

中小企业经营者的必备工具文库！
中小企业管理研究学者的推荐读物！

走向卓越

Towards
Excellence

中小企业领导者经营管理必备文库

赵涛 / 主编

员工管理艺术



“一只狮子领导的羊群可以打败一只羊领导的狮群”！领导者的能力直接关系到一个企业团队的实力。这里所说的能力，是领导者驾驭企业员工的能力！一个领导者不可能样样精通，面面俱到，关键在于管理人才的方法是否科学合理。可以说，员工管理是一门艺术！《中小企业员工管理艺术》从实用的角度出发，用实例说话，告诉中小企业领导者如何选人、用人、育人、留人，完成从人力资源制度化管理到员工艺术化管理的提升。

中小企业 员工管理艺术

赵涛◎主编

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

走向卓越/赵涛主编.—北京:企业管理出版社,
2009.8

(中小企业领导者经营管理必备文库)

ISBN 978-7-80255-243-2

I.走… II.赵… III.中小企业-企业管理

IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第129416号

书 名: 走向卓越——中小企业领导者经营管理必备文库

作 者: 赵 涛

责任编辑: 群 力

书 号: ISBN 978-7-80255-243-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部: 68414643 发行部: 68414644 编辑部: 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京金吉士印刷有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×1092 毫米 16 开 143 印张 1800 千字

印 次: 2009 年 8 月第 1 版, 2009 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1-5000 册

总 定 价: 485.00 元(11 册)

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

中小企业管理研究专家指出，有五项因素使中小企业暂时获得了成功，一是机会主义者，二是行动者，三是冒险精神，四是充满自信，五是身心健康。大部分中小企业随着规模的发展壮大，其创业因素并没有转化为管理优势，或者说根本就无法转化为优势，反而升级成为企业致命的疾患。随着全球经济一体化进程的加快与市场信息时代的到来，特别是这一轮金融危机的冲击，残酷的市场环境越来越考验中小企业的软实力，迫切需要其经营管理者提高自身素质，补充现代经营管理知识。而大部分管理者由于忙于应酬，没有太多休闲时间来系统学习管理，或者更看重自身的工作经验积累，使企业在管理方面出现严重“短板”。

在中国经济的大环境与政策之下，要想解决管理上的问题，就要真正做到以中小企业为本，照搬知名大企业的成功案例无异于望梅止渴，套用业界流行的管理新概念也往往令企业陷入尴尬。基于此，我编委会对全国 5000 多家中小企业进行了翔实的市场调研，并联合中小企业研究学者、具有丰富管理经验的中小企业经营者与资深的企业管理顾问，推出了国内第一套针对中小企业管理的工具丛书。我们不是向企业主阐述新观念、新理论，而是提出方法和建议，这套丛书的最大特点就是“突出工具性，即学即用”，解决问题简单、直接、一针见血。

丛书分为经、史、子、集 4 大系列：经——解读政策，正面危机；史——分析案例，以史鉴今；子——诸子百家，实战精要；集——实用管理文案的集大成者。22 册图书专注现代中小企业成功的每一个关键环节，解决中小企业经营 22 个领域的问题，真正做到“增加经营知识、提高管理素质、满足工作需要、掌握实际技能”。

目 录

第1章 人是中小企业的第一生产力	1
——中小企业员工管理概述	
第1节 员工管理的主要内容	1
第2节 员工管理的基本思想	4
第2章 怎样找到合适的人才	7
——员工的规划与招聘	
第1节 员工的规划与分析	7
第2节 员工招聘的技巧	9
第3节 内部招聘与外部招聘	12
第4节 校园招聘	16
第5节 员工推荐制度	21
第6节 猎头公司的作用	22
第7节 网络招聘	26
第3章 怎样做到知人善任	29
——员工的绩效考核	
第1节 绩效考核的涵义	29
第2节 绩效考核的类型	29
第3节 绩效考核的主要方式	30



第4节	绩效考核的作用	33
第5节	绩效考核的四个程序	35
第6节	绩效考核的原则	36
第7节	员工绩效考核的难点	45
第8节	员工的绩效考核技术	46
第9节	绩效考核结果的反馈	50
第10节	从1度考核到360度考核	56

第4章 薪酬体系是老板的双刃剑 61

——员工的薪酬体系设计

第1节	薪酬体系的构成	61
第2节	员工薪酬激励的艺术	63
第3节	股票期权制度	66
第4节	技术入股模式	72
第5节	“金色降落伞”条款	78
第6节	福利计划的实施技巧	80

第5章 仅有金钱是不够的 85

——员工的精神激励

第1节	人是如何被激励的?	85
第2节	需要层次与激励	88
第3节	期望与激励	99
第4节	公平与激励	103
第5节	目标设置与激励	106
第6节	皮格马利翁效应与激励	111
第7节	精神激励的具体策略	114
第8节	精神激励的权变模式	124

第6章 人才的经济法则 141

——员工的引导与培训

第1节 新员工引导 141

第2节 新员工工作能力的开发 145

第3节 员工培训中的两种学习方式 148

第4节 员工培训的三个重点 149

第5节 员工培训的误区 150

第6节 确立员工培训的新观念 151

第7节 员工培训与开发体系 152

第8节 在职培训模式 156

第9节 岗位轮换培训模式 158

第7章 团队稳定促发展 161

——如何面对人才的流失

第1节 人才流失的预警体系 161

第2节 人才流失的危机处理 164

第3节 重视离职面谈 168

参考文献 173



第 1 章 | 人是中小企业的第一生产力

——中小企业员工管理概述

第 1 节 员工管理的主要内容

员工整体管理

员工整体管理即企业员工的整体开发与管理。重点是全体员工的素质提高，员工的队伍建设。这也是一般人力资源管理的重点——对全体员工实行“全面质量管理”，从而为组织员工资源管理奠定坚实的基础。

员工个体管理

员工个体是企业的最基本构件，是员工队伍的基本构成元素。员工个体的成功对于任何组织（包括企业）的成功有重要的影响，因此必须进行全面开发管理，以保证员工之间、员工个体与企业之间达到最佳配合。

1. 员工个体的横向开发与管理

员工个体的横向开发与管理即立足于现在时点的横截面上的管理，主要包括以下三方面的内容。

（1）综合能力开发。重点是按照员工类型、工作性质、职务需要、专业要求分别开发相应能力，以满足岗位工作的全面需要。

（2）综合素质开发。包括：

- ①政治素质开发；
- ②业务素质开发；

③心理素质开发，重点是观念和智慧开发；

④生理素质开发，重点是体能（体质、体格、体力、体魄、协调性）开发。

（3）员工环境的开发。一是员工要善于利用、适应、改造环境，为实现事业成功服务；二是通过创造适合员工成长规律的环境，对员工产生最佳影响，促使员工成功。这就要求员工资源管理部门要真正认识和掌握环境的形成、变化规律以及有关的环境科学理论与方法，如“居家优势”理论、优良环境可持续发展理论、环境优化理论等方法。

在员工个体横向开发过程中，要注意以下两个方面的内容。

第一，组织要遵循自立、自主、自制、自强的原则对员工进行自我开发与管理。

第二，组织对员工个体的开发管理，根本上是要及时的发现、选拔人才；正确的定位员工的岗位，用其所长、避其所短；对员工的表现、工作业绩进行有效的物质、精神激励等。

2. 员工个体的纵向开发与管理

员工个体的纵向开发与管理即按照时间轨迹发展过程进行管理，主要包括以下几个方面的内容。

（1）员工生命周期全过程、分阶段的开发与管理，如美国著名学者R·韦恩·蒙迪把生命周期分为个性形成期（20岁以前）、成长与就业期（20~40岁）、自我维持与调整期、衰退期等。

（2）家庭生命周期和家庭资源的开发与管理。

（3）健康寿命阶段延伸开发与重点管理。

（4）职业生涯设计与开发及所在职业重点管理。

（5）创造力旺盛期深层次开发、延伸开发与重点管理。

（6）岗位（职位）任职过程的全面开发与管理等。

员工群体的全面开发与管理

1. 员工群体的横向开发，主要包括：

（1）员工群体结构的开发与管理；

- (2) 员工群体成长战略与发展目标的确定与管理；
- (3) 员工群体必需资源与群体环境的开发与管理；
- (4) 企业组织结构的开发与管理；
- (5) 企业内部组织机制的开发与管理；
- (6) 企业内部人际关系的开发与管理等。

2.员工群体的纵向开发，主要包括：

- (1) 员工团体生命周期全过程开发和分阶段的重点开发；
- (2) 员工所在企业的发展过程及其各个阶段的全面开发与管理；
- (3) 员工从进入企业到离开企业的全部活动过程的开发与管理；
- (4) 员工团队发展过程及其阶段的开发管理（团队的相互依赖程度、共性高于团体）等。

3.员工群体的层次开发，主要包括以下几个方面的内容。

(1) 对德才、身心素质等要素有一项或几项尚未发育成熟、达到适合岗位需要程度的人力资源进行开发，如社会上的未成年人，某岗位上新录用的员工等。企业要对这一部分人群进行重点培训，使其尽快达到工作岗位的要求。

(2) 对其素质、能力已经达到现有工作岗位需要的水平，但是有一部分或几部分或全部未得到合理开发利用的员工资源进行开发，如我们常见的大材小用、小材大用、学非所用、用非所长、用非其时、埋没员工、有职无权或由于条件不足而无法工作的人。合理使用员工，重在正确任用，必须做到员工的素质、能力与职务、权利、任务、责任、目标、利益的高度一致，才能最大限度的发挥员工的作用。

(3) 对企业内现有素质、能力已经达到一定的高度，并得到比较充分开发利用的员工资源进行深层次的开发。企业必须通过再教育、培训，优化员工自身素质结构和群体结构与资源结构，最大限度地开发其潜力，才能使员工的素质得到新的突破性提高（尤其是积极性、创造性的提高），才能使其能承担更重的工作任务及为企业做出更大的业绩。

(4) 对现有的职务岗位、工作任务不能满足其较高的素质水平和专业水平，必须有更高级、更尖端、更具挑战性的工作任务才能适于其高

度创造力需要的员工资源进行更高层次的开发。在这里，企业重在提供合适的条件、工作环境、较大的自主权和选择余地，充分授权，以发挥其自主性、创新精神和高度的创造力。

(5) 对具有高度潜力、影响力的员工资源进行全面、多方位的开发。在这一层面，企业要重在赋予大权、委以重任，给予聘任高级管理员工的特权以实现企业的可持续发展。

在组织员工群体开发过程中，要注意以下两个方面的内容。

第一，员工群体的自我开发与管理，主要是企业各级主管对员工资源的合理开发管理进行引导及员工对自己的自我开发与管理，开发管理的重点是企业正确的领导、科学的管理和良好的团队自我管理意识与精神。

第二，企业、社会、国家由内至外对员工资源的开发管理，主要是提供适于员工成长规律的制度、政策、法制等环境的支持，提供员工发挥创造力必需的资源条件与保障。

第2节 员工管理的基本思想

- 1.企业的目标最终要通过其最有价值的资源——员工资源来实现。
- 2.员工管理的战略、方针要与企业发展战略、营销战略相一致。
- 3.员工管理的战略、方针、制度对企业文化要有正向促进、反向控制作用。
- 4.只有把促进企业组织目标的实现与成功作为每个员工的义务，才能提高个人和企业整体的业绩。
- 5.与企业业绩密切相关、具有连续性的员工管理制度、政策是最有效的利用资源、实现经营目标的必要前提。
- 6.员工管理要为建立企业创新体系与创新机制、激励创新思想、实施全方位创新管理和全面质量管理及全面风险管理创造条件，提供土壤。
- 7.要结合构建适应激烈竞争环境的灵活、灵敏、柔性的新型企业体

系，关注企业组织再造的现实和未来的因素，以利实现企业未来的长远目标。

8.为员工创造、提供一切必要的组织条件、工作条件、生活条件，支持员工最大限度的发挥聪明才智。

9.有效的利用有关高新技术，提高员工工作、任务分工、时间调配的弹性、主动性、自主性，提高员工对企业管理与决策的参与度。

10.健全员工队伍，全面开发员工资源，为员工资源开发奠定基础。

第 2 章 怎样找到合适的人才

——员工的规划与招聘

第 1 节 员工的规划与分析

广义上的人力资源规划包括人员补充计划、人员使用计划、提升(降职)计划、教育培训计划、薪酬计划、退休计划、劳动关系计划等。很显然,广义上的人力资源规划的概念对于我们所谈的员工规划而言过于宽泛。因此,这里所讲的员工规划仅仅限定在预测出企业员工的净需求(长期内),并对招入的新员工进行相关的培训等职业生涯设计的范畴。

员工的规划独特的要求和特点

- 规划的长期性

由于招聘的是员工,或是为日后培养成员工而储备的人才,而员工培养和新进员工与本企业磨合的长期性又决定了对于每个招聘进来的员工都应当有一个长期而可行的职业生涯发展计划,而不能像企业的一些临时岗位那样随时可以从外部招聘。特别是应当把员工规划与企业的长远发展联系起来,形成一套完善的机制。比如,在员工接受了什么程度的培训后或达到了什么业绩标准后,企业就可以提供给他什么样的职位。如果缺乏这样的长期性,一方面可能出现许多员工在达到一定的职位要求后在本企业中就没有发展空间而纷纷离去的情况;另一方面,还可能出现在企业快速发展、大规模扩张的过程中所需的员工数量不足,而不

得不从外部大量招聘，从而对该企业的企业文化造成消极影响。

- 规划的确切性

这里的确切性是针对招聘数量与企业实际需要是否匹配而言的。招聘的数量过少，自然会影响企业的正常运转和健康发展。而且，在这种情况下，现有员工一旦离职则会造成更大的损失。反之，如果招聘的数量过多，超过了企业的需要，必然会有一些有才能的员工屈身于低位，不但这些“大材小用”的人会逐步离去，而且对其他员工的稳定性和企业的对外形象也会造成不良的影响。前些年我国人才高消费的现象就是因为这个问题没有把握好。

确保员工规划长期性和确切性的措施

- 首先，应当对企业未来发展作出相对准确的预测

这个预测关键是预测出企业规模的扩大需要员工的数量和种类，这体现出了对需求方面的预测。培养一个员工是一个长期的过程，即使其能力足够，但适应公司的企业文化和制度也需要一定的时间。所以，企业在扩大规模后，所需要的员工增量不可能立刻全部从外部招聘。实践证明，许多大公司的破产倒闭就是因为在规模盲目扩张的同时过多的立刻使用了对自身企业文化和理念不了解的外来人才。所以，为了适应公司业务发展和规模扩张的需要，就应当提前招聘部分员工予以培养，储备人才。而这就必然要求员工的职业生涯设计与企业的发展情况相吻合。因此，准确的预测企业未来的发展状况是作好员工规划的前提。

- 其次，建立完善员工（包括准员工）登记档案

这个档案应当包含员工的资格、技能、智力、教育、培训等方面的信息，并实现动态化管理。随着时间的推移，现有的员工经过培训和锻炼，能力会有所提高，必然会有一部分得到晋升，所以应当把这些信息反映到档案中，并及时更新。借助这个档案，就可以预测出长期内现有员工晋升后，会留下多少空缺职位，这些空缺职位又有多少会用企业内部人员即可填充，内部人员的成长可以满足多少因发展规模扩大所造成的员工的需求。需要注意的是，在这部分规划中应充分考虑到员工离职

的因素，因为员工（特别是IT业的技术类员工）的流失率普遍较高。在实际操作中，可以以行业内平均比例结合本企业历史情况加以确定分析。

- 最后，在制度上予以保证

管理大师彼得·德鲁克说过：“企业只有一项真正的资源——人，管理就是充分开发人力资源以作好工作。”但是，在许多企业中人力资源管理部门的地位还非常低。而员工的规划从开始对企业发展进行预测到对员工进行职业生涯设计，无一不是涉及企业最高层的战略决策。两者的矛盾决定了提升人力资源部门的地位，建立人力资源部门与总经理及其他部门间的沟通协调机制是作好员工规划的重要条件。

第 2 节 员工招聘的技巧

塑造良好的企业形象

一个企业的对外形象在招聘中，特别是在对员工的招聘中往往起到非常重要的作用。试想，有谁愿意加入一个声名狼藉的企业呢？又有谁愿意将一个素有管理混乱、对员工刻薄之名的企业作为自己职业生涯的发展之地呢？如果社会舆论对企业对待其雇员的方式有看法，或者企业产品的声誉有问题（如严重的破坏环境）等，企业在这个地区的招聘活动就有可能遇到困难。而如果企业在当地有很好的口碑，它也就更容易招到优秀的人才。

重视招聘团队的组建

四川省成都市的人才市场上曾出现过这样一个新闻：川南某大型名酒企业以年薪100万招聘财务、营销副总经理。诱人的职位、高额的年薪，一时吸引了众多求职者。许多业内的精英纷纷慕名至招聘现场，希望能够进行详细的咨询。但是，许多人一到招聘现场就大失所望，因为该企业的招聘现场只有几个普通的人事部门员工，公司经理级的人物一个也没有。这些精英们忿忿不平，向许多传媒的记者大呼上当。经媒体

的炒作，这一事件闹得沸沸扬扬，企业非但没有招聘到优秀的人才，反而给企业的外部形象造成了极其不良的影响。

这家企业为了招聘到优秀的人才，所开出的薪酬不可谓不多，给予的职位也不可谓不高，但最终不但没有完成招聘计划，反而损害了企业的对外形象，这究竟是什么原因呢？应该看到，在招聘过程中，工作申请人是与企业的招聘团队成员接触而不是与企业直接接触，而且招聘活动往往是工作申请人与企业的第一次接触。在对企业的了解甚少的情況下，申请人会根据企业在招聘活动中的表现来推断企业其他方面的情况，招聘人员是申请人所见到的企业的第一印象。所以，企业的招聘人员不仅要具备良好的个人品质与修养、广阔的知识面和一定的人力资源管理技术，更重要的是要将企业的求贤若渴和重视程度表现出来，这就要求必须有经理级别的领导参加招聘的整个过程。对技术类的员工，还应当有企业内外的本领域专家参加，防止外行考内行现象的出现。国外许多著名的大公司如花旗银行、英特尔、微软等在招聘员工时，程序往往很繁琐，需要经过七八个人的分别面试，但很少有候选人中途自己退出，除了受到大公司巨大的发展空间和优厚待遇的吸引外，根本原因在于与候选人会谈的都是部门经理以上级别的公司领导，甚至还有总裁。在如此重视下，所谓的繁琐程序在申请人眼里的也就不算什么了。

招聘信息的发布方式

企业在有了职位的空缺以后，都需要通过一定的方式将招聘的信息传送出去。而传送信息所用的渠道和媒体在很大程度上影响着消息的发布效果和最后的招聘结果，因此必须慎重选用招聘媒介。招募信息的发布方式有多种，对内部招聘来说，主要是在企业内部以公告的方式发布，在企业外部则需要利用各种新闻和宣传媒介。

● 招募公告

在普通员工的内部招聘中，招募公告是非常普遍的方法，企业将所需职位和该职位的责任、义务、必需的资格和技能、工资水平及其他相关的信息向企业中每一个员工公布。这种方式有助于企业发现那些可能

被忽视的、潜在的内部应聘者，同时也可以提高员工的积极性。但是，它一般只能应用于较低层次的管理和技术人员的招聘。而对于较高级别的管理人员而言，则应当更多的使用个人记录、职位技术档案等方法。这是因为，较高级别的管理人员需要许多技能，这些技能是与其职业工作经历和相关的教育培训状况紧密联系的，这就决定了这些人员的内部招聘不应该使用向全企业所有员工发出公告的形式，而应当使用向特定的具备一定资格的员工发出公告的方式。假如使每个员工都知道空缺职位的信息，筛选大量不具资格的申请，向每个没被选上的员工解释原因并鼓励他们浪费企业大量的人力物力。

● 招聘广告

招聘广告是利用各种宣传媒介发布组织招募信息的一种方法，主要用于企业外部招聘过程。其中常用的有广播、电视、报纸、杂志、互联网，等等。几种招聘广告的优缺点比较如表1-1表示。

表1-1 招聘广告方式的优劣势比较

媒体种类	优势	缺陷
广播、电视	1 招募信息让人难以忽略 2 形象直观，有利于增强吸引力 3 有利于宣传企业自我形象	1 昂贵 2. 只能传送简短的信息 3 缺乏永久性
报纸	1 广告大小弹性可变 2 传播周期短 3 可以限定特定的招聘区域 4. 分类广告方便求职者查找 5 有专门的人才市场报	1. 竞争较激烈 2 容易被人忽略 3 没有特定的读者群 4 印刷质量不理想
杂志	1 印刷质量好 2 保存期长，可不断重读 3 广告大小弹性可变 4 有许多专业性杂志，将信息传递到特定的职业领域	1 传播周期较长 2 难以在短时间内达到招募效果
互联网	1 广告制作效果好 2 信息容量大，传递速度快 3 可统计浏览人数 4 可单独发布招募信息，也可以集中发布	1 信息过多容易被忽略 2 受众有限

微软的招聘机制

微软是全球最吸引员工、有利于员工发展、留得住员工的公司。微软认为：公司的首要任务就是寻找致力于通过软件的开发来改善人们生活的员工，不管这样的人生活在何处，微软都要将他们网罗至旗下。微软主要依靠公司内员工的推荐，特别是当公司进入一个新的市场时。微软有将近40%的员工是通过这个途径进入公司的。

当开发美国以外的市场时，微软宁愿起用当地的人，而不愿从总部派人。因为微软认为只有当地的员工了解当地的价值观、工作方式，人们如何使用技术，谁是主要的竞争对手。微软散布在世界各地的分公司，从开发软件到许可证发放等业务往来，都依靠电子邮件来完成。微软的所有分公司都遵循同样的领导者评估条例，它包括“管理组织的健康细则”，各地的员工就是通过细则上列出的19条标准（例如，工作环境是否满意，分公司是否有明确的目标等）对自己的经理进行评估。这样便于比较各个分公司的经理，尽早发现诸如士气低下等问题，并及早纠正。

第3节 内部招聘与外部招聘

企业中出现一个职位的空缺后，总裁和人力资源部门就需要作出决策：是采用内部招聘还是外部招聘呢？应当说，两者都有各自的优缺点，企业在应用时应当根据自己的实际情况和需要加以选择。

内部招聘对于企业的管理职位而言是最重要的来源。在美国进行的一项抽样调查中，有90%的管理职位是由内部招聘来填补的。这种情况在规模较大、培训机制健全的企业中更为明显。像IBM、Intel及日本大多数大企业财团就除了招收刚刚毕业的学生外，一般不再使用外部招聘的方式，职位的空缺全部由内部选拔产生。如此之多的企业青睐内部招聘

是由于其拥有的许多优点决定的。

- 内部招聘为组织内部员工提供了发展的机会，增加了内部员工的信任感，这有利于激励员工，有利于员工职业生涯发展，有利于安定员工队伍及调动员工的积极性。毕竟，对于员工而言，事业的成功、巨大的发展空间永远是最好的激励措施。

- 由于现有的员工在企业已经工作了一段时间，他们应该更具有对企业效忠的意愿。在一个较低的职位上都没有离开，那么在得到提升后其流失的可能性一般也较小。另外，提拔内部人员可以提高所有员工对企业的忠诚度，在制定管理决策时，更能做比较长远的打算。

- 内部招聘为企业节约了大量的费用，如广告、招聘人员与应聘人员的差旅费、被录用人员的生活安置费、培训费等。同时，内部招聘通常能够简化招聘程序，为企业节约时间，并省去许多不必要的培训项目，如入职教育、企业文化教育等，减少了企业因职位空缺而造成的间接损失。

- 由于对内部员工有较为充分的了解，使得被选择的人员更加可靠，从而提高了招聘的质量和正确性。特别是对于高级员工的招聘而言，拟招聘的人员都要从事关系到企业核心竞争力的业务，如果选人不慎，就有可能出现“一着不慎、满盘皆输”的情况。

当然，内部招聘的选择范围总归太小，特别是对于一些中小企业而言，更是如此。所以，它也不可避免的存在一些先天性的缺点。

- 那些申请了但却没有得到职位或者没有得到空缺信息的员工可能会感到不公平、失望甚至心生不满，从而影响其工作积极性，因此需要做大量的解释与鼓励的工作。所以，就像我们在前面所讲的，在企业内部招聘高级员工时，应结合企业的员工技术档案将信息公告的范围有意识的加以缩小，这样才能在一定程度上缓解这个问题。

- 由于新主管一般是从同级的员工中产生，工作集体可能会不服气，这使新主管不容易建立领导声望。更极端的情况是在IT业中，往往是提拔一个人，一群人会离职。

- 从内部晋升也会产生新的空缺，即被提升人所空缺出来的职位。

因此,有时从内部提升,在培训上并不节约。因为一次产生了两个需要培训的雇员。当然,在企业外部环境变化不激烈,职位本身影响力不大时,这可以作为企业整个培训、人才储备计划的一部分。但是,瞬息万变的市場不会等待一个员工的成熟,如果需要培训的时间过长则不如换一种招聘的方式。

● 内部招聘的最大问题是近亲繁殖。如果企业的整个管理队伍都是迈着同样的阶梯晋升上来的,在管理决策上就会缺乏差异,整个管理阶层就会缺乏创新意识。在20世纪末,日本的泡沫经济破灭后,日本经济的重整和转型中各大企业财团的纷纷束手无策很大程度上就是由于这个原因。

而员工的外部招聘一般来说有着这样几种方式:校园招聘、网络招聘、猎头公司等。与内部招聘相比,外部招聘有它独特之处:

● 外部招聘有利于平息和缓和内部竞争者之间的紧张关系。在内部招聘中总会有失败者,当这些失败者发现自己的同事,特别是原来与自己处于同一层次、具有同等能力的同事得到提升甚至成为自己的上司时,很可能会产生不满的情绪,甚至不服工作乃至最终离职而去。而从外部招聘则可以避免这些问题的发生,有利于保持企业内部和谐的氛围。

● 外部招聘在内部员工还不能担负重任时,可以减少组织职位缺乏所造成的损失。企业空出一个岗位,并不是一定有合适的内部人选,特别是某些核心职位。勉为其难的提拔一个内部员工,企业可能要为他的不成熟付出惨重的代价。

● “外来优势”的存在。“外来的和尚会念经”。大多数内部管理人员在思维上具有一定的趋同性,而通过外部招聘得到的员工一般更容易破除这个趋同性,并为企业带来新的管理方法和经验。他们没有太多的条条框框束缚,从而能给企业带来更多的新鲜空气和创新机会。新近加入企业的他们一般也更少受到复杂人际网络的影响。

当然,外部招聘也有许多缺点,如外聘人员可能对企业内部情况不太了解、对企业文化不适应、企业对应聘者的情况缺乏深入的了解等。这些将本章后面几节做更深入的阐述。

由于内外招聘各有优缺点,所以大多数企业都实行内外招聘并举的

方针。具体来说，如果一个企业的外部环境和竞争情况变化非常迅速，而它的规模又比较小，则它既需要开发利用内部人力资源，更要侧重外部人力资源开发。而对于那些外部环境变化缓慢、规模较大的企业来说，从内部进行提拔则更为有利。从员工的种类来看，内部招聘的重点是管理人才，而外部招聘的重点则是技术人才。

综上所述，内部选拔和外部招募各有其优势与不足。因此，企业在进行新员工招募时，要进行综合考虑。尤其高层管理人员的引进，特别是CEO，应更为慎重。一旦决策失误，将会严重影响企业的永续发展。如美国的西屋电器公司，20世纪70年代是与GE公司处在同一水平上的竞争对手。但由于接连选错了5个CEO，这个曾经是美国家喻户晓的公司现在已风光不再。如果企业想维持现有的强势企业文化，不妨从内部选拔；如果想改善或重塑现有的企业文化，可以尝试从外部招募。例如，20世纪90年代初，在飞利浦公司处于危难之际走马上任的迪默，尽管他本人是通过内部晋升走上CEO位置的，但为了改变当时的企业文化，形成创新、参与的组织气氛，他对高级管理层进行了大幅的人事改革，直接从外面进行招募。到1994年中期，飞利浦原来的高层管理者只留下4名，而其14名高层管理者只有5名是荷兰人。到1995年底，飞利浦公司的财务状况就得到了根本性好转。当然，管理者的选拔还要考虑到文化的差异，例如美国的企业就倾向于外部招募，而日本则倾向于内部选拔。



宏碁电脑公司“空降兵”的失败

1986年，中国台湾地区宏碁电脑公司创业十周年，年营业额达到了2.1亿美元，已是台湾有名的大型电脑公司。公司总裁提出了要把宏碁电脑发展成为国际型大企业的“龙腾国际战略”，实施这一战略的最大障碍在于公司内部人才瓶颈的制约。于是，公司引进了原台湾惠普科技公司副总经理吴传诚、IBM台湾分公司的美籍总经理麦肯兹、美国国善电子总经理庄人川、台湾电信总局的博士黄秀园，

从香港请来的陈正堂，还有最后从IBM引进担任宏碁电脑总经理的刘英武等众多精英。

尽管这支“空降部队”为宏碁电脑作出了一定的贡献，如为该公司的国际化经营打下了一定基础，促成了该公司经营管理上的变革。但是在后来却并未发挥其预期效应，在不到几年的时间内就损兵折将，其中大多数人陆续离开了宏碁。

人们总结宏碁这次人事变革失败的原因有二：第一，没有给“空降部队”以磨合期。人才一进入企业便加以重用，赋予过多的职权，使这些精英在不熟悉工作环境的情况下仓促迎战，结果不堪重负，无法施展才华，只能离开企业。第二，外来文化与企业原有文化未能成功融合。“空降部队”都是外来者，在经营理念、行为方式、做人风格上必然有别于宏碁原有企业文化。而宏碁的企业文化是其长期运营过程中逐渐形成的，显然具有惯性。两种文化相撞必然引发冲突，冲突不能化解就会影响企业目标的实现。比如，从IBM转入的刘应武，他带来的美国式的强势作风和绩效管理，虽有助于提高宏碁电脑的经营效率，但毕竟不适应中国人的“人和”管理作风，最后只能遗憾地离开了宏碁电脑。

第4节 校园招聘

近年来，工作经历已不是招聘员工的必备条件，越来越多的大企业将眼光投向大学校园。当然，大学应届毕业生很少能够在走出校门不久便成为真正意义的“员工”，但是其作为员工的储备力量和来源的作用早已毋庸置疑：大学校园是高素质人才最为集中的地方，招聘时很容易收集到足够数量的申请材料；在知识经济下，应届毕业生充沛的精力和接受新事物的较强能力，更容易使他们成为企业未来的支柱；俗话说：“一张白纸好画画”，大学应届毕业生没有工作经历，在工作中思维方式

与处理问题的方法上不会与企业产生抵触，更容易融入企业的企业文化之中，而不会像许多“空降兵”那样与企业磨合时间过长甚至失败；大学毕业生往往对自己的第一份工作更具有敬业精神——有资料调查表明，在工作三年内不准备更换工作的大学生占到了76%。

当然，校园招聘还有许多不足之处，需要在实践中予以注意：

- 企业的规模与培训机制

倾向于利用校园招聘应届毕业生再培养成自己的员工的企业无一例外的规模都比较大，如联合利华、英特尔、宝洁等，而且其员工培训机制也非常健全与完善。这是因为从一个刚刚毕业的大学生到企业的员工，往往需要较长时间、较多的培训和锻炼机会。大企业的组织结构与培训机制可以提供这些，而小企业则比较困难。因此对于规模较小且急于招聘到员工填补空缺的企业而言，校园招聘并不是明智的选择，可能从外部招聘拥有相关工作经历的员工更为有效。

- 学校的选择

学校的选择与企业的财务状况密切相关。如果实力雄厚且招聘数量较多，则可以到全国范围的学校内选择，像近年来，宝洁、华为等公司就采用了这样的策略；如果财力有限，则可能就要局限在当地的学校中了。当然，对这个问题来说，还有一些其它因素的影响，如选择的学校在本公司关键技术领域的技术水平，该校以前毕业生在本公司的业绩和服务年限等。一个学校虽然名气一般，但有可能在企业所需专业方面非常出色，可能其毕业生多拥有踏实的作风和较强的动手能力。更需要注意的是，对于企业特别是实力和员工待遇一般的企业，最著名的学校并不是最理想的招聘来源，因为这些学校的学生往往自视过高，不愿意承担具体而繁琐的工作，在工作实际与期望值有差距时，离职率较高。在实践中，许多公司（如百事可乐公司）就很注意从二流学校中挖掘人才。

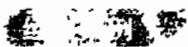
- 降低学生的期望值

一般来说，刚刚进入社会的毕业生，由于缺乏实际工作经历，对工作、待遇及职位等容易产生一种不现实的期望，而这种期望与将其培训成员工的长期性和艰苦性有很大的矛盾。现实中，许多企业抱怨的大学

毕业生离职率高的问题多来源于此，解决问题的关键就在于降低大学生对工作的期望值。在招聘之初就应当明确的告诉他们公司的实际需要和所能提供的待遇与职位。不要试图为了招聘到更多优秀人才而夸大自己的职位和待遇。要知道，招聘到优秀人才而他们在短时间内又离职，还不如开始就实事求是的介绍情况招来能够踏踏实实工作的人，然后再一步步的培养。

● 树立良好的形象

实践证明，在学生中拥有较好形象的企业更容易招聘到优秀的学生，而这个好形象则可以通过下列措施来实现：大张旗鼓的进行大范围的招聘，如上面谈到的华为、宝洁公司的做法；赞助或冠名目标学校一些项目或活动；在自己想招聘的专业中设立以企业名称命名的奖学金，这样获得奖学金的学生在毕业后就更倾向于加入这个企业。



住友海上保险公司的招聘启事

1984年，住友海上保险公司在录用应届毕业生时，向他们发布了新的公司简介，这份简介在广大毕业生中引起了极大的反响。这份由四张薄纸装订成的公司简介，封面上就以醒目的文字写到：“年轻人，别假装你什么都知道！”这是一句很能打动毕业生的话。不仅是封面，在简介中令人动心的话还很多，而且颇具震撼性。例如，“别认为工作简单就可以掉以轻心，如果不认真做，还是没法了解其实质！”……“别失望太早，也别希望过高。”……“半途而废的人不会成功，只有意志坚定的人才能成功。”……“企业是以成果论英雄的，无论你开始多么努力，如果没有成果的话，一切都是枉然！”……“能让公司赚钱的人，才是公司最需要的人！”……这份与众不同的公司简历，表明了住友在录用人才之际，就要毕业生们对自己衡量一下，告诉毕业生们不是公司不需要人才，而是需要有能力强能吃苦耐劳的人才，特别是有意识的提醒毕业生降低其对工作的期望值。

这份简介在毕业生中引起了强烈的反响。有人说：“很多公司的简介，都是以极为客气的笔调写成的，而住友公司却以极为坦白的语气说明，这虽然令人有些惊讶，但同时也非常叫人钦佩。”也有人说：“能站在劳资双方的立场表白心声，很容易引起人们的共鸣，能够作出这种划时代的举动，实在值得拍手鼓掌。”更有人说：“读完简介后，使我更加喜爱住友海上保险公司了！”而更多的人从中看出了住友公司的用人标准和态度，并自己先进行了一次筛选，看是否应该去应聘。这份简介不但树立了活跃、坦白、真诚的公司形象，而且大大的降低了应届毕业生第一年的离职率。



联合利华：抓住未来领袖

对于很多大公司而言，招聘毕业生往往是在每年毕业生中去挑选，通过开招聘会、面试等形式最后找到自己需要的人。然而，联合利华的招聘活动却比他们提前了一年。

联合利华每年都到北京大学、清华大学、复旦大学、南开大学、南京大学等一流高校举行校园说明会，进行校园宣传，活动面向大学三年级的本科生和二年级的研究生，举办暑期夏令营，为第二年的正式招聘做准备。

他们毫不掩饰其目的：我们要在最好的学校里面挑选最好的学生，并把他们培养成未来联合利华的领袖。

挑选的过程是非常严格的，首先需要申请者填写一个表格，然后公司在成千上万的表格中，选出一部分人参加面试。面试将会有两轮，第一轮是案例研究，通过看一个案例，然后做一个简短的对话，这一轮将会删掉一半的人；第二轮是和联合利华经理面对面的谈话，这一轮还会删去一半的人，剩下的人就会成为联合利华商业夏令营的营员。

商业夏令营是通向联合利华管理培训生的唯一通道。在3天的时

间里，通过各个部门的职能介绍，邀请各部门的经理来介绍每个部门的运作模式及部门为公司创造什么样的价值；同时，通过一个商业模拟的游戏，把参加的营员分配组合成一个个的模拟公司，让大家体会商场如战场的感觉。

为什么要提前一年进行？联合利华希望通过夏令营，营员能够对公司有一个了解，而他们也从中挑选需要的人。在新的学期，还将安排学生到公司实习，从而进行双向了解，最终寻找到要找的管理培训生。

管理培训生是通向领袖的绿色通道。目前，联合利华聚集了4000名本地员工，其中担任管理职务的员工中，95%以上是中国的员工。而管理培训生是联合利华寻找管理者的一种重要手段。

在联合利华的管理培训生计划中，首先有一个发展中心。每一个管理培训生都会有一个属于自己的前程图和个人发展计划，在其中会详细描述一个管理培训生的前程路图，需具备哪些必须的技术和能力。另外，还有非常完善的教导系统，每个管理培训生都有一个属于自己的主要负责人，他负责自己个人前程路图的制定；有一个直属经理，负责个人的具体培训；有一个合作伙伴，由一位管理培训生或者年轻经理来担当，他将和管理培训生一起同甘共苦。公司还为管理培训生提供轮调的机会，在亚洲的管理培训生将有机会和欧洲、美国的培训生对调，吸取更多的工作经验。同时，公司还有很完善的评估体系，每个季度，直属经理和管理培训生都会做一个面对面的沟通，回顾管理培训生在前3个月的表现，并给出及时的反馈。管理培训生同时也把自己在3个月中学到的点点滴滴总结出来，存入公司的学习银行。

在学习资源中心，每个管理培训生都会得到专门为他制作的培训课程；同时，公司还有一个内部网站，管理培训生可以在里面得到许多学习的信息，从而创造一个自我学习的环境。

第5节 员工推荐制度

根据美国一家管理咨询公司的调查,有40%的雇主说他们曾使用过某种类型的员工推荐制度,而且企业中有15%的员工都是通过已有的员工直接介绍而被企业雇佣的。当然,这只是针对全部员工而言的比例,但是对于高级员工,特别是实力有限、名气不大的中小企业中管理人员和核心技术人员的招聘,这种制度的应用更为广泛。这是因为:

第一,原有雇员在推荐候选人时,他们对企业的要求和候选人的条件都有了一定的了解,会先在心目中进行一次筛选。当他们确信在被推荐和职位空缺之间存在一种相互匹配性时,才会将此人推荐到空缺的岗位上去。

