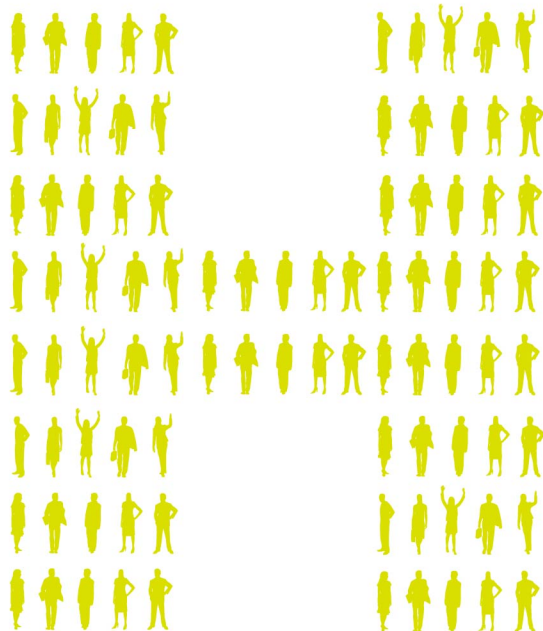


普
华
经
管

人力资源管理与开发系列



我的第①本 HR 实战指南

HR高手教你搞定人力资源管理

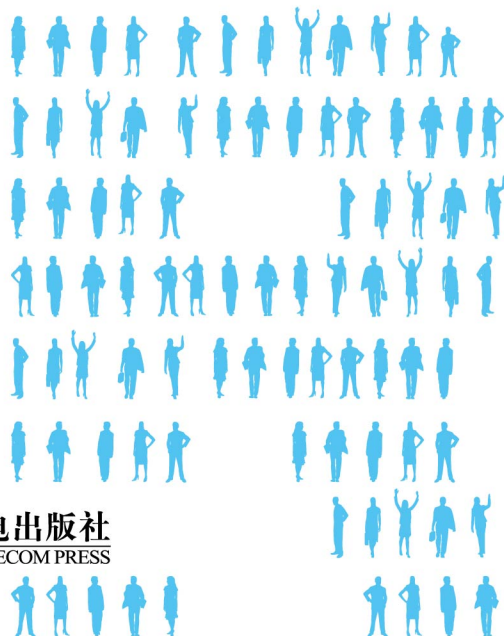
周 菲◎著

人力资源**六大模块**落地指导

各类工作难题**解决思路**分享

实用好用的工具表单汇总

从**懂理论到会操作**的第一本演练手册



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

我的第一本 HR 实战指南

——HR 高手教你搞定人力资源管理

周菲 著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

我的第一本HR实战指南：HR高手教你搞定人力资源管理 / 周菲著. -- 北京：人民邮电出版社，2016.3
ISBN 978-7-115-41671-1

I. ①我… II. ①周… III. ①人力资源管理—基本知识 IV. ①F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第018374号

内 容 提 要

对有志于从事人力资源工作的人来说，如果你进入的是一家大型企业，那么恭喜你，大企业成熟细致的分工和完善的人才培育机制，让你能很快把工作做好，学以致用。而对于像笔者这样一直在中小企业工作的HR来说，如何将理论在工作中落地，始终是一个不断摸索和不断吸取教训的过程。

本书是笔者多年工作实践的总结，书中的章节是按照人力资源的基本模块展开的，但其中70%以上的内容都是关于具体的工作该怎么做，而不是关于理论的。不管是介绍人力资源规划工作、招聘工作、培训工作、激励工作还是介绍绩效管理工作的，本书传递的内容都力求让读者读完之后能马上开展相关的工作，并且把工作做到位。

本书适合中小企业HR尤其是刚入行或者想入行的HR新人阅读，大家不用花费高额培训费，就能从书中获知HR工作的实际状况和具体方法。

◆ 著 周 菲

责任编辑 许文瑛

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：13.5

2016年3月第1版

字数：150千字

2016年3月北京第1次印刷

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

笔者大学一毕业就开始从事人力资源工作，从摸着石头过河到现在对人力资源管理工作略有一些想法，从人事专员做到人力资源总监，这期间的经验与收获，包括所犯的一些错误，一直以来都想跟同行尤其是 HR 新人进行分享。

笔者是一个极为较真的人，无论是在工作中还是在生活中，一旦想要做一件事，就一定会尽全力做到最好；否则便不做。在写作本书时，笔者深知自己的理论和经验都有不足的地方，因此从动笔写前言开始，就怀着一颗谦逊、求知的心，一边总结，一边继续学习。

笔者任职的企业，是一家以销售业务为主的民营企业，几年内公司从 100 多人逐渐发展到 500 多人。本书的很多操作案例虽然来自销售企业，但这些例子换个形式完全可以复制到其他行业的公司中。

参加工作的这四年中，笔者获得的外派培训机会不少，工作之余也会自费参加一些人力资源的课程学习，这些充电经历对我的帮助很大。笔者很喜欢看专业书，但是笔者发现，大部分人力资源管理方面的书籍，知识涵盖面确实很广，但真正能用到工作之中的太少。因此，在写作本书时，笔者力求完全立足于 HR 的工作实践，以能用、实用为标准来带动相关理论的叙述。具体说来，这本书的特色体现在以下几个方面。

第一，这是一本专门写给中小企业 HR 看的书。市场上人力资源管理

类图书品种很丰富，但是专门针对中小企业 HR 的图书不多，从中小企业人力资源管理实践出发的图书更是少之又少。偶尔有那么几本，也基本都是讲理论知识的。事实上，中小企业 HR 是一个很大的群体，身为这个群体中的一员，笔者在摸索之余，特别希望看到一本专门针对中小企业人力资源管理实践的书，以便立刻从中借鉴经验并应用于实际工作。因此，本书特意选取了中小企业 HR 最关注的问题进行叙述。

第二，理论堆砌少，实践操作多。本书用 10 章的篇幅讲述人力资源的具体工作，内容涵盖人力资源工作的方方面面，每一章都尽量少说理论，多分享实践。

第三，语言很接地气，内容很直白，HR 新人可快速上手。对于刚入行的新人或者想转行做 HR 的人来说，不用花费高额费用参加培训，通过本书分享的经历和实践，就能让你们看清人力资源工作到底该怎么开展。

第四，内容真实不煽情。本书记录的都是笔者在中小企业 HR 岗位上的工作实践和真实感悟，没有刻意渲染，读者通过阅读本书，收获的是实实在在的工作技能，而不是心灵鸡汤。

尽管本书的理论知识很少，但笔者觉得要做好人力资源管理工作，还是需要先学习理论，毕竟理论是实践的基础，笔者在书中不时会提到给我帮助的一些理论书籍，读者可参考阅读。

三人行，必有我师，每一位读者都是笔者的老师，在阅读过程中，如果发现书中出现纰漏，或对书中的观点有不同的意见，欢迎大家指正、交流。

在整理、写作的过程中，笔者参阅了自己的工作日志、培训笔记，还有若干本曾经购买过的专业书籍。可能由于笔者无意识的疏忽，书中部分内容未能注明准确的来源，敬请相关人士理解并深表感谢。

目 录

第一章

初出茅庐勤练内功

- 第一节 躲不开的基本功修炼 / 2
- 第二节 别让心态成为绊脚石 / 6
- 第三节 选对公司，开个好头 / 7
- 第四节 HR 的作用超乎你的想象 / 10

第二章

扎好营盘，做好人力资源规划

- 第一节 关键人才多关注 / 14
- 第二节 铸就铁打的营盘 / 15
- 第三节 这就是人力资源规划 / 17



第三章

企业文化建设彰显 HR 功力

- 第一节 表象文化须丰富 / 20
- 第二节 制度文化应遵行 / 34
- 第三节 精神文化要塑造 / 35
- 第四节 文化建设的关键点 / 36

第四章

有条有理做招聘

- 第一节 谁来负责招聘 / 40
- 第二节 该选哪种招聘方式 / 41
- 第三节 有效面试这样问 / 48
- 第四节 人员选拔的具体方法和实用表单 / 51

第五章

有凭有据做培训

- 第一节 企业培训的一般流程 / 84
- 第二节 如何做好不同种类的培训工作 / 87

第六章

激励员工有妙招

- 第一节 做好激励工作，先懂激励理论 / 98
- 第二节 用感情留住人才 / 100
- 第三节 榜样的力量 / 101
- 第四节 激励的方式越多越好 / 103
- 第五节 对关键人才多看一眼 / 106
- 第六节 新员工激励同样不可忽视 / 108
- 第七节 做评比，排名次 / 110

第七章

将绩效管理进行到底

- 第一节 我们为什么要进行绩效管理 / 114
- 第二节 企业常用的绩效考核方法 / 118
- 第三节 绩效导入三步曲之体系建设 / 124
- 第四节 绩效导入三步曲之体系执行 / 129
- 第五节 绩效导入三步曲之应用开发 / 132
- 第六节 远离绩效管理误区 / 136

第八章

让薪酬不再“心愁”

- 第一节 设计薪酬要有原则 / 140
- 第二节 薪酬组合花样多 / 143
- 第三节 营销人员薪酬可以这样定 / 149
- 第四节 可以说的秘密 / 153

第九章

组织有内容、有效率的会议

- 第一节 全员早会怎么开 / 160
- 第二节 全员大会怎么开 / 162
- 第三节 启动大会怎么开 / 166
- 第四节 企业年会怎么开 / 180

第十章

劳动关系零纠纷

- 第一节 从源头把关 / 188
- 第二节 小心在职风险 / 192
- 第三节 离职管控莫小觑 / 197
- 第四节 和谐员工关系 / 202

后 记 / 205

A horizontal gray band spanning the width of the page. It contains several geometric shapes: a large dark gray triangle pointing right on the left; a medium dark gray circle in the center; a small dark gray circle below it; a large dark gray circle on the right; a small dark gray circle at the bottom right; a small white triangle pointing left on the far right; and two small dark gray triangles at the bottom left, one of which is outlined in white.

第一章

初出茅庐勤练内功

HR 新人在入行之前，需要掌握基本的理论知识，熟练应用基本的办公软件，并具有良好的沟通能力和理解能力。

第一节 躲不开的基本功修炼

1. 人力资源理论知识

HR 新人最好在入行前就考取人力资源管理师三级或者二级证书。通过备考过程中的认真学习，可系统了解人力资源管理六大模块的理论知识，这些知识是未来提升实践能力的基石。在实际工作中，我们会发现，很多技巧和经验都源自于扎实的理论基础。如果时间和精力实在有限，证书可以暂缓考，但是无论如何也得先把人力资源管理师三级或者二级的教材学习透彻，掌握基本知识。

三茅人力资源网、MBA 智库以及人民邮电出版社普华公司出版的人力资源图书都是比较好的学习资料来源，上面有许多理论和案例，值得我们学习。

2. PPT

无论是在工作汇报还是在会议活动中，PPT 都是 HR 常用的一款软件。如果你的 PPT 做得非常出彩，无疑会为你的工作加分。我之前有一位下属，PPT 做得非常棒，动画效果很生动，色彩搭配以及图片运用都很专业。每

一次的月度全员表彰大会、旅游分享会或者对公司大事件的介绍会议上，她都能通过娴熟的 PPT 技能，把展示做得像节目视频一样。台下员工也因此对我们部门的工作赞美有加。

学习 PPT，我推荐大家阅读《PPT 演义》和《图表的力量》等书，这些书内容涵盖全面，而且不乏新意；也可以去 PPT 模板吧、PowerPoint 吧等贴吧学习和交流。贴吧里有很多吧友分享的 PPT 制作视频，可以开阔我们的思路。网站我推荐锐普 PPT 论坛，论坛里有各种 PPT 制作技巧、素材、模板、作品以及经验的分享。以上这些学习资源，对提高大家的 PPT 制作技能很有帮助。

3. Excel

相对于 Word，我感觉 Excel 软件对 HR 工作的用处更大，比如招聘数据分析、核算工资、成本预算、年底费用统计等，都需要用到 Excel 软件。除了对 Excel 常用工具，比如冻结窗格、删除重复项、筛选、图表制作等的操作之外，人力资源工作者最好能够熟练使用 Excel 软件中的函数公式，这样会使工作更有效率，比如 VLOOKUP、ROUND、IF、COUNTIF 等，这些都是工作中经常会用到的公式。

4. Photoshop

我在大学学过 Photoshop（以下简称 PS）课程，除了课堂上老师传授的书本知识之外，我在课外也学习了一些操作技巧。当时仅仅是因为兴趣驱使，却没想到在之后的工作中，这个工具的用处很大。比如它让我对公司文化墙的制作有一些独特的想法，从主题到编排到小的元素，我都能搞定。当然，我们 HR 毕竟不是专职做设计的，所以并不需要特别专业的 PS 技巧，在实际开展文化墙制作之类的工作时，还需要与设计人员配合。

5. 公司所在行业以及公司业务方面的知识

作为 HR，如果对公司所在的行业以及公司的业务流程不熟悉，工作起来就会很被动。人力资源部扮演的是助理的角色——老板的助理、业务部门的助理，如果不清楚行业的宏观发展、不了解公司的运作流程，就难以胜任这个角色。

比如要做人力资源规划，如果你对公司所在行业的最新动态有足够的了解，当老板制定战略规划的时候，你就可以分享你对于企业整体战略发展的看法，从而引申到人力资源管理方面。这会让老板觉得你不仅是一位人力资源总监，还是企业的合作伙伴，你的含金量立刻上涨。

再比如做招聘工作，如果你有业务方面的知识和经验，你就会清楚用人部门需要哪一类人才，在选择招聘渠道以及面试方法时，会更加得心应手，同时之后的人岗匹配度也将大大提高。

做培训工作也同样如此，你只有清楚了解公司的业务板块，才能知道公司未来需要什么样的人才，目前在岗员工哪些方面的能力还需要提高。

开展绩效考核和员工激励工作时也不例外，你只有站在员工的角度，熟悉他们的业务状态，了解他们的需求与渴望，才能对症下药，激励他们，引导他们将个人发展方向与公司发展方向保持一致，实现共赢。

总之，作为一名 HR，如果你既掌握业务知识，又了解业务员的工作状态、心理诉求，这无疑会让你的工作开展得更为顺利；业务部门也不会认为你只是个埋头订计划、只做表面功夫的人。

当你能为老板和部门经理出谋划策的时候，大家就会非常配合、支持你的工作，你工作起来自然也就如鱼得水。

6. 沟通能力

沟通能力是一种软实力，这种软实力恰恰是最难培养的。它与个人的

性格有关，我的性格易冲动，所以有时候言语急躁，这是我的一大缺点。从事 HR 工作之后，我慢慢克制自己，有意识地不让情绪控制言语，遇事先冷静几分钟，再去沟通解决。

HR 需要与老板沟通，需要与各部门负责人协调，还需要与员工打成一片，构建良好的工作氛围，这其中，高超的沟通技巧必不可少。现在越来越多的 80 后、90 后进入职场，他们是个性活泼、崇尚自由的一代，HR 在选、用、育、留等环节，都需要适应他们的特点，有的放矢地做好沟通工作。在此，我推荐两本对我很有帮助的图书——《沟通就是生产力》和《富兰克林·柯维商务写作与沟通圣经（第 5 版）》，这两本书对我们在职场中应该如何有效沟通都有所启发。

7. 心理学的一些知识

心理学是一个范畴很大的学科，其中性格分析这一分支，是 HR 需要掌握的内容。我们对求职者做性格测验，就是利用这个板块的知识。现实中，很多 HR 只是下载表格对求职者进行测验，走个过场。殊不知，测验只是手段，利用测验对求职者性格进行分析、筛选，因“人”制宜、有效沟通才是目的。

我第一次接触性格测验，是在大学毕业前的一次面试中，当时填写了一份 SCMP 性格测评表。事后，我在网上搜索该测评表和测评结果分析，发现很有意思。后来陆续通过培训以及书籍了解到其他诸如 NLP、MBTI、九型人格、性格色彩等方面的知识。我发现，无论是管理、销售、服务还是 HR，凡是需要与人打交道的职业，凡是受困于人际关系中的人们，性格分析都能帮助他们读懂他人，洞悉真相；了解自己，宽容别人。

在本书第四章，我列举了几种性格测评的表格。当然，性格分析好比一个很大的知识冰川，我所列举的不过只是浮出水面的小小一角。如果你对这门知识有兴趣，完全可以进一步深入学习。

第二节 别让心态成为绊脚石

1. 积极主动，勤奋踏实

作为一名 HR 新手，不管自己掌握了多少理论知识，在工作实践中，都应该怀着空杯心态，向前辈学习，熟悉业务知识以及公司现有的人力资源管理制度。

任何领导都青睐积极主动、勤奋踏实的员工。不懂主动问，有任务主动扛，不怕苦，不怕累，不怕吃亏；将公司看成是自己的，用心用力用脑子，将事情做到极致；持续保持这种工作状态，不仅让自己更快成长，也能为自己积累人气，建立友善和谐的人际关系。

晋升的机会更倾向于上述这种认真做事的人。当别人不认真、不负责、不上心的时候，不会被影响，依然做好自己。最后，你就会看到彼此之间的差距——无论职位或薪酬，你所追求的，都会实现。

我始终相信：你的付出，你的努力，别人都是看得到的；你散发的正能量，别人也是能感受得到的。

2. 认真细致

人力资源工作是一个需要细心的活儿，比如档案管理、劳动合同签订、工资核算、绩效考核计分以及其他相关的报表制作等，稍不注意就会出现错误，并且犯错的后果都不容小觑。所以工作中，HR 应时刻保持细心，重要的报表做完后一定要反复检查。

3. 善于观察

要成为一名合格的 HR，我们还要善于观察，做一个勤于思考的人，及时总结好的方面，自我提高。

比如平时乘坐地铁，看到地铁周围比较新颖的广告，就可以多看一眼，也许有些元素能激发我们的灵感，下次更换公司文化墙的时候，我们可以借鉴一下。

再比如电视中看到的大型晚会，有些环节和创意元素可以植入到我们的年会中。又或者平时看一些综艺节目时，注意里面的一些游戏，没准这些游戏非常适合我们在做新人培训时活跃气氛。

另外，工作中可以观察同事的优点，主动学习。总之，HR 要用一双慧眼，观察生活与工作。

4. 内心强大

无论从事什么样的工作，都难免会在工作中受一些委屈，我们要学会忍受和消化这些委屈，坦然看待工作中一些不公平的事情，保持一颗宽容的内心。做好自己，不与他人攀比，不生是非。工作中遇到压力时，应该学会自我调节，适当释放，让自己快乐工作，开心生活。

第三节 选对公司，开个好头

如果你是从重点院校人力资源相关专业毕业，个人的基本素质也不错，那么，要找一份知名企业的人力资源工作，难度相对较低。但如果你只是一般大学的毕业生，学的专业跟人力资源关系不大，没有任何工作经验，或者刚刚转行，那就先试着找一份中小型企业的人力资源工作。

1. 找一家处于成长期或稳定期的企业

作为 HR 新手，最好找一家正处于成长期或稳定期的企业就业。成长期的企业最具能量和活力，你能从各个部门感受到积极向上、蓬勃发展的朝气，你也能感受到人力资源与公司发展的密切关系。而成熟稳定期的企业，各方面都已经趋向完善，你可以系统地学习到人力资源管理知识。

2. 找一个思维方式跟自己比较相似的老板

公司的企业文化与老板的思维方式密切相关，如果你是一个思想开明、洒脱自在的人，那么当你遇到一位不苟言笑、严肃较真的老板，工作中就肯定会产生各种摩擦。思维方式不一样，工作方式就不一样，制定的方案策略也会不一样，矛盾就会出现。相反，如果你遇到一位意气相投的老板，你的方案、建议正好是他内心的想法，阻碍就会少一些，工作就会顺畅一些。所谓，志不同道不合，不相为谋。当然，如果你改变和引导他人的能力超强，那就不用考虑这一点。

3. 找一个专业的领导

作为一名新手，实际经验不足，肯定希望通过工作中的不断学习提高自己的能力，而如果你能碰到一位既专业又具有独特领导魅力的领导，那么你既可以跟着他（她）学习每个模块的操作流程、细节，又可以学习他（她）与人沟通的方式，领导、激励下属的方法。每一位好的领导都有独特的个人魅力，鼓励、团结下属，为部门的工作尽心尽力。

4. 和谐的同事关系

我所在的公司，同事都比较年轻，热情有活力。在这样的工作氛围中，即使偶尔疲倦了，也能够很快调整过来。我觉得，一个人的精气神很重要，

所有的事情，我们都要开心地去做。我有些同学所在的公司，同事之间关系冷漠，遇事互相推诿，我觉得在这样的环境中是没办法全心全意开展工作的。与其进去之后被这种冷漠功利的氛围百般折磨，还不如一开始就别选择这样的公司。

看完上述四条建议，大家可能会犯愁，作为一名求职者，如何应用呢？我认为，在还没有机会接触到公司内部情况的时候，你可以咨询招聘人员，如果对方不告诉你关于营业额这种直观的数据，你可以问问公司的人数，比如问问去年公司多少人，今年多少人，从侧面了解企业的发展状态。另外，从招聘海报中也可以了解公司的企业文化——是一家努力创新、不断追求变化的企业，还是一家追求质量安全、稳中求变的企业？

对于人力资源求职者来说，在招聘面试中，一般都会遇到你未来的同事或领导，请多与他们交流，通过交流你可以感受到你未来的领导或同事到底是什么性格，你自己是否能够融入他们。

如果你找到了符合以上四点的企业，类似工资待遇或休假福利等，我觉得没有必要太计较。我始终相信，你的能力怎样，领导是能感受到的，能力强你的薪资自然会上涨。只是现在，大部分求职者都会高估自己的实力，或者抱着这样的想法：老板给多少钱，我就干多少事。殊不知，老板的想法是：你干多少事，我就给你多少钱。

不管怎么样，多做些事情吧！前期不要太计较物质回报，更重要的是要抓住机会，不断学习，不断挑战自己、提升自己，等自己强大之后，薪资待遇自然会“亲近”你。

第四节 HR 的作用超乎你的想象

中小企业人力资源工作者，一般都是从完成基础性的事务工作逐渐升级为企业的业务伙伴。刚刚走进这个行业，实际操作还不熟练，我们应该通过事务工作学习各个板块的工作流程和工作事项。当然，干好事务性工作绝对不是优秀 HR 最终的价值体现，一名优秀的 HR 应该成为老板的左膀右臂、企业的教练甚至领袖，为企业实现战略目标提供服务和支持。

1. 老板的伙伴

HR 是企业利益的代表，所以必须懂得老板的心思，有些情况下，需要老板唱白脸，HR 唱红脸。

比如公司的一些规章制度，员工没法遵守，有些管理层就会单独找到老板，申请特殊待遇，老板心里想按制度处理，但是嘴上抹不开面子，只能开了一个口子。这时，HR 就需要坚定立场，按规章办事，把这个口子堵上。

再比如，开会的时候，各部门都在要求物质激励，老板众命难违，只能表面上答应。这时你就应该发表意见：激励是应该的，但是钱在哪儿，咱们先把钱挣了，没挣到钱何谈激励。

2. 企业教练

当然，人力资源部并不是一味地附和老板，也得知道员工的心声，并对其进行调解和疏导。当老板走偏的时候，你需要提醒他，比如公司制度太过严厉，薪酬待遇处于行业较低水平，员工士气低落等。对于业务经理，在如何识人、如何激励员工、如何进行绩效管理、如何有效进行培训等方

面，HR 同样需要充当教练的角色。

人力资源的几大模块，其实大多数情况下是由各部门的负责人执行的，人力资源仅仅起到组织和管控的作用。比如绩效管理，HR 是负责拟定并宣传规则的人，但绝对不是直接操作的人。部门经理具体执行绩效考核，然后做绩效面谈。为了达成考核效果，HR 可以与部门经理沟通，教给他们更加专业的知识。

3. 企业领袖

优秀 HR 发展的最高境界，或许就是能够主导组织方向和组织制度方面的建设，比如主导愿景建设、企业文化建设、流程梳理等，必要时还要进行大刀阔斧的改革。

中小企业创立之初更多专注于企业的业绩，而当企业慢慢发展壮大的时候，仅仅依靠老板个人进行管理，往往就行不通了。这时，作为领袖角色的 HR，就需要为老板出谋划策，在建立企业价值观、吸引人才、建设团队、薪酬改革等方面提供有价值的建议。

The background of the upper half of the page is a solid light gray. It is decorated with several abstract geometric shapes: a large dark gray triangle pointing downwards on the left; a medium-sized dark gray circle in the center; a smaller dark gray circle to its right; a small dark gray circle below the center circle; a small dark gray circle on the right edge; a small dark gray triangle pointing upwards on the left; a small dark gray triangle pointing downwards on the left; a small dark gray triangle pointing upwards on the left; and a small dark gray triangle pointing upwards on the left.

第二章

扎好营盘，做好人力资源规划

优秀的 HR 一定要会搭建平台、打造团队、订立制度、树立愿景、吸引人才。绝不能因为某个人的离去影响到企业的生死存亡，而应该制定各种体系与机制，使企业成为人才的培训营，产生源源不断的生产军。企业间的竞争就好比上战场打仗，硝烟四起，你凭什么能够打胜仗。首先是有坚固的营盘，其次是有关键人才。

第一节 关键人才多关注

俗话说，“铁打的营盘，流水的兵”，这个兵在企业内可以是普通员工，但是绝对不可以是企业的关键人才。因为关键人才一旦突然离职，一定会对企业产生影响。那么，如何做好关键人才的管控，尽量避免出现大的损失呢。

首先，提前创建职业发展通道，通过考核结果，与部门经理交流，筛选出企业后备军，跟这些优秀的员工面谈，找到适合他们并与企业发展同方向的职位发展通道。组织不同岗位的培训，并进行跟踪反馈，让这些后备军成为企业关键岗位的员工或成为其助手，让他们在工作中不断学习，慢慢也成为这个岗位的胜任者。这样一方面给予了优秀员工更多的成长空间与培训机会，另一方面也提高了公司人才的知识水准。同时，通过这种设置后备军的方式，也能给目前在岗的关键人才带来压力，降低他们与企业谈条件或随意离职的风险。

其次，在工作中，企业必须要关心这些关键人才。企业可以建立关键人才档案库，记录这些人才的个人特点、喜好、过去的工作情况等，甚至还可以了解其父母的生日、喜好，了解其家庭的重大节日（结婚纪念日、生日），以便在重大节日那天或者感恩节的时候，老板或高管亲自前往员工家里看望其父母，表达企业的关怀。总之，对关键人才，企业应该在生活上给予他们更多的关心，让他们感受到企业的温暖；在工作中给予他们更多的机会，让他们看到发展的希望。一旦发现他们状态不理想了，必须及时与之沟通。

最后，即使这些关键人才离职，也无需紧张。每个人都有自己要走的路，企业也不必强留，这时，HR 应该尽快通过内部选拔或外部招聘填补岗位空缺。

第二节 铸就铁打的营盘

这里所说的营盘，实际上就是指人力资源体系。人力资源的体系主要就是围绕“选、育、用、留”四个方面的流程搭建的。

1. 选

根据公司的业务流程和分工情况设定合适的组织结构和岗位，明确公司的组织结构图和岗位设置图，并且明确各岗位职责以及工作流程，对设置的岗位内容进行描述，制作职位说明书。配合招聘渠道建设，搭建面试流程，实施人才测评，将合适的人放在合适的岗位上工作。上述这一系列标准、流程的建立，就构成了企业的选人体系。

2. 育

企业从生存期到发展期再到成熟期，是一个不断成长的过程，随着企业的不断壮大，管理不断完善，企业对人才的需求更大，这时候，HR 就要配合企业需求开展员工培训工作，以提高员工的技能，促进企业的业务发展。随着员工技能的不断提高，为了稳定人才，企业需要建立职业规划体系，让员工看到自己在公司中的发展方向，提高员工工作的积极性。上述这一系列标准、流程的建立，就构成了企业的育人体系。

3. 用

企业招来了人才，目的是要让这些人才发挥最大的能力，为企业创造最大的效益。而大部分人都是有惰性的，这时候，企业需要通过建立绩效考核体系，让员工知道公司对这个岗位的关键能力的期望是什么。为此，企业首先必须根据发展战略设定岗位的关键考核指标，然后采用合适的考核方法，对员工的行为进行考核，并与员工沟通结果，帮助员工改善不足。上述这一系列标准、流程的建立，就构成了企业的用人体系。

4. 留

公司通过培训培养了员工的能力，通过绩效考核让员工看到自己与岗位要求的差距，又通过绩效面谈帮助员工认识问题，助其成长，最终培养出优秀的骨干精英、专业的管理人才。企业需要搭建留人的体系，也即激励体系，比如用薪酬晋升制度、福利体系等留住人才。总之，企业要对表现出色的部门和个人进行公开奖励和表扬，鼓励他们继续成长，也激励那些尚未获得奖励的员工向榜样学习。

第三节 这就是人力资源规划

人力资源规划一定是随着企业战略调整或内外部环境的变化而变化的。当企业经营发生调整或转变，人力资源管理就需要做适当的规划以适应这种转变。

比如，公司今年的产值为1亿元，预计明年会达到2亿元，现在公司员工100人，那明年为了达到2亿元的产值，人员可能大概需要200人。人力资源战略规划就侧重于填补人员空白。

又如，企业的外部环境发生了变化——本地新进了一家竞争公司，对本企业的人才招聘和业务势必会造成影响，此时，人力资源规划就需要侧重于招聘策略、薪酬考核制度等方面的调整。

再如，公司即将发展成为电商模式，那么，人力资源规划侧重点就如下所示：第一，招聘与电商相关的人才；第二，提前培养现有员工关于电商方面的知识；第三，梳理新的电商模式的工作流程；第四，流程梳理之后，围绕电商搭建电商团队的架构，并基于这个架构完成相关人员岗位说明书的撰写；第五，电商人才的薪资与绩效考核；第六，新员工与老员工文化的融合，等等。

下面举一个我亲身经历的例子。

我所在的公司因为发展扩张需要，成立了一家新的下属公司。在经营会上，知道老板的战略规划之后，我马上给部门开会布置任务。首先，调查该下属公司所在地区的社保缴费水平、该地区同行业或同岗位的薪酬标准与构成。其次，根据公司业务流程与预估的产值，搭建组织架构，估算每个岗位需要配备的人数，以及这些岗位需要的技能要求。当了解

到以上信息之后，开始确定该下属公司的组织架构及人员编制，拟定岗位说明书，设计各岗位的薪酬结构与考核制度的试运行方案。以上资料准备就绪之后，便开始招聘面试工作，我们联系了当地人才市场，电话通知求职者集中面试，安排上岗。后期的岗前培训以及体系搭建再慢慢完善。

以上说的都是当企业战略发生调整或外部环境发生变化时，人力资源规划的内容应该相应调整。在平时稳定的日常工作中，人力资源规划的内容则无非是：各部门人员编制与实际人数把控；企业人力资源相关制度的制定与完善；年终时，统计汇总过去一年的人力资源管理费用，以及做好来年的人力资源管理费用预算，每月月底将本月实际费用与预算作比较，把控人力资源管理成本。人力资源管理费用一般包括以下几个项目：工资、社保、培训、招聘、企业文化建设、员工活动、奖励基金、福利、补偿金等。

总之，所谓的人力资源规划，其实就是 HR 通过对企业盈利模式与业务流程的理解，帮助老板在既定的企业战略规划之下，搭架子、摆棋子、带队伍。简单点理解，人力资源战略规划的主要工作就是对人才梯队的培养与搭建，以及通过机制留住人才、激励人才，为企业创造最大的利益。

A horizontal gray band spanning the width of the page, containing several geometric shapes: a large dark gray triangle pointing right, a medium dark gray circle, a small dark gray circle, a large dark gray circle, a small dark gray circle, and a white triangle pointing left.

