



# REN H E S H I Y I

# 2018

第1期（总第43期）



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



## 焦点·前瞻

HR 转型之转变业务和人力资源  
“两张皮”现象  
浅谈责任文化的塑造

## 实践·案例

HR 在赋能业务领导时应注意哪些问题  
将年底的“离职潮”变成企业人才洗牌的良机

## 博客·分享

从 KPI 到 OKR，你的企业要做哪些转变？

## 经典·解读

家臣文化 - 日式制度别乱用

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



# 目 录

## 卷首语

当转型已成为一种共识 .....2

## 焦点·前瞻

HR 转型之转变业务和人力资源“两张皮”现象 .....3

HR 转型之如何成为名副其实的业务伙伴 .....5

自主经营模式浅谈 .....8

浅谈责任文化的塑造 .....11

## 实践·案例

HR 在赋能业务领导时应注意哪些问题 .....13

还在纠结于绩效考核吗？你 OUT 了！聪明的老板在激发员工的“自驱力” .....15

将年底的“离职潮”变成企业人才洗牌的良机 .....17

员工的工作热情只由 HR 负责吗？如何提高员工工作热情呢？ .....18

## 博客·分享

从 KPI 到 OKR，你的企业要做哪些转变？ .....20

## 经典·解读

家臣文化-日式制度别乱用 .....21



## 当转型已成为一种共识

合易咨询顾问 王亚平

记得从 2014 年开始，举国上下开始了转型：

2014 年，传统企业惧怕互联网，不断纠结到底要不要转型；

2015 年，一批又一批的横向打劫，逼得部分传统企业不得不转型；

2016 年，一小部分传统企业在某一个点上取得了不错的成绩；

2017 年，新零售风起云涌，人工智能赋能制造业，突然出现了产业互联网、在线云制造、人工智能的商业化落地；

2018 年跨年之际，各卫视由原本拼尽了吃奶劲靠各种大牌娱乐明星重金打造的跨年晚会，转向了一个人的脱口演讲秀——罗振宇跨年演讲和吴晓波年终秀。社会分工之所以出现了这么一群人去研究和解读这个世界，说明大众已经越来越看不懂这个世界：世界发展的速度远远超过了我们自我学习认知的速度；竞争的格局也变了，竞争已不再是点与点的竞争，甚至不知道竞争对手身在何方；未来将变得更加不确定，这个世界正从点状向网状转变。

时至今日，转型已然成为举国上下的共识！

转与不转已无须争论，业务上如何转，各家有各家的玩儿法，可谓千变万化、琳琅满目、目不暇接、眼花缭乱。业务转型仍在不断探索、修正、试错，但管理转型已在悄然变化，一个明显趋势就是关注焦点转向客户端、管理重心下移，从合易客户咨询需求看：越来越多的客户选择了划小经营单位模式（内部创客、阿米巴经营、内部承包制、项目制运作等模式），激励模式方面越来越多的客户导入股权激励、OKR 绩效管理、加大奖金激励等，更多的集团化企业导入 HR 三支柱模型（COE/SSC/HRBP）。

面向业务转型，引领、推动客户转型是合易咨询自 2014 年以来一直思考并践行的重点领域，为此研发了一系列的咨询产品，并在辅导客户的过程中积累了许多心得体会。本期内刊旨在分享工具、方法、理念、心得，希望对您有所启发和帮助。■



## HR 转型之转变业务和人力资源“两张皮”现象

合易咨询顾问 史俊仙

HRBP、共享服务中心、业务伙伴、人力资源转型，是最近人力资源界比较流行的话题。并且越来越多的企业开始尝试人力资源转型，让人力资源部门转型成为“业务伙伴”，来提升人力资源管理在企业中的价值。然而企业在费劲周折转型后，却没有达到预想的效果。人力资源转型的目的是能够让人力资源管理与业务相融合，但很多企业在转型后，业务和人力资源还是存在“两张皮”的现象？那怎样才能成为名副其实的“业务伙伴”呢？

首先我们看看，人力资源部门是不是经常得到这样抱怨：

- 人力资源部每天看起来都很忙的样子，但其实也没见解决了企业中的那些现实的问题；
- 经常被业务部门催促要“人”或招聘到的人员不胜任，再就是抱怨发布的激励政策根本起不到作用，似乎永远满足不了业务部门的需求；
- 人力资源部门实施新政策或措施时，往往得不到业务部门的配合，推行起来困难重重，还被业务部门抱怨说是不切实际、浪费时间。

人力资源部门要是经常受到业务部门的这些抱怨，说明人力资源部门离业务太远了，根本不了解业务部门的需求，也就是说人力资源部门还没有把自己定位成“业务伙伴”的角色，或者还不算称职的“业务伙伴”。

究其原因，可能是这些企业只是套用了人力资源转型的模式，或起了一个看似“业务伙伴”的名称，没有从根本上进行人力资源转型。要想进行人力资源转型，或者成为名副其实的“业务伙伴”，不仅仅是形式或模式上的转变，更要转变传统人力资源管理的思维方式和行为习惯。

