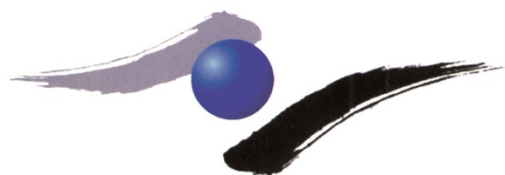




REN HE SHI YI

2017

第3期（总第42期）



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询



专家·前瞻

如何构建战略导向的绩效管理体系

焦点·绩效与激励

绩效考核结果在薪酬上的二维应用

从国企改革看员工激励的轮回

实践·方法

企业老板要学会做“蚁群中的懒蚂蚁”

什么样的人能够破解“组织困境”

博客·分享

HR 的价值在哪里

经典·解读

当司马懿学乌龟的时候，我们应该学什么

公司网址：<http://www.heyeehrm.com> 点击可访问



目 录

卷 首 语

忍住分娩前的痛苦	2
----------------	---

专家 · 前瞻

如何构建战略导向的绩效管理体系	3
-----------------------	---

焦点 · 绩效与激励

绩效考核结果在薪酬上的二维应用	12
打造“管理者驾驶仓”提升绩效管理有效性	15
如何考核人力资源部	17
从国企改革看员工激励的轮回	20

实景 · 案例

集团化薪酬管控体系构建项目案例	23
-----------------------	----

实践 · 方法

如何通过有效的面试技巧提高招聘效率	28
流程工具固化——让三流的人做一流的事	32
企业老板要学会做“蚁群中的懒蚂蚁”	35
什么样的人能够破解“组织困境 ”	37

博客 · 分享

HR 的价值在哪里	40
-----------------	----

经典 · 解读

当司马懿学乌龟的时候，我们应该学什么	43
--------------------------	----



忍住分娩前的痛苦

【故事 1】2006 年合易帮助九鼎集团导入了绩效体系。如今，已成为众多企业参观学习的标杆。十年来，在保持“原汁原味”的基础上，九鼎集团大胆创新，不仅通过信息化固化了绩效体系流程，而且还通过信息化将公司经营计划直接导入目标管理卡。九鼎集团绩效体系取得的成效与一把手毛总的坚守密不可分。推行绩效体系首月，拟合的绩效结果曲线拖着一条长的吓人的尾巴，40 多名销售人员绩效结果基本都处于不合格区域。如何兑现当月绩效工资让我们寝食难安，甚至有天夜里毛总和项目组讨论到了深夜，项目组建议采取过渡政策稳妥解决，毛总最终坚持按制度办事，毛总当时说不能因为少数人更不能因为个别人破坏公司规矩。当月兑现绩效工资后，真有几名销售人员提出了辞职。回首往事，毛总对自己当初的坚守感到十分欣慰。

【故事 2】一家医院没有推行绩效，医生全部固定工资，新来一个院长推行绩效体系，结果没推行几个月就黄了。原来是一个医生犯了错误，医院罚款医生 200 元，结果第二天医生递上了辞呈。

一把手对绩效改革的决心有多大，往往影响着最终的效果。有个职业经理人来到一家没有绩效考核的企业，跟老板说，你要让我使您的企业业绩有大的起色，我肯定要改革企业的绩效考核系统，那么您就要忍住“分娩前的阵痛”！

顺利推行绩效体系，不仅需要一把手的决心，还需要良好的绩效文化和管理基础，最根本的还需要一支高素质的中高层管理者队伍。

然理想很丰满，现实很骨感啊！

现实中更多的企业不是具备了绩效体系推行条件，而是需要通过推行绩效体系，塑造良好的绩效文化，提升计划管理、统计核算系统、制度流程建设等管理基础，打造一支高素质的中高层管理队伍。这也正是越来越多企业选择合易导入绩效体系的原因。

既然如此，在推行绩效体系的过程中，不仅需要更多的耐心和坚持，更需要将更多的精力花费在绩效分析、绩效改进上，甚至需要一边做绩效，一边提升中高层管理者的管理技能。本期内刊精心组织了一系列相关文章，希望对您有所启示和帮助！■



如何构建战略导向的绩效管理体系

随着现代管理理论的不断发展和企业管理水平的不断提高，绩效管理也逐步从最初的以人为中心的人事考核和以任务为中心的绩效考核，发展到以目标管理为中心的绩效管理。虽然绩效管理相对于绩效考核来说是一种飞跃式的进步，但基于职责提炼出的关键绩效指标与目标的绩效管理模式仍是一种面向日常事务的绩效管理，对企业的战略发展帮助相对有限。

因此，如何使绩效管理与企业战略结合起来，使绩效管理能有效帮助企业实施战略，成为企业战略落地的工具，已成为众多集团型和大中型企业对绩效管理发展的迫切需求，这一背景使得“以战略为导向”的绩效管理理念（战略绩效管理）得以迅速发展。

企业的一切行为都是为了实现战略，一切管理活动都是为了提高绩效。这决定了绩效管理的首要目的就是支撑和服务于企业的战略，通过企业战略目标与规划的分解，将战略转化成企业自上而下各层级的目标与计划，并通过目标与计划进行有效管理，使个人绩效、部门绩效和企业绩效有效达成，从而保证企业战略的实现。

从这个视角来看，绩效管理的概念已经超越了人力资源管理范畴下的绩效管理，已经成为企业实现战略目标的重要方法和工具。

因此，构建企业全面系统的绩效管理体系，不能把绩效管理仅作为人力资源管理的一个专业模块，而要从公司的战略和运营层面进行整体思考和系统设计，

包括“战略规划与组织运营、绩效管理体系建设及文化氛围与能力认识”三个层面的分析、规划和建设

这三个层面的协同运作，共同构成了战略导向的全面系统的绩效管理体系，即上一个层面指导下一个层面的系统建设，下一个层面支撑上一个层面的系统运营。如图 1 所示。其中：

第一层面：顶层规划——战略制定与组织运营



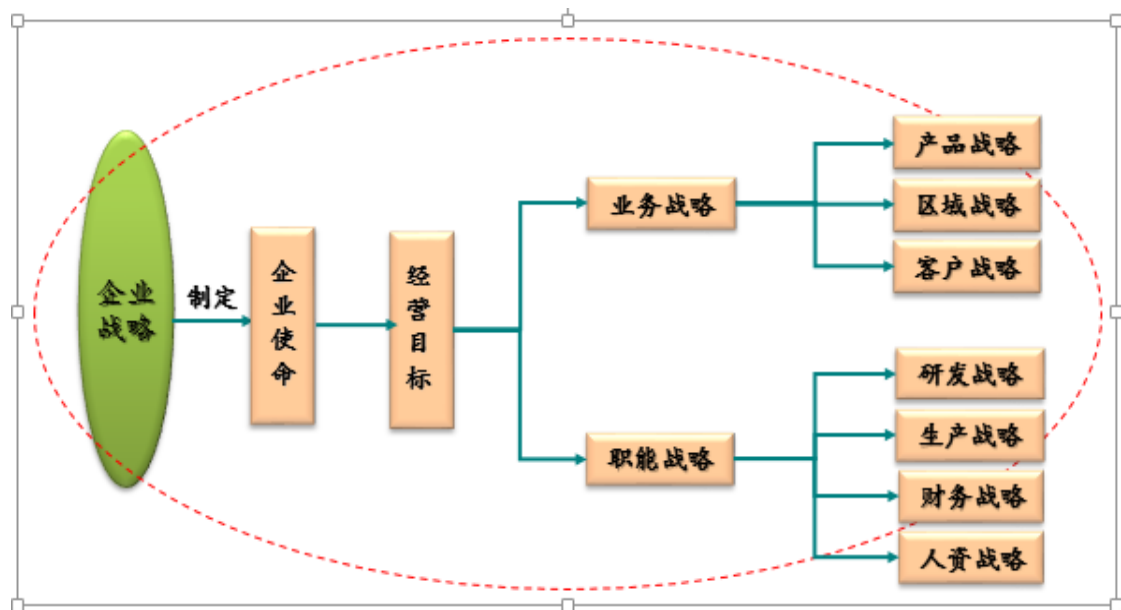
1、战略制定与执行

通过对战略分析和制定，明确公司的战略目标，确保公司战略的落实执行。

第一，制定战略。根据企业情况，分析组织所处的内外部环境（主要是行业现状分析、主要竞争对手分析）和公司现状（公司目前的资源配置情况），制定明确的公司战略，包括

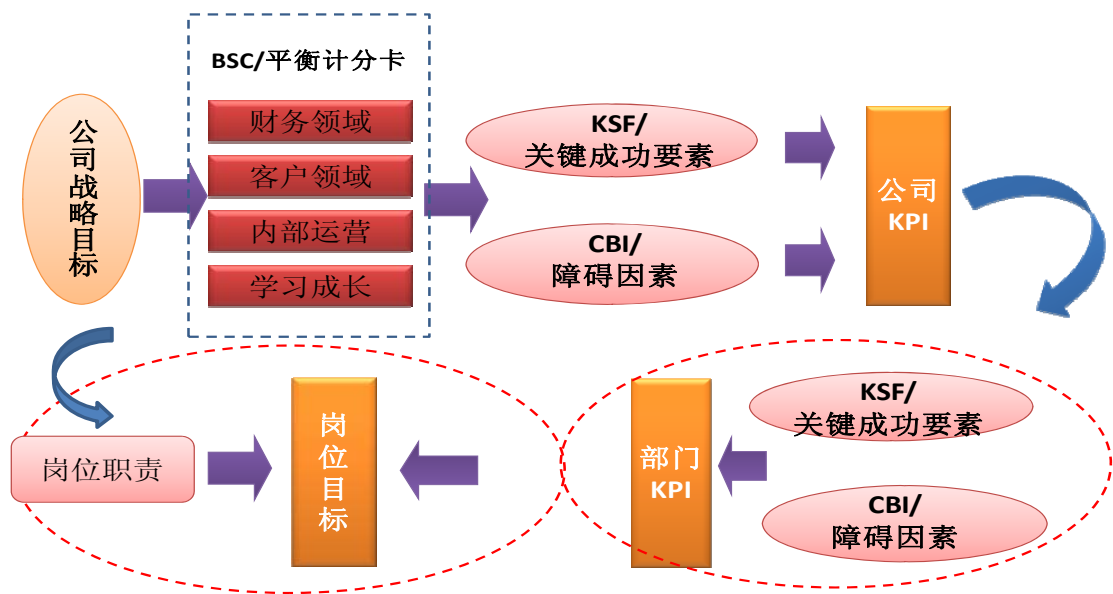
企业使命、经营目标、业务战略（产品战略、区域战略、客户战略）职能战略（研发战略、生产战略、财务战略、人力资源战略）。如图 1 所示。

