

三力系统

SAN LI XI TONG

陈政立◎著



中国文联出版社
<http://www.clapnet.cn>

三力系统

SAN LI XI TONG

陈政立◎著

三力系统 / 陈政立著. -- 北京 : 中国文联出版社, 2018.1

ISBN 978-7-5190-3440-5

I. ①三… II. ①陈… III. ①企业管理 - 研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP 数据核字(2018) 第006246 号

三力系统

作者: 陈政立

出版人: 朱庆

终审人: 奚耀华

复审人: 苏晶

责任编辑: 褚雅越

责任校对: 傅泉泽

装帧设计: 冉莹 陈大胜

责任印刷: 陈晨

出版(发行): 中国文联出版社

社址: 北京市朝阳区农展馆南里10号, 100125

电话: 010-85923068 (咨询) 85923000 (编务) 85923020 (邮购)

传真: 010-85923000 (总编室) 010-85923020 (发行部)

网址: <http://www.clapnet.cn> <http://www.claplus.cn>

E-mail: clap@clapnet.cn chuyy@clapnet.cn

印刷: 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

装订: 深圳市源昌盛彩色印刷有限公司

法律顾问: 北京天驰君泰律师事务所徐波律师

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开本: 787×1092 1/16

字数: 155千字 印张: 18

版次: 2018年1月第1版 印次: 2018年1月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5190-3440-5

定价: 88.00元

版权所有 翻印必究

总论

第一章 人力资源管理与企业核心能力和竞争优势	002
第一节 人力资源与企业核心能力和竞争优势	002
第二节 人力资源管理在企业中的角色定位	010
第三节 人力资源管理与企业核心能力和竞争优势	013
第四节 人力资源管理的演进和发展趋势	020
第二章 三力系统的原理和运行机制	026
第一节 三力系统的论述	026
第二节 三力系统的运行机制	028
第三节 压力、动力、活力的来源	030
第四节 压力、动力、活力的作用点	032
第五节 压力、动力、活力的方向	036
第六节 压力、动力、活力的力度	038

上篇 压力系统

第一章 压力系统概述	048
第二章 压力系统的运行机制与原则	050
第三章 压力系统的内容	055
第一节 工作任务指标体系	055
第二节 责任体系	063
第三节 指标值体系	066
第四节 监控管理体系	068
第五节 考核结果应用与分析体系	070

第四章 压力系统的运作	073
第一节 目标确定	073
第二节 目标分解	077
第三节 目标跟踪与监控	084
第四节 目标修正	090
第五节 绩效考核与评估	092
第六节 考核结果的应用	099
第五章 压力系统运行效果的评估	103
第一节 评估标准	103
第二节 评估的方式与步骤	104
 中篇 动力系统	
<hr/>	
第一章 动力系统概述	128
第二章 动力系统的运行机制	130
第三章 动力系统运行的基本原则	136
第四章 动力系统的内容	139
第一节 目标激励	140
第二节 物质激励	143
第三节 精神激励	157
第四节 组织激励	167
第五节 文化激励	172
第五章 动力系统的操作程序	177
第六章 动力系统运行效果的评估	184
第一节 评估激励政策的有效性	184
第二节 评估激励政策的经济性	186

下篇 活力系统

第一章 活力系统概述	200
第二章 活力系统的运行机制	202
第三章 活力系统运行的基本原则	204
第四章 活力系统的内容	207
第一节 基础和标准	207
第二节 人力资源规划	213
第三节 人才引进	222
第四节 人才培养	235
第五节 人力资源再配置和退出管理	247
第五章 活力系统的操作程序	256
第六章 活力系统运行效果的评估	259
第一节 效率性评估	259
第二节 效益性评估	260
 后记	 271

总 论

第一章 人力资源管理与企业核心能力和竞争优势

第一节 人力资源与企业核心能力和竞争优势

彼得·德鲁克 1954 年在其著作《管理的实践》中引入了“人力资源”这一概念。他指出，人力资源有一种其他资源所没有的特性：具有协调、整合、判断和想象的能力。作为一种资源，人力能为企业所“使用”，然而作为“人”，唯有这个人本身才能充分自我利用，发挥所长。经过几十年的发展，“人力资源是推动社会和组织发展的第一资源”这一观念已得到普遍认可，人力资源凭借其独特性和不可替代性在组织的核心能力建设与竞争优势获取过程中发挥着首要作用。

一、企业核心能力与竞争优势

企业生存和发展的核心命题是可持续发展。在全球化竞争和知识经济时代，企业的可持续成长与发展取决于企业的竞争优势，想获得持续的竞争优势，就要在为

客户创造独特价值的过程中找到自身生存与发展的理由和价值。

具体而言，企业竞争优势的获取有两条途径：一是外部途径，即企业可以通过准确的行业选择和定位，使企业的成长与发展能够依托一个巨大的市场空间有和高速成长机会的行业平台，并通过对外部行业机会的把握和对外部威胁的防御来使企业具备竞争优势；二是内部途径，即企业可以依靠对组织内部资源的整合提升企业的竞争能力，从而建立企业的竞争优势。

(图 1—1)

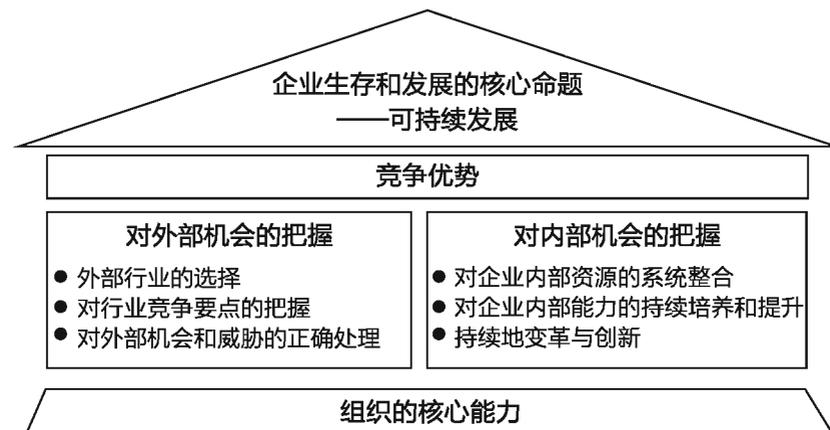


图 1—1 企业可持续发展与企业核心能力

在实践中，企业的可持续成长与发展必然是外部途径和内部途径的统一，即一方面需要进行理性的外部行业选择，并对行业竞争要点进行准确把握，另一

方面又需要依靠不断苦练内功来提升企业的竞争能力，并持续地变革创新，只有两者兼顾的企业才能够在日趋激烈的竞争中脱颖而出。

二、企业核心能力及其特征

核心能力是指企业自主拥有、能够为客户提供独特价值、竞争对手在短时间内无法模仿的各种知识、技能、技术、管理等要素的组合。在影响企业经营、管理的众多因素中，主要围绕以下四个特征来评判某项因素是否构成企业核心能力。

一是价值性。价值 = 收益 / 成本，即企业获取并持续拥有这项因素的收益与成本之比必须大于 1，否则企业得不偿失。收益成本之比越高，它对企业核心能力的贡献也就越大。

二是独特性。一个企业拥有的核心能力应该是独一无二的，即其他企业不具备或者至少暂时不具备。核心能力的独特性决定了企业之间的异质性和效率差异性。

三是难模仿性。核心能力在企业长期的生产经营活动过程中积累形成，深深地打上了企业的特殊组成、特殊经历的烙印，其他企业难以模仿，至少在短期内难以模仿。

四是组织化。核心能力不是组织拥有的某个单一要素、资源或者技术，而是多种能力相互整合而形成的组织化的系统能力。任何一项要素要成为企业核心能力的源泉，除了要具备前述三个特征之外，还必须融入企业，通过与其他要素的系统整合来发挥作用。

三、企业持续竞争优势及其获取方式

企业持续竞争优势来源于企业的核心能力，是指企业拥有的独特的、有价值的、不易被复制的并且组织化的资源带来的能够在市场竞争中获得优势的产品、服务及声誉。企业主要通过以下四种方式获取竞争优势：

一是整合资源，构建战略联盟。任何一个企业不可能在特定时间拥有所有最恰当的人力资源、财务资源和物质资源等。战略联盟就是几家企业为了各自的利益而建立的联盟，互相交换资源以创造竞争优势。

二是整合组织，建立扁平化的团队。为了在复杂多变的环境中生存，必须改变传统的金字塔等级式组织结构，构建扁平化团队。团队可以根据需要随时组建和解散，提高企业的组织柔度。

三是整合文化，创造学习型组织文化。在新经济时代，组织如果不进行变革就无法生存，而要实现变革，必须不断地学习和改进。企业需要的强势文化必然是一

种学习型文化，要建立共同的愿景，鼓励员工创新，促进组织成员有活跃的思维和主动学习的热情。

四是整合制度，创新组织管理方式。知识已经成为未来企业最关键的战略资源，因此对于知识型工作者的管理显得更加重要。企业需要整合制度，实现人性化管理和制度化管理的有机结合，使知识型员工的长期利益通过企业的持续发展而得到充分体现。

四、人力资源是形成企业核心能力和竞争优势的根本源泉

企业核心能力是企业中能为客户创造独特价值的一系列知识、技术、关系、流程等要素的组合。其中，知识主要包括客户知识、技术知识、运营知识和管理知识；技术主要指员工所掌握的，能够在组织中分享、传播和增值的核心技术；关系指组织所建立和维系的社会关系所形成的一种资源，比如客户熟悉程度、顶尖专家顾问、与供应商的合作关系等；流程指组织内部运作的业务流程和管理流程，主要包括客户细分、模块用户化等。上述四个方面的要素，任何一个都无法单独形成企业的核心能力，必须通过相互整合共同支撑企业的竞争优势。

在上述四个方面的要素中，知识与技术更多地储藏

于员工个体之中，而关系和流程更多地存在于组织系统之中，组织系统强调人力资源的系统开发与管理。因此，人力资源是形成企业核心能力和竞争优势的根本源泉，人力资源同时符合价值有效性、稀缺性与独特性、难模仿性和组织化这四个核心能力要素的特征。

1. 人力资源的价值有效性

人力资源对现代企业的价值有效性主要体现在三个方面：

第一，人力资源是企业价值创造的主导要素。企业人力资源中的核心资源主要指企业家和企业中的知识型员工。当前企业价值创造的主导要素已经从传统的体力劳动逐步转向知识的创造、传播、分享、应用与增值。企业家和知识型员工作为企业中知识管理的主要载体，日益成为现代企业价值创造的主导要素，从而使人力资源逐步成为企业的核心能力要素。

第二，人力资源能够为企业持续地赢得客户、赢得市场。企业的生存与发展主要取决于两方面因素，一是企业生存与发展的理念基础，即企业使命、愿景和核心价值观，二是企业生存与发展的客观基础，即企业的市场与客户。企业经营本质是经营客户和经营人才，而经营客户最终还是经营人才。人力资源作为企业价值创造的主导要素，其价值创造的作用主要通过以下机制来实现（图 1—2）：

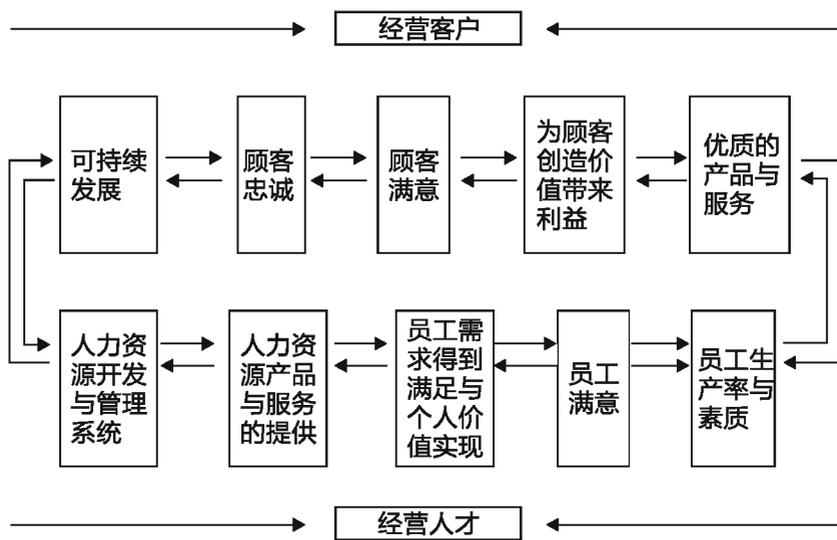


图 1-2 企业的经营价值链——人力资源如何为企业创造价值

第三，人力资源价值有效性的其他表现。人力资源对企业具有价值有效性，不仅表现在为企业持续地赢得客户、赢得市场，而且在企业的战略与组织变革、质量管理、商机开拓、生产率提高、成本节约等诸多方面具有至关重要的作用。

2. 人力资源的稀缺性与独特性

首先，人力资源具有稀缺性。资源的稀缺性主要是指由于资源分布的非均衡性导致资源的相对有限性。人力资源的稀缺性分为两种：一种是显性稀缺，即一定时期内劳动力市场上具有某一特征的人力资源供给数量绝对不足；另一种是隐性稀缺，即由于人力资源某种特

性往往呈非均衡分布状态而导致企业人力资源的结构性失衡。

其次，人力资源具有独特性。人力资源的稀缺性是人力资源具有独特性的重要前提，除此之外，人力资源对于某一组织的独特性还具体表现为：人力资源无法从市场随意获取，不能购买和转让，难以模仿和复制，难以替代，必须为组织量身定做，接受实际工作经验的培训，与竞争对手具有差异性。

3. 人力资源的难模仿性

人力资源的难以模仿性在于成员认同组织的独特文化，其独特的价值观、核心专长和技能与企业经营、管理模式相匹配、相融合，具有高度的系统性和一体化特征，使得竞争对手难以准确地加以识别，更难以进行简单的模仿。比如，美国杜邦公司的竞争对手难以引进杜邦公司卓有成效的安全教育体系，是因为杜邦公司从制造炸药起家，安全意识早已通过企业的文化教育和制度体系深深铭刻在每位员工的心里。

4. 人力资源的组织化特征

资源的组织化是指一种资源与整个组织系统相融合而成为整个组织的有机组成部分。人力资源在现代企业中已成为一种高度组织化的资源，因为它已经完全与整个企业的战略、经营模式、组织结构和业务流程、管理方式等方方面面相融合，不再是一种游离于组织系统之

外的资源。

从上述不难看出，人力资源具备了价值有效性、稀缺性与独特性、难模仿性、组织化这四个基本特征，因而已经成为重要的核心能力要素，支持着企业核心能力的构建。从大量企业的经营、管理实践中也不难发现，发展好的企业，其核心人力资源均符合以上特征，与经营不善的企业相比，最明显的差距也在于此。

第二节 人力资源管理在企业中的角色定位

随着知识经济的到来，人力资源成为企业的第一资源和企业获取竞争优势的根本源泉，这就要求人力资源管理在专业职能角色的基础上，逐步向基于战略的人力资源管理转变。为了适应这种转变，人力资源管理在企业中的角色也要相应地进行重新定位，在企业的日常运营中强化人力资源管理的战略职能，提升人力资源管理在整个运作体系中的位置。目前，国内外有关人力资源管理新的角色定位主要有三种观点：

1. 雷蒙德·A·诺伊的四角色论

雷蒙德·A·诺伊在《人力资源管理：赢得竞争优势》中指出，人力资源管理在现代企业中主要扮演四种角色：战略伙伴、行政专家、员工激励者和变革推动者。

(1) 战略伙伴角色：人力资源管理战略与企业战略保持一致，推动企业战略的执行。

(2) 行政专家角色：人力资源管理能够设计和执行效率较高且效果较好的人力资源管理制度、流程并进行管理实践，其中包括对员工的甄选、培训、开发、评价以及给付报酬等。

(3) 员工激励者角色：人力资源管理承担着对员工的组织承诺和贡献进行管理的任务。

(4) 变革推动者角色：人力资源管理能够帮助企业完成转型和变革，以使企业能够适应新的竞争条件。

2. 美国国际公共人力资源管理协会的四角色论

美国国际公共人力资源管理协会将人力资源管理定位为人事管理专家、业务伙伴、领导者和变革推动者四种角色。

(1) 人事管理专家角色：人力资源管理要发挥传统的专业职能作用。

(2) 业务伙伴角色：人力资源管理流程、活动与业务流程相适应、相匹配，为业务活动提供合适有效的人力资源解决方案。

(3) 领导者角色：人力资源管理部门参与制定公司战略，建设与推进企业文化。

(4) 变革推动者角色：人力资源管理能够主动参与变革；引导变革中员工的理念和行为；营造变革的文

化氛围；提供变革中人力资源问题的系统解决方案。

3. 六角色论

中国人民大学教授彭剑锋通过对本土人力资源管理进行研究，发现人力资源管理必须在企业中扮演专家、战略伙伴、业务伙伴、变革推动者、知识管理者与员工服务者六个角色。

(1) 专家角色：人力资源管理首先要专业化，能为企业人力资源问题提供专业化的解决方案，赢得组织成员尊重，同时还要善于推广、宣传，帮助组织上下正确地理解、积极地接受以及有效地应用这些解决方案，使其对组织产生实在的效用与价值。

(2) 战略伙伴角色：参与并影响企业战略的制定，能够理解企业的战略以及对人力资源的要求，熟悉企业的业务，能为企业提供基于客户价值导向的系统化解决方案。

(3) 业务伙伴角色：人力资源管理的职能活动要与企业业务系统相衔接，善于与业务部门沟通，能从改善与推动业务的角度，利用专业知识和技能帮助业务经理解决实际问题，履行带队伍的职责，提高工作绩效。

(4) 变革推动者角色：人力资源管理要主动参与变革，通过相应的人力资源变革方案驱动组织变革。同时，组织在并购重组过程中，在面对危机与突发事件时，

都需要提供配套的人力资源管理解决方案。

(5) 知识管理者角色：企业最大的价值创造源泉是知识的应用与创新，而人是知识的承载者、应用者、创新者。企业通过有效的知识管理，可以使员工个体所有的知识转化为组织的公共资产，并使之得到传播、应用。更重要的是，通过知识管理平台的构建，员工借助知识管理系统可以放大个人的能力，提高工作绩效。

(6) 员工服务者角色：人力资源管理要平衡企业各方利益，既要站在股东的角度，提出解决企业人力资源问题的方案，也要站在员工的角度，维护员工相关利益，使员工得到人性的尊重，将员工当作客户，及时提供员工所需的支持、指导和服务。

第三节 人力资源管理与企业核心能力和竞争优势

随着人力资源管理的发展和不断演进，其角色和功能定位也发生了相应的变化，不仅是支持企业建立核心能力与竞争优势，而且更是支撑企业可持续成长与发展的重要力量。

一、人力资源管理如何支撑企业核心能力

前面阐述了企业核心能力来源于企业内部所拥有的知识、技术、关系和流程，其具有价值性、独特性、难模仿性和组织化四个特征。那么人力资源管理活动是通过什么机制来实现对核心能力的支撑？美国康奈尔大学的斯奈尔教授提出了“战略—核心能力—核心人力资本”这个模型。（图 1—3）

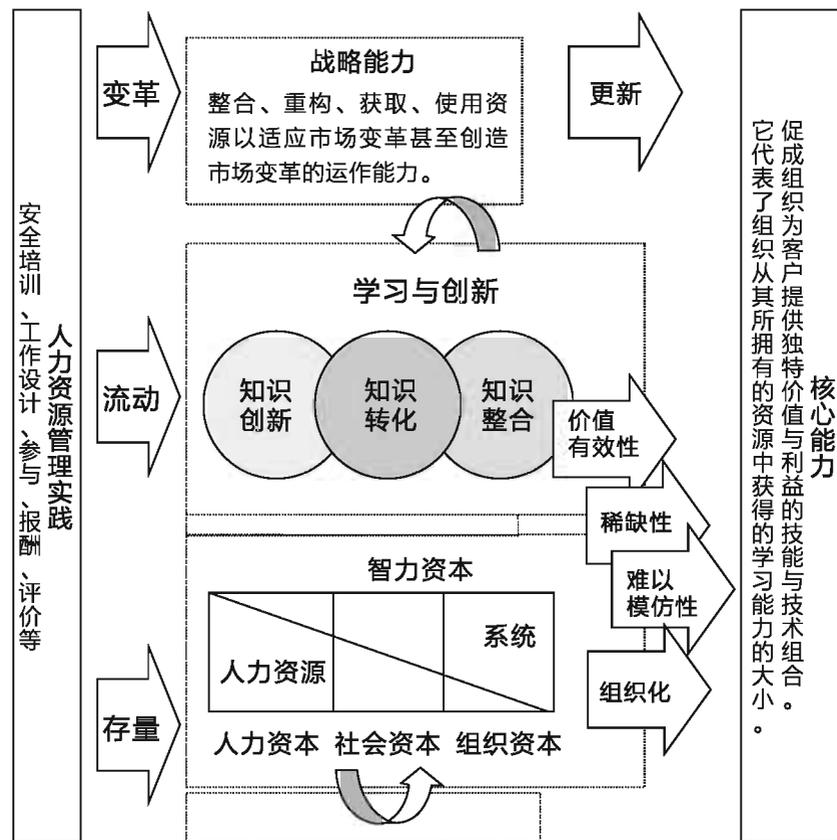


图 1—3 战略—核心能力—核心人力资本模型中战略人力资源管理的整体框架

从图 1—3 中可以看出，人力资源管理系统是通过三种机制来实现对企业核心能力的支撑：

一是通过形成人力资本、社会资本和组织资本的存量来支撑企业的核心能力。即通过战略性人力资源管理实践，可以使企业内部人员与系统有机整合，从而促进企业内部核心人力资本的形成，并结合企业的社会资本和组织资本，共同形成具有价值有效性、稀缺性、难以模仿性和组织化特征的智力资本，最终支撑企业的核心能力和竞争优势。

二是通过促进企业内部的知识流动来支撑企业内部的知识管理，从而支撑企业的核心能力。即通过分层分类的战略人力资源管理实践，可以促进企业内部的知识管理，使知识得以有效地整合、转化、创新，从而帮助组织尤其是知识创新型组织提高其核心能力。

三是通过战略能力的变革来支撑企业的核心能力。即通过战略人力资源管理实践提升企业适应市场变革和创造市场变革的运作能力，进而提升企业知识系统把握市场机会、为消费者创造价值的能力，从而对企业核心能力给予支持。

上述三个方面相互之间也存在着内在关系：学习与创新、适应市场的战略能力是形成企业核心能力的两个支柱，这两个支柱又是通过人力资本、社会资本和组织资本的整合而形成的。因此，通过人力资源管理实践形

成的核心人力资本，是战略人力资源管理系统支撑企业核心能力的关键。而根据对企业高层管理者和人力资源负责人的调查结果，学习与开发训练、高组织承诺的工作环境、吸引 / 甄选 / 维系人才、管理继任者的储备、绩效管理 / 薪酬设计是与组织核心能力和成功关键要素最密切相关的五项人力资源管理职能。（表 1—1）

表 1—1 与组织核心能力和成功关键要素密切相关的人力资源管理职能

人力资源管理职能	百分比	重要程度
学习/开发训练	47%	1
高组织承诺的工作环境	34%	2
吸引/甄选/维系人才	29%	3
管理继任者的储备	21%	4
绩效管理/薪酬设计	20%	5

二、企业如何通过人力资源管理获取竞争优势

人力资源管理除了通过提升企业核心能力来支撑企业的可持续成长与发展，还可以直接与企业竞争优势相联系，劳伦斯·S·克雷曼在《人力资源管理：获取竞争优势的工具》一书中，就提出了一个人力资源管理实践获取企业竞争优势的模型。（图 1—4）

在图 1—4 中，模型的一端是企业竞争优势，指的是著名战略管理专家迈克尔·波特在其著作《竞争优势》一书中提出的企业获取竞争优势的两种途径，即成本领

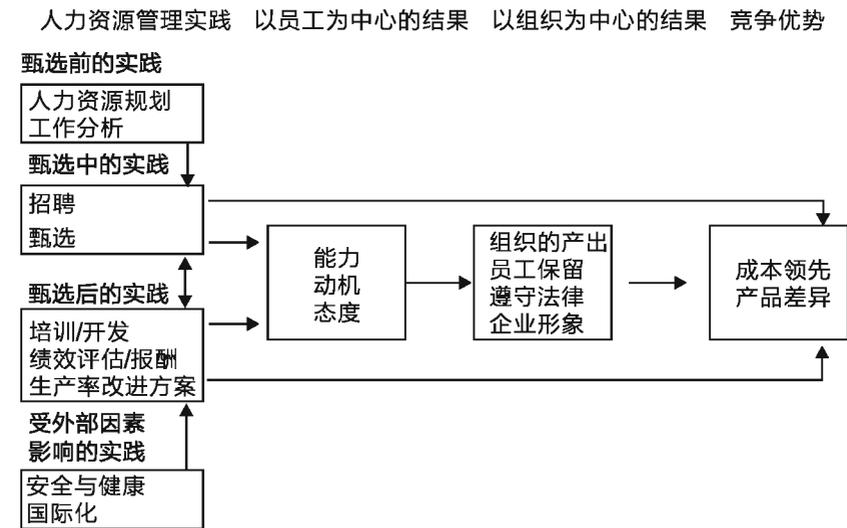


图 1—4 通过人力资源管理实践获取竞争优势的模型

先和差异化。模型的另一端是人力资源管理实践，劳伦斯·S·克雷曼将其划分为甄选前的实践（人力资源规划、工作分析），甄选中的实践（招聘、甄选），甄选后的实践（培训 / 开发、绩效评估 / 报酬、生产率改进方案），以及受外部因素影响的实践（安全与健康、国际化）。这些人力资源管理实践对企业竞争优势的影响可以通过直接和间接两个途径来产生。

1. 人力资源管理对竞争优势的直接影响

（1）对成本领先的影响：企业可以通过采取以成本削减为导向的人力资源管理实践，提高企业人力资源的成本产出率，降低企业的人工成本，直接产生企业的成本领先优势。

(2) 对产品差异化的影响：企业与竞争对手直接相区别的人力资源管理实践，可以直接改变员工对客户提供服务的方式、态度和水平，从而能够直接影响企业的竞争优势。

2. 人力资源管理对竞争优势的间接影响

人力资源管理实践通过以员工为中心的结果和以组织为中心的结果，能够有效支撑组织的竞争优势，保障组织的可持续发展。

(1) 以员工为中心的结果。以员工为中心的结果包括员工的能力、动机和态度，这是人力资源管理活动所直接影响的变量。具体内容为：

- 员工的能力：员工拥有的工作所需的知识、技能和能力；
- 员工的动机：员工的工作意愿和努力程度；
- 员工的态度：员工的工作满意度、组织承诺和组织公民行为。

(2) 以组织为中心的结果。以组织为中心的结果包括组织的产出、员工保留、遵守法律和企业形象等方面。具体可以通过以下方式来实现：

- 有能力胜任工作并且具有较高工作意愿和积极性的员工往往也具有较高生产率，能够提高组织产出；
- 员工的工作满意度、组织承诺的提高能够有效地弱化员工的离职倾向，从而提高组织的员工保留率；

- 员工的组织公民行为能够有效地提高团队的凝聚力，从而提高组织的生产率，并能够减少员工的离职；

- 员工的工作满意度和组织承诺往往建立在公平公正的人力资源管理实践的基础之上，而公平公正的人力资源管理制度也能够降低企业面临相关法律诉讼的可能，并提高企业的社会形象。

(3) 人力资源管理对竞争优势的影响。人力资源管理实践通过层层传导机制最终形成企业成本领先和产品差异化的竞争优势：

- 在人员数量保持不变的情况下，组织产出的增加能有效降低企业产品的单位成本，从而增强企业的成本优势；
- 员工保留能力的提高能降低由于人员流失所增加的替代原来员工的人工成本和组织成本，从而增强企业的成本优势，此外，员工保留能力的提高有助于建立一支高度稳定的员工队伍，从而有利于提高客户的保持率，为企业带来财务价值的增加；
- 遵守就业相关法律能够减少企业的法律诉讼，节约企业成本；
- 企业形象的提升和公平公正的人力资源管理能够帮助企业提高产品的差异化程度，增强企业的竞争优势。

第四节 人力资源管理的演进和发展趋势

一、人力资源管理的演进

人力资源管理的演进是理论和实践相辅相成、互相促进的过程，通常将人力资源管理的发展历史划分为人事行政管理、人力资源专业职能管理、战略人力资源管理、人力资源价值增值管理四个阶段。

人事行政管理阶段。20世纪40—70年代，以人事行政事务为主要内容，主要关注“事”，人力资源管理政策和实践均被视为价值消耗活动。

人力资源专业职能管理阶段。20世纪70—80年代，人力资源管理真正成为一个专业职能，企业既关注事，也关注人，以及人与组织之间的有效配置，逐步开始从以“事”为中心转向以“人”为中心。

战略人力资源管理阶段。20世纪80年代—21世纪初，人力资源管理以企业战略与竞争优势原理为基础，以人力资源管理如何系统支持企业的战略成功和竞争优势为核心命题。这一时期的人力资源管理不仅仅是一个专业职能，已开始成为企业的战略合作伙伴，与企业的战略实现系统整合。也就是说，人力资源管理不只是人与事的有效配置，还要完成与企业整个战略的配置，需要从组织的角度而不仅仅是从个体的角

度去关注问题。

人力资源价值增值管理阶段。21世纪初至今，人力资源管理逐步增强对于人的价值的关注和对于管理效率的提升。该阶段有以下五个特点：一是知识化，人力资源管理注重将员工的个人智慧转化为组织的知识资源，从强调员工管理的“留人”“留心”转向“留智”的智慧资源管理阶段，解决组织知识的获取、应用与创新问题。二是归核化，通过人力资源专业服务与运营管理的合理外包，凸显人力资源管理中组织人才能力发展与组织能力发展这两大核心。三是价值化，人力资源管理强调组织中的每个人都要成为价值创造者，通过价值评价与价值分配激发员工潜能和创造力，提升人力资源价值创造能力。四是流程化，通过以客户为核心构建人力资源价值创造流，人力资源管理从权利驱动转向客户价值驱动。五是平台化，基于互联网信息化，人力资源管理实现了集中化、整合化、平台化与智能化伙伴式管理。

二、人力资源管理的发展趋势

当前，人力资源管理经历着诸如信息化、知识爆炸、组织发展与变革等各种力量前所未有的冲击和挑战，既带着工业文明时代的深刻烙印，又反映着新经济时代游戏规则变化的基本要求。人力资源升级并进入效

能管理时代，呈现出许多新特点和未来的发展趋势，尽早了解和把握这些新趋势，对企业今后的人力资源管理工作具有重要意义。

1. 组织特征变化带来人力资源管理的全球化趋势。随着企业竞争领域扩展到全球，越来越多的组织实现了全球化，必然要求人力资源管理策略的全球化。人力资源管理全球化的趋势要适应企业全球化运作和人力资源的多元化需求，面临的主要课题包括员工与经理人才的全球观念的系统整合与管理、人才市场竞争的国际化 and 人力资源管理的对象全球化。

2. 技术和工作方式变化带来人力资源管理的虚拟化趋势。信息化时代，信息技术的不断进步使得在家办公、网络办公、协同工作等工作方式逐渐流行，人力资源虚拟化管理也相应地成为新的趋势，这使得企业可以运用自身最强的优势和有限的资源，最大限度地提高企业的竞争能力。人力资源信息化管理（e-HR）、人力资源外包化管理（非核心职能）以及人力资源外延化管理（柔性用工）是其主要形式。

3. 人力资源管理角色变化带来人力资源管理的职业化趋势。人力资源管理行业将朝着更加职业化和专业化的方向发展，企业对从业人员的胜任力、任职资格将有越来越严格的标准和要求。

4. 内外管理体系健全带来人力资源管理的规范化

趋势。企业要实现可持续发展，必须实现由产品的成功转向产品与服务开发的成功，由企业家个人的成功转向战略的成功，由单一机会或资源的成功转向核心竞争力的成功，由不按规则的成功转向制度、机制的成功。在这一过程中，人力资源管理需要适应企业面对的各种变化，建立一种通过流程来组织资源，既有清晰的职责又有组织灵活性，组织发展聚焦于连续的流程发展和高效率资源利用，以及快速适应环境的变化，由内部客户驱动的人力资源管理新模式。此外，各种劳动权益保障法规的逐步完善也将对人力资源管理的规范化产生极大的影响。

5. 人力资源管理对象变化带来知识型员工管理趋势。企业的核心是人才，人才的核心是知识创新者与企业家。在新经济和创新创业时代，人力资源管理面临新三角：知识型员工、知识工作设计、知识工作系统等。人力资源管理要关注知识型员工的特点，其重点是有效开发与知识型员工，对知识型员工采用不同的管理策略。

6. 人力资源管理部门新定位带来客户关系管理趋势。人力资源管理走向客户关系管理时代，要视员工为客户，从员工需求出发，为管理者及员工持续提供并传导诸如共同愿景、价值分享、人力资本增值服务、授权赋能、支持与援助等客户化的人力资源产品与服务，以此来吸纳、留住、激励、开发企业所需要的人才。

7. 员工关系变化带来战略合作劳动关系趋势。企业与员工关系的新模式是以劳动契约和心理契约为双重纽带的战略合作伙伴关系。企业既要依据市场法则确定与员工的权利和义务关系、利益关系，也要与员工建立共同愿景和核心价值观，在组织期望和员工期望之间达成默契，建立企业与员工双赢的战略合作伙伴关系，实现个人与组织共同成长和发展。

8. 人力资源环境变化带来生态链管理趋势。人力资源生态链管理要求为人才提供能够确保其生存发展、展示才华和实现价值的生活环境、工作环境、经济环境、人文环境等，在此基础上创建良性的人才竞争环境。首先，要尊重人的价值；其次要承认人力资本产权，还要发挥人力资源的创新作用，建立系统的人力资本培养体系，将人才打造成企业经营的核心要素与竞争优势的来源；最后，在人才竞争环境中，要建立以信誉与职业道德为基础、以能力和贡献为准则的用人机制，以及以价值和流程为核心的竞争制度。

9. 人力资源管理任务转移带来智力资本管理趋势。随着环境的变化，智力资本逐渐成为人力资源管理的主要对象，未来人力资源管理的核心任务是通过促进组织人力资源增值、充分借助外脑、提升客户价值等手段构建组织智力资本优势。

10. 经营环境变化带来心理资本管理趋势。随着深层次社会矛盾的不断涌现和激化，人们的心理压力问题

变得越来越突出，成为人力资源管理的一个核心问题。心理资本是组织在成长和发展过程中表现出来的整体心理能量，意味着员工和企业家幸福指数的提升。心理资本通常包括四个关键要素：自信、希望、乐观和韧性。一方面，心理资本是员工身心健康、产生较高工作效率与获取成功的重要保证；另一方面，对心理资本的开发和管理将有效地提高企业的管理水平。提升员工的心理资本可以激活组织的心理潜能，凝聚企业的人力资本、技术资本和社会资本等力量，并使员工和企业家均受到尊重，成为企业不断创造财富和赢得竞争优势的关键。

第二章 三力系统的原理和运行机制

第一节 三力系统的论述

一、三力系统的概念

三力系统是指压力系统、动力系统、活力系统的总称，是一个以人性的特点为基本研究对象，以实现人力资本增值为核心目的，将战略管理、运营管理和人力资源管理有机结合起来的人力资源管理系统。

二、三力系统的核心理念

三力系统的核心理念是：一个组织要实现又好又快发展，必须有压力、动力、活力三种力量的共同作用，形成能够推动战略目标实现的合力。其中，压力来源于目标，动力来源于激励，活力来源于竞争。因此，要相应地建立可操作的目标管理系统、成员激励系统和具有竞争性的人力资源优化系统。上述三个系统简称为压力系统、动力系统、活力系统。（图 1—6）



图 1—5 三力系统模型示意图

三、三力系统的基本内涵

第一，三力系统服务于组织的战略，通过实现人力资源增值来支持“持续不断的高绩效、高增长”的要求。

第二，三力系统的核心思想源于人才为本的价值观，尊重人才，关注人性，追求人与组织的匹配，实现成员与组织的共同发展。

第三，三力系统是一个有机体。只有通过人力资源

优化系统（活力系统）选用合适的人，又通过成员激励系统（动力系统）充分调动这些人的积极性，并通过目标管理系统（压力系统）实行有效的目标管理，使组织的战略目标最终实现。

第四，三力系统是对大量组织多年实践经验的总结、优化和提升，是人力资源管理系统的核心部分和驱动力，是一切人力资源管理活动的导向，对推动组织又好又快发展具有重要而深远的意义。

第二节 三力系统的运行机制

三力系统通过建立相互协同的各项人力资源管理机制，向组织内的成员输送压力、动力、活力，在组织与成员的互动中，不断提升人力资源的配置效率和开发质量，通过人与组织的全面匹配和整体协同，最终形成与组织战略目标方向一致的合力，实现人力资源增值，推动组织目标达成。

三力系统输送的压力、动力、活力，以组织发展战略和价值观为力源，以人性的特点为作用点，以人与组织的匹配为方向，通过人力资源价值链的管理和整合来调整力度的大小，通过约束机制来保证其平稳运行，这些要素共同构成了三力系统的运行机制。（图 1—6）

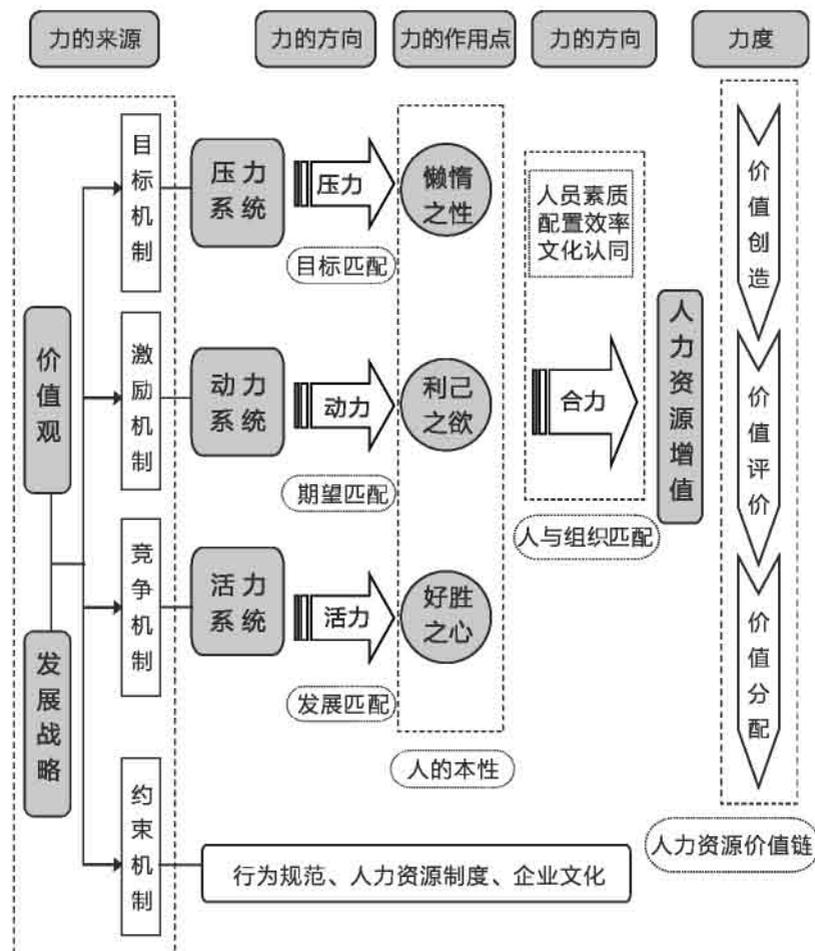


图 1—6 三力系统的运行机制

本节后面的部分将分别从力的来源、方向、作用点、力度这四个要素对三力系统的基本逻辑和运行原理进行说明。

第三节 压力、动力、活力的来源

组织基于实现战略目标和传播核心价值观的目的，需要对组织内的成员进行必要的影响，这种影响要通过输出压力、动力、活力来实现，而这三种力则由建立相应的管理机制来产生。由于目标产生压力，激励提供动力，竞争制造活力，因此，这三种机制分别是目标机制、激励机制和竞争机制，这也是三力系统的核心内容。另外，为了保证这三大机制的顺利运转，还需要相应的约束机制作为保障。这四大机制相互协同，从不同的角度来整合和激活组织的人力资源，驱动三力系统有效运行，提升人力资源管理的有效性。

一、压力的来源——目标机制

目标机制是组织通过愿景与目标的牵引以及明确组织对成员的要求，使成员能够正确地选择自身的行为，最终将成员的努力和贡献纳入帮助组织实现目标、提升核心能力的轨道。目标机制的关键在于向成员清晰地表达组织的愿景和目标，以及对成员行为和绩效的要求。目标机制主要通过以目标管理为主的绩效管理体系来实现，对于提高人力资源配置效率和开发质量起着关键性作用。

二、动力的来源——激励机制

激励的本质是让成员有去做某件事情的意愿，这种意愿以满足成员的个人需要为条件，当今成员的需求日益复杂和多变，组织需要通过多元的激励要素以及全面的薪酬体系去激发员工的潜能，驱动成员创造高绩效。激励机制主要通过分层分类的多元化激励体系（职权、机会、工资、奖金、股权、荣誉、信息分享、学习深造等）和多元化薪酬体系与全面薪酬设计（基于岗位的薪酬体系、基于能力的薪酬体系、基于市场的薪酬体系、基于绩效的薪酬体系）来实现。激励机制对于提高人力资源配置效率和效益起着决定性作用。

三、活力的来源——竞争机制

组织不仅要有目标机制和激励机制，不断推动成员提升自己的能力和业绩，而且必须有相应的竞争，让不适合组织成长和发展需要的成员离开组织，同时将外部市场的压力传递到组织之中，从而实现对人力资源的激活和优化，防止人力资本的沉淀或者缩水。竞争机制主要通过竞聘（能上、平让、庸下）、末位处置、人员退出制度（自主创业、轮岗挂职、内退、离岗退养、自愿离职、脱产学习等）来实现。竞争机制对于提高人力资源开发质量和配置效益起着独特的作用。

