



REN H E S H I Y I

2015

第1期 (总第37期)



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



专家·前瞻

基业长青的困惑

——家族企业如何实现传承

焦点·变革

优秀人力资源经理的 5 项修炼

从专车兴起看变革

实践·方法

企业转型期的人力资源变革思考

薪酬改革中新老员工的平衡

博客·分享

平淡导致平庸，变革创造奇迹

经典·解读

柴静的《穹顶之下》是如何炼成的

(C)Nature&Human
<http://www3.coara.or.jp/~phoenix/>

公司网址：<http://www.heyehrm.com> 点击可访问



目 录

卷首语

变革者生存..... 2

专家·前瞻

基业长青的困惑——家族企业如何实现传承..... 3

焦点·变革

分拆人力资源部! 6

不要分拆人力资源部..... 8

优秀人力资源经理的 5 项修炼..... 10

从专车兴起看变革..... 12

实景·案例

QL 公司定编及薪酬变革项目案例 14

实践·方法

把绩效做成“积分系统” 18

企业转型期的人力资源变革挑战..... 21

薪酬改革中新老员工平衡..... 25

国企薪酬体系中存在的问题及改革应对的措施..... 27

博客·分享

平淡导致平庸，变革创造奇迹..... 31

经典·解读

柴静的《穹顶之下》是如何炼成的..... 33



变革者生存

故事：《鹰的重生》

鹰是世界上寿命最长的鸟类，它一生的年龄可达70岁。当它活到四十岁的时候，喙变得又长又弯，几乎碰到胸脯；爪子开始老化，无法有效地捕捉猎物；羽毛长得又浓又厚，翅膀变得十分沉重，使得飞翔十分吃力。此时它只有两种选择：要么等死，要么经过一个十分痛苦的更新过程——150天漫长的蜕变。它必须尽全力飞到山顶，在悬崖上筑巢，并停留在那里，不能飞翔。

鹰首先用它的喙击打岩石，直到其完全脱落，然后静静地等待新的喙长出来。鹰会用新长出的喙把爪子上老化的趾甲一根一根拔掉，鲜血一滴滴洒落。当新的趾甲长出来后，鹰便用新的趾甲把身上的羽毛一根一根拔掉。5个月以后，新的羽毛长出来了，鹰重新开始飞翔，重新再度过30年的岁月！

宏观经济：新常态

2014年是中国全面深化改革的元年，整个中国社会进入到改革的深水区，中国经济也走到了变革的关键路口。中国经济发展进入了新常态：增速减慢、结构调整、宏观政策调控。2015年是全面深化改革的关键之年，李克强总理多次提过需要有壮士断腕的决心来进行改革，特别是在中国经济放缓的今天，这个过程可能会很疼，而且在加深，面还会扩大。刚刚闭幕的两会上，推出了多项改革方案，特别是“简政放权”，这等于是政府的自我革命，削权是要触动利益的，它不是剪指甲，是割腕，忍痛也得下刀。

微观经济：转型

大数据、O2O、移动支付、智能汽车、新能源、环保法……，这是一个变化速度快到让人目眩神迷的时代，这也是一个英雄辈出、风云变色的时代。互联网时代和中国经济新常态下，多数企业家特别是制造业的企业家感受到前所未有的压力与挑战，迫使企业家们不得不去思考未来生存与发展新模式：如何将传统运营模式与互联网平台嫁接？如何调整产品结构或服务模式，以适应不断变化的市场需求？如何创建共赢、可持续性盈利的商业模式？……新经济、新技术、新人类、新需求背景下，转型成为一种必然。本期内刊围绕转型、变革精心组织了一组文章，希望对转型期企业有所帮助和启发。

孤鹰不褪羽，哪能得高飞；蛟龙不脱皮，何以上青天。企业惟有主动应变、主动求变，才能在汹涌的浪潮中笑傲江湖。



基业长青的困惑——家族企业如何实现传承

如果以1992年邓小平南巡作为中国民营企业蓬勃发展的起点,经过20余年的快速发展,民营企业无疑已经成为中国经济中举足轻重的力量。而民营企业中又有大量的家族企业,据统计,沪深两地的上市公司中有36.28%的企业,属于家族企业。家族企业的创始人在功成名就之余,也突然发现自己面临一个不能回避的问题:企业如何才能顺利传承,实现基业长青?

一、家族企业传承之殇

据范博宏教授在香港中文大学进行的一项对1980—2008年共20余年里中国香港、中国台湾、新加坡的250宗家族企业传承案例的研究显示,如果不能提前做好准备,家族企业在交接过程中往往要面临巨大的财富损失。从交接班发生的前5年到后3年,在这8年时间里,被研究企业每100元市值平均滑落60元,仅余40元。也就是说,家族企业的财富蒸发了6成。

2008年郭氏家族内部之争突然爆发,从时任董事局主席的郭炳湘被劝退,到三兄弟对簿公堂,一直到2014年以家族的一纸公告才算尘埃落地。期间新鸿基财务数据逐年下滑,虽有金融危机后经济形势不佳的外部因素,但也难以完全排除家族内斗对企业运营的影响。家族企业传承之难可见一斑。



2013年9月,年近70的宗庆后遇刺受伤事件将娃哈哈推到了人们的视野中,宗庆后与其女儿在企业运营上观点的分歧也首次被关注。在看到宗庆后坚持带伤上班时,在佩服之余我们也不仅为企业未来的传承担忧。

二、家族企业传承之道

家族企业需要传承的,不仅仅是财富,还包括了无形的价值和相应的社会责任。只有这三方面都完整的传承,甚至于推陈出新,家族企业的传承才算完整。

1、财富的传承

财富传承的方式有很多,也比较成熟,其难点在于如何分配使得家族成员都相对满意。其中,最主要的是家族名下企业或家族基金的股权结构和企业治理结构的设计。这两大结构的设计,既要保证家族财富的顺利传承,不至于外流;又要保证企业能够良好的运营,不至



于因为家族成员的能力不足或家族内耗而影响企业本身运转。家族企业拥有企业和家族两个大的利害相关集体，需要处理的利害关系及其复杂。而且，从长远来看，引入职业经理人队伍是家族企业必须走的一步，良好的治理结构将会减少代理成本、提高企业价值。

比较成熟的方式，是设立家族基金，由家族基金对家族企业持股。之所以不直接分配家族名下企业的股权，而是通过家族基金的方式，一方面是为了区隔风险，使得家族财富不至于因为企业原因而直接损失；另外一方面，是为了当家族成员不具备管理企业能力的时候，可以避免对企业的乱插手，形成内耗。在国外，很多家族会直接约定家族对企业的话语权必须以家族基金的形式统一出现，很多家族成员往往只享受分红，而不行使任何的权利。

亚洲首富李超人对名下财富的分配或许可以借鉴。早在 2012 年，李嘉诚就对他的巨额家产做了分家，李嘉诚将旗下超过 40%的长江实业及和记黄埔股份、超过 35%的赫斯基能源权益全部交与李泽钜管理。对于李泽楷，李嘉诚说：“我会全力帮助他收购心仪的公司、拓展新业务，资助金额会是他所拥有的资产的数倍。”实业部分交给李泽钜，资金部分交给李泽楷，二人各得其所。

2、无形价值的传承

家族企业的无形价值，包括企业创始人的经验、人脉、领导力、价值观等，还包括第一代创业者之间的互相适配和协作。这些资源无形，而且不易继承。但这些资源恰恰又影响着企业的核心竞争力，乃至日常运营。如果这些无形价值不能很好的传承，企业就将以失去最为重要的无形资产为代价实现传承，就会让家族企业传承的风险陡然加大。宗庆后为什么以 70 高龄仍不敢退休，李嘉诚为何 86 岁仍频频出手，最关键的就是他们看到了无形价值传承的困难，力图通过延长自己的退休时间来保证无形价值的平稳过渡。

人脉可以交班，经验可以传授，但领导力则难以复制，通常企业家比较关键的领导力包括：创造性、应变能力、坚强的意志、决断力等等，这些领导力有些是来自于先天，但更多的是企业家在创业经营的过程中逐步养成的。领导力怎样才能有效传承呢？有的企业家用言传身教的方式亲自示范，有的企业家将下一代送到国外读商学院，有的企业家让下一代去操盘旗下某个小公司或自行创业。种种方式，不一而足。但传统的学习和培训的方式，往往偏重于知识的积累，或者偏重于职业经理人的培养，对企业家所面临的困境和问题则少有涉及。企业家自身示范，则又因为两代人观念的不一致，反而可能起到反作用。比较可行的一种方式，是时下正悄然流行的“私董会”模式。

私人董事会，简称私董会，是一种新兴的企业家学习、交流、分享及提供决策支持的平台，是由一些没有竞争关系、利害冲突的企业老总组成小组，大家互为私董。同时，还会有一名资深的管理顾问做为主持人。私董会的运行模式是通过主持人引导，由企业家提出实际



管理问题，小组集中探讨和交流，为彼此在解决重要问题时提供智慧和经验上的帮助。它相当于一个属于企业家自己的私人董事会，花费最少的成本获得高质量的外脑智囊团，该组织模式受到国内越来越多的企业家们的关注与参与。

这种模式对家族企业传承最有价值的地方在于，你很难找到一个类似的平台，让继承人快速的、深入的了解企业运营的各种细节，同时还能吸收到他人的经验。并且，由于私董会的成员都是身份类似却构不成竞争的企业家，使得企业继承人能够敞开心扉，很容易获得情感上的理解和共鸣。