图 1：战略体系模型



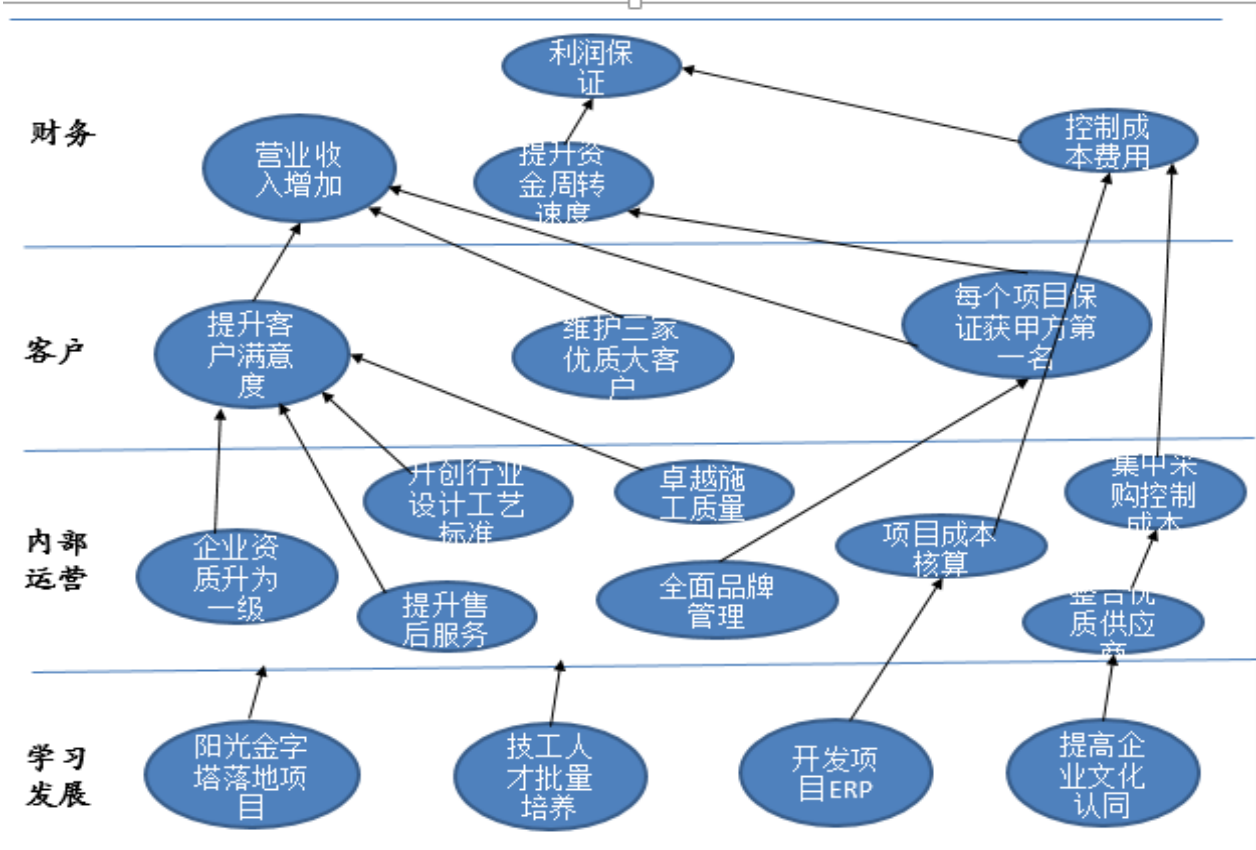
第二，梳理、诠释战略。有了战略的指引，接下来用平衡计分卡来梳理、诠释战略，并建立战略地图。平衡积分卡在保留传统财务指标的基础上，增加了客户、内部运营、学习发展三个方面的非财务指标来驱动财务指标的实现。它的最大特点是将企业的战略转变为具体的目标和测评指标，以实现战略和绩效的有机结合。如图 2 所示。

图 2：战略绩效体系模型



举例：A 公司 2012 年度战略地图，明确了在财务、客户、内部运营、学习发展四个方面的关键成功因素，具体内容如图 3 所示。

图 3：战略地图及关键成功因素分析



第三，解释关键成功因素并赋值。

战略地图中的关键成功因素是宏达的、粗线条的举措和方向性的策略、战术，要达成企业的经营目标，必须用具体的年度计划及措施对其进行解释并赋值，从而实现年度计划对关键策略的有效支撑。

A 公司用年度计划及措施对各关键成功因素作了解释，并赋予了目标值，如表 1 所示。

表 1：A 公司对关键成功因素的解释、赋值

序号	关键成功因素	关键成功因素具体目标及措施
1	利润保证	税前净利润 3200 万元
2	营业收入增加	比 2010 年增长 40%以上，达 4 亿万
3	提升资金周转速度	适当降低项目毛利率，以提高中标率

4	控制成本费用	严格对预算执行进行过程控制
5	提升客户满意度	改善和优化客户满意度管理体系；做到一次批量交付率达90%以上
6	维持三家优质大客户	瑞安：整体高端精装房总量 25%；龙湖、招商地产各中一个精装房标段；三家合计总产值 2 亿元
7	每个项目保证获甲方第一名	质量和服务超过 2009 年水平
8	企业资质升为一级	6 月份前完成资质升级
9	开创行业涉及工艺标准	成立“设计事业部”（第一季度）；实现涉及业务突破（第二季度）；启动提炼涉及标准、工版（第二、三季度）
10	卓越施工质量	打造优秀施工管理团队（上半年达 80 人，下半年达 100 人）
11	项目成本核算	略
12	集中采购控制成本	成立建材公司，与采购部对接，集中采购
13	整合优质供应商	战略合作至少 20 家供应商
14	提升售后服务	加强售后服务各工种的配置力度
15	全面品牌管理	项目实地考察；房交会类似等推广活动；业主开发体验日
16	阳光人力资源金字塔项目	略
17	技工人才批量培养	从招生、培训、就业三方面细化，新增 300 名技工人才
18	提升企业文化认同	略

第四，分解各层面关键绩效指标。确立组织各个层面的关键绩效指标，将关键绩效指标落实到具体责任部门，通过与公司绩效管理体系对接，保证战略能够落实执行。

最后，制定行动计划方案，配置资源。根据战略目标策划、评估和选择行动方案，争取企业高层管理者的支持，并获得足够的资源。行动计划不应过多，应优先选择对战略目标作用最大的行动计划。战略目标制定完成后，通过与绩效管理体系的结合和对接，对战略执行过程进行监控、评估和反馈，及时纠正目标的偏差和策略调整，确保战略目标的成功达成。

2、组织运营规划



梳理和优化公司的组织架构、业务流程和工作规范，通过运营系统支撑公司战略的逐步实现。一方面，公司的组织架构、业务流程和工作规范等都必须服从于公司战略，通过组织的顺利运营支撑公司战略的顺利实现，包括对公司组织架构的分析和优化、业务流程分析和优化（业务价值链、主体业务流程及相关作业流程等）、职位分析和优化以及工作规范等。另一方面，公司的组织设计、业务流程优化和工作规范等也是公司绩效管理体系建设的基础，只有建立符合公司战略要求的组织运营系统，才能保证绩效管理体系的科学性和合理性，才能有效支撑战略目标的实现。

第二层面：体系构建——绩效管理体系建设

基于战略的绩效管理体系主要由战略体系、组织保障体系、目标指标体系、绩效运营体系、基础保障体系及激励约束机制五大部分组成。

其中：战略体系是导向，组织保障体系是主体，目标指标体系是内容，绩效运营体系是平台，基础保障体系是基础，监督约束机制是保障。战略体系在第一层面已详细阐述，以下为绩效体系的其他部分。

1、组织保障体系

绩效管理不只是人力资源部的专属工作，更不是一项额外的工作任务，而是企业全体员工的共同责任。

上至高层领导，下至基层员工，都必须明确个人在绩效管理中的职责和分工，特别是公司第一负责人和高层领导，他们才是绩效管理的第一责任人和推动者，如果仅仅让人力资源部去推行绩效管理体系，那么失败的几率将大大增加。

所以，首先必须给予人力资源部充分的领导支持，然后建立合理的绩效管理组织保障体系，明确各级人员的工作职责和分工，让所有人员都能主动参与绩效管理体系的建设和实施。

绩效管理的组织保障体系，就是推行与落实绩效管理体系的组织系统，它明确了绩效管理的主体责任和组织分工，一般分为三个层级，上一层级组织机构直接领导下一层级组织机构的工作开展，下一层级组织机构直接向上一层级组织机构汇报工作和负责成果。

第一层组织机构一般为绩效管理委员会或绩效管理领导小组，由公司第一负责人担任委员会主任或领导小组组长，人力资源工作分管领导担任委员会副主任或领导小组副组长，各分管领导组成委员会委员或领导小组成员，主要负责公司战略制定、绩效管理定位、政策、制度、重大事项决议等的审批及全面领导工作；



第二层组织机构一般为绩效管理执行委员会或绩效管理执行小组，由人力资源工作分管领导担任执行委员会主任或执行小组组长，人力资源部经理或绩效管理直接责任人担任执行委员会副主任或执行小组副组长，各部门经理组成执行委员会委员或执行小组成员，主要负责公司绩效管理政策落实、制度制定与执行等执行工作；

第三层组织机构为绩效管理常设工作小组，由人力资源部经理或绩效管理直接责任人担任工作小组组长，各部门经理及绩效管理工作者担任工作小组副组长，由各部门另选派一名员工代表或专门跟进绩效工作的员工作为工作小组成员，主要负责公司绩效管理的具体工作开展、绩效对接跟进等工作。

2、目标指标体系

目标指标体系是绩效管理系统中的核心内容，是连接和落实组织战略和经营计划的纽带，是关乎组织战略和经营目标能否实现的关键。绩效管理的过程要始终围绕企业的战略目标来执行，通过对企业战略进行有效的分解和执行，层层分解落实到每个部门每个团队，进而落实到每个岗位每个人，使企业的战略被逐级分解，逐级承诺、逐级支持、逐级落实，直至达成企业战略目标，获得企业需要的战略结果。

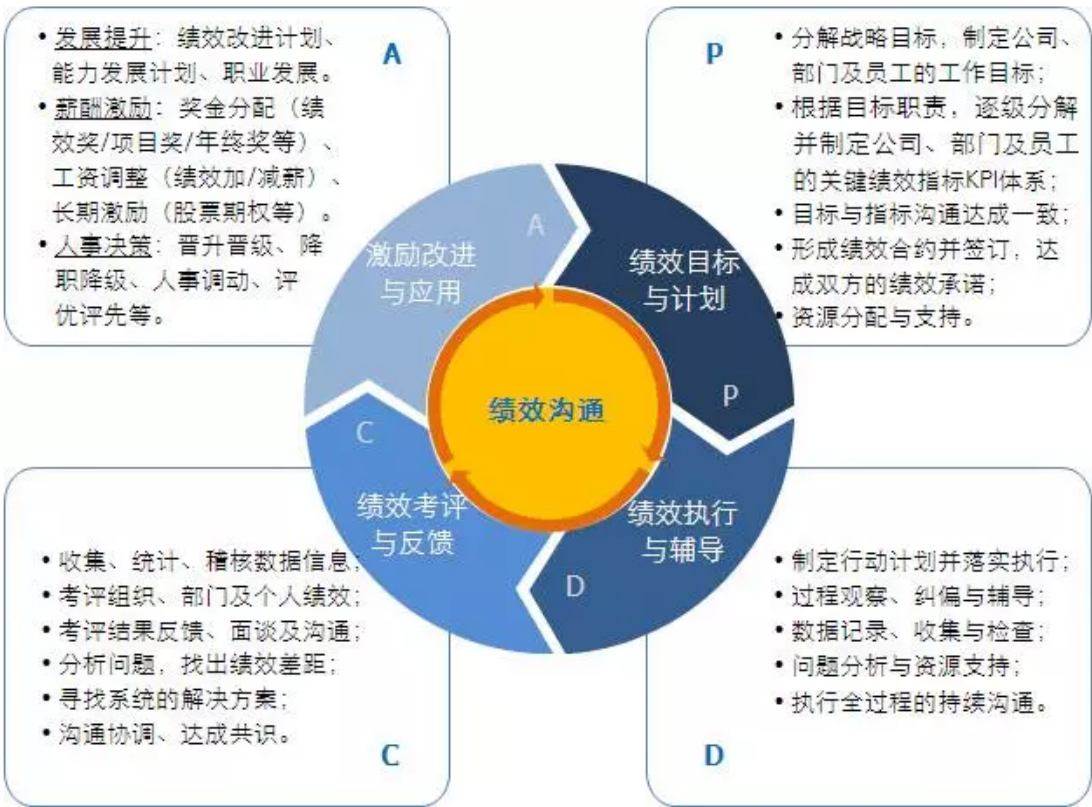
通过“层层分解、层层承诺、层层支持、层层考核”的目标指标体系，从时间维度和组织层级两个角度，将企业的战略分解为可执行和可监控的绩效指标体系和目标体系。绩效指标体系包括公司绩效指标体系、部门绩效指标体系和岗位绩效指标体系，目标体系包括总目标/任务/要求、阶段目标/任务/要求及具体目标/任务/要求等。通过目标指标体系建立组织绩效、部门绩效/团队绩效及个体绩效之间的因果和支撑关系，使员工个体绩效、部门绩效与组织战略目标保持一致，最终将企业战略转化为每个人的日常工作活动，保障企业战略落实执行。