四、运行的保障——约束机制

约束机制的本质是对成员的行为进行限定，同时对成员不符合组织要求的行为进行纠偏和修正，以使成员的行为始终在预定轨道上运行。约束机制的核心内容包括规则约束（合同、制度、法律）、信用管理（人才信用系统）、文化道德约束（文化认同与道德底线），以及信息反馈与监控、责任体系、行为的标准化和职业化、基本行为规范等。约束机制对于提高人力资源效率和人力资源开发质量起着基础性作用。

第四节 压力、动力、活力的作用点

三力系统是通过组织向成员输送压力、动力、活力三种力来发生作用的，要产生应有的功效，就必须做到有的放矢、对症下药，如果目标选择不准确，一切都是徒劳。因此找准三种力量的作用点是三力系统运行的关键环节和前提条件。

一、压力的作用点——懒惰之性

要理解为什么压力的作用点是懒惰，就要弄清楚三个问题：一是人的懒惰对组织目标的达成有什么影响？二是人为什么都有惰性？三是为什么压力系统能够解

决懒惰的问题？

首先来看懒惰对组织的影响，企业的核心使命是创造价值、获取利润，而员工作为生产要素当中劳动这一要素的载体，是通过付出劳动来帮助企业创造价值的，懒惰会导致员工减少劳动产出，无疑会影响企业的价值创造和目标达成。

为什么人都有惰性，每个人或多或少都曾有过“偷懒”的念头。这是因为人都有侥幸心理和厌恶损失的心理。侥幸心理使人希望不投入就有回报，或者以很少的投入就能换来巨大的回报，同时，厌恶损失的心理使人只要能满足基本要求，就干脆什么也不做，以此来回避付出努力却得不到相应回报的风险。因此懒惰通常具体表现为只相信短期的奖励兑现，即眼前的舒适安逸，而不愿去努力追求有更多不确定性的长期奖励兑现，即今后更大的回报。

那么，压力系统解决懒惰问题的原理是什么。压力系统是一个目标管理系统，通过设定目标来牵引成员不断去完成任务，完成新的任务，从而在一定程度上克服人类懒惰的天性。

二、动力的作用点——利己之欲

要理解为什么动力的作用点是利己，这就要弄清楚三个问题：一是人的利己对于组织目标的达成有什么影

响？二是为什么人都有利己之欲？三是为什么动力系统能够解决利己的问题？

比如员工为企业付出劳动，或者配合他人工作，本质上来讲是一种利他行为，但是由于企业为员工提供了相应的回报，因而形成了互惠关系。公平理论认为，当员工认为得到的回报不够多时，就会通过减少付出来达到心理平衡，因此，利己与付出是一对天然矛盾，不恰当的处理会严重影响组织的效率。

同懒惰一样，利己也是人与生俱来的本性。在生存竞争环境残酷的远古时期，无条件利他的天性——帮助无血缘无地缘关系的陌生人——没有存活的可能。试想，无条件把食物给别人吃，不与其他人争夺异性，就不能生存和繁衍，而缺乏竞争优势，在漫长的进化过程中，会逐渐被淘汰。

动力系统通过何种方式解决利己的问题？前面提到，人的本性是利己的，而成员为组织付出劳动或配合他人工作是一种利他行为，非血缘近亲人类之间的利他行为通常是互惠利他而不是无条件利他。因此，只有建立平衡、适当的互惠关系才能保证成员的积极性和创造性。动力系统作为一个激励系统，正是通过激励的方式向成员提供所需的回报，在组织与成员之间、成员与成员之间建立一种良性的互惠关系，从而提高成员的积极性和团队合作的意愿。

三、活力的作用点——好胜之心

要理解为什么活力的作用点是好胜，我们同样要弄清楚三个问题：一是人的好胜对于组织目标的达成有什么影响？二是为什么人都有好胜之心？三是为什么活力系统能够更好地激发人的好胜之心？

只有表现更好的人才能获得胜利。好胜心会让成员更加投入地工作，提高工作质量和效率，更好地实现组织目标；好胜心也会促使成员不断提升自身能力，从而在竞争中获得优势，而人力资源质量的提高会直接加强组织的核心能力。

人之所以好胜是因为多数人都有争强好胜的一面，争强好胜源于人的成就动机。成就动机是个体追求自认为重要的有价值的工作并使之达到完美状态的动机，即一种以高标准要求自己力求取得成功为目标的动机。每个人都具有一定的成就动机，成就动机强的人对工作、学习非常积极，善于控制自己尽量不受外界环境影响，充分利用时间，工作、学习成绩优异。

活力系统如何激发人的好胜心？活力系统是一个人力资源优化系统，通过建立有效的竞争机制，引导成员围绕组织的需求开展有序竞争，在竞争中激发成员的好胜心，从而不断提升自身能力，同时通过竞争来盘活存量人力资源，优化人力资源配置，引进高素质人才，淘汰不符合组织需求的人员。

第五节 压力、动力、活力的方向

明确了三力系统发力的作用点后，准确把握力的方向是保证系统有效运行的另一个重要因素，就像钉钉子，虽然找准了点，但是如果方向不准确，钉子仍然会偏离预定位置，不但达不到目的，反而可能起到破坏作用。

一、压力的作用方向——个人目标与组织目标匹配

压力系统是一个以目标管理为主的绩效管理系统，通过将组织目标层层分解到每个基层业务单位和每位成员，把组织的压力转化为每个人的压力，做到“千斤重担人人挑，人人头上有指标”，实现组织目标与成员个人目标的匹配，从而促进成员能力的提升和组织业绩的提升。因此，实现组织目标与成员个人目标的匹配是压力系统的直接目的，也就是压力的作用方向。

二、动力的作用方向——个人期望与组织期望匹配

动力系统是一个成员激励系统，是指通过落实一套系统的激励办法，在组织和成员之间建立起平衡的互惠关系，协调组织与成员对收益的合理预期，形成真正意义上的利益共同体、命运共同体、责任共同体，从而充

分调动每个员工的积极性和创造性，以实现组织的期望与成员的期望相匹配。因此，实现组织期望与成员个人期望的匹配是动力系统的直接目的，也就是动力的作用方向。

三、活力的作用方向——个人发展与组织发展匹配

活力系统是一个人力资源优化系统，是指在人才引进、培养、选拔、竞赛、使用、退出的过程中实行竞争机制，坚持“凭能力吃饭，靠业绩晋升”的原则，做到“能上、庸下、平让”“用新、励旧、去庸”。组织发展以组织整体效率和长期绩效的提升为目标，个人发展以个人职业生涯的发展为主要目标，活力系统通过鼓励并帮助员工提升自身能力，让合适的人、有能力的人去推动业绩的提升，而不合适的人、没有能力的人则被淘汰出局，从而增强整个组织的活力和运行效率，实现个人发展与组织发展匹配。因此，实现组织发展与成员个人发展的匹配是活力系统的直接目的，也就是活力的作用方向。

压力、动力、活力三种力量形成的合力是实现人力资源增值的直接力量，也是推动组织目标达成的重要力量。三力系统通过对压力、动力、活力的有机结合，以个人与组织在目标、期望和发展三方面的匹配为基础，实现人与组织的整体协同和总体匹配。因此，人与组织

的整体协同和总体匹配是三力系统的总目的，也即是三力形成合力的作用方向。

第六节 压力、动力、活力的力度

在确定了压力、动力、活力的来源、作用点和方向之后，最后一个要注意的要素就是力度大小，作用力的大小直接影响到系统运行的效果和效率。力度太大会造成资源浪费或反弹，力度太小则达不到预期效果。因此三力系统必须有一套机制来调节三种力的力度大小，才能控制好“火候”，使力度恰到好处。

压力、动力、活力的力度大小是通过一系列制度、机制安排和政策、措施来控制 and 体现的，而人力资源价值链将这些按照人力资源增值这条主线整合在一起。人力资源价值链是指关于人力资源在组织中的价值创造、价值评价、价值分配三个环节所形成的整个人力资源管理的链条。（表 1—2）

表 1—2 人力资源价值链管理的核心要点

	价值创造	价值评价	价值分配
价值使命	价值来源	价值贡献度	价值回报
要解决的问题	谁创造了价值	创造了多少价值	价值如何分配
命题的作用	分配重心	分配依据	分配实现
对未来的影响	把价值做大	明确和区分价值贡献	回报和奖励价值创造者

一、价值创造环节

价值创造所要解决的是如何依据战略的要求对价值创造要素的贡献进行排序，比如在企业之中确立谁是价值创造的主导要素，以此确定企业价值分配的原则。参与价值创造的要素一般包括劳动、土地、资本、技术、企业家才能等，其中劳动、技术、企业家才能均是人力资源管理价值创造的要素，这是人力资源价值管理的基础。

企业首先依据自身特点和价值取向，确定上述各要素的相对地位，进而确定影响人力资源创造价值的重要因素，如才能、贡献、责任、态度等，从而在制度上确立价值分配的原则，这也是三力系统调节作用力大小的基础环节。

二、价值评价环节

价值评价是指基于人才价值本位的理念建立有效的价值评价机制与评价体系。在实践中，主要是通过以目标管理为核心的绩效考核系统，以目标跟踪、监督检查、沟通反馈、中期述职报告及年终总结等为核心的绩效改进系统，以任职资格为核心的职业化行为评价系统，以提高管理者人力资源管理责任为核心的绩效管理循环系统等来构建价值评价机制与工具的。这些系统的具体标准和操作方式的设计是三力系统调

节作用力大小的重要环节。

三、价值分配环节

价值分配是在前面两个环节的基础上，对组织创造的所有价值进行公平合理的分配与再分配。价值分配要素不是仅仅涉及薪酬问题，而是一个多元的价值分配体系，包括机会、职权、工资、奖金、福利、学习、信息共享、股权、荣誉等，通过价值分配要素的有机组合来满足不同层次不同类别成员的需求。

价值分配实质上解决的是人力资源获得对应的剩余价值索取权的方式和标准问题，而组织的资本结构会因此发生相应的变化，从而使成员为组织创造更大的价值。价值分配体系的设计是三力系统调节作用力大小的关键环节。

人力资源价值链的前一环节是后一环节赖以存在的基础：价值创造为价值评价与价值分配提供理念与原则，价值评价为价值分配提供具体的依据和标准，价值分配又通过对成员的激励和劳动耗费的补偿成为新一轮价值创造的起点。这三个环节形成一个前后呼应的有机体，使得人力资源管理各个职能模块的管理体系形成有效呼应与配合，从而控制着压力、动力、活力的力度大小，与三力系统的发力机制相互整合，形成一个有机体。

【案例】中国宝安集团以三力系统为核心，构建人力资源管理系统

中国宝安集团人力资源管理系统运行是以中国宝安集团核心价值观和企业的使命、愿景、战略为出发点，以人力资源增值为目标，在三力系统的驱动下，通过持续推动四定工程，促进人力资源管理基本职能体系各模块的有机运行和优化升级，通过管理类专业类两条晋升通道支撑人才的有序发展，实现选人、用人、育人、留人、人员退出五大功能，以人力资源的增值带动企业各种资源的增值，从而帮助集团实现战略目标。

整个管理系统由“三点、三边、一核心”构建而成（如图1—7所示）。其中，三个点即三角形的三个顶点，底角的两个点分别是企业核心价值观和企业的使命、愿景、战略，这是人力资源管理系统设计的依据和理论基础；顶角的一个点是人力资源增值，这是人力资源系统运行的目标，这三个基本点锚定了整个系统的位置和结构。三角形的三条边是系统实现目标的手段和机制，底边是四定工程，它是推动、整合、优化各项人力资源工作的重要手段，也是整个管理系统的运行基础，其核心内容是优化；两个侧边是管理类专业类两条晋升通道，它是引导人力资源合理流动的路径，其核心内容是发展。一个核心是三力系统，它是三个基本点的内涵融合之后的系统呈现，也是三条边有效运行的驱动力，在

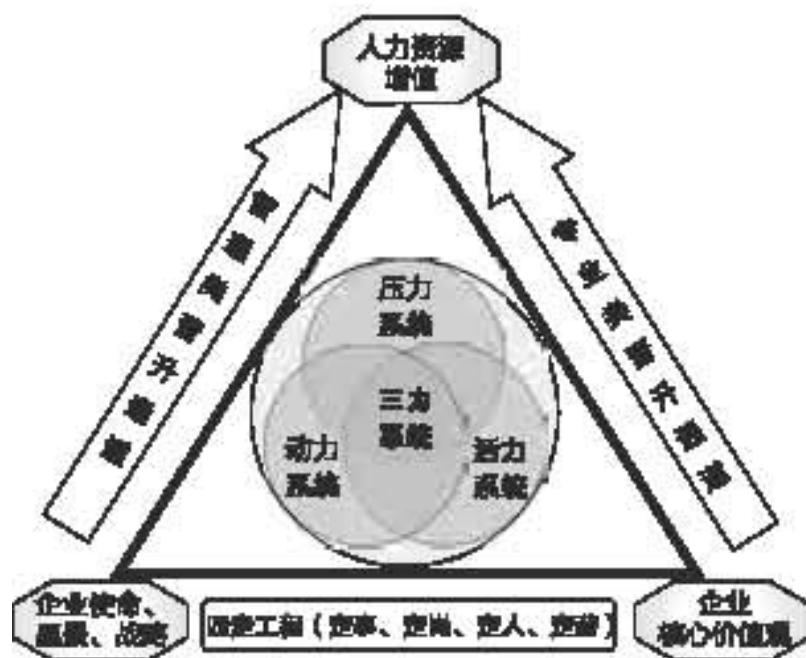


图 1-7 中国平安集团的人力资源增值系统

系统中处于核心地位。

作为中国平安集团整个人力资源管理体系的核心，三力系统通过与体系中的其他部分发生直接联系，将各个部分整合成一个有机体，并带动整个体系的有效运转。

首先，集团的战略和价值观要通过三力系统来落地。三力系统通过一系列的管理机制设计，将集团战略、运营和人力资源管理对接起来，有效传导集团的经营目标和市场压力，使组织中每个单元和个体都以集团战略目标为导向开展工作；同时，三力系统有效传递集团的核

心价值观，通过设计与集团核心价值观一致的奖励和升降机制，在日常管理中不断印证和践行集团核心价值观，在组织中营造“只有一个声音”的环境和氛围。

其次，集团人力资源增值的核心目标要依靠三力系统来实现。人力资源增值需要从人力资源的存量和增量两个角度来考虑。存量人力资源的保值和增值，一是要通过“活力系统”发掘人力资源潜能，提高组织内人力资源的知识、技能和创造力，提高存量人力资源的质量；二是要通过“活力系统”优化组织人力资源配置，来提高人力资源的使用效率；三是要通过“动力系统”激发员工积极性、创造性，加大人力资源的投入程度，从而提高组织人力资源的利用率；四是要注重人力资源的保值，通过“动力系统”创造良好的工作条件提供必要的医疗保健措施等基础性保障手段，避免和减轻人力资源价值的贬损。增强人力资源的吸纳与整合，要充分借助“活力系统”，一方面，可以引进外部优秀人才，通过增加企业人力资源总量或替换质量较低的存量人力资源来实现总体人力资源增值；另一方面，可以充分吸纳和整合外部资源，通过顾问、外包、柔性用工、合作伙伴等方式充分利用有价值的外部人力资源，提升集团的人力资源价值。

此外，三力系统创造的价值要通过双通道的晋升机制作为渠道和途径，不断向组织输送。设置管理类和专业类两条员工发展通道的目的是为了协助和引导员工

制订切合实际的职业发展计划，为员工的发展提供不同的途径，促使员工不断成长，获得自身人力资本的增值。员工的发展直接体现出三力系统创造的价值，即人力资源增值部分。

最后，三力系统的管理思想和方法通过四定工程落实到人力资源管理的基础性工作上。四定工程主要包括定事、定岗、定人、定薪四部分内容，是中国宝安集团人力资源管理一项基础性的项目工作。其中，定事是依据企业战略定位，明确各部门的功能和核心业务，将战略目标和任务进行层层细化，分解成各项具体工作事务，并分配至各岗位层面，实现“做正确的事，把事情做得有效率”，保障企业经营战略能有效得到落地执行；定岗是根据各部门的功能、职责、业务量、管理层级和管理幅度等，对岗位设置、职责、编制进行适度优化调整，构建科学的岗位体系，实现事与岗的合理匹配，以实现效率的最大化；定人是依据岗位属性与特征，确定岗位人员配置、用人标准和机制，辅导员工规划职业生涯，实现合适的人做合适的事，走合适的发展路径；定薪是根据岗位价值及任职条件，结合行业市场薪酬水平，修订完善薪酬体系，使其对外具竞争力，对内具激励性。四定依据战略定事、因事设岗、按岗配人、为岗定薪。其中，定事环节是对“压力系统”的落实，定岗和定人环节是对“活力系统”落实，“定薪”是对“动力系统”的落实，通过不断地重复开展四定工作，可以

在动态中持续运行三力系统，实现“事效能薪”的有效对接，不断推动各项人力资源管理活动的优化升级，提升管理效率，增加岗位价值，改善人员素质，提高投入产出比，实现人力资源增值。

三力系统的核心内容为：目标产生压力，激励提供动力，竞争制造活力。三力系统是中国宝安集团人力资源管理的核心部分和驱动力，是一切人力资源管理活动的导向，对推动企业又好又快发展具有重要而深远的意义。

经过三十多年的探索和实践，中国宝安集团的人力资源管理已经度过了人事行政管理和人力资源专业职能管理阶段，基本形成了基于组织战略的人力资源管理系统。在三力系统的带动下，人力资源管理的重心正逐步转向对人的价值的关注，不断探索人力资源价值增值管理。

上篇 压力系统

第一章 压力系统概述

一、压力系统的概念

压力系统是以目标机制为基础进行一系列的制度、流程、规则设计而形成的一套有机系统，其最大功能在于全面提升组织的执行能力，落实战略部署，提高组织经营、管理效率并最终实现组织的愿景。

压力系统的主要作用一方面是保证组织经营计划的落实，并最大限度地增加人力资本的投入产出比，提高组织的经营效率，达成组织的战略目标；另一方面是引导成员不断地追求知识、技能及整体素质的提升，促进人力资本的增值，从而达到组织与成员共同发展进步的双赢目标。

二、压力系统的目的

压力系统对组织整体绩效的达成起着至关重要的作用，其建立与运行的目的主要表现在以下三个方面。

一是客观衡量每位成员对组织所做出的贡献与价值，促进人力资本的增值与效能的提升。压力系统通过

期初设定预期任务目标、期末考核实际工作绩效的运作模式，对每位成员所做出的贡献与价值进行准确衡量，为组织在优化资源配置、提高人力资本效能等方面提供客观的信息支持。

二是准确记录组织运行的过程数据，为组织开展模式创新、流程再造等变革与优化工作提供依据。在某种意义上，组织运营管理过程与压力系统的运作过程是一致的，压力系统的目标跟踪、反馈、辅导等环节都详细地记录了组织运营管理的过程数据与信息，能准确地反映出组织内部各流程运行所存在的问题，这些资料也是组织探讨、设计变革方案的重要参考依据。

三是从机制上保证组织绩效的持续提升。组织绩效的持续提升是一个组织不断发展的基本条件，因此压力系统从目标的设定到目标跟踪、考核等各个环节都是围绕这一目的来运行的。比如，通过目标设定为组织确定预期的提升效果，通过跟踪、辅导来保证各项计划、方案、措施的执行与落实，通过考核与分析来检验实际绩效与预期绩效的差距，并分析原因、解决问题，确保绩效持续提升。

第二章 压力系统的运行机制与原则

一、运行机制

从传统的管理理论角度来讲，压力系统是绩效管理的一种模式，以组织的战略规划与目标为大方向，通过工作目标的分解有效传导压力，促进个人绩效的提升，并最终达成组织目标。压力系统的具体运行过程主要参考了目标管理的基本原理，从组织目标到部门目标、团队目标、个人目标的层层分解及相关指标的设置来形成压力的方向与作用点，通过指标值和目标完成结果的应用来形成压力的大小。

首先，通过设定目标来要求员工不断完成新的任务并产生压力，从而激发员工的能动性，减少懈怠的时间，以在一定程度上克服懒惰的天性；其次，通过将组织目标层层分解到每个基层业务单位，直至每个人，把组织的压力转化为每个人的压力，实现组织目标与个人目标的匹配，指明压力的方向；再次，通过一系列的制度安排和政策力度来控制压力的大小；最后，通过一套有效的流程与制度对压力进行整体监控与管理，并将运行的

过程与结果信息及时向各相关者反馈。

二、基本原则

1. 战略性原则。战略性原则充分体现了战略的统领作用，是指压力系统必须在组织战略规划的指导下，进行经营任务分解和任务实施过程的监控、反馈与改进等管理活动，通过达成一个个阶段性的目标并最终达成组织的战略目标。

2. 平衡性原则。平衡性原则要求压力系统中的指标体系设计要关注组织的可持续发展问题，要综合考虑各单位的长期发展与短期利益的平衡，以及获取收益与防范风险的平衡。

3. 共同发展原则。共同发展原则要求压力系统必须同时保证组织发展与成员成长。确保组织目标与个人目标高度一致，在组织实现战略目标的同时，每个成员的贡献与价值也能得到充分体现，成员的综合素质得以全面提高。

4. 科学性原则。科学性原则要求压力系统的体系搭建、流程设计、操作方法等都必须建立在科学的基础上，系统的运行要稳定可靠；要客观地考量工作业绩，用事实说话，切忌主观武断，缺乏事实依据。

5. 针对性原则。针对性原则要求根据不同成员的能力、技能、经验、动机与需要等差别，对压力的作用点、

方向和大小进行有针对性的设计与施加，以充分发挥压力的积极作用。

6. 匹配性原则。匹配性原则重点关注目标与岗位设置、目标与资源预算之间的匹配度。既要做到“千斤重担人人挑、人人头上有指标”，又要做到“工欲善其事，必先利其器”。

7. 时效性原则。压力系统的绩效考核是对考核期内工作成果的综合评价，不应将本考核期之前的行为强加于本次考核结果中，也不能取近期的业绩或比较突出的一两个成果来代替整个考核期的业绩。

8. 改善性原则。压力系统运行过程中，需要持续优化与调整，需要把阶段性的表现及时反馈给直接责任单位或个人，同时听取直接责任单位、人员的意见，对存在的问题及时修正或优化。

9. 高压性原则。高压性原则要求体现“指标从高、任务从难、压力从大、时间从紧、跟踪从实、考核从严”，只有高标准要求才能体现目标的高挑战性，才能产生足够的压力推动业绩提升。

指标从高重点要体现出“高”，即至少要奋力跳起才能摸到，举手可达则不能为“高”。因此目标的设立、指标值的确定要有高标准的要求，要敢于贴近标杆甚至超越标杆。只有设立足够高的目标，才能树起高昂的志向和高度的责任心，才能培养出高强的技能与高超的素

质水平，形成强大的执行力，做出非凡的业绩。

任务从难要求所确定的目标或安排的任务必须有较大难度，要求执行人必须积极主动地全面提高能力、想方设法地调动各种资源并付出巨大努力真抓实干才有可能完成。“难”，并不是“不可能”，而是要求尽最大的努力去做，才能有所成。古话讲：“天下事有难易乎？为之，则难者亦易矣；不为，则易者亦难矣。”“难”，并不是故意“刁难”，而是让任务更具有挑战性。从古到今，凡成大事者，莫不受尽磨难，在磨难中完成自我超越。

压力从大要求各项目标、任务所产生的压力必须足够大，必须让执行者感到重任在身，砥砺前行。压力不够则无法产生足够的推动力，就无法达到预期的目标。有人讲，压力是一把双刃剑，若把握不好反而会造成损害，这是因为自己屈服于压力，才致使压力变成了压迫。而正确的做法是要坦然面对压力、挑战压力。正所谓“木以绳直，金以淬刚”，顶住了压力，压力就能激发潜能，使人产生无穷的力量。

时间从紧要求目标执行者要以最少的时间、最高的质量完成预定任务，或者在同一时间里，最高效地完成更多的任务。比如，在企业经营上，时间从紧强调了对市场机会和客户需求的快速反应。如今市场竞争异常激烈，市场风云瞬息万变，贵在“抢”和“先”，谁能抢

先一步获得信息，抢先一步做出应对，谁就能捷足先登，独占商机。

跟踪从实要求对目标实行全过程跟踪、全过程监督，并将工作落到实处。要盯紧、抓住关键环节，充分运用各种途径和方法及时收集与绩效相关的工作信息，切实掌握各项任务目标的实际完成情况，及时发现存在的问题，对执行者进行质询、鞭策，对问题进行分析、研究并采取措施予以解决。只有认真、细致地开展跟踪工作，将各项工作做实，才能保证压力系统所施加的压力始终保持高强的力度，才能保证各项任务目标按设定的轨道按标准或超标准完成，才能真正让跟踪工作起到鞭策与推动的作用。

考核是对目标执行人在考核周期内所取得成绩的认定，从严则要求考核的过程必须严格，结果必须客观、公正，能真实地反映执行者对组织所做出的贡献与价值。考核从严是对压力系统“高标准、高压力”基本准则的保证与维护。如果考核不严，就会导致“干好干坏一个样”，严重损害目标执行者的积极性。只有考核从严，才能让每一个目标执行者愿意以高标准的要求竭尽所能地发挥最大的主观能动性，挑战高强的压力，为完成目标而努力奋斗。

第三章 压力系统的内容

压力系统的内容主要包含工作任务指标体系、责任体系、指标值体系、监控与评估体系以及结果应用体系。

第一节 工作任务指标体系

工作任务指标体系是由一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的一系列指标组成的系统，是能够反映业绩完成情况的衡量单位与方法的集合，是绩效考核体系的基本单位，是绩效管理的关键体系。“指标”作为该体系的基本组成要素，须注明指标的核算公式或信息获取方式，如表 2—1 所示。

一、指标体系类型

1. 按主体不同可分为组织指标体系和个人指标体系。组织指标体系是对组织的整体运营效果进行评价的

表 2—1 绩效指标体系示例

目标	指标	计算公式/数据依据
扩大市场规模	当期销售收入	当期销售收入=考核当期全部销售收入
	销售利润率	销售利润率=当期销售利润 / 销售收入X100%-1
提高服务质量	客户满意度	客户满意度=客户满意度调查平均分
	新客户销售占比	新客户销售占比=当期新客户销售收入 / 当期销售收入
优化产品结构	新引进产品数	当期新引进产品数
	研发立项数	当期研发立项数
健全销售网络	销售人员的覆盖密度	销售人员的平均服务区域面积或城市数
	经销商的覆盖密度	经销商的平均服务区域面积或城市数
	产品的覆盖密度	产品铺货的终端数量
优化客户服务流程	服务流程的调整	相关优化工作从启动到完成的时间
	运行情况评估	评估问卷得分
优化生产、质量体系	生产计划完成率	生产计划完成率=当期正常交货批次 / 当期需交付总批次X100%
	产品出厂合格率	产品出厂合格率=当期产品交检一次合格批次 / 交检总批次X100%
全面预算管理	预算偏差率	预算偏差率=(总费用-总预算) / 预算X100%
	经营信息提供的准确性、及时性与有效性	经营信息的准确及时有效
人力资本投入的优化	员工满意度	员工满意度调查平均分
	人均创利	人均创利=公司总人数/利润总额

指标体系，以结果性指标为主。以揭示组织的运营能力、偿债能力、赢利能力和对社会的贡献，为管理人员和利益相关者提供相关信息，为改善组织绩效指明方向。

个人指标体系是指对个人工作成效或工作行为进行评价的指标体系，一般为结果性与行为性指标相结合。以体现每个人在考核周期内的工作成效或者行为

是否符合组织的要求，以及评估成员对组织的贡献与价值。

2. 按性质不同可分为定量指标体系和定性指标体系。定量指标体系是可以准确数量定义、精确衡量并能设定绩效目标的考核指标体系。在定量评价指标体系中，各指标的评价基准值是衡量该项指标是否符合基本要求的评价基准。定量指标分为绝对量指标和相对量指标两种，绝对量指标如销售收入，相对量指标如销售收入增长率。

定性指标体系是指无法直接通过数据进行核算、评价的内容，需对评价对象进行客观描述和分析来反映评价结果的指标体系。由于定性指标无法像定量指标那样精确地加以衡量和考核，因此一定要对指标进行细分、细化，以达到可观测、可衡量的程度，尽量减少笼统和模糊造成难以衡量或误解的负面影响。

二、指标体系的基本特性

1. 平衡性：平衡性要求指标体系的指标组成既要反映长期绩效，也要反映短期绩效；既要体现收益性的指标，也要有体现风险性的指标。比如，既要关注年度的销售收入等短期性指标，也要关注新产品的贡献率等长期性指标；既要关注净利润等收益性指标，也要关注资产负债率、速动比率等风险性指标。（表 2—2）

表 2—2 某公司根据平衡性而设计的绩效指标体系

目标	评价指标	评价指标计算方法
提升盈利能力	销售收入	当期主营业务销售收入总和
	净利润	收入-全部成本+其他利润-税款
	净资产收益率	税款净利润/平均净资产
提高运营效率、提升资产价值	应收账款周转率	销售收入净额/平均应收账款
	总资产周转率	销售收入净额/平均资产总额
	存货周转率	主营业务成本/平均存货余额
加强风险管理	资产负债率	负债总额/资产总额
	现金流动负债比率	经营现金净流量/流动负债
提高企业成长性	销售(营业)增长率	(本年主营业务收入总额-上年主营业务收入总额)/上年主营业务收入总额
	资本保值增值率	扣除客观增减因素的年末资本及权益/年初资本及权益

2. 准确性：准确性要求指标要真正能反映目标的达成，避免出现指标值达到但组织的目标却未能达到的情况。比如，组织的目标是提高资产的利用效率，提高投入产出比，如果仅用净利润为指标的话，明显是不准确的，因为净利润的指标值达成，可能是通过增加投入来获得的，可能导致实际的投入产出比不升反降。

3. 可衡量性：可衡量性不仅体现在指标是否是量化的，是否是细化的，是否可以被测量、观察、检验，还体现在与组织现有的管理水平或者管理费用支出是否相适应。比如，市场占有率这个指标是一个量化指标，是可以被测量的。但对一家小企业来讲，若没有公开的行业的销售数据，为了测量这个指标而只能花一大笔资金和时间做调查，就要考虑这个指标的可衡量性了。

三、建立指标体系的常用方法与步骤

绩效考核的指标主要来源包括单位年度经营计划的分解、岗位说明书的职责以及上一周期考核评估后确定的待改进项目等。常用方法为鱼骨刺法（图 2—1）。一般步骤如下：

1. 确定组织要解决的问题或目标，并把总问题或总目标写在鱼刺的主骨上；
2. 召集同事共同讨论问题出现的可能原因或目标实现的关键成功因素，标在鱼刺的大骨上；
3. 讨论解决问题的方法及达到关键成功因素要求的途径与方法，并将讨论得出的途径或方法标在鱼刺的小骨上；

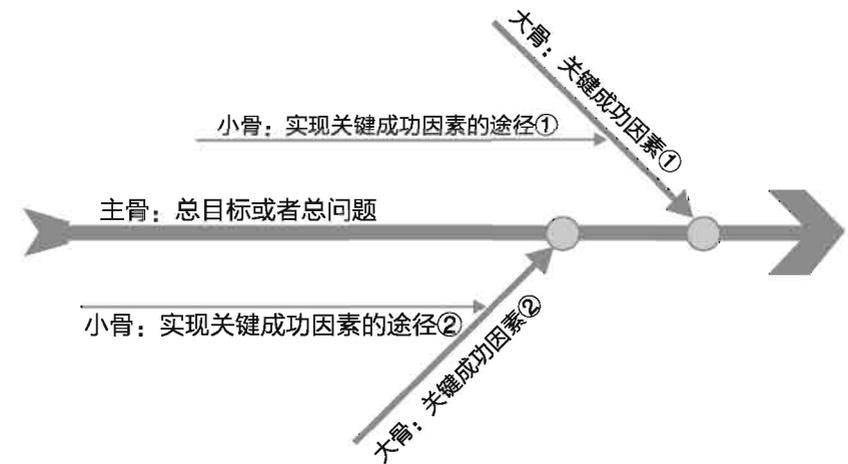


图 2—1 绩效考核指标分解图

4. 对每一个原因或者途径进行研究分析，对原因或者途径进行多维度的假设与推演；

5. 针对解决方法所应达到的结果设计衡量的方法与指标，对列出的指标进行可测量性检验以及对关键成功因素的反映效果进行验证；

6. 对指标进行定义描述、衡量方式方法的设计等，并进行归类整理，形成指标体系。

【案例】碧桂园集团的指标体系建设

碧桂园控股有限公司（股票代码：2007.HK）总部位于广东顺德，是中国最大的新型城镇化住宅开发商。

“碧桂园”品牌于2006年获中国工商行政管理局认定为“中国驰名商标”。

碧桂园2016年共实现合同销售金额约人民币3088.4亿元，同比增长120.35%，实现业绩翻番。数字的背后是碧桂园一直坚持的工匠精神和“高品质、高速度、低成本”的战略使然。而战略的落实与其科学严谨的绩效管理体系有着密不可分的关系。下面重点阐述碧桂园集团绩效管理体系中绩效考核指标体系的设计过程。

第一步，通过战略目标的分解，建立企业经营、业

务运营的内在逻辑，运用平衡计分卡的理论与模式，确定战略主题。

财务方面确立了两个战略主题，即收入增长与效率增长；客户方面确立了两个战略主题，即品牌溢价与客户满意度提升；内部运营方面确立了三个战略主题，即组织优化、资源优化与配置、战略与风险管理；学习与成长方面确立了三个战略主题，即人力资本、企业文化、信息化。

第二步，讨论问题出现的可能原因或目标实现的关键成功因素。为方便讨论，下面仅就财务方面的战略主题展开。明确的关键成功因素如图2—2所示。

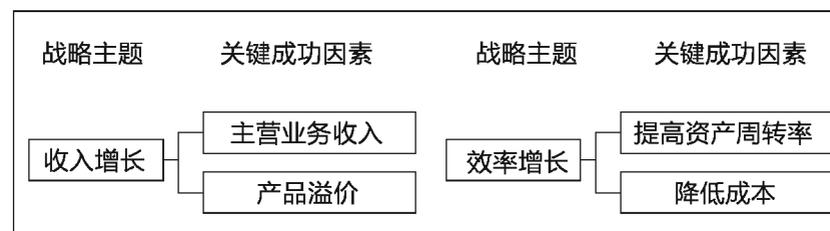


图2—2

第三步，讨论解决问题的方法及达到关键成功因素要求的途径与方法。如图2—3所示。

第四步，对解决问题的途径和方法的运行结果进行探讨，明确其衡量的方式和方法，形成指标，并进行归类整理，形成指标体系。如图2—4所示。

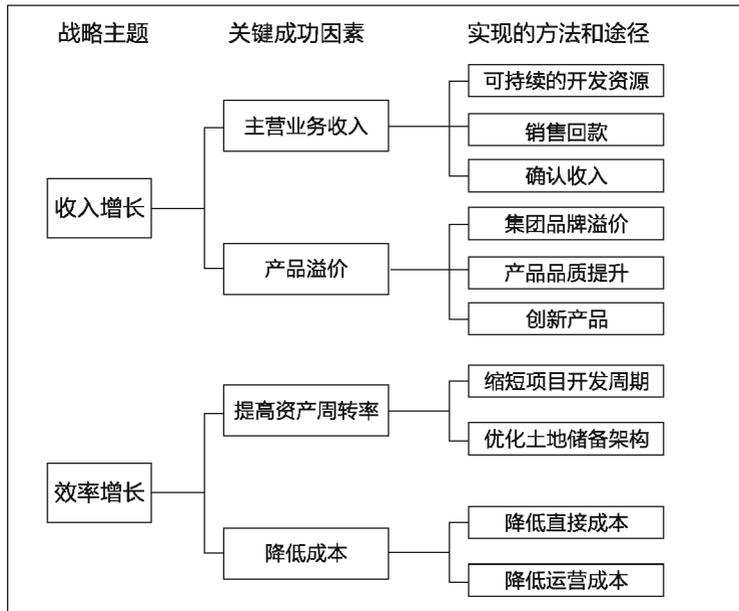


图 2—3

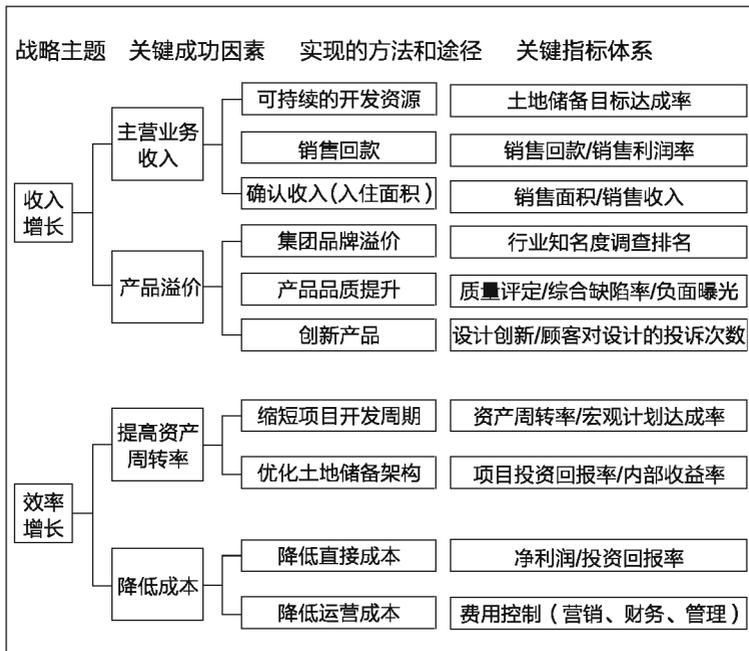


图 2—4

第二节 责任体系

责任体系解决的是组织内部每个单元、每个人应该完成什么任务、应当承担什么责任的问题。责任体系分为两个方面，一方面是基于经营目标实现的组织分工，即部门、团队、岗位在执行经营计划中应承担的职责，表现为岗位体系；另一方面是为保证压力系统的顺利运行，各相关部门及个人在压力系统运行过程中应承担的工作与责任，即绩效管理组织责任体系。

一、岗位体系

岗位体系的设计与优化需要充分考虑组织的外部环境、内部环境、组织战略以及成员个人等因素，并规定每个岗位的任务、责任、权力以及组织中与其他岗位的关系。需注意以下事项：

一是专业分工以流程优先。专业分工主要有流程优先与职能优先两种模式。但从实际成效和效率角度考虑，应以流程优先为主，因为在制定流程时，首先要考虑的就是盈利模式，因此应将盈利模式所对应的流程作为组织的第一级流程，然后在此基础上，将流程分解或模块化。

二是协调成本最小化。协调成本最小化在岗位设计方面的应用主要通过工作关系分析和工作定量分析来实现的。进行工作关系分析，是为一人多岗做准备，其适用于公司发展较快、岗位工作量及职责具有较大的不确定性的情况。进行工作定量分析，则是在工作量不饱满的情况下，对职能细分或流程被分割的岗位予以合并，其应用结果为撤岗或并岗。

三是设计必要的内部牵制。内部牵制具体表现为不相容职务的分离，不相容职务是指那些如果由一个人担任，既可能发生错误和舞弊行为，又可能掩盖其错误和弊端行为的职务。比如，早在古埃及时就已在记录官、出纳官和监督官之间建立起内部牵制制度，一人不能完全支配账户，另一个人也不能独立地加以控制。因此，岗位设置需要确保不相容岗位相互分离、制约和监督。

二、压力系统运行的组织责任体系

压力系统的运行涉及组织的各单位、各个部门，不同单位、不同部门负有不同的责任。涉及的主要组织有绩效管理委员会或领导小组、常设部门（绩效管理部、人力资源部或综合部等）和其他各部门。

1. 绩效管理委员会。委员会主要承担领导、组织

工作，委员会由领导班子成员和常设部门、财务部以及核心业务部门的主要负责人组成，主要负责领导和推动压力系统运行工作；研究压力系统运行过程的重大政策和事项；根据考核情况，审定相关单位、成员的奖励、惩罚、问责等措施与方案；处理涉及压力系统但现行政策未作规定的重大事项等。

2. 常设部门。常设部门一般为绩效管理部、人力资源部或综合部等部门，主要负责压力系统运行管理的具体工作。比如收集、整理、分析有关压力系统运作体系的反馈信息，对考核体系的设计和调整提出建议；向委员会提出所有单位关键指标及指标值调整方案；对绩效结果的运用提出建议；对各单位绩效不达标的及时（如每月、每季、每半年等）提出提示、警示、警告、通报批评等处罚措施，严重的报绩效管理委员会或领导小组处理；监督、指导日常绩效管理工作的开展；负责汇总计算绩效分值并形成报告等。

3. 其他各部门。其他各部门主要负责压力系统运行过程中的具体执行工作，如分解绩效考核指标，组织成员制订绩效考核表；跟进和记录成员工作过程表现，辅导和帮助成员提高知识与技能，以实现工作绩效改进与提升；对成员进行绩效考核，并就考核结果和需改进之处与成员进行沟通、反馈；在授权范围内对成员进行奖励等。

第三节 指标值体系

指标值体系就是各评价指标要达到的程度，要根据组织的年度经营目标来进行分解确立。

一、指标值确立的基本要求

一是要以“高标准”为出发点。指标值是压力系统对组织内各单位、各成员施加压力最为关键的源泉，高压力必然要有高标准的指标值设计。

二是自上而下呈金字塔式设置。目标的分解是自上而下的，为保证总目标的达成，则下层目标所对应的指标值总和应大于上层目标所对应的指标值，层层负责与保障，呈金字塔结构。比如，销售部门要完成10亿的销售指标，则销售部各位销售员的销售指标总和应大于10亿，以防在某位销售员未能达成目标时，在总体上为总目标的达成多一层保障。

三是定性类指标的衡量一定要细化、具体化。定性类指标因缺乏客观的数据衡量，若不能细化、具体化，则难以考核，无法对执行人进行有效的约束和施加压力，无法保证相应目标的达成。