第二,原有雇员能够将自己的亲戚朋友推荐到公司,本身就说明了他们对公司现有状况的满意和对公司的忠诚感。

第三,被推荐者通过推荐者的介绍可以对企业有一个比较现实的基本了解,从而在一定程度上减少与企业环境和企业文化的磨合时间。

第四,作为推荐者的员工,通常会认为被推荐者素质与他们自己有关,只有在他们认为被推荐者不会给他带来不好的影响时,才会主动推荐他人。

第五,根据心理学家的分析,这种制度对挽留员工,降低其离职率有很大的帮助。这是因为,个人可能很容易脱离自己的组织或企业,但很难脱离自己的社会关系网,在中国文化中更是如此。通过这种制度进入企业的员工总会在某种程度上碍于与推荐人的关系而对离职有所顾忌。同时,推荐人对他的说服和劝导也会起到相同的作用。

第六,这种制度由于有企业内部人员推荐保证,可以从一定程度上从推荐人的品质、能力上推算被推荐人的水平。因此可以省略过多的测试程序,从而更快的填补岗位的空缺,体现出更强的流动性和灵活性,一般更适用于IT业技术人员的招聘。

“通过推荐招聘的人我们通常能够知道员工大概的情况。例如，我们现有的员工很有可能是从竞争对手那里过来的，所以推荐的人也有可能在这个行业的经历。或者一些从比较好的大学毕业的学生，他们在北电工作的同学可以给他们推荐，这样来的员工基本素质比较接近。”北电网络公司总裁罗世杰非常认可这种内部推荐方式，并且建立了一种内部推荐奖金制度，员工推荐来的人如果被北电网络录用，北电将会给这位员工一定金额的奖励。员工内部推荐的流程是：先由需要用人的经理提出用人需求，人力资源部将此信息进行内部招贴；企业内部的员工知道有这个用人名额，就可以将自己认为合适的人选推荐到公司来；公司的用人部门经理和人力资源部门面试被推荐人，通过面试，觉得推荐人选合适，就可以进来上班。这种招聘制度的速度非常之快。但是，推荐进来的员工要经过3个月的试用期，经理觉得推荐来的员工合适，该员工的推荐人就可以拿到奖金。

另外，还应当对作过推荐的员工进行记录。如果其推荐的人员非常出色，则应当予以奖励，并考虑在职位再出现空缺时优先考虑他的推荐；如果某个员工的推荐总不理想，则自然不应再考虑他的推荐意见。

员工推荐制度也存在许多缺点。因为员工一般都是推荐自己的亲戚朋友，所以一旦被企业拒绝，则有可能会对企业产生不满；而一个人引荐的人过多，特别是管理类的员工过多，则容易形成帮派或小团体，影响企业的健康发展。所以，在员工推荐的“度”上一定要把握好，而且对于一个人推荐的员工尽量不要将他们安排在相同或联系密切的部门中。

第6节 猎头公司的作用

猎头一词源于英文的“Head Hunting”，这是美国“二战”以后出现的新词汇。当时，美国政府在占有战败国科技资源的同时，还不遗余力地网罗科技人才。其行动方式是先找到目标，然后再使用各种手段将其“捕获”，颇似丛林狩猎，由此就有了猎头的说法。时至今日，在国外，

猎头已成为一个成熟的行业，历史上第一次赢利的奥运会——洛杉矶奥运会的组织承办人尤伯罗斯就是由猎头机构推荐的。

顾名思义，猎头公司就是主要为企业搜寻高级人才的机构。高级员工的稀缺性和重要性决定了他们的招聘与一般员工有着极大的不同。“一般人才去招聘会、去做广告，高级人才要用猎头公司才放心”——这是许多人力资源部门经理的共识。

猎头公司的运做程序

- 客户提出要求

一般来说，客户的要求是指出企业空缺的职位及拟招聘人员的责任和待遇，要求猎头公司推荐。当然，也有客户在提出相应职务要求的同时，直接指出希望何处何人担任该职务。

- 分析猎物

虽然企业在委托猎头公司时都会对职位作出较为具体详尽的描述，但是这种描述并不意味着猎头公司就可以按图索骥很快获得所需的人才。毕竟企业的需求描述和现实不可能完全吻合，所以猎头公司对企业需求的分析就显得尤为重要。世界知名猎头公司荷顿国际公司的董事经理 Monna Chai 说：“必须要弄清这个职位所处的行业，在公司结构图中处于什么样的位置，向谁汇报，接受其汇报的人是什么样的性格、什么样的背景。”只有真正把握住了企业的需求，才能找准猎物。

- 初步寻找

在寻找猎物的初期，除了自家的人才库外，猎头公司一般都需要利用一切可以利用的渠道和关系进行搜寻和筛选。因为自己的人才库再完善也很难囊括所有优秀的人才，而初选中应用的渠道和手段的多寡通常是猎头公司实力的体现。在这个程序中，猎头公司应当缩小候选范围至 10 人左右。

- 定格考核

在这个程序中，猎头公司的工作人员将对上一阶段剩余的人选分别进行面谈。在面谈后，将针对候选人的性格、能力、发展潜力以及缺陷

作出正确而又深刻的认识，并对此提交报告。在这个过程中，猎头公司通常会向候选人以前工作单位的上司、同事了解有关情况。更进一步的是对人才的“性向测试”，考察人才的性格与用人公司的文化是否适应，这是猎头公司为供需双方进行人力资源嫁接的重要一笔，许多“空降兵”失败的原因就是在这个环节出现了问题。

- 最后取舍

猎头公司通常在4~6周内会开出一个初选名单。但在做最后取舍之前，还要充分考虑到候选人的雇主高薪留人的可能性。所以，如果猎头公司没有准备足够灵活的充满弹性的备选方案的话，猎头工作很有可能流产。所以，猎头公司从一开始瞄准“猎物”时，就要进行包含价位分析和多层筛选的工作，客户的最后取舍应当只在两三人之间，因为范围太大显然不符合找猎头公司的初衷。当然，在这个过程中，猎头公司应当提供参考的意见。

选择猎头公司应注意的问题

猎头公司在招聘员工中的作用有目共睹，但是由于猎头公司作为一个赢利性企业，在接受了你的委托后，即使没有找到非常适合的人选，也通常会退而求其次，推荐一个不是很合适的候选人，然后说服你。目前，在我国猎头公司发展时间不长、尚不成熟的条件下，这个问题更加突出。

- 确信你找的这家机构有足够的实力

这个问题源自于猎头行业内的一个规定：一家猎头公司在替前一个客户完成招聘工作的两年内，不得再替新的客户去挖自己给前一个客户招聘的人。这个规定保证了猎头市场的秩序，但是对于猎头公司和新客户而言，则意味着他们所面临的必然是一个搜寻范围不断缩小的市场。因为那些最具潜力的人才可能已经在为它的上一个客户服务了，而这些人至少在两年内是不能打主意的。在这种情况下，猎头公司的实力就显得非常重要了。

- 与猎头公司中直接负责你业务的人进行接触

猎头公司在开发一位新客户的时候，可能会派出自己最出色的员工

来推销自己，他们一般都拥有许多成功的记录，在他们的游说下你可能会很快就把业务交给他们。但是，这些人员不可能负责全公司的所有业务，直接负责你公司业务的人很有可能不是他们。而从进行需求分析、初步搜寻到定格考核、最终取舍，负责你业务的人都是那些直接负责人，而不是一开始的游说者。所以，你必须与业务的直接负责人接触，并判断其是否有能力为你猎到第一流的人才。

- 对整个招聘过程进行监督

应该要求负责招聘的猎头随时向你报告进度，以及候选人的有关状况，以便及时进行调整和决策。因为你可能对初选名单中所有人的条件都不满意，这样也就不需要进入下面的程序了。同时，还可以防止浪费了大量的人力、物力、时间后仓促选择现象的出现。

- 关于猎头公司的收费情况

猎头公司的收费有一定的标准，一般是介于需要被填补职位的固定年收入的25%~35%之间。通常是开始时支付1/3作为订金；接近完成整个招聘过程最后期限前的30天左右支付另外1/3聘金；最后1/3聘金在完成招聘工作的60天内支付。在出现意外的情况下，所支付的费用可能还不止这些。有时候，实际支付的费用可能会比收费标准增加10%~20%，甚至更多。当然，对于优秀员工的招聘来说，这是物超所值的。



猎头公司的发展

哈佛大学对人力资源方面的研究显示：在比较成熟的市场经济环境中，猎头公司与企业的适当比例为5：1000。在国外，猎头是人才中介机构的主营业务，最早的猎头公司成立于“二战”后的美国。1998年，美国最大的猎头公司之一——科恩费里在全球的年营业收入达到几十亿美元，这家公司在海外的分支机构有几十个，业务逐步覆盖人力资源服务的方方面面，有独立的网站、测评培训机构和人才租赁公司等。澳大利亚的摩根—班克公司1998年的收入约为13

亿美元，已发展成为以猎头为主的多种经营公司。1998年的日本国民生产总值中，增长最快的行业分别是通信和人才资源。在众多职业介绍机构中，保圣娜公司和里库路特公司年经营额都达到十几亿美元。欧洲的人力资源行业近几年经营额也在成倍的增长。

香港的猎头公司有200多家，在激烈的市场竞争中，这些公司的业务逐步规范和细化，有的专攻通信类人才，有的强项是专做金融、财务或医药人才。这样一来，客户会根据需求选择不同的猎头，形成香港猎头市场多而不乱的格局。

国内最早的猎头公司是1992年成立的沈阳维用猎头公司。北京的猎头业出现了五六年，处于起步阶段，现在大致分为3个版块：一是外国的猎头公司随着跨国公司的进入而涉足中国市场，这些公司经验丰富、操作规范，人员素质高，无疑极具竞争力，但我国的人力资源市场尚未对外开放，这些公司没有正式的经营许可权利，多数以顾问咨询公司的形式为外国企业服务，委托单大多在国外签定；二是已正式注册的国内猎头公司，这类公司现在数量并不多，所推荐人才以“三资”企业需要的中高级职位为主；三是一般人才交流机构的高级人才寻访部门。

第7节 网络招聘

前不久，一家网站曾以“您是怎样找到现在这份工作的？”为题，进行了为期两个月的调查，结果显示：人才招聘会36%，亲戚朋友介绍24%，互联网23%，报纸杂志招聘广告13%，人才中介机构、猎头公司4%。从这项调查中可以看出，互联网已向传统的招聘方式提出了挑战，在员工招聘方面已经占到了越来越重要的位置。特别是在对技术类员工的招聘中的作用更是巨大。一些IT巨头，如IBM等就已经打出了只在网络招聘的策略。互联网已经成为了企业招贤纳士的重要手段。

而从世界互联网发展的历史来看,职业网的发展是其中速度最快的。它已经取代了网络购物、网络知识入门和网络拍卖的地位。例如,2000年底,世界500强企业中79%的公司已经实现了“电子招聘”(即利用公司网站招聘)员工,而在1999年这个比例是60%,1998年仅为29%。

网络招聘的优势

- 网络招聘信息传递的范围更广,并因此可以获得更多申请人的资料

经验证明,招聘的员工职位越高,招聘信息的发布范围就应当越广。招聘作为稀缺资源的高级管理人才和技术人才时,局限于一个地方或地区不行,在跨国公司飞速发展的今天,可能局限在一个国家还不够。而网络招聘就很好的突破了地域的限制,尽最大可能将企业招聘的信息传播,从而获得更多的候选人信息与资料。

- 对于技术类员工而言,网络招聘在某种意义上是一个初试的过程

因为能够通过上网而获得招聘信息,本身就是对应聘者使用计算机的能力作出了简单的测试,可以筛选出部分明显不合格的应聘者,从而节约招聘成本和时间。同时,对于某些需要开创性精神和较强接受能力的管理职位来说,网络招聘也可以对应聘者上述两种能力作出初步的筛选。

- 网络招聘的周期通常较短

在传统的招聘方式中,从企业发布招聘的信息,到应聘者看到它,然后向企业寄出简历,再到企业对简历初审后发出初试通知,一个周期下来至少也需要一两周,甚至更长的时间。而通过使用网络招聘的方式,无论是企业发布的信息,还是应聘者传送的简历都利用网络作为媒介,因此企业可以大大的缩短整个过程所用的时间。在世界经济风云变幻莫测、高新技术企业的员工流失率居高不下的情况,利用网络招聘这种周期短、见效快的方式对于IT业技术类员工的招聘有着不言而喻的重要意义。

网络招聘的具体操作方式

企业通过网络招聘人才,一般有两种方式:一是通过商业性的职业

招聘网站；二是在自己公司的主页上发布招聘信息。应当说，两者比较而言，一般的大企业倾向于后者，而商业性的职业招聘网站则更受到中小企业的青睐。但从目前的发展状况和趋势来看，商业性的职业招聘网站发展的更为成熟和有效。

根据《因特网世界》的调查，从1995年到1998年底，全球招聘网站从500家迅速膨胀到了10万家，经营规模大小不一，目标市场各有不同。在这些网站中，是否具有赢利性质是它们之间重要的区别。一些非赢利性的网站一般只有松散的介绍作用，服务内容详略各异。而赢利性的网站工作方式则大为不同，这些网站不仅建有职业数据库，而且建有丰富的人才数据库。若将招聘或求职信息存入数据库，都要交纳相应的费用。但从招聘员工的角度出发，企业应当使用赢利性的网站服务。因为这些网站的服务更为专业和周密，且现在的招聘网站还多具有针对性，成千上万的关键职位覆盖了金融、教育、工程等各个领域，进入一个适合自己需求的专业网站人才数据库，比将信息挂在茫茫信息海洋中更容易找到自己心目中的员工。

公司招聘网站的利用状况并不令人乐观。大多数目前已经实现公司主页网络招聘的公司，有一半以上并未充分利用网络招聘的优势，只是把它作为传统的纸上招聘程序的一种补充，用来收集应聘者的资料。应当看到，随着互联网技术的进一步发展，企业网络意识的逐步加强，网络招聘必将得到更为广泛的应用，而它的优势也将更加明显的显现出来。



第3章 怎样做到知人善任 ——员工的绩效考核

第1节 绩效考核的涵义

“绩效”一般包含两个方面的内容。一方面是指企业员工的工作结果，在企业中，员工的绩效具体表现为完成工作的数量、质量、成本费用以及为企业做出的其他贡献等。另一方面，是指影响企业员工工作结果的行为、表现及素质。考核是考核和评价的总称。绩效考核，也被称作人事考核、员工考核等，就是针对企业中的每个员工履行职务的程度，以及担任更高一级职务的潜力，应用各种科学的定性和定量的方法，对企业员工行为的实际效果及其对企业的贡献、价值进行有组织的并且是尽可能客观的考核和评价的过程。绩效考核作为一种衡量、评价、影响员工工作表现的正式系统，可起到检查及控制的作用，并以此来揭示企业员工工作的有效性及其未来工作的潜能，从而使员工自身、组织、和社会都受益。简而言之，它是由管理者或相关人员对企业员工的工作做系统的评价。

第2节 绩效考核的类型

1.按考核的目的分为培训考核、发现考核、奖励考核、晋升考核、淘

汰考核等。

2.按考核的重点分为行为表现考核、素质要素考核、业绩考核、潜力考核等。

3.按考核的特点分为重点考核和全面考核。全面考核主要用于企业员工评优、员工考核与提拔，工作表现与业绩结果都要考核；重点考核是有选择的考核某一项目，以满足特定需要。

第3节 绩效考核的主要方式

工作表现考核

员工工作表现考核是连接企业发展战略和最终成果的关键环节。工作表现最终是由员工自己控制的，而考核标准作为企业期望员工实际工作表现的水平，可以通过整合工作要素对员工发挥导向作用。

(1) 工作表现考核的核心

企业进行员工工作表现考核的核心是引导员工产生企业领导所期望的行为，进而导致所期望的结果。

(2) 工作表现考核担负两种任务：

①根据工作表现考核，鼓励、奖励表现优秀的企业员工，同时惩罚表现不良的员工。

②开发员工的各种潜能，来创造更理想的结果。

(3) 工作表现考核的主要方面：

- ①工作的准时性、效率、创新性、建设性；
- ②工作行为方法、方式、手段、态度；
- ③工作技能、韧性、灵活性、适应性；
- ④工作过程中员工的遵纪守法程度等；
- ⑤资源的有效利用情况。

工作业绩考核

工作业绩考核，简称业绩评价或绩效评估。其核心在于评价员工工作表现行为结果，如所完成的业务额、市场占有额、利润额等。

(1) 绩效考核系统

对企业这一组织来说，如果能有效考核员工绩效，则不仅要掌握个别员工对公司的贡献或不足，更可在整体上为人力资源的管理提供决定性的评价资料。由于这个评价体系是非孤立的、不完全固定的，并且受多种因素影响，与多种因素相互作用的，我们称之为“企业绩效考核系统”，如图3-1所示。

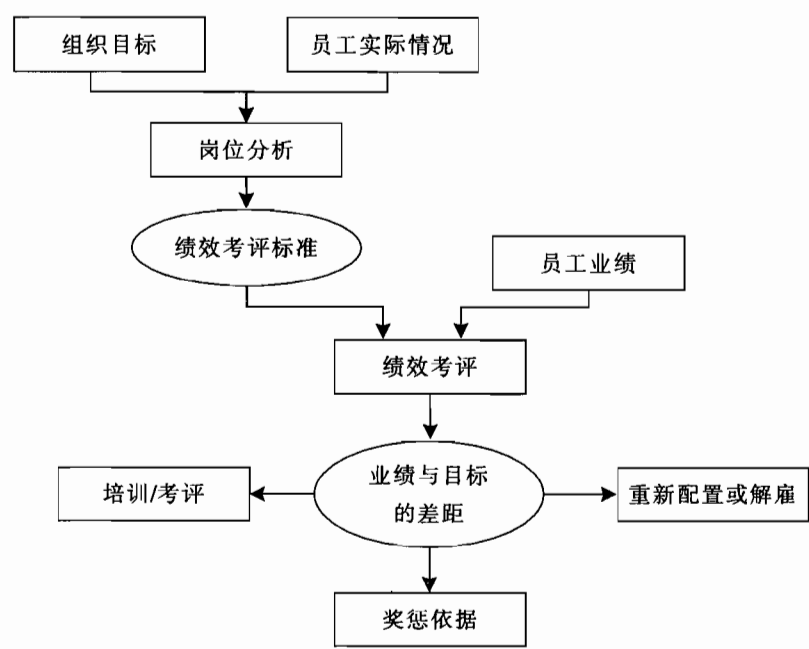


图3-1 企业绩效考核系统

要建立良好的绩效考核系统，企业必须做到以下几点：

①确立企业的发展目标及其对人力资源管理的要求。

②进行工作分析，确定各项工作的职责和责任，并以此为基础开发相应的绩效考核标准，选择恰当有效的考核方法来评价员工的工作表现和工作成果。

③选择恰当有效的绩效评估方法来评价员工的工作表现和工作成果。

④在评价之前对员工传达对其工作成果的期望。

⑤建立与工作绩效相关的反馈机制。

⑥评价绩效考核系统对达到既定目标的有效程度，对绩效考核系统作必要的修订。

(2) 业绩考核内容

首先，业绩考核的重点，这一般要从三个方面进行：为企业作出实际业绩的考核、客户意见、竞争对手的反应。

其次，业绩考核的程序。

再次，业绩考核的目标体系，一般应包括：各项工作的单项业绩；工作过程中阶段性业绩；工作计划结算时点的业绩；上级要求上报时的业绩；任期内的全部业绩和任期末业绩等。

在设计考核目标体系时，一般要注意以下几个方面：

①业绩测量手段和方法要公正、可靠、客观，对实际业绩与计划业绩目标进行比较，将比较结果信息及时反馈给被考核者。

②通过相互沟通，建立企业领导与员工之间的合作伙伴关系，为有关员工制定可以接受的目标。

③为促进员工达到业绩目标必须提供的条件保障。

④把业绩考核与建立企业竞争优势、实现市场目标结合起来。

(3) 业绩考核标准的特点

由于业绩考核是企业期望员工达到的业绩水平，对员工切身利益具有重大影响，考核标准要具有以下特点：

①公开性。业绩考核标准是为所有员工尽知的。

②合法性。业绩考核体系及其考核标准要具有特定的法律依据。

③准确性。考核要准确的反映员工的实际工作业绩水平，使其可量化、客观性、公平性。否则，员工会对考核系统失去信任。要防止以不准确的评分为特点的雇佣评价。

④相关性。要包括所有与工作相关的业绩要素，防止“标准欠缺”，但不包括与业绩无关的要素；主要基于工作本身而非员工。

⑤可变性。随着时间的推移、新技术的引进、新方法的使用、总体

业绩水平的提高等，业绩考核标准也要随着改变。

⑥时限性。组织业绩考核标准只适用于规定的考核期。

第 4 节 绩效考核的作用

绩效考核，作为人力资源管理的一个职能，可以为各项人事决策提供客观依据，是人力资源管理不可缺少的一个环节。其主要作用如下：

1.全面提高企业的生产率和竞争力

衡量生产力的传统方式是考察企业员工工作成果的数量和质量、有没有按工作程序办事、上下班是不是守时，以及出勤率、事故率等指标的高低。人力资源管理理论则认为，衡量生产力的主要因素应该是员工的招聘、培训、任用、激励和绩效考核，并以绩效考核为核心。现在，许多西方企业已经清楚的认识到员工的工作绩效对企业生产力和竞争力所产生的重大影响，纷纷加强了员工绩效考核，把通过提高员工工作绩效来增强各部门的产出效率看作增强本企业生产力和竞争力的重要途径。根据翰威特公司对美国部分企业的一项调查研究，具有绩效管理系统的企业在利润率、现金流量、股票市场业绩、股票价值以及生产率方面，明显优于那些没有绩效管理系统的企业。表3-1列出的是该项调研的数据结果。

表3-1 绩效管理对企业成功的影响

指标	没有绩效管理系统	有绩效管理系统
全面股东收益	0 0%	7.9%
股票收益	4 4%	10 2%
资产收益	4 6%	8.0%
投资现金流量收益	4 7%	6 6%
销售实际增长	1 1%	2 2%
人均销售	126100美元	169900美元

2.有利于企业合理调整员工的职务

职务调整包括员工的晋升、降职、调岗，甚至辞退。绩效考核的结果会客观的对员工是否适合该岗位做出明确的评判，为人事决策提供依据或信息。

3.为员工的薪酬管理提供依据

工作绩效考核结果最直接的应用，就是为企业制定员工的报酬方案提供客观依据。这里面包括以下几方面内容：员工的实际业绩，即工作成果决定其薪酬水平的高低；根据该员工业绩变化情况来确定是否再予以提薪；该员工与其他从事同类或相似工作的员工在业绩和报酬方面进行比较，管理者及下级的绩效就可以清晰的展现出来，按绩效付酬观念就顺理成章。

4.有助于更好的进行自我管理

绩效考核强化了工作要求，使员工责任心增强，明确自己怎样做才能更符合期望。通过考核发掘员工的潜能，可以让员工明白自己可以干什么。通过绩效考核，使员工明确自己工作中的成绩和不足，可以促使他在以后的工作中发挥长处，努力改善不足，使整体工作绩效进一步提高。

5.为培训工作提供方向

培训开发是人力资源的重要方式。企业培训开发必须有的放矢，才能收到事半功倍的效果。通过绩效考核，可以发现员工的长处与不足、优势与劣势，从而根据员工培训的需要制定具体的培训措施与计划。

6.通过绩效考核，反映员工的贡献程度

目前，绝大多数企业的绩效考核制度都是一张表单适用所有部门及人员，而表单的内容往往只是粗略性的几个问题和选项，这些制度设计上的不完善造成绩效考核制度常流于形式化，缺乏信度和效度。因此，如何根据不同工作性质，设计合适的制度，以真实反映出员工绩效的高低，成为目前企业管理者急待解决的问题。对于绩效好的员工，当然应给奖励，感谢他们对企业所做的努力与贡献，同时激励他们能有更好的表现；同样，对于绩效差的员工，我们也应了解原因。一般来说，员工

在工作上是否有好的绩效，可以从能力、动机及其它因素中加以探讨。因此，企业在发现其员工有绩效不佳的时候，应该去发觉其背后的问题所在。若是员工的能力不足，则应该给予充分且适当的培训，以增进员工在工作中的知识与技能；若是员工的动力不够，则应该建立一套良好的激励制度来执行，以增加员工改进绩效的动机；若是其它外在因素，造成员工的绩效不好，例如工作场所的环境干扰、工作所需的设备不足，则应协助员工排除障碍，使员工能有更好的工作环境来达成工作目标。由此可知，一套好的绩效考核制度，不仅能鉴定出个别员工的贡献程度，还要能找出造成员工绩效不佳的原因。

第 5 节 绩效考核的四个程序

1.制定绩效考核标准

绩效考核要发挥作用，首先要有合理的绩效标准。这种标准必须得到考核者和被考核者的共同认可，标准的内容必须准确化、具体化和定量化。为此，制定标准时应注意两个方面：一是以职务分析中制定的职务证明与职务规范为依据，因为那是对员工所应尽的职责的正式要求；二是管理者与被考核者沟通，以使标准能够被共同认可。

2.考核绩效

将员工实际工作绩效与工作期望进行对比和衡量，然后依照对比的结果来考核员工的工作绩效。绩效考核指标可以分为许多类别，比如，业绩考核指标和行为考核指标等，考核工作也需从不同方面取得事实材料。

3.绩效考核反馈

绩效考核反馈是指将考核的意见反馈给被考核者。一是绩效考核意见认可；二是绩效考核面谈。所谓绩效考核意见认可，是考核者将书面的考核意见反馈给被考核者，由被考核者予以同意认可，并签名盖章。绩效考核面谈则是通过考核者与被考核者之间的谈话，将考核意见反馈

给被考核者，征求被考核者的看法与其一起回顾和讨论工作绩效考核结果，通过分析，更好的理解对工作的改进，并共同探讨出最佳的改进方案。

4.绩效考核结果的综合运用

绩效考核的一个重要任务是分析绩效形成的原因，把握其内在的规律，寻找提高绩效的方法，从而使工作得以改进。

尽管绩效考核系统对企业有着十分重要的意义，从而被现代企业广泛采用；但在企业的实际应用过程中，我们发现，绩效考核总是不可避免地存在这样或那样的问题，影响绩效考核的公正性、客观性。

第6节 绩效考核的原则

团队与员工个人一体化考核

团队与员工个人一体化考核就是把团队业绩和个人业绩进行连接、挂钩的绩效考核，即通过一定的权重把团队业绩转化为个人业绩。

(1) 团队与员工个人考核指标具有整体上的对应性

团队绩效的考核指标与员工个人的考核指标是相互对应的。按照现代人力资源管理的理念来看，企业的经营运作过程就是人力资源的管理与调配的过程；企业的经营效果，也就是企业业绩的整合结果。企业对团队的考核，不外乎是对其部门经营效果及其各项业务完成过程的评价，而对员工工作业绩的考核也不应该超出对团队考核的指标范围，而把其他不相干的业务纳入工作考核的范围之内。

(2) 团队业绩与员工个人业绩具有关联性

不同岗位员工的业绩可以通过不同的权重与团队的经营结果挂钩，从而通过团队绩效考核，实现对员工个人工作绩效的考核。因此，可以根据员工所在岗位与企业各项经营目标权、责、利程度的不同而对员工确定不同的权重，把企业整体经营中各项指标的考核结果，与员工的工作业绩挂钩并进行考核。比如，负责营销的员工与负责生产的员工，他

们对企业的业绩的挂钩权重应该是不相同的。负责营销的员工的工作业绩，就要与企业的销售指标的完成情况100%的挂钩；而对负责生产的员工，则最多只能按照10%的权重挂钩，否则，便不能够真实的反映该岗位的真实业绩，体现不出这一岗位对两项指标不同的权、责、利程度。

按职能进行考核

按企业的职能设计考核指标并实施考核，是在考核方法上与传统人事管理中的考核方法及与人力资源管理中其他绩效考核方法的主要区别之一。

由企业的职能部门制定考核标准并实施考核，最后由人事部门进行考核结果汇总的绩效考核实施办法，叫作按照职能进行的考核，或简称为职能考核。

职能考核具有考核实施主体的广泛性。由于企业存在众多的职能部门，因此，企业按照职能进行的考核，在考核标准的确定、绩效考核的实施上，必然具有广泛性。

传统考核实施主体的单一性，会造成考核结果的不准确性。而系统化绩效考核的实施主体，具有广泛性，可以避免考核实施主体的单一性造成的考核结果的不准确性。

在传统的绩效考核中，由上级对下级实施考核、由人事部门对组织其他部门实施考核，是一成不变的事情。但是，一个上司或人事主管，由于受到种种主、客观原因的限制，造成对员工的绩效考核有时是不准确、不公平的，对提高企业的经营效果不利。

造成上面这些问题的原因主要有以下几个方面。

(1) 精力的限制

由于企业的业务异常的繁杂，要求主管或人事部门对其业务都很熟悉是比较困难的。同时，如果一家企业内部员工的人数非常庞大，要求主管或人事部门对其员工的情况全盘掌握也是不现实的。如果以主管或人事部门为单一的考核实施主体，就会让企业员工绩效考核失去了科学与准确的基础。

②个人偏好的限制。人是感情动物，又由于出身、经历、品德、教育程度的不同，对人、对事的看法会有很大的不同。

③业绩信息采集的限制。单单由上级主管和人事部门对员工业绩信息进行采集往往是片面的，而根据片面的信息以偏概全，考核的结果也必然是不准确的。

按照职能进行的考核具有被考核者参与考核标准制定的特点。在系统化绩效考核的体系中，按照职能进行的考核，员工工作业绩考核的实施者同时也可以是被考核的对象，被考核者同时也可以是对其他员工及其自身进行工作业绩考核的实施者。

按职级进行考核

(1) 系统化的考核

企业传统的绩效考核是按照部门进行的，在系统化绩效考核中采用的则是按照员工职级进行考核的方法，这也是系统化绩效考核在考核方法方面与传统人事管理及人力资源管理中的其他绩效考核的主要区别之一。

由于系统化绩效考核的特点是把团队考核的结果作为个人业绩的主要考核要素之一，因此，团队业绩的好坏与员工个人的绩效结果有着正相关或相等的关系。因此，与团队绩效挂钩的权重，便成为团队绩效结果影响个人绩效的较为关键的因素。将企业内同一权重的人进行归类排队，是可行而合理的；反之，显然是不公平、不准确的。比如，假定团队考核结果是企业生产部得分为70分，筹资部得分90分。而生产部总经理的业绩100%与团队挂钩，他的业绩得分也为70分；筹资部总经理的业绩100%与团队业绩挂钩，普通员工业绩与团队业绩是按照70%挂钩，那么筹资部总经理和普通员工的业绩得分分别为90分和 $90 \times 70\% = 63$ 分。很显然，用生产部总经理的70分与普通员工的63分进行比较，是没有任何意义的事情。但是，用生产部总经理的70分与筹资部总经理的90分去比较，却有现实的意义：两个部门的一把手带领的团队业绩不同，造成他们个人业绩水平不同，这可能是由于两人的能力、工作表现的不同而造成。

成的。

(2) 按照职级进行考核的职级划分

由于企业的经营规模、机构设置情况不尽相同，考核的职级划分也不应该完全一致。比如，可以按照行政级别划分，也可以按照技术职称划分。结合两种划分方法，可以把企业的员工划分为五大类别，即高级管理人员、中级管理人员、专业人员、基层管理人员、一般员工。

①高级管理人员

高级管理人员是企业的决策层人员，他们是企业的决策者。在一定意义上，他们的工作成效直接关系到企业总体工作目标能否实现，关系到其所领导的企业在同业竞争中能否立于不败之地。从目前企业的岗位设置来看，高级管理人员包括首席执行官、总裁、董事长、总经理及其他高级行政级管理人员。

②中级管理人员

中层管理人员是企业下设机构的管理人员，一般称作部门经理或者“处长”、“主任”等，他们在企业起着上传下达的“桥梁”作用，是企业经营的主要参与者，是企业运作的骨干力量，他们的工作成效直接关系到所在部门能否完成企业所下达的业务指标和工作任务，关系到所在部门在与同级各部门相比较中总体评价等次的高低。

③专业人员

专业人员是企业中的一个特殊群体，他们没有正式的职务任命却享有其专业范围内的相应职权，他们是企业高级、中级管理人员的参谋和助手。目前的企业中，这类人员包括总（副）经理级、处（副）级、科（副）级调研员。

④基层管理人员

基层管理人员是企业下设机构内部组织的管理人员，一般称作“科长”、“股长”或者“组长”，基层管理人员是实现企业发展目标的具体牵头人。

⑤一般员工

一般员工是企业的考核主体，他们是企业业务的实际经办人和具体操作者，包括企业各个岗位的工作人员。

开放的考核资讯

所谓开放的考核资讯是指系统化的绩效考核在员工自然信息、统计信息等有关考核信息的收集方面是公开进行的，在考核标准的制定、考核方法的选择方面是民主与公开的。开放的考核资讯可以避免企业传统绩效考核中的一些弊端，尤其可以避免传统人事绩效考核中暗箱操作的弊端，这也是企业系统化绩效考核的主要原则之一。

(1) 考核资讯开放性在考核过程中的体现

企业的考核资讯开放性，体现在如下几个方面。

①标准制定前的反馈

标准制定前的反馈是指企业制定绩效考核标准前，要尽量广泛的收集各个业务部门已经既成的办法，按照企业经营目标的要求，对原有办法加以提炼，进行取舍。绩效考核标准形成后，要组织提供考核标准的部门及被考核的部门，对标准的准确性、科学性及可操作性等方面的情况加以研讨，并对标准存在的问题进行修改，广泛地征求意见，最后确定绩效考核的标准。

经过了上述程序，企业的绩效考核标准就会被员工广泛知晓，同时使员工明确了工作的方向和目标。

②考核模式的公开化

考核模式的公开化是指绩效考核标准、方法及权重是被考核者事先知道的，大部份标准、方法和权重都是被考核者自己制定或认可的，考核过程中的各种公式及计算方法也得到了大部分员工的认可。

③反馈结果的可查询性

反馈结果的可查询性是指考核结果通知员工之后，员工可以对考核的整个过程进行查阅，使员工不但知道自己的考核结果，而且知道自己为什么会有这样的考核结果。

(2) 考核资讯开放性在考核实施者选择上的体现

由于企业岗位职责的侧重点不同，考核的内容也就应该有所侧重，对员工岗位责任侧重点以外的事项，没有能力、也没有必要逐一记录和考核，考核的实施者也就没有必要参与和见证员工全部工作的全部人

员。因此，只需以企业的经营计划为中心，对员工主要工作过程及结果进行记录和考核，便可以较为准确地评估员工的工作业绩。同时，只需将参与和见证员工主要工作过程的人员作为考核的实施者，便可以基本准确地考核员工的业绩情况。企业按照职能进行绩效考核的实施者应该包括下面几类人。

①各类业务的管理部门代表

企业是经营性的组织，比如银行，它的主要经营活动是经营资产业务、负债业务、中间业务三类业务。可以说，企业的所有成员都是围绕着企业的经营活动来工作的，只是不同的岗位与业务关联的轻重程度不同。衡量员工完成某一类任务的好坏，最权威和具有发言权的部门应该是此一项任务的计划制定者和管理者。比如，对销售员工完成销售任务的考核，就应该由主管销售任务的营销部门制定考核标准，并对员工完成销售任务情况进行记录和评估；对生产员工完成生产任务的考核，则应该由主管生产业务的部门制定考核标准，并对员工完成任务情况进行记录和评估。因此，某一项任务的计划制定者和管理者，就成为对员工此一项任务绩效的考核者。

②人事部门代表

在传统的人事考核过程中，人事部门是考核的最核心的部门，是一切人事矛盾的焦点。在某种意义上说，几乎考核的一切工作都是由人事部门独立做出的。但是，在系统化考核体系中，人事部门只充当了考核的设计、策划部门和考核结果的综合部门，使其避开了尖锐的人事冲突。即便是被末位淘汰者，也不会对人事部门存在意见，因为他的业绩不是人事部门做出的，人事部门只是对其他考核实施者提供的各种考核结果，进行汇总；同时，向被考核人进行反馈，最后实施与之配套的人事举措。

③上级

员工的上级是员工工作任务的下达者和验收者，也是对员工完成工作结果的最权威的考核者。由于在传统的绩效考核中，上级是员工唯一的考核者，并且对员工的考核又大多没有定量指标，主观性和随意性较强，才会造成传统考核的不准确性。在企业的系统化绩效考核体系中，

上级的考核只是员工考核的一项指标，是整个考核过程的一个部分，并且是以定量标准为主的。这样一来，便可以在很大程度上减少传统考核中的主观因素。

④同事

在企业的绩效考核工作中，有定量任务的人员比较容易考核，而对非经营部门的人员考核则较难。由于考核的实质就是把每一名员工的业绩分成三六九等，因此，对管理部门的人员，可以采取互评表的办法，按照得分实现个人排序法。即在同一部门中，由每一名员工对全体人员按照互评表进行排序，而后再把员工排序进行加权平均，最后出来的名次，就是该员工某一业绩的最终结果。这时，同事便成为了员工绩效考核的实施者，由同事进行的考核便成为了系统化绩效考核的一个部分。

⑤下级

在绩效考核过程中，由下级对上级的领导能力、业绩水平、工作表现作一评价。给下级一个发言的机会，使下级成为对上级进行考核的实施者，无疑可以增加考核的全面性、准确性，还可以提高领导者的自律能力。

⑥被考核者自身

在“以人为本”这一管理理念的冲击下，一些西方企业在尝试着让员工进行“自我考核”，以此来提高员工的自我管理意识。实践结果表明，与传统的单纯由上级对下级进行的单项考核相比，员工参与了针自我考核后，能够更坦然地接受上级对自己的批评，而且对改进工作的自觉性有所提高，自我约束能力也比以前增强了。

⑦客户

企业不管其在国民经济中具有怎样的特殊地位，它的经营活动具有怎样的特殊性，但企业的发展离不开客户，客户对员工业绩的评价也便成为企业经营及服务水平高低的标志之一。因此，客户也自然地应该成为员工业绩的考核者。国内有些企业进行绩效考核时，经常从社会上聘请监督员，使其以客户的身份对员工、对团队进行监督，取得了较好的效果。此时的监督员已经成为了参与组织绩效考核的客户。

同时，根据国内外企业人力资源管理的实践经验，在绩效考核中还应注意把握以下7个原则。

(1) 透明原则

在进行绩效考核时，应最大限度的减少考核者与被考核者双方对考核工作的神秘感。绩效标准和水平制订是通过协商来进行的，在考核前要公布考核标准细则，让员工熟悉考核程序，知道考核的条件与过程，对考核工作产生信任感。并且在每个新员工开始工作的时候，就应告诉他们怎样对他们的绩效进行考核，使员工对考核结果抱有理解、认可的态度。不但应将绩效考核的活动公开化，还应公开考核结果。