第三章

企业文化建设彰显 HR 功力

管理学家威廉·大内于 1981 年首次提出“企业文化”的概念，他说：“我们的敌人不是日本人，而是企业管理文化的局限性。”从此，企业文化概念开始引起更多管理学者的注意，企业文化的相关理论相继诞生。

企业文化是一家企业多年来约定俗成的价值观念和行为规范。企业在经营过程中通过一系列措施宣扬企业的文化形态，统一所有员工的思想，从而统一行为，使员工自觉形成公司所认同的行为习惯。无疑，统一员工价值观念和行为规范，对于维系企业成员的团队凝聚力有很大的作用。

企业文化分三个层面：第一层为“物质文化”也即表象文化；第二层为“制度文化”；第三层为“精神文化”。

第一节 表象文化须丰富

表象文化包括企业内一切物质层面的文化和员工行为层面的文化，物质文化建设可以从以下几个方面着手：文化墙、标语、工服、工牌、办公室色彩运用等。

1. 文化墙

文化墙有两个方面的作用：一是宣传公司的制度观念，二是宣传员工的工作状态。

(1) 针对公司的优秀员工设置一个板块, 张贴他们的照片以及领导对他们的寄语, 这是对已经获奖员工的表彰鼓励, 同时也是对其他未得奖员工的激励。

(2) 为企业的创业元老们单独开辟一个板块, 做“功勋人物”或“精品陈酿”板块, 体现企业倡导感恩的文化理念。

(3) 为公司组织的团队活动以及旅游设置旅游板块, 通过设计 KT 板、张贴照片, 体现了公司团队凝聚、温暖的文化。

(4) 如果你所在的企业年轻人比较多, 也可以做个以青春为主题的文化墙板块, 体现朝气蓬勃的文化。或者某一阶段可以做个以“开心工作”为主题的文化宣传板, 收集员工工作时灿烂的笑脸, 宣扬微笑文化。

(5) 如果你所在的公司与我所在的企业类似, 都属于销售型公司, 那基本上文化墙的大部分内容都是为销售部门服务的, 比如针对销售奖励机制, 做一个收入排名的文化墙板块, 称作财富榜或富豪榜, 提倡竞争的文化。

销售型企业业绩第一。为了提倡竞争, 可以针对每个部门的业绩情况做个业绩柱形图, 以比较每个部门的业绩情况, 每周及时张贴、更新业绩情况。也可以将个人销售冠军获得荣誉时的照片制作成巨幅海报, 张贴在显眼处(写真照只能让获奖人自我感觉很好, 而张贴获得荣誉时的照片能够触动其他人)。

想要倡导奋斗的思想, 那么公司文化墙可以配合设计出梦想起航的板块, 让员工在全员大会上大声喊出自己的梦想并张贴自己的梦想板, 摆放在公司最显眼的地方。针对全公司上下制定的激励机制, 我们也可以配合做出宣传海报, 或者展架、吊旗等进行宣导。比如公司制定了季度的奖励机制: 若本季度公司整体达到某个业绩目标, 则分别在元老组、新秀组中取前几名, 奖励巴厘岛旅游, 为此, 我们做了展架、大的写真板还有吊旗挂在每个部门, 具体内容如下图所示。



总之，文化墙的内容是随着公司的倡导方向不断更新调整的。在中小型企业，由于未设平面设计岗位，文化墙的 KT 板设计工作一般会让人力资源部全权负责。我所在公司的文化墙就是由人力资源部负责，与公司策划部对接的。我个人觉得，如果对于文化墙设计你能够有比较独特的想法或创意，会为你的工作再加分。前面我们说过 HR 最好懂点 PS 技巧，就是出于这个原因。

设计图片时可以多浏览千图网或者昵图网，这两个网站都是平面设计素材共享的平台。当然，如果想要做得更好，那就需要平时多积累，多看看关于美学、色彩方面的书籍，也可以在生活中多关注广告牌或视频，说不定某个细节、某个标语正好就是你想要的。

2. 标语

为了宣导某个活动或某个项目，我们一般会制作以横幅、彩旗或者吊

旗形式呈现的标语。员工在工作中难免会出现负面消极的情绪，为了提倡正面积极的文化，企业可以在员工的办公桌上张贴一句充满正能量的标语（采用KT板或写真材质），也可以在公司墙顶上（或过道中）张贴正能量的标语。员工在工作中遇到挫折时，看到这些积极的话语，一定程度上能受到鼓舞和激励。

下面我列举一些充满正能量的标语，供大家参考。

-
- ◇ 人不是因为知道而改变，而是因为触动才改变。
 - ◇ 人生只活一次，过什么样的生活是由我现在的状态所决定的！
 - ◇ 别人在奔跑，我不能始终原地踏步，甚至后退！
 - ◇ 要有核心竞争力，不然你随时可能被替换掉！
 - ◇ 你应付上班，他用心工作，所以他成了你的领导。
 - ◇ 你在找借口，他在解决问题，所以他比你事业有成。
 - ◇ 我要积极而不再抱怨，阳光而不再烦恼。
 - ◇ 梦和理想始终不忘，方向就是力量。
 - ◇ 我现在就付诸行动！
 - ◇ 我不怕千万人阻挡，只怕自己投降。
 - ◇ 没有不进步的人生，只有不进取的人！
 - ◇ 每天进步一点点。
 - ◇ 不要被小事遮住视线，我们还有更大的世界。
 - ◇ 善于与人沟通，适度采纳别人意见。
 - ◇ 杜绝事必躬亲，学会抓大放小。
 - ◇ 为自己找借口的人永远不会进步。
 - ◇ 如果你想走出阴影，那就让你的脸面向阳光。
 - ◇ 你想什么，你相信什么，你就有什么样的磁场。
 - ◇ 未来的你一定会感谢那个今天特别努力的你！
 - ◇ 麦子越饱满，腰弯得越低。

- ◇ 忍别人不能忍的痛，吃别人不能吃的苦，是为了收获别人得不到的收获。
 - ◇ 果然没错，一切都是最好的安排。
 - ◇ 成大事不在于力量多少，而在于能坚持多久。
 - ◇ 找方法才能成功，找借口只有失败。
 - ◇ 多一点沟通，少一点抱怨；多一点理解，少一点争执。
 - ◇ 解决恐惧的唯一方式就是行动。
 - ◇ 有梦想的人睡不着，没梦想的人睡不醒。
 - ◇ 你不逼自己一把，永远不知道自己有多优秀！
-

3. 工服、工牌

整齐的工服和统一的工牌可以提升团队的凝聚力，改善员工的精神面貌。企业的工服最好找厂家定做，如果找店铺购买现成的工服，后期入职的新人如需采购，商家不一定还有存货，所以找生产厂家定做是最保险的。

工牌的制作很简单，采购塑料工牌壳，设计铜版纸内页（或 PVC 内页，更有质感），裁剪即可。有时候为了区分职级，可以用不同颜色的工牌绳子，比如高管佩戴黄色带子，中层管理人员佩戴绿色带子，员工佩戴红色带子。或者将工牌的内页底色设计成不同的色彩，比如员工用橘色的底，精英员工用绿色的底，管理层用红色的底。不管是绳子或内页，用颜色来区分职级，对于优秀员工来说，是一种荣誉；对于普通员工来说，是一种动力。同时，整体呈现缤纷的视觉效果，更具活力。

4. 内刊

中小企业可以每个季度做一份报纸，记录公司大事件、发展历程，也可以记录员工工作、生活中的靓影，还可以采访优秀员工并写成访谈，供大家传阅。要做好内刊，实在不是一件容易的事情，平时可以多看看报纸，关注报刊中有意思的排版、标题的设计等。这些知识都是需要平时多积累

的。另外，还需要具备一定的文字功底，一般中小企业不会单独设立企业文化专员的岗位，所以对内刊编辑的文字水平要求也不会太高。但是，我们要记住，努力工作不是为了公司，而是为了提高自己，如果你正好负责内刊的编辑工作，就要争取做到最好。

5. 办公室色彩运用

现在的企业一般都采用开放式的办公环境设计，便于沟通交流。走进一家企业，大家的第一印象几乎都是通过企业的主体色彩感知的。蓝色通常代表专业、权威、品质、信任与理智，但是长期面对蓝色的墙壁会令人感到抑郁；白色传递的是简约、洁净和善良的含义；红色则代表传统、能量和热情，但是大面积的红色会使员工变得烦躁易怒，小面积的红色则可以给人充满力量的感觉；而灰色、黑色这一类颜色，容易让人感到压抑，一般企业不会使用这类颜色。最佳的办公室用色是黄色、橙色。黄色、橙色会令人乐观、精神焕发，从而充满斗志、精神昂扬。

员工行为层面的文化，发挥的范围很广，现举几个具体的案例来说明，以激发大家的思维。

1. 称呼

公司都提倡和谐的工作氛围，但是，大部分企业员工离职的原因依旧是因为复杂的人际关系。通过称呼可以改善这种不良的气氛。若企业宣导家庭文化，那么大会上可以称呼员工为“家人”，或者“兄弟姐妹”。若企业提倡人人平等，淡化职位等级概念，可以在大会上称呼员工为“伙伴”，平时用昵称或无伤大雅的外号代替直呼其名。若企业提倡竞争、拼搏的文化，可以称呼员工为“钢铁战士”。我所在的企业是倡导家庭文化的，我个人也比较认同，我觉得对于很多背井离乡、在外打拼的孩子来说，

都希望公司是另外一个家，同事是这个“家”里的亲朋好友。在工作中，除了正当的竞争，更多的应该是团结、互助、分享。这种亲切的称呼，能够拉近大家心灵上的距离，从而自然而然地产生亲密的感觉。在这样和谐温暖的工作氛围中工作，无须担心被谁打小报告，无须承受尔虞我诈的斗争，每天的心情都是单纯轻松的。大家享受分享、团结的文化，做好自己的份内工作，互帮互助，共同成长。

2. 拥抱

在进入这家企业之前，在我的概念里，公司是一个处处充满竞争的地方，同事都是各自做好自己的事情，下班之后不会有太多的交集。当我正式开始工作之后，深刻感受到同事的关爱，就从第一个拥抱开始。当你与同事、领导甚至老板拥抱时，瞬间就觉得两个人之间的距离更近了，从陌生的同事变成了温暖的朋友。值得注意的是，有些员工尤其是新员工可能一开始不适应这种方式，那么可以从握手开始慢慢引导。

3. 舞蹈

所谓肢体的状态决定思维的状态，舞蹈不仅能够让自己放开肢体，轻松自在，集体舞蹈还能活跃气氛，让彼此的关系更加融洽和谐。公司的集体舞蹈一般动作都比较简单，要宣导舞蹈文化，可以采用以下方式：派人学习之后，在全员大会或利用业余时间教大家舞蹈；或者在网上找视频，组织大家业余时间学习；还可以在宣导舞蹈文化的初期，举办一场“舞林大会”，以部门为单位，准备一支适合公司日后集体参与的舞蹈。比赛一方面能够调动大家的积极性，让全员参与到文化建设中；另一方面比赛也是组织活动的一种方式，能在工作之余丰富团队活动，让大家轻松工作。

4. 士气展示

士气展示能够产生一种强烈的能量。当我们观看阅兵仪式时，哪怕是通过电视这样的小屏幕观看整齐划一、庄严肃穆的场面时，内心都会震动不已。如果企业的团队状态不佳，没有精神斗志，那么可以导入士气展示。在导入前期，同样可以设置士气展示竞赛，通过每一个成员的声音、眼神、表情、整齐度，评比出冠军，给予一定的奖励。当大家开始习惯士气展示之后，在公司的每次早会或全员大会开始之前，都可以先进行士气展示。在一次次的展示中，让参与其中的每个员工感受到自己的能量，同时，也感受到强烈的荣誉感和责任感。每次早会，销售部门同事嘹亮整齐的声音、认真庄严的表情，还有每一次因呐喊而颤抖的肩膀，都会点燃我的激情。

士气展示如果是在部门内部举行，那只需要在部门内部选出一名教官，由他来发号施令。如果是在全员大会上展示，则需要公司选出一名领导作为整个公司的总教官。

一般士气展示的话术流程如下。

总教官：“××部！”

全体：“到。”

部门教官：“全体都有，起立，从左至右，从前至后依次报数。”

全体：“一……报数完毕。”

部门教官：“我们的队名是……”

全体回答：“我们的队名是……”

全体回答：“全体立正，报告总教官，××部应到×人，实到×人，士气展示完毕，是否坐下？请指示！”

总教官：“坐。”

5. PK

销售部门员工以业绩进行 PK，服务部门员工以服务进行 PK。企业通过倡导 PK 文化，让员工找到对手，助其成长。每个员工，每个小组，每个团队都可以互相 PK，形成你追我赶的良好氛围。我所在的企业，员工以月度的收入进行 PK，PK 胜出的一方，除了赢得对手的“赌注”，他的名字还会被张贴在 PK 荣誉榜上。

通过 PK，激励员工想尽办法努力工作，超越对方，从而有效达成企业的业绩目标。当然，PK 必须是一种正当竞争。在操作过程中，我们要注意以下几点，避免因为 PK 使员工之间产生敌视情绪，得不偿失。

第一，PK 的“赌注”要有度，太小了没有积极性，太大了会加重员工的负担，甚至引发赌博心理，一般来说，“赌注”可以是现金 100 元左右，可以是对方买一周的早餐或者是为对方每天按摩十分钟（为期一周）。

第二，PK 要以自愿为前提，企业或部门可以引导员工参与 PK，但不能强制。强制进行的 PK，不仅起不到激励的作用，反而会让员工产生抵触情绪。

第三，对每位员工的 PK 数量、PK 对象进行限制，避免弱者被很多人 PK，强者没人 PK 的情况。比如，可以对上月的业绩或收入做个排名，前面 30 名可以互相 PK，但不能主动 PK 排名在 30 名之后的员工；而排名在 30 名之后的员工可以主动 PK 排名在前 30 名的员工。

6. 公开承诺

在月度全员大会上，每个部门领导带领员工上台进行公开承诺。承诺完成了奖励什么，没有完成惩罚什么，并让全员见证承诺的内容，监督承诺的执行情况。当一个团队的领导者有强烈的实现目标的决心时，会给整个团队注入力量。同时，公开承诺也带给了员工和领导势必完成任务的压

力，这种压力，领导要在工作中引导员工将其转化为动力，推动集体完成所承诺的目标。当然，公开承诺之前，应该提前进行规则约束，避免承诺带来不良影响。比如，承诺内容不得产生负面影响，像罚跪这种惩罚措施就不被允许；也必须量力而行，不能对身心造成伤害，像做 300 个俯卧撑就太夸张，100 个尚能接受；还有惩罚的内容只能针对自己，不能连累其他人。奖励的内容一般是部门自己兑现，所以金额一般不用约束，部门领导者会自己把握，但是不能许诺部门主管无法做主的承诺，比如承诺完成任务后全部门放假 2 天等。放假是公司层面才能批准的，不能在没有得到公司批准之前就自行承诺。

部门领导承诺，员工承诺，老板也应该宣誓承诺，比如华为创始人任正非曾带领其全体董事会成员进行反腐宣言，宣誓词如下。我们可以借鉴这个思路，换个不同的方式，将此引用到所在企业。

任正非的宣誓词

从我创办华为并担任总裁的那一天起，就深感置身于内外矛盾冲突的漩涡中，深感处在各种利益碰撞与诱惑的中心。如何长期地抵御住私欲的诱惑和干扰，唯有彻底抛弃一切私心杂念，否则无法正确平衡各方面的关系。这是我担任总裁的资格底线，这也是我们担任公司高级干部的资格底线。

只有无私才会公平、公正，才能团结好一个团队；只有无私才会无畏，才能坚持原则；只有无私才敢于批评与自我批评，敢于改正自己的缺点，去除自己的不足；只有无私才会心胸宽广，境界高远，才会包容一切需要容纳的东西。我郑重承诺：在任期间，决不贪腐，决不允许亲属与公司发生任何形式的关联交易，决不在公司的重大决策中掺杂自私的动机。

华为董事会自律宣言

华为承载着历史赋予的伟大使命和全体员工的共同理想。多年来，我们共同奉献了最宝贵的青春年华，付出了常人难以承受的诸多艰辛，才开创了公司今天的局面。要保持公司持久的蓬勃生机，还要长期艰苦奋斗下去。

我们热爱华为正如热爱自己的生命。为了华为的可持续发展，为了华为的长治久安，我们要警示历史上种种内朽自毁的悲剧，决不重蹈覆辙。在此，我们郑重宣誓承诺。

正人先正己，以身作则，严于律己，做全体员工的楷模。高级干部的合法收入只能来自公司的分红及薪酬，不以下述方式获得其他任何收入。

(1) 绝对不利用公司赋予我们的职权去影响和干扰公司各项业务，从中谋取私利，包括但不限于各种采购、销售、合作、外包等，不以任何形式损害公司利益。

(2) 不在外开设公司、参股、兼职，亲属开设和参股的公司不与华为进行任何形式的关联交易。

(3) 高级干部可以帮助自己愿意帮助的人，但只能用自己口袋中的钱，不能用手中的权，公私要分明。

高级干部要正直无私，用人要五湖四海，不拉帮结派。不在自己管辖范围内形成不良作风。

高级干部要有自我约束能力，通过自查、自纠、自我批判，每日三省吾身，以此建立干部队伍的自洁机制。

我们是公司的领导核心，是牵引公司前进的发动机。我们要众志成城，万众一心，把所有的力量都聚焦在公司的业务发展上。我们必须廉洁正气、奋发图强、励精图治，带领公司冲过未来征程上的暗礁

险滩。我们绝不允许“上梁不正下梁歪”，绝不允许“堡垒从内部攻破”。我们将坚决履行以上承诺，并接受公司监事会和全体员工的监督。

7. 朗诵正能量文章

企业也可以倡导员工阅读、背诵国学经典，比如《弟子规》《大学》《了凡四训》，帮助员工重建精神信仰，从人性的角度，用向善的力量鼓舞人、激励人。平时看到微博或微信中分享的比较励志的文字、故事，也可以积累下来，做成小册子或 PPT，大会的时候朗诵。在全员大声朗读的过程中会洋溢着满满的正能量。通过一次次的诵读，员工也会将文字读进内心深处。

8. 成立企业基金会

有的公司会每年提取一定比例的利润，由人力资源部牵头成立爱心基金会，帮助有困难的员工及其家属。首先，我们可以做一个宣传板，介绍基金会项目和成员，这个宣传板不仅是针对公司内部员工的，更主要是针对公司招聘的新人。新人在培训期间参观公司的时候，看到这样的宣传会感受到企业的温暖。

企业内部基金会的运作，由人力资源部牵头，组织委员会讨论基金救助的对象，并列出标准。人力资源部负责制定申请表格（可以借鉴其他大型基金网站内容）。如果申请人提交的申请表格获得批准，人力资源部还可以视情况组织自愿募捐活动，将员工的困难以公告的形式发至其他员工或者在会上宣导（需征得当事人同意）。将募捐款送至员工手中时，还可拍照记录，事后再将照片做成宣传板、文化墙。这些也能体现出企业的精神文化。

9. 公益活动

企业参与公益活动，一方面履行了企业的社会责任，为社会贡献了自己的力量；另一方面可以展现企业实力，帮助企业提高知名度，吸引客户、吸引人才，还能改善公众关系。另外，员工集体参与公益活动，还可以增加员工之间的凝聚力，一举多得。

公益活动的形式很广泛，比如为农村的留守儿童送去爱心，为贫困县区的学校送去学习用品，为山区孩子们举办爱心夏令营活动，资助若干贫困大学生完成学业，或者企业带领员工去敬老院做义工，为抗战老兵送温暖，国庆期间做一名城市美容师等。

我曾参与组织过几次前往农村小学的公益活动，该项目大体分三个部分。

第一，前期筹备。首先搜寻公司所在城市周边的贫困学校，实地考察，确定目标小学；与该学校校方联系交流，了解学校的基本情况，确定当日活动人数、流程（可以与拓展公司合作组织拓展互动游戏）；如果学校附近有可进行游玩的景区，在活动结束之后可以带领员工在附近景点游玩。然后对工作人员进行分工，如车辆安排、内外宣传、采购捐赠的物资等（物资通常包括少儿图书、书包、学习用品、体育用品、益智玩具等）。

第二，活动执行。宣传活动的主题、学校简介、活动时间、装备要求、行为纪律要求等，按时前往目标小学。学校活动流程如下：参观校园、升旗仪式、捐赠仪式、代表发言、上音乐课 / 图画课 / 手工课、共进午餐、过生日吃蛋糕、上体育课 / 拓展游戏、集体合影、员工集体去附近景区游玩、返程。

第三，后期宣传。活动结束后应该将活动的内容通过企业网站、内刊或海报等形式进行记录、宣传。企业带领员工做公益活动，不仅能帮助别人，还能让员工在活动中得到满足和内心的平静，让员工更加珍惜现有

的幸福，感恩生活。

10. 团队活动

聚餐 通过组织部门聚餐这种非正式的沟通，给大家提供畅所欲言、交流感情的机会。有些工作中的误会在办公室不方便交流，但是到了餐桌上，大家嘻嘻哈哈，有说有笑，一下就说开了。经常组织聚餐，不仅能加强部门之间的凝聚力、亲密度，还给员工提供了释放工作压力的机会。公司可以根据部门的效益分配聚餐经费，或提前制定游戏规则——业绩或生产数量等达到某个标准，则部门可以获得一定的聚餐经费，超过更高的标准，经费随之增加。

拓展 户外拓展实际上也属于一种培训的方式，这种体验式的培训能够对个人心理素质进行检验和提高，有一些拓展项目能增强参训员工的团结意识，而有一些项目则可以洗涤心灵，感动人心。公司可以组织入职新人参与户外拓展训练，也可以每年组织全员进行。

晚会 公司在节日到来之前可以举办晚会，比如秋冬的篝火晚会、万圣节舞会等。庆祝某个项目大获成功时，也可以举办庆功会。公司成立纪念日也可以举行晚会。这种全员参与的晚会，给了每个部门集中交流的机会，尤其是部门或办事处不在同一个地区的公司。通过这种全员参与的晚会，给了双方见面、交流的机会，促进双方感情升温；有利于人际关系和谐发展，也有利于跨部门的工作沟通。

运动会 还记得我们上学时学校每年都会举行运动会，无论是参赛选手还是拉拉队，全都不亦乐乎。这种简单的团队活动形式我们完全可以在企业中复制。上班期间有些岗位要么长时间站立要么长时间端坐，没有太多时间锻炼身体。企业举办运动会，可以让大家关注运动，关注健康。运动会也是全员参与的活动，同样可以拉近彼此之间的距离，在运动竞技追逐之中，友谊慢慢加深。企业举办的运动会可以租某个大学的运动场或在

室内体育馆举行，也可以在公司附近的空地上举行。竞技的项目一般包括篮球、乒乓球、羽毛球、踢毽子、跳绳、拔河等。企业也可以组织一些趣味性的运动游戏，比如两人三足、集体跳绳等。

除了以上列举的团队活动，公司还可以组织春游踏青、员工生日聚餐、爬山、集体旅游等。团队活动将员工聚到一起共度一段欢乐时光，这些时光会让员工感受到团队的温馨，从而增强团队凝聚力。

第二节 制度文化应遵行

企业的规章制度，是企业推行和落实企业文化的措施和要求。这些规章制度包含了考勤、薪资、考核、晋升、奖惩、岗位职责等。企业可以通过培训、员工手册、公司网站查询等方式，让员工清清楚楚地知道自己该做什么，不该做什么；能做什么，不能做什么。

很多公司的制度只能落实到基层，管不了高层和老板，尤其是中小民营企业，老板的亲属仗着特殊身份，不但公开违纪，还不服惩罚，在公司内部产生了不良影响。企业的制度但凡有一个人违反而不追究，这个制度最后就无法彻底执行。

网上有很多网友分享的制度文档，我们可以借鉴。我们还可以阅读相关的书籍，丰富我们的知识。一般企业都会制定人事流程说明、员工行为规范、休假管理制度、薪酬与考核制度、电网制度等制度，这些内容均可以借鉴一些制度模板，并结合企业实际情况进行修改。

第三节 精神文化要塑造

精神文化是企业文化的核心，包括企业的使命、愿景、价值观等内容，物质文化和制度文化的表现都是由这个精神文化所支配和决定的。

1. 使命

企业的使命，即创办企业的原因，当然，这个原因还必须升华到一定的高度，不能太俗。比如，某奶制品企业的使命是，“为国家创建一家具有国际竞争力的卓越企业，为民族创建一个具有百年发展力的世界品牌，为提升消费者的健康品质服务，为员工搭建人生价值的实现平台”。听到这样的企业文化，你会有什么感觉？你一定会觉得该企业为了国家、民族、消费者、员工而做出贡献，这是一家值得骄傲的企业，在这样的企业里工作，哪怕是最基层的工作，你都会觉得自己正在为这个民族贡献自己最大的力量。

2. 愿景

每个人心中都有一个梦想，可能它遥不可及，但是每次想到这个梦想，心里就会充满力量。人类因为梦想而伟大，企业则因为愿景而壮大。企业在设立愿景之初，就应该明确企业发展的目标，这个目标必须足够大，并且涉及的范围要广。比如某房地产企业的愿景是“成为中国房地产行业持续领跑者，卓越的绿色企业”。这个愿景就足够远大，只有大的愿景才能成就更大的平台，才能吸引更高质量的人才。苹果公司的愿景是“让每人拥有一台计算机”。这个愿景是很伟大很让人引以为豪的，涉及的受众也很广泛，如果改成：让每人拥有一台苹果计算机，这个愿景立刻就变得不

那么令人骄傲和自豪了。

3. 核心价值观

企业的核心价值观，一般包括企业的经营理念、作风、质量观念、营销观念、服务理念等。比如某房地产企业的核心理念是“让建筑赞美生命”，经营原则是“追求卓越：持续领跑，敢为天下先；客户导向：懂得客户生活；报效股东：创造优异回报；与员工和伙伴共同成长：尊重员工与伙伴；效率优先：珍惜资源，快速周转，向能力要效益；可持续发展：稳健经营，与社会、自然和谐相处”。如果是生产型企业，可以增加质量原则，比如海尔的质量观念是“高标准，零缺陷；优秀的产品是优秀的人干出来的”；海尔的作风是“迅速反应，马上行动”。优秀的企业必定有一种让人敬仰的精神文化。另外，值得注意的是，已有越来越多的80后成为公司的骨干、顶梁柱，越来越多的90后陆续涌入职场，相对于企业单向强调忠诚和感恩，“双向忠诚”更能赢得他们的心。

中小企业在发展初期，正处在不断摸索前进的过程中，我们可以借鉴优秀企业的文化，结合本行业本企业的经营特点，制定企业的核心价值观。

制定的精神文化，必须要贯彻到员工每天的工作中去，不然就成了一纸空文。企业应通过不断的宣导强化，让精神文化的内容深深印在员工脑海中，成为员工行为的指南针。

第四节 文化建设的关键点

中小型公司的企业文化，可以理解为老板文化和老员工文化，这些企业的物质、行为、制度、精神，都体现了企业创始人的思想。可老板的思想不一定是正确的，作为老板的伙伴，人力资源管理者需要适时提醒老

板，提出自己的见解，并通过参考上文所举的例子，为自己的企业量身订制“一套”合适的文化。

导入企业文化时，需要注意以下几点。

第一，结合企业实际，不能盲目模仿。

每个企业都有自己的独特氛围，比如一说到日本企业，大家想到的都是精益、严谨；说到德国企业，大家想到的都是专注、专业；说到美国企业，大家想到的则是开放、创新。发展初期的中小企业可以借鉴行业标杆企业的文化，但是绝不能照搬。

第二，文化建设要从领导做起。

有什么样的领导，就会产生什么样的文化氛围。做事马虎的领导，不可能培养出精益求精的下属。而实干型的领导，一定能带出一支实干的团队。

物质文化需要领导的支持，人力资源部才能尽情发挥；制度文化需要领导身体力行才能服众，才能树立制度的权威；精神文化更加离不开领导的宣扬支持，领导的一言一语、一举一动，都牵动着员工对企业文化的理解与认同。

因此，企业文化的构建绝不是从员工开始的，而是从老板、从管理层开始的。

第三，注重长期沉淀。

文化建设并不是老板说一说，员工想一想的事情。这是一项需要长期坚持、长期沉淀的工作。

当老员工慢慢习惯、认同企业文化之后，为了便于稳定现有的文化氛围，人力资源部在招聘面试时，应尽量招认同本企业文化的求职者。要知道，一个人的思想是很难彻底改变的，一个连企业文化都不认同的员工，在将来的工作中，无论是在与同事领导相处时还是独立完成工作时，一定会出现各种各样的矛盾和纷争，最后，可能还是会选择离开公司。反之，



一个能够认同企业文化的新人，就能迅速融入团体，更好地开展工作。

企业文化学的奠基人劳伦斯·米勒说过，谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势、效益优势和发展优势。如果企业文化获得全体员工的认同，企业就会形成一种很强的凝聚力和战斗力。

A horizontal gray band spanning the width of the page. It contains several geometric shapes: a large dark gray triangle pointing down on the left, a medium dark gray circle in the center, a small dark gray circle below it, a large dark gray circle on the right, and a small dark gray circle at the bottom right. There are also some white geometric shapes on the right side, including a large triangle pointing left and a smaller one below it.

第四章

有条有理做招聘

人力资源部最基本的工作，当然是根据企业的发展，为企业招聘、配置需要的人才。民营企业没有国有企业、外资企业的知名度，对于求职者的吸引力相对较低。所以，我们必须主动出击，从招聘过渡到寻聘，主动宣传公司，主动吸引求职者。现在求职者面试的机会多了，为了避免人才流失，我们得注意缩短求职者等候面试结果的时间，但是又不能让其感觉面试决定做得太仓促。

销售型团队的离职率往往比其他非业务类岗位高，招聘需求量比较大。为了保证销售部门兵力足够，人力资源部还应该根据每个部门的流失率，提前招聘，储备人才，随时为部门提供人员，缩短空档期。为了降低公司的用人成本，我们应该选择适当的招聘手段，提高面试的有效性，筛选出更加适合的人才。当然，人力资源部只需要进行初次筛选，向用人部门推荐候选人，最终，由部门经理拍板决定是否录用这个人。

第一节 谁来负责招聘

招聘绝对不只是人力资源部门的工作。在开展人才招聘工作时，人力资源部与用人部门的招聘职责互相关联。

(1) 用人部门根据部门的实际情况（是否有员工打算离职，是否需

要提前做好人才储备)提出招聘申请,申请中应明确招聘岗位以及对求职者的具体要求,并以书面形式提交至人力资源部。

(2)人力资源部收到用人部门的招聘申请后,开始规划招聘流程、招聘渠道和面试方法等,规划好之后就开始实施招聘,比如举办招聘会、网络电话邀约等。

(3)在招聘的实施过程中,会用到招聘申请表、应聘登记表、面试签到表、招聘结果分析表等表单,人力资源部要提前设计好这些表单,并在工作中不断完善。

(4)如果企业要进行心理测验,人力资源部还要选择测评表格并实施。某些管理类、技术类等关键岗位,人力资源部还需要实施背景调查。

(5)在招聘工作开始之前,人力资源部负责对参与面试的工作人员集中进行培训,培训内容包括招聘面试的注意事项和沟通技巧。

(6)招聘工作结束之后,人力资源部要对本次招聘效果进行评估,比如招聘人均成本、招聘完成率,对每次应聘者的数量也要进行记录。这些总结和记录的成果一方面可以让领导对我们的招聘工作有具体的了解;另一方面也可作为今后招聘工作的依据。除此之外,当用人部门责怪人力资源部招不到人的时候,我们也可以用数据说话,评判用人部门缺人手究竟是因为人力资源部招不到人还是因为用人部门留不住人。

第二节 该选哪种招聘方式

1. 招聘会

招聘会的优点是前来应聘的人员数量较多,可以一次性满足招聘需求;而且与应聘者能够直接见面,便于甄选,效率较高。缺点是招聘费用

较高，且目前招聘会越来越多，水平却在下降。另外，招聘会有一定的区域局限性，不适宜招聘外地优秀人才。当企业的用人缺口比较大，且要求到岗时间又比较紧张时，可以考虑参加招聘会。

如果企业计划去招聘会开展现场招聘，首先要做好物资准备和人员准备。

物资准备 会前准备易拉宝、海报、凳子、宣传片、电脑、电源线、宣传册、招聘宣传单、简历、笔等，并且联系好场地。其中招聘海报上的职位内容可以不用太具体，薪酬写一个范围值，具体内容面试的时候与面试者详细交流。招聘现场的场地很重要，一般进场的地方人流量较大，为了使企业更加醒目，企业可以安排双展，虽然费用稍微贵了些，但是相比前后左右的单展，求职者会感觉企业比较有实力。另外，场地的灯光也是需要注意的，太暗的地方效果肯定没有明亮的地方好。

人员准备 在人员准备方面，用人部门和人力资源部门共计需 8 人左右，4 人轮流面试；2 人站在招聘台外面引导求职者，为其介绍岗位，散发宣传单；另外 2 人则可以在招聘会现场全场活动“拉人”。参与招聘的工作人员必须化淡妆，着正装。

一般年初和每年的毕业季，招聘会的求职者比较多，暑假和冬天人比较少。旺季的时候去招聘会，仅仅人力资源部面试是不够的，用人部门应该协助。由于现场求职者太多，招聘会现场没有时间对每一个求职者进行长时间的面试，只需要对他们进行简单的初试即可，主要目的是让这些求职者来公司参加面试说明会，详细了解企业。

去招聘会之前，要对所有参与招聘的人员进行简单的沟通技巧培训。

（1）招聘场外引导人员沟通模板

“你好！是过来应聘的吗？主要是想应聘哪方面的工作？是管理类、营销类还是行政类？”（无论他回答什么）“好的！请把你的简历给我看一下。”（手势引导让他坐下，交给面试官准备面试）。

（2）面试人员面试沟通模板

“×× 你好！请你用一分钟的时间简述你的个人简历。”

“×× 请你用一分钟的时间，描述一件你工作中很有成就感的案例。”

“你觉得你应聘这个岗位你的优势是什么？”

“×× 请问你离职的原因是什么？”

“你最看重公司哪一方面？”

简单面试之后，根据应聘者的表现，在其简历上做以下标记：A+、A、A-、B+、B、B-、C。

（3）打 C 的可以直接淘汰

“×××，你的个人简历我们留下了，将来有机会的时候我们会通知你的，再见！”

（4）打 A 和 B 的，可以给复试通知单

“××× 你好！你今天的表现非常不错（你很有亲和力、有气质、语言表达能力很好、逻辑思维很强、很有潜质，你的条件非常符合我们企业的要求等）。恭喜你，通过了我们的初试，接下来我们还有复试说明会，会上我们将对企业文化、公司背景、行业优势和你们所关心的薪酬待遇问题做详细的介绍。请你务必准时参加。”

（5）解决问题万能沟通模板

“× 月 × 日我们在 ××（地点）举行复试说明会，届时你所问的问题我们都会做详细的解答。欢迎你去我们公司的复试会现场。”

第（5）条是在招聘现场很火爆实在没有时间做过多说明的情况下采取的万能沟通模板。如果有时间，我觉得现场就可以给求职者提问的机会，这也是对求职者的尊重。

复试通知单范例如下。

复试通知单

____先生/女士：您好！您已通过我公司的初试，现通知你我们的复试时间为
××××年×月×日××：××，签到地点：××××

请您注意：

- (1) 带上笔记本和笔；
- (2) 请着正装；
- (3) 请您务必准时。

联系电话：×××× 联系人：×××

(附上地图)

一般，上午半天的招聘结束之后，我们会集合所有的招聘人员，将简历上标记为 C 的清理出来，剩下的简历逐个打电话联系，再次通知复试的时间和地点。

“××× 你好！我是 ××× 公司的 ×××，你今天上午在我们公司填过简历面试过的，你还有印象吗？复试地点你还清楚吗？×× 点签到，时间上没有问题吧？”

打完电话后依然在简历上做标记：“能来”“不一定”“无人接听”“关机”。无人接听和关机的再次发短信，在复试会签到之后，还要对没来的进行回访，了解不来的原因。对比较优秀的人才，还可以再次邀约其到公司进行面试。

现在的人才竞争越来越激烈，我们要及时安排复试，安排培训，以免面试者流失。所以一般来说，上午招聘面试，下午就要进行复试会。下午复试之前，我们先准备半个小时左右的企业说明会，因为上午的招聘活动非常快速，求职者对公司的详细情况并没有太多了解。这半个小时的说明会，除了对公司所在的行业以及最近的发展、获得的荣誉做描述之外，还应该介绍个性化福利、员工活动等。总之，就是在有限的时间内展示企业

的优势，吸引应聘者。如果企业已经拍了宣传片，或有电视台的采访视频，可以直接播放。

复试会结束之后，告知求职者，面试小组会经过讨论之后再决定是否录用，请保持电话的畅通。对于通过复试的求职者，我们应最迟在当天晚上7点之前就电话通知其参加新人培训的时间。

“你今天的表现非常不错！恭喜你，通过了我们的复试，现在通知你我们的新人入职培训时间，仍然是××点签到，××点准时开始。再见，今天辛苦了。”

第二天的新人培训，对通过复试却没有到场的新人，还要进行电话回访，了解原因。

2. 网络招聘

网络招聘的优点是成本较低，操作方便，可以每天进行招聘；同时效率较高，当天就可以对简历进行反馈，邀请求职者面试，甚至当天就可以举行面试并给出答复。缺点是投递的简历较多，筛选简历的时间长，有时候通知了面试，求职者却经常不到，浪费人力。不过我觉得一般中小企业还是应该多选择网络渠道进行招聘，因为网络招聘的人均成本是比较低的。

企业比较常用的招聘网站有前程无忧、智联招聘、58同城、赶集网等。HR们可以选择适合自己企业的网站发布职位信息。职位说明务必具体，薪酬可以提供一个大概的范围。人力资源部安排专人每天刷新简历，并电话通知主动投递简历的求职者。在主动投递的简历数量和质量满足不了企业用人需求的情况下，我们还可以主动搜索、下载简历，电话邀请符合岗位要求的求职者参加面试。这两种情况下的电话邀约沟通模板如下。

对主动给企业投递简历的求职者这样说：

“你好，请问你是 ××× 吗？我是 ×× 公司人力资源部的 ×××，你在 ×××× 上给我们公司投过简历，应聘的是 ×× 岗位，有印象吗？现在你方便接听电话吗？我们详细看了你投递的简历，认为你 very 符合我们公司的岗位要求，我们下午 3 点有一场面试会，你方便过来进行面试吗？（如果对方没有时间）那你什么时间方便？随后我会以短信的形式将公司的具体地址和联系电话发送给你，希望你能准时到场。”

对企业搜索下载简历的求职者这样说：

“你好，请问是 ××× 吗？我们搜到你在 ×× 上投递的简历，觉得你比较适合我们公司的 ×× 岗位，现在打电话想邀请你来我们公司面试。（对方如果说没有投过）是这样的，你的简历是 ××（招聘网站）平台推荐给我们公司的，没关系，这样你也多了一个选择的机会。”

电话中，因为不清楚对方的身份，HR 应小心竞争对手会通过这种方式试探企业的薪酬，同时也要避免因为薪酬原因错失人才（尤其是薪资没有优势，但是发展、氛围有优势的企业）。当求职者在电话中询问工资是多少时，我们可以这样回答：“这个要根据你最后的岗位级别来确定，不同的级别底薪和绩效都是不一样的，你可以来我们公司参加复试，复试的时候我们会详细解答。”（若对方非要了解薪酬情况，你可以告诉他一个区间）。如果求职者非常在意某一个条件，而企业目前又确实没办法满足时，我们可以将话题转移到企业的优势上，或讲述老员工真实的案例，以吸引求职者。

在我们主动搜索简历邀约求职者到公司面试时，可能会遭到拒绝和怀疑。这个时候，我们要放平心态，随机应变。针对求职者常问的问题，我们应该，归纳整理出各类沟通模板，持续不断地完善面试流程，形成企业特有的招聘面试标准与体系。

3. 校园招聘

服务行业比如酒店、餐馆、超市等经常需要招聘兼职人员或服务人员，还有的企业需要招聘电话客服人员，这些岗位可替代性很强，上手较快，简单培训之后即可上岗，同时这类岗位人员的需求量大，流失率高，我们可以考虑去普通高校进行招聘。还有一些岗位，比如软件、设计、律师等，对专业性要求较高，我们可以去重点高校招聘，为企业储备后备人才。

首先，我们可以从目标大学的网站上找到学校毕业办的联系方式，然后与其联系。学校一般也都是很乐意与企业进行这方面的合作的，通常在合作前，学校会要求企业提供营业执照副本复印件以及招聘岗位的职位说明。有一些学校毕业办还会制作专门的招聘板块宣传板，企业几乎不用花费任何成本，就能在校园内宣传自己的企业。如果要招聘的人员数量比较大，我们还可以与校方联系举行专场招聘会，提前制作宣传海报，贴在学校宣传板上，然后准备好应聘登记表、宣传资料、宣传视频等，如期进校园进行专场招聘。

在毕业季，应聘者较多，但大部分学生都没有准确的职业定位，企业发现比较好的苗子后，需要引导他们努力工作，与企业共同成长。

4. 内部转介绍

内部转介绍的优点很明显，那就是成本低，且由于员工对企业文化和工作岗位有较深的了解，其转介绍的人员通常都比较可靠，成功率很高。当然，转介绍也有缺点，比如推荐的人最终未被录用会影响推荐人的情绪；后期管理不善也容易形成小集团，最后导致一人离职带动几人一起离职的情况，让企业措手不及。

企业可以鼓励员工内部介绍，或设立转介绍奖金，比如转正之后，转

介绍的人奖励 $\times \times$ 元；或者新人的业绩在一定期限内达到 $\times \times$ 元，奖励介绍人 $\times \times$ 元等。注意，推荐人与被推荐人绝对不能安排在同一部门，起码不能安排在同一领导手下。对于刻意隐瞒关系的员工，还必须进行处罚。这样做是为了防止拉帮结派，也是为了防止熟人之间互相影响工作效率。

无论通过哪一种渠道前来公司应聘的求职者，最终若未被录用，人力资源部都要做好一件事，那就是将那些非能力原因落选的求职者（例如，不适合目标职位却适合其他职位，而其他职位暂时没有空缺）加入企业招聘部的微信（微博），并定期向其发布公司的动态和招聘信息。这些群体是企业日后可能会需要的人，如果企业能够维系好这一群体，将有助于日后的招聘工作。

应聘者不了解公司的情况，必然会通过互联网搜索公司网站，所以公司网站的维护也非常重要。公司网站上除了发布产品介绍之外，还应该更多地反映企业文化，比如集体活动或旅游的照片、上班的环境、公司的福利等。总之，人力资源部要利用好公司网站展现公司好的一面，吸引求职者。

第三节 有效面试这样问

面试开始之前，应根据对岗位的分析，确定面试的测评维度，在每一个测评维度上预先编制好面试题目并制定相应的评分标准。面试期间一定要注意做笔记、评分，尤其是当求职者较多时更应如此。以下列举 30 例通用面试问题，其他专业性问题则应视岗位要求而定。

(1) 您住哪里? 是怎么到我们公司来的?