二、指标值的确立方法

指标值的确立有两种方法：一是简单的切块，即对总目标进行简单的数量性分解。比如，销售部今年要实现10亿元的收入，而销售部有5名员工，则每名员工承担2亿元以上的销售任务。另一种是策略性的分解，即从完成任务应该采取的措施角度进行分解确定（如下面案例所示）。

【案例】某代理公司指标值的确立过程

某代理公司通过对内外部环境的分析，确定今年的销售指标为100万元。为了完成这100万元的销售额，通过分析、研讨，该公司决定采取以下三项措施：

措施1：将销售额达到50万元的客户设定为固定客户，专人跟踪。

措施2：开拓2个新的目标服务行业，并实现100万元销售。

措施3：在潜在客户分布的主要区域设立营销机构，争取增加200万元销售额。

根据这三项措施进行目标分解与指标值确立。如表2—3所示：

表 2—3 某代理公司绩效指标确立

目标	责任人	姓名 (部长)	姓名 (副部长)	姓名 (销售员)	姓名 (销售助理)	姓名
完成销售额 100万元。	措施1: 将销售额达到50万元的客户设定为固定客户, 专人跟踪。	确定大客户名单和服务规范, 指导跟踪大客户, 关注销售额变化, 处理异常情况。			制定大客户拜访计划, 定期与大客户沟通, 争取大客户70%的采购订单。	按要求整理大客户记录信息。
	措施2: 开拓2个新的目标服务行业, 并实现100万元销售。	了解新行业客户的关注点, 确定新行业进入策略, 知道新行业销售的进展。	了解新行业客户的关注点, 协助确定新行业进入策略, 制定具体措施, 并拜访5家以上客户, 销售产品60万元。	根据措施挑选潜在客户, 并拜访5个以上客户, 销售产品40万元。	根据措施挑选潜在客户, 并拜访5个以上客户, 销售产品20万元。	收集新行业用户的基本信息。
	措施3: 在潜在客户分布的主要区域设立营销机构, 争取增加200万元销售额。	确定目标市场区域, 确定营销机构设置。	参与确定目标市场区域和确定营销机构设置。			

第四节 监控管理体系

监控管理体系主要承担过程监控与结果考核两大功能, 即一方面对目标的实现过程进行监控, 出现偏差及时纠正, 以保证总目标的最终达成; 另一方面是在一个考核周期结束时, 对组织运营或成员工作的结果进行衡量与评价。

一、实施的主体

监控管理实施的主体(由谁来负责开展监控管理工作)主要有考核委员会、常设部门、考核小组以及目标承担者的上司等。其中考核委员会主要由组织的高层管理人员组成, 是考核成绩与申诉的最终审定机构; 常设部门前文已述; 考核小组主要根据考核工作的需要, 可临时抽调人员, 负责对各个单位业绩的实现情况进行核实与评估; 目标承担者的上司主要负责对所管辖员工的日常工作进行跟踪、反馈、辅导以及考核的初评工作。

二、主要运行程序

监控管理主要涉及跟踪、反馈、考核、申诉处理等运行程序。其中, 跟踪主要是对目标承担者在业绩实现过程进行定期或不定期的工作检查与跟进, 并将阶段性的工作成果与绩效计划进行对比, 评估实际工作成果与目标的计划进度、方向是否相符。反馈主要有阶段性反馈与结果性反馈, 阶段性反馈是根据跟踪的情况向目标承担者提示、警示、警告、通报等, 并根据情况予以辅导或资源支持; 结果性反馈则是根据期末的考核结果, 将考核的扣分情况、工作中的不足或做出重大成绩的方面向被考核者反馈。考核即是按计划对目标承担者的工作情况进行定期的核实与评估,

一般可分为月度、季度和年度考核。申诉处理主要是在考核结果向被考核者反馈之后，若被考核者对考核的结果有异议，则可提出申诉，由常设部门对申诉的事项进行调查，并向考核委员会提交调查资料，再由考核委员会进行最终核定。

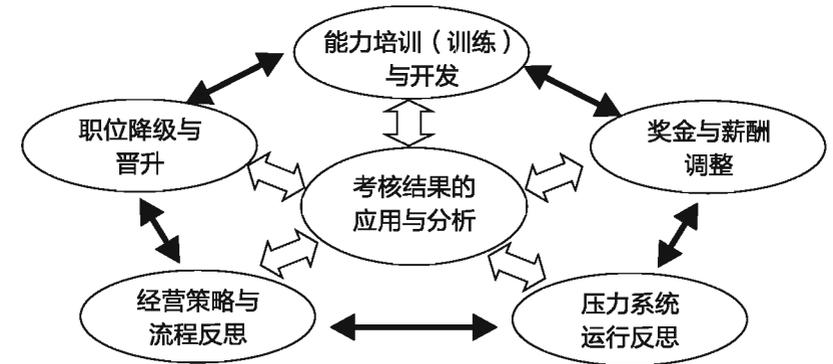


图 2—5 考核结果的应用

第五节 考核结果应用与分析体系

考核结果的应用与分析体系主要涉及两个方面，一是将考核结果与每个人的价值贡献相挂钩，对成员进行精神或物质的奖励或惩罚，为成员对组织所做出的贡献度进行确定与认可；二是对考核结果及其形成过程的信息进行整理、分析，找出不足，探寻改进的方法并拟定改进的方案与措施。总的来讲，考核结果的应用主要有薪酬调整与奖金、职位降级与晋升、能力培训（训练）与开发、压力系统运行反思以及经营策略与流程反思等几个方面，如图 2—5 所示。

一、薪酬调整与奖金

绩效考核结果直接与薪酬、奖金关联才能有效发挥

量化考核的作用，否则，就达不到提高效率、降低成本、提升成员工作积极性的目标。

二、职位降级与晋升

绩效考核的结果为成员的晋升与降级提供了重要依据，因此，一段时间内绩效考核的结果统计是职务升降的重点考虑因素之一，当然职务升降还应考虑成员的综合素质和工作态度等其他因素。

三、能力的培训（训练）与开发

通过学习、训练等手段最大限度地挖掘成员的个人潜力，提升成员的工作能力和知识水平，增强个人素质与工作需求的匹配度，提高工作业绩。

四、压力系统运行反思

压力系统要真正发挥作用，一方面必须严格地遵照系统的运行规则和程序来执行，另一方面在操作的具体细节上必须结合组织的发展阶段、商业模式等进行调整，否则也产生不了相应的作用。

五、经营策略与流程反思

绩效目标的分解过程实际上就是经营策略、行动方案的细化与分工的过程。任何一个组织，只有从考核结果及过程跟踪的数据分析角度，去发现经营策略及流程中存在的不足或短板，并有效地进行改进，才能提升业绩。

第四章 压力系统的运作

压力系统是一个闭环管理系统，主要包含目标确定、目标分解、目标跟踪、目标修正、考核反馈、结果应用等六个环节。如图 2—6 所示。

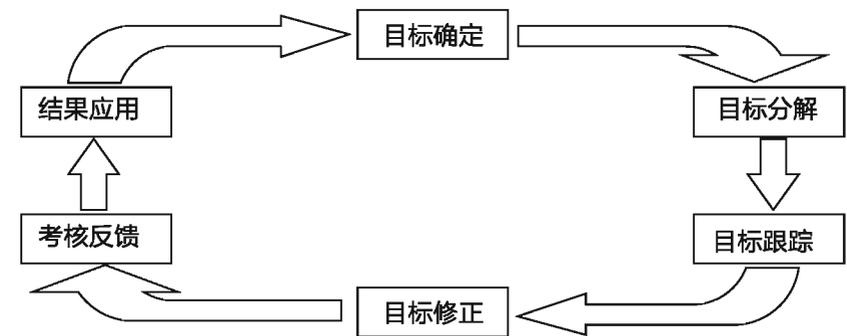


图 2—6 压力系统运作程序图

第一节 目标确定

目标确定是压力系统闭环的首要切入环节，是一个组织从长远战略目标出发，在分析外部环境和内部条件

的基础上所制定的整体经营目标。以企业为例，其大致的步骤如下：

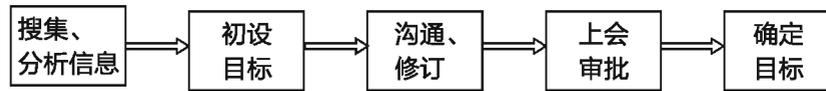


图 2—7 目标确定的步骤

第一步，搜集、分析信息。首先重点对企业所在行业或将要进入行业的发展形势进行分析，判断行业发展的趋势，并对竞争对手和自身产品的市场处境进行综合评估。其次，进行战略梳理，切实地进行战略分析及分解。最后，根据往年数据并对现有能力的客观评估，进行公开、量化的分析研讨，确定比率型指标的发展走势。

第二步，初设目标。全面思考企业内外环境中所有的关键因素，根据企业战略目标，初步设定经营目标，比如形成各单位的绩效合约。

第三步，沟通、修订。根据各单位提交的初步目标计划书或者绩效合约，仔细研究其合理性，如果出现目标过小太容易达到，或者目标太大完全不切实际的情况，就必须与各单位进行沟通，做出科学的调整与修正。

第四步，上会审批。以召开总裁办公会或者经营班子会等形式，对各单位的绩效合约进行审核、讨论，明确绩效合约的指标及指标值。

第五步，确定目标。举行绩效合约的签约仪式（一

般在年度工作会议上举行），正式签订年度绩效合约，合约正式生效。对签订的绩效合约进行备案，并整理相关目标数据，为跟踪工作做准备。

【案例】中国宝安集团各所属企业年度任务目标的确定

中国宝安集团股份有限公司成立于1983年7月，是新中国第一个股份制企业，也是新中国第一批上市公司（股票代码：000009，股票简称：中国宝安）。经过三十多年的发展，旗下拥有多家上市公司，以及其他二十多家全资、控股企业。作为一家拥有30多家子公司的产业集团，如何科学地订立各所属企业的年度任务目标是重中之重的工作。

第一步，信息搜集与经营总纲。每年四季度初，集团总部战略部、绩效部、地产部、企管部等职能部门根据各自的职能分工，调研并预测各所属企业当年目标完成情况，分析下一年度的经营环境可能发生的变化及公司的应对计划。并向集团总裁提交相关报告，或在集团三季度会议上提供调研信息并提出建议。集团相关副总裁综合各方信息，提出集团的经营总纲，明确总体目标及重大经营事项。

第二步，初设目标。集团总部绩效管理部根据集团的经营总纲，下发《关于编制××年绩效合约的通知》及《所属企业××年绩效合约模板》，要求各所属企业按照规定的格式，在10月30日前向集团绩效部报送绩效合约初稿。

第三步，沟通、修订。沟通修订有三个环节。首先集团绩效管理部对上报的绩效合约进行审核、调整，并在12月初完成审核。审核、调整依据：集团当年的经营总纲；集团的战略白皮书；各单位前几年的任务完成情况，参照平均增长率；已签订的跨年度绩效合约或对赌协议；与集团相关副总裁的沟通意见等。其次。审核、调整后的绩效合约向相对应的公司反馈，各所属企业可根据调整后的绩效合约提出反馈意见，在指定时间内上报集团绩效管理部。最后，集团绩效管理部对反馈的意见进行研究，并对绩效合约进行必要的调整，然后上报集团总裁审阅，并根据审阅意见进行调整。

第四步，召开总裁办公会议，对绩效合约进行逐家审核、讨论，基本确定绩效合约的指标及指标值。根据会上讨论的结果，集团绩效管理对绩效合约进行调整，并报总裁审批。

第五步，举行绩效签约仪式（一般在年终工作会议上举行），正式签订年终绩效合约，合约正式生效。对签订的绩效合约进行备案，并整理相关目标数据，为跟踪工作做准备。

第二节 目标分解

目标分解的步骤如下：



图 2—8 目标分解步骤

第一步，传达目标：正确理解组织或部门的整体目标，并向下属传达目标与方针。

目标分解是为了更好地完成组织目标，因此必须先正确理解组织或部门的整体目标，在理解的基础上再逐层分解，确定每个执行人（执行人可分为单位和个人，单位是指所属部门、办事处或团队等，下同）的任务与责任。每个执行人都要承担帮助上级（这里的上级亦包括组织或管理者个人，下同）实现目标的责任。换句话讲，每个执行人在他的上级的目标中，都有一部分活动。为了达成组织或部门的整体目标，首先应由上级确定目标和方针，然后执行人由此确定自己的目标。如果上级不能向执行人明确传达整体目标和方针，那么执行人因不了解组织或部门的目标，不仅工作的积极性会受到打击，而且在理解组织或部门目标及制定自身目标时会出现偏差。

第二步，充分讨论：在设定自身目标前，彼此充分讨论。

上级首先向执行人明确传达目标，然后执行人根据自己的工作范围设定自身目标，最后确定目标体系。执行人设定目标前，应注意理解上级的目标及方针，并与横向关联组织、人员进行充分讨论。只有经过充分讨论，明确了相互之间的关系，才算真正做好了设定自身目标前的准备工作。

第三步，初设目标：执行人设定自身的目标。

执行人在设定自身目标时，一定要注意必须与上级的目标相关联，不能孤立，只有这样，目标管理才会因一级一级目标的实现而达到预期的效果。在设定目标时，如果需要上级的支持，也应该同时向上级明确表示。

第四步，检查一致性：共同讨论，检查是否与上级目标一致。

执行人检查设定的目标与上级目标是否一致，上级也要检查各个目标是否与整体目标相互关联，如果设定的目标不切实际，上级还要与执行人进行深入而诚恳的讨论，并在相互了解的基础上加以调整。通常，各级目标的关系如图 2—9 所示：

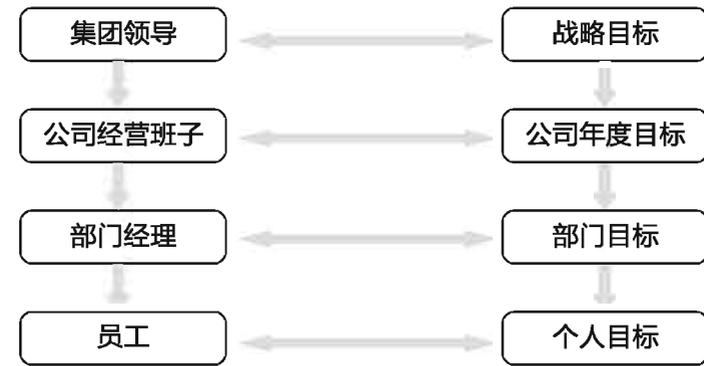


图 2—9 各级目标关系图

第五步，预估问题：列出可能遇到的问题并找出相应的解决方法。

这一步骤容易被忽略，但实际上它对于目标的顺利达成很重要。所谓“有备无患”，制定目标时应该具备风险意识，也就是对目标在实现过程中可能出现的问题、障碍制定应急方案。

第六步，技能准备：列出实现目标所需要的技能和知识。

在目标分解、落实到执行人后，要充分考虑执行人的能力、素质等问题。无论是组织还是个人，要实现目标同样需要一定的能力和知识。就像打仗的时候，需要列出必备的武器一样，列出所需要的技能和知识，然后有针对性地去加以补充，两者的道理其实是一样的。

第七步，资源准备：列出达成目标所必需的合作对象和外部资源。

组织里的目标是相互联系而不是孤立的，而且有的目标就来自于其他部门，因此要达成目标同样少不了其他相关部门的合作，以及一些必需的外部资源。

第八步，确定目标。

经过以上各步骤后，应再检查各个目标是否符合整个目标体系。此时，可以利用目标体系图来作检查的工具。整理整个目标体系，不但易于明了各目标之间的关系，也便于让管理人员做调整。

第九步，书面化：确定目标完成的日期并对目标予以书面化。

目标制定的关键之一就是确定其完成日期。在目标制定之后，还要以书面形式确定下来，这是目标管理规范化的一个表现。把目标书面化以后，不会引起疑虑和争论，有利于目标检查和工作考核，还便于目标的修订。对于成员个人，书面材料（员工绩效合约）要一式两份，一份留给自己，作为后续工作的参照，另一份交给直接上司，以此对成员的工作进行检查。对于组织，书面材料（可参照公司的绩效合约）也是一式两份，一份留给本组织，另一份一般报送相应的常设部门，以备跟踪、监控。

【案例】以某医药企业为例，来说明如何按步骤设定目标

第一步，某医药企业制定的某年度公司发展的总目标是：

目标 1：公司植物药物的销售占公司销售的 40%；

目标 2：开发四个以上国家一类新药品种，并进入国家医药目录；

目标 3：当年 6 月前完成 GMP 认证；

目标 4：公司的营业收入增长 50%，达到 10 亿元。

中层经理只有在正确理解公司整体目标的前提下，才能围绕着这些目标，制定既符合公司目标又符合本部门实际情况的部门目标。

例如，他必须了解，为什么公司要把营业目标定在 10 个亿，为什么比去年增加 50% 之多。他必须站在高层领导的角度才能正确理解这些问题。在理解这些问题后，才能根据整体目标制定出相应的部门目标。

在制定部门目标时，要点之一是：让你的下属了解公司的目标。而这往往是中层经理们容易忽略的地方。

第二步，人力资源部的王部长就公司总目标与本部门人员及相关部门展开充分讨论，形成本部门目标草案。

第三步，根据公司当年度发展目标，王部长制定出人力资源部当年度工作目标：

目标 1: 在上一年度 12 月底前制订出当年度公司人力资源规划;

目标 2: 在当年 4 月底前完成 OTC 销售队伍、新药开发团队的招聘工作;

目标 3: 在当年 5 月底前制订出公司新的考核制度;

目标 4: 在当年 4 月底制订出公司年度培训计划, 并按计划开始实施。

第四步, 在本部门目标制定出来以后, 王部长及时召集人员对该目标进行再次讨论, 确定该目标以及个人目标是否与上级目标一致。同时, 上级也对各部门及总目标进行讨论检查。

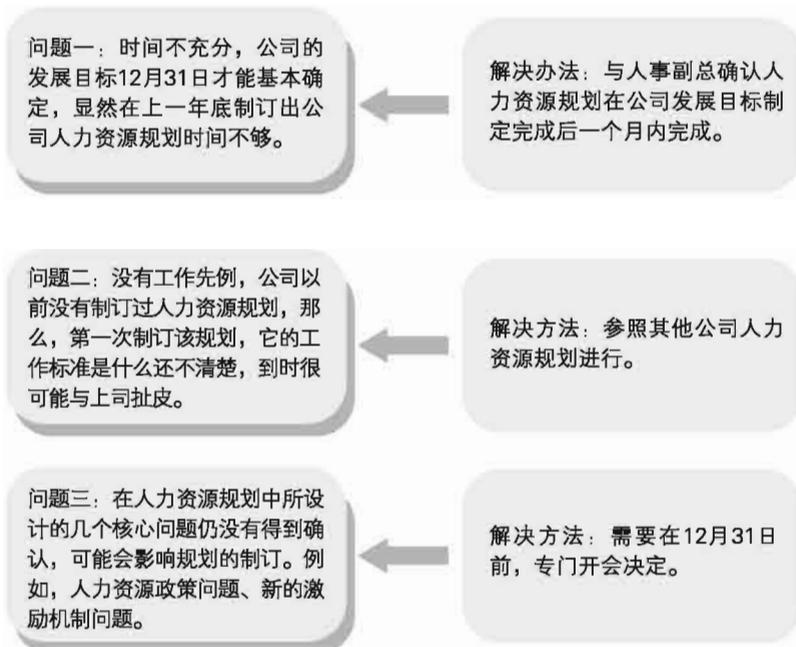


图 2—10

第五步, 王部长的目标得到了管理者确认后, 王部长需要列出和找到存在的问题及解决办法。

针对目标“在上一年度 12 月底前制订出下一年度公司人力资源规划”存在的问题和解决办法如图 2—10。

第六步, 王部长列出实现自己所制定的目标需要的知识与技能有:

表 2—4

需要的知识与技能	方法
人力资源规划技能	在同行业中寻找一份人力资源规划书
招聘与面试技术 (已具备)	聘用专业的人力资源公司
目标管理考核技术	参加专题培训, 尽快学会应用
.....

第七步, 王部长为达到目标, 列出需要合作的对象及外部资源有:

表 2—5

对象	工作范围	外部资源
销售副总	确认销售队伍招聘计划	• 一定的预算保证 • 专业的人力资源公司 (猎头、培训)
生产经理	确认生产部培训计划及新的考核办法	
财务部经理	确认工作计划的预算	
.....

第八步, 经过以上步骤后, 医药公司管理层制定出本公司目标体系, 并再次检查每个目标与目标体系是否相符。

第九步, 根据目标体系确认目标完成日期, 并进行协调, 最后以书面的形式予以确认。

第三节 目标跟踪与监控

目标执行过程涉及许多环节，其中任何一个环节出了问题都可能对目标的执行效果产生直接影响。因此，应对目标执行的过程进行必要的跟踪与监控，如果发生了偏离，应及时进行研究、评估，并采取有效措施予以纠正。

一、监控跟踪的步骤

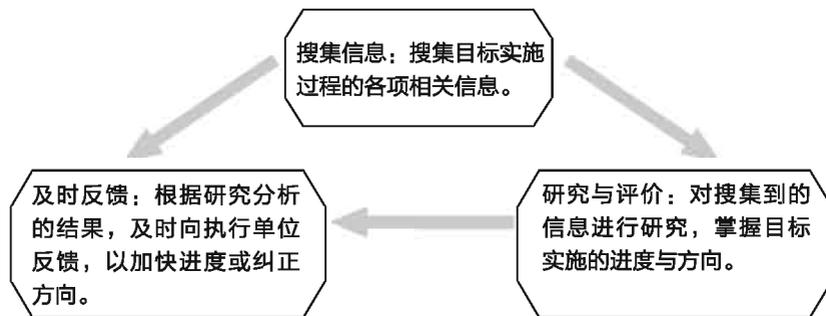


图 2—11 监控跟踪的步骤

第一步，搜集信息。

搜集信息主要通过建立定期的报告制度、定期的会议以及现场的检查和跟踪等三种途径进行。信息的搜集一定要全面、细致、准确并且保证持续性。同时要把控好两个方面，一是要确保做到定期跟踪。如果执行人是组织，一般由常设部门跟踪，跟踪工作相对到位。但对

于成员，管理者往往因工作太忙而容易忽略对下属的工作情况进行跟踪，下属的工作就有可能出现偏离而不能被及时发现。所以，管理者必须要养成对下属工作进行定期跟踪的习惯，同时也要让下属感知到并适应上司对工作的跟踪习惯。二是跟踪要分清楚工作的主次。无论执行人是组织还是成员个人，跟踪的范围和关注点都应有主次之分，对重要的工作一定要定期检查，而次要的工作则可不定期抽查。

第二步，研究与评价。

工作评价的一个重点是看目标是否偏离，有时候与目标有差距，有时候是具体方法的差异，有时候看上去业绩实现了但目标实际上偏离了。如果评价发现目标有偏离，就要及时予以修正。另外，研究与评价避免只做机械式的业绩和目标的比较，而应当挖掘发生偏差的原因。在分析偏差时，首先分清哪些是下属无法控制的因素引起的，比如分配去做市场调研，但是经费迟迟无法到位，下属无法找到足够的调研员，从而延误了时间。其次还应分清哪些因素归因于下属本人，比如由于下属工作能力或是态度造成销售额没有完成。正确地分清原因，就可以有针对性地采取相应的措施。

第三步，及时反馈与辅导。

反馈与辅导是对执行人提供支持，并推动绩效完成的重要工作。对于下属来讲，上司定期将工作跟踪的情

况反馈给他，使他及时知道自己表现的优劣所在，寻求改善自己缺点的方法，使自己习惯于自我工作跟踪及管理，并在此过程中获得上司的必要资源支持与指导。对于执行人为组织的，一般由常设部门将相关跟踪信息报送主管领导或相应的职能支持部门。由上级主管领导予以反馈、辅导并调动相关职能部门予以开展必要的辅导或改进工作。

二、注意事项

目标跟踪是对目标实现的过程进行管理的重要工作，在实际工作中应注意以下事项。

一是着重关注客观性结果。工作跟踪应当着重客观性的标准，即工作成果，但也要兼顾主观性的标准，即工作方法和个人品质。

二是处理好授权与监控的关系。目标管理和授权是统一的，如果没有相应的授权，就没有相应的目标管理。但授权并不等于不用监控，必须在充分授权的同时进行必要的监控与跟踪。

三是要克服下属对工作跟踪的抵触。工作跟踪毕竟从形式上是对执行人工作状态的一种监督与控制，可能出现执行人对目标跟踪进行抵触或不积极配合的情况。因此，要采取一定的措施克服其对目标跟踪产生抵触情绪。

四是要采取必要的处罚措施。为保证跟踪工作的顺利进行与阶段性反馈效果的达成，必须对不按规定开展跟踪工作或阶段性成果不及预期的单位或成员予以处罚，比如警告、通报批评等。

【案例】中国宝安集团对各所属企业的业绩跟踪

中国宝安集团在加强对各所属企业的跟踪、监控，保证各种经营信息的及时获取，提高集团经营的灵活性与应变能力方面，具体的做法如下：

1. 月度跟踪：要求所属公司每月8日前根据上月度的当月及累计的经营、管理情况填写《跟踪单》，并报送集团绩效管理部。集团绩效管理部对跟踪单进行审核，并对不清楚、不明确之处及时与相关人员进行沟通核实后，整理形成跟踪简报（简报一般包含关键财务指标、重点工作进度、特别提示等几个方面），每月10日上报集团总裁及相关副总裁。表2—6为集团所属某公司2017年5月份的跟踪单（部分展示）。

2. 经营提示：按季度对各所属企业的经营业绩进展状况进行对比分析，一般从业绩进度与计划对比、与上年度数据同比、与上月度数据环比等角度进行分析，并对经营状况不佳的企业发出提示函，但对发出提示函

表 2—6 中国宝安集团 XXX 有限公司 2017 年 5 月目标跟踪单

序号	考核项目		工作进度		目标达成率	未能如期完成原因	改进行动措施
			本月完成	累计完成			
1	盈利能力状况	销售净利润 销售净利润 ≥ 10%	13.19%	6.26%	62.60%	净利润较低导致销售净利率较低	——
		成本费用利润率 成本费用利润率 ≥ 10%	17.62%	7.42%	57.08%	利润较低,成本费用相对较高,导致成本费用利润率较低	——
		费用控制 费用控制在集团下达的指标范围内	——	——	——	——	——
2	营运能力状况	总资产周转率 总资产周转率 ≥ 45%	7.18%	19.40%	43.11%	销售量低,主营业务收入少	增加销售收入,提高周转率
		应收账款周转率 应收账款周转率 ≥ 250%	26.42%	71.39%	28.56%	主营业务收入较少,且未到期应收账款和应收票据较大,导致应收账款周转率较低	不定期催收应收账款,尽量保证账款不逾期
		存货周转率 存货周转率 ≥ 300%	32.60%	93.02%	31.01%	销售量少,主营业务成本金额较小,且提前备货导致存货较多	增加销售,提高周转率
		应收债权清欠 按集团计划财务部下达标准执行(半年度)	——	——	——	——	——
3	债务风险状况	资产负债率 资产负债率 ≤ 78%	89.48%	89.48%		政府补助导致递延金额收益较大,负债总额大,因此资产负债率较高	希望集团尽快批准完成增资扩股工作,增大自有资金比重
		速动比率 速动比率 ≥ 60%	97.62%	97.62%	162.70%		

后,下一阶段仍未能有效改进经营状态的,将发出警示函,并要求提交改善措施作为备案,年终考核作为附加考核项。

3. 现场调研:根据月度跟踪情况、领导的指示或其他途径所了解的综合信息,将不定期安排时间到所属企业开展现场的绩效跟踪、检查、辅导工作。约谈所属公司的董事长、总经理及财务负责人,必要时将约谈人员扩大至公司的全体中高层管理人员,以更加深入地了解企业的经营、管理状况,重点从营销状况、产品研发、生产管理、成本控制、资金运用、专项工作等几大方面进行。调研结束后将形成相关报告,报送集团高层审阅,以供决策。特别是对经营数据异常的企业,发现异常后必须在 15 天内完成现场调研和报告的撰写。

4. 质询会议:质询会议一般每年两次,分别在年中工作会议和年末工作会议期间进行。形式也有两种,分别是书面质询和口头质询。质询的内容主要针对企业经营中出现的不良问题或进度滞后等方面,比如资产效率较低、应收账款同比上涨过快、销售收入未能达到计划要求等等。书面质询主要由集团绩效管理部通过集团 OA 系统发送到各个公司,并要求在规定的时间内答复。口头质询则由集团高层在年中或年末工作会议上,直接向相应企业的董事长或总经理提出,并要求当场回答,集团高层根据回答情况展开质疑与追问,力求探讨出问题出现的原因及拟采取的应对措施,促进经营、管理工作的改善,提升业绩。

第四节 目标修正

目标修正主要是根据目标跟踪所获取的工作进度信息，结合实时的政策、市场等因素进行综合分析后，对目标进行必要的、适时的调整。在决定修正目标前，必须慎重考虑，原则上应尽量避免在期中更改或修订目标。如果对目标进行频繁变更、修正，则目标本身就失去了意义。

一、需要修正目标的情形

主要有目标过高、目标过低以及目标偏差等三种情形。

1. 目标过高。一般是由于在年初订立目标时，所预期的利好情形没有出现或者高估了执行人自身的资源条件所导致。比如，年初时预计本年度6月份国家环保部会出台明令，要求对所有存量汽车严格检测尾气处理系统，达不到排放标准的一律强制更换尾气处理系统。但实际上，国家环保部只出台了指导意见，并没有强制性要求。因此，尾气处理系统的二级市场并没能出现爆发性的增长，导致年初订立针对尾气处理器的销售目标过高。

2. 目标过低。一般是在订立了年度目标后，突然出现了重大利好情形或者高估了市场的壁垒，导致所

订立的目标过低。比如，在年初订立年度目标时，对海南国际旅游岛建设的进程预判不准确，结果在2009年2月11日，海南省副省长在全省旅游工作会议上称，2009年争取将国家给予国际旅游岛建设的政策落实下来。这一消息引起了海南房地产市场的爆发，导致地产公司年初订立的目标过低。

3. 目标偏差。一般是年初对市场需求的性能、功能或品类等预判不足或者对任务实施过程的条件、障碍等认识不足，引起目标偏差。比如，某餐饮集团在年初订立目标时，计划年内新开5家湘菜馆，但由于消费者口味逐渐发生了变化，越来越青睐讲求食材原汁原味的粤菜，因此出现了目标偏差。

二、目标修正的程序

根据执行人的类型（单位或个人）及提出者的不同，有以下几种修正的程序。

1. 执行人为个人的，根据提出者不同，有两个修正程序（图2—12）。

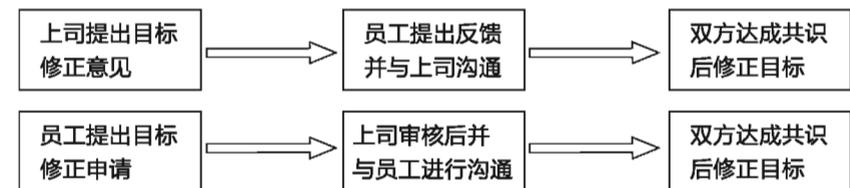


图2—12 个人目标修正的程序

2. 执行人为单位的，根据提出者不同，有三个修正程序（图 2—13）。

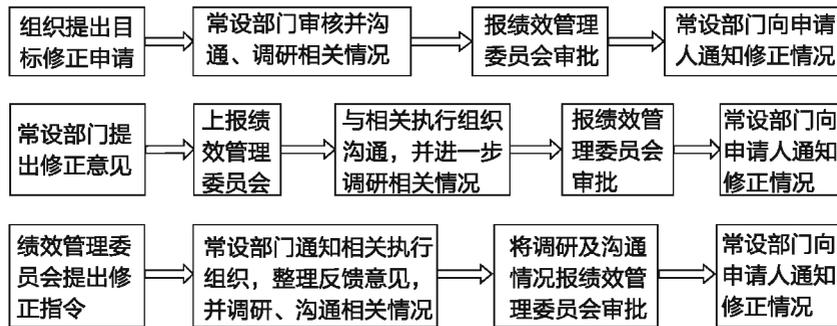


图 2—13 组织目标修正的程序

一般情况下，若目标设定过高，执行人（单位或个人）会积极地根据情况申请修正目标，但对于目标过低或者出现偏差的情况，则需要常设部门及上司密切关注组织经营、管理的内外环境变化，及时提出修正意见。

第五节 绩效考核与评估

绩效考核与评估是考核主体对照工作目标和绩效标准，采用科学的方式方法，对目标执行人的工作任务完成情况、工作职责履行情况和能力发展情况等方面进行

考核与评估，并将考核结果向执行人反馈、辅导的过程。考核、评估的内容主要以期初订立的绩效合约或期间修订的绩效合约为依据，一般有目标实现程度评价、达成过程评价、能力素质（胜任力）评价等三个项目。考核的对象从大的方面可分为个人和组织。一般来讲，个人的考核更注重达成过程的评价者和执行者的行为、技能等的评估，而组织考核更注重的是组织目标的达成程度核算和任务管控过程的评价。

一、考核步骤

1. 个人绩效考核的步骤



图 2—14 个人绩效考核的步骤

第一步，自我评价：由目标执行人根据年初签订的绩效合约填写考核表并进行自我评价，然后将评价结果呈报上级。自我评价除了根据评价标准、评价成果外，对目标执行过程中发生的情况、未完成的原因等亦要进行说明。

第二步，上级评分：评分人原则上为被评分人的直属领导，各评分人应认真审核被考核者填写的业绩考核表，并根据年初订立的绩效合约对被考核者进行业绩评分。评分人须先阅读《绩效考核评分细则》后再评分。

评分人应逐项对绩效合约完成情况进行评分，再加总得出总分。绩效合约的满分为100分。对于超标完成绩效合约或完成绩效合约以外工作任务、成绩显著的，可以加分。

第三步，考核小组审核：常设部门将考核结果整理汇总，上交考核委员会核定，根据审定结果做必要调整，并报公司高层审批。

第四步，公布结果：考核评分经核定审批后，由人力资源部门公布结果。

2. 组织绩效考核的步骤



图 2—15 组织绩效考核的步骤

第一步，根据管理职能的设置，由各单位向相关绩效常设部门自报年终绩效合约完成情况验收表，并进行自我评价。

第二步，常设部门（如考核办公室）组织相关人员对各单位自报的验收表进行验收，核算、评估完成情况与目标的差距，出具验收报告，并根据考核办法对各单位进行评分。

第三步，常设部门（如考核办公室）将初评结果反馈各单位。各单位如对初评结果有异议，可在规定时间

内向常设部门（如考核办公室）提交申诉报告及相关证明材料。

第四步，常设部门（如考核办公室）将经过初评后的验收表、验收说明和申诉报告汇总整理，提交给考核委员会，由考核委员会召开考核工作会议，根据验收表验收说明、初评结果和申诉报告，对各单位的业绩进行评分，并将评分结果和评审意见报公司高层核定。

第五步，正式公布考核结果。由常设部门拟定并公开发布考核结果的通知。

二、考核结果反馈

考核结果反馈是将考核结果及时告知执行人，并通过绩效面谈的形式对执行人进行辅导、提升的过程。

1. 反馈方式。一般以发布考核结果书面通知的形式，向各执行人通报考核的最终得分及具体的得分情况。

2. 绩效面谈。绩效面谈不是简单地总结上一个绩效周期单位或个人的表现，更重要的是要着眼于未来的绩效周期。通过绩效面谈，可以帮助单位或个人总结过去的经验教训，给予改进的建议和意见。最好填写绩效面谈表，面谈双方签字确认。绩效面谈表如下：

表 2-7 绩效考核面谈表

绩效考核面谈表			
部门		姓名	
职位		考核日期	年 月 日
工作成功的方面			
工作中需要改善的地方			
是否需要接受一定的培训			
本人认为自己的工作在本部门和全公司中处于什么状况			
本人认为本部门或其他部门工作最好、最差的是谁			
对考核有什么意见			
希望从公司得到怎样的帮助，下一步的工作和绩效的改进方向			
面谈人签名：		日期：	
备注：			

【案例】联想集团重视员工的绩效面谈

联想集团是 1984 年中科院计算所投资 20 万元人民币，由 11 名科技人员创办，是中国一家在信息产业内多元化发展的大型企业集团和富有创新性的国际化科技公司。2016 年 8 月，全国工商联发布“2016 中国民营企业 500 强”榜单，联想名列第四。

在绩效管理方面，联想非常重视绩效反馈面谈与沟通，如果把绩效管理比喻成一张错综复杂的渔网，沟通就是捏在渔夫手中的收网线，联想集团深信这一点。

所以每次绩效评估结束后，直接上级必须和员工进行绩效反馈面谈。

绩效反馈面谈是为了肯定成绩，指出不足，提出改进意见和建议，帮助员工制定改进措施并确认本季度评估评分和下季度计划。此外，还明文规定绩效反馈面谈应选择不受干扰的地点，时间应不少于 40 分钟。为保证结果的客观公正，在管理人员与员工就评估意见不能取得一致时，可向评估人的上一级申诉直至问题得到解决。对绩效评估中被评为 C 的员工（最后 10% 那部分员工），还要安排员工的隔级管理人员进行复谈。

联想集团的绩效沟通不止停留在事前让员工知道为什么考核和如何考核上，也不止停留在事后分析上，更重要的是事中的纠正和完善上。比如，2016 年第四季度最后一个月，李雪莲（化名）领导的一个销售团队的考核目标发生了改变，原因是联想集团市场部门发现远程教育迅速崛起，伴随而来的肯定是大规模的采购，这对联想集团来说是一笔很大的生意，但在制定第四季度考核的时候并没有发现这样的现象，于是和员工沟通后删改绩效考核指标成为必然。

“我们部门的绩效考核表里立即增加上了远程教育项目的内容，类似的事件在联想集团的绩效考核过程中常有发生。”李雪莲说。

当然，并不是在发生变化的时候绩效沟通才开始运行，员工随时可以向人力资源部门反映问题，人力资源部门也随时期待着和员工面对面讨论绩效。

人力资源部领导卫宏提醒，绩效结果出来后的沟通一定不能大而化之，因为这直接关系到员工的积极性和下一阶段工作的正确与否，结果出来没有沟通而导致员工怨恨主管甚至企业的例子数不胜数。图 2—16 是从联想集团制度中节选部分关于绩效面谈的内容：

4.5.1 直接上级绩效面谈（每财年至少保证四次绩效面谈）

4.5.1.1 部门做出最终绩效评定结果后，直接上级应与员工进行绩效面谈（下个考核周期首月第三周结束前），以肯定成绩，指出不足，提出改进意见和建议，帮助员工制定改进措施，与员工确认本考核期的评定结果和下半年《工作业绩计划/考核表》。

4.5.1.2 对于半年进行一次考核的员工，除了考核周期结束后的两次绩效面谈外，直接上级在考核期之中还需与员工进行至少两次的绩效面谈。

4.5.1.3 直接上级需填写《绩效面谈记录表》（详见附件2），并及时汇总到部门考核负责人处。

4.5.1.4 对于绩效考核成绩为“尚待改进”员工，双方可以通过制订“绩效改进计划”来提高绩效表现，具体内容详见附件4：《绩效改进计划》。（本绩效改进计划也可以运用于计划执行过程。）

4.5.2 隔级上级绩效面谈

4.5.2.1 每次绩效评定后，隔级上级应保证与处于“优秀”和“尚待改进”的员工进行隔级面谈。

4.5.2.2 一年中，各级经理应与每位隔级下属至少进行一次正式的绩效面谈。

注：绩效反馈后，部门经理审核绩效面谈结果并再次确认绩效评定结果，提交人力资源部。人力资源部审核各部门绩效考核成绩，并将审核结果反馈给各部门。

图 2—16

第六节 考核结果的应用

绩效考核结果的应用是压力系统施加压力的关键保障，也是最为重要的部分。在具体操作中，考核结果主要应用于绩效奖金的发放、工资的调整、能力培训（训练）与开发、职位调整、岗位轮换等方面。针对绩效完成情况较好的成员，具体的奖励或职位晋升流程将在活力系统与动力系统中阐述。这里重点阐述针对绩效不及格成员的处理方法，比如：

1. 警告。对完成年度目标 70%—80% 的，予以警告，并要求制定成长与改进计划。
2. 通报批评。对完成年度目标 60%—70% 的，在组织内通报批评，并要求制定成长与改进计划。
3. 降薪（留职察看）或换岗。对完成年度目标 50%—60% 的，经综合评价，认为其仍具备做好本岗位工作潜力的，予以降薪，留职察看一年，并要求深刻反省，制定、落实学习与改进计划；认为其不具备做好本岗位潜力的，根据其能力水平与特征，予以换岗，且薪随岗动。
4. 降职。对完成年度目标 50% 以下的，但工作态度良好，价值观与组织吻合的，予以降职。
5. 免职或辞退。对连续两年完成年度目标 50% 以下的，且工作态度不够端正，学习成长能力差的，直接免职或辞退。

【案例】腾讯公司的绩效考核结果应用

深圳市腾讯计算机系统有限公司成立于1998年11月，是中国最大的互联网综合服务提供商之一，也是中国服务用户最多的互联网企业之一。2016年8月，腾讯公司在“2016中国企业500强”中排名第140位。2017年8月7日，腾讯总市值30375亿港元，超越阿里巴巴的3878.27亿美元（约30325.7亿港元），成为中国市值最大的上市公司，在全球市值排名中位列第8位。腾讯公司一直重视绩效管理工作，更充分利用绩效考核结果来促进员工与公司的共同发展。

一、腾讯公司针对员工考核的等级划分

考核结果包括综合评语和考核等级。考核等级分为（A、B、C、D、E）五级，定义如下：

1. 等级A，优秀。实际绩效明显超过预期计划 / 目标或岗位职责 / 分工要求，绩效调整因数为1.2。
2. 等级B，良好。实际绩效达到预期计划 / 目标或岗位职责 / 分工要求，绩效调整因数为1。
3. 等级C，合格。实际绩效基本（70%）达到预期计划 / 目标或岗位职责 / 分工要求，绩效调整因数为0.8。
4. 等级D，基本合格。实际绩效部分未达到预期