基业长青的作者吉姆·柯林斯在《你需要一个私董会，越早越好》的文章中提到，私人董事会可以帮助你找到面对生活挑战的创造性的替代选择，在你处理危机和道德困境时，它还是你寻求建议的一个极好的地方；它是一个保持你核心价值观的机制，它也是一种激励自我更新的方式；加入私董会，可以帮助你克服世俗认知的限制，忠于你的事业目标。

所以，尽快为继承人选择一个合适的私董会小组，或许是企业家们最应该做的一件事。

3、社会责任的传承

社会责任的传承在家族企业的传承中往往被忽视，很多创业者在创业过程中不断接受来自于社区、其他企业、政府机构、科研院校的帮助，这种帮助往往并不仅仅以双方的利益交换为目的，也不能够简单归结为创业者的人脉。笔者将这种关系理解为企业家对社会责任的承担，以及企业家对相关人员（不仅仅是利益相关者）的责任承诺，以及相互的责任链条。尤其是在中国，这种隐形的责任承诺往往会转化为企业的重要支撑。

社会责任不一定要完全传承，真正需要传承的是在这一责任背后体现的关系和角色。社会责任的传承需要企业家及早梳理，同时有意识的帮助继承人以自己的方式、以自己为核心构建起能够起到同样作用的责任链条，以逐步替代原有的体系。■



It's Time to Split HR

分拆人力资源部！

拉姆·查兰（Ram Charan）| 文

万艳 | 译 李茂 | 校 时青靖 | 编辑

我的方案虽然激进，但基于实践，那就是将人力资源部门一分为二。

是时候跟人力资源部说再见了。我指的不是撤销人力资源部执行的任务，而是人力资源部本身。

我与全球那些对 HR 人员感到失望的 CEO 们交谈过。他们希望手下的首席人力资源官能像首席财务官那样，成为很好的董事会成员和值得信赖的合伙人，并凭借他们的技能，将员工和业务数据联系起来，从而找出企业的优势和劣势、令员工与其职位相匹配，并为企业战略提供人才方面的建议。

然而，很少有首席人力资源官能担此重任。他们多数是以流程为导向的通才，熟知人员福利、薪酬和劳工关系，专注于参与、授权和管理文化等内部事物。但他们没能将人力资源与真正的商业需求结合起来，不了解关键决策是如何制定的，分析不出员工或整个组织为何没能达成企业的业绩目标。

那些表现出色的首席人力资源官具有一些共通的杰出品质：他们曾在销售、服务、制造或财务等部门工作过。通用电气著名的前首席人力资源官比尔·康纳狄（Bill Conaty）在进入人力资源部门之前曾是一名工厂经理。康纳狄在关键职位的选拔和接班人规划上起到了举足轻重的作用，并与 CEO 杰克·韦尔奇并肩推动企业的全面变革。达信（Marsh）公司的首席人力资源官玛丽·安妮·埃利奥特（Mary Anne Elliott）除 HR 领域外，也曾其他岗位担任过管理者。她正努力将具备商业经验的人士吸纳进人力资源部门。桑特普特·米斯拉（Santrupt Misra）1996 年离开印度联合利华公司，加入埃迪亚贝拉集团（Aditya Birla Group），主管一项价值达 20 亿美元的业务，并担任这个市值 450 亿美元集团的人力资源负责人。

这些人促使我想到了解决办法。方法虽然激进，但基于实践。我的方案是减少首席人力资源官职位，将人力资源部门一分为二。一部分可以称之为行政人力资源（HR-A），主要管理薪酬和福利，向 CFO 汇报。这样，CFO 便能将薪酬视为吸引人才的重要条件，而不是



主要成本。另一部分称为领导力与组织人力资源 (HR-LO)，主要关注提高员工的业务能力，直接向 CEO 汇报。

HR-LO 负责人由运营或财务部门非常有潜能的人担当，他或她既有专业知识，又具备人际交往能力，令其能将二者融会贯通。HR-LO 负责人应分辨并培养人才，评估企业的内部工作，将社交网络与财务表现相结合。同时，他们还应从业务部门吸纳人才到 HR-LO 部门。几年后，这些负责人能够平级调动到其他部门，或在现有部门晋升。无论选择哪条路，他们都能继续升职，因此他们在 HR-LO 的经历将会成为个人能力拓展的一部分，而不是玩票性质。

这个方案还只是个简单的提纲，估计它会招致大量反对。但 HR 的问题真实存在，无论采用哪种方法，HR 人员需要具备商业敏感度，帮助企业实现最佳业绩表现。

拉姆·查兰是全球知名管理咨询师、演讲者，也是 15 本书的作者。他最近出版的著作是《Global Tilt》（Crown Business 出版社，2013 年出版）。

本文原载于《哈佛商业评论》中文版 2014 年 7 月刊。■





不要分拆人力资源部

——至少不要像拉姆·查兰建议的那样

Dave Ulrich 戴夫·尤里奇

拉姆·查兰最近的文章“分拆人力资源部”掀起了轩然大波。他认为，极少有 **CHRO** 可以在辅佐 **CEO** 和管理组织内部事务时，扮演重要角色。他认为，绝大多数的 **CHRO** 不能“将 **HR** 工作与实际业务需求结合起来，他们并不了解关键决策的制定过程，对于为何人员和组织管理不能有力驱动业务目标的实现，他们也无法给出合理的分析。”

虽然我非常尊重查兰先生，但我相信，在不分拆人力资源部的情况下，**CHRO** 也可以做得更好。

如大家所见，查兰先生最近的研究重点也倾向于组织和人才（他撰写了《执行》、《领导梯队》等等）。我相信，查兰先生的研究重点也反映了**商业领袖们的关注点：通过塑造组织能力来赢得竞争**。**CEO** 们已经认识到，在捕捉商业机会的过程中，组织能力而非传统的关键因素（技术、运营、财务资源的获取甚至战略定位等）成为制胜之匙。当 **CEO** 们希望取得更好的业绩时，他们往往寻求专业的建议，以打造组织能力——这正是 **HR** 可以大施拳脚的地方。查兰先生的文章恰恰证实了 **HR** 在建立组织的可持续竞争优势中的价值。

现实中，人们对于 HR 专业人士的期望的确越来越高。查兰先生（有意无意间）抨击了整个 **HR** 群体（“是时候跟人力资源部说再见了”）。这有些简单粗暴，显然也不公平。在人力资源（或财务、IT 等）专业，有 **20%** 的人表现卓越，为组织贡献了很多；还有 **20%** 的人陷入僵化的思维模式，无法为组织做出贡献；剩下的 **60%** 居于中间。我认为，中间的 **60%** 正在努力学习如何来驱动组织的发展。有时确实是因为他们自身的能力不足，但我发现很多时候是因为高层领导就是不欣赏 **HR**。我主张教会这 **60%** 如何（在非常困难的情况下，如与不支持自己工作的领导共事）创造价值。

作为辅佐业务领导者的 **HR** 专业人士，不应当只谈论人才话题。顶尖的 **20%** 的 **HR** 关注三个方面：人才、领导力 和 组织能力：

人才：**HR** 应当为组织培养有能力、有意愿、能做出贡献的人才；

领导力：**HR** 应当确保各级领导者都能够具备正确的思维和行动方式，为员工、客户、投资者和社区创造可持续的市场价值。



组织能力：识别和打造能够驱动公司赢得竞争的组织能力（有时也被称为文化、制度、流程、资源等等）。这些能力可能包括：服务、信息（预测分析）、创新、协作、风险管理、效率、改变(适应性、灵活性)、文化变革、学习、战略聚焦等。

我坚信，打造优秀的人才队伍、领导力和组织能力，需要一个由外而内（而不是由内而外）的视角。在人才管理方面，这意味着要成为客户亲睐的人才（而不是一般人才）最喜欢的公司；在领导力发展方面，这意味着高效的领导力是由对客户品牌承诺决定的。这同样意味着组织能力是由公司在关键顾客心智中的形象决定的。正如我之前指出的，这种由外而内的视角，对现有的战略人力资源思维是一个补充。

查兰的建议假定 HR 只能在“人才”领域做出贡献，这实际上限制了人力资源可以和应该创造价值的空间。当 HR 能够在人才、领导力和组织能力方面为高层领导提供洞见时，他们就在创造巨大的价值。我认为与业务出身的 HR 相比，科班出身的 HR 能够在以上三个方面做的更好。这是我与查兰先生观点不同的地方。

分拆人力资源部的建议至少有两个突出的问题。首先，它试图用一个再简单不过的结构调整，来解决人力资源管理为业务创造价值的根本性挑战。说实话我有些惊讶，查兰先生一向以提供完整的战略性建议著称，怎么会将人力资源的挑战简化为一个结构问题。若想提升人力资源管理的有效性，需要对以下问题进行更严肃的审视：**HR** 如何创造价值，如何培养 **HR** 专业人士；如何重新构建整个 **HR** 体系。