### 一、 人力资源管理人员要找准自己的定位和角色，有所为，有所不为

戴维·尤里奇在《HR 人力资源转型》这本书中，提出了这样一个观点：直线经理才是人力资源管理工作的主要负责人，而人力资源部门只是直线经理管理人力资源中的协助者。然而在传统的人力资源管理工作中，人力资源部门往往依仗自己的专业性，出现“越俎代庖”的现象，这样很容易导致“费力不讨好”。可能是挖空心思制定出来的制度或政策，业务部门还不买账，根本实行不下去。因此，人力资源部门在大展身手时，一定要克制，并牢牢记住，制定政策应当以管理者为轴，把属于部门经理的责任和权力还给他们。正如德鲁克说过的，



HR工作的起点必须是对管理者的管理，而不是对普通员工的管理。因此，人力资源转型成为“业务伙伴”，必须从思想上能够找准自己的定位，管该管的，放手不该管的。

## 二、 将结果和贡献作为人力资源管理工作的起点，避免进入专业的陷阱

传统的人力资源管理工作中，我们不陌生的是人力资源部门往往会为业务部门制定各种需求计划，并针对这种“需求”设计各种解决方案。然后依据自己的专业设计出各种堪称完美的管理工具和技巧。最后将这一系列的管理措施，强加给业务部门。这样以来肯定会受到业务部门的抱怨，不但没有提供帮助，还添乱了。那怎样避免这种“费力不讨好”的事情呢？人力资源管理人员要改变自己的工作习惯。所有的工作要能从结果和贡献出发，从价值出发来做工作，而不是单纯的为了完成人力资源管理的专业职能。例如：华润置地不允许培训部门以“梯队建设”的名义发起培训项目。培训部门策划的每一次培训活动，都必须说明其与具体业务问题的关系，并说明业绩改善的预期结果。因此，人力资源管理部门要成为名副其实的“业务伙伴”，就必须在开展人力资源管理工作时从业务部门需求出发，从工作的结果和贡献出发，避免单纯为完成人力资源各个模块的职能而工作。

人力资源转型，并不一定要改变人力资源部门的架构，也并不一定要设置HRBP或SSC，对于一些中小企业，在面对人力资源转型时，不需要大动干戈。要想成为真正的“业务伙伴”。人力资源管理人员必须从根本上转变自己的思想和工作习惯。找准自己的定位和角色，并发挥好角色的作用，管理该管的，放手不该管的。所有的工作都从结果和贡献出发，只要做就有所得，我相信，只要做出这些改变，不能说能够完全避免来自业务部门的抱怨，最起码可以降低这种抱怨。



## HR 转型之如何成为名副其实的业务伙伴

合易咨询顾问 史俊仙

“业务伙伴”是最近人力资源管理转型中比较热门的话题，并且越来越多的企业的人力资源部门也开始尝试转型成为“业务伙伴”。但是现实情况是，很多 HR 打着 BP 的旗号，仍然是从 HR 各项职能出发，处理着大量的 HR 事务性工作，并没有真正成为业务伙伴。上一期的文章，从人力资源的观念和习惯的角度出发，说明 HR 转型如何成为名副其实的业务伙伴，这一期的文章，我想从人力资源部实际的工作出发，说明怎样才能成为名副其实的业务伙伴。

以业务为导向的人力资源管理要求企业的人力资源管理工作必须以业务为出发点，但是很多企业貌似只是从形式上做出了转变，而没有认识到从业务出发展开人力资源管理工作

的实质。下面就看看企业在转型中是否存在以下现象：

### （一）简单的把业务要求当成业务需求

要成为“业务伙伴”要求人力资源管理部门的工作要从业务需求出发。的确人力资源部也是这样做的。时刻关注业务部门的需求，也作出了积极响应，但是仍得不到业务部门的认可。例如为进行销售的地域扩展，需要扩大销售人员队伍。销售部门向人力资源部门提出了招聘需求。人力资源部门接收到需求后，就开始紧锣旗鼓的在通过各种招聘途径进行招聘。百般周折后，终于招聘到销售部门需要的人数，但是其实并没有满足销售部门实际需求。因为销售部门要求招聘的业务人员，是能够直接承担销售目标，能够独立开拓市场的销售人员，人力资源部招聘到的都是一些对公司业务不熟悉的新手。人力资源部门只是将销售部门的要求作为了需求，满足了要求而非需求。

### （二）“头疼治头、脚痛治脚”的解决方案

当面对业务部门提出的需求，有时人力资源只是简单的提出了解决方案。例如业务部门提出培训要求，人力资源部就开始组织一场培训，业务部门提出需要激励政策，人力资源部就制定出一套激励政策等等。人力资源部门的工作貌似都是跟着业务部门的需求走，但是其实干的都是一些“救火”的工作。而且面对这些需求，只是简单的提出“头疼治头、脚痛治脚”的解决方案，并没有系统分析这些需求，提出系统的解决方案。表面上在满足业务部门的需求，其实根本没有解决问题。

### （三）靠人力资源部门推动方案的实施

人力资源部门帮助业务部门提出解决方案时，方案推动实施的工作往往也落在人力资源部。例如研发系统想通过技术等级的管理来解决员工的晋升、培养的问题。人力资源部通过



各种调研、访谈，帮助研发系统设计好了晋升通道，等级标准、管理制度等。人力资源部还要负责推动技术等级方案的实施。大量的工作都是人力资源部门在做，本来是主角的业务部门却变成了参与者和配角。很容易让业务部门认为技术等级的评定是在帮助人力资源部在做工作。在这样思想导向下，政策和措施往往很难推动下去。