(2) 客观、公正原则

在制定绩效考核标准时，应从客观、公正的原则出发，建立科学适用的绩效指标评价体系。这就要求制定绩效考核标准时多采用可以量化的客观尺度，尽量减少个人主观臆断的影响，要用事实说话，切忌主观武断或长官意志。如果缺乏事实依据，宁可不做评论，或在考核表上注上“无从观察”、“待深入调查”等意见。按个体的绝对标准进行考核时，应引导员工改进工作，避免员工之间的攀比，影响团体的凝聚力。

(3) 积极反馈原则

在现代人力资源管理系统中，缺少反馈的考核没有多少意义，既不能发挥能力开发的功能，也没有必要作为人力资源管理系统的一部分独立出来。

考核应当与员工的收入、晋升挂钩，更重要的是改善员工的工作绩效，即把考核后的结果及时反馈给员工，使他们认识到工作上的不足，并加以改善。所以，顺应人力资源管理系统变革的需要，必须构筑起反馈系统，将结果应直接反馈给员工，以明确其努力方向。

(4) 定性与定量相结合原则

定性考核是指采用经验判断和观察的方法，侧重于从行为的性质方面对员工进行考核；定量考核是指采用量化的方法，侧重于行为的数量特点对员工进行考核。定性与定量相结合可能和中国传统的理念、哲学

思想和做事方法有点不一致，这是欧美企业的特点。

在绩效考核的过程中，定性考核是一种总括的考核，是一种模糊的印象判断。仅进行定性考核，那么只能反映员工的性质特点。而定量考核则往往存在一些指标难以量化的问题，其考核是不完全的。仅进行定量考核，则可能会忽视员工的质量特征。这就需要将定性与定量结合起来，实现有效的互补，对员工的绩效做出全面、有效的考核。

(5) 定期化和制度化原则

员工绩效考核是一种连续性的人事活动，因而必须定期化、制度化。员工的绩效考核是对过去和现在的考察，也是对他们未来的行为表现的一种预测。因此，只有将员工的绩效考核系统化、制度化，才能较全面的了解员工的潜能，及时发现经营、发展中的问题，从而有利于企业的有效管理和健康发展。

(6) 模糊和精确相结合原则

所谓的精确考核是指任何一种考核信息与任何一个评判，都力求准确可靠，不用没有根据的结论和无根据的信息。模糊考核指的是考核信息的收集和结果的评判都不要求十分准确，大致觉得被考核者有某种能力，根据做出的成绩就可以做出分析判断。可以说，模糊考核是一种大概考核、印象考核。

在员工的绩效考核中，考核者必须在精确和模糊之间求得一种平衡。只求精确不讲模糊，就不能最后定论；只讲模糊不求精确，结果就会主观随意。所以，员工的绩效考核应在模糊之中求精确，在精确之中蕴模糊。

(7) 实用性和可行性原则

实用性是指组织考核方案的设计要考虑到实际的情况，即要从企业的、岗位的、员工的实际出发来设计考核的方案。遵循实用性原则在设计考核方案的时候，要考虑下列因素：考核的项目是否有助于企业目标的实现，考核的方法和手段是否和相应的岗位以及考核的目的相适应。

可行性是指任何一次考核方案所需要的时间、人力、物力、财力要为参与考核各方所处的客观环境所允许。因此，制订考核方案一定要考

虑以下因素：和绩效标准相关的资料，潜在问题的分析，预测在考核过程中可能发生的问题、困难和障碍，准备应变措施。

第 7 节 员工绩效考核的难点

绩效考核是连接员工工作和企业激励的纽带与桥梁，它一方面对员工上一阶段工作的成绩和问题予以总结与认定；另一方面又以认定的结果为基础对员工进行相应的奖惩，从而对下一阶段的工作施加积极或消极的影响。所以说，对于企业的人力资源管理而言，在某种意义上说，建立起一个科学有效的绩效考核体系就成功了一半。同样，绩效考核对员工而言，也具有重要的意义。员工的离去很大程度上都是因为自己的贡献没有被企业充分的认可，也就是对绩效考核的结果不满意。所以，为了体现出企业制度的公正、公平与公开，降低员工的离职率，就必须完善企业的绩效考核体系。但是，员工的绩效考核有其自身的特殊性，在实际操作中为企业带来了很大困难，主要体现出以下几个方面的特征。

1. 员工的贡献本身不易衡量，且容易受各种客观因素的影响。比如经济大环境、行业发展状况等，远远不如对一线生产工人按照生产规章进行考核并反馈那样简单。再比如，许多管理类员工的业绩就有很强的非直接性，一个仓储部门经理的工作对公司的运营至关重要，但其究竟为公司的利润获得作出了多少贡献却是个难以衡量的问题。所以，在对员工进行绩效考核时首先必须对各种因素的影响尽量加以分离，否则考核结果就很难具有说服力。

2. 员工特别是技术类员工的工作具有很强的储蓄性。一项创造发明的问世，要经过技术人员大量艰辛的努力，至于应用于生产实践通常又是一个更为长期的过程。在前期看似不起眼的发现，可能会对最后的成果产生重要的影响；而开始时公认的突破性发现可能最终却发现毫无用处。在这个过程中，技术开发科研过程的长期性与企业通常进行的年终考核也在时间上发生了冲突。一个技术开发项目可能要持续二三年甚至

更长的时间，在这个过程中每个年度以什么样的标准进行考核就成为了很大的问题。

3.销售类的员工大多数时间都不在企业“坐班”而是在外奔波。在传统的上级垂直考核体系中，考核者（通常是其上级）所得到的信息和资料是零散、有限的，甚至是可能失真的，真正有说服力的标准只剩下一个销售额或销售增长率。剔除员工进入企业时间的不同所造成的差异不谈，单单从销售人员还代表着企业的对外形象这一点来看，这个标准显然不够全面。

4.员工大多具有较强的个性，自信甚至自傲，特别是技术类的员工更是如此。他们总是认为自己是正确的，责任并不在他这里。再加上负责考核面谈的上级在他们眼里多是些外行，心中“外行领导内行”的固有观念又使其对考核面谈反馈出的问题置之不理，对上级的批评不以为然。

5.核心员工创造了企业绝大部分的利润，掌握着企业的核心竞争力，重要的地位可能会使他们不易接受其他人（特别是下级、外界人员）对其作出的评价。而许多核心员工作为企业的高层领导，企业本身对他们缺乏有效的监督管理机制。在这样的基础上，进行有效、公正的绩效考核又谈何容易？另外，个别核心员工恃才傲物，以自己的重要地位为要挟，对考核结果毫不在乎，对面谈意见置若罔闻。这种现象在现实中特别是在一些中小企业表现的也比较明显，这些都加大了绩效考核及反馈的困难。

正是由于这些困难的存在，就要求在企业对员工绩效考核的实践中必须运用与一线生产工人完全不同的考核技术和考核体系才能体现出员工的特殊性，才有可能使员工认可考核的结果。

第8节 员工的绩效考核技术

对于员工这个整体而言，其中不同种类的员工适用的考核技术自然也有所不同。

对所有员工均适用的考核技术

对所有员工都适用的考核技术一般就是指目标考核法，这种方式是在考核年度开始时先为员工设立相应的目标，该年度的绩效就以完成目标的程度和效果为标准来衡量。虽然对各类员工都适用，但是在实际操作中还是有一定的区别。

● 对管理类员工的目标考核法

这种考核方式主要可以应用于对企业整体业务负责的高层经理、独立性较强的子公司经理或者项目经理。目标考核法是根据被考核人完成工作目标的情况来进行考核的一种绩效考核方式。在开始工作之前，考核人和被考核人应该对需要完成的工作内容、时间期限、考核标准达成一致。在时间期限结束时，考核人根据被考核人的工作状况及原先制定的考核标准来进行考核。

使用这种方式，还要注意两点：一是需要注意长期目标和短期目标的结合。因为作为负主要责任的总经理，如果对其过于追求短期目标的实现和完成，就有可能诱使他们追求短期效应，而从根本上危害企业长远的发展。二是在目标制定的过程中应当充分考虑各种因素的影响。管理类的高级员工，特别是这种总经理级别的员工，其工作绩效有非常强的非直接性。各种因素对他们才能的发挥都有着很大的影响。到任时间的长短决定了与原企业文化的磨合是否充分、指令是否能够顺利的传达，经济大形势的好坏和行业产品的供求状况变化更是对企业的经营起到至关重要的作用。所以，在目标的制定过程中就应当充分考虑到这些因素，以便于能够更为直接的考核出管理类员工的贡献。

● 对技术类员工的目标考核法

对技术类的员工的目标考核法与对管理类的有所不同：管理类的目标考核通常以一段时间（一般为一年）作为考核的阶段分离标准，而对技术类员工而言则更多的是将一个科研开发项目的完成作为考核的阶段，他们的绩效更多的是以是否按照事先的进度要求完成科研项目、完成效果的好坏及实际的经济效益大小来进行衡量。当然，在企业每年年底例行的考核中不能缺少了技术类员工，但这个考核更多的是以项目实际完

成情况与工程预计进度的比较为基础完成的。在很多大企业中，对技术类员工已经实现了以项目的完成作为其绩效考核的主要甚至是唯一依据。比如，在海尔集团，很早就对从研究所所长到普通科研人员特别是科研项目的负责人，采用了项目承包制，月薪被取消了，开发人员的收入只能与产品的销售挂钩。这种考核方式的引进为海尔产品的不断推陈出新、为海尔创新型企业的建立和完善提供了制度上的保证。

● 对销售类员工的目标考核法

对于大多数销售人员来说，这种考核法是非常适用的，在许多企业中甚至是使用的唯一考核技术。在开始时给销售人员订立销售任务，年终以销售任务的完成状况为标准对他们进行考核和相应的奖励。

针对不同类别员工的考核技术

● 维度考核清单法

这种方式适用于管理类的员工，特别适合于管理性、事务性的工作。它可以对员工的工作能力、潜力、人际沟通能力、忠诚性等作出考核。因为企业中的许多管理类员工的工作对于企业利润的获得同样是不可或缺的，但其业绩和贡献却很难量化出来，比如企业的财务总监、仓储运输部门的经理及一些协调性的职务等。这种方式不以工作的结果为主，而是着重于考核员工在工作过程中表现出来的品质和工作行为。

在具体的考核中，可以设立如忠诚、可靠、主动、有创造力、有团队精神、良好的人际交往能力等维度，然后由考核小组分别进行打分。新近开发的一种被称为“混合标准量表”的考绩工具，使这种考核技术精度更高。在设计时先分解出若干考核维度，为每一个维度的好、中、差等拟定出一条典型的表现陈述句，然后把他们打乱，混杂无序排列，使考核操作者不易察觉各陈述句是考核哪一个维度或表示哪一等级，因而使其主观成分难以掺入。考核者只需根据被评者实际的表现，与这些绩效标准陈述句逐条对照评判即可。

在这种方式中，需要注意的是在获得了员工每个维度的考核分数后，应当进行加权的处理。而在这个过程中，不同种类的员工各个维度的权

重显然是不同的。比如,一个财务总监在忠诚和可靠方面的权重就应当高于一个协调部门的经理,但后者在人际沟通能力方面的要求又应远远高于前者。

表3-2 混合标准量表举例

序号	典型绩效表现	评制符号
1	有正常自信,通常对工作有把握,只偶尔踌躇一下	
2	工作效率欠佳,完成任务时间长,有时不能按期完成	
3	口头及书面汇报有条理,考虑周到,很少需要另做补充的	
4	工作中有些畏缩,往往不果断,偶尔甚至对事情回避表态	
5	有时汇报得无条理,不完整,因而价值不大,或需返工补充修改	
6	效度可以算符合要求,一般能在适当时间内完成所给任务	
7	敏捷利索,总能完成计划进度,并能很快适应新任务	
8	言行举止中都表现出自信,对各种情况能迅速作出果断反应	
9	汇报的内容多是有意义而有用的,结构也较有条理,但往往需要做补充报告	

比如说,对于一个办公室职员的绩效考核就可根据“混合标准量表”来进行。在表3-2中,将对办公室职员的绩效考核简化为三个维度,即工作效率、工作自信心及工作汇报质量。就这三个维度各拟出了好、中、差三种表现的陈述句进行了混编。其中7、6、2句分别是考核工作效率的好、中、差标准;而8、1、4句则是考核工作自信心好中差的;3、9、5句则又是考核汇报质量的好中差的标准。

● 重要事件法

这种方式尤其适合技术类员工的绩效考核。它是每一待考核员工的“考绩日记”或“绩效记录”,由考察与知情的人(通常为被考核者的直接上级)随时记载。在科研开发中,一个项目研究的时间可能会比较长,在这个过程中,就要求考核者对科研过程中每个技术人员所做出的重要的、有意义的事件加以记录,从而有利于最终的考核。需要说明的是,所记载的事件既有好事(如某日提前多久完成了上级所分派给他的重要任务),也有不好的事(如某日因违反操作规程而造成了整个科研实验进

程的延缓)；所记载的必须是较突出的、与科研工作绩效密切相关的，而不是一般的、琐碎的生活细节问题；所记载的应是具体的事件与行为，而不是对某种品质的评价（如“此人是认真负责的”）。从以上说明中可以看出，重要事件法主要是进行考核素材的积累，从而使考核结论更具可信性，而且由于有具体事实作支持也更易于接受，但在操作中的独立性较差，所以必须配合其他考核技术一起使用。

● 行为锚定评分法

对于终日与客户打交道的销售员工而言，无论是维度评分法，还是重要事件法都不能完全的体现出这类员工的工作特点。而行为锚定评分法就将这两者的优点有机结合在一起，一身兼有两者之长。具体操作中，为每一职务的各考核维度都设计出一个评分量化表，并有一些典型的行為描述性说明词与量化表上的刻度（评分标准）相对应和联系（即所谓锚定），供操作中为被考核者实际表现评分时作为参考依据。虽然，这些典型说明词的数量不大可能涵盖所有的员工的表现，但是有了量化表上的这些典型行为锚定点，考核者在给分时就有了分寸感。这些代表从最劣到最佳典型绩效的、有具体行为描述的锚定说明词，不但使被考核者能较深刻而信服的了解自身的现状，还可以找到具体的改进目标与方法。

第9节 绩效考核结果的反馈

与盛田昭夫共同创立SONY公司的井深大曾说过：“绩效管理应是经理同员工一起完成的，没有员工参与的绩效管理，那就是填表和交表，因此，认为这种过程毫无意义也就不足为奇了。”由此可见，将考核结果向员工进行反馈是绩效管理的重要组成部分，只作考核而不将考核的结果反馈给考核的下级，考核便失去了它重要的激励、奖惩和培训的功能。这些职能具体的实施方法，我们将在后面详细的说明，在这里主要来介绍一下考核反馈的主要方式——考绩面谈。

一般而言，这种面谈都由作过考绩并发现被考核的下级有些绩效上

的缺陷而主动约见的。因为谈话具有批评性，又与随后的奖惩措施有很大的联系，所以在整个人力资源管理中一直属于比较敏感的部分，但同时又是不可缺少的。因此，掌握好考绩面谈的技巧或艺术对员工的绩效管理有着非常重要的意义。这其中主要有以下几个诀窍。

对事不对人的原则

尽量描述事实而不是妄加评价。当员工做出某种错误或不恰当的事情时，应避免用评价性标签，如“没能力”、“失信”等，而应当客观陈述发生的事实及自己对该事实的感受。把焦点放在以硬的数据为基础的考核结果而不是当事人个人的责任与过错上，可以先减少面谈的威胁性，为整个面谈创造和谐的氛围，打下良好的基础。特别是针对个人的批评很容易引起反感、强辩和抵制，从而难以达到绩效考核的真正目的。比如，与一名部门经理面谈时，将该部门经营状况与去年及其他部门比较后的结果给他看后再指出管理绩效的下降，就比劈头盖脸的指责“你的管理真是无能！”要好很多。

谈具体，避一般

不要作泛泛的、抽象的一般性评价。管理者应针对员工的具体行为或事实进行反馈，避免空泛陈述，如“你的工作态度很不好”或是“你的出色工作给大家留下了深刻印象”。模棱两可的反馈不仅起不到激励或抑制的效果，反而易使员工产生不确定感。要拿具体的结果出来支持结论，援引数据，列举实例，用事例说明你想看到的改进结果，引导员工看到差距在哪里。

这说起来容易，但在操作中可能有不小的困难。比如说，对于销售类的员工，数字是硬道理，而且也比较好收集；但对其他员工而言，这个“具体”可能就不那么好找，特别是对于一些从事事务性管理工作的员工更是如此。这就要求管理人员在日常工作中切实运用好考核中的“重要事件法”，将一些重要的、有说服力的事件随时加以记录，以备面谈中使用。

不仅找出差距，更要诊断原因

这点常被人忽略，常是发现问题后马上追问“该怎么办”。这样一来，绕过了对病因的分析和挖掘而制定的政策成了无的放矢，不能对症下药。而这个问题对员工而言还不是这样简单，在某种意义上它还是消除隔阂、减少误会的重要途径。正像上面所论述的，员工的业绩很多都受到客观因素的影响，但这个影响究竟有多大，恐怕面谈人和当事人的看法会有所出入。所以，所谓“诊断原因”中更重要的是面谈双方共同将“已找出的差距”尽量客观的分解到这些因素里，这样才能找到真正的病因。

多问少讲、双向沟通

发号施令的经理很难实现从上司到“帮助者”、“伙伴”的角色转换。所以，建议管理者在与员工进行绩效沟通时遵循80/20法则：80%的时间留给员工，20%的时间留给自己，而自己在这20%的时间内，又80%的时间在发问，20%的时间才用来“指导”、“建议”、“发号施令”，因为员工具有更强的自持力和分析能力，而且往往比经理更清楚本职工作中存在的问题。单纯的教训只会激起他们抵制的心理而不是对克服缺点的热情。换言之，要多提好问题，引导员工自己思考和解决问题、自己评价工作进展，而不是居高临下地发号施令。

注意倾听的艺术

在进行绩效沟通时，面谈人是否具有良好的倾听技术同样也是面谈能否成功的重要影响因素。

- 呈现恰当而肯定的面部表情。作为一个有效的倾听者，经理应通过自己的身体语言表明对员工说话内容的兴趣。比如，肯定性点头、适宜的表情并辅之以恰当的目光接触，无疑显示出你正在用心倾听。

- 避免出现隐含消极情绪的动作。比如，看手表、翻报纸、玩弄钢笔等动作则表明：你很厌倦，对对方的话题不感兴趣，不予关注。

- 呈现出自然开放的姿态。可以通过面部表情和身体姿势表现出开

放的交流姿态，不宜交叉胳膊和腿；必要时上身前倾，面对对方；去掉双方之间的隔离物，如桌子、书本等。

- 不要随意打断员工的说话。在员工尚未说完之前，尽量不要做出反应；在员工思考时，先不要臆测；仔细倾听，让下属说完，你再发言。

注意批评的艺术

沟通的重心放在“我们”。在绩效沟通中，多使用“我们”，少用“你”。比如，“我们如何解决这个问题？”或“我们的这个任务进展到什么程度了？”或“我如何才能帮助你？”当然，还应当侧重思想、经验的分享，而不是指手划脚地训导。当员工绩效不佳时，应避免说“你应该……，而不应该……”这样会让员工体验到某种不平等的话，可以换成“我当时是这样做的……”之类的话语。

对于过于雄心勃勃的员工

在员工特别是年轻的员工中，具有雄心壮志是普遍的品质。应该认识到，有雄心是优良的品质，一个员工成为卓越人才很大程度上源于他的雄心。但是，过分了则不好。他们会急于被提升或奖励，虽然他们此时还没进展到这种程度。这时，就要对他们耐心地开导了，说明政策是论功行赏，用事实说明他们还有一定差距。但要注意：不要泼冷水，可以和他们探讨未来进展的可能性与计划。不过，不要让他们产生错觉，以为达到某一目标就一定可以马上获奖或晋升；要说明努力进取，自然会水到渠成的道理。

对绩效很好的员工

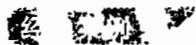
通常说来，这种情况最为顺利，但面谈者需要注意以下两点：一是要鼓励他们的上进心，为他们定好个人发展计划；二是不要急着许愿，答应几时提拔或给何种特殊物质奖励之类。因为希望越大、失望越大，如果万一不能兑现，则将极大的挫伤他们的积极性，并减少其对上级乃至企业的信任程度。

对绩效较差或没有进步的员工

对绩效较差或没有进步的员工而言，在面谈中应当充分考虑到他们的自尊心，切忌不问青红皂白就妄加指责。一定要遵循上面所谈的“多问少讲、双向沟通”的原则，具体分析，找出真正的原因并采取相应的措施。即使是由于员工自身的原因，也应当与其开诚布公的讨论缺陷的存在和提高办法，在适当的时候还可以在交流的基础上，建议其企业内部进行岗位的轮换。

对年龄长、在企业服务时间长的员工

年龄长、在企业服务时间长的员工一般多在历史较长、规模较大的企业中，比如许多机械制造企业中的老技师、老工程师等。他们虽然可能在企业中的职位不高，但由于在企业中工作的时间较长，在工作中形成了宝贵的经验，而且通常在普通员工中享有很高的威信，对企业的稳定和发展也具有重要的作用。这类员工通常最注意的是年轻人是否懂礼貌。所以在对这类员工进行考绩面谈时，要特别注意自己的措辞是否得体、恰当。要时刻表现出对他们的尊重，要肯定他们过去的贡献，耐心而关切的为他们出主意。但是，在措辞上的慎重和礼貌上的尊重并不意味着他们可以凌驾于企业现行管理规章之上，考核标准的公正性、公开性和公平性是不可动摇的。



西门子的EFA谈话

西门子的人才开发的核心就是EFA谈话，“EFA”是德文“开发、促进、承认”三个词的缩写。“EFA”音译为“爱发”，有关“爱发”内容的谈话为“爱发谈话”。谈话成为人才开发的核心，这绝对是西门子的创造。

爱发谈话强调：员工要把自己的职业生涯掌握在自己手中，制定开发计划、增长知识才干都是自己的责任，企业则应加以帮助和

指导。而每一个员工的指导成长和发展都是与整个企业的发展战略相互协调的。在西门子公司40万员工中，有26000名是高级管理者，实行年薪制。爱发谈话就是针对他们，谈话每年一次，已经成为了制度。

爱发谈话的被谈者不是被动角色而是主动角色，谈话过程是互动的。

爱发谈话的原则是坦诚、透明和信任。

爱发谈话由员工、上司、主持人三方参加。员工就是那26000名高级管理者，上司就是谈话对象的直接主管，主持人一般是人事顾问。

这种谈话是以谈心方式进行的，上司是主角，在谈话中处于主动地位，但他不是以上司身份出现的，而是以教练角色定位自己，从心理上与员工构成伙伴关系，设身处地的帮助员工分析优势和劣势，帮助员工更好的实现个人的设想。员工在谈话中的任务是客观分析自己的现状，找出自己的强项和弱项，提出培训进修的意愿，根据自己的兴趣、爱好、潜力以及目前所处的位置设计调整生涯规划，达到关心自我、扩展职能、确立目标的目的。主持人的任务是协调谈话各方、咨询有关问题、提供市场信息。

为了保证谈话效果，在谈话前三方都要做好必要的准备，尤其是上司的准备必须充分。其中包括：了解谈话对象当年完成任务情况、能力状况、有何要求等，这些情况可以事先通过问卷调查获取，企业能为员工发展提供什么样的可能性；对员工的能力、优劣势、目前状况、所在位置的评价意见。为了提高谈话能力，公司还组织了80多名专家对800名谈话者进行专项培训，然后再由这800名经过培训的谈话者去实施对26000人的“爱发谈话”。谈话结果经三方签字后归入人事档案，作为确定年薪、岗位变动、职务升迁、培训进修的重要依据。在“爱发谈话”基础上实施的高级管理人员培训的针对性极强，缺什么补什么，收到了良好的效果。

第10节 从1度考核到360度考核

近年来，一种新的绩效考核方法因为符合经济发展的要求，正在逐渐兴起，这就是360度绩效考核。360度绩效考核在一些企业中首先是作为改善绩效质量的尝试措施执行的。例如，美国大企业强生公司开发了一套新型“360度绩效考核系统”。员工考绩仍由其直接上级负责，由上级确定考绩的维度（标准），并成立考核小组，选定能不偏不倚的组员，每人按指定维度，各以五分制给被考核者打分；组员中包括被考核者本人，也按此进行自我考核。最后按统计算出均值及其分布范围后，由管理者对被考核者进行正式的反馈面谈。由其流程来看，这套系统就不仅仅是一种考核工具，而成为了一种改善沟通、提高绩效和推动自我开发的综合性制度了。由于360度绩效考核方法能够真实全面、客观有效的对员工的绩效进行考核，所以现在越来越多的国际知名企业开始使用它，并将之与公司员工的开发、晋升等相联系。据调查，在《财富》杂志排名前1000位的企业中，已有90%的企业在使用不同形式的360度绩效考核。例如，摩根士坦利、美国联邦银行等都把360度绩效考核用于人力资源管理和开发。目前，国内的企业还很少采用这种评价方法。

根据考核信息来源的多少可以将绩效考核方法大致分为1度、90度、180度以及360度四种绩效考核模式。

1度绩效考核

1度绩效考核也称为单源考核，主要是指评价信息仅来源于被考核者的直接上级，或者仅来源于被考核者本人。也就是说，仅凭单一的考核信息来源就对被考核者的情况作出判断与结论的过程，我们称之为1度绩效考核方法。

90度绩效考核

90度绩效考核是指评价信息来源于被考核者的直接上级和被考核者本人的同时也接受其同事考核信息的过程。即综合了被考核者本人、直接管理者和同事的考核信息而对被考核者作出判断和结论的过程。增加了与被考核者处于同一级别上的同事的看法，更利于被考核者找出自己所存在的优缺点。

180度绩效考核

180度绩效考核是指综合参考被考核者本人、其直接上级、同事及其下级的考核信息而对被考核者的情况作出判断与结论的过程。应该说，下级对其直接上级的风格与实际情况的了解较其同事更为清楚、具体。增加了被考核者下级这一维度，能确保企业所获得的信息更为准确。

360度绩效考核

360度绩效考核则是在180度绩效考核的基础上增加了与被考核者有密切交往的客户这一维度。360度绩效考核方法要求所有的评价来源必须是那些最了解被考核者工作行为的人或者至少要能够有机会观察和了解被考核者。

360度绩效考核也称为全视角考核或多个考核者考核。就是由被考核者的上级、同事、下级和（或）客户（包括内部客户、外部客户）以及被考核者本人担任考核者，从多个角度对被考核者进行全方位的考核，再通过反馈程序，达到改变行为、提高绩效等目的。360度绩效考核在国内也被称为360度绩效反馈评价、全方位反馈评价或者多源反馈评价等。

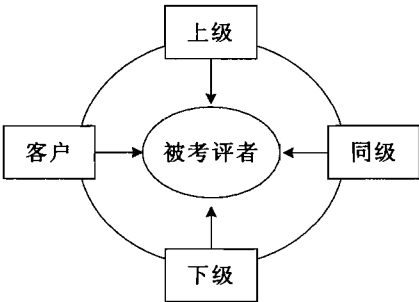


图3-2 360绩效考核示意图

360度，顾名思义，就是多角度或全视角。我们可以把它设想成一个圆圈，被考核者处于圆心，考核者分布在被考核者的四周，正如图3-2所示：上级考核处于0度位置，顺时针旋转90度为同事考核，180度为下级考核，270度为客户考核，中间为被考核者本人的自我考核。这种方法的出发点就是扩大考核者的范围与类型，从不同层次的人员中收集考核信息，从多个视角对员工进行综合考核。然后，由人力资源部门或者外部专业人员根据有关人员对被考核者的评价，对比被考核者的自我评价向被考核者提供反馈，以帮助被考核者提高其能力水平和业绩。这种方法的目的就是为了达到有效的考核，从所有可能的渠道收集信息、获取企业成员行为观察资料，集中各种考核者的优势互补，使考核结果公正而且全面。因此，它与传统的自上而下考核的本质区别就是其信息来源具有多样性，从而保证了考核的准确性、客观性和全面性。

一份调查表明，360度绩效考核正被国际知名企业越来越多地使用，目前已经有超过10%的美国企业使用360度绩效考核方法。由此可见，360度绩效考核这种人力开发与管理方法确实有其独到之处。而且，从全球的范围来看，更多的企业使用了360度绩效考核的某些方面，即从与被考核者相关的人群中找出最有相关性、最能了解其绩效的人，一起来参加对其的绩效考核。

国内某商业银行中高级管理人员的绩效考核表
(适用于经理、副经理及同级人员)

姓 名		职 务		考 评 人				
事业部		部 门		考核区间	年 月~ 年 月			
考核尺度及分数		优秀（10分）良好（8分） 一般（6分）较差（4分）极差（2分）			管理者评	本栏平均	权重系数	
考核内容		考核内容意义描述						
工作绩效	1 工作达成度	与年度目标或与期望值比较，工作达成与目标或标准之差距，同时应考虑工作客观难度					4	
	2 工作品质	仅考虑工作的品质，与期望值比较，工作过程、结果的符合程度（准确性、反复率等）						

续表

姓 名			职 务		考 评 人			
事业部			部 门		考核区间	年 月~ 年 月		
考核尺度及分数		优秀（10分）良好（8分） 一般(6分)较差(4分)极差(2分)				管理者评	本栏平均	权重系数
考核内容		考核内容意义描述						
工作绩效	3 工作速度	仅考虑工作的速度，完成工作的迅速性、时效性，有无浪费时间或拖拉现象						4
	4 工作量	仅考虑完成工作数量，职责内工作、上级交办工作及自主性工作完成的总量						
工作能力	5 计划性	工作事前计划程度，对工作（内容、时间、数量、程序）安排分配的合理性、有效性						3
	6 协调沟通	与各方面关系协调，化解矛盾，说服他人，与他人打交道的能力						
	7 应变力	针对客观变化，采取措施（行动）的主动性、有效性及工作中对上级的依赖程度						
	9 指导控制力	对本部门或下属的工作指导、培训情况，对本部门的管理控制情况						
	10 周全缜密	工作认真细致及深入程度，考虑问题的全面性、遗漏率						
	11 人才培养	对人才的重视程度及对储备人员的培养情况						
	12职务技能	对担任职务相关知识的掌握、运用，工作的熟练程度						
工作态度	13 协作性	人际关系，团队精神及与他人（部门）工作配合情况						3
	14 以身作则	表率作用如何，严格要求自己与否，遵守制度纪律情况						
	15 工作态度	工作自觉性、积极性；对工作的投入程度，进取精神、勤奋程度、责任心等						
	16 执行力	对上级指示、决议、计划的执行程度，及执行中对下级检核追踪程度						
	17 品德言行	是否做到品行廉洁、言行诚信，是否具有职业道德						
考核得分		Ⅰ（1~4项平均分）×4+（5~12项平均分）×3+（13~17项平均分）×3=____分						
出勤及奖惩		Ⅱ 出勤 迟到、早退____次×0.5+旷工____天×2+事假____天×0.4+病假____天×0.2=____分						
		Ⅲ 处罚：警告____次×1+小过____次×3+大过____次×9=____分						
		Ⅳ 奖励：表扬____次×1+小功____次×3+大功____次×9=____分						

续表

姓 名		职 务		考 评 人	
事业部		部 门		考核区间	年 月~ 年 月
总 分	I ____分- II ____分- III ____分+ IV ____分= ____分				
考核等级	☐ A 90以上 ☐ B 70~89分 ☐ C 40~69分 ☐ D 40分以下				
考核者意见					

高二级管理者考核： 高一级管理者考核： 考核者/管理者签字：

说明：1 请把你认为合适的分数填写在相应的方格内,如涂改,请涂改者在涂改处签字。

2 出勤及奖惩情况由人事部或事业部行政部提供。

中小企业

员工

第4章 | 薪酬体系是老板的双刃剑

——员工的薪酬体系设计

第1节 薪酬体系的构成

年薪制

年薪制适用于企业的高级管理人员。主要是按照其以往的表现，以年为单位支付固定的薪水。实际是一种固定的工资，它将高级管理人员业绩的非直接性和长期性考虑进去。发放固定的薪水，提供比较稳定的环境和保障以有利于他们的工作。在西方发达国家有广泛的应用，近年来传入我国，在许多大中型企业试用后效果不错。

项目承包收入制

项目承包收入制与我国在改革开放初期实行的企业个人承包制有很大的不同。企业承包制是在与承包人订立合同的基础上，在一定期限内将企业的经营权给予承包人，承包人保证交纳足够合同规定的利润。由于容易引发短期效应等问题，这种制度已经基本废止了；而这里的项目承包收入制是针对技术开发人员和部分项目经理而言的，他们所承包的项目也仅仅是企业的部分业务。在实践中，很多企业对这部分员工已经取消了基本月薪或仅保留了很少一部分，而将他们的收入与所负责的技改开发项目相挂钩。这样，产品开发的速度快，市场效益好，自己的收入就高；反之，则可能颗粒无收，从而调动技术类员工的积极性。应当

说，项目承包收入普遍要比原来的固定收入要高，否则恐怕没有人愿意承担如此大的风险和压力。

奖金制

奖金制在我国企业中应用极为广泛，工资加奖金即构成员工的主要现金收入。通过月度奖金、年度奖金的发放将企业确定的绩效考核结果及时的反馈给员工，就可以为员工整体间的竞争创造好的氛围。但是，在实际操作中，为了获得奖金，员工往往更注重短期效应而忽视企业长远的发展。而且，按照绩效标准给高级员工发放奖金数量一般太大，不但会引起一般员工的不满，更重要的是吞噬了企业宝贵的现金流，对于处于企业生涯前期的新兴企业来说更是这样。所以，从国内外的发展趋势来看，奖金这种即时、短期的激励措施，已逐步被长期性的激励方式所代替。

佣金制

一般说来，佣金制主要用于销售类员工。佣金一般等于销售量（或销售率）与佣金率的乘积。可以是以销售量（额）作为基础，也可以用较前一段时间销售量的相对增长率或一定时间内建立新客户的数目为基础。当然，如果考虑到客观经济因素的影响，佣金制则可能设计为佣金仅仅构成销售人员收入的一部分，而另外部分以底薪（基本薪）的形式存在，还可能以销售额（量）中扣除定额后的部分作为计算基础。

股票期权制和员工持股计划

员工持股计划是目前公认的解决委托代理机制最为有效的途径之一。简单来说，就是根据职位、能力、所负责任等因素的差别，企业中的大多数员工都持有数量不等的本企业股份的一种长期的激励计划。而股票期权制度则是主要以高层经理人、技术骨干等员工为对象的薪酬激励制度。据统计，在全球前500家大工业企业中有89%的公司已经对经营者实行了股票期权制度，而其中推行员工持股计划的也不在少数。这两种激

励方式使企业中的员工得到了公司的股份（经营者还可得到相应的股票购买期权），这样就增强了企业与员工间的利益联系，员工不再单纯是被雇佣者，而是有了所有者的身份，这有利于员工队伍的稳定和工作效率的提高。另外，期限较长的股票期权计划还有利于促使员工放弃眼前的短期效应，真正的致力于公司的长远发展和持续竞争。

福利计划

企业的福利计划主要有生活性福利、保障性福利、教育培训性福利等方式。

其中，生活性福利和保障性福利是满足企业员工基本生活和社会保障需要的，一般与员工的级别和职位关系不大。具体形式有交通性补贴或福利、医疗保健福利、国家有关规定以外的商业保险及其他生活性福利(洗澡、理发津贴,降温、取暖津贴等)。而与前者相比,教育培训福利更具有激励的性质，对于高层经理人员更为明显。教育培训性福利主要包括企业内在职或脱产培训、企业外公费进修、报刊订阅补贴、专业书籍购买补贴等。这一方面满足了高层管理人员渴望进一步提高的需求;另一方面，提高了的能力的员工又会对企业的生产和管理效率产生积极的影响。

第 2 节 员工薪酬激励的艺术

尽管薪酬不是激励员工的唯一手段，也不是最好的方法，但却永远是一个最容易使用和掌握的方法。密歇根大学商学院的戴维·厄里奇曾说过：“薪酬总额相同，支付方式不同，会取得不同的效果。所以，如何实现薪酬效能最大化，是一门值得探讨的艺术。”如何使薪酬体系更加合理，具有更多的激励作用，下面的技巧对你可能会有所帮助。

适当确定固定报酬和浮动报酬的比例

对于员工的薪酬而言，固定薪和浮动薪的比例问题一向就很重要。

从美国企业的经验来看，浮动薪一般都占到了50%以上，而对于一些持有大量公司股票期权的高层经理而言，这个比例可以达到80%甚至更高。这只是一个笼统的比例，具体数字应当结合企业和员工的具体情况加以分析。

从员工的工种来看，对于效益较为明显，且工作创造性要求较高的技术类和销售类员工而言，浮动薪的比例应更高，这有利于提高其积极性，化压力为动力。像许多企业就取消了技术人员的基本工资，而销售人员没有底薪更是司空见惯的事情。管理类员工则应当适当提高固定薪的比例，毕竟他们工作的绩效更不易衡量，而且贡献的延续性较强。

从企业所处的发展阶段来看，在企业处于发展前期时，员工的固定薪应当更高。这是因为，这时员工的工作更具储蓄性。从整个企业组织结构和制度的构建和完善到一项前所未有的新产品、新技术的开发与研制，从销售网点的一个个建立到销售网络的逐步扩张，前期员工的努力是企业可持续性长远发展及日后获得高额利润所不可缺少的重要因素。而这些努力在开始时是很难在企业的利润表上反映出来的。而在企业处于成熟期后，业务的开拓和企业的发展更需要员工开创性的工作，而不是坐享其成，适当的提高浮动薪的比例就可以引导员工向这个方向努力。

从企业的性质来看，高科技企业的员工薪水中浮动的部分应当更多，而成熟产业或者夕阳产业的员工薪水则应当以固定薪为主。

对内具有公平性，对外具有竞争性

对内公平合理是薪酬体系的主题，解决的是内部一致性问题。只有公平的对待每一名员工，才会保持企业内积极向上的气氛。高薪并不一定能够留住人，企业中拿最高薪水的人离职的现象并不少见，这在很大程度上是因为企业对不同的绩效支付的工资差别不够，从而使他们认为与其他人相比自己仍受到了不公的待遇。而对外具有竞争力，则是指公司本身的薪酬水平与市场竞争者的薪酬水平的比较。在目前人才市场情况来看，公司薪酬水平的高低仍是决定公司能否吸引并留住员工最重要因素之一。员工作为一种稀缺资源，要得到它就必然要付出更大的代价，

