



REN H E S H I Y I

2015

第4期 (总第40期)



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询



专家·前瞻

互联网时代的新型雇佣模式探索
——人才任期联盟

焦点·培育

人力资源的“进、销、存”盘点
管理者培养人才之“困”

实践·方法

年终考评——员工管理的“双刃剑”
绩效结果，公开还是不公开

博客·分享

中小微企业，你不缺人才

经典·解读

解读德邦



目 录

卷首语

人才需要加油站.....2

专家·前瞻

互联网时代的新型雇佣模式探索：人才任期联盟.....3

焦点·培育

人力资源的“进、销、存”盘点.....7

管理者培养人才之“困”9

人才梯队建设，基于关键岗位还是基于人才库？11

OD，掀起你的盖头来14

实景·案例

某高新技术企业研发人员培养及保留案例全景解析17

实践·方法

绩效管理是中小微民企的“御寒”法宝？24

年终考评-员工管理的“双刃剑”28

绩效结果，公开还是不公开？31

从国企改革看员工激励的轮回.....34

博客·分享

中小微企业，你不缺人才37

经典·解读

低调的德邦如何成为顺丰的劲敌？三次组织变革让对手倍感恐惧！41



人才需要加油站

对于人才而言，人才不是永动机，也不是一旦引进就可以高枕无忧、一劳永逸了，而是需要持续的激励、培养、开发；对于企业而言，企业就像一列不断前进的列车，各个站点都有等候上车的、正在上车的、等候下车的、正在下车的，要顺利驶向理想的彼岸，需要一整套人才规划、甄选、培育、激励、保留的机制，尤其是核心关键人才梯队建设机制。

人才盘点

人才盘点功能如同车辆的“油表”，不仅能显示企业人才数量、质量的充裕情况，更为重要的是能验证企业各项人力资源管理和开发工作的有效性。年底年初，总结计划时节，企业有必要对人才进、销、存进行盘点，进即招聘情况盘点，销即员工流失情况盘点，存即人力资源结构盘点。本期内刊：《人力资源的“进、销、存”盘点》为您揭示了人才盘点内容、盘点方法、盘点重点。

人才激励

人才日复一日、月复一月、年复一年在岗位上工作着，难免倦怠甚至懈怠。除了增强其内在动机外，外在的总结、激励必不可少，设置多少“加油站”、多大间隔设置一个“加油站”，设置怎样的“加油站”显得尤为重要。岁末年初，振奋人心的年度经营目标已定，能够让多少人感到兴奋，兴奋能够持续多久，是每个老板和 HR 管理者思考的话题。曾经一个知名咨询客户的老板说过：“管理要为经营服务，就需要经常折腾；激励措施要让员工持续兴奋，更需要经常折腾”。本期内刊实践·方法和实景·案例中精心组织了一组有关考核激励的文章，希望对您优化激励机制有所启发和帮助。

人才发展

人才如同“固定资产”，也会有“损耗”、“折旧”、“报废”，除了做好各项日常“保养”外，企业也必须前瞻性规划、选拔、培育关键岗位人才。合易知名咨询客户养元集团——拥有全国核桃饮品单品第一“六个核桃”品牌，发展规模 150 亿元，其高层管理团队尚处在年富力强的 40 多岁，其核心高层已经着手开展后备人才梯队建设计划。本期内刊专家·前瞻和焦点·培育中精心组织了一组有关人才梯队建设的文章，希望对您有所启发和帮助。

致力于组织中人与人之间的和谐合作，合易咨询与您同行、助您成长！■



互联网时代的新型雇佣模式探索：人才任期联盟

企业就像不断行驶的公交车，员工就像乘客，仅有少数人从始发站上车到终点下车，大部分人会在中途下车；也有些人中途上车，经过几站后也会再换乘另一辆车继续向自己的目的地前行。这就像我们正经历的雇佣关系，员工与企业随时可能发生雇佣，也随时可能解除，随着移动互联网时代的来临，要应对很多新的挑战，企业要进行新的思考和探索。

一、新时代的雇佣关系在面临着挑战

“人随网移网随人动”的时代正在改变着人的思维方式、社交方式、生活方式，很多行业都面临着挑战，尤其传统行业要想生存发展，就要不断变革创新。与此同时，职场的员工也在汹涌的信息浪潮中发生着变化，不再天真的效忠于一家企业，更多的作为一种有价值的自由的资源，参与到企业经营中，显然我们要重新思考和寻求新的人才雇佣模式。

那当今时代的雇主和雇员是什么关系呢？现在社会的雇员，很少会认为自己会在一个公司工作一辈子；再优秀的企业，也无法避免优秀的员工流失。雇主和雇员的关系更多的是，为了一部分共同的使命与目标，互相在对方身上投资，从对方身上获取价值。不再是简单的商业交易，我付一份钱，你做一份工。

当今社会，员工加入一家公司除了挣钱以外，考虑更多的是职业兴趣与职业发展是否能得到满足：这家公司能不能给我提供一份我擅长且喜欢的工作？这家公司是否能给我提供更多对我有益的资源？这个公司是否有足够的成长空间，我能否升职？这家公司的工作经历，是否能够对我以后的职业生涯有帮助？

对于企业而言，更希望了解的是：员工是否能满足工作要求，是否能给公司创造更多的价值？公司需要在员工身上投资多少，投资是否能得到高产出的回报？

新时代下，企业在员工进入公司的第一天就承认员工将来有一天会离职，所以更多企业逐渐发现，与其担心人才的流失，不如想办法在最短时间内与员工建立信任，从而建立价值双赢的关系，反而能更好留住优秀人才。企业和员工在建立信任的基础之后，双方开始着手建立一种价值任期联盟关系，将双方需求的交集提炼出来，二者达成共识，并为双方的任期联盟关系设定一个“任期”；就好像每一届美国总统的任期是四年，总统候选人在选举时会告诉选民们，“我将在我的这一届任期内，达到什么样的目标，请你们支持我”一样。这就是本文要阐述的价值任期联盟。

二、建立人才价值任期联盟机制





人才任期联盟，是一种相互信任、相互投资、共同受益的新型的雇佣关系框架，基于职业道德的约束，力求让企业和员工之间从商业交易转变为一种互惠关系，在任期联盟中，企业和员工建立的关系基于他们为对方增加价值的价值。

在任期联盟中，企业方的管理者可以开诚布公的谈论公司愿意为员工进行的投资和公司期望的回报，员工也可以直截了当的说出个人寻求的职业发展需求，以及他通过努力可以为公司创造的价值。任期联盟关系建立后，员工开始致力于帮助公司取得成功，而公司致力于为员工提供各种投资以帮助员工实现个人的职业目标，不再是简单的金钱交换时间和劳动，而是共同投资于任期联盟关系，并承担追求更高回报的必要风险。

比如企业和某位员工建立一个任期为 2-5 年的任期联盟关系，在这一个时间段内，企业承诺将为员工提供何种的平台与资源，帮助员工实现其在这个任期内的职业目标；而员工则承诺，在这个任期内，为公司完成哪些项目，创造何种价值。当任期完成之后，雇佣双方也可以继续探讨续任的可能。

三、任期联盟的任期适用性

在每一个任期当中，管理者和员工都要一起建立这个任期的任务目标，既包含公司的任务目标，也有员工自己的任务目标。

不过，不是每一类型的员工都适合采用以解决问题为导向的任期制。可以将员工在公司里的角色分为三种类型：轮转期、转变期与基础期，分别适用于职场新人、职场中层或各类核心骨干、职场高层，在职场中每一个阶段，员工利益与公司利益的交集程度不一，双方的目标预期也不尽相同。

第一类叫做**轮转期**的员工。这个岗位上的人是可以被随时替换的。这个岗位上的工作有标准化的流程和体系，也有系统化的培训，通常针对入门级的员工，比如麦当劳肯德基的员工，此类员工不适合运用价值任期联盟模式。

第二类叫做**转变期**的员工。与轮转期相对标准化所不同的是，转变期更加个性化，它是经理和员工一对一协商沟通后的结果。转变期一般为 2-5 年，这大概相当于某种产品或项目的开发周期。这一段时间内，员工可以完成一个重大项目，或者多个小项目。

这些员工拥有特别的技能，善于思考，能够解决问题，有一定的创造性，他们需要你给他们特定的有挑战性的任务去完成，这样他们才能在工作中获得成就感。时间不是重点，特定的任务才是重点。如果你能把转变期的员工处理好，你就能让公司运作得更有效率。

第三类叫做**基础期**的员工。这些人是不会走的，他们或许拥有公司的股份，或许是公司的合伙人，他们会和公司老板一起把这份事业做大做强，比如马云的核心团队对阿里巴巴来讲就是这样。此类员工如果采用任期联盟模式来管理，需要有针对性的选择，考虑任期结束



后的很多交割工作。

四、任期联盟的应用

“自组织”“创客”“自营体”等形式逐渐在部分互联网巨头或电子商务企业出现，并成为了新的“宠儿”，员工已经不再是上班拿工资的员工，员工与企业的关系更像本文所描述的价值任期联盟关系，为完成一个软件的开发、为了创新商业模式，企业会组建一个团队专门解决这个问题。

传统的招聘是有了部门、有了岗位编制以后才开始招人，而现在很多创新型企业开始采用一种新的招聘模式：用问题来招人。

什么是用问题来招人呢？举个例子来说，比如我们的产品现在受到了竞争对手的威胁，竞争对手以更低的价格和更好的质量占领了更多的市场份额，那么就需要一个人或几个人来帮助我们解决这个问题。于是，就有和这个问题相匹配的岗位产生出来，这个岗位叫什么名字并不重要，重要的是它是以解决问题为目标的，这个岗位可以直接向市场部经理甚至 CEO 汇报工作。

此时，我想起了朋友圈的一个段子，“总裁与新员工的面谈”，想借用一下，希望能更形象的阐述价值任期联盟的操作：

入职第一天，你的老板找你谈话，简单寒暄之后，老板：你打算在这家公司待多长时间？

你愣了一愣，想了一想，说：3-5 年吧。

老板：假如你会在这家公司待 3 年，3 年以后，当你从这家公司离开的时候，你希望自己是怎么样一个人？

你可能会说：我希望在我离开这家公司的时候，我的能力足以胜任一个项目经理的职位/我希望我的收入能够翻一番/我希望我可以开一家公司等等。

老板：OK，我愿意帮助你在三年之内，实现你的这个目标。那么在这三年之内，你可以为公司做些什么，解决什么问题？

经过沟通协商，你和老板达成一致。在这个任期内，你要帮助公司解决以下几个问题：1、xxxx， 2、xxxx， 3、xxxx。

老板：好，接下来，我们一起来探讨下，三年内，我怎么帮你去实现你的目标，你如何帮助公司解决这些问题。

你和老板经过一段时间的讨论和规划，思路逐渐清晰，于是，你们签下了一份任期内的承诺书，明确了双方的责任和义务。

老板承诺在多长时间任期内，帮助员工实现他自己的目标，员工承诺在这期间，帮助老板解决哪些问题。



这个承诺书没有法律效力，但是有道德风险。任期中的风险分为以下两种情况：

员工打破承诺。这种情况下，员工会陷入诚信危机，失去信誉和公司给其提供的种种福利，同时在行业求职中会遇到诚信危机。

公司打破承诺。公司将会得不到员工的信任，员工可能会出卖公司的内部信息，同时会给在职员工造成诚信影响，造成在职员工的流失；当然有格局的老板不会轻易打破这个承诺。

快到三年的时候，老板和你又开始了新一轮的对话，讨论是否续约的问题……

以此来看，在人才价值任期联盟机制中，每一个岗位都是为解决问题而产生的，每个为解决问题而招聘的人都有任期，有盟约，这种在一个任期之内解决某些特定问题的模式，能够有效激发员工的热情，让员工产生创始人的心态。只要员工有创始人心态，企业的机会将无处不在。创始人心态并不是说员工一定会离开这家公司去独自创业，而是员工在工作期间，会以创始人的心态和行动力去完成任务目标。

通过把员工在公司期间的职业生涯规划成一系列的任期，每个任期给予他们富有挑战性和有价值的目标，可以更好的吸引和留住优秀员工。我相信这种模式将逐渐成为未来创新型企业的人才管理模式。■



人力资源的“进、销、存”盘点

年底将至，又是总结和计划的时候，每一个企业都在忙着盘点自身经营发展的各个方面工作，以查漏补缺，总结经验教训，提高管理水平。其中很重要的项工作，就是对自身人力资源管理工作进行盘点。那么人力资源盘点，该盘点些什么呢？又该如何开展盘点工作呢？每一项盘点的重点又是什么？

既然是盘点，就需要从进、销、存几个方面进行，人力资源盘点也是一样，可以从以下几个方面进行：

1、进，即招聘情况盘点：主要统计平均空岗周期、招聘周期、招聘成功率、招聘满意度等，审视招聘工作能否满足公司人力配备的需求。

2、销，即员工流失情况盘点：分析员工流失的岗位结构、年龄结构、性别结构、学历结构、技能结构、工龄结构以及主要流失原因，判断企业日常管理的重点是否错位，激励措施是否到位。