其次，在 **HR** 职能的结构设计方面，将其一分为二的建议显然有失偏颇。**HR** 部门的结构应当与业务架构保持一致。在多元化的组织中，**HR** 部门应当像一个专业服务公司一样运行。这种方法兼顾了集中（效率、规模经济）和分散（有效性、本地响应）的好处。事实上，许多大型组织已经将人力资源职能分为三个部分：嵌入式工作的人力资源通才（**HRBP**），与业务部门高管共同解决人才、领导力和组织能力议题；专家中心（**COE**）提供专业领域系统的分析和建议；共享服务中心处理事务性工作。如同财务与会计、市场与销售一样，这三个部分都在 **HR** 职能下，有效协同工作。

我提出了一套完整的方法来帮助中间的 **60%**。这包括重新定义策略（由外而内），重新界定产出（人才、领导力和组织能力），重新设计 **HR** 部门（的组织结构），创新人力资源实践（员工、绩效、信息和工作），更新 **HR** 专业人士的胜任力标准，围绕决策开展分析而不陷于无谓的数据信息当中。

推动一个职能专业的进步并不容易。最后面的 **20%**受到了太多的关注。当广受尊敬的教授(无意中，我相信)贬低 **HR** 时，中间的 **60%**也会受挫和感到气馁。我们可以做得更好。■



优秀人力资源经理的 5 项修炼

有的 HR 在职场游刃有余，深得老板欢心，职业生涯节节攀升；有的 HR 每到一处折兵损将，职场轮回，每每从零做起。笔者从菜鸟到人力资源总监，再到管理咨询顾问，观察无数的 HR 经理做人做事，阅过无数的 HR，与无数的 HR 深度交流，总结出一个优秀的 HR 必须经历 5 项修炼。

修炼一：准确定位角色

有人说，HR 干的不是人的活，总是夹板受气，也因此被称为职场高危职业。干了 HR 的活，就要有夹板受气的心理素质。企业的劳资关系错综复杂，在处理劳资关系的过程中，HR 代表公司，但不代表原封不动传递老板的话（除非那些好的），否则民怨沸腾，HR 绝对是助燃剂；HR 有时候要传递民意，意味着你不是民意代表，否则你干了工会的活，直接与老板站在了对立方。这时候 HR 一定要定位好自己的角色——公司和员工沟通的桥梁和润滑剂。处理不好这个关系，不是员工把你干掉，就是老板把你干掉。我把 HR 定位为“媒婆”，不管代表男方还是女方，都满怀深深地诚意，进行“撮合”，成人之美。即使好事不成，也不能成为“冤家”。

修炼二：成为业务专家

作为 HR，最大的忌讳是守着人力资源这一亩三分地，为了人力资源而人力资源。很多公司人力资源部发挥的作用仅仅是做考勤、发工资、交保险，筛选简历组织面试这些基础的人事工作。我经常听到业务部门说人力资源部不懂我们的业务，制定的考核激励方案不可行，最后干脆不让人力资源部门参与。一个公司没有绩效管理就等于没有管理，但是作为制定绩效管理规则和推动的主导部门，游离在业务之外或者是不懂公司业务是无法做好这项工作的。

业务专家是指你必须深刻理解公司业务的运行方式和流程，你知道哪些地方是公司业务的关键点，你也知道哪些地方可能存在问题，最重要的是你知道人力资源和这些地方的关系是怎样的。

修炼三：成为专业 HR 顾问和教练

尤其是一些中小企业，大家认为 HR 是没有什么技术含量的工作，几乎什么人都可以做 HR。如果 HR 仅仅是做考勤、发工资、交保险，筛选简历组织面试这些基础的人事工作那就



不用说了。作为一个优秀的 HR，你不仅要熟知 HR 各模块的实际流程、工具的运用、理论、人力资源的六大模块招聘、培训必须具备有效的实践经验，绩效或薪酬其中之一必须具备实操能力和深刻的理解，了解公司目前的工作目标，公司各部门急需哪种类型的人才，老板更关注 HR 哪方面的工作等等，上述条件缺一不可。专业为王！尤其是现代企业对人力资源管理工作的专业性要求越来越高。人力资源部门在企业的人力资源工作中，不仅要专业的操作，制定规则、组织推动还要培训辅导各级管理者掌握基本技能。

修炼四：成为老板智囊

企业的人力资源是有限的，而且是可以流动的。企业的经营目标是否能够实现，是由企业人力资源状况决定的。所以，人力资源管理者必须时时向决策者和直线经理们提醒企业人力资源中存在的问题，和有可能导致的严重后果，并向他们提出职业建议和解决方案。比如用人问题、可能的人员流失、调薪的问题、人工成本控制的问题、员工的思想动态、业务模式的变化对人力资源的需求等等。人力资源部要拿出专业的意见供公司决策。

修炼五：成为员工的心理咨询师

人本主义的人力资源管理，其中有一条原则就是人不是机器，而是有感情的动物。既然有感情，就必然会体现在工作当中。员工的愉悦和责任的心理状态下工作是高效的。作为一个优秀的 HR，要每天保持着与员工面谈的频率，不管新人，老员工，这不应是任务，而应该是 HR 的工作习惯。当员工思想感情出现问题的时候，HR 能帮助员工去排解，给予正确的引导，合理的解决，不能解决的，说明原因。有的 HR 在员工离职后做离职面谈，日常很少关注员工的思想动态。从激励的角度讲，薪酬的作用很大，但是来自上级和公司的关怀、信任对员工的激励更大。人心和凝聚力仅靠物质是靠不住的！

从知到行，从普通到不普通，从不普通到优秀，是一场修行。■



从专车兴起看变革

闲来无事，和老公去附近的餐馆吃饭，正好有微信的打的红包，一时兴起，打了一辆专车，不过，这次打车的经验倒是让我眼前一亮。车子是二十多万的，舒适性自然比一般出租车好很多，开车的师傅看起来憨憨厚厚的，一看见我们就笑眯眯的过来给我们开门，车上还放了百岁山的矿泉水，随便取用，第一印象真心不错。车上无聊，便和司机师傅闲聊，出租车司机的一席话，让我感慨万分。

我们随口说了一句，有了专车，出租车司机的生活可不好过了哦。没想到看似有些腼腆的师傅，一下子打开了话匣子：那没办法，他们不改变，我们就来改变他。说话的架势居然透着点阿里巴巴掌门人马云的范儿。

“你看出租车司机，每天一睁眼就欠着公司钱，每个月七千多的份子钱，有的甚至九千多，心情能好到哪里去。像我们多好，有事的时候可以歇歇，时间自由，赚的还多很多。如今是互联网时代，不变哪来的出路啊？”言语之中，有几分小小的得意。

的确，在广受大家推崇的互联网思维背景下，专车的兴起，真的是租车市场的一大改革，“革”掉的或许就是出租车的命。专车之于传统的出租车，变化还真心不少。从运营模式上来说，出租车仍是传统的承包制，专车司机则翻身做了主人，经营的方式改变了，灵活性增强了，经营成本则大大降低了；从服务理念来说，专车较之于出租车，更加的人性化，满足了现代人对于细节的追求，从一句时髦的话来说，就是“更加注重客户体验”；从管理角度来说，尽管对于专车目前的管理仍然有不少漏洞，比如索要发票困难、黑车司机与专车司机的鉴别等等，但是总体来说，对于专车的管理是柔性的，而出租车公司对于司机的管理则较为刚性。

看到这些显而易见的对比时，我不禁感叹自己的愚钝：为什么总是在新生事物如火如荼的时候，才会发现这些改变呢？如果能早发现这些商机，那该多好！人们总是过高的估计眼前能看到的，而忽略掉未来十年可能发生的。

十年前，我们怎么也不可能想到会有专车的兴起，会有一种叫微信红包的东西，会有一个叫做双十一的购物狂欢节，这无一不透漏着“变”的力量。互联网只是引发目前这场变革的载体，其实在我们看不见的生活里，到处酝酿着变革的因子，大到整个国家、整个经济形式的变化，小到我们的衣食住行，同样也充斥着巨大的改变，唯有变化才是不变的。当然，每一次改变，革掉的都是不合理的东西，否则，变革就失去了他原本的意义。

对于专车未来的命运，我无法下一个肯定的结论，毕竟出租车行业也在壮士断腕、困境求生，而且这一行业受国家、地方政策也有较大影响。但是，对于企业来说，当公司规模、



员工结构、经营模式、市场背景等等发生改变的情况下，我们就很有必要审视一下，目前现行的管理制度，是否符合企业的发展，有无“变革”的必要。特别是当组织运行效率降低，市场占有率下降，员工离职率居高不下的时候，我们或许就该谨慎，因为有时候被我们忽视的东西会在不经意在“革”了企业的命。■





QL 公司定编及薪酬变革项目案例

摘要：国有企业，尤其是没有经历过改制的国有企业，要想顺利地实施一次变革并不是一件容易的事。QL 公司就是这样的一家国有企业，并且刚刚经历了一次机构设置及薪酬体系的变革，其过程可以说是一波三折，值得其他企业借鉴。

QL 公司始建于 1958 年，位于济南高新技术开发区，是集科研开发、生产制造、经营销售和其他多种经营于一体的国有大型发电设备装备制造企业，是山东高新技术企业。QL 公司的企业性质有些特殊，是带有事业单位性质的企业，依然承担着事业单位的职能，企业内的管理者大部分都是行政编制的公务员，员工中也有一部分人员是行政编制的公务员或工人。随着企业逐步发展，行政编制人员只增不减，非行政编制的人员也逐步增加。非行政编制的人员参照行政编制人员的薪酬结构，造成企业用工成本越来越高，且缺乏动态性与激励性。因此合理配置人力资源、界定人员编制、强化薪酬激励性，提高人均劳效，成为 QL 公司必须面对的关键问题，也是 QL 公司与合易咨询合作开展变革的目的。