目的: 放松及了解住址、交通方式。

(2) 我们这里难找吗? 今天交通怎么样?

目的: 缓和气氛。

(3) 您是从哪里获得我们的招聘信息?

目的: 招聘渠道的有效性分析。

(4) 请您介绍一下您的家庭情况?

目的: 了解对方的家庭背景。

(5) 请做个简单的自我介绍?

目的: 考察表达能力。

(6) 请口述一下您过去的工作经历。

目的: 考察工作经验和应聘岗位的匹配度。

(7) 请您举例说明以往完成最出色的一个项目。您当初是如何计划实施这个项目的?

请问在您以往的工作经历当中, 有没有做过一件让您最有成就感的事情? 能简单描述一下吗?

目的: 了解其实际工作能力。

(8) 在原单位工作的时候您觉得最不能原谅的事情是什么, 请举例说明。

目的: 判断一个人的工作态度及价值观。

(9) 在您过去的工作中, 是否遇到过拒绝和挫折? 您是用什么方法调整您的心态的, 可以详细描述一下吗? (请讲述一下自己在过去两个月内处理过的最棘手的问题。)

目的: 用回忆性问题判断习惯、能力。

(10) 在您过去的销售工作中，拿过的最高工资是多少？其中奖金是多少？

目的：侧面考察其销售能力。

(11) 您过去带领的团队，人数是多少？在团队中您的职责是什么？

目的：带 3 人与带 30 人的管理者，能力肯定是不一样的。

(12) 请评价一下您过去的团队成员。您觉得您以前的上司怎么样？

目的：了解其态度及人际关系。

(13) 上一家公司哪些地方值得您认同和留恋？

目的：了解其价值取向。

(14) 请问您了解我们公司吗？为什么选择我们？

目的：了解对我们公司的认同度。

(15) 请告诉我您是如何理解您应聘的这一职位的？

目的：考察其信息敏感度和判断力。

(16) 您为什么觉得自己能够胜任这个职位？能说说您的优势是什么吗？

目的：考察其与岗位的匹配度，判断其是否热情、自信。

(17) 您认为最理想的领导是怎样的？请举例说明。

目的：了解应聘者的管理风格及行为倾向。

(18) 您的上级要求您完成某项工作，但您的想法与上级不同，而您又确信您的想法更好，此时您会怎么办？

目的：考察其在困境中是否能冷静处理问题。

(19) 请问您离职的原因是什么？能简单描述一下吗？

目的：了解对方应聘的关注点及人生定位。

(20) 您工作时最看重的是什么（发展、收入、工作氛围、培训等）？

目的：了解价值取向以及与企业是否匹配。

（21）您原单位的薪资构成是怎样的？

目的：了解竞争对手的薪酬结构以及面试者的薪酬水平。

（22）您期望的薪资是多少？

目的：了解薪资的匹配度。

（23）您对自己今后的职业生涯是怎么规划的？近三年想成为什么样的人？希望自己哪些地方得到突破？

目的：了解其有没有成长的期望。

（24）假如公司录取您，在工作中您希望得到哪方面的支持？

目的：判断公司能否满足他想要的支持。

（25）您怎么平衡工作和家庭之间的关系？

目的：考察其工作态度。

（26）您的业余时间是怎么安排的？

目的：判断其求知欲。

（27）您原来公司有加班的情况吗？您怎么看待这一情况？

目的：考察其对公司文化的认可度。

（28）您原来的工作岗位与关联岗位有哪些沟通？您是怎么做的？

目的：考察其沟通能力。

（29）您对我们公司还有哪些地方需要了解的？

目的：考察其求职的诚意，同时表达对求职者的尊重。

（30）假如您被录取，您什么时候可以上岗？

目的：了解到岗时间。

第四节 人员选拔的具体方法和实用表单

“训练火鸡爬树，不如直接雇用松鼠。” “不招优秀的人，只招合适

的人。”这两句话基本反映了招聘应该遵循的原则。在招聘之前，人力资源部就用人部门所提交的岗位要求，讨论确定该岗位对应聘者的硬性 & 软性要求。根据这个要求，通过实施各种招聘面试活动，进行初选，最终，是否录用还得经过用人部门负责人面试之后才能决定。当然，录用人员的权利不能过于集中，必须分开，即人力资源部推荐，用人部门从中选择，人力资源部严格控制各部门的人员编制。

中小企业常用的人员选拔方法有：行为描述面试法、性格测验、小组面试、无领导小组讨论、管理游戏、角色扮演等。

1. 行为描述面试法

行为描述面试法（Behavior Description, BD）的操作过程是，先对目标岗位进行充分深入的分析，再对岗位所需要的胜任特质进行清晰界定，并在应聘者的过去经历中发现与这些特质相关的行为样本，最后在胜任特质的模型下对应聘者作出评价。

1973 年，麦克里兰发表了一篇文章，叫 Testing for Competency rather than Intelligency（意思是，要测就测这个人的胜任素质，而不仅仅是智力因素），这篇文章首先提出了胜任素质的概论，即“冰山模型”。该模型将人的素质表现分为两种，一种是位于冰山之上，人们看得见的，比如知识技能，这是可以通过培训来改变的；另一种是位于冰山之下，人们看不见的，比如价值观、内在需求、人格特质等，这些都是软性的，是不太容易改变的，却对员工的行为与表现起着关键性的作用。我们在工作之中也会发现，往往是冰山底下的东西在督促员工干活。通常，冰山底下的价值观、性格特质等与岗位的要求越吻合，员工的绩效越高。

在进行行为描述面试时，面试官要把握四个关键要素即 STAR。

（1）情境（Situation）：指应聘者所面临的情况。

（2）任务（Task）或目标（Target）：指应聘者在这个情境中所要完

成的任务或目标。

（3）行动（Action）：指应聘者在完成这个任务所采取的实际行动。

（4）结果（Result）：指采取行动后所产生的实际结果。

比如，针对情境部分提问：你当时遇到了什么问题？领导为什么要你代表公司与客户进行谈判？

针对任务或目标部分提问：你的任务是什么？你当时对该谈判有什么准备？

针对行动部分提问：你采取了哪些措施？你觉得在这次谈判中最成功的地方在哪里？在这次谈判中你是如何克服困难的？

针对结果部分提问：最终结果如何？对方答应了你方哪些具体的条件？公司对你谈判结果的评价怎样？

很多人力资源方面的书籍都解释过行为面试法的 STAR 原则，这里我再举一个我曾经看过的两张表，进行对比将更能理解为什么要遵循 STAR 原则了。

表 4-1 行为事例问题与理论性问题的对比

理论性问题	行为事例问题
您为什么觉得自己擅长解决问题	请举一个您解决难题的事例
您一般怎样寻找新客户	告诉我您最近一次是怎样找到新客户的
一般来说，您怎样计划一天的工作	能不能告诉我您每天的例行工作是什么？有没有突发性工作，您怎么处理
您与同事发生矛盾时，是怎样处理的	能不能描述一个您经历过的纠纷或者矛盾

表 4-2 行为事例问题与引导性问题的对比

引导性问题	行为事例问题
我想作为主管，您一定很满足吧	您作为主管，最喜欢（讨厌）的是哪些工作

(续表)

引导性问题	行为事例问题
您能出差吗	您原来的工作经常出差吗? 对您的生活都有哪些方面的影响
您看来是成功做成那宗生意了	能描述一下那宗生意的情况吗
当您发现您的同事违反职业守则, 您是就此罢手还是向经理报告	您的同事违反了职业守则时, 您是怎么做的

行为描述面试法通过了解应聘者过去工作经历中与岗位胜任素质相关的细节, 预测其未来的行为, 判断是否录用该求职者。一般中小企业只是进行简单的面试, 因此面试环节的问题就显得非常关键, 我们可以采用行为描述面试法来更有针对性地选出合格者。

2. 性格测验

我们总能在不同岗位的员工身上发现不同的特质, 又总能在同一岗位优秀员工身上发现相同的特质, 比如从事人力资源的员工通常性格活泼、热情开朗, 沟通能力强, 表达丰富; 而研发人员则需要耐得住性子, 专心致志地从事某一个项目; 业务人员则通常沟通能力强, 在陌生的环境中能迅速与周围的人打成一片。既然我们已经在实际工作经验中发现了企业某个岗位所需要的特质, 那么我们可以借助各种性格测评表来帮助我们筛选合适的人才。

当然, 性格测评的结果仅仅是作为一个参考, 在选拔决策时, 企业应该结合实际情况决定测评结果的采纳程度。在我工作和学习期间, 我接触过几种不错的测评方法和测评表格, 现将其中的一些表格和方法整理如下。

(1) SCMP 性格测试

姓名： 应聘岗位： 电话：

以下各行的词语中，用“√”在最适合的词前做记号。要做完 40 题，不要漏掉任何一题，每题只能选择一项。若你不能肯定哪个最合适，请考虑当你还是小孩时哪个答案最符合。

1	☐ 富于冒险	☐ 适应力强	☐ 生动	☐ 善于分析
2	☐ 坚持不懈	☐ 喜好娱乐	☐ 善于说服	☐ 平和
3	☐ 顺服	☐ 自我牺牲	☐ 善于社交	☐ 意志坚定
4	☐ 体贴	☐ 自控性	☐ 竞争性	☐ 使人认同
5	☐ 使人振作	☐ 受尊重	☐ 含蓄	☐ 善于应变
6	☐ 满足	☐ 敏感	☐ 自立	☐ 生机勃勃
7	☐ 计划者	☐ 耐性	☐ 积极	☐ 推动者
8	☐ 肯定	☐ 无拘无束	☐ 时间性	☐ 羞涩
9	☐ 井井有条	☐ 迁就	☐ 坦率	☐ 乐观
10	☐ 友善	☐ 忠诚	☐ 有趣	☐ 强迫性
11	☐ 勇敢	☐ 可爱	☐ 外交手腕	☐ 注意细节
12	☐ 令人高兴	☐ 贯彻始终	☐ 文化修养	☐ 自信
13	☐ 理想主义	☐ 独立	☐ 无攻击性	☐ 富有激励性
14	☐ 感情外露	☐ 果断	☐ 尖刻幽默	☐ 深沉
15	☐ 调解者	☐ 音乐性	☐ 发起者	☐ 喜交朋友
16	☐ 考虑周到	☐ 执着	☐ 多言	☐ 容忍
17	☐ 聆听者	☐ 忠心	☐ 领导者	☐ 活力充沛
18	☐ 知足	☐ 首领	☐ 制图者	☐ 惹人喜爱
19	☐ 完美主义者	☐ 和气	☐ 勤劳	☐ 受欢迎
20	☐ 跳跃型	☐ 无畏	☐ 规范型	☐ 平衡
21	☐ 乏味	☐ 忸怩	☐ 露骨	☐ 专横
22	☐ 散漫	☐ 无同情心	☐ 缺乏热情	☐ 不宽恕
23	☐ 保留	☐ 怨恨	☐ 逆反	☐ 唠叨
24	☐ 挑剔	☐ 胆小	☐ 健忘	☐ 率直

25	☐	没耐性	☐	无安全感	☐	优柔寡断	☐	好插嘴
26	☐	不受欢迎	☐	不参与	☐	难预测	☐	缺同情心
27	☐	固执	☐	即兴	☐	难于取悦	☐	犹豫不决
28	☐	平淡	☐	悲观	☐	自负	☐	放任
29	☐	易怒	☐	无目标	☐	好争吵	☐	孤芳自赏
30	☐	天真	☐	消极	☐	鲁莽	☐	冷漠
31	☐	担忧	☐	不善交际	☐	工作狂	☐	喜获认同
32	☐	过分敏感	☐	不圆滑老练	☐	胆怯	☐	喋喋不休
33	☐	反复	☐	生活紊乱	☐	跋扈	☐	抑郁
34	☐	缺乏毅力	☐	内向	☐	不容忍	☐	无异议
35	☐	杂乱无章	☐	情绪化	☐	喃喃自语	☐	喜操纵
36	☐	缓慢	☐	顽固	☐	好表现	☐	有戒心
37	☐	孤僻	☐	统治欲	☐	懒惰	☐	大嗓门
38	☐	拖延	☐	多疑	☐	易怒	☐	不专注
39	☐	报复型	☐	烦躁	☐	勉强	☐	轻率
40	☐	妥协	☐	好批评	☐	狡猾	☐	善变

S: _____ C: _____ M: _____ P: _____

性格分析注解

S——活泼型、情感外向型

优点：◇开朗、热情（说明一件事喜欢用讲故事的方式）；◇推广型，社交型，喜欢舞台生活；◇朝气蓬勃，敏感（决定来自情感）；◇喜怒无常，情感流露；◇朋友多；◇富有同情心。

缺点：◇零乱，无章法；◇多变（喜做表面工作）；◇记忆不好，自以为是。

相处之道：◇赞美要多，赞美是精神食粮；◇要让他多说话；
◇不让他做超过能力范围的事；◇给他们小礼物；
◇帮助他完成目标。

口头语：太好了，太棒了（对所有的事都有新鲜感）。

C——力量型、行为外向型

优点：◇冒险、具有说服力；◇强烈的意志，越挫越勇；◇机智，在复杂的环境中能把握正确的方向；◇直言不讳，也容易伤害别人；◇强迫性，果断，大胆；◇勇敢。

缺点：◇“没有错先生”，自己错了也不会认错；◇工作狂；◇专横，假民主；◇对别人要求严格，自己无所谓。

相处之道：◇是领导者，承认他是领导；◇相互沟通，双向认同；◇划分责任范围。

口头语：绝对，100%，一定，没错。

M——完美型、情感内向，人生的意义就是奉献

优点：◇分析型，任何事情先要经过分析；◇心甘情愿作牺牲；◇做事要求完美；◇持久性，对朋友忠诚；◇深沉，富有艺术天分；◇本性内敛，易感动。

缺点：◇矛盾，自负；◇从负面看东西；◇易拖延时机；◇标准太高，要求严格；◇过分追求完美。

相处之道：◇真心地赞美；◇真心地交谈；◇在一起保持安静；◇爱整洁。

口头语：不行，考虑一下，分析分析。

P——和平型

优点：◇包容心强；◇适应力强；◇平淡；◇不会缺少朋友；◇心地善良。

缺点：◇拒绝改变；◇惰性很强；◇不会拒绝别人。

相处之道：◇不要把错推到他人身上；◇帮助他定目标；◇鼓励他承担责任。

口头语：随便，无所谓。

(2) NLP 表象系统测试

表象系统测试

请在下列句子旁边填上适当的数字以代表对你的适合程度。

1. 不太适合 2. 适合 3. 比较适合 4. 最适合

1. 当你购买新手机时，对你重要的是：

_____ 款式要美观

_____ 听朋友的意见

_____ 感到机身及按钮的大小适合自己手型

_____ 要分析价钱是否合理，功能是否足够

2. 你觉得以下哪种学习方式较容易掌握：

_____ 足够的理据，详尽的剖析

_____ 听老师讲课，不须其他辅助教材

_____ PowerPoint，幻灯片等辅助教材

_____ 体验式训练

3. 要知道如何操作新购入的数码相机，你会：

_____ 看说明书

_____ 问售货员或朋友

_____ 综合上述两项，再分析清楚，才作尝试

_____ 二话不说，马上自己试

4. 你在地旅行时迷了路，你想返回酒店，你会怎样：

_____ 四处逛逛，跟着感觉走

_____ 问人

_____ 查看地图

_____ 冷静地推敲刚才所走过的路，然后按分析寻找回头路

5. 工作之余，你最喜欢的是：

- _____ 运动，旅行
- _____ 唱卡拉 OK，听 CD
- _____ 看电影，看书
- _____ 自我反省，规划一下人生大计

6. 旅游令你想起：

- _____ 怡人的景色
- _____ 和家人朋友共聚的快乐时光
- _____ 可以认识当地的风土民情，有助了解人生
- _____ 大自然的声音，如风声、浪声

7. 你最喜欢这间餐厅 / 酒楼，因为：

- _____ 同类餐厅 / 酒楼中，它的价格最合理
- _____ 装修很漂亮 / 独特
- _____ 亲切友善的服务
- _____ 柔和悦耳的音乐

8. 指导下属时，你多数采用：

- _____ 以身作则
- _____ 训话，讲解
- _____ 分析利弊
- _____ 列出清单，写清楚你的要求

9. 哪种类型的电影最吸引你：

- _____ 有悦耳歌曲的歌舞片
- _____ 布局精彩，令人拍案叫绝的侦探片
- _____ 感人肺腑的悲剧或令人捧腹大笑的喜剧
- _____ 布置堂皇，演员服饰考究漂亮的影片

10. 认识新朋友时，你通常会先注意：

- ____ 他的仪容，外表
 ____ 他的声音，语调
 ____ 他说话的内涵，分析他的动机
 ____ 他和你握手时的感觉

表象系统计分方法

步骤 1：抄下你的答案

1. ____ V 2. ____ Ad 3. ____ V 4. ____ K 5. ____ K
 ____ A ____ A ____ A ____ A ____ A
 ____ K ____ V ____ Ad ____ V ____ V
 ____ Ad ____ K ____ K ____ Ad ____ d
 6. ____ V 7. ____ Ad 8. ____ K 9. ____ A 10. ____ V
 ____ K ____ V ____ A ____ Ad ____ A
 ____ Ad ____ K ____ Ad ____ K ____ Ad
 ____ A ____ A ____ V ____ V ____ K

步骤 2：把数目加上并计算总数

题目	V (视觉型)	A (听觉型)	K (触觉型)	Ad (思考型)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
总数				

性格分析注解：

V 视觉型

特点：他们习惯先用双眼去看和接收外在信息，眼睛的学习和处理能力最快，所以他们喜欢颜色鲜明、外观漂亮的人或事物；坐不住，小动作多，能够在同一时间做几件事；在乎事情的重点，不在乎事情的细节，喜欢清楚、简单地表达重点和在一开始就直入主题；喜欢节奏快的事物。

身形 / 姿势：大多数情况下视觉形的人都偏瘦，当然也有胖的。他们头多向上昂、行动快捷，说话时手的动作多且通常手活动在胸部以上。

语调 / 语速：语调简单而单一，语速快。

语言文字：常使用和表达的文字有，我看到、清晰、模糊、漂亮、悦目、焦点、速度、彩色、灿烂、观点、观察、图案、出现、凝望、光明、朦胧、明白、明显地、鲜艳夺目、多彩多姿等。

A 听觉型

特点：他们习惯先用耳朵去听和接收信息，所以在许多时候他们的耳朵非常灵敏，十分重视宁静的环境及声音的质量，同时他们善于文字处理和在乎事情的细节，做事情非常注重程序和步骤，喜欢有条不紊地进行；善于歌唱和聆听。

身形 / 姿势：他们不会像视觉型那样偏瘦也不会像触觉型那样强壮和有力，他们的身形可能会丰满而松垮，当然他们也可能是别的体型。说话时可能会将手靠近或托住耳朵和嘴附近。

语调 / 语速：语调抑扬顿挫、高低快慢十分有节奏感，语速中等。

语言文字：我听到、聆听、响亮、谈谈、听懂、刺耳、沟通、宁静、韵律、耳边风、无话可说、值得一听、清楚、清晰、询问、讨论、悦耳等。

K 触觉型

特点: 触觉型包含了触觉、嗅觉、味觉,他们惯于先用感觉去感受和接收信息,所以在许多时候他们对自我的感觉非常的注重;在乎与人之间的关系、感觉及重要意义;言语中常提及感受或经历。

身形/姿势：因为视觉型和听觉型的人对触碰感的要求远没有触觉型的人高，所以相比之下触觉型的人较为强壮和结实。

语调 / 语速：语调低沉，语速慢。

语言文字：我感觉、压迫、气氛、把握、安全、危险、激动、口福、自然、压力、匆忙、行动、难受、谨慎、顺利、开心、快乐、幸福、成功、支持、一点都不怕、趁热打铁、兴奋、冰冷、紧张等。

Ad 思考型

对说话者所说的内容感受极强。客观地分清各种事实和条件，仔细考虑之后才下结论。

（3）MBTI 职业性格测试

性格类型调查问卷

请在下列每一个问题中选择一个最适合您的答案，并在□处打“√”。

1. 从您内心深处，您更喜欢使用哪种沟通方式？

☐ (I) 书面的 还是 ☐ (E) 口头的

2. 您更喜欢:

☐ (E) 通过实干或者与人讨论 还是 ☐ (I) 独立思考学习

- ### 3. 您的兴趣:

☐ (E) 广泛 还是 ☐ (I) 专一

- ☐ (N) 理论指导实践 还是 ☐ (S) 注重实践上升到理论

14. 您更相信：

☐ (S) 经验的作用 还是 ☐ (N) 灵感的作用

15. 您在决策时更喜欢：

☐ (F) 设身处地想问题 还是 ☐ (T) 逻辑思考

16. 您更喜欢：

☐ (T) 凭因果推理 还是 ☐ (F) 个人信念作决定

17. 您更倾向于：

☐ (F) 评估决策对人们的影响 还是 ☐ (T) 运用逻辑解
决问题

18. 您更看重追求：

☐ (T) 客观真理 还是 ☐ (F) 和谐与协调

19. 您在决策时更多考虑：

☐ (T) 合理性 还是 ☐ (F) 同情心

20. 您在做决定时，常常是：

☐ (T) 铁石心肠 还是 ☐ (F) 经常心太软

21. 您对公平的理解是：

☐ (T) 人人平等 还是 ☐ (F) 以人为本

22. 您更喜欢：

☐ (P) 自发地 还是 ☐ (J) 按部就班的做事情

23. 您更喜欢生活：

☐ (J) 有条理 还是 ☐ (P) 更灵活

24. 您喜欢：

☐ (P) 更随意 还是 ☐ (J) 更系统

25. 您更喜欢：

☐ (P) 无固定答案的问题 还是 ☐ (J) 有唯一答案的问题

26. 您更喜欢:

☐ (J) 制订长短期计划 还是 ☐ (P) 去适应变化的形势

27. 您更喜欢:

☐ (J) 把事情决定好 还是 ☐ (P) 把事情留有余地以
适应变化

28. 您：

☐ (J) 尽力避免最后一分钟的压力 还是

□ (P) 为最后一分钟的压力而振奋

类型	E	I	S	N	T	F	J	P
计数								
计数大的类型								

性格分析注解

内向感觉型

ISTJ 型

严肃，少言，依赖其周到细致和可靠性获得成功。注重实践、可行性，实事求是，负责任。他们以逻辑思考来决定该做什么并不顾外界干扰，坚定不移地去完成它。在工作、家庭和生活中有条不紊地组织好每件事情并从中获得乐趣。拥有传统和忠诚的价值观。

ISFJ 型

少言，友善，负责任又认真，信守承诺，尽心尽职，可以使任何项目和群体更加稳定。周到，刻苦，准确。忠贞，体谅人，关注对其重要的人的具体细节，关心他人的感觉。在工作和家庭中致力于创造

和谐有序的环境。尊重事实，尊重既有秩序，只有当数据说明能为人们带来好处时才会支持变化。

ISTP 型

冷静的旁观者，宽容、随和，当有问题发生时，会以细心观察和分析后迅速找到可行的解决之道。重视事物发生的内在机制，并能通过大量数据分析及时地分离出实际问题的核心原因。对起因和结果感兴趣，应用逻辑原理组织事实。擅长抓住实际问题的核心并寻求解决办法。讲究工作效率。

ISFP 型

不事声张，友善、敏感、和蔼。享受当下的一切。喜欢有自己的空间并按自己的时间表工作。忠实、承诺于自己的价值观及对自己重要的人。谦虚看待自己的能力，回避争论，不将自己的观点或价值观强加于人。一般说，无意于做领导工作，但却常常是忠实的追随者。

内向直觉型

INFJ 型

追求在理念、关系和物质财富间的联系及其意义。希望了解人们的追求并对他人有洞察力。认真信守其坚定的价值观。在如何最好地服务于公共利益方面演绎明晰愿景。有条不紊地全力投入以实现其愿景。因其洞察力和坚定的信念，可能会得到尊重和追随。

INTJ 型

具有创造性的思想并大力推动他们自己的主意和目标。目标远大，对外部事件能迅速看出有意义的模式，并推断出可解释的未来发展。一旦承诺，有很强的能力去组织工作并将其进行到底。不轻信，具批判性、独立性，对自己和他人在能力和表现方面都有很高的标准。

INFP 型

理想化，忠实于所信奉的价值观及对自己重要的人。追求外在生活与内在价值观的一致性。有求知欲，能迅速看出各种可能性。常常起到促进实行一些主张的作用。只要某种价值不受威胁，他们都善于应变，灵活接收。尝试了解别人并帮助别人充分发挥自身潜力。

INTP 型

尝试对所有感兴趣的事做符合逻辑的解释。偏好理论和抽象方面的追求，更有兴趣于出主意，不喜欢聚会。沉默寡言，容忍、随和，善于应变。在其感兴趣的领域具有超常的能力，专注于分析解决问题。不轻信，有时甚至吹毛求疵，擅长分析。倾向于明确范围的爱好，谋求其爱好能得到运用的职业。

外向感觉型

ESTP 型

随和、宽容，喜欢就事论事现场即刻解决问题。往往对理论和概念的解释缺乏耐心，而是富有激情地用行动来解决问题。专注于此时此地，顺其自然，享受与他人交往时的活跃气氛。善于即时应变，重实效，集中精力于取得成果。喜好物质方面的舒适享受和时尚。擅长在实践中学习。

ESFP 型

开朗、随和、友善，热爱生活中的一切人及物质享受，使事物由于他们的喜爱而让别人感到更有趣。喜欢与他人合作并力促事情发生。把生活常识带进工作并使工作更有乐趣。轻松适应新人和新环境。记住事实比掌握理论更为容易。在团体环境中学习新技能表现最佳。

ESTJ 型

讲实际、重现实，公事公办，果断，迅速行动执行决定。组织项

目和人员完成任务，专注于以可行的最有效方式得到结果。考虑日常事务的各种细节。有一套清楚的、符合逻辑的标准，系统化地跟进，并且同样要求其他人，强制推行其计划。通常能做优秀的领导人。

ESFJ 型

热心、健谈、受欢迎、有责任心的天生的合作者，积极的委员会成员。要求和谐并擅长于创造和谐。喜欢与别人共同及时准确地完成任务。忠诚，即使小事也贯穿始终。致力于那些对人们的生活有直接和明显影响的事情。能得到鼓励和赞扬时工作最出色。

外向直觉型

ENFP 型

极为热心，富有朝气，机敏，富于想象力。认为生活中几乎没有不可能的事。能对事件和有关信息之间的联系做出迅速判断，并根据所看到的模式有把握地决定下一步。常常征询别人对事情的主张，并随时给予感谢和支持。依赖其口才和即时发挥的能力去促成事情。

ENTP 型

敏捷的发明天才，机敏、警觉、直言不讳。在解决新的具有挑战性问题时足智多谋。精通于提出概念上不同的可能性，然后再做战略分析。对人有洞察力，厌烦重复性的日常工作，很少以同样的方式做同一件事，易把兴趣从一点转移到另一点。能轻而易举地为他们的要求找到合乎逻辑的理由。

ENFJ 型

敏感，负责任。真正地关心他人的所想所需所愿。发现每个人的潜力并希望帮助人们发挥其潜力。处理事情时尽量适当考虑别人的感受。能提出建议或轻松机智地领导小组讨论。喜社交，受欢迎，有同情心，对表扬和批评敏感。

ENTJ 型

直率，果断，自发地成为各种活动的领导者。迅速发现在政策和流程中不合逻辑及低效率情况，发展和实施完整的体系去解决机构问题。喜欢做长期计划和目标设定。通常知识丰富，爱阅读，乐于扩大知识面并与他人分享。积极表达个人见解，且一吐为快。

(4) 应对挫折素质测评表

(个人觉得这个测评表比较适合对营销人员进行测评。)

本测试包括了一些情境问题，它将有助于对你个性特点进行总体认识，而绝非为了计较你在某个问题上的具体选择。因而你在回答问题时唯一明智的态度就是：实事求是。本测试有时间限制，你没有必要在某个具体问题上费时太久，这样将不利于你对全部问题的回答。一般来说，应凭自己的第一感觉进行选择。也许测试表中的有些问题你从未遇到过，但你仍然必须作出选择。测验时间：15 分钟。

1. 我的心情总是比较宁静，很难有什么事会使我特别激动。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
2. 基本上，我是个幸运的人。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
3. 白天工作不顺利，会影响我整晚的心情。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
4. 一个连续两年都名列最后的球队，应该退出比赛。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
5. 我喜欢冬天，因为严寒之后是明媚的春天。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

6. 如果总机突然把我的电话挂断，会让我生气好长时间。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
7. 如果汽车经过，溅了我一身水，我生气一会儿便算了。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
8. 只要我继续努力，我便会得到应有的报偿。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
9. 如果有感冒流行，我总是会被感染上。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
10. 如果不是因为几次霉运，我一定比现在更有成就。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
11. 有空闲时间，我就想看小说和报纸。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
12. 我相信明智比运气更加重要。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
13. 落在最后，常叫人提不起竞争心。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
14. 我常喜欢干些冒险的事情。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
15. 如果由于去买股票而损失了一周的薪金，我肯定会很后悔的。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
16. 当我想到某人可能拒绝我的邀请时，我宁可不邀请他。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
17. 我知道我的射击技术很差，但只要有机会哪怕出丑我也愿意表演一下。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

18. 我总觉得命运对我不公，否则我做事情不会老失败。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

19. 假期过后，我要散漫一天才能进入正常工作。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

20. 我遭遇到的每一个“否定”，都使我更进一步接近“肯定”。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

21. 工作单位搞优化组合，如果把我“组合”下岗，这个事实我很难接受。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

22. 如果我向所爱的人求婚被拒，我将不会再有勇气第二次向她求婚。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

23. 对于自己过去所犯的错误，我总是牵挂在心。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

24. 昨天我刚受了领导的严重批评，今天我见到他仍然笑嘻嘻的。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

25. 在我的生活中，常有些令人沮丧气馁的日子。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

26. 由于高考失败而自杀，这样的事情真难以想象。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

27. 我收入虽不太高，但总觉得钱还是够用的。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

28. 我步入社会后路途坎坷，总受人排挤。

A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

29. 让我和性情不同的人在一起工作，简直是活受罪。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
30. 如果我有一个愉快的周末，星期一便很难集中精神工作。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
31. 在我生命中已有几次失败的经验。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
32. 我对侮辱很在意。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
33. 如果竞选失败，我会愿意再作尝试。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
34. 遗失了钥匙，会叫我整个星期不安。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
35. 我现在对许多事情已不介意。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
36. 想到可能无法完成某项重要事情，会使我不寒而栗。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
37. 上次的求职未遂，对我并不是什么特别的打击。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
38. 在经济萧条时期，浪费时间去找工作，倒不如在家休养。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
39. 我很少为昨天发生的事情烦心。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
40. 我的朋友如果贸然带一个讨厌的人来访，会使我很震惊。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

41. 如果有两家银行相继把我当拒绝往来户,我便暂时停止借贷。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
42. 必须要有百分之五十以上的胜算,我才会冒险把时间投资在某件事上。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
43. 我的上级连续否决了我的两个提案,我不应当再主动提建议。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
44. 对没有完成的重要事情,我会吃不下饭,睡不好觉。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
45. 新闻报道中的大灾难,使我无法专心工作。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
46. 至少要花一年的时间,我才能忘掉宠物死亡的悲痛。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
47. 别人若对我不公正,我会找机会进行报复。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
48. 人际关系很微妙,我没有什么特别知心的朋友。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
49. 当我发现有人正在追求我所爱的人时,我会怒不可遏。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意
50. 我认为一些新规定、新制度的颁布和实施,都是顺理成章、势在必行的事。
A. 很同意 B. 不全是 C. 不同意

得分统计表

题号	选项			得分	题号	选项			得分	题号	选项			得分
	A	B	C			A	B	C			A	B	C	
1	2	1	0		18	0	1	2		35	2	1	0	
2	2	1	0		19	0	1	2		36	0	1	2	
3	0	1	2		20	2	1	0		37	2	1	0	
4	0	1	2		21	0	1	2		38	0	1	2	
5	2	1	0		22	0	1	2		39	2	1	0	
6	0	1	2		23	0	1	2		40	0	1	2	
7	2	1	0		24	2	1	0		41	0	1	2	
8	2	1	0		25	0	1	2		42	0	1	2	
9	0	1	2		26	2	1	0		43	0	1	2	
10	0	1	2		27	2	1	0		44	0	1	2	
11	2	1	0		28	0	1	2		45	0	1	2	
12	2	1	0		29	0	1	2		46	0	1	2	
13	0	1	2		30	0	1	2		47	0	1	2	
14	2	1	0		31	0	1	2		48	0	1	2	
15	0	1	2		32	0	1	2		49	0	1	2	
16	0	1	2		33	2	1	0		50	2	1	0	
17	2	1	0		34	0	1	2						
小计					小计					小计				
总计:														

应对挫折素质测评结果

本测试得分越高经受挫折能力越强,但应注意分数超过 90 分以上,显示了应试者太不重视挫折,不善于从错误中吸取教训。

◇ 0~49 分:抗挫折能力不佳,易被逆境、失望、挫折所吓倒。

◇ 50~74 分:抗挫折能力中等,通常情况下不会有什么问题,但在大的挫折、灾难打击面前就难以挺得住、想得开。

◇ 75~90 分:抗挫折能力极佳,大多有过不平凡的经历,能面对现实,对来自生活的冲击能应付自如,随遇而安。不管世事如何,能保持乐观精神,努力超越难关。在感情上相当成熟,经得起失败。

3. 小组面试

小组面试的面试官通常由企业高管、人力资源部经理、用人部门经理、用人部门优秀员工组成，这些人从不同的角度提出自己的看法，对应聘者进行全面的评价，提高了招聘决策的有效性。人力资源部提前确定招聘面试团队，准备好面试现场。安排应聘者等候，按秩序组织应聘者进行面试。小组面试还应提前准备面试评估表，统一评判标准，便于最后作比较，筛选出更合适的求职者。

我们通常提前准备面试大纲，针对岗位要求的不同维度提前整理面试问题，面试过后进行讨论评估。如果应聘者比较多，为了提高效率，缩短其他应聘者等候的时间，小组面试可以仅仅作为初试进行，先淘汰明显不合要求的人，提高面试决策速度。已经通过初试的人员，再单独安排用人部门经理进行复试。复试环节让用人部门经理深入了解求职者，做出聘用决定。如果岗位缺口是1人，我们可以录用2~3名候选人，然后给予一周的考核期，考核期结束无论是否录用，都应当及时结算考核期的工资。有些岗位仅仅通过面试交谈是不可能完完全全看出求职者是否适合岗位的。某些重要的岗位，错误的招聘决策更会给企业带来巨大的损失。因此，设置几天考核期，其实也是作为一种面试的手段，在实际工作中观察、考核求职者，让招聘决策的有效性大大提高。

4. 无领导小组讨论

无领导小组讨论作为一种测评技术被越来越多的企业运用。该方法的操作过程如下：面试官将所有求职者随机分成若干组，每组6~10人，要求他们分析面试题并提出一个最终的解决方案。每一组都不指定谁是领导，也不指定每个求职者应该坐在哪个位置，而是让所有求职者自行排位、自行组织。面试官不参与讨论，只是对每个求职者在讨论中的表现进行观

察，并根据各个考察要素进行评分，从而对其能力、素质水平做出判断。

无领导小组讨论的题目有很多种。

比如开放式的题目：你认为什么样的领导是好领导？你认为如何将公司这款新的产品成功推向市场等。再比如两难式的题目：你认为能力和合作精神哪个更重要？

企业运用最多的是多选题或排序式题目，下面我举三个经典的例子。

案例一 沙漠求生

内容：在炎热的八月，你乘坐的小型飞机在撒哈拉沙漠失事，机身严重撞毁，有着火的危险。飞机燃烧前，你们只有十五分钟时间，从飞机中领取物品。

问题：在飞机失事中，如果你们只能从十五项物品中，挑选五项。在考虑沙漠的情况后，按物品的重要性，你们会怎样选择？请解释原因。

沙漠情况：飞机的位置不能确定，只知道最近的城镇是附近七十公里的煤矿小城；沙漠的日间温度是摄氏 40 度，夜间温度随时骤降至摄氏 5 度。

物品清单如下：◇一只闪光信号灯（内置四个电池），◇一把军刀，◇一张该沙漠区的飞行地图，◇七件大号塑料雨衣，◇一个指南针，◇一个小型医药箱，◇一把手枪，◇三个降落伞，◇一瓶维他命丸，◇十加仑饮用水，◇化妆镜，◇七副太阳眼镜，◇两加仑伏特加酒，◇七件厚衣服，◇一本《沙漠动物》百科全书。

