HR修炼秘笈，提升你的段位

管理手记

——人力资源经理是怎么思考和解决问题的

术雅 著

42个话题，解析人力资源经理常见到的问题

透视职场的真实案例，挑战你的IQ和EQ

·HR九段扛鼎之作，有趣、耐读、有收益

清华大学出版社

HR修炼秘笈，提升你的段位

管理手记

——人力资源经理是怎么思考和解决问题的

- 针对人力资源实务工作中遇到的一些问题，记录作者的解决思路和方法，供遇到过或者极有可能会遇到此类问题的同行参考。
- 本书案例为作者亲身体验且逐一的实施过，实用性相对较强。
- 写给有两年以上从业经历的人力资源熟手、主管或经理阅读。
- 总监或高级经理可以本着博闻的精神，看一看同样的问题别的同行那里会如何面对。
- 规划每一段人生，每一个细微的脚步。
- 用自己的方式，竭尽所能，做该做的一切，洞悉世事，不求赦免。
- 如果你在寻求职场的“破局”，用“心”读这本书能悟到问题的答案。

上架指导：管　理/人力资源
封面设计：王　翔

ISBN 978-7-302-27435-3
9 787302 274353 >
定价：49.00元

管理手记

——人力资源经理是怎么思考和解决问题的



木雅 著

清华大学出版社
北　　京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售
版权所有，侵权必究　侵权举报电话：010-62782989　13701121933

图书在版编目（CIP）数据

管理手记：人力资源经理是怎么思考和解决问题的 / 米雅著. —北京：清华大学出版社，2012.1

ISBN 978-7-302-27435-3

I. ①管… II. ①米… III. ① 企业管理：人力资源管理 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 238517 号

责任编辑：夏非彼
责任校对：闫秀华
责任印制：杨　艳
出版发行：清华大学出版社　　**地　　址**：北京清华大学学研大厦 A 座
http://www.tup.com.cn　　**邮　　编**：100084
社　总　机：010-62770175　　**邮　购**：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质　量　反　馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：北京艺辉印刷有限公司
经　　销：全国新华书店
开　　本：170×240　**印　张**：21.75　**字　数**：487 千字
版　　次：2012 年 1 月第 1 版　　**印　　次**：2012 年 1 月第1 次印刷
印　　数：1～5000
定　　价：49.00 元

产品编号：042795-01

谨以此书献给我的家人，他们是我事业进步的动力。

序

有关这本书的属性，有以下几点，是可以肯定的：

首先，这不是一本有关成功学的书，读这本书，不会让你种下成功的种子，也不会有新的生命在你心田萌芽。

其次，这不是励志类书籍。读这本书不能令你从苦海中崛起，也不能给你在逆境中持续奋斗的勇气与决心。

第三，书中提及的案例，来自不同公司（包括我工作至今服务过的四家公司以及我朋友开的公司或者任职的公司），不要混为一谈，以免阅读过程中疑窦丛生。

第四，本书最主要的用途不是教给大家解决问题的方法，而是思考问题的角度，本着求取问题答案的初衷来阅读本书，多半会失望。

最后，也是最重要的，所有这些案例都发生在资本型或者扁平管理结构的组织里，这意味着，那些在金字塔型或等级森严的组织内服务的同行，阅读本书不大可能有所收获，当然，打发时间除外。

那么这本书的属性是什么呢？

简单地说，这是一本针对人力资源实务工作中会遇到的一些问题，也是我个人的解决思路和方法，仅供遇到过或者极有可能会遇到此类问题的同行参考，因为是亲身体验且逐一的实施过，所以实用性相对会强一些，它主要的目标读者群是有两年以上从业经历的人力资源熟手、主管或经理，刚刚踏入人力资源领域的新人不太可能有机会遇到书中所提及的案例，而总监或者高级经理级别的同行对案例所涉及的那些问题要如何解决已经驾轻就熟，没有必要再浪费时间阅读本书，除非是本着博闻的精神，想看一看同样的问题

别的同行会如何面对。

有关本书的属性介绍如上。坦率地说，写本书的过程是很愉快的，而假使你阅读本书的过程也是愉快的，则作者就更愉快了。

最后，考虑到这本书的目标读者群中的很多人在 1~2 年内将会遇到自我突破的问题，说得直白一点就是要么晋升、要么从此平淡、要么辞职寻求更好的发展的问题，这个问题要如何解决？我拟用以下这几句话提供一个简明扼要的建议：我规划每一段人生，每一个细微的脚步。我用自己的方式，竭尽所能，做该做的一切，洞悉世事，不求赦免。如是，遗憾就算有，也应该不多，也不值一提。

著　者

2011 年 10 月

Contents

目　录

1 第1章 绩效薪酬

1.1 薪酬调研 2

1.2 如何设计薪酬审批权限 7

1.3 关于绩效考核流程设计的粗浅看法 15

1.4 外聘人员的绩效考核 28

1.5 调薪，调薪 34

1.6 评估绩效激励制度 41

1.7 如何设计宽带薪酬体系 49

1.8 绩效恳谈方法略述 59

1.9 绩效考核实例 66

1.10 使用鱼骨图分析法做部门绩效考核指标分解 74

1.11 行政部门考核方案设计 82

93 第2章 招聘培训

2.1 有关人力行政岗位面试的一些问题 94

2.2 一个简单的入职管理制度 100

2.3 一个总监岗位的设计 103

2.4 红宝书编写法则 115

2.5 岗位胜任度的判断 121

2.6 从简单开始 129

2.7 如何进行岗位价值评估 133

2.8 招聘需求分析心得 147

2.9 构建招聘专员的胜任力模型 151

2.10 规范招聘工作需要注意的一些问题 160

2.11 工作处处有挑战，培训实在不容易 172

2.12 初中生教学指南——基层员工培训 175

2.13 一些测评工具的使用心得 185

193 第3章
组织管理

3.1 Fighting or No Fighting——人力资源规划的跟踪执行 194

3.2 如何构建部门 199

3.3 道德和领导 215

3.4 客服部的管理与考核 223

3.5 团队领导者的特性 238

3.6 所谓的办公室政治 246

3.7 中层干部离职原因分析 252

3.8 中层管理干部的职责 257

3.9 有关帕金森定律的一次实践 267

275 第4章
其 他

4.1 送人玫瑰，手留余香——和下属一起成长 276

4.2 管理你的第一印象 281

4.3 关于人力资源六大模块的思考 289

4.4 听——沟通的关键 292

4.5 分红，分红 295

4.6 给 HRM 的一些小小建议 299

4.7 人事表单的设计思路 302

4.8 有关产假和年假的一些规定 315

4.9 Frenemy——亦敌亦友 324

第1章

绩效薪酬

1.1 薪酬调研

有一天我正在家里写作业，我的朋友 Jackie、也是一间公司的 HRM，给我打电话，嘘寒问暖了几句之后，对我说："DK，我现在很矛盾，不知道要不要坚持下去。"

嗯，通常情况下，当女性朋友在我面前说出这句话的时候，我一般都能猜到原因：要么是感情问题，要么是工作问题。考虑到 Jackie 已经是一个小娃娃的妈妈了，她爱人也很疼爱她，出现感情问题的可能性不大，因此我果断地认为是工作问题。

我说："小黄瓜（她的上司，姓黄，她所在公司的人力行政总监，也是我的朋友）又欺负你了？"

Jackie 叹气，说："不是小黄瓜，是土霸王（她的老板）。"

我很奇怪，说："土霸王怎么会跳过小黄瓜直接找你的茬儿？"

Jackie 唉声叹气，说："一言难尽，总之小黄瓜让我来找你聊一聊，我实在是有点烦，不知道要不要再坚持下去。"

事情是这样的：

前阵子，土霸王一个很靠得住的朋友告诉他说："公司最大的竞争对手 A 公司，前不久雇佣了一名从公司离职的销售代表 M，开给 M 的底薪比他原有底薪高出了 500 元"。土霸王对此很震惊，要求人力资源部彻底调查竞争对手的薪酬水平，如果对方的薪酬水平明显高于公司，人力资源部就要主导调薪。

我说："调薪这是好事啊，难得老板主动要求调薪，你还不趁机顺杆儿爬上去？这可是大快人心的好消息啊，没有道理会办砸的。"

Jackie 说："你不知道实际情况，实际上竞争对手的薪酬水平，我们早在三月份已经调查过一次了，当时的结论是和我们基本持平，根本没有所谓的 500 元说法，甚至他们的销售组长还比我们的组长薪酬低 200 元，所以小黄瓜一来找我说 200 块的事情，我就觉得这是老板的朋友在给他放卫星，实际情况压根儿不是这么回事。不过为了保险起见，我还是找了 3 个销售代表伪装成应聘者去竞争对手那边探了下他们的实际情况；同时也试探着打了几个电话到他们人力资源部，假装对他们岗位感兴趣，了解他们的底细；又了解了他们刊登在几大人才网站上的招聘信息。几件事情做下来，得到的结果和我们以前调研的是一样的。所以我就做了一个调研报告给老板，告诉他说，他朋友的消息不确切，竞争对手并没有大幅调高薪酬，500 块极有可能是在宽带的高端，并不是标准点。"

我说："然后老板就跳起来收拾你了？"

她说："是。土霸王完全不相信我们的调研报告，说我们没有尽心做事，他的朋友给的消息不会错，是我们一错再错，为了给三月份提供的不实报告打掩护，干脆睁着眼睛说瞎话。他不仅把我训了一顿，连带小黄瓜也被牵连了，说他不会带下属，这么大的事情做得马马虎虎。土霸王那个人你也见过，一个面瘫王，一天到晚都阴沉着个脸，面无表情，发这么大的脾气，一年都不会有一次，所以现在不仅是我，整个部门的人都在夹着尾巴做人，心里怕的很。"

我笑着说道："怕什么，再凶悍的土狼，也斗不过猎人，小黄瓜段数很高，只要他挺你，土霸王不会拿你开刀。最主要的是，你在公司这两年，不仅没出过大错，年年都是优秀经理，土霸王会掂量，他也需要人干活啊。"

Jackie 又叹了口气，说："我知道，工作是肯定保得住的，我就是不知道哪里做错了。这个事情明摆在眼前，肯定是土霸王他朋友拿了什么小道消息去糊弄他，他那个猪脑子一根筋，有了先入为主的印象，再回过头审视我们的调研结果，肯定哪儿都不对了。给这样的老板打工，你说有出路么？"

我说："那你的意思是？"

Jackie 说："我觉得没意思，我不知道要不要坚持下去。而且，老板对我有了看法，估计以后也没啥前途了。"

我说："小黄瓜怎么说?"

Jackie 说："他最近在忙董事会的事，让我来找你。"

我想了想，说："你先把调研报告给我看看。"

她把调研报告传了过来，我打开一看，就明白她为什么会挨骂了。

她的调研报告共有两页。第一页写的是电话应聘 3 个人的调研结果，包括对方开出来的薪酬福利（包含年底奖金项在内）以及该岗位的任职要求，其后附的是对方的招聘广告，那个广告是原封不动 copy 下来，连格式都没调整下，网页的痕迹非常明显（后来我问过她，她说是为了保持原样，以免老板说她修改对方招聘信息）；第二页只有几行字，写的是实际去应聘的人收集到的信息，和第一页的电话面试结果持平，另外强调了竞争对手公司销售组长薪酬待遇比公司更低。

就这么一份报告，我个人的看法，换了我是公司老板，我也会暴跳如雷。

我问她："你花了多少时间做这个调研？"

她先是沉默，然后才说："因为三月份做过调研，而且我也知道竞争对手不可能开出那么高的工资，所以确实没花多少精力，前后一星期不到吧。"

我大默。

这是属于方向性错误。她完全没有把握住问题的症结在哪里。

我说："这件事确实是你做错了，你完全没有考虑到老板的感受，最主要的是，

你完全没有认识到，他关注的重点在哪里。”

想调查竞争对手的薪酬，基本的方式不外就是那么几种：电话应聘、上门应聘、查看对方的招聘信息等。如果资源足够丰富，还可以向熟悉对方公司薪酬情况的人打探、或者从行业协会去了解、或者跟踪从竞争对手公司离职的人处获取信息。但是不管用什么方式，调研结果和实际情况存在差异，这是极有可能的。原因有很多，没找对人，或者找对了人但是人本身对情况不了解却以为自己很了解（这是很有可能的，尤其是在实行薪酬保密制度且推行宽带薪酬体系的公司），竞争对手习惯对外隐藏真实薪酬信息而倾向于在和应聘者做深入恳谈的时候才暴露公司真正的薪酬水平，等等。所以写薪酬调研报告，是一件极度花时间的事，你不仅要确保自己有足够多的数据，还要确保对数据的分析是客观的、站得住脚的，否则难免会被人攻击。

Jackie 说：“我知道，我的这个报告确实做得粗糙，但是你也要想想我当时的情况，500 块的差距啊，不是 50、100。如果小黄瓜对我说，老板的朋友提供的消息是对方公司开出的价钱比我们高 100，我肯定会很认真的对待。你也是做 HR 的，你不会不知道，在劳动密集型企业里，对初级销售代表来说，底薪高出 500 块，那是个什么概念。我们公司也有好几个销售主管和经理是从竞争对手那边过来的，他们从前的待遇和这边都差不多，所以我断定竞争对手那边销售代表的工资跟我们这儿的肯定也是差不多的，上下浮动 50 或者 100 还有可能，500，那简直是天方夜谭，那是不可能的。所以，我承认，做这件事的时候确实是抱着敷衍的态度在应付老板，因为压根儿就觉得没必要做这个调研。”

我说：“这就是老板生气的地方，你完全没有摸到他的脉，不知道他真正的需求是什么。土霸王本身就是做销售起家的，现在也还在管营销，他不可能不知道市场行情。可是既然听到风声，以他一贯谨慎小心的性格，提出彻查的要求也属情理之中，关键是你要知道他这个时候心里想的是什么。我敢说，500 块的说法，尽管是来自他的朋友，他其实也是不无怀疑的，如果他不怀疑，他就直接通知小黄瓜调薪了，对不？这一点你想过没有？”

Jackie 说：“啊！说的也是。”

我说：“他让小黄瓜找你重新做薪酬调研，表面的需求，似乎是要你帮他确认 500 块是否属实；但是心里真正的需求是，要你确认一下，竞争对手最近时间内，有没有调薪，如果有调薪，调薪的幅度有多大。甚至对这个调薪的幅度，他心里也都是有一个极限值的，这个极限值应该就是你认为极有可能的 100 左右。竞争对手也有用工成本的压力，尤其他们规模比你公司还要大，此次得到的信息又是基层员工调薪，所以，即便真的是有，幅度也不可能大。道理很简单，调了基层的薪酬，就要调整中层的薪酬，否则会打击到中层。”

这次换 Jackie 大默，半天才说："他当时为嘛不说明白这一点？"

我说："你要替他想一想，消息是来自他很靠得住的朋友，所以就算他觉得这消息不靠谱，也绝对不会自己亲口说出来，而是要借你的报告说出来，如果他把真正想法告诉你，这世上没有不透风的墙，万一哪天他朋友知道了，脸上不是很难看？他是个谨慎的人，在这些关节的处理上，肯定会很小心。这件事是小黄瓜没做好，他是直接得到老板指令的人，但是没把老板这心思看出来，结果误导了你，害得你做错事被老板批。"

Jackie 大叹："小黄瓜有他自己的事要忙，土霸王把董事会的事也都交给他了，他没有那么多精力监管人力这边，这件事归根结底还是我自己的错。干活之前，我应该多想一想的，就算不像你这么能揣摩老板的心思，至少有一点我应该想到，那就是老板不是傻子，他那么精明的人，我要真的做个调研报告给他说 500 块是真的，要他把销售的薪酬调高 500，他不跳起来才怪，所以他想要的肯定也不是 500 这个数，而应该是 100 到 200 的某个数，我当时要是想到这个，我肯定就把活儿给他做细了。"

我笑着说："你这么想就对了，下次要小心一点。"

Jackie 说："现在我怎么办啊，星期一老板要找我们开会，不知道会不会提调研的事。"

我说："我不肯定，如果他提的话，你就老老实实把事情接过来，从头开始，仔细做。"

Jackie 说："要怎么仔细做啊，宽带你比我熟，给提供点方法参考嘛。"

这个问题考倒我了，我觉得每个人都有自己做事的方法，我之蜜糖，人之砒霜；我喜欢用的方法，对别人来说，不见得合适，如果因为我的方法不合适而使别人觉得事情本身不可为，那就是我的错了。

我说："在这方面，我实在是没有什么好建议给你，因为我自己也是个半罐子水，哗啦哗啦响，其实没啥货。不过，我记得有一个故事是说：一位美国空军想要成为一位音乐家，于是他的朋友就帮他倒推为了达成这个目标需要做的事以及时间安排。这个方法我也常用，放在调研这件事上，可以这么推：首先我们先想好，调研的结果是什么；其次，对于这一结果，需要哪些数据来支撑；第三，这些数据如何才能收集到。"

Jackie 说："假设我的调研结果是：竞争对手最近有调薪，标准点为 100，针对个别非常资深的销售代表，最高调薪幅度为 500 元呢？"

我说："如果是这样，那么，在挑选电话面试以及上门面试的人选时，你需要三类人：普通的、稍微有点经验的以及销售组长或者准销售组长。有经验的招聘官懂得看菜吃饭，她会根据应聘者的素质设计薪酬方案，尤其是当公司走的是宽

带体系的时候（宽带薪酬体系里，同样的岗位薪酬可能差别非常大）。其次，你得给应聘者们做个简单的面试辅导，确保他们能够给对方留下深刻的印象，让招聘官愿意和他们进行深入恳谈，因为越是接近录用边缘的人，越是能了解到对方的真实薪酬水平。最后，分析你的这个假设，实际上你想表达的意思是：你没有错，老板也没有错。所以在写调研报告的时候，除了调研结果之外，你得把派去做薪酬调研的人的基本情况描述清楚，在竞争对手处应聘结果也要简明扼要叙述一遍；再加上你从网站以及其他途径了解到的信息，将所有这些情况如实、中肯地呈现出来，最后再做结论，你这样的报告，可信度就要高得多。

简单地说，调研过程是收集数据的过程，而撰写调研报告，则是一个组织数据论证结论的过程。有时候，调研报告甚至比调研过程还要重要，只要你的论证过程站得住脚，看起来充分，就算调研过程中出现个别错误，老板也可以理解，毕竟不是专业的调查公司，很难做到百分之百准确。但如果你对数据的组织和安排不合理，不足以支撑结论，老板不仅会怀疑你的调研报告，还会怀疑你的能力。而如果完全不做分析工作，只是堆砌数据，嗯，老板会生气，后果很严重。”

Jackie 说：“看来这是个大工程啊，没有三四个星期，是不要指望做出来的了。唉，好命苦。我还有一个问题，DK，老板会不会因为这件事对我有看法？我在公司还有前途不？我觉得老板是个很主观的人，不知道怎么讨好他，你有建议给我不？”

我干笑了两声：“讨好老板，这活儿不好干啊。”

只要是打工的，就算你是打工皇帝或者皇后，最终也都是要看老板脸色的吧。所以讨好老板这种事，我估计多数人心里都想过，我也不例外，甚至有很长一段时间，我天天琢磨的事情，除了 HR 以外，就是如何去讨好老板，比着他的心思来做事（我也想要加薪啊☺^_^☺），可是，我也很无奈地承认，在这方面，直到今天，我也没有什么特别成功的经验值得分享，倒是经常和老板争论，搞得不欢而散。

Jackie 说：“DK 你不用谦虚，小黄瓜说了，你在这方面特别行，你老板很看重你，他也觉得你不错。”

我被她恭维得有点飘飘然。不过还是老实的说，我真的没觉得老板看重我，实在要说，最多就是我把自己本职工作干好了，他认为我做事情还算踏实，让他放心，其他的就没有了。

Jackie 说：“那行，我换个问题。你告诉我，我应怎么做事，才能让土霸王认为我做事踏实，让他放心？”

我笑着说：“这个小黄瓜最有经验，土霸王不是很器重他么，而且土霸王和我老板不一样，我的方法对土霸王不一定奏效。”

Jackie 生气说道："你太不够朋友了！"

然后她就挂了电话。

作为最后的小结，我想说的是，在如何成为老板放心的人这个问题上，我确实没有什么经验。不过，在如何让你成为身边的人（包括同事）放心的人这方面上，有一位前辈，给过我一些建议，我很赞同。她的建议是这样的：答应过的事情一定要做到；做不到的事不要轻易答应；客观、中肯、务实；正确理解别人的要求。其中，就 HR 而言，客观、中肯、务实这 3 项最为重要，它关系着你能否正确评价一个人和他的工作，而这正是 HR 工作的核心。我不肯定有多少老板会喜欢这样的 HR，但是，就普遍意义而言，具有这三项素质的话，至少在任职要求方面，我们还是可以成为一个令人放心的人吧，你觉得呢？

1.2　如何设计薪酬审批权限

这个案例本身不复杂，在开始叙述案例之前，先简要说明该案例涉及的公司情况。这家公司约有 100 人，人力资源部有一位招聘专员，负责招聘和培训；一位人事专员，负责入职离职各项事务性工作和薪酬核算；一位人事经理,负责人事事务工作。我是受聘去做短期的见习经理，负责人力资源开发。

这天我刚到公司，才坐下来，就听见副总办公室有几个人在争执。没过几分钟副总就打来电话请我过去，说是有事商量。

我到了副总办公室，发现公司的财务经理和人事经理正争论得面红耳赤，仔细听了几分钟后才了解了情况，原来因为后天是发薪日，人事经理将上月工资表做出来，要求副总签字，副总则以自己分管的是业务线为由，表示不方便先签，让人事经理先找他的直属上级、公司的总经理助理（分管人力资源）先签。但是人事经理则说，下边的人表现如何工资应该怎么发，副总最清楚，应该副总签字之后再找总经理助理签，副总说我虽然清楚下边人表现如何但是工资的事又不是我说了算，你要说工资有没有算错，财务部最清楚，那至少也应该财务部经理签字之后才来讨论我该不该签的问题。于是财务部经理又被扯了进来，副总要求他先签字，但是财务部经理说，他只负责审核数据之间的勾稽关系是不是对，工资怎么发放应该是让人事经理自己核算完了交给业务副总或者总经理助理签字，确认之后再拿来财务部签字。人事经理则说，总经理助理哪有空去审查具体的金额问题，那应该是业务副总的事，如果业务副总不肯定，让财务部先签字然后业务副总再签，都签完了之后才能提交给总经理助理签字。

我越听越是惊奇，搞不懂怎么会有这种情况发生，于是见缝插针的问了两句，才知道原来的人力资源部只有一个人，所以分管业务的副总顺便管了人力资源部，后来人力资源部人数多起来，就把这个部门分出去，给了总经理助理管；但是总经理助理本身分管的是公司的品牌和企业文化，人力资源的事管得不多，于是分管副总虽然把人力资源部交接出去，但是当薪酬核算量比较大或者她觉得会有问题产生的时候，也会把工资表拿过来审核下，算是代替总经理助理行使职权；但她的工作确实很多，恰巧财务部的经理从前在别家公司做过一段时间薪酬核算，又深得老板信任，于是在分管副总分身乏术的时候，财务部经理也会代做一下薪酬的复核工作。多头都有插手经历的结果就变成了现在的人事经理坚持认定总经理助理应该是审核的倒数第二关的意见，而薪酬审核的第一关，不是财务部经理，就是分管副总。

三个人在副总办公室争的不可开交，中途副总问我："DK，你在这方面比较专业，你来说说看，谁应该先签字？"我想也没想的就说："这个其实不难啊，总经理最后一个签，你倒数第二个签，其实你是可签可不签的，财务部经理只管发工资的事，员工的工资明细原则上应该和他没关系，实在要让他审核数据，那就放你前边签嘛，总经理助理第一个签，因为他对下属的工作结果负责。"副总一拍大腿说："对嘛，就是这样嘛。"结果人事经理怒了，指着我说："你知道总经理助理是做什么的？他难道是来给你做工资审核的？"我说："他就是啊，他既然分管人力资源部，又是你的直接上司，你做的工资表，理所当然应该他先审核啊。"人事经理就说："我告诉你，你错了！你大错而特错，他不是做这个的！你根本不了解情况！"

我十分尴尬的笑了，飞快地龟缩到墙角装花瓶。

然后财务经理就说："副总签字还是应该，但是总经理助理应该第一个签，他要先审核工资对不对。"人事经理就说："他哪能审核，副总对业务对公司都最熟悉，又了解底下的人，她应该最先签。"副总就气得笑出来了说："我熟悉底下的人，我就什么都要干啊？那这样我拿你来干什么啊？"人事经理也跳起来了说："你要是对我个人不满你就明说，但是不要不配合工作！"财务部经理说："XX（人事经理）你说话要客观，没有道理你干了蠢事让副总来给你擦屁股。"人事经理跳起三丈高，一拍桌子说："XX（财务经理）我干了什么蠢事？你说！你说！"

大家越说都越是激动，到最后副总办公室成了菜市场。我站在旁边，忍了又忍才没笑出来，这真是一件有趣的事情。我从来不知道一个小得不能再小的薪酬审批权限，会带来这么催泪的"笑"果。

最后副总也火了，腾的站起来说："走！我们去找总经理说去！"

财务部经理和人事经理二话不说就跟着她去找总经理了，看那意思，应该都

觉得自己有道理。

过了一个小时，三人从总经理办公室出来，然后总经理把我叫了进去，无可奈何的说：“DK，事情的经过你应该都了解了，你看这个事情怎么办？”

我开始想，这件事要怎么才能解决。

凭良心说，我是觉得，副总和财务经理，对于工资审核流程来说是完全没有必要的。人事专员把工资表做出来之后，交给人事经理审核，审核完了直接交给直属上级总经理助理，总助签字完了交给总经理签字，之后就可以提交财务发工资了。

在我看来，薪酬发放是属于人力资源的事，实在没有必要牵扯到业务部门和财务部门，人头一多，到时候追究责任都很麻烦。

但是我的脑筋还再转，如果贸然把这个想法说出来，考虑到我来公司才两星期，总经理多半会觉得我不了解情况，这只是从头脑和经验中出发来处理他公司的实际问题。难免对我的专业能力，会持怀疑态度，这样一来我这见习经理的位子，可就坐不牢靠了。

于是我说：“总经理，有两个问题，首先，你对工资表的审批权限和级别设计，有什么看法？”

总经理说话也很圆润：“我的看法就是，怎么办不会出错就怎么办。”

我说：“那好，第二个问题我就不问了。这样，我现在去逐个的调查一下，人事经理、总经理助理、财务部经理以及业务副总对审批权限和级别设计都有什么想法，调查完了，我们再来合计，看什么样的流程体系最合适。”

这件事就这么定下来。到了下午，我抽了快要下班的时间，去找人事经理了解情况。

人事经理因为我上午漏她的气，对我颇没有什么好脸色，但是架不住我老人家身段儿软，善于做诚恳地沟通，所以工作还是开展的比较顺利的。人事经理的回复是这样的，分管业务的副总、总经理助理、总经理都要有审批权；但业务副总要先审核，因为我们目前有 80 多号人的项目部是划在业务部那边的，他们的工资是工资表的大头，这些总经理助理又不管，当然是分管副总自己审，她自己的人她最清楚。她审过觉得没有问题了，再给总经理助理看。

我说：“也就是说，你觉得这种方式可以少出错？”

她说：“那当然。”

我转头再找业务副总，将人事经理的意思向她解释了一下，业务副总就说了：“我虽然分管业务，底下有 80 多号人，但是我又没有定工资的权力，每回业务部门人员要调薪，那都是要写报告去总经理助理和总经理申请，最后也是他们人事部通知我们项目部，我们拿到的消息都是二道货了，没有道理要让二道消息去审

核原始信息吧，逻辑上就不通。再说了，退一步说，就算找我复核工资，我又不是活电脑，哪里记得住那么多的人员名字，我不还是要一个一个核算，这个和他们自己做的事情是一样的，他们容易出错，我就不出错啦？我又不是电脑。所以找我复核工资表实在没有必要。如果说是为了避免少出错，那我可以告诉你，全部出错的可能性不大，有个把错我也看不出的，你说这事儿把我整进去有啥意义？”

然后我去找总经理助理，把业务副总和人事经理的意思简短地向他说明了一下，问他的意见。

总经理助理的意思，和人事经理差不多，说他对业务部线不熟悉，而且他主要负责的工作也不是人力资源，工资方面了解也不多，通常情况下都是大家都签字了之后他再签一个算是确认。简言之就是他管的少，所以不方便放在最前边签字，因为确实有点担不起这个责任。所以他赞同的是人事经理的做法。同时，作为补充，他还提出另外一个方案，就是为了平衡分管副总的心态，在工资审核表上把其他职能部门的负责人的名字也列上来，让他们各人审各人部门的。等大家都签字没有问题了，再汇总到公司总经理办公室来。

最后我找了财务部经理了解情况，财务部一听总经理助理的建议就跳起来了：“照这个审核法，还有啥工资保密性，而且，要多少天来凑签名啊，又不是搞奥运五环旗签名！”

我心里其实也是这么想的，只不过不好当面说出来，现在有人替我指了出来，我还是很欢迎的。

财务部经理接着说道：“工资表审核这件事本身就是人力资源部的事，总经理助理分管人力资源部，他就有义务对人力资源部的工作负责，怎么能以自己管的不多推卸责任把大家都拉下水。以我的意见，不仅业务副总没必要签字，连我们财务部都不用。你要说为了少出错，考虑到财务部这边每月都要做工资凭证，对工资表比较熟悉，增加我们做个保险栓，那也行。但是我们只审核数据之间的勾稽关系，只看工资总额那一栏算对了没，其他的你要我们检查有什么意思，调薪通知不在我们手上、奖罚表也不在我们手上、考勤考核表也不在我们手上，我们能审核出个啥！而如果是只看工资总额那一栏，我们的签字肯定是放在倒数第二个的，我们签了直接交总经理，怎么能让我们放第一个签！”

她讲的斩钉截铁的，看那架势，是打死也不同意第一个签字。

我去找人事专员，问她两个问题，一是日常工资她都是怎么核算的，她说：“用 Excel 表，逐项加减。”我再问她，核算员工调薪与否的依据是什么？她这样回答我：“每周一我们经理会去开公司办公例会，有部门的员工要调薪的，部门经理就会提出来在办公会上讨论，如果觉得可以的就定下来，经理回头会和我说。

有时候她也会做个会议记录去找总经理助理和总经理他们签字，有时候就是告诉我一声。”

在这种状况下，确实很容易产生纠纷，我约莫开始知道总经理助理不愿意做第一个签字的人的原因了。

现在该了解的都了解了，各方的意思也都很明确，问题的关键在于，要怎么解决？

我把收集到的情况列了张简表，说明各人的主张以及对应的理由。

然后我开始想，用何种方法，可以妥善的把事情处理好，又不至于引起各方的反弹。我分析这 4 个人，总体觉得，最有可能从审批权限和级别中摘出去的人，应该是分管副总，于是反过来接着去找分管副总。

我对副总说：“副总，现在大家的意思我都收集到了，我本来以为这件事很简单，但是现在才发现不是那么回事，我有点茫无头绪了，所以想让你帮我理一理思路（想到副总是个时间观念很强的人，我又补充了一句），我只要 20 分钟时间就行了。”

业务副总也很爽快说：“行，怎么理思路？”

我说：“首先我们来界定这件事的属性，这件事本质上是在讨论工资表的审批权限和审批级别设置问题。而通常我们对审批权限的设计，会分为三级，分别是审核、审批和核准。

首先是审核，即由所属部门领导及分管领导对审批内容的合理性提出初步意见；其次是审批，这是由上级部门根据审核意见进行的批准；最后是核准，这是由财务部门对已经审批的内容从单据和数量上进行核准并备案。

在复杂的组织结构里，那么审核、审批和核准会在各自所属的系统内部进行逐级的申报；在简单的组织结构里，那么审核、审批、核准只要走三级就够了。

这就是审批权限和审批级别的基本内涵了。放在我们此次的讨论主题上，按照正常的流程，工资表是由人力资源部做出来的，因此，人事专员在完成基本工作之后，应提交她的部门领导人事经理审核，因为人力资源部内部的组织层级还存在一个分管领导总经理，所以经人事经理审核以后的工资表，按理应该要先呈给总经理助理审核，经过总经理助理签字的工资表，审核流程就算走完了。

接下来是审批，现在需要确认的问题就是，哪些人可以划入‘有关领导’这个行列。”

业务副总问我：“你觉得呢？”

我说：“这跟设计审批权限和级别制度的初衷有关，我们设计这个流程的目的，正如总经理说的，是为了少出错，既然如此，一切就比着这个最原始的初衷来看。原则上，只要有助于减少错误的管理人员，都有资格划入‘有关领导’之列，所

以从这个角度来说，总经理助理那个建议，也并非不可取。只不过要考虑到我们目前实行的工资保密制度，加上时间限制，将所有人都划进来的做法是不可取的。”

业务副总点头说道：“就是的。而且我觉得，我压根儿就不该在这个审批级别里边。”

我说：“我知道，你在审批流程里边确实很怪，但是人力那边的考虑也不无道理，所以为今之计，是要想一个能把你摘出来同时又能让他们感到没有你的签名也很放心的方法。这就是我需要考虑的。”

我说：“我们这样做：首先，人事专员在把工资表做好之后，发一份邮件给你，给你两个工作日的回复期限。两个工作日内，有错你就回复，没有回复默认是没有错的，同时，我们将你的复核内容确定为：你只负责部门员工的调薪情况复核，其他的常规复核（也即是数据有无错）和你无关。为了方便你稽查工资表是否有错，我们增加业务副总秘书一项工作，即是让她在每月的最后一个工作日之前，汇总本部门当月员工调薪情况，提交你一份电子档。

换句话说，对你来说，在新的流程之下，你需要做的只有一点，那就是根据副总秘书提交的当月员工调薪情况表，逐项核对表单所载明的人员调薪情况在工资表里有无体现，有体现你就不用发邮件去人力资源部了，没有体现你就发个邮件去提醒下，就这么多。”

分管副总一拍大腿说：“好！这个活儿我愿意干。”

我接着说道：“那行，这个活儿之外，还有个活儿你也顺便干了吧。现在我要把你从审批流程里边摘出来，对人力资源部来说，是很挑战他们的心理底线的，尤其是不怎么管人力工作的总经理助理，他会觉得失去了一个保险通道，所以我势必要为他提供一个能够增加安全感的方法。这个方法是这样：以后凡是你们部门的调薪、奖罚、员工入离职，简单说一切和工资变动有关的事情，都让人力那边提交书面的表单，请你签字确认；然后由薪酬专员统一汇总，不要像现在这样全部是口头说辞，或者在公司办公会上讨论通过了就行了，白纸黑字的有你的签字，到时候他们只需要把这些表单载明的数据输入工资表就行了，其他的不用管。如果这个也做错，那就是部门员工自己失职的问题了，和审批流程没关系。做这个不难，我来设计一张调薪表单就解决问题了。”

业务副总也说：“这个可以，没问题。”

我接着说道：“最后是财务部审核的问题，这道手续真是加进来不好不加进来也不好。把它加进来吧，这本身是人力的事，和财务不沾边，作为财务部的职能仅仅是根据工资表发工资，可是因为签了字的缘故，在工资出现错误时，势必还要和人力一起对员工做出解释，增加他们不必要的工作量。但是把它摘出去，手工核算又确实存在出错的可能，增加一道检查手续也无不可。”

业务副总说："那你的意思呢？"

我说："我倒是有个办法，让财务经理编一套工资核算模板，把各项数据之间的勾稽关系用公式写出来，人力核算工资的时候只需要把数据写进去，结果自然就会跳出来，也不会出错，其实财务审核做的也就是这件事。就好像那句阿拉伯谚语'帮助一个穷人最好的办法，不是给他鱼，而是给他鱼竿'。这个工资表模板做出来之后，财务部就可以退出流程了。"

业务副总对此没有异议，接下来我需要做的是，如何说服总经理助理接受我的方案，作为人事经理之上的唯一审核人。

我决定从表单入手，我找了总助，把这 3 张表的用途逐一解释给他听："调薪通知是针对业务部门以及其他职能部门的负责人就所属部门员工的薪酬事宜，向公司提出调整申请，并且获得公司领导同意的情况下，由人力资源部编写的调薪确认书，里边载明有调薪前员工的薪酬福利待遇以及调薪后的薪酬福利待遇，这张表由绩效考核专员制作，经员工所属系统的分管领导、总经理助理、总经理签字后，交给薪酬核算专员，复印件给各个系统负责人的文员保管由他们负责通知相关人。以后凡是没有经过这 3 个人审核批准的调薪要求，都不算数。

这样做的好处在于可以使各项信息传递透明化，各个系统的分管领导对于所属部门员工能不能调薪这件事，不必等到编工资表的时候才知道，在发薪日之前，已经可以做到心里有数，那么该追问结果的追问结果，该安抚下属的安抚下属，他们自己会去解决问题，而不会把压力都堆积到人力资源部这边。奖罚表和入职通知的使用流程与最终去向和调薪通知一样。

简单地说，这 3 种表格基本上已经把每月工资表编制中出现的各种变动项都包括完了，这些书面通知，是薪酬专员每月核算员工变动工资的基础。工资发放之后，如果员工对工资有异议，可以让他们到各种分管的领导那里查询，如果有书面文件而工资没有体现，那是人力资源部错，反之则是分管领导信息传递不到位，和人力资源部无关了。"

总经理助理说："这样可以，不过，保险起见，我看还是让业务副总审核下吧，毕竟她部门人最多，而且她以前也管过人力。"

我说："这个我已经和她说过了，绩效专员做完工资表后，先交给人力资源经理审核，通过之后发电子邮件给业务副总，两天之内如果有问题让她回复指出，如果她没有回复，就当她是默认没有问题了。"

总经理助理说道："那你要把这一点做到流程说明里边，以免有不必要纠纷。"

这个当然没有问题，然后我趁机提出："从审核和审批的权属关系来说，人力资源部的工作结果，在提交有关领导审批之前，确实应该由人力分管领导做审核，因此工资表应该是由人力资源经理签字后，提交给总经理助理审核签字。"

总经理助理说道："还是先让财务部的签字吧，数据勾稽关系方面，也需要他们先把控一下。"

我说："这个我已经想到了，我是打算让财务部那边做一个工资表模板，把和工资核算有关的各项公式先写好，到时候人力做工资表只需要填数据或者改数据就行了，这样就减少了手工算错的可能性，而且对财务部来说，也是一劳永逸的解决方法。"

总经理助理就摸了摸脑袋，无可奈何的说道："看来你是有备而来啊，什么情况都被你想到了，我不做第一个签字的人都不行啊。"

我心里想，不有备而来，怎么能够说服你照我的套路走？

事情就这么定下来。随后我将 3 张表单拿到人力资源部和部门经理确认，根据她的意思，又多增了两项相关的内部汇总表格，并对原来 3 张表内容做了少量的修正，做完这些事情，我开始汇总出具解决方案。

解决数据流汇总问题：将每月工资异动情况全部以表单形式固化成文，交由不同层级领导审批，最后原件汇总 HR 部门，复印件部门留底。

解决数据疏漏问题：由财务部根据现有工资表格式设计工资表模板，将工资核算过程固化和机器化，解决分管领导审核问题。工资表编写完成经人力资源经理审核以后提交电子档给业务副总，两个工作日内无回复视为默许工资表无错。

总体流程设计：工资表由薪酬专员编制、人力资源经理审核、分管领导（总经理助理）复核、公司总经理审批，财务部发放。

这个方案在提交办公会讨论的时候，最终的结果是在总经理签字之前增加了一项财务部经理核准，理由是薪酬专员文化水平不高，为怕她不懂得用工资表模板而算错了。此外，财务部经理从前做过薪酬核算，有这方面的经验，所以将他添加进来，负责工资表具体数据的核算稽查，是应该的。

我想了想，最后表示同意了。随后我协助人事专员更新了公司的工资制度，并绘了一份流程图提交给人力资源部，因为事情本身比较简单，所以没有再制作培训课件，只将各职能部门经理召集起来开了个简短的电话会议，把事情通告了一声，就算完全解决这个问题了。

这件事做完之后，我把它当做一个案例，告诉我导师，他对增加财务经理审核一项很不以为然，说这个流程本身很简单，财务部经理审核纯粹是画蛇添足，增加管理成本，从流程设计本身来说是失败的，不够精炼简洁，更不要说漂亮。

怎么说呢，导师的意见也是对的，但有时候，完美如天空般遥不可及，它是我们追求的目标，而现实还是需要脚踏实地，从实际中来，到实际中去。当然这话是不能说出来的，不然我的皮就要绷紧点了☺，少不了会挨一顿训的。

作为整件事的收官，还有一个小小的尾巴。过了一段时间，总经理找大家聚聚，期间他很随便的问了我一个问题：“DK，你对总助有什么看法？”

我头顶的天线稍微竖了一下，一般情况下，老板问我如何评价别的同事，通常都不是啥好事，尤其是评价级别比我高的人，多数情况下，都是我做错了什么事。我说：“怎么了？”

他说：“上回那个薪酬审批制度的事，后来总助给我提建议了，他说你这个人，做事考虑得太周全，不给人留余地，能用，但是不能大用。”

我忍不住笑了出来，这实在是很有趣。我的导师，还有我最尊敬的一位前辈，都说我这个人做事就是太莽撞，不成熟，感性比理性多，想一出是一出，完全没有章法，怎么到了总经理这里变成了想的太周全，不给人留余地呢？

总经理不知道我在笑什么，不过，看见我笑，也有些忍不住，或者说觉得他稍后要讲的话不方便绷着脸说，总之他也笑了。然后又对我说：“你有没有听说过那句话，叫做用人用长，管理控短？总助跟了我很多年了，对我很忠心，不过他搞人力资源确实不在行，我也不知道他是不是对你有什么看法，这个先不管，就说你自己吧，上回那件事做得不错。总助的意见也对，你是个会做事的人，用是肯定能用，管理得好，也是能大用的。”

我听出老板的意思了，他这是想知道我的短处，我想了想，半真半假的说：“要管理我很容易啊，我这个人，贪财不好色；我爱钱，我希望有足够多的钱，把我父母哥嫂侄子侄女都安置好，所以你只要不断的给我加薪，我就老老实实地给你干活，一点私心都没有。”

总经理说：“你这个人，太狡猾了，你这个短处，讲了等于没讲。”

我心想，那就对了，要的就是这种效果啊。

1.3　关于绩效考核流程设计的粗浅看法

这一小节比较枯燥无趣。

从经济学上来看：站在公司的角度，如果说培训和薪酬是对员工的投入，那么，绩效考核，就是在衡量产出和投入是否相当，如果投入产出比达不到预订的要求，那么，公司就是亏本的，反之则是盈利的。而站在员工的角度，同样存在投入产出的计算过程，只不过这个时候员工的投入就变成了公司的产出，而公司的投入则变成员工自己的产出，如果这个比例太低，员工会认为自己亏本，如果这个比例很高，员工就觉得自己赚了。所以，认真地分析，你会发现，正如马克思所说的，劳资双方之间，确实是存在不可调和的利益冲突。可是，英国著名的

前首相俾斯麦也说过，没有永远的朋友和敌人，仅有永远的利益。我是赞成后者的，放在企业内部来说，因为劳资双方存在一个共同的诉求——双方都想把企业做的更好以谋求更多的利益，所以他们之间的关系是可以协调的。关键在于，投入产出比要合理，也就是说，薪酬福利和员工绩效之间，要有一个平衡点，这个平衡点是员工和企业各自让度一部分利益所达成的共识。一旦确定下来，就不可轻易改变，它是员工和企业建立心理契约的基础，动摇这种契约基础，会导致劳资关系失调，分歧就产生了。

这里举两个例子，来说明这一点。

我的朋友多数都是普通人，虽然偶尔有一两个能力很强的自己开了公司，也都还处在艰难的创业期，或者勉强稳住了阵脚的成长期；其他多数还是在私营企业中供职，勤劳工作，获得报酬。其中有一位，在一家进出口贸易公司工作了 5 年，业绩一直很不错，到了 2008 年，金融危机影响到进出口贸易，他的业绩一度很萧条，但是经过努力，到年底的时候，也总算是完成了公司定的最低业绩指标。他因此很乐观，因为认定 09 年不可能比 08 年更坏，只要肯埋头苦干，09 年的业绩一定会比 08 年要好。没有想到公司突然宣布，因为金融危机，公司业绩出现滑坡，为了生存，决定从明年开始，全公司人员薪酬普遍降低 200~600 元不等。

虽然是普降，他还是觉得自己备受打击。他是销售经理，他知道公司今年有多少营收，可能利润确实没有往年高，但是并没有亏本，加上去年的底子很厚“过冬的棉衣和粮食都很足”，所以公司还不到全员降薪以求生存的地步，排除这种可能之后，就只剩下一种可能了：公司想趁着金融危机降低用工成本。他认定是这个事实，就萌生了退意。刚好有其他公司的 HR 联系他，探听他的意向，对方开出的待遇也不高，固定薪酬和他现在的薪酬一样，绩效提成还没有在这家公司高，可是考虑了几天之后，他还是辞职了。

另外一个例子，则让人有点啼笑皆非。

这是我的同行告诉我的。她所在的公司去年亏本，到年底的时候，基本业绩指标没有实现，按照公司的绩效考核制度，基本业绩指标没有实现，业务部门中层管理人员全体扣发一个月的工资。可是因为近年关了，老板想着大家空着口袋回去过年不是个事儿，就在年底的业务部总结大会上说：“公司从人性化管理角度出发，决定先不扣业务部这一个月的工资，希望各管理层干部好好反省，在来年拿出行动，把公司的亏损补上。”因为想要强调这项决定是多么体恤员工，老板洋洋洒洒地说了一大通公司为此承担了多少压力的发言。到最后反而是业务总监忍不住了，站起来说：“老板，你不用说了，该扣就扣，我们业绩指标没完成，扣工资是应该的。”下属的部门经理也都表态，同意扣工资，把老板当场堵在那里，半天说不出话。

我的同行最后给我总结说，这件事，说到底，其实是老板自己做的不好，他的初衷可能是善意的，但是搞到最后成了变相施舍，他话说得越多，业务部的员工越是觉得他面目可憎，拿着一个月的工资践踏他们的尊严，换了谁都受不了。可是你要老板不说吧，那又不可能，因为公司确实亏本了，他不说两句，一则心里不爽快，二则，他也怕明年这些管理层干部想到任务没完成也有工资拿，就不好好干活了。所以绩效考核制度一旦定下来，不管啥原因都不能随便变更，否则就是吃力不讨好。实在是迫不得已要改了，在做结果阐述的时候，一定要有格局，要站得很高，不管是让度了组织的利益还是要员工让度利益，都要有足够的视野，能够从大局上去解释变更的原因。就拿我们公司这件事来说，如果老板不是老拿公司亏本了、不赚钱了仍然还要保障员工收益这一点来说事，只把不扣工资的事情一笔带过，重点和业务部讨论明年的工作计划以及如何弥补今年的亏损点上，业务部肯定心态要积极得多，结果他本末倒置，搞到最后大家都是一肚子火。

我完全认同她的话。劳资双方的心理契约一旦遭到破坏，不管是哪方吃亏，都会带来负面效果。

再来说说绩效考核，从投入产出的角度来说，每个组织内部的人力结构不同，薪酬结构也有很大的差异。诸如其他培训投入、管理体系、组织发展特征等也都有差异，而这些又都无时无刻不在影响着企业对员工的投入，以及员工的产出，所以说，每个企业的利益平衡点，原则上应该都是不同的，除非是上述各项背景都大致趋同的情况下。所以，我的看法是，本着利益平衡点设计出来的绩效考核制度，不同的企业应该也是有差异的，别人的绩效管理再好，放在自己的企业，不见得合适。

所以，在绩效考核这个领域，我想和大家分享的，就只有绩效考核的流程解析，涉及具体的绩效考核制度的构建，我是担心说多错多，到最后变成案例中那位老板的结局，本来是一番好意，最后却让大家看得一肚子火☺。

从流程的角度来解析，我相信普遍的绩效考核，都会经历以下 5 个步骤。

1．确定员工薪酬福利和考核指标之间的勾稽关系

（1）考核指标类别

要想明确薪酬福利和考核指标之间的勾稽关系，首先需要明确，考核指标有哪些。

我觉得一个非常重要的考核指标就是业绩指标。

实际上，从管理的角度来说，并非只有业务部门的人才有业绩，每个岗位，每个员工，都有他的业绩。销售代表的业绩是他的签单金额、管理人员的业绩是他所领导的蓬勃发展的团队、行政人员的业绩是窗明几净的办公环境、后勤人员

的业绩是井井有条的物资供给、客服人员的业绩是良好的产品口碑、开发人员的业绩则是过硬的产品质量等。这些业绩都是由一项一项具体而琐碎的事务构成的，但我们不能将这些事务性的工作都设为考核内容，只能从中提取一些对于产出有决定作用的事项，作为考核要点，这就是 KPI（Key Performance Indicator）。

但是，做过绩效管理的人会发现，很多工作和岗位，仅用 KPI 是不能完全概括的。所以，仅靠 KPI 来设计绩效考核制度是不周全的，应该还要引入另外一个指标，即是通常所说的能力指标。在各自的分工上，可以这样简略的概括为 KPI 代表的是从战略的角度出发，对岗位的绩效考核需求；能力指标则是反应了岗位的基本素质要求。

简而言之，考核指标要包括至少两类：业绩指标（或者说 KPI）和能力指标。

（2）设计岗位考核指标的规则

考核指标和薪酬之间的勾稽关系，在不同的公司，或者不同的部门，有不同的答案，不过，通常情况下，会有这样一种大致的规律存在：

越是对公司贡献大的部门，业绩指标在考核制度中所占的份额要大，比如销售部门，市场部门；越是对公司长远发展起作用的部门，比如说产品规划部门、战略管理部门，则要更多的强调能力指标：注重开发员工的潜在能力，使之和企业长期战略相结合，不说一定能够促进企业战略的实现，至少要保证关键时候不会掉链子、托后腿。

除了这两类部门，公司中也还有一些其他的部门，诸如行政部、后勤、客服部门以及人力资源部，这些部门对于企业的发展不起主要作用，但又不可或缺。它们位列企业内部的辅助性部门，运营得好使企业锦上添花，运营得不好，也不会造成大的缺陷。对这一类部门的考核，KPI 和能力指标都不适合做为主要的考核内容。原因很简单，这些岗位本身技术含量不高，经验值的增加很大程度上要靠年龄和资历的积累，所以这类岗位的薪酬结构要力求稳定，不过不失，奖罚都要保证在一定范围之内，其意义有点像是“铁饭碗”，做的好与不好，短期之内，在薪酬领域，可能都是看不出区别的；而 KPI 和能力指标在一定程度上都是在奖励先进和优秀的，只要做得好，很快就会有奖赏（奖金或者升职），做的不好，也很快就会兑现（低薪或降职）。

对辅助性部门的考核指标，我的建议是：可以采取以量取胜的方法，也即是将考核指标设多一些，尽量将其日常工作设计出具体的考核标准，并赋以分值，不定期抽查或者让当事人按照标准做自评表，提交部门领导检查确定。

（3）设计考核指标和薪酬之间的勾稽关系

这一步实际上是在回答这样一个问题：考核指标将会在多大程度上影响薪酬。

在阐述这个问题之前，我想针对薪酬结构，做一个小小的定义。

通常情况下，薪酬的构成一般包括基本工资、绩效工资、特别奖金（在岗位表现出奇优秀时给予的特别奖赏），一些特殊的岗位可能还有特殊的津贴等。相对来说，基本工资和津贴是稳定的，绩效工资和特别奖金则是浮动的。为了方便下边的描述，我姑且将基本工资和津贴合并在一起统称工资，绩效工资和特别奖金合并在一起统称是奖金。

现在，通过简单的归纳，我们可以将考核指标与薪酬之间的勾稽关系演变成另外一个更为具体而明确的问题：业绩指标（KPI）和能力指标是如何影响工资和奖金的？

目前而言，我所知道的，有三种模式。

①第一种模式：业绩指标（KPI）和奖金挂钩，能力和基本工资挂钩。

这种方式相对来说，操作起来是最简单的。业绩指标和奖金挂钩，即是说，根据业绩的表现来确定奖金的范畴，业绩好的话，奖金就多；反之，奖金就少。个人本身的能力则决定基本工资数额。那些对公司贡献很大的部门，比如销售部门或市场部门，多数会采用这种模式。至于基本工资和奖金在员工总体收入中的份额，通常情况下，基本工资会占收入的 40%左右，以提成形式发放的奖金，会占到 60~70%左右。但有的公司所有的工资结构都采用这种方式进行，我自己觉得，是不甚合理的，会戳伤职能部门和辅助部门的工作积极性。

②第二种模式：能力决定工资，并且影响奖金，KPI 则影响奖金。

这种模式相对于第一种来说，不管是考核规则的设计还是实际的考核工作都会更复杂，但是，它能激励到的岗位也更多。

用一个具体的例子来解释这种模式。以产品部经理的绩效考核制度设计为例，这一岗位首先要强调当事人的能力，他是什么学历，有多少工作经验，过往有多少成功的产品规划经验。这些因素对他的工资起决定性作用，同时，考虑到较强的产品规划能力使产品更有竞争力，能带来更多销售收入，产品经理的工作就间接的和销售建立了关系，因此，针对他的能力，给予一定的奖金也是合适的，能够有效的激励他改进产品。到了年终，对他能力的综合评估既影响他来年年薪的提升，也影响本年奖金的发放。

KPI 对奖金的影响，和第一种模式相似，将产品经理的 KPI 分为不同级别，完成不同程度，给予不同金额的奖金。比如说，如果为相关部门提供专业培训是一个 KPI 指标，则可以据此设计，基本的培训指标是多少，绩优的培训指标又是多少，据此设计不同的奖金体系。

对于那些从长远角度对公司发展起到作用的职能部门的考核方式，这种模式比起第一种模式是要科学很多，但是它也有缺陷，最明显的例子是，由于能力因素介入了奖金，导致 KPI 完成情况和薪酬之间的勾稽关系就变得不明确。这两者

如何可以明显的界定，比如 KPI 完成的很差但是能力提升很快，或者反过来；如果 KPI 完成和能力提升都不是特别明显，又如何确定奖金比例呢？有时候不光绩效考核人员疑惑，连当事人自己都没有主张。

此外，考虑到能力毕竟是相对而言较为抽象的东西，即便是熟练的 HR 绩效管理者也不敢保证时刻都能中肯评估一个人的能力，将能力因素引入奖金比例中确认，有可能会使最终的薪酬结果过高或者过低。

不过，我个人觉得，这种方式的一个“衍生剧”，倒是很适合对辅助性岗位（比如行政部门的前台接待，后勤部门的收发人员）的绩效考核。这个“衍生剧”就是去掉 KPI，工资和奖金都由能力来决定。

③第三种模式：KPI、能力和工资、奖金交叉形成勾稽关系。

这种模式堪称是最麻烦的，不过很能体现中国人所特有的那种中庸主张。各项考核指标对各项薪酬组成部分都产生影响，往好的地方想会迫使员工做全面提升，软指标和硬指标都能兼顾到；往坏的地方想，就是各项勾稽关系太复杂了，往往让人无所适从，折腾半天也不知道自己到底能拿多少钱。正所谓看起来了然，做起来茫然，等到结果木然。

这三种模式，我是觉得，以部门和岗位为单位，第一种和第二种可以结合起来用；第三种的话，着实是太复杂了，迄今为止我只见过一个同行在用（当然了，我的见识尚浅，坐井观天，也不排除有很多同行在使用这种模式☺），他用了两年之后，最终也放弃了。

2．设计绩效考核方案

（1）绩效考核方案的本质

这件事说开了令人不无沮丧，不过，从某种程度上来说，也正是因为这一本质，使得几乎所有的公司都选择要实行绩效考核。要说明白绩效考核方案的本质，需要从薪酬的角度来解析。

①薪酬总额

从微观来看，员工的薪酬每月都是变动的，人员流动也可能每月都在发生。但从宏观来看，组织的年人力成本是可预见的，它会在某个设定的点上下波动。这个点是人为设置的，一般会由 HR 根据来年的发展规划对人力的需求程度来确定，再报公司领导审批决定。有的公司 HR 不做人力资源规划，也会有老板自己捉刀代笔，预测来年的人力成本。

②基本工资

每个城市都有自己的最低工资标准，这是企业不能轻易挑战的底线。而对公司来说，这就意味着，每年的薪酬总额中，有一部分是必须要发放出去的，这是

不管员工表现如何，企业运营必须要付出的人力成本。

薪酬的设定，对员工而言，等于工资+奖金，对企业来说，则等于固定工资+变动工资。因为年薪酬总额是受控的，固定工资是个常数，结果变动工资部分也就是受控的了，固定工资越高，奖金就越少。

现在结论出来了：由于存在上述的等量关系，从某种程度上来说，员工年薪酬总额，在一年之初，就约莫可以猜到了。哪怕是看似收入不稳定的销售部门，在为你设计绩效激励制度的时候，HR 也已经先期在心里评估过你正常工作的业绩，这业绩照公司的价值体系折算出来大约值多少钱，这些钱在公司的人力成本账上，已经是列上去的了。

所以说，绩效考核方案实际上就是一种游戏规则。通过这种规则，企业决定是将原本要发给你的钱，是扣一点发给你还是涨一点发给你，或者决定辞掉你改发给别人。不管是扣还是涨，幅度都有限，因为总的薪酬预算摆在那里。

有人说销售部门或者类似于销售部门的有提成奖金的部门是不受此限制的，因为市场的资源对所有人开放，只要当事人肯努力工作，做几笔大单出来，薪酬肯定很可观。这诚然也有道理，但是，大单本身不完全是靠当事人努力就能促成的，它还和公司这一平台、产品的竞争力、公司的投入、甚至是考核周期等每一样都会对此产生作用。可以这么说，销售部门每年需要多少任务以及最高能够冲击到哪个极限值，HR 尤其是薪酬经理心理是有数的，因为这些都是测算年薪酬总额的基础数据。

一般来说，在不换岗位、不换工作的情况下，要想获得超额的报酬，必须满足两个条件：其一，付出前所未有的努力，做出超额的业绩，或者最大限度的实现自我提升；其二，为企业创造了超出其预期的利润或者价值。具备了这两个条件，你所创造的超额价值中的一部分，就可以归你所有了。有人说，能力越强的人，业绩越好的人，企业自他身上获取的价值越大（换句话说，他所创造的价值被企业所占有的部分就越大），从某种程度上来说，确实是这样的。这就是为什么金牌销售、资深的管理专家、熟练工人等一切有优势和专业能力的人是很抢手的原因。

而从企业的角度来说，这就解释了为什么几乎每个企业都有绩效管理的原因：如果一笔钱注定是要出去的，那么当然希望可以换取到最大的收益。

（2）绩效考核方案设计的原则

①慎用倒扣法

所谓的倒扣法，是说员工每月的绩效奖金（不含突出贡献的特别奖金）总额是固定的，计为 100 分。员工当月各项工作百分之百完成，则拿全额绩效奖金，反之，如果有未完成事项，每缺一份扣相应的钱。这种情况下，员工每月能拿到全额绩效奖金的可能性不大，偶尔一次得了满分，也起不到任何激励的效果，因

为他们会想，就算我做到了一百分，也只不过那么一点钱，没有任何悬念，而那点钱本来就是我入职的时候 HR 当面许诺给我的。在这种考核体系之下，总体来说，员工的心态会很疲惫。所以，不到万不得已，我个人是不建议 HR 采用这种绩效考核规则的。绩效考核的作用是在创造意外的惊喜，让员工觉得每多努力一点就会多一些收获，而倒扣法基本起不到这个作用。

②不同岗位采用不同绩效考核规则

有些部门适合以业绩考核指标为主，比如之前说的销售部门；有的部门则适合以能力指标为主，比如产品规划部门；有些业绩指标和能力指标都可以作为主要考核对象，比如软件开发部门（以软件开发人员绩效考核为例，如果采用业绩指标，则将开发工作量化，折算为工时，完成的工时越多，绩效奖金越高；如果采用能力指标，则建立开发规则，以开发质量优劣定绩效奖金）；有些则两项都不合适，比如行政后勤和客服部门等。HR 的价值在于，能够站在专业的角度分析岗位属性，找到能够激发岗位创造性的绩效考核方法。

③遵循 80/20 法则

有人说："美国人的金钱装在犹太人的口袋里。"为什么？犹太人认为，存在一条 78:22 宇宙法则，世界上许多事物，都是按 78:22 这样的比率存在的。比如空气中，氮气占 78%，氧气及其他气体占 22%。人体中的水分占 78%，其他为 22%等。他们把这个法则也用在生存和发展之道上，始终坚持二八法则，把精力用在最见成效的地方。到了 20 世纪初意大利统计学家、经济学家维尔弗雷多·帕累托提出的经过大量的研究，证实了犹太人的这一思想，他指出：在任何特定群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子则占多数，因此只要能控制具有重要性的少数因子即能控制全局。这个原理经过多年的演化，已变成当今管理学界所熟知的二八法则——即 80%的公司利润来自 20%的重要客户，其余 20%的利润则来自 80%的普通客户。在人力资源领域，80/20 法则体现为：各岗位的核心工作通常只占全部工作的 20%左右，但这些工作需要任职者投入 80%左右的时间和精神才能做好；所以，要从这 20%的核心工作中提取 80%的考核指标，而从其余 80%的岗位工作中，提取剩余 20%的考核指标。

（3）确定绩效考核和激励组合之间的对应关系

这一步是在定义各绩效考核指标与收入之间的关系。换句话说，即是定义基本工资、津贴、绩效奖金和特别奖金各自对应的考核指标。这些指标设计出来之后，应该分配何种权重，可以采用鱼骨图，或者根据公司战略和岗位任职度进行估算。在此我想要强调的，是一项多数人会忽略的事项：基本工资。

基本工资主要用于保障员工的基本生活，对基本工资的考核是属于形式考核，对应的指标可能会有以下这些：职位在组织内部的地位、当事人在此岗位上的经

验和以往的业绩。这些因素都是相对稳定的，这和基本工资的属性相适应。基本工资的增幅由员工入职以后的行为业绩决定；而基本工资占收入的比例，则由岗位的属性决定。一般而言，就我个人的看法，基本工资占收入的 40~50%左右，应当是合理的，但是一些薪酬本身就不高，工作性质也不复杂，任职要求不高的岗位，因为工作本身可提升的空间有限，基本工资也可能占全部收入的 80~90%左右。

需要指出来的是，基本工资类似于是员工的生命线，不管数额是多少，一旦确定之后，这就是员工和企业建立的心理契约，不可随便调整。

举一个例子，这是我自己的亲身经历。我的第二份工作，是在一家软件开发公司做人力资源经理的助理。这家公司是由一对从事业单位辞职下海创业的夫妇创建，主攻的即是人力资源管理软件。成立之初，为了稳定创业团队，同时吸纳人才，公司所有岗位全部都是定薪制度，员工入职之日，根据其岗位胜任度和经验值确定薪酬，该笔薪酬的 80%在平时发放，20%留在年底根据当年的表现，由老板夫妇酌情决定发放份额。因为人头不多，管理起来还是比较容易的，加上老板夫妇很注重和员工的交流，本身又非常懂行，所以尽管是定薪制，各人的干劲却都很足，公司的效益很好，两三年间从原来的 5、6 个人发展到了 30 多个人。

人员增多，管理已成为一件让老板夫妇很吃力的事，但是因为之前以身作则培养出来的老员工自觉程度很高，对工作的过程把控也到位，这在一定程度上也缓解了老板夫妇的压力。此后的两年中，公司仍然实行的是 80%的基本工资+20%的绩效考核奖金方式，整个员工队伍虽然不是同行翘楚，但是结构相当稳定，离职率很低，工作进展有序，计划一般都能按时完成，虽然没有创造出大的惊喜，但也少有出错的时候，等到公司发展到七十几人规模时，老板开始觉得人力成本是个大问题了，在考察了几家同行企业的绩效管理和薪酬福利体系之后，老板决定改变目前的 80/20 格局。

为此他特意请了一位有经验的人力资源经理来操刀这件事，我则是这位经理招聘进去做下属用的。这位人力资源经理认为，目前的薪酬体系是在培养懒人，使用这样体系的公司本质上属于养老型企业，适合那些能力普通且力求稳定的人，真正有才华的人是希望玩刺激的，干的多就要拿的多，所以降低固定工资在员工收入中所占的比例势在必行。

老板也是个谨慎的人，他认为人力资源经理说的有道理，但是他也怕出手太狠了大家撂挑子走人，毕竟是有了 5、6 年的薪酬文化了，不能说改就改，几番权衡和思量，老板最后决定，等到年底的时候，采用明升暗降的方式来解决这一问题。具体的做法是这样：公司在每年年底确定各岗位任职人员来年的薪酬调整方案，通常情况下，只要没有大的纰漏，多数人都会提薪，按照从前的考核方式，

提薪以后的薪酬总额的80%每月定额发放，剩下20%作为年底的绩效考核奖金；新的做法则是：年底仍然调薪，调薪后的薪酬总额乘以50%，为固定工资，每月定额发放，剩余50%转为绩效工资，按月考核，发放比例由员工的绩效考核结果来决定，工资每月足额发放，不再预留至年底发放。对于那些表现特别突出得到大家一致认可的人，则设立专门的重要领域业绩奖金，这是从前所没有的，看起来也是一项新的福利。在新的薪酬制度宣讲会上，老板特别强调，说只要表现得好，以现在的薪酬体系而言，员工所得的只会比过去多，不会比过去少，实际上他确实也是这么认为的。

可是这项制度一经宣布，员工哗然，一两个月之后，虽然大家发现实际拿到的工资和以前相比并没有太大的出入，有时候可能还会稍微多一些，但是心态却累了，不再像以前那样只需要对上级负责，现在开始要应付各种各样的考核检查。而且，因为基本工资比起以前来说少了太多，心理安全感也遭到很大破坏，连带开始对公司缺乏归属感。我那时候负责每月的绩效考核数据收集，过程中真是吃够了苦，公司内部从普通员工到管理层干部都对绩效考核制度很反感，有不少资深的老员工向老板进言，说公司不能这么干，现在的人力资源部经理不懂公司实际情况，设计的薪酬方案和考核方案都不符合实际等，而老板则一律认为是老员工思想保守，抵制变革，全部打了回程票。这种处理方法带来了一个不良的后果，就是老员工开始离职。此后的一年中，老员工走了大半，紧接着中层干部也开始流失，人力资源部经理发现公司的员工大量去了竞争对手处，一打听才知道对方开出的薪酬总额和公司其实相差无几，但是他们采用的是宽带薪酬体系，通过引入了标准绩效基点的方式，于是向老板建议也学习竞争对手，改革工资体系，走宽带薪酬体系路子，以此减少和竞争对手在薪酬领域的表面差异，争夺人力资源。

但是这时员工离职已经非常频繁，整个团队多数都是新人，老板此时想的已经不再是要如何与竞争对手争夺人力资源的事，而是如何稳住现有团队，在没有明显的加薪事由（他也不想在这个时候加薪）的情况下，似乎提留员工20%薪酬不发放，不失为一个留住员工的好办法。所以他没有接受人力资源经理的建议，而是改回了原来的薪酬体系，仍旧发放80%工资，扣20%作为绩效奖金，在年度发放。人力资源经理因为老板在薪酬方面的逆转，自觉没有受到重视，不久就离职了。结果他成了一切错误的根源。老板每次提及他，都没有什么好话，认为公司之所以会出现经营失误，全部都是他造成的。

3．采集绩效考核数据

（1）人力资源部带头收集业绩达成数据

业绩达成数据包括很多种：财务指标、营运指标、组织指标等都算在内。因

此，要完整采集到业绩达成数据，人力资源部需要和财务部门、运营部门和管理部门配合。具体来说，财务指标由财务部提供并协助人力资源部将数据分解到部门（个人）；运营类指标由企业负责运营的部门（如市场、销售、产品等部门）分头统计，再汇总到人力资源部；基层员工以及公司职能部门提供有关员工满意度以及评估部门（岗位或个人）协调工作表现领域的组织指标考核数据。

（2）建立员工个人绩效档案

个人绩效档案包括三大要素。其一是各项考核指标的目标值；其二是各项指标的实际完成情况；其三是目标完成率评估。经过量化的绩效考核指标，对于财务指标、营运指标和组织指标都是可以核算出目标达成率的。

4．进行关键业绩指标和能力评估

关键业绩指标评估。这一评估本质上是对员工个人绩效档案进行综合评价的过程，它可以由人力资源部带头做，也可以由部门自己安排。一般而言，上级可以负责下级的关键业绩指标评估，但高级管理人员的业绩评估因为许多绩效指标并不能完全量化（尤其是职能部门），所以采用合议制应该是可取的做法。

能力评估。多数情况下，能力评估是一个相对而言比较抽象的概念，说得直接一些就是很主观，所以对能力评估应形成书面的评估报告，不能只停留在评估者的头脑中，此外，采用小组讨论的方式来评价一个人的能力，似乎也是一种十分值得推崇的做法。能力评估的纬度可以包括：战略领导能力、战略（策略/计划）实施能力、专业能力、沟通能力、人员培养能力（注意这种能力并不是只有管理层干部才有，稍微有些资历的员工都应该培养他们带新人的能力，这有助于构建团队）等。能力评估的级别可以分为四个：优秀、良好、一般、较差。作为能力评估的结果，书面的能力评估报告最好是保密的，为相关的少数人知道即可，没有必要公诸于众。

此外，从能力评估的评价纬度和级别设计我们不难得出结论：能力评估不能成为绩效考核的关键因素，换句话说，能力评估因为其评价过程过于主观，它在总体评估中所占的比例一定要小，否则容易出现偏颇。此外，要特别注意一点，那就是业绩指标评估和能力评估之间没有必然的联系，业绩良好不代表能力高，相反，业绩不佳也不代表能力就不行。

在这方面，我犯过一个至今无法弥补的错误。

我毕业以后的第一份工作，和人力资源并没有关系，是在一家贸易公司做销售，负责海外市场。因为表现突出，我进公司不到半年就晋升为销售组长，一位和我同期进公司的同事（年纪比我小一岁）给我做助手，那位同事做事情速度慢，反应也有点迟钝，我很不喜欢，加上任务指标又高，于是就特别想换掉她招新人

来做。有了这层想法，对她的评价就不可能客观，她不管做什么在我看来都是没有用处的。我记得有一次我实在忙不过来，她于是自作主张替我做了一份报告，我看了一下那份报告，发现有几处细节和我刚刚了解到的最新情况不符，于是我将那份报告丢给她，说你做这个垃圾东西，有什么用，数据全部都不对！

刚刚好部门经理经过我身旁，看到我在发脾气，就问我说，出了什么事？我就指着那份报告，说："XX 能力不行，做出来的东西都是垃圾！"

经理很偏袒我，就说："XX，你做事情要细心点，DK 她跟你同期进公司，可是你跟人家明显不是一个 level。"

多年来我始终都记得那位同事当时眼眶中饱含着的泪水。

没多久她就辞职了。我如愿以偿的清理了我认为能力不够的同事，当时也不觉得自己做错了。直到后来，我转行去了 IT 公司，因为文科背景遭遇很多的挑战和阻力，也被很多人质疑甚至看不起，那时候心中真是百感交集，于是转过头来想去找那位同事，当我走过了她的路，经历了我对她不公正的待遇，我才知道自己错了。为我从前没有中肯的评价她、为我在她最需要帮助的时候狠狠的踩了她一脚、为我不分青红皂白贬低她的能力并连带否定她的业绩，我欠她一个道歉。我一直在找她，也问过很多过去的同事，大家只知道她结了婚，可惜，都没有她的联系方式。

能力和我们看待对方时所取的角度有关，天生我才必有用，评价一个人有没有能力之前，先不要考虑她显性的业绩指标，因为能力这种东西，宛如冰山一角，你看到的是最微不足道的八分之一，剩余的八分之七，需要用心去体会。这是我的建议。

5．根据评估结果奖优罚劣

（1）考核结果分布

绩效考核结果应该如何分布，这是很多公司一直在研究的问题，根据我自己收集到的信息，绩效考核结果分布较为常见的布局还是2:6:2、2:6:1:1或2:6:1.5:0.5，其中最后一种，公司通常会实行末位淘汰制，即绩效考核的后 0.5 员工在考核周期结束时会被解聘。关于这一点，也有一位同行和我讨论过，我的想法是，末位淘汰制是否合理，姑且不论，但如果公司坚持要用末位淘汰的话，它的员工关系管理部门一定要足够强大，并且善于做绩效恳谈和离职恳谈，不然多半会有巨大的来自员工团队的压力。

（2）考核奖励

超级明星：占考核总数的 15%~20%，专指那些业绩很好，能力很高的员工，对这些人的奖励，有两种奖励方式：晋升或足够的奖金激励。他们不能单独构成

企业发展的中坚力量，但是他们能够创造惊喜。

主要带头人：占考核总数的 20%~30%。

业务扎实者：25%~30%，熟练掌握某一领域的工作，能够胜任某一领域的管理工作。

主要带头人和业务扎实者合并构成了企业发展的中坚力量。

业绩不佳者：10%~15%。

失败者：5%~10%。

在实践中，可能会存在业绩非常好但是能力一般的人（比如说有人替他做了开荒牛，或者说他掌握了很多资源，能够让他没有能力也能做出非常漂亮的业绩，这是完全有可能的，最典型的一个例子就是销售领域的前人栽树后人乘凉，有些人绞尽脑汁开拓的市场，在将要盈利的时候因为种种原因被调离，接手的人于是不费吹灰之力坐享其成）；也可能会存在能力非常好但是业绩很差的人（比如说前边那种开拓者）。对这两种人，要采取不同的对策；业绩很好但是能力一般的人，保持他的原位，同时提醒他要自我提升，以使自己能够长久的发展；对于能力很高但业绩很差的人，除了要具体分析原因以外，还应为他引入绩效咨询，帮助他寻找到成功的方法。

有关绩效考核，说一个我自己的经历。

有一段时间特别想换工作，为此更新了自己的简历，有做猎头的朋友帮忙推荐，找到一家外企公司，约了我去面试，印象最深刻的，那位金发碧眼但是中文说的很好的 HR 总监先生问我，你平时都是如何考核你的下属的。我思想了半天，不知道是为什么，居然一点也想不起我平时都是怎么考核他们的了，事后我的朋友取笑我，说我平时从不掉链子，只在关键时候掉链子。我平时都是怎么考核下属的呢，我对他们的考核其实做的很简单，我教会他们做份内的每一件事，并把做事的标准列明确，又把各人的晋升空间描述得很清楚，其他的事我就管的很少了。每一件事，我给他们三次犯错误的机会，三次以内，任何问题我都会帮他们解决，任何错误我都可以原谅，超过了三次，自己想办法解决问题，错误不管大小，一律扣绩效奖金。每个月底让他们写自评表，我检查自评表的条件也放的很宽泛，只要没有明显的错误，一般不会质疑他们的自评结果，如果有员工投诉 HR 部门，被投诉的直接责任人要负责一切善后工作，不懂如何善后可以来问我，但是我不替任何人扫尾。 我的下属不多，只有 5 个，但是她们每一个人都清楚地知道我对他们的要求在哪里，以及我会采用何种标准评估他们的业绩，她们很自觉，份内的事情很少推脱，份外的事情能做的顺手做了，不能做的拿来请示。这就是我管理团队的方法，也是我考核团队的方法了。不管是看起来还是听起来，都挺

不靠谱的，和我前边拉拉杂杂写了一万两千字的考核方案、设计规则基本是一点关系都没有，但是它也很奏效。我们 HR 部门虽然不敢说是公司最有效率的部门，其产出还是有保障的，不管是人事事务还是人力开发，都基本能跟上公司的进度。我觉得做到这一点，这个部门就算不是成功的，至少不算失败吧，如若不然，我这篇文章岂不是白写了？那么多绩效考核流程分析技术分析，都是在做无用功？你觉得呢？☺

1.4 外聘人员的绩效考核

有一段时间，公司接了个硬件项目，为客户建设一间实验室，因为是新增业务，又非主营，公司内部没有熟悉这方面实务的人，于是从外边聘请了一位监理顾问，负责该项目的质量监控，公司自己的项目经理则负责该项目的进度和人员调控等事务，项目预计要做 1 年。

顾问引进的最初，关于项目的绩效考核，我们这样规定：因为监理顾问不算是公司的人，他只负责出具详细的项目质量考核表，列明工程每一阶段，每一项细节必须达到的标准，该质量考核表由甲方（即客户方）确认过，视为工程的目标考核方案，交给项目经理，由项目经理分解到各个项目实施人员身上，项目监理每周到现场巡查两次，发现有不符合要求的，直接扣分。公司根据项目监理的巡查报告，扣项目经理绩效分，绩效分直接折合成绩效工资。项目经理有分解绩效扣分的权限，换句话说，项目经理可以将他项目的绩效扣分直接分摊给具体的责任人。

这一体系刚刚设计出来时，我们都认为是合理的，但是这种考核体系实行了一段时间之后，问题出现了。

一个最明显的特点就是：项目组的人普遍对项目监理非常排斥。他到项目现场例检时，项目组的人不是忐忑不安，而是满怀敌意。项目监理每发现一个不合规的地方，具体负责人和他周围的人都会群起解释，不允许扣分，项目经理则在中间在打圆场，做项目组成员工作，要求大家尊重项目监理。项目监理本身并不是公司员工，他拿的是咨询费和监理费，项目能否验收和他并没有直接的利害关系，发现大家都对巡检不满后，他开始降低巡检的次数和巡检的要求，几次下来，甲方率先发现了这一情况，几次抽查都不合格，责令我们改正否则就要解除合同，让我们赔偿他们的先期投入。投诉函发到公司，项目部的总监找了项目经理和项目监理来讨论，两人也是互相推卸责任，总监没有办法，找了我去商量对策。

我也想不出什么办法，就说：“我先去现场了解一下情况，看看问题究竟出在

哪里。”

等我到了现场，项目经理和项目监理都开始紧张了，因为他们并不知道是项目总监私自叫我来的，还以为是公司派我来的。于是两人争着解释问题，吵吵闹闹了半天之后，我实在忍无可忍了，说：“你们一个一个来。”

我先找了项目监理，到隔壁房间，寒暄了两句，然后问了他一个问题：“你觉得项目出现这么大纰漏的原因有哪些？”

项目监理说：“别的我不知道，就我这边吧，首先，公司除了你和 X 总（X 总是我公司副总，他和项目监理很熟，监理来公司也是他推荐的，不过他不分管项目部），其他的人我都不认识，有问题都没处反映；其次，项目组的人都反对我巡检，我甚至怀疑项目经理也暗地里反对，和项目组成员一起阻碍我工作；其三，我每次提交的巡检报告，交到项目组后都没反映，也不知道你们收到没有，对巡检有没有意见，没有任何人告诉过我。”

最后他说：“经理，这个项目出了这么大问题，我要说自己没责任那肯定不对，但是你要说责任全部都在我，那肯定也不公平。”

我又找了项目经理来问，项目经理则说：“经理，你知道，我不太懂工程项目，我只负责项目进度控制，现在出了这么大问题，你应该和项目监理多沟通，他负责项目质量啊。”

我听得有点生气，就说：“他虽然负责项目质量，但是质量是你项目组的人在实施，你如果不配合，他有三头六臂也没用。现在问题已经出了，我们先不要追究是谁的责任，要先想想有什么办法可以弥补，毕竟项目才做了三分之一都不到。”

项目经理说：“那你要去找项目监理商量。”

我说：“我刚刚已经问了项目监理，他的意思是说，你和项目组的成员都不配合他的巡检。”

项目经理当然不承认，说自己一直很配合他。

我说：“那行，你告诉我你是怎么配合他的，有什么书面记录？他提交给你的巡检报告，你都是怎么处理的，有什么跟踪记录？我虽然不懂工程，但是我知道这个项目有很多地方的要求是非常专业的，你项目组的人有就专业问题咨询过监理的意见么？你接受过他指导么？你要是没接受过那就说明你很懂项目，既然你懂项目那又为什么会把项目做得这么差？你如果说自己不懂项目，那你为什么不向懂行的人请教？你不懂又不请教，还好意思说自己一直很配合他的工作？”

我平时不会这么锋利的说话，只是觉得这个时候如果不能在气势上压倒对方，我后边的工作就很难做了。

项目经理哑口无言。

然后我说：“YM（项目经理的名字），我们来谈谈吧，你认真地告诉我，你

觉得项目出现这么大纰漏，究竟是哪些原因造成的？”

项目经理沉默了一阵，才说：“好吧，我也老实跟你讲，监理那个人，清高得很，每次来检查项目都是一副高高在上的样子，拽不兮兮的，他的工作方法也让人很抵触，次次巡检都扣分，没有一次例外的，你也知道，那个分一扣下来，就要罚钱的。我有几次跟他商量，说细节的地方不要太讲究，能过就行，他不仅没答应，还把我教训了一顿，当我小学生啊！他不知道我们工期很紧吗？”

我说：“他扣分有没有依据？”

项目经理说：“依据是有，就是那个考核方案嘛，可是他要求那么多，一丁点儿做得不到位都不行，我们哪受得了啊。”

我说：“那是甲方的要求，不是他的要求，他当初按甲方要求做出来的考核表，给你看过，你也是首肯了的，现在又来说人家做得严格，有什么用。”

项目经理一副破罐子破摔的样子，说：“我知道，我承认我们也有错，但是他那个检查标准，项目组的人抵触的很厉害，我又不懂，不知道怎么去说服他们，没办法的事。”

我想了想，说：“监理那个项目目标责任书列明的细则，你到底看过没有？”

项目经理有点心虚，小声地说：“经理，你也知道，我不是做工程的，那个东西我不懂，我只负责控制项目进度。”

我大概知道问题出在哪里了，转头就去找项目总监。

正好项目总监去甲方那里赔礼道歉，被甲方骂得狗血淋头、灰头土脸地回来，遇到了我，说：“经理，这个事情怎么办啊，要不要报到公司去啊？”

我说：“先不报公司了，我有个办法，你看行不行。我刚刚找项目经理和监理聊过了，我知道问题出在哪里了。问题的关键还是出在项目经理身上，他的位子没摆对，他一心想的是把项目做完，但是并没有把项目质量放在心上，因为他觉得那个东西是项目监理的工作。”

项目总监本来已经一肚子窝囊气，这个时候终于忍不住跳了起来，大骂道：“这个混蛋！项目做完了质量不过关还不是验收不了，项目没验收就不算完工，他在想什么呢？脑袋被驴踢了啊！”

我说：“那个时候就不是项目经理的错了，而是项目监理的问题，至少他是这么认为的。他和项目监理的矛盾在于：项目监理每次一挑剔项目质量有问题，他势必就要负责整改，一整改就要耽搁项目进度，他当然不愿意；此外，项目巡检报告如果说有问题，就要扣分，一扣分绩效工资就没了，他怎么会愿意。从这个角度来说，我相信项目监理的话，项目经理是暗地里站在项目组成员一边，反对他巡检的。但这又不是项目经理的问题，是我们自己针对这个项目设计的管理制度造成的。换了任何一个人在这个位子上，都会有这种结果。”

项目总监说："那我们怎么调整。"

我说："有两条路可走，第一条：把这个项目，承包给项目监理，由他全权负责，自己组建团队，把项目干完，同时提高他的报酬，改变报酬支付方式，他原来是按月领顾问金，我们调高他顾问金额，然后改成按里程碑方式支付，每完成一个里程碑，支付一期顾问金。"

项目总监说："那原来的项目经理呢？"

我说："他既然口口声声说自己不懂工程，我们也不为难他，直接把他调回项目部，跟其他项目去。"

项目总监说："如果他不愿意呢？"

我说："不用管他愿意不愿意，路是他自己走出来的，这是第一条路。第二条路：你去找项目经理谈话，把打算将项目承包给项目监理、把他调回去做其他项目的事跟他说一下，看他的反应，如果他不愿意，你就让他自己拿个方法出来。"

项目总监说："搞了半天你是想逼他自己想办法解决和项目监理的矛盾啊？"

我说："是，这件事严格说来，确实不是项目监理的错，因此没有道理要他让步。我们做好项目经理撂挑子的打算，实在不行就把项目承包给监理，最多算他多一点费用，省心。"

项目总监觉得有道理，当天下午就去找项目经理谈。

第二天项目经理给我打电话，说是想约我过去甲方那边，有点事跟我讲。

我拖到下午才去了甲方那里，项目经理一看见我就热情得不得了，正好项目监理也在，说是例行的巡检时间到了，他过来巡检，项目经理马上主动要求陪他一起巡检，并且强烈要求我也参加。

我就跟着项目监理巡检，这一次真是乾坤大挪移，项目监理不管说什么，项目经理都在旁边附和，有具体责任人想要辩解两句，项目经理就说了："弟兄们，我知道你们也很辛苦，但是要照项目监理的要求来，我们已经被甲方严重地警告了，要是再做不好，不仅这个合同要丢掉，公司还要被罚款，好几十万啊，大家都担不起这个责任啊。"

项目监理在丈二和尚摸不着头脑的过程中结束了当期的巡检，写了巡检报告交给项目经理。项目经理看了一遍之后当场拍着胸膛保证说："监理你放心，我三天之内给你整改完毕。"

等监理走了以后，项目经理找了我去会议室，开门见山的说："经理，我们项目总监想调我回去，把这个项目包给项目监理做，你帮我说说话，让他打消这个念头行不行？"

我就知道他会这么说。

公司的项目部实行目标考核，项目经理的基本薪并不高，但是项目管理奖和

项目提成非常高，现在这个工程项目因为当初谈判的时候合同金额定的很高，换句话说就是利润空间很大，同时公司考虑到是新项目，需要项目经理花很多时间和精力，因此提成也设的比其他项目都高。所以尽管项目并不是公司主营项目，做了也不会增加项目经验值，当时也是好几个项目经理争着要来，这位项目经理是费了很大的力气才争取到的。

现在项目做了一半，出了大纰漏，别的人也许不知道原因出在哪里，项目经理自己心里是有数的，只不过他以为总监和他一样不懂工程，可能看不出问题，所以想要蒙混过关。

现在项目总监要调他走，把项目承包给监理。他立刻认识到，不管项目总监有没有发现问题的症结在哪里，现在提出来的这个方法是肯定能够提高项目质量的，如果后期的工程质量明显比前期的工程质量高（这是非常有可能的，项目监理是个很懂工程的人，甲方对他的工作态度和工作质量很赞赏，唯一不满的一直是我们项目组成员的实施能力），他到时候处境就尴尬了。损失了提成是在其次，项目总监很可能会因此评估他项目管理能力不行，或者说，不善于整合资源（善于整合资源是项目经理的重要考核指标），而且，有了这么一个不成功的案例作为背景，对他将来竞争其他优势的项目，也是个大妨碍。

我说："总监的考虑其实也对，主要你不懂工程管理，做起来也很费劲。"

项目经理赶紧说："我不懂监理懂啊，我保证100%配合他，而且也可以顺便跟他多学习一点新知识，开拓一下眼界。"

我就等他这句话，于是我说："那也行，我去替你和项目总监协调下，可能会调整相关的制度，方便你和项目监理配合做项目。"

我回来之后找了项目总监，把项目经理的事情大概汇报了一遍，然后说："现在项目经理那里不是问题了，但是项目监理那里，估摸着也要做些变动才行。他是个专业工程师，要求高是本能，但我们的人都不是专业人才，事情做出来和监理要求有出入那是肯定的，我的意思，只要不是太离谱儿让甲方的人不满意，差不多就放他们过。"

项目总监也赞同，我们开始商量，最后决定将已有的绩效考核制度和工作管理制度调整成这样：

首先，确定项目监理每周将巡检报告电子档发送给项目总监一份，抄送项目经理。巡检报告的书面文档经项目经理签字后，由项目监理直接交给我，由我负责统计汇总做绩效考核。

其次，调高项目监理的顾问金，但是改成按里程碑方式支付，不再像以前那样按月支付。

这一条的修正相对来说险恶一些，它有两个作用，一是：让项目监理自己去

权衡哪些问题是应该提出来的哪些问题是可提可不提的，如果项目监理只是项目的质量把控人员，为了表示他的专业素养，他肯定是见到任何问题都会毫不犹豫的提出来的，这样确实很耽搁项目进度，激起项目组成员反对也是情理当中的事，但这对甲方来说当然是好的。不过，话又说回来，我们做企业的，都要面临生存的压力，看重质量是理所应当的，但总有一些方法，是可以在减少成本的同时也不损害甲方利益的，我是希望项目监理能够站在项目的角度，保证项目质量的前提下，也兼顾到工程的进度，所以我将他和项目进度捆绑在一起，迫使他在提出整改意见的时候，也思考他所发现的问题的属性，权衡下是否有必要提出来。二是，将项目监理的顾问金支付周期和项目进度捆绑在一起，也有助于消除他和项目经理之间的隔阂，因为共同受到项目进度的约束，这个时候，在项目经理看来，他和项目监理就变成了同一条绳上的蚂蚱，项目监理成了帮助他保质保量快速完成项目的伙伴，而不再是挑剔找茬的人。

同时，为了避免项目监理和项目经理合作得太愉快，以至于为了不耽搁项目进度而忽略项目质量，我在提高项目监理顾问金的同时，也提出另外一项要求：

在工程期间，以及工程竣工一年内，凡属因监理质量监管不力造成工程质量问题，导致甲方损失或甲方投诉乙方（我公司），将扣减监理顾问金或对监理给予质量罚款，如果给乙方造成损失的，监理还应负责赔偿。

第三，要求针对项目监理巡检报告发现的问题，项目经理必须要有完整的整改记录，包括整改负责人和具体完成时间，整改报告每两周汇总一次，提交项目总监审查。

第四，项目经理作为项目全局控制人，必须要对项目质量和进度同时负责，因此，项目巡检扣分带来的绩效损失，项目经理和项目组具体责任人按照 5:5 比例分摊，不允许再像从前那样全部摊给具体责任人。

最后，作为对前期工程出现纰漏遭到甲方投诉和警告的处理，项目经理主动出资请项目组全体成员吃洗心革面饭，并发表声情并茂演讲，承认错误，要求改进☺。

最后这一条是项目经理自己要求加上去的，说是要给全项目组，包括他自己在内提个醒，以后不能再无知者无畏。

随后几星期，几项制度修正意见逐步落实，项目进度开始恢复正常，第二里程碑提前两星期申请验收，并且顺利通过。为此项目总监特意组织项目部吃饭庆祝，会上项目监理说：“从前我在单位做监理，视野还是太狭窄，这次跟着你们做项目，获益良多，也看到自己有很多不足。你们的人还是比较专业的，至少在处理问题这方面。”

我因为有份参加这次庆功宴，听到监理这番话，仔细琢磨，真是意味深长，

我不知道监理心里究竟是怎么想的，他和我交流得很少，毕竟不是一个级别的人（他是副总的朋友，我只不过是个经理），但是有一点我可以肯定，他说这话的意思，应该不完全是在赞扬我们做项目的能力。

受邀出席的甲方联系人对项目总监说："这个项目的进度和质量都让我们很满意，你们项目经理很能干啊。"

项目总监事后跟我感慨，说："制度这个东西啊，确实是门学问。"

我笑着说道："谁说不是呢。"

从这件事中我学到两个道理：一是，我们在设计规则的时候，如果不能使团队成员的利益点趋同，一定会有纠纷产生；二是，团队领导必须对团队整体产出负责，团队成员承担的责任不能大于团队领导。

在项目中期因为制度调整，我和项目总监调高了项目监理的顾问金，这件事当时并没有报到公司，我们当时的打算，是因为项目组还有一个编制未到位，费用还有空间，我们原本是打算直接用这部分费用来抵扣调高的监理顾问金，没想到项目由于提前验收，根据甲方和公司签署的合同，公司得到了甲方一笔奖励金，这笔奖励金原本是不计在项目利润里边的，现在凭空多出来，完全是意外之财，项目总监用他抵扣了调高的顾问金之后，还有不少剩余，所以做到最后，整个项目利润比先前预算的还要高。

项目完成之后项目经理写项目总结，向公司提建议说，今后再遇到这类项目工程合同，完全可以比照这样的方式继续操作，并且强烈建议和原来那位项目监理继续合作。回想当初他们相看俩相厌的情形，真是怎么也想不到会有这样的结局，而这种结局是好还是坏呢？用苏格拉底的话来说，只有上帝知道。（注：苏格拉底在雅典法庭最后的陈词，这样说道：离别的时候到了，我将死去，而你们仍活着，哪条路径更好，只有上帝知道。）

1.5 调薪，调薪

我的朋友 M 开了一家软件公司，经营了四年左右，开始有点小规模的趋势，她公司多数员工都是我替她招聘进去的，其中有一位开发部经理，名字的谐音叫做析因，至于姓什么，我就不说了，因为是真实的案例，将人真名显示出来，怕影响他的工作。某个周五，析因给我打电话，对我说："DK，我不想干了，打算下星期辞职，因为是你介绍进公司的，觉得有必要跟你说一声。"

我当时很吃惊，不仅因为他是朋友公司开发部的核心骨干，还因为他手上正

负责一个很大的项目，由他一手设计，如果他中途撂挑子走人，我绝无可能在短期之内帮朋友找到合适的人手。而且我了解析因，他不是那种会拿辞职来要求加薪晋升的人。

不过，我们做人力资源的，基本都有那种反应，就是心里再着急，表面上，也要尽量装作没事人一样。我说："不急，我今天晚上恰好有空，我约你吃牛排，咱们慢慢说。"

他答应了，这天晚上，牛排吃了一半，他跟我说："觉得呆在公司没前途，不想再呆下去了。"我说："你怎么会觉得没前途呢？论服务期限，中层干部里，数你呆的时间最长，管的又是核心部门，再做一两年，肯定是总监的级别，你是不是想加薪？如果是因为这个原因，我可以去向 M 提建议。"他吞吞吐吐了半天，才说："工作其实没什么，也不是为了工资的问题，我是觉得公司没前途。"

我知道我遇到的不是一般的想辞职心理了，他是对组织本身的未来产生了怀疑，这是比较难劝解的，以我的经验，如果员工对组织产生怀疑，最大可能是因为他对最高的管理者有想法，考虑到他之前已经说过不是为自己薪酬也不是为自己工作的问题，我猜想可能和他部门有关了，也许他提了什么建议，但是公司没采纳。于是我说，最近部门是不是出了什么事？

果然，我才开了个头，他立刻像竹筒倒豆子，一股脑儿的说了出来，前前后后讲了 20 多分钟，总结起来，大意是说，他向几个同样是在计算机行业工作的同学和朋友大概了解了外面的薪酬情况，总体觉得部门工资偏低，因此这礼拜一开例会的时候，就和老板提了，想把部门的工资普调上去，但是老板不同意，他觉得：一，老板没有风险意识，没有认识到开发部的薪酬和同行比起来，不仅没有竞争优势，甚至还可能是中等偏下的水平，可见她对开发部完全不重视；二，老板对他的想法完全不重视，他在例会上说了好大一通，老板只问了两三个不着边际的问题，就不了了之了，可见老板对他本人也不重视；三，前两天他又为这事去找老板，老板轻飘飘地回了他一句，要调薪也行，你做个方案给我吧，我看一下行不行，他认定这是老板在敷衍他，完全没有诚意解决问题。

我听他说完，先问了他一个问题，我说："老板让你做方案给她看，你做了么？"他反问我说："我都知道老板是在敷衍我的了，我干嘛还做方案给她。"

我知道这个时候，是千万不能和他就要不要做方案展开任何讨论的，否则很容易激起他的逆反心理。

我想了想，就说："离职的事情，要慎重考虑，我是觉得，你现在走，是不太划算的，你自己也知道，我们这个行业，要做到一个公司的开发经理，不是件容易的事，你辞职出去，找个高级开发工程师的工作，可能有希望，但是要想找个现成的开发部经理，就没那么容易了。"

他很不服气，说："你这话不公正，我好歹在这个行业也干了四年了。"

我说："你别不服气，我分析给你听，首先，你一毕业就在现在这家公司工作，做软件开发人员，那时候公司还小，只有3、4个人，到现在为止，也都不大，只有30来个人，你在经理这个位子上，也才坐了一年左右，加上前三年的开发经历，这样的资历，客观的来说，不太可能给你带来多少含金量，大多数HR在评估你的能力的时候，应该都会这么评价：受你所在的公司的局限，以及你在开发人员和开发经理两个岗位任职时间的影响，在你习惯使用的开发框架、语言、平台、架构之下，你也许可以胜任高级开发工程师这样的岗位要求，但是在软件质量、项目、团队、组织管理等领域，你应该是稍有涉足，但还称不上有足够丰富的经验。

在这种情况下，你面临两种选择：第一，寻找和你目前使用的开发框架、语言、平台、架构趋同的软件公司，屈居高级开发工程师的工作，耐着性子干两年，熟悉新公司的开发体系和产品体系，掌握该公司特有的开发思想和业务逻辑分析方式，熟练运用，了解新公司的团队文化，管理文化，按照新公司能接受的方式，逐步冲击开发部经理的岗位；第二，找一间软件代理商或者渠道经销商，这样的公司一般少有自己的开发力量，但是会有技术服务团队（也就是技术支持），为客户提供售后服务，以你的背景，胜任这一类公司的技术经理，还是有可能的，但是你自己很清楚，这一类技术经理和软件开发经理，那是两个不同的概念。"

他有点泄气，说："这些我都知道，问题是呆在现在的公司也没前途，老板都不重视开发。"

我说："你怎么会有这种想法？M昨天还在跟我讲，很快就要接一个项目，需要新招人手来做，她很重视开发，都打算要把这个项目完善一下，做成自有系统来出售了。"

析因则反驳我，说："如果她真的重视开发，她就不是这个态度（他指的是老板对他要求给开发部门调薪的事表示不同意）；说到这个我就很气，我又不是替自己加薪，她为什么这么反感。"

我想了想，说："这样，虽然我和M是好朋友，但是薪酬这个东西还是属于公司的机密，她没告诉过我，所以我也不知道你们公司开发部门的薪酬体系究竟有没有问题，这个事情我们先不谈，我就站在客观的角度，替你分析一下M她可能是怎么想的，如果你觉得我的分析是有道理的，你就听一听我稍后给的建议，如果你觉得没有道理，那后边的话我也不说了。"

然后我就开始想，我要如何组织这一次谈话。

首先我确定自己的立场，肯定是要留下析因的，因为他确实是个人才；其次，如果公司的经营状况稳定，适当的调薪其实并没有大问题，因为据我所知，析因

带出来的这个团队，实力还不错，很好用，又正好有个大项目要做，调薪有助于激发他们的工作积极性。

不过，我也了解 M，她是一个很保守也很谨慎的人（不知道是为什么，我的朋友，不管是做哪一行的，都属于稳扎稳打型，没有几个是受冒险的），薪酬这个东西不比其他，涨上去了就很难降下来，并且一直会背着这个包袱，我估摸着 M 多半就是为了这个原因，对于析因的整体调薪建议不置可否。退一步说，就算真的要调薪，她心里更想做的估计应该是增加绩效考核奖金，但是不调整基本薪，而这和析因的提议就有分歧了，析因的意思是觉得开发人员的整体薪酬偏低，他是希望要普调。

所以我现在的问题就是：在 M 不调薪的情况下，我应该要怎么说以及怎么做，才能让析因接受 M 的做法，并且不会因此对公司的前途产生怀疑，最终打消他离职的念头。

我前前后后想了一遍，大概理出了个思路。

我决定按照这样的步骤来组织这一次谈话。

首先，指出析因自己的问题。

我说：“析因，在调薪这个问题上，我先不说 M 如何，毕竟她是老板，就你自己来说，其实是有问题的。你也知道，M 她不是管人事的，她管运营，负责的是业务，她对员工的工资，只有一个成本概念，换句话说，她只知道每个月的工资总额大概是多少，但是每个人的工资有多少，她既不关心，也记不住，你去跟她讲要给开发部门整体调薪，却又没给她具体的调薪方案，你要她怎么办？可能你会说，你也不是搞人力资源的，给不出调薪方案，这是事实，可是你也不能因为你自己不是搞人力资源的，就把调薪的事一股脑儿的都推给老板啊。仔细分析一下你的行为，你会发现，在这个问题上，其实你才是老板，M 反而像是你的员工了，你告诉 M 说，你要调薪，让她把这事儿给你办了，结果她没办，你就不爽快了，打算炒掉她，另谋出路。你说，你是不是老板？”

析因就说了：“DK 你总是有理由的，什么话都被你说完了，我知道自己做的不对，但是你刚刚也说了，我又不是搞人力资源的，我哪能做出什么调薪方案。”

我说：“我知道，所以我就有一个简单的方法嘛，M 上次不是让你做一个调薪方案给她嘛，你就去找公司人事部的人，问他一般是怎么做调薪方案的，把他的套路拿过来，再比着你自己调查到的数据——你不是觉得手下的工资低么，那肯定是因为你从哪里收集到了什么信息对不对。做个方案出来，先试着说服人事部的经理，如果人事部都同意，M 估计就找不出什么理由来反驳你的了。”

析因说：“我没写过调薪方案，那个不是我的事，而且，她要是真的重视开发部，她为嘛不先同意调薪，然后让人事部的人去调查并做个具体方案出来让大家

评估？”

我听得很想要笑出来，这让我想起了那个非常有名的是鸡蛋理论，究竟是先有了鸡才有的蛋呢，还是有了蛋才有的鸡？当然这个时候是不能笑的。我说：“这个也行，那你好歹要写个建议函吧，把你认为应该给开发部门调薪的原因以及你觉得合适的调薪幅度列出来，送给她审批，你也知道，公司不止开发部一个部门，她是公司老大，做事情得公平吧，就算她想要调整开发部门的薪酬，那也得有一个能让其他部门的人心服的理由吧。”

我的策略很简单：我回避了和析因讨论调薪的可行性这个问题，转而和他讨论调薪的必要性问题，我给他灌输一种想法，那就是调薪首先要合理；其次才是同意不同意的问题。这个暗含的逻辑关系一旦为他所接受，我的问题就解决一大半了——当他专心去寻找论据和事实来论证调薪的必要性时，带来的结果不外乎两种：找到理由和找不到理由。找到了理由，M 就有机会有针对性地对他做出回应（这一点她是肯定会做的），这样不管调薪还是不调薪，至少在析因看来，他自己的看法，是得到公司重视了；而如果他找不到理由，不用说了，他会心平气和的接受不调薪的结果。

析因想想也有道理，就说：“那行吧，我去把我手上的资料整理一份，过几天先写个函发给老板看看。”

我一听他说过几天，就知道这件事，他手上收集到的能够支持他调薪要求的数据和事实估计也不是特别的充分。这给了我时间去和 M 沟通。

后续的事情，基本上就没有特别值得说的了，析因自己耗了几天，列出来几项要给部门调薪的理由，私下拿给我看，但是在跟我讨论的过程中，他自己都不是太有底气，最后这件事就不了了之了。我不肯定对这样的结果他心里是怎么想的，所以还是和 M 恳谈了一次。M 最终给我的反馈是，她会酌情对开发部几个表现不错的骨干做薪酬调整，但是普调的事放到年底再说。

这件事落实之后，析因又找了我一次，这一次他积极了很多，跟我说：“老板还是有眼光和魄力的，最后还是调薪了，部门里几个能力特别强的人都照顾了，虽然幅度不多，但是大家心理都很舒坦。”

我笑着说：“那你心里舒坦么？”

他说：“还行，如果能普调就更好了。然后他不等我开口，赶紧又说道，我知道，调薪理由是吧？我会去找的，没找到之前先不跟老板扯皮了。”

到了年底，析因再度来找我，这一次他喜气洋洋的，说：“因为今年几个项目都完成得很及时，回款很多，老板昨天找我，让我给她做个部门的调薪方案，DK，这个东西我要怎么写？我早晨已经咨询过人事部的经理了，她说要我自己做。”

我笑着说：“你就把你想调薪的人员和幅度给她列出来不就行了？”

他就拿那种不赞同的眼光看着我，说："做事不能这么敷衍，好不容易老板主动要求调薪了，要是因为我的调薪方案做的不好，让她改变主意，我手下会闹翻天的。"

他这意思我听明白了，原来是想做一个万无一失的调薪方案。

这就需要下点功夫了。

如果是整体的调薪方案，需要考虑很多因素，比如市场变化因素、物价指数、公司利润、组织内部人员数量、来年的人力成本预算等。实际上，调薪方案是人力资源规划中一项非常重要的工作，我要在现有的几十分钟的沟通时间内把这个工作教会析因做，基本上是不可能的，所以只能挑管用也最有说服力的讲，这样他也满意，觉得我确实诚心帮忙。

我说："我知道你的意思了，我们来做一个就事论事的调薪方案吧。通常情况下，调薪主要有这几种方式：绩效调薪、晋升调薪、能力调薪和工龄调薪。绩效调薪多数情况适用于以工作业绩为导向的员工，比如说销售代表或者面向客户第一线的员工，你们部门的人估计用不到；晋升调薪用于职位晋升或被指派了更重要职责的人员，和员工的职位及管理职责挂钩；能力调薪主要用于公司认可的技能提升，目的是用来激励员工在专业水平和技能上不断进步；工龄调薪就不说了，做满一年就给钱的，这个激励作用不大，主要用来鼓励员工长期为公司服务。你部门现在有 20 人，如果全部走某个调薪路线，太单一了，容易审美疲劳，老板手一滑，可能就有个把漏网之鱼，调不成薪了，所以我们将这 20 人进行分类，先选 5~8 个你认为能力不错的，这部分做能力调薪，　你主要说下他们开发能力如何强了；再挑 1~2 个，做晋升调薪，今年业绩不错，明年估计开发部还要扩招，你是时候给自己找个主管了。剩下 10 个左右，分出 5 个做普调，这五个算是普通的，没什么特别贡献，走的是工龄工资那条路子，你问一下人事部老板今年给他吹的普调风是多少，你再把之前收集到的关于开发部门薪酬偏低的数据整合一下，在公司普调基础上，略微浮动一百左右，算是普调标准。最后 5 个，是你部门的潜力股，指那种进公司不是太久，年龄很轻，但是基础扎实，也肯干活的人，他们现在做的是一线基础开发工作，但是明年可以培养成骨干，这 5 个人，你根据他们现有的薪酬，往上浮动差不多一个 A 值，这个 A 值比普调的要高一些，但是不要超过 500，一旦超过 500，来年调薪就会很尴尬，高也不是低也不是。

这是调薪的类别和幅度，接下来就是调薪的理由描述了，分到能力调薪里的人，你主要列举他们最近半年都参加了哪些项目，在团队中主要担任什么角色，都做了哪些事情，就事论事描述，不要夸大不要强调，不要有主观评价，因为 M 不懂开发，全靠你调薪报告写的东西来判断他们能力究竟强不强，如果你表现的不中肯，M 可能会怀疑；分到晋升调薪里的人，你要和人事部的人商量下，看看

报告咋写，主要强调的是这个人的管理能力不错，人事部的常年负责招聘，知道公司需要的管理人才具备的素质模型是怎样的，你照着这个模型，结合员工自己的特长来叙述晋升理由，应该能很好的说服 M。”

析因听我说完，茫然的说：“这个活儿不好干啊。DK，要不你替我写了算了。”

我笑着说：“我要是替你写了，你这部门一个人都调不成。我的行文风格 M 很清楚，她一眼就能看出来。如果你实在写不出来，我还有个办法给你，你告诉部门的人，就说年底了，打算再次向老板申请调薪，但是因为人头太多，为怕遗漏大家的业绩，让大家各写一份自己的调薪申请报告给你，列明申请调薪的理由和幅度，你负责汇总评估，提交给公司审批。这样你的工作就分摊下去了。只不过用这个方法，你要掌握好技巧，话不要说太满，不要把老板要求你出调薪方案的事说出来，以免给大家太高期望值，这样就算最后调薪了，因为缺乏足够的等待和担心，果实也不会很甜蜜。另外，也要敲打大家，自我评价要中肯客观，不要把自己吹嘘成天仙，因为调薪最终老板还是要找你和人事部的经理商量的，部门有多少产出，人事部不清楚，但是老板清楚，各人平时怎么干活的，老板不清楚，但是人事部清楚，两方一合计，就八九不离十了，你吹的越厉害，老板会越怀疑，然后事情就虾米了。最有希望的调薪讨论是这样的，不管你提什么要求，人事部的人都不表示反对，老板也没有异议，要做到这一点，调薪报告肯定不能有水分。”