计划 / 目标或岗位职责 / 分工要求，在一些方面存在不足或失误，但能与前期平均水平（60%）基本持平。绩效调整因数为0.5。

5. 等级E，不合格。实际绩效有多项或主要部分（50%）未达到预期计划 / 目标或岗位职责 / 分工要求，在很多方面或主要方面存在严重不足或失误。绩效调整因数为0。

此外，为避免部门间考核过松或过严造成不平衡，以及避免考核和稀泥、等同化的误差，对考核等级设立的参考比例与对部门绩效的考核和部门领导者的考核结果挂钩，各部门人员考核等级按以下比例执行。

表2—8

员工绩效 部门绩效	优	良	合格	基本合格	不合格
部门绩效为优	20%—25%	65%—70%	5%—10%	0%—5%	0%—5%
部门绩效为良	10%—15%	60%—65%	5%—15%	0%—5%	0%—5%
部门绩效为合格	5%—10%	40%—50%	25%—30%	10%—15%	5%—10%
部门绩效为不合格	0%—5%	30%—40%	30%—40%	15%—20%	15%—20%

二、考核结果具体应用

1. 月度考核结果：月度考核结果与员工月度奖金挂钩。月度奖金 = 奖金基数 × 个人绩效考核因数。
2. 季度考核结果：季度考核结果与员工季度奖金挂钩。季度奖金 = 奖金基数 × 个人绩效考核因数。
3. 年度考核结果：年度考核结果与年终效益奖挂钩，

并作为次年工资调整和岗位调整的重要基础。年终效益奖 = 效益奖基数 × 个人绩效考核因数 × 公司绩效考核因数。

4. 原则上，年度绩效考核结果为 A 级的员工予以加薪，由考核委员会根据业绩将员工工资上调。年度绩效考核结果为 A 级的员工有资格参加优秀员工的评选。

5. 年度绩效考核结果为 D 级的员工予以降薪，由考核委员会根据业绩将员工技能工资下调 1 级至数级。

6. 年度绩效考核结果为 E 级的员工予以调整岗位、下降职级处理，严重不合格者予以解除劳动关系处理。

7. 公司绩效考核因数由公司考核委员会根据公司经营业绩指标达成情况综合评估后确定。达到绩效指标则为 100%，未达标则相应降低。如超额完成，则相应提高因数。

8. 月度及季度奖金基数调整参照集团薪酬福利体系。

第五章 压力系统运行效果的评估

压力系统的运行效果主要是指通过压力系统的运行对组织所产生的积极贡献或影响，比如，促进组织和个人绩效的提升，促进管理流程和业务流程优化，保证组织战略目标的实现等。

第一节 评估标准

评估的标准主要分四大方面：一是组织目标达成率，主要考察压力系统对组织目标完成情况的影响。二是上下两级目标达成率的相关度，主要考察压力系统的工作分解以及考核评分的科学性与合理性，考察压力系统对管理流程的优化程度。三是成员对系统的认同度，主要考察成员对压力系统本身及运用、运行的认同度。特别是在工作落实、参与以及与管理者的沟通、反馈方面。四是管理者对体系的认同度，主要考察管理者对团

队工作的把握程度、员工行为的改变情况，是否促进了员工行为的改变、绩效的提升、能力的提高等。评估标准表如下：

表 2—9 压力系统运行效果评估标准表

指标项目	标准及核算方法	考核方法	备注
组织目标达成率	以组织的最终年度考核得分作为依据。	直接采用组织的最终年度考核得分。	主要考察压力系统对组织目标完成情况的影响。
上下两级目标达成率的相关度	以上级目标执行人（组织或员工）的年终考核得分与下级各子目标执行人（组织或员工）的年终考核得分的平均分的差值（绝对值）为衡量依据。	直接采用各级目标执行人（组织或员工）的年终考核得分。	主要考察压力系统的任务分解以及考核评分的科学性与合理性。
管理者对现行绩效体系的认同度	根据调查问卷的统计结果进行分析。	年终考核后，向有管理团队职责的员工发放调查问卷，然后回收统计、分析。	主要考核管理者对压力系统本身及运用、运行的认同度，特别在对任务的把控以及下属管理方面。
员工对现行绩效体系的认同度	根据调查问卷的统计结果进行分析。	年终考核后，向有直接上司的员工发放调查问卷，然后回收统计、分析。	主要考核员工对压力系统本身及运用、运行的认同度。特别是在任务的执行、参与以及与管理者的沟通、反馈方面。

第二节 评估的方式与步骤

一、评估的方式

1. “组织目标达成率”以及“上下两级目标达成相关度”两项指标主要采用成员及组织的年度绩效考核评

分进行核算。

2. “管理者对现行绩效体系的认同度”以及“员工对现行绩效体系的认同度”两项指标则通过设计专门的调查问卷，分别对管理人员及基层人员开展调查并统计、分析得出评估结果。调查问卷如表 2—10、表 2—11 所示。

表 2—10

关于员工绩效管理体系运行效果的评估问卷（管理者）					
各位同事： 为不断地优化员工绩效管理体系，以提升绩效并促进企业的发展，实现企业与员工双赢的目标，请大家针对上一年度的绩效管理体系运行效果进行评估，认真考虑，根据每道问题与你实际情况的符合程度进行打分（5分制），并对现行的绩效管理体系提出改进意见。谢谢！					
1.现行压力系统管理体系的各项规定、流程符合公司经营发展需要，有助于公司实现经营目标。					
2.现行压力系统管理体系所提供的管理工具及措施易于操作，且所花费的时间、人力成本是值得的。					
3.现行压力系统管理体系的运行过程及考核的结果有助于您对下属进行持续性的能力开发。					
4.现行的压力系统管理体系能清晰表达公司/部门对员工的工作表现期望。					
5.现行压力系统体系的考核评估方法能准确地衡量员工的实际工作表现是否达到期望。					
6.根据现行管理体系的评估，员工个人绩效的提升与公司/部门整体绩效的提升相匹配。					
7.按现行的压力系统管理体系，能有助于您识别出有效和无效的行为和结果，识别出各种不同绩效水平的员工。					
8.现行的压力系统管理体系有助于理顺和优化公司/部门内的管理和业务流程。					
9.现行的压力系统管理体系使公司/部门的内部分工与职权更加明确。					
10.其他建议或意见。					

表 2—11

关于员工绩效管理体系运行效果的评估问卷（员工）						
各位同事：						
为不断地优化员工绩效管理体系，以提升绩效并促进企业的发展，实现企业与员工双赢的目标，请大家针对上一年度的绩效管理体系运行效果进行评估，认真考虑，根据每道问题与你实际情况的符合程度进行打分（5分制），并对现行的绩效管理体系提出改进意见。谢谢！						
1.现行压力系统管理体系的考核结果能够真实反映了自己的工作能力水平。	5	4	3	2	1	0
2.现行的压力系统管理体系的评价内容与我的工作重点、关键点相一致。	5	4	3	2	1	0
3.现行压力系统管理体系的指标体系和管理过程有助于我把控自己工作方向和工作重点。	5	4	3	2	1	0
4.根据现行的压力系统管理流程规定，我应该能够顺畅地参与目标的设定、考核结果的反馈等过程。	5	4	3	2	1	0
5.现行的压力系统的实际运行过程中，我实际上得到支持和鼓励参与目标的设定、考核结果的反馈等过程。	5	4	3	2	1	0
6.工作中，管理者能及时地根据绩效指标完成情况对我进行反馈、辅导，并予以适当的资源支持。	5	4	3	2	1	0
7.个人认为，根据考核结果的评价和后续的结果应用（薪酬、岗位调整或培训开发）等程序是公平的。	5	4	3	2	1	0
8.其他建议或意见。						

二、评估的步骤

评估的步骤可分为信息收集、诊断分析、报告与计划等三步。

第一步，信息收集。每年考核结果公布后，常设部门（绩效管理部）即启动评估工作。首先要进行相关资料与信息的收集工作。信息收集的来源可以是公开的考核结果文件、调查问卷、面对面访谈等。信息收集的內

容主要涉及以下几个方面：

一是组织目标的达成率信息，主要是指组织的年终考核评估得分情况。

二是上下两级目标达成情况的相关度信息，主要对上下两级的年终考核评估得分进行整理、对比。

三是管理者对压力系统运行过程的认同度，主要是掌握、了解各级管理者（考核者）对压力系统的制度、规则以及运行过程等各方面的评价、建议或意见，特别是在对工作的把控以及下属管理方面。

四是成员对压力系统运行过程的认同度，主要是掌握、了解各级人员（被考核者）对压力系统的制度、规则以及运行过程等各方面的评价、建议或意见，特别是在工作落实、参与以及与管理者的沟通、反馈方面。

第二步，诊断分析。收集齐相关信息资料后，由绩效管理委员会或领导小组召集常设部门（绩效管理部）、财务部、人力资源部等职能部门，共同开展诊断分析工作。

首先诊断分析组织绩效完成率与压力系统运行的联系与影响。重点关注考核指标及指标构成的设计是否科学合理，是否能明确地指引组织开展经营、管理工作；指标值的确定是否充分考虑了组织的资源和能力；在考核周期内，绩效管理相关部门是否关注到工作完成的偏

差并提出善或修正意见等。

其次诊断分析上下两级工作承担者（单位或员工）的工作完成情况的关联度。通过关联度的分析来诊断工作分解过程的科学性与合理性。分析关联度偏差较大的原因是制度、规则本身的设计问题，还是落实过程认识不足或者当事者不负责任的问题等。

再次是诊断分析现行压力系统的各项规则对管理者（考核者）及员工（被考核者）的积极影响与消极影响。对调查问卷的统计结果以及访谈的内容进行归类、对比分析，掌握管理者（考核者）及成员（被考核者）之间的认识偏差；分析出各级人员认为压力系统各项规则存在不合理的共性，并关注个性化评价或意见的成因；对比分析管理者（考核者）及成员（被考核者）之间存在分歧与任务完成情况的关联性等。

最后根据诊断分析所发现的问题，商议改进方案及计划。

第三步，报告与计划。根据诊断分析的结果，由常设部门编写评估报告与计划初稿，并报送其他参与部门审阅、修改。最后提交绩效管理委员会审批后按计划推动各项完善或修正工作。

【案例】华为公司的绩效管理体系

华为技术有限公司1987年成立于中国深圳市龙岗区坂田华为基地。华为是全球领先的信息与通信技术（ICT）解决方案供应商，专注于ICT领域，在电信运营商、企业、终端和云计算等领域构筑了端到端的解决方案优势，为运营商客户、企业客户和消费者提供有竞争力的ICT解决方案。2016年8月，成为“2016中国民营企业500强”榜首；“2016中国企业500强”中排名第27位；在2017年的世界500强排名第83位，较上一年的第129位提升46位。

华为取得如此巨大的成功，肯定绝非偶然。其背后有其符合规律的经营哲学，更有完善的管理体制与制度。下面就探讨一下华为的绩效管理体系。

一、关于绩效考核的目的和原则

1. 华为在其绩效管理制度中明确提出，绩效管理的目的是“为了建立一支庞大的高素质、高境界和高度团结的队伍，以创造一种自我激励和自我约束的机制”。表明绩效考核的目的不仅仅是为了完成关键绩效指标（KPI），更是为了提高员工的素质与能力，这才是真正想要达到的目的。

2. 对于绩效管理的原则，描述非常简单，就三个词

“公平、公正、公开”。描述虽然简单，但要真正做到并不容易，这至少得具备两点：第一，管理者的能力，他能不能做到这一点；第二，绩效考核的体系够不够科学。

二、绩效考核的体系和内容

1. 考核内容

华为的绩效管理所涉及的考核对象较为全面，除了工作业绩外，还包括工作态度、工作能力、工作业绩、个人适应性和潜能、管理能力等方面。在这一点上，与阿里巴巴类似，工作业绩只占考核的一部分，还要看员工其他软性的部分，如态度、能力等这些软性的职业素质。

2. 华为企业价值链

华为的基本法里面，真正的思想是企业价值链。华为现代人力资源体系是建立在价值链的基础之上的。绩效管理当然也是建立在价值源泉、价值创造、价值评价、价值分配等价值链之上。

(1) 价值源泉。价值源泉关注的是谁创造了企业的价值。华为认为，创造价值的是公司的全体员工，是华为人创造了价值。所以第一块涉及的是人力资源的招聘与调配，即如何获得、分配人力资源。

(2) 价值创造。价值创造是人力资源投入的过程

及结果，通过员工正确的工作行为来达到工作目标，完成工作业绩。这一块关注的是创造要素——人力资源质量的提升，通常采用培训开发方法来达成。

(3) 价值评价。价值评价是对价值创造结果的衡量与评估，在绩效管理层面就表现为绩效考核。根据华为绩效管理的原则，公平、公正、公开并正确地衡量价值创造结果是这一块的关键，这就涉及采用什么工具、什么方式、什么标准来衡量。

(4) 价值分配。价值分配既是公司对员工做出贡献后给予的回报，也是对员工价值的认可标尺。但这一块的难点在于，不同员工对贡献与回报的自我感觉、价值回报方式的需求、自我价值的衡量等方面的理解与认识不同，所以必须综合考虑好价值分配的形式，以及经济利益和权力利益相匹配。

3. 绩效管理体系架构

从图图 2—17 中可得，右边是指华为的组织与责任体系以及每个层级考核模式。华为针对不同层级的员工采用了不同的绩效管理过程与方式，采用不同的评估工具与方法。左边体现的是华为的绩效目标体系，就是从企业战略目标出发，制定当期的经营思路与计划，然后层层分解为公司、部门和岗位的 KPI。最下面四个方框，其实就是绩效管理的流程。左边开始是绩效目标的设定，然后上面是绩效辅导，然后再接下来是绩效的评价，即绩效考核。最后一个绩效评价的反馈，就是考核结

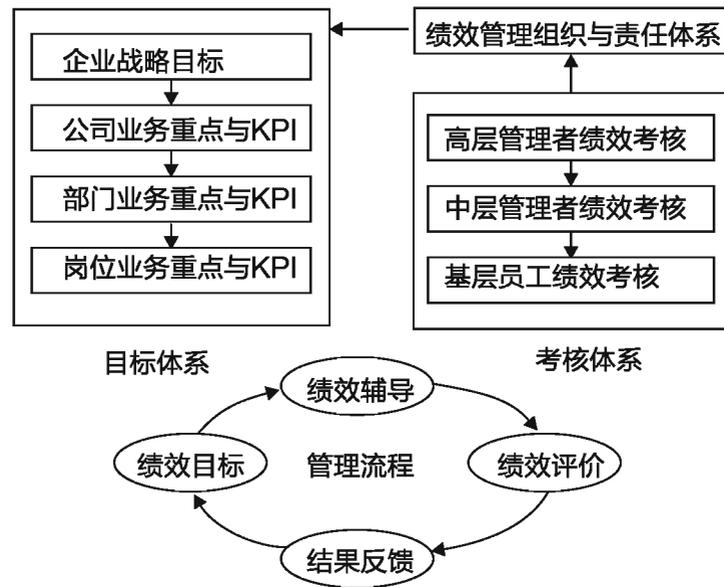


图 2-17

果通报与绩效面谈。当然这一轮全部做完之后，接着就是绩效结果的运用。

绩效管理如果成功实施，它应该是一个战略管理与经营计划的落实与执行工具，华为的这张绩效管理体系架构图就充分地体现出这一理念。先根据公司的战略目标，运用绩效管理体系的绩效指标子系统分解出公司、部门、岗位等各个层级的关键业绩指标。再通过责任子系统将组织各层级的关键业绩指标与公司各层级、各岗位的员工一一对应，形成了每个员工的工作任务与目标。最后通过公司监控与反馈子系统、评估子系统来跟

进、督促、纠正各项任务的进展，以及最终评定实际完成情况与计划目标的差距，并进行反馈与促进改善，全方位地为战略管理与经营计划的落实与执行，为公司经营业绩的螺旋式提升保驾护航。

4. 分类分层的考核制度

华为比较有特色的是分层式的绩效管理，对高层、中层和基层员工分别采用了不同的绩效考核方法。

(1) 针对中高层管理人员，主要采用述职+KPI考核的方式，其中KPI按季度进行打分，而述职则按年度进行，每年一次。

(2) 针对中基层管理人员和业务、技术人员，主要采用IPBC考核，即个人业绩承诺考核法。其实华为在一开始做绩效考核的时候，IPBC参考的是IBM的体系，IBM这个叫PBC，就是个人业务承诺。这个是季度的考核，再加年度评定。

(3) 针对计量制的普通员工、新员工，则一般采用KPI的方法进行月度考核。

5. 具体考核方法运用

(1) 述职。做述职就是要求高管面对CEO描述，其个人的工作做得怎么样，KPI完成得怎么样。这其实也是对管理能力的要求，也是借这个机会去观察他的领导力、观察他的战略能力。

华为的述职与一般公司的年度述职不同。华为中高

层管理人员述职思路是以平衡计分卡为模型的（如图 2—18 所示）。

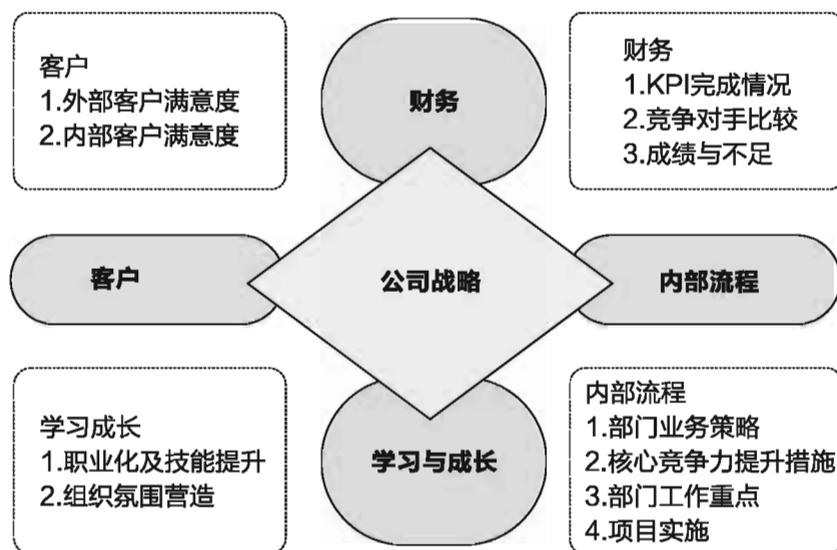


图 2—18

华为是一家非常善于学习的公司，其绩效管理一开始学 IBM，照搬别人的体系。然后又学了平衡计分卡，并经过优化与整合后，用在高管的述职上面。华为公司认为，作为高管必须要有战略分解的理念，而平衡计分卡正是非常好的战略分解与反馈工具，从财务、客户、学习成长和内部流程等四个方面分解战略并设计战略地图。述职就是以战略地图为基本思路开展的。

以平衡计分卡作为述职模式有其内在的逻辑关系。首先必须要在学习和成长这一块培养员工，员工才能非常好地执行公司的内部流程。而内部流程完善的公司才

能给客户提供满意的服务，满意的服务最终带来预期的财务结果。

在具体编制述职材料时，一般要从不足与成绩、环境与竞争对手分析、KPI 完成情况与承诺（财务）、策略与措施（内部运营）、内外部客户满意度（客户）、组织学习与成长（学习与成长）、预算、意见反馈等八个方面展开。

所以用平衡计分卡来考核高管是一个非常好的方法，每个维度都会有一些不同的指标。从图里面也可以看到，财务维度考核的都是销售额、利润等等 KPI 的情况。然后左边是客户的满意度，内部的、外部的客户。内部流程里面由各个流程实施。学习和成长主要提到的是员工能力的提升、职业生涯的发展、企业文化等等。

(2) KPI 考核。华为把 KPI 分成人与文化、技术创新、制造优秀、客户服务、利润与增长、市场领先等六大指标领域（如图 2—19 所示）。其实这跟平衡计分卡是息息相关的，甚至是来自平衡计分卡。平衡计分卡很好地指导了华为 KPI 的思路，华为还结合自身的实际情况，进行了优化和调整，显得更加清楚，也比较容易理解。

从图中可得，“人与文化”关注的是团队所形成的工作氛围、员工能力、企业文化以及人力资源运行系统

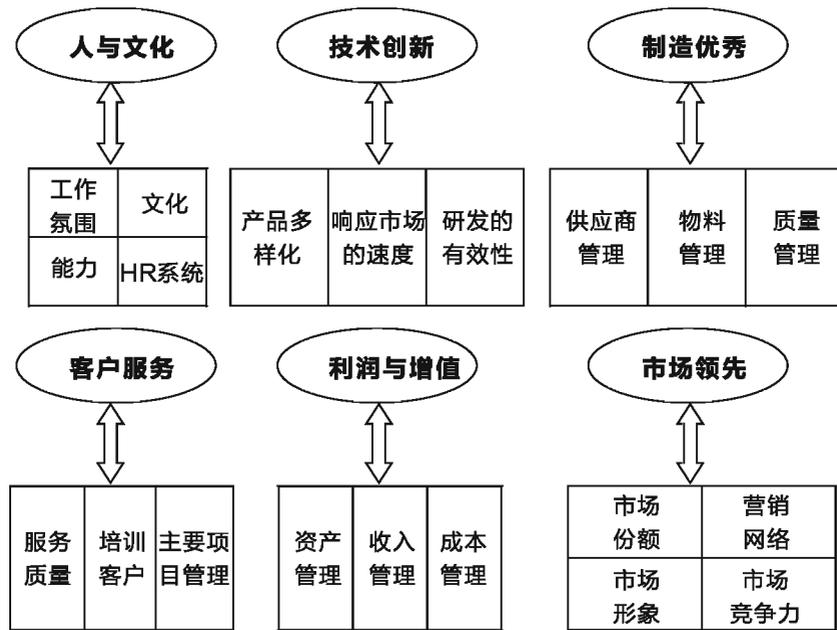


图 2—19

的顺畅性、适应性；“技术创新”关注的重点在产品是否足够多样化，技术研发项目启动与市场变动的方向、速度是否一致，以及研发的有效性，即项目的成果转化程度；“制造优秀”重点关注供应商、物料及质量三个方面，做好供应商管理以保证物料供应按时、保质、足量以及合理低价，做好物料管理以保证合理的库存以及充分利用，质量方面则要求持续地改善；“客户服务”要求不断地提高服务的质量与响应速度，在此过程，要重点做好与客户的沟通与培训工作，提高客户对产品的适应性与依赖度，特别要重视主要项目的管理，紧紧抓住关键客户；“利润与增值”主要从资产的增长与收

益、收入的规模与增长以及各项成本管控等三大方面去考虑；“市场领先”则主要关注四个方面，一是公司产品所占的市场份额，二是公司及产品在市场以及客户、消费者心目中的形象，三是销售的渠道与网络建设，四是公司在市场上的综合竞争力。

根据平衡计分卡和 KPI 六大领域，设计了一系列的 KPI 指标，并对 KPI 指标进行定义和解释，并形成 KPI 字典。如表 2—12 所示。

表 2—12

指标名称	服务客户满意度
指标定义	用户对公司服务的满意程度，其高低是判断服务工作好坏的重要标准，由第三方外部满意度调查的各项分类满意度加权重计算得出。
设立目的	衡量客户对华为公司服务的满意情况
计算公式	$\sum **\text{满意度} \times \text{权重}$
统计周期	一年
数据来源	营销工程部
年度指标值	xx分
权重	x %
备注	

从表中可看到，KPI 字典首先明确指标名称是“服务客户满意度”，接着通过指标定义来解释满意度是用户对公司服务的满意度。其高低是判断服务工作好坏的重要标准，由第三方进行满意度调查得到的各项分数加权重计算出来，并且有明确的计算公式，还对统计的周期及数据来源、权重等方面进行了明确的规定。

华为对 KPI 定义的要求非常严格和精细，一般企业难以企及，这或者也是很多企业开展 KPI 考核工作未能取得预期效果的原因之一。

(3) IPBC 考核。IPBC 考核坚持四大考核原则。一是责任结果导向原则，要求员工用正确的方法做正确的事，并不断地提升工作效果；二是目标承诺原则，要求考核与被考核双方应对绩效目标达成共识，被考核者须对绩效目标进行承诺，目标制订和评价应体现依据职位分类、分层的思想；三是考、评结合原则，业务部门应界定绩效评价者，评价时充分征求绩效评价者的意见，并以此作为考核依据，绩效评价者应及时提供客观的反馈；四是客观性原则，以日常管理中的观察、记录为基础，注意定量与定性相结合，强调以数据和事实说话。

IPBC 的考核表主要包含量化指标、非量化指标、追加目标与任务、工作态度、管理行为等五大方面的内容，如表 2—13 所示。

从表中可以看出，它有以下特征：

一是，量化指标加上非量化指标，再加上追加目标（如果有的话），总共加起来的权重是 70%。剩下的是工作态度和管理行为，权重是 30%。

二是，在表中的第一部分，是量化的指标性目标，权重是 40%，总共是 400 分。第二部分是重点工作目标，重点工作目标没法量化，于是采取非量化考核。权重是 60%，总分是 600 分。

表 2—13

姓名	职务	评分人	评价日期								
第一部分：指标性目标（权重40%，共400分）											
目标名称	目标标准	权重	分数	完成情况	信息提供人及时间	评估分数					得分
						A (100%)	B (75%)	C (60%)	D (35%)	E (0)	
招聘合格率	90%	15%	60			60	45	36	21	0	
第一部分得分:											
第二部分:重点工作目标（权重60%，共600分）											
重点工作目标	标准	权重	分数	评估分数					得分		
				A (100%)	B (75%)	C (60%)	D (35%)	E (0)			
完善人力资源管理制度	完整性与适用性	20%	120	120	90	72	42	0			
第二部分得分:											
本次考核总成绩:						被考核部门主管意见:					
考核说明:											
等级划分: 绩效考核等级有五级划分, A为最高级, E为最低级											

例如在第一部分，KPI 是招聘合格率，目标是 90%，权重是 15%，乘以 400 分，得出 60 分是满分。后面有一个评估分数 ABCDE，也就是说假设这项 KPI 做得最好，招聘合格率达到 90%，即达到 100% 就是 60 分，如果只达到 75% 就是 45 分。在第二部分，重点工作是完善人力资源管理制度，标准是完善性和透明

性，权重是20%，乘以600分，得出120分是满分。考核者可以根据任务的完成情况进行等级性评分，评为A，则得120分，评为B，则得90分。

所以两部分结合就是量化和非量化比较好的一个平衡。确实，现在工作当中，很多工作没法量化，但是又想考核，不妨学华为，把量化作为一个权重，把非量化作为另外一个权重加起来。

三、绩效考核结果运用

1. 确定员工的绩效等级

考核结束后，根据被考核者的实际业绩表现来评定绩效等级，分为ABCDE五个等级。其中A等级表示该员工完成了该岗位和任务的所有绩效目标，其工作方式和成果的水平都超过了该岗位的一般标准和要求，一般占员工总数的5%；B等级表示该员工完成了该岗位和任务的所有绩效目标，达到相关的绩效标准，胜任该岗位和任务的一般要求，一般占员工总数的20%；C等级表示该员工在该岗位或任务的绩效领域能够完成大部分绩效目标，但仍有明显的不足需要改进，一般占员工总数的50%；D等级表示该员工在该岗位或任务的多个相关绩效领域都未达到所需的绩效标准，需做出较大的改进，一般占员工总数的20%；E等级表示明显不称职，一般占员工总数的5%。

2. 奖金的发放与薪资调整

奖金的发放与考核等级的评定直接挂钩，评为A等级可按既定标准获得全额奖金，评为B等级的可按既定标准获得全额奖金的80%，评为C等级的可按既定标准获得全额奖金的60%，评为D等级的可按既定标准获得全额奖金的50%，评为E等级将无法获得奖金。

奖金的发放与薪资调整着重体现以下几个准则：一是最大程度地提高员工的工作绩效、士气和忠诚度；二是论功行赏，并寻求组织中各部门之间薪酬水平的内部公平性；三是为控制工资成本提供依据。

3. 职位的调整与晋升

绩效考核的结果是职位调整与晋升的重要参考依据，同时要结合个人能力及员工未来职业发展的需要综合考虑。评为A等级的原则上可晋升两级；评为B/C等级以上的原则上可晋升一级；评为D/E等级的不得晋升。

4. 培训发展

培训和发展计划的主要目的是通过提高员工的工作能力来促进员工不断提高绩效水平，为员工的职业生涯发展提供支持。因此考核人在考核会议上须与员工讨论其优点及需要改进的能力，从而为员工未来的培训发展制定计划。

四、华为绩效管理体系的启示

华为的绩效管理体系能顺利地推行，并能对公司的经营起到正面的促进作用，必有其核心的、关键的、值得学习之处，主要有三点重要管理启示。

1. 公司高层高度重视，维护绩效管理的权威性。

华为公司的高层非常重视绩效管理工作，为保证考核的权威性，专门设立了薪酬与绩效考核委员会，由董事长或授权总经理担任主任，作为公司中高层领导个人及部门绩效考核的最高领导机构，其重要职能有三项：一是绩效考核政策的制定与调整；二是高层领导及部门考核结果的最终审批；三是重大绩效投诉事件的处理。

2. 向全体员工明确绩效管理的含义。

华为认为，绩效管理就是管理者与员工、公司与员工双方的双赢。第一，就目标及如何实现目标达成共识，为员工提供支持帮助，并增强员工成功地实现目标的信心；第二，绩效管理不是简单的任务管理，它特别强调沟通、辅导及员工能力的提高；第三，绩效管理不仅强调结果导向，而且重视实现目标的过程。

3. 不墨守成规，根据公司的经营需要，持续改进绩效管理的方式方法。

华为早期的绩效管理方法基本是照搬IBM的，有统一的PBC模板、统一的考核周期、统一的比例要求、

统一的结果应用等等。虽然，这些整齐划一的管理方式一度使华为上下一致、步调统一，但随着华为的进一步发展，敏感地意识到旧的管理模式已不合时宜，于是开展了持续的完善与修正工作，引进并优化平衡计分卡。

将平衡计分卡与KPI进行有机的结合，并针对高中基层员工不同的分工与责任，分层次地设计了有针对性的绩效管理方法等等。

【上篇结语】

美国哈佛大学曾用 25 年的时间进行过一项跟踪调查，被调查者是一批智力、学历、环境条件都大致相当的年轻人，通过他们来判断目标对人生有着怎样的影响。结果表明，3% 的被调查者有着十分清晰且长远的目标，他们 25 年来一直都朝着同一个方向不懈地努力奋斗，几乎个个都成了社会各界的顶尖成功人士，其中不乏白手起家的创业者、行业领袖和社会精英；10% 的被调查者有着比较清晰的短期目标，他们大都生活在社会的中上层，成为各行各业不可或缺的专业人士；60% 的被调查者目标模糊，几乎都生活在社会的中下层，他们能安稳地生活与工作，但都没有什么特别突出的成绩；另外 27% 没有目标的被调查者，几乎都生活在社会的底层。这项调查生动地说明了明确目标对于人生成功的重要意义。

古话讲：“取乎其上，得乎其中；取乎其中，得乎其下；取乎其下，则无所得矣。”要想“取乎其上，得乎其上”，就必须在实现目标的过程中承担巨大的压力，并且最终战胜压力。纵然在井冈山被五次围剿，万里长征前路茫茫，即使建国后一度被国际社会孤立，只能在夹缝中求生存，而中国共产党始终不改初心，顶着巨大的内外部压力，在血雨腥风中举重若轻，坚持独具特色、独立自主的发展路线，才得以将当时一穷二白、风雨飘

摇的国家建设成如今“比历史上任何时期都更接近中华民族伟大复兴的目标”的良好局面。

“前有标兵，后有追兵。标兵不断拉大差距，追兵已经兵临城下。”这是每个组织和个人都时刻处于严酷生存状态的生动写照。仰望星空，脚踏实地。成功除了要有远大的目标，还必须具备坚韧不拔的毅力和超强的抗压能力，更必须每天盯住自己的目标，坚持不懈地努力下去。只要选对了路，就不怕路远，即使做不了第一，也要紧追着第一。

中篇 动力系统

第一章 动力系统概述

一、动力系统的概念

动力系统是指为推动组织期望与个人期望的有机结合，通过相应的激励机制的设计、应用与评价，调动个人的积极性和创造性，提高个人价值输出，实现组织整体人力资源效益的一套制度与机制的安排。比如，从组织管理的角度上讲，动力系统的核心就是激励机制（见图 3—1）。

二、动力系统的目的

动力系统的主要目的是挖掘成员的真实需求，设计科学的激励机制，为解决成员的“利己与付出”这个天然矛盾，实现成员个体目标、群体目标、组织目标的一致性，有效提高组织的运行效率和创造力，提升效率和效益，达到组织与个人和谐统一。动力系统作为组织开发人力资源的重要手段，好的激励机制可以有效地调动人的积极性和创造性，使组织的发展取得卓越的成效，具体表现在实现组织目标、提高工作绩效和提高成员的业务素质与能力等三个方面。

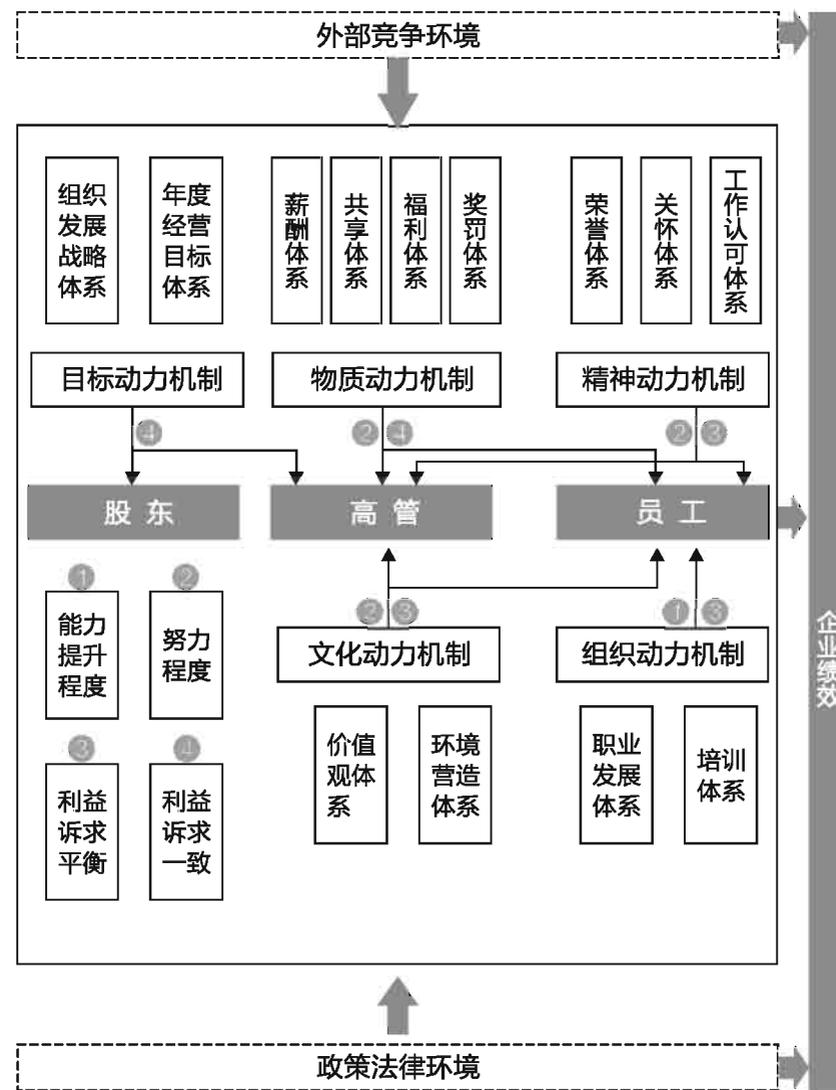


图 3—1 组织动力系统模型图

第二章 动力系统的运行机制

一、激励的运行模式

动力系统以激励为核心，激励的路径和激励的效果是解决动力系统运行即如何实施激励的两个核心问题。

1. 激励的路径

马斯洛的需求层次理论认为人的需求可以划分为五个层次，从低到高依次为生理需求（维持生存的基本需求，包括空气、食物、水等）、安全需求（保护自己免受生理和心理伤害的需求）、社交需求（包括爱、规避、接纳和友谊等）、尊重需求（自尊、受尊重、被关注、被认可、地位和成就等）、自我实现需求（最大限度地发挥自己潜能的需求）。虽然每个人都具有这五个方面的需求，但在某一时刻或时期只有一种需求是引发动机和行为的主导需求。而且只有在较低层次的需求获得了基本满足后，下一个较高层次的需求才能成为主导需求。按照这一理论，如果想要激励某个人，就应设法知道他现在处于需求层次的哪个水平上，然后试图去满足该层次及更高层次的需求。

动力系统的十三个体系与马斯洛需求理论中各层次

需求有着相对应的关系（见图 3—2）：薪酬体系主要满足员工的生理需求；福利体系和环境营造体系主要满足员工的安全需求；价值观体系、荣誉体系和关怀体系主要满足员工的社交需求；工作认可体系、奖罚体系和职业发展体系主要满足员工的尊重需求；组织发展战略体系、年度经营目标体系、共享体系、培训体系主要满足员工的自我实现需求。

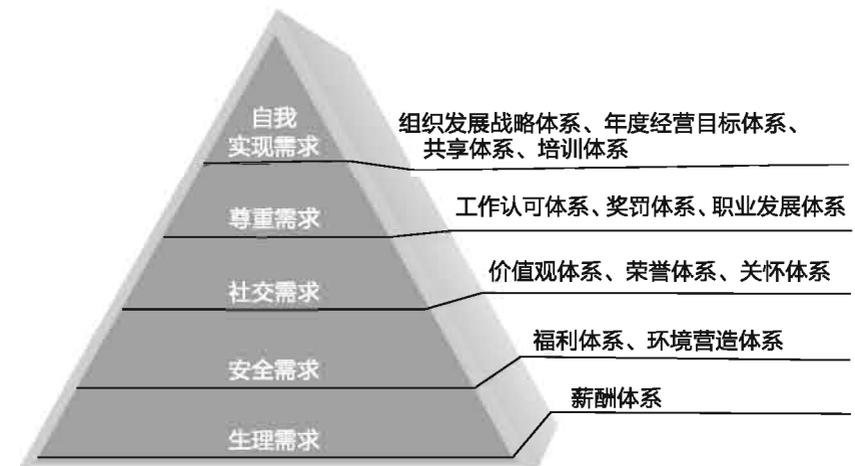


图 3—2 马斯洛需求理论与动力系统

2. 激励的效果

期望理论的基本观点是：人们只有在预期其行动有助于达到某种目标的情况下，才会被充分激发起积极性来，从而采取行动以达到这一预期目标。该理论认为激励力量的大小取决于多方面的变化因素，涉及当事人对该项工作的成功、所获报酬以及相关影响的认识和评

价。基于期望理论，波特和劳勒构建了波特—劳勒综合激励模型（见图 3—3）。从该模型可以清晰地看到，一定的激励会产生一定的动力，它将导致相应的工作绩效。但这种绩效对于成员只有一个工具性的结果，即通过达到一定绩效，以获得所期望的外在性和内在性奖酬，而奖酬的取得使成员体验到满足，满足会引出成员对内在和外在性奖酬的认识——奖酬效价，即对激励产生影响。而努力所带来的工作绩效会引起成员对努力与绩效间关系的可能性感知，即对期望值的估计，这也会对激励产生一定的影响。另外外在性奖酬和内在性奖酬

会引起成员对绩效与奖酬间关系的可能性的感知，既然通过达到一定绩效会获得相应的奖酬，对两者间关系的工具值估计当然会影响到激励。

二、激励机制的设计

激励机制设计是指组织为实现目标，根据成员的个人需要，制定适当的行为规范和分配制度，以实现人力资源的最优配置，达到组织利益和个人利益的一致。激励机制设计包括以下几个方面的内容：

第一，激励机制设计的出发点是满足成员个人需要。设计各种各样的外在奖酬形式，并设计具有激励特性的工作，从而形成一个诱导因素集合，以满足成员的外在需要和内在需要。

第二，激励机制设计的直接目的是为了调动成员的积极性。其最终目的是为了实实现组织目标体系来指引成员的努力方向。

第三，激励机制设计的核心是分配制度和行为规范。分配制度将诱导因素目标体系联接起来，即达到特定的组织目标（即绩效标准）将会得到相应的奖酬。行为规范将成员的性格、能力、素质等个性因素与组织目标体系联接起来。行为规范规定了成员以一定的行为方式（即路径）来达到一定的目标。

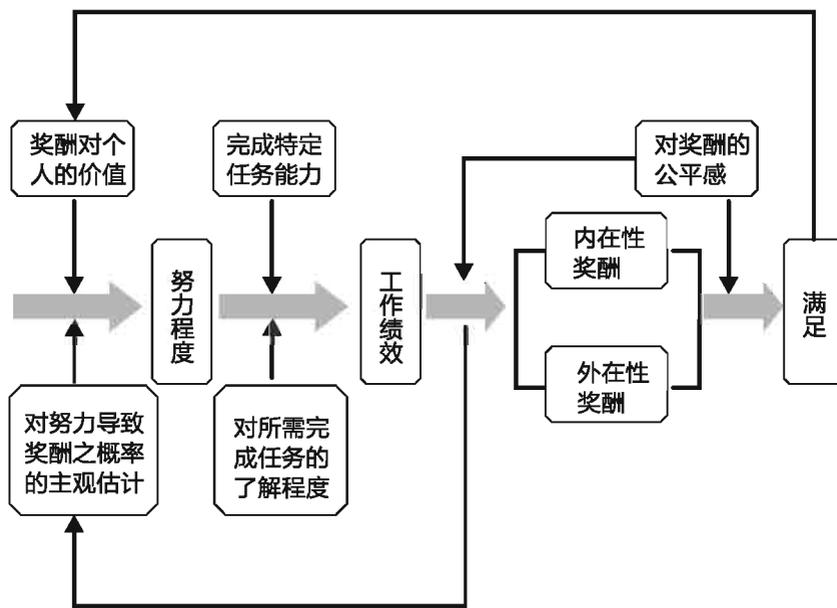


图 3—3 波特—劳勒综合激励模型

第四，激励机制设计的效率标准是使激励机制的运行富有效率。信息沟通贯穿于激励机制运行的始末，通过信息沟通，将个人需要与诱导因素联接起来，特别是组织在构造诱导因素集合时对成员或个人真实需要的了解，必须进行充分的信息沟通。

