



REN HE SHI YI 2018

第3期（总第45期）



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd

合易人力资源管理咨询



经典·解读

- 从“我到哪儿去了”的故事中，
探寻管理者角色认知

焦点·前瞻

- 【商业智慧】组织、主管和激励艺术
- 主动转型还是被动淘汰，看看 HR
不同转型的难度系数与价值指数

实践·案例

- 一个管理者到底能够管多少人？
应该管多少人？
- 中层管理人员作为企业核心力量，
如何开展对他们的培训？

博客·分享

- 看明白这个钉子的故事，你就知道
咨询的价值究竟在什么地方



目 录

卷首语

让下属在组织里“自生自灭”，是管理者的.....2

经典·解读

从“我到哪儿去了”的故事中，探寻管理者角色认知 3

焦点·前瞻

【商业智慧】组织、主管和激励艺术 6

只有做过 CFO 才能担任 CEO？索尼领导人更换揭示如何选择 CEO 12

组织变革难？错！给退位的中高层设计好出口就不难 16

主动转型还是被动淘汰，看看 HR 不同转型的难度系数与价值指数 18

实践·案例

一个管理者到底能够管多少人？应该管多少人？管理幅度告诉你答案 21

浅谈企业干部考核评价体系构建 24

中层管理人员作为企业核心力量，如何开展对他们的培训？..... 28

博客·分享

看明白这个钉子的故事，你就知道咨询的价值究竟在什么地方 31



让下属在组织里“自生自灭”，是管理者的失职

合易咨询顾问王亚平

职位晋升是很多企业对业务能手惯常使用的激励手段，但业务能手并不能自发成为管理能手。此种现象无处不在：一个称职的教授被提升为大学校长后无法胜任；一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员无所作为……

在为企业提供管理咨询的过程中，经常听到管理者抱怨管理浪费了他们很多的时间和精力，也经常发现太多的管理者把更多的时间和精力放在了具体事务性工作中，很少花时间在下属身上：不懂得在招聘环节投入时间和精力甚至根本不参与招聘环节，即使人力资源部费尽九牛二虎招聘到岗的人员也很少投入精力进行在岗辅导与关怀，在工作中也很少思考和应用激励手段。

他们寄希望于下属的自动自发和能力素质，寄希望于公司的管理系统、管理制度和人力资源部等管理部门。我们知道，上述系统都会发挥作用，但这些作用不会自然而然自动发生，而是需要触动和推进。而触动和推进就是管理者对下属的管理尤其是激励。如果单纯依靠上述系统，结果就是下属在组织里面“自生自灭”，有能力有毅力有抗挫性的下属自己成长起来，没有能力的下属则丧失成长的机会。

所以，在企业中首先要拓宽奖励方式，不能把职位晋升当成对员工的主要奖励方式，而是更多地以加薪、休假、发奖金、精神激励等方式作为激励手段。另外，建立科学的选拔测评机制，不能因为在某一个岗位级别上干得很出色就推断此人一定能够胜任更高一级的职务，而是要通过综合测评进行选拔。不仅如此，还要建立一套管理者培养机制，让管理者成为职业选手，而非靠自我摸索。

本期内刊从管理和管理者两条路径出发，为大家精心组织了一组文章，希望对管理者从事管理，对企业选拔、培养管理者有所启发和借鉴。■

从“我到哪儿去了”的故事中，探寻管理者角色认知

合易咨询顾问 张恩凯

有一则公案，一位公差，押解着一名犯人去京城。犯人是一名犯了戒规的和尚。路途很远，负责的公差每天早晨醒来后，都要清点身边的几样东西。第一样是包袱，他跟和尚的盘缠、寒衣都在里面，当然不能丢；第二样是公文，只有将这份公文交到京师才算完成任务；第三样是押解的和尚；第四样是自己。公差每天早晨都要清点一遍，包袱还在，公文还在，和尚还在，我自己也还在，这才开始上路出发。

日复一日，偏僻的小路上经常只有他们两个人在行走，很是寂寞，免不了闲聊几句。久而久之，彼此互相照应，关系越来越像朋友了。有一天，风雨交加，饥寒交迫，两人赶了一天的路，投宿到一个破寺庙里。和尚对公差说，不远处有个集市，我去给你打点儿酒，今天好好放松一下。公差心思松懈，就给和尚打开了枷锁，放他去了。和尚打酒回来，还买了不少下酒菜。公差喝得酩酊大醉，酣酣沉沉地睡过去。和尚一看，机会终于来了。他从怀里掏出一把刚刚买来的剃刀，嗖嗖嗖，就将公差的头剃光了。然后，他将公差的衣服扒下来，自己换上，又将自己的僧袍裹在公差身上，连夜逃走了。

对发生的这一切，公差都浑然不觉，一觉睡到第二天日上三竿。醒来后，舒舒服服地伸个懒腰，准备清点东西，继续赶路。一摸手边的包袱，包袱还在；再看公文，公文也在；找和尚，和尚找不着了。庙里找，庙外找，到处都找不到。公差就抓挠着头皮想：和尚哪儿去了呢？呃？发现头居然是光的！低头再一看，身上穿着僧袍，恍然大悟，原来和尚也在呢！

前面三样都在，第四样就该找自己了。公差又在庙里四处找，怎么也找不着自己，心里就纳闷儿了，和尚还在，我到哪儿去了？



看完这个故事，是否触发自己在职场中“我到哪儿去了”的切身思考？当前绝大部分企业的管理者，往往都是半路出家、起步于基层，他们普遍在基层专业岗位干得不错，拥有很好的专业技术或业务素质，也不乏工作热情和上进心，是不可或缺的骨干。

但骨干员工一旦被提拔到管理岗位，都不得不面对和经历寻找自己“到哪儿去了”的过程——



一即管理者角色定位和转换的过程：

原来只要管好自己，现在要管好一个队伍；

原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；

原来是听人指挥，现在要不断地向上司请示、与同级商量，协调下级；

管理者的角色认知决定了管理者的工作成效，对一个新任职的中层管理者而言角色转换定位非常重要。

管理者和骨干员工究竟有哪些角色区别呢？

	骨干员工	管理者
组织位置	执行层	监督管理层
职责范围	专项事务	团队
工作对象	事	人+事
工作技能	作业/业务技能	人际、管理
评价标准	个人成绩	团队业绩
自我实现	技术专家/优秀业务员	管理专家

其角色转换过程更像是从球星——队长——教练的演变过程。

管理者正确角色定位需要注意防范几个角色错位：

错位一：“土皇帝”角色，如一方诸侯或小国之君

过分看重自己的级别，优越感强烈，自我感觉良好，喜欢被称为“某总”；

用级别看待遇，不问所付出几何，但求其待遇要符合级别；

官僚作风严重，喜欢搞“一言堂”，什么都是自己说了算，不懂得也不重视发挥团队的智慧。

认为自己在本部门比上级更具有专业权威和个人威信（年羹尧）。

错位二：“民意代表”角色，站在下属的立场意气用事

高层管理者委托中层管理者履行管理职能，所以中层管理者要对高层管理者负责。但是现实中，中层管理者经常因忽视对上负责而犯错误。例如一些中层管理者深得下属信赖和拥戴，于是处处站在下属的立场上意气用事，向上司提出某些不合理的要求，不自觉地把自己定位为员工领袖和民意代表。事实上中层管理者不是员工领袖和民意代表，他不是下属选举产生的，而是上司任命的，因此管理者应该对上司负责。取得下属的拥戴和支持，需要修炼提高自身领导力，而不是靠做“民意代表”。

错位三：“自然人”角色，把自己当成普通员工

经常会看到或听到有的管理者说：“刚才我说的这些，只代表个人意见。”这也是管理者



比较普遍的角色误区之一。对上司而言，你可以代表整个部门的意见，也可以是你个人的意见。值得注意的是，部门意见一定是部门内部讨论后形成的意见，而不是根据部门私下议论而形成的意见。管理者应把握的四个维度：对上级代表下级；对下级代表上级，对同僚代表内部客户，对外部代表公司。