析因最后采用了这个方法，他问我要了一个调薪申请报告的模板，然后开了个部门会议，安排大家写年终总结，并告诉部门员工，今年的年终总结分为两部分：一部分是年终总结报告，要写明今年的业绩和来年的安排；一部分是调薪申请报告，有想要调薪的同事，可以根据年终总结报告写一份调薪申请报告，他会提交老板讨论。这是一个惯于激励员工的家伙，他在部门会议上，热情洋溢的盘点了本部门的业绩，并且指出老板对部门寄予了厚望，来年不仅要扩充部门，还要提拔更多的管理干部，他认为这是为部门薪酬做重新规划的好机会，并保证会尽最大努力去争取调薪，作为定心丸，他把部门上一次调薪事例作为自己的业绩，力证其对老板的影响力。

这次会议开的很成功，部门的年终总结报告迅速的收集起来，至于调薪申请报告，有的人写成了正式的报告格式，正大光明的提出要求，有些含蓄的，就在总结报告里羞羞答答的提了很多笔，悠扬婉约的说出希望。析因比着这些报告，做了部分修改，拧干水份，做成部门的调薪申请报告，提交给 M。因为预先已经将大部分的因素考虑到了，在稍后的调薪会议上，人事部没有提出太多反对意见，而 M 也基本都采纳了析因的建议。1 月份的时候，调薪结果出来，开发部全体基本都很满意。

事后析因对我说：“DK，我发现啊，文字工作是个技术活儿，比源代码可复杂多了。”

我说：“复杂的不是文字工作，是沟通，调薪过程中的沟通。”

析因说：“你说的是，以后要多向你请教。”

我赶紧说：“别了，以后这种事不要再找我了。”

他说：“为什么？”

我老实的说：“你再找我做这种事，我就得到处凑钱去买你公司的股份了，不然我和 M 的友谊就保不住了。”

这是真的，莎士比亚在他最后的悲剧《雅典的泰门》里，就曾经借着性情乖僻的哲学家艾帕曼特斯之口，说出这样的真言：要是你做了狮子，狐狸会来欺骗你；要是你做了羔羊，狐狸会来吃了你；要是你做了狐狸，万一驴子把你告发，狮子会对你起疑心。调薪这种事，毕竟是在分割老板的利润，我想没有几个老板愿意自己的朋友帮着别人来分他的钱吧，不独 M 一人。所以这种事，做一次两次就可以了，做的次数多了，一定会出问题。到那时候，在 M 看来，我就是那只邪恶的老狐狸了。

1.6 评估绩效激励制度

公司新增一项业务，市场拓展了半年之后，有了盈余，因此打算要扩充人手，再建一个组，在此之前，需要做一份有效的绩效激励方案。这件事交给了销售部的经理，他花了一星期的时间，做了一份制度初稿，拿来和我讨论。

这份绩效激励方案主要针对新增业务的销售组长和销售代表而设计。通常针对销售岗位的绩效激励方案，都会和业绩指标挂钩，这份也不例外。销售经理在制度里除了列出组长和代表的基本薪之外，主要的内容，就是完成不同业绩指标的提成了。为了方便我对讨论过程的描述，我姑且将方案中所写的业绩和提成系数之间的关系描述如下：

每月任务指标<m1，没有提成，只有基本薪；任务指标[m1,m2]，提成系数 a1%；任务指标[m2,m3]，提成系数 a2%；任务指标[m3,]，提成系数 a3%；连续三个月<m1，解雇或降薪。

年终利润指标<n1，没有提成；年终利润指标[n1,n2]，提成系数 b1%；年终利润指标[n2,n3]，提成系数 b2%……

这是针对销售代表的。销售组长的和这个类似，只不过任务指标分解为两部分：一部分是他个人需要完成的指标，一部分是团队指标考核。相对的销售组长

的薪酬体系也分为两部分：一部分是个人提成，一部分是团队管理奖。

在我有限的市场开拓生涯中，只做过半年不到的电话销售，且表现不佳，销售算是我的短板，因为这一点，对于销售这个岗位的绩效激励制度，我说话的时候一直不是特别大声（了解我的同志们都知道，我只有在自己没有底气的场合，才会小声说话☺），事实上，在审视销售部门的绩效激励方案时，我更多地是站在成本控制的角度来倒推激励规则的合理性，如果觉得合理，就直接放他们过了。

但是这次情况不太一样，因为营销中心的总监特别给我打电话说，这个新业务不是主流业务，大家都不清楚应该怎么设计激励方案，所以你务必要发表自己的看法，帮助我们想想如何才能设计出让来者一听就很鸡血（就是很激动很热血沸腾的意思，据说打了鸡血会有这种效果），但是又能确保公司不亏钱的游戏规则。真真是难倒我了。

所以等销售经理拿了方案来找我看，我思忖了半天，先是用我一贯的倒推法则算了下成本和利润，发现使用这样的激励规则基本不会有什么大问题，就想放他过，想到总监的话，没办法只好硬着头皮思考，这个方案在实际操作层面，究竟具有多大程度的激励作用。

这个问题花了我很多时间，但是最终我也没想出来。所以特别的烦恼，不知道要怎么去和营销总监和销售经理说，简直恨不得要变成空气凭空消失。

过了几天营销总监带了销售经理来找我，询问我对新业务绩效奖励制度的意见，在我开口之前，营销总监就说了："DK，我知道你一定有非常中肯的意见提供给我，对吧？"

我没有别的办法，只好硬着头皮说道："总监，你也知道我的短板，销售一向不是我擅长的领域，你要我站在销售的角度来评价这个规则，我是肯定不行的，我能给你的只能是人力资源领域的参考意见。"

总监说："行啊行啊，说吧。"

我想了想，说："现在我们来假设，这个激励制度是可行的，已经通过老板的评估，并且公告给部门员工了，接下来你需要做的，就是通知人力资源部，也就是我，招聘人手。之前老板已经说过，新业务稍后要再建一个组，预计 5 人编制，加一个组长。假设我现在发布了招聘广告，有人来应聘，作为部门的领导，销售经理要去面试应聘者。这个时候，应聘者多半会问以下这些问题。

问题 1：正常情况下，每月我可以拿到多少钱？我的意思不仅仅是基本工资，是基本工资加商务提成。"

销售经理说："我们测算过，如果员工不偷懒且方法正确，他每个月出单总额应该是在[m1,m2]之间，他的提成加上基本工资，应该有 X 元左右，这是销售代表的工资，如果是销售组长，他的绩效提成和销售代表是一样的，但是他另外还

有一部分团队管理奖金，只要团队业绩达标，他会有大概在 300~600 元的管理奖。”

我说：“好，你打算招聘什么样背景的人来做这项业务？”

销售经理说道：“销售组长准备找有两年以上有软件销售经验且有一定数量成交客户的人，大专以上学历，电子商务或者计算机相关专业；销售代表的话，中专以上的应届生或者往届生都可以，要电子商务专业或者计算机专业，有销售经验更佳，但是没有也不妨碍。”

我说：“那我告诉你，销售代表而言，这样的待遇我应该可以替你找到合适的人。销售组长就不一定，因为按照你的要求，你需要至少工作两年以上且必须是在 IT 销售领域的候选人，这样的候选人薪酬，市面上同行的行情价，比我们目前测算出来的要高 300 以上，换句话说，我可能找不到合适你需要的人。

另外，作为销售人员，大家都知道要靠提成吃饭，高的提成大家要靠运气才拿得到，但是保底提成则是养家糊口的关键，这是一定要有的。对销售人员来说，保底提成的意思就是，只要我每个月努力工作，没有大的纰漏，正常出单就可以拿到的提成，这部分提成如果拿的太艰难，人员流动就会很大，而且人力市场有怪圈，一个公司的销售工作不好做，流失出去的人会一传十，十传百，所谓好事不出门，坏事传千里就是这个道理。因此，考虑到[m1,m2]是你的保底提成必须达到的业绩指标，我想知道，你的极限值 m1 和 m2 是怎么得出来的？”

我之所以会提这个问题，是因为之前上市场营销学的时候，教授曾经举过一个类似的案例，这个案例的具体情况我已经不太记得，但是他当时的结论我记得很清楚，他说，从马斯洛的需求理论来说，人首先必须满足了生存的需要，才会有更高的追求。但是很多销售经理漠视这一点，他们在设计激励方案的时候，经常是以销售是个多劳多得少劳少得的工作为理由，不在保底提成上斟酌，做出来的方案描绘的是个海市蜃楼，完全起不到激励的作用。对普通的销售人员来说，他首先关心的是这份工作带来的报酬，能不能满足他生存的需求，如果一份工作养不活他，除非是有极其特殊的原因，否则他不大可能会为这份工作倾注全力。

销售经理说：“我是将新业务过去 6 个月的成交量平均以后得出来的。”

这个时候我还没开口，营销总监就说了：“你怎么能这么算呢？这项新业务刚刚开始的时候，只有小曹（现在的销售组长）一个光头司令苦干，他目前手底下这 5 杆枪，都是上个月才增加的，你就是用脚趾头想也应该知道，不能拿过去 6 个月的销售数据的平均值来做保底提成的极限值了。”

这位营销总监经常有很多让当事人啼笑皆非但是旁观者会笑翻的言语，比如说，他发现有什么问题很简单但是当事人没想到，就会冒出这一句“你就是用脚趾头想也应该知道”，有时候气坏了还会说“你就是用屁股想也应该知道”等。

销售经理给他做了 3 年多的下属早已经习惯了，但是我每次听到还是会忍不

住会笑出来。

销售经理解释道："总监，我知道你的意思，但是我前几天分析了我们新业务所有的成交数据，我发现，我们的成交周期很长，差不多要一两个月左右才能成一单，小单成交周期相对短一点，但也要三四个星期左右，所以我才想到要取几个月的平均数。此外，上个月增加的那 5 个销售代表，是从其他部门转调过来的，虽然也是公司的人，但是对新业务不熟悉，出单量不高，只占小组总合同金额的一小部分；而且还是由同一个人做出来的，考虑到目前市场已经比刚开始的时候要好做很多，又有熟手带路，各项培训手册和销售手册都准备的比以前丰富，我就把这部分合同金额直接折算为组长的产出了，而且组长上个月因为要带新人的缘故，基本没有时间做业务，他上月出单为零。"

我不知道总监是怎么想的，在我看来，销售经理的考虑是站得住脚的。

但是营销总监比我要内行，他说："你的这个想法看起来有道理，但是你了解过小曹最近半年的工作没有，你要选定他的出单量作为计算依据，至少应该看看他投入了多少；实际上，这项新业务刚刚开始的时候，小曹有两三个月都在跑资质，他成立了一个信息化分会，然后才开始逐步地做业务。在这期间，他销售方面的所有工作，就是跟我们客户讲，我们新开了一个业务，再来就么有了。"

销售经理有点尴尬，说："总监我事先不知道这个事情。"

总监顿时瞪眼睛了，说："你不是不知道，你是考虑不周，你根本就没想到去了解他的工作，你糊涂！"

我赶紧说："这也不完全是经理的错，主要是时间太紧了，上头布置下来只给他一个星期的时间写这个制度，你也知道，制度这个东西要慢慢斟酌的，我两三个星期还写不出一个制度呢。"

话是这么说，但在我自己看来，销售经理在获取基础数据的时候没有调查组长的投入也确实是有点失当的，只不过这个时候我再把这点说出来，那就是火上浇油了。

在这里顺便说一句，很多人问过我，做错事之后究竟应该怎么做，上司才不会火冒三丈得更厉害？

我的回答是：知错就改。这不仅是一种行动，还应该是一种形之于外的态度。很多时候当我们面临指责，哪怕确实是自己的错，也会忍不住的替自己辩解，这是人之常情，在生活中这经常发生，辩解或者不辩解，我觉得都不是什么大问题。

但是，在工作领域，不管是因为考虑不周所导致的、还是决断所依据的事实信息不全面所导致的，只要上司对你工作的点评是有道理的、并且确实击中了要害，不管你有多大的冲动想要替自己辩解，都要先忍住，说一句我知道自己错在哪里了，我会改正。把这个态度亮出来之后，再酌情看当时的情况，如果情况允

许，那时候才能替自己辩护；如果情况不允许，就应该夹着小尾巴，低下头作痛改前非状。千万不可在一遇到不利于自己的评价时就马上跳起来为自己辩解，同级之间或许还可以，上下级之间，这样的行为会让上司觉得你缺乏面对自己错误的勇气，并且对上司不够尊重。

然后我接着说道："销售经理虽然取数没取对，但是他的思路还是对的，我觉得他稍后去找一下小曹，再重新估算他的工作，修正目前的端点数据，应该就可以了。"

销售经理就说："要不我干脆让他拿出保底提成的端点数算了，他比较了解情况。"

我琢磨着觉得这样不行。

我不知道别的做制度的人在写一份制度的时候，心里都是怎么想的，我自己做制度的时候通常是把人往最坏处想，用最小人的心态来推测人会犯哪些错，有哪些私心和野心，然后再想法用条文来约束他。在我看来，如果让熟悉业务的小曹来做这份绩效考核制度，不出我所料的话，他一定会调低保底提成的两个端点值，同时，为了表示弥补他会象征性的调低一点点保底提成的比例，但是这种差额是不足以弥补公司损失的。这也是人之常情，谁都希望生活更有保障，如果换了是亲爱的你，当你有机会来做一份会决定你的收入的制度的时候，你也一定会尽可能的替自己谋取福利。

营销总监和我想的一样，所以他替我做了坏人。他驳回了销售经理的建议，理由是销售经理这个提议和让盗窃犯看守金库是一个道理，简单说就是引诱人做坏事。

我说："有关这个保底提成的业绩指标，我还有一个问题，那就是以小曹的出单量作为普通销售代表的业绩指标究竟合不合理。小曹做了三年销售，对我们行业很熟悉，另外，他的薪酬结构到目前为止都还不是直接以提成为主要收入来源，抛开他在开拓新业务市场这方面的主观努力不算，如果要以他过去的产出作为保底提成的端点值，我们在销售代表的招聘要求上就有待提高，普通的应届毕业中专生不见得能胜任这项工作。不过，如果销售代表的要求调高，势必薪酬也会提高，不知道老板对这项业务的支持力度有多大，5 个人的编制，单人薪酬如果太高，会不会超过他的心理底线，这是必须要考虑的。"

销售经理有点沮丧，说："DK，我现在完全没有信心了，你说了这么多，到现在才谈完第一项。后边还有五六项内容呢。"

我笑着说："经理，你放心，我就只挑剔这个保底提成的业绩指标，你其他的指标我都不提建议，当然这不表示它没有问题。"

销售经理说道："我不明白你的意思。"

我说："你这项业务我以前没有接触过，我没有参考数据，所以，老实说，你这个方案，到目前为止，对我来说，我唯一有兴趣的就是你的保底提成业绩指标，因为它决定我是否能够为你物色到合适的人选。等我为你物色到了合适的人手，我会观察他们，虽然我不懂你的业务，但是我懂得评估一个人的投入和产出，对你来说，把一项业务做开做出利润来是主要目的；但对我来说，给一个优秀的销售人员合理的待遇，稳定他的工作情绪，以便长期地持有他的劳动成果，则是我的动机。所以，如果我发现一个销售代表的投入和产出都很可观，但是和他个人收益却不成比例，我是会提出来的，到那个时候，我会再来挑剔你的绩效考核规则。至于现在，说什么都没有用处，你和我都没有参考数据。"

营销总监说道："我知道你的意思了，你的打算是先用合理的待遇把人招聘到手，再根据个人的实际表现来定出色业绩对应的提成系数，对不对？"

我的意思就是这样。

营销总监说："如果是这样，那么保底提成以上的业绩指标和提成系数，我们先笼统设一个，不要分段了，过几个月再说。"

我很赞成。

在我看来，保底提成业绩指标之上的业绩指标设定，在很大程度上有点像是赌博，在没有掌握足够多的信息之前，这种赌博结果对公司不利的成分居多。这是因为，我们都知道，在销售领域，出色的业绩通常都要配置高的提成系数，但是什么样的业绩才算是出色的业绩呢？这对设计激励制度的人来说是个非常大的挑战，业绩指标设置得太高，提成系数又太低，多数人都会更愿意呆在保底提成业绩指标范围内波动，原因无他，权衡过投入产出之后，觉得不划算；目标设置的太低，提成系数又太高，站在公司的角度，又多半是亏本的。我见过很多公司的销售部门穷困潦倒，但是业务员却很肥的，这种情况真实存在，而产生这种情况的一个重要原因，就在于销售提成制度设计得有问题。

而且，如果一开始就把提成规则设计的太具体，稍后觉得不合理，则不管是目标从低往高调还是从高往低调，都很费劲。从高往低调，基本上在变相的承认销售管理人员不合格，从低往高调，则要兼顾销售人员的感受，为了稳住他们情绪，可能还不得不提高底薪，对于这一点，也有人说，公司有公司的考虑，没有必要太照顾员工感受，该提高指标就提高指标，没有道理员工个个赚钱公司亏本的。这话诚然也是有道理，不过，在我看来，涉及员工关系尤其是涉及员工个人利益的决策上，尽量不引起纠纷和不满，这还是我首先需要考虑的。现在是知识经济时代，作为管理者，首要的任务是创造宽松的环境，构建和谐的员工关系，激发员工的创造欲望和奋斗欲望，因为这是利润和发展的源泉。

销售经理想了想，说："我还有个问题，好比说我遇到这样一种情况该怎么处

理：如果我招聘到一个销售天才，或者说对我这项业务很熟悉的人，因为有经验或者说有潜力，他可能不费吹灰之力就能完成我们设定的保底提成业绩指标，那在这种情况下，你也知道，完成的业绩指标越高，提成系数就会越高，但是如果我们提成系数一直上不去，对他来说，做 20 万和做 50 万都是一样的提成系数，那他哪有干劲去冲击 50 万的业绩？”

这诚然也是个问题，但是并非不可解决。

我说：“可以考虑将他吸纳到管理团队中来，给他配置人手，设计团队管理指标，帮助他自我提升，但如果他想做一名金牌销售的欲望大过成为一名团队管理者，在他进公司四个月左右，差不多就是时候制定出色业绩的考核指标和提成系数了。这个时候他的业绩就可以成为参考依据。”

其实我也希望可以遇到一个金牌销售，但是，我觉得这种人也是可遇不可求。

事情暂时这么定下来。

销售经理和业务组的小曹碰过头之后，调整了业绩指标和提成系数，新的方案相对原来的方案要粗犷很多，只规定了达到多少的业绩量才有提成，不达标则只有基本工资，连续三个月不达标则降薪或者辞退。

我用这份方案作为底稿开始着手招聘。两个星期后，人员基本到位，我们最终招聘到的销售代表基本都是大专毕业的应届学生，市场营销和电子商务相关专业，也有两个是计算机相关背景的，这群新鲜人对工作本身还充满热情和向往，又像白纸一样干净，第一份工作多数都是抱着学习的态度，薪酬方面倒没有给我太大的压力，所以相对简单的绩效激励制度也还是起到了一定的激励作用。

新的销售组长是一位在我们这项新业务领域从事了三年销售的有经验人士，成功案例有很多，客户群也不少，离职之前是某家同行公司的销售经理。他之所以愿意进公司，原因是我和销售经理都没想到的：这位先生面试的时候，我向他解释了我公司的绩效激励制度以及正常情况下他平均每月能拿到的薪酬，结果这位先生就问我，你们销售经理做了几年了？我说四年，然后他就说，你们这项业务肯定是刚刚才开始做的，你们心里没把握，也没有熟悉业务的人给你们指点，所以不敢乱写激励方案。

果然行家一出手，就知有没有。我当时简直是恭恭敬敬地把这位先生请进了公司，他到公司三个月之后，很快成为两个销售小组（甚至超过了小曹）的 top1，四个月后他提为销售主管，统领两个销售小组，小曹调回原来部门做主管。在连续三次成为两个小组的 top1 之后，第六个月，我代表公司，和营销总监一起找他谈话，最终的结果是我们将新业务的两个销售小组从现在的销售部门独立出来，成立销售二部，他任部门经理，整个部门的绩效激励制度都由他来设计，公司只和他一人签订目标责任书，约定部门年终利润的一定比例，归他所有，他对这比

例十分满意，私下对我说，这个比例和目标对他来说都刚刚好，属于不努力达成不了、努力基本都有戏的类型，不过，这也就是针对今年了，公司目前在这一市场上还处于增长期，团队也才刚刚开始组建，明年团队更成熟，销售手法也会更细致，这个年终利润指标是肯定要上调才行的，否则就没干劲了，当然，对应的分红比例也要调整就是了。

我说："放心，调整了利润指标，肯定会调整分红比例，不会让你吃亏，因为你吃亏了就呆不长，你要是走了，那对我们公司可是莫大损失。"

一席话说的他意气风发，最后他说："DK，实际上这项业务并不是你们的主营业务，最多只是针对现有终端客户的资源整合，要说你们要放多大精力在这上头我看不可能，但是它又确实有利可图。所以，我是觉得，如果条件成熟，你不妨和公司提一提，把这个销售部做成一个子公司模式，全权交给我经营，每年利润你们拿三分之二我拿三分之一，你看怎样？"

我笑着说："这个我倒不肯定，毕竟用的是公司的客户资源，你们如果运营的不好，也会冲击主营业务，这个想法老板应该会比较慎重，但是你在经营这项新业务方面的地位是无可动摇的，只要你持续保持这样高效的产出。"

后来我将这件事说给营销总监听，他也很赞同，说："最怕这种有点能力就想入非非的人，能用，但是能不能大用，则要打个问号。所以时不时的要打压下。"

这位 top1 的销售经理上任后不久，出了一份绩效激励方案给我们看，我们将之拿来和销售一部的经理（也即是之前第一位销售经理）做的方案进行对比，发现最初的谨慎实属必要，因为他的激励方案比起我们以前的激励方案，只有保底提成的业绩指标是相同的，其他的所有指标和提成系数差别都很大。我核算过成本之后，觉得也可行，所以越发的坚信，做规则的人，如果不懂行，真是不可莽撞行事。我很庆幸能够找到一位熟悉业务的人来做这份激励方案，他帮助我和公司少犯错。

我的一位前辈告诉我说，人如果老是觉得自己有短板，慢慢的他就真的短板了，人如果相信自己是全才，慢慢的他就会成为自己理想中的人。

这种想法诚然也是有道理，但是有时候也还是觉得，与其花大量的时间去弥补自己的短板，莫如找更合适的人来做那些自己不擅长的事，人确实是存在优势和劣势，用人当用长，正如挽弓当挽强。

回到这个论题的主题上来，就我自己来说，在评估一份绩效激励制度方面，我通常会考虑的因素有如下这些：

首先，毫无疑问肯定是成本核算，比如说，要核算通常情况下员工的平均工资是否有吸引力，它和目标对象（毫无疑问业绩都是人做出来的，所以不关心目

标对象群体的薪酬是不行的）的市场行情有无出入，此外，团队的成本总和是否会触及公司的成本底线、部门的销售提成系数是否对其他部门造成冲击、年终分红是否挤压公司发展提留以及股东分红。

其次，是员工积极性调动。简单地说就是我们所设计的绩效激励极限值是否接近公司在现有状况下（公司规模，能够投入的资源，现有的人力结构等）该项业务的极限值。如果对公司来说，20 万的销售指标是需要很努力才能达到的，那么 20 万的销售提成就不能太低。相反，如果 20 万的销售指标以公司现有的支持力度和资源数量是很容易达到的，太高的销售提成对公司来说就是亏本的了。

再次，根据绩效激励制度形成的人力需求能够得到满足。从某种程度上来说，其实绩效激励制度做成什么样都是合理的，只要能够配置合理的资源。举个例子来说，如果公司的人力成本预算本身就很低（只够招资历和资格都不高的人或者只够招有限的人手），从激励制度分解出来的人力任职资格却很高，或者说虽然任职资格要求不高但是需要的数量却很大，那么这份绩效激励制度就需要调整了，否则，找不到合适的人来跟进执行，再好的激励制度都是空谈。反之，如果人力成本预算很高，从激励制度分解出来的人力需求却很低，则极有可能绩效激励制度本身并不是公司想要的那种。

最后，也是我审查得最少的环节，但不见得是不重要的环节，那就是绩效激励方案的数据来源是什么。我自己不擅长做销售，也缺乏很好的销售数据分析能力，所以在这个领域的核算，我只做最简单最基础的数据来源查询，从总体上，凭经验去评估计算基础是否合理。

1.7　如何设计宽带薪酬体系

这一节的内容会多一点，但是并不复杂。

我最初接触宽带是在四五年前，那时候对华为公司很是崇拜（其实到现在我还是很崇拜华为公司的☺，经常站在人家公司门口流口水☺☺），有一家培训公司给我打电话，说有一个宽带薪酬设计的培训，邀请我参加，这是华为公司研究过的薪酬体系。然后我就一路飞奔过去了。学得一知半解，拿回来之后自己研究了几个月，就跟老板商量，说要改革薪酬体系，正好老板也有这个打算，所以事情就做了下来，至此以后关于薪酬体系设计，我基本走的都是宽带的路子，进到现在公司，有一天老板跟我讲，说想改革一下薪酬体系，我立马想到了宽带。于是热情洋溢地推荐不止（天可怜我，这是我那羞涩的篮子里唯一能卖的一个苹果），老板被我说动了，让我做一个设计方案，到时候开办公会讨论。下边的内容就是

这个设计方案的主体内容，我只删除了一部分和公司有关的信息。考虑到公司那时候基本没有人接触过宽带，所以我是从最基础的概念开始说起的。

这一节中有关的名词解释有两处来源：百度百科、MBA 智库。我自己结合实践工作，做了少量的修改，以便能够表述我的看法，也正是因为我做了修改，避免我自己理解出现偏差以至于误导大家，特此将名词解释的来源列举在此，方便大家查询原文。

所谓宽带薪酬体系，就是基于宽带思想设计出来的薪酬体系。那么，什么是宽带思想？

（1）什么是宽带思想？

宽带思想，是一种以价值作为尺度对岗位进行归类汇总的过程，其本质是为了适应扁平化组织结构在人力资源管理领域的需求，而采用一定的岗位分析手段，将不同职能部门的不同职务进行价值量化和同向比较，划分出价值等级的管理思路。宽带（broadband）是 20 世纪 90 年代发展起来的产物，它明显的特点是通过拉大带宽，缩小等级。和宽带对应的是窄带（narrowband），可以这样说，宽带其实就是将窄带中价值相邻的岗位，通过量化的方式，全部放进同一个 band 中，同时，因为许多人身处在同一条带中，为了避免失去参照物和方向感，宽带引入了富有挑战力的薪酬设计，同一条带宽中的员工，可能薪酬相差一倍，而且，提供的培训和福利，也都迥乎不同。这一点对宽带来说，既是必须的，也是必要的。

举个简单的例子，在传统的岗位职级体系里，不同部门的经理是处在同一条水平线上的，但是，在宽带的岗位职级体系里，因为不同部门的价值是不同的，连带经理的价值也产生了差异。如此一来，不同部门的经理极有可能是分散在不同的 band 里的，而很多价值很高的主管级岗位，甚至员工级岗位，则极有可能是和经理位列在一起的。这在传统的岗位职级里简直不可想象。

与此同时，传统的岗位晋升机制，员工多数情况下只能从下往上走，在宽带的岗位体系里，因为诸多岗位是合并在一个 band 里的，这意味着员工会有更多往旁支发展的机会，研发部门的员工不一定非要晋升为研发主管或者经理才有前景，他完全可以转去同一个 band 里粘合度很高的其他岗位求发展，比如说产品规划或者项目实施等，因为薪酬领域的隔阂解决了，调岗变得很容易，也有助于员工有更好的自我发展空间。

（2）宽带思想的表现形式

就表现形式来说，宽带对岗位的定义更抽象，也更商业化，举个简单的例子，以前台岗位为例子，在传统的岗位体系里，前台是负责公司接待，收发往来文件，转接电话，接待来宾的岗位。而在宽带的岗位体系里，前台是一个处理简单重复事务、对外沟通要求高、解决问题不复杂且有具体的指导方法，过程和结构都受

控，是一般业务里的辅助业务，对企业贡献很小的岗位。宽带的出发点是要核算岗位的价值，核算的手段则包括对岗位职责进行不同维度的分解，比如任职资格，沟通要求，解决问题的复杂程度以及职责范围等，宽带通过对这些指标进行精细入微的分解，并对每一项赋值，最终得到一个有关岗位价值的总分，这一总分在整个组织内部所占据的位置，就是该岗位在整个组织中的位置。可以这样说，在宽带执行者的眼里，岗位的职责是由流程决定的，而岗位的薪酬福利则是由岗位价值决定的，它和岗位职责有关，但并不完全由岗位职责决定，因为价值本身由人来创造，所以从某个角度来说，以宽带思想为基础设计出的 HR 管理体系和传统的管理体系相比，它更有绩效激励作用，更能发挥人的主观能动性。

（3）宽带思想产生的原因

宽带思想之所以会产生，和现代企业的组织发展有密切关系。现代企业为了提高对外部环境的反应能力和反应速度，采取了降低企业的决策重心，提倡员工参与管理和决策等措施，缩短了企业和外界信息交换的时间，在进行组织变革的时候，越来越强调组织的扁平化，即缩减企业的管理层次，使企业原来的众多级别被压缩，岗位之间的差异开始缩小，最终价值相当的岗位和级别被整合在一起，这是宽带思想之所以会形成的重要原因。

与此同时，扁平化的组织越来越需要复合型人才，为了培养具有多种技能和经验的复合型人才，组织必须展开大规模的职位轮换。在传统的管理模式下，员工进行职位的横向调动，到新的岗位要重新进行岗位学习，工作难度和辛苦程度会很高，同时也会增加管理上的困难，因为在职位轮换中要不断地改变调职人员的工资水平。在宽带体系中，这样的问题可以迎刃而解。由于企业将多个岗位进行重新组合，将过去处于不同等级中的大量职位纳入到现在的同一宽带中，这样对员工进行不同工种的横向调动甚至向下调动时，遇到的阻力就小得多。同时，调动的工作处在同一宽带内，有效地避免了频繁的工资变动，为企业的薪酬管理带来了便利。

（4）宽带思想的基础

宽带薪酬体系设计的基础是对岗位进行价值评估。

岗位价值评估，是指为了确定每个岗位在整个岗位体系中的地位，而对岗位进行估值的过程，但这种估值并不直接对每个岗位的具体职责、工作内容、工作环境和任职资格等进行相互比较，而将所有岗位的工作特性抽象成若干个计酬要素，再将岗位的具体内容与这些要素标准相比较，从而得到每个岗位的价值分数，通过分数排序进行岗位价值排序的方法。

岗位价值评估方面，用的最广泛的，应当是海氏工作评价系统。

海氏(Hay)工作评价系统又叫“指导图表—形状构成法”(Guide Chart-profile)，

是由美国工资设计专家艾德华·海（Edward Hay）于1951年研究开发出来的。海氏工作评价系统实质上是一种评分法，它将付酬因素进一步抽象为具有普遍适用性的三大因素，即技能水平、解决问题能力和风险责任，相应设计了三套标尺性评价量表，最后将所得分值加以综合，算出各个工作职位的相对价值。海氏认为，各种工作职位虽然千差万别、各不相同，但无论如何总有共性，也就是说，任何工作职位都存在某种具有普遍适用性的因素，这些普遍性的因素即是：技能水平、解决问题能力和风险责任。

我目前在用的工作评价系统和海氏工作评价系统类似，但是它分解出来的纬度会多一些，一共有7个，分别是：企业状况、下属管理、沟通情况、任职资格、职责范围、解决问题难度和对企业贡献度。

我觉得这两套系统，本质是一样的，差别只在于，我目前在用的这套系统，相对来说，因为引入的因素较多，需要将岗位进行抽象思考的程度就低一些，简单地说，就是更简单一些吧。

解释清楚宽带思想，现在来讨论宽带薪酬。

什么叫做宽带薪酬？正式文本的解释是这样的：宽带薪酬始于20世纪90年代，是作为一种与企业组织扁平化、流程再造等新的管理战略与理念相配套的新型薪酬结构而出现的。所谓“宽带薪酬设计”，就是在组织内用少数跨度较大的工资范围来代替原有数量较多的工资级别的跨度范围，将原来十几甚至二十几、三十几个薪酬等级压缩成几个级别，取消原来狭窄的工资级别带来的工作间明显的等级差别。但同时将每一个薪酬级别所对应的薪酬浮动范围拉大，从而形成一种新的薪酬管理系统及操作流程。宽带中的“带”意指工资级别，宽带则指工资浮动范围比较大。

将上边这段话简化，基本的意思就是说：将很多种不同属性（管理、技术、事务等）的岗位揉在一起，给同样的基本薪，不同的绩效薪，岗位之间可以相互轮换，身处在某个宽带里的员工可以挑战这个宽带里的所有岗位，而不必像从前那样只能往所属岗位的上级岗位进军。

宽带薪酬是目前很多企业在使用的一种薪酬体系，相比于传统的窄带薪酬体系，宽带薪酬体系有其特有的优势：

①打破了传统薪酬结构所维护和强化的等级观念。减少了工作之间的等级差别，有助于企业组织结构向扁平化发展，同时有利于企业提高效率以及创造学习型的企业文化，从而提升企业的核心竞争优势和企业的整体绩效。

②引导员工重视个人技能的增长和能力的提高。在传统等级薪酬结构中，员工即使能力达到了较高的水平，但是若企业没有出现职位的空缺，员工仍然无法获得较高的薪酬；而在宽带薪酬体系下，即使是在同一个薪酬宽带内，企业为员

工所提供的薪酬变动范围增大，员工只要注意培养企业所需要的技术和能力，并在本职岗位上不断提高绩效也可以获得较高的报酬。

③有利于职位轮换，培育员工在组织中跨职能成长的能力。在传统等级薪酬结构中，员工的薪酬水平与其所担任的职位严格挂钩，同一职位级别的变动并不能带来薪酬水平上的变化，但是这种变化又使得员工不得不学习新的东西，从而工作难度增加、辛苦程度增大，因此，员工往往不愿意接受职位的同级轮换。而在宽带薪酬体系下，由于薪酬的高低是由能力来决定而不是由职位来决定的，员工乐意通过相关职能领域的职务轮换来提升自己的能力，以此来获得更大的回报。

但是，相对而言，宽带也有它的劣势：

①实施宽带薪酬，会使员工晋升较以往更加困难。传统薪酬制度下的职位级别多，员工比较容易得到晋升，然而宽带薪酬制度下的职位级别少，员工很可能始终在一个职级里面移动，长时间内员工只有薪酬的变化而没有职位的晋升。而在我国，职位晋升对员工来说也是一种相当重要的激励手段，尤其对于知识员工或薪酬达到一定水平的员工来说更是如此，晋升机会减少可能导致员工士气低落而失去进取热情。

②在宽带薪酬模式下，经理在决定员工工资时有更大的自由，因而使人力成本有可能大幅度上升。美国联邦政府的经验表明，在宽带结构下，薪酬成本上升的速度比传统工资结构下要快得多。

③不是所有组织都能适用。

有关宽带的优势和劣势，网上有很多讨论的，内容都大同小异，我所列举的优势和劣势，是直接从 MBA 智库里摘抄过来的，我觉得基本概括了我想要表达的内容，所以就没有再自己写了，只在此说明其出处。

无论如何，对于那些适合使用宽带薪酬体系的企业来说，它还是一个不错的选择的。所以，这一章节，对于那些刚刚接触到宽带薪酬体系的人，还是会有所助益的吧。

现在我们正式开始讨论，如何进行宽带薪酬体系设计。

宽带薪酬体系设计的基础，是岗位价值评估，如何进行岗位价值评估，我在之前的文档中已经提及过，这里就不再多啰嗦。尽管如此，我却有另外一件事，需要啰嗦☺。

虽然同样是宽带，但是不同的公司有不同的核算规则，我选用的宽带薪酬核算规则是“基本薪+基本薪 X 绩效点”。绩效点每个月都会变动，但是绩效点只影响绩效工资，基本薪是不变的。不同的宽带等级，有不同的基本薪，除非员工级别调整到超出他所在的宽带等级，否则他的基本薪会一直保持不变。这种宽带薪酬是比较简单也比较粗放的了，我见过一套某集团在使用的宽带薪酬，同一宽带

里的岗位基本薪也要分三六九等，对应不同的绩效点，不同的绩效点波动范围，算起来是相当复杂的。但这种未必就不要，集团型的企业岗位系要复杂很多，宽带做的精细些是合理的。我所介绍的这种体系，只能算是宽带设计的入门之作吧，仅仅是给那些在中小规模企业中任职、刚刚开始设计宽带薪酬的 HR 经理做参考之用。

该啰嗦的都啰嗦完了，现在言归正传，我个人觉得，确定四个参数的取值，就可以把宽带薪酬体系的雏形设计出来。

第一，宽带的数量

在宽带数量设计上，一种多数人会赞同的共识是：不管岗位多么复杂，宽带数量应该维持在 5~13 个之间，极端情况下可以低于 5，但最好不要多于 13。宽带的数量会影响基本薪，也会影响岗位绩效点波动范围。

宽带数量多少合适，这和岗位数量，岗位粘合度，公司组织结构，都有关系，一般来说，岗位粘合度较高，扁平结构的组织，宽带数量控制在 5~7 个之间，我个人觉得是合适的，这个数据也方便设计基本薪，反之，如果岗位之间的粘合度不高（换句话说即是岗位差异很大，不可替代或者相互替代需要付出巨大培训成本），价值差异可能会很大，宽带数量多一些是合适的。

以我公司为例，IT 公司，80%以上大专学历，计算机相关背景（包括销售在内都是），主体部门岗位粘合度很高（软件开发人员可以客串实施、销售、服务，实施人员可以客串售后服务、销售），200 人左右的规模，我用的宽带数量有 8 个：

31～35 级，36～39 级，40～43 级，44～46 级，47～50 级，51～53 级，54～56 级，57～59 级。

顺便说一句，GE（通用电气公司）那么庞大的组织，他们的宽带据说只有 5 个。我真是很好奇，不知道几万人是如何用这 5 个宽带来概括完的，可惜手上有关 GE 的资料很少。

第二，确定宽带基本薪

这是一个充分考验 HRM 数学计算、逻辑推理、归纳演绎以及统计分析能力的活儿，中间可能要做很多次调试，如果实在核算不出来，可以请开发部门的人设计个核算软件，或者，借助 minitab 的功能。我能给出的有关宽带基本薪的建议如下：

首先，要确定基本薪的极限值，也即是最高值和最低值。一般情况下，基本薪最高值应该是企业最高管理者的基本薪，最低值则有可能是前台、行政文员或客服专员，当然也可能是初级销售员。此外，宽带的绩效点一般要大于 1。利用这几项条件，参考这两类岗位每月的实发薪酬，可以确定基本薪极限值的大概数。

其次，中间宽带值。因为中位数原理，组织中的中层干部多半会落在宽带中

央区域，因此，中间宽带的基本值，可以用数学归纳法对中层管理人员每月实发薪酬进行回归分析，找到合适的临界点。

确定靠近极限点的其他宽带基本薪。我不能说这是一个普遍的规律，但是，多数情况下，岗位价值分析结果构成的数列会服从一定的分布，这种分布可能是等差分布，也可能是等比分布，或者累进分布，无论如何，当两头和中间值都已经确定之后，剩下 5 个数据，基本上，通过数学归纳法可以算出数值来。

第三，确定岗位标准绩效点

每个岗位都会有一个标准绩效点，标准绩效点和基本薪的乘积是员工在正常情况出勤和正常产出时应该得到的绩效薪酬。确定了基本薪之后，这个标准点的定法就容易多了，最简单最实用的方法是，直接用岗位的薪酬数据来倒推标准绩效点，这个过程也顺便可以检验宽带的基本薪设计是否合理。如果经过多重推导，仍然凑不出大多数岗位薪酬，就可能需要修改基本薪，或者增加/减少宽带数量了。

第四，确定岗位绩效点波动范围

岗位绩效点波动范围是用来调节员工绩效考核用的，一般而言，除非是公司规定的特殊岗位，通常情况下少有员工的薪酬会一如既往的表现为标准绩效基点，它应该是在标准绩效基点附近徘徊的一个值，为了确保公司人力成本可控，同时，减少薪酬核算与绩效考核中的主观人为因素，宽带薪酬体系对宽带里的每一级（或者说，每一个岗位），都设计了一个绩效点波动极限范围。有关这一绩效点波动范围，有以下两条规则，供大家参考：

每个级别对应的绩效波动范围可以重叠。举个例子，35 级的绩效点波动范围可能是 1.2~2.3，36 级的绩效点波动范围则可能是 2~3.1，从中我们不难看出，岗位价值分别排在 35 级和 36 级的两个岗位，薪酬可能是一样的，这是合理的， 35 级岗位的高端值和 36 级岗位的低端值出现重叠，放在实际工作当中，其实就是员工濒临晋升时的状态。

绩效点波动范围少有是整数的。这是因为，大多数公司的薪酬结构并不只是基本工资和绩效工资，也还有一些其他的福利补贴和额外的奖金等，但是薪酬总额是固定的，人力成本每年的年初就做了预算，如果超支得太厉害，就会挤压利润空间。基于这种考虑，将绩效波动范围设置为小数是较为合适的，尤其是要从严控制薪酬总额的时候。

此外，如果宽带中有很多低端岗位（在劳动密集型或者技术含量较低的企业中会出现），设计宽带最低基本薪的时候，可以纳入参考值的还有本地的最低工资额。

因为宽带的基本薪和绩效波动点，算是一个公司 HR 的机密了，所以在此我就不举详细的例子说明，能够提供的主要是几个极限值，供大家参考。我设计过

的宽带薪酬，宽带基本薪最低值是 500，最高值是 2500，最低的绩效波动范围是 1.2~2.1，最高的绩效波动范围是 5.5~6.7。一个在 500 人规模公司工作的同行给我的参考数据是，宽带基本薪最低值 450，最高值是 2450，最低绩效波动范围是 1.1~2.3，最高绩效波动范围是 4.5~5.6。

确定这 4 项参数的取值，基本情况下，薪酬体系的框架就构建起来了，这是用顺推的方法来构建的薪酬体系。不过，考虑到多数公司（几乎全部）都不会在一开始就实行宽带薪酬体系，也即是说，当他们开始实行宽带薪酬体系的时候，公司是有现成的薪酬数据作为参考的，所以，一个讨巧也不容易出错的方法，实际上是用现有的薪酬数据来倒推宽带薪酬，这应该是多数人都使用过的方法，用这样的方法来倒推薪酬体系，有两个好处：其一，考虑到 HR 部门对于薪酬的话语权终究还是有限，而用倒推法核算出来的宽带薪酬体系，需要做的只是局部微调，不会有大的变动，这在无形之中会减少很多实行新的薪酬体系的阻力；其二，不可否认，这是一个非常节约时间的方法☺。有人说用这种方法设计出来的薪酬体系有点像是换汤不换药，并没有从真正意义上使员工得到收益，这一点我是承认的，实际上，宽带薪酬体系本身并不能给员工带来多少好处，因为不可能以实行宽带薪酬就给员工涨工资啊。但是，基于宽带薪酬体系构建起来的绩效考核体系、培训体系和员工职业规划，如果设计且执行得好，是会给员工带来巨大收益的。我想，这也是宽带薪酬体系的一个重要作用吧。

最后，我们有关宽带薪酬体系的两个小问答作为本节内容的结尾。

问答一：宽带薪酬体系的标准绩效基点和绩效波动范围

这是我去一家公司面试，他们的面试官问我的问题。

我们当时聊的话题是绩效考核，因为绩效考核和薪酬体系有很大的关系，我就顺口提了宽带薪酬体系下应该如何设计绩效考核制度。结果就引出了面试官这样的提问，他说，有关宽带薪酬体系，我有一个疑问，我们公司一度也用过宽带薪酬，但是，因为正如你之前已经强调过的那样（我们之前的交流过程中，我提到过他们的管理团队太年轻，管理经验不足），我们的整个中层管理团队都很年轻，没什么管理经验，所以在给下属打分的时候，有时候不懂得如何评价下属的业绩，有时候是不知道应该怎么用宽带，不管什么原因，结果就是他们不知道要怎么给绩效点，折腾来折腾去，最后只能把市场行情价按照我们的宽带核算规则，折算出一个大概的绩效点，提供给人力资源部，我们后来发现了这个问题，但是也找不到解决的办法，只有不再用了。不知道你对这一点有什么建议没有？

我说，宽带针对这个问题，是有解决方法给你的，它设计了一个标准绩效基点，这是员工在标准状态下应该有的产出，它大大的简化了考核的不确定性，从

某种程度上来说，考核人员在做月度考核的时候，他只需要去评估这个员工是否是在标准作业，如果卖力干活，绩效点就在标准点之上，反之则在下边。而为了确保人力成本总体可控，你也可以将这个上下波动的范围限制在一定范围内，这范围可以是 0.3，也可以是 0.5，也即是说，员工每月可获得的绩效点最高不应超过标准绩效点+0.5（0.3），最低不应低于标准绩效点-0.5（0.3）。同时，不允许考核人员轻易冲击这个极限点，除非是有非常充分的理由。

紧接着他就问了我一个问题，说规定了极限值，会不会扼杀员工的工作热忱同时培养懒人？道理很简单，按照你的这种逻辑，员工再卖命也不可能拿到比标准绩效极点高 0.6 以上的工资，而再懒惰，也不可能拿到低于标准绩效点 0.6 的工资，这有点像是变相的大锅饭啊。

我想了想，说，1958 年，人民日报出了一篇非常有名的文章，叫做人有多大胆，地有多大产，后来这句口号成了中国十大缺德口号之一。原因是什么，就在于它罔顾了客观情况，片面强调主观能动性。我们做 HR 的，肯定都希望员工好像是永动机一样，天天月月年年都有源源不断的产出。而实际情况却是，不管人如何的努力，他的产出始终还是要受客观环境限制的，这种限制可能是他的能力，也可能是他能够支配和掌握的资源、和他配合的团队素质等等，这就是为什么中国人会说人的命运是七分靠打拼，三分天注定的原因，实际上，除非他是天才，或者是对团队和资源要求度都非常低的职业，我个人觉得，任何一个人有价值的产出（无价值的产出我就不说了），都是存在极限值的，从这个角度来说，作为绩效激励用的绩效点有一个波动的上限是合理的，我们需要花时间研究的应该是，什么样的绩效极限点才是有弹性的，能够始终刺激到员工的工作热忱，这和公司的基本薪有关，也和公司的工资策略有关，不过，归根结底，是和公司的人力成本预算有关。

至于设计一个绩效波动下限会否养出一群懒人，我觉得是不会。有一项研究报告显示， 说在正常的情况下，员工只需要花费 60%的时间和精力，就可以完成 80%以上的岗位工作，而把 80%的工作做完，基本上已经达到该岗位业绩的良等了，60%是个啥概念，如果说每个月正常工作日是 21.75 天，这表示员工实际上每天只需要正常出勤，认真工作半天多一点就完全可以把事情的“形”做出来了，想想这是个什么概念。因此，公平起见，绩效波动有个下线，似乎也是站得住脚的，至于那些连正常出勤或者 60%的精力都不肯支付的人，它本身已经不属于正常的绩效考核员工之列，而应该归于绩效恳谈员工之列。

如果公司对宽带的波动极限值始终没有足够的把握，还有一个方法，可以确保上述担心的问题不会发生，我们可以在绩效考核制度中设置一个极限值考察规则，如果一名员工在半年内绩效考核成绩三次冲击到最高极限值，则考虑为其提

薪；如果三次冲击到最低极限值，则考虑淘汰。

简单地说，我对问题的回答可以描述为：宽带薪酬有必要设计标准绩效基点和绩效点上下波动范围。

问答二：直觉和经验的效力范围

有一次我去参加一个薪酬体系设计方面的培训，同排坐着一位食品公司的总经理，课间休息的时候我们讨论薪酬设计的事。他问我说："按照正常的流程，宽带薪酬体系应该怎么设计？"

我就把过程向他简要地叙述了一遍。结果他说："你这个不实用，太麻烦了，我自己做的没你这个复杂，但是也很好用。"

他是怎么做的？

他说："非常简单，我先把公司所有的部门和岗位排一遍，把他们连人带岗分成三个圈儿，一个圈儿里是我认为非常重要的几个岗位的人，加上我两个心腹，这些人拿每个月工资总额的 20%；第二个圈儿里是公司几个文员，什么前台、客服、行政后勤还有司机，林林总总有七八个，他们拿每个月工资总额的 20%，第三个圈儿是除了这两部分剩下的人，他们拿每个月工资总额的 60%。在这三个圈儿内部，大家的基本薪都是一样的，但是绩效工资不一样，我也会给他们每个人都设计一个标准工资，反正每个月就在这个标准上下动。我公司有五十多个人，他们都干的很有劲，我们每年营收有 3000 多万，比我们行业里有些一二百人规模的公司还做的好。"他的样子看起来非常自豪。

我相信他说的话，他的薪酬结果分布呈 2:6:2 的比例结构，这个是有道理的，我在谈到绩效考核设计时也有提到过，实际上，不管是绩效考核结果分布也好，薪酬结果分布也好，2:6:2 都是一个值得推广的比例，这是二八原则的一个细化应用（做的更细致一些，还可以对尾部的 20%进行二度细分，形成 2:6:1:1 分布），我不知道他是怎么找到这个比例的，可能是经验使然，也有可能是学习来的，也有可能是直觉。

最后他问我说："你认为我的方法怎么样？"

我很诚恳地说："我认为你的方法很有效，我猜想你公司的人事经理肯定特别省心，不过，如果你的公司规模再扩大一倍，我还是建议你按照正常的流程来设计薪酬体系，最直接的原因是，那个时候你的业务逻辑、部门规划，岗位细分都会更复杂，你不见得能正确圈定那 20%的重要岗位。而 60%的中间岗位因为分工更明细，他们的差异化会越来越明显，用同样的基本薪，不见得是合适的。"

他摇头说："你说的也许有道理，不过，我不打算扩展规模了，我觉得 50 几人的规模就不错，利润率有保障，管理起来也不是太复杂，一旦规模大起来，就像你说的，盘子做大，管起来就费劲了，花时间精力不说，还不能保证高利润率。

事实上，我一直觉得，我们这个行业吧，中小规模的公司，50 左右人的规模绝对是黄金分割点，往下有些价值挖掘不出来，往上，可能收益率也会增加，但是和投入比起来，绝对是不如 50 人规模划算。”

我笑着说：“这也是，组织越大管理成本越高，而且不容易有效率，可能 50 人左右正好是不多不少，刚刚合适的数儿，但是你得确保你所有的员工也都是这么想的，不然他们迟早会离职另谋高就，道理很简单，没有人喜欢在一个原地踏步的公司效力。”

他愣了愣，说：“这个我还真没想过。”然后他沉默了下，跟着叹了口气，接着说：“难怪别人都说，人在江湖，身不由己，有时候你不想走，别人都会推着你走。”

这个诚然是的。

这是有关第二个问题的回答：在小规模公司、资本型、扁平结构公司，只要老板对企业有充分的把控力，他完全可以代替人力资源经理把岗位评估的活儿干完且不出错。所以，如果你在这样的公司担任人力资源经理，在发起费心费力且复杂劳累（不用怀疑，岗位价值评估就是这么个活儿）的价值评估之前，不妨先问问老板是怎么想的，也许他有意外的惊喜给你也说不定？

1.8 绩效恳谈方法略述

In our efforts to adjust differences of opinion we should be free from intolerance of passion, and our judgements should be unmoved by alluring phrases and unvexed by selfish interests. *(Grover Cleveland, American president)*

在我们努力协调意见的分歧时，应当抛弃偏执与意气用事；我们的判断不应当被花言巧语蒙骗，也不应被个人私利扰乱。（美国前总统 格罗费·克利夫兰）

多数 HR 和几乎大部分的管理人员，都有绩效恳谈的经验，有时候是和别人恳谈，有时候是自己被恳谈，可以这么说，只要在职场，就少有不被恳谈的人。那么，什么是绩效恳谈？

简单地说，绩效恳谈，就是在员工工作的任何阶段，针对员工的工作能力、行为表现、情绪态度、与同事合作及人际关系、绩效结果等问题进行的双向交流和沟通。举个简单形象的例子，我们可以把绩效指标当做一辆列车的终点，员工毫无疑问是驾驭这辆列车的人，有一天我们发现这辆列车偏离了正常的轨道，这时就要发起绩效恳谈了，它的目的不是指责谁，而是为了消除那些导致列车偏离

轨道的原因，使得绩效指标能够顺利地实现。

从上边的定义我们不难看出，绩效恳谈的范围真是广之又广，除了常规的工作业绩不佳和情绪问题之外，其他诸如行为表现不符合需要，甚至与同事关系不和睦，人际关系紧张等等，都可能会引发绩效恳谈，因为这些因素都会直接或者间接地影响绩效指标的实现，实际上，绩效恳谈在日常工作中是很普遍的，所以，了解一些和绩效恳谈有关的知识，实属必要。

有关绩效恳谈，我在此想要说的内容相对会多一些，为防止我自己思路不清误导读者，我拟将内文分割成若干部分，按部就班地将我想要表达的内容描述出来。此外，我在下文提到的这些方法和对策，一部分是来自于我和我周围同行的经验总结；一部分则是来自管理沟通和组织行为学课上老师所传递的内容。这些内容经我之手描述出来，就不一定和书本知识完全吻合，但是基本原理还是在的吧。

有关绩效恳谈，我想说的内容主要有以下这些：绩效恳谈的原则、绩效恳谈可能面临的障碍和方法以及针对不同类型问题可以采用的绩效恳谈方法。

1．绩效恳谈的原则

以事实为依据、以职责为准绳。

我本科学的是法律，二年级开必修课诉讼法，有关诉讼法的一条基本准则是：以事实为依据，以法律为准绳。这种思想放在绩效恳谈领域，就是以事实为依据，以职责为准绳。

所谓的事实，就是对方平时的表现（这种表现有时候是结果，有时候则是过程中的）。所谓职责，是对方应该具备的表现，这样定义过后，这条原则的内涵就不需要我多说，大家都明白。它要求管理者在发起一次绩效恳谈之前，必须要了解足够多面谈对象在工作层面的事实，恳谈要一步不落的比着这些事实来做，不能夸大，不能引申。

说的不那么动听一点，绩效恳谈就好比是你认定某人有罪，你想通过说服教育感化他，让他改正，而要做到这一点，掌握他的“罪证”，是必须的，否则你从何说服他？

这道理说起来简单，真正做起来，倒不见得容易。

我的朋友 A 就是个例子，A 是一家公司的副总，主管产品质量，她下辖有两个部门，分别是品质管理部和项目实施部。有一天早晨她把品质管理部的一位稽查员叫过来，对她说：“你昨天下项目部去检查，中间有吃口香糖，我们品质管理部明确规定了，稽查员下项目检查不能吃东西，有人给我打电话投诉你了。”

稽查员不肯承认，追问是谁投诉她，要求和这个人当面对质。

A 说："是哪个人投诉你就不用管了，总之你自己注意，另外，你的绩效考核分要扣一分，因为你被投诉了。"

稽查员不服气，当场和她理论起来，坚持主张要她把投诉她的人的姓名说出来，如果不当面对证不能扣她的绩效分，又说昨天和她一起下项目检查的还有其他同事，都可以作证她没有吃口香糖。

A 则说："一起下项目的有那么多人，别人谁都没被投诉，没有道理会专门投诉你，所以这件事应该是你错。"

稽查员说："那是他们污蔑我！"

A 说："他们哪有那么多空来做这种事！"

稽查员说："因为我查他们项目我扣了他们的绩效分，他们不服气！就想报复我，其他人都没这么做，所以他们没被投诉。"

两个人前后争论了半个小时，谁也说不服不了谁，最后因为稽查员不肯签字认罚，这件事也不了了之。

完了以后 A 来找我诉苦，说 86 后的人如何如何不服管之类的，那个女孩子确实很散漫，特别喜欢吃东西，尤其是口香糖，人家项目部的人肯定是看到她吃了，她却打死也不承认。

但是我听完之后却觉得，这件事本身是 A 自己做的不对。

原因不言而喻，就算这个女孩子真的在项目上吃口香糖，A 不说出投诉人的姓名，不列出具体的时间地点，没有这些具体而翔实的事实作为支撑，她对惩罚感到不服气，那是理所当然，换了是 A 自己，也会觉得气愤。所以说，如果 A 觉得，说出投诉人的姓名不利于同事之间的和谐相处，她可以不说出来，但是事情发生的时间地点，这些是要点，在做绩效恳谈时，是怎么都不能省略的。

中肯、客观、就事论事、指出不足，但不要批评。

绩效恳谈需要指出员工的不足之处，但不需要批评，以免对方产生抵触情绪，使得面谈无法深入下去。

前两天公司举办一项客户答谢活动，因为邀请的人比较多，需要做很多前期的准备工作，行政部因此忙碌得不得了，到了活动前一天的晚上，还有一些物品没有送到位，供应商答应晚上七点之前送到，行政经理就让前台的小妹妹在公司等供应商，结果等到了七点钟，供应商还没来，于是小妹妹下班回家了，她刚刚走了不到十分钟，供应商就送东西来了，发现前台没有人，就打了行政经理的电话，正好行政经理布置完现场出来，发现前台小妹不在，顿时火冒三丈，就打她手机问她人在哪里？小妹妹就说在车站等车要回家，行政经理就说了，交代你做的事情都没做完，你怎么能够回家？你这个人，也太不负责任了！小妹妹当场也火了，说人家都是六点钟下班，我等到七点还不给我走，我还要怎么做才算负责

任？行政经理说你要是负责任你就该等到供应商来了把货清点了再走。小妹妹反问一句他要是一晚上都不来呢？我是不是要等到天亮？行政经理说，你怕他不来你不会打电话问一下啊。小妹妹说，他说了七点之前要过来，后来到不了他也没有打电话来解释，是我们公司要买他的东西不是要卖给他东西，他自己迟到凭什么要我给他打电话？

两人你说你的我说的，到最后行政经理气得挂了电话，自己去接待供应商，把东西清点完了了事。第二天活动现场，两人见面也都气鼓鼓的，行政经理觉得小妹妹没有责任心，小妹妹觉得行政经理吹毛求疵。后来小妹妹做错一件事，行政经理说了她两句，她当场跑来找我投诉，说行政经理针对她，对她不公，要求调去其他部门。

中肯、客观、就事论事，这些都是说来容易做来难的，是管理者自我修炼的重要课题，这个例子当中，我敢说，小妹妹没有等到供应商私自走了，心理其实也是很忐忑的，接到行政经理电话当时，她多少也是有些不安的，毕竟工作没完成，而且顶头上司也都还没下班。这个时候如果行政经理能够就事论事，本着通告事实并了解她情况的心态打电话给她，不批评她不负责任，而是委婉告知她临走之前应该通告经理一声，方便工作安排，她应该就不会有那么大的反弹，下一次遇到相同的事情也会处理的更好。但是行政经理劈头盖脸就先把小妹妹批评了一顿，还给她扣一个不负责任的大帽子，这就把她的不安吹到九霄云外去了。最糟糕的是，两人理论了半天，最终行政经理也没说出供应商在小妹妹离开公司十分钟不到的时间抵达公司这一事实，让小妹妹更加觉得上司是个不通人情的家伙了。

批评和自我批评这两样东西，历来被认为是惩前毖后，治病救人的法宝，但是，老实说，我自己反正是觉得，能不批评人最好还是不要批评人吧。思想层面的问题，很多都不是骂一骂就能解决的，这是我个人的体会。

2．绩效恳谈会遇到的难题

前边已经说过，绩效恳谈相当于是一个上级宣判下属有错并且要求改正的过程，这使得绩效恳谈变成了一个十分敏感且容易激起对抗性冲突的事件。具体来说，在绩效恳谈的过程当中，通常会遇到以下这些难题。

①心理防御

心理防御是很正常的现象，人们总是喜欢被表扬被肯定，不喜欢被挑剔被否定。遇到后者时，首先在心理上就会觉得很排斥，比较急躁的人会感到很愤怒，忍不住和恳谈发起人争执，替自己辩解，矢口否认恳谈发起人的说辞，甚至攻击对方，或者找无数个理由来为自己开脱。稍微含蓄一点的，也会采取诸如沉默，不承认也不否认等软手段来表示抵抗。

不同的心理抵触有不同的处理方法，我个人来说，更喜欢处理的还是明显的心理抵触，我觉得但凡一个人肯跟我交谈，我都有把握说服他，最怕的是当事人一声不吭，你说得口干舌燥，他一副木然表情，真是让人沮丧得想掉头而去的心都有。对付这种习惯用软手段来表示抵抗的人，我也没有别的什么好办法，只能是事先把功课做足了，务必要使自己的每一句话都站得住脚，有足够的事实来支撑，在逻辑上也说得过去，同时，确确实实抱着帮助对方解决问题提高绩效的心态来主导交流，当对方认可你所说的话以及你本人，那种心理防御自然会取消。

②自我归因

自我归因又叫自我防卫性归因（self-defense attribution），它是指人们习惯性的将成功归结于内在因素，如自己的能力、品质、努力等；把自己的失败归结于外在因素，如运气坏、环境恶劣、任务困难等。简单地说就是如果一件事做好了，那都是我的功劳，但如果做坏了，那都是别人造成的。

在实际工作中这类例子真是数不胜数，我自己遇到的就包括：上班迟到了，那是因为堵车（下雨，交通事故）；打印机坏了几天也没修好，那是因为工程师一直没来；前台桌面老是有灰，那是因为清洁阿姨没做好；销售人员没有出单，那是因为产品本身不好做且市场波动大，如果出单了那是因为他前前后后花费无数精力和心血积极促成的；工资核算出错，绩效专员条件反射的会告诉我，那是部门给的数据有问题，和她没有关系，但如果当月工资发放没有任何问题，她则会在月底的述职报告中写一笔：本月工资计算无误，这就是她自己的功劳了。

通常情况下，如果绩效恳谈是上级发起的，下级在应对时，少有会只使用一种方法的，他们往往是打组合拳。我自己就是个例子>.<。从我刚刚开始工作到现在为止，每次遇到绩效恳谈，都会使用不抵抗不辩解策略，适当时候还会把责任推给其他人，我师父就曾经说过我是油盐不进，除非是自己认识到错了，否则任凭别人把嘴皮说破了都没有用。绩效恳谈遇到这样的员工，每次心情都很复杂，一方面唾弃之，一方面又有点惺惺相惜☺。

3．几种可用于绩效恳谈的方法

①方法一：告知-说服型。把岗位共组的职责、标准如实地描述出来，找出当事人工作的差距，说服对方接受和改进。

适合类型：对自己的绩效表现一无所知的人；不知道如何评价自己绩效的新员工。

这种类型的人真实存在，并且我遇到过。

因为人员扩张得太厉害，且公司实行宽带薪酬体系，核算工作量很大等原因，我招了一位薪酬专员来专门负责工资核算，这位专员是招聘人员比着我的要求找

来的：三十多岁，已婚且小孩已经长大，不需要花很多精力在家庭上。之所以会找这样的人，是因为我觉得薪酬体系是一个公司 HR 的核心竞争力之一，尤其是精细的薪酬体系，所以我希望找一个相对稳定的人来做这项工作，我不要求你有创造性，只需要你把事情一板一眼地做好就行了，此外，这一岗位因为晋升空间有限，所以也不能找太有事业心的人。

这个人找来之后，最初的一个星期，她的表现我还是很满意的，表面看起来她确实就是我要找的人：脾气好，见人就笑，上班准时，也不像其他的已婚同事，上班时间频繁打或者接听私人电话。工作虽然上手慢，但是学习的态度还是不错，不懂就问，我觉得以我开出的薪酬，找到这样踏实的人，也算值。

等到第二个星期，问题就出来了：对数据不敏感，做汇总报表经常有错误数据，没有时间观念，交代头天要做完的事情第二天了还没开始做，沟通能力不强，一个问题颠三倒四说 n 遍，最后别人和她自己都糊涂了。因为动作慢，所以经常加班，时不时晚上八九点还在公司做报表，但是这样加班加点做出来的报表，质量却不敢保证。这些问题累计到两个星期后，需要核算上月工资时，全部爆发出来了：先是工资算不出来，找了同事帮忙，好不容易算出来却有很多不明原因的空白，再找同事交叉审查，总算把空白补上，工资发下去，每个部门都有同事来查问，说自己工资发少了，专员一律回答：都是按照规定在做的，没有错。有的部门负责人就吵到了老板那里，老板把我叫过去，说这么多人投诉工资发少了，是怎么回事，而且薪酬总额和上月相差并不大，这是不是意味着有人的工资多发了？我为此花了一个周末的时间来检查她的薪酬核算表，结果找出一箩筐的错误，到了周一，准备要找她谈话，在此之前先召开部门例会，轮到她做一周工作汇报时，我听到她说，上周工作是核算薪酬，工作结果是按时完成，工作满意度是百分之百，无人投诉。

我那时候真是无言以时，深刻的理解了那句古诗：不识庐山真面目，只缘身在此山中。

②方法二：告知-问题解决式。将绩效考核的结果如实展现出来，协助当事人分析导致结果的各项原因，找出改进方法。

适合群体：盲目苦干型。

这种现象在那种带有拓展性质的岗位或者部门，尤其容易出现。

这种绩效恳谈相对来说，是比较难做的，因为这个时候你质疑的已经不是人家的工作态度，而是工作能力和工作方法，这是颇为伤害别人自尊的。

但是这种情况却客观存在，而且在某些岗位（带有开拓性、创新性或者技术攻关性等），还属于多发现象。

这个事例是从同行那里收集来的。

朋友 T 在一家软件公司做销售，年初公司在外地新开了一间办事处，让 T 选派一个人去开拓市场。T 就推荐了本部门的一位同事去，因为实际上是属于晋升，在这位同事上任之前，T 让他写了一份半年的工作计划。过了几天，同事交来一份计划，在这份计划中，这位同事写到了未来 6 个月的工作计划：逐步建立健全的办事处管理机制并涉及市场开拓、人力资源、绩效考核、行政后勤等方面，明确各方面事务的办事流程，制定地区销售手册，开拓当地市场，整合公司资源。

针对每一项，他都列了大概的完成时间，看起来还是像模像样的，于是 T 就让他去了。但是，后来，T 和我说起这个案例，他才将这个计划书的内容说给我听的时候，我就说，你半年以后肯定要找他绩效恳谈了（原因很简单，尽管人头不少，这位同事列举出来的事情，不要说半年，一年都不见得做得好）。T 无可奈何的说，是，半年后我发现，办事处的业绩一塌糊涂，没有一件事他做对了，可是他还累得面黄肌瘦，整个人瘦了 5 公斤。可是按照公司的规定，他不仅没有半年奖金，连全额工资都有问题。

这也不能怪公司，在我看来，越是团队的关键成员，越是要具有高度的自我管理能力，这位同事之所以会好心办坏事，吃力不讨好，很重要的原因就在于，他的自我管理能力实际上并不强，不会分析情况，不善于抓主要工作，事情是做不完的，而人的精力有限，一天只有 24 小时，如何分配自己的时间和精力，是每个资质平常但是想出人头地的人都必须要考虑的问题，天赋异禀的人，当然就不在此列了）

③方法三：告知-倾听型。

适合对象：情绪性问题；专业性问题。

就情绪性问题而言，主导面谈的人角色类似于是心理医生，绩效恳谈的目的，是为了要给面谈对象一个情感宣泄的出口，把他心里那些不利于工作的情感因素纾解掉，面谈者的任务就完成了。

这个是我最喜欢的面谈类型，因为相对来说，这是最轻松的，当然，轻松不代表容易。

有很多因素都会导致情绪问题。工作上的，比如说岗位调动，同事纠纷，被上级指责；个人层面的，比如说自我发展瓶颈，感情因素，家庭因素等。

不同的类型有不同的应对方法，不过，总体来说，我是觉得，在做这类面谈的时候，贸然的站在面谈对象一方是不明智的，此举虽然很容易得到认同感，但是，很快你就发现自己处在了一个非常尴尬的局面中：如果你站在面谈对象的一方，那就表示你认为他因为这些情感因素而影响了工作本身是可原谅的，这个时候你再要劝他把心思放到工作上来就不容易了。此外，如果面谈对象的情绪问题是因为工作上的原因导致的，而他又认为自己是有道理的（没有道理就不会觉得

委屈不满），而你采取了同情或者类似的手段使他认为你是站在他那一方的，作为当事人的上级，或对绩效恳谈结果负有责任且需要排除障碍的人，在当事人看来，你势必要去找相关部门的人做协调工作了，否则你就辜负了他对你的信任，但是很多时候，这种协调工作是不必要且不会有结果的，于是你变相的降低了自己在当事人心里的威望。

除了应对情绪性问题之外，应对专业性问题导致的绩效低下，用这个方法也不错。我经常用这个方法来主导和研发部门同事的绩效恳谈，因为他们的工作和我完全不在一个坐标系，多数情况下，我在评估他们的工作时，是雾里看花，虽然看到业绩和预定指标之间产生了偏差，可是偏差的原因在哪里我并不知道（甚至他们说出来我也可能似懂非懂），这时候我能做的就只有引导他们自己去发现原因，适当的提问，加少许启发是合适的，如果能够帮助他们解决问题是最好，如果不能，就要让部门经理自己出面解决了。

在这种绩效恳谈中，居于主导地位的应当是被绩效恳谈的当事人。

④方法四：混合谈。

适应对象：多种因素导致绩效低下者。

混合型出现的时候其实是居多的，因为多数成年人都是理性和感性并重的。工作上的挫败、无穷无尽却又徒劳的付出、家人的不理解、同事的排挤和打压、乃至过路人一句无关紧要的话，还有生活中总是处理不完的杂事闲事闹心事，林林总总加起来，最终可能连他自己都说不出清楚，究竟是什么原因导致他没有工作激情或者对工作失去信心，所以，有经验的绩效恳谈者在面谈的时候，不管收集到的事实说明绩效恳谈对象是何种原因导致的绩效不佳，在他头脑深处，都会做混合型的准备。这个相对来说是最难的了吧。

最后，正如庭审结束，都有判决一样，对于绩效恳谈，不管结果是否需要知会当事人，主持者做份备忘录都是很有必要的，这有助于你开展下一轮的绩效考核与恳谈工作。

1.9 绩效考核实例

这是一个家常故事，和企业管理关系不大，不过，用的原理是绩效考核原理。

在正式开始描述这个故事之前，先说一下我家里的基本情况。我和哥哥嫂子一起住，家里除了小侄儿宏（10 岁）以外，还有嫂子的两个侄儿，分别是 6 岁的滔滔和 2 岁的小宝，都是她弟弟的孩子，另外加上嫂子的爹妈，也就是我哥哥的岳父岳母，一共是 8 口人。不久以后我爹妈还要搬来一起，估计会更热闹。

第一阶段：设立关键绩效指标。

嫂子的姐姐开了家干洗店，就在我们住处附近，时不时的会来吃午饭，有时候也叫宏或者滔滔给她送午饭。有一天，嫂子叫滔滔给姐姐（也就是滔滔的大姨）送午饭，滔滔正在看喜洋洋和灰太狼，正如火如荼的，死活不肯出门，嫂子就火大了，骂了滔滔一顿，改让宏去送饭。宏毕竟年纪大些，懂事一点，非常自觉的就把饭给送去了。晚上我下班回家，嫂子跟我说起这件事，气呼呼的说："这个滔滔，越大越懒，要是我自己孩子，我肯定天天打他！"

我想了想，笑着说："这个孩子既然不能打，那我们就想别的办法来收拾收拾吧。"

第二天是星期六，我不用上班，就找了宏和滔滔来，说："从今天开始，我们出一个干家务的奖励办法，规则是这样的：给大姨送饭一次，给一块钱，去买菜一次，给一块钱，做饭一次，给一块钱，打扫卫生一次，给一块钱，连续倒垃圾一个月，给十块钱。考虑到你们很快就要开学了，到时候有很多需要花钱的地方，比如说给喜欢的小女生买零食啊（宏有个小女朋友☺，滔滔暗恋他同桌的小妹妹），背着爸爸妈妈买小玩具啊，都是很费钱的，所以有点自己的私房钱，是很有必要的，我可以向你们保证，你们做这些家务活儿赚到的钱，全部都是你们的，我可以给你们一个小本子，你们干完一个活儿，就可以在本子上记一笔，找当事人签字，什么叫当事人呢，就是谁叫你干的活儿，你就找谁签字。只要有签字的活儿就有钱拿，考虑到你们还没有自己的钱包，所以这个钱就暂时存在大人这里，你们想当场支取也行，存到一定数量整取也行，随时随地，只要你们账上有钱，都可以拿钱，你们看怎么样？"

这是我的心得，如果一开始，团队是没有考核指标的，初设考核指标时，考核带来的效益要做到近处，不能做到远处，务必让团队成员形成这样的认识，那就是只要我干活卖力气，薪酬方面马上就会有所体现。你越是让他对这一点深信不疑，他越是有努力工作的动力。从这个角度来说，按月或者按季发放考核奖金，肯定是比到年底统一发放奖金的激励作用大的。

宏当然是百分之百赞成的，跳起来说："姑姑，姑姑，这些活儿我都能干，都让我来干嘛。"然后他开始算，我早晨扫地一次赚一块，中午做饭赚一块，给大姨送饭赚一块，下午去买菜赚一块，晚上做饭再赚一块，加起来就有五块钱，倒垃圾还有十块钱，一个月有一百六十块钱！

一百六十块对其他孩子来说也许不算什么大数目，可是，我们家的两个小男孩，都是没有零花钱的，只有上学有一点点午餐补贴，数目也不多，因为学校给提供午餐。这种情况之下，不要说一百块了，就是十块钱都足够他们高兴好几天的。

我在旁边点头说："对，只要你肯干活，就有钱拿，一百六十块，没问题的！"

这时滔滔忍不住了，拽着我说："姑姑姑姑，我也要干活，你让哥哥分点活儿给我干嘛，我也要赚钱。"

我心里好笑，果然没有竞争就没有动力，我说："你太懒了，我不喜欢给懒人找活儿干，天天要盯着你干活，我累不累，还是让宏哥哥做了算了嘛。"

滔滔急得眼泪都流出来了，说："姑姑我保证不偷懒，我天天干活。"

我说："那行吧，我就分个最简单的送饭的活儿给你干，你每天中午去给大姨送饭，你出门我就开始计时，20 分钟内你把饭送到且回家了（小孩子都很贪玩，在家里答应的好好的事儿，一出门就没谱儿，我得预防他在送饭的路上玩），你就能得一块钱。"

滔滔撅着嘴，好像不太乐意，说："姑姑，我去买菜好不好，我喜欢买菜。"

我把眼睛一瞪，说："你能力不够，不会买菜，实在要去买也行，不过我把话说清楚了，要是奶奶交代你买的菜，如果没买对，就不给钱，你白跑一趟。"

滔滔眼珠转了转，说："姑姑，我还是去给大姨送饭吧。"

其他事项分配：宏心细，干活也仔细，经过初步的培训之后，他揽下了包括做午饭和晚饭（只煮饭，不炒菜）以及下午去买菜的活儿，本来还想连扫地的钱也一并赚了，架不住滔滔苦苦哀求奶奶出面帮他说情，结果是扫地和倒垃圾的活儿，连同个大姨送饭的活儿，都给了滔滔。

事情就这么定下来。两兄弟开始照着规则办事，为了避免时间一长就忘记了，我把这个规矩写成了一个家庭绩效考核制度，贴在客厅的门背后，供大家参观监督。嫂子为此笑话我，说我职业病太重，把工作都带到家里来了，小孩子可不比成年人，不懂事，也没有常性，对付他们可不容易，这个家庭绩效考核制度要见效估计是难。

我笑着说："凡事都有头一遭，我们先试试看，如果不行再改嘛。"

我做任何设计，都不要求一开始就奏效的，一项新生的规则，不管它是简单还是复杂，如果是从前没有的，都要给他们足够的时间去消化接受，不能操之过急，所谓文武之道，一张一弛，约莫说的就是这个道理了吧。

第二阶段：细化考核规则。

果然，开头两天大家还不太习惯，时不时还需要我提醒，不过到了第三天，各人要干啥活儿，开始渐渐有数儿了，我提醒的也就少了。

如此持续了两星期，问题出现了。

首先是宏，连续两次煮饭途中，因为一边煮饭一边看葫芦娃，结果煮了夹生饭，外婆十分不高兴，正式向我投诉他，并且要求把煮饭的活儿要回来，她自己煮。买菜呢，到底是小孩子，不太懂得分辨菜新不新鲜，嫩不嫩，好几次他买回

来的空心菜都老的不得了，咬也咬不动，外婆也很不满，也想把买菜的活儿要回来不给他干。宏是很想干活的，可是也不敢吭声，毕竟是自己没把事情做好。外婆向我投诉他的时候，他就站在旁边，小心翼翼又忐忑不安的低着头，时不时偷看我一下下，渴望我替他说两句好话，又不敢开口。

还有滔滔，小孩子酷爱看电视，早晨起床头一件事就是打开电视看喜羊羊和灰太狼，本来事先已经说好，让他早晨起来要先扫地的，结果小孩子粘在电视跟前，叫他一遍，他答一声，马上就去扫了，可是半天也不见动静。把奶奶（也就是宏的外婆了）给气得！威胁不让他扫地了，只有这样他才会慢吞吞的去拿扫把，一边扫地还一边盯着电视机看："行为恶劣，态度敷衍"（奶奶的评价原话）。所以每次奶奶给他钱的时候都很不甘心，老是跟我讲要剥夺他扫地的工作。滔滔是个大眼睛忽闪忽闪且有错就认但屡教不改的小家伙，发现奶奶生气了，立刻扑上去好话说尽，抱住奶奶的腰苦苦求饶，赌咒发誓自己明天一定好好扫地再也不看电视了，奶奶心疼他，每次都放他过，可是到了第二天他依然故我，一点变化都没有。真正让人又是好笑又是好气！

这要怎么办呢？

我想了想，决定从细化考核规则着手。

当团队没有目标的时候，为团队设计一个目标是十分必要的，但是，设计了目标不代表事情就做完了。正如通往华山的路不止一条，但是主干道肯定是只有一条的，如果团队成员个个都是登山高手，你不必为他们指明主干道在哪里，他们就可以轻松把目标拿下，但如果团队成员当中有才入江湖的新人，那么，指出主干道就实属必要了，尤其是在有华山论剑大会的时候，我相信每个门派的掌门人都不希望自家的弟子花了大半时间在寻找路径上等好不容易爬上华山却只看见一地花生壳，两包辛酸泪吧。这个道理放在绩效考核领域，也是一样的，为了确保绩效考核指标一定能实现，必须要对目标进行逐层的细化和分解，增多控制节点。

我在这方面是有深刻教训的，最明显的一个例子就是，几年前，公司组建了一个客户服务部，将一部分售后维护合同交给客服部来跟进，并设计了绩效考核制度来跟踪，其中日常维护收款是部门主要的绩效考核指标，但人力成本方面并没有做过多的规定，结果客服部门主管遂拼命的招人（售后服务这个东西，很多时候，确实存在一种人头效应，越多的技术支持来跟踪客户的问题，越是容易得到客户的赞赏，有时候就算你没有及时解决他们的问题，仅仅是因为态度很好，反馈很快，跟进及时，他们感觉被重视了，付钱的时候，就爽快的多）。到了这年的年底，部门超额完成了部门收款指标，但是人力成本也超出了预算，我核算部门的人均利润比其他部门都低，可是根据公司规定，由于业绩完成的不错，他们

应该获得的奖金，比其他部门都要高。

我把两个小男孩找来，说："原来的考核制度做的太简单，使用了一周之后呢，出了很多问题，现在我们调整一下，变成这样：

首先，关于扫地，早晨九点之前，必须要把地扫干净垃圾倒去楼下的垃圾桶，超过九点钟不超过九点半，扣一半工资，超过九点半，扣 9 毛钱，超过十点钟，就不允许他再扫地赚钱了。

其次，工作态度要认真负责，要求不管是扫地也好做饭也好，不得一心二用，不得看电视，煮饭时间比较长，可以把作业拿到客厅写，同时注意锅子里的火候（宏是个不爱学习的家伙，让他写作业每次都要费很大的力气，这样他就不会忘记锅子里煮的饭了☺），饭煮熟之后才可以看电视。不管是煮饭还是扫地，中途开溜去看电视，被捉到一次，不仅取消干活的资格，煮饭的还要倒扣一块钱，原因是因为煮饭要浪费粮食，很可恶，必须严惩。

第三，关于买菜。从明天开始，由外婆带着宏去买菜，连续三天，这期间工钱算一半，宏要认真学习外婆买菜的方法和技巧，看她是怎么挑菜的。如果培训三天之后买菜还不合格，这个工作就保不住了，外婆要求拿回来她自己做，我也同意。

第四，考虑到你们年纪都还小，我也不能要求你们完全不犯错，因此，我给你们一个法外开恩的机会，每个月每件事情都允许你们犯三次错，比如说，煮三次夹生饭，买三次不合格的菜，扫地三次中途去看电视，这都是允许的，不扣钱，超过三次，每犯一次扣两块钱，这意味着你们不仅得不到一块钱的工资，还要倒贴一块钱。

最后，也是最重要的，不管你们犯错不犯错，如果今后再被人投诉，哪怕是一次，只要查明是你们的过失，不管是有意还是无意，都将要取消工作资格，一分钱都赚不到。"

两个小孩子凑在一起叽叽咕咕了一下，由大一点的宏站出来，说："姑姑，这个方法我们同意，但是我有个问题哦，如果我们每个月都不犯错，有啥奖赏勒？"

我想了想，说："如果你们每个月都不犯错，完全没有被投诉，每个月底多给五块钱，算是奖励，怎么样？"

绩效考核指标里边有所谓的突出贡献奖，专门是用来奖励将日常工作做的完美无缺的情况用，从这个角度来说，给他们五块奖金，也算合理。

俩孩子都高兴了，赶紧说，好好。那样子仿佛是生怕我后悔。

接下来的一星期果然改善很多，宏跟着外婆去买三次菜了，看外婆都买什么菜，另外妈妈又跟他讲，说菜市场哪家的菜最新鲜又嫩，问那家拿肯定不会错，他得到了这些秘诀，买的菜果然进步很多，外婆对此表示很满意。煮饭的时候因

为不准看电视，只能写作业，这个活儿是他不爱做的，相比之下，跑去厨房守着锅子反倒是更有趣也更轻松的活儿了，于是夹生饭的事也没有再发生了。滔滔那边，自从定下了早晨九点钟之前要扫完地的规矩，他真是太煎熬了，小男孩以前都有睡懒觉的习惯，不到八点钟不会起床，起来之后又喜欢磨磨蹭蹭的洗脸刷牙，要花不少时间，就算不看电视，九点钟才开始扫地是很经常的事，而四间屋子加卫生间，前前后后打扫干净（只扫地不拖地），怎么也得半个小时，如果要在九点钟之前把活儿干完，这就意味着他要在八点钟之前起床，或者八点钟起床，但是洗脸漱口换衣服等时间要压缩，动作要快，不然就不赶趟儿了。

小家伙坚持了三天之后，跟奶奶哭诉，说好困好累。奶奶把眉毛一拧，说："那行，让哥哥来做这个事嘛，反正哥哥比你早起床比你干活利索，早晨又不用买菜做饭，正发愁没事做呢。"

滔滔一听就不抱怨了，转而让奶奶以后早点叫他起床。为了保证睡眠充足，从前总是要大人叫很多次玩到十点钟都不肯睡觉的小男孩，到了九点半就不声不响的上床睡觉了，这个，算是意外的收获。

妈妈（嫂子的妈妈，我也跟着她叫妈妈）对此大为赞赏，不止一次在早餐会上跟我讲，说两个小男孩越来越乖了，不仅不捣乱，还能帮到好多忙。我暗爽不已，这是不是在变相的夸奖我的绩效考核制度呢？可见我这职业病，也并非是全无用处。

第三阶段：开发新的绩效考核指标

基本的绩效考核制度在实施了两个月之后，宏和滔滔快乐的暑假结束了，两个小男孩在 8 月 31 日这天，领到了自己的工资，分别是十七元和五元（不是我们克扣他们工资，是他们经常提前支取银子去买各样小零食和玩具），我们带了他们俩去超市买日用品，期间宏看到一盒香芋奶茶，喜欢的不得了，就买了四盒，说一盒给外婆、一盒给妈妈、一盒给姑姑，他自己一盒。外婆感动的热泪盈眶，滔滔也想效仿，可是被阻止了，大家都说他钱太少，买不到。滔滔很郁闷，对我说，姑姑，还有什么能赚钱的活儿我可以干的嘛？我也想赚好多钱，像哥哥那样买四盒香芋奶茶。那边宏四盒香芋奶茶花光了所有的钱之后，也开始有新的要求，想要我开发更多的工作任务给他们做，赚更多的钱，而且考虑到开学以后他中午不在家，煮午饭的钱赚不到了，口袋里空空的，得想办法弥补。

我想了想，发现这是个问题啊。我的团队正在逐步的成熟，队员不管是工作能力还是娴熟程度都比以前强了很多，而由于强大监控体系运作得当（除了罚钱以外，外婆和妈妈手里握着投诉大权），队员们的工作态度和质量也有保障，现在也有高度进取的欲望，在这个关键的时候，如果我不能给他们提供新的奋斗目标，不仅会挫伤他们的工作热情，还会让他们因为缺乏新的目标而迷失。

我说："这个简单，容我想一想，我们晚上开绩效考核大会。"

回家以后我把妈妈、嫂子还有哥哥叫到一起，讨论新的绩效考核指标开发事宜。爸爸（嫂子的爸爸）是不爱掺和这些事情的，他从来就坚持认为两个小孩子（一个是外孙，一个是孙）是用来宠爱的，不是用来干活的，所以很不赞成我给他们安排这么多活儿，只不过全家其他人都双手双脚赞同，他才没有吭声☺。

我们 4 个人经过商量，最后开发了几个相对来说很有挑战性但是报酬非常高的考核指标。

哥哥提出的考核指标包括：家里的面包车是乳白色的，脏了以后就特别明显，以前哥哥是两个星期左右洗一次，每洗一次车通常都要两个多小时，现在考虑吸纳 1~2 个帮手，帮助擦车体和玻璃，洗抹布，收拾各样洗车工具等，洗车的频率也变成一星期一次，只要把车子洗干净且没有搞坏任何物件，也没有在现场落下任何工具，帮手的人每次可以获得五元报酬。为了配合两兄弟上课时间，洗车的时间可以安排周六或者周日。

嫂子开发出来的指标是：面包车有时候运货（我嫂子是开面包车的），会有多个小件物品，需要有人在车上看着，遇到这种情况，跟着去送货的人，只要把货看牢了又没有到处跑，老老实实守着车，送完货可以得到五元钱的奖励，如果有份参与搬货，多给五元钱。当然了，这也是在两个小孩不上课的时候。

外婆开发出来的指标是：因为晚上通常都要做两份饭，一份粥一份米饭，之前宏不熟悉厨房里的事，怕他煮米饭烫到手（俺们家里煮饭，不是用电饭锅，而是用锅子，等米粒开花之后将米粒捞起来蒸，这样可以有米汤喝，属于四川乡下的做饭方法，我和哥哥都很喜欢吃），所以没开放这项业务，现在他个子已经很高，煮粥的活儿也干的很顺手了，可以考虑让他将晚饭的粥和米饭都煮出来，煮粥给一元钱，煮米饭给两元钱，因为那个复杂一点。

我开发出来的指标是：由于我不熟悉厨房工作☹，因此只能对现有的绩效考核指标进行改进。我让宏把买菜的活儿给滔滔，把滔滔扫地的活儿换给宏，试行两个月，期间两兄弟要互相帮助，确保对方能把自己的活儿干顺溜，两个月中如果没有大的纰漏，我将给俩人每人十元导师奖。此外，鼓励两兄弟去学习打字（家里有三部电脑，足够用的了），如果打字娴熟，可以帮我整理文档的，不管文档长短，每次都可获得十元以上的报酬。

到了晚上，我把新的绩效考核指标说给两人听。

两小孩面面相觑，都不吭声了。

我问："怎么了？"

宏叽叽咕咕地说："姑姑，这些事情都太难了，我做不来啊，这个钱我赚不到。"

哦，对了，这是个非常重要的问题，当我们开发出了新的绩效考核指标时，

必须要提供足够的培训或者资源，以使他们明确方法和路径，并相信自己通过努力能够实现目标，拿到报酬。

我说："放心，每一件事都会有人手把手教你们做，不仅如此，在正式接手之前，你们还有一个考核期呢，考核不合格，就算你们想干，我们也不会答应的。"

这一点实属必要，新的绩效指标开发出来之后，一定要提供有针对性的培训，不能用不合格的人去冲击目标，否则一定事倍功半。

到现在为止，宏和滔滔都还在辛苦的学习中，因为学校给的功课太多，两人进度很缓慢，只能保证将已有的工作干好，新增的工作只能见缝插针地安排，毕竟在他们目前的阶段，比起赚钱来，学习还是首要的。

前阵子我出差了一段时间，等我二度回来的时候，发现两个小男孩都朝纲不振啊！地也不扫饭也不煮，顿时把我气到了，问他们为什么不干活了，宏说："你不在，外婆和妈妈就不让我们干活了。"

这下换我大默了，我这时候才发现，妈妈和嫂子对于我给两个小男孩做绩效考核的态度，是不反对，但这可不表示她们支持，这个问题不好办啊。

我开始想，该采取什么策略。从前我在公司工作，也曾经遇到过这样的情况，在培训方便，这种现象尤为明显，我记得有一次，我推出了一个自我提升培训计划，要求每个月至少有一个部门负责人为全体部门经理和主管举行一次培训，内容不限，可以专注于自己部门的工作，也可以是通用的管理培训，从主题到内文都由他们自己设定，我只负责跟进和主持，做这个培训计划的初衷是为了加深各个部门之间的了解，以便在今后的工作中配合得更默契，这一点大家都知道，但是真正实施起来的时候，还是困难重重，因为写课件和做培训都是一件非常劳神又很花时间的事。大家都拖拖拉拉的谁也不乐意做，后来我索性出了个培训轮值表，把各个部门负责人编排出个先后顺序，轮到谁做谁就不得推脱，用这个方法勉强把这件事给推动下去了，后来我中途出差了几个月，据部门的同事形容，说各个部门的负责人简直像是放假一样，只差跳起来甩帽子，那阵子大家都喜气洋洋的，好像捡了天大的便宜，至于培训，肯定是没有人做的（我走的时候虽然嘱咐培训专员要去催促轮值要做培训的同事，奈何她职位小，人家压根儿都不听的，就是自己忙，活儿很多，她也无奈）。等到我回来的时候，培训专员找我哭诉，我揪着几个按顺序应该做培训但是一个也没做的部门负责人，问他们为什么偷懒，大家都露出那种我反正是做了，死猪不怕开水烫，你爱咋收拾我随便啦的表情，真是让人哭笑不得。最后反而是我自己气呼呼的走了。

不过我也不是好惹的☺，此仇不报非君子也，等到年底，公司按例要对现有的绩效考核指标进行回顾和修正，看是否需要调整和新增，我趁机将培训指标当做部门负责人的考核指标之一，堂而皇之的写进了绩效考核方案里。这一回大家

都没话说了，看见我的时候两眼都在放X光，恨不得将我戳两个洞。我很得意。

可是这个方法对妈妈和嫂子，好像行不通啊。

而就在这个时候，我得到了一个一直没吭声但是说话却很有分量的人的支持——爸爸（嫂子的爸爸）。老人家在某天吃晚饭的时候，说了一句："宏娃最近放学回家都在看电视，不像从前那么勤快了；滔滔也是，早晨起的太晚了，上学老迟到，要改。"

妈妈一时不查，顺口说："是啊，从前做家务，他们可勤快多了。"

我赶紧说："就是啊，还是让他们做家务好。"

妈妈和嫂子想了想也对，于是这件事就这么又恢复了。

我心下暗想，没有对比没有差别，这也是个办法啊。由此也充分说明，做绩效分析是件多么重要的事。

做制度的人应该都会有这种体验，那就是一份制度不管它的初衷有多好，在真正实施的过程当中，牵涉的人越多，走样的可能性就越大，实施的时间越长，流于形式的几率也越高。解决的方法，很多人都提出来过，那就是做过程控制，但究竟做过程控制呢？有些人相信报表、有些人相信会议、有些人相信权限控制，就我个人来说，我觉得这些方法都可用，除此以外，似乎还可以增加这一项：做对比分析。我们整个组织的资源，种类很多，最常见的是人力资源、物力资源、财务资源和信息资源，如果一项制度有用，形于外的表现就在于，它能够节约至少一种以上资源的消耗值（也就是资源成本），或者创造出至少一种以上资源的增量值，将这些数据收集起来，它将成为推进制度按照最初的设想行进的重要依据。我觉得我的这个家庭绩效考核制度的实施过程就是一个非常好的实证。

1.10 使用鱼骨图分析法做部门绩效考核指标分解

孔子说，三思而后行，再思可矣。诚然是对的。

11月的时候，有一次，公司开例会，我提议说，很快就要到12月份，今年的来年工作计划，我们做点新鲜的，不要老是重复过去，每个部门在做来年计划的时候，要求不能光是提交部门总的绩效指标，还要有一个细的绩效目标分解方案。我还进一步列举了做这个细的绩效目标分解方案的好处：首先，细化目标将其落实到人，可以使部门每个小组、小组成员都有明确的方向；其次，细化目标分散了部门负责人的风险，更多的人承担了绩效考核任务，客观上减轻了部门负责人的压力；最后，将目标化整为零，更容易做过程控制，而且，

也更容易实现。

老板也深以为然，就要求照这个思路来做，各个部门负责人当时没吭声，事后却采取消极怠工的方法，拒不执行。我几次三番找他们问进度，大家都是能躲则躲，到最后我实在忍不住了，揪了两个总监级的干部来，质问他们为什么这么抵触做这个计划。总监甲说："DK，这个事情真的不能怪我们，主要是你这个工作布置的太啰嗦了，你的出发点是好的，要不然老板也不会赞同，可是你也要替我们想一想，我们哪有那么多时间来做这些表面文章，而且，老实说，你这个工作实在太抽象了，高科技啊，别人我是不知道，我自己反正是狗啃南瓜，无从下口，完全找不着北。"

总监乙在旁边敲边鼓，说："没错，这个事情真的不好办。我中心的情况和甲总监的情况是一模一样。我看还是算了吧。拖一拖，老板就忘记了。"

我说："如果是因为你们不懂怎么做这个目标分解，我可以把方法教给你们，事情本身不难的，是你们主观上不想做才有这么多理由。不过，行吧，这次算我不对，我没有提供帮助和资源，我下周就安排做个培训，把如何进行部门绩效目标分解做成一个培训课件，给你们上一堂培训课，看你们还有啥说的。"

总监甲就挥了挥手，说："DK，你没明白我的意思，这个事情不是说你做个培训就能解决的，可以这么说，你培训多少次都没人会，你要是不信，你拿你人事部做一个出来看看。"

我说："行，我来做一个样本，不过我们说好了，我拿自己部门来做绩效目标分解，等我做完了，你们要是没什么意见，得比着我的样本也做一个出来。"

总监甲和乙都拍着胸膛说："没问题，只要你做出来了，我们就能做出来。"

我把这活儿接下来，就开始盘算，这个东西要怎么做？

我把目标列出来：要做一份人力资源部来年详细的绩效目标分解方案。

遇到的困难：不知道如何做绩效目标分解；还没有确定来年的预算数据。

第二个问题目前是解决不了的，因为这是由老板在 12 月上旬才能敲定，但是这不妨碍我做目标分解方案，目标本身和预算没有关系，目标值才有。我现在可以只定目标，等预算数据出来以后，我只需要做填空题就可以了。

因此，目前需要全力以赴解决的问题是：找一个简单实用又一学就会的绩效目标分解方法。这一点很重要，我不仅要考虑自己做方案的时间，还要替其他部门的同事想，如果找了一个功能虽然强大但是要花很多时间学了解才能熟练应用的工具，在时间上我就消耗不起，毕竟已经 11 月了，很快就会进入 12 月，而绩效目标分解方案我是希望在 12 月底之前做出来的。

确定这个方向，我开始找书，上网查，前前后后比对了关键因素法，KPI 法，平衡计分卡法，鱼骨图分析法，最后决定选择鱼骨法，虽然我知道鱼骨法的主要

作用不是用来做绩效目标分解的（鱼骨图分析法主要作用是做原因结果分析，辅助功能才是用来做结构分析，剖析分量和总量之间关系的），可是它形象、直观，逻辑性特别强，我个人觉得，很适合理科生使用，省时省力。此外，考虑到我们是第一次做目标分解，没有任何参考数据，我觉得用一个简单的工具是合适的，因为问题不多。

介绍一下什么叫鱼骨图分析法，这个东西用的非常普遍，我估计大家都知道☺，所以就不详细说，只简单概括一下。鱼骨图是由日本管理大师石川馨先生所发展出来的，故又名石川图。它的主要用途是去发现导致问题出现的根本原因，鱼骨图原本用于质量管理，针对质量管控中出现的问题，比如说客户不满意、瑕疵品超出预期值等，通过对导致问题出现的各项可能原因进行线性分析，最后找到那个产生问题的根本原因。通过鱼骨图分析法，可以将原因和结果按照相互关联性整理成条例清楚，层次分明的纵向图，而正是因为它所具有的这种层次感，很多人也用鱼骨图分析法来整理那些带有结构关系、部分和整理关系的主题，比如说绩效目标分解。

在运用鱼骨图分析法做分析的时候，一定要使用头脑风暴法，单人能想到的事项是非常有限的，团队一起碰撞，集思广益，会使分析结果最接近事实的真相。

我去找了好几本有关鱼骨法分析图的书，看完之后总体觉得脑袋里糊成一片，完全不成体系，更不要说拿来用。眼看着时间慢慢溜走，总监甲每次看到我都笑嘻嘻的问我的进度，我嘴上不说（死鸭子嘴硬☺），可心里好急啊，一发狠就把书丢到了一边，直接找了一个操作流程图来，比着流程图，依葫芦画瓢，准备先操练一下看看什么效果。

使用鱼骨图分析法进行部门绩效目标分解。

①第一步：确定鱼头。

鱼骨图有三种类型：一种是整理问题型，用来研究结构关系，这是我准备要用的；一种是原因型，鱼头在右，通常用来回答“为什么会”这类问题。比如说，为什么市场份额会减少、为什么销量会下滑、以及为什么人会老☺；一种是对策型鱼骨图，鱼头在左，通常用来回答“如何改善/提高”这类问题。比如说，如果改善客户服务，如果提高产品质量等。

在整理问题型鱼骨图中，鱼头是什么，简单地说就是想要达到的总体目标（或者说是总量）。

这个问题本身是简单的，回答却很不容易，因为 HR 部门本身不属于业务部门，从职能上来说，它是辅助性部门，虽然在某个发展阶段，当人力成为决定公司前景的关键因素时，HR 部门的战略地位会提升，但是归根结底，因为人本身不是 HR 部门产出来的，他们只是提供各项服务（比如培训、好的员工关系、薪

酬体系、绩效考核指标体系等），去培养人，吸引人，它的属性和营销部门不同，那是创收的部门，很容易就确定鱼头，一切以利润为中心，那就是鱼头，而 HR 部门呢，招聘、培训、绩效、薪酬、员工关系、人力规划，似乎都不足以成为鱼头啊。

我为此很困扰，和很尊敬的前辈讨论，结果他一语点破迷津，他说："这个问题本身不复杂啊，你刚刚已经分析出了，HR 部门实际上是一个服务性部门，所以，鱼头肯定是服务质量。你之所以会困惑，是因为总是站在自己部门内部，当然看出谁是鱼头，因为各个模块似乎都是同样重要的，但是你跳出部门来，站在组织的高度，就很容易发现这一点了。"

我觉得他说的有道理，于是我将部门的鱼头制定为提高部门人力服务质量。

第一阶段结果：将提高部门人力服务质量列为鱼头。

②第二步：分解 4~6 个第一层级因素（也被称之为大要素或大骨），这些因素和鱼头有直接因果关系。

所谓直接的因果关系，是说，这一层级的因素运作得好，将会对鱼头产生直接的推动作用。

在这个阶段，流程图建议用头脑风暴法。我于是召集了部门同事开会，把要做绩效目标分解计划的事情和大家简要地说了一遍，并且特别提到现在各个部门的负责人都在翘首以待，准备看我们的笑话，如果这个计划做不出来，俺们 HR 部门以后再想玩幺蛾子，估计就很困难了。大家一听情况这么严重，都说得想个办法把事情做出来才行，不蒸馒头争口气。（后来老板知道我在部门里这么动员大家，把我狠狠修理了一顿，说我这是在搞歪门邪道，刻意煽动 HR 部门和其他部门的敌对情绪，很要不得，要改，还扣我了当月的管理奖>.<。）

我们开始想，哪些因素有助于提高人力服务质量，因为是头一次做这个活儿，虽然我解释了规则，大家用起来还是不太顺手（这时我开始相信，两个总监说的话是不无道理的了），因素虽然找了很多，但都是枝枝末末的实在太分散，我斟酌了之后，决定还是将人力资源几大模块当做第一层级因素。大家在第一轮头脑风暴中激发出来的各项因素，暂时先按照属性归入几大模块中，等到第二轮的时候再整理。

阶段二成果：形成五个第一层级因素：招聘、培训、绩效管理、薪酬福利和员工关系。

在第二阶段，需要特别说明两点：

我此次是使用鱼骨图来做结构分析，不是做原因分析，如果是做原因分析，要特别注意一点，那就是对大因素的描述应该是客观中性的，不能说明好坏；对大因素下的中小因素，则必须要使用带有价值判断的词语，比如不良、不合格、

不够等词语。以“为什么市场份额会变少”这一问题的分析为例，我们可以将人员、广告、竞争和渠道作为 4 大因素列出，而大因素中的小因素，以人员为例，则可以描述为：企业缺少营销人才、营销人员素质不佳、培训不够、奖励不够等等。

③第三步：整理每个大因素的基础数据。

基础数据有两个作用：其一，是作为参照物，下一轮的绩效目标分解应比参照数据要高；其二，使第二轮的头脑风暴运动更有针对性。

这个活儿在开会之前就要做好，HRM 平时手上要有一套考核指标模块，招聘的入职率、面试数量、推荐人数比、员工关系的离职率、投诉率、培训的人次、绩效考核分布和实际调查结果匹配性、申诉率等等。对于那些无法用量化指标来考核的工作，则应将通常的考核结果罗列出来（也就是员工一般情况下能够达到的标准）。

阶段三成果：整理出大因素基础数据表，以作为绩效目标分解计划的参考值。

④第四步：使用头脑风暴法，找出每个大因素下的中因素。

要描述清楚中因素不容易，往简单的地方说，其实就是决定每个大因素好坏的关键指标。以招聘为例，中因素通常情况下应是入职率、面试人数、推荐率、渠道开拓、面试流程等。原则上，每个大因素的中因素不能超过 7 个，这是有原因的，超过 7 个中因素，次因素的分解将会成为巨大的难题，而且，数量越多，数据之间的勾稽关系越复杂。根据我查阅的资料，再加上从用过鱼骨图的同行那里收集来的数据来看，每个大因素下的中因素，一般会控制在 6 个以下，3 个以上，画在鱼骨图上，就是每个大骨左右两侧，都会有所分布，看起来很对称。

在寻找中因素的过程中，有一个地方需要特别说明一下。

大多数有关鱼骨图分析法的介绍文档和使用手册都提到一点，那就是在使用鱼骨图的时候要鼓励头脑风暴，团队成员在寻找各项因素的时候，要鼓励他们积极向上，不能批评打击。可是，我个人使用这个方法的心得是：在寻找实现一个目标的大因素和中因素的时候，适当的调控是必要的，因为团队成员虽然负责的工作内容不同，但是角度是一样的，都是从自身的工作出发，顺便观察一下和自己邻近的岗位情况，而大因素是要站在部门绩效目标的角度来分析的，中因素则是要站在大因素的角度来分析的。立场不同，结论也不同，如果不加调控，团队成员估计会花很多时间在争论上，我不能说这种争论就没有用处，但它确实是很花时间，往往讨论了半天，最后啥结果也没有。

阶段四成果：使用头脑风暴法，找到每个大因素对应的中因素。

⑤第五步：对中因素进行赋值。

简单地说，这一步就是将大因素需要承担的目标逐步分解到个中因素的过程，

这个过程在人力资源领域不好说，以销售收入为例最容易说明白，假设某部门今年的利润是 200 万，来年的利润指标比今年高出了 100 万，为 300 万，这 300 万的大因素包括销售收入、运营成本、人力成本、管理干部领导力和客户服务质量等，其中销售收入的中因素可能是项目一、项目二、项目三等，或者主营业务收入、非主营业务一收入、非主营业务二收入等，通过比对去年的参考数据，将可推算出今年这些中因素基本的指标值。

这一步尤为关键，在为中因素赋值的时候要参考已经整理出来的基础数据，一般情况下，除非是部门萎缩，来年的绩效目标都应该比当年要高的，所以这一步很考验 HRM 对团队的影响力。团队领导力不足的 HRM，在中因素赋值时会觉得很吃力，因为得不到团队成员的赞同。

阶段五成果：参考基础数据，确定中因素绩效目标。

⑥第六步：继续使用头脑风暴法找出所有会影响中因素绩效目标的可能因素，将之命名为次因素。

这一步是使用真正意义上头脑风暴法的时候，在此期间，主持会议的人要有高度的自控力，允许团队成员天马行空的想象，什么细枝末节的因素都可以提出来，不能随便批评或者评价，这一点对那些控制欲望非常强烈的主持人来说，估计会是个挑战。我自己就是个例子，因为实在太熟悉部门的事务，知道哪些重要哪些不重要，所以一听到有个别成员提了一个在我看来是微不足道的小因素的时候，就会忍不住说，这个不重要，我们先罗列重要的。这实际上是使用头脑风暴的大忌讳。所以，如果你也像我一样，有这个缺陷，千万记得提醒自己，开头脑风暴会的时候，紧紧闭住双唇，专心写风暴记录就可以了，最好是连头都不要抬☺。

我们花了一个小时的时间，系统的收集各项次因素，中途，为了避免大家偷懒，我定了一个目标：为每个大因素找到 20 个次因素，就可以中场休息，并且由我私奔到附近的 7-11 便利店买鸡腿、可乐、汉堡、酸奶还有冰激凌给大家。（注：私奔是我部门专用词汇，指代跑腿工作，可做动词可做名词☺）

所谓重赏之下必有勇夫，其实勇妇也委实不少，为了鸡腿可乐，大家绞尽脑汁的想，就连部门平时那个最懒得思考、并自称她老人家一思考上帝就会发笑的薪酬大姐，也都开始像模像样地在纸上比比划划，最后我们成功凑出了 100 个次因素，我宣布中场休息，我去私奔吃的。

等我扛着一大堆吃的东西回来的时候，大家已经将 100 个次因素逐个的整理在白板上，旁边站了很多情绪稳定的围观群众（其他部门同事，包括总监甲乙在内），正在指指点点发表议论，见到我回来，总监甲笑着说：“DK，你这个东西搞得还挺有意思的，你白板上列的这些东西，我都不知道你们部门有这么多事干。”