案例二 海难营救

内容：现在发生海难，一游艇上有八名游客等待救援，但是现在直升飞机每次只能够救一个人。游艇已坏，不停漏水。寒冷的冬天，

刺骨的海水。

游客情况：◇将军，男，69岁，身经百战；◇外科医生，女，41岁，医术高明，医德高尚；◇大学生，男，19岁，家境贫寒，参加国际奥数比赛获奖；◇大学教授，50岁，正主持一个科学领域的项目研究；◇运动员，女，23岁，奥运金牌获得者；◇经理人，35岁，擅长管理，曾将一大型企业扭亏为盈；◇小学校长，53岁，男，劳动模范，五一劳动奖章获得者；◇中学教师，女，47岁，桃李满天下，教学经验丰富。

说明：请将这八名游客按照营救的先后顺序排序。

案例三 丛林逃生

内容：一架飞机在非洲丛林上空失事，此地远离人类活动的区域，机组人员全部死亡，只有你们小组成员活下来了。

说明：在残骸中你们必须收集如下物品展开自救，请将以下物品按你认为的重要性依次排序。

物品清单如下：常规药箱、手提式收音机、一个打火机、三只高尔夫球杆、一瓶驱蚊剂、七个大绿色垃圾袋、指南针、蜡烛、手机、斧头、蛇药、一盒轻便食物、一张防水毛毯、一个热水瓶。

这种多选式或排序式的小组讨论问题，一般都会给大家3分钟的阅题时间，15分钟的小组讨论时间，最后每个小组派一名代表进行1分钟的总结陈词。在实际工作中，以上三个例子都是可以直接用的，网络上也有很多范例供我们参考。我们还可以针对公司的实际情况自行设计考题。

无领导小组讨论的试题没有固定的答案，作为面试官，我们实际上是要考察求职者讨论时的状态。比如是否主动积极地贡献自己的意见？是否

有转笔之类的小动作，显得漫不经心？在讨论的过程中，是经常打断别人的发言还是认真倾听？发言的时候是否有礼貌？

我们还可以考察其沟通能力，小组成员意见不统一时，注意他们的措辞，比如“应该……你明白吗？”“是……你知道吗？”或者“我们是否可以这样考虑……”“你说的没错，但我们更应该……你觉得呢？”不同的表达带有不一样的情绪，可以看出其是自主专断还是能够包容不同的意见。

我们还可以考察求职者的组织协调能力、辩论说服能力、自信程度、控制情绪的能力。在陈述观点的时候，我们还可以考察其思维方式。

总之，无领导小组讨论就是让成员充分投入，展示其最真实的状态，当然，人无完人，有些人思维活跃但是做事比较粗心，有些人内敛淡定却有独特的思想内涵，面试官在考察的过程中，应该根据本企业特有的企业文化以及岗位的要求筛选出符合公司要求的人才，求职者的关键能力能够满足企业就可以了，不要指望招到所有方面都很完美的人。

5. 角色扮演

角色扮演也是一种常见的情境模拟活动。该方法为模拟一种实际的工作氛围或状态，以考察求职者的素质、能力。比如招聘销售人员的时候，主考官可以出示公司的产品，让求职者扮演推销员，面试官扮演顾客，或者对几名求职者进行角色分配，模拟商场运营，主考官观察面试者的语言表达能力、反应能力等。

6. 竞聘演讲

通常，企业中的中高层管理岗位，一般都是通过内部选拔的方式来选择合适的 talent，这种情况就比较适合采用竞聘演讲的方式进行选拔。人力资源部提前发布应聘岗位的基本条件，竞聘演讲的主题以及时间，提前沟通确定好评委（且不同评委的分值比重各不同）。

通过竞聘演讲，我们可以观察到应聘者的下列情况：

- ◇思维方式：比如是否逻辑清晰，见解独特；
- ◇专业度：对岗位工作的认知，以及是否有可取的建议改善措施；
- ◇表达能力：语言表达能力；
- ◇个人风格：比如是强势型、温和型还是内涵型等。

以上几种选拔方式企业通常会结合使用，我记得我大四第一次参加某家公司的复试会，整个复试会进行了整整两天，流程安排很人性化，选拔的方式也很独特，在此分享一下。

我是最先到复试会场的，到会场之后先签到，会务组的员工都着正装，非常有礼貌，给了我很好的印象，觉得这家公司应该是一个正规的公司。我坐在第一排等待会议开始的过程中，整齐摆放的凳子、节奏感很强的音乐、正在秘密开会的工作人员，都让我很好奇，对接下来的活动充满期待。复试会正式开始的时候，会场大概到了 300 人，看着一张张陌生的面孔，我对自己说，一定要好好表现，努力抓住机会。

第一天开场，主持人致欢迎词，讲解课程安排、纪律，紧接着公司老总进行开课致辞，大致意思是公司最近快速发展需要人才，这里是个好平台之类的意思，然后，公司内部讲师向我们介绍了行业、公司、产品。

中午公司统一安排了工作餐，这一点让我很惊讶，当时就认为这家公司一定是很重视人才的，所以就很想留下来。

下午的课程除了企业文化之类的课程，另外还做了两个团队建设的训练，我记得很清楚，当时把所有人分成了若干组，每组大概 8 个人，首先进行的是“齐眉棍”活动，小组成员站成相对的两列，伸出双手食指，放在眉头位置。助教将一根 2~3 米的轻质塑料棍水平放在我们的食指上，教练要求我们将轻质塑料棍完全水平地往下移动，但是每个成员的手指不能离开塑料棍，而且只能说“放”和“停”，不允许有其他声音，否则重新来过，每个小组都事先安排了一名工作人员做记录，记录我们的言行、

表现。

第二个活动是“踩报纸”，每组成员站在一张铺开的报纸前，裁判吹一声口哨开始，3 秒钟内所有队员把脚放到报纸范围内，所有人的身体重心必须在报纸上，脚不能踩在地板上，也不能将报纸撕开，否则该名队员淘汰。教练让我们将报纸对折后再次进行，依此类推，留下人数多的小组获胜。

最后一个大活动是“过电网”。首先布置一个模拟电网，在离地面一米的“电网”中间有一个长宽各约 80 厘米的“洞”，只有洞口是没有电的，其他地方都有电，教练要求在所有人员都不碰触“电网”的情况下，把所有人员通过“洞口”顺利运过“电网”，在这个过程中所有人员不能发声，如果有人碰到“电网”，则这个人必须重新过电网，如果有人发声，则游戏重新开始。这个活动主要考察我们的团队协作能力，通过我们的行为和语言判断个性特征，比如有些人很积极，有些人则站在后面无动于衷，有些人不放弃，有些人则认为根本不可能完成。游戏最终当然是所有人都成功通过了电网。游戏结束之后我感觉腿都酸了，我带着一种奇怪的情绪回了家。

后来，作为工作人员，我才知道，当天求职者离开之后，所有的小组记录官（他们是优秀员工或管理层会开会甄选求职者。因为我们每个求职者胸前都夹着入场时发放的胸牌，并且专门安排拍了照。开会讨论的时候，PPT 投影仪上滚动播放着我们的照片，小组记录官看着照片，对此人一天的表现进行评价，决定是否留下。开完会之后，工作人员负责给通过第一天复试的求职者打电话，告知其面试结果并通知次日的培训时间。通常我们接到电话已经晚上 9 点左右了，后来才知道是故意让求职者等到很晚，这样才会让他们觉得机会来之不易，会更加珍惜。

第二天上午，讲师教我们全体学了一支舞蹈，接着是一个心态的课程，然后是一个七巧板的游戏。中午休息时间，各小组准备下午的团队节目。下午讲完薪酬与晋升体系，安排了几名优秀员工做分享，然后就是团队节

目展示了。此时，两天的复试会也接近尾声了。最后进行一次面对面的交谈，两天的复试会就此结束，晚上依然需要等电话通知复试结果。

这两天的复试会，不仅内容安排合理，还因为工作人员的认真和细节把控能力，给作为求职者的我留下了很好的印象，当我自己作为工作人员参与类似活动时，我也时刻提醒自己务必安排妥当，给人亲和、专业的感觉。

下面我总结了两天面试的基本流程与环节，供大家参考。

表 4-3 两天面试会的具体流程参考

序号	培训时间	培训主题	负责人
第一天	8：30~9：00	签到人员签到	助教团队
	8：30~9：00	《公司宣传片》	DJ
	9：00~9：10	致欢迎词、讲解课程安排、纪律	主持人
	9：10~9：20	开课致辞	总经理
	9：20~10：20	行业介绍，公司发展介绍	讲师 1
	10：20~10：30	休息 播放《公司及产品宣传光碟》	DJ
	10：30~11：30	产品及行业发展优势	讲师 2
	11：30~12：00	上午总结、下午课程内容预告	班主任
	12：00~12：05	午餐地点及下午复试培训时间安排	主持人
	12：05~13：00	午餐、午休	班主任
	12：30~13：00	轻音乐（比如练瑜伽的音乐）关灯	班主任
	13：00~13：15	互动小游戏	主持人
	13：15~14：45	团队活动 - 1	活动教练
	14：45~15：00	休息	
	15：00~16：30	团队活动 - 2	活动教练
	16：30~17：00	小组分享	主持人
	17：00~17：10	下午总结、明天课程内容预告及其他安排	班主任
	17：10~17：30	第一天课程结束、送新员工	助教团队
	17：30~18：30	讨论各小组人员表现、甄选新员工	助教团队
	19：30~20：00	应聘录取及电话通知	助教团队

(续表)

序号	培训时间	培训主题	负责人
第二天	8: 30~9: 00	签到人员签到	签到组
	8: 30~9: 00	《公司年会》精彩剪辑	主持人
	9: 00~9: 10	主持人开场、舞蹈	主持人
	9: 10~10: 30	团队活动 -1	讲师 3
	10: 30~10: 40	休息	
	10: 40~12: 00	团队活动 -2	讲师 4
	12: 00~12: 10	上午总结、下午课程内容预告	班主任
	12: 10~13: 00	午餐、午休	班主任
	13: 00~13: 30	心态课程	讲师 5
	13: 30~15: 30	小组才艺展示	主持人
	15: 30~15: 40	休息	
	15: 40~16: 00	员工分享 (2 人)	主持人
	16: 00~17: 00	企业薪酬体系课程	人力资源部
	17: 00~17: 30	分至应聘部门经理面谈	各用人部门 经理
	17: 30~17: 50	第二天课程结束、送新员工	助教团队
	17: 50~18: 30	讨论各小组人员表现、甄选新员工	助教团队
	19: 30~20: 00	应聘录取及电话通知	助教团队

专业的面试流程安排,会让求职者觉得公司很正规,规模很大,对公司更加好奇,在招聘的第一个环节就让员工对公司产生好感,信赖公司。同时,经过层层选拔才通过的求职者,会更加珍惜来之不易的机会,不会轻易放弃。

A horizontal gray band spanning the width of the page. It contains several geometric shapes: a large dark gray triangle on the left, a medium dark gray circle in the center, a small dark gray circle to its right, a large dark gray circle on the far right, a small dark gray circle below the center one, and a small white triangle with a dark gray outline on the left side. A white triangle is also visible on the right edge of the band.

第五章

有凭有据做培训

在培训板块，人力资源部应该站在全局，宏观思考如何进行有效培训，我们更多的是充当组织者或教练的角色，比如搭建培训体系，参与课程设计，对讲师进行授课技巧方面的培训，组织开展培训课程等。由人力资源部主讲的课程一般包括新人入职培训、心态类课程、管理类课程、非人力资源经理的人力资源培训课程等。而其他与业务相关的培训，通常是由人力资源部的培训部门协助调研、确定培训主题，协助主讲人（业务部门精英或管理层）设计培训课程，并负责培训效果追踪。

第一节 企业培训的一般流程

企业培训工作大致按下面的流程开展：了解需求，找到问题→分析问题，确定培训主题→确定课程重点→设计课程→组织实施培训→评估培训效果。

1. 了解需求，找到问题

一般企业的培训工作中都存在这样的问题：老板指定培训课程，员工被动接受培训，企业花了培训费用，员工却未必积极主动学习，更别说将培训的收获转化为生产力。这种现象就是为了培训而培训，事倍功半。我们应该先找到问题，再做培训决定。如何发现问题呢？通常有以下几种方法：

- ◇访谈记录法：在与主要人员面谈沟通时，记录事实描述的关键词；
- ◇行为观察法：分析错误的行为背后的原因；
- ◇问卷调查法：这种方法效率高，成本低，但结果未必真实准确；
- ◇小组讨论法：安排高层、骨干、基层员工代表等开会讨论。

针对存在的问题进行培训，量体裁衣，员工会觉得更贴合自己的实际情况，对自己有实在的帮助，学习起来就会更主动。

2. 分析问题，确定培训主题

找到问题后，我们要深入分析，以明确培训的主题。比如导致销售业绩下滑的原因可能是激励制度、利益分配方面的因素，也可能是管理技能欠缺、产品质量下滑方面的因素，还有可能是员工销售技巧、工作态度等方面的问题。如果是因为制度的问题或产品的问题导致销售业绩下滑，那么，单纯安排员工培训，就很难产生效果。如果是因为管理层的问题，单纯安排员工培训，同样也无济于事。如果确实是员工的问题，那我们就要对症下药，是态度方面的问题就进行心态类培训，是技巧方面的问题就组织销售技巧培训。

3. 确定课程重点进行课程设计

如果培训主题太大，就要对内容进行取舍，选择其中最急需的内容、最实用的技能。

根据课程重点，拟定培训大纲，并进行课程内容设计。课程设计主要分为两个大的方面。

其一，课程内容的设计和编排。课程内容一般包括案例素材、图片、视频。案例素材可以是书籍、网页、论坛中的故事，可以是自己亲身经历或身边发生的事。

其二，授课方式的选择。常用的授课方式包括讲解、案例分析、小组

讨论、分享、角色扮演、头脑风暴、团队游戏、户外拓展、视频互动交流等。员工培训应注重体验和感悟，做到润物细无声。高明的培训者不会直接给学员想要的答案，而是让学员自己找到问题的答案，重要的是启迪，而不是灌输。

4. 组织实施培训

组织实施培训主要做好以下三件事。

首先，会场布置。会场座位摆放方式除了剧院式、课桌式，另外还有一种常用的方形式，即将会议室里的3个长条桌摆成方形，桌子围上围裙，椅子摆在桌子外围。方形式的会议摆台增加了小组间的交流，比较适合分组学习、小组讨论。讲台两侧可以摆放大的投影幕帘，助教跟随讲师的授课节奏，用 Word 输入课程要点，方便学员观看并做好笔记。

其次，培训物资准备。提前列出一个培训物资表或注意事项，比如投影仪、音频线、话筒、翻页笔、白板、白板笔/擦、桌牌、展架等。有时候新人培训时，我们还会在每组桌上摆放矿泉水（注意：在瓶盖上用黑色记号笔写上不同数字，便于学员识别，减少浪费）。每次培训结束之后，不断完善，形成流程文件，以后按照流程操作就可以了。

最后，选择主持人。主持人一般由人力资源部的同事担当，有些公司还专门培养了会务主持人。培训开始之前应与主持人对一遍流程、注意事项以及讲师介绍等内容。

在培训课程开始之前，最好安排高层讲话，这也是对学员的一种鼓励。有时，人力资源部还需联系外聘讲师，组织业务知识或团队建设培训等，并协助外聘讲师实施培训。

5. 评估培训效果

培训结束后，人力资源部还需要利用设计好的评估表，评估课程的内

容或主讲老师的教学方法，为今后培训工作的提高指引方向。此外，人力资源部还应评估受训者的知识掌握情况，或追踪其参加培训之后的工作表现，以便为下一次的培训活动提供依据。实际操作中，培训效果评估往往是很难量化的。

人力资源部要从宏观上管理公司的培训体系，比如成立企业大学，开设课程，组建讲师团队，将部门共同需求的课程列为通用课程，将部门内需求的课程列为专业课程。将企业的管理层或业务精英培养成企业内训师，并根据课程评估情况将内训师分为不同的等级，给予不同的课时费，并定期评选出金牌讲师。最后，人力资源部记得收集课件，并将其整理成公司的课件库。

第二节 如何做好不同种类的培训工作

1. 如何做好新人入职培训

为了吸引求职者，也为了体现公司的人性化，在新人入职培训期间，只要通过了人力资源部的集训，之后参加的部门所进行的培训可以以带薪的形式进行。

人力资源部的两天集训，课程内容一般包括行业趋势、公司的发展前景、企业文化、职业规划，同时会加入一些团队游戏。集训结束后，人力资源部会再一次进行面谈，告知其是否通过最后的考核以及进入部门进阶培训的时间。部门的进阶培训主要由部门经理负责，内容包括产品的介绍、销售技巧、客户分析等。

培训开始之前，可以先进行破冰游戏，以帮助大家放松。我经历过的

培训中，有几个可以调节氛围的互动小游戏效果挺好的，在此跟大家分享一下。

抓手指

先让学员围成一个圆圈，全体人员面向圆心站好，然后把左手张开伸向左侧的人，把右手食指垂直放到右侧人的掌心上。主持人发出“原地踏步走”的口令后，全体踏脚步。主持人用“1、2、1”的口令调整步伐。当发出“1、2、3！”的口令时，左手应设法抓住左侧人的食指，右手应设法逃掉。

“猜姓名”

主持人组织所有新人手拉手向外走，直到手臂都伸展开，面向圆心站成一个圆圈。由第一个人开始将“绣球”递给右边的队友，依次传递，队员接到绣球的同时，要大声的喊出“我叫×××”，当“绣球”依次传过一圈之后，主持人宣布改变游戏规则，持球人喊出对方的名字“×××，请接球”，然后将“绣球”抛到该名队员手中。5分钟后，大多数新人彼此比较熟悉了，主持人再请一位新人站到圆圈中心，依次叫出其他队员的名字，这个游戏不仅能让大家快速认识对方，还能活跃气氛。

集训期间，最好能够安排高层讲一堂课或做一下创业经验的分享，以示公司对新人培训的重视。事实证明，安排了这样一堂课程之后，会大大减少面试者的流失率。

集训结束之后，将新人分到部门参加进阶培训，通过进行培训的新人，公司给其安排一位师傅。今后，新人无论是在工作还是在生活中遇到困难都可以请教师傅，而公司也会对师傅给予一定的补助或奖励。

当然，每个行业都有自己的特色，比如酒店服务业，更注重仪表、礼仪；生产企业，更注重工序流程、安全知识。我们可以结合企业自身情况，量体裁衣。

案例分享：沃尔玛的新人入职培训

沃尔玛的新人入职培训分为三个部分。

第一个部分：3 小时政策程序培训。新人陆续入职，人数少的时候，可以先讲解这个部分，熟悉基本的工作规范和知识。

第二个部分：两天入职培训。当先后入职的新人人数能够凑成一个大班时，可以把人召集起来组织两天的入职培训。

第三个部分：30-60-90 天沟通回顾。当新人入职一个月时，人力资源部召集这一批新人，与之沟通、交流；第二个月时，再次召集，了解员工动态；第三个月，也就是试用期快到的时候，再做一次沟通。员工在试用期期间，内心可能存在不少疑问，思想上也会有波动，可能会选择离职。如果此时我们能及时沟通，解决其疑问，就会降低新人流失率。沃尔玛的 30-60-90 入职培训模式如表 5-1 所示。

表 5-1 30-60-90 入职培训模式

店号：_____ 工号：_____ 姓名：_____ 入职日期：_____ 考核分数：_____

欢迎加入沃尔玛大家庭！作为沃尔玛的员工，接受岗位培训是您的权利和义务。

本表包括了您在未来的培训与工作当中，必须掌握的岗位知识与技能。

您每学会一项内容之后，请在“□”处打“√”确认；每学完一部分内容后，请您和您的培训员签名确认。



3 小时公司政策程序培训		
员工手册讲解		
☐ 基本工作条件概述	☐ 行为道德规范	☐ 个人档案及资料更新
☐ 出勤规定	☐ 工牌及刷卡规定	☐ 工作时间及工作餐规定
☐ 吸烟规定	☐ 电话礼仪及私人电话规定	☐ 员工购物规定
☐ 礼物及馈赠规定	☐ 歧视、骚扰及不正当行为	☐ 浪漫关系
☐ 衣着政策标准	☐ 工作场所暴利行为规定	☐ 指导政策
防损知识培训		
☐ 损耗及如何控制	☐ 员工 / 顾客安全	☐ 诚实行为
☐ 紧急代码	☐ 《秘密》视频	☐ 风险控制
☐ 提问及回答		
工资福利培训		
☐ 考勤	☐ 请假程序	☐ 加班政策
员工签名：_____	培训员签名：_____	完成日期：_____
第一天入职培训		
沃尔玛欢呼 30-60-90 培训要求与介绍		
沃尔玛历史和文化讲解		
☐ 沃尔玛历史	☐ 今日沃尔玛	☐ 公司文化介绍
☐ 三大基本信仰		
防损知识培训		
☐ 风险控制巡店		
工资福利培训		
☐ 请假程序	☐ 报销程序	☐ 用工体检
☐ 社会保险简述	☐ 工时 / 工资计算简述	☐ 提问及回答
☐ 加班政策		

(续表)

第二天入职培训		
顾客服务理论培训		
☐ 顾客服务重要性	☐ 顾客服务理念	☐ 顾客服务原则
☐ 顾客服务技巧	☐ 保证满意	☐ 日落原则
顾客服务实践培训		
☐ 服务语言	☐ 服务仪态	☐ 分散货活动
☐ 顾客服务观摩及讨论	☐ 电话礼仪	
员工签名：_____	培训员签名：_____	完成日期：_____
第 30 天回顾		
☐ 沃尔玛术语讲解	☐ 人力资源工资福利讨论	☐ 提问及回答
员工签名：_____	培训员签名：_____	完成日期：_____
第 60 天回顾		
☐ 门户开放政策	☐ 事业发展机会介绍	☐ 离职挽留政策
☐ 基层会议介绍	☐ 五项承诺	☐ 提问及回答
员工签名：_____	培训员签名：_____	完成日期：_____
第 90 天回顾		
☐ 工作表现评估	☐ 升职、转职政策	☐ 提问及回答
☐ 入职培训测试		
员工签名：_____	培训员签名：_____	完成日期：_____

入职培训能够让新人快速了解规章制度以及岗位工作的具体内容，帮助新人更快地胜任本职工作。新人入职培训时，以强化的方式对他们开展集训，同时，给予他们更多的关心与关怀，从而帮助他们尽快适应公司的组织文化，尽快融入团队。

2. 如何做好心态类培训

心态类培训，需根据不同时期出现的问题有针对性地开展培训。我所接触到的心态类培训课程，主要通过以下两种方式授课：一种是利用视频、哲理小故事以及一些比较触动心灵的语言；另一种是体验式课程，即通过游戏活动，让培训者参与其中。

其中，第一种授课方式主要以 PPT 讲解为主。以下提供几个适合制作心态类培训课程 PPT 的素材和心态类培训中常用的激励人心的话语。

（1）你是否只做一项工作？

寓言一：动物们要举行一场联谊会，狐狸对驴说：“你的嗓门高，来首独唱吧。”驴说：“我不去，我唱得很难听。”狐狸说：“那你去试试做主持人吧。”驴说：“我不去，我形象不好。”狐狸说：“那你干什么？”驴说：“我只拉磨。”狐狸说：“好，你就去拉磨吧。”

职场法则：在公司，不能像驴一样只做一项工作。要以主人翁的心态对待公司的其他工作，用心去尝试，用心去完善自己。

（2）你是否只耕耘不收获？

寓言二：老虎下山视察，看到其他动物都在玩，而只有驴在拉磨。老虎顿时赞不绝口地说：“有这样勤奋的员工，是我们动物王国的幸事！”狐狸对老虎说：“老板，驴很勤奋没错，但是，磨上已经没有东西了，他还在拉磨，这不是制造假象吗？”老虎一看，果真如此，不禁摇头叹息。

职场法则：在公司，请不要“只问耕耘，不问收获”。与其劳而微功地满负荷工作，不如抽时间静下心来思考一下各个环节如何提高效率。

（3）你有没有合作的胸襟？

寓言三：驴和羊去游园。驴发现墙头上有一簇簇青草，非常眼馋。可无论怎么努力，都差那么一点点够不到。驴发现墙角旁有一把梯子，但驴怕搬来梯子后，需要羊帮忙扶着梯子，青草要被羊分掉一些吃。于是干叫了几声就放弃了。

职场法则：在公司，总想着单打独斗不行，要想有一番作为，你需要合作伙伴，甚至需要跟其他部门的同事合作。

（4）你是不是公司的保值品？

寓言四：在年终大会上，驴又一次没有被评上“劳模”。驴委屈地向狐狸申冤：“为什么我最勤劳、最辛苦，却年年评不上先进？”狐狸笑着说：“是啊，你拉磨的本领无人能及，可是，我们明年要与时俱进，准备改用机器拉磨了。”

职场法则：在公司，做个保值品其实并不难，只要你关注公司的发展方向，及时调整自己的步伐，及时学习新的技能，那么，你不但是一个保值品，还是一个增值品！

（5）心态类培训中常用的触动人心的话语

◇公司并不“完美”，正因为不完美我们才有存在的价值。

◇在企业中不缺乏发现问题的人，但缺乏解决问题的人。

◇也许老员工的能力不如你，但仍要尊重老员工，因为公司的今天有他们的汗水。

◇先执行后指挥。老员工分享给你的工作方式和方法都是他们付出过代价的宝贵经验，所以先不要排斥，先适应再改善和创新。创

新 = 99% 的模仿 + 1% 的超越。

◇尊严来自于实力，实力来自于积累。你还不是蝴蝶的时候就好在地上爬着当好“虫子”；当你积累到一定能量时终有一天会变成蝴蝶。

◇永远超越领导的期望，比要求的做得更好。永远超越同事的专业度，比要求的做得更高。

◇这个世界上从来不缺少伯乐，只是缺少千里马。你是不是那匹千里马很重要。

◇我的未来，我的成就，我的收入，我所有的一切都取决于我给予他人结果的质量。

◇一流的人才创造环境，二流的人才带动环境，三流的人才配合环境，不入流的人才破坏环境。

◇消极言论到“己”为止。好的事情向下传，不好的事情向上传。远离消极！跟着蜜蜂找到蜂蜜，跟着苍蝇找到厕所！

◇消极的人会偷走你的梦想，他们会说你做不到的，所以要远离消极工作的人，保护好你的梦想。

◇别对自己说不可能，凡事都有可能性。

◇如果你一定要，你就一定能。

◇任何事情都要抱着一个我相信的态度去面对，我相信，我能，我行，那么成功的可能性会更大。

◇我是一切的根源，我的命运我把握。我的明天我选择。

◇你知道人类最大的武器是什么吗？是豁出去的决心！

◇你在乎什么，你就是什么的奴隶。

◇一个人的快乐，不是因为他拥有的多，而是因为他计较的少。

◇一个人之所以没有达成人生的目标，是因为努力的程度不够高，痛苦的程度不够深。

除了要做好新人入职培训和心态培训之外，人力资源部还要做好非人力资源经理的人力资源培训工作。人力资源部辛辛苦苦地招人，组织面试，开展新人培训，最后将新人分到部门；是否能留住，是否能用好，起关键作用的是员工的直线经理。所以人力资源部也要对一线管理人员进行培训，帮助他们掌握人力资源管理的技巧。有一些公司的招聘效果不错，但是员工流失率却很高，我们调查后发现，刚开始入职培训的时候，觉得公司产品好，行业有前景，想好好干一把，可是进来以后，他就归部门经理管，而不是公司管。如果这个部门经理不懂绩效、不懂激励，管理不到位，即便公司多给这个新人发几百的薪水，他也不会乐意留下来，而如果这个部门经理管理高效，团队特别有凝聚力，哪怕外面有一些诱惑，这个新人也不会轻易离职。

所以，在选才、用人、培育及留人方面，业务部门的管理人员也起着关键作用。通俗地讲，在这几个环节中，人力资源部是替部门经理造枪、造子弹，并教给他们打法的伙伴。

培训工作是一个不断积累的过程，我们平时可以看看相关书籍，比如《演讲与口才》或电视节目《超级演说家》《开讲啦》等提升自己的演讲能力，也可以通过一些微信分享的小故事或新闻类的资讯节目收集相关素材。当然，培训工作除了以上说到的组织培训课程，平时人力资源部还可以组织读书活动。有条件的企业，还可以成立小型图书馆，所有员工只要捐出一本书，就可以随时去图书馆免费借阅。

A horizontal gray band spanning the width of the page, containing several geometric shapes: a large dark gray triangle pointing right, a medium dark gray circle, a small dark gray circle, a large dark gray circle, a small dark gray circle, and a white triangle pointing left.

第六章

激励员工有妙招

人们常说管理是一门艺术，而我认为激励才是这门艺术的核心。HR 应该了解员工需求，根据他们的需求给予有效的激励，使员工充分发挥才能与潜力，让员工与企业同轨道发展，实现共赢。谈到激励，不得不提到其理论基础。

第一节 做好激励工作，先懂激励理论

1. 霍桑试验

1924—1927 年三年间，哈佛大学的专家在一个名为霍桑的工厂做了一个实验。专家在工厂找了两个车间——A 车间和 B 车间，把工人分成两组，进入不同的车间。专家在 A 车间里，把车间灯光调亮；而在 B 车间里，把灯光调暗。在工人进入车间之前，工厂老板告知这些工人：“哈佛大学的专家们到我们工厂做实验，他们不管做什么，都是为了提高我们的效益。”于是工人进入车间，实验开始。

最后实验的结果是，无论是灯光调亮了的 A 车间还是灯光调暗了的 B 车间，两个车间的产量都提升了，而且提升的幅度一模一样。霍桑实验告诉我们工人是社会人，他们不仅仅只是追求物质条件，而且还有社会需要与心理需求。这些被选的工人觉得自己能够被选中参与到实验中，是一种光荣，这种心态又催生了整个团队的荣誉感，从而使整个团队的满意度大大提高，工作起来当然更有效率。

2. 赫茨伯格双因素理论

20 世纪 50 年代末期，赫茨伯格和他的助手们在美国匹兹堡地区 11 家工商企业机构中对 200 名工程师、会计师进行了调查访问。访问主要围绕两个问题：在工作中，哪些事项是让他们感到满意的，并估计这种积极情绪能持续多长时间；又有哪些事项是让他们感到不满意的，并估计这种消极情绪会持续多长时间。结果显示：造成不愉快的因素中，公司的政策、人际关系、工作条件等出现的频率较高，而使人们快乐满足的因素中，成就、工作本身、进步等出现频率较高。据此，他归纳出引起人们工作动机的两类因素：第一类是保健因素，即和员工工作环境有关的外力，如公司的政策、制度、工作条件、人际关系。这类因素的改善，虽不能使员工变得非常满意，真正地激发员工的积极性，却能解除员工的不满。第二类是激励因素，是工作本身产生的内在因素，包括工作具有挑战性，工作赋予成就感，具有发展空间等。这类因素的满足，能够极大地激发员工的热情，对于员工的行为动机具有积极的促进作用。

在我们实际工作中，可借鉴双因素理论来调动员工的积极性：利用物质激励满足大部分员工需求，使员工不至于产生不满情绪；利用能力或精神激励，激发员工的工作热情，鼓励员工发挥自己的潜能。

3. 马斯洛需求层次理论

每个员工的工作内容不同，职位等级不同，事业与生活的追求不同，激励的方式、内容当然也要有所不同。只有了解到员工内心的真正需求，采取相应的激励措施，才能产生最大的效果。关于员工的需求，必须提到的就是马斯洛的需求层次理论，他提出了五个层次的需求，这五个需求构成一个金字塔，最底层是生理需求，往上依次是安全需求、社会需求、尊重需求，最顶端的是自我实现的需求。大部分普通员工可能还停留在生理

需求和安全需求的层面，他们渴望通过努力工作得到生活的保障，希望工作能够稳定。当人们已经实现了生理和安全需求之后，这些层面的因素再不能满足他们，他们渴望得到朋友、家人的爱和理解，渴望在工作中有良好的人际关系，得到同事的信任与认可。最后，他们希望通过努力工作获得稳定的社会地位，希望个人的成就与地位得到社会的认可，受到别人的尊重、信赖和高度评价。自我实现的需求是最高层次的需求，他们努力实现自己的潜力，使自己越来越成为自己所期望的那一类人。

在工作中，我们可以借鉴这五个层面的需求，采取不同的激励措施。针对员工的生理需求，我们必须改善劳动条件、给予员工较多的业余时间。针对员工的安全需求，我们可以提高福利待遇、提供社会保险等。针对员工的社交需求，我们可以举行团队活动，提供互相交流的机会，帮助员工建立和谐的人际关系。针对员工的尊重需求，企业可以采取公开表扬、颁发荣誉等方式。针对员工的自我实现需求，则可以给其充分授权、布置重要的工作。

以上三个理论，使我们对于激励的重要性有了大致的了解，也为以后工作中该如何运用激励方法指明了方向。

第二节 用感情留住人才

让员工快乐工作，很简单的方法便是对他们做感情投资。员工对企业有了感情，就会具备一种主人翁的心态，会自觉自律，时刻为企业着想；就不会为了一己私利做出损害企业利益的事情。

刘备三顾茅庐的故事大家早已耳熟能详，这个故事让我们看到了刘备的诚心和尊重，正是因为这种尊重，感动了诸葛亮。企业之中，同样如此。作为中小企业的老板，能经常和员工见面，平时多笑笑，多说几句关心的

话语，整个企业的氛围一下子就会变得更加亲近。

在实际工作中，比如某个假期结束之后第一天，老板在公司门口迎接员工；每到月底，人力资源部提前统计次月过生日的员工名单，提前订好蛋糕，做好定制的贺卡，并让老板签上名字。在员工生日当天，老板亲自去部门送蛋糕，部门全体员工为他唱生日歌。我相信这位员工肯定会很难忘、很感动。或者，年底的时候，老板亲自给高管的父母写一封信，感谢他们培养出如此优秀的儿女之类。在天气突然变冷或夏日炎炎的时候，人力资源部采购一些板蓝根、枇杷膏、菊花茶、酸梅汤放在部门，供员工使用，员工看到这些贴心的举动，会非常感动。

如果企业有条件，还可以聘请一位兼职的心理咨询师，在员工因为家庭生活不堪重负、工作压力过大导致心态出现问题时，可以寻求心理咨询师的帮助。

如果是企业关键人才的思想发生波动，企业老板亲自找他谈话沟通，会让这位员工感到很受重视。员工的家属失业，家庭出现困难，企业可以尽力帮助员工家属安排力所能及的工作。精英或高管生重病时，公司可请专家会诊。如果企业中有很多刚刚毕业的大学生，企业还可以为这些大学生提供公寓。

以上这些举措会让员工备感温暖，收获员工的忠诚。

感情能够弥补企业其他方面的不足，所以，用心去关怀员工，用心去理解员工，把员工当家人帮助，让他们有归属感，员工就会把企业当家。

第三节 榜样的力量

企业当然希望优秀的员工越多越好。问题是，企业如何衡量优秀员工？也就是说，员工怎么做，做成什么样才能叫优秀？最简单的办法就是

评选出榜样。让员工都清楚自己的学习对象是谁。

对于销售型企业来说，最重要的指标是业绩。企业可以每月评选出个人销售冠军，并给予他们奖励，同时，还可以公开在全员大会上表彰，给他们明星般的待遇。比如，给每月的销售冠军拍艺术写真，做成巨幅海报张贴在公司最显眼的文化墙上，海报上可以写上个人简介及座右铭等（或直接使用其领奖时的照片）。如果这个销售冠军还是卫冕冠军，奖励的幅度可相应增加。

在全员大会中，销售冠军的奖励可以作为压轴的奖项，主持人引导全体起立，事先安排销售冠军坐在会场最后面，让他走红地毯上台，此时，扑面而来的都是大家的掌声和笑脸，这种氛围的渲染，让这位销售冠军过足瘾。奖励这一个人实际上也是给台下其他员工看的，为的是激励他们，燃起他们的斗志，争取成为下个月的销售冠军。我相信，那一刻，很多员工都在暗暗下决心：下次站在讲台上的一定是我！

销售型团队同样需要集体荣誉，否则会造成恶性竞争。对于销售团队，公司希望所有员工都能全面开花，而不仅仅只是几个老员工做出业绩。为了鼓励团队、增强团队的集体荣誉感，我们可以设置最佳团队奖，并颁发巨型奖状或荣誉奖杯。同时，为每个部门做一面荣誉陈列柜，这样可以激发各团队之间的竞争。通过奖励冠军团队，激发其他团队向其学习。

总之，公司期望员工具备哪些特质，做出哪些行为，就应制定相应的奖励机制。

如果公司鼓励助人为乐，那么可以约定：当有其他人向公司领导推荐人选，并说明其助人为乐的事情经过，经调查核实后，可以给助人的员工颁发“助人为乐奖”。

如果公司鼓励创新，那么可以约定：只要在公司建议箱投了意见条，且这个意见被公司采用或部分采用，就可以给提出意见的员工颁发“企业创新奖”。

如果公司鼓励学习分享，那么可以约定：谁主动在企业微信群内分享自己的成功经验、学习心得，谁就能获得奖励积分，累计的积分可以兑换相应的奖品。

当然，既然公司大力提倡这些优秀的行为，那么对于这些优秀员工的奖励必须具有吸引力，否则，员工就会失去争取的动力。

总之，企业期待员工做什么，就设定相应标准，让员工朝着目标去争取。一旦达到，公司必须立即奖励，并公开表扬。让这些优秀的员工成为榜样，激励其他员工不断努力去成为榜样或者超越榜样。