3、存，即人力资源结构盘点：包括年龄、司龄、学历、性别、专业证书比例、职能人员比例等，审视人员结构是否合理，是否符合企业发展的需要。

一、 招聘情况盘点

统计自各部门提出招聘需求，到人力资源部门发出招聘公告，到聘用人员上岗，整个需求提出到招聘结束的各个时间点所占用的时间周期长度。如人力资源部门的招聘响应周期，即部门提出招聘需求，到人力资源部门发出招聘公告所需要的时间周期。这个周期的长短反映出了人力资源部门的工作效率高低。通常在编制内的招聘需求，人力资源部门应该立即着手开展招聘工作，超出编制的，需要经过层层报批方可招聘。人力资源部门通过招聘响应周期的盘点，可以分析问题出在哪里，适当调整招聘审批流程，或者要求用人部门对员工流失情况提前做出预测。

人力资源部门招聘周期，即自人力资源部门发出招聘公告，到聘用人员上岗所占用的时间长度，招聘周期反映出了人力资源部门招聘渠道的建立和维护成效。渠道好的企业，每天都会有人上门来求职；渠道不好的企业，花大价钱打广告，应聘者也寥寥无几。所以人力资源部门不能等着用人部门有需求了才开始找渠道，而是应该建立起企业招聘的常规渠道来，并维护好它。

招聘成功率和满意度的盘点，可以从两个方面来进行。一方面是在规定的招聘周期内是



否有足够的人员上岗，一方面是所聘用人员是否都符合岗位的任职资格要求。招聘成功率反映出人力资源部门的招聘渠道是否适用于需求岗位，如生产工人的招聘，就完全没有必要打广告，职业技校的校园招聘，熟人之间的推荐才是最佳渠道。

二、 员工流失情况盘点

对员工流失情况的盘点可以分为两个方面：一方面是对流失员工的基本情况盘点，即所流失员工的年龄结构、性别结构、学历结构、技能结构、工龄结构等，以分析易流失人群的普遍特征，并与公司的人员需求结构相对比，如果流失的人多数是公司想要保留的人，就有必要对公司的人力资源政策进行调整。

另一方面是对流失员工的岗位、集中流失的时间段、流失原因等进行盘点和分析，如人员流失集中在某些岗位，某些时间段，就需要对岗位的设置、岗位工作环境、岗位人数的配置等进行重新思考，必要的时候考虑分拆岗位、改善工作环境、劳务外包等方式解决问题。

如在钢铁、焦化等行业，有些岗位常年处在高温环境下，尤其是一到夏季，人员就会大量流失。对于这类岗位，企业就需要从多个方面着手：防暑降温用品、饮料的配备，定期轮岗，高温补贴，缩短工时等，同时企业也必须提前做好人员储备。

三、 人力资源结构盘点

最重要的就是现有人力资源的结构盘点。结构盘点可以从年龄、司龄、性别、学历，以及专业对口人员比例，拥有专业证书、职称的人员比例等多个方面进行。通过结构的盘点，可以发现企业的人力资源是否存在年龄结构的断层、司龄结构的断层、学历结构的断层、专业人员的匮乏、老龄化、新人当道等等问题。人员结构上的断层问题往往意味着企业的激励机制、人才培养机制、晋升机制不能满足优秀人才的需求，所以会在工作三五年后，已经掌握了专业技术，具备一定竞争实力后选择离职。面对此种情况，企业有必要通过搭建技术等级发展通道，组建后备梯队的管理模式，给员工提供更丰富化的职业发展空间。

另外，还需要盘点企业中各类人员的占比，尤其是职能人员、后勤人员等非生产经营一线人员。对于生产制造企业来说，生产一线人员的总数应该占绝对比例；对于研发企业来说，技术人员的总数应该占绝对比例。对大多数企业而言，职能后勤人员的占比都不应超过 25%，超过 25%就意味着企业内存在着结构失调、管理成本过高、人员冗余、流程繁琐等现象。

人力资源的进、销、存只是人力资源管理各项举措的结果显现，因此经过上述对人力资源进、销、存的盘点，基本上就已经把企业人力资源管理的方方面面都涵盖全、分析到了。企业可以根据盘点的结果，深入分析结果产生的原因，寻找对策，逐步提升人力资源管理水平。■



管理者培养人才之“困”

摘要：老板总抱怨管理者培养不出人才或者不会培养人才。培养人才，对管理者来说是不能还是不愿？站在管理者的角度，培养出人才对自己的好处是什么？对公司来说，是否建立了引导管理者培养人才的机制？企业如果不能很好的回答这几项，让管理者培养人才对企业来说永远是个问题。

H 企业是一家以杂志为载体致力于打造“糖酒食品行业全服务链”的新型服务企业。现业务部门管理者的一个共同的特点是业务能力强、个人业绩好、在公司创业初期加盟公司。

H 公司不管业务人员还是管理人员，均实行低底薪高提成的方式。因管理者大多“绩优而仕”，走上管理岗位后，除了承担管理职能外，还可以开拓个人业务，因此管理者收入结构中个人业务提成甚至占到 90%以上。一方面，管理者抱怨个人是大业务员，管理价值无法得到体现，另一方面员工抱怨领导“抢单”，格局不够。更主要的是，在这种考核导向下，管理者自然无暇顾及团队成长，而管理者带着个人业务跨部门调动的情况成为常态，而原个人业务往往成为履行新职的羁绊。

随着公司不断拓宽行业、拉长服务链条，加上新媒体带来的挑战，老板苦恼除了这些伴随公司成长的第二梯队人员业绩突出外，公司的第三第四梯队培养不起来。主要体现在：一是业绩好的员工不愿意做管理者。因为管理工作耽误个人业务开拓，承担更多的责任与以往相比没有更高的收益；二是公司有心提拔现有的管理者担当更多的责任，又担心因管理者原有的个人业务牵绊太多影响新的管理工作；三是管理者好不容易培养出人才，不愿意让团队成员离开，因为人走业绩也走，现团队业绩就会受到影响。四是第二梯队无法离开现职，新人晋升通道受阻。

相信此类现象在很多企业或轻或重都存在。人才培养乏力，根源在公司的人才培养机制出了问题。这个机制包括考核激励机制、培养开发机制等。但就本案讲，核心还在于对管理者的考核激励导向偏误。我们知道，管理者作为中坚力量，对人才培养和梯队建设起着关键作用。对管理者来说，有什么样的考核激励导向就会导致什么样的行为，当培养人才的问题、带团队的问题与自己的总体收益相比微乎其微的时候，管理者选择什么，答案不言而喻。对 H 企业来说，每个业务口的管理者都是大业务员，在个人业绩决定一切的文化导向下，出现“管理者不愿担当更多责任、调动困难，公司第三、第四梯队培养乏力”的现象就很正常了。

如何在公司少增加成本甚至不增加成本的情况下让管理者愿意培养人、主动培养人？我





们都知道作为管理者应该为团队绩效负责。但如何核定管理者年薪？管理者原个人业务提成如何处理？管理者愿意接受收入下降的比例是多少？一系列的难题摆在面前。对 H 企业来说，如果让管理者放弃现有个人业务，在管理绩效具有较大不确定性的情况下，企业没有将现有体制推倒重来的决心和勇气。合易咨询经调研分析，认为应该“堵”、“疏”兼用。

堵。 本案中，管理者个人业务牵涉过多精力已经成为升迁、调动的羁绊，也堵死了团队中有能力有意愿的新员工的成长通道。堵，就是将这一根本影响因素就此刹住。我们建议，藉由本次变革，在新的年度内，管理者除了原有老客户，个人不再开发新客户。个人业务过大的，配备助理处理事务性工作，管理者抓关键、抓重点客户和关键环节，以便腾出精力到团队建设中去。从新的考核期开始，管理者所有的收入执行先提取，后考核兑现的模式。也就是说，不管个人业务提成还是团队业绩提成，先按照标准提取，具体兑现与团队考核指标的完成率关联，比如团队签单额、团队合同执行率、团队成员晋升率。因历史原因，管理者可以有个人业务，但是团队目标完不成，最终收入要受影响。

对于外聘的新管理者，则实行新人新办法。不鼓励个人单枪匹马开拓业务，鼓励管理者帮助团队成员完成目标，以管理责任和管理幅度为基础计发工资，以完成团队业绩情况进行奖励。这样，管理者的精力必然转移到带队伍培养人才上。

疏。 方法一：对管理者培养出的人才，可以另行建立团队“创业”。但是需将新人第一年带队伍业绩的一定比例奖励原管理者。一方面弥补原团队业绩的损失，另一方面因原管理者带队经验丰富，还要对新管理者“扶上马、送一程”。这种方法，一方面实现了管理者裂变，弥补管理者不足问题，也为新人晋升打通另一通道，调动新人积极性。方法二，建立团队业绩 PK 机制。每个团队可以对另一个团队的目标提出挑战，成功者，重奖奖励团队成员。通过团队 PK 文化，建立团队集体荣誉感和竞争意识，也增强了管理者完成团队目标的荣辱感。方法三，如果愿意放弃个人业绩提成，则执行年薪制+较高团队业绩提成的办法。原老客户分给员工的，员工按照客户维护（较低的提成比例）提取奖励。公司可选择合适的人选，进行攻破，然后树立典范，在公司内进行推广。

当然，除了对管理者的考核激励导向，还有培训、职业生涯管理、后备人才管理等其他机制协同，才能发挥人才培养的最大化效果。不管哪种方式，都需要管理者去执行落实，因此需要对管理者进行针对性的激励和约束。管理者的激励和约束的问题做好了，人才培养将不再是企业之困。■



人才梯队建设，基于关键岗位还是基于人才库？

人才梯队建设，作为一个长期困扰中国企业的话题，不论是企业的管理者还是学者们都在研究和探讨，怎样才能在中国企业中建立起可以有效发挥作用的人才梯队建设，这个问题非一朝一夕可以解决，但是说到底，真正在人才梯队建设方面投入很大精力的，恐怕也没有几个企业。有人预言中国企业正在面临第三次人才危机，而这一次人才危机不是下岗工人的过剩也不是少数高端人才的跳槽，而是普遍性骨干人才流失，面对这样的危机，构建企业的人才梯队势在必行。

在人才梯队模型构建时，存在两种思路，一种是基于关键岗位的人才梯队建设，一种是基于人才库的人才梯队建设。两种思路最终的目的是相同的，就是在岗位空缺时，能够及时补充人才。以下一起探讨两种思路下人才梯队建设。

一、两种思路下的人才梯队的模型构建

1、基于关键岗位的人才梯队建设

基于关键岗位的人才梯队建设是以岗位为核心，围绕关键岗位找到一批高潜质的人才，然后依次做人才梯队的划分和培养，大部分企业都是在此思路下构建人才梯队的，大致的构建思路如下：





2、基于人才库的人才梯队建设

随着互联网时代的到来，商业环境的变化多端，基于关键岗位的人才梯队建设中的关键岗位可能一夜之间不复存在了，因此，随之提出了基于人才库的人才梯队建设，即以人才库为核心，尽量挖掘每个人的潜质和可能发展方向，当企业需要时，按用人标准在人才库中进行查找。大致的构建思路如下：



二、两种思路下的人才梯队的模型构建优劣分析

1、基于关键岗位的人才梯队构建的优势及劣势

优势：

- 可以对后备人才进行更聚焦的选拔和培养，提高后备人才继任后的称职度；
- 对企业人力资源系统要求不高，只要关注后备人才的培养情况即可，耗费的精力少；
- 由于后备人才只有少数，可以大大的提高这部分人的积极性，对员工工作产生激励作用；

劣势：

- 随着企业的发展和市场环境的变化，关键岗位可能随时变化，基于关键岗位的人才梯队建设就可能失效，还是会造成人才的断层；
- 在对被选上的后备人才激励的同时，其实也是对大部分没有被选上的员工积极性受打击，也可能使漏选的人才失去工作的动力，进入应付工作的状态；



- 在后备人才培养成熟后，具备晋升的资格条件后，由于现任还长期在岗，久而久之，不但是会打击后备人才的积极性，也是一种人才的浪费；
- 这种人盯人的人才梯队建设，如果思想统一不好，现任对后备产生误解，认为是对自己的威胁，可能会影响团队的合作。

2、基于人才库人才梯队模型构建的优势及劣势

优势：

- 打破岗位和级别的限制，将企业所有员工纳入企业人才库，量化人才状况，挖掘人才所有可能的发展方向，做到人尽其才，能够满足新生代员工的个性化需求；
- 兼备发展通道和发展计划，改变单一以岗位储备人才，多途径提升员工能力；
- 全流程监督员工发展，追踪和预警人才状况，及时对人才进行人性化管理，挖掘人才潜质，立足企业长期发展战略，提供源源不断的人才供应；

劣势：

- 需要建立企业级的人才库来支撑梯队建设，需要有针对性的平台才能有效开展基于人才库的人才梯队建设，对追踪和预警人才状况的系统要求比较高；
- 要对所有的人进行发展规划、培养，培养没有针对性不强，另外耗费的精力比较多；
- 出现空岗后，后备人才的选择太多之后，没有针对性培养可能影响继任之后的称职度。

三、人才梯队建设构建思路的建议

两种思路下的人才梯队建设，各有利弊，企业在选择人才梯队建设的思路时，关键要结合企业发展的实际情况，对两种思路趋利避弊。

在一般情况下，对于制造行业、化工行业、房地产行业、批发零售行业、餐饮行业等传统行业，行业发展比较成熟，组织发展受外界环境影响不是很大，关键岗位相对稳定的行业来说，适合采用基于关键岗位的人才梯队建设；而对于互联网行业、新兴产业（生物科技、制药、新材料、新能源）、环保行业、金融行业等高新技术企业，行业发展比较年轻，变化速度快，组织发展受外界的影响比较大，比较适合构建基于人才库的人才梯队建设，员工可以进行多元化的发展，充分发挥员工的创造性和创新性。

