推广区，未来淘宝店主们所购买的服务也许不仅仅是首页推广或者搜索推荐，而是在指定城市的指定区域进行线下推广。

其次，再次扩大了支付宝线下的领域，也顺带提高了商家购物卡的消费速度。对大型的购物广场和超市而言，购物卡绝对是最划算的生意，没有之一。

最关键的是，阿里巴巴可以从全方位收集消费者的消费习惯，并进行分析和预测，从而更精准的推送促销信息。事实上，现在电商都可以做到根据最近的消费和浏览记录，向你推荐它们认为你可能感兴趣的物品，但这些数据显然远远不够。另一方面，传统零售商手中有大量的会员信息和他们的消费记录，却没有能力进行分析。二者整合之后，尤其是支付的支付信息和传统零售商的会员信息整合之后，将会有能力对消费者的消费习惯、生活变化进行大数据的分析和预测。比如，如果一名男士以前总是在回家的时候从便利店里买一包烟，最近却改成了各种零食，而且在网上大量的浏览营养品、防辐射服，当然可以推测他也许正在准备成为父亲。实际上，大数据模型的分析能力远比这个例子更加深入，从消费者微小的消费习惯中，可以得到很多有用的数据。

这一点，我想才是马云看好新零售的根本原因，数据将来就是最宝贵、最有用的资源。所以，如果哪一天我们突然发现，打开淘宝，首页推荐的商品都能准确的猜中你的需求，不要奇怪。而且我认为，这一天必将到来而且很快就会到来。■



“岗位·角色·价值”——阿米巴模式的核心基因

曾几何时，HR 如果建议老板进行组织结构变革或商业模式、业务流程再造，结果要么形大于实，要么半途夭折，成功案例屈指可数。“国难思良将，时艰念诤臣”。新常态下，企业界逐渐形成“不变则亡，忘变必危”的共识，积极寻求变革良药。近年来，阿米巴模式在国内大行其道，受到企业界老板和 HR 的热赞与追捧，就是变革之风骤起的具体表现。随着对阿米巴模式的深入研究，越来越多的有识之士认识到，阿米巴成功落地的关键并不仅仅是独立会计核算制度，究其根本这只是阿米巴之“术”，是一种更好的激励与衡量员工贡献量、强化目标管理的方法。要实现阿米巴的顺利推行与可持续运行，还要深究其背后以一贯之的“道”——打造人人都是经营者的高绩效组织。

一、“类阿米巴”模式的古今变迁：“日光之下，并无新事”

阿米巴模式实现高绩效的根本原则在于顺世变时变而为，应人心人性而动，具体表现为用“小而柔的组织形态”应对“大而复杂的外部环境”。古往今来，遵循此法的组织变革不胜枚举。

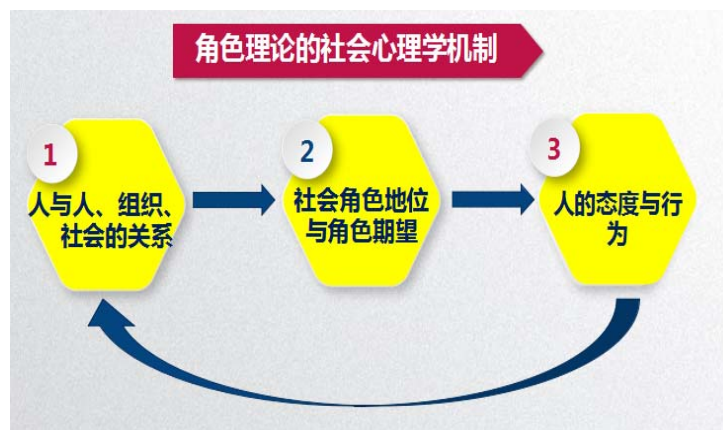
公元前 350 年，秦孝公任用商鞅变法，“废除旧世卿世禄制，奖励军功，禁止私斗，颁布按军功赏赐的二十等爵制度。……强制推行个体小家庭制度”，把秦国由边缘弱国打造成虎狼之秦；16 世纪的中国，倭寇猖獗于浙闽沿海，明军传统的大而密集的战斗队形难以抗击倭寇。戚继光创造了一种小集中大分散，由大阵变小阵，由密集变为疏散的鸳鸯阵。鸳鸯阵的灵活机动，全队人员密切配合，纪律严明，赏罚一体，正好抑制住了倭寇优势的发挥；20 世纪末的美国陆军机构臃肿、行动迟缓，几十年来形成的冷战思维让美国陆军难以适应新时代的挑战和要求。随后，美国陆军开始自我变革，把密集大型部队打散变小，形成小型而灵活的作战单元，每个作战单元灵活应变随机调遣，一线作战单元的负责人承担更多责任。

以古为镜知兴替，古今各种“类阿米巴”模式的组织变革都以大争之世为背景，放弃内部稳定性，追求外部竞争性，由此可见，阿米巴模式今日之兴起并非企业盲目追求时髦、人云亦云，而是企业顺天应人的主动出击与攻艰克难的自我革新。

二、阿米巴模式的基因进化：“岗位已死，角色当立”

阿米巴经营要求组织可以灵活的变更，更好的适应外部的经营环境。传统企业往往以岗位等级制为基础，职务岗位跟工作职能、资源、责权、利益是匹配挂钩的，一个萝卜一个坑，

牵一发而动全身，组织结构调整极为困难。这种组织架构下的人事制度可能不适合阿米巴经营，甚至可能阻碍阿米巴经营的进行。因此，企业应当尝试从“岗位性”组织结构过渡为“角色性”组织结构。角色强调人的行为的社会影响方面。形象一点来讲，世界是舞台，众人皆演员。如果外部经济环境的剧本已经改了，企业以及员工的角色还不调整，那戏就真没法演下去了。



在角色理论中，角色是资源、责权与利益的集中体现，并随着内外部环境变化灵活调整，因此，以角色为基础的人事制度，才能实现更大范畴的人、财、物等各类资源的优化配置。要支撑阿米巴的经营核算体系，必须以角色为起点重新梳理组织架构与业务流程，企业、部门、员工都要有角色定位，满足客户与市场的需求与期待，保证“市场之外无闲人，企业之内无闲职”，实现人人都是经营者的局面。由此可见，无论是过去的商鞅变法、鸳鸯阵、陆军改革，还是京瓷的资格等级制度、海尔“人单合一”、华为“以功能为中心向以项目为中心”、万科“事业合伙人”、韩都衣舍“项目小组”，究其本身都是打破以内部稳定性为目标的岗位等级制，探索更加适应内外部环境复杂变化，并以提升外部竞争性为目标的角色进化制。



三、阿米巴经营核算体系设计：打造价值增值生态圈

作为一种组织架构与商业模式，阿米巴最终的目的是，通过打造人人都是经营者的高绩效组织，实现价值增值。因此，用建立在角色进化基础上的阿米巴单元替换或重塑建立在岗

位等级基础上的固化部门，正是着眼于企业整体利益与长期利益，灵活地调动与关联各类资源、责权、利益，真正实现价值增值。



基于价值增值的阿米巴经营生态圈

最后，我们再来看一下实现角色进化与价值增值的技术手段与机制保障——阿米巴经营核算体系。该体系我们可以看做由五大系统组成，即划分系统、核算系统、反馈系统、人才系统、管控系统。限于篇幅，本文仅把五大系统的基本设计目标与原则进行梳理，后续再做详细阐述。

1. 划分系统：a. 战略一致性，经营单元的划分必须符合战略目标与整体利益，不可一叶障目，各其为政；b. 业务完整性，完整的业务流程可以实现价值生产闭环，这是核算

的前提；c. 核算独立性，能够算出收入、费用和成本，可能是模拟的。

2. 核算系统：a. 公司净利润最大化，能看出公司整体净利润的业绩表现；b. 单位时间附加值最大化，能看出单位时间的净利润；c. 人均效能产值最大化，能看出经营单元的人均效率、人均产值。

3. 反馈系统：a. 及时性，经营单元业绩表现反馈的最优状态是日事日毕，日清日结；b. 公开性，每个经营单元的业绩表现都是最大限度公开的，有利于提高竞争性；c. 准确性，经营单元的业绩统计必须准确无误，尽可能量化。

4. 人才系统：a. 赋能机制，阿米巴长的选择必须宁缺毋滥，人才培养开发过程中，尤其是要强化人才对新的经营管理方式的理念认同；b. 授权机制，必须保证经营单元尤其是阿米巴长最大限度的权责利一致性，疑人要用，用人要疑；激励机制，为了实现企业整体利益的最大化和可持续发展，必须让利于经营单元与员工，命运共同体需以利益共同体为基石。

5. 管控系统：a. 内部交易定价约定化，各经营单元之间的交易定价（利益分享）需要一定程度的约定，完全依靠内部博弈，容易出现过度降低成本影响生产品质等问题；b. 内部客户利益协调性，在追求竞争效率的同时，兼顾整体性公平，避免经营单元过分追求局部利益，恶性竞争；c. 内部信息流动充分性，建立健全内部信息沟通共享平台，保证各经营单元对企业内外部环境的敏感度，第一时间作出反应与决策。



综上所述，当黑天鹅满天飞的 VUCA 时代，阿米巴模式通过专业化、量化的价值产出、价值交易、价值分配、价值评估，进行一系列制度、机制、流程的系统设计与保障，建立以角色进化与价值增值的经营哲学为内核，以五大系统构成的经营核算体系为外环的企业生态圈，激发员工全面参与到企业生产经营活动中，强素质、提效能、增价值，实现企业在经济中低速增长的新常态中可持续发展。■

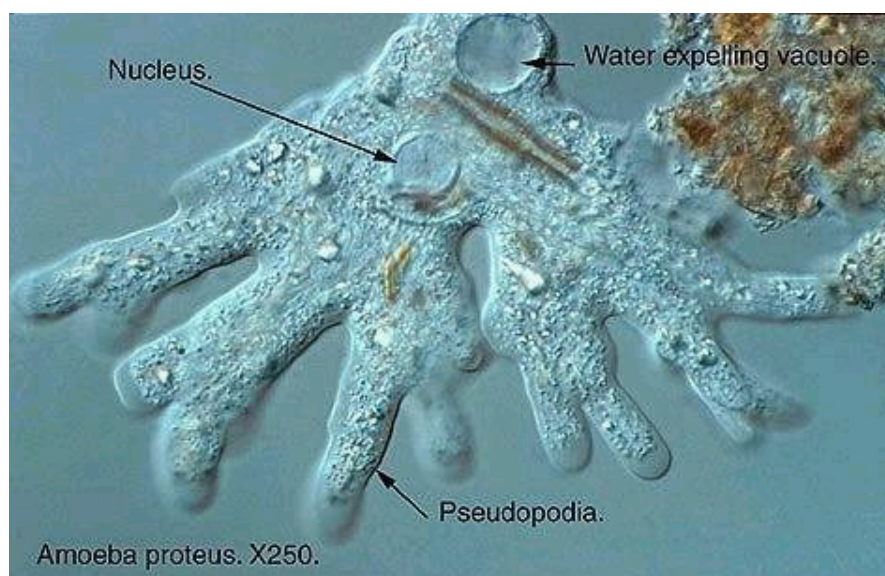
向单细胞生物学企业经营

——阿米巴经营模式的背后逻辑

近几年，阿米巴经营火的一塌糊涂，一个咨询项目就动辄几百万，理论界更是将它吹的神乎其神。那么阿米巴到底是什么？它背后的逻辑到底是什么呢？

阿米巴是一条虫——单细胞、变形、寄生体

阿米巴是一种单细胞的变形虫，属原生动物。由于变形虫身体仅由一个细胞构成，没有固定的外形，可以任意改变体形，因此得名。主要生活在清水池塘，或在水流缓慢藻类较多的浅水中，亦可成寄生虫寄生在其他生物里面。