表现在薪酬水平确定方面就是较市场平均水平要更具竞争性。

尽量少发红包

薪酬的发放方式应当力求公开、透明，应当尽量减少直至不使用私下发红包的方式。公开的薪酬发放方式可以产生很好的示范效应，“看，达到这样的业绩就可以拿到这么多钱”，从而引导员工向公司设定的目标努力。但是，许多企业的老板都习惯于给员工私下发放红包，以奖励其对企业作出的突出贡献。私下发红包容易引起员工之间的相互猜疑，破坏企业内部的和谐气氛，而且红包的多少由老板一个人说了算，本身就与现代企业制度所倡导的科学公开的绩效考核体系相背离。特别是很多员工本身就属于企业的高级领导，给他们发红包更容易在企业内部造成不良的影响。

但是，公开发放薪酬要建立在拥有科学、完善的绩效考核体系基础之上。否则，完全公开有可能使员工争先钻制度的空子。在实践中，中小企业中很少有能够完全公开发放薪酬的。所以从短期看，这种方式有其存在的合理性；但从长期企业制度的完善来看，则应当逐步废除。

适当降低期望值

在给员工调薪时，如何既能控制人力成本的增长又不减少对员工的激励呢？一种有效的方法就是先降低员工对其薪酬目标的期望值，比如对员工预期的调薪幅度和调薪范围做低调处理。这样当员工发现其事实上的调薪幅度超过其预想时，就会产生一种满足感。即使没有满意感，与这种方法实施前相比，他对企业的不满程度也会大大降低。

适当缩短奖励间隔，保持激励及时性

根据心理学家的有关研究，频繁的小规模的奖励比大规模的奖励更为有效。所以，企业管理者可以把本应一次性发放的薪酬分为几次，从而减少了薪酬发放的时间间隔，保持了对员工激励的及时性。另外，还可以把一部分薪酬变为不定期发放，让员工有更多的惊喜，增加激励的作用。

第3节 股票期权制度

股票期权制度被形象地比喻为“金手铐”，它始于20世纪70年代，是西方近四十年来兴起的一种用来激励经理人员的薪酬制度。以期权计划为代表的长期激励机制在美国已得到广泛的推行，是留住核心人才的重要办法。

具体来说，股票期权制是指以约定的价格允许管理人员在一定时期后买入本公司一定数额的股票。也就是企业所有者允诺管理人员在若干年后，以事先约定的价格拥有企业的一部分股权，如果这时股价高于双方约定的价格，管理人员即可通过行使期权，获得两者间的价差收益，这样就可以引导经营者在期权期限内努力提升公司业绩，促使股票的升值。当然，到约定期满时，管理人员有权选择履行这个期权（即购买），也可以选择放弃。在这种方式中，约定行使价格的决定是一个关键问题。一般来说，管理者是以该权利被给予时的价格为执行价格，在期权到期时购买公司股票的。

期权的年限一般是5~10年，也就是说持有该权利的管理者在持续经营企业一段时间后，才能行使该权利。如果该期权到期时的股票价格高于授权时的股票价格，说明他保证了公司资本和企业市值的不断升值，这是符合股东利益的。对管理者来说，在期权到期时行使该权利的结果将为他带来丰厚的收入。当然，如果期权到期时的股票价格低于授权时的价格，管理者不但享受不到该期权的收益，而且还意味着他是一个失败的管理者，今后在职业经理人市场上的待遇前景也要受到影响。

在期权的兑现中，大多数公司都规定这些股票期权每年只能兑现其中的一部分（比如20%），而如果员工主动提出离开公司，其拥有的尚未执行的公司股票期权自动丧失。所以，员工在跳槽时不得不掂量这些期权的价值。而其他公司即使有意挖人，也必须考虑这个员工期权丧失的损失，并相应地加以弥补，这已经成为猎头市场的一种惯例，这就在经

济利益上有效的防止了员工的流失。

但是，股票期权制度在实施过程中由于高级管理人员集管理者和股东的身份为一身，同样也显现出严重的道德风险问题，美国前些年曝光的安然公司案和世通公司案就与此有关。两个公司都是在首席执行官请辞及财务总监被革职后，问题才被发现，而这些高级管理人员往往在辞职前就有大量内线交易的违规记录。同时，总体经济形势和股市的状况对公司股票价格的影响非常大，但这些因素是经营者很难控制的，所以股票期权制在反映经营者业绩方面可能缺乏必要的客观性。

因此，在股票期权制度的具体实施过程中应当注意一些附加条款和变形形式的应用。

● 限制性条款的使用

为了避免股票价格受股票市场总体波动的影响，防止股价的上涨仅仅是由于股票市场和所处行业总体状况看好，在股票期权的行使上，还应当附有一些限制性条款。如不但规定本企业内部表现指标，还要与行业内类似企业进行相关指标的比较，只有当考核指标如赢利增长率、市场份额等指标满足条款规定，经营者方可行使期权。例如，美国的波音公司就曾期权执行问题作出了规定：只有公司股票连续5年保持升值势头，赠予的股票期权才可以进行交易；而且，股票升值必须是利润上升，而不是股市泡沫造成的升值。

● 以每股净资产定价

这种做法是根据管理人员就任时的每股净资产定价，参照其离任时的每股净资产值予以变现，它只是一种虚拟的期权而并非真正给予股票。这种方式，摆脱了股票市场波动的影响，而且同样适用于非上市公司。在资本市场不成熟的条件下，且非上市公司占多数的条件下，这种形式更具有实践意义。但应当注意的是，使用这种方式在管理人员上任之时就应当有明确、可操作的评判标准和指标体系，这样方能达到激励的目的。

● 在股本结构中将岗位股和个人股相结合

在整个公司的股本结构中，在推行管理人员股票期权制的基础上，

设立一些并不随着人员流动而流动的岗位股，就是“在其位、谋其政，方享其股”，但不能继承。比如，鄂尔多斯集团就在股份制改革后保留了3000万的要素股，这部分要素股只给予有高级职称和决策层以上的干部。就是说，你作总裁时有200万要素股，如果换了总裁，这笔股份就不归你所有了，它会分给新上台的总裁。从科长到厂长都是如此。要素股是可流动的，就是“谁在其位，谁持其股”。这种方式充分考虑到了企业内部人员的流动性及收益与责任相匹配的原则，而且可以避免管理人员没有足够资金购买股票的问题。特别是对于大型的上市公司而言，管理人员为达到激励目的而持有的哪怕是最低限度比例的股票，其绝对金额的数量都是相当大的。但需注意的是，这部分岗位股只体现分红的权利，而不准变现（包括在企业内部）。

● 虚拟股票期权制度

在这种方式中，员工并不真正的持有公司的股票，一般是将员工的奖金按当时的市价折算成公司的股票数额（虚拟的），并记载在每个持有人的名下，在规定期限后持有人可以按照市价将股票折成现金。还可以是由公司发行虚拟股份，由职工予以认购。对于非上市公司来说，这种方式可以将管理人员上任之时的每股净资产值作为期权的行使价格，即行使期权的所得在于经营期中每股净资产的增长额度。它的优点在于不会改变公司的股本结构，也不参与公司的利润分红，而且还不具有投票权，对于想更好的控制企业所有权的所有者而言是较好的选择。但是，投票权的缺失有可能导致员工积极性的下降，而虚拟股份分配收益只能从公司经营费用中支出而不能在利润中分配的缺点则对企业又是一个较大的负担。



上海贝岭公司的虚拟股票计划

1999年7月，上海贝岭公司推出了虚拟股票期权计划。具体做法是借鉴股票期权的操作及计算方式，将奖金的给予延期支付，而不

是真正意义上的股票认股权。其操作方式是由控股公司推荐、委派、提名并在公司领薪的总经理等主要负责人实施年收入法。年收入由基薪和加薪奖励两部分组成，基薪以年度为单位，根据企业的资产规模、管理复杂程度以及其它参考因素确定的基本报酬；加薪属于风险收入，与经营者的经营成果、工作业绩及贡献挂钩。有两种形式：一种是经考核后视经营业绩增发1~5个月的基薪；另一种则是上市公司的经营者可以获得和特别奖励等值的股票，但在一定时期内不得兑现，不得流通，但享有分红、转增股本的权利。当获奖者任职超过两年，期股累计超过5万元时，可兑现超过部分的20%。经营者在任期满，正常离职满一年后 can 按事先约定的时间兑现股票。

虚拟股票期权采用的是内部结算的办法进行操作，主要操作方法如下：

(1) 确定用于虚拟股票期权的资金额度，资金来源于积存的奖励基金。

(2) 分配期权时，充分考虑到对主要技术人员和技术骨干的激励作用，重点向这部分员工倾斜。在获得虚拟股票期权的人员中，占总数20%的科技人员获得了总额度的80%，其余人员则获得剩余的20%。

(3) 期权授予时，通过一定的程序的考核，最终确定每一位有权获得虚拟股票期权的人员的具体数额。

(4) 公司与每一位参与者签订合约，合约中约定虚拟股票期权的数量、兑现时间表、兑现条件等，以明确双方的权利义务。

(5) 虚拟股票期权以上海贝岭股票的股数计量，并以签约时的市场价格按一定的比例折扣作为基准价格；期权兑现时也以股数计量，并以兑现时的实际市场价格结算，差价部分为员工实际所得，公司代为缴纳所得税。

虚拟股票期权制度是一种有效尝试方法，这种方式为贝岭这个高科技企业的发展凝聚了人才，留住了员工，并充分的发挥了他们的创造性。



美国著名公司的股票期权制度

美国企业管理层股票期权激励方案的广泛推行，给管理者带来了丰厚的收入。美国强生公司总裁Ralah Larsen1998年的总收入是6947万美元，其中期权收益为6684万美元，占其总收入的99%。美国通用电气公司总裁Jack Welch1998年的总收入超过2.7亿美元，其中期权收益占96%以上，工资和奖金两项合计所占的比例还不到4%。1998年，迪斯尼公司的总裁艾斯纳，其工资加奖金总计不过是576万美元，但是股票期权则为他带来了将近5.7亿美元的收入。美国最大的网上拍卖公司eBay的技术骨干韦布所获得的薪酬是：年薪45万美元+雇用签约奖金10万美元+保持网络畅通奖金30万美元+股票期权50万股。如果按当时eBay每股180美元的市场价格来计算，单股票期权一项就价值9000万美元。下面一起看一下几个著名公司具体股票期权制度：

微软公司。微软员工的薪酬主要有三部分构成，一部分是工资，另一部分就是公司股票认购权，最后一部分是奖金。微软通常不付给员工很高的薪酬，但是有高达15%的一年两度的奖金、股票认购权以及工资购买股票时享受的折扣。每一名微软雇员工作满十八个月就可获得认股权中的25%的股票，此后每六个月可获得其中的12.5%。10年内的任何时候，员工都可以兑现全部认购权。微软每两年还配发一次新的认股权，雇员可用不超过10%的工资八五折优惠价格购买公司的股票。

在前几年互联网发展的高峰中，作为软件界巨头，就像其他成熟的技术公司一样，微软的管理人员和工程师也纷纷跳槽到互联网新创企业和风险投资企业。微软公司为了留住顶尖人才，后来推出了一系列新的奖励制度，包括超过往常数量的员工股票期权和额外的休假等。在新的奖励制度中，股票期权计划分配给高级管理人员和重要的软件工程师，最多可达200,000股。

Intel公司。Intel公司从1984年开始面向公司的高层管理人员授予

股票期权，主要用于对高层管理人员的年度管理绩效的奖励。1999年，Intel对经过管理部门的推荐或者公司补偿委员会的批准对高级管理人员授予股票期权。股票期权授予数量取决于以下几个公司内部因素：如前一次赠与的数量、过去几年中的工作贡献和工作范围等。一般而言，最初授予的股票期权在授予5年后才可以行使权力。Intel公司在1984年的股票期权计划中提出公司会在非经常情况下对主要高级管理人员和其他高级员工赠与额外的股票期权，以认可他们在未来领导公司前进中的潜力。这类股票期权的授予等待期一般要长于普通股票期权的授予等待期。公司在1999年的股票期权计划中开始实施不仅包括其主要高级管理人员的股票期权制度，并且开始进行全体员工的股票期权计划。

Motorola公司。1993年，Motorola提出了一个包括其CEO在内的高级管理人员最小股票持有指引方案。该指引方案规定，如果CEO所拥有的股票少于其基本工资的4倍，或者其他高级管理人员所拥有的股票少于其基本工资的3倍，则这些高级管理人员必须保留50%从1993年12月起开始行权所获得的股票，直到达到指引方案规定的最小持股标准。

IBM公司。1994年4月，IBM公司股东大会批准通过了一个针对其高级管理人员和员工的长期绩效奖励计划。这一绩效奖励计划对符合条件的员工奖励以包括股票、股票期权、股票增值权、现金以及这些奖励形式的组合。此次奖励计划中赠与的股票期权数量共计29105600股，占IBM优先普通股总股本的5%。这之前，IBM曾进行过两次股票期权的授予，一次为1989年的长期绩效计划，另外一次为1986年的“元老股票期权计划”。在IBM的股票期权计划中，股票期权的行权价为授予日的市场平均价格，获受人用现金或股票来行权。在股票增值权的行权中，合格获受人不直接买相关的股票期权，而是直接接受现金或股票。该现金或股票的价值为行权当日股票的平均市场价格与股票期权的行权价的差价部分。

第 4 节 技术入股模式

在国外，技术入股是企业激励科技人员普遍采用的方式。技术人员将成果折价折成公司股份，凭借拥有的公司股份参与分红。这个方式使知识与资本紧密的结合起来，并可以通过将科技人员的收益与企业发展状况密切联系而激发其内在动力。因此，在世界上几乎成为对技术人员进行激励所普遍采用的手段。

在中国大面积推行技术入股的困难

● 如何确定科技人员成果的价值含量

科技人员技术入股是以其技术或成果价值能够被准确评估为前提的，没有这个前提的实现就谈不上技术入股的问题。但由于科技人员工作的特殊性和各种因素的影响，技术成果的价值目前尚很难得到准确的评估与计量。虽然，现在国内外已经找到了许多对技术价值进行评估的方法，但还没有一个能够让所有人信服。在操作中，企业应当规定一个评估体系，并请权威性的无形资产评估机构参加评估过程。

● 资本市场的不健全导致股份难以变现

据有关研究，大多数科技人员并不过多在意对企业财产的支配权和所有权，他们最关心的是财产的剩余追索权，即实现实在的利益。所以，技术人员所持股份在一定期限后或一定条件下，应该允许部分或全部出卖，只有这样才能确保技术成果的价值得到保护和体现。但我国资本市场还不够成熟，市场容量偏小，企业上市还比较困难，特别是缺乏二板市场，使大量依赖技术成果的高新技术企业无法上市。这样所造成的最大的后果就是技术股份缺乏必要的退出渠道，技术人员的股份很难变现。

● 缺乏足够的补救措施

即使使用了有关的量化模型，由于客观环境的变化、模型预测中的偏差等因素也可能使技术投入生产后所产生的效益与之前预测的价值存

在较大的偏差。而按预测价值对技术一次性折价入股在出现这种情况时,缺乏必要的补救和调整措施。不但会造成企业资产的流失,而且也有可能使科技人员在技术投入生产后,便不再注意对技术进一步完善与提高,在根本上不利于企业的技术创新和持续发展。

● 持股比例——又一个瓶颈因素

《关于促进科技成果转化的若干规定》将技术资本在总资本中的比例由过去有关文件规定的25%提高到了35%,对促进科技成果转化具有重要意义。但是,在知识经济下,一项科技成果和专利对于一个企业的作用可能远远不止35%。这个比例应当由市场决定,具体来说就是由技术持有者与资金持有者根据成果的研究成本、转化成本、市场前景等因素来确定。在现阶段,这个比例的限制可能是许多技术难以折价入股的又一个瓶颈因素。

选择有效的技术入股模式

● 建立准确而实用的科技人员价值评估体系

在建立科技人员价值评估体系的过程中,应当始终遵循以下两个基本原则。

① 市场价值原则。即在市场经济的条件下,技术成果的价值界定和科技人员相应的贡献量化不应脱离市场,而且其出发的根据还应当是市场。

② 技术特性原则。应当明确技术与其他的资产形式有着根本的不同。在评估中照搬其他资产的评估方式,仅考虑市场的因素,而忽视了技术成果的新颖性、创造性及对日后科学进步的影响等技术特征,显然也不能全面的界定其价值。

许多现行的评估理论与体系之所以实用性不强,就是因为在这两个原则中有所偏废,没有处理好两者的关系。而下面这个评估体系则充分的考虑了两方面的因素。即对于一项较为成熟的技术,衡量在其投入生产后,在它的技术周期中,究竟可以带来多少价值。然后,确定其中技术的贡献,将这部分就作为该技术的价值。而对于其他还不够成熟或未投入生产的成果,则由专家对相关指标进行评分,运用运筹学中决策分析的方法,求出与上述已评估技术的相对重要性(价值间的比例)。最

后，再加入一些系数进行修正，便可得出技术成果相对准确的价值。再由各方面的专家进行评分，确定技术人员的价值分成率，就可以较为准确的量化科技人员的贡献了。具体解决方案如下：

①确定基准技术的价值

所谓基准技术，我们定义为较成熟，且投入生产时间较长，投入产出量和技术周期都较容易被预测的技术。

其价值 $V = [\sum F_t / (1+i)^t + S / (1+i)^n - C] \beta$

其中：V——技术的价值

F_t ——第t期工程项目的现金流量

S——项目残值

C——项目的成本

β ——技术收益率（贡献率）

i——折现率

V、F、S、C在实际工作中都比较容易确定，所以关键问题就是如何确定技术的收益分成率。确定了技术的收益分成率就基本确定了基准技术的价值V。而技术收益分成率问题的理论依据即为“三分说”和“四分说”。“三分说”认为资金、管理能力和技术三个因素对企业产出起主要作用，其权重为各占1/3或2：4：4。“四分法”则认为资金、劳动、组织和技术的的作用各占1/4。联合国工业发展组织在对印度等发展中国家引进技术的价格进行分析后得到结论，技术的收益分成率取值一般在16%~27%之间最为合理。

而根据联合国贸易和发展组织对各国技术贸易合同提成率的分析，如果是净售价作为提成基础的话，各个行业有较大的差别。其中，机械制造业为1.5%~3%，光学电子产品为7%~10%等。所以在实践中，应当根据具体行业确定收入提成率的范围，再采取专家分析法确定利润分成率的具体数值。在评分中应充分考虑到整个产业及企业具体的情况。

②确定其他技术与基准技术价值间的相对关系

假定决定技术价值的因素有技术成熟度、实用性、创造性和对未来科技经济发展的启示性等（针对特定的技术，可以酌情增减某些指标），

b.相应的修正

修正中加入一定的转化系数 α ($0 < \alpha < 1$)。由于基准技术是已获得稳定收益的技术,而这些待评估技术并未投入生产,所以其价值应当是评估出的价值乘以一定的转化系数(度量技术投入生产的可能性)。

由于技术具有共益性和风险的不确定性,所以在交易过程中其价值一般会低于理论评估价值。在具体实践中,可以给项目经理人或决策人以一定的权利,允许其在理论价值基础上,根据实际情况实施一定的上下浮动。

④量化科技人员的贡献

对于一项技术的发明,至少有社会环境、科技人员和科研设备等因素的作用。所以应当在管理、科研等部门选择专家,对上述因素进行评分,从而得出科技人员的价值分成率 θ ,科技人员贡献 $V' = V_0 \times \theta$ 。

需要注意的是对于每项特定的技术,其各项因素的作用都有较大的差异。所以,对每项技术都应当分别进行认真的专家评估,而不应依赖于历史数据。

⑤推行一次性奖励与股票期权制相结合的“一奖双酬”制度

正是由于上面的这些原因,在现阶段企业还不应以完全的技术入股为主要的激励方式(当然可以在具备条件的地区企业中使用),而在实践中将传统的奖金制和股票期权制度相结合可以收到更好的效果。具体措施是:职务发明授予专利权(或作为商业秘密保护)后,所在单位应对发明人和设计人给予一次性的奖励,而对其技术价值的剩余部分以股票期权制的形式发放,并视在技术推广应用中获得的经济效益与预期效益的对比情况,酌情增加或减少期权数额。这样一来,一方面仍然具有技术入股中资本和知识直接结合,技术人员收益与企业经营状况相联系的优点;另一方面,通过在一定比例上先实现技术价值的变现(通过一次性奖励),从而给技术人员以较大的激励,弥补退出机制的不足。同时,股票期权制的存在及相关制度的影响,还可以激励科技人员在技术投入使用后继续跟踪,并积极的进行改进与完善。



海尔集团技术人员的“负债工作法”

在市场竞争如此激烈的今天、开发新产品是企业生死存亡的大事。无疑，市场开发首先要做的就是产品开发。如何让企业中的技术类员工保持高效率，创出好成果，成为了问题的关键。效率从何而来，海尔集团在摸索中得出了一种卓有成效的方法——负债工作法。

开始的时候，海尔从研究所所长开始，全部采用了项目承包制，月薪被取消了，开发人员的收入只能与产品的销售挂钩，而平时的生活费只算提前支取。这样的目的是最终让开发人员按所开发的产品市场效益拿钱。这办法操作起来是很细的——一是设计的时间目标：是不是按时完成，有没有拖期；二是设计的质量目标：一个是在开发过程中，生产中没有不良反馈，并符合标准化通用化，另一个则是市场上对产品质量的反馈。产品上市以后产生了效益，按一定的比例，给从事开发的技术人员提取报酬。

这个办法用了一段时间之后，海尔感到对于技术人员来说，设计之初没有销售额的目标，投产后卖多少算多少，收入只是多一点和少一点的区别，工作压力并不是太大。还得给他们加压。改革又前进了一步，海尔对技术人员包括项目开发人员和项目组织人员，采用了负债开发——企业给你这么多资源，你要创造出相应的价值，你要按时开发出产品。开发出的产品还要有质量保证和销售额的保证。

比如，一个项目的负债额是10万元，项目成功后，按目标应该达到年产5万台的产量。达到这个目标后按规定应得到3万元。批量投产后，如果一年超过了5万台，就等于完成了负债额，然后在5万元的基础上递增计算正收入。假如没有达到5万台的产量，就要按比例倒扣。差2万台，就只能收入1万元了，而此人的负债额就有4万元，这个人以后就必须用开发其他项目的利润把这次的负债额补上。

这就最终把产品开发人员推上了市场。他们的收入只能由市场说了算。所以，他们在开发产品时一定要想着市场需要，同时他们还要时刻关注着市场的销售情况。他们不再只是坐在办公室里写写画画，市场上反馈了什么技术问题或难题，就得马上去帮助解决处理，因为他们非常怕销售受影响。

从开发人员都“负上债”以后，海尔新产品开发速度大大加快，开发周期平均比以前缩短了30天左右，而且新产品上市一个成功一个。从1998年海尔的负氧离子健康空调先于日本一年面世，从而带动了整个空调市场向绿色环保产品转型后，它的绿色产品不断升级，始终走在市场的前面。这正是技术人员“负债开发”带来的积极影响。

现在，海尔提出的负债经营的思想已深入到整个集团，海尔认为每一个人的工作都要或多或少地占用企业的资源，因此可以把企业将你管辖范围内的所有资源提供给你作为你的负债，在外部市场效应内部化后，每一个员工都应该追求达到最好的效益，所以你必须通过经营使资源增值。如果达不到，就等于浪费了企业给你的资源，当然就应该自己掏钱赔偿。作为管理者首先必须明确自己的负债是多少，外部提供了多少资源你就有多少负债；其次，利用资源和信息共享形成外部创新的空间，让负债人通过创新进行资源再增值，他的收入是增值的一部分；最后，用增值的资源作为完成更高的目标的基础，为自己不断的提供新的资源，激发自我创新的动力。

第5节 “金色降落伞”条款

金色降落伞是指按照控制权变动条款而对失去工作的管理人员进行补偿的一种附加条款，一般在与管理人员签订合同时一起签订。这个条款通常要求企业支付一大笔钱给员工或在某一特定期间按一般补偿金比率的全部或部分进行支付。

金色降落伞在美国的企业公司中得到了广泛的应用。到20世纪80年代中期,《幸福》500家大公司的25%的公司就已经在雇佣合同中对最高管理者使用了这个条款。1985年,比阿特丽斯公司就依照这个条款为6位高层管理人员一共支付了2350万美元的补偿,其中一位只在公司工作了13个月的经理人拿到了270万美元。而同样在1985年,雷弗伦公司的董事长拿到了包括解雇费和优先认股权在内的3500万美元。这些例子在公众中都引起了巨大的轰动。

金色降落伞曾经被认为是公司收购防御措施中的一种手段。对公司原高层管理人员支付的大额补偿金被认为是对收购活动的一种抵御,因为这样会加重收购者在现金流方面的负担。但是,包括上述两个极端例子在内,大多数情况下的金色降落伞的开支都不到全部收购费用的1%。这个比例对于资金实力雄厚或志在必得的收购者而言,几乎可以忽略不计。所以它并不是一种有效的收购防御策略。

尽管如此,金色降落伞在现实中的应用并没有减少。根据美国经济学家兰伯特和拉克的实证研究,在雇佣合同中采用金色降落伞条款的企业股价平均提高了3%左右。这又是什么原因呢?这是因为,金色降落伞的效用更多的体现在了对高层管理人员即管理类员工的延迟支付报酬,从而使他们更专注于公司的长远发展和股东权益而不是短期效应。一般来说,即期的业绩并不能准确的估计出管理者对公司的真实贡献,但随着时间的推移,可以得到更多的公司长期赢利的信息,进而可以估算出他们的价值。所以,为了使管理者不偏离股东权益最大化的目标在其雇佣合同中就应当包含延期补偿条款。金色降落伞的实施,就是防止虽然管理者付出了大量努力,并且公司长期业绩有很大增长潜力,但是由于公司被收购,管理者被解雇,所造成的延期支付无法实现的现象发生。金色降落伞把应当在管理者整个合同期内的延期支付提前化了,提前到了管理者被解雇的那一天。

这样,管理者对公司的专门性投资的积极性就能够得到保持。即使由于公司被接管而自己因此失业,也可以得到一笔可观的补偿,管理者在工作时的顾虑自然就没有了。

金色降落伞的另一重要优势就是可以促使管理人员接受可以为股东带来收益的控制权变动，从而减少了管理者与股东的利益矛盾和冲突。在没有实施金色降落伞的时候，管理人员在面对有利于公司发展和股东利益的并购要约时，出于保护自己地位和利益的目的（在收购后往往会更换整个高级管理层），往往会予以拒绝。金色降落伞就解决了由管理人员抵制而造成的交易费用过高的问题。但是，金色降落伞的问题也同样来源于此。如果这个合同的补偿金额过大，就有可能诱使管理者在面对收购者时以过低的价格将公司售出。所以，在与管理者订立合同时，金色降落伞的补偿金额应当慎重考虑。目前来看，在补偿金中加入适量的优先认股权是一种有效的解决方式。

第6节 福利计划的实施技巧

上海贝尔有限公司总裁谢贝尔曾说：“深得人心的福利，比高薪更能有效地激励员工。”

而在调查一些高校毕业生的就业意向时，很多学生愿意去一些欧美企业或是国有大型企业，除了大公司相对规范的管理制度外，良好的福利待遇是他们所看重的。不妨看看以下两组数字。数据一：跨国大公司在过去的50年里，平均工资增长了40倍，而福利增长了500倍；数据二：在世界500强企业中，员工的工资与福利已几近达到1:1的比例。而这些福利大多投在住房福利、养老保险、医疗寿险等长期项目的福利中。可见，福利计划已经成为吸引人才的重要因素。而核心员工在满足了基本需要后，在福利方面的要求自然与普通员工有很大的区别。那么，在福利计划设计与实施中如何发挥福利的最大作用，满足员工的特殊要求呢？你不妨参考一下下面的几个技巧。

● 自助餐式的福利计划

有这样一个例子：某公司的高层领导为感谢广大员工一年来的辛勤工作，特地准备了一项福利：为每一位员工准备一个公文包。公司高层

本以为广大员工会喜欢这一份礼物，没想到却收到了很多抱怨意见，有的高层经理说：“我平时上班根本用不着公文包，发一个只好留在家里。”女性员工更是反对都用一样的公文包，“那样太没个性了”，有人甚至说，“如果能给我一个热水器就好了，我正需要。”

公司发放福利的本意是为了更好地提高员工的士气，激励员工更加努力工作。然而，福利发放不当，却起了相反的作用，伤害了员工的感情。福利只有针对员工的需要才能起到激励员工的作用。因此，如果公司能够让员工自由地选择他们所需要的物品，其效果将是显著的。

而在员工的需要方面，核心员工因为普遍的待遇较高，基本的需要已经满足，所以在更高的需求层次方面就呈现出更为明显的多样化。有人想去旅游，有人则可能主张更好的锻炼身体。如果忽视这些需要的不同，千篇一律的设计公司的福利计划，对员工积极性的打击是非常明显的。

在具体操作中，弹性福利制度容易把握不住成本，而且很难找到一个实行标准。在这方面，日本许多企业实施的自助型积分制很有特点。他们只将一年公司福利的30%运用到自助型福利当中，拿来积分，共分为七大类，包括团体分、个人积分等。根据考核，如一年的分数达100分，能参加一次旅游；达到120分的，可以休假。其中旅游也分ABC三个团，不同等级可以到不同的地方。这种制度就是在统一的基础上加上了些弹性的色彩，取得了良好的效果。

员工的自助餐式福利计划不应影响普通员工的福利造成影响。注意以公司的承受能力为基础，尽量控制员工的差异性，全部采用自助餐式也是很现实的。所以，对于关系到广大员工安全、保障的“大件头”的福利，每个员工都应享受，如房屋津贴、养老、医疗等。自助方面，即弹性福利，则应从康乐方面下手，并且要做好员工反馈工作，尽量做到老中青结合，普通员工和核心员工结合，做计划时应该尽量多姿多彩。

- 让员工了解福利的全部内容

对企业而言，福利是一笔庞大的开支。但是，常常发现企业的员工在计算自己的年收入时，仅关注一年从工资卡上拿了多少现金，年底有

多少奖金。如果你问他们：福利是不是收入？大多数人会坚持认为福利不是收入，是企业应该给员工的待遇。

福利的范围很广，几乎是没有界限的。大至房屋津贴，小至生日卡片都在这个范畴之内，企业设立托儿所、医院也是福利的一种。目前，许多员工并不了解自己所享受的福利状况，依然肤浅地认为福利就等同于现金。不仅如此，众多企业也是仅仅对其总体的福利开支进行费用统计，但是对于员工个人福利却没有统计过。

对于核心员工，公司给予其的福利开支更多也更具隐蔽性。比如，脱岗的培训机会和带薪休假。去外面的大学和培训班培训的开支大小很好计算，但是在企业自己的培训基地里面的费用计算起来就没那么容易了。而国际上一般大企业都设立了自己的企业大学，员工很少再出去深造。但员工很少将这部分费用算到自己的收入中。至于带薪休假则是给予员工的一项特殊福利政策，一般员工可能也有，但假期的长度不能和核心员工相提并论。而带薪休假实际是等于单位工作时间报酬的增加，但许多员工意识不到这一点。

所以，企业应该加强与员工在福利计划设计方面的沟通与交流：将福利方面的开支做个明细说明，让员工明白公司到底为他们付出了多少；如果你确信公司的福利计划具有竞争力，为了让员工信服，还可以把你福利方面的调查结果公开，让员工感受到自己企业福利计划的竞争性。

● 避免现金福利的最大化

在现在许多员工特别是IT业员工当中，流行这样一种观点：“福利一降再降，现金越来越吃香”，认为现金比非现金的福利更具吸引力。而对于企业特别是一些新兴的、规模较小的企业来说，由于福利计划操作复杂，而且一旦提供便难以收回，容易降低企业运营的灵活性。

但是，核心员工与普通员工对福利的要求不同，不同年龄层次的员工对于福利的要求也不同。年轻的普通员工面临成家立业的压力，往往会认为福利现金化是该时期最好的选择；对于核心员工，吃、穿、住房都不再是问题，所以长期的激励福利更受欢迎。

从稳定员工队伍的方面考虑，现金福利最大化也是不明智的选择。

延期支付是公认的防止员工流失的有效措施，其中各种福利计划的设计就是重要的一个方面。比如，在美国企业中应用广泛的养老金计划中，员工享受养老金的数额和比例要视为企业服务的年限而定；还有，许多企业为员工提供的各种贷款其还款的比例和利率也与其在企业的服务年限有关。例如，上海贝尔公司为了解决员工的购房置业问题，就曾为公司的员工提供了无息购房贷款的福利项目。而且规定在员工工作满规定年限后，此项贷款可以减半偿还。但是，如果企业将这部分福利都以现金的形式提前发放，挽留员工的效果就可想而知了。

从长远计划来说，企业应该创造自己的文化环境，而福利现金化是比较短期化的，不能解决福利应起的作用。企业对员工的关怀，简单的现金发放是体现不出来的，而简单的发放现金更不能买来员工的忠诚。如果把每个员工的养老保险都变为现金，那么员工的安全感就没得到。在一个没有安全感的企业中，建立积极向上的企业文化无疑是空中楼阁。

● 福利设计需渗透人性化

企业应当在亲情化、人性化方面讲求福利创新，不可直接沿用传统的福利方式，要从细微处下功夫。员工可能并不在乎福利项目所花费的金钱多少，但不会对公司的亲情置之不理。在员工生日时送上生日蛋糕，增设球场等公共设施等，都会收到意想不到的效果。而专门为员工的家属提供的特别福利，更容易使他们感受到公司的关怀。母亲节时的一张贺卡、家属一同参加的公司宴会、给员工妻子的一盒化妆品和孩子的一份礼物，常常可以使员工激动万分。



第 5 章 仅有金钱是不够的

——员工的精神激励

激励是心理学中的一个术语，是指心理上的驱动力，含有激发动机、鼓励行为、形成动力的意思，也就是说，通过某些内部或外部刺激，使人奋发起来，行动起来，去实现特定的目标。简而言之，激励就是激发员工的自动力，调动员工的积极性，使员工朝向企业的目标做出持久的努力。

由激励激发的人的自动力和积极性是一种内部心理过程，这种心理过程不能直接被观察到，只能从行为和工作绩效上进行衡量和判断。

员工受到高度激励时，其行为通常表现出三个特点：

(1) 努力。这是员工在工作中表现出的行为强度。

(2) 持久。这是员工在完成工作任务方面表现出的长期性。五分钟热度不能叫积极性高。

(3) 与企业目标有关。这是员工行为的质量。

本章将从精神激励的角度来谈中小企业的员工管理。

第 1 节 人是如何被激励的？

人的行为模式

人为什么能够被激励呢？人的行为又是如何被激励出来的呢？答案

就在于人的行为的基本模式。人的行为模式如图5-1所示：



图5-1 人的行为模式

心理学的研究表明，需要是人类所有行为的起点。所谓“需要”，是人体内部的一种匮乏状态，所匮乏的可以是人体内部维持生理活动的物质要素，也可以是社会环境中的心理要素。它会使人感到生理失衡或心理紧张，进而在躯体内部产生驱动力。这种内驱力就是行为的动机，它会产生寻找能够满足需要的特定目标的行为。例如，食物的缺乏会使人体内血糖浓度降低、血液成分失衡，从而通过神经系统刺激大脑皮层产生“饿”的感觉和进食的“需要”；友谊的缺乏会使人感到寂寞、孤独、不安，从而渴望寻找友情。如果目标达到，就意味着需要的满足，并进而降低紧张程度。这时又会产生新的需要和动机。人的行为就是这样一个不断循环往复的过程。

所谓目标，就是期望达到的成就和结果。在企业环境中，目标表现为一种刺激或“诱因”，它可以是物质性的，如产量、质量、利润指标，或者工资、奖金、奖品及各种物质报酬，也可以是精神性的，如职务、成就、认可、赏识等。这些外在的诱因也是产生动机的重要因素，它和内在的需要相辅相成，共同贯穿于行为的全过程。如果你要想成功地激励员工，那么仅仅了解员工的需要还是不够的，你还必须经常提供适当的目标以激发其动机、指导其行为，使员工的需要和企业的目标挂起钩来，形成目标连锁，把员工的积极性纳入企业的轨道。

可见，动机不是无条件产生的。它既取决于内部的需要，也取决于外界的刺激。如果外界的刺激符合人的需要，就会成为人行为动机的诱因。而对人的激励之所以可能发生，就在于激励的本质就是根据员工的需要提供适当的刺激和目标，诱发员工的动机，调动他们的积极性。一般说来，被激励的员工处于一种紧张状态。为缓解紧张，他们会努力工作。紧张强度越大，努力程度越高。如果这种努力成功地满足了需要，紧张感就会减轻。由于激励的目的是为了提高企业的绩效，所以这种减

轻紧张程度的努力必须是指向企业目标的。话又说回来，企业目标必须包含员工的个人目标，这样员工在为企业目标努力的过程中个人的目标就得以实现，他们才会有真正的积极性。所以，了解员工的需要，并设法满足员工的需要，在激励过程中至关重要。

人的行为的共同性

不论你是高层管理者、中层管理者、基层管理者，也不论你面对的是什么样的员工，凡是人的行为就必然具有以下一些共同的特征：

(1) 所有的行为都是受动机驱使的行为，外部的环境和内在的需要都会影响人的行为。

(2) 所有的行为都是有目标导向的，人的行为基本上不是盲目的，而是根据自己认定的目标循序完成的。有时旁人看来毫不合理的行为，对行为者本人来说是确实合乎目标的。

(3) 所有的行为都是趋利避害的，人的行为追求对自身存在和发展的有利结果，而躲避可能对自己产生的伤害。满足自身利益是人们行为的动因。

(4) 所有的行为都是可变的。人们为了追求目标的达成，不但常改变其手段，而且还会因学习和训练而变换行为的方式，人的行为具有可塑性。

(5) 人的行为并不完全都是理性的，情感的因素也参与其中。

正是因为人的行为具有共同点，才使人与人之间的相互理解成为可能。你愿意员工怎样对待你，你就应该怎样对待他们，只有设身处地、将心比心，才能赢得员工的真心，正所谓“己所不欲、勿施与人”。

人的行为的差异性

尽管前面介绍了人的行为的基本模式和具有共同性的一面，但事实上，人的行为十分复杂，其相差异的不同的一面经常大于其相同的一面。可以这样来概括：尽管人的行为的深层次原因是相同的，如都是需要和动机推动，都是追求目标等，但其具体的动机内容、具体的追求目标的

方式却是千差万别的。这种千差万别可以从三个方面来理解。

- 人的价值观有差异
- 人的个性有差异
- 人的能力特长有差异

当然，还可以列出人与人之间的许多差异来，如人的需要不同，满足需要的方式不同，受教育的程度不同，个人经历不同，家庭背景不同，兴趣爱好不同，等等。众多的不同，造就了一个个独特的个体。每一个人的这种不可重复性和不可替代性，使得对人的激励成为一项最具有挑战性的工作。