我想，这个算是意外的收获？

阶段六成果：对中因素进行分解形成 100 项次因素。

⑦第七步：以每个大因素为鱼头，其下属中因素为大骨（也即是大因素），重新建立鱼骨图。

开了半天的会，这个时候，是该休息了，我将这项任务算作是部门的家庭作业，让大家鸟散以后自己想一想，我们明天继续。

为了确保大家不会误解我的意思，我这样分配此次任务：首先，领走各大因素。我部门一共有 4 个人，其中一个人负责招聘和培训、一个人负责绩效考核、一个人负责薪酬福利、还有一个人负责员工关系。负责招聘和培训的人就领走招聘和培训两个大因素，负责薪酬福利的领走薪酬这个大因素，以此类推；其次，重建鱼骨图。负责人以大因素为鱼头，中因素为鱼骨，对已有的 100 项次因素进行筛选，把她认为最重要的因素筛选出来，作为新的鱼骨图的中因素，新建的鱼骨图流程和前一次的流程是一样的。

这个活儿说起来复杂，操作起来其实很简单，无非就是以大因素为主题，对次因素进行筛选和挑选，找到对中因素的效果起决定作用或者有重大影响的，作为中因素的下属。这种筛选方式有点像是大浪淘沙，刚刚开始的时候我们把大块的金子先找出来，然后开始找小一点的，等小一点的都找完了，就开始找微小的。通过这样逐级的往上的选拔方式，最终要达到的效果是，将对主体绩效目标的实现具有决定作用的因素找出来，赋予他任务和职责，通过把控这种任务和职责的履行，确保主体目标的实现。

举个例子来说明这一步，假设我现在要做有关招聘的鱼骨图。第一步肯定是将招聘放到鱼头处，然后将和招聘有关的中因素，比如入职率、面试对象、招聘渠道和招聘费用这 4 项，提上来作为鱼骨，也即是大因素，这样一条鱼的基本形状就确定好了；然后需要做的是，从已经列出来的和招聘效果有关的次因素，为每个鱼骨上的大因素配置 4~7 个中因素，以面试对象为例，可以配置有经验的、基础好的、专业接近、公司类型趋同等中因素。

这一步还不到赋值的时候，只是让熟悉模块事务的人按照她的经验或者参考其他人的想法，把她自己认为对模块的运营有决定作用的因素找出来。顺便说一句，这一步实际上就是在挖掘每个绩效指标的关键成功因素。

家庭作业的布置在周末，到了下周一的下午，部门接着开这个鱼骨图讨论会，我们将各自画出来的鱼骨图进行评估，做了适当的修正以后，第七步就算是完成了。

在做这一步的时候，我没有对同事的作业发表太多意见，因为在我看来，绩效考核指标是死的，但人是活的，有些工作，可能做主管的觉得很重要，需要花

较多时间去做，对目标的实现与否具有决定作用，但是对执行这项工作的人而言，他不见得会有同样的想法。还是以招聘为例，可能主管会认为，面试足够多的人是保证入职率的先决条件，但是招聘专员却认为，面试符合条件的人才是保证入职率的先决条件，你要说他不对？好像也说不过去。我就曾经遇到过这样的情况，有一段时间入职率不高，人员缺口相当大，招聘主管在检讨工作的时候就说，是招聘专员面试的人数太少，根本挑不出合适的人，招聘专员却说，我明知道这个人的资质不合适，又何必通知他过来面试？如果主管认为面试的人数多一点就可以把入职率提高，我可以天天约人来面试。所以我不太喜欢去裁决做事情的过程，就是这个原因。而我们做第二轮鱼骨图的时候，实际上就是在提取过程控制指标，我觉得这个权限可以放给具体的责任人来做，我们只需要管控阶段性结果就够了。而且，以我个人的看法，这个时候充分尊重他们的意见，在第八步的时候，遇到的阻力会小很多。

阶段七成果：形成以每个大因素为鱼头的下一级鱼骨图。

⑧第八步：对每个大因素的鱼骨图各项中因素进行赋值。

这一步和前边相同，即是参照基础数据填写新数据的过程，在此不多说。

阶段八成果：形成大因素的鱼骨图分解目标。

⑨第九步：采用决策树模式梳理各项绩效指标，形成绩效指标分解系。

决策树这个概念是经济分析里经常会用到的，正式的决策树结构是这样的：顺序是从左到右，每一个节点标注一次数字，节点向右不断分叉和延伸，有兴趣的读者可以去查一下《商务与经济统计》这本书，里边详细介绍了决策树的相关知识。

不过，我在这里想要说明的并不是决策树这个概念我只是发现，使用决策树模型来描述绩效考核目标分解系，是非常合适的，从某种程度上来说，决策树模型有点像是把鱼骨图倒过来重整了一次之后形成的结果，对于总的绩效目标和分解目标之间的关系展现得也非常清楚，更难得的是，决策树还可以根据每个分支的重要程度进行权重赋值（这也符合 KPI 绩效考核原理），根据赋值结果以及各个分支的实现程度，还可以推测出总体绩效目标在多大程度上能够实现。

阶段九成果：形成绩效目标分解系。

⑩第十步：根据绩效目标分解系，编写绩效目标分解方案。

这一步就简单了，是将表格转化为文本的过程。文本编写完成之后，如果部门内部没有大的异议，基本上，来年的绩效考核分解方案初稿就形成了，剩下的只不过是根据 12 月确定的来年工作任务值做填空题。

阶段十成果：编写绩效分解目标方案。

这件事前后一共花了大约一星期的时间，本部门 4 个人，再加上我，都是熟

手，对各项工作都很了解。我因此感到有点忧愁，有些部门的负责人是刚刚才提拔上来的干部，带的团队也不太成熟，不知道届时他们会做成什么样子，尤其是当方案写完我交给大家看有没有什么大问题的时候，大家最后反馈，说这件事真是太麻烦了，以后还是让 DK 自己做吧，大家可以做情绪稳定的围观群众，间或插点建议就行了，亲自操刀，还是能免则免。为了减少我的借口，大家甚至拍着胸膛说，只要是我做出来的，他们都执行，因为相信我做的都是合理的，这让我无言以对。

无论如何，方案反正是写出来了，我拿去给老板看，顺便把部门同事的意思也反馈了一下。老实说，我自己私下也是有点后悔，当时是觉得有一个目标分解方案是好事，但是没想到做起来这么费劲，折腾一星期之后，我也不是太有干劲了，所以其实也是挺盼望老板说这个计划暂时就不做了的。但是没想到的是，老板看过之后说这个方案做的如何姑且不论，思路和方法确实是不错，应该让各部门负责人学习一下，最好是也能像你这样，用一次，加深印象。而且这个鱼骨法，用来分析问题也相当不错，我建议你做两个培训，一个是使用鱼骨法分析问题的培训；一个是使用鱼骨法分解部门绩效目标的培训。

我默。啥叫自作孽不可活，就是指这个了。

这件事最终的结果是这样的，12 月底的时候，各个部门负责人都交了一份使用鱼骨法做出来的绩效目标分解方案，总体的评价是细化指标写得四不像，但是总体来看比去年闭着眼睛做的那些来年绩效目标方案要好，老板十分高兴，要求明年还要继续这样做。各部门的负责人都在心里悲鸣，很多人在 Q 上朝我喷火，我只有龟缩在墙角装花瓶，哪里敢吭声。我常年做内务，写文案编排文档都很熟练，部门里又都是熟手，写这个目标分解方案都觉得挠头的不得了，那些文档不熟练又没有帮手的人，肯定比我艰难 10 倍，所以人家有牢骚是应该的。而对于老板的意思，心里想的是，明年的事，明年再说吧，也许明年我会找到更好的方法，或者说，好像总监乙说的那样，明年我们谁也不提这个事，兴许老板就忘记了呢？

1.11 行政部门考核方案设计

有一段时间，各个部门都对行政部投诉得很厉害。原因很多：前台电话总是没有人听，好不容易有人接起来，转接一下要费半天的功夫；办公室卫生总是不合格；打印机总是在关键时候出错，并且一修就是好多天；办公区域的天花板坏了很多天，悬在半空中似坠非坠，下边走的人胆颤心惊，跟行政部反应很多次也

不见人跟踪修缮；每次要开会的时候，不是设备没到位就是调试不出效果，让一干人傻等，还有，各处卫生死角多的是，每次会务活动都组织的乱七八糟，举办活动后用过的各项物品拿回公司就堆的到处都是，也没人收拾，等等。终于有一天公司第二大的 boss 忍不住了，把我叫过去，说："DK，行政部这个问题要解决，你去给他们设计个考核制度，我也不指望他们能提供有六星级的心态五星级的服务了（PS：这是一趟心态培训课的主题），把事情给我做的专业一点让大家看着不闹心，过得去就行，这个不难吧。"

听起来是不难，可是，做起来可也不简单。

我记得我在某一个小节说过，看一个公司的绩效管理强大不强大，看前台的工作效率和质量就可以约莫猜出一二来，因为前台的管理是容易注意到但是不容易管理到。我的一位前辈曾经这样跟我形容他工作过的一家公司的前台，说那位小姐就好像是一部活电脑一样，他们集团有 700 多号人，但是任何时候他打电话到前台询问某位部门同事的分机号码或者是手机号码，前台那位小姐总是张口就报出来，完全不需要查通讯录，有什么经她手传递出去的往来文件，任何时候问她进度如何她都能准确地回复出来并且记得每一份文件的主要内容。他说集团内部都把她当做备忘录在用。这是他见过、也是我所知道的，最为专业的前台了，我觉得这样的前台，应该配得上六星级的心态和五星级的服务的前台了吧。现在问题来了，这样的前台所代表的服务质量，或者说，能够提供这样的服务质量的行政部门，是用什么绩效管理方法打造出来的？我要解决的就是这个问题。

- 问题：如何提高行政部的服务质量（或者说是工作效率和工作质量）。
- 解决方法：设计考核制度。
- 问题的关键：如何设计绩效考核制度？

我想了很久，最后结论是我通常会用到的那种 80/20 原则，在设计行政部的考核制度时候，好像不太能奏效。

通常情况下，按照 80/20 原则，绩效考核是重点考核公司 20%的人，因为他们完成了工作任务的 80%；重点考核员工 20%的关键行为，因为这 20%的关键行为完成了 80%的工作任务。

但是这个原则用在我们公司行政部门的考核制度设计上，却是个问题。原因包括以下这些：

首先，因为公司规模尚不足够大，何况行政部门负责的主要还是事务性的工作，比如前台接待，各项用品的采购、保管和发放，各类信件、公文、档案、书刊的保管、会务安排、办公区域卫生的维护等。这些工作琐碎，技术含量低，涉及的方面多，彼此之间却又没有足够清晰的联系，人们只知道这些工作构成了行

政部门的主要工作，但是他们之间并不存在谁是关键的谁是非关键的差别，换句话说，我找不到那个 20%的、对整个行政服务的产出具有决定作用的工作。你不能说把前台管好了整个行政服务质量就上去了吧？也不能说把档案管好了就把整个采购也都管好了吧？实际的情况是，这些琐碎细致的活儿，构成行政工作的整体，哪一项做得不好，都是行政工作做得不到位，服务质量不高。只不过如果只有一项做得不好，被人投诉的几率不会那么高罢了。

其次，做过事务性的行政工作的人都知道，这些活儿本身不复杂，非常简单，接电话大家都会，送公文大家也都会，登记收发的文件乃至为文件编写目录存档，都是没什么技术含量的工作，容易做，也容易做好，但是不容易坚持。对行政部门的员工来说，包括行政主管和经理在内，坚持一天做好各项工作不难，难的是坚持每天都做好各项工作。所以行政工作的考核制度，归根结底，不在于如何鼓励员工去冲击高的激励目标，而在于想办法使员工维持那种工作的热情和激情，让他们时时刻刻都有警觉，要把事情做好，让别人挑不出错误。这对我来说是非常大的挑战，因为我每次写制度的时候，都习惯从坏的角度来设想一个人，我总是把人们想成懒惰的、得过且过的、有机会犯错就不会手软的人，所以我写的制度，出发点都是在想方设法控制人们的行动，不给他们犯错误的机会，为此使用的方法可能有激励，也有惩罚，但都是从技术角度在分析，告诉对方应该做什么不应该做什么，却很少有专注于去管理一个人的精神状态。简单地说，就是我隐约觉得这个行政部门的考核制度，挑战到我的短板了。

第三，也是非常重要的一点，我做行政的时间不长，对于行政管理本身并没有特别深刻的认识，这意味着哪怕从纯粹的管理角度，我也找不到那关键的 20%，除非闭着眼睛抓阄儿☺。

既然如此，我决定退位让贤，把这件事交给行政主管小柳来做，请她做一份考核制度初稿，我们再来讨论。

小柳升任行政主管的时间不长，刚刚接到这桩工作的时候，也还是有信心的，毕竟了解实际情况，但是过了几天，她来找我，那样子就和我刚刚接到这项工作时的表现差不多了。她说，DK，这个事情不好做啊，我找不到考核指标啊。

我就觉得有点不妙了，小柳可是我唯一的希望呢，如果她都不行了，这个活儿我要怎么办？

我们俩坐困愁城思想了很久，最后我说，没办法了，只能向马克思求助了，咱们就具体问题具体分析吧，先把问题都收集起来，再慢慢设想对策。

这个活儿她倒是会做的，第二天就把目前对行政部门的投诉记录，以及她自己做主管期间发现的管理难点和节点，逐项的列举出来，我们开始分析。

我们两个臭皮匠，为了完成任务，开始硬着头皮设计解决问题的方法。

首先，我们将公司目前行政工作分为几大类，逐项列出遇到的问题以及能想到的解决方法，形成一个问题罗列表。

①一类是文书类的工作。包括材料和信息的收集、文书起草、公文制定、各类文件资料的整理归档等。

遇到的问题包括：各类归档文件经常找不到，发给各部门的文件也没有留底，一旦原始文件丢失就死无对证。各类公文拟定发出之后，没有人去跟踪执行（有部门经理批评这是典型的光说不练）。

解决方法：建立完整的档案管理制度，细化文档管理；建立有效的公文跟踪制度，确保公文内文落到实处。

②一类是会务类工作。包括布置会务现场（包括开会和做活动在内），做现场协调工作，整理会议记录以及会后的设备设施恢复原样等。

遇到的问题：经常出现开会的时候麦克风和投影仪没有事先架设好不得不让全体人员傻等的情况，有时候重要客户来访都会发生。和客户开会的时候，就算事先吩咐过，也没有人适时的进来加水，全部要靠自给自足。小会议室（公司的清洁是外包给保洁公司在做，小会议室不属于外包范围，公司的规定是各部门找行政部登记使用小会议室，事后由行政部负责保洁）经常有放了很多天的烟头和茶水，不知道是行政部忘记还是懒得动手清理。安排做大型活动时，现场经常找不到要用的物品，遇到跟客户互动活动（比如抽奖），主持人每每尴尬欲死。

解决方法：写一个会议管理制度，固化会务流程；定期抽查小会议室保洁工作。

③一类是物资管理工作。包括办公用品、各项会务需要的用品及道具的采购、领用、清点和补充等。

遇到的问题：堆放办公用品的仓库里乱七八糟的，有不少老鼠肆虐，咬坏很多产品宣传册，灰尘积的比人高。库存常年不盘点，经常发生重复购买存货还有很多的办公用品，很浪费。

解决方法：整理库存，每月盘点一次，编写库存报表；制定物资采购管理制度，规范物品采购流程。

④一类是动态常规工作。包括前台接待、保洁保安监督、各项设施设备维修和维护、来客接待、更新通讯录和机票酒店预订等。

遇到的问题：前台经常没有人，保洁阿姨每天都很清闲，因为行政部门没有适时监督，保洁阿姨的工作时间从最初的半天缩减到两个小时最后甚至一个小时就把所有的活儿都干完了，由此导致的结果是卫生死角很多，同事很多牢骚，自己动手丰衣足食的不在少数。公司打印效果最好、使用频率最高的打印机总是在关键的时候出问题，然后一坏就是好几天，也不见人来检修。员工出差方面，经

常都是临到出发前一天行政部才着手安排机票和酒店事宜，因为时间太赶，订不到便宜的班机和住宿酒店，浪费很多钱，等等。

解决方法：定期抽查保洁阿姨工作质量；制定一份出差管理制度，规范出差管理流程；制定一份办公设备维护维修管理制度。

⑤其他工作。比如和各行业协会的对接，以及临时分配的工作等。

上边列举的这些问题还不是全部，只是主要。这一步做完之后，我终于理解二 boss 为什么会要我设计出行政部的考核方案，估计也实在是忍无可忍了。行政主管对我说："DK，咱们整理的这份问题罗列表，可千万别让大 boss 知道了。"

我笑着说道："放心，打死你我也不说。"

解决方法给出的是基本方向，下一步是将解决方法做出来。我的意思是想要行政主管来做这些制度，但是她说，一则她没那么多时间；二则，各项事务的具体负责人熟悉情况，做出来的东西会更有针对性。所以建议将制度分解下去，给两个下属做。

我想的则是，行政部目前有两个人：一个前台，一个行政专员，参加工作的时间都不长，事情本身做的就不是特别好，写出来的制度，估计也没什么值得期待的。但是看行政主管的意思，是确实不想揽这摊事，我也不好强行分给她，于是我说，让他们做也行，不过，你比他们工作经历长，他们做出来的东西，你得负责把关审核，觉得没有问题了——至少外形长得像个制度，我们再来讨论。

行政主管不置可否，跟我说，我会看的。

按照我的经验，如果一件事本身没有可供参考的方法，做事的人又不够专业，或者没有那种一定要把事情做成的勇气和决心，这件事多半是做不成的，我做好了行政主管跳票的准备，并开始想如果上述方法行不通，我应该采取何种对策来解决问题。

大概过了一星期，二 boss 追问我行政部考核制度的工作进度，我转过头来追小柳要工作结果，不出我的所料，她十分沮丧且很郁闷，两个专员绞尽脑汁写出来的东西，完全不靠谱，她改也无从改，修也无从修，跟我商量，说："能不能换个简单一点的办法，依靠管理制度这个方法来提高行政部的服务质量，看起来不靠谱啊。"

我说："还有一个方法，相对啰嗦一点，但是估计应该能解决问题。"

她赶紧说："你说嘛，什么方法？"

我说："这件事其实归根结底还是我自己不行，通常情况下，如果我发现某个方面存在问题，我会去调查导致问题产生的原因；然后梳理流程，写一个制度；再根据制度，写一个流程图和绩效考核指标，但是做这些事的时候有一个前提，就是我知道问题出在哪里并且知道（或者至少周围有人知道）如何去解决这个问

题。现在行政部的这些问题我们已经梳理出来了，我却不知道应该如何去解决，主管你估计也是一头雾水，没办法给我有技术含量的建议，所以这个制度我就写不出来，后边的流程就更难做了。”

她说：“话也不是这么说，这个事情我也有责任，我看你以前做制度，都是和部门负责人一起干，大家有商量，很快就做出来了。”说完她叹了口气：“主要还是我不行吧，不然行政部的工作也不会搞得这么差。”

我心里也是这么认为的，但是肯定不会接她的话茬，我说：“虽然制度做不出来，但是，流程图还是可以画的。我记得目标管理有一个最基本的套路，是用来帮助目标实现的，这个套路是这样的，把所有需要做出效果的工作，统一采用如下描述方式分配给工作承担者：为了实现某个目标，必须要在 XX 时间内，完成 XX 工作，达到 XX 工作标准。我们不妨用这个套路来处理已经遇到的问题。

以前台文员的工作为例，她的日常工作有两项是发生的最频繁的：一项是接电话；一项是文件管理（收发和存档）。以接电话为例，我们可以这样给她规划，要做到电话无一遗漏且接听迅速。为了实现这一目标，必须要在来电铃响 2 声之内，完成接听电话工作；达到的标准包括接听电话之前先自报家门，态度热情亲切，习惯性微笑，如果有电话留言要记下日期、时间、相关的名字和电话号码以及来电性质（公事还是私事）。另外一项文件管理，要实现的目标是确保文件管理有序，查找方便且无一遗漏。为了实现这一目标，必须要对所有往来文件建立备份，分门别类存档，在文件发放之后启动跟踪程序，完成文件内文落实执行工作。这些工作应该达到的工作标准是：收发文件都必须要在当天之内完成，需要存档的文件必须在当天照时间先后顺序归入档案，并建立相关电子台账，文件执行跟踪应有记录，并在文件规定的执行时间结束之后的两个工作日内将跟踪记录提交部门主管审阅。

这个方法的本质，简单地说，就是为每一件事确定一个详细的工作流程和截止时间，创立工作规则的同时，给出工作标准。相对于通过管理制度来约束当事人而言，这个方法要务实一些，另外，也简单一些。这个方法算是过渡期的方法，我们先将工作流程操练娴熟之后，再来设计适合的管理制度。”

这一次小柳的表情明显是松了口气，说：“这个方法看起来明显靠谱很多，奇怪你为嘛开始不说？”

我无可奈何的说道：“因为这个方法看起来靠谱，实施起来可不容易，主要行政的事情太多了，一件一件的去理，要花很多时间，我本来是希望你可以出一个一揽子的解决方案，这个方法是迫不得已的笨办法，能不用就尽量不用。”

小柳笑了笑说：“方法笨一点没关系啊，总比没有好，再说也不是很花时间，虽然各家公司有差别，但是行政事务还是大同小异的，我们上网可以找几家别人

的东西做参考，剪刀浆糊下，应该就八九不离十了。”

我想了想，说：“你这个想法也不错，我们还可以考虑让两个行政专员来做这件事，都是他们日常在做的事情，怎么做最有效率，我估计他们应该心里有数儿，让他们来做工作流程和标准，稍后我们再根据他们做的内容来设计绩效考核指标，我觉得这种方法可以使绩效考核指标得到最大限度的接受。”这个很重要，因为我已经可以预见，照我们俩的半罐子水平，行政部的绩效考核指标最后归总的，肯定不止八个那么简单。

小柳想了想也对，于是这件事就交给两个行政专员来做，她负责检查两人写的流程和规则。

在安排这件工作的时候，行政主管把情况说得很严峻，把自己和我说得很善良。她是这么说的：“现在行政部的工作效率和质量，大家都看到了，你们工作都做了，这个我知道，但是总有一些不尽如人意的地方，让其他部门对我们的投诉很多，我作为主管，感到很惭愧，现在二 boss 让我们整改，不瞒你们说，我和 DK 想了很多以你们为中心的整改方法，但是最后都放弃了，我们相信，好的制度可以让坏人变成好人，坏的制度则让好人变成坏人，应该说，大家都是好同志，不然我也不会招募你们进公司，现在的问题是，我们的制度可能有些缺陷，行政工作各项流程和流程的节点控制的不严格，导致了大家做事情比较盲目，也不是太有时间观念，如果因为公司的原因指责大家，这是不公平的。但是你们也要知道，行政工作，首先要目标明确，其次要有效率，有速度，能让大家满意，如果做不到这几点，作为行政专员，包括我本人在内，都是不合格的，所以我们要改进，现在我和 DK 想了出一个办法，是这样的：我们把手上做的主要工作一项一项罗列出来，然后，大家去思考一个问题：如何把这些工作做好，为了做好它，我们需要在什么样的时间内采取哪些行动？另外，我们需要些什么资源和支持？把这些都想好了，你们就按照这个格式整理给我：对于 XX 问题，为了做到 XX 目标，必须要在 XX 时间内，完成 XX 工作，达到 XX 工作标准。

这件事对我们部门非常重要，我给大家一个星期的时间整理，希望大家认真开动脑筋。下半年争取打个翻身仗，不说让大家对我们交口称赞，至少不能再像现在这样天天挨人投诉了。”

我想了想，将之前我和小柳讨论的那个问题罗列表，删了解决方法，发给两个行政专员，说：“这个问题罗列表上提到的问题，都是目前最被投诉的，我们要先集中解决，尤其是那些看得到的、面上的问题，比如说前台问题，公司保洁问题、各项办公设备设施维护问题，直接关系到投诉率和好评度，需要放在最前边。大家都想想，这些问题的根源是什么，然后再来设计对策。

就拿公司保洁来说吧，不管是小会议室的卫生也好，办公区域的卫生也好，

本质上都不难做，只要花一点时间就可以，为什么会做得这么差呢？归根结底是因为没有人监督，我们都有这种倾向，那就是只做会检查的工作。你会这么想，保洁阿姨也会这么想，所以针对公司保洁这项工作，我们就要把重点放在监督上，大家就比着监督这两个字来设计对策吧。明白我的意思不？”

两个小姑娘面面相觑，小心翼翼地把活儿接走了。

一个星期之后，小柳带着厚厚一沓纸来找我，上边是两个行政文员写的各项工作流程和标准，我们将其中涉及到和部门合作的事情单独挑出来（比如说机票和酒店预订，就需要出差的人员在出差审批单批下来之后 1 个工作日内通知到前台，而那些需要行政部配合的会务安排，则需要至少提前 1 天通知到行政部门，并且在会议结束后及时到行政部报备），通知到各个部门，因为都是属于流程性的工作要求，而且很多是一个电话就可以解决的问题，大家都没有什么异议。确认这项之后，我们将各项事务的考核方案，按照以下的思路设计出来：

所有工作中能够量化的全部量化。比如说行政办公费用必须控制在 X 以内，不得超过。机票和酒店预订，除非似乎特殊情况，应该至少提前三天。此时费用控制额度、预订的天数就是考核指标。

能够程序化的工作尽量程序化。比如说每月必须盘点库存一次，形成库存盘点表提交行政经理；每月底提交档案电子台账。此时各类表单就是绩效考核指标。

尽量将工作标准列出来。比如前台接待要来有迎声，问有答声，去有送声；需要行政部配合的会议召开之前，各项设施设备必须调试到能够正常使用且负责人必须试用一次，确认无误，会议进行当中服务要周到，茶水添加等要及时，且有专人负责；会议结束后当天应完成各项设施设备归位和会议室清洁打扫等。此时，各项工作标准就是绩效考核指标了。

我们将三类指标汇总了下，发现足足有三页之多，幸好是两个人在负责做，各人分摊到的指标有一页半，接下来需要做的是对这一页半的指标进行赋值，确定权重。

我对这件事颇没有主张，问小柳应该怎么赋值会比较妥当？

她告诉我说：“我也没什么办法，不过，既然这个考核制度是二 boss 发起的，我们不妨来研究一下他最关心的重点是什么，然后将这些重点多多的赋值，其他的就少安排一些了，这个方法是功利了一点，但是立竿见影会产生效果，先把面上的问题解决了，剩下的，以后我们再来慢慢调整。”

我觉得这个想法不无道理，绩效考核上确实存在这样的倾向，就是我在前边提过的，你查什么我做什么。因此，如果你是管理者，你就要把一个岗位最重要的那些工作（也就是决定 80%的产出的那部分工作）列为考察对象；如果你是被管理者，研究一下管理者关注的重点，然后有针对性地做出回应，是有助于得到

好的业绩的。

二 boss 是管营销的，也分管一部分营销中心内部的财务工作，所以他关注的重点，我和小柳估计，应该有三个点：一个是会务安排（他经常在公司总部和建在外地的营销中心之间奔波，主持两边电话会议的时间很多，另外，他也经常为来访的重要客户做方案演讲）；一个是酒店和机票预订；还有一个，是物资管理，因为经常要配合营销中心做客户活动，每次采购都要花他很多时间，为此和行政部闹的别扭也不少。

作为对策，我们将和这三个点有关的考核指标给了较多的权重。姑且算作是我们都很关心的 20%的关键工作。

其余的工作，按照这样的先后规则从大到小赋予权重。

首先是有很明确时间要求的事，比如说文件收发和跟踪，其次是面上的工作（做得不好马上就能看到的），比如公司保洁（我一直觉得这类工作不算决定行政服务质量优劣的关键因素，但是不可否认，窗明几净可以让人心情愉悦，从这个角度来说，因为人们对它的期望值很高，连带的它也成了很重要的一个环节），其次是部门内部的管理控制，比如各类报表提交，最后是员工自律可以解决的问题，比如说通讯录的更新，不定期检查办公设备和设施的使用情况，清理库存等。

方案前前后后做了三个星期，终于做出一个初稿，我和小柳拿了去找二 boss，他老人家看过之后颇是满意，说这个东西早该做出来了。

他看过没有什么大问题，我照例送呈给大 boss 复核，确认之后，我和小柳给行政部的两个专员开了个会，把考核方案和大家详细的解释了一遍（其实这一步本可省略，两人在做工作流程规划和工作标准制定的时候，多半心理已经有数儿，不过，为了避免稍后执行不力两人推脱是我没有给他们做讲解，我还是不厌其烦的把这事儿又做了一遍），征求大家意见。

两个小姑娘显然事先也商量过了，前台文员大着胆子问我说："经理，照这个方案来考核我们，如果我们做得好，有什么奖励没有？"

然后我和小柳都囧了……我们两个人，居然忽略了最为关键的问题：我们的考核方案只说明了一件事应该要怎么做以及要做到什么程度，但是并没有规定如果不照规矩来办会有什么后果，以及如果照规矩办了会有什么奖励。

我干笑了两声，赶紧说道："当然有奖励，就是按照我们其他考核制度那样，如果事情做的不符合考核方案规定，每错一次扣一分，正常情况下允许你们扣五分，五分以上，每增扣一分，罚十元钱。"

两个小姑娘顿时不吭声了。

我又说道："但如果连续三个月都没有被扣分，你们可以获得一定数额的现金奖励。"

两人交头接耳了一阵，又问道："奖励的钱是算在我们绩效工资以外的么？换句话说，是不是如果我们连续三个月都没被扣分，第三个月的工资是基本工资加全额的绩效工资还有额外多出来的奖金？"

我说："对，没错。"

两人都表示愿意了。

转过头来我和小柳开始发愁，说出去的话是泼出去的水，扣钱是没话说的，公司应会同意，但是那个现金奖励，是事先没有请示过 boss 的，不知道他会不会不答应。如果他不答应，我们要怎么办？其实主要是我要怎么办，毕竟话是我说出去的。

我把公司的绩效考核方案拿出来分析，想到了一个办法。我去找大 boss，对他说："按照公司的年度绩效考核方案，如果公司正常运营，到年底的时候每个部门都会分得一定金额的奖金，考虑到行政工作是细水长流的，持续性进行，及时的奖励有助于维持员工的工作热情，因此，将这部分奖金按月分摊出来是有必要的。"

大 boss 说："这样也行，不过我就怕行政部到年底看见自己奖金没有别人的多会心里不平衡。"

这个问题我已经想到了，我说："所以我还有一个想法，我去财务查了我们最近三年的行政费用，包括房租水电，各种办公耗材消耗等在内，发现每年都在增长，但是，实际上，公司的员工人数虽然每年都在增长，但因为用的是公共资源，人数和能耗之间并没有正相关关系，所以总能耗是可控制的，因此，如果到了年底，各项费用指标和去年相比没有增长或者比去年还要低，节约出来的成本，就算是行政部的奖金了，你看怎么样？这部分钱如果他们不节约，也都是要花出去的。"

老板想想也有道理，就同意了。我至此放下心头大石。

事实证明，有一个基本的考核指标，不管指标本身是否合理，都还是有效果的，接下来的几个月，行政部的工作明显比起以前来说有序很多。三个月之后，二 boss 关注的几项重点工作基本找不到大的纰漏了，两个行政专员被表扬很多次，公司各部门同事因为之前被"虐待"得太严重，本来期望值就很低，现在发现，开会的时候各样工作都井井有条了，中午想去小会议室休息里边也是干干净净的，要领用个什么东西随时都有，办公环境距离窗明几净虽然还有差异，可是行政专员隔几天就会在保洁阿姨做卫生的时候来监督的举措，给了他们无限的希望，大家都看到了行政部在努力改善工作，于是就心平气和了，赞扬的话自然也就多了，人就是这样，有时候我们需要的其实只是一种姿势，至于结果，倒不见得非常重要了。

公司内部网站有一个论坛，这天小柳来找我，笑迷迷的，让我去看内部论坛上的一个帖子，我打开一看，发现是商务部门的同事写的，大意是说，昨天行业单位带领客户组团来拜访，行政部的接待工作做得非常好，当呼呼拉拉来了一群人，行政部几个人全部出动了，跑前跑后的，工作紧张有序，她看了以后很感动，并且建议行政部把各项接待工作做一个细化的流程出来，给各个部门的经理助理和部门文员，以及客服部门的初级客服代表学习，今后如果行政部人手安排不过来，可以叫这些部门的同事帮忙。

小柳说："会议管理这方面主要是行政专员在负责，我让她写一个流程出来，她很爽快的就答应了，总体来说，我们最近三个月收到的赞扬，比过去一年都多啊。我看他们好像也挺有干劲的。"

我想了想，说："我不肯定，不过，现在看起来，貌似是写制度和细则的时候了吧？你觉得呢，我们可以把目前做得最好的几件事，让负责人先尝试着写个细则出来，等各项工作细则收集得差不多了，就可以写一个管理类的工作制度，规范了这一类工作以后，我们再把考核重点转移一下，到那些第一批没有格外关注但是也很重要的工作上，同样按照现在这个方法进行，逐步地把各类事务的工作细则和管理制度做出来，这样行政部管理体系就建立起来了。"

小柳很高兴，说："可以啊，就这么干。"

行政部门的工作，到现在为止，还在不断的完善中，虽然过程当中也还是存在很多被人投诉的地方，不过总体而言，事情比以前做得专业就是了。

遇到棘手的事情，应该怎么办？能做的先做，不能做的先放着，简单地说就是说起来简单，做起来却不见得容易。做棘手的事情，我最怕的是同事之间互相推诿，没有人肯真心帮忙，这个时候是非常痛苦的，而尤其是在这个时候，我会格外地推崇那个木桶理论☺……人没有办法成为全才，但是你的短板确实会制约你的发展，你可以采取找能够弥补你短板的人和你结为合作伙伴，但是这种合作伙伴，并非随时都有，且随时都能得到。这才是问题的关键。

第2章

招聘培训

2.1 有关人力行政岗位面试的一些问题

这里写的内容仅供参考。

很多应届毕业的学生，毕业之后，为了这样那样的原因，最后想要来从事人力行政相关的工作，但是找来找去，总是被拒绝的次数多，被肯定的次数少，有的足够幸运进入复试，有的则始终在一面徘徊，受尽煎熬和打击，逐渐变成了“面霸”。因为在 HR 这个领域工作的时间相对来说长一些，所以很多人问过我，究竟要怎么表现，才能面试成功。

作为 HR，我实在不太乐意回答这样的问题，原因估计大家都想得到。

但也有不好推脱的时候，比如朋友的朋友，老板的朋友等等，他们的弟弟妹妹，或者小孩子找工作，屡战屡败，跑来问我要诀窍。这个时候真是说也不是，不说也不是。

煎熬了几次之后，我找到个应对的方法，之后再遇到这样的情况，我就说，每个公司不一样，用人的标准也有差异，再加上 HR 的背景也都不同，我实在不敢乱说什么样的面试方法会奏效，不过，我可以告诉你，如果是我个人面试人力行政岗位，我想了解哪些情况，以及针对我的问题，对方的回答，我是如何评价的。

通常，我在面试应聘行政人力岗位的新人时，首先会了解当事人的个人情况。

问题 1：你是如何评价自己大学生活的？

很多学生面对这样的提问，或者类似的、涉及他们大学情况的问题时，都会表现的很窘迫，或者觉得这个问题很棘手，不管是学习好的还是学习不好的。

一些人告诉我说，我在大学里基本没学到什么，学校安排的课都不实用，而且课程很少。

一些人说，我在大学都玩了，什么也没学到。（这样回答的人越来越多了，86 后确实不太一样。）

有些人说，我在大学成绩很好，每年都得奖学金，我是优秀毕业生，班主任（辅导老师）对我都很好。

有些人说，我在大学成绩普通，但是担任过很多社团负责人，我是 XX 社团副部长，我组建了 XX 社团，我还统管了 XX 社和 XX 社。

这些回答诚然都不错，甚至说自己大学什么都没学到的，也没有错，十七八岁的年纪，当然都爱玩。问题的关键在于，这些都不是我想要的答案。

界定我的问题：你如何评价自己的大学生活。

这是一个什么问题？这是一个抽象化的问题啊，需要你认真思考，总结你的学习、生活、社会实践，之后再回答，可是，有多少人是认真思考过再回答的？

上述这几种回答，在我看来，都是在叙述表象，完全看不到有思考的痕迹。

一线的人力行政工作本身是琐碎的，做的好不会有业绩体现，做的不好立刻就有人挑剔，这对当事人来说，是个很大的考验，这个工作，在我看来，耐性好的人不见得做的好，但是会动脑筋喜欢思考的人多半不会出大错，因为这两个领域的事务性工作有很多相通之处，会动脑筋的人懂得组合作业，懂得和人配合交流，如此事情才会做的顺畅。

总结一下，这个问题本身没有标准答案，我想要看的只是应聘者的抽象思维能力。

问题 2：介绍一下你的专业成绩吧！

有些人说，还行吧。

有些人说，我们的专业是二年级学的，现在很多都忘记了。

有些人说，我们专业主要学了些基础理论，都不实用。

只有少数人说，我们专业主要学了 XXXX 课，我学的比较好的有哪些……

界定这个问题：这是一个列举性问题，通过这个问题，我想了解应聘者的专业背景都涉及哪些领域（或者涉及某个领域的哪些方面）。

所以对于这个问题，应聘者回答的越详细，对我定位她的专业优势越有帮助。

人力行政岗位本身是一个进入门槛比较低的岗位，什么背景的人似乎都能插一脚进来，文科的文秘、中文、贸易、英文和市场营销，理科的计算机、经济、乃至金融，只要找不到工作的，到最后，都会对这岗位有想法。而多数公司在招聘这个岗位的人时，也都不会特别拘泥于对方的背景，因为从某种程度上来说，人力行政部门其实是一个组织的人才孵化摇篮，什么样专业背景的人，都有机会被吸纳，做短暂的锤炼之后，输送到相关的岗位去。

仔细去观察一个组织的人力结构，你会发现，很多管理岗位的副手，或多或少都有在人力行政部门工作的经历，有大量沟通协调工作的部门，核心骨干多半也都有人力行政工作背景，这是有原因的，要解释清楚这一点要费很多篇幅，在这里就不多说。但是，这个现象客观存在，并且有它的合理性，从组织管理和结构管理两个角度，都可以证明这一点。

所以，在这个问题上，你给我的反馈越直接，越详细，我对你的评估越立体，印象也越清晰。我们做 HR 的，对新人的要求，真的是你想象不到的低，只要觉得他有一个方面可培养，也就是说，只要对他哪怕一个方面有印象，都会考虑放他进二轮面试。

问题 3：介绍一下你的优势和劣势吧！

有些人告诉我，我的性格很好，跟人相处融洽，并且做事很有耐心。我的劣势是没有工作经验。

有些人告诉我，我没有优点，缺点倒是有很多。我没有工作经验，内向……

有些人告诉我，我擅长做……我不擅长做……

界定这个问题：这个问题看起来是问答题，本质上其实是简答题。

什么叫问答题，我问你答，不要说明；什么是简答题，我问你答，并做简单的说明。

介绍你的优势和劣势，HR 问这个问题的初衷不难猜测，一般人都想得到，可是，这个问题其实还隐含另外一个问题，那就是：请列举简单的事实以说明之。这个问题想到的人就不多。

可是，想到这个问题其实也不难的，应聘者不妨换位思考下，换了你是面试官，你要如何去评价一个人的优势和劣势？那肯定是基于对应聘者过去信息的收集，对不？

其次，除了背景之外，我还会做一些有关本岗位工作的调查。

问题 1：你有和本岗位有关的经历么？

有些人说，没有，我是应届生，我没有工作经验（好像还很恼火的样子，脸上写着：你这不是明知故问么？）。

有些人说，我大二（三）的时候在 XX 公司见习过，有一些这方面的经验。

注意这个问题问的方式，这里问的是经历，不是经验。我很清楚你是没有经验的，我想知道的是，你为这个岗位做过准备没有。人力行政工作，只要你有社会实践，或者参加过社团活动，你多少都接触过，你需要做的就是，根据这个岗位的要求，将你的经历组合一下，回答出来。

其实有心的人，仔细研究一下人力行政岗位专员的招聘要求，就会发现，除了和医保社保这些只有组织才会从事的工作之外，其他的事情，诸如物品采购、准备文件、接待来访者、做报表、筛选合适的接班人（参加过社团并且做过部长或干事的人，一定有这种经历的）以及安排活动跟踪会务等等，归根结底，都是和行政人事有关的。如果应聘者来面试之前研究过该岗位，大致知道岗位的要求，在这个问题的回答上，会很漂亮的。

机会只给那些有准备的人。

问题 2： 我们这个岗位的工作很多，和部门协调的地方也有很多，不知道你有什么办法可以把这些事情做好？

这是一个可大可小的问题，如果应聘者是能级较高的中层干部，这是一个围绕个人的管理手法（管理自己和管理别人）和平衡技巧来组织语言回答问题的过程；如果应聘者是作为核心管理层储干招聘的准高层干部，这是一个围绕战略和

策略组织语言回答问题的过程，但是，如果应聘者是来自社会的 freshman，我想了解的是什么？是跟踪反馈的能力。

为什么会这么说？这是由这个问题的属性决定的。

分析这个问题，你会发现，这个问题和前边工作背景调查的第一个问题的属性，是恰好相反的，那个问题是看起来具体其实是抽象的问题，这个问题则是看起来抽象其实是具体的问题。

它要求你先要在脑海中先想象出这个岗位必须要做的事项，比如公文传递、各项会务安排、面试人选推荐等，然后去设想因为执行这些事项将要和其他部门产生往来的情景，在此种情景之下，你打算采用什么方法来达到目标——公文的内文得到执行或者知会到相关人，会务活动各项事项确认清楚，针对面试人选部门做出反馈。

然后你就会发现，作为完全没有任何办公职权的专员级员工，要想在和各个部门的领导（和行政人力岗位专员打交道的，很多情况下都是各部门的负责人）互动的过程当中，想把事情做出结果来，除了不断地跟踪和反馈，你几乎没有别的方法了。不用这个方法，工作要有结果就很困难，而对人力行政岗位来说，尤其是行政岗位，事情的过程如何，没有人会关心，而事情的结果如何，大家都在看。正如那句谚语所说的：“All's well that ends well（凡事结局好，则全部都好）”。

问题 3：人力（行政）专员有很多琐碎的工作，如果你手上已经有很多事情在做，而其他同事又给你加事，你怎么办？

这个问题的答案是我要不要录用应聘者的关键问题之一，它牵涉到我的用人标准，但是，我的用人标准不见得是其他 HR 的用人标准，所以我的分析，仅供参考，不能作为标准答案。

因为人力和行政的工作非常琐碎，且种类繁多，所以，在人力行政岗，尤其是行政岗上，我喜欢用善于动脑筋一次做很多件事的人，如果这样的人不可求，那么我喜欢用做事有始有终的人，最怕的是什么事都做得有头无尾，任何时候追问进度，永远都是“在做在做，已经做到……程度”了；相比之下，我更喜欢的答案是“已经做好了……事，而……事现在马上就做。”前一种人，多半是别人给他什么他就做什么，后一种人，则是别人给他什么，他会先判断轻重缓急，急的才会放下手里在做的事情去做新增加的事情。

第三，我想要了解应聘者能力方面的一些信息。

问题 1：你需要多长时间来适应这个岗位？

有些人说，一两个月吧。

有些人说，我学习能力很强，只要有人教，几个星期我就能上手。

有些人说，我没有经验，我不肯定……

这个问题，我是想要知道，应聘者的学习能力如何。但是，如果应聘者仅仅告诉我，我的学习能力很强。我又不相信，所以，这个问题实际上也是个嵌套题，应聘者如果可以比着学习能力组织语言正面回答问题的同时，又举一些他个人学历能力强的例子来佐证，我对他的评价就很高了。

问题 2：和这一岗位有关的能力，我列几项出来：沟通能力、协调能力、跟踪反馈能力、计划能力以及组织能力，你能否就其中任何一项，谈谈你的看法（或者说，这当中哪一项是你最擅长的，何以见得？）。

有些人回答得很自信，我的沟通能力很好。

有些人想了很久，然后吞吞吐吐地说，组织能力吧。

有些人尴尬的而苦闷的说，我哪些方面都不强，我没有工作经验……

这个问题本身没有固定答案，但是有一个游戏规则，那就是不管应聘者选择哪一项能力，他都需要举实证说明自己所言不虚，他举的例子要足够充分，并且有说服力。

对这个问题，回答沟通能力好的人最多，但说实话，没有几个人举的实证能够说服我，实际上，我是觉得，这个问题，最不方便选择的答案，恰好就是沟通能力，因为其他能力都是可大可小能够自圆其说的且很难在短时间内看出来，唯有沟通不是，一个人的沟通能力好还是不好，有经验的人 5 分钟之内就可以判断出来，而且，你很难就此为自己辩护。

问题 3：我们公司最近几年规模扩张得很快，人力（行政）岗的工作压力比较大，这个问题你是怎么看的？

有些人说，我能承受压力。

有些人说，我不怕加班。

有些人说，因为没有经验，我希望有人能够带我一起。

问这个问题，我主要想了解的是，应聘者对压力的处理方法，简单地说，这是一个压力测试题。因为这个问题本身说得很含混，很难从问题本身推断出面试官想要考察的重点在哪里？问题定位不清之下，心理素质如果不强，免不了就会茫然无措，这个时候，空泛的、缺乏说服力的答案，比如，我能承受压力，我不怕加班，就出现了。新人能有多大的抗压性？谁愿意加班呢？所以这些话说出来之后，可能连应聘者自己都是底气不足的，如果一件事你连自己都不相信，又怎么能说服别人相信？

最后，我也还想知道一些有关应聘者个人专业规划，以及他对团队和组织的需求信息。

问题 1：能不能谈一谈你未来两年的打算。

有些人说，嗯，我想做个人事（行政）主管吧。

有些人说，我刚刚毕业，我还没想过这个问题。

有些人说，我很喜欢……，我想要在这方面有所发展。

问这个问题，我想要了解的是，应聘者头脑中对自己的认识是怎样的。

在我看来，这个问题本身没有固定的答案，通过这个问题，我想要了解的是，应聘者在我公司工作 1 年之后，我能够为他提供多大的发展空间？简单地说，问这个问题，我心里是在想，我能够留住这个人多久，如果是三五个月，我就不考虑了。

问题 2：你喜欢在什么样的团队里工作？

问题 3：你喜欢哪种类型的领导？

这两个问题总体来说，都属于封闭式问题，之所以会问这样的问题，是因为作为权衡我是否招聘一个人的重要因素：已有团队的文化和气氛，是不会为一个人而改变的，因此，我只能招聘那些能够适应我现有团队文化和气氛的人来充实我的团队，既然如此，我就没有必要兜着圈子去探测你究竟适合什么样的团队，除非是我认定你这个人极具可塑性并且有能力为你配置资源。

就团队类型而言，我自己收集的信息来看，有些人喜欢宽松的、相对平等的团队气氛，有些人则更喜欢理性的、条理清晰的团队气氛，不管是哪一种，我问到了之后，一般情况下都不大会做进一步的询问。

但是就领导类型而言，情况则不一样，如果应聘者对领导类型的要求刚好符合我人力行政部门、他未来的直属上级的要求，我会接着问下一个问题：为什么你会喜欢这样的领导？我想要通过对这个问题的了解，来观察他在工作场合思考的纬度是什么。

这些问题基本就是我面试人力行政岗位专员时会问到的了，虽然每次问法不同，但是围绕的中心是不变的。总体来说，我在面试的时候，多数情况下，并不是太关心面试者都回答了我什么，我关心的是，面试者的思考方式、问题分析能力、获取信息的能力以及使用资源解决问题的能力，他是否善于倾听、他是否敢于发问、他分析问题的角度是什么、他在压力下表现如何以及他是否善于利用有限的资源达到能力范围之内的极限，等等。这其中任何方面，只要他表现的有亮点，我都会考虑录用他，所以，要说人力行政岗从业门槛低，其实也不无道理，因为实际情况就是这样，可是，门槛低也并非是说全无要求，我在此诚恳地给那些即将去面试人力行政岗的朋友们一个建议，即便是专员级的岗位，也需要认真的对待，事先下点功夫研究一下这个岗位，分析下自己和岗位的匹配度，这是非常必要的，有助于你面试成功。

2.2 一个简单的入职管理制度

好的开始是成功的一半。

我最初并没有想要做入职管理制度，因为一直觉得这东西太简单，没有必要特别花心思。直到有一天，我发现，每当有新员工入职，当周之内，负责办理新员工入职手续的人事专员都会异常的忙碌，员工本人、同事、上级和部门领导，会频繁地出现在人力资源部，有时候是索要办公设备、有时候是看新人简历、有时候是开内部用户名和邮箱，等等，这过程虽然简单，但是零零碎碎的，很烦人，有时候专员不在位子上，找她的人还要等，浪费很多时间，也很挑战人的耐性。终于有一天，有个同事冲着人事专员大吼一句："你能不能把事情整得专业点儿，给我一个一揽子的解决方案，你人长得也不差，做个事情怎么像癞蛤蟆似的，我戳你一下，你动一下。"

人事专员也很委屈，说："现在员工入职要办的事儿那么多，哪能一下子都办好，哪能一下子都记住。"

同事说："你还有理了！我就没见过你这么业余的人，办个入职跟拉肚子似的，一天拉一点，你不嫌烦人家还嫌烦啊！"

人事专员登时就气哭了，跑来跟我告状，这时候我开始意识到，是时候做一个新员工入职管理制度了。

确认这件事后，我拿出一张纸，列出入职管理这项制度需要实现的目的。我将这一目的列举如下：

- 告知公司所有人，有新人入职了。
- 提供一个一揽子的解决方案，一次性解决所有和员工入职有关的问题。

把这两项目的明确之后，我开始想，这两个目的要如何才能实现。

入职办理是 HR 日常事务中比较没有技术含量的工作，我可以预料，我做一项制度出来，经办人应该一眼就能看懂，但看得懂，不代表她都记得住，而入职管理做得好的关键就在于用最短的时间把该做的事情全部做完，基于这个考虑，我决定此项制度采用列清单的方式进行。

我很喜欢列清单，可能是因为自己是个比较急躁的人，有时候难免显得思虑不周全，为了克服这个缺陷，我养成了凡事都列出 123 来的习惯，通过列清单的方式强迫自己反复思考，而凡事只要多思考两次，发现的漏洞就会多一些，设计的方案自然就会周全很多。

关于这份制度，我的构思基本是这样：首先将新员工入职需要办理的各项事务明细逐一的列举出来，形成一份入职指引，经办人参照此份指引，把该干的活儿全部干完，同时，为了确保我换人跟进入职事务的时候能够顺利交接。针对此份入职指引，另外做一份详细的入职指南，指明入职指引上边载明的各项事务，用处是什么，如何办理。至于和入职管理配套的考核点，则分散到相关岗位的 KPI 里边。

在我们公司，负责员工入职各项手续和流程办理的是人事专员， 因此我找了她，要求她将新员工入职过程中需要做的各项事务，不管是她自己负责的，还是别人负责她协助的，全部罗列出来。

她非常高兴地接受了这项任务，在不到一天的时间里就把活儿给干完了，她罗列出来的事务一共有十几项，我将这些工作进行分类如下。

- 人事事务：包括各项资料收集、合同签署、发放门禁卡、银行账户信息收集、员工手册学习签字、内部网用户名和内部管理系统用户名开启以及邮箱开启等。
- 行政事务：包括各项办公设备领用、文具用品领用、通讯设备领用、名片制作、对组织结构介绍以及认识各部门负责人等。
- 岗位事务：包括新员工办公位置、自我介绍和部门介绍、导师介绍和员工欢迎大会等。

这些事务当中，人事部分是由人事专员在做，行政部分由行政专员和行政部固定资产管理员共同完成，岗位事务则是需要员工本人和部门领导一起来完成的。因为跨越的部门多，我把人事专员的工作放在第一位，新员工提交了必要的资料，签署试用期合同后，启动入职流程，人事专员她将带领新员工，从人事部门开始，把入职该办的这些事，一件一件的做完，一直到部门开完新员工欢迎大会，她正式将新员工交给导师，才算完成入职工作。

这些事项列出来之后，我想到了另外一个问题，那就是，这份清单我是做给谁用的？

如果我是做给人事专员的，这份清单就好比是一份备忘录，她就没有必要每次都打印出来，而只需要手头有一份就够了，这样做固然是节省了纸张，但是，不要忘记了，我们做管理制度的，都是把人往最坏处想，我做这份制度最终极的目的，是要让所有人都知道有新员工入职了，并且要提供一个一揽子的解决方案，一次性解决和新员工入职有关的所有问题，如果我将此份清单做给人事专员，我倒是可以确保她不会再漏掉事项，但是我如何确保她的工作质量？她会不会偷懒？她会不会明知道还有很多事情没有做可是拖拖拉拉的就是不肯做？或者有其

他的理由耽搁她的时间于是她就将这项看起来似乎无法考核的事情理所当然的延后，等到有其他人忍耐不住来催促她的时候再办？如果是这种情况，我设计这个入职管理制度就是徒劳的了。

我这么想，就知道这份清单，不能做给人事专员了，我得把它做给新入职的员工。

确定了这个主体对象，我开始想，还有什么是值得加入这个清单的？我问了几个资深的部门经理，结合他们的想法，最后增加了一些和入职培训有关的事项。

最终整理完成的清单事项一共有 18 项。我在每一项事务后都设了两栏，分别是经办人栏和时间栏。

我要求，新员工在入职培训做完后的 3 个工作日内，要将个人的入职指引交到绩效专员处，由绩效专员负责考核相关的经办人工作是否及时。

在员工入职管理的考核要点上，我总结如下：

- 以招聘专员提交的录用表单载明的员工报到日期为界。
- 人事专员应提前两天通知行政部准备办公设备和文具用品，提前一天通知部门负责人确认办公位置并安排导师。
- 部门负责人应提前至少一天向行政部和人事部确认员工办公位置和导师人选。
- 培训专员最迟必须在当月月底之前完成新员工入职培训，每月 25 日以后入职的员工则不得超过次月 10 日。
- 人事专员必须在新员工入职之日起 2 个工作日内完成除入职培训外的所有入职事项。

因为没有具体的条文规定，这些考核指标我在画流程图的时候标注出来，告知所有人等，并将之分解入各经办人的岗位 KPI 内。

这项制度做出来，试行 3 个月后，人事专员惆怅的对我说：“DK，我越来越觉得自己不重要了，因为找我的人少了太多。”

我莞尔。

有一位培训师曾经向我概括过制度和人的关系，他的原话我已经不太记得，其大意是说，如果一家公司的管理制度足够强大，则它对人的依赖就小，反之，如果一家公司的制度本身不完善，则它对人的依赖就大。所以在制度健全的大公司里是铁打的营盘流水的兵，来来回回人走了一茬又一茬，但是工作始终做的很好，在制度不那么健全的小公司里，核心的人物总是一个顶俩，一旦他倒下了，那简直将会是大厦将倾。我深以为然。

后来也陆续见过几个别家公司写的入职管理制度，基本都有成型的条文，我也曾经想过要写一个，可是征询了大家的意见，都觉得无甚必要，所以这项工作就一直搁着，没有再做。在我看来，制度本身的作用是为了解决问题，但是设计制度、宣导制度、普及制度以及推动制度，都需要花费很多的时间和精力，所以，如果没有特别的理由，只要事情能够正常运作，能少做一个制度，就少做一个吧。

2.3　一个总监岗位的设计

All progress is based upon a universal innate desire on the part of everyorganism to live beyond its income.　　*(Samuel Butler, British writer)*

世人莫不怀着一种与生俱来的欲望，要把支出超过收入，此乃一切进步的动力。　　（英国作家　勃特勒. S.）

因为是中小规模公司，没有人力资源总监，所以我这个人力资源经理，经常被老板叫进去安排工作，有一天，他老人家交给我一个任务，说打算在分管业务的副总底下设两个总监，让我想想名字。

我听得一头的汗，说："你想叫啥名字呢？"

老板说："我想叫营运总监，但是觉得拗口了，所以想要一个不那么拗口的。"

我越发的大汗了，差点就想跳起来跟他理论，心想你以为岗位是随便你设的？想怎么叫都行的？

我说："老板，事情不是这么做的"

嗯，老板年纪比较大了，50 多岁，外表很平凡，但是眼睛亮光光的。人很随和，不怎么有脾气，骨子里却很坚持。他挥了挥手，说："给你两天时间，想个名字给我。"然后就想把我打发走。

我哪里肯答应，厚着脸皮说："老板，我知道自己应该消失了，可是，关于这个岗位，你还有什么其他的信息提供我嘛？"

老板一摊手："么有了，真的么有了，不信我翻口袋给你看嘛。"

我厥倒。他当自己在动物园喂猴子呀，还翻口袋给我看。

我回到自己办公室，开始想这个问题，要怎么解决。我问自己一个问题：如果我想要设立一个岗位，我需要收集哪些资料？

我把这个问题列在纸上，然后把想到的东西一项一项的列出来：

- 首先我要知道，为嘛要设这个岗位？是因为公司哪个层面出了问题？

- 其次，多出来这个岗位，要负责什么内容？
- 第三，这个岗位有没有现成的候选人？

我带着这 3 个问题，在老板办公室前后左右徘徊了很久，一双茅草勒出来的眼睛（老板语，形容我老人家眼睛小）光闪闪的，抽了他有空的时间，飞一般的窜进去。

老板一看见我，立刻两眼发光，说："你想到虾米名字了？"

我摊了摊手，说："么有啊，真的么有啊，不信我翻口袋给你看。"

老板厥倒。

然后我说："我有三个问题想问下，第一个，你为嘛想要设这个岗位嘛。"

老板说："主要是姚副总，事情实在是太多了，我看他忙不过来啊。"

我脑子里飞速旋转，姚副总平时那陀螺一般的老身影迅速跳进我脑海，他负责的事情确实是很多，从项目协调到产品质量、员工绩效、客户投诉、还有投标招标，都归他管，公司新开的一个事业部，貌似也是他在拓展公共关系。

我说："是他跟你说要增设总监的岗位？"

老板摸着他的光头："是啊，他的半年总结报告都写了，要求底下配两个总监，不然他就挂冠求去，旷工三天，自离拉倒。"

我说："我知道了，他觉得工作顾不过来是一方面；另外一方面，公司这边，在姚副总的管辖之下，有哪些事是没做好的？"

老板就把姚副总找来说了情况，副总一听说老板决定采纳他的建议在他底下设总监了，顿时高兴的老泪纵横，说："赶紧找人来啊，劳资为了这个工作，连吃奶的力气都使出来了。"

老板就和颜悦色的给他倒了杯茶，说："老姚啊，你就说说嘛，虾米事情是你目前没管好的。"

黄牛姚就说了："哪个都没管好啊。"

老板厥倒，说："那管的最不好的是哪个嘛。"

黄牛姚就说："最差的，那就是项目协调的事了，现在公司 30 几个项目在做，没有哪个项目不出问题的，没有哪天不出问题的，协调不来又协调不完啊。"

这个工作量确实很大，我估摸着老板的意思，应该是要把这部分工作独立出来了。

果然，老板说："行嘛，那就把这部分工作拿出来给总监做嘛。"

接着老板又说："还有么有啊，老姚你趁这个机会把你不会的、你做得很吃力的活儿都抛出来吧。"

姚副总跳起来了："虾米是我不会的，公司有虾米事是我不会的？"

老板也不是省油的灯，一拍桌子说："那行嘛，虾米事你都会，这个总监我也

不设了，事情都归你嘛。”

姚副总也火了，说：“老板，话也不是这么说嘛，你明显看不起我嘛，我事情管得不好，不是因为我能力不行，是因为事情太多，我又么有三头六臂。”

我在中间打了个圆场，说：“姚副总说的对，我很赞成，不过，姚副总你也不要激动，老板也不是看不起你，他的意思，是想知道有哪些事情是你能做但是又没有时间做的，人都说了，乱拳打死老师傅，有时候事情一多，难免有处理得不好的，看在别人眼里，还以为你不行，其实压根儿不是那么回事。”

姚副总稍微欢喜了一点，想了一下，说：“老实说，其实呢，我觉得吧，要说项目协调这方面，我其实干得不错的，就是时间不够，杂事太多啊。”

嗯，在姚副总看来，项目协调的活儿是正事儿，其他的都是杂事，看来协调这活儿会还给他做。

果然，老板说：“那行嘛，项目协调的事儿还归你，其他的呢？”

姚副总想了想，说：“项目交付这方面很麻烦，现在客户要求越来越变态，以前只要能用他就认，现在能用他也不认，还要什么测评报告，麻烦得很！讲都讲不通，为这个吵架啊，浪费时间！”

他说的是项目质量管理和测评。

老板说：“老姚你这话说得不对，客户要求也不完全是变态，上个月那个 XX 项目，明显就是我们做的不好，光天化日之下，连个最基本的登录功能都用不了，刷 n 遍后还崩溃了，遇到这么低级趣味的错误，人家吹胡子瞪眼睛的，那是有理。”

姚副总辩解道：“现在项目这么多，哪里管得过来嘛，有个把地方出点问题，那也是免不了的。”

老板就说了：“要是管不过来就找其他人帮忙嘛。”

姚副总说：“是嘛，我这不就让你找人嘛。”

老板又问：“那行，除了这个事，其他还有么有要放出来的？”

姚副总挠了挠头，暂时是想不到了。

老板这个时候突然语重心长地说了一句：“老姚，你老实跟我说嘛，你究竟要我咋个配合你嘛。你跟了我十几年了，没有功劳也有苦劳，这个我都知道。但是，专业的人做专业的事，现在公司大了，不像以前。现在做的单子大，客户要求就高，有些事情你干不来，就莫要揽上身嘛。”

姚副总眼圈一红，老板就朝我使了一下眼色，看那情况，估摸着是要开始友情放送了。

我非常知趣的走了。

然后我就开始琢磨，老板究竟想干啥。

晚上老板给我打电话，说：“你把姚副总目前手头上的工作都拾掇一下，明天

拿来和我讨论。”

第二天下午我去找老板理论姚副总的事，老板十分不悦，说：“不是叫你第二天来找我的嘛。”

我说：“是啊，我这不是来了嘛。”

老板厥倒，说：“我那意思是第二天早晨！”

我说：“你么有说清楚啊，况且我也需要时间准备材料，好多资料我在家里查不到，想晚上整也整不出啊。”

老板默。

好了，各位看官，我花费了2500个口水字废话了一箩筐之后，到现在为止，我们终于走到岗位设计的正题上了。

岗位设计的第一步：理清楚相关岗位的职责。

可以这么说，没有哪家创业型的公司从一开始就会把所有的事情都分配到特定的岗位上去的，除非钱多得不得了、烧得心慌的。真正一手一脚踏踏实实靠自己的草根创业，老板都是恨不得雇一个人把所有的事情都做完的，只有在公司发展到了一定规模，事情开始变得复杂，分工更加细致，或者说，事情多得做不完或者做不好了的时候，才会想到要新设一个岗位，这种情况下，就不仅需要知道拟要增设的岗位是为了分担哪个岗位的哪些工作，同时，还要结合目前岗位任职人的能级，将责任人无法胜任的工作筛选出来，为此，我们需要对这个岗位目前所覆盖的工作做全面的分析和汇总，尽量做到兼顾岗位的专业性和人员的优劣势。

至于我为么要先花费2500个口水字，嗯，主要是因为我想要表达这样两个意思：首先，这就是事情的起因；其次，HR 和老板打交道，当他的要求模糊的时候，要善于提问，但不要轻易总结和回复，否则会出错的，很浪费时间和精力。

你要相信，如果你是人事专员，老板交代你的任务都是很清晰的，但如果你是人力资源经理，并且直接对老板负责，那么，很多老板交代你的事情，他自己可能也都只有一个模糊的概念，你需要做的是，引导他清楚地向你阐述他自己的需求，然后再做方案给他。

姚副总的工作职责，我按照岗位说明书和他个人的实际情况，总结了一下，基本情况是这样。

- 项目团队管理：包括根据项目实际情况组建项目团队，制定项目进度计划表，协助项目经理编写项目方案，调配资源，控制项目进度。
- 项目协调：担任大型项目经理，与客户方项目负责人、业务负责人及其他利益相关者不定期沟通，定期汇报项目进度，解决项目执行期内突发事件和意外事件。
- 项目支持：作为项目部首席技术顾问，就项目遇到的、提交的关键技术问

题和难题，和研发部门沟通，寻求解决方案。

- 项目体系建设：建立项目管理体系，组织项目管理培训，建立项目考核标准，规范项目管理，提高项目质量。
- 销售管理：负责公司市场运作和管理，推动公司销售业务，推广公司产品，组织完成公司整体业务计划；承担与政府有关部门和行业协会、公司重要客户的沟通和联络事宜；研究行业，整合公司资源，提供行业解决方案。

我把报告拿去给老板，老板摸着他的光头，问我："DK，你觉得这些事情要怎么分？"

我看他那个样子，很像是有谱的形状，所以就踌躇了，不知道该怎么说才算合适。想了半天，决定捡大家都看得到的东西来说。

我说："姚副总这个人，技术出身，以前你还做项目的时候，他就是你的副手，从来没独挡一面过，后来转型做项目管理，对销售方面的事情过问的更少，销售那边的事，一直是商务部的徐经理在负责，他对团队管的不多。"

老板说："这是实话。我现在的想法，打算把徐经理提起来做业务总监。"

这话的意思，基本上就是要把销售的事情从姚副总那里提出来了。

老板又说："其他的呢？"

我想了想，说："项目管理，看起来是姚副总做的最多的活儿了，但他是十几年的老技术人，对现在的行业需求，好像不是太敏感，很多客户提出来的要求，他好像也不是太懂的样子，这从他处理问题的方法上，约莫都能看出点端倪来。

再说项目管理方面，他和团队成员交流，好像也是有些问题，我们现在的项目组，动则 20 人以上，分工也越来越细，85 后已经开始成为团队主力，他们受过更开放的教育，思想更活跃，个性化需求更复杂，自我期望值也更高，和 70 后 80 后都不同，很难被洗脑，他管得其实也很吃力。

抛开这个不谈，从大的方面来说，做项目管理不外两条路，一条，是走技术管理，靠对技术的直觉和过硬的技术实力服人；第二条，是走纯粹管理路线，从项目质量管控和人力管控着手，做流程和考核标准，用制度管人。姚副总这几年在项目管理上确实花了很多心血，但是他大部分的时间都用在项目协调上了，因为项目组越来越多，但是项目经理素质参差不齐，他干了大量应该是项目经理干的活儿，替项目经理找人，挨骂，找资源，等等，花了他一半多的时间，剩下一点时间，还有销售方面的事和公司层面的应酬交际，真正花在软件技术和质量管理这两个方面的时间和精力，估摸着应该不多，实际情况也基本是证实了这一点。"

老板没吭声，过了一会儿才说："行了，我知道你的意思，项目管理跟技术顾问，他都不行就是了，那你得给我找个他能干的活儿出来啊。他好歹是个副总，我总不能一家伙把他手上的事都给摘了。"

我说："我没有说副总他不行，关键就看怎么调配他的工作。我个人觉得，姚副总这个人，办事果断又老道，项目遇到的各种问题，他都有处理的经验，在公司内部虽然有时候很暴躁，但面对客户却永远是笑脸迎人，耐打耐骂耐折腾，这份修为很难得，做公共关系，其实满合适，真是敌军围困万千重，我自岿然不动，境界不是一般的高。"

老板说："我也是这么想，那基本就这么定了。老姚那边，销售的事情先不动，小徐做商务部经理时间还短，让他再磨练一年，但是你把业务总监这个位子给我规划出来，给他指个方向；项目管理的事情，拿出来，这个方面他确实不行，我看着都替他累，你不知道，上个月有个项目搞了飞机，他去客户那里道歉，客户指着他的鼻子骂了两个小时，告诉他说没有金刚钻，就不要揽瓷器活，花了三五十万，结果我们做了个狗耙子交差。那滋味也不是一般人受得了的。"

我说："那项目管理谁来做？"

老板说："做电信项目的那个小赵，他以前参加过 CMMII 认证，项目管理这一块，还是有点底子，你去跟他商量商量，看看他有没有兴趣。要是他有兴趣，让他出个方案给我，没什么大问题的话，就把他弄起来做项目总监，担这块工作，直接对我负责。"

我说："这中间有个问题，如果把项目管理的事情拿出来了，姚副总那边多出来的时间，怎么给他安排？"

这话的意思问的含蓄，但是意思老板一听就明白了，我是想要知道，姚副总那边的善后工作要怎么做。

老板摸了摸他的光头，说："这个就是你要考虑的事情了。"

我汗。

这就是岗位设计的第二步：了解管理层对岗位设定的想法。

在我 11 年的职业生涯当中，有五分之四的时间，都在中小规模私企里呆着，所以我的思维方式，带有非常明显的中小企业管理人员的痕迹，这其中最明显的一个特征，就是我会很关注对企业有决策权力的企业家们的想法。我的一位前辈曾经和我说过这样的话：一个企业能走多远，不是由职业经理人决定的，是由企业家决定的。企业家的格局、战略、策略、原则、诚信度，决定企业的生命力。我深以为然。不过这种逻辑在大型企业里边，或者说，在多种投资背景的公司里，可能就不是这样，所以我写的这些文档，都只代表我个人的孤陋寡闻，仅供参考，经不起深入的琢磨和思考。

人们把 HR 叫做人事，其实不无道理，因为 HR 本质上，是一个半人半事的工种。懂得 HR 的理论和实务，会做事，不见得能够胜任工作，HR 更多层面上，还是要了解管理层的想法，因为管理层的想法决定了我们以何种薪酬招聘什么样

的人，这两样因素，决定了人力资源管理的大部分工作。

回到岗位新增这个问题上来，如果新增的岗位是高级管理岗，尤其需要了解处在权力最中央的那个人的想法，这并非是说 HR 要蓄意的去逢迎高管层，但不可否认，和高管层、尤其是金字塔尖的老板沟通最没有障碍的 HR，最容易有成就感，因为他们做的事，选择的人，最容易得到老板的认同。同时，这样的人也最能够贯彻领导者的战略和战术。

总体来说，在我看来，从某种程度上来说，HR 就是运用现代的人力资源管理理论，把老板头脑中的想法付诸实现的一种人。他们能见证这么一句话，那就是：领导的格局，决定企业的结局。因为领导的格局，决定了 HR 会设计什么样的组织结构，招聘什么样的人，产生什么样的结果。

当然了，也并非是说所有的新增岗位的设计，都需要征求老板的意思，就算你想，老板多半也没那么多时间——基层细分岗位和一部分常规的中层岗位，通常情况下，和总监这个级别的人物沟通清楚，约莫也就差不多了；核心的中层岗位，则最好还要找分管副总（或者类似）了解一下情况。

即便是这样，对 HR 的综合能力就是个莫大的考验，管理层如果只有一个大 boss，情况还好处理，如果存在多个大 boss，情况会更复杂，这个时候，就需要同时设计多个方案以供 boss 们选择。

了解管理层对岗位的设计，这是上承的工作，接下来还有下接的工作，这是一个既考验专业技能也考验沟通能力的活儿。

我开始想，要怎么去和姚副总说。想了很久之后，我决定，走就事论事的路线，我打算这样做：

首先，我去找姚副总，把他手上的工作清理一遍，逐项分类，因为老板有意要设立项目总监和业务总监的岗位，所以在工作分类上，就按照公共关系、项目管理和市场拓展三个方面做。然后，做一份业务总监、项目总监和公共关系总监三个职位的说明书，将三个岗位的职责范围、任职要求、上下级权属和考核要点都列出来，让他自己挑选。如果他需要，我还可以为他提供优劣势分析（实际上，不管他需要不需要，我都已经决定要为他提供这项无偿服务）。此外，我还打算在沟通的过程当中，找一个适当时机，将老板的意思委婉的表述下，帮助他选择。

我不肯定这个方法是否能够奏效，我做好最坏的打算：姚副总也许会觉得我是在挑战他、羞辱他、看轻他，对着我大发雷霆。不过，如果他足够明智，我猜想，他应该会非常高兴的选择公共关系总监那部分工作（当然了，如果他选择了公关工作，他的头衔仍然是副总）；如果他还不够明智，老板自然会出现去教诲他，老板说了：“十多年的交情，没有功劳也有苦劳”，就算要修理，也断不会让我一个小经理下手。我这么想着，就觉得没什么好担心的了。

我花了一天的时间，系统收集了姚副总的工作，从经常做的到不经常做的，边边角角都写了下来，前前后后总共写了三页纸，确保无一遗漏。跟着又花了半天的时间，对这些工作进行逐项的分析、概括，最后总结成三大类，分别为业务拓展、项目管理和公共关系。针对每一项，下边又列出多条细目，概括描述该类下辖的工作内容。

在编写这项工作内容的时候，我做的格外谨慎。

每一条工作细目写完，下边都附带详细的解释，说明它覆盖的具体工作内容，当然，这些内容有些是姚副总工作清单里边有的；有些，则是没有的。

这样虽然花费很多时间，但是可以减少很多不必要的沟通成本。

作为 HR，我自觉个人的优势在于设想周全，而劣势则是容易急躁，尤其是做对抗性或带有对抗性质的沟通时，容易陷入和对方据理力争的窘迫局面中，如果是庭审辩论，据理力争是必要的，但如果是组织内部的沟通，据理力争的结果，多半是不欢而散，事情得不到解决，关系却变得更僵化。

我知道自己这项缺陷，所以每当需要做较为复杂的沟通时，都习惯把预先的文字工作做得足够全面，并且及时提交对方，让对方在和我面对面交流之前，先了解我的立场和主张，减少敌对情绪和不必要的发问，也节约时间。

整理完工作之后，我拿去给姚副总看，第二天他拿来还我，增补了几项小的内容，然后他问我："DK，这个新增岗位的事，老板那边是什么想法？"

我说："老板的意思，我还不清楚。"

姚副总说："你觉得老板会把我哪部份工作拿出去？"

我说："我估摸着，老板会看看目前总监这边有什么候选人再来定这个问题，或者，姚副总你有什么人选推荐做这个总监？"

姚副总说："我没人选推荐啊，我底下的人都不行。"

我就没再说什么了。

姚副总又说："那你打算怎么做？"

我说："我不知道老板的打算。不过，不外乎是对姚副总现在的工作进行分解，姚副总现在的工作涉及到业务、公共关系和项目管理三个领域，我就每个领域都设一个总监岗，并说明相关职责、岗位关系、任职要求和考核要点，让老板和姚副总你们选。"

姚副总看起来还是满意的，说："这样好，就这么做。"

其实我心里想的是，你认为这样好是最好，但即便你不认同，我也还是要这么做的，只不过在实施方法上会做稍微变化。

我花了三天的时间，把三个总监岗说明书写出来，拿去交给老板。

过了两天，老板找我谈话，开门见山的说："DK，我看了你的这个岗位设计，

还是觉得维持现状算了。”

我点了点头，说：“嗯，我估计你也会这么想，你是看了项目总监岗位的任职资格要求和绩效考核要点，觉得小赵差很远，怕扶他不起，又把姚副总给下了，到时候偷鸡不成蚀把米，事情干不好，影响公司士气，还落个笑柄，让同行觉得你做老板的太菜，不会用人也不会看人。”

老板说：“对，你说得没错。”

我说：“老板，你觉得 HR 的工作是什么？”

老板说：“你什么意思？”

我说：“老板，我觉得，HR 的工作就好像我们所从事这个行业——软件行业一样，都是一种锦上添花的东西，企业举步维艰的时候，不会想到要买软件搞信息化。同样的道理，老板连吃饭都成问题的时候，也绝对不会有心思去研究人力资源管理，只有当企业很赚钱，但是内部管理开始制约发展的时候，才会想到要开发人力资源，让自己发展得更快，老板也只有完全不操心业务的时候，才会有研究人力资源强化的欲望。我们现在就是这种状态，细化岗位并不是必须的，但是如果你想要持续稳步的发展，就必须要解决人力短板带来的瓶颈问题。

姚副总的问题你可以搁置，他是一个有着高度责任心的人，工作让他扛着他也能做，尽管做不好，但是你不用操心他会撂挑子，你需要面对的风险是：任何一个企业都有自己的生命周期，现在这段时间，毫无疑问是公司稳步发展逐渐走向巅峰期的过程，这个时候如果能量储备不足，巅峰期应该很快就会来，维持一两年，跟着就会走下坡路。”

老板眉头深锁，说：“我知道你讲得有理，但是小赵距离你的项目总监任职要求确实是差太远，我看你的考核要点，估计他也不敢背，这是个问题啊。”

我默然，这个时候，不方面出口建议。

科学史上有一个永恒的话题：先有鸡还是先有蛋。这个问题直到今天也没有结论，我记得从前看过一篇报道，说有一位加拿大的科学家揭示，是先有蛋，但是这个蛋是恐龙生的，由此这个问题又进化为：先有恐龙还是先有蛋。之所以会提起这个，是因为在岗位规划这个问题上，也一样存在着这样的辩论，只不过问题演变成：是先有候选人再设岗位，还是先设岗位再找候选人？

先有候选人再设岗位，有两个好处：第一是岗位一旦设立出来，立刻就有合适的人选到岗；第二，此举可以节约大量的招聘成本和培训成本。

但是这种做法从长远来看，也不无害处，表面看得到的是：由于调岗引起的水纹效应，我调了候选人去新增的岗位，势必要有人接替他目前手上的工作，而我调了人接替他手上的工作，势必又要调整其他的工作来接替前一位调动者的工作，如此循环往复。有人做过调查，在一个组织中，如果从内部调动 195 个雇员

工作，将一共需要调整 454 个岗位，我公司的规模没那么大，可能工作量没那么多，可是仔细算算，也是个不小的投入。

此外，如果将来，我遇到了比目前的候选人更适合岗位的人选，我该如何选择呢？是拿下目前的候选人，让更合适的人选上？还是从办公室政治层面出发，让更合适的人做助理，弥补正位能力的缺陷？或者说，提高岗位的考核标准，变相的扶持新人上岗？人事本身是个非常灵活的工作，如果新的候选人确实比原来的更合适，我最终应该也都会找到合适的办法，妥善的解决这个问题，只是中间要付出多少人力成本和沟通成本，做多少解释和调配，就不可预计了。

这都还是表面的，我考虑的还有其他因素。

因人设岗，你势必要考虑岗位的工作职责和考核要点，须得与这个人相匹配，如果你的候选人有多个还好，如果只有一个，好比我今次遇到的问题，那真是太尴尬了，对于这个岗位的职责，有些是候选人不能胜任的，那么我是写出来还是不写出来呢？对于考核要点，有一些 KPI 对候选人来说是可能会很吃力，那么我要不要列进去呢？如果我不写候选人不会的职责，也不列出对他来说很吃力的 KPI，那就是在为候选人量身定制一个岗位，这样可能暂时也可以解决公司目前遇到的问题，但是将来呢？如果候选人离开公司，我在选拔下一任接替者的时候，是不是也要比着候选人的资质来为他调整岗位？如果我从外部招聘，我该如何向应聘者介绍这个岗位呢？还是说，我到那时候再来按照正常的流程，把我以前删除的那些岗位职责和 KPI 都列进去，再比着这个标准来招聘？如果候选人始终不辞职，一直在公司发展，那么，对于那些我因为他的个人资质问题而被迫取消的职责，是不是需要再增设一个岗位来承担呢？我当然也可以选择忽略这部分职责，可是，万一公司发展到了一定阶段，这些职责变得必须而我的岗位任职人始终无法突破自身的瓶颈，我该怎么办？难道又走一趟今天的流程？

还有更让人头痛的：外部那些活跃的应聘者，多半都是通过看招聘广告投简历进来的、朋友介绍外边的人进公司，也会先掂量一下公司的实际情况，看是不是合适别人生存，这就意味着，如果我选择先有候选人再设岗位的方式增设岗位，我通过广告吸引到的人不可能多，手上的候选人，九成九都是来自公司内部的自己人，他们的思维方式，知识层面乃至格局和眼光，都会受到公司本身的限制，我比着他们的资质来设计岗位，他们应该很快就能进入管理层，慢慢的，整个管理层，都变成了公司的自己人，管理团队背景趋同、思维方式趋同、知识层面趋同，看问题的角度趋同，这样的团队领导的组织，多半不会具有长久的生命力。

我可以举很多例子来说明这一点，我的组织行为学教授曾经在课堂上讲过一个有名的 Atari 兴衰案例，有兴趣的朋友，不妨去研究下这个案例。Atari 曾经一度是游戏机的霸主，但是到了 20 世纪的 90 年代，它经营惨淡，最终被收购，原

因何在，表象是他们固步自封，吃老本，生命的最后十年中，几乎没有任何新产品问世，这在现代看来不可想象，但在当时却是实况，这种局面为什么会出现，一个重要的原因就是因为后期的 Atari 管理层中基本都是销售出身的高管，背景高度趋同，它前后换过两任 CEO，都是 MBA 出身，主攻营销，每个人在进入 Atari 之前都有非常成功的扭亏为盈的案例，可是，他们组建的团队，没有一个工程师，并最终葬送了 Atari。

可是这是否就是说，在设计岗位的时候，应该先设岗位再找候选人呢？

也不尽然，从现实的角度来说，当我需要增设一个岗位的时候，多半都表示这个岗位的工作已经到了刻不容缓的地步，到岗的人选要求要快，而在实际工作中，岗位设计好之后立即就能找到百分之一百适合岗位的人选，这种可能性也存在，但是几率不大，这时候不外两种选择：对外招聘和对内培养。这两项工作都很花费时间，而对外招聘来的高级管理人员，需要更长时间的磨合和考察。这种时间成本公司耗得起耗不起？会不会因此错过最好的发展机遇？

还有，如果不考虑岗位先有的候选人，单从公司发展需要的角度来设计岗位，这对设计者本身的要求也更高，你需要站在公司的高度来把控组织结构，而你对公司的认识是不是一定是正确的，从组织结构出发，不考虑人力结构，你设计出来的岗位，是否一定有助于公司的发展？有没有可能它只是你头脑中衍生出的海市蜃楼？

这些都是需要考虑的问题，老板在考虑，我也在考虑。不过以我过往的经验，我猜想最终老板多半会走折中路线，让我对岗位说明书做少量的修改，然后扶小赵上岗。

中国人喜欢中庸之道，如果一件事存在两种不同的解决方案，每种解决方案都有利弊，中国人多半都会选择走一条折中路线，主观的出发点是能够兼顾两种解决方案的优势而尽量避免其劣势，至于客观实行起来是否可以达到这种效果，大家反而并不关心，这个就是中国特色。

这件事拖了几天之后，老板又找我了，对我说：“要不我们这样，你去把项目部的小赵找来，就这个岗位职责，你们沟通一下，看看他有什么意见？”

我就带了岗位说明书去找了小赵，把公司决定分担一部分姚副总工作的事情简略的说了一下，在描述老板的意见时，我表述得很谨慎，我说：“老板的意思，是打算把你列在总监人选之列，因此让我和你沟通一下这份岗位说明书的内容，看看你什么意见。”

小赵是个聪明人，他一听我的意思就明白了。他说：“你把岗位说明书给我回去研究研究。”

过了两天他来找我，还我那份说明书，并做了一些修正，我问他有关项目总

监的态度是什么，理工科出生的人，说话都很直接利落，他说："我还是有兴趣的，不过，你的岗位说明书列出来的事情太复杂了，我把里头我不会做的事情都删除了，公司如果不接受，也可以再考虑其他的人选，我不能把我不会的活儿揽在身上，那样对公司对我自己都没好处。"

我就拿了这份修改过的说明书去找老板，老板倒是没说什么，只是问我一句："你觉得呢？"

我说："老板，你是做技术出身的人，你对公司的情况也很了解，你告诉我，现在项目管理这个岗位上，最最紧要但是又做得不够好的工作是什么？"

老板想了想，说："我觉得做得最差的，是项目管理。"

我说："那行了，现在这个项目总监说明书里列出来的细目，都让给小赵，但是所有和项目管理有关的工作细目都不得删除，如果小赵不懂，安排他去培训，给他时间学习，三个月考察一次，考察合格就提拔他。这期间我也趁机物色一下其他人选，如果有更好的，索性就直接挖过来，让小赵给他做助理，做长线培养也是一样。"

老板认为可行。

这件事就这么定了下来。

走到这一步为止，岗位设计的主体工作算是完成了，接下来的事情，基本就是按部就班的 KPI 指标分解、岗位调整、组织结构变动以及人力调配，当然，在此之前，先要把姚副总的工作安排好。

这件事情不能拖，每一个组织内部都有自己的小道消息网，无法控制，但可以预测，对于人事调动这类敏感的信息，是越快通知到当事人越好的，这是我个人的看法。不管是好消息还是坏消息，当面告知当事人怎么都好过他从别处打听到消息。

在这里补充另外一个和岗位设计看起来关系不是太大的问题的讨论。

我有一个朋友，在一家世界 500 强的制造业做 HRD，有一天我和他讨论，无意之中说起这件岗位设计的事，他当时说："你觉得我们做 HR 的，在涉及专业的问题上，究竟是左右老板好还是建议老板好？你好像很倾向于建议老板，而不大愿意去左右老板，你觉得这样好？"

我说："比起左右老板，我确实更倾向于建议老板，这和我个人的性格有关，我的性格不够强势，不太喜欢和人做对抗性冲突，尤其是在职业场上，总觉得这种事没什么益处。不过，最主要的原因，可能还是和我的知识结构和职业技能有关，我个人的兴趣点只在 HR 上，也只在这个领域工作过，我熟悉这个领域，不管是规划还是执行，但是一个企业要生存、发展和壮大，靠一个只熟悉人力资源

的人是不行的，所以我不喜欢去说服老板，或者说是去左右老板，哪怕是在人力资源专业问题上，也都是这样。我倒不是怕我说服不了他，我怕的反而是我说服了他。我自己的思维方式是单线程的（我只关注人力资源一个领域），而一个组织的领导者，他需要考虑的纬度要多得多，万一他真的被我说服放弃自己的主张，结果证明反而是错的，那怎么办？而且，我相信老板自己心理有一杆秤，他会权衡利弊，如果一件事真的值得做，他会下定决心，我需要的，只不过是给他做事的方法。”

所以，多数时候，当我和老板的意见相左，我会选择建议老板而不是左右老板的原因，归根结底，还是基于我对自己的分析。我挑选工作会很关注企业领导者本人的素质，所谓良禽择木而栖，因为知道自己没有统揽大局的能力，所以会更愿意在领导见识不凡又才能出众的公司就职。

每一个做 HR 的人，不，其实不光是做 HR 的人，每一个人，都应该认真的分析自己，找到个人的优势和劣势，寻找合适自己的位置。

2.4 红宝书编写法则

据说喜欢看机器猫的人，在一定程度上都有自闭迹象，我不肯定我是否有自闭迹象，不过我很喜欢看机器猫，有空的时候会在家里和我上幼儿园的侄儿一起津津有味的看机器猫一个上午。我们共同的愿望就是——有朝一日能有一只像哆啦 A 梦那样的猫儿，或者，有一个哆啦 A 梦的口袋。

之所以会想到这一点，是因为在中层管理干部培训的问题上，我也曾经有过这样的设想。

有一段时间，不知道是不是人品爆发，公司不停地接项目，速度是以前的两三倍，有项目做当然是好事，代表有钱赚，但是 HR 部门就太痛苦了，因为业务增长太快，超过估算，导致人力跟不上，招聘的压力很大，实在招不到人的时候，就从公司内部把很多不够能级做项目经理的人，也委派去做了项目经理，结果项目出了很多问题，每个周末的例会，几乎都是项目部的专场批斗会或救火会。持续了一段时间之后，项目部的总监实在受不了了，跑来找我说：“DK，我不管你用什么方法，这个问题你得替我解决了。现在项目经理团队里有四五个，真的不行，折腾死人了，你想想有什么招儿，能把他们提上去，如果提不上去，我要换掉他们，提高项目经理待遇，从外边招人进来。”

作为权宜之计，将能级不够的项目管理人员提来做项目经理，做这件事的时候，我已经想到项目总监迟早会找我 PK，保险起见，每提一个这样的人，我都会

先集合项目总监、顾问部、总经办讨论，如实描述情况，让大家先一筹莫展的讨论一阵子，然后再心不甘情不愿的签字画押，这样至少后期问题暴露出来时，管理层不会将矛头齐齐的指向我，不过，我也知道，即便大家都签字画押了，最终出来善后、解决问题的那个人，也会是我就对了。

只是这个问题要如何解决，我自己心里也没有数，所以就一直拖着，等到项目总监抓狂来找我 PK 的时候，这个问题势必是不能再拖下去了。

这个问题要如何解决？

我最初的想法是，看能不能为项目经理做一本工作指南，把日常管理中会遇到的各种问题、针对问题的解决办法，都一五一十的写进指南里，项目经理遇到问题，就去翻这本书找解决方案，这本工作指南可以说是项目经理的哆啦 A 梦，或者哆啦 A 梦的口袋，或者，项目管理的红宝书。只要指南本身做得具有可操作性，项目经理遇事就不会慌，没吃过猪肉，至少看过猪走路，比着解决方案依葫芦画瓢，多少还是可以解决问题的。

但是项目总监跟我呜咽："你知道项目管理有多少事情吗？二三十件不足以形容，三五十件完全可能，六七十件也并非天方夜谭，这和项目大小还有复杂程度都有关系，所以你讲的那个东西好是好，但是一年半载之内，是不要指望做出来的，远水不解近渴，你还是赶紧给我找一个立竿见影的解决方案比较实在。"

我只得将那个机器猫的小口袋重新按回内心的小角落，说："任何解决问题的办法，都要比着实际情况出发，我先去了解一下实际情况再说。"

我让项目总监把他非常头痛的那 5 个项目经理逐个的叫回来，和我恳谈，收集情况。

这趟恳谈前后花了差不多一星期的时间，它不仅帮我看到了几个项目经理在岗位胜任上存在的不足，还让我认识到一个问题：这些不够级别但是被强行提拔起来的项目经理，他们内心实际上也非常痛苦（这是我没有想到的）、不安、惶恐、纠结、怕客户找、怕领导找、怕项目组成员说三道四，怕工作做不好，而越是怕，事情就越是做不好，越是被领导客户骂，越是在项目组内部没有威信。其中一个女生甚至对我说："DK，我求你了，你把我换回去吧，做客服都行啊，我干这个项目经理，十天好像老了三个月。"

后来我和一位同行说起这件事，她表示非常的惊讶，说在她公司这种情况基本不存在，经理以上的管理人员，不管成绩怎么样，只要是和 HR 的人谈话，都铁齿的不得了，不管你说什么他都一口应承，批评也好赞美也好，照单全收，像这样主动说自己不行的，还很少见。

我想这可能和公司背景有关系，我们招聘的人员多数都是应届学生，毕业即在公司工作，年龄不大，又是理科生，为人处事上，没有那么圆润，心里承受力

也会差一些，会更直接，也更忠于内心感受一些吧，觉得自己不行，主动退让的几率相对也会更高。

我把信息收集回来之后，找项目总监讨论，提供两个解决办法。

一个办法是做工作分解。

我们的项目管理，从大的方向来说，可以分为两大部分：技术管理，主要是各类项目实施方案、实施计划等的编写和制定；项目管理，包括项目人员分工，进度控制，质量把控，和客方的沟通和交流，项目汇报等。

技术层面的工作总体来说是比较简单的，一则是因为各类方案和计划都有现成的模板可以套用，二则是因为所有的项目经理都有很扎实的技术背景，也跟过一些项目实施工作，知道如何制定项目计划，缺的是实践。难的是项目管理工作，要做好项目管理，除了专业知识，还需要有一定的经验积累，简单说就是要有历练。我们公司有个特点，就是员工职业发展轨迹很清晰，道路很深远，因为整个管理层缺乏天才型领导，都是稳打稳扎一步一步从底层做起来的，因此历练（它的另一个词语就是工作时间）在员工的成长过程中就占据了很重要的分量。在公司工作很长时间的人不见得都能做管理干部，但是管理干部多数都是在公司工作很长时间的人，或者至少在他所从事的领域有相当丰富的经验。在这种管理文化下，工作两三年的员工，确实不太能有机会发展自己的管理能力。这种管理文化在公司稳步发展时不会暴露缺陷，一旦公司进入高速发展期，或者像现在这样，间歇性的人品爆发期，出现人力缺口，管理文化的缺陷就会完全暴露出来。

实际上，这 5 个让项目总监抓狂的项目经理，在各项掉链子的工作当中，做得最薄弱也最差的，正是在项目管理环节，不懂得如何应对客户，不善于把控项目进度，总是拖延工期，团队内部也有很多抱怨（因为拖延工期团队就没有奖金了）。

针对这种情况，我能想到的一个解决办法就是做工作分解。实行项目搭配的方式，将项目管理工作中最棘手的部分全部分解出来，由项目总监统一跟进，不要求他把具体事务做完，只要求他指导项目经理把项目推进下去。这个做法的本质，实际上是变相的让项目总监成为 5 个项目的实际控制人（因为对项目来说，技术层面的工作其实并不多，管理层面的工作是大部分），5 个项目经理则成了项目助理类的角色。

作为项目的实际控制人，项目总监要从微观上去把控项目进度，这对他的时间管理术是极大的考验，如果平衡的不好，可能 5 个项目都会搞砸，但是，另外一方面，项目总监是我们整个项目部最优秀的项目经理，他在项目管理领域已经有 8 年多的经历，我相信，这 5 个不合格的项目经理跟着他走完各自负责的项目全程，管理能力会提升很多，这样一来，人力缺口就小了很多。而且，项目总监

现在有一个助理，可以帮助他分担不少工作，至于薪酬方面的考虑，我会说服老板将项目奖金分一部分给总监。

但是项目总监一听这个解决方案，就将头摇成了拨浪鼓，说："DK，你除非再给我生出个三头六臂来，不然这活儿我肯定做不完，自今年以来，项目部扩充的人数已经变成去年的一倍，部门的事我都还没扯明白，实在没时间带项目。"

我说："总监，这件事一本万利一举多得，你再考虑下。我知道你时间紧张，但是只要熬过这一段，你就多了 5 个项目经理人选啊，而且 LJ（他的助理）也可以帮你分摊一些工作，没有你想的那么难的，为革命捐躯尚且前仆后继，何况是区区 5 个项目乎？"

总监给我说得笑了出来，说："不是我不考虑，我的时间有限，但是这个还不是主要问题，你也要考虑我的能力，这几个项目做的系统我都不熟，要我去跟，初期估计还不如他们呢。而等我把项目弄熟了，差不多也该收尾了，咱不费那力气，你还有其他招儿没有。实在没有了，我找老板商量，让他开个高价出来，去外头找两个熟手。"

我说："老板肯定是同意去外头找熟手的，但是同不同意开高价，就要打个问号。不过我还有一个办法，就是做 Q&A。"

Q&A 即是 question and answer，问答集，我非常小心的避开了红宝书、机器猫、工作指南之类容易让项目总监爆青筋的字眼，说："我们将项目管理会遇到的各类问题，挑主要的、出现频率高的，整理出来，做成一本 Q&A（或者说是问题集锦），存放到公司内部网上，让几个项目经理自己去下载，人手一份，熟读，遇到问题就去手册里找，找不到现成答案的就把问题反馈到项目部，由项目总监回答了，项目文员整理出来，传递给他们，同时更新到工作手册里。每两个周末，你根据 Q&A 的内容抽查他们一次，或者组织一次培训和考试，考试结果记入他们月度考核记录，督促他们去学习。"

项目总监欢喜的说："这个方法虽然慢一点，但是明显靠谱很多。"

我说："我不肯定这个方法能够立竿见影的解决 5 个不合格项目经理的任职度问题哦。"

项目总监说："我知道，好歹给我一点盼头，让我能够坚持到黎明。"

方法定下来之后，剩下的问题就简单了，我做了一个工作手册的模板，拿去给项目部的文员，又把之前和 5 个项目经理恳谈的记录整理了一下，把他们反应出来的问题做成清单，让项目总监另外再补充了一些，形成首轮的问题清单，为了节约时间，我们将项目部和开发部的管理人员都集中起来，根据各自的特长（擅长项目协调的、擅长管理沟通的、擅长写方案的、擅长控制项目进度的等等），将问题分摊给个人，要求他们写一份详细的、实用的解决问题指南（要具体到工作

细节和流程），把自己的经验之谈倾囊相授。对于这份指南，项目总监给出的合格标准时：要精确到具体的人、事、资源调度，要有具体的案例提供，让有一点点技术背景的人，依靠这份指南，就能把项目管理做好。

在分工会上项目总监说："兄弟们，这是一件功德无量的事情呀，你们不是在写文档，你们是在挽救 5 个濒危青年的职业命运呀。将来，等你们老了，坐在炉火跟前，你的孙儿问你，爷爷，你年轻时候都做了些啥大事情？你不用躲躲闪闪的把小孙儿从左膝盖挪到右膝盖，闪烁其词的说，爷爷我年轻的时候在大毛山上叉牛粪。你可以趾高气昂的说，爷爷我年轻的时候跟着 XXX（项目总监的名字），挽救了 5 个濒危青年的职业命运！"

这件事至此得到了大家的支持，但是理工科生终究少有喜欢写文档的（除非是技术文档），在解决问题领域，他们的实操经验可能很多，但是要他们把过程写出来，却是个考验。所以三天以后，大家交上来的作业，质量也是参差不齐，有的写的很详细，具有很强的可操作性，有的就很笼统大概，基本上不可用，我于是抽调了部门的培训专员和人事专员，加上项目部的文员一起，配合提交的问题文档，帮助他们重新梳理过程，整理文档，画流程图。

等这些问题的答案都收集到了以后，项目部将之编辑成册，命名为项目经理实务手册 1.0 版本，这个 1.0 版本编排看起来很粗糙，但是因为内容专业又很实用，加上很多案例，可读性很强，不仅项目部的人很关注，连其他部门的人也都下载来看。

而作为我组织制定此份手册的主要针对目标，那 5 位能级不够的项目经理，他们阅读了这份手册之后，又提供了更多的问题，并且开始主动询问我工作手册中有关案例提供人都是谁。

我发现这一点之后，在第二轮的问答活动当中，就要求所有回答问题的人在文档末尾署上自己的名字和分机号码，便于联系。

这对那些被项目总监抓丁来写工作指南的人产生了巨大的激励作用。人就是这样：当你必须要为别人的工作负责时，你心里是会非常抗拒的，但是当别人抱着求教的态度来请你指导工作，你会欣然接受。

再后来，项目部索性在部门的子网站上开设了一个专门的管理讨论模块，大家将项目管理过程中遇到的各种问题以发帖的形式张贴出来，知道解决方案的人去跟帖说明。项目部文员定期整理这些问答帖，更新到工作手册里。

为了保证这种持久的发帖热情和跟帖热情，我们设计了一项奖励制度，只要问答被收集到工作手册内，提问的人和回答的人，都将得到一定金额的奖励（当然金额有差别就是了），这种奖励和被收集的问题数量成正相关关系，被收集的问题越多，获得的奖励越高。

这之后，项目部管理仍然还是存在很多问题，成长型的企业会遭遇到的各种挑战，我们都在一一经历着，项目总监也还是时不时找我 PK，不过，以那 5 名项目经理为主题的沟通，没有再发生就是了。我姑且推测，他们应该是合格的，或者，就算不合格，至少他们的表现是在项目总监还能接受的范围内了吧。

现在，我的机器猫，哆啦 A 梦的口袋还在不断的完善过程中，它的实用性越来越广，问题也不再局限于项目经理范围，而开始向上和向下扩展，它的厚度在不断增加， 我猜想，总有一天，我设想的那本能解决一切问题的红宝书，是会变成现实的吧？

在编写工作指南作为岗位指导手册方面，应该很多公司都有尝试过，但不是每个公司都把这个办法用灵了，总体来说，我自己做这件事的心得是：

首先，工作手册本身一定要清晰、翔实、简洁、具有可操作性，能有具体案例参考是最好，结合案例说事，远比只说事要有说服力得多。

其次，手册应该让最熟悉该项工作的人来写，因为流程和步骤的每个细节他们都了如指掌，这些人写出来的东西最具有指导性。

第三，在阅读者和撰写者之间建立一种良性互动关系很重要。工作手册的编写，最重要的不是编写的过程，而是对编写过程的控制，文档性的工作，写的时候是非常枯燥乏味的，在付诸笔端之前，要思考、分析、总结，对不善于做文案工作的人，这是一项苦差事，而很多实务能力强的人，都不善于做文案，所以，作为组织者，对过程的控制和检查——简单地说就是对文档质量的把控——尤为重要，而这一步是决定做出来的工作手册能否产生效益。

最后，也是最重要的，正如罗马不是一天建成的一样，撰写工作指南，哪怕是针对一个岗位设计的工作指南，都不是短期时间内能做出来的，我们应该要对岗位工作进行分析，选取那些主要的、出现频率高、且容易出错的工作先写指南，然后再选日常的，最后是不那么重要的但是也会遇到的事情。有先后顺序，分批分拨来做，可以把事情做的更细致，使指南更有参考价值，总之，在编写工作指南这方面，有一句古话说的是非常在理的：贪多嚼不烂。

我记得某一次去听一位管理专家的讲座，当时有人对他提问，说什么样的管理体系才称得上是成熟的。那位管理专家这样说，我不知道什么样的管理体系是成熟的，但是我认为，管理既是艺术也是科学，成熟的管理体系，至少应该具有一个特点，那就是有很强的可操作性，能够批量复制管理人员。

我很赞成这句话，因为我自己是做 HR 的，把这句话落到工作领域，我将它变成这样一个问题：构建什么样的人力资源管理制度，有助于批量的复制出符合公司需要的人才？

2.5 岗位胜任度的判断

有一个周六的下午，项目部的一位同事突然跑来我家找我，支支吾吾了半天，吐出来意，原来是他觉得他目前跟的项目经理不如他强，想取而代之。他这要求本身是合理的，因为公司规定，项目经理岗位接受公开竞聘。

这位同事，姑且称他叫做小张，他所在的项目眼下刚刚才组建好团队，项目经理（姑且叫他小朱）上任不到三个月，还在考察期，要到下星期才算正式就职，项目经理正式就职以后，任职会直到项目关闭，这期间除非是有大的过错，一般不会考虑换项目经理。小张选择这个时候来提竞聘的事，可能也是想要把握最后的一线机会。

这件事颇不好办。

实际上，在组建项目组的时候，关于项目经理的人选，原本就想在小张和小朱中选择的，项目部的总监是觉得两个人的资质和能力都有所欠缺，因此考虑很久都拿不定主意要选谁，最后请示了老板，老板的意思，是两个都想培养，正好新接手的这个项目不大，也不算复杂，于是敲定用小朱，权当是给他练手，另外将小张也放进这个项目锻炼，头衔为项目助理，等到有新项目的时候再换他做项目经理。

至于老板为什么会先选择小朱锻炼而让小张等下一轮，其实也没有特别的理由，只是随机。50:50 的概率，小张恰好落到了不利于他的那 50 中。

这个时候我有两个选择，或者将实情告诉他，让他耐心等待新项目；或者让他先回去，我周一跟他联系，趁此机会先和项目总监沟通下。

我决定选择后者，不过，在此之前，我让他去做另外一件事。

我说：“你的意思我明白了，这样，我给你一本项目经理的工作手册，里边详细的列举了项目经理在项目不同阶段需要做的事情，涉及到项目管理、人员管理、成本控制和客户沟通几个领域，全部都是项目经理的必修课，你趁着周末研究下，顺便也给自己做个项目经理任职能力测试，我会在周一下午下班之前找你，了解具体情况。”

他十分高兴的答应了。

等他走了以后，我给项目部的总监打电话，把小张的事情大致的说明了一下，项目部总监说：“我就知道他会去找你！他昨天已经找过我了，我没表态，只说这个事情要和你商量下，回头再回复他，结果他等不及我通知，自己跑去找你了。这么沉不住气的人，哪是做项目经理的材料！”

我笑着说："他也是因为时间紧迫，再说了，其实我们项目经理公开竞聘制度里也有写，只要个人觉得自己能力胜任，都可以直接找人力资源部自荐，他这样做也不算越级。"

项目部总监说："行吧，先不说其他的了，你觉得这个事情要怎么处理才能让他服气？现在项目调研已经做完了，马上要开始第一里程碑的开发，他是开发主力，这个时候要是掉了链子背了包袱给我撂挑子，我就头大了。"

这个也是我在考虑的。

两人讨论了半小时，最后也没有形成好的方案，项目总监说："算了，我星期一找他做一下思想工作，让他耐心点，等下个项目我拱他去做经理就行了。"

这似乎是一个可以解决问题的方法。

但是等到星期一上午的时候，我就发现，问题好像不是那么回事了。

上午小张就来找我，说："DK，我一个周末都在看你给我的那本项目经理工作手册，我发现很多问题。现在我们项目已经进入开发期，但是筹备期和调研期的很多工作，我们项目经理根本都没做啊，跟项目关系特别大的那个项目方案，还是我帮他写的，但是你的项目工作手册里边明明写了，这是项目经理该干的活儿。小朱他明明是把我当项目经理在使啊，如果是这样凭什么不让我做项目经理他做助理？"

他越说越是激动："还有，现在项目开发进度计划也是我在写，开发组的工作也是我在安排，什么都是我在做，怎么就不能让我做经理了，我倒不是贪经理那点管理奖金，我是觉得既然我能力到了而且活儿也干好了，公司就该给我公平的待遇，不能因为我来公司的时间短，人家的时间长就差别对待啊（小张进公司一年左右，小朱在公司已经四年了），这样你们招揽不到外头的人才啊。"

我觉得不妙，小张他这是钻了牛角尖了，顺着这条思路想下去最后必然会变成公司对空降部队有偏见不信任，空降兵在公司不会有前途。

我赶紧说："小张，你不要激动，我们慢慢来理论这个事情，公司有些考虑可能是你还不知道的，但是绝对不会有不看重空降兵的倾向。"

小张说："事情就摆在眼前了，小朱明显不如我，但他就是经理，然后他把该干的活儿，都推给我了，这不公平！"

我大是头痛，才刚想说项目经理和项目助理的工作职责有很多趋同的地方，因为项目助理本来就是协助经理管理项目的，突然又想到如果我这么说，他一定会要求我把项目助理的工作手册拿出来给他看，可是那个东西我还没做呢（我们项目助理这个岗位，是因为要把小张放进项目组才临时定出来的，之前并没有）。我拿不出东西来，小张必然以为我是在找借口搪塞他了，到时候他不仅会更激动，连带也会怀疑我的立场。

我如果失了公正客观的立场，作为项目经理的选拔者之一，我就失去威信了。

我想了想，说：“小张，这样，你给我一点时间，我答应你，最迟明天下班之前，我给你一个回复。”

小张说：“DK，不瞒你说，我们项目部、销售部还有开发部那边的好几个人都知道我来找你的事儿，大家嘴巴上不说，其实都在看，如果我能做成项目经理，那就表示公司对员工是一视同仁的，不然的话……挺让大家灰心的。”

我听到这话，突然觉得有点生气，我知道他的意思，我们开发部、销售部和实施部的管理干部和核心骨干，公司自己培养的人占了五分之三左右，剩下五分之二是从外边招聘来的。小张的意思是在暗示我，这些外聘来的人员现在跟他是站在一条战线上的，如果公司不让他做项目经理，这些人就会觉得公司偏袒自己人，连带的对公司失去信心。他想藉此给我造成一种群体压力。

我不软不硬的说：“小张，你的意思已经表达得很清楚了，我很理解，那我也告诉你，公司是私营企业，不讲究裙带关系，讲究效益，有能力的人，一定会重用，没有能力的人，怎么扑腾都上不了位，用孔夫子的话来说，就是陈力就列，不能者止，所以你大可放心，你和小朱，如果你真的比他强，就算你是外聘来的他是公司自己培养的，你的发展机会也不会在他之下，你要是不比他强，那就要好好磨练，我相信这个道理你应该懂，不用我多啰嗦。我答应你明天下午之前给你回复，就一定会回复你。至于你和公司其他人怎么沟通联系，那是你的事，我也不方便插手，只不过，公司的项目经理有七八个，他们是什么能级，大家都看得到，所以你究竟能不能做项目经理，我相信大家心里都有数。大家出来工作，求的都是发展，我相信真正会让他们灰心的，是公司为员工做出的安排和员工的实际能力不符，因为这表示公司没有用人的眼光，这样的公司不会有大前途。你觉得我说的对吧？”

小张说：“DK，我相信你，我等你回复。”

等他走了以后，我去找项目总监，把我和小张的沟通情况汇报了一遍，项目总监气坏了，说：“这个小张，这么刁！还敢威胁你，我看他是脑袋进水了！”

我笑着说：“总监，我和你的想法不同，我是觉得，一个人有野心和欲望，不是坏事；为了个人的野心和欲望，想尽千方百计，也不是坏事；关键在于，他的诉求是什么，他使用的手段是否威胁到无辜人的利益。小张这件事，严格说来，他也没做错，我们不是一直说，鼓励人人起来做经理么，他想做经理，本身是值得鼓励的事，再看他用的手段，本质上也没什么不合理的，他确实替小朱干了很多项目经理应该做的活儿，他说公司其他人在看着，那也是实情，他唯一做的不好的，只不过是他想利用群体压力，迫使公司晋升他。因此我们只要纠正他这一点偏差就行了，其他的，倒不一定全盘否定。”

项目总监说："DK，你的心态真好，那你说这事要怎么办？"

我倒不觉得自己心态好，我只是知道，做 HR 的，如果动不动就和员工红眉毛绿眼睛，工作肯定是干不好的，尽量中肯地分析员工的需求，既是必要，也是必须。

小张这件事确实很棘手。

在项目部，按照正常的项目经理选拔流程，针对公司选定的项目经理候选人或是自荐的候选人，本来是有一个能级测试卷的，检查候选人的项目管理理论知识的储备和实务经验，能级测试合格的进入二轮选拔，由总监和顾问部的同事安排复试，没有大问题即可进入见习期。

但是小张所在的这个项目的项目经理选拔，走的不完全是这个流程，实际上，老板敲定要用小朱做项目经理后，我虽然也给小朱补做了一个能级测试，但结果并不理想，测试结果都不合格。而如果我按照正常的项目经理选拔流程，给小张安排能级测试，我估计结果十有八九他也过不了，可是，万一他发现自己测试没过关，要求知道小朱的测试成绩，或者他经由其他人口中，知道小朱的项目能级测试也是不过关的，却给他当了项目经理，他会怎么想？到那时候，他质疑的就不仅仅是我的立场了，他还理直气壮的可以怀疑公司的人才选拔标准，届时公司的外聘骨干就真的会和他站在一条战线上了。原因很简单，既然两个都不行，就应该两个都不用，为什么要用自己培养的人？

项目总监说："真是给这家伙害死了，要不我们报去老板那里吧，看看他啥想法。"

我说："这件事到现在为止，我们听到的都只有小张一个人的说法，但是小朱是怎么想的，我们完全不知道，这样，让小朱下午下班之后回公司一趟，我们找他了解一下情况。"

等到小朱下午回公司，知道小张想做项目经理的事，他说："DK、总监，我承认这个项目经理的活儿我干得有点吃力，所以就分了一些给小张，他不是项目助理么，我觉得他有这个责任替我分摊一部分压力吧，但是你要让我把项目经理这个岗位让给他，我说句不好听的话，这个岗我撑不起，他也一样不是那块料，而且我现在和客户那边刚刚把关系建立起来，项目经理换来换去，客户也会有意见。"

项目总监说："没想过要换你，这个事情本来也是我们安排得不好，不该把小张放到你项目部去。"

小朱默不吭声，过了会儿才说："总监，你看能不能协调一下，让我把这个项目做下去，我想把这个活儿干好，我在公司干了四年了，第一次做项目经理，我很珍惜这个机会。"

小朱走了之后，我和项目总监商量办法，最后项目总监说：“没别的办法了，小朱我是肯定不换的，把责任推给老板吧，就说是老板安排的，我们听他的，而且本来也就是他安排的，我们只是没阻止，所以也不叫让他背黑锅，反正我和你是肯定不能认错的，不然以后工作没法做了。”

于是我们俩去找老板说这件事，征求他的意见。

老板把眉毛以拧，说：“乱来！思路完全是错的！DK，小张明天上午回来，给他安排做能级测试题，下午叫小朱也回公司来，我有话对他们两个说。”

第二天我找了小张来做测试，结果不出所料，确实不合格，他和小朱的测试结果差不多，到了下午，小朱也回了公司，老板召集我们 4 个开会（我、项目总监、小张和小朱）。

会上老板把小朱的能级测试结果和小张的能级测试结果都摆了出来，对小张说：“小张，你的意思我已经很清楚了。现在能级测试结果出来，你也看到了，实际上，你和小朱两个都不够级别做项目经理。但是为什么我会安排小朱上，主要有两个原因：第一，我想培养他；第二，这个客户是老熟人，是我很多年的朋友，要的东西不复杂，我拿他的项目来培养新人，他也不会说什么。所以我就让小朱去了。至于为什么没让小张你上，原因也有两个：第一，你来公司的时间不长，把你提的太快，我担心其他人有意见，我公司有干了三四年的老员工，都在排队等项目，小朱在公司也干了四年了，前后跟了四五个项目，能力虽然不行，但资历在那里，我提他来做这个项目的经理，大家都觉得也应该。反观小张你，虽然以前也做过项目经理，但是我到现在为止还没看出你有多少管理能力，能力方面不算优秀，资历也不深，我提你做项目经理，很多人都会不服。

我做老板的，当然欢迎有能力的人来公司效力，但是我的子弟兵也要照顾好。今天这个项目经理，小张如果你能力很强，我二话不说马上把小朱换了让你上，但你能力跟他差不多，我肯定要先考虑小朱。你要是觉得我这个做法你接受不了，我也尊重你的选择，但我告诉你，你要是为这个事情离开公司，那你在其他公司也一样呆不长，因为你在这里遇到的问题，在其他公司也一样会遇到。”

这个时候小朱眼眶都红了，激动地说：“老板，我死都要把这个项目给你干好，坚决不丢你的脸！”

项目总监就踹了他一脚，说：“老板要你死干嘛！”

小张不吭声，过了一会儿才说：“老板，我知道你的意思，我也是太激动了，没忍住，这个事情是我的错。因为以前没遇到过这种情况，一时头脑发昏，就干了傻事。”

老板说：“你那个不叫傻事，我很欢迎你这样的人，有主见，有想法，而且肯付出行动，我知道小朱提给客户的项目方案是你写的，也知道你现在是开发小组

的主力，整个开发小组的工作都是你在安排，我对你还是有信心的，不然也不会让你做项目助理，你来公司也有一段时间了，应该知道项目助理这个岗位是以前没有的，因为我也想培养你，所以交代总监把你安进项目组，让 DK 给你设了个项目助理的岗位。实际上我已经和总监说过了，这个项目做完了，你要是能级提升了，等有新项目就安排你做项目经理。关键看你自己，其他的我也不多说。”

小张说：“我明白了，老板，我一定好好干，之前是我误会公司的意思。”

老板又说：“小张，你也没有误会，主要是我安排得不好，你如果不想在这个项目做助理，我也可以安排你去跟小王（项目部一个非常资深的经理），他现在项目刚好还缺一个开发骨干，昨天在跟我申请，想调开发部的人去支援一下，你开发能力还不错，跟着他也行，我让他好好带一下你。”

小张赶紧说：“不用不用，老板，这边项目的工作刚刚上手，而且开发小组名单都报给客户了，中途换人也很麻烦。我现在想通了，我会好好配合小朱，把这个项目做好，让大家看看我们新丁的实力。”

事情到此为止，至少表面看起来是解决了。

事后老板评价我和项目总监，说我们两人做事情，格局太小气，不够坦荡，像阴谋家，出了错之后就一门心思想掩盖，为此什么招数都想得出来，包括让老板背黑锅。

我和总监都灰溜溜的，不过，中肯地说，老板的评价不无道理。总监姑且不议，就我自己而言，确实没有老板那种气度和坦荡的胸襟。我记得硕士一年级的时候，上组织行为学，老师为我们做决策风格测试，我是典型的权威型，这种决策风格的一个特点就是不允许别人质疑自己的决策，如果决策本身有误，也会先咬住，再想办法弥补，但是不会推倒重来，因为权威不容挑战。

我以前没觉得这种风格有什么不好，这件事之后，我开始反省。作为 HR，这种决策风格，会不会太武断？

如果一个人做事没有格局，又不允许别人挑战自己，我想，再成功都有限吧。

过了几天小张在 Q 上找我聊天，说：“DK，我现在真真正正觉得，换工作太勤对自己发展很不利。今天客户的一个部门经理对我说，小朱其实不如你，怎么他是项目经理你是他助理。我承认当时心里有点情绪，就说是因为我在公司干的时间不长，老板要照顾老员工。结果那个部门经理说，难怪了。”

我摸不准他想说什么，索性直接问他：“你想说什么呢？”

他说：“我想说的是，老板的话是对的，他没骗我，每家公司的情况都差不多，所以我决定安心卖命，不想别的了。”然后他打了一个很无奈的 QQ 表情，接着说：“先来后到这个东西，是规律啊，挑战不得。”

我说：“你是不是觉得，我们都偏袒小朱？”

他过了很久才说："也不是那么说，小朱他跟我各有所长，我开发比他强，但是他很能吃苦，而且很负责任，客户很信任他，其实按照你给我的那个项目经理工作手册来看，项目经理本来也不要求开发能力要好，要求的是综合能力强，我和他在这方面，确实是半斤八两，老板没说错。现在客户那边觉得我比小朱强，只不过是因为项目还处在开发阶段，这个是我强项，所以我表现得很突出，等到项目进入实施阶段，小朱的优势就显示出来了，毕竟是跟过四五个项目实施的人。"

我说："你能这么想是最好。"

小张接着说："总体来说，老板我还是很佩服的，他很坦率，也很平易近人，另外 DK 也很感谢你，你让我看到了自己的不足。"

我心想让你看到自己的不足，这是我的工作。

打击那些自我感觉良好的人，让他们清楚地认识自己，甚至可以说是我的主要工作。

过了一星期我做了一个项目经理培养计划，拿去找项目总监讨论。这份计划的内容包括如下这些。

- 项目经理工作职责描述：我把之前借给小张的那本项目经理工作手册里边的内容进行了精简压缩，将项目经理在项目不同阶段需要做的各项事务逐一的列举出来。
- 项目经理能力培训：我将以前为新上任项目经理准备的各类培训课件逐一的整理出来，做成培训计划。要求不管是自荐的还是部门推荐的项目经理候选人都必须要学习完培训计划所列所有课件并且考试合格，才能参加项目经理能级测试。
- 项目经理助理岗位规划：我规划这个岗位，作为不足以胜任项目经理的候选人的过渡岗，让他们协助项目经理完成岗位的核心工作，并规定每个项目关闭之后的一个星期之内，项目经理必须出具对项目助理的能力胜任度评估报告，交项目总监和人力资源部。

项目总监觉得这个项目经理培养计划不错，决定在部门内实行，最后我们索性将它做成了制度，固化下来。

半年总结的时候，项目总监特别将这份制度提出来，表扬我拨开云雾，清晰地规划了项目经理的发展路径。

但是我却想，这个制度看起来是很好的，真正要落到实处，也不是一天两天的事情吧。现在就说我拨开了云雾，为时尚早了。后来我把这想法和我导师交流，她老人家说："DK，做格局本身不是你的长处，你擅长的是细节和流程，所以不用因为自己没有格局观就贬低自己，把你自己的长处发挥出来就行了，走自己的

路，让有格局的人说去吧。”

总结：短板和优势。

有一位前辈，我曾经给他做过一段时间的助理，有一次他分派我去做一件我完全不擅长的事，我一听就不乐意，跟他说，这个是我短板，我不想挑战。前辈就很生气，说这世上没有什么短板不短板，没有人生来就是天才，越是不擅长的越是要去做，不然你的能力永远提不高。

这让我实在很痛苦，但是还得咬紧牙关去做，干完之后我将这件工作整理成一份手册，教会部门另外一位同事做，解放了自己。前辈对此有些不悦，不过也没说什么。

我给这位前辈做助手的时间，前后大约有四个月，期间他分配给我很多我自觉不擅长的事，有时候即使有别的熟手能够把事情做得更好，他也宁愿让我这个新手去做。他经常给我讲木桶理论，说一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最高的那块木块，而恰恰取决于桶壁上最短的那块，只要这个木桶里有一块不够高度，木桶里的水就不可能是满的。所以人如果想要自我发展，必须要弥补自己的弱势，照着自己的短板拼命下功夫。

这段经历让我很难忘，以至于很长时间内，每当我遇到一些自己以前没有做过或者没有把握做好的事想要退缩时，我就会想这位前辈说的话，接下来就是极度的煎熬。煎熬完了，有时候会鼓足勇气迎上去，有时候则避开不做。

挑战自己的短板，不是那么容易的事。

读硕士以后，因为知道了和木桶理论对应的“反木桶理论”，这种煎熬就更加厉害了。反木桶理论认为：木桶最长的一根木板决定了其特色与优势，在一个小范围内成为制高点；对组织而言，凭借其鲜明的特色，就能跳出大集团的游戏规则，独树一帜建立自己的王国。对个人来说，保持冷静的头脑，紧紧盯住自己的优势，将所有的资源都倾注在这块木板上，就能形成自己的专业优势，为别人所不能及，海豚潜得越深，跳得越高。按照德鲁克（Drucker）的话说，就是“Build your performance on strength, not weakness”。

这两种理论，似乎都说得过去。那么，人究竟应该如何审视自己的优势和劣势呢？有限的精力，究竟是用在不断提高自己的优势上，还是弥补自己的劣势上？

不同的人对此应该有不同的答案，我个人至今也还没找到答案，亲爱的你，是怎么想的呢？

2.6 从简单开始

In order that people may be happy in their work, these things are needed: they must be fit for it; they must not do much of it; and they must have a sense of success in it.