这种划分也不是绝对的，只是根据行业特征更适合那种思路发展，另外可能企业发展的不同阶段也会有所不同，随着传统行业的发展，很可能就会更适合基于人才库比较灵活的人才梯队建设，而高新技术企业发展成熟后，也可能更适合采用基于关键岗位的人才梯队建设，其实最好的状态，就是两种思路进行融合，这也是未来需要研究的方向。 ■



OD，掀起你的盖头来

导语：公司两个职能最神秘，一个 BD、一个 OD，BD 不能跟别人讲他看上哪家公司要吃哪家公司；OD 同样情况，OD 调组织的，说白了就是调人。“神秘”和“虚”更多折射出的是对 OD 的定位不确定性和价值不自信，来自于组织与人力资源部门自身对 OD 岗位定位的模棱两可以及业务部门的理解不一，这也是大部分 HRD 也在头疼的症结。

作者/原创首发：传化化学集团 OD 杨希才 转自：微信公众号环球人力资源智库

01 OD，千呼万唤始出来，犹抱琵琶半遮面

2012 年开始，OD 岗位在中国开始火起来，这个火我觉得需要感谢辛勤劳作的猎头顾问们，正是他们把优秀企业的 OD 岗位需求发布出来、不断地挖角 HRD 高端人士去从事新鲜的 OD 工作，并迅速在人力资源管理圈子传播开来。

翻开各个招聘网站关于 OD 的岗位职责描述，都大同小异，其中转型变革管理、组织架构设计、领导力发展、干部管理、组织文化建设等词出现频次最高；任职要求也别无他样，熟悉人力资源各个模块，特别是战略人力资源管理，熟悉组织诊断、人才测评工具等等，给人的感觉 in-house 的 HRD 和咨询公司的测评顾问转型 OD 会更加有优势、更加容易切入。

作者一方面有在咨询公司组织发展咨询的经验；另一方面，现在也是 in-house 的 OD，就能够从不同的视角去理解和实践组织发展工作。不过，到现在为止，对 OD 的理解还是一知半解，一路在实践中磨合前行。

一帮 OD 朋友在茶余饭后也在吐槽所做的组织发展工作：

——公司两个职能最神秘，一个 BD、一个 OD，BD 不能跟别人讲他看上哪家公司要吃哪家公司；OD 同样情况，OD 调组织的，说白了就是调人，调人就有利益相关者，非常敏感。

——OD 为什么发展不起来的原因是相对比较虚，哪里都有你，但哪里都没你什么事儿。

“神秘”和“虚”更多折射出的是对 OD 的定位不确定性和价值不自信，不是贬义；来自于组织与人力资源部门自身对 OD 岗位定位的模棱两可以及业务部门的理解不一，我相信这也是大部分 HRD 也在头疼的症结。

就这么，Ta 带着神秘面纱来到组织和人才管理的工作中来。

02 OD，横看成岭侧成峰，远近高低各不同





“组织发展是指以提高组织效率和活力为目的而进行的有计划的、涵盖整个组织范围、同时由高层管理者控制的过程，利用行为科学知识在组织的“流程”中进行有计划的干预。”——《组织发展：战略模型》. Beckhard. 1969

“组织发展是为了影响组织成员使他们扩展彼此间的率直坦诚（包括他们对于组织的看法及其在组织中的体验），以及使他们作为组织的一分子为自己的行为承担起更大的责任。组织发展背后的假设是说当人们同时去追求这些目标的时候，更容易找到对他们来说更为有效地一起工作的新方式，去达成他们自己的同时也是他们共同的（组织的）目标。而当这些没有发生时，OD 尝试做的就是帮助他们去理解这背后的原因并基于此做出更富意义的选择。”——《成为组织发展践行者》. 尼尔森. 1984

从 OD 年轻的发展史和各色不一的定义中不难发现，OD 在中国还没有所谓的权威，也没有真正意义上的组织发展的著作出现，乃至从搜索引擎上看到零零碎碎的信息也是来自于招聘网站上的职位说明，再放眼全球也就几个不同观点的专家形成了不同的流派。

没有标杆，没有参照，大家都在摸索一条属于自己公司的 OD 之路，也难怪不停地听到“OD 之难你懂？？？！！！”的抱怨声。

03 OD，不识庐山真面目，只缘身在此山中

咨询和实践都做过的我，也一直在思考和总结，不是纠结于怎么去下个定义，怎么去做区隔，而一直在记录的是在这条路上的心得和体会，怎么样做得更好，做得更有价值。从便于理解和工作开展的角度，我把在企业 OD 人按照工作职能不同分为三类：战略 OD、管控 OD、业务 OD。

战略 OD 承接于公司战略发展要求，配备战略需要的组织和人才资源保障，为战略服务，主要工作内容涉及组织核心能力建设、战略领导力开发、核心人才梯队建设、全新团队的打造、人力资源战略规划、组织文化建设、激励机制改进（事业合伙人、创客等）等，提升组织未来的核心竞争力为主要目的，是从 A 到 B 的创造关系，需要“战略专家”。

管控 OD 着眼于公司治理、管理运营需要，配备管控需要的组织和人才资源保障，为管控服务，主要工作内容涉及法人治理关系、三会运行规则、议事决策、组织纪律、组织现状评价、干部现状评价、绩效考核、任职资格体系、岗位胜任力标准梳理、定岗定编等，保障组织健康运行为主要目的，是胜不胜任、达不达标的要求关系，需要“管家婆”。

业务 OD 服务于业务经营需要，配备业务需要的组织和人才资源保障，为业务单元服务，主要工作内容涉及业务单元或公司的职能定位梳理、员工保留、调配优化、能力提升、职业发展通道、个性化激励等，是从 can do 到 do better 的引导关系，需要“合作伙伴”。



很多 OD 朋友在这 3 类之间不断地转换，三级或二级管控的大型企业 OD 朋友有专业化的分工；新型公司如高科技、互联网中小型企业选择 1+3 等等。

04 OD，路漫漫其修远兮，吾将上下而求索

不管怎样的 OD 类型，组织和人才管理的专业洞见是 OD 立足的基础，硬技能和软能力结合起来做出成绩，驱动组织良性的发展。

相信随着 OD 实践的深入，对 OD 的理解会更有感觉，会有全新观点的不断的感悟出来，在此抛砖引玉，欢迎拍砖。

OD 朋友们，且行且珍重。■



某高新技术企业研发人员培养及保留案例全景解析

1 案例背景描述

某高新技术企业是中国最早从事数字电视技术研发的公司之一，见证了中国电视从模拟到数字的整个历程，在数字电视技术领域积累了丰富的经验，确立了在行业内独特的优势地位。作为业内最早开发下载 CA 并唯一成功商用的企业，该公司在下载 CA 技术方面已有超过 10 年的研究，技术水平位于全球之首，解决了广播数字电视与互联网融合的难题。

该公司主打产品市场需求量最大，并且每年保持稳定的增长趋势。从宏观环境变化来看，机顶盒产业面临终端用户宽带化挑战，宽带化促使机顶盒产品类型多元化发展，并不断改变机顶盒的市场格局。

对 TX 来说，如何把握住机顶盒市场的多元化发展趋势，在竞争中取得先机，核心研发技术人才的吸引、培养和保留无疑是重要因素。

正走在从传统广电企业向互联网转型路上的 TX，以开放的心态，吸引了业界的技术精英。但是如何解决新老员工不均衡问题、如何解决技术人才未来发展的问题、如何避免公司成为研发人才的“黄埔军校”变得尤为重要。

为了支撑新业务模式转型，继续占领行业技术制高点，TX 高层决定 2013 与合易公司合作，开展薪酬激励体系建设，为核心技术人才的发展建立畅通机制。

2 咨询项目目标界定

◆ 激发动力 — 薪酬管理体系

- 明确不同岗位的相对价值，并建立薪酬发展的通道，激发员工的工作积极性
- 通过建立绩效和薪酬的联动机制，激发员工的工作积极性
- 设置宽广的专业技术等级发展通路，搭建员工职业发展双通道，并实现专业技术等级与薪酬等级联动设计，保证薪酬与专业技术等级的联动运行

◆ 聚焦核心 — 绩效管理体系

- 绩效管理工具，使所有岗位的工作聚焦于公司战略目标
- 提升个人及组织绩效，保证公司战略目标的达成

◆ 支撑战略 — 目标管理体系

- 依据企业战略规划，清晰要涉足的细分市场，通过薪酬、晋升等资源倾斜与匹配的考核激励机制，提供支撑战略实现的人力资源

2 调查分析





2.1 诊断概述

综合诊断是通过涉及公司研发技术岗位的岗位职责、绩效管理、薪酬、制度建设及员工激励等诸多方面的信息进行调研，根据双方项目协议和 TX 提供的相关资料，本着互信、严谨、深入的原则对 TX 全体人员进行了访谈，整个访谈过程得到 TX 公司领导的大力支持和全体员工的积极配合，为下一阶段的工作奠定了良好的基础。

2.1.1 人力资源构建项目问题诊断的思路模型及要点介绍

合易对企业人力资源现状的诊断，分四个阶段进行，通过科学的工具深入研究企业各方面信息，系统判断公司人力资源管理的总体情况，帮助企业管理者准确系统认识企业现状，掌握企业管理各方面存在的薄弱环节，明确企业问题产生的根本原因，针对问题点制定合理的解决方案和对策，提升企业管理水平：



诊断工具设计阶段：对企业内部及外部行业信息进行收集，整合形成企业内部及行业信息调研报告；针对各层级职责特点设计各级人员访谈提纲，并结合高层意见制作员工调研问卷。

信息研究阶段：对收集信息进行研读，并分析调研问卷，找出企业在组织结构、职责分工、绩效薪酬等人力资源管理方面的问题，对问题进行分类汇总。

报告撰写阶段：对分类汇总的问题，进行专家研讨，并利用合易的独创模型进行科学诊断，分析问题存在的原因，制定针对性的解决策略，形成诊断报告。

报告提交阶段：对报告诊断结果进行补充访谈验证后，将相关诊断策略进行适当修改，



提交管理层讨论并答辩完善，形成最终文件后提交备案，为下一步设计工作做指导。

2.1.2 诊断结论（仅展示薪酬部分）

总体上，我们认为薪酬体系内部公平性不足；保健有余，激励不足。

1、薪酬激励性不足：

（1）项目奖金设置不合理 项目奖金是从工资总额中抽出的 6%，而非独立设置。因此，对于研发人员而言，参与项目的研发人员，6%的项目奖金多数会被扣除，而不参与项目、或少参与的反而被扣的少，甚至不被扣，影响了员工的积极性；

（2）绩效工资流于形式：虽然设置了 30%绩效工资，但绩效考评流于形式，考核方式单一，考核指标量化不足，绩效工资没有发挥作用；

（3）薪酬调整缺乏通道：目前公司尚无员工职业发展通道，也无薪酬晋升通道，近些年公司也没有进行薪酬调整。对于员工而言，看不到自身职业发展所带来的待遇提升。

2、薪酬给付的依据不明确。

（1）谈判定薪缺乏依据：目前，公司对于新进员工采取以市场薪酬水平为参考的谈判定薪制度，但存在新进员工要比部门内部的老员工工资水平还要高——“师傅带徒弟，徒弟工资待遇高于师傅” 的现象；

（2）岗位之间的基本工资差异相差不大，但工资总额却差异明显，为什么不同却没有依据。

3 薪酬体系的构建思路

价值分配的问题解决了，企业就和谐了；激励的价值点找准了，员工的主观能动性才能发挥出来。合易咨询在调研行业特点、企业所处生命周期、管理基础、发展战略、现存问题深层次分析的基础上，提出了薪酬体系设计的思路：

1、建立了基于宽带薪酬的双通道职业发展与薪酬关联的激励机制

对于技术研发岗位，构建技术研发人员职业发展上专业管理和技术的双通道，进行专业技术等级管理，并将专业技术等级与薪酬挂钩，建立宽带薪酬体系，形成能升能降的工资晋升规则。

这样避免了新老员工之间、不同技术岗位员工之间、同岗位不同技能员工之间的薪酬的公平，也为员工的职业发展指明了路径。

2、根据岗位特点和创造的价值点进行激励：根据岗位价值确定岗位薪酬，体现对核心岗位、公司文化倡导的创新行为和突出贡献员工的重点激励。

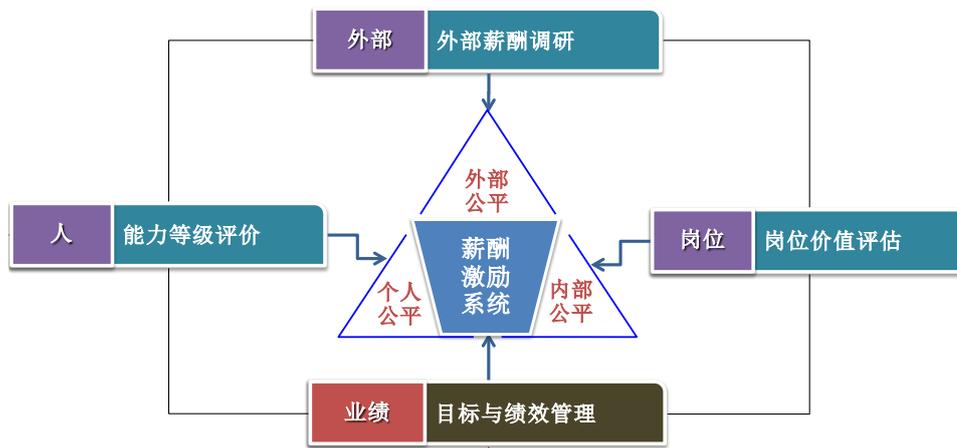




3、薪酬策略：根据岗位价值评估结果，结合本地同行业人才市场薪酬待遇水平，合理确定各岗位层级的薪酬水平。对研发、硬件等岗位，进行高薪酬定位；对其他支持性岗位，实行中等薪酬定位。