人的行为的差异性启发我们：对小王适用的激励方式对小李未必有效。每个人自身的行为也是会发生变化的，3年前对小王的激励方式在今天就未必有效。因此，对人的激励切忌“一刀切”，管理者必须学会设计个性化的激励方案，有区别地对待每一个员工。

第 2 节 需要层次与激励

心理学家马斯洛指出，人类的基本需要可以分为生理需要、安全需要、归属和爱的需要、自尊需要、自我实现的需要五种，如图5-2所示。这五种基本需要是每一个人都具有的，不同的是，不同的人需要满足的需要层次的顺序可能有所不同；基本需要的表现形式在不同的文化环境下，也有可能不同，甚至有可能完全相反。此外，需要注意的是，一个人并不是等到自己的一种需要完全满足以后才想起其他需要，他的不同基本需要往往只是得到部分的满足，然后就开始转移到其他需要。

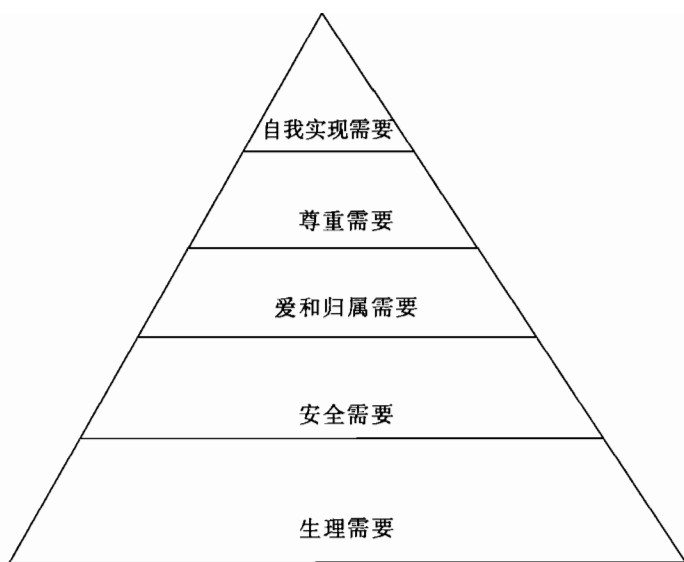


图5-2 人的需要层次

人的五种基本需要

1.最基本的生理的需要

食物、饮水、睡眠和氧气中的任一种的极度缺乏都会改变一个人。如果一个人极度干渴，那么，除了水之外，他对其它任何东西都会毫无兴趣，他的一切感官将会只为水而生存。他梦见的是水，看到的是水，感觉到的是水，只对水发生感情，只为水而活。如果这种情况长期存在，比方说十天、八天，那么，这会从肉体上到精神上整个地改变一个人的行为。

你可以这样想象一下：你被困在沙漠里的一个山洞，山洞里有渗下的泉水，而且你有足够的干粮，这种情况持续了一个星期，你活的还比较滋润。但是突然有一天，你的泉水减少到了平时的四分之一，你焦躁不安，对处境感到绝望，这种情况又持续了一个月。突然有一天，你发现泉水完全断绝了，你没有办法，开始干渴地舔每一点洞壁上剩下的水痕。终于，连水痕也找不到了，你可能开始试着去挖掘水源。过了两天以后，你受不了了，你只能够躺在那里保持水分。你太干渴了，熬不住睡着了。这时如果有人走进你的梦里，发现你处在一个满是水的世界。

在水中你又是欢呼又是狂饮。对于此时的你而言，乌托邦就是一个充满水的地方，生活的意义对你而言就是饮水，其它什么自由、爱、尊重乃至哲学、艺术则通通地不被考虑。当然，这种情况较为极端，在生活中是很少见的。在我们通常所接触到的实际生活中，“我渴了”的意义仅仅是说一个人所感受到的口渴，他所遭遇的只是短暂的水渴，这与长期持久的极度口渴有本质的区别。

同样，如果一个人的食物、住所、睡眠等的缺乏达到了一定的程度，他的行为也会发生相似的变化。一旦一个人的生理需要得到了满足，他吃饱喝足，衣食无忧，那么会发生什么呢？

2.对安全的需要

一个人如果生理需要得到了相对充分的满足，那么，他就会产生新的需要——安全需要，这具体包括安全、稳定、依赖、免受惊吓、焦躁与混乱的折磨，对体制、法律、秩序、界限的依赖，等等。

我们不妨试着观察儿童，这可以加深对安全需要的理解。相对成人而言，儿童身上人为的抑制情感的现象较少，而成年人为了达到一定目的，会装模作样地对缺少安全感表现得镇定自若、不动声色。一个普通的孩子面临一个崭新的、陌生的、奇特的、难以应付的刺激或情况，常常会引起恐惧的反应。例如，从父母身边走失，短时间内与父母的分离，陌生的面孔，奇特而不熟悉的物体等。此时，孩子会发疯地依赖于他们的父母以求得安全与保护。孩子需要一种安稳的程序和节奏，一个可以预见的有秩序的世界。对于一个孩子来说，他的生存环境便是父亲的呵护、母亲的怀抱。一个在父母整天吵架谩骂的环境中长大的孩子，安全需要是得不到满足的。

在现代成年人的生活中，安全需要享有很大程度的满足。

生活在当下社会的现代人很少再会受到野兽、动乱、暴政等的威胁。如果要清楚有效地观察此类需要的存在，我们需要把目光转向那些神经质的人、经济社会中的穷困潦倒之辈，或转向一个动荡骚乱的社会。

有一种常见情况有助于我们了解到底什么是安全与稳定的需要，这就是对于日常事物的偏爱。偏爱熟悉的事物，而非不熟悉的事物；偏爱

已知的事物，而非未知的事物；偏爱已有的行动规律与秩序，而非无规则的变化。人们内心的这种对安全与稳定的需要从而导致对日常事物的偏爱，在企业管理中的表现就是抵制任何变革和创新，希望维持原状，直到现状实在无法维持时才会被迫作一些改变。

3. 归属与爱的需要

生理需要和安全需要满足以后，归属和爱的需要便凸现了出来。在这个时候，个人会强烈地感到缺乏朋友，缺少一个爱人。他会渴望与他人有一种感情深厚的关系，渴望在团体和家庭中有自己的位置，他是如此地渴望归属感及爱与被爱的感觉，以至于忘掉了他饥饿的时候是怎样把爱情看成一座不现实的海市蜃楼。此时，归属与爱的需要控制了他。

关于归属感，我们可以从各种各样的途径理解它。这个需要导致的现象很常见，如现代社会发展引起的频繁人员流动，传统团体的瓦解，家庭的分崩离析的不断增多，持续不断的都市化以及由此导致的乡村的消失，现代社会中肤浅的友谊，这些都加剧了人们对于归属感的渴望。人们希望能够真正地团结起来，共同地应对外来危险，共同地面对同一件事情。他们会在别人对自己的协助中获得满足。所以，战争中的士兵之间的关系会导致以后终生亲密的友谊。

关于爱的需求，在这里要作一点区分。那就是爱与性是截然不同的两回事。性是可以作为一种纯粹的生理需要来进行研究的，是最低层次的动物性的、生理性的需要，性的需要未必会导致爱的需要，而爱的需要则可导致性的需要。爱不仅仅包括给予别人爱，也包括接受别人的爱。一个人只有曾经接受过足够的爱，起码是在幼年时期享受到足够的爱，他才会对别人具有爱心，才会对整个世界抱有一种积极的看法。

4. 自尊和受人尊重的需要

我们都知道，除了少许病态的人，社会上绝大多数人都渴望受到尊重，包括外界对自我的尊重和自己对自我的尊重。相对来说，自己对自我的尊重要更重要一些。自己对自己的尊重即是自尊，自尊需要的满足是指由于实力、成就、优势、用途等自身内在因素而形成的个人面对世界时的自信、独立。外界对自己的尊重需要的满足，则是地位、声望、

荣誉、威信等外界较高评价的获得。自尊需要的满足可以获得一种自信的情感，使我们觉得自己在世上有价值，自己是必不可少的，自己在世上也是能够发挥自己的一技之长，能为别人所需要的。而一旦此类需要受挫，人就会产生自卑、无能的感觉，认为自己一无是处。除非经过相当的努力，否则就会因为自我形象的渺小而愈发地做事失败，然后会导致更加自卑，形成一个恶性循环。

自尊建立的基础也有不同，有基于他人看法的自尊和基于真实能力的自尊。最稳定与健康的自尊应当是建立在真正的能力之上的，依靠外在的名望、别人奉承而获得尊重很有可能像肥皂泡一样不堪一击。

即使是在自尊内部，我们也可以作出进一步的划分：一种是基于单纯的意志力量、决心和责任感而取得的尊重感觉，从而形成理想化的自我；另一种是凭借人的内在天性与素质，非常自然而轻松地所取得的成就。这种划分在许多时候是很有帮助的。

5.自我实现的需要

自我实现，也就是一个人使自己的潜力发挥的倾向，成为自己所能成为的那种最独特的个体，使自己成为自己想成为的那种人。一个人在其他基本需要都得到满足以后，自我实现的需要便开始凸现。这时候，他会很乐意去工作。对他而言，这时候的工作不是生活所迫，不是为了金钱，也不是为了获取荣誉，而是一种兴趣。这时候，他确实确实是以工作为乐，而不是以工作为负担。

例如，曾在我国一所著名心理医院里发生了一件这样的事：

一位女性来求助心理医生。她说自己失眠，没有食欲，月经失调，没什么能够激起她的兴趣，她感到生活是如此的缺少生趣，无聊乏味。医生经过详细的询问，知道了事情的原委：这名女性一年前毕业于我国的一所还算比较有名的重点大学，毕业后找到了一份报酬丰厚却枯燥乏味的工作，在一个政府部门的办公室做秘书。在当今，以她的学历而言，这是一份美差。靠着这份工作，她供养着整个家庭，每一个朋友都羡慕她丰厚的收入。

在这样一个相对来说还不错的条件下，她为什么会出现这样的问题



呢？医生与这位女性进行了推心置腹的交谈。这名女人说，她曾经是优秀的数学系大学生，渴望着继续攻读研究生。她喜欢做学问，但她的家庭生活的拮据状况，迫使她放弃了学业，去从事她并不喜欢的这份秘书工作，她觉得自己的生活没有意义。最初，她试图说服自己，应该感到自己是比较幸运和幸福的，应该对这份收入丰厚的工作心满意足。但是，随着这种生活的持续，一想到要毕生从事这种工作就使她感到压抑。现在，她内心空虚极了。

凭直觉，医生意识到，真正的问题在于这个女人认为生活无意义，认为自己浪费了天赋。医生认为她是因为没能发挥自己的天赋，没能把自己的才智用于数学的学术研究，所以感到极为沮丧和苦恼，这也许是她对生活感到厌烦，以至于在生理上对正常生活的乐趣（如进食）感到厌烦的主要原因。医生认为，任何天赋、任何能力都是一种动机，是一种实实在在的需求。这也得到了这位女性的赞同。医生建议她利用晚上的业余时间继续学习研究生课程，保持她在学术上的兴趣。这位女性听从了医生的建议，对学习作了安排，结果进展非常顺利。她变得活跃、快乐而且风趣。当她最后一次到医院时，她的大部分生理症状都已消失了。

这个病例可以使我們更好的看到到底什么成了人们的动机。

即便一个人的生理需要、安全需要、爱的需要、尊重需要都得到了满足，他还是会产生新的匮乏与不安。为什么呢？他必须正在做他真正喜欢做的事。一位作曲家必须作曲，画家必须画画，学者必须搞研究，甚至老农民必须每天到田间地头转一圈。否则，他就会躁动不安，难以宁静。一个健康的人天性中能成为什么，他就必须成为什么，他必须忠实于他自己的生物本性。这就是我们所说的自我实现的需要。这一观点看起来似乎有点浪漫与不切实际，但毋庸置疑，每一个成熟的人，每一个其它需要都得到满足的人，都曾经思考过这个问题：我究竟适合于做什么？

几种需要的完美和谐

高级需要和低级需要并不是冲突的，它们在适当的条件下也可以并

行不悖。

在人们通常的思维中，人们的原始的生物学特性似乎只是食物、性之类的生理需要，而追求真理、爱、美、尊重被假定为与动物性需要具有不同内性质的需要。这两者是对立的，是无法融合的，是为了获取满足而不断发生冲突的。比如理智与感情，理智仿佛经常与个人的感情相悖。似乎理智总是站在高级一点的需要这边，总是与神圣、真理联系在一起，总是正确的；而感情则往往和冲动、盲目等联系在一起，总是会导致大大小小的麻烦。但事实上，真相绝不是如此。我们应该承认只要高级需要和低级需要不发生冲突，两者是可以取得统一的。这就像理智与感情经过足够的努力，是有可能实现完美的和谐一致的。

一般来说，基本需要有一种按等级排列的层次。比如说，安全需要比爱的需要更加强烈，因为通常情况下，当一个人爱和安全的需要都得不到满足时，可以发现，安全的需要会在各个方面支配他的思想与行为，如此则需要便形成台阶式的顺序——先满足生理，然后是安全，然后是爱，然后是尊重，最后是自我实现，但这也是一个由低级需要向高级需要的逐渐演变。

我们可以做以下讨论：

1.生活在高级需要的水平上，人可以实现更大的生物潜能和更满意的主观体验。在生理上，可以有更好的睡眠，更好的饮食，更少的疾病和更长的寿命；在心理上，可以拥有更加彻底的幸福感和内心可以更加丰富与充实。而安全需要的满足顶多只是一种如释重负的感觉，这与爱情的满足、别人发自内心的尊重所引起的感觉是不一样的。无论如何，生理需要、安全需要的满足不会让人心醉神迷，不会让人产生高尚的感受，不会让一个人突然变成博爱主义者。而如果缺少爱、尊重，不仅人的心理不会保持一种非常健康的状态，连人的生理健康也会受到影响。

2.高级需要并不像低级需要那样迫切要求满足。需要越高级，就越容易被长久地推迟，也更容易永远消失。现代社会中，多的是忙忙碌碌而不知所终的人，他们并不明白自己真正的需要是什么。因此，能够认清自己的本身需要，知道自己真正想要什么，这是一个重要的心理成就。

3.高级需要的追求与满足会导致更伟大、更坚强以及更真实的个性，会使一个人更加地趋于自我实现。对于那些生活在高级层次上的人，我们可以期望他们有更多优秀的品质，更有勇气与爱心，更加富于创造性，更富有深刻的洞察力，更加成熟……，他们的个人特质发挥得将更加充分。

4.高级需要的追求与满足是具有有利于公众和社会的效果的。一定程度上，需要越高级，就越少自私的感情。饥饿是以自己为中心，它唯一的满足方式就是让自己得到满足。但对爱和尊重的追求必然涉及他人并且涉及他人的满足，已得到足够的基本需要满足继而寻求友爱和尊重（而不仅仅是食物与安全）的人们，倾向于发展诸如忠诚、友爱，以及公民意识等品质，并会成为更好的父母、丈夫、教师等。

认识员工不同等级的牢骚

在现代社会中，一个人的需要水平，也可以从他的牢骚、抱怨中表现出来。通常，通过研究员工的牢骚、抱怨、不满，可以判断整个企业的管理水平。

如果在一个工厂中，工人们整日为了每天的口粮而奔波，经常担忧自己的家人可能会吃不饱、穿不暖，生病没钱去医院，他们的生活处在赤贫状态，工人们的最大愿望便是每日三餐不愁，冬天不用挨饿受冻。那么，这些工人便是处在需要的最低水准，他们所抱怨的是寒冷、疾病、简易住房、饥饿、生活必需品的缺乏。如果一家工厂的工人整天为此抱怨，那么他们就是处在低级牢骚的水平上，可以断定这家工厂的管理水平极为低劣，企业的健康水平极为低下，简直难以相信现代社会中还存在这样的企业。在这样的企业中，员工的归属感是谈不上的，他们对于企业的感觉，也许只限于每个月来领薪水，心里或许还暗暗地盼着公司倒闭。如果某家企业中的员工处在低级牢骚的水平上，那么这家企业距离关门大吉也就不远了。

高级牢骚是基于尊重层次上的需要。如果这一层次的需要得不到满足，他们会抱怨自己得不到尊重，生活枯燥无味。

现在，就开始涉及到超级牢骚了，在这里是指在倾向于自我实现的生活里保持的超越性动机。更具体一些，这可以概括为成长性价值。这些对于善、美、真以及其它一类东西的超越性需要，也表现在一定的企业环境中。在这种环境中，很可能有对于效率低的抱怨，甚至在这种低效率并不影响抱怨者的钱包时也是如此。实际上，抱怨老是在批评他所处的世界的不完善。批评者发出抱怨的动机不是为了利己，而是为了帮助他人和社会。他们的抱怨更多地是倾向于形而上的。比方说，抱怨者可能会抱怨没有得到全部的真理、全部的真实情况，以及在自由交流方面的障碍。这种对于真理、对于真诚以及对于客观事实的偏爱，同样是一种超越性的需要，而不是一种基本的需要。具有这种高层次牢骚的人们，过着一种名符其实的高水平生活。在一个充满了小偷、恶棍、庸人的怨声载道的社会，人们是不会有这一类牢骚的。人们发出的牢骚将是低层次的。关于正义的牢骚也是超级牢骚。他们往往抱怨一种非正义，即使这种非正义对他们个人财务有利也是如此。另一种超级牢骚是抱怨美德没有得到报偿，邪恶反而得到了嘉奖，也就是抱怨一种正义的失败。

也就是说，上述的事情非常强烈地说明人类将总是抱怨，没有什么伊甸乐园，天堂也不存在，除了经历一两个时刻外，也没有什么极乐。不能想象，有什么东西能使人们得到完全满足，使人们不再需要新的东西。这种想法本身就是对人性最佳状况的一种否定，它意味着达到某一点后，就再也不能改进了。这显然是荒谬的。不能设想，经过一百万年的进一步发展就会实现这种尽善尽美。不管有什么满足、什么好事、什么幸运，人们总是能够把它们塞进自己的胃口。这样，由于人们不安地看出事情能变得比此刻更完善，一旦他们习惯了已有的好事，就会忘掉它们，为了更加高级的好事把手伸向未来。而且这个过程是连续不断地，是永恒的。

许多人对管理理论悲观失望——认为开明而民主的管理难以适应于员工，于是不得不重新回到权力主义的管理。这里肯定是有原因的，是什么呢？因为企业管理部门经常做出了大量努力却仍然得不到感激，员工们的生活和工作条件虽然好转但仍然牢骚不断。因此，企业管理部门

会感到强烈的失望，认为自己的努力都打了水漂，徒劳而无益，结果就会放弃本来实质上是努力方向正确的管理。但是，我们本不应当期待员工中止牢骚，而应当期待员工的牢骚会变得越来越高级。也就是说，随着条件的改善，员工的牢骚将从低级牢骚发展到高级牢骚，然后再从高级牢骚发展到超级牢骚。你要是知道人的动机永无休止，随着条件的改善将不断向越来越高级的层次发展，就不会对牢骚有太大的误解了。

如果一个明智的企业管理机构、明智的管理者深刻地理解了这一切，那么，这样的管理机构将会看到，条件的改善会提高上面论述过的牢骚层次，而不会指望改善了的条件将使一切牢骚消失。这样，他们就几乎不会因为在耗费大量的人力物力之后，仍然有牢骚存在而感到失望和不满的情绪。必须学会了解：这些牢骚是否在动机层次上已经提高了？这对企业管理是真正的检验。当然，人们最终期待的也都是这种结果。这意味着企业管理者必须学会对牢骚依旧存在的情况感到特别高兴，牢骚的存在不是问题，问题在于员工们的牢骚是否不断地在从较低级的水平向较高级的水平转化。

企业当然也会出现一些特殊问题。其中之一是公平的问题。仅仅是在这一点上，就会出现许多琐碎的牢骚。例如，同事之间会作比较，可能会有这样的牢骚：某人的电脑或笔记本比自己的好，某人的工资比自己的高，甚至放在办公室里的桌子的大小、花瓶里花的多少也会引起牢骚。遇到这些情况时，企业管理者必须进行具体问题具体分析，逐一判断：它是在超越性需要层次是关于公正的牢骚，还是仅仅表现了支配的需要，或者表现了在这个需要层次上的钻营、利用声望向上攀的努力。

需要层次、激励因素与管理措施

需要是理解行为的关键性因素。马斯洛的需要层次理论启示企业管理者在工作中了解员工的需要，找出相应的激励因素，采取积极的组织措施，来满足不同层次的需要，以引导员工的行为，实现企业的目标。由于人们的需要并不是一成不变的，也不是一经满足就再也不会发生变化，而且这种需要也是不断增长的。因此，管理者的激励措施也必须是

灵活多变的。下表给出了员工的需要层次及相应的激励因素和企业管理措施之间的对应关系，供管理者借鉴参考。

表5-1 员工的需要层次及相应的激励因素和
企业管理措施之间的对应关系

需要层次	激励因素	企业管理措施
自我实现	成长 成就 参与 创造	挑战性的工作 创造性的工作环境 决策参与制度 个人职业发展计划 培训制度
尊 重	胜任 承认 地位 赏识	工作职称 内部提升 表彰制度 加大责任
归 属	同事间友谊 群体的接纳 相互信任	协商制度 团体活动 沟通制度
安 全	工作保障 工作安全 工作稳定	雇用保证 退休金制度 健康保险制度 意外保险制度
生 理	食物 住所	工资报酬 福利待遇 工作环境和条件

1.满足员工的生理需要是基本的要求。如果员工们还在为生理的需要而奔波，他们就无法专心于本职工作——只要能谋生，任何一种工作都可以接受。你可以通过增加工资、改善劳动和生活条件、给予更多的业余时间和更长的工休时间、较好的福利待遇等办法来激励员工，调动他们的积极性。

2.从行为管理上说，心理上的安全期望有很重要的意义。你要把满足安全需要作为激励的动力，努力为员工提供安全、有保障的工作,强调规章制度、职业保障、福利待遇,给员工以安全和安定感。

3.当归属需要成为主要激励源泉时，员工常把工作看成是寻找建立

和温暖、和谐人际交往的机会。

一些能够为人们提供社会往来机会的工作就会产生较大的吸引力。当你发现员工们所努力追求的是这一需要的满足时，应强调同事的共同利益，开展一些有组织的体育活动、联欢活动等来增进员工间相互间的感情，建立和谐的人际关系。不过，这也可能导致生产绩效的降低，因为员工们的注意力有可能会从工作转移到社交上去。

4.对自尊需要的满足。在管理上，当自尊成为员工的主导性需要时，你一方面要注意建立合理的培训制度，提高员工的知识和技能，保证他们能够胜任工作。另一方面，当员工们做出成绩时，对他们进行公开的奖励和表扬、颁发荣誉奖章、设立光荣榜，并提供更多的独立自主地从事工作的机会，来提高员工对工作的满足感和工作绩效。

5.无论哪种工作都存在着创新的余地，而创造性是所有的人都希望具有的能力。

受到自我实现需要激励的人，会把他们最富于创造性和建设性的技巧融汇到工作中去。你应该更好地利用员工的创新心理和能力，吸收更多的优秀员工参与决策，注重民主管理，倾听职工的意见，给技术精、水平高、能力强的人安排重要的工作，让他们充分认识到自身的价值。同时，在设计工作程序、规定制度与执行计划时，也要为员工留有发挥主动性的余地。

第3节 期望与激励

维克多·弗洛姆在1964年出版的《工作与激励》一书中阐述了他的工作激励的期望理论。期望理论按照人们的期望来解释激励问题——需要本身是一种动力，但需要在未被满足之前，对需要者来说只是一种期望。可以这样说，需要作为一种动力是通过期望表现出来的。

工作动力的大小由什么决定？

期望理论最早由管理学家弗洛姆于1964年提出，后来又由劳勒改进。他们指出人的任何行动都是有目标的。他们认为：人们对一件工作动力的大小由其达到目标的可能性及由目标导致期望利益的可能性之大小所决定的。

这个结论在现实生活中被充分的验证了其是正确、有效的。例如，一件工作的指标定得过高，达到指标的可能性很小，人去干这样的工作就不会有什么积极性；如果指标定得很低，可能有吸引力，但没有发挥出人的潜力；只有指标确定得适当，对工作对员工才都有好处。现代信息论的研究表明，只有那些确定得当的目标对人们才有更大的吸引力，这样的信息量，被人脑吸收的最多。不高不低的确定指标、目标，在领导科学中被称为“0.5艺术”。

目标确定合理，那也不一定能吸引人，那还要看完成目标任务后能带来多大好处，达到个人期望利益的可能有多大。对于个人而言，期望利益是不尽相同的，一项任务，对一个人有吸引力，对另一个人就不一定有吸引力。例如，青年人喜欢多挣钱，对完成任务大小与报酬紧密挂钩的工作，他们可能就更有兴趣；而对年纪大的知识分子，那些有弹性时间、有研究探讨性质的工作，报酬少一些，他们可能也有较高的积极性。应用期望理论的这个模式，针对不同的对象，来调整劳动定额与报酬的内容标准，就能更好的调动员工的积极性。

激励的期望模式

期望理论在管理工作中，可以转化成为下列期望值模式：个人努力→工作绩效→组织报酬→个人目标

具体来说，只有当员工认为努力会带来良好的绩效评价时；当良好的绩效评价结果会带来组织奖励（如奖金、加薪或晋升）时；当组织奖励会满足员工的个人目标时，他才会受到激励进而付出更大的努力。这样就涉及到三个重要的关系变量：

1.由工作努力到工作绩效的期望

“努力——绩效”关系，指的是个人认为通过一定的努力会带来一定绩效的可能性。员工往往会问自己，如果我付出了最大努力，是否会在绩效考核中反映出来？如果体现不出来，那是为什么？是因为个人技术能力上的缺陷还是因为企业的绩效考核体系存在着问题？

如果一个人认为不论自己工作如何努力，取得好的绩效几乎是不可能时，这个人则有非常低或弱的“努力——绩效”期望。反之，如果一个人越是相信通过自己的努力工作会得到好的绩效，则“努力——绩效”的期望就越高。期望理论认为，很强的“努力——绩效”期望是高水平的工作激励存在的一个必要条件。除非一个人相信努力工作会获得好的绩效，否则没有理由认为这个人会有出色的工作。

2.由工作绩效到组织报酬的期望

“绩效——报酬”关系，是指个人相信一定水平的绩效会带来所希望的奖励结果的程度。如果我获得了好的绩效考核结果，是否会因此得到奖励呢？这个问题的答案也常常起到举足轻重的作用。如果一个人具有很强的“绩效——报酬”期望，将对他行为产生很强的正向激励作用——越是相信通过有效工作可以获得积极结果的人，就越能激励他去有效地工作。例如，当一个人相信通过努力可以给他带来增加工资或提升时，他会因此而受到激励更努力地工作。而另一个人，感到卖力地工作只能产生诸如挫折和疲劳之类的消极结果，得到的结果或报酬却很少，他就不会想去更好地工作。

3.组织报酬对个人目标的满足程度

“报酬——个人目标”关系，是指组织奖励满足个人目标或需要的程度以及这些潜在的奖励对个人的吸引力。毫无疑问，人们对不同的报酬的估价是各不相同的，一个人可能认为金钱奖励的价值是很高的，而另一个人则觉得得到别人的认可和赞扬比金钱更有价值。工作结果对一个人的激励影响程度，往往取决于这个人对结果的效价看法。如果一个人越是以积极的态度估价一种结果，这种结果对个人激励影响的潜在力量就越大。

期望理论对管理的意义

期望理论的最基本含义是，管理者应该努力保证激励的全部三个因素都存在并对每个员工来说都很强烈。这一目标可以通过以下方式来实现：

首先，“努力——绩效”期望取决于两个因素：绩效标准和员工的个人能力。绩效标准必须适当，既不能太低也不能太高。要确保员工通过努力能够达到。同时，你还必须保证员工的技术和能力与其工作要求之间的协调。如果一个人察觉他缺乏有效工作的能力，那么他的“努力——绩效”的期望自然会很弱，积极性也会降低。

其次，你要保证高绩效能带来高报酬，建立以绩效为基础的奖励制度。这里的奖励是一个广义的概念，它包括奖金、提升、表扬，也包括提高个人威信、得到同事的信任、看到自己的工作成效等。如果只要求员工对企业做出贡献，而企业没有相应的回报，时间一长，员工的积极性就会消退。

最后，你一定奖员工之所需，投员工之所好。人人都希望奖励能满足个人的需要。由于人与人之间在年龄、性别、资历、社会地位、经济条件、家庭状况等方面存在着差别，反映在需要上也有明显的个性差异。因此，对同一种奖励，不同的人体验到的效价不同，它所具有的吸引力也不同。将报酬个别化以适应不同员工的需要是十分重要的。一个员工努力工作，希望得到晋升，但你给他加了薪水；或者一个员工希望做更有趣和更有挑战性的工作，却只得到几句表扬的话；在这种情况下，你虽然也支付了报酬，但却达不到你希望的激励效果。

总之，期望理论的关键是了解个人目标以及努力与绩效、绩效与结果、奖励与个人目标满足之间的关系。许多员工在工作中不能被激励，是因为他们看不到努力与绩效的关系、绩效与报酬的关系或他们得到的报酬不是他们实际想要的。如果你想激励员工，你就应该去加强这三对关系。同时，作为一个权变模型，期望理论认识到，不存在一种普遍的原则能够指导制订面向所有人的激励机制，差别化、个性化的奖励才是有效的奖励。

以绩效为基础的工资管理办法受到普遍欢迎

一项调查发现,1991年《幸福》排名的500家公司中,35%的企业实行了以绩效为基础的工资办法,而在10年前,仅有7%的企业实行了这种做法。另一项调查访问了1708家企业,发现51%的企业在员工中(但没有在管理层)开展了某种程度的以绩效为基础的工资办法,而两年前这一比例为44%。

以绩效为基础的工资管理办法具体有按件计酬、奖励工资制、分红制和一次性奖金总付酬。不同做法的共同之处在于,管理者不再根据工作时间来支付薪水,而是根据一些绩效指标调整员工的薪水。这些指标可能是个体的生产率、工作小组或部门的生产率、单位的效益或整个企业的利润绩效。

以绩效为基础的工资办法受到欢迎的原因来自激励和成本管理两个方面。从激励方面来看,由于员工的工资受到一定的绩效指标的影响,使得员工重视这一指标,并为此付出自己的努力,这就强化了努力与绩效、绩效与报酬之间的关系。以绩效为基础的奖金及其他奖励办法,避免了工资的永久性上涨的传统做法,因而节约了资金。如果员工或企业的绩效降低了,那么,绩效也就随之减少。

第4节 公平与激励

员工不是在真空中生活,他们总是在进行比较。比如,某个员工本来对自己在公司的收入和待遇是很满意的,但当他发现同一个部门的同事的底薪比他高900元时,其心理感受就完全不一样了。大量的事实表明,员工经常将自己的付出与所得和他人进行比较,由此产生的不公平感将影响到此人今后的努力。这是为什么呢?美国心理学家斯达斯·亚当斯的公平理论将帮助我们了解其中的心理原因以及员工受到不公平对待后可能产生的后果。

公平感的来源

公平理论认为，企业中的员工都有估价自己的工作投入和获得报酬的倾向，他们不仅关心自己报酬的绝对值，也关心自己报酬的相对值。每个人都会自觉或不自觉地把自已付出的劳动和所得的报酬同他人付出的劳动和得到的报酬进行纵向比较，也会把自己现在付出的劳动和所得的报酬同自己过去付出的劳动和所得的报酬进行横向比较。当发现自己的收支比例与他人的收支比例相等，或自己现在收支比例与过去收支比例相等时，便会产生公平感，就能增强其工作动机；否则，便会感到不公平，影响工作的积极性。这种与他人的比较及比较的结果可用公式来表示：

A报酬/A投入： B报酬/B投入

其中：A代表自己；B代表他人

比较的结果 A=B，报酬相当，感到公平

A>B，报酬多于投入或他人，取酬过高，产生负疚感。

A<B，报酬少于投入或他人，感到吃亏、委屈、气愤。

常见的投入与报酬要素如表5-2所示。

表5-2 常见的投入与报酬要素列表

投入要素		报酬因素
知识	能力	工资
学历	培训	提升
年龄	资历	承认
性别	忠诚	安全
努力	时间	个人发展
建议	经验	津贴
过去的功绩	现在的功绩	交往机会
级别地位	工作难度	生活福利
责任大小	任务风险	机会

从上表所列举的要素中可以发现，分配公平感的构成要素几乎都是当事人的主观判断和感受，心理因素有极大的作用。所以，分配是否公

平的标准是常常是主观的，主要取决于当事者的个性、需要、动机、价值观等个人因素，它因人而异。

影响员工公平感的三类参照物

在公平理论中，员工所选择的与自己进行比较的参照对象是一个重要变量，我们可以划分出三种参照类型：“他人”、“制度”和“自我”。

“他人”包括同一企业中从事相似工作的其他个体，还包括朋友、邻居及同行。员工通过口头、报刊及杂志等渠道获得了有关工资标准、最近的劳工合同方面的信息，并在此基础上将自己的收入与他人进行比较。

“制度”指企业中的薪金政策与程序以及这种制度的运作。

“自我”指的是员工自己在工作中付出与所得的比率。它反映了员工个人的过去经历及交往活动，受到员工过去的工作标准及家庭负担程度的影响。

当员工感到不公平时，他们可能会采取以下几种做法：

- (1) 曲解自己或他人的付出或所得；
- (2) 采取某种行为使得他人的付出或所得发生改变；
- (3) 采取某种行为改变自己的付出或所得；
- (4) 选择另外一个参照对象进行比较；
- (5) 辞职。

按照公平理论如何进行报酬分配？

公平理论对报酬分配提出四点建议：

(1) 按时间付酬时，收入超过应得报酬的员工的生产率水平，将高于收入公平的员工。所以，按时间付酬能够使员工生产出高质量与高产量的产品。

(2) 按产量付酬，将使员工为实现公平感而加倍努力，这将促使产品的质量或数量得到提高。然而，数量上的提高只能导致更高的不公平，因为每增加一个单位的产品导致了未来的付酬更多。因此，理想的努力方向是指向提高质量而不是数量。

(3) 按时间付酬对于收入低于应得报酬的员工来说，将降低他们生

产的数量或质量。他们的工作努力程度也将降低，而且相比收入公平的员工来说，他们将减少产出数量或降低产出质量。

(4) 按产量付酬时，收入低于应得报酬的员工与收入公平的员工相比，他们的产量高而质量低。所以，在计件付酬时，应对那些只讲产品数量而不管质量好坏的员工，不实施任何奖励，这种方式能够产生公平性。

第5节 目标设置与激励

目标的激励作用

在摩托罗拉（中国）公司，公司的高层管理人员每年开始都要给一般的中层管理人员定目标。高层管理人员根据公司发展的总体需要以及该部门的情况，给管理人员确定本年度需要达到的工作指标。由于这一目标有一定难度，因此，高层管理者还要与各部门主管共同商量更具体的指标，分析达到目标的具体困难，提出一整套克服困难的办法和支持条件，直到中层管理人员对上级确定的目标真正认同。然后，中层管理人员再以同样的方式与其下属确定工作目标，直到每一个员工认同自己的目标，并做出承诺。整个过程是双向和交互式进行的。在摩托罗拉（中国）公司，这一活动被称为“个人承诺”活动。

目标是决定企业成员激励和绩效的一个重要因素。科学管理之父泰勒在他的《科学管理原理》一书中，着重强调了如何为工人设置明确而具体的目标或标准，以获得高水平的绩效。如果给一般工人每天在给定的时间内分配一定的工作，那么这个工人通常会表现得令自己和他的雇主满意。因为，这样一来就为他提供了一个明确的用以衡量他的每日工作进展的标准，达到这些标准就能使他获得最大的满足。在前人的基础上，美国行为科学家爱德温·洛克于1968年提出了目标设置理论。

目标设置的原则

洛克认为，指向目标的工作意向是工作激励的一个主要源泉。也就

是说，目标本身就可以告诉员工需要做什么以及需要付出多大的努力。但仅仅是设立一个目标并不能保证在员工中产生高水平的激励效果。要使目标能够有效地影响企业每一个成员的行为，目标设置要遵循五条原则：

(1) 目标应当是具体的

具体的目标比一般的含混不清的目标更能激发人的行为，达到更好的工作绩效。例如，制定每小时、每天或每月应完成的产量和质量的具体指标比只含糊其辞的“你们好好干”的号召，会取得更好的效果。

(2) 目标应当是难度适中的

研究表明，有一定难度的目标比容易的、唾手可得的目標更能激发人的工作行为，达到更好的工作绩效。但目标的难度必须适中，过于困难，无法达到的目标会使人受到挫折，丧失信心。在这种情况下，工作的绩效甚至会低于比较容易的目标的绩效。此外，人们对目标难度的认识会受到个人对自己能力的估计、任务的性质以及个人完成该项任务经验的影响，所以在设置目标时也要考虑个体的差异。

(3) 目标应当被个人所接受

目标可能是个人自己设置的，但在多数情况下，尤其是在工作情境中，目标往往是由企业、上级提出的。这时，个人必须接受这种目标，把企业对个人提出的目标转化为个人的目标，才能对个人的行为起激励作用，这就是目标的内在化。被迫接受的目标和自觉接受的目标对于激励人的工作行为有不同的影响。只有自觉接受的目标才能最大限度地激发人的工作动机，调动人的工作积极性，而目标的内在化显然是指自觉地接受目标，即把组织的目标变成个人自愿努力要达到的目标。影响个人接受目标的因素也是多方面的，例如提出目标的领导人的威信、同事的影响、奖励制度、竞争以及个人达到目标的信心等。

(4) 必须对达到目标的进程有及时客观的反馈信息

一般来说，在通向目标的进程中，有客观及时的反馈信息比没有这种信息更能激励人的行为。反馈是对行为结果的了解，它可以帮助员工认清已做的和要做的之间的差距，保证行为向目标前进。反馈的效果取

决于一系列因素：反馈的次数和时间；反馈的信息具有肯定的性质还是否定的性质（一般来说，肯定性质的反馈更为有效）；反馈的信息是否具体（具体的反馈往往比一般的反馈更有效）；反馈与设置目标的联系程度；接受反馈者的个别差异；等等。

（5）个人参与设置的目标要他人一手包办的目标更为有效

研究表明，除最简单的工作情况外，几乎在各种工作情境中参与目标设置过程都有助于个人更清楚地了解企业对他的期望，而对目标了解得更清楚也使个人更有可能达到目标。此外，一些研究表明，个人参与设置的目标在难度上可能高于别人为他设置的目标，而较难的目标在其他条件相同的情况下往往会取得更好的绩效。