错位四：“传话筒”角色，此类管理者可有可无

曾见到过这样一个管理者，是一个负责安全管理的中层领导，高层问“你们这个问题解决了吗？”中层经理就立刻打电话问下属，然后再把下属的回答告诉上司，在我们交谈的半个小时，两个电话一直响不停，这位中层说不好意思，太忙了。其实我感觉这个中层并没有做到实质性的工作，他只是充当一个传话筒的工具。不知道工作的进展是如何，进展到什么样子。

那么，管理者如何才能给自己正确定位呢？

首先，要摆正老板心态，即“当家者、主人翁”心态。

其次，心存危机，持续学习。一个管理者若失去了危机感，就会变得裹足不前，安于现状。等待他的是只有被淘汰的命运。

第三，避免心态浮躁，借口太多。管理者受到上司责难时，即使有一千个伤心的理由，也应该在上司面前把悲伤留给自己。聪明领导者的两个指导思想就是：1. 我自己没干好就等于下属没干好；2. 下属没干好就等于我没干好。

第四，不惧困难，直面挑战。管理的价值衡量标准在于解决了多少问题，在问题面前没有“你，你们”，只有“我，我们”率先垂范、身先士卒，带领团队、共同改善。

我想，切实做到以上几点，持之以恒，作为管理者的你便会时刻清醒“自己到哪儿去了”，并且更能清楚自己要去哪儿去和如何到达。■

【商业智慧】组织、主管和激励艺术

合易咨询特约文章 文/高树山（战略绩效与 HR 变革专家）

一、管理的本质是人性、利益和荣誉感。

员工的一切动作皆来自于人性的驱动。

研究人性、适应人性、利用人性和超越人性，是卓越组织和卓越主管的必修课。

同样，利益是一切管理动作的出发点和落脚点。如何种苹果、如何长苹果、如何分苹果？这是组织和团队凝聚力的基础和“命根子”。

无利益安排的组织建设和团队建设是脆弱的。

因为对人性满足和利益满足的追逐，成功经营员工的荣誉感、归属感和成就感，是各类组织的领导者要惭愧面对的事情。



二、大领导与小领导

小领导时刻在乎自己的感受、喜好和私利。

大领导时刻关注事物发展的规律、达到目标的途径和成果，而放弃自己的感受、喜好和私利。

命运好的员工，遇上一个大领导，每天围绕事情和目标在成长，遵从的是组织发展的目标和规律。

所以大领导成就员工和组织，也成就自己。

命运差的员工，遇上一个小领导，每天围绕领导的感受、喜好而纠结，遵从的是领导的规律和情绪。

所以小领导摧毁员工和组织，最终也摧毁自己。



在一个漆黑的夜晚，一个和尚跟组织领袖说：“领袖，在这个团队中，你太忙，大家就不忙；你太有责任，大家就没有责任；你太有成就感，大家就没有成就感；你太有动力，大家就没有动力”。

组织领袖一脸茫然：“我的辛苦，何人理解和体会？组织不成长，何人会操心？”

组织领袖跟和尚说：“你说怎么办？”

和尚说：“领袖啊，放下你的责任、放下你的欲望、放下你的成就感、放下你的自我迷恋，进而建立科学的授权、分权、责任和监控体系，让每一个人变成责任主体和组织马自达”。

在一个阳光明媚的早晨，组织领袖约和尚去打高尔夫球。

组织领袖说：“其实每一个人都是一个高尔夫球场，给人们带来动力和幸福”。

三、组织的动力源于精神的灯塔和物质的灯塔

组织领袖胸怀远大理想，立志推动组织获得迅速而长久的发展，其中一点就是如何激励组织成员，使组织成员时刻充满“动力”，真正做到拿组织的事业为自己的事业。

卓越的组织领袖在赚到钱之前，就敢于和愿意拿出钱来奖励员工。这样才有可能真正赚到钱。因为员工获得了巨大的动力。

平庸的组织领袖总是想在赚到钱以后，才有钱给员工奖励。结果永远赚不到钱。因为只有组织领袖有动力，而员工没有动力。



有一种组织领袖更为可恨——赚了钱，也不愿意拿出钱给员工奖励，或者占为己有，或用于投资扩大规模。岂不知员工在失望之余，第二年哪里还愿意努力工作？

这种组织领袖干什么第一把手？还没入门呢！

所以，组织与员工的事业关系，一方面是物质满足；另一方面是精神追求。

组织领袖在要求员工与组织同舟共济时，要妥善处理物质激励的问题。这跟婚姻家庭是一样的。

必须让员工看到精神的灯塔，又能触到物质的灯塔，这是卓越组织的基本标志和状态。

四、靠未来推动组织发展

组织要有大发展，有一个基本规律，不能靠过去和经验推动未来，这是错误的，虽然过去很重要，要靠目标、理想、趋势和未来拉动现在。否则没有出路。

所以一个组织的领袖，一定要具备战略、系统和前瞻的意识与能力。未来引领，决定了组织 80% 的绩效和发展。

只有 20% 的绩效发展与组织和员工的执行力有关。

然而大多数的组织领袖把绩效和发展不佳归咎于员工执行力。这是一个需要重新认识和界定的管理概念。

我们经常讲，错误的战略和决策加上一流的执行力，对组织是个巨大的灾难，而正确的决策加上科学的执行力，对组织是“天籁福音”。



对中国企业而言，在“执行力理论”大行其道的时期，最值得商榷的一句话是“三流的决策，加上一流的执行力，会产生一流的结果”，这混淆了“决策、执行力和结果”之间的逻辑关系。

因为战略和决策是面向未来的。

五、组织的竞争优势

一个组织的竞争优势是不可持续的。

组织要获得持久而有生命力的竞争优势，只有做到三点：

- 1、持续的变革。淘汰旧的，建立新的秩序；
- 2、永远看趋势和未来。不被既有的经验、资源和成功而束缚，或贪婪留恋；
- 3、不要过于相信自己或肯定自己。要遵从规律和发展。要自己否定自己或借外力否定自己。

对一个人，也同样如此。

我发现在政界，大学毕业做科员，经过二十几年奋斗，做到省部级的成功人士，基本上是两年一动，或升职，或跨岗位跨部门跨域界工作变动。一动不动或轻易不动的人，基本上就废了。



在商界同样如此——只有折腾，才能找到伟大的商业机会或职业机会。

一个组织的竞争优势是不可持续的。今天很多企业觉得难做，不是顾客需求萎缩了，也不是消费低迷了，而是顾客的取向和选择发生了天翻地覆的变化，而企业没有决心和能力变革自己。

如果组织对趋势和未来“看不起、看不懂、跟不上、拒绝变化”，组织已有得竞争优势就会被淘汰，组织就会逐渐出局。

差异化是企业竞争力的核心，相对优势是企业的阶段优势，变化优势是企业的永恒优势。

六、允许员工犯错误

卓越组织要形成允许员工犯错误的文化、氛围、机制、制度和处理错误问题的原则。

一味对员工所犯错误吹毛求疵、或严厉呵斥，最终让员工失去了勇于做事的动力，而选择了如何在回避问题的基础上确立做事的原则和程度——做还是不做？是否对领导的心思？而放弃了组织和事情自身发展的需要。这实际上对组织是个巨大的灾难。



处理组织发展和员工错误二者关系的艺术，这是过去十六年，我从事领导和管理实践，每天面临的最大挑战。

解决这个问题，组织和组织领袖要形成三个边界：

- 1、态度边界。是批评？还是肯定？语气和场合如何把握？
- 2、利益边界。虽有错误，但是问题是否与组织的主流利益诉求一致？
- 3、发展边界。虽有错误，但是问题是否与组织的战略发展边界一致？

边界即宽度。

文化宽度、体制宽度、机制宽度、战略宽度、胸怀宽度、方法宽度。等等。宽度决定了组织能做多大多强？决定了领导能走多高多远？决定了员工在组织中的做事意愿？

在边界之内，组织领袖一定要心平气和面对员工的错误，静下心来，共同解决问题，实现进步。则员工会获得无穷的动力和尊严，从领导办公室走出去后，变成一个超级“马自达”。否则，就变成了一个“泄气包”。