第四节 激励的方式越多越好

在一个组织里，只有极少数人会自动自发地工作，大部分人都是在物质激励下才会努力工作。企业通过制定长期激励，比如年底分红，可留住管理层。这种方式面向的群体比较窄，而且时间比较长远，激励的作用难以在平时的日常工作中体现。因此，我们还应制定各种短期激励、临时激励，比如在限定时间内若能实现规定业绩，公司就可以帮助员工实现既定的愿望。这种短期的阶段性激励，能够持续不断地激发员工的原动力。另外，激励的奖品多样化一些，也能使员工觉得工作新鲜有趣。员工的业务能力在这种不断的刺激下，会不知不觉提高。

1. 针对节日做激励

通过提前设定游戏规则，并约定奖品，让员工凭借自己的努力获得节日的福利。比如父亲节快到了，公司可以规定：截至父亲节，个人业绩最高的前十名，或开发新客户最多的前十名，公司将奖励员工陪父母带薪旅游，或者奖励其父亲一件品牌衬衣，或者干脆奖励现金——公司在父亲节

那天直接打款到其父亲的银行卡上，并附上祝贺词。母亲节到了，公司可以约定：母亲节奖励优秀员工的母亲一款黄金首饰或者碧玉手镯，或安排优秀员工享受高端影楼拍摄的家庭写真。

每年的节日很多，企业也就有很多发挥这种节日激励的机会。又比如国庆节到了，或者淘宝“双 11”到了，我们同样可以想出“你购物，我买单”的奖励机制，约定当员工的业绩达到企业设定的某个标准后，公司在国庆节前夕或“双 11”前夕，奖励员工购物基金，这些购物基金必须在国庆节或“双 11”当天消费。为了激励其他没获奖的员工，我们可以暂时将获奖员工的战利品摆放在公司最显眼的地方，并附上说明。只要 HR 有心，像上述这些针对节日设定的奖励可以不断变换花样，让员工时刻充满期待。

2. 设定阶段激励

阶段激励的周期短到一天，长可以到几个月。短到一天的激励机制怎么设定？方法很简单，如果公司推出一款新的产品，企业为了鼓励员工尽快成单，可以制定这样的机制：当天成功销售，当天下午的夕会就将这款产品的提成立即以现金形式发给该名员工。试想，其他还没出单的员工，此时该是多么羡慕，他们是不是会下定决心要在明天出成绩？或者更简单一点，每天夕会上，部门领导公开表扬当天销售额最高的员工。

当然，企业也可以按周激励，当团队达到公司制定的某个标准后，可以奖励整个团队去 K 歌、看电影、聚餐，或者干脆奖励团队水果基金等。月度激励的方式就更多了，例如，为整个团队设立团队基金；为了鼓励团队超额完成任务，还可以直接从超额部分中提取一部分现金直接奖励给部门。为了鼓励大家不断挑战自己，超越自己，企业还可以定期设立破纪录奖励，比如打破个人纪录或团队纪录，企业送上神秘大礼；为了鼓励新人尽快转正，还可以设立新人转正速度破纪录奖；为了鼓励员工多多开发新

客户，同样可以就月度开发新客户的数量，设定破纪录奖。

如果你觉得以上例子有些复杂，那我们还可以再简单一点，以月为单位，奖励全公司第一个出单的个人或团队。

我们还可以按双月或季度来设定激励机制，比如季度累计达到某个标准，公司奖励员工出去旅游。或者当企业有某个新的项目需要启动时，提前约定：如果项目启动成功，公司将拿出该项目利润的一部分，按贡献度分给所有员工。

3. 奖品丰富多彩

奖励的方式有很多，兑现的奖品也可以丰富多彩一些。针对个人，我们可以奖励家用电器、手机、相机等电子产品，也可以奖励黄金首饰、玉佩、手镯等饰品，还可以奖励品牌护肤品等。针对团队，我们可以奖励去星级饭店聚餐、搞户外烧烤或者直接享受水上乐园一日游、温泉浴等。

为了更直观地展现奖品，我们提前采购奖品，并将其精心布置在公司最显眼处。让员工上班下班时都能看到，时刻激发员工的斗志。例如，我所在的公司，有一年承诺给6位员工奖励黄金项链。于是我们先采购了六条金色的项链（廉价的样品，不是最终的黄金奖品），然后布置了一个摆台，用鲜花、水晶等做装饰（装饰品都是公司现有的东西，不用额外采购），并且给每款项链配上了特殊的说明词。

花型吊坠项链我们是这样介绍的——“花之浪漫”（10g）“珍藏一朵美丽的花，怀揣一个美丽的梦，蔓延花的芬芳，铺满人生路上。”

心型吊坠项链我们是这样介绍的——“心语心愿”（8g）“无论时光流逝还是岁月蹉跎；心，只为你而开；因为爱很美。”

叶子形状的吊坠项链我们是这样介绍的——“大叶有成”（5g）“一铂金叶，精美大方，似叶舒卷自如，顺事顺业，前程似锦。”

展台布置好之后，我总能看到员工站在展台处，看着项链发出感叹声。

于是，我们又做了一个小小的牌子，放在展台上，牌子上写着：“我就安静地躺在这，你不想带我回家吗？”

激励的方式可以多种多样，奖品也可以丰富多彩，就连发放奖品的方式与奖品的塑造，也可以多种多样。这些多样的变化能够给员工带来不确定性和新鲜感，他们工作起来就会更起劲。

在设定奖励机制时，一定要考虑全面，不要因为机制本身的不合理，导致最后兑现承诺时给企业造成了很大的负担；也不要刻意制定太高的标准，以致员工根本无法达到。这个标准应该是“跳一跳，够得着”的，让员工尝到甜头，他们才能更有劲头。

以上列举了很多奖励激励的例子，我们千万不要觉得企业发出去的奖励都是公司的成本，而要看到这些奖励背后的推动力能激发员工为企业创造更大的效益。

如果企业效益一般，可以降低奖金的标准，但最好不要取消。我一直认为，一个愿意与员工分享的企业，员工一定会以“老板”的标准去要求自己，与公司同甘共苦；而不是仅仅作为旁观者，以“打工者”的视野冷眼看公司的起起落落。

第五节 对关键人才多看一眼

以上说到的树立榜样，以及平时设定各种激励机制，主要是针对基层员工的措施。基层员工更关注实实在在的收入，物质激励在他们身上很容易发挥作用。而对企业中的一些关键人才，例如创业元老或者是高层管理人员，单纯的物质激励，作用相对来说就不是特别明显。正如马斯洛的需求层次理论所表达的，当一个人的生理、安全和社交之类的需求已经得到满足之后，往往会追求更高层次的需求，比如要求受到认可、受到尊重，

实现自我价值。因此，对于企业的关键人才，只有将物质和精神激励相结合，才能促进他们保持不息的斗志。

1. 如何激励元老

任何企业都希望自己的团队能够长期发展，希望员工对企业忠诚。那么企业就应该重视元老，奖励元老，让大家看到公司对元老的尊敬，视他们为榜样。

企业可以给任职满三年的员工奖励水晶戒指，满五年的员工奖励铂金戒指，满十年的员工奖励钻石戒指；或者在每年的年会上，给任职满五年的员工颁发纯银的功勋勋章，给满十年的员工颁发纯金功勋勋章等。比如，我所在的企业是这样做的，在颁奖之前主持人先说一段串词：“回首栉风沐雨的×年，回首激情创业的×年，每一个旅程都有你们的一路扶持、相携。每一个进步，都离不开你们的无私奉献。我们在困境中看到希望，在疲惫中体会温暖，在艰辛中感受力量！让我们带着感恩的心，带着热切的希望，向所有在××公司一路风尘中前行的老员工们表示深深的敬意。”接着，介绍这些老员工，并再次单独介绍每位老员工的荣誉史。通过这种方式，不仅表现出企业对老员工的尊重和感激，同时也给其他员工树立了榜样，激励他们多年之后，也能作为公司的元老站在领奖台上。

另外，也可以如上所说制定灵活的奖励机制，在公司效益比较好的时候，奖励任职满三年或两年的老员工集体出去旅游；也可以在工资构成中设立工龄补贴，伴随工龄的增加，补贴相应增加。这种工龄补贴在工资中所占的比例虽然不高，但是体现了企业对老员工的关怀与鼓励。

2. 如何激励管理层

一般来说，企业管理层注重实现自身的价值，渴望看到工作的成果；注重他人、组织的评价，强烈希望得到社会的认可和尊重。企业可以给

他们一个施展才华的平台、挑战自我的机会，满足他们自我实现的需求，通过事业激励人。企业需要不断地给他们描述发展蓝图，让他们看到企业的愿景。当企业内部有晋升的机会或企业设立分公司时，可以给这一类群体提升的机会。这一类群体大部分都是知识型员工，他们希望在企业中能够得到自我提升，因此企业平时可以给他们提供各种与工作相关的培训，以满足他们提升自我的需求。

管理层渴望得到老板的信任，渴望老板充分授权，给予他们自主决策的权力。企业可以尽量精简岗位，精简职级，建立横向的组织架构。将每个业务部门分成独立的团队，给予这些团队的负责人更大的自主权，从团队完成的利润额中，提取超额部分，与团队管理者分享，企业也可以将团队的奖金直接发放给部门负责人，让其制定对下属的激励方案并发放奖金。

以上说的给予他们尊重、挑战性的工作、培训发展的机会、充分授权，都是属于精神层面的激励。他们当然也需要物质方面的激励。对管理层的物质激励往往偏重于长期激励。比如以年薪的方式支付薪酬；或者每个月只发少部分工资，而把激励重点放在半年度或年度的奖金上，让他们与企业成为长期的利益共同体。针对优秀的管理者，还可以让其参与公司预留的奖金基金分配，这个奖励基金根据公司的盈利情况提取。

除了对关键人才进行激励，企业也应该注意后备力量的培养。防止目前的关键人才成为企业不可替换的人才，给了这些员工与企业谈条件的资本，给企业带来风险。

第六节 新员工激励同样不可忽视

在实践中，我们会发现，企业设定的激励机制，很多都是老员工在享

受，那些入职不久的员工因为客户群体不稳定，业务还不熟练，基本没有拿奖的机会。新员工是企业不断涌入的新鲜血液，他们带来了新的思想，未来也将成为企业的中坚力量，为了激励新员工，我们单独设计激励措施。

企业内部可以组织培训课，专门针对新员工集中进行培训，给他们快速成长的机会。企业甚至可以选择某一类产品，专门针对新员工给予特殊政策，让新员工快速成单，建立信心。企业还可以为新员工分配一位师傅，并签订师徒协议，让员工有一种被认同和被尊重的感觉，增强老员工的责任感；同时增强新员工的归属感。新员工有不懂的地方可以请教师傅，师傅有责任带着徒弟熟悉公司，熟悉同事，尽快让新员工融入到企业中。当然，业务方面，师傅更有责任帮助新员工成长。为了鼓励师傅的付出，企业可以设立一些奖励措施。比如某位新员工能够在规定的时间转正或出单收款，企业可以一次性给予其师傅一定的奖励。在新员工成功转正之后，还可以举行非正式的庆祝活动，比如公司邀请新员工和其师傅以及部门领导一起聚餐等。通过这种非正式的交流可以了解新员工的想法，发现他们工作的原动力，便于在今后的工作中对新员工进行引导、激励。总之，企业应该采取各种措施，帮助新员工成长，让他们感受到同事、领导的关怀，使他们尽快融入企业，与大家并肩作战。

除了帮助新员工熟悉业务流程、尽快融入企业之外，还可以针对新员工采取一些特殊的激励措施。比如以上列举的月度激励、临时激励、阶段激励，都可以专门针对这些新员工另行制定获奖规定，让新员工看到获奖的希望。企业还可以针对半年之内入职的新员工，发放新人补助，或者当他们成功销售时，享受比老员工略高的提成。

某些需求量大、离职率高的岗位，比如电话销售，企业可以专门为新员工提供特殊的销售政策（产品），以扶持他们成长。

企业对新员工采取的种种特殊优惠政策，能使他们感受到企业的关心与支持。当然，这些针对新员工的激励制度，一定不能过分优待，要注意

新老员工激励措施的平衡。若新老员工的激励措施出现太大差异，会造成紧张的工作氛围，不利于企业发展。

第七节 做评比，排名次

通过设置奖项做评比，比如设置金牌销售奖、利润十强、总业绩十强、创纪录英雄、人才特别贡献奖、高成长团队、总裁特别奖、技术进步奖、管理创新奖等奖项，让员工处于竞技状态，不断激发员工的潜能和动力，从而激活团队的状态，推动业绩增长。

我们上学的时候，每次大型考试结束，学校都会张贴排名，落后的同学肯定会暗暗下决心下次一定要前进几个名次。企业同样可以针对某个奖项采用排名次的方法，让员工知道自己与其他同事之间的差距，始终保持很好的竞争状态。

财务部或人力资源部做好统计工作之后，必须及时将排名结果传达给员工，否则就失去了评比的意义。在此，举几个例子说明操作的方法。

第一种方法，企业可以利用微信平台。首先，人力资源部建立一个微信群，将公司的高管、部门负责人、负责统计业绩的财务人员加到群内，每天下午 6 点，财务准时将统计的数据发到微信群内，可以按照这样的格式发：“今日总业绩 $\times \times$ 万元，本月累计业绩约计 $\times \times$ 万元，距离目标还差 $\times \times$ 万元，倒计时 $\times$ 天。本月团队累计业绩排名如下……”每天将这些信息准点发到微信群中，让团队负责人时刻知道公司整体业绩的达成情况，与目标之间的差距，以及团队目前所处的位置。

第二种方法，利用部门内部文化墙。每个月或每两周由财务部统计数据，人力资源部负责更新部门内的排名数据，比如月度收入或年度收入排名情况，或业绩完成情况等。用透明亚克力材料做文化墙，可以用笔直接

写上结果，再次更新的时候可以用黑板擦擦掉数据，重复书写。如果追求美观，可以做一个KT板（覆亮膜）文化墙，再用固体胶将书面结果贴到KT板上即可。这样做虽然比直接书写耗费时间，但是整体会协调美观一些，而且再次更新的时候也很容易把旧的纸张直接撕掉。为了突出结果，我们还可以选择不同颜色的纸张打印结果，比如橘色、黄色会使书面结果更加醒目。

第三种方法，利用电子设备LED屏幕。能显示图片的LED成本相对贵一些，如果仅仅只是更新数据，可以选择稍微便宜点的、只显示文字的LED屏幕。一般的LED屏幕可以显示三种颜色，红黄绿，字体不受限制。LED屏幕上的数据通常是先用电脑软件输入，然后导入U盘内，再传到LED屏幕上显示。第三种方法的成本会稍微高一些，但显示效果更好且操作起来也更方便，基本上每天都可以进行数据更新。LED屏如果是放在企业最显眼处，为了避免企业实际业绩被泄露，团队业绩可以采用百分比的方式排名，个人业绩可以采用积分的方式排名，以能体现出差距即可。当然，每个企业的实际情况不同，以上列举的三种方法仅仅是抛了一块砖，HR与各部门领导应集思广益，开发更多适合自己所在企业的方法。

A horizontal gray band spanning the width of the page. It contains several geometric shapes: a large dark gray triangle on the left, a medium dark gray circle in the center, a small dark gray circle below it, a large dark gray circle on the right, and a small dark gray circle at the bottom right. There is also a small white triangle on the right side of the band.

第七章

将绩效管理进行到底

绩效管理体系是通过为员工绩效目标的设定与评估、反馈和奖惩等方面进行管控，使员工了解自身绩效及自身发展与公司发展之间的关系，从而促进员工充分发挥潜能的管理系统。

第一节 我们为什么要进行绩效管理

企业为什么要进行绩效管理呢？美国组织行为学家约翰·伊凡斯维其认为，绩效管理可以达到以下几个方面的目的。

（1）为员工的晋升、降职、调职和离职提供依据。比如对得分高的员工，可提供升职机会，对达不到岗位绩效标准的员工，可考虑令其降职。

（2）组织对员工的绩效考评进行反馈。应该让员工知道自己的行为 and 结果有没有达到公司的标准，哪里做得不好，应该怎么做。

（3）评估员工和团队对组织的贡献度。有些员工能力强且付出得多，为企业创造的价值也更大，企业应该着重对这些员工进行奖励。

（4）为员工的薪酬决策提供依据。绩效考评的结果可以与薪酬挂钩，对于得分高的员工，薪酬系数也相应高一些。

（5）对招聘选择和工作分配的决策进行评估。了解招聘的结果是否有效。

（6）了解员工和团队在培训及教育方面的需要。绩效差的原因是不是缺乏某种能力，企业是否应该组织相关的培训，以帮助员工提高绩效。

（7）对培训和员工职业生涯规划效果进行评估。

（8）为工作计划、预算评估和人力资源规划提供信息。了解某一岗位上绩效优秀员工的共同特征，将这些特征总结出来，为企业人力资源规划做参考。

企业没有绩效目标，员工就没有了明确的工作方向，不知道该做什么、应该做成什么样子，这样的工作状态既不能满足个人的职业发展期望，也不能满足企业发展的目标。如果没有绩效考核，就不能及时发现企业中存在的各种问题，那么企业就会像“温水煮青蛙”一样，在不知不觉中死去。

图 7-1 展示了绩效管理循环的过程。

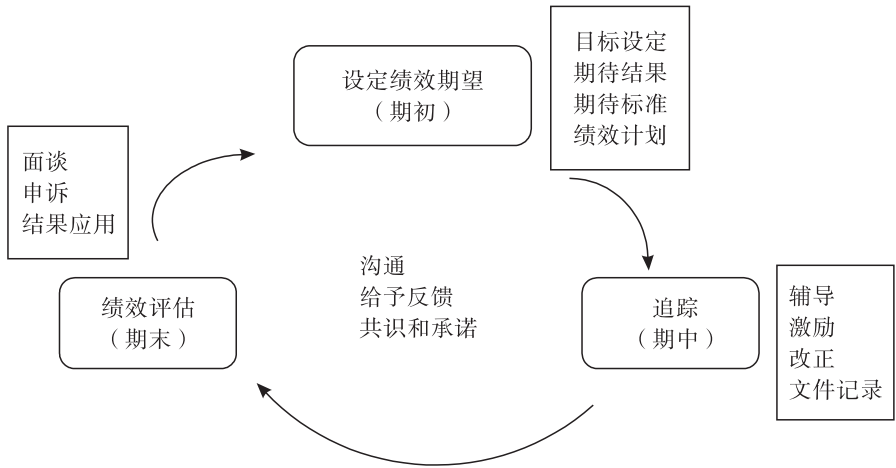


图 7-1 绩效管理循环的过程

在年初或季度或月度考核初期，企业制定本阶段的工作目标，明确提出部门或员工应该达成什么样的工作结果，如何去达成。

在考评期间，管理层需要对员工的关键行为进行记录，发现问题及时与员工沟通，并对其进行辅导。如果员工做得很好就奖励员工、激励员工，做得不好要适当给予批评和惩罚，让其改正。

考评期末，管理层需要就员工的考评结果与员工进行绩效面谈，做得很好的地方继续发扬，做得不好的地方后期改进；针对工作中能力不足的员工，制订相关的培训计划等。被考评者如对期末的考核评价结果有异议，可在考核申诉期内进行绩效申诉，说明绩效申诉事项及原因，并举证相关的绩效数据。被考核者进行申诉时，应首先向直接上级反馈并通过沟通方式解决；无法达成一致的，再向上一级领导申诉或向人力资源部提出书面申诉，并附相关说明材料。人力资源部将申诉材料汇总后进行调查、协调和跟踪，并将调查结果和处理意见上报考评委员会批复，确定最终结果并反馈给申诉员工。

双方对考评结果达成一致之后，应对考评结果进行有效应用，如应用于调薪、岗位变动、奖金分配、培训等事项的决策中。

最后，双方根据本考核期的绩效情况，制定出下一个考核阶段的目标。在整个循环的过程中，始终贯穿沟通、反馈、共识与承诺。

沟通自然不用说，制定目标、辅导反馈、评估面谈都需要沟通。

反馈则是为了让员工时刻知道他做得怎么样，是否符合公司的标准，通过反馈能够激励员工，使其认识到自身的某种行为得到了认可并可继续发扬；同时，修正员工不良的工作表现，使其认识到自身的某种行为需要改变以改善其工作表现。

共识是指无论是期初设定目标还是期中的反馈或者期末的评估结果，双方都应该达成共识，这样员工才能心甘情愿地去做、去改进。

承诺是双方的。员工要对部门或企业承诺：既然在该岗位工作，就应该尽自己最大努力把自己的工作做好。企业也需要对员工承诺：员工能够全力把工作做好，完成了企业制定的任务，那么企业应该承诺将利润的一部分用来奖励员工，或者奖励员工培训、旅游等。

简言之，绩效管理体系就是通过一系列的过程，发现问题，解决问题，提高员工个体的工作能力、态度、效率，从而提升企业的整体素质，以增

强企业的核心竞争力。然而，我们在实际操作过程中，会发现绩效管理是一把双刃剑，它可以在一定程度上帮助企业实现战略目标，但也可能因为稍微的操作不当打击员工的积极性，甚至造成员工之间的矛盾。

在实际导入的过程中，我们发现，每个企业的文化特点、经营方式、员工特征都不一样，所以，企业在引进绩效管理体系之前一定要先分析本企业的现状：目前是否适合引进绩效管理体系，运用哪种考评方法更合适。企业一定要做好计划，制定导入的步骤与方案，不断发现问题，不断完善体系。

就算企业已准备导入绩效管理体系，也不可操之过急。因为对员工来说，工资从固定工资变成浮动工资，需要一个适应的过程。实践证明，企业在导入绩效管理体系之前，必须先完善以下三大事项。

第一，厘清使命，明确企业愿景。人类因有梦想而伟大，对于企业来说，愿景就是企业的梦想。正如一个人应经常问自己“我到底为什么活着”一样，企业的经营者在创办企业之前也要问自己“我为什么要创立这家企业”“我们的客户是谁”“我们的核心竞争力是什么”“公司现在和未来的目标是什么”等，弄清楚这些问题，才能制定出企业的目标，比如销售额必须达到多少，市场占有率达到多少等。弄清了企业的目标才能从中分解出部门或个人的绩效目标。

第二，每个部门和岗位的责权利是不是都已经清晰明了，每名员工是不是都清楚自己的工作职责。部门间有没有因职责不清导致事后竞相邀功或推诿责任的情况。

第三，企业中执行绩效管理的用人部门领导层是否稳定，他们是否已经掌握了绩效考核的相关知识，是否具有一定的沟通技巧、管理能力。在绩效管理的实际操作中，人力资源部只起到组织、指导、监督的作用，更多地要依靠用人部门去实际操作。大部分企业的绩效管理体系之所以失效，是因为用人部门没有掌握绩效管理核心理念与操作技巧。表 7-1 能

清晰地说明绩效管理参与者在绩效考核体系中承担的各种责任。

如果你所在的企业还没具备上述三个前提，那么，你作为人力资源管理者，必须说服老板暂时不导入绩效管理体系，而先去完善上述三大事项。

表 7-1 绩效管理参与者在绩效考核体系中承担的各种责任

考评委员会 (总经理、 部门总监)	(1) 负责对绩效考核管理体系的运行进行总体监控 (2) 负责对考核申诉及考核结果运用进行总体审定
人力资源部	(1) 负责公司绩效考核管理体系的建立、修订和推动执行 (2) 参与考评指标设定，指导、协助考评者对体系的操作、执行 (3) 负责部分绩效考核数据、资料的总体汇总与保管工作 (4) 负责受理、调研、处理和反馈员工绩效考核申诉及异议
部门负责人	(1) 负责根据公司经营目标和绩效考核政策，制定并提出本部门的绩效考核指标，并分解、落实到下属员工 (2) 在绩效实施过程中注重沟通，及时解决员工在实现绩效指标过程中遇到的问题并提供相应帮助或资源 (3) 负责本部门内员工绩效考核工作的组织、实施、督促和改善 (4) 负责本部门绩效考核结果的总结分析工作 (5) 负责本部门员工的绩效面谈工作
员工	(1) 积极参与绩效目标计划 (2) 努力达成目标，遇到问题及时与上级沟通 (3) 了解评价结果，积极参与绩效面谈，认识自己的差距并努力改进

第二节 企业常用的绩效考核方法

企业常用的考核方法有目标管理考核法、关键绩效考核法、360 度考

核法、平衡计分卡等，下面一一说明。

1. 目标管理考核法

为了使员工达成部门目标和标准，管理者必须首先告诉他们要做什么；然后，判断他们做得如何；最后，依据结果给予奖励或惩罚。这就是基于目标导向的绩效管理方法。

通常员工的绩效目标分为三类：一是业绩考评目标，比如销售额；二是能力考评目标，比如某商场导购的能力考评指标包括沟通能力、团队精神、创新意识、销售技巧（介绍产品是否条理清楚；措辞是否得当；是否能妥善解决客户异议；应变能力如何等）；三是态度考评，比如某公司业务员的 attitude 考评指标包括对客户是否有耐心、是否积极参加培训、是否服从公司的工作调配、是否遵守纪律等。

目标管理考核法的考核示例如表 7-2 所示。

表 7-2 商场导购工作表现评估表（目标管理考核法考核示例）

被评估者姓名：	工作职位：				
入职日期：	岗位级别：				
评估期：	评估者：				
一、工作表现	较弱 1	一般 2	良好 3	优良 4	优秀 5
1. 遵守公司纪律，不迟到、不早退，不无故离岗					
2. 准时参加公司例会，态度积极					
3. 始终对客户保持笑容，有耐心					
4. 服从公司的调配和安排					
5. 仪表端庄大方，着淡妆上岗					



(续表)

一、工作表现	较弱 1	一般 2	良好 3	优良 4	优秀 5
6. 与同事相处融洽，具有团结精神					
7. 经常清理、整理商场货品，使商品保持干净整洁					
8. 主动学习公司的产品及营销方案					
9. 主动参加公司组织的培训					
10. 无投诉现象					
二、工作能力	较弱 1	一般 2	良好 3	优良 4	优秀 5
1. 以顾客为导向					
2. 沟通能力					
3. 团队精神					
4. 创新意识					
5. 熟练掌握产品知识、库存状态					
6. 介绍产品时条理清楚、措辞合理					
7. 应变能力强，可妥善处理客户异议					
8. 能完成上级交代的任务					
9. 经常发现问题，为商场提供改进意见					
10. 具备成熟的销售技巧					
总分合计：					
对评估人的建议：					
评估人：			被评估人确认：		
日期：			日期：		

2. 关键绩效考核法

关键绩效考核法即 KPI 考核法。公司高层领导对企业战略达成共识之后，先将战略目标分解成关键成功因素（KSC），再进一步分解为关键绩效指标（KPI），最后结合岗位的工作特征，将总 KPI 分解成部门或个人 KPI。KPI 又分为 KPIs 和 KPIp，KPIs 指的与企业战略相关的指标，职位越高越应该关注 KPIs；而 KPIp 指的是与岗位相关的指标，普通职位更应该注重 KPIp。

关键绩效考核法的考核表操作示例如表 7-3 所示。

表 7-3 某销售岗位 KPI 考核操作示例

职位		考评人职位		业绩评估期限		
姓名		考评人姓名		____年__月__日—____年__月__日		
KPI	KPI 说明	权重 %	计算方式	信息来源	自评分	考核人 评分
销售额	销售计划____万	50%	达成率系数 × 100	财务部		
成交客户数	客户数____个	20%	达成率系数 × 100	财务部		
新客户数	新客户数____个	20%	达成率系数 × 100	市场部		
行为态度	工作积极，主动	10%	满分 100 分	本部门 人力资源部		
总得分：						
考评人签字：		日期：				
本职位签字：		日期：				

3.360 度考核法

360 度考核法即上级、同事、下属、被考核者自己和顾客对被考核者进行考核的一种考核方法。通过这种多维度的评价，综合不同评价者的意见，可得出一个全面、公正的评价。

360 度考核法考核操作示例如表 7-4 所示。

表 7-4 某客服岗位 360° 考评表

被评人姓名： 职位： 评估时间：			
您与被评人关系为（请在下面空格打“√”） 1. 直接上级（ ） 2. 同事（ ） 3. 自己（ ）			
评定的分数标准：5 分——非常优秀 4 分——很好 3 分——合格 2 分——需要改造 1 分——不满意			
指标	评价内容	评分	关键事件描述
能力	1. 按时 / 出色地完成每天的工作目标，工作有计划性		
	2. 执行力强，能及时准确完成领导布置的临时任务		
	3. 与客户电话沟通时，语言亲切、有礼貌		
	4. 产品知识丰富，能准确回答客户问题		
	5. 热爱学习，能自觉主动学习新产品或话术		
	6. 考核期内无坐席 / 终端 / 客户投诉及引发事故		
	7. 沟通能力、协调能力强		
	8. 遇到困难时，能沉着果断地处理		
	9. 能够控制情绪，很好地处理与内部客户和外部客户的关系		
	10. 能分清工作的轻重缓急，合理安排好自己的工作		
	11. 工作遵循公司的流程和标准		
	12. 经常提出改进工作的建议，并可有效提高工作效率		
	13. 系统操作、短信内容无失误		

(续表)

指标	评价内容	评分	关键事件描述
态度	1. 为人诚实可靠，品行端正		
	2. 关心同事，平易近人，乐于帮助同事		
	3. 精力充沛，节奏紧凑，对待工作积极主动		
	4. 积极响应、参与公司 / 部门组织的活动		
	5. 不怕困难，乐于接受挑战		
	6. 敢于担当，出现错误时勇于承担责任		
	7. 正面看待问题，从错误中学习、进步		
	8. 以合作的态度行事，有团队精神		
	9. 具有很好的顾客服务意识，能够站在顾客的立场考虑问题		
	10. 严格遵守公司的各项规章制度		
	11. 爱清洁，讲卫生，工作环境干净整洁，办公物品摆放有序		
	12. 无事假、无迟到		
平均得分：			
请列举三项被评人的优点：			
请列举三项被评人的缺点：			
绩效总结面谈：（上级与员工沟通之后填写）			
绩效考核指标中较好的方面及成功做法、与上次考评相比哪些方面做了改进和提高、绩效中需要改进或提升的方面及改进方法建议等			
本次绩效考核等级：			
被评人签字：		考评人签字：	
说明： 计分说明：最终得分 = 上级评分 × 60%+ 同事评分 × 30%+ 自评分 × 10% 等级确定：根据最终得分排名，前两名优秀，最后两名落后，其余为及格 绩效系数：优秀者，绩效系数为 1.2；及格者，绩效系数为 1；落后者，绩效系数为 0.8 实际发放的绩效奖金 = 绩效系数 × 财务核算绩效奖金			

第三节 绩效导入三步曲之体系建设

1. 制定绩效指标

企业可以首先根据一年或两年的战略规划目标提炼出本年度的绩效总指标,然后将该总指标分解至各部门,各部门再结合本部门的业务重点、策略目标,列出部门相关活动,并提出活动进行的条件,最后将这些活动进行排序,制定出本部门的工作目标规划。部门负责人根据不同职位下属应负的责任,将部门指标层层分解至各个员工。尤其需要强调的是,在进行企业指标分解的过程中,最好让指标的承担者直接参与,了解其个人指标与组织指标的关联度,这样员工才会具有很高的工作积极性,去努力完成自己的绩效指标。

一般来说,企业制定绩效指标时,经常采用以下两种方法。

(1) 平衡计分卡法。企业可以根据平衡计分卡的四个维度:财务维度、客户维度、内部业务流程维度、学习与成长维度,找到企业现实与目标之前的差距,这些差距正是企业需要通过绩效考核提升的地方。换言之,企业需要在哪方面有所提高就相应地制定哪方面的考核指标,以促使企业与员工不断弥补弱项。

◇ 在财务维度方面,企业的目标是降低成本、增加利润,而目前各部门成本支出过大,销售额却并没有增加,于是我们可提炼出成本考核指标与销售额或利润指标。

◇ 在客户维度方面,企业的目标是提高客户满意度、提高新客户开发数。为了提高客户满意度,我们将及时交货率、退货次数、要求赔偿次数等作为考核指标。

◇ 在内部业务流程维度方面，针对相应的岗位，可以从时间、质量、成本三个方面制定相应的考核指标。

◇ 学习与成长维度包括员工的满意度、员工的能力、员工的意愿等方面，比如员工产品知识的掌握程度、主动参与企业培训的次数、提出建议的数量等，均可作为企业的考核指标。

企业根据四个维度的目标提炼出公司层面的考核指标，人力资源部配合老板与各个部门沟通，将公司层面的指标分解为部门层面的指标，然后部门再将部分指标分解至个人。

（2）经验总结法。经验总结法是指企业根据以往的工作经验制定考核指标的方法。当然，这种方法总结出的指标必须提前与员工达成共识后才能执行。

除了以上两种常用方法外，人力资源部还可以组织公司的高层就考核指标的提取组织头脑风暴，每个人任意说出自己的看法，其他人不做评价，人力资源部负责记录。会后人力资源部整理出大家提出的指标，进一步分析探讨，决定哪些指标可以保留，比重又该占多少。

一般来说，绩效指标可分为能量化的工作成果指标（结果，做什么）与素质能力态度方面的定性指标（行为，如何做）。定量指标（一般占比为 80%）考核员工做事的成果，定性指标（一般占比为 20%）考核员工做人的态度。有些岗位，比如行政前台等后勤岗位，能量化的成果指标比较少，则其定性指标的比重就会稍微加大一些。

2. 开展绩效面谈

很多企业都会将员工的部分或者全部工资与其个人的绩效考核分数挂钩，很少有企业实行固定工资制。尤其是销售性和生产性的工作岗位，通过量化工作成果，让员工的绩效工资与其工作成果直接挂钩，可给予员工更大的工作动力，让他们觉得是在为自己工作。企业既然基于绩效支付

报酬，就要与员工进行绩效面谈，让员工清楚他们的报酬是怎样得来的。

通过管理层与员工的绩效面谈，不仅让管理层对员工的行为、态度、结果进行反馈，促进双方积极交流，创造良好的工作氛围；还给了管理层为员工设定目标的机会。同时，通过面谈，管理层也能知道员工对自己的评价，反省自己的管理方式与沟通方式，促进管理水平的提高。另外，面谈还能帮助管理层与员工共同确定解决问题的方法。同样的，对于员工来说，绩效辅导与面谈能够使自己很快得到反馈，了解自己的行为是否符合公司的要求，了解工作的结果离目标还有多远。员工也可以借着面谈的机会向上级反映工作中遇到的困难，寻求帮助。绩效面谈是贯穿于整个绩效管理体系之中的，大致可分以下四种。

（1）绩效计划面谈

在考评初期，用人部门经理与员工就本期内绩效考核的目标与内容，以及实现目标的方法，为实现目标需要的帮助等进行沟通、达成共识。比如，某公司去年的销售额是 2000 万元，今年的目标是 2500 万元，我们为了将企业的目标分解到部门，就需要与部门领导沟通：这个目标能不能达成，完成这些目标需要公司提供哪些资源（增加人员或增加品牌宣传力度或者是增加员工的业务培训等）。进行双向沟通，才能确保企业上下就考核指标达成共识。

（2）绩效辅导面谈

在考核期内，用人部门经理需要观察员工的所为，并就员工的实际表现与员工进行沟通。对出色的表现进行认可或奖励，对不足之处及时给出改进意见。通过不断的反馈，保证员工的实际工作不偏离既定的绩效目标。比如，当你发现某位员工一直以来工作都非常积极，而最近工作倦怠、提不起劲，不能准时完成任务，你就必须赶紧找员工进行面谈，了解员工的实际情况，帮助员工解决问题。绩效辅导面谈是发生在整个考评期间的，是管理层的一项重要工作。做好绩效辅导面谈，不仅能帮助员工达成绩效

目标，从而完成部门绩效目标，还能及时了解员工的思想状态，防患于未然。以下我提供我曾用过的 G.R.O.W.(目标、现实、选择、意愿)辅导模式，供读者参考。

① 建立目标 (Goal)

- 今天主要想谈些什么事？
- 你希望谈出什么样的结果？
- 我们应该如何确定目标？你怎么看？
- 目标是积极、有挑战性而且可达成的吗？你会如何衡量？
- 你想何时达到？
- 你对目标的个人控制力有多大？
- 有什么样的里程碑？

② 了解现实 (Reality)

- 现在情况怎样？发生了什么？
- 为解决问题，你采取了哪些措施？结果又怎样？
- 请举出例子来证明你的判断、想法。
- 还有谁也涉及了？
- 你如何评价现状？假如需要打分的话，你现在会给出多少分？

③ 讨论方案 (Options)

- 我们该怎么解决这个问题？
- 有什么选择吗？更多的选择是哪些？
- 你觉得别人会怎么做？
- 我提个建议好吗？
- 我以前见过别人在这种情况下……你觉得对你有启发吗？