这里有几个关键字：

单细胞——个体微小，不能再细分了，再分就不是活的了。**变形**——没有固定的外形，任意改变体形，最灵活的结构。最关键的，那就是**寄生**——寄生在其他生物里面，这与下面的观点联系密切。

阿米巴是大势所趋——现今是一个蜂群咬死大象的时代，是人本大过资本的时代

一战到二战海军军舰发展越来越庞大：从艇、舰、小型铁甲舰、战列舰、巡洋舰，吨位越来越大、灵活性越来越差。单纯的追求吨位已经不能满足现代化海军作战的需要，后来就发展到平台——航空母舰+舰载飞机+护航编队，对以前单纯追求吨位的一个转变。

我国经过改革开放后，经过三十多年的高速增长，原先靠做大规模，做标准化、做规范化的一套管理体系渐渐不能适应新经济发展的需要了。一些巨无霸企业渐渐出现病态、老态，运转不畅，调头困难。一方面，管理跟不上员工的变化 80 后、90 后思想意识更活跃，死板



的管理方式渐渐不被他们所接受；另一方面组织模式跟不上市场的变化，在国家提倡大众创业、万众创新时代背景下，还在求一味追求层级、追求体量、追求个体规模，显然不适合当今的时代特点。

管理层级，层层指令系统不再能焕发出活力。作为已成熟的企业，未来怎么办？当我们的管理者再抱怨 80 后、90 后不再有如他们那个年代人士的服从、艰苦奋斗、坚守等等。是否该抬眼看一看，现在时代需要什么？发生了哪些变化？

阿米巴是自主经营体——让每个人成为自己的老板

阿米巴这个来自日本的舶来品，其实是我们改革之初“个体承包”的变异体。将企业的内部链条打开，全部面向市场，这个市场有外部市场，可能更多的是内部市场。每一个“小巴”都自主的经营，企业将或生产，或销售，或研发的基础条件提供给你，你来做运营。根据内外部的客户的要求，市场的变化，你决定做什么，做多少，什么价格，用多少人。只要足够的精细，可以化小到最小的“细胞”。

就像某宝的店主一样，在企业这个平台上，展示你的才华！平台为你提供资源，成为你小巴的成本。你小巴自负盈亏，压力和动力都同时存在。你为自己而活，为自己而奋斗。

成十上百个脑袋一定比一个脑袋强！成十上百个小老板，一定比一个总老板干的好！这就是阿米巴的本质逻辑。

阿米巴是一整套的科学系统——盲目的引入，可能死的更快

大家可能都知道，建设不易，毁掉易。一个企业从小发展到大，中间可能经过很多坎坷。从大化小也需要慎之又慎。需要一步一步的用成系统的办法来做。不然可能不是新生，而可能是自行解体！

比如阿米巴的划分，怎么样划分，是越小越好么？

比如阿米巴之间如何交易，是完全以“利润”为中心么？内部交易网络如何构建？

比如企业与各阿米巴该如何平衡、协调，是完全的自主经营，自己决策么？

比如阿米巴的领导和员工应该如何激励，是完全以“业绩”来奖励么？

。。。。。

一个问题处理不好，可能会引起系统性的灾难，不但不能发挥企业平台的协同价值，有可能各自为战，自毁长城。

用科学的方法建立阿米巴组织，就好比将企业由巡洋舰改造成了航母编队，让每一台战斗机都能灵活的应对局部战事，发挥出最大的战力！■

阿米巴模式下的考核激励

随着稻盛和夫《阿米巴经营》理念影响的扩大，很多企业开始尝试在企业内部推行阿米巴的经营模式。在阿米巴模式下，公司需要划小经营单元，并将每个经营单元的运营托付给管理者或员工，从而建立起一种朝着共同目标努力的强有力的合作关系。

经营单元的划分可大可小，可以是将某个业务模块作为经营单元，如销售模块、采购模块、生产模块、技术模块，也可以是将某个具体岗位或人员作为经营单元，如负责某个区域市场的业务员、负责某个产品生产工序的工人，甚至是负责某项工作的行政职能人员，都可以视为一个经营单元。

通过经营单元的划分，以及对各经营单元的考核激励，能够明确每个经营单元的责任、目标以及完成目标所获得的收益。因此，阿米巴经营模式更能够激发所有员工的主动精神，增强所有员工，而不仅仅是一小部分管理层人员的成就感。

对经营单元进行考核激励，首先需要解决的就是各经营单元的独立核算问题。既然是经营单元，就必须要有收入、有支出、有利润，公司对每个经营单元的激励重点就是增加收入、降低支出来获取更高的利润。在传统的财务核算模式下，肯定是没有办法对每个员工进行收入、成本、利润的独立核算的，因此实行阿米巴经营必须在财务核算体系外建立起一套独立的内部经营核算体系。在这个内部经营核算体系下，处在公司业务主价值链上的各个环节之间要建立内部采销结算机制，处在公司业务辅助价值链上的各个工序也要形成工作报价机制。

内部采销结算机制举例来说就是：生产单元从采购单元采购设备、原辅料，从技术单元采购设计方案及图纸，生产出成品，并将成品卖给销售单元。销售单元从生产单元采购成品，从技术单元采购技术服务，卖给客户。销售、生产、技术、采购之间就形成了采销的内部结算。对销售、生产、技术、采购这些经营单元的考核激励主要就是基于各经营单元的利润，核心的绩效目标就是经营单元的利润额或利润率，所创造利润的一定比例可以计提出来作为对本经营单元的奖励。

工作报价机制举例来说就是：行政、人力资源、财务等辅助部门，在为公司业务部门提供各项服务时，对各项服务按照工时进行报价，业务部门按照报价采购服务，以此来进行收入、成本和利润的核算。对行政、人力资源、财务等辅助部门的考核激励同样也是基于利润，核心的绩效目标就是辅助部门的利润额或利润率，所创造利润的一定比例可以计提出来作为



对本部门的奖励。

由于阿米巴经营强调的是内部市场化，因此无论是内部采销结算机制还是工作报价机制，价格都是需要经过双方共同协商确定的。也就意味着各个经营单元都不能将提高报价作为利润提升的一个来源，而必须从提高产量（服务量）、质量和降低成本入手。销售单元最接近于市场，其销售价由市场决定，销售单元要想创造更多的利润，就必须想办法提高本公司产品的品质，或者是降低产品的成本，因此销售单元就要倒逼技术单元设计出更符合客户需求的产品，同时倒逼生产单元降低成品的内部销售价格。同样的倒逼机制也发生在生产和采购之间，生产单元要想提高利润率，又不能以高于市场的内部价格销售成品，就必须降低生产成本。而通常生产成本中占最大比例的就是物料成本，因此生产单元必须要倒逼采购单元以最优惠的价格采购质量达标的原辅材料。对于辅助部门也是一样，辅助部门提供给业务部门的所有服务都是以管理费用的形式计入产品成品的，因此业务部门会尽可能的压低辅助部门的工作报价，辅助部门就必须想办法以最少的时间、人力投入来提供服务，以降低服务成本。

由此可见，在阿米巴模式下，考核激励本身变得更容易和可操作，重点考核利润即可。各经营单元对利润的创造过程和对利润的追求才是阿米巴经营理念的核心点，也是企业争相导入阿米巴经营模式想要达到的目的。■

用阿米巴模式实现华为的绩效管理效果

“让一个企业实现员工下降 50%，人均劳效增长 80%，而销售收入增长 20%”，这就是华为增量绩效管理的效果。网上关于华为的文章不少，但是对华为的绩效管理如何做的，鲜有出现。10 月份在中人网上出现一篇文章介绍华为绩效管理的文章。介绍了华为增量绩效管理的独特之处，核心就是 “减人、增效、加薪”。

那么我们来看如何实现的！

第一，由工资倒推任务。给某业务单元一个整体工资包，人工成本按比例倒推出应该完成多少任务，多少绩效才能拿到这个工资包。强制规定必须给核心员工加工资，也就是业务单元要么超额完成任务，要么减人。

第二，提高人均毛利。人均毛利是唯一的生存指标。华为将毛利分成六个包：研发费用包、市场产品管理费用包、技术支持费用包、销售费用包、管理支撑费用包、公司战略投入费用包。要找到这六个包的“包主”，让这个“包主”去根据毛利来配比下面需要几个人。

那么，华为的这种增量绩效管理如何来构建呢？什么样的组织结构能够运行这种模式呢，哪些组织单元能够承接“工资包”及“由此倒推的任务”呢？这些组织单元的应该有什么样的一个核算系统才能计算出人均毛利呢？

华为的增量绩效管理模式说白了就是阿米巴经营的简化应用版。所以要在这个模式运行之前要搭建阿米巴式的组织结构，划分阿米巴组织单元，建立适用于内部每个阿米巴核算“人均毛利”的内部财务核算系统。只有管理基础具备了，增量绩效管理模式才能有效的发挥出应有的效果。

