



# 《人力资源管理》

## 案例阅读材料



中国科学技术大学管理学院

2010年9月

## 目录

《人力资源管理》教学大纲.....	2
案例 1 五金制品公司的人力资源规划.....	6
案例 2 王志良的方案.....	7
案例 3 福临汽车配件股份有限公司.....	9
案例 4 将军的苦恼.....	11
案例 5 谁比谁重要.....	13
案例 6 五指论大.....	15
案例 7 某公司岗位评价方案.....	19
案例 8 中盛公司引进总经理风波.....	31
案例 9 一个典型的评价中心.....	50
案例 10 女裁缝“意外”当上财务经理.....	53
案例 11 10万元求职的经理人.....	55
案例 12 宝洁公司的校园招聘.....	60
案例 13 结构化面试题库.....	64
案例 14 大为择业.....	69
案例 15 性格类型测试.....	72
案例 16 英国学者制订的衡量个性特点的试题.....	77
案例 17 霍兰德职业倾向测验量表.....	79
案例 18 八种职业锚的特点与激励方式.....	94
案例 19 职业生涯手册编写参考.....	96
案例 20 职业生涯讨论会.....	97
案例 21 飞宴航空食品公司.....	101
案例 22 牛肉面生意的两难困境.....	103
案例 23 个人发展计划样例.....	104
案例 24 难以摆平的工资分配.....	106
案例 25 深兰公司的薪酬管理.....	108
案例 26 珠三角招工福利战.....	116
案例 27 史密斯制冷股份有限公司的薪金制度.....	122
案例 28 薪酬谈判.....	125
案例 29 目标管理的无奈.....	126
案例 30 RH公司的绩效管理难题.....	128
案例 31 天宏公司的绩效管理体系.....	131
案例 32 绩效考核难在哪?.....	136

## 《人力资源管理》教学大纲

### 一、课程简介

通过讲授《人力资源管理》这一课程，使学生深入了解人力资源开发与管理的基本原理，重点掌握关于人力资源规划、工作分析、人员录用与调配、职业生涯规划、薪酬设计、绩效考核、劳动关系等方面的实际工作原则、方法和技巧。

### 二、课程目标

通过本门课程的学习，能够：

- (1) 了解人力资源管理的基本理论；
- (2) 掌握人力资源管理的基本方法、模型与技术；
- (3) 了解当前人力资源管理发展的前沿动态。

### 三、推荐教材

《人力资源管理》(原书第九版)，(美)伊万切维奇，(中)赵曙明著，机械工业出版社，2006年。

#### 参考：

1. 《人力资源管理概论》，彭剑峰主编，复旦大学出版社，2003年；
2. 《人力资源管理》，于桂兰、魏海燕主编，清华大学出版社，2004；
3. 《人力资源管理》，加里·德斯勒著，人民大学出版社，1999；
4. 《人力资源管理：获取竞争优势》，雷蒙德·A·诺伊著，人民大学出版社，2001；
5. 《人力资源管理：获取竞争优势的工具》，劳伦斯·S·克雷曼，机械工业出版社，2003；
6. 《人力资源战略与规划》，赵曙明著，人民大学出版社，2002；
7. 《职业生涯管理》，周文霞主编，复旦大学出版社，2004；
8. 《绩效管理实务手册》，武欣主编，机械工业出版社，2001

### 四、教学安排

- 1、第一次课：人力资源管理概述、人力资源规划

- (1) 提前阅读教材 P1-P21, P85-95
- (2) 基础知识介绍
- (3) 实战演练: 江华公司应该如何进行人力资源规划 (教材 P96)

## 2、第二次课: 工作分析

- (1) 提前阅读教材 P98~114
- (2) 基础知识介绍
- (3) 课堂实战: 岗位说明书撰写练习
- (4) 案例分析: 工作分析: 今日时尚的助理店长 (教材 P115)

## 3、第三次课: 岗位评价

- (1) 提前阅读案例集 P11~30
- (2) 基础知识介绍
- (3) 课堂实战: 补充案例 7 某公司岗位评价方案

## 4、第四次课: 薪酬设计

- (1) 提前阅读教材 P177~233
- (2) 基础知识介绍
- (3) 课堂案例讨论: 补充案例 24 难以摆平的工资分配
- (4) 作业: 补充案例 25——深兰公司的薪酬管理

## 5、第五次课: 薪酬案例分析

## 6、第六次课: 招聘

- (1) 提前阅读教材 P117~133
- (2) 基础知识介绍
- (3) 课堂案例讨论: 某房地产公司的招聘管理 (教材 P134)
- (4) 课堂角色模拟: 结构化面试练习
- (5) 案例分析: 补充案例 8 中盛公司引进总经理风波
- (6) 阅读材料: 补充案例 9 一个典型的评价中心

## 7、第七次课: 招聘模拟实战

- (1) 课堂演练: 分组进行结构化面试设计
- (2) 课堂演练: 分组进行无领导小组讨论
- (3) 课堂演练: 分组进行文件筐测验

## 8、第八次课: 培训

(1) 提前阅读教材 P237~264

(2) 基础知识介绍

(3) 课堂案例讨论：SAI 中国控股公司的培训尝试（教材 P266）

#### 9、第九次课：培训案例分析

#### 10、第十次课：职业生涯规划

(1) 提前阅读教材 P268~288，参考书目 7：《职业生涯管理》

(2) 基础知识介绍

(3) 课堂案例讨论：补充案例 14 大为择业、帮助员工谋划职业生涯（教材 P289）

(4) 自己练习：补充案例 15、16、17

(5) 阅读材料：补充案例 23：个人发展计划样例

#### 11、第十一次课：职业生涯规划案例分析

#### 12-13、第十二次、十三次课：绩效管理

(1) 提前阅读教材 P154~172、参考书 8：《绩效管理实务手册》

(2) 基础知识介绍

(3) 课堂角色模拟：补充案例 21 飞宴航空食品公司

#### 14、第十四次课：绩效管理案例分析

#### 15、第十五次课：劳动关系管理

(1) 基础知识介绍：《劳动合同法》介绍

(2) 实战演练：劳动争议评判

#### 16、第十六次课：人力资源管理综合案例分析

## 五、考核方法

### 1、纪律（10%）

每次上课不定时点名，未到者和早退者扣 3 分，迟到者扣 1 分。不能来上课或需要早退请提前请假，但必须完成课上的相关作业，三次以上未到者没有成绩。上课时请自觉将手机设为震动，课上手机铃响者每次扣 2 分。

### 2、平时成绩（40%）

包括课上案例讨论发言、提问发言，课下案例分析的书面总结和其他作业。请按时交作业，逾期扣每次作业成绩的 50%。

### 3、期末考试（50%）（开卷）

上述三项有一项以上成绩达不到该项成绩的 60%，本课程不予通过。

## 六、联系方式

任课教师朱宁，电话 0551-3600807（O），18655157676，E-mail: [zhuning@ustc.edu.cn](mailto:zhuning@ustc.edu.cn)

## 案例1 五金制品公司的人力资源规划

冯如生几天前才调到五金制品公司的人力资源部当助理，就接受了一项紧迫的任务，要求他在 10 天内提交一份本公司 5 年的人力资源规划。虽然老冯从事人力资源管理工作已经多年，但面对桌上那一大堆文件、报表，不免一筹莫展。经过几天的整理和苦思，他觉得要编制好这个规划，必须考虑下列各项关键因素：

首先是本公司现状。它共有生产与维修工人 825 人，行政和文秘性白领职员 143 人，基层与中层管理干部 79 人，工作技术人员 38 人，销售员 23 人。其次，据统计，近五年来职工的平均离职率为 4%，没理由预计会有什么改变。不过，不同类别的职工的离职率并不一样，生产工人离职率高达 8%，而技术人员和管理干部则只有 3%。再者，按照既定的扩产计划，白领职员和销售员要新增 10%-15%，工程技术人员要增 5%-6%，中、基层干部不增也不减，而生产与维修的蓝领工人要增加 5%。有一点特殊情况要考虑：最近当地政府颁布了一项政策，要求当地企业招收新职工时，要优先照顾妇女和下岗职工。本公司一直未曾有意排斥妇女或下岗职工，只要他们来申请，就会按同一种标准进行选拔，并无歧视，但也未予特殊照顾。如今的事实却是，销售员除一人是女的外全是男的；中、基层管理干部除两人是妇女外，其余也都是男的；工程师里只有三个是妇女；蓝领工人中约有 11% 妇女或下岗职工，而且都集中在最低层的劳动岗位上。

冯如生还有 5 天就得交出计划，其中包括各类干部和职工的人数、从外界招收的各类人员的人数以及如何贯彻市政府关于照顾妇女与下岗人员政策的计划。此外，五金制品公司刚开发出几种有吸引力的新产品，所以预计公司销售额五年内会翻一番，冯如生还得提出一项应变计划以备应付这类快速增长。

### 思考题：

- 1、老冯在编制人力资源规划时要考虑哪些情况和因素？
- 2、他该制订一项什么样的招工方案？
- 3、在预测公司人力资源需求时，他能采用哪些技术？

## 案例2 王志良的方案

某电子商务公司是一家刚刚创立不久的互联网公司，公司的发起人是三位年轻有为的青年，他们曾同窗四载，后各有建树，今携手组成优秀的创业组合，于1999年组成电子商务公司，致力于参与和推动中国互联网事业的发展。

该公司创立短短九个月，由于良好的市场定位和不断的市场创新，其旗下的核心网日浏览量已突破200万，访问人数达千万。2000年初已列入中国优秀互联网的名单中。该公司已成为中国互联网的一匹强劲黑马和发生在大家身边的真实传奇。该电子商务公司旗下的网站开展的是BtoB模式。它是一个非常有创意的商务平台站点。为了创造更大的访问量，该网站是完全免费对访问者开放的，公司虽然采纳了广告公司的建议，在各个网页中插入了一些广告，但总的广告收入还远远不能支持公司的日常开支。公司拟向出版业发展待访问量达到一定的目标后，通过出版投资指南等相关读物来弥补公司运行费用，但这个大胆的设想距公司的现状还有相当的距离。目前公司在资金匮乏的情况下，想做而又必须做的只有一件事：发展、发展、发展。虽然三位创始人依靠同学、朋友介绍已经网罗了一些人才，但人才的增加数量还远远跟不上公司的发展速度。最后，经过会议讨论。该公司决定向社会上广泛招聘人才，并选派对人力资源管理颇有研究的王志良先生，一位工商管理硕士来负责这项工作。

王志良先生首先对人才市场的供求状况进行了一次调查。调查发现：1999年，中国的人才市场对计算机、电子、通讯三方面的技术人才需求最大，占整体职位空缺的六成多，且薪酬也是最高的职位。据“中华英才网”统计结果显示，1998年12月，北京、上海、广州这三个大城市共有两万多个需要较高学历的职位空缺，其中近一半来自计算机业，也就是说，每两个用人职位就有一个与网络有关。王志良还从两家较大、网络客户较多的猎头公司获悉：网络人才的价位上，不同公司在能提供的年薪上也有较大的差异。一般大公司技术副总经理年薪在20—40万元之间，规模较小的公司则在15万元左右，低的在10万元左右，但也会因公司的规模、经营范围等会有所不同。据了解，委托猎头公司“挖人”，一般至少是中级以上的人才，月薪一般在8000元以上，6000元作业的也有，但是极少。至于总经理的价值据了解比副总一级略高但相差不多。大公司开出年薪高的能达60多万元，小公司可能就愿意出10万元左右，但一般还是在20—40万元左右。所不同的是总经理也许还可能持有公司的股权。



另外，王志良还暗访了新浪、搜狐、8848 等著名网站的一些管理人员，他们私下透露：高薪是必要的，但期权股权更是他们留职此处的条件之一，如果所属公司不能成功上市，那么他们肯定会“跳槽”。当王志良了解到上述情况后，顿时感到任务的艰巨，该公司完全是三位创始人用自有的资金建立的一家互联网公司，由于没有引进风险投资资金，根据财务主管的估计，公司现有的帐面资金只够公司再运行一年，而且条件是公司不大规模招纳新人。考虑到公司要发展壮大，必须招纳足够的人才，而这又要花费公司大笔的资金。如何在人力资源投入、广告投入、设备投入三者之间配合平衡，公司的财务主管已有捉襟见肘之感。显然，引入风险资金已是迫在眉睫的事情了。而整个引入过程估计要花 3—4 个月的时间。而在互联网世界中，3—4 个月发生的事情相当于传统产业两年多发生的事情。同样，公司的人力资源发展计划也是火烧眉毛，而且需要马上进行，王志良冥思苦想，又经过大家集体讨论，两天后，王志良提交给总经理的一份人力资源创新方案，希望通过创新方式突破资金和人才的双重瓶颈。

试分析，王志良提交给总经理的人力资源方案的主要内容。

### 案例3 福临汽车配件股份有限公司

福临汽车配件股份有限公司位于珠江三角洲，是它的董事长兼总经理乔国栋于十年前创办的，专门生产活塞、活塞环、气门之类的产品，为华南的汽车制造与修理业务服务。

乔国栋今年 53 岁，他本来在北方一家国有大型汽车制造厂的销售部门工作，20 世纪 80 年代初辞职南下，到一家中外合资汽车制造公司，仍搞销售工作，干了近 10 年后，觉得自己干销售得心应手，已建立了一个不小的用户联络网，并攒了一笔钱，觉得与其给洋老板打工，不如自己干。于是他同从北方一起南下的老同事傅立朝一起辞职，办起了一家一共才 10 个人的福临汽车修理站。老傅懂技术，有手艺；乔管公关，干销售，生意红火，发展很快。三年以后，又拉了一位会计出身的女强人关迪琼入伙办起了这家汽车配件股份有限公司。乔国栋任董事长兼总经理，但干销售是他的拿手戏，所以他坚持自己兼营销副总，关迪琼任财务副总，傅立朝任生产副总，他手下还有位生产厂长，叫刘志仁，是老傅找来的。事实上，创业之初，厂区布局、车间设备、工艺、质量标准，直至四位车间主任人选，全由老傅包揽，连第一批生产工人，有不少也是他招考进来的。老乔并未全力关注公司发展的全局和战略，至少四分之一的精力花在他爱干也擅长的营销、采购和公关上了。好在当时公司规模不大，市场也有利，这么干下来，效益相当不错。

从一开始，公司的做法就是大胆放权，各车间主任和科室负责人都各自包下自己单位的人事职能，对自己手下的人从招聘、委派、考核、升迁、奖惩都是他们自己说了算，公司领导基本不过问。

经过七年发展，公司规模扩大到 340 多人，业务也复杂起来，乔总发现当初那几年全公司“一个和睦大家庭”的气氛消退了，近两年员工士气在不断下降。领导班子开会研究，一致决定，该专门设一个管人事的职能办公室了。但这办公室该设在哪一级，班子意见先是不一致的，争论再三，才决定设在生产厂长之下，办公地点在生产厂进门左边一间小房间内。该办公室设主任一名，并配一名秘书。

公司财务科有位成本会计师，叫郭翰文。他六年前从北方一所大学工商管理专业毕业，经乔总的一位亲戚推荐，进入公司财务科工作。那时公司还小，工作分工不细，他聪明能干，科长让他管成本控制，不久就熟练了。他的工作使他跟生产与营销两方面的人都多有接触，人缘甚佳。乔总和傅总都觉得这小伙工作自觉，受到大家喜爱。但他常说，我并不喜欢干财会，我其实爱搞人事工作，跟人打交道，不爱跟数字打交道。他那天在食堂，正巧跟总经理秘书小周同桌吃饭，从小周处听到公司要设“人事办”的消息。于是他闻风而动，马上递上

书面申请，要求当这“人事办”主任，又分头向乔、傅、关“三巨头”口头汇报，软磨硬缠，终于如愿以偿，当上了“人事办公室主任”了。上任前，乔总关照他说：“你这人事办公室干的好坏，对全厂工作很重要。”

郭主任新官上任三把火，上任伊始，他就向各车间主任发出书面通知说：“为适应公司的扩展，公司领导决定对全厂员工的人事管理实行集权。为此成立本办公室。今后各车间一切人事方面的决定，未经本主任批准，一概不得擅自执行。”

通知发下后，各车间主任们对此政策变化的不满便接踵而至，都说“小郭这小子太狂了，一朝权在手，便把令来行，手太长了。”厂长开始听到主任们的报怨，说：“工人们已经跟刚招来时不同，难管多了。”厂长有一回见到一位车间主任，问为什么生产下降了，主任答道：“我手脚给捆住了，还怎么管得了工人。如今奖励，惩罚，招聘，辞退，我都没了权，叫我怎么控制得了他们？怎么让他们出活？”

有一天，有位女工闯进人事办公室气冲冲地说，她被车间主任无缘无故地辞退了。郭主任说：“别急，让我先搞清楚情况。”就给那车间主任挂了电话：“喂，三车间张主任吗？我是郭翰文。你们车间林达芬是怎么回事？”“我炒了她鱿鱼。”“这我知道，但为什么？”“很简单，我不喜欢她。”“你知道，没有人事办批准，你是不能随便辞退工人的。”“是嘛？可是我已经辞退她了。”“老张，你不能这么办。你总得有个站得住的理由才……”“我不喜欢她一条就够了。”电话到此给挂断了。

郭主任把这事向刘厂长作了汇报。是刘厂长做了不少工作，并坚持让小林复职，这事才平息下来。但主任们关于招的工人质量差，自己没有人事权，管不了的抱怨却有增无减。主任们主张人事办应当管的事越少越好，这事终于闹到老傅那里去了，但乔总出差去走访用户去了。刘厂长对傅总说，看来，现在这厂的规模还不算大，用不着设一个专门的人事职能部门。他建议还是用行之有效的老办法，去让各车间主任自己管本单位人事工作。郭主任还是回他财务科去做原来的成本会计为好。

老傅左思右想，觉得恐怕只好按刘厂长意见办了。但他说还是等几天乔总回来后，请示了再定。

### 思考题

1. 福临公司是怎么同意把人事权下放给各车间主任的？为什么看来这套办法还算有效？
2. 你认为该公司这样处理人事职能恰当吗？若恰当，为什么？不恰当，又为什么？
3. 郭翰文改行去请求干人事，是否正确？为什么说正确，或为什么说不正确？
4. 你若是乔总，回来听了老傅的汇报，会怎样决定？为什么？
5. 福临公司实行的是传统人事管理还是现代人力资源管理？你从这案例的研讨中得到些什么教益？

## 案例4 将军的苦恼

古代，有位将军奉命去攻占敌人的城池。经过七天七夜的激战，在非常困难的情况下战胜了敌人，但自己也付出了惨重的代价。捷报传到朝廷。为了鼓舞士气，朝廷决定犒赏参战官兵，派人送来了 200 头牛，500 只羊，100 坛好酒。

面对送到军营的牛、羊和好酒，将军却犯起了愁，怎样分配呢？如果分配不好，不但达不到鼓舞士气的目的，还可能因为大家感觉不公平，而挫伤了部分官兵的士气。上次也是朝廷的犒劳，因为没有分配好，使得各个兵种之间产生了心理上的不平衡，直接导致在后来的战斗中，各个兵种之间协作性明显不如以前，军队连吃败仗。虽然降军也严厉处罚了几个军官，但将军心里也明白，用命令和处罚只能解决表面性的问题，但还是没有办法解决深层次的问题。其实，每个士兵心中都有一杆秤，这杆秤一旦失去了平衡，就会产生很多问题。

将军手下有诸多兵种，分别是骑兵、弓箭兵、步兵、粮草兵。其中，骑兵主要负责冲锋，冲击敌人守在城池外面的军队，迫使敌人退守到城池里面去；紧接着弓箭兵利用投石车和火箭，攻击敌人的城墙和躲在城墙后的敌人；最后，再由步兵负责攻城。在整个战斗过程中，步兵损失最大；骑兵也有一些损伤；弓箭兵虽然也参加了战斗，基本上没有多少损失；而粮草兵主要是负责守卫军营和运输粮草。

经过思考，将军想出了几种可能的分配方式：

首先，如果实行平均分配，肯定会存在许多问题。虽说大家都有功劳，但是功劳也有大小之分。如果这样分配的话，粮草兵肯定最高兴，而步兵和骑兵一定不乐意。如果真像这样分配的话，将来一旦打起仗来，许多官兵都会不出力，很明显这种吃“大锅饭”的做法是不可取的。

如果不平均分配，一定要制定一个好的分配方法才可以。将军思考，是否可以按照对战斗的重要性来决定分配呢？把不同兵种按照甲、乙、丙、丁分为四种。甲最多，丁最少。但是说到对战争的重要性，其实粮草兵也是很重要的，没有他们运输、守卫粮草，做好后勤保障工作，战斗也是无法取得胜利的。这几个兵种，缺少了哪一个都不可以。再说，步兵和骑兵哪个更重要呢？也很难区分。

如果按照伤亡人数来论功行赏，也不可取。因为步兵的人数最多，骑兵人数少，步兵的伤亡人数肯定多。还有，弓箭兵和粮草兵基本没有伤亡。难道就可以不奖赏了？将军觉得

还是不行。

如果按照杀死敌人的数量分配呢？也有问题。虽然骑兵杀死敌人的数量很好统计。但弓箭兵射杀了多少敌人，就很难统计。再说，粮草兵肯定没有杀死敌人，难道就不分配？操作起来也会太麻烦。

不分了可以吗？肯定不可以，将士们都很劳累，应该犒赏。朝廷知道没有犒赏，还以为军官贪污了。

是否可以把他们分开来呢？让他们在不同的地方喝酒吃肉，肯定也不行，因为没有不透风的墙。他们在一起战斗，肯定会知道对方分了多少的，到时候会引起更多的问题。隐藏的矛盾往往更可怕，不知道它什么时候会爆发，如果在关键时刻爆发。那就完了。

将军左思右想，都觉得有问题。那么，将军该怎么分配呢？使得分配既公平，又容易操作，还要有效地鼓舞士气。

### **谁更重要？**

**其实象上面将军遇到的问题，在任何一个企业都是存在的，就是如何解决企业不同岗位之间的价值评价问题，即解决岗位之间的内部公平性问题，如果这个问题解决得好，就非常有利于建立公司科学合理、具有内部竞争性的薪酬体系和竞争机制；同样，如果解决不好，就会为公司建立公平竞争机制埋下隐患。**

## 案例5 谁比谁重要

RB 是一家专门生产袜子的企业，发展相当迅速，经过 10 年的发展。已经由一个家族式小企业成长为年销售额为 15 亿元的集团公司。

为了适应外界瞬息万变的竞争环境，公司已经认识到管理逐渐要向规范化、精细化方向发展。近几年公司连续导入 ISO9001: 2000 质量管理体系、SA8000、规范化管理体系和基于战略的人力资源管理体系，公司发展呈现出了良好的态势。

为了让员工在公司内部合理流动，公司决定对一些岗位进行内部招聘。其中有一个岗位是销售管理部的销售管理员岗位，很多部门的人都来应聘。经过了若干轮的竞争，一名采购部的采购员脱颖而出，最终获得了胜利。这样一来采购部又缺员了，人力资源部又决定招聘，结果一名技术部的技术员去了采购部。

但是麻烦也随之而来，采购部门的经理找到公司的人力资源经理诉苦。

“我们部门培养一个人很不容易，因为我们公司使用的原材很多，熟悉每个原材料需要很长的时间，而且有很多种混合材料。为了技术保密，混合材料是在外协厂家完成的，一个新手要熟悉整个过程，一般需要花半年到一年的时间，另外，采购员这个岗位对人员的职业素养要求非常之高，所以，我不希望她去销售管理部。但是销售部的工资比我们这里高，我又不能挡别人的路，这可难办了。其实大家都知道，销售部的工资高，工作又轻松，是公司最好的岗位之一。但采购部的工作量很大，责任又重，但工资要比销售员低很多。我觉得这是因为公司的工资政策不合理，才导致这样的问题产生。这已经是第三个人离开我们部门了，从你们搞内部流动开始，我早就预料到这样的问题迟早会发生。现在倒好，到我们部门来的技术部技术员，什么都不懂，害得我现在工作都很难展开！”

技术部经理接着说：“我们也是，培养一个技术员可比培养一个采购员和销售员困难多了，需要熟悉生产流程、设备性能、研发知识。但不知道你们怎么搞的，采购员、销售员的薪水比我们技术员还高，我也没办法留他，看来只有自己再慢慢培养了。”

销售管理部经理听到传闻后也去找人力资源经理，“听说有人说我们部门不重要，工作是不能光拿工作环境来说的，我们是不用出去跑，但是你知道的，我们部门负责客户联络和客户的信用管理。如果我们部门出了问题，我们的销售就会受到很大的影响，所以我们的责任也不轻。我们部门的工资水平高是应该的。我们需要一流的人到我的部门工作。既然搞了

内部招聘，就该让她到我们部门来工作。”

人力资源部经理被这件事情弄得非常烦恼。因为这个问题已经不是简单的一个内部人才流动的问题，而是公司的政策导向、薪酬政策的问题。为此，公司专门召开了好几次会议来解决这个问题。在会上，大家公说公有理，婆说婆有理，都认为自己工作量大，自己的部门最重要。

人力资源经理也不知道如何解决……

## 案例6 五指论大

### 第一场争论

有一天，五根指头聚在一起，讨论谁是真正的大。

大拇指骄傲地率先发言，说：“五根指头中，我排在第一而且最粗大，人们在称赞最好或表现杰出的时候，总是竖起我，所以老大非我莫属！”

食指不以为然，急看辩解：“我才是老大，人们在吃饭时，如果没有我支撑着，根本就夹不了菜；另外，人们在指示方向的时候，也总是依靠我。”

中指不屑地说：“要说我们中间谁是老大，那一定就是我，在五根指头中，我最修长，犹如鹤立鸡群，而且我居最中间的位置，大家众星捧月，这不就是老人的证明吗？”

无名指也不甘示弱，理直气壮地讲：“三位也未免太自大了，世上最珍贵的珠宝，只有套在我身上，才能相得益彰，因此，我才配做老大。”

小指在一旁，只是静默不语。四指惊讶地问道：“喂，你怎么不谈谈你的看法，难道你不想做老大？”

“各位都有显赫的地位，我人微言轻，只是人们在合十礼拜或打躬作揖的时候，我是最靠近真理与对方的。”

就这样五根指头谁也没有说服其他几位，大家还是总觉得自己才是老大。

**这个故事说明：在现实社会中，每个人、每个岗位都有其存在的价值，人们总是争论所谓地谁大谁小，谁轻谁重的问题，如果不将他们放在一个特定的环境中，提供一个共同的参照点，大家都说自己重要，也许每个人说的都有道理，但谁也不能说服谁。**

### 第二场争论

通过上次辩论后，五根指头谁也没有说服谁，大家都觉得很不爽，这一天，他们又凑在了一起。

大拇指说：“弟兄们，上次我们争了半天，虽说你们都不同意，但我觉得我还是老大！”

其他几根指头听了，异口同声地说：“就你觉得自己是老大，我们还觉得我们才是老大”



呢？”

这时候，一只蚂蚁刚好路过，它听到五根指头的争论，觉得非常可笑，便笑着说：“我觉得你们谁都重要，但要知道谁更重要，我认为单靠你们这样的争论，是永远都不会有答案的。”

“那怎么办才能有答案呢？”大拇指第一个抢先问道。

“我给你们讲一个蚂蚁王国的故事。在我们蚂蚁王国里，有蚁后，有公蚁，有后勤蚁，还有工蚁。蚁后专门负责产卵，公蚁重点负责与蚁后交配，繁殖后代，后勤蚁主要负责食物保管和伙食提供，而工蚁负责外出寻找食物。”

“你说这些与谁更重要有什么关系呢？”食指迫不及待地问道。

“在我们蚂蚁王国，每种蚂蚁的地位和享受的待遇与所负责的事情是有关的。首先，我们会根据每种蚂蚁的工作环境、工作责任和是否经常因外来敌人的袭击而受到生命的威胁等等纬度来评价哪种蚂蚁更重要。然后再根据重要程度来确定各自的地位和待遇。”

听了蚂蚁的一席话，几根指头茅塞顿开。他们决定去找几个共同的评估纬度来看看到底谁是老大。

最终，他们决定按照以下纬度来评估每根指头的重要性：

- (1) 握东西的时候每根指头的贡献；
- (2) 吃饭时每根指头的贡献；
- (3) 每根指头的长短；
- (4) 人们对每根指头的使用频率；
- (5) ……

就这样，几根指头终于达成共识，按照以上的几个纬度进行评估。

但是，通过这样评估到底自己能排第几位呢？每根指头都在心里盘算着。

### 第三场争论

听了蚂蚁的话。五根指头花了整整一天的工夫，终于弄出了一个大家都公认的评估模型。现在他们计划根据这个模型来评估究竟谁是老大了。

评估纬度	大拇指	食指	中指	无名指	小拇指
握东西的时候每根指头的贡献	5	3	4	2	1
吃饭的时候每根指头的贡献	3	5	4	2	1

每根指头的长短	1	3	5	4	2
每根指头的粗细	5	3	4	2	1
人们对每根指头的使用频率	3	5	4	2	1
重要性指数	17	19	21	12	6
重要性排名	3	2	1	4	5

很快，评估结果就出来了。但看了结果之后，大拇指第一个跳了起来。“怎么可能？我排名只有第三呢？肯定是你们几个在评估的过程中做了手脚，故意搞我！”原来自鸣得意的无名指也狠狠地说：“我也觉得这样评估有问题，都是你们几个，要听蚂蚁的胡说八道，现在好了，搞得谁也不高兴。”

就这样，大家你一言，我一语又开始怀疑蚂蚁的建议，逐渐转到了谁才是真正的大话问题。

正当几根指头争吵不休的时候，很少发言的小拇指说：“我觉得蚂蚁的建议还是挺好的，关键在于我们可能还没有掌握蚂蚁王国的具体操作办法，我建议再将那只蚂蚁找来，由它辅导我们来做。”

就这样，蚂蚁又被请来了。

当蚂蚁听到指头们的做法后，笑得差点没喘过气来。五根指头更是让蚂蚁笑得不知所措。

蚂蚁告诉他们。“虽然你们知道了操作方法，但根本还没有掌握这种方法的使用技巧。在我们蚂蚁王国中，我们评估谁更重要的时候，除了设计几个大家都公认的评估纬度之外，我们还根据每纬度的重要性给其配上适当的权重；另外，在评估的过程中，不但我们不同的蚂蚁要参加评估，同时为了公平起见，我们会邀请有关专家来参与。”

五根指头听了，都觉得蚂蚁说得非常有道理，决定让蚂蚁作为专家参与他们的评估。

### 这下可搞定啦

在蚂蚁的知道下，五根指头对原来自己设计的评估模型又进行了重新规划，同时，给不同的纬度根据重要性程度设计了权重。

并在此基础上，他们又进行了重新评估。

评估纬度	权重	大拇指	食指	中指	无名指	小拇指
握东西的时候每根指头的贡献	3	5	3	4	2	1

吃饭的时候每根指头的贡献	2	3	5	4	2	1
每根指头的长短	1	1	3	5	4	2
每根指头的粗细	1	5	3	4	2	1
人们对每根指头的使用频率	5	3	5	4	2	1
重要性指数	/	42	50	49	26	13
重要性排名	/	3	1	2	4	5

看到上面的结果，虽然大拇指觉得还不是非常满意，但终究在这次评估的过程中自己亲自参与了，并且自己也非常认可现在的评估模型。

因此，五根指头之间的争论就这样结束了。

## 案例7 某公司岗位评价方案

### 一、概述

岗位评价是指根据各种工作中所包括的技能要求、努力程度要求、岗位职责要求和工作环境等因素来决定各工作之间的相对价值。

我们在项目前期进行的员工访谈和岗位说明书问卷调查，并制定了公司的岗位说明书，这是我们开展公司岗位评价的基础。

岗位评价的主要方法：

- 工作排序法：根据各种岗位的相对价值或他们各自对组织的贡献来由高到低地进行排列。优点：简单方便，容易理解和应用，成本低廉。缺点：缺乏详细的评价标准，主观性较强；缺乏精确的度量手段，只能排列个岗位相对价值的次序，无法回答相邻两个工作岗位之间价值的具体差距。
- 工作分类法：事先建立工作等级标准，并给出明确定义，然后将各种工作与这一设定标准进行比较，将工作确定到各种等级中去。优点：简单明了、灵活度高。缺点：工作类别划分难度较大，工作等级难以精确制定。
- 因素比较法：是一种改进的工作排序法，选择多种报酬因素，根据基准岗位的情况，按照各种因素分别进行排序。优点：可以根据各个报酬因素上得到的评估结果计算具体的报酬金额；缺点：比较复杂，稳定性差，报酬因素难以准确确定。
- 点数法：把工作构成因素进行分解，然后根据事先设计出来的结构化量表对每种工作要素进行评估。优点：能够比较精确地得出个岗位的具体价值。缺点：工作量较大，工作构成因素的分解是难点。

XXXX 公司进行岗位评价的主要目的是确定各个岗位的价值，并据此设计岗位的具体薪酬。工作排序法和工作分类法只能得出岗位的排序，不能得出个岗位价值的具体差距值，因此本课题不予采纳。因素比较法虽然直接可以得出各个岗位的薪酬差额，但是影响公司薪酬的因素分解比较困难，且各种因素影响的大小随着外界环境不断变化，由此设计出的薪酬需要随着环境的变化随时调整，稳定性较差。

我们推荐公司采用点数法进行岗位评价，点数法既可以得出公司每个岗位的具体价值，

便于与薪酬挂钩，而且具有相对稳定性。点数法也是被采用最广泛的岗位评价方法。

## 二、岗位方案（点数法）

### （一）方案确定

#### 1、指标选取

岗位评价指标既能全面体现企业生产岗位的劳动状况和劳动量，又能适用目前技术和知识进行评定和测量，使岗位的具体劳动抽象化、定量化，从而具有可比性。

所谓岗位评价指标就是从目前企业管理的现状和需要出发，通过对岗位劳动的具体分析，将影响劳动岗位的主要影响因素分解成的若干个指标，用一些固定的词或词组来代表一定的评价内容，如工作责任、工作强度等。除了一级指标外，评价指标还可以有二级指标、三级指标等。而一组既独立又相互关联并能较完整地表达评价要求的评价指标就组成评价指标体系。

在指标体系中，对二级评价指标分为5档左右，如最低学历可分为初中、高中或中专、大专、本科、本科以上，每等对应一个分数。各档之间必须层次分明，清晰可辨。

#### 2、权重的确定

权重是一个相对的概念，是针对某一指标而言的。某一指标的权重是指该指标在整体评价中的相对重要程度。而一组评价指标体系相对应的权重就组成了一组权重体系。一组指标的权重的和为100%，每组二级指标的和等于其对应的一级指标的权重。

指标体系与权重体系的正确与否，决定着岗位评价和薪酬支付的公正与否，必须进行慎重选择。各个类别的岗位评价指标体系与权重体系是不一样的。

本次评价指标的选取根据国内外较通行的指标分类，并结合XXXX公司的特点，进行了一些调整，共分为责任、知识技能、努力程度、工作环境四大类，每一类下面又分若干小类。（具体指标可参见《XXXX公司岗位评价表》）

我们希望公司能够结合本公司的实际情况，着重对表格中各项指标的权重仔细考虑。

## (二) XXXX 公司岗位评价权重表

XXXX 公司岗位评价权重表

一级指标	权重	评估因素	权重
责任	45	计划责任与难度 a1	5
		组织人事责任 a2	4
		指导监督责任 a3	4
		内部协调责任 a4	4
		外部协调责任 a5	4
		效益影响程度 a6	5
		风险控制责任 a7	5
		法律责任 a8	4
		责任范围 a9	5
		决策层次 a10	5
知识技能	25	最低学历要求 b1	4
		工作经验 b2	5
		专业知识技能 b3	5
		管理知识技能 b4	5
		综合能力素质 b5	6
努力程度	20	脑力消耗 c1	4
		体力消耗 c2	4
		创新与开拓 c3	6
		人岗匹配难度 c4	6
工作环境	10	工作时间特征 d1	3
		工作危险性 d2	4
		环境舒适性 d3	3
合计	100%		100%

## 指标说明

### （一）责任

#### 1、计划责任与难度 a1

定义：计划所涉及的范围（空间与时间范围）大小，以及制定计划所需要考虑因素的多样性、变化性与复杂性。
等级 1：（5 分）仅涉及个人工作范围、考虑的因素简单
等级 2：（25 分）涉及个人及少量他人工作、所需考虑的因素较简单
等级 3：（50 分）涉及到整个部门工作，所需考虑的因素较多
等级 4：（75 分）涉及到多个部门的工作，所需考虑的因素复杂
等级 5：（100 分）涉及到整个集团的工作，所需考虑的因素非常复杂