- 还有谁能帮忙？

④ 达成意愿（Will）

- 接下来你打算怎么办？
- 在这些方法中，你倾向于哪一种？
- 什么时候开始？什么时候做完？
- 还需要谁的帮助？
- 你觉得可能会有什么样的困难和阻力？你打算如何面对？
- 我们之间需要如何沟通跟进？

（3）绩效考评面谈

在考核期末，用人部门领导就员工绩效计划的达成情况进行全面回顾、沟通、评估。用人部门领导必须让员工明白他（她）是如何被评估的，为什么这么评估他（她），他（她）在哪些方面值得称赞，他（她）在哪些方面需要改进。

（4）绩效总结面谈

考评结果出来之后，要将结果反馈给员工，并就考评结果进行面谈沟通。分析各项绩效计划成败的原因，对于做得好的地方给予肯定，鼓励员工增强信心；做得不好的地方给予建设性的批评，提出改进的建议。

在所有面谈过程中，面谈方都要事先做好充分的准备。一般面谈不少于 30 分钟，在面谈过程中始终认真倾听员工的心声，并给予积极的反馈、鼓励和建设性的意见。最后，记住，一定要怀着一颗真诚的心，真心想帮助员工成长，真心给予指导。员工也一定会感受到你真诚的关怀，并积极配合。

第四节 绩效导入三步曲之体系执行

1. 组织绩效管理培训

为了增进员工对绩效管理的了解，消除各种误解和抵触情绪，提升评价者的操作技能，人力资源部在企业导入绩效考核体系之前，有必要组织一次大规模的全员学习。学习内容可包括绩效管理的基本概念、操作流程、不同人员的职责、注意事项、对员工的好处等。通过学习，使员工系统认识绩效管理体系的意义。对于管理层，也就是考评者，人力资源部还需要单独组织一场专题培训，旨在使考评者掌握考评的方法、标准、面谈技巧等。在绩效管理过程中仍会产生技巧方法以外的问题，这时可以通过短期培训，解决当时出现的问题。

2. 试运行

如果一开始就将绩效考核的结果与员工的薪酬挂钩，绩效分数高的员工当然没有异议，而绩效分数低的员工则会全力抵制，所以企业在推行绩效管理体系时应遵循“循序渐进、精细化设计、简单化运作、逐步化导入”的原则。在导入绩效管理体系的前2个月，向员工大力宣导绩效考核制度、流程、运用等，每月考核者与被考核者共同制订工作计划，做好月度工作面谈，公布每月的绩效考核结果但暂时不兑现结果。在此阶段，一旦发现问题应及时调整体系。第3~4个月，按照绩效管理规范流程，部分兑现考核结果。比如，某员工的月工资在导入绩效管理体系之前为3000元，现可将该固定工资分为两大部分，其中2000元设定为固定工资，1000元设定为绩效工资，此阶段（第3~4个月）可以取绩效基数的20%，即200

元作为变动工资，按照该员工实际绩效成绩对应的系数兑现。第 5~6 月为正式运行阶段，一旦大家完全从思想层面接纳了绩效管理体系，并从技术层面掌握了考核方法，那么企业就要完全导入绩效管理体系。比如 3000 元的固定薪酬，2000 元百分百照发，另外 1000 元则完全与绩效结果挂钩，员工做得好，绩效工资就可能是 1000 元、1200 元、1400 元……做不好可能会变成 800 元、600 元……此阶段，企业内部会出现一些反对的声音，尤其是企业老员工（没有他们企业就没有今天，而有了他们企业可能就没有明天），一旦绩效体系触动了他们的利益，他们会全力抵制，而来自老员工的抵制是最难处理的。为了企业的长远发展，经营者对于绩效考核结果必须坚决执行，完全兑现。

考核一般分为月度考核、半 / 年度考核、不定期考评。不定期考评一般在出现职位空缺或准备提升某位员工的时候进行。由于员工工作性质、岗位职级和工作特点不同，我们应分别采用不同的考核方式。具体如表 7-5 所示。

表 7-5 不同考核周期的不同作用

层级	考核周期	考核内容	绩效得分计算公式	考评人	审核人
总监	月度	部门业绩、人均业绩	业绩完成情况	考评委员会	
	半年度	半年度述职、员工 360° 满意度调查	半年度部门月度考核成绩平均值 $\times 60\%$ + 半年度述职 $\times 30\%$ + 员工 360° 满意度调查 $\times 10\%$ （业务部门）	考评委员会	
			半年度岗位 360° 考核（非业务部门）		

(续表)

层级	考核周期	考核内容	绩效得分计算公式	考评人	审核人
经理	月度	岗位 KPI	岗位 KPI 考核成绩	直接上级	人力资源部
	半年度	岗 位 KPI、员 工 360° 满 意 度调查	半年内岗位月度考核成 绩 平 均 值 × 80 % + 员 工 360° 满 意 度 调 查 × 20 % (业务部门)	直接上级	人力资源部
			半年度岗位 360° 考核 (非业务部门)	直接上级	人力资源部
员工	月度	岗位 KPI	业绩、客户服务考核(业 务部门)	直接上级	上级领导
			岗位 KPI 考核 (非业务 部门)	直接上级	上级领导

3. 体系优化

为保证绩效管理体系能够正常导入，首先必须建立绩效管控委员会。该委员会一般由高层组成，负责监督落实考核体系、绩效投诉协助处理等。对于体系导入过程中出现的问题和需要改进的地方，委员会必须及时讨论解决方案并及时作出处理。

当体系完全导入之后，就要开展定期考核。各部门的管理者做好绩效辅导和绩效反馈的沟通面谈工作，在实践过程中不断发现问题、总结经验，完善绩效体系。而人力资源部则必须召集各位管理层开展绩效讨论，收集各管理层对于人力资源部在绩效管理体系推进中的意见。最后，人力资源部要提交年度绩效考核报告，并了解下一年度的企业战略方向是否发生了变化，以方便下一年度部门指标的确定。

总之，不同企业面临的客观环境及其自身的生产经营条件各不相同，

要想成功导入绩效管理体系，企业必须量体裁衣。实际上，企业如果在思想上提高高层管理者对绩效管理体系的关注度、提高所有员工对绩效管理体系的认同度，在绩效管理方式方法上提高考评者的认知理解度，在绩效评定要素指标和标准体系建设上提高精确度，在绩效管理体系运作过程中提高相关人员的执行与监督力度，那么绩效管理体系一定能成功导入，并取得令人满意的成果。

第五节 绩效导入三步曲之应用开发

只有将绩效考核的结果与员工的薪酬或者人事决策挂钩，绩效管理体系的导入才有意义。企业可以将月度绩效考核结果与员工的绩效奖金核算挂钩，将半年度绩效考核结果与员工的调薪挂钩，将年度考核结果与员工的职位变动、培训开发挂钩。

1. 月度绩效考核

大部分中小企业都处于发展期，讲求生产为王、销售为王。对于结果可量化的生产及销售岗位，可以采用季度、双月或每月考核的方式，考核结果决定员工的奖金系数，这样员工会更有冲劲。

对于月度工资中的奖金部分，业务部门可以直接与员工的销售额挂钩，而对于其他非业务部门，则可以实行强制分布法。这种方法将定性考核的分数从高到低排列，并按照一定的比例将员工分成不同的等级，对应不同的个人绩效系数。注意，绩效系数必须是对等的。比如，某岗位分成五个等级，A、B、C、D、E。A 等级 1 人，B 等级 2 人，C 等级 3 人，D 等级 2 人，E 等级 1 人。A 等级的绩效系数是 1.2，那么 E 等级的系数就应该是 0.8，B 等级绩效系数是 1.1，C 等级系数是 1，D 等级的绩效系数

是 0.9。这样分布才能既区分员工的绩效，又不至于增加公司的成本。

对部门内部员工进行强制分布时，由于绩效等级与员工的利益直接挂钩，可能会引发内部矛盾，损害整个部门乃至公司的利益。为了防止这种情况，我们设置部门绩效系数。比如根据部门的任务完成情况，部门之间可以评定出不同的等级，假设甲部门的等级对应 0.8 的系数，乙部门对应 1.2 的系数，那么，当甲部门 A 员工个人系数为 1.2，乙部门 B 员工个人系数为 0.8 时，因为乙部门的部门绩效系数高，A、B 两人的绩效工资其实是相同的，即都为奖金基数 $\times 0.8 \times 1.2$ 。这样，不管部门内部如何竞争，大家都会关心整个部门的绩效，都希望部门做得更好。同样的，为了防止部门之间出现不团结的现象，从而损害公司的利益，我们还可以根据企业目标完成率设定一个企业绩效系数。比如，月度企业目标是 3000 万元，若完成 4000 万元，企业绩效系数为 1.2，若完成 2000 万元，系数为 0.8。将企业绩效系数与员工或仅管理层的绩效奖金挂钩，大家便都会去关心企业的经营效益，而不仅仅只看重个人利益。

2. 半年度绩效考核

每年的 6 月和 12 月，是大部分企业进行绩效调薪的时段。一些企业将某一岗位的任职者划分成很多层级，每个层级的任职者对应不同的奖金基数或比例。通常，在现任工作岗位任职 6 个月以上的普通员工的绩效奖金调级是根据上半年度的绩效考评结果确定的，具体示例如表 7-6 所示。

表 7-6 绩效考核等级与工资等级调整表

调级条件	控制幅度	调级
半年至少得 5 个 A	占总人数的 5%	+2 级
半年至少得 5 个 A 或 B	占总人数的 20%	+1 级

(续表)

调级条件	控制幅度	调级
不符合上面或下面的条件	占总人数的 50%	保持原级
半年得 4 个 D 或 E, 或连续得 2 个 E	占总人数的 20%	-1 级
半年得 4 个及 4 个以上 E	占总人数的 5%	-2 级或转岗或降职

还有一些企业,没有设定过多的岗位层级,而是建立了宽带薪酬体系。在这类企业中,岗位的半年度绩效考核的结果可与其调薪幅度挂钩。高建华所著的《笑着离开惠普》中有一张关于绩效分数影响工资调整比例的表,我觉得很有用,在此跟大家分享一下,具体请见表 7-7。

表 7-7 工资调整矩阵表

工资水平					
上限	0~5%				
	5%~9%	0~5%			
中间值	9%~13%	5%~9%	0~5%		
	13%~18%	9%~13%	5%~9%	0~5%	
下限	18%~25%	13%~18%	9%~13%	5%~9%	0
	A	B	C	D	E 考核等级

说明:假如某岗位的工资下限是 2000 元,上限是 4500 元,则表中相邻两个工资等级的差为 500 元。

如果在该岗位任职的某位员工目前的薪资是 2300 元,则其工资水平处于下限值,若其本次评估的级别是 A,按照表 7-7 中的比例,

他的工资水平可以上调 18%~25%；若其本次评估的级别是 B，按照表 7-7 中的比例，他的工资水平可以上调 13%~18%；依此类推。

如果该岗位某位员工目前的薪资是 3400 元，则其工资水平处于中间值，若其本次评估的级别是 A，按照表 7-7 中的比例，他的工资水平可以上调 9%~13%；若其本次评估的级别是 C，按照表 7-7 的比例，他的工资水平可以上调 0~5%，若其本次评估的级别是 D 或者 E，他就没有资格上调工资水平。

如果该岗位某位员工目前的薪资是 4200 元，则其工资水平处于上限值，若其本次评估的级别是 A，按照表 7-7 的比例，他的工资水平可以上调 0~5%；得 A 级以下，则他没有资格调薪。因为当前的薪资水平在档位中所处位置越高，公司对该员工的要求也越高，得分低的话就没有资格调薪。

当然，各职位的工资范围的上下限以及调薪范围都必须根据企业的经营状况、市场环境的变化、物价上涨的幅度、各种岗位人才的供求关系以及竞争状况进行调整。

3. 年度绩效考核

年度绩效考核的结果可以与员工的职业生涯规划相联系，即与其职位晋升或晋级挂钩，比如，一年中至少获得 10 个 A 的员工，则可以调 2 级；一年中获得 4 个 D 或 E 的员工，或连续获得 2 个 E 的员工，则降 1 级。对调级的总人数也要进行控制，比如调 2 级的员工不得超过总人数的 5%。管理层的年度绩效结果通常也会影响其年底的分红。

第六节 远离绩效管理误区

企业在推行绩效管理体系时，应该注意避免以下几大误区。

1. 主次不分

中小企业在制定考核指标时，应该以实现战略目标为导向，至于企业中的规章制度、员工手册等纪律性内容，没有必要作为指标去考核员工。比如对于迟到、早退等现象，最好立即处罚、立即清零，不要让员工有思想包袱。某一岗位的考核指标一般设置 3~5 个即可。

中小企业没有必要进行全员考核，基层员工的考核指标一般是与岗位有关的 KPIp 指标，这类指标比较难量化，因此难以有效实施。基层员工群体数量又比较庞大，对他们进行量化考核会导致公司花费很大的精力却难以看见成效。因此，我们应该把绩效管理的精力集中在占公司总人数 20% 的管理层上，而不是占 80% 的员工身上。通过考核与战略相关的关键指标，激励管理层，促使他们将个人利益与公司利益紧密联系起来，共谋发展。通过制定激励机制，引导基层员工朝着公司所希望的方向发展。

2. 指标分解不合理

指标分解是自上而下的，在分解的过程中注意保持战略目标的一致性。最终的分解结果一定是基层实现了基层目标，部门才能实现部门目标，而每个部门目标的实现也是企业目标达成的保证。上中下各层级的考核指标是具有因果关联性，否则会造成基层的目标实现了要求企业奖励，而企业目标却并没有达成的尴尬局面。

在考核指标自上而下逐级分解的过程中，普遍会出现一个问题，即自

上而下的考核标准越来越高。例如，企业给部门经理设定的指标是产品不合格率低于1%，而部门经理给主管分解的指标是产品不合格率低于0.8%，这意味着主管承担了经理所应承担的责任。我们知道，一个岗位的责、权、利应该是平衡的，经理享受了经理对应的权力和利益，就应该承担相应的指标。所以在指标自上而下分解的过程中，应该进行真正的分解，而不能只是平移。

3. 考评人员实施不到位

在企业中，执行绩效考核的不是人力资源部门，而是部门经理。部门经理如果缺乏相关的绩效考核知识，或者根本就不重视绩效考核工作，企业是不可能成功导入绩效管理体系的。所以人力资源部门应对所有考评人员进行相关知识的培训，培训内容包括考评中容易出现的主观问题和绩效面谈时应注意事项等。在实施过程中，人力资源部还应不断监督部门经理落实绩效考核工作。

A horizontal gray band spanning the width of the page. It contains several geometric shapes: a large dark gray triangle on the left, a medium dark gray circle in the center, a small dark gray circle below it, a large dark gray circle on the right, and a small dark gray circle at the bottom right. There is also a white triangle on the right side of the band.

第八章

让薪酬不再“心愁”

中小型企业不要盲目地跟大企业比薪酬，毕竟大部分中小企业确实没有大企业有实力。当然，中小型企业优势在于发展机会多多，对于那些有理想、有抱负，想干出一番事业的人才，中小型企业应该更多向他们强调企业能够给他们提供一个施展抱负的平台。

第一节 设计薪酬要有原则

1. 与企业实际情况匹配

企业在设计薪酬体系时，必须以企业实际的支付能力为前提，即企业的薪酬水平要与企业的经济效益和承受能力保持一致。处于不同发展阶段的企业，应采取不同的薪酬策略。例如，处于起步阶段的企业，适合提供较低的固定底薪和较高的激励工资；而处于衰退期的企业，适合提供相对较高的底薪和较低的激励工资。公司奉行的战略不同，所采取的薪酬策略也应有所不同。例如，奉行以客户为中心经营战略的企业，其员工的绩效考核指标更多侧重于顾客满意度，那么，企业也应以顾客是否满意为激励员工的依据。处于不同行业的企业，其薪酬构成也大为不同。例如，同样是销售型企业，奢侈品行业、汽车行业与普通零售业、纺织品行业的提成方式和奖励幅度肯定是不同的。就算是同行业的企业，不同的企业文化也将影响薪酬的构成，比如重视团队的企业，将更乐于颁发团队奖励。而重

视个人创新的企业，则会更加突出个人绩效奖金。处于不同劳动力市场的企业，其薪酬水平和构成也有差异。

一般来说，企业采取的薪酬水平策略可分为以下四种。

（1）领先型：企业的薪酬水平高于竞争对手或市场的薪酬水平。这种策略能够吸引人才、留住人才。

（2）跟随型：企业的薪酬水平接近竞争对手的薪酬水平。这种策略可确保企业自身的薪酬成本和吸引人才的能力大体上与竞争对手持平。

（3）滞后型：企业的薪酬水平低于竞争对手或市场薪酬水平。有的企业利润率较低，没有能力支付更高的工资，所以只能采取这种薪酬水平策略。滞后型策略很难吸引人才，不过公司可以通过福利或关怀员工等其他方面的措施吸引人才。

（4）混合型：不同的职位或员工采取不同的薪酬策略，不同的薪酬构成部分之间实行不同的薪酬政策。比如管理和技术岗位，可以实行领先型策略，普通岗位实行追随型策略，而其他在劳动力市场上随时可以找到替代者的岗位则可以采取滞后型策略。薪酬构成方面，可以使总薪酬高于市场水平，基本薪酬低于市场水平，而激励性薪酬则领先市场上的平均水平。

2. 外部竞争性

企业的薪酬水平太低则难以招聘到合适的员工；太高又会增加企业的负担。所以企业在进行薪酬设计时，首先要确保薪酬水平具有竞争性。实际操作中，因区域不同、行业不同，岗位的薪酬也不尽相同。为此，我们应该先进行薪酬调查，分析市场薪酬数据，从而给企业岗位的薪酬进行定位。

薪酬调查，首先确定调查的岗位，其次确定调查的信息，如基本工资、福利或奖金；最后选择合适的调查方式。以下列举几种薪酬调查方式。

① 找第三方购买薪酬调查数据，这种方式得来的数据比较准确，但是成本较高，并不适合中小型企业。② 在本地区的 HR 交流群中收集信息。一般来说，某一地区的人才市场顾问为了方便维护客户，会建一个 HR 招聘交流群，群内的成员全都是 HR，这些 HR 经常互相交流，信息共享。③ 在招聘面试的时候，询问求职者过去就职企业的薪资待遇和薪酬构成，并汇总信息作为本企业薪酬设计时的参考。④ 在招聘网站或招聘人才市场中查询本地区同行业企业的招聘广告，从招聘广告中找到薪酬相关的数据。如果广告中没有体现，那么，我们可以以求职者的身份打电话询问。

3. 内部公平性

岗位承担的责任不同，需要的知识能力不同，员工的实际能力和绩效不同，薪资水平自然也不同。HR 在薪酬设计时应体现不同职系、不同岗位、不同层级在企业中的价值差异。

保证企业内部公平的前提是要进行工作分析和岗位评价。常用的工作分析方法有调查问卷法、工作日记法、关键事件法、访谈法等；常用的岗位评价方法有岗位排序法、岗位分类法、因素比较法、要素计点法。我个人觉得中小企业的岗位种类并不是特别多，比较适合采取岗位排序法。

当员工觉得自己的付出与别人相同或者高于其他员工，而报酬低于别人时，就会觉得很不公平。这时，有些员工可能会主动提出要增加报酬；有些员工则不愿意说出来，而在工作中失去积极性，甚至出现怠工现象；还有些员工则干脆一气之下提出离职。

4. 激励性

激励工资通常体现为绩效工资、业务提成或其他奖金等形式，这部分薪酬会根据个人的绩效水平或企业的经营利润进行调整；不能干多干少一个样，否则起不到激励的效果，甚至还会打击优秀员工的积极性。

5. 易理解

薪酬管理制度应当尽量浅显易懂，只有简洁明了的制度流程，可操作性才更强，也更有利于得到迅速的推广和有效的管理。

第二节 薪酬组合花样多

薪酬可以分为现金薪酬和非现金薪酬两种形式。现金薪酬又可分为固定薪酬和浮动薪酬。固定薪酬根据岗位和能力定。浮动薪酬又分为短期薪酬和长期薪酬，短期薪酬如绩效工资，长期薪酬如奖金、分红等。企业也可以多设置非现金薪酬，如荣誉、培训与发展、工作成就感等。

大部分企业都实行“基本工资+工龄工资+绩效工资+津补贴+福利”的形式。薪酬发放的形式则可以短、中、长期结合，且注重短期激励。无论什么类型的企业，薪酬设计都应遵循“以岗位定层级，以市场定范围，以能力定薪资，以绩效付薪资”的原则，为员工打造公平、公正、透明的晋升通道，实行能者上、庸者下、多劳多得的薪酬体系。

1. 底薪

（1）有责任底薪

有责任底薪形式适用于处于创业期的企业的销售型岗位，底薪的额度可设为： $\text{当月实际收款额} \div \text{任务额} \times \text{底薪基数}$ ；或者回款额达到不同的标准，对应发放不同的底薪。

（2）无责任底薪

一般企业的大部分岗位都实行无责任底薪，以保证员工的基本生活开支，更好地吸引人才，只是各企业的无责任底薪高低不同。例如，招聘新

员工时，为了吸引更多的求职者，可以实行“高底薪低提成”的薪酬模式，等到新人成长起来后，再与现有老员工一样，实行“低底薪高提成”的薪酬模式。高底薪可以吸引更多优秀的求职者。

（3）无底薪

大部分兼职岗位是没有底薪的，只有提成。某些企业的销售岗位也只有佣金和奖金，没有底薪。

2. 津（补）贴

（1）司龄补贴

司龄补贴一般有三种核算方式。第一种为线型方式，即随着司龄的增加，补贴也随之增加。如满一年司龄，每月补贴 50 元；满两年司龄，每月补贴 100 元，依此类推。第二种为分段型方式，即在一段司龄年限内，享受相同的司龄补助，达到另一段标准时，补助相应增加。如一到三年司龄，每月补贴 100 元；四到六年司龄，每月补贴 200 元。第三种为抛物线型方式，即司龄较短时，补贴增长缓慢，随着司龄的增加，补贴将会快速增长。如一到三年，补贴增长幅度为 20%；四到六年，补贴增长幅度为 40%。

（2）其他补贴

比如给销售人员发放话费补贴，给外地新员工（3 个月内入职新人）发放住房补贴等。

（3）津贴

津贴一般包括高温津贴、夜班津贴、出差津贴等，是企业为了补偿员工在特殊劳动环境下工作而发放的辅助工资。

3. 激励工资

（1）绩效工资

这种工资形式适合企业经营管理、技术研发、服务序列岗位。一般构成如下：绩效工资 = 绩效工资标准额 ×（企业绩效系数 × 企业绩效权重 + 部门绩效系数 × 部门绩效权重 + 个人绩效系数 × 个人绩效权重）。绩效管理前文已有详细描述，此处不再赘述。

（2）销售提成

这种工资形式适合市场销售序列岗位。计算方式通常有三种。第一种，固定提成形式，即销售提成 = 固定提成系数 × 个人业绩；第二种，阶梯提成形式，个人业绩在不同的区间对应不同的提成比例；第三种，超额提成形式，即完成一定标准之后，超额的部分适用较高的提成系数。

（3）计件工资

这种工资形式适合生产制造序列岗位。核算方式如下：计件工资 = 员工生产的合格产品数量或完成作业量 × 计件单价。

（4）激励奖金

这种工资形式适合所有部门，只要部门或员工达成或超出公司设定的目标即可获得现金奖励。

4. 福利

福利一方面可以对员工的生活、工作起到保障作用；另一方面也可以帮助企业留住员工。企业应立足现状，了解员工的真正需求，建立合理的福利体系，让员工感受到公司的关怀。福利分为法定福利（比如社保、年假）和公司福利。公司福利花样很多，为了满足员工多样性、多层次的需求，企业可以制订弹性福利计划，列出福利清单，让员工在规定时间内和金额范围内，按照自己的意愿自行搭建个人福利项目组合。这种自助式的福利计

划也可以与激励政策相结合，比如根据业绩情况确定福利额度；或者当员工达到不同的业绩标准时，享受不同级别的福利待遇，让福利也成为一种激励手段。

公司福利一般分为以下四类：

（1）生活保障类（保障员工的业余生活）

补充医疗保险、意外伤害保险、个人商业保险；夜班打车费报销、给新员工安排宿舍、提供班车；年度体检、健康顾问；节假日、结婚、生育、生日礼金 / 礼物；提供午餐、下午茶点心；本公司产品优惠；集体户口。前文提到的企业爱心基金也属于一种保障性福利。

（2）生活方式类（丰富员工的业余生活）

企业组建各种俱乐部，组织活动；组织春游、运动会、联谊会、音乐会、聚餐，提供个人旅游机会、假期；奖励实物，如购物卡、电话卡、电影票（或包场看电影）、健身卡、美容卡。

（3）发展类（重视员工个人发展）

提供培训机会、轮岗进修机会、晋升机会等；开办企业图书馆 / 阅览室；联合高校给本企业员工提供在职学历教育等。

（4）情感类（用感情留住员工）

每个月（季度、年度）给员工的父母发孝敬金，财务人员直接将钱款打到员工父母的账上；给员工父母提供旅游的机会；员工陪父母过生日，每年可享受 4 天带薪假期；每年给员工父母发放体检卡；重阳节给员工父母寄送礼物；春节给父母写一封感谢信和派发红包，表达企业对员工家庭的关心。以下是某企业在中秋节时，领导给一名优秀员工父母的信。

亲爱的××的爸爸妈妈，您二老身体还好吗？中秋节马上到了，提前祝你们节日快乐！我是……，××是2013年5月1日来到公司的，她与同事相处得很和睦，工作也非常努力（员工的工作状态），短短一年间她就成为了公司的销售冠军（员工的工作成果），我记得有一次……（员工的工作描述），最后，感谢你们培养出这么优秀的女儿（对父母表示感谢），您二老也放心，我们公司是她的第二个家，我们互相照顾，互相成长……

员工生日当天，老总亲自送生日蛋糕和贺卡，部门一起唱生日歌，或月度举行一次员工生日会，让员工感受到企业的关爱；老板与优秀员工共进晚餐，为员工提供与老板当面交流的机会；为转正新员工举行入职仪式或欢迎仪式；给优秀员工发放荣誉证书、公开进行表扬。

总之，在人人都喊“压力大”的今天，企业应该提供更人性化的福利，帮助员工实现工作与生活的平衡，才能让人才更努力、更踏实地为企业服务。

5. 年终奖

企业年终奖金一般分为以下四个板块。

第一个板块：春节福利。如发放年货、购物卡或全员享受相同金额的红包。

第二个板块：个人年终奖，具体构成如下。

（1）基本固定奖金。比如年底双薪；年底集体出国旅游；根据过去一年的绩效考核分数确定奖金的额度，分数高的员工，其奖金可能是月薪

的十倍，分数低的员工，其奖金可能只有月薪的两倍；根据职务和职级确定奖金额度，一星员工发两倍月薪，二星员工发三倍月薪；按入司年限确定奖金额度，满 2 年，发两倍月薪，满 3 年发三倍月薪；或者综合以上几种方式核算年终奖。

（2）可变奖金。根据当年企业实际完成业绩情况确定年终奖，即年终奖的核算方式虽然已经确定，但是实际发放的奖金额度要考虑到企业当年的整体盈利状况。比如，业务部门的管理层年初实行承包制，根据年初签订的部门年度经营承包协议，固定底薪按月发放，年底个人奖金根据部门实现的利润情况进行提成。业务部门员工按照个人业绩所占部门业绩比率核算，非业务部门员工根据职级或绩效分数提取企业的经营利润。

以下列举某企业业务部门经理年终奖的核算方式：◇若部门年度任务完成率 <80%，则享受 0.2% 的管理奖金；◇若部门年度任务完成率 ≥ 80%，则享受 0.5% 的管理奖金；◇若部门年度任务完成率 ≥ 90%，则享受 0.8% 的管理奖金；◇若部门完成年度任务，则该经理任务内的部分享受 1% 的管理奖金，超额的部分享受 1.5% 的管理奖金。

以下列举后勤部门经理年终奖核算方式：◇公司年度收入目标完成额 <3000 万元，则享受 0.01% 的管理奖金；◇公司年度收入目标完成额 ≥ 3000 万元，则享受 0.02% 的管理奖金；◇公司年度收入目标完成额 ≥ 7000 万元，则享受 0.023% 的管理奖金。

第三个板块：部门年终奖。企业在年初先说明绩效目标和奖金分配方式，年底再根据部门整体表现核算奖金包，最后由部门领导根据部门人员表现情况或业绩完成情况将年终奖分配至个人，或作为部门公共基金。

第四个板块：年度特别奖励。年会的时候，企业给当年度表现优异的员工颁发奖金和荣誉证书。或者年初为销售部门制定激励机制，比如××××年××月××日之前入职的员工，个人年度业绩达到____万元，取前三名进行奖励；××××年××月××日之后入职的员工，个人年度业绩达到____万元，取前两名进行奖励。

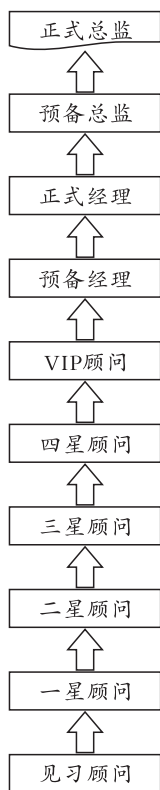
第三节 营销人员薪酬可以这样定

在很多中小企业内部，销售部门是企业的核心部门。为了激励营销人员，有些企业会制定营销人员专用的考核表格，表中列出条条指标。我觉得此举大可不必，毕竟营销人员主要还是以业绩说话的，公司可以以业绩定营销人员的工作成果，而类似客户投诉或者退货的情况，可以在工资中作一次性扣除处罚金额处理，类似新客户开发数、回款及时等情况，可以提前制定奖励制度，对员工进行额外奖励。

营销人员的薪酬体系力求简单化，易于员工理解，易于企业核算，同时又必须具有激励性，遵循多劳多得、少劳少得、不劳不得的原则。除此之外，还应搭配奖励机制、乐捐机制，即奖励表现好的行为和结果，对表现不好的行为和结果进行乐捐。以下是某企业营销人员薪酬考核制度，供读者参考。

某企业营销人员薪酬考核制度

一、销售部门晋升通道



二、各岗位级别考核标准

营销人员的当月业绩若达到以下星级考核标准，当月即可晋升至相应级别，并享受该级别的薪酬待遇。星级考核标准如下。

1. 见习顾问

试用期新人见习顾问转正标准：

第一，入职 2 个月内累计业绩达到____万元，则当月转正为一星顾问；

第二，入职 3 个月内任何时候累计业绩达到____万元，则当月转正为

一星顾问。

达到以上任意一条即可转正。

如果已经达到以上转正标准，且当月业绩能够达到更高星级顾问的考核标准，则当月即可晋升为对应星级，享受对应星级待遇。

2. 一星顾问

考核标准：当月业绩达到____万元，当月即可升为一星顾问，享受一星顾问待遇。

3. 二星顾问

考核标准：当月业绩达到____万元，当月即可升为二星顾问，享受二星顾问待遇。

4. 三星顾问

考核标准：当月业绩达到____万元，当月即可升为三星顾问，享受三星顾问待遇。

5. 四星顾问

考核标准：当月业绩达到____万元，当月即可升为四星顾问，享受四星顾问待遇。

6.VIP 顾问

考核标准：当月业绩达到____万元，当月即可升为VIP顾问，享受VIP顾问待遇。

7. 预备经理

（1）星级顾问晋升为预备经理的条件：

- ◇部门有预备经理岗位空缺（需提前报人力资源部）；
- ◇个人当年累计业绩在部门内排名前五；
- ◇公司管理层综合评定。

同时满足以上三条，方可晋升。

（2）预备经理晋升为正式经理的条件：团队连续两个月完成公司下达的月度任务指标，即可转正为正式经理。

(3) 预备经理考核标准：团队须连续两个月完成公司下达的月度任务指标的 90%，否则，公司将考虑将其降职。

8. 正式经理

正式经理考核标准：团队须连续两个月完成公司下达的月度任务指标的 90%，否则，公司将考虑将其降职。

(总监岗位考核方式与经理岗位相同，此处不再赘述)

三、各岗位级别薪酬标准

1. 见习顾问

(1) 基本工资 1550 元 + 全勤奖 100 元 + 话费补贴 100 元 + 提成

(2) 提成系数为 0.8

2. 一星顾问

(1) 基本工资 1550 元 + 岗位补助 100 元 + 全勤奖 100 元 + 话费补贴 100 元 + 提成

(2) 提成系数为 0.9

3. 二星顾问

(1) 基本工资 1550 元 + 岗位补助 200 元 + 全勤奖 100 元 + 话费补贴 100 元 + 提成 + 孝敬父母工资 100 元

(2) 提成系数为 1.0

4. 三星顾问

(1) 基本工资 1550 元 + 岗位补助 400 元 + 全勤奖 100 元 + 话费补贴 100 元 + 提成 + 孝敬父母工资 150 元

(2) 提成系数为 1.1

5. 四星顾问

(1) 基本工资 1550 元 + 岗位补助 600 元 + 全勤奖 100 元 + 话费补贴 100 元 + 提成 + 孝敬父母工资 200 元

(2) 提成系数为 1.2

6.VIP 顾问

(1) 基本工资 1550 元 + 岗位补助 800 元 + 全勤奖 100 元 + 话费补贴 100 元 + 提成 + 孝敬父母工资 200 元

(2) 提成系数为 1.3

7. 预备经理

(1) 基本工资 1550 元 + 岗位补助 1300 元 + 全勤奖 100 元 + 管理奖金 + 孝敬父母工资 200 元

(2) 管理奖金提成系数：0.8

8. 正式经理

(1) 基本工资 1550 元 + 岗位补助 1800 元 + 全勤奖 100 元 + 管理奖金 + 孝敬父母工资 200 元

(2) 管理奖金提成系数：1.0

以上示例中，销售员工的工资构成为固定工资 + 提成工资，该制度清晰地说明了当月业绩决定当月的级别，且当月即可享受对应级别的待遇。随着级别的提升，底薪和提成系数也将随之提高。经理享受本团队的业绩提成，他们就会更加关注团队员工的状态，因为团队的业绩直接关系到自己的管理奖金。当然，不同的行业，对销售人员的要求也不尽相同，上例仅仅是一个参考。

第四节 可以说的秘密

1. 宽带薪酬

所谓宽带薪酬，就是将传统的、数量较多的薪酬等级，压缩成少数几个级别，拉大每一个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围。宽带薪酬体系支持

扁平型组织结构，打破了等级制，不强调等级和资历，而更注重员工技能、能力、绩效提升；实现了“同岗可不同薪，不同岗也可同薪，不升职也可以增薪”的效果。图 8-1 可以说明宽带薪酬与传统薪酬的区别（虚线为宽带薪酬，实线为传统薪酬）。

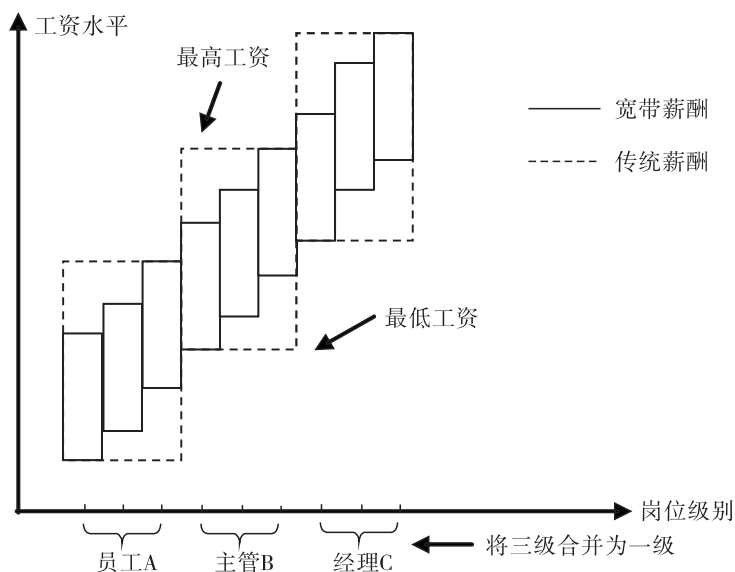


图 8-1 宽带薪酬与传统薪酬对比

2. 薪酬调整

企业薪酬调整分为三个层面。

第一个层面是公司整体调整，一般是每年调整一次。调整前，人力资源部要研究以下因素。

- ◇ 当地生活水平：是否发生了通货膨胀或紧缩，物价是否升高；
- ◇ 同行业工资水平及其增长水平；
- ◇ 公司经营情况。

当确实需要提高员工的工资总额时，可以优先提高浮动工资，如奖金，或者企业可以尽量用一次性奖励取代提薪，这样操作比较灵活。基本工资一旦提高，就几乎不可能再降下来，否则员工的意见会很大，而奖金是比较灵活的，公司效益好的时候就多跟员工分享一些；效益不好的时候就少与员工分享一些。人力资源部在分析以上几点因素之后，就可以拟定工资调整的初步建议，并与财务总监进行沟通，双方达成一致意见之后，再将工资调整的建议书提交至总经办审核批准。