(John Ruskin, British writer)

为了使人们在工作的时感到快乐，必须做到以下三点：他们一定要胜任自己的工作；他们不可做得太多；他们必须对自己的工作有成就感。

（英国作家　罗斯金.J.）

这句话的意思，归结起来，就是从简单开始，做复杂的事。

有一段时间，我和一个年纪很小的妹妹一起住，她和我一样，也是做人力资源，毕业两年多，在公司专门负责做培训。有一天她下班回家，吃过饭，来我房间找我聊天，中途说：“姐姐，我想辞职。”

我并不吃惊，做 HR 的人，估计是所有职业中听“我想辞职”这句话听得最多的。

我说：“你为什么想辞职？”

她满脸都很困惑的样子，茫然的看着我，说：“我也不知道，我把我为什么会做培训的事情和你说一下吧。事情是这样的：我两年前进了现在这家公司，刚开始是做客服的，后来调去人力资源部，因为老板很推崇六西格玛法，并想在公司实施起来，这就需要做大量的培训，于是我就配合请来的顾问师做培训，等顾问师走了以后，我就负责轮流去给各个项目的人做培训，但是这个培训对我来说，真是一点意义都没有。因为用的课件是固定的，都不需要我做什么，我就负责去架设一下投影仪，其他时间都在那里候着，等他们培训完了我就给他们做考试，改试卷，但是改试卷也没什么意义，培训结果没有和绩效工资挂钩，他们根本不认真写。还有，年初给我定培训任务的时候，要求我一年下项目要 180 次，我觉得这个根本完不成，经理就说，先签着，以后再调整。如果以后是要调整的，当初干嘛要签啊。我现在真的是很迷茫。”

我说：“这样，你把你现在的工作内容列给我看看，我来帮你分析一下。”

她就将手上目前负责的事项逐一的列出来，我发现，还真的都是些琐碎杂乱的工作，比如布置培训现场，培训跟踪，根据培训讲稿制作培训 PPT 等，几个月中也就做过两次培训，内容主要是关于员工心态的。

我也不知道要怎么向她提建议，只能接着提问，我说：“你辞职之后想干什

么呢？”

她说：“我也不知道。我就是觉得现在的工作完全没有价值，姐姐你也知道马斯洛需求理论，我现在就处在那种极度缺乏认同感和成就感的阶段。”

认同感和成就感这个东西，在一定程度上，是支撑人们忍受枯燥无味和繁重工作的关键，如果这种需求始终无法满足，确实会觉得工作很没有意思。

我想了想，说：“我大概理解你的处境了，这样，我问你几个问题：第一，如果把岗位的工作分为事务类工作和专业类工作，你觉得目前你的事务类工作和专业类工作各占多少比例？第二，你目前做的最多、最拿手的是哪项工作？第三，你最厌烦但是又没有办法必须要做的工作是什么？”

她想了想，说：“我几乎全部工作都是事务类的工作，天天跑项目给他们放录像，在公司也是干些准备文件架投影仪的活儿；我现在做的做多、最拿手的，是写培训 PPT 了；我现在最厌烦的工作，就是下项目去给他们放课件，本来我是想放在公司服务中心让他们下载自己看，但是经理说怕他们不去下载，所以要我去现场盯着他们看，看完之后布置考试，可是考试收回来的试卷改完了也没什么结果，有啥意义。”

我说：“这样，你把你做的最得意的 PPT 拿来我看看。”她回到自己房间，过了一会儿，拿了几个 PPT 来给我看。

老实说这几个 PPT 都做得非常的业余，我断定她要么是没花心思做，要么就是没人培训她。

我又问她：“你觉得自己在哪方面会更擅长？”

她很尴尬，说：“我没觉得自己哪方面擅长了，但是我还是想辞职，因为公司现在的工作太无聊了，公司的老板也是，每次给我布置的培训课题都很乏味，什么心态培养、什么职业素养、什么坚持是胜利，让我天天像念经一样。我觉得培训不是这么做的。我们都是大人了，心态什么的早就成熟了，哪能是几堂培训课就能改变的，给他们做这种培训纯属浪费时间，我不想把大把的青春都花在这些垃圾事上，所以想辞职。”

我想了想，说：“我们先不理论你该不该辞职，我们来理一下你手上的工作。

先说你觉得自己做的比较好的这个 PPT，我看这个培训内容，好像是替一个职能部门经理做的，但是，老实说，用我的眼光来看，你这个 PPT，根本连入门级别都不到啊，做一份合格的 PPT，有很多要求，文字怎么摆放，图形怎么设计，背景要求，公司 logo，片数控制，这些你在做 PPT 的时候，考虑过没有？”

她辩解说：“这个是应付他们的，没有认真做。我认真做的东西，还是很好看的，只是目前手上没有。”

我说：“在别的领域我不知道，但是，在 HR 这个领域，你可以应付人，但不

可以应付工作，你要是抱着应付的态度来工作，那你的工作永远做不出价值来，你自己也得不到提升。再简单的工作，都有它的要求，准备材料简单吧，但是要不出错就难，做 PPT 也简单，可是要做出专业水准就难。同样的，你去现场做培训，哪怕是带领他们看录像，要控制现场，不让他们随便走动中途溜号，也是难的，可是，难做的地方就是这件事的价值点，你是把做一件事需要经过的流程都走了一遍，但是每个流程的节点控制，却完全忽略了，结果这件事就变得枯燥无味，因为你做的是一件事的形，但没把神做出来，你追求成就感和认同感，但我告诉你，这两样东西都蕴藏在一件事的神里边。”

这个妹妹就说：“不知道要怎么把一件事的神做出来。”

我想了想，说：“就拿你最不喜欢但是又必须要去做的那个下项目培训来说吧。你之所以不愿意去，是觉得这个东西本身不能给你带来成就感，可是你想过这样一个问题没有——你做这样的培训目的是什么？你的目的：是要大家都接受六西格玛法，要大家都按照老板要求的那样，有很职业的心态、很积极的工作态度，对不？这个你如果赞同的话，你和老板在培训的根本出发点上，就没有大的差异。这种情况下，你需要做的就是，如何使培训变得有效。这就回归到了培训本身去了。我觉得，换了我是你，如果我觉得培训课件本身不能达到培训的目的，而上级又执意要求用这样的课件，我会采取另外一个折中的方法。比如说，我会借着现场培训人员比较齐全的机会，询问一些当事人，他们的培训需求是什么？再系统地收集这些需求，并反馈给公司。你要相信一点，那就是公司领导也是人，他们和基层接触的机会不多，可能正是因为这个原因，导致他们做出来的培训课件达不到目标。这个时候，如果你能够提供一些来自基层需求的声音，把它整理成正式文档，并找到能够满足这些需求的材料，你将这些内容提交给公司，没有道理他们会不采纳的。

退一步来说，就算你提交的资料，因为种种原因，公司没有引起重视，至少在基层陪伴大家看课件的那段时间，你是没有浪费的，你很好的利用起来，了解了很多人，收集了很多信息，并在这个过程中，你积累了收集需求的经验，当你尝试着搜索资料来满足需求，你又学到了设计课件的能力，这些都是你的财富。我们工作有两种目的：其一，为公司创造价值，这有赖于公司对你的认可和你的地位，权限，等等，因此不能完全由你个人控制；第二，创造自我价值，实现自我提升，这一点是你个人完全可以控制的。有很多出色的人来自不怎么样的公司，也有很多人从很出色的公司出来，却一无所获。在职场上，时间怎么分配，不能完全由我们个人说了算，但是时间怎么用，则完全是由我们自己控制的。如果你有心，做每一件事，都能挖掘出价值。

又比如每次培训，你都要跟现场、做会务、调节空调、架设投影仪，这些事

情每次都要做，可是你有没有想过，明明是每次都做熟了甚至做得很厌烦的事，偶尔还是会出错？这些过错，有多少是因为疏忽了某些细节导致的？还有，为什么每次都要叫你去做？一方面是因为你是培训专员，另外一方面，有没有可能是因为大家都觉得这种事情只有你最熟练，其他的人都不擅长？可是你是怎么想的，你是不是觉得，其实前台文员、行政文员如果有空，完全可以顶替你做这件事，对不？”

关于最后这一点，我的培训专员跟我提过，所以我约莫知道。

她拼命的点头，说：“是的是的，公司那个行政文员，整天闲得要死，从早到晚的打游戏。可是我有一次下项目，财务部的这边要培训，我忙不过来，叫她帮我顶下，她都不答应，说自己不会。”

我笑着说道：“她可能是真的不会，但是，从你的角度来说，你其实完全有办法让她帮你做这件事的，只不过你没去做。其实你可以这样，把到目前为止的培训会务工作整理出一个详细的文档，流程是怎样的、需要做哪些准备工作、可能会出现哪些问题，这些问题应该如何解决？你把这些内容整理齐全了，将之命名为培训会务指南，提交给你部门的经理，然后跟她商量，如果你分身乏术的时候，让她委派部门其他同事或者去行政部调其他人来顶替你跟下现场，她九成九都会答应，因为这个会务活儿真的并非是非你不可。当然，前提条件是，你提交的这份会务指南是要足够傻瓜式的，别人一看就能懂。否则就算经理有心，也不敢随便答应你。”

小妹妹说：“姐姐，听你这么一说，我又觉得这工作还有很多事情可以做啊。”

我说：“那当然，不过，我也给你敲个警钟，专员级别的工作，不管是哪个岗位，都是简单、重复、琐碎事项居多，你可以努力尝试着把这些简单的工作做出价值来，但是，也必须要知道一点，那就是就算你把工作做出了价值，因为公司的情况限制，或者你个人的机遇，或者其他种种非你能够控制的原因，你都还是需要一定时间积累，才能晋升，在这之前，你必须要忍耐各种各样繁琐的工作，不过，你可以把自己的时间合理分工，将每天工作时间的30%用来做基本的、你厌烦的工作，其他的时间，用来做对你来说有价值的工作，如果一时半会儿找不到这样的工作，你也不要把100%的时间都用来做那些你厌烦的工作，那样一来，你好不容易积累的成就感会慢慢被消磨掉，不仅如此，因为你把原本只应该用30%时间来完成的工作用了100%时间，久而久之，你会变得行动迟缓，思维缓慢，渐渐的就和周围其他人没什么区别了。所以，就算没有其他的事情好做，也要尽快把手上的工作做完，宁可双手闲着，也不要让脑子闲着，老板都会看，他们都喜欢用低价买到高效率的劳力，如果发现你份内的事情都做的很顺当还有大把时间空闲，他自然会给你分其他的活儿。那个时候，你的机会就来了。有事情做，就

能学到新知识。”

这之后的很长一段时间，小姑娘都没有再和我提辞职的事，也不知道她有没有把我的话听进去。

过了几个月她十分兴奋地跟我说：“姐姐，我给部门经理提的培训方案通过啦，下星期我要下基层给他们做培训，用我自己的课件！我自己来讲！”

我笑着说：“恭喜你，这是不是让你很有成就感？”

她笑眯眯的说：“太有了！”

第二天我去上班的时候，脑子里就在想一个问题，我那个培训专员，她心里想的是什么？她的需求在哪里？我该怎么开发她的潜力？

2.7 如何进行岗位价值评估

这是公司决定引入宽带薪酬体系，因为要进行岗位价值评估，我设计的岗位价值评估方案，做了部分修改之后，直接引用在此。本小节主要讲述如下 4 项内容：

- 为什么要进行岗位价值评估。
- 岗位价值评估的流程。
- 岗位价值评估的七个要素。
- 评价岗位价值评估结果的中位数原理。

1. 为什么要进行岗位价值评估

（1）什么是岗位价值评估

岗位价值评估又称职位价值评估或工作评价，是指根据组织的岗位设计，采取一定的方法，对岗位在组织中的影响范围、职责大小、工作强度、工作难度、任职条件、岗位工作条件等特性进行评价，以确定岗位在组织中的相对价值，并据此建立岗位价值序列的过程。

用通俗的话来说，岗位价值评估，就是采用一定的方法，对岗位进行排序，将那些公司重要的岗位排在前边，次要的岗位排在后边。

（2）岗位价值评估的作用

①是确定岗位薪酬标准的重要依据

一套科学、合理且适合公司发展需要的薪酬体系，离不开岗位价值评估，可以说，不管是企业领导者、HR 部门，还是薪酬分管领导，在确定薪酬体系的原始数据的时候，在他们脑海中考虑得最多的，不是别的，就是这个岗位对公司的

重要性，也就是岗位的价值。当公司规模小的时候，岗位数量相对较少，这些价值是容易衡量出来的，但是，当公司规模逐渐扩大，你会发现，很多岗位的价值是隐性的，至少无法在短期内显示出来，这个时候，我们就需要一套科学的方法，来帮助公司的经营者评估岗位的价值。

②岗位价值评估建立了员工的晋升通道

岗位价值评估不仅可以对组织内部所有的岗位进行排序，最终形成一个岗位价值表，各种岗位在组织内部所处的位子可以一目了然；更重要的是，通过运用多种手段对岗位进行不同角度的分析，岗位价值评估还能够将岗位的任职要求清晰地展现出来。从而可使员工对于公司的各个岗位有更立体的认识，明确自己的职业发展和晋升途径，也有助于他们理解企业的价值标准，引导员工朝更高的层次发展。

举个例子来说，以对同一个部门的主管和经理的岗位价值分析为例，通过岗位价值分析，假设我们得出结果主管的岗位价值级别是 38 级，经理是 40 级，这个结果是多数部门员工都想得到的，但是，主管为什么是 38 级，经理为什么是 40 级？这就是他们不知道但是又想要知道的，岗位价值评估通过对主管和经理的工作进行具体地分析，并系统的回答这个问题，在为员工释疑的同时，也使他们明白个人努力的方向。

③岗位价值评估有助于改善劳资关系

岗位价值评估，本质上是提供了一种方法和途径，使员工与员工之间、管理者与员工之间对岗位本身的评价趋于一致和满意，与此同时，建立在岗位价值评估基础之上的薪酬体系，也撇开了传统薪酬体系一贯的不可量化因素（比如拍脑袋或领导的个人喜恶和偏向），因而更加公正合理性，更能得到员工认同，最终达到改善劳资关系的目的。

2. 岗位价值评估流程

一套完整的岗位价值评估体系一般包括 6 个环节：成立专家评估小组、确定评估方式、准备标杆岗位工作说明书、对标杆岗位进行评分、计算得分和岗位排序分级。

第一步：成立专家评估小组

评估小组的人员由外部与内部两部分组成，企业外部的专家顾问能站在中立、客观的角度进行测评，同时还能培训内部测评人员的测评方法和技巧。对企业内部的测评人员的要求是：在企业任职时间较长，对企业的业务和岗位非常了解，并且在不同的部门任过职。企业内部的测评人员一定要有良好的品德，能客观公正的评价事务。

在和老板讨论是否需要成立专家小组的时候，老板说，不用请专家了，这个工作交给你做就行了，你在这方面很熟练嘛。我大默。于是专家评估小组就这样被卡擦掉了。

不过，我个人的建议，如果公司有钱请专家，这点钱还是不要省的好，我自己做过这些工作，深有体会，很多时候，如果你身兼了专家和内部测评人员两个角色，就很难做到中立、客观。而且，当你同属内部测评人员，没有外部专家所特有的权威，在向小组成员阐释评分细则以及带领小组成员对岗位进行评估时，没有争论还好，一旦发生争论，要花费很多不必要的沟通成本☹。

第二步：确定评估方式

这是指是进行全岗位价值评估还是选取标杆岗位进行价值评估。

原则上，几乎所有的岗位都应该进行价值评估，这对规模较小或者业务链不长的公司来说，是可行的，规模稍微大一点的企业，岗位往往比较多，如果全方位进行岗位评估，评估者往往会因为被评估的岗位过多而敷衍了事，或者因岗位较多而难于对不同岗位进行区分，这样会使评估工作出现较大的偏差。

是否选择标杆岗位，应当由专家组讨论决定，但是，如果不是资本型或者扁平结构组织，岗位之间的粘合度也不高（也即是岗位本身差异比较大），这个时候，岗位再多都应该进行全岗价值评估，不能用标杆岗位予以代替。

海氏法里边没有这一部分的规定，它直接提到的就是选取标杆岗位，但是，实际的工作当中，多数扁平化、初具规模的公司岗位都不多，完全可以实行全岗评估，减少离差。

标杆岗位选择有三个原则：

- 够用（过多就起不到精简的作用，过少非标杆岗位就很难安插、有些岗位价值就不能得到厘定）。
- 好用（岗位可以进行横向比较）。
- 中用（全部的标杆岗位合在一起，要能够代表组织所有的岗位）。

注意，同一个部门价值最高和价值最低的岗位一定都要选取。

第三步：准备标杆岗位的工作说明书

工作说明书是岗位测评的基础，完善的、科学的岗位说明书能大大提高测评的有效性。没有详细的工作说明书做基础，测评者就只能凭主观印象对岗位进行打分，尤其是当测评者不是对所有标杆岗位都很清晰的时候，测评者的主观性就会增大。

岗位说明书的写法，我写了其他的文档介绍，这里就不啰嗦占据篇幅。简单说，岗位说明书要本着 5W1H 的原则编写，回答为什么，什么内容，何种岗位职

责以及需要哪些条件来完成工作等问题。

第四步：对标杆岗位进行价值评分

岗位价值评分工作一定要慎重。科学的做法是由专家组中对岗位价值评估比较熟悉和了解的人，选出两个标杆岗位进行对比打分，详细阐述打分的过程和原由。同时选择一名测评者做同样的演示，直到所有的测评者完全清楚后为止。测评者学会打分后，并不要立刻进行全面的测评，可先选择部分标杆岗位进行测试，对测试结果统计分析，专家认为测试结果满意后再全面铺开测评工作。如果一开始就全面展开测评工作，而测评结果因为测评者没有完全掌握测评技巧而不理想时，再进行第二轮测评会遭到很多人的反对。

第五步：计算岗位的得分并建立起岗位等级

计算岗位得分也很有技巧性。计算出各标杆岗位的平均分后，可算出每位评分者的评分与平均分的离差，对离差较大（超出事先设定标准）的分数可做去除处理。因为有些测评者为了本部门的利益或对有些岗位不熟悉而导致评分有较大偏差，在计算最后得分时务必要通过一些技术处理手段将这种偏差降低到最低限度。

这里用的基本就是统计学原理了，原则上，一个公司内部的岗位价值离差（即个体得分和总体平均分）应该落在预设的置信区间以内，如果超出预先设计的置信区间，往往代表该值是异常值，要去除，而这异常值产生的原因，基本应该是人为偏差造成的。我的统计学和数据模型分析都学的并不是非常的扎实，只约莫知道这中间的道理，要我详细的解释清楚，我就有点挠头了☹。

第六步：排序分级

各标杆岗位最后得分出来后，按分数从高到低将标杆岗位排序，并按一定的分数差距（级差可根据划分等级的需要而定）对标杆岗位分级分层。然后，再将非标杆岗位按其对应的标杆岗位安插到相应的层级中。

岗位价值评估是一种解决企业内部不同岗位之间的价值贡献，并按照一定的次序进行排列岗位程度的方法。企业在进行岗位价值评估的时候需要注意以下几点：

- 岗位价值结果是相对的，而不是绝对的。每个岗位的价值离开了企业这一特定的范围之后，将变得毫无意义。
- 岗位价值评估是一种定性判断岗位之间价值大小的，而不是进行定量判断的工具。
- 岗位价值评估是以工作为基础的，而不是以从事某岗位的特定员工为基础的。
- 岗位价值评估是在建立统一的岗位价值评估模型的基础上开展的，而不是

运用不同的模型对企业的不同岗位进行评估的。

有关流程的文字说明摘录自百度百科，我自己针对部分内容做了修改和解释，特此说明。

3．岗位价值评估的七个要素

在开始说明这七个要素之前，有以下几点需要特别明确：

- 一个岗位的价值和它所在的组织有千丝万缕的联系，因为同样的工作，在不同的组织结构中，其工作难度和强度完全有可能是不一样的，举个例子来说，以行政经理为例，200 人以下的行政经理的管理沟通肯定不如 200 人以上的行政经理的管理沟通要求强度和难度，因此，不考虑组织背景照抄照搬别家组织的岗位价值评估体系，极有可能会出错。
- 我将要说明的这份岗位价值评估表，主要是供以下这一类型的企业做参考的：资本型或扁平结构管理组织（IT，互联网，电子商务等），200 人以下，相邻部门的岗位粘合度很高。非上述这些特征的企业，不合适参考我提供的内容。
- 这份价值评估表不是我发明的，是我在深圳参加一位老师的宽带薪酬设计培训课，他给出的模板，我根据模板修改规则，结合我公司的实际情况，对分值进行修正以后得出来的，其实如果能够分享老师的原始模板是最好的，但是无奈的是，那个原始模板，我借给一位同事之后，他再也没有还过我☹。

下面我们开始。

职位评估和定级的七要素分别为：企业状况、下属管理、沟通情况、任职资格、职责范围、解决问题难度以及对企业贡献度等要素。

（1）企业情况

企业情况评估标准：企业人数、经济规模和企业性质。

其中：

- 企业人数：5 年以上，取近两年年平均数和来年预计数的平均数；5 年以下，取今年平均数和来年预测数的平均数。
- 经济规模：50 人以下、200 人以下、500 人以下和 500 人以上。
- 企业性质：私人企业、股份制以及有限责任公司等。

通常情况下，人数和规模与得分情况有正相关关系；企业性质影响得分；此外，所有岗位就“企业描述”要素得分相同。

（2）下属管理

下属管理评估标准：下属人数以及下属类别。

- 不同类别下属管理难度不同。
- 不同人数下属管理难度不同。
- 通常情况下，管理人数越多，类别越复杂，岗位得分也越高。

岗位参考分值如下表所示。

下属类别 / 下属人数		1(a)	2(b)	3(c)	4(d)	5(e)
级别	人数	普通员工	含专业和技术人员	含专业、技术和初级管理者	含中层管理者	含高层管理者
1	0	5	a+(5-10)	—	—	—
2	1~8	10	a+(5-15)	b+(5-15)	b+(5-15)	b+(10-25)
3	9~30	20	a+(5-15)	b+(5-15)	b+(5-15)	b+(10-25)
4	31~100	30	a+(5-15)	b+(5-15)	b+(5-15)	b+(10-25)

（3）沟通状况

沟通状况评估标准：沟通性质、沟通难度和沟通频度。

沟通性质可分为两类：

- 企业内部沟通：在群体内部进行，沟通结果组织可控。
- 企业外部沟通：在群体外部进行，沟通结果组织不可控。

通常情况下，企业内部沟通的难度要小于外部沟通。

沟通难度可分为三类：

- 简单：一般问答性质，比如工作汇报，文件传达，电话转接等。需要注意的是，如果公司存在客服部门，考虑到客服部门的工作要分类，有一部分是属于简单问答性质；有一部分则是专业化、技术性回答，尤其是需要动用技术背景知识的情况，因此，对客服部门来说，沟通领域的得分基于简单和专业之间是比较合适的。
- 专业化、技术性：较大、解释性工作。
- 人际和事务协调：极大、说服性。

管理沟通多数都属于人际和事务协调性质的沟通。

沟通频率可分为三类：

- 偶尔：每月 3~5 次。

- 经常：每 1~2 天即有一次。
- 天天：这个不用我解释，大家应该都知道，需要说明的是，很少有人天天都在从事沟通工作，哪怕是客服部门或行政管理部门。

岗位参考分值如下表所示。

难度 / 频度		企业内部			企业外部		
		1(a)	2(b)	3(c)	1(a)	2(b)	3(c)
		简单（一般、问答性质）	专业化、技术性（较大、解释性）	人际和事务协调（极大、说服性）	简单	专业化技术性	建立外部关系
1	偶尔	10	a+(15-25)	b+(5-15)	15	a+(15-25)	b+(15-25)
2	经常	15	a+(20-30)	b+(15-35)	20	a+(25-35)	b+(15-25)
3	天天	20	a+(25-35)	b+(25-40)	30	a+(35-45)	b+(20-35)

（4）任职资格

任职资格评估标准：知识的深度（工作经验）和知识的广度（教育程度）

从某种程度上来说，任职资格属于岗位的先天要求，硬指标。

对于任职资格的评估，有以下规律：

- 担任该职务的任职资格要求越高，职位越难，其得分越高。
- 教育程度说明的是胜任该岗位应当具备的专业或技术知识，不是学历本身。在实际的工作中，总有一些人抨击以学校取人的公司。其实站在 HR 的角度来说，这一点真的无可厚非，研究每个学校的毕业推荐表，你会发现，名气比较大或者科系比较突出的院校，他的课程设置要规范完善一些，从这样体系出来的学生，总体而言，至少在理论领域，会有比较扎实的基础，如果动手能力也很强的话，优先录用并无不妥。
- 技术经验：具有广泛性、互通性的工作积累，能解决某一方面或者某一领域的问题。

在招聘的过程当中，对那些熟手，尤其是工作五年以上的人，评价其经验值时要格外小心，要确保其擅长的领域和应聘岗位有相当的匹配度才能考虑录用，因为，人的工作经历越长，经验值越丰富，他越难被重新塑造，如果他的优势和岗位核心任职资格要求有重大偏差，则不管其他领域多么优秀，都不可轻易录用，否则多半要支付大量成本来完成磨合。正如一位前辈曾经告诉我的那样，“如果以赛车来比喻优秀的人才，那么岗位就如同是公路，赛车只有在专业的赛道才能发挥优势，在高速公路上性能次一些，在国道上又要更差一些，如果是在二级公路，

则不仅是车子本身会磨损得厉害，就连路都要遭殃”。这也是为什么很多大公司出来的人在小公司里发挥不了作用的原因。

岗位参考分值如下表所示。

知识的广度 / 知识的深度		1(a)	2(b)	3(c)	4(d)	5(e)	6(f)	7(g)	8(h)
		简单经验	简单的专业或技术经验	复杂的专业或技术经验	深入而复杂的专业技术经验	关键核心专业或技术经验	单一领域的专业或技术专家经验	关键领域的专业或技术专家经验	跨关键领域的专业或技术专家经验
1	高中、职高、中专学历	20	a+(5-15)	b+(5-15)	c+(15-25)	d+(15-25)	d+(15-25)	f+(20-30)	g+(20-30)
2	大专学历或掌握事物基本专业原理知识	30	a+(10-30)	b+(5-25)	c+(15-25)	d+(20-25)	d+(20-30)	f+(20-30)	g +(20-30)
3	本科学历或掌握事物专业原理知识	45	a+(15-35)	b+(5-25)	c+(15-25)	d+(20-25)	d+(20-30)	f+(20-30)	g +(20-30)
4	硕士学历或能研究事物的专业原理及应用方法	60	a+(5-15)	b+(5-25)	c+(15-30)	d+d+(20-25)	d+(20-30)	f+(20-30)	g +(20-30)

（5）职责范围

职责范围评估标准包括自由度和广度。

- 自由度：工作受到限制或指导的程度。
- 广度：同时在多个领域、工作、活动中担任角色。

总体来说：自由度越高，广度越高，岗位得分越高。

有位同行曾经拿这样的问题来问我，把我考倒了。他说他公司有个部门叫做多种经营部门，年初分配到的任务是从事多种经营市场开拓，这些经营本身有 4 种之多，全部都是对现有的终端资源进行挖掘而发展起来的，但这 4 种业务之间又没有任何联系，他的问题是：对于这个部门的市场拓展人员（他们是按照片区分类，每人都要负责所属片区的 4 种业务开发），工作广度究竟应该是在 4d（从事同一性质的工作上），还是 5e（从事不同性质的工作上）？我最初认为这应该是从事同一性质的工作，理由包括：员工本身所属的部门就是从事多种经营市场开拓的，此外，所有业务类型终归都是为了一个目的，即实现销售收入服务。但

是这位同行反驳我说，这个部门业务本身没有任何联系，要想把这些工作做好，市场拓展人员要具备复合型的素质，简单地说，这项工作绝对不是一般的市场拓展人员或者销售代表能够做的，既然它的工作内涵要宽广得多，就没有道理将之和其他销售代表和市场拓展人员归到同一个广度值里边。这样的说法也是有道理的，而且考虑到实际上这项工作的难度和强度确实都很大，我最终还是同意他的意见，将这个部门员工的工作归到 5e 里边去。不过，这个部门的经理则归到了 6f（管理同一性质工作的部门）里。

在自由度的分析上，关于 5（按原则工作，对效果评估）和 6（按规划工作，对业绩评估），也有人问过我，说不理解为什么会将按原则工作排在低端，按规划工作排在高端，从道理上来说，原则比规划更抽象，甚至可以说，规划本身应该是照着某种原则做出来的，所以原则应该比规划更高端，这两项的衡量标准应该修正为：5（按规划工作，对效果评估）和 6（按原则工作，对业绩评估）。我的理由是，我认为效果是业绩的子集，有效果不见得有业绩，但是有业绩的，基本都能看出效果。而规划的内涵则比原则要大，它虽然是根据原则做出来的，但是它不仅包含了原则，还有超于原则的资源调配，所以从某种角度说，原则比规划抽象，但是规划比原则复杂，规划和业绩的关系也比原则要更近，所以我还是坚持，老版的写法，应该是没有大问题的。

岗位参考分值如下表所示。

广度 / 自由度		1(a) 重复工作	2(b) 多项相似工作	3(c) 部分相似工作	4(d) 从事同一性质的工作	5(e) 从事不同性质的工作	6(f) 管理同一性质工作的部门	7(g) 管理不同性质工作的部门	8(h) 领导一个主要业务领域	9(i) 领导两个主要业务领域	10(j) 主持企业全面工作
1	按照标准工作，随时受控	10	a+(5-15)	b+(5-15)	c+(5-15)	d+(5-15)	e+(5-15)	f+(5-15)	g+(5-15)	h+(5-15)	i+(5-15)
2	按指导工作，阶段控制	15	a+(15-25)	b+(5-15)	c+(5-15)	d+(5-15)	e+(5-15)	f+(5-15)	g+(5-15)	h+(5-15)	i+(5-15)
3	按明确的规范工作，例行检查	25	a+(15-25)	b+(5-15)	c+(5-15)	d+(5-15)	e+(5-15)	f+(5-15)	g+(5-15)	h+(5-15)	i+(5-15)

（续表）

广度 / 自由度		1(a) 重复工作	2(b) 多项相似工作	3(c) 部分相似工作	4(d) 从事同一性质的工作	5(e) 从事不同性质的工作	6(f) 管理同一性质工作的部门	7(g) 管理不同性质工作的部门	8(h) 领导一个主要业务领域	9(i) 领导两个主要业务领域	10(j) 主持企业全面工作
4	按一般方法工作，随机抽查	35	a+(15-25)	b+(5-15)	c+(5-15)	d+(5-15)	e+(5-15)	f+(5-15)	g+(5-15)	h+(5-15)	i+(5-15)
5	按原则工作，对效果评估	45	a+(15-25)	b+(5-15)	c+(5-15)	d+(5-15)	e+(5-15)	f+(5-15)	g+(5-15)	h+(5-15)	i+(5-15)
6	按规划工作，对业绩评估	55	a+(15-25)	b+(5-15)	c+(5-15)	d+(5-15)	e+(5-15)	f+(5-15)	g+(5-15)	h+(5-15)	i+(5-15)
7	按目标工作，对业绩评估	65	a+(15-25)	b+(5-15)	c+(5-15)	d+(5-15)	e+(5-15)	f+(5-15)	g+(5-15)	h+(5-15)	i+(5-15)
8	按使命工作，对公司业绩评估	75	a+(15-25)	b+(5-15)	c+(5-15)	d+(5-15)	e+(5-15)	f+(5-15)	g+(5-15)	h+(5-15)	i+(25-35)

（6）解决问题的难度

解决问题的难度评估标准包括创造性和复杂性

- 创造性：是否明确问题是什么，解决问题是否复杂。
- 复杂性：是否有现成的方法或思路。

多数情况下，解决问题难度评估的横轴（复杂性）领域，居于最高地位的通常是研发部门，其岗位价值应该是介于 3c 和 5e 之间。中小规模的企业，研发投入不比大公司，因为研发部门解决的问题距离 6f 会有差距，这倒不是说他们就遇不到 6f 级的难题，而是说当此类问题出现时，企业会选择回避。

岗位参考分值如下表所示。

复杂性 / 创造性		1(a) 问题简单，无需分析	2(b) 问题不复杂，稍作分析就很明确	3(c) 问题较复杂，须经过较深入分析才能理解和解决	4(d) 问题复杂，难发现，需经过深入的分析才能理解和解决	5(e) 问题很难攻克，可借鉴经验不多，需进行广泛而深入的调查和分析	6(f) 问题错综复杂、不确定因素多，需投入大量的时间与精力、并借鉴内外部资源
1	有具体的作业指导或方法，无需创新	10	a+(10-25)	b+(10-25)	c+(10-25)	d+(10-25)	e+(10-25)
2	依据现有操作方法，但要求改进	25	a+(10-25)	b+(10-25)	c+(10-25)	d+(10-25)	e+(10-25)
3	需不断改进原方法或创立新方法	40	a+(10-25)	b+(10-25)	c+(10-25)	d+(10-25)	e+(10-25)
4	借鉴外部经验创立全新而复杂的方法	55	a+(10-25)	b+(10-25)	c+(20-30)	d+(20-30)	e+(10-25)
5	无相关经验可借鉴的应用性创造	70	a+(10-25)	b+(10-25)	c+(10-25)	d+(10-25)	e+(10-25)
6	理论性或原理性的创造和发明	85	a+(10-25)	b+(10-25)	c+(10-25)	d+(20-30)	e+(20-30)

（7）对企业的贡献度

贡献度评估标准包括贡献的性质、贡献的大小和贡献的领域。

- 贡献的领域：在哪个领域做出贡献。
- 贡献的性质：在贡献领域内承担怎样的责任。
- 贡献的大小：所做贡献的程度。

对企业的贡献度评估有赖于组织内部核心岗位和关键部门的界定，可以说，在不同的战略发展阶段，企业的核心岗位与关键部门是不一样的，因此，同样的岗位在企业发展的不同阶段，其价值也会发生变化。

要使岗位贡献度评价接近事实的真相，需要组织能够根据战略要求界定出关键部门和核心岗位。不过，总体而言，贡献度评价应该是岗位价值评估七个要素中最具有主观性的要素。

岗位参考分值如下表所示。

贡献的性质 / 贡献的大小		一般业务			次要业务			主要业务			关键业务			多个业务		
		1(a)			2(b)			3(c)			4(d)			5(e)		
		辅助	重要	核心	辅助	重要	核心	辅助	重要	核心	辅助	重要	核心	辅助	重要	核心
1	很小	25	25+ (1-5)	25+ (5-15)	30	30+ (1-5)	30+ (5-10)	60	60+ (15-30)	60+ (30-50)	80	80+ (15-30)	80+ (30-50)	100	100+ (15-30)	100+ (30-50)
2	一般	30	30+ (1-5)	30+ (5-15)	40	40+ (1-5)	40+ (15-30)	80	80+ (15-30)	80+ (30-50)	100	100+ (15-30)	100+ (30-50)	120	120+ (15-30)	120+ (30-50)
3	突出	35	35+ (1-5)	30+ (5-15)	50	50+ (5-15)	50+ (15-30)	100	100+ (15-30)	100+ (30-50)	120	120+ (15-30)	120+ (30-50)	140	140+ (15-30)	140+ (30-50)
4	重大	40	40+ (1-5)	40+ (5-15)	60	60+ (15-30)	60+ (15-30)	120	120+ (15-30)	120+ (30-50)	140	140+ (15-30)	140+ (30-50)	160	160+ (15-30)	160+ (30-50)

（8）评分数和职级对应表

根据总分的范围，确定职位等级

岗位参考分值如下表所示。

总分范围	职位等级	总分范围	职位等级
50~70	31	501~540	46
71~90	32	541~580	47
91~110	33	581~620	48
111~130	34	621~660	49
131~160	35	661~700	50
161~190	36	701~740	51
191~220	37	741~790	52
221~250	38	791~840	53
251~280	39	841~890	54
281~310	40	891~940	55
311~340	41	941~990	56
341~380	42	991~1040	57
381~420	43	1041~1090	58
421~460	44	1091~1140	59
461~500	45	1141 以上	60

上述分级标准仅供参考，根据组织的人数和规模，应做适当调整。此外，如果规模比较庞大，还可以将级别往上延伸，我所见过最庞大的一个岗位级别体系是 76 级。

最后，有关岗位价值评估，尚有一个小点想要补充。

朋友小 D 在培训公司上班，有一天早晨给我打电话，说他下午要给一家公司

做培训，但是身体很不舒服，实在去不了，公司也没有可替代的培训师，央求我去救场，我从来没有给别家公司做过内训，本来是不想去的，但是又觉得是个学习机会，踌躇片刻，还是去了。

这次培训的主要内容是如何进行岗位价值分析，PPT 课件一共有 17 张，我算好时间，前后一共讲了 60 分钟，加上中间和课后的提问时间，一共是 90 分钟左右，基本完成任务。培训结束以后，这家公司的老板跟我交流，说他遇到一个问题，是这样的：

他公司的项目，有复杂的也有简单的，项目经理的薪酬因此也不一样，为了避免项目经理之间互相攀比，人力资源部严禁项目经理相互打探对方薪酬，公司内部也实行严格的保密制度，将薪酬福利列为头等机密，但他越是这样做，项目经理打探得越厉害，有些项目经理获知自己待遇不如别人，跑到公司来理论，公司领导每次解释说，因为你做的项目不如别人的复杂，别人的项目素质要求更高，可是别人的项目究竟有多难做，需要项目经理具备什么样的素质，又说不出来。

我问他说："你怎么会说不出来呢？"

他说："这个和公司管理也有点关系，因为现在项目太多，很多项目经理是临时提上来的，能力参差不齐，调动也非常频繁，资质比较好的项目经理经常充当救火员，不容易在一个项目里扎根做出业绩来，但是他们确实非常出色，干了很多活儿，都是一般的项目经理做不了的。"

我说："换句话说，因为公司管理的原因，导致那些优秀的项目经理的闪光点被分散了，以至于别人看不见？"

他一拍桌子说："对！就是这样，你有什么办法可以解决这个问题？我的要求很简单，就是给我一个方法或者制度，可以把我筛选出来的那些优秀项目经理的能力表现出来，让别人心服口服，别的项目经理你想拿优秀项目经理的工资，没问题，只要别人干的活儿你都能干，别人有的能力你都有，我就给你加工资。"

我想了想说："从人力资源的角度而言，这个问题不难解决，办法就是做岗位价值评估，通过价值评估，可以形成岗位的素质胜任模型，靠这个模型，对同样的岗位，也可以分出三六九等。以项目经理来说事，就是你把优秀项目经理、普通项目经理和比较差一点的项目经理各找三个出来，分析他们做事情的质量和数量，最后形成一个项目经理任职资格要求。优秀项目经理的素质模型，在沟通能力、处理复杂问题的能力、自我发展和提升、价值贡献等领域的数值肯定都是比较高的，这就是普通的和比较差的人学习的标杆了，他们可以被命名为 AAA 级项目经理，基本薪比别的项目经理高出三四个点都无可厚非，普通的则命名为 A 级项目经理，差一点的直接降下去做项目助理（或者准项目经理），如此一来，当 A 级和准项目经理对优秀项目经理薪酬感到不满，他只需要去看人家的任职资格

要求，就平衡了。但是要做这件事，得有一个基础，即是你的岗位相对来说要比较成熟，或者至少你的中层团队要比较成熟，如果这两者都不满足，勉强做出来的价值评估会不准确，没有参考性。考虑到你现在的情况，我觉得你现在还不具备做岗位价值评估的基础。”

说完这句我就有点后悔，为怕给我朋友添麻烦，好在这位老板对我的观点并不认同。他说：“我的岗位很成熟啊，我每个项目设的岗位都差不多，项目经理，组长，班长，怎么就不成熟了，我都不变动岗位啊。”

我想了想，说：“好，我问你一个问题，你都是采用什么方式晋升项目经理的？”

他说：“公司几个部门领导开办公会讨论，觉得不错，就提上来。”

我说：“也就是说，你们没有明确的标准，是大家觉得不错所以就提了，那么，大家觉得不错的标准是什么，你们内部有讨论过没有？”

他露出茫然的表情，说：“人不一样，怎么能用同样的标准来衡量？”

我说：“不是的，你混淆了人和岗位的概念，我们不能用统一的标准来衡量人的优劣，但是岗位不一样，岗位的工作是相对固化的，业绩也是看得到的，一个成熟的岗位，他的任职要求和产出要求，都应该是显性的，你们可以没有岗位说明书，但是提拔一个人担任某岗位（比如说项目经理），先决的条件必须是这个人能够满足项目经理的任职资格要求。而这个要求，也就是我刚刚所说的提拔标准，就算如你所说的，有项目的压力，不得不提拔一些资质不够的人担任项目经理，但是你后期也要有足够的培养资源使他能够快速成长，这是另外一个话题。我们还说那个标准，如果人力资源部的能力不够强大，不足以将岗位的任职标准固化出来，至少你们做决策的人自己心里是要有数儿的，这是你们拍脑袋的基础。如果你连提拔标准都没有，全靠大伙儿开会的时候现拍脑袋，就会产生这种情况，项目经理不知道自己的发展方向，只会看别人的工资，觉得公司待己不公，要求加薪，而你们呢，万分恼火的憋着气，应付项目经理的加薪要求，觉得他们不可理喻。”

他脸色有点不太好看，说：“合着你的意思是说，我们现在搞成这个样子，都是我们管理层自己没先整明白？”

我干笑了两声，没敢吭声，如果因为我的过失让我朋友失去这个客户，我就大罪了。

但是很快他就冷静下来，说：“我得承认你说的对，我是管项目的，但是那些拿高工资的项目经理究竟是怎么做事的，他们都做了些什么， 我自己其实也不是特别清楚，很多时候是凭感觉在办事。”

我回去之后和朋友交接培训情况，说起这件事，满以为朋友会为这件事责怪我（因为实际上，我是引导老板发现朋友推销了一堂他不需要的培训课给他了），

但是他没有，反而很高兴，说我把路子给他打开了，他准备过两天再去拜访这家公司的老板，向他推销中层干部管理培训课程，帮助他建立成熟的中层管理团队。我半晌无语，再一次深刻觉得自己不是做销售的材料啊，看不到商机。

经过这件事，我想要说明的一点是：在组织发展的过程当中，不是每个阶段都适合做岗位价值培训，如果岗位系本身并不成熟，勉强做出来的价值评估会失之公正，很难起到激励员工的作用。而衡量岗位系是否足够成熟的标准，我个人的建议是，我们可以去观察公司的岗位任职要求是否是明确的，这种明确不一定是写在纸上的，就算没有岗位说明书，当公司的领导或者部门经理可以将他想要征募的人的要求条分缕析地说给人力资源部听时，组织的岗位系相对来说应该是比较成熟的了。此外，如果组织的中层管理团队相对比较稳定（包括人数和产出），可以成为研究岗位任职资格的样本，这样的组织岗位系也可算作是成熟的。

2.8 招聘需求分析心得

有一次参加一个人力资源沙龙，期间主持人提出一个问题：招聘的第一步是什么？她点了我来回答，我当时想也没想，说：“筛选简历”。老师摇头说：“虽然没有错，但是不对”。我臊了个大红脸，缩到了角落没敢吭声，又有人举手回答说：“是核查招聘计划，看看是否超标，不超标的就安排招聘，超标的就打回去”。老师还是摇头（这个时候我真是太凉爽了），然后老师说：“招聘的第一步，其实是分析需求。确切地说，招聘的第一步，应该是针对拟招聘的岗位，进行需求分析。这个道理很简单，我们首先要知道，岗位本身是做什么的，需要何种素质模型的人才，其次才能招聘到合适的人吧，对不？”

那么，应该如何做招聘需求分析？

我不肯定我的方法一定是对，我通常是这样做的：

我个人觉得，招聘本身应该是一场精心准备的交谈。在约定好面试时间之前，面试官和面试者都应该做足够的准备。站在面试官的角度，我觉得，对要招聘的岗位进行充分的需求分析，实属必要，而进行招聘需求分析的时候，至少要收集以下这些问题的答案：

1. 本岗位主要工作是什么？

人事部门通常会接到来自用人部门领导的招聘申请单，在这些申请单上，一般都会列出拟要招聘的岗位的职责是什么，但是，光凭申请单上的这些信息，还不足以回答上述问题，原因在于：

（1）很多时候，用人部门的领导在填写招聘单的时候，他对岗位本身其实并没有非常清晰地认识，只约略知道有些活儿没人做了，得找个人来顶一顶，但这些活儿究竟有哪些，应当分为几大类？他们其实并没有做深入的分析和挖掘。

（2）如果是因为人员流动而导致的职位空缺，因为有前例在，通常用人部门领导在填写人员招聘单的时候，可能会更加随意，但问题的关键在于，岗位本身的主要工作是根据部门的工作任务在不断调整的，而且部门的人力配置也是在不断变化的，这两种变动因素，因为没有及时全面反映在招聘申请单上，就可能会使人力部门对岗位主要工作的理解出现偏差，结果错过合适的人选。

所以说，单凭招聘申请单上列明的岗位职责信息，要回答上述问题，其实是不够的，HR 要想获得最准确的招聘需求，应该询问用人部门本身。我通常会在收到招聘申请单后，问用人部门负责人以下这些问题：

①想招的这个人，主要是用来做哪个或者哪些项目的工作的？

将工作内容具体细化出来，有助于我们对岗位需要具备的素质形成一种初步的直观认识。

②这个人主要是和谁或者哪些人配合？

配合的团队很重要，气场相合的人最容易聚成团，减少磨合期。不仅如此，如果我们了解待招聘岗位的配合人的情况，更能找到可以弥补对方劣势的人，使团队更有战斗力。

不过，对于矩阵式结构的团队管理，收集这个问题的答案意义就不大了，因为矩阵式结构所特有的以项目为中心聚集团队成员的方法，使得团队成员之间的相互依赖性并不高，如果你只是为了某个团队成员而去招募一个人来，可能两者都还没磨合好，项目已经结束了，他们在一个团队里工作的缘分也到头了，而新入者下一个配合的团队成员和前一个完全不同，这对双方来说，都是一种消耗。

③你希望这个人有哪些方面的工作经验？

以前我会问：你对这个人有什么基本要求没有？

通常他们都会说，就像以前那样，计算机相关专业的，2 年左右工作经验，有大中型项目经验就行。

结果我发现，这样的答案看似具体，其实认真分析起来是却很模糊，对招聘工作完全没有帮助。为什么呢？我分析给你听，计算机相关专业包括很多，从 Web 应用到软件工程、信息管理，都是相关专业，可是侧重点和学习重点不同，2 年经验，是维护、实施、开发还是需求分析？大中型项目是哪一类的？在这些项目中主要担任什么角色是否有要求？我找一个有大型项目维护经验的人给你，你要不要？

后来我就用上述问题代替了原来的问题，效果好了很多。

2．你想要一个什么样的人?

我问这样的问题，时常有用人部门的负责人跟我讲，你这话怎么让我觉得在找对象？哈哈，招聘在一定程度上，和相亲还真的有点像。之所以要问这个问题，是因为，我想知道，他倾向于寻找什么样气质和素质的人。

每当他们觉得回答这个问题有难度，我会这样引导他们：你想要一个很会沟通的人呢，还是一个很会干活的人？基础好就行了呢，还是要动手能力也比较强的？要乖的呢，还是有点想法的？那种有强烈进取心的要不要？不那么有责任心但是很有创造力的要不要？

执行力培训课教育我们，要学会给同事做判断题，因为这样可以节约时间，可是，在这里就不行了，得让他们做选择题。

这些问题有助于帮助招聘者塑造关于目前想要招聘的、具体的这个人的胜任力模型，是要善于沟通的，有领导力的，有影响力的，还是技能型的。虽然岗位本身有其自有的素质模型。但是，招聘是一个动态过程，通过团队的人员素质搭配和协调，我们将要找的这个人，和岗位本身的素质模型，很可能是不需要完全匹配就可以符合用人部门要求的。

简单地说，做这一步的目的，就是要清楚地知道。用人部门现有的团队模型中缺乏的是哪一块，或者说，用人部门负责人喜欢什么样的团队成员，然后找一个人，来补足这一块。

3．你想要全面发展的还是术业专攻的?

这个问题，直接关系到推荐二面的人选数量，我不知道其他公司是如何运作。软件公司的管理者，普遍是理工科出身，文科的很少，这样的人习惯带着技术思维思考，在招聘这个问题上，一个直接的反映就是，对于人力资源部门推荐的二面人选，通常会系统考察其技术领域的知识，而忽略其他层面的优劣势。对一面的面试官来说，这样的趋势，要求我要格外留意推荐二面的人。有些人技术层面可能很优秀，但是人际沟通和影响力却很差（这种人在 IT 行业貌似还有不少），有些人技术层面可能很普通，但是在协调和组织领域表现极其突出，结合岗位工作来分析，这两种人很可能都合适推荐或者都不合适推荐。

需要说明的一点是，这个问题看起来似乎是多余的，因为哪怕是用脚趾头想也知道，用人部门肯定是想要全面发展的人才。而当你把这个问题提出来的时候，他们多数情况下也真的会回答你说，我要全面发展的。此时，HR 心理要明白，现有的薪酬福利待遇是否够为他招聘到全面发展的人，如果薪酬不够，和他说明

这一点，如果他仍然坚持还是要全面发展的人，这就意味着推荐复试的门槛要降低。而一个值得注意的现象是，随着越来越多的 85 后成为组织的基层和中层干部，他们更崇尚个性化的特点也开始影响到人力资源领域的人才评估标准，一个很明显的特点是，很多用人部门的负责人在回答我这个问题的时候，会告诉我说，想要专业能力强的，能撑起一个项目的主体框架，其他的诸如协调能力沟通能力管理能力欠缺一点，问题都不大。

4．要素选择

完成上边几大问题答案的收集之后，我们对于拟要招聘的人员应该具备何种素质，已经有了基本的了解，可是，作为招聘专员的你，一定清楚地知道，要在短时间内招到适合上述这些素质要求的人，可是一件不太容易的事，换句话说，我们目前所收集到的素质信息，是关于这个岗位“理想候选人”应该具备的素质，但这样的人一则不容易招到，二则企业需要的是合适的人，而不是“理想”的人。如果公司现有的人力资源和培训资源都很充分，招聘专员物色到一个不那么合适但是经过少量的培训就可以上岗的人，也是一样值得推荐给用人部门的。

也正是因为这一点，在做招聘需求分析的时候，必须要进行要素选择。

要素选择这个东西，说起来很抽象，我从书上学习到它的时候，也觉得它很难懂。按照我自己的理解，其实是比较简单的，就是综合权衡一下公司现有的资源，然后比着这些资源，去找稍微差一点、但是能适应岗位要求的人。

举个简单的例子来说明。

假设我要找一个项目经理，经过和用人部门负责人沟通之后，我总结出来，这个人要具备以下这些能力和素质：从事相关项目管理和项目实施工作 3 年以上、懂得使用至少一种项目管理工具并带领 3 人以上团队实施过 3 个以上 50 万以上的软件项目。有领导者气质、善于倾听、表达和说服他人。

这些信息收集全之后，我首先要做的，是调出现有团队人力结构图，收集以下这些信息：

- 该团队目前有多少骨干，或者具备骨干气质的成员，如果我新招的项目经理在领导力方面较弱，是否有骨干可以弥补？
- 项目团队目前使用的管理工具有多复杂，对于一个有 3 年以上项目管理经验的人来说，需要花费多少时间学习？
- 目前团队最缺乏的素质是什么？是技术层面的、领导层面的，还是协调润滑层面的？
- 如果没有相关的项目经验，团队中是否有足够资深的、且性情温和的老员工？

如果我得到一个组合：团队中有一名老员工，项目经验很丰富，但是缺乏影响力和领导力；团队目前使用的项目管理工具很容易上手，新手花一星期左右就可以学会；团队目前具有 3 名骨干，工龄在 1 年半左右，技术都很扎实，对项目管理有一定了解，但缺乏从整体上驾驭项目的能力。

在这种情况下，很显然，我在面试的时候，就可以放宽要求如下：寻找一个有领导才能，善于沟通的人，要具备 3 年左右项目管理经验，至少带领过 3 人以上的团队并且实施过 3 个以上 50 万以上软件项目。

每个行业，甚至每个公司都有自己的资源库，并且侧重点也有所不同，所以，我是觉得，向大家介绍要关注哪些资源，好像不大合适，不过，还是有一些参数可以作为要素评价的标准的，我总结的大概有以下这几点。

- 培训成本：如果我招聘一个新手进来，以公司现有的资源，需要投入多大的培训成本可以把新手练熟。如果公司本身缺乏对这岗位的资源（比如要招聘高端的行业顾问），我不会贸然推荐不熟行业的人进二面。
- 团队结构：招聘专员要把自己的活儿做好，很重要的一点，她要对拟招聘人员将要入职的团队的人力资源结构要有很清晰的认识，这一点直接决定你面试哪些人以及推荐哪些人。
- 团队文化：如果团队文化总体上是培养型的，那么找一个生手多半也能适应岗位要求；如果团队喜欢用熟手，那招聘的时候就尽量不要在生手上浪费时间了。团队文化和团队领导者（也就是用人部门负责人）的气质和偏好有关。这一点，我们平时心里要有谱儿。慢性子的团队领导，和急性子的团队成员，在磨合上往往需要花费很多时间，有时候成本还非常高昂。

对招聘的需求分析这部分内容，我暂时想到的就是这么多，等将来有新的思想和方法，再写出来与大家分享。

2.9 构建招聘专员的胜任力模型

有一段时间，人品特别差，招聘专员频繁的离职，短短的四个月中居然换了三个，这还不包括我看上了人家不肯来，或者人家决定要来可是中途变卦的，反正折腾来折腾去，到最后好不容易来了个看起来还算靠谱的，结果上班一星期，又虾米了，整得我要抓狂。

虽然过去一年多，我现在还记得这个专员，她姓孙，姑且叫小孙。上班的头

两天，我让她熟悉工作，她把前几任招聘专员留下的资料大概的看了一遍，然后就要求我给她分配工作。因为她是熟手（有一年的招聘经验），我又正压着很多岗位找不到人，她主动要求，我也乐意分给她做，然后事情就来了。

我先将要招聘的几个岗位，包括开发、实施、商务、咨询顾问等，简单地向她介绍了一遍，然后告诉她说，关于如何筛选这些岗位的简历，有一个参考文档，是最早的招聘专员整理的，在她的电脑里边查询得到，要她把这份文档找出来，比着要求筛选简历，约人来面试，她满口答应了。

接下来就开始工作了，投到公司的简历说多不多，说少也不少，基本上，当招聘专员还没到位的时候，招聘工作是由我自己在兼顾的，差不多每天要花两个小时左右的时间筛选、分析简历和约人面试，作为一个在招聘这个岗位做了三年的熟手，我相信我的速度应该还是够快的了，没想到小孙的速度比我还要快，因为她是坐在我前边，平时做什么我都基本知道，我见她以平均三十秒左右的速度浏览一份简历，然后迅速的跳过，我就有点忍不住了，问她："这么快的速度都能看出什么东西来？"

她回答我说："经理，我这只是粗粗浏览一下，先把所有简历看一遍，然后再慢慢的逐个分析和筛选。"

她这样说听起来似乎也有道理，先有个大概印象，接下来再做详细的分析，这样的工作方法也并非不可。可是问题的关键在于，连续三天，她居然找不到一个可以约过来面试的人，这就让我有点坐不住了，按照我的想法，她虽然有工作经验，在我们这个行业却还是新手，所以基本上每天都应该约一些人过来看看，踩着这些面试者去寻找面试的感觉，怎么会一个人都约不到呢。

到了周五下午，快要下班之前，我找了她谈话了解情况，问起这件事，她先是说："经理，我很认真地分析了那些简历，这礼拜投递的简历都不合适，所以没有约人过来面试。"

我反问她一句："你觉得这些简历不合适在哪里？"

她支支吾吾的，半天也说不出话来，到最后被我逼得实在没有办法了，才老实的承认道："经理，其实我是不知道要怎么筛选简历。"

我大默，把先前那份要她看的如何筛选简历的文档找出来，重新给她讲了一遍，然后我说："希望下周一你的工作会有起色。"但是等待我的是星期一她不告而别，再也没来上过班，因为她当初入职没有提供银行卡，我连她那一个月的工资都不知道发给谁。

这件事之后，我就在想，问题到底出在哪里？我决定将之归结为我自己的原因，是我在挑选招聘专员的时候，心情太急切，纯粹是为了有一个招聘专员而去面试，我决定改变这个做法，做一个招聘专员的胜任力模型，比照这个模型来找

人，在没有找到人之前，就由我自己兼顾招聘工作。

因为之前没有做过胜任力模型分析和构建，这件事按照一位前辈教授的方法做出来的。

在介绍前辈的方法之前，还是先简要说明一下岗位胜任力模型这一概念。

胜任素质的应用起源于 20 世纪 50 年代初，是美国的舶来品，著名的心理学家，哈佛大学教授麦克里兰（McClelland）博士是国际上公认的胜任素质方法的创始人。20 世纪 50 年代初，美国国务院感到以智力因素为基础选拔外交官的效果不理想，许多表面上很优秀的人才，在实际工作中的表现却令人非常失望。在这种情况下，麦克里兰博士应邀帮助美国国务院设计一种能够有效地预测实际工作业绩的人员选拔方法。在项目过程中，麦克里兰博士应用了奠定胜任素质方法基础的一些关键性的理论和技术。例如：抛弃对人才条件的预设前提，从第一手材料出发，通过对工作表现优秀的与一般的外交官的具体行为特征进行比较分析，识别能够真正区分工作业绩的个人条件等。1973 年，麦克里兰博士在《美国心理学家》杂志上发表了一篇文章："Testing for Competency Rather Than Intelligence"。在文章中，他引用大量的研究发现，说明滥用智力测验来判断个人能力的不合理性。并进一步说明人们主观上认为能够决定工作成绩的一些人格、智力、价值观等方面的因素，在现实中并没有表现出预期的效果。因此，他强调抛弃被实践证明无法成立的理论假设和主观判断，回归现实，从第一手材料入手，直接发掘那些能真正影响工作业绩的个人条件和行为特征，为提高组织效率和促进个人事业成功作出实质性的贡献。他把这样发现的，直接影响工作业绩的个人条件和行为特征称为 Competency（胜任素质）。这篇文章的发表，标志着胜任素质运动的开端。

岗位胜任力模型，是指对组织或企业中的某一个职位，依据其职责要求所提出的，为完成本职责而需要的能力支持要素的集中表示。它能够具体指明从事本职位的人需要具备什么能力才能良好的完成该职位所赋予的职责，也是人们自我能力开发和学习的指示器，工作者或职位的直线经理可依据该模型对员工进行有针对性的在职辅导，以使员工或从事该职位的人员具备所需要的能力。岗位胜任力模型还可以作为人力资源管理工作者对员工及从事该职位的人进行职业生涯规划的基础，也可以作为制订培训规划的依据和信息源。

这个解释看起来很抽象，说简单点，岗位胜任力模型就是把胜任岗位需要的各项能力逐一罗列出来形成的那个文档，从某种程度上来说，胜任力模型是比较抽象的，我个人觉得，用它来研究岗位价值或许比较有用，但是用来指导日常工作倒不见得合适，如果我们开口闭口就说这个人的胜任力不适合我这个岗位的能力模型要求，所以不应该雇佣，下场多半是会被多个同事围攻，当面背后应该都

会说你是个本本主义者☺，所以呢，胜任力模型这个东西，存储在 HRM 个人的脑海中就可以了，至于广而告之的宣传，并且奉之为日常行事的准则，就未必是值得鼓励的了。

不过，胜任力模型也并非是完全形而上没有用的东西，至少用这个模型选拔出来的人，实际工作能力和他书面反映出来的能力之间差别会小很多。当然，这取决于你的胜任力模型是如何构建的。

考虑到各个企业的实际情况不一样，对岗位的工作任务设计也有差别，所以，在不同的公司，即便是同样的岗位，其胜任力模型可能也都是存在差别的。这是需要特别说明的一点。

言归正传，现在开始说明人力资源岗位胜任力模型是如何构建的。

1．找到胜任因素

招聘专员的胜任因素应该包括哪些呢？

（1）专业知识

专业知识多半是和书本知识有关，要了解与人力资源有关的很多基本概念和工作标准。需要注意的是，这种专业知识不仅仅是在招聘领域，也应该包括人力资源各个模块的基本常识，因为很少有招聘专员只专职做招聘的，人力资源部作为服务性部门，部门内部可以存在岗位分工，但是岗位之间应该有基本的熟悉度，每个岗位都应该具备成为另外一个岗位 backup（备份）的能力，在同事请假或者不在公司期间，可以代班。

（2）沟通协调能力

沟通协调能力是每个人力资源从业人员都应该具备的基本素质，在日常工作中，要想妥善处理好和上级、同级、下级的关系，沟通能力必不可少。一个有良好沟通能力的人，她首先要是一个重视且乐于与人沟通的人，她愿意和别人建立联系，在遇到沟通障碍的时候，也能够以积极的心态和不懈的努力去化解矛盾和冲突，而不是回避。

（3）学习能力

这里需要特别注意，如果是想要找有经验的招聘专员，这个时候工作经验就应该取代学习能力成为胜任因素，但如果你想找有一点经验或者完全没有经验的人来培养，那么学习能力就应该成为胜任因素了，我所供职的公司规模不大，在人力上的预算并不丰厚，这在客观上决定了我会更倾向于选择没有太多经验的人（因为便宜☺），然后花较多的时间培养，这样一来学习能力会成为我考察应聘者是否胜任岗位的重要因素。

（4）分析判断能力

招聘专员需要花很多时间筛选简历和主持面试，从一定程度上来说，这是一个非常考验分析判断能力的活儿。招聘专员要有娴熟的观察、剖析、分辨和推断的能力。有人说分析能力是天生的，但是我觉得，后天的训练和良好的工作习惯，也是完全可以提高分析判断能力的。

（5）岗位技能

岗位技能和负责的工作内容有关，一般情况下，作为招聘而言，核心的工作内容至少应该包括：根据部门提出的招聘需求，开拓招聘渠道，维护和拓展工作，保障招聘工作的有效性。

编写招聘广告并发布招聘信息；汇总应聘信息并筛选简历；根据初试结果的名单，组织相关部门人员参与复试过程；根据公司总体的用人需求，针对核心管理和专业人员，建立人才储备库等。不同的公司，在此核心工作之上，也会添加一些其他的事务性工作，比如办理入职，或者负责新人培训等。如果因为岗位工作太分散以至于无法总结出岗位技能，那么，至少要寻找到能够把上述这些工作都做好的人。

（6）工作责任心

这是指能积极对岗位范畴的各项事务承担责任，为工作目标的有效达成而尽力、勤奋工作。

一个有责任心的人，她对工作始终充满高度热情，并愿意付出额外的努力，她会去做那些不属于本职工作之内的工作，并且很乐于助人，她遵守企业的规章制度和各类工作流程。工作当中，即便是遇到困难和障碍，也能积极想办法解决，对她来说，工作过程只是一小部分，工作的结果才是最终的目标。不管她个人的性格如何，生活态度如何，她对她所服务的组织的目标是高度赞同和支持的，即便她离职，主要原因也不会是因为她和组织的目标相冲突。

有工作责任心的人可能没有办法做到今日事今日毕，但是由他经手的工作肯定是有始有终的，我认为这一点尤其的重要，今日事今日毕看起来很简单，其实不然，很多时候我们手上的工作，不完全由我们自己决定，它和我们所处的团队有还有关系，但是一件事能否做出结果来，是我们可以控制的，也许有时候结果并不尽如人意，但是它还是作为完成的标志，结束整个工作，我认为一个有工作责任心的招聘专员，表现在日常工作上，就是她向你汇报的工作多数情况下都是带有结果性质的。比如说：已经完成多少人次的面试，已经征募到多少人入职，对于未来的工作，她会说，在下一个工作日（周）内，将要完成多少量的工作。这就是一个人敢于承担责任的体现，她不怕告诉你她的工作目标，并愿意为此全力以赴。

（7）承受压力

什么叫做压力。工作完成不了被上司责骂叫做压力，总是和上司存在沟通问题叫做压力，与同事关系冷漠、得不到帮助和支持叫做压力，工作上毫无头绪、眼看着截止日期一天天临近却完全束手无策，也叫做压力。除此以外，还有一种，是有点让人说不出来但是确实存在的压力：电脑发明之后，因为编辑文档比以前方便了，所以稍微长一点的请示或者报告，遇到稍微吹毛求疵的老板，捡着一点小错误，就毫不犹豫把文件打回去，让你重写 10 遍甚至 10 遍以上，这个时候心理的憋屈、郁闷、无奈还有气愤，都是压力，这是来自情感的压力，觉得自己不被认可，没有成就感。

面试的时候我们做压力测试，压力范围其实就是上述这些。真正能够承受压力的人，我认为，他们除了有应对上述问题的方法之外，最关键的一点还在于，他们的内心足够强大，能够克服这些压力带来的负面情绪。

这就是为什么我时常跟人说，我喜欢用资质普通但是有目标的人的原因，资质普通代表他们遭遇过很多压力，有目标代表他们不会轻易放弃，和这些人共事，会轻松很多，因为他们承受压力的能力非常强，不会轻易撂挑子走人（好像我之前提到的那位招聘专员那样），也不会轻易挑剔上司的不是，他们摆得正自己的位子，并且知道如何使自己跟上别人的步伐，适应别人的要求。

（8）计划性和对计划的执行性

做事情有计划的一个表现，在于善于分解目标，按部就班的完成工作，所以看一个人做事是否有计划性，也可以通过考察他的目标分解能力来得到，而目标一般要如何分解？面试的时候你可以用这个问题来考察他。但是，做事有计划的人不仅善于做计划，还应该善于执行计划。所以针对计划性这个胜任因素，我们考察的能级应该至少包括 4 种：不善于做计划，善于做计划但是执行能力差，善于做计划并且能保证 80%以上的计划都能得到执行，善于做计划且能保证计划百分百得到执行。

我们部门的工作都实行按月计划制，每月初制定当月的工作计划，每月底复查计划执行进度，每每有新同事进部门，写当月工作计划的时候，我都会告诉他，做计划以及执行计划的能力是我考核的重点目标，不要觉得你把任务完成了就算百分百合格，你如果不善于做计划、做时间管理，同样的时间内，你能够完成的工作一定没有那些善于做时间管理的人完成的工作多。

（9）应变能力

应变能力是指在面对突发事件时所做出的反应，这种反应可能是本能的，也可能是经过大量思考后，所做出的决定（或者说决策）。应变能力完全是可以培养的，长期从事紧张工作的人比工作安逸的人应变能力高些。应变能力形于外，多

数情况下可以表现为：不管情况如何变化，始终能够审时度势，随机应变，把事情处理好。从事公共关系领域工作的人，在应变能力方面要求是很高的，作为招聘专员而言，应变能力要求不高，但也并非是全无要求，至少在主持面试的时候（面试实际上从某种角度上来说是一项要求应变能力很高的工作），要善于根据应聘者对问题的反馈不断调整自己的策略。但是，是不是没有应变能力的人就成不了好的 HR 呢？五六年前，我有一个朋友，跟我同期做招聘，我们两个可以说是完全不同的两种人，举个简单的例子，在面试的时候，我会根据应聘者对问题的回答，灵活的安排下一个问题。她则不然，她喜欢做面试大纲，然后比着大纲的要求来实施，我记得有一次，她面试一个人，对方提了一件事，是她非常感兴趣的，也是打算要问的，可是顺序排在后边，于是她非常礼貌的打断了对方，说，这个问题我也很感兴趣，但是现在，我还是想把另外一个问题先搞清楚☺。我那时候还曾经就这个问题笑过她，可是她现在比我更专业，也更出色。

（10）服务意识

所谓服务意识，是指员工在与相关部门的同事或者企业交往中所体现出来的提供热情、周到、主动的服务的欲望和意识，也即是自觉主动做好服务工作的一种观念和愿望，它发自服务人员的内心。不管是在哪种组织内部，HR 部门都是当仁不让的服务型部门，它的主要职责就是根据组织发展的需求组织人力资源，完成目标，从这个角度来说，HR 的从业人员应该有高度的服务意识，把组织内部的各个部门都当做客户来对待，认真分析他们的需求，提供他们需要的服务，并且还要有很好的售后保障。如果发现送去的人力不符合需要，得定期开展培训或者想其他方法解决问题，而招聘专员尤其应该要有服务意识，有这层意识，才有勇气去面对各用人部门的挑剔。很多时候我们自认为非常合适的人，推荐到部门，可能对方完全不喜欢，或者面试之后认为完全不合适，这个时候，如果没有强大的内心和坚决的服务精神，压力会很大。我也曾经遇到过招聘专员因为屡次被用人部门负责人挑剔而失去信心，想要辞职的情况，我那段时间在看兴唐传，正好读到尉迟恭打铁件，就这样安慰她，说你权当自己是个打铁的，铺子里摆满各样大刀长矛短枪犁头锄头榔头，你的客户是不特定的，有山上的好汉，也有村子里的庄稼人，你不用去管他们是干什么的，你也不用管他们买你的东西用来干什么，你只管把他们要的东西拿给他们就行了。老板（我们有时候自我调侃，把各个部门的负责人都称之为老板）要大刀你就给大刀，要锄头你就给锄头，如果他要锄头你错误的给了大刀，那你就改，其他的不用想，你是这村里唯一的一户卖家，他再生气下次还要来找你买东西，不用怕。但是也不能因为你做的是独家生意，就把鼻子翘到天上去，你要知道，众怒难犯，东西给错一次两次还好，如果总是给错，有些老板不是吃素的，他比你的老大（也就是我）还要

大，万一他跟你清仓算账，我也是没办法的。所以呢，简单地说，干招聘专员这个买卖，要有高度的服务精神，为了别人满意，要学会妥协、奉献，一心一意把人家的事情干好，完全照着人家的心思来，这样就算人家最后是错的，也和你没有关系。

我那个专员听得破涕为笑，后来这个版本不知道怎么的传出去了，以至于很长时间里公司的人都管人事部叫铁匠铺☺。

需要特别说明的一点是：岗位胜任力因素和岗位价值评估因素本身是有差别的，两者关注的纬度不同，岗位胜任力因素从某种程度上来说是绝对的，如果不具有这些因素就很难把活儿干好，但是岗位价值评估因素则是相对的，它给出的一个岗位相对于另外一个岗位的价值。

2．建立分级标准

建立分级标准的过程是将 10 个胜任力因素进行逐级赋值的过程，10 个胜任力因素每个都分为 A、B、C 三类，每类对应不同的层级和分值，现在以工作责任心、沟通协调能力和计划执行能力为例，说明这一点。

工作责任心：

- A 类：主动开展工作，积极承担责任，并由能力对岗位要求负责，成果超过领导期望。得分值在 8~10 分之间。
- B 类：能勤奋工作，具备一定控制能力，达到中等水平的目标要求。得分在 4~7 分之间。
- C 类：有一定责任心，但工作有遗漏，效果仅能保证合格的程度。得分在 1~3 分之间。

沟通协调能力：

- A 类：书面或口头沟通能力很强，能有效利用各种沟通渠道，建立公司内外广泛、有效的工作人际关系，取得支持，达成目标。得分 8~10 分。
- B 类：书面或者口头沟通能力较强，能建立跨部门有效的工作人际关系，取得支持，完成工作任务。得分 4~7 分。
- C 类：有一定的书面及口头沟通能力，能建立部门内有效的工作人际关系，取得支持，完成工作任务。得分 1~3 分。

计划和执行力：

- A 类：有效理解工作指标，合理进行阶段分解和执行，注意过程和方法，同时关注目标，高标准完成布置的工作任务，效果超出预期，无论计划还

是计划执行都百分之百符合预计。得分 8~10 分。

- B 类：能够对工作目标进行合理分解，能按时按质完成计划，偶尔工作超过预计要求。得分 4~7 分。
- C 类：不善于做计划，但能有效执行别人制定的计划，工作有遗漏，但 80%的工作能达到执行要求。得分 1~3 分。

通过对这 10 个因素进行类似的层级分析，最终可以形成一张胜任力因素分级标准表。

3．构建胜任力模型

可以这么说，当胜任力因素分级标准表建立起来之后，基本上有关招聘专员的岗位胜任力模型也就形成了。剩下的就是根据这些标准筛选简历，设计面试大纲，寻找合适的人的过程。作为人资经理，心里要有数，有关这个岗位，在限定的薪酬总额里，在现有的人力结构下，能够获得的最好的人力和最差的人力各是什么样的胜任力。低于最差的人力胜任力的人自然是不能用的，但是有些比最好的人力胜任度还要好的人，能不能用？我觉得也是要慎重吧。有一句中国古话，说“凤非梧桐不栖”，其实不无道理，好的人才大家都想要，但是如果薪酬方面，或者说现有的人力结构搭配不足以支撑，引进来就不见得是好事了。

这个岗位胜任力模型建造出来之后，我比着这些标准，设计了很多问题，算做是我的问题库，每次面试之前，根据应聘者的简历，先是估算一下她在胜任力模型里边的位子，然后从问题库里挑选一些合适的问题，构成面试大纲，面试的时候提醒自己不要纯粹是为了招聘到一个人而去面试，要本着宁缺毋滥的心，低于最低标准要求的人坚决不要，如此又折腾了大约三个月，最后终于找到现在的招聘专员。她真是让我太满意了，工作非常主动，又很有责任心，虽然我从不要求她今日事今日毕，但是她总是设法做到，听她汇报工作，完全不需要动脑筋思考，因为她给的都是确切的答案，我想，这样的招聘专员，大多数 HRM 都会喜欢吧。

推广开来，岗位胜任力模型除了用来甄选人才之外，它还可以用来确定薪酬，实际上，有些实行宽带薪酬体系的公司并不做岗位价值评估，而是采用岗位胜任力模型来确定每个岗位的基本薪酬和薪点。这两种方法本质上是一样的，但是侧重点会稍有差异：基于岗位价值评估结果设计的宽带薪酬体系，原则上更利于把控人力成本；而基于岗位胜任力模型确定的宽带薪酬，则更利于激励员工的积极性和创造性，尽管和岗位价值评估相比它无法为员工提供向左向右发展的机会。

最后，有关岗位胜任力模型，还有一点特别需要说明的地方，那就是尽管任何岗位都可以设计出所谓的胜任力模型，但是，模型本身更多时候是供人力部门自己使用的。

前两天我的朋友 J 在 Q 上跟我抱怨，说："你们做人事的都很搞啊，我要找几只小猫儿（她部门要招人），他们（他公司的人事经理）给我一个表格，让我填什么胜任力模型，其中有一项，有关智力水平的，我想了半天只好写正常人，奶奶个熊猫儿的，难道搞图文的还有招弱智的？智商 180 的我也管不住撒，想什么呢，脱裤子放屁，多此一举，我认识你五六年了，都没见你有这毛病啊。"

我笑着说："你们那个估计是正规科班出来的吧，我是杂牌军（我是学法律出身的），虽然也玩那个，但是玩的不专业，我最多拐着弯问你需要啥型号的人，然后自己偷摸写个胜任力模型，放在我部门内部自己观赏，你要是想看我也分给你看看，不过不会让你来写这个东西就是了，正规军可能更规范一些吧。"

她说："鬼知道哦，应该是上次去做了个培训，这个东东是现炒现卖的 ，那个培训我也去了，我以为她只是听听就罢了，原来真用来折腾的啊，愁死人了，怎么写啊？"

我说："她让你填那个胜任力模型除了智力，还有虾米项？不会让你填管理能力要求或者沟通能级要求吧？"

朋友仇恨地说："有的!!!!"

我说："怎么说呢，我自己觉得，胜任力模型这个东西本身是有用的，但是你们人事可能没用对，模型本身不是给你填的，是她根据你的具体要求自己来填的，现在她把活儿都推给你了，这个让人很头痛。"

朋友说："我也这么觉得，我都填写好了，还要她干嘛，当然这都不是主要的，主要的是我压根儿不会填啊，她怎么就不替我想一想啊，诅咒她么有小鸡鸡。"

我无奈地说："她是女性。"

朋友于是得意地说："可见我的诅咒灵验了!"

我……

所以，我的结论是，各位人力资源经理们，为了和谐社会，胜任力模型这个东西，要慎用啊，否则后果会很严重的☺。

2.10 规范招聘工作需要注意的一些问题

这是我在写招聘管理制度的过程中收集到的，不见得全面，很欢迎大家接着补充。我尽量将这些问题按照流程进行梳理。

1．招聘的途径

多数公司在招聘途径方面会有几种选择：社会招聘、校园招聘、网络招聘、报纸招聘以及猎头推荐。

社会招聘。通常情况下是由一些人才服务机构（比如官方的人才网、盈利性的人力资源组织、行业协会等）发起，邀请企业参加，举办形式多为招聘会，参加这些招聘会有时候需要付费有时候则不需要。去过一次之后，企业会和这些组织建立起相对来说比较松散的联系，有会务的时候他们会发通知，没有会务的时候，联系就很少。在处理与人才服务机构的合作关系上，作为招聘主管，你心里要有数。我个人的看法是，和各大人才中心的合作关系，通常是不需要太花心思维护的，到了时间，他们自然会通知你，因为你去了他们会收展费，但届时到现场面试的都是些什么人，他们也是事先不知情的，换句话说，他们能够为你提供的信息资源很有限，不会多过你已经掌握的。我每年都会收到合作的人才网站寄给我的明信片，过年过节的他们还会邀请我去参加联谊活动。所以说，和各大人才网站之间的合作关系，可以由对方维护，你不需要太投入。

校园招聘。和各大院校的合作关系，每年都要更新，并且要开发新的合作院校，这一点很重要。现在很多院校，尤其是那种实用性和专业性都很强的大专、本科院校，在培养学生方面，因为就业的压力，课程设计方面已经越来越接近企业的实际需求。用心维护并开发与各大院校的合作关系，至少有以下几项好处：

- 能够优先挑选到优秀的毕业生（当然，我指的是同等条件下），企业和学校联系的越紧密，学校对企业越了解，在向学生推荐就业单位的时候，就能说得越具体，当学生对你公司形成了立体印象的时候，他的一只脚已经跨进你公司了。而且老师的推荐远比你在学校里做校园招聘时声嘶力竭的更能激发学生的兴趣。
- 能够更快物色到适合需要的学生。学校方面的联系人对你公司的需求了解得越多，推荐的人就越有针对性，也许你会觉得有招聘说明已经足够让他们对你的需求形成认识，其实不然的，人们对于面对面沟通（或者电话沟通）形成的印象远比书面要深刻，因为书面信息对人的刺激只有眼睛，而面对面沟通刺激到的是人的眼睛、耳朵和感觉，有时候甚至还有触觉。和老师做深入的沟通，可以帮助你节约很多招聘的时间成本。
- 如果你的公司规模足够大，不，有时候甚至只是你的需求足够大，并且能够和相关公司组团向学校对口专业提出“团购”需求（也就是一次申请大量的学生名额就业），系主任甚至可以让渡教材委员会的名额给企业的负

> 责人，邀请他们参与课程设计，这种做法在学校里边称之为个性化定制学生，我所知道的，已经有好几所大专院校提供这样的机会。你说，还有什么比这个更让人兴奋的呢？

所以说，和学校的关系是需要时常更新的，并且每年都应该尝试开发多个学校资源。

那该如何开发学校资源？我在这方面也没有特别好的方法，只能是多联系几所学校，多提需求，有时候登门拜访也是不错的选择。每所学校的就业办其实对企业的 HR 都是持欢迎态度的，毕竟他们解决了学生的就业问题，而就业问题会影响学校的招生情况，招生情况则会影响学校的声誉和效益，链条就是这么形成的。时间方面，我个人觉得，从每年的 9 月份开始，就应该有意识地和学校相关领导或老师保持联系了，不少学校在学生最后一学年的课程设计，上课时间基本都会控制在当年的 11 月份之前，有些干脆在三年级的时候已经把四年级的课程都安排上完了，四年级的学生专职负责找见习单位，大家都有经验，第一拨找到工作的，一般都是年级里比较拔尖的人（也许是能力方面，也许是知识方面，总有一项，是别人所不能及的），招募到这些人，来年的骨干就有着落了。但这并非是说，不是第一拨找到见习单位的人就不是好苗子，可以这么说，从头年的 9 月份开始，到第二年的 5 月份之前，只要肯用心，都是可以找到值得培养的人才的。现在的学生思维越来越发散，不是每个人都有就业的紧迫感，我就在 5 月份的时候就遇到一个女生，各项资质都非常好，是学校里 top10 的优秀毕业生，问她到现在才开始找工作的原因是什么，是不是因为考研？她回答不是，她说花了三个月的时间去做了一件事，这件事是我想了很多年但是至今也没做成的事：她去了新疆，从南疆走到北疆。她说，这是她计划了很久的毕业旅行，如果不做的话，工作以后就再也没有机会了。我十分欢喜的把她收下了，她现在是公司的部门骨干，主管培养对象。

就招聘而言，我很乐意为招聘主管提供这样一个建议：列一个专门的招聘渠道备忘录，将各大院校就业办和老师的联系方式，邮箱逐一记录下来，并把它作为部门内部的重要资源共享给招聘专员，这有助于开拓人力资源。

网络招聘。很多公司都开辟有网络招聘，除了和那些全国性的网站（两个非常有名也时常打擂台的全国性网站，大家都知道，我就不说了），也可以考虑和地区官方人才网站合作，实际上，在选择合作的人才网站的时候，HRM 心里要有数，要分析这家网站的定位和通常情况下登记网站的都是些什么人，也就是说网站的受众是什么，如果你想要的是专业性较强的雇员，就不合适与云集了大量劳动密集型企业以及技工类人才的网站合作，为了让你入会他们会说很多听起来很美妙的话，比如说费用便宜服务周到流量大而且和主要行业协会都有合作关系等等，

这些都不能成为你决定是否与之合作的理由，要使花出去的每一分钱都收到应有的价值，你必须要小心的投资，谨慎的分析，当然，如果人力部门的预算资金充足，遍地撒网也是一个不错的方法就是了。

选定一家合作网站之后，要仔细研究他们的搜索引擎是如何设计的，这决定你是否能够有效地暴露在你需要的受众面前，要读懂搜索引擎的设计规则，哪些关键字和哪些关键职能匹配，了解这一点之后，再来设计每个岗位的关键字，这样可以大幅度提高岗位被搜索出来的几率。多数人才网站的搜索引擎对关键字的设计都是有固定规律可循的，研究起来并不复杂，只是需要花费一点时间。

除了科学地设计关键字以外，每天去刷新网站的招聘广告也是提高曝光率的重要方法，因为大多数网站的设计都是更新时间早的排在最前边，而多数人在看最前边的招聘广告时是最积极的，只有很少数人会有那种有始有终的激情，把搜索出来的招聘广告全部浏览完。

现在有一些网站提供外挂的小机器人，允许自动刷新，但多数还是回避这项功能的，为怕感染病毒或者被黑客攻击。为了确保刷新的工作持之以恒不会间断，有一个方法可以采纳：将招聘专员每天早晨上班的第一件事设定为刷新网站招聘广告，将这件琐碎的工作当成流程固化下来，被忘记的可能性就小了。这是我的经验。

报纸招聘。报纸招聘都有什么人会用呢？我不知道，我至今没有用过，有时候浏览报纸，基本上能够见到的，多数情况下是传统企业或者服务型行业？我不肯定，不过我总体的感受是，如果你想要征募的那些人平时都不喜欢上网，那么选择报纸招聘是合适的。

猎头推荐。老实说我对猎头不是太有好感，可能是因为有抽佣的压力，他们在推荐人选的时候，很多都喜欢用人海战术，连续不断的推荐 n 个人，这些人可能有合适的，也可能都不合适，但是当你被这些人包围的时候，客观上你下意识的就会在这些人里边选择。这增加了用人风险。但是否就是说猎头推荐的人才都不可用呢，那又肯定不是。

我记得有一位朋友问过我这样一个问题：你都是如何处理和猎头的关系的？我的回答是这样，把猎头当做你的招聘官来对待，尽可能多的沟通，务必让他明确你需要什么样的人，然后告诉他，不合适的人，不要推荐给我面试，你自己咔嚓掉就行了。

还有一些招聘途径，比如在自家公司门口贴告示，或者请同事推荐，因为不是主流的，这里就不多讨论了。

2．招聘费用的控制

招聘费用在整个人力成本里边，算是小头了，多数情况下，招聘费用应该是排在人力成本末端的，但这不表示招聘费用就不需要计划。实际上，如果本地区的人力资源不甚丰富，外地招聘不失是一个解决问题的好方法，而去外地招聘的现场费用、差旅费用、膳食住宿费用，都是不小的成本。有很多公司在每年的校园招聘期间会派出招聘团队到各大院校巡回挑选合适的人才，有时候这种招聘会持续一个月甚至更久，当中的花销不菲。所以对于那些每年都要到外地招聘的组织来说，招聘费用应该也和其他人力成本一样，有预算和决算过程，一般而言，我个人的看法是，除非是有新的招聘资源，每年的招聘费用不应该有太大的变化，这一点和培训以及薪酬成本都不一样。招聘费用只和招聘路线、时间以及招聘团队大小有关系，和要招聘的人数，关系倒不是太大，我个人是这么认为的。

3．有关招聘广告的撰写

招聘广告这个东西，说它简单它也简单，说它复杂它也复杂，基本上，我个人觉得，如果想要偷懒一点，可以直接把岗位说明书载明的内容直接作为招聘广告，如果想把事情做的精细点，这就需要先分析岗位需要什么样的人来胜任，再将应聘者应该具备的素质要求简单列举出来，需要注意的是，我们写招聘广告，通常情况下，往宽处写是对的，有助于吸引足够多的简历供挑选，但是宽得没边没际完全没有针对性那也是不行的，这样空泛的广告反而不利于吸引那些真正适合岗位的人。

顺便说一句（为怕以后忘记☺），我觉得招聘专员（或者说参与面试的人）熟记公司招聘广告的内容是件很值得去做的事，我就经常有遇到应聘者跟我讲，说见到你们的招聘广告列举了 XXXX 资质要求，我认为自己各项素质都很合适，有时候我记得招聘广告的内容，会自然而然地接着他的话头问下去，双方都会觉得很自然，有时候我忘记了，内心简直天人交战☺，不肯定该不该出口询问我们写出来的招聘广告都列举了啥资质要求，问了肯定没面子（自家的东西自家都不清楚，显得太不专业了），不问又不知道接下来要怎么接才能让应聘者自如的展现自己，于是万分后悔面试之前没有再看一遍招聘广告。

招聘广告的内文要经常更新，这是因为尽管是同样的岗位，但是因为不可能总是找到适合需要的人，于是团队内部的人力结构就在不断变化，表现出来就是来自部门经理的招聘需求会经常性的变动。我就曾经遇到过，一位部门经理要求我给他的岗位招聘下属，前后招聘两个人，素质和能力资质需求差异很大，原因就在于他们分派到的小组不一样，干的活儿就有差别，尽管薪酬是对等的。

4．招聘专员物色

什么样的招聘专员最合用？不同的人有不同的看法，就我个人来说，我是觉得，具备以下这些特点的人，是值得录用来做招聘工作的。

亲和力强。招聘离不开面试，而有面试的地方就有交流，有些面试官很喜欢表现的很专业，问话的时候咄咄逼人，连珠代炮，仿佛是以压倒对方为乐事一样，这种面试方式用来给应聘者做压力测试可能是合适的，但是从头到尾都是这种风格，我很担心她会找不到合适的人。遇到性格强势的应聘者，保不准会发生冲突或者因为内心反感而不愿意和她交谈，遇到性格弱势一些的，又被她的强势所压制，而乱了阵脚或者大为紧张，以至于无法展现自己的才干，理智的人可能会从中观察到她的劣势，感性的人则可能从直觉出发将之直接划入拒绝往来的人中。因此而失去的人才，极有可能正是公司所需要的。一个亲和力好的人，她的外在可能是不起眼的，但是她的气质表现出来却可能是很怡人的，与她交谈就算没有趣也不轻松，但至少当事人的情绪是稳定的，稳定的情绪有助于理性的思考。亲和力很强的人，你可能完全都没有察觉到，她已经将你的过往问的一清二楚了。

善于记录。我自己面试的时候喜欢做记录，我见过的不少面试官也都喜欢在面试的过程中做记录，因为面试的时间一般情况下不会超过一小时，在短短的一小时中充分了解应聘者的素质，这是一件很需要花费脑力的工作，而且和应聘者沟通的过程中，也并非总是有序进行，很多问题可能是临时闪现在脑海中，和面试大纲完全不搭边的，这个时候，适当的做记录就显得尤为重要，她能够帮助面试官记录面试过程中的重要信息，方便稍后写面试评估。不喜欢写面试记录或者不善于写面试记录的人，她在写面试意见的时候，多数情况下，应该都会觉得很挠头吧，脑子里有很多零碎的信息，但是没有办法形成成熟的意见。我自己就有过这样的经验。

有时间观念。有些人喜欢在面试的时候和应聘者做长话交流，问得多，自己说的也多，双方交流得非常愉快，最后得出结论这个人不适合。这样的招聘专员是我很不喜欢用的人，我曾经遇到过这样的招聘专员，超级酷爱和应聘者交流，提问的内容五花八门，面试一个人平均至少要用四十五分钟以上，有时候兴之所至，一上午面试完一个人基本上就吃中饭了，让我很抓狂，总体上我是觉得，初试时间控制在30分钟以内是合适的，这个时候我们需要了解的东西并不复杂，一般情况就是对基本信息和过往工作履历的调查，采用一问一答式，半个小时足够了，如果觉得对方确实有能力，完全可以放到二面沟通的时候再作深入交流，作为招聘专员，必须要时刻记住的是，你的工作本身并不是去了解应聘者全方位的素质，而是筛选出尽可能多的候选人进入二面，供用人部门和上级选择。每个人

一天只有那么多工作时间，你花在个体上的时间越多，你能筛选出来的人员数量就越少。

喜欢倾听的人。面试很大层面上，至少80%的时间都应该是放在倾听对方的谈话上，原因很简单，你需要通过了解对方来判断他是否符合你的用人要求，如果你太热衷于自我表达，结果极有可能是对方把你的用人标准都摸透了，然后照着你的要求来塑造自己，或者，发现自己不合适，礼貌地道别。后一种情况对应聘者来说不可取，不过，作为面试官而言，这个时候，脸上稍微会有点难看了。

善于跟踪的人。这种跟踪不仅仅是指跟踪应聘者，还特指跟踪组织内部的各用人单位，尤其是后一点，对于提高招聘效率和人员录用率非常重要。我自己就曾经遇到过这样一位招聘专员，她非常善于跟踪提交复试的候选人资料在各部门的流转情况，常常是在面试记录提交之后的两天之内，一定会追着用人部门的负责人要审阅意见（也就是是否安排下一轮面试以及如果安排面试需要准备或者通知应聘者准备何种材料），她用这个方法缩短了招聘周期，人员入职率很高。

喜欢做面试记录的人。这是我个人的建议，我带过几个招聘专员（前后算起来差不多应该有6个吧），基本上每一位我带过的招聘专员，我都会叫他们养成做面试记录的习惯，面试记录的内容包括面试的时间、应聘者的基本信息、初试评价，复试评价、面试结果以及后续跟踪。做这项记录有两个好处，一则是帮助招聘专员写周报☺，二则是有助于招聘专员了解各部门负责人的用人标准，在今后的初试中做更有针对性地筛选，减少不必要的时间成本。

具体的招聘专员胜任力模型，我将在另外的文档中详细描述。

5．面试流程怎么安排

通常情况下，初试多数情况都是由招聘专员充当面试官进行的，这尤其适合于那些基层岗位以及技术含量不高的岗位，还有就是应聘者相对年轻不需要工作经验的岗位，简单地说就是薪酬相对不高的岗位就对了。这些面试不管是结构上还是人员素质上都没有特别高的要求，招聘专员可以应付了。

但是主管以上的中层管理人员，招聘专员做初试就不见得是好的选择了。一则他们本身在面对这群人时内心会不够强大（因为觉得自己级别还不如人家高，自然没有那种凌驾于别人之上的优越感，而在面试的时候，如果你无法在心里压倒对方，就很容易被对方压倒，不要忘记，面试是一个隐性的对抗性冲突）；二则他们的专业知识也不足以帮助企业甄选出合适的中层管理人员（因为中层管理人员通常都有自己专属的领域，这些领域是招聘专员仅靠面试知识无法驾驭的）。这时候我个人觉得合适的做法还是由人力主管以上的人来做初试，抱着交流与增进知识和了解之心，通过问答式的沟通，勾勒出应聘者大致的工作背景、经验值和

能力胜任度。

在这方面我自己有过的一个啼笑皆非的经历。有一段时间我给产品部门物色产品经理，一位有八年产品规划经验的候选人来面试，在和我交流的过程中，处处都以导师的形象出现，动不动就说，我知道你们人事部现在做的只是初级的信息调查，我也带了多年的团队了，也面试过不少的人，一般公司的人力怎么干活我都清楚得很。每次都噎得我很尴尬，问他一些专业的方面的问题，此人的回答也很有趣，习惯性的会使用 XX 理论你知道么？你如果不知道我给你解释一下。

这场面试下来，虽然有点恼火，但还是将他推荐给产品部门的总监复试，不过复试结果并不理想，总监告诉我说，这个家伙太自以为是，他懂的东西不多，但是他以为自己懂得多，不好调教，再看看别的。

我想说的是，当我们工作了一段时间之后，或多或少，可能都会有那种误区，就是觉得自己很能干，其实不然。作为面试官，你要具有足够的勇气和智慧，去区分这些人，究竟哪些是能干的，哪些是以为自己能干的。不能被人家彪悍的外表所迷惑。