与民营或股份制企业不同，作为国有企业，且由上级主管部门监管，QL 公司的变革从一开始就必须面对诸多问题，而变革项目也就在与这些问题抗衡的过程中进行着：

一、 机构设置的不灵活

QL 公司的机构设置需要报备上级主管部门，同时必须按照上级主管部门的要求设置相应的科室。而且由于 QL 公司事业单位职能的履行，其日常工作中与上级主管部门的各科室之间经常会有业务往来，也有必要在机构设置时兼顾与上级主管部门机构设置的业务对口。

考虑到上述因素，项目组**建议 QL 公司的机构设置不要做太大的调整，只是根据职能履行的流程、职能相似性及工作量等进行了科室之间重新的合并组合**。将原有的 33 个科室整合为 2 大系统（事业职能系统、企业系统）、3 个模块（科研、生产、职能）、27 个科室，将原来分割在不同科室的人力资源管理职能、后勤管理职能做了优化整合。机构设置变化势必带来中层管理队伍的人事变动，而在国有企业，尤其是带有事业单位性质的国有企业，人事变动绝不是轻易能够执行的。为了避免人事震动而造成项目无法推进，项目组同时提出了机构设置不调整、职能重新整合的第二方案，以便企业决策。



二、 人员结构复杂

由于 QL 公司同时承担着事业单位的职能，因此所有的中层以上管理干部都是公务员，科室中部分工作人员也是机关事业单位的工人身份。但同时 QL 公司的科研、生产单位招聘了大量的聘用制人员。在招聘时为了吸引高学历的人才加盟，公司对这部分人实行了与公务员基本相同的薪酬结构和标准，并称之为企业干部。另外 QL 公司还聘用了少量专家，以及签订短期合作的固定合同的技术工人，还有部分临时工。总之，林林总总加起来有 7 类人。

这 7 类人实行不同的薪酬结构，薪酬水平也有较大的差异。7 类人的分布并非有特定的单位，而是散落在不同的科室中，造成同一科室内部有可能既有公务员，也有企业干部，还有聘用制人员，也许还有固定合同人员，这给编制的核定以及薪酬的设计带来了很大的挑战。

在编制核定时，务必要将人员身份问题与编制核定分开来看，项目组在编制核定开始之前就提出了这样的原则。因为在编制核定时，只考虑职能职责履行的需要，才能作出合理的编制，一旦掺杂了人员身份的因素，将无法对编制做出科学的核定。

在薪酬设计方面，QL 公司的高层在项目初期下了很大的决心，要面向公司内部全体人员，实行统一的薪酬体系。但是项目组考虑到毕竟公务员的工资是财政拨款，可以由公司自行调整的可能性比较小，因此提出了折衷方案：公务员和事业编工人维持原薪酬体系不调整，企业模块的聘用制人员，包括企业干部实行全新的薪酬体系，企业模块的公务员、事业编工人对比新的薪酬体系，如原收入低于新薪酬体系，按照新薪酬体系补差。这一方案成为最终确保 QL 公司薪酬变革顺利实施的有效保障。

三、 薪酬总量管控严格

QL 公司的薪酬总量采用预算制，预算额度上报上级主管部门审批后，年度内不能超过预算额度。为了适应严格的预算模式，QL 公司的薪酬体系在设计时，便切分成固定部分、浮动部分两大模块，固定部分占比不超过 50%，浮动部分与各科室绩效考核结果及各生产单位效益目标考核结果直接关联。同时，对各生产单位实行了薪酬总量打包发放的方式，考核后发放的薪酬总量增人不增资、减人不减资。

为了确保新的薪酬体系能够顺利实施，解决身份不同造成的收入差异，并达到强化激励性的目的，本次薪酬变革在结构设计上花费了大量的时间精力，与 QL 公司内部组成的项目小组进行了一轮又一轮的研讨。固定部分的薪酬由岗位工资、技能工资和津贴补贴构成，其中岗位工资是按照岗位评估结果确定的，共设定了 5 个岗位等级，每个等级对应一个岗位工资标准。技能工资是由岗位工资与个人的技能水平系数相乘得来，个人的技能水平由其个人学历、职称、工龄、历史业绩等方面评估而定。津贴补贴则包含了司龄津贴、学历津贴以及



其他按照国家规定支付的降温费、中夜班费等，并且保留了参照机关事业单位设置的采暖费、住宅物业补贴。整个固定薪酬部分即体现了岗位价值的差异，也体现了个人能力差异，同时还照顾到了企业性质上带给员工的优越感。

浮动部分的薪酬由考核工资、月奖金和年终奖三部分构成。各科室、科研单位、生产单位的考核工资根据标准考核工资的一定比例设定，标准考核工资由公司根据每个月的企业效益情况进行微调，而各单位的比例则根据其对企业效益的影响程度所决定。同一单位内员工的考核工资标准相同，以便于单位内二次分配的公平及易操作。月奖金、年奖金总额都是根据企业效益的一定比例计提的，计提后单位内二次分配。

四、项目进度及推行难以掌控

QL 公司的项目进度受制于机关事业单位政策、动态等方面的制约，项目组很难左右。在项目初期项目组进驻后，与各部门的访谈调查就因与“党的群众路线教育”工作冲突而进展缓慢。刚进行完对职责现状的盘点和分析，就因传出 QL 公司上级主管部门政策变动的消息而暂时中止了项目工作。

后来项目重新启动，但编制核定方案提报后，因涉及到人事变动，始终无法得到 QL 公司高层的批复。最终只能在现有机构设置下，参照项目组的定编建议，与齐鲁电机内部项目小组一起将事业职能系统的公务员身份、事业编工人身份的人员进行盘点，重新核定可执行性更强的编制。

薪酬方案的实施也并非一帆风顺。方案的出台过程经历了一轮又一轮的讨论，而每一轮的讨论都是一场拉锯战，首先在项目组内部讨论，然后提报到项目领导小组，最后提报到 QL 公司领导班子，不论是项目领导小组，还是公司领导班子都会结合公司的现实情况提出一些调整的要求，于是又进入下一轮的拉锯战。方案正式出台前，为了确保方案的顺利实施，首先在公司内部选取典型科室开展了试运行，将薪酬方案实施所需的岗位评估、个人技能水平评估、薪酬方案发布、部门内部二次分配等都进行了演练，并将试运行经验推广到其他科室和科研、生产单位。

由于本次薪酬变革部分打破了人员身份的界定，将收入差距较大的不同身份人员统一到一个薪酬体系下，因此造成了大部分人员收入上涨，而个别人员收入降低的局面。因此在推行过程中，针对这部分收入降低的群体，QL 公司特别与他们的上级主管沟通，要求做好解释说明工作，项目组也派驻人员值班，帮助 QL 公司接待咨询、申述人员，配合讲解和沟通。

回顾 QL 公司的变革过程，我们不难发现，一个变革方案的好坏不在于方案设计的多科学、多高大上，关键还是要能够接地气、被大多数人认可和接受。尤其是在国有企业，员工



的发言权还是比较大的，QL 公司的变革方案反复研讨、论证就是为了确保大多数员工的利益不受影响。

诸多的问题并没有阻挡 QL 公司变革的步伐，只是顺应公司现实情况的需求，及时调整了策略，拉长了变革的周期，但是变革的决心不变。因为面对日新月异的市场环境，面对越来越严酷的竞争格局，不变等于找死，变革才是出路。■





把绩效做成“积分系统”