面对以上的问题，人力资源部怎样才能真正的满足业务部门的需求，切实解决业务部门的问题呢？可以尝试通过以下步骤来开展工作。

### **（一）协助业务部门确认业务需求**

从业务需求开展人力资源工作，但往往有时业务部门也不清楚自己的需求在哪里？这时人力资源部门发挥自己的专长协助业务部门确定业务需求。例如：人力资源部门可以利用战略地图或平衡计分卡等人力资源管理工具，协助业务部门理清公司战略目标与部门目标的关系，通过对公司整体目标分解，得到部门目标。确定为实现目标，部门应当做出的具体措施或行动计划，将部门目标再分解为个人目标，从而确定业务需求。

### **（二）从业务需求中提炼人力资源需求**

在确定了业务需求之后，人力资源部需要根据业务需求来提炼人力资源需求。来确定业务需求是可以通过哪些人力资源策略帮助业务部门达成目标。例如上面提到销售部门提出的招聘需求。由于是属于地域拓展进行招聘，就要首先对目前在业务拓展方面做的比较好的业务人员的素质能力进行分析，在招聘新的业务员能够有针对性。并且分析现有的业务团队，哪些是可以作为师傅来带领新业务员的，以便对新来的业务人员能够及时的培养，保障快速上岗，帮助业务目标的达成。

### **（三）对业务需求提出系统的人力资源解决方案**

对业务部门提出的需求要提出系统的解决方案。例如销售部门总是提出招聘人员的需求，人员流失严重。人力资源部就不能单纯的靠招聘来补充人员，也要分析人员流失的原因。要分析是否因为销售部门的激励政策出现了问题。除了进行薪酬方案的调研，提供具有竞争力的薪酬以外，还要设计一定的培养晋升的通道，让员工能够看到薪酬提升的空间。另外也要注重从文化上培养积极向上，提升业绩的氛围。通过一系列的人力资源策略，来解决销售部门频繁招聘的需求。

### **（四）让业务部门主导，人力资源部协助方案措施的落地实施**

人力资源相关方案的实施，应当由业务部门自己主导实施。发挥业务部门主观能动性才能达到效果。例如销售部门提出对业务技能相关的培训。原来都是人力资源部门通过外部聘请讲师，然后组织培训。但是这样的培训往往解决不了销售部门对于业务技能提升的需求。



如果我们将业务技能培训，通过一系列措施让业务部门自己主导实施，例如内部形成师带徒的培训，定期组织业务技能分析会，在会议上分享成功的经验和失败的经验。通过内部总结学习提升，更能贴近业务，还比较实际，当然这样的培训效果也不会太差。因此，对于人力资源方案或措施，一定要发挥出业务部门自己的主动性，让业务部门主导实施。

人力资源管理要面向业务，就必须真正把握业务的需求。并将这些业务需求，转化成为人力资源需求，协助业务部门达成目标，那人力资源部就可以算成为真正意义上的业务伙伴了。





## 自主经营模式浅谈

合易咨询顾问 于令春

多年以来老板们都面临一个难题：如何让那些比猪还懒、比驴还笨、比被阉了的公鸡还无斗志的员工，每天都激情满满，像打了鸡血一样投入工作？阿米巴经营模式的流行，让老板们如获至宝，终于找到了解放自己的终极武器。

可是要实行阿米巴经营，真够麻烦的。要给员工洗脑，又要划小团队，还要搞什么内部交易，各种纷繁复杂的规则、报表、计算分析，搞得鸡犬不宁、晕头转向。最怕的是搞不好到头来一地鸡毛、毫无疗效！难道搞阿米巴经营一定要这么费劲吗？有没有简单粗暴但很有效的办法？从本质上讲，阿米巴经营模式与事业部制、承包经营、内部创客模式等一样，都是员工自主经营的不同形式。

### 1. 阿米巴模式

阿米巴经营模式指将企业分成一个个小团队，通过建立内部交易与核算机制，使每个阿米巴组织自主运营、独立核算，并与市场直接建立联系。其目的是让全体员工参与经营管理，提升企业业绩，同时培养具有经营意识和能力的管理者。阿米巴模式能调动员工的经营思想，而不仅仅是调动工作积极性。

实行阿米巴模式要具备几个条件：一是各阿米巴组织要独立核算，否则就没有经营活力；二是阿米巴要具有完整的业务环节，否则就无法独立核算；三是阿米巴要服从公司整体的战略部署，不是独立承包。

实行阿米巴经营首先要合理的划分团队，其次要把所有的成本、费用、收益一一核算清楚，并且确定明确的核算、交易规则，有些企业在内部管理上是一笔糊涂账，连产品成本、毛利都算不清楚，是不具备实施阿米巴条件的。

### 2. 事业部制

事业部制是一种高度集权下的分权管理体制，最早由美国通用汽车公司运用，适用于规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业。阿米巴模式是事业部制的进一步细化，在事业部制基础上将自主经营单元划分到了企业内部更小的团队。

事业部制的主要特点是：分级管理、分级核算、自负盈亏。一个企业可按行业、区域、产品类别等分成若干个事业部，从产品设计、原料采购、成本核算、生产制造到销售，均由事业部及其所属工厂负责，实行单独核算、独立经营，公司总部只保留人事决策、预算控制和监督权，通过利润等指标对事业部进行调控。事业部制的优点：