第五，激励机制运行的最佳效果是在较低成本的条件下达达到激励相容，即同时实现了成员目标和组织目标，使成员利益和组织利益达到一致。

通过以上分析，我们得到激励机制设计内容，如下图所示。

在激励机制设计内容中，分配制度将诱导因素集合与组织目标体系联接起来，行为规范将成员因素集合与组织目标体系联接起来，信息交流将成员或个人因素集合与诱导因素联接起来。因此，可以把分配制度、行为规范和信息交流称为激励机制设计内容的三条通路。通过三条通路的联接作用，使三个支点所包含的内容相互对应，形成一定的逻辑关系。

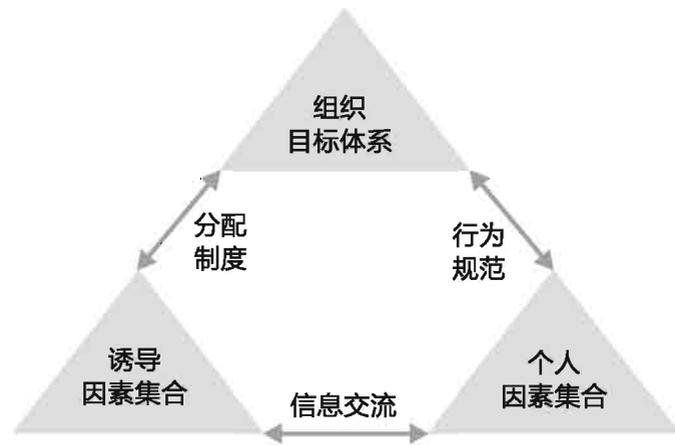


图 3—4 激励机制设计内容

组织目标体系、诱导因素集合和个人因素集合构成激励机制设计模型中的三个支点。这三个支点通过三条通路联接在一起，构成了一个完整的激励机制设计模型。

第三章 动力系统运行的基本原则

任何组织应坚持将物质激励、精神激励、工作激励等手段进行有效的统一，善于根据成员不同的需要选取激励方式，并努力激发成员高层次的心理动机，引导他们在实现组织目标的同时朝着成员或个人目标奋斗。建立动力系统应遵循以下原则。

一、战略适应原则

在动力系统的设计中，明确战略目标是一个关键环节。战略目标经过分解传达到各个部门以及岗位，将组织目标转化为成员的奋斗目标。战略目标的明确和分解是激励系统设计的前提和基础，偏离了战略目标，整个激励系统将无法达到应有的效果。

二、公平公正原则

公平公正是激励的一个基本原则，其掌握的好坏会直接影响到激励效果。如果不公正，不仅收不到预期的

效果，反而会造成许多消极后果。因此，激励要尽量做到民主化和公开化，采用统一的评判标准，既要为广大的成员创造平等的竞争环境和条件，又要避免搞平均主义，而且要使赏罚与功过相一致，不能小功重赏，也不能大过轻罚。

三、针对性原则

激励的起点是满足成员的需要，但成员的需要存在个体的差异性和动态性。因此激励要因人而异、因时而异，要根据不同成员的个性心理特征，采用相应的激励方法。一方面，管理者对成员进行激励时切忌经验主义，在激励上不存在一劳永逸的方案，更没有放之四海皆准的法宝，所以要具体问题具体分析、具体对待。另一方面，成员的思想、情感、心境及其需要在不同的阶段和不同的时机是不一样的，管理者必须深入进行调查研究，及时了解成员的需要层次和需要结构的变化趋势，有的放矢才能取得实效。

四、及时性原则

在激励中如果巧妙地运用“时机”往往效果倍增，若反应迟钝、优柔寡断，不但会错失良机，起不到激发成员积极性的作用，还有可能将事情办糟。激励只有及时，才能使成员迅速看到做好事的利益和做坏事的恶

果，才能做到“赏一劝百，罚一警众”，产生震撼和轰动效应。

五、灵活性原则

一个组织在不同发展阶段和外界环境发生变化的情况下，应当及时对激励体系进行调整，以适应环境的变化和组织发展的要求。在物质激励方面，薪酬结构和标准要及时调整，针对特殊人才和特殊情况要灵活变通，特事特办，采取特岗特薪等办法。在精神激励方面，对人的激励工作具有极大的灵活性，要操作得巧妙，具有艺术性，不能什么事情都机械地按事先规定好的制度来套。

六、持续改进原则

设计激励系统还要遵循持续改进的原则，考虑到成本和收益的平衡问题，设计方案必须具有系统性和持续性，而且在实施的过程中能够根据实际情况有效地进行调整。比如，现代企业要建立有效的激励系统不可能一蹴而就，必须全方位地考虑各方面的问题，甚至要经过多次的试验和调整才能找到适合本企业的激励方案，即使是比较成功的激励方案在实施中也要定期和不定期的进行改善才是明智的。

第四章 动力系统的内容

动力系统是将组织的动力转化为绩效的助推器，其核心就是激励机制，根据其作用对象和作用方式，可以分为目标动力机制、物质动力机制、精神动力机制、组织动力机制、文化动力机制。

目标动力机制：组织的发展战略和年度目标是驱动组织的最原始动力的有效机制，也是其他动力机制设计、实施和运行的基础。

物质动力机制：表现为薪酬体系、共享体系、福利体系、奖惩体系等方式，是人们从事一切社会活动的基本动因，是针对成员动力机制的首选和主要模式，体现了管理中“按劳分配”这种最基本的分配方式。

精神动力机制：包括荣誉激励、员工关怀和工作认可，是指通过一系列非物质方式来满足员工对尊重、成就、自我实现等高水平的需求，从而激发员工的荣誉感、成就感、自豪感，进而在较高层次上调动其工作的积极性。

组织动力机制：是通过职业通道、能力培养等组织行为方式提高成员的积极性和能力，并实现各主体

利益的平衡。组织动力机制主要包括职业发展体系和培训体系。

文化动力机制：是指通过文化的导向和凝聚、规范和辐射、深层次激励等功能，形成全方位的深层次激励，从而调动人的积极性，发挥人的主观能动性，使组织和成员成为真正的利益共同体和命运共同体。

动力系统主要内容	
目标激励	发展战略体系 年度目标体系
物质激励	薪酬体系 共享体系 福利体系 奖惩体系
精神激励	荣誉体系 关怀体系 工作认可体系
组织激励	职业发展体系 培训体系
文化激励	价值观体系 环境营造体系

图 3—5 动力系统的内容

第一节 目标激励

组织的目标是组织所预期达到的结果，是组织发展方向的指引，主要包括发展战略和年度目标。发展战略

主要解决发展方向、发展速度与质量、业务选择和核心能力（竞争优势）等四个方面的问题。年度目标是对发展战略的承接，明确年度各项工作目标，合理配置相应的资金、人才、技术等资源，并可将各项工作目标分解到组织的各部门和人员中，确保目标达成。

一、发展战略体系

发展战略体系包括战略思想、战略目标、战略重点、战略方针、战略阶段、战略对策等部分。战略思想是指导经营战略制定和实施的基本思想，它由一系列理念或观点组成，是组织的领导人和成员对发展中发生的各种重大关系或重大问题的认识的总和。战略目标是战略思想为指导，根据主、客观条件的分析，在战略期内努力的总目的和应达到的总水平。战略重点是对于实现战略目标既有关键作用又有发展优势或自身需要加强的方面。战略方针为贯彻战略思想、实现战略目标、战略重点所确定的各种应遵循的基本原则、指导规范和行动方略。战略阶段是根据战略目标的要求，在规定的战略期内划分的若干阶段，以便分期地实现总的战略目标的要求。战略对策则是为实现战略目标而采取的重要措施和重要手段。

二、年度目标体系

年度目标是组织发展战略规划的具体里程碑，也是经营绩效的一个具体考量指标。比如，企业年度目标的设定既要考虑战略方向，又要以市场预测为基础，符合市场客观需求，考虑现实的可行性和具体性。同时，年度目标要考虑股东的权益诉求，股东价值增长目标在近期体现为净资产收益率或每股净利，一般要求股东回报不得低于行业平均水平。因此，年度目标的确定必须考虑行业净资产收益率平均水平。往年数据是年度目标决策的重要因素之一，根据往年数据，企业可以获得现有能力的客观评估，以确定比率型指标的发展走势。

企业在明确年度经营目标的期待值后，将经营目标发到各部门讨论，进一步明确实现目标的条件，论证其可行性，最终确定主要经营业绩指标和目标值，并以时间序列（一般以月度为单位）进行细分，同时要列举年度战略重要行动举措。在完成年度目标与计划后，企业需要有效地结合预算管理体系和绩效管理体系，通过预算管理体系进行资源的分配和约束，通过绩效管理体系实现工作分解和有效驱动。

企业在年初与所属单位签订《绩效合约》（见表3—1），对所属单位的年度经营目标进行约定。

表 3—1 XX 公司 XXXX 年绩效合约（示例）

序号	考核项目	考核目标和标准	标准分
一	财务指标		
	经营增长状况	销售收入	
		净利润	
	盈利能力状况	净资产收益率	
		成本费用利润率	
		费用控制	
	营运能力状况	应收账款周转率	
		存货周转率	
		应收债权清欠	
	债务风险状况	速动比率	
二	管理指标		
	发展创新	新产品开发内容	
		研发投入率	
		技术成果转化率	
		新产品专利数	
	人力资源	人才引进与培养	
		关键岗位员工主动流失率	
		人均创利	
	风险控制	技术风险	
		质量管理	
三	专项工作		
四	综合管理		
五	自主申报考核项		
六	附加项	加分考核项目	
		扣分考核项目	

第二节 物质激励

物质激励是指通过物质刺激的手段，鼓励成员积极工作。它的主要表现形式有正激励，如发放工资、奖金、

福利等；负激励，如罚款等。物质需要是人类的第一需要，是人从事一切社会活动的基本动因。在各种激励手段中，物质激励是最基本、最常用的一种激励手段。据有关机构调查、统计，在吸引人才和留住人才的各种要素中，对于中国企业的员工而言，物质激励的重要性总是排在第一、二位。物质激励的内容包括薪酬体系、共享体系、福利体系、奖惩体系等，需特别注重的是薪酬体系和共享体系。

一、薪酬体系

从不同的角度看薪酬，会有不同的观点。从市场的角度来看，薪酬是人力资源价值的市场形式，或称为“人力资源价格”；从分配角度来看，薪酬是组织对成员人力资本要素贡献的回报，一般称为“劳动报酬”。有效的薪酬体系必须建立在三个假设基础上：第一，个人或工作团队对组织的贡献差别不仅在于他们做的是什​​么，而且在于他们做得好不好；第二，业绩的最终结果在很大程度上取决于组织的内部个人或工作团队的工作表现；第三，为了吸引、保留和鼓励表现好的成员，并且公平对待所有成员，组织需要根据成员的相对工作表现来给予激励。

比如，企业的薪酬体系设计首先要能够贯彻企业

战略意志，从提高企业战略实施能力着眼，解决薪资体系存在的结构性矛盾，体现对关键职位、关键人才的重视和关注；通过薪资牵引出导向公司战略的绩效行为，落实职位应承担的关键绩效指标，使员工的行为围绕企业战略目标展开。其次，要体现企业价值导向，体现职责差异，突出“职位”概念，引导员工主动承担责任；强调可用绩效表现的技能和素质提升；认可员工对企业的积累贡献，鼓励长期服务。再次，要响应外部市场变动，使企业内部人力资源市场与外部人力资源市场对接，反映外部市场对人力资源的价值判断标准，建立动态调整、逐步与市场接轨的机制，鼓励竞争，体现公平，避免内部无谓比较。最后，要兼顾企业人工成本承受能力，以增量调整、总量控制为依据，正确处理稳定和发展、增加员工收入和降低人工成本之间的矛盾。在保持稳定的前提下，突出重点，兼顾全面，着重解决对关键职位、关键人才的激励，同时使大部分员工的收入有所增加。

制定合理公正的薪酬体系要设计精确的薪酬管理流程，以保障薪酬制度的正确执行，制定健全合理的薪酬方案与制度是一个组织人力资源管理中的一项重大决策，因此需要有一套完整而正规的程序来保证其质量，设计程序见图 3—6。



图 3-6 薪酬体系设计程序

【案例】华为公司高速发展阶段的薪酬领先战略

华为公司作为中国优秀企业的典型代表，在 1988 年到 1996 年，企业处于初创期，实力单薄，非经济性薪酬发挥主导作用。在 1997 年以后，企业进入高速发展阶段，实力相对雄厚，开始全面实施领先薪酬战略，提供“有竞争力的薪酬”。

华为的薪酬结构大体为：员工薪酬 = 基本工资 + 股票 + 福利。体系中的基本薪酬，通常是包括基础薪酬、岗位薪酬、学历薪酬、职务薪酬、技能薪酬等。如“应届生：2000 年华为本科起薪 4000，硕士 5000；社会招

聘进入公司 3 个月左右有一次加薪，200 到 3000 不等”。这个水平比深圳一般公司高出 20%—30% 左右。高工资作为第一推动力发挥巨大作用。

华为公司在企业高速发展阶段，正处于国内经济高速发展时期，高薪成为吸引和留住人才的最主要手段。华为通过薪酬领先战略，不仅可以吸引到优秀的人才，同时也让企业的狼性文化得以发扬，使员工面对高压工作时保持了一定的稳定性，最终成就了企业的发展。

二、共享体系

共享制激励是一个组织对其成员或主要骨干成员实施的一种长效激励方式，是让其成员直接参与到对组织成果的分配。

比如企业，共享制激励的目的首先是将经营者与骨干的个人利益同企业的利益紧密联结在一起，使其在为企业创造价值的同时也在创造个人价值。其次，经营者拥有企业股份，将会以企业所有者的身份致力于企业的发展，会自动减少企业的非生产性消费，减少企业内部的运作成本，有利于解决各种短期行为。此外，共享体系不仅能留住现有的企业优秀经营者与骨干，而且能吸引企业内、外部人才为企业发展做出贡献。

企业的共享制激励对象包括高、中层管理人员、技

术骨干、业务骨干等。主要包括四种实现方式：

1. 企业利润共享：主要通过利润分成和红股两种方式实现。

2. 企业股权共享：主要通过经营者直接购股、核心资源（技术、市场等）入股、增量奖股、合伙入股四种方式实现。

3. 企业价值共享：主要通过期权、参与项目投资等方式实现。

4. 目标共享：主要通过设定目标的方式实现。

目前，企业股权激励已经成为共享制激励的主要方式，通过让激励对象获得公司一定的股权，享受股权带来的经济效益与权利，能够以股东的身份参与企业决策、分享利润、承担风险，从而激励其勤勉尽责地为企业公司长期发展服务。在进行股权激励设计时，需要考虑激励对象、购股规定、售股规定、权利义务、股权管理、操作方式等方面的因素。激励对象可以包括高管、中层管理人员、核心员工和董事等。购股规定是对激励对象购买股权的相关规定，包括绩效目标、购买价格、期限、数量及是否允许放弃购股等。售股规定是对激励对象出售股权的相关规定，包括出售价格、数量、期限的规定。权利义务是指股权激励中，需要对是否享有分红收益权、股票表决权和如何承担股权贬值风险等权利义务作出规定。股权管理包括管

理方式、股权获得来源和股权激励占总收入的比例等，股权获得来源包括购买、奖励获得、技术入股、管理入股、岗位持股等。操作方式包括是否发生股权的实际转让关系、股票来源等。在股权来源方面，有股票回购、增发新股、库存股票等。

需要注意的是，股权激励不是分福利，也不是“分饼”，而是一种制度安排，股权激励是一把“双刃剑”，要求企业在实施股权激励时要遵循其客观规律，实施必要的专业化过程。在安排股权激励机制时，不仅要建立激励机制，还必须建立相应的约束机制，只有这样，才能真正从制度上来确保中小股东利益和公司利益。

【案例】腾讯向近六千员工送股

2015年7月，腾讯控股发布公告称，腾讯董事会已向5839名非关联人士赠送15858040股公司新股，每人平均可得到价值约41万港元左右的股份，约合33万元人民币。

这并不是腾讯首次用股份对员工进行激励。早在2013年，腾讯就宣布将扩大股份奖励范围，由中高层向基层管理者扩展，同年，腾讯曾用7个月时间花2.77亿元人民币回购股份以奖励员工。而2014年7月，腾

讯控股也发公告称，将发行约 1952 万股新股用于向近 5000 名员工发放奖励。

腾讯有关于员工激励机制的“受限制股份奖励计划”，董事会将筹措资金认购腾讯发行的新股或从二级市场购买股票，建立一个股票池，当员工满足一定条件时，就可以无偿获得股票。腾讯还在公告中表示，在授出该股权激励后，腾讯 2007 年股份奖励计划及 2013 年股份奖励计划项目下仍分别有 99480 万股及 2.27 亿股股份可供董事会用作往后的奖励。

互联网公司之所以偏爱股权激励，取决于互联网企业自身的特点，因为互联网企业的主要核心资产是人，员工的创造力和工作态度以及忠诚度决定了公司未来能够达到的高度，如何实现员工与公司利益绑定、激发员工的创造力是互联网公司人才管理的重要课题。由于行业竞争激烈，互联网公司的优胜劣汰十分迅速，在公司发展过程中，核心员工的懈怠或流失都会导致互联网公司的衰败，因此给予部分股权激励，让员工同公司的利益高度捆绑不失为留住员工、激发员工的重要手段和有效方法。此外，互联网公司往往在成长过程中其营业额和利润都有爆发性增长的可能，虽然作为公司股东短期股份被稀释，但是随着公司规模的迅速增长，大股东股权价值会随着公司规模爆发增长成几何倍数增加，对于大股东来讲，股权激励可以说是一种人财兼收的好方法。

三、福利体系

福利体系是在岗位工资和奖金等劳动报酬之外给予成员的报酬，是物质激励的重要组成部分。福利体系包括两部分：

一是体现福利均等性的基本福利部分。基本福利是成员都能享有的机会均等、利益均沾的福利项目，是充分体现国家的福利政策和组织对成员关怀爱护的基本福利项目。

二是体现岗位和奖励性质的激励福利部分。激励福利是根据成员的业绩、能力和所承担的责任不同而设置的一项具有奖励和补偿功能的福利项目。比如企业，其依据为员工所处岗位及责任、员工为企业服务的实际年限等直接影响着员工为企业发展所做贡献的因素。设置该部分福利用以激励员工勤奋、敬业、忠诚、热情地工作，为企业发展做出贡献。

建立一个良好的福利待遇体制能够增加成员对组织的归属感，从而增加组织的凝聚力，其主要功能表现为：一是改善劳动条件等方面的功能，如工作场所的环境改善、设备的配置等；二是促进组织人际关系和劳资关系的功能，它有助于成员之间、成员与管理层之间关系的融洽，从而加强组织的凝聚力；三是激励的功能，福利措施使成员增强满足感；四是留人的功能，即更有效地留住成员。

【案例】中国宝安集团的福利体系

中国宝安集团的福利体系是在多年的实践和不断总结中逐步搭建与完善起来的，作为员工全面报酬体系的一个重要组成部分，持续发挥着积极作用。在基本福利方面，严格遵守国家的法律法规，充分保障员工的合法权益，同时通过多种形式的福利（货币、实物等形式）帮助员工实现工作与生活的平衡，解决员工的后顾之忧，使员工能够全心全意投入到工作中。在激励福利方面，不断学习优秀企业的成功实践，探索新型福利品种，使福利这一传统理论中的保健因素发挥出激励作用，有效提高员工满意度和工作积极性，显著增强组织动力。

表 3—2 基本福利

基本福利		
基本社会保险	交通补贴	礼金、抚恤金
集团按国家和当地政府社会保险有关规定在员工入职三十天内，为员工购买社会保险。集团总部按国家和深圳市社会保险的相关规定为员工购买养老保险、医疗保险、生育保险、工伤保险、失业保险和住房公积金等六项。下属公司为员工购买的保险种类和员工参保基数必须报集团人力资源部门核实审批。	1.普通员工交通补贴。乘坐公共汽车上下班的员工对交通费补贴，按月凭票报销。提供公车上下班接送员工的单位，不再发放此项补贴。 2.带车上班补贴制度。公司鼓励中、高层管理人员和中、高级技术人员私人买车，采取公司补贴、费用定额、超支自负的管理办法。不带车上班者不能领取和享受车辆补贴。	参见集团管理制度中的相关规定。

表 3—3 激励福利

激励福利					
医疗保健	商业保险	外派人员福利	公费度假	带薪休假	企业年金
<p>1.基本医疗保障。集团为保健员工身体健康，每年五月或十一月有计划地组织全体员工进行身体检查。如有特殊工作原因可向公司申请增加体检项目和次数，但需报集团审核同意。</p> <p>2.深圳市三级医疗保健。集团按照深圳市保健委员会的要求，将在深圳市缴纳社会保险的集团部长级以上管理人员、二级公司董事长与总经理确定为深圳市医疗保健的对象，为其办理医疗保健卡。集团高层管理人员为市二级保健对象，集团部长、二级公司董事长与总经理为市三级保健对象。以上医疗保健对象均享受深圳市相应级别医疗保健待遇。</p> <p>3.各公司根据当地政府有关规定制订方案，报集团批准后实施。</p>	<p>1.集团高层管理人员、总部部长、副部长和部长助理、二级公司董事长、总经理、副总经理和总经理助理，可享受公司为其购买的商业保险。但若此类人员中途自动离职，则不再享受此项福利。</p> <p>2.因在某领域表现出色，经集团批准购买商业保险作为奖励，金额与期限另定。</p>	<p>1.集团高层管理人员、总部部长、副部长和部长助理、二级公司董事长、总经理、副总经理和总经理助理，可享受公司为其购买的商业保险。但若此类人员中途自动离职，则不再享受此项福利。</p> <p>2.因在某领域表现出色，经集团批准购买商业保险作为奖励，金额与期限另定。</p>	<p>1.外派人员公费度假：派往外地符合下列条件的人员，每年可享受公费度假一周。公费度假人员为集团派驻外省工作（离开配偶和子女）一年以上的二级企业总经理助理级以上员工和总部部长助理级以上员工。</p> <p>公费度假时间安排在每年8-9月份，具体的度假时间由员工在不影响工作的前提下自由选择，由集团统筹安排。</p> <p>公费度假人员的消费额度由集团确定。度假费用由个人先支付，度假结束后回集团凭票在规定的额度内报销。可携带家属1-2人，其消费额度由本人和家属共同使用。度假人员及家属须在集团指定的度假场所内住宿，交通工具可选择飞机或火车。如果不在集团指定的度假场所住宿，则住宿费用由个人承担，消费额度扣除住宿费用。</p> <p>2.其他人员公费度假：集团对在某领域做出突出贡献的人员实行公费度假的奖励，具体时间、人员、金额由集团人力资源部起草方案报集团领导审批后执行。</p>	<p>国家规定以外的带薪休假：集团评选的销售标兵、服务明星等可享受十天带薪休假（当年休假，可以累积到下一年度休假，两年内此带薪休假，则此假自动取消。</p>	<p>保障和提高本企业职工退休后的生活水平，建立多支柱养老保障体系。</p>

四、奖惩体系

奖惩体系是组织对所属单位或成员进行奖励或惩罚，以强化管理规则的制度体系。奖励，是对成绩优秀的团队或成员给予精神和物质的嘉奖，以激励全体成员。惩罚，是对工作不力或犯有过失、违反制度的人员进行处罚或制裁。奖励与惩处具有激励与约束的双重功能。

完善的奖惩体系可以严明纪律，奖惩分明，调动成员工作积极性，提高工作效率和经济效益。比如企业的奖惩制度应本着“公平竞争，公正管理，奖惩结合，有功必奖，有过必罚”的原则，与员工岗位职责挂钩，与企业经济效益相结合，深化贯彻企业各项规章制度，强化工作流程，明确岗位职责。

【案例】中国宝安集团的奖惩体系

中国宝安集团通过设立质量奖、销售奖、创新奖、特别贡献奖等奖励项目对为集团或公司做出贡献的团队及个人进行奖励。同时，对违反国家法律法规、公司制度的各种行为进行处罚。

表 3—4 奖励项目

项目主要奖励	项目核心内容
创新奖	集团设立“宝安创新奖”，包括产品创新、工艺创新和管理创新等三大类。
服务奖	为客户或集团其他部门提供很好的支持，及时满足客户的需求，得到客户（内部或外部）的大力赞赏，可获得服务奖。
销售奖	销售进度超过计划的进度，销售数额或价格超过计划数，可获得销售奖。
成本控制奖	严格执行集团的成本管理制度，有效控制成本，为集团带来较大的经济效益，可获成本控制奖。
节约奖	节约能耗、管理费用等，为集团带来较大经济效益，可获得节约奖。
特别贡献奖	①在新产品、新技术开发中做出了突出贡献，所开发的新产品、新技术具先进性和实用性，为企业带来巨大的经济效益。 ②在成功的市场策划中做出了突出贡献，有创意、实施效果好，能为企业带来巨大的经济效益和良好的社会效益。 ③在资本经营、收购兼并中做出了突出贡献，实现低成本扩张，为企业带来巨大的经济效益和良好的社会效益。 ④获国家有关部委评选或确认的创新科技奖，为企业带来良好的社会效益。 ⑤在管理创新中做出了突出贡献，所提出的方案有理论根据和实用价值，对企业提高经济效益和工作效率起到明显的推动作用。 ⑥在挽回重大损失中做出了突出贡献，不怕困难，勇于承担责任，维护了企业的经济利益和社会形象。 ⑦在其他方面为集团创造了巨大的经济效益和良好的社会效益。
其他项目奖	在其他方面为集团创造了较大的价值，可获得相应的项目奖。

第三节 精神激励

表 3—5 处罚项目

主要处罚项目	核心内容
1	违反国家法律、法规、政策以及集团章程、制度和决定，造成不良影响或经济损失的；
2	违反劳动纪律，旷工、迟到、早退，消极怠工，没有完成生产任务或者工作任务的；
3	不服从工作安排、调动和指挥，或者无理取闹，影响正常生产秩序和工作秩序的；
4	官僚主义，玩忽职守，失职渎职，工作不负责任，造成事故或者经济损失的；
5	擅离职守给集团造成直接经济损失的；
6	利用职权谋取非法利益或者不正当利益的；
7	以本人或者其他人名义从事与集团有竞争的活动，损害集团利益的；
8	产权代表不执行集团的意见和建议，给集团造成损害的；
9	违反财经纪律，私设“小金库”，挥霍浪费集团资财，损公肥私，使集团在经济上遭受损失的；
10	弄虚作假，骗取荣誉和钱财，剽窃他人成果的；
11	违反集团各项审批权限规定的；
12	财会人员不坚持财经制度，丧失原则，造成经济损失的；
13	受贿，挪用公款，以及其他违法乱纪行为的；
14	超过合同规定的收款期一年仍未收回应收款项的；
15	违反资金的审批权限使用资金，给集团造成经济损失的；
16	不严格执行集团及公司的成本管理规定，造成成本增加，损失严重的；
17	违反集团采购管理规定，给企业利益造成重大损害的；
18	违反集团招投标规定，损害公司的利益和声誉的；
19	挑拨是非，破坏团结，损害他人名誉或领导威信，影响恶劣的；
20	散布谣言或损害集团声誉或者影响公司股票价格的；
21	打击报复或者诽谤诬陷他人的；
22	纵容包庇违法、违纪行为，或者出具假证和隐匿、毁灭证据的；
23	违反国家保密法律、法规和集团保密制度，泄露或者窃取集团秘密的；
24	其他违法、违规、违纪行为应予以处罚的。

精神激励是以满足人的精神需要为着眼点的一种激励方法，包括荣誉激励、参与激励、关怀激励、认同激励、成就激励、情感激励、信任激励、尊重激励等诸多激励形式，是现代组织激励体系的重要组成部分。

在知识经济时代，员工的主体是知识型员工。对于知识型员工，特别是高中层员工，他们的物质生活已经有了保障，因而更加追求精神上的满足，精神激励对于他们来讲，是一种非常重要的激励手段。国内外的先进企业之所以注重文化管理，正是适应了这样一种变化。精神激励的内容包括荣誉体系、关怀体系、工作认可体系等，其中最重要的是荣誉体系。

一、荣誉体系

荣誉激励是运用社会公德、职业道德的一般规范，营造某种舆论氛围，使激励对象产生一种荣辱感。其主要方式，一是通过文件通报、报刊、会议以及墙报、广播、互联网等宣传媒介，对先进事迹进行表扬，对不良行为进行批评，达到弘扬正气、抵制歪风的目的，形成奋发向上、你追我赶的良好气氛。二是通过树立模范、榜样、典型等形式，对优秀者给予肯定，为其他成员指引努力的方向，激发全体成员的动力。每个人都有一定

的虚荣心和荣誉感，而一个令人满意的头衔或是名号就可以很好起到激励成员、提升成员工作热情的效果。所以，不要吝啬头衔和名号，这样的荣誉激励无需成本，但效果却相当显著。具体措施有：

1. 开展优秀员工的评比活动。很多企业都有类似于年度优秀员工评比这样的活动，但大多数企业评比存在着项目少、内容笼统、针对性不强、个性化较弱的问题。比如，在NBA中有助攻王、三分王、扣篮王、篮板王、MVP、最佳新人、最佳第六人等荣誉称号；在奥斯卡中有最佳影片、最佳剧本、最佳导演、最佳摄影、最佳美工、最佳音乐、最佳剪辑、最佳服装设计等荣誉称号。从NBA和奥斯卡的奖项设置中，可以总结出这样一个道理，即奖项并不在多，但一定要实在，要有针对性。所以，企业在设奖项时，应该针对性强些、实在些，比如，用最佳质量奖、最佳销售奖、最佳成本降低奖、最佳技工等词语。

2. 给予员工非业绩性竞争荣誉。企业领导人要善于发现员工的优点，并注意积极赞扬。“经常提起别人的长处，可以让他更优秀”，这个道理是实践证明了的行之有效的激励方式。人们受到赞许，会产生巨大的力量，促使受赞许者做出更多可歌可泣的事迹来。所以，利用非业绩性荣誉来激励员工提升业绩，是一种很好的激励方法。

3. 授予勋章或荣誉称号。勋章和荣誉称号通常是

一个组织的最高荣誉，只颁发给在重要领域为组织做出杰出贡献的人。一般在重大节日、纪念日举行颁授勋章、荣誉称号的仪式，同时，组织设立功勋簿，记载勋章和荣誉称号获得者及其功绩。

组织要通过多种形式宣传勋章和荣誉称号获得者的卓越功绩和杰出事迹。勋章和荣誉称号获得者应当受到组织和相关人员，甚至是全社会的尊重，享有受邀参加组织庆典和其他重大活动等崇高礼遇和制度规定的待遇，并按照规定佩戴勋章、荣誉称号奖章。勋章和荣誉称号为其获得者终身享有，但依照制度被撤销的除外。

4. 颁发内部证书或聘书。证书代表着一种认可，也是一种荣誉。每人都比较注重荣誉，这是他的需要之一，所以颁发证书或者聘书，已成为激励员工的一种有效的方法。证书的种类和名称一般不受限制，关键是要让员工感受到一种认可和尊敬。

5. 荣誉墙和企业年鉴。辉煌的历史值得永久纪念，如果自己的辉煌历史受到了认可、宣传和珍藏，那么主人翁将受到很大的激励。借助公共场所里的荣誉墙和精美的企业年鉴记载、宣传、珍藏员工的优秀事迹，将对员工产生很大的激励作用。

6. 以员工的名字命名某项事物。用人名命名某项事物，在科学史上已经成为惯例，这是公认的对科学家最好的纪念，比如诺贝尔奖等。在社会历史事件中，这

种做法也很多，我们经常看到用人命命名的地方或者道路，比如张自忠路、左权县等，以此纪念这些革命家、社会活动家为社会做出的贡献。在企业界，这种做法正在被推广开来。为了纪念员工在某个方面做出的贡献，企业常常用员工的名字来命名某项事物。这种方式也产生了很好的激励效果。这种荣誉激励是对员工符合组织目标期望的行为进行的奖励，从而使这种积极向上的行为更多地出现，即更好地调动员工的积极性。

【案例】我国确立中国特色功勋荣誉表彰制度体系

2017年7月，由党和国家功勋荣誉表彰工作委员会制定的《中国共产党党内功勋荣誉表彰条例》《国家功勋荣誉表彰条例》《军队功勋荣誉表彰条例》《“共和国勋章”和国家荣誉称号授予办法》《“七一勋章”授予办法》《“八一勋章”授予办法》《“友谊勋章”授予办法》已经中共中央批准实施。我国建立党、国家、军队功勋簿，确立以“五章一簿”为主干的统一、规范、权威的功勋荣誉表彰制度体系。荣誉体系的建立旨在强调要充分发挥党和国家功勋荣誉表彰的精神引领、典型示范作用，推动全社会形成见贤思齐、崇尚英雄、争做先锋的良好氛围。

在新确立的党和国家功勋荣誉表彰制度体系中，

“共和国勋章”授予为党、国家和人民的事业作出巨大贡献、功勋卓越的杰出人士，这是根据宪法法律规定，由全国人大常委会决定、国家主席签发证书并颁授的国家勋章，是国家最高荣誉；“七一勋章”授予在中国特色社会主义伟大事业和党的建设新的伟大工程中作出杰出贡献的党员，这是由中共中央决定、中共中央总书记签发证书并颁授的党内最高荣誉；“八一勋章”授予在维护国家主权、安全、发展利益，推进国防和军队现代化建设中建立卓越功勋的军队人员，这是由中央军委决定、中央军委主席签发证书并颁授的军队最高荣誉；“友谊勋章”授予在我国社会主义现代化建设和促进中外交流合作、维护世界和平中做出杰出贡献的外国人，这也是根据宪法法律规定，由全国人大常委会决定、国家主席签发证书并颁授的国家勋章；国家荣誉称号授予在经济、社会、国防、外交、教育、科技、文化、卫生、体育等各领域各行业做出重大贡献、享有崇高声誉的杰出人士。为记载上述功勋荣誉获得者及其功绩，还专门设立了党、国家、军队功勋簿。

勋章和国家荣誉称号一般采取评选授予方式，也可在特定情况下，根据特定历史时期的任务、特点确定基本条件，凡符合基本条件者均可授予。勋章和国家荣誉称号一般定期授予，特殊情况也可及时授予。国家主席举行国事活动，可直接授予外国政要、国际友人等人士“友谊勋章”。

二、关怀体系

员工关怀是以人为本的精神理念，体现组织对成员的人性化管理和关怀，并以此增进员工对组织的认同感和归属感，进而让成员保持更好的工作心态，与组织共同成长和发展，具体的措施包括以下方面。

1. 新员工关怀。凡有新人到来，必须由专人或直接上司为其介绍组织的基本情况及其在工作环境中最多接触和协同工作的同事情况，并为其安排一位带教人员使其尽快融入组织，进入工作状态。新员工到岗后一个月之内，直接领导须做不低于两次的访谈，了解其进入工作岗位后的工作状况及生活状况；人力主管须做不低于一次的访谈，了解其进入工作岗位后的工作状况及生活状况。新员工（上岗一月以内的）出现工作过失的，一律以帮助教育为基本的处理方式。每月度的部门例会增加新进员工的发言及欢迎仪式，由部门负责人亲自对新进员工表示欢迎和感谢，并邀请新进员工讲话或者发表自己的感想。

2. 节日关怀。比如有的企业，主管人员平时须多向下属员工发送关怀问候短信及节日祝福短信。中秋、春节两个节日，管理层须向全体员工发送致谢、祝福及问候的短信。每年春节前组织一次全体员工集会（餐），并致以节日祝福。企业每次组织集体性聚会或者活动前须调阅员工信息资料，并酌情就有特殊信仰、禁忌、特

殊生活习惯和本次聚会或者活动有所冲突的员工做出妥善安排。

3. 员工生病关怀。凡生病员工，上级主管至少短信问候并在归岗后表示慰问。对于生病住院和工伤的员工，至少由其上级主管与人力资源部或相关部门主管一同进行看望慰问。生病住院并且病情比较严重的，人力资源部或组织的高层管理人员前往探望慰问，必要时邀请一把手前往看望慰问，让病痛中的员工深切感受到组织的关怀。员工家庭出现重大困难或病号，组织要及时予以探望慰问，情况特殊的可以动员成员捐款。

4. 生日庆祝。人力资源部为新进员工办理入职手续时登记员工的生日，生日信息须遵从地区习惯。凡员工生日，上级主管须亲自致以祝福问候，由人力资源部代表组织对员工给予祝福问候并送生日礼物等。

5. 员工家属关怀。在节日（中秋节、春节）向员工家属表达感谢，邀请员工家属参加公司年会或文娱活动。

【案例】海信科龙为员工设立互助基金

2014年5月，海信科龙员工互助基金正式成立，

海信科龙员工只需每月持续向基金会捐赠8—20元，即可享受在本人或家庭成员遇到重大疾病灾害时，获得基金会给予的最高不超过4万元救助。据了解，海信科龙已有3000多名职工主动缴费加入基金会。

根据基金章程规定，海信科龙互助基金来源分为两部分：一是由公司工会定期拨款，除在基金会成立时拨款50万元作为启动基金外，以后每年还会拨款20万元，确保基金会正常运作；二是海信科龙员工可自愿申请加入基金会，每月选择“8元、12元、16元、20元”四档捐款中的一档，持续向基金会捐款。对应捐款额度，员工本人在遇到突发性人身伤害、交通事故、重大疾病造成严重经济困难时，基金会根据“拟援助金额=最高限额÷10+每月捐款额度×连续捐款月数×50”的计算公式，一次性给予最高不超过4万元的救助；如果是父母、配偶、子女遭遇重大疾病灾害，也一次性给予最高不超过2万元的救助。

互助基金作为海信科龙为员工设立的“共同保险”，为广大员工搭建一个扶危济困的公开、规范、透明的积极平台，使员工本人或其家庭成员在遇到重大疾病灾害时能有效减轻经济困难，提高员工的医疗保障水平，体现“无病我帮人，有病人帮我”的互助精神，促进和维护社会的和谐稳定。

三、工作认可体系

通过对工作认可的正面激励，给员工强烈的成就感和自信心，满足员工自我实现的心理需求。

1. 一分钟表扬。提倡一分钟表扬法，对于员工的优良表现随时随地给予表扬。一分钟表扬可以采取正式沟通或非正式沟通的方法，其中随时性的不同层次间的非正式沟通能够使员工时时刻刻感受到来自于管理者的认可。

2. 适当授权。根据员工的能力大小和个性特征等区别授权。对于能力相对较强的人，应多授一些权力，增加工作职责，促使优秀员工在一线岗位上得到最佳的实践锻炼。当众授权有利于使其他与被授权者相关的部门和个人知晓管理者授予了谁什么权、权力大小和权力范围等，从而避免在今后处理授权范围内的事时出现程序混乱或其他部门和个人“不买账”的现象。

3. 参与管理。参与管理是指员工参与组织内的各级管理决策，以发挥员工潜能，增进心理满足并提高工作效率。同时，员工参与管理也能使决策更为科学和完善。

4. 集思会。由中层以上人员参与，通过会议或书面的形式，为组织的发展出谋划策。

5. 合理化建议。鼓励各层级管理人员及员工就各类问题发表个人的看法和意见，对于取得一定研究成

果且对组织的发展做出一定贡献的人员给予表扬、表彰或奖励。提合理化建议应成为各组织的日常管理手段之一。

【案例】华为提倡“小改进，大奖励”

“公司实行小改进大奖励、大建议只鼓励的制度”是华为核心价值观中的内容。华为认为能提大建议的人已不是一般的员工了，也不用奖励，不提倡一般员工提大建议，因为每个员工要做好本职工作，大的经营决策要有阶段的稳定性，不能每个阶段大家都不停地提意见。华为鼓励员工做小改进，将每个缺陷都弥补起来，公司也就有了进步，所以提出小改进大奖励的制度，就是倡导大家做实，不断做实会使公司产生沉淀。

华为有务虚和务实两套领导班子，只有少数高层才是务虚的班子，基层都是务实的，不能务虚。员工应在小改进的基础上不断归纳，综合分析，研究其与公司总体目标流程的符合、与周边流程的和谐，要简化、优化，再固化。一个流程是否先进，要以贡献率的提高来评价。

华为长期坚持“小改进大奖励、大建议只鼓励”的制度，对员工在日常工作中对公司有益小改进及时认可和奖励，调动了员工对工作持续改进的积极性，也杜绝了好高骛远，不切实际的空谈。

第四节 组织激励

组织激励是指通过提供职业通道、员工能力培养等组织行为方式，认可和提升员工工作行为和工作能力，为员工带来满足感和成就感。在“人力资本”日益盛行的新时代，员工更关注自身的成长和能力提升，期待增强“软实力”，因此这种激励方式作用更为持久，更为有力。组织激励的内容包括职业发展体系和培训体系。

一、职业发展体系

员工职业生涯规划是指员工对个人职业发展的希望、设想，以及通过完善自身条件等来实现职业目标的过程。比如，企业开展员工职业生涯规划就是要结合企业发展战略，为员工实现个人职业价值提供必要的技术、管理和平台支持，发挥企业的管理、控制与引导职能，积极创造机会，努力挖掘员工潜力，实现个人与企业的和谐发展。

企业制定员工职业生涯规划包括人才盘点评估、制定发展规划、发展规划实施、建立后备人才库、职业发展方式等五大步骤。

【案例】腾讯员工职业晋升发展体系

腾讯职业发展体系分为员工职业发展体系与干部领导力体系，公司员工依据所在职位，必须且只能选择对应的某一职位类作为职业发展通道；同时为保证管理人员从事管理工作的同时不断提升专业水平，除总办领导以及EVP以外的所有管理人员必须同时选择市场族、技术族、专业族的某一职位类作为其专业的发展通道，走双通道发展。这意味着在职业发展体系的支持下，员工可以同时领导力通道以及员工职业发展通道上发展。