3、绩效运营体系

绩效管理是一个闭合的循环管理系统，包括绩效目标与计划、绩效执行与辅导、绩效考评与反馈及激励改进与应用四个环节，通过绩效沟通贯穿于绩效管理的全过程，确保绩效管理系统顺畅运营，通过绩效运营循环体系，不断提升员工的能力素质和工作绩效，从而提高和改善组织的能力和绩效，最终实现公司、部门和个人的绩效目标。如图 2 所示。其中，绩效管理全过程的绩效沟通是绩效管理的关键所在，通过建立有效的绩效管理沟通机制，可以宣传和渗透绩效管理的理念，让全体员工正确认识绩效管理，消除员工的抵触情绪，鼓励员工积极主动地参与绩效管理工作。



图 4：绩效运营体系图解



4、基础保障体系

绩效管理的基础保障体系，既是进行绩效管理的前提条件和工作基础，也是绩效管理体系平台正常运营的基础保障，还是绩效管理过程中各种数据信息的支持和保障等。主要包括管理工作基础（战略规划/组织设计/流程优化/职位职责管理/目标管理）、体系运营支持（绩效管理方法/绩效管理流程/相关工具表单）及数据信息基础三个方面。

绩效管理的前提条件和管理基础工作，分析公司战略，梳理和分析组织结构和业务流程，确保组织效率和流程运作，通过职位分析，明确界定各职位的权责利，保障职位与职位之间的工作流程衔接顺畅。

绩效管理体系平台的正常运营离不开绩效管理方法、绩效管理流程以及相应的工具表单等基础条件的支撑和保障。绩效管理就是通过设置绩效指标和目标参数，通过收集绩效数据进行分析和衡量绩效的达成结果，如果不能保证绩效数据信息的客观、真实和准确，那么绩效管理体系也就无法保证其有效性和可靠性。因此，建立绩效数据信息的基础管理系统至关重要，从数据的产生、记录、统计、整理、稽查、传递、提报及存档等全过程进行管理，并定期对绩效数据进行稽查审计，保证绩效数据真实准确，切实反映出绩效考核的真实结果。



5、监督约束及激励机制

绩效管理体系的监督约束机制，是绩效管理体系顺利运营的保障，主要包括绩效申诉、违纪投诉举报、调查访谈、座谈会议、绩效稽查、过程结果审计及职务廉洁管理等机制。在绩效管理每一个环节进行全程监督约束，能够保障所有员工的实际权益不受损害，确保绩效管理体系运营全过程的客观、公平、公

正。

合理的激励机制是绩效管理目标达成的必要保障，绩效考评结果只有得到合理的应用，才能激励各层级员工持续努力达成绩效目标，激励机制包括：薪酬激励：奖金分配（绩效奖/项目奖/年终奖等）、工资调整（绩效加/减薪）、职业发展规划（晋升晋级、降职降级、岗位调动）、培训等

第三层面：体系支持——文化氛围与能力认识

1、以绩效为导向的企业文化

任何体系的建设都离不开企业文化的支持。优秀的企业文化，能够带动员工树立与组织一致的目标，并在个人奋斗的过程中与企业目标保持步调一致，能为员工营造出一种积极的工作氛围、共享的价值观念和管理机制，从而产生一个合适的鼓励创新的工作环境，将会对企业的绩效产生强大的推动作用。因此，要成功的实施绩效管理系统，就必须致力于建设一种与企业的绩效管理系统相融合的高绩效的企业文化。高绩效的企业文化一般有以下特点：

- 1) 奖惩分明，创造一种公平考核机制和环境，制造一种主动沟通的氛围；
- 2) 创造员工职业发展的机会和平台，鼓励员工不断提升；
- 3) 创造一种良性竞争的工作氛围；
- 4) 提倡多变，鼓励创新；
- 5) 通过满足客户需求来保障各相关方利益。

2、有效的能力支持

绩效管理体系从无到有，从不完善到完善的过程，需要管理人员不断提高相应的管理能力和专业知识，要转变传统的管理理念和方法，以适应公司的变革和发展。同时，对人力资源经理或绩效管理提出了更高的专业和能力要求，因为在绩效管理的过程中，不仅要设计绩效管理的整个流程框架，对管理过程中的一些细节，如：指标、方案、流程、制度等进行



设计，为其他部门的员工提供咨询帮助等等，还要对绩效管理整个过程进行协调、控制。因此，人力资源管理者或绩效管理工作者必须要具备关于人力资源管理的各种基本知识，以及各种人力资源管理的技能和方法，还要站在管理的前沿进行深入的研究和全面的掌握，才能够适应绩效管理体系的变革和公司发展的能力要求。

3、正确的绩效管理观念

思想观念问题往往是企业建设绩效管理体系过程中遇到的最大障碍和绊脚石，要想绩效管理得到有效的实施，必须强调全员的绩效意识，转变管理者和员工的原来不正确的绩效观念，让全体员工对绩效管理有一个全面的认识，认识到绩效管理不仅仅是指绩效考核，它还是一个封闭的管理系统，既不能把绩效管理看得太狭隘，也不要认为绩效管理无所不能，可以“包治百病”。

绩效管理的最根本目的是通过提高和改善员工的绩效，从而提高和改善组织的能力和绩效，使员工的能力和企业的核心竞争能力得到不断提升，实现企业战略目标和员工个人的发展。

绩效管理不仅仅是人力资源部的职责，而是从上至下所有员工共同的责任，需要所有员工主动参与到绩效管理中来，积极沟通绩效问题，努力寻求绩效和能力的提升。同时，各级管理者应该把绩效管理作为其日常工作的一部分，而不是人力资源部强加于大家的一项额外的工作任务。

目前，构建基于战略的绩效管理系统的需重点关注企业战略规划/目标的制定、关键成功因素分析/目标体系、组织保障机制建立、基础保障体系（组织结构/职责管理/流程优化/数据信息）、与绩效管理相匹配的绩效文化及绩效观念。同时，绩效管理是一个系统工程，每个环节之间环环相扣，对绩效目标及战略目标的达成都起着重要的作用，不可顾此失彼。■



绩效考核结果在薪酬上的二维应用

企业中实施绩效考核，考核结果的表现形式可以分为分数模式和等级模式两类，分数模式就是最终形成一个得分，通常为百分制，当然也有 5 分制、千分制、400 分制等多种。等级模式的考核结果是将被考评人分布到多个等级，各等级之间呈现正态分布的状态，等级的表现形式可以是 A、B、C、D、E，也可以是超标、达标、不达标等。但不论是以分数还是等级为结果，最终都需要应用在薪酬的发放上。

绩效考核结果在薪酬上的应用，是可以区分为两个维度的，一个是直接应用，一个是间接应用。直接应用很好理解，就是由绩效考核结果来决定薪酬发放的多少。间接应用则是通过对其他方面的影响转而影响到薪酬。

一、 直接应用

1、 将薪酬结构设定为基本工资+绩效工资，其中绩效工资根据绩效考核结果发放。

分数模式示例：

绩效工资=绩效工资标准×绩效考核得分/绩效考核标准分

举例来说，某人某月绩效考核结果为 89 分，绩效工资标准为 1200 元，则当月绩效工资=1200×89/100=1068 元

等级模式示例：

考核等级	E 级	D 级	C 级	B 级	A 级
绩效工资系数	0.5	0.7	0.9	1	1.2

如某人某月绩效考核结果为 C 级，绩效工资标准为 1200 元，则当月绩效工资=1200×0.9=1080 元

2、 将薪酬结构设定为工资+奖金，其中奖金根据绩效考核结果设定为不同档级：

绩效考核结果-分数模式	<70	70（含）-80	80（含）-90	90（含）-100	≥100
绩效考核结果-等级模式	E 级	D 级	C 级	B 级	A 级
XX 岗位奖金标准	0	800 元	1000 元	1200 元	1500 元

仍以上例来说，89 分对应的奖金为 1000 元，C 级对应的奖金也是 1000 元。



3、 根据绩效考核结果核发年终奖，具体操作方式根据年终奖的计提方式不同而有所区别：

- 年终奖为固定额度：如年终奖为 1 个月工资

在分数模式下，兑现的方式可以是线性对应方式：

年终奖=月工资标准×绩效考核得分/绩效考核标准分

也可以是划段对应方式：

绩效考核结果	<70	70（含）-80	80（含）-90	90（含）-100	≥100
年终奖发放倍数	无	0.5 倍	1 倍	1.5 倍	2 倍

划段对应方式同样适用于等级模式：

绩效考核结果	E 级	D 级	C 级	B 级	A 级
年终奖发放倍数	无	0.5 倍	1 倍	1.5 倍	2 倍

- 年终奖按照公司效益计提总额后在全体员工中分配：如根据当年利润 2000 万的 2%计提年终奖总额为 40 万

分数模式下，可以按照个人工资及考核结果在工资总额中的占比确定个人年终奖：

个人年终奖=40 万×个人工资×考核得分/标准分/Σ（个人工资×考核得分/标准分）

等级模式下，可以按照岗位等级及考核结果确定个人年终奖分配系数：

考核结果 岗位等级	E 级	D 级	C 级	B 级	A 级
1 级	0	2	2.2	2.4	2.6
2 级	0	1.8	2	2.2	2.4
3 级	0	1.6	1.8	2	2.2
.....					

如某人岗位等级为 3 级，考核结果为 C 级，分配系数则为 1.8

个人年终奖=40 万×1.8/所有人系数和

二、 间接应用

绩效考核结果也可以间接应用于薪酬，具体应用方式有：

- 1、 将绩效考核结果作为年底评优的依据之一

很多公司每到年底的时候都会开展各种的评优，因是一年一度，且是全公司都参与，自然被员工视为年度大事而倍加重视，如果评优的标准和依据过于主观的话，自然是很难服众的。而将绩效考核结果作为其中的一个参评要素或门槛条件，是能够被大多数人认可的，因



为绩效考核结果是日常工作表现的直接呈现，多以量化指标为主，是相对客观的。如绩效考核分数低于 90 分或 B 级以下，不具备参评优秀员工的资格。

2、绩效考核结果作为下一年度薪酬晋升的依据之一

企业如何客观、公正的调薪，一直都是 HR 难解的课题之一。将绩效考核结果作为调薪的依据，道理与评优类似。

调薪的方式可以是直接根据绩效考核分数或等级来决定下一年度是否能够调薪，以及调薪的幅度。示例：

绩效考核结果-分数模式	<70	70（含）-80	80（含）-90	90（含）-100	≥100
绩效考核结果-等级模式	E 级	D 级	C 级	B 级	A 级
调薪幅度	下调 1 档	不变	不变	上调 1 档	上调 2 档

也可以是以绩效考核结果作为员工技术等级评定的依据之一，技术等级晋级则薪酬随之调整。示例：

技术等级 评定要素	等级条件				
	一级	二级	三级	四级	五级
工作年限	1 年以下	1-3 年	3-5 年	5-8 年	10 年以上
学历	本科以下	本科	本科	硕士	硕士
绩效考核结果	E 级	D 级	C 级	B 级	A 级
历史业绩	略	略	略	略	略
胜任力评价	待改进级	基本胜任级		完全胜任级	

当然在间接应用中，不论是年底评优还是薪酬晋升，合易咨询都不建议单纯以绩效考核结果作为依据，而是诸多依据之一，毕竟绩效考核只是对员工业绩的一种体现，而非对员工职业素养、综合能力、发展潜力的全面体现。■



打造“管理者驾驶仓”提升绩效管理有效性

我们在企业中常常会看到一种现象，最初是老板要求人力资源部门主导建立绩效体系，但实施一段时间后，HR 每月忙于各种关键指标的数据收集、计算、奖惩，而老板对绩效体系的关注度却在慢慢降低，绩效体系的作用也不够明显，管理者对绩效管理兴趣索然，人力资源部的工作自然也不出成效。

我们都知道，绩效管理是一项需要企业内各级管理者充分参与的管理活动，企业要全面运行绩效管理体系必然需要付出一定的管理成本，而绩效管理的有效实施反过来能够降低管理成本，提升组织、团队和个人的绩效目标，形成持续改进、积极正向的管理循环。绩效管理不仅仅是人力资源部的事情，如何能够在绩效体系实施的过程中增加管理者的关注度，将其真正变成每一位管理者的管理工具，是绩效管理体系推行过程中人力资源部门应当重点考虑的问题。