4、建立了目标绩效系统与薪酬联动的机制。绩效考核的成绩与薪酬的调整、技术等级关联。

薪酬的总体设计思路，下图所示-薪酬激励系统：



薪酬的总体设计思路，下图所示-薪酬与技术等级关联：

泰信电子专业技术等级框架体系						
职级	职等	职类				专业级别
		管理类	专业类	研发类	营销类	
6级	6/A	■	■	■	■	专家工程师/高管
	6/M		■	■	■	
5级	5/A		■	■	■	资深工程师/总监
	5/M		■	■	■	
4级	4/A		■	■	■	高级工程师/经理
	4/M		■	■	■	
3级	3/A	■	■	■	中级工程师/主管	
	3/M	■	■	■		
	3/B	■	■	■		
2级	2/A	■	■	■	初级工程师/专员	
	2/M	■	■	■		
	2/B	■	■	■		
1级	1/M	■	■	■	助理工程师/助理	
	1/B	■	■	■		

4 技术等级体系的构建

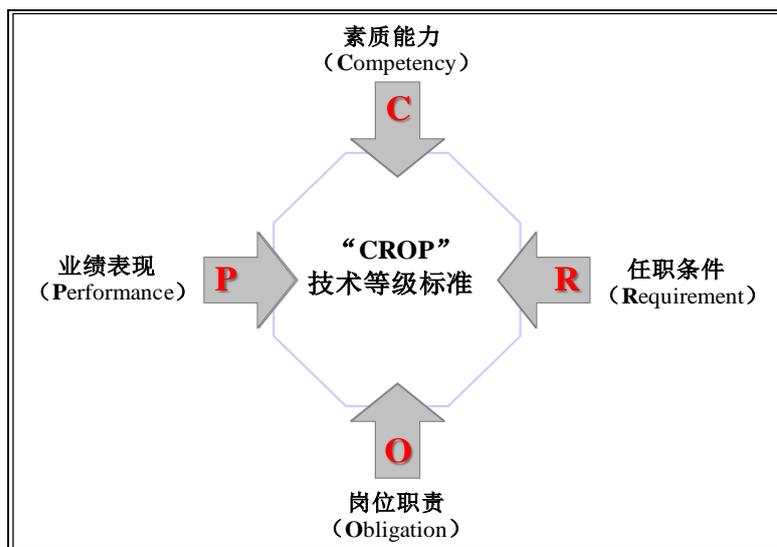
4.1 技术等级构建“CROP”模型

在本次项目中，合易咨询采用多维度的“CROP”模型来构建 TX 各个层级管理职位和技术人员的任职资格标准，分别从岗位职责、业绩表现、素质能力、任职条件四个方面进行构



建。

如下图所示：



4.2 岗位分类、分级

公司对现有专业员工进行分类、分级管理，根据岗位工作性质与工作特点的相似程度，员工按专业分为管理、专业、研发和营销四个类别。

如下图所示：

TX 电子专业技术等级框架体系						
职级	职等	职类				专业级别
		管理类	专业类	研发类	营销类	

专业技术等级任职资格标准（也称定级标准）根据不同职类、不同职位序列、不同职级进行分类分级构建，主要从绩效要求、技能要求、任职条件、工作经验等四个方面进行描述：

- 1、绩效要求：员工在该层级需要达成的某种工作结果的业绩表现；
- 2、技能要求：员工在该级别的专业领域工作中为达成工作目标而必须具备的知识和技能以及必须达到的素质能力要求；
- 3、任职条件：员工在该层级必须掌握的各种专业技术工具以及必须具备的教育水平、专业背景和各类职业资格认证等；
- 4、工作经验：员工在该层级所必须具备的专业经验、项目管理经验等。

4.3 任职资格标准建立

TX 电子员工专业技术等级任职资格标准—研发类—运营支撑和 CA 序列								
级别	绩效要求		技能要求		任职条件		工作经验	
	工作业绩	工作绩效	专业技能	素质能力	技术工具	教育水平	专业经验	管理经验



<p>高级软件开发工程师</p>	<p>1. 技术创新：作为独立申请人所获的技术创新成果：发明成果至少（3）项或实用新型至少（6）项；2. 产品成果产出：在专业领域内作为主办人所参与的公司产品研发工作不低于（7）项，且产品功能实现良好；被公司选用的产品不低于（4）个；3. 技术成果产出：在专业领域内主办的基础性研究成果不低于（7）项，且技术成果通过认证。</p>	<p>年度绩效综合考核成绩为 B 级及以上</p>	<p>●精通 CA 原理与技术，数据库相关知识与操作●能够与其他高级软件开发工程师合作完成系统级的设计和实现，包括系统整体架构、数据库选型等 ●能够独立完成子系统级的设计和实现 ●能够独立完成中型项目的软件开发工作或在公司重点项目中胜任核心模块开发工作 ●能够清晰完整地描述工作内容，表达工作思路，汇报工作进程和工作成果●对开发流程具有持续的改进优化能力</p>	<p>素质能力评估得分 100 及以上</p>	<p>C/C++ 及 Java 开发工具、调试工具 数据库工具 码流分析工具 网络抓包工具 office 办公软件</p>	<p>本科及以上；信息安全、计算机技术、通信、应用数学等专业</p>	<p>从事当前专业方向上的工作经验不低于 5 年。</p>	<p>本级别所需的项目管理经验 2 年或研发任务管理经验至少（3）年。</p>
------------------	--	---------------------------	---	-------------------------	---	------------------------------------	-------------------------------	---

1、在选择任职资格标准时，我们确保作为一个新员工在公司全职业生涯路径的合理性，既要员工不因标准过高跳一跳也够得着，也不因为员工晋级过快承担过高的人工成本压力。

2、针对任职资格中的技能、工具要求，由公司资深工程师牵头建立不同等级要求的技能知识库。员工可以根据不同等级的知识技能要求主动学习，也可以跨领域学习，可申请考试或者由人力资源部每三个月组织一次考试，首先在技能上达到要求。知识库的建立，给员工明确的学习目标，也解决了公司新研发任务对员工新知识技能的要求。

4.4 晋级、晋等执行积分制

将绩效要求、业绩和工作经验按照价值对比原则转化为分数，让员工了解自己积多少分能晋级、晋等。只要员工的分数达到了晋级要求，就可以直接晋级。比如工作业绩，根据 TX 电子“创新赢得尊重”的文化理念，不同技术等级均设置了创新的业绩，并将创新分为发明、专利、实用新型，三者按照重大、重要、一般赋值，根据对创新的参与程度（比如发明，是独立发明人、第一发明人还是第二发明人）再进行赋值。如果没有创新，可以用其它绩效或技能的分数进行二对一转换。只要晋级或晋等的分数达到，就可以直接晋级。

积分制晋级，给员工算了一本明白账。晋级、晋等与薪酬关联，牵引员工朝着公司要求的目标，尤其是技能、业绩目标前进，实现了员工技能增长与业绩贡献对等，业绩贡献与薪酬关联的激励机制。

技术等级与薪酬联动，不仅建立了技术研发人员技术和专业管理双通道职业发展路径，解决了技术研发人才的职业发展问题，使研发人才的知识技能受到尊重，地位得到认可。更



主要的是，部门高级、资深技术人员的基本薪酬甚至和高层薪酬差不多，员工的稳定性大大提高，离职率由原来的 30% 降到 10% 左右，更多优秀研发人才被吸引到 TX 公司。积分制晋级晋等机制，符合研发人员崇尚简单、杜绝内耗的特点，研发人才将关注点聚焦到任务和目标，项目准时完成大大提高。■



绩效管理是中小微民企的“御寒”法宝？

随着“新常态”概念不断被提及，“增速放缓”“市场不景气”“企业利润缩减”等词汇貌似成了更多人对“新常态”的理解；面对宏观经济的下行，很多行业尤其是传统行业的微观环境更是不容乐观，很多中小民企在“寒冬”来临时提出了自我安慰式的口号“没有淡季市场，只有淡季思想”，于是将增效的矛头指向了员工，认为只要“逼”得紧，员工就能创造更多效益，绩效管理无疑成了很多此类企业的“御寒”法宝。

近半年来的咨询服务中，接触到很多客户有类似的想法或诉求，交流中明确提出希望通过导入绩效考核来提升人均产值，提高企业的效益，甚至有些企业老板直接抛出“引入你们的绩效管理咨询项目，企业利润能增长多少”的问题；面对企业利润下滑，组织效能不高的局面，将希望寄托于绩效考核的中小企业主不在少数，近期接触的一个客户表现的尤为明显。

一、案例背景

某民营企业，经营7个汽车品牌，营业收入4亿余元，员工200余人，人力资源管理团队薄弱，近两年公司利润不断下滑，员工积极性下降。

在与企业老板的交流中，老板明确提出咨询的需求是如何通过绩效管理提升企业的利润，员工的考核不但要考核结果，也要考核过程，汽车销售顾问与售后服务员工的收入都与4S店的毛利润关联，增加考核的压力，提高员工的积极性。

通过为期两周的调研访谈发现，该公司几年前已经开始推行考核，但是考核工具和考核机制不合理，甚至有点“导向”错误，近两年尤其明显，员工的考核指标每年都在增加，这在客户看来，他们是建立了越来越完善的指标体系；但我们调研发现，很多指标之间不能相互联系甚至有些冲突，个别指标的目标值设置的过高，大部分员工每个月都完不成考核任务，并且考核结果不具有说服力，除了经济型指标外，很多考核指标没有数据支撑，绩效工资也就成了员工的“噩梦”。时间久了，员工就产生了“考核就是公司扣钱的工具”的误解，员工积极性下降，甚至流失。

通过调研得到的基础信息，初步可以判断是企业领导人对绩效管理的认识不够透彻，加之企业利润下滑，希望通过绩效管理解决经营的问题，想法有点“剑走偏锋”了，很容易走入绩效管理的“御寒”误区。

二、寒冬来袭，切莫把绩效管理当成救命的“稻草”

近年来，绩效管理几乎成为了国内很多中小微企业的雷区，再新的方法也被他们避而远





之。其实，直到他们放弃绩效管理，也根本没有认清它。尤其是经济环境不好，企业效益下滑，部分小微企业主很容易把绩效管理误以为就是考核，而把考核当成了提升效益的法宝，把考核当成了控制企业和员工的利器，不知不觉中身陷误区而不自知。

绩效管理作为一种管理手段，有其固有的作用，切不可放大它的功能，尤其管理基础相对较弱小微企业，很容易出现以下三个方面的问题。

问题一：过分推崇指标体系

第一类问题来源于老板们心中默认的一个逻辑：指标考核比目标考核好，有体系的指标考核总比无体系的指标考核好。此逻辑并非没有道理，目标的考核尽管可以设置“标志事件”，但显然不如指标的考核更明确（究竟做了没有）和更有区分度（做到什么程度了）。

所以，很多中小企业启动绩效管理项目，总是希望搭建一个尽可能丰富的指标库，并在考核对象的考核计划中尽可能多地纳入指标，使其成为一个“体系”。这些雄心勃勃的行动到后来才被发现是给自己“挖坑”。

其一，一个考核指标代表一类管理成本，没有强大的后台支持（如 ERP 系统），只会让考核者们疲于奔命。其二，用体系化的指标做考核，企业必须达到一定的标准化程度。“标准化”一方面意味着企业价值链条是稳定的，每个环节上提取的指标之间具有逻辑联系，总能相互作用，指向最终的战略目标；另一方面更意味着每个指标都能反映一定环节的运行状态。反之，企业在“内功”不足的情况下强行做指标体系，各环节之间的指标不一定具有逻辑联系并指向战略目标，除了增加管理成本，还将把员工带向歧途！

问题二：盲目推高目标值

假设 HR 们选择了合适的指标，他们面临的第二个难题是如何为这些指标设置目标值。相信在国内很多中小微企业，考核者信奉“取其上，得其中，取其中，得其下”的金科玉律，苦于企业利润下滑的压力，大多中小微企业老板利用自身地位赋予的权利来盲目推高目标值。

面对不可能完成的任务，被考核者要么甩手不干，要么根本不关心，该干嘛还干嘛，把皮球踢回来！这样一来，考核激励的作用就不能充分发挥，考核制度就形同虚设。

目标值的设定，一定是让被考核者“跳起来，摸得着”。所以，必须考虑被考核者的实际能力和客观条件，目标值的设定一定有一个最合理的范围，这需要通过一系列数据分析方法（如趋势外推、战略逆推、标杆比对等）来进行尽可能精确的估算。通过强行的将目标值压给员工，而不是通过沟通和测算，最终只能适得其反。