#### 2、组织人事责任 a2

定义：为完成公司经营计划而进行的人员管理、任务分配、绩效考核的责任。
等级 1：（0 分）不负责组织人事责任
等级 2：（25 分）仅对一般员工有分配工作任务、考核和激励的责任
等级 3：（60 分）对基层负责人有分配工作任务、考核和激励的责任
等级 4：（100 分）对中层领导有分配工作任务、考核和激励的责任

#### 3、指导监督责任 a3

定义：在正常权力范围内执行的正式指导监督职责。
等级 1：（10 分）上级对工作内容、程序、方法等提出了具体明确的要求，遇到问题可随时向上级请示，较少承担指导责任
等级 2：（35 分）上级对工作任务提出要点和原则性要求，工作程序和方法由自己负责，有一定的指导责任
等级 3：（65 分）不仅要完成自己的工作任务，还要对一些管理岗位负有指导责任
等级 4：（100 分）对某些高中级管理岗位负有综合管理责任，主要工作职责是指导这些岗位工作

## 4、内部协调责任 a4

定义：在正常工作中，需要指导各部门合作以顺利开展业务的协调活动。其责任大小以协调对象所在层次、人员数量及频繁程度和失调后果作为判断基准。

等级 1：（5 分）不需要与任何人进行协调，若有，也偶尔与本部门的一般员工协调

等级 2：（25 分）仅与本部门员工进行协调，偶尔与其他部门进行一些个人协调，协调不力一般不会影响到自己或他人的正常工作

等级 3：（50 分）与本部门员工和其他部门员工有密切工作联系，协调不力会影响双方工作

等级 4：（75 分）几乎与公司所有一般员工都有密切的工作联系，或与部分部门经理有工作协调的必要，协调不力对公司有一定的影响

等级 5：（100 分）与各部门的经理及负责人有密切的联系，在工作中需要保持随时联系和沟通，协调不力对整个公司有重大影响

## 5、外部协调责任 a5

定义：在正常工作中需要维持密切的工作关系，以便顺利开展工作方面所负的责任。其责任大小以对方的重要性作为判断基准。

等级 1：（5 分）不需要与外界保持密切联系

等级 2：（30 分）需要与外界几个固定部门的一般人员发生较频繁的业务联系，所开展的业务属于常规性的

等级 3：（60 分）需要与厂商、政府机构、外商保持密切的联系，联系的原因限于具体业务范围内

等级 4：（100 分）需要与上级或其他主管部门的负责人保持密切联系，频繁沟通，联系的原因往往涉及重大问题或重要决策。

## 6、效益影响程度 a6

定义：在正常工作状态下，对公司经济效益产生的影响。

等级 1：（5 分）本岗位在履行职责过程中对公司经济效益没有直接或间接影响

等级 2：（25 分）本岗位在履行职责过程中对公司经济效益有较大的间接影响

等级 3：（50 分）本岗位在履行职责过程中对公司经济效益有一定的直接影响

等级 4：（75 分）本岗位有较大责任，对公司经济效益有较大直接影响

等级 5：（100 分）本岗位负有重要责任，对公司经济效益有很大的直接和间接影响



## 7、风险控制责任 a7

定义：在不确定条件下，为保证投资及其他项目顺利进行所承担的责任，该责任的大小由失败后损失的大小作为判断基准。

等级 1：（0 分）无任何风险

等级 2：（25 分）仅有一些小的风险，一旦发生问题，不会给公司造成多大风险

等级 3：（50 分）有一定风险，一旦发生问题，给公司带来的影响能明显感觉到

等级 4：（75 分）有较大的风险，一旦发生问题，会给公司带来较严重的影响

等级 5：（100 分）有极大风险，一旦发生问题，对公司的影响不仅不可挽回，而且会使公司发生经济危机甚至倒闭

## 8、法律责任 a8

定义：在正常工作中，需要拟定和签署具有法律效力的合同，并对合同的结果负有相应的责任。其责任大小视签约、拟定合同的重要性及后果的严重性作为判断基准。

等级 1：（5 分）不参与有关法律合同的制定和签约

等级 2：（35 分）工作需要偶尔拟定有法律效力的合同条文，并对结果负部分责任

等级 3：（65 分）工作需要经常拟定有法律效力的合同条文，并对结果负部分责任

等级 4：（100 分）工作需要经常审核各种具有法律效力的合同，并对结果负有全部责任。

## 9、责任范围 a9

定义：对工作结果承担多大的责任。以工作结果对公司的影响大小作为判断标准。

等级 1：（15 分）只对自己的工作结果负责

等级 2：（30 分）需要对自己监督、指导的工作结果负责

等级 3：（50 分）对整个部门工作结果负责

等级 4：（75 分）对整个公司部分部门的工作负责

等级 5：（100 分）对整个公司的工作结果负责

## 10、 决策层次 a10

定义：在正常工作中需要参与的决策。其责任大小根据参与决策的层次作为判断基准。

等级 1：（15 分）工作中常做一些小的决定，一般不影响他人

等级 2：（30 分）工作中需要做一些大的决定，只影响与自己有工作关系的部分普通员工

等级 3：（50 分）工作中需要做一些对所属人员有影响的决策

等级 4：（75 分）工作中需要做一些大的决策，但必须与其他部门负责人共同协商方可

等级 5：（100 分）工作需要参与最高决策

**(二) 知识技能****1、最低学历要求 b1**

定义：顺利履行工作职责所要求的最低学历。判断基准按相当于正规教育的水平。
等级 1：（10 分）中专学历及以下
等级 2：（35 分）大专学历
等级 3：（75 分）大学本科学历
等级 4：（100 分）硕士及以上学历

**2、工作经验 b2**

定义：达到工作基本要求后，还必须随经验的不断积累才能掌握的技巧。判断基准是掌握技巧所需要花费的时间。
等级 1：（5 分）6 个月以内
等级 2：（25 分）6~12 个月
等级 3：（50 分）1~2 年
等级 4：（75 分）2~5 年
等级 5：（100 分）5 年以上

**3、专业知识技能 b3**

定义：指为顺利履行工作职责具备的专业技术、知识、素质和能力的要求
等级 1：（10 分）基本不需专业技术知识
等级 2：（35 分）只需要简单的专业技术知识，该知识很容易被大家掌握
等级 3：（65 分）工作所需专业技术知识要求较高，该知识很难被掌握
等级 4：（100 分）该岗位所需的专业技术知识要求非常高，该知识涉及公司的竞争力

**4、管理知识技能 b4**

定义：指为顺利履行工作职责具备的管理知识素质和能力的要求
等级 1：（5 分）工作简单，基本不需要管理知识
等级 2：（35 分）工作需要基本的管理知识
等级 3：（65 分）需要较强的管理知识和管理能力来协调各方面关系
等级 4：（100 分）需要非常强的管理能力和决断能力，该工作影响到集团正常生产与经营

## 5、综合能力素质 b5

定义：为顺利履行工作职责需要具备的多种知识素质、经验和能力的总体要求。判断基准取决于工作职责的要求。
等级 1：（5 分）工作较为单一、简单，无需特殊技能和能力
等级 2：（25 分）工作规范化和程序化，仅需单方面的专业知识和技能即可
等级 3：（50 分）工作比较多样化，有时需要灵活处理问题，需综合使用一些经验和技能
等级 4：（75 分）工作经常变化，需要综合运用多种经验和技能
等级 5：（100 分）主要从事非常规性工作，要在复杂多变的环境中处理各项事务，需具备高素质和高度综合能力

## （三）工作负荷

## 1、脑力消耗 c1

定义：在工作中对注意力集中程度的要求。根据集中精力的时间、频率进行判断。
等级 1：（25 分）工作时以体力为主，脑力要求较低
等级 2：（50 分）工作时不须高度集中精力，只从事一般强度脑力劳动
等级 3：（75 分）少数工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动
等级 4：（100 分）多数工作时间必须高度集中精力，从事高强度脑力劳动

## 2、体力消耗 c2

定义：工作中对体力的要求，出差的频率以及远近。
等级 1：（25 分）工作较少运用体力，基本不需要出差
等级 2：（50 分）工作较少运用体力，偶尔需要出差
等级 3：（75 分）工作体力消耗较多，或者经常短途出差
等级 4：（100 分）工作体力消耗很大，或者经常远程出差

## 3、创新与开拓 c3

定义：顺利进行工作对创新与开拓的要求。
等级 1：（5 分）工作全部为规范化、程序化、重复性，无需开拓创新
等级 2：（25 分）工作基本为规范化和重复性劳动，偶尔需在方法上进行一定的改善
等级 3：（50 分）大部分工作为重复性劳动，有时需要在管理上进行一些创新
等级 4：（75 分）工作为重复劳动和创新劳动并重，有时需要在管理、制度和方法上进行一些创新
等级 5：（100 分）工作性质本身即为开拓创新的，需要在管理、制度和方法上不断地开拓创新

## 4、人岗匹配难度 c4

定义：本岗位任职人员的胜任率和流失率情况。
等级 1：（0 分）人员充裕，能胜任该岗位的人员很多，流失率低
等级 2：（25 分）人员较充裕，能胜任该岗位的人员较多，流失率较低
等级 3：（50 分）上岗人员需具备一定技能或经过专业技术培训才能胜任工作，有一定的流失率
等级 4：（75 分）胜任岗位的人员较少，公司须付出较大成本才能培养或找到胜任本岗位工作的人才，流失率较高。
等级 5：（100 分）胜任岗位的人员奇缺，培养周期长，流失率较高

## （四）工作环境

## 1、工作时间特征 d1

定义：工作要求的特定时间。
等级 1：（15 分）按正常时间上下班
等级 2：（35 分）基本按正常时间上下班，偶尔早到、迟退
等级 3：（65 分）上下班时间根据工作具体情况而定，但有一定规律，自己可以控制、安排
等级 4：（100 分）上下班时间根据具体情况而定，且无规律可循，自己无法控制、安排

## 2、工作危险性 d2

定义：工作本身可能对任职者身体造成的伤害。
等级 1：（0 分）不可能对人体造成任何伤害
等级 2：（35 分）不注意可能造成身体局部损伤
等级 3：（65 分）可能造成较严重的损伤或偶尔远程出差
等级 4：（100 分）常进行有危险性的外出旅行

## 3、环境舒适性 d3

定义：工作环境对任职者身体、心理健康的影响程度。
等级 1：（0 分）非常舒适，无不良感觉
等级 2：（25 分）不舒适的时间占全部时间的 10%~15%
等级 3：（50 分）不舒适的时间占 16%~25%，或极不舒适的时间占 10%~15%
等级 4：（75 分）不舒适的时间占 26%~50%，或极不舒适的时间占 26%~50%
等级 5：（100 分）极不舒适的时间占 51 以上%

## 二、岗位评价工作的组织

### （一）评价原则

第一，“对事不对人”，即岗位评价的对象是企业中客观存在的岗位，而不是任职者；

第二，岗位评价衡量的是岗位的相对价值，而不是绝对价值。岗位评价是根据预先规定的衡量标准，对岗位的主要影响指标逐一进行测定、评比、估值，由此得出各个岗位的量值，使岗位之间有对比的基础。

### （二）评价组织

评价组织为岗位评价专家组，成员包括公司全体高层管理人员、部门主任、员工代表及项目组成员。

评价对象	评价主体	权重	说明
副 总	董事长	60%	
	部门主任	30%	取平均值
	员工代表	10%	取平均值
部门（正副）经理	董事长	40%	
	副总	50%	取平均值
	员工代表	10%	取平均值
其他	副总	30%	取平均值
	部门主任	50%	取平均值
	员工代表	20%	取平均值

对评价结果与公司实际情况有较大差别的岗位，项目组将与公司共同讨论确定该岗位的岗位薪点。

### （三）评价时间和地点

岗位说明书确定后，利用一天时间在公司会议室集中进行评价。

### （四）评价程序

（1） 项目组培训岗位评价方法，介绍岗位评价的指标、打分标准和岗位评价注意事

项；

- (2) 给每位评价者发放需要评价岗位的岗位说明书电子版；
- (3) 根据各岗位的岗位说明书填写《XXXX 公司岗位评价表》；
- (4) 填写完毕密封、署名交给课题小组；
- (5) 课题小组根据回收的评价表用计算机处理，得出 XXXX 公司岗位的岗位价值表（每个岗位的具体薪点数）。

附：xxxx 公司岗位评价表

编号	因素	岗位 1	岗位 2	岗位 3	岗位 4	岗位 5
a1	计划责任与难度					
a2	组织人事责任					
a3	指导监督责任					
a4	内部协调责任					
a5	外部协调责任					
a6	效益影响程度					
a7	风险控制责任					
a8	法律责任					
a9	责任范围					
a10	决策层次					
b1	最低学历要求					
b2	工作经验					
b3	专业知识技能					
b4	管理知识技能					
b5	综合能力素质					
c1	脑力消耗					
c2	体力消耗					
c3	创新与开拓					
c4	人岗匹配难度					
d1	工作时间特征					
d2	工作危险性					
d3	环境舒适性					

## 案例8 中盛公司引进总经理风波

2002年“五一”放假的前一天。中盛公司董事长刘大潮站在办公室窗前，望着前总经理李明渐渐远去的车影，不被理解的懊恼和始料不及的后果所带来的挫败感令他一时心力交瘁。

事情是这样的：2001年初，在深圳的一个朋友聚会上，他经人介绍认识了时任深圳某上市房地产公司总经理的张帆。由于同处一个行业，二人谈兴甚浓，同感颇多，而张帆对行业大势和企业经营管理的不凡见地，更是令他顿生相见恨晚之感。在后来的接触中，他了解到张帆多年从事企业管理，常有文章见诸报端，和其所在的公司早已在深圳业界中享有盛名，不禁想到收在旗下。他经多次努力，方获张帆的首肯。此时的刘大潮，对张帆将引领公司迈向新台阶充满了希冀。

2001年的5月1日，张帆来到了中盛公司。中盛的情况与张帆根据刘大潮所言而作的揣测出入不大：过去的积累较厚实，进一步发展的空间也很大，但管理上基本还未摆脱诸多民营企业“奉打脚踢，不论招数”的阶段，亟待规范化，以助其健康持续的发展。这恰恰是他的特长，也是刘大潮以百万薪金邀他加盟的原因，他自信不会令刘大潮失望。

然而，事情的结局却不尽人意。在磕磕碰碰的磨合中，先是张帆在2001年的“十一”回家探亲时，留下一纸辞职信，就此离开中盛；接着是副总经理田力刚、工程部副经理刘凡辞职；眼前则是前任总经理李明离他而去。

刘大潮甩甩头，坐回办公桌前。想起当初如何费尽周折请来张帆，并以自己的热情和信赖点燃了全体员工的热切期待，如何确信他将引领公司走向一个新境地……他不禁一声长叹，错究竟在哪里？是张帆还是公司的原因，导致“新不成，旧不就”，领导班子四散分裂呢？他陷入了深思……

### 一、刘大潮与中盛公司

#### （一）董事长刘大潮素描

中盛公司董事长刘大潮，农民，生于20世纪50年代的中原农村，受环境和时代的影响，虽勤奋聪明，学业优良，却只能在一片混乱中匆忙结束了高中的学习，走向了社会。因父亲在文化大革命中被划为右派，他凭借努力和好学争取到的当一名村办工厂工人的机会也被剥夺了。基于义愤和不堪忍受村民歧视，他开始四处游走。他肩扛担挑地贩过土豆，在河边烈日下淘运过砂石……诸多的经历，拓宽了他的视野，也磨就了他的雄心和强韧。20世纪80年代初，他购买了一辆运输车，至1986年，他已组织起了一个有十一辆车的运输队，依靠运输建筑用沙石完成了其个人的原始积累。这一切有其个人的努力，也有机缘的凑巧，至于更远的路在何处，他也困惑。于是，他又开始了游走。

1989年，他来到了经济发展的前沿阵地——深圳。这里的一切都闪现着新奇的色彩，



深深地诱惑着他。他在此一呆就是4年，凭着敏锐的嗅觉，和几个朋友一起在刚刚兴起的证券市场上实现了资本的飞速增值，并自修管理专业获得大专文凭。1992年，他被蕴藏着巨大商机的房产市场所吸引，与人合作进行了两个零星的土地开发项目。项目的成功和巨额利润，使他在狂喜之外，也找到了自己的事业所系。1993年，他说服朋友入股，携资回到家乡，创办了中盛房地产投资有限公司。

作为商人，他具有成功的天赋条件：对商机的敏锐洞察和准确把握。这种特质使他许多经验和直觉性的重大决策经受住了时间和市场的考验，构成了他统驭中盛的核心能力。也是这种特质，使中盛的项目每每成为市场上的亮点：中盛第一个引入24小时规范化物业管理，开发了第一个高层高档社区，第一个聘请国外著名设计公司进行园林规划……形成了中盛本市行业领跑者的地位。

作为企业家，他具有“关注政治和时事，顺应社会而发展”的基本素养。他自认先天不足，所以心态开放，勤奋好学。从政协委员、人大代表、工商联会长到市政协常委、省工商联副会长、全国工商联执委和全国人大代表，他充分汲取了每个层次所给予的营养，不断提升自己的境界，扩宽自己的视野，在完善自身的过程中推动着中盛的发展。他善于交友，具有非比寻常的社交能力。这种能力除了不断丰富他的社会关系资源外，还令他的经商才能如虎添翼。谈到朋友，他称之为“最大的财富”，“他们不仅是我信心和支持的所在，也是我信息和智慧的来源”。可能正因如此，他把朋友关系延伸到了工作环境中，在张帆以前的五任总经理中，四任出自他的朋友圈，其管理中感性的成分可见一斑。当然，知根知底，用着放心，也是他这种策略的原因之一。

对中盛全体员工来说，他是家长和君王的混合体，不吝付出但不失严苛。中盛的管理和文化，处处打上了刘大潮的性格烙印。

## （二）中盛公司背景介绍

### 1. 公司发展历程、业务规模及组织结构

中盛公司成立于1993年5月18日，地处中原腹地，主营业务是房地产开发，注册资金五百万元，性质为中外合资有限公司。中方为个人股东刘大潮(出资70%)，外方为一在深圳设厂生产电子器件的台商(出资30%)。但由于距离远、业务性质不同，外商只是调派了一名财务人员，坐享分红，从始至终未参与中盛的具体经营，并于1996年年初因深圳公司经营需要而撤资。所以，公司实质上为民营企业，刘大潮即为该民营企业所有者。

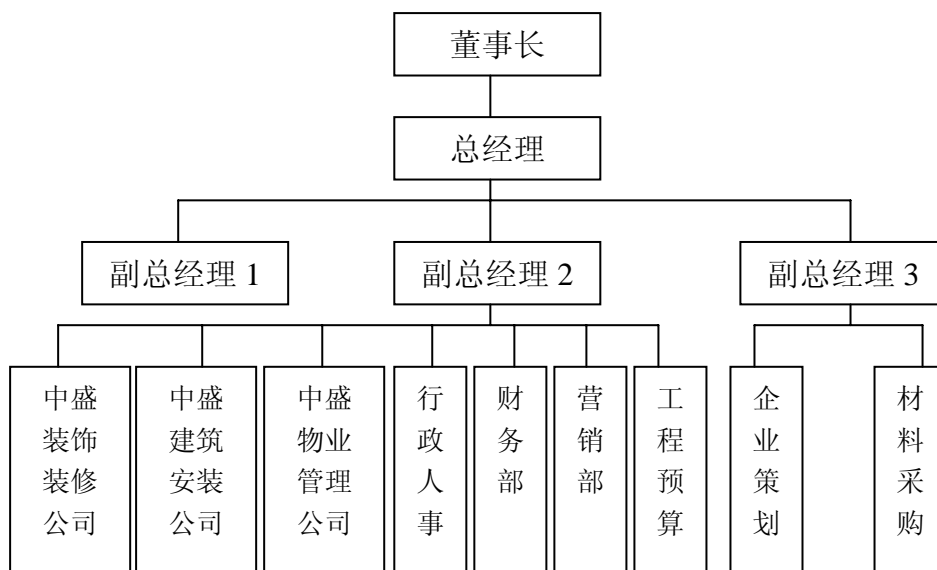
公司建立之初，正是深圳经济特区房地产业方兴未艾之时，受其引领，内地房地产业初露端倪，但因该行业投资大，门槛高，市场竞争并不十分激烈。中盛抓住时机，以与土地所有者联合开发的形式，凭引入的外资优势，实施“短平快”战术，每年一个项目，在3年多的时间内迅速完成了十多万平方米的房产和办公楼开发，在该市房产市场上占领了一席之地，并积累了雄厚的资金和一定的规模。期间，公司在刘大潮倡议下，为市希望工程、医疗和公用事业多次捐款，树立起了积极的热心社会公益事业的公众形象，得到了社会各界的广泛赞誉并推动了公司的销售，就在这种社会效益和经济效益相辅相长的良性循环中，公司

完成了发展的第一阶段。

1998 年开始酝酿和实施的中盛花城标志着公司发展的新阶段，此时，公司开始意识到：随着经济的发展和房产市场吸引力的凸现，客户要求和竞争格局已与往昔大不相同，再坚持无特色的低成本、高速度、重复性开发，只能是在一个日益缩小的市场上与日益增多的卖家中分得可怜的一瓢羹。于是，以地处市中心的中盛花城为契机，针对高收入、高品位阶层，公司推出了外观欧化典雅、格局个性灵活、服务全方位的以倡导都市生活新时尚为卖点的高层欧式风景小区。这是该市第一个高档高层住宅社区，也是学习大都市成功房产项目的一次尝试。在这种试探性的模仿和借鉴中，公司无意中迈上了发展的新台阶，它意味着公司定位及竞争和市场策略的悄然变化。

也是在这一年，公司注册资金改为 8000 万元，成立了以房地产开发为核心，兼营物业管理、建筑施工、装修装饰等业务的集团公司，年开发能力达到 10 万平方米以上，并规划出了公司未来发展的雏形。这里，之所以说“规划”，是因为受人才限制，中盛建筑安装公司和中盛装饰装修公司只有兼职的班子，只是抽空进行一些零星的项目建设，并未实现独立运营、独立核算。

中盛公司组织结构图（1998 年）如下：



## 2. 公司人员规模、人员结构

中盛公司成立之初，组织机构以项目运作为目的，精简而实用，设有四部一室：办公室（含司机 3 人）、销售部（2 人）、财务部（2 人）、材料部（1 人）、工程部（3 人），加上一个总经理、一名总工程师（兼职）和董事长刘大潮共（14 人）人，除专业的工程技术人员外，其他人员的工作职责无严格意义上的分工，可由总经理灵活调配。这与当时公司业务规模小、任务单一集中的特点是相适应的，由此也形成和发展了中盛“不养闲人，一职多责”的用人思路。

公司此期间人员组成的另一大特点就是公司的中高层或要害职位均由董事长的朋友、

亲戚或他们的熟人担任。形成这种局面是有原因的：中盛的成立与其第一个项目的运作几乎同时开始，在公司前景不明朗又名不见经传的情况下，急切间要找到可靠而现成的各方专才就位，这是一条捷径。所以，中盛最初的人才结构多样，层次不一，但因考虑到了能力匹配的问题，并未影响到公司当时的发展。

然而，随着公司业务、规模的不断壮大，这一特点的弊端逐渐显露：一是由于牵涉到了复杂的人情关系，如何平衡和处理他们之间的矛盾并使之与公司的管理和利益相协调日益困难和繁琐起来；二是这种途径急切间重实用而轻潜力，加上选择面小，限制了整体人才素质的提高。于是随着公司管理的日趋正规，通过公开招聘选贤纳才的方式成为公司进人的主要途径，人才结构因此得到了较大的改善。以下两表分别说明了中盛公司人员结构及规格和人员进入途径的情况。

中盛公司人员结构及规模对比表

时间	初中以上	高中以上	大专以上	总人数
1994年中	2	2	10	14
2001年初	1	4	40	45

中盛公司人员进入途径对比表

时间	员工人数	招聘进入	中高层管理者	招聘进入
1994年中	10	5	4	0
2001年初	35	25	10	5

### 3. 公司的市场形象、公益形象和社会形象

今日的中盛，在其家乡这片沃土上已是家喻户晓。

中盛从1994年起，每年被评为“市房地产五强企业”之一，并在享受中外合资税负优惠期满后，成为本市的利税大户，自1998年以来，每年上缴利润为行业之首。这构成了中盛品牌和知名度的底蕴，但不是全部。

中盛更为人所称道和佩服的是，它对社会数年如一日的关爱。对公益事业的无私奉献。1993年底，公司推出第一个房产项目时，过于稚嫩和新鲜的面孔。加上房产产品投资大，周期长的特性，不免使市场疑虑重重。为了打破僵局，一名政界朋友向刘大潮提了个建议：向市希望工程一次捐款10万元。此举使刘大潮成为了本市的风云人物，并当选该年度本市“十大杰出青年”和“优秀企业家”，再辅之以媒体宣传，很快在社会上树立起了公司“热心公益，实力雄厚，可靠可信”的形象，同时也赢得了知名度和市场。这种经济效益和社会效益双赢的结局促成了公司“谋求发展，回报社会”这一经营理念的提炼和发展，也促成了公司“关注政治和时事，顺应社会而发展”的思路的形成。至2001年，公司先后向“希望工程”、市创建卫生城市工程、下岗再就业工程、特困大学生“助学成才”基金、省青年志愿者行动等城市建设和社会公益事业捐款30余次，总金额达600多万元。中盛良好的市

场形象和积极的社会、公众形象已深入人心。

## 二、引进新总经理张帆之前的中盛公司

### (一)中盛公司的企业文化和管理特色

中盛在其七八年的发展过程中，业务规模、企业管理、整体绩效水平和知名度呈上升趋势。在这种日盛日隆的日子里，中盛的许多经营思路 and 模式、思维习惯在不知不觉中沉淀形成了其特有的企业文化和管理特色。

#### 1. 刘大潮个人权威至高无上

中国的企业由于历史上计划经济体制的运行，普遍存在竞争力低下、管理水平不高的现象，一个突出的现实问题就是治理结构的不健全。受此制约，滞后发展的民营企业，从无法可依到有法可循，犹犹豫豫地走至今天，在治理结构上才刚刚蹒跚起步。在此情形下，中盛地处经济发展相对落后、人才匮乏的区域，要脱此窠臼，更是难上加难。

在中盛，刘大潮具有无可置疑的权威，这除了资本力量的作用外，还有许多中盛特色的成因。刘大潮悟性和天赋极高，随着中盛规模和自身名气的日增、游走范围和朋友圈的日大，他的视角基点越来越高，视野越来越开阔，这使他的许多决策超离了中盛能够质疑的能力极限。而在中盛能力操作范围内的重大事项，如项目运作中的项目方向和市场定位问题，他靠直觉和经验的决策，也有几次曾因缺乏依据和说服力而遭到猜疑，引得众人一片唏嘘，忐忑不安，但又每每以众人惊异的叹服告终，如是往复，他俨然成了中盛的神话。

在中盛，由于种种原因造成的高层管理者的频繁更动，使中盛无法形成强有力的核心决策层以影响和制约刘大潮，也助长了这种权威的膨胀。这从中盛五任总经理的任职情况上可以得到很好的说明。

中盛公司的第一任总理由本市一家大型国有房产公司的总经理方永毅兼任，其兼职的实质是引刘大潮上路，增加中盛的市场信服度。由于本职工作的限制，方在公司露面极少，待刘大潮熟悉了项目开发的相关手续和管理部门后，即行告退，为时4个月。

中盛公司的第二任总经理李明，时任本市农行开发公司的总经理，是刘大潮在深圳时认识的老乡。他学财会出身，精明仔细，擅长成本控制，在兼职期间很快为公司建立了一套切实可行的财务管理制度。但年轻好胜的李明，有自己创业的梦想，故很快也从中盛全身而退，任职时间为半年。

中盛公司第三任总经理李静，女，原是本市一家宾馆总经理，经朋友介绍被刘大潮诚意邀请。李静擅长行政和人事管理，将公司许多事务打理得井井有条，深得董事长信任，但由于专业知识有限和性格强硬，与当时兼任总工程师的董事长舅舅矛盾日深，对公司运行产生了不良影响。为了缓解矛盾，也考虑到长远发展的需要，公司招聘了一名具专业背景的总经理助理王志强，由于后者较强的公关能力得到了董事长的赏识，是以与董事长的关系日益亲密，取总经理而代之的野心也日益膨胀，最终是李静愤而辞职，任职时间7个月。

公司高层的频繁更动，使公司员工心目中自然滋生了一种不稳定，不长久的心绪，表现在工作上，则是当一天和尚撞一天钟，不求有功但求无过。而平衡人际关系、求贤不遇的

苦恼，也使刘大潮开始慎重考虑择人用人问题。在此后的一年多时间内，刘大潮一身兼总经理和董事长二职。

中盛公司的第四任总经理田力刚，以上校军衔转业到地方，大学主修工民建，因应聘工程部经理与中盛公司结缘，时年 37 岁。田力刚的服役背景，给他提供了一个不可多得的资源：就是正处于许多相关管理部门要害职位的亲密战友。这使一直在军队从事专业技术工作的他，在驾轻就熟地完成本职工作的同时，有了更大的施展天地。而刘大潮此时正周旋于对外谈项目理顺各方关系、对内照料各部大小事情的疲于奔命中，得田力刚帮助，方大舒一口气，于是生出提携之意。征求各方意见，公司上下、内外对田之严谨作风和正直品性多有好感，田力刚便在任职工程部经理半年后，出任公司总经理。后因性格谨慎、拘泥于授权，表现缺乏魄力，未达刘大潮预期，在半年后改任副总经理，主管工程和前期开发至 2001 年辞职。

中盛的第五任总经理是公司的老相识李明。他在离开中盛后，自己创办了一家建筑安装公司，精心经营，发展神速，再次回到中盛在业界已是小有名气，身价数千万。

其时的中盛已在本市家喻户晓，资产和规模也非昔日所比，驾驭这样一个人员、组织结构都比自己的公司更规范、复杂的企业，是令他心动的一个挑战。他是几任总经理中任期最长(1998 年至 2000 年)，在中盛影响最大，也最具权威的一个总经理，但由于自身性格和资本的限制并未能扭转这种趋势。

其实权威本身无所谓对错，关键在于中盛对此权威的盲从或屈服。“公司里的许多面孔我都叫不出名字”。刘大潮说这话是表示他对现任班子的充分授权和信赖，而员工并不以为然：“他高高在上，一年见不上几次面，但偶尔就所见所闻发表的评论、不论场合的随意的一句话，却都成了主宰一个员工或一件事情的圣旨。”

“领导们不说他错，员工更没吭声的，其时想说也没机会。”公司的一个老员工一边摇头一边说，“最初是他发牢骚，说开会老是一言堂，听不到不同的声音，后来是逐渐习惯了，现在则是不愿也不想听到不同的意见了。”

这种不容置疑的权威，一方面有利于公司的基本稳定，其作用如他就公司引进张帆前后的混乱所作的总结“一切都在我的掌控之中”；另一方面，形成了一种危险的趋势，就是决策越发的肆意，缺乏对管理层应有的尊重和理解。

## 2. 企业管理缺乏系统与规划

管理缺乏系统，发展缺乏规划，是中国民营企业初期的通病。中国的民营企业，从名不正言不顺中小心翼翼地起步，前途的不明朗，使得得过且过的心态相当的普遍，惘论什么发展和规划了，到国家为民营正名，私企大张旗鼓、蓬蓬勃勃之时，许多的企业已是积习难改。中盛就是其中之一。

但中盛这一缺陷持续至今，还有其特殊的原因：一是刘大潮“重项目轻管理”的思路使然，二是客观的人才限制使然。

刘大潮商人的天性，使他看待利润非常的直接：利润的来源是产品，就中盛来讲是项

目。同是房产公司，经营效益却大相径庭，在他看来除成本因素影响外，关键是项目和市场定位的不同，决定了市场和利润的空间，而不是公司的管理。“话说白了，如果公司两年没有项目，运转的再好，也不会产生利润，结局可想而知。”所以，“抓项目是务实，抓管理是务虚”。这是他在一次部门经理会上的言论，体现在行动上则有两种典型表现：一，不屑于管理的细节。只是偶尔在两个项目的空当间，或是外出归来受到了某些震动时，提出一两个议题让班子忙碌一番；二，在中高层人事矛盾上，如果必须有所取舍，牺牲的总是管理人员。如此做法，这一缺陷不长不消，已是万幸。

中盛的管理人才，以各任总经理为首，虽各有所长，经验丰富，但受任职时间和自身某些条件的限制，没有机会也没有能力对公司的发展进行系统的总结并据此提出立足长远的建设性议案。这中间，李明在三年多的实践中，大胆尝试，勤于思考，开始对中盛的管理进行摸索和总结，由此加强了中盛的管理意识，但没能实现根本的改变。

### 3. 人才重使用，轻培养，喜用空降兵

中盛“不养闲人，一职多责”的用人特点和公司成本当先的理念，使公司对加岗增员事宜非常敏感，情况允许，多在紧张程度和劳动程度不同的部门间调配。一旦公司将加岗增员提到议事日程上，往往是对这个岗位和相应人员的需要已迫在眉睫，于是，招用现成人员，让他们到岗即可上岗，久而久之变成了中盛的习惯，尤其是专业人才。

对于现成的人才，公司要考虑的就是如何使用，而非培养了。中盛轻培养，与刘大潮的人才观点很有关系，他用来鼓励员工最常用的一句话是：“是金子总会发光的，是铁早晚要生锈”，所以他认为最好的培养就是提供一个表现空间，让员工自生自灭。干得好，晋升加薪，干得不好，降职走人。中盛轻培养，除自上而下的主观意识外，也有一定的客观条件：从内部讲，中盛人员少，负荷满，工作以项目的顺利进展为核心。有项目时，没时间和精力考虑培养人才的事；没项目时，自身的人才素质和能力又不具备造材的条件。从外部讲，中盛地处人才外流区域，并且随着市场经济的发展。沿海与内陆、东部与西部的差别越来越大，人们对经济高度发达的大都市所拥有的机遇和神话的日趋向往，使这种外流趋势更加严重。中盛迄今顺应此趋势流向大都市的员工有五名。现成的人才流入流出，虽可惜但也无奈，若是自己投入心血培养出的人才流走，痛何以堪？是故中盛将送员工外出培训视为畏途。

内部培养没条件，外部培养怕流失，所以中盛多年来坚守对专业和主要岗位，以具相当竞争力的高薪，吸纳富有经验和能力的现成人才的人事策略。由于中盛部门及以上人员实施年薪制，薪酬水平具有相当的吸引力。加上人们普遍的一个人性弱点：不懂得珍惜已有的，总认为得不到的才是最好的，使中盛的中高层“空降”较为频繁。这对中盛内部员工的士气和进取心不无打击。

### 4. 战略和战术以成本领先

中盛为了抢占市场先机，在最初创业中奉行的是速度、成本制胜的策略。故此公司将采取各种手段降低成本列为第一要务。一个表现是人员和组织机构精简实用，这在前面已提及。在劳动力资源过剩情形下，具一定竞争力的薪水很容易让员工忘却一职多能的工作压力。

另一个表现是严格控制项目成本，尤其是直接建筑成本和各种税费。

我国房地产业发展初期，一个开发项目涉及的各种税费达四十余种，在开发成本中占相当的比例，而各种税费的规定又具有很大的浮动空间，于是，与相关管理部门沟通、协调以降低税费等级，成为各房地产公司控制成本的主要手段之一。在中盛。刘大潮亲力亲为，效果显著，并为相关人员总结了一条“不怕繁，不怕难，力争以最少的钱做成同样的事”的原则。这条习惯延至今日，公司一直有高层专人负责报批。

直接建筑成本主要由工程进度款和设备材料款构成。公司最初的项目是采用甲方供料乙方施工的办法控制该部分成本。一是选择“非正规军”作乙方压低施工合同款，通过加强甲方监理力度来保证工程质量；二是严格控制材料采购价格，一度以“全市最低价”作为衡量材料采购工作的优劣。