在边界之外，则该批评则批评，让员工心服口服，使员工回到边界。



七、团队的三重门

主管须把这三句话深深根植于团队的心智中：发展主管的思想、创新主管的思维和超出主管的预期。这是团队建设的三重门槛。

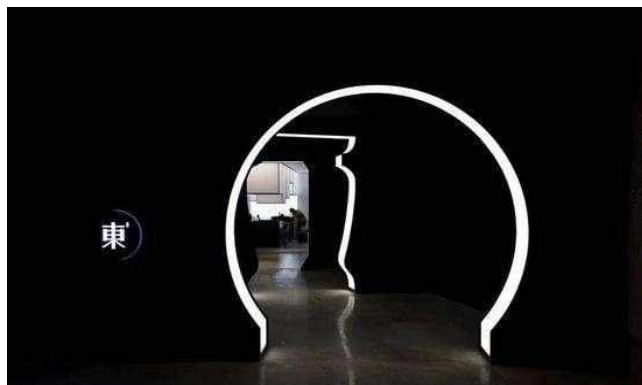
突破，团队才有境界、创新、执行力和成果。

一个喜欢员工唯命是从、无独立性、无客观性的主管，肯定会带出和打造一个“阳痿”团队，应该立刻撤职或枪毙。

以这三句话“立此存照”的员工，对组织而言是可悲的选择。对个人而言是人生的悲剧。跟屁虫或应声虫，会有什么出息？

伟大的组织必会激发员工的价值呈现。

猥亵的组织只会扼杀员工的价值呈现。



八、小事情和员工的感觉

有效的组织运营是每天没有多少惊心动魄或轰轰烈烈的事情发生，但是必须通过一个一个小事的有效达成而实现伟大的目标。

我只有在月度或年会或组织其他集会的时候，才能体会到一年中的忙碌和所取得的伟大成绩。因此，一个卓越的组织必然会高度重视组织的集会活动。

有人问我：如何搞好组织集会？

我的回答只有一个：赋予员工崇高感、自尊感、成就感、荣誉感和生命释放的状态。

所以有效的组织领袖，一定会设计好公司的战略、体制、机制、流程、绩效路径和做事的原则，然后营造好正能量的工作氛围和团队氛围，让员工静下心来做好每天的小事情。

这个过程要做好引导、检查和纠偏，而不是批评。

九、审批的三个层次

审批是组织权限分配的直接结果，也是把事情做成的必要程序。

主管的有效工作就是每天面对若干事情而权衡利弊，进而做出恰如其分的决策。

一流的主管，在审批时，不仅看事情本身能否达成，还要看事情审批后，对组织体制、机制、文化、制度、氛围、流程和各种游戏规则的影响。是正面影响还是负面影响？

二流的主管，在审批时，只关注事情能否达成。



三流的主管，在审批时，只注重自己的感受，甚或私利。事情达成或产生正面影响，谢天谢地！！但是大多情况下，破坏组织的体制、机制、文化、氛围、流程、制度和各种游戏规则，而让组织和团队陷入“万劫不复”的境地。

所以一流的领导必定有一流的识人水平，任用一流的主管，才能产生一流的组织发展。



十、机制与员工的动力

惯性思维是组织制定目标，设定考核兑现制度，“逼迫”员工去完成任务。

一个基本的逻辑是要想让员工业绩好，要有让员工发疯的机制和团队氛围。管理员工，不是管理员工的能力，而是培养员工的动力。动力的核心是设计有杀伤力的分配机制。

在这个问题上，我建议组织，尤其是盈利性组织，一是要变革思维。变革的基点是处理好愿景、机制、分配、动力和个性的关系，用通俗的话说就是设计分钱、分名、分利的平台。二是要打造让员工有崇高感、成就感、荣誉感和不凡心态的工作氛围。

因为企业不发展，就是动力没有了；业绩没有了，就是干劲没有了。只要员工动起来，小个体、小细胞动起来，企业才能发展。管理再好，如果员工动力不足，也是没有用的。■

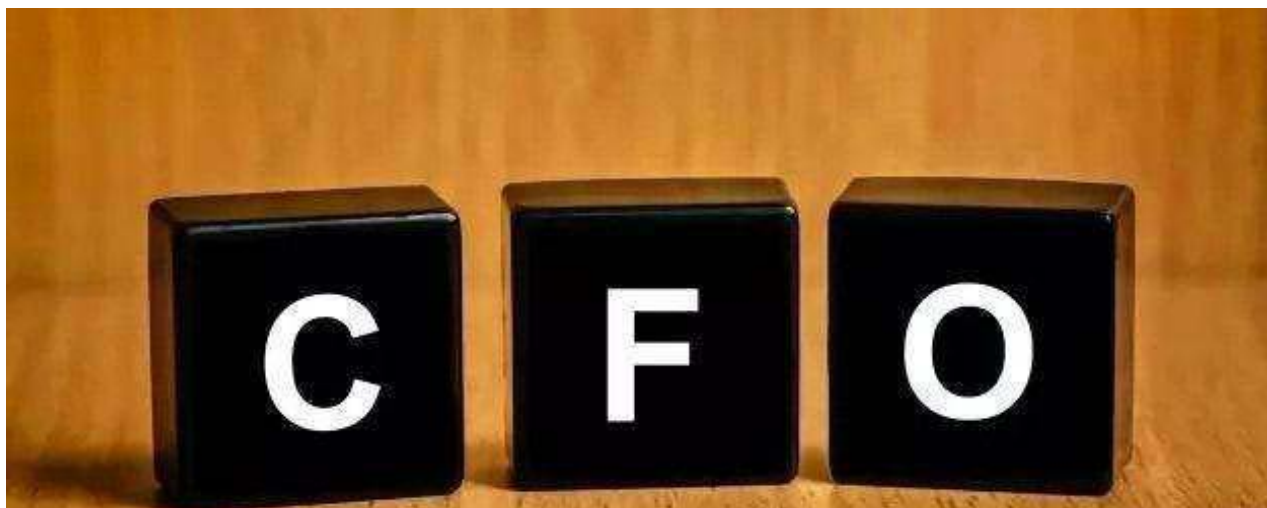
只有做过 CFO 才能担任 CEO?

索尼领导人更换揭示如何选择 CEO

合易咨询顾问 于泉

美国咨询公司麦肯锡曾经做过的一项调查:英美 20%左右的 CEO 都有过任职 CFO 的经历,相同的数据还有英国财富杂志的统计,在财富 100 强企业的 CEO 中,有 20%都曾经有过 CFO 或者是类似职位的履历。

而在国内,也有大量的企业 CEO 都具备 CFO 的工作履历,例如我们熟悉的阿里巴巴的 CEO 张勇,就是典型的 CFO 转任 CEO,张勇在进入阿里巴巴之前,担任盛大的 CFO,推动了盛大在纳斯达克的上市。2007 年,张勇离开盛大,进入阿里巴巴担任 CFO,但是由于张勇对于市场和产品的独特了解,能够抓住不同的市场机会,张勇最终成功转变,成为淘宝和天猫的总裁。淘宝和天猫的联合体可以说是目前中国最大的电子商务平台,培养了中国网民电商购物的习惯,甚至还创立了“双 11 购物节”的全民狂欢。



上文中提到的张勇是因为其商业嗅觉优秀,成功的从企业 CFO 转任 CEO。而很多时候,企业的 CFO 转任 CEO,只是根据企业处于不同阶段的发展需要,对 CEO 有不同的能力要求,我们通过观察索尼历任的 CEO 任职人员,就能明显地看出这一点。

索尼历任 CEO 的任职阶段和人选:

1. **快速发展期：**早期的索尼 CEO 基本都是产品型的，例如最早的井深大和盛田昭夫，基于对产品的研发激情，开发出来的一些跨时代产品，为索尼的快速发展提供助力。

2. **稳步发展阶段：**接棒索尼公司 CEO 的是出井伸之，由于索尼在当时已经成为了消费类电子产品的巨头之一，进入了一个稳步发展阶段，这位 1960 年加入索尼的老员工，在 1999 年接任索尼 CEO 时，有着长期的品牌和创新推广方面的工作经验，能够将索尼的品牌和市场口碑推上了另一个高峰。