第二个层面是部分岗位的工资调整，当某些岗位的工作职责发生了重大变化或人才市场竞争激烈，企业难以招到该岗位合适的人才时，企业可以考虑调整对应岗位的等级、基本工资等。

第三个层面是员工个人工资调整，当员工晋升（级）、降职（级）或转岗时，其个人工资也将随之调整。

以上三个层面的工资调整，企业都应该以书面或邮件等形式告知员工并存档。比如某企业给员工写了一封薪酬调整邮件并发送给员工及其领导。邮件内容如下。

致____部门____员工：

我很高兴通知您，由于您以往的工作表现优异，业绩突出，以及您上司的推荐，您将于____年__月__日升至____职位，您的级别是____，薪资将从下月作如下调整：
（列出调整后的基本工资、津贴、奖金等数值）

希望您在公司继续发光发热，与公司共同发展，实现自己更大的价值！

人力资源部

____年__月__日

3. 假期薪酬计算

我国的休假可以分为公休假、法定休假、年休假、探亲假、婚（丧）

假、病（事）假、产假等。

（1）公休假及法定休假的工资正常发放。遇到公休假及法定休假加班的情况，应额外支付加班费，《劳动合同法》中对加班工资的支付方式有明确的规定。

（2）年休假。国家实行带薪年假制度。员工累计工作满 1 年不满 10 年的，年休假 5 天；满 10 年不满 20 年的，年休假 10 天；满 20 年的，年休假 15 天。国家法定休假日、休息日不计入年休假的假期。年休假期间工资正常发放。

（3）婚（丧）假。关于这两个假期，国家出台了相关的条例，各公司也都有自己的特殊规定，有些中小企业的婚假是 5 天，丧假 1~3 天，如果是外省员工，则丧假为 3~5 天。婚（丧）假期间的工资正常发放。

（4）产假。《女职工劳动保护特别规定》第七条中规定，“女职工生育享受 98 天产假，其中产前可以休假 15 天；难产的，增加产假 15 天；生育多胞胎的，每多生育 1 个婴儿，增加产假 15 天。女职工怀孕未满 4 个月流产的，享受 15 天产假；怀孕满 4 个月流产的，享受 42 天产假”。第八条中规定，“女职工产假期间的生育津贴，对已经参加生育保险的，按照用人单位上年度职工月平均工资的标准由生育保险基金支付；对未参加生育保险的，按照女职工产假前工资的标准由用人单位支付。女职工生育或者流产的医疗费用，按照生育保险规定的项目和标准，对已经参加生育保险的，由生育保险基金支付；对未参加生育保险的，由用人单位支付。”

生育津贴是国家补贴给企业，企业再用来发放员工产假期间工资的，但往往实际发放的生育津贴与产假工资并不相等。一般操作方法是：产假工资和生育津贴，员工就高领取，即如果员工的产假工资高于生育津贴，则生育津贴归企业；如果员工的产假工资低于生育津贴，则企业应该将实际到账的生育津贴与产假工资的差额部分补给员工，剩下的归企业。

（5）病（事）假。我国劳动法规对事假工资无具体规定，对病假工资

在劳动部《关于贯彻〈劳动法〉若干问题的意见》第 59 条中作了如下规定：
“职工患病或非因工负伤治疗期间，在规定的医疗期间内由企业按有关规定支付其病假工资或疾病救济费，病假工资或疾病救济费可以低于当地最低工资标准支付，但不能低于最低工资标准的 80%。”事假期间一般没有工资，而病假期间有些企业只发基本工资，或者按“当地月最低工资标准 $\times 0.8 \div 21.75 \times$ 病假天数”核算病假期间的工资。

以上每日扣款的金额 = 月工资 $\div$ 月计薪天数。月计薪天数的算法为：
(365 天 - 104 天休息日) $\div$ 12 月 = 21.75 (天)。

4. 个人所得税

员工实发工资是要扣除个人所得税的，薪酬专员在核算员工工资时，必须要清楚怎么计算。国家出台了有关个人所得税的法规，2011 年 9 月 1 日开始个税免征额调至 3500 元、税率表调整为七级超额累进税率。具体如下表 8-1 所示。

表 8-1 七级超额累进税率

级数	全月应纳税所得额	税率（%）	速算扣除数（元）
1	全月应纳税所得额不超过 1500 元	3	0
2	全月应纳税所得额超过 1500 ~ 4500 元	10	105
3	全月应纳税所得额超过 4500 ~ 9000 元	20	555
4	全月应纳税所得额超过 9000 ~ 35000 元	25	1005
5	全月应纳税所得额超过 35000 ~ 55000 元	30	2755
6	全月应纳税所得额超过 55000 ~ 80000 元	35	5505
7	全月应纳税所得额超过 80000 元	45	13505

比如，某员工的月基本工资是 2000 元，业务提成是 3500 元，话费补

贴是 200 元，个人应缴社保是 280 元；则税前收入为： $2000+3500+200-280=5420$ （元）。用工资总额 5420 元减去免征额 3500 元，等于 1920 元，这个数值介于 1500 元和 4500 元之间，属于第二级，则该员工本月要交的个人所得税为： $1920 \times 10\% - 105 = 87$ （元），那么该员工本月实发工资为： $5420 - 87 = 5333$ （元）。

5. 薪酬管理注意点

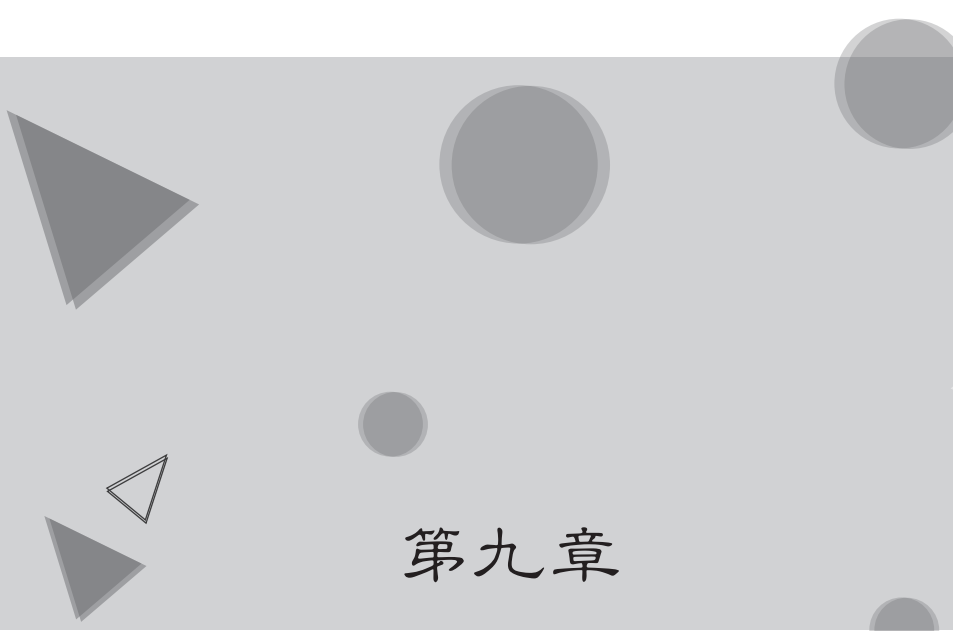
除了以上说到的薪酬设计原则，还有几点需要注意。

◇薪酬与绩效结合，绩效结果要有凭有据，倘若随意调薪或调岗，会导致员工产生负面情绪。HR 一旦发现员工因为薪酬问题产生负面情绪，应该及时沟通解决问题。

◇薪资计算准确，发放及时。在发工资之前最好能与本人确定考勤扣款或业绩提成情况，以免实发工资出现错误。另外，说好的 10 日或 15 日发工资，那就一定要准时发放，可以提前但绝不能延后，以免员工对公司的信用产生怀疑。

◇工资保密，工资单签名存档。销售部门员工的工资可以公开，因为他们的工资主要是业绩提成，这是靠自己创造的业绩得来的，工资高的员工可作为标杆，让其他员工看到，只要努力，就能挣到更高的报酬。其他岗位的薪资则不适合公开，以免员工相互比较，产生负面情绪。要知道，大部分人都认为自己应该得到更多的。工资单要签名存档以免后期产生纠纷。

◇薪酬与激励机制结合。企业的利润是大家共同创造的，公司应该适当与员工进行利润分享，划拨一部分利润作为平时对员工的奖励经费，这点在前文有详细的介绍。



第九章

组织有内容、有效率的会议

企业开会的目的，除了及时传达信息，开展有效沟通之外；还有激发思维、共享资源、鼓舞士气、影响团队等。此外，学习、分享、培训类的会议还能达到教育、培养人才的目的。

一般中小企业每周一会举行一次全员早会，早会上可以宣导政令、鼓舞士气或者安排某个专题培训；每周末会召开周例会，以中高层为主要参会人员，大家一起深入交流，总结本周工作，提出改进工作的方法。每月初召开一次全员启动大会或表彰大会，表彰员工过去的成果，激发员工未来奋斗的动力。每月底组织管理层召开经营管理会议，总结当月的工作，做好次月的工作计划。除了上述这些大大小小的例会，人力资源部还可以组织临时的全员会议，比如庆祝佳节、庆祝胜利等。无论组织何种会议，人力资源部都要保证会议能起到一定的效果，避免召开无效的会议，浪费大家的时间。

第一节 全员早会怎么开

不同内容的全员早会，产生的效果和氛围也不同。早会的主要目的是点燃员工的激情，当员工带着热情工作时，不仅可以感染客户，感染同事，还能提高工作效率。一般企业常规的早会内容如下：舞蹈，让大家打开肢体，尽情释放；士气展示，让各部门展示士气状态，精神风貌；朗读企业文化，让企业文化深入员工的内心；朗读羊皮卷等励志读物，补充员工精

神食粮，端正员工的心态；游戏，让员工放松，释放压力；颁奖，表彰优秀员工，激励其他员工；成功分享，用真实的例子鼓舞员工。

当然，早会的内容绝不仅仅局限于以上列单的几条内容，我们还可以将早会策划为“早间新闻 30 分”。前 10 分钟是“行业资讯分享站”，这个板块主要是让员工及时学习行业最新资讯，提高员工的专业水平。中间 10 分钟是“健康美丽加油站”，这个板块可以分享一些健康小贴士，关注员工的健康。最后 10 分钟是“传奇人物励志站”，这个板块，我们可以通过分享一些励志的小故事，向员工传达一种积极向上的思想。

根据公司业务的需要，早会还可以组织全员作一次专题学习分享。人力资源部通过平时的调查总结，发现员工的薄弱环节，与部门经理沟通确定需要提升的内容，然后安排好讲师、会议流程、主持人等，就可以召开一次专题学习分享会了。

为了活跃工作气氛，丰富员工的工作生活，我们还可以利用早会组织演讲比赛。演讲比赛的主题可以选择业务知识、销售技巧、管理经验等。通过这种形式的早会，可以开拓大家的思维，帮助大家了解不同的观点，发现别人的长处。管理层也可以借此识别人才。

早会内容切忌千篇一律。

为了确保早会顺利进行，并取得一定的效果，早会的准备工作（比如早会的会场、大会物资、DJ、主持人、大会串词等）一定要提前落实到位，并由专人负责。会议串词可以在网上搜到很多范本，下载后再根据实际需要进行文字加工即可。如果公司内部部门比较多，为了让大家积极参与，早会可以按部门轮流举行，让各部门主导早会的组织工作，人力资源部协助即可。

第二节 全员大会怎么开

遇到节日或公司取得重大业绩时，会组织全员大会。这种大会除了例行的会务准备，在串词、流程设计方面，要注意渲染气氛。比如为了庆祝父亲节，我们要渲染感动感恩的氛围；为了庆祝情人节，我们要制造欢快的气氛。这种临时性的大会可根据公司的需要灵活组织。以下仅简单列举几个例子，抛砖引玉。

1. 父亲节庆祝活动筹划示例

提前收集员工与父亲的合照，做成 PPT，并配上文字。文字可以自己发挥也可以参考网上的资料。以下列举几句贺词。

“有一种爱，叫父爱如山；有一颗心，叫父子连心；有一份情，叫情深似海。有一个节，叫父亲节。在这个感恩的日子里，祝天下所有的父亲节日快乐！”

“万水千山走个遍，父亲是我坚强的靠山；风吹雨打尝苦甜，父亲的关怀最温暖；有父亲的鼓励，我头顶永远是一片蓝天。”

“您总是把最深沉的爱，藏在默默凝望的眼里。虽然不言不语，但我总能感到那份血溶于水的关爱。”

“父亲的爱，是沉默的，没有言语，只有行动；是宽广的，没有最多，只有更多。父爱，如细水长流，滋润岁月。”

“您是海中塔，指引我回家；您是万重山，撑起一片天；您是被中棉，身暖心也暖；尽管您总是默默无语，但无声的父爱却永伴身边！”

“你没出生，他忐忑祈盼；你降临人间，他笑容灿烂；你蹒跚学步，他小心陪伴；你牙牙学语，他满心欢喜；你上学读书，他出力出汗；你毕业工作，他默默牵绊；你结婚生子，他又从头再来。只是这时，他的脸已沧桑、腰已佝偻，

唯有笑容依旧灿烂。”

“世上有一种爱如千丈山崖上的常青藤，永不枯萎；世上有一种爱如苍茫大海中的罗盘，指明方向；世上有一种爱如父亲的教导，长留心间。”

“父爱是山，厚重且苍劲；父爱是海，情深不可测；父爱是风，随风潜入夜；父爱是雨，润物细无声。”

“父爱在沧桑皱纹里，一杠一杠刻满情意；父爱在弯弯脊梁里，一道一道坚韧不屈。有一个词，专为爸爸而定，那就是坚强；有一种情，只有大海可以代表，那就是父爱；有一种感动，只为父亲而动容，那就是胸怀。父亲节，祝愿他幸福安康。”

通过父亲节的活动，激发员工努力工作，回报父母。这种类型的节日，我们要好好组织语言，主持人要会煽情及渲染气氛，大会才能起到效果。

2. 七夕情人节庆祝活动筹划示例

先通过 PPT 传达庆祝活动的主题。PPT 的文案可以参考古诗。

“纤云弄巧，飞星传恨，银汉迢迢暗度。金风玉露一相逢，便胜却人间无数。柔情似水，佳期如梦，忍顾鹊桥归路。两情若是久长时，又岂在朝朝暮暮。”

再通过四个活动将庆祝活动推向高潮。

（1）最美丽的邂逅——“缘”来的时候——美丽的爱情传说。

（2）我们那样谈情说爱——每人都拥有美丽动人的爱情故事。

只记得，那些年，你爱谈天我爱笑，梦里花落知多少，让我们来听听属于我们的爱情故事。以上两个活动都由员工讲述自己的爱情故事，然后现场评出“最动人爱情奖”及“最美丽邂逅奖”。

（3）心有灵犀一点通：此环节也称为“你来比划我来猜”，两人协商谁来比划谁来猜，在规定时间内，猜对多者为胜，评出最灵犀情人奖。

（4）浪漫 T 台秀：此环节每个部门选出一对“情侣”，以 T 台走秀

的方式展现属于年轻人的风采，之后评选出“最浪漫情侣奖”。

3. 中秋节庆祝活动筹划示例

先通过一段开场词点燃气氛。

“月在水里，月在天上；月在画里，月在心上。月是期盼，月是挂牵；月是幻想，月是浪漫；月是思念，月是圆满。中秋节即将到来，我们公司大部分员工都不是本地人，我也是。所以我也能体会到，每到中秋，我们这些在外的游子，对家人思念的情愫就格外深刻。爸爸工作是不是还是那样拼命辛苦？妈妈是不是还是那样舍不得给自己买件衣服？他们身体还好吗？妹妹上学专心吗？在学校会不会被人欺负？弟弟还是那样调皮捣蛋吗？听不听爸妈的话，有没有让爸妈操心？”

接着，设计两个小游戏。

第一个游戏，猜灯谜赢月饼。

第二个游戏，歌王争霸游戏。此环节提前准备与中秋有关的词，选手唱出两句歌词，含有该词，即过关。

4. 万圣节化妆舞会筹划示例

提前宣导，通知时间、地点；准备化妆师的服装，提前发面具。

活动流程：◇入场：礼仪站在门口两边，着装、妆容不合格的涂油彩。

◇开场灯光打暗，旁白介绍本次大会。

◇全场舞蹈，播放三种类型的舞曲。

◇旁白引出主持人。

◇颁奖。

◇游戏。

◇颁奖。

◇走秀：以万圣节为主题风格走秀，评选出最具魅力奖。

5. 圣诞狂欢游园会策划示例

有一年的平安夜下午，我们在公司会议室举行了“圣诞狂欢游园会”的活动，准备得比较仓促，因为只有一天的准备时间。头天早上开会确定会议的流程、需要的物资、人员的分工、音乐，第二天下午就顺利开始了，大家玩得很尽兴。活动进行了一个半小时，将近 200 人同时参会，活动内容如下。

（1）会议室准备点心区，源源不断供应点心（苹果、圣女果、糖果、小饼干等），专人负责。

（2）开场，全体舞蹈（《小苹果》音乐、视频）。

（3）圣诞狂欢游园会（分三个区域同时进行）（每个区域配 1 个圣诞老人、1 名助理人员和若干礼物）。

活动一：掰手腕 / 玩色子

规则：◇挑战者选择与圣诞老人掰手腕或玩色子；

◇一轮定胜负，获胜者将赢得圣诞袜子一双 + 20 元基金券；

◇每人只有一次挑战机会。

活动二：大乱战——看这边

规则：◇圣诞老人手戴一个卡通手套，其他人排成一队依次上前；

◇圣诞老人用手迅速的指向一个方向，并且说“看这边”，然后挑战者必须看向相反的方向；

◇每位挑战者快速挑战 5 次，5 次均正确则挑战成功；

◇过关者可获得一个红苹果 + 30 元基金券；

◇挑战者可以不限次数地愉快玩耍，注意秩序即可。

活动三：挤眉弄眼吃饼干

规则：◇把饼干放在额头上，用五官把饼干从额头移到嘴里即过关；

◇每人 3 次机会，若 3 次都没过关，机会让给下一位挑战者；

- ◇过关者可赢得一盒德芙巧克力 + 50 元基金券；
- ◇挑战者可以不限次数地愉快玩耍，注意秩序即可。

第三节 启动大会怎么开

启动大会是企业将企业目标转化为全体员工的目标、展示企业文化的大会。这种会议通常每月或每季度召开一次，旨在总结过去，规划未来。启动大会的流程通常分为三个部分：开场、表彰、启动。

1. 开场

开场导入是通过一系列表演或活动，让所有参会者融入会议的氛围中。一般的开场形式包括开场表演、全体舞蹈、士气展示、朗诵企业文化等。此环节需要鼓动大家的热情，调整好状态，开场节目或主持人上场的方式最好不断变换，以保持新鲜感。我们还可以通过小节目表演或者大事件回顾等方式开场。现就我所组织过的大会开场举例如下。

○ 例一

开场：歌曲《你们是我的星光》同时，PPT 播放员工合影照片
7 月、8 月大事件回顾（配图片）。

（1）×× 贵宾莅临我司指导，鼓励——精神

7 月是活跃的、丰收的一个月，我们邀请到了一位老革命为我们分享、鼓劲，通过前辈们的分享，让我们感受到他们的艰苦与决心，他们用鲜血打拼出来的新世界，我们应该心怀感恩、敬佩之心，好好珍惜！

(2) ×× 培训——学习、成长

7月的骄阳点燃了我们学习的热情，公司安排了100位家人前往学习，3天的全心参与、投入，让我们更加清晰了自己的梦想，并坚定决心随着××企业一起拼搏、绽放！

(3) 厦门游、三峡游——开心生活

快乐工作，开心生活是我们的状态，在努力学习、努力工作之余，公司为大家提供了去感受大自然，享受生活的机会。8月初，公司组织了浪漫厦门游、激情三峡行，且歌且行，我们稍后再跟大家分享。

旅游分享：文字配上 PPT 图片

旅游分享，是想通过其中一个去旅游的员工的视角，讲述这次旅游的经过，配上图片，让其他没有获得旅游奖励的员工心生向往，鼓励他们努力工作，争取获得下次旅游的机会。

刚参加工作的时候，我会纳闷，为什么组织员工旅游之后一定要在大会上渲染，为什么颁奖一定要造场，为什么活动结束之后都要做大大的宣传板。后来与一位同事的对话让我豁然开朗。她说：“老板花了钱让员工出去学习，出去旅游，难道就这样无声无息的结束了吗？站在老板的角度，他是不是希望他这些慷慨的给予能够被更多人知道？没有人会拒绝颂扬。”当然，除了让老板满意，我觉得这样的宣扬方式确实能够鼓励其他员工。大事件的介绍也能够让员工，尤其是新入职员工看到公司的发展，坚定追随公司的决心。

● 例二

年中的时候，我们想到通过新人与老人的对话方式，引出半年来公司的大事件和活动，让新员工了解公司的发展历程，让老员工看到

公司未来发展的方向。我们写的串词如下。

男：2014 年已经过半，在过去的半年多里，我们欢声不断，现在请欣赏一段 PPT，让我们共同回顾我们奋斗的往昔。（播放 PPT）

女：我，刚刚毕业。

男：我，将要结婚。

女：我在毕业迷茫徘徊时，无意中，走进了 ×× 企业。

男：我已经在 ×× 企业打拼了两年，即将开始人生新的篇章。

女：我好奇是什么让 ×× 人如此拼搏，如此忘我，又是什么让他们如此团结，像一帮兄弟姐妹。

男：好奇吗？那么让我来讲给你听……

男：这是喜获丰收的时刻，工资丰厚，奖杯荣耀。（配图片）

这是激情满满的演说，胸有成竹，自信洒脱。（配图片）

这是斗志高昂的会展，各尽其责，精诚合作。（配图片）

这是孜孜不倦的学习，坚持不懈，总有收获。（配图片）

……

男：在这里的每一天，都是我们学习进步的每一天，因为我们深知，不进则退，是亘古不变的真理。

男：看！运动会，青春洋溢的笑容。（配图片）

听！篝火晚会，漫山跳跃的欢乐。（配图片）

闻！龙虾大餐，麻辣香脆的诱惑。（配图片）

品！浪漫旅行，风光旖旎的景色。（配图片）

……

男：这里的每一天也是充满欢乐的每一天。我们深深的融入在这个集体里，为这个大家庭注入活力。

女：虽然，我刚来到这里，我希望这些感动、这些快乐，以后我能跟大家一同经历！

男：会的，我们一起加油！

（以上语速与 PPT 播放要配合好）

例三

本次大会，我们想以童话故事开场，将主持人打造成王子与灰姑娘的角色。

旁白：从前，有一位长得很漂亮的女孩，却被戏称为“灰姑娘”。万圣节那夜，她穿上水晶鞋、乘坐南瓜车去参加王子举行的舞会，王子迷上了她。午夜十二时了，灰姑娘不得已要马上离开，仓皇间留下一只水晶鞋。王子很伤心，于是派大臣在全国寻访。听说，他们找到了××企业，听说，这里有一位灰姑娘……

男：你就是我的灰姑娘！（蹲下，穿鞋子的动作，站起）

女：你，就是我的王子！（语气可以夸张点，搞笑）

（两人拥抱，开始起舞，华尔兹上场）（音乐：爱的华尔兹）

男：大家好！我是……

女：大家好！我是……

男：为了庆祝我找回公主，今天邀请大家参加“万圣节之夜” party！（Halloween 前奏响起）

请舞王舞后华丽登场，也请舞池中的伙伴们尽情释放！让我们共同起舞！high 动全场！

（全场舞蹈，如果台下观众放不开，主持人要调节气氛，让台下的人 high 起来）

男：感谢大家的热情绽放，现在我宣布，11 月启动大会暨 10 月

心中有理想，有目标，有决心，有行动，就一样可以畅游全球，笑傲财富榜！！

启动大会的开场可以有很多形式，比如毕业季的时候，选几个刚毕业的新人，坐在台下，当音乐响起，依次站起来唱完一首毕业歌，然后主持人将话题引申到毕业之后的第二个“校园”——企业。国庆的时候可以用一首歌颂祖国的歌曲或诗朗诵开场；情人节的时候可以以情侣T台秀的方式开场；元旦可以以新年歌曲开场；中秋可以以猜灯谜的形式开场；或者以简单的大合唱、集体舞开场。

开场是为了活跃气氛，创造新鲜感。而旅游、奖励、大事件的展示，除了鼓励那些已经获得奖励的员工，激励还没有获得奖励的员工，也能让大家及时看到公司的实时动态、公司的发展和日益壮大的实力。尤其是让刚入职的新员工看到自己加入公司之后能够获得的机会，从而吸引并留住新人。

2. 表彰

表彰部分主要是对过去一个月或一个季度中表现优异的员工（个冠、组冠、团冠、优秀员工、最佳新人等）进行物质和精神奖励。表彰环节要注意以下三点。

(1) 颁奖组织有序、有礼；颁奖流程顺畅、紧凑。提前安排流程、充分准备，会中才能忙而不乱。比如提前确定礼仪人员，并对其上场、下场、引导、手势进行规范；主持人、颁奖人的仪容举止、服装要求等提前说明。

(2) 颁奖时出场方式力求新颖。颁奖时要注意热场, 避免颁奖时气氛平淡, 导致获奖者感受不到荣耀, 未获奖者产生不了羡慕之情。对销售冠军这一类的重要奖项, 我们可以通过颁发奖杯、佩戴大红花、颁发奖状、佩戴桂冠、走红毯等方式, 或者对销冠的出场进行隆重的渲染, 安排表演

人员引出销冠，让获奖员工感受到公司的精心安排，感受到所有员工的羡慕之情，从而产生很强的荣誉感，更加努力去工作。在颁发个人销售冠军之前，我们可以写一段人物简介，或一段颁奖词，比如：“江山代有才人出，各领风骚数百年，你是 ×× 的领跑者，你是辉煌时刻的璀璨星光，今夜，为你喝彩！”“从踏实的勤奋中积聚资本，从奋斗的脚步中汲取力量，你们是真心英雄，永不言败，你们是天之骄子，永不服输。”团队得奖，我们的颁奖词可以这样写：“团结就是力量，一支卓越而充满激情的团队，用智慧和力量创造奇迹，在销售的前沿展现自己的风采，成为销售队伍的佼佼者。”“你们的每一次前进总是焕发青春的奇迹，你们的每一次出场都彰显着力量，你们以坚毅的脚步，走出自己的特色和风格。你们是一支擅战的团队，一支有为的团队。”

（3）获奖者发言。获奖者发言绝对不能即兴发挥，一定要事先准备。对于特别优秀的员工，我们需要事先了解其分享的内容，避免其中出现与工作无关的言论，或者是消极的言论。主持人也可以用采访的方式，引导获奖者。比如我们可以这样问个人销冠：“有没有遇到比较纠结的客户？”

“最后怎么让这个客户成功收款？能详细跟我们大家描述下吗？”主持人采访的问题要具体，以更好地引导获奖者发言。

3. 启动

启动环节是管理者将企业制定的战略目标、规划以及激励政策，通过会议传达给员工，将其变成全体员工的目标和规划的环节。此环节通常由两部分内容组成。

第一，领导者“战前”动员。动员讲话要精练、有震撼力，能够激励、带动全体员工。这就好比古时将军带领士兵行军打仗，士气最重要。

第二，各部门公开承诺、互相 PK。领导做完战前动员之后，各下属部门应该表达决心、做出公开承诺，比如说：“我本月的目标是 ××。”

我保证做到，如果做不到我将 × × ×”，部门经理带领部门全体员工作出公开承诺，让整个部门牢记本月的目标，增强集体凝聚力，明确各自的目标。PK 可以在部门之间或员工之间进行，找到竞争对手，让对手激励员工或部门主动成长，形成你追我赶的氛围，这对企业整体目标的达成、士气的提升都有相当大的帮助。

4. 启动大会中的游戏及活动环节如何筹划

在会议中场时，我们可以穿插一些小节目或小游戏，这些小游戏同样可以用于新人培训间歇或早会间歇。下文列举几个我觉得很有意思的小游戏。

（1）坐与站

游戏说明：

◇游戏道具：9 个板凳

◇参与人数：9 人

◇游戏规则

① 下面会有一段小故事。要求参赛者听见“站”字坐下，听到“坐(座)”站起来。

② 游戏故事：有一次，小明和妹妹乘公共汽车，上车后，小明发现一个空座位，他丢下妹妹赶紧跑过去坐下，这时，过来一位老奶奶，他扶着拉手，站在小明身边：“哥哥，你看你，你坐着奶奶站着，多不好啊！你赶快站起来，让奶奶坐吧！”小明挨了批评，心里很不高兴，赌气说：“你让我站着，我偏不站，我要坐嘛！”老奶奶听了笑笑说：“没关系，你坐吧，我不坐。”妹妹站在小明身旁撅起小嘴，说：“你真不懂礼貌，我再也不愿站在你旁边了！”这时，汽车到站了，那位老奶奶下了车，望着老奶奶远去的身影，小明的心理很不是滋味，他觉得自己是错了，情不自禁地站起来，悄悄地离开了那个座位，嘴里自言自语地说：“哎，怎么

搞的，坐和站，站和坐，坐坐站站，站站坐坐，坐站坐站，站坐站坐，坐站站坐，站坐坐站，到底是站还是坐，今天我怎么糊涂了！”

（2）你来比划我来猜

游戏规则：

① 每个部门推选一位员工，共十位员工两人一组，自由组合，一人比划，一人猜。

② 猜词过程中，不能说出词条中包含的任何字，否则该词条作废。台下的员工不能提示。

③ 遇到不会的词条可以跳过。

④ 比赛时间每组 2 分钟，2 分钟内猜中词条最多的组获胜。

（3）Yes or No

游戏规则：

① 参赛者用一般疑问句来确定答案（词语或图片），该部门所有员工回答 Yes or No（否则违规）。

② 参赛者仅有一次求助机会，由该部门的一位家人上台做无声表演，给予提示。

③ 游戏时间为 1 分钟。

（4）你画我猜

游戏规则：

① 两人一组，由一人在白板上画出所看到词语的内容。

② 另一人则需在最短时间内猜出词语，在 2 分钟内答对最多的小组获胜。

③ 画画的人不能说话，不能在白板上写字。

（5）甜蜜蜜

游戏规则：一人在另一人背后拿筷子将盘子中的雪丽糍夹起，喂入前面员工的嘴里，前面员工将雪丽糍吃掉，最快吃掉整盘雪丽糍的小组

获胜。

注意：后面员工的头不允许超过前面员工的肩膀，前面员工不允许动手。

（6）跟我一起学跳舞

游戏规则：

分两组。第一位选手跳一个动作，第二位选手学习第一位的动作，另外加上自己的一个新动作；第三位选手学习前两个人跳出的两个动作，另加上自己的一个新动作，以此类推。停顿或错误的选手将受到惩罚，其余选手继续比赛，争夺冠亚军。

（7）背背大冒险

游戏规则：

两人一组，来争夺奖品。每组中一位选手蒙着眼睛背起另外一位选手，最终突破重重障碍到达终点，拿取属于他们的战利品，用时最短者获胜。

（8）疯狂大搜集

游戏规则：

① 将员工分成若干组。

② 小组成员收集主持人所说的物品放到接收者手持的托盘中，物品必须依次传递，不得离手，否则无效；物品可以任意指定，比如眼镜、皮带、口红等，一定要将比较难的放在后面，比如药片、糖果、一毛钱、白头发等。

③ 最先集齐物品的小组获胜或游戏结束时，集齐物品最多的小组获胜。

（9）甩掉便利贴

游戏规则：

① 选手站在舞台上，主持人给一分钟时间让台下的员工将手中的便利贴贴在参赛者身上；

② 音乐响起，几位选手在一分钟之内跟着音乐的节奏抖动身体，甩

掉身上的便利贴；

③ 最终，身上剩余纸条数量最少者获胜。

以上所列举的内容比较零散，现将启动表彰大会的流程总结如下（见表 9-1）。每个企业的实际情况不同，奖项设置不同，文化氛围不同，因此该流程仅供参考。

表 9-1 2014 年 10 月业务启动暨 9 月表彰大会流程

一、起始篇

时间	内容	备注
16:20-16:30	会务准备调试音响设备	暖场
16:30-16:35	开场	诗朗诵《我的祖国》
16:30-16:35	主持人亮相	主持人上场
◇画外音提示开会纪律（语气自然） ◇双手举过头顶，掌声有请主持人 ◇调动气氛：挥舞本战区的标识牌		
16:35-16:40	全体合跳舞（小苹果）	斗舞准备：唢呐音乐，红手绢
◇有请舞王舞后上台领舞 ◇剪刀石头布留下 3 男 3 女，斗舞，选出 1 对舞王舞后		
16:40-16:45	士气展示	总教官
16:45-16:47	羊皮卷之九	主持人领读
16:47-17:10	上月大事件介绍	总经理致辞

二、超级新秀篇

17:10-17:15	9月新人转正仪式	佩戴正式员工工牌+小奖状
★全体起立，右手握拳，跟主持人一起欢迎他们，“欢迎你加入这个有生命力的地方，过着有汗、有泪、有甘、有苦的日子，直到成功为止”，连续三遍 颁奖嘉宾：		
17:15-17:20	9月师傅奖	奖金
9月师傅奖 部门 ×× 的师傅 ×× 奖励____元 9月最佳师傅 ×× 奖励____元 颁奖嘉宾：		
17:20-17:25	9月最佳新人奖	花环+奖金+奖牌
9月新人业绩：第一名 奖金____ 第二名 奖金____ 第三名 奖金____ 颁奖嘉宾：		

三、营销任务嘉奖篇

17:25-17:27	9月部门基金奖	只宣布名单，会下兑现
17:27-17:30	营销任务奖励	只宣布名单，会下兑现

四、优秀人物篇

17:30-17:35	9 月优秀员工	花环 + 奖品 + 证书
颁奖嘉宾：		
17:35-17:40	公司优秀管理层	奖金 + 证书
颁奖嘉宾：		
17:40-17:50	晋升环节	聘书 + 工牌 + 花环 + 宣誓
★ 总经理宣布晋升名单、颁发聘书花环工牌、宣誓（右手握拳）、合影、总经理回座、员工发表就职宣言		

五、XX 榜样篇

17:50-18:00	9 月个人销售战神	证书（小）+ 金色奖杯 + 奖金 + 大红 花 +KT 板奖状
（两连冠奖金加 50%，三连冠奖金再加 50%，并可收藏奖杯） ★ 提前告知销冠依次从后面护送上场，两边员工全体起立，面向过道，双手举过头顶热烈鼓掌 颁奖嘉宾：8 月销售战神 × ×		
18:00-18:10	9 月小组战神	证书（大）+ 奖杯 + 奖金 + KT 板奖状
★ 依次上台，依次颁奖，经理带组员从后面上场，两边员工全体起立，面向过道，双手举过头顶鼓掌 颁奖嘉宾：8 月组冠		

六、群英PK篇

18:10-18:20	9月PK兑现环节	
(有序兑现,注意串词)		
18:20-18:30	10月PK环节(串词激励引出)	
★个人、小组、战区PK结果提前张贴出来 ★战区PK名单写在PPT上,由主持人宣布		

★公开承诺

- (1)先兑现上月的承诺(是否达成目标)。
- (串词要引导,讲明原因并营造氛围,不要让员工有负面情绪)
- (2)部门经理依次带领部门全体员工上台承诺,台下员工全体起立,回应:“××,加油”。

七、完美结束篇

18:40-18:45	总经理总结发言	
18:45-18:48	《崛起》	
备选歌曲:《我相信》《我的未来不是梦》《崛起》《相信自己》《怒放的生命》《明天会更好》《海阔天空》《最初的梦想》《真心英雄》《相亲相爱一家人》《奔跑》		
18:48-18:50	欢送	

第四节 企业年会怎么开

企业年会是给哪些人看的？以我个人的经验，首先是给员工看的，其次是给员工父母看的。某些企业的年会还会邀请股东、供应商或客户参加，因为这些人都是企业赖以生存的重要伙伴。无疑，企业年会是一个需要花时间、花心思去好好筹备的大型活动。

为了好好筹备年会，至少提前一个月就得成立年会筹备小组。小组的组长最好由公司高层担任，这样在沟通和协调的过程中就会少一些推脱和阻力。以我所在的企业为例，年会筹备小组分为接待组、物资管理组、设备组、主持组、导演组以及总导演。年会筹备一般由老板开会发起，总导演负责执行，导演组通常是由人力资源部以及策划部的经理组成，主持组成员由员工竞聘选出，设备组由技术部的人员组成，接待组和物资管理组也由人力资源部的人员组成。年会开始之前，导演组首先征求各部门经理的意见，讨论确定年会的大致框架和需要重点突出的环节，并将流程梳理清晰。然后年会筹备组成员对年会各个环节的工作进行分工，比如确定接待员工父母的时间，住宿安排，奖品及会场所需物资采购，音响摄像 DJ 的综合彩排，串词，以及视频制作等环节的工作都要落实到责任人。每个小组的负责人负责落实好本小组事务，总导演跟进总体的进度。大家集体贡献智慧，通力合作，年会就一定会举办成功。