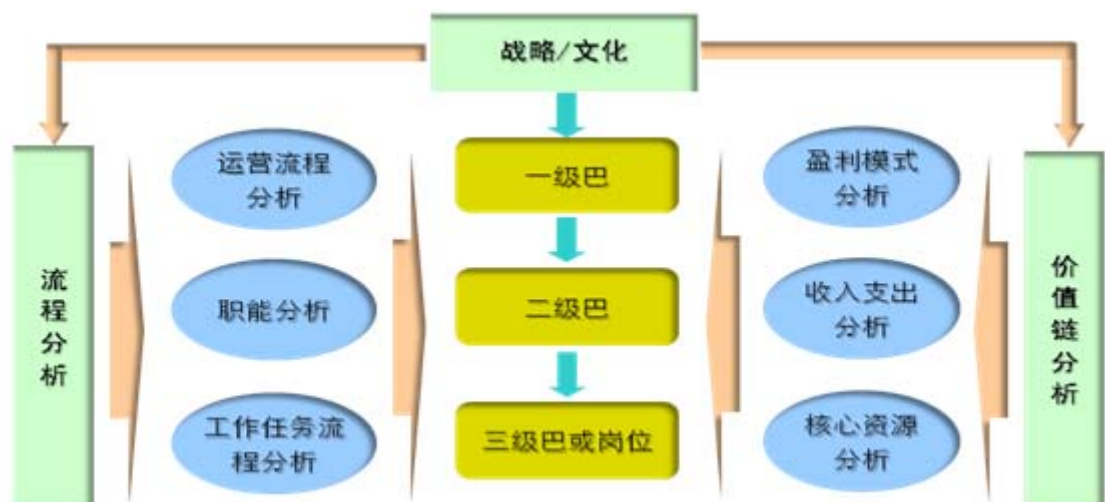
一、根据阿米巴组织划分的前提、原则、依据进行阿米巴组织单元的划分。

划分阿米巴组织有两个前提：

首先，划分的阿米巴必须能独立的完成一项完整的业务。也就是“工资包”赋予这个组织后，倒推出任务的实际完成的增减情况是明确，可计量的。不完整的业务不能完全的体现业绩。

其次，划分的阿米巴必须能独立核算，有明确的收入、支出。也就是“毛利包”是可以被独立统计、计算出来的。

划分阿米巴组织的四个依据：



1、根据企业战略/文化进行阿米巴组织的划分。阿米巴组织是基于对企业外部环境、自身战略定位及内部条件的理性判断，是为了实现企业战略而建立的组织结构。是根据对企业文化尤其是政治生态的分析，进行最佳的责权利的系统匹配。

2、根据企业价值链进行划分。从企业各项价值活动、盈利模式，上下游的收入、支出以及核心资源入手进行调查、研究和测算，找出每一项价值活动在链条中的优势、劣势，明确产出关系，进而划分组织单元。

3、根据企业的核心流程进行划分。分析企业的核心流程，从流程节点、职能、任务上进行阿米巴组织的划分。

4、根据企业现行组织和人力资源状况进行划分。充分考虑企业的人力资源供求状况、质量状况。现有的人力资源对未来的阿米巴组织单元是否支撑。从鲜有组织结构调整，有哪些变化，给人力资源带来哪些影响。

划分阿米巴组织的五个维度：



1、按产品划分。适用于多产品企业，每种生产线就是一个独立的阿米巴，有利于技术和专业化的发挥，提高劳动生产率和经济效益。可能造成职能部门的重叠或职能弱化。

2、按客户情况划分。适合以客户为中心的销售或客服部门，有利于从客户需求出发进行产品和服务的组织，为客户提供量身定制的产品或服务。



3、按区域划分。适合于在地理上分散的企业，根据地区客户差异，组织研发、生产、物流、销售。有利于及时供货和降低运输成本，也有利于捕捉当地客户需求。

4、按品牌划分。适用于市场细分、多品牌的企业。使企业把更多的精力放在品牌建设上，让旗下各品牌发挥最大价值。如汽车、化妆品等

5、按现有行政职能划分。按照专业分工进行职能划分，适用于产品类别区别不大、产品开发和生命周期长的企业。

二、划分完阿米巴组织单元后，每个组织单元还要能进行独立的财务核算，这就需要建立财务核算体系。

首先，进行成本、费用的分析、整理、归集。经费细化后才可以分析控制，例如差旅费，要拆成飞机、火车、住宿、出租车等。通过财务历史数据的收集与分析，进行成本、费用、“收入”详细设定、划分、归集，科学的进行公共费用的分摊，形成组织单元的“成本费用包”。

其次，设计内部定价规则，进行内部定价。从最终卖价向前推算，由此决定各工序的价格。阿米巴卖家原则：制造该商品的各道工序都能获得大体相同的“单位时间附加值”。

再次，设计财务统计工具及报表系统，进行数据收集与计算。

单位时间核算表（制造部门）			
总货物	（元）	$A=B+C$	
对外出货	（元）	B	
内部销售	（元）	C	
内部采购	（元）	D	
生产净值	（元）	$E=A-D$	
费用合计	（元）	$F=(a)+(b)+\dots+(a)$	
原材料费		(a)	
金属配件·商品采购费		(b)	
外包加工费		(c)	
电费		(e)	
.....		...	
.....		...	
利息折扣费		(m)	
部门内公共费		(n)	
工厂经费		(o)	
内部技术费		(p)	
销售·总公司经费		(a)	
结算销售额	（元）	$G=E-F$	
总时间	（h）	$H=(x)+(y)+(z)$	
正常工作时间		(x)	
加班时间		(y)	
部门内工作时间		(z)	
当月单位时间核算	（元/h）	$I=G+H$	
单位时间产值	（元/h）	$J=E+H$	

通过以上几步进行阿米巴组织划分及建立独立核算体系是实现增量绩效管理的基础。在此基础上进行工资倒推及提升人均毛利，才能实现企业最好的状态：“让一个人干很多事，不养闲人。”即“四个人的活儿，由两个人来干，能拿3倍的工资。”■



后备干部梯队建设项目案例

——河北 XXXX 股份有限公司

1 案例背景描述

1.1 企业基本情况介绍

河北某饮品股份有限公司，成立于 1997 年，系中国核桃饮品行业的先行者，是集研发、生产、销售于一体的大型核桃饮品制造企业。随着全国化布局的深入，公司目前拥有河北衡水、河南漯河、安徽滁州、四川简阳、江西鹰潭等加工生产基地，年综合产能已达 150 万吨

1.2 企业发展历程

- ✓ 1997 年初建厂，为衡水老白干旗下全资子公司，主营业务是核桃乳
- ✓ 2001 年还是一个销售额几百万元的地方小厂，受体制、观念等因素制约，XX 公司当时的经营状况不甚理想，甚至一度濒临倒闭
- ✓ 2002 年，调整组织结构，组建 XX 公司饮品营销总公司
- ✓ 2005 年底，XX 公司由衡水老白干旗下的全资子公司改制为股份制的民营企业
- ✓ 2006 年，六个核桃面市，当年带动企业突破亿元销售瓶颈
- ✓ 2007 年，公司获“中国食品产业最具成长性企业”
- ✓ 2008 年，年营业额达到 3 亿元
- ✓ 2009 年，年营业额达到 10 亿元
- ✓ 2010 年，年营业额达到 15 亿元
- ✓ 2011 年，年营业额达到近 30 亿元
- ✓ 2012 年，年营业额达到近 60 亿元
- ✓ 2013 年，年营业额突破百亿
- ✓ 2014 年，年营业额达到 150 亿元

1.3 客户需求及目标

自 1997 年成立以来，在十几名领导者的带领下， 憨厚朴实的 XX 公司人经过不懈努力、踏实苦干，使得企业在激烈的市场竞争中稳步快速发展，业绩逐年递增，现已发展成为销售收入过百亿，员工上千人的规模，成为行业的佼佼者。

然而，随着企业不断发展壮大，人才不足、人才断层的问题越来越突出，渐渐成为制约企业发展的瓶颈。公司高层高瞻远瞩，提前开始着力选拔、培养未来领导干部，希望通过 5-10 年的培养，能够顺利完成“交接棒”





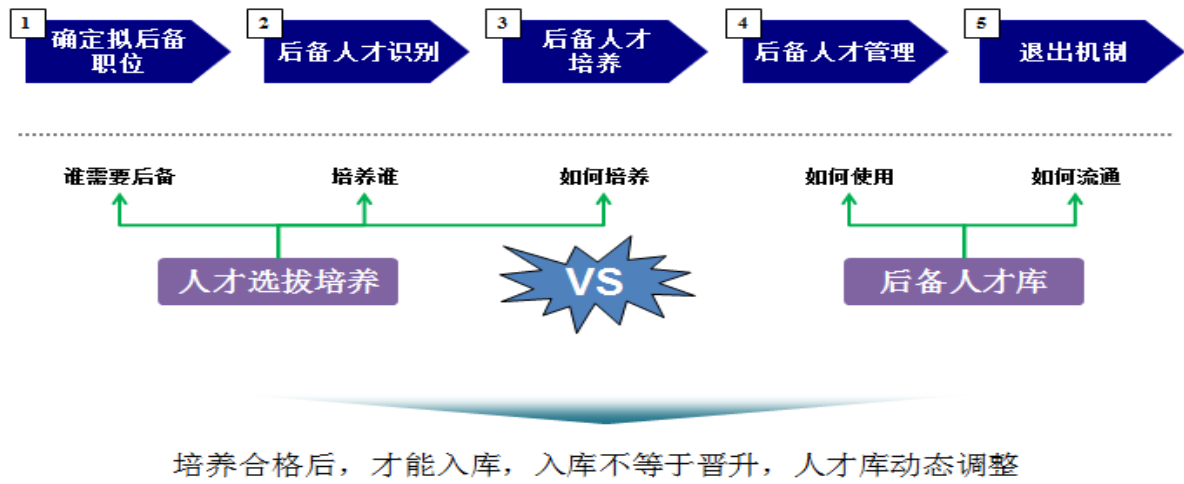
项目目标：

通过人才盘点，发现内部优秀人才并进行培养，确保人才满足公司未来发展需要，重点需要解决以下几个问题：

- ✓ 哪些岗位需要后备？
- ✓ 哪些人员适合后备？
- ✓ 后备人才如何培养？
- ✓ 后备人才如何管理？
- ✓ 如何使后备人才流动，形成“人才活源泉”？
- ✓ 人才梯队建设如何与人力资源其他模块（如职业发展、薪酬等）相衔接？

2 具体解决方案

合易项目组根据 XX 公司需求及目标分析，通过内部研讨确定了本次项目的总体逻辑思路如下：



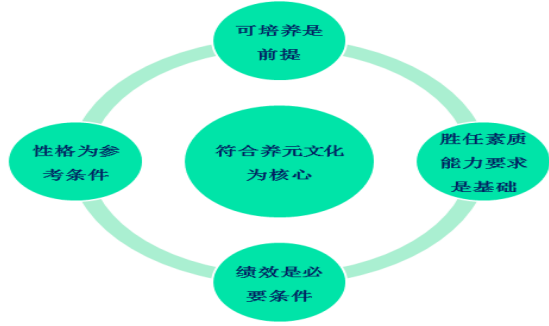
2.1 确定拟后备职位

通过与公司高层沟通明确本次需后备的职位主要为公司经理及以上干部岗位，按照 1:4 的比例进行后备。

2.2 后备人才识别

2.2.1 人才标准建立

XX 公司后备干部需满足德才兼备的条件，并具有可培养潜质，主要表现为以下几个方面：



2.2.2 素质能力建模

通过访谈调研、问卷调研、分析讨论等分别建立了管理干部、营销、职能、生产、研发等人员的素质能力模型。素质能力项目如下：

- ✓ 全员通用素质：憨厚务实、严格严谨、自强不息
- ✓ 领导力：事业心、勇于担当、敏感性
- ✓ 管理者素质能力：以身作则、组织协调能力、解决问题能力
- ✓ 职能支持系列素质能力：服务意识、解决问题能力
- ✓ 营销系列素质能力：抗压能力、自我管理能力和
- ✓ 生产系列素质能力：质量意识、纪律性
- ✓ 技术研发系列素质能力：市场意识、学习借鉴能力