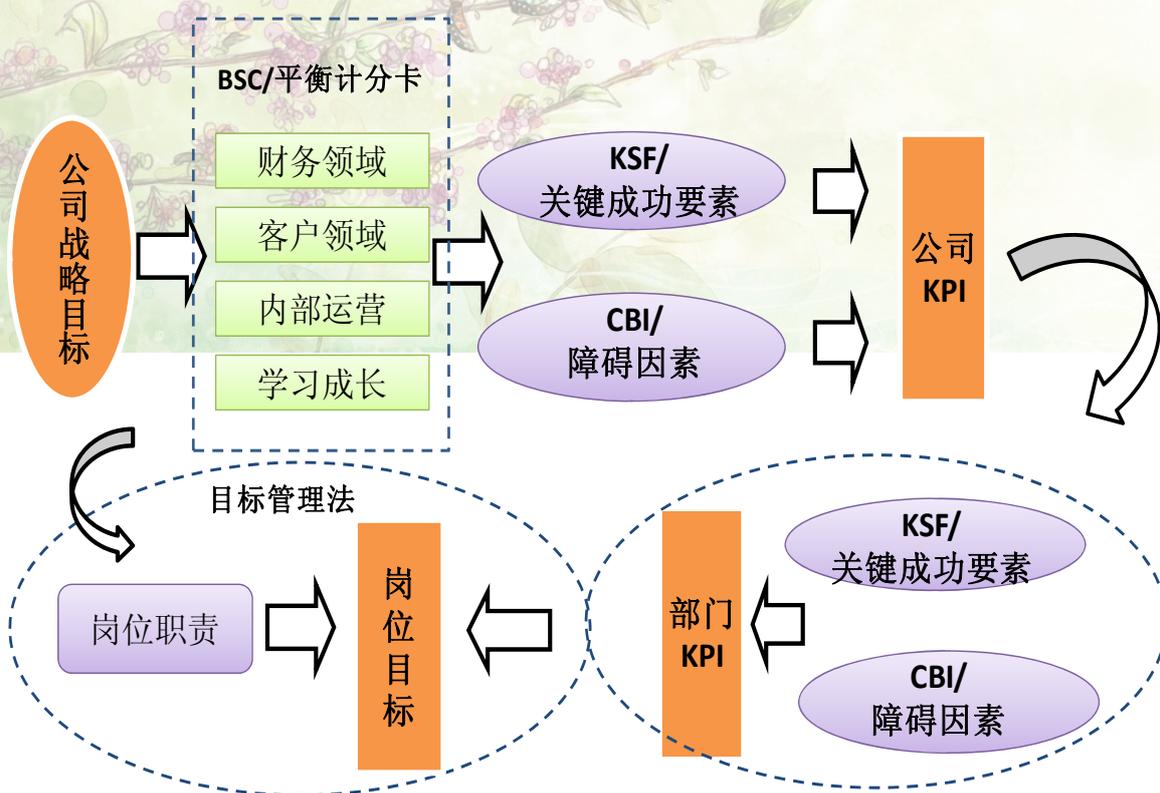
有这样一个故事：在小镇的十字路口，有两家小卖部，卖的东西价钱、质量等都差不多，但一家总是顾客盈门，另一家门可罗雀。究其原因，原来在称重的方法上：比如卖糖，生意欠佳的小卖部老板称重，先抓一大把，拿去称，再把多余的一颗一颗拿走。生意好的小卖部老板称重，每次都抓得不足重量，然后再一颗一颗往上加。虽然最后拿到的糖在数量上并没有什么差别，但人们往往觉得好像占便宜似的，就是喜欢后者。

人性如此！人们天然的喜欢加法，喜欢被肯定；讨厌减法，厌恶或者逃避被批评，被否定。

在企业管理中，绩效管理是与这一点最密切相关的。很多企业的绩效考核都是偏重扣分，喜欢做减法，结果使得绩效管理最容易被人诟病。一旦某一环节操作不好，就有可能引起巨大的反映，甚至导致绩效系统的难以运行。

那么有没有一种绩效管理的方法，能减弱被考核者的抵触情绪，更好的达到企业绩效管理的目的呢？绩效管理可不可以也像卖糖一样，做“加法”呢？[请看积分制的绩效管理系统是如何搭建的？](#)

首先，绩效指标或目标的提炼仍用合易经典模型来操作。岗位绩效指标一般不超 8 个。





其次，指标设定每个指标的目标等级标准、绩效评分规则及积分规则。

指标	指标设定规则	权重	目标等级标准	考核评分规则	业绩积分规则
指标 1		30%	b: --- a: --- s: --- ss: ----	1、达到 b, 获得基础权重分 2、达到 a, 加分 3、达到 s, 加分 4、达到 ss, 加分	达到 a, 获得 1 个积分 达到 s, 获得 3 个积分 达到 ss, 获得 5 个积分
指标 2		20%	b: --- a: --- s: --- ss: ----	1、达到 b, 获得基础权重分 2、达到 a, 加分 3、达到 a 以上, 每 1%, 加分	达到 a, 获得 1 个积分 达到 s, 获得 3 个积分 达到 ss, 获得 5 个积分
指标 3		...			
合计		100%			

1、目标等级标准的设定：依据工作难度和要求来设定，通俗的讲：

b: 基础标准, 只要站着就够着的标准

a: 满意标准, 踮着脚, 努力一下, 能够着的标准

s: 卓越标准, 使劲跳下, 才能够着的标准

ss: 完美标准, 除了努力之外, 借助创造性的工作, 才能达到的标准

对于量化指标, 根据难度及企业或上级的要求, 一般的 b 对应目标满值 80% 或 90%, a 对应目标满值, s 对应目标满值 105%-110% 的标准, ss 对应 120% 及以上。

在此过程中特别注意每个标准的设定都是上下级联动的过程, 需要组织层次与我们被考核人充分的沟通, 达到方向相同, 目标一致。运作起来, 可由传统的上级要求你达到什么程度, 到你工作要达到什么程度。这样有助于被考核者自动自发的带着标准来完成工作。

2、绩效评分规则的设定：根据指标的目标等级标准及权重设定评分标准。对于非量化指标, 每个目标等级对应不同的加分标准；对于量化指标, b 对应给基础权重分, a 级可加分至指标权重的 20%, a 级以上, 可根据线性比例, 加分。也就是绩效评分也是加分的。想要加分的话, 就要不断的努力和加油哦。

3、积分规则的设定：根据指标的绩效评分给予一定的绩效积分。绩效积分以 a 开始, a 可获基础的积分, 1 分；s 可再加, 比如 3 分, ss 级再加, 比如 5 分。积分可以兑现很多东西哟, 下面会说到。

当然为了控制积分在合理的范畴内, 月度可以限定上级手中的可供分配绩效积分总数上限, 这样上级在下属目标等级设定上及评分上做到心中有数, 把积分真正给予工作突出的任职者。



再次，注意绩效得分与薪酬的挂钩，绩效积分与其它人力资源手段的联动。

1、绩效得分与薪酬的挂钩：由于每个指标目标值的基础目标设定的低，所以满分 100 分，只对应 0.8 的系数；每上升一个等级，系数都有上升一个增量，体现对高分者的鼓励，绩效系数至 1.4 为止。

绩效得分	绩效系数
100 分	0.8
>100	得分/120x1.0
>120	得分/120x1.1
>130	得分/120x1.2
最高兑现到系数 1.4	

2、绩效积分与其它人力资源手段的联动

绩效积分	年终奖	调薪资格	技术等级 晋升资格	培训或干部 备选资格	带薪假资格	旅游资格
100 分	铜奖				1 天		
150 分	银奖				3 天		
200 分	金奖	调薪 1 档	备选	备选	5 天	国内游	
260 分	钻石奖	调薪 2 档	入选	入选	7 天	国外游	

绩效积分可以与年终奖、调薪、晋级、晋升及其它福利进行联动。如当年绩效积分 ≥ 100 分，当年可发铜奖级别的年终奖， ≥ 150 分，发银奖级别的年终奖，每上升一定分数，年终奖标准上升一个等级。

还可根据多样话需求，与每年的调薪，带薪假，旅游等联系起来，刺激员工向更好、更高发展。

当然绩效积分还可跨年累积，与员工的职业生涯及其它福利相联系。

绩效的“积分”系统要搭建起来，还有许许多多细节的操作需要考虑，在这就不一一赘述了。伴随着 90 后越来越成为职场工作的主力军，开发基于人性的，带有一些游戏“点值”色彩的“积分系统”，可能会收到更好的效果。创新的 hr 们，开始搭建你的绩效“积分系统”吧！■



企业转型期的人力资源变革挑战

伴随着互联网经济时代的到来，中国经济发展进入新常态，增速减慢、结构调整、宏观政策调控，多数的企业家们感受到前所未有的压力与挑战，同时，也迫使企业家们不得不去思考未来生存与发展的新模式，如何由传统的运营模式与互联网平台嫁接；如何调整产品结构或服务模式，以适应不断变化的市场需求；如何创建共赢的、可持续性盈利的商业模式，

在新经济、新技术、新人类、以及新需求的影响下，企业转型成为一种必然，不论是业务转型、还是商业模式的转变，都需要从战略到业务流程、从文化到员工行为、从结构到组织规则，系统的做出调整；企业转型才有能够取得成效。

影响企业转型成功的关键：正确的战略、合适的人，往往做出正确的战略相对容易，战略的有效执行更难，据某专业机构统计，正确的战略得到有效执行并落地的不到 30%，这足以说明战略执行背后的主体，组织中的人在其中发挥作用至关重要！因此，企业转型期的人力资源变革成为众多企业家们关注的焦点。

转型对人力资源管理提出哪些挑战？

挑战之一：文化变革的挑战

企业转型期，文化的重塑与再造十分重要，企业高层需要根据新的战略定位、以及转型期的使命、愿景，与员工充分沟通，同时，通过具体的制度、流程、以及领导层率先垂范的行为将倡导的理念落到实处，并带领大家去认识转型的必要性与充要性，使大家真正意识到转型与自身的荣辱、成败息息相关，只有当人们发自内心理解、认同，大家的行为层面才会有所变化，当多数人都行动起来，变革的成功率也将随之提升。

挑战之二：人才结构转型的挑战

当企业业务模式发生较大变化时，员工的知识、技能、经验都受到严峻挑战，旧有模式下的老员工如何蜕变？社会上成熟的人才如何引进？对新兴行业而言，或许没有所谓的成熟型人才可以引进，需要企业自己边干、边总结、边培养；如何培养才能保障供给，又是一个新的挑战。

挑战之三：人才引进与培养的挑战





转型后新业务的人才引进，建立什么样的人才标准？如何不依赖过往的经验，甄别合适的人才？人才寻访的渠道如何建立？只有通过创新、借鉴与再学习，缩短差距。新型人才的培养同样需要构建人才标准，岗位胜任力标准既是人才选拔的基础，也是人才培养的依据。