争取管理者对绩效管理的关注和重视，最主要的切入点在公司高层。特别是对于中小企业而言，管理基础往往相对薄弱，推行绩效管理的难度大，发挥管理者的作用则更为关键。

每位老板都会关注企业的财务报表，因为财务报表就像晴雨表一样反映企业总体的财务状况，使高层管理者不必介入财务管理的具体工作就能够获得决策所需的财务数据。在绩效体系建立过程中，我们围绕企业目标自上而下分解建立各级管理者及各基层岗位的 KPI，在实施过程中开展对各岗位的绩效评价打分、奖惩。但是实际上，对于老板来说最关注的并不是每个人考核得了多少分，就像老板并不十分关注某一笔财务费用的申请和报销一样。绩效管理的关键指标能够反映在目标实现与达成的过程中企业阶段性的宏观与微观管理现状，我们可以像建立财务报表一样，建立一套能够向高层呈现企业内部关键环节管理状况和目标达成情况的“目标管理报表”，定期向管理者汇报，将绩效管理与管理者的需求结合起来。

“目标管理报表”编制时，可以围绕公司总体目标向各指标分解的路径，系统地将企业经营过程中最核心的关键指标（可能来源于不同岗位的考核指标）以不同的维度进行呈现，通过有逻辑、形象化、直观化、具体化的方式，反映内部管理的运行状态，并对达成情况异常的指标进行特殊标注，提醒管理者的关注，还可以通过对以往各主要指标的完成情况进行同比或环比分析，对未来趋势起到预测和预警的作用。

举例来说，在“目标管理报表”中需要呈现公司“回款完成率”的达成情况，这是老板比较关注的一个方面。不仅如此，报表中还需要对影响“回款完成率”的主要因素进行关注，列出那些影响“回款完成率”的其他相关性指标的达成情况，比如产品“交付及时率”。经过



关联的分析我们可能会发现“交付及时率”与目标的偏差较大，因为生产部门没有实现对产品的及时交付而影响了回款。同样，对于“交付及时率”的降低，也需要去采集那些相关性指标进一步查找原因，这就要求在“目标管理报表”中列出“资金保障及时率”、“采购及时率”、“生产计划完成率”、“发货及时率”等指标的完成情况，以便于进一步查看是因为资金不到位或不及时影响采购，原材料采购及时率低、生产计划未及时完成，抑或是生产的产品未及时发货等原因。这些指标可能分布在不同被考核人的考核结果中，通过“目标管理报表”能够将这相关性绩效指标以一定的逻辑关系“串联”起来，帮助管理者从宏观上了解当前公司各关键目标的达成情况如何，以及从微观上分析是哪些环节影响到了目标的实现，以便进行管理重点的倾斜和针对性的调整。而这些，恰恰是高层管理者所关注的，也是高层管理者的职责所在。

总的来说，“目标管理报表”就像驾驶汽车、飞机时面对的“驾驶仓”一样，通过仪表盘中的数据，为高层管理者提供的“一站式”决策支持的管理信息。此外，建立“目标管理报表”，不仅能够观察指标的完成情况，还将有助于对关键指标本身的聚焦和优化。通过实际反应企业当前管理现状，发现管理过程中的薄弱环节，必要时就可以通过对绩效指标的增加、调整、删减使绩效指标体系更加聚焦于当前管理需求，使绩效体系更加有效的保障目标达成。

相信没有一位高层管理者不关心企业目标的完成情况，当他们像关心财务报表一样，关注企业“目标管理报表”时，还会不关心人力资源部门所主导推行的绩效体系吗？人力资源管理者在推行绩效管理的过程中，不能仅仅关注具体事务性工作，还应当更多地站在高层管理者的角度思考，绩效管理只有切入业务，并主动契合高层管理者的管理需求，才能够实施的更加有效。■



如何考核人力资源部

通常企业的绩效考评工作是由人力资源部牵头组织开展的，作为绩效考评的主管部门，经常会面临着这样的质疑与压力：你们人力资源部要求我们做考核，你们自己部门做不做？你们总是说我们的考核这有问题、那有问题，你们自己的考核做的到底怎么样？

确实，人力资源部制订企业的绩效考评制度、流程、标准，给出绩效考评工具、方法，并指导各部门开展绩效考评。如果本部门的绩效考评没有做或者没有做到位，自然是难以服众的。但是由于人力资源部门属于职能管理部门，所有的工作内容及成果都是支持性的，很难直接出具量化的考核数据，容易给其他部门造成考评过于主观的印象，质疑人力资源部在考评过程中的客观、公正性。那么人力资源部的指标到底应该如何设定才能更客观、更合理呢？

首先我们要分析人力资源部的工作性质。人力资源部是后台支撑部门，工作成果与公司的经营业绩并没有直接的关联，但是其核心职能的履行是否到位却关系着企业生产、经营部门业绩指标的达成。人力资源部的工作做的出色企业未必能够感觉出来，做的不好企业的感受却是非常明显的。想用的人招不到，现有的人员能力提升不上去，离职率高企，各部门与员工怨声载道。

因此对人力资源部的考核要从其核心职能的履行出发，来制定绩效考核指标。主要的考核指标建议从以下几个方面来考量：

1、人均劳效：这是反映企业用人效率的最直接的指标，可以用人均销售收入，或百元人工成本增加值等指标来考核。人均劳效的考核体现了人力资源部对企业人力资源效能的提升，侧面反映了人力资源部在编制压缩、技能培训等方面的成就。

人均销售收入=年销售收入/年平均人数

表示企业每用 1 人为企业创造的销售收入，类似的指标有人均产值、人均利润等。

百元人工成本增加值=年增加值/年人工成本总额×100

表示企业每发生 100 元人工成本为企业创造的增加值，类似的指标还有百元人工成本销售收入、百元人工成本产值等。

人均劳效的考核适用于年度考核。企业是采用销售收入、产值、利润还是增加值与企业的业绩核算口径有关，也与企业的性质、市场敏感度有关。如果企业受经济大环境影响较大，销售价格波动频繁，则不建议用销售收入、利润，而可以用产值（以不变价计算）、增加值。

2、招聘计划达成：反映人力资源部人才引进效率的指标，可以用招聘计划达成率、招聘人数或 XX 岗位的招聘到岗等指标考核，最好能根据不同群体制定出合理的招聘周期，在周期



内招聘到位算达成，以提高招聘效率。

$$\text{招聘计划达成率} = \frac{\text{招聘周期内到岗人数}}{\text{计划招聘人数}} \times 100\%$$

该指标适用于快速成长阶段，或较大规模企业，如果企业规模较小，或人员稳定，则可以采用更具体的考核指标：

月招聘到岗人数？人

或 XX 岗位招聘到岗人数？人

或？月？日完成 XX 岗位的招聘

相比招聘计划达成率，该指标对招聘完成情况的考核更直观、更具体，也更能突出重点岗位的人才补充。

3、培训培养：反映人力资源部人才开发职能履行的指标，可以用人均培训课时、培训计划达成率、培训满意度、核心团队培养计划达成等指标来考核，不仅仅要关注培训做没做，还要关注培训效果如何。

$$\text{人均培训课时} = \frac{\text{总培训课时}}{\text{平均人数}}$$

该指标可以按照岗位性质的不同分别设定不同标准，如生产工人月人均培训课时 2 小时，管理层年人均培训课时 80 小时等。

培训计划达成率的指标可以用培训课时来计算，也可以用课程数量来计算：

$$\text{培训计划达成率} = \frac{\text{实际培训总课时数}}{\text{计划课时数}} \times 100\%$$

$$\text{培训计划达成率} = \frac{\text{实际培训课程数量}}{\text{计划总课程数量}} \times 100\%$$

采用该指标进行考核的前提是企业有培训计划，且培训计划的制定是经过科学的培训需求分析，并与各部门充分讨论的基础上形成的。

培训满意度主要是指各业务部门对培训工作开展情况的满意度，可以采用阶段性的满意度调查来考核。调查内容围绕着课程设置、讲师授课质量、学员受训质量考核、培训后效果跟进等方面进行。

核心团队培养计划达成则是对培训培养的阶段性重点工作进行考核的指标，如 2017 年公司关注对研发人员的培养，则该指标可以定义为研发团队培养计划达成。

4、人员保留：反映人力资源部在人岗适配、员工关怀等方面的工作成果，可以用关键岗位在岗率、员工流失率等指标考核。人员保留的责任并不仅仅在于人力资源部，各用人部门对人才的使用和保留才是关键，所以该指标也侧面反映了人力资源部对各部门负责人在人力资源管理方面的业务指导和支持。

$$\text{关键岗位在岗率} = \frac{\text{关键岗位在岗人数}}{\text{关键岗位编制人数}} \times 100\%$$

该指标的考核需要公司定义出哪些岗位是关键岗位，该岗位的人员流失是人力资源部需



要重点关注的，一旦出现人员流失必须即刻予以补充。

$$\text{员工流失率} = \frac{\text{流失总人数}}{\text{平均人数}} \times 100\%$$

该指标是对人员保留进行考核的最常规指标，各个企业基本上都做员工流失率的统计，因此可以采用对标考核的方式，如果本企业的员工流失率普遍低于行业内同类企业，则该指标可以不再考核。

5、绩效薪酬：对管理相对规范的企业来说，绩效薪酬方面的工作通常已经算是常规性工作，因此只需要从出错、投诉等角度考核即可。具体指标如：薪资核算发放出错次数、绩效考核投诉次数等。

但是对管理还不规范的企业，或是强调持续改进的企业来说，就需要从薪酬体系或绩效体系的构建、推进方面进行考核。可以采取项目考核模式，将薪酬、绩效体系的构建视为一个阶段性的项目，对该项目设定项目目标、项目计划，分阶段的或待项目结案后对项目成果进行评议性的考核。

6、劳动关系：反映人力资源部在劳动用工规范性、员工关系维护等方面工作的开展情况。因劳动用工规范性涉及到人工成本投入问题，很多企业不愿或不能过多投入，都处于不规范的状态，考核人力资源部似乎有些强人所难。但是人力资源部是可以通过员工关怀、社群关系维护、劳动用工形式转化等方式尽可能的避免产生劳务纠纷。因此可以采用劳务纠纷次数或劳务纠纷处理指标考核。

上述 6 类指标基本上涵盖了人力资源管理的六大职能，并且给出的指标设置建议并不是单纯从人力资源部对职能的履行出发，还兼顾到了人力资源部对企业、对各业务部门的支持和作用，使得企业对人力资源部门的考核更有价值。■



从国企改革看员工激励的轮回

近年来，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。

提成制通常是根据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——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。

目标奖金制就是根据一系列的指标完成情况，决定奖金发放金额和比例的方法。其中有既有根据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。■

集团化薪酬管控体系构建项目案例

——北京 BYTD 集团

1 案例背景描述

1.1 企业基本情况介绍

BYTD 集团成立于 2008 年 5 月，秉承着“成就生命，成就未来”的使命感，立志成为“孕育、养育与教育一体化服务行业的引领者”，致力于打造“孕养教一体化”的服务平台。通过在母婴产业链上的不断布局，业务范围已经涉及母婴护理、早期教育及相关产品、孕产后休养中心及母婴从业者的职业培训。BYTD 旗下拥有北京东方 BYTD 教育科技有限公司（主营母婴服务）、北京 BYTD 文化传播有限责任公司（主营早期教育及相关产品）、北京倍馨园健康管理有限责任公司（主营产后修养中心）、北京朝阳区 BYTD 职业技能培训学校（主营职业培训），分公司十余家及遍布全国各地的早教中心近百家。

十年来，BYTD 专注于为“孕养教”专业服务，在鱼龙混杂的母婴服务行业中建立了专业、规范的高品质服务模式，形成了核心竞争力，以自身的高标准推动着行业标准的建立，是行业规范、良性发展的推动者，成为行业的领军企业。