总经理访谈提纲	
企业经营 与发展	1 请您回顾一下,公司发展历程中,有哪几个关键阶段,在这几个阶段,公司所采取了哪些对后期发展影响较大的管理措施?
	2 您认为公司成功的关键因素有哪些?能否列举一些具体的关键事件?
	3 请您谈谈公司未来2—3年的战略目标。公司下一步的发展方向是什么?发展重心和重点举措是什么?
	4 公司的主要竞争对手?与竞争对手相比,公司有哪些优势(核心竞争力)?有哪些需要强化的地方? 补充:(对手:露露)
	5 公司企业文化氛围如何?您认为哪些方面需要改变?
管理者素质	6 对与中层管理者(经理层级),现在已经具备的优良的\不足的素质能力?在实际工作中哪些做的不好,哪些做的不好,能否列举一些具体的关键事件? (按序列:生产、技术研发、储运、采购、市场、销售等)
	7 对于中层管理者,为了未来发展,还应该补充哪些素质能力?
	8 对于基层管理者,现在已经具备的优良的\不足的素质能力?在实际工作中哪些做的不好,哪些做的不好,能否列举一些具体的关键事件?
	9 对于基层管理者,为了未来发展,还应该补充哪些素质能力?(分序列)
关键岗位	10 对现在中层的以往业绩、素质能力、个性特征、发展潜力进行评价(分序列)。
	11 您认为养元的关键岗位应符合什么条件?—结合盘点验证性访谈
项目需求	12 举例说明您认为公司那些岗位是关键岗位?
	13 您对养元人力资源管理的期望与要求是什么?除了搭建人才梯队,在人力资源管理方面还存在哪些亟待解决的问题?
	14 您对本次项目的期望及要求是什么?

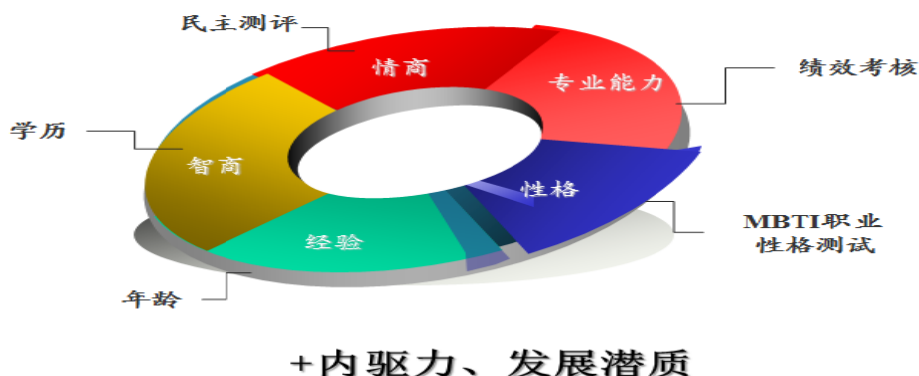
素质能力行为描述调研问卷		
1、为了使养元素质能力行为化,从而更具有引导作用。现针对各项素质能力所应表现出的公司倡导的行为进行调研,请在每一项素质能力后面填写您认为应该具有的行为特征,越具体越好。 2、您的参与对养元公司人才发展至关重要,感谢您的积极参与和支持!		
类别	素质能力	表现这些素质能力的行为特征(公司倡导的行为)
带团队能力(举例)	憨厚务实	每周抽出时间对下属进行培训
		对待同事要积极主动
		少说多做
		吃苦耐劳,任劳任怨
通用素质	严格严谨	部门打扫卫生不分男女老幼先干
		节约水电及办公用品
		反面错误要重复利用
		主动承担责任,工作积极主动
自强不息	性格	主动发现问题
		不攀比(攀比不道德)
		说到做到,说到做到,看到高标准
		政策可同要谨慎(市场部)
项目需求	经验	重要的事情检查三遍
		工作既要注重数量也要注重质量
		勇于创新
		坚持每月至少看一本书
绩效考核	情商	遇到问题多想办法,少发牢骚
		坚持每月复盘,坚持总结,坚持提升

2.2.3 人才测评与甄选

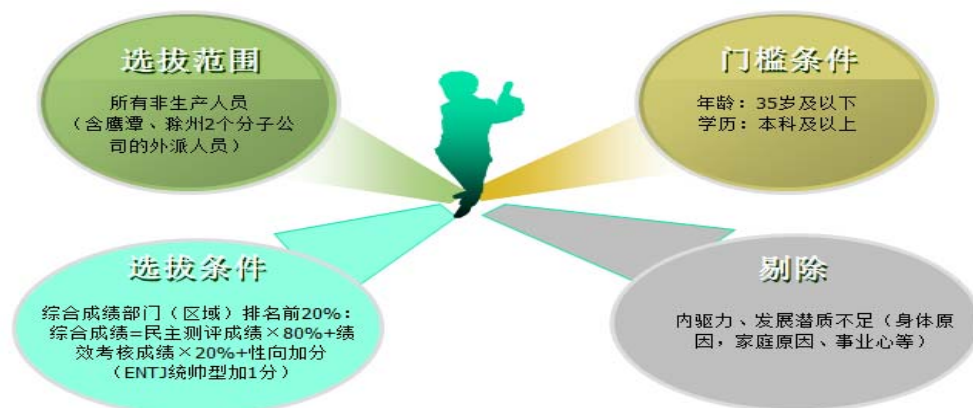
共对 626 人进行了测评,甄选出优秀且具有培养潜质的人员 23 人,具体如下:

2.2.3.1 人才测评维度

后备干部选拔主要从情商、智商等五个方面进行选拔,根据选拔初步结果进行内驱力、发展潜质面试,去除不合适人员。



2.2.3.2 人才测评标准



部门经理推荐：限1人，候选人需满足年龄35岁及以下、学历大专及以上学历、综合表现良好、具备可培养的条件

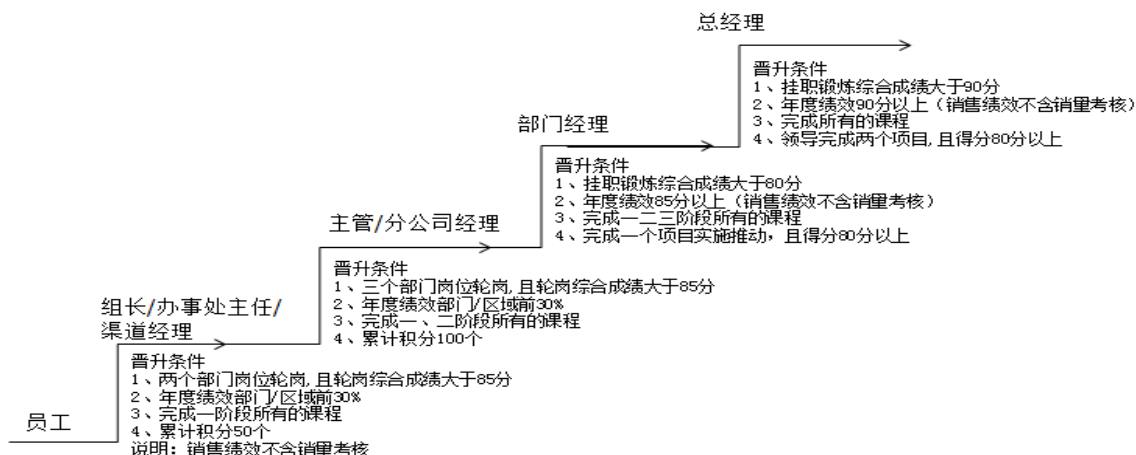
2.2.3.3 人才测评流程



2.3 后备人才培养

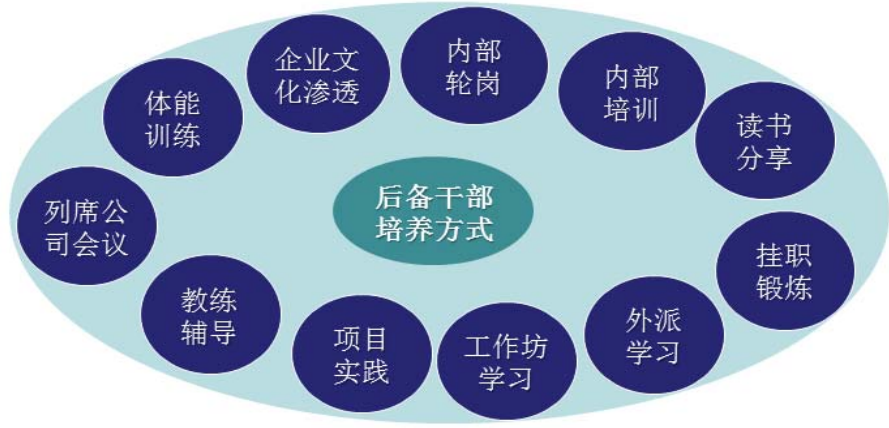
针对选拔出的23名后备干部制定了快速发展通道，及培养方式以及细化的培养方案，具体如下：

2.3.1 职业发展路径



2.3.2 培养方式

针对后备干部制定了 10 余种培养方式及细化方案，针对不同的阶段选用不同的培养方式



层级	培养重点	对应的培养方式	考核方式
员工	生理素质	体能训练	体能训练、竞技比赛
	心理素质（态度、价值观等）	企业文化渗透	心得体会、主题演讲比赛等
	业务能力	内部轮岗	轮岗报告、绩效考核成绩
		导师制	导师评价
	学习能力	内部培训（一阶段课程学习）	考试
		读书分享会	读书感想、读书分享会组织
组长/办事处主任/渠道经理	生理素质	体能训练	体能训练、竞技比赛
	心理素质（态度、价值观等）	企业文化渗透	心得体会、主题演讲比赛等
	管理能力	内部轮岗	轮岗报告、绩效考核成绩
		导师制	导师评价
	学习能力	内部培训（二阶段课程学习）	考试
		读书分享会	读书感想、读书分享会组织

2.3.3 培养细化方案

针对 10 余种培养方式，分别制定了细化操作方案及落地实施方案，如下示例为积分制细化方案及 2016 年实施计划。

- 1.方法：内部授课
- 2.时间及频率：每月1次，每次2小时
- 3.组织实施

人力资源部负责课程的开发及协调相关讲师对后备干部进行培训，负责培训前期准备、培训效果评估等工作。培训结束由人力资源部组织考试或书写学习心得（从知识总结、学以致用、自我反省与提升等几个方面进行）。