下面举几个年会成功举办的例子，供大家参考。

1.2013 年年会创新点

（1）签名墙

做年会主题板的签名墙（写真+桁架），每一位入场的员工签名留影，

并派“记者”采访参会者新年的愿望，后期做年会视频时可以剪辑进去。

（2）走红毯

年会邀请优秀员工的父母到场，公司派车接送，提前安排入住酒店。年会开场聚光灯打到红毯，优秀员工携手父母走上红地毯，主持人依次介绍。让员工及其父母体验明星走红毯的感觉。

（3）卓越功勋奖、终身功勋奖

给任职满5年的员工授予卓越功勋奖，奖品：银牌（注意串词）；

给任职满10年的员工颁发终身功勋奖，奖品：金牌（注意串词）。

颁奖词示例：

◇五年来风雨与共，数千日兢兢业业。因为这份认同，因为这份执着，他们毅然将青春奉献给了××，将热血挥洒给了××产业，用信念凝聚力量，为“××梦”谱写绚丽篇章！

◇没有轰轰烈烈可歌可泣的故事，没有振聋发聩荡气回肠的豪言壮语，她只是将责任心、使命感化作为坚守的动力，默默耕耘，笃定前行，用自己的一片赤诚之心守护××，追随××，无怨无悔！

（4）感恩父母，为父母洗脚

感恩父母环节（控制时间）

◇主持人开场说一段串词，渲染父爱、母爱的伟大。

男：父母给予了我们生命，抚养我们长大，让我们能扬帆起航，驶向梦想的彼岸。母亲用真情点燃了我们心中的希望，父亲用厚爱鼓起了我们远航的风帆。

女：没有父母就没有我们的今天，父母的恩情说不尽、道不完。拿什么感谢你，我的父母？今天，我们××公司将优秀员工的父母请到了我们年会的现场，对他们表示我们衷心的感谢。

男：有请所有人全体起立，一起迎接我们的爸爸妈妈，让他们来感受这份荣誉。

女：首先，有请到的是……下面有请的是……掌声有请……现在走来的是……

◇所有父母在台上一字排开，坐好后，主持人宣导叩拜这一古代最高礼仪。

男：谁言寸草心，报得三春晖，父母的恩情深似海，生我者父母，养我者也是父母，感谢父母，是你们一直在默默付出，给了我们幸福的家庭和整个世界。

女：今天让我们一起用最高、最传统的礼仪来表达我们对父母的感谢。请子女走上前，面向父母，请 × × 公司的所有员工全体起立，一起感恩父母。

男：所有人伸出右手，与心相连，感恩父母给我生命，拜……起……，感恩父母养育之恩，拜……起……感恩父母无私奉献，拜……起……

女：请所有家人双手合十，微闭双眼，祈祷父母平平安安，祈祷父母健康长寿，祈祷家庭和谐幸福，礼毕。请子女回位。

◇员工给自己的父母洗脚。

男：当我们还是婴儿的时候，父母就对我们倾注了无私的爱。自从我们出生，他们就把自己无私的爱都给了我们。一直在后面默默付出，不求回报。

女：现如今，我们已长大成人，但我们陪同父母的时间却越来越少，回报父母的机会也越来越少了，今天就借此机会来表达一下我们作为儿女的孝心。

男：记得在我们小的时候，爸爸妈妈曾无数次为我们洗脚，今天让我们也为他们洗一次脚吧。有请礼仪小姐端上洗脚水。请子女上前为父母洗脚。

女：看看父母的双脚，为了我们，他们付出太多的心血和汗水，因为劳累和奔波，他们双脚已经长满厚厚的老茧。再抬头看看父母，看看他们

的脸。我们有多久没有这么近距离注视过他们。

男：我们亲爱的爸爸妈妈，他们曾经也和我们一样年轻，为了我们，他们辛苦操劳，如今一道道深深的皱纹已经爬上了他们的额头，岁月的风霜也染白了他们的黑发，我们的爸爸妈妈，他们已经不再年轻，他们的脊背已经累弯，他们的眼睛也失去了往日的的光芒，唯一不变的是他们对我们永远无私的爱。

女：他们为了我们，奉献了所有，把他们生命中所有最灿烂、最美好的时光全部奉献给了我们。

合：亲爱的爸爸妈妈，你们辛苦了！

男：请礼仪小姐送上毛巾。

女：（脚洗完了）让我们再一次拥抱亲爱的爸爸妈妈，让我们再一次看看父母的脚，就是这双脚撑起了整个家庭，托起了整片天空。正是爸爸妈妈，我们才有了今天的成就。

合：爸爸妈妈，谢谢你们！

◇给每位父母颁奖。

女：（服务助理将水盆等收走）父母给了我们生命，给了我们所有的爱。××公司为了感谢父母为我们公司培养了这么优秀的员工，特意为每位父母准备了一份精致小礼品（厚礼）。有请礼仪小姐。

男：相信此时此刻，我们的爸爸妈妈一定心潮澎湃，有很多很多的话要对我们说。接下来，我就把话筒交给他们。

男：有请摄像师，为我们这些幸福的家庭记录下这一美好时刻。

女：有请大家全体起立，用最热烈的掌声欢送这些幸福家庭回座。

◇公司微电影、宣传片播放。

播放专业的影视制作公司为本企业制作的公司发展宣传片，以及典型优秀人物的微电影。

◇节目评分，奖励前三名。
因为是马年，所以红包和礼物都是绑在马的背上，寓意“马上有 x”。

表 9-2 x x 年会节目评分表

歌唱类

序号	节目名称	演出部门	服装仪表 20 分		内容及形式 20 分		舞台表现 50 分				艺术效果 10 分	得分
			服装自然大方、美观	妆容合适、得体	思想健康、内容积极	编排合理，表演新颖、有创意	表演流畅自然	表情、肢体动作自然大方	表现力强，台风佳	整体演唱水平	具观赏性，较强艺术感染力	满分 100 分
			10	10	10	10	10	10	10	20	10	
1												
2												
3												

其他类（歌舞、团体）

序号	节目名称	演出部门	服装仪表 20 分		内容及形式 20 分		舞台表现 50 分				艺术效果 10 分	得分
			服装自然大方、美观，道具齐全	妆容合适、得体	思想健康、内容积极	编排合理，表演新颖、有创意	互动性强，气氛活跃	表演到位，表情自然大方	表演熟练，动作整齐	整体表演水平	具观赏性，较强艺术感染力	满分 100 分
			10	10	10	10	10	10	10	20	10	
1												
2												
3												

计分规则：去掉一个最高分，去掉一个最低分之后的平均分，为最终得分。

2. 十周年年会创新点

本次年会的主题是“十年路·感恩有你·再出发”，年会分成三个篇章，“回首·十年路”“感恩有你”“展望·再出发”。

（1）感恩卡

提前制作感恩卡并发给每一位员工，感恩卡写上姓名、想感谢的人，想对他说的话，这张感恩卡同时也是年会的抽奖卡，在入场时，投递进抽奖箱。抽奖环节，主持人抽出感恩卡，并念出感恩卡上的内容。

（2）主持人唱歌出场

我们本来想排一场开场舞，由主持人伴唱，最后，由于时间有限，舞蹈没排出来，四位主持人唱着《恭喜发大财》走红毯上场，礼仪跟随左右发礼物调动气氛。

（3）视频

提前制作公司十周年回顾视频、公司元老采访视频以及员工梦想视频。这三个视频我们先在网上找到范本，然后再根据公司实际情况进行改编。效果还不错。

（4）走秀颁奖

礼仪走秀为嘉宾颁奖，节目和颁奖环节相融合。

（5）节目视频内容

根据节目的内容，在LED素材网站上下载相关的视频，搭配节目播放，效果会很好（收费网址：VJ师网等；免费网址：新CG儿 <http://www.newcger.com/>）。特别提醒，有一些视频素材时间很短，我们可以使用QQ影音播放器，播放方式选择单个循环，以实现无缝循环播放。有一些视频素材很长，我们只需要重复播放某一个片段，则可以选择“AB点重复”。有一些播放器在循环播放时会有短暂的黑屏或卡壳现象，影响LED视频背景效果，所以我们应提前选择并设置好视频播放器，保证舞

台 LED 背景的视频素材无缝切换。

年会的内容丰富多彩，年会的形式各式各样，除了传统的室内年会，年会也可以在户外举行，如温泉年会、篝火烧烤年会；或者举行主题年会，如“童话王国”主题年会，要求员工打扮成卡通人物；“匆匆那年”主题年会，掀起校园风，让员工回到学生时代；“运动·健康·快乐”主题年会，运动休闲装让人充满活力；“我是明星”主题年会，穿上美丽的晚礼服，让员工当一回明星。确定了年会的主题之后，会场的布置、活动的安排、礼物等都应契合主题，营造浓厚的节目氛围。

A horizontal gray band spanning the width of the page, containing several geometric shapes: a large dark gray triangle on the left, a medium dark gray circle in the center, a small dark gray circle below it, a large dark gray circle on the right, and a small dark gray circle at the bottom right. There are also some white geometric shapes on the right side of the band.

第十章

劳动关系零纠纷

2008 年之后，国家出台并修订了一系列与劳动相关的法律法规来平衡劳动关系，其中包括《劳动合同法》《就业促进法》《劳动争议调解仲裁法》《社会保险法》等。我们可以从这些法律法规的变化中感受到国家越来越倾向于保护员工的利益，例如，劳动争议仲裁的时效延长了，部分劳动争议“一裁终局”，举证倒置情形增加，劳动争议仲裁不收费等。同时，员工自身的法律意识与自我保护意识也在不断增强。作为 HR，我们有必要了解这些法律法规尤其是与自己所在企业紧密相关的条例，当发生员工投诉时，我们要与部门经理、员工一起进行调解谈判，分析利弊，一方面保护员工的合法权益，另一方面也要尽量减少企业的损失。当然，在我们的日常工作中，应该时刻注意风险控制，从源头上规避劳动争议的发生。要控制劳动纠纷风险，可从三个方面入手：入职风险控制、在职风险控制和离职风险控制。

第一节 从源头把关

1. 招聘广告要合规

在我们拟定招聘广告时，很容易出现就业歧视问题，比如年龄歧视、户口歧视、性别歧视、身高歧视等。怎么分辨是否出现了歧视问题？我

们可以看企业设置的招聘条件对于求职者履行岗位工作来说是否是必要条件。

企业制定招聘广告的时候，要注意内容详尽、合法，不含歧视性描述。用词不要模棱两可，如“具有一定文化水平”这句话的含义就很模糊。在招聘过程中，企业要向求职者如实告知录用条件和工作内容。不得扣押劳动者居民身份证或其他证件，不得收取押金。

2. 入职审查要严格

对入职人员的资料审查工作，我们一般从以下几个方面着手。

（1）资质审查

对入职人员的身份、工作经历、学历证明及与工作相关的资格证书进行审查，如果入职者以欺诈手段骗取录用资格，将会导致劳动合同无效。

企业可以在招聘阶段就让求职者填写《信息登记表》，表中含父母电话、个人承诺、原单位负责人电话等，以便后期进行背景调查。

（2）身体状况审查

用人单位是不能以身体条件为由辞退员工的，只有等到员工医疗期满，不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的，才可以解除劳动合同，并支付经济补偿金。如果办理入职手续之后发现员工患有职业病，那企业需承担的责任及损失会非常大。

因此，在实践中，我们可以要求员工在入职前提供正规的体检报告或者公司统一组织入职体检。

（3）年龄审查

我国的法定就业年龄为16岁，16岁以下是童工，企业不应录用。年满16岁不满18岁者，为未成年工，企业录用其将面临较重的法律义务。而对于那些开始享受基本养老保险待遇或达到退休年龄的，企业与其建立的不再是劳动关系，而是劳务关系。

（4）劳动关系状态审查

法律规定，用人单位招用尚未解除劳动关系的劳动者，对原单位造成经济损失的，该用人单位应依法承担连带赔偿责任。因此，企业在招用员工时，应慎重审查该员工终止、解除劳动关系的证明，尤其是对中高层管理人员、技术研发人员等重要岗位更应特别慎重地进行相关方面的审查。

在入职前，我们可以要求员工提供原单位的离职证明，必要时，还可要求员工提供其社保缴费清单，清单上将显示员工的最后一个工作单位。

（5）保密义务与竞业限制义务审查

如果企业招用的员工对原单位负有竞业限制义务，原单位有可能提出该员工泄露了其商业秘密并使其造成损失，而起诉员工和现单位，现单位就有可能受到牵连。

因此企业招聘员工时，应要求应聘者提供真实的工作经历和证明人，致电原工作单位了解情况，或制定相关确认文件，并要求员工签字。若求职者与原单位约定的保密或竞业限制义务期限未过，企业应予拒绝或者给求职者安排与其原工作无关的工作。

（6）劳动合同内容

订立劳动合同时，尤其应注意试用期的约定以及工作时间、试用期工资等内容的约定，详细规定可以参见《劳动合同法》。

3. 相关法律法规参考

第十条 建立劳动关系，应当订立书面劳动合同。

已建立劳动关系，未同时订立书面劳动合同的，应当自用工之日起一个月内订立书面劳动合同。

用人单位与劳动者在用工前订立劳动合同的，劳动关系自用工之日起建立。

第十四条 用人单位与劳动者协商一致，可以订立无固定期限劳动合

同。有下列情形之一的，劳动者提出或者同意续订、订立劳动合同的，除劳动者提出订立固定期限劳动合同外，应当订立无固定期限劳动合同：

（一）劳动者在该用人单位连续工作满十年的；

（二）用人单位初次实行劳动合同制度或者国有企业改制重新订立劳动合同时，劳动者在该用人单位连续工作满十年且距法定退休年龄不足十年的；

（三）连续订立二次固定期限劳动合同，且劳动者没有本法第三十九条和第四十条第一项、第二项规定的情形，续订劳动合同的。

用人单位自用工之日起满一年不与劳动者订立书面劳动合同的，视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

第十九条 劳动合同期限三个月以上不满一年的，试用期不得超过一个月；劳动合同期限一年以上不满三年的，试用期不得超过二个月；三年以上固定期限和无固定期限的劳动合同，试用期不得超过六个月。

同一用人单位与同一劳动者只能约定一次试用期。

以完成一定工作任务为期限的劳动合同或者劳动合同期限不满三个月的，不得约定试用期。

试用期包含在劳动合同期限内。劳动合同仅约定试用期的，试用期不成立，该期限为劳动合同期限。

第二十条 劳动者在试用期的工资不得低于本单位相同岗位最低档工资或者劳动合同约定工资的百分之八十，并不得低于用人单位所在地的最低工资标准。

第二十八条 劳动合同被确认无效，劳动者已付出劳动的，用人单位应当向劳动者支付劳动报酬。劳动报酬的数额，参照本单位相同或者相近岗位劳动者的劳动报酬确定。

第八十四条 用人单位违反本法规定，扣押劳动者居民身份证等证件的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并依照有关法律规定给予

处罚。

用人单位违反本法规定，以担保或者其他名义向劳动者收取财物的，由劳动行政部门责令限期退还劳动者本人，并以每人五百元以上二千元以下的标准处以罚款；给劳动者造成损害的，应当承担赔偿责任。

劳动者依法解除或者终止劳动合同，用人单位扣押劳动者档案或者其他物品的，依照前款规定处罚。

第九十一条 用人单位招用与其他用人单位尚未解除或者终止劳动合同的劳动者，给其他用人单位造成损失的，应当承担连带赔偿责任。

以上条款摘自《劳动合同法》。

第二节 小心在职风险

1. 工时、加班风险

加班面临的法律风险主要涉及两个方面：第一，违法加班；第二，加班工资的计算及支付不符合法律规定。违法加班的具体情况主要包括以下几种：

- ◇ 特殊群体不得安排加班，比如怀孕七个月以上或在哺乳期的女性、16 周岁以上 18 周岁以下的未成年人；
- ◇ 加班必须是员工自愿的，企业不得强迫；
- ◇ 每天加班不能超过三个小时，每月加班不能超过三十六个小时。

第二种情况通常表现为企业没有足额发放或完全没有发放加班工资。遇到以上两个方面的风险，员工有权因此提出离职，并要求企业支付经济补偿。尤其是发生第二种情况时，法律规定企业应先补发再赔偿，赔偿金额是拖欠或克扣部分的 50% ~ 100%。

企业有必要仔细研究工时和加班的法律政策，根据企业自身以及不同岗位的实际情况，做出不同的工时制度设计。除了标准工时制外，下面几种工时制度可供参考：

◇不定时工时制，比如律师、高管、销售、司机等岗位可实行过程管控，任职者可自行安排工作，只要定期向公司汇报完成情况，并确保完成公司下达的任务即可，其工资更多地与绩效挂钩。但是实行这类工时制的企业，需要到劳动局报批。

◇综合计算工时制，比如每天加班 2 小时，一周安排 4 天，共计加班 8 小时，这种工时制下，企业可以给员工调休 1 天，则不算员工加班。

◇计件工时制。

对于完不成的工作，企业也可以考虑招聘非全日制用工，以满足灵活用工的需要。或者企业可以尽量安排休息日加班，以调休替代支付加班工资。有时候，有些员工下班不回家，在公司可能做着与工作无关的事情；或者本可以在上班时间完成的工作，拖到下班之后做；或者因为个人能力问题，没有在上班的 8 小时之内完成工作导致加班……针对上述这些情况，企业可以采取加班审批管理制度，个人加班必须向公司提交加班申请，得到公司批准后方可加班；否则就属于员工的个人行为，与企业安排的加班无关。

2. 假期风险

假期包括法定节假日、婚假、丧假、事假、病假、年休假、产假等，企业可以参见国家颁布的相关政策制定本企业的休假制度。

3. 社保风险

对于中小企业来说，只要员工没有投诉企业，劳动部门一般不会主动检查其社保缴纳情况。但是，如果企业没有为员工办理社保或者没有足额

缴纳社保，一旦被员工投诉，公司必须依法补缴。

社会保险上缴的基数是员工的工资总额。法定意义上的工资总额，包括员工的基本工资、岗位工资、奖金、津贴等。对于企业发给员工的物品、购物卡，提供的福利（班车、食堂、宿舍等），则不计入社保基数。企业要想给员工少缴纳社保基金，首先要控制社保基数，也就是降低员工的工资总额。社保缴费基数范围是社会平均工资的 60% ~ 300%，比如社会平均工资是 1000 元，则缴纳的基数最低不低于 600 元，最高不高于 3000 元。

4. 调岗风险

在没有法律依据的情况下，企业单方面给员工换岗、调薪都是一种违约行为。对于不胜任的员工，可以变更岗位，但要注意保留不胜任的证据，比如销售员工业绩没有达到考核指标。如果是因为企业的原因给员工调岗，企业应该与员工沟通并达成双方认可的变更协议后方可调岗。或者企业可以在劳动合同中注明员工的工资将随着员工岗位的调整而进行相应调整。

5. 保密与竞业限制风险

竞业限制分为法定竞业限制和约定竞业限制。法定竞业限制指的是公司法中所定义的企业高管，这些人法定就有保守商业秘密的义务，企业不需要因此向其支付补偿金。约定竞业限制指的是企业与个别十分关键的岗位任职者，比如技术研究、企业管理、财务管理、销售管理等岗位任职者，通过约定竞业限制，禁止他们两年之内加入竞争对手企业从事有关工作。如果员工履约，则企业应该按期发放补偿金，否则协议是无效的，员工可以不予履行。

法律对竞业限制约束的条款很多，比如一旦签订协议，且员工离职之后履行了协议内容，但企业没有支付补偿金，离职员工有权要求企业支付

补偿金（一般为前十二个月平均工资的 30% 且不低于最低工资标准，按月支付）。

法律对保密协议没有太多约束，也不需要企业支付任何费用。但是在实际操作中，无论是竞业限制或者保密协议，企业要举证其实是很困难的，签订保密协议更多的是对员工起到威慑的作用。

6. 培训风险

企业为员工提供在职培训可签订培训协议，以减少员工培训之后离职给企业带来的损失。具体规定可以参见劳动合同法中第二十二条，要注意的是，“用人单位为劳动者提供专项培训费用”，这里的专项培训，指的是这家企业在它所提取工资总额的 1.5% 的教育培训经费（可税前列支）之外，额外给员工提供的培训。在这个条件下，企业才有权跟员工签培训协议；否则，即使签了协议，也是无效协议。

7. 劳动合同风险

合同到期之后一个月内未及时续签，而员工仍然在企业工作，且继续工作不满一年的，员工可要求企业支付双倍工资；如果满了一年还没续签的，则视为用人单位与劳动者已订立无固定期限劳动合同。

在平时工作中，我们还应该注意进行举证责任控制。例如，在工资单上写上“公司已经将您的工资结清，并支付完毕”，请员工签字；对于假期，让员工写请假条或在休假表上签字。另外，培训协议、保密协议等也都要保管好。

8. 相关法律规定参考

第二十二条 用人单位为劳动者提供专项培训费用，对其进行专业技术培训的，可以与该劳动者订立协议，约定服务期。劳动者违反服务期约

定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。违约金的数额不得超过用人单位提供的培训费用。用人单位要求劳动者支付的违约金不得超过服务期尚未履行部分所应分摊的培训费用。

用人单位与劳动者约定服务期的，不影响按照正常的工资调整机制提高劳动者在服务期期间的劳动报酬。

第二十三条 用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。

第二十四条 竞业限制的人员限于用人单位的高级管理人员、高级技术人员和其他负有保密义务的人员。竞业限制的范围、地域、期限由用人单位与劳动者约定，竞业限制的约定不得违反法律、法规的规定。

在解除或者终止劳动合同后，前款规定的人员到与本单位生产或者经营同类产品、从事同类业务的有竞争关系的其他用人单位，或者自己开业生产或者经营同类产品、从事同类业务的竞业限制期限，不得超过二年。

第二十五条 除本法第二十二条和第二十三条规定的情形外，用人单位不得与劳动者约定由劳动者承担违约金。

第八十五条 用人单位有下列情形之一的，由劳动行政部门责令限期支付劳动报酬、加班费或者经济补偿；劳动报酬低于当地最低工资标准的，应当支付其差额部分；逾期不支付的，责令用人单位按应付金额百分之五十以上百分之一百以下的标准向劳动者加付赔偿金：

- （一）未按照劳动合同的约定或者国家规定及时足额支付劳动者劳动报酬的；
- （二）低于当地最低工资标准支付劳动者工资的；
- （三）安排加班不支付加班费的；

（四）解除或者终止劳动合同，未依照本法规定向劳动者支付经济补偿的。

以上条款摘自《劳动合同法》。

第三十六条 国家实行劳动者每日工作时间不超过八小时、平均每周工作时间不超过四十四小时的工时制度。

第四十四条 有下列情形之一的，用人单位应当按照下列标准支付高于劳动者正常工作时间工资的工资报酬：

（一）安排劳动者延长工作时间的，支付不低于工资的百分之一百五十的工资报酬；

（二）休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的百分之二百的工资报酬；

（三）法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于工资的百分之三百的工资报酬。

以上条款摘自《劳动法》。

第三节 离职管控莫小觑

1. 劳动合同解除与终止的情形

（1）劳动合同的解除

解除劳动合同分为以下三种情况：

◇双方协商解除劳动合同。《劳动合同法》第三十六条规定，用人单位与劳动者协商一致，可以解除劳动合同。

◇劳动者单方解除劳动合同。《劳动合同法》第三十七条规定，劳

劳动者提前三十日以书面形式通知用人单位，可以解除劳动合同。劳动者在试用期内提前三日通知用人单位，可以解除劳动合同。《劳动合同法》第三十八条规定，用人单位有下列情形之一的，劳动者可以解除劳动合同：（一）未按照劳动合同约定提供劳动保护或者劳动条件的；（二）未及时足额支付劳动报酬的；（三）未依法为劳动者缴纳社会保险费的；（四）用人单位的规章制度违反法律、法规的规定，损害劳动者权益的；（五）因本法第二十六条第一款规定的情形致使劳动合同无效的；（六）法律、行政法规规定劳动者可以解除劳动合同的其他情形。用人单位以暴力、威胁或者非法限制人身自由的手段强迫劳动者劳动的，或者用人单位违章指挥、强令冒险作业危及劳动者人身安全的，劳动者可以立即解除劳动合同，不需事先告知用人单位。

- ◇用人单位单方解除劳动合同。《劳动合同法》第三十九条规定，劳动者有下列情形之一的，用人单位可以解除劳动合同：（一）在试用期间被证明不符合录用条件的；（二）严重违反用人单位的规章制度的；（三）严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害的；（四）劳动者同时与其他用人单位建立劳动关系，对完成本单位的工作任务造成严重影响，或者经用人单位提出，拒不改正的；（五）因本法第二十六条第一款第一项规定的情形致使劳动合同无效的；（六）被依法追究刑事责任的。《劳动合同法》第四十条规定，有下列情形之一的，用人单位提前三十日以书面形式通知劳动者本人或者额外支付劳动者一个月工资后，可以解除劳动合同：（一）劳动者患病或者非因工负伤，在规定的医疗期满后不能从事原工作，也不能从事由用人单位另行安排的工作的；（二）劳动者不能胜任工作，经过培训或者调整工作岗位，仍不能胜任工作的；（三）劳动合同订立时所依据的客观情况发生重大变

化，致使劳动合同无法履行，经用人单位与劳动者协商，未能就变更劳动合同内容达成协议的。《劳动合同法》第四十一条规定，有下列情形之一的，需要裁减人员二十人以上或者裁减不足二十人但占企业职工总数百分之十以上的，用人单位提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取工会或者职工的意见后，裁减人员方案经向劳动行政部门报告，可以裁减人员：（一）依照企业破产法规定进行重整的；（二）生产经营发生严重困难的；（三）企业转产、重大技术革新或者经营方式调整，经变更劳动合同后，仍需裁减人员的；（四）其他因劳动合同订立时所依据的客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行的。

（2）劳动合同的终止

《劳动合同法》第四十四条规定，有下列情形之一的，劳动合同终止：（一）劳动合同期满的；（二）劳动者开始依法享受基本养老保险待遇的；（三）劳动者死亡，或者被人民法院宣告死亡或者宣告失踪的；（四）用人单位被依法宣告破产的；（五）用人单位被吊销营业执照、责令关闭、撤销或者用人单位决定提前解散的；（六）法律、行政法规规定的其他情形。

员工离职时，人力资源部要做好离职面谈、工作交接，并给员工开具解除（终止）劳动关系证明，公司和员工各留一份（员工签字，企业盖章），文件上写明员工的入职及离职时间、曾任职岗位，并强调工资已经结清，企业没有拖欠任何工资。

2. 离职补偿金怎么发

离职补偿金的支付情形有如表 10-1 所示的几大类。

表 10-1 离职经济补偿金支付情形

离职类型	时间要求	补偿金	劳动合同法
协商解除（由企业提议）	随时（按约定）	支付	第三十六条
劳动者主动要求辞职	提前 30 天（正式） 提前 3 天（试用）	不支付	第三十七条
因企业违规，劳动者解除	随时	支付	第三十八条
过失性解除	随时	不支付	第三十九条
非过失性解除	提前 30 天通知或者额外支付劳动者一个月工资	支付	第四十条
经济性裁员	提前 30 天通知	支付	第四十一条
劳动合同终止（劳动合同期满，企业不续订）	劳动合同终止日	支付	第四十四条

企业可根据表 10-2 所示的方法计算离职补偿金。

表 10-2 离职经济补偿金计算方式

	2008 年 1 月 1 日之后的经济补偿金
离职经济补偿金基数	（1）员工离职前十二个月月平均工资 （2）用人单位所在直辖市、设区的市级人民政府公布的本地区上年度职工月平均工资三倍 确定原则：以上两条就低不就高
服务年限	（1）员工在本单位工作的年限，每满一年支付一个月的工资 （2）六个月以上不满一年的，按一年计算；不满六个月的，支付半个月工资
补偿金封顶	任何情形下，向员工支付经济补偿最多不超过 12 个月工资
通知期	提前 30 天通知。否则企业需要额外支付一个月的工资代替通知期

企业在实际操作中,为了预防劳动争议的发生,应注意以下几大原则:

- ◇能终止劳动合同的,不要解除劳动合同;
- ◇能让员工辞职的,不要辞退员工;
- ◇能协商解除劳动合同的,尽量协商;
- ◇客观上能按违纪情形辞退员工的,应当坚持。

针对以上的种种风险,公司可以成立危机处理小组,危机处理小组可由人力资源部牵头,由业务部门和职能部门经理组成,结合企业自身和员工特点,讨论企业可能发生的风险,并基于这些风险制定解决预案,做到未雨绸缪。

当真的出现了劳动争议时,作为人力资源部门,首先,记住一定不要情绪化,不要激怒员工,让事态变得难以协商;其次,应该恰当平衡企业与员工的利益,把一碗水端平,不能慷公司之慨,也不能完全跟员工站在对立面,而应在国家法律和公司政策允许的情况下,为员工争取应得的利益。人力资源的这种做法短期看来,也许会使企业有点小损失,但是长远来看,是给企业免除后顾之忧,同时也给企业建立了良好的形象和声望。

3. 离职面谈怎么谈

当员工,尤其是很优秀的员工提出离职时,首先用人部门经理应该做挽留面谈,其次人力资源部也要与员工进行离职面谈。HR 做离职面谈的目的主要有以下三个。

- ◇再次挽留员工。通过与员工坦诚沟通,了解员工离职的真实原因,公司能解决的尽量解决。
- ◇发现制度问题,改善企业管理。有时候员工离职是因为企业制度的问题或者因为上级领导的问题,通过面谈,我们能总结出员工离职的主要原因。
- ◇调整招聘条件。我们可以分析离职群体的共性,比如大部分都是本

地人，吃不了苦；或者大部分都是外地人，融不进企业等。尤其分析企业主动辞退人员以及以不适应为由辞职的员工，分析这类离职群体，发现这个群体的问题所在，从而调整招聘录用的条件。

做好离职面谈并不容易，在实施过程中，当我们问离职原因时，有的人会有所顾虑，不愿多谈，或者不说真话；有的甚至带着个人情绪添油加醋。HR 除了要提高自身的谈话技巧之外，还要注意在面谈之前，应该与部门经理事先沟通员工的情况或者自行查看员工的人事档案。对员工有了事先的了解，再拟定谈话提纲。谈话期间，HR 应注意倾听，并做好谈话记录，让员工感受到你的真诚。面谈结束之后，HR 应对员工反馈的问题、离职原因、提出的建议进行整理，并将相关意见递交给相应的责任人。

另外，一般企业的离职面谈都是安排在结算工资之前，员工多少会有些顾虑，害怕自己的谈话影响工资的发放。所以，我们可以在财务结算完工资之后，再安排员工进行离职面谈。此时，员工没有任何负担，说出来的离职原因可能就是一针见血的。无论员工因为何种原因离职，在整个离职手续办理的过程中，我们都要认真友善地对待他们，因为他们是公司最好的宣传员。

第四节 和谐员工关系

一般来说，员工都是不愿起诉公司的，因为起诉一家公司费时费力，并且还会影响后续的职业发展。员工们往往是在忍无可忍的时候，才会选择去告公司。一旦员工将企业诉诸法庭，企业往往是很难打赢官司的。而一旦企业输掉了官司，就起到了很坏的示范效应，其他员工也可能会提出同样的主张，这对公司的发展将造成严重的影响。所以，HR 的工作重点应该是怎么样让员工不去告公司，不产生纠纷。

企业必须从构建单纯的劳动关系转向构建积极的员工关系，比如建立和谐的企业文化，给予员工尊重，经常与员工沟通，重视对员工的投资，在企业发展的同时，也考虑员工的发展，从而实现企业和员工的双赢。或者，从源头把关，招聘的时候尽量不要录用那些比较纠结、挑剔的求职者。平时工作中，我们还应该采取各种措施，减少任何可能出现的冲突。例如，可在公司放置总经理信箱，鼓励员工说出自己的意见和建议；人力资源部定期将信箱内的意见分专题汇总编辑成“公司问题”小册子，分发给老板及高管反思。企业还可以不定期地举办员工交流会或座谈会，让管理层了解员工的想法；或建立管理层微信群、员工微信群，多对员工进行鼓励。每月举办员工大会，让员工了解公司的发展政策；在必要时，还可以做员工满意度调查，就调查结果开会讨论改善方案，并反馈给员工。丰富团队活动，召开生日会、运动会、春游、年会等；另外还可以多提供福利和奖励计划，如提供节日礼品、下午茶等。

如果一家企业的老板愿意与员工分享，经常微笑着面对员工、关心员工，与 HR、业务部门经理一起，共同营造出一个家庭的氛围。试想，还有谁会轻易去告自己的“家人”呢。当然，企业还是需要有基本的行为规范和规章制度的，当员工违反规章时，可以进行乐捐。乐捐的基金，应该取之于民，用之于民；否则员工会有意见，也就失去了乐捐的意义。

（注：当读者阅读到本书时，书中提到的有关法律法规也许已有变动，请以国家出台的最新版本为准。）

后 记

当你终于不再是新人，成为 HRM（人力资源经理）或者 HRD（人力资源总监），拥有了更多的决策权，实现了高薪的梦想后，意味着你也将承担更重的责任。作为企业的中层管理者，你要更出色地完成上级交代的任务；同时，还要注意倾听下属的声音，不断鼓励他们。

其实，HRM 或 HRD 的工作内容无非就是围绕人力资源管理的六大模块进行，只是与专员相比，前者的工作内容更多侧重于对部门工作进行规划、分工、协调，以及落实部门工作进展，运筹帷幄，总揽全局。

在本书即将结束之际，我要说的，不是当新人华丽转身之后，该如何开展具体的工作；而是如何面对上级领导，如何管理下属员工，如何完善自己。

如何面对上级领导，成为领导心中的优秀下属？我觉得至少要做到以下四点。

第一，毫无怨言地接受上级安排的任务。你正为手头一件棘手的事情焦虑不已时，上级突然交给你另外一件艰巨的任务，这时，你一定不要马上推脱。若确实有极特殊的情况导致你无法按期完成，可与领导坦诚沟通；若不是这样，则应微笑着承担。

第二，高效的执行力。当工作特别繁忙的时候，我们要学会做好时间管理，帕累托原则告诉我们，应当对要做的事情分清轻重缓急：先做重要且紧急的事情，重要但不紧急的事情次之，紧急但不重要的事情再次之，最后完成既不紧急也不重要的事情。

第三，定期主动汇报工作进度。你忙得焦头烂额，你的上级却不知道

你究竟在忙什么，甚至以为你的工作量并不饱满。解决这个问题最简单的办法就是主动向上级汇报工作进展。除了经常口头沟通汇报外，还可以视情况每周给上级发工作总结，做一个让领导放心的下属。

第四，主动提建议。当然，向上级提出合理化建议之前，我们先要做好充分的研究和思考。倘若头脑发热，想到什么就提什么，只会得不偿失，让自己陷入被动的局面。另外，提出建议的时候，不要否定既定的东西，直接说出自己的建议就行。

如何管理下属员工，成为下属心中的好领导？我觉得至少要做到以下六点。

第一，工作分工明确。首先，你要充分了解下属的优秀之处，据此给他们布置合适的工作；其次，当你分配工作时，一定要分工明确，任何事情都务必要指定到专人，并明确告诉他什么时候必须完成，要达到什么结果。当你布置完任务之后，最好再多问一句“我刚才表达清楚了吗？你有什么不清楚的地方吗？你有什么意见或建议吗？”或者让下属复述一遍自己的工作要点，确保自己交代清楚了，下属也理解了。

第二，经常开展有效的沟通。工作中，除了要及时向下属传达公司的政策及工作信息之外，还要多倾听下属的想法，不要一味地下指令。有些工作下属比你更了解实际情况、有更好的建议。在任务执行的过程中，若发现下属的工作没有按进度朝预期的方向推进，你还要及时与之沟通，帮助他做好调整。

第三，充分信任、认同、尊重下属。既然你已经将事情分配给某个责任人，你就应该充分授权、充分信任他，不要事无巨细总过问，甚至直接插手。不要吝啬对下属的赞美，有机会就夸夸他们。下属犯错，也不要公开场合批评，私下沟通讲明道理，对事不对人，批评之后别忘了鼓励。

第四，发自内心地关心下属。作为领导，如果你能做到真正发自内心

地关心下属，工作自然会变得更加顺手。请注意在他人面前务必维护自己的下属。

第五，以身作则。做事先做人，管人先管己。

第六，提升个人能力。只有不断学习，自我修炼，具备谋大事的能力，才能在下属面前底气十足。当下属认可、佩服你时，你的威望自然就树立起来了。

如何完善自己？我觉得，作为人力资源管理人员，完善自己可先从注重仪容仪表开始，简洁大方的职场装扮，会让人感觉你很自信、干练、有气场。另外，从内在来说，我觉得应该从两个方面不断调整自己。其一是心态，始终记得人力资源部是一个服务部门，处事应谦逊、低调；保持对工作的热情，学会从平凡重复的工作中发现挑战和乐趣。其二是能力，现代科技日新月异，新生事物不断涌现，知识不断更新，作为“前浪”的我们，为了不被“后浪”拍打在沙滩上，应持续学习，提升自我。

最后，跟大家分享《菜根谭》中的一段话：“完名美节，不宜独任，分些与人，可以远害全身；辱行污名，不宜全推，引些归己，可以韬光养德。”希望同行都能从中有所体悟，在事业不断进步的同时做一个踏实的聪明人。