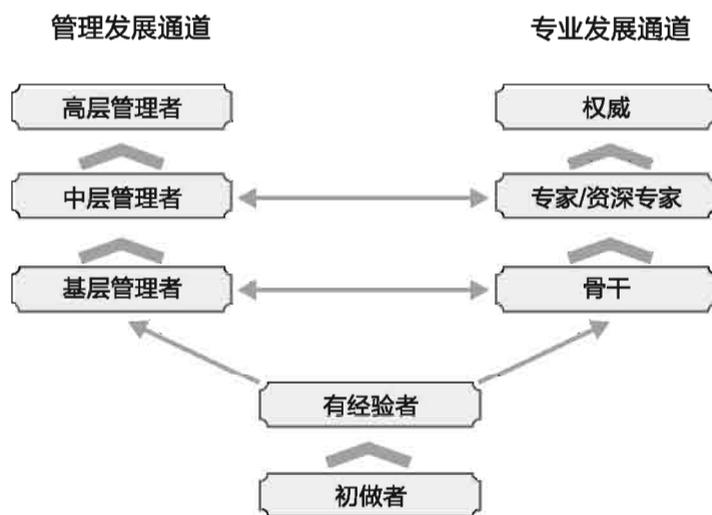


图 3-7 腾讯双通道员工职业发展体系

在腾讯，两个通道不是非此即彼的关系，即基层管理者本身都保留着高级专业通道，也要通过专业度提升、积累项目经验、授课来提升自己的专业等级，中层

管理者也一般会保持着自己4级专家职级或者3.3级的专业职级，只不过到中层管理者以后，专业通道的作用会逐渐淡化。

腾讯公司在纵向上有管理发展通道和专业发展通道两条主要通道，在横向上保持管理通道和专业通道的对接，为员工的职业发展提供多种选择路径，并有利于管理人员专业业务能力的提升，成为高素质的综合管理人才。

二、培训体系

组织之间的竞争归根到底是人才的竞争，人力资源是一个组织所有资源中增值潜力最大、最有投资价值的资源。培训是获得高质量人力资源的重要手段，也是所有投资中风险最小、收益最大的战略性投资。

培训体系是指组织针对员工能力提升所开展的合理、有计划、有系统的培训计划、培训实施和培训评估等一系列活动和制度安排。在知识经济条件下，一个组织主要的资源是知识，是掌握知识的人。因此，要想保持持久的竞争优势，必须鼓励员工进行经常性学习，而且成为学习型组织。

培训体系对于企业而言既是动力，也是活力。

【案例】华为的新员工培训

华为公司每年在全国各地重点高校招聘大量应届毕业生，为了帮助应届毕业生尽快适应企业环境，认可企业文化，转换自身角色，新员工培训就显得尤为重要。华为的新员工培训过程跨时之长、内容之丰富、考评之严格，对于毕业生来说这样的经历是炼狱，这样的培训又称“魔鬼培训”，主要包括军事训练、企业文化、车间实习与技术培训和营销理论与市场演习等四个部分。

一、军事训练。其主要目的是改变新员工的精神面貌。让员工学习不仅达到了强身健体的作用，而且，大家还普遍有以下几点感受：第一，组织性、纪律性和集体主义意识明显增强。第二，增强了工作责任心。公司领导对军训工作严肃认真的态度，来自中央警卫团的教官们高度的责任心和高标准的要求，深深影响着每个新员工，必将激励着大家在自己的工作岗位上养成严谨的工作作风。第三，不怕吃苦迎难而上的精神。这些素质，对于营销人员来说是必须具备的。

二、企业文化培训。主要让员工了解华为，接受并融入华为的价值观。通过这样的培训，让新进的员工完全抛弃自己原有的概念与模式，而注入了华为的理念。任正非在《致新员工书》中写道：“实践改造了，也造就了一代华为。”“您想做专家吗？一律从基层做起”

已经在公司深入人心。进入公司一周以后，博士、硕士、学士以及在原工作单位取得的地位均消失，一切凭实际能力与责任心定位，对您个人的评价以及应得到的回报主要取决于您实干中体现出来的贡献度。培养出来的营销人员本能地相信自己的产品是最优秀的，而且愿意去最困难最偏远的地区开发市场。

三、车间实习和技术培训。对于营销人员来讲，这个阶段可以帮助他们了解华为的产品与开发技术，包括产品的种类、性能，开发技术的特点等。让销售人员对未来要销售的产品加深了解。培训的内容很多，密度很大，而且内容又是自己以前根本就不了解的，考试又很严格。要是不努力，这个环节就会被淘汰下来。

四、营销理论和市场演习。由于华为的新员工中想成为营销人员的人不一定是营销专业的毕业生，所以对于营销理论并不了解，营销理论与知识的培训是必须的。这些理论包括消费者行为理论、市场心理学、定位理论、整合营销传播、品牌形象理论等。经过以上的培训的人都有一种脱胎换骨的感觉。通过培训，可以基本上驱除毕业生的书生气，为派往市场第一线做好心理和智力上的准备。

第五节 文化激励

组织文化是一个组织由其价值观、信念、仪式、符号、处事方式等组成的其特有的文化形象。通俗地讲，是指在其内部将各种力量统一于共同方向上所形成的文化观念、历史传统和共同的价值标准、道德规范和生活观念等，是全体成员的意志、特性、习惯和科学文化水平等因素相互作用的结果。比如，企业实现盈利性的可持续发展的最大的资源在于人才，而文化是土壤，人才则是种子。企业如果有非常好的企业文化，有能够激发潜能并且为大家所认同的核心价值观，企业内部就会形成良好的工作氛围，形成一种欣欣向荣、蒸蒸日上的气象。文化激励的内容包括价值观体系和环境营造体系。

一、价值观体系

价值观体系是一个组织在追求发展的过程中所推崇的信念及奉行的行为准则，也是为获取成功而对其行为作出的价值取向。价值观体系的形成受制于所处的时代特征、组织自身的性质和其社会职能，它是一个长期培育、逐步深入组织每个成员、每个领域的过程。需要组织的最高层高度重视、身体力行，并在日常的工作中加以贯彻和体现。价值观体系往往通过组织的文化口号和

成员的行为方式表达出来。

【案例】通用公司的价值观推广

企业价值观成功推广的关键在于企业家的大力倡导，其推广过程大致可以分为教化、强化、融化三个阶段。

杰克·韦尔奇自从1990年悟到了“无边界”这一理念后，每次会议他都大声疾呼“无边界”，这是“教化”阶段。紧接着，他采取了一些制度化的措施。1991年，通用公司开始利用人力资源检查会，对经理们的无边界行为进行评级打分。根据同级经理和上级意见，每一位经理都被给予高、中、低三个等级的评价。如果一个人的姓名旁边是一个空空的圆圈，他就得尽快地改变自己，否则就得离开这个岗位或公司。

1992年，为了使通用的价值观在实践中得到体现，通用公司根据完成公司经营目标和保持公司价值观的情况，把公司的经理人分为四类：第一类是能够实现预定目标，并且能够认同公司的价值观的；第二类是未能实现公司的目标，也未能认同公司价值观的；第三类是未能实现公司的目标，但能认同公司价值观的；第四类是能够实现预定目标，但不能认同公司价值观的。那一年，公司走了5个人，一个是因为没完成任务被解雇，

另外4个则是因为不遵奉通用的价值观而被要求走人，这一阶段是“强化”阶段。由于韦尔奇的大声疾呼和通用公司一系列强硬的制度化措施，通用的价值观注入了大多数员工的心灵，改变了大多数员工的行为方式，也就对其他员工包括新来的员工产生了一种“融化”的作用，从而成为一种企业文化。

二、环境营造体系

环境激励是指通过改善工作环境、生活环境和人际环境等来吸纳和稳定人才。环境宽松，氛围温馨，生活安定，心情愉悦，人的潜能就能得到充分发挥。面对激烈的人才竞争，收入是重要的但不是唯一的，为了把优秀人才引进来，把优秀人才留住，除了通过各种方式使人才增加收入外，还要改善组织的工作环境。

环境主要是指工作与生活环境，可分为硬环境和软环境，包括组织中的行为规范、人际关系、工作与生活条件等方面的内容。行为规范的基本目的是使人们的行为规范化。一方面，规章制度往往与物质利益联系在一起，对员工的消极行为有约束作用；另一方面，规章制度为员工提供行为规范，提供社会评价标准。员工遵守规章制度的情况与自我肯定、社会舆论等精神需要相联系，因此，其激励作用是综合的。创造良好的人际关系

环境，首先要求上级主管人员要对下属尊重、关心和信任；其次是要保持工作团体内人际关系融洽，及时调解各种矛盾。创造良好人际关系的基本方法就是沟通。通过沟通，能加深管理层之间、上下级之间，以及下级之间的相互了解，交流感情，避免各种误会、矛盾乃至冲突等。良好的工作条件、清洁美化的工作环境能使员工安心工作，心情舒畅、精神饱满。因此工作环境激励也是一项十分重要的激励手段。

【案例】Google 崇尚开放和自由的工作环境

Google 以人性化崇尚开放和自由、充满创意和灵感的工作环境闻名业内。Google 总公司位于加州山景市，整体设计如大学校园。Google 公司还是环保主义的倡导者，使用太阳能电池、可回收的地毯，鼓励员工骑自行车上班，也可以搭公司的电动车，在山景城的总部安装了一种特制的、对环境无害的空气过滤系统，可以清除空气中的有毒物质和杂质。在办公室里通宵编程的 Google 员工至少不用担心呼吸不到新鲜的空气了。

Google 位于硅谷的总部楼群面积 9 万平方米，无论员工喜欢打排球，还是想去咖啡厅休息，或是进行身体按摩，员工的要求都可以在办公大厦里得到满足。

Google 总部拥有按照常春藤大学校园规模建造的体育运动场地，包括排球场、户外食品区和游泳池。公司不要求员工穿正装，人性化的管理使员工可以穿便装上班。Google 办公大楼设有健身房，提供各式训练器材和跳操室，甚至还有专业按摩房，这是公司为缓解员工长时间端坐电脑前的紧张而特意设置的。此外，各类办公室里都配备彩色小球，公司还为年轻员工和员工的孩子准备了娱乐设施。作为全世界员工的最高礼遇，Google 公司的员工甚至可以带着宠物来上班，只要保证宠物的安静、卫生即可。

公司总部大楼对员工来说是个充满刺激与和谐的工作环境，以至于 Google 一位资深员工曾向上司表示：即使不付工资，也愿意每天来上班。Google 优越的工作环境对员工的吸引力可见一斑。

Google 崇尚开放和自由的办公环境与其无处不在的创新灵感一起，成为公司文化的一部分。Google 管理层时时处处以员工为中心，让他们在工作之外不要为别的事情操心，希望员工在最满意、最开放自由的环境中工作，从而尽可能地发挥员工的创造力。另一方面，Google 希望让员工有一种归属感，让员工为自己的公司而骄傲。在这样的环境中工作，效率明显会高很多。

第五章 动力系统的操作程序

中国共产党能够取得革命胜利，很重要的一点，就是推出了“打土豪，分田地”激励政策，让亿万农民奋不顾身、前赴后继，推进革命进程。共产党的战略目标和任务是推翻统治阶级，建立公有制社会（明确战略或组织目标），要取得革命成功需要广大民众支持与积极参与，而分布最广、人数最多的民众是农民（确定激励对象），农民最想要的是他们赖以生存的土地（了解激励对象的需求）。推出“打土豪，分田地”的激励政策（激励方式）让广大农民积极、主动参与土地革命或改革，推翻既得利益的土豪（制度保障，有序推进），建立社会主义新中国，人民当家做主（文化理论建设）。由此可以总结出有效激励机制几个关键环节：明确组织目标、确定激励对象、找准其激励需求、选择恰当的激励方式、建立制度保证有序推进、文化理论建设。

一、明确组织目标

激励的首要原则是战略适应原则，激励的目的是为了实现战略，而战略必须通过成员完成一个个具体工作

来实现，因此，将组织战略分解为经营目标以及工作任务是有效激励的前提。

比如企业，将战略目标转化为员工的工作任务，是通过四定工程中“企业定事”“部门定事”和“岗位定事”进行的。首先根据企业战略定位，明确各部门的功能和核心业务，再将部门职责和工作进行层层细化，分解成各项具体事项，并分配至各岗位层面，使每个岗位都“做正确的事”，确保员工的工作目标和企业经营战略保持一致。其次进行战略规划，将战略目标分解到基层。

二、确定激励对象

从员工整体而言都需要激励，但就组织目标实现的效率和组织资源的利用效率而言，则需要把握成事的关键环节，突出重点对象，实施有效激励，具体工作贯穿于四定工程的运行及逻辑之中。

首先，通过定事环节了解战略目标和核心职能与事项的分解过程，把握关键事项和核心环节，通过定岗环节确定重要岗位，从而明确需要重点激励的对象。

其次，通过定人环节确保激励对象具备完成工作目标的能力，并在定薪环节根据员工对组织的价值大小来确定相应的激励策略和激励成本，实施有针对性的激励。

最后，要判断某些员工个体能否被有效激励，也就是激励对象是否有明确需求且这种需求是可以被组织满足的，如果一个人对任何形式的激励都不敏感，仍然把他作为激励对象就很可能是无效的或者是得不偿失的。

三、找准成员需求

激励机制的本质是通过满足成员的需求，来引导成员的行为，从而实现组织目标。当成员相信努力会带来良好的绩效评价，良好的绩效评价又会带来组织奖励，并且，这些奖励可以满足成员的个人目标和需求时，才会受到激励从而在工作中付出更多努力。因此，在明确了组织目标后，找准成员真实需求，是激励的另一个重要环节。

由于性格、爱好、家庭环境、成长背景等因素，所有员工的需求都可能是个性化的，但一个组织无法为每一个员工提供一套个性化激励方案，因此，一方面要适时开展员工满意度调研，随时掌握员工心理动态，另一方面要对员工进行分类研究，找出其中的共性和规律。

比如企业几类重点员工有着共同的需求特征。

（一）销售人员

1. 实现目标的需求强烈，销售岗位是有明确的业

绩导向，销售人员对于达标期望值较高，通常会给自己制定出富有挑战性的业绩目标，倾向于得到及时的反馈，往往能够在销售和实现目标的过程中得到享受，因此应当建立科学合理的绩效考核机制。

2. 物质需求很强，对于外在报酬敏感度高，企业应该建立富有吸引力和竞争性的薪酬激励机制。

3. 职业发展需求和能力提升的需求强烈，竞争压力大，危机感强，需要培训引导化解，具有能力提升需求。

（二）专业技术人员

1. 自主工作需求。主要从事脑力劳动，需要独立、创新的工作方式，喜欢丰富的、有挑战性的工作。

2. 自我成就需求。具有“读书人”的特质，成就动机强烈，看重个人荣誉。

3. 自我发展需求。重视专业学习和知识更新，希望能够在专业上纵深发展。

4. 受尊重的需求。需要得到组织和他人对其人格的尊重、行为的理解、工作的支持和成就的肯定。

5. 合理薪酬的需求。专业人员通常认为工资是身份、地位和能力的体现和象征，得到与能力匹配的薪酬待遇，能够反映出自身价值受到认可。

（三）高层管理人员

1. 收入需求。与其地位相适应的收入和专享的福利待遇，从而体现组织和他人的尊重。

2. 关系需求。需要得到高层次的社交平台，建立个人高质量的社会关系网络和朋友圈。

3. 成就需求。通过业绩体现自身价值和实现理想，获得社会荣誉和地位。

4. 权力需求。其职位承担责任、影响结果和控制行为的内在需求，以及受尊重的社会地位和荣誉的外在需要。

此外，不同年代的人也有着不同的特征和需求。过去几十年，中国社会的政治、经济等环境发生巨大的变化，各个年代的人成长背景大相径庭，造成了独特而显著的代际差异，各年代员工的需求也顺理成章地体现着各种差异。

组织应该了解不同年代的人的背景和需求特征，安排合适的岗位，设计有针对性的激励品种。

四、实施有效激励

了解不同成员群体的主要需求特征后，就需要针对成员的工作特征和年代背景，设计有针对性的激励品种和组合，综合各种需求理论。激励可以分为两种，内在激励和外在激励，因此只有做到投其所好、内外兼修，

才能使激励措施变得有效。

内在激励来源于工作本身，即从工作中得到的满足和快乐，比如工作能够满足成员的爱好，工作能够学到许多东西，从而提升自己的能力，喜欢工作环境，有荣誉感等。内在激励可以通过优化工作设计、适当授权、参与管理和改善工作环境等方式来实现，具体方法包括提供工作指导、增加学习机会、改善工作环境、提供专业晋升机会、实施柔性用工和弹性工作制等。内在激励通常对知识型员工，以及工作成果不容易衡量和评价的岗位效果较明显，比如管理人员和专业技术人员等。

外在激励是为了获得报酬或避免惩罚而产生的行为，激励的源泉是工作的结果，比如获得稳定的高收入，获得职务晋升、获得上级的表扬等。外在激励可以通过绩效认可与反馈、物质激励、荣誉激励等方式来实现，通常对于工作成果容易衡量和一线操作性岗位效果较为明显，比如销售人员和生产线的工人等。

五、形成制度保障

为了让激励能够持续有序进行，必须设计建立相应的制度保障体系，形成心理契约，构建组织与成员双方承诺机制。

在根据发展战略和组织文化对成员的激励机制做了总体的制度性安排后，还需要管理者针对成员的不同特点和需求，在制度框架内灵活运用各种激励手段，开展有效激励，并且不断提升管理者的领导能力，使之与制度设计相匹配，保证制度的有效落实。

六、激励文化建设

组织的文化决定着人力资源理念，进而决定着制度和管理人员的行为方式，当然也就影响到成员激励机制的建设。但文化似乎又是一个看不见摸不着的存在，想要组织的文化具有激励导向，就需要在文化建设的过程中，将激励基因注入进去。

具体到激励文化的建设，则是要通过建立与人力资源理念相匹配的激励机制，并从组织的负责人开始，自上而下地遵守规则，并不断提升自身领导力，使文化当中的激励理念能够落地，通过制度和管理人员行为的引导和约束，真正转化为各级成员的行为习惯，而不是片面地强调文化宣传。只是号召员工要无私奉献、增强主人翁意识，是无助于激励型企业文化建设的，更无法有效激励成员。

第六章 动力系统运行效果的评估

员工激励机制建立之后，为了确保有效、适用，就必须建立相应的考核评价机制，对其实施效果进行评估，以便及时发现问题，根据外部环境和组织的自身情况做必要的调整。

第一节 评估激励政策的有效性

实施激励的目的是通过引导员工行为，来实现组织目标，因此激励机制的有效性从员工角度主要从三个方面进行评价：一是员工满意度，反映员工对一个组织中的各种事情的喜好程度；二是员工承诺度，反映了员工希望留在一个组织中的程度；三是员工敬业度，反映了员工将会在多大程度上去做一些事情来改善组织的经营结果。较为普遍使用的是“盖洛普 Q12 测评法”（见表 3—6）。通过这三个指标的调查分析，可以了解激励机制对于员工是否有效或有影响力，即各种激励措施

是否找准了员工的真实需求，起到了激励作用。

表 3—6 盖洛普 Q12 评测法

盖洛普 Q12 问题及释义	
问题	释义
Q1 我知道公司对我的工作要求。	要求是我们衡量自身进步的里程碑，知道公司对自己的要求如同知道通往成功的路径。
Q2 我有做好我的工作所需要的材料和设备。	向员工提供做好工作所需的材料和设备是支持员工工作的首要行为，同时也是最大限度发挥员工潜力的前提基础。
Q3 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事。	员工只有在工作中用其所长时，才能充分实现其潜力。当一个员工的天生优势与其所任工作相吻合时，他就可能出类拔萃。
Q4 在过去的七天里，我因工作出色受到表扬。	认可和表扬如同建设良好的工作环境的砖和瓦。我们作为个人都需要获得认可，以及由此而生的成就感。
Q5 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况。	对员工的关心可以增加双方的信任度，而这种信任会左右员工对公司的看法。
Q6 工作单位有人鼓励我的发展。	优秀的经理们会挖掘员工的自身优势、才干并鼓励他们在适合自己的方向上发展。
Q7 在工作中，我觉得我的意见受到重视。	所有员工都希望他们的意见受到公司的重视，而是否使员工有此种感觉又取决于公司如何倾听和对待他们的意见。
Q8 公司的使命/目标使我觉得我的工作很重要。	如果员工认为他的工作对公司整个目标很重要，这将加大他的成就感。
Q9 我的同事们致力于高质量的工作。	员工高质量的工作能增强团队精神，继而在整体上提高效率和改进质量。
Q10 我在工作单位有一个最要好的朋友。	员工之间关系的深度对员工的去留会产生决定性的影响。
Q11 在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步。	优秀经理常常会不断地与员工进行工作交流，并会谈及员工的进步，帮助员工认识和理解他具有的才干以及如何每天在工作中发挥出来。
Q12 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长。	对员工来说，只有有机会学习才能更好地、更有效地工作，获得快速成长。

第二节 评估激励政策的经济性

站在企业的角度主要是通过评估组织目标的实现状况，经济上从投入产出的效益来评价激励政策，因为对于企业来讲，即使员工受到了激励，但经营绩效没有改善也是没有意义的，还会增加成本负担，产生负效应。因此激励政策要符合企业人工成本核算与薪酬规划的要求，具体体现为“三低一高”。

人工成本占总成本的比重要不断降低，否则将趋于劳动密集型，影响企业技术升级能力，具体可采用的指标包括生产人员总成本占制造费用的比率、管理人员总成本占管理费用的比率。

人工成本增长率要低于企业经营收入增长率，否则说明企业劳动生产率在降低，具体可采用的指标包括人均产值、人均收入。

人工支出（成本）增长率要低于企业经济增加值增长率，否则说明人工贡献趋于萎缩，具体可采用的指标包括人均利润。这一指标可分解为研发、生产、销售等环节的增加值，反映其人工价值贡献水平。

人均收入要持续提高，否则员工的士气、稳定性和企业人才竞争力将会下降，也难以应对通胀和贬值压力。

另外，对激励机制的评价周期要和激励周期相匹

配，比如五年期的长期激励不应当用一年的指标结果来评价。

【案例】华为股权激励

一个没有任何背景的民营企业仅靠自己前几年的积累，要承担巨大的开发投入，还要为吸引和留住开发人才而支付高薪，在很多人看来，几乎是不可能的，但华为成功了。华为的成功不是偶然的，是太多的因素综合作用的结果，公司实施的员工持股计划被公认为是华为的成功因素之一。华为公司内部股权计划始于1990年即华为成立三年之时，至今已实施了4次大型的股权激励计划。

一、创业期股票激励

1987年，任正非与五位合伙人共同投资成立深圳市华为技术有限公司（即华为公司前身），注册资本仅2万元，六位股东均分股份。三年后（1990年），华为公司即自称实行广泛的“员工持股制度”，公司员工开始以每股1元的价格购入公司股票，此外，华为与各地电信、行业客户成立的合资公司员工也享有认购资格。当时每个持股员工手中都有华为所发的股权证书，并盖

有华为公司资金计划部的红色印章。当时入股的价格为每股1元，价格相当诱人，并以税后利润的15%作为股权分红，1993年，华为公司每股净资产为5.83元，1994年每股净资产为4.59元，1995年，每股净资产为3.91元，但每股1元的认购价格一直延续到2001年。

当时，华为员工的薪酬由工资、奖金和股票分红组成，这三部分数量几乎相当。其中股票是在员工进入公司一年以后，依据员工的职位、季度绩效、任职资格状况等因素进行派发，一般用员工的年度奖金购买。如果新员工的年度奖金不够派发的股票额，公司帮助员工获得银行贷款购买股权。

创业期的华为一方面由于市场拓展和规模扩大需要大量资金，另一方面为了和对手竞争需要大量科研投入，加上当时民营企业的性质，出现了融资困难。因此，华为优先选择内部融资，内部融资不需要支付利息，存在较低的财务困境风险，不需要向外部股东支付较高的回报率，同时可以激发员工努力工作。在获取银行融资较为困难的初期，华为公司依靠这种内部融资的方式渡过了难关。1997年，华为的注册资本增加到7005万元，增量全部来自于员工股份。1998年至2000年，华为的内部股激励机制一度让华为的业绩急速飙升。

1997年，华为建立《员工持股计划（ESOP）》，对股权结构进行了改制。改制前，华为公司的注册资

本为7005万元，其中688名华为公司员工总计持有65.15%的股份，而其子公司华为新技术公司的299名员工持有余下的34.85%股份。改制之后，华为新技术公司、华为新技术公司工会以及华为公司工会分别持有华为公司5.05%、33.09%和61.86%的股份。该改制方案得到深圳市体改办批复，原则上同意其改制方案。

二、网络经济泡沫时期的股权激励

2000年网络经济泡沫时期，IT业受到毁灭性影响，融资出现空前困难。2001年底，由于受到网络经济泡沫的影响，华为迎来发展历史上的第一个冬天，此时华为开始实行名为“虚拟受限股”的期权改革。

虚拟股票是指公司授予激励对象一种虚拟的股票，激励对象可以据此享受一定数量的分红权和股价升值权，但是没有所有权，没有表决权，不能转让和出售，在离开企业时自动失效。虚拟股票的发行维护了华为公司管理层对企业的控制能力，不至于导致一系列的管理问题。华为公司还实施了一系列新的股权激励政策：

1. 新员工不再派发长期不变一元一股的股票；
2. 老员工的股票也逐渐转化为期股；
3. 以后员工从期权中获得收益的大头不再是固定的分红，而是期股所对应的公司净资产的增值部分。

期权比股票的方式更为合理，华为规定根据公司的评价体系，员工获得一定额度的期权，期权的行使期限为4年，每年兑现额度为1/4，即假设某人在2001年获得100万股，当年股价为1元/股，其在2002年后逐年可选择四种方式行使期权：兑现差价（假设2002年股价上升为2元，则可获利25万）；以1元/股的价格购买股票；留滞以后兑现；放弃（即什么都不做）。从固定股票分红向“虚拟受限股”的改革是华为激励机制从“普惠”原则向“重点激励”的转变。

推出虚拟受限股之后，华为公司员工所持有的原股票被逐步消化吸收转化成虚拟股，原本就不具实质意义的实体股明确变为虚拟股。当时，有两个有利条件助推其在风平浪静之中完成了体量巨大的实体股到虚拟股的转变：当时正值网络泡沫破灭之时，华为公司正经历历史上的第一个冬天，许多员工对公司股票的价值期望不高，且分红收益较低。此外，任正非当时鼓励大批员工“辞职再回岗”以便完成股票回购。

三、非典时期的自愿降薪运动

2003年，尚未挺过泡沫经济的华为又遭受SRAS的重创，出口市场受到影响，同时和思科之间存在的产权官司直接影响华为的全球市场。华为内部以运动的形式号召公司中层以上员工自愿提交“降薪申请”，

同时进一步实施管理层收购，稳住员工队伍，共同渡过难关。

2003年的这次配股与华为以前每年例行的配股方式有三个明显差别：一是配股额度很大，平均接近员工已有股票的总和；二是兑现方式不同，往年积累的配股即使不离开公司也可以选择每年按一定比例兑现，一般员工每年兑现的比例最大不超过个人总股本的1/4，对于持股股份较多的核心员工每年可以兑现的比例则不超过1/10；三是股权向核心层倾斜，即骨干员工获得配股额度大大超过普通员工。

此次配股规定了一个3年的锁定期，3年内不允许兑现，如果员工在3年之内离开公司的话则所配的股票无效。华为同时也为员工购买虚拟股权采取了一些配套的措施：员工本人只需要拿出所需资金的15%，其余部分由公司出面，以银行贷款的方式解决。自此改革之后，华为实现了销售业绩和净利润的突飞猛进。

四、新一轮经济危机时期的激励措施

2008年，由于美国次贷危机引发的全球经济危机给世界经济发展造成重大损失。面对本次经济危机的冲击和经济形势的恶化，华为又推出新一轮的股权激励措施。2008年12月，华为推出“配股”公告，此次配股

的股票价格为每股 4.04 元，年利率逾 6%，涉及范围几乎包括了所有在华为工作时间一年以上的员工。

由于这次配股属于“饱和配股”，即不同工作级别匹配不同的持股量，比如级别为 13 级的员工，持股上限为 2 万股，14 级为 5 万股。大部分在华为总部的老员工，由于持股已达到其级别持股量的上限，并没有参与这次配股。

按照上述规模预计，此次的配股规模在 16 亿~17 亿股，因此是对华为内部员工持股结构的一次大规模改造。这次的配股方式与以往类似，如果员工没有足够的资金实力直接用现金向公司购买股票，华为以公司名义向银行提供担保，帮助员工购买公司股份。

华为公司的股权激励历程说明，股权激励可以将员工的人力资本与企业的未来发展紧密联系起来，形成一个良性的循环体系。员工获得股权，参与公司分红，实现公司发展和员工个人财富的增值，同时与股权激励同步的内部融资可以增加公司的资本比例，缓冲公司现金流紧张的局面。华为股权激励取得成功主要有以下原因。

1. 重视人力资本价值，稀释大股东股权

股权激励并非万能，当股权激励的力度不够大时，股权激励的效果也相当有限。华为公司刚开始所进行的股权激励是偏向于核心的中高层技术和管理人员，而随

着公司规模扩大，华为有意识地稀释大股东的股权，扩大员工的持股范围和持股比例，增加员工对公司的责任感。

华为对人力资本的尊重还体现在华为基本法中，该法指出：“我们认为，劳动、知识、企业家和资本创造了公司的全部价值；我们是用转化为资本这种形式，使劳动、知识以及企业家的管理和风险的累积贡献得到体现和报偿；利用股权的安排，形成公司的中坚力量和保持对公司的有效控制，使公司可持续成长”。这说明股权激励是员工利用人力资本参与分红的政策之一。

2. 有差别的薪酬体系

通过薪酬体系来达到激励目的首先要设立有差别的薪酬体系。华为通过股权激励，不仅使华为成为大部分员工的公司，同时也拉开了员工工资收入水平的差距。随着近年华为的发展，分红的比例有了大幅上升，分红对员工收入的影响因素达 30% 以上，这对员工而言很具有激励性。

股权激励除了薪酬结构需要有激励性，还需要绩效考核具有公平性。华为公司在对员工进行绩效考核上采取定期考察、实时更新员工工资的措施，员工不需要担心自己的努力没有被管理层发现，只要努力工作就行。华为的这种措施保证了科研人员比较单纯的

竞争环境，有利于员工的发展。华为股权分配的依据是：可持续性贡献，突出才能、品德和所承担的风险。股权分配向核心层和中坚层倾斜，同时要求股权机构保持动态合理性。

3. 未来可观的前景

股权激励不是空谈股权，能否在未来实现发展和进行分红是股权激励能否成功实施的关键。在行业内华为公司领先的行业地位和稳定的销售收入成为其内部股权激励实施的经济保证。华为过去现金分红和资产增值是促使员工毫不犹豫购买华为股权的因素之一。

4. 持续的高分红高配股

为减少支付现金红利造成的财务压力，华为在每年高额分红的同时向员工高额配股，这样做的好处可谓一举多得，一是坚定员工持有和购买股票的信心；二是避免了因分红给公司带来现金压力，公司的现金总量并没有减少，正是由于对公司的前景充满信心，员工都乐于购买公司配给的股票。

5. 华为独特的企业文化

虽然绝大多数员工都选择用分得的红利购买配股，仍有少部分员工选择领取现金红利，对于这部分员工，华为绝不拖欠，每年的红利都按时兑现，而且，对于离职的员工，只要按规定办完移交手续，立即退还购股款额。华为的企业文化绝对是奖励认同公司价值观的员

工，对于那些对公司抱有怀疑态度的不坚定分子是不会重用的，他们在公司的发展前景会很暗淡，这样的文化氛围进一步支持了华为的员工持股计划。

【中篇结语】

人民英雄纪念碑矗立在北京天安门广场的中央，纪念碑背面是毛泽东主席起草、周恩来总理题写的碑文“三个永垂不朽”，这段碑文记录着中华民族的荣与辱，激励着炎黄子孙为实现中华民族伟大复兴而不懈奋斗。

曾经领先世界的中国是当时传说中遍地黄金的天堂国度，来自中国的巨大吸引力激励着无数西方探险家和商人前赴后继地驶出大洋，寻找前往中国的航路，深刻影响历史进程和世界格局的大航海时代也由此开启。在这一过程中，人类构建起全球贸易体系，并且造成全球物种大交换，彻底改变了世界的原貌。此后，广袤丰饶的美洲大陆成为新的冒险家乐园，吸引世界各地怀揣野心和梦想的人聚集到那里，美国的诞生和发展壮大也始于此。

美好的梦想和巨大的利益始终是激励人们奋勇开拓、砥砺前行核心动力，吸引力足够大的激励机制、政策则是事业成功必不可少的条件。战国时的秦国自商鞅变法起，确立“耕战立国”的国策，允许民众开荒耕作、买卖土地，大大激发了民众的生产积极性，使得国家仓廩日殷；推行二十级军功爵位制度，不论出身门第，一律按照其所立军功大小接受赏赐，为平民打开上升通道，极大地鼓舞了秦军士气，提高了军队战斗力。励精图治百余年，秦国终以一个边陲贫弱之国，成就统一

大业。华为公司作为一个2万元起家，成立刚满30年的本土民营企业，创造了全球历史上少有的发展奇迹。在中国民营企业中，它走得最远，从八千多米的珠穆朗玛峰到零下几十度的南极、北极，从人烟罕至的西伯利亚到贫穷的非洲大地，都能见到华为的足迹；它国际化程度最高，超过一半营业收入来自国外，产品遍布全球170多个国家和地区；它研发能力最强，2016年研发费用占总营收的14.6%，累计拥有专利授权六万多项。与这些相对应的是它给员工的也最多。华为在采取薪酬领先策略的同时，还实行了中国企业史无前例的股权激励机制，将公司99%的股权按业绩贡献奖励给员工，公司创始人任正非仅持有剩余的1%。

千金在前，猛虎在后。激励机制的核心就是赏和罚。赏和罚两手都要抓，两手都要硬，贡献越多就要奖励得越多，问题越严重就要惩罚得越厉害。功必赏，过必惩，赏罚分明，历来都是治国、治军、治企之道。通过激励机制把组织利益和成员利益紧紧绑定在一起，同时配以严格的业绩考核和职务升降等制度，真正做到“奖要奖得心动，罚要罚得心痛”，才能让组织像军队一样充满动力、毫无保留、不畏艰难地执行命令、完成任务、创造功绩。

下篇 活力系统

第一章 活力系统概述

一、活力系统的概念

活力系统主要是以职位管理体系、任职资格管理体系为基础，以激活人力资源价值创造为目标的人力资源优化系统，指的是在人才引进、培养、选拔、使用和退出的过程中实行竞争机制，包括：根据组织的发展战略，制定人力资源规划；规范人才引进流程，实现人岗匹配；构建有针对性的人才培养体系，实现人力资本增值；运用人才盘点结果，清除人力资源冗余。

二、活力系统的目的

活力系统运行的主要目的是将组织发展和个人发展有机结合起来，通过实现“人岗匹配”和人力资本增值，来激活人力资源价值创造，有效提升组织的运行效率和经济效益。

活力系统通过引入竞争机制，一方面，将外部市场的压力传递到组织之中，对现有人力资源进行激活和优化，防止人力资本沉淀；另一方面，在组织内部不断提升成员能力素质，让不适合组织成长和发展需要的成员离开组织，实现人力资源在动态变化中达到最优配置，有效促进组织的活力和提升运行效率，支持组织的战略目标实施。

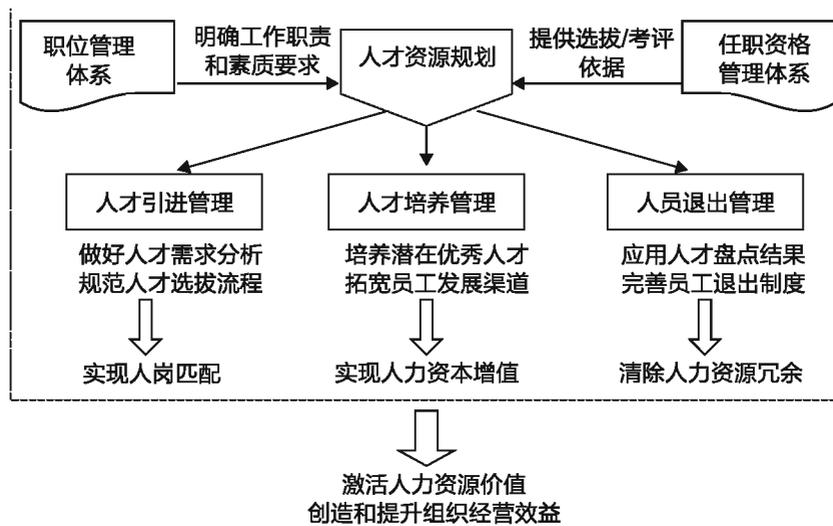


图 4—1 活力系统运行图

第二章 活力系统的运行机制

活力系统是通过引入竞争机制和激发员工的好胜心来激活人力资源价值创造，因此，如何引入竞争机制和激发员工的好胜心是解决活力系统运行的两个核心问题。

在经济学当中，“人”被认为是利己的、自私的。当个体所在环境资源紧缺和自身利益受到侵占时，个体往往会被激发起竞争意识，去争夺资源，保证自身的发展需求，因此，引入竞争机制需要考虑资源的稀缺性来带动组织的竞争氛围，如关键岗位的稀缺，只提供符合岗位要求的人才；优质培训资源的稀缺，只对具备潜质的优秀人才进行系统培养；而对于不符合岗位要求的人员则淘汰出局，减少资源的占用。

马斯洛需求层次理论阐述了人有自我实现价值的需要。当成员已满足所在岗位要求时，组织需要提供明确的发展路径和职业规划，适当给成员一定的工作挑战，激发成员好胜心，挖掘成员内在潜能，完成组织的任务。这需要组织设计科学的职业发展通道，让成员有明确的发展方向，了解各层次岗位的胜任标准，与组织一起不断发展。

活力系统在围绕如何引进竞争机制和激发成员好胜

心的运行过程当中，需要注意以下三个方面的内容：

第一，竞争机制必须公平、公正和公开，以正向引导为主，做到赏罚分明，提高成员完成组织任务的积极性。

第二，建立竞争机制的主要目的是要使成员在良性竞争中不断提升能力，获取竞争优势，为组织创造更大的价值。

第三，激发成员的好胜心，要求组织搭建目标明确、导向清晰的成员职业发展通道，给成员有足够宽阔的发展平台，创造更大的价值。

第三章 活力系统运行的基本原则

组织活力系统的运行，必须以组织的战略为导向，注重人才结构的合理性和适应性，并在动态中不断优化，从而实现组织效能的提升。组织在建立活力系统时应遵循以下原则。

一、战略规划原则

在运行活力系统前，需要明确战略目标，根据战略目标进行有针对性的市场调研和分析，及时掌握内外部环境的变化对人力资源需求和培训需求的影响，同时，在运行过程当中，也要考虑各部分内容之间的相互联系和作用，提前做好系统的计划和部署。在组织转型或高速发展阶段产生职位空缺时，能够及时获取优质的人力资源进行匹配；当成员素质不满足战略发展和业务需求时，能够设计有针对性的培训项目，激发成员内在潜能，为组织提供源源不断的活力。

二、充分竞争原则

竞争是活力系统的内核和灵魂，是一个组织赖以生存和发展的永恒动力。组织没有竞争，就没有进步，没有发展；人没有竞争的压力，也就没有前进的动力。在现实生活中，竞争无处不在、无时不有，竞争是一种实力的较量，实力强者得以生存发展，实力弱者被淘汰或消亡；竞争也是智慧的较量，有才能者得胜利，平庸者遭失败。因此，只有始终保持充分的竞争，才能保证优秀人才不断涌现，使组织持续迸发强大的活力。

三、结构平衡原则

一个组织在转型和发展过程中不可避免地会出现人力资源存量与实际需求之间的结构性失衡现象，一方面是人员总体数量不少，但符合岗位能力和素质要求的人员不足，出现结构性缺员现象，另一方面是人力资源在学历、年龄和层级存在结构性失衡现象。因此，要持续开展人力资源盘点，分析组织内部人力资源结构失衡的原因，结合实际情况，做好人力资源规划，并有针对性地开展人力资源获取、培养、使用和退出管理，最大程度上保证人力资源结构的平衡。

四、持续优化原则

发展阶段不同，特征不同，对人力资源优化系统的要求也不同，选择的管理形式和采用人力资源策略也有所差异，因此要根据组织实际情况，不断调整管理机制，根据战略目标和内外部经营环境制定相适应的人力资源政策和计划，保证人力资源始终在动态中寻求最优配置，持续激发组织的活力。

五、创造效益原则

人力资源投入一般分为人力成本、沉没成本和人力资本。人力成本是企业生产经营活动中发生的正常成本，沉没成本是由于部分岗位和人员有投入但没实际产出造成的资源浪费，人力资本则是实现了资源增值的部分。活力系统需要合理控制人力成本，坚决杜绝沉没成本，紧紧围绕将人力资源在最大程度上转变成人力资本这个目标发挥作用，使人力资本不断增值，为组织创造更多的效益。

第四章 活力系统的内容

活力系统坚持“凭能力吃饭，靠业绩晋升”的原则，做到“能上、庸下、平让”“用新、励旧、去庸”。鼓励并帮助员工提升自身能力，让合适的人、有能力的人去推动业绩的提升，而不合适的人、没有能力的人则淘汰出局，从而增强整个组织的活力和运行效率，实现个人发展与组织发展匹配。

这里的关键词是“能力”“业绩”，即选拔、培养、任用人才或淘汰员工的核心标准是能力与业绩，能力强、业绩好的员工就尽可能被选拔，而能力弱、业绩差的员工则必须被淘汰。

第一节 基础和标准

组织的两个基本要素，即人和职位，是活力系统构建的基点。职位是一个开放式的“投入—过程—产出”体系，投入的是人的知识、技能、能力以及完成工作所需的资源，过程是人履行工作职责，产出则是该职位所