考试由讲师负责出题及提供参考答案，人力资源部进行阅卷，按照考试成绩排名、加分。

学习心得由商学院副院长（行政、教学）、人力资源部经理进行评价，每人最多推荐5篇优秀学习心得，2人及以上推荐的学习心得评选为公司优秀，进行加分。评价可参考书写是否认真、总结是否准确、自我反省是否到位、是否结合工作书写、是否有具体且可实施的计划等几个方面。

- 4.积分规则
 - 参加培训加0.5分
 - 主动担任讲师进行授课加5分/次
 - 学习心得被评为优秀加0.5分
 - 考试前3名依次加1-3分

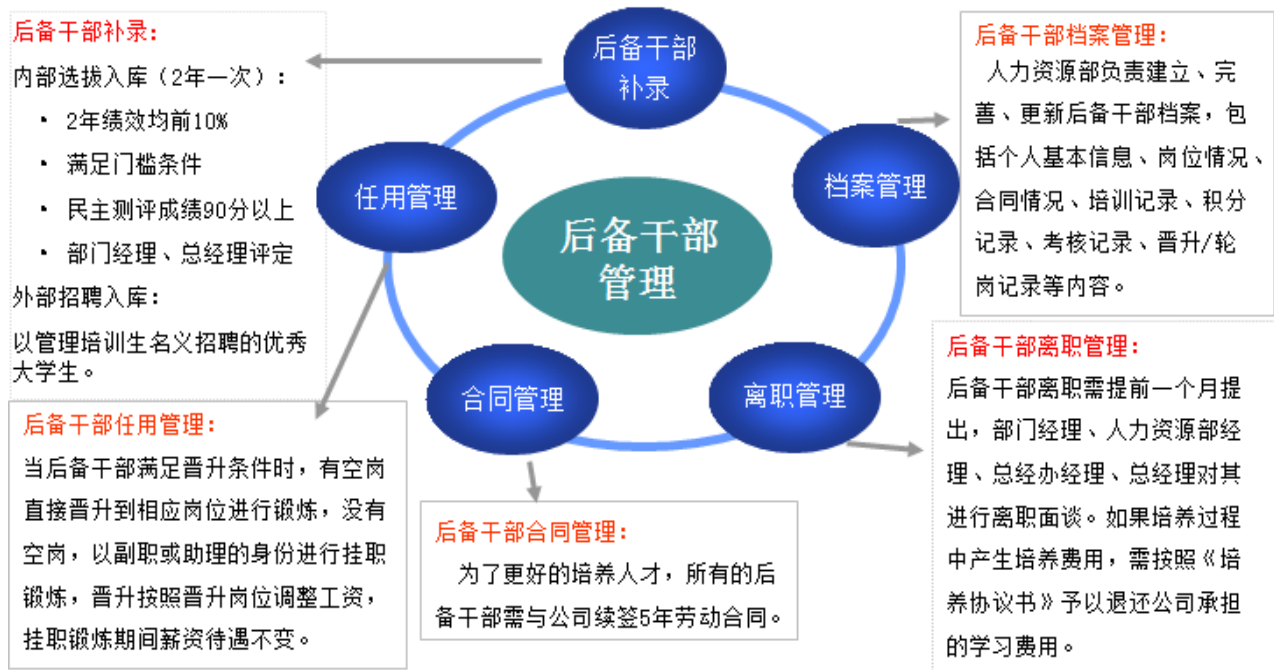
2016年后备干部培养实施计划

1、2016年后备干部培养主要采取体能训练、读书分享会、企业文化渗透、内部授课、导师制、内部轮岗六种形式，其中体能训练、读书分享会、企业文化渗透、内部授课利用业务人员回家开会的某一天集中交叉进行，导师制、内部轮岗因人而异，2016年培养计划如下表。
2、2017年除采用2016年的培养方式外，另外增加工作坊学习。2018年对于优秀的后备干部，进行经理助理挂职锻炼、列席公司会议。2019年增加外派学习、项目实践。2020年对于表现优秀者，采取总经理助理挂职锻炼、外部教练，具体计划待每年初确定。

月份	时间	主要方式	规划内容	备注
5月份	1天	启动会	范总对后备干部建设的目的及意义进行讲解 合易对人才选拔及培养进行宣贯	
		内部授课	《管理者角色认知》 《职业生涯规划》	
	0.5天	体能训练	军训、10公里越野训练、拓展训练等	
6月份	0.5天	企业文化渗透	主题演讲：“我如何理解与践行自强不息”	
	0.5天	内部授课	《人力资源管理》 《目标管理》	长期考虑，由各部门经理承担授课任务，合易协助、提供相关课件资料
7月份	0.5天	读书分享会	《成功人士的七个习惯》读书分享会	提前2个月人力资源购买并发放书籍，循环利用
	0.5天	内部授课	《计划管理》 《产品生产工艺与现场管理》	
8月份	0.5天	企业文化渗透	主题研讨：如何让80后、90后更好的融入公司文化	
	0.5天	体能训练	军训、10公里越野训练、拓展训练等	

2.4 后备人才管理

从后备干部补录、任用、合同、档案、离职等几个方面进行了规范。



2.5 退出机制

从绩效考核、培养过程中的淘汰等方面对退出做出了说明，可进可退，形成人才活源泉。



说明：后备干部退出后，只是不再作为后备干部进行培养，返回原岗位工作，原岗位已经有人员的，人力资源部给与重新安排岗位。退出后备干部库的人员不得再参选公司后备干部。

3 案例项目评估和说明

本次项目构建了一套相对较科学、适合 XX 公司的内部人才选拔、培养及管理机制，同时为公司较客观、公正的选拔出 23 名年轻的后备干部。现正在按照培养计划进行培养（现已完成了 10 次授课、4 本书的学习、持续导师制、7 月部队一周的“魔鬼”训练、开始轮岗）。

合易踏实的工作作风、严谨的逻辑思维，赢得了客户的高度认可，尾款提前一个月回收（尾款是否可以顺利回收作为项目成功与否的主要标志）。■



业务转型期的企业目标设置

上周在上海，帮助一个已经合作十年的老客户 A 公司构建他们公司的 KPI 体系。按照惯常的思路，通常是从公司的最终财务指标出发，逐级向下分解，形成每个部门、每个岗位、每个人的 KPI 指标。前几年我也帮助 A 公司设计过 KPI 体系，当时是按照平衡计分卡的原理，从财务、客户、运营、创新四个维度分别设计，每个部门都要有这四个维度的指标。KPI 体系设计好后，在当时运行效果很好，得到了客户的高度认可，并且对 A 公司的生产能力、产品质量等方面的提升起到了很大的作用。但是这次在帮助企业构建 KPI 体系时，我们发现惯常的思路已经不能满足 A 公司的发展需求了。

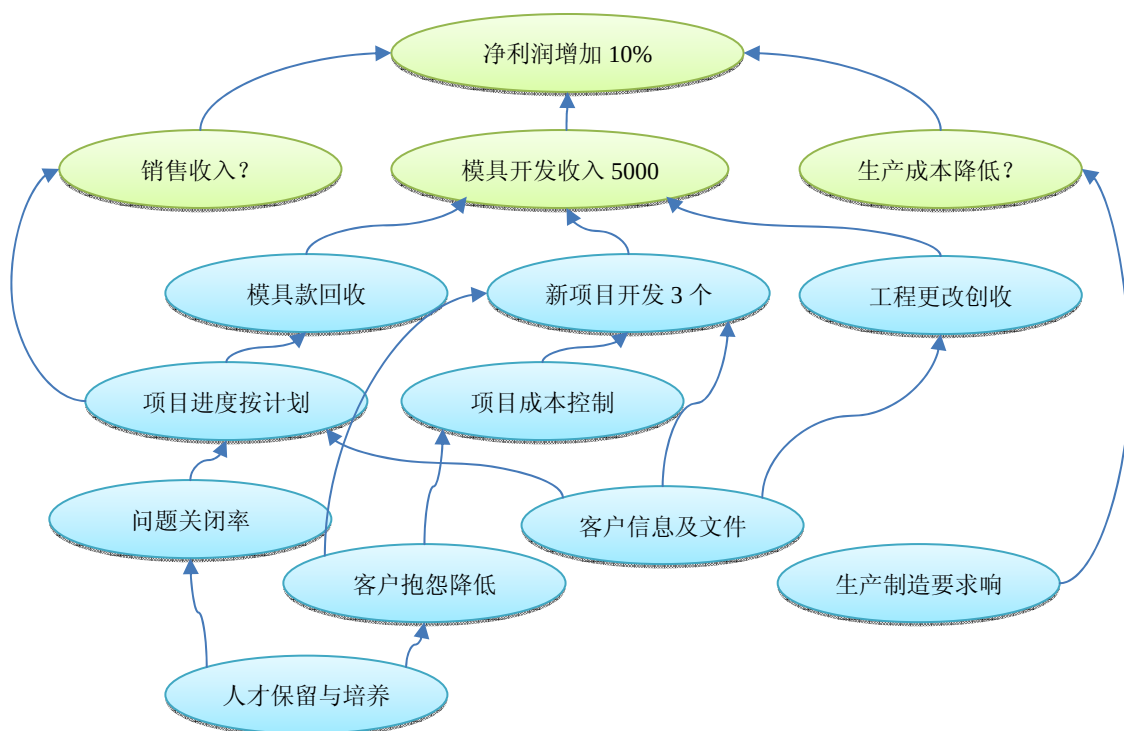
A 公司是汽车配件生产企业，主要给通用、大众等品牌提供整车外饰件的供应。自 2015 年起，受市场大环境的影响，主机厂的产品需求量极速下滑，A 公司开始处于半生产状态，企业利润受到很大影响。在这种情况下，A 公司并没有坐以待毙，而是主动转型，积极地开发新的主机厂和新的产品线。A 公司的利润来源已经不仅仅是生产利润，新项目开发所带来的收入也形成了一部分利润来源，整个公司已经由原来以生产为主导转型为以项目为主导。

进入 2017 年，A 公司所属的集团公司给 A 公司下达了净利润提升 10% 的财务指标。但是此时市场前景依然并不十分乐观，新主机厂及新产品线的开发带有很强的不确定性，现有主机厂对原有产品的需求预测也不能保证公司的满负荷生产。在这种情况下，净利润提升 10% 的财务指标就只能是公司努力争取达成的一个方向，公司内从上到下都很清楚如果想要达成指标必须付出更多的努力。此时如果仅仅是从财务指标出发去分解制定 KPI，并以此为考核标准，势必会给各个部门造成很大的压力，只有负面激励而失去了正向激励的作用。因此本次 KPI 指标设置采取了重过程指标、轻结果指标的做法，将考核重点放在各个部门为了保证公司最终财务指标达成而拟采取的举措上。