1.2 客户需求和目标

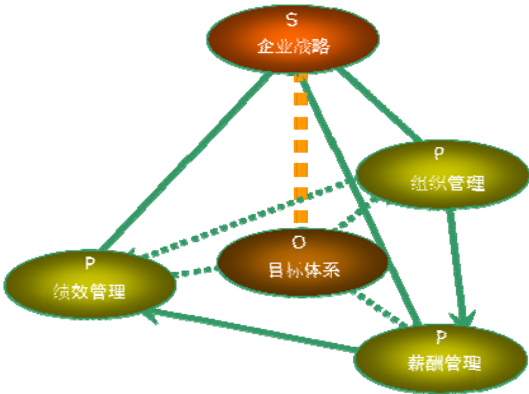
历经十年发展，BYTD 在母婴行业精耕细作卓有成效，初步打造了“孕养教一体化的服务平台”。作为一家蓬勃发展富有朝气的年轻企业，正在酝酿一场商业模式的重构和变革，通过互联网+和运营模式再造提升公司运营质量和盈利能力。面对升级转型，公司面临两个问题：1、运营模式重构如何保障现有业务公司的核心管理者利益，如何设计薪酬管控体系激励各业务公司专业化发展、同时又能组成“联合舰队”实现一站式服务？2、作为轻资产的公司，BYTD 今天取得成功的核心要素是人，未来发展的关键和可能的瓶颈依然是人，如何吸引、激励、保留、发展人？

在此背景下，以董事长张女士为核心的经营团队高瞻远瞩适时提出促进各业务发展、鼓励各业务协作作战、面向未来的集团化薪酬管控体系构建具有十分重要的战略意义。正如 BYTD 董事长张女士所说：“BY 过去凭感性发展走到今天，许多制度已经不能匹配，急需一个科学的体系来重启动力。这次的薪酬变革项目是体系化的第一个项目，也是最重要的一个项目。BYTD 重要的资产是人才，而薪酬是影响人才的关键因素。建立科学合理的薪酬制度，促进全体的公平、公开、透明，让付出与收获平衡，以科学的薪酬体系吸引人才，留住人才，并为未来的十年打好基础。”



2016 年 10 月，合易人力资源管理咨询机构凭借着 20 年专注于人力资源管理核心领域咨询形成的独特咨询技术、落地服务能力以及 1000 多家客户咨询案例实践经验积淀，从十家咨询机构中脱颖而出。

BYTD 项目需求，恰恰是合易二十年精心打造的人力资源管理平台“P-O”模型的核心内容。人力资源管理是一个系统的工程，“牵一发而动全身”，需要各方面、各环节有机配合、相互协调，才能发挥其最大效能；人力资源管理制度之间也要紧密结合，互相支撑，功能联动，成为一个有机整体；合易设计的基于战略落地的 **P-O 模型**，将组织管理、目标管理、绩效管理、薪酬管理等管理工具相互嵌入、有效联动，是企业构筑科学的人力资源管理的基础平台。



2 项目内容及预期目的

项目分项	预期工作成果	工作内容与预期目标
A1-调研诊断	A1-1:《人力资源管理诊断报告》	主要围绕以下几个方面： - 企业发展战略及年度经营目标 - 企业薪酬现状调研及分析 - 组织管理现状调研及分析 - 绩效管理现状调研及分析 - 股权激励现状调研及分析【如未实行则不考虑】
A2-薪酬管理体系	A2-1:《内外部薪酬调研报告》	- 外部调研侧重于薪酬总量水平对标和关键岗位关键人才的薪酬外部竞争力分析 - 内部调研侧重于总量、结构、奖金现状等，侧重薪酬激励性分析
	A2-2:《岗位管理办法》	- 薪酬管理体系的支撑性文件 - 含岗位评估方案及职级划分、岗位序列划分等
	A2-3:《集团薪酬管理制度》	- 薪酬设计原则、薪酬策略、薪酬结构等集团统一薪酬政策 - 集团总部薪酬管理办法 - 子公司薪酬管控策略及薪酬总量管理办法 - 各系列人员薪酬管理办法
	A2-4:《各子公司薪酬管理办法》	- 重点在于奖金设计及薪酬关联的经营考核设计 - 根据子公司薪酬管控策略，个性化设计薪酬管理办法



	A2-5:《薪酬测算及套改报告》	- 总量测算，包括集团总体、集团总部、各子公司总量测算 - 结构测算，包括各部分薪酬总量占总量比例测算 - 各类人员薪酬测算，包括各岗位序列、各司龄段人员等测算 - 个体测算，测算到每个人；针对特殊人员制订套改政策（现薪酬水平超出新制度或远低于新制度的人员）
A3-项目培训、运行辅导	A3-1:项目过程中相关课程设计与培训实施	《现代企业人力资源管理》 《岗位价值评估培训》 《薪酬管理体系设计思路及框架研讨》 《薪酬管理理念培训》 《薪酬体系宣贯》
	A3-2:薪酬运行辅导 3 个月	- 薪酬执行前沟通 - 薪酬执行中跟踪执行情况，解决过程中出现的各种问题 - 重点关注奖金、浮动薪酬等与经营考核关联的部分
协助任职资格及人才盘点(BY 内部项目)		- 任职资格 - 职级晋升管理办法、后备人才池（基于任职资格） - 职级套入及人才盘点 - 基于职级划分后的岗位及相应组织结构的调整

3 解决方案的设计框架

3.1 以业务模式创新和人效提升为出发点，进行战略性薪酬设计。

业务模式稳定企业的薪酬体系设计关键点是薪酬设计技术，即如何保证外部市场竞争力、内部公平性与激励性。对于轻资产的 BYTD，人工成本是企业最大的成本构成，人效是检验业务模式创新成效的一个关键衡量指标。在项目实施中，以人效目标为导向，反复测算业务公司各类岗位人员编制、各类人员人效，以此指导集团总部与业务公司职能分工界面及业务公司人员编制，在此基础上确定集团总部和各业务公司人工成本总量预算及各类人员结构性预算。

3.2 与扁平化组织变革目标相适配的 MP 线薪酬管理体系。

与 BYTD 运营模式相适配的组织结构形态应该是扁平化，而 BYTD 当时的组织结构纵向层级非常复杂，具有管理职务的人员占比很高，尤其是采用提成制的岗位层层提成，不利于市场开拓。

为了实现扁平化组织，同时又激励全员实现职业发展，为员工建立了双通道职业发展路径，即管理线（简称 M 线）、专业线（简称 P 线），根据集团总部及四个业务公司岗位性质将全部岗位划分为管理序列和十二个专业序列，每个序列划分为多个职级。与之相适配，建立了匹配的薪酬矩阵表。



3.3 建立各业务公司之间及各业务公司与总部平台之间的市场交易机制，激励各业务公司专业化发展、同时又能组成“联合舰队”实现一站式服务。

在 BYTD 总体平台上各业务板块呈现相关多元化的业务形态，作为“育养教”产业链条上提供不同服务的各分子公司，相互之间存在着资源的交叉和业务上的衔接。例如：——**月嫂、育儿嫂稀缺性资源**：培训学校与母婴公司、月子会所之间，关于员工资源的输送？母婴公司与月子会所之间，关于员工资源的输送？ 例如：——**客户资源共享与交叉营销**：各分子公司之间，由于服务的客户群体有衔接性，在各分子公司之间如何进行客户资源的深度开发（如内部互相推荐客户资源等）。母婴公司、月子会所如何交叉营销，如何激励在母婴公司客户接触平台上进行客户甄别（能接受月子会所服务的优先推荐）？如何激励月子会所客户接触平台给母婴公司进行客户导流？如何激励母婴公司和月子会所为早教公司进行客户导流？如何利用早教公司的客户接触平台宣导公司母婴和早教业务？

在方案设计时，通过两个关键点来实现这一目的：一是建立了内部各业务公司间及各业务公司与总部平台间的内部交易价格和交易规则，同时，在员工层面设计相应的激励规则；二是在各业务公司经营管理层人员薪酬激励体系设计时，不仅设计各业务公司自身关键业绩指标，而且还设定内部关联性指标，同时，只有集团总部完成既定的净利润指标，集团及各业务公司经营管理层方可享受超额利润奖励，计提基准是集团超额净利润。

4 案例项目评估和绩效说明

在合易咨询师和企业的共同努力下，经过 3 个月的设计、3 个月正式运行辅导，项目顺利结案。期间，合易咨询完成了薪酬方案设计，并结合集团总部及四家业务公司业务特点和业务模式变革设计针对性的激励机制，完成了全体人员的薪酬测算套改。经过全员薪酬沟通和宣贯，合易设计的薪酬方案全面落地。

合易咨询秉承着“唯客思维”理念在人力资源领域深耕二十年，非常清楚此次薪酬变革项目对于 BYTD 未来发展的意义。肩负这样的责任，以咨询总监王亚平老师带领的咨询团队



进驻 BYTD，在项目设计中连续近两个月驻扎在客户现场，在总部人资总监的全力配合下，逐一与每个业务公司进行新业务模式的反复探讨，并围绕提高人均劳效的核心目标，给出专业化建议多次测算人员编制，力求编制精简高效，多少次在 BY 的办公室里凌晨 1 点还灯火通明，合易项目组和 BY 管理层仍在反复商榷。合易咨询的专业意见得到客户的高度认同。

只有非常熟悉客户业务的咨询师，才能为客户真正达到设计方案的“量身定制”，真正能够帮企业解决实际问题。BYTD 董事长和业务公司的总经理们，多次对合易咨询能够很短时间内吃透行业和 BYTD 业务的每个细节感到惊讶和钦佩，甚至开玩笑的向合易咨询师伸出了加盟 BY 的橄榄枝。■



如何通过有效的面试技巧提高招聘效率

现在越来越多的 HR 反应人才难求，招聘越来越成为众多 HR 头疼的问题，要么找不到合适的人来面试，要么找到了合适的人但却没有按时参加面试，要么就是面试后双方沟通也到位，基本达成入职意向，但最终候选人还是没有如期报到等等。面对诸多问题，该怎么解决呢？是候选人的问题还是 HR 的问题？我们又该怎么规避这些问题提高招聘效率呢？下面文章就从面试的各阶段谈谈面试的技巧问题，通过提高面试技巧来提高招聘效率。

一、 简历筛选

（一） 简历的基本信息

1、硬性要求：根据公司的招聘要求，用大概十几秒的时间查看简历的学历背景、工作经历、年龄、过去从事行业及所经历项目看是否符合公司要求，对不符合的直接 PASS 掉，除非是你觉得在某一方面非常适合，但仅有学历受限的人员，可以备选，再做下一轮筛选。

2、候选人年龄阶段：每个年龄阶段人的需求都不同。

（1）22—25 岁处于发展的初期，心态也比较浮躁，跳槽率较高；

（2）26—30 岁，属于发展稳定期，这个阶段在逐步找准自己的职业定位，并按照自己的职业规划进行；

（3）31—35 事业的顶峰期，职业定位非常明确，高速发展，追求高待遇，高职务；

（4）36—40 岁，寻求独立发展的机会、创业；41 以后一般追求事业的稳定。

我们可以根据这个职业发展的特点进行对照，找准适合企业需求的简历。

3、所在区域：候选人所在区域可能也是影响因素之一，有些候选对上班地点比较介意，在选择简历的时候就要注意，如果是优秀的人才，可以把上班地点这项作为标注，在电话沟通的时候加以注意，并且先沟通这个问题。

（二） 简历的基本内容

1、简历的工作内容与你要求的工作需求是否一致。

2、工作时间长短与工作经历的深度，有些人一个工作做了好多年但是都接触的一些基本的业务，有些人虽然只做了一两年，但是却已经深度掌握专业知识并且具有实践经验。

3、职位与工作内容是否一致？有些人工作岗位是经理甚至是总监，但实际做的工作仅仅是主管的工作，或者是一些事务性工作，没有到管理层面，也没有相应的统筹管理的能力，这些可以通过简历中的岗位职责描述中了解到。



4、跳槽频繁，一般跳槽频繁的人工作稳定性比较差，尤其是一年内换工作的人，这样的人对自己缺少规划，或者说工作进取心不强，比较自我。

通过以上内容的审核，基本可以确定候选人是否可以参加面试的下一环节，并且也基本可以确定候选人是否能胜任岗位要求。

二、电话沟通

对通过简历初步筛选的人员，就要确定合适的时间进行电话沟通。电话沟通要注意以下几个方面：

（一）选择合适的电话沟通时间，给候选人留下一个好的印象，也可以更顺畅的沟通。

1、周一一般为各个公司的例会时间，这个时候不适合给候选人电话沟通。

2、对于大部分候选人最合适的电话沟通时间是周二-周五 14:00-17:00. 但对一些高端候选人最好先短信预约时间再进行电话沟通。

3、为了电话沟通与面试邀约同步进行，对于基层人员一般提前一天电话沟通即可，对于高端候选人最好提前 2-3 天电话沟通，如果电话沟通各方面都适合可以直接确定面谈时间。