3. **救火时期：**虽然出井伸之在任期内，将索尼的品牌和市场口碑推上了一个高峰，但是由于其经营决策的失误，导致了索尼公司的连续亏损，由于当时的索尼连续亏损的情况，需要寻找新的业务发展点。同时要对企业管理进行改革，随后索尼迎来了第一位外籍董事长和 CEO 霍华德斯金格，霍华德斯金格在索尼的经历从 1997 年开始，在其担任索尼的董事长和 CEO 期间，将濒临倒闭的音乐和电影业务铸造成为索尼的经济支柱。同时，其丰富的企业改革经验也让索尼的股东及董事会眼前一亮，霍华德斯金格得以当选董事长及 CEO 最重要的一点就是股东和董事会成员的支持，希望他能够改变索尼公司各部门各自为政的情况，改革僵硬的传统管理制度，像拯救娱乐事业部一样，拯救整个索尼。



4. **重回辉煌：**霍华德斯金格的改革并没有完全让索尼摆脱亏损的泥潭，在连续四年的亏损后，索尼更换了掌舵人，接棒人是平井一夫。营销出身的平井一夫上任后，就是先砍了三板斧，“砍人”、“砍部门”、“砍业务”，通过不断的业务优化，和卖了一栋总部大楼，索尼终于扭亏为盈了，通过其多年的营销经验，押注大娱乐产业，逐渐形成了以大娱乐营销为主的新索尼时代。



营销出身的平井一夫上任后，就是先砍了三板斧，“砍人”、“砍部门”、“砍业务”，通过不断的业务优化，和卖了一栋总部大楼，索尼终于扭亏为盈了，通过其多年的营销经验，押注大娱乐产业，逐渐形成了以大娱乐营销为主的新索尼时代。

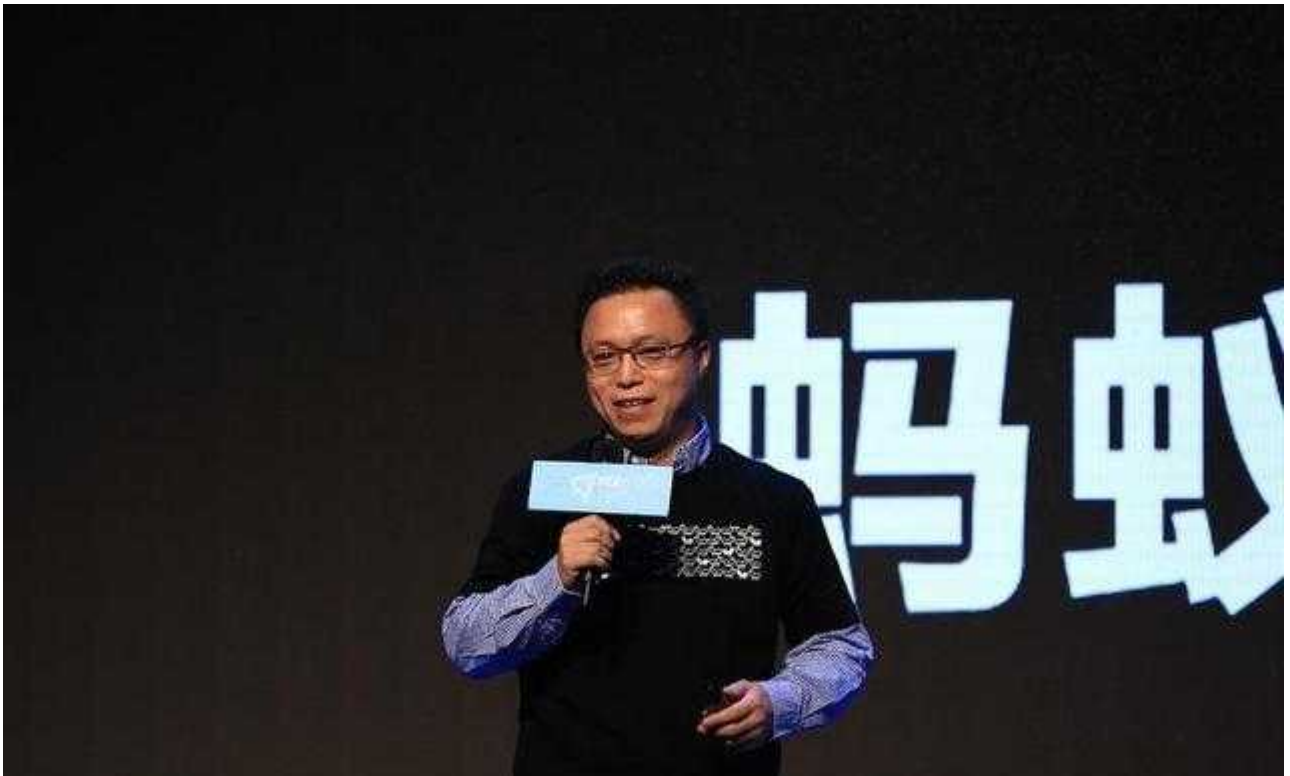
5. 再次进入稳定发展期：扭亏为盈后，索尼开始进入了一个新的平稳发展时期，精通营销和改革的平井一夫已经不在适合索尼的发展，在 2018 年 2 月，CFO 出身的吉田宪一郎接棒索尼的 CEO 职务，执掌索尼这艘巨轮。之所以是吉田宪一郎接任，是因为索尼公司在这个阶段，通过财务角度稳健运营公司，寻找新的业务增长点是一个重要的工作，而能做到这一点，最佳的人选就是吉田宪一郎，他拥有丰富的公司战略大局观和风险投资经验，同时吉田宪一郎在索尼 so-net 担任决策要员时期，积累了大量的互联网行业管理经验，这些正好是索尼一边稳定运营，一边寻找新的业务扩张的最合适人员。



通过对索尼历任 CEO 的背景分析，我们可以发现，很多企业选择 CEO 都是在不同的发展阶段，挑选不同类型的人来完成这个阶段最重要的使命与任务。比如出身 CFO 的现任 CEO 吉田宪一郎的最大优势，就是可以通过资本布局来追踪和抓住市场变化，更好的让企业渡过平稳发展周期。很多企业选择 CFO 出任 CEO，同样也是基于这个原则。

但是也有企业家表达过挑选 CFO 出任 CEO 的忧虑，例如阿里巴巴的创始人马云就曾说过：“这个世界上最可怕的就是 CFO 出任 CEO”，这个语录虽然在张勇出任阿里巴巴总裁的时候就成为了一个段子，但是马云的想法从某种意义上其实是正确的，由于财务管理最关键的任务是风险管控，CFO 更多的时候，关注当下的利益，而缺乏足够的远见。

持相反观点的是华为的创始人任正非，任正非提出过，会计（尤其是管理会计）提供的是一种整体大局观，一个懂产品和懂业务的 CFO 是 CEO 最理想人员。事实上，马云后期也是承认这个观点的，从 CFO 张勇接任 CEO 到蚂蚁金服的 CEO 由 CFO 井贤栋出任，马云最初的理念也在不停的改变。



无论是支持 CFO 到 CEO 的转变，还是不支持，其实都有各自的观察角度，企业在不同的发展周期，什么样的人能够登上领导岗位，是经过综合考虑形成的结果。一专多能的复合型人才将在 21 世纪大行其道，张勇对产品和市场就着异乎寻常的灵敏嗅觉，符合阿里建构生态王国的战略方向；吉田宪一郎对财务有着深刻理解，符合索尼通过资本运营稳定公司发展的战略需求，这些都是在特定的企业发展阶段与场景下，候选人的能力特征正好吻合企业发展需要而已。■

组织变革难？错！给退位的中高层设计好出口就不难

合易咨询顾问 王凯

为企业提供组织架构调整建议，帮助企业推动组织变革，是大多数人力资源管理咨询项目都会涉及到的内容。在帮助企业开展组织变革时，经常会面临的问题就是新的组织架构难以落地，总是会有这样那样的问题，总是会有各种各样的阻力。显性化的问题和阻力可能是流程不畅、人才缺乏等，但是不要忽视一个隐性的阻力，那就是组织架构调整后，部分被调整岗位中高层的安置问题，这个问题不解决好，新的组织架构很难顺利得到落实。

通常企业为了确保组织变革的顺利实施，在中高层的调整上不会有太大的动作，但是还是难免有几个需要调整的中高层岗位。新的组织架构一旦推行，这些岗位的任职者将何去何从？降职？解聘？调整到其他部门任职？总之，没有一个明确的说法是很难