目标设置理论对激励的意义

目标设置理论对我们的最大启示是，管理者应该帮助下属设立具体的、有相当难度的目标，使下属认同并内化成他们自己的目标。但是，在管理实践中，也会出现一些具体的问题。

用具体的专门的语言来设置目标是必要的；同时，花力气找到一种有意义的和有效的目标衡量手段是非常值得的，这种目标衡量手段可以作为实现目标的指示器。但是，在目标设置过程中可能会出现这样一种情况，就是过度重视绩效的可度量性标准，而忽视了重要性标准问题，而原由仅仅是因为这些重要的标准是不易衡量的。具体性固然是重要的，但是不能因为过度的追求可衡量性就抛弃了衡量员工关键工作和责任的重要指标，否则就有舍本逐末的嫌疑。这就需要管理者在此间作出有效的平衡和选择。

在应用目标设置理论时产生的另一个共同性的问题是，管理者如何行动才能使下属人员实现高水平的目标认同。有人提出，如果员工有机会参与设置自己的目标，他们会不会更加努力的工作呢？参与目标是否比指定目标更有效？答案并不确定。在某些情况下，参与式的目标设置能带来更高的绩效；而有的时候，上司指定目标的绩效更高。参与的一个主要优势在于提高了目标本身作为工作努力方向的可接受性。如果人

们采用员工参与目标设置，即使是一个困难的目标相对来说也更容易被员工接受，原因在于，人们对于自己亲自参与做出的选择投入程度更大。所以，尽管在可接受性程度一定的情况下，参与式的目标并不比指定的目标有优势，但参与确实可以使困难的目标更容易被接受，并提高人们采取行动的可能性。

总的来看，当个体渴望得到并努力去实现某个目标时，这个目标就会成为一个激励因素。因此，让那些希望实现目标的人充分理解和接受这些目标是至关重要的。如果下属有权参与决定他们下一步将做些什么事情，他们更容易认同目标。但是，当要求人们对目标具有高度的义务感且具备很强的自控能力时，员工参与目标设定方式对于提高绩效的作用可能低于由管理者设定目标的方式。一种将二者有效的结合起来的方式就是，由管理者设定目标，确保员工对结果负责，授予他们采取行动、实现控制的权力，然后对结果进行评价。不考虑在设定目标时的参与程度，有能力完成任务并努力去完成的人会表现得很好。

应当指出，目标管理也像一切其他管理制度一样，有其优点，也有其缺点。从优点来看，目标管理通过制定个人具体的、富有挑战性的目标，会对员工起激励作用，从而提高工作绩效；由于目标是以可测量的标准制定的，因此，可在评定员工达到的结果基础上对员工进行考核；在实行目标管理过程中，每个员工都明确他应做什么，也知道要得到高度评价应当怎样做；由于企业了解员工的目标，因此可以进行全面规划和协调。从缺点来看，由于目标管理过分强调结果，往往不重视员工如何达到结果的问题，因而员工个人可能采取不正当手段达到结果；由于每个人都有自己的目标，因此，在员工之间无法进行有效的比较；如果主管人员缺乏适当的训练，则无法对下级制定和执行目标管理制度进行有效的指导。

当然，你可以做很多事情来增强你取得成就的驱动力。下面是和目标设置有关的最重要的八件事。

(1) 写下你的目标。这有两个目的。一是迫使你去思考自己的目标，二是可以作为你行动的方向和检查行动的标准。

(2) 目标既有挑战性又有可能达到。目标太容易达到，不会有成就感；目标太困难，就难以实现。选择的目标应该是你经过努力才能达到的。这样一来，目标就会成为帮助你成长的手段。

(3) 确保你的目标的一致性。不要制定相互冲突的目标。

(4) 目标具体化。只要有可能，就应使你的目标数量化，如生产成本下降7%、销售量增加9%等目标。如果目标无法或无需量化，也应力求使它可以量化。

(5) 规定时间进度。规定实现目标的时间进度，有助于你随时掌握工作的进度情况。如果你的工作落伍了，你就能找出何事何地发生了什么问题。

(6) 定轻重缓急。确定哪些目标必须首先实现，哪些可以等待。

(7) 定期检查和修改你的目标。如果有的目标已经达到，就把它们从目标名单上划去。有的目标需要修改，有的目标需要增加。这样做，就能使你始终把精力集中在目标指向的行为上。

(8) 对自己进行奖赏。你每完成一个目标就奖励自己一次，如吃一顿大餐，买一件名牌衣服等。如果你的下属某件事情干得好，你也应当对其即时奖励。

北电网络：最大限度消除级别

北电网络公司是一家具有100多年历史的电信公司。按通常理，公司内部应当非常官僚。但是在北电看到的却是另外一副景象。大家都不讲级别，直呼其名，甚至在工作描述中只会突出职位的职责和贡献及与团队的配合，不会特别声明级别。这一切都得益于北电网络最大限度消除级别的政策。

与其他科技类公司不同，北电网络没有非常严格的将公司的员工区分为技术类和管理类。在高新技术公司中的员工中，许多人只想自己钻研而不愿管理；而同时也有一类员工是通过管理别人来贡

献自己的才能，北电并没有将这两条路分开，但都给予他们往高层发展的机会。在北电，这两种人分别被成为个人贡献者和管理者。这两条路里面分有不同的层次，个人贡献者的待遇最高可以达到总监级别，这是非常高的待遇。

为了消除简单的级别关系，北电网络采用了JCI（职位复杂性指标）职位描述的方法。这些指标一方面代表了员工的工作职责，同时通过职位分析和人才市场的行情，对这个职位进行薪酬定价。不同的JCI，薪水不一样；就是不同类别的JCI，其级与级之间的差别也不一样。例如，像JCI for professional（专业技术类别）分为JCI1—JCI5，管理级别也分为JCI1—JCI5，但是专业的JCI1的待遇不一定比管理级别的JCI5的低，这样既区别了不同工作的待遇和发展方向，又消除了级别的概念。一个JCI1的专业人员完全可以管理一个JCI5的管理人员，JCI1的薪水也完全可以比他带的JCI5的经理高。在北电网络，这是非常正常的事情。

在北电网络并不是说到了经理级就一定要有一个办公室，也不是说你升到了哪一个级别就会有怎样的笔记本电脑配置，在办公条件上根本不按照级别来定配置。“我们一定要看那个Job Requirement（工作需要）。”公司前总裁罗世杰如是说。北电网络只会从工作的需求去想去看问题，一个销售人员在工作中应该需要什么就一定会配备给他，不管他的级别有多低；而一个经理反而可能得不到这些设施，因为他的工作并不需要。

第6节 皮格马利翁效应与激励

“皮格马利翁效应”是教育心理学上的名词，意思是指对教育者进行心理暗示：你很行，你能够学得更好，从而使受教育者充分认识自我、挖掘潜能、增强信心。目前，我国教育界大力推行“皮格马利翁效应”

教育法，就取得了很好的效果。而创造性领导中心的高级副总裁约翰·杜威曾说过：“在企业用人方面，精明的管理者会十分注重利用‘皮格马利翁’来激发员工的斗志，从而创造出惊人的效益。”

在管理员工的过程中，表明企业对他们的信任和重视，相信他们可以获得巨大的成功，这非常重要！得到这样暗示的员工将更加努力地工作以报答公司的知遇之恩。但是，要让员工知道你的想法只靠嘴上说是远远不够的，必须要用实际行动表达出这个意思，其中最好的方法就是赋予他们具有挑战性的工作，给他们“压担子”。毕竟重要的工作只会给予拥有能力的员工，而核心员工大多喜欢有挑战性的工作，超越了现有的极限或者提高了效率，往往会给他们带来兴奋和激动。对于任何员工而言，一项具有挑战性的工作或任务可能是最好的激励。

日本的许多企业就信奉这个用人理念。东芝株式会社社长士光敏就始终坚持“有十分之才，给予十二分重担”的用人原则；而素有“经营之神”之称的松下幸之助更是把“翁格玛利效应”应用到了企业人力资源管理的每一个方面。他首创的“电话管理术”就是利用电话时刻与员工沟通，传达他对员工的信任和鼓励。接到总裁亲自打来电话，员工们总是能够从中得到鼓舞和力量。而松下公司在员工招聘和选拔中更是把这个理念发挥得淋漓尽致。松下一般只选中才，而不选高才和所谓的聪明人。松下幸之助认为，企业应当选择能够完成岗位要求70%的人而不是100%的。因为，很快就能达到岗位全部要求的高才肯定不愿意埋头苦干，而要求企业给予他们更具有挑战性的工作，如果得不到满足往往会选择离开，而这样的机会在企业中并不是非常多的。所以，为了避免这种情况的出现，还不如一开始招聘时就选择那些中才，他们会更加珍惜来之不易的工作和升迁机会，在“皮格马利翁效应”的作用下，会逐步的成长起来。

在我国的联想集团有一个著名的“小马拉大车”的理论，也是利用了“皮格马利翁效应”。在联想集团，管理者总是注意给员工压担子，给“小马”套上一个“大车”。拉着“大车”的“小马”感受到公司的信任，自然会不断地学习进步，挖掘潜力以便能够拉动、拉好这个“大车”。而

当“小马”成长成“大马”后，自然会有更大的车要拉。这样，“皮格马利翁效应”将伴随着员工的整个成长过程。

一些管理者可能会抱怨说，自己公司里没有足够多的挑战性工作机会，因此也就无法利用这个方法激励员工。但实际上，工作的挑战性并不是与生俱来的，一件工作对于一个人具有挑战性但对另一个人可能就没有，问题的关键在于管理者如何分配任务。另外，在管理员工的过程中，如果合理的使用工作轮换和工作丰富化，同样可以增强挑战性。当员工觉得现有工作已不再具有挑战性时，管理者就可以把他轮换到同一水平、技术相近的另一个更具挑战性的岗位上去。这样，由工作轮换所带来的丰富的工作内容，就可以减少员工的枯燥感，使他的积极性得到增强。而工作丰富化是对工作内容和责任层次基本的改变，旨在向员工提供更具挑战性的工作。工作丰富化是对工作责任的垂直深化，可能工作的内容没有太大的变化，但是赋予员工更多的责任。它使得员工在完成工作的过程中，有机会获得一种成就感、认同感、责任感和自身发展。

“皮格马利翁效应”的应用应当有一个“度”。比如，在教育实践中许多教师滥用“皮格马利翁效应”的表扬激励，就已经带来了孩子心理脆弱的严重问题。同样的道理，在对员工的管理中超过了这个“度”，无论对企业还是对员工个人都是有百害而无一利的。要作到适度的“皮格马利翁效应”，应当注意以下两点：

- 任务的挑战性和困难性应适度

这就要求领导在给员工压担子时，应当充分考虑到员工自身的能力与任务本身的要求。不切合实际的高目标非但不能激励员工努力进步、挖掘潜力，而且只能使他们望目标兴叹而丧失进取的信心。对企业也会造成工作难以按时完成的损失，如果是关系到企业生死存亡的重要工作，则其损失可能更是难以估量。比如，松下在选择员工时，也只是选择能完成工作70%的，而不是50%甚至更少。小马拉的车如果太重，可能会畏难而退也可能盲目用力而累死、累伤。所以说，善用“皮格马利翁效应”的关键在于领导者的知人善任。只有给每个员工分配既有挑战性又在其能力范围内的任务，才能够真正起到应有的激励作用。

• 任务目标应当明确

20世纪60年代末，爱德温·洛克提出了著名的“目标设置”理论，指出明确的目标本身就具有激励作用。这是由于人们有希望了解自己行为结果和目的的认知倾向，这种目标的明确性可以降低员工行为的盲动，从而提高工作的绩效。特别是在目标相对困难但又可以实现时，更能导致较高的绩效。需要注意的是，这里的目标必须是明确的，只有明确的目标才能降低员工对未来的不确定性，从而产生激励作用。所以，在应用“皮格马利翁效应”的过程中，必须将任务和目标给员工明确化。本身不清楚的目标不但不会激励员工，反而会增加他们的猜疑与不安，导致工作过程中的无所适从。显然，“使所属部门的利润比去年翻一番”的目标就要比“实现部门利润历史性的突破增长”更加明确，更具有挑战性和激励作用。

第7节 精神激励的具体策略

不管一个员工在公司里的职位或高或低，要想长久地留住他，就必须能够使他心理上、感情上对目前和未来的工作环境，包括与同事、上司的人际关系具有好感。要达到这一点，就有赖于对员工进行有效的精神激励。

精神激励程度的测试

下面是一个简单的测验，目的在于检验作为一个主管是否对员工进行了有效的激励。请按“非常普遍”、“常常”、“有时会有”、“偶而会有”、“很少有”或“从来没有”几个答案来回答下列15个问题。

(1) 你是否经常因为员工表现出色而给予他们以书面或口头上的表扬？你的赞美是否是发自内心的而不是装模作样的？

(2) 你是否经常给予员工以挑战性的任务，使他们能够竭尽所能，充分调动自身最大的潜力？

(3) 你是否把出过成绩的员工的名字一一上报, 是否愿意让下属分享你的成就与荣耀? 还是霸占别人的心血果实?

(4) 你是否邀请手下参加一些重要的会议并鼓励他们在会中发言? 你是否愿意把部下介绍给公司的高层人员, 给部下以露脸的机会?

(5) 你是否鼓励员工提出自己的看法, 对工作提出批评, 甚至鼓励他们提出截然相反的意见?

(6) 你是否经常抽空与部下一起午餐、喝咖啡或者是吃夜宵?

(7) 你是否愿意和员工聊天, 并关心一下他们工作之外的情况, 比方说他们有什么兴趣嗜好, 下班后经常做些什么活动?

(8) 你是否鼓励部下接受新的任务, 是否经常为他合理的工作丰富化要求开绿灯呢?

(9) 你是否真心地希望自己的部下升职, 并经常地尽心尽力地为他们提供培训、晋升的机会呢?

(10) 你是否鼓励部下与你讨论他们的目标与理想, 并真诚地提出你自己的看法?

(11) 在做一项决定、制定某项任务或被要求做出评价时, 你是否想过, 这样做会不会打击某些同事, 能否减弱此举对他们的打击, 或另外想法予以补偿?

(12) 你是否对每一位员工包括自己都一视同仁地要求友善、诚实、公正?

(13) 你是否经常给员工提供各种有关的组织、社团、报刊杂志或研讨会之类的信息, 以帮助提高员工的工作技能、人际关系技巧?

(14) 你是否鼓励员工自己为自己确立挑战性的目标, 鼓励他们发挥自己的潜能, 并协助他们实现理想?

(15) 员工如果完成了事先确定的目标, 你是否会对他予以奖励? 比方说加薪、奖金、休假, 或是赞美、升职等?

现在来计算你的得分, “非常普遍”可得5分, “常常”可得4分, “有时会有”可得3分, “偶而会有”可得2分, “很少有”得1分, “极少有和从来没有”得0分。

如果得分在70分以上，那么受测人在精神激励上可以说得上是典范，员工必然不以上班为苦，他们士气高昂，会有很高的心理成就感与满足感。

如果得分在60分~70分之间，那么精神激励状况还可以，但仍然可以作一些改进。

如果得分在35分~59分之间，受测人的精神激励就需要注意了，很明显，员工的心理需要被你大大地忽视了，人们或许在私下里正抱怨不断呢。

假设得分在35分以下，员工到你这里来工作仅仅为了拿钱，他们和你完全是金钱与劳动力的交换关系，公司士气低落，员工们也不思进取，不求有功、但求无过，有才华的员工纷纷跳槽，剩下的也都在谋划退路。

倾听式激励

倾听是一门艺术，并不是一件很简单的事情。一个人坐在你面前滔滔不绝，你坐在身边不断点头，心里却在想：“今天晚上和老张再好好谈一谈”或者是“待回儿怎样才能语惊四座，让别人知道我的见识不凡”。此时，你并没有在听别人讲话，你只是在急着等别人讲完，好轮到自己发言。对于管理人员来说，这是一个很大的错误。

其实，作为管理人员，善于听别人讲话是一项尤为重要的技巧。有些最好的经理往往也是最善于听人讲话的人。曾经有一位销售经理，他对公司的销售业务不是很了解，每当经销人员遇到了问题来征求他的意见时，由于他对业务一无所知，他实在是无可奉告，提不出什么好建议。尽管如此，但他的倾听艺术非常高明，无论这些人问他什么，他总是这样回答：“你觉得呢？你认为怎样办最好？”然后，这位下属就会给出一个解决的方案，而他总是会点头同意。部下会满意地离开，而且觉得这位经理真的是很不错，很尊重下属的意见。而部下由于了解实际情况，对问题的解决办法总是能谈个八九不离十，因此问题总是解决的又快又好。

与别人交谈时，你必须全神贯注在对方身上，专心致志地听对方的话，听他的言外之意、弦外之音，还要注意他的动作、手势、眼神与表

情。你要使对方觉得在谈话的这一刻，只有你们两位在这个世界上。相反，如果你的眼神只顾盯着女招待的大腿，随着她的走动而飘来飘去，你的谈话对象会想：“这个家伙根本没把我放在眼里，女招待的腿要比我讲的话重要得多！”这样一来，你的谈话算是泡汤了。

人们常常因为谈话中断而坐立不安，他们会赶紧找出新的话题接下去讲，来使交谈进行下去。实际上，片刻的沉默会使双方都有思考回味的机会，会使某一方提供更多的信息，能让双方都有一个休息的机会。连珠炮似的交谈往往起不到太好的作用。

许多时候，你跟一个苦闷的员工交谈，并不需要你出主意，提供解决的办法，只需要你耐心的倾听，对方在诉说完自己的苦闷烦恼之后，自然就会找到解决的办法。但有些时候，光靠倾听还是不够的，对于一些人，除非你小心翼翼地加以刺探，否则你无法知道他们在想些什么。但这里的刺探、询问务必很委婉，要让对方知道你的本意是关怀而不是窥探他的隐私。

赞美式激励

在公开场合赞美员工是激励员工的极佳方式，每一个人在内心深处都渴望别人的赞美与夸奖。“千穿万穿，马屁不穿”，从某种程度上来讲，正是至理名言。比如，每一个人在数千人的注视下，走到领奖台上领取奖章、鲜花或是证书都会有一种很激动的感觉。每一个人发现自己的名字出现在本公司刊物里的奖励名单里，都会感觉良好——“原来我也可以很有名的”，这种被大众所承认的感觉要远比几十块的奖金更加激动人心。

赞美在建立一个人的自信上有着神奇的功效。赞美员工每一点小小的成绩都会激发他的自信，员工会更加努力，更有勇气去尝试，如此积累，将来员工取得很大的成功也不稀奇。在婴儿学习语言讲话的阶段，即使他还无法准确发音，可是，他一说“哒，哒”，做父亲的立刻就自动认定他是在叫“爸爸”，这位骄傲的父亲就兴奋地大叫：“听到了吗？他在喊我爸爸！”然后，他抱起孩子亲他，对他说：“聪明孩子！爸爸疼

你!”孩子得到了赞美,就会继续学着去讲话,然后如此这般逐渐学会讲话。如果没有父母的赞美鼓励,恐怕许多人整天只能咿咿啊啊了。

作为管理人员应当懂得,每一个员工都需要赞美来保持自信。如果你愿意,你总是可以找出无数的机会,来夸奖你的部下,发自内心地称赞他们,会使他们死心塌地的跟随你。

尊重员工并不仅仅只是口号或者是印在纸上的一句话,它表现在公司活动的方方面面,渗透在高层主管的一言一行。比如说,每个公司都会遇到工作场所里桌椅的摆放、电脑的屏幕是对着门还是应该背着门等,让员工来挑,肯定是背着门,说不准什么时候聊个天,发一封私人E-mail也感觉心里不安全;让主管来挑,自然是希望电脑屏幕对着门,现在都网络化时代了,员工在工作时间干自己事情的实在不少,视窗可以切换屏幕,打网络游戏还花公司的上网费,是可忍孰不可忍?那么究竟怎么摆放呢?老板说了算,还是跟员工商量着办。这一点小事就会反映出老板的管理风格。老板可能会觉得,这是芝麻绿豆大点的小事,应当由自己做主。但员工们不会这样想,一点点小事就有可能让他们感到自己不受尊重,自己用的桌子,自己的办公场所,当然应该自己做主。他们会把这件事上升到对老板评价的高度,会上升到管理者是否尊重员工的高度。

参与式激励

管理学家罗宾斯把员工参与定义为:“通过员工参与影响他们的决策和增加他们的自主性和对工作生活的控制,员工的积极性会更高,对组织更忠诚,生产力水平更高,对他们的工作更满意。”

从决策的方面来说,员工参与往往有以下原因:首先是工作变得越来越复杂,管理者常常不能了解工作的一切,只有亲临第一线的员工才可能做出针对性很强的决策。其次是由于员工参加了决策的制定,在实施决策时他们必定会把这工作当成自己的事情来做,全力以赴,会自觉自发地向同事们解释为何做出此项决策,而不会采取事不关己的态度。第三,随着科技的发展,现在的员工知识水平、教育程度越来越高,自

主意识越来越强，他们也不甘只充当别人的工具，而是要求能够在工作的过程中表达自我、实现自我。员工参与决策，一旦取得成功，他们会想：“嗯，这里也有我的一份功劳！”看到自己的想法实现是一件激励人心的事，员工会受到极大的鼓舞，在工作中更投入，会有更高的积极性。

内部升迁式激励

建立内部升迁的有效激励机制。公司的绝大多数员工都希望能够通过努力工作来获得领导层的肯定，并以此获得更多的工作权利和责任，从而获得更好的个人发展空间。当这种愿望不可能得到实现时，员工就会寻找新的公司和机会来满足个人发展的需要。公司的领导层应当重视这个不稳定因素，在肯定员工工作的同时，寻找可以满足员工内心需求的新的工作机会，并将这样的机会尽可能多地提供给合适的员工。

“感谢太太”式激励

如果工作的各方面让人满意，每一位员工都想长期地拥有这份工作。日本在第二次世界大战以后经济能迅速起飞，就缘于员工的高效率，而这其中的一条重要原因便是日本的各大企业实行终身雇佣制，一旦员工进入企业，便终身为企业服务，颇有“从一而终”之意。员工的未来生活得到了最大限度的保障，员工不必再去操心各种未来的事情，有了极强的心理安全感，减少了诸多不必要的麻烦，心态稳定，无法也无须跳槽，只有踏踏实实地干好本职工作，才有出头之日。不谈终身雇佣制的功过是非，它给予员工以稳定感、安全感，令其安心工作这一条是值得我们学习的。

比如日本麦当劳汉堡店的用人有道中，其对员工配偶的处理就很值得一提。其总裁藤田认为：抓住员工妻子的心，记住员工太太和孩子的生日，并赠予一点礼物，绝对有益于公司的向心力。藤田说：“日本麦当劳店每一个员工的太太过生日时，一定会收到我叫花店送来的鲜花。事实上，这束鲜花的价钱并不昂贵。可是，太太们的心里却很高兴，‘连我先生也忘了我的生日，想不到董事长却记得送花来，实在太感激

了’——类似这样的感激函，我经常都会收到。”

日本麦当劳除了6月底和年底发奖金之外，每年4月再加发一次奖金。这奖金又称“结算奖金”，并不交给员工，而是发给员工的太太。同时附上一封短信：“公司能有这么好的业绩，都是各位太太的协助。虽然直接参与工作的是先生们，可是，如果没有你们这些贤内助，先生们的工作成绩将大打折扣。所以，这笔奖金是你们该得的。”

通常，企业机构慰劳员工时，会忽略了劳苦功高的太太们，而招待男性员工上酒家或餐厅喝酒、胡闹一番，意义并不是很大。反之，日本麦当劳却打破惯例，邀请员工们的太太一起出席联欢会，以此来提高从业人员的向心力，这也是经营诀窍之一。

日本来岛集团总裁坪内寿夫对员工的妻子关心也表现得很突出。坪内寿夫以自己的名义寄给来岛集团员工的太太“请求协助信”，他说：“我每5年都会分送每位员工及其妻子各5万日元奖金，以作为协助金，并附上一封信，请她更多地照顾自己的先生。有许多平常晚起的太太，都会因此亲自送先生出门，这使得员工的工作情绪高昂。我们作过调查，凡工作情绪不佳的员工，通常妻子的态度都不好。这时我们会设法疏通，要求太太们为了避免丈夫们因为工作不专心而出事，势必要笑脸送他们出门。最好还能为他做早餐，晚上也应做好晚餐等他们回来。这样，丈夫才不会在外徘徊不归。”

挑战式激励

员工每天八小时都在工作，工作是他们生活的主旋律。所以，挑战性的工作激励便是现代人本主义管理常用的方法，为许多管理大师所采用。

树立各种各样的目标可以使工作更富于挑战性。挑战性过低令人厌烦，挑战性太强会使人产生挫折和失败感，中等程度的挑战性应该比较合适。工作如果具有挑战性，会使员工激发很强的工作兴趣。他会以解决工作中的难题为乐而不是以此为苦，一正一反就是天壤之别。你可能上班时心不在焉，下班时眼睛都睁不开了，步履沉重、精疲力竭，回

到家里感觉昏昏沉沉，但此时要是有人找你来玩篮球，你可能会马上变得精神百倍，在球场里拼杀几个小时也不觉厌倦，这便是苦与乐的区别。如果员工喜欢他的工作，就像喜欢打牌、玩电脑游戏一样，他废寝忘食、通宵达旦的工作都不会是问题。对于这样的员工来说，加班已经不是苦差，而是一件乐事。一旦乐在其中，什么事都会被做好。

“工作轮换”式激励

如前文所述，工作轮换，是指员工觉得一项工作已不再具有挑战性时，把员工调换到水平层次相近的另一岗位上去。工作轮换可以使员工免受工作枯燥之苦，增强员工工作的积极性。对员工而言，他可以学到更多的技能，更深刻地理解各项工作之间的关系，对组织的整体活动安排也会有更深刻的了解与认识。对公司而言，可以挖掘员工的潜力，并在适应变革、填补职位空缺时，具有更大的灵活性。

“工作丰富化”式激励

就像上一节所说的，工作丰富化主要是指对于工作内容的纵向扩展。让员工能从事一件独立而有完整性的任务，增强员工的责任，把各项任务组织起来形成一个新的更完整的任务。让员工独自负责，可以加强员工的“主人翁”意识，觉得自己很重要，工作也是举足轻重，让员工负有更多的责任，可以让员工更好地理解管理人员、具有更多地了解自己工作绩效的机会。这样，他会自我评价，自我激励，自我改进，而无须管理人员加以提醒。

培训式激励

无论是管理人员、技术人员还是普通员工，无论他多么能干，他的技能都会随着时间的推移而变得陈旧过时、激烈的竞争、迅猛的技术变革、员工对未来发展的预期都要求管理者增加培训投资。

工程师们要学习最新的电子、通讯技术，管理人员要学习如何来适应员工知识化、业务技术化的趋势，办公人员要学习使用计算机，技术

人员、专业人员也要学习如何更好地在团队中工作。每一个人都在接受培训，成千上万的公司都在加大公司的培训投入。

培训员工的技能可从三个方面着手：技术技能，人际关系技能，解决问题的技能。

技术技能是培训中最重要的方面。二十年以前，绝大多数人还不知道台式计算机为何物，但现在电脑、互联网已经风靡全世界，电脑已成为现代化办公不可缺少的工具。二十多年前，移动电话在中国还是稀罕物儿，但现在移动办公也是商场的制胜法宝。技术的飞速进步迫使技术人员不断更新自己的技术储备，管理人员更新自己使用的技术装备。

人际技能是指员工与同事、上司相处的能力。这些人际关系方面的技巧是有的人与生俱来，有的人则需要学习培训得来。由于现代化企业更加强调工作中的团队精神，所以，这种技能培训显得尤为重要。值得一提的是，随着跨国公司的普及，同一团队中不同文化背景、不同宗教信仰的员工越来越多，如何认识彼此的这种差异，让员工们和谐共处，也是一个培训的课题。

例如，在IBM德国公司，培训就是企业生存延续的法宝。从一家生产性公司转变为一家提供服务的公司，IBM德国公司极好地贯彻了“活到老、学到老”这句格言。早在1990年，IBM德国公司为员工培训就花费了2.7亿马克，平均每个员工“接受教育”13天。他们认为：只有不断学习，不断培训，才能让员工在变化莫测的世界中跟上工作节奏。



微软公司的双重职业晋升途径

比尔·盖茨与微软公司其他的早期领导一直都很注意提升技术过硬的员工担任经理职务。这一政策的结果也使微软获得了比其他众多软件公司别具一格的优越性——微软的管理者既是本行业技术的佼佼者，时刻把握本产业技术脉搏；同时，又能把技术和如何用技术为公司获取最大利润相结合，形成了一支既懂技术又善经营的管理阶层。例如集团副总裁内森·梅尔沃德是普林斯顿大学物理学博

士，师从诺贝尔物理奖获得者斯蒂芬·霍金。他负责公司网络、多媒体技术、无线电通讯以及联机服务等。但是这一方法对于那些只想呆在本专业部门里并且只想升到本专业最高位置而又不想担负管理责任的开发员、测试员和程序员来说是没有多大吸引力的，这样，职业管理的问题就产生了。

微软解决这一问题的主要办法就是在技术部门建立正规的技术升迁途径。建立技术升迁途径的办法对于留住熟练技术人员，承认他们并给予他们相当于一般管理者可以得到的报酬是很重要的。在微软职能部门里典型的晋职途径是从新雇员变成指导教师、组长，再成为整个产品单位里某个功能领域的经理（比如Excel的程序经理、开发经理或测试经理）。在这些经理之上就是跨产品单位的高级职位，这包括职能领域的主管或者在Office产品单位中的某些职位，他们负责Excel和Word等产品组并且构造用于Office应用软件的特性。

同时，微软既想让人们在部门内部升迁以产生激励作用，还想在不同的职能部门之间建立起某种可比性。微软通过在每个专业里设立“技术级别”来达到这个目的。这种级别用数字表示（按照不同职能部门，起始点是大学毕业生的9或10级，一直到13、14、15级）。这些级别既反映了人们在公司的表现和基本技能，也反映了经验阅历。升迁要经过高级管理层的审批，并与报酬直接挂钩。这种制度能帮助经理们招收开发员并“建立与之相匹配的工资方案”。级别对微软雇员最直接的影响是他们的报酬。通常，微软的政策是低工资，包括行政人员在内，但以奖金和个人股权形式给予较高的激励性收入补偿。由于拥有股票，微软的雇员中有几千人是百万富翁，这个比例是相似规模公司中最高的。在微软这一技术晋级制度中，确定开发员的级别（软件开发工程师的级别）是最为重要的，这不仅是因为在微软以至整个行业中留住优秀的开发员是决定一个公司生存的关键，还因为确定开发员的级别能为其他专业提供晋级准则和相应的报酬标准。

在开发部门，开发经理每年对全体人员进行一次考查并确定其级别。开发主管也进行考查以确保全公司升迁的标准统一。一个从大学里招来的新雇员一般是10级，新开发员通常需要6~18个月才升一级，有硕士学位的员工要升得快一些，或一进公司就是11级。一般的升迁标准和要求是：当你显示出你是一位有实力的开发员，编写代码准确无误，而且在某个项目上，你基本可以应付一切事情时，你会升到12级。12级人员通常对项目有重大影响。当你开始从事的工作有跨商业单位性质时，你就可以升到13级。当你的影响跨越部门时，你可以升到14级。当你的影响是公司范围的时候，你可以升到15级。在开发部门中，大约有50%~60%的开发员是10级和11级人员，大约20%属于12级，大约15%属于13级，而剩下的5%~8%属于14级和15级。由于级别是与报酬和待遇直接挂钩的，这样，微软就能确保及时合理地奖励优秀员工并能成功地留住优秀的人才。

另外，一个日益普遍的激励员工的方法是送他们参加职业软件工程会议。微软还发起主办大量的室内研讨会和研习班，让微软人更多了解该行业其他地方和其他公司最新的观念、工具及其技术发展。正是由于微软公司建立了一套让人才脱颖而出和优秀人才组成的组织和机制，才使微软公司在这个竞争激烈的行业中能始终保持领先地位。

第8节 精神激励的权变模式

随着时间的推移，环境的变化，此时此地的主导需要和彼时彼地并不见得相同，同一种激励手段所取得的效果也不会相同。不同类型的员工必须相应地采取不同的激励方法。这种强调“权宜应变”的激励方式，被称为“精神激励的权变模式”。

按照工作业绩进行分类激励

根据工作业绩，可以把员工分为出类拔萃者、业绩平平者和中间阶层。

出类拔萃者，说明此人能力极强，而且他当前从事的领域比较拿手，他已经找到了一个适合自己的位置。在现代的企业中，评先进已经很少听说，先进更多的是在国企机关里才有的一个称呼。对于出类拔萃者，奖金、加薪、晋升等等都是常见的选择，笔记本电脑、车、房的配备，更多的培训机会，更多的休假，多种手段都可以运用，而且这对业绩平平者和中间阶层也是一个不小的鞭策。

业绩平平者和中间阶层，只要员工素质不是特别低下，可能有两种情况：一是时间尚短，他们尚未掌握该工作的基本技能；二是他们压根儿不适合此项工作。比方说，让一个天性沉静、好钻研的人去搞公司的公关宣传，或是让一个纯文科出身的人去负责产品研发。对于第一种情况，必须加强培训，给员工更多自我锻炼实践的机会。而对于第二种情况，就需要征求员工的意见，与员工进行协商，员工在从事该工作的时候是否会获得成就感？是否感到了挑战性？是否激发了他自身的兴趣等。要尊重员工自身的意见，结合实际情况，尽可能地给他以施展才华的机会。倘若员工与工作的种类确实不匹配，应及早加以更换。

按照年龄和性别选择合适的激励方法

按年龄员工一般可以分为老、中、青三代。由于年纪差异，不同年龄段的生活习惯、价值观念都会有所不同。青年人敢想敢干，有冲劲，勇于开拓，敢于创新，敢于挑战困难和权威；但他们经验阅历较浅，性格相对而言浮躁、冲动的成分较多，还不够成熟。老年人则有着丰富的工作经验，处事沉稳老练踏实，见多识广，社会关系广泛；但相对而言，老年人较为保守，开拓创新不足。中年员工一般地位较高，他们身上集中了青年和老年的优点，正处在自己事业的黄金阶段，一般都追求事业的更大发展。

(1) 针对青年人的措施

对于青年人，应当针对他们勇于开拓、兴趣广泛、精力充沛的特点，采取相应的激励措施。

首先，青年人的经济基础一般而言都比较薄弱，所以，优厚的薪水、良好的福利对于青年人有着巨大的诱惑与激励作用。对于企业的青年员工，高薪是一条挽留人才的很好手段。对于优秀的青年人才，提供行业领先的薪水和福利是值得的，因为公司的长远未来便依赖于他们。

其次，青年员工一般不畏困难，敢于啃硬骨头，而且有开拓性。对此，公司可以根据个人的特点，把那些需要超人意志和体力、需要开拓创新精神的工作交给他们，给他们一个宽松的环境，让他们去放手发挥，并辅之以可观的奖金，来充分调动青年员工的内在潜力。

第三，青年员工爱好广泛，求知欲望较强。除了薪水之外，他们更希望能够学到东西增进自己的工作技能，青年人的未来时间还长，他们一般情况下都希望能够发展自己的事业，事业中的发展机会对他们而言尤为重要。如果别的企业有更好的发展机会，他们往往会不顾一切地跳槽，这会让他们本来所在的公司遭受巨大损失——花费了很多金钱和精力，最终竹篮打水一场空。

在这里，或许台湾的“鞋业大王”蔡长汀的做法能让我们领悟到一些管理的真谛。台湾环隆重企业集团创始人蔡长汀，对这种情况有他自己独特的解决办法，每当他看到自己认准并确有才干的人要离开时，就说：“别走了，留在环隆重，我给资金，你自己干，成功了企业归你，失败了算是我出的培训费。”结果，本来想走的也不走了，企业内部的潜力被最大的激发了出来。环隆重的员工看到自己光明的前途，知道只要自己努力便会有所成就，无不全力以赴。蔡长汀的这种高尚的人格，无私的事业追求，也给员工们树立了好榜样，在这种精神的鼓舞下，环隆重年营业收入是年年攀升、节节上涨。

第四，应当尽量使青年员工调动起对工作的兴趣。青年人一般而言耐心不足，因此，管理者一定要想办法把要做的工作安排得具有一定趣味性和挑战性，以此激发员工的兴趣和工作精神。否则，员工们会觉得

枯燥无味，影响工作效率。一个年轻人是不会仅仅满足于一种简单、单调的工作方法和环境，管理者必须努力地调动起他们的兴趣和积极性，以保持员工的工作热情长久不衰。

随着时代的发展，年轻人的追求目标也与以往有所不同。日本企业吸引年轻员工号称有三大法宝——高工资、较多休息日和优厚的福利。对于青年员工的福利，公司应尽可能地加以改进。安排年轻员工居住二人、三人甚至四人一间的集体宿舍，对于渴望独立的青年人来讲，实在是一件令人厌烦的事情。解决员工的住宅问题是吸引员工的一大筹码，不可轻视。

(2) 对于老年员工的激励

老年员工具有丰富的社会经验与人生阅历，正所谓“老马识途”。在生产领域，他们的实践经验可以弥补年龄所引起的各种不足，他们对青年员工可以进行指导，实行“传、帮、带”。虽然退出了生产第一线，他们仍然是企业生产技术的骨干、顾问、智囊。

当然，老年人随着年龄的增长，在头脑的反应、动作的速度、记忆的准确性等方面都会呈现出衰老的迹象，但他们往往又不服老，爱面子的心理更强。因此，在同老年员工谈话时，要注意老年员工爱面子的心理，要引导年轻人在生活中、工作中关心尊重老年人。在对老年员工进行奖励时，不能像对青年员工那样利字当头，过分注重物质利益，也不可太张扬地大张旗鼓地加以宣传，或许老年员工会想：把我当小孩子来表扬了！他就会有被轻视的感觉。

“外企的工作压力大，年龄偏大的员工家庭负担较重，干劲自然比不上年轻人！”

“年龄大的人总是偏向保守，要他们在观念上有所突破，简直是缘木求鱼！”

“何必让年龄大的员工接受培训呢，这是吃力不讨好的事。”

“在退休前几年，他们总是想过太平日子，不求有功、但求无过。说得刻薄一点，他们只不过是坐以待‘币’。”

.....