1) 每个事业部都有自己的产品与市场，能够规划其未来发展，也能灵活自王地适应市场



出观的新情况迅速做出反应。所以，这种组织结构既有高度的稳定性，又有良好的适应性。

2) 有利于最高领导层摆脱日常行政事务，成为坚强有力的决策机构，同时又能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性，从而提高企业的整体效益。

3) 按产品划分事业部，便于组织专业化生产，形成经济规模，采用专用设备，并能使个人的技术和专业知识在生产和销售领域得到最大限度的发挥，有利于提高劳动生产率和企业经济效益。

4) 各事业部之间可以有比较、有竞争，由此而增强企业活力，促进企业的发展。

当然事业部制也存在着一些缺点，比如：公司与事业部的职能机构重叠，造成管理人员浪费；由于事业部实行独立核算，在一定程度上会使各事业部只考虑自身利益，而忽视事业部之间的协作；一些业务联系与沟通容易被经济关系所替代。

### 3. 承包经营

承包制比较好理解，比如大家熟知的联产承包责任制：交足国家、留足集体，剩下就是自己的。部分咨询公司、会计师事务所、律所等都用这种模式，承包单位按回款比例或固定金额向公司交管理费，再按收入向国家交税，剩下就自己自负盈亏。这种模式的小团队享有完全自主经营权，公司依靠团队的趋势利行为推动业绩上升，但对团队的管理权很弱，公司新战略难以有效推行。

### 4. 合伙制

合伙制模式是合伙人以现金、资源或能力出资合伙，谈好利润分配规则，每个合伙团队单独核算利润。有利润时，或利润累积到一定条件时，拿出一部分按约定规则公司与团队分享，余一部分做为团队资本积累或再发展基金，也用于弥补自己小团队的亏损。这种模式下公司也有较大的控制权和管理权。合伙制分享的是绝对利润，

### 5. 内部创客

推行内部创客模式最有代表性的企业是海尔。海尔提出了“企业平台化、员工创客化”理念，颠覆了传统的金字塔式组织结构，为每一位员工提供创业平台，将有创意的员工解放出来，给他们决策权、用人权、分配权，员工从被动执行者变成主动创业者，在企业的这个大平台上自主创业。

海尔的内部创客们可以有三种创业方式：自主创业、在线和在册创业、自演进机制。“自主创业”就是让员工自己去发现项目，自己来做，自创意、自发起、自组织。“在册在线创业”指的是员工可以把企业内的一些创业项目拿到组织外部去做，变成一种在线的小微企业。此外，社会上的资源也可以引进到海尔这个平台上创业。“自演进机制”是海尔今后的目标，



主要包括“官兵互选”自演进和商业模式自演进，海尔将通过“自演进机制”不断优化资源，满足用户的需要，并根据时代的变化，适时改变商业模式。

以上几种经营模式其本质都是员工自主经营，企业可根据规模、现状、文化和行业特点灵活运用。



## 浅谈责任文化的塑造

合易咨询顾问 陈明

何为责任文化？笔者认为：组织中自上而下，人人都能主动担负起岗位赋予的责任、团队赋予的责任、组织赋予的责任、社会赋予的责任、内外部客户赋予的责任，履职履约、交付满意结果的意识、能力及行为。

然而，笔者在为企做诊断过程中屡屡听到大家对所在企业的责任文化诟病的说辞较多，如：责任文化的缺失、主动担当精神缺失，等，据笔者多年的咨询观察，企业在发展过程中，由于各种原因导致：责任意识的淡漠、责任心的下滑、履职履约的行为走样，更多的敷衍、得过且过、推诿扯皮现象出现，究其背后的原因：

**其一、保障责任落地的相关制度缺失、滞后、或不完整导致责任文化缺失。**当企业处于快速发展阶段，伴随着新业务、新产品、新模式、新的组织结构的变化，原先清晰的职责变得模糊、不再清晰，企业如果未能及时的梳理、界定部门及岗位职责、梳理任务流程，或未能更新配套相应的落地制度及保障措施，不良的责任文化会逐渐形成；

**其二、领导者的管理行为无意中破坏了责任文化的形成。**当领导者自身不愿意承担责任、其下属及团队成员也会效仿；当领导者对下属的行为总是吹毛求疵、指责多于肯定的时候，下属及团队成员更倾向于逃避或推卸责任，不求有功、但求无过；当领导者凡事都亲力亲为，下属及成员就会少了一份担当的机会及勇气；当领导者对下属的过失视而不见或过于迁就，下属及团队成员则少了一份是非标准、多了一份推卸责任的借口；领导者的不恰当管理行为，给员工带来是一种价值观的误导、责任心下滑、不良行为习惯的养成；给组织带来是文化建设的两张皮；责任文化塑造只能停留在表面上。

**其三、企业文化体系建设中，尽管有责任担当的理念，但多数也只是贴在墙上的文化。**笔者诊断过的企业，多数企业老板都强调责任文化的打造，但在对企业文化现状的诊断中，责任担当不足依然是一个普遍存在的共性问题。

责任文化的落地打造，即依赖于必要的制度及流程保障，更离不开各级领导者自身的责任意识修为、履职履约的能力提升以及正确的管理行为塑造，员工往往不仅仅听你怎么说的、更看重你是如何做的，因此，优良的责任文化落地与打造，除了构建承载核心理念落地的相关