（二）沟通内容

1、对于简历筛选时有疑问的点，重点把握了解；

2、对于简历描述不清晰的点重点沟通；

3、对于学历背景不清晰有跨度的，重点了解；

4、根据实际招聘岗位的重点职责与候选人重点沟通，初步了解是否与本岗位符合；

5、对于工作单位有空白的，要重点询问本段时间的去向；

6、对薪酬做初步了解，薪酬无法达到的要做初步沟通，看是否有进一步沟通的意向，如果没有可以标注，作为备选候选人，如果是非常优秀的人才可以单独报批后再确定是否进行下一步面试。

7、上班地点：很多候选人对于工作地点有一定的要求，尤其是需要长期出差、外派或驻外的岗位需要提前和候选人沟通，看候选人是否接受，以免后期造成不必要的困扰。

8、到岗时间，对于到岗时间进行一定沟通，了解候选人实际到岗时间，可以保证到岗率，对于长时间不能到岗的候选人可以考虑作为备选，要再积极寻找新的候选人。

如果通过以上沟通认为符合岗位任职要求，那么可以预约面试，并且经过上述的了解，基本可以确定候选人 70%符合公司用人要求，接下来的面试重点考察的是候选人与企业文化是否融合，专业方面需要用人部门深入了解、形象和气质是否符合岗位要求等。



三、正式面试

（一）准备阶段

- 1、准备面试材料：应聘登记表、求职简历表、面试评估表、笔试测试题等；
- 2、面试时间：与用人部门领导沟通面试时间，确保面试的准时，给候选人留下良好的印象，切忌让候选人长时间等待面试。
- 3、与用人部门领导沟通候选人的基本情况，对于需要了解的专业和有把控不准的专业能力深入沟通，让用人部门领导深层次的考察候选人的专业水平，以确定是否符合岗位要求。
- 4、面试地点准备：对于集中面试的，提前确认面试地点，确保面试的有序性。

（二）引入阶段

- 1、在这一阶段，应从应聘者无需思考就能回答的问题，如今天的天气如何啊、交通路况啊等，以消除应聘者的紧张情绪，创造轻松、友好的氛围。
- 2、提问一些开放性的问题，比如过去的主要工作职责哪些？部门架构设置如何？人员配置如何？让应聘者比较轻松地回答这些问题，对面试者的语言表达能力和回答问题的逻辑也有一个初步考察。

（三）正题阶段

- 1、这一阶段要求应聘者讲述一些关于核心胜任力的事例，基于这些事实做出基本的判断，对应聘者的各项核心胜任能力做出评价。
- 2、对上述候选人回答的问题进行确认，对于一些案例给予深度提问，比如在案例中的部分工作让候选人做新的规划或者设想，并且予以描述，给候选人更大的发挥空间，也可以进一步考察候选人的综合素质。

（四）结束阶段

在面试结束之前，完成了所有预计的提问之后，应该给应聘者一个机会，询问应聘者是否还有问题要问，是否还有什么事项需要加以补充说明。不管录用还是不录用，均应在友好的气氛中结束面试。

四、确定录用人员

- 1、与用人部门沟通所有候选人的面试情况，并根据面试评估报告，确定录用候选人；
- 2、候选人确定后与候选人进一步沟通确定到岗时间等，并发放录用通知书，录用通知书内要明确到岗时间并强调到岗时间的不可更改性，如果要更改必须提前通知用人单位，否则将进入公司人才库黑名单或者行业黑名单。



3、对于不能在短时间内到岗的候选人，要求候选人回复录用通知，并签字确认，避免候选人不能如期到岗。

4、录用通知书内要明确该岗位的工作地点、工作时间、工作职责及薪酬，尤其是薪酬构成要予以明确，避免以后因薪酬问题引起双方的困扰。

五、正式入职前跟踪

录用通知已发，很多 HR 以为到此已经万事大吉，等着候选人入职即可，可是有时候会被候选人放鸽子。为了避免被候选人放鸽子，或者为了避免被候选人放鸽子后造成不必要的工作困扰，在此阶段要做如下工作：

1、做好候选人的入职前跟踪，定期了解候选人的动向，了解离职手续办理的如何？后续交接工作是否顺利？是否需要给予候选人一些帮助？等；

2、在候选人没有正式到岗前，仍然不能停止该岗位的招聘工作，因为入职跟踪做的再到位，也不能保证候选 100%到岗，可能会出现一些双方都不可控的因素，所以为了避免此种情况出现，最好一直保持该岗位的招聘，直到候选人到岗或者试用期转正。

六、入职培训

1、新员工进入一个新的环境，什么都不了解，一个看似简单的入职培训可以使候选人快速了解公司的发展历程、了解公司的企业文化，就像一种被接纳的仪式，会有被重视和接纳的感觉。

2、通过入职培训也可以对自己岗位职责、工作流程等有一个大概了解，不至于有太大的压力，任何一个人哪怕是领导对新环境都难免会有压力。

七、试用期跟踪

1、明确试用期内每一个新员工的指导对象，指导对象可以是该员工领导也可以是同事，这样可以使新员工能以更轻松的心里更快的熟悉新岗位并开展工作。

2、定期了解新员工的工作动态，做好新员工试用期评估，此项工作根据试用期员工的级别不同，可以以月或者以周为周期跟进。最短时间内确定新员工是否符合岗位要求，根据评估结果做准备，加以引导，使之符合岗位要求。

3、跟踪过程中，及时与用人部门负责人沟通，对于不能继续试用的员工，要及时与之沟通，避免造成和候选人之间的困扰，同时也要提前储备合适的候选人，避免岗位出现空缺。





流程工具固化

——让三流的人做一流的事

合易有一个自 2005 年便开始合作至今的客户，暂且称之为“MC 公司”。几乎每年 MC 公司都会和合易签订一个合同，项目内容通常都是围绕着人才引进、人才培养来进行的。人才引进主要是每年的校招，人才培养方面的内容每次的合作是会有所区别的，主要是管理团队的测评和能力培养、研发团队的考核激励及技术等级管理、新入职大学生的能力开发等。

其中在研发团队的建设方面，这些年针对性的开展了一系列工作，包括研发团队的职责流程梳理、研发团队的目标分解、研发团队的项目考核及项目激励设计、研发团队的技术等级体系设计以及配套的薪酬体系设计、研发团队的工作手册设计等。这些内容几乎涵盖了研发团队的组织设计、考核激励、培训培养、职业发展、知识积累等多个模块，如果能够全部推行起来，将会形成一套完整的研发团队激励与培养系统。

但是，令合易感到很遗憾的是，所有的设计成果仅在短时间内发挥作用，未能持续有效，这与 MC 公司的管理风格、HR 基础有很大关系。MC 公司的姚总是一个思维跳跃、前瞻的领导，他的很多想法都是在不断变化的，对某一方面提出的要求也总是有新的高度。在这种情况下，公司内的很多工作都是跟着领导的想法变来变去。当然这种不断的变化最终是引领公司走向了更好的状态、更高的平台，也是 MC 公司能够在行业内做到领先的关键。但是对于公司内部的管理来说，不断变化的管理风格使得很多管理制度、流程、手段都得不到持续的贯彻。而且公司的 HR 管理也一直都处于相对较弱的状态，连换几任 HR 经理，HR 各项工作的开展都是断断续续的状态。管理者和员工刚刚适应一种管理模式，就又要去尝试另外一种新的模式。业务上、管理上的不断变化对部分人员来说是难以承受的，因此 MC 公司的人员流动也相对频繁，造成了关键岗位人才积累的严重不足，这一点在研发团队更加突出。

MC 公司的研发团队由几个部门共同构成，商务部、前期部、产品工程部、工业工程部、供应商管理部，几个部门在产品开发过程中所承担的责任不同，但是各部门之间的工作衔接至关重要，直接影响产品开发的效率和质量。为此，合易在流程梳理、职责分工、项目考核等方面下了很大功夫，却因人员变动频繁而难以持续推行。近两年，MC 公司转移业务方向，拓展产品线，产品开发任务呈现逐年翻番的增长态势。任务的猛增、新人的补入、新管理者的经验不足，使得原本就存在的部门衔接、质量把控、与客户沟通等方面的问题愈发严重。姚总在与合易探讨解决方案时，另辟蹊径的提出了“用信息化手段解决人才成长问题”。在姚总看来，人才的培养是需要很长周期的，而且在 MC 公司想要保留人才又有很大难度，事实也

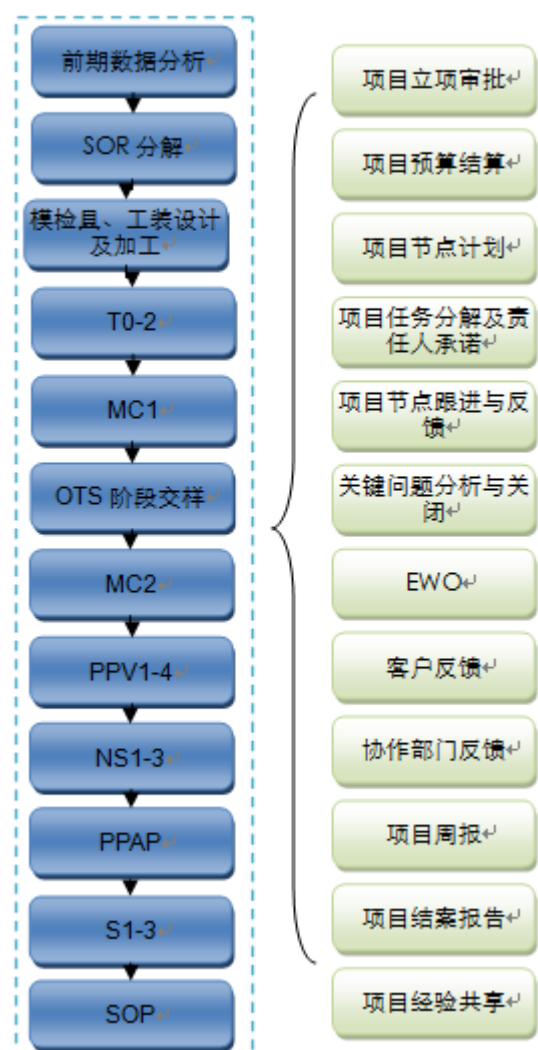
证明很多关注点在人本身的解决思路对 MC 公司都是不适用的，因此必须将解决问题的焦点从人的身上转移到信息系统上来。姚总之所以有此想法，也是受到下游客户对公司进行信息化管理，及本公司生产部门信息化系统所发挥作用的启发。通过信息化系统，公司与客户对接的各个环节都被固化下来，在固定的时间，以固定的表单，固定的方式进行信息、数据的传递，上一环节未完成，下一环节无法继续。生产部门的信息化系统则是实现了从订单下达到产品发运全过程的数据跟踪，任何有权限的人都可以按时收到相应的报表、报告，了解与自己部门有关的信息，及时发现问题、解决问题。

产品开发的过程虽然与生产不同，但是 MC 公司是为汽车主机厂配套外饰件的，产品开发带有非常强的流程性，完全可以实现信息化。通过信息化系统，将商务、前期、产品工程、工业工程及供应商管理的工作模块化，固化产品开发的模式、流程、表单等，规范每个工作人员的工作内容、工作方式和标准。这套系统的开发与应用，使得新入职的员工未经长期培训，也能按照固化的流程、任务、工作要求和工具表单开展工作。

因为固化所以能够快速掌握，因为固化所以出错概率降低，减少了人为干扰因素，新人或能力较弱的人也能高质量的完成工作，在短时间内快速提高产品开发的效率。各部门的主管不再需要紧盯项目全过程的各个环节，而是通过信息系统自动输出的各类报表、报告及时了解各项目的进度，有可能滞后的情况也可以实现预警，提醒主管重点关注。