因此对于初试的人选，我总体的建议是：基层岗位或者不要求非常娴熟工作经验的岗位，可以由招聘专员负责初试；中层岗位或者高级管理人员，可以由招聘专员筛选简历，招聘主管或者人力资源经理负责初试。

这是初试的问题，初试之后，通常二轮复试都是由用人部门主持的，如果是管理干部，二轮复试则有可能是各部门总监和老板以及人力资源部经理一起主持。在二轮复试的时候，有一个问题：二轮复试的人员究竟需不需要做复试大纲？很多复试的人都是不做大纲的，他们看过招聘专员送过去的资料，觉得还不错，于是通知人力资源部安排复试，时间到了，拿个简历直接赤膊上阵，敲敲打打问一通，回头告诉 HR 的人，这个人可以用，或者说这个人不可以用，然后就没有了。我对这种方式其实很疑惑，如果说面试是一门学问的话，同样是经理，我至今还在不断精进中，每遇到一个我很中意的应聘者，我都要花时间去研究他的简历设计面试大纲，没有道理主持者，也就是直接决定薪酬高低的复试官（他们多数也都是经理）完全不用做任何准备就上阵面试并且他们的结论将会决定是否录用这个人。岗位工作简单还好，有些岗位从事的工作很复杂，人员胜任力模型要求也很高，这些岗位的候选人，通过一些没有章法的询问就能准确地断定他是否符合需要么？还是说我们要相信部门负责人的直觉？他们知道自己部门需要什么样的人，只要这种人一出现，他们立刻就能判断出来？我曾经把这个问题提出来和老板讨论过，老板的意思是说，你的想法本身是好的，应该给各部门经理上面试培训课，训练他们写面试大纲，并且基本比照大纲来主持面试，完全按照你的要求来，但是实际的情况是，他们不爱做这个，而且我敢肯定，你也找不到什么办法

去说服他们做这个。

确实如此。由此可见，理想和现实之间，总有阴影徘徊，这话诚然是对的。

面试安排几轮合适？有些公司是安排三轮，有些是五轮，怎么说呢，我觉得，五轮面试的公司，估计文化应该都是比较圆融的，懂得分摊风险☺，我个人是觉得聘用一个人没有必要走这么多的流程，如果想要分摊风险，将相关人叫在一起群组面试就行了，让一个应聘者来来回回跑五趟，实在是很折腾人。对公司也没啥好处是不是？

简单地说，我觉得，面试安排三轮左右是值得推荐的。第一轮人力资源部、第二轮用人部门、第三轮公司层面。如果是基层员工，就挑招聘专员负责初试，部门经理负责复试，总监或者总经理助理负责最后一轮复试；如果是管理干部，就让招聘主管或者人力经理负责初试，部门经理和中心总监负责复试，总经理或者分管人力的副总负责最后一轮复试。当然了，这也只是我个人的建议，在特定的组织内部应该是可行的，但是扩充到普通意义上的面试流程，就不一定了。

6．面试评价应该怎么写

就面试评价的内容而言，已经有很多表格对此做了规范，基本上围绕仪表风度、精力与活力、专业知识、工作期望、工作经验以及事业进取心等方面展开。这里想要讨论的不是指内容，而是下笔的走向。我们是客观中肯地描述应聘者围绕上述方面的表现呢，还是将上述表现进行抽象综合，写一个带有判断倾向的面试评估？

这个问题我遇到过，有时候我写的面试评价是完全客观的，应聘者是如何表现的，我一五一十记下来，有时候引用了他个人对自己的评价，我还会在后边标注明白是原文，我开始觉得这样不错，直到一位部门经理告诉我，说我这样做法是非常偷懒的做法，我完全没有写出我个人的评价，他认为，每个人都有自己的优势和劣势，面试官的作用就在于去发现那些能够为公司所用的优点，并且客观地描述出来，也就是说，面试官要有自己对应聘者的评估。我觉得他说的有道理，于是照他说的改了，可是不久以后我又遇到另外一位用人部门负责人，他问我说为什么我每次送给他看的面试情况记录表里边写都是我自己的评价，抽象不说，还完全无法从面试情况表中得出相关的结论，他完全不知道应聘者初试的实际情况是怎样的，有的只是我嚼过一遍之后形成的、带着我主观色彩的一个评价，这给他带来非常大的诱导性，他在复试的时候脑子里已经有了我给他的先入为主的概念，他因此感到自己被束缚了并且觉得很不舒服。不仅如此，因为只关注岗位胜任度，我还很容易漏掉那些某个方面不强但是其他领域都很出众、只不过在面试时没有表现出来的人。他说，我们不应该比着框框买鸭蛋，而应该根据鸭蛋来编框框。所以他的建议是，面试评价要尽量客观，比照面试时所收集到的应聘者

的实际情况一五一十地描述，有些地方实在需要面试官写个人评价的，也要尽量提出评估的依据。

我觉得他说的也有道理，这就让我两难了，后来我去了问下老板，又问了下我的导师，没想到两人居然各执一见。老板认为面试评价要给出定论这人究竟适合哪个方面的工作；导师则赞成另外那位负责人的话，面试评价要客观，如实反映应聘者的特质。

我至今也还没有找到一个能够通用的写面试评估的方法，我常用的方法是：根据用人部门负责人的性格特点和偏好来写面试评估，喜欢我客观描述应聘者特质的，我就客观描述，喜欢我做总体评价的，我就做总体评价。这个，算是不成方法的方法了。

除了面试评价下笔的走向之外，还有一个问题：面试评价的依据是什么？

首先可以找到的是岗位说明书，如果岗位说明书做得足够详细，里边应该就有岗位工作职责和任职资格要求，面试官完全可以比照岗位说明书来写面试评估；如果岗位说明书相对来说模糊一些，或者说压根儿就没有，还有一个替代的方案，就是去研究一下岗位价值评估表，根据岗位价值评估表形成一个岗位的基本素质模型，然后比照这个素质模型来写，这个相对来说会抽象一些，不过倒是个好办法。做过宽带薪酬体系的公司，多半都做过岗位价值评估，所以，构建素质模型并不复杂。

如果岗位价值评估表和岗位说明书都没有，这个时候就有点费劲了，要求面试官至少要非常了解岗位的工作内容不说，还要对岗位需要什么样的人才能胜任做到心里有数，有了这些额外的认知之后，再来凭经验办事。

需要特别注意的是：我们在写面试评价时，应该尽量不要评价应聘者的性格、个人生活态度和生活方式等等，一则是因为：应聘者的私人情况很难通过一次接触就评价得准确；二则是因为，工作和生活本身是两个不同的概念，生活上无能、性格也很差的人可能正好是一个非常优秀的技能型人才呢？这样的例子在 IT 行业真是比比皆是。

简单地说，面试评价应重点关注应聘者的技能、素质和资质，将应聘者的私人情况（这些在面试时其实也不太能全面体现出来）放在次要位子，不能根据私人情况推断对方是否合用。真正高明的人懂得将工作和生活分开，并且很有可能有截然不同的态度，对不？

这是我就面试评价的想法和心得。

7. 笔试题目如何设计

笔试题目如何设计，仁者见仁智者见智，有些公司基本没有笔试题目，有些

有笔试题目，取法公务员考试，目的在于通过笔试题目探测到应聘者的能力级别和素质，还有一些笔试是管理类题目，涉及组织内部的计划、组织、领导和跟踪等管理职能，由此发展起来的公文筐技术，在选用中层管理干部时候，经常被使用到。

笔试题目应该控制在多少题以内？这个不确定吧，我觉得相对于题目数量，笔试的时间似乎应该是更加值得关注的一个参数，我个人的看法是，用时间来倒推笔试的数量，会更切合实际需求一些。而笔试的时间控制在多少是合适的呢？我的建议是 45 分钟以内，太长了会挤压面试时间，而且考虑到多数公司都倾向于把面试时间安排在九点钟或者九点半左右，如果笔试时间超过 1 小时，这代表上午最多只能做一拨初试，而靠近午饭时间那段时间，因为安排都不合适，于是会被理所当然的浪费掉。而如果安排在 45 分钟以内，我们可以每隔半小时安排一拨人，上午安排两拨初试，时间上可能是刚刚好，谈完赶紧吃饭。

笔试题目的难易程度适中就好，太难了做出来的人少，检测不出优秀者，太简单了做出来的人太多，也一样检测不出优秀者，那么，什么叫做难易适中？用直观的数据说话就是，给 10 个不同背景的人（比如说做销售的和做开发的）做同一套试题，如果 80%的人都能达到 60 分（100 分制），如果有 20%的人能拿到 85 分以上，这样的考题难易程度设计基本算是合理的。这是我的参考值。

此外，笔试的题目，使用一段时间之后，应该适当地调整或者变更，以免多数人知道之后，题目失去其筛选意义。我就碰到一次，公司同事想推荐自己的朋友来公司任职，为了避免在笔试的时候被刷掉（我设定如果笔试题目得分低于 50 分，多数情况下会被淘汰），所以他特地来人力资源部，拿了一份考题自己去研究，被同部门的其他同事看到，我才知道。我当时也没吭声，就把考题换了一套，并且每 3~4 个月，会从题库里边抽出一些题目，更换现有题目。大家后来发现这个现象，研究考题的人数明显减少了☺。

对于笔试题目设计还有最后一点需要说明，多数情况下，为不同属性的岗位设计不同的笔试题目是必要的，但没有必要为不同岗位设计不同的笔试题目，那样很花时间，另外，也实在没有必要。

8. 面试反馈时间

所谓面试反馈时间，指的是针对人力资源部提供的复试候选人资料，决定下一轮复试人员名单的同事应该在多少时间内对复试人选做出反馈。这一点非常重要，时间越短，入选候选人被其他公司录用的可能性越小。但这并非是在说，要他们尽可能快的做出决断，因为能充当复试面试官的人，几乎每个人手上都有很多事，而面试原则上其实也不属于他的主要工作，如果有紧急的事情要处理，和

面试有关的事肯定是排在后边的。有经验的招聘专员会在提交资料后的两天之内跟踪当事人的面试反馈，不会马上要结果，以免他们反感，或者秉着敷衍的态度随便决定。

工作上，贵在给双方都留有余地，如此才能长久合作。

9．面试之前需要做哪些准备

（1）分析简历

我带过一位招聘专员，让我印象深刻，就是因为我曾经问过她一个问题，她的回答充满了出人意料的乐趣☺。我问她："面试之前，你要做哪些准备？"

她的回答是："穿职业装。"

我愣在那里足足五秒钟，然后低着头笑了出来。

我说："这只是面试需要做的准备中的一部分，面试之前，针对面试本身，还有一项很重要的准备工作，那就是分析应聘者的简历。"

我不知道有多少人做过这一步。不仅仅是浏览简历，而是认真的去分析应聘者的简历，从他的教育背景到工作经验再到培训、个人爱好以及个人描述，逐项的去思考。分析简历的目的，是要在没有见到这个人之前，在脑海中对应聘者形成一个基本的印象。而面试的过程，就是对你脑海中各种印象的逐项核对与修补过程。

这一项工作，其实是非常考验人的，从某种程度上来说，它可能比面试本身还要富有挑战，当你把应聘者的素质印象塑造出来之后，你脑海中的这个印象，就是你面试的主导线了，面试本质上，就是面试官顺着她的思维的主导线提问，引导应聘者回溯过往以及展望未来的过程，在这过程当中他会暴露很多信息给你，这些信息中有些能帮助你确认和修正你的素质印象模型，另一些则可以帮助你补充素质模型，最终形成一个接近应聘者实际情况的素质模型。

（2）编写面试大纲

编写面试大纲的过程是根据简历分析结果，将想要提出的各项问题进行简单组合，形成一个基本框架的过程，这个框架不见得要在面试的时候严格实施，它只是一个大的方向，提醒面试官需要关注的要点，这样面试官才能主导面试的局面。

面试大纲怎么写，这和面试官要采取的策略有关，也和招聘的岗位有关，通常情况下，如果是结构性面试，大纲基本可以比照这样的顺序编写：

- 基本情况介绍。给面试者三分钟做自我介绍，再针对介绍适当提问，主要对面试者的背景做基本了解。
- 工作经历调查。了解应聘者就职的前一家公司所属的行业、从事的工作内

容、最后的职务、工作任务完成情况、待遇、工作满意度、工作成就以及离职原因等。

- 四维关系。了解应聘者的自我评估、同事关系以及上下级关系（这方面，可以提供诸如你是如何处理上下级和同事的关系的，你一般认同什么管理风格的上司？）
- 对新工作的期待。应聘者来申请职位的原因是什么（或者说最大兴趣是什么），有哪些优势能够胜任这项工作，对公司有何印象（包括规模，特点，竞争对位等），工作中哪些因素可以激励到你等等。
- 薪酬待遇要求。
- 回应面试者提出的问题。

整场面试控制在 45 分钟以内，如果是群组面试，控制在一小时以内。

2.11 工作处处有挑战，培训实在不容易

老板要我做一个如何做年度目标分解的培训，这个命题看起来就很抽象，做起来也不容易，我有一种预感做了用处不也不大，但是架不住老板非常坚持，一定要做。我说，要做也行，但是有个条件，要想让这个培训管用，首先要把它放到年底来做；其次，要求部门负责人把来年的年度目标正式分解做成一个正式的计划，提交公司，算是来年绩效考核的一部分。老板同意了，然后我把这件事记了下来。到了 10 月份，估算一下时间也差不多，我开始着手准备课件。

我预计培训时间全长为 3 个小时，其中一个半小时用来讲解课件，接受提问；半个小时用来做练习；半个小时给大家做练习分享与点评；中场休息 3 次，每次 10 分钟。为了确保一个半小时内把课件讲完，我将内容设置为 20 张，每张约讲 3 分钟左右，中间穿插两个实例练习，选取两个部门，带领大家一起做练习，每个练习控制在 15 分钟以内。为了确保培训按照我的计划进行，我把课件做完之后，预先在家里演习了两遍，走过场之后，对时间的把控上会更有概念。

然后就到了培训这一天。我原本以为，这次培训只有几个部门经理和主管会参加，加上各个中心的总监，人数最终也不会超过 10 个人，没想到的是老板不知道是在想什么，不声不响的把整个项目部的项目经理全部叫回来了，为了确保大家不会因为工作的问题耽搁，还特别要求我将培训时间定在周日，公司所有项目经理加在一起有 20 多个，于是人数立刻暴涨到 30 人以上，我当时真是有点傻眼了，没办法只好重新修改方案，原来是准备分 3 组，每组 3 个人左右，现在人数

涨到 30 多人，只好每组增加到 5 人，一共分成 6 组。幸好培训室的桌子足够多，要不然都不知道要怎么安排。

一场混乱之后总算安排好，而这只是一个开始。

培训开始之前，老板进来了，对我说："DK 啊，今天这个培训不一样，有很多不是部门负责人的人在现场，你要把培训搞的通俗易懂一点，要让大多数人能听懂，跟得上你的思路，如果只有几个人听懂了，我告诉你啊，那你这个培训就是失败的。"

我一头黑线，我这个培训本身就是针对部门负责人来做的，写课件的时候根本没想到他会把项目经理也拉进来，大多数内容对项目经理来说，是不实用的。当时心里真是万分仇恨，简直想扑上去踹那大光头老板一脚。可是没有办法了，箭在弦上不得不发，我思来想去，为今之计，只有一个办法，就是在讲解课件的时候，加多一些和项目经理有关的案例，把原来为部门负责人准备的案例删除了。

用这个方法培训了 40 分钟左右，老板在最后一桌朝我做手势，那意思是要中场休息。

好吧，中场休息，然后老板来找我了，说："DK 啊，你这个现场气氛不活跃啊，要多提问，你不提问怎么知道他们听懂了没有？"

我咬紧牙关，忍住想要冲上去踹他的冲动，说："这就是你乱拉人培训的下场，如果今天只有项目经理在场，他们会很活跃，如果今天只有部门负责人在场，他们也会很活跃，但是两拨人家搅在一起，培训主题又是如何做年度目标分解，你叫人家怎么敢乱动弹，项目经理怕自己说错话，难道部门经理就不怕吗？尤其一开始我就说了，这个培训结束之后，大家要做练习，并且部门负责人年底还要交年度目标分解报告。所以尽管我中途提问好几次，压根儿没有人敢站起来答话。"

我心里叹气，想了想，说："这样，我去修一下 PPT，把案例预先提一个出来讲，活跃下气氛。"

老板说："对嘛，办法总比问题多嘛。"

我把课件修改过后，又找老板请款，让他拿 500 块出来，包成两个红包，放在讲台上。然后让培训专员去安排，将现场人员全部打乱重新编排，原则是同一部门的人尽量不放在一起，非要放在一起的，则加一个其他部门的负责人和他们一组，分组完成之后编号，方便记分。

第二节开场，我开始讲案例，讲案例之前，我说："大家跟我共事这么久，知道我是最喜欢热闹的了，可是今天的培训气氛不够热闹啊，所以我打算做点小变动，从现在开始，我再要提问，你们回答踊跃且答案得到采用的，所在的组奖一分，回答的不对的，不扣分。培训结束排名第一的组得奖金 300 块，排名第二的组得奖金 200 块，排名倒数第一的组要做 30 个俯卧撑。大家有没有问题？"

底下有点反应了。

我开始介绍案例背景，然后把原本想要拿来和大家分析的案例解决方案，临时转变成了大家一起做案例，从思路到框架再到解决步骤的设计，每一步都设成了提问的方式。这样调整的效果就非常明显了，老板所在的组最先发言，不管内容好坏，我给予了大力的表扬，重重给他们加了两分，这两分刺激到了其他人，以至于到最后我提一个问题出来，大家顿时七嘴八舌，抢答的不计其数，以至于我不得不再设计一个规则：回答问题之前先举手，谁先举手就点谁。

这个方法倒是达到了老板的要求，但是，等第二次中场休息的时候，我非常沮丧的发现，培训时间超标了，我预计的一个半小时培训，已经用了两个小时，可是我的课件才讲了不到三分之二，而后边还有一个案例呢。

老板来找我说："DK，这才像是大家互动的培训嘛，就这么干！"

我无奈地说："老板，我一向完美无缺的培训准点下课的记录，到这里算是终结了。"

老板笑着说："培训准点下课有啥用处，关键是培训有没有效果，你看今天效果多好，我甚至建议你啊，以后的培训都可以搞成这样，气氛多活跃呀。"

我说："气氛倒是活跃了，可是培训内容我就要压缩了哦。"

老板把眼睛一瞪："干什么要压缩，压缩什么，给我老老实实照原来的课件讲完，我看过那个课件，我觉得不错，你删除哪个部分都不合适。"

我心想你以为我不知道呀，我自己做的课件一向都是能省则省，一定会控制在 20 张以内的，每一张都是必须要讲的，删都没法删。

等到我把培训课件讲完，看了一下表，足足用了三个小时。好处是这估计是我最近半年来做过的课堂参与程度最高的培训，坏处是没有任何悬念，今天大家都要加班了，因为后边还有半个小时的作业以及半个小时的点评没安排呢。

趁着中场休息时间，我去找老板商量，晚饭怎么安排，老板说："让小王（我们的行政助理）去附近的快餐店订 40 个便当，安排半小时后送过来。"我赶紧说："老板，这个便当钱可不能算是培训费用啊，我们没这笔预算。还有那 500 块，也是你个人赞助的，你要报销也只能走办公成本，不能算培训费用哈。"

老板很无语，看那样子好像恨不得要踹我一脚。我也没有办法，人穷志短，我们今年的培训费用已经有点超标了，能省一块钱就要省一块钱，不然年底的奖金就飞走了。

大家吃过简单的盒饭，开始做练习，我原本以为这个东西应该不容易做好，但是没想到的是，也许是因为预先已经讨论了很多，大家依瓢画葫芦，最后交上来的结果居然也都七七八八有点靠谱的样子，在每个小组上来讲解自己的设计方案之前，我特别提到一句，因为时间有限，每个人的发言只有三分钟，可是轮到

其中一个小组的时候，上来一个平时特别不善于组织语言也不善于表达的人，磕磕碰碰讲了五分钟多也没把方案讲明白，有坐在前边的小组趁机说，超时要扣分啦。我当然不方便扣分，但是才打算要提醒他尽量讲快一些，老板在底下说了一句，不要急，慢慢来。

我一头黑线。事后老板跟我讲，说那个经理平时缺乏锻炼，我就是想借着这次机会让他长进一下。

这场超时三个小时的培训最后是在晚上七点钟结束了，我收拾了东西正准备开溜，老板一把拽住我说："来，我们讨论一下这次培训的心得和体会。"有几个来不及溜号的项目经理和部门负责人也被他揪住，大家团团坐，老板要求大家对此次培训进行总结。

我说："我就是觉得中场变化太多了，我是个习惯按部就班的人，最不善于应付这种突然袭击了。"

老板瞪了我一眼，说："哪能啥事都按部就班来，有句话不是说了嘛，计划赶不上变化。"

几个项目经理的发言则是：以后再有这种培训，能不能先把课件放到网上给大家看一下，让大家预先有所准备。我犹豫了一下，表示同意了，不过我自己知道，我就算把课件放出来，他们最多也就是浏览一下，真正要说去了解学习，可能性非常小。

但是有一位项目经理的发言，引起了我的注意，他说："我们这次培训的内容，属于很实用的方法论，我个人觉得这个培训挺有用的，另外我还有一个提议，要不让 DK 把课件放出来，安排大家比着课件的内容试做一个目标分解作业，人力部从这些作业当中挑选做得好的和做得差的，组织第二轮的培训，进一步加深大家的印象，那个时候大家已经做过一遍了，再培训一次，会更有印象。等第二轮培训结束后，再将那些作业修改一下，做成一个模板，供大家使用，以后就算没参加过培训的人，只要有这个模板，也一样可以做目标分解了。"

我觉得很有道理，忍不住就附和道："这样很好。"

老板顿时很得意，说："看吧，我的安排没错吧。"

2.12　初中生教学指南——基层员工培训

最简单的事中孕育着最复杂的道理。

前阵子有家培训公司跟我联系，问我有没有兴趣替他们上一堂有关执行力的培训课，我看了一下他们的课件，发现倒不是特别的难，就答应了。

这堂培训课是在客户公司举行的，算是企业的内训课，我按照培训公司的要求，讲了两个小时，并预留了半小时的提问时间，应该说，从整体而言，培训现场的气氛还是不错的，当然，这是因为培训课件做得好。培训结束之后，客户公司人事部门的同事和我们做了短暂的接触，并索要我的名片，因为不是人家公司的人，也不方便留自己的名片，我就只留了一个电话号码和邮箱地址。

过了几天，这家公司的人力经理跟我联系，说他们行政总裁想找我谈一谈，问我什么时候有时间，我估计他们是有新的业务要找培训公司做，就老实说我不是培训公司的人，不过我会把信息传递给培训公司的销售部门，他们会负责跟进，但是那位人事经理说，我们知道你不是那家培训公司的人，已经打听到了，你是他们临时请来的，所以我们总裁才想见你，有几个问题想要和你探讨一下，也没有别的意思，就看你什么时候方便，我们这边都能安排。

人家把话说到这个地步，不去好像也不太对，不过，保险起见，我还是先和培训公司那边打了个招呼。那边倒是没什么异议，笑着说如果有业务要做，可千万别忘记他们。

我挑了个周六不上班的时候，先去他们人事部，找给我打电话的那位人事经理了解情况，这位经理说，其实也没什么大事，主要是我们老板看了你那天的培训录像，说你讲课的风格不像培训师的风格，倒像是做企业内训的，我们现在很缺内训师，所以想找你过来聊一聊，看看有没有合作的空间。

我当时有点受宠若惊（不知道别人是怎么样的，反正我是年纪越大，得到的赞扬越少，可能大家都觉得我不需要赞扬了，或者就是对我的期望值一直很高但我始终没能达到☹），不过，我知道这种事是不能随便答应的，企业内训很不容易做，要想做出业绩来，不是件容易的事。

我说："你们现在培训部有多少人？"

人事经理说："暂时是没有，空白一片，培训一直是各个部门自己在做，人力这边统筹安排，但是统筹得很不好，投了很多钱，没看到什么结果。"

我说："培训有设计考核指标么？"

人事经理说："没有啊，就等你来设。"

我心想你这水也太深了，我是打死也不敢来的，除非银子很多，给的时间又很够。

稍后见到这家公司的行政总裁，他果然问我："有没有兴趣来他这边做培训经理？"

我笑着说："都可以，关键看条件怎么开。"

这时人事经理就说了："条件是这样的，你来做我们公司总部这边的培训经理，基本薪是 XX，三个月之内做出业绩来，绩效奖金 XX，半年之内做出业绩，绩效

奖金 XX，如果一年之内做出业绩，奖金是 XX。这个业绩主要有两方面，一方面是将整个培训管理体系构建起来，另外一方面是能够让公司看到，通过内训确实选拔出了一批优秀的基层和中层干部。”

我算了一下，笑着说：“你们开出的条件确实很优厚，但是我估计我应该不是你们要找的人。”

人事经理有些尴尬，问我说：“为什么这么说？”

我要怎么跟他解释这个问题呢，我想了想，说：“这样说吧，我是觉得，按照你们目前现有的基础，三个月是不要想了，半年之内能做出个基本雏形就不错了，一年之内也许能稍见成效，按照这个速度来预测的话，你们开出的薪酬条件，对我基本没有什么吸引力，而我要投入的时间和精力，却比现在这种状况要多得多。”

总裁就说：“如果是因为薪酬方面的事情我们可以再谈，而且你也不用对我们的情况感到太悲观，我们好歹也是上千人的公司，规模说大不大，说小也不小。培训这块虽然做得不够精细，基本的框架还是有的，只要你的思路清楚，做出业绩应该不是什么困难的事。”

我想了想，说：“这样，我的评估方法和你的评估方法可能有差异，你看的是全局，我看的是微观，现在我就把我从微观层面了解到的情况和你分享一下。

首先，要使培训有效，培训课件的质量和数量都很重要，你也许会说，我们可以把同一个课件反复使用，这个方法可以用，但是只能针对某些特别的课件以及不同时期进入公司的同一种岗位或者类似岗位的人，这类课件可能包括企业文化培训、职业素养培训、职业规范培训、行业知识培训等等，这类培训我估计你们已经做了不少了，也有很多成熟的课件，基本能够满足需求，但是这类培训只占很小的一部分，更多的培训还是要根据岗位的属性、工作任务、胜任力等因素来量身定做，这些课件才是内训的大头，也是决定培训是否能够带来产出很重要的一环，这些课件外边是没有现成的，都要结合公司的实际情况由公司管理干部和骨干自己来设计，但是做培训课件是个既费体力又费脑力的活儿，很少有人会喜欢做。”

总裁说：“这个你放心，内训是我们现在重点抓的工作，我可以负责任的告诉你，只要是你安排的工作，我们一定全力配合。”

我说：“怎么说呢，你可能误会我的意思了，培训这个东西，主旨是在激发人的潜力，提高人的产出，因此在课件设计方面，我觉得要有针对性，而且，每一次培训，你花费的都是很多人的时间，如果课件本身质量不高，这种时间成本浪费得很可怕，可是，培训课件内容和一个人的主观工作欲望有很大的关系，迫于行政命令做出来的课件也有，但是以我的经验，敷衍了事的居多，用这种课件来培训，基本上，是在谋杀大家的生命，我觉得比较好的办法，还是要做长线的规

划，将设计培训课件做成管理干部的绩效考核指标之一，并且给予足够的指导和帮助，通过这种方式生成的培训课件，质量会好很多，这个算是我的粗浅心得吧。”

总裁说：“这个没有问题啊。”

我说：“你先不要答应得这么快，我还没说完，在培训课件的设计这个指标上，考虑到现在你们内训课件有针对性的应该不多，这意味着在初期各个管理干部的培训课件设计任务是很繁重的，我们不能要求他们每个月设计一个，至少三个月要设计出来两个吧，这些课件因为要结合部门实务和岗位高度来做，能参考的东西不多，这很考验你的管理干部。”

这时人事经理在旁边小声的笑着说：“这个确实困难，我们人事部这边还好，公司好多部门经理从来没搞过培训，要想法没想法，要技术没技术，不要说三个月，估计半年都做不出一个课件来。”

总裁瞪了他一眼，说：“不会就教他们做嘛，不会又不学，我拿他们来干什么？”

人事经理陪着笑说：“那学也是需要时间的嘛，还得有人教。”

我说：“这是培训部面临的第一个问题：培训需要很多有质量、有针对性的课件，这些课件要由公司自己开发，但是公司现在能开发课件的人不多。

第二，关于培训效果。通常情况下，按照正常的学习轨迹，要想掌握一门技术，都需要经过学习原理，动手应用以及总结经验的过程，将这个流程放在培训体系里，任何一次培训，要想使参训人能够充分理解并应用培训中所学习到的知识和技巧，至少需要三个月的时间。第一个月培训，第二月是实践应用，第三个月系统总结，你不要觉得这时间看起了好像很长，我可以给你做系统分解，假设说我当中第一周安排培训，培训结束的时候布置一个和培训内容相关的课题，让他们去研究、思考，递交正式的培训作业（注意不是培训心得，很多公司喜欢让员工在培训结束之后提交培训心得，以巩固和强化员工的培训认识，针对企业文化或者职业素养那一类洗脑型的、带有普遍意义、并且有强烈心理诱导作用的培训，提交培训心得是一个不错的跟踪方法，但是对那些方法性的、以具体岗位、管理能力等为核心开展的培训，提交培训心得一般不是一个非常好的跟踪方法，我个人觉得更好的方法是在培训结束时设计一个和培训内容相关的实务课题，让他们学会使用培训知识来应对现实的难题），接下来的三周，给他们写培训作业（三周时间看起来好像很多，其实不然，越是高速发展的公司才越会有培训的需求，而高速发展的公司多半都有业绩方面的压力，任何岗位都概莫能免，很多时候，培训是放在最末端的岗位工作，写培训作业，也就是在有空有心情且有灵感的时候才会做的事，这是现实，必须要考虑），培训部门可以不定期的催促，争取在第四周的时候将培训作业收集起来。接下来的一周，培训部需要对培训作业进行系统的批阅，了解参训人在写作业时的思维动向，从卷面上分析他们究竟掌握了多

少知识，如果人员数量太庞大，或者背景差异太大，作业的水平就会有很大差异，分析作业就需要花更多的时间，考虑到你们公司目前的规模，我认为，预留两周的时间来分析作业是合适的，两周以后，开始根据参训人培训作业设计第二轮培训点评课件，这一轮的培训内容很简单：讲解从培训作业中发现的各类问题，提供正确的做法，同时，把做得最好的作业拿出来，当做范本向大家宣讲，给大家树立一个思考方向和学习方向。这一轮的培训非常关键，在经过第一轮的知识灌输，第二轮的动手实践之后，参训人对于培训主题已经有了初步的认识和想法，这个时候给出一个正面的范本，对他们有积极的诱导作用，可以纠正，或者加深他们的认识。设计这课件需要和很多参训人联系，因为是比着问题来做，所以要知道他们的想法和需求，时间方面预留一周，第二个月的第四周开始培训。这一轮培训结束之后，就进入正式的考核期，观察他们的行动方式，思考，并设计一个培训测试，根据结果，评估培训效果，需要四周左右的时间，如此，三个月就过去了。这就是培训周期，而我们大多数内训，如果要真正落到实处，都必须是点对点的，换句话说，多数情况下，可能都要按照这个周期来安排和跟进。而培训的密度还不能太大，一个月安排两次以上的培训就顶天了，一则是培训部门人力会跟不上，二则，公司的管理干部也没那么多时间和精力动不动就群聚在一起培训。这样算来，三个月之内初见成效的可能性都不是非常大，更不要说做出业绩来了，业绩那得是个啥概念哦。”

总裁这次没吭声，明显没有了跳起来的冲动，过了一会儿才说：“难怪以前的培训都没什么效果，原来有这么多事情根本就没有做。”

人事经理在旁边说：“主要因为我们也没有人专门做这个，所以很多门道都只是大概知道，但是没认真去研究过。”

我接着说：“再来说培训体系的构建，要想做一个有效果的培训体系，通常有两种方式，一种方式就是从上往下构建，比着组织现有的形状，从技术的角度来设计，通过对需求分析、课件设计、流程管控、结果考核等工作进行细化分解，制定出行动标准，再面向组织内部系统推广；另外一种方法就是等培训实务工作运作成熟之后，水到渠成地做一个管理体系。照现在的情况看来，使用后一种方法的可能性很小，使用前一种方法，又需要花大量的时间去调查和了解组织结构现状，不仅是制度层面，还有实务层面的工作，我是个行动迟缓的人，这项工作，预计光是调查收集基本信息，可能就要花两三个月时间了，半年时间，估计只够我做个基本的框架，这距离你们的要求，明显差距很大啊。”

总裁说：“那好，你觉得像我们这样的公司规模，应该怎么规划内训？”

我说：“这取决于你们有多少时间，如果时间充裕，任务也不是特别紧张，我对你们的建议是：招聘一个培训主管，相对有经验一些的。”

我犹豫了一下，其实应该还有一个条件，但是我觉得不方便说出来。

我认为这家公司如果实实在在想要通过内训的方法培养人才，除了需要一个有经验的培训主管以外，最好把现在的人事经理也换掉，改用精通培训模块的人事经理，或者，至少应该将培训指标设计成现在的人事经理非常重要的考核指标内容，激发他去研究培训，这是我自己的心得。我在构建公司的培训体系的时候，就深刻的发现一个问题，那就是要使培训有效，需要有很多配套服务，而这些配套服务超出了培训经理的权限，那个培训绩效指标设计就是一个例子，另外，培训结果要和绩效考核挂钩，达不到要求就扣工资，这些都是绩效模块的工作，但是对培训效果的影响至关重要，如果人事经理（或者总监）没有培训者的思维，一则他可能开发不出合适的培训绩效指标，二则，他可能也不会支持这种以考核结果论培训结果的方法，因为在大多数人看来，培训本质上只是用来启发思维、开阔视野的，多数情况下，培训就算有产出，也需要很长的时间才能看得出来，所以强调培训的短期成果，和多数人的想法是背道而驰的，人力经理（总监）也是人，他有这种想法也属应当，而且他还要面临更大的压力。

当然了，我的意思也不是在说，任何公司只要想把内训做出生产力来，人力负责人都必须要有培训背景，有些公司架构设计得合理，前期对培训的投入不仅仅是花在买了很多课程，还有来自制度、权限、绩效考核以及部门协作领域的建设，换句话说，就是培训部门（或者说小组）的平台是非常好的，培训经理只需要按部就班的做培训工作，所有配套服务都能支撑他的需求，这样的公司，人力经理（总监）是什么背景擅长什么模块，就不具有决定作用了。只不过对于像这家公司这样的，培训工作完全没有任何基础的情况下，有一个培训背景的人力负责人，工作会更容易开展，也更容易有成效。

我的意思至此算是表达完了，这件事也算告一段落。

过了几个月，那位人事经理带了一位同事来拜访我，说是新招的培训主管，他们此次来，除了想请我为他们做一次管理能力开发方面的培训以外，也是有些问题想和我探讨，其中有一个问题非常关键的，就是如何通过培训提高基层管理干部的任职能力。

我想了想，说："我不肯定这个方法在你公司也会有效，这个算是我自己的一点心得，我有个侄儿，13 岁，在读初一，我观察老师对他的教育方法，很受启发，他每天放学回来写家庭作业通常是课后习题，老师讲课的时候一般都讲原理，再讲两个实例，然后布置家庭作业，两三期家庭作业合在一起讲评一次，每个月会安排一次考试，就考这个月或者上个月教过的内容，每隔三个月左右年级上会段考一次，要评名次出来。我就把这个方法照搬来给公司的基层管理干部做培训了，到目前为止，好像还算有效，我是这么做的：

首先，把基层管理干部分类和分批，每次只培训一个群组的人。分类，比如说，销售岗基层管理干部是一个类，这岗位放在你公司，就是门店的店长（这家公司是做服装的，有自己的工厂和品牌，在国内有很多门店）；开发岗是一个类，这岗位放在你公司，就是产品设计部的小组长。分批，如果人数众多，或者跨省跨市的组合变化多，那么，对这类基层干部属性进行分类是有必要的，尤其是销售岗，不同的省市地理、人文环境可能完全不一样，在一个大区发挥作用的销售方法，在另外大区不见得奏效。

这一步是在分析参加培训对象的属性，可以这么说，你对属性的分析越精细，培训课件越有针对性，培训起到的效果会越好。

其次，根据不同的类别和批次设计，设计培训课件。哪怕是同一种能力，在不同的岗位，应对不同的工作任务时，其表现方式和体现原则也都是不一样的。以沟通能力为例，对销售岗而言，沟通能力主要体现在能够洞悉客户的心态，引导客户认同公司产品，但是对于产品岗来说，沟通能力更多的还是体现在能够自如地传达设计理念并能理解别人的设计思想，或者就某一种产品设计能和对应的目标群体进行专业技术或者设计层面的交流，由此决定了培训课件要采用的案例以及培训内容的侧重点都是有差别的。

第三，走到这一步为止，只不过是把培训教材准备好了，作为培训老师的责任刚刚履行了一小部分。接下来要做的才是大头——组织实施培训。

在培训领域有这样一种说法，叫做所谓高层培训眼界，中层培训方法，基层培训标准。意思就是说，对高层的培训应该务虚，集中启发他们的思想，开阔他们的眼界，拓展他们的格局，教他们如何谋划布局，所以高端的培训会讲国学、道、易经，会分析经济环境和政治环境，约莫就是这个道理了。对中层的培训应该务实，向他们灌输各种管理思维、方法、技术以及手段，强化他们的执行能力，比如鱼骨图分析、二八原则、SWOT 分析法、矩阵式结构、如何进行计划分解、预算分析、关键人力资源开发方法等等。对基层培训则主要是点对点的，重点在于将做事情的标准法则灌输给基层控制者，从这个角度来说，基层管理干部的培训，要想有效率有产出，多数情况下都应该是以岗位工作任务为中心进行的，要以为他们提供切实可行、可操作、可实现并且能够立竿见影产生效果的方法为中心。所以，从某种程度上来说，培训基层管理干部，本质上和教初中生很像。除了要告诉他们一件事应该如何做，还要给他们动手去做的机会，不仅如此，针对他们做出来的结果，要进行点评强化。

最后还有一步，将培训的内容直接和月度或者季度考核联系起来，明确告诉他们，经过培训的内容，就是以后工作的标杆，大家必须照着这个标杆来作业，做得不到位，就要被扣绩效，做得到位，则有奖励，这就是教师的考试排名手法，

考得好的排在前几名接受全年级同学敬仰，考得不好的也暴露在全年级同学眼皮底下接受观赏。”

这位培训主管说：“我大概知道你的意思了，以我们门店的店长为例，我们现在很多门店的店长能力都不强，但是也有很多好的，以前我们做培训都是直接让好的店长写发言稿，然后组织其他门店的店长来听他培训，借鉴他的经验，这个方法用到现在效果都不是太好，很多人反映说，店长讲的很多案例对他们来说都不实用，然后他们自己面临的问题公司又没人给他们指导。照你这么说，我们这个培训方法一开始就没用对，也难怪始终没啥效果。”

我笑着说：“你也不能完全抹杀人家的辛苦啊，其实只要肯认真学习，任何一次培训都是有效果的，差别只在于效果的大小，而不在于有无。我只是觉得按照我的方法可能效果会好一些，但并不表示这是唯一一个能够产生效果的方法，实际上我觉得你们这种言传身教的方法也不差的，只不过是因为你们的连锁门店分布在全国五六个省，每个省市的情况又不一样，你让某个省市某个区域的店长给全国所有的店长做培训，肯定听到不喜欢这个培训觉得这样的培训没有价值的声音多，但是你要是让这位店长只给她所在的区域的店长做培训，效果肯定会好很多。”

培训主管想想也有道理，说：“总算有点信心了，我还有一个问题，我们把课件设计出来之后，谁来做主讲呢？是继续沿用目前的方式，让店长来讲还是我们培训部门自己讲？”

我想了想，说：“这取决于你培训的内容，如果是业务层面的培训，第一轮让熟悉业务的区域经理或者是主管来做可能是合适的，第二轮做案例点评的时候可以由区域经理主持，先介绍案例背景，再让相关的店长现身说法，这是我的建议。”

培训主管说：“现在是 6 月份，很快就要进入下半年的销售高峰期，公司计划要在 4 个大区新增共 30 个门店，按照公司通常的做法，门店选址工作都是由当地的店长或者区域经理自己去考察环境，然后提交一个基本情况汇总表，把他们认为有潜力的地方报到公司来，公司这边再派人去现场考察确定用还是不用，如果确定用了的话会给提交申请的店长或者区域经理奖金，对区域经理来说，门店数量多了还有一个好处就是她的薪酬也会上涨，所以他们都很积极，这个做法已经实行了好几年了，我们也有一套非常清楚的门店选址标准，但是现在很多店长、包括区域经理提交上来的选址申请都还是很模糊的，能写清楚的只有租金要求，能不能开发票，再有就是周边环境的照片，其他的都说不清楚，给总部选址部门的同事造成很大的工作量，因为不知道究竟哪个才是有价值的，只好全部都去考察，又花时间又花精力。现在总部这边让我安排做一个有关如何选址的培训，按照你的意思，那我是不是要找区域总监来讲解如何选址呢？我们区域总监一般只给区域经理或者主管以上的人上课，但是这次培训除了区域经理，还有区域门店

的店长，他们可以合并处理么？”

我想了想，说：“一般情况下是不可以的，但是你这个事情本身来说有点特殊，门店选址这种事，是店长和区域经理都有在做，既然大家做的是同一项工作任务，而此次培训要给予指导的也是如何才能把这件事做好，所以我觉得，你可以找区域总监对门店店长和区域经理做一次有关如何为门店选址的培训。”

培训主管说：“课件也要区域总监自己做么？我们几个大区的总监文化程度都不高啊，有些连 PPT 怎么用都不知道啊，我怕他们不肯干。”

我笑着说：“这个时候培训部门同事的作用就派上来了，我估计这个培训肯定是要分片区来做的，你可以主动申请去各个大区出差，协助区域总监写培训课件，你让他出具体的培训内容，你来帮他润色，制作 PPT，规划时间，培训后的作业，把他当成个少爷小姐来伺候，你自己屈尊做书童，把他所有不会干的活儿、不想干的活儿—包括打字在内—都替他干了，我想，你把服务做到这个地步，他应该没啥好说的吧。”

这时那位人事经理就笑着对培训主管说：“书童，辛苦你了，出差的事，你明天回去就写申请吧，我直接批给你，另外差旅费要预借一点不，我觉得你这次跑完 4 个大区，怎么也要一个月吧，先借 5000 块够不够？”

培训主管无可奈何地说：“够了。”

人事经理笑着说：“那就先带 5000 去吧，不够再跟我讲啊，在这个问题上，你是少爷，我是丫头，这个培训是大事，你只管放心去干，要什么资源和配合，我都找给你。”

两人回去之后，过了有一个月左右，我想起他来，很想知道后续结果怎样，就给那位培训主管打电话，他很高兴地告诉我，说：“第一轮的培训非常成功，区域总监对于门店选址工作讲的很全面，也很专业，好多店长都说，以前选址的时候只知道要干些什么事，但是没人给方法要怎么干，所以事情做的七七八八的，选址申请写出来，不要说总部看不出所以然，就连自己都觉得不靠谱，只是因为是工作任务必须要完成，才大着胆子提交上去，现在经过总监点拨，觉得选址这件事虽然还是不容易做好，但是至少心里是有数的，知道怎么开展工作。培训完了以后大家都要求把那个 PPT 放到公司内网上去让他们可以下载来再学习。”

我说：“按照正常的培训流程，培训结束之后要布置作业，但是你们正好马上要进入选址高峰期，所以连作业都省了，你就让他们比着这个培训传授的知识来选址，两个星期以后对提交上来的选址申请，让区域总监做个点评，把做的好的提出来，说明一下理由，算是个标杆，我估计大家都会参考的。我们都是普通人，虽然创新能力不强，但是模仿能力还是不错的。”

他说：“是的，你和区域总监想的完全一样，我们现在就是这么做的！而且你

不知道，以前选址这个事情，虽然有高额奖金的诱惑，但是因为事情对他们来说不好做，需要花很多时间和精力，还极有可能选不中，白费力气，所以他们都不太乐意做，但是从培训到现在，他们积极性都好高，只要不上班或者时间安排得过来，就跑到外边去到处逛，写上来的选址申请也靠谱了很多，至少总部要求的几个硬指标，比如现场流量、周边商圈、目标人群估计量、广告位估计等等，都能勉强说清楚了。我觉得再加把劲，多敲打敲打，还会更好！”

我笑着说：“应该会。”

这位培训主管又说：“DK，我觉得这样做事很有成就感。”

那是肯定的，再没有什么比亲手创造世界更令人有成就感的了。

这个帖子写完之后，我一直在想，要叫什么名字，思想了半天也想不出来，就把我写的内容和一位前辈说了一下，求取他的意见，他说，你可以叫基层管理干部培训的方法和思路，不过，我觉得初中生教学指引可能更贴切一点。说完之后他哈哈大笑。我想了想觉得他说的也有道理☺，所以决定叫初中生教学指引了。

在结尾的时候，还有另外一个小事件，说明一下，有一次，一位集团公司的人力资源总监，想要征募我去做他们的培训经理，但是态度很傲慢，动不动就说：“像我们这样一个 5000 多人的企业，又有 8 个分公司……”其中有一次，他说：“像我们这样一个 5000 多人的企业，又有 8 个分公司，基层管理干部培训工作量很重啊，压力也很大，你觉得你干得了嘛？”

我想了想，说：“我这个人说话一向都很直接，但是请你相信我本人没有恶意，我个人认为，如果你觉得人多培训工作量就会很重，压力也会很大，只能说明，你或者很少做培训、或者很少分析过你这一群基层干部的岗位和区域属性、或者你对培训本身满怀恐惧，不善于向很多人传递信息和知识，作为人力资源总监，这些不会对你的任职资格造成大的影响，但是，你在选拔培训经理方面的经验和知识是有些不足的。”

我确实是这么认为的，我觉得对于一个有足够培训经验的人来说，培训人数的多寡不是造成压力的主要原因，甚至可以说，培训人数越多，可能会越有干劲，因为这代表通过一次培训你影响的人数多。我觉得培训真正的压力，还是来自对培训对象的评估和分析，以及由此设计的培训课件。

这是有关压力的问题，后来她还问过我一个问题，说：“按照你的想法，培训的课件要严格按照岗位、任务、对象甚至区域等因素进行细分，这就意味着即便是同一个培训内容可能都需要出好几个不同的版本，作为培训课件设计者你不怕累死啊？而且，像我们这样一个 5000 多人的企业，又有 8 个分公司，不仅有基础业务，还有增值业务，说句不好听的话，光是我们的业务形态给你三个月你也摸

不到边边，就算你不怕累死，你做得出来吗？”

我说：“首先我不会累死，因为这些课件不是我在做，是我选择的某一批人在做，我需要做的只有一个课件，就是教我选定的这群人，如何制作培训课件的课件，剩下的工作，就是系统的跟进了，因为对最基层管理干部来说，最有效的培训课件一定不是培训部门开发出来的，是培训部门协助他们的同级或者上级开发出来。其次，虽然你们的业务形态很复杂，但终归不是多元化经营，并没有跨行业跨领域，只不过是业务细分相对多一些，所以还是容易掌握的吧，至于我是否做得出来这些课件，前边我已经解释过了，就不多说了。”

事后猎头找我询问意向，对我说：“觉得你当时特别沉得住气，举重若轻的，那位人力总监在业内是非常有名的，具体哪方面有名我就不说了，相信你也猜得到，他这个培训经理职位虽然不高，但是薪酬开出来很高，相当于是别家的副总监级待遇了，为这个我前后给他推荐过 5 个人，有 3 个面试的时候当场跟他吵起来，两个背后说他是猴子上秤砣，不知道自己几两重，就你啥也没说。”

我笑着说：“背后说人长短不好吧，吵架更加没必要，做培训的人最先决的条件是不能动气，因为培训本身要花很多气力，动气伤神太多，干正经事的时候就没有力气了，再说了，培训做得多了，总会遇到个把喜欢挑战权威的人，在你培训时跳起来跟你唱对台，这个时候你怎么办，跟他你一嘴我一嘴么？那不都是要视若无睹或者避重就轻一笔带过么。”

这位猎头慨叹，说：“难怪总监想要你去，就你这想法，跟他配合起来肯定没问题。”

我说：“这倒不一定，我只是不喜欢动气，但是不代表我喜欢和有那种名气的上级共事。我觉得同事关系还是要轻松一点，和睦一点，才能长久吧。如果是因为钱的缘故勉强去了，坚持不了多久就离职，对双方来说，都是损失呢。”

我会这么想，估计很多中层管理干部也会这么想吧，对中层干部来说，除了薪酬以外，与上司、同事的相处关系，也是影响他们忠诚度的重要条件，其实不仅是中层，很多基层干部也都是这么想的吧，所以，激发员工的创造性，提升员工价值，诚心、友爱、亲和、坦诚的管理态度，比任何培训，都更能发挥作用吧，反正我是这么认为的。

2.13　一些测评工具的使用心得

我最初并不知道，什么叫做测评工具，直到有一次我和一位同行交流，她问我，说你平时都用什么人力测评工具，我茫然的说，从来不用。她表示不敢置信，

说这不可能啊，难道你从来不面试？我说有啊，我天天都在面试人。她说，那你都用什么方法面试？我想了想说，到现在为止，用过公文筐、角色模拟、笔试、结构化面试和非结构化面试，群组面试也用过一点，但是没用过心理测试，因为我觉得那个东西不靠谱。她说，这些都是测评工具啊。

原来如此。

什么是测评工具？就是一种可以用来协助评估候选人工作胜任度、潜在的能力、特点和工作技巧的工具，设计较好的员工测评工具对候选人绩效的预测会比传统的员工选择技巧如简历筛选、非结构性面试等要准确一些，另外，也有助于提高招聘工作效率。据说有一份调查报告是这样显示的：一家 500 人规模的公司，使用人力测评工具后，光是减少招聘过程中面试的次数每年就节约了超过 5000 美元。就我自己而言，我对测评工具总体来说还很依赖的，相人是个复杂的技术活儿，有工具帮助分析比靠肉眼和经验要更准确些吧。

但这并非是说，只要使用测评工具就能从中获取收益，测评工具和岗位本身需要满足一定的要求，才能使两者相得益彰——测评工具帮助了岗位抉择，岗位抉择丰富了测评工具。测评工具和岗位本身需要满足以下要求：

- 对岗位而言，岗位本身的任职资格是明确的，可量化的，可转化的，或者至少可以通过抽象出一定的规则予以解释。以岗位的沟通能力为例，这个本身看似不可量化，但是我们可以尝试将其转化为面对某一信息的成功传递率，某一类复杂问题的成功解决率。这个时候就可以通过角色模拟或者结构化面试来来探测候选人在这方面的能力了。
- 对测评工具而言，工具必须是一个标准化的、可兼容的方式，以确保所有的候选人使用同一方式评估。换句话说，就是测评工具要具有广泛的适应性。这一点不容易做到，要求开发测评工具的人或者部门对拟要征募的群体，以及组织内部各岗位胜任者都要有充分的了解。

1．常见的测评工具

（1）资格审查

资格审查是通过设计面试问卷，对候选人是否拥有必须具备的岗位条件的测试，是对候选人是否满足岗位的最低要求如工作履历、受教育程度和公民身份等的审查。

资格审查最常见的格式其实就是面试登记表，我相信但凡有面试经验的人，进面试单位头一件事都是坐在某个角落填面试登记表。一般面试登记表的事项有姓名、性别、年龄、政治面貌等基本信息，也会有工作经历、学习经历、培训经历，乃至对新工作的期望点，包括工作地点，薪酬要求等。因为预先已经了解过

了，所以，面试登记表里各项信息对面试官来说，多数属于漠不关心一眼扫过的，只有一项内容才是他们关注的，这项内容就是：薪酬要求。

说到薪酬要求，顺便扯一个题外的话。

很多应聘者在写薪酬要求的时候，都倾向于采用抛高个人薪酬，等待招聘单位和自己讨价还价，这种做法从人性角度出发可以理解，但是从招聘的角度来说，是颇为冒险的，招聘单位都是看菜吃饭的，如果应聘者抛的价位太高，超过他们的心理价位，应聘失败的可能性非常大，就算没有超过他们心理价位，因为薪酬较高，他们期望值也会更高，万一他们将应聘者定义为更高阶的岗位候选人而应聘者实际上达不到那种能级要求，这种冲突不仅可能导致应聘失败，还有可能给应聘者留下巨大心理冲击：打击到个人信心甚至自我怀疑。我有好几个十分要好的朋友就遭遇了这种情况，面试回来之后跟我大吐口水，说面试单位问的问题都是她们不懂的，最后包括她们自己在内，都觉得自己傻透了。

（2）结构化面试

结构化面试，也称标准化面试，是相对于传统的经验型面试而言的，是指按照事先制定好的面试提纲上的问题一一发问，并按照标准格式记下面试者的回答和对他的评价的一种面试方式。在结构化面试中，招聘经理、招聘专员或培训专员有系统地评估候选人对一些围绕岗位要求的工作能力而设计好的题目的回答，最终得出应聘者是否符合岗位要求的决策。

什么时候使用结构化面试是合适的？一般情况下，第一轮面试采用结构化面试的可能性居多，因为第一轮面试主要职责就是在系统收集应聘者的各项信息，用结构化面试不容易遗漏重要点，尤其是当应聘者有很多的情况下，使用结构化面试能够大量节约时间。但是到了第二轮面试，是否使用结构化面试，则要由招聘单位看情况而定，不过有一点要明确，如果第二轮面试是招聘单位决定组团去对付应聘者，又决定采用结构化面试，那么在面试之前，需要先开面试会，设计一个基本的面试大纲，作为面试团队提问的基础，但是这一步，在许多公司里，通常都是很难的。所以我的基本建议是，如果在第二轮是多个部门的负责人联合面试应聘者，团队之间也没有足够的默契情况下，最好还是不要采用结构化面试为好。

结构化面试要想奏效，面试大纲的设计非常重要。一般结构化面试的大纲通常应该包括以下这些内容：个人的背景调查（教育、知识、工作经历、家庭等），个人成就调查（在以前工作中的突出业绩），求职动机和需求（想要从事何种能及的工作、薪酬要求、是否接受出差以及加班），能力调查（沟通能力、思维能力、解决问题的能力、团队领导力、组织协调力等，这一条需要根据岗位来确定），心态和情绪控制（对压力、困难的承受力），价值观（不要求全心全意为人民服务，

至少不能是反社会人格吧☺)。

说到价值观，有一个前辈跟我分享了这样一个案例：他说，某一次他面试一位清华大学计算机系毕业的学生，各项成绩都非常优秀，人虽然木讷了一点，但是考虑到理工科刚刚毕业的学生，也都可以理解，可是最终他没有用他，原因就在于，当他问他，你工作的目的是为什么？那位学生坚定不移的说，赚很多钱，回我海拉尔老家修个大房子养老。他对我说，我给他开出来的工资是7K，在海拉尔修个房子要多少钱？我估计不会超过10万，换句话说，最多两年他就会没有目标，而那个时候，正是他能够发挥最大价值的时候。

（3）角色扮演

这是说设计一系列尖锐的人际矛盾和人际冲突，要求应聘者扮演某一角色，模拟实际工作情境中的一些活动，去处理各种问题和矛盾，由此来判断应聘者对工作情景下的压力反应，解决问题的纬度和方法。

说到角色扮演，我遇到过的最让我啼笑皆非的一次，是为项目部征募一位项目经理，一位在硬件行业工作了三年的项目经理来应聘，当时我问了他一个问题，说现在有一个项目，推进得特别困难，一方面是因为团队本身配合不到位，工作进度缓慢，另外一方面也是因为客户在不断的更改需求，我们花了大量沟通成本，现在项目时间已经过去了一半，但是工作进度还不到三分之一，你作为这个项目的经理，打算如何解决这个问题。结果这位应聘者就说了，这个问题项目经理没办法解决，团队本身配合不好是人力资源管的不好，客户反复修改需求说明销售部门售前工作做得不到位，我建议把这个项目移交给销售部门去跟进，人力资源部配合跟进。我说，如果销售部门不同意跟进呢？他说，他怎么能不同意跟进呢？我有一二三个理由来论证这个问题应该是由销售部门接手的，一是……二是……三是……他这三个理由概括起来就是，需求界定不清楚是销售部门的工作失职，他作为项目经理，没有义务要为销售部门的失职行为买单。到最后我发现我居然没有办法在这一点上跟他继续理论，因为显而易见，他的依据从部门职能分工上来说，确实是有道理的，但是问题的关键在于，此时此刻，从业务流程、从实际情况出发，已经不允许我们再将项目重新提交销售部门跟进，项目团队已经组建并且正式接手项目，所以项目的困难必须要由项目经理来解决。结果他就说，这是你们管理上的漏洞，你们要改啊。我是没办法改的，所以只能继续寻找那些能适应我们这种漏洞式的管理并且能够解决这些问题的候选人。

不过，从这一次角色扮演的经历中，我也总结出了一条，那就是在使用角色模拟之前，必须要尽可能多的提供一些背景线索，方便应聘者了解情况。

（4）知识和技巧测试

笔试就是通过设计一系列试题，去测量应聘人的基本知识、专业知识、管理知识、综合分析能力和文字表达能力等素质及能力的差异。笔试是对候选人的知识和技巧的较为精准的测试，笔试的试题设计必须公平公正并具备一定的复杂性，能够通过问题赋值的方式确定出应聘者的能力差异。

在笔试的采用上，针对基层员工、中层员工的征募，笔试是我很信赖的环节，不过，工作五年以上的应聘者，是否采用笔试题目，则要因人而异了。

对不同的岗位，笔试题目应该是有所区别的，一般而言，为专业性的岗位设计一套技术性笔试题目，为综合性岗位设计一套常规笔试题目是合适的。这当中，技术性笔试题目主要针对研发型和技术类职位的应聘，题目本身可能并不复杂，只是考察基础知识、基本技能，但是专业性强，如果缺乏该专业的知识，极有可能做不出来。这类考试的结果，和教育程度以及教育的厚度密不可分，要成功应对这类的考试，需要坚实的专业基础。换句话说，要求学校成绩好，如果是自学成才，则要求涉猎广泛且熟练运用、融会贯通的知识要足够丰富。很多大型公司，如 IBM、Microsoft、Oracle 等在招聘 R&D 职位都会进行这样的笔试。据说微软工程院在征募 R&D 应聘者时，对应聘者的编程经验要求非常高。最后经过笔试筛选，淘汰了 90%的候选者，由此可见笔试对技术性职位的重要性。

非技术岗位的笔试题目关注的重点多数情况下是应聘者的潜在能力，比如阅读和写作能力、逻辑思维能力、数理分析能力、记忆能力等，多数公司都会适当地参考公务员考试的笔试题目，我自己也不例外，我设计过的多数非技术岗位笔试题，都有借鉴公务员考试的设计风格，题目方面则是比照公务员考试的题目来修改的，那些有过公务员考试经历的应聘者在应对此类考题时，有时候会捡到便宜。

（5）压力测试

压力测试是说通过提出一系列复杂的、带有攻击意味的问题，看应聘者的临场反应，以此推测其在压力环境下的表现，对于那些时常面临突然事件的部门任职者，压力测试应当是一个值得推荐的测评工具。

压力测试和角色扮演有相同之处，但是又各有侧重，一般来说，压力测试会比角色扮演更加尖锐也更加急促一些，角色扮演考察的是应聘者解决问题的能力，压力测试更多的则是考察应聘者的临场反应能力。

在压力测试这方面，我经常用的题目，是上下级之间的关系处理，比如说，有一天你的上级发现你有一件事没有做好，而这件事没有做好是有很多原因的，他现在把你叫到办公室，不给你任何解释的机会就要你承担结果，并且公司几个高管都在现场，这个时候你会怎么处理？有时候我会直接通过质疑对方来实现，

比如说，通过和你之前的交流，我总体觉得你对自己的估计偏高了，你的沟通能力和解决问题的能力都不强啊……然后等待对方的反击。或者是辩解。

（6）背景调查

这是从候选人的背景而不是从其自身收集有关他/她的信息的过程，背景调查包括确认受雇经历、核查是否有犯罪记录等涉及面试的内容调查。如果背景调查做得足够充分，可以最大限度避免潜在的灾难性雇用情况发生。

不过，背景调查说起来容易，做起来却困难重重。首先，应聘者提供的背景调查人，多数情况下，是和他个人关系较为紧密的人，向他们求证应聘者的信息，得到负面回复的可能性很小；其次，如果打陌生电话到应聘者前任单位去求证，证明个人身份就需要花很多时间；此外，人事部门也不见得会配合，所谓多一事不如少一事。如果情非得已必须要做背景调查，建议由人事经理主动打电话请求应聘者前任单位的同事提供信息，中国人普遍有尊重头衔的倾向，在每个行业皆是如此。

（7）公文筐

公文筐测试，又叫文件处理测试、篮中训练法（In-basket）。它将应聘者置于特定职位或管理岗位的模拟环境中，由评价者提供一批该岗位经常需要处理的文件，要求被评价者在一定的时间内和规定的条件下处理完毕，并且还要以书面或口头的方式解释说明这样处理的原则和理由。公文筐测试通过对应聘者的计划、授权、预测、决策、沟通等方面的能力，特别是针对应聘者的综合业务信息，审时度势全面把握、运筹自如的素质的考察，来考察其作为高层管理者综合性管理技能，尤其是考察经理一级管理者的胜任能力。在招聘工作中，公文筐测试主要用来评价应聘者的管理技巧、解决人际冲突和组织内各部门间的摩擦的技巧。

我的逻辑思维能力很强，但是抽象思维能力却很差，所以特别不喜欢那些绕口抽象的概念，觉得他们都是写给专门做学问的人看的，不是写给我这样以实用为目的学习知识的人看的。这个公文筐的概念就比较浅显易懂，是我很赞赏的，而从这个概念我们也不难看出，公文筐技术本身是用来选拔中高层管理干部用的，对一般基层岗位，这个方法倒不一定值得推广。

公文筐测试时间最多不会超过 40 分钟，半小时左右是合适的，题目方面，会设计得完全和岗位的各项实务工作有关，一般而言，不会超过 8 个题目，平均 5 分钟以内要做完一个题目，有些需要做多角度思考的问题，多数情况下会紧接着单项思维问题，以便应聘者合理安排时间。我至今为止一共被做过 5 次公文筐测试，我的心得是，思考要周全，文字要精简，但要能够反映解决问题的思路（简单地说就是写明处理依据），因为公文筐测试的不仅仅是解决问题的能力，还有口头表达和阐述能力，又因为口头表达的时间有限，如果答案本身反映不出解决问

题的思路，那么稍后在口头表达环节将会非常吃力。

不过，总体来说，相对于其他几种测评工具，公文筐的使用频率总体而言不高，尤其是对中小规模公司而言。这是由公文筐测试的特点决定的，首先，编制公文筐题目是个非常耗费精神的活儿，得找测试专家，管理专家，加上深入了解该岗位的公司管理者一起配合来做，收集这三类人可不容易。其次，就算收集到这三类人，公文筐试题不论从设计、实施到评分都需要较长时间的研究与筛选，这就意味着公司必须保持相当大的人力、物力和财力才能得到好的效果，成本实在是太高昂。其三，就算公司承担得起这样的成本，不同的组织、不同的岗位、不同的管理氛围和管理理念、不同的人力结构，都会影响对公文筐每个题目的评分，而在公文处理测试的评分确定过程中，由于专业人员和公司管理者往往存在理解上的差异。所以评价标准一般不会相同，光是花在这些地方的沟通成本，就不知道有多少，而最后不欢而散，或者敷衍了事做出个四不像的东西出来交差的可能性非常大。最后，再退一步，就算我们费劲心力把这个公文筐测试题做出来了，在实际的使用过程中，由于应聘者是单独作答，没有与他人交往和沟通，因此，也很难评估当事人写出来的作业究竟有多少是从他的经验出发得出，有多少是从他的理论知识中得出的，由此选到高分低能的人的可能性也很大。

所以不管从哪个角度来说，公文筐测试方法都不是一个值得向中小规模公司或者管理尚不上轨道的规模化公司推荐的测评方法。而作为公文筐使用的一个非常尴尬的例子，我可以列举一位同行向我提供一个趣事（在我看来是趣事，在他看来则不然☺）。话说这位同行所在的公司是一家连锁型服务机构，在全国各地都有子公司和分公司，现在总部需要一位人力资源总监，通过筛选和初步的面试，最后锁定了三个候选人，在第二轮面试的时候，分管行政的副总提出要人事部给三位候选人做公文筐测试，我的同行即是人事部的经理，接到这个任务，跟我商量说要怎么办，三位候选人的面试时间安排在一星期之后，要在短短一星期之内做出一个公文筐题目来完全是不可能的，但是行政副总非常坚持，说他去川大听过课，授课的教授说了，在选拔中高级管理人才尤其是高级管理人员的时候，公文筐是一个非常有用的方法。胳膊拗不过大腿，人事经理毕竟是小，和行政副总不是一个重量级别，上头坚持，下头没有办法，只好硬着头皮来做这件事，他上网去查了一些公文筐试题，剪刀浆糊，修修补补，改了个别内容，做成一套试题，拿去给行政副总看，行政副总看过之后表示很满意，人事经理紧接着就问，这 8 个题目要怎么评分？行政副总说，什么？题目还要评分？这怎么能评分？每个人都有自己的管理思路，事情不管怎么做，只要结果出来就行嘛，你不要老是一副小学生的思考模式，什么东西都要给个分数，关键要看他们的思维方式和处理问题的能力！

人事经理灰头土脸的回来跟我说起这件事，我说："老大怎么说你就怎么做，他既然对考题表示满意，你就安排给三个候选人做，完了把试卷拿去给他，让他来点评谁做得好谁做得差。"

人事经理说："如果他点评不出来呢？"

我说："他点评不出来，他就知道公文筐不好用了，以后就不会再找你去干这个活儿，如果他点评出来了，你就把他的点评思路整理出来，自己做个备忘录，下次还用这个标准去选拔其他人吧，不过，我估摸着，他点评出来的可能性很小。"

后来的事基本上都可以预料了，人事经理把三位候选人的试卷拿去给行政副总，副总看了一下，也没说什么，就放下了，然后自己去面试了一轮。回头向总经理汇报面试结果，总经理问，不是之前给他们做了公文筐测试么，结果怎么样？行政副总语焉不详地说了一句，没测出什么结果来。总经理说，看来这个公文筐测试还是不实用啊……

第3章

组织管理

3.1 Fighting or No Fighting——人力资源规划的跟踪执行

这是我在前一家公司服务期间的最后一件工作。

公司在外地有一个子公司，连续亏损 3 年，去年底的时候，一直在考虑，要不要关掉，几番权衡之后（已有的投入、已经打下的客户基础、子公司的人力安排等），最终决定再保留一年，看看今年情况，如果到下半年仍然不能保本的话，10 月份就关闭该子公司。因此，年初做人力资源规划的时候，我并没有给这个子公司分配招聘名额，只要求他们整合现有的人力，先做着，慢慢再看。

但是到了 2 月份，子公司的人事专员开始发邮件，推荐好几个销售代表候选人来，要求审批，而且时间方面要求越快越好。我打电话去和对方解释，该子公司今年、至少上半年暂时不要有招聘动作，到年中根据经营情况再定。

我这通电话打过去 2 天后，子公司居然把先前的一个候选人直接录用了，让总部的人事专员办理内部资源库使用帐号开通事宜（我们有一套完整的内部信息系统，所有跟办公有关的资源都放在内部系统里，访问系统以及日常工作记录都需要有特定的个人帐号，这些帐号是由总公司在控制）。

人事专员把情况说给我听。

我当时的第一反应是我自己沟通上出现问题了，可能我没把事情说清楚，可是我打电话去子公司询问录用原因时，得到的答案是这样：子公司的销售副总认为这个人资质相当不错，另外，今年的销售指标那么高，盘子肯定要扩充，不然完不成任务，他和总经理已经说过了，所以就直接招了，没有经过总部的人力资源部。

我转头找总经理询问，结果得到的回答是："我没有让他招啊，我让他来问你啊。"

我真是气坏了！到了这一步，基本上就没什么继续追究的必要了，毫无疑问，是子公司销售副总私自决定录用该候选人。

但是，找到问题并不代表问题就解决了，人事招聘不比其他，人一旦录用，没有正式的理由，解雇要面临很大的压力。

我猜想，大多数人力资源部门的负责人，应该都遇到过这种超出人力资源规划的情况吧，就我个人来说，对于超出规划之外的支出，我是持保留态度的。因为，如果规划本身做得很严谨，那么，超出规划预算，多半都会增大人力成本。而 IT 企业最大的开支就是人力成本，这个环节控制得不好，一定会对利润产生冲击。

今年是我们正式开始进行人力资源规划的第一年，我希望能够开一个好头。

我开始思考，这件事要怎么处理。

很明显，纠缠在是否要招人这个问题上的意义已经不大，站在子公司销售副总的角度，他的看法不能说是错，大家都知道，销售领域，多打一个电话多跑一次客户，就多一次签单的机会，可是，问题的关键在于，在我们这样的公司环境下，他招聘进来的这个人，究竟能不能起到作用，还有，他此举给整个公司人力资源管理，会造成何种冲击。

这两个问题是我关注的重点。在我们公司，抛开软件开发、实施、维护这些常年招聘的岗位不谈，就销售团队的扩充而言，我个人是相当保守的。

而这是有原因的。

我们整体来说，是属于发展稳定但是很缓慢的企业，这一方面是因为我们的产品本身并不是很成熟，另外一方面，也是因为我们这个行业，客户需求多样，很难有大一统的产品能够适应所有人的要求，成交金额越大的合同，二次开发的量越大，在 IT 行业，这意味着销售方案的制定带入了技术方案，所以，我们的销售人员，往往需要很长时间的培养期和成长期，并需要有一定的计算机背景，他既需要掌握销售技巧，又需要有丰富的行业知识，还要对我们软件的优劣势都有充分的了解，懂得结合客户的需求来谈软件功能，为客户定制方案。以一个应届生而言，在我们公司，从销售岗位起步，至少需要 6 个月左右，才有可能创造出利润，这还是比较乐观的估计了，事实上，我们目前比较出色的销售代表和销售顾问，基本都是在我们开发和实施团队锻炼过一年以上再转岗过去的。

这种情况下，我对销售代表的征募名额，客观上就不可能像软件岗位那样放得开。

这两年间，子公司和办事处开始铺设，我们对销售人员的招聘，也开始有逐步降低要求的趋势，但是，因为培养期实在漫长，薪酬方面又不是特别有竞争力，加上外地培训体系也不是特别完善，各办事处和子公司招聘到的销售人员，流失的相当多，许多几乎没有任何产出。我在年初公司会议上，讲述本年人力资源规划时，特别强调了这一点，在团队配置上，都从严控制，并特别嘱咐各分支机构，招聘一定要报备，尽量在核定的名额范围内，因为所有人力成本已经做了预算，如果超出预算，会冲抵分支机构和公司利润。当时大家都没有异议，虽然有个别分支机构事后要求增加配额，经过仔细的成本核算之后，也都放弃了。在这样的前提下，这个子公司销售副总的做法，无疑是让他自己站到了风口浪尖上，各分支机构都在暗自看着，总部会怎么处理。

我心里很清楚，这时候，就是要不要为既定的人力规划而战的时候了。

战，意味着不仅要费大力气去解雇已经录用的人，还要对子公司的销售副总

做很多沟通和说服工作，有职业经历的人都知道，在工作领域，没有绝对的对错，只有意见分歧和权力大小带来的差异，很多时候，我们明知事情不可为，但是为了某些目的，还是做了，做的时候当然知道会被惩罚，可是真正被惩罚的时候，还是满腹怨言和牢骚，甚至会产生许多以前自己可能从来没有过的想法。比如这个销售副总，我需要考虑，如果我把他办了，他会不会辞职？

这是我需要考虑的风险。

不战，把人放进来，开了这个口子，其他分支机构，说不定会以此为先例，明里暗里的先斩后奏，扩大销售团队，这是非常可怕的。因为我们各分支机构员工的薪酬，统一都是由总部发放，因此分支机构帐上没有钱，不代表员工没有薪酬，而年底奖金，则是要公司整体盈利才会有，如果多个分支机构亏损导致公司整体支大于收，那么整个公司都没有年底奖金。这种管理体系客观上导致了一种隐性的不公平：盈利的部门（团队）很有可能会被亏损的部门（团队）拖累。

这一管理体系在公司由来已久，要想改变很困难，因此我能做的，就只有尽量控制人力成本。那些可招可不招的人，尽量不招，改挖内部员工潜力创收。所以先斩后奏的招聘口子，是不能轻易开的。

我把事情通盘考虑了一遍，开始设计解决方案。

可是我的方案还没做好，子公司又开始催促。

按照我们公司的流程，新员工入职 3 个工作日内，要办理完所有的入职手续，这些手续有很多是需要总部的人力资源部才能办的，因为这个名额不在预计的范围内，所以人事专员接到通知后把问题提交给了我，她自己 hold 住没有办理，结果等到第二天，子公司的人事专员开始打电话给总部人事专员催促，要求最迟上午要把该员工的入职手续办完。

我把电话接过来，跟她解释，这个人是否录用总部还在考虑，入职手续暂不办理。

结果子公司的销售副总就直接把电话打了过来，十分气愤地说，扩大子公司的盘子是必须的，如果总部这么不配合工作，他那边的业务也不用做了，他直接把这个人辞退。之后迅速发了一封邮件给我，并抄送给总经理和各个分支机构，把上述意思重新阐述了一遍，并且说为了表示对我的高度尊重，在写这封邮件之前，他已经把新招的销售代表解雇了。

总经理把我找过去，问我这件事要怎么处理。

老实说看到邮件内容的时候，我也有点生气了，觉得这家伙简直不可理喻，像个小孩子一样，不讲道理，不明是非，但这个时候，争论是非是解决不了问题的。

我说：“按照公司正常流程，子公司要招人，就算是在核定的配置名额内，也

都是需要提前报备等批的，其他分支机构都是这么做，没有道理他的子公司要例外，他违反公司规定招聘了人，我不给他办员工入职手续也说得过去，从这个角度来说，销售副总的火发得没有道理。

其次，擅自招聘、擅自解雇，虽然不违反公司行政规定，不能通报批评，但这不应该是一个子公司销售副总应该做的事，也就是说，我认为他在胜任岗位工作方面，出现了重大过错或者过失。

第三，我没见过财务报表，不了解他那间子公司目前的销售情况，如果子公司销售副总觉得，最近时间出现了巨大的潜在商业机会，而目前人手不足以跟进，有必要扩大人员规模，那么，他需要提供足够的基础数据来说服我。我知道身为资深的销售经理，他对于市场有敏锐的把握和直觉，可以看到我看不到的商机，但是他需要把他看到的表述出来（比如说有多少个项目需要人跟进，有多少新铺设的关系需要人维护，这些项目和关系在多少时间内就可以见到收益，这收益有多大），报告、邮件、电话，都行，否则我很难判断他的扩充需求是否合理。如果这些情况他心里都有数，做起来也花不了他多少时间的。他把这件事做了，以后别的分支机构也想扩招人数，至少我还可以让他们比着这个方法来做，不然叫我怎么控制人力成本？

最后，人员招聘有其特殊性，劳动关系一旦确认下来，就不能随意解除，否则是要承担法律风险的，他这样无责任解雇员工，是置公司信誉于不顾。”

总经理于是给子公司的销售副总打电话，将他狠狠的教育了一通，说他脑袋进水了，净整些瞎胡闹的事。

销售副总当时估计也是意气用事，现在也有点后悔，被总经理教育之后，老实了很多，也承认自己是做错了。

这时候总经理再和他说：“DK 的意思，也不是不让你招人，问题是你招人得有计划有原因吧，你想要增大配置，把你的理由说出来，你找到几个项目了？还是最近发现什么关系？如果我投人去跟踪，大概多久会出单？预计能有多少钱赚？你把这些情况报上来，我先看看。”

销售副总很高兴（虽然挨了批^_^），第三天就把招聘申请发送过来了，在申请报告里他大致的列了几个他新开发的项目，以及下一步计划。

总经理把邮件转给我，征询我的意见。

我分析销售副总对项目的描述，估算项目眼下所处的阶段，觉得一则他的估计过于乐观，二则，照他列出来的工作计划，目前的销售团队其实都还可应付，还不到必须扩充人手的地步，但是心理这么想，却也不好直接的反驳，毕竟是潜在的商业机会，谁也说不准，尤其我也不是做商务的，对人家的销售计划横加评论，他不见得会服气，以后销售做得不顺利，说不准还会全部都推到我身上，说

我不配合他工作导致业绩完不成，那时候我的责任就大了。

我想了想，说："这个申请报告姑且算是有说服力的吧，不过，考虑到子公司目前的实际情况，加上现在几个项目都还在酝酿期，人员如果实在要扩招，我希望可以加一个背书：如果在本年底子公司新增人手没有创造利润（即新增人手的人力成本大于实际创收额），那么新增人手的人力成本，扣除其创收额的余额（也即是因为新增人手导致的成本损失），子公司销售副总要承担三分之一。"

这个方法，本质上是在分摊风险。

很多人可能会觉得，这样不合理，老实说，我自己也不知道这样做究竟对不对，但是此时此地，我很坚持。

我不十分肯定行业市场究竟是如何变化的，但是我知道公司的底线在哪里，经济不景气已经不是最近一年才有的事，像我们这样仅只小康的公司，稍有不慎，就有可能会掉到温饱线之下。软件行业本身是一个锦上添花的行业，当经济不景气的时候，大多数企业都在压缩开支，信息化的开支首当其冲，我们的业务这两年其实并没有明显的增长，而人力成本却一直在扩充，这样做的一个直接后果就是人均产值在不断下降，员工付出了劳动，但是薪水一直不见涨，或者涨得很缓慢，这两年公司离职率比以前明显高了很多，公司实在没有太多预算用在那些需要长期投资的项目上，比如说：销售代表。因为我们不是快销行业，卖的不是一投人就有产出的产品。

总经理认可了我的意见，事情就这么定了下来。

然后我写了一封邮件给子公司的销售副总，并抄送给其他分支机构，告诉他可以扩充人手，但到年底如果人力成本发生损失，要求他承担三分之一。

子公司的销售副总考虑之后，最后回了封邮件给我，说决定暂时不招人了。

我知道，他说这话的时候，心里是不服的。

后来邻近城市办事处的同事私下给我写邮件，问我说："是不是从今年开始，所有超出年初预算的人员招聘，都逃不过这个"三分之一"的紧箍咒？"

我笑着回了他一句："你认为呢？"

他随后给我打电话，问我要总部商务部的培训安排表（我们周六不上班，但是通常会安排一些培训，商务、开发、实施都有，之前也会要求总部附近的办事处的同事参加，但是他们通常都找各种各样理由回避），说是要把最近招的几个销售代表和实施人员送过来参加培训。

再后来几个办事处的负责人联合起来给我提建议，说是希望将本地招聘的销售代表先送到总部见习 1 个月，让开发部的同事集中培训指导一下，有基础之后再来灌输他们商务技巧。

这样的结果，有些超出我预料，不过，姑且，算是好结果吧！

工作的时间长了，遇到的事情也会千奇百怪，有时候我也会想，做人，其实不必太认真，得过处且过，可是这种念头只不过是一瞬间，更多的时候，我还是愿意认真的工作，认真的做人，我知道自己是个成本杀手，这可能和我天性谨慎又是学法律的出身有关，当然，更有可能的原因是，我虽然不喜欢台湾老板的管理模式，但是我很赞同他们的管理哲学：钱，就好像是捧在手心的水，十根手指，只要并得紧一些，漏出去的，自然就少了。

你说呢？

3.2 如何构建部门

有一天，项目拓展部的经理小越来找我，说是要 HR 这边给他招聘个助理，因为事情实在太多了，做不过来。我就问他："你想要助理来替你做哪些事？"他想了半天，说："就是替我处理下文案方面的工作。"我说："那你要的是文秘？"他又说："也不能说文秘，我那边文字内容不多，主要还是标书和方案。"我说："那你是要一个助理了，除了标书和方案之外，还有什么？"

他又想了一会儿，说："暂时就这么多，招聘条件方面，你找一个有一定行业经验的就行。"我心里琢磨了下，总觉得这些描述实在是太抽象了，于是我说："这样，我给你个员工招聘申请表，你参照里边的项目大致填写一下你的要求，送去给老板审批，完了再交给我。"

第二天正好开例会，散会的时候我顺便问了一下老板关于项目拓展部要招人的事，结果老板黑着脸说："那个小赵，想一出是一出，他那点事，半个人都干完了，还要再招人来干嘛，给他打扇子啊？"

但是下午的时候小赵又来找我，说老板同意给他招人了，让我着手替他物色人选。我听得一脑门子雾水，让他把招聘申请表拿来我看（如果老板同意招人，上边会有老板的签名），他就支支吾吾的，说申请表老板还没签字，但是他确实已经同意招人了。

我看他那情况，猜他的想法应该是想要先把人手找到然后再和老板商量要不要用，如果不用就直接干掉，如果用他就赚了，但是这样一来我的成本就大了，很可能费了大力气找来个合适的人，最后还被老板说一通的。

但是这个是不能直接点出来的，不然他脸上就十分难看了，我说："这样，招聘广告我先不发，等你申请书拿来给我再发，在这之前我先在人才网后台帮你留意下，看看有没有合适的人，如果有就叫过来看看，你觉得呢？"

他却很坚持，说："你先发招聘广告，我现在就去找老板，把这事儿给定下来。"

我看着他进了老板的办公室，没多大功夫，又臭着脸出来，路过我旁边的时候，气冲冲地说了一句："DK，你不用替我招人了，我要辞职，我不干了！"

说完他就跑了，第二天也没来上班。我向公司和他要好的同事打听他的情况，希望他去做工作让小赵回来，结果人家对我说："DK，我觉得吧，还是让小赵辞职的好，他那个工作实在太难做了，我都替他憋气。"

我就没再吭声，这样又熬了几天，终于老板忍不住了，率先让步，把小赵的招聘申请给批了，并让我去找他回来。我打小赵的电话跟他说这个事，他告诉我说："随便吧，我想休一段时间的假，以后再说吧。"

老板知道这件事之后，脸色阴沉沉的，十分不好看。可能是没想到小赵会这么倔。

我开始按部就班的招人，但是心里也是没谱儿，因为没有人二面，速度非常缓慢，一星期之后我找了三个觉得还算合适的人，硬着头皮去请示老板要找谁二面。老板很不耐烦地说："找文员还不简单，你自己定就行了，不用二面。"

我赶紧说："可是小赵不要文员哦，他要的是能写方案有行业经验的人。"

老板就说了："他找这样的人干嘛？公司这样的人还少吗？他那个猪脑子，想什么呢？"

我大着胆子说道："老板，你究竟给小赵分配了些什么工作啊，你们好像有很多误会，我上次跟 XX（跟小赵很要好的那位同事）聊过，他说小赵工作干的很憋气，都建议他辞职了。"

老板说："项目拓展项目拓展，那不就是拓展项目市场嘛，所以只要跟项目拓展有关的，都归他。"

我听得一头黑线，公司目前的组织结构是这样的：营销中心之下，有一个商务部，一个项目拓展部，商务部负责的是自有著作权的软件产品的销售以及部分和软件结合的硬件销售，项目拓展部负责的是项目拓展（注：即主要是定制开发系统或以现有软件为基础做大量二次开发的业务，和商务部的业务相比，项目部的业务特点是不容易成交但是一旦成交金额就非常大）。商务部有 12 人，项目拓展部只有经理 1 人，商务部归营销总监管，项目拓展部则是挂在商务部下，但是工作不向营销总监汇报。营销总监的业绩指标不包含项目拓展部的业绩指标。

考虑到项目拓展需要干的活儿，项目拓展部 1 人编制，怎么能做得完。我开始觉得，项目拓展经理想要招人的想法是可以理解的了。

但是紧接着老板说的话又改变了我的想法。

老板说："项目拓展部看起来只有经理 1 个人，其实并不是，实施部、商务部、产品部以及开发部的人，只要项目拓展需要，都可以调动，项目拓展部实际上干的是个找信息和跟踪的活儿，有项目了他就找各个部门协调，把活儿丢给他们就

行了，到点收东西，拿起给客户就行了，说得难听点他就是个拉皮条的，就这么个活儿，还需要几个人做啊！”

我明白他的意思了，项目拓展部实行的实际上是矩阵式管理，对于矩阵式管理的组织来说，最最重要的不是团队管理，而是责权体系。小赵的工作貌似是做得很辛苦，这让我怀疑老板是否有将项目拓展部的责权体系在公司内部各个部门通告到位。

我转过头去找 XX（跟小赵很要好的那位同事），向他打听小赵平时都是怎么工作的。结果 XX 替小赵向我诉苦，说：“DK，小赵的日子真的很难过，拿一个项目不容易，要做方案，跟客户演示，算人工，还要应酬客户，所有事情都自己干，我看着都替他累。”我说：“这些事情他可以找开发部和商务部的人帮忙啊。”XX 说：“他们帮个啥啊！都是他自己在搞！”

我把这件事跟老板说，老板大皱眉头，说：“方案那个东西这么专业，他哪是那块材料，做这个干嘛，他想什么呢！你再去做点工作，看看是怎么回事。”

我想了想，说：“老板，你当初设计这个项目拓展部的时候，是如何跟各个部门沟通的？有没有出相关的管理制度？”老板说：“啥管理制度啊，我就跟几个部门的负责人说了声。”

我笑了出来，老板他果然是没把项目拓展部的责权体系通告清楚。我说：“老板你读圣经么，圣经写过这样的话：神说，要有光，就有了光。神看光是好的，就把光和暗分开了，神称光为昼，称暗为夜。老板，我看到你，就看到我自己的锦绣前程。因为你基本就是把自己当做神仙了，以为什么事情都能想当然，这样一定会出问题，有问题出，我就有用武之地了。”

老板脸色很不好看，我赶在他扔鞋子砸我之前，飞奔出门。

玩笑归玩笑，问题还是要解决的。

我开始想，我要怎么着手来做这件事。我要怎么做才能把项目拓展部建设好？

很多种原因都会导致部门构建，比如说：公司规模扩大，内部分工变得更加细致；公司管理开始上轨道，流程变得规范，岗位之间粘合度增加，能够形成小范围的组织；有时候甚至可能是出现了出类拔萃或者资历不凡的人，这些都可能会出现部门构建（比如说将公司资深的售前顾问集合起来，组成一个顾问部，我就干过这活儿），但是不管是哪种原因导致部门构建，关于部门建设不可颠覆的两条原则，是始终都要遵守的，这两项原则是：

- 部门的职责必须明确。以构建房屋来做对比，部门的职责就好比是房屋的地基，而砖瓦砌成的墙壁、原木造就的屋顶、门窗、台阶、走廊凡此种种，都要建立在地基之上。部门构建也是一样，明确的部门职责是部门能够生存发展的前提条件，一个连职责都不清楚的部门，没有人会向他求助或者

求教，这样的部门存在于组织中，要么是纯粹的装饰，要么就是各项脏活累活儿各种想淘汰又淘汰不了的员工汇集的地方，这样的部门是没有生机的，宛如危房，一旦倒塌，损害的不仅是公司员工，还有公司本身。

- 部门的权属关系必须明确。所谓权，指的是部门本身具有多大程度的权限，也就是说，他对哪些部门是可控的，或者是可要求的；所谓的属，是说他隶属于哪个系统，哪个部门或者岗位，简单地说就是他的顶头上司是谁，权是用来帮助部门员工做事的，属是用来监督部门员工做事并且在必要的时候提供帮助。一个部门如果连自己的权属关系都不清楚，部门的人一定会觉得自己像流浪汉，不管做什么，都好像是在哀求其他部门施舍，而自己受了何种委屈，又没有办法为外人所道。这样的部门，就算做出了业绩来，部门的员工内心也都是很憋闷的，而且可以肯定，他们付出的努力，一定是别人所想象不到的多。

用这两条标准来衡量公司现在的项目拓展部，就不难想象，项目拓展经理想要找人的想法是多么可以理解了。他一定是发现无法调动其他部门的同事帮助他把事情做好，而老板又时刻盯着他要业绩，无奈之下，只能想法自己培养团队，而他在工作开展中所遭遇到的各种困难，因为没有一个明确的上司，老板又知之甚少。他看到的只是项目拓展经理没有产出或者产出缓慢，至于项目拓展经理为此作出的解释，在他看来，都是在替自己的无能辩解。所以这日子过得就憋屈了。

如果工作带来的只有憋屈，这工作必不长久。

可是，尽管我知道小赵心里憋屈，但我却不能因此，就硬性的建议老板，把各个部门的负责人都提过来抽打一顿，然后命令他们，必须要无条件的配合项目拓展经理的工作需要，该出人的时候出人，该出力的时候出力。这是行不通的，部门有部门的工作安排，没有可能让一个人随时调遣。

很多部门负责人都很排斥自己的部门成为矩阵式管理组织的一员，这是由矩阵式管理的结构特点所决定的。在矩阵式管理中，整个组织职能部门被分为两种，一种是传统的职能部门，另一种是为完成某一项专门任务而由各职能部门派人联合组成的专门小组，并指定专门负责人领导，当任务出现时，任务负责人从传统职能部门中抽调人选组成专门小组，任务完成后，该小组成员就各回原部门。用通俗的话来说，使用矩阵式的管理结构，传统职能部门（也就是员工直属部门负责人）就好像是养了一屋子花儿的园丁，而专门小组的负责人则好像是路过的邻居或者走动频繁的亲戚朋友，每回来都要参观花园不说，还要顺手摘走两朵开得正好的小花儿，一个园丁再慷慨大方也禁不起频繁的拜访啊，于是不乐意的就会想方设法的推脱，不肯配合的情况自然会发生。

每个部门都有自己例行的工作安排，每个人头上都背着任务，一个人每天只

有那么多时间，做了项目的事就做不成部门的事，这都是大家看得到的。要说以产出论英雄，你项目拓展部的人也不敢说，每个项目都能拓展成功，很多人力成本实际上是沉淀了的，只能从长期的收益中分摊出去。

所以这件事，从性质上来说，不是老板一声令下就可以解决的事。

总体来说，在解决项目拓展部这个问题，我的目标很清楚：明确项目拓展部的职责和权属，缓解项目拓展经理的压力，同时，判断项目拓展部的工作饱和度，确定是否需要增加人手。但是我的解决方案还是模糊的，到现在为止我只知道让老板下行政命令强迫各个部门的人配合项目拓展部工作行不通，但是哪种路径是行得通的，我还没找到。

我决定从各个部门处了解一下情况，看看他们对项目拓展部有什么想法和需求。

在此之前，我找了 XX（因为小赵不在公司），问他项目拓展部主要都负责哪一类的项目拓展。

XX 告诉我说，项目拓展部负责的主要是政府资金申请项目，行业性电子商务平台和区域性的信息化建设项目，这些项目标的都很大，但是跟踪的周期很长，另外，解决方案一般都很难做，做好之后可能也要根据对方给的要求反复地修改，是件很耗时间和精力的事。最主要的是，它和我们主营产品关系不大（和主营产品有关的项目拓展，是由公司的顾问部和产品部门在负责的），换句话说，即便这种项目拱下来，嫁接我们自有系统的可能性也不大，而且还需要组织专人负责开发实施和维护工作。

尽管如此，因为标的很大，这类项目的利润是惊人的，有时候一个项目相当于主营业务的好几个项目利润之和。实际上，也正是因为这个原因，老板才打定主意要设这个项目拓展部，让小赵专职做项目拓展经理，拨给他的项目拓展经费，也是非常可观的。

然后我给小赵打电话，把老板安排我做的事情向他简单介绍了一下，然后问他说：“你有啥要求，趁机提出来吧，我想办法借着这次机会一并解决了。”

小赵说：“也没什么要求，就一点，你让产品部、开发部和行政部的人听话一点，不要我每次去找他们的时候都把我当乞丐对待，不，简直比乞丐还不如，你给乞丐白眼的时候，还是要施舍他两块钱的嘛，我连那两块钱都没有，白赚了很多白眼。”

我笑着说：“不是他们不好，是制度设计得不合理，我想办法调整一下，让他们都很喜欢你就是了。”

我做事情，喜欢就事论事，不喜欢和人讲抽象的大道理，我深信各种管理的缺陷以及流程的混沌节点都会体现在具体的问题上，收集的问题越多，你对产生

问题的根源越是有深刻而直观的认识，针对问题设计的方案，就更具有针对性，在实施起来的时候，遭遇的阻力也更小。

接着我去找产品部的总监，我的主旨是要了解，项目拓展部都向他提过哪些配合要求。

产品部的负责人说："主要就是写解决方案了，公司所有的售前顾问都挂在我部门里，他出去找的项目，方案基本都是我部门顾问写的。小赵本人是不错，但是他要我们出的那些解决方案，真是太极品了，能折腾死人。就拿最近一个他在争取的项目来说吧，他想去争取一个水利局的防汛项目，那个项目标的确实很大，要真是拿下来足够我们部门吃半年的了，但问题是他拿回来的标书太麻烦了，里面有一半的功能要求是我们现在没有的，这个开发工作量有多大姑且不论，光是解决方案本身就是个大问题，第一我们没有人懂水利行业，光是研究技术资料就要好长时间，哪可能在几天之内就写出来，第二这个领域本身我们没资源，就算方案勉强做出来了，能中标的可能性也不大，这种活儿换了谁都不愿意做啊。别说售前顾问不干，我自己也不干。

还有一些政府申报项目，都是些搞概念包装的，让写可行性报告，你得比着他的概念去想个项目，然后还得给这项目编市场容量分析和行业前景预测，还得做项目预测，动不动就是八九百万的开支，我们做软件项目的，没有硬件捆绑，哪有那么大能耐一两年的项目执行期就干掉八九百万的研发开支啊，那得是多大的项目小组才有的成本，所以只能给他编，编来编去，骗自己都骗不过去，哪能骗过专家。所以归根结底一句话，就是拓展部那边送来的项目，我是看不到有啥赚钱的希望，都是白投入人力。

老板觉得潜力大，所以专门成立个部门来做这个，但他也得看看实际情况啊，产品部本来就缺人缺得不得了，实在顾不上拓展部那摊事儿。"

简单地说，产品部负责为项目拓展部写解决方案，产生协调障碍的原因在于对项目盈利能力不乐观，且部门目前人手已经短缺。

其他几个部门的理由也都类似，研发部主要负责根据产品部售前顾问的解决方案出技术方案，因为很多解决方案和目前技术框架不符，需要根据解决方案编写新的技术方案，而不能用已有的方案框架来改，这是很花时间的，当然最主要的是，这部分投入是看不到的，项目拓展成功了，研发部也没有任何收益，写技术方案的人也不会有奖金。

实施部负责根据技术方案预测实施周期和实施人力成本，开发部负责根据技术方案预测开发周期和开发人力成本，这些都和项目最终的报价有关，所以也不能马虎，都是需要花时间投入又在短期之内看不到收益的事，做起来确实没什么干劲，最后说到行政部，理由让我啼笑皆非，行政部的文员妹妹听到我问项目拓

展部的小赵每次来行政部都让他们做什么时，她简直像是逮到了天赐的机会，气呼呼地说那个小赵，简直是偷油老鼠，每次来打印，都要用掉至少一包纸，而且还不是一次，一个项目要打N次方案送去给招标方，每次还都要胶装，封面还要指定的铜版纸，要多豪华有多豪华。他不知道这样很增加我们行政部的成本啊？他不知道我们行政部的办公成本都是挂在我头上的吗？他每用一包纸，我的年终奖金就少了10块钱！可是他项目做出来了，又没有我的奖金，我都跟我们经理说了多少次了，让他以后去外边打印装订，费用拿回来报销嘛，又省人工又省成本，图文店孵化园门口就有，做的业务多还可以办VIP卡给打折！

我在各个部门绕了一圈之后，总体觉得，项目拓展部的经理，日子过得真是太窘迫了。

而我的收获是，现在我知道，对于应该如何配合项目拓展部的工作，各个部门其实很清楚，只是配合的意愿不高，另外，在配合中产生的诸多分歧，没有一个部门或者岗位负责协调。

现在我需要做的就是，设计一种方案，让各个部门对项目拓展部的工作从“知道且应该配合”转变为“知道且认为有必要”配合，另外，再给项目拓展部找一个上级主管部门，用来协调在配合过程中产生的诸多分歧，这种分歧不是因为配合度不高引起的，而是对项目本身有不同看法而产生的。

我决定从绩效激励制度上着手。

正如一个古老的故事说的那样，两位神打赌，看谁能够让凡人脱衣，一位神发起狂风暴雨、电闪雷鸣，但是人们裹紧衣衫，跑的比谁都快；另外一位神设下和风习习、春意拂面，人们自然而然解开了衣裳。

我如果让老板强调各个部门必须要配合项目拓展部的工作，结果一定是大家口服心不服，但如果我可以将各个部门和项目拓展部的利益捆绑在一起，结果应该会不一样。

我找了小赵，问他一个问题：“老板给他的绩效考核指标是什么？”小赵十分尴尬的说：“因为项目本身很难做，所以暂时还没有绩效考核指标。”

我觉得设立一个绩效考核指标是必要的，有指标，才能引出绩效激励制度，设立了指标，也会迫使项目拓展经理在分析项目信息的时候权衡利弊，不会像现在这样不加分析的见到项目就扑上去，花费很多不必要的时间和精力。而且，在一个每个部门都有绩效考核指标的组织里，有一个部门却没有，这也很突兀。

但是小赵却有不同看法，说：“没有考核指标我已经干得很吃力了，有了考核指标，照现在这种局面，那就是逼我辞职走人了。”

我说：“那倒未必，只要有考核指标，就有可能产生利润，只要把利润分给各个部门一点，你部门就是他部门的客户了，到那时候，你就不用看他们脸色了，

反过来应该是他们尽心尽力为你服务。”

我说服了小赵接受考核指标，又让他回来上班，然后把收集到的情况汇总了一下，去找老板，这一次我想要解决的是另外一个问题：老板打算每年从项目拓展部获得多少利润？

老板摸了摸他光光的脑袋，为难的说道：“这个问题我也不知道，其实项目拓展部跟的那些项目，都是别人告诉我的，我觉得不跟可惜，跟的话周期又长，商务部和产品部估计都没什么干劲，所以就整了个项目拓展部，让小夏专门来跟这些项目。这些项目跟出一个来就赚了，跟不出来，花的也只是小夏的工资成本。到今年为止项目拓展部成立半年，有一个项目已经快要下来了，我觉得还是有钱赚的。”

我说：“等这个项目下来，小赵估计也该辞职了。”

老板却很有信心的说：“不会，小赵在公司干了五年了，我了解他这个人，他对公司有感情，辞职的事，就是口头说一说，工作嘛，难免会有做得烦躁的时候，但他不会辞职。”

现在我知道事情棘手了。

首先，从项目拓展部的职能设计上来说，老板定性为非常规项目的跟踪，他的资源来源只有老板，部门本身没有筛选项目的权力，老板让做什么项目，就要做什么项目。换句话说，这个部门就好像是计划经济时代的国有企业，做什么怎么做都由官家说了算，没有惩罚也没有奖励，做好做坏一个样，做或不做一个样，可是我们其他部门却是不折不扣商品经济下的私企，做好了有奖励，做的不好就要挨罚，干一天活才有一天的工资。这两种格局下，部门之间有冲突是必然的。

我说：“老板，现在项目拓展部这边，我有两个方案提供，一个是关闭项目拓展部，把小赵调进总经办，做你的特别助理，只跟踪你提供的信息，还有一个是扩充项目拓展部，让他们专注做大型项目开发，既跟你提供的信息，自己也要去找信息，给他们设计考核指标和绩效激励制度，比照商务部的模式来运作。两种必须要选一个，不然问题解决不了。你说小赵不会辞职，我看未必的，我估计现在的工作方式如果不改变，他应该在最近这个项目做下来之后就会辞职，现在不走，不是因为对公司有感情，是因为没做出业绩，走得脸上无光，一旦有了业绩，他肯定会走。再深的感情，也经不起严重的内耗，这份工作本身让他很憋气，又没有考核指标，钱也不多，换了我也不会干。”

老板很吃惊，说：“事情已经严重到这地步了？”

我说：“老板，我给你一个建议，当你发现有新业务是现有团队消化不了的时候，你可以招人来跟踪这些业务，但不要轻易设立部门，要设立一个部门，有三

件事是必须要做的，第一是明确部门的职能，第二是明确部门的权属，第三是建立能让部门正常运作的管理和制衡机制。做这些工作是很麻烦的。但如果没有这些，部门就算有业绩，投入和产出也都是不成正比的，就用小赵这个例子来说，你看到的是最近有一个项目马上就要签单了，而你的投入只有小赵的工资，但是你没有看到他在这过程当中花费了多少沟通成本和时间成本，这两项成本都是双向的，有投入的不仅仅是他一人，还包括其他部门，算起来也不是小数，这些成本在大量的消耗组织的人力资源，它导致很多问题，比如推脱、懈怠、挫折感、部门隔阂和虚无主义，这些问题会影响组织长期的竞争力。

我给你的两个选择，关闭项目拓展部，把小赵调进总经办，但是这种方案只能部分的解决问题，因为这样的做法只是赋予了小赵更多的权利去要求别人配合他，但导致小赵和各部门发生冲突的根本原因仍然存在。”

老板说：“不行，小赵不合适调进总经办。你还是替我招人吧，就照你的思路，照正规军的规格，给我建一个项目拓展部，专门负责做大型项目，做的好有提成，做不好扣工资。”

好了，到现在为止，我终于可以着手开始描述，如何构建部门了。

如何构建部门？

我可以用两个流程图来表示它的始终：

- 站在组织角度设计部门地位，流程为：设计部门职能→规划部门权属→更新组织管理制度→更新组织结构图。这是宏观意义上的部门构建。
- 站在部门角度规划部门管理，流程为：设计部门岗位→编写岗位说明书→设计部门管理制度→制作部门介绍课件。这是微观意义上的部门构建。

以下是有关上述两个流程的说明。

首先是宏观意义上的部门构建流程说明。

（1）设计部门职能

这个不需要多做阐述，相信大家都能明白，这一步是在概括的回答部门是做什么的，但是在描述过程当中，针对不同的部门描述也有差异。传统的职能部门，比如财务部、行政部、客服部，职能是非常清楚的，它的主要职能和其他部门发生交叉的可能性不大，要财务报销不可能去行政部门，要购买办公用品也不可能去财务部申请，除非是特别的规定。

细分的职能部门则未必，尤其是流程交接点出现两个以上粘合度很高的岗位且岗位本身分属不同部门时，职能描述就要精细有针对性了。因为职能描述不清晰所导致的问题很多，随便举一个简单的例子，以系统开发为例，稍具规模的公

司，基本都会将系统开发、实施和售后维护分别放在开发部、实施部和客服部来做，但是很多公司对于这三个部门的职能设计，表现得很模糊，管理者理所当然的认为，开发部的职能为系统开发和功能整合，实施部的职能为系统实施和试运行跟踪，客服部职能为产品售后维护，认为这样已经很清楚了，但是实际的情况是，在开发完成、实施开始之前，在实施完成、售后维护开始之前，还存在很多工作，按照这种职能规划，是不属于这三者当中任何一个部门但是却必须要由三者当中的某个部门完成的，比如说，开发完成之后，根据客户调需求对系统进行配置（熟悉软件行业的人都知道，这其实是个有一定技术含量的活儿，而且有时候工作量可能还会很大），这既不是在开发系统，也不是在部署实施，这种工作有时候是简单的实施人员就可以做，但也有复杂的，实施人员做不了，这时候，找谁来负责？

我相信很多公司应该都遇到过这样的问题，作为解决方案，我们可以通过细化岗位职责来解决，而明确岗位职责，就会牵涉到部门职责的调整。这个时候，已经是事后补救，发现漏洞来修补漏洞，在此之前花费的人力成本和沟通成本已经不可计量，如果可以在做部门职责设计的时候考虑周全，这些或可避免。但究竟如何避免，我是没有好的方法，能够给到的建议有两个，都是很笨的☺，第一是找熟悉流程的人和人力资源部一起做，第二是将和职能有关的流程起止终点引入流程描述中。

（2）规划部门权属

从管理学的角度来说，规划部门权属的意思，就是建立职位之间的报告关系，部门负责人的直属上级是谁，直属下级是谁，在业务的运营上，哪些部门负有支持义务，哪些部门负有检查义务，都属于部门权属规划之列。

在建立部门的权属关系时，通常会面临两大挑战：第一，如何创建指挥链；第二，采取何种管理幅度。

指挥链（chain of command）是流行于 20 世纪初的概念，不过，到现在也还仍然有其生命力，它指的是组织内各职位之间清楚而明确的命令关系。指挥链包括两个部分，一是指组织内部任何一个人都必须要有一位以上的上级，早期的指挥链还强调，这一位上级是有且仅有一人，但是现代的管理结构已经对指挥链所强调的这种独一无二性的要求发起了冲击，最明显的就是我们今天讨论的这个矩阵式管理结构下的部门组织，实际上，在矩阵式的管理结构里，每一个人都是有两个上级的，一个是直属部门上级，一个是专项小组负责人。这种矩阵式结构有其生命力，所以，对于指挥链所强调的这种上下级关系，我认为，前一点是可取的：即每个人都必须要有至少一个上级，不允许存在没有上级的人，除非是老板。

对于这一点，我和小赵商量，关于项目拓展部的直属上级究竟应该是营销总监还是老板本人。从组织构建的角度来说，项目拓展部如果定性为业务拓展部门，选择营销总监作为直属上级是合适的，但是另外一方面，考虑到目前营销中心的业务结构和项目拓展部基本不相关，营销总监本人对于项目拓展部的工作也完全不熟悉，加之项目拓展部和营销部发生关系的时候也非常少，而对于项目拓展部在和其他部门协调工作发生冲突时，营销总监能够起的作用也十分有限（公司的营销总监是销售起家的人，在技术领域没有权威，和研发部门乃至产品部门是平行存在），看起来似乎是不合适将项目拓展部放到营销中心去的。

但是将部门的直属上级列为老板，似乎也不太合适，因为作为直属上级，有很多下属无法跟进的工作（我相信在项目拓展部这边，只会多不会少），是需要直属上级从中协调的，但老板不可能有这么多时间、也不应该介入这些部门内部和部门之间的事务性工作。

我想了很久，最后引入了一个新的参数，即是工作相似度。项目拓展部本身属于销售部门，只不过它销售的是一种特殊的经验乃至思想，而不是成型的产品，具有这种职能的部门，公司已经有一个，即是产品部。

公司的产品部成员基本都是从开发一线提拔出来的、有五年以上行业经验且有丰富项目实施经验的复合型人才，他们日常的工作，一部分是在做行业分析和市场调研，升级产品系列以及完善产品功能，另外一部分就是在为大客户做解决方案，开拓主营业务的定制项目服务，他们的运作模式和项目拓展部差不多，唯一的区别只在于，产品部的目标客户群是主营业务客户群，方案基于现有技术框架和产品系列，有很多现成的技术文档与解决方案文档可以参考借鉴，项目拓展部的目标客户群是不特定的非主营业务客户群，方案基本要新造。

抛开这一点不谈，产品部门的负责人，也即是我们产品部的总监，不管是哪个方面，都很适合成为项目拓展部的直属上级，实际上项目拓展部的很多解决方案基本都是他在分配部门内部人员着手书写或者有时候干脆是他自己捉刀代笔。他在担任产品部负责人之前，有长达五年的研发经验和三年的项目实施经验，在两个部门都累计有相当的权威，由他来协调项目拓展部与各部的沟通关系，是最合适不过的。