问题三：缺乏数据收集处理系统

假设 HR 们选择了合适的指标，也确定了合适的目标值，他们面临的第三个难题则是缺乏数据来支持考核。





国内中小企业普遍缺乏数据收集处理系统，漂亮的指标往往不能获得数据，即使获得了数据，也还需要考虑如何处理计算的问题。没有一个在工作流中自动生成数据记录的系统，HR们只能在制度中设置额外的管理措施来采集数据和分析数据，例如，规定考核者进行现场抽查统计。如此一来，必然增加考核者个人的成本，带来考核者不同形式的抵制。通常，考核者要么代以“排排坐，吃果果”的方式，架空绩效管理，大家平均得分或轮流坐庄；要么直接把数据收集处理的任务下放至被考核者，这好比“让会计当出纳”，最后比的是谁的勇气大，敢给自己打高分，结果可想而知。

三、重塑绩效管理的逻辑

绩效管理无可辩驳的逻辑犹如漂亮的“潘多拉的盒子”，让人忍不住打开，也许正是这种魅力让更多的中小微企业主，在寒冬来临时想一试究竟。但是，如果企业的管理基础和管理条件不具备或者对它寄予了过多的期望时，当你贸然打开它去寻找希望，却会释放出人性的魑魅魍魉，根本容不得你将它重新关上。

为降低“风险”或减轻“伤痛”，想用绩效管理来“御寒”的中小微企业需要进行以下几个方面的思考和审视。

1、绩效管理的价值

无论企业是否已经推行绩效管理，需要重新定位绩效管理的价值，绩效管理的更多价值在于发现问题进而改进提升，而不是直接的提升利润，所以不要将“扭亏为盈”的大任全部寄希望于绩效管理。

2、引入绩效管理的目的

绩效管理与利益的联动，貌似成为了无论咨询公司还是企业实践者的共识，企业推行绩效管理前需要思考清楚是重“兑现”还是重“考核”，当绩效管理沦为“考核扣罚”的工具，无异于饮鸩止渴。

3、盘点企业的管理基础

绩效管理的“落地生根”也需要与之匹配的“土壤”，明确的战略目标、直线管理者的管理能力、系统的历史经营数据、清晰的职责体系、相对顺畅的工作流程等都是绩效管理发挥作用所需的“养分”。

4、绩效管理的覆盖面

对于尚未推行过绩效管理的企业，需要考虑绩效覆盖的范围与进度，首先可以先从生产、销售等容易量化的模块着手，逐步覆盖到其他部门。

5、绩效管理的系统性

不要将绩效考核等同于绩效管理，考核仅是绩效管理的一个环节，缺少了绩效目标确定、



绩效实施辅导、绩效沟通反馈三个环节，绩效管理的作用将大打折扣甚至是会失去绩效管理的“味道”。

6、绩效目标的合理性

目标值的合理性很大程度上决定了绩效管理的结果，目标不是越高越好，需要对企业战略、营运现状、员工能力、外部市场等多种因素进行综合分析，根据历史数据进行反复测算，尤其企业效益不好时，要更为慎重，目标太重容易压垮了员工。

7、绩效指标的选择

对管理基础不扎实或无绩效管理经验的中小微企业，不要过度追求量化，更不要盲目的追求 KPI；考核初期，指标选取坚持能量化的量化，不能量化的流程化，不能流程化的具体化，指标宜简不宜多。

8、绩效管理体系的专业性

绩效管理是上接战略下近地气的系统性管理工作，绩效工具的规范专业与考核方案的企业定制化是至关重要的，企业内部无法进行专业化的设计，需要考虑借助外部专业咨询机构进行辅导。

通过绩效管理提升人均劳效的思路没有问题，符合绩效管理的逻辑，也是绩效管理的根本价值所在，但未进行上述的思考，“病急乱投医”式的引入绩效管理，不但不能“药到病除”反而会加重“病情”，绩效管理犹如企业成长所需的中药，需要慢慢调理，治愈速度远不如西药来得实在，如果仅是用来“御寒”想快速走出寒冬，恐怕不是绩效管理所能为之的。■



年终考评-员工管理的“双刃剑”

接近年关，又到了很多企业进行年度考评的时间了。一提到年度考评，往往是 HR 部门头疼，员工也头疼。HR 部门头疼的是，大张旗鼓、轰轰烈烈的大干一场之后，收效甚微、抱怨频发，但是如果不做，却又没有更合适的方式来考评员工一年来的综合表现。员工头疼的是，考验你是否会做人的时刻到了，辛辛苦苦干了一年，到头来却要用“人情”来彰显业绩，感觉不公平，但是如果不做，那连表现的机会都没有了。

年终考评就在这两相矛盾之下，磕磕绊绊的做了这么多年的“双刃剑”。之所以会造成目前的这种状态，肯定是和年终考评的方式方法有关的。年终考评的具体做法，每个企业各有不同，大概可以分为几类：

1、总结评估型

总结评估型的年终考评，会先让员工做工作总结。总结的内容主要就是阐述自己一年来所做的工作，自己评述自己的表现如何，取得了哪些成绩，然后上级主管进行评分。有些企业会采用年度述职的方式，让员工在考评小组面前汇报年度工作业绩，然后由考评小组进行综合的评分。

无论是上级主管的直接评分，还是考评小组的综合评分，都存在较强的主观性。员工对业绩的汇报不可能是绝对的全面、客观，存在着会说和不会说的区别。上级主管和考评小组的评分会受到晕轮效应、近期效应等多种影响。最终造成的结局往往是员工觉得自己为企业做了许多事，勤恳而努力，公司却似乎没有看到，反而还鸡蛋里挑骨头，专拣自己的小失误，压低自己的考评分。

但其实总结评估型的考评方式其结果并非全不适用，毕竟员工的日常表现如何，上级主管多多少少是能够看到的，尤其是那些日常工作表现突出，对部门工作有贡献的，年终考评时无论自己会不会说，上级主管一定会给予较高评分，以鼓励其下一年度继续努力。对评分不公平的抱怨主要还是集中在大多数表现平平的人群中。

2、民主测评型

民主测评型的年终考评，就是采用 360 度测评方式，对员工的工作表现进行考评。民主测评可以是问卷填写，也可以是访谈调查。考评人包括了员工的上级主管、平级同事和直属下级，部分企业将员工的客户方、合作方也纳入了考评范围。

民主测评型扩大了考评范围，降低了上级主管个人考评的单一性，从多个考评人处获取更全面的信息，使考评结果更合理。但是由于其他考评人对被考评人的了解不一定全面，尤





其是对工作结果方面了解不足，更多的只是日常接触过程中的印象，所以民主测评也只是将一个人的主观评价扩展为了多个人的主观评价而已。

3、工作总结与民主测评结合型

有些企业在年终考评时，将工作总结与民主测评两种方式结合起来，既要通过工作总结考察被考评人的工作业绩和成果，也要听取周围人对被考评人工作能力、态度方面的意见。两者结合的方式使得考评结果更趋客观，但是繁杂的总结、测评工作量也使得这项工作更加复杂。

4、日常考评与年终测评结合型

依靠年终一次性的总结、测评，存在着近期效应，考评结果不一定客观，因此企业还是要建立好日常的绩效考评，把员工平时的工作成果、为企业带来的效益、日常的工作表现等等在月度的时候就进行一个记录或考评。到了年终的时候，拿事实和数据作为年终考评的结果，这样才更有说服力。也有不少企业将日常考核与年终 360 度测评相结合，在尽量保证考评的客观性、真实性的同时，避免因考评人单一而引起组织内的人际矛盾。但是由于年度内需要多次对员工进行考评，往往会给管理者造成工作量大、繁琐等印象，如果日常考评操作不当，还会形成随意考评、流于形式等问题。

上述年终考评的方式各有利弊，其实无论采取何种方式，考评效果的好与坏，并不在于考评方式本身，而在于实施考评的各级管理者是否真正理解了考评的意义，并将考评作为管理员工的一个工具，而非 HR 部门强加的额外工作。

在上述年终考评的方式中，笔者比较推崇的还是第 4 种：日常考评与年终测评结合型。一般情况下，绩效考核的周期可分为月度、季度、半年度与年度。月度考核通常是在下月初对上一个月的工作进行考核。就目前大多数企业所采用的考核周期而言，月度考核属于周期最短、采用最频繁的一种。因为月度考核与企业每个月进行生产经营计划、总结的周期相同，更便于企业进行即时的考核激励。而季度考核、半年度考核与年度考核周期相对较长，要么作为一个阶段性的汇总考核，要么作为不适合月度考核的群体而应用，或者部分企业只是嫌月度考核太麻烦而压缩为季度考核。

笔者认可的日常考评周期为月度考核，首先是因为上面所提到的，月度考核可以与企业计划总结的周期相配套。就企业经营而言，无论好的还是坏的绩效结果，年终都是无法改变的，必须从过程中抓起。每个月对上个月的生产经营结果进行总结、分析，并辅助以绩效考核，进行即时的奖罚，将企业的经营结果与各级管理者和员工自身的利益、荣誉关联起来，以激励管理者改进绩效、提高业绩，这样才能保证每个月的绩效结果都能向着好的方向推进，



自然而然的形成年终良好的业绩。

其次是因为员工在一年当中的工作内容、工作任务的量是比较大的，如果平时不能够做到及时的总结、评价，到年底很难将一年内发生的所有事情都回忆完整，有些业绩或有些失误会被淡忘而造成评价的不客观、不真实。

那么日常考评与年终考评如何结合？日常考评与年终考评又应该如何操作才能更合理呢？

首先，定性的指标不能太多。为什么员工会感觉年终考评就像是在“作秀”，会说的比会做的更容易得到好的成绩，就是因为有些企业的年终考评基本上是靠定性评价来打分。因此笔者建议将日常考评与年终考评相结合，日常考评以定量打分或对事实的评判为主，尤其是对一些非量化的工作任务，要给出时间节点、工作质量的具体要求，按照员工的完成度来进行打分。年终考评以对素质、能力的定性评价为主，二者结合起来，形成既有定量考核，也有定性评价的更全面的综合考评。

其次，要允许员工自评。在通常的绩效考核思路中，被考评人往往处于较被动的状态，是接受其他人的考评的。但是企业的管理者们，我们必须要了解，绩效考核的最终目的并不是实施对员工的奖惩，而是将考核作为一种手段来改进企业与员工的绩效水平。那么员工通过自评来反省与思考个人的工作表现，比其他任何人告诉他都更有效，对员工个人的绩效改进有更明显的促进作用。另外，员工的自评也是获取考核信息的一个重要来源。每个考评人都不可能全面了解被考评人所有的工作信息，尤其是现在企业分工明确、各司其职的状态下，很多基础 workflow 未必是通向上级主管的，所以也有必要让员工自评以确保考核的全面、公正。

第三，上下级的及时沟通很重要。上下级的沟通不仅仅是指我们通常所说的绩效面谈。绩效面谈是非常必要的，考评结果出来后，不可避免的会有员工对结果不理解，这时上级通过绩效面谈这样正式的场合，明确地拿出证据，对于员工的绩效得分表明自己的观点和态度，表现出公平公正，并在过程中不断的激励员工，才能避免员工的怨气的积累，最后给组织带来更大的损失。上下级的沟通还包括了日常工作过程中上级给予的及时的纠偏和辅导。员工对上级主管的期望不仅仅是上级主管给发布个工作任务，还希望上级主管能够告诉自己应该怎么做？做到什么程度？达到什么结果？这个结果对部门、对企业的影响有多大？这样员工做起事来才能心里踏实、手里有劲。但往往企业中大多数的管理者是做不到这一点的，所以才造成了考评时员工的不服气、不认可。

上述三个方面总结起来就是：工作指令目标明确、要求具体，工作过程及时跟进、加强辅导，工作考评实事求是、全面客观，只有做到这样管理者才能成为一名优秀的、员工认可的上级，也才能更好的开展年终考评。■



绩效结果，公开还是不公开？

在与 HR 同仁的交流中，有一位朋友询问了关于“绩效考核结果是否公开”的问题。对于这个问题，浅谈一下个人的一些看法。

一、找到“指南针”

绩效考核结果公开与否，不能一概而论，要根据企业的实际情况而定。考虑绩效考核结果公开与否，首先要思考绩效管理的目的是什么，目的明确，在衡量我们“公开”还是“不公开”这一决策的时候便有了“指南针”。

此外，任何管理活动在企业内都不会是独立存在的，绩效管理工作作为一项与公司 and 员工利益息息相关的管理工作，在考虑“公开”还是“不公开”时，必然也要与企业内部的管理环境、文化氛围相关联和协调，更应当综合考虑绩效考核的实际情况。而且即便要公开，如何公开，何种方式，我想这些问题也没有一个放之四海而皆准的标准答案。

二、绩效考核结果公开，有助于“捕捉”持续改进的机会

“公开”的前提条件是“公平”与“公正”。在绩效管理实际操作的过程中，又往往很难做到绝对公平与公正，而适度的公开会增强绩效考核的透明度，发挥群众监督的作用，有助于减少人为主观评价的随意性。