让大多数人接受新的架构方案的。不能给这些人一个很好的出口，一方面可能会造成他们的不满，一旦背后搞些小动作，企业可能就得不偿失；另一方面也会让其他人寒心，总想着自己说不定有一天也会面临同样境遇，降低了中高管团队的凝聚力。所以组织变革一定要提前规划好出口。

但是这个出口应该如何规划呢？这里给出几点建议，供参考借鉴：

- 1、参考原国企的内退机制，允许部分管理人员提前进入退休状态。工资可以按照原有标准的 70%-80% 给付，直到正式办理退休手续，当然此办法只适合临近退休年龄的人员。

2、 另设岗位，发挥余热。可以在经营架构外，设置诸如委员会、顾问室等幕僚机构，这些机构主要的职能是参与公司重大事项决策，组织重大问题研讨，配合新市场拓展、对外关系维护，负责产品质量改进、技术引进转化的组织，以项目形式推进各职能模块的变革等。总之一句话，就是配合总经理开展各部门没有精力或难以推进的临时性工作。



3、 降职返聘为高级技术人员。部分有技术的人员，可以从管理岗位上撤下来，重新按照高级技术人员进行聘用。只是公司需要注意，要给予高级技术人员与管理岗位相接近的薪资待遇和地位。

4、 提供新创业平台。企业可以在现有架构外另设平台，放手让有理想、有抱负的人员去施展，公司提供启动资金，提供技术支持，提供职能服务等。既解决了人员出口问题，又为企业开发了新业务。■

主动转型还是被动淘汰， 看看 HR 不同转型的难度系数与价值指数

合易咨询顾问 马静

这周，阿里巴巴董事局主席马云向员工发出的一封内部公开信，又让 HR 出身的彭蕾在社交媒体上火了一把。从浙江财经学院教师成为阿里巴巴创始人之一，从首席人才官到首席执行官，再到如今的参与阿里全球化事务，彭蕾的职业经历深深地镌刻着“转行、转型”。



从 2014 年拉姆·查兰提出“炸掉你的人力资源部”开始，转型甚至转行的念头就开始在不少 HR 头上盘旋。与其被人炸掉，不如自我革命。面对前所未有的质疑，被称为人力资源管理之父的戴维·尤里奇及时提出了人力资源的四角色模型，开启 HR 艰难的转型之路。目前流行的人力资源“三架马车”，本质上也脱胎于四角色模型，由此可见，HR 一直没有放弃改变自己传统的，不受待见且不受重视的角色。下面我们看一下 HR 常走的转型、转行之路有那些：

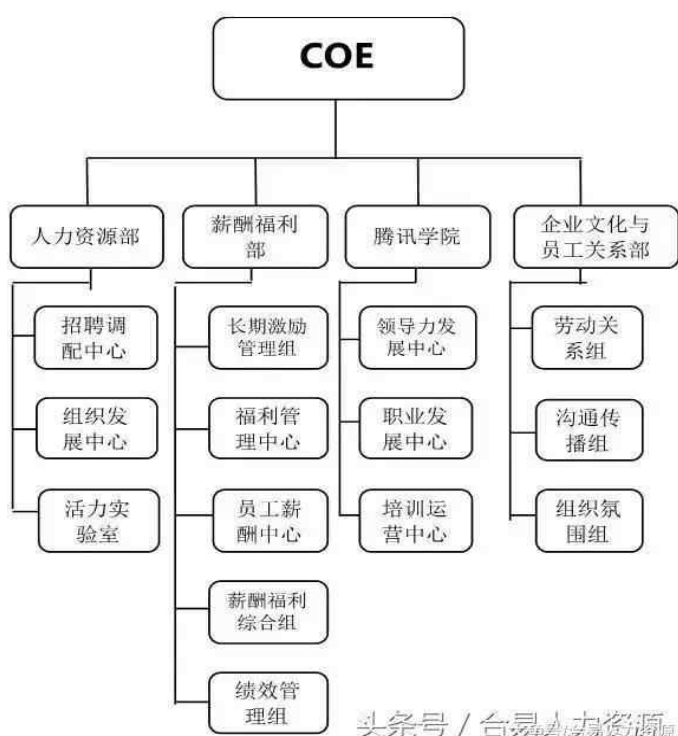
1、HRBP：难度系数☆☆☆ 价值指数☆☆☆

HRBP 即业务伙伴，除了具备与掌握 HR 的基础知识与基本技能之外，更重要的是聚焦业务问题，支撑与服务业务部门与干部员工，专注与推动业务发展与价值创造，成为业务部门信赖甚至依赖的可靠伙伴。想转型成为一名合格的 HRBP，必须学习与具备三种素质能力：业务能力、沟通能力、取信能力。前两者相信大家没什么疑问，最后的取信能力格外重要，取信

是建立伙伴关系的基础，HRBP 不能和业务部门建立信任关系，所有目标都是镜花水月，无法实现。HRBP 是目前 HR 最流行的转型方向，难度系数较低、价值指数适中，最成功的应用还是阿里的政委制，在传统行业尤其是中小型公司，HRBP 还没有显现价值。



2、COE：难度系数☆☆☆☆ 价值指数☆☆☆☆



COE 即人力资源专家中心（个体或团队），这是人力资源三架马车中最难转型的部分。一个合格的 COE 应当具备的三种素质能力包括：制定规则（政策、制度、机制、方案、计划等）；解决问题（指导业务部门或者 HRBP）；参与战略设计与文化变革。前两者都是一名人力资源专家应当具备的，最后一种素质能力是对 COE 要求最高的，某种程度正是需要 COE 能站在组织高层领导的角度看待与思考问题、提出方针与对策，这是转型的难度所在，也是转型价值所在。

3、高级职业经理人：难度系数☆☆☆☆ 价值指数☆☆☆☆

在这里，高级职业经理人并不特指首席执行官（CEO），所有对组织整体与长远利益担负责任的人都属于职业经理人范畴，当然 CEO 是最重要的高级职业经理人。彭蕾显然就是 HR 转型为高级职业经理人 CEO 的代表，可惜让我们尴尬的是，这种由 CHO 转型成为 CEO 的例子并不常见，相反由 CFO、CMO、CTO 转型为 CEO 的例子倒是不胜枚举，顺理成章。能否成功转型为一个组织的高级经理人已经成为 HR 未来发展前景的试金石，也成为众多 HR 的职业发展瓶颈。高级经理人的素质能力要求之高深、之全面不用赘言，HR 要实现此种转型、突破瓶颈，首要一条是有强大的自信心与意志力：自信心是要相信自己可以，很多 HR 把自己的职业、职能定位为辅助性，而非领导性，自然从一开始就放弃了成为 CEO 的机会与可能；意志力是要

付出加倍的努力，对成为高级经理人的目标矢志不渝，才有可能在当下不受重视的环境下，实现逆袭。

4、创业合伙人：难度系数☆☆☆☆☆ 价值指数☆☆☆☆☆

高级职业经理人再风光无限，毕竟是为别人打工。在这个大众创业、万众创新的时代，创业的梦想不再遥不可及，也成为不少HR的终极理想。毕竟一直为他人做嫁衣、当管家，自己也想做回最美的新娘，成为组织的主人，实现更大的事业追求与人生价值。HR创业应当不同于其他领域的人，因为HR是懂人力资源价值，也有人脉资源，所以HR创业的最佳途径还是找到志同道合的合伙人，既可以分担风险，又可以优势互补。用招聘中一句颠簸不破的话来说，只要找到对的人，就不怕做不成对的事。■



一个管理者到底能够管多少人？应该管多少人？

管理幅度告诉你答案

合易咨询顾问 于泉

一个管理者到底能够管理多少人？应该管理多少人？笔者本人在上学的时候，教科书上的说法是 7 个人，后来看了很多管理学书籍，也都和这个数字差不多，但是需要注意的是这些书籍一般都说这个是“最优”的管理幅度。

管理幅度在企业管理中，是一个非常关键的管理概念。所谓管理幅度，说白了就是作为领导者，要知道自己能够领导多少人，自己的下属能够领导多少人。在企业设计、制定组织架构的时候，管理幅度是一个非常重要的考虑指标。



然而 7 个人是理论学习告诉我们的知识，我进入企业工作后，发现根据企业的实际情况，管理幅度会有较大的变动。例如，我曾经任职过的一家公司，营销部门采用的就是四四制，每个层级四个人，然后进行工作职能的优化分工，每个人都单独负责一个重点工作职能，形成一个业务链团队，工作效率极高。