公司总经理在年后上班第一天就要求各个部门结合公司净利润提升 10% 的财务指标，以本部门职能履行的角度出发，制定 2017 年本部门的十大重点工作。选择开展哪十大重点工作的理由必须是充分的，要明确指出该工作对公司财务指标达成的支撑性作用，并且要给出具体的行动步骤。总之一句话，总经理通过各部门的十大重点工作要能够看到公司财务指标达成的希望。十大重点工作首先由各部门提报，然后经合易顾问进行整合分析，将各部门重点工作与公司财务指标之间的关联度、各部门之间重点工作的关联度、本部门重点工作之间的关联度进行逻辑串联。串联后的各部门重点工作以关联图的形式加以呈现，总经理及各部门经理再对关联图进行评审，通过这个过程发现各部门重点事项的遗漏，并对各部门重点工作

进行替换和完善。而 KPI 指标的设置就以各部门的十大重点工作为基础，讨论确定每一项工作的预期成果、考评标准及权重。

我们以技术中心的十大重点工作为例来看，技术中心十大重点工作中包括了：1、模具款 100%回收；2、所有项目进度按照公司计划达成；3、项目开发过程中的问题整改关闭率要达到 100%；4、降低开发阶段客户端的质量抱怨；5、项目开发成本控制；6、提高工程更改的创收；7、开发新项目或新主机厂 3 个；8、人才保留及人才培养；9、提高客户信息传递和开发文件提供的及时性、全面性和准确性；10、响应开发阶段生产制造对项目开发所提出的各项要求。



这十项重点工作自身是相互关联的，同时对其他部门的重点工作的达成也是有支撑作用的。首先为了确保公司财务指标的达成，技术中心必须要在 2017 年有 5000 万的模具开发收入。而保证模具开发收入目标达成必须要开展的重点工作就要从二个方面来进行：一个是现有项目的模具款及时、甚至是提前回收，这就要求现有项目的进度不出问题，能够按照公司计划达成，即项目开发过程中所有出现的问题都能够在规定时间节点前整改完成，顺利交样；二是开发新项目或新的主机厂，或者抓住客户对现有项目的工程更改需求，增加新的模具款，而已有客户新项目的开发很大程度上取决于现有项目的开发进度、质量和成本达到了客户的要求。上述两个方面重点工作开展的支撑或者说是前提就是人才的保留及项目能力的培养。至于客户信息的及时反馈及技术文件的高效提供则是支撑着公司各个部门对项目开发工作协同效率的提升，最终也是在确保技术中心模具开发收入目标的达成；在项目开发阶段就要兼顾到生产制造对项目开发的要求，则是从项目量产后产品质量、生产效率的角度提前做出规



划。项目进度按计划达成，就意味着项目能够按照客户要求的时间节点进入量产，量产后就会提高公司产品的销售收入。

在 A 公司业务转型前，技术中心的模具开发收入、新项目开发指标等都不是公司层面的核心指标，当时甚至没有提出模具开发收入指标。而业务转型后，不仅考核重点由生产转向项目开发，考核的内容和形式也在发生变化，由单纯的业绩指标考核转变为重点工作达成的考核，由追求量化的结果性指标考核转变为可衡量、可评价的过程指标考核。指标设置方式的转变，使得 A 公司总经理及各部门负责人通过目标关联图能够清晰的看到公司财务指标得以实现的路径，也能够看到各部门工作重点对公司财务指标达成的支撑，对本部门重点工作的责任意识更强了，对公司财务指标的达成信心也更足了，现在大家再提到公司净利润提高 10% 的财务指标，都会觉得并非不可实现。■



理工直男婉拒保险

——枯燥知识点趣谈之“资金时间价值”

二宝出生之后，亲朋好友们第一时间给我们娘儿俩送来祝福，心中甚是温暖，但其中有个“温暖的负担”却让仔爸有些挠头了——

婆婆有个同事退休之后想要发挥余热，毅然投身保险事业，成了保险业务大军光荣的一员。这不，听说“熟人”家又有小毛娃出生了，怎么能不抓住这实现个人价值的好机会呢。于是，保险员阿姨带着玩具、小衣服来了我家，十分热情地给仔爸推荐了两款保险产品：“小投入给孩子未来买一个大大的保障，多好啊！”本来吧，我们暂时是没有给小仔买保险的，但阿姨一番掏心掏肺的诚恳说辞，倒让我们一时间不知该如何拒绝了……婆婆忙过来打圆场：“东西留下来给孩子们看看吧，他们有文化，能看懂合适不合适的，如果确实合适的话，肯定照顾阿姨的业务”。

阿姨走了，仔爸作为婆婆口里的“文化人”，还真认认真真研究起那个保险说明书来：手边还放着前段时间考注册用的备考书《项目决策分析与评价》。呵呵，看来咱陈工这是有备而战哈 😊

先说说事情的结果吧：几天后，保险阿姨应邀来家，原本满心欢喜以为单子到手，结果，坐下没一刻，阿姨知道是她想多了——理工直男仔爸，拿出一个 4 开演算本，以阿姨推荐的保险业务投资回报为例，给她仔仔细细上了一堂关于“资金时间价值”的讲解课。阿姨听懂没有我不得而知，只记得听了一半就借故告辞了，临了还跟仔爸说“这么看来这保险还真是不怎么划算哈，阿姨以后再有新品种的保险，再推荐给你……”

故事讲完了，那到底什么是“资金时间价值”呢？

仔爸那本书里的原话是“资金运动反映的是物化劳动和活劳动的运动过程。在这个运动过程中，劳动者新创造的价值形成资金增值。资金增值采取了随时间推移而增值的外在形式，称之为资金的时间价值。”

蛮拗口的，是不是？

其实吧，简单地说成人话就是：在判断此时投入资金在彼时是否合算，除了要考虑此时投入的本金以外，还要考虑它在投资存续期间所能产生的是利润和利息。

举个例子：假设年利率 10%，对比起来，现在借我 5 元，年底借我 6 元到底哪个划算呢？或者现在发给我 5 元，年底发给我 6 元，到底哪个划算呢？这道问题的答案就是资金时间价值的威力。



利息和我们每一个人的日常生活息息相关，我们的存款放在银行会有利息，我们买房向银行贷款需要按时支付利息。利息额的多少是衡量资金时间价值的绝对尺度，利率则是衡量资金时间价值的相对尺度。

对于现在社会上热度颇高的民间借贷，动辄宣称年化收益率 15%以上，高的甚至能达到 20%~30%。面对如此诱惑，有意投资的各位同学可要擦亮眼睛、存个问号了。普及一下爸爸当时算给保险阿姨看的单利、复利计算公式吧：

单利—— $F = P(1 + n \times i)$

复利—— $F = P(1 + i)^n$

P 本金，i 期利率，n 计息次数，F 本金与利息之和简称本利和。

资金时间价值理论认为，不同时点上的绝对数值不等的若干资金，有可能具有相等的价值。所以，特定利率下不同时点上绝对数额不等而经济价值相等的若干资金，方可称为等值资金。利用等值观念，可将某一时点或某些时点上的资金等值到另一时点，称之为资金等值换算。银行贷款的还本付息计算就是资金等值换算的典型。

常用的资金等值换算公式有三对：

- (1) 现值 P 与终值 F 的相互变换；
- (2) 年值 A 与终值 F 的相互变换；
- (3) 年值 A 与现值 P 的相互变换。

已知 \ 待求	P	F	A
P		$P = F(1+i)^{-n}$	$P = A \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$
F	$F = P(1+i)^n$		$F = A \frac{(1+i)^n - 1}{i}$
A	$A = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$	$A = F \frac{i}{(1+i)^n - 1}$	

公式有些复杂，但清楚地列在这里，或许有一天能应了各位看官的不时之需，也可算“功德”一件不是？而且，这些公式在我们日常生活当中确实还是有些用处的呢——

比如，我们贷款买房每月还给银行本息用的公式就是 $A = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$ （也就是俗称的等



额本息还款公式)。而等额本金还款公式呢, 就是 $A_t = \frac{P}{n} + P \times \left(1 - \frac{t-1}{n}\right) \times i$, 其中, A_t 是第 t 月还本付息额, $\frac{P}{n}$ 是每月偿还本金额, $P \times \left(1 - \frac{t-1}{n}\right) \times i$ 是第 t 月支付利息额。

又比如, 我们经常会遇到保险公司业务员的保险介绍, 大多是把几十年后的大额现金收入作为卖点, 其实用折现公式 $P = F(1+i)^{-n}$ 、 $P = A \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n}$ 就不难算出眼下的投资是否划算了。仔爸也就是用这一番演算, 有理有据地给了保险阿姨一个负责任的答复。

理工直男, 有点傻气, 但细想下来也傻得可爱。

拒人之道, 有点学究, 但细看下来许能有所用呢。

以上, 完结, 谢谢围观, 鞠躬, 撒花花! ■



你家的绩效管理为什么没效果

近期在“百度知道”上回答问题，发现一个现象：关于绩效考核的问题咨询特别多，“中小企业做绩效考核为什么总是容易失败”、“绩效管理中，员工需要承担什么责任”、“HR 推行绩效考核方案业务部门不配合怎么办”诸如此类。绩效管理可能是让企业 HR 最为头疼的模块之一了，目标、指标、量化、奖罚、平衡，真真是剪不断理还乱啊。刚入咨询圈时的我对绩效考核也是满心困惑，有些企业不做绩效体系还好，怎么做了考核之后反而让部门之间出现更多矛盾、推卸责任的情况也越来越多，本来就不太协作的部门之间隔阂更深了，现在想想也许正是绩效管理的引入，打破了原先的表面和气，让部门协作问题更加显性和突出罢了。

一方面企业 HR 们对绩效考核的疑问重重，另一方面业界对绩效考核的争议也一直不断，尤其是随着互联网+时代的到来，传统 KPI 备受指摘，微信之父张小龙在管理团队领导力大会上，提出警惕 KPI 和复杂流程，重申敏捷的必要性，强调不应该从 KPI、而是用户角度来考虑产品和业务。这句话我的理解是达成目标所采取的行动和 KPI 同样重要，不能只是眼睛盯着目标，而是用心思考用户需要什么，我们应该做什么，那么 KPI 自然就达到了。也即是说 KPI 依然重要，关键是方式方法。BetterWorks 公司的调查结果显示：正式采用目标设定系统的公司每年财务表现达到行业顶尖的几率是其他公司的 5 倍。因此，对于企业尤其是大型企业来说，绩效管理和 KPI 一定是需要的，那么为什么有那么多的企业绩效管理没什么效果继而让人对 KPI 产生怀疑呢，据我分析大概有以下几个共性问题：

企业发展目标缺失

KPI 的源头就是将组织目标进行分解、落实，企业有明确的价值取向和发展目标，绩效考核才能做的有依有据；如果企业自身都不知道何去何从，谈何绩效考核呢？有些企业只有年度的经营目标——量化的销售、生产指标等，月度没有重点工作计划，可以说，从公司总体目标上来看，对职能部门的要求是完全缺失的。