这种成本控制有其偏颇之处，具体讲有三：一是税费的多少，属于企业不可控因素，不确定的税费标准，往往让人深陷其中，耗费过多时间和精力，短期可能影响项目的进展，长期则使人忽视内功的训练；二是使用非正规军加重了工程质量的控制压力，增加了工程管理难度，且易使公司卷入无谓的劳动纠纷；三是过于追求价格因素可能带来对材料、设备质量因素的忽视，从而造成工程质量的隐患。而后来的一些事实也说明了其片面性，如：公司对客户承诺的入住日期已到，工地上负责收尾工作的民工却回家过年迟迟不归；工程竣工典礼已毕，却因税费问题而没及时拿到规划许可证，致使发售遭到客户质疑；第一期工程的室外管线因质量问题多处锈蚀而不得不在二年后挖开重新布线……虽然公司在以后的发展中对此有所警醒，比如对材料采购提出了新的要求：“同等质量比价格，同样价格比质量”，对施工队的选择加入了资质和设备、技术条件要求，但成本当先的概念经最初的强调后，又在以后的发展中得到多次强化，已深植人心，远非这种警醒所能撼动。

成本当先对中盛的发展和积累来说，功不可没，但从另一方面讲，成本当先在中盛的负面影响也很大，最突出的一点是它排斥有风险或在原成本上增加的任何资金投入，扼杀了人们的创新意识，同时排斥了客户服务意识。

## **(二)中盛公司的原领导班子**

### **1. 领导班子成员的背景**

张帆到中盛前，中盛由李明挂帅，班子其他成员有：副总经理柳莺、许洪波和田力刚，总工程师刘建奇。

李明，生于1962年，与刘大潮是同乡，好学、聪明且自立自强。由于家境贫寒，初中毕业选择了中专，当时自己的无奈和父亲为他筹学费的难堪，给他的性格中注入了深沉的责任和忧郁。财会中专毕业后，他被分到市农行，因专业精熟，踏实肯干，很快做到了区支行行长的位置。1990年，全国各银行竞相到南方设公司搞地产开发时，他前往深圳考察遇到了刘大潮，两人惺惺相惜，结为好友。后来刘大潮创立中盛，他兼职做总经理，为中盛的资金筹措和财务管理立下了汗马功劳，但同期却在仕途上因言语过于直率，被上司定性为“张狂”而委以农行房产开发公司总经理的虚职。胸怀梦想和雄心的李明，终于断下决心，于

1994年中，脱离中盛和农行开始了自己的事业。1998年再次回到中盛。被问及当年的走因，他说：“我就是想试试，看自己能不能做点事。”

不试，我这辈子都会不甘心，至于成败倒在其次。现在，我证明了自己可以成功。”锋芒初露的李明到中盛，是想知道自己到底能走多远。

副总经理柳莺，是中盛高层中惟一的女性，也是中盛学历最低、经历最复杂的一个元老。她生于1958年，兄弟姊妹四个，排行老二。早年丧父，一家五口靠母亲微薄的工资度日，生活较为艰难，为了贴补家用，她初中没毕业就开始在一家饭店打临工。初中毕业正逢知识青年上山下乡，因姐姐高中毕业已有了正式工作，下面弟妹还小，她便作了家中的代表。两年后返城，到塑料制品厂当了一名工人。令人意想不到的，漂亮伶俐的她，却喜欢上了一个大她8岁并携一幼子的鳏夫，并不顾家中反对嫁给了这个国营大厂的供销员，由此被家人视为大逆，断绝了家庭关系。20世纪80年代初，丈夫因投机倒把被关进监狱，她一人既要上班又要照看年幼的一双儿女，以每月38元的工资度日，生活的无助和艰辛可想而知，但她咬牙挺了过来。多年后，她就此说过一段话：“苦难其实也是财富。当年我那么孤苦，却没人伸出过一个手指头，到我有了钱，人们却都来锦上添花，让我对人性啊、亲情啊，算是有了认识。”丈夫出狱后，开始跑单帮，后来在广州开了个公司做外贸，将她也带下了商海。慢慢地，生活富足的柳莺，和家庭也恢复了往来，并靠着钱和她对人性的掌握，在家乡的活动如鱼得水，渐入佳境。在一切都开始变得美好的时候，她的生活又发生了逆转：丈夫背叛了她，并且未能像他承诺的那样改过自新。流干了眼泪的柳莺，断然离开了忘恩负义的丈夫，带着两个孩子，继续自己的事业和生活。1992年底，前夫因走私再次入狱，她受牵累遭到本地有关部门的调查，就此收手不干，在家排解这诸多的不快与伤心。这期间，刘大潮找到了她，请她到中盛主管材料采购，她一试之下，发现这种朝九晚五的忙碌，令她感觉很充实，从此成了中盛的一员。

副总经理许洪波，生于1951年，在军队完成了入党提干环节，转业后被分配到总后一家国有企业工作。他从科级做起，任过车间主任、党办主任、工会主席，并自学获得了中文专业大专文凭，是厂里有名的笔杆之一。1997初到中盛应聘时，他是所在这家濒临破产企业的副厂长。以一家大厂的二把手来应聘中盛的办公室主任，在中盛掀起了小小的轰动。用与不用争论颇多。招聘小组认为，他精于算计而浮滑，对面试问题的回答总是避重就轻，有能力但难于驾驭，有更合适的人选的话，最好不用。与他打过交道的柳莺则认为坚决不能用，原因是他“在国企工作时间过长，受拉帮结派，人浮于事的环境浸染太久，会把中盛的风气带坏。”但刘大潮认为“他坐到今天的位置，自有他的可取之处，至于歪门邪道，不给它繁衍的土壤自然没有机会作祟，况且，中盛偶尔也是要务虚的，不妨用用看。”就这样，许洪波进了中盛。他为人老到、谨慎，各种场面的应酬经验丰富，随伺刘大潮左右，早出晚归，深得刘大潮赞赏。1998年中盛五周年大庆，刘大潮邀集省市领导、业界朋友及媒体到中盛欢聚，许洪波表现出了卓越的组织才能，众人交口称赞，不久升为副总经理，后因花城事件降职使用，任办公室主任至2001年5月被张帆撤换而离开。



副总经理田力刚，在前面已有介绍。

总工程师刘建奇，六十年代毕业于清华大学建筑系，是刘大潮去深圳前的忘年交。刘建奇很赞赏刘大潮的奋斗精神，刘大潮则对刘建奇的学识和专业权威十分敬仰。他们相识时，刘建奇是该市第一房产开发公司的总工，兼任该市主干道工程建设指挥部的指挥长，对刘大潮完成原始资本积累提供了机缘，刘大潮对他充满感激之情。中盛成立后，他一直是刘大潮的编外指导，直到1999年退休卸离重任后，才正式到中盛任总工程师一职。

## 2. 主要人员的人格特质及管理方式

1998年，这个班子刚组成时，李明是新进入者。对于他能否驾驭这个班子，形成一个稳定的团队，刘大潮认为惟一的阻力可能来自柳莺。因为田力刚秉性刚正，待人宽容，历来不多事，敬业而少与人争风；许洪波任职时间不长，没有很大的影响力，况且原单位破产后其妻子待在家中，儿子在外念大学，很珍惜这份工作，以他的谨慎，也不会违逆自己的意思行事；只有柳莺“霸道、排外”，令他生出些许疑虑。

柳莺在中盛有着极为特殊的地位，第一个成因在于她曾是中盛的准股东。1993年底，她在中盛资金最困难的当头，拿出四十万元帮助公司渡过了难关。这雪里送炭的义举，让刘大潮深为感动，建议她将此笔资金作为入股款，将来共享利润。这段渊源，奠定了她与刘大潮非同一般的关系，也奠定了她在中盛非同一般的地位。每年，柳莺都是重奖对象，除她的敬业和贡献外刘大潮兑现自己当年的承诺是一不为外人道的原因。第二个成因在于她的楷模作用。她性格中有很浓的巾帼色彩，义气、拼命。刘大潮对她委以重职，又待她不薄，让她只觉做得不够。因为没有家庭的羁绊，她是除刘大潮外，对中盛付出时间和精力最多的人。她半生历经沧桑，阅人无数，又有很好的际资源，除了本职工作，实际在中盛还扮演着“堵枪眼”的角色，哪儿有疑难往哪儿上。

她的奋斗，她的神通、她的忠心不二和兢兢业业，为她赢得了荣誉和尊重，在中盛，她一直是敬业的楷模。第三个成因源自她的性格。她本身就有一种不管不顾的任性，在经历了诸多的风雨沉浮后，似乎已到百毒不侵的地步，做事越发无所顾忌。对中盛的任何人在任何场合所作的任何有悖中盛原则、有损中盛利益的事，只要她见到或知道，一定是不假思索，直斥其弊，没有丝毫的面子概念，也从不想会不会伤害到自己或别人，包括刘大潮在内。她并不都正确，不对就坦然认错，但其时的尴尬和难受，人人都惟恐避之不及，对她是敬而远之。刘大潮曾将她喻为一面镜子，可见她在中盛的威慑作用。

以她这样的特殊地位和作用，如果不认可李明，会对李明的工作产生很大的阻力。这在中盛的历史上不无先例：曾有二位副总声称自己的离职是迫于她的排斥和不合作。为此，刘大潮也多次告诫她“不要排外，不要霸道”。

但这次是刘大潮多虑了。实际上，李明是柳莺在中盛最服气的两个人之一，另外一个刘大潮。她最佩服李明的一点是他的足智多谋，中盛有许多他陌生的业务，如市场营销、广告策划、物业管理等，但他总能抓住事情的关键和实质，提出易于执行又切实有效的方案，令这帮部门经理和副总们大为叹服。在中盛他被誉为“智多星”，除此之外，还有一个“辩

论高手”的绰号，这个绰号的意味就有褒有贬了。含“褒”意的是赞赏他的细致，他提出每个方案之前，早已将来自四面八方的质疑和其他可能一一过滤。所以，如果有分歧，总是他说服对方；含“贬”意的是无奈他的固执，到底是年轻气盛，他更想让事实而不是他人来证明自己的对与错。

由于柳莺的积极配合，个性强、思维缜密、行事果断的李明很快树立起了自己的威信，进入了角色。中盛许多人都认为李明是“迄今为止最有魄力和能力的一任总经理。”他的魄力首先表现在刘大潮的充分放权上，这得益于他自己事业的小有所成和与刘大潮的成功沟通；这魄力之二表现在他对自己的信心和对权力的充分、有效使用上。

在任职期间，除了完成中盛花城建设和搞好营销两件大事外，他做出了许多尝试，中盛营销部的承包制、中盛物业管理公司的独立运营、现行岗位工资制与营销业绩的挂钩、月奖评议和年度考核、中盛公司管理制度手册的编撰等等，都始于他的任期。他的尝试让员工感到“中盛比以前富于变化和活力”，刘大潮也认为“中盛在李明的领导下取得了长足的进步。”

但班子运行到第三年开始有了不和谐音。矛盾发生在李明和许洪波之间。那一年，中盛花城开始入住，因为该小区客户对物业的要求和期望值较高，而入住初期涉及装修和水、电等基础设施的试运行等许多不易管理的问题，公司决定让老成周到的许洪波入住花城，主管物业。在许洪波挑此重担前，李明特意安排了一个上午与他探讨工作重点和思路，但作为业主之一的李明却发现他自行一套。业主的抱怨越来越多，李明找他交流，他说这是入住初期的必然现象，仍是不见改观。李明对他的“阳奉阴违”极为气恼，在一次部门经理会上两人发生了激烈争吵，其间许洪波振振有词地提到原来单位的做法，激得李明拍案怒喝：“它不就是这样破产的吗！”。芥蒂就此加深。其实，他俩的矛盾是性格使然：李明耿直，不善人际，工作思路大胆激进；许洪波世故，谨小慎微，做事总想进可攻，退可守。相互间的分歧早就存在，只是这次矛盾将其显化了，并关联到了后面提及的花城事件。

### 三、引进新总经理张帆之后的工作

#### (一)引进背景

##### 1. 引进决定的做出

在以李明为首的班子运作期间。中盛发生了两件令刘大潮耿耿于怀的事件，并使公司陷入了极为被动的局面：一是 1998 年收购本市国有水泥制品厂一役败走麦城；二是 2000 年十月份中盛花城二期建设因中盛与业主矛盾激化而被建委和有关部门勒令延期，同时因危机解决不当诱发媒体的负面抨击，一时令中盛元气大伤。

收购一事，无论从“私吃国”的社会影响效应，还是从该企业的土地储备及地段所蕴含的经济效应来讲，对中盛的发展都将是历史性的一笔，所以，刘大潮事必躬亲，倾注了极大的心血，直到与国资局签订合同交付款项后，方将购并具体事宜交由班子处理，但此事终因水泥制品厂工会发起、组织的影响甚大的市府请愿活动而失利。对于此事的最终流产，直接和根本原因是政府迫于社会安定的需要和对国资流失的担心而改变了政策导向，但微观

讲,李明过于急进的机构和人事改革措施、对被收购方工会的错误估计和与工会的急于沟通,成了刘大潮心痛之余的憾事。

如果说收购失利源于中盛的成因不足 10%,那么中盛花城事件则应另当别论。该事件的直接起因是中盛物业管理公司为执行集团公司关于“创立样板小区,保持建筑立面整洁”的决定。强行拆除了底层住户的防盗窗。由此引发的公司与业主间的矛盾冲突虽然被缓解,但住户心中的不满和怨气却未根除,随着入住初期纷沓而至的各种物业管理问题的堆积,继而扩散成对二期规划的质疑、排斥和有组织的抗议、上诉。在此矛盾演化过程中,由于李明与当时主管花城物业的许洪波多有分歧,始终未与业主代表见面,并情绪化地对许洪波的报告和建议未予足够的重视,直到业主在位于市中心大道旁的花城大楼上赫然挂出许多醒目巨幅标语,冠中盛以“世纪骗子”、“欺凌民意”之称号时,双方俨然都已有失理智,最终酿成直接身体冲突并招致武警介入,使中盛陷入了前所未有的危机之中。这次危机不仅使中盛声名大损,延期开工所带来的经济损失更不可小觑,令刘大潮深受打击。究其原因,自己临危的决策失误固然难推其咎,李明的不智表现和危机应变能力也令他颇有微词。

而此时的李明,在中盛也渐生消沉之意。一方面是他直率的沟通方式、过深过细的工作方法在中盛日积月累的运用中得到的反馈,让他感觉到驾驭一个层面复杂的群体的疲惫;另一方面刘大潮不经意流露的对其对外关系和危机处理能力之“恨铁不成钢”的慨叹,及自身在诸多变故中的力不从心,都使他开始反思自己在中盛的最佳位置。2000年中,他向刘大潮提出担任常务副总,主管工程和建筑安装公司的意向,2000年11月份花城事件后。他再次重申此意,并向刘大潮推荐钟剑作为总经理人选。此时恰逢许洪波因花城事件调离中盛物业,刘大潮便让钟剑主管中盛花城物业,作为任职考察。就是在这种背景下,刘大潮偶遇张帆,惊喜之下,费尽周折请他挂帅。

## 2. 张帆的背景、人格特质及管理风格

张帆,生于1960年,工民建专业本科毕业,其从事专业技术工作的时间很短,从行政管理主管做起,担任过人力资源总监,到中盛前任职上市公司总经理一职。前后的管理实践经验达十数年,其间还有在香港分部工作6年并攻读在职MBA的经历。

短短5个月的接触中,人们对他的印象如惊鸿一瞥。他不是那种热情洋溢、善于交际的人,但他是深谙管理沟通之道、理解并实践人本管理的身体力行者,“至少到目前,他是中盛唯一与所有员工进行过单独对话的高层领导。”这几乎是每个被问到的员工在谈及张帆时都会做的一个脚注。这不仅使他对员工的兴趣、专长、意愿和潜力有了全面的了解、为工作的全面展开做好了铺垫。也使员工在这种前所未有的关注中体会到了格外的尊重而倾向于接纳他。

“他的性格方正、内敛而严谨”,他任职时的一位办公室文秘说:“他分配的每一项任务都有回馈的时间和内容要求,曾一度让部门经理和副总们因紧张和不习惯而怨声四起。他对中盛的人员素质尤其是中高层领导的素质很失望,但表示要勉力而为。”

张帆离开后,人们在谈论中大多认为他的管理实践和理念给公司注入了新鲜元素,给

人们展示了新的视野，并激起了人们学习的兴趣和改进的愿望。如果他能留下，中盛完全有可能呈现一个全新的面貌，迈上一个新的台阶。

## (二)新总经理张帆在公司开展的工作

### 1. 进行领导班子及人事调整

张帆到中盛的第一天，刘大潮召集全体员工举行了隆重的欢迎仪式，热情洋溢地介绍了张帆的背景、履历和业界美誉，最后着重指出：“我已将公司重任交给了张总，对于他的工作我将不予干涉并全力支持。我希望全体员工特别是中高层领导积极配合，虚心学习，共同创造中盛的美好未来。”

张帆环顾在座，今天只缺一人但却是最关键的一人：李明。刘大潮的解释是他请假数日，去陪伴住院的老父亲了，“也就你来了，他才得空”。他认为事情不会有假，但感觉却总不踏实。他望着刘大潮热切的面容，猛醒到这是一个民营企业，得到老板的支持才是有所为的关键之关键。“而刘大潮现在就坐在我的身边，我不就是冲着刘大潮的恳切和允诺的施展空间而来吗？”那天，他的表态不张扬但透着当仁不让的果敢。

第二天起，张帆用了一个多星期的时间与公司所有成员进行了接触，结果让他喜忧参半。喜的是员工大多年轻，好学上进，具有很强的可塑性；忧的是全体员工受环境和视野所限，对管理的理解粗浅，更为甚者，一些高层和元老因中盛的成功而视管理为“务虚”。管理人才匮乏，对推行自己的理念、制度和方法构成了很大障碍。该从哪里着手呢？规范而先进的制度是现成的，但各企业执行的结果却是千差万别的，关键在于执行的人。中盛是有历史、有根基的，自己初来乍到，动高层和元老，一来于情不合，二来易使局面复杂化，所以从部门经理级人员素质抓起应是目前最为妥善的办法。这是张帆在掌握了中盛的人员基本情况后理出的思路。半个月后，与张帆共事多年的属下罗毅强从深圳过来出任中盛企划部经理，主抓市场营销策划和企业文化建设，享受副总待遇。一个月后，工程部和行政人事部经理改由新进员工担任。

“当时员工反映很大，用人应该看他是否具有理解和实施你的意图的能力，而不应以新旧论吧。”谈到他这一举措，当时的人事专员说：“实际上他拉出这么个新派，妨碍了他尽快融入公司，顺利开展工作。”

但是他根据员工意愿和特长所作的三名员工的岗位调整，却赢得了好评。其中一名员工说：“做自己想做的事。自然乐意学，高兴做，效果也就好。而且张总确实能给大家学习和发挥的机会。”

### 2. 改革公司具体规章制度

在日深一日的接触了解中，张帆对中盛走至今日所作的努力也不无敬佩。中盛中高层十数人中无一人是科班管理出身，对组织的运作缺少系统的思路和框架，完全依靠自己的琢磨以“头痛医头，脚痛医脚”的方式，一路漏洞堵过来，竟未出现大的错失或危机，并且在李明当值期间，对管理作了更深入细致地总结，对各项制度、规则补充完善并装订成册，已然奠定了规范化和制度化的基础。

张帆仔细阅读了《中盛公司管理制度手册》，在敬佩之余是惋惜：它更多的是问题解决方案的汇集，所以零碎；又由于缺乏系统的思路，看问题的高度不够，所以流于表面而缺乏指导性。给他更深感触的是制度中“管”多“理”少，缺乏引导和鼓励，他认为这正是他在与员工接触中所体会到的员工活力不足的原因之所在。

张帆在任出台的《中盛公司管理制度手册》比以前的厚出一倍多。增加的主要内容有：

(1) 按公司规范运作所需岗位而设置和拟定的各岗位及其职责描述和任职资格要求。其中设置岗位数是当时中盛实际岗位数的 1.3 倍。

(2) 绩效考核制度。李明为真正达到“奖优奖能”之目的开始实施绩效考核，每年一次，全员互评，先民主再由中高层集中。由于各部门工作的相对隔离，这种考核方式具有相当的盲目性，加上考核标准模糊，无考核结果的沟通和反馈，实际上考核的结果成了年终奖金的分配依据，而非绩效管理的科学工具。张帆针对存在的各项问题，重新出台了一个绩效考核制度。将考核方式改为上对下层层考核，加入考核者和被考核者双方对考核结果的反馈，强调通过沟通、引导让员工改善工作，接近组织目标。

(3) 奖励创新与参与制度。由于中盛的资本和权利相对集中，员工参与意识普遍较低。为激活员工士气，中盛也曾作过一些努力，比如就一些涉及全体员工利益的问题在《中盛报》上征求大家的意见，但由于管理层与员工间的沟通不畅，又缺乏回馈意识，所以提议很少能被采纳，而未被采纳的提议往往被束之高阁，淡然待之，使员工的参与热情受到了伤害。张帆在了解到这些情况后，认为设立一个《奖励创新与参与制度》，昭示员工努力方向，是激活人气，营造团队协作氛围的必备前提。在该制度中，设立有参与奖、采纳奖和收益奖三种。只要针对公司现存问题或现行政程序所作的改进或创新提议，是本公司范围内未实施过的，即可获参与奖或采纳奖；根据实施效果，还有后续的收益奖。该制度重在鼓励员工的参与行动，对如何评判员工提议的含金量并据此行赏并不详备。

(4) 员工培训制度。张帆出台的员员工培训制度，意在点明员工具有进步和发展的途径，其中粗略规定了可参加培训人员的范围和条件、培训的途径和方法、对参加培训人员的待遇和要求等。张帆在职期间，并未制定具体的培训计划、实施具体的培训方案，故《员工培训制度》实质上只起到了画饼充饥的作用。

第三与第四项，是中盛长久以来的空缺，也是公司性质和文化使然，对于风险和收益不确定的事，谁人敢代刘大潮定夺呢？问题是它显然对公司目前全员素质和思想意识落后。员工对自身价值和前景茫然。公司管理长期处于欲上而不能的尴尬局面负有直接的责任；要突破这种局面，要实现自己的意图，张帆认为这些是必需的。

#### 四、中盛公司管理团队的解体

##### (一)新总经理张帆与原领导班子的冲突

张帆与原领导班子的冲突，突出表现在他与李明间的不和。这是两人所处位置和工作思路、管理方法不同的直接反映，与二人的性格和为人亦不无关系。

李明是在张帆到中盛的前两天接到刘大潮的电话通知的。电话从深圳打来，言称因为

一直没有得到张帆的肯定答复，所以未事先告知此事。李明放下电话，有一会儿头懵懵的。这算什么？朋友一手策划的哗变？我没打算赖在总经理的位置不动啊？

我不还精心推荐了合适的人选吗？一瞬间，压抑和愤懑充斥胸间。三年来，自己呕心沥血，兢兢业业的桩桩件件一齐涌上心头，“唉，所为何来？”对于自己在中盛的所为，他自认虽然于总经理之职尚有不足，但在公司无人能替代。突然间，一切努力让老板就这样背对背地否定了，要他无论如何难以接受。

稍稍平静后，李明以为从大局和自身考虑，也许一段时间的冷处理会大有好处。此时正逢李明的父亲重病住院，于是，他给刘大潮打电话请了个长假，交代了相关工作后离开了办公室。在张帆刚到的半个月里，相关的文件还不时有办公室的人给送到家，之后就再没声息。李明突然恍惚，不知还该不该回中盛上班。

这边张帆与李明还未谋面，已感到了来自他的重重压力，尤其在工程项目管理和规划上。张帆到中盛时，中盛因花城事件造成二期开工延滞达半年，营销部已近无房可卖，急需填补开发空档，所以，李明一直紧锣密鼓地筹划的世纪花苑开工，成了中盛的当务之急。

世纪花苑占地百亩，总建筑面积 13 万平方米。园林规划和楼盘设计均由名家担任，是刘大潮准备在此地树的百年招牌，也是中盛迄今为止规模最大、投入最多的一个开发项目。李明对这个项目的激情源于挑战和证明自己的欲望，他亲自率工程部与设计院沟通，对一些细节问题如小区的平面规划、各户型大小、朝向和布局，更是不辞辛苦。以中盛花城一期的销售为鉴，结合技术的角度和施工的要求一一推敲。至张帆到来时，方案经过几轮的讨论已臻成熟，正在进行报批，并确定于 7 月 15 日破土动工。

就像中盛所有项目一样，世纪花苑方案的指导思想来自刘大潮的灵感和市场经验，在其意图具体化过程中，又加入了李明为首的群体的经验与市场总结。张帆和罗毅强对中盛操作投资额上亿元的投资项目竟不做市场调研和项目可行性论证之举甚为震惊，极为坚决地要求补上这一环节，否则干系太大，无力承担。刘大潮不置可否，只强调工期不可延搁。

在罗毅强组织企划和营销两部人员进行市场调研和分析的同时，张帆对工程也不怠慢，准备借鉴原所在公司的经验在中盛推行全面的程序质量管理，但在与工程部的研讨中却遇到了重重阻力。对一些工程人员在争执中动辄就说的“李总在时。我们就是这样做的”，张帆甚是烦恼，忍不住在一次全员大会上郑重而严厉地要求大家“朝前看，从现在做起，不许再提过去”。这一提法使他和李明间的无形界限明晰而主观了。其实，工程部的反对不无道理：一方面，严格按张帆推行的质量管理办法运行的话工程部要增聘一倍的人手，这与中盛多年来“不养闲人，一职多能”的用人方针相悖；另一方面，现行的程序质量管理是李明从多年的乙方施工经历出发，在与中盛经验丰富的甲方现场人员研讨后总结出的甲方管理办法。与人员少的特点相符且具实践上的可靠性。故此，工程部认为全面程序质量管理没必要也不可行、全面程序质量管理的办法虽得以制度化，但工程技术人员对此并不全然信服。

市场调研和可行性分析报告提交时已是 6 月 15 日。项目的方向并不需要做大的调整，全公司舒了一口气，但按时开工已不可能，张帆向刘大潮请求工期推后十天。有了调研材料

提供的信息依据，张帆和罗毅强根据他们在深圳的相关经验，迅速对原方案中小区的户型比例和户型的大小、布局作了相应调整。由于原方案是由李明亲自主持，刘大潮提出让李明参加方案的研讨。这是张帆到中盛后，李明与他的第一次正式见面，二人客气寒暄后便走进了会议室。与会人员除各部门经理外，还有工程部和营销部的员工。会议先由罗毅强介绍调研和分析的结论，然后由张帆解释对原方案的改进，作为抛砖引玉征求大家的意见。李明是在前一天接到办公室送去的新方案，他以惯有的仔细对其进行了研究，于其优缺点已了然在胸，此时条条道来，有根有据，基本对所做的修改持否定态度。会议进行中，张帆和李明各持己见。一个凭借丰富的实战经验和对当地风情、习惯的熟捻，一个凭借掌握的大量信息和沿海开发的成功案例，争执不下，你来我往中渐渐地变了味儿，引得在座各位面面相觑，幸得刘大潮及时阻止，让大家冷静考虑后再作讨论。

此事让刘大潮突然意识到，协调张帆和李明间关系的紧迫。他先找到了李明，多年的朋友，他说话很直接也很中肯，评述了李明的功过并肯定了他的贡献，也解释了自己邀请张帆的良苦用心，最后语重心长地说：“我很感谢这三年来你为公司付出的心血，但我们的局限也是明显的。时代在进步，中盛要发展，公司要走得更长远，有些事是迟早要发生的。张帆不是徒有虚名的人，你若能放开胸怀，趁此机会，虚心学习，磨炼心智，于己于公司都有益无害。”一如他的预料，要强的李明回答很得体：“我对他个人不了解也谈不上成见和矛盾，不过是就事论事。做常务副总主管工程是我本人的提议，如果您让我走，我绝不耽搁；如果您让我做，我就要坚持原则，对您负责。”接着，就张帆方案中的不妥做了详细说明，并指出了两个技术上的漏洞。

李明言外的不妥协和对张帆业务能力的质疑，让分手后的刘大潮心情一点儿也轻松不起来。工期迫近。方案待定，他找来了因妻子生病而未参加讨论的刘总工程师，将张、李二人的观点一一摆明，请他发表意见。刘总倾向于采纳李明的方案，并证实张帆的方案中的确存在技术问题。议论中他顺便提起工程部对张帆的不信服，“他对工程技术和现场管理的许多细节似懂非懂。可能是缺乏实践荒疏了。所以，这个工程你还离不了李明。”

对工程方案之争，刘大潮已是心中有数，但对二人的关系，刘大潮很费踌躇。李明年轻气盛，个性要强，张帆亦是自视甚高，否则也不会开出一百万的价码。不过李明吃软不吃硬，而张帆显然在待遇和职位上处于优势，如果他能高姿态地主动释嫌，或许二人可各司其职，共同完成世纪花苑的建设。思量许久，他找了张帆，两人进行了一个多小时的会谈，谈李明其人、谈李明的经历和专长、谈李明对公司的贡献和影响，最后表达了对张帆的一个希望：“在总经理的职位就要以总经理的胸怀容人、用人。李明在工程管理上绝对是一把好手，你一定要处理好与他的关系。”隐隐感到水土不服的张帆，正在反思自己是否求新心切，对老人旧事有失偏颇，便应了句“我试试。”

就这样，一个星期后的第二次讨论会，通过了稍事修改的老方案，并正式发文任命李明为常务副总，主管工程。至此，公司两位最显赫的人物各就各位，一切似乎走上了正轨。但实际运行中却潜流暗涌。张帆紧赶慢赶，但由于人生地不熟，对本地市场行情和有关惯例

不甚了解，以致决策缓慢，工作进展不畅，至7月25日，报批手续仍未完备，建筑合同价款和进场施工队也未落实。刘大潮对此表示理解，但认为决不能再拖，并召开高层会议，集体倒排工序，敲定了最后开工期限为8月25日。会上，柳莺提出了报批手续费的问题，认为有关人员功夫未下到，已缴纳的相关手续费偏高。于是刘大潮让柳莺暂时协助办理前期有关手续。关于施工队和工程问题，让张帆与李明、刘总多沟通，尽快定夺。

原来张帆对于当地手续费中的关窍，所知的确不多，况且工期紧迫，也容不得他左右思量，因此参照在深圳时的做法，对常规和熟悉的项目并未究其深浅。会后在财务部一了解，感觉“水深也浑，短期内摸不清虚实”，而柳莺熟门熟路，于是郑重其事将此事交由田力刚和柳莺全权处理。

但工程上的事就复杂了，问题仍来自张、李二人的分歧。分歧的一部分来自两人所处建筑市场的不同特性，更多的则来自于两人所持思路和指导思想的不同。张帆选择施工队，考察重点在资质级别、资信状况、技术实力和设施装备上，他要的是“品牌”。

认为资信良好、实力雄厚的高资质建筑公司本身将构成品牌的一部分。在价款上他倾向于公开招标，向公众昭示世纪花苑的品牌底蕴和质量保障。李明打的仍是成本牌，坚持以资质级别论英雄以扩大选择范围，倾向于招标与议标相结合，将合同价款控制在对方能接受的最低限，至于质量，“不见得名牌大学的学生一定比普通大学的学生出色，关键看你咋选咋用了”。

两人的出发点都是一个“公”字，各自的支持者势均力敌，所以，几次讨论都是议而未决，加上选择的结果牵涉到资金投放上的巨额差异，最终只能交刘大潮定夺。眼看时间不等人，刘大潮凭着他的本能和多年的思维惯性，要张帆按李明的思路走。张帆心底一声长叹，感觉到呼吸的滞重和手脚被缚的无助，路似乎一下子变窄了。

就这样，在各种客观和主观因素的影响下。工程在8月15日仍未开工。刘大潮对张帆的不满意溢于言表，让他集中精力搞管理，将工程所有事宜交李明和刘总打理。之后，世纪花苑于9月15日破土动工。

## （二）中盛公司管理团队的解体

### 1. 新总经理张帆未归

张帆向刘大潮开出一百万的年薪，是想做犹疑间的托词，但也是经过一番思量的。从能力考虑，自己多年的管理实践和香港工作经历，加上在这座沿海城市享有的名气，要在国内几个大城市的金领阶层中兜圈子还是很有竞争力的；从风险考虑，到一个环境陌生、体制完全不同的企业去开辟一个新天地，适应与成功的压力是巨大的，况且到中盛还伴随着牺牲，牺牲的不光是现居的高位和可能的晋升，还有更优越的都市生活和天伦之乐。刘大潮求才心切，一口答应了，对其工作的软环境更是允诺的极为宽松。

张帆并非毫无回旋的余地，但多年来虽在国企身居高位，却很多时候不得不束手束脚，扮演执行的角色，总有一种不酣畅的感觉，一丝不知水深几许的遗憾。所以，他最终决定接受刘大潮的邀请。有高薪的因素，也有一试身手，蜕变成企业家的梦想冲动。而当他与李明



的数度冲突以他的“败北”告终，被挤出工程这一大块领域时，对张帆来讲，这意味着允诺的条件不再存在，他的梦想已破灭大半。雪上加霜的是：他可以施展的营销天地无物可销，无绩可谈何以承担高薪之重？

张帆的忧虑不是没有理由。刘大潮以数倍于原总经理的薪水邀张帆加盟，对他产生“以一当十”的预期，把他看做“包开百锁的万能钥匙”自在情理之中。以他对李明的了解，他当然预料到了排斥和冲突，但为了大局。李明也不是不可以牺牲的。问题是张帆不能替代李明，这一警醒让他对自己的付出是否值得产生了疑问。而之后令他身心俱疲的频繁冲突和一拖再拖的工期，终使他在失望之余产生了懊悔。至此，两人的合作在各自的心理上已趋近尾声，这时张帆每月雷打不动的回深探亲之举，在众人尤其是其他高层为赶工期而忙成一团儿放弃节假日之时。显得格外的引人注目，也成了刘、张二人最终分手的催化剂。张帆于“十一”回深后就此离开中盛，刘大潮兑现了承诺的薪资。两人算是好和好散。罗毅强随着张帆的离去，也是义无反顾地离开了中盛。

## 2. 原总经理李明辞职

对于张帆的到来，心理上最受打击的就是李明了。他聪敏而要强，十几年的社会阅历，管人也被人管过，他深谙“合久必分，分久必合”这一道理，也明白事做得越多，错的几率越高之必然结局，所以才有退居次位的提议：他要在人们的肯定和依恋中体面淡出中盛。但刘大潮的突然袭击，让他有一种被朋友使了绊儿的感觉，说不出的难受与心痛。他有自己的事业，本可以一走了之，但他留了下来，其时心情颇为复杂：一是刘大潮没有明确要他走，他不想背负上心胸狭窄不容人的嫌疑，写下一个似是而非的结束语；二是对刘大潮的否定和张帆的高薪，他在痛中还有着隐隐的不服，激起了证明自己的价值的斗志。

在与张帆的较量中，他是胜者。张帆走后，他一如既往的敬业，表现了高度的敬业精神，直到世纪花苑临近竣工方才辞职。

## 3. 副总经理田力刚离职

副总经理田力刚是中盛元老，任副总期间一直负责工程设计、报批和现场管理。他因过于秉直公正缺乏灵活，过于仁和缺乏权威而被刘大潮由总经理改任副总经理，实际上在中盛的晋升已被封杀。多年来他凭借自己的能力和社会关系，斡旋于公司和各相关管理部门之间，为公司建立了良好外围环境。解决了许多疑难问题。为此，他曾被多家公司力邀出任总经理，被朋友们抨击为甘于屈就。张帆来后，与李明间的硝烟更是搅扰得他灰头土脸，一是工作空间大幅缩小，二是因报批事宜弄得里外不是人。他不堪这种混乱和无谓的委屈，向刘大潮提出了辞呈，但坚持工作到完成相关任务。在工程开工、张帆回深之后才离开。

至此，中盛以张帆为核心的新领导班子不再存在，而以李明为首的旧的管理团队也随着工程的临近完工消散了。

### 思考题

1. 中盛公司应不应该引进新的总经理?为什么?
2. 中盛公司在引进新总经理张帆的过程存在哪些问题?
3. 新总经理张帆在这次失败的“空降”中。有哪些教训可以吸取?
4. 为了避免引进工作的再次失败，刘大潮和中盛公司决策层应该怎么做?