所以实际在制定组织架构的时候，管理幅度不能只按照理论进行先验的设定，而是需要考虑企业的实际管理情况。归根结底，包括管理幅度在内的组织架构设计的初衷是增强组织活力，提高组织效率。下面我将提供两个设计管理幅度时需要注意的影响因素：

第一个因素是管理的业务和团队的工作职责是否清晰，工作流程是否准确。员工能够按照既定的工作职责和工作流程自行工作，管理幅度就可以放宽。

我曾经到“7-ELEVEN”进行参观学习，其中较大些的便利店一般人员配置是：一名店长、几名店员，店员人数由店铺大小决定。参观过程中，店长办公室里一个非常大的书柜吸引了我，原来里边放着公司各项管理制度和工作流程的文件，基本涵盖了一个店铺经营过程中会发生的所有问题的解决方法。在这种总部输出系统非常规范化、标准化的管理环境下，店铺无论发生任何工作上的突发状况都能够通过预先规定的管理制度得以及时处理，因此在管理幅度上，就可以得到适度的放宽。



另外一家我曾经提供过咨询服务的软件开发公司，由于开发工作的复杂程度，存在很多探索性、创新性工作，工作本身标准性不强，所以在管理幅度上很多时候都是分成小组，三人小组，四人小组都是常见的。

第二个因素是团队能力和“下属力”。之前我们一直都讲一个管理者最优的管理幅度是7个人，这个数字是从西方管理学中学习到的知识，倾重点是从管理者的领导和管理能力角度来规定人数，但是在企业的实际管理过程中，管理者和被管理者是相对出现的。设计管理幅度，除了考虑管理者的能力，团队能力和下属力也是一个非常关键的、不可忽视的权变因素。

理论上一名管理者的下属员工数量增加，管理者的工作量也会有相应程度的增加。但是，



如果管理者领导能力强，被管理者下属力强、执行力强，管理幅度客观上就会加大。换言之，下属追随力越强、执行力越强，管理者能够指挥的人就越多，管理幅度自然也越大。

当然，管理幅度也会有一些例外的情况。例如上市公司，董事会就是代



表股东来对公司的管理层进行监督管理，十几个董事监督几个高级管理人员。这一点欧美公司表现更加突出，很多公司的董事会都是只负责监督一个人——就是公司的 CEO，相反公司的 CEO 却可以管理几个人或者十几个人。有研究表明，由 CEO 向下延伸，中层管理者的管理幅度甚至比高层还要狭窄。而且同一层级的不同管理者，各自的管理幅度也存在差异。

总而言之，**管理幅度是影响管理成本、管理成效的重要因素，必须认真研究分析，精心设计制定。**究其根本，管理幅度的复杂性是由组织的复杂性、业务的复杂性，特别是人的复杂性决定的。所以说，管理幅度无定式，管理成效见真章！■

浅谈企业干部考核评价体系构建

合易咨询顾问 张恩凯

前几天与客户方人力资源总监谈及关于内部干部选拔和考评的话题，让其愁眉不展，困惑企业内部没有可以胜任岗位的干部，不知如何选拔，干部考评也是流于形式没有实际意义。其实每个企业都也会不同程度存在类似问题，今天就和大家简单探讨一下关于干部选拔和考评体系构建的一些逻辑和方法。

在说干部选拔之前，我们先共同温习一个残酷而现实的定律【彼得定律】每一个员工由于在原有职位上工作成绩表现好，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。由此导出一个推论：每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的员工所占据；组织的工作任务多半是由尚未达到胜任阶层的员工完成的。

那么，我们如何打破彼得定律的怪圈？甄别能够胜任的干部呢？

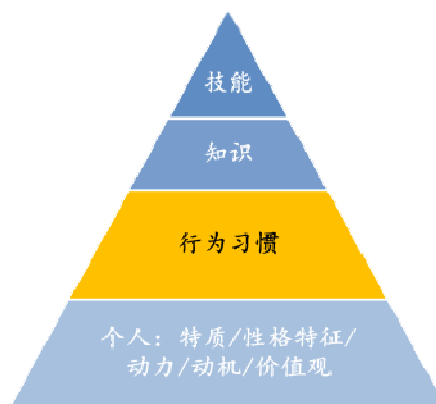
一、我们首选需要确定甄别干部人才评价维度

一般情况下判断一个人的能力通常可以从知识技能、行为习惯和个人特质（性格、动机、价值观等）来区分判断。其中，

个人知识技能容易判断，可以培训提升，但工作绩效不直接相关；

个人特质则很隐蔽，很难甄别和评估，难以在较短时间内改变甚至无法改变，与工作绩效无必然联系；

行为习惯则可以显性观察，通过有效方法可以评估判断，可以引导发展，且与工作绩效密切关联。

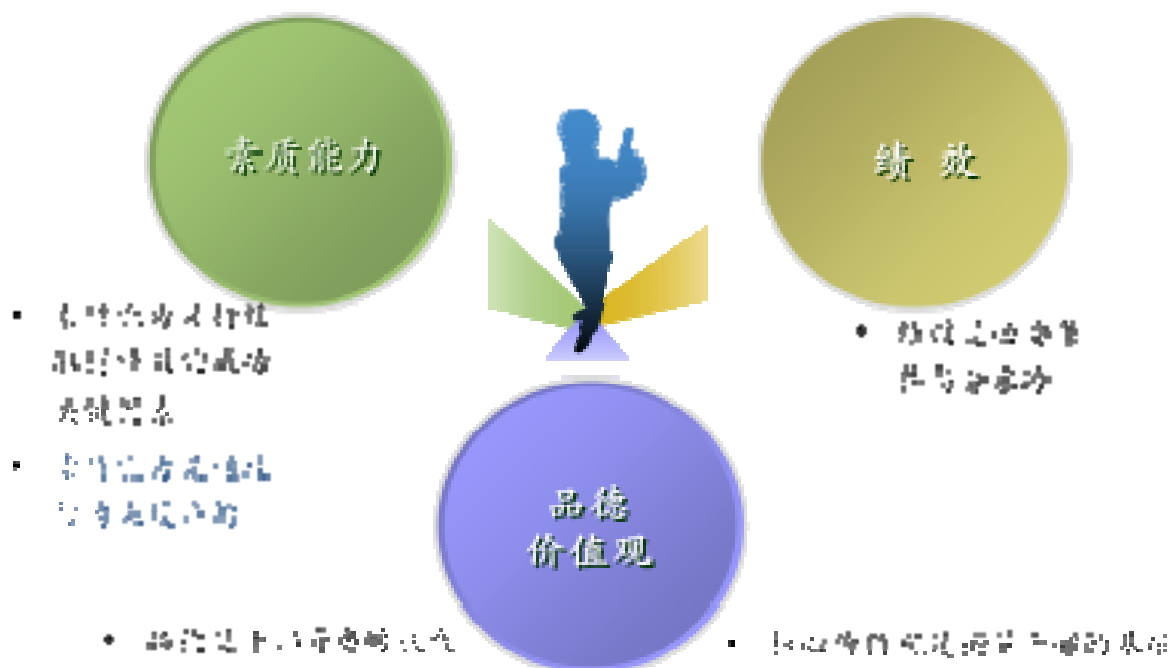


古希腊哲学家亚里士多德曾说过“我们每一个人，都是由自己一再重复的行为所塑造的，因而优势不是一种行为，而是一种习惯。”每个人的行为习惯即可定义为个人素质能力或胜任力，作为人才评价的关键测评维度。