管理者重视程度不够

1、大老板对绩效考核推行的重视程度，直接影响了考核的效用。有些时候，大老板精力有限，更多关注在一些业绩指标上，对于绩效考核这类管理方法的运行，实际上并没有花费太多心思。另外，绩效考核也是需要企业付出管理成本的。绩效考核的投入和付出是实实在在的，但是绩效考核所带来的效益是个未知数。有可能短时期带来的动荡导致业绩下滑也是很正常的，大老板们是否愿意付出这个时间成本和管理成本也是一个影响因素。

2、各级参与绩效考核的管理者们，对考核的认识深度和重视程度也是关键影响因素。有



些管理者压根就不愿意做考核，认为计划赶不上变化，考核既浪费时间又浪费精力，而不是把此当做自己的职责；有些管理者在考核时并不客观，有“护犊子”情结，再加上国内企业尤其是国企，“息事宁人”是很多管理者的基本哲学，当管理者了解绩效考核的结果直接影响到员工的收入和任免，就自然不自然地把表现欠佳的下属也给予一个不错的考核结果，而表现出色的下属的考核结果也没有脱颖而出，导致绩效考核也流于形式。

考核工具被机械套用

BetterWorks 公司调研发现，只有 7%的员工表示了解公司业务战略，公司对他们的期待以及他们能如何帮助公司达成目标。企业在运用 KPI 考核方法时，机械地套用管理工具，只有写目标管理卡的动作，反而没有足够重视 KPI 指标提炼和目标形成的很多细节和过程，仅仅看重考核二字，员工和企业对考核标准和内容并没有达成一致，导致在打分时出现相互推诿、不承认考核指标、争执矛盾的情况。

员工认识不到位

在企业中你会发现，提到绩效考核，员工会自然而然的认为那是人资部门或是上级主管的事情，实际上员工作为被考核人，应该是绩效考核的主体，从月度目标卡的建立、考核目标调整、绩效面谈、考评结果申诉等一系列过程，员工需要投入和参与进去，这样绩效考核才能做的到位，否则也只能是虚有其表的空壳。

现有薪酬/发展的吸引力不足

员工对于绩效考核结果表示关注最主要的原因在于，他们期望自己的工作结果能够在薪酬或者职业发展上得到回报，如果薪酬或者职业发展本身对员工并没有什么吸引力，就会导致员工对于绩效考核结果漠不关心，绩效考核也发挥不了什么作用。

企业在运行绩效管理的过程中，可能会遇到这样那样的问题导致效果并不理想，当然并不只限于以上原因，但是唯有找到原因制定针对性的解决办法，才能让我们的绩效考核落到实处、发挥效果。■



人岗匹配从“彼得高地”说起

如果说在某家企业里，一位连续三年的“销售冠军”被提拔到销售部经理的位置上，相信并没有很多人感到意外。想想自己接触过的企业，一位富有责任心、任劳任怨的客服工程师，晋升为客服部的经理、一位技术水平高的研发工程师被提拔为研发部门的经理……这样的情况并不鲜见，甚至有些中小企业，几乎所有的中层管理者，都是通过这种“销而优则仕”、“技而优则仕”的方式选拔的。

企业往往希望提拔那些拥有优秀业绩的个人，使其成为管理者，从而带来团队的优秀业绩。在双通道晋升机制缺失的文化中，大多数员工也倾向于向管理岗位发展。看似企业与员工“你情我愿”诉求高度“和谐”的用人机制，是否带来了高绩效呢？

这让我首先想到管理学家劳伦斯·J·彼得在对大量组织失败的案例研究基础上总结出的著名的“彼得原理”——在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。彼得指出，每一个职工由于在原有职位上工作成绩表现好（胜任），就将被提升到更高一级职位；其后，如果继续胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。而彼得的推论是，“每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的职工所占据。层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的员工完成的”。在我们几年的观察中，看到某些从基层岗位被提拔的管理者，他们对企业忠诚度高并且非常努力地工作，但结果却不并总是尽如人意。那位蝉联三届的销售冠军，从独狼式“精兵”，转换到运作团队的管理者角色后，业绩却乏善可陈，带领销售团队苦苦经营无果后，黯然离职。那么，问题到底出在哪里？

不可否认，很多企业的决策者阅人无数、眼光精准，在关键岗位的选人用人上高度自信。但我们也要说，企业希望实现尽可能最大化的绩效产出，要想不让选人用人变成拿企业管理成本为代价的“试错”过程，还是应当在选人与育人上做文章。

1.在选人之前，深入挖掘岗位的核心素质能力要求，明确要求

人岗匹配的前提，首先需要全面“透视”岗位本身的要求。岗位的要求，不仅包括学历、经验等“冰山”之上的显性要求，更需要识别岗位所要求的能力、素质、价值观、个性/动机等“冰山”之下潜在的“隐性”要求。譬如，一线的销售岗位要求极强的客户攻关能力与自我成就的强烈欲望，而“销售部经理”岗位要求的则是协调资源、带领团队、成就他人的领导能力。

对于管理岗位和企业内的一些关键岗位，尤其应当去思考和分析，“岗位”要求“任职者”具备什么样的特质，才能够带来业绩的最大化。识别和建立岗位素质能力模型，是一项相对





系统的工作，其操作过程可繁可简，但一定要“抓牛鼻子”、找“关键点”，在这个过程中，企业内该岗位上历任的优秀任职者，可以作为甄别分析的“标杆”重点研究。

2.在选人之时，评估任职者与岗位核心素质能力要求的适配情况，量才适用

在很多人的传统思维中，往往把“提拔”作为一种“奖励”来对待，拍脑袋式的用人决策，缺乏客观的评估，致使一些不适合的员工陷入了“彼得高地”的陷阱。

而所谓“知人善任”，知人是前提，柳传志曾说，有的人像珍珠闪闪发光，但有的人像一条线，能把那些珍珠穿起来，做出光彩夺目的项链。当明确了岗位的素质能力要求，就相当于有了一把衡量的“尺子”，通过多元化的测评、评估与考核方式，去“度量”每一位拟任者，是否是该岗位的最佳人选，去寻找闪闪发光的珍珠和能够穿起珍珠的那条线。

在人岗匹配评价体系建立过程中，针对不同序列岗位的特点，在任职资格、知识技能、能力素质、价值观、个性/动机、绩效表现等评价维度上，所占权重应当存在差异，而各个维度的评价方式也不尽相同。通过评估与评价，我们会发现一位销售冠军有诸多长处，但不一定能够胜任团队管理者职位。我们可以用“潜力”维度（知识技能、能力素质、价值观、个性动机）和“业绩表现”维度，通过“高”、“中”、“低”的评价搭建一个“九宫格”，并将拟任员工逐一对位，去找到那些“高潜力”同时“高绩效”的胜任者，以及那些有较高培养价值的员工。

3.在用人之后，动态关注持续培养，提升任职者的胜任度

要实现岗位与任职者的深度适配，建立核心素质能力模型是选人用人的核心，而持续关注，动态培养与调整，则是实现人岗适配的关键路径。

从基层岗位到管理岗位的转变，不是“屁股决定脑袋”这么简单，需要针对任职者的测评、评估数据的分析和对比，找出存在的差距与短板，制订针对性的培训培养计划。通过“扶上马送一程”，帮助其提高在新任岗位上的胜任度。人岗匹配是一个动态发展、螺旋式上升过程，企业需要定期评估并不断优化岗位的核心素质能力要求，持续关注、持续提升，帮助员工走出暂时的“高地”，发现那些已经处于绝对“高地”难于提升的员工，及时做出调整。尤其应当关注在管理岗位（特别是高层管理岗位）上处于“高地”的任职者。

“骏马能历险，耕田不如牛。坚牛能负重，渡河不如舟”。不完善的人才选拔与培养体系，是造就“彼得高地”的根因之一。人岗匹配，遵循的是人适其事、事得其人的原则，根据不同个体的能力素质差异及岗位的要求，将人安排在最合适的岗位上，追求最大化的绩效产出。而这个过程不能期望一蹴而就，在追求人岗匹配不断优的过程中，对岗位深入分析、建立标准是前提，对任职者科学评估、持续关注是重点。■



中国式寂寞：

“空巢青年”引发的 90 后新员工管理思考

“空巢青年”最近成为热点话题。据统计，我国超过 5800 万人过着“个人生活”，其中独居青年（20-39 岁）已高达 2000 万。在熙熙攘攘的偌大城市中，不少年轻人自称是“空巢青年”。那么，谁是“空巢青年”？这个流行词的背后折射出怎样的共同情感？面对 90 后年轻新锐，企业应如何进行有效管理？

无人问我粥可温，无人与我立黄昏

虽然同为“空巢”，但与老年人在子女离开后的被动式“空巢”不同，“空巢青年”更多是自主性选择。“空巢青年”指的是与父母及亲人分居、单身、独居、租房的年轻人。知乎上关于这一热点话题也发起提问，如何看待“空巢青年”？“空巢青年”究竟是一种怎样的体验？不少知友写下自己的真实感受：

- 孤独的像条狗，其实连狗都养不起；
- 我和 Siri（苹果智能语音助手）成为了好朋友；
- 无人问我粥可温，无人与我立黄昏。

根据这些描述，极易揣摩“空巢青年”的真实影像特征：他们中多是背井离乡来城市打拼；身边缺少亲人与朋友，手机是他们最好的伙伴，业余生活寂寥、乏味；他们在物质上不充裕，生活拮据，经常捉襟见肘；生活中的“不如意”引发精神层面的“空虚寂寞冷”，更多的人选择与人群背离、与城市背离、与希望背离。90 后属于“空巢青年”大军中的大多数，他们逐渐成为新时代语境下的零余人。从社会学视角来看，“空巢青年”有着社会转型的背景，他们对企业、对生活、对城市拥有诸多需求：他们渴望拥有简单、单纯的关系圈，而工作中的人际关系往往过于功利；他们渴望拥有属于自己的生活空间，而高房价只能让他们望而却步；他们渴望得到上级和同事的赞赏，而激烈化的工作竞争压力让他们对自身信心不足；他们渴望拥有在大城市扎根发展的机会，而任何一点政策上的风吹草动都会令他们胆战心惊……

企业积极引导“空巢青年”：巢空，心不空

在职场生活中，80 后老板与 90 后员工的代际鸿沟明显。有数据显示，超过 50% 以上的 95 后选择不就业或延时就业，这些年轻新锐们被赋予放纵爱自由、自主意识强、个性十足等标签，让“高高在上”的管理者们忧心忡忡！面对如此困境与窘境，企业可以从以下两方面



着手：

一. 心理层面引导：企业建立线上线下社群组织，增进员工交流

“空巢青年”步入职场后，严肃局促的职场社交迅速取代了轻松烂漫的校园社交。但是，因为工作产生的社交关系往往是功利的，并不是发自内心的自由选择，所以，在工作时间之外，一些年轻人宁可切断这种社交关系，转而苦苦寻觅基于兴趣和共同的志向所开展的社交。