有很多 HR 同仁担心绩效结果公开可能会出问题，员工可能会对绩效结果提出争议或问题，带来一些不必要的麻烦。这就关联到前面提到的“指南针”的问题，实施绩效管理工作的目的之一是为了“持续改进”工作绩效并起到激励效果，而需要持续改进的不仅仅是每位员工的个人绩效，绩效管理体系的实施与运行也同样需要改进。作为人力资源部门，如何找到绩效管理体系改进的“突破口”和“抓手”呢？其实，绩效结果公开后反应出来的问题，恰恰就是持续改进的契机。不怕员工有意见，就怕有意见不说出来。如果绩效管理是一个“黑盒子”，那些不说出来的意见就会在坊间的猜测、揣摩及共鸣中发酵，不仅不利于问题的发现和解决，还会带来很多隐性的弊端。广泛收集反馈意见和存在的问题，并甄别和分析其中的共性问题，进而推动解决，这是在绩效管理体系运行过程中人力资源部需要承担的重要作用。

三、绩效考核结果公开，有助于发挥人力资源部“教练”的作用

各级管理者在绩效管理工作中承担了重要的角色。但是往往各级管理者作为非人力资源管理者，尽管有做好部门管理或绩效管理的主观意愿，但缺少系统科学的管理方法。人力资





源部门是绩效管理的组织协调部门，是绩效管理工作的发动者、推行者、保障者，特别是在绩效管理的实施阶段，人力资源部发挥好保驾护航的作用就尤为重要。这时人力资源部“保障者”的角色更像是一个“教练”，辅导和帮助各级管理者有效地进行绩效管理工作的实施落地，帮助他们发现和解决一些实际问题。

那么，如何发挥“教练”的作用呢？这也需要一个“抓手”或者说“输入”，即根据前述所说的绩效结果公开后问题收集与甄别。对于经过分析认为属于各级管理者存在的方式方法问题，应当重点关注。比如，员工普遍反映绩效考核主观评价偏颇有失公允，作为“教练”，人力资源部就应当与相关部门一起探讨问题的改进与解决，帮助部门负责人推动绩效管理工作公平公正地开展。改进的工作依赖于源源不断的“输入”，只有成为一个动态的过程，人力资源部工作才会不断有“输出”，价值与作用才能最大化地发挥。

四、绩效考核结果公开，有助于更好的发挥激励作用

我一直认为绩效考核结果运用在绩效管理中的重要作用不可忽视。绩效考核之所以能够发挥激励作用，并不仅仅是依靠绩效分数本身，而是与绩效分值相关联的其他方面。通常绩效分数会与员工的薪资关联，但绩效结果的应用也应当更加多元化、多维度。比如建立基于绩效（及其他评价维度）的人员晋升降级机制，形成公开透明的晋升规则，使员工知道什么情况下可以晋升，以谁为榜样。员工关注自己的晋升，就必然关注个人绩效在团队和组织中的绩效水平，这就要求绩效结果在一定程度上是公开的。如果一切都是“黑盒子”，员工不知道自己的绩效水平高与低，不知道什么时候能晋升，不知道谁更优秀，那么员工激励的作用也很难发挥。

五、怎样进行绩效结果的“公开”

尽管前面谈了很多绩效公开的好处，但凡事都有利弊，一刀切是行不通的。在不同的企业中，绩效结果否公开、如何公开，公开的方式，需要因地制宜、因时制宜的。首先，绩效考核结果对员工本人的公开是最基础的要求，配合绩效沟通、改进与下月绩效计划制订的前提和依据之一。其次，考核对象是中层干部以上者，则可以在管理人员大会上简单说明当月考核情况，该奖则奖，该罚则罚。总之，如果在不能判断的情况下，应当从较小范围到逐渐公开过渡，先局部后全局，先概况后明细，先团队后个人，总之采用循序渐进的方式，使人力资源部门有时间根据其发现的问题及时改善与改进，起到公开的目的与效果，而不至于出现一发不可收的失控局面。

总体来说，绩效考核是否公开，个人认为与绩效管理活动开展的质量密切相关，越是有效的绩效管理体系，越是高度依赖信息的公开与透明。真正做到公平公正公开，是发挥绩效



激励作用的必要前提。但是，没有哪个管理活动是一蹴而就的，公开也是基于激励、改进的目的，围绕实现这个目的，结合所处环境，在企业绩效管理的当前阶段如何开展工作就有了“风向标”。■



从国企改革看员工激励的轮回

三季度以来，国企改革的系列文件陆续出台，其中《关于深化国有企业改革的指导意见》毫无疑问是顶层设计，是国改的基础文件。其中提到的发展混合所有制、加强国资监管、国企分类等都已陆续出台详细文件，而其中与激励相关的相关文件当前还正在酝酿中。

指导意见中与激励相关的主要有两点：

一是对国企高管的，要实行与选任方式相匹配、与企业功能性质相适应、与经营业绩相挂钩的差异化薪酬分配办法；

二是对国企员工的，要探索实行员工持股。

国改是国之大事，从指导意见中可以看出，其主线是在发展混合所有制的同时要加强监管，这是完善企业管治机制，是规范。除此之外，高管的差异化薪酬办法和员工持股办法，都是激励。规范之余还要激励，究其原因，规范只能保证企业的管理基础，只能确保国有资产的安全。而是否能充分运用存量资源，更有效的创造价值，还需要靠国企的干部员工。

国企尚且如此，民营企业又岂能不重视激励？但激励究竟应该如何做才有效？不同的企业应该怎样激励才能有底气参加人才争夺战？不同时期的企业的员工激励究竟有何不同？有句话说，所谓轮回其实就在今生，你的前世其实就是他/她的今生，你的来世其实也是他/她的今生。也就是说，不需要纠结前世因后世果，只需要看看当下的人间，其实你就应该明了轮回因果的真谛。OK，且让我们借助其他企业的激励方式演变，来解读员工激励的轮回。

最前世：红包

企业初创，一切围绕生存和快速发展，业绩无疑是第一位的。企业这时候往往并没有明确的激励办法，而是由老板根据对员工的了解和企业业绩“拍脑袋”来确定，很多的时候以红包的形式来实现激励。有一部分企业的创业团队在这个时候也会做出非正式的约定，根据分工或者重大事件对某人进行单独的激励。

在这一阶段，企业没有系统的、明确的激励规则，实际上也并没有迫切的需要做复杂的激励办法，原因有两点：

第一，过于复杂的激励办法，往往需要付出对应的管理成本，或者带来复杂的激励导向，反而不如红包操作简单、导向明确；

第二，老板对几乎所有员工的表现都非常清楚，了如指掌，人数的规模也支持老板直接对每名员工做出评价。

红包的激励方式，从来源上看可以看作是利润分享的一种，从形式上看属于当期激励，从导向上看属于综合评价——谁干的好，谁肯干，就就多拿钱。





前世：提成制

当业务发展到一定阶段，业务规模和人员规模都增大了，企业的赢利模式初步成型，走上了发展的快车道。这一阶段的企业往往遇到第一个发展的瓶颈，即怎样才能快速的复制以往的成功，从一个团队裂变成十个团队，从100万增至1000万。而且，队伍大了，新人多了，不同的需求也就出现了，此时企业通常都需要初步建立起激励的规则，尤其是对业务人员。提成制是这一阶段常用的有效办法。

提成制通常是根椐一项关键指标来计提一部分奖金，例如用业务金额或毛利金额做为基数。需要注意的是，提成制在实施过程中会遇到各种操作上的问题，从而不断修正，演变出许多不同的激励办法。例如，改直线提成制为阶梯式的，完成一定数量的目标后提成比例相应调整；再例如，将单纯的提成改为有附加规则的提成，从而使激励导向不至于过于单一。

这样的激励方式，从来源上看属于目标完成奖励，从形式上看属于当期激励，从导向上看就属于完全的业绩导向——一个人英雄主义。

今生：目标奖金制

当企业发展到一定程度，进入稳定的发展阶段后，企业的组织架构和各职能部门已经完善，企业也不再鼓励单一的业绩，而是改为以综合性的评价和指标来代替，保持整体的进度和平衡成为企业管理者的首选。相对应的考核往往以目标卡、KPI、BSC等综合指标体系为主，激励也相应的转变为与目标完成情况挂钩。

目标奖金制就是根椐一系列的指标完成情况，决定奖金发放金额和比例的方法。其中有既有根椐企业整体运营情况决定总的奖金包，再往下分配的方式；也有直接与各部门目标挂钩的方式。目标奖金制的关键在于目标，既可以是短期的如当年度的业绩，也可以是中长期的如三年业绩；既可以是绝对值如利润额，也可以是相对值如增长率、百分比；既可以是单纯的量化指标，也可以结合评价性的软指标。奖金在这里也是一种代称，某些集团类型的公司对二级公司薪酬总量的考核与奖励就可以归为此类。

目标奖金制从来源上看属于目标完成奖励，从形式上看属于当期激励，从导向上看是综合导向。

来世：股权激励

从目标奖金制再往前走一步，很多公司选择了股权激励，包括期权、期股、分红权等等多种形式。选择股权激励的公司有两种，一种是发展多年感觉到各种激励手段都已经用过，尝试寻找新的激励方式，最主要的目的就是改短期激励为中长期激励，把核心骨干与企业捆绑在一起；一种是初创期，前景看好而现金匮乏，所以用未来收益代替当前收益。

股权激励有很多方式，但最关键的是确定好行权条件、行权价格和退出机制。至于激励





谁，每个企业可以各不相同，存乎老板一心既可。

股权激励从来源上看，属于利润分享，从形式上看属于远期激励，从导向上看是综合导向——包括功劳、苦劳和预期功劳。

从红包到股权激励，形式越来越复杂，手段越来越高级，但从本质上看又重新回到了利润分享，激励手段走过了一个轮回。所以，形式不重要，最简单的形式未必就比最复杂的形式差，老板拍脑袋也不一定就不科学，关键是激励有效。■



中小微企业，你不缺人才

——山东大讲堂青州班中小微企业交流有感

4月29日参加了省中小企业局组织的中小微企业巡回大讲堂活动，主要针对中小微企业经营者与管理者进行的管理方面的培训；在活动的交流中，我们发现不少企业老板都在抱怨“企业发展遇到了人才的瓶颈，小地方、小企业招不到企业发展所需的人才”。对于这个问题，我也曾经思考过，小微企业，尤其在创业初期或企业初级发展阶段，企业真的缺少人才吗？也许有些企业真的是因为地理环境或行业特征等客观因素导致缺少人才或引进人才难；但这些不是主要原因，那又是什么原因造成了“缺人才”的假象呢？本人认为有时企业缺少的可能不是人才，而是缺少培养人才的激励机制，这也是本文讨论的重点。

一、如何看待人才

何谓人才？人才本来就是一个模糊的概念，其自身就没有明确的衡量标准。由于小微企业没有健全的专业的人力资源管理部门，无法提炼企业对人才的核心能力素质要求，就用一些简单和显现的标识作为判断人才的标准，于是人才与学历、职称、就职经验、是否海归等因素等同起来。但是这样的“人才”就一定是企业需要的吗？企业还是需要费一番功夫仔细研究下，企业所需的人才标准是什么？

个人认为，对于企业来讲，人才是那些认同公司的核心价值观、具有职业素养和较高工作技能、能够持续地为企业创造价值的人。比如一个清洁工人，能够每天把卫生打扫的干干净净，公司内部员工和外部客户给予认可，他就是清洁方面的人才。换句话讲，一个员工能够安心本职工作，持续不懈地提高工作效率，符合标准或超标准完成任务，就是人才。若以此标准衡量，企业中到处都是人才，人人都可能成为人才，每个员工身上都有潜能可挖，只是企业没有把现有人员当做“人才”来培养。

对于中小微企业来说，每个企业在发展壮大的过程中都会涌现出几个符合上述标准的人才，他们认同企业文化且能力素质高、业绩突出的骨干员工，随着企业的快速发展，企业对这类员工的重视和某种程度的依赖越来越强，他们也逐渐开始提出了更多的“要求”，与此同时，企业也会发现，企业里也存在一批有潜质可挖的后备力量；这个时候很多企业面临的问题不是没有人才也不是缺少有潜质可挖的员工，而是如何既能把现有的人才留住，发挥他们更大价值，又能培养出更多的新“人才”，这么看来，中小微企业缺少的不是人才，而是人才





成长的环境和激励机制。

二、建立有助于潜能转化的激励机制

在薪酬激励方面的互动中，有位老板提出了这样的疑问“招人不是很难，高薪很容易就能招到某方面的人才，工作期间一直福利很好，但一年多后还是离职了，不知道应该怎么个激励法”。

如何激励人才更富积极性、创造性地开展工作甚至独挡一面，一直是很多中小微企业孜孜不倦地探索的问题。合理的分配制度作为一种激励和价值导向机制，尤其是对有能力、能给公司创造价值的人才来讲，不是简单的高薪酬福利，需要的是一个有效的、多方面的、多形式的激励方式的综合。

（一）中小微企业管理者应该如何设计呢？

为方便交流观点，先列举几个现象，通过现象来引发思考：

1、为什么秦始皇能统一六国，成为第一代皇帝？

因为他采用了耕占机制，大概的意思就是士兵抢到十亩田，分三亩；士兵杀一个人，奖十个钱等。

2、为什么中国农民在土改后能吃饱穿暖？

因为农民过去是给生产队干，土改后是给自己干。

3、为什么所有的小企业的老板，都是起早贪黑、无怨无悔？

因为老板是在为自己赚钱。

4、为什么员工要为了工作而披星戴月、废寝忘食、魂牵梦绕、全力以赴？

这个问题正是很多面临着“人才”匮乏的中小微企业老板需要思考的。

（二）激励方法的举例

考虑到中小微企业的现状，初创期或发展的初级阶段，经营方式粗放、商业模式不明朗、人员规模不大，但是经营灵活、响应速度快等状况，结合近期在咨询中的一些实践，在此举几个激励方式的例子，希望对部分企业有所借鉴。