## 案例9 一个典型的评价中心

时间	活动内容
<b>7月25日（星期日）</b>	
17: 30	6名主考官和12名应聘者在某宾馆集合。评价中心的所有活动都将在这个宾馆中进行。在此期间他们将在该宾馆入住。
18: 00~19: 00	晚餐
19: 15~19: 30	开会、致辞
19: 30~19: 50	介绍活动的日程安排
19: 50~20: 30	个人进行自我介绍
20: 30	自由活动
<b>7月26日（星期一）</b>	
7: 30~8: 30	早餐
8: 45~11: 45	<p>管理游戏</p> <p>首先将应聘者分成4个小组，参加管理游戏。管理游戏的内容是提供给每个小组一笔有限的资金用于采购原材料，制造成产品并销售出去。原材料是玩具的零件，这些零件可以装配成不同种类的产品，每种产品都有规定的市场价格。</p> <p>应聘者的任务是首先决定如何来投资以得到最高利润，然后组织采购、制造和销售。主考官观察应聘者的领导风格、组织能力、财务敏感性、思维速度以及在紧张情况下的效率。</p> <p>主考官也会给应聘者安排一些突发的事件。例如，让应聘者突然接到一个通知，说原材料与产品的价格都突然改变了，这就需要应聘者果断地做出决策，重新安排资金和组织工作。当大家刚刚安排完新的工作，忽然价格又一次发生了变化。应聘者在这些突发的事件中做出的决策行为和解决办法，使得主考官能够从中对他们的适应能力做出判断。</p> <p>在游戏结束的时候，评价者要求每一位应聘者写出一份报告，对自己和其他应聘者的执行效果做出评价。</p>
12: 00~13: 00	午餐
13: 00~15: 30	<p>心理测试与面试</p> <p>应聘者接受纸笔的心理测试，在此过程中，主考官会对应聘者进行个别谈话。每个应聘者的详细的背景资料已经事先提供给主考官。通过这些</p>

	资料可以审查应聘者的过去的工作经历、求职动机以及自我发展意识等。这些谈话的评价过程是考察应聘者过去行为的一个措施。
15: 30~15: 45	休息
15: 45~17: 30	无领导小组讨论 在两个没有组长的6人小组中,应聘者进行提升决策的讨论。在这里,应聘者扮演的是主管人的角色,他们将会从上级那里接到一个简短的通知,要求在6人小组中挑选出一个人给予提升。每个应聘者接到一份作为“选拔对象”的档案资料。当每个应聘者读完了手中的这份资料后,他们将有一个小时的时间展开讨论,来决定推荐谁给予提升。主考官可以观察应聘者在讨论中所表现出来的主动性、自信心、灵活性、说服本领、表达技巧、人际交往能力等
17: 30~18: 45	晚餐
19: 00~21: 30	每个应聘者接到一份怎样才能更好地选用员工的材料以及一份应聘者的履历表。他要阅读这些材料,因为这些材料将在第二天的一个练习中使用。当他们在自己房间里阅读这些材料时,他会接到一个特殊的“骚扰”电话。这个电话是由主考官安排的,目的是考察应聘者的灵活反应能力和情绪的稳定性。
<b>7月27日(星期二)</b>	
7: 30~8: 30	早餐
8: 30~11: 45	文件篮练习 假设应聘者处于总经理的职位,在他的文件篮中装满了他所要处理的各种各样的文件。他要回答被查询的事件,也可以要求索取他所要进一步了解的信息,也可以适当地授权给下级。他要像真正处于那个职位的人那样组织和计划开展工作。
12: 00~13: 00	午餐
13: 00~14: 30	模拟面谈 第一单元 应聘者按照前一天准备好的材料接待“求职者”的来访,主考官在场观察。申请工作的人由受过这方面专门训练的大学生来扮演。访谈持续约一个小时,等申请人离开以后,主考官会询问应聘者对“求职者”了解到了一些什么。
14: 30~14: 45	休息
14: 45~15: 30	模拟面谈 第二单元 主考官提供给应聘者一份材料,材料的内容是关于一个员工违反公司纪

	律的问题。由应聘者与这个员工进行一次交谈。通过本练习，主考官可以评价应聘者对人事问题的鉴别和判断，以及他在处理下级人员的事件时的敏感性，同时，还能深入了解他在集体中的行为表现。
15: 45~17: 30	无领导小组谈论 某城市决定在海边的一个小岛上开发一个休闲度假村，应聘者组成一个项目小组向投资委员会提供设计方 案，并接受投资委员会的质疑。
17: 30~18: 45	晚餐
19: 00~21: 30	将一个公司的详细资料和数据提供给全体的应聘者。要求每一个应聘者站在顾问的立场上审阅财务和市场销售情况，并准备一份关于发展一种产品的书面的建议呈交给董事会。与此同时，主考官要准备第二天的活动，并详细阅读应聘者的文件篮测验结果。
<b>7月28日（星期三）</b>	
7: 30~8: 30	早餐
8: 35~9: 30	演讲 分成4个小组，每个小组由一个主考官和3名应聘者组成。每个应聘者轮流用口头介绍他前一天晚上准备好的公司材料的分析并提出书面的建议。
9: 30~11: 45	书面的案例分析 3个应聘者集中在一起用2个小时的时间统一意见写出一份综合性的建议书。
12: 00~13: 00	午餐
13: 00~14: 30	应聘者向主考官提出自己关心的问题
14: 30	应聘者离开宾馆
14: 45	对候选人的评价做出汇报 在整个练习中，每个主考官都争取尽可能多的机会密切观察每一个应聘者。因此，在主考官对应聘者进行评价的过程中，例如在对应聘者A进行评价的时候，由接待应聘者A个别谈话的评价者总结他的背景以及他自己对该应聘者在谈话中的行为的评价，然后，另外一个对A在文件篮练习进行评价的主考官会向大家说明A在文件篮练习中的表现，以此类推，每个主考官都介绍自己所观察到的对应聘者A的印象。每个主考官尽可能使这些评价保持客观。 当所有的观察过应聘者A的主考官都对其发表意见之后，他们才开始从候选人A在管理方面的潜在能力的角度出发，判断他的能力对拟任职位的适宜性以及今后的培训及发展的方向的建议。然后将大家统一的意见写成总结性的报告。

## 案例10 女裁缝“意外”当上财务经理

35岁的王春红是一名下岗女工，摆地摊缝补衣服。可凡一家生成酒店的老总竟然上门聘请她为财务经理，且月收入可观。她以为这是“天方夜谭”，可当酒店老总将此前对他的“考察”和盘托出后，她才相信，这一切是真的。

### “我以为遇到了骗子”

几天前，当王春红正低头踩着缝纫机轮飞转时，一辆黑色轿车“嚓”的一声停在地摊旁，车内一名中年男子下车走到她的身旁。四周等待取衣服的人们正在纳闷：这个老板车停在这儿干啥？谁知道该男子径直走到王春红身旁：“您叫王春红吧，我这里有个职业可能更适合您。”

该男子自称是一家酒店的老总，叫刘明海。随后他掏出名片递给了王春红，彬彬有礼地说道：“经过我们多次观察，觉得您非常适合我们企业的财务经理一职，所以想聘用您，请考虑。”而这时王春红却一头雾水，虽然觉得这个男子有一点面熟，可还是一位他搞错了，更怀疑他是个骗子。自称老总的刘明海并没有解释清楚，只是让王春红第二天去他的酒店去。

第二天，王春红带着许多疑惑，在丈夫的陪同下来到这家酒店，领班直接将她带到总经理办公室。办公室里坐着的正是要聘用她的那名中年男子——刘明海。他细细讲述了一个多月来王春红是怎样通过他们“考核”的。

### 缝衣服从不马虎

“没想到缝衣服还能缝出‘幸运’来，那天听了刘总戏说对我的‘考核’后，我感觉，做一个真诚而热心的人真好。”王春红说。

王春红老家在芜湖，高中学历。2002年前一直在芜湖一家小企业做出纳工作，每个月数百元工资。丈夫是当地私人学校的体育教师。2002年6月王春红所在企业裁员，丢了工作的她，随后和几个朋友来合肥碰运气，做过超市推销员、酒店服务员等工作。2004年，王春红和丈夫一起在合肥租房子，王春红又拾起年轻时学的手艺——裁缝。

裁缝吃的就是技术，虽然学过手艺，但是真做起来却有许多难处。王春红说：“刚开始由于技术不纯熟，有时候为了做一件衣服，晚上回家要比划一晚，才敢动手。”正是这份执著认真，渐渐地，王春红的裁缝手艺得到附近居民的认可。一位居民讲：“她缝补衣服往往不计成本，为了配同样的颜色，往往花一下午骑车去商店找。然后只收一两块钱。”

### 一粒纽扣结下缘份

2006年9月份的一天，王春红正在缝补衣服，当她不经意抬头看路人时，发现疑问穿着西服的男子匆匆走着，而该男子的西服上竟少了一粒纽扣。当时王春红就喊道：“嗨，同志，你衣服上少了一粒纽扣，我帮你配一个吧。”

这位掉了纽扣的男子不是别人，正是一家酒店的老总刘明海，当时他正和一企业老总相约一起去看一处房产，“纽扣都丢了，这很丢人啊。”刘明海遂感激地将衣服递给了女裁缝。但是，由于纽扣很特别，一时配不到，王春红当即骑自行车赶了4、5里路，在一家纽扣商店翻找到了这枚特殊的纽扣。当王春红满头大汗返回来，并将那粒纽扣缝在西服上时，刘明海掏出20元钱给王春红。王春红觉得那男子很奇怪，明明配纽扣2元，而他却要给20元。王春红执意只收了成本价2元。

刘明海当时觉得这名女子很特别很高尚。

### 老总三“试”下岗女

“善良心地，就是黄金。”虽然刘明海当时匆匆地走了，但是王春红却给他留下了深刻的印象。一个大胆地计划在刘明海的脑海中形成：或许她会成为我们酒店合格的财务经理，我得再试她一试。

9月下旬，刘明海让一个女工带着一条裤子到王春红那里去缝补，并有意在裤兜里放了500元现金。“这条裤子拉链都坏了，就放在你这里修吧，我过几天来拿。”几天后，当这名女工来拿衣服时，王春红连同500元现金一起交给了她。这让刘明海更是刮目相看：“这个女子不简单呀！”

10月初，刘明海又试了一下王春红。这次是几个男子来到王春红地摊边，将一件衣服交给了她，虽然只是要求缝补衣兜，但是一天后，王春红却将衣袖、领子等都作了不同程度的缝补。而第三次，王春红又很好地处理了一伙人缝补衣服时的“找茬”。至此，刘明海确信：他点对了王春红。“‘性格决定人生’，其实人和行业都是一样的，王春红身上具备了做好财务经理的特质。”

现在，王纯红在自己的办公室上班，办公室的工作人员正在向她传授上网知识。她说：“对于网络我还一点不懂，而现在财务全都要上网核算，随意得学会基本的知识。”

《新安晚报》2006.10.27A07版，记者：汪涛

## 案例11 10万元求职的经理人

尽管先后在企业里做过副总经理、总经理，但王钧出名还是因为他个人自掏腰包10万元打广告求职的事。

那个四分之一版的个人求职广告登在2006年10月16日《北京青年报》的第一版上。一下子引起了广泛的关注。北京市广告协会相关负责人表示：“这是首例京城个人商业广告求职。”随后，央视二套《第一时间》栏目对此进行了报道。

11月17日，这距王钧在报纸上打广告求职正好过去一个月的时间，晚上6点半钟，记者在中国企业报社办公楼里采访了从北京大学“从历史看管理总裁研修班”下课后匆匆赶来的王钧。

王钧告诉记者，他已经找到了一个理想的工作，上海的一家房地产公司聘请他担任北京分公司的常务副总经理，并且王钧已经到上海参加了公司的经营会，感觉非常不错。他高兴地对记者说：“我下周一就要正式上班了。你是第一个知道这个消息的记者。”

### 应聘过“五关”

王钧在这家企业的整个应聘过程分为五个阶段。王钧对自己能够顺利地闯过“五关”表现得很满意。他说，只要一个阶段出了问题，就不可能进入下一个阶段，根本没有补救的机会。

在北京公司总经理、北京公司董事长、上海集团公司董事长分别对王钧进行过面试考查后，公司人力资源部到王钧曾经服务过的企业进行了调查走访，最后诺姆四达测评机构对王钧进行了领导力、领导意识、职业潜质等方面的综合测评。王钧表示，正是因为整个招聘过程严肃规范，让他对这家企业的前景更加看好。

上海集团公司董事长在面试时给出的问题是：应聘成功后，你如何打开工作局面？正在北大历史系学习的王钧以三个典故巧妙地回答了这个问题。

王钧说，首先是“萧规曹随”。从1993年至今，公司取得了健康而迅速的发展，这说明公司在战略和制度层面是非常正确和有效的，我首要的任务是执行和完善，而不是改变些



什么；第二，“教者，效也。上行之，下效之。”我要通过以身作则带好队伍；第三，“靡不有初，鲜克有终”。要做百年企业就必须从长远出发，不能只顾短期效应。

集团董事长对这个回答非常满意。实质上，王钧回答的这三点恰好点中了一般民营企业在招聘高级职业经理人时最为担忧的三个“病根”：首先是作为空降兵能不能融入新的企业文化；其次是会不会发生“内部人控制”，做出损害企业和雇主利益的事情；最后是遇到问题和困难能不能坚持下去，无论如何，高级职业经理人的跳槽都会给企业带来很大的伤害。

在招聘中担任测评任务的人力资源机构在情境模拟中着实给王钧出了一个难题。情境是这样展开的：王钧担任的角色是一个公司的销售经理，一个周五的下午，部门主管来向他请假，说是母亲病危在医院里，自己是个独生子，父亲也早已过世，他必须去侍候母亲。言外之意是本应下周三提交的年度报告无法完成了。规定的情境是当时公司里没有人能够替代该主管写这个报告。

王钧当时这样回答了他的主管：“下午的会议结束后，我陪你一起去看望你母亲，然后再安排两个护工护理你母亲，替换你一下，白天你抽时间处理一下报告的事情。”

王钧在他的答案中很好地解决了中国传统文化中的人性与公司利益相矛盾的两难问题。赢得了满堂彩。测评公司的总经理说，王钧是他测评经历中见过的“智商最高、反应最快”的经理人。王钧这时才知道给他做配角的主管竟然是测评公司的总经理。但王钧并不特别认可这种关于智商的说法，他自己把这种处理危机的能力归结为“当一把手时的磨练”。

### 广告背后的细节

王钧的求职之所以引起这么强烈的关注，显然是与那则与众不同的求职广告有关。除了高达10万元的广告费外，还有许多耐人寻味之处。

记者注意到广告中有“正职优先”的字样。王钧说，这并不是因为正职的薪酬高，或者是权力大。在他看来，一把手是靠文化管理，而副手则是靠制度管理。任何一个企业在企业文化、企业理念、企业行为、企业素质上都更多地带有一把手的烙印。王钧说，目前已经过了不惑之年的他在经营企业方面已经形成了自己的想法、风格和抱负，他一直有一个梦想，那就是追求一种和谐的企业文化，而只有做一把手才能更好地实现自己的职业理想，才能按自己的想法和规划去经营好企业。

王钧举例说明了他的观点。他在担任北京国兴三吉利物业管理公司总经理期间，用一年多的时间，使公司由三级资质变成了国家建设部认定的一级资质；通过了ISO9000质量认证、ISO14000环境认证和OHS18000职业安全认证；国兴大厦被评为市优、国优管理大厦，这

是写字楼的最优级。这些工作，特别是进国优是费力、花钱的事，当时也是力排众议才办到的。但这个过程对于锻炼队伍、提升能力发挥了很大作用。当奖牌挂在大堂里的时候，大家的喜悦之情溢于言表。他说，如果当时不是正职就很难干成这些事。

王钧在新公司的职务是常务副总经理。对于这个职务，他很满意。他说，作为一家民营企业，这个企业从来没有常务副总经理这个职位，现在这个职位是为他特设的。而作为一个刚从国企出来的空降兵，他和企业之间也非常需要一个磨合期。

王钧的求职广告中还有一个特别之处，那就是突出表明了他的中共党员身份。王钧说：“我对于‘党员’这两个字有着浓重的个人情结。突出这一点可以反映两个事实：首先，我是一个有追求、有信仰的青年。对于一个人来说，没有远大的理想，很难干出大事业来；其二，我是在大学时代入的党，在上世纪80年代初，学生党员是屈指可数的。这说明我一直是青年骨干。”

王钧坦率地说，对于该在广告中说些什么自己也没有把握，曾经是几易其稿。比如最初也写过“酒量尚可”之类迎合某些需求的东西，但“最终的想法还是要突出主旋律”，包括在照片选择上也注意选了一张“平和、自信，符合个人一贯风格的”。他认为最后刊登出来的广告表现出了他的魄力、能力和实力。王钧表示，为了这次“跳槽”他花了很大精力，这包括他在2003年到2005年期间在上海财经大学自费读了EMBA。他动情地表示，在他自己的职业规划中，这是最后一次求职，只能做好，要给自己的职业生涯画一个圆满的句号。

### 巧合还是机缘

从和王钧长达3个小时的交谈中记者发现，最终王钧能和这家企业“喜结良缘”，还是有很多别有意昧的“巧合”，到底是“英雄所见略同”，还是“不是一家人不进一家门”，我们就不得而知了。

王钧别出心裁地用三个历史典故来回答董事长的提问，而董事长本人恰巧正在北京大学国学班研修，一问一答，全在会心会意；

王钧用“萧规曹随”表明要融入新企业的文化，而董事长在他参加的第一次会议上就强调员工必须认同企业文化；

王钧认为“人还是多一点约束好”，并把“爱国爱党”写在自我评价的第一条，而北京公司总经理和王钧一样也是学生党员出身，这个企业有一个王钧事先并不知道招聘条件——党员优先；

王钧以“教者，效也”表示要以身作则，而董事长则对职业操守最为看重……

王钧说，在他的职业生涯中有两次重大的转折，一次是他 30 岁生日那天写辞职信离开了公安局，然后就是这一次。从王钧的这两次重大“跳槽”可以看出他是一个自信和喜欢挑战的人，因为他每一次都是选择了先离职，再求职。这也从一个侧面反映了他的职业操守。

王钧用一种与众不同的方式找到了他所向往的舞台和事业空间。他所在的北京分公司目前有 3 个在建项目，并要在近期内把业务扩展到环渤海经济圈，而集团总部要在 2008 年整体上市。公司的前景深深地吸引着王钧，但更令他心动的还是公司的愿景——做一个优秀的受人尊敬的企业。他将和一群志同道合者奋力前行。

### 【评论】

从王钧应聘的整个过程，我们不难看出，中国职业经理人的招聘选拔正在从主观判断应聘者知识经验的传统方式逐渐走向科学测量其能力素质的专业方向。

在这个案例中，尽管该房地产公司的董事长等公司高管层对王钧本人经过了较深入的面试，但为了降低高管人员使用的风险，他们还是委托专业的第三方测评机构——诺姆四达测评咨询公司，运用科学的人才评价方法，对王钧的综合素质进行了全面的、独立的测评，并提出人事决策建议。

在接手该项目后，诺姆四达公司的高级测评顾问分别与该房地产公司的董事长、人力资源总监等高管人员就企业的发展战略、组织结构、企业文化、面临的挑战、近两年所急需解决的问题、现有高管团队成员的个性特点、管理风格和本次所招聘的总经理岗位的综合素质要求等方面的特点进行详细访谈后，诺姆四达构建了该房地产公司总经理岗位完整的评估模型，并设计了包含标准化心理测验、内隐评价、角色扮演和 BEI 面谈等四种测评技术的系统测评方案，对王钧的综合能力、管理风格、个性特点及发展潜力等方面进行了全面的测评。测评结束后，向该公司的高层领导汇报了测评的结果。诺姆四达公司测评方法的科学性、测评过程的严谨性和测评结果的公正性得到了客户的高度赞同。

由专业测评机构承担企业高级经理人的招聘选拔测评，受到越来越多的企业的重视；企业对测评结果的认同和高度评价，也反过来推动着专业测评成为职业经理人鉴别和评价的常用手段。诺姆四达公司成立 7 年多来，始终致力于企业人才的素质评价和选拔测评，承接了大量类似的高级职业经理人测评的服务项目，在职业经理人的评价方面积累了丰富的测评经验和行业经验。

从这个案例中我们可以看到，王钧最终的受聘成功并不是由于其个人广告的轰动效应，而是多轮内部面试的认同和最终第三方测评机构的权威评价和推荐，让企业更有信心认为王钧是符合企业和岗位需求的合格人才。

## 案例12 宝洁公司的校园招聘

曾经有一位宝洁的员工这样形容宝洁的校园招聘：“由于宝洁的招聘实在做得太好，即便在求职这个对学生比较困难的关口，自己第一次感觉自己被人当作人来看，就是在这种感觉的驱使下我应该说是有些带着理想主义来到了宝洁。”

### 1. 前期的广告宣传

派送招聘手册，招聘手册基本覆盖所有的应后毕业生，以达到吸引应后毕业生参加其校园的招聘会的目的。

### 2. 邀请大学生参加其校园招聘介绍会

宝洁的校园招聘介绍会程序一般如下：校领导讲话，播放招聘专题片，宝洁公司招聘负责人详细介绍公司情况；招聘负责人答学生问，发放宝洁招聘介绍会介绍材料。

宝洁公司会请公司有关部门的副总监以上高级经理以及那些具有校友身份的公司员工来参加校园招聘会。通过双方面对面的直接沟通和介绍，向同学们展示企业的业务发展情况及其独特的企业文化、良好的薪酬福利待遇，并为应聘者勾画出新员工的职业发展前景。通过播放公司招聘专题片，公司高级经理的有关介绍及具有感召力的校友亲身感受介绍，使应聘学生在短时间内对宝洁公司有较为深入的了解和更多的信心。

### 3. 网上申请

从2002年开始，宝洁将原来的填写邮寄申请表改为网上申请。毕业生通过访问宝洁中国的网站，点击“网上申请”来填写自传式申请表及回答相关问题。这实际上是宝洁的一次筛选考试。

宝洁的自传式申请表是由宝洁总部设计的，全球通用。宝洁在中国使用自传式申请表之前，先在中国宝洁的员工中及中国高校中分别调查取样，汇合其全球同类问卷调查的结果，从而确定了可以通过申请表选拔关的最低考核标准。同时也确保其申请表能针对不同文化背景的学生仍然保持筛选工作的相对有效性。申请表还附加一些开放式问题，供面试的经理参考。

因为每年参加宝洁应聘的同学很多，一般一个学校就有1000多人申请，宝洁不可能直接去和上千名应聘者面谈，而借助于自传式申请表可以帮助其完成高质高效的招聘工作。自传式申请表用电脑扫描来进行自动筛选，一天可以检查上千份申请表。宝洁公司在中国曾做过这样一个测试，在公司的校园招聘过程中，公司让几十名并未通过履历申请表这一关的学生进入到了下一轮面试，面试经理也被告之“他们都已通过了申请表筛选这关”。结果，这几十名同学无人通过之后的面试，没有一个被公司录用。

## 宝洁公司的笔试

笔试主要包括 3 部分：解难能力测试、英文测试、专业技能测试。

1、解难能力测试。这是宝洁对人才素质考察的最基本的一关。在中国，使用的是宝洁全球通用试题的中文版本。试题分为 5 个部分，共 50 小题，限时 65 分钟，全为选择题，每题 5 个选项。第一部分：读图题(约 12 题)，第二和第五部分：阅读理解(约 15 题)；第三部分：计算题(约 12 题)；第四部分：读表题(约 12 题)。整套题主要考核申请者以下素质：自信心(对每个做过的题目有绝对的信心，几乎没有时间检查改正)；效率(题多时间少)；思维灵活(题目种类繁多，需立即转换思维)，承压能力(解题强度较大，65 分钟内不可有丝毫松懈)；迅速进入状态(考前无读题时间)；成功率(凡事可能只有一次机会)。考试结果采用电脑计分，如果没通过就被淘汰了。

2、英文测试。这个测试主要用于考核母语不是英语的人的英文能力。考试时间为 2 个小时。45 分钟的 100 道听力题，75 分钟的阅读题，以及用 1 个小时回答 3 道题，都是要用英文描述以往某个经历或者个人思想的变化。

3、专业技能测试。专业技能测试并不是申请任何部门的申请者都需经过该项测试，它主要是考核申请公司一些有专业限制的部门的同学。这些部门如研究开发部、信息技术部和财务部等。宝洁公司的研发部门招聘的程序之一是要求应聘者就某些专题进行学术报告，并请公司资深科研人员加以评审，用以考察其专业功底。对于申请公司其他部门的同学，则无须进行该项测试，如市场部、人力资源部等。

## 宝洁公司的标准化面试

宝洁的面试分两轮。第一轮为初试，一位面试经理对一个求职者面试，一般都用中文进行。面试人通常是有一定经验并受过专门面试技能培训的公司部门高级经理。一般这个经理是被面试者所报部门的经理，面试时间大概在 30—45 分钟。

通过第一轮面试的学生，宝洁公司将出资请应聘学生来广州宝洁中国公司总部参加第二轮面试，也是最后一轮面试。为了表示宝洁对应聘学生的诚意，除免费往返机票外，面试全过程在广州最好的酒店或宝洁中国总部进行。第二轮面试大约需要 60 分钟，面试官至少是 3 人，为确保招聘到的人才真正是用人单位(部门)所需要和经过亲自审核的，复试都是由各部门高层经理来亲自面试。如果面试官是外方经理，宝洁还会提供翻译。

(一) 宝洁的面试过程主要可以分为以下 4 大部分：

第一， 相互介绍并创造轻松交流气氛，为面试的实质阶段进行铺垫。

第二， 交流信息。这是面试中的核心部分。一般面试人会按照既定 8 个问题提问，要求每一位应试者能够对他们所提出的问题作出一个实例的分析，而实例必须是在过去亲自经历过的。这 8 个题由宝洁公司的高级人力资源专家设计，无论您如实或

编造回答，都能反应您某一方面的能力。宝洁希望得到每个问题回答的细节，高度的细节要求让个别应聘者感到不能适应，没有丰富实践经验的应聘者很难很好地回答这些问题。

第三，讨论的问题逐步减少或合适的时间一到，面试就引向结尾。这时面试官会给应聘者一定时间，由应聘者向主考人员提几个自己关心的问题。

第四，面试评价。面试结束后，面试官立即整理记录，根据求职者回答问题的情况及总体印象作评定。

## （二）宝洁的面试评价体系。

宝洁公司在中国高校招聘采用的面试评价测试方法主要是经历背景面谈法，即根据一些既定考察方面和问题来收集应聘者所提供的事例，从而来考核该应聘者的综合素质和能力。

宝洁的面试由 8 个核心问题组成：

第一，请你举 1 个具体的例子，说明你是如何设定 1 个目标然后达到它。

第二，请举例说明你在 1 项团队活动中如何采取主动性，并且起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果。

第三，请你描述 1 种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问题并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。

第四，请你举 1 个例子说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺的。

第五，请你举 1 个例子，说明在完成 1 项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的。

第六，请你举 1 个例子，说明你的 1 个有创意的建议曾经对 1 项计划的成功起到了重要的作用。

第七，请你举 1 个具体的例子，说明你是怎样对你所处的环境进行 1 个评估，并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

第八，请你举 1 个具体的例子，说明你是怎样学习 1 门技术并且怎样将它用于实际工作中。

根据以上几个问题，面试时每一位面试官当场在各自的“面试评估表”上打分：打分分为 3 等：1—2(能力不足，不符合职位要求；缺乏技巧，能力及知识)，3—5(普通至超乎一般水准；符合职位要求；技巧、能力及知识水平良好)，6—8(杰出应聘者，超乎职位要求；技巧、能力及知识水平出众)。具体项目评分包括说服力 / 毅力评分、组织 / 计划能力评分、群体合作能力评分等项目评分。在“面试评估表”的最后 1 页有 1 项“是否推荐栏”，有 3 个结论供面试官选择：拒绝、待选、接纳。在宝洁公司的招聘体制下，聘用 1 个人，须经所有面试经理一致通过方可。若是几位面试经理一起面试应聘者，在集体讨论之后，最后的评估多采取 1 票否决制。任何 1 位面试官选择了“拒绝”，该生都将从面试程序中被淘汰。

## 招聘的后续工作

发放录取通知后，人力资源部还要确认应聘者被录用与否，并开始办理有关入职手续。除此以外，招聘的后续工作还包括：

#### 1. 招聘后期的沟通

宝洁认为他们竞争的人才类型大致上是一样的，在物质待遇大致相当的情况下，“感情投资”便是竞争重点了。一旦成为宝洁决定录用的毕业生，人力资源部会专门派1名人力资源部的员工去跟踪服务，定期与录用人保持沟通和联系，把他当成自己的同事来关怀照顾。

#### 2 招聘效果考核

宝洁公司招聘结束后，公司也会对整个招聘过程进行一些可量化的考核和评估，考核的主要指标包括：是否按要求招聘一定数量的优秀人才；招聘时间是否及时或录用人是否准时上岗；招聘人员素质是否符合标准，即通过所有招聘程序并达到标准；因招聘录用新员工而支付的费用，即每位新工人均因招聘而引起的费用分摊是否在原计划之内。



## 案例13 结构化面试题库

(以下问题仅限于测试个性倾向和一般通用能力、专业能力测试由招聘部门自定。)

### 一、简单寒暄

- 1、您怎么过来的? 交通还方便吧!
- 2、这几天的(或这边的)天气较( 待定 ), 您还能适应吧!
- 3、您来自哪里? (简单与面试者聊聊他出身地的特点)

### 二、观或听:

- 1、衣着整齐度
- 2、精神面貌
- 3、行、坐、立动作
- 4、头禅、礼貌用语等

### 三、口头表达能力(注意语言逻辑性、用语修辞度、口头禅、语言波幅等)

- 1、请您先用 3-5 分钟左右的时间介绍一下自己吧!
- 2、您先说说您最近服务的这家公司(由简历而定)的基本情况吧(规模、产品、市场)!
- 3、您在目前工作岗位中主要有哪些工作内容? 主要的顾客有哪些?
- 4、请您简要介绍一下自己的求学经历。
- 5、请您简要介绍一下自己的成长历程。

### 四、灵活应变能力(也涉及工作态度)

1、 您为何要离开目前服务的这家公司?(答案可能是待遇或成长空间或人际氛围或其它, 待回答完毕后继续发问)

-----您跟您的主管或直接上司有没有针对以上问题沟通过?(如果没有, 问其原因; 如果有, 问其过程和结果)

2、除了简历上的工作经历, 您还会去关注哪些领域(或有没有其它潜在的兴趣或是否想过去尝试、从事的其它职业)?

----- (若有, 继续发问)您觉得这跟您目前要从事的职业有哪些利、弊关系?

----- (若无, 继续发问)您不觉得您的知识结构有些狭窄或兴趣较贫乏, 说说未来的改善计划?

3、 您在选择工作中更看重的是什么?(可能是成长空间、培训机会、发挥平台、薪酬等答案)

(若薪酬不排在第一,问)-----您可不可以说说您在薪酬方面的心理预期?(待回答完毕后)那您刚才的意思也可以这样理解:薪酬方面可以适当低于您的心理预期,对吗?

(若薪酬显得不太让步,可问)有人说挣未来比挣钱更为重要,您怎样理解?

(若薪酬排在第一,问)-----有人说挣未来比挣钱更为重要,您怎样理解?

4、您觉得您在以前类似于我司提供的这个岗位上的工作经历中有哪些方面做得不足?

(若答有,问)-----您打算在以后的工作中采取哪些改善措施?(待回答完毕后,继续发问)您再想想如果到我们公司来任职还有没有补充改善措施?

(若答无,问)-----您好像不太连续去追求卓越,您认为您能胜任我们提供给您的这份工作吗?

5、您认为《致加西亚的信》中的罗文和推荐罗文的加西加将军哪一个对企业更为重要?

----- (若答罗文,问)您不认为现在的企业面临着“千里马常有,而伯乐不常有的状态吗”?

----- (若答加西亚,问其理由)

----- (若答两者兼有,问其理由)

## 五、兴趣爱好(知识广博度)

1、您工作之余有哪些兴趣爱好?兴趣中有没有比较拿手的?

2、您在大学所设的专业课中最感兴趣的是哪一门?(待回答完毕,问)谈谈您对所在兴趣的相关看法。

3、您是怎样理解自然科学(比如数学)与社会科学(比如说政治经济学)之间关系的或者说两者有何异同?

4、就您个人的理解说说您对我们公司所处行业(电子产品制造业)的前景和生存途径。

6、谈谈您目前想去学习或弥补的知识。

7、如果让您重新选择一次,您对自己的专业领域会有所改变吗?

## 六、情绪控制力(压力承受力)

1、我们的工作与生活历程并不是一帆风顺的,谈谈您的工作或生活或求学经历中出现的挫折或低潮期,您是如何克服的?

(如果回答无此经历,问)-----您的生活是不是太过于顺畅,成长中往往伴随着失败,您觉得自己的成长来自于哪些方面?

2、请您举一个您亲身经历的事例来说明您对困难或挫折有一定的承受力?

3、假如你的上司是一个非常严厉、领导手腕强硬,时常给您巨大压力的人,您觉得这种领导方式对您有何利、弊?