培训什么？没有前车之鉴，如何传授技艺？通过边实践、边总结、边提炼、边分享的模式积淀知识、经验，从无形到有形、从隐形到显性，知识管理在企业中将变得越来越重要。

挑战之四：人力资源管理核心体系重构的挑战

转型期人力资源核心制度的重构十分重要，制度是最好的行为导向器，有什么样的制度，就有什么样的行为，如果，新业务拓展十分重要，而我们的考核指标中又没有强调，一味的还是笼统的利润、合同额，新业务拓展又没有特别的激励政策，尽管新业务拓展对企业转型期十分重要，到年末考核，还是会打水漂。因此转型期的关键指标及关键事件必须与考核、激励机制紧密关联。制度是管控手段，手段必须服务与目标，因此，人力资源核心制度的重构是企业转型期的不可或缺的管理手段。

转型期人力资源变革重点

其一、战略澄清

围绕企业转型期的使命、愿景目标，结合内外部环境分析、行业分析、竞争力分析等展开系统全面的战略梳理与澄清，进一步明确方向、目标及实现路径及手段，描绘转型期的战略蓝图，并依据战略蓝图，描绘人力资源管理变革的蓝图。

其二、组织机构调整

根据转型期战略目标，以及转型后业务模式、流程，对现有组织结构做全面的诊断，从内部运营效率、人力资源配置的合理性、新业务资源配置的倾斜、信息共享度、市场响应速度、客户满意度等方面系统分析与诊断，明确哪些业务需要收缩、哪些业务需要扩张，对需要收缩的业务，可以将部门合并或岗位合并，或将部门转变成某一个岗位，或将某个岗位转变成某个岗位中的一项职能；如果业务需要快速扩张，做法刚好相反，先由某岗位下的一项职能孵化，再形成一个独立的岗位，进而形成一个独立的部门、进一步发展可成立事业部、或分子公司。

转型期中组织机构调整的难点，新老业务在组织层面如何划分，和而不分，不利于新业务的拓展；分而不合，不利于资源利用最大化与共享，因此，既要保留其独立一面、又要有关联与共享的一面，因此，为了支持新业务的发展，往往在组织结构设计调整中，在业务层面设计独立的平台，在可共享的领域关联，类似矩阵型结构或事业部型的机构。



总之，组织结构既是资源配置的棋盘，又是转型期战略目标落地的载体。

其三、人才盘点与配置规划

前面谈到，转型成功的关键因素，正确的战略及合适的人，其中合适的人应具备以下三个条件：能够认同转型的意义、能够将目标实现落地、能够快速胜任转型后业务岗位发展的需要。企业内部这样的人有多少？分别在哪些岗位上？完全符合条件有多少？部分符合条件的有多少？根据新业务发展目标，拟定新业务三年人才配置计划，明确内部供给及外部引进的数量以及对应岗位，进而拟定人才引进招募计划、以及老员工转型的培养计划。为保障转型成功，提供人才供给保障。

其四、人才引进与培养

不论是内部培养计划、还是外部引进计划的实施，都离不开人才标准的建立。关键岗位胜任力标准建立步骤：1、成立内外部专家小组；2、聚焦岗位使命、职责、绩效输出构建模型框架；3、组织调研、收集、提炼；4、设计岗位胜任力模型；5、组织模拟测评；6、模型纠偏完善；7、制定模型运用手册。

转型期人才引进密度较大，往往企业会借助专业猎头、或成立内部人才引进小组，有针对性的开展人才寻访与招募工作。不论是何种方式引进人才，前提是需要有明确的岗位职责及岗位胜任标准，否则，费了很大的力气，引进来的人才不能胜任，结果会更糟。

转型期人才培养，苦于没有现成可用的教材，以及成熟的教员，因此，培养的方式更多侧重于工作中的学习、总结、分享，而且是员工之间的相互学习，企业管理者扮演的角色倡导者、组织者、推进者、培训平台的搭建者。

其五、考核激励机制的重构

前面提到考核激励是转型期重要管理手段，因此，当业务模式发生变化，我们希望员工怎么做，看企业游戏规则怎样制定，新业务考核内容的确定，需要针对新的业务流程，分析其管控点在哪里？考核的重点就在那里，奖励的重点也在那里。

由于新业务的业绩目标较难确定，因此，考核的重心从关注结果，转向关注过程，而过程的评价，需要借助 360 度测评手段，以及关键事件评估方法，与此同时，奖励规则也需要兼顾过程表现，而不是一味的与财务指标或结果性指标挂钩。

转型期除了考核激励制度需要重构，其他相关联的制度也需要做出相应的调整，这样才能保障转型期目标的落地。

以变应万变，是与时俱进、不落伍时代的生存法则。转型本身就是一种有目标、有方向、



有动力的变化，不论是改良式的渐变、还是革命式的突变，总之，早变比晚变更能赢得先发优势，主动的变比被动的变更更有意义。不论你是企业的管理者，还是人力资源职能管理人员，企业转型，从人力资源变革入手，是确保正确的战略有效落地的关键。■





薪酬改革中新老员工平衡

在帮助企业进行薪酬体系设计时，经常会碰到一个问题：老员工学历低、工龄长、职称高、个人能力提升遇到瓶颈，但是工作稳定性高；新员工学历高、工龄短、职称低、但是学习能力强，个人能力很快成长到与老员工一般高，甚至更高，但是工作稳定性低。而技能等级一般都与工资进行直接挂钩，虽然大部分企业都希望以能力为导向建立薪酬体系。但是，企业不可能一味的只是关注能力，而不关注为企业做出过贡献的元老们的感受，因为年轻员工永远不会像老员工那样“易于满足”，总有企业不能满足其要求的那一天。所以，公司既不能因为新员工的到来让老员工寒心，也不能因为老员工的不满让新员工失望。那么如何留住有能力年轻员工，同时安抚好元老们不平衡的心？笔者选择一些新老员工的主要区别点进行简单分析，如下表所示：

区别点	年轻员工	老员工
学历差异	优势	劣势
职称差异	劣势	优势
工龄差异	劣势	优势
新技术掌握能力	快	慢
成长性	快	慢
创新性	高	低
工作主动性	高	低
工作稳定性	低	高
企业文化认同度	低	高

如上表所示，新老员工之间存在的区别有很多，例如学历、创新性、工作主动性、成长性等方面，高学历人才在知识层面上比老员工有优势，但是在工作稳定性、企业文化认同度方面老员工更有优势。其实，各因素在不同类型公司、公司不同发展阶段都有差异，例如创新型更偏好高学历、高创新性、新技术掌握能力，而公司发展成熟阶段更关注员工工作的稳定性、企业文化的认同等。

所以，公司在薪酬改革中要根据自身情况（企业类型、企业文化、企业发展阶段等）进行妥善设计，不可生搬照抄套入，否则将得不偿失。

笔者通过相关资料收集、分析和归纳后，虽然未找到一个万全的新老员工平衡办法，但是也找出了一些较为通用的方式方法，仅供企业人力资源管理者在薪酬改革中能有所借鉴，



具体如下：

首先，定期了解周边人才市场供求状况，及时对同类岗位在市场上的薪酬分布情况进行调研，并将其作为与新员工进行面试和薪资谈判时的参考数据，并在公司可承受的范围内对老员工的薪资进行调整。

其次，建立以现代人力资源管理理念为基础的以能力和绩效为导向的薪酬体系。通过员工能力管理体系的建立，让新老员工有明确的个人能力提升依据和标准，两者通过能力一较高下，不仅老员工无话可说激励其自主进行自身能力提升，同时还为新老员工的薪酬提升提供了最强有力的依据。同时，通过个人绩效来客观评价员工在工作中的成绩，更加让做不好工作拿低工资的员工无话可说。

再者，随着员工年龄的增长，很多方面都会比不过新员工，但是此部分员工在过去相当长一段时间内曾经为公司做出过贡献，例如笔者做过一个国有企业的项目，企业有一部分老员工操作刨床，干这项工作十几年，现在眼睛都花了，很难再比得过刚工作五六年的年轻员工，但是难道企业就不管不问这部分人曾经为公司做出的贡献吗？“卸磨杀驴”显然不行，否则只会让老员工寒心，新员工更加不稳定，因为前辈们的下场就是他们未来的下场，所以在薪酬改革中可以在福利方面多关照一下曾经为公司做出过贡献的老员工们，比如工龄补贴，在公司服务多少年以上，可以获得贷款补贴、可以享受探亲假车费报销、子女上大学可以给予一定奖金、遇到特殊困难可以向公司借款，设置年度忠诚服务奖等等，采取一些必要措施使得公司员工愿意为公司无私奉献，让他们觉得即使自己退居二线，公司也不会抹灭他曾经为公司做出的贡献。

最后，运用新老员工平衡过程中的最难掌握的方法，也是企业中各方矛盾解决的最高境界——企业文化消除法进行新老员工心理平衡，若掌握不了此种方法，那么企业中的矛盾永远不会被消除。提倡员工奉献和团队合作精神，引导员工自主进行沟通，让员工相互认识和了解彼此之间的优点和不足，意识到只有相互配合、合作才能发挥他们各自的能力和经历，树立起他们积极、健康的价值取向，减少他们观念上的冲突，做到道法于一身，敬天爱人。

其实影响新老员工不平衡矛盾的因素有很多，比如内部公平性、考核的公平性等，进而延伸出很多解决新老员工工资平衡矛盾的有效补充方法，比如导师制、完善人力资源管理机制、加大对老员工新技能掌握的培训等。■