制度，各级领导者的责任意识、恰当的、聚焦企业核心价值观的管理行为是责任文化再造与落地的关键所在。■



## HR 在赋能业务领导时应注意哪些问题

一个企业的人力资源管理应该分为三部分：“一把手”的人力资源管理，业务领导的人力资源管理，人力资源部的人力资源管理。只有当这三个角色能够各司其职，承担自己恰当的责任时，一个企业的人力资源管理工作才能得以顺利的开展。那 HR 怎样赋能业务领导者，开展人力资源管理工作呢？

那我们从阿里巴巴 HR 赋能业务领导的案例说起。

案例背景：蚂蚁金服目前 7000 多人，以北京、杭州、上海、成都、深圳为主要业务据点，公司还在保持快速增长的势头，如果按照传统的招聘人员配置，7000 人的公司，可能需要 50 人的招聘团队，但是蚂蚁金服只有 7 个人的团队，他们是怎么撑起 7000 人的招聘量的？关键的秘籍就在“HR 赋能业务领导”。

阿里是这样赋能业务领导的：

首先，“把招聘权还给业务领导”。蚂蚁金服的人力资源部认为：“招聘是业务主管自己的事，因为他们要搭班子、带团队、做业务、拿结果”。这里面首先要做的就是搭班子，业务领导如果不能身体力行地冲在前面招聘他的团队，后面的结果和产出也会大打折扣。

其次，招聘的 HR 要后撤一步，把业务领导推到人才市场的最前端。那招聘的 HR 后撤后做什么呢？HR 应该成为新工具的发现者和倡导者，比如充分挖掘人际圈、社交网络的力量、引进新的平台、工具和方法结合到业务场景中。

总之，阿里的招聘赋能模式，关键有两点：一是业务领导冲到一线，让业务主管直接占领人才高地，跟人才直接建立关联；招聘的 HR 撤退到二线，帮助业务部门打好基础，负责把品牌、服务、平台打造好。

可以看出 HR 在赋能之后，不但没有影响到人力资源管理，反而人力资源管理的效率大大提升了。但是在赋能过程中，应该注意哪些问题呢？

### 1. 明确好“业务领导”和“人力资源部”各自的职责

HR 在给业务领导赋能时，一定要界定清楚业务领导和人力资源部各自的职责具体是什么。另外要注意的是 HR 赋能业务领导不是把人力资源部的人力资源管理的责任推给业务领导，而是能够有效的调动起业务领导在人力资源管理的积极性和主动性，并发挥出业务领导带团队的能力。

### 2. HR 要从思维上转变，要从支持者转变为赋能者

作为业务领导的支持者，往往是处于一种被动的服务状态。例如公司离职了 2 个人，然



后协助业务部门招聘补充 2 个人。作为支持者是处于一种“出现问题—解决问题—等下一个问题”的思维模式中。而作为赋能者必须主动的去发现问题，并且要能找到问题的核心和根本，从本质上解决问题，所以赋能者应当处于“发现真的问题—提出解决方案—解决真的问题—发现下一个真的问题”的思维模式中。

### 3. 帮助业务领导提高带队伍的能力

HR 在赋能业务领导时，要注重培养业务领导带队伍的能力或者提供一些人力资源管理工具，帮助业务领导进行团队的管理，例如 HR 可以培训业务领导怎样利用绩效考核工具来管理团队，怎样利用胜任力模型的工具来识别人才、培养人才。最为关键是要激发业务领导的人力资源管理的意愿，让他们更好的培养人才，带好队伍。



## 还在纠结于绩效考核吗？

# 你 OUT 了！聪明的老板在激发员工的“自驱力”

合易咨询顾问 于令春

总得来说，绩效考核是个招人烦但又不得不用工具，有总比没有强。好赖老板想给谁发钱或想干掉谁的时候，考核结果总是个理由，尽管总是很难让人信服。有人说 70%的企业绩效考核是无效的——有道理，可没说清绩效考核给企业带来了多少副作用，甚至反作用。

绩效考核的无奈或弊端体现在多个方面。比如对有些群体，如非关键基层岗位员工（职能员工），很难制订有效的考核标准，原因在于他们做的多是日常性工作，基于职责和流程做事，工作价值不高，不出问题就是做得好。除了考核工作“差错率”，还能考核什么？

再如，推崇绩效考核的人鼓吹“考核什么，员工就关注什么”，希望籍此胁迫员工工作达到老板或上级的要求。可是却忽略了这句话的另一面，“凡是不考核的，员工一概不关注”。在绩效考核的高压下，自主、开放、平等沟通的工作氛围在消失，创新意识在淡化，内部竞争代替了互相协作，企业的创造力越来越平庸；员工对工作内容不感兴趣，只是在机械的执行，更不会有成就感和归属感，工作只是被当作谋生的手段。

多数考核、激励都力图通过外力影响人的心理，进而影响其行为，最终产生老板期望的结果。从心理学和行为学来说，人的行为受以下几种驱动力的影响：

1、内在的本能，如吃饭、饮水、性的需求；

2、外在动机，当人做出特定行为时外部带来的奖励和惩罚，也就是我们做绩效考核所用的理论依据；

3、内在动机，比如对做某事的强烈兴趣（如痴迷游戏），或基于完成任务所带来的愉悦感和成就感（基于挑战性的刺激），对于权力、归属、被人认可和重视的渴望而做事。

内在动机，是一种建立在员工自信心基础上、自我达成的“自驱力”。在“自驱力”驱动下，员工不需要监督和鞭策，自己快速跑起来，他们对待工作的态度是百分之百的投入，有一种非做不可的使命感，而且往往不计较报酬。