这件事我交给老板去安排，我的职权尚不够规划产品总监的权属关系。

指挥链的另外一部分含义，是有关下级往上的汇报体系，它要求组织必须要有一条清晰的、不可破坏的最底层到最高层的命令链，用通俗的话来说，即是层级汇报制度，早期的指挥链概念将命令链定义为自下而上不可颠覆、不可越级的等级制度，现在的概念和以前则有所区别，因为越来越多的组织趋向于扁平化，指挥链中有关命令链的定义已经演变为组织必须要有一条清晰的、从最底层到最

高层的命令链，但是允许组织成员越级汇报。

命令链如何设计，这和部门的岗位设计有关，在岗位设计没有做完之前，没有必要花费时间来讨论部门的命令链如何设计。

权属关系除了指挥链以外，另外还需要确定的一项，是部门负责人的管理幅度，也即是指部门负责任管理多少名报告者。不过，按照我自己的理解，我认为，权属关系界定应该包括两个部分，除了上述的报告者数量界定，应当还有一项支撑部门职能履行的报告者界定，用通俗的话来说，也就是要明确哪些部门是本部门的辅助部门，协助本部门工作展开是这些部门的义务，这种义务站在新建部门的角度来说，就转变为一种权利了。

明确这些权属关系，可有效杜绝部门之间相互推卸责任或非暴力不作为现象，当然，这需要有配套的绩效激励制度和考核体系作为支撑。

（3）更新组织管理制度

很多集团型公司会有一套自己的组织机构管理制度，用以规范集团内部的部门创建和组织调整工作，但是组织管理制度不完全等于组织机构管理制度，组织管理制度是为了使组织内部各个职能部门能够协调运作使组织工作更高效更有质量的制度，有的公司会有专门的组织管理制度，有的公司则是将组织管理制度规范的内容分解在职能部门管理制度中了。

一份组织管理制度，一般要包括以下这些内容：组织内部各部门职能，各部门权属认定，部门协作机制，部门之间冲突的解决方式，各部门信息沟通与传达方式。

作为宏观部门构建流程的第三步：更新组织管理制度的作用，是将流程第一步和第二步所规范的内容以书面的形式固化下来。这是组织运作的基本制度，从某种程度上来说，如果用法律的术语来描述公司内部各项制度的地位，组织管理制度毫无疑问是可以算入公司基本法之列的，人人都应遵守。

有成型的组织管理制度，更新工作会比较容易，但如果没有，就需要部门构建者对公司层面出具的各项管理制度进行清查，逐项修订了，如果觉得这项工作做起来不容易，要花费很多人力，那么我有一个小小的建议：创建一份组织管理制度，在管理制度的最后一行，不妨写定：本制度自执行之日起，现有制度中与本制度有冲突的，以本制度为准。人力资源部（或者公司总经办）对本制度有解释权。

（4）更新组织结构图

组织结构图是什么东西相信不需要我多说大家都知道了，很多人，包括负责组织结构图更新的 HR 部门本身，都觉得更新组织结构图是件无足轻重的事，我自己一度也有这样的想法，但是我一位前同事改变了我。

这位部门同事是位女性，年纪比我还大一些，学历不高，我当初召她进公司，初衷只是做后勤，后来发现她做事非常细致，经手的所有物资物品乃至文件表单都整理得井井有条且始终如一保持这种高品质的工作，我觉得很难得，就把她调进人力部门核算薪酬。间中有一次，部门的人事专员不在，有新员工报到，她按照正常的工作流程为那位员工办理了入职各项手续，然后领了员工去各部门见领导。

这件事做完之后，她将以前的组织结构图翻出来，将最近新增加的两个办事处加进去，打印出来，放在了新员工手册的第一页上。然后她对我说，经理，我今天带着那位新员工去各个部门，向他介绍各部的负责人，我发现介绍完了之后他还是很茫然，连去过哪些部门都记不完，所以我建议在员工手册最前边增加一个公司的组织结构图，把各个部门的职能介绍一下，连各个部门的负责人都可以顺便列上去，让他们心里先有个数，等引荐的时候就有印象了。

我觉得她说的真是太有道理了，以前我一直觉得，组织结构图这个东西是用来做备忘的，用来提醒公司管理者公司曾经有过怎样的历史，此外，就是作为公司介绍列在各类上报材料中给那些对公司一无所知但是和公司有潜在利益关系的人（比如说风险投资商）查阅了，此刻我才发现，我忽略了组织结构图的一个最为关键、也最为基础的作用，即是帮助初入公司的人更快地了解和熟悉公司，更快地融入环境，开展工作。

从这个角度出发，我发现，组织结构图更新不仅要及时，还要尽可能通知到公司所有员工。

更新了组织结构图之后，宏观的部门构建工作基本就算完成了。

接下来是微观层面，部门内部各项工作建设。

（1）部门岗位设计

岗位本身应该如何设计，这个问题在其他地方已经说过，在此就不多啰嗦。站在部门的角度来做岗位设计，需要关注以下这些问题：根据部门的职能，应该设计多少个岗位，每个岗位应该规划多少人，每个岗位之间的协调以及报告关系是怎样的。

①部门内应有多少个岗位

影响岗位数量的因素有很多，我觉得首先需要提出来的是：部门职能的复杂程度和整合程度。

如果部门职能比较复杂——这种复杂有时候是说部门处理的问题本身比较复杂（也就是说部门的能级较高），有时候则是说部门负责的工作比较多而且杂——在设计部门岗位的时候，就要充分考虑这些职能的整合程度了，所谓的整合程度，即是部门处理的这些问题在多大程度上可以归类汇总，整合程度高的，岗位就少，

整合程度低的，岗位就会多，因为你不能让一个人同时兼任两项性质有差异的工作，这样会影响他的工作质量。

举个简单的例子：现在很多公司都有综合部这样的部门，由该部门统揽公司的人力、行政、办公、后勤工作，从实务的角度来说，这些工作分解到具体的事项，都很简单，稍微有一定工作经验的人都会做，所以很多公司的行政文员兼了办公后勤和行政的工作，或者人事文员把行政后勤的工作也都兼了的情况并不少见，可是，从 HR 的角度来做岗位分析，实际上，这些工作本身的整合度并不高，你可以将这些工作统到一个部门来做，但是在岗位的设计上，是要做细分的，否则工作效率和质量都不高，而且很多事情会做漏掉，这一点我估计很多人都深有体会。

②现有的人力结构

工作的复杂程度和整合程度从理论上决定岗位设计的理想状态，而现有人力结构以及未来一段时间内可获得的人力资源则决定岗位设计的实际状态。最终确认的岗位结构是这两者的综合。

以项目拓展部的岗位设计为例，最初，我比照项目拓展部的职能，与产品总监和项目拓展部经理一起，规划的岗位有 3 个，但是随后，项目实施部一位同事了解到拓展部的新职能和岗位设计，主动找我说，想要调到新部门来，经过和他原部门负责人沟通之后，公司同意他转入新部门，而这位同事的资质、经验值，乃至他个人的优劣势，都表示他可以胜任我原本规划的 3 个岗位中的两个，他自己也对这两个岗位的工作都很感兴趣，最后我将这两个岗位的工作合并在了一起，部门预设的岗位减为 2 个。当然，这是有前提的——我们最初之所以会将工作分拆为两个岗位胜任，是考虑到这些工作复杂程度较高，如果合并在一起，不容易找到能够胜任的人。

在做岗位设计的时候，还需要考虑另外一个问题：如果现有的以及在今后一段时间内可获得的人力资源不足以支撑某些工作需求，那么这些工作需求是否需要体现在岗位上？

以项目拓展部的岗位设计为例，假设我设计了一个项目顾问的岗位，根据拓展部的职能要求，项目顾问的工作内容之一是根据项目需求撰写解决方案，而胜任这项工作需要硕士以上学历，5~7 年行业经验，擅长撰写某几类行业分析报告，这样的人可能是很难遇到，或者价格高昂，超出公司的承受能力。如果是这样，项目顾问这个岗位我是否需要规划出来？不规划出来，拓展部的业务就可能做不好，业务指标也完成不了，规划出来，可能找不到人也是白搭，或者找到了人，但是距离理想的高度有差距，于是在薪酬和考核方面的纠结可能就会很多了（将一个达不到任职能级的人放到任职岗位上，对公司对个人都是挑战和考验）。

我是倾向于不规划这样的岗位的。

我个人的经验，一般情况下，如果一个部门的发展是得到公司支持的，只要岗位规划出来，不管过程如何，结果都能找到任职的人。对于那些资历上稍微欠缺一点的，到任之后，通常有两种考核方式，一是较低的薪酬，有竞争力的奖金，一是较高的薪酬，做的不好就要倒扣。第一种称之为增加法，第二种称之为倒扣法。

但不管是增加法还是倒扣法，基本的要求都是一样的，那就是任职者只有能级上升之后，薪酬才会有上升空间，但是任职者能级提高不外两种方式，一种是得到内部资源帮助，一种是依靠人力资源部为他安排的各种外部培训（不用考虑任职者个人的资源了，在他入职之前，他个人的资源已经被HR作价评估过了）。

问题是，任职者能得到的来自内部资源的帮助不多，因为通常情况下，只有内部实在选拔不出人手之后，才会考虑对外招聘；他能得到的外部培训资源也不会太多，一则是因为HR对空降部队的谨慎，二则是专业性太强的培训，也实在是很难在培训市场上搜索到。

于是结果就是，采用增加法的任职者，很长一段时间内，薪酬对他来说都是不合心意的，采用倒扣法的任职者，则更加郁闷，每个月都要被扣很多钱，慢慢的对工作也就没什么心思了，有的索性离职，有的则是做一天和尚撞一天钟。

所以，我个人是建议，对于那些现有人力资源无法支持的工作需求，还是不规划出来。作为弥补，公司可以在绩效考核指标上做适当让步——没有高手坐镇，那就把目标放低。

（2）编写岗位说明书

岗位说明书的编写在前面的小节中已经介绍过，在此就不重复了。

（3）制定部门管理制度

基本的部门管理制度，应该要包括以下这些内容吧：

①部门工作制度

部门工作制度是用来规范部门内部运作用的，它告诉部门的人，本部门工作要如何开展、各项事务负责人有哪些、各个岗位之间要如何配合、团队应该如何沟通、信息要如何传递、出现问题时要如何协调解决及部门文件应该如何管理等。最常见的部门工作制度是部门例会制度，这个几乎大多数公司都会有，此外，还有部门信息保密制度、进出文件控制制度、部门资源库管理制度及公告通知制度等。庞大的部门内部还会分出若干小组，组与组之间的分工合作，也是部门工作制度的重要内容。有些公司为了方便部门工作，索性建立一个部门自用的局域网，把所有和部门有关的各项信息都公布在局域网内，如果该部门属于公司的核心部门，这个局域网还可设置成拒绝其他部门访问的形式。

②部门绩效考核制度

绩效考核制度既有针对部门的，也有针对部门下设岗位的。

需要特别注意的是，当新建部门和其他部门之间存在较多资源共用的情况（在矩阵式管理结构中这一点尤为普遍），为部门做绩效考核指标设计时，不能忽略对资源共用部门绩效制度的调整，否则新建部门的资源保障将会成为大问题。

以本节中的项目拓展部为例，经过重新规划以后的项目拓展部，尽管不再像从前那样完全依靠各个部门资源过活，有一些职能的履行也还是需要借助到其他部门资源，简单地说，重新构建出的项目拓展部变成了一个半矩阵式管理结构，一部分资源为部门自有，一部分资源则要取自其他部门，所以在做部门绩效指标设计时，我专门就这个问题，和老板讨论过，如果项目拓展部要借用其他部门的资源，他要如何补偿其他部门？

有关这个问题的一个简单实例，是这样的：假设项目拓展部争取到一个项目，需要研发部帮手写一个技术方案，要使研发部的负责人非常爽快地把这个任务接下来，项目拓展部要许给他们何种好处？

最后讨论结果是这样：有业绩指标压力的部门向项目拓展部出借资源，根据其参与项目的程度，按比例划分项目成交额，算为部门（或个人）业绩，得冲抵部门（个人）业绩指标；对于没有业绩指标压力的部门，则由部门负责人和项目拓展部将项目拓展部需求折算为工作量，由项目拓展部支付出借部门补贴（这些补贴对出借部门来说是外快，只要工作没有大的疏漏，这就是部门的利润了），该笔补贴计为项目拓展部成本。

确定这项思路之后，各部门对项目拓展部提交的业务需求有了很大的转变，处理起来的速度明显快了很多，而且时不时还会关怀项目的进度，主动要求提供帮助，从前的过街老鼠摇身一变成了贵客，以至于项目拓展部经理都有点不习惯。

③部门资源管理制度

这是用来管理部门资源用的，在部门内部，除了有形的资源以外，还有更多无形的资源，尤其是知识型组织，如部门内部的工作手册、客户信息、技术文档、计划模板、方案模板等。

这些只是最基本的部门管理制度，根据部门的属性不同，构建者可能还需要设计适应部门职能的特别制度。

（4）制定部门介绍

（5）制作宣讲课件，通告公司全体成员

在这里介绍的部门构建方式，属于从上而下构建部门，在实际的管理工作中，有时候当公司发展到一定阶段，部门也会自然形成，或者已有的部门分裂出新部

门，不过，不管是哪一种产生方式，使一个部门能够有序运作的要求是基本相同的，上述这些流程中所涉及的事项，有一些会在实务中被省略，而有些在实务中存在的流程我却并没有提及，我想说的是，流程是死的，人是活的，而设计部门的方法则是千变万化的，所以只要规划得当，对流程和制度进行增删改查，都是可行的。设计得好的部门可能很长时间内都无法证明设计者的功力，但是设计得不好的部门却不需多少时间，就会用它的表现——始终没有业绩、工作无序、员工懒散、人员流动频繁、效率低下等等——将设计者的缺陷一一暴露出来。

简而言之，部门构建是一个比岗位设计复杂，比组织调整细致的工作，对构建者来说，部门设计的成功与否，往往只是一个念头之间的距离，正如那句谚语所说的：Success is often just an idea away。

3.3 道德和领导

根据传记作者的发现，许多过去的领导人，如马丁·路德·金，约翰·肯尼迪和托马斯·杰斐逊都在道德方面存在一些欠缺。　　（斯蒂芬·P·罗宾斯）

表妹晓晴有一天非常高兴地告诉我说，她的一位学长开了一家公司，邀请她给他做助理。她决定接受这个 Offer，辞掉她不喜欢的外贸跟单工作。

我当时也很替她高兴，不过，或许是职业病使然，我问她说：“学长为什么要请你当助理？”

晓晴是做跟单的，她学长这家公司从事的却是通信工程，晓晴的外语是不错，但是通信这方面接触得很少，也不是太有管理经验，干了四年外贸，因为中途换了公司，现在也只不过是个主管级别，请她做助理有点不合逻辑。

晓晴说：“他没说，就问我想不想创业，我说想，他就说现在还缺一个助理，问我有没有兴趣，我当然是有兴趣的。”

我说：“作为总经理助理需要履行哪些职责他有告诉你么？”

晓晴乐观地说：“暂时还没有，等我去了他会跟我讲的。”

我却不放心，说：“还是问清楚点吧，万一职位不合适，这边工作又辞了，到时候可就进退维谷了。”

晓晴说：“不用，去了再说，学长不会害我。”

她这样坚持，我也不好再说什么。

过了一阵子，她在 Q 上对我说：“这边的环境很好，学长从原来公司带出来十多个人和他一起创业，他对我很信任，关怀备至，同事们都很好相处，就是业

务部有一个女总监，对我不太友善，时不时找我的碴儿，我都不理她。”

我说：“多数同事相处得融洽就行了，老板给你安排了什么事情做？”

晓晴说：“也没什么具体的事，就让我熟悉公司的业务，我这段时间都在看公司的业务资料，有时候跟商务部那边的人一起出差一下，有时候跟着老板去应酬。”

我说：“难道老板要让你做公关？这个活儿可不好干，你心里要有个数儿，我不是吓唬你，老板这个层面的公关秘书，遇到的事情会很复杂，还不能乱说，好的坏的你都要兜着。”

晓晴说：“我知道，我可不做公关，上次去应酬局方的人，我就和他说了，我不会喝酒，他答应以后不到万不得已，不安排我跟他去应酬。”

这还算不错，但是没什么事做终归不是办法，空降部队最怕的就是无所事事，日子一长会遭到诸多非议，我告诉她说，找个机会让老板给她安排一点组织管理或者部门管理方面的工作干干，自己长点见识，也让大家看看她的实力，她答应了。第二天就十分高兴地对我说：“DK，我昨天和学长提了，他安排我去清理部门，他说发现有些部门的产出太低，让我去了解情况，做个方案给他。”

这可是一个很有技术含量的工作，我鼓励她好好干，做好了不仅公司内部，外边的人也会对她刮目相看，因为从某种程度上来说，这实际上是在做管理咨询了。

她被我鼓励了一通，也是干劲十足，但是过了几天却垂头丧气的给我打电话，说：“工作上不太顺利，有点灰心了。”

原因是这样的：她发现公司有个总监和经理薪酬差距非常大，总监的待遇比经理的待遇低了有一千多元，但是总监不知道这个事，她觉得看不过意，就去找老板理论了，质问他为什么会这么安排，老板当时脸色不太好看，不过还是耐着性子给她解释，说是因为总监来公司的时间短，目前还见习，经理是他从前老部下，能力非常强，当初挖他过来的时候就许诺他薪酬不低于 XXX 元（也就是他现在的薪酬）。

尽管如此，她还是觉得不合理，想说服老板改变主意，要么把总监的工资涨上去，要么把经理提拔成总监，但是两个提议都被老板否决了，理由是总监是新招来的人，工资太高以后成本压力会很大，而现在这个经理管理能力确实不行，最多只能做经理，所以目前的权宜之计只能是让那个总监低薪一点，等他熟悉情况之后，把部门带大，再把薪酬给他涨上去。

晓晴因为自己的意见没有被采纳，加上认定公司的这项决议对那位总监来说是不公平的，所以就有点不开心，觉得工作没法儿干。

我说：“这件事确实有点奇怪，不过你也不用太较真，老板都说了是权宜之计，最主要的是，那位总监自己都没什么意见，你管那么多干嘛。”

晓晴想想也对，然后又说：“那个管业务的女总监，我觉得她不地道，她部门的员工基本都是走后门进来的，有一个她男朋友的弟弟，她甚至都没经过人事部面试就直接招进来了，还拿了高薪。”

我笑着说：“走后门不见得是坏事，我们公司有好多员工介绍来的亲戚朋友，他们工作能力也不差，人怎么进公司的不重要，重要的是看他能不能胜任岗位工作，有没有创造价值。至于拿高薪，也是一样的道理，只要他创造的价值大于他领的薪酬，原则上来说，都是可以的啊。”

晓晴叹气道：“听你这么一说，我发现我没做对啊，我今天忍不住就在老板面前说了这件事，老板当时没吭声，现在想起来，我不应该说的。还有一件事，我昨天下班的时候，坐了老板的车子回家，被那个女总监看到了，她今天在公司里散发谣言，说老板送我回家，对我如何如何。”

我一听赶紧说道：“这个你千万要小心，你现在是总助，这个位子敏感得很，你和老板又都是未婚，万一真的生出什么绯闻，名声会很差，职场就这么点大，好事不出门，坏事传千里。”

晓晴说：“都说了是谣言了，我和学长可没什么。”

人家既然不承认，我也不能再说什么，这个话题就此打住了。

到了 5 月中，我在外地出差，晓晴给我打电话，问我说，学长让她调整一下业务部门的薪酬，她不知道这件事要怎么做，让我给她拿主意。

我说：“薪酬调整是个很复杂的东西，三言两句之间哪里说得清楚，等我回去再找你聊吧。”

晓晴却很坚持，说：“学长明天就要结果，你先把方向告诉我嘛。”

我想了想说：“这样吧，你把最近半年的业绩数据调出来，排个序，跟他们整个部门的薪酬排序进行比对，大致对得上的就先不要动，业绩好底薪低的和业绩不好低薪高的剔出来，请老板拿主意怎么调整。”

晓晴说：“学长让我做调整方案给他啊，这样会不会太偷懒了？”

我说：“你信我一句，他对你的期待仅止于那个业绩和薪酬的对比排名。你要是不信，你就做一个薪酬调整方案给他，看你的意见会不会被采纳。”

晓晴说：“我想做个方案给他。”

等我出差回来，她请我吃饭，说：“DK 你是对的，我给他做的方案他没采纳，我实在想不通是为什么啊，我可是花了一晚上写那个东西啊。”

我心想你就是花十个晚上写那个东西，他也不见得会用。不过这些话是不能直白说出来的，我思前想后，委婉地说道：“可能是因为你不是搞人力资源的，他怕你出手没有轻重，所以就不采纳了。”

晓晴不服气地说：“我觉得不是这个原因，他让我去调整业务部门的薪酬时，

就知道我不是搞人力资源的啊。”

我笑着说：“那就只剩一个原因了，他是把你当秘书在使，总经理秘书和总经理助理，这是两个不同的岗位。我不需要跟你介绍更多，你也应该知道的吧？”

晓晴说：“可是他当初说了我是助理的。”

我叹了口气，说：“这么说吧，在私企里边，岗位这个东西，从某种程度上来说，是要靠自己挣来的。”

晓晴突然明白过来：“DK，你的意思是说我能力不够？”

我摊了摊手，说：“你觉得自己是天才么，如果不是，那么，对常人来说，这世上没有一步登天的事。”

晓晴大受打击，说：“可是你以前也只不过是个综合部主管，后来直接提拔去做了老板的助理啊，我跟你有什么区别？”

我说：“我跟你的情况不一样，我虽然也是从主管直接提去做老板的助理，但是从一开始我的定位就很清楚，我负责公司的人事行政和法务，有空的时候再帮销售部门写写文档，这些活儿都是我能胜任的，最主要的是，就算我去做了总助，原来的工作内容也没丢，只是增多了一些新的任务，所以总的来说，我那个不叫一步登天吧。而且我也没干两年就退下来了，总助那个岗位不好干，我的能级不够，就不揽在身上了。”

晓晴说：“那学长找我去究竟是想做什么呢？”

我说：“不知道哎，或者你找个机会问问他吧。”

晓晴是个急性子的人，说：“我明天就问。”

此后有很长一段时间她都不太和我联系，再度跟我联系的时候，十分高兴地告诉我说：“DK，我终于把那个女人扳倒了。”

我说：“哪个女人？那个女总监？”

她说：“对啊，就是她，这个女人前几天在 Q 上跟我讲，让我摆好自己的位子，做事之前先把枕头垫高点想清楚有什么后果。我把跟她的聊天记录发给学长看了，他气坏了，这两天招进来两个经理，把那女人手上两块最赚钱的业务分流出来给这两个经理了，直接架空了她，又在办公例会的时候点名批评，让她摆正自己位子，凡事三思而后行，不要破坏同事关系。”

我笑着说：“你现在欢喜了？”

晓晴笑眯眯的说：“前所未有，各种各样的欢喜，这段时间被这个女人整得够呛，学长可算是替我出了口气。她以前还老说我和学长关系如何不清楚，想想就气人。”

我大默，说：“也就是说，你现在和这位女总监在公司里是正式撕破脸皮对着干的了？”

晓晴说："那当然，我也不是好欺负的，这个女人是学长从以前公司带出来的，仗着这点关系，就以为自己了不起了，公司开半年会的时候，我去向她敬酒，说王姐，我敬你一杯。结果这女人说你不要叫我王姐，我没那么老，而且我也不喝酒。简直把我气死了，公司所有人，除了老板以外都叫她王姐，而且她可会喝酒了，之前她跟着学长去给客户敬酒，客户要她喝白酒，她眼睛都没眨就干了，我敬她的还是红酒呢，她就是想让我难堪。"

我说："她为什么要针对你啊？没有道理啊。"

晓晴说："因为学长对我很照顾，简单地说就是好的要死，她羡慕嫉妒恨。但是学长照顾我也不是对我有什么想法，他都说了，新人进公司的最初三个月，思想波动很大，所以他才花很多时间来了解我的感受，希望可以坚固我对公司、对他的信心，这样将来合作才会顺畅。"

我不置可否，男上司和女下属之间的关系，很多时候是雾里看花，当事人心知肚明就好，外人什么的，并不方便评价。

这顿饭总体来说吃得还是很开心的，晓晴雄心勃勃，要协助学长把公司做大做强，争取年底规模翻一倍，我问她将来有什么打算，她说，决定先从秘书干起，多多磨练，有了足够经验，再做一个名副其实的总经理助理。

这倒是不错，我很乐意见到这样的结果。

但是事情如果一直这么顺畅发展下去，我多半就不会写这个文章了。

两个月后，晓晴跟我讲，说学长让她很心寒，她想辞职走人。

我有点吃惊，这完全是 180° 的大转弯啊，过山车也不过如此，赶紧问她怎么回事。

她说："老板有问题。自从那次之后（她说的是老板找了两个经理分解了女总监的权力），那个女人就没再跟我直接交流过，但是她会在一些公共场合跟我玩一些低俗的游戏，比如说在我背后贴纸条，上边写着'欢迎揍我'之类的，大家一起吃中饭，她一个人占着两张椅子，就是不给我坐，让我很生气。任何时候，不管我说什么，她都是一副你就这点本事的姿态。她部门的报表其他同事去收她都交得很准时，我去收她永远是爱搭不理的，直接越过我发给上级。我就很不屑，说她没品位，只会玩这种低水平的小把戏。老板就找我谈话，说现在是非常时期，公司业务线拓展得不是很顺利，这个女人业务能力很强，让我不管受了什么委屈都要咽到肚子里去，因为现在是用人之际。我就告诉他，私下里她怎么玩我都没关系，但是公开场合这么让我下不来台，很伤害我自尊，突破我的底线了，我不能置之不理。老板就黑着脸说，你这是逼我二选一啊，这样对三方都不好，你考虑清楚。我觉得他不可理喻啊，我怎么就逼他二选一了，我只不过是在捍卫自己的尊严，我有错嘛？

我一头黑线，什么叫做二选一什么叫做委屈要咽到肚子里，这个听起来有点不靠谱啊，让人想到东宫西宫，这老板想法好鬼怪，不过也不排除是晓晴听串了，人家没那意思。

我说："你就为这个要辞职？"

晓晴说："不止这些，还有好几件事，也让我很郁闷，我们前台小姐调去客服部门，老板想再招一个，天天催我这事儿，我上星期把人招来了，人家昨天开始来公司上班，结果那个女人今天告诉我说，不用再招聘了，她会介绍一个人来公司上班，还说这个事已经和老板说过了，老板也同意了。我说人已经招聘到岗了啊，她说谁管你那么多，你自己看着办，反正我介绍那个人下星期要来上班。我为这个去找老板，他居然也答应了！"

我说："那你新招的前台怎么办？"

晓晴说："还能怎么办，下午我找了个理由把人家打发了。还有更郁闷的，那个女人部门上个月走了一个员工，因为和那个女人关系要好，是她的亲信，这个人走的时候把工资都结清了，钱是那个女人用部门收的现金直接支付的，人事部完全不知道，今天老板知道这件事，加了这个员工的 QQ 跟他聊天，要他回来，还答应给他加工资，结果这个员工被老板说动了，打算回来，老板为此还假惺惺的召集我们开会讨论，询问大家的意见，结果没想到的是大家都不喜欢那个员工回来。"

我差点笑出来，说："那老板怎么收尾的？"

晓晴说："还能怎么样，人还不是要回来，老板说了这个事情已经定了。我想不通啊，既然定了干嘛还召集我们开会啊。反正现在我觉得老板是把那个女人还有她的部门都当宝似的供着。他太让我寒心了，我最近都睡得不好，非常痛苦，决定换工作。DK，我现在很后悔，我不该来这里，不该太信任这个老板。还有啊，上次我跟他去应酬一个局方，那边的代表非要灌我的酒，他不仅没帮我说话，还劝我把酒喝了。那天我喝得晕乎乎的，回家的时候在门口还摔了一跤，脸都破了，我妈妈看到心疼得半死啊。"

我说："这事情叫我怎么说呢，不过，不管你做什么决定，我都支持你就是了。"

晓晴没作声，过了一会儿才说："DK，你是不是觉得我的想法不对？"

我想了想，说："我也不知道你的想法到底对不对，不过，你家老板的做法，我却可以理解。"

晓晴说："你不会吧，他那么让人心寒的做法你也能理解？你什么脑子啊？"

我笑了出来说："这叫我怎么解释呢，我没有见过你口中的那个女人，不过，就凭着她肯放弃稳定的工作跟着你老板出来创业，她和你老板要么关系不一般，要么就是极度有能力不甘久居人下的人，要么两者都是。在新公司里，她负责的

是核心业务，也说明老板很器重她，但是器重归器重，要让她独挑大梁，估计他又不乐意，毕竟是自己的生意，另外，这位女士估计和员工相处方面，应该也不是太顺畅，而且有用人唯亲的迹象，所以他就想把她的权限限制住，刚好你告诉她这位女总监在 Q 上对你说了不友善的话，他索性就顺水推舟，把事情给办了，算是借了你的手打压那位女总监。

但是他把公司的核心业务要过来之后，要么是接手的人能力不够，要么就是公司经营方面出了问题，总之，业务线拓展得不顺利，他一个刚刚创业的公司，如果业务线断了，公司肯定撑不久，所以这个时候笼络住那位女总监就十分必要了，生死关头啊！其实我觉得他对你还是不错的，至少他告诉你的句句都是实话，连他的苦衷都告诉你了，不是每个老板都做得到这一点。至于后来把那位女总监部门离职员工劝回来，我猜想多半也是为了拓展业务吧，你看到的是这个员工不讨大家喜欢而且是女总监的亲信，但是老板看到的是，他在公司的核心部门工作，又是女总监的亲信，工作能力就算不是非常强，至少和女总监的配合应该是默契的，现在正是要激励女总监带领部门突破业务瓶颈的时候，给她配置一个用起来得心应手的员工，怎么都比招募新人现培养强吧。还有聘用女总监介绍的朋友当前台小姐，也是向女总监示好的表现吧。

这些举措从道德的角度来看确实有欠妥当，但是从挽救公司的角度来说，实在无可厚非，甚至可以说，它也是你老板有魄力的表现，懂得审时度势，又很舍得下身段，该妥协就妥协，该低头就低头，换了我，极有可能是死要面子活受罪，打死也不去求那位女总监，最后关门大吉。”

晓晴说：“说来说去都是他做得对，总之现在风向变了就对了是吧，因为业务做得不好，于是那个女人又成了香饽饽。如果业务好了，他又会想办法干掉那个女人，我怎么会遇到这样的上司呢，太低俗了。”

我笑着说：“不一定是低俗吧，这也是人性使然，据说每个创业的人都对自己的公司充满感情，好像是他的亲人一样，如果你的亲人有生命危险，你也会千方百计想方设法的要保全他吧，而且他也不一定就会干掉那女总监，你老板开公司也好，女总监辞职跟着他创业也好，归根结底，不外是追求名利和成就感，两个人只要在这方面始终保持趋同，女总监再稍微收敛一点锋芒，他们应该就可以合作很久。”

晓晴说：“好吧，算你说的都有道理，但是想到他把我当枪使，我还是憋闷。”

我笑着说：“有啥好憋闷的，一个公司的领导者身边还能没有两杆枪嘛，总秘、总助这类岗位，天生就是替总经理背黑锅当枪使的，你应该庆幸的是，你不是那个女总监，不是他既要利用又要提防的人。依我看来，他对你其实很不错了。”

晓晴说：“DK，你以前做总助的时候，是不是也给老板当枪使过，给他背过

黑锅？”

我说：“算是吧，老板有些不方便说的话，会让我去替他说，有时候决策出了问题，也会让我去善后，他在旁边指挥。”

晓晴说：“你不觉得这些工作很低俗么？被自己信赖的人利用，不心寒么？”

我想了想，说：“首先，工作本身没有低俗不低俗之分，其次，被信赖的人利用确实让人心寒，但是这也和你对信赖的定义有关系。你这个人太感情用事，至少我从来不会因为对方是我的学长就全心全意信赖他，对我来说，为了对得起我领的薪酬，我会全心全意为上级工作，但是对上级的信赖不是一朝一夕就能养成的，这需要时间的积累，还要经受很多事件的考验，而在我信赖对方之前，他安排的一切工作在我看来都是中性的，我只需要把结果做出来就行了，没有必要追究在这项工作中他到底是怎么看待我的。实际上，在工作这个领域，就算被信赖的上级利用来对付其他人，从某种程度上来说，也都不完全是坏事啊，这说明你有价值。老板不会利用那些没有价值的人，对不？”

晓晴皱着眉头，说：“你这想法真奴性，不过，我好像也有点认可你。”

我笑着说：“奴性就奴性吧，人得学会自己开导自己，要不然工作多没意思。”

晓晴叹了口气，无可奈何的说道：“好吧，我不辞职了，我还回去给这个老板当枪使背黑锅吧，不过我不再像从前那么信赖他了。”

我说：“把尾巴夹紧一点，不管那女总监怎么挑衅你都不吭声，等风向转过来以后再跟她交流。”

晓晴说：“如果风向总也不转呢？”

我说：“这世上并非只有一个老板啊，就连学长都不止一个啊。没有必要在一棵树上吊死，等到明年开春，如果风向还不转，有好的机会，你就跳呗，不过这一次要看准了。”

晓晴又叹气：“知道了。”

这件事我说给一位我很尊敬的一位前辈听，他当时问我一个问题：在你看来，选拔公司高级管理人员时，究竟应该看重他的道德还是他的能力？

这个问题颇不好回答，我说：“国家公务员的考核标准是德能勤绩，从这个角度来说，应该是把道德放在首位，很多企业也都是这么做的。”

前辈说：“既然是把道德放在首位，你为什么还要劝晓晴打消辞职的念头回去上班。”

我说：“有三个方面原因吧，一方面是因为现在不是找工作的时候，我怕她没有好机会随便凑合，浪费时间。另外一方面，我是觉得她本身还不成熟，现在难得有这个机会让她受点教训，也算是长经验，我估计他学长应该也不会让她太吃

亏。最后一方面，也是最主要的，就像那句话说的，非常时用非常法。作为选拔高级管理人员的标准，德能勤绩这个顺序也不能一概而论，实际上，根据传记作者的发现，许多过去的领导人，如马丁·路德·金、约翰·肯尼迪和托马斯·杰斐逊都在道德方面存在一些欠缺，但是你不能否认，他们都是很伟大的领导人。当然了，造就他们伟大的一个很重要的因素是因为当时的艰难时事或者危机事件，这和晓晴的学长目前所处的情况还是相似的，所以我不评价他为人如何，但是我理解他的做法。至于晓晴打消辞职的念头，这和我只有一半的关系，另外一半关系，还是她学长前期下的功夫足吧，她要真的对这个人彻底失望了，我哪怕将他吹得天花乱坠她也不会回头的。”

不过，换了是别人，我就不费这么多力气了，因为是自己的表妹，才会这么热心吧。

3.4 客服部的管理与考核

如摩西开海的壮阔，像沙漠中拖动巨石的孤寂。

客服部门组建的时候，犯了一个错误。

这是 4 月份的某次公司例会上，项目总监说，我们应该要成立一个客户服务部，项目关闭以后，客户还经常找我们项目部做服务，很耽搁时间。老板觉得可行，就问他，有哪些事情是你想扔给客服部的，你大概说一下。项目总监说，就是那些登录不了系统，查找不到数据，或者输入总是报错之类的垃圾事了。项目总监是个不拘小节的人，说话有时候颇没有忌讳，大家都已经习惯，也没太在意，于是成立客服部的事情就这么定了下来。

然后我着手开始相关的准备工作，这期间项目经理也给部门开了个会，把要成立客服部的事跟大家通报了一下。虽然事后他打死也不承认，但是好几个项目部成员都说，项目总监过程当中有提到过说很快就可以把大家很不耐烦干的那些“垃圾事”扔给客服部了这样的话。这种辐射效应是非常可怕的，我的客服部准备工作都还在纸上连大纲都还没画好，公司每个部门都已经知道了，即将成立一个专门做垃圾事的客服部。

我对此非常生气，去找项目总监理论，说你图了个嘴巴痛快，你叫我以后怎么挑客服部的负责人，谁愿意去做一个处理垃圾事的部门的负责人啊？项目总监却很不以为然，辩解说，那些事确实很简单啊，却又非做不可，但是确实很浪费我们的时间，对我们来说就是垃圾事嘛。再说了，也不一定就找不到人啊，你把

薪酬标准定高一点就行了嘛。

事情要是像他想的那么简单就好了，等我好不容易把和客服部有关的准备工作做好，办公场所也安置妥当，开始物色人手的时候，我所担忧的事情出现了，我原本看中几个想调去客服部的开发部同事和项目部同事，找他们谈话的时候，居然众口一词的都说不愿意去客服部，劝说也好，加薪也好，什么方法都用尽了，回复只有一个，没有客服经验，不知道怎么做客服工作，而且售后服务的事情又琐碎又细致，是女生该干的活儿，不适合他们。至于客服部门的负责人，更加没人愿意干，最后没有办法，只能将客服部暂时放到营销中心下，由营销总监分管着，我从外边物色客服专员。

项目总监发现这个情况，也有点后悔，但是话已经说出去，就好像篱笆上扎的洞，想补都补不上了。

随后我花了三个星期的时间，招聘了五个客服人员到岗，客服部门正式启动。为了建立客服部对外的统一形象，公司还特别去申请了一条 400 免费电话。

客服部五个专员有三个是工作一年的新手，两个是刚刚毕业的学生，都属于好调教且学习能力很强的人，经过短暂的培训，基本的工作都可以胜任。过程当中也时不时会出现客户提出的问题接听人员完全不知道怎么做答的情况，这个时候项目部的同事就责无旁贷的成了技术支持，而他们为了以后可以不用再干这些被他们称之为“垃圾事”的工作，每遇到一个问题，解答完了之后就会系统整理出来，交给客服部的同事，项目总监甚至号召每个项目部的同事都积极行动起来，将自己平时处理过的问题进行系统总结，做了一个类似于问答集一样的文档，拿去给客服部的人作参考。很短时间内，这些文档就收集了很多，慢慢的需要麻烦项目部同事的时候越来越少，看起来似乎所有的客户问题，客服部都可以跟进了。

客服部启动后的第三个月，我接到一通客户打来的投诉电话，他非常激动的告诉我说，有一个非常紧要的问题，他三天前和我们客服中心的某先生联系，要他解决一个问题，这位某先生当时告诉他说这个问题他没办法解决，必须要找项目部的同事协助，第二天他又就同样的问题找了某先生，某先生说他已经把问题告诉项目部同事了，等那边排时间来解决。第三天他还找某先生，结果某先生一看到他的电话直接掐断了。这位客户愤怒地说，他就没见过这么彪悍的客服，建议我们向 XX 公司的客服中心学习，那家公司明文规定，客户如果不挂电话，就必须一直服务下去，绝对不允许客服专员先挂客户的电话！

我等这位客户投诉完，答应他过半小时一定回复他，又留下我自己的手机号码和分机号码，然后去客服部找那位客服专员问起这件事，我没有说客户投诉，只是问该客户是否有打过电话来。那位客服专员告诉我说：“该客户确实有打过电话来，但他遇到的问题我解决不了，就反馈给项目部的小何了，我跟小何说了让

他去跟进一下。后来这个事情我就没管了。”

我转头去找项目部的小何，问他有没有接到客服那边传递过来的客户问题信息。小何想了半天，说：“好像是有一天，XX（客服部那位专员）在Q上跟我讲，说有个客户问了他一个什么问题，他不知道该如何处理，让我给那个客户打个电话具体问一下。”我说：“你打了么？”他说：“没啊，他都没给我那个客户的联系电话啊，也不知道对方叫什么名字。”

我就有点生气，叫了那位客户专员来，两厢对质，要他们确定这究竟是谁的责任，小何说：“这个事情肯定跟我无关，我连人家电话号码都不知道叫我怎么跟人家联系。”客服专员则说：“我不都告诉你是哪个客户了么，我们的内部管理系统里边有这个客户的联系电话啊，再说了，这个客户还不是你们项目部转过来的，你们不可能没有他们联系方式啊。”小何说：“项目部有他们联系方式不代表我有啊，而且就算有联系方式，要找谁我也完全不知道啊，我总不能打到人家那里去问，你们谁有什么问题要我解决啊？人家不当我是神经病才怪。”客服专员说：“那你不知道你可以来问我啊，我又不知道你不知道。”小何就火了，说：“你搞清楚情况，这个垃圾事本来就应该是你的工作，你不干推给我，我已经很不爽了，你还要我主动来找你问联系电话和联系人，我又不是闲着没事吃饱了撑的！”客服专员也跳起来了，说：“什么叫垃圾事啊，就你们做的事有技术含量，我们干的就是垃圾事，你什么态度什么思想啊，工作还分三六九等啊，你干脆在自己脸上写你是上等人专干上等事算了！”

两个人越说越激动，最后在会议室吵起来了。我觉得这样下去也不是个办法，就去找项目总监，把那客户的问题和他简单说了一下，然后非常强硬的说：“现在你必须马上打个电话给客户赔礼道歉，顺便亲自把人家的问题解决了，不然的话，我就告到老板那里去。把你老说客服部干的是垃圾事的事跟他说，他不削死你才怪！而且严格地说来，这次会整出客户投诉，你也脱不了干系，要不是你老是给部门同事灌输客服的活儿都是垃圾事的思想，他们也不会这么不上心。”

项目总监这个时候也觉得自己有点做错，于是亲自给那位客户打了电话，先是诚恳的道了歉，然后仔细询问了对方在使用系统时出错的地方，发现问题确实很难在电话里解决，就马上动身去客户那里了。

我等他走了以后，再回会议室，那两人在我走后就不吵了，各坐一边生闷气。我说：“这件事你们也不用想了，你们两个大爷都是做大事的，这点鸡毛蒜皮的事，我也不好意思麻烦你们，总监已经亲自去客户那里赔礼道歉顺便解决问题，现在各回各家，各找各妈，该干嘛干嘛，等总监回来再说。”

小何和那位客服专员见我发火了，也都不敢吭声了，耷拉着脑袋回去干活。

等到下午快要下班的时候，项目总监垂头丧气的回来，跟我说：“DK，我错

了，我大错特错了，我干了一件老蠢事。”

我说：“怎么了？”

项目总监说：“我今天去那个客户那里了，花了一点时间把问题解决了，顺便告诉他说，我们客服部门刚刚才成立，没什么经验，请他们多关照。那位客户就说，你们客服没经验不代表你们可以敷衍客户啊，你们前期的开发和实施工作都做得特别好，我本来还想介绍几个客户给你们的，现在看起来是不行了，你们的售后服务水平太差了，质量不行也就算了，关键态度还不好，我就没见过这么拽的客服，敢随便掐客户电话！我现在是没办法了，只能将就着用，但是我不能害朋友啊。”

我说：“换句话说，他本来要介绍给你的几个客户不打算介绍给你了？”

项目总监点头，说：“是啊，我刚刚和营销总监那边说了，看看他有什么办法没有。我现在很后悔，售后服务压根儿不是垃圾事，它简直太 TM 重要了，所谓‘为山九仞功亏一篑’，这个售后服务做得不好，绝对会导致功亏一篑，把前期的辛苦工作统统报废掉。DK，我好后悔啊。”

我没好气的说：“现在嚎有什么用，关键是想办法解决问题。”

项目总监说：“这要怎么想办法，事情不干都干出来了，说出去的话泼出去的水，叫我咋收啊。”

我想了想，说：“这样，现在客服部不是挂在营销总监底下的么，但是严格说来，客服部的工作和项目部配合还会多些，我去和老板商量，把客服部先划到项目部来，你自己兼任客服部的负责人，专心去提高客服部的业务水平。”

项目总监就叫起来，说：“我现在手上的事情已经一箩筐，哪顾得上客服部的事。不行不行。”

我说：“那我还有一个方法给你，从这星期开始，由你主导来给客服做技术培训，每周至少做一次，至于这次投诉事件，你自己写一个经过描述，贴在公司内部论坛给大家看看。”

项目总监说：“DK，你这不是寒颤我嘛，让我一张老脸往哪里搁嘛？”

我说：“怎么，是不是还是觉得客服工作都是垃圾事，不值得你出手啊？”

项目总监被我挤兑得没办法，高举双手投降说：“行行，是我的错，我照你说的做还不行么？”

第二天项目总监就把这件事的经过写了出来，贴在内部论坛上，老板看到了以后把我找过去，说：“客服这方面，看起来还真的不容忽略啊，你赶紧去找个懂行的客服经理来，想办法把这个漏洞给我补上。另外项目总监那里，给我出一个通报批评，这种轻视客服工作的态度是要不得的，要改！”

这件事之后，客服工作在大家眼里的地位陡然上升了很多，可是问题却越来

越多。

首先是我一直找不到合适的客服部负责人。我们的项目本身不是特别成熟，这导致很多客服工作都需要有一定的技术背景才能胜任，有时候客服提出的问题甚至需要动用开发力量才能解决，因为这层原因，从外边物色现成的客服部负责人就很困难了，来投简历的要么是从电信、移动等传统服务行业客服部门出来的客服经理，要么是做了很多年硬件售后服务的技术支持经理，但这两类其实都不合适我们要求，我需要的是一位有相当的软件开发、实施背景以及丰富客服经验的人，这个目标群体非常狭窄，不容易找到合适的，加上薪酬方面也不是太有吸引力，可选择的范围就更狭窄了。

其次，尽管项目总监带头，每周都对客服部门进行一次技术培训，但是由于种种原因（比如培训缺乏系统性，培训后的跟踪不及时，缺乏考核机制等等），效果很不理想，甚至由于培训本身技术性太强反而导致客服专员对技术性问题普遍的回避和畏惧心理，只要客户打来的电话，听起来似乎和技术有关，他们统统都会转给项目部的同事，只不过吸取上一次失败传递的教训，现在他们懂得把客户的联络信息写下来之后，发送正式的邮件给相关人。这个姑且算是一种沟通方面的进步，但它显然不是我关注的重点。

第三，随着客服部门对外服务的时间逐渐增加，它开始越来越为我们的客户所知悉，客服的工作量在不断的增加，这过程中，因为客服负责人一直没到位，营销总监本身又不是太懂技术，客服部始终没有人做过程控制，服务质量一直是个大问题，我接到投诉电话的频率开始越来越高，而且几乎九成九都是抱怨我们售后服务质量落后，解决问题的能力太差。

我抽了个空挡，把这三方面的问题系统整理了一下，在一次办公例会上提了出来。我说：“现在已经不是我们要不要把客服部做好的问题了，是必须要做好的问题了，因为随着越来越多的人开始拨打客服电话，客服的服务质量将会成为公司的一个窗口，如果这个窗口辐射出去的效果不好，它不仅会影响公司的形象，还会直接影响到公司的销售。”

销售部门的负责人对我的意见表示很赞同，他说：“客服部服务质量不行的问题现在已经开始向销售领域蔓延了，销售部最近跟的几个客户，本来成交可能性非常大的，因为听同行说我们客服质量不行，售后跟不上，都直接把我们卡擦掉了。人家的理由也很充分：管理系统这个东西不比其他，一套十来万的系统，怎么也要用两三年，如果开发商后期服务不行，公司就是花钱买罪受，很吃亏。”

老板说：“问题大家都很清楚了，关键是怎么想办法解决？”

项目总监说：“要不还是按照 DK 以前那个想法，把客服部先划给我管算了，反正那边的事以前也是我们在做，现在也有很多配合的地方，放在项目部这边也

说得过去。”

老板瞪了他一眼，说：“先不管你这个想法可行不可行，我只问你一个问题，你懂专业的客服服务要怎么做么？”

项目总监没敢吭声。

营销总监说：“但是这个部门放在我营销中心也真的不是个办法啊，我们这边和客服基本没什么关系，要说项目总监不懂专业客服服务怎么做，我也不懂啊，而且比起我来说，项目总监好歹还懂技术，就算客服服务能力差一点，解决问题的能力还是有的吧。所以放他那边虽然也不合适，但怎么也比放我这边强。”

老板问我：“DK，你觉得呢？”

我知道他会问我这个问题，但是老实说我也不知道这个部门究竟应该放在哪里，按照我自己最初的想法，我一直认为客服部门应该像职能部门一样，是独立存在的，不隶属于任何中心，只是因为我一直找不到合适的客服负责人，而项目部又摆明了不想管不想干客服的事，不得已才将之挂在了营销中心。

我说：“先不要管客服放在哪个部门吧，当务之急，是要从项目部里抽几个人到客服部去，或者再招聘两个技术支持。现在最关键的问题是客服专员解决技术性问题的能力不强，而项目部又不是每时每刻都能把客服那边传递的问题当回事，这并不是说他们态度有问题，而是他们也有自己的工作要做，没办法像专业的技术支持那么全心全意。”

项目总监说：“我部门有一个能力不强的实施工程师，要不我去做做思想工作转去客服那边吧，另外 DK 我也建议你再招聘两个技术支持，至于现在那五个客服专员，要不先淘汰两个吧。不然的话，一个部门八个人还没有一个头儿，活儿肯定干不好。”

我想想也对，散会之后就开始着手处理这件事。我先是找了五个客服专员开会，把公司的决定简要的说了一遍，问他们是否愿意转岗到其他部门去，如果不愿意转岗，公司会按照正式的劳动合同赔偿一个月的工资解聘。结果有三个专员都说觉得客服的压力太大了，情愿转岗去营销中心的电话销售那边工作，我把这件事和电话销售部门经理通了个气，他对此表示大力欢迎，笑着说以后再要有这种好事，可千万不要忘了他。

他这么高兴是有原因的，这三个客服专员在客服部门工作了很长时间，虽然技术能力不强，但是胜在了解公司的产品特点，并且有电话接听经验，这远比他去外边招聘新人来从头培养要省心多了。

三个人处理完了以后，我和项目总监去找那位他打算调来客服部的那位项目部同事恳谈。这位同事在项目部本身做得就不是太顺手，自己也很苦闷，但是要调他去客服部做技术支持，考虑到工作性质上确实是比做项目实施要逊色一些，

所以他也有点犹豫。这时项目总监充分发挥了他一贯的善于鼓动气氛激励人精神的特长，把客服部目前遭遇的困难，给公司造成的影响，以及给销售造成的阻碍浓墨重彩的描述了一番，最后他拍着那位同事的肩膀说："小 X 啊，现在客服部已经成了公司最重要的部门了，我都主动要求把客服部纳入项目部来管，是老板不同意，觉得我能力不行，要求人力资源部去外边物色更专业的人来做客服经理。你现在去客服部那边，真正是临危受命啊，现在客服最大的问题就是技术支持太薄弱，客户对我们这一点很不满意，你如果能够把这个责任担起来，那就是帮了公司大忙啊，公司一定不会亏待你的。"

我则在旁边敲边鼓，说："总监说得没错，现在客服部负责人还一直空缺着，不瞒你说，老板虽然让我在外边物色专业的客服经理来领导这个部门，但是他不了解外头的情况，像我们这样专业性非常强的客服部门，一般的客服经理很难胜任，所以我还是倾向于从公司内部提拔，尤其是从客服部门能力比较强的同事里边选拔。如果你到客服部做技术支持，只要有业绩，最多一年，提拔起来做客服经理的可能性也不是没有，如果留在项目部，以项目部现有的人力状况，你至少要再等两年才有机会做项目经理，但是客服经理的待遇也不会比项目经理差到哪里去。"

那位同事被我们说动了，终于决定调进客服部，加上我稍后新招聘了一位技术支持，客服部的技术实力有了很大的提升。

三个月之后，客服部破天荒地头一次收到了来自客户的表扬信，一位公司多年的合作伙伴给人力资源部写了封邮件，说他们在使用我们系统的过程中出现了一个功能性问题，试了很多方法都得不到解决，打了我们客服的电话，接电话那位小伙子问清楚了具体情况之后，很快就找到了解决的方法，在发现电话和远程都无法完全实施解决方案的情况下，他主动上门服务，妥善的解决了问题。客户对他的专业态度以及服务精神都表示高度的赞赏，特此写了这封感谢信。

我将这封信转发给公司全体同事，项目总监看到的时候简直要热泪盈眶，说："我犯下的大错终于得到弥补了，不容易啊。"我趁机教训他说："看你以后还敢不敢乱说话。"

工作上的事，是不可以随便用来开玩笑的。

这位受到表扬的同事正好是从项目部调去客服部的那位同事。为了表彰他为客服部门做出的贡献，我向公司建议，升他做见习主管。老板采纳了我的建议。客服部门至此总算有了一个负责人了。客户部的工作开始纳入正轨。不久以后我又招募了一位技术支持，三名技术支持加上两名电话客服，部门五人编制，在目前的情况下，基本上还是够用的。

因为这封表扬信的起因是由于技术支持提供了上门服务，客服部至此也有了

一项不成文的规定，那就是技术支持都要有随时上门为客户解决问题的准备。但是这又导致了一个问题。

公司后勤部门有两辆车，专门用于员工出门办事，下班后就由两位营销总监开走，算是他们的代步工具。因为技术支持提供上门技术服务，而多数情况下，客户都会要求获得这项服务，这就意味着技术支持出门的几率很高，但是车子并不是时时都有，这对技术支持来说就成了考验。

有一天项目总监非常气愤地跑来找我，说："DK，你要管管客服那些人，简直太不像话了，有个客户一大早给 XX 打电话让他过去一趟，他到现在还没动身！"

顺便说一句，自从知道客服的重要性以及由于自己的疏忽一度给客服部门工作造成的不利影响以后，项目总监现在对待客服的态度是 180° 大转弯了，有事没事就去客服部晃悠，勤劳程度比我还有过之而无不及。

我说："他为嘛不去啊？"

项目总监说："他说车子不在，没办法出门。"

我说："这事得和他们主管说啊，我人事部的也没办法干涉人家部门的工作啊。"

项目总监说："他也没办法，人家那理由正当啊。"

我笑着说："既然正当你还找我干嘛，难道我能有啥办法让他变得不正当？再说我是那种故意找茬儿的人么？"

不过，话是这么说，我还是开始想，这个问题要怎么解决？我要如何才能让技术支持主动出击，一接到客户的电话就迫不及待想出门。所谓没有车子这些理由听起来合理，其实都不靠谱，公车不是车么，何况公司还给每位员工发了交通补贴的，关键在于他想不想干。有想要去上门服务的想法，有条件会上，没有条件创造条件也会上的。

我向既是同行又是我好朋友的 Jackie 请教。

她对我说，很简单，要让驴子不停地跑，就在驴子面前悬一根胡萝卜。你去给技术支持找根胡萝卜不就行了。

我想想有道理。

第二天我去找营销中心的总监，跟他商量，对于那些维护期届满的客户，在谈新的维护协议时，能不能增加一项按次收费的服务。我们此时的售后维护服务，基本都还是按年在操作，客户和我们签维护协议一般以年为单位，每年维护费用按照项目开发费用一定百分比核算，对那些系统运行得很稳定的客户来说，这是很吃亏的做法，因为他们一个月甚至半年可能都不会发生一次技术事故，但是如果不买这售后服务，万一出了问题，情况又会非常被动。所以和这些客户谈维护合同的时候，通常都会很费劲。现在我提供一个新的办法，就是按次收费，客户

和我们签署的维护协议不再规定每年服务费是多少，而是每次服务费用多少，费用的标准则按照解决问题的复杂程度来分，通过电话或者远程就可以解决的问题收费是一个标准，需要上门服务的是另外一个标准。

这个想法得到营销中心总监的支持，恰好手上有两个维护合同即将到期的客户需要续签合同，我们的销售人员把这项服务和对方一说，他们都表示很欢迎，这一次维护合同很顺利就签下来了。

然后我对营销总监说，希望将这部分按此收费的合同交给客服部门来跟进，根据回款速度和金额给予他们一定奖励。

营销总监最初还不同意，但是随后他就发现，这些按次收费的客户的收费，与按年收费的跟进是完全不一样了，收费的进度不再由销售人员控制，而是和技术支持上门服务时间以及服务质量相关，到这个地步，这些合同不拿出来给客服部门跟进都不行了。

这部分合同分给客服部门后，我和项目总监根据多发性的技术问题的处理难度，折算成工作量，设计了一个基本的提成规则，规定技术支持当月完成一定人/天的工作量，或者，完成一定数量的回款，可以获得一定比例的奖金或者提成。

这项提成方案实施之后，技术支持果然勤劳了很多，不管有车没有车，有客户叫，只要时间安排得过来，马上就出门。我终于成功地将胡萝卜挂到了驴子的嘴巴跟前。

不久以后这个按次收取服务费的新规则为其他许多客户所知悉，一些客户遂向客服部门提出要求，要求也将他们的服务方式直接转为按次服务，至于已经按年支付的服务费用，也不需要退还给他们，直接折算成按次服务费用，权当是预先支付给我们了。

客服部门将这些需求反馈给营销总监，请示处理意见，营销总监表示同意。用他的话来说，客户是最大的，他们提出要求，我们都要配合。只是销售部门对此很有意见，因为这意味着以往能够直接充做销售业绩的售后维护收入的一部分（并非所有的客户都乐意选择按次服务，对于有些问题很多或者系统很复杂的客户而言，接受按年服务仍然是更划算的做法），现在被客服部门取走了，从而导致他们不得不付出更多努力才能完成销售指标。

客服部门成立一年的时候，先前的主管正式提升为部门经理。部门仍然挂在营销中心，主要工作是向客户提供专业的技术服务，同时，挖掘客户需求，促成销售签单。作为部门工作的一部分，所有的售后维护合同，包括按年收费的服务合同在内，全部从销售部门转出，交给客服部跟进，回款算为客服部门业绩。对客服部门的考核仍然采用双线程，由工作量和回款业绩两项参数共同决定客服人员的奖金。

这项变动对客服部所有员工的激励作用很大，但是相对的压力也大，带来的问题也多：

首先是按年收费的维护合同出现问题。很多按年收费的服务合同因为维护工作本身复杂，同时上门服务也没有钱拿，技术支持多不愿意跟进。对他们来说，复杂的工作虽然代表了更多的工作量，但是也代表更多的体力消耗，而根据工作量获得的奖金，有时候还不如根据按次收费的回款金额获得的提成高，所以那些按次收费的客户的要求肯定是要优先满足的，其次才会去服务按年收费的客户。然而，问题的关键在于，按年收费的客户多数都是公司的大客户，他们的维护费用占了三分之二以上的售后维护收入。以前这部分放在销售部门跟进的时候，技术支持可以把很多问题推给项目部的人，销售部门会从中协调，项目部考虑到这部分售后维护收入是销售业绩，而项目部有支持销售部门的义务，多半情况下都会接单，现在售后维护收入全部算为客服部门业绩，和销售部门不再有关系，项目部遂认定这是客服部门自己的工作，虽然没有明确的表示不予支持，行动速度却慢了很多，对客服工作来说，慢就意味着服务质量不好。每次按年付费的客户抱怨问题不能及时解决，技术支持都非常利索地推给项目部的人，把自己摘的干干净净。

其次是电话客服开始出现瓶颈期。随着服务客户越来越多，电话客服的工作量每天都在增加，技术支持如果没有外派任务时还可以偷点闲，电话客服从一上班开始就要不停地接电话，有时候下班了也不得安宁，因为客服中心的电话有转接到客服专员个人的手机上，从某种程度上来说，客户只要没有下班，电话客服就没有下班的时候。尽管如此，他们的薪酬还没有技术支持高，有少量奖金，但是没有提成。这种简单、繁琐又持续不断的工作，换了谁来做上一年以上，都会有不同程度的职业倦怠，更糟糕的是，客服部门的经理本身是技术支持出身，技术方面虽然过得去，对电话客服的管理却没有经验，不懂得如何去激励他们。于是问题慢慢的显现出来，电话时常无人接听，电话客服间歇性的会从部门消失一小会儿，要么躲在茶水间聊天，要么在公司外边的天台上讲私人电话，在接听客户电话时也不像以前那么耐心。有一次我路过客服部，听见其中一位客服专员这样讲电话“我觉得这个问题很简单吧，不明白为什么跟你说了这么多次你还是操作不出来”。等我回来的时候他们三个人（后来我又另外招聘了一名有经验的电话客服）刚好在议论这件事，都说，客户傻毙了，昨天问这个，今天还问这个，都解释过 n 遍了还不懂，真怀疑他们有没有长脑子。我当时想，这叫啥事呢，如果个个客户都聪明绝顶，什么问题不言自明，他们还需要售后服务么，公司还需要组建客服部门么？他们为什么不从这个角度来思考问题呢？

第三，整个客服部都不善于提前和客户恳谈维护合同续约的事。以前维护合

同由销售部门跟进的时候，通常情况下，合同到期前一个月，相关的销售代表会主动致电客户，讨论服务续展事宜，但是这部分工作到了客服这边，因为没有设立专门的文员，工作暂时由客服经理兼任，他在技术服务方面也许是个专业人士，在合同恳谈方面却是个生手，销售部门也没有就此提供足够支持，结果是很多合同既没有提前通知，到期也没有主动要求恳谈，虽然部门有收费的压力，但是大家都天然的将之转化为提供优质服务的压力，并且理所当然的认为，客户但凡对自己的公司有点责任心，都会主动要求和我们续签合同。用客服经理的话来说，是这样的：他要是觉得有必要，不用我们催就来找我们签合同了，他要是觉得没必要，我就是哭爹爹告奶奶的求他也没用啊。一句话顶的我哑口无言。

还有一些其他的细枝末节的问题，比如说部门的工作制度一直很松散，同志们都不写日报，也不写周报，理由是天天不是接电话就是去客户那里做技术服务，千篇一律的工作，实在没有写下来的必要。另外和其他部门之间在沟通方面的磨擦也越来越多，互相推脱责任，为合同的事和销售部门争执，为服务的事和项目部争执，虽然都谈不上激烈，但是日积月累，关系大不如前（尤其是和项目部，有一度项目部和客服部关系异常融洽，客服部的任何要求项目部都随传随到，而项目部为客服部量身定制的各样培训，整个客服部的人也都很捧场）。

我不是很有耐力的人，从客服部成立开始到现在，12个月中几乎每个月、每个星期都要解决一两个来自客服部的问题，这种日子过得长了，心里也很厌烦，就寻思着要怎么一劳永逸地解决客服部的问题。

我开始想，公司哪个部门运作得最好，他们是怎么运作的？

我把这个问题拿去和营销总监商量，他是公司的元老，可以说是看着公司一步一步成长至今，每个部门的组建他都参与讨论过，按照他的建议，他认为，公司目前运营得最好也最让人省心的，是开发部。我们可以研究一下开发部门的管理方法，看能不能移植到客服部来。当然，在此之前，需要和客服部经理先沟通，希望他有更好的想法。

我抽了个周五下午快要下班的时候，把客服部经理约来谈话，说到客服部门眼下面临的问题，想听听他的意见，或者说，问问他有什么想法。

客服部因为不写周报的事，周五早晨才刚刚被老板批评过，经理也窝着火，跟我说："DK，这个客服经理太难做了，我想你还是再找一个比我更强的人来管吧，我情愿回去做主管。以前做主管，我只负责技术方面的问题，现在整个部门都要归我管，我哪做的来，管理我本来就不懂。"

当一件事陷入困境的时候，最焦躁的，往往都是陷在核心的那个人。我理解他此时感受，也确实想过再给客服部物色一个管理人员，但最多拿回来给他做助理，他还是要做客服经理的，因为我们的客服部本质上是一个技术性服务部门，

我不能找一个纯粹的管理人员来做部门经理，这样很难服众，也许客观上存在不靠技术单靠管理才干就能搞定一个部门的高级管理人员，但是价钱方面肯定高昂，我不愿意支付这笔成本。

我说："你稍安勿躁，我也正在想办法，这样，我再去找一个有丰富的客服管理经验的人，给你做助理，分管部门工作，你就专职负责部门的技术问题。不过，客服部除了你的问题以外，还有其他的麻烦，不知道你啥想法？"

客服经理说："你不说我也知道，现在技术支持那边挑活儿干，电话客服不想接电话，大家都看得到，但是我也没办法，管不住他们。"

我说："我和其他同事商量了下，准备对客服部这边的管理方式做个改进，想把开发部的管理模式借鉴进来。

开发部因为只承担开发责任，和销售没有直接关系，因此实行的是完全量化考核，由经验丰富的研发、开发管理人员组成标准化委员会，对开发任务进行量化分析，转化为工时，并确定绩效奖励标准。其管理流程是这样：开发部接到工作任务，首先分析是否是常规工作，如果是常规工作，直接交给开发小组的组长，由组长根据常规工作折算标准，折算出工时，分配给下属开发小组的某个人或者某几个人（如果工时较多且小组成员有闲），并设定质量标准，不管开发人员效率如何，完成上述工作，就算挣到了该工时，而工时直接和绩效奖金挂钩，工时越高，奖金越高。开发组长在分配任务时，会在内部管理系统中登记，开发人员完成任务，经测试合格，开发组长会对其工时进行确认，这样小组成员对于自己当月完成了多少工时，能够拿到多少奖金心里是有数儿的，因而纠纷就少，这是常规工作。如果是非常规工作（也即是定制开发或者基于现有系统的模块升级），则由开发部文员统一汇总提交给标准化委员会，由标准化委员会根据工作的复杂程度和难易程度核算出工时，发回给开发部经理，经开发部经理复核无误，再分配给合适的开发小组，后续的流程和常规流程大同小异。

对客服部来说，大量工作是属于常规工作，换句话说，开发部对常规工作的绩效考核方法，是可以借鉴的。"

客服经理说："要怎么借鉴呢？"

按照我的想法，我们可以将客服部所有工作进行分类，每个类别设定一个基本的工时，任务完成，没有投诉，就算得到这个任务的工时，当月完成的工时越多，绩效奖金越高，电话客服的工作肯定是简单的，但是他们量多，工时也不会低，奖金有保障，也降低了客服经理考核的难度。

这个思路看起来是可行的，剩下的是，如何了解客服部门现在工作的类别。

我觉得一个最简单的思路就是穷举法，上高中的时候学数学归纳法，老师说得很明白，美女怕缠郎，如果从表达式的前几项不足以观察出规律，那么就多计

算几项，反复的拆解，不要怕麻烦，5个自然项不行就10个自然项，20个数据，在高中范围以内的数学归纳法应用，如果超过20个自然项还看不出规律，肯定是题目有问题。我从此学会了这个死缠烂打的方法，每次有什么问题看不出所以然来，就把和问题有关的各项表象和事实统统列举出来，逐个的分析解决。用在客服部门的管理上，首先需要做的一项工作是，让客服部所有人都动脑筋，把自己接过的任务按照属性进行分类。

这个工作不难做，客服经理把活儿布置下去，三天不到，他们就把结果交上来了。我们将6个人提交的结果整理成一份文档，找了开发部门的标准化委员会讨论，按照他们的建议，进行了归类汇总，最终形成6大类，每个大类根据复杂程度设计不同规则，赋予工时。举个简单的例子，以安装客户端为例，不管是远程也好上门服务也好，安装3个以下的客户端，统一算为2个工时；安装3个以上8个以下的客户端，则计算为3个工时；但如果安装客户端的时候又做了格式化处理和数据导入工作，以及用户权限分配，则再增多5个工时；假使应客户要求或者主动提供培训服务，则再增多几个工时。按照标准化委员会的建议，每个人每个月必须要达到一个基本的工时要求，超过基本工时之上，才有绩效奖金。

工时估算初稿拿出来，客服经理看过觉得没有什么大问题，和部门员工讨论，他们提出两个问题：其一，对于那些按次收费的服务，是否一样也要估算工时。其二，这个工时要如何审批确认？

这两个问题我预先都有想到过，对于按年收费的服务，当事人可以选择折算成工时，也可以选择不折算工时，改为计算回款金额，去冲击按次收费回款奖金，只有在当事人当月工时总数在基本要求之下时，才必须要将按次收费服务折算成工时，冲抵不足工时；工时如何审批确认，很简单，写日报啊，以前他们都不喜欢写日报，是因为日报内容不外是接听电话或外出做上门服务，现在的日报内容不一样，他们要按照既定的格式，将电话（远程）支持和上门支持的类别和难易程度，按照标准化委员会给定的方式录入进内部系统，系统会自动根据关键字匹配出合适的工时，经过客服经理确认之后，这就是当事人的工作业绩了。

答疑完毕之后，客服部门的同事开始紧张了。这让我心里很暗爽，以前都是我眼睁睁看着桌上的电话响他们人不在现场，现在我倒要看看，他们还敢不敢随随便便把工作推给项目部或者干脆不接电话。

客服经理看到大家紧张，他也开始有点信心了，对我说：“DK，你尽快去老板那里审批嘛，我希望下星期就可以实行起来这项规定。”

这是不成问题的，但是光有这项规定还不够。我还要解决合同跟进的问题。以前销售部门之所以会对售后维护合同的签署高度上心，又很不乐意把按次服务的收费从销售部门划走，后来又要把售后服务合同从销售部门移走的时候销售经

理又跳得很厉害，只是因为营销总监足够强硬才把他压下去，归根结底，不外是因为他们有业绩的压力，现在客服部门人人没有业绩压力，所以客服经理才敢跟我说，客户想签合同他自然会签，他不想签求他也没用，如果他有业绩压力，就算客户不想签，他也会千方百计的说服客户来签合同。

到这一步为止，基本上，整个客服部的绩效管理框架就建立起来了：

①所有工作全部量化考核。对各项工作进行属性分析，设定完成该项工作需要的工时，不管当事人实际花费多长时间，产出只以核定的工时论。如果一项工作核定出是 2 个工时，当事人用 1 个小时完成也好，3 个小时完成也好，统统都算 2 个工时。

②部门业绩指标逐层分解到人。每人每月必须要完成一定数量的回款任务（即个人业绩指标），连续三个月未完成回款任务，扣发该季度绩效奖金。

③每日工作全部要登记到内部管理系统。按照既定格式，如果系统识别不出工作内容，要么修正内容，要么提交部门经理手动修正，总之工作只有按照既定要求完成，既定要求输入，并且折算成了工时，得到部门负责人确认，才算有效。

有关个人业绩指标那项，我去和营销总监商量，拿到最近三年售后维护的收入数据，并和他商量，制定了一个基本的业绩指标和提成指标。营销总监不无担忧，对我说："客服部门本身不是销售部门，给他们设计业绩指标，不知道他们会不会服气。"我说："老板都说了，人人都是利润中心，客服部门本身还有收益，而且那么多合同给他们跟进，不给他们设计个业绩指标，他们哪有那干劲去催款？而且，公司的按年服务合同，很多都是采用分期付款形式，合同签订时支付 70%，合同结束时候支付 30%。如果客服部没有业绩压力，信不信，不要说 30%的尾款可能收不回来，那 70%的首期款都不见得能有着落。"

营销总监觉得有道理，下定决心说："如果他们不接受业绩指标，我就整死他们！"

我忍不住笑出来，说："你整死他们有什么用，用不着那么麻烦，全部裁掉重新找就是了。"

营销总监就露出惧怕的神情，说："你比我还要狠。"

因为我实在是有点烦了，我组建部门这么多次，还没有哪一次像这次这么啰嗦的。

但是出乎我们意料的是，关于部门要承担业绩指标这件事，整个部门居然都没有任何异议，客服经理后来告诉我说："这是因为我们大家都知道售后合同肯定是要去跟和催的啦，只是因为没啥效益，公司也不管，所以大家都不想做，如果你定了业绩指标，完成业绩指标有奖励，没完成有处罚，那肯定做了。谁愿意挨罚呀。"

我说："幸好你做，我也老实告诉你，我现在对你们部门的工作状态已经完全没有信心，本来是做好打算，如果你们不接这个指标，我就把你们全部干掉重新招新人。"

客户经理干笑了两声，说："DK，你不是这么狠的吧？"

我说："不是我狠，公司不是慈善机构，老板也不是工会代表，他付钱给你们就是要你们把活儿干好，谁受得了你们天天磨洋工啊，还把客户当低等下人对待，他们可是公司的衣食父母，你们既然不重视，我就只好找重视的人来做。"

客服经理辩解道："我们也没有把客户当低等下人对待啦，那不是因为管理上有问题嘛。"

我说："管理上有问题，大家可以一起想办法解决，趁机偷奸耍滑，动不动就撂挑子，这是解决问题的态度嘛。这是我最后一次主动替你们解决问题，客服部门不是公司的核心部门，没有哪个人有义务天天围着你们转，以后部门再遇到什么困难，自己主动来找我，找项目总监或者营销总监解决，不要听之任之，还有你部门那几个尽出幺蛾子的，让他们给我老实点，我以后再听到他们动不动就说客户的坏话，不接客户的电话，躲到公司外边打私人电话，或者在茶水间闲聊天，扣他们半个月工资！他们要是不愿意，随便他们什么时候想离职，提前一天跟我说就行，我一定给他们方便！"

客户经理没敢吭声，过了一会儿才说："这个确实是我管得不好，我以后一定改进。"

我说："把你自己职责搞清楚，你现在已经是客服经理，不再是技术支持，也不是技术主管，如果你实在担不起整个部门的管理职责，想退回去做主管也行，只不过你自己要做好准备，怎么跟公司其他部门同事解释，还有，将来你离开公司，怎么写你的履历，怎么概括你的工作能力和管理能力。我可以很负责任的告诉你，在售后维护这个领域，技术支持遍地都是，有管理才能的技术服务经理，才是凤毛麟角的抢手货。我常年都在做招聘，我比你更了解人力市场。你看我这么长时间还没有找到合适的客服经理就知道，这样的人才不好找，但是你也不要以为我就非得靠你不可，左右都是花人力，你要是坨烂泥，我就扶别人上墙了。"

客服经理低着头说："DK，我知道了，你说得对，我要是坨烂泥，走哪儿都没人肯扶我上墙。"

到我离开公司的时候，客服部正式成立两年，人员由最初的 6 个扩充到 10 个，其中 4 个电话客服 6 个技术支持，并在客户相对集中的片区增设了一个分部，由一位主管管理，客服经理还是原来那位，和以前相比，他现在出门的时候很少了，大部分时间都在客服部，看报表、核算人工、抽查服务质量、回访客户、检

查合同执行情况、监督回款、设计培训课件，等等等等，这些活儿他已经干得很顺手了，客服部门口的墙上贴着一块白板，上边贴着和客户往来的一些记录，有客户的投诉，也有表扬，总之，不管从哪个角度来说，客服部开始有它应该有的样子了。尽管如此，问题仍然存在，并且，好像问题始终都比方法多，比如，如何为部门老员工（包括客服经理在内）开拓晋升空间，那些无法量化的工作，比如态度、精神面貌、沟通能力、如何设计绩效指标等等。都是些让人很头痛的问题，我在留给继任的人力资源经理的备忘录上，引用了歌曲 the mass 的开头“Nunc obdurate/Et tunc curat/Ludo mentis aciem（现在很困难，稍后突然又变得简单，这是一场考验意志的游戏）”，作为对他的勉励，同时，也希望他用更开阔的视野和格局，使客服部运作得更好。

3.5 团队领导者的特性

每次我和老板理论是非，都有那种一拳打到棉花上的感觉，不管你说什么都不着力。老板的大脑就是那武夷山啊，九曲十八拐，弯弯曲曲，不要说看到尽头了，连方向都摸不清。

4 月份的时候，公司组织管理干部做一次封闭式培训，主题内容是感恩，我一听到就有点大祸临头的感觉，果然，等到培训这天，培训师在上边讲得声泪俱下，底下一群人也痛哭流涕，只有我一个人孤单无助的、百无聊赖的、不停的打哈欠（好几次还差点睡着了），最令人痛心的是，我还坐在第一排，就在培训师的眼皮底下，你叫人家情何以堪。。。>.<。。。☹。我肯定培训师看见我的时候双眼都有熊熊烈火。

不知道是为什么，我对感恩培训始终不感冒，第一次听就没什么感觉，后来就更加麻木，我的朋友似乎也都是这样，每次公司做感恩培训，他们都跟我抱怨，并且万分痛苦——那是肯定的。当一群人神色凄迷泪流满面，你在旁边眼神呆滞目光茫然——群众的唾沫会在培训结束后淹死你。我们总结原因，可能有两方面，一是很小就独立生活，尝过艰辛，所以一直懂得回馈和感恩所有帮助过自己的人，另外一个就是我们天生“凉血”、理性、自持，不容易被周围的人事影响。

这次培训结束之后，某个周五的下午，老板把我找去办公室，非常客气地问我一个问题：“是不是觉得上次的培训没什么价值？”

我一头白毛汗，小心地说：“这要看你培训的初衷是什么。”

老板说：“我就是想打造好的团队，大家彼此信赖，互相体谅，配合默契，能解决外部的专业问题，也能解决内部的管理问题。培训公司告诉我说，感恩培训

有助于构建团队心理，但是我看你好像不以为然，所以想知道你是怎么看的。”

我干笑了两声，赶紧说：“主要是因为感恩培训我很熟，做过很多次了，他们有啥包袱和埋伏我都知道，所以不容易被催泪，不表示这个培训不好哈。”

老板说：“你也不要太紧张拘束，我们下半年要开始做团队培训计划，你有什么想法，不妨说出来听听看。”

我心想这要怎么说呢，要实在的跟他讨论计划，他连一点口风都没露，我完全是狗啃西瓜，无处下口，保险起见，还是讨论虚一点的好，而不管是哪一类培训计划，都离不开培训课程设计。

我说：“通常情况下，最佳的团队里，应该会有至少三类人存在：一类是具有技术专长的人；一类是善于解决问题，且有决策技能的人；一类是善于聆听、提供反馈并协调人际关系的人。所以就课程设计来说，这三方面都要兼顾吧。”

老板说：“你能不能说得再具体一点？就拿项目部的培训计划做个例子。”

我干笑了两声，说：“要不我们把项目总监找来一起商量一下。”

老板说：“不用了，我就想听听你的想法，你直接说吧，你不像是说话不利索的人啊。”

我现在肯定老板是对我在感恩培训课上的表现不满，打算找机会修理我了，不过，话又说回来，不外是打份工，敬畏老板是应该的，惧怕就大可不必了。

我说：“我也不知道你想听什么，所以就说点我知道的好了，从理论上来说，团队里这三种类型的人，最终可以演变成9种角色：联络者，他是负责协调内部关系，整合工作的人；建议者，他是负责寻找更多信息以帮助解决问题的人；维护者，他是在外部战场作战的人；控制者，他是考察、调节并强化团队游戏规则的人；生产者，他是完成任务的人；组织者，他是构建团队结构并下达指令的人；评估者，他是对团队形成的各种方案提供见解并进行深刻的剖析的人；推动者，他是拥护和支持新思想的人，他和组织者始终保持统一战线；创造者，他是产生和创造有创意的想法的人。成功的团队需要成员扮演所有的这些角色，我们可以根据团队成员的技能和偏好，选拔他们胜任其中的一个或者几个角色，而为了达到这个目的，团队培训计划需要对这9种角色进行分析，设计相关的课程。以项目部培训来说，课程可以围绕以下这些关键字来设计：管理沟通、绩效考核、项目管理、团队协作、思维开发、执行力和冲突管理这几个领域。”

老板说：“有道理。”然后他就开始给我泡茶，不说话了。

我心里不免有点焦躁，但还是忍住不说什么。所谓敌不动，我不动。

过了一会儿，老板慢悠悠地说：“你觉得对一个团队来说，最重要的是什么？”

我说：“彼此信赖。”

老板脸色好看了一点，说：“你觉得信赖是靠什么建立起来的？”

我笑了笑，说：“肯定不是靠感恩培训就是了。”

老板反问我一句：“为什么？”

我说：“首先你要知道团队成员之间的信赖有哪些表现。信赖是一种对另外一个人的积极预期，通过对方的言语，行为或者决策，我们相信这个人不会采取不利于我们的举措。打个比方，我上次感恩培训睡着了，还坐在第一排，从本质上来说，我之所以敢这么做，是因为我信赖公司的管理团队，我相信他们不会因此指责我，或者把我关黑屋子做思想工作。”

老板专心泡茶，并不搭我的话。

我接着说：“信赖有 5 个关键的维度，分别是正直、胜任力、始终如一、忠诚和开放。正直就是诚实和真实，当我们评估一个人是否值得信任时，这一维度最为关键，不诚实和真实的人在一个互相信赖的团队中是没有办法生存的，把他放进团队，要么是他被团队同化，要么是他破坏团队，所谓一粒老鼠屎，搅坏一锅汤。胜任力包括个体在技术和人际方面的知识和技能，当你对一个人的能力信不过时，你不太可能倾听或者依赖他，团队和家庭不一样，家庭以培育和照顾家庭成员为重点，团队则是以完成任务为重点，这决定了团队成员之间的信赖都是以相信对方具备一定能力为基础的。项目部前不久调走的那位同事就是个例子，他能力不行，团队成员虽然不说什么，但是项目经理在分配工作任务的时候，明显是向其他成员倾斜的，这和那位同事的为人没有关系，他本人是个非常热情善良的人，又乐于助人，队员们都很喜欢他，但关系到工作质量和进度，他就不是一个值得信赖的人了。始终如一是指个体可靠、可预测以及在处理事件时良好的判断力。言行不一会损害信赖，对团队的领导者来说，这一点更加重要，如果团队领导说的话和他做的事存在差异，团队成员会迅速的发现并在心里抛弃这位领导，如此一来，领导的权威就只是建立在行政命令之上，而不是团队成员的认同，这样的团队上下级之间是不彼此信赖的。忠诚是一种要保护另外一个人面子的意愿，落到实处，意思就是这个人值得你告诉他任何事，光彩的也好，不光彩的也好，见得人的也好，见不得人的也好，你都可以倾诉给他，不用担心他会转身昭告天下。开放是你愿意在多大程度上信赖一个人，并告诉他你真实的想法，也就是你对他的心里界限有多高，彼此信赖的人，相互之间的开放度是非常高的，这就是为什么经常会有一些主妇抱怨，觉得自己还不如丈夫合作多年的同事的原因。

你从信赖 5 个维度来分析，会发现，感恩培训，它可能有助于人们反省，更友善，更加珍惜身边的人，但是对于缔造团队成员之间的心理纽带的作用其实并不像培训公司所倡导的那样明显。当然了，这个也不是感恩培训没有办法让我感恩的原因。”

老板问我：“那你认为原因是什么？”

我摊了摊手，说：“具体地说，我每两天会给家人打电话，我记得所有家人的口味和爱好，我尽力满足他们的要求，我勤恳工作，对得起老板你发给我的每一分钱，我帮助每一个向我求助的人，虽然不信基督教，但是我从来不攻击基督徒。抽象的说，我是一个 ESTJ 型组织者，注重实际、偏爱程序化和秩序化、现实、理性、实事求是。具有从事商业和机械工作的天生头脑，擅长操纵活动，我还受过很长时间的大五人格培训，大五要求管理者具备什么素质？外倾、群居、喜欢社交和自我决断、随和、热情、信赖他人、有高度责任心、有条不紊、负责任、值得信赖并持之以恒、情绪稳定、自信、平和、充满安全感。你要这样一个人，听培训痛说家史到潸然泪下，实在是强人所难啊。”

老板笑了笑，说：“看来你今天是有备而来啊。”

我笑着说：“老板你尊重读书人。”

老板说：“所以你就专门跟我讲书上的道理？”

我心想那是肯定了，难道你还指望我一言不发供认不讳自绝于人民？我又没做错什么。

老板说：“那好，我也来和你讲个书上的道理，我前几天看到一本书，它说，现在越来越多的工作，提出了情绪要求，导购员要随时微笑，空姐要热情愉快，就连政府机关的大厅办事员都要求面带笑容，服务周到，但人不是机器啊，人都有不想笑的时候，有沮丧、愤怒和怨恨的时候，如果员工在内心充满悲痛完全笑不出来的时候要求她笑得热情洋溢、如沐春风，就会给他们造成重大伤害，最终导致情绪枯竭和情绪倦怠，这时他们就再也不能胜任这份工作了，所以现在越来越多的培训机构开始开发情绪课程，帮助受训者管理情绪、探索情绪、调整情绪、理解情绪、放松情绪。感恩培训就是情绪培训的一种，如果你融入了感恩培训的氛围中，你会情绪高昂，有奋斗的欲望，并且充满出人头地的野心。你不觉得，你差的就是这两项么？”

我说：“你要说情绪，我就和你说情绪。因为个体存在差异，面对激发情绪的同样刺激，个体会做出不同的反映，有时候这是因为人格的特点，有时候则是因为工作需要。兴奋的情绪确实会激励我们接受需要投入更多精力和主动性的工作，如你说的出人头地，积极奋斗，但是感恩培训和兴奋的情绪之间，并没有必然的因果关系，这才是关键，感恩培训可以让一个人忏悔自己没有珍惜、没有尊重、没有善待亲人朋友，也可以让一个人审视过去之后，自豪地说，我善待、珍惜、尊重了所有的人，包括我的对手和敌人，我也许做错过很多事，但凡我力所能及的，都已经尽力补救。我没有什么需要忏悔的，当然更加不需要痛哭流涕。”

老板默然，说：“原来原因是在这里，看起来是我误解你了。不过你那天的表现，确实是太特立独行了一点，培训师事后告诉我说，你是一个很难被团队影响

的人，没有忠诚感，不可能成为合格的团队领导。”

我说：“我是否能成为一个好的团队领导这个不重要，重要的是，什么样的领导才是合格的团队领导。”

老板说：“你认为呢？”

我说：“好的团队领导应该具备什么风格我们姑且不论，但是好的团队领导至少能够出色的履行团队领导者的工作。他要是胜任的对外联络官，他能够处理好团队和上级管理层，组织中其他工作团队以及客户和供应商之间的关系，获得团队发展必须的资源，澄清他们对团队不切实际的期望，从外界收集有利于团队的信息，并且和团队成员充分的分享。他还应该是一个困难处理专家。当团队遇到困难寻求帮助时，他及时出现并且解决问题，在这过程中，他并不一定需要时刻身体力行解决技术或操作层面的需求，团队成员可能比他更擅长如何完成具体任务，他最大的作用在于通过提出深入透彻的问题、帮助团队成员讨论问题、制定解决方案，在必要的时候从外部获取资源来实现解决方案。此外，团队领导者还是冲突的管理者，当团队内部出现不一致的意见时，他们帮助大家明确问题的根源在哪里，冲突的本质是什么，可能的解决方案有哪些，每种解决方案的优势和劣势是什么，通过这些方式使团队成员围绕问题本身进行讨论，从而将团队内部冲突的破坏性降到最低。最后，团队领导者还应该是团队成员的老师，或者说，教练，这种身份不一定是来自于技术或者专业领域，更多的还是一种精神上的，他明白团队成员的自我期望值和角色需求，并为之提供教育和培训作为支持，他诚心为成功的团队成员喝彩，并尽一切努力帮助团队成员保持高的业绩水平。

把这 4 个角色扮演好了，团队领导就算不优秀，至少是合格的。这是我的看法。”

老板把玩他的紫砂杯，说：“你认为这 4 方面你都做得不错？”

我说：“我不能说我做得不错，但是确实还没有证据说明我存在明显的缺陷无法履行这 4 项职责。”

老板说：“如果我说，团队领导第一项职责，也就是对外联络官这项工作你履行得不佳，尤其是和上级管理层的沟通，你不善于收集信息，也不善于满足上级对你的期待，你怎么看？”

我想了想，说：“老板，你认为作为一家公司的最高管理者，他应该具备哪些素质，才能成为一个有效的领导者，或者说，优秀的管理者？”

老板笑着说：“你的策略不错，你回避了和我讨论优秀的下级应该具备的素养，改而和我讨论优秀上级应该具备的属性。”

我心想左右不过是被解聘，大不了重新找工作，那也没什么大不了的。我说：“我认为一个优秀的管理者，或者说，一个有效的领导者，他首先要是智慧的、

友好而坦率、有很强的表达能力、进取心、理解力、工作勤奋、目标坚定、言行一致和始终如一，尤其是最后两项，我进公司的时候，参加过一次你做的企业文化培训，你是这样概括这家公司的氛围：这是一个平等的、开放的、和谐的、允许大家自由发展的组织。现在你认为我在感恩培训上的表现与你预期有差异，你就认为这是不合理的，含蓄的要求我改进，但是你又想在我面前塑造出一个平等、开放的领导形象，于是精心组织这次谈话，你以为可以说服我，但是实际情况好像不太乐观，于是你就想用下级对上级的绝对服从——或者至少是尊重——这样一个规则来影响我，迫使我反思自己的过错，我认为这一点和你所提倡的公司氛围有差异啊，这不像是一个优秀的领导者会做的事。”

老板默然：“过了一会儿才说，你实在是个非常善辩的人，人生观很成熟，知识储备也够，但是我好奇的是另外一个问题，你有没有怀疑过自己是错的？”

我说：“经常都在怀疑。”

老板笑着说：“看不出来啊，你在为自己辩护的时候滔滔不绝，甚至懂得通过攻击对方来强化自己，总是怀疑自己的人，当遭到外界质疑时，他们不都习惯先反省么？什么时候变成了自我辩护甚至攻击怀疑自己的人？”

我说：“我经常怀疑自己解决问题的能力，所以在做决定之前我会听取周围人的意见，但是，我从不怀疑个人的人生观和价值观，换句话说，老板你质疑的恰好是我自信的范畴。”

老板说：“原来是这样。但是你有没有想过一个问题，作为团队领导者，公然的顶撞上司或者和上司意见不一，你会给团队带来压力？”

我笑着说：“这就属于办公室政治范畴了，我也可以按照你的喜好来做事，问题的关键在于，这是否有助于实现有效的管理。每个组织内部都有办公室政治，有时候领导者甚至会有意识地培养办公室政治，因为从某种程度上来说，办公室政治有助于资源优化，也有助于各团队为了争夺资源展开良性竞争，但是这不是绝对的。有效的管理并不一定就是政治性的，有时候竞争会导致分裂、低效率、互相诋毁、推卸责任乃至拉帮结派，所以对办公室政治的运用要有度，如果一个团队本身是高效的，产出稳定，忠诚，和组织内部其他团队关系融洽且能够按照组织的规定完成任务，它就有存在的必要，团队领导和上级步调一致跟进得紧密，团队可能会发展的顺畅，反之，也不代表团队一定就会面临组织的压力，尤其是企业中，企业第一要义是生存，一个团队，只要它对企业生存发挥着作用，做出着贡献，它就有生存空间。”

老板说：“那你自己呢，和上级的看法相左，而上级还认为你是错的，你不会有压力？”

这个问题是比较难回答的，如果我说没有压力，势必显得自己太武断，不把

领导放进眼里，要么就是恃才放旷，但如果我说有压力，那接下来讨论的就是要如何才能免去这种压力，而免去压力的方法就是和领导保持一致，承认在感恩培训过程中的表现有欠妥当，并保证下一次一定改邪归正，和大家一起痛定思痛，这是我不乐意做的。

我想了想，说："我不肯定自己的理解是否是对，我个人认为，一个优秀的、有效的领导者，都有容忍异己的胸怀，因为他知道引入功能正常的冲突有助于做出更科学的决策。据说惠普公司对那些被视为"格格不入"的持有不同意见的人，或者那些虽然自己的意见没有被管理层采纳但是仍然坚持己见的人给予奖励；IBM 公司也有这样一个鼓励人们提出不同意见的正式系统，员工可以对上级提出质疑，上级必须为此做出解释，如果分歧意见在系统内部得不到解决，该系统还提供第三方的调解。皇家荷兰壳牌集团、通用电气以及博世公司，都在决策过程中引入喜欢吹毛求疵、总是和上级意见相左的人，他们将这些人组织到决策群体当中，使得公司采取的决策和方案不同于原先的想法，而这多数情况下都会带来积极的结果。

所以，对领导者来说，当他遇到他不喜欢的人，做了他不喜欢的事，或者听到他不喜欢听的消息，内心非常反感、愤怒、血往上涌、怒发冲冠、火冒三丈，这个时候千万要忍住，不能表现出来，要学会用平常心来对待坏消息，不指责、不诘难、不讽刺挖苦、不爱搭不理、更加不咬牙切齿，而应该是心平气和的问，你能不能详细地说明事情的经过是怎样的？或者是你能不能和我分享一下你这样行为的初衷是什么？"

老板这回是真的笑了，看了我一眼，说："你的意思是我要检讨和反省自己？"

我笑着说："没有，我认为老板你在这方面做的不错，完全符合一个优秀的领导者在遇到下属做了他不喜欢的事之后应该有的反应，我对此十分欣赏。"

老板笑了笑，说："你最近上课怎么样？"

我说："还过得去。"

老板说："我估计，你应该不是班上最讨老师喜欢的学生，但是你读书的时间，应该比他们都多，所以同学对你印象应该不错，喜欢和你讨论的人大有人在。"

他还真的说对了，我上课和老师互动的少，只有个别老师记得住我的名字，多数还是觉得我只是还算眼熟的陌生人，不过同学不管讨论什么我都能插一嘴，大家也乐意有个随时都带着教材的人在身边，关键时候能引经据典。

老板结束谈话，让我去干活之前，和我说的最后的话是，你这个脾气做中层还不错。

我猜他的言下之意，是宣判我继续晋升的机会渺茫。

之后，有一次，我和项目总监说起这件事，他很吃惊，愣了半天才说："你以

后还是老实点吧，我们老板算是涵养好的了，要是换了其他人，指不定把你修理的头不是头脚不是脚的呢，你以为解聘是最大的惩罚啊，我告诉你，压根儿不是，最大的惩罚是不解聘你，就让你在公司耗着，动辄得咎，非得把你磨平了压扁了不可。”

我想想也对，此后就老实了很多，有时候遇到自己不喜欢做的事，也会照顾一下围观群众的情绪，顺着大流走，最多不过是回头跟朋友聊天聚会的时候发发牢骚。项目总监私下里赞我孺子可教，其实我自己觉得颇没有意思。

这样过了半年多，有一天，老板突然对我说：“DK，我听说你参加过沙盘推演？怎么样，那个培训有意思么？”

我头顶的天线立刻竖起来，脑中警铃大作，说：“怎么了？”

老板笑着说道：“你不要这么紧张，就是随便问问，最近有个朋友向我推荐这个培训，说是不错，我在想要不要组织管理人员去做一次，你参加的培训多，所以随便问问你什么感受。”

我简直天人交战，在这之前，我参加过一个为期两个月一共 8 次的沙盘推演培训项目，第一次做就觉得很无趣，但这并非是说沙盘不好玩，而是因为当时陪盘的导师解读沙盘的能力和心理承受力都不强，之所以知道这一点，是因为我们那个培训组里有一位隐姓埋名来观摩的心理咨询师，也许是同行相轻的职业病使然，每次陪盘的导师解读沙盘的时候，她都会站起来提问，搞得人家完全没办法控场，最后是以培训公司退钱了事。

这件事之后我就深刻认定，沙盘推演这种培训，不是买几个玩具堆一堆沙子，在画板上写几行字画几个圈儿那么简单，团队要想从沙盘推演培训中获益，陪盘的导师必须要有相当的心理学造诣，压得住场，并善于做心理侧写和行为分析。但我要把这个东西说出来给老板听，他肯定会接着问我一句，具备这些素质的陪盘导师是什么样的呢？这个问题我回答不了。

我老实地说道：“如果是组团去做沙盘推演，你想看的应该就是团队的现状和发展前景，这个很考验陪盘导师解读沙盘的能力，但你要问我说什么样的陪盘导师解读沙盘的能力强，我也不知道，我运气不太好，上一次做沙盘，遇到的陪盘老师不行，最后被我们轰走了。”

老板忍不住笑出来，说：“是你轰走的？”

我摇头，说：“不是，是一位专门去踢馆的心理咨询师。”

老板说：“陪盘老师要有份量，我朋友也是这么告诉我的，不过他也告诉我说，推荐给我这个培训公司做沙盘推演很多年了，导师基本都经过专业训练，很拿得出手。”

我不以为然的说：“瞎说的吧，沙盘这个东西用在管理培训上，也就是这两年

才兴起的，之前一直是用来做心理咨询的。”

老板永远是游刃有余的，他说：“我也是这么想的，所以就想派你去试试看，我给你联系了明天晚上去他们那里做试演的机会，你去做个盘，看看他们水的有多深？”

我几乎要跳起来了，这个活儿我实在不乐意干，原因很简单，首先做个沙盘通常要经过四轮，前后需要花费至少九十分钟时间，在做盘的过程中当事人心里一些不为人知的想法确实有可能在不经意间暴露出来，这就意味着如果陪盘的人足够彪悍，那我心里那点不足为外人道的小算盘不就被人一览无余了？而如果陪盘的人是个笨蛋，那我不是白白浪费一晚上的时间？

老板说：“怎么，有什么问题？”

我想起项目总监说的话，无可奈何的说：“没问题，我去，时间？地点在哪里？有联系电话不？”

老板十分满意地说：“这个不用你操心，明天下午下班之后，我让司机送你去。回来你写个简单的总结，明天早晨送到我办公室。”

注：本节所提及的团队组成和领导理论，较多参考斯蒂芬·P·罗宾斯（Stephen P. Robbins）和蒂莫西·A·贾奇（Timothy A.Judge）合著的《组织行为学》第十二版相关章节，特此说明。大家有兴趣可以去翻阅，这本书相当有意思，值得深入阅读☺。

3.6 所谓的办公室政治

有一天熬夜看小说，早晨昏头昏脑的去上班，才刚刷了卡坐下，电话就响了，是项目部的总监找我，问我啥时候有空，要单独谈。我心想反正这上午脑子一包浆糊，要干什么活儿估计是不行的了，不如去跟人聊天，于是就答应他说现在就有空。

他把我约到了小会议室里，还关上门，然后说：“DK，这个事情不好办。”

我笑着说：“你什么时候找我的事情好办过？”

项目总监很尴尬的笑了一下，说：“是这样的，我们 XX 项目有个骨干，就是小苏，我想把他调出来去跟一个新项目，前前后后谈了 4 次，好话说尽了，他就是不干，我很火大，打算让你去跟他再谈一次，如果还不听话，想辞退他。”

我说：“他不肯调项目的原因是什么？”

项目总监气哼哼的说：“五花八门，谈一次变一次，有一回说是觉得现在的项目经理小梁很有才很能干，想跟着他多学点东西；有一回说是最近身体不好，带

大项目恐怕不行，万一搞砸了公司损失不起；有一回又说，最近在考什么试，现在这个项目经理刚刚考过，想让他指点指点学习；最后一回又说，自己能力不行，不想去丢这个人。回回不重样，简直气死个人，一通乱拳打，一点江湖道义都不讲。”

我笑着说：“你为嘛非得要他去做那个项目？”

项目总监说：“还不是因为暂时没什么人，他又熟悉情况，之前跟过这种项目，不然谁求他。”

我想了想，说：“他不肯调去的真正原因，你了解不了解？”

项目总监说：“我不是非常肯定，估计有两个原因，一个是他女朋友在现在这个项目附近的公司上班，两个人隔得很近；另外一个原因，他现在的项目经理小梁跟他关系确实不错，而小梁最近和公司在闹矛盾，想干不相干的，他也许受了点影响。”

这个确实很难办，一旦工作牵涉了私人感情，处理起来就很麻烦，通常用的那些优劣势分析、就事论事和晓之以理的方法都不大可能奏效，只能想想看能不能动之以情，或者诱之以利。

我说：“你打算把人调去那个新项目做什么？”

项目总监说：“当项目经理储干了，工资方面不会有调整，如果项目完工得及时，除了骨干的奖金以外，还有一点项目管理奖金，不过这个项目很小，所以管理奖不多，应该不到 1000 块。”

换句话说，诱之以利估计是行不通了。

我想了想，说：“小梁为嘛会不想干了？”

项目总监没吭声，过了半天才痒痒然的说：“还不是因为林总去年年底有答应他今年上半年晋升他做项目总监，但是后来没兑现。他就有意见了。”

我有点吃惊，说：“林总要晋升项目经理做总监，那你干嘛，这个事情我怎么一点也不知道？”

项目总监说：“我哪知道他在想什么，反正我是这么打算的，他愿意晋升谁做总监都无所谓，大不了我走人。”

我说：“你要是走了，老板不哭昏死才怪，你可是他的左膀右臂。”

项目总监笑了笑，说：“再说吧，谁知道上头的人是怎么想的。现在先不管那么多了，这个人到底怎么处理？我反正是没主意了，最好是你能帮我把这个事情解决了，真的要闹到辞退他的地步，对大家都不好。小梁估计会保他，到时候林总如果再出来说点什么，我就很被动了，但是如果不辞退他，我一个总监还调不动一个组员，以后的工作也没法干了。”

我知道他的意思。但是这个问题要怎么解决，我也没想到啥方法。

两个人一人坐一边，各自发了会儿呆，然后项目总监说："要不这样，你先不要用人事的身份，就用你个人的名义，去和小苏谈一谈？"

我想了想，好像也只能先这样了。

我下午把部门的事情交代了一下之后，就外出去 XX 项目那里，找到小苏，了解情况。

小苏看到我来，好像早有心理准备，说："经理，稀客啊，什么风把你吹来了？"

我笑着说："啥风也没有，我就是路过这里，顺便过来看看，刚好昨天项目部的同事偷摸跟我讲，说你和项目总监最近来往的很紧密，都找你谈话好几次了，让我来了解一下是怎么个情况。"

小苏就嘿嘿的笑，说："不是同事跟你讲的吧，是总监去找你了吧？"

我也笑，说："还真给你猜到了，他确实去找过我，不过呢，我这次来也真的就是了解一下情况。老实说我确实有点好奇，总监要调你去那个项目也不难做啊，还有管理奖金拿，你为嘛非得要守着这个项目呢。现在这个项目都快要进入尾声了，你做开发的活儿也干得七七八八的，其实很闲啊。"

小苏说："就是因为闲所以才不想调项目啊，去那边肯定忙得要死，什么都要干，钱还没几个。"

我说："这个不像是你的真心话，我听小文（我部门的人事专员，专门收集各类小道消息八卦信息☺）说，你明年打算要结婚啦，女朋友没问你要房子车子戒指耳环呀，我才不信。我要是你，看到钱我就扑了。"

小苏干笑了两声，苦着脸说："DK 你这家伙，说话真坏，专门挑人的瘸腿打。钱啊，这个鬼东西，我最近简直要被它给逼疯了。"

我说："我才不信，你要真是那么爱钱，总监调你去那个新项目你干嘛不去，那可是做经理储干啊，干完这个项目，下一个项目保不准就是项目经理了，工资比你现在可要高很多啊。"

小苏没吭声，过了一会儿才说："DK，我知道你啥意思，不过呢，我在这边干得也挺好，要不先等这个项目做完吧？"

我说："工期不等人啊。要是能等，总监也不会几次三番的找你了。"

小苏说："不一定非得是我啊，项目部的小陈，还有小郑，都挺不错的，干嘛非得要提我过去呢。"

此后不管我怎么说，他都一口咬住不肯走，理由也真像总监说过的那样，一会儿一个样，学习啊考试啊自己能力不行啊，什么都用上了。我跟他理论了半个小时，最后也没理论出个所以然，只得回家了。

晚上我就在想这个问题，要怎么办。我想来想去，想到了他的女朋友。

第二天早晨我找了小文，把小苏的档案调出来看，发现他留的紧急联络人还

真的是他女朋友。我挑了一个比较合适的时间，给他女朋友打电话，说起这件事。没想到我才起了个头，他女朋友就跟我讲："经理我早就想找你们了，只是觉得不好意思开口，我知道那个事情，总监头一回找他，他就回来跟我说了，我当时就让他去，但是他死都不肯去，说是觉得这样对不起他老大。你能不能帮我劝劝他，我知道他们老大和你们项目总监可能有点矛盾，他跟他们老大关系很好，但是这个是私人感情，不能影响工作啊。"

我说："是啊，我现在也在挠头这个事情，我昨天就找他谈了，他无论如何也不肯去啊。我想帮也帮不上，所以才跟你联系。小苏是个人才，现在公司这边几个头头都挺想培养他的，这回调他去那个新项目就是个机会，挺难得的呢，我们项目部其实也还有不少同事可以推荐，但是总监都力保他去。"

小苏的女朋友就说了："问题是不是就出在这里啊？你们总监和小苏他老大有矛盾，小苏又是他们老大的贴心豆瓣儿（本地方言，就是心腹的意思），现在总监想跟小苏他老大干架，所以笼络小苏，打击他老大，等他老大整不赢他了，就把小苏给废了。"

我呆了呆，那大概是生平头一次，我发现，原来小公司里也是可以有很复杂的政治斗争的，我不肯定项目总监是不是这么想的（实际上确实存在比小苏能力强但是总监没打算调去新项目的同事），但是小苏女朋友这层猜测似乎也是有道理，而如果小苏也是这么想的，他这层担忧如果不能解除，我估计他是无论如何也不会答应调新项目的。

跟小苏的女朋友通完了电话之后，我悄摸儿的去找了下老板，在办公室政治这个方面，我基本没什么经验，还是交给老板来处理会更妥当。

老板听完我的汇报，对我说："老林（他说的是林总）真是乱来！惹出这么大麻烦。"

我趁机问了下："怎么要调小梁做项目总监的事我一点儿都没听说啊，是什么时候起的意思？"

老板说："就是去年嘛，我们的竞争对手想挖小梁去那边做项目总监，小梁也有那个意思，老林病急乱投医，刚好那时候项目总监打算要调去上海，老林就跟小梁许诺说只要他肯留在公司，半年之内也保证让他做总监，后来这个事情我知道了，把老林骂了一顿，压下去了，不管项目总监调不调上海，一听说人家要走就升人家职这种先例，怎么能随便开！以后怎么管人啊！估计老林事后也没找小梁说明白，小梁也不知道具体原因在哪里。老林这个糊涂蛋！"

我心想就是嘛，哪有这么重要的人事调动我会不知道的（我好像是想到其他的地方去了?☺）。

老板说："这样，你去给小梁打个电话，叫他抽空回来一趟，我有事找他。"

我就给小梁打电话说："老板找他有点事，问他啥时候有空，回来一趟。"没想到小梁说："经理，我大概猜到是什么事了，我刚刚写了一份辞职报告，马上发给你，你帮忙处理一下吧。"

我赶紧说："小梁你不要冲动，老板找你是好事，没有其他的意思。"

小梁笑着说："有什么好事，你要不先透露一点给我？"

我绞尽脑汁的想，说："是这样的，去年年底林总答应说要给你晋升总监的事，后来因为些七七八八的原因没晋升成，这中间有些事情没和你解释清楚，老板怕你有思想包袱，本来今天就要出差的，特别把班机推迟了一天，想跟你聊一下。"

老板确实明天要出差（行政部的人在给他订机票的时候我瞅到了☺）。

我把老板这么天大的诚意摆出来，小梁没有办法，只好说："那行，我等客户下班了回去一趟，让老板等我一下吧，最近工期都很紧，客户看得严，没办法提前溜号。"

我说："老板等一天都等的，个把小时不成问题。"

傍晚的时候小梁回来了，先到人事部找我，给了我一张辞职报告，说："DK，不好意思，我最近家里有点事，可能要离职，不过，我会把手上这个项目做完，这个你放心。"

我把辞职报告放进抽屉里，说："梁经理，我们先不说这个，见老板要紧，他还等着你呢。"

老板见我们俩来了，招呼小梁坐下，给他泡了杯茶，说："小梁，公司有个事情做得不对，我今天正式代表老林给你道歉。"

在专职做人力资源之前，我给老板做过两年的助理（这个估计也是为什么我们公司人力资源部没有设总监岗位某一方面的原因吧，因为很多事情，我可以直接请示老板），以我个人的看法，我觉得老板身上最吸引员工的地方，不在于他的经营管理能力，而在于他那种格局和气度，错便是错，对便是对，坦荡真诚，删繁就简地处理问题。反观我自己，时不时都显得有点小肚鸡肠，用老板的话来说，就是随身携带一把猫砂，出了问题就撒两把，还以为别人不知道。