国企薪酬体系中存在的问题及改革应对的措施

由于国企的特殊性，薪酬改革的难度非常大。员工的维权意识很强，一旦员工觉得受到不公平待遇，就会采取各种措施进行维权，所以在国企中薪酬改革是一件特别敏感和谨慎的事情。下面就最近正在实施的一个国有企业 T 企业的薪酬改革项目进行分析，与大家共同探讨国企薪酬体系中存在的问题及改革时应对的措施。

从前期的调研访谈中，发现 T 企业在薪酬管理方面存在以下问题：

1、 薪酬总量没有与企业的经营效益真正挂钩

在调研的过程中，员工对薪酬的抱怨或不满意的地方除了觉得自己的工资低之外，还有一个重要的原因就是：“员工普遍认为公司经营效益每年都在提升而员工却从来没有从薪酬待遇上享受公司的发展成果；总觉得多赚的这部分钱都被经营层瓜分了”。但是实际上对公司的财务数据分析，同期的人工成本却并不低，而且在经济效益不好的时候，员工的工资也是在增加的。也就是说 T 公司的薪酬总量并没有真正与企业的效益挂钩的。人工成本的总额总是呈刚性无规律增长的局面，这种情况在很多国有企业都会面临的问题，这样后果可能就导致国有企业因人工成本过高而在市场竞争中处于不利的位置，员工也不会存在压力，总认为工资一定是在不断增长的，收入不会降低。对企业的发展是极其不利的。

2、 薪酬结构复杂，名目太多，不系统

在翻看 T 公司的工资表时，看到薪酬分类的项目很多，而且标准不统一，感觉到很杂很乱，在询问设立这些薪酬项目的目的、原则和发放标准时，大多数人都没给出明确的答案，当初订立的文件或决议也都经过几代领导人的更换，找不到了。国有企业一般都经历了很长时间的歷史，也经历了很多次的变革，并且在薪酬变革时，为不引起太大的变动，都只是在原薪酬结构上累加项目，从而导致薪酬项目的繁杂，最后连人力资源部的人员也不了解薪酬项目的来源。薪酬项目的繁多，表面觉得该给员工的福利都给到了，员工应该都会满意，但是薪酬项目的繁多其实是就冲淡了薪酬的激励点，企业倡导的价值分配理念也难以在薪酬分配上体现出来了。

3、 薪酬调整较随意，缺乏系统合理的方法

在 T 公司调薪的大部分原因是员工觉得自己应该拿到更高的工资，找总经理闹事，领导为了安抚员工，答应给员工涨工资，或者通过涨工资来留住要辞职的员工。没有一个明确的涨工资的标准。大部分的管理者，除了平时的工资，到年底还补发一部分工资。这种工资调



整的随意性，更加重了员工的不满，不公平感越来越严重，普通员工和管理者矛盾也不断激化，这些矛盾和不满，有些员工甚至把矛盾发泄在工作上，给企业造成了更大的损失。例如：有的员工将对公司的不满发泄在工作上，故意将口香糖黏在发给客户的成品上，造成了客户批量退货，给企业造成了很大的损失。

4、晋升通道比较单一，走向管理岗位成为唯一涨薪的途径

薪酬调整的随意性，也体现出员工调薪的渠道比较单一，员工晋升的空间有限，如果不晋升到管理岗位，工资、奖金只能维持在相对固定的水平，但是管理岗位毕竟有限，更多的是专业类岗位。所以为了提高收入，员工都挤向管理岗位这座独木桥。T公司为了增加员工晋升的通道，设置了好多管理副职，管理人员的比重，远远超过了相同规模类似行业的企业。T公司如果想给某个人提高薪酬，就随便给个管理岗位，但实际并没有发挥管理岗位的职责，由于薪酬的混乱，也导致了职责不清、岗位设置不合理等问题。

在T企业的薪酬改革中，除了在薪酬体系制度中原本存在的问题，在进行薪酬改革推进的过程中，也出现了好多问题，怎样才能保障薪酬改革方案能够让员工接受，顺利通过职工代表大会，怎样才能使薪酬改革不会引起很大的动荡，保障薪酬改革方案的平稳落地实施，都是在薪酬改革项目中需要不断去考虑的事情。

针对T公司薪酬体系中的问题和薪酬改革的平稳落地实施，在项目方案和项目实施中，提出了以下应对措施：

1、重视与员工的沟通，让员工参与到薪酬方案制定的过程中

在薪酬改革和方案设计的过程中，要通过访谈、启动会、座谈等方式，加强一般员工、管理者等各层次人员的参与和沟通。一定要让员工在薪酬改革之前就要清楚薪酬改革的必要性和基本方向，让员工感受到不是被动接受，而是参与当改革的过程中来的。另一方面，也可以通过沟通了解员工对薪酬改革的意见和接受能力，为方案的设计和和实施提供依据。另外薪酬改革往往是和组织架构、绩效管理配套改革的，因此，在对员工进行薪酬改革宣贯时，要注重从人力资源的体系出发，整体进行宣贯，例如，通过讲解员工工资如何与员工的个人业绩、企业业绩挂钩，将员工的注意力调整到员工的绩效提升上来。也可以针对员工比较关心的问题统一宣贯，例如：制作薪酬改革百问百答列表，让员工能够充分理解薪酬改革的整个方案，例如讲解涨薪时，让员工能够明白怎么通过自己的努力来晋升加薪、业绩加薪、能力加薪、年功加薪等。薪酬改革的宣贯，不是工资定多少的宣贯，而要把薪酬改革的理念让员工充分理解。

2、建立以岗位工资制为基础的薪酬体系



所谓岗位工资制，即首先对岗位本身的价值做出客观的评估，然后根据评估结果赋予承担该岗位员工与其岗位价值相当的工资的一种工资制度。建立岗位工资制最核心的方法就是岗位评估。即通过工作分析，采用一定的方法，对岗位在组织中的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、工作条件等要素进行评价，确定各个岗位在组织中的相对价值，据此来建立岗位价值序列。依据岗位价值评估为基础建立岗位工资制，主要是为解决内部公平性，通过比较各个岗位相对价值的大小，得出岗位等级序列，打破原来国企薪酬体系不考虑岗位要素，按职位等级定工资的方式。

3、 建立适合公司业务要求的薪酬结构

在定薪酬结构时，一般考虑三个因素：岗位等级、技能和资历、绩效情况。因此对 T 公司的薪酬结构划分为：基本工资+岗位工资+津贴福利+奖金；

基本工资=固定基本工资（按当地最低工资标准的 70%核算，并随每年最低工资标准增长而增长）+年功工资（随工龄增加每年增长）+学历补贴；岗位工资=基本岗位工资（按岗位等级和岗位系数划分，岗位系数按照个人的技能和资历判定高低）+绩效工资（按绩效考核成绩发放）；规范 T 公司的各类补贴类项目，保留激励性比较强的项目，其他取消项目，的费用体现在工资的其他部分。

为保障员工最基本的收入，在薪酬结构中划分一部分作为基本工资部分，每个月固定发放，T 公司原来虽然有绩效工资，但是根本没有实施绩效考核，职能科室员工的绩效工资基本上按固定工资发放。由于国企长期发展下来，人际关系比较复杂，在未来推行绩效考核时，也具有一定的难度，因此在薪酬结构中只划分了很少一部分与绩效工资挂钩，目的是先将绩效体系试运行，以后逐渐完善。看似复杂的薪酬结构，其实把员工考虑到的主要因素都容纳进去了，员工也能看到通过怎样的努力来提高自己的收入。

4、 建立技术等级、多发展通道的薪酬体系

按照岗位职责划分岗位序列，按照不同岗位序列，分别设定技术等级的级别，并从工作经验、工作业绩、专业知识技能要求三个方面设定评定条件，员工可以根据自己的努力获得技术等级的晋升，从而获得薪酬等级的晋升，形成一种以绩效和能力为导向的企业文化，不仅给员工带来职业发展的空间和收入的提升，对公司的发展也有很大的帮助。

5、 建立人工成本的总体调控机制

每年根据企业的历史数据和公司的经营状况，建立公司业绩与员工岗位工资基数的联动机制，控制每年人工成本的增幅范围。岗位系数调整或技术等级的评定也可根据公司经营况来设定比例，这样就能将人工成本与公司的经营结合起来，从而解决员工认为公司经营效



益每年提升，而员工待遇没有随公司效益增长而调整的问题。如果出现公司效益波动比较大时，由员工直接承担经营的风险也显得不合理，因此可以在制度中规定控制一定的比例。

国企薪酬改革中，绝不是仅仅存在以上提出的问题，在整个项目的推动过程中，领导人的决策问题、员工的配合问题等等，一些在民营企业看似简单的改革，在国有企业的改革中也谨小慎微，不论怎样，在面对国企的薪酬改革中，一定要考虑全面，把所有变革后可能的后果想清楚，做好员工的思想工作，才能将方案落地实施，但是作为领导者也不能为了避免企业的震动，屈服于员工的压力，不断妥协，那变革很容易就回到原来的老路上去，变革就不存在意义了。因此，领导人一定做好承受压力的准备，才能实现薪酬改革的目的。■