示例一、增加式分配激励法

1、问题描述：产量或销售额很难提升，老板压力很大，但是员工感觉不到。

2、激励原理：员工对于正常收入只付出正常劳动，要想让他付出超常的工作，同时，必须让他得到超常的回报。

3、具体操作方法：设定一个生产或销售的基数，然后把超出部分，按照一定比例分给当事人。

4、操作说明：





1) 分给员工部分的激励，最好占超出部分纯利润的一定比例，这个比例需要企业慎重考虑，比例太高，企业利润空间少更严重的是会激发员工的“野心”，如果比例太低，激励性又不强；

2) 能每天分的最好每天分，最次每月分；

3) 此机制适合所有企业；

4) 老板必须把心放大。

示例二、减少式分配激励法

1、问题描述：生产成本和运营成本很难降低。

2、激励原理：员工只操心和他利益有关系的事。

3、具体操作方法

1) 为降低某项成本，先对成本设定一个成本基数，鼓励员工降本，然后把每月降低的部分，拿出一定比例分配给当事人；

2) 减少式分配机制，对于新开业公司，设定一个收支平衡的期限，然后把少亏损部分的一定比例分给团队。

4、操作说明：

1) 降低部分至少拿出很大一部分比例分给员工；

2) 此机制适合所有企业。

示例三：彩票式分配激励法

1、首先我们要思考彩票为什么这么火？

1) 因为可以以小博大；

2) 兑奖方式简单；

3) 及时兑现。

2、问题描述：优秀的员工在公司里面没有找到被优秀的感觉，从而不再优秀或者跳槽。

3、激励原理：优秀员工都希望用自己超群的才智获得超常的回报，从而一直优秀。

4、操作方法

操作方法 1:在业绩上设定一个标准，奖励当月达到此标准的第一名一个超常的大奖。

操作方法 2:每月选出技术或者服务上的第一名，给一个大奖，同时使用师道文化让他神圣。

操作方法 3:设立金点子工程——即在工艺流程、技术创新等方面设立大奖。也就是某人提出该方面建议后，由专家组讨论能否实施并派专人跟进实施效果。最后拿出就此产生的纯



利润的一定比例奖励给提出建议的人。

5、操作说明

- 1) 所设立的奖项必须是优秀员工觉得值得为此一搏的奖项。
- 2) 此机制适合所有企业。
- 3) 即时兑现。

示例四、按揭式（捆绑式）分配激励法

1、问题描述：

优秀员工在独挡一面之前，很容易离职。

2、激励原理：

人们都希望用未来的筹码换取今天的回报。

3、具体操作

1) 比如给员工买一台价值 10 万的车，要求员工承诺在公司工作满 5 年，这台车就过继到她/他的名下；如承诺在公司工作满 10 年，赠送一套价值多少万元的房产等。

2) 如承诺在公司干满 3 年，可以额外得到一年的年薪。

3) 如在公司干满 3 年，能独挡一面的，给他开一个店，同时占身股 30%（比例根据企业实际设定），开点出资的可以多给一些。

引凤需要先筑巢，企业是否能够吸引/留住和有效使用人才，并不决定于企业是否出手大方，花了高薪，而在于能否构建人才脱颖而出的激励机制，在于是否提供人才发挥其作用的舞台。一个好的机制能够不断地造就人才，能够使优秀的人才脱颖而出，能够使人才产生出高绩效；能够使其内部员工向着企业所期望的方向转化力量。

中小微企业，你们真的缺少人才吗？ ■



【解读】低调的德邦如何成为顺丰的劲敌？三次组织变革让对手倍感恐惧！

公众号：驿站 发布日期：2015-10-17 18:07

德邦组织转型最重要的“大招”，在于老板的决策和组织的柔性。企业柔性是内功，决定了企业是被变化杀死，还是借力走上风口。

成立于1996年的德邦物流不能说名气不大，在行业发展的高峰时期，德邦的年增长率一度达到60%以上，最高峰值接近85%。近年来，早已坐稳了国内零担物流行业老大宝座的它保持着每年20%以上的复合增长率。

2014年，德邦营业收入约为112亿元，净利润约为5亿元。同年上马的德邦快递业务收入约5.3亿元，月平均净增长率达30%以上。

但与此同时，德邦的低调也让外界颇为不解，在高速发展的几年中，创始人崔维星仅有几次公开的露面。这种姿态与其业绩的高速成长形成了鲜明的反差，也让外界对这个神秘的企业充满了好奇，不断猜测它成功背后的“大招”。

其实，正如崔维星所言，面对未来，没有人是先知。德邦的模式，是在经历过无数次的试错之后，一年一年建立起来的。

垂直化管理的诱惑

德邦以垂直化管理打造出零担物流市场的标准化服务，在行业里杀出一条血路，没想到，这竟然成了制约其未来发展的短板。

崔维星的决策风格很简单，“专注看准的领域，苦练内功，持续发力”。他始终坚信零担物流是一个空间巨大的蓝海，因此在很长时间内，眼见同行们对大客户趋之若鹜，也能“耐得住寂寞，经得起诱惑”。

为何要死磕零担？崔维星想得很清楚：合约物流的订单尽管诱惑力非常大，但大企业也很强势，在支付上要求获得更大的空间；在产品上，要求获得定制化的服务。相反，中小企业客户虽然单个业务量不大，但集中起来数量众多，且可以用标准化的服务满足需求。物流服务是一种链条式的服务，在初创阶段，标准化就是德邦最好的武器。

与标准化业务模式相对应的，是垂直化管理为主的组织形态。德邦当时的专业极度细分，经营、运营、人事、财务等不同的管理职能自成系统，从总部一级级下沉到区域，形成一条封闭、垂直的汇报链条。这样的组织模式在快速发展的最初十年，为德邦提供了强大的执行力，确保了客户体验，更方便了德邦在大幅度扩张网络时按照标准快速复制“德邦服务”。





但是，随着德邦的快速发展，这种边界明确的组织模式很快暴露出了问题。

从横向边界（专业分工）上看，由于各个系统考核的 KPI 导向不同，横向协同成为了大问题。例如，经营部门偏重收入，恨不得全天 24 小时收货；但运营部门偏重质量、安全，需要考虑收货之后能不能及时中转和运输的问题，希望限制收货的时间，因此矛盾时有发生，由于“公说公有理，婆说婆有理”，领导也难当裁判。另外，德邦每个专业系统内部都设有研究部门，但“研究”有时单从各自的角度出发，很难推广到跨部门应用上，白白浪费了资源。

从纵向边界（管理层级）上看，总部决策、基层执行的问题也不小。分解指标之后，总部身上扛着指标，却无法直接指挥、调动一线部门资源；一线部门身上扛着指标，却只能执行总部的标准，更别提根据市场变化及时调整应对行动。一线越来越认为总部的标准过于僵化，不适应市场；而总部则认为是一线执行不力。双方指标完不成，都会扯皮到对方身上，使得德邦在迅速响应客户需求方面逐渐被动，带来客户满意率的迅速下降，纵向边界导致市场和决策中心（总部）之间的“隔热墙”也越来越严重。

这种有边界的组织模式还带来了一个严重的问题——人才整体实力提升缓慢。

早在 2008 年，物流行业就传出了“德邦是黄埔军校”一说，不少竞争对手公然宣称“德邦的员工优先录用”。但是，对于有着“惶者生存”文化的德邦，按照未来的愿景来反推人才队伍应有的实力，他们还是给自己“苛刻”地仅仅打了个及格分。

在德邦，管理人员分为两类：一类是“草根”，即创业初期的低学历元老；另一类是“新手”，即 2006 年开始通过校园招聘的应届大学生。这批人的优点是具有创业热情，不计代价地投入。

事实上，也正是这群人使得德邦在初生期能够快速发展，但随着企业的壮大，大公司经验和现代化管理理念越来越重要，而德邦的两类人却是“没吃过猪肉，也没见过猪跑”（德邦内部语）。

为何不选“空降兵”？崔维星有自己的理念，他异常重视德邦文化的纯洁性，认为外部人很容易破坏这种珍贵的文化。而且，如果外部人带来的成熟知识不能内化为德邦管理系统上的知识，也无法发挥出作用。事实上，德邦曾经尝试在稀缺领域（如 IT）招入空降兵，最后都离开了。所以，德邦宁愿投资人才，等待人才成长，甚至因此失去市场的机会，也不愿招入“空降兵”。

但是，在垂直化管理的组织模式下，人才发展的速度却让管理层担忧。垂直化管理是一种封闭系统，不仅无法实现对外的知识交互，也大大限制了内部的知识交互。在这个系统里，每个人都向上寻找知识，而知识在向下传递的过程中，层层衰减，只能沉淀下一些“干燥的



标准”。久而久之，尽管能够促进基于业务标准的专业化深耕（以至德邦人才成为行业标准），但人才也容易变得只会执行而忘记了思考。

无论是组织形态，还是人才发展模式，被坚持了近十年的垂直化管理模式，似乎越来越与德邦的发展不相匹配了。

变革 1.0：混合式管理

“混合式管理”的改造一方面让德邦向市场化靠拢；另一方面，依然保留了科层化。

2008 年前后，是德邦发展最快的一个阶段，发展的盛景一时间掩盖了内力的不足。但是，顺风顺水时的思考也许正是优秀企业的基因。

德邦的管理层在“惶者生存”的文化下开始了思考，组织模式相对僵化，而人才又无法快速成长，如何破局？德邦开始从组织模式和管理能力两个角度寻找突破。

改革的有趣规律是“从改良到改革”。也就是说，建立强大帝国的人最初总是不信“只有改革才能拯救”，直至改良无效后才会决心改革。德邦也不例外，它拒绝了 2008 年一家国际咨询公司提供的组织模式调整建议，开始了“改良”的自我探索。

三次改良运动

最初，德邦管理层希望通过各种形式调动员工的创新积极性。从 2007 年开始，创新管理小组、V-up (Value-up)、总裁专题会陆续被引入了企业。这类方法在收集员工创意上的确起到了作用。但是，零散的创意似乎很难有效改进企业的整体管理水平，而到了后来，员工在创意汇报时的表演与争夺晋升的机会主义倾向、创意采纳决策的时间过短等问题开始暴露，导致这些手段在风靡一时之后被放弃。

与此同时，德邦希望通过培训引入外部知识提升管理人员素质。2009 年开始，一方面，对于有明确学习需求的管理人员，培训部门会协助联络市场上最好的标杆实践者，安排交流学习；另一方面，对于没有明确学习需求的管理人员，培训部门会甄选市场上优质的培训机构，列出课程清单让管理人员自行选择。但培训学习毕竟过于零散，不成体系。2010 年，德邦又想到引入体系化的课程——惠普商学院的《惠普管理之道》。但体系化的课程并没能带来想象中的效果，培训这条“救赎之路”再次被放弃。

于是，德邦又开始了对标管理的运动。2009 年 9 月，专职的对标部门——对标小组成立。这个部门除了重点研究 UPS 等国际物流公司的管理实践外，还营造全公司的对标氛围，帮助和督促各部门实施对标项目。一时间，德邦内部开始了一场轰轰烈烈的对标浪潮，每个部门都需要找到行业内外的标杆企业进行对标，甚至连保安部门每天都在绞尽脑汁思考如何对标万科物业。



除此之外，每个部门也要确定自己的内部对标对象，没有达到全国前三的相关部门，要派专人去驻点学习，甚至还要求事业部总裁亲自去。对标的确带来了管理细节的改善，也更加系统，但由于对标的是“形”而不是“神”，很难说提供了整体管理水平。一项数据很能说明问题：德邦的外部对标项目覆盖率为 53%，但成功率仅为 17%，两项均落后于世界一流企业。

一番“改良”之后，德邦的管理层开始明白两个道理：第一，无论是寻找内部的“街头智慧”，或是引入外部的培训机构、标杆实践，都是“以我为主”的学习，用自己的视角审视外部知识，并没有形成知识的交互。第二，组织是一个系统，在对组织模式没有转型的前提下进行局部调整，改良的力量无法形成一个合力（甚至是内耗的）。

借力咨询

崔维星最欣赏的企业之一是华为。在德邦的对标运动中，华为也成为了重点对标对象。2011 年 4 月，德邦痛定思痛，开始引入咨询外脑启动第一个企业级咨询项目——“德邦物流战略咨询项目”，主要是基于对德邦现状的盘点，厘清管理优化的整体方向。2011 年 9 月，组织架构设计项目和流程优化项目同时上马。

从组织构架上，这次改革可以归纳为两点：第一，经营与运营合并，成为利润中心。这样就能够由同一个决策者在经营和运营的指标之间平衡，一线也被赋予了更多的决策权限。第二，将总部转型为专业化后台，成为规划中心和服务中心。

从流程优化上，这次改革一共梳理出基于价值链的 1 级流程 12 个，发现流程问题 386 个，输出流程图 149 个。至此，德邦基于价值创造构建了一个业务系统，减少了不必要的非增值环节，且确保了每一个业务环节都具有相应的标准。每一个人都能够明确自己应该做什么，怎么做，做到什么程度。