在合易所做的方案中，信息化系统的开发以各主机厂的产品开发流程为主体框架，细分每个流程各环节的具体工作任务，并将各任务环节中需要用到的表单、工具模板化。区分总经理、项目组、协作部门各自的操作界面，以实现不同的管理功能。同时将产品开发的立项、预算、计划、分工、进度跟进、问题解决、工程更改、与客户及协作部门的信息交换、经验总结等功能融入到产品开发的各个流程环节中，实现对产品开发的全流程管理。信息化系统构建的过程，其实也是对原来职责、流程等

以通用项目为例：



内容的梳理和规范，也是对工作方法、工具表单进行再设计的过程，合易建议 MC 公司将知识

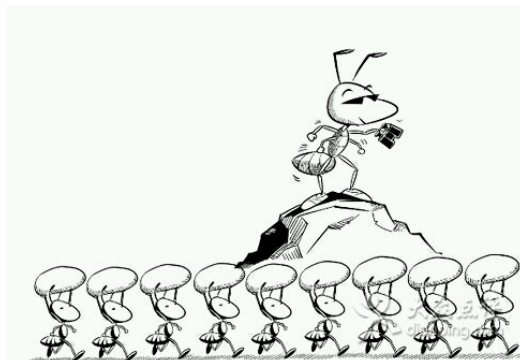


积累和经验总结融入到系统的各流程环节中，增加工作方法参考模块，将前人的经验教训作为后人工作的借鉴，不犯重复性的错误，压缩研发团队学习成长时间和成本。

另外合易在帮助 MC 公司规划方案时，将对研发团队的考核也做了同步的设计。通过产品开发系统中的项目进度跟进功能，将所有工作人员的任务完成进度以及反映出的质量等信息进行提报，在考评模块中与客户满意度、领导评价、相关部门评价、360 测评等信息进行整合，由系统出具完整的评价报告，实现对项目人员的综合量化考评，及时客观的反馈项目人员工作状态及工作成效，促进项目人员的自我管理和自我提升。

相比于传统的项目管理，以及针对研发团队开展的人才激励、培养手段，借助信息化系统加强管理的思路显然更贴合 MC 公司的实际，弱化了对员工业务能力的要求，真正实现“用三流的员工做出一流业绩”的目标。■

企业老板要学会做“蚁群中的懒蚂蚁”



日本北海道大学的学者的一项研究发现，大约 80%的蚂蚁从事清理蚁穴垃圾或收集食物等工作，很少停下来休息。但有少量的蚂蚁则整日无所事事，几乎不参加任何工作，人们把它们叫做“懒蚂蚁”。一般情况下，人们要表扬持之以恒、坚忍不拔的蜘蛛精神，批评不劳而获、游手好闲的懒惰蚂蚁。可有趣的是，当学者断绝了蚂蚁的食物来源，那些平时工作很勤快的蚂蚁一筹莫展，而“懒蚂蚁”则“挺身而出”，带领众伙伴向它早已侦察到的新的食物源转移。原来“懒蚂蚁”把时间都花在了“侦察”和“研究”上了。它们能观察到组织的薄弱之处，同时保持对新的食物的探索状态，从而保证群体不断得到新的食物来源。

企业发展中的困惑

在企业的发展历程，企业老板往往是最勤奋敬业的人，起早贪黑、殚精竭虑的为企业谋发展、谋出路。伴随着企业的成长，很多老板都练出了一身本事，是企业的多面手，即懂生产，又懂经营，即管人，又管钱。

但是，发展到一定阶段，很多企业都会面临一个瓶颈！哪怕老板再勤奋，经营业绩迟迟不前；哪怕老板考虑事情再周到，再细致，总会出现这样那样的混乱局面；中高层管理人员不担责，互相推诿扯皮；很多事情只要老板不发话，执行困难！老板们这时都会有同样的困惑：我的企业到底怎么了？！

企业中，也需要“懒蚂蚁”。

“不识庐山真面目，只缘身在此山中。”整天处在繁忙的工作中，是无法看清企业、行业，乃至整个社会经济发展趋势的。当老板陷于具体的事务中时，他是没有时间和精力去关注整个企业的发展战略、发展方向；看不清企业存在问题的本质、根源的。只有闲下来，以一个旁观者的角度，做蚁群中的“懒蚂蚁”；才能发现企业的薄弱之处、溯本清源，才能真正的把关注点转移到企业的发展战略、发展方向上来。



另外，企业需要时刻保持风险和防范意识。“懒蚂蚁”平时看似做一些无关紧要的事；但是“它”时刻观察和研究整个社会经济的变化，整个行业的动向。一旦发现社会风口、市场机会时，可以马上引领并推动企业转型、变革，使企业获得重生甚至是跨越式的发展。

老板要舍得“放手”！

企业从几人，十几人发展到上百人、上千人；慢慢的有了基层管理者、中层管理者、高层管理者。老板也由“小媳妇”熬成了“婆婆”！一些具体的事项都有了负责的岗位和人员。“婆婆”再管具体而细致的事，就妨碍“小家庭”过日子了。

这时，群体里不缺勤奋的工蚁，而是缺“懒蚂蚁！”。老板就要学会授权，学会放手，从具体的工作中抽离出来，从“局外人”的角度审视自己的企业。思考企业战略层的东西，观察组织的薄弱之处，保持对新的机会的探索。

老板要学会做“蚁群的懒蚂蚁”，做企业变革的推动者，做企业转型升级的指引者，做开辟新战场的引领者！■



什么样的人能够破解“组织困境”

编者按：由美国管理学大师克里斯·阿吉里斯撰写的《组织困境：领导力，文化，组织设计》是一本很“烧脑”的著作，作者提出的“组织困境”普遍存在于不同民族、国家、社会、文化以及不同类型组织当中，对于组织领导者、管理者、咨询顾问以及普通员工都有着深刻的启发意义。应当说如果不能正确觉察与破除“组织困境”，任何旨在实现组织生存与发展的理念、战略、计划、举措都将是徒劳的。

白杯子与黑杯子

据说有一家生产白杯子的企业销量急速下滑，邀请麦肯锡公司做产品咨询，以求销售止跌回涨，经过一段时间的调研诊断，麦肯锡给出的药方是：不能再生产白杯子了！要改为生产黑杯子，才有起死回生的可能。给出这种“无厘头”的解决方案，麦肯锡的理由也很充分：在设计问题解决方案之前，必须先要分析一下问题的真假。如果面对的是假问题、伪命题，那就没有必要设计一堆高大上的方案“忽悠”客户，因为这无助于问题的解决。白杯子已经被市场淘汰，那就必须要换个产品来生产。如果这个案例是真实的，那会是多么尴尬的场景，估计也只有麦肯锡才敢给出这种极有可能“激怒”客户、让自己陷入危险境地（名誉受损，丢失客户）的解决方案。

现实生活中，即使每个人都认为坦诚、透明、信任是个人与组织都应该追求的工作作风，但为了避免自身陷入尴尬甚至危险的境地，人们还是常常言不由衷、隐瞒事实、忽略或回避真实的问题与困境，以保持形式上、情绪上的和谐有序。当组织中所有人都在高喊变革口号，却从心底认为揭示真实问题是“不适当的”，美国管理学大师克里斯·阿吉里斯提出“组织困境”（即面对组织问题与困境，多数人认为与己无关，且根本无法解决）的概念就显得意义深远了。

防守性推理与创造性推理

在阿吉里斯看来，之所以会出现这种“人人都觉得自己是禁闭在疯人院里的受害者”，却又无人对问题产生与解决负责任的组织困境，根源在于影响人们思维与行为的两种不同的价值运用理论与推理思考模式。

表：两种不同的价值运用理论与推理思考模式

模式类型 区分维度	模式 I 防守性推理	模式 II 创造性推理
主导价值观念	1. 获取单向控制 2. 要赢不能输 3. 压抑消极情感 4. 理性行事	1. 探寻有效的（可验证的）信息 2. 提出明智的选择 3. 仔细核查，以发现并纠正错误
实现目标	保持现状和谐，维持单向控制	解决真实问题，破除发展困境
工作动机	规避尴尬局面与威胁危险，保证利益、情绪、精神不受损害	充分获取真实信息，追求最优的解决方案
工作作风	遵循陈规陋习，言不由衷，维持表面和谐	开放沟通，坦诚交流，果断揭示与解决问题
责任意识	掩盖问题，与己无关，推卸责任给他人、组织、体系	有主人翁精神，敢于揭示问题，愿意进行创造性尝试

很明显，多数人都能从表格中得出结论，模式 II 创造性推理才是真正有利于问题解决、破除困境的可取方式，而模式 I 防守性推理只是维持“你好我好大家好”，组织依旧需要在困境中挣扎。吊诡的是，一方面人们普遍认为模式 II 创造性推理是可取之道，另一方面大多数人却在现实生活中选择了模式 I 防守性推理，期望方向与现实选择的差距如此之大的例子俯拾即是。最普遍的现象是，上级想指出下属存在的问题，但为了避免出现关系紧张和尴尬局面，总是选择旁敲侧击，而非直指要害；下级有好的意见与建议，却担心意见建议产生不利的后果，宁愿不认同的执行上级指令，也不表达真实想法，毕竟执行命令不需要承担决策失误的责任。

回归“赤子态”

阿吉里斯认为“组织困境”普遍存在于不同民族、国家、社会、文化以及不同类型组织当中，能否娴熟的使用模式 I 防守性推理已经成为一个人是否成熟与理性的评价标准。多数人明知模式 II 创造性推理是正确的，却不自知地、本能地选择运用模式 I 防守性推理。拨开纷繁复杂的困境迷雾，看似是无法解决、无人负责的组织困境，究其本质仍旧是人的问题。传统中国浓厚的“乡愿”传统与关系文化对国人思维、行为、个性的影响与塑造，或许会令国人在面对组织困境时的表现更为糟糕。那么什么样的人能更有利于破除组织困境呢？沃



伦·本尼斯与罗伯特·托马斯在《极客与怪杰：领导是怎样炼成的》一书中提到的“赤子态”（与之相反的是“定形态”）或许能够给人以启示。所谓“赤子态”，在字典中乃是一个动物学的术语，即“成年所具有的幼年特征”，人到年老仍未丧失年轻时的天性，诸如：好奇、活泼有趣、热诚、无所畏惧、热情洋溢、精力充沛。在两位作者看来，始终保持赤子之心是领导力得以存续的关键要素，优秀的领导者们似乎总能保持“旺盛的生命力和积极的投入感”，抱有“新手心态”。

究其根本，赤子态与模式II创造性推理在本质上是逻辑一致的，从根本上挑战了中国人固有的思维方式、行为习惯与个性特征。在中国传统社会与文化中，“做事老练”、“少年老成”、“老成持重”一直是对年轻人的正面评价，代表着成熟与理性，这种“以老为荣”、防守性的“定型态”也是固态社会所必需的。然而，伴随着新技术的发展，社会文化与组织结构的剧烈变化，市场竞争的日益残酷，社会逐步进入到后喻时代，塑造“定型态”的现实基础将从根本上被动摇。因此，抛弃言不由衷、规避问题、事不关己、消极懈怠的防守性推理思维与“定型态”，拥抱开放好奇、坦诚透明、不计利害的创造性推理思维与“赤子态”，才是顺应时代发展、打破组织困境、实现可持续发展的有力武器，也是一场改造“职场人”的思想、精神与心理革命。■



HR 的价值在哪里

这个话题有点大，还是从我一个客户的烦恼说起吧。她向我诉苦：HR 工作太烦心了，天天与员工斗智斗勇，和业务主管斗嘴扯皮，上级不满意，老板不赏识，HR 的前途到底在哪里？

想要前途？简单啊，一句话——让咱们 HR 的价值体现出来！也许你会说，HR 天天做的都是鸡毛蒜皮的事，经常摁下葫芦起来瓢；人又是世界上最复杂的动物，100 个人一百个心思，难管啊！不出乱子就不错了，还能做出多大的业绩来？那我说您还是不了解 HR 工作的本质。

从人事管理到人力资源管理，再到人力资本管理，HR 工作理念的发展您肯定听说过。理论归理论，好多企业的 HR 工作还停留在 1.0 时代呢！要想体现自己的价值，你应该考虑调整一下自己的角色定位，转变工作重心和方法。扮演好下面四个角色，作为 HR 你的价值将会成倍提升！