4、您的领导给您布置了一项您以前从未触及过的任务，您打算如何去完成它？（如果有类似的经历说说完成的经历。）

5、您有没有过失业或暂时待业经历，谈谈那时的生活态度和心情状态。

6、您有没有过在感情上的失败或不顺利经历，它对您那时和现在的生活有什么样的影响？

7、假如您喜欢上了一个人，但您对他(她)表白后受到拒绝并说你们是不可能的，拒绝的原因是她已有男朋友，但她也并不讨厌你，接着您将采取什么行动？

8、假如在公众场合中，有一个人有意当众揭您的短处或您的隐私，您怎样去处理？

9、谈谈您以往职业生涯中最有压力的一、两件事，并说说是如何克服的。

10、谈谈您以往职业生涯中令您有成就感的一、两件事，并说说它给您的启示。

## 七、上进心与自信心

1、谈谈您求学经历中令您感到成功的事例及成功的因素。

2、说说您对成功的看法。

3、您认为自己有什么资格来胜任这份工作？

4、说说您未来3-5年的职业定位计划。

5、您如何看待学校的学习与工作中的学习的区别。

6、谈谈您最近的充电经历，并说说它对您的益处。

7、您怎样看待游戏中的输赢。

8、谈谈您认真追求过的一件事或一个人，并说过程程和结果。

9、有人说：满足感=欲望=幸福或成功，即幸福是个人偏好的满足程度，举例来说，一个儿女满堂、子女孝敬的老人他认为自己与李嘉诚有同样的成功感，您怎样理解

## 八、责任感与归属意识

1、请描述一下您以往所就职公司中您认为最适合您自己的企业文化的特点。

2、您的下属未按期完成您所布置给他的任务，如果您的上司责怪下来，您认为这是谁的责任，为什么？

3、描述一下您对上司所布置任务的完成思想与过程。

4、当您所在的集体处于竞争劣势时，您有什么想法和行动？

5、往往跨组织的任务中，由于涉及过多成员，最后易形成“责任者缺位”现象，您如果身处其境，会是什么心态？

6、您每一次离职时有没有过失落感？您跟过去就职过的公司的一、两个上司或同事还有联系吗？并说说他们目前的处境。

## 九、管理能力

### (一)领导与指挥

- 1、 请问您在求学经历中参加过哪些社团组织或参加过哪些公益活动，您在其中扮演什么角色？
- 2、 课堂上您对老师的讲解有所疑惑，您是采取何种方式去消除这种疑惑的？
- 3、 在长途旅行的火车或飞机上，您不认识周围的人，大家都在沉默，您是如何去适应这种陌生环境的？
- 4、 工作中您发现上司的管理方式有些不妥，并有了自己的想法，您此时如何去做？
- 5、 在您以往的工作中是如何去约束部属的，是如何去调动他们积极性的？
- 6、 假如您是足球队队长，而队中有两名队员有些不和，他们都是主力队员，而此时有一场重要比赛，您如何去协调和处理？
- 7、 您认为上司对部属做些什么更利于他们的成长？

### (二)计划与控制

- 1、 您来面试的过程中有没有想过整个过程？说说您先前是如何打算应对这场面试的，包括各个阶段。
- 2、 举个例子来说明一下您曾经做过的一个成功计划及实施过程。
- 3、 假如您今晚会有一场重要的约会，说说您打算怎么去应对？（可提示答案方向：是倾向于去了再随机应变，还是事先做好策划？）
- 4、 工作中您发现自己的实施结果与事先计划出现较大的偏差，你将如何去行动？
- 5、 您觉得自己的个性适合井然有序的工作环境还是灵活自如的工作环境？或者是其他任何形式的。
- 6、 说说您对下属布置的任务在时间方面是如何要求的？
- 7、 说说您在完成上司布置的任务时，在时间方面是如何要求自己的？

### (三)决策

- 1、 您在逛超市时，碰到了一件十分符合您审美意识的物品，尽管这件物品目前对您来说没有多大的实用价值，您此时会有什么行动？
- 2、 假如您现在的月收入是 3000 元人民币，您在商场看上了一件非常符合您审美意识的西装，价格 2800 元人民币，您倾向于怎么做？
- 3、 假如您目前的处境不算太好，而此时你一位十分要好的朋友跟您借相当于您 10%的财产且归还期较长，您会如何去做？
- 4、 您在购买您所需要的一件重要物品时，是如何去实施的？
- 5、 您对一个紧急决策项目收集了八成信息，您下一步倾向于如何去做？

6、说说您是怎样理解决策方案中的“最优”与“更优”的关系，它们对您的决策思想有怎样的影响？

#### (四)授权与激励

1、假如您是部门领导，您设想您在每半月一次的会议议程中如何去部署会更好？（可提示回答方向：直奔主题，还是先给部属打气）

2、您跟您部属在一个月里的业余沟通的频率是多少？您目前有几个部属？（待回答完后，问），简单说说他们各自的优缺点？

3、您以往在领导岗位中，一个月内分别有哪些主要的工作任务？（可提示回答方向：开会、跨组织协调、日常事务管理、审核资料、策划方案、实施方案等），它们占用您时间比例是怎样的或者说各自的频率是怎样的？

4、当您发现您的部属目前士气较低沉，您一般从哪些方面去调动？

5、说说您在以往领导岗位中出现管理失控的事例及事后的原因分析。

6、描述一个您在以往工作经历出现的士气较低沉的团队氛围的情景，那时您的角色是怎样的，现在回想起来有何感触？

7、您的部属在一个专业的问题上跟您发生争议，您如何对待这种事件？

注：

1、本题库前八个提问项适合所有应聘者，每九项适合中层以上管理人员；

2、本题库所涉及的每个提问项中至少要提一个问题；

3、结构化面试时间控制在 30-45 分钟；

4、结构化面试完毕后，若时间充足可进行非结构化面试(灵活提问)；

5、面试完毕后，一定要留出 5-15 分钟时间给面试者提问。

## 案例14 大为择业

李大为坐在火车上，眼睛望着车窗外。一座座高楼、一排排树木从他眼前飞速掠过，他似乎都没有看见。他的目光是那样的专注，但他并不是在观赏风景，他是怀着兴奋又有几分不安的心情，注视着自己的未来。

是啊！他此刻怎么能平静下来呢！他刚刚离开了就读四年的大学，带着行装，也带着知识和理想，正在走向社会、走向工作岗位。他要到国有大型企业某钢铁公司报道。

### 成长道路

大为生长在南方一个偏僻的小山村里。父亲是“文化大革命”前的大学生，“文化大革命”期间由于言论问题被遣送回乡，成了一个农民，后来当了民办教师。大为是这个家庭的独生儿子，上面有一个姐姐，下边还有两个妹妹。于是，怀才不遇的父亲把自己的全部希望都寄托到了儿子的身上。

大为天资聪颖，6岁就在父亲任教的小学读书，成绩总是名列前茅。11岁以优异的成绩考入县城中学，成了一名住校的中学生。父亲不断教导儿子，要刻苦学习，一定要考上大学，飞出这个小山村，只有这样，才能改变自己的命运。外面的天地很广阔，在那里才能有一番作为。这构成了大为努力学习的一股动力。平日里，大为喜欢独自学习、思考，不大善于与人交往，性格有些内向。但他突出的学习成绩，使他成为老师喜爱、同学尊敬的学生。从小学到中学，一直担任班干部，年年又是三好学生。1990年又考上了一所全国著名的大学，成为全县为数不多的大学生之一。这使他对自己充满了自信。

### 职业选择

1990年9月份，大为来到北京，正式开始了他的大学生涯。北京——这个繁华的都市和缤纷多彩的校园生活，带给大为前所未有的激动兴奋和隐隐约约的自卑，他不如城里的孩子见多识广，不如他们那样家庭条件优越，性格也不如他们那样开放、无拘无束。第一学期，在老师指定的班干部中没有他的名字，后来，他也曾鼓足勇气参加了班干部和学生会的竞选，但都以失败告终。在强手如林的大学里，他不再是中学时代那个引人注目的明星，而只是一名极为普通、容易受到忽视的大学生，这种地位的落差，使他内心极不平衡，也使他很不服气。他想，大学时代是积累知识、增长才学的大好时机，将来能否有所作为要到社会上看。现在学校里的活跃人物并不代表将来事业上的成功，而现在的默默无闻也不意味着失败。所以他下决心要到社会上做出一番成绩，以证明自己的才干。

进入大学三年级，他就开始设计自己的职业。大为的专业是管理学。根据课堂上老师

讲授的霍兰德的个性和职业的理论，大为对自己的性格进行了分析。他认为，自己的性格虽然有些内向，但情绪体验深刻，善于思考问题、有独立见解、争强好胜、积极进取、渴望影响他人，又有一定的语言和文字表达能力，将来从事管理工作是适合的。特别是最近一段，他对国有企业的改革问题非常关注，积累了大量的资料，写过的几篇论文也受到老师的赞赏，其中一篇经老师推荐公开发表了。

临近毕业分配，同学们都开始像热锅上的蚂蚁坐卧不宁，有关系的拉关系，有门路的找门路，什么都没有的也不甘心，开始四处出击。总之，大家都把毕业分配看成决定自己一生命运的时机，谁都想尽力拼搏，找个理想的工作。

一天，大为在一家报纸上看到一条启示。某国有钢铁公司地处偏远，历年分配到那里的大学生，有很多根本就不去报到。这里急需人才，求贤若渴，特别还提到管理方面的人才极缺。公司总裁登报亮相，承诺一定为来到这里工作的大学生提供更好的条件，使他们大有作为。这条启示深深地打动了大为的心，他立即给总裁写了一封长信，谈自己的抱负、谈自己的理想、谈自己对国企改革和管理的看法，谈自己到钢铁公司工作的决心。很快，他就收到了总裁热情洋溢的回信，信中夸赞他有学识、有气魄、有能力。信的末尾，总裁写道：“来吧，这里需要你，我们张开双臂欢迎你。”

这封信使大为激动不已。他觉得自己好比千里马，这回遇到伯乐了。于是，他放弃本来可以回南方工作的机会，郑重向学校提出申请，愿意到这个别人都不愿去、条件艰苦的钢铁公司。

这一决定在学校引起了轰动，学校表彰、同学们钦佩。这时，大为感到自己似乎找到了中学时代的辉煌。

### 理想受挫

坐了一夜一天的火车，大为于晚上七点到达了终点。他想象着站台上一定会有人来接他。然而，等到站台上的人都走完了，也没有见到有人接他。他只好拖着大包小包的行李，按照报到通知书上的地址，找到了单位。此时，人们早已下班，传达室的老大爷将他领到了新分的宿舍，房间陈设简单，面积也不大，而且一个房间住三个新分来的大学生，另外两个还没有来报到。这种局面与他的想象反差很大，他开始失望了。

第二天，他到人事处去报到。更出乎他的意料之外的是，人事处分配他下车间锻炼。他以为人事处弄错了，问道，我学的是管理专业，让我到车间干什么。人事处的同志解释说：凡是新分来的大学生，一律到车间锻炼，这是公司的决定。

大为到的是炼钢车间，和工人一样三班倒。站在炼钢炉前，大为身上冒着汗，心里却一阵阵发冷。“我上了四年的大学，难道就是为了来到这里炼钢吗？在这里，我的知识、我的才能能派上什么用场。”他越来越苦恼，而且还有种上当受骗的感觉。于是，他不顾车间

纪律，跑去找人事处，要求重新分配，以使他学以致用。人事处回答，我们无法改变公司的决定，而且我们也认为大学生先到基层锻炼一番，对你今后的发展是有好处的。大为强调说，这一条对学钢铁专业的工科大学生适用，对我则不合适，我要找总裁。

大为根据自己来到钢铁公司几天的观感，又结合自己原来学到的管理理论，写出了一份钢铁公司人事制度方面的改革的建议，转交给了总裁。总裁看后找他谈话，肯定了他积极参与的热情，又指出他的许多想法不切实际。大为再次向总裁提出他的工作安排不当，与他们原来承诺不一致。而总裁也强调说：“你们大学生对实际了解太少。先从车间干起就是为了让你们多掌握些实际情况，以更好地发挥作用。在车间里多干一段，我看没什么不好的。”这时，大为的火一下子冒了出来：“下车间、下车间，我已经在车间干了半个月了，还要让我干到什么时候，你们简直是浪费人才。你们说重视人才，重视人才，怎么个重视法，纯粹是骗人！”他气冲冲地走了，总裁为此也很生气。

大为认为是这里的人们对他的才能还不了解，他应尽快将自己的才华展示出来。于是，他不断找车间主任，找人事处领导，也找总裁谈他的想法、他的建议，他认为这些都是中肯的、有分量的。但领导都觉得他的想法是空想，有人还觉得可笑。这再次大大挫伤了他的自尊心和积极性。大为的情绪变得极为消沉。三班倒他又很不习惯，常常迟到。这也引起了工人们的不满，他们议论说：“现在的大学生，眼高手低，只会纸上谈兵、大事做不来，小事又不做。”

大为痛苦极了，他觉得自己的理想彻底破灭了，眼前是一团漆黑，未来的路不知该怎么走下去。

### 思考题

1. 从对大为个性的分析入手，评价大为对自己职业设计的方案。
2. 怎么看大为来到钢铁公司的一系列做法？如果是你，你会怎么做？
3. 当理想和现实发生强烈冲突时，应怎样调整自己？面对大为现在的处境，你能对他提出什么建议，怎样说服他接受你的建议？
4. 钢铁公司的领导者在这个问题上有什么值得改进的地方？



## 案例15 性格类型测试

下面是 40 道测试题，请在每一题选定的字母后边作下记号，并在全部测试题完成后进行统计（单项选择）。

- 一、1、冒险精神——对新事物下决心做法 .....C  
 2、适应程度——轻松自如融入任何环境 .....P  
 3、生动表现——表情生动多手势 .....S  
 4、分析能力——准确知道所有细节之间的逻辑关系 .....M
- 二、1、持久力度——完成一件事后才接手新事 .....M  
 2、娱乐程度——充满乐趣与幽默感 .....S  
 3、说服能力——用逻辑与事实服人 .....C  
 4、在任何冲突中不受干扰，保持清醒的头脑 .....P
- 三、1、包容程度——易接受别人的观点，不能坚持己见 .....P  
 2、牺牲精神——为别人利益愿意放弃个人意见 .....M  
 3、社交能力——认为与他人相处好玩，无所谓挑战或商机 .....S  
 4、意识性强——决心按照自己的方式去做事 .....C
- 四、1、体贴他人——关心他人的感觉与需要 .....M  
 2、控制力——控制自己的感情，很少流露 .....P  
 3、竞争力——把一切当在竞赛，总是赢得一切 .....C  
 4、信服力——因个人魅力或性格使他人信服 .....S
- 五、1、清新振作型——给周围的人清新振奋的刺激 .....S  
 2、尊敬仰慕型——对人诚实尊重 .....M  
 3、封闭保守型——自我约束情绪和热忱 .....P  
 4、聪明机智型——对任何情况都能极快做出有效的反应 .....C
- 六、1、满足感——容易接受任何情况和环境 .....P  
 2、敏感度——对旁边的人和事十分在乎 .....M  
 3、自立能力——独立性强，机智，凭自己的能力判断 .....C  
 4、生动性——充满动力和兴奋 .....S
- 七、1、计划能力——事前做详尽计划，按计划进行工作 .....M  
 2、忍耐程度——不因延误而懊恼，冷静且容忍度大 .....P  
 3、积极——相信自己有转危为安的能力 .....C  
 4、推广能力——动用性格魅力或鼓励推动别人参与 .....S
- 八、1、有把握——自信，极少犹豫 .....C  
 2、率性——不喜欢事先计划，或受计划的牵制 .....S  
 3、程序性——生活与处事均依时间表，不喜欢受到干扰 .....M  
 4、害羞——安静，不易开启话匣子的人 .....P
- 九、1、有条理性——有系统、有条理安排事情 .....M

- 2、迁就——愿意改变，很快与他人协调配合……………P
- 3、直言不讳——毫无保留，坦率发言……………C
- 4、乐观自信——相信自己任何事情都会好转……………S
- 十、 1、友善——不主动交谈，经常是被动的回答者……………P
- 2、忠诚——保持可靠、忠心、稳定……………M
- 3、趣味性——时时表露幽默感，任何事都能讲成惊天动地的故事……………S
- 4、强迫性——发号施令者，他人不敢造次反抗……………C
- 十一、 1、勇敢程度——敢于冒险，下决心做好……………C
- 2、愉快心情——带给他人欢乐，令人喜欢，容易相处……………S
- 3、外交能力——待人得体有耐心……………P
- 4、讲究细节——做事秩序井然，记忆清新……………M
- 十二、 1、振奋精神——始终精神愉快，并把快乐推广到周围……………S
- 2、坚持作风——情绪平稳，反就永远能让人预料到……………P
- 3、文化艺术——对学术、艺术特别爱好……………M
- 4、自信心——自我肯定个人能力与成功……………C
- 十三、 1、理想主义——以自己完美的标准来设想衡量事情……………M
- 2、独立能力——自给自足，自我支持，无需别人帮忙……………C
- 3、无攻击性——从不说或做引起他人不满与反对的事……………P
- 4、激发力——游戏般地鼓励别人参与……………S
- 十四、 1、感情外露——忘情地表达出自己的情感、友好，与人娱乐时不由自主地接触别人……………S
- 2、坚决果断——有很快做出判断与结论的能力……………C
- 3、尖刻的幽默——直接的幽默近乎讽刺……………P
- 4、深沉——认真，深刻，不喜欢肤浅的谈话和喜好……………M
- 十五、 1、调解者——为了避免冲突，经常居住调和不同的意思……………P
- 2、音乐性——爱好且认同音乐的艺术性，不单是为表演……………M
- 3、行动者——闲不住，努力推动工作，别人跟随的领导……………C
- 4、结交者——非常喜欢周旋于宴会中，好结交朋友……………S
- 十六、 1、考虑周到——善解人意，能记住特别的日子，不吝惜和帮助别人……………M
- 2、固执者——不达目的誓不罢休……………C
- 3、发言者——不断愉快地说话、谈笑，娱乐周围的人……………S
- 4、容忍者——容易接受他人的想法和方法，不愿与人相左……………P
- 十七、 1、聆听者——愿意听他人想说的……………P
- 2、忠心程度——对理想、工作、朋友都有不可言喻的忠诚……………M
- 3、领导者——天生的带领者，不相信别人的能力比得上自己……………C
- 4、生机活力——充满生机和活力，精力充沛……………S
- 十八、 1、知足常乐型——满足自己拥有的，很少羡慕他人……………P
- 2、领导型——要求领导地位及别人跟随……………C
- 3、图表型——用图表、数字来组织生活，解决问题……………M

- 4、讨人喜欢型——讨人喜欢，令人羡慕，人们注意的中心……………S
- 十九、1、完美主义者——对自己对他人高标准，一切事情井然有序……………M
- 2、和蔼性——易相处，易说话，易让人接近……………P
- 3、工作者——不停地工作，不愿休息……………C
- 4、受欢迎者——聚会时的灵魂人物，受欢迎的宾客……………S
- 二十、1、活路型——充满活力和生机的性格……………S
- 2、勇敢型——大无畏，不怕冒险……………C
- 3、模范型——时时保持自己的言行尊重道德规范……………P
- 4、平稳型——稳定，走中间路线……………M
- 二十一、1、枯燥乏味——脸上极少流露表情或情绪……………P
- 2、忸忸怩怩——躲避别人的注意力……………M
- 3、露骨——好表现，华而不实，声音大……………S
- 4、独断专横——喜欢命令支配，有时略有傲慢……………C
- 二十二、1、散漫型——生活任性无秩序……………S
- 2、无同情心——不容易理解别人的问题与麻烦……………C
- 3、无热忱——不容易兴奋，经常感到喜事难成……………P
- 4、不宽恕——不容易宽恕或忘记别人对自己的伤害，易嫉妒……………M
- 二十三、1、逆反心理——抗拒或犹豫接受别人的方法，固执己见……………C
- 2、保留程度——不愿意参与，尤其当事物复杂时……………P
- 3、怨恨性——把实际或想象别人的冒犯，经常放在心中……………M
- 4、重复性——反复讲同一件事或故事，忘记自己已重复多次，总是不断找话题说话……………S
- 二十四、1、害怕——经常感到强烈的担心、焦虑、悲戚……………P
- 2、挑剔性——坚持做琐碎事情，要求注意细节……………M
- 3、健忘性——由于缺乏自我约束，不愿意记无趣的事……………S
- 4、耿直——直言不讳，不介意把自己的观点直说……………C
- 二十五、1、喜欢插嘴——滔滔不绝的发言者，不是好听众，不留意别人也在讲话……………S
- 2、不耐烦——难以忍受等待别人……………C
- 3、优柔寡断——很难下定决心……………P
- 4、无安全感——感到担心且无自信心……………M
- 二十六、1、不善表达——很难用语言或肢体当众表达感情……………C
- 2、不喜欢参与——没有兴趣且不愿介入团体活动或别人生活……………P
- 3、不受欢迎——由于强烈要求完美，而拒人千里之外……………M
- 4、难以预测——时而兴奋，时面低落，承诺总难兑现……………S
- 二十七、1、犹豫不决——迟迟才有行动，不容易参与……………P
- 2、难以取悦——标准太高，很难得到满意……………M
- 3、随意性——不依照方法做事……………S
- 4、固执己见——坚持依自己的意见行事……………C
- 二十八、1、悲观——尽管期待好结果，但往往看到事物的不好之处……………M
- 2、自负——自我评价太高，认为自己是最好的人选。……………C

- 3、放纵——容许别人（包括孩子）做他喜欢做的事，为的是讨好别人，令人喜欢自己 S
- 4、平平淡淡——中间性格，无高低情绪，很少表露感情 .....P
- 二十九、1、没有目标——不喜欢订目标，也无意订目标 .....P
- 2、受冷落感——容易感到被人疏离，经常没有安全感或担心别人不喜欢与自己相处 ...M
- 3、喜欢争吵——容易与他人争吵，永远觉得自己是正确的.....C
- 4、容易发怒——有小孩般的情绪，易激动，事后马上又忘了.....S
- 三十、1、漠不关心——不关心，得过且过，以不变应万变.....P
- 2、莽撞性——充满自信，坚忍不拔，但常不适当.....C
- 3、消极性——往往看到事物的反面，而少有积极的态度.....M
- 4、特天真——孩子般的单纯，不喜欢去理解生命的意义.....S
- 三十一、1、孤独离群——感到需要大量时间独处.....M
- 2、工作狂——为回报或成就感，不断工作，很少休息..... C
- 3、需要认可——需要旁人认同、赞赏，如同演艺家，需要观众的掌声、笑声与接受 .....S
- 4、担心——时时感到不确定、焦虑、心烦..... P
- 三十二、1、害怕——遇到困难退缩..... P
- 2、过分敏感——被人误解时感到冒犯 .....M
- 3、不圆滑老练——常用冒犯或未斟酌的方式表达自己.....C
- 4、喋喋不休——难以自控，滔滔不绝，不是好听众.....S
- 三十三、1、喜欢多疑——事事不确定，又对事物缺乏信心.....P
- 2、好擅权——冲动地控制事情或别人，指挥他人.....C
- 3、容易抑郁——很多时候情绪低落 .....M
- 4、生活紊乱——缺乏组织生活秩序的能力.....S
- 三十四、1、内向型——思想兴趣放在内心，活在自己世界里..... M
- 2、没有异议——对多数事情漠不关心.....P
- 3、排斥他人——不接受他人的态度、观点，做事方法.....C
- 4、反反复复——善变，互相矛盾，情绪与行动不合逻辑.....S
- 三十五、1、杂乱无章——生活无秩序，经常找东西.....S
- 2、空易情绪化——情绪不易高涨，不被欣赏时很容易低落..... M
- 3、含糊语言——低声说话，不在乎说不清楚.....P
- 4、喜欢操纵——精明处事，影响事物，使自己得利..... C
- 三十六、1、行动缓慢——行动思想均比较慢，通常是懒于行动.....P
- 2、容易怀疑——不易相信别人，寻究语言背后的真正动机..... M
- 3、比较顽固——决心依自己的意愿行事，不易被说服.....C
- 4、喜欢表现——要吸引人，要做注意力的集中点.....S
- 三十七、1、嗓门大——说话声与笑声总是令全场震惊.....S
- 2、喜欢统治——毫不犹豫地表示自己的正确或控制能力.....C
- 3、懒惰性——总是先估量每件事要耗费多少精力.....P
- 4、孤僻——需大量时间独处，喜避开人群..... M
- 三十八、1、容易发怒——当别人不能合乎自己的要求，如动作不够快时，易感到不耐烦而发怒 C

- 2、做事拖延——凡事起步慢，需要推动力……………P
- 3、喜欢猜疑——凡事怀疑，不相信别人…………… M
- 4、不专注——无法专心或集中注意力……………S
- 三十九、1、勉强性——不甘愿的，挣扎，不愿参与或投入……………P
- 2、报复性——情感不定，记恨并力惩冒犯自己的人…………… M
- 3、做事轻率——因无耐性，不经思考，草率行动……………S
- 4、容易烦躁——喜新厌旧，不喜欢长期做相同的事……………C
- 四十、1、容易妥协——为避免矛盾，宁愿放弃自己的立场……………P
- 2、喜欢批评——不断地衡量和下判断，经常考虑提出相反的意见…………… M
- 3、太狡猾——精明，总是有办法达到目的……………C
- 4、擅变化——像孩子般注意力短暂，需要各种变化，怕无聊……………S

S- ( )      M- ( )      C- ( )      P- ( )

请你于每道题中选择的字母作一个统计，并填在上面相应的括号内。

## 案例16 英国学者制订的衡量个性特点的试题

### 第一类 人

选择“是”或者“否”	是	否
我在作出决定前常考虑别人的意见	A	C
我愿意处理统计数据	C	A
我总是毫不犹豫地帮助别人解决家庭问题	A	C
我常常忘记东西放在哪里	B	C
我很少能通过讨论说服别人	C	B
大多数人认为我可以忍辱负重	C	A
在陌生人中我常感到不安	C	B
我很少吹嘘自己的成就	A	C
我对世事感到厌倦	B	C
我参加一项活动的主要目的是取胜	C	A
我容易被大多数人所动摇	C	B
我做出选择后就会按照我的办法去做	c	A
我的工作成就对我很重要	B	C
我喜欢既需要大量体力又需要脑力的工作	A	C
我常问自己的感受如何	A	C
我相信那些使我心烦意乱的人自己心里清楚	C	B

得分(不计算答案c)

A 得分 ( ) 照料人; B 得分 ( ) 受人影响; A 和 B 总分 ( ) 人

### 第二类 程序与系统

选择“是”或者“否”	是	否
我喜欢整洁	A	C
我对大多数事情都能迅速做出结论	C	A
受过检验和运用过的决议最值得遵循	A	C
我对别人的问题不感兴趣	B	C
我很少对别人的话提出疑问	C	B
我并不总是能遵守时间	C	A
我在各种社交场合下都感到坦然	C	B
我做事总是愿意先考虑后果	A	C
在限定的时间内急迫地完成一件事很有趣	B	C
我喜欢接受紧张的新任务	C	A
我的论点通常可信	C	B
我不善于查对细节	C	A
明确、独到的见解对我是很重要的	B	C
别人会约束我的自我表达	A	C
我总是努力完成开始的事情	A	C
大自然的美使我震惊	C	B

得分(不计算答案C)

A 得分 ( ) 言语; B 得分 ( ) 财金 / 数据处理; A 和 B 总分 ( ) 程序与系统

**第三类 交际与艺术**

选择“是”或者“否”	是	否
我喜欢在电视节目中扮演角色	A	C
我有时难于表达自己的意思	C	A
我觉得我能写短篇故事	A	C
我能为新的设计提供蓝图	B	C
关于艺术我所知甚少	C	B
我愿意做实际事情，而不愿读书或写作	C	A
我很少留意服装设计	C	B
我喜欢同别人谈自己的见解	A	C
我满脑子独创思想	B	C
我发现大多数小说很无聊	C	A
我特别不具备创造力	C	B
我是个实实在在的人	C	A
我愿意将我的照片、图画给别人看	B	C
我能设计有直观效果的东西	B	C
我喜欢翻译外文	A	C
总是标新立异的人使我感到很不舒适	C	B

得分(不计算答案 C)

A 得分 ( ) 文学、语言、传导; B 得分 ( ) 可视艺术与设计;

A 和 B 总分 ( ) 交际与艺术

**第四类 科学与工程**

选择“是”或者“否”	是	否
辩论中，我善于抓住别人的弱点	C	A
我几乎总是自由地做出决定	C	A
想个新主意对我来说不成问题	A	C
我不善于令别人相信	B	C
我喜欢事前将事情准备好	C	B
抽象地想象有助于解决问题	C	A
我不善于修修补补	C	B
喜欢谈不可能发生的事	A	C
别人对我的议论不会使我难受	B	C
我主要是靠直觉和个人感情解决问题	C	A
我办事有时半途而废	C	A
我不隐瞒自己的情绪	C	A
我发现解决实际问题很容易	B	C
传统方法通常是最好的	B	C
我珍惜我的独立性	A	C
我喜欢读古典文学作品	C	B

得分(不计算答案 C)

A 得分 ( ) 研究; B 得分 ( ) 实际; A 和 B 总分 ( ) 科学与工程





2. 参加话剧 / 戏剧
3. 设计家具 / 布置室内
4. 练习乐器 / 参加乐队
5. 欣赏音乐或戏剧
6. 看小说 / 读剧本
7. 从事摄影创作
8. 写诗或吟诗
9. 进艺术(美术 / 音乐)培训
10. 练习书法

统计“是”一栏得分计 ( )

I: 调查型活动 是  否

1. 读科技图书和杂志————
2. 在实验室工作————
3. 改良水果品种, 培育新的水果————
4. 调查了解土和金属等物质的成分
5. 研究自己选择的特殊问题————
6. 解算术或玩数学游戏————
7. 物理课————
8. 化学课————
9. 几何课————
10. 生物课————

统计“是”一栏得分计——

S: 社会型活动 是  否

1. 学校或单位组织的正式活动————
2. 参加某个社会团体或俱乐部活动————
3. 帮助别人解决困难————
4. 照顾儿童————
5. 出席晚会、联欢会、茶话会————
6. 和大家一起出去郊游————
7. 想获得关于心理方面的知识————

8. 参加讲座会或辩论会———
9. 观看或参加体育比赛和运动会———
10. 结交新朋友

统计“是”一栏得分计

E: 事业型活动 是□ 否□

1. 说服鼓动他人
2. 卖东西
3. 谈论政治
4. 制定计划、参加会议
5. 以自己的意志影响别人的行为
6. 在社会团体中担任职务
7. 检查与评价别人的工作
8. 结交名流
9. 指导有某种目标的团体
10. 参与政治活动

统计“是”一栏得分计——

C: 常规型(传统型)活动 是□ 否□

1. 整理好桌面和房间
2. 抄写文件和信件
3. 为领导写报告或公务信函
4. 检查个人收支情况
5. 打字培训班
6. 参加算盘、文秘等实务培训
7. 参加商业会计培训班
8. 参加情报处理培训班
9. 整理信件、报告、记录等———
10. 写商业贸易信———

统计“是”一栏得分计——

### 第三部分 您所擅长获胜的活动

下面列举了若干种活动，其中你能做或大概能做的事，请在“是”栏里打√；反之，

在“否”栏里打 X。请回答全部问题。

R: 实际型活动 是  否

1. 能使用电锯、电钻和锉刀等木工工具
2. 知道万用表的使用方法————
3. 能够修理自行车或其他机械————
4. 能够使用电钻床、磨床或缝纫机————
5. 能给家具和木制品刷漆————
6. 能看建筑设计图————
7. 能够修理简单的电气用品————
8. 能修理家具————
9. 能修理收录机————
10. 能简单地修理水管————

统计“是”一栏得分计——

A: 艺术型能力 是  否

1. 能演奏乐器————
2. 能参加二部或四部合唱————
3. 独唱或独奏————
4. 扮演剧中角色————
5. 能创作简单的乐曲————
6. 会跳舞————
7. 能绘画、素描或书法————
8. 能雕刻、剪纸或泥塑————
9. 能设计板报、服装或家具————
10. 写得一手好文章————

统计“是”一栏得分计——

I: 调研型能力 是  否

1. 懂得真空管或晶体管的作用————
  2. 能够列举三种蛋白质多的食品————
  3. 理解铀的裂变————
  4. 能用计算尺、计算器、对数表————

5. 会使用显微镜——
6. 能找到三个星座——
7. 能独立进行调查研究——
8. 能解释简单的化学——
9. 理解人造卫星为什么不落地——
10. 经常参加学术的会议——

统计“是”一栏得分计——

S: 社会型能力 是□ 否□

1. 有向各种人说明解释的能力——
2. 常参加社会福利活动——
3. 能和大家一起友好相处地工作——
4. 善于与年长者相处——
5. 会邀请人、招待人——
6. 能简单易懂地教育儿童——
7. 能安排会议等活动顺序——
8. 善于体察人心和帮助他人——
9. 帮助护理病人和伤员——
10. 安排社团组织的各种事务——

统计“是”一栏得分计——

E: 事业型能力 是□ 否□

1. 担任过学生干部并且干得不错——
2. 工作上能指导和监督他人——
3. 做事充满活力和热情——
4. 有效利用自身的做法调动他人——
5. 销售能力强——
6. 曾作为俱乐部或社团的负责人——
7. 向领导提出建议或反映意见——
8. 有开创事业的能力——
9. 知道怎样做能成为一个优秀的领导者——
10. 健谈善辩——

统计“是”一栏得分计——

C: 常规型能力 是 否

1. 会熟练的打印中文————
2. 会用外文打字机或复印机————
3. 能快速记笔记和抄写文章————
4. 善于整理保管文件和资料————
5. 善于从事事务性的工作————
6. 会用算盘————
7. 能在短时间内分类和处理大量文件————
8. 能使用计算机————
9. 能搜集数据————
10. 善于为自己或集体做财务预算表————

统计“是”一栏得分计——

#### 第四部分 你所喜欢的职业

下面列举了多种职业，请逐一认真地看，如果是你有兴趣的工作，请在“是”栏里打√；如果你不太喜欢、不关心的工作，请在“否”栏里打×。请回答全部问题。

R: 实际型活动 是 否

1. 飞机机械师————
2. 野生动物专家————
3. 汽车维修工————
4. 木匠————
5. 测量工程师————
6. 无线电报务员————
7. 园艺师————
8. 长途公共汽车司机————
9. 火车司机————
10. 电工————

统计“是”一栏得分计——

S: 社会型职业 是 否

1. 街道、工会或妇联干部————

2. 小学、中学教师————
3. 精神病医生————
4. 婚姻介绍所工作人员————
5. 体育教练————
6. 福利机构负责人————
7. 心理咨询师————
8. 共青团干部————
9. 导游————
10. 国家机关工作人员————

统计“是”一栏得分计——

I: 调研型职业 是 否

1. 气象学或天文学者————
2. 生物学者————
3. 医学实验室的技术人员————
4. 人类学者————
5. 动物学者————
6. 化学者————
7. 数学学者————
8. 科学杂志的编辑或作家————
9. 地质学者————
10. 物理学者————

统计“是”一栏得分计——

E: 事业型职业 是 否

1. 厂长————
2. 电视片编制人————
3. 公司经理————
4. 销售员————
5. 不动产推销员————
6. 广告部长————
7. 体育活动主办者————

8. 销售部长————
9. 个体工商业者————
10. 企业管理咨询人员————

统计“是”一栏得分计——

A: 艺术型职业 是 否

1. 乐队指挥————
2. 演奏家————
3. 作家————
4. 摄影家————
5. 记者————
6. 画家、书法家————
7. 歌唱家————
8. 作曲家————
9. 电影电视演员————
10. 节目主持人————

统计“是”一栏得分计——

C: 常规型职业 是 否

1. 会计师————
2. 银行出纳员————
3. 税收管理员————
4. 计算机操作员————
5. 簿记人员————
6. 成本核算员————
7. 文书档案管理员————
8. 打字员————
9. 法庭书记员————
10. 人口普查登记员————

统计“是”一栏得分计——

### 第五部分 您的能力类型简评

下面两张表是您在 6 个职业能力方面的自我评定表。您可以先与同龄者比较出自己在

每一方面的能力，然后经斟酌后对自己的能力作评估。请在表中适当的数字上画圈。数字越大，表示你的能力越强。注意，请勿全部画同样的数字，因为人的每项能力不可能完全一样。

表 A

R 型	I 型	A 型	S 型	E 型	C 型
机械操作能力	科学研究能力	艺术创作能力	解释表达能力	商业洽谈能力	事务执行能力
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1

表 B

R 型	I 型	A 型	S 型	E 型	C 型
体育技能	数学技能	音乐技能	交际技能	领导技能	办公技能
7	7	7	7	7	7
6	6	6	6	6	6
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3
2	2	2	2	2	2
1	1	1	1	1	1

### 第六部分 统计和确定您的职业倾向

请将第二部分至第五部分的全部测验分数按前面已统计好的 6 种职业倾向 (R 型、I 型、A 型、S 型、E 型和 C 型) 得分填入下表，并作纵向累加。



测试	R 型	I 型	A 型	S 型	E 型	C 型
第二部分						
第三部分						
第四部分						
第五部分 A						
第五部分 B						
总分						

请将上表中的 6 种职业倾向总分按大小顺序依次从左到右排列：

——型、——型 ——型、——型、——型、——型

您的职业倾向性得分：

最高分—— 最低分——

#### 第七部分 您所看重的东西——职业价值观

这一部分测验列出了人们在选择工作时通常会考虑的 9 种因素(见所附工作价值标准)。

现在请您在其中选出最重要的两项因素，并将序号填入下边相应空格上。

最重要：——次重要：——

最不重要：——次不重要：——

附：工作价值标准：

1. 工资高、福利好
2. 工作环境(物质方面)舒适
3. 人际关系良好
4. 工作稳定有保障
5. 能提供较好的受教育机会
6. 有较高的社会地位
7. 工作不太紧张、外部压力少
8. 能充分发挥自己的能力特长
9. 社会需要与社会贡献大

以上全部测验完毕。

现在，将你测验得分居第一位的职业类型找出来，对照下表，判断一下自己适合的职业类型。

**职业索引——职业兴趣代号与其相应的职业对照表：**

R(实际型)：木匠、农民、操作 X 光的技师、工程师、飞机机械师、鱼类和野生动物专家、自动化技师、机械工(车工、钳工等)、电工、无线电报务员、火车司机、长途公共汽车司机、机械制图员、修理机器、电器师。

I(调查型)：气象学者、生物学者、天文学家、药剂师、动物学者、化学家、科学报刊编辑、地质学者、植物学者、物理学者、数学家、实验员、科研人员、科技作者。

A(艺术型)：室内装饰专家、图书管理专家、摄影师、音乐教师、作家、演员、记者、诗人、作曲家、编剧、雕刻家、漫画家。

S(社会型)：社会学者、导游、福利机构工作者、咨询人员、社会工作者、社会科学教师、学校领导、精神病工作者、公共保健护士。

E(事业型)：推销员、进货员、商品批发员、旅馆经理、饭店经理、广告宣传员、调度员、律师、政治家、零售商。

C(常规型)：记账员、会计、银行出纳、法庭速记员、成本估算员、税务员、核算员、打字员、办公室职员、统计员、计算机操作员、秘书。

下面介绍与你 3 个代号的职业兴趣类型一致的职业表，对照的方法如下：首先根据你的职业兴趣代号，在下表中找出相应的职业，例如你的职业兴趣代号是 RIA，那么牙科技术人员、陶工等是适合你兴趣的职业。然后寻找与你职业兴趣代号相近的职业，如你的职业兴趣代号是 RIA，那么，其他由这三个字母组合成的编号(入 IRA、IAR、ARI 等)对应的职业，也较适合你的兴趣。