然后老板说："当时老林告诉你说，最迟半年内给你调到总监，但是，我一个部门，不可能有两个总监，这个是原则。老林也知道，之所以会开出这样的条件，原本是因为现在的总监要调去上海一段时间，他以为这个调动是永久调动，所以就把话说出去了。但其实公司当时的打算，只是把总监调去那边跟一个非常重要的政府客户，他和那边的关系熟，能说上话。后来这个项目没找我们，直接被别家公司拿去做了，所以就没再调他。"

小梁说："我也没想过要在公司做总监。不过，我也确实觉得在公司的发展遇到瓶颈了，再往上走已经没什么空间了，所以今天向人事部提了辞职申请，准备

做完这个项目就离职。”

老板说：“你现在走，其实不太划算，一方面现在不是找工作的好时候，另外，距离年底也没几个月了，你有很多项目奖金，如果现在走，就都拿不到了，会亏很多。所以我有个建议，你手上现在的项目已经接近尾声，再实施两个月就可以关闭，项目总监现在极力要调小苏去的那个新项目，周期也很短，最多四个月，差不多正好到过年前，所以我的意思，不如这样，你说服小苏去那个新项目，等你这边项目做完了，你去他的项目给他做助理，带他做，让他学点东西，这期间工资照算，你也可以顺便留意工作机会，这对你自己也有好处，骑驴找马嘛。你说呢？”

小梁那表情，好像被人兜头淋了一桶冷水，半天才反应过来，说：“那也行。”

我也没想到老板会这么说，等小梁走了之后，老板给我解释，他说：“一山不容二虎，我留他下来，没办法安排，况且他本来就有离职的意思，我只不过是顺水推舟。”

过了几天小梁给我打电话，说小苏那边同意去新项目了，让我通知下一项目总监。

项目总监知道消息的时候，说：“他为嘛不直接找我？”

我看了他一眼，想起小苏的女朋友说过的话，就说：“不知道，不过我很好奇，你为嘛非得要调小苏去新项目那边，你说项目部没人可以调，但是小苏说小郑他们能力也不差啊。”

项目总监说：“小郑跟的项目才刚刚开始啊，他是项目骨干，调不动。这个事情先不扯了，小苏去项目那边，我看看怎么给他搭配人手吧。”

我说：“找普通的就行。老板说小梁跟的项目完工以后会调去小苏那边给他做助理，等小苏那个项目关闭，小梁就离职了。”

项目总监愣了愣，说：“他离职干什么，不是做得好好的么。林总又那么器重他。”

我说：“他是觉得在这里没啥空间了。”

项目总监没吭声，过了一会儿才闷声闷气的说：“林总不是都答应要升他做总监了嘛？”

我叹了口气，突然有点理解老板那种心情了，这个林总，真是做了一件糊涂的事情。我说：“之前老板不是说要调你去上海跟一个客户嘛，后来那个客户丢了，你就没去，但是这个事情林总不知道，他还以为老板是要把你永久调去上海，你人一走，这边的总监位子就空出来了，所以林总才说，要把小梁升上来，他没有看不起你的意思，只是误会啦。”

项目总监笑了笑，说：“DK，这是老板要你来说的吧？”

我说："老板没让我说这个，不过，我估计老板自己会亲自找你聊一下天吧。"

项目总监顿时有点紧张，说："老板找我聊天干嘛？"

我笑了笑，说："不知道，可能想知道你有没有买过猫砂。"

办公室政治是生活中的一个事实，忽视这一生活事实的人，会把自己置于危险的境地，没有哪个组织能够避免政治化。除非组织中所有成员的目标和利益能够保持一致、除非组织始终能够保持资源丰盛、除非绩效评估始终明确而客观不受任何人为因素调控。这些因素满足一两个已经很困难，全部满足几乎是不可能的，所以办公室政治不可避免，但这并非就是说，一切有效的管理都和政治有关系，政治行为和有效管理之间存在交叉，但不会完全重合，我个人的建议，如果你本身是一个不擅长办公室政治的人，还是不要用的好，脚踏实地的做事可能会发展得缓慢一点，但这才是正道吧。

我工作至今，一直在极力避免的，就是卷入办公室政治，这可能是我至今也没能做到高级管理人员的原因☺，但是我求的都已经得到，所以也没有什么遗憾。我求的是对工作一如既往的热情，始终旺盛的信心和勇气，因为每一分落入我手的收获都是我自己耕耘得到的，所以我比任何人都更相信自己，因为始终保持着对事不对人的立场，我很少与人交恶，也许工作当中也有人对我不满，但是为此攻击我的则很少，几乎没有。当我想要换工作的时候，我便会行动，因为相信自己，所以心里安定，而又因为没有占据过高位☺，所以也无所谓瞻前顾后，也不会身不由己做自己不喜欢做的事，我想，这样的人生，其实也是不错的吧。

3.7 中层干部离职原因分析

Picture perfect memories scattered all around the floor. Reaching for the phone, 'cause I can't fight it anymore。（记载美好回忆的照片，都散落在地板上。伸手去拿电话，因为我再也无法抗拒。）

歌曲《need you now》

在一家培训学校做运营总监的 Will 前两天给我打电话，非常郁闷地说，他被董事长狠狠的骂了一顿，但是不知道自己究竟做错了什么，要我给他评评理。通常接到这种电话我都是不吭声的，等他们说完就算了，因为多数情况下，挨了上司的骂给朋友打电话，想知道原因或者对策的时候不多，想寻求慰籍或者倾诉的空间才是真。我需要做的只有一件事，就是引导他把事情的经过说一遍，发泄心中的不满，挂了电话又可以生龙活虎继续伟大的事业。所以我就问他，说董事长

为什么要骂你？

Will 说："这件事真不是我的错，公司去年办了一所员工大学，就是你们私企所谓的商学院，给员工做培训用，至今前后已经投了五六十万，请了培训公司的老师来讲课，也买了很多光盘，我们自己内部也开发了一些课程放上去，但是也不知道是为什么，培训效果一直不是太好，董事长就很着急这件事，我虽然是管运营的，但是人力行政还有后勤也统一是我在管，他就问我说是不是忙不过来，如果忙不过来，他要找一个专门的人力总监来负责员工大学的事，因为它和公司的三年规划能否实现紧密相关。那我的意思是如果能找到合适的人力总监来管这个是最好，找不到的话，我还是先兼着吧。"

这意思我听出来了，他是不太想分权。

我说："人力资源这个东西，要我说，粗粗的管是不成问题的，要把活儿做细了可不容易，如果能找到合适的人，你还是丢手的好，要不然真是费力不讨好。"

Will 一肚皮的气趁机爆发出来，说："你这话可真是说对了，我可不就是费力不讨好么，你知道董事长为嘛要骂我，就是因为前天他跟我讲，说有个培训非常重要，要求全员参加，我就发了个通知给全体员工，要求他们必须参加这个培训，实在有问题不能参加的，必须要经过执行校长（相当于副总级别吧），也就是我们董事长的爱人审批。"

我说："你为什么把审批权限设的这么高，一般的基层员工请假不需要执行校长审批吧，你把权限设高了，员工会反弹的。"

Will 说："我当时想的就是不愿意让他们请假啊，如果是把权限放给主任（相当于总监吧），有些抹不开面子又心软的，被人多求两次，可能他就批了啊，但是董事长说了，全员参加，这个请假的口子就不能随便开啊。"

我说："话是这么说，但是你这管理太刚性，我估计会出问题的。"

Will 说："就是出问题了，今天上午，有两个校区的副校长（级别相当于是经理吧）都不想参加培训，就去找执行校长请假，执行校长就把这事推给我了，让他们来问问我同意不同意，我就告诉他们两个人，凡是在职的教职工，必须参加培训，没有任何理由不参加。结果两个人就觉得受不了，说学校以前不是这样的，现在是做得越大越没有人情味，我说了他们两句，两人当场就提出要辞职了，下午把就辞职报告递到了执行校长那里。"

我说："你说他干嘛，一个组织发展得太快，老员工会有跟不上节奏的感觉，那都是正常的。你肯定说了很不好听的话，不然人家不会想辞职。"

Will 说："是，我是说了一些可能、也许不好听的、但都是实情的话，后来执行校长就把两个人的辞职报告拿来给我了，让我尽快处理一下，她当时跟我讲说，这两个人，其中一个是肯定要留的，另外一个看情况。"

我说："但是你处理出什么结果来？"

Will 说："那执行校长不是让我尽快处理嘛，我就把手上其他事情都放下，专门来做这个事，我找这两个人谈话，本来是想一个一个谈的，结果两个人说要一起谈，我心想一起谈就一起谈吧，我问了一下两个人的打算，他们都说离职以后要好好休息，我就说休息是应该的，他们在公司也工作了十来年了。然后两人就走了，我本来想留其中一个再聊聊的，但是他坚持说跟我没什么好说的，那人家不肯谈，我也不能老拿我自己热脸去贴人家的冷屁股啊，所以我就让他走了。没想到过了 20 分钟董事长就给我打电话，把我劈头盖脸骂了一顿。原来这两人一出我办公室就给执行校长发短信，说已经跟我谈过了，前后大概有 10 分钟，我已经批准他们离职，现在开始办离职手续，两三天就可以离开公司了。执行校长把事情跟董事长说了。"

我大默，说："你前后跟人家真的就只谈了 10 分钟？"

Will 说："差不多吧，反正时间不长。我就没见过这么不讲道理的人，明明是他们自己要走的，结果变成是我让他们走的了，他们反过来去告我的状，而且看董事长的意思，好像还觉得是我撵他们走的，还说我根本不会搞员工关系，我虽然是搞运营出身的，但是说到人力资源，前前后后，也干过三四年，学校现在基本的人力管理框架都是我搭建的，我怎么就不会搞员工关系了。DK，你说，我怎么就不懂了？"

我无可奈何地说："可能这件事你没摸到老板的脉吧，所以办得不是很合他的心意。"

其实换了我是董事长，我也会忍不住这样评价他。因为这件事，他确实没做对。

Will 说："他不就是想留下这两个人嘛，但是人家打定主意要走，你能有什么办法？"

我说："Will，我给你一个良心建议，你从现在开始，赶紧的去找一个有经验的人力总监来，然后把人力的事切分出去，你不要再管了。虽然这个时候找人有点青黄不接，实在找不到总监，找个经理也行，不然的话，你以后挨骂的日子会更多，你也知道，我们打工的，要是隔三差五的挨老板骂，再好的业绩都不顶事，你在下属心里会没有权威，在其他线上也会没有地位，到最后路越走越窄，就没什么盼头了。"

Will 没吭声，过了一会儿才说："DK，是不是你也觉得我这个事情没做对？"

我想了想，说："我也不知道你对不对，不过我可以举个例子给你听，我在前一家公司工作了 7 年，离职的事情从我提出来到我正式离开，前后花了半年多。在我之前，有一位产品经理要离职，他在公司工作的时间更长，有 11 年之久，当

时为了劝他打消离职的念头，不仅大老板和二老板出动，连二老板的家眷都出动了，竭尽全力的挽留，据说有一天晚上吃饭喝酒聊天，从傍晚六点多聊到凌晨两点多。提倡人性化管理的公司，在离职恳谈这个问题上，不管当事人走还是不走，时间投入都是一种诚意的表现，甚至就算你已经知道他打定主意要走，竭尽全力的挽留也还是必须要做的面上工作，这从某种程度上来说，是公司对他的认可，目的是希望他即便最终离开公司，至少想起公司领导的时候，会充满感激，像你这样人家要离职你 10 分钟之内就把事情给办了，是非常伤人自尊心的一种表现，他们会认为公司早就在等他们提辞职报告了，而实情并非如此，我估计这个才是董事长批评你的原因吧。”

Will 说：“对！没错，董事长就是这么说的，我开始还以为他是找借口修理我，现在听你这么说，好像确实有点道理。但是我就想不通，你前一家公司的老板，他找你谈那么多次，都讲了些什么啊，还有那个产品经理，从六点到两点，得找多少事情来说啊，我怎么就完全找不到话题呢？”

我笑着说：“话题其实很容易找的，最最简单的，描述一下对方在公司的工作业绩，这是大家都爱听的，而且，回忆过去的时候，人最容易被打动，你多和对方交流他的以前，他对你的防备心要小得多，这是一方面。另外一方面，做很多的自我批评是必要的，如果你是直属上级，就检讨说自己平时对他关注不够，如果是非直属上级，那就把责任都推给公司，比如说你这个案例，做自我批评的时候，你就可以说，因为公司这两年发展得太快，有很多规章制度还没有跟上节奏，所以有好些地方做得不尽如人意，这些都是需要改进和调整的地方。你拿了这个作为开头，怎么都比问人家的打算强吧，你问人家打算，那基本是在传递一个信息，即是你首肯人家的离职申请了。”

Will 说：“冤枉啊，我只不过是先了解下他们有什么打算然后对症下药给他们分析不要离职的好处，哪想到他们异口同声说要休息，这叫我怎么接嘛。”

我说：“这事也不能怪你吧，这两人估计是早就有离职的打算，这次的事只是个导火索，就是可怜你背了黑锅。按照我的经验，基层员工和专家型人才还好，如果是中层管理人员打定主意要离职，离职恳谈是很难做的，因为中层管理人员的需求和视野都不一样。”

我自己就是一个例子，我在前一家公司工作了 7 年，后来还是选择离职，前边提到那位工作了 11 年的员工，尽管公司做了多方的挽留，最终也还是走了。在我之后，有另外一位工作了 9 年的部门经理，也向公司提出离职，包括以前从公司离职的一些工作 5 年以上的管理干部，我们私下就离职的问题进行交流，究竟是什么原因，导致我们想离职。我将我们交流的结果总结出来，给了公司一位和我关系要好的高管，我告诉他说，我们会有这些想法，公司其他的中层管理人员

也会有。

那么，究竟是什么原因导致我们想离职？

我们总结出来的第一个原因，是缺乏晋升空间。我在人力经理这个岗位，光是经理已经做了 5 年，前 3 年专注于基层管理制度的构建，后 2 年专注于组织结构调的整和建设，在我之上，就是老板了，在我之下，还有两位主管，公司实行的是扁平结构，因为实力还不够强大，HR 部门并没有增设总监的打算。而那位工作 11 年最后离职的产品经理，他已经成了该条产品线最大的、也是终极的 boss，只要是和该条产品线有关的人事，都要听他调度指挥，但是再往上走，他没有空间了，产品部门只可以有一个总监。

这一点很致命，没有空间就没有希望，没有不断挑战新知的动力，也没有方向感，因为你不知道高阶的自己和现在的自己，差别在哪里。慢慢的工作就变成了例行，持续两三年，人会倦怠，有些人不能忍受倦怠，就会想离职。提高薪酬也许可以暂时刺激到人的欲望，但是人因为缺乏目标而产生的茫然感受，是薪酬解决不了的。

对中层管理干部晋级路径规划得不明确，是导致中层管理干部离职的重要原因。

第二个导致我们想离职的原因，是因为工作变得越来越容易，越来越缺乏挑战，越来越没有成就感。如果岗位本身没有办法再提升，但工作内容变化多端，人还是容易转移注意力的。要做到这一点不容易，它要求组织必须始终保持高速的发展，或者说至少要按照一定的速度稳步发展，高速发展的组织内部充满紧迫感，会导致很多问题，中层管理干部在解决这些问题的过程当中，会找到成就感，当然，也会伴随疲惫感，但是你会发现，高速发展的组织，中层干部离职率比缓慢发展的组织要低很多，一个重要原因就是那种成就感，对中层管理人员来说，生存已经不是追求的主要目标，认同感、归属感、成就感这一类高阶需求，才是他们愿意为之努力的方向。而一个人能够做到中层，至少要有 3 年以上的工作经验，他们的心态要成熟得多，再疲惫再艰辛，为了欲望，都会勉力支撑。

第三个原因，是来自外界的压力。我记得有一位在公司工作了 6 年的部门经理辞职，他的辞职信是这么写的：……前两天和大学同学聚会，发现很多以前不如我的同学现在都做到高级经理了，而且很快就要升总监，工资是我的两倍，我反省自己，这都是我能力不行，辜负了公司的信任啊……我也经常被要好的同学或者同行善意的调侃，说某某 6 年前还是主管，现在都是副总了，只有你 6 年来还在原地踏步，要反省啊。所以，某些情况下，哪怕是给家人或者亲戚朋友一个交代，中层干部都会选择辞职。

第四个原因，是自我提升缓慢。有时候是没有资源，有时候是没有方法，有

时候则纯粹是没有机会。

第五个原因，有更好的 Offer。

还有其他的原因，不过，归结起来，这几个应该是最常见的。

有什么对策？

如果只是将离职作为一种策略，对策就有很多。但如果是将离职作为一种需求提出来，对策就很有限了。上级推心置腹地恳谈是个不错的方法，但不要轻易许诺，作为中层，他们站在执行层面，可以说比高层还要了解公司的实际运营情况，也能够大致判断出下一个阶段公司的发展前景，换句话说，他们看得到继续留任后在某个阶段内可以指望的地位和待遇，当上级的许诺超出他们的预估，他们通常都会持怀疑态度，觉得公司信口开河，难以落地生根，而当许诺达不到他们的预估，他们又会认为公司太小气，或者就是公司对他的价值认识不够，这比许诺超出预估还要麻烦。

这是我作为人力资源经理，就中层干部离职问题的一点建议，供大家参考。

3.8 中层管理干部的职责

公司的财爷（财务总监）是个女性，很得老板的信任，是老板的心腹重臣，但是两个人经常吵架，或者说，争论问题。每当这个时候我都会被派去当和事佬，有一次我在外边办事，老板秘书给我打电话，说："DK，你赶紧回来，出大事了，老板快被财爷气出心脏病了。"

我笑着说："没那么严重吧，老板气量那么大，哪可能随便心脏病。"

秘书在那边跳脚，说："这次不一样，财爷不知道是怎么搞的，连副总都劝不住她，一门心思跟老板杠上了，两个人已经争论一上午了，老板眼看快要不行了。"

我开始觉得事情有点严重了，一般情况下，老板和财爷吵架，一个小时内是常态，两个小时左右通常就打住了（吵架也是很费神的☺），能吵一上午，连副总都劝不住，估计确实是大事情。

我赶紧说："你去订 4 个盒饭，我马上就回去。"

中午的时候我赶回公司，果然才走进办公室就听到财爷和老板扯着脖子各说各的，快要掀翻屋顶了。老板秘书见到我回来，简直就像见到了救星，说："DK，你赶紧去劝劝，我连速效救心丸都准备好了，就怕老板一个顶不住倒下了。"

我就去了老板办公室，副总也在现场，面色铁青的，居然好像也气得不轻，看到我进来，就说："DK，你来得正好，你来评评理。简直太不像话了！"

然后她指挥财爷和老板，说："你们先打住，听听 DK 怎么说。"

我干笑了两声，说："这是怎么个情况？"

老板迁怒于人，见我一脸懵懂无知的样子，骂了一句："怎么个情况你还不知道？不知道你来干嘛？"

财爷就说了："人家刚刚来，问一句怎么啦？你以为人都像你似的，不分青红皂白就随便下结论？还说别人不了解实际情况不知道问题有多严重。我看你才是一脑袋浆糊。"

老板气得脸都红了，我赶紧说："大家歇口气喝点茶，先吃午饭，咱们一边吃一边说嘛。"

秘书趁机把盒饭送进来。

老板和财爷都没再吭声，埋头吃饭，副总捡了这个机会跟我简要地说明事情的经过，大意是说老板想把年度利润指标逐层分解，落实到每个职能部门的人头上去，财爷觉得这个想法不靠谱。于是两人就吵起来了。

我问老板："你为什么想这么做？"

我们目前的利润指标，是由项目部和客服部在承担，其余部门，包括行政后勤、财务、人力、产品、顾问部和市场部在内，关键绩效考核指标里都没有利润考核这一项。

财爷在旁边说了一句："脑子进水了呗。"

老板一摔筷子，说："你这是什么态度，是讨论工作的态度嘛？"

财爷也不示弱，说："你自己说嘛，你那不是脑子进水了是什么？什么全员都是利润考核对象，你以为你给张姐（她部门一位中年大姐，做会计的）分个利润指标，告诉她说每个季度要完成多少，她就会丢下账下项目去收费啊？她会去才怪！所以你这个分解方法根本没有意义，你让 DK 去做搞推销发传单？去跟客户谈价钱？她倒是肯啊！"

我心想我还真的是肯的，我喜欢在外头工作，最不喜欢坐行政班了。

老板说："我没有说让 DK 去搞推销发传单，你完全没有理解我的意思，来，我再跟你解释一遍，就说前几天吧……"

他还没说完，副总忍不住了，插了一句："老板，那个例子你已经举了 5 次了，我耳朵都听出老茧了，咱换一个说行不行？"

老板说："你们听是听了，但是没听进心里去，你们根本不知道问题有多严重，我跟你们讲，公司照这个情况发展下去，危险得很！"

副总无可奈何地说道："好吧，那你说嘛。"

老板接着说："就说前几天吧，我碰到人事部的小林，顺便问她上回企划部拍的那套宣传片，封面定了没，她理直气壮地说还没有。那都是两三个月前的事了，选个封面就这么难？那还是我亲自交代的，我做老板的说话就这么没分量？你说

这是什么原因导致的，不就是因为她觉得公司的经营状况跟她没关系嘛，她要是背了公司的利润指标，她敢这么对待工作吗？”

财爷就说：“你前半句我赞同，后半句我反对，小林她自己工作没干好，那是她工作失职，但是你让她背个利润指标就能解决问题吗？选个封面和公司的利润指标有啥关系，你说，有啥关系嘛！你把这个关系找出来给我看看！”

老板说：“怎么就没关系了，公司没利润她能有钱拿？”

财爷说：“公司没利润她是没钱拿，那公司有利润她也不见得有钱拿啊！”

老板当场被堵住了，我赶紧说：“咱先不说利润的问题，老板，除了小林的事，还有什么事让你很闹心的？”

我虽然还不清楚老板和财爷究竟是因为什么原因吵起来，但是看老板举的例子和他的思路，估摸着多半是和职能部门的绩效考核有关，而如果是这种情况，老板肯定看到的不仅仅是人事部门有问题，其他职能部门多半也让他不满意。

果然，老板说：“事情多了去了，上个星期西提那边的项目，出了问题，客户找我投诉，我让顾问部的 XX 去解决，一个星期了，到现在也没动静，他为什么不去解决？不就是因为这个项目验收不验收都跟他没关系嘛。钱收不收得回来都不影响他的工资。”

副总说：“XX 他是兼职，而且当初本来就说好了只替咱们做指导不跟项目的，你派人家去跟项目，也要看人家工作安不安排得过来啊。我觉得这个问题不是 XX 的问题，是我们自己没找对人去跟。”

老板就说了：“他拿我的工资，他不该给我干活啊！再说了，他当初要是不想接这个事，他为嘛不直接说出来？我也好安排其他人啊，他接了又不干，那不就是消极怠工是什么，顾问部的总监脑袋被狗啃过啊，看他管的什么样子！”

财爷说：“老板，我现在不想跟你争论，你思维陷入误区，现在讨论什么都没有意义，总之一句话，你那个利润指标要分解，你只管去分解，但是你不要想从我财务这边得到什么帮助，DK 如果觉得这个事情可以做，你就替他做了，我是不管的。”

老板一拍桌子（我的例汤趁机倒了，撒了一地☹），说：“什么叫做没意义，什么叫做你不管，你是公司的高管，公司的经营跟你没关系啊？就是因为你有这种事不关己高高高挂起的思想，你财务部的人才会对利润指标这么排斥，你要检讨！”

然后他转身问我，说：“DK，你觉得这个事情要怎么做？”

我想了想说：“老板，对我来说，不管什么方案，我都可以做，但是要确保方案有针对性，我需要具体的了解究竟存在哪些问题，所以，除了上边这些原因以外，还有其他原因让你想把利润目标分解给职能部门不？”

老板说："你这话算是问到点子上了，我是这么想的，我们对上半年利润指标进行清理，发现几乎没有几个项目是达标了的，为这个事情，好几个部门的经理都被扣了钱，最高的被扣了一万多，少的也有一两千，但是我们职能部门没有任何动静啊，我看到总助（分管人事）那边给职能部门的评分，基本都是 98、99 的，接近 100 分啊，不仅有绩效工资，还有奖金啊，这个不合情理啊，如果职能部门运作得好，公司上半年利润指标不可能完不成啊。我举个简单的例子吧，就说我们那个绩效考核小组，现在绩效考核小组下项目去检查，每回检查都说好多项目各方面管理都好得很，没有任何问题，管理好又没有什么问题，客户为什么不付钱？为什么项目还会经常出意外？客户不付钱，项目又经常扯拐（方言，大意就是出问题的意思），归根结底，说明项目管理有问题，有问题考核小组为什么看不出来？他不就是想当好人嘛，不把考核当回事，就想着不得罪人，这不就是因为他心里没有利润指标嘛。"

这里为怕大家看得糊涂，说明一下公司项目管理的背景，公司现在有很多提供现场管理服务的项目，收费是根据现场管理的质量，由客户按期支付的，为了管控现场管理质量，公司成立了一个绩效考核小组，该小组的成员是从质量部门、人事部门、财务部门以及销售部门抽调的人员组成的，分为两大组，轮流主持考核工作，为了确保现场服务质量，绩效考核小组每个月必须下所有项目至少考核两次。考核的标准是由公司质量管控部门预先设计好的，考核小组只需要根据标准去逐项检查就可以了。

这时财爷说："你不要动不动就上纲上线，我自己就是考核小组成员，也带过考核小组团队，我说句公道话，我们考核小组，除了质量部那几个人，其他没几个人是真正看懂了那个考核标准的，换句话说我们大家都是外行，平时还有自己的工作要做，没那么多功夫去研究考核规则，你现在让一群外行去考核人家内行，考核不出问题来，你就说人家想做好人心里没有利润指标，你怎么不想想那是因为考核小组设计本来就有问题导致人家根本没有考核项目质量的能力造成的呢？"

副总插了一句，说："老板，我觉得财爷说得也有道理，现在考核小组把考核工作做成了两张皮（大概是做成了表面工作的意思），确实也不完全是因为考核小组不愿意做坏人，他们不专业也是个原因。"

老板更火大了，对住副总一顿骂："哦！不专业能做借口啊，你去跟客户说，对不起我们这个项目没管好是因为我们考核小组的人不专业，但是钱你还是要付给我们，谁鸟你啊！你是分管质量的，这种话你都说得出来，你比公司任何人都需要检讨！"

副总无可奈何地说："行行，我们大家都检讨。"

老板一肚子的气，好像今天终于找到了机会发泄出来，指着副总和财爷说："你们是该检讨，每次我让你高们管做互评，你们都说，嗯嗯，某某不错某某也不错，回回都打 100 分，你们真的有这么好？你们如果真的有这么好公司至于完不成利润指标？如果没那么好你们为什么要给 100 分，说明你们无能！连怎么评价人都不知道，脑子里就只有一个熟人印象，什么事都比着熟人印象来干，觉得某某为人不错，于是工作也好，不，你们连为人都不考虑，就管人家跟你们熟不熟，只要是熟人，样样都好！"

副总和财爷这一次难得的都没吭声，估计平时确实有这么做过。

然后老板转过来对我说："DK，你跟他们不一样，你这个人，跟谁都熟，但是跟谁又都不熟，你说话做事都比较客观，你来评价我说得有没有道理，公司这么多问题在那里摆着，都是职能部门无能造成的，我怎么就不能把利润指标分解给职能部门了，销售部和项目部没完成指标是该罚，可是职能部门也没干出个什么事来，凭什么还要得奖励，就是因为有这么一群管理干部，老是护着自己部门，以为这样是对部门好，其实是助纣为虐。"

财爷就说："行行，我们无能，我们助纣为虐，我们都该死，你爱分就分吧，我倒要看看你怎么个分法。"

老板说："这个事情 DK 说了算，她是专家。"

我干笑了两声，前所未有的想缩到墙角当灰尘，老板这不是让我当炮灰么。而且我哪跟副总和财爷不同，我简直跟他们是一模一样啊，都怕得罪人。最主要的是，我哪是啥专家啊。

我硬着头皮说，这样，我们先不讨论谁是谁非的问题，就先来来讨论职能部门绩效考核指标设计的问题。一般情况下，我们可以将职能部门的绩效考核指标分为两类，一类，是和岗位工作与部门职能有关的，一类，是和公司运营有关的。从这个角度来说，让职能部门背利润指标也无可厚非，因为利润指标是重要的运营指标。但是，将利润指标分解到职能部门，有几个地方要特别注意：

首先，职能部门背的这个利润指标，是公司层面的利润指标，不是某个具体的指标。举个例子来说，假设公司今年的利润指标是 200 万，第一季度分解指标是 20 万，那么每个职能部门应该背的利润指标都应该是 20 万，而不能将这 20 万在职能部门之间再做细分。

其次，职能部门对利润指标的不能完成应该承担的责任，要比营运部门要低才合理，这又两个原因，其一，利润指标并不是职能部门的主要考核指标，如果责任太重，会让大家无所适从，到最后更加做不好本职工作；其二，职能部门和利润指标之间的关系比较远，很难界定清楚是哪些行为导致了指标未能完成，有时候职能部门可能完全没有失职的地方，但是利润指标还是没完成，这时候他们

纯粹是被连累的；其三，职能部门的薪酬和营运部门比起来，普遍是偏低的，处罚太重，反弹的可能性非常大，会导致职能部门不稳定。而职能部门是最需要稳定运作的部门。

最后，如果必须要把利润指标分解到职能部门，我建议将之作为常规考核项，把标准明确下来，如果季度利润指标不合格，职能部门的经理扣多少钱，主管扣多少钱，员工扣多少钱。根据职能部门和业务线关系的远近，以及员工薪酬差别，扣钱的标准分出差异来。薪酬低，和业务线关系远的部门，标准订得稍微低一些；薪酬高，和业务线关系近的部门，他们对业务的推动有很大影响，扣钱的标准不妨订高一些。

举个例子来说，我们可以定个规则，如果季度利润指标没有完成，人事经理扣 500 的话，那么后勤部门就扣 200，顾问部门扣 700。至于员工的扣款标准，就由部门负责人来分解，公司层面不要做硬性的规定。

这时副总问了一句："部门负责人是分解他的扣款呢，还是像我们给他定扣款标准一样，他也去给部门下属定一个扣款标准？"

我说："不是分解他的扣款，是他去给部门下属定一个扣款标准，如果他因为利润不达标被扣了 500 块，这钱是要他自己掏的，不能让下属给他承担。"

财爷说："你觉得这个方法有效吗？你觉得这样就能刺激他们去努力工作了？"

我说："我不肯定这个方法一定有效，但是呢，我们可以试一试，做事情有规则总比没规则好吧。不过，我也要说明一点，将利润指标分解到部门和个人，与公司目前实行的财务保密制度是有冲突的。"

老板可能以为我是想说服他放弃这个想法，就把眼一瞪，说："怎么冲突了？怎么就冲突了？"

我说："这有两个原因，其一，我们做绩效考核，有一个先决条件，那就是要把考核的依据充分告之当事人，如果将利润指标分摊给部门和个人，这意味着公司每个季度都要公布利润情况，不然你没有理由扣别人的钱啊；其二，我们分解利润指标的最终目的，不外是为了通过将指标落实到个人，给他们形成一种心理压力，迫使他们去努力工作，同时，通过完成利润指标，获得一定的成就感，这都需要一个前提，那就是我得知道我的工作都带来了些什么结果，我随时掌握着结果，我就知道如何调整我自己，该偷懒的时候才会偷懒。如果不知道结果，我工作起来就是盲目的，工作勤奋与否，主管对我的看管是否严厉、我手上的工作是否足够多、我的工资有多少及我对这份工作的重视程度都有关，但唯独不会和公司的经营状况有关，因为我压根儿就不知道公司经营成啥样子啊。"

老板说："我告诉他们不就行了，没有必要公布财务状况。"

我笑了笑，说：“老板，事情不是这么做的，我来公司的时间虽然不长，但是我印象中，几乎每次开会，你都报忧不报喜，只说公司经营得不好，职能部门哪些地方做得不足，这些都是你看到的，你思考了以后说出来的，代表你的立场的话，可能你说的都是有道理的，但这些永远没有数据的说服力大，因为数据是客观的，而你的发言，是主观的，甚至从某种程度上来说，你是资方，他们是劳方，你们两者的关系并不完全一致，他们又怎么会相信你所说的财务状况呢？除非是见到正式的报表。

还有一个问题，我们做绩效考核的，都很关注过程考核，有时候可能结果不如人意，但是比起开始，过程中出现了明显的改善举措，这都是值得表扬的，所以，定期的公布数据，也有助于让大家看到公司运营的路径和阶段性成果，从而正确评估部门和个人自身的表现，这样也让他们会更有方向性。”

财爷这时说：“我认为 DK 说的有道理，如果要把利润指标分解到职能部门，就应该每个季度公布一次利润指标完成情况，最少要有两个数据，当季指标是多少，目前已经完成多少。”

老板没吭声，埋头抽烟。过了一会儿才说：“DK，你是不是也不赞成把利润指标分解到部门去的做法？”

我说：“我不是不赞成，实际上我从前做过这样的指标分解，外边也有很多公司采用这种方法，只不过做这个指标分解，对我们公司来说，可能是个挑战，因为关系到信息披露的事情，以公司一向实行的财务保密文化，我估计老板你的压力会很大。”

其实公司不仅是实行财务保密，什么东西都是保密的，公司有两部碎纸机，专门用来粉碎各类用过的不能再用的纸张，不管内容如何，全部都要粉碎，而我进公司八个月有余，负责人力资源开发工作，但是至今我连公司薪酬体系的边都还没摸到，这些都是老板的主张，所以我觉得，财务公开对他来说，是非常大的挑战。

老板闷头抽了一阵烟，说：“没有别的办法可以代替么？”

这时财爷踢了我一脚，我知道她的意思，说：“别的方法，我也还有一个。”

老板立刻就问：“什么办法？”

我说：“这个办法其实很简单，一方面，我继续我手上的工作，进行岗位价值分析，提取 KPI 指标，尤其是职能部门的，考虑到现在职能部门的表现确实不尽如人意，我会尽量增多职能部门的考核指标，实行一段时间之后再来慢慢调整。另外一方面，和利润指标有关的，我们增设一个十三薪，规定只要完成公司的年度利润指标，年底全体员工都发双薪，如果没有完成，全体员工年终都没有分红，如果利润指标低于警戒线（公司还没有出现过、估计今年也不会出现低于警戒线

的情况），全体员工十二月工资扣一半。半年总结会的时候，财爷已经公布上半年的一些运营情况，到第四季度的时候（第四季度是公司业务旺季），适度的信息公开，每个月底公布当月计划收入和实际收入对比情况，给大家造成心理压力或者是心理期待，有助于提高他们的工作热情。”

从管理的角度来说，这个方法实际上是有瑕疵的，一般来说，一个人能够承受的绩效考核指标幅度通常是在 4~8 个之间，过多的绩效考核指标，实际上是在牺牲组织的柔性管理，而刚性管理一旦开了头，就只能一路走到底，不然中途难免会出现效率低下的毛病。

上硕士班的时候，有一位讲管理学的教授，讲课非常之生动有趣，就刚性管理和柔性管理的问题，举过一个形象的例子，他是这么说的，好比有一个公司，效率很差，员工都好像猪一样懒，老板于是花重金请了一个以严厉著称的管理者来，天天朝这些员工挥鞭子，干得不好就挨打，员工都是怕挨打的，为了不挨打，只好拼命干，于是公司效率就上去了，效益也出来了，这个时候对老板来说，最重要的是什么？是给这个管理者加工资，拼命的加，加到朝他吐口水他都不肯走的地步。一旦他走了，下一任管理者要怎么办呢？怎么才能出业绩呢，只有一个办法，以前那位管理者是天天朝员工抽鞭子，现在要改成顿顿抽，不然做不出效益来啊，再下一任来了要怎么办呢？只能按小时抽了，再再下一任怎么办呢？没办法了，按分分钟抽，但是员工的产出是有极限值的，这样的企业，就算有效益，也没有办法长久保持，因为它牺牲了柔性管理。有长远发展力的组织，管理者练的是绵里藏针的功夫，急功近利的企业，管理者练的是大力金刚掌，我不能说两种功夫有高下之分，但是，大家都看得到，练大力金刚掌的人，过了壮年期，很快就会退隐，但是练绵里藏针的那些内家高手，越老越辣，杀伤力越大。

我知道这个道理，但是现在老板对职能部门牢骚这么多，期望值又这么高，一时之间也实在想不出更好的办法，只能走一步看一步。

老板觉得这个可行，说：“那行，就这么办嘛，DK 你尽管把方案做出来，争取第四季度就开始实行。”

这时财爷又跳起来，说：“这个不行，这个事情是现在才定的，根本没有给大家吹过风，突然就冒出来，人家怎么接受得了，你不要想一出是一出。”

老板说：“这个事情还要怎么吹风，这就是公司的制度。跟每个部门经理说一下，让他们下去传达就行了。”

财爷说：“老板，事情不是这么做的，你要考虑大家的感受。”

老板火冒三丈，说：“我考虑大家的感受，谁考虑我的感受？”

我看着他苦大仇深的样子，忍了又忍才没笑出来，来这家公司的时间不长，但是担任调解员的时候很多，老板在暴怒的时候经常会冒出一些让我喷饭的话。

副总说："老板，我觉得还是要从长计划，最好是今年做出来，年底的时候宣布，明年开始实施。"

老板说："不行！就要今年！现在第四季度，正是我们冲业绩的关键时候，这个时候不拿出来，还要什么时候啊，你们脑子进水啦！还是被门板夹了，一点思维能力都没有。"

财爷说："就你行，就你有思维能力，想干嘛就干嘛，你以为你是土霸王啊，土霸王还讲道理呢。"

眼看两人又要吵起来，副总赶紧说："这个事情是 DK 在做，问一下她的意见。"

我说："这样吧，等我把东西做出来，我们再讨论实施的时间吧。现在只是一个大概的框架，很多问题也还没暴露出来，等我开始着手做的时候，会再系统问问几个部门大头的意见，一方面是给他们预先吹风，另外一方面也是趁机看看他们的想法，并收集一下问题，他们可能会有些更好的思路提供。我预计这个时间会是 3~4 周左右，等第 4 周结束，我会提一个初稿来和大家讨论，到那时候会更有针对性。我们可以根据讨论的结果来决定具体的实施时间。"

老板说："行，就这么干。"

等我们从老板办公室出来的时候，财爷用一种劫后余生的口气对我说："真是一辈子都不想跟这个头脑不清的家伙打交道。"

我笑着拍了拍她的肩膀，说："赶紧回去干活，为了解救你，我又凭空给自己找了个活儿干，我那一摊子事还没做完呢，现在又多了一项任务。"

财爷说："DK，还是你比较厉害啊，你一进来土霸王就老实了，而且他什么都听你的，我就没那本事，动不动就跟他吵架，真是烦死了。"

我只是笑。

财爷说："DK，把你的秘方教教我，怎么才能不吵架不动肝火就把事情做好，我看你整天都是笑眯眯的，但是老板就很服你。我天天跟他干架，他还是不服我。"

我心想他哪是服我，他收拾我的时候你没看到而已。我说："你不用向我学，你这样做才是对的，是高管应该有的态度，我是中层，我的对策你不能用的。"

财爷说："能不能用我说了算，你先把你的对策说出来我听听看嘛，不然我就不让你走。"

我无可奈何地说："好吧，我的对策其实很简单，你看，从我进办公室，到我出来，我从头到尾，经没有和老板争论一句，我收集他的想法，为他设计方案，努力将方案付诸实施，至于他的想法，我不评价，我只负责执行他的思想，这是我做中层的职责所在，也是我的本分，如果每个中层都跳起来和老板理论是非，那这家公司也别想发展了。但是你不一样，你是高管，你的职责在于评价老板的思想，纠正，或者丰富之，如果思想相左，有争论在所难免，你可能觉得每次跟

老板干架都是你低头，但是他何尝没有在和你交锋的过程中发现自己的不足呢，这个可能才是让他真正生气的地方，因为你攻击到他了，但这对他来说不是坏事，可以让他更深入的思考，可能也正是因为这一点，他才信赖你啊，把你当做心腹。他对你比对副总好，一个非常重要的原因就是你善于启发他思考啊，虽然方式，那个，略显粗暴了一点。”

财爷说：“你说的话虽然有道理，但是也有问题，你的意思就是做中层的就要一丝不苟照着老板的意思去做事，如果老板的想法本身是错的，那你不是做无用功？你不憋屈啊？”

我笑着说：“你要反过来想，如果我按照老板的想法去做且老板的想法是对的，就不会做无用功，如果做了无用功，而且我是按照老板的想法在做的，那么，老板的想法多半就是错的，这个简单的逻辑推理关系，老板还是会做的，所以，作为中层，我觉得我最重要的职责不在于和老板吵架，一个组织要想发展，不能只有一个声音，也不能有太多声音，我最重要的职责在于高效率地执行老板的想法，让他验证自己究竟是对的还是错的。至于思想辩论这种事，交给你和副总，我就不插手了。”

财爷很抑郁的走了，临走前扬起她 45° 明媚的脸，忧伤地说，我就是个吵架命啊☺☺。

过了一星期老板找我，问我上回交代的事情进展得怎么样了，我大概汇报了一下进度，他表示很满意，然后说：“DK，你会不会觉得我上次脾气太大了？”

我吃不准他的用意是什么，想了想说：“我相信事出有因。”

老板说：“对，我上次是有点借题发挥的意思，敲打敲打他们，现在职能部门的表现实在是太差了，不止财爷和副总，其他几个部门的负责人，也都很欠收拾，我要找个机会，把他们弄过来谈谈。”

我说：“都行。”

然后老板说：“财爷前两天跟我一起吃午饭，说起你的中层本分理论了。我觉得不错，不过，有时候你也要有点声音，不能什么事都照着我的想法来，HR 这个领域，你是比较专业的，我也需要你的专业建议。”

我笑着说：“所以我帮你做方案和制度啊。”

老板说：“不仅是做方案和制度的问题，我也希望你发现我有错或者跟我有不同意见时，能提出来，就像你所说的，一个公司不能只有一个声音。”

我说：“好的，知道了。”

但是我想的是，财爷的影响力比我大了不知道多少倍，她都很难影响到老板，我更加是不用想了，所以，短期之内，就不费那力气了。

做 HR 的，可以不懂管理，但不能不懂人。

3.9 有关帕金森定律的一次实践

我最初学到帕金森定律的时候，觉得这个东西我不可能遇到，因为我认定一辈子都只会在扁平型、资本型的组织里工作，而帕金森定律是官僚型组织形成的原因。后来，我遇到了。

公司的一个区域会计想离职，因为这个岗位很敏感，不容易找到合适的人，所以我劝了好几次，希望她留下来，她似乎也是在走与不走之间犹豫不决，我就找了她部门的财务经理商量，看看有什么办法可以打消她的念头。财务经理拍着他的胸膛跟我说："放心吧，这个事情包在我身上，我去给她做做思想工作。"

我问他说："你打算怎么做思想工作？你知道她为什么想离职又怎么会犹豫不决？我现在就是有点搞不懂这个，她说话吞吞吐吐的，我摸不到她的脉。"

财务经理说："小姑娘心思多得很，一直想去开个店卖衣服，年初就跟我提过这个，因为手头没钱所以没敢辞职，现在可能有点钱了，但是我们这个团队气氛特别好，思想上高度统一，她很舍不得。我去跟她讲，以后再也遇不到我们这么好的团队了，她自己会考虑的。"

财务经理信心满满的，好像只要使出这个杀手锏来，会计一定会束手就擒，我却觉得不靠谱，经验告诉我如果一个人想辞职，很多时候都是因为团队无法满足她的需求。我说："你先不要急着找她谈话，我昨天刚刚找过她，你过两天再跟进下。"

我想趁着这个时间去找财爷（财务总监）了解一下情况，看看问题究竟是在哪里。

但是财务经理是个超级性急的人，他当天下午就去找那位会计谈心了，第二天早晨人家就来找我，正式提交了辞职报告，不管我怎么劝她都不松口，坚持要走。我没有办法，只好答应，让她开始走离职流程。

等到一个月后，那位同事正式离开公司这天，她在外边给我打了个电话，对我说："DK，你之前问过我很多次究竟是为什么要辞职，我是觉得在公司里不方便讲，现在我出来了，可以告诉你原因，我之所以要辞职是因为我们财务经理，他实在是太差了，又自以为是，全部门的人都讨厌他，他还自我感觉良好，我们部门其他几个区域会计也都有离职的想法，只是还没找到合适的工作，这个情况你关注一下吧，免得到时候手忙脚乱。"

我事先并没有想到是这个原因，但是她一说出来，又觉得并不惊讶，财务部因为某些原因，主管以上的干部都是公司领导介绍进来的熟人，老板对财务部管

理人员的要求是，可以没有能力，但是一定要忠诚。财务经理差不多就是这样的人了，我记得有一次我申报一个政府项目，需要做财务分析，我拿了模板去让他填空，结果他告诉我说，你这个东西太复杂了，我不懂，你找别人问去。

我当时有点生气，说："不懂不光荣，不懂就学习才光荣。"

财务经理理直气壮地说："我学不会，再说公司也不要求学这个。"

我跑去财爷那里投诉他，财爷说："你也不要太为难他，他就那点水平，以后有这种报告你拿来我给你做就行了。"

我说："你为嘛不找一个好一点的，你这么丰神俊朗的人，他实在配不上你啊。"

财爷唉声叹气的说："你以为我不想找啊，我看见他都烦，那不都是老板包办婚姻嘛，指定他当财务经理。"

这个黄马褂从此成了我的拒绝往来户，不到万不得已，不敢轻易麻烦他老人家给我干活。我对他要求不高，只要能把部门的工作继续下去不捅篓子就行。

我去找财爷，把那位会计的情况和她反应了一下，财爷说："这怎么办啊，要不我们去老板那里跳一跳？就算不能干掉他，让老板修理修理他也是好的。"

我一听有理，就和财爷跑去找老板，结果老板说："你们要求不要那么高，就那点工资，还能找到什么人啊，他要是会管人，他也不会是今天这个样子。小X（财爷的名字）你能力强，多担待一点部门的事不就行了，活人还能给尿憋死啊。"

财爷说："老板，这个岗位很关键，我们能不能把工资提高一点找个好点的？"

老板说："这个不容易啊，外边的财务经理不知根知底，不能随便用啊，再退一步说，就算我们找到合适的，现在这个也要安排啊。"

我一头黑线，是了，我忘记了，这个是黄马褂，不能解聘。

这件事就此不了了之。

那位区域会计离职以后，老板让我物色合适的人选，我在朋友圈里问了一遍，得到两个候选人，初步面试过，觉得还算合适，就推荐给财务经理。

但是财务经理面试了两个人，告诉我说："他们能力不行，而且一个是外地人，一个是才嫁来本地的外地人，不牢靠，还是再看看。"

我耐着性子问他："到底哪里能力不行？"

财务经理就说了："我也说不上来他们到底哪里不行，但是我十多年的老财务了，我看人不会错，我说他们不行，就是不行。"

我说："那你需要有什么能力的会计，把条件详细跟我说一遍，我也好依样画葫芦。"

财务经理说："你没做过财务，我就算是把条件开给你，你也理解不了，你只管去给我找人来面试，什么人都可以，他们行不行，我一眼就能看出来。"

我没有办法，只好继续在人才网站上发招聘广告，此后陆陆续续有人投简历，

我挑了五六个给他面试，但是看来看去他都说不行，问他哪里不行，他永远是那句话，说不上来，但是不会看走眼。

这期间因为那位区域会计的活儿一直是由老板的秘书兼着（她在公司做过一段时间会计），但是她的活儿也很多，过了一个月左右就忍不住了，在老板面前说人事部找人太慢，她的工作超负荷，忙不过来。老板把我找去问情况，我把事情经过和他说了一遍，然后建议道，要不就让财务经理自己物色一下看看有没有合适的吧，他十多年的老财务，应该也认识不少这方面的人。

老板同意了。

这一次倒是很快，一个星期不到，财务经理领了个中年女士来公司，告诉我说这是他找的会计，让我安排面试。

我哪里敢随便面试黄马褂带来的人。我恭恭敬敬地把财爷请了出来，财务经理本来以为面试是走走过场就算了，看到我把财爷领过来，他就有点不高兴，说："经理，你这是什么意思，会计这种岗位，用得着总监来面试嘛，我说话不管用嘛？"

我说："也没有说不管用，公司一般面试都是三轮制的，财务部的员工，照规定是需要财务总监复试的。"

财务经理说："行嘛，随便你们复试嘛，不过我把话说在前边，这个人是我看重的，各方面能力都不错，你们要是觉得还不行，我也没办法了，只能继续找，但我只有这么一个候选人，你们挑的人怎么样，前后看了这么多，你们心里也应该有数，我就不说什么了。"

我忍住气，说："我知道了，你先回去工作嘛，有啥情况我会汇报给你的。"

然后我把那位中年女士请到小会议室里。让总监跟她聊了半个小时，出来找我，她的样子很沮丧，我还很少看到她这么郁闷的。我说："是不是不合适？"

总监说："武大郎挑伙计啊。"

我大默。我开始想，这个问题要怎么解决。

我先让那位中年女士先回去等消息，她可能有点出乎意料，离开公司之后应该就给财务经理打了电话，因为很快财务经理就来我部门找我，对我说："你今天没通知那个新来的会计明天来上班啊。"

我说："这件事我要先和几个老板商量一下，先不忙通知。"

财务经理说："有什么好商量的，老板肯定同意。"

我说："公司的老板不止一个，分管营销的副总，顾问部的宋老师，还有财务总监，都是老板，财务部是公司很重要的部门，这个部门的员工入职，要经过所有老板面试没有问题才行。"

财务经理说："我怎么不知道这个事，我当初进公司都没走这个程序。"

我冷冰冰的说："你当初进公司的时候还是老板一家为大，但是今年6月份股权结构已经发生变化，新增的几个股东都有写进公司章程，变更手续上个月已经办完了，你要是不信我可以把东西翻出来给你看。"

财务经理说："那行嘛，你看这个事情什么时候能定下来，人家也不是找不到工作。"

我说："我明天就去找那几个老板说这件事，今天会把基本情况和他们先邮件沟通一下。"

财务经理走了以后，我和财务总监去找老板，说："老板，财务经理今天带了一个人过来做会计，财爷面试过后觉得不行，但是他非要用。"

老板说："怎么会不行？"

财爷说："脑袋不清楚，连电脑都不会用，以前也没干过这个，不知道他在想什么，而且听那女的介绍，貌似是财务经理的亲戚，我记得我们财务部是有规定的，部门内部不能有亲戚朋友，上下级是亲戚的更加不允许。"

老板就没吭声。

我说："老板你以前也管过财务，这样，我和财爷可能都对财务经理有偏见，连带他介绍来的人我们都没办法用平常心来对待，所以要不我约这位女士明天过来，你和她谈谈，看看这个人到底中不中，财爷说财务经理挑这个女士做会计是武大郎挑伙计，你看看她评价的到底中肯不中肯。"

老板瞪了我一眼，说："不要把简单的事情复杂化，不要动不动就上纲上线。"

我说："那行吧，我就通知她明天来上班了，如果以后证明她确实是个矮伙计，总秘那里你就要多做思想工作，因为她极有可能要充当这位中年女士的救火队。"

老板的脸色有点难看，说："你把人约过来我看看。"

我和财爷从老板办公室出来的时候，财爷对我说："DK，要不这个事情算了，我估计老板看了就算觉得不合适也还是会用的，我们不折腾了。"

我说："先看看再说吧。"

财爷说："你怎么这么倔啊。"

我说："不是我倔，XX（离职那位会计）说得很清楚，现在财务部的几个区域会计都不稳当，我得做点什么事让他们有点信心，不然等到明年开春，工作好找的时候，这几个人一家伙全部走光，到那时候，哭的就是你和我了。"

财爷大惊失色："你说什么，有哪些人不稳当，你赶紧跟我说说，怎么会不稳当了？"

我说："就是某某、某某和某某了，他们都觉得财务经理很差。其中某某最明显，上个月她要考注册会计师，复习得水深火热的时候，财务经理安排全部门的人去旅游，要求所有人必须去，不准用任何理由请假，她当时非常气愤，跟我说

是不是财务经理怕她考上注会让他难堪所以故意选在关键时期组织旅游，目的就是为了让她考不上。”

财爷骂道：“这个混球，就知道给我添乱。”

我说：“这些事你都不知道？”

财爷说：“财务部现在有两大块，结算这边归我管，他分管的资金部，很多事情都直接汇报给老板，我名义上是他上级，但是他压根儿没把我放在眼里。”

我说：“难怪。我知道他是黄马褂不能随便动，但这不表示我不能制造一点小波折，给他的人生增加一点挑战，明天如果老板对那个会计没意见，我会接着找副总和宋老师，如果老板不答应或者他们不愿意出面那就算了，我就写个试用通知拿去老板那里让他亲自签字。”

财爷说：“你不怕老板收拾你啊。”

我说：“他最多就是觉得心烦吧，但是应该不会干掉我，公司里也需要能干活的人不是，而且，财务经理啥水平他心里清楚，他推荐那个会计啥水平他明天也会知道，如果非要用这种人，至少他要有承担后果的自觉。实际上，他要真的对我这一套感到厌烦那反而好了，这表示以后我再给财务经理增加工作乐趣的时候，他会回避给我们断公道这种事。而只要他不回回出面袒护黄马褂，我总有办法把那家伙收拾出来的。”

财爷说：“叫我怎么说你好呢，你好像一门心思跟财务经理杠上了。”

我说：“我要是不跟他杠上，我的工作量就会跟我杠上，我们现在就走在帕金森定律的边缘。我们雇佣了一个不称职的人当中层管理干部，在组织内部，他只有三条出路，第一是申请退职，把位子让给能干的人，这个估计是不行的，人家自我感觉良好，如果公司不开掉他，估计他会一直干到退休；第二是让一位能干的人来协助自己工作，这个估计也不大可能，他连你这个上级都不放在眼里，有那胸怀引进别人才怪；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。这个就是他打算要走的路，他推荐那个会计候选人就是个例子，这个人进公司，他就可以继续高高在上发号施令，这个人肯定也听他的，慢慢的部门其他人陆续辞职，他就接着找他管得住的人来顶替，到最后一整个部门的人都是些无能的人，但是工作还是要干啊，于是只好不停的招人，慢慢的财务部庞大起来，人浮于事，相互扯皮，效率低下，到那时候，老板肯定会对我说，DK，你去想想办法，财务部要考核啊。而在这之前，我肯定已经不知道被财务经理累死多少次了。”

财爷说：“我知道你的意思，但是你觉得老板会支持你么？”

我说：“我不知道老板会不会支持我，我也不管这个，我不是股东，只是一个很小的中层，我只做我份内的事，这个份内之事就包括为公司选拔合适的管理干部，征募能够胜任岗位工作的员工，以及纠正那些不按流程做事、不按标准作业

的行为。”

财爷没吭声，过了一会儿才说：“我晚上找副总和宋老师都聊一聊。”

第二天那位中年女士来公司复试，老板和她聊了一会儿，之后就把我找了过去，问我说：“现在财务部那边究竟是怎么回事？怎么搞得人心惶惶的？”

我说：“我这个人说话一向直接，我是觉得，你对财务部管得太多了，公司没有哪个部门的经理可以越过总监直接向总经理汇报的，就算是总经理亲自交代的事，他还要例行的通知总监一声呢，何况还是部门内部的工作。财务部这边，我不是反对你用熟人，但是熟人也要遵守公司的规章制度吧，按照我们公司的制度，部门经理只有用人建议权，决策权则控制在中心总监手里。现在财务经理完全是把自己当总监在看，他要用的人就非用不可，这是不是太霸道了点？而他为什么敢这么霸道？不外是因为他认定自己是直接对你负责的。”

老板说：“我有我的考虑。这个财务经理能力方面确实不行，但他也有别的优点。”

我说：“这世上没有哪个人是完全没有任何优点可言的，关键在于他的优点是否能够为我所用。”

老板皱了皱眉头，说道：“财务经理推荐的这个候选人你觉得怎么样？”

我说：“我认可财爷的话。”

老板说：“如果我坚持要用呢？”

我说：“老板，公司是你的，我相信你会做最有利的选择。”

老板看着那个候选人的简历出了一会神，然后若无其事的说：“今天早晨 XX（老板的秘书）说她有一个朋友最近刚刚离职，下午会来公司面试，你让财爷看看行不行。今天来的这个候选人，让她先回去等通知。”

我回部门刚刚坐下，财务经理就给我打电话，问我什么时候可以通知那个候选人来上班。

我说：“XX（老板的秘书）也推荐了一个候选人，下午就过来公司面试，老板的意思是看看这个再定。”

财务经理不耐烦地说：“招一个区域会计还这么麻烦？”

我不软不硬的顶了他一句：“我这也是按流程办事，你没按流程进公司不代表其他人也能有这个特权。”

财务经理说：“我下午要外出，没时间看。”

我说：“老板也没叫你看，他是让财爷面试。”

财务经理说：“我部门的人不需要她面试，她用人的标准跟我不一样，她看上的我用不来。”

我说：“她是你上级，我不知道别的公司是什么情况，我们公司要求下级要服

从上级的安排，他如果觉得一个人可以用你就要尽量去用，用不来也要用。”

财务经理说了一句：“不可理喻。”

然后他直接挂了我电话，我从大厅的玻璃墙看到他去了财爷的办公室，一会儿又气冲冲的出来了，估计谈话不是太愉快。

这天中午，副总和很少来公司的宋老师意外的都到公司了，大家也不去自己办公室，就在人事部呆着，宋老师看公司的财务账，副总就把几个销售经理叫过来问话，等老板秘书推荐的候选人来了，两人都说左右也没什么事，要求和财爷一起去面试。我心想这样也不错，如果三个人都把这个候选人看上了，到时候去老板那边说话的人就多了。

老板秘书推荐的这位候选人总体来说还不错，面试的 4 个人（包括我在内）都觉得还可以用，然后副总就说：“这个事情 DK 你不要管了，我和宋老师去跟老板说。”

我很奇怪，但是财爷也说：“财务的事情你又不懂，扯也扯不清，跟去干嘛。”

等两个人去了老板办公室，财爷对我说：“副总他们也是为你好，万一老板生气，肯定拿你撒气，你是级别最低的。”

几个老板最终是怎么谈的我并不清楚，快要下班的时候，老板秘书告诉我说：“老板已经同意招聘她推荐的那个候选人了，另外，也让我物色一下财务经理的人选，不要公开的发招聘广告，就在人才库里搜一搜，如果有遇到合适的，约来公司见见。她的话说得很委婉，但是看那意思，应该是想要换了现在的财务经理。

没多久宋老师借口顾问部在跟踪一个财务类的项目，需要有财务部的人配合，把财务经理调去了顾问部，原本归财务经理管的资金部暂时由财务总监兼管。财爷把资金部的事接过来之后，开始系统整顿，发现了很多假账和错账，他一一清理出来，汇报给老板。

等我找的人差不多可以到位了，财爷就去找老板，说财务部的事情实在是太多了，他一个人顾不过来，希望可以再聘请一个财务经理。老板是没什么意见的，于是新的财务经理到公司报到。原来的财务经理在顾问部的项目结束之后，调去了营销中心那边做销售分析。

半年以后原财务经理辞职走了，从调离财务部开始，到正式离职之前，财务经理都很低调，几乎不和我、财爷还有宋老师说什么话，但是老板秘书告诉我，说财务经理离开公司那天，在老板办公室喝茶，他语重心长的告诉老板，说他身边有三个笨蛋，一个小人。不知道指的是谁。

我心想还能是谁呢，小人多半说的是我，至于笨蛋……

财务经理走了之后，老板可能觉得有点过意不去，介绍他去了另外一家公司，那家公司的人事部经理打电话给我了解他的情况，她尤其关注一个问题，那就是

财务经理和我们老板关系交好，为什么会辞职走人？

我当时的感觉简直就是天人交战，不知道该不该把实际情况说出来，最后我告诉她说，财务经理辞职没有什么公务上的原因，只是因为他觉得在熟人的公司里做事情不容易有成绩。

好歹是老板的熟人，我得给他留足够的路，当然我也不想说谎。

到了这年的年底，老板组织所有管理层干部开了一次节前茶话会，在会上他这样说道，很多人会以为，在这家公司里，我最大，我发号施令，你们都要听从，表面看来，情况好像是这样的，但实际则不然，我的权力其实很小，你们的权力才是最大的，为什么这么说？这是因为权力的本质，实际上就是别人对你的依赖，你能够对一个人行使权力，是因为他有求于你，或者说，他依赖你去实现他的愿望或者需求。你们都是经过精心培养起来的、公司最核心的生产力，可以这么说，我对你们充满依赖，你们有我需要但是又很缺乏的知识和技能，你们弥补了我的很多不足，但是你们对我的依赖是很低的，我唯一能够提供给你们的就是每个月的工资，这个别的公司也能提供甚至可能比我提供的还要高，所以我完全没有筹码。你们说，你们是不是权力最大的？松下幸之助曾经这样说过，当员工 100 人时，我必须站在员工的最前面，身先士卒，发号施令；当员工增至 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助。我们现在的规模还不到 1000 人，但是我深刻地觉得，要使公司发展得好，我现在已经必须要站在你们中间，恳求你们鼎力相助了……

很长一段时间，我时不时都会想起老板这番话。

到春节正式放假那天，老板把我叫去办公室，给了我一个红包，说是我今年工作很辛苦，但是没什么奖金，给个红包算是弥补，有钱拿我还是很高兴的，最主要的是，这姑且算是老板对我的认可吧？

我就是这么一个很渴望认同感的人☺。

第4章

其　　他

41 送人玫瑰，手留余香——和下属一起成长

部门分来一个人事主管，姓曾，中专文凭，是老板的远方亲戚，在一间工厂做了很多年的人事工作，前段时间辞职来投奔老板，老板遂将他分来给我做下属，因为资历长，又是亲戚，老板就给他安了个主管的头衔。这位人事主管性格很好，工作也很认真，但是因为我们这个行业和制造业差别很大，人力管理上会更复杂一些，他适应了几个月后，在工作方面虽然没有大的问题，总体感觉却始终不合拍，同部门其他同事对他投诉很多，他自己压力也很大，老板则在背后找我谈话，要我安抚部门员工，同时，想办法把这个远方亲戚培养起来。

这让我很头痛，要说从岗位任职能力来看，这位人事主管确实是有不胜任的地方，实际上不仅是我部门，其他部门的同事也都在反应，说他做事慢，质量不高，态度还不好，凡此种种，不一而论。但是老板的意思又很明确，这个人是肯定要用的，因此唯一的办法，只能是尝试着去培养他。

我把这个想法和同样从事人力资源工作的另外一个朋友说起，她对此很不以为然，说："这个人一则年纪太大，二则行业背景差别太悬殊，三则经验和工作方式都已经固化，你要改变他很难啊。我觉得更好的办法还是让他拿份主管的薪水，把他当普通员工用用算了。"

我的看法比她稍微积极一点，我决定先培养看看，如果不行，再用这个方法。

打定主意之后，我开始想，下一步要怎么做。

首先可以肯定一点，我想改变的不是他本人，而是他的工作表现，既然如此，比着岗位工作来交流是合适的。

基本思路找到之后，我开始仔细回溯这位主管在过去几个月的工作表现，将其中我认为不尽如人意的地方在纸上写下来，打算一项一项的纠正。

首先一项是爱请示。

他很喜欢请示工作，分到手上的事，不管大事小事，都会拿来问我，要我拿主意。作为部门领导，刚刚开始的时候，我还是很欢迎的，这种请示一方面可以满足我的虚荣心，另外一方面，也方便我知道他在做什么，但是进部门 4 个月，他还是事事都找我请示，我就有点受不了了。

恰好那段时间要跟一个项目，我只有一半的时间在公司，他见到我的时候不多，结果就变成了这样，除了电话跟踪以外，只要他看到我，不管我在做什么，他都会马上走过来，说："经理，我有个问题，不知道该怎么办，想请示一下你。"然后他就开始说，如此这般将问题汇报一番，他的表达能力还不太好，讲一件事

情的时间是别人的一倍，真是让我纠结万分，我本身是个很急躁的人，很多次都忍不住想要打断他，为怕别人说我不尊重下属，才竭尽全力忍住，但是最让我抓狂的却还在于，他拿来请示我的很多问题，本身并不复杂，比如说培训要不要参加，去现场招聘的时间地点要怎么安排，某某的工资要怎么调整，凡此种种，都是有既定的处理流程和方法的，他完全可以自己做主，通告我一声就是了，如果有问题我会提出来。但是他就是不做主，一定要问过我才敢做。可是这也不表示他懒惰，或者说没有责任心，恰相反，他是一个非常敬业的主管，虽然反应没有部门别的同事快，但是工作态度相当认真，凡是他份内的事情，都做得一丝不苟，什么事情由他来安排，我最放心不过了。

这让我很头痛，如果他是我部门的文员，这样做法是理所应当的，但他是部门的主管，这就有问题了，他相当于是将分在主管分内的管理工作全部都推给了我，这是很挤压我的工作时间的，因为他这样做法，表面看来我好像只替他拿了主意，实际上却不止——如果他负责的事情出了问题，我将是头一个为他做出解释善后的人，这中间的时间成本和沟通成本不可估量。因此，我要想办法改变他的这个习惯。

我抽了个有空的时间，找了这位人事主管来，先照例为他出了一通主意，把他手上想请示汇报的工作全部都处理干净了，然后我就说："小曾，你来我部门也有些时间了，人事这边的工作做的还顺手么？"

他点头说："顺手，各项工作都进展得很顺利。"

我说："那就好，是这样的，这段时间我都要跟外边的项目，回部门的机会不多，所以部门内部的事，可能没有办法像从前那么细致的管，这个时候你要多费心，部门有些计划和费用的审批，你有空就替我做了。"

小曾连忙说："不行不行，经理，我不行。"

我耐着性子问道："你为什么觉得自己不行。"

小曾挠了挠头，非常诚恳地说："我真的不行，哪里都不行。"

之后不管我怎么说，他始终都是那句话，不行，做不了，一定要等你回来才行。

最后我说："小曾，来，我给你列几个选项，你来做选择题吧，题目是你觉得自己不行，选项是你的管理能力不行、你不懂我部门的工作、你没有信心和别的同事不服你做主管，你觉得最大的问题是哪一个？"

他想了想，说："老实说，经理，你给的这几个选项我都想选，不过最大的问题还是我业务不熟悉，没有信心。你们公司的人事工作和我前一家公司的人事工作差别很大，我还在熟悉当中。"

我猜也是。

然后我开始想，我该怎么办？

给他上管理课？直觉告诉我行不通，管理能力开发这种东西，只有对那些有管理困惑的人授课才有用，小曾这种情况，是属于信心不足，虽然他能力方面可能也确实欠缺，但当务之急，还是要给他树立信心。

我该怎么替他树立信心呢？我有个朋友告诉我说，给人树立信心最好的办法就是把他放到非常险恶的环境中，如果他能够挣扎着生存，一定会信心百倍。放在小曾身上，就是把事情扔给他不管，下次他再来请示我的时候直接挡回去，强迫他自己克服心理障碍自己去做。但是这个做法会有风险，小曾这个人抗压力不强，万一心理上承受不了，保不准会提出辞职，到那时候我还得花更多时间去做安抚工作，搞不好还要去老板那里解释，又要费一番唇舌。

思来想去，我决定用一个请君入瓮的方法来帮助他树立信心。

过了几天我回公司，他老远看见我，立刻一路小跑过来，跟我说："经理，我有个事不知道该怎么办，你帮我想想。"

我笑眯眯的说："好啊，什么事你说。"

于是他开始说事，前前后后花了 5 分钟，终于把事情说清楚了，我耐心的听他说完，然后我说："我知道你的意思了，这样，项目总监那边找我有点事，我先去一趟他的办公室，出来的话估计会有点晚，可能今天来不及跟你商量了，不如你自己也先想一想这个事情要怎么办，做两个方案出来，我明天早晨去客户那里之前会来公司一趟，到时候我们再合计一下，用哪个方案好。"

他完全没有任何异议的就答应了。

第二天早晨我来公司，把部门该处理的事情处理完之后，主动去找他讨论昨天的事。

我把他约到小会议室，他果然做了两个方案，逐个的说给我听，完了以后他问我，经理，你觉得哪个方案好？

我说，两个方案都不错！

他很惊讶，好像有点不敢相信自己的耳朵似的，说："你觉得两个方案都可以？"

我说："是啊，你其实完全有能力处理这个事情的，你这两个方案都能解决问题。"

他赶紧问我说："那你认为哪个更好？"

我反问他一句："你觉得呢？"

他说："我是觉得 A 方案可能会更好一些。"

我说："A 方案确实不错，但是，我是在想，万一要是出现这样这样的情况，该怎么办？"

他说："那也是，这么说还是B方案了。"

我说："你做B方案的时候是怎么想的？"

他想了想说："我是这么这么想的，然后就觉得应该这么办。"

我笑着说："其实你的思路跟我差不多，换了我是你，我也会这么想，按你的意思去办吧，应该不会出大错。"

他很高兴的答应了。

在具体的工作背景下，人的成长是非常快的。此后的几天，每当他给我打电话，或者我回公司，他有问题拿来问我，我都用一样的办法，让他自己先想想该怎么办，然后我再帮他确认一下，如此几次之后，他仍然还是喜欢请示，但是请示的方式开始变化了。以前他会说："经理，我有个这样这样的问题，你能不能告诉我，应该怎么做？"现在他则说："经理，我有个这样这样的问题，你看这样这样做行不行？"

通常情况下我都会，可以的，你去做吧，不会错。只有在确实觉得有问题的时候，才会说，应该是可以的，但是我就怕，要是出现这样这样的情况，到时候怎么办？有时候他想不到办法，会问回我该怎么办，但当他能想到办法的时候，他立刻就会修正，说那我用另外一个方法试试看。

我觉得这是一种进步。

慢慢的他来请示的时候开始少了，因为请示得少，事情办得自然就快了很多，一段时间之后，部门同事对他的抵触没那么明显了，但是他的沟通能力仍然让人很郁闷。

老实说这个人让我也想不通，我以前认为，做事认真负责的人，条理应该都是非常清楚的，反映在沟通上，就是说话有逻辑感和层次感，言简意赅，但是他偏偏不是，时常出口千言，离题万里，说了一箩筐的话，最后让人完全找不着北，描述事实的时候，兴之所至，还喜欢用排比句，真是急死人，每次找我请示工作时，因为知道我时间赶，会特别留意，可是就算这样尽力的来和我沟通，也都还是经常让我有想插话的冲动。同事们对他这一点意见也都很大，我们公司的工作节奏相对来说比较快，而且理工科出身的人居多，说话做事都喜欢用简洁明快的方式，一是一，二是二，最不喜欢口若悬河长篇大论的人，尤其是在工作领域。

这都还不是最大的问题，最大的问题在于，他前一家雇主是一家等级森严的台企，因此养成了对同事区别对待的思维定势，也就是所谓的"大小眼儿"，比如说，对那些他认为是员工级别的同事，想要问一些他认为是主管才有权知道的事，就会很生硬的说，这个不是你该了解的事，传达信息的时候，有人多问两句，他就会说，你们不用懂是怎么回事，照着做就行了。同事们碍于他是老板的亲戚，而且这种不平等待遇似乎也不是过错，只能算是职业素养方面的缺失，想投诉都

找不到理由，只能满腹牢骚的忍着。

两个问题当中，我觉得“大小眼儿”的问题是比较难开口纠正的，只能旁敲侧击拐弯抹角的提醒他，但是沟通能力的问题，我却有办法，正好公司最近提拔一批主管级管理人员，我决定把大家集中起来，做一堂沟通方面的培训，帮助他自我提升。

在这堂课一开始时，我就说，良好的管理沟通能打通人们的才智与心灵之门，激励人，挖掘人的潜能，人们统计过，高级管理人员往往要花费 80%的时间进行沟通，普通管理者也要花费约 50%的时间用于沟通，沟通本身是一种传递信息和收集反馈的过程，具有良好的沟通能力，是身为管理者必备的要求。然后我系统的讲解了一些沟通的基本原理、策略，如何理解情景和设计应对方案，如何处理危机，如何谈判等。在培训结束的时候我说，与人沟通必须把自己放在与别人同等的位置上，开诚布公、推心置腹、设身处地，如果大家位置不同，就会产生心理障碍，致使沟通不成功。此外，沟通应抱有“五心”，即尊重的心、合作的心、服务的心、赏识的心、分享的心。具有这“五心”，可以使沟通效果更佳。等等。

最后这番话，是隐晦的说给小曾听的，我不肯定他有没有听出我的意思，如果他没听出来，我似乎也是不方便再去提点，只能再找其他的机会。

过了几天小曾来找我，说：“经理，你把那天培训的课件借个我看看行不行？我发现自己和你沟通还好，和公司其他同事沟通的时候有点问题。”

我说：“你觉得问题在哪里？”

他说：“我也不知道，说不上来，就是觉得有障碍，经理你觉得我的问题在哪里？”

我说：“我不肯定我是对的，不过，我是觉得你和人沟通的时间不太够，下次和别人说事情的时候，不妨花多一点时间来解释，别人明白了事情的原委，会更支持你和配合你，你看老板每次找我说事，或者我每次和你说事，都会把事情的前因后果大概解释一遍，如果你有提问，我还会给你解释，我不会只给你一个结果，对不？此外，你在倾听这方面表现得很好，但是表达自己就有些欠缺，说的太多，反而让人迷糊了，下次说话之前，你不妨给自己设这样一个目标：我要用尽可能少的话把我的意思说明白，节省别人和我自己的时间。实在不能用简短的话交代清楚的，可以尝试先把主要的内容说出来，别人如果关心细节，你再补充。你觉得这样好不？”

他面有难色：“这个听起来好像很难啊。”

我笑着说道：“人就是在不断挑战自我中提升自我的啊。为了确保你能够不断的自我提升，我决定从现在开始督促你，发现你说话走题了，或者每次汇报事情超过 2 分钟，我就提醒你，有同事跟我讲你交代事情马马虎虎不做解释，你就主

动请我们部门的同事吃水果，你觉得怎么样？”

我不知道他是否是高兴，总之他是接受了。

接下来我开始认真的跟踪和监督他的表现，刚刚开始的时候也确实很难，毕竟要纠正持续了很多年的习惯，是一件很不容易的事，为此他请我们吃了很多水果，可是正如那句话说的，锲而不舍，金石可镂，我们共同坚持了有几个月，他的沟通技巧开始有所提高了。最明显的例子是我提醒他的次数越来越少了，他说话开始逐渐地有了逻辑感和层次感，和同事们工作方面的沟通越来越多，双方增多了了解，虽然他还是偶尔会冒出一两句让人很不爽的话，总体来说，因为他不断努力的改善，遭到的投诉不像以前那么多了，与此同时，在和同事的互动过程当中，他为人处事的态度也在潜移默化中改变，变得更尊重基层的员工，人际关系也比刚刚来时好很多。

而我呢，因为时时刻刻都想要以身作则的给他树立榜样，所以我对自己的要求也更加严格，我在开口之前，会更审慎的思考，如何才能使沟通更有效，这件培养下属成长的工作，最终变成了和下属一起成长的工作，过程当中我自己也获益良多，正应了那句俗话：“送人玫瑰，手留余香”。

到了年底，我们部门一致推选他为公司最佳进步奖候选人，他最后也以高票当选，老板看得很欣慰，说没想到他这个远方亲戚可以改造得这么好，看来把他提拔起来做主管是对的。我不肯定提拔他做主管是否是对的，但是我认为，他为了适应主管的岗位所做出的努力，值得我们所有人尊重。

后来我和朋友说起这件事，她很惊讶，说你行啊，这么个人都给你改造成功了。我笑着说，首先他不见得是成功的，作为主管他其实还有很多地方是有待改进的，其次，就算他是成功的，那也不是我改造成功的，是他自己的努力，我只不过是把方法帮他想出来，并在适当的时候推了他一把，尽管如此，归根结底，真正起作用的还是他自己，就好像那句话说的，内因决定外因。

在管理这个领域，我的资质尚浅，功能仅限于清理美玉身上的尘埃，让它们焕发更迷人的光彩，而距离那些善于雕琢原璞成美玉的匠师，我还差得远呢。

4.2 管理你的第一印象

人们对于别人如何认识和评价自己，通常都是很在意的，我们每年都花很多钱在服饰、化妆品、健身、减肥上（不止女士，男士也有这倾向☺），这样做的结果，不外是希望自己看起来更有影响力，或者说，更有吸引力。因为得到别人的关注，对自己大有益处，比如说：获得想要的工作、得到更好的绩效评估分、更

高的工资、更快的提升机会等。组织行为学把这种试图控制他人对自己形成的印象的过程，称之为印象管理。就我个人来说，我是倾向于录用善于做印象管理的人，但是我也知道，善于做印象管理的人，不见得都值得录用，如何把绣花枕头从雄心勃勃的人当中挑选出来，估计是很多 HRM 都面临的考验。

这个问题我暂时不是特别想涉及，原因有很多，最主要的是，相人是一个技术含量相当高的活儿，我自觉资历还浅，虽然不是经常看走眼，但是确实还没有得到一些能够拿出来和大家分享的经验。相人之道，我自己也还在摸索中。再过五年，或者十年，等我更加有经验、更善于观察和实践的时候，也许我会来和大家讨论下这个问题吧。

我在这里想要和大家分享的是另外一个相关的话题：如何管理你给别人的第一印象。

并非所有的人都善于并且喜欢做印象管理，但是善于做印象管理的人，多半都会非常注重第一印象，好的开始是成功的一半，坏的开始要想获得好的成果，需要付出更多的努力。越是雄心勃勃追求自我成功的人，越是会关注自己给别人形成的第一印象。最近几年来，关于如何形成好的第一印象的书籍和文章，已经有很多，我在这里给出的，也只是一些微不足道的建议，仅供大家参考。

另外，可能是因为身处在 IT 行业的原因（IT 行业做为服务性行业，大家都知道，相比于传统的金融保险等服务性行业而言，可以说，更崇尚个人随性，我的言下之意，就是穿着会更随便一些☺），又是做企业内部管理，所以我给出来的这些建议，涉及如何穿衣着装的不多，因为我自己也不是太精通。在我看来，在正式的场合，如果不懂得挑选合适的衣服，那么，一套银色、蓝色、灰色、黑色的正装或者套装，足以解决所有的问题了，不过不失，中规中矩，不会出彩，但也不会出错。

我所提供的这些建议，是有关行为、思想和谈吐的，这些建议很多其实是来自我的组织行为学教授，我在这里借花献佛，拿来分享给大家，过程当中也会结合一些我自己的想法，不过，这些想法仅供参考，并非一定有价值。

在开始我今天的描述之前，关于印象管理，我想要再特别说明一下：一个人注重印象管理，并不意味着他所传递的印象是虚假的，尽管有时候确实如此。印象管理者只需要注意一点：小心你的言辞和举措，不要让人觉得你不真诚，或者在玩弄把戏，只要你克服了这一点，那么，好的印象管理术，多半都能带来好的结果。简单地说，我其实还挺鼓励大家来提高自己的印象管理术的。我自己也是在积极地实践着，举个简单的例子，上个礼拜，一个学习班上的同学告诉我说，我的发型已经维持了很长时间，是时候换一换了，给大家一个耳目一新的感觉。我正在为此作出努力当中。

如何管理第一印象，以下这些建议，英文部分，是来自我的组织行为学教授的原话，为怕我自己翻译或者理解错误而误导大家，所以才将他原话写出来，丝毫没有炫耀的意思。教授提了很多方法，我最有感触的，是其中三条。

（1）poise—how do you stand, walk and sit? Do you know body language is fully 55%of communication？（你的姿势：你是如何站立，行走和坐下的？你知道么，身体语言在沟通过程中占据着55%的重要性呢！）

我的瑜伽老师经常跟我讲，人的精神来自于人内心深处的动力，人站立的时候，要像一棵树，挺拔，笔直，面带微笑，注视前方，目光专注而平静，这样的人，别人只需要看你一眼，就能感受到你身上那种勃发的力量，这种力量，会为你带来信任和友谊。

这话我很赞成的，许多时候，有人来面试，不管他穿什么衣服（套装也好，衬衫也好，普通的Tshirt牛仔裤也好），只要他站姿挺拔，面带微笑注视我，我对他的印象，就会比对其他人来得更深刻。

而行走呢，行走姿态的好坏可反映人的内心境界和文化素养的高下，能够展现出一个人的风度、风采和韵味，它是站姿的延续动作，所以说，当你站立的时候，是什么样的状态，在你行走的时候，一样要保持，走路的时候用腰力，别人就不会觉得你步履维艰，用脚力，就很难轻盈似蝶。小步行走显得优雅，大步行走也不见得就错，人家也许会觉得你是个果断、目标明确的人呢？我的一位前辈，个子不高，喜欢穿裤装，走路特别快，每次看见她拿着一沓文件步履如风，我就跟在后边流口水☺，觉得她好看极了，整个人有一种自信而坚定的力量。不过，如果女士穿了裙子，走路的时候还是小心一些，尽量让裙子下摆和脚的动作协调，这样才会产生波浪一样的韵律感，穿裤装的话，则适合走成两条平行的直线。当然，这些也都是仅供参考，不见得一定有理。

总体来说，一个人的行走、站立姿势和坐姿，需要自己反复的观察，发现，纠正和练习，并不是听别人说两句，就能有所改进的。

（2）preparation（充分的准备）

要形成良好的第一印象，事先充分的准备必不可少，这种准备不仅仅是针对自己的，更多的还来自于对对手的了解，所谓知己知彼，百战不殆。我记得有一位当代的商业领军人物，具体的名字忘记了，说他是这样看待交锋之前的准备工作的：我把自己该做的准备都交给我的决策部门，而专心去研究我的对手，不仅是思想，也包括生活，他的习性和爱好，我都一一观察乃至模仿，我比照他的住所建造我的办公室，我喝他喜欢喝的酒，听他喜欢听的歌，看他喜欢看的书，去他喜欢的地方消费，渐渐的我开始找到了感觉，我把握住了他的思维方式和习惯，这是非常神奇的，你问我最后有没有战胜他？当然！

把准备工作缩小到应聘者身上，面试之前要做的充分准备，至少要做以下这些功课：

①再看一遍简历，逐项分析应聘岗位的职责和要求，与简历中的工作经历进行对比并熟记。

②收集招聘单位的公司信息，如果可能的话，在纸上画出公司大概的组织结构。

这一点很重要，因为组织结构的设计和部门有关，而部门和岗位职责有关，如果你预先对招聘单位的部门设计有了初步的了解，在面试的时候，就有机会从面试官的提问中发现他所关注重点的蛛丝马迹，并作出有针对性的回答。

这一点是毋庸置疑的，很多时候应聘者很怕面试官淘汰自己，其实面试官也很怕应聘者会看不上企业，或者找到不适合企业的人，因此有意无意的，也会试探应聘者对企业的期望值（有找工作经验的人，可能或多或少都有被面试官提问过这样的问题：你对将来服务的企业有什么期望和要求？或者，你希望即将服务的企业具有什么样的特点？），或者，设定一些企业中可能会发生的情景事件，让应聘者作答，由此判断应聘者是否值得录用，如果应聘者是急切想要得到这份工作的，那么，对这些问题的回答，就要格外小心，预先多了解一些公司的组织信息，是十分有利的，有助于你投其所好，使问题的答案符合或者接近面试官的心理期望值。

更为重要的是，以我个人的经验，面试官用来做压力测试的题目，许多都会以部门和部门之间，或者部门和岗位之间的冲突为重点，比如这样的问题：如果你是 A 岗位的员工，现在因为一件事情，和 B 岗位的员工发生了工作上的冲突，你会如何去解决？又或者说，你做为 A 部门的领导，现在 B 部门的同级经理对你新制定的一个方案有不同意见，极力反对，你会如何处理和 B 部门经理的关系？对这类问题的回答，用简单的“我会主动找到对方，心平气和的做沟通”做为答案，虽然不算错，但也不容易给面试官留下深刻的印象，如果你可以结合招聘单位的部门或者岗位的职责和立场，着手分析冲突产生的原因，据此设计你的对策，再加上“主动找对方，心平气和地做沟通”，这样回答，一定程度上，会好很多，在面试官的角度来说，我觉得这样的答案，体验了一个人解决问题的能力和方式是多维度的，有大局观。顺便说一句题外话，上边那个关于如何解决部门问题或者员工冲突的问题，我提问过很多人，大多数人都告诉我，要心平气和地去和对方沟通，但是我个人觉得，很多时候，解决问题的关键不在于沟通，而在于把握住问题的症结并设计出最容易被接受的方案，虽然和对方沟通也有助于了解问题的症结，但是正面的沟通不见得是最佳的抓住问题症结的方法，尤其是在处理很多人际纠纷时。

有关这一点，举一个我前同事 Alice 的经历。Alice 以前是人事主管，自公司离职之后，在家里呆了一段时间（大约有 2 年），然后她开始找工作，去了很多家公司面试，都很不顺利，无可奈何之下跑来找我，让我帮她想办法。

我挣扎了很久才答应这件事（我很不喜欢帮助求职的人想办法应聘成功，这有点像是以子之矛攻子之盾，虽然攻的是别人的盾，终究还是同行，保不准哪天这矛就会刺到我自己身上），我先改了她的简历，然后挑了一些有把握的公司投递过去，没几天就有公司给她电话约面试，在她面试之前，我将面试官可能会问到的问题一一罗列出来，为她设计应答策略，同时，我告诉她，把这些问题的答案记熟了肯定能进二面，但是二面的问题就不容易对付了，它和公司的内部管理和日常运营都有关系，所以一面如果有机会提问，务必了解对方的组织结构是怎么设计的。

一面回来之后她告诉我说，面试官对她的表现非常满意，已经约了三天后复试，她特别问了对方公司的组织结构，说是有 500 人左右，其中工厂有 460 多个人，剩下的全部是管理人员，行政部和后勤部是分开的，有一个商务部，因为是做服装的，还有专门的渠道部，财务部是老板自己在管，设计部大一些，有七八个人，人事部人少，只有一个人事文员和一个绩效主管。除了财务部以外，其他的部门都归老板娘管。基本情况就是这么多。

然后 Alice 就说："DK，他们管理人员这么多，部门又这么复杂，我觉得我搞不定啊（她应聘的是人事经理）。"我说："你不用担心了，这个工作肯定是你的。我估计，二面应该是老板娘自己来做，她会问跟人事事务有关的问题，你这两天把你以前在公司干过的活儿从头带尾梳理一下，细细地跟她讲，你讲得越细越全，你的工资越高。"

后来事情果然如此，二面结束老板娘就通知她去上班了，薪酬开得也不错，让她很满意。Alice 回来之后问我："是怎么猜到老板娘会问的内容的。"我说："很简单，这家公司部门这么多，却没有总监，老板夫妇自己就可以搞定所有管理人员，说明公司管理工作不复杂，部门经理没有给老板形成压力，这种情况只有在部门经理管理事务性工作的时候才会出现。如果部门内部存在主管，或者部门经理之上有总监，事情就不一样了，这个时候部门经理已经成为组织管理中的一员，面试的时候，就要从部门计划、组织、领导和控制几个环节做准备。"

③准备至少三条理由，说明对方为什么需要你。

这些理由可以是你的专业技能、解决问题的能力、你掌握的资源、所具有的影响力、你的管理能力、能够直接使用的经验值，等等，这些理由要预先想好，并且准备充分的事实依据予以支撑。

（3）articulate –do you speak and talk clearly？（口齿清晰，善于表达）

这有两层意思，首先，是发音清楚，其次，善于表达。

发音是一个人口齿的问题，有些人先天条件不是太好，发音混浊，让人听不清楚，但其实这个是可以纠正的，如果有心去做，实现起来并不难。在这方面，梅兰芳先生堪称表率，古希腊有一位雄辩的艺术家德摩斯梯尼的经历，也可以学习☺。

难做的是善于表达。

我做了很多年的招聘，包括现在，也还在做，面试的时候时常会遇到一些人，我问他，你觉得自己的优势在哪里？那些认为自己很善于表达的人多半都会提到一点：善于表达，沟通能力很好。于是我问他们，为什么你会觉得自己善于表达呢？对这个问题的回复就五花八门了，有的说，我和朋友同学同事相处，都没有什么问题，大家都认为我很温和，我的人缘很好；有的说，当我想要把我自己的想法说给别人听的时候，大家一般都能听得很明白；有的说，我和团队相处得很好，大家都愿意跟我讲他们的问题，他们认为我说话能听进去；有的说，大家都说我这个人性格很好，都很喜欢跟我说话；还有一些，则说，只要我说的话，大家一般都会听，而且都会照着我说的做，或者说，我的朋友间有什么问题，都喜欢找我来协调解决。凡此种种，不一而论。

这些回复当中，有多少是能说明一个人善于表达的？

作为面试官，从我的角度来分析，我不会去质疑应聘者在交谈的过程中有说谎的嫌疑，但是我会认为：和朋友同学同事相处没有问题，可能是因为你性格原因，比如温和、没有主见、随大流，这样的人通常人际冲突不会特别的明显；把自己的想法说给别人听，别人能听明白，只能说明你具有基本的交流能力，不代表你的表达能力好；你说的话别人能听进去，可能只是因为你是顺着别人的意思在讲，不一定是因为你表达能力好；你说话别人都会听，可能只是因为你是团队的领导，或者你有一定的威信，这种威信来自于你的知识或者资源，却不一定来自你的表达能力。

所以，以我个人的看法，我是觉得，没有哪一项单独使用，能够证明一个人善于表达。

很多人还认为，一个人说话说得快，或者说，一开口就滔滔不绝，这样的人，就是很善于表达的人。

其实不然。

说话的频率快，可能对方都没听清楚，噼里啪啦机关炮一样放了一通，对方可能连你什么意思都没听懂。

说话滔滔不绝的人，也很可能是出口千言离题万里的人，高谈阔论了半个小时，到最后保不准连他自己都不知道自己想说什么。

所有这些，都不能作为一个人善于表达自己的证明。

在我看来，至少在工作领域，一个善于表达的人，应该要具备这些特点：思路清晰、描述清楚、结构严谨、用词准确以及具有说服力。

简单地说，一个善于表达的人，本质上，应该是一个头脑非常清楚又善于遣词造句的人，他言之有物，并且总是使用最浅显的字句，表达深层次的思想和主见，他要言不烦，自他口中说出来的话，不管表达的是抽象的概念，还是具体的事理，听众都能理解并且乐于接受。

善于表达的人，一个典型的例子是教师，尽管不是每个教师都善于表达，但是优秀的教师，大多数都是善于表达的人。

所以，下一次，如果面试官问你，你是一个善于表达人么？你回答说，是。然后面试官又问你，何以见得？

你可以这样回答：我说话之前通常会先考虑，把我想要表达的意思在头脑中梳理一遍，再有条不紊的说出来，我还会考虑听众的背景，尽量用他们最喜欢或者相对来说更能够接受的方式来表达我的看法，人们评价我的表达能力，都说，跟我说话很轻松，也特别对路。

而你如果想要提高自己的表达能力，不妨也用上述这个方法来试试看。

说一个我自己的例子。

我的家族十分庞大，家族中大多数的人，都属于思维灵活，同时说话速度也很快的人，我长大以后，也养成了一种习惯，就是语速非常快，大学主修法律，学了很长时间的逻辑，老师也注重培养学生的临场反应速度和对抗性辩论中出其不意攻击对方论证缺陷的能力，这些生活和学习背景，养成了我反应敏捷的个性和强烈的直觉反应，总是习惯一边想一边说。很多时候，我遇到问题，头脑中明明还没有成形的想法，嘴巴已经先把想到的部分说出来了，这有一个好处，就是可以事事抢先，并且，在年轻的时候，也更加容易获得上司的青睐，因为我表现得是如此的灵活，如此的易于调教和塑造。

但是，随着年纪的增长，我开始发现自己的劣势：很多次，因为思虑不周全，我设计的方案，总是被人发现漏洞，阐述方案时，因为想到哪里说到哪里，时常让周围的人听不明白，或者觉得方案有问题，不得不为此做更多的解释。我以为自己可以一边想一边说，节约了很多时间，结果却发现，我说的越多，错的越多，反而浪费了更多时间。

这个问题困扰了我很长时间，直到上了硕士班，我找到了解决的办法。

工商管理中心设计的课程，有一些是用英语上的，要求学生能够用英语和老师沟通，每个学生都要至少做一个以上的英文案例报告，并回答老师和同学提出的问题。我的英语口语一向不怎么好，大学毕业也 10 年了，以前学的书面英语已

经忘记一大半，最近五六年更是基本没有用到过，所以上这些课，真是万分头痛，在使用外语沟通的过程当中，经常打结，反应不过来，脑子里明明有很多话想要说，却找不到合适的单词来表达，在出了两次洋相（张口结舌、手舞足蹈、面红耳赤、词不达意、中英文夹杂最后索性直接讲中文，引得大家发笑）之后，我开始反省，并找到了一个方法来解决：我决定，在老师提问我或者被同学提问的时候，不管我是不是知道该问题的答案，不管我当时是不是能够说出个一二三来，我都要先说一句："I can catch your point, and I wonder if you could give me one minute to organize my sentence so that I could express myself clearly.（我明白你的意思了，你能不能给我一分钟时间组织语言，以使我能够清晰的表达出我的意思？）"。

用这个方法，以后的课上，虽然时常也还是会卡住（毕竟不熟练），不过更多的时候，因为得到同学和老师的宽容，我能说出完整的句子了，并且基本也能把我的意思表达清楚了。

这样持续了一个学期，有一天，我和同事讨论一个方案，他提出了一个问题，我条件反射的接了一句，我明白你的意思，你能不能给我一分钟时间组织语言，以便我能够清晰的表达出我的意思？他当时愣住了，样子很惊讶，说，行啊。我就开始想，考虑了一下之后，再把我的意思表达出来。

事后他跟我讲，说觉得我的说话方式变了，以前我都是这样的：别人提一个问题，如果我赞同，我会立刻接口说，对，没错。如果我不赞同，我会说，不，你想法不对，应该是……他觉得，我以前是很急的，有时候会显得武断，现在好像比以前好了一点。

我觉得，这算是一种进步吧。曾经有一位同事跟我讲过一个 30 秒原则，说人的情感反应会比理智反应要快 30 秒，因此，在工作场合，总是感性处理问题的人，最好记得先数 30 秒再开口，此举有助于用理智的思维方式和人沟通。我就是个急躁的人，要让我数 30 秒，实在有点困难，不过，当我把"我明白你的意思了，你能不能给我一分钟时间组织语言，以使我能够清晰的表达出我的意思？"这句话说完，差不多，也够 30 秒了吧，而结果确实让我的表达方式有所改进了（当然了，毕竟江山易改本性难移，遇到事情紧急的时候，也还是会忍不住露出原形就是了☺）。

我不肯定这个方法是否对每个人都有效，不过，对于那些和我有一样困扰的人，也许这是值得一试的一个方法吧，我现在仍然还在使用这个方法，训练自己的表达能力，并且很欣喜的看到，我扯着嗓子和别人争论的几率比以前低了很多了。

4.3　关于人力资源六大模块的思考

这纯粹是我个人的看法，不代表任何人，或者任何一种理论，中肯地说，我的这些看法，基本上，经不起任何推敲，也不值得深入的思索。

之所以会想到这个问题，是因为前两天面试一个人力资源总监的职位，面试官是该公司的行政负责人，暂时兼管了人力资源的工作，他问我，是否可以用一两句话，把人力资源各个模块的工作，做个简要而清晰的说明。

我不太记得当时我都说了些什么，因为交谈的时间太长，事后我开始回想这个问题，觉得它很有趣，想了很久之后，我个人的认识是这样的：

1．关于招聘和面试

所谓的招聘和面试，本质上，是在解决这两个问题：首先，你需要的是什么样的人，其次，你面前坐着的是个什么样的人。解决了这两个问题，招聘的任务就完成了。

而在解决这两个问题的过程中，有很多方法可以运用。

解决“需要什么样的人”这个问题，我们可以用岗位分析法，通过系统收集和分析岗位的职责和职能，以及它在组织中的地位，分析出岗位的素质胜任模型，然后，比照这个素质胜任模型，在你头脑中形成一个完美的胜任者的形象，这，就是你需要的人了。

解决“面前坐着的是个什么样的人”这个问题，方法更多，我喜欢用的，是star 法，就是所谓的行为描述法，通过系统的了解面试者过去的经验和经历，来推测他的素质模型以及未来的表现。我会提出一些问题，引导面试者回溯过去，他工作的环境（situation），他的任务（target），他所采取的行动（action），以及最后的结果（result），从某种程度上来说，我是一个经验主义者，我相信过往的经验会影响未来的表现。

有时候针对那些过去经验不是非常丰富的人，我也会用结构面试法，或者，情景模拟法，提供一些具体的工作场景，考验面试者处理问题的能力，有时候也会采取群体面试法，看面试者在压力的团体中的表现。不一而论，但是归根结底，任何方法的采用，都离不开两个字——沟通。我们对人的正确认识，一定是基于充分而有效的沟通基础上得来的。

2. 关于培训和开发

如果是针对团队的培训和开发，本质上，是在解决这两个问题：首先，你希望团队具有何种能力和素质；其次，用什么样的方法才能让你的团队具备这种能力和素质。

解决“希望团队具备何种素质”这个问题，可以从团队的职能、在组织中所处的地位以及团队内部管理等角度出发去思考和总结，你希望团队具备的这种素质，可以是一种业务领域的，也可以是一种自我发展领域的，或者是管理领域的，不一而论，但是有一点可以肯定：就是这种素质是非常明确的、能够观察到的，它将通过团队的投入产出、团队成员的精神面貌和技能等方式，在工作中体现出来。

解决“什么样的方法才能使你的团队具备这种能力和素质”这个问题，这是培训管理者必须要慎重思考的，这方面的技术方法不多，大家看到的各种各样的培训课程，都在拼命地说通过该培训可以提高团队凝聚力、向心力、执行力等等，其实不然。培训管理者要很清楚的知道一件事，那就是一样米养百样人，这个道理对团队来说也是一样的，首先你要知道，你所经营的团队，是一支具备何种特色的团队，这种特色和公司文化、氛围、团队成员背景、团队所从事的工作类型都有关系，你要能够清楚的界定这支团队的特色之后，再来设计培训方法（或者说培训课程），这样才能达到培训目标，这就是为什么大型的企业都会设立内训师的原因，培训管理者本质上应该具备内训师的方法论，这是我对这个问题的认识。

如果是针对个人的培训（核心岗位的员工会更有机会得到这类培训），本质上，是在解决这三个问题：首先，你希望对方具备何种素质和能力，其次，对方是怎么想的，第三，什么样的培训劳资双方都能接受。

针对个人的培训，相比之下，有点像是量身定制的服务，这类培训要想有效并且能起到激励员工的目的，必不可少的要和员工本人做充分的沟通，同时，考虑到个人培训通常情况下都会签署一份的培训服务协议，因此培训除了课程本身的设计之外，取得劳资双方的共同认可，也是必要的。

3. 关于绩效考核

所谓绩效考核，本质上，是在解决这样两个问题：首先，你希望岗位的投入产出比是怎样的，其次，实际的投入产出比是怎样的。

任何岗位的绩效考核，归根结底，是在计算投入产出比。投入不用说了，工资、费用、管理成本。产出呢，销售签单和收款、新产品的发布、新架构体系的设计、疑难问题的解决、有效率的行政服务、专业的客服服务及按时完成的项目，

这些都是产出。投入产出比要大，毫无疑问是投入少产出多，当然这本身不大现实，但是投入产出比的变化呈现正态分布，能够维持在一定的范围内，这是可以肯定的，因为岗位员工、岗位工作本身虽然存在变化，但相对还是稳定的。

绩效考核方案，就是在计算什么样的投入产出比最合适；而绩效考核的实施，就是在比对，动态的投入产出比是怎样的。

绩效恳谈。这是针对投入产出比不尽如人意的个人进行调查访谈干预的过程。绩效恳谈的目的，是为了提高产出，降低投入。

4．关于薪酬和福利管理

所谓薪酬和福利管理，本质上，是在解决这两个问题：首先，对于给定的人力成本，如何分配才能与岗位价值体系相匹配；其次，采用什么样的薪酬和福利体系，最能刺激劳资双方的积极性。

采用宽带工资体系的企业，或多或少，不管程度如何，应该都做过一定程度的岗位价值分析，以使岗位价值和薪酬体系分配匹配，但是，很多企业却会忽略对第二个问题的考察。在我看来，好的薪酬和福利设计方案，应该是能够同时调动劳资双方积极性的方案，所谓劳资双方积极性，说得更明白一些，就是指老板愿意加薪，员工愿意加班。

5．关于员工关系管理

不同的企业，对于员工关系的定义不同，我自己是将和员工有关的劳动关系、人事关系、员工内部的冲突、员工奖罚等都归结于为员工关系了，所以，在我看来，员工关系管理，本质上，是在解决这两个问题：首先，员工在职的时候高高兴兴的；其次，员工离职的时候满怀惆怅的。

这个不容易做，因为看得到的活动，比如劳动关系缔结和人事关系调转，都是事务性的、一次性的，只要在形成之初基础是合理的，形成之后，很少有人会持续关注（除非合同到期），而员工内部的冲突，大多数时候员工自己都不愿意暴露出来，尤其是暴露给人事部门，所以在这个问题上，我更喜欢将之和企业文化以及工会的活动合并在一起做，不然真是很难找到突破口。

至于员工离职，更难掌控，我参考一些企业的做法，在员工离职的时候，会和员工做离职恳谈，恳谈的目的，就是要消除员工的怨恨和不满（如果有的话），让他们能够带着一种平静的心态离开公司。做离职恳谈时，我会通过向员工了解他在公司工作的感受，他看到的公司问题，并恳请他留下建议和意见，帮助我改正，在做这些工作的时候，我会给予离职员工充分的尊重和信任。每一个决定离职的人，或多或少，心理都是不平静的，有些人离职之后，也许一辈子都不会再

相见，他们对公司的印象，将永远停留在他在职时和离职时。他在职时的印象已经没有办法再改变，但是离职时的印象，是人力资源部门可以塑造的。

6．关于人力资源规划

所谓人力资源规划，归根结底，是在解决这两个问题：首先，一段时间内（一年或者两年），公司的人力需求是多少，其次，该段时间内，能够得到的人力供给是多少。

人力资源规划不容易做，这是一个较难界定的问题，它是一个预测性的工作，再好的人力资源总监都有可能做出完全不符合实际情况的人力资源规划，而普通的人力资源经理，也有可能把规划做得相当精确，所以，我是觉得，在人力资源规划领域，懂得如何做，比做的足够好有意义，简单地说，我觉得这是一门技能，掌握了就好，花很多时间去精进和提升，倒不一定十分值得。

4.4 听——沟通的关键

大约是去年年底的时候，我做过一个培训，这个培训，本身并不是针对 HR 做的，说起来很有趣，它是针对一些经营人力资源的公司的电话销售人员的，确切的说，是针对一些管理咨询公司、培训机构和人才网站的电话销售人员的，培训的内容也很简单，就是告诉他们，在推广公司的人力资源服务的时候，如何通过听客户说话，获取有价值的信息，并提供合适的服务方案。

之所以会提到这个，是因为最近发生的一件事，和这个培训有关。

HR 这个圈子，说小不小，说大不大，做 HR 的人一般都会接到很多培训公司、管理咨询公司和人才网站的电话，询问公司的培训计划和招聘计划，寻求合作。这些电话销售和销售的素质，推广技巧良莠不齐，但是有一点值得肯定，就是他们的精神，不管被拒绝多少次被打击多少次，始终都很坚持。这中间有一家，姑且称之为是 A 公司的人才网站的王小姐，给我留下很深刻的印象（嗯，估计我也给她留下了很深刻的印象）。

这位王小姐，从去年下半年开始跟我联系，向我推荐他们网站的会员服务，我当时一直没有特别的关注，难得她持之以恒的，每个月都来关怀，到了今年，也就是上礼拜，我们和其他网站的合作到期，在考虑是否续费之前，我就想到了这位王小姐，在和原来人才网站的合同即将敲定之前，就给她打了个电话。

但是这个电话打完之后，我还是决定和原来的人才网续约，并在当天就把事

情安排处理完了。

第二天这位王小姐给我打电话，询问合作的事，我想了想，跟她说："这件事本来和我没有关系，但是，我对你个人印象很好，所以站在我的角度，斗胆给你一个建议，当然，这个建议，不见得是对的。我觉得你在销售方面，或者说，和陌生客户的沟通方面，存在一个问题。昨天我给你打电话，当时很清楚地告诉你，我想知道你们有A服务和B服务么？如果有，报价是怎样的，但是你当时对我说，A服务和B服务我们都有，但是您为什么没有考虑下我们的C服务呢，我们的C服务如何如何如何……问题的关键在于，C服务本身虽然能满足我的需求，但我并没有提出要啊。

回顾之前和你的几次沟通，几乎每次都是这样，每当我问你们的某一项服务的时候，你总是喜欢把另外一项服务推荐给我。可能你会觉得另外那项服务确实是适合我的，但是，站在我的角度，我会认为，你要么是没有听我的需求，要么，是误解了我的需求，这两种结果，都让我不怎么有继续和你沟通的兴趣。"

这位王小姐当时很吃惊，她说："我一直都有在听你说话啊。"

我说："你是在听，但是，你是站在你自己的角度来听我说话，你是带着你自己的主观判断来听我说话，简单地说，我的意思是，你在给我打电话之前，或者说，当你发现我开始向你询问某种服务的时候，你已经在头脑中迅速地为我组合出了一个方案，而不管这个方案是否适合我，你给我说话的机会，但是你并没有听我说了什么，就好像有首英文歌唱的，people hear without listening。基本上，就是你这种情况，你做出了听的姿态，但是，你其实没有听到你的客户究竟在说什么，你听到的是你脑子里你自己的声音，你的客户在说话的时候，其实你在休息，等到她说话的间歇，你就继续销售你的方案，用这种方式做销售，就算能够成功，也是很费力的。"

她越听越是吃惊，也有点惭愧，说要把这段录音剪辑下来（是不是现在规模化的公司电话销售都有录音？），和部门的同事分享，自己也反思一下。

然后我又说："还有一件事，不妨也说出来，就是我们继续合作的这个人才网站，之前虽然也有合作过，但是用上海那边子公司名义，去该网站上海公司销售那里开通的服务，今年准备从成都这边申请，于是在给你打电话之前，我先给这个网站的成都公司销售打电话（这是个陌生电话，他之前并没有和我联系过），接电话的是一位先生，我说想了解一下你们目前网站各项服务的报价。

我对这位先生的反应，表示很赞赏。

首先他没有立刻向我推荐他们的任何服务，而是问我，贵公司目前主要有什么需求呢？

我说我公司目前想要……，另外也打算要……

于是他立刻说，那我们的 A 服务和 B 服务，都满合适的，A 服务主要是……B 服务主要是……，除了这两项以外，三月份西南地区还有一个套餐，内容主要是……针对的是……也挺合适您。

我觉得这个电话销售有 3 个地方做得很好，第一，他清楚理解了我的需求，并且提供了适合的服务；第二，他提供的服务具体、明确，显示他是一个非常专业而且很了解自己业务的人；第三，他没有把价格作为推销的重点，我觉得这足以说明，他关注的重点是在服务和我的需求本身。

而我们大多数电话销售，尤其是卖虚的东西，比如会员资格的销售，经常会不自觉的就用会员资格这样的抽象名词来代替具体的服务，这是有问题的，你觉得会员资格+人才网站的属性足以让对方了解到你所提供的服务是什么内容？不一定的，服务组合本身多种多样，你这样很难让陌生客户对你有清晰的认识。更不要说重复本身就是在加强客户的记忆和自己的影响力。”