二、我们需要明确关于干部选拔的基本逻辑

通常指品德价值观、素质能力和绩效之间的平衡关系。

品德价值观是干部资格的底线，是衡量干部的基础；素质能力是评价是否能持续取得绩效的关键因素；绩效则是干部考核的必要条件和分水岭。



三、我们需要清晰如何进行干部考核与评价

干部考核的核心内容是业绩，即绩效（Performance），包括 KPI 与年度重点工作。

干部的个人绩效与组织绩效是高度统一的。比如，事业部一把手的个人绩效即为事业部整体经营业绩情况（组织绩效），部门负责人个人绩效即为部门绩效结果。

干部考核强调责任结果，衡量“创造了多少价值”。衡量创造了多少价值，是产出和目标的比较，意味着要么在外部找机会，要么内部找改进。

干部考核切忌把苦劳与疲劳视为价值贡献。对绩效贡献者的认可是组织最大的公平，只要在冲锋在前的人得以激励到位，剩下的人就会前赴后继地跟上，团队战斗力就会越来越强。

干部考核结果反映组织经营结果，与绩效工资、年度奖金、调薪紧密挂钩。

干部评价的核心内容是素质能力（Competency），即考察其各项素质能力的长短板，以及素质能力的发展情况。

对素质能力进行评价，基本前提要明确企业自身对干部的能力要求，即：确定所需的能力组合，在此基础上，对其内涵进行清晰的定义，并明确其评价标准。

素质能力是通过行为来反应的，素质能力评价的直接对象是“行为”，或更准确地说是“行为习惯”。

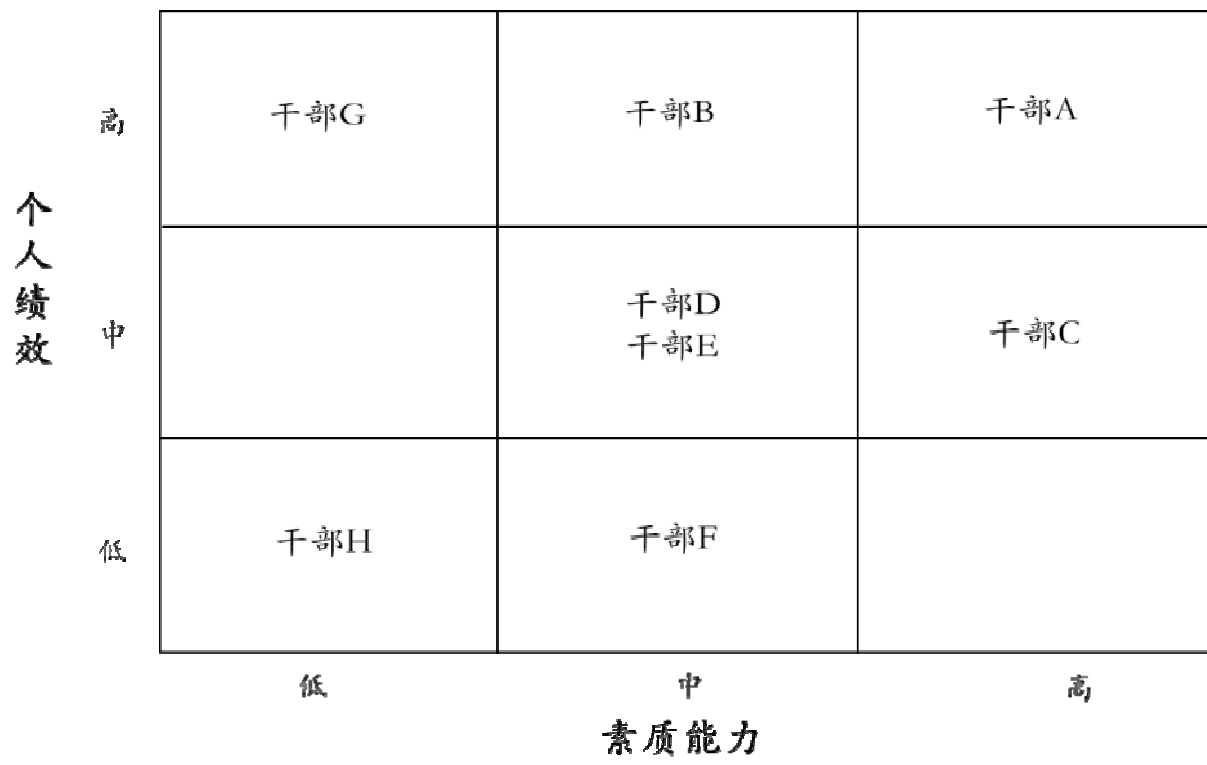
干部评价结果仅反映其组织经营过程中的能力表现，用于能力评价与发展。

四、干部考核与考评结果的应用

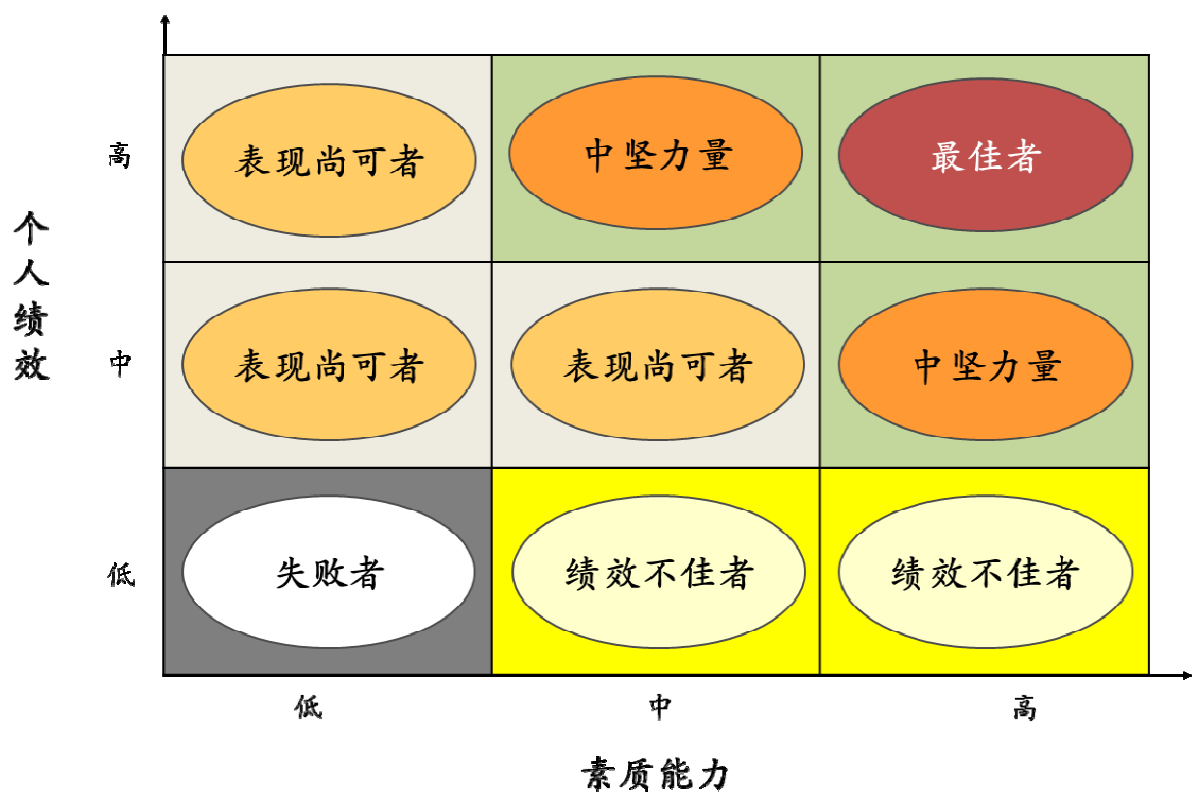
干部选拔、晋升、降职或淘汰过程中，必须综合考虑干部业绩的考核结果与干部的能力



评价结果。如，通过绩效与能力两个维度，可以对被考评的干部进行分类。



通过对被考评的干部进行分类，就形成了公司的人才矩阵（又称之人才地图）
具体，可以采用相对复杂的九宫图



也可以采用相对简单的四象限



五、关于干部考评及管理体系的构建

干部考评和管理是企业经营过程中一项系统、复杂、动态运行的工作，需要根据企业自身情况构建符合组织发展的干部管理体系，包括干部任职标准、选拔与任免、考核与评价、培养与发展，以及干部激励机制体系等。

总之，经营企业就是人，而干部是企业经营最核心资源，企业管理困扰什么就肯定短缺什么。如果您或您的企业也存在干部管理的短板，则必须有策略的进行内部强化或通过引入外部专业咨询机构帮助强化，干部强、则团队强、方可支撑企业强。■