RIA：牙科技术员、陶工、建筑设计员、模型工、细木工、制作链条人员。

RIS：厨师、林务员、跳水员、潜水员、染色员、电器修理、眼镜制作、电工、纺织机器装配工、服务员、装玻璃工人、发电厂工人、焊接工。

RIE：建筑和桥梁工程、环境工程、航空工程、公路工程、电力工程、信号工程、电话工程、一般机械工程、自动工程、矿业工程、海洋工程、交通工程技术人员、制图员、家政经济人员、计量员、农民、农场工人、农业机械操作、清洁工、无线电修理、汽车修理、手表修理、管工、线路装配工、工具仓库管理员。

RIC：船上工作人员、接待员、杂志保管员、牙医助手、制帽工、磨坊工、石匠、机器

制造、机车(火车头)制造、农业机器装配、汽车装配工、缝纫机装配工、钟表装配和检验、电动器具装配、鞋匠、锁匠、货物检验员、电梯机修工、托儿所所长、钢琴调音员、装配工、印刷工、建筑钢铁工作、卡车司机。

RAI: 手工雕刻、玻璃雕刻、制作模型人员、家具木工、制作皮革品、手工绣花、手工钩针纺织、排字工作、印刷工作、图画雕刻、装订工。

RSE: 消防员、交通巡警、警察、门卫、理发师、房间清洁工、屠夫、锻工、开凿工人、管道安装工、出租汽车驾驶员、货物搬运工、送报员、勘探员、娱乐场所的服务员、装卸机操作工、灭害虫者、电梯操作工、厨房助手。

RSI: 纺织工、编织工、农业学校教师、某些职业课程教师(诸如艺术、商业、技术、工艺课程)、雨衣上胶工。

REC: 抄水表员、保姆、实验室动物饲养员、动物管理员。

REI: 轮船船长、航海领航员、大副、试管实验员。RES: 旅馆服务员、家畜饲养员、渔民、渔网修补工、水手长、收割机操作工、搬运行李工人、公园服务员、救生员、登山导游、火车工程技术员、建筑工作、铺轨工人。

RCI: 测量员、勘测员、仪表操作者、农业工程技术、化学工程技师、民用工程技师、石油工程技师、资料室管理员、探矿工、煅烧工、烧窑工、矿工、保养工、磨床工、取样工、样品检验员、纺纱工、炮手、漂洗工、电焊工、锯木工、刨床工、制帽工、手工缝纫工、油漆工、染色工、按摩工、木匠、农民建筑工作、电影放映员、勘测员助手。

RCS: 公共汽车驾驶员、一等水手、游泳池服务员、裁缝、建筑工作、石匠、烟囱修建工、混凝土工、电话修理工、爆炸手、邮递员、矿工、裱糊工人、纺纱工。

RCE: 打井工、吊车驾驶员、农场工人、邮件分类员、铲车司机、拖拉机司机。

IAS: 普通经济学家、农场经济学家、财政经济学家、国际贸易经济学家、实验心理学家、工程心理学家、心理学家、哲学家、内科医生、数学家。

IAR: 人类学家、天文学家、化学家、物理学家、医学病理、动物标本剥制者、化石修复者、艺术品管理者。

ISE: 营养学家、饮食顾问、火灾检查员、邮政服务检查员。

ISC: 侦察员、电视播音室修理员、电视修理服务员、验尸室人员、编目录者、医学实验定技师、调查研究者。

ISR: 水生生物学者, 昆虫学者、微生物学家、配镜师、矫正视力者、细菌学家、牙科医生、骨科医生。

ISA: 实验心理学家、普通心理学家、发展心理学家、教育心理学家、社会心理学家、临床心理学家、目标学家、皮肤病学家、精神病学家、妇产科医师、眼科医生、

五官科医生、医学实验室技术专家、民航医务人员、护士。

IES: 细菌学家、生理学家、化学专家、地质专家、地理物理学专家、纺织技术专家、医院药剂师、工业药剂师、药房营业员。

IEC: 档案保管员、保险统计员。

ICR: 质量检验技术员、地质学技师、工程师、法官、图书馆技术辅导员、计算机操作员、医院听诊员、家禽检查员。

IRA: 地理学家、地质学家、声学物理学家、矿物学家、古生物学家、石油学家、地震学家、声学物理学家、原子和分子物理学家、电学和磁学物理学家、气象学家、设计审核员、人口统计学家、数学统计学家、外科医生、城市规划家、气象员。

IRS: 流体物理学家、物理海洋学家、等离子体物理学家、农业科学家、动物学家、食品科学家、园艺学家、植物学家、细菌学家、解剖学家、动物病理学家、作物病理学家、药物学家、生物化学家、生物物理学家、细胞生物学家、临床化学家、遗传学家、分子生物学家、质量控制工程师、地理学家、兽医、放射性治疗技师。

IRE: 化验员、化学工程师、纺织工程师、食品技师、渔业技术专家、材料和测试工程师、电气工程师、土木工程师、航空工程师、行政官员、冶金专家、原子核工程师、陶瓷工程师、地质工程师、电力工程量、口腔科医生、牙科医生。

IRC: 飞机领航员、飞行员、物理实验室技师、文献检查员、农业技术专家、动植物技术专家、生物技师、油管检查员、工商业规划者、矿藏安全检查员、纺织品检验员、照相机修理者、工程技术员、编计算程序者、工具设计者、仪器维修工。

CRI: 簿记员、会计、记时员、铸造机操作工、打字员、按键操作工、复印机操作工。

CRS: 仓库保管员、档案管理员、缝纫工、讲述员、收款人。

CRE: 标价员、实验室工作者、广告管理员、自动打字机操作员、电动机装配工、缝纫机操作工。

CIS: 记账员、顾客服务员、报刊发行员、土地测量员、保险公司职员、会计师、估价员、邮政检查员、外贸检查员。

CIE: 打字员、统计员、支票记录员、订货员、校对员、办公室工作人员。

CIR: 校对员、工程职员、海底电报员、检修计划员、发扳员。

CSE: 接待员、通讯员、电话接线员、卖票员、旅馆服务员、私人职员、商学教师、旅

游办事员。

CSR: 运货代理商、铁路职员、交通检查员、办公室通信员、簿记员、出纳员、银行财务职员。

CSA: 秘书、图书管理员、办公室办事员。

CER: 邮递员、数据处理员、办公室办事员。

CEI: 推销员、经济分析家。

CES: 银行会计、记账员、法人秘书、速记员、法院报告人。

ECI: 银行行长、审计员、信用管理员、地产管理员、商业管理员。

ECS: 信用办事员、保险人员、各类进货员、海关服务经理、售货员, 购买员、会计。

ERI: 建筑物管理员、工业工程师、农场管理员、护士长、农业经营管理人员。

ERS: 仓库管理员、房屋管理员、货栈监督管理员。

ERC: 邮政局长、渔船船长、机械操作领班、木工领班、瓦工领班、驾驶员领班。

EIR: 科学、技术和有关周期出版物的管理员。

EIC: 专利代理人、鉴定人、运输服务检查员、安全检查员、废品收购人员。

EIS: 警官、侦察员、交通检验员、安全咨询员、合同管理者、商人。

EAS: 法官、律师、公证人。

EAR: 展览室管理员、舞台管理员、播音员、训兽员。

ESC: 理发师、裁判员、政府行政管理员、财政管理员、工程管理员、职业病防治、售货员、商业经理、办公室主任、人事负责人、调度员。

ESR: 家具售货员、书店售货员、公共汽车的驾驶员、日用品售货员、护士长、自然科学和工程的行政领导。

ESI: 博物馆管理员、图书馆管理员、古迹管理员、饮食业经理、地区安全服务管理员、技术服务咨询者、超级市场管理员、零售商品店店员、批发商、出租汽车服务站调度。

ESA: 博物馆馆长、报刊管理员、音乐器材售货员、广告商售画营业员、导游、(轮船或班机上的)事务长、飞机上的服务员、船员、法官、律师。

ASE: 戏剧导演、舞蹈教师、广告撰稿人, 报刊、专栏作者、记者、演员、英语翻译。

ASI: 音乐教师、乐器教师、美术教师、管弦乐指挥, 合唱队指挥、歌星、演奏家、哲学家、作家、广告经理、时装模特。

AER: 新闻摄影师、电视摄影师、艺术指导、录音指导、丑角演员、魔术师、木偶戏演员、骑士、跳水员。

AEI: 音乐指挥、舞台指导、电影导演。

AES: 流行歌手、舞蹈演员、电影导演、广播节目主持人、舞蹈教师、口技表演者、喜剧演员、模特。

AIS: 画家、剧作家、编辑、评论家、时装艺术大师、新闻摄影师、男演员、文学作者。

AIE: 花匠、皮衣设计师、工业产品设计师、剪影艺术家、复制雕刻品大师。

AIR: 建筑师、画家、摄影师、绘图员、环境美化工、雕刻家、包装设计师、陶器设计师、绣花工、漫画工。

SEC: 社会活动家、退伍军人服务官员、工商会事务代表、教育咨询者、宿舍管理员、旅馆经理、饮食服务管理员。

SER: 体育教练、游泳指导。

SEI: 大学校长、学院院长、医院行政管理员、历史学家、家政经济学家、职业学校教师、资料员。

SEA: 娱乐活动管理员、国外服务办事员、社会服务助理、一般咨询者、宗教教育工作者。

SCE: 部长助理、福利机构职员、生产协调人、环境卫生管理人员、戏院经理、餐馆经理、售票员。

SRI: 外科医师助手、医院服务员。

SRE: 体育教师、职业病治疗者、体育教练、专业运动员、房管员、儿童家庭教师、警察、引座员、传达员、保姆。

SRC: 护理员、护理助理、医院勤杂工、理发师、学校儿童服务人员。

SIA: 社会学家、心理咨询者、学校心理学家、政治科学家、大学或学院的系主任、大学或学院的教育学教师、大学农业教师、大学工程和建筑课程的教师、大学法律教师、大学数学、医学、物理、社会科学和生命科学的教师、研究生助教、成人教育教师。

SIE: 营养学家、饮食学家、海关检查员、安全检查员、税务稽查员、校长。

SIC: 绘图员、兽医助手、诊所助理、体检检查员、监督缓刑犯的工作者、娱乐指导者、咨询人员、社会科学教师。

SIR: 理疗员、救护队工作人员、手足病医生、职业病治疗助手。

## 案例18 八种职业锚的特点与激励方式

类型	解释	工作类型	激励方式
技术职能型	对某一特定工作有专长或强烈的兴趣。注重工作的专业化，对总经理式的工作内容兴趣不大。典型的工作如技术主管和职能部门经理。	特定工作对个人应具有挑战性，可通过该项工作体现个人的能力和技巧。	希望按照个人的技能水平(如教育程度、工作经验)来获得报酬，更注重绝对工资，偏好“自助餐”式福利；希望走技术路线式的晋升，不一定重视职能头衔，但重视报酬的公平性；偏好具体的认可而不是泛泛的夸奖；偏好能进一步学习和在专业上自我发展的机会，偏好得到专家的称呼和相关的奖励。
管理能力型	不愿将自己限于某一专业方向上，往往在以下方面表现超人：分析能力，尤其是在信息模糊下的决策能力，人际关系和组织能力，强壮的神经和充沛的精力，尤其在强大的工作压力和困难下仍能客观处理问题。	渴望承担更大的责任。希望充满挑战性、变化丰富的工作；有领导他人的机会。	以收入水平判断自己是否成功，偏好高的退休福利，重视靠结果和绩效来获得晋升，“结果导向”为主，最大的组织认同是晋升高位。偏好物质奖励：加薪、红利、奖金和股票期权等。偏好头衔和身份象征(如大办公室和公车)。
独立自主型	不愿被条条框框限制。喜好以自我的方式、节奏和标准做事。往往从事一些自主性较高的工作如咨询师和教师，或大型组织中的研发工作。	喜好有明确时限，又能发挥个人专长的工作，偏好作项目类的工，作，厌恶监工式的管理。能接受组织交给的目标，但目标一旦设定，希望按自我方式工作。	厌恶“金手铐”式的薪酬制度，偏好绩效工资、奖金、红利，以及“自助餐”式的福利，晋升必须意味着更大的自主权，奖章、奖金、仪式比晋升和头衔更重要，需要往往和组织传统的物质激励制度不一致。
安全稳定型	注重职业的安全和稳定，喜好可预测的未来。在某一职业阶段，经济上的安全成为主要关注的焦点。喜好具有以下特征的组织：提供长期的职位、很少裁员，有	喜好稳定、可测的工作性质，对工作内容的兴趣胜过工作本身的性质。	提高薪酬、工作条件和福利对他们起的作用比工作丰富化、挑战性的工作和其他内激励的方式大。喜好年功序列工资制和基于年资的晋升系统；希望组织认可忠诚和稳定的绩效，相信忠诚对

	好的退休计划和福利项目,、典型工作如银行职员和政府公务员。		组织有显著贡献。
<b>创造型</b>	有通过发展新产品或服务来创造自己生意的强烈愿望,把赚钱作为成功的度量标准。这种愿望往往在职业生涯的早期就付诸行动。以自我为中心,在传统组织中不会呆太久。适合做企业家。	着迷于需要创新性的工作,不喜欢墨守成规。在自己的企业中会不断地开发新产品和服务,否则会失去工作的兴趣。	需要拥有自己的企业,保持对企业股权的控制。假如开发新产品,会希望自己拥有专利。需要自己积累财富,不看重福利。需要权利和自由来支配自己的企业,满足自己的需要。建立财富和大规模企业是此类个体获得认可的重要途径,常常会在产品和公司名称中见到他们的名字。
<b>服务型</b>	希望以某种方式改善自己周围的环境,选择帮助别人为主的职业如医师、护士、社会工作者。希望与人合作、服务人类等精神在工作中得到体现。	喜欢从事符合自己价值观的工作,可以影响所服务的组织或社会政策。在缺少他人支持的情况下,会向有更大自由度的职业如咨询师上转。	希望根据自己的贡献得到公平的回报,将此类个体晋升到有更大影响力和工作自由度的职位是比金钱更大的激励,需要来自上司和同事的赞扬和支持,需要感到他们的价值被高层管理者们所认可。
<b>纯挑战性</b>	有征服人与事的意向。对成功的定义是克服非常困难的障碍,解决难以解决的问题或征服难以征服的对手。与技能/职能型不同的是他们不在意工作的专业领域。典型职业如:特种兵、高级管理顾问。	工作领域、组织类型、薪酬系统、晋升方式和认同形式都必须服从于在工作中是否能够不断提供挑战自我的机会,缺少这样的机会会使个人感到厌烦和无趣。	自我激励意识强,对能够提供给他们挑战型工作的组织忠诚。和周围同事相比,可能会曲高和寡,不易被理解。
<b>生活型</b>	强调工作必须和整体生活相结合。不仅仅是在个人和职业生活之间形成一种平衡,而是个人、家庭和职业需要的融合。	需要灵活的工作时间安排如弹性工作制,需要更多的休息日、哺乳假、在家办公等。	反映了社会变动的大趋势,可能受夫妻两方面职业发展的影响,需要经理人员的理解,需要灵活的政策和职业发展系统。



## 案例19 职业生涯手册编写参考

项目	内容
职业管理理论介绍	介绍有关概念，阐明职业生涯管理对个人发展和组织发展的重要意义，描述职业生涯管理的一般程序和方法，指出职业生涯管理中个人和组织密切合作的必要性和注意事项
组织结构图	展示企业的组织结构图，大型企业绘制成若干张子图，才能细化到岗位，在组织结构图中，就部门之间、工作之间的关系作出比较详细的说明，特别是任职岗位的先后次序规定，组织结构应具有较大的弹性，为员工留有较大的发展空间
工作描述与工作说明书	在职业生涯手册中，按管理等级中的层次、部门或职业类别，列出所有岗位的工作描述和工作说明书
评估方法和评估工具	详细介绍各种自我评估、组织环境评估和外部环境评估的方法与工具，各种评估工具应是完整的问卷或量表，说明其使用范围、适用情形、使用注意事项、结果处理、结果解释和意义、适合的职业等
组织环境信息	对职业生涯规划 and 职业发展有影响的企业组织信息主要包括：企业宗旨、长期目标、发展战略、企业价值观、企业人事政策与人力资源管理方面的规章制度等。其中企业人力资源管理方面的制度要详细说明。如招聘政策、调配政策、减员政策、培训政策、劳动关系政策、绩效考核制度、薪酬制度、考勤制度等
外部环境信息	把当时所能收集到的与本企业有关的技术发展趋势、国家经济政策、宏观经济走势、职业供给信息等汇集到职业生涯手册中，这些信息对生涯规划的制定和生涯发展都有影响
职业生涯规划方法和工具	介绍职业选择、人生目标与阶段目标确定、职业生涯通道设计的方法与工具。重点是介绍如何进行职业选择、人生目标与阶段目标确定及职业生涯通道设计的方法
案例介绍与分析	介绍管理人员、技术人员、营销人员、技术工人等各类人员的职业生涯规划与发展的成功与失败案例，分析成功与失败的原因。

## 案例20 职业生涯讨论会

职业生涯讨论会一般由人力资源管理部门组织实施，其活动程序大致如下：

**第一步，准备活动。**在职业生涯讨论会举办之前，人力资源管理部门要做好一系列准备工作，这些工作主要包括：讨论会的参与者、讨论会中需要的各种评估工具、所需要的各种组织内部和外部信息、讨论会的场地、日程安排、相关服务等。

选定参与者。讨论会之前，明确哪些员工、哪些管理者和成功人士参与。讨论会有针对新员工和针对老员工的两种情况。针对新员工的讨论会，是为同一批次招聘进来的新员工举办的，讨论会安排在岗前培训之前或穿插在岗前培训中举办。针对老员工的讨论会，是定期（一般是1年一次或3年一次为老员工举办的），旨在帮助他们修订职业生涯规划，老员工可根据自身需要自愿参加，但规定工作10年以内的年轻员工必须参加至少3次这样的讨论会。凡是有员工参加的部门，其主要负责人应参与讨论会，人力资源管理部门还应该邀请部分成功人士参与讨论会的部分日程，这些成功人士可以是自己企业内部的明星员工、杰出领导，也可以是从外面请来的业内成功人士。讨论会上，总经理应该出席开幕式并致词，以表示对讨论会的重视。

准备评估工具。在职业生涯讨论会中，需要运用若干心理测评工具、成就问卷和环境评估工具，这些工具应该在讨论会举办前准备好。其中职业倾向问卷、职业锚量表、一般能力测评量表、成就问卷、环境评估问卷等都是比较重要的评估工具，不同的企业可根据自身情况和员工特点从中进行选择。

收集信息。人力资源管理部门还要把与职业生涯规划有关的组织信息和环境信息准备成手册，以供员工评估时参考之用，其中重要部分要在讨论中作详细讲解。

讨论会的场地最好在会议室或专门的教室中举行，以便员工能够记录，桌椅要能够移动，以便于讨论。

此外，在准备中，还要制定好职业生涯讨论会的日程表。

**第二步，正式举办职业生涯讨论会。**在预先确定的时间、地点，由人力资源部门主持，正式举办生涯讨论会，具体内容我们在下面的部分还将详细介绍。

**第三步，完成职业生涯规划书。**为慎重起见，可以允许员工在讨论会之后一到两周内完成职业生涯规划书。这一过程，需要部门主管和员工共同进行。职业生涯规划书制定好以后，员工与部门负责人分别签名，交给人力资源部门存档。这样才能有效地协调好各员工的

职业生涯规划书，避免他们之间的计划产生冲突。

**第四步，审查和协调职业生涯规划。**所有员工的职业生涯规划书都集中到人力资源部门以后，人力资源部门的工作人员或专家，要对每个员工的职业生涯规划进行周密的分析，当然也可以借助于一定的分析软件进行，然后对他们之间可能产生的冲突进行协调并跟本人进行沟通做出恰当的调整。

一般来说，人力资源部门可以从以下几个方面进行审查和协调。

首先，审查员工职业生涯规划书中有没有明显错误，有没有不符合标准格式的情况，要特别注意员工的职业选择是否合理。

其次，协调员工的职业生涯目标和职业生涯通道，重点是看员工的短期职业生涯规划在时间上是否有冲突，因为短期选择是马上就要落实的，出现的冲突必须立即予以解决。同时也要注意一下每个员工的长期职业路线设计和人生目标之间是否存在明显的冲突，如在同一时间内，有相当多个员工的人生目标是追求同一个岗位，就要建议某些员工修改职业生涯规划。经人力资源部门协调后的职业生涯规划书，复印两份，交给各个部门，由部门和员工个人各保管一份。

### 职业生涯规划讨论会日程安排

下面是某企业一个职业生涯规划讨论会日程安排的例子，我们可以看到一个为期 2 天的职业生涯规划讨论会的日程和内容安排。

在这个讨论会之前 2 个星期，讨论会的参加者收到一封信，介绍讨论会的所有项目和内容，信中还附有一套练习资料，包括技能清单、价值观识别、生活成就调查和一个生涯指导机会和阅读材料。

#### 第一天

##### 8: 30 — 10: 00 介绍职业生涯规划概述

对参加者表示欢迎，介绍项目

总经理致辞

总的介绍日程安排和预期的结果

参加者介绍(提出完成项目的预期)

生涯发展的总的看法

公司的哲学

为什么需要制定职业生涯规划

职业生涯规划是什么，不是什么

职业生涯规划模型

**10: 00—中午 自我评价：第一部分**

个人的自我评价：价值观

价值观卡片分类练习

介绍职业生涯规划总结工作单

个人自我评价：技能

有目的的技能练习

检查生活成就(对工作前的情况进行综合练习)

识别成就主题

辨别工作技能(从工作前的调查中)

填写职业生涯规划总结工作单

**13: 00—15: 30 自我评价：第二部分**

个人自我评价：职业锚

职业锚模型练习

小组练习

填写职业生涯规划总结工作单

个人自我评价：偏爱

对我而言成功意味着什么

技能知识和个性品德

填写职业生涯规划总结工作单

个人自我评价：职业通道模型

总结工作前的方向选择

填写职业生涯规划总结工作单

**15: 30—16: 30 环境评价**

有关公司的情况

目标、成长的地区、期望、营业额、工作竞争、未来的技能

填写职业生涯规划总结工作单

个人的职业生涯轮廓

真实试验看看你如何

## 第二天

### 8: 30--10: 00 目标设定

预热练习

回顾一下我已经做了什么，将要做什么

建立目标

创造一个理想的未来

未来的技能和成就

期望的生活方式

生活和职业生涯目标

### 10: 15—13: 30 环境评价：第二部分

公司中的生涯资料

介绍支持服务，提供有关信息

自我推销：用什么来达到你的目标

安排成功人士与他们共进晚餐以讨论问题

总结午餐的讨论

### 13: 30 — 16: 30 开发职业生涯行动计划

做出职业生涯决定

识别长期的选择

识别短期的选择

增进职业生涯决定

决定提高他们的模型和方法

制定你的职业生涯规划

使你的目标与机会相一致

下一步职业生涯步骤

开发行动计划

意外事故计划

推行——让委员会进行下一步总结和体会

## 案例21 飞宴航空食品公司

罗芸在飞宴航空食品公司担任地区经理快一年了。此前，她在一所名牌大学得过 MBA 学位，又在本公司总部科室干过四年多职能性管理工作。她分工管理 10 家供应站，每站有一名主任，负责向一定范围内的客户销售和服务。

飞宴公司不仅服务于航空公司，也向成批订购盒装中、西餐的单位提供所需食品。飞宴公司雇请所有自己需要的厨房工作人员，采购全部原料，并按客户要求的规格，烹制他们所订购的食品，不搞分包供应。供应站主任主要负责计划，编制预算，监控分管指定客户的销售服务员等活动。

罗芸上任的头一年，主要是巡视各供应站，了解业务情况，熟悉各站的所有工作人员。通过巡视，她收获不小，也增加了自信。

罗芸手下的 10 名主任中资历最老的是马伯雄。他只念过一年大专，后来进了飞宴公司，从厨房代班长干起，直到三年前当上了这个供应站的主任，老马很善于和他重视的人，包括他的部一厂搞好关系。他的客户都是“铁杆”，三年来没一个转向飞宴公司的对手去订货的；他招来的部下，经过他的指点培养，有好几位已经被提升，当上其他地区的经理了。

不过他的不良饮食习惯给他带来了严重的健康问题，身体过胖，心血管加胆。囊结石，使他这一年请了三个月的病假。其实医生早给他提过警告，他置若罔闻。再则他太爱表现自己了，做了一点小事，也要来电话向罗芸表功。他给罗芸打电话的次数，超过其他 9 位主任的电话总数。罗芸觉得过去共过事的人没有一个是这样的。

由于营业的扩展，已盛传要给罗芸添一名副手。老马已公开说过，站主任中他资格最老，他觉得地区副经理非他莫属。但罗芸觉得老马若来当她的副手，真叫她受不了，两人的管理风格太悬殊；再说，老马的行为准会激怒地区和公司的工作人员。

正好年终的绩效评估到了。公正地讲，老马这一年的工作，总的来说，是干得不错的。飞宴的年度绩效评估表总体是 10 级制，10 分为最优；7-9 分属良，虽然程度有所不同；5-6 分属于合格、中等；3-4 分是较差；1-2 分是最差。罗芸不知道该给老马评几分。评高了，他就更认为该提升他；太低了，他准会大为发火，会吵着说对他不公平。

老马自我感觉良好，觉得跟别的主任比，他是鹤立鸡群。他性格豪迈，爱去走访客户，也爱跟手下人打成一片，他最得意的是指导部下某种新操作方法，卷起袖子亲自下厨，示范

手艺。跟罗芸谈过几次之后他就知道罗芸讨厌他事无巨细，老打电话表功，有时一天打两三次，不过他还是想让她知道自己干的每项成绩。他也知道罗芸对他不听医生劝告，饮食无节制有看法。但他为自己学历不高但成绩斐然而自豪，觉得这副经理就该是他，而这只是他实现更大包袱的过程中的又一台阶而已。

考虑再三后，罗芸给他的绩效评了个6分。她觉得这是有充分理由的：因为他不注意卫生，病假三个来月。她知道这这分数远低于老马的期望，但她要用充分理由来支持自己的评分。然后她开始给老马各项考评指标打分，并准备怎样跟老马面谈，向他传达所给的考评结果。

### 思考题

1. 你认为罗芸对老马的绩效考评是否合理?有什么需要改进的地方?
2. 预计老马听了罗芸对他绩效评定，会作何反应?罗芸样处理?
3. 如果你是老马，对罗芸的考评结果会采取怎样的态度和做法?为什么?

## 案例22 牛肉面生意的两难困境

我跟朋友在路边一个不起眼的小店里吃面，由于客人不多，我们就顺便和小老板聊了会儿。谈及如今的生意，老板感慨颇多，他曾经辉煌过，于兰州拉面最红的时候在闹市口开了家拉面馆，日进斗金啊！后来却不做了。朋友心存疑虑地问他为什么。

“现在的人贼呢！”老板说，“我当时雇了个会做拉面的师傅，但在工资上总也谈不拢”。

“开始的时候为了调动他的积极性我们是按销售量分成的，一碗面给他5毛的提成，经过一段时间，他发现客人越多他的收入也越多，这样一来他就在每碗里放超量的牛肉来吸引回头客”，“一碗面才四块，本来就靠个薄利多销，他每碗多放几片牛肉我还赚哪门子啊！”

“后来看看这样不行，钱全被他赚去了！就换了种分配方式，给他每月发固定工资，工资给高点也无所谓，这样他不至于多加牛肉了吧？因为客多客少和他的收入没关系。”

“但你猜怎么着？”老板有点激动了，“他在每碗里都少放许多牛肉，把客人都赶走了！”

“这是为什么？”现在开始轮到我們激动了。

“牛肉的分量少，顾客就不满意，回头客就少，生意肯定就清淡，他（大师傅）才不管你赚不赚钱呢，他拿固定的工钱巴不得你天天没客人才清闲呢！”

啊！结果一个很好的项目因为管理不善而黯然退出市场，尽管被管理者只有一个。

对这个难题有什么解决之道？



## 案例23 个人发展计划样例

### 个人发展规划样例 1

王俊，东方医疗设备公司的一名销售代表，他到这家公司担任销售代表有一年的时间。这一年中，上级主管给他设定的销售业绩指标是 20 万元，他完成了这个业绩指标，实际销售额为 21.9 万元。但是像他这样的销售代表平均的销售额为 35 万元，王俊距离这样的水平还有很大差距。而且，由于他以前不是在医疗设备的行业中工作，对一些专业知识不够熟悉。分析一下，他目前存在的有待改进的方面主要是销售技巧方面，体现在与客户沟通时如何倾听客户的需求上；另外，对于一些专业领域的知识他还需要进一步学习；再有，他的销售报告写得也不是很令主管满意，在这方面需要学习提高。同事们普遍评价他善于与人合作，与同事们的关系相处得很好，也乐于帮助别人。主管认为他还是比较愿意学习的，在这一年中，与他自己相比，进步还是很快的。客户们对他的工作态度反映较好，只是有时对客户需求的理解方面会出现偏差。针对现状，王俊在主管的帮助下制定了以下的个人发展计划：

#### 个人发展计划

姓名：王俊                  职位：销售代表                  部门：业务一部

直接主管姓名：刘利    制定计划时间：2005 年 3 月 5 日

有待发展的项目	发展的原因	目前水平	期望水平	发展措施于所需资源	评估时间
客户沟通技巧	与客户沟通是销售代表的主要工作，本人在这方面有较大欠缺	2.5 分	3.5 分	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 参加“有效的客户沟通技巧”培训</li> <li>◆ 自己注意体会和收集客户的反馈</li> <li>◆ 与优秀销售人员一起会见客户，观察学习他人与客户沟通时好的做法</li> </ul>	2005 年 12 月
医疗设备专业知识	销售人员需要了解较多的产品知识，本人以前对这些方面的知识接触甚少	3 分	4 分	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 阅读有关书籍、资料</li> <li>◆ 参加产品部举办的培训班</li> <li>◆ 多项他人请教</li> </ul>	2005 年 5 月
撰写销售报告	销售人员需要以书面形式表达销售情况，与主管和同事交流信息	3 分	4 分	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 学习他人撰写的销售报告</li> <li>◆ 主管人员给与较多的指点</li> </ul>	2005 年 8 月

## 个人发展规划样例 2

李志强，斯迈特公司的印刷部主管，他的主要工作职责是承接各个部门的印刷工作，帮助各个部门印刷文件、表格、图片等。他有 3 名下属。李志强是一位印刷技术方面的专家，过去是印刷部的一名技术人员，精通印刷设备的维护和使用，能处理各种印刷技术方面的难题。去年，由于他的工作表现出色，被提升为印刷部的主管。他的部门所提供的印刷产品在质量上常常得到其他部门的好评。并且他还经常热心地帮助其他部门设计印刷文稿。他在目前的工作中存在的主要问题是处理不好来自各个部门的印刷稿件的优先顺序，常常导致任务积压，有的部门的任务到期没有完成。他最初的处理办法是完全按照来件的先后顺序安排工作，这样做对一些急件没有照顾，耽误了一些急件的交稿时间；后来，他又常常优先处理急件，由于大家都把自己的稿件当作急件，最终还是有一些稿件不能如期交付。因此，他的时间管理和设定优先顺序的能力有待提高。另外，他对于自己的主管角色认知不够清晰，常常事必躬亲，不善于向下属授权，这也是造成他自己很劳累而工作却又积压的一个原因。他也不善于对下属进行绩效管理，他的一名下属在绩效方面存在较严重的问题，他一直不予以干预，直到他的上级主管向他过问起此事时，他才与那名下属谈话。针对自己的绩效问题，他制定了如下个人发展计划：

姓名：李志强                  职位：印刷部主管                  部门：印刷部

直接主管姓名：张斌    制定计划时间：2005 年 3 月 5 日

有待发展的项目	发展的原因	目前水平	期望水平	发展措施于所需资源	评估时间
主管技巧 包括如何授权、如何管理下属绩效、如何进行团度管理等	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 做为一名主管人员主要的责任是使下属的绩效得到提高，让下属做得更出色</li> <li>◆ 本人作为一名新任主管，缺乏管理下属的技巧，很多情况下只是自己在埋头工作</li> </ul>	2.5 分	3.5 分	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 参加“如何做一名优秀的主管”培训</li> <li>◆ 参加“如何管理下属的绩效”的培训</li> <li>◆ 学习上级主管和其他部门主管管理下属时好的做法</li> <li>◆ 阅读有关的书籍</li> <li>◆ 请上级和下属做监督</li> </ul>	2005 年 10 月
时间管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 印刷部的工作很重要的一点就是管理好时间，处理好印刷任务的优先顺序，保证最大限度地满足客户的需要，本人在这方面表现明显不足，造成很多任务延误</li> </ul>	2 分	3.5 分	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 参加“时间管理与设置优先顺序”培训</li> <li>◆ 学会使用排序表格</li> <li>◆ 让其他部门了解目前的任务量和进度情况，以便计划自己的工作</li> <li>◆ 利用外部资源满足急件的需要</li> </ul>	2005 年 5 月

## 案例24 难以摆平的工资分配

### 背景

YF 是一家软件开发公司，公司从一个仅有十几个人小作坊式的不知名企业，经过 10 年打拼，发展到今天业内屈指可数的全国知名软件公司，人员规模也迅速扩大到了近 1000 人。

在创业初期，公司只有十来个人，谁技术过硬、贡献大，工资、奖金就高，全凭老板一支笔。即便如此，大家觉得老板的判断是公平的，每人干得都很开心，没有人有怨言。然而，随着公司的规模逐渐扩大，人员增多，老板的判断也不是那么准确了，底下员工就开始议论，人心也开始浮动。倒不是因为个人工资拿得少，而是觉得内部不公平。于是，老板要求人力资源部去了解市场薪酬情况，但苦于没有可靠的信息来源，只好通过同行之间非正式沟通获得零碎信息，不过总算有了进步，公司内部建立起一个初步的薪酬体系，员工的议论似乎也少了。

### 由“基本工资+年终奖金”到“基本工资+浮动工资”之变

新制度经过一段时间的运作后，人力资源部招聘主管开始报告工作，由于公司提供的工资水平在市场没有竞争力，导致人力资源部开展招聘工作时遇到困难。经过了解，倒不是公司提供的待遇低，是因为公司的工资结构是“基本工资+年终奖金”，初次应聘者只认基本工资，对奖金他们没有把握的部分，认为有可能是公司画的空饼，不愿意到公司来工作。这样，在招聘时就很难吸引到技术水平高的人才。公司高层就这个问题进行了讨论，由于公司的业务处于快速扩展的关键时期，正需要大量引进高素质人才，在这个节骨眼上，应该就工资结构进行调整，于是工资结构就变成了“基本工资+浮动工资”，虽然取消了原有的奖金，但员工的工资总额却上调了。在月度考核时，绩效优秀的员工除可以拿到全额工资外，还可以拿到超过他个人工资标准的超额浮动工资；绩效差的员工浮动工资就要被部分扣除或全部扣除。但是为了有效控制公司的工资成本，全公司的工资总额不能突破，即有人被奖励多少钱，就有人要被扣多少钱。

### “浮动工资”的失败

对浮动工资制，一开始部门经理还能配合人力资源部工作，认为这个制度对促进部门管理也有帮助。但是不久，新的问题出现了。当有员工被扣浮动工资后，就觉得公司的这个制度还是变着法子克扣员工的工资，本来一个人的工资标准是固定的，可以现在变得没有保

障了，部门经理掌握着“生杀大权”。尽管通过一再的沟通与解释，员工仍然无法接受现实。而那些绩效优秀的员工，即便是拿着超额工资，也觉得不自在，因为他们多拿的钱，就是和他们同一个部门的员工被扣工资的部分，同事之间总是抬头不见低头见，钱拿得多也不好意思。部门经理在实施过程中，也该受到来自员工的压力，如果浮动工资扣得过严，员工流动性增大，如果放松标准，优秀员工又得不到激励。所以部门经理最终放弃了这种与考核挂钩的浮动工资，部门所有员工都属于合格，即没有特别差、也没有特别突出的员工。整个公司的浮动工资体系就这样失去了效应。根据 2/8 原则，最大的产能使来自 TOP20% 的员工，我们的工资制度到底何去何从呢？