听到这样的言辞令人感到遗憾，在人力资源管理盛行的今天，持这些见解的人竟然比比皆是。然而，更令人遗憾的是，不少年龄大的从业人士居然也自暴自弃，认为这些见解不无道理。在此，我们不禁要问：“难道真的年纪大就万事皆休了？”

对这个问题给出肯定答复的人所持的理由往往是：年纪越大，其工作潜能及工作意愿越小。因此，他变成公司冗员的可能性越高。其实，这是一种似是而非的见解。

我们不可否认，一般企业多多少少都供养着一些干不了多少工作却拿高工资的“高龄”员工。之所以存在这样的状态，相当大的程度上是由于企业本身的政策所导致的。很多企业管理者固执地认为：年龄偏大会不堪重负，冲劲减小，遂将逾越某一年纪的员工划入冗员行列，不再加以培训，更别提委以重任。这样导致这些员工在失望之余、压力之下，除了力保其既得利益以外，也很难再有所作为。这些员工的表现更加“证实”了企业管理者的偏执想法，遂使企业变本加厉地视高龄的员工如草芥。这种恶性循环导致的结果是：在这类企业里，年轻的接班人与年长的交班人之间有着特别明显的、甚至是十分尖锐的冲突，这种冲突对所有员工士气的打击，也不言而喻。

国内的一些研究发现：在从业人士毕生的工作生涯之中，三十岁到四十多岁这一阶段的工作绩效是最高的，越过这个阶段，工作绩效将持续递减。这一论点证实了年龄偏大会不堪重负、冲劲减小的见解。但是，另一些研究却指出，从业人士工作绩效的巅峰状态是出现于五十岁到六十来岁，这类研究又证实了中国人所谓的“大器晚成”的说法。此外，尚有一类研究则指出，从业人士一生之中拥有两个工作绩效的高峰，一个是出现于三十几岁时，另一个则出现于五十几岁时。尽管以上各类研究结果的代表性尚有可商榷之处，但综合这些研究结果，我们至少可以发现：工作绩效递减与年纪增大并无必然的联系。

根据心理学家及社会学家的研究发现，工作绩效递减与从业人士的个人素质具有密切相关的联系。这些因素至少包括：智慧、兴趣、需要、目标、上进心以及个性。智慧足以影响一个人对知识与技能的吸收能力

与模仿能力；兴趣、需要、目标及上进心足以影响一个人追求理想时的激发力与鞭策力；个性足以影响一个人对变动的适应力。基于上述个人素质的差异，有的人在尚未正式迈入职业生涯之前就已经显露出吃力的迹象；而各方面素质均高于常人的职员，即使是到了60岁，仍然会保持着一颗年轻人的心，有着年轻人的工作效率。

所以说，工作效率低并不一定是因年迈而起。至于如何减少当前企业内高龄员工工作绩效递减的状况，其最有效的方法莫过于实行灵活的退休制度，即实际的退休年龄是取决于员工的工作绩效，而不与固定的年龄挂钩。例如，企业里有一位员工距离传统退休年龄（超过60岁）甚远，但工作效率极低（本人不到50岁），人力资源部门应该在充分的心理辅导、就业辅导和适度的经济补偿之下鼓励其退休。至于超过传统退休年龄甚多的员工，哪怕已经70岁，只要他能维持一定的工作绩效，就应当持续被重用。

当然，这种加速冗员新陈代谢、促使年长而富有工作绩效的人得以充分发挥潜能的制度现在还只是一个设想，它的推行也会加重人力资源部门的工作负担，但它的好处将使这项负担显得微不足道。

按照个性类型选择合适的激励方法

管理者可以根据员工不同的个性类型来设计激励措施。

(1) 竞争型员工的激励

要激励竞争性强的人，最简单的办法就是很清楚地把“获胜”的含义告诉他。他们需要各种形式的定额，需要有办法记录成绩，而竞赛则是最有效的方式。有一点经理必须明白，优秀的服务员、推销员他们本身已经具备强大的内在驱动力，这种驱动力可以引导，可以塑造，但却是教不出来的。因而，给予他们最佳的激励方式便是巧妙地挑起竞争者之间的竞赛。

(2) 成就型员工的激励

成就型的员工是理想的服务推销人员，他们自己给自己定目标，而且比别人规定的高。只要整个团队能取得成绩，他们不在乎功劳归谁，

是优秀的团队成员。激励成就型员工的方式有好几种，一是要确保他们不断地受到挑战；二是不去管他们，因为成就型的员工他们会自己激励自己，经理只要把大目标给他们锁定，可以随他们怎么干；三是培养他们进入管理层，因为成就型的员工会像经理那样进行战略思考，制定目标并担负责任。

(3) 自我欣赏型员工的激励

自我欣赏型的员工突出的特点是他们感到自己很重要，因此，激励这种类型的员工的最佳方式便是让他们如愿以偿。让他们带几个实习生，因为这样能激励他们不断进取，如果新手达到了预期目标，就证明他指导有方；如果他没有业绩做后盾，是不能令新手信服的。

(4) 服务型员工的激励

服务型的员工通常花很多时间款待宾客，跟宾客联络，但是他们的个性决定他们的业绩不会很大，因而他们往往不受重视。激励这些默默无闻的员工的一个方式是公开宣传他们的事迹，在大会上表扬他们。

给职员分类很重要，因为不同的激励方式能够激励不同类型的员工。无论什么类型的优秀员工，他们都有一个共性：不懈地追求。只要激励方式得当，就都能收到预期的效果。

在物质激励方面，以下几种激励方式值得考虑：

- 建立超额完成奖金制度。
- 建立月份或年份评估奖励积分制度。
- 与其业绩增加相联系的激励机制。
- 在公司内创造一种良好的文化氛围和企业文化，举行一年一度的员工技能评比活动，给予优胜者以一定的奖金和旅行奖励。

按照员工喜欢的方式激励他们

现代社会发展出现了这样的局面：一方面许多人踏进职场；另一方面，其他人却开始挑战新工作形式。许多年轻人正是在工作机会最不稳定的时刻踏入了职场。他们已经明确知道，一份收入稳定可靠，符合人

们期望的工作，如今是愈来愈难求的。年轻人若需要救济，他们的父母却未必有能力在经济上支持他们。因此，人们必须自谋生路。

现代年轻人希望拥有安全，面临危险时并不畏缩，因为他们早已习惯照顾自己。他们如此坚强独立，并具创新精神的原因在于——他们能够照顾自己。他凭着自己的本事解决了无数的问题，找出各种有创意的解决途径。而这些年轻人喜欢的管理方式已成为未来世纪发展的趋势：

“我喜欢被管理的方式是：让我有自己作决定的空间，决定我要何时及如何做我的工作。我对自己的工作有责任感，并对工作成果负责任。上面管我管得愈厉害，我愈有理由责怪别人，我会说：‘如果照我自己的方法做，可以做得更好，我照着命令做，结果变得那么糟，这是因为你们要我这么做。’我会变得比较不在乎工作，比较不投入，并产生太多的依赖性。相反地，我知道自己需要做什么，何时要完成，我一定会做好份内的事，并负起应负的责任。”

“我上司的管理风格非常自由，他让我去做我自己的事。我喜欢这样，这是某种程度的信任。对我而言，这使我有更强烈的工作动机。”

“我非常希望自己的想法对最后成果有更多影响力，这通常也会改善我的工作。如果我投入更多，我则可能在工作以外的时间也去思考。当我的想法受到重视，我会愿意全心全意为工作付出，这代表会有更多的心血付出，并带来真正的品质。”

“在我的工作中，没有什么比主管说‘我信任你的判断’更叫人振奋了。我需要有一个同时扮演教练和导师角色的主管，可以提供我所需的指引，但能够让我用自己的翅膀飞。”

.....

以上的员工心声正是代表了公司发展的目标和趋势，相信成功的主管能够从上述职员们的心里话中看出端倪，从而实施自由的管理风格，使年轻人能够大展鸿图。

在公司内实施良性竞争

自古竞争就是促进发展的源泉，在现代企业，竞争更是使公司保持

鲜活的动力，公司内部良性的竞争有利于促进员工的进步，推动公司的发展。下面是在公司内部实施良性竞争的两个方法：

(1) 委用高业绩的职员

商业是以“结果”取胜负的。业绩高的企业被视为成长的企业而倍受称赞；业绩低的企业不管过去有多么好的光荣历史，也会成为责难攻击的目标。如果业绩出现赤字，则经营者的能力就会受到怀疑。经营者以高业绩为努力的目标，因之招募重视业绩的职员是理所当然的事。

谁都有业绩欲望，但有些人特别强。这种人的存在虽然很重要，但如果要充分运好这种人，则需要充分了解这种欲望。据说业绩欲望颇强的公司职员，喜欢中等程度的冒险。而业绩欲望薄弱的人，却喜欢极端的冒险。如果目标是极端，则因为谁也无法胜任，所以失败亦不会产生责任感。业绩欲望高的公司职员之所以喜欢中等程度的冒险，是因为可以用自己的努力、自己的技能、自己的果断力控制成果。两者间的不同在于“对成果的责任感”。业绩欲望强的总是以业绩为中心，所以不留意别人的想法。工作即是工作，公私分明。朋友即是朋友，如果对业绩没有帮助，即无所谓情面和人情。工作一开始，就热衷其中，决不会半途而废，遇到困难也不会畏缩。但问题是，这种人不一定有“组织力”。因此，如果从年青时就看重其能力而让他投身具体事物，他便无机会学习组织力。因此，委用高业绩的员工之前，有必要让他了解所有的人不一定要都具有如同他那样的业绩欲望。

(2) 让职员遵守竞争的原则

商业社会就是竞争社会。正当的竞争是必要的，但在竞争中不必加入无谓的争吵。由于人的性格和认识的不同，有时会给自己树立敌人，同时导致一些不应当发生的错误。如果你手下有这样的部下，一定要禁止他们那些多余的行动。

老板不能对职员的无谓争吵视而不见。一定要告诫他们：“这样做太没意义了，不要继续吵下去了”。要时常提醒职员：“可以向竞争对手正面挑战，但不要把对方当作仇敌。”

那些爱在企业内部或交易场所树敌的职员很容易犯错误。这种人也

很容易失去朋友，变得孤立无援。

自我树敌的职员有以下几种类型：

- ①把对立意识变成敌对意识的人；
- ②无法控制过强的自我意识而树敌的人；
- ③因一点小的误解而树敌的人；
- ④因自卑感与优越感而树敌的人；
- ⑤因异性关系而树敌的人。

总之，这些人无论何时、何地总爱为自己树敌。

老板要用正确的竞争规则教育员工。与对手竞争并不等于要去吵架，自古至今的竞争原理都是和气生财。最好把竞争对手的存在，当作是促进自己努力工作的动力。同一企业内部的竞争对手更应当协调一致，共同进步。

不要“只让一人独得”的激励方式

这里我们先看一个简短的例子，它是发生在美国的一家中型企业的故事。

“最后”，汤姆这样结束了简短的发言，“詹妮当选为部门的季度最佳雇员，我知道大家都愿意和我一起向她报以热烈的掌声。”于是，大家都鼓掌了。

但过了没多久，当汤姆正在与保罗谈话时，听到南希对埃默里说：“她有什么特别的地方？我知道她的工作做得很漂亮，但不见得就比你我强。你不认为她和头儿有一腿吧？”

简直是糟糕透了！可就在汤姆同保罗的谈话结束前，詹妮走了过来。看得出来，她有什么话要跟汤姆说。汤姆明智地结束了同保罗的讨论，然后转向詹妮。

“我真的希望你能在宣布结果之前问一下我的意见，”詹妮结结巴巴地说道，“现在组里的每个人都对我十分恼火，没有他们的帮助，我什么也做不了！”

只有一个人能得到某项奖励或是认可，就意味着其他人都是失败者。

偶尔，某个人会比其他人更为突出，这时没有谁会妒嫉他所得到的褒扬。但这种事并不多见。领导如果非要从一批非常出色的员工中挑出一个人来，常常会挫伤其他员工的积极性，并导致他们的工作表现恶化。

许多领导采取轮流得奖的办法来解决这一问题。他们尽可能地使每个人至少在一段时期里都能够得到一定的认可。但如何才能真正解决这个问题呢？

首先，一有良好的工作表现出现，就予以认可，不要等什么奖励周期。雇员就像领导们一样，有时喜欢盛大而耀眼的奖励仪式。但在日常工作中，他们真正看重的是领导能关注到他们的工作，并给予赞赏。他们看重一句恰如其分的表扬，一张表示谢意的便笺，或是其他表示你对他们工作给予了关注的小纪念品。

鼓励员工相互表示对各自工作的认可。来自同事的认可，其意义与来自领导的认可相当，有时甚至更有作用。当然，两者都有的话是最好不过了。你可能并不想为此建立正式的制度，但要鼓励你所有的员工对其他人的工作表示认可。这样，当看到有员工注意到了别人的工作并表示感谢的时候，你就已经有了对员工的认可。

建立或促使企业建立这样的制度，当有员工达到或超过某一标准时，即予以认可。比如，联合道路公司采用的正是这样的认可制度。做到一定的工作量，或是达到一定的增长率，员工就能得到一些小奖品或是证书。你还能在汽车保险杠上看到这样的标签：“我的孩子上了米德兰小学的光荣榜。”上面的例子中，多少人能得到认可并没有受到限制。

你自己都可以建立这样的体制。或许你可以创造一个“光荣圈”。每个月，或者每个季度，所有达到一定标准（这可以由工作群体自己设定）的员工都能走进这个圈子。每个成员都可以为此得到一个咖啡杯，或是一顿免费的午餐。这样，入围的员工就可能负责帮助其他没能进入这个圈子的人在下个季度达到标准。

有时，你应该把获奖者提名向员工们公布，让员工们也能得到评价的权力。或许，员工们还会决定他们认为谁应该获得提名。

但总的看来，在你和你的员工对所有出色的工作都能给予认可前，

不要采用这种只让一人独得的奖励手段。说到底，像季度最佳雇员一类的奖励充其量不过是一种点缀而已。

不应该鼓励手下的员工互相进行不必要的竞争，“只让一人独得”一类的奖励正好犯了这个大忌。它不能促进合作，相反却很容易使员工之间互相保密，拒绝向别人提供帮助。

很多企业对最常见的认可手段——工作评估制定了严格的条件。不知是什么原因，人们认为严格限制得到高分的人数会有好处。这种想法很不现实！你真正应该做的是设定一个需要全力以赴才能达到的高标准，然后尽力使所有的员工都能达到这个标准。这时你就可以说：“当然喽，我的手下个个都非常出色。”

神奇教练米卢的激励方式

2001年，米卢带领中国国家足球队首次打入了世界杯，他以自己独特的“点穴术”，化腐朽为神奇（当然，有运气的成分），征服了亿万中国球迷的心。球场如战场，团队士气（组织气氛）是最为核心的竞争力。米卢在团队建设上的出色表现就为团队营造了一个高质量的氛围。

那么，米卢是怎样为团队营造一个高质量的氛围的呢？可以从以下几个方面了解一些。

奖励远多于批评。米卢从来不公开批评球员，也绝不吝墙称赞，他让每个人认识到自己是最优秀的，从而激发起他们奋发向上的力量。这一点是多数中国教练都做不到的。在团队中营造一个良好的氛围，才能充分发挥其团队成员应有的水平。

在一次比赛中，当江津的糟糕表现引来骂声阵阵之时，可米卢偏偏逆风而行，而事实也证明：江津的确不错。不因一场比赛否定一个人，救了队员，也救了米卢自己。早在小组预赛的时候，媒体与球迷对马明宇是否能胜任主力位置，提出许多不同看法，而米卢却坚持使用马明宇，相信他的能力，马明宇后来的发挥就是对米卢信任的最好的回报。我们可以看出，在领导与员工之间建立的信任关系，对团队的发展起着重要的作用。

决不急功近利。缺乏目标的人将一事无成。米卢就像个孤独的长跑者，任身边一帮沉不住气的人急不可待的变幻节奏，而他依然胸有成竹地按着自己的既定步调顽强地跋涉着。在热身赛中，中国队表现的极为差劲，媒体对米卢的战术也产生了怀疑。在众多媒体的压力下，米卢没有随从，也是没有因一两场的失利而匆忙改变战略。在漫长的过程中，就得要有耐心，坚信笑到最后的才是胜者。优秀的领导在明确目标后，应该持之以恒，任何挫折或风吹草动都不应该妨碍最终目标的实现。

做好情感沟通，关心下属，劳逸结合。米卢来到中国队后，发现“国脚”们最大的问题就是心态上的不稳定，他采取了“潜移默化”的疏导型心理辅导方式，以此来消除“国脚”们在心理上的障碍。一些教练总是一脸严肃地从休息室出来直接走到教练席上坐下，可米卢却喜欢和球员一道跑到场中间去踢球。关心团队成员的成长，做好情感沟通，促进团队成员的进步，是营造团队和谐气氛的必要条件。

做到对事负责，而不是对人负责。掩盖或是遮掩冲突的做法对一个团队是没有任何益处的，息事宁人只能是自己骗自己。米卢与媒体、球员闹矛盾的报道倒有不少，米卢从不掩饰，并坚持将问题或者矛盾公开化。这样，问题的根源更容易找出，以便及时解决。对一些不真实的报道，米卢也能泰然对待。

三个关于成功的故事带来的启发

有三个关于成功的故事是值得所有领导学习的，同样也值得所有领导将这些故事告诉给他们的员工，来激励员工的成功意识。

第一个是关于梦想的故事：雷·克洛克是一个推销商，几十年来他推销了很多产品，但很不幸，都不怎么成功，但他从来就没有放弃过成为亿万富翁的梦想。54岁那年，雷·克洛克还在推销纸杯和奶昔机。就在1955年，雷·克洛克发现了一个经营很好的快餐店，立即被这个快餐店给吸引住了。在雷·克洛克的后半生，雷·克洛克都经营着这家快餐店——麦当劳。他最终成为了亿万富翁。

第二个是关于生存状态的故事：有一个人看见一只没有腿的狐狸生

活得非常的好，他很惊讶，但很快就发现狐狸是靠动物死尸的碎肉来养活自己的，因为总有动物在他面前被狮子吃掉。于是，这个人从此什么事情都不干，专心地等着真主给他安排食物。过了几天以后，他一粒米都没有等到。就在他饿得就要受不住的时候，有一个声音传来：“人应该像雄狮一样有余食给别人吃，为什么要像狐狸一样仰仗别人，食人余食呢？”

第三个是关于理想的故事：远古的时候，有一种叫做鹏的鸟。有一次，大鹏鸟向南海飞去。它在南海海面上用翅膀击水而行，扇一下就是三千里。它向高空飞去，卷起一股暴风，一下子就飞出九万里。它飞出去一次，要过半年才飞回南海休息。当它飞向高空的时候，它的背靠着青天，而云层却在它的下边。生活在洼地里的小麻雀对大鹏鸟很不理解，它们总想不明白这只鸟飞来飞去究竟是想飞到什么地方。

领导首先应该教导自己的员工产生梦想，然后让他们审视自己的生存状态，最后确定他们的梦想，并为梦想而终生奋斗。

成功的领导必须有成功的意识，并且教导员工自我培养成功的意识。成功的意识体现在两个方面：

第一个方面是要自己掌握自己的命运，有一个故事就很能说明问题，某人在屋檐下躲雨，看见一个和尚正撑伞走过，于是说：“大师，普度一下众生吧，带我一段如何？”和尚说：“我在雨里，你在檐下，而檐下无雨，你不需要我度。”这人立刻跳出檐下，站在雨中说道：“现在我也在雨中了，该度我了吧？”和尚说：“我也在雨中，你也在雨中，我不被淋，因为有伞；而你被淋，因为无伞。所以不是我度自己，而是伞度我。你要不被雨淋，不必找我，请去找伞！”说完便走了。领导要教导员工不要把自己的命运交给任何人来把握，自己的命运只能自己主宰。

第二个方面是永远保持积极的心态，这里也有一个有趣的故事与大家分享。雨后，一只蜘蛛艰难地向墙上爬去，由于墙壁潮湿，它爬到一定的高度，就会掉下来，它一次次地向上爬，又一次次地掉下来……第一个人看到了，他说：“这只蜘蛛真愚蠢，它从旁边干燥的地方绕一下就能爬上去，我以后可不能像它那样愚蠢。”于是，他变得聪明起来。第

二个人看到了这个场景，他立刻被蜘蛛屡败屡战的精神感动。于是，他变得坚强起来。第三个人看到了这个场景，深深地叹了一口气，自言自语道：“我的一生不正如这只蜘蛛吗，忙忙碌碌而无所所得。”于是，他日渐消沉。很多时候，你想自己成为怎样的人，你就能成为怎样的人。因此，你必须教导员工要永远保持积极的心态。

如同任何一位获得成功的人，成功的领导必然在心中存在着一个坚定不移的信念，这种信念让他克服挡在他前面的障碍、困难，这个信念让他胜过其他对手。对于做管理的人来说，挫折是领导最忠实的朋友，如何使自己不像其他人那样因为遭到拒绝而改变目标，这取决于你对挫折的态度。

来岛集团的软性组织

来岛集团是日本著名的财团之一，其总裁坪内寿夫是日本企业界著名的“重建大王”，还有人将他和松下幸之助两人并称为日本企业界的“经营双雄”。来岛集团中大部分的企业都是通过他的整顿、重组而起死回生的。来岛集团的成功在很大程度上就是因为采用了软性组织形式，使企业内部的沟通更加顺畅，员工也总是充满了活力。传统的硬性组织是指上下垂直的组织结构，命令的传达需要从上至下，阶层、等级、次序都固定不变，应变能力非常差。软性组织与其相对，它拒绝固定不变和僵化，不断重复着创造和破坏。它破坏了上传下达的渠道，形成了上下左右、情报互通的多方位沟通。

贯彻软性组织的原则，来岛集团培养了许多身兼数职的人才。来岛集团的500多名管理干部中，没有一个是长期只担任一项职务的，他们经常被调动，时间基本上是三年一次，有的可能会更短。由于每个人都身兼数职，所以一年内一般都会有一个职位需要变动。今天你是某部门的经理，明天可能就成为了该部门的普通员工，但

是在其他部门你可能还继续担任经理的职务。由于经常的调动和一人身兼数职，因此，仅从来岛集团员工的名片上，看不出这个人到底从事哪项工作。名片上注的是会计课长，他不见得仅仅从事会计工作；名片上写的是餐厅经理，他白天可能在造船厂巡视。

在软性组织中，来岛集团一向避免任用“痴呆的干部”，即过于迂腐的干部，他们虽然对工作认真，但是很难符合软性组织中一人身兼数职的要求。而且，他们一开始就可能搞错了方向。在这种情况下，来岛集团对这样的管理人员一般是做降职处理的。

在来岛集团，内部并不存在在其他企业中浓厚的荣升或贬职的意识。集团内调动的目的是为了让员工换一个新环境，培养能力或离开原来不适应的岗位而寻找新的切合点。集团内转职、调迁在来岛集团是常有的事情，正是由于在动态中寻求平衡和发展，使得来岛集团始终保持活力。集团有各种各样的职业种类，通过横向调动总能够找到适合自己、自己也比较喜欢的工作，自然就能产生工作的热情。

第 6 章 人才的经济法则

——员工的引导与培训

培训已不仅仅局限于新员工的岗前教育和员工基本业务技能训练，而是变成为动员、激发和启发广大员工发展与企业战略目标相一致的观念、态度、作为和技能的重要工具。

第 1 节 新员工引导

新员工置身于一个不熟悉的新组织，周围到处是陌生人，面对新的工作环境、新的工作要求，难免会感到压力，会产生心理上的紧张和不安。为了帮助新员工成功地胜任新岗位的工作，企业应该及时地对新员工进行引导和开发，让他们学习与了解新环境、新程序、新行为、新期望和新价值观。

新员工引导的涵义

所谓新员工引导，是指组织向新进入的员工提供自身的基本情况资料，引导新员工熟悉环境，消除他们的焦虑感，以促进他们的组织化过程。

新员工引导的意义

(1) 有助于减少新员工的压力及焦虑感

刚刚步入一个组织的新员工，面临新的环境，思想上会出现一种不

确定感，行动上会不知所措，从而会产生心理上的紧张和不安；或者由于原来对工作有过高的期望，而进入企业后发现事实并非像个人预想或者该企业介绍的那样好，心中会感到震惊和焦虑，美国学者称之为“现实震动”。因此，进行新员工引导，有助于稳定员工的情绪。

(2) 有助于促进新员工的组织化

组织化可以理解为一个员工的学习过程。在此过程中，新员工为了被接受为企业内部人员必须了解许多信息和学习许多行为。费尔顿曼认为组织化应该包括相互联系的三种学习过程，每一过程强调不同的学习内容，包括获得一套合适的角色行为、开发工作的技能和能力、适应工作团体的规范和价值观等。

对新员工进行引导，有助于让他们学习企业所期望的工作态度、价值观和行为类型，使其熟悉企业的情况，适应企业的环境，从而尽快融入到企业中，为企业发展作出贡献。

(3) 有利于增进新员工的认同感

对新员工引导，还可以使他们尽快了解企业内部各项规章制度、晋升政策和奖惩制度等，从而认同企业，增强对企业的归属感，激发工作动机，鼓励工作行为，成为企业中自觉的一员。

员工引导的主要目标

员工引导活动的主要目标，包括以下内容：

- (1) 减少新员工的紧张和不安；
- (2) 减少开始工作中的麻烦和消耗；
- (3) 降低员工的流动性；
- (4) 帮助新员工获得合适的角色行为；
- (5) 帮助新员工尽快熟悉工作，减少适应工作的时间；
- (6) 帮助新员工适应工作团队和团队规范；
- (7) 帮助新员工了解企业价值观和期望；
- (8) 鼓励员工形成积极的工作态度。

一项对人力资源开发专业人员的调查显示，80%~85%的企业都用过

一些形式各异的员工引导活动，其中员工数在50000人左右的组织占93%，员工数少于500人的组织占75%。

员工引导的内容

企业在录用一个新员工之后，首先要做的事就是如何使员工尽快熟悉企业的各个方面，尽快进入角色以良好的方式开始工作。这就是人力资源部所要对新员工进行上岗前的导向培训或称员工引导。

对新员工的导向培训一般为二级培训，即公司级导向培训与部门级导向培训，培训内容当然也是相异。

(1) 公司级导向培训

公司级导向培训通常是由人力资源管理部门进行的，其内容包括以下几个方面的内容。

①企业情况介绍。包括企业发展简史、产品及经营情况、企业发展目标、企业组织结构、企业文化等。

②组织的政策与管理制度。包括工作时间、主要规章制度、假期、调职、培训、晋升、奖惩等。

③薪酬状况。包括薪酬结构、发薪日、加班工资、支薪方式、社会保险的代扣、个人调节税的代扣等。

④福利保险状况。包括养老金、医疗保险金、失业保险金、交通费补贴、工作午餐，以及企业为员工提供的其他福利。

⑤安全保障。包括职业安全卫生制度、防灾设备、安全组织机构等。

⑥守密制度。内容包括守密制度及平时必须注意的事项，以及员工保守企业秘密的义务。

(2) 部门级导向培训

部门级导向培训通常是由新员工所属部门进行的，其内容包括以下几个方面的内容。

①所属部门的职能。包括部门目标、业务和结构、本部门与其他部门之间的关系。

②工作职责。使新进员工了解自身工作职责任务以及该项工作同其

他同事的工作之间的关系。为了使新员工详细掌握工作职责，应发给其一份职务说明书。

③政策与规定。本部门特有的规定，诸如休息时间、午餐时间、安全方面的规章制度等。

④参观整个部门环境。通过参观，使新员工充分熟悉部门中的设施情况，包括设备、紧急安全出口、更衣室等。

⑤介绍员工认识本部门的同事。

员工引导的程序

员工引导活动由三个部分组成：第一，员工引导开始时，高层经理人员应该向新录用员工介绍本企业的理念和期望以及可以对企业具有的期望和企业对人才的要求。然后由人力资源部门进行一般性的指导，在这一过程中，人力资源部门的代表应该和新录用员工讨论一些共同性的问题，包括介绍企业的概况、各种政策与规定、薪酬制度、工作时数和人才福利等。在介绍本企业概况时，应该包括企业领导的欢迎词、企业的历史和现状、企业的发展趋势与目标、企业具备的优势和面临的问题、企业的传统、规范与标准等。所要介绍的各种政策与规定包括加班制度、轮班制度、工作费用报销规定、节日工资标准、发薪方式、纳税方法等。第二，由新进员工的直属上级进行特定性的指导，包括介绍部门的功能、新进员工的工作职责、工作的地点、安全规定、绩效检查标准以及一起合作的同事等。另外，通过正式和非正式的方式，将最近其他员工的工作绩效反馈给新员工有助于其开展工作有所依据，减少他们的焦虑感。第三，举行新进员工座谈会，鼓励新进员工积极提问，进一步使其了解关于企业和工作的各种信息。这一过程在促进新进员工的社会化方面具有重要作用，具体执行程序可参考表6-1。

表6-1 某企业员工引导培训日程表

	9: 30		10: 30		11: 30		12: 00		13: 00		14: 00		15: 00		16: 00		
第一日	报到并办理相关手续	(谈话) 1 企业现状及展望 2. 员工应有的心理准备						休息	1 企业概况 2. 业务概要		企业发展史						
第二日	1.人事管理规则		企业主要业务及工作流程						休息	工作所需知识		参观企业					
第三日	1. 工资制度 2 人身保险		福利						休息	工作所需知识		进行讨论,制定今后工作目标					
备注																	

第 2 节 新员工工作能力的开发

新员工的工作能力的开发历来是企业最为重视的人力资源管理工作之一，可以从下面几个方面进行。

安排有挑战性的工作

对于新员工来讲，组织能够做的最重要事情之一就是争取做到为新员工提供的第一份工作是富有挑战性的。研究者们发现，这些人在公司的第一年中所承担的工作越富有挑战性，他们的工作也就越有效率、越成功，即使是到了五六年之后，这种情况依然存在。提供富有挑战性的起步性工作是“帮助新雇员取得职业发展的最有力然而却并不复杂的途径之一”。然而，在大多数企业中，提供富有挑战性的工作似乎并不是一种普遍的事实，反倒更像是一种例外情况。这正如一位专家所指出的，如果考虑到在招募、雇佣和培训新雇员过程中所花费的大量精力和金钱，我们将不难看出，这是一个多么“巨大的管理失误”。

另外一些企业则完全不同，他们通过赋予新雇员以较多的责任而在一开始就增加工作的挑战性。比如在萨顿公司和丰田公司，即使是流水线上的工人也会被立即分配到由具有高技能和强大工作动力的同事所组成的自我管理小组之中，在这些自我管理小组中，他们必须快速学会变成一位具有高生产率的小组成员。在古德曼·萨奇斯公司，管理者们总是期望公司的年轻专业人员能够比较快地做出贡献，并希望他们能够通过承担富有挑战性项目的工作小组中工作而迅速地找到自己的位置。正如该公司的一位管理人员所说：“当某个项目小组与客户会谈时，即使该小组负责人手下全是一帮刚刚新进公司的新雇员，他也往往不充当第一个发言的人——第一个发言的往往是最新进公司的新雇员！”新员工担负这种责任，整个小组则全力支持。这正是许多人被吸引到古德曼·萨奇斯公司来的重要原因，因为你可以在工作初期就能够获得决策能力。

在招聘时提供现实的未来工作展望

最大程度地降低现实冲击并提高新雇员的长期工作绩效的有效途径之一是在招聘时就向应聘者提供较为现实的关于未来工作的描述，使他们明白：如果自己到组织中来工作，估计能够得到哪些方面的利益。新雇员在初进企业阶段所面临的一个最大问题就是在一种“双向买卖关系”中获得精确信息。在面试阶段，招聘者和求职者往往都会发出不真实的信息，很自然地，在发出不真实信息的同时，他们也都会接收到对方所提供的不真实信息。其结果是，面试主考人员对求职者的职业目标可能形成不成较为真实的印象，而求职者对企业也形成了一种较好的但也许是不现实的印象。

对未来的工作进行较为现实的展示所能起到的重要作用表现在它能够显著提高那些被雇用来从事相对较为复杂工作的新雇员（比如见习管理人员、销售人员、人寿保险代理人员等）长期留在企业中的比率。这种做法已经被丰田公司和萨顿公司等一些企业成功地加以使用，这些企业坚持向被招募来从事装配工作的新雇员展示他们未来的工作是什么样子以及在企业中工作所接触的环境条件是怎样的。

对新员工严格要求

在新员工与其上级之间往往存在一种“皮格马利翁效应”，换言之，你的期望越高，你对自己的新雇员越信任、越支持，那么你的新雇员干得就越好。因此，正如一位专家所说，“不要将一位新雇员安排到一位陈腐的、要求不高的或不愿提供支持的主管人员那里。”相反，在一位新员工开始探索性工作的第一年中，应当为他或她找到一位受过特殊训练、具有较高工作绩效并且能够通过建立较高工作标准而对自己的新员工提供必要支持的主管人员。

向新员工提供阶段性的工作轮换和职业通路

新员工进行自我测试以及使自己的职业规划更加具体化的一个最好办法是去尝试各种具有挑战性的工作。通过在不同的专业领域中进行工作轮换（比如从财务分析到生产管理再到人力资源管理等），新员工获得了一个评价自己的资质和偏好的良好机会。同时，企业也得到了一位对企业事务具有更宽的多种功能视野的管理者。工作轮换的一种扩展情形被称为“工作通路”，它是指认真地针对每一位新雇员制定他们的后续工作安排计划。

建立以职业发展为导向的工作绩效评价

埃德加·施恩说，主管人员必须明白，从长期来看，向上级提供关于自己所属新雇员的工作绩效评价的有效信息是十分重要的，不能因为保护直接下属的短期利益而提供不实的信息。因此，他说：主管人员需要将有关被评价者的潜在职业通路的信息加以具体化——换句话说，主管人员需要弄清楚自己正在依据何种未来工作性质来对下属人员的工作绩效进行评价，以及自己的新部下需要的是什麼。

鼓励新员工进行职业规划活动

组织应当采取步骤，加强新雇员们对他们自己的职业规划和开发活动的参与。比如，有些企业正在尝试开展一些活动来使新雇员意识到对

自己的职业加以规划以及改善自己的职业决策的必要性。在这些活动中，新雇员可以学到职业规划的基本知识，比如一个人的职业生涯可以划分为哪几个基本阶段等，并有机会参与各种以明确自己的职业生涯为目的的活动以及形成较为现实的职业目标等。类似地，企业还应举行一些职业咨询会议（有时有可能是作为工作绩效评价面谈会的一个组成部分）。在这种会上，新雇员和他们的主管人员（或者是人力资源管理负责人）将根据每一位新雇员的职业目标来分别评价他们的职业进步情况，同时确认他们还需要在哪些方面开展职业开发活动。

IBM公司所实行的广泛的新雇员开发计划是以所有的新雇员为对象的自愿参与计划。IBM公司强调，根据自己的工作兴趣和未来目标决定是否参与开发计划是每一位新雇员的责任。这样，管理人员就负责确认他们的新雇员是否有兴趣参与这些计划以及弄清楚自己的下属的开发需要。尽管IBM公司的新雇员们通常都是根据自己的时间和精力状况来确定自己参与何种开发活动，但他们在进行自我开发的过程中都是得到公司的鼓励的。尽管参加这些新雇员开发项目本身并不能保证你一定会得到提升、调动或变换工作，但它却肯定能够帮助你确定自己的工作目标、提高自己的能力。IBM公司还制定了学费返还计划，当新雇员参与公司批准的由信誉较高的大学、学院、高中、商业学校或技术学校开设的课程或学习计划时，公司将全额返还新雇员所缴纳的学费成本以及其他各种合理的教育收费。

第3节 员工培训中的两种学习方式

从组织行为的角度来说，员工培训存在着两种不同性质的学习。

1.代理性学习

在这种学习过程中，学习者学习到的不是他们直接获得的第一手知识，而是别人获得后传递给他们的第二手乃至若干手的间接性经验、阅历和结论。通过与企业内一些成功员工的学习交流来获得所需的间接性

知识，可以在工作中少走弯路。这种学习方式在传授知识方面效率较高，在知识爆炸的现代，人们不可能也不必要事事都要躬身体验、证实，可以通过别人传来的信息获得可靠的知识。

2. 亲验性学习

学习者是通过自己亲身的、直接的经验来学习的，员工通过亲身对业务的体验，学到的是自己直接的第一手的经历与技能。这种学习有利于能力培养，它有时是代理性学习不能代替的。只要想一下一线技术操作人员的具体而细致的工作，便能明白这一点。

至于员工培训的具体形式，那是多样化的。我国常见的形式就是老师在课堂上系统的、层次分明的、定义严格的讲授一些理论和概念，学生们则用心听记，再自行复习所学的知识，完成作业，参加考试。在我国，有人甚至认为这是最有效甚至是惟一可行的教学方式。这符合我国儒家文化所倡导的老师是权威和中心的价值观。这类学习的本质是代理性的。另一类学习方式，其主体是亲验性的，这包括案例讨论、现场实习、模拟性练习、角色充当、扮演等，这些方式对员工培训来说也很重要。

第 4 节 员工培训的三个重点

培训不仅可以培育开发员工，更重要的是可以起到凝聚员工、促进员工发展的作用。在知识经济时代，加强员工培训工作应突出以下三个重点。

突出员工开拓创新素质培训

创新是企业发展的不竭之源，企业要在激烈竞争中立于不败之地，做到有备无患，就必须加强员工开拓创新素质的培训。开拓创新的素质主要体现在以下两个方面：一是具有强烈的创新意识，包括创新的意向和兴趣、积极性和正确的创新动机；二是具有出众的创造才能，包括能产生新设想的创造性思维和创造新产品的实践能力。

培养开拓创新素质的途径：一是渗透式的教育，把创新素质教育渗

透到日常性的思想工作之中、培训教育之中等；二是专门的教育，主要是开设专门的课程，如创造心理学、创造能力强化训练等。要把开拓创新能力列入领导干部和员工考核的内容之中，着重考核创新的认识、创新的才能和创新的成果。

突出高级管理员工素质的培训

在市场竞争日趋激烈的今天，高级管理员工十分繁忙，但忙于事务性工作较多，战略性思考方面不够，长此以往，将影响业务发展后劲。所以，企业应根据每个人的特点、特长、从事工作以及工作中存在的不足，有针对性的、有组织的安排高级管理人员进行系统的工商管理及新的金融知识、管理知识和科技知识等内容的培训，达到更新其观念、充实其知识、提高其能力的目的，以适应市场竞争的需要。

突出员工个人的要求

每年年底，应由职能部门对本企业员工的培训需求和意向进行一次书面调查，然后进行分门别类的汇总，并于下一年度有计划的组织实施。这种由个人提出要求，由企业实施的培训增强了学习的动力，由要我学变成了我要学，针对性强，真正起到了缺什么补什么的作用，其效果不言而喻。当然，企业也可充分利用企业内部网，进行在线培训，将不同的培训课程载入企业内部网，鼓励员工在职、在岗进行自我培训。

第5节 员工培训的误区

目前，许多企业都在进行人员培训，取得了一定的成效。但是，又存在着很多误区，主要表现在以下几个方面。

1.培训无计划、无目标。想学习什么就培训什么，流行什么就培训什么，严重脱离企业的实际需求。

2.培训“劳民伤财”，增加经营成本，培训效果不能“立竿见影”。

- 3.上级有要求、有规定、要检查、不得不搞一点应付性的“培训”。
- 4.员工依据有关文件强烈要求培训,只好搞一点“堵嘴巴”的“培训”。
- 5.培训范围过窄,总经理、经理不需要培训,只培训一般职员就可以了;等等。