众包模式，其动力来源于参与者的“自我驱动”。通过开放的网络平台，众多发烧友和爱好者参与创新、合作，人类的知识和智慧被无限放大和传播，并创造出令人惊讶的社会财富，维基百科，百度文库，无数开源软件……。参与者不是为金钱或其它外在激励做事，完全来自于自我驱动，因为兴趣、爱好，完成任务的成就感……，取得了惊人的成果。

当然，不是所有岗位的员工都适合“自驱模式”。执行机械性工作的岗位，比如操作工、





统计员，还应按职责和流程标准进行管理。而对于一些从事创新、创造性工作的人，比如技术、研发、新项目开发、新事业/新产品/新模式开拓等工作，激发员工“自驱力”，会收获意想不到的惊喜。

海尔的自主经营体模式，从“人单合一”管理模式，到“企业平台化、员工创客化”，打造平台化企业，提出“人人都是 CEO”理念，激发每一位员工的自我经营。阿米巴模式将企业经营活动细化至班组、小组等最小经营单位，各巴独立核算、自主经营，将市场压力传达至每一位员工，激励员工作为主人经营自己的事业。韩都衣舍的“小组制”创业、芬尼克兹的“裂变式”创业，通过激励员工的自我驱动和创新、创业精神，都极大的促进了企业的快速发展和效益提升，人力资源效能成倍提高。

OKR，是激发员工“自驱力”的工具之一。它鼓励员工设立富有挑战性的目标，并积极地制订、实施计划，努力实现它。在这个过程中，员工不用担心完不成目标而受到考核惩罚，他们会变得更积极，眼光更长远，把工作当作一种乐趣、一件有意思的事情来做。相比于金钱的激励，实现目标带来的成就感更让他们感到满足；当然他们更喜欢自主的工作氛围，这种氛围极大的释放了他们的创新意识和能力，他们敢于尝试、创新和开拓，不怕挫折和失败，最终他们取得了非凡的成果。

积分制，也是一种有效激发“自驱力”的方法。积分制以积分来衡量员工的价值，引导员工的行为，从而激励人的主观能动性和积极性，使员工产生对工作的自豪感和使命感，最终将自己的思想、情感、行为与企业的经营紧密联系在一起。

还有大家熟悉的人才培养，企业提供适合的条件和氛围，使员工自我提升、成长也是激发员工“自驱力”的重要手段。比如工作丰富化、有趣性，职责扩展，独立负责某项工作或某个项目，赋予临时任务或代理工作，等等。

如果人人都把工作当乐趣，像痴迷玩游戏般的工作，完全“自我驱动”，老板还有什么发愁的？



## 将年底的“离职潮”变成企业人才洗牌的良机

合易咨询顾问 王凯

年底将至，又到了很多企业老板和 HR 提心吊胆的日子了，因为员工的“离职潮”又要来了。众所周知，很多员工都会选择在年底前开始找新工作，年后到岗，这样既能拿到年终奖，又能保证职业生涯的不断档接续。

老板和 HR 们担心的是企业内真正有能力的人选择离开，而对于那些业绩平庸、表现一般的人来说，是否离职对企业的影响并不大。反而是这些人的离职，能够让企业有机会重新引入更符合岗位需求、更有可能创造价值的人才。因此，年底将至，企业有必要主动出击，充分利用年底的“离职潮”，对企业内的人才进行重新的洗牌。

重新洗牌需要提前进行规划，对企业内的人才状况进行盘点，区分出哪些是真正为企业创造业绩的良才，哪些是庸碌无为的常人，而哪些又是经常捣乱惹事的破坏分子。破坏分子企业要不留情面的及时剔除，哪怕付出些赔偿金也要尽快将其清出员工队伍，避免造成更大的损失。庸碌无为的常人，可以采取不鼓励不打压的策略，在年终奖分配、次年调薪等方面不给予太多的机会，这样自然会有部分人员选择离开。当然此策略仅适用于年底，平时还是要采取必要的激励措施，并且要有针对性的引导措施，尽量让这部分人员转变为企业所需要的良才。对于良才自然要采取保护措施，提前的谈话时非常必要的，了解其去留意向，想要离开的原因等等。当然真正想要离开的人未必会提前透露其意愿，这就需要企业提前出台能够保留良才的中长期激励措施，如加薪、升职、股权激励、养老金计划等。

重新洗牌还需要企业尽早开始网罗外部的优秀人才，否则会有可能造成缺岗。现在智能手机的普及和自媒体的发展，使得企业 HR 们有了更多的招聘渠道可以选择。微信的指数倍扩散使得企业的招聘信息能够在很短的时间内散播出去，并且带有更强的指向性。HR 们要发动企业内部人员参与到人才的搜寻上，利用大家的朋友圈发布信息，能够吸引到更多相同专业的、相似资历的、知根知底的人才。当然传统的招聘渠道也还是有其优势的，人才量大、覆盖范围广，尤其是到了年底招聘黄金季，招聘网站或 APP 还是很多人才选择新平台的优选方式。企业要提前与备选人才进行接触，尽早达成签约意向，做好人才储备。

重新洗牌意味着放弃不合适的人才，引进更合适的人才，因此对人才与企业、与岗位的适配性进行测评是非常必要的。企业要从行业特征、企业文化角度出发，结合岗位职责，建立起每个岗位的任职资格，包括学历、专业、工作经验等硬性条件，也包括知识结构、业务技能、思维模式等软性因素。