平淡导致平庸，变革创造奇迹

我们先来看一则寓言故事：

【田鼠与家鼠是好朋友，家鼠应田鼠所约，去乡下赴宴。他一边吃着大麦与谷子，一边对田鼠说：“朋友，你知道，你这是过着蚂蚁一般的生活，我那里有很多好东西，去与我一起享受吧！”田鼠跟随家鼠来到城里，家鼠给田鼠看豆子和谷子，还有红枣、干酪、蜂蜜、果子。田鼠看得目瞪口呆，大为惊讶，称赞不已，并悲叹自己的命运。他们正要开始吃，有人打开了门，胆小的家鼠一听声响，害怕得赶紧钻进了鼠洞。当家鼠再想拿干酪时，有人又进屋里拿什么东西。他一见到有人，立刻又钻回了洞里。这时，田鼠也顾不上饥饿，颤颤惊惊地对家鼠说：“朋友，再见吧！你自己尽情地去吃，担惊受怕地享受这些好吃的东西吧。可怜的我还是去啃那些大麦和谷子，平平安安地去过你看不起的普通生活。”】

这故事说明，人们宁愿过简单平稳的生活，而不愿享受改变带来的快乐。现实生活中类似的实例也不少：

经常会听见身边的某位朋友说：“我现在有一份比较稳定的工作，但是却不想甘于平淡，想要自己创业，想放手一搏，却又害怕把钱赔进去了。”心动不如行动，既然心中有了创业的目标，就应该继续迈步向前，如果不想去付出，那只能是仍然过目前的安逸生活，为人生添彩的机会也许永远与你擦肩而过。

再拿近些年来的国考热来说，虽然每年政府都招考公务员，但只能解决少部分人的就业问题，大量的就业人员需要企业容纳。但真正的社会财富是有企业来创造的，也正是企业造就了乔布斯、盖茨、马云等等一大批社会精英。那些一心想进入公务员队伍的人，看重的无非是向上述寓言故事中的家鼠那种平稳舒适的生活。

个人尚且如此，对一个组织来说，变革与创新更应该成为一种新常态。优秀的企业应鼓励员工的创新行为，甚至在一定条件下有要鼓励员工们适当的冒险。企业要支持员工们创新，有时要能容忍失败。失败是成功之母。爱迪生发明电灯泡，失败了上千次，最后成功了，让人类现在还在享受他带来的福音。不去试错，如何知道正确的答案？不做实验，如何知道漏洞与缺陷在那里？西方有些企业，出钱鼓励员工们去创新，去冒险，就算失败了也不指责，



也不泼冷水。这也是西方科研成果与科学技术领先的关键。要创造优秀与卓越，有时就要容忍失败。从哪儿摔到再从哪儿爬起来。

平淡与平稳，创造平庸；冒险与创新，创造奇迹。其实有很多人都曾有过改变的想法，但是一想到可能会面临的艰辛困难，知难而退的多，知难而进的少。道理大家都懂，那就让我们从现在开始试着去改变吧。■





柴静的《穹顶之下》是如何炼成的 ——众包模式

这两天，再也没有比柴静《穹顶之下》更热的视频了。截至3月1日12时网络上公开的该视频播放数据，它的总播放量就已经达到了1.17亿，成为2015年首个传播最广、影响最大的现象级视频。今天，关于柴静个人和雾霾的话题还在持续发酵，甚至还影响到股市，导致10只环保的股票“涨停”，在资本市场甚至出现一个新的名词叫做“柴静概念股”。

《穹顶之下》这个视频，本身可以说是一个“大制作”，无论是拍摄、剪接还是后期包装都很精良，肯定是柴静一个人不能完成的，在这个作品背后必定有一个强大的团队。这个视频号称是“公益”作品，花费的一百万完全是柴静一个人掏腰包。相信柴静掏得起这“一百万”，但是这个视频从采访、制作到发行这一系列过程，不光是因为她是柴静和这一百万能够做到的，必须有一个强有力的团队来支撑。此次柴静视频能够获得如此成功，包含了视频制作、拍摄、视频渠道推荐等诸多因素。

一个人完成了原来需要一个庞大组织完成的任务。为什么？

柴静《穹顶之下》视频的成功释放给了我们一个十分重要的信息：众包商业模式已悄然到来，从概念走到现实，并且越来越广泛的蔓延。

众包：crowdsourcing。新的商业模式，企业将原来由内部员工完成的工作，利用互联网等方式通过各种形式分配给非特定的大众。

我们来看一下《穹顶之下》是如何炼成的？

一、视频拍摄

柴静的《穹顶之下》，采取了一种类似TED或者乔布斯产品发布会的方式。柴静一边在“讲述”，一边会把采访素材和图表资料加进来，让内容更加丰富、直观、有感染力。并且，《穹顶之下》在录像的时候还邀请了观众参与，观众的参与让主讲人的情感更饱满，而观众镜头的在片子中的“切入”也让视频更加有感染力。从视频展现的情况来看，现场拍摄肯定是“多机位”拍摄的。虽然视频看着好像是“一气呵成”，但我相信视频肯定不是一下子拍摄完成的，很多镜头肯定是拍了很多次，拍摄的过程肯定费了不少“人力物力”。

《穹顶之下》跟一般的视频自媒体节目，虽然都是在视频网站上呈现的。但是拍摄的手法还基本上沿袭“电视”的拍摄手法。而对于电视拍摄，现场那么多摄像机，还要调配那么多观众，也需要一个强大的导演团队来支撑。

除了柴静原有的人脉关系支持外，在网络上一批专业人士闻讯也纷纷加入拍摄过程，有



的是有一点点费用，有的就是纯公益活动。虽然柴静在拍摄过程中没有刻意去按众包模式去运作，但已经是半众包的模式在运作了。

二、包装和推广

柴静的《穹顶之下》的视频中，用了大量图表、动画。熟悉电视制作的人应该都知道，这些视频包装都是需要“钱”的。从视频呈现的效果来看，视频包装的水准也不是一般的团队能够完成的。

另外，《穹顶之下》推出的时间节点也“耐人寻味”。27号15:26 人民网公布环境保护部部长被免，28号8:09 穹顶之下视频第一季就被上传到人民网，9:01 人民网和优酷同时发布《穹顶之下》的视频，并且人民网还是以“拆条”的方式，10:02 柴静的官微@柴静看见发布视频消息，可见准备还是很充分的。

在视频推出以后，还有一个很重要的原因，就是柴静的朋友圈。柴静作为大 V，在微博上好友众多，她新书发布的时候，白岩松、崔永元、邱启明、罗永浩等众多男闺蜜去助阵，她的影响力可见一斑。在视频最后，在长长的鸣谢名单里，有“罗永浩”的名字。相信在这个视频的策划、制作、推广上，像罗永浩这种“男闺蜜”肯定出了不少力。

而后期短短 2 天时间的井喷式被众网友转发、点评，除了大部分网友的被动被众包进行在朋友圈进行转发外，其实还有一大批事先众包的创客们在主动扩散、转发（除了她的好友大 V 们）。大部分众包人员是没有给费用的，大家都是为了环保事业、为了碧水蓝天、为了子孙后代顺畅干净的呼吸，纷纷加入到这段视频的推广中。造势起来后，后期的扩散基本都是网友的自动自发的行动了，但初期还是靠众包人员来启动的。应该说是非常经典、成功的众包模式应用的例子，柴静感谢名单中最后还应该加上众包。

所以，众包模式的成功运作离不开以下 3 点：

一、使命感

在众包的模式中，首先要激发出人们参与此事的使命感。相信众多参与穹顶之下制作过程的人，都是对中国的雾霾现象深恶痛绝，希望对改善中国的环境，为子孙后代留下绿水青山做出自己贡献的。所以有了柴静站出来振臂一呼，众多人纷纷加入的现象。特别是很多被调研人员，包括后期大量中国民众的转发、刷屏。

二、适当的激励+工作兴趣

在众包的模式中，最核心的是要激发参与人的参与热情和兴趣。在制作、后期宣传，相信大量的专业人员纷纷参与其中了。这些人有的可能是有偿的，有的是无偿参与的。

在大众创业，万众创新的时代。我们众多的创业者，特别是处于初创期的刚毕业的大学生，一没有经验，二没有资源和关系，无法与在央视做了多年记者的柴静相比。所以采用众



包创业更是一个不错的选择。

三、众包：不求拥有，但求所用

在微软公司，一般推出一个新产品需要 2 年的开发周期，开发：测试人员=1:2，投入了大量的测试工程师。而腾讯推出一个相类似的新产品需要 20 天的开发周期，开发：测试人员=1:0.2。在产品快速出来后，还有很多需要完善的情况下，放到线上，让大量的发烧友进行免费试用、测试，反馈问题。在极短时间内把产品丰富完善，而且是基于客户良好体验、完全站在用户角度做出来的。

未来企业会越做越小，真正属于企业自己的员工极少。大量的工作任务被众包到社会上的创客们。未来每个人都可能是一个工作任务的老板。

稻盛和夫的阿米巴经营、海尔的人单合一模式、腾讯的从大公司到小团队的再出发、阿里巴巴的划小事业部、华为的让一线听到炮火的人来决策等管理模式的转变。是企业主动由大变小的过程，是众包模式在一个组织内部的缩影和改编。

传统的组织将不复存在，组织管理的理论和方法将面临一次大颠覆，传统的组织设计方法、绩效考核方法、薪酬设计激励模式、人事管理方法将随着众包模式的到来而不再适用。

基于互联网思维模式下的组织管理模式、人力资源管理模式将是、会是、能是什么样？让我们拭目以待并积极探索。■

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