王小姐听到这里，觉得很吃惊，可能她自己以前确实没有想到，客户原来是这么想的。以前每次给我打电话，就说我们推出了某某服务套餐，目前在优惠期，以前价格多少，现在价格多少，在她看来，这是很大的卖点。其实不然的，我记得我就曾经告诉过她一次，如果我连你的服务内容是什么都不清楚，再便宜的东西我都不会买。但她当时并没有特别在意。

我接着说：“你理所当然的认为客户一定知道、因此不愿意花时间去讲的东西，可能恰恰正好是客户想要知道而不清楚的。”

回头再说那位电话销售先生。

我了解了基本情况后，就让他做一套方案给我。

他动作非常快，半个小时内就把之前介绍过的服务，做了三套方案给我。另外，作为配套，又推荐了一下他的地区页面服务和西南地区的主打服务，但是他非常细心的把配套的服务另外报价，看起来一目了然。另外，把他们网站各项服务（包括会员资格、页面广告之类的），单独做了一份文件，一并发给我，邮件里写得也很清楚：附件中的其他服务报价和方案，供您参考。

到这里的时候我其实已经基本确定，如果没有更好的服务方案，就继续和这家人才网站合作了。后来之所以会再打电话给王小姐，纯粹是因为我对她过去一年中持续不懈的跟踪印象深刻，所以想要再多了解一些，或者，夸大一些地说，想再给她一个机会。

但是我重复同样的需求给这位王小姐（甚至可以说我这次给的需求更加具体），她做给我的方案，是把他们的网站各项服务一并打包了个文件，发给我了，我看到这个文件，就知道，王小姐基本是没记住我有什么需求。

最后我说：“王小姐，虽然我没有见过你，但是我对你的印象很好，和你说这

些的目的不是为了要指责你或者站在上帝的角度俯视你并从中获得满足，我只是希望可以把我自己的一点小小的感受反馈给你。我的看法不见得是所有人的看法，我们这次没能合作成功，也不一定就是你的问题，我们沟通得不是非常顺畅，可能是因为我自己存在一些问题。其实就我来说，你公司的网站和我目前已经选定的网站，你们提供的服务，本质上并没有特别大的区别，我两方都可以考虑的，只是这一次时间上紧张一些，所以没有办法做更多的沟通，希望将来我们还能有机会合作。”

我不知道王小姐心里究竟是怎么想的，在电话里，她说她非常的感激，甚至有一种感动，因为很少有人会跟她说得这么深入，让她很受益并且帮助很大。我不知道是不是真的，但如果真的帮到了她，我也很高兴。

很多时候，接到那些推广培训和招聘服务的电话销售小姐（先生）的电话，我都有一种想要给她们做一个培训的冲动，王小姐的例子，我遇到很多很多了。针对我提出的问题和需求(很多时候问题中本身就包含着需求)，他们当中好些人，似乎都不太习惯带着回应问题的思维来推销产品。针对这一点，我个人的看法是：作为电话销售，你没有机会让客户对你形成直观、立体的认识，电话是唯一的沟通工具，而且时间也很有限，如果不能在最短的时间内就对方的问题做出正面的响应（注意是响应，不是一上来就要求你解决问题，也不要求你提出的解决方案能够马上被接受），你可能就会很难吸引到客户注意的。

大家觉得呢？

4.5 分红，分红

第四季度的某天，老板打我办公桌上的电话，把我叫去他办公室，对我说：“DK，有个事情有点啰嗦，你替我想想办法。”

我等他开口，但是他来回踱了几步，好像有点不太好意思说的样子，前后思考了一分多钟，才说：“这个事情和年终分红有关，今年年初的时候，我和公司几个高管说过年终分红的事，我当时告诉他们，如果今年年终利润达到 XX 万元，我会拿出 XX 万来给他们做年终分红。”

我说：“现在你不想给他们分了？”

老板就瞪了我一眼，说：“我是那种人嘛！我的意思是这样，分红的事情我还是会分，并且答应他们的比例也不会变，只是今年上半年公司亏本得厉害，利润都是下半年赚回来的，我觉得吧，这个上半年的亏损在年终分红里边要有所体现。具体怎么个体现法，你去替我想一想。”

我有点摸不着头脑，说："老板，你这可考倒我了。这要怎么体现啊？"

老板吹了吹胡子："我要是知道我还找你来问啊。"

我干笑了两声："行吧，老板最大，听老板的。"

我说："好吧，我们来讨论一下，要把上半年的亏损在年终的分红里体现一下，这种体现方式，从人力资源的角度来说，不外是两种，一种是根据亏损的金额确定一个高管总惩罚数，这个比例可以以各自承担的责任和导致亏损之间的关系来划分，比如说如果营销总监对上半年的亏损要承担大头责任，那么就让他担走60%以上的惩罚，行政总监是服务部门，工作质量和组织服务有关，但是它对公司利润率的影响比较小，因此只能承担小头，比如10%左右的惩罚；另外一种就是直接用年终分红的比例，分摊高管总惩罚数。"

老板说："对嘛！我们可以用这个，上半年公司亏损了60多万，我让他们担走10万，就照你说的第一种方法，营销总监拿走6万罚款，其他4万在另外几个副总和总监里边分。"

我说："你用这个方法，得有一个前提，那就是10万的罚款，以及惩罚规则，你在年初要和各高管说明白过，如果没说，你就不能这么做，如果你强行要他们承担这笔罚款，他们极有可能去劳动仲裁委员会告你，到那时候就尴尬了，退一步说，就算大家都不去仲裁你，也同意接受你的罚款，但是你就要背个小气的罪名了，大家嘴上不说，心里会一致认为，你是不想兑现年初许下的诺言，所以变着法儿的要克扣人家的分红。"

老板说："我肯定不是那种人。"

我说："如果你这么做了，你就说不清楚了。"

老板想想也有道理，就说："好吧，那你觉得这个上半年的亏损到底要不要在年终分红里体现？"

我肯定是觉得没必要的，但也知道老板现在是一门心思想要做这件事，既然点了我的名字，势必我得给他做出来。我说："你年初给各高管许诺年底分红的事，有没有正式的书面文件？"

老板说："还没有。"

我说："没有最好，我来系统规划一下，为年终分红设计个基本的制度。"

老板皱了皱眉，说："最好还是不要做成制度了吧，你写个XX年的分红方案就行。"

我知道老板的意思，年终分红这种事，明年有没有还是个未知数，全看老板欢喜不欢喜，但如果做成制度，那就是不管他欢喜不欢喜都要执行了。

我花了两天时间，做了一个基本的分红方案。在这项方案里，我变相的将年终利润指标XX万元当做所有高管的绩效指标，上半年承担利润指标的40%，下

半年承担利润指标的60%，在方案里规定如果上半年利润指标没有完成，所有高管都应承担相应的罚款，这笔罚款是独立于绩效奖金之外的。就算下半年扭亏为盈，并且达到分红利润指标要求，这笔罚款也不能被取消，只能用年终分红来抵扣。

老板看了这个方案，基本算是满意（他能不满意么，基本都是比着他的心思来做的），不过我知道，这个方案真要实施，得先做很多高管工作才行。

我说："老板，你看要不要先找几个高管逐个通通气？"

老板说："不用嘛，召集他们开个例会不就行了。"

我说："还是逐个的聊会更好吧，有啥情况都能有应付，万一大伙儿一起说不同意，你就被动了。"

老板想想也有道理，然后和我分工，说："这样，你去找项目总监扯这个事情，其他的交给我，你和项目总监关系好，你要好好跟他说。"

我领了这个指令，心里暗自叫苦，说："老板，你让我去谈也行，但是你能不能告诉我，我要怎么去跟人谈啊？"

老板说："你就从人力资源的角度来跟他分析一下这个做法的重要性嘛。"

我终于忍不住了，说："老板，我实在想不出这个做法的重要性，你能不能帮我想一个？"

老板就有点不高兴了，说："怎么，你是不是打算要跟我对着干啊？"

我无可奈何地说："我也不是想和你对着干，我老实说就是觉得你这个做法让我很头痛，明明就是不想把利润分出去，偏偏还要硬撑着，何必搞的这么辛苦呢。"

这话是非常刻薄的，说完我就有点后悔，但是话都说出来了，想要挽回也于事无补。

老板脸色阴沉沉的，说："行了行了，你出去吧。"

过了几天项目总监私下来找我，问我说："DK，那个事情你听说了没有？"

我说："什么事啊？"

项目总监说："老板打算把你加到年终分红名单里去，另外，还打算明年再跟人合作增设一个子公司，这个事情已经纳入日程了，连地点都已经选好，就在广州，下个月老板就去那边跟合作方谈新公司的事。这个事情很奇怪啊，这么大的动作，事先居然没有一点风声，当然我的意思不是说你不应该进分红名单，我是说那个广州子公司的事。"

我说："可能今年效益好吧。"

项目总监低声说道："好个啥啊，上半年亏得很厉害，下半年到现在为止勉强追平去年的记录，还有两三个月要收钱，都不知道那个分红指标能不能完成呢。如果完不成分红指标，啥都是空话了。"

到这个时候，我开始有点理解老板为什么会想要将上半年的亏损在年终有所体现了，从某种程度上来说，使用年终分红系数，虽然能够刺激到高管的工作热情和积极性，但是，最终的经营风险还是老板一个人在承担的，企业经营得好，老板有钱拿，高管也有，但是企业经营得不好，高管只不过是没额外的分红拿，份内该得的各项薪酬和福利，他还是一样都不少，也不用承担经营不善的风险。做好了是大家的，做得不好是老板一个人的，他的压力当然大了。

到了 12 月底，财务部清算年终利润，基本上实现年初制定的年终分红利润指标，大家对此都很高兴，嘴巴上虽然不说，暗暗的都等着老板分钱。老板挑了个日子，请了一群人吃饭，席间他说："今年大家都很辛苦，虽然上半年亏损得很厉害，但是经过大家下半年的艰苦努力，最终还是实现了年初设计的利润指标，在此对大家表示感谢，另外，前几个月我跟营销总监提了个事，就是明年打算要在广州开个子公司，这需要一大笔钱，但是我相信这笔投入的回报肯定很大，广州是个大市场，我们现在已经联系了好几个意向客户，只等我们的人过去跟进，这几个客户随便做一个就够我们吃一段时间了。不过相对来说，今年的分红大家可能就要担待一下，分红比例保持不变，但是因为要预留广州子公司的铺底资金，加上又引进了 DK 这个新人进团队，所以落到每个人口袋的钱，可能会比你们期望的要少一点。不过年终利润分红今年是个开始，明年我们还会有，并且我承诺大家，年年都会有！实际上，DK 正在着手要把这件事做成一个常规制度。以后公司的发展，好也罢坏也罢，都跟各位休戚相关了，而且我还在想，除了分红以外，条件成熟的时候，我甚至会开放公司的股权给大家购买，让我们整个高管团队真正成为一个公司的所有者。这个时候不会太远，最多三年，我承诺大家，三年之内，在座的各位都会成为 XX（我公司名称）的股东，跟我拥有平起平坐的权益！"

几个部门总监和副总都被老板一番话说得热血沸腾的，项目总监坐在我旁边，悄悄问我说："那个年终分红制度是个什么形状的，你透露点给我？"

我干笑了两声，说："是个外星人形状，现在说了怕吓到你，以后让老板拿给你看嘛。"

项目总监撇了撇嘴，说："你还对我保密啊。"

我笑的很难看，心道我哪里是对你保密，我是压根儿就没做这个事，叫我怎么跟你掰？

第二天老板找了我去，只字不提之前我顶撞他的事，只是简单的吩咐我说："你把上次做给我的那个年终分红分配方案扩充一下，做成个正式的制度给我。"

我想起自己被他加进分红名单的事，问了一句："要怎么扩充？要不要对参与年终分红的当事人的资格做下限制？"

老板说："不错，我就是要你增加这个。凡是在公司工作六年以上，或者部门总监以上级别级的员工，都能参加分红。条件不符合的，经过公司办公会讨论通过的，也能参加分红。DK 你在我公司工作时间不够，也不是部门总监，不过你今年工作确实非常努力，也很辛苦，所以今年可以破个例，明年的话，可能还是要看你的表现，看大家认可不认可。"

我说："知道了。"

这个分红制度做出来之后，通过办公会讨论，最终一致通过。不管是老板，还是几个高管，那几天都是喜气洋洋的。

等到快要过年的时候，年终分红终于发下来，我果真分了一些，虽然不多，但是总好过没有，老板把我叫到办公室，对我说："DK，总体来说我对你还是很满意的，但是呢，你也有你的缺点，我希望明年你在各个方面都能比今年有所进步和提升，尤其是理解能力、分析问题和解决问题等方面，你还有很多不足之处。"

我说："好的，知道了，我会努力改进。"

在职业场上，只要你是打工的，不管老板说什么，都只能有一个回复：是，我知道了，我会改进。

4.6 给 HRM 的一些小小建议

这是一些小小的建议，给各位 HRM。

HR 这个行业，从业门槛低，可以说，什么样的背景，都可以成为 HR，但是 HR 管理者却不容易做，这是一个很看重资历的行业，举个例子来说，同样是总监，HRD 普遍要求有 8 年以上的人力行政经验，至少 3 年以上的 HR 管理经验，销售总监和研发总监，5 年就够了，对女性来说，似乎是有优势的（人们普遍认为女性比男性更有耐力），但是不知道是为什么，男性的人力资源总监，比女性反而要多☹。我在 HR 这一领域从业足足 8 年了，可是至今也只不过是一个小小的高级经理，这倒不是说公司有职业歧视，我是深刻的觉得，自己确实有很多缺陷，比如说，喜欢做具体的事，逻辑思维能力很强，但抽象思维能力却很差，缺乏格局观念，太专注于细节，缺乏统筹与规划能力。我分析过自己的优势和劣势，结论是要成为 HRD，我还有很长的路要走，所以我在这里提供的建议，真的是微不足道的、小小的建议，它对人力总监来说是没什么用处的，对专业娴熟的高级人力资源经理向人力总监进军也不太能起到作用，我的这些建议，是给人力主管或者刚刚升任人力经理不久的同行们用的。

建议一：选择最能出业绩的工作模块作突破口。

最能够出业绩的 3 个模块，是招聘，薪酬和绩效。最不容易出业绩的，是员工关系，其次是培训，最后是人力资源规划。所以，如果你有业绩的压力，不妨专注于做其中 3 个最能出业绩的模块工作。如果不能同时精通 3 个模块，也可以根据公司的发展阶段，专注于其中某一个或者两个，一般来说，创业期的公司，人力和行政通常是合在一起的，有时候还会包括后勤，统称人事行政经理，这个时候的部门人员不会太多，常常是一人兼多职，作为经理，把部门各项工作管理得井井有条就是业绩了。度过创业期，进入成长期，人员的需求会非常大，人力工作可能会独立出来形成单独的部门，这时可以主攻招聘和薪酬，尤其是招聘。如果公司资金流不是太充裕，薪酬体系的改革会延后，对人力经理来说，如何用较少的资金征募到较多的人就成为考核标准，换句话说，这个时候，招聘的业绩会决定人力经理的岗位胜任度。而因为部门刚刚成立，招聘也许会有一个专员，但是主管这个职位，多半情况下是由人力经理自己充任的，他要做大量的面试和甄选工作，如果鉴别能力不高或者面试的技巧不够娴熟，通常这一时期压力是很大的。幸运的是，对成长期的企业来说，中高级管理人员的需求不会太强烈，因为自身的组织结构还不是太成熟，中层以上的管理人员多数公司还是会倾向于自己培养，于是基层员工的征募成为招聘的主要工作，这给了人力经理一个缓冲期，让他有时间、并且能够通过不断面试基层员工以及和各部门负责人就基层员工胜任力的沟通与交流，积累面试技巧，并且逐步熟悉公司中层管理人员的用人标准和公司整体的价值取向，这些有助于后面的中层干部征募工作。

艰难的度过成长期之后，公司可能会进入高速发展期，这时候人力经理将要面临的挑战，一方面是来自中层干部的征募，一方面，是薪酬福利体系的设计。换句话说，这两件事做好了，人力经理的业绩就非常漂亮了。此时的基层征募工作已经交给了招聘专员和主管在负责。因为需要引入大量的中层，薪酬福利体系改革成为关键，而薪酬福利体系的改革，可以说，是一项考验人力经理专业胜任力的关键因素，这个体系改革做好了，老板拍脑袋决定工资的时代，基本就会逐渐落下帷幕，也正是因为这一原因，人力经理要体现出高度的素养，要学会向老板推荐薪酬工具，要懂得如何做岗位价值评估，要善于向员工解释并推行你的政策，如果一项薪酬改革方案能够得到上至老板下至员工的支持，这个人力经理就成绩斐然了。而好的薪酬福利体系也有助于征募到有实力的中层干部，可以说，这一时期的两项工作是相辅相成的。不过，考虑到薪酬是重要的成本，如果薪酬改革不能成为这一时期的工作内容，那就只能努力去解决这个问题：如何用有限的现金流征募到足够多的中层管理人员。

进入平稳期的公司，绩效会成为工作的重要内容，当然了，这并不是只有平稳发展期的公司才有绩效管理，实际上这是任何公司在任何发展阶段都会存在的

工作，只不过是因为进入平稳期以后，各项人力指标基本到位，而如何保证人力产出就成为人力经理需要高度关注的内容了。

建议二：客观、中肯地处理人事。

有专门的文章介绍人力经理在日常工作中容易犯的错误，比如说自我归因、晕轮效应、近期效应等，都可以说是不能客观处理人事的表现。解决的方法是什么呢？我的前辈是这样告诉我的：如果想要客观的处理人事，不妨学习律师的工作态度。律师的工作态度是什么？注重追根溯源、注重收集过程证据，并且一切判断都以事实为前提、以法律为准绳。对人力经理来说，如果是要解决问题，应该多关注问题的起因，了解问题辐射了哪些领域，带来哪些影响，以及如何才能设计出可以消除所有影响的方案；如果是要对人事做出评价，则需要知道足够多的过程数据，否则难免会有偏差。从这个角度来说，有一套 HR 管理系统实属必须；但如果实在没有，那么也可以用各类过程记录表单替代。

中肯不是中庸，两者之间有区别，中庸之道是中国文化的精髓，作为一种方法论，它已经深深渗透到了与中国文化有关的每一个元素和成分之中，成为构成普遍的文化心理和社会心理的核心要素之一。中庸的本质是什么，在《中庸》这本书里，是这么写的“不偏之谓中，不易之谓庸”；中者，天下之正道，庸者，天下之定理。归根结底，勉强可以这样概括中庸的处理方法，就是宽容，讲究无为而治。中肯则不一样，我对中肯的理解是这样的，如果是对儿女，点明其优势和劣势，如果是对事，说明其成功和失败；如果是对人事，明确其主要的厉害关系。从这个角度来说，中肯会是更积极、也更尖锐一些的工作方法，一个公司的中层是组织发展策略的主要执行人，太讲究无为而治，宽容大度，绩效目标很难实现。

建议三：要培养做计划的能力。

很多人工作起来是没有计划的，遇到什么事处理什么事，如果没有遇到事，当天就轻松了，算是赚到，这样的工作方式很被动，如果你背负着沉重的绩效指标，这种工作方式 80%以上会被上级否决，因为很难看到进度。将目标逐步分解下来，再做计划，并按照计划安排工作，可以确保你始终围绕重点的绩效指标开展工作，这有助于保持工作进度。

关于做计划，我有几个心得可以提供参考。

其一，一段时间内，计划的重点只可以有一个。如果当务之急是集中解决人力缺口，那么短期之内计划的核心内容就是招聘，其他和招聘关系远的工作，可以放在次要的时间，或者索性交给其他同事负责。如果同时接到两项以上的重要工作，没有办法安排先后顺序，那么至少要在工作完成周期上和上司讨价还价，如果这一点做不到，至少要讨来一张“免死金牌”：如果事情没有 100%的完成，不能过于苛责。如果这个“免死金牌”没有讨到，没有办法了，只有加班加点，

贡献业余时间，可是，即便如此，也要坚持善始善终，做完一项工作再做另外一项，人虽然有两只手，但只有一颗头，而头决定手，所以，一次只能做一件事，这是原则。如果中途有人打扰（做中层的，这种时候估计很多），简单的请示就算了，假如是临时加进来的事，除非是紧急且重要的事项，一律要往后延，不然就极有可能出现忙碌一天，什么事也没做成的窘迫局面。

其二，如果是一件需要花费较长时间的事，可以用倒推法来做计划。即从最后的完成日往前，将计划分为 n 个阶段，为每个阶段设计一个最迟的完成时间，这个方法应该很多人都用过。

第三，如果计划中涉及到和相关部门同事的沟通和协调，尽量压缩个人的办公时间，给对方留下充足时间，这有助于目标的实现。我在这方面吃过很多亏，有时候觉得一个很小的事情，让同事帮忙做一下，比如说提供一些报表，或者通知某人某项信息，或者找某人做个简单的面谈收集一些我想要的资源，我预估这种事最多也就半个小时已经能够完成，对方却迟迟没有回复给我（理由很多，有其他工作要安排，没有遇到合适的时间等等），几次三番追问，弄得人家烦，自己也烦，所以，需要别人帮忙的工作，早通知，不定期跟进，晚要求结果。

第四，要善于应对压力。没有压力轻飘飘，可是压力太大，工作也会变成负担，这样的工作就做不长久。所以要学会分解压力，分解压力的方法有很多，我习惯先对压力进行指标分解，压力的另外一种解释，可以约莫等于要在有限的时间内做出一个令人满意的绩效目标出来，当你用这种方式来定义压力后，压力就是可分解的了，界定好总的目标（也就是对压力进行定性分析，转化为某个指标），对总的目标进行横向和纵向的分解，形成一个一个的阶段性的小目标，引入时间坐标，这样，压力就被化整为零了，就好比一块黑压压的乌云，如果是一整块漂浮在头顶，下雨的可能性非常大，而且雨量会很充沛，但如果分解成一小块一小块的棉花形状，下雨的概率就大大降低了，而如果这些棉花球能够按照既定的路线排列开来，受到人为的控制，概率就更低了。对压力进行分解形成一个阶段性的目标工作计划，不仅有助于你向上级汇报工作进度，还能帮你保持长期的工作热情，原因很简单，还有什么比任何事都在掌控之中更能带来成就感的呢？

4.7 人事表单的设计思路

可以说，只要有人事活动的地方，就免不了有表单的影子，人力资源每个岗位，都会有和表单打交道的时候，一张合适的表单可以解决很多问题，省去很多沟通成本，但是，尽管网上的表单随处可见，但或多或少，你总是会发现，从网

上下载来的，或者从同行朋友中借鉴来的表单，总有不尽如人意的地方，要想直接拿来用总是不行，都要花时间修改，有些甚至基本不能用。这是为什么呢？答案其实很简单，因为不同的企业有不同的人力资源管理体系，而表单这个东西，本质上，是一种管理形式的体现，表单的设计过程，就是在解析管理环节的过程。所以说，好的表单都是自己设计出来的，因为要参考所在公司的特点。

那么，设计表单的时候，都要考虑哪些要素呢？

就我自己来说，到现在为止，我大约设计过30几份表格，从作用上来分，主要是这样4种：传达信息类，比如试用通知书、转正通知书、调薪通知书等；收集信息类，比如试用期工作计划、工作日报和周报、招聘申请表；汇总信息类，比如人事档案表、合同签署情况表、面试记录表；管理类，比如调薪申请报告、绩效评估报告，离职审批单。这当中，管理类的表单因为受控因素实在太多了，我还不够级别对此做出总结，暂且不讲，只说前边3类表单制作的一些思路和心得。

做表单，首先需要明确的一点是：可以说，所有的表单，都一定会依附于某个动作（也就是说，它是要完成某项工作而不得不创造出来的），但不同的表单，依附的动作本身也是有差别的，举个例子说，传达信息类和收集信息类的表格，通常依附的动作，多半都是具有跨部门和流程的动作，汇总信息类的表单就不一定，有时候也许只是为了方便自己或者本部门的人查询，而管理优化类的表单，依附于岗位和职能的可能性就更多一点，表单的这个特点，也可以用来帮助我们判断，应该把它归结于什么种类，明确了它的种类，我们就可以有针对性地进行思考和设计了。

1．信息传递类表单的设计思路

（1）明确表单所依附的动作

大多数人都知道，信息传达类的表单，是为了完成一定的任务而存在的，在这里我需要特别强调一点的是，很多信息传达类对表单，它所承担的任务，本身极有可能是复杂的，而不像它的字面意思那样简单。举个简单例子，试用通知书。试用通知书这个表单，是依附于试用这个动作而存在的，而为了进行试用，我需要做一些事，这些事包括：和部门再次确认该人选可用否，如果可用，拟安排的岗位、导师以及办公场所等；提请人力资源主管部门（不仅是人力资源总监，大多数公司还会将这一权限放到分管人力行政的副总或者总助处）审批；使薪酬专员明确该人选的薪酬标准；让人事专员致电候选人录用日期以及需携带的证照；使行政专员预先准备相关办公设备。从SOP（Standard Operation Procedure，标准作业流程）角度来解析，这就是企业内部的试用管理流程，作为完成这个流程的

载体——表单，它最好要把整个流程中的每个环节都照顾到（为这个简单的环节，设计多个表单，是不明智的），如果缺失了一项，你的信息传达就是不充分的，等到新人入职的时候，你会发现，本来应该一气呵成的流程，总是磕磕碰碰的，要么是办公设备没有提前安排好、要么是部门的经理不在、要么是导师不到位、要么是没地方办公、要么是新人带来的个人资料不全，等到月底要结算薪酬的时候，薪酬专员可能还会跑来问你，这个人的薪酬细节当初是怎么谈的，而你已经忘记得差不多了。

理想的表单，应该是这样的：从发起人发起一份表单开始，到表单最终归档，它把完成表单依附的动作将会涉及到的所有工作和部门，全部都通知到了，该传达的信息，全部都传达到了。

要做到这一点，需要我们站在流程的最高度，观察表单依附动作的行进流程，收集流程过程中需要使用到的信息，把这些信息进行有效的整合，形成关键字段，放进表单里。

另外，需要特别注意一点，那就是传达信息类的表单，本身并不是用来评估动作是否应该做的，那是管理类表单的工作，而是用来完成该动作的。举个具体的例子，试用通知书本身不是用来评估候选人是否应该录用的，而是用来完成试用这个动作的，同样，转正通知书也不是用来评估员工是否应该转正用的，而是用来完成转正这个动作用的。所以，这类表单的设计，关键字段要多一些，以防信息遗漏。

还是那个试用通知单的设计，我把新员工试用的流程反复的想过之后，设计出的试用通知单的内容，包括以下这些：

- 员工姓名、入职部门和岗位、员工导师、预计入职日期、预计试用期——人事专员据此办理完成入职手续后将员工领去对应的部门交给对应的人，行政专员据此安排办公设备和设计用户名以及用户权限，培训专员据此跟踪员工试用期工作计划和工作完成情况。
- 基本薪、职级、标准绩效基点——薪酬专员据此核算员工薪酬。
- 用人部门审批、人力资源总监审批、总经理审批——权级和请示。
- 报道需提供的证件——给人事专员做备忘录，以免忘记。

在这里顺便说一句，表单设计出来之后，使用过程中，应该一式几份，这也是一个问题，我自己喜欢一式一份，只需要确定一个主要的负责人就可以了。比如说这个试用期表单，我选定了招聘专员为发起人，人事专员作为表单主要负责人，一方面完成自己手上的工作，另外是跟进行政专员的工作，通知培训专员，并更新相关信息表，在月底汇总表单信息给薪酬专员。不过，这种方法不见得就

是最合理最有效的，只是我们公司的个别做法。

（2）表单的审批流程和部门

并非所有的信息传递类表单都需要经过审批，这里讲的，是对于那些需要审批的表单的思路。

审批流程设计简单，一般都有用人部门、人力资源部、分管副总几个级别，通用的规则是审批权限低的排在上方，权限高的排在下方，最后一栏是公司该领域的最高权限管理者。

麻烦一点的是用人部门的审批权限，如果用人部门所在的管理体系有两级以上的组织设定，传递信息类的审批应该放在哪一级？

之所以会提出这个问题，是因为在实践中，我有遇到过，用人部门所在的中心总监审批了用人意见，忘记（或者认为没有必要）告知部门经理，结果部门经理因为不清楚新员工入职日期，到新人报道的时候，才发现都还没为其预先指定具体的导师或办公场所，结果两方面都是很郁闷的（用人部门经理认为这种突然袭击打乱了他的工作安排，人事部门则认为已经预先告知的事怎么还会出纰漏）。要解决这个问题，我们当然可以要求人事专员接到试用通知后再找用人部门经理沟通具体事项和安排，但这实际上是流程回转了，做过流程的人多半都会有体会，流程一旦出现反复或者回转，往往代表纰漏的产生，因为大多数时候，我们都会有“我以为……”的心理（我以为他已经知道、我以为已经安排好了等等），除非是格外的提醒自己，或者在后续的流程中，针对回转和反复的环节，做更多的补充性规定，而这些都属于额外的支出成本了。

在人事表单的审批权限这个问题上，我至今还没有想到很好的能解决问题的方法，也和一些同行们探讨过这个问题，总体觉得，部门用人权限应该是掌握在中心总监手里的，但是具体的事务安排，又是部门经理在做，所以目前的表格设计上，把用人部门的审批栏隔成了两栏，左为部门经理，右为中心总监（表示审批权限同级），往下是人力资源总监，再往下是分管副总，这个做法相对繁琐一些，唯一的好处是把两个职位都兼顾了，并且该知会的人，基本也都知会了。

对传达信息类的表单，暂时做个小结，是这样的：在设计该类表单的时候，要充分考虑产生表单的动作是什么，完成该动作需要经过哪些环节，使用哪个流程，涉及该流程的人或者部门，需要哪些信息，把这些信息都收集起来，整合，放进表里，并确保一份表单从发起到存档的时候，它所依附的那个动作，已经完美地完成了，当然，人为的差错除外。

2．收集信息类表单

收集信息类的表单有很多，最典型的一个例子是岗位信息收集表，说到岗位

信息收集表，我想说一说我设计这个表格的过程。

最初之所以想要做岗位信息收集表，是因为我打算对公司的薪酬体系进行改革，引入宽带工资体系，打破现有的岗位差别，而要做宽带工资体系，不可避免的要进行岗位价值评估，如何评估岗位价值？毫无疑问，首先要知道岗位都从事哪些工作，然后再来评价，这些工作对公司有多大的价值，进而确定这个岗位在公司整个岗位体系中的地位。为了收集岗位工作，我势必要设计一个岗位信息收集表。

我最初开始做这个表的时候，只想到了以下这些内容：

- 岗位的基本关系—岗位在组织结构中所处的地位，上下左右关系。
- 任职人资格—学历和能力要求。
- 岗位的工作领域—是业务，管理还是自我提升领域的（在我们公司，自我提升也是岗位的工作之一）。
- 岗位工作内容—针对具体的领域，日常的工作收集。
- 岗位工作频率—针对某项工作，在整个工作时间段里，重复的频率有多高。

第一轮做下来后，我发现，我所收集到的岗位信息，许多岗位的工作都是雷同的，依靠这些信息，我根本无法判断，哪些岗位是核心岗位，其工作具有哪些核心价值。

我开始思考要如何解决这个问题，结果是我决定开始第二轮的岗位信息收集，这一次，我在岗位信息收集表里加入了两个新的纬度：解决问题的难度和工作目的。首先我对问题本身的难度值进行了界定，然后要求大家尽可能在工作内容描述时做得足够详细，并且说明做该项工作的目的为何，同时，比照我给定的难度标准，对自己的工作进行难度评估。

这一轮收集到的信息，比上一轮要全面一点了，大家写的岗位工作内容比上一次要详细多了，另外也对工作进行了难度评估，但是我随后又发现，从岗位信息收集表来看，我找不到足够的证据来对大家的难度评估做出符合实际情况的判断。

于是我接着改进我的岗位信息收集表，这次增加了一个工作自由度的纬度，用来度量工作中需要使用到的经验和知识。可是稍后我又发现，有些工作本身是不能用自由度来衡量的，于是我又引入了一个新的纬度……

如此循环往复，最后做出来的岗位信息收集表，和我最初设计的版本，已经有很大的差别了，但是它非常的有用，我用这张表，加上一些细致的培训和恳谈工作，基本上就收集到了大部分我需要的信息。

这件事做完之后，我就开始想，如何才能做出一张有用的信息收集类的表单？

我们可以随便设计一张表单，像我所做的那样，不必考虑很多的项，如果收集的信息不全，那么继续返工就好了，可是这样会浪费很多的时间和精力。所以，我建议大家，在设计信息收集类的表单的时候，不要太随便，要多多思考，信息收集本身是一个非常琐碎且非常麻烦的活儿，但它非常重要，它是我们决策的基础，收集到不全的信息，极有可能会做出错误的判断，这就是为什么大多数 ERP 系统都有决策支持模块的缘故，而所谓的决策支持模块，本质上就是各种各样的信息汇总表，因为加了一些评估参数，于是他们就被赋予了新的名字：报表。

那么，如何设计一张信息类的表单呢？在设计的过程中，我们要做哪些考量呢？我经过那次岗位信息收集表的洗礼之后，每当要设计一张收集信息类的表单，我一般都会这么做：

首先，拿出一张纸，把我想做的事清楚地列出来。

这一点因人而异，有些人天生习惯在头脑中推沙盘，事情不必写在纸上，他也有非常清晰的、理性的认识。不过，我恰好是另外一种人——如果事情不写在纸上，我头脑中对它的认识往往都是胡乱的、模糊的、甚至是冲动的。这和我的性格有关。

我是个急性子的人，我妈妈曾经评价我，说我就像只毛猴子，经常是想到了什么立刻就会去做，做了一半才发现压根儿不对，于是再倒回来重新开始，费时费力。这让我吃了很多亏，浪费了许多不必浪费的时间。一直等到我 30 岁之后，才慢慢改变了这个性格，但有时候也还是会发作，尤其是事情很急的时候。就像在上个星期，我参加一个培训，老师是个外国人，他为我做冲突解决测试，其中一个非常紧要的选择项，是这样的：当你不知道一件事要怎么做的时候，你会选择先做再想还是先想再做，我毫不犹豫的选了先做后想，老师的眼镜都险些跌了下来，那次培训课有七十几个人参加，只有我一个人选了这个选项。培训师问我为什么会这样选，我说，按照我一贯的工作方法就是，一件事如果不开始做，你是永远不知道哪里会出错以及哪里会有不懂的。老师没有对此做评价，不过，他用不怎么娴熟的中文，给我一个建议，说：凡事三思而后行，再思可矣。

我知道这一点，所以我也在努力想办法改善自己的这个特点，而我想到的办法就是：每当要做一件相对来说复杂一点的事，就把这件事详细、清楚、准确地描述在纸上，直到它像合同条文一样严谨。我是学法律的，可能是专业带来的影响，我对法律文件的严谨性有一种类似于强迫症一样的关注，为了确保书面表达出来的意思和设想完全吻合，我会不断的修正、删改语句，直到它没有任何歧义为止，我觉得，这是一个用来改善我躁进习惯的一个不错的方法。

在这里我也建议那些和我有一样困扰的朋友，如果你们也经常被人评价为急性子，做事风风火火的，诸如此类，如果这些特征在一定程度上已经开始制约你

的发展了，那么，不妨采用我正在用的这个方法，在开始动手做之前，把你想做的事，详细、清楚、准确地列在纸上，要逐字逐句去斟酌语言，直到你满意为止。做这件事还有另外一个好处，那就是：当你在系统地思考用何种语言来描述你头脑中抽象模糊的想法时，无形之中，你已经在思考做好这件事可能要涉及的方方面面了。

其次，为了把我想做的这件事做好，我需要做哪些具体的工作。

用一个金字塔或者树形的结构来解释这一步，这就好比是我想要做的这件事，它位于金字塔的顶端，在本质上，它既是一件事，同时，也是一个目的，为了做好这件事，或者说，为了实现这个目的，我需要做一些具体的事情，而这，就是最接近顶端的下一级事项了。

举个例子来说，还是前边那个岗位收集表的事，如果要重新做这个表，我会按照这样流程来：

第一，拿出一张纸，把我想做的事清楚地列出来。

我想做的事是这样的：我想评估公司各个岗位的价值（方便我设计合理的薪酬体系）。

第二，为了把我想做的这件事做好，我需要做哪些具体的工作。

为了能够评估公司各个岗位的价值，我需要做以下这些事：了解公司各个岗位的基本工作；对这些工作的性质进行判断（比如难易程度、创新需求、受控程度、管理要求等），找出岗位价值点；观察这个岗位在整个公司现有组织体系中的地位；评估岗位产出在多大程度上影响着公司的收入表。

第三，为了把这些事情做好，我需要收集些什么属性的信息，把这些信息项（我姑且给它起一个计算机语言里会用到的概念：字段）一项一项在纸上列出来。

在做完了前两步的铺垫之后，对于我将要收集的信息种类，也就是字段，我头脑中已经有一个相对清晰的印象了，但这还不够，我需要把这些字段一项一项的列出来，逐项地分析，做出定义，做交叉比对。

为什么要这样做？这是因为，做完上述两步之后，我们对信息项的印象，还是模糊的，不精确的，它来自我们大脑浅层面上的思考，不够全面，有时候甚至只是同一种属性的信息在我们头脑中的不同反映（大家应该都有这样的经验，就是你和别人讨论的时候，发现用的是不一样的名词，但是等你或者对方解释过内容后，你会发现，你们讲的是一样的意思），而信息收集表里的各个关键字段，彼此之间，首先要是不可兼容的，反应的信息不应该具有重复性，如果是重复的，毫无疑问，必须要删除，否则会造成整个表格臃肿不堪。但公司内部使用的信息收集表，必须要简洁、实用，能够反映问题，一份设计得重复且臃肿的表单，很容易招致不必要的抵制，并且传达出一种人力资源部门做得很不专业的印象。

所以，不要怕麻烦，把你头脑中想到的需要收集的信息定义成字段，并为每个字段做一个定义（这个定义是做给我们自己看的，不过，以后如果有需要，也可以直接将它列在表单里，方便填表的人识别），再将这些定义，进行交叉比对，确认他们彼此反映的内容是不重复的，如果有重复，那么，能合并的尽量合并，能删除的尽量删除。

经过这样的比对以后，现在留在你手上的，就是定义准确且反映的内容不交叉、不重复的字段了，这些就是表单的关键字段，它们经过合理的编排后，将会组成我们的表单。

如果你发现，对表单的关键字段很难做准确的定义，还有一个办法，那就是用最简单同时也是最明白的语言，把这个字段能够反映的本质内容列出来。

举个例子说，比如我设计的那个信息收集表，如果我重新做，我会这样定义里边的字段。

- 岗位关系：反映岗位在公司整个体系中的地位，包括上下左右层级岗位名称。
- 任职资格：任职的学历、能力以及经验要求。
- 工作内容：具体的常规工作以及各类临时安排会有该岗位处理的工作的详细描述。
- 自由度描述：该项工作在是否受控以及受控于什么岗位。
- ……

当这些关键字段都定义清楚了之后，我就发现，我所想要设计的那张表格，它已经不仅仅是存在于我的头脑中了，而是已经悄悄地画在了纸上了，只是面前隔了一层薄薄的云雾，只需要拨开那云层，就可以清晰见到它的形状和样貌。

第三，关键字段的信息收集以何种形式体现出来。

这是在回答一个问题：要用什么样的方式，才能最大限度方便填表人提供信息，同时最大限度收集到足够多的有用的信息。

我对这个问题，至今还没有找到正确的答案，目前我尝试过的两种方式，一种是填空式，一种是判断式。

我最开始的时候认为，填空式是比较麻烦的，这表示填表人要写很多字，不管是手写还是电脑打印，这都是一个既花费时间又花费精力的活儿，估计人家多半不乐意做，或者说，很容易就做得很敷衍。所以我选择了判断式，针对表单里的每个字段，我直接把可能的答案列举出来，让填表人做判断，选择其中一个就行了。这种方式，很多调查表都选用过，并且似乎做的也很成功。

但是后来我发现，用判断式来设计企业内部使用的表单，很多时候，都不太

妥当。一方面，当我决定用判断式来设计信息收集形式后，我将被迫针对字段本身可能会出现的答案进行穷尽式的列举，这会增大我的工作量，但是，最主要的是，我从根本上，其实限制了填表人的思维方式和发挥空间，很有可能填表人针对某个字段的信息反馈是在我提供的答案之外的，而他又不愿意或者懒得补充出来，如此一来，我不仅没有收集到足够的信息，我甚至还可能收集到了错误的信息，而我为此却投入了很多的时间和精力，所谓费力不讨好，指的就是这种事了。

所以我多数信息收集类的表单，最终都还是采取了填空式的方式（尽管大家都很讨厌这一点☺），判断式的方式，只针对极少数情况下，我需要引导对方接受我的某一些选择的信息收集表单，才会使用。

在做这些工作的时候，我其实并没有非常深入的考量这样一个问题，那就是为什么不应该选择判断式来设计企业内部的表单，昨天我开始系统整理信息类表单的设计思路，写到这里的时候，突然想到了这个问题，我想了想，觉得有可能是因为以下的这个原因吧。

我们在企业内部使用的信息收集类表单，和企业对外使用的信息收集类表单，它在本质上是不同的，我们对外使用该类表单（以问卷调查为例），很大程度上，是在面对不特定的群体，收集一些特定的信息，具体来说，就是这些群体对于我们自身某个方面（比如产品、服务、形象、特色等），持有何种看法。这个时候，选择判断式的表单是合适的，因为，一则，你已经知道你设计的信息收集字段，它可能的答案是什么（好或者不好，有或没有，知道或不知道，更喜欢 A 还是更喜欢 B，诸如此类），你需要做的是：知道什么样的人会选择什么样的答案，从而方便你下一步采取何种行动；二则，考虑到你的填表人都是陌生人，对你基本没有什么特别的印象，为你写长句子以回答问题的可能性不大，因此，就算你需要收集的信息本身是复杂的，你也会想方设法用简单的方式表现出来，哪怕为此必须要把表单做得臃肿肥长，或者不得不做多几个表单。

但是企业内部使用的信息收集表单就不同，它的作用，很大层面上，其实是在面对特定的群体（公司内部的员工），收集不特定的信息，以便发现问题并提供解决方案或者调整管理平台，针对这种情况，使用填空式的收集方式，会比判断式的收集方式更合适一些，而且，从人事部门本身的职能出发，似乎也可以得出这个结论，我们人事部门的工作，归根结底，不外就是发现人的需求，满足人的需求，帮助人自我提升，而人的需求本身是千变万化的，哪怕是针对相同的字段，因为人的能力、经验、兴趣、爱好、特长不同，他会填写出来的内容，也都是会有差异的，面对一个如此敏感的内部群体，我觉得，从微观上来把控，可能会好一些吧，而填空式就是一种微观层面上的设计方式了，它能够照顾到人的差异性。

但是，这又并不是说，企业内部的表单，都不能采用判断式的方式来设计，事实上，对于那些需要引导、或者说，希望可以控制填表人回答的表单，应该使用的，就不能是填空式的设计思路，举个最简单的例子：人事部门要组织一次户外拓展活动，这类信息收集类的表单，就必须要使用判断式（上山下海爬楼梯，随便你选，但只得这几个答案，其他的没有了☺），否则答案一定千奇百怪，收集了也等于没有收集；又比如，员工的福利方案，如果金额是确定的，想调查如何使用让员工最容易有满足感，设计方式也应该是判断式的，否则势必会出现众口难调的情况。

有时候一张表里可能两种方式都要采用，决定的关键就在于，你想在多大程度上控制填表人的回答。如果控制需求弱，就用填空式，如果控制需求强，则用选择式。

上边列举这两种，只是我目前用过的一些方式，应该还有其他的种类的吧，我这两种方式不见得适用于所有的表单，所以也只是供大家参考，不能作为指导的。

最后一步，排列组合关键字段，构成表单。

这份工作本质上就是在排版了，一份表单要如何编排才显得简洁大方，是一门学问，我在这方面很差，我自己做的表格，经常被别人嘲笑版面丑不堪言，粗糙的像个野人，不过，好在我有一位十分细心十分龟毛的同学，对于表格设计简直是出类拔萃触类旁通，并且要求严苛，我每次要做一个表格，都会把我想要的项目逐项的列出来，然后去找她商量，看如何安排才合适。根据她对我无数次暴风骤雨式的教育（天生细心的人最不喜欢的就是做事粗糙的人，所以每次必定修理我☺）。我最终总结出了两个排版的心得，供大家参考。

（1）关键字段需要输入的内容决定空间长短

要填写的内容的多寡和为此留出的填写空间是成正比的，需要填写越多的内容的字段，留出的空间要越多。这一点相信大家应该都有所体会，以至于我们现在甚至会有一种心态，那就是看到留出的空间足够多，就会条件反射的想要写多一点内容。所以对于那些你希望获得详细信息的字段，不妨留多一点空间，造成一种心理暗示，引导填表人做更多思考。

（2）上下字段和留出的空间单元格尽量统一规格，减少凌乱感

工整对称的表格给人的印象会更严肃并且专业，也更符合简洁大方的标准，统一规格包括：

- 列对齐，表格宽度尽量一致——我们可以为某个关键字段留出两行以上的距离，但是要记得，这些行距本身应该是固定的，不要轻易调整、会影响整体布局的；

- 关键字段和表格空白处输入内容的对齐方式——是左对齐右对齐还是居中，如果选定了某一种，就尽量要保持统一。需要特别说明的，是表格空白处输入内容的对齐方式，对于那些手写的表格可能这个不会有什么影响，但如果是需要提交电子档的表格，表格空白处的对齐的方式会直接反映在表格上，对齐方式不统一的表格，内容填写完毕之后，很可能显示出来的效果是惨不忍睹的，因此要格外的留意。
- 边框粗细——表格的边框如果没有特别的要求，尽量不要选择粗线条和有颜色的线条。如果实在是要强调某个字段的作用或者想要引起填写人的注意，可以用某种颜色显示该字段或者该字段对应的填写空间，但是尽量不要改变边框的粗细，这是我个人的看法。

现在来总结一下信息收集类表单的设计思路，就我个人来说，我是觉得，说了这么说，归根结底，其实几句话就可以讲完，设计一份信息收集类的表单，我们主要需要考虑，这份表单主要用来帮助我们完成哪件事，为此需要收集哪些方面的信息，采用何种方式最为妥当，把这些问题回答了，基本上，应该就够了吧。你觉得呢？

3．汇总信息类表单的设计

这一类表单有很多，最典型的，当属人事档案表和工作周报表，联系通讯录某种程度上也算是汇总信息类表单。这一类表单相比前两种，以及稍后我要说的较为复杂的管理类表单，确实是较为容易的表单了，不过，做这类表单也有它的要求，并不是想当然的。

人们可能普遍会觉得，汇总信息类的表单，主要用途是用来统计信息的，所以表单的内容设计，要尽量大而全，我自己开始其实也是这么认为的，并且坚定的认为实情也应该是这样，后来才发现，其实不尽然的。

拿我自己做的人事档案表来做个例子说明。

我最初开始做人事工作的时候，公司规模还很小，我一个脑袋足够把所有人的档案都记住了，随着公司规模渐大，我发现自己遗漏和忘记的事项越来越多，用老板的话来说就是，开始漏洞百出，好像被人扎了眼儿的轮胎，天天漏气。于是我开始谋划着，要做一份人事档案表。我的这份人事档案表，最初只有员工的基本信息，比如姓名、出生年月日、学历、学位、毕业院校、身份证号码、家庭住址、家庭联系电话、以及入职公司的时间，最后这项是用来计算工龄的。

这张表用了一段时间后，我想到时不时都有员工告诉我说明明自己的试用期已经过了但是公司和部门都没人张罗给他转正的事，于是我又加了一栏试用起止时间在内，同时增加了劳动合同和聘用合同的签订记录（在这家公司，劳动合同

和聘用合同是不同的，劳动合同是人事局出具的标本合同，内容宽泛，只是个框架性规定，聘用合同是我根据我们公司的实际情况写的合同，内容更有针对性，这两种合同的签署时间是不一样的，劳动合同因为要备案，通常我会一次签较长的时间减少备案的次数，聘用合同则要根据岗位来调整期限）。

一段时间之后我又发现，其实五险一金的缴纳和退缴也是一个容易出纰漏的地方，因为这些工作都不是员工入职当日或者离职当日就必须要完成的，也没有必要——做过这块工作的人应该都知道，当月需要缴纳或者退缴的五险一金，是可以集中到月底一次性办理的——于是我又在我的人事档案表里增加了一个五险一金缴纳时间和退缴时间，到月底的时候翻出来看看，有没有忘记帮人缴纳或者退缴。

而我在清理五险一金的缴纳情况，输入数据的时候，又发现，有一些不是公司员工，但是挂靠在公司缴纳五险一金的人员（我估计许多公司也都会有这种情况吧），要催收他们的五险一金，但是经常找不到他们本人，于是我在人事档案表里又增加了两栏：一栏备注，说明此人是挂靠的，非公司员工；一栏联系人及联系方式，写的是其本人或者和公司里的相关人（这种人多数都是公司的员工引进来的，或者就是老板的亲戚了）的电话。

然后我又发现，有些毕业生的人事档案是挂靠在公司、由公司代为缴纳人事代理费的，有些人的户口是在挂在公司集体户下、由公司缴纳费用的，这些都要记录，因为同样会牵涉到费用的缴纳和退缴问题。

不久以后我又发现，随着公司外地分公司的成立，我收集上来的员工信息，需要分公司分部门统计，于是我又扩充了我的人事档案表，这次增加的是所属公司。然后我又发现，同一个员工在我公司的晋升过程，我想要有一个跟踪过程，于是又增加了一个晋升记录。

……

等到2008年的时候，我很郁闷地发现，我的人事档案表虽然收集了很多信息，但是我用起来非常吃力，打开这个大表需要花费很多时间不说，有时候为了查找一个人的某项信息，不得不来回走动光标，因为该个人的信息纪录实在是太长了，而因为大表太大以至于有些细致的信息，就无法在大表中反映出来，结果到最后尽管我的大表已经很全面了，但是我想要的信息却还是无法即时获得。

尤其是当我开始写公司的商业计划书，要对组织的人力资源结构进行分析的时候，我越发的发现，我那一张在外人看来无比强大的档案表，几乎不能给我任何帮助。

我不得不开始重新设计这个表格，根据我现在的需要，对大表各个项目进行了定向的分拆，把一张表拆解成了五张表，内容各有侧重，如此才算勉强解决了

我的问题。

等我把这件事做完了以后，我再也不敢像从前那样，认为信息汇总表就是把各种各样杂七杂八的信息放在一起就了事了。相反，我深刻地意识到，没有经过任何分析加工而胡乱放在一起的信息，就好像一个大号的仓库一样，只会给拜访的人制造麻烦，不可能解决他们的问题。

现在的问题是，汇总信息类的，应该如何设计会更好一点？

对于这个问题，我是没有特别的建议，因为我总体觉得，这类表格会和一个公司的部门设计，或者说，组织结构有关，也会和一个公司所处的行业有关，岗位的粘合度越高，部门的联系越紧密，对汇总信息类表格的精确度要求，反而会越低，因为部门和部门之间的信息很大程度上是可以共享或者趋同的，这也许就是为什么一张杂乱无章的人事档案表也能应付我三四年的使用要求的原因，因为我们公司的岗位本身粘合度就很高，开发岗位可以转去做测试、实施、维护、客服甚至销售，同样，这些岗位也都可以转为开发或者彼此之间相互转换，不会造成大的影响。但是其他行业甚至其他类型的同行业公司，就未必了。所以，对于汇总信息类的表单，我接着要说的，仅仅只是我的自己的一点小小的心得，而且这些心得还要放在同类型的公司、同规模的公司里，估计才会有用吧。以我个人的看法，设计汇总信息类的表单，有以下两个地方，是值得注意的：

①尽量单一化表单的作用

对人事管理来说，汇总信息类的表单，它存续的时间可能是无穷尽的，这意味着它的维度不可以太多，一份表单完成一个主要任务就好了。人事档案表就是用来纪录人事档案的，一切能归到人事关系名下的信息，都可以放在人事档案里边，但是非此类别，就要移出去了，劳动合同/聘用合同可以专门设计一个合同签约情况表，顺便把试用期协议也统进去；员工晋升可以专门做一个员工晋升跟踪记录；当月的入职、离职、调薪等情况，可以专门汇总出一个人事异动表等，凡此种种，不一而论。

②要有明确的时间节点

这是有原因的。有许多表单，当它收集的信息被使用过后，它本身就失去存在的价值了，但是汇总类的表单不一样，汇总信息类的表单，从本质上来说，我觉得，它具有档案的性质，被反复查询的可能性相当大，因为它比其他类型的表都更能反映事务的发展过程，甚至可以说，汇总信息表在一定程度上，就是在记录过程。所以时间这个节点是非常重要的。更不用说，有些汇总信息的表单，时间本身就是它需要记录的关键字段，比如人事异动表。

举个简单的例子，我将原来的人事档案表拆开之后，将员工的晋升部分数据挑出来，专门做了一个晋升记录跟踪表，在还原员工的晋升记录的过程中，我不

得不去查询员工的薪酬记录，从他加薪的时间来倒推他的晋升时间，等到我开始启用宽带工资体系的时候，我则发现连这条路都行不通了，因为很多时候我们加薪不见得是因为晋升，有时候仅仅是因为你的技术能力或者业务能力有了提高，但是你的岗位并不见得会调整，因为你还不到调整岗位的能级。这个问题出现后，我就改变了我的晋升表，我把员工岗位由低到高横排，员工姓名按照部门纵排，中间空白全部用来填写时间。通过这种调整，我对员工的晋升情况才算做到了动态的掌握。

我对这类表单做的不多，暂时想到的就是这么多，等以后有新的想法，再来补充。

4.8 有关产假和年假的一些规定

1. 有关产假的规定

有一段时间工作得烦了，请了一星期的假外加一星期的年假，窝在家里长蘑菇。耗了几天之后，兴奋期过去，又觉得很无聊，正好朋友T约我出去喝茶。我想都没想就答应了，结果去了之后才发现，这家伙思想不单纯。她想让我冒充一下律师，约见她公司一个员工。

事情的经过是这样的，她所服务的这家公司，女性员工占了80%以上，女性成员一多，婚嫁生子的事情就多，尤其是产假，最近两年来简直到了高峰期，每个月都有那么两个或者三个员工请产假，公司很头痛，但是也没有办法，这是受国家保护的，她找我也不是为了让我去说服员工不请产假。而是因为有一位员工，因为是剖腹产，要求公司延长她的产假30天，如果不答应就要去告公司，T查了一下，公司之前很多员工都是剖腹产，如果这个口子一开，之前的那些势必都要做劳动补偿，算下来有十几万之多。她跟上级协商这事要怎么解决，没想到上级给她一句话，自己想办法。于是她想到的办法就是找我去冒充律师，约见该位女性员工，让她打消延长产假的念头。

我虽然是学法律的，但是大学时代就是个半罐子，成绩在年级是倒数几名的，论文还是找枪手写了才过的，毕业以后虽然也在法律这个行当工作过一段时间，但干的都是企业法务，比如看看合同审下协议做点培训之类，从来没有和别人面对面的较量过，所以无论如何也不敢接她这个单子。T简直苦苦哀求，说："DK，这个事情如果不解决，我的工作都有大问题啊。这么多年的朋友了，帮帮忙啦。"

我虽然很同情她，但是这个忙还是不敢贸然帮的，我说："这个事情我真的是

爱莫能助，我建议你还是照着正常流程来解决这个问题。”

T 说：“这不就是在照着正常流程在解决问题嘛，如果不是正常流程，我就不找你了，我找黑社会去了，或者提辞职报告去了。”

我大默，过了半天才说：“好吧，权当我接受你的委托，我们来商量下，这个事情要怎么办吧。”

T 大喜，说：“DK，就知道你心疼人。”

我说：“如果要走法律程序，庭审之前，我们首先要知道对方都有哪些证据，放在这个案例里边，你首先要明白，对方的 30 天假期有没有依据？”

T 说：“我问了总监，总监说以前好像是有提过晚育加上难产的，要多给 30 天假期，但是因为产假一休就是三个月，时间太长了。后来大家都不记得提这个难产假的事，人事部也没人去跟进，所以公司从来没人休过难产假。”

我说：“你混淆概念了，公司的规定是难产假可以延长 30 天，可没说是剖腹产要延长 30 天。”

T 说：“难产不就是剖腹产么。”

我说：“你啊，平时不关心八卦，完全没有这个知识储备，我虽然也没什么医学知识，但是说远的，台湾那个女明星 XXX，还有香港那个女名人 XXX，她们可都是剖腹产，目的是为了给娃娃选个好时间；身边的，我嫂子就是剖腹产，我最要好的一个同事，也是剖腹产，但她们可不是难产，只不过是觉得顺产太痛了，不想吃那个苦。换句话说，难产肯定会是剖腹产，但剖腹产可不一定是难产，她只说自己是剖腹产，不代表她就是难产。她如果非得要坚持说自己是难产，你让她找医生开个难产证明给你。”

T 一拍脑袋：“对哦，我一会儿就给她打电话，就说公司想看下她的难产证明。”

过了两天 T 又给我打电话，说：“那个女员工说了，她不用开证明，她看了我们地区的女职工生育产假规定，只要是剖腹产，就延长 30 天产假，如果是晚育，还有 15 天，如果是双胞胎，还可以再延长 15 天，前前后后加在一起，有 150 天左右。我们现在都只让他们休 90 天。”

我说：“哪个女职工生育产假有这样规定？发来我看看，我怎么一点印象都没有？”

T 就好像是找到了同盟，说：“我也没印象啊，我把所有能找的网站都找遍了，也没看到那个东西，我后来有问她要那个规定的链接地址，她让我自己去找，还说我是搞人力资源的，没道理问她一个非人力资源的人要这种文件，显得我太不专业了，我就不敢吭声了。”

我说：“你都找了些什么地方？”

T 说：“社保局的网站、人力资源部网站、人事局网站、本地政府公务网站，

还有行业协会的，再加上一些法律法规性网站，都看了一遍，没发现。我怕是地方性法规里头有规定了，所以底气还是不足。”

我觉得她已经很尽力了，至少我能想到的几个网站她都去看过了，我们毕竟不是专职从事劳动法纠纷的人，没办法了解所有的规定。

我说：“我怀疑她也是道听途说来的，不见得手上有正式的书面文本，这样，你告诉她，根据劳动法的规定，女员工有权利休产假 90 天，而按照《女职工劳动保护规定》第八条的规定，女职工产假为 90 天，其中产前休假 15 天。难产的，增加产假 15 天。多胞胎生育的，每多生育一个婴儿，增加产假 15 天。这两部法律是目前用得比较多的法律，一般公司目前所有产假规定都是基于这两部法律制定出来的，可能每个地方在实施这些法律的时候，会出一些相关的地方性法规，比如说把剖腹产直接定义成难产。但是本地几个重要且权威的劳动法网站，比如人事局网站、社保局网站、政府网站以及人力资源协会网站都没有挂出条例来支持她这个说法，这让你的工作很难做，建议她最好是能把那份规定的书面文本以及出处拿来给你看一下。”

T 说：“好，我去找她再谈谈，实在不行 DK 你就替我上吧。”

我心想，你要是不行，估计我也是不行的，和不讲道理的人讲道理，这个不是我的长项啊。

不过，幸好这回行了，当天下午她就给我打电话，说那个女员工说了，这个事情先不提了，她过几天就回来上班。

我简直比她还要高兴，我终于可以不用冒充律师又完成了她交代的任务。然后她又问我：“DK，你说她讲的那个规定到底有没有啊？”

我说：“我不能说她没有，但是如果她有，她应该会拿给你看。”

T 就用眼睛斜着看我，说：“真看不出你还有耍嘴皮子的本领。我不能说你对，但你确实没有不对的证据。”

过了半年多，还是这个 T，又来找我，这一次问题更有意思。

她说：“DK 啊，我真是羡慕死你在只有男生的公司里边上班啊，不仅天天看美男，还没有这些奇形怪状的产假要求。”

我笑着说：“每个美男都骨瘦如柴，脸色苍白，黑框眼镜，夜猫子，早晨九十点来上班，晚上九十点也不回去，哎，我虽然没有遇到奇形怪状的产假要求，可是我有考勤麻烦，也有加班工资的难题啊。所以呢，就各安天命吧，别这山望着那山高了。说吧，你这次又遇到啥情况？”

她说：“这次这个更离谱了，公司有个女员工，之前生了个女儿，已经 3 岁多，一直想要个儿子，去年悄悄怀孕了，预产期是这个月的 13 号，马上就要到了，她昨天去找部门经理请产假，部门经理跑来问我这个能不能批。你说这个能批不？”

我说："这个员工生女儿的时候在公司不？"

T 说："在啊，那时候我刚刚进公司，她生孩子的时候公司给她一个 2000 块的红包，我给她送去的，印象深刻得很啊，这个情况真的是很不好办呀，劳动法没有规定生第二胎不给产假，也没有规定给产假。叫我怎么办啊。"

正好我手边的文件夹里就放着那个《女职工劳动保护规定》，我翻来看，发现里边有一条："第十五条 女职工违反国家有关计划生育规定的，其劳动保护应当按照国家有关计划生育规定办理，不适用本规定。"

我说："这样，按照正常的逻辑，什么事情都要有法律依据，才谈得上权益，虽然现在提倡独生子女，但是有些地方也确实允许生第二胎，所以你先去咨询一下本地的人口和计划生育委员会，问问他们，我们地区在什么情况下才允许生第二胎，然后比照看看这个女员工符合不符合条件，如果符合条件，那就是正常的，没有违反国家有关计划生育规定，这个时候该给产假就给产假，不能克扣，如果不符合条件，那就是没有法律依据的生育了，不应该享受产假待遇。公司考虑她的实际情况，可以酌情给她一些时间休息，但是薪酬方面，就不能比照正式的产假待遇了。"

T 说："对嘛，就是这样嘛。"

后来她跟我在 Q 上讲，说她在打电话给计生委的人之前，先找那个女员工谈了一下，人家一听说她要和计生委的人联系，马上就改口了，说不请产假了，希望公司给她几个月的无薪假，等她生完孩子还回来上班，期间的五险一金也都由她自己承担，并且千万次嘱咐人事部的人不要和计生委的人联系。

末了她说："DK，我觉得吧，我应该去学点法律，我就缺乏那种用理性来解决问题的能力。"

我忍不住敲吐她的槽："这个不是法律范畴的问题，是人力资源范畴的事，你不要替自己找借口，要想把活儿干好，不用去学法律，你去把和劳动关系有关的各项规章制度摸熟了就行了。"

T 干笑了两声，迅速的假装忙碌，遁走了。

仍然是这个 T，没多久又来找我，仍然是生育方面的问题。

她说："实在受不了， 女人就是事儿多，我宁愿去你那里算考勤和加班工资我也不愿意在这里继续干下去了，问题永远比方法多，扯都扯不完啊。"

我说："又怎么了？"

她说："是这样的，公司有个女员工，在外边做一个项目，偷偷怀了第二胎，但是上星期流产了，现在在家里休息，她老公来给她办产假，说她怀孕刚好 4 个月，按照规定可以享受 45 天的产假。老板很生气，不想批给她。她跟的那个项目现在客户投诉得很厉害，说她就没好好干过一天活儿！"

我笑着说："虽然活儿没干好，她能藏这么久也不容易啊，要不就批给她算了，人家也很辛苦。"

T就说："你再说风凉话看看，我掐不死你！这个事情到底要怎么办啊，老板的意思肯定是不想批给她的，这家伙也真的是讨打，事情干得一塌糊涂的还想请产假，我估摸着老板辞退她的心都有，但是我不能让他这么办，如果老板辞退她，此人跑去申请劳动仲裁，到时候不管输赢，应诉的人还不是我，你得替我想想办法啊，我可不想去仲裁委喝茶。"

这个问题让我很头痛，它的性质和那个生二胎的有点像，但是用那个是否是政策内的判断标准，我就不肯定。

我说："她这个是属于政策内的第二胎么？"

T十分得意地说："就知道你会问这个，我已经查过了，不是。"

我说："那就行了，你还拿那个《女职工劳动保护规定》去和她说事，告诉她这个不属于政策内第二胎，不能享受产假待遇，但是你可以把这个处理成计划外怀孕流产假，给她10天带薪假，权当是她意外怀孕去做手术在家休息，公司按规定给她津贴，再多就没有了。如果她不答应，你不妨把她之前的工作表现，还有老板的态度都隐约提一下，她要是个聪明人就会借你的台阶下，大家各退一步，凡事都好商量，如果非得要坚持己见，你也不是完全没有立场，毕竟她在承担了重要工作任务的情况下，没有告诉公司任何人就自行怀孕，而且还因为她工作的疏忽，给公司造成了信誉损失，真要告到仲裁庭去，你们也不是完全没有胜算。"

T说："我知道了，但老板会不会不同意啊？"

我说："老板多半是不同意的，但是你可以这么说服他，按照法律规定，计划外怀孕流产，不管有没有生过小孩，公司都应当给予一定的带薪假期，现在人家孩子虽然是自然流产，但是多半也有住院记录之类的，她要真是横下心跟公司杠上，找医生想办法，这个时候她可是弱者，医生多半会酌情帮她一把，给她开一个类似于因为工作任务过度繁重导致流产的证明，到那时公司就被动了。老板不会拿公司信誉开玩笑，尤其是女员工占多数的公司。"

T说："这个方法满靠谱的，我去试试看。"

过了几天，T跟我说："员工那边倒是搞定了，他们同意算10天产假待遇，另外再请20天事假。但是老板很生气，说这个事情办得一点都不好，还说以后别人有样学样，公司就管不下去了。我们老大（部门总监）跟他理论了很久，最后他才勉强答应了。我们老大回来就把我骂惨了，说我是废物，那个女员工怀孕的事，之前居然一点都没发现。"

我说："没办法了，挨老板骂的是他啊，你就忍忍吧，总得给人家一个出气的地方，让领导有地方撒气，这也是下属的重要职责之一啊。"

T 大默。

2．有关年假

2008 年 7 月 17 日，人力资源和社会保障部通过了一部《企业职工带薪年休假实施办法》，然后，有关年假的事就多起来了。

首当其冲的是有关工作时间可以累积的问题。

有一个周五，销售部新来的一位销售代表到人力资源部来找我，说他进公司时间虽然短，还不到半年，但是他就业时间非常长，已经有四年多，按照新公布的休假办法，他的工作时间可以连续计算，而公司规定，职工累计工作已满 1 年不满 10 年的，年休假 5 天；已满 10 年不满 20 年的，年休假 10 天；已满 20 年的，年休假 15 天。因此，他可以休假 5 天，又加之国家法定休假日、休息日不计入年休假假期。所以前后两个周末加在一起，他要休 9 天带薪假，他已经和销售经理说过了，销售经理让他来找我。

我就没吭声，心里盘算着要把他打回去，正好这时销售经理给我打电话，说："DK，那个 XX 过来找你了没？他要请带薪假，我是不方便说啥，你要是有办法就把他打回去嘛。"

那位销售代表见我不吭声，就说了："我这是符合国家法律规定的要求，我知道公司以前没有这种先例，但是凡事都有个开头对不，我们要照国家法律来办。"

我想了想，说："没错，我们干啥都得照着规矩来，这个我知道，所以你要休 9 天带薪假，我也同意，只不过，我有个要求，因为你刚来公司才半年左右，所以麻烦你提供一个已经工作 4 年的证明来给我看看，只要你有证据能够证明你已经工作 4 年了，我就把假批给你，但如果没有，可能就会有点困难了。"

那位销售代表就说："那还用说嘛，你看我的毕业证书，那不都是 4 年前的嘛，我的简历也写得很清楚，过去 4 年一共换了两家公司，一家是 XX 公司，一家是 XX 公司，你要是不信，可以去查啊，再说了，我来这里工作也是经过两轮面试才进来的，我要是没有工作经验，你们也不会用我啊，对不？"

我笑着说："毕业 4 年，也可能在家里歇了 4 年，你虽然是经过两轮面试进来的，但是你面试的岗位是基层岗位，有几个月工作经验的人我们都用，所以这两点都不足以证明你有 4 年工作经验啊。至于说过去换了两家公司，我有空会去查证，但如果你能主动提供证明，可能会更有助于你的休假审批吧。"

他看起来有点生气，说："经理，你这不是为难我么？我看起来是那种没有工作经验的人么？"

我说："你看起来是有工作经验，但是我不知道你究竟有没有 4 年的工作经验。"

他说："没有4年，有1年以上也行啊，1年以上一样可以休5天，我看起来怎么也有1年以上的工作经验了吧？"

我笑着说："做人不能光看外表啊，还是白纸黑字保险一点。"

他一拍桌子说："经理，我就不信你会在这家公司干到死，做人要厚道，我都离职这么久了，现在回去开在职证明，人家谁理我啊？"

我说："也不一定要在职证明，从劳动关系角度来说，只要你有工作过，应该都有五险缴纳记录，我这个人做人不怎么样，做事还是厚道的，我也不要你回去公司开在职证明了，你去社保局打印一份你的社保缴纳清单来给我就行了，只要你缴纳社保的时间累积起来超过1年，我就把假批给你，这个要求不过分吧？"

他无可奈何地说："我上两份工作都没交五险，当初人事部的人问我是交保险还是直接折算现金给我，因为我是外地户口，我直接要了现金。"

我说："那我真的没办法了。"

他无计可施，只好回去了。

等他走了以后我部门的同事对我说："经理，要是他真的去社保局打印社保清单拿来给你，你是不是就真的把假批给他？"

我一本正经的说："那当然了，一切要按照国家法律来。"

然后我开始找公司的年假规定，决定借着这次机会把公司的年假制度重新梳理一遍。 在做这件事之前，我先在公司的内部论坛发了个帖子，告诉大家说，公司即将重修年假制度，如果大家对年假有任何疑问的，可以在帖子下回复说明，我会把大家关注的问题逐一的体现在新的制度里。

这个帖子发出去之后没几天，下边跟帖的人就呼啦啦的好大一群，问题稀奇古怪，很多都让人忍俊不禁。我将这些问题全部收集起来，逐个的回答之后，顺便更新公司制度。

①某即将结婚的幸福男满怀希望的问：我去年的年假没有休，公司也没有补给我工资，相当于是为公司奉献了，现在，下个月打算结婚，想问一下能不能把去年的年假补休了？如果不能补休，能不能直接折算成银子给我，很快就要养家糊口啦，钱什么的，好重要，呵呵☺。

我回复道：虽然很同情也很想把假补给你，但是，年假是不能跨年休的，过期作废，你为公司做出的奉献，公司一定会牢记在心，军功章啥的，有公司的一半，也有你的一半。另外，像年假一样，不休年假给予的补偿，也是不能跨年领的，换句话说，你的两个要求，都么有办法得到满足。

②某空降来的新丁羞涩的问：经理，我那个，是刚刚进公司的某某，之前在头一家公司已经工作了1年，今年"六一"来的公司，想知道今年我在公司有假休不？如果有的话，可以休几天？

我查过条文回复说：羞涩的新丁，按照规定你在这边是可以休假的，假期的计算方法是这样：（213÷365）×5 天≈2.91 天。约等于是三天。不过如果我是你，我会慎重考虑要不要休这个假哦。最起码我会先问下经理有没有什么紧急事要安排给我的。

某空降来的新丁：嗯嗯，我知道，我就是想了解一下，不是真的想休假哦^_^。

这一条好像是很多人都很关心的，我索性将计算的公式整理出来给大家：（当年度在本单位剩余日历天数÷365 天）×职工本人全年应当享受的年休假天数。

③匿名：那个，经理啊，我想问个事，我能不能拿年假来抵事假啊？这段时间事假请得太多了，工资哗啦啦的扣啊，肉痛。

我回复道：年假当然可以用来抵事假了。这个实际上是我竭尽全力鼓励的，对员工来说年假派上用场，对公司来说也不用因为征用员工年假办公而支付对方三倍工资。

④匿名：问个有点不靠谱的问题哈，我在上一家公司干了两年了，按他们公司的规定应该有 5 天假，但是我走的时候只用 1 天年假抵了 1 天事假，其他那些没休的年假，理论上我可以要求他们补偿我三倍工资不？

我回复道：这个问题比较险恶，我在考虑要不要做答，思想很久我还是决定不告诉你这个是可以索赔的，更加不会告诉你索赔的公式是这样的：[（当年度在本单位已过日历天数÷365 天）×职工本人全年应当享受的年休假天数–当年度已安排年休假天数]×每日工资×3。

匿名：经理为嘛会觉得这个问题很险恶？经理你放心，我完全不知道这个是可以索赔的，我也完全没有看到那个索赔公式，您只管放心哈。

当然险恶了，万一此人从我公司离职，要求我补偿他应休未休的年假折算工资，我就被动了。

⑤土豆问：顶锅盖问一下，最近家里那位身体不好，请了很多假去照顾他，我这样的一个人，还有希望得到年假的垂青不？

只要你请的事假都扣了工资，年假仍然是你的，但如果你们部门经理没扣你工资，这个年假，可能就悬了，究竟有多悬，则取决于你已经请了多少事假。

土豆：是这样的，我家那位是动手术了还在住院，公婆都不在这边，部门经理允许我请了两星期事假去照顾他，当然了，没有工资>.<。

那就有年假。

⑥小桃子问：听销售部的同事说，累积工作时间的证明要有社保记录？么有社保记录其他的证明行不？我以前买房子的时候，公司给我开了个假的收入证明，上面有我进公司的时间。末尾公司盖章处有当时的日期，能不能用这个来证明我在前一家公司的工作持续时间？

不一定要是社保记录吧，其他任何证明，只要有足够说服力都行，比如人才中心的档案啥的，但是，假的收入证明这个……这个……不好说啊。

小桃子：我错了>.<，就是收入证明，对！真的收入证明。

⑦雄心勃勃挖地球：我想问一下，我可不可以不休年假直接要求公司给我发5天3倍工资？我爱休假，我更爱钱。

当然可以，但是我怎么会答应呢？我会从现在开始每周提醒你一次休年假但是我知道你是休不成的——你手上的活儿难得比天还高，尽管如此我仍然会一如既往的骚扰你让你不胜其烦最后主动写个书面申明给我宣告你自动放弃休年假待遇且不要公司支付3倍工资。

雄心勃勃挖地球：DK，嘿嘿，咱家开个玩笑撒，不要这么较真嘛。我发誓我没有打3倍工资的主意，我是那种人嘛。

底下很多个人一起回复说，你太是了，你根本就是个钱串子☺。

⑧淋浴：听说年假中间如果有法定假期，可以摘出来不计算是不是？也就是说如果星期五开始休年假5天，星期六、星期天两天是不能抵扣年假的，所以一样可以休到下星期五来上班？

我不能说是，但是我也不能说不是，实际情况是，一般不会摘出来，但是如果当事人跟我提出说中间两天假期要摘出来我也会同意。因此结论就是，那个，那个，你们都懂的哈。我就不多说了。

很多人回复强烈要求将这一点说清楚

好吧，应围观群众要求，特此说明一下，法定假期和休息日，是不能抵扣年假的。所以对淋浴同学那个例子的回复是：没错，确实是可以在下星期五来上班。但是我知道大家都是爱工作的优秀员工和劳动模范，正常情况下都会提前两天来上班的对不？工作带来成就感嘛！

淋浴：DK啊，你这般扒皮究竟为哪般啊？

我……

⑨catholic：年假可以和婚假一起请不？

原则上是可以的，但是，有个问题啊，一般情况下，婚嫁有15天，这是没什么问题的，但是请年假是需要公司审批的，如果休假的时间太长影响工作安排，部门经理不见得会批啊。纯粹是从实际情况出发分析哈。

微笑的鱼：catholic你不用想了，休完婚假给我老老实实回来干活，年假的事下半年再说吧。你不是还要回老家摆酒的嘛。

Catholic：老大来了，顺墙根儿遁。临走之前再冒死问一句，年假可以和产假一起休不？

原则上也是可以的，理论上我也觉得比较靠谱，反正债多不愁，虱多不痒。3

个月都已经休下去了，也不在乎再多 5 天。

稍后我将整理过的年假制度公布出来，老板看到之后把我找过去，对我说："DK 啊，年假这个东西，还是不要大张旗鼓的宣传了吧，说的多了，大家会有想法的，别的不说，就那个 3 倍工资，我看就是个大问题啊，我们公司几个高管工作都超过 10 年啦，下半年又是旺季，安排他们休假的可能性很小啊，还有那几个总监，差不多也有七八年的了，工资也都不低啊。"

他这意思我很明白，是既不想安排高管休假，也不乐意支付 3 倍工资，要我想想办法。

但是我能有啥办法可想呢？

我说："我知道你的意思，但是我也确实没别的办法可以想，只有每个星期给他们打个电话提醒一下，在他们被骚扰得受不了的时候，再恭恭敬敬地给他们递个自动放弃休假申请，让他们签字确认了。"

老板摸着他亮堂堂的光头，笑眯眯的说："这样可以么？"

我愁眉苦脸的说："当然可以了。"

老板说，好："就这么办。"

4.9 Frenemy——亦敌亦友

从小到大，我最羡慕的一直是那种占据着绝对优势的人，但是非常可恨的是，不管多么努力，我始终只能是那个和别人平分秋色的人。读书的时候，不管是小学、初中还是大学，班上一定会有一个女生成绩和我不相上下，排名犬牙交错；工作以后，不管是做专员、助理、主管、还是经理，不管是在哪家公司，始终会有那么一个人，工作业绩跟我不相上下，两方轮流占据优势，有时候我压她一头，有时候她压我一头，面上虽然从来不说什么，但是心里都较着劲，这种日子短期内过起来还是很有意思的，但日子一长，很让人烦躁，让人时常都想仰天长叹，既生瑜，何生亮。她人在的时候，你真是恨不得她生病住院不能上班不能上学或者脑袋突然被门板夹了精神方面出现障碍从此以后再也不是你的对手，等到有一天，她突然不在了，那时候是什么感受？根据我多年的经验，最先是强烈的快感，伴随一种如释重负以及类似于"哈哈，现在我终于是第一了"的得意心情，持续几天之后（时间长短和当事人双方较量的激烈程度以及历史时期有关），快感减淡，代之以茫然，再过一段时间，就只剩下空虚了☺。

所以每个竞争对手都值得珍惜，我将她戏称为：那个人。和圈子里的人我从来不说她，只和圈外的人说，第一次和人说起的时候，我会提到她的名字，以后

再说起，则用那个人来代替，然后就可以肆无忌弹地发泄心中的不满，等讲完之后我100%的肯定，那个人也必会在下班的时候找了圈外的好友，像我这样唧唧歪歪一通，所以心理格外平衡啊，一点也没有背地里说了别人坏话的愧疚感☺☺☺……

因为是法律系毕业的缘故，最初公司的法务工作是我在兼着做的，后来精力实在顾不过来（当然最主要的是，法务工作越来越复杂，我开始没有信心了☺），就另外招了一个法务经理，组建了法务部，主要负责制定各项合同范本，审查公司合同，规避法律风险等工作，和人力这边的交叉项就是员工关系，以及一些著作权方面的纠纷。

这位法务经理，她的英文名字叫做 Jess，是公司的法律顾问介绍来的，有律师资格，也办过经济纠纷案，因为是女性，觉得律师这行业水太深，不容易出头，所以转做企业法务。我见到她的第一眼，头顶上的那根天线就竖起来了，并且以我从小学至今的惨痛经历，十分悲摧的肯定，这个人，就是“那个人”，而且她的专业能力比我强很多，这意味着短期之内可能我会压倒她（我是地头蛇嘛，熟悉公司情况），但长期看来，我肯定是被压倒的那个。

Jess 来公司不久，公司就出了一件事，一位外地分公司的销售代表，姑且叫他江某，因为连续两个季度考核不达标，按照公司的规定，这样的人要被解聘，但这只是个原则，真正要解聘，还需要经过营销中心的主管以上管理人员的讨论决议并层层审批，通常情况下解聘的可能性不大，降薪则是必然。这位员工沉不住气，以为公司会辞退他，所以铤而走险，拿了3个客户的货款，共计有5万多元现金，一走了之，结果路上出了车祸，几天之内就花了十几万，现在住院治疗着，每天都在滚着钱，员工家人就想找公司要钱，理由是员工是在上班时间出的车祸，属职务行为，公司必须为他的医疗费买单。

营销中心的总监就找了 Jess 和我去商量要怎么办。

Jess 说：“这件事要解决起来不难，按照我们财务制度的规定，销售代表拿到货款的12个小时之内必须要把钱交到财务部，江某拿了货款无正当理由也没有经过任何人批准超过12小时没有到财务交帐，明显是卷款潜逃，不能算是职务行为，公司不仅没有必要赔偿他医疗费，还可以反诉他侵占公款罪。更何况根据公司的制度，江某连续两个季度考核不达标，属于解聘人员，他的行为完全不能算是职务行为。”

营销总监问我说：“DK 你觉得呢？”

我说：“按照刑法的规定，公司、企业或者其他单位的人员，利用职务上的便利，将本单位的财物非法占为己有，数额在五千元至一万元以上公安局就可以立案了。所以说 Jess 的建议也说得过去，但是……”

Jess 说："怎么？"

我说："不知道老板怎么想？"

营销总监说："老板的意思是，不能吃亏，照顾人情。"我问他这两句哪个是重点，他说都重要。

我琢磨着老板这意思，估计是想私了，这和 Jess 的想法是冲突的，不知道她有没有发现这一点。

Jess 说："老板的想法是好的，但是现在情况不允许，江某的医疗费用那么高，他家里就算负担得起，肯定也想转移一部分出去，现在如果不强硬一点，他家人还以为我们理亏，说不定把全部医疗费都让我们出，老板既然说不能吃亏，还是走法律程序会妥当些，我们可以直接提起诉讼，起诉江某侵占公款罪，我们证据很充分，完全可以胜诉，到时候再酌情给他们一点人道补偿，算是公司领导的一点表示，基本上事情就完结了。"

她话一说完我就忍不住说："你的想法是对的，但是我们也有三个非常致命的劣势，首先，销售代表连续两个季度考核不合格就解聘，这个制度当初是作为原则性制度制定出来的，没有经过工会签字，有没有约束力还是个大问题；第二，退一步说，就算这个制度有约束力，江某没有办理正式的离职手续，这是个硬伤，他有各种各样的证据可以证明他在职且在履行职务行为，甚至他去收那三家货款，也都是经过分公司销售经理审批的；第三，货款逾期没有存进公司账户，我们没有任何记录能够说明我们催告过他，财务部没有，销售经理也没有，而外地分公司坐支现金的情况也确实有发生过，换句话说，庭审的时候我们在举证江某侵占公款的时候，充分不充分姑且不论，对方至少是可以找到理由反驳的。"

营销总监说："DK 的考虑有道理。"

我相信，这个时候，Jess 头顶的天线也一定竖起来了。

Jess 说："那你的意思是什么呢？"

我说："我猜想老板的意思，应该是打算要私了，但是我不知道他私了的底线在哪里，我们把法律顾问找来吧，让他来评估一下，遇到这样的事，通常情况下多少钱可以解决问题，完了一起请示老板看妥当不妥当，如果老板那边觉得还可，Jess 你就和律师一起，找当事人斡旋。实在斡旋不了，我们再考虑诉讼的问题。虽然诉讼本身不是什么见不得人的事，但对私企来说，能不诉讼还是尽量不要诉讼的好，尤其是因为员工关系提起诉讼，影响很不好。"

Jess 说："那江某卷款潜逃的事就不追究了？"

我说："我不能说不追究，但是，现在好像不是追究的时候。"

Jess 说："你做人力的，这么姑息养奸呀，按时交款没有奖励不交款公司却不追究，出了车祸还给负责医疗费，你叫其他那些按时缴纳货款的销售代表怎么想？

你这不是变相鼓励他们卷款潜逃么？反正逃了以后抓回来的概率只有 50%，而逃跑出车祸公司还给报销医疗费，干嘛不逃啊。”

我说：“我做人事的，从来不把人往坏处想，我觉得员工个个都是珍惜工作且勤恳努力的，如果我总是把员工往坏处想，他们出一点问题，我就会无限夸大，这样我的工作很难开展，人谁不会犯错呢？”

Jess 说：“问题就是有这种害群之马，一粒老鼠屎，搞坏一锅汤啊。”

我叹了口气说：“你说的也有道理，我们先不理论人性吧，如果你觉得我的想法有偏差，那你觉得这个问题要怎么解决？”

营销总监这时插了一句：“最好不要诉讼，这个我赞同 DK。”

Jess 就没吭声，过了一会儿才说：“行吧，我和律师联系下，看看他的意思。”

我听她这话，就知道她有点不满，可能是觉得自己专业能力没用到，也可能是觉得公司在处理这方面的问题时表现得太软弱，或者，就是觉得我妖孽，没有考虑为公司省钱，而总监则只想息事宁人。

散会之后跟我关系很好的项目总监给我打电话，说起这件事，评价她说：“这小姑娘（项目总监比 Jess 大很多，当然，主要是资历老）怎么这么好斗呢，我估计她肯定会去跟律师蘑菇，要律师支持她。你猜律师会怎么说？”

我说：“我不肯定，不过，诉讼比和解麻烦多了。”

换句话说，律师应该不会愿意提起诉讼。

事实证明我的猜测是对的，过了几天律师过来公司，他大概估算了一个数据，跟老板商量，老板的意思也是同意，就让律师和 Jess 负责跟进，解决问题。

这件事之后，法务部的同事悄悄儿跟人事专员说，Jess 在部门里发牢骚，说公司根本不需要法务经理，什么事都被人力经理办完了。

人事专员跟我说：“DK，我有预感，Jess 会跟你杠上。”

我无可奈何地说道：“多谢你的预感，我真是前所未有的各种各样的欢喜啊。”

公司各类合同范本原本都是我出的，包括劳动合同在内，新的劳动法实施时做了一次大的修订，之后就没有再改过，一方面是因为公司劳务纠纷少，没有暴露足够问题，另外一方面，也是因为社会招聘多数情况下是靠熟人介绍，彼此都有相当的信任度，入职和离职都不会有太大的纠纷。

此次事情的起因是因为项目部有一位员工，因为岗位胜任度不够，要调去客服部做技术支持，员工不肯，也不愿意辞职，项目经理的意思是要强行调他过去，要么就主动解聘。项目总监找我商量要怎么处理，正好 Jess 也在，她说：“DK 肯定不愿意主动解聘。”

她说对了，我确实不愿意这么做。

我说：“是，我准备找他再谈谈，如果不同意调客服部，想说服他自己辞职，

我补给他一个月工资，实在不行再解聘。”

Jess 说：“这要花很多时间做沟通工作吧，我估计没有三两个小时谈不下来。这样的员工现在还少，因为公司还没有进入高速发展期，员工流动率很小，以后就难说了。所以我觉得改一改劳动合同很有必要，我们完全可以把岗位调动写进合同里，到时候照章办事，可以省很多时间。”

项目总监觉得有道理，说：“那行，Jess 麻烦你修改一下现在的劳动合同，看看用什么方式把岗位调动写进合同里，我现在很头痛这个问题，项目部现在有很多项目经理调动，每次都要做大量的沟通工作。”

Jess 把这件事接下来，过了几天，她拿了一个修改过后的劳动合同范本来找我，说：“我仔细检查了我们目前的劳动合同，除了增加岗位调动条款以外，其他还有一些细小的地方，也做了改动，你先看看有没有问题。”

我看了那份劳动合同，不得不说 Jess 的专业能力确实比我强，有些我说得含混的地方，她都逐条细化了，有分歧的条款也做了修订，一些我表达的很啰嗦的字句，她也做了简化，简单地说就是整份劳动合同看起来更像回事了，相对的，也意味着在办理入职手续的时候，人事专员要花更多的时间解答新人的问题。我很想要把这一点提出来，话到嘴边，还是咽了回去，一个公司在发展的过程中，逐步的规范化是必然的，放在这件事上，就是我的提议皆有可能得不到公司的支持，所以还是不说了。

但是作为导致此次修订劳动合同的关键原因，岗位调动条款的撰写，我觉得是有问题的，Jess 写出来的条文是这样的：公司有权根据员工能力、表现及工作需要，将员工调整到其他岗位或地区，并提前一周通知员工，员工对组织分配的和调整的工作必须服从。

我说：“这个条款看起来对公司是有利的，但是对员工来说，稍微霸道了一些，能不能放宽一点？我怕他们会反弹。”

Jess 说：“你就是怕这个怕那个，所以公司这帮员工才这么霸道，想做什么就做什么，完全不考虑管理层的感受，说什么他们都当耳边风。”

我登时就不吭声了，她说这话其实是有原因的。

因为业务合同版本也是我出的，所以业务部门的同事签合同的时候，如果客户对合同条文做了修改，都习惯性的来找我，一般情况下我会将他们指到 Jess 那里去，但有时候他们还是会倒回来再找我，原因很复杂，总的来说，Jess 作风强硬，和她沟通客户要求的时候，她的立足点常常不是如何促成签单，而是如何确保公司没有风险，所以很多时候会直接驳回客户的要求，还不给理由，再有，她改的条款有时候会显得太专业，业务部门的同事自己弄懂都要花不少时间，再要解释给客户听，他们普遍都不会太有信心（这种心态可以理解，要我去向别人阐

述一个我自己也似懂非懂的概念，我也会很心虚），所以同样的问题问过 Jess 之后，又会跑回来问我。这个时候真是说也不是不说也不是，不过，为公司利润的缘故，最终肯定也都还是要说的，她因此心里多少都有点意见，在部门内部说过好几次。我也曾经试过想就公司内部的法务工作应该如何开展和她交流一下，但她不肯给我这个机会，每次都说有其他事，以后再说，慢慢的我就不再找她说这个话题了。

等项目总监来了，我们三个讨论这项改动，他当然是很乐于见到这样的条款，对我说："就照这个做。"

我想了想，说："那也行，不过，这次改动属于新增条款，我们还是提交给工会那边复核一下吧，工会流程上是这么要求的。"

公司的工会是由营销副总挂的工会主席，好几个部门领导都是工会成员。

Jess 说："那也行，那你就送去给工会，让他们审一下，没有什么大问题，以后就用这个版本了，还有，业务合同版本我也想顺便修一修，里边有很多条款，完全不合理，风险很大。"

我说："都行。"

这天下午我把新的劳动合同发给各个工会成员，言明了这是法务部最新修订出来的版本，征求大家的意见。很快副总就给我打电话，就有关岗位调动的问题，问我条款到底合理不合理。

我踌躇了一会儿，才说："这个条款是 Jess 改的，项目总监那边很赞同，我个人是觉得有点霸道了，估计员工会反弹，但是她的意思是不用考虑这个。现在法务的事都是她在负责，好像我也不方便说太多。"

副总就说："那你觉得要怎么改才合理嘛，我知道项目部那边人员调动频繁，但是这个合同是全公司所有部门通用的，我们还得考虑其他同事的感受。"

我说："要不你问下 Jess 看看？"

副总就有点不高兴，说："DK，你也学会推脱啦，这个事情你明明是有主意的，为什么不说，大不了你把你的想法说出来，我就说这是工会的意见嘛。"

我说："一般情况下，调岗有两个前提，一是岗位工作相关，二是薪酬不会降低，实际上我们调岗基本也都是比着这个要求来做的。把这两个前提条件加进调岗条款里边，公司看起来好像有点吃亏，但是执行起来会容易很多。"

副总就把意思反馈给了 Jess，结果她给我打电话，说："工会那边的反馈意见出来了，我觉得有问题啊，我们有些降职调岗的，就比如现在要调客服部那位同事吧，不管是岗位还是薪酬都调低了，如果到时候他拿这个条款去仲裁委提起仲裁，说我们言而无信，我们不就被动了？"

我说："是，确实有这样的问题。"

Jess 就说："既然有这样的问题，这个条款就不能改，你去和副总解释一下，我相信他找我之前，肯定和你沟通过，你跟他熟，他应该会听你的。"

于是我又成了传话筒，把问题和副总说了一遍，副总说："那你啥态度啊？"

我说："要不就照 Jess 说的办吧。"

副总又说："那不行，这个法务经理我算是看出来了，拿个鸡毛当令箭，很多同事跟我反应她不好沟通，什么事都上纲上线的，我不喜欢，不实用。你给我出一个实用的解决方法，我刚刚和工会其他几个人也聊过了，大家都说这个条款太过了，用起来压力很大，要求修订。"

我想了想，说："要不这样，调岗的前提还是限制为之前那两个，但是另外多加一个补充，就说员工主动申请调岗的除外，以后如果有降职调岗的，就让员工写调岗申请书吧，算是他们要求的。这个从法律角度来说估计也有瑕疵，但是我们遇到这种情况的时候很少，一年也用不到两回，真要遇到的时候再做个案处理，发现对方可能不靠谱的就直接解聘了，免得纠纷。"

副总说："这个不错，那你着手设计一个调岗申请书吧。"

我赶紧说："这个还是让 Jess 做吧，她做出来我执行就行了，她是科班出身，她更专业。"

副总说："其他的我不肯定，这个东西我还真不认为她会做得更专业，不过也尊重你的意思。"

之后，Jess 按照副总的意思，改了条款，发来给我，我也十分客气，保证以后的合同都照这个版本来签，完了之后她对我说："DK，我发现公司内部的法务和我以前做的法务差别很大，你什么时候有空，替我写一个工作指南怎么样？你在这方面有经验，我相信你的工作指南肯定能帮到我。"

我苦着脸说："能不能你抽个时间来找我，我把法务方面的工作给你系统做个交流就行了？"

写工作指南太繁琐，我实在是不喜欢写。

她正色说："还是书面给我吧，对我帮助会更大，如果只是口头和我讲，我记不住那么多。而且我希望你可以结合公司的案例来给我写，尤其是业务那边，客户通常会在哪些条款上有哪些要求，我们要怎么应付，你肯定有很多心得体验，希望你能够分享给我，我知道现在很多法务工作实际上还是你在做，占了你很多时间，把我带出来之后，你就可以腾出手来做更专业的事了，你觉得呢？"

我还能咋觉得呢，我肯定是按照她的要求，花了半个月时间，给她做了一份详细的工作指南。

事后我和朋友说起这回事，朋友说："人家要求确实合理，不过你也明显吃亏，按理说这个东西应该是你带着她来做，她自己总结才对的，结果变成了你总结好

了上贡给她。”

我气哼哼地说：“我以后再也不跟她玩了，凡是她的活儿我都不插手，凡是跟法务有关的事我都不干，减少跟她正面接触的机会，我每次看见她进我部门就高度紧张。”

朋友打了个哈哈，说：“人家估计心里也是这么想的呢。”

我默。

公司有一些国外的客户，通常情况下，我们会和对方签署由对方提供的英文合同，直到某一天，一位荷兰客户说，希望由我方来提供合同范本，他们审核没有问题就直接签了。跟这个单的同事向法务部求助，希望法务部能将现在的销售合同翻译成英文，本来这是没我什么事的，坏就坏在营销总监当时提了一句，说：“DK 大学毕业的时候在外贸公司当过跟单，她的外语不错，可以让她帮忙。”Jess 就说：“不如直接让她做了算了，我的英语不强，阅读理解还行，写作很差，她把初稿翻译出来，我来修订。”

我一听赶紧说：“我也不行的，很多年没有用过。”

这时项目总监来漏我的气，说：“你去年考硕士的时候，明明花了很多时间补外语，还跟我炫耀过好几次，说你的作文得满分的。”

我这个时候只恨时光不能倒流，如果时光可以倒流，我一定用一根猪鬃那么粗的缝衣针，缝住我那到处吹嘘的大嘴巴。考试作文和法律英语那是两个不同的概念啊，我试着跟他们解释这一点，但是大家都说，虽然你的法律英语不强，但是基础怎么都比我们好吧，所以这个事情，非你不可了。

我眼睁睁的看着 Jess 欢喜的走了，生平第 n 次诅咒命运，同样的游戏玩了 n 次都不觉得厌倦。

很快 Jess 就把她敲定的销售合同中文版发给我了，我领了这个苦差事，简直说不出有多么忧愁，但是没办法，活儿也要干啊，幸好同学当中有不少在外贸公司工作的，见过的英文合同多，我让他们帮忙，欠了一堆人情，花了一星期的时间，总算是把活儿干完了。

周一的时候我拿了合同去给 Jess 看，她说：“虽然动作慢一点，不过呢，总算是做出来了，行，我先看看，有问题我再找你沟通。”

我心想管你那么多，有问题你自己解决去，我这是友情赞助，可不包君满意。

下午的时候她果然来人事部找我，对我说，合同总体来说还行，但是有几个地方，我觉得翻译得不够精确，你看能不能再改改？

我说：“老实说这个合同范本不是我做的，我也是求同学帮忙，人家肯搭手就不错了，还要人家来回改，实在有点说不过去啊，我们公司的法律顾问英文其实蛮好的，他是投行律师，要不让他看看啥意见？”

Jess 说："那你跟他联系一下，让他替你改改。"

我有点生气，她这话说的实在让我不喜欢，合同又不是我的，怎么会是替我改呢。

这时我部门的人事专员说了："经理，这个事情让我们经理去做不好吧，合同本来就是你在管啊，以前你改了合同不都是直接发给法律顾问看的嘛，有啥问题也是直接跟他沟通，没问过我们经理意见啊，怎么今天要我们经理去找法律顾问说合同的事啊，她不专业啊，不能让她出去丢脸啊。"

Jess 有点不高兴，不过还是说："行，我去。"

人事专员皮笑肉不笑的说："本来就该你去。"

等 Jess 走了，她老人家慢悠悠地说了一句："不带这么欺负人的，打狗还要看主人呢。"

我大默。

后来法律顾问那边反馈，说这份英文合同翻译得非常专业，几乎没什么要改的，营销中心的总监很高兴，嘱咐 Jess 把这个合同范本放到公司内网上，算是通用的英文范本，老板知道以后，在例会上表扬我说，以后负责国外客户的同事可以多向我请教，尤其是合同谈判，可以找我商量对策。

我赶紧说："这个合同不是我做的，是我找同学帮忙的，我一个半罐子水，啥也不懂，可别给我乱派活儿。"

老板说："就算不是你做的，你有这方面的资源，开发出来，一样是贡献。"

Jess 笑着说："看来我有空也要去读个 MBA，拓展一下资源。"

老板说："没空也要去，DK 上的就是周末班，一点也不耽误工作，就看你舍不舍得牺牲。"

Jess 有点尴尬，我虽然没吱声，心里却颇得意。

按照法律规定，公司应该为所有员工购买五险，这对公司来说，是个挑战，因为有几个办事处一直没有去申请法人资格，在当地招聘的员工数量不多，全部加起也就是十来人，这些人的五险要怎么解决一直是个问题，原本我是想挂靠当地的社保局或者派遣机构缴纳，可是问了几次，始终不得法，前前后后整了半年都没整出个所以然来，最后我和公司商量，看能不能让员工提出申请，把应该要替外地员工缴纳的五险折合成现金发工资里给他们算了，省得麻烦。老板说你自己看着办，只要别出乱子就行。

我于是给各个办事处的负责人打电话，让他们督促员工提交一份五险折现的申请，然后公司就将五险中应该由公司承担的部分直接折现给他们。

这个做法实行了有半年多，Jess 进公司以后，对此表示不赞同，就在公司例

会提出来，说："缴纳五险是法律规定的强制义务，就算有员工的五险折现申请，我们也很难免责，理由是在劳资关系上，多数情况下，员工都会被认为是弱势群体，五险折现申请可能是受公司胁迫写的，不一定代表真实意愿，法律效力要大打折扣。"

我说："这个我也知道，但是除此以外，也实在想不出更好的办法。"Jess 说："不需要想办法，按照外来员工标准，给他们在本地缴纳五险就行了，这个很简单。"

我说："话是这么说，但是没有几个外地员工生病了会来这边看病的，光是车费就不知道要多少，在这边替他们缴纳的五险，原则上基本不会有用到的时候，除非就是他们辞职，按照社保局的规定可以将五险部分取现，可是比起为此要花费的差旅和人工，那点钱实在不算什么。"

老板也说："DK 说的有道理，这个钱花了也是白花，不如折现他们还更高兴，也少麻烦。"

Jess 却很坚持，说："老板，你不能怕麻烦，很多事情就是因为怕麻烦生出来的，法律规定该怎么做就要一板一眼照着做，这个方法看起来好像是对员工好，但是公司风险太大了，万一遇到个把贪得无厌的，拿了钱又去劳动局投诉说没交社保，那时候跑一趟当地劳动局的钱就不知道要花多少了，而且名声还不好，再说了，外地员工的社保卡，他们自己不能用，亲戚朋友可以用啊，你能保证所有外地员工在本地都没有亲戚朋友么？"

老板问营销总监（我们外地办事处只负责销售，所以归营销总监管）："你怎么看？"

营销总监说："我还是赞同 DK 的做法，主要是我问了几个外地办事处的负责人，他们员工什么想法，大家都说愿意拿现金，不要缴五险。"

Jess 说："他们有钱拿肯定高兴，但是前一刻说得好好的，下一刻就变卦的事也不是没有，公司现在有好几个办事处，如果那些外地员工联合起来投诉，公司损失就不是一般的大了。"

我说："我也有想过要挂靠在我们当地的客户缴纳外地员工五险，但是律师的意见是说，除非是有正式的协议，否则这种方式不能证明我们已经完成义务，但是要和我们签正式协议，客户又不太乐意，本来只是帮忙，搞到最后反而变成人家的义务了。所以也是不了了之。"

Jess 说："对嘛，所以还是要公司缴才行。"

老板也烦了，说："随便吧，你们看着办。"

因为 Jess 十分坚持，最后终归还是取消了五险折现的做法，改为在本地缴纳，作为补偿措施，人事部推出另外一项配套服务，即是如果外地员工辞职，可以向

人事部出具一份授权函，由人事部代替员工将五险取出来存进员工工资卡里，因为要扣掉社保被统筹的部分，所以总体来说该笔金额会比折现拿到的金额要少，外地员工为此很发牢骚，私下和人事专员抱怨，说搞法务的人都是一根筋，完全不懂变通。

老板可能听到一点风声，把我找去问情况，让我评价下 Jess。

我想了想说："虽然有时候确实是不够圆滑，但是，做法务的，太圆滑容易失去原则，我对她的工作能力还是肯定的，由她来把控法务部，可能同事的满意度会比较低，但公司层面的风险却可以降低很多。"

老板说："以前你做法务的时候，没整出这么大动静，好像也没出什么问题啊。"

我笑着说："那是我们运气好，以后可说不准了，今年接了这么多项目，人员越来越复杂，有个严格的法务不是坏事，人心不足蛇吞象嘛。"

年底的时候，公司和其他公司合作一个项目，该公司的一位工程师在项目上发生意外，眼睛被树枝划伤，住院治疗了很长一段时间，这期间合作公司老板溜号，原公司又没有给他买保险，所有费用都要自己承担，工程师遂向我们索赔，这件事是我处理的，我告诉这位工程师，因为我们不是和他个人合作，因此他不算是我公司员工，按理不应该由我们承担医疗费。工程师遂向法院起诉，将他所在的公司（也就是我们的合作单位）和我们都给告了，诉讼请求是要求我们承担他所有的医疗费用。

项目总监知道之后很着急，因为他和这位工程师相熟，知道他家里情况不太好，所以私心里希望公司可以象征性的赔偿一点，但是老板不同意，教育项目总监说公司不是慈善机构，任何人只要家里困难公司都要资助，股东会跳起来的。凡事要讲道理，该给的才给，不该给的一分都不给。

不久法院让我们去拿传票，准备答辩材料，我就把公司跟合作单位的合作协议原件复印了一份，加上合作单位给我们提供的有关该位工程师的简介和介绍信，以及从项目部同事那里收集到的一些能够证明该位工程师是合作单位员工的材料整理了一份，送去法院。之后等法院排期开庭。

我本来以为开庭的时间应该很快，也准备好了出庭，哪知道法院那边也不知道是为什么，一拖再拖，居然过了八九个月之后，才通知我们开庭时间，让我们安排人手去应诉，这时 Jess 已经到了公司，我把和案子有关的所有材料都交给她，把事情的经过详细说过一遍，就算是正式把工作交接给她了。

临到开庭前的一天，Jess 给我打电话，对我说："DK，这个案子看起来公司是不会输的，但是，对方也实在是有点可怜，工资本来就低，家里也困难，医疗费虽然不高，也有两万多，为了这个官司的事，人也没怎么上班，公司要是能给

点人道主义援助就好了。”

我说：“估计是难了，之前项目总监和我说过，他也跟老板提过，但是老板不同意，其实那位工程师没走对路子，他和项目总监关系不错的，如果他当初不走诉讼这条路，改让项目总监找公司来求求情啥的，我估计老板答应的可能性还高点，老板特别不喜欢动不动就诉讼的人。”

Jess 半天没吭声，过了一会儿才说：“原来老板是这种脾气。”

我忍不住笑出来，说：“你不知道么？老板每次提到和诉讼有关的东西，不管和公司有没有关系，你注意他的用词，他都说这个叫做惹了官非。他最忌讳的就是惹官非。”

Jess 说：“我以前听到过，但是没注意。”

我说：“其实不仅老板，公司其他同事也是，理科生背景，对法务不敏感，有些术语用得太专业，或者条文改得太抽象，他们理解起来有困难，跟客户解释就更困难了，因此对法务部产生抵触情绪，也可以理解，换了你也会这样。”

Jess 说：“是，我发现了，你每次跟他们讲道理的时候，话都很简单，但是说出来大家都懂。我以前有一段时间很看不起你，觉得你这个人太软弱，没有法律人应该有的骨头，现在才发现，你做事还是有一套的，让老板信赖，同事对你的评价也不差。”

我一头黑线，这个到底算是夸奖我呢，还是讽刺我呢？

这件事之后，Jess 对我友善了一些，不过我知道，她的友善并非是因为赞同我的为人，只是在某种程度上开始认可我做事的风格。后来我们一起合作，组织了一个法务培训，课件由两人共同编写，我负责和人力行政有关的部分，Jess 负责和业务有关的部分，这次培训做得还算成功，等到我生日，她送我一条珍珠项链，说是从人事专员那里知道我很喜欢珍珠，所以投其所好，让我啼笑皆非。

我写完这个文档，拿去给她看，她看完之后，皱着眉头对我说：“虽然写的基本都是事实，但是你把我描述得太菜了。”

我忍不住回了她一句：“首先我没有想过要把你写菜，正如你所说的，我写的是事实；其次，如果文档让你觉得自己很菜，那是因为你本来就很菜，这一点你很清楚，你所有和企业法务有关的知识和技能，都是在本公司积累起来的，实际上，如果不是因为法律顾问极力向老板推荐，如果你按照正常的招聘流程投简历来面试，以你的经验和背景，我可能都不会让你进入二面，更不要说一来就做法务经理了。”

Jess 颇为不服气，说：“你对我有偏见，因为我的专业能力比你强。”

谁说不是呢。

我说："有专业能力不代表能把事情做好。"

这也是实话。

Jess 说："行吧，这一次打成平手，不过，你这个文档非得这么写嘛？你不觉得你是在记流水帐么，一点可读性都没有，你完全可以写点其他更有意思的东西嘛。"

我微笑、点头、转身、趾高气昂的走了。

等我回部门，那位销魂的人事专员，笑眯眯的打量我，说："公鸡公鸡真美丽，大红冠子花外衣，油亮脖子金黄脚，要数漂亮你第一。"

我呆了呆，当场笑出了仇恨的热泪。

[General Information]
书名=管理手记——人力资源经理是怎么思考和解决问题的
作者=米雅著
页数=336
出版社=北京市：清华大学出版社
出版日期=2012.01
SS号=12922881
DX号=000008221709
URL=http://book.szdnet.org.cn/bookDetail.jsp?dxNumber=000008221709&d=74D29601979760996
70693C8065A62BA