## 员工的工作热情只由 HR 负责吗？ 如何提高员工工作热情呢？

前不久遇到这样一个案例，某企业员工的工作热情不高（新员工除外），导致公司整体工作效率偏低，而这一切领导和各部门负责人都归咎于人力资源部的工作没有做到位，可是人力资源部呢也觉得自己很冤，怎么能把这一切都归咎到我们呢？在此案例中，人资部门觉得自己工作太多，公司什么事情都要找他们解决，他们一时之间根本无暇顾及，可是各部门负责人的理由呢就是他们各自忙于业务，管人的这件事就得人资部门来做，那么孰是孰非呢？

人资部门是服务于各一线部门的职能机构也是服务机构，它负责牵头组织制定公司发展规划、各项管理规章制度及激励政策、工作流程等，并指导、监督、完善各项规章制度、政策和流程的操作及使用等，但这并不代表人资部门替所有的一线部门去管理人员，只能说是人资部门提供管理工具和方法，具体执行还是在各部门负责人。这一点清晰后，很多工作在做的时候就会轻松很多，当然也要注意方式方法和技巧（尤其是要让领导明白这一点）。单纯说工作忙不能作为推卸责任的借口，不管是人资部门还是其它部门即使另外很多工作要做，还是要分个轻重缓急，制定相应的工作计划，逐步改善员工工作热情不高这个问题。毕竟员工热情不高直接影响工作效率，工作效率低下是不利于公司业绩实现的。

综上所述，员工的工作热情并不是只由 HR 负责的，关键还是需要人资部门和各部门负责人齐心协力共同完成。那么接下来我们就来分析如何共同完成员工工作热情提高这件事。

首先，我们分析新员工之所以热情很高，可能是因为刚刚加入一个新的环境，对一切都是新鲜的，所以格外热情，会很积极地去做事，当然还有一个主要原因就是新员工嘛，毕竟或多或少的要表现一下自己，毕竟还想顺利转正不是吗？这里我们就不多做分析，我们主要还是分析如何让各部门负责人积极配合提高老员工的工作热情吧。

- 1、如果公司有考核管理，那么可以适当的调整公司中高层或者部门负责人的考核指标，将团队管理这一项作为当前周期的考核重点，全员一起努力调动工作热情，也可以单独增加单项否决考核指标，比如员工工作热情得不到改善，则该考核周期绩效为零。员工工作热情是一个比较笼统的说法，至于是否得到改善可以具体从以下几个指标考虑，比如工作进度是否提前、工作质量是否明显改进、团队之间的沟通与协作是否比过去顺畅、员工的违纪违规是否比过去明显减少、员工的抱怨是否比过去减少等；
- 2、如果没有考核，建议人资部门组织公司中高层开一次中层会议，制定员工沟通管理办法，即要求每周每个部门负责人都要和员工进行工作等方面的沟通并将沟通情况汇总报人资备案或者人力资源部定期检查沟通汇报情况，另外可增加周计划等工作方式，以此来提高



员工的工作效率，以工作监督的方式提高工作热情。

其次，公司全员工作热情普遍不高的话，可能是公司的一些管理模式、工作方式等存在一些问题，可以考虑从根源上解决，找个时间集中了解一部分典型的员工，做调研之后，根据分析结果，出具相应的管理办法，如果人资觉得时间不够可以制定调研表格，然后要求各部门负责人配合完成，最后人资整合所有的意见，根据意见出具相应的解决办法。

再次，在公司经费允许的前提下，尽可能多的组织团体活动。比如拓展训练、集体游学、团队训练营等，有针对性的设计提高工作热情的相关项目。另外，如果一些公司内部无法独立完成的项目也可以考虑聘请外部的专业机构来完成，比如拓展训练公司。

最后，员工工作热情并不是小问题，反馈的是一个公司的整体管理问题，它不是某一个部门的事情，而是全公司的事情，需要全体共同努力去解决它，而不是仅仅依靠一个部门的力量。■



## 从 KPI 到 OKR，你的企业要做哪些转变？

合易咨询顾问 王凯

对于国内管理学界和很多企业来说，OKR 早已不是什么新鲜的概念了。关于 OKR 的书籍、文章有很多，探讨 OKR 的概念、要素、目的、价值、推行环境、实施程序、实施中的注意事项等等。应该说，对于 OKR 的意义，大家都是基本清楚了，也能够认可 OKR 对企业业绩提升的作用，以及对 90 后、95 后就业群体的激励作用。但是 OKR 始终没有像 KPI 那样获得大多数企业的推崇，而快速流行起来。究其原因，可能在于目前很多企业所奉行的还是 KPI 的绩效考核理念，对于从 KPI 转换至 OKR，要么是缺乏相应的工具和经验，要么是担心放弃 KPI 后缺乏对现有员工群体的考核激励，难以调动员工的工作积极性。