### 留人才和省银子

经历了这么一个过程，总结了经验和教训。公司领导认为，当时制定出“基本工资+浮动工资”的工资制度，正是在公司大量引进人才阶段，那个工资制度在特定时期也充分发挥了它的作用。但是随着公司逐渐步入正轨，大多数员工是需要正向激励的，于是仍然希望改为原有的奖金激励方式。但是任何好的激励制度都要建立在公司营利的基础上，不然不利于公司的长期发展。如果从公司的利润中额外出一部分资金作为奖金来源的话，无疑会减少公司的利润。如果公司不拿出额外资金作为奖金的来源，可能奖金方案根本无法实行；如果将原有工资中的浮动工资全部拿出来作为奖金的来源，肯定会影响员工的士气，他们会理解为公司普降工资，这是个敏感的焦点，可不能轻易动啊。一个尖锐的问题摆在了人力资源部经理的面前。

#### 问题：

- 1、你如何评价该公司现有的浮动工资制？
- 2、你如何评价该公司原来实行的奖金激励方式？
- 3、如果你是该公司的人力资源部经理，你如何制定新的薪酬制度？并且如何才能让大部分员工支持新的薪酬制度？

## 案例25 深兰公司的薪酬管理

12月28日，对深兰公司而言是一个特殊的日子。

跟往年不同，今年的12月28日，就是拥有数十亿资产、近三百名员工的深蓝公司组建十周年的庆典了。无疑，这将是深兰公司的一场盛会。

"今天的董事会，请各位董事赶过来，一项主要议题是布置一下公司十周年庆典的事。"王锐董事长顿了顿继续说道："我们深兰公司经过十年的发展，能取得今天这样的成绩，很不容易。当然，这是与在座各位董事的这些年的大力支持和艰苦努力分不开的。再过一个月，就到公司的十周年庆典，大家要好好庆贺一番。我看花个几十万都没关系。这样吧，会后就由公司行政部和公关部拿个方案。……"公司董事戴明举手示意发言，"王董事长，我看公司庆典是不是可以从简、低调。另外，我听说公司的中期年报就已出现了亏损，而且年初的GH投资项目潜在亏损很大，我们是不是有必要设置一个合理的止损点，甚至在必要的时候，要即时终止GH项目的继续运作。"深兰公司董事郑雷补充到："王董事长当初决策这个GH项目时比较仓促，是该认真讨论讨论这个项目的可行性了"。

也许再也没有什么比发生在深兰公司总部董事会上这一幕上的事更能真实反映深兰公司目前的状况了。显然，在这个由许多公司内部人员所组成的公司董事会中，王锐（深兰公司董事长兼总裁）是绝对位居第一的人物。而深兰公司总经理戴明（深兰公司董事）和兰迪公司总经理郑雷（深兰公司董事），显然对公司目前的状况感到不满。

王锐之所以在公司拥有至高无上的权力，主要原因在于他在过去九年中所取得的辉煌业绩：在他五十岁开始领导深兰公司的大部分时间里，股东们几乎没有什么可抱怨的；而且王锐事必躬亲，不辞劳苦，深兰公司的老员工们都非常敬重并爱戴他。他在20世纪90年代将深兰公司一手创建并振兴起来，股东总收益平均达到30%，成为金融投资行业内的一颗明星。尽管公司现在的增长已经不再那么激动人心，过去两年中公司的年股东收益只有14.5%，但他依然拥有良好的声誉。

事实上，尽管王锐过去实现了非凡的业绩，但是一些感到不快的股东--深奥公司总经理戴明和兰迪公司总经理郑雷等董事都私下一致认为：深兰公司的董事会实质上是一个由掌握至高权力的领袖领导着的忠诚者俱乐部！"董事会正变得越来越臃肿，逐渐被老年人所控制，没有什么民主决策和流动率。"证券部总经理张鹏也常常抱怨不止。

深兰公司是金融行业一家投资公司，在最初成立几年时间里，由于整个金融行业比较景气，市场形势一片大好，所以公司也获得了长足的发展，员工人数从最初的几十个人发展到近三百人。并且在过去几年中，员工收入水平都以比较快的速度增长。但是近两年以来，受国家宏观经济形式的影响，金融行业的竞争越来越激烈，企业经营形势也逐渐严峻。目前，最令公司董事会头痛的是公司全面分红制奖金计划面临危机。

分红制计划是前些年深兰公司在销售额和利润猛增时，依据对员工态度的调查，他们宁愿要奖金分红而不愿要其他形式的福利而制定的。公司的薪酬计划提供的基本工资比当地类似工作的工资水平低 20%，但是公司每季度分配的奖金平均为基本工资 的 50% 以上，这使得公司的平均薪酬比该地区高出 20%。由于薪酬较高，深兰公司一直是当地很受欢迎的公司，应聘者颇多。因此，公司将福利水平保持在最小值，没有什么补贴，只有极其有限的社会保险和带薪假期。然而因为平均薪酬高，员工还是认为比较合算。但是今年公司的利润显著下降，按利润分配的奖金估计还不到历史平均水平的一半。在不久前的总经理办公会议上，公司总裁王锐宣布，由于公司人工成本比较高，企业打算普遍小幅度地降低员工奖金水平，以帮助公司渡过经营难关。

在深兰公司，深兰公司的经营管理层（公司总裁、副总裁、部门总经理）的报酬采用年薪制，深兰经营管理层年薪收入由基本年薪 + 奖励年薪 + 超值年薪三部分构成。其中经营管理层基本年薪水平分别为 10 万元/年、8 万元/年、6 万元/年，按月发放，此外不再享受适用于公司其他员工的工资性收入。奖励年薪根据深兰公司经营管理层的最高奖励年薪额和关键业绩指标的达成情况共同确定。考核结果分为 A、B、C、D、E 五个等级，其与考核指标达成情况的对应关系如下表：

考核结果等级	考核指标达成率 (P)	对应的奖励年薪额
A	$P \geq 100\%$	最高奖励年薪额
B	$90\% \leq P < 100\%$	最高奖励年薪额 $\times 4/5$
C	$80\% \leq P < 90\%$	最高奖励年薪额 $\times 3/5$
D	$70\% \leq P < 80\%$	最高奖励年薪额 $\times 2/5$
E	$60\% \leq P < 70\%$	最高奖励年薪额 $\times 1/5$

超值年薪根据深兰公司经营管理层当年完成指标的超额情况确定。公司副总裁的奖励年

薪水平按公司总裁奖励年薪的 50%-30%的比例确定，公司的部门总经理的超值年薪水平按该公司总裁奖励年薪的 30%-10%的比例确定。公司自实行年薪制的三年来，总裁的年薪总额基本都在一百万元以上。而公司部门总经理的年薪没有超过 30 万元的。这种状况显然引起了大多数部门总经理的不满。

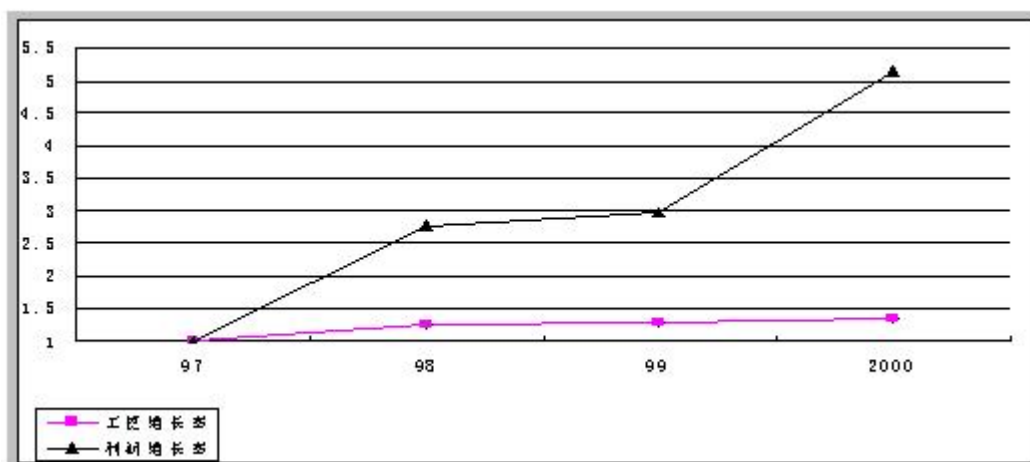
深兰公司员工的主要收入是工资加奖金。公司一直把员工的工资问题作为人事管理的根本工作，公司领导一致认为：在工资上如有不合理的地方，会使职工对公司感到失望，影响职工的干劲，因此，一开始就必须建立完整的工资体系。于是深兰公司根据各个部门的不同情况，根据工作的难度、重要性将职务价值分为 A、B、C、D、E 五个序列，在五个序列中又分别规定了工资最高额与最低额。其中，A 序列是属于最单纯部类的工作，而 B、C、D、E 则是困难和复杂程度依次递增的工作，当然其职务价值也愈高。在工资序列上，A 序列的最高额并不是 B 序列的最低额。A 序列的最高额相当于 B 系的中间偏上，而又比 C 序列的最低额稍高。这就使得做简单工作领取 A 序列工资的人，他可以从 A 序列最低额慢慢上升，当他们的工资超过 B 序列最低额的水准时，就有机会向 B 序列晋升。即使不能晋升，也可继续升到 A 序列的最高额。各部门的管理人员可以对照工资限度，努力向价值高的工作挑战。但是不同序列的工资标准差别并不大。例如：职能部门员工（比如人力资源专业人员、财务人员、审计人员、网络维护员等）属于 B 序列，他们的平均月工资一般介于 2000 元和 2500 元之间，而操作类岗位员工（比如保安、接待员、收发员、物品保管员、生产线上的工人等）属于 A 序列，他们的平均月工资一般介于 1800 元 2400 元。所有的操作类岗位员工都表示对自己的收入非常满意，但是同时，几乎所有的职能部门员工都对自己的收入不满意。对此，能够听到的最普遍的答案是：操作类岗位员工的工作环境比较差，比如经常出差、工作场所没有空调等等，同时工作也更加辛苦；而职能部门员工在行政大楼内办公，不仅工作环境好，而且比较“清闲”。

而员工每月的奖金是按所在岗位的重要性分级，根据工作表现支付的。如果员工的工作没有什么大的失误，就基本上可以获得全额奖金，只有触犯了企业的规章制度，或者出现了工作失误或事故，才会扣除部分或全部奖金。但是一般来说，如果员工按部就班的做自己的工作，违反规章制度或者出现工作事故的可能性不大，所以，员工几乎都能足额获得月度奖金。显然，在同一部门中，岗位相同或者相似的员工无论工作业绩出色和工作业绩平平，薪酬都没有太大的差别。

因此，公司打算普遍小幅度地降低员工奖金水平，以帮助公司渡过经营难关的消息一经传出，马上遭到了员工的强烈反对，员工们认为自己的工作比以前更辛苦了，不应该降低收

入水平。因此，大家对降薪的事议论纷纷。

"正好各位公司董事今天都在，下面我们接着评议今年年终分红的事。"董事会继续在开。王锐接着说："大家都知道，今年公司出现了亏损。公司原有薪酬制度，工资预算和人事费用控制的概念不强，尤其是没有处理好积累和分配的关系，使得过去几年员工工资的增长速度与公司利润的增长速度没有很好匹配（参见下图）。目前，我们公司经营上出现一些困难，很多员工缺乏进一步做出努力和投入来推动公司进一步成长的动力，不能理解自身的薪酬待遇和企业的经营状况之间休戚相关的关系，因此，我们明年打算调整工资方案，引入人事费用的概念和工资预算的思想，使员工的工资报酬能够随着公司的利润的增长而增长，建立企业与员工的命运共同体和利益共同体。今年的年终奖金，经营管理层暂时取消，我带头。明年调整完薪酬制度，公司赚取利润后，该分多少的分多少，一分都不少分配。"



显然，大家似乎对一个月后的公司庆典已然没有多少兴趣，这次董事会当然以不欢而散而告终。

最近赵亮也一直在为几个工作评价的事头痛不已。赵亮是深兰公司人力资源部总经理，由于近来公司效益不佳，公司对一些岗位进行了调整，赵亮在执行公司薪酬计划方面遇到了难题。

作为公司工作评价委员会的主任，上周赵亮召集了一次考虑对几份工作重新评价的会议。这些工作已经分级，定为 A 序列。但因为接待员张萍的工作没有定为较高级别，作为工作评价委员会成员的行政部总经理林云提出：我部门员工个人成绩大小、重要与否，是由公司年终考核评价结果而确定的。去年张萍同志的考核结果是优秀，而且张萍在深兰公司已做了 8 年的接待员，平时工作十分认真，还多次评为公司的"优秀员工"。而赵亮认为公司年终考核结果通常由直属上级负责对员工工作表现情况进行评定，与工作价值评价并没有直接联系。赵亮坚持应根据工作本身，排除个人因素来评价，这令行政部总经理林云颇为恼火。



无奈，赵亮只好请示王总定夺。

王总听完赵亮的汇报后，略微思考，对赵亮说：“张萍同志是老员工，学历差点，能力还可以，又是公司的接待员，可以考虑定高点。我们要考虑老员工所做的历史贡献嘛。我看就定到 B 序列吧。”赵亮还想解释些什么，却被王总摆手示意不用再考虑了。赵亮不情愿地离开了王总办公室。

为了有准备的迎接公司十周年庆典，公司许多部门近来都利用下班时间在紧张排练晚会节目。小张精心准备的是拿手的独唱曲目。但自从听说公司打算降低员工奖金水平的事后，小张便无心排练了。小张是大学毕业后就应聘到深兰公司工作的。他学的专业是会计。毕业时，同学们都认为他找了一个好工作，收入也不错。在最初进入深兰公司的几年，小张也这么认为，因为在这里工作不仅收入挺高，而且财务部总经理对他也很器重，经常分配给他一些具有挑战性的工作。小张将这些工作当作锻炼的好机会，每一次都认真对待。由于他受过良好的专业教育，再加上自己的努力和勤奋，很快就在同事中显示出自己的实力。由于工作出色，经理更信任他了，部门许多重要工作也落在了小张头上。刚开始时，小张做得也非常卖力，但是渐渐地，他的干劲就小了。因为他发现，虽然自己的收入不错，但是部门同事的收入水平都差不多，一些在公司时间长的同事虽然专业水平一般，但是收入却在他之上。小张发现，除非做管理工作，比如晋升为部门的主管或经理之类的职位，否则提高收入水平几乎不可能。但是，自己所在的部门管理职位有限，没有空缺，自己怎么能升职呢？除了晋升一条路，看来提高收入的机会微乎其微，况且，想晋升的人还不止他一个呢！小张开始为自己的前途担忧了。

林顿和小张是同一年来到深兰公司的。此前，任公司高级分析师的林顿一直对公司很满意，他用了五年时间才达到现在的工资水平。然而，林顿听说他的部门雇用了一位刚毕业不久的硕士研究生作分析师，底薪几乎和自己的工资一样高。他向赵亮询问了此事，赵亮歉疚地承认了实情，并努力解释公司的处境，公司恰好在分析师市场十分紧俏时急需一名分析师，为了吸引合格人选，公司不得不提供一种溢价底薪。林顿认为自己在公司里被欺骗，感到前途渺茫，私下里开始寻找合适的工作机会，决定等公司十周年庆典一结束，就递交辞呈。

显然，深兰公司在庆祝公司成立十周年之际，也蕴藏着深深的危机。

问题：

1、深兰公司高管层实行的年薪制合理吗？若不合理，高管层需要建立怎样的一套激励-约束机制？

- 2、 为什么深兰公司的报酬在当地处于中上水平还不能令员工满意呢？
- 3、 你认为深兰公司目前的报酬制度主要存在哪些问题？
- 4、 如果深兰公司的薪酬制度改革工作交给你来做，你将如何设计？

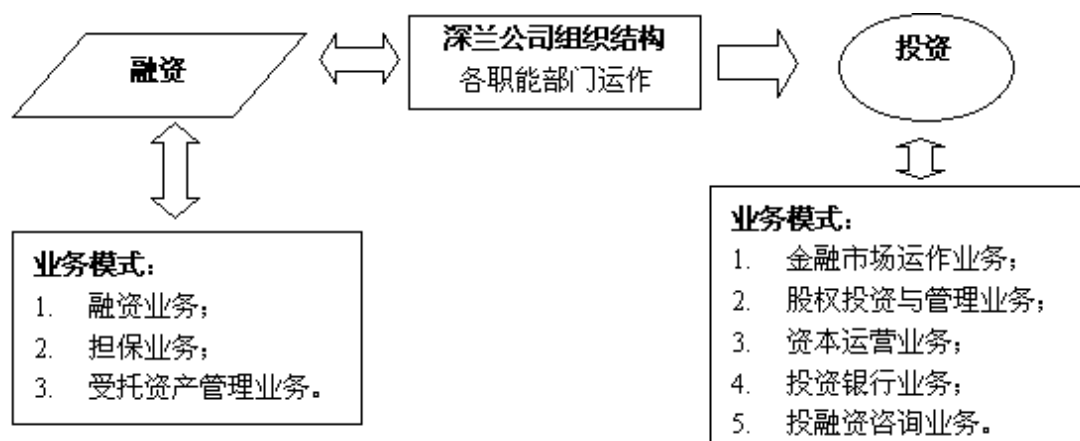
附件一：

深兰公司基本业务范围及流程

1、深兰公司的基本业务范围：

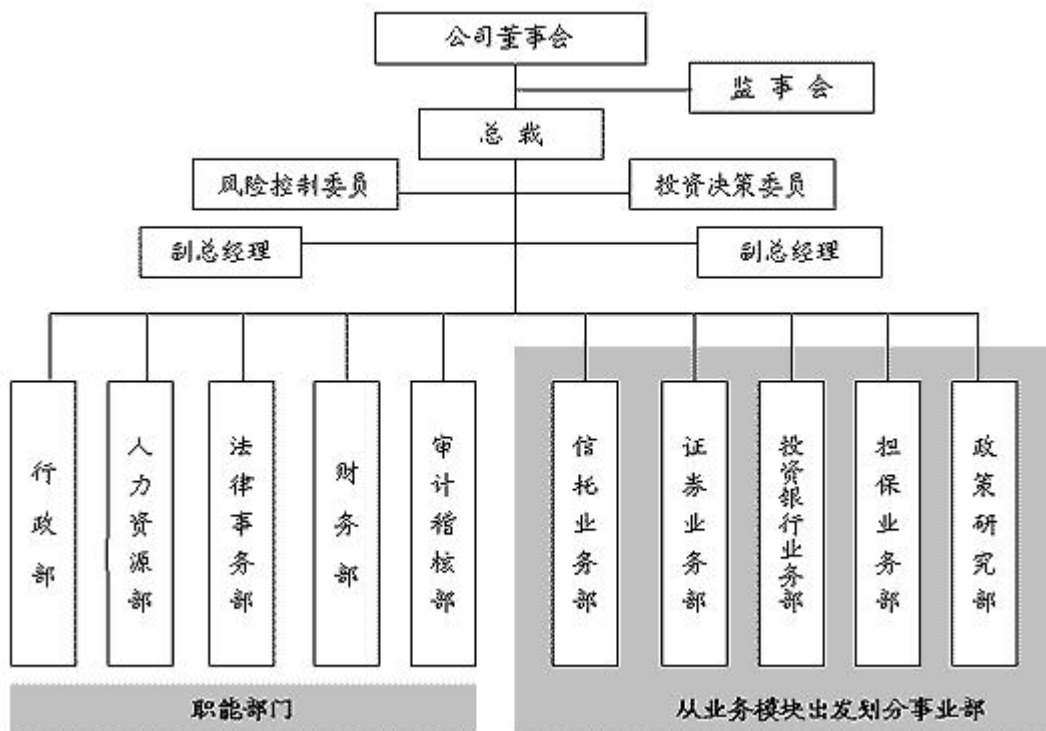
- (1) 融资租赁；
- (2) 资金运作；
- (3) 资本运营；
- (4) 投资银行业务；

2、深兰公司的基本业务流程：



附件二：

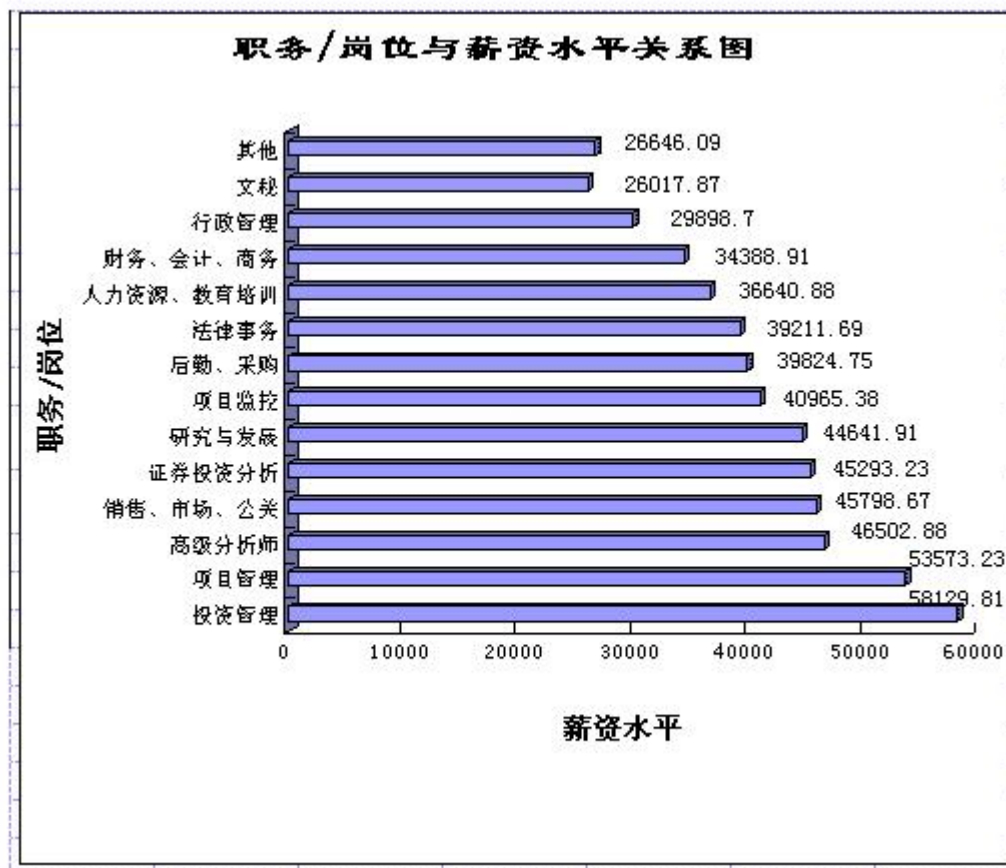
深兰公司的组织架构图



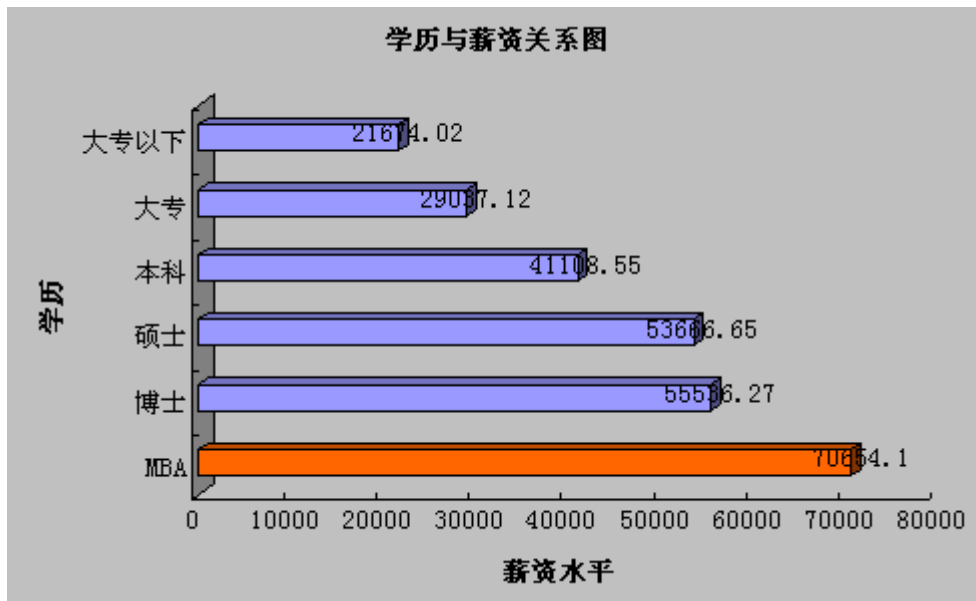
附件三:

深兰公司工资情况表

一、 职务/岗位与薪资水平关系图



## 二、不同学历人员的年平均薪资一览表



上图基本上反应了在深兰公司学历与薪资之间的关系。其中，累进增长率分别为：34.0%、41.6%、30.5%、34.8%、27.2%。列表如下：

学历对比	大专-大专以下	本科-大专	硕士-本科	博士-硕士	MBA-博士
累进增长率	34.0%	41.6%	30.5%	34.8%	27.2%

## 案例26 珠三角招工福利战

### 广州视源公司

广州视源是一家软件研发的高科技公司，但走进公司，最先看到的竟是一个健身房和摆满古筝的琴房，公司不仅免费提供这些价值一两百万的音乐设备让员工娱乐，同时还会花钱聘请音乐老师对感兴趣的员工进行培训。

广州视源电子科技有限公司人事主管李娜：“相当于提升员工的综合素质，员工在公司不仅能免费的玩，而且还能免费的吃。”

李娜：“免费 24 小时提供吃的，有汤圆还有饺子之类的，随时都可以在这边煮，饿了随时都可以吃，而且随时累了，随时都可以趴那儿休息，这里不管的。”

李娜并不是在开玩笑，不少员工都是一边工作，一边吃着公司免费提供的零食，公司 170 多名员工，每个月光零食都要吃掉公司几万元。

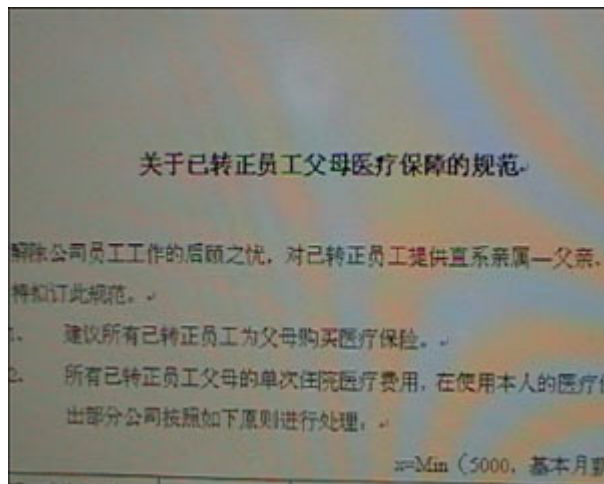
李娜：“你看过《疯狂的石头》吗，它里面说那不是两百人，是两百张吃饭的嘴，在我们这里不会像他那么去理解的。”

公司免费提供员工的吃和玩之外，连员工的住宿，公司也都免费提供。

李娜：“我们应该租了 50 多套房子，全部都是单人间的，而且有空调、洗衣机、热水器，都是全自动的洗衣机的，而且所有的费用都是公司承担的。”

除此之外，就连重大疾病，他们也不用担心，几万甚至几十万的医疗费用，员工几乎不用花钱。

李娜：“看病的话超出医保卡部分的，如果医保卡没钱的话，超出工资 10% 的部分全额报销的，比如说我花了一万块钱，假如我工资是一千块，那我有九千九百元都是可以报销的，公司全额报销。”如果员工的直系亲属发生重大疾病，这家公司竟然也会承担一定比例的医疗费用。



那么，这么多福利的情况下，是否会降低员工的工资？

广州视源电子科技有限公司工程师刘碧林：“房租，水，电，吃，喝都是公司提供的，你除了吃喝住行以外，每月再拿六千多的现金。”如果计算公司在吃、喝、住、行、水、电等方面的福利，自己的月收入应该在1万元左右，但这还不是她的全部收入。

刘碧林：“就是年终奖是三薪，年终三薪就是以三个月工资数基数，然后再根据你一年来的贡献再发一次，去年我的年终奖拿了六万。”

### 广州好迪化妆品有限公司

在广州，除高科技公司之外，一些生产型的企业也开始推出高工资和高福利，广州好迪化妆品有限公司，把员工最低工资定在了1410元，比860元的广州市最低工资标准高出60%以上，同时也比同行业平均工资高出30%。

广州市好迪化妆品有限公司黄家武：“多付出这30%对好迪来说要多支付五百万元左右。”最近几年物价在不断上涨，生活成本在不断上升，所以好迪每年还会拿出几百万元，给员工增加工资。

广州市好迪化妆品有限公司财务部经理龙起秀：“增幅的话一般都是10%（的比例增长），按照去年有1000多万（工资总额）的话，应该有一百多万到两百万左右。”

### 广州宝洁有限公司

宝洁竟然在公司里开设了按摩室，虽然已经是上午10点，但按摩床位都已经被员工占领了。

广州宝洁有限公司医学经理于临枫：“真的很体贴员工，上班的时间他们来做这个按摩也不会扣工资，这是最受欢迎的新福利。”

广州宝洁有限公司员工：“我之前就腰肌劳损是很严重的，我来按了一段时间，是好很多了。”

宝洁公司还有一个小型的水果铺，水果的价格公司有补贴，员工随时都能在这里享用新鲜的水果，而推开公司的这扇大门，还有一些员工正在里面练习瑜伽。

广州宝洁有限公司员工：“老师是公司给聘请的，很好。”

非生产部门的员工，还可以享受每周在家办公一天的福利，而且公司也不需要他们解释理由。

广州宝洁有限公司人力资源部副总监翟玉燕：“只要他不作奸犯科，只要不做损害公司的事情，为什么不让他们去做他们认为重要的事情？”

在家办公推出后，每到周五，宝洁的办公室就变得空空荡荡，那么，在家工作究竟能给员工提供什么帮助？

广州宝洁有限公司产品供应部经理张雯（她有一个6个月大的孩子）：“我上班的时候会挂念孩子，我会经常打电话，对我妈说宝宝怎么样，今天吃的怎么样，肯定会。”

现在，张雯不仅每周可以在家多陪一天孩子，同时公司也给她一个特别的福利。

张雯：“老板比较开明，他很支持我说，如果哪天早上你起来感觉宝宝不是很舒服，或者今天想妈妈了，你就可以在家工作。”

宝洁不仅关注员工工作上的福利，生活方面的福利公司也考虑的很充分，张雯夫妻都是宝洁的员工，虽然只工作了3年，但他们刚刚购买了一套价值110万的商品房。7000元的月供，他们每个月只需要还2000左右就可以了。

张雯：“因为我们两个是双职工，所以我们的公积金应该有4800到5000左右。”

不仅如此，一些宝洁的员工除此之外，还享受着公司额外提供的住房补贴。广州宝洁有限公司市场部经理陈炳潮：“（每月）三四千这样子，还是不错的，能帮上忙。”

广州商品房虽然并不便宜，但宝洁员工凭着公司的福利，实现安居并不困难。他们还享受着包括社会保险、商业保险、以及公司的重大疾病支持项目在内的三重医疗保障，沈小姐在几年前得了一场危及生命的重病，大病痊愈，她一共花了21万，其中社会保险赔付了4万元，宝洁公司额外给员工购买的商业保险只赔付了1万元。

沈小姐：“因为它只是医保用药范围，如果你要选择更好方案的话，就是要选择进口药了，基本上我估计80%都不能够报销的。”

沈小姐不愿为了药费，让自己的生命遭受威胁，因此大量的药费只能自己负担，但就在这时，宝洁公司的重大疾病支持项目给她送来了 10 万元医疗费，并告诉她，好好养病，不要担心工作，公司会等着她重返工作岗位。

于临枫：“如果说看一个毛毛病，感冒其实都不需要这么多给她帮助，但是重大疾病的话，他们其实心里面，身体里面本身就是太沉重了，如果这个时候公司能够帮助到她，其实对他们是一个很大的支持。”

沈小姐：“还是挺温暖的。”

在宝洁，员工能不能过上高品质的生活，是公司薪筹和福利的标准之一，宝洁专职的福利官每天的工作就是保证宝洁的福利和工资不能比竞争对手低，同时还要不断的跟员工沟通，看他们对什么样的福利更感兴趣。

广州宝洁有限公司员工福利经理 Michael Yu：“我们非常重视我们的员工，员工是我们最重要的资源，这样，我们公司才能成功。”

宝洁还给员工提供了 10 到 20 个工作日的员工假、17 到 29 个工作日的探亲假、4 天的公司假，以及春节、圣诞假期各延长 2 天的福利。

“我们要确定员工能够休息好，生活好。”

采访中，福利官还不断的展示着一个画着财神的小纸盒，这是宝洁马上就要推出的新福利，名叫“员工长期储蓄计划”，这个计划会让宝洁的中国员工第一次成为宝洁的股东。员工们都知道，在过去的 20 年里，宝洁的股票涨了 20 倍。

Michael Yu：“员工只要为企业做出了贡献，他们就能分享到企业发展的成果。”

广州宝洁有限公司员工：“我觉得是一个挺好的项目。”

Michael Yu：“在我们比较之后，我们会把薪筹定在比同行业平均薪筹高 50% 的水平上。”

相信每个人都有这样的疑问：不管是作为本土企业的好迪、视源，还是作为外资企业的宝洁，拿出不菲的真金白银给员工提供各种各样的保障和福利，这些钱从何而来？花在员工身上到底值不值得？在高福利的背后，企业怎样才能保证自己的利润呢？

广州视源电子科技有限公司创始人孙永辉：“绝大部分不可能算得清。”

那么这笔帐应该怎么算呢？孙永辉认为低工资会使员工的流动率加大，这种损失会远远超过工人的工资。



孙永辉：“招聘要花钱吧，一场招聘八百块钱，不是这样的，你坐在招聘台后面的几个人的工资不也是钱吗，招聘是要成本的，招聘回来不能干活，培训，培训期间也要支付他所有的工资等等，福利保障，要不要花钱，培训不成功，这人不行了，走，这笔没有了，培训成功了，做一段时间又走了，也没了，更有严重的是背叛的成本也很高。”

算完工资，再看医疗，宝洁和视源电子的多重医疗保障不仅对员工，甚至还覆盖了他们的直系亲属，那么这笔帐他们又是怎么算的呢？

李娜：“举我们的软件工程师，比如他突然接到一个电话，他的父母生病了，你想他的程序能敲得出来吗，肯定敲不出来，如果说他父母的身体的原因由我们人力资源部来帮他们解决，他就可以安心地工作了，这个效率是比较难衡量的。”

另外，宝洁高额的住房公积金和住房补贴大幅降低了员工的供房压力，视源电子也以团购的方式帮员工降低房价，那么宝洁怎么来看这笔帐呢？

翟玉燕：“员工满意了，开心了，他才能最大限度地把他的生产力发挥出来，而这种生产力并不是说你拿着鞭子站在后面监督就可以出来的，必须要靠他自己发挥自己的主观能动性才能出来。”

翟玉燕：“企业照顾好自己员工，员工自然会照顾好生意”，为此，宝洁还聘请了一家专业的咨询公司，免费为员工提供心理咨询、投资、法律、婚姻和家庭等方面的服务，让员工在专家的指导下迅速解决身边的难题。

某顾问有限公司经理龚炳然：“企业投入进去 1 美金的钱，放进去在员工协助方案的时候可以帮助企业，却省去其他方面的一些费用，就差不多有 2 元到 3 元美金。”

而在视源电子，帮员工解除后顾之忧，从表面上看给员工增加了福利，但它也能使企业的成本大大降低。

孙永辉：“一百个员工都去租房子，你想一个月他交房租水电要多少时间，我们现在集中处理，你只需要找一个工资大约五千块钱的行政后勤的保障人员就可以解决所有员工的问题，你上百位、一百位、两百位工程师为此节省的时间是难以想象的。”

宝洁和视源都花了不菲的代价，对员工进行培训，宝洁在日本进行的一场费用昂贵的培训，让人想不到的是，这个培训的内容却是跟工作无关的吃饭和生活。

广州宝洁有限公司产品供应部副总监 Kim kehoe：“我认为训练使我的工作和生活更加平衡，在工作中，生产力得到了提高。”

在宝洁，这样的培训还有很多，对于成本，宝洁这么回答。

广州宝洁有限公司培训经理蔡靖：“我们没有很详细的去计算过这个费用。”

培训让员工能力更强，企业成本虽然会上升，但也拥有了更好的效益和未来。2007年，在平板电视不景气的情况下，视源赢利高达5000多万。

孙永辉：“如果我们的员工都不如我们，我们的企业还有没有未来，如果他们比我们强，他们可以比我们做的还好，那我们应该做什么，我们应该退休了。”