第6节 确立员工培训的新观念

确立员工培训的新观点应包含以下内容。

1.员工培训是一项造就员工的战略性投资,是关系到确立企业竞争优势和保证核心竞争力的问题。培训一定要从企业近期实际需要和长远发展需要出发,确定培训战略目标,制定全面、系统的长期培训计划,慎选培训专家与教材。要以培养适应知识经济时代的员工为培训的着力点。

2.员工培训是一项回报率极高的投资。回报主要是来自培训后综合素质提高了的员工,他们可以比以往降低更多的成本、创造更高的业绩、吸引更优质的客户。一般来说,培训力度越大,回报率越高。因此,培训在适当考虑费用的情况下要着重从获取长期性高回报率出发,尽可能地、及早地加大培训投入。

3.培训可以有效开发员工的素质与潜能,可以改变员工的愿望、思想、抱负、目标及其相关行为,激励其积极的去做他认为值得做、能够做、做得好的事业。培训一定要注重更新知识、更新技能、更新观念。



戴尔的“特种部队”

电脑制造商戴尔公司在世界各地的分公司都聘用当地的员工做经理,假如需要,同时为他们配备从美国总公司派去的长期驻外经理主管人员。

不过，戴尔还有一支“特种部队”，它由专业人员组成，常常从一个市场到另一个市场，帮助那里的经理拓展戴尔在当地的业务。巴迪·格里芬就带领着这样一支队伍在世界各地“游荡”。“格里芬小队”先在德克萨斯州的奥斯汀市掌握设计戴尔生产线的要点，然后飞往爱尔兰、马来西亚、中国，根据当地的实际情况，在那里建立戴尔的新生产线。

第 7 节 员工培训与开发体系

员工培训与开发是员工资源开发系统的一个重要子系统，其构成包括以下几个方面的内容。

确定企业员工培训的需要

通过对企业内部员工资源状况和外部环境及其变化进行认真研究分析，确定企业现时的需要和预测未来的员工需要，根据企业的员工培养目标，进一步确定员工培训的实际需要。

确定培训战略

一是建立鼓励员工培训的企业文化；二是坚定立场，即坚定员工培训是企业的最重要投资活动的理念；三是根据企业的营销战略、发展战略对员工素质的需求，把营销战略和发展战略转化为员工培训战略和员工培养战略。

确定培训计划

根据企业现行工作的需要与员工存量、未来发展的需要与预测的员工增量等方面的供需关系，明确培训需要、制定培训计划。要制定培训计划，要明确两个依据：一是职务分析和员工个体能力分析；二是企业

绩效和员工个体业绩的考核结果与企业发展的需求之间的差距。如英国的一家企业为进行员工培训就设计了一个“指导能力表”（如表6-2所示）作为培训的参考。

表6-2 英国某企业的指导能力表

能力类型		能力内容
知识能力	了解能力	● 了解要发生的事情和当前的进展 ● 了解相关的政治、经济发展情况 ● 掌握时事、经济、文化问题与情况 ● 监督竞争活动 ● 发展、保持高层的网络和与企业内外的正式沟通
	分析能力	● 迅速、准确的抓住信息和问题的核心 ● 善于根据新信息进行思考 ● 识别最具生产性的研究部门 ● 对复杂问题总揽清楚、认识深刻、透彻 ● 容忍冲突和分歧的信息与思想，并善于处理之
	指示能力	● 善于在实际工作中根据正反两个方面的效应评价、选择方法 ● 能够创造赢得他人尊重的创新解决办法 ● 能够有创造性的选择方法 ● 预见所选择的方法对他人的影响 ● 明确战略目标和方向
	适应能力	● 赞同变化 ● 易于接受新观点 ● 勇于向现状挑战
工作能力与风格	组织能力	● 善于识别工作的先后顺序，有计划的安排各项工作 ● 周密安排工作进程 ● 善于组织会议，做好充分准备，确保产生最佳影响 ● 能够预见资源需求 ● 善于处理员工个人利益与银行组织利益的关系 ● 善于进行目标管理，为自己和员工设定时间
	承担义务能力	● 勇于承担任务、问题、困难，克服个人因素、确保问题解决 ● 勇于提出新思想、接受新挑战、赢得新业务 ● 能够在工作时间框架内提出解决问题的办法 ● 承认自我发展领域，努力获取新技能、能力等 ● 主动行动，勇于设定挑战性目标
	合作能力	● 具有合作意识与眼光 ● 勇于接受集体责任 ● 能够努力为企业内其他部门寻求生意和机会

续表

能力类型		能力内容
与风格 工作能力	目标能力	● 采取长期观点，根据长期目标评价选择方法 ● 坚持计划，不走歧路，为了将来可以牺牲现在 ● 条件不成熟时不急于求成，能够等待时机和最佳时机
	主动能力	● 作为执行主管能够高度熟练运作和保持自己的主动精神 ● 能够表达、传递对自我能力的强烈自信 ● 易于接受反馈和为他人提供反馈，直接、公开的交流 ● 敢于面对高级主管，勇于承认自己的不足和错误，承担可能出现的风险 ● 能时刻准备做出和支持、执行企业决策的决定 ● 了解自己对他人的影响，识别他人的动机，判断他人的优势 ● 善于听取他人的意见，考虑他人的需求，移情思考问题，了解他人期望
	团队精神	● 易于接受他人的建议与思想，支持他人 ● 能够与同事共享知识、信息、关系、网络及其他资源 ● 能够在自己的领域和思想中包容他人 ● 准备使用可获得的各种支持服务，善于利用团队成员的技能
	影响力	● 能够激励他人的热情，传递能量 ● 有风度、魅力和较高的领导艺术 ● 行为得体，策略艺术地说服他人，善于理解他人 ● 善于在群体中传达、交流重大决定与方针，注重现场管理和巡视等

确定培训计划的一个重要内容是设计合理的培训课程体系结构和计划表。要确定培训部门的结构、规模、预算；要明确培训的范围、内容、目的、要求、比例、层次、深度、频率；要对组织的、个人的培训需要进行分析，排定优先次序；要设计好课程内容结构，如借鉴知名公司的培训科目——包括业务技能、工作态度、管理技能等。

确定培训政策

根据员工培训需要，确定培训的政策。要明确培训的战略意义，摆正培训活动和培训人员的位置；要突出培训的重点和培训的相对优先次序。培训需要分析，要经常化、规范化、制度化等。培养企业的高级管理者是培训的重点。

在进行培训的同时，要使员工认识到：培训可以给他们带来适应经济时代的知识，对他们来说，这是最好的“福利待遇”，掌握了知识，就



掌握了开启未来的金钥匙。对于大多数员工而言，培训的重点是提高其履行岗位职责、解决实际问题和开拓创新的实践能力。

确定培训方法

充分利用现代化的培训手段、技术，选择最有效、最适宜的培训方法，表6-3就培训方法的范例。

表6-3 企业员工培训方法

培训方法	在职培训	脱产培训	实务操作 员工培训	企业管理者与新录用 员工培训	两方面 结合
训练/辅导	☆				☆
会议方法		☆		☆	
经营决策		☆		☆	
行为模型		☆		☆	
影视培训		☆		☆	
案例研究		☆		☆	
文件处理训练		☆		☆	
基于计算机的培训		☆			☆
程序教学		☆			☆
学校教学		☆			☆
学徒期培训	☆		☆		
在职培训	☆		☆		
职业学校培训		☆	☆		
模拟装置		☆	☆		
岗位实习	☆			☆	
岗位轮换	☆				☆
岗位角色演示		☆		☆	

培训方法多种多样，内容十分丰富。根据这些方法的不同特点，其分类也不一样。在实际工作中，根据员工培训的需要和可能，合理的选择适宜的方法。这其中最有效、最常用的培训方法是分类培训。

例如，海尔对员工培训就是分类培训，即分为：办事员训练——即基础岗位训练；升任主管教练——历时半年，在各个部门轮流学习，资深主管授课；主管级训练。

培训专家的挑选、管理

这是保证培训质量的基础。具体业务、一般技能的培训，可以选择组织内部的管理员工、专业技术员工做培训教师；系统课程、基础理论、前沿理论等培训，要选聘大学兼职教师；经济环境预测分析、战略管理等培训，要聘请知名专家学者。

培训效果评估

根据企业对员工的需要和人员状况实际设计评估内容、标准、深度。正确评估培训效果要坚持一个准则，即培训效果应在实际工作中（而不是在培训过程中）得到检验。

培训效果要从有效性和效益性两方面进行评估。培训的有效性是指培训工作对培训目标的实现程度；培训的效益性则是指判断培训工作给企业带来的全部效益（经济效益和社会效益），而不仅仅是判断培训目标的实现程度。

第 8 节 在职培训模式

在职培训是指为使下级具备有效完成工作所需要的知识、技能和态度，在工作进行中，由上级有计划的对下级进行教育培训。在职培训的大部分活动要结合所在职位的实际工作活动进行。培训开发的程序见表 6-4，培训开发的主要内容有以下几项。

1. 培养员工热爱学习、相互学习、边干边学的文化氛围。
2. 培养期望的工作态度。
3. 培训员工基本的岗位应知、应会的知识与技能。

4.高级管理者要为员工在职学习创造条件、提供机会。

5.企业应管理好参与在职培训的关键人员；职能部门的专家应积极的对有关员工进行培训；要求在职员工有积极主动的态度和学习的强烈愿望；管理者必须亲自对有关员工实施培训。

6.人力资源管理部门制定合理的培训计划。

表6-4 在职培训的程序

培训步骤	内容要点
第一步： 培训的准备工作	☆ 确定为了使受训者能够有效、安全的、经济的和聪明的完成工作必须掌握的知识 ☆ 准备好必要的材料、案例 ☆ 安排好工作场所，使之与企业希望员工工作的场所相一致
第二步： 受训者的准备	☆ 让受训者身心放松 ☆ 明确受训者对于工作要求已经知道的部分 ☆ 使受训者有兴趣和愿望学习做这一工作
第三步： 示范与展示	☆ 清晰的、完整的、耐心的讲解每一个知识点 ☆ 经常检查受训者学习效果，对受训者提问，并对受训者不清楚的地方进行重复 ☆ 确保受训者真正掌握了所学习的内容
第四步： 实际演示	☆ 尝试着让受训者进行实际操作 ☆ 及时纠正受训者出现的错误，必要的时候重复指导内容 ☆ 用为什么、怎样、什么时候和什么地方这样的问题对受训者进行提问 ☆ 继续上述过程,直到培训者确信受训者已经掌握了所学习的内容。
第五步： 巩固阶段	☆ 经常性检查，确保受训者遵循了要求的内容 ☆ 逐步减少监督的频率和近身指导，直到受训者能够在正常的监督条件下胜任工作要求

经典案例

通用电气的不拘一格

连续3年名列最受推崇公司榜首的通用电气公司，向来以拥有一支高素质的管理队伍而著称。通用电气也因此获得未来首席执行官的“摇篮”的美名。通用电气的总经理杰克·韦尔奇曾说：“在通用电气工作，你每天都应该感到骄傲。”他强调，通用电气不在意员工

来自何方、毕业于哪个学校、出生在哪个国家。通用电气拥有的是知识界的精英人物，年轻人在这里可以获得很多机会，根本不需要论资排辈地等待。通用电气有许多30岁刚出头的经理人。他们中的大部分是在美国以外的国家受的教育，在提升为高级经理人之前，他们至少在通用电气的两个分公司工作过。在世界各地的通用电气的经理主管人员都接受同样的培训。通用电气还有一些制度，让年轻人所取得的成就在公司内能被其他人所知。

第9节 岗位轮换培训模式

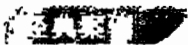
前文已经说过，岗位轮换即员工在组织内部在同一层次上先后承担过不同工作的一种培训方式。岗位轮换要有缜密的计划，各接受部门对其他部门到本部门来工作的员工应热心指导。这样可以拓展员工的知识 and 技能，激发员工的工作兴趣，增进相互交流。

惠普、IBM企业等都十分重视管理人员的工作轮换与流动。在这些企业中，一个优秀的管理员工在5年内最多的曾在15个岗位上工作过。中下层管理者一般在同一岗位或同一地方工作3~5年即轮换工作。

应该说，岗位轮换对组织员工开发有极其重要的意义：

- (1) 通过岗位轮换使员工学习掌握多种技能与知识，成为“多面手”。
 - (2) 岗位轮换有利于平衡员工对职务的期望与职务对任职者的要求之间的双向选择。
 - (3) 通过岗位轮换有利于形成职位需要与员工素质的最佳配合。
- 但是，在进行岗位轮换时要注意下面几个问题：
- (1) 在进行岗位轮换时，要让有关员工了解工作轮换的逻辑道理及其优点。
 - (2) 要明确各种关键工作的所需要的人员应具备的工作经验类型。
 - (3) 界定员工在一个岗位上所需要的工作时间长度。

(4) 应对各个岗位需要和培训的员工类型（专才、通才）做出前瞻性规划。



沃尔·马特的内部选才

认同年轻人所取得的成绩，是绝大多数最受推崇的公司留住员工的法宝。零售业巨子沃尔·马特集团也是一家求贤若渴的公司。许多年以来，沃尔·马特一直耕耘着国际市场，如今它不仅成功跻身全球500强行列，而且它在世界范围的员工人数也增加到约110万。公司的用人原则由原来“获得、留住、成长”，转变为“留住、成长、获得”。这不是简单的调换位置，它体现了沃尔·马特用人指导方针的变化，更加重视从原有员工中培养、选拔优秀员工，而不是在员工缺乏时一味地从外部聘用。

沃尔·马特非常关心新员工在进入公司90天内的感受，不愿意让新员工在沃尔·马特这样的大公司里有失落感。为此，公司指派老员工为新人的“导师”，同时，公司还以30天、60天、90天为三个阶段，给新人的进步打分。表现出领导潜力的新员工还会被送到总公司培训。这些未来的经理会轮流在沃尔·马特的各个分公司工作，让他们面对更多的挑战，以达到锻炼他们的目的。沃尔·马特的新任主席李·斯克特就是从运输部的经理开始，再调换到后勤部、商品部、销售部，最后任职现在的职位。这就是最受推崇的公司所提倡的“经理人在一个单一公司里，却拥有复杂的工作经历”的卓越理念。

第 7 章 团队稳定促发展

——如何面对人才的流失

第 1 节 人才流失的预警体系

员工的离职总是一件让人头疼的事情，作为一名工作业绩突出的员工，他们的离去已经对公司造成很大的损失了。而如果这个员工掌握着企业核心技术或者非常强大的客户网络的话，后果更是难以想象的。员工一般熟悉企业的主营业务，了解企业的客户资源，甚至洞察企业的商业机密。所以，他们在离开公司后由于知己知彼，可能变成公司最大的竞争对手，对公司很不利。同时，员工的流失不仅带走了商业、技术秘密和客户资源，而且会增加企业人力资源的重置成本，影响工作的连续性和工作质量，也影响在职员工的稳定性和忠诚度。

具有较强领导力和影响力的员工带领大量手下的员工“率众起义”，无疑会对企业造成沉重的打击甚至致使原企业破产。1995年，正处于发展巅峰的“小霸王”的主帅段永平突然出走。几年以后，一个新崛起的品牌“步步高”击退了许多老大哥，一步步成为中国家电著名品牌，此时“小霸王”却效益低迷，市场份额不断流失，直至破产。而“步步高”的掌门人就是当年从“小霸王”出走的段永平。后来，创维集团的营销总经理陆强华又率众出走“高路华”，引发了创维的公关危机和内部“人事地震”，引起业界的广泛关注。

拥有公司核心技术的技术人员离开公司甚至加盟直接竞争对手，不

但会使公司花费大量人力物力所取得的技术成果和优势丧失殆尽，而且使公司现有的技术开发难以继续下去。菲尔斯是柏林的UBIS开发公司的一名核心开发人员，他刚刚开发出了Bonaparte的1.0版，一个创新性的商业过程模型化的产品。在他离开后，UBIS遇到了严重困难，没有他的帮助，产品的2.0版不能完成，而且这个产品面临着被取消的境地。而当菲尔斯接受邀请重新回到了公司——这次是作为开发主管，成立了一个新公司专门从事Bonaparte产品开发，公司很快复苏了。

拥有强大客户网络的员工的离职影响也非常大，由于长时间的联系，这些员工通常与客户之间建立起了良好的关系和情感基础。因此，客户往往将这些员工看作企业提供的服务和信誉度的代表，对企业和产品的忠诚往往建立在对员工忠诚的基础之上。所以，在这些员工离职时，客户通常有一种被抛弃的感觉，往往会倾向于追随员工一起离开。比如，入世后，外国金融企业纷纷进入中国市场，他们争夺的首先就是我们国有商业银行中的员工。除了看中他们过硬的业务能力外，很重要的一点就是他们大多拥有大量宝贵的客户资源。

可见，与一般员工相比，核心员工的离职对企业造成的影响更为剧烈，某种程度上还会给企业带来致命的打击。如何将员工离职给企业带来的消极影响降到最低？已经成为企业界人士共同关心的话题。在这方面，建立起有效的预警体系和适度的制衡机制是有效的解决方法。

● 招聘把关

越来越多的公司认识到如果对重要岗位的人员选聘不当，会给企业带来巨大损失。因此，科学招聘乃是防范员工离职的第一步。在招聘的时候不仅要考察候选人的工作技能，更要注意考察他们的奉献精神 and 团队合作意识以及与本企业文化的契合程度，做到重才能更重品质。

● 使用轮岗制

客户在与他进行直接联系的员工离职时，最担心的就是“我失去了与公司联系最关键的结合点”。许多客户都相信，他们和特定企业的满意合作是以关键联络职员即员工为转移的，这往往与这些员工的专业技能、快速发货能力或者其他个人能力有关。当该员工离职时，客户将对企业

能否继续满足其需要而心存疑问。所以，企业可以通过建立客户与企业的多个联系点，而消除他们心中的疑惑。轮岗制是个不错的选择，通过客户与公司中不同的员工进行不同的交流，使他们感觉到，每一位员工都是不可或缺的，满意的服务来自于这个公司而不是特定的一个人。美国的安达信和麦肯锡两大咨询公司就运用了轮岗的制度，他们定期将咨询员进行轮换。当然，这可以不断的为客户提供更多、更新鲜的问题解决思路，但是更重要的是当某一个员工离开时，客户会直接与其他员工取得联系，而不会流失。

- 组建团队，适当分权

不能让某一个员工在较长时间内拥有或控制企业的关键技术和重要权利。在技术开发中，应当更多的采用技术小组或团队的形式，应该严格管理资料，加强各技术开发人员的相互协调；对于高层经理人员，董事会应避免授给总经理过大的权利，应通过对副总经理的任命来形成分工合作、牵制和竞争的机制。特别要完善员工的晋升提拔制度，防止一个人过多提拔自己的亲信，从而在离职时一同离开，给企业带来巨大的人事影响。对客户直接联系的员工如销售和咨询人员，也可以采取小组组队的方式，从而形成多渠道稳定的客户关系。宝洁公司就配置了多功能小组，对其最大、最重要的客户进行拜访，这不但更容易满足客户的要求，而且可以防止重要的客户资源控制在个别人手中。

- 培养接班人

形成企业内部的人才培养和选拔制度，给核心人员形成压力和动力。对分公司经理的绩效考核指标中可包括一项对优秀下属的发现、培养和选拔，如果分公司经理达不到这项考核要求，他自己就得不到提拔；对销售咨询人员的考核中也可以加入这样的条款。

- 注重知识产权及相关法律问题

如对员工职务发明和其他技术成果所有权的归属，应制定出符合法律的企业内部规章。在人员聘用合同的条款中，明确阐述双方的责任、权利和义务，做到有备无患，避免在万一陷入法律诉讼时的被动地位。比如，员工要离职的话有了这些规定，几年内不能去同行那儿干，不然

要承担什么法律责任，或者可以到竞争对手那里但不得从事与原岗位有关的工作。这样，即使员工跳槽到竞争对手公司，泄露公司的商业秘密，企业也有相应的措施保护自己的权益。

经典案例

麦道和洛克希德的联合雇佣

在人力资源方面，一个公司与竞争对手之间并不是简单相互挖角的关系，彼此合作有时可能是好的方式。

在20世纪50年代，美国大的飞机制造公司诸如麦道、洛克希德等在争夺政府订单方面竞争激烈，当一个公司获得合同时，面临的挑战是必须在很短的时间内雇用大批熟练的员工来完成计划。而当一个公司输掉一个订单，或者很简单地完成项目时，将面临如何解雇员工的问题。而对于飞机制造业而言，这些熟练的技工属于必不可少的员工，但同时他们在人才市场上却比较稀缺。为了解决这个矛盾，麦道和洛克希德这两个竞争对手联合起来，采取了一个新的解决方案。他们开始开展人才团队合作，相互“租借”员工。输掉订单的公司会向赢得订单的公司出借他们有经验的员工团队，而这员工仍然属于前一个公司。

洛克希德公司的报告显示，这个方法取得了广泛的收益。公司不但避免了裁员，而且还可以继续向有经验的员工投资，保持他们的能力以博取将来的订单，同时还拓展了这部分员工的经验。

第2节 人才流失的危机处理

在接到员工的辞呈时，许多企业的领导往往更多的表现出吃惊、震怒或者担心，但是却很少马上采取一些积极的措施来加以挽留，大多首先想到的只是拿出合同来进行威胁和恫吓（国有企业的武器中通常还有档案），甚至许多企业还相信使用冷处理的方式可以使员工回心转意。这

样，许多员工在企业的消极、冷漠和迟钝的反应下，最终离开企业。

但是，根据一些企业的调查，在辞职的员工中，有40%是经过深思熟虑向企业提出辞职的；还有约20%是相当盲目的，可能只是出于一种看看自己到底身价几何的态度，或者是一种从众的心理；而剩余的40%员工是介于两者之间的，他们虽然有离职的动机和愿望，但并不强烈，而且在辞职前后还经常犹豫不决。所以，在员工提出辞呈之后，企业如果能够及时采取一些积极的措施，至少这40%的员工可以挽留下来。一般员工这样，核心员工也不例外。

合同总会到期的，员工离职的违约金也很难弥补企业经营的损失，况且可能很多员工就是在合同到期时才提出的辞呈。而且留住这个人可能留不住他的心，充斥着大量“身在曹营心在汉”员工的企业终究会失败。随着时间的推移，档案的约束作用更是越来越小。所以，企业在挽留员工时采取的措施应当远离生硬和冷淡，表现出对员工的重视和人性化的色彩才是主流。

● 反应要迅速

企业在收到员工的辞呈后，应当在最短的时间内作出反应。比如，中止手头上一切日常工作，召集相关人员商讨对策；通过一切可能的渠道马上向这个员工作出企业不希望他离开的表示（这个表示应当有诚意）；等等。任何延误都将使员工辞职的信念更加坚决，从而使企业更难以挽回其欲将离去的心。当然，迅速的反应并不只是为了赢得时间这么简单，对于员工而言，这样还能清楚的表现出企业对他们的重视。“所有的工作都比不上你的辞呈重要”，相信许多将要离职的员工都会被这打动，至少离职的信念可能不会再那么坚定了。

● 封锁消息

有些企业在得知员工辞职时，马上就将这个消息宣扬出去，恨不得让所有的人都知道。这种做法是非常不明智的，在某种意义上这是在将员工推上一条不归路。将员工辞职的消息严密封锁，或尽最大可能将这个信息缩小到最有限的范围内，无论对辞职员工本身还是企业来说都非常重要。对员工来说，为其日后改变主意留在企业消除了一个障碍。如

果企业中所有的员工都知道他辞职，那么他在考虑改变主意时会有很大的顾虑，“再回去怎么面对同事们呀？”高层管理人员更是如此，“生米煮成熟饭”的想法往往让他们不再回头。即使他们能够留下来，可以想象也会给日后的工作带来许多困难。可以说，封锁消息实际上就是在挽留员工。而对企业来说，封锁消息就给自己赢得了回旋的余地。特别是可以避免其他员工猜想企业为了挽留离职的员工所开出的让步条件，防止员工日后竞相仿效利用辞职来要挟企业来答应他们的条件。

● 识别员工离职的动机

许多企业在员工离职时，马上就许以高官厚禄予以挽留。但是，实践证明效果并不好。这是因为，每个员工的离职原因都各不相同。而对于核心员工来说，由于本身的待遇就不错，因为工资待遇问题离职的比例就更低。认识辞职员工具体的离职动机是制订有效挽留方案的重要前提。一般来看，员工的辞职有这样几个类型：趋利型，即追求更高的工资和待遇；职业发展型，对现有的工资待遇已经比较满意，但是在现企业中缺少足够的晋升机会和发展空间，所以要到其他企业去；改变环境型，这类员工由于个性使然，不愿意长期呆在一个环境中，而喜欢从不同的环境中寻求新的感觉，但现企业没有提供这样的机会；负气型，这类员工在性格上不太成熟，往往只是因为上级一句批评或者同事的一点“冒犯”而负气离职；格格不入型，这类员工讨厌现有公司的某个上级甚至整个管理层，或者与整个企业的企业文化格格不入，不能有效的融合到企业中来，为了摆脱只有辞职一条路。在识别离职员工动机时应当使用一切可以使用的渠道和方法，包括与辞职员工面对面的交谈，力求信息的准确性。

● 制订有效的挽留方案

在准确的识别了离职员工的动机后，企业就应当及时决定是否需要挽留及制订相关的挽留方案。对于格格不入型的员工，如果他感到厌恶的只是一个人而且这个人的领导能力和做法确实有问题的话，可以采取措施。如果不是这样，他是与整个企业的文化和经营理念不相符合，那么批准他的辞呈可能对两者而言都是一件好事。对于其他几类情况，则

针对各自不同的要求制订相应的方案即可：趋利型给予一定程度上的加薪；职业发展型的给予一定的晋升机会，至少是给他一个确定的目标如达到怎样的业绩可以得到晋升；改变环境型的则在企业内部给予他轮岗的机会，这样做不但可以满足他的需要，还能提高其综合的能力，为企业日后的发展储备人才。在具体过程中，企业需要把握好“度”。既要满足员工的需要，使其能够继续为公司工作，同时也要注意个人的需要不能凌驾于企业利益之上。满足一个人不合理的要求，可能一时留下了这个人，但对企业的长远发展有百害而无一利。因为，他很有可能过不了多久又故伎重施，要挟企业答应更高的条件。而且，一旦被公司内其他员工知晓，不但会降低士气，更容易形成员工竞相利用辞职要挟公司的不良风气。

- 利用亲情的力量

在挽留方案的实施过程中，除了管理者竭尽全力的与员工进行沟通交流，积极的改善企业的一些因素以满足员工的要求以外，还应当充分利用亲情的力量，动用企业中一切与离职员工密切的关系来进行游说，比如员工的好朋友，在他成长道路上起到重要作用的老员工等。同时，员工的辞职通常会对他的家庭产生重要的影响，其最终的去留可能会与家庭中的某个成员有关（如配偶）。在这种情况下，邀请员工的家庭一同参加为他准备的宴会，并事先做好相应的游说工作，往往会收到意想不到的效果。

- 注重挽留计划的长期性

现实中，许多企业的管理者总是在员工离职时就慌了神，无论员工提出什么条件一概答应，先留下人再说。但是，在员工留下来以后，又发现条件过于苛刻，于是就在条件的兑现和履行时大打折扣，甚至将自己作出的承诺直接放在一边不管不问。员工的条件一定要在合理的范围内这是毫无疑问的，但是企业一旦答应了员工的条件，在执行时就应当不折不扣，绝不能事过境迁。否则，企业在员工中的形象将受到极大的损害，以后一切挽留措施都将失去作用。而且，长此以往，企业在行业、社区等对外形象方面也会受到损害，并影响到企业的日常经营和对人才

的吸引力。



华尔街证券分析师的定期离岗

证券分析师的流失一直是令华尔街头疼的一个问题。分析师对于华尔街的各个公司而言是名副其实的核心员工，一个分析师的突然离去，给公司带来的损失是无法估计的，因为公司很难在短时间找到合适的替代者。为此，有的公司想出了高招。比如，在一定时间内勒令分析师离开——既然流失是不可避免的，那么，为什么不让他们有计划地“流失”呢？这样公司就可以准备好合适的替代者，而不会因为分析师的突然离职而手忙脚乱了。

有些公司在此基础上进行了一些新的尝试，比如，初级分析师工作满3年，公司就会让他离开，3年之后再回来；有些公司之间还达成了交换员工的协议，在一定时期内，有计划地让员工都有一个更换工作环境的机会，保持员工对工作环境的新鲜感，从而降低离职率。

第3节 重视离职面谈

在经过诸多的挽留努力后，辞职的员工可能仍不肯改变主意。这时，公司的管理者往往会同意他们的辞呈，但是却经常忽视了主要的一点——离职面谈。离职面谈不但是了解员工离职的原因并制订挽留方案的重要途径，而且即使在员工已经决定辞职时也有很多的好处，它本身就是一种员工的调查。现实中，那些不去了解员工为什么离去的公司往往会出现人才的大量外流。

在离职面谈中，由于员工即将离职，不会再有太多的顾忌，这能够使它们畅所欲言地把对公司不满意的地方说出来。在这种坦诚、无所顾忌的谈话中，离职的员工更容易以第三者的立场来发表自己真实的感受，

而不牵扯私人的恩怨。在谈话中得到的信息往往会对企业今后的管理改进指明方向。

但是，怎样才能进行有效的离职面谈呢？许多企业的管理者说：“公司培养了他们那么多年，给了他们那么好的待遇，他们还跑。见了这些忘恩负义的家伙，我就生气！”还有些人认为，这些员工作为企业的核心却不顾企业的损失离职，如果公司领导再和他们面谈会让自己非常没有面子，以后在员工中抬不起头来。抱着这两种心态的管理者主持的离职面谈都注定不能成功。因为，离职面谈最重要的一点就是要有诚恳的态度和“天下没有不散的筵席”的心态。如果不能做到这两点，离职面谈非但不会获得应有的成效，而且很有可能变成管理者和离职员工的互相攻击，牵扯进去更多的私人恩怨。

在面谈人选选择上一定要慎重。选择不适当的人去谈还不如不谈。面谈的人选最好与离职者有较好的私交，至少不能在工作上有大的过节。如果员工的离职就是因为某个管理者，而面谈又是由他主持的话，效果就可想而知了。在职位上，由于核心员工在企业中的特殊地位，最好由公司的最高管理者出面。这样容易营造一种诚恳、尊重的氛围，离职员工可能会更加愿意说出自己的感受。而派一个低级别的经理反而可能会使离职员工认为自己受到了轻视。

在面谈的内容上，不但要了解他们对公司的哪些方面满意，哪些方面不满意，究竟是由于什么原因离开公司，而且更要了解到他们将来的计划，包括下一步去哪里工作？为什么去那里？那里的工作又能给他们带来什么现在没有的东西？一般情况下，一个员工的离职一般是“推力”和“拉力”两方面共同作用的结果。企业内部存在的问题所产生的“推力”可能并不足以使员工下定决心离职，其他企业给这些员工的“拉力”在某种意义上可能更重要。清楚其他企业具体的挖人条件，对制订留人方案、防止更多的员工离开有重要的意义。另外，给予员工美好的祝愿，祝愿他们能够成功，并给予他们一个承诺——希望他们再回来。世界上许多大企业都有这样的政策。像北电网络公司就有专门的回归政策：如果这些离去的员工回来，公司不但欢迎，而且会将他们原来在公司的工

龄续起来，所有与原来工作有关的福利待遇都会接上。

在离职面谈后，及时把员工的意见整理并反馈给高级管理层是非常必要的。应当召集相关部门的管理人员，共同讨论分析这些信息，判断对公司其他员工的潜在影响，最终决定是否需要立即采取措施改进这些缺点以防止其他员工离开。这是离职面谈能否有效果的关键，及时的改进缺点不但可以有效防止其他员工的大规模流失，而且有可能让已经下定决心了的员工回心转意，至少在将来有可能再回到这个企业。



Java语言的诞生

Java被视为是Internet发展史上的一个里程碑，这种语言基本上根植于C++之上，但是又被简化得异常小巧，可以适用具有不同内存的各种机器。另外，还可以允许编程者方便地为动态和可变更的硬件进行编程。1997年11月14日，国际标准化组织ISO进行表决，通过了将Java及其规范用法律程序固定下来作为国际标准，这是ISO第一次破例接受一个带有商业色彩的公司作为公用规范的提交者。而这个重要的开发成果就起始于一次离职面谈。

1990年，Sun公司的软件工程师帕特里克·纳夫顿对工作感到厌倦，特别是对公司的开发环境感到不满，决定离开Sun公司去Next公司工作。他向公司总裁麦克尼里递交了辞呈。本来对于这样一个人才济济的公司来讲，走一两个人是无足轻重的，但麦克尼里敏感地意识到了公司内部可能存在某种隐患。于是，麦克尼里马上与纳夫顿进行了面谈，并请求他写出对公司不满的原因，并找出解决的方法。当时，纳夫顿抱着“反正我要走了，无所谓”的想法，大胆的指出了公司的不足之处，他认为Sun公司的长处是它的开发能力，公司应当以技术取胜。纳夫顿建议Sun在技术领域锐意进取而不是总跟在别人后面，应该让当时100多人的Windows系统小组中的大多数人解脱出来，这封信在Sun公司内引起了很大的反响。麦克尼里通过电

子邮件将这封信发送给了公司的许多顶级软件工程师。很快，纳夫顿的电子信箱中就塞满了回信，这些信件都来自于支持他对于公司现状评述的同事。

在纳夫顿要离开Sun公司并去Next的那一天，麦克尼里向他提出了一个更具诱惑力的条件，即成立一个由高级软件开发人员组成的小组，给予该小组充分的自主权，让他们做自己想做的事情，只有一个要求：一定要有惊世之作。于是，一个代号为“绿色”的小组诞生了，这个小组的致力方向是开发一种新的面向对象的、代号为“橡树”的编程语言，就是Java的前身。后来，Sun将“绿色”小组转变成为了一个完全自主的公司。虽然这个公司在角逐交互电视市场的过程中失败，但是麦克尼里并没有解散他们，而是一如既往的支持他们完善这种语言。就这样，富有传奇色彩的Java语言诞生了。

参考文献

1. 孙健：《海尔的人力资源管理》，企业管理出版社2002年版；
2. 孙健：《海尔的企业文化》，企业管理出版社2002年版；
3. 孙健等：《谁当海外经理——对跨国公司选聘海外经理问题的探讨》，《国际贸易》1999.9；
4. 余凯成、程文文、陈维政：《人力资源管理》，大连理工大学出版社1999年版；
5. 罗锐韧、曾繁正：《人力资源管理》，红旗出版社1997年版；
6. 彼得·F·德鲁克：《管理——任务、责任、实践》，中国社会科学出版社1987年版；
7. J·弗雷德·威斯通等：《兼并、重组与公司控制》，经济科学出版社1998年版；
8. 杨文士、张雁：《管理学原理》，中国人民大学出版社1994年版；
9. 弗朗西斯·赫瑞比：《管理知识员工》，机械工业出版社2000年版；
10. 谌新民、熊烨：《员工招聘方略》，广东经济出版社2002年版；
11. 赵文明、许静初：《百年管理箴言》，中华工商联合出版社2002年版；
12. 万瑞嘉华经济研究中心：《中小企业人力资源管理》，广东经济出版社2002年版；
13. MBA核心课程编译组：《人力资源管理》，九州出版社2002年版；
14. 周灿：《极度用人》，企业管理出版社2002年版；
15. 张昕海、于东科：《股权激励》，机械工业出版社2000年版；
16. 罗杰E·赫尔曼：《留住雇员心》，机械工业出版社1999年版；
17. 帕金森·拉斯托姆吉：《帕金森管理经典》，国际文化出版公司

1997年版；

18. 彼得·圣吉：《第五项修炼》，上海三联出版社1996年版；
19. 乔恩·R·卡曾巴赫等：《团队的智慧》，经济科学出版社1999年版；
20. 林祥炎：《现代人力资源管理》，中国人事出版社1999年版；
21. 严诚忠：《企业人力资源管理理论与实务》，立信出版社1999年版；
22. 王琪延、张志敏：《成功企业用人之道》，经济科学出版社1998

年版；

23. 爱德加·沙因：《企业文化与领导》，中国友谊出版社1989年版；
24. 西奥多·W·舒尔茨：《论人力资本投资》，北京经济学院出版社

1992年版；

25. 吉姆·哈里斯：《让员工热爱你的公司》，上海人民出版社1997年版；
26. 童门冬：《经营之奥秘》，上海三联书店1998年版；
27. 李静、耿玉德：《跨国企业的跨文化管理探究》，《中国林业企

业》2002.2；

28. 范秀成：《顾客满意导向的服务企业顾客抱怨体系分析》，《中国流通经济》2002.5；

29. 段海宁：《把根留住——重视员工》，《中外管理》2000.3；

30. 张健卫、刘玉新：《绩效管理——绩效考核的生命线》，《人力资源开发》2002.8；

走向卓越

—中小企业领导者经营管理必备文库

总策划人 孟涵
总主编 赵涛 曾强

经

《中小企业国家经济政策解读》
《中小企业危机应对策略》
《中小企业法律风险与防范》
《中小企业合理避税指南》

史

《中小企业领导常犯的20个致命错误》
《中小企业领导应知的16个管理诀窍》
《中小企业商务社交与礼仪精要》
《中小企业商用心理学精要》
《中小企业员工管理艺术》
《中小企业制度执行力监控》

子

《中小企业财务报表精要速读》
《中小企业信息化与电子商务》
《中小企业资本经营实战精要》
《中小企业融资实战精要》
《中小企业投资实战精要》
《中小企业谈判实战精要》

集

《中小企业财务管理文案》
《中小企业生产管理文案》
《中小企业物流管理文案》
《中小企业行政办公管理文案》
《中小企业人力资源管理文案》
《中小企业营销管理文案》

走向卓越

——中小企业领导者经营管理必备文库

Towards Excellence

在全球金融危机、经济衰退的大环境下，中小企业应当如何成长？

经营管理的“新·四库工具全书”，为中小企业领导者全新诠释《经》《史》《子》《集》！

经：解读与您的企业息息相关的政策法规，合理应对内外危机，审时度势，以史鉴今，帮您的企业掌握市场先机，提供最为可行的实操办法！

史：针对全国5000家中小企业主调查，进行针对性素质提高辅助，总结实践经验，分享管理诀窍！

子：从企业主的角度针对中小企业实际经营领域最关心的问题进行简单、直接、一针见血的处理，凝结关键核心，缩短管理流程，简化管理层级！

集：超过400个实用中小企业管理模版，支持时时在手，做到拿来就用！

ISBN 978-7-80255-243-2



9 787802 552432 >

定价:485元(全11册) 本册定价:40元