成为 HR 效率专家

听起来好难啊！要成为专家，那不得胡子都一大把了！别发怵，这是 HR 们发展的目标，只要有进取之心，过不几年你就成精了，不是专家也是行家。好赖 HR 也是个名正言顺的专业，人家拿焊枪（专焊各种火箭）的都成国务院特殊津贴专家了，整理家居的都成大师了，作为 HR 人你还好意思不把专业修炼成精？作为专业 HR，在公司里要论专业技术你就是老大了，不管什么六大还是九大模块，都得把专业做精，建立起高效的 HR 事务流程，输出高质量成果。

还有，光靠你自己管理成百上千的喽罗兵，迟早得累趴下，还得被人骂得狗血喷头。为了避免这个可怕的后果，你得把别人拉下水，比如老板、公司高管、各个山头的直线经理们，让他们在你的带领下，个个成为高水平的 HR 高手，大家一起来做 HR 管理，你就轻松了。要清醒地认识到，每个管理者都有人力资源管理的责任，专业 HR 们不过是用自己的专业领导各级管理者共同的做好人力资源管理。

还有，该外包的外包嘛，像什么薪酬调查、工人招聘、高端人才招聘等，到处都有劳务派遣、猎头公司，干嘛不用呢？就算能体现真水平的薪酬激励、绩效考核、人才梯队、股权设计，假如你没把握做好，不是还有好多咨询公司在排队等着帮你嘛！

成为员工支持者

俗话说，“当官不为民做主，不如回家卖红薯”。既然你管人，就得像对“小三”一样关心她、疼爱她，还得想办法把她“转正”。你得让员工把你当成铁哥们、知心人，掏心掏肺地把自己偷看女生洗澡的秘密告诉你，而不是骂你岗位是人事却不干“人事”；还得对员工洗



脑，让他们像干传销一样狂热工作，对老板像对人民币一样永远忠诚；当然，还要把“二师兄”一样的员工个个训练成孙猴子，有通天的本事。

要做好员工关系管理，没事多和员工聊聊，听听员工心声；多考虑考虑员工有什么需求和利益，有啥烦恼和难事，热心的帮着协调解决，顺便打打鸡血；总之得让员工把你当成无话不说的知心姐姐。

要提高员工的敬业度，发展员工的能力素质，让员工做出更大贡献。办法有很多：

- a) 可以给员工更多的授权，让员工可自主地控制工作时间、地点、进度和工作方式，表现对员工的信任，激发其主观能动性和发挥的空间。
- b) 赋予员工挑战性工作。一个人天天“串珠子”时间一长就累了，不断的布置给员工新的任务、挑战性的工作，激发员工的斗志，激励他们自我提升，做出更大贡献。
- c) 形式上的东西其实很重要的，让领导者经常给员工画大饼，描绘未来大碗喝酒、大块吃肉的共产主义社会多么美好，为员工指明西天取经的方向，让员工天天和“公鸡中的战斗机”一样充满斗志。让员工用立军令状、宣誓等方式作出承诺，再经常地把员工业绩作个排名，晒一晒，员工必然会更努力工作，毕竟谁都要脸啊。
- d) 经常搞搞团队建设，组织拓展训练、团队竞赛，让员工像狼群一样协作、冲锋。团队协作可集中集体力量，实现个人难以完成的目标，还会让员工无所畏惧，就像一群兔子见到老鹰不再逃跑，而是凶狠地冲上去把老鹰撕得粉碎。
- e) 创造快乐文化，组织各类文娱活动，经常鼓励奖励员工，为员工打气、鼓劲。
- f) 建立员工培养体系，发展员工能力素质，开发系统的培训课程，确保员工有足够的技能、知识前去战斗。
- g) 还有很重要的一点，要让员工分享成果，让员工享受成功带来的利益，激发上进的动力，才能挑战目标，经常给员工分点饼，让员工觉得可以得到更大的饼。

成为战略合作伙伴

HR 们所做的一切工作，最终目的还是推动组织战略目标的实现。如果不能与公司业务战略结合，帮助战略落地，即使 HR 事务做得“呱呱叫”，也没有什么真正的价值。这就提到了一个名词“战略性人力资源管理”。具体应该怎么做呢？

辅助战略转化为行动，使人力资源策略与组织业务战略保持一致，并作为支撑。HR 参与业务战略的执行，设计能够推动战略落地 HR 方案，将业务战略转化为人力资源的优先工作。

通过人力资源管理活动保证企业战略实现。比如为保证战略落地，进行组织变革、流程再造、文化转型或重构。举几个例子，如公司采取的是成本领先战略，可采用薪酬调整、轮



岗、裁员等方式降低人力成本；也可以提升员工能力、提高员工工作效率，让员工承担更多工作。如企业战略是提升营收，则通过建立更富有激励的薪酬、绩效体系帮助目标实现。

当联想致力于国际化时，HR 采取了招募国际人才、人才盘点、管理者能力提升等措施，保证了国际化所需的专业人才供应。我咨询的一家客户——信合集团，当企业处于快速裂变式发展期时，需要大量的管理者 and 专业技术人才，HR 适时地成立了人才发展部，招募、培养大量高水平人才，同时设计了更有效的激励机制，确保了各业务所需人才供应。

成为变革推动者

时代变了，乞丐都用支付宝微信了，哪个公司要不谈升级转型，就连要饭都输在起跑线了。作为 HR 自然不能假装看不见了，HR 作为变革推动者，要推动组织不断进化，增强组织能力，赢得竞争优势。比如，做好以下工作：

- a) HR 通过带领高管团队，讨论现状，帮助拟定促使变革落地的行动计划。
- b) 转型与变革管理的成果是变革能力，HR 有责任培育组织的变革能力。比如培养和提升管理者和员工的胜任力，确保有足够的变革能力执行变革。
- c) 转型意味着企业发生根本性的文化变革，HR 是公司文化变革的催化者，帮助员工适应新文化。
- d) 变革指组织设计并执行新的战略举措，HR 定义并推广变革的组织模式，帮助界定和执行管理变革的流程。
- e) 变革取决于人：决定哪些人力资源做法应改变？如何激励所有人投入变革？如何更快速的变革和学习？

需要注意的是，HR 并不是要去发动和控制所有变革行动，而是作为推动者，指导负责变革的人选择明智的行动。

总结一下，HR 要想体现自己的真正价值，必须在公司内外部客户心目中树立起业务伙伴的形象，从单一的监管职能变为以上的四种角色，打造和培养出高水平的 HR 团体（高管、直线经理、HR、HR 外包机构），为组织创造实实在在的显性价值和成果。■



当司马懿学乌龟的时候，我们应该学什么

编者按：当大家都在热议《我的前半生》呈现出的职场生态时，同样是刚刚落幕的热播剧《大军师司马懿之军师联盟》中透露出的道理也许更为深刻，只是其中意味难以向外人道也。

上大学的时候，记得一位老师说自己不提倡运动，原因四个字“道法自然”。他还意犹未尽地举出动物界的例子，猎豹爱运动、有活力，但寿命短；乌龟不喜动、性懒散，但寿命久。一个学期的课，我就记住这么一句，现在回想起来，还是觉得挺有道理。在这个人人追求“成名要趁早”的时代，如果有人能像乌龟一样，不争、不抢、不急、不燥，选定一个方向，守住一个目标，慢慢地磨、慢慢地熬，从长远来看，结局也并不会差，尤其是当你眼前雾蒙蒙望不尽天涯路的时候，“把时间当作朋友”未尝不是一条出路。

刚刚结束的热播剧《大军师司马懿之军师联盟》里也有一只叫“心猿意马”的乌龟，它出境频率高、贯穿全剧始终，显然是“司马懿”的人生隐喻（汉末战乱，人口平均寿命仅二十多岁，司马懿享年七十三岁，熬垮了曹魏三代君王）。意大利文艺批评家、历史学家、哲学家克罗齐说，“一切历史都是当代史”。既然真正的历史已经无法精准还原，那么通过历史体悟当下，引发此时此刻的思考与行为就是历史最大的价值。正如该剧第一集司马懿在“月旦评”与杨修的辩驳，“我辈治学，就是要从残章断简之中重塑文明。学识之对错不仅仅在乎于文字，更关乎于态度。”下面我们一起来看看男神吴秀波演绎的“司马懿”这只乌龟对职场、对事业、对人生的态度有何不同。

人生路：早立大志，方成大事

张爱玲说过，“出名要趁早，来得太晚的话，快乐也不那么痛快。”这句话本是身逢战乱的张爱玲对大时代充满迷惘的叹息，反而成为当今社会成功学遍地开花的注脚。体制内的人渴望步步登高，体制外的人期待财源广进，职场中 80 后隐隐感觉在走下坡路，而 90 后还没来得及站稳脚跟，00 后又要抢班夺权了，成功节奏的快进速度让人眼花缭乱、一叶障目，哪里顾得上长远的打算与志向。





然而，无论是一个人，还是一个组织，没有远大的目标，没有超越人类本能的价值追求，成长与成功注定都是不可持续的。员工方面，越来越多的年轻人一言不合就闹辞职；企业方面，国内企业的平均寿命只有 2.7 年。当投机取巧之辈、鼠目寸光之徒如过江之鲫、不绝江河，又怎能期待成功非昙花一现、转瞬即逝呢？

反观《军师联盟》中的司马懿，希冀遇明主，立志结束乱世，志向不可谓不远大。况且不止是司马懿，该剧在其他人物形象塑造中，曹操“周公吐哺，天下归心”，曹丕“欲得天下，严苛律己”，荀彧“一世忠慎，终无汉禄可食”，杨修“白衣染血，以肉身投馁虎”，郭嘉“算无遗策，壮志未酬”……明明是一部权谋剧，却呈现出满满的正能量，魏晋风骨，猎猎雄风，不外如是！联想起今年五四青年节，习近平总书记走访中国政法大学，勉励青年学生要志存高远，“做大事不做大官”，可谓正当其时。

职场圈：用仁用忍，不争为争

“虽曰如云，匪我思存，这大好的天下，躺着看。”这是郭嘉对司马懿宁可自残双腿也不愿出仕的揶揄。当今职场竞争再激烈，也不至于让人自残保命。然而潮起潮落，不进则退，百舸争流，不强则危。面对职场中的诸多不得已，恐怕大部分人一边徒叹“人在江湖，身不由己”，另一边恨不能“一朝得志，搅动风云”。

反观司马懿，扛着一把“仁义”大旗，不慌不忙打着“五禽戏”，把龟的隐忍化入骨髓，对君上、对父母、对妻妾、对弟兄、对同僚、对朋友，对不如自己的人，都能不做“忘八端”。高歌猛进时，虽志得意满，却时时战战兢兢、如履薄冰；罢黜归乡后，虽胸有丘壑，仍静对白云苍狗、躬耕田园。

《道德经》有言，水善利万物而不争，处众人之所恶，故几于道。夫唯不争，故无尤。《军师联盟》中的司马懿以不争为争，忍术已臻化境。曹操七次想杀他，曹丕安插美女间谍入其床帏，曹氏宗亲更是与其势同水火，将其视为眼中钉、肉中刺，这些他都能忍下来，且一直忍到曹魏第四代君王终反戈一击，成为西晋王朝的奠基者，由此观之，时人称其“冢虎”确实名副其实（冢在此意为坟墓，冢虎即盘伏在石冢中的猛虎，用以比喻待时而起的绝世之才）。

以棋为喻，人生是一场与天对弈的天局，职场圈何尝不是一场与人对弈的棋局。与天、



人对弈，能够左右棋局胜负的执棋者毕竟是少数，况且黑白难辩，胜算几何？由此观之，与己对弈才是天底下最难赢的一盘棋。仁者不争一池一地之得失，智者不计一子一局之胜败，与时间为友，“在适合自己的行业，慢慢熬成老员工”，没准就能成就一番静水流深的别样洞天。■

R E N H E S H I Y I



2017

专注于组织中人与人之间的和谐合作



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: www.heyeehrm.com

《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

QQ: 2315290631

电话: 0531-88803203

QQ: 1164142818