确实，KPI 与 OKR 在管理理念和操作实务方面都还是存在着很大的差异的，OKR 强调“自下而上的员工自我驱动”，这与 KPI 是不太一样的。KPI 体系下，也会要求员工参与 KPI 的制定和讨论过程，也会有部分 KPI 是由员工提出来的，但是其基本前提是必须支撑公司和部门 KPI 的达成，且必须围绕着员工自己的岗位职责，否则难以被评审通过，也难以落地实施。而 OKR 体系更强调员工的自我驱动，强调一定要有部分 OKR 是员工自下而上提出来的。即在公司战略前提下，员工主动思考自己及自己的团队能够做些什么。这种主动思考可以打破职责界限，可以超越公司现有资源，只要经过共同讨论认定是正确的就可以设定为 OKR，然后再思考如何落地实施。因此推行 OKR 的企业要有灵活的组织机制、开放的文化氛围。例如谷歌就倡导员工“往大处想”以及创新的理念，帮助大家从老旧思想中跳脱，将不可能变为可能，且允许员工拿出 20%的时间来研究自己喜欢的领域。在这种背景下，谷歌的 OKR 至少有 60%是自下而上制定的也就不难理解了。

**灵活的组织机制：**企业需要调整过去职责界定清晰、业务流程固化的组织管理模式，打破部门墙，弱化管理层级，引入项目组、矩阵式、临时机构、虚拟组织等灵活机动的组织形式。这不仅仅是组织结构上的变化，也是经营团队管理思想和观念上的变化，要能够接受看似杂乱、不循规蹈矩但又有章可循的运营状态。

**开放的文化氛围：**企业要通过各种方式建立容错的文化，不能容错便难以创新，没有创新谈何挑战，没有挑战 OKR 也就失去了意义。容错文化的建立并非易事，尤其是在制造企业中，所有的生产环节都是要严格执行标准的，犯错会造成质量和成本的损失。企业必须在降低错误率和容错之间寻找平衡和突破，这也是为什么目前推行 OKR 的企业大多数是互联网公司、高新技术企业的原因为。■



## 家臣文化-日式制度别乱用

合易咨询顾问 于泉

日本在战国时期，家臣文化作为“忠”的代表，这种文化一直从战国时期延续到了现在，甚至终身雇佣制本身也是受到了家臣文化的影响。

先来简单的描述一下家臣文化，日本古代，由于大名式微，将军掌权，直至征夷大将军彻底改变日本国内的统治方式，幕府成为了实际的政府控制人，家臣原来一般都是指武将的，后来的文官和佣人，很多人也成为家臣。家臣一般也都是在府邸中从非常卑微的职位或者是士兵，经过自身努力，受到赏识，慢慢晋升上来的，对于本家，基本是绝对忠诚的。

二战结束后，日本基本是废墟上的国家，由于战败，国家内部动荡不安，社会人员沮丧，对工作和未来都抱有很多负面情绪，小型公司由于经营问题，员工经常三天招募，两天裁撤，就导致了员工的负面情绪更强，松下幸之助作为松下公司实际控制人，松下当时也被这种用工环境所影响，为了稳定用工环境，松下幸之助就开始在日本采用了终身雇佣制这样的制度，其主要核心点就是员工的青春奉献企业，企业为员工提供家一样的工作环境，员工进入企业从基层做起，就和原来的的武将家臣从士兵一路晋升到核心位置一样。

家臣文化最核心的内容其实就是一个字“忠”，这个“忠”主要就是指忠诚、忠心，在现代企业的管理中，除了一些跳槽后的惩罚，终身雇佣制和年功序列其实也是“忠”的一种表现。家臣文化更多强调的是“家”文化，即企业为家，灌输员工的主人翁精神。

家臣文化的一点就是一荣俱荣，一损俱损，家臣能够获得将军的地位提升带来的好处，为了延续收益，家臣也处处维护幕府的声望。现代的日本企业员工也能够获得企业的提升带来的好处，个人生活与企业的荣辱相关。但是在国内，很多推行了家臣文化的企业，其目的，是为了更好的控制员工，用“忠”字来捆绑员工，但是没有其他的辅助手段，模仿其形，不得其意，成果可能性可想而知。

美特斯邦威的老总周成建，在美特斯邦威的企业团队建设中，植入了家臣文化。“疑人要用，用人要疑”是他的用人心态和标准，在此标准下，在美邦工作了十几年的老员工，也无法获得完全的信任，只要在执行周成建的想法过程中，做不到，做不好，就会被质疑，在这种工作环境中，美邦开始了自己的家臣文化的内部建立。美邦想要强调的也是员工的主人翁精神和企业为家的公司氛围，但是由于老总周成建的工作风格和工作方式，这种家臣文化的灌输被作为一种笑料和谈资，美邦的员工心中想法更多的是企业是周成建的，股权是他的，收益是他的，员工的主人翁精神何来？企业与员工之间没有任何利益，无论是金钱还是荣誉，何来的纽带？





家臣文化另外一个致命缺点就是很多企业，在教育和社会风气不同于日本的中国，在采用家臣文化的时候，员工只要忠诚，无论能力和功勋，很多时候都能因为时间而获得晋升，导致企业的整体工作效率和内部攀比心过强，这种情况也是因为在学习的时候，根本没考虑人心和辅助制度的建立。

其实这种家臣文化也好，终身雇佣制也好，更多的是和整体的社会制度、风气、环境有很大关系，每种制度、文化其建立的根本都是和本土的社会制度、风气和文化有非常大的关系，而非其表面所展现的那么简单。日式的很多制度和文化其实在表面来看都是非常不错的，但是在实施过程的时候，绝非照搬而能成功，看不清其内在根本的移植，只能是失败的移植，模仿其形，不得其意。■

REN 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](http://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