企业可以紧抓这一突破口，在公司内部建立员工社群组织，比如成立相应的户外运动组、业余绘画组，或者就某个热点工作主题成立项目研发小组等，员工可以依据自我的兴趣点，选择自己感兴趣的社群，通过这种方式帮助同事之间增进交流的同时，达到相互学习与提升的效果；另外，为最大限度减少员工物理空间上的距离，企业可依托互联网技术，成立网上社群组织，因网络社会的虚拟性，员工可以打破心理障碍，进行畅所欲言，员工还可在社群平台上发布一些租房、交友信息等，通过这种方式帮助增进员工之间、员工与企业之间的距离的同时，还可间接帮助大批单身员工解决自身的交友、住房以及婚恋问题。

二. 技能层面培养：大胆信任，适时激励，讲究协作策略

90后“空巢青年”大批涌入职场，企业管理者不必担心，更不用畏惧。面对这样一个风云变幻的时代，管理者无法做到将自己的思想强加给“空巢青年”员工，倒不如大胆一搏、充分信任，说不定会“变废为宝”、“变U盘为内存”呢？

团体合作应成为企业推崇的主流工作模式，管理者在分配任务的时候，较多给予“空巢青年”锻炼学习的机会，鼓励青年员工积极参与工作讨论、策划与执行，“取其精华、去其糟粕”，挖掘员工身上的闪光点；公司在各部门可制定“老带新”的帮扶制度，对帮扶者实施“奖励制”，如果帮扶对象绩效考核结果表现优异，便可对帮扶者进行调薪、升职等不同形式的奖励；同时，要大胆信任、适当授权，可采用弹性的兴趣小组工作制，根据员工的擅长点、兴趣点合理布置工作内容，当员工取得一定成果时，不必吝啬赞美之词，通过表扬驱散员工内心的不自信；通过合作打破员工内心的封闭与狭隘；通过鼓励激发员工对待工作的热情与活力！

企业可以对“空巢青年”进行物质和精神层面的双重抚慰，但是，“解铃还须系铃人”、“心病还须心药医”，面临当前各种压力与困难，青年员工在企业的帮助下应该做到巢空、心不空！因为，除了奋斗，别无他法。毕竟绝望之为虚妄，正与希望相同。■

《人民的名义》主角 MBTI 性格剧透

作为一部反映时代特色的主旋律正剧，反腐大戏《人民的名义》掀起了一轮追剧热潮。贴合群众期待的反腐主题、触及政治敏感的大尺度呈现、扑朔迷离的剧情、个性鲜明的人物塑造，加上首播平台——湖南卫视的受众基础，这部剧想不火都难。大剧之下，俱成热粉，无数的网络段子、人物表情包和热门文章被催生出来。

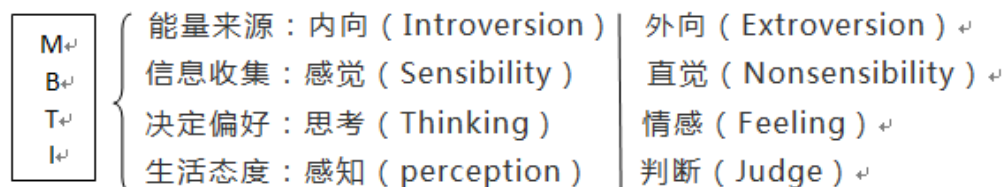
这部剧之所以深入人心，各大主角吸粉无数，关键不在于他们是好人还是坏人，而是个性鲜明、有血有肉的人物形象赢得了观众的认可。个性即性格，每个人的性格决定了他在同一场景下的选择必然不同，所以俗话说性格决定命运。长期身处一线一把手的位置，达康书记的机会不比这二人少多少。为什么贪腐的不是他，而是祁同伟、高育良？性格是其中的关键要素之一。

性格的判断在古代是依靠经验，例如曾国藩的《冰鉴》就受到无数人推崇。而在现代，则发展出很多基于统计的分析模型，MBTI 是使用范围较广的一种，可以普遍用于人才招聘、调整、晋升、继任、测评、盘点等领域。在合易的咨询项目中，就不乏使用 MBTI 对人才、后备人才进行分析的案例。

凭心而论，MBTI 虽然也有很多人指摘它缺乏实证基础、分类不尽如人意等缺点，但在诸多方法中也算是为数不多敢于挑战“人性难测”这一永恒命题，同时全面性、关联性、自洽性都比较能得到认可的方法了。

下面就让我们用 MBTI 的分析框架来分析一下热播剧《人民的名义》主角的性格，看看性格是如何决定剧情和命运的。

首先，我们先来看一下 MBTI 测试中使用的 4 个维度（如下图）。



根据 4 个维度，通过 MBTI 测试把人归入 16 种性格类型之一（如下图，图片来源：dylanninin.com）。

十六种性格类型表					
分类		感觉 (S)		直觉 (N)	
		思考 (T)	情感 (F)	情感 (F)	思考 (T)
内倾 (I)	判断 (J)	内倾感觉思考判断 (ISTJ)	内倾感觉情感判断 (ISFJ)	内倾直觉情感判断 (INFJ)	内倾直觉思考判断 (INTJ)
	知觉 (P)	内倾感觉思考知觉 (ISTP)	内倾感觉情感知觉 (ISFP)	内倾直觉情感知觉 (INFP)	内倾直觉思考知觉 (INTP)
外倾 (E)	知觉 (P)	外倾感觉思考知觉 (ESTP)	外倾感觉情感知觉 (ESFP)	外倾直觉情感知觉 (ENFP)	外倾直觉思考知觉 (ENTP)
	判断 (J)	外倾感觉思考判断 (ESTJ)	外倾感觉情感判断 (ESFJ)	外倾直觉情感判断 (ENFJ)	外倾直觉思考判断 (ENTJ)

下面本文就以这部剧的绝对主角、颜值担当侯亮平为样本，不用 MBTI 专业测试量表（也无法让侯亮平来做测试题），仅从剧情发展，进行 MBTI 性格推测，以飨读者。

侯亮平，男，汉东大学政法系毕业。原最高检反贪总局侦查处处长，后任汉东省检察院反贪局局长。**MBTI 测试性格推测：内倾感觉情感知觉型（ISFP）。**

1、能量来源内倾型：搞错了吧？这位主角，一出现就自带光环，一边哼着小曲，一边插科打诨，就把对手赵德汉（国家某部委处长）绳之以法。外派汉东省后，游走在各方势力之间，唱得了刁德一，斗得了阿庆嫂。这不是典型的外倾型人格特征嘛！诸公莫急。判定一个人是内倾与外倾，可不能只看他话多不多，哼不哼小曲这么简单。**内倾型性格关注外部环境的变化对自己的影响，将心理能量和注意力聚集于内部世界，注重自己的内心体验。**紧急抓捕丁义珍、深信陈海出事并非意外、高速拦截欧阳菁，无论外部环境如何复杂多变，他始终坚持内心感受与信仰：忠于祖国，依法反贪。此外，喜欢独立思考和看书是内倾性人格的典型行为特征。侯亮平做事常常另辟蹊径且不按常理出牌，独立性显露无疑。最后看看 24 集 38 分钟中的一个细节，侯亮平从汉东省飞回北京的家中已是深夜，可睡觉前他还捧着本书在床上认真得读，剧中他的老师、学者型官员高育良都没有认真看书的镜头，摆弄花草的镜头倒是不少。

2、信息获取感觉型：检察官的职业决定了侯亮平必然强调可观察、可测量的证据。到汉东后第一次参加山水山庄的聚会，高小琴就发现侯亮平非常擅于观察细节，并提醒祁同伟以后不要在侯亮平面前抽雪茄。**感觉型性格关注由感觉器官（看到的、听到的、闻到的、尝到的、触摸到的事物）获取的具体信息，尤其关注细节。**

3、决策偏好情感型：第一集逮捕赵德汉，侯亮平带领下属在楼下足足等了两个多小时，等赵妻与孩子离开家后，方才行动。明知赵德汉把钱藏在别墅中，仍和赵在旧楼家中、单位办公室不慌不忙地逗留那么长时间，现在看来这是侯亮平在给赵德汉主动坦白自首的机会。可怜“我本将心向明月，奈何明月照沟渠”啊。前二十集，侯亮平一直被自己的发小蔡成功



牵着走，这一方面源于蔡成功是举报人，另一方面则是他内心深处对发小的信任与感情。即便蔡成功和丁义珍一起做煤炭生意、拆解高利贷近十亿、对大风厂职工丢失股份负有不可推卸的责任等真相摆在他的面前，他还在猜测是不是高小琴和欧阳菁联手坑害自己的发小。由此，情感型性格特征呼之于出，以自己和他人的感受为重，将价值观作为判定标准，有同情心，考虑行为对他人情感的影响。高速拦截欧阳菁看似不留情面，实则是箭在弦上，不得不发，且候亮平能够感受到李达康内心深处是赞许并感激他的。

4、生活态度知觉型。尽管从事严肃沉闷、常与阴暗较量的反贪工作，他仍能自带幽默，周旋各方；到汉东履新第一天，反贪局副局长就将了他的军，而他适时地用自己不喜欢加班来化解隔阂，赢得下属欢心；学长祁同伟组局请他吃饭，并让高小琴请他赴宴，他明知事情不是吃饭那么简单，仍在觥筹交错间深入探究对方虚实；上班时吹口哨，被上司季检察长批评不像领导，更被下属陆亦可挖苦，他却自嘲吹的不错；发现老师高育良的原秘书、现市中级法院副院长陈清泉嫖娼被抓，即便这件事并不是他主导的，可他还是想听听老师的态度和想法，所以在飞回北京前去找高育良交换了想法。灵活、试图去理解、适应环境、倾向于留有余地，喜欢宽松自由的生活方式，重视过程、随信息的变化不断调整目标，这些就是知觉型典型特征的表现。

由此观之，候亮平在剧情中的发展可略知一二。内倾型决定无论外部形势和环境如何复杂艰难，他定能不忘初心，将反贪进行到底；感觉型决定他会进一步抽丝拨茧、拨过重重迷雾，追查事情的真相；情感型决定他面对涉及老师、学长、好友的一个个真相，国家正义与个人情感的冲突将不可避免；知觉型决定他敢于尝试、深入探究、襟怀坦白、不畏风险，却极有可能将自己陷入尴尬与危险的境地。

最后再来个彩蛋——另一个吸粉大户李达康书记的 MBTI 测试性格推测：外倾直觉思考判断型（ENTJ），正好与候亮平相反，这也能侧面解释，为何是这两人构成了全剧的骨架，追剧的你认同吗？■

R E N H E S H I Y I



2017

专注于组织中人与人之间的和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

QQ: 2315290631

电话: 0531-88803203

QQ: 1164142818