在此基础上，德邦继续上马了战略绩效项目，力图解决战略目标不能逐级下沉、落实不到部门和个人的问题。以前那种垂直化的组织模式中，总部向下发布标准，力图让标准不走样，而绩效目标则是由下向上报送，总部仅仅是汇总目标，对于战略目标毫无掌控，绩效管理系统根本就是一团混乱。

仅以实施该项目当年来计算，需要由秘书处跟踪的任务就有 100 多项，员工对这类任务的重视远远超过指标考核；九大战略指标占有所有考核项的数量和权重都只有 30%，剩下的全是事务性工作；各部门指标变动过于频繁，平均变动率为 60%，最高的部门达到 100%。

显然，彼时的德邦，并没有一个系统来将员工的投入形成合力。为解决这一问题，德邦不仅





建立了目标分解、过程监控和结果考核的制度，还搭建了几个阶段的沟通平台，确保能够调动各类资源，实现既定战略目标。

这种组织模式可以称为“混合式管理”：一方面，其授权基层形成了若干有一定决策权限的业务单元，是在向市场化靠拢；另一方面，并没有赋予完全的决策权限，依然保留了科层化。

与此同时，德邦开始搭建出能够让人才快速发展的规范平台。在这个平台上，德邦员工以“贴身战术”围绕在咨询顾问身旁。崔维星的目标很明确，德邦不仅要向咨询师们学现代化的管理理念和管理工具，更要让他们在转型过程中帮助德邦带团队，让年轻的员工学会大公司的工作模式。

这个阶段，德邦人进步飞快，甚至成为行业标准，更加受到行业对手的疯狂挖角。从表现上看，是一开始储备大学生的优势开始厚积薄发；从深层次看，光有大学生也无济于事，引入了“好老师”，搭建了“好道场”才是原因！

变革 2.0：走向无边界组织

有了“企发办”靠实权建立的“网状目标结构”和“项目协作机制”，德邦正式开始了过渡为无边界组织的进程。

让一线直接呼唤炮火

原来的德邦，依靠其他竞争者无法提供的标准化服务，风光无限。用德邦人的话来说：“货多的时候，人家排着队等发货。”

“我们单单吃整零担物流市场这块蛋糕顶端的奶油部分（那些对价钱不敏感、对时效和服务敏感的中小零担客户），就已经吃不完。”所以，那个时候的德邦，用“聚焦中小零担客户”的姿态拒绝掉了不少业务，拒绝大客户、标准化操作、大货不送、易碎品不送……

但是，2014年，德邦在零担领域曾经的差异化产品优势开始消失；其他竞争对手愿意提供更加贴近用户的增值服务。例如，德邦只提供运输服务，在家具运输上，有的物流公司还能提供货到后的安装。

崔维星和管理层嗅到了浓烈的火药味。“以客户为中心”，“让一线直接呼唤炮火（华为语）”成为了大会小会上说得最多的话。

此时，混合式管理的组织模式难以适应差异化竞争的需求了——纵向边界上，职能部门在回收战略控制权的同时，日益成为真正的决策中心，而一线部门尽管合并了经营、运营，成为独立的责任主体，却依然仅仅只拥有执行权。



同时，横向边界在调整之后越来越强大，尽管通过总部的统一规划各司其职，避免了内耗，但也让临时的协同变得找不到方向。其实，德邦文化中的特点就是“执行文化”和“PK文化”。

“执行文化”体现的是纵向边界。过去，控制权一直都在总部。但要倾听市场的声音，就必须让直接接触市场的人参与决策。

“PK文化”体现的则是横向边界。德邦强调部门之间的竞争，部门和人才获得的资源都是PK出来的，这在企业的初生期确保了队伍的狼性，却造成了协作的问题。

例如，在2013年以前的德邦，部门之间不共享数据是很正常的。垂直化管理的时期，部门墙很厚；到了混合式管理的时期，各部门进一步各司其职，部门墙更厚了。

当市场的变化袭来，企业需要调动资源解决时，混合式组织模式的问题乍现。这一次，德邦依然是从改良入手。德邦尝试了用总裁办来协调，也尝试了将高管层集中到崔维星家中吃早餐的非正式会议，但随着一线需求变化节奏的加快，这些协调模式的适用性受到挑战。德邦似乎还需要找到一种更加长效的协调机制，组织模式看来是不得不动了。

“企发办”催动无边界协作

德邦开始了新一轮的组织转型。再次进化是从一个部门——企业发展办公室开始的。这个被简称为“企发办”的部门成立于2011年3月，即在咨询公司进驻提供混合式组织模式之前，德邦已经感觉到需要一个整体思考企业战略方向的部门。随着协调越来越多，“企发办”开始承担了越来越多的其他职能。

最初，“企发办”成立的功能设计是从目标分解上搭建协作机制。以前，无论是垂直化管理还是混合式管理，目标都是逐级往下分解，所有承接目标的部门都是背对背完成任务。但是，临时的客户需求往往需要部门协同回应。此时，各部门间该如何合作呢？手握资源分配权的“企发办”开始发力，将逐级分解的“线条式目标结构”变成了“网状目标结构”。

换句话说，某个部门的目标并不一定是来自直线上级，也有可能来自其他汇报线的上级，甚至还有可能来自平级。部门变得“你中有我，我中有你”，你要想获得别人的协助，就必须首先帮助别人。

有了沟通的意愿，“企发办”开始搭建正式的沟通平台，一个个主题的“委员会”开始成立起来，如收入管理委员会、客户管理委员会、质量管理委员会、安全管理委员会……在这些委员会中，不仅仅有总部的职能部门，还包括了基层部门，后者不仅要列席参加，还要参与决策。



另外，2012年，“企发办”又成立了项目管理办公室（Project Management Office, PMO）。PMO主要负责从日常的目标分解中识别出“项目性需求”。简单来说，就是有的目标分解下来，依靠现有的管理体系是无法达成的，此时，就需要发动各相关部门一起去寻找一些新的关键举措。

例如，2014年，德邦发现人工成本一直居高不下，于是人力资源标准部发起了一个“人力资源配置优化”的项目，加入了业务部门、门店管理部门、IT部门等，一同进行协作。

“以前，人力资源配置权在我们手上，但现在，我们发现没有其他部门的协作，我们根本考虑不到如此多的变量，所以，这个项目必须是多方协作的！”项目负责人、人力资源标准部高级总监李春生如此评价PMO带来的改变。

通过以上两种机制，企发办似乎将自己的功能定位于服务和支持，这个总部职能部门的中心开始带领总部从“标准控制、目标分解”向“平台搭建”转型。

但是，2014年的一次事件进一步展示了其直接干预管理的强大力量。2014年1月，由于货物爆发式增长，长沙外场出现爆仓，货物积压，卸不下来也运不出去。

事件一过，“企发办”开始牵头进行协调：一方面，将监控流量的周期由以前的每月变成了每天；另一方面，设计了针对高流量涌入的应急措施。这种应急措施中，每个职能部门和一线部门都需要配给资源来疏导流量。负责华中经营本部的副总裁薛大鹏说：“这种应急事件，还是需要一个总指挥，除了“企发办”，没有部门有如此大的能量。”

“企发办”为何具有如此强大的协调能力？因为它手握实权。最初的“企发办”相当于一个战略规划部，只能想问题，分解目标，看似重要，实则务虚。为了取得调动各部门协作的“抓手”，“企发办”纳入了财务部的预算职能和人力资源部的绩效考核职能。也就是说，各部门必须按照“企发办”的游戏规则来行动，否则，不仅得不到相应的资源，还会在绩效考核中被惩罚。

有了“企发办”靠实权建立的“网状目标结构”和“项目协作机制”，德邦正式开始了过渡为无边界组织的进程。从横向边界上看，任何部门都可以随时发起协作，资源之间可以随时互联，横向边界造就的部门墙已经被打破。从纵向边界上看，基层既扛指标，又参与决策，呼唤资源补给，责权对等，而完不成指标则变成自己的问题，无处推诿。于是，组织的纵向边界被打破了。

在无边界的协作中，德邦的员工开始走出自己的一亩三分地，学习到各种知识，日益成为复合型人才，开始变得能够思考业务，而不是仅仅学习咨询公司带来的方法。如果说，过去是以咨询公司为主，德邦是学生，现在，德邦已经成为主人，咨询公司是助手。



变革 3.0：向云组织进化

在管理层眼中，整个企业都可以用数据和算法来解构。

德邦作为一家物流企业，服务的安全、便捷、高效，依赖于企业对资源的合理调配。原来企业不大时，可以依赖经验进行资源配置，但当企业越来越大，人脑的容量已经不能处理如此庞大的信息，就必须依赖 IT——通过先进的算法和海量的数据，计算出最优的资源配置方式。

算法和数据来自何处？自然是来自各个生成相关工作流的部门，来自它们的专业知识。其实，2014 年年末，德邦的员工总数达到 7 万多人，这其中就有近 5000 人的职能部门人员。

表面上看，德邦是一个劳动密集型企业，其实它是一个“劳动密集型形态包裹的算法企业”。以德邦的自建店面为例，德邦的专业人员进行了精确分析，考虑了若干变量，以形成合理选址，关店率低到可以忽略不计。

崔维星和高管团队日益发现：临时的游击战不是正途，所有的跨部门协作都应该是固化的高效流程和标准，都应该 IT 化。于是，2014 年，在“企发办”之下又成立了两个部门——流程支撑中心和数据支撑中心，分别被定位为“把业务语言翻译为 IT 语言”和“把业务运转翻译为 IT 系统中的数据”。

随着各部门协作的日益增多，大家都发现了数据是最好的沟通语言。走进德邦任何一位高管的办公室，办公桌上几乎都是大量的数据报表，每张报表上充斥着密密麻麻的数据，密集之程度达到要用卡尺才能看清楚。在管理层眼中，整个企业都可以用数据和算法来解构。

其实，早在 2000 年，德邦就在行业内首先研发使用了“飞行-2000”信息系统，此后数年，TIS 系统、ERP 系统相继借力，支撑了德邦十多年的快速发展。信息系统的优化，逐渐覆盖了德邦的业务，并统一了每个系统之间的数据接口，形成了一个“大数据云台”。

好处在于，所有的业务都可以数据化，决策也可以基于数据。德邦一方面将 IT 系统覆盖到每个业务领域，另一方面，也通过 IT 语言来解决管理问题。

也许德邦还没有意识到，自己正是在打造云组织。原来调动各部门的资源是凭借经验，某个部门发起一个项目，再思考应该加入哪几个专业部，而现在，仅仅在云台上观察，界定自己需要影响哪些数据表现，而这些数据受到哪些上游数据影响，在此基础上，将决定这些数据表现的部门引入项目即可。

如此一来，组织结构进一步被“极致扁平化”，且直连云端，可以按需被调用，这才是应对客户长尾需求的最佳组织模式！



德邦的管理层不断强调，这些信息系统的项目对于人才培养起到了多大的作用。有人说：“现在的德邦人，每天都在进步，水平一般的，到项目折腾两下，水平自然就提高了。”

其实，不只是项目过程中，项目结束后，德邦人基于云台进行工作，每个人背后都像是一股强大的力量（可以随时呼唤），云台变成了一个“超级作弊器”，人人都能够轻松应对业务上的问题。人才能够轻松与组织知识进行交互，这才是德邦的人才再次飞速进步的原因。

对于互联网思维，崔维星一直比较谨慎，他观察到了变化，却不愿意立即高举高打，而是宁愿小步快跑。他说：“互联网的确神奇，但我们要知道，一个小小的 APP 背后是企业的服务能力，如果我们没有练好内功，盲目出击，后果就是自讨苦吃。”

话是比较低调，但德邦打造私有云的力度却一点没小。所以，德邦现在已经能够用数据和算法来持续改进管理。德邦在 2014 年上马了快递业务后，APP 也迅速推出，而快递业务的迅猛增长也说明了之前苦练内力的明智。

盘活了内部的资源，德邦有没有想过下一步？家具运输中的定制化需求给德邦带来了启示，企业内部的资源似乎并不能满足这些千奇百怪的需求。那么，能不能纳入社会的力量，形成一个开放的生产体系呢？

事实上，在海尔等企业，已经开始将私有云开放，接入外部的生产力量。譬如，如果负责安装家具的社会承包商能够用一个德邦的 APP 接入此类订单，并将安装过程的相关数据通过 APP 反馈到云台，这就是可控的德邦式服务！

崔维星和德邦惯有的低调也许让他们与“云”这类热词绝缘，但他们按照商业的逻辑进化自我，居然不自觉地就走上了这条“造云之路”。

结语

在物种进化上，有个“过滤器”的学说，即每一次环境的变化都是一个过滤器，会过滤掉那些不适应新环境的生物。对于企业也有类似的进化规律，老板的决策和组织的柔性（flexibility），一样都不能少。太多的企业，老板看得到变化，做得出正确的决策，但组织却不能适时而变，老板的命令出不了办公室。

所以，在德邦迄今为止颇见成效的组织转型中，最重要的“大招”恰恰在于老板的决策和组织的柔性。企业的柔性是内功，绝非一招一式，却决定了企业的命运是被管理逻辑的变化杀死，还是借力走上风口。我们感兴趣的是，未来的德邦“云组织”究竟将如何深入下去，进而与时代共舞。■

R E N H E S H I Y I



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