要达成的目标，职位和人两者相辅相成，缺一不可。因此，对职位进行系统的研究、解析和对人胜任岗位所应该具备的素质标准进行界定，有利于开展活力系统的各项工作。要保证活力系统的顺利运行，就必须落实“能上庸下平让”的用人原则，而要分清哪些是组织中的“能人”，哪些是组织中的“庸人”，就必须有一套科学、系统的标准体系作为评价基础，这套标准体系就是通过职位管理来建立的。

职位管理通过职位规划对组织的职位进行分层分类，确定最合理的职位设置，在此基础上通过职位分析来明确不同职位的工作职责与任职资格要求，并根据职位评价建立内部的职位管理体系，如图所示。

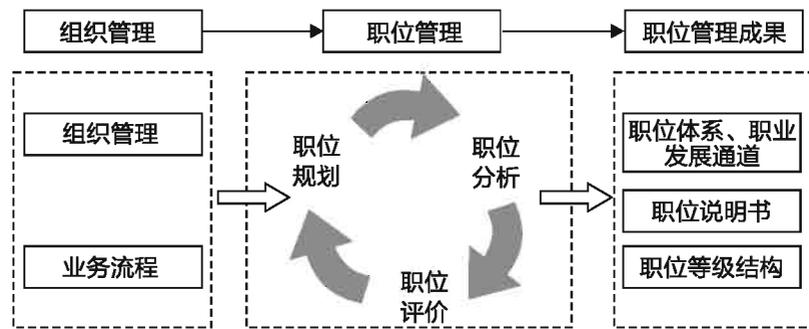


图 4—2 职位管理体系的框架

组织结构和业务流程是职位管理的起点。组织的战略决定了组织结构，并确定了各部门的职能，基于此，可以进行职位划分，包括管理序列、技术序列以及职能

序列等；业务流程则决定了完成工作任务的要求，需要设置哪些岗位，这些岗位需要承担什么样的责任、具备什么样的能力等。在这个框架当中，核心是职位规划、职位分析和职位评价三个部分的内容。

一、职位规划

职位规划是指从组织的战略和业务流程出发，根据工作任务的性质，将职位划分为不同的职类、职种、职层和职级，并在此基础上建立组织的职位体系和成员的职业发展通道，从而实现人员分层分类管理的目标。职位规划的主要内容是职类、职种、职层和职级的划分以及职业发展通道的设计，最终形成组织的职位体系。

1. 职位序列划分

职位序列划分主要是指职类和职种的划分。职类划分指在分析业务运作流程的基础上，按任职者的任职资格要求、工作职责的相似性确定职位类别。通常划分为管理职类、专业职类和职能支持职类等。

职种划分是指在职类划分的基础上，按相同要素对同一职类进行的职位归类，是职位划分的进一步细化，也是组织内不同的责任体系。比如，技术职类下面的研发技术职种对产品与技术行业的领先性承担直接责任，工艺技术职种对生产工艺的改进与实施承担直接责

任等。

2. 职层职级划分

职层是指一个职位在整个职位体系中所处的层次。通常所讲的高层、中层和基层就是对职层的一种简单划分，有的组织也会根据实际情况划分更多的职层，对于不同组织的职层划分方式并不一致，但职层划分的共同点是基于对任职者的任职资格要求和应负责任的差异性。

职级是指根据职位所承担的职责、所要求的能力、对组织的影响等要素确定的该职位在整个职位体系的级别。组织在划分职级时需要考虑以下两个方面的内容：

一是要考虑组织战略对人才的要求。明确组织需要哪些方面、达到什么层次的人才，还要考虑职类的专业纵深及所需要任职能力的梯度性差异。

二是满足区分度明显的原则。组织不能为了让成员有足够的晋升空间而人为地划分过多职级，否则，会导致级与级之间的区分度不够明显，相应的激励体系的差异性也比较小，造成任职资格体系吸引力下降。

3. 职业发展通道设计

职业发展通道是指成员在组织内的职业发展路径。它在职类职种划分的基础上，为每一个职位建立在所属职种内的不同发展等级。职业发展通道的设计在于避免

组织内部出现“管理独木桥”现象，拓宽成员职业发展空间。职业发展通道的建立要求组织为每个通道的各职位等级建立相应的任职资格要求。

职业发展通道就是成员在组织中竞赛的跑道，作用是能够让成员在良好的环境和公平的规则下充分开展竞赛，各展所长。设置多条跑道，一方面使得路更宽，可以有更多的成员加入竞赛，使得竞争更激烈，比赛成绩更好，涌现出的优秀人才更多；另一方面，分类竞赛更加公平，能够使成员在自己擅长的项目上参加竞赛，发挥特长。

二、职位分析

职位分析是以组织中的职位以及任职者为研究对象，运用系统方法收集、分析、确定组织中职位的定位、目标、工作内容、职责权限、工作关系、业绩标准、人员要求等基本因素的过程。通过职位分析可以从整体上协调组织中的工作关系，避免工作重叠、劳动重复，提高个人和部门的工作效率及和谐性，为组织设计和工作设计奠定基础。

职位分析的主要成果是形成职位分析报告及职位说明书。

职位分析报告是通过职位分析发现组织经营、管理过程中存在的问题，为关于组织有效性的诊断提供依

据，内容包括组织结构与职位设置中的问题与解决方案、流程设计与流程运行中的问题与解决方案、组织权责体系中的问题与解决方案、工作方式和方法中的问题与解决方案、人力资源管理中的问题与解决方案等。

职位说明书是一般员工的工作指南，主要包括两个部分：一是职位描述，主要对职位的工作内容进行概括，包括职位设置的目的、基本制作、组织架构图、业绩标准、工作权限、职责履行程序等内容；二是职位的任职资格要求，主要对任职人员的标准和规范进行概括，包括该职位的行为标准，胜任职位所需的知识、技能、能力、个性特征等内容。

三、职位评价

职位评价是以工作内容、所需技能、对组织的价值、组织文化以及外部市场为基础，为组织建立职位结构而系统地确定各职位相对价值的过程，是建立在职位分析基础上的人力资源管理活动，其主要服务对象是建立企业职位价值序列和设计企业薪酬体系。

职位评价对战略实施和组织运行有着显著的支持作用。首先，组织战略发展需要的核心能力决定职位评价方案的核心内容，职位评价能够有效传递组织的战略意图；其次，在职位分析的基础上，可以通过职位评价强化组织成员对权责体系的认识；再次，通过职位评价的

导向作用，可以提高流程运行效率；最后，职位评价方案以及实施过程能够有效引导成员行为，并提高成员对薪酬的满意度。

第二节 人力资源规划

人力资源规划是根据组织发展战略及目标体系，分析业务状况、内外部环境，通过人才盘点，诊断人力资源存在的问题，识别人力资源现状与战略需求的差异，准确预测人力资源供给与需求，设计系统的解决方案并采取有针对性的人力资源获取、开发和精简等活动，保证人力资源在数量、质量和结构上的平衡，并做好战略性人才储备，以满足组织高速成长和未来发展的需要。凡事预则立，不预则废。人力资源规划就是活力系统中“预”的工作，是活力系统运行的开端，是人才引进、使用、培养和淘汰等其他人力资源优化活动的指挥棒。

一、人力资源规划内容

人力资源规划包括三个方面：人力资源数量规划、人力资源结构规划和人力资源素质规划。具体内容如下

图所示。

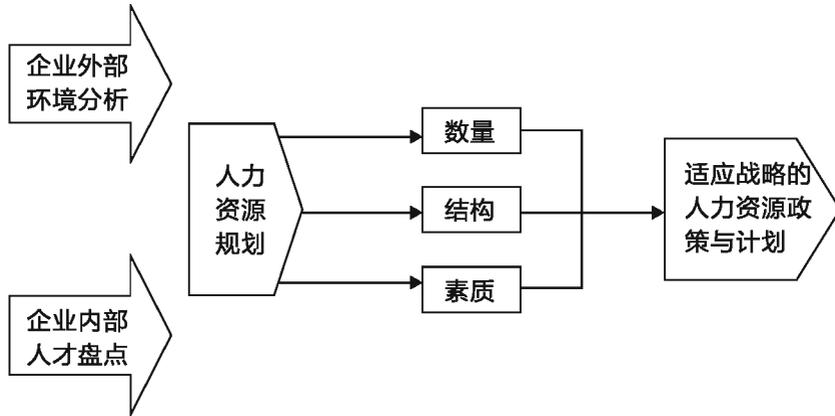


图 4—3 人力资源规划

1. 人力资源数量规划

人力资源数量规划是依据组织战略以及未来的业务规模、地域分布、商业模式、业务流程和组织结构等因素，确定未来各级人力资源编制及各职类人员配比关系，并在此基础上制定未来人力资源需求计划和供给计划。人力资源需求计划和供给计划需要细化到各职类人员的需求和供给，确定目前有多少人，以及未来需要多少人，做好人力资源编制。

2. 人力资源结构规划

人力资源结构规划是依据行业特点、组织规模、未来战略重点发展的业务及业务模式，对人力资源进行分层分类，同时设计和定义组织的职类职种职层的功能、职责及权限等，从而理顺各职类职种职层人员在组织发展中的地位、作用和相互关系。

3. 人力资源素质规划

人力资源素质规划是依据组织战略、业务模式、业务流程和对员工行为的要求，设计各职类职种职层的任职资格要求，包括素质模型、行为能力及行为标准等。人力资源素质规划是组织开展选人、用人、育人和留人活动的基础与前提。

【案例】《国家中长期人才发展规划纲要（2010—2020年）》对人才发展的总体部署

一是实行人才投资优先，健全政府、社会、用人单位和个人多元人才投入机制，加大对人才发展的投入，提高人才投资效益。

二是加强人才资源能力建设，创新人才培养模式，注重思想道德建设，突出创新精神和创新能力培养，大幅度提升各类人才的整体素质。

三是推动人才结构战略性调整，充分发挥市场配置人才资源的基础性作用，改善宏观调控，促进人才结构与经济社会发展相协调。

四是造就宏大的高素质人才队伍，突出培养创新型科技人才，重视培养领军人才和复合型人才，大力开发经济社会发展重点领域急需紧缺专门人才，统筹抓好党

政人才、企业经营管理人才、专业技术人才、高技能人才、农村实用人才以及社会工作人才等人才队伍建设，培养造就数以亿计的各类人才、数以千万计的专门人才和一大批拔尖创新人才。

五是改革人才发展体制机制，完善人才管理体制，创新人才培养开发、评价发现、选拔任用、流动配置、激励保障机制，营造充满活力、富有效率、更加开放的人才制度环境。

六是大力吸引海外高层次人才和急需紧缺专门人才，坚持自主培养开发与引进海外人才并举，积极利用国（境）外教育培训资源培养人才。

七是加快人才工作法制建设，建立健全人才法律法规，坚持依法管理，保护人才合法权益。

八是加强和改进党对人才工作的领导，完善党管人才格局，创新党管人才方式方法，为人才发展提供坚强的组织保证。

推进人才发展，要统筹兼顾，分步实施。到2015年，重点在制度建设、机制创新上有较大突破。到2020年，全面落实各项任务，确保人才发展战略目标的实现。

二、人才盘点

20世纪70年代前，我国的百货商店至少每月有一

次停业一天或半天的盘点，而沃尔玛却没出现过停业盘点的现象。原因很简单，它的每件货品的品类、规格、价格、数量、仓库中摆放的位置，所有这些数据都汇总到计算机的数据库中，每卖出一件产品，这个数据库中的数据就会更新，盘点也就变成随时可以进行的工作。

对于物品的盘点同样也可以用于人才的管理上。如果能够把每个人的特点都变成标签记录到数据库中并定期更新，组织就能够随时回答诸如“某类人才有多少，在哪里，都是什么水平，为支撑战略实现是否足够，缺口多大”这样的问题，对人才的决断也就有了依据。美国富国银行坚持了超过20年不间断的人才盘点，它的前CEO迪克·库利智慧地指出：“尽管我不懂业务，但是我知道当业务出现问题的时候到哪里去找到合适的人。”

人才盘点是对组织结构和人才进行系统管理的一种流程。在这个过程中，对组织架构、人员配比、人才绩效、关键岗位的继任计划、关键人才发展、关键岗位的招聘，以及关键人才的晋升和激励进行深入讨论，并制订详细的组织行动计划，确保组织有正确的结构和出色人才，以落实业务战略，实现可持续成长。

因此，组织应根据自身实际情况成立人才委员会，每年进行人力资源盘点，定义人才标准，制作人才九宫图，找出潜在人才和庸才，提前做好人力资源相关计划。以企业为例，人才盘点要注意以下两点：

1. 明确人才盘点的参与者及其角色

企业成立人才委员会，指导和监督整个人才盘点的实施。人才委员会主要由高层组成。委员会负责制定每年人才盘点会议的战略、监督和检查每年人才盘点后形成的行动计划的落实情况，并对人才盘点的具体实施策略作出指导。其中，CEO 是人才盘点第一负责人，亲自主持企业层面的人才盘点，甚至参与每个部门的人才盘点会议。各级经理人是人才盘点主导者和实施者，负责推动和落实在人才盘点中制定的行动计划，并在此过程中提升自己的识人用人能力。人力资源部是流程的推动者和各级经理人的协助者，负责提供人才盘点的流程、工具和方法。

2. 制定人才标准

开展人才盘点，首先要解决人才标准的问题。什么样的人才企业发展所急需的？满足什么样标准的员工可以被称为人才？这些标准都将随着企业战略重心的变化不断调整，尤其对于转型中的企业来讲更是如此。比如国内不少制造企业过去依靠高生产效率、低成本取得成功，现在依靠优秀的产品设计赢得竞争，而未来要为客户提供全面服务才能持续领先。这些战略模式的变化对于领导人的思想、行为、能力的要求也有着很大的不同：原来是高效的管理者，强调控制、规则、流程、专业化；未来要成为卓越的领导人，强调愿景引领、创新、系统、变革、全球视野。

3. 识别关键人才

在对人才库进行盘点的过程中，运用统一标准来评估当前人才队伍的工作表现和潜质，识别高潜力的关键人才，同时也将他们的个人发展需求和愿望考虑进来。识别高潜力的关键人才是人才盘点的核心，也是管理者的一项重要能力。

人才九宫图是人才地图的一种，是区分和识别人才常用的一种形式，也是目前应用最为广泛的人才区分形式。它的特点是一目了然地把人才区分为九大类，且每类人才都有明确的定义。通过九宫图对人才进行区分，能够很好地与人才的激励、保留、培养发展措施相结合。建立人才九宫图旨在帮助组织掌握关键人才发展的现状，了解关键人才的整体优势、弱势，以便构建培训和发展体系，在内外部招聘和选拔的过程中能够更加有的放矢，为人才梯队的建设奠定基础。

组织主要从绩效评估、素质评估和潜质评估三个方面进行评价，最后将评估结果填写在对应的人才盘点九宫图当中，如图 4—4 所示。

绩效评估。最近一年（含试用期）年度绩效得分：前 20% 为 A，70% 为 B，后 10% 为 C。

能力 / 素质评估。基于经验、学历、基本素质和态度的得分。能力 / 素质分为三级，一级为 A，二级为 B，三级为 C。

完成绩效评估和能力 / 素质评估后，将员工的评估结果纳入业绩、能力九宫图，一般目标人才人选会在BA、AA、AB区中产生，潜质评估是在这个九宫图的基础上，让其上级领导作为第一判断人，根据成员对职位发展的意向、学习的积极性和主动性以及稳定性进行评估决定是否将其纳入人才库。

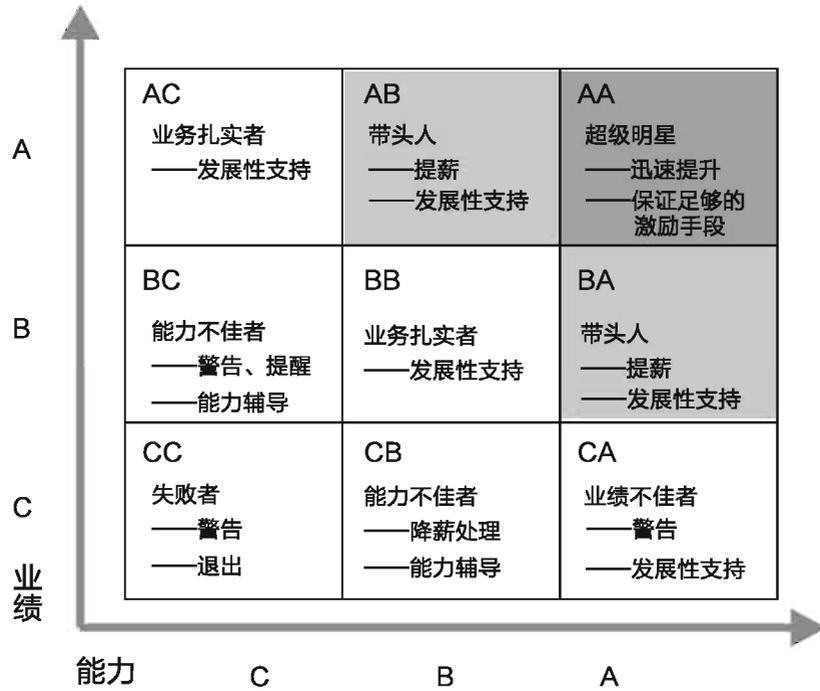


图 4-4 业绩、能力九宫图

此表主要用于管理者对成员的业绩与能力的分析，以便挖掘有潜力、有能力的人才，淘汰无能力和无潜力的庸才。

【案例】联想集团的“两会”

2003 年是 IT 行业最不景气的一年，联想集团决定把人才盘点作为当时的一件大事来抓，从当年 3 月开始，以“建班子、定战略、带队伍”为核心，联想集团建立了公司历史上第一个领导力模型，但对于如何操作人才盘点，当时国内企业还没有可以借鉴的经验。当时国家正在开“两会”，联想集团就用“两会”表示人才盘点：一是“述能会”，对照领导力模型让每位干部评价自己的优势与不足，并列举具体事例加以说明，然后让下属和同事当面给出发展反馈意见；二是“圆桌会”，根据能力评价结果、业绩表现，预测和评价每位管理者的发展潜力，然后放入九宫图，把有发展潜力的管理者甄选出来。到 2004 年春节前夕，把联想集团各部门的干部——上至副总裁，下至处级经理——全都放进了九宫图里，对人才进行了完全区分。

当 2004 年春节过后，联想重新部署了战略和组织架构，并实施了中国民营企业历史上最大的一次裁员。在调整了 10% 的岗位之后，出现了几十个总监级及以上管理岗位的空缺，寻找合适的人进行补充成了时任联想集团总裁杨元庆最棘手的问题，这时人力资源副总裁将全公司的人才盘点结果呈现给了他，杨元庆称赞“这是人力资源部历史上完成的最具有战略性意义的一件事情，为打赢这次战略转型的战役输入了最为重要的‘炮弹’”。

第三节 人才引进

人才引进是根据发展战略和人力资源规划的要求，通过各种渠道从外部识别、选取、发掘有价值的成员的过程，其中招聘、甄选和配置是获取所需人才的重要途径。招聘是指根据发展的需要吸引候选人来填补岗位空缺的活动；甄选是指从所有应聘这一职位的候选人中进行选择的活动；配置是指在通过招聘、甄选程序选择候选人的过程中，根据任职资格标准，考虑候选人的知识、经验、能力和个性特征与职位要求、团队成员、岗位上级和企业文化的匹配程度，做出录用决策的活动。人才引进最终的目的是实现人与工作、团队和组织的匹配。

一、人才招募

组织通过建立市场化的人才引进机制，调动成员的积极性，打造可持续发展的人才队伍。外部的人才可以给组织带来新的思想、技能和活力，起到“鲶鱼效应”的作用，弥补组织中人才结构的不足。外部人才要坚持按需引进、突出重点、讲求实效的方针，重点引进紧缺人才、急需人才、高层次人才，大力筑巢引凤、网罗英才，用感情和人格的力量感召外部人才，用事业和理念的价值凝聚外部人才，用环境和服务的优势吸引外部人才，用制度和机制的平台保障外部人才。

1. 外部招聘

外部招聘是指根据制定的标准和程序，从外部选拔符合空缺岗位要求的人才。通过外部招聘的人才，可以为组织增加新鲜血液，了解外部信息，为组织带来先进的管理理念、方法和工作经验，为组织节省培训费用，同时提高内部人才的积极性，激发其发挥潜能。外部招聘的渠道主要有传统媒介、人才招聘会、校园招聘、网络招聘、猎头招聘、熟人引荐等。

【案例】碧桂园的超常规人才引进

2016年，碧桂园以销售额3088.4亿元跻身中国房企三甲，仅次于恒大的3733.7亿元与万科的3647.7亿元。而在6年前，碧桂园的年度销售规模仅为329亿元。那时，这家诞生于广东佛山顺德的地产商，多被业界认为是一家中小型家族企业。变化是翻天覆地式的。6年间，碧桂园的业绩规模成倍增长。2011年432亿元，2012年476亿元，2013年1060亿元，2014年1288亿元，2015年1402亿元，2016年3088.4亿元，这样的增长速度，在房地产行业并不多见。

碧桂园之变起步于2010年。那一年，碧桂园刚从金融危机裁员创痛中走过来，基于对人才迫不及待的渴

求，董事局主席杨国强加大了对外部职业经理人的招揽力度，他对时任碧桂园人力资源总经理彭志斌说：“我给你30个亿，你去给我找300个人来。”

美国通用电气公司（简称GE）在1990年发动全球人才招揽计划，其万里挑一的选拔方式启发了碧桂园。2013年，碧桂园启动“未来领袖计划”，在全球广招名校博士，碧桂园给这些人才以高薪和高职业前景承诺，其力度与广度为中国地产行业所罕见。

到2016年底，入职碧桂园的博士已超过400人。但只有高中学历的杨国强仍不满足，他向内部发出了一个最新的动员令：2017年碧桂园还要新招300名博士，其中至少有200名博士是海外招聘，海外起用。这些博士的共同点是情商与智商同高，人际互动能力强，较少愿意投入科研工作，而希望快速实现人生价值。他们属于学术派博士中的另类，这也正是碧桂园的博士选拔标准。这群“双商”皆高的学霸，在碧桂园的成长路径各不相同，他们戴有光环，培训与升迁机会更大。“未来领袖”们都有企业高管作导师，有人会被选去杨国强身边当秘书。轮岗培训后，再下到一线练兵带项目，表现优异者会在较短时间内获得擢升。最近两年，博士生开始进入碧桂园的区域总裁队伍。比如碧桂园澳洲区域总裁胡国韬，就是英国帝国理工大学毕业的博士，加入碧桂园不足3年。曾在世界银行工作的森林城市首席战略官于润泽博士，加入碧桂园也不过两年多。碧桂园内部

目标是，到2017年要培养超过100名博士成为项目总经理、区域总裁或更高级别的管理者。

通过超常规的人力建设，碧桂园建立起一个远超同行的“青年近卫军”，他们在一个曾经被认为是家族企业的公司内部得到“火箭式”升迁，向内外发出的信号颇为强烈，这个队伍中将有人会成为碧桂园的高层管理者，他们是碧桂园数万亿规模目标的把关人。

同时，资深职业经理人继续受到重用。最近6年，碧桂园的规模跃进有很大一部分就源自资深职业经理人的贡献。杨国强拉起的职业经理人队伍，从2010年的空降总裁莫斌开始，一路壮大。到2016年底，碧桂园多出1400多名外来职业经理人，他们多在碧桂园找到了职业存在感。

2. 柔性用工

柔性用工主要包括人力资源外包化管理以及人力资源外延化管理。人才引进本质上是为了获取人才的技能和智力资本，随着全球协作网络的发展，用工形式更加灵活多样，获取技能和智力资本就不一定非要把人才引进到组织中来。因此，在强调人力资源“为我所有”的同时，还要重视外部人力资源的“为我所用”。充分吸纳和整合外部资源，通过聘请知名企业退休管理者和专业机构、高等院校专家做顾问，非核心业务外包给专业公司，与其他企业、机构建立合作伙伴关

系等方式，充分利用有价值的外部人力资源，为组织发展提供智力支持。

具体方式可以通过设立短期特聘岗位、流动岗位等，利用国内外高校学术休假、寒暑假等制度，聘请专家、学者等高层次人才担任技术顾问、项目指导，到企业开展技术交流、讲学和重大科技项目合作，建立对组织发展能够提供重要决策咨询支持的“智力脑库”。

二、人才甄选

人才甄选是指组织通过一定的手段，对应聘者进行区分、评估，并最终选择哪些应聘者将被允许加入组织、哪些将被淘汰的过程。人才甄选所采用的主要技术有履历分析、笔试、面试、测试和评价中心等。在人才甄选过程中要严格把关、严格考核，要根据岗位特点选用有针对性的测评方法，保证测评的信度和效度，通过对人的基本素质、动机、工作和教育履历等多方面的考察，有效预测其进入组织后的工作表现。

【案例】谷歌公司的人才甄选

谷歌极为重视人才招聘，认为“人才招聘是任何组织唯一最重要的人力活动”，坚持“只聘用比你更

优秀的人”。谷歌利用自身在大数据分析方面的优势，在招聘中有很多独到的研究和做法，比如坚持“龟速招募”，对应聘者进行谨慎的评估，招聘流程长达6周（早期甚至达到6个月）；推行“4次原则”，即限定应聘者现场面试的次数为4次，因为他们的研究发现，通过4次面试就可以有86%的自信确定是否聘用某人，4次面试之后的每一次面试仅提高1%；剥夺“业务经理招聘自己团队成员的权力，通过人才决策委员会决定人才招聘”。

谷歌在人员甄选中有着明确的标准，分别从4个方面预测候选人能否在谷歌取得预期的成功：一是一般性认知能力，重点看应聘者在现实生活中如何解决难题；二是领导力，即无关乎正式头衔但能带动团队的“新兴领导力”，能发表见解，做出分析，协助得出正确的成果；三是“谷歌范儿”（Godlessness），也就是符合谷歌的核心价值观；四是与职务相关的知识。

在很多公司，你要先加入，然后证明自己；而在谷歌，一旦加入，从第一天起就会得到大家的信任，因为谷歌对招聘流程的品质充满信心。以下是谷歌在人才筛选过程中6个独特的部分：

第一，评估工作不是由部门经理完成，而是由专职的招聘人员展开。谷歌的专业招聘人员都是简历分析专家，同时对谷歌内部的多种工作岗位都很熟悉，这样可以保证候选人即使不适合某岗位，也许会有其

他机会。

第二，远程面试。谷歌习惯采用 Google+ 视频群聊的模式，招聘人员预先对最重要的招聘特征进行有效、可靠的筛选，通常应聘者解决问题和学习的能力就是在这个阶段进行评估的，这样后来的面试官就重点关注其他特征，如领导力和适应不确定的能力。

第三，除了潜在的老板和未来的同事，谷歌还会安排可能的下属作为面试官，对候选人进行评估。此举可以向应聘者传递出谷歌没有等级划分的强烈信号，同时防止任人唯亲，避免经理聘用老朋友组建团队。

第四，谷歌补充了“跨职能面试官”，即与应聘者竞聘的岗位没有任何关联或关联很少的面试官。此举旨在提供公平的评估，从不同职能部门来的谷歌人不会在意某个职位是否空缺，但是却会强烈期望保持招聘工作的高标准。

第五，谷歌采用了一种彻底颠覆的方式给应聘者编写反馈意见。面试反馈意见必须包含几项重要的特征，还采用“后门”参考资料（其他信息渠道，如应聘者在谷歌工作的同学或前同事）。报告中有每位面试官的评估分数，但更多强调的是平均分数。

第六，谷歌依靠没有利益相关性的审核人。谷歌为每一位候选人安排至少三重审核。招聘委员会和高管审核后，最后会送交 CEO 拉里·佩奇终审。比反馈意见

更重要的是，拉里向公司传递一个信息：招聘工作是最严肃的事情，我们有责任持续做好这项工作。

三、人力资源配置

人力资源配置的目标是实现人员与组织、职位、团队的匹配。通过对高绩效组织和低绩效组织的比较研究发现，人员配置对组织、团队以及个人绩效都有影响，当正确的领导人处在合适的位置时，组织将运作得更出色，而且，由于仔细甄选新招聘的成员，如果可以保证他们有胜任工作的能力，组织更可能获得成功。

1. 人员与组织匹配

人员与组织匹配关注的是个人与整个组织的匹配，而不是和某一具体工作、职业或群体的匹配。个体与组织在价值观、兴趣和需求方面的一致性对个体的工作结果具有积极影响。个体倾向于选择与自身的价值观和兴趣一致的组织，而组织也倾向于选择符合组织价值观的个体。人与组织的匹配可以从人与组织价值观的一致性、个体目标与组织目标的相似性、个体需求与组织系统的匹配性、个体个性特征与组织气氛的匹配性四个方面来进行衡量。人与组织的匹配性对员工的工作态度和稳定性有明显影响。

2. 人员与职位匹配

在进行人力资源配置中,人员与职位是非常重要的,要求成员的知识、能力、技能和动机等方面与组织的职位体系和任职资格相契合,以实现人在职业、能力上的协调发展,在这个过程当中,只有人才发挥自身最大的价值,岗位才能有更好的绩效成果。管理者要知人善任,根据“人岗匹配”原则将人才安排在适合其能力特长的岗位上,扬其长、避其短、尽其才、显其能。

3. 人员与团队匹配

团队作为组织执行任务的基本单元已经得到越来越广泛的应用,团队的整体绩效取决于团队成员之间的互助、合作和激励的程度。人员与团队的匹配是通过团队成员之间在性格、能力、知识、技能、兴趣、价值观方面实现结构、数量上的最佳搭配,以互补或共同进步达到理想的团队组合和最好的绩效结果。管理者要善于组合人才,构建一支结构合理的人才队伍和充足的后备梯队,将不同类型的人才进行合理搭配,做到人尽其才、才尽其用、取长补短、相得益彰,发挥人才组合的团队效应。

团队中的每个成员都因其自身特点扮演着不同的角色,因此,了解团队成员的角色,有利于人力资源优化配置。英国团队管理专家贝尔宾在观察和分析成功团队时发现,每一个团队的组成人员都包含三大类、八种不同的角色,依据成员所表现出来的个性及行为特征进行划分,分别为行动导向型、人际导向型与谋略导向型三

大类角色,当团队中具备了这三大类角色时,其组织活动就运行良好。此理论有助于部门负责人在建构团队时,确保每个职位的逻辑性与完整性,并让成员分析自我能力与特质,找出自己在团队中的定位,并加强欠缺的能力。当然,八种不同的团队角色中,每种角色未必只能由一人担任,可以一人分饰多角,必要时甚至进行角色转换。透过这八种角色去规划和选拔人才,能让团队的构成更多元、合理,成员各司其职。

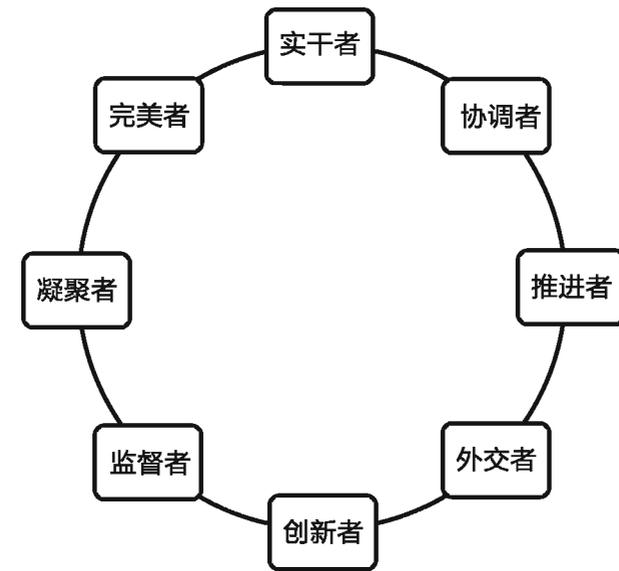


图 4—5 贝尔宾团队角色

实干者：现实、传统，崇尚努力，计划性强；喜欢用系统的方法解决问题；有很好的自控力和纪律性；对团队忠诚度高，为团队整体利益着想而较少考虑个人利益。

协调者：成熟、自信和信任，办事客观，不带个人偏见；能够引导一群不同技能和个性的人向着共同的目标努力；除权威之外，更有一种个性的感召力；在团队中能很快发现各成员的优势，并在实现目标的过程中能妥善运用。

推进者：说做就做，办事效率高，自发性强，目的明确，有高度的工作热情和成就感；遇到困难时，总能找到解决办法；性格外向且干劲十足，喜欢挑战别人，一心想取胜，缺乏人际间的相互理解，是一个具有竞争意识的角色。

外交者：经常表现出高度热情，是一个反应敏捷、性格外向的人；强项是与人交往，在交往的过程中获取信息；对外界环境十分敏感，一般最早感受到变化。

创新者：拥有高度的创造力，思路开阔，观念新，富有想象力，是“点子型的人才”；爱出主意，其想法往往比较偏激和缺乏实际感；不受条条框框约束，不拘小节，难守规则。

监督者：严肃、谨慎、理智，不会过分热情，也不易情绪化；与群体保持一定的距离，在团队中不太受欢迎；有很强的批判能力，善于综合思考谨慎决策。

凝聚者：团队中最积极的成员，他们善于与人打交道，善解人意，关心他人，处事灵活，很容易把自己同化到团队中；对任何人没有威胁，是团队中比较受欢迎的人。

完美者：具有持之以恒的毅力，做事注重细节，力求完美；不会做没有把握的事情；喜欢事必躬亲，不愿授权；无法忍受做事随随便便的人。

总体上，团队成员之间的匹配包括两种类型：相容性匹配和互补性匹配。相容性匹配是指员工与其他团体成员具有相似性的特征，尤其是在价值观方面。互补性匹配是指员工因具有团队其他成员所缺乏的特征而存在相互补偿和相互支持的关系，尤其是在知识、能力、技能方面。因此，完成团队的八种角色分析后，组织在实际运用过程当中必须做到容人所短、用人所长、尊重差异、实现互补、增强弹性、主动补位。

4. 领导风格匹配

在进行人才配置时，了解拟配置人员直接上级的领导风格也是非常有必要的，根据双方特点进行合理的上下级搭配，有利于员工与其领导构建一个良好的工作关系，打造高效团队。领导人的风格总体上分为五种类型：指导型、授权型、参与型、咨询型和谈判型。

【案例】互补的丰田领导

在丰田，几乎每代领导之间都能相互完善，相互理解，各自发挥所长，最大限度地发挥领导的合力，使得

企业稳定、繁荣发展。

大野耐一是丰田生产方式的鼻祖，继承了丰田佐吉和丰田喜一郎的精神，将丰田生产方式渗透到丰田的每一个角落，为丰田的发展与壮大奠定了基础。然而，大野耐一的暴躁脾气或许让他成为世界上最难相处的领导人。丰田公司的一位管理者林南八说：“大野身材魁梧高大，脾气暴躁，爱踢东西也爱踢人，甚至拿起身边的东西就摔向我们。”后来担任社长的张富士夫说：“他想推广的生产方式近似残酷，他的办事方法也闻所未闻，所以在初期没人愿意跟他合作。”

但正是这个世界上最难相处的人使得丰田成为世界上成本最低、效率最高的汽车制造企业，将丰田推向了世界顶峰。对于丰田来讲，大野耐一是创造者和执行者，他有着明确的目标和坚定的决心，在丰田的领导中承担了“创造知识者”和“无情的变革者”的角色。但是如果只有这种领导，恐怕员工会怨声载道，并且产生强烈的抵触情绪，企业的发展会失去重心和平衡。因而，丰田英二承担了“持续影响者”的角色，他对大野耐一的激进做法予以体谅和支持，并且依靠自己的影响力让员工体谅和支持大野，调和员工和大野耐一之间的矛盾。丰田英二既重用了大野耐一这样的创造性人才，也化解了大野耐一暴躁脾气所引发的各种矛盾，使得大野的想法得以顺利实施。二者互补的领导角色与风格使得丰田既做到了不断创新和改革，又在快速创新之中保持了稳

定和平衡。可以讲，大野耐一和丰田英二的完美组合是丰田 20 世纪 60 年代腾飞的有力保障。

第四节 人才培养

随着知识经济的到来，任何组织的生存都变得更加不确定，正经历着前所未有的来自信息化、网络化、智能化、大数据等大趋势方面和开放式、扁平化、去中心化等组织变革方面的挑战和冲击，每一种挑战和冲击都对人力资源素质提出了新的要求。

为了保证组织适应环境的变革和挑战，需要对不同业务部门和不同层级的人才进行培养，主要是培训和开发两个方面的内容。培训是指组织向成员提供工作所必需的知识与技能的过程，开发是依据成员需求与组织发展要求对成员的潜能开发与职业发展进行系统设计与规划的过程。两者的最终目的都是通过提升成员的能力实现人力资本增值。具体要开展两方面工作：

一、人才培养体系的构建

对紧缺人才、急需人才、高层次人才进行分类培养，重点突破，以点带面，整体推进。同时也需要注重实

践培养，对于有培养前途的青年人才，可以通过挂职锻炼、职务交流、委派重任等方式，使他们在工作实践过程中得到锻炼和提升。人才培养体系通常包括培训需求分析与计划制定、培训资源建设和培训效果评估三个环节。

1. 培训需求分析与计划制定

发展战略对培训需求分析的主要作用在于它明确指出了希望成员拥有什么样的专长与技能，从而为组织确定人才培养指出方向。比如，通过战略与环境分析可以了解到培训可利用的资源情况及管理者对培训活动的支持情况；通过人才盘点有助于了解谁需要培训、弄清楚绩效较低的原因并让成员做好接受培训的准备；通过工作与任务分析可以确定重要的任务以及需要在培训中加以强调的知识、技能和行为方式。

分析培训需求之后，需要进行培训计划的制定。培训计划是整个培训过程展开的源头，必须在一开始便获得各级成员直接主管的支持和认可，要让成员及其主管承担培训效果转化的最终责任。在制定培训计划时，要以来自业务板块或一线主管提供的信息为依据，培训的组织者要将这些信息转化为培训可以实施的内容，经过汇总后形成计划表。

2. 培训资源建设

培训资源建设是培训组织实施中最重要的工作，也

是培训工作中难度较大的一项系统工作。构建具有自己特色的培训资源体系，不仅能够承接发展战略，对于全体员工的职业发展和技能提升也具有显著的意义。

夯实以“3C”为核心的培训资源建设，能够实现积少成多的效应。这里的“3C”指的就是讲师（Coach）、课程（Course）和项目（Class），“3C”是人才培养体系中最为核心的资源基础，这三者之间互相联系、相辅相成。

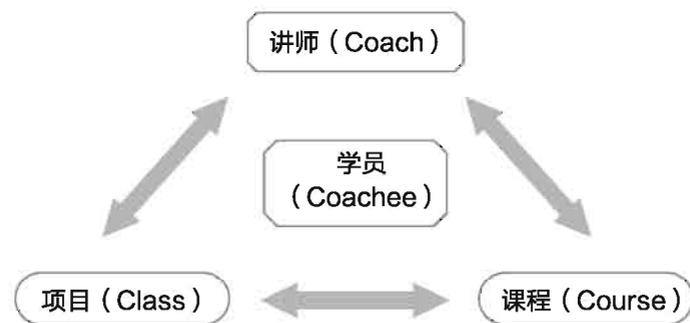


图 4-6 企业“3C”培训体系示意图

培训讲师、培训课程和培训项目也要始终保持竞争性，在动态中不断优化，只有培训效果好、学员满意度高的讲师才能继续聘用，只有针对性强、能解决实际问题的课程才能进入课程库，只有真正出成果的培训项目才能大面积推广。对于讲师要制订严格的认证标准或升降级制度、奖惩制度，对于课程要定期审核，及时更新，要严格做好项目实施后的评估。

3. 采取多种培养方式

人才培养大体遵循 70—20—10 定律（70% 依靠经验获得，20% 依靠与人互动获得，10% 依靠培训获得），因此，这三种学习方式需要有机整合在一起方可产生最大收益。通常采取以下培养方式：

一是开设培训基地，暨可以开展专业和管理方面的知识技能培训，也可以构建互动交流平台，传播组织文化理念。

二是教练式辅导，培养对象在培养期内均由其直接上级担任教练，帮助共同制订学习提升计划，并负责在日常工作中针对其遇到的绩效问题和存在的能力短板进行辅导，及时反馈，不断总结，直至培养期结束。

三是委托培养，对培养对象的培养不仅限于本单位内部，也可以根据特定岗位的培养需要，委托高校或外部培训机构代为培养，系统学习相关知识技能，还可以到标杆单位的特定岗位进行一定时间的在岗实践，在实际工作中学习提高。

四是管理培训生，为了满足未来的人才需求，需要不断扩充后备人才队伍，除积极选拔和培养在职员工中的青年骨干，还要通过管理培训生计划吸收优秀的高校应届毕业生，根据培养目标和岗位要求设计专门的学习地图和经验地图，开展专项培养，实现快速成长。

【案例】中国共产党的高级领导干部的历练成长

中国共产党的高级领导干部均是在长期的学习和实践中不断历练，不断积累治理经验，分级培训、逐级晋升，逐渐成长为高度专业化、知识化、职业化的领导人。

中共的十四大以来，从历届中央政治局常委的履历情况看，他们在成为政治局常委之前，一般需要经过“台阶式”的锻炼，即至少需要迈上两个重要的政治台阶，一是各地方省级党政负责人的台阶，二是在任的党的核心领导集体主要助手的台阶。他们通过这两个台阶的历练，积累关于地方治理的知识，熟悉关于国家治理的知识，实践经验和实践智慧都越来越丰富。以中共第十五届至第十八届中央政治局常委为例，他们在成为常委之前，担任省委书记 / 省长的平均时长逐届增加，总体平均情况为担任过总计近 10 年的省委书记、省长或省委副书记；在成为中央政治局常委之前，他们曾担任中央政治局委员或候补委员的平均时长为 7.6 年，担任中央书记处书记或候补书记的平均时长为 3.6 年。三者相加，这就意味着他们在两个台阶上的历练时间总共达到了近 20 年——这远远高于美国总统（无论是民主党还是共和党）在成为总统之前，在州、联邦两级具有代表性的职位上任职的时长（约 12 年）。