中层管理人员作为企业核心力量， 如何开展对他们的培训？

合易咨询顾问 史俊仙

中层管理人员作为企业核心力量，直接影响企业正常运转。因为中层管理者直接影响着企业日常经营，其中包括计划、供应、技术、质量、设备、动力、财务、销售、人事、教育、情报、计量、后勤等各种职能的具体的计划、组织、领导和控制工作。因此，对中层管理人员甄选、培养、培训至关重要，今天我们就先来谈谈如何开展对中高层管理人员的培训。



1. 为什么要对中层管理人员进行培训？

在企业中，中层管理人员对下属而言是管理者，对上级而言是被管理者，这种角色决定了中层管理者在组织中既要对上负责，又要对下发挥带动作用。在整个组织体系中，起到承上启下的作用。因此中层管理者是高层与基层之间的桥梁。一方面中层管理者负责将高层决策向基层管理者进行推行的作用；另一方面，也负责在战略实施过程中发现的问题向高层管理者进行反馈的职责。因此，企业的战略目标能否顺利实施，中层管理人员作为战略执行者起到至关重要的作用。

但随着企业经营规模扩大，技术迅速发展，市场环境高度复杂化以及竞争不断加剧，迫使企业需要迅速、及时地实施和落实战略决策。因此，中层管理人员不仅要严格的执行和组

织实施高层的决策方案，还有发挥其作为领导的影响力，通过有效的战术决策，提高战略实施的效率和效果。也就对中层管理人员提出了更高的要求。



2. 中层管理人员的培训目标是什么，要达到什么样的效果

与对高层管理者的培训相比，对中层管理人员主要应该侧重进行业务上的培训，同时也要向它们传递相关的管理知识理念，使他们更好地理解和执行企业经营层的决策方针，更高效地计划、组织、领导和控制企业的日常经营职能，实现企业从理想的目标向现实的业务产出的顺利转换。

因此对中层管理人员培训的主要目标有：为其提供胜任未来工作所必需的经验、知识和技能，使他们能够适应不断变化的环境中复杂的具体问题；使企业的宗旨、使命、信念、价值观和企业文化得到顺利传达，并真正在企业上下员工中发扬光大；培养个别骨干分子成为企业未来高层管理者的接班人。

基于这样的培训目标，对中层管理人员培训的主要内容可以围绕开发他们的任职能力，使他们具备关于企业内外形势的认识和发展观点，提高他们关于业务的决策能力、计划能力，提高他们对人的判断和评价能力以及人的沟通交流能力。因此，中层管理者培训课程可以选择管理者角色认知、领导力、战术布置、人才培养、下属指导、沟通、激励、授权、团队建设等核心管理课题展开。



3. 中层管理者培训可以采取哪些培训方式？

对中层管理人员的培训方式可以采取更加灵活的方式进行。对企业组织的内部培训可以采取以下几个方式：

（1）列席高层会议

可以适当让重点培养的中层管理人员列席高层的会议，让其熟悉公司整体战略发展思想，了解公司整体战略目标制定过程，便于在战略执行过程中，能够更加明确实施的方向和思路。

（2）岗位轮换

对于中层管理人员，不仅要熟悉自己部门的业务，最好能够熟悉与其配合其他业务知识，在岗位轮换过程中，中层管理者能够了解配合部门的业务，对中层管理者在以后的工作中，能够站在公司整体业务的角度上进行部门之间的配合和支持。

（3）多层次管理

让中层管理人员集合，进行小组讨论，让他们就高层次管理问题，如组织结构、经营管理人员的奖酬机制、部门之间冲突的协调等提出自己的建议，供总经理参考。这种方法为中层管理人员提供分析和处理整个企业范围内的高层决策问题的机会和经验。

在大多数企业，对中层管理人员的培训，企业都会选择进行外部培训，选取专门的培训机构来进行中层管理人员的培训。例如参加一些中欧商学院、长江学院组织的一些中层管理者的关于领导力开发、团队管理、沟通技巧等课程。也可以由企业开发或者委托高校、社会培训机构开发培训课程，组织培训；或由中层管理人员根据能力提高需要，申请参加社会教育机构开展的有关知识和技能培训。外部培训的好处是针对性强，能够在短期内完成培训。但内部培训更能结合企业的实践，培训效果可能更加明显。■

看明白这个钉子的故事, 你就知道咨询的价值究竟在什么地方

合易咨询顾问 张恩凯

前几天在微信朋友圈看到一则有关钉子的故事，讲得是一位富翁的妻子断了一根股骨，请医生做手术。医生用一根镙丝钉将病人骨头接好后，收费 5000 美元。富翁很不高兴并写了一封信给医生，要求列出收费明细。医生在账单上写到：一根镙丝钉：1 美元，把镙丝钉放进去：4999 美元。富翁看了沉默良久，没有再说什么就把钱付了。

多数人都只会只盯着解决问题的成本与花费，却忽略了背后的专业价值！

成本是什么？是时间、经验、风险、渠道、关系、劳动力，更是专业服务……



由此联想到“咨询”的话题。常常有人提出疑问：“你们做咨询的又不需要花费什么成本，凭什么收费那么高！？”对于这个问题，我的回答是：“一根钉子确实不需要花费什么成本，为什么在医生手上过渡一下，就能提升那么多价值呢？”答案很简单。因为医生付出了时间、经验、技术、并承担了风险。所以病人需要为医生付出的这些“成本”买单，而不仅仅是那颗钉子。咨询同样也是如此。

那么咨询的价值是什么呢？为什么像华为这样国内顶级的企业在发展的过程中也需要花费重金聘请 IBM 做咨询呢？我曾经作为甲方代表和咨询公司打交道，现在又从事咨询工作，感觉无外乎以下几方面原因：

（一）立场公正，咨询师首先会告诉你什么是正确的

企业管理中遇到问题，就需要变革，而变革的最大阻力并非来自于外部，而是来源于企业里的人，尤其是管理层与员工的固有思维。这个很致命，正是企业中这种根深蒂固的思维，导致很多问题内部人不敢提，即便提了，遇到反对，也没办法继续执行下去。就算高层领导同意执行了，也会遇到各种困难与障碍！这个时候，借助外力就成了企业变革的最有效手段。咨询师的理念是为客户提供价值和服务，客户是谁？不是企业的 HR，不是高管，甚至不是老板，而是企业的整体与长远利益。不可否认，老板也会出错，而且一旦犯错对企业的负面影响往往不可弥补。比如任正非曾经邀请了 70 位 IBM 的咨询师为自己建言献策。正是因为老板觉得困惑才会找外脑帮忙，如果什么都听从老板的，那么咨询就一定不会有价值，所以好的咨询师不会沉默，不会选择只说好听的，只说老板爱听的，更不会毫无原则地妥协与折中，他们首先会告诉你什么是正确的。



（二）没有私心，咨询师会把客观无私的观点告诉你

如果是企业内部推行变革，或多或少推行的人都会有一点私心，这种私心对于企业变革来说是非常不利的。但咨询师不会，因为咨询师所处的位置是第三方，没有任何的利益冲突，能够更加公平、公正的推动企业变革。另外，企业变革越成功，对咨询师在外界提升知名度



与美誉度帮助越大。所以咨询师才会竭尽全力的帮助企业解决问题。究其根本，帮助企业，就是帮助自己。

（三）更加专业，会告诉你为什么做和怎么做

这一条理由不用多说，作为在一个领域精研、深耕数十年（我们专注人力资源管理二十年）的专业咨询公司，专业程度自然毋庸置疑。咨询师不仅知道该怎么做，还知道为什么要这样做，他们所有的理论都是实践过、成功过的，再结合公司的实际情况，最终给出合适的方案帮助企业完成变革。这也是咨询公司的价值体现。

（四）更易落地，会教给你如何将计划、方案变为现实

一个专业的咨询公司，他们在做一个项目的时候，通常都有非常完善的推行计划与方案，能够有条不紊地推行下去。这些计划与方案的设计，也是他们多年实践得出来的宝贵经验，确保能在规定时间内完成企业的变革，而企业只需要配合咨询师的推进计划，就能够顺利完成变革。相反，如果你没有这方面的经验，只凭感觉来推进变革，那么可想而知，这个项目推行下去将有多少困难！

所以，不要再纠结为什么咨询行业看似没有花费实际成本却价格昂贵！因为它的价值是由看不见的成本，造就了它不一样的“身价”！

就像本文开篇提到的那颗钉子的故事一样！ ■

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