此外，交流任职也是干部培养历练的重要方式。仍就中共第十五届至第十八届中央政治局常委来看，他们

在成为常委之前担任省委书记、省长或省委副书记的省份数呈现出逐届升高的特点，第十五届中央政治局常委在上任之前平均在 0.9 个省份担任上述三职，而到第十八届，这一数字增加为 2.0 个省份。此外，基于 1983 至 2012 年间全国 1700 余位省级地方党委常委的履历研究也显示，在多个省份交流任职的经历对其向正省部级实职领导岗位的晋升具有促进作用，反映出党的干部特别是高级领导干部选任对经历与能力的重视。

4. 培训效果评估

培训效果评估是一个运用科学的理论、方法和程序，从培训结果中收集数据，并将其与整个组织的需求和目标联系起来，以确定培训项目的优势、价值和质量的过程，其实质是对培训信息进行效益评价的过程。

培训效果评估要通过不同测量工具评价培训目标的达成度，并据此判断培训的有效性以作为未来举办类似培训活动的参考。培训评估一般分为五个层次，由浅到深分别为反应层次（学员课堂表现）、学习层次（知识掌握程度）、行为层次（学员行为改变情况）、业务结果层次（对工作业绩产生影响）和投资回报率层次（培训的经济回报大于投入成本）。每个层次的评估都可以从定量和定性两方面进行，通常使用到的评估指标可以分为硬数据和软数据两类。硬数据包括产量、质量、成

本、时间等，软数据包括工作习惯、新技能、氛围、满意度、主动性等。

值得注意的是，得到培训结果并不意味着工作的结束。在进行培训评估后，企业需要根据评估结果来审视整个培训过程，并判断培训目标是否已经有效达成。通常情况下需要对培训项目进行调整和改造，并与有关部门进行沟通调整。

【案例】华为的培训体系

华为素有 IT 界“黄埔军校”的盛誉，华为培养出来的员工在为华为创造出“爆炸式”高速增长奇迹的同时，也成为了通信业各大企业争相追逐的对象。工作 1 至 2 年的华为员工，大多数人都接到过猎头公司的电话。

《华为基本法》第九条写道：“我们强调人力资本不断增值的目标优先于财务资本增值的目标。”第七十三条写道：“我们将持续的人力资源开发作为实现人力资源增值目标的重要条件。实行在职培训与脱产培训相结合，自我开发与教育开发相结合的开发形式。”为达到这样的目标和规范，华为建立了完善的员工培训体系，为员工创造了丰富的学习机会和良好的知识共享氛围。

总结起来，华为的培训体系具有这样的几个特点：

(1) 培训规模大、系统完善。华为建立了一个全球性的培训中心网络，对全球十几万名员工进行培训。目前，华为的海外培训中心覆盖拉美、亚太、中东北非、欧洲等地区。在国内，除了位于深圳的培训总部外，华为在北京、广州、南京、昆明、杭州和重庆等地都建立了区域培训中心。华为培训体系是一个“分类分层、系统完善”的体系，包括新员工培训系统、管理培训系统、技术培训系统、营销培训系统、专业培训系统和生产培训系统。

(2) 培训方法和手段多样化。华为培训包括在职培训和脱产培训。包括华为大学在内的华为全球培训中心为员工提供了众多培训课程，培训广泛采用了课堂教学、案例教学、上机操作、工程维护实习、多媒体培训、小电影演示培训等教学手段，并逐步发展基于 Internet 和电视网络的远程教学，使学员无论何时何地均可得到公司系统化、规范化的培训。华为还建立了一套有效的导师制度，每位新员工到岗后，部门都会安排一位资深员工作为其导师，在工作生活等方面为其提供帮助和指导，以助新员工尽快适应华为。在新员工成为正式员工的三个月里，导师要对新员工的绩效负责。同时，华为建立了 3MS 内部共享平台，该平台包含丰富的业务资料信息、案例、社区栏目和 WIKI 知识共享栏目等，为公司员工提供了便捷的在线知识共享和合作平台。此

外，华为还以座谈会、老专家沟通与访谈的方式促进员工学习发展。

(3) 培训内容广而专。华为的培训内容涉及众多领域。以岗前培训为例，为了帮助新员工尽快融入华为，华为大学对新员工进行企业文化、组织流程、产品知识、营销技巧等多方面培训。此外，华为为不同的职业资格、级别及类别的在职在岗员工制定了不同的培训计划，有针对性地对员工进行技术、管理培训，为每个员工的事业发展提供有力的帮助。为适应国际化发展战略，公司要求广大员工学英语、懂英语。各体系、各部门根据自身业务状况，推出了相应举措和办法，包括联系外语培训机构开展集中培训、开办英语角、引进托业考试、开发专业英语学习小册子、开展海内外员工轮换交流活动等等。

(4) 培训质量有保证。华为培训体系聚集了一流的教师队伍、教学技术和教学环境，拥有专、兼职培训教师千余名。这些教师都经过了严格的程序评估和筛选。他们中间既有资深的培训师，也有经验丰富的华为专家和工程师，这是员工通过培训获得工作相关知识技能的保障。此外，华为还定期特邀业内权威专家及知名大学资深教授前来授课，以保证公司总处在最新技术、业务及管理科学发展的前沿。为使广大员工以更好的心态面对工作和生活，华为还聘用了一批德高望重的专家和教授来华为工作，他们拥有丰富的人生经验和科学的

研究方法。通过思想交流和情绪疏导，他们能有效地帮助员工树立正确观念、掌握科学方法，促进员工成长、发展。

二、职业生涯规划管理

人才的供应无法满足组织发展对人才的需求是很多组织面临的难题，即使在人才引进和培训工作都充分开展的情况下，通过外部人才引进和内部晋升，仍无法满足自身对专业人才、骨干力量的需求。另一方面，即使在人才紧缺的组织，很多成员仍认为自己在组织内部找不到合适自身发展的职业路径，不知道如何努力才能胜任现有岗位或者更高级的岗位，这在一定程度上造成了组织内部人力资源浪费。解决这个问题的重要手段之一就是构建组织的职业生涯规划管理体系，关注人才的发展，才能不断激活成员的活力。

职业生涯规划管理体系是组织发展需要和成员个人生涯发展需求相结合的产物。对于组织而言，一套适应组织实际的职业生涯规划管理体系可以实现人才选拔与培养的规范化，提高成员忠诚度和工作满意度，保持人才的竞争力；对于成员而言，一套符合个人特质的职业生涯规划，可以帮助其明确自我发展方向、增强自我发展动力、保持可持续的职业竞争力。构建职业生涯规划管理体系需从以下三个方面进行：

第一，设计职业生涯发展通道，明确成员职业发展路径；

第二，建立胜任力模型和任职资格标准，明确组织中各层各类岗位人员所需具备的素质要求，明确组织期望成员具备什么能力以及如何发展；

第三，依据任职资格标准，进行有效的测评，及时反馈辅导，帮助成员发现自身不足，为其量身订造一套提高任职能力的发展规划。基于胜任力模型的员工职业生涯规划管理技术路线如图 4—7 所示。

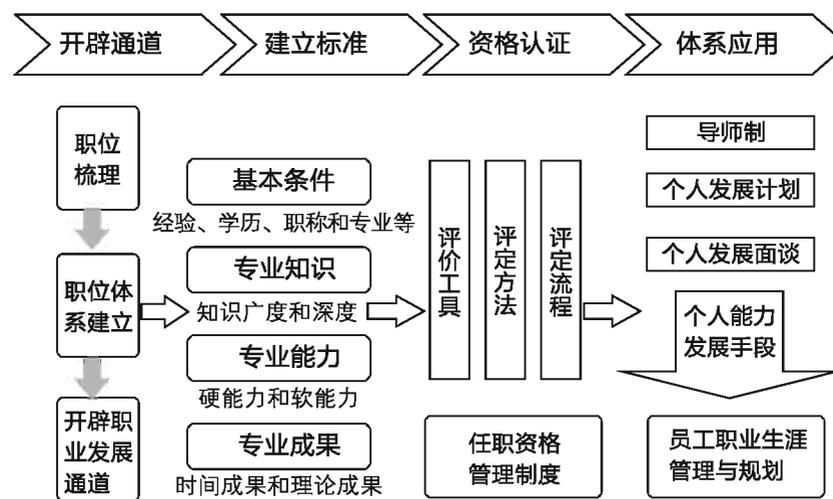


图 4—7 基于胜任力模型的员工职业生涯规划管理技术路线

柳传志曾经把联想集团培养人才的方法比喻为“缝鞋垫”和“做西服”。他认为，培养一个战略型人才和培养一个优秀的裁缝有相同的道理。柳传志说：“我们不能一开始就给他一块上等毛料去做西服，而是应该让

他从缝鞋垫做起。鞋垫做好了再做短裤，然后再做一般的裤子、衬衣，最后才是做西装。不能拔苗助长、操之过急，要一个一个台阶爬上去。”

【案例】IBM 用多样化的方式培养员工

IBM 为个人成长提供了很好的机制，同时也在工作中提供了很多实践机会。IBM 对员工的重视表现在直属经理要定期给员工制订个人发展计划（IDP）。员工每年都可以和上级讨论个人的职业发展计划，无论你是否希望将来做经理，还是希望做一个专业人士，抑或希望通过部门之间交流，广泛涉猎、扩展知识面，以及你对什么工作感兴趣等，都可以向上级表明，上级则会根据情况，在工作分配或是技能、专业培训的安排上考虑你的情况，甚至帮你找一个导师带你一段时间，都是有可能的。员工会感觉自己和公司共同成长。根据员工的优缺点以及员工和公司双方的需求，直属经理会为员工设计制订每个阶段的学习和发展方向。IBM 的员工除了自己参加的培训外，有时也要为别人提供培训，比如在部门内部带徒弟，为其他部门培训，这些工作都不在界定的工作范围内，但是提升自己的能力、加强横向沟通和促进团队进步的绝好机会。有时上级会分配新的工作进行工作内容调整，目的是让大家都有机会学习，不断提高自己。

第五节 人力资源再配置和退出管理

组织是动态的开放系统，复杂多变的经营环境、自身的战略转型与组织变革，都要求其不断调整自身资源以适应发展需要。这种资源调整方式可以分为两种，一是组织内部资源的开发与重新组合；二是与外界环境发生资源交换，吐故纳新。作为组织中重要资源之一的人力资源，与组织之间也是动态匹配的关系，而这种动态匹配关系的实现需要对人力资源进行再配置与退出管理，实现人岗匹配并清除冗余人员，增加组织的活力。

一、人力资源再配置

组织原有人员积累和外部招聘等活动必然形成一定的人力资本存量，这种存量在组织内部是否合理将决定组织运行效率。人力资源再配置的主要目标是解决组织内部适岗率低的主要矛盾。适岗率是指职位与任职者匹配的比例。通过绩效考核、任职资格评审等，发现组织中存在的人岗不匹配的现象，再通过人力资源再配置加以解决。

从组织层面上看，人力资源再配置有两方面结果：一是人力资源价值重估后，成员升任或降职到最合适的岗位，对于接纳成员的职位而言，这相当于新增加了可选人员，因此人力资源再配置过程也可以看作组织人力

资源获取的重要途径；二是经过组织对人力资源的评估，那些不适岗的成员也会离开原有工作岗位，从而进一步实现组织中的人岗匹配，所以在某些情况下，人员退出也是人力资源再配置的结果之一。

1. 晋升与降职

在组织内部公开、公平、公正的考核评价体系的支撑下，对组织成员进行职位（包括组织内部各类型的职位序列或技能等级序列）的升降是组织内部优化人力资源配置的一条重要途径，是活力系统各项内容的重中之重。组织通过职位升降可以实现多重目的，包括优化组织内部人力资源配置；引入竞争淘汰机制，激发成员潜力；奖励高绩效成员；为成员职业生涯发展建立通道；激励成员参与培训，提高任职资格水平等。

【案例】华为的干部任用政策

为了激活和激励各级干部和员工的潜能和热情，华为确立了“三优先”和“三鼓励”的干部任用制度。其中，“三优先”是指优先从优秀团队中选拔干部，出成绩的团队要出干部；优先选拔在一线和海外艰苦地区工作的员工进入干部后备队伍培养；优先选拔责任好、有自我批判精神、有领袖风范的干部担任各级一把手。“三鼓励”是指鼓励机关干部到一线特别是海外一线和海外

艰苦地区工作，奖励向一线倾斜，奖励大幅度向海外艰苦地区倾斜；鼓励专家型人才进入技术和业务专家职业发展通道；鼓励干部向国际化、职业化转变。

2. 工作轮换

工作轮换是企业内部有组织、有计划、定期进行的人员职位调整，是让成员轮换从事若干不同工作的方法，具体包括轮岗和挂职锻炼等。轮岗是指在相同职级的不同工作岗位之间进行轮换，轮岗的对象可以是部门内部的不同职能岗位，也可以是跨部门的岗位，甚至是到组织外部轮岗。挂职锻炼主要是以锻炼和培养后备干部为主要目的，包括上级单位到下级单位挂职，下级单位到上级单位挂职，总部到一线挂职等等，挂职人员的编制、劳动关系和薪酬福利通常仍保留在原单位。

俗话说：树挪死，人挪活。实行工作轮换制度有很多优点。一是在提升组织人员配置效率、打破部门隔阂的同时，不会带来太大的组织破坏；二是可以较为经济地提高员工工作满意度；三是可以减轻组织晋升的压力，减少员工的工作不满情绪；四是可以增加员工对工作的新鲜感，提升工作动力；五是可以加速后备人才的培养和成长；六是有利于内部管理技巧的传播。

中层干部要重点进行岗位轮换，要走Z型成长路线，没有复合型工作经验的人一般不能管全面，没有基层单

位工作经验的人一般也不能当总部部门一把手。

【案例】华为的干部循环流动制度

华为规定中、高级干部一定要经过全流程的大流动，如果不流动，一是项目水平无法进步，二是无法产生高级干部，甚至造成“近亲繁殖”。

华为的干部轮换有两种，一种是业务轮换，如研发人员去搞中试、生产、服务，使他真正理解什么叫做商品，那么他才能成为高级资深技术人员，如果没有相关经验，就不能叫资深。另一种是岗位轮换，让中、高级干部的职务发生变动，一是有利于公司管理技巧的传播，二是有利于优秀干部快速成长。

华为强调“猛将必发于卒伍，宰相必取于州郡”，将各部门一些优秀的苗子放到最艰苦的地区、最艰苦的岗位去磨练意志，放到最复杂、最困难的环境去锻炼他们的能力，促进他们成长加强组织的选拔。

3. 竞聘上岗

竞聘上岗是指符合一定条件的人员，站在同一起跑线上重新接受组织的挑选和任用，同时，成员也可以根据自己的特点和岗位要求，提出自己的选择希望和要求的一种管理方式。

竞聘上岗是组织进行内部人力资源再配置的另一条重要途径，实质上是组织进行人员甄选的一种形式。通过竞聘上岗，组织内部所有候选人在同一平台上进行公平、公开、公正的竞争，可以避免或减少部分成员的不平衡心态；同时，采取各种有效的测评方法也为组织进一步了解员工的内在潜质、获取组织需要的核心人才提供了条件。

4. 提名与组阁

提名制是由下级单位负责人按核定的职数提出所在单位管理层的名单，报上级单位审批后任命。组阁制是由组织授权下级单位负责人按照核定的管理层职数进行组阁，组阁名单报上级确认任命。提名制和组阁制是两种自主权限较大的干部选任方式，需要相应机构一把手去发现和招揽人才来组建核心团队。但是，权力越大责任越大，业绩压力也越大，约束和惩罚机制也要相应配套。

5. 建立内部人才交流中心。

在组织内部建立人才交流中心，一定范围内共享内部人才的培养档案，各单位在本单位空缺岗位没有合适人选的时候，可以通过内部人才交流中心选聘，既增加各单位人才引进渠道，也拓宽了内部人才的发展路径，从而提高人才在组织内部的流动效率和人岗匹配度，增强组织活力。

二、人员退出管理

人员退出管理是组织从战略目标出发，为了持续实现人员与职位匹配、能力与绩效匹配等，定期以绩效考核和任职资格评价结果为依据，对不符合要求的人员，采取降职、调岗、辞退等举措的一种人力资源管理方式。

人员退出是活力系统的关键环节，也是难度最大的环节之一。人员退出管理的对象通常都是组织内部竞争的失败者，人员退出管理的有效实现能够帮助组织及时淘汰冗员，优化人力资源结构，提高人力资源整体素质，打破组织和人员的僵化问题，也有助于成员的职业生涯管理，提升成员士气。

1. 人员退出管理的必要性

任何一个组织不能只吸纳人员而无人员退出，人员退出管理是保持人力资源活力和创新的源泉。人员退出管理是一项专业职能活动，保证人才退出的程序化、规范化和制度化具有重要意义，主要体现在以下四个方面：

(1) 人员退出管理有利于实现人员与岗位、岗位与能力的持续匹配。

(2) 人员退出管理是人力资源机制创新的需要，是新陈代谢、人员新老更替，以及人员持续激活的需要。一个组织要保持人力资源的活力，就要增强成员的危机意识与竞争意识，提高成员士气，使成员能上能下、能

进能出，这就必须对人员进行结构化及退出管理。

(3) 人员退出管理是一个组织生命周期发展的需要，高速成长时期面临人员短缺，补充了大量人员，而衰退时期面临人员冗余，需要对冗余人员进行退出管理。

(4) 科学的人员退出机制可以有效地配合和支持成员职业生涯规划，为组织中的人才开辟宽阔的职业通道，留住真正需要的关键人才。如果人员能进不能出、能升不能降，那么职业通道将十分狭窄。一些能力、绩效低下的人始终占据某些职位，就会使能力较高的人失去在这些职位上发挥优势的机会，这势必造成组织效率低下、人力资源浪费和工作满意度降低。

2. 人员退出的原因和类型

一般情况下，人员退出主要有三方面原因：一是组织需要，如组织战略调整、业务变动、重组等所产生的制度和机制的变革；二是员工个人的原因，如自动离职、违规违纪而被辞退，或者因员工能力素质达不到岗位要求而被淘汰等；三是依据国家政策规定的其他情况，如合同到期不再续签、退休等正常管理活动。

人员退出主要有三种形式，第一种是身份退出，常见于国企市场化、社会化过程中，企业改制，与员工解除劳动合同，给予员工一定的补偿；第二种是职位退出，即让能力和绩效不符合职位要求的成员退出现有岗位，

避免由此所造成的组织人工成本的无谓消耗，提高人力资源利用率，在此过程中，也包括那些暂时退出岗位接受教育和培训，在教育培训结束后达到企业的要求可继续回到组织中工作的人员；第三种是组织退出，指让成员退出组织，包括自愿离职或辞退。

3. 人员退出的途径

人员退出机制的实施需要合理且行之有效的模式和途径支持，凡是有利于成员工作效率提高、有利于促进组织人员结构优化的退出渠道都应该被纳入退出机制的范畴，主要包括金色降落伞、工作轮换、竞聘上岗、末位淘汰、离岗再培训、内部待岗、内部创业、提前退休、自愿离职、召回裁员、依法退出（解雇和裁员）等方式。

【案例】华为的人力资源退出政策

华为倡导“以奋斗者为本”的企业文化，为保持员工队伍的活力和战斗力，在人才队伍优化方面有许多独特的思考和实践。华为发现，进入40岁后，由于年龄、体力、财富积累等原因，会有一批人失去激情、进取心，失去战斗意志、奋斗精神，这批人占据着公司的重要岗位，既影响公司的战斗力，又阻挡了优秀年轻人的职业发展。基于定期换血、厚待元老、提拔新锐原则，华为

规定员工如果工作满一定年限、满45岁后可以申请“退休”。提前退休的员工可以保留部分股票，这个年龄的华为员工，通常所拥有的股票获得的分红已经很可观，凭借这部分股票，他们每年有不错的收益，员工可以选择放松，去享受自己的生活，也可以再就业、投资。

此外，华为还制定了内部创业机制，凡是在公司工作满两年以上的员工都可以申请离职创业，成为华为的代理商。公司为创业员工提供优惠的扶持政策，除了给予相当于所持股票价值70%的华为设备外，还有半年的保护扶持期，员工在半年内创业失败，可以回到公司重新安排工作。其目的有二：一是给一部分老员工以自由选择创业做老板的机会，二是采取分化的模式，在华为周边形成一个合作群体，共同协作，一起做大华为事业。其核心目的是有组织地完成新老更替，将一部分老员工分流出去。

第五章 活力系统的操作程序

活力系统的操作程序概括起来就是“用新励旧去庸”，通过有计划地引进新的人力资源，带动原有人力资源的流动，通过职务升降和岗位轮换，提高人力资源配置效率，根据需要培养人才，提升成员能力，最终将不符合组织发展需要的人员排除出去，在激烈的竞争中不断新陈代谢，保持无限和永久的活力。整个过程主要包括人力资源规划、人才获取、人才培养、人力资源再配置和人员退出管理等几个关键环节。

一、人力资源规划

活力系统运行的第一步是要根据发展战略对人力资源规划的要求，对组织中人员的数量、质量、层次和结构进行分析，关注组织运行是否高效、机构和人员是否臃肿、人员的素质是否符合岗位的要求和未来的发展，并识别组织的核心人才、退休人员和淘汰人员。在此基础上，做出人力资源需求和内外部供给的预测，最终形成供需平衡的行动计划。

二、人才获取

在确定了人力资源规划和行动计划后，就要按照计划开展人才的引进工作，根据不同类别人才的分布特点，选择最佳人才获取渠道，并通过科学的测评方法甄选出符合组织需求的人才，配置到相应的岗位上。

三、人才培养

对于通过人才获取环节引进人员，则要根据组织的发展需要，不断进行培养。一是要完善各项相关制度，建立有利于人才培养的环境；二是要搞好培训资源建设，为人才培养打好基础；三是要帮助员工开展职业生涯规划，明确学习和锻炼的路径；四是要做好具体的人才培养活动，落实培训计划；五是要做好人才培养的跟进和评估，确保人才培养工作产生实效。

四、人力资源再配置

人力资源再配置与人才培养工作是相辅相成、同时进行的，也需要视组织的发展情况持续开展。一方面，根据内部人才盘点的结果，通过岗位变动对存量人力资源的配置进行优化；另一方面，根据人才培养的情况，选拔成熟度较高的后备人才对各级重要岗位的人选进行更新，完成新老交替和优胜劣汰。

五、人员退出管理

对于通过培养以及再配置仍然匹配不到合适岗位的人员，说明其能力已经无法跟上组织的发展，最终要被淘汰。对这类人员要根据法律和制度规定的程序进行退出和安置。

第六章 活力系统运行效果的评估

人力资源优化机制建立之后，为了确保有效、适用，就必须建立相应的考核评价机制，对其实施效果进行评估，以便及时发现问题，根据外部环境和组织的自身情况做必要的调整。

第一节 效率性评估

人力资源优化机制的效率性主要从三方面评估。一是人力资源结构的合理性，主要从组织结构层次、年龄结构、人力资源数量和质量方面分析人力资源结构的合理性。二是关键人才配置，评估指标为到岗率和留任率。到岗率反映出招聘配置的效率，决定了组织在人员更替当中付出的成本。留任率反映的是在既定时间内组织核心人员留任的百分比，它是显示成员对工作的投入程度和对工作环境满意程度的一个指标。成员的工作投入程度与组织的成功之间具有直接联系。

三是培训效果转化，指受训者将培训中的所学（知识、技能、行为方式、认知策略）有效且持续地应用于工作当中。培训成果的转化率可以通过培训效果评估来测量。培训效果评估一般从定量和定性两方面进行。定量的结果可以通过对劳动生产率、人均利润贡献率、员工满意度、员工忠诚度等等相关数据进行对比分析得到；定性的分析范围较广，可以从企业战略实施程度、新型企业文化的建立、企业对环境的适应性等方面进行分析。

第二节 效益性评估

人力资源优化机制的效益性主要从三方面评估。一是竞争力提升，包括组织在行业内的排名变化情况，反映了组织的综合竞争力是否提升；雇主品牌价值的变化情况，反映了组织对外部精英人士的吸引力，以及在人才市场上的口碑和竞争力。二是业绩提升，一方面要看组织整体的业绩，如营业收入、净利润、市值等是否有所增长，另一方面也要看组织中的各个部门、团队和员工的业绩是否普遍有所进步。三是人力资源效能提升，主要看人均收入、人均利润是否提高，以及人工成本的投入产出比是否增加。

【案例】通用电气公司：人才盘点 Session C 会议

背景：从20世纪50年代开始，GE的人力资源或者说人才管理体系就开始经历持续不断的变革。而每一代的企业继任者都不遗余力地推动着这些变革。人力资源的变革来自于市场环境的变化。受到第二次世界大战影响，1939年以后的15年里，GE的业务规模增长了10倍以上。业务的范围从传统电气业务扩展为核工业、飞机引擎、雷达等诸多领域。原有的集中管控的模式意境很难适应业务发展的需求。当时的CEO拉夫·科迪纳提出去中心化的策略来重塑组织架构，即成立以事业部制为核心的组织体系。由于事业部模式对权力下放的幅度很大，GE需要一大批能够“用好”这些权力的出色人才，尤其是具有综合管理能力的事业部总经理。

解决思路：看到人才匮乏，科迪纳在奥西宁建立了第一所企业大学，即后来为人们所熟知的克劳顿学院。在成立当年（1956年），GE花费了4000万美元用于管理人才的教育培训，这几乎是GE当年税前收入的10%。克劳顿学院作为一所企业大学，他们参与到人才发展的各个环节，包括吸引人才、培养人才、管理人才和留住人才。GE的领导力开发与整个人力资源管理体系密切衔接在一起。科迪纳在加强教育培训的同时，开始对管理人员在岗发展的体系进行重新设计，构建了人

才盘点系统会议 C (Session C)。

在科迪纳之后的几代继任者努力下, GE 不仅逐步完善了 Session C, 还构建了其他一系列管理工具。现在, Session C (人才管理) 与 S-1 (战略规划)、S-2 (财务管理)、Work-out (群策群力)、6Sigma (质量管理) 构成了 GE 管理体系的基础。

GE 在一年内把公司的管理分为四个阶段: S-1 和 S-2 主要指公司的发展目标, 其中 S-1 指公司 3 年的业务规划, S-2 指公司第二年要完成的目标规划。Session C 是对公司人力资源工作进行的评估, 从人力资源的角度审视公司的一系列目标与计划, 是识别人才的过程, 也是识别公司发展对人才和组织需求的过程; 在 Session C, GE 会采取书面化的、非正式的方式对每名员工进行评估。评估包括自我评估、360 度评估和上级评估。Session C 属于业务范畴而不仅是人力资源的事情。在 Session C, 每个人都要与自己的直接经理讨论个人发展计划, 并拟定下一年度需要参加的培训。GE 从价值观和业绩两个维度对员工进行区分, 以此为基础进行人才的激励、储备、培养和优化。

操作流程:

1. GE 的人才盘点评估工具

Session C 为保证组织一致性, 对组织绩效、领导力采取多层次评估和审计。Session C 每年都要对员工进行

评估, 主要涉及以下工具:

- 正式的 Session C 会议
- EMS (对下属可提升性的评估)
- 360 度反馈
- 九宫图

2. GE 领导力人才规划周期

• 1 月 (执行总结会议): 商定商业战略, 讨论最佳实践解决方法;

• 3 月 (或 6 月、9 月、12 月) (执行委员会会议): 根据总结会议商定的议程进行讨论和分工;

• 4 月或 5 月 (Session C): 评价和规划目前及未来企业跨部门的领导力发展, 这一会议由 CEO 带领, 对组织的领导力和人才发展计划进行盘点和审查;

• 秋季 (S-1 和 S-2 会议): 考察 3 年的商业前景和人才需求;

GE 通过 Session C 识别整个企业中所有个体可能为组织提供的潜在领导力, 并共同探讨员工个人的职业发展规划及其可能继任的管理者职位。

3. Session C 人才盘点过程

每年的 4 月或 5 月, GE 的 CEO 以及公司人力资源部门负责人将在 GE 的各个职能单元主持 Session C: 针对该管理团队的业绩表现和高潜力人才进行长达一天的盘点。会议包括以下目标:

- 审议战略前景对人才的潜在影响
- 识别高潜能人才
- 在组织范围内进行人才的交叉比较
- 针对前 20% 和后 10% 的员工制定战术
- 规划高级职位的继任
- 规划高潜力经理的发展步骤

绩效的人才评价和讨论会参照 GE 的领导力素质模型进行。

测评量表被用来评定个体的素质优势，以保证不同候选人、不同公司间的对比有效。随着 GE 战略发生改变，管理者的行为要求也随之变化。这些行为素质是 Session C 进行评价的参考依据，因此人才的识别和规划过程能够与首要战略保持一致。

Session C 关于员工绩效和潜力的讨论基于以下几方面信息来源：

(1) 个人内部简历和自我评价。作为员工在 GE 的绩效要素之一，所有员工需完成一份一页长的个人简历表格，包括其职业史、技能和发展需求，以及在与其经理讨论基础上得出的理想的下一步行动。

(2) 按时间顺序的深度结构化访谈。这是 GE 对资深员工进行的访谈，这些高强度的访谈（最长 5 小时）考察其个人职业生涯中的主要工作成果、失败及错误，并最终形成评价和发展报告，结果会对其个人晋升和轮

岗产生影响。

(3) 绩效评估。绩效评估由员工的直接上级完成，包括员工对评价的反应，以及来自经理、同事和员工的 360 度反馈，说明相关的优势和不足。

(4) 最新的职业潜力分析。高于被评价员工两个层级的经理完成该员工的职业进步 / 潜能评价。

在 Session C 上，CEO 和其他与会者会采用同一种参考工具，用来呈现每名员工绩效和潜能的缩略图。他们的资料被压缩成一份由两页纸组成的文档后供大家进行讨论，其中包括职业背景 / 经验、可晋升程度 / 绩效评定、360 度绩效反馈总结、优势 / 发展需求 / 可能的发展动向四方面。这一简单的报告能够帮助企业短时间内迅速直观地了解被评价者，并更加有效地纳入领导力发展规划中。

4. 有针对性的个人发展计划

Session C 严格的评定、排序和发展规划流程使得 GE 能够识别其最具能力的员工并保证其明确的发展道路。3000 位经理中，大约 360 人被选拔参加公司在克劳顿学院的领导力培训项目。这些课程中，CEO 和高级执行官也将定期积极参与到教授和教学中，为参与者提供接触最高管理者的机会。

在 20 世纪 80 年代后期，在密歇根大学诺埃尔·迪奇教授的带领，GE 克劳顿维尔构建了它的领导力学

习地图，并不断完善至今。

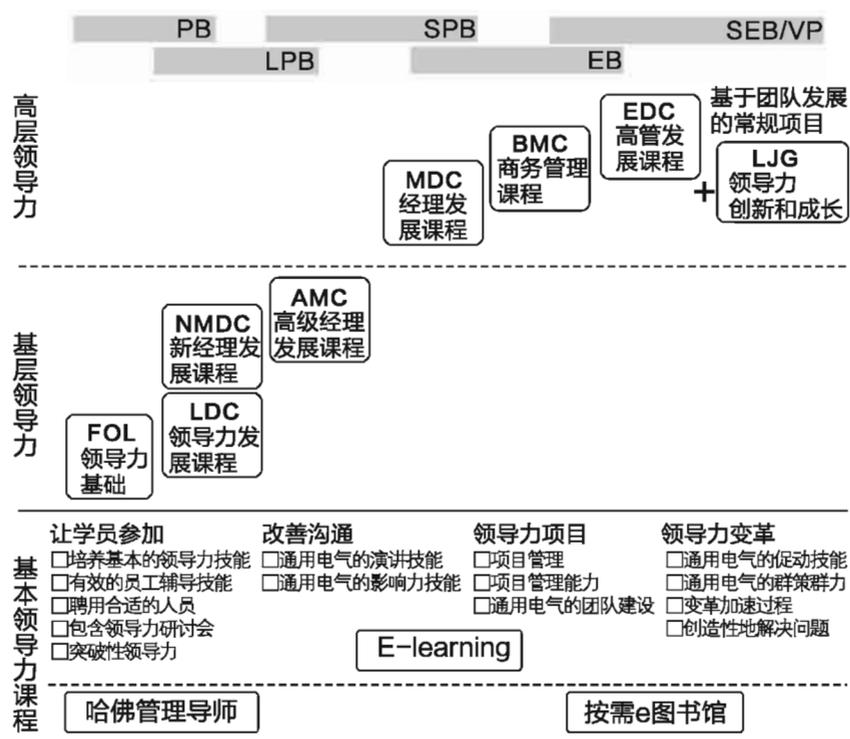


图 4—8 GE 的领导力学习地图

(1) 领导力基础针对高潜力同时表现出领导责任的个人贡献者。GE 有 60%—70% 的员工都会上这个课程。

(2) 新经理发展课程针对新任经理，为 GE 的全球通用课程。

(3) 高级经理发展课程针对有一定经验的或通过并购新进入 GE 的经理。

(4) 经理发展课程是晋升为高级管理者才能参加。

(5) 商务管理课程，针对某项业务的某一大洲的 CEO 级别经理人，从全世界范围里面挑选高管参加培训，需要公司副总裁提名。

(6) 高管发展课程，领导力课程体系中级别最高的课程，针对公司级高管，从众多候选人中选拔。

绝大多数培养项目都是以晋升或业绩优秀为参加前提。比如高级经理发展课程必须是高级经理当中的前 20% 才有资格参加，经理发展课程是晋升为高管后才能参加，商务管理课程则需由公司副总裁提名那些优秀的管理者参加。因此，能在 GE 学习本身就成为了荣誉，是 GE 经理人所向往的。

领导力基础课程一般时间为一周，参训者需要管理人员和人力资源部门批准。高层领导力为高管培训课程，覆盖 5000 名高管。高管发展课程每年一期，从过去的 15 人增加到了现在的 35 人。商务管理课程每年三期，每期 50 人。经理发展课程每年 10 个班，每班 80 人。

把人才培养与人才盘点对接，目的就是要加速继任者的成长，并加速适应新角色。一方面通过设计在岗的拉升性项目让潜在继任者体验未来岗位的要求，这里的关键词是“挑战”。比如 GE 的商务管理课程项目通常为 4 周，除了第一周在 GE 克劳顿维尔外，剩下 3 周学员会分成不同小组针对同一个主题在全球不同国家进行调研访谈，比如，如何通过社会网络提升 GE 的业务，汇集了全球不同国家的观点，最后形成多样化的解决方案。另一方面，培训项目的设计帮助那些已经继任

的管理者快速适应岗位，这里的关键词是“支持”。

效果：GE 的综合人才评价与发展进程，以及 CEO 对这些进程出色的领导能力已成功地创造了一个明确的以人才为核心的组织架构。Session C 不仅是公司发展高效领导力的主要原因，还是整个进程的锚点，并且在组织和员工中产生了很大影响。GE 这种识别并发展领导能力的进程形成了稳固的管理人才结构，这种结构推动其自身成长，并成为其他几家知名公司中核心领导岗位的目标。在 20 世纪 90 年代末的商业周刊中，被猎头公司认为能当新 CEO 最抢手的 20 位高管名单里面，5 人来自 GE。

【下篇结语】

自地球出现生命起，几十亿年以来，无数物种诞生又灭绝，这场最为波澜壮阔的竞赛至今仍在继续。“物竞天择，适者生存”是竞赛的唯一法则，只有最能适应环境的物种才能不断繁衍生息，代代相传。正是这种伟大而又残酷的竞赛使地球从一个不起眼的灰暗行星变成今天这样生机勃勃，充满无限的活力。

目前为止，人类无疑是地球生命演化史上最成功的物种。人类通过持续学习和积极参与竞争，一步步地统治了地球，成为最大赢家，我们当然深知竞争的重大意义。在人类社会的发展中，建立以竞争为基础的市场机制当属最重要的里程碑之一。实践证明，市场能够解决高度复杂的配置问题，实现最高效的资源配置，引导资源——包括其中最重要的人力资源——从低价值浪费流向高价值利用，而这一切则需要通过无数企业、客户和投资者参与的竞争促成。持续竞争使市场迸发出无穷活力，最伟大的城市、最优秀的企业和最杰出的人才得以脱颖而出。

竞争越充分的地方，人力资源配置就越理想，往往也是最具经济活力的地方，诸如雅典、罗马、君士坦丁堡、伦敦、纽约、北京、深圳这些在历史长河的浪潮中高高屹立的伟大城市，在迈向巅峰的过程中均伴随着大量新人口涌入，与原有人口不断竞争、合作，在各种思

想的碰撞中散发出无限活力。道琼斯工业指数于 1896 年首次公布，彼时入选的 12 家企业至今仅剩通用电气一家仍被保留，其余 11 家当年的标杆企业如今早已或破产或停业或被分拆或被兼并。通用电气作为多元化的巨型企业，在瞬息万变的环境中历经百余年而不衰，其充满竞争性的人才管理模式也长期被业界奉为圭臬，相信这二者之间的联系并非偶然。

“看万山红遍，层林尽染；漫江碧透，百舸争流。鹰击长空，鱼翔浅底，万类霜天竞自由。”沧海横流的世界，英雄迭起，激烈的竞争造就出强者的百炼成钢；百家争鸣的时代，先贤辈出，强大的活力映射出璀璨的思想光芒。建立良性竞争机制的真谛就是要做到“能上庸下平让”，使组织保持活力的秘诀就是要“用新励旧去庸”。英雄莫问出处，任人唯贤，唯才是举，才能有持久的生命力和无限的活力。

后记

本书的核心思想和主要内容于 2004 年正式提出，2006 年首次整理编印成书，原名《中国宝安集团三力系统操作指南》，并于 2008 年获得第三届中国人力资源管理大奖——成果金奖。由于内外环境不断变化，三力系统在实践中也反映出一些不足和问题。因此，2009 年和 2015 年分别进行了两次修订。三力系统提出至今已有十三年，整个系统在实践中得到不断丰富和完善，此次修订主要选用了一些新数据、新案例，增补了一些新内容，并更名为《三力系统》。

中国企业建立现代企业管理制度的时间相对较晚，尽管改革开放以来不断加快对国外先进企业的追赶，但在管理思想、理念和方法上仍然存在很多难以有效解决的问题，主要表现为：压力不大，动力不足，活力不够。

压力不大的根源在于目标不明确，组织的经营压力无法有效层层传导。其实很多时候，好成绩都是逼出来的，而有的企业没有系统性的发展战略和定位，企业规模成长起来了，还保持着“打到哪算哪”的游击作风，缺乏明确的战略目标和实现目标的路径；有的企业虽然

制定了战略，但是不能转化为经营、管理具体的绩效目标，或者不能有效分解到部门和员工头上，做不到“千斤重担人人挑，人人头上有指标”，使战略浮在半空中无法落地，形同虚设；有的企业经营指标分解得很完善，但是缺少一套跟进指标完成的有效方法和手段，业绩考核要么形式主义，要么扯皮打架，最终效果大打折扣等。

动力不足则是激励机制不及时、不健全造成的，导致员工的主观能动性、创造性、创新性没有被充分调动起来。有的企业激励导向和组织目标不一致，甚至南辕北辙，起了负作用；有的企业没能找准激励对象，浪费宝贵资源的同时还造成了内部的分化甚至对立；有的企业不懂得针对不同的员工群体采取有针对性的激励措施和方法，结果事倍功半，激励的投入产出不成比例等。

活力不够主要表现为原有的竞争机制既难以将外部市场竞争压力传递到企业之中，又不能实现人力资源在动态变化中达到最优配置，用人机制老化、僵化，造成一潭死水的局面。部分企业没有明确的用人标准，人员的选拔和配置凭直觉、拍脑袋，引进的是不符合企业和岗位要求的员工；有的企业不注重人岗匹配，做不到用人所长，造成人员和岗位的错配，既影响工作效率，也耽误员工发展；还有的企业搞“铁饭碗”，不撤换不胜任的领导、干部，也不淘汰不称职的员工等等。

著名的战略管理大师加里·哈默认为，管理创新是最高层次的创新。三力系统正是在不断实践、探索的过

程中，寻求管理创新的产物。三力系统一方面突破了传统人力资源管理的界限，把一个组织的战略管理、运营管理和人力资源管理有机地结合起来，同时又能紧紧抓住管理的核心对象——组织中的人，针对人性特点设计管理机制，使管理系统的效率、效能、效果最大化。它有效整合了企业对于员工管理的三个不同层次。首先是高标准、严要求，对员工施加压力，达到统一目标，规范和约束员工行为的目的。其次是激励与约束并重，通过物质和精神两方面奖罚分明的政策，调动各级人员的积极性和创造性。最后是基于能力提升的人才管理政策，以员工和企业共同成长为目标，通过人力资本经营来不断优化组织的人力资源结构，实现人力资本不断增值。多年的实践证明，三力系统是实用、管用、好用、通用的管理工具，对不同行业、不同规模、不同地域、不同发展阶段的企业甚至任何组织都具有一定的指导作用。任何一个组织要实现又好又快发展，必须有压力、动力、活力三种力量的共同作用。华为、腾讯等企业的蓬勃发展，组织内无不迸发着由压力、动力、活力共同作用产生的巨大能量，这些企业的员工有着明确的奋斗目标，承担着巨大的工作压力，同时又得到无穷的激励动力，整个组织、人员在不断的竞争和优化中展现出无比的活力。

当前，世界局势风云变幻，国内经济正处在转型升级的关键时期，未来的不确定性使得各个领域的人

才争夺更加白热化，企业要想在激烈的人才争夺战中占据有利地位，必须有一套实用、管用、好用的人力资源管理系统。三力系统既有完整的理论体系，又经过多年实践的充分检验，它能够有效地推动人才与机制的融合，促进人与组织的全面匹配，从而帮助企业获得竞争优势，实现可持续发展。管理者如果能够充分理解三力系统的核心思想、基本逻辑和运行原理，掌握管理系统构建、运行等具体操作方法，结合自身实际认真地实践，并在实践中落实、落实，再落实，就一定有成效、出成果。

陈政立

2017年10月

出 版 人：余 庆
责任编辑：何静敏
装帧设计：冉 莹 陈大胜



文津社官网



文津社微博



文津社微信

上架建议 企业管理

ISBN 978-7-319-03440-5



9 787319 034405 >

定价：88.00元