事实上，聪明的员工比企业更会算帐。今年罕见的冰灾中，宝洁立即发出通知，“天气恶劣可以不用上班，你的安全和健康比生意更重要”，但武汉一些商场断货，在车辆瘫痪的情况下，一名员工竟步行3个小时，赶到客户那里，帮助客户排忧解难。

广州宝洁有限公司客户业务发展部副总监苏颖：“其实不光那笔货送上了，其它生意也获得了。”

和宝洁的高福利对应的是，中国的7000多名宝洁员工每年都创造了10%以上的增长，2007年，在中国的销售额也达到26亿美元。

<http://news.qq.com> 2008年04月01日23:37 央视经济半小时

## 案例27 史密斯制冷股份有限公司的薪金制度

史密斯制冷股份有限公司是美国一家生产并销售大型制冷设备的企业。它按地区设置销售机构，由总部任命地区销售经理，负责各地区销售人员的聘用、培训及管理。为激励职工努力开拓市场，促进销售，从中获得更多的薪金收入，并保证职工队伍稳定，降低招聘和培训新职工的成本，该公司对职工薪金制度进行了精细合理的改革。新的薪金制度设定，很有启迪和借鉴意义。

### 一、做法简介

史密斯公司实行签约、销售、安装、维修一体化的销售服务方式，特定客户的所有销售业务由一个销售人员负责。这主要是因为公司的产品都是在签约后依据客户的特定要求生产并销售的，每笔订货都有其不同的特点，并且销售完成以后还存在安装、维修等问题。因此，销售人员必须具备一定的专业知识和技能，同时必须掌握特定客户的详细情况并长期与之保持联系。

公司原先实行的销售人员薪金制度十分简单明了，即底薪 0.5 万美元 / 年，同时按实际完成销售额的 1.5% 提取佣金。用 R 表示销售人员年收入，S 表示其实际年销售额，以上做法可用公式表示为：

$$R=0.5+1.5\% \times S$$

这种薪金制度只保持了很低的底薪，而将销售人员的收入与其实际销售业绩紧密联系起来，意在鼓励销售人员增加销售额。

但在这种薪金制度的实施过程中，公司发现了以下的问题。由于收入与实际销售额联系紧密，销售人员因其业绩不同而收入差距很大。这使得业绩良好的销售人员因收入已能满足其需要而不愿付出加倍的努力进一步拓展市场；业绩较差的销售人员因收入太低而很快离开公司，于是公司不得不花费大量的人力和财力招聘、培训新的销售人员。因此，公司财务部对原来销售人员薪金制度的合理性产生了怀疑，并结合公司正在推行的全面预算制度设计了新的薪金制度。

在新的薪金制度中，公司总部根据各地区历年的销售记录和与该地区销售经理共同确定的市场进行预测，下达销售预算；各地区销售经理将预算的销售额分解，设定本地区销售人

员的销售定额；销售人员按销售定额的 1.5% 领取底薪，按实际完成销售额的 0.5% 领取佣金；如果超定额完成销售，则可领取超额部分的 0.5% 作为超额奖金。用  $S_0$  表示年销售定额，则这种薪金制度可用以下的分段函数表示：

$$R_2 = 1.5\% \times S_0 + 0.5\% \times S \quad (S \leq S_0)$$

$$R_2 = 1.5\% \times S_0 + 0.5\% \times S + 0.5\% \times (S - S_0) \quad (S > S_0)$$

若某地区设定的销售定额为 100 万美元 / 年，在新旧两种薪金制度下销售人员实际完成的销售额与其收入之间的关系如下表所示：

为防止销售人员在新的薪金制度下依赖于较高的底薪而不努力工作，公司同时开展了“销售竞赛”，在各地区建立销售排行榜，对榜上最后两名未完成定额的销售人员严格实行惩罚性薪金制度，即按实际完成销售额占销售定额的比例发放底薪，同时仍按实际完成销售额的 0.5% 发放佣金。用公式可表示为：

$$R_3 = (1.5\% \times S_0) \times S / S_0 + 0.5\% \times S \quad (S < S_0)$$

若销售定额仍为 100 万美元 / 年，A、B 两名销售人员列某地区销售排行榜的最后两名，其销售额分别是 40 万和 60 万美元 / 年；C、D 也是最后两名，但其销售额分别是 90 万和 96 万美元 / 年；则他们在旧的、新的及惩罚性薪金制度下的收入如下表：

由此可见，如果销售人员不努力工作，其销售额与销售定额相距太远，则不仅无法得到足额的底薪，甚至还达不到旧薪金制度下的收入水平；如果其销售额与销售定额相距不远，则惩罚性薪金制度对其收入的影响并不很大。因此，这种惩罚性薪金制度能够有力地推动销售人员努力完成其销售定额。

史密斯公司实施了新的薪金制度后，有效地缩短了销售人员之间的收入差距，促成了销售人员间的良性竞争，对其销售预算的完成和销售业务的拓展起到了良好的激励作用。首先，业绩良好的销售人员的收入比以前减少了，为了维持其原先的收入水平，他们不得不挖掘潜力，努力工作。当然，为了不挫伤他们的积极性，公司在设定销售定额时基本上保证了 20% 的销售人员仍能获得超额奖金。其次，对大多数销售人员来说，他们的收入提高了，完成或基本完成销售定额成了他们努力的目标。公司销售人员的流动性大为降低，从而大大地降低了招聘与培训新销售人员的成本。第三，“销售竞赛”加强了销售人员的危机感和竞争意识，惩罚性薪金制度是新的薪金制度能够有效运行的有力保障。于是，虽然公司的销售人员薪金开支增加了，但由此带来的销售额的增长和销售工作效率的提高更为可观。

## 二、分析与思考

史密斯公司前后所采用的销售人员薪金制度有其不同的适用条件，企业要依自身不同的

销售业务特点加以选择。对于销售业务周期短、销售人员聘用及培训成本低、成本主要由销售费用构成的行业，例如保险业，完全可以采用低底薪高提成的薪金制度。对于销售业务周期长，要求销售队伍有较高稳定性的行业，例如家用电器、机械等行业，则可以考虑采用史密斯公司改革后的薪金制度。

在实施新的薪金制度时，要注意以下两点：第一，销售预算的制定要将适应性原则和平等性原则统一起来。总部应根据各地区市场预测和历年销售的实际情况确定销售预算，满足适应性；各地区销售经理设定该地区销售定额时，则应平等对待每一位销售人员，对其下达统一的销售定额，以促进销售人员的竞争，真正发挥薪金制度的激励效果。第二，销售定额的确定应遵循激励性原则。过低的销售定额使得销售人员不经努力就可完成，会失去其考核的激励作用；过高的销售定额又会使大部分销售人员因完不成定额而联合抵制销售预算，同时造成最后两名销售人员收入过低而不能安心工作，从而无法真正解决新的薪金制度所期望解决的问题。我们认为，销售定额要使 10—20%的销售人员可以获得超额奖金；70—80%的销售人员经过努力可以完成；其余的人员虽不能完成，但其业绩也与销售定额较为接近。因为激励性手段比惩罚性手段更易为广大职工所接受。

史密斯公司的做法，给我们带来了如下的启示：

1、费用控制也要讲效益。在激烈的市场竞争面前，“低成本”是一项十分重要的竞争优势。但这种优势的取得必须从企业价值分析的角度来进行，明确成本发生的目的是为企业带来效益，不能一味强调费用控制而影响了企业经营活动高效有序地进行。因此，企业在制定费用预算之前，务必要从费用发生的经济价值的角度出发，开展“成本—效益分析”，避免“捡了芝麻，丢了西瓜”。

2、销售预算是提高企业绩效的重要手段。史密斯公司新的销售人员薪金制度是在其销售预算的基础上推行的。在此之前，公司销售很大程度上依赖于销售人员的自觉努力，业务波动性较大。销售预算实施之后，增强了企业内部各部门之间的协调，使销售机构的工作服从于企业整体经营战略的需要。此外，将销售预算确定的销售定额与销售人员的业绩考评结合起来，激励其努力研究市场、开拓业务，变对销售人员的被动依赖为主动管理，有力地提高了企业的经营绩效。因此，一套建立在销售预算基础上并切实执行的全面预算制度，是企业经营成功的重要保证。

## 案例28 薪酬谈判

今年一月份,作为应届本科毕业生的小张参加了他大学所在地的一个大型集团公司的招聘会,该集团旗下的子公司主要涉及贸易、零售、物流、房地产等领域。经过层层面试,小张取得了该公司的 offer。在签定就业协议书之前,小张详细询问了薪资待遇问题,该集团的人力资源部经理没有作出明确的答复,但是给出了一个承诺,他说,由于集团所属的各个公司经营状况不同,所以各个公司的薪酬不同,但应在这样一个范围之内:转正后月薪在 2000 到 2500 之间,试用期月薪在 1500 以上。

转眼间到了 7 月份,小张如期来到集团报到,并通过集团安排,到了集团旗下一家大型零售商场工作,同小张一样的还有 7 位应届毕业生。该零售公司的人力资源部给这批新人开会时指出,虽然小张他们是由集团统一招聘,但薪资由所在子公司支付,根据该子公司的标准,试用期工资一千,转正后 1800。

这样的薪资待遇同集团当初在招聘时给出的承诺有很大的出入,这使得小张他们感到十分的不平和气愤,他们认为既然集团当初给出了承诺,现在就应该严格按照当初的承诺来履行。他们决定采取行动来应对这种状况,其中有人建议直接给集团写联名信,大多数人同意这个意见,但是小张想的更多,他认为,这件事情表面上只与集团有关系,人是由集团统一招的,承诺也是由集团做出的。但是如果通过联名信直接上报集团,那一定会给他们目前所在的子公司造成一定的影响,而首当其冲的就是该子公司的人力资源部。该集团目前的性质是国有企业,国有企业里人际关系错综复杂,小张担心如果因为这件事情处理不好而埋下了祸根,那么肯定会对他们今后的发展造成很不好的影响。所以,小张认为这件事情必须先找该子公司的人力资源部经理沟通,其他人听了小张的分析后也觉得有道理,同意他的意见。于是他们决定明天一起去见子公司人力资源经理,进行当面沟通。于是,他们现在进行讨论,以确定明天应该如何沟通,摆在他们面前是这样一个难题:这可以说是一场薪酬谈判,但是该子公司当时并没有对薪酬作出任何承诺,同他们沟通只是一个必须经过的过程,最后肯定还是要到集团去。那么如果你是他们中的一员,你对明天如何与该子公司人力资源部进行沟通有何建议?如果你是子公司的人力资源部经理,那明天又将如何应对这场“沟通”?

## 案例29 目标管理的无奈

A 公司是一家大型股份制民营企业，也是国内规模最大、品种最多的皮卡专业厂。多年来，公司以“每天进步一点点”的经营理念和实践，在激烈的竞争中脱颖而出，连续四年在国内同行业中保持了第一的市场地位，成为了名副其实的国内皮卡第一品牌。在同行业中创出了市场占有率、产销量、销售收入、产品品种、出口数量、国际质量认证、服务网络、企业综合实力等八项第一。

目前，公司下属有“汽车有限公司”、“汽车发展有限公司”、“内燃机有限公司”、“桥业有限公司”等控股公司多家，员工 5000 多人。

A 公司采用的是合资企业管理机制，在企业内部建立了严格的质量检验体系，创建精致企业，强调精益管理，注重稳健经营。

A 公司自从 2007 年 4 月开始实行目标管理，当时属于是试行阶段，后来人力资源部由于人员的不断变动，这种试行也就成为不成文的规定执行至今，到现在运行了将近一年时间了。应该说执行的过程并不是很顺利，每个月目标管理卡的填写或制作似乎成了各个部门经理的任务或者说是累赘，总感觉占了他们大部分的时间或者说是浪费了他们的许多的时间。每个月都由办公室督促大家填写目标管理卡。除此之外就是一些部门，例如财务部门的工作每个月的常规项目占据所有工作的 90%，目标管理卡的内容重复性特别大；另外一些行政部门的工作临时性的特别的多，每个月之前很难确定其目标管理卡……

A 公司的目标管理按如下几个步骤执行：

### 一、目标的制定

#### 1. 总目标的制定

前一财年末总经理在职工大会上作总结报告时向全体职工阐述下一财年的工作目标。财年初的部门经理会议上总经理和副总经理、各部门经理讨论协商确定该财年的目标。

#### 2. 部门目标的制定

每个部门在前一个月的 25 日之前确定出下一个月的目标，并以目标管理卡的形式报告给经理，总经理办公室留存一份，本部门留存一份，目标分别为各个工作的权重以及完成的质量与效率，由权重、质量和效率共同来决定。最后由总经理审批，经批阅后方可作为部门的工作最后得分。

### 3. 目标的分解

各个部门的目标确定以后，由部门经理根据部门内部具体的岗位职责以及内部分工协作情况进行分配。

## 二、目标的实施

目标的实施过程主要采用监督、督促并协调的方式，每个月中由总经理办公室主任与人力资源部绩效主管共同或是分别到各个部门询问或是了解目标进行的情况，直接与各部门的负责人沟通。在这个过程中了解到那些项目进行到什么地步，那些项目没有按规定的时间、质量完成，为什么没有完成，并督促其完成项目。

## 三、目标结果的评定与运用

1. 目标管理卡首先由各部门的负责人自评，自评过程受人力资源部与办公室的监督，最后报总经理审批，总经理根据每个月各部门的工作情况，对目标管理卡进行相应的调整以及自评的调整。

2. 目标管理卡最后以考评得分的形式作为部门负责人的月考评分数，部门员工的月考评分数的一部分来源于部门目标管理卡。这些考评分数作为月工资发放的主要依据之一。

但是，在最近部门领导人大多数反映不愿意每个月填写目标管理卡，认为这样做没有必要，但是明显的在执行过程中，部门员工能够了解到本月自己应该完成的项目，而且每一个项目应该到什么样的程度时最完美的。还有在最近的一次与部门员工的座谈中了解到有的部门员工对本部门的目标管理卡不是很明确，其中的原因主要就是部门的办公环境不允许把目标管理卡张贴出来（个别部门），如果领导每个月部对本部门员工解释清楚，员工根本就不知道自己的工作目标是什么，只是每个月领导叫干什么就干什么，显得很被动……可是部门领导如今不愿意进行目标管理，而且有一些员工也不清楚目标管理分解到他们那里应该是什么。

目前人力资源部的人数有限，而且各司其职。面对以上问题，人力资源部应该怎样处理？

### 问题：

1、A公司的目标管理总体上存在那些问题？

2、既然财务、市场、行政等部门在工作内容、方式方面大不相同，那么该如何针对不同部门的职能特点设计目标管理卡？

3、A公司的部门管理者不支持目标管理，为什么会出现这样的问题？如何让各部门的管理者意识到目标管理的重要性和必要性？

4、为什么会出现“员工不知道自己的工作目标是什么，领导叫干什么就干什么”的情况？这个问题如何解决？



## 案例30 RH 公司的绩效管理难题

夜已深，RH 公司的总经理王恺还在自己的办公室里踱步，身为这家企业的当家人，他深知自己的责任。RH 公司的前身是国家级钢铁研究设计院，目前改制为国家控股，骨干管理层参股的股权多元化的股份有限公司。公司主营业务是钢铁工程的设计、采购、建设总承包，改制成功后，公司面临的第一个重要工作就是调整原来事业单位体制下不合理的薪酬结构，加强绩效管理工作。

RH 公司现有 12 个专业科室，5 个职能科室，400 多名员工。由于公司前身是国家事业单位，员工的主要收入是工资和奖金。工资实行的是国家事业单位工资体系，收入差距不大；奖金发放分为公司总经理级、副总经理级、部门部长级（高级工程师级）、部门主管级（工程师级）、普通科员几个等级，同一等级员工奖金采取平均主义原则，没有设计人员与职能科室人员的区分，各个科室员工奖金没有差别。在这种体制下，员工的收入与能力、贡献无关，因此员工没有积极性，高水平的设计、管理人员流失严重。

坐在王恺办公室里的，还有公司人力资源部部长张忠，张忠具有多年人事管理工作经验，对现代人力资源管理工作也有一定了解，在王恺的指示下，他已经制定出了新的薪酬绩效管理方案。

“我来说说这套方案的重点。”张忠说道，“公司所有员工分为职能系列和技术系列两个系列。职能系列职业发展通道为普通科员级、部门主管级、部门副部长级、部门部长级、副总经理级、总经理级；技术系列职业发展通道为初级技术员、高级技术员、初级设计师、中级设计师、高级设计师、资深设计师。各部门部长和公司高层实行年薪制，其他员工薪酬结构是‘工资+奖金+其他福利’。工资实行岗位绩效工资制，岗位工资的 60% 按月固定发放，岗位工资的 40% 按月度考核后发放。技术人员奖金在项目结束后由相关人员对项目进行考核确定项目奖金总额后，由项目经理对项目人员进行考核并分配奖金；职能岗位人员奖金季度发放，平均奖金基本掌握在同期设计人员平均奖金的 40%。”

“详细说说绩效考核部分是如何考核的吧。”王恺似乎找到了自己感兴趣的部分。

张忠继续介绍道：“对各个部门的考核主要是关键业绩指标考核，对各个岗位的考核是关键业绩指标、能力态度指标考核。公司高层（董事长、总经理、其他副总经理）按月对各个部门进行关键业绩指标考核，对部门部长进行能力态度指标考核；职能部门员工由部长负

责按月进行关键业绩指标考核、能力态度指标考核；技术科室员工由科室负责人按月进行关键业绩指标考核、能力态度指标考核。

绩效工资 = ‘岗位工资 × 40% × 个人绩效考核系数’。个人绩效考核系数分为 ‘1.2’、‘1.1’、‘1.0’、‘0.8’、‘0’ 五档。个人绩效考核系数由本部门内部员工绩效考核结果强制排序得到，绩效考核低于 ‘60’ 分，绩效考核结果为不合格，绩效考核系数为 ‘0’；其他所有员工（部长、副部长除外）月度绩效考核结果从高到低排序，绩效考核结果为优秀、良好、一般、基本合格的比例各为 25%，对应的绩效考核系数分别为 ‘1.2’、‘1.1’、‘1.0’、‘0.8’。”

王恺点上了一支烟，陷入了沉思，似乎觉得有一些问题，但是又说不出问题出在哪里，停顿了一会，他重重地掐灭了手中的香烟：“好，就这么办，你去落实吧！”

### 三个月后 RH 公司总经理办公会现场

绩效管理已经连续进行了三个月，虽然绩效考核坚持下来了，但每个月绩效考核都没有如期完成，总有一些部门不能及时上交绩效考核表格以及绩效考核结果。这次总经理办公会的主要议题之一，就是要总结绩效管理的推进效果。看样子，大家似乎都有一肚子话要说。

设计部李部长是个直性子，先发了话：“王总，公司推行绩效管理，我们大家都是支持的，但是目前的绩效管理体系，推行起来好像阻力很大。这几个月，一到绩效考核时间，我的办公室就挤破了门，全是发牢骚的，几乎所有的员工对绩效考核都很抵触。绩效考核结果为基本合格的员工反映考核结果不公平，说我偏心。有些绩效考核结果为优秀、良好的员工，也不满意，说对他们的激励不够大。还有几个绩效很优秀的员工私下偷偷跟我说，‘没多拿多少钱，还背着个脱离群众的名声，感觉有点对不起绩效考核结果为基本合格的同事们，不利于同事关系’，要求我把他们调到平均水平。我看啊，这个绩效管理体系这么搞下去，我要成过街老鼠了。”

张忠也忍不住了，他觉得自己很委屈：“公司推行绩效考核，大家在年中的会议上都是都表过决心的。可是现在呢，有哪一个部门是每月按时提交绩效报表的。人力资源部专门请专家给大家培训绩效面谈技巧，可是听完了就算了，平心而论，有多少部长重视绩效面谈了？员工对考核结果不理解，我看就是绩效面谈没有做好。有些部长，连最基本的绩效考核的流程、表单都不是很清楚。这说明绩效管理根本没有引起大家的重视。还有，现在的考核分数，每个部门打出来都很接近，这是因为平时大家对员工的工作表现缺乏应有的记录，考核分数分不出高低，进行结果排序时就为难了，最后只能搞成平均主义。有的部长干脆开始搞什么‘轮流坐庄’，把绩效考核结果轮流排序，这个月你优秀，下个月我优秀，这个月你基本合格，下个月他基本合格。再好的体系，也需要大家共同去维护，去执行，才会有效果。”

王恺意识到自己必须发言了，他沉思了一下，说：“同志们，我们今天开这个会，目的就是大家知无不言、言无不尽，把我们现在面临的问题弄清楚。我们是一家志向远大的企业，要实现我们的目标，管理的规范化、科学化是必须要走也不得不走的一步。当然，每一次管理上的变革都不可能一帆风顺，出现问题也是正常的。我也谈谈我看到的问题。

我们推行绩效管理的目的，是要通过绩效管理，调动员工积极性，提高组织和员工的绩效。所以前面张部长说得对，我们必须重视绩效面谈这个环节。目前我们的绩效管理循环各环节工作，还是停留在绩效考核这个阶段，各个部门虽然有年度工作计划，但是没有制定月度绩效计划，因此我在对各个部门打分的时候缺少依据，感觉很多指标很难打分，例如对设计科室关键业绩指标‘核心项目进展情况’打分评价，就比较困难。有的项目已经延迟好几个月了，但是每次都强调由于客观原因没有及时完成，我也很难知道是由于其他部门配合不力，还是公司资源支持不够，还是因为甲方计划变更，或是因为科室员工工作懒散等原因造成项目延迟，因此很难在这个指标上进行公正客观的评价。

出现问题不要紧，关键是我们怎样对待问题，是互相抱怨，还是齐心协力去解决，我希望大家都能够站在公司的角度深入思考一下，下一步我们的绩效管理到底应该如何改善，如何真正地发挥作用？”

## 案例31 天宏公司的绩效管理体系

2003年春节前某天下午,天宏公司总部会议室,赵总经理正认真听取关于2002年度公司绩效考核执行情况的汇报,其中有两项决策让他左右为难。一是经过年度考核成绩排序,成绩排在最后的几名却是在公司干活最多的人,这些人是否按照原先的考核方案降职和降薪,下一阶段考核方案如何调整才能更加有效?另一个是人力资源部提出上一套人力资源管理软件来提高统计工作效率的建议,但一套软件能否真正起到支持绩效提高的效果?

天宏公司成立仅四年,但是实际上前三年都在进行国家重点工程“西煤东运”煤炭铁路基建与施工,在2000年才正式开始煤炭运输的工作,为了更好的进行各级人员的评价和激励,天宏公司在引入市场化的用人机制的同时,建立了一套绩效管理制度,这套方案目前已经在2002年度考核中试行实施,对于这套方案,用人力资源部经理的话说:是细化传统的德能勤绩几项指标,同时突出工作业绩的一套考核办法。其设计的重点是将德能勤绩几个方面内容细化延展成考量的10项指标,并把每个指标都量化出5个等级,同时定性描述等级定义,考核时只需将被考核人实际行为与描述相对应,就可按照对应成绩累计相加得出考核成绩,这套方法操作起来简单易行,另外这套体系汇总起来有比较明显的四个特点:

特点一:全员参与。公司规定全体在编人员都进行考核(频率年度和季度两种)。

特点二:内容统一。所有干部考核都使用同一个量表,内容包括4个方面10项指标以及规范权重。参见附表一和附表二。

特点三:民主评议。考核形式采用类似民主评议的方法,每个被考核的干部分别由与其相关的所有人员考核(包括上级,本部门员工,相关部门代表等),成绩最后取平均成绩。

特点四:结果排序。所有管理干部统一进行成绩排序,对前几名和最后几名落实薪酬和晋升。

人力资源部负责人接着介绍道:本次考核虽然是公司一年中最大的一次大规模全面的考核,却也取得了绝大多数干部职工的认可,同时各级领导组织积极配合人力资源部考核工作,据统计,全公司在编的5700人中有96%的人参加了本次考核,很多干部职工反映现在的考核比在原先单位的考核进了一大步,考核内容更加容易量化了。当然,我们在考核中也发现了一个奇怪的现象:就是原先工作比较出色和积极的职工考核成绩却常常排在多数人后面,一些工作业绩并不出色的人和错误很少的人却都排在前面。还有就是一些管理干部对考核结果大排队的方法不理解和有抵触心理。但是综合各方面情况,我们认为目前的绩效考核还是取得了一定的成果,各部门都能够很好地完成,唯一需要确定的是对于考核排序在最后的人员如何落实处罚措施,另外对于这些人降职和降薪无疑会伤害一批像他们一样认真工作的人,但是不落实却容易破坏我们考核制度的严肃性和连续性。另一个是:在本次考核中,统计成绩工具比较原始,考核成绩统计工作量太大,我们人力资源部就三个人,却要统计总部200多人的考核成绩,平均每个人有14份表格,统计,计算,平均,排序发布,最后还要

和这些人分别谈话，在整个考核的一个半月里，我们人力资源部几乎都在做这个事情，其他事情都耽搁了。因此，我们希望尽快购买一套人力资源信息化软件，这样一方面提高公司整体人力资源水平和统计工作效率，同时减少因相互公开打分而造成的人为矛盾。

听完这些汇报，赵总经理决定亲自请车辆设备部、财务部和工程部的负责人到办公室深入了解一些实际情况。因为他知道这几个人平常工作非常认真，坚持原则，也从不计较个人得失，说话也比较直率，赵总非常想知道他们目前的感受和想法。

1个小时以后，车辆设备部李经理，财务部王经理，来到了总经理办公室，当总经理简要地说明了原因之后，车辆设备部李经理首先快人快语回答道：我认为本次考核方案需要尽快调整，因为它不能真实反映我们的实际工作，例如我们车辆设备部主要负责公司电力机车设备的维护管理工作，总共只有20个人，却管理着公司总共近60台电力机车，为了确保它们安全无故障地行驶在600公里的铁路线上，我们主要工作就是按计划到基层各个点上检查和抽查设备维护的情况，同时我们还主动对在一线的机车司机进行机车保养知识的培训，累计达到12次，目前安全行车公里数和保养标准完全符合国家标准，这是我们工作业绩，但在评估成绩中也就是占18分，还有在日常工作中，我们不能有一次违规和失误，因为任何一次失误都是致命的，也是造成重大损失的，但是在考核业绩中有允许出现“工作业绩差的情况”，因此我们的考核就是合格和不合格之说，不存在分数等级多少，还算有第九个指标，口头表达能力，我是做技术工作的，语言表达能力就不是我的强项，现在我的这项成绩和办公室主任的成绩如何比较，如何科学的区分？

财务部王经理紧接着说道：我赞成车辆设备部老李的意见，我认为考核内容需要进一步调整，比如对于创新能力指标，对于我们财务部门，工作基本上都是按照规范和标准来完成的，平常填报表和记账等都要求万无一失，这些如何体现出创新的最好一级标准？如果我们没有这项内容，评估我们是按照最高成绩打分还是按照最低成绩打分？还有一个问题，我认为我们应该重视，在本次考核中我们沿用了传统的民主评议的方式，我对部门内部人员评估我没有意见，但是实际上让很多其他人员打分是否恰当？因为我们财务工作经常得罪人，让被得罪的人评估我们财务，这样公正么？比如说物资部何某曾多次要求我们报销他部门的超额费用，我坚持原则予以回绝，让他产生不满，在这次评估中，他给我的成绩最差，我的考核成绩也就被拉下来了，因此，现在我是让违反制度的人满意还是坚持公司原则而得罪他？最后一个就是项目中“专业知识技能考核”，财务部人员的专业技能是只有上级或者财务专业人员能够客观和准确评估的，现在却由大量的其他非财务部门进行评估，这样科学么？

……

听完大家的各种反馈，赵总想：难道公司的绩效管理体系本身设计得就有问题，问题到底在哪里？考核内容指标体系如何设计才能适应不同性质岗位的要求，公司是否同意人力资源部门提出购买软件方案？目前能否有一个最有效的方法解决目前的问题，总经理陷入了深深的思考中。

公司背景：

天宏铁路有限责任公司（以下简称天宏公司）是1998年在国家铁路运输整体提出“网运分离”的号召下，前几批进行市场化运营的国有大型股份制企业，主要由天宏集团投资控股。

天宏公司在成立之初，为了实现市场化运营和管理，引入了现代化的法人治理结构，进行产权结构的现代化变革，同时为了充分的调动各级人员的积极性，大胆引入市场化的用人机制，由过去传统的一种用工形式--国家正式工，转变成正式工三年一签的劳动合同工，同时相对扩大了非正式工的人员比例的形式，通过这些多种形式的改革，天宏公司内生动力，实现了“当年铺通当年运输”的行业先例，同时节省大量人工，也为国家和企业节省了大量开支，并为下一阶段企业快速发展奠定了良好基础。

#### 问题：

- 1、 您认为天宏公司绩效管理方面真正的问题是什么？业绩出色的人评估成绩排序落后的原因是什么？
- 2、 结合企业实际，用什么样子的评估形式来评估干部更科学？民主评议的方式是否合适？
- 3、 如何设计新的绩效管理体系，应从哪些地方入手？

附表一：中层管理人员考核要素与权重

序号	考核要项	满分权重
1	政治思想素质	10
2	品德素质	10
3	专业能力与学识水平	10
4	事业心与责任感	10
5	工作业绩	18
6	工作效率	10
7	组织与协调能力	12
8	创新能力	10
9	口头与书面表达能力	5
10	团队协作能力	5

附表二：具体考核标准量表：（摘选部分）

姓名：

部门：

时间：

1、政治思想素质				
10分	8分	6分	4分	2分
自觉维护党和国家利益,全面地自觉执行党的方针政策	能服从党和国家利益,执行党的方针政策	一般能够服从党和国家利益,勉强执行党的方针政策	经引导,勉强能够服从党的方针政策	不能服从党和国家利益,不能执行党的方针政策
自觉执行天宏集团及其公司各项规章制度	能执行天宏集团以及公司各项规章制度	一般能执行天宏集团以及公司各项规章制度	经说服教育,勉强能执行天宏集团以及公司各项规章制度	不能执行天宏集团以及公司各项规章制度
能够自觉运用理论于实践中	专业能力与学识水平	能努力运用理论于实践中	经引导,有理论联系实践意识	轻视理论与实践
4全局观念强,模范维护公司整体利益	全局观念较强,能自觉维护公司利益	有全局观念,有时能维护公司集体利益	缺乏全局观念,不能维护公司整体利益	全局观念差
主动深入基层和群众	能深入群众和基层	不主动深入群众和基层	经引导,勉强同意深入群众和基层	不愿意深入群众和基层
严格律己,宽以待人	有自知之明,能正确待人	对人观点有片面性	对他人漠不关心	自以为是
3、专业能力与学识水平				
10分	8分	6分	4分	2分
专业知识、经验丰富并善于运用,善于总结	有一定的专业知识、经验并能够运用,比较善于总结	专业知识、经验少,运用不熟练,一般不善于总结	专业知识、经验甚少,不能运用,不善于总结	无专业知识、经验,不能运用和总结
有很强的专业特长并能够充分发挥	有较强的专业特长并能够适当运用,有比较广的知识面	有一定的专业特长,能适应专业知识与能力要求,知识面一般	有基本专业特长,但能够适应部分专业知识与能力要求,知识面窄	无专业特长,不适应专业与能力要求,知识面窄
5、工作业绩				
18分	15分	12分	9分	6分
能提前完成任务,工作质量突出,有突出工作成绩	能按期完成任务,工作质量高于一般水平,工作业绩良好	工作质量一般,能够完成任务,工作业绩一般	工作质量较低,经努力基本能完成任务,工作业绩较差	工作质量低劣,经常出现差错,工作业绩差或者根本无业绩
6、工作效率				
10分	8分	6分	4分	2分
守时惜时,处理事务迅速,准确,效率高	处理事务比较迅速,工作效率高	工作有时需要催促,工作效率一般	工作效率较低	工作中办事拖拉,经常需要催促,工作效率低

8、创新能力				
10分	8分	6分	4分	2分
善于创新,勇于探索,常有新点子 and 改革设想,工作实践效果明显	尚能创新,但新的思想和见解不多	有一定的创新意识,很少有新的思想和见解	思想比较保守,工作趋向安于现状	思想保守,工作因循守旧
9、口头与书面表达能力				
5分	4分	3分	2分	1分
口头表达能力较强,重点突出,条理清晰,言语生动简练	口头表达能力较强,言语清晰,条理性强	有口头表达能力,言语清楚,有一定的条理性	有一定的口头表达能力,言语比较清楚,能表达自己的思想	口头表达能力较弱,言语欠清晰,有时词不达意,言语重复罗嗦
书面表达能力很好,结构严谨,文字流畅,生动,文章质量高	书面表达能力好,文章结构合理,文字简洁	有一定的书面表达能力,文字顺畅,表达清楚,较少语言病句	有一定的书面表达能力,文章基本通顺	书面表达能力较差,文章不够通顺,有病句
10、团结协作				
5分	4分	3分	2分	1分
主动的与其他班子成员团结协作,善于团结与自己观点不同的人	能够与其他班子成员团结协作,能容纳不同观点的人	一般能与其他班子成员团结协作,不能容忍别人的过错	一般能与其他班子成员以及同事合作	不能与其他班子成员合作,气量狭隘



## 案例32 绩效考核难在哪？

11月底一个寒风凛冽的早上，哈尔滨康美食品加工厂。

凛冽的北风在略显空旷的厂区里恣意地刮着，其间偶尔夹杂着的一片雪花让这个冬天多了几分寒意。像这样零下三十几度的低温让早已适应了北京暖冬气候的郝雷瑟瑟发抖，总觉得这寒风像刀子一样直接插向骨头里。尽管如此，他还是竖起了衣领，向厂房走去。身为北京优胜管理咨询公司的咨询顾问，郝雷清楚地知道自己此行的目的。

步行穿过厂区来到生产车间已经是上午9点。厂部书记郑杰如约等候在车间门口。郑杰是客户方这个项目的主要负责人，他昨天主动要求今天协助郝雷的工作，一方面是为了尽地主之谊，另一方面也是为了显示厂里对于这个绩效考核项目的重视。简单几句寒暄之后，两人一起向车间里走去。

与外面冷冷清清、甚至有点萧条的景象相比，车间内却热闹非凡：灯火通明的厂房内所有的机器都高速运转着，工人们在隆隆作响的机器旁边熟练地操作着。郝雷没有过多地停留，因为他们必须在五分钟之内到达车间办公室，那里几个员工代表正在等着他们。

从进驻康美食品加工厂的第一天起，郝雷就知道自己这次遇到了一个难缠的客户。这是一家典型的国有改制企业，厂里职工接近五百人，其中大部分都是过去老国企的工人。凭着多年的咨询经验，郝雷判断，要想在这样的企业里面全面推行绩效考核，绝非易事。

他自己都不知道接下来等待他的将会是什么。

车间办公室的门虚掩着，老远就能听到里面工人们一阵阵笑声。“看来情况没有想象的那么糟。”此时，郝雷一直紧绷着的神经才算松弛下来，暗暗地松了一口气。正打算推门进去，里面接下来的谈话让他伸出去的手悬在了半空……

“你们听说了吗，厂里专门从北京请了一个人来给咱们做考核。”一个声音说。

“嗯，听说了，这几天大家都在议论这事呢。你说鲁总到底是怎么想的？为什么要找个外人来呢。”另一个声音附和道。

“是啊，厂子到现在不是一年两年了，每年还不都是这么过的，也没差到哪里去，非要搞什么绩效考核，这不纯粹是没事找事、找事花钱吗！”

“我看啊，八成是鲁总被郑书记给忽悠了。”

……

郝雷不禁回头看了一眼郑杰。此时郑杰脸上的表情很难用哪一个特定的词形容。显然他也无法再听下去了，大声地清了清嗓子，推开了办公室的门。

工人们一见郑杰，一下子就安静了下来，原本热热闹闹的气氛一下子变得紧张起来。这让跟在郑杰身后的郝雷有点尴尬，刚刚放松下来的神经再度紧绷了起来。

“想必大家都已经知道了，为了提升企业的整体经营能力和管理水平，从明年开始，厂里要实施新的绩效考核方案。这位是厂里专门从北京请来的咨询顾问郝雷，他将和我一起负

责这个方案的制定和实施，希望大家能够给予配合。下面你们就跟郝先生简单聊聊，说一说你们心里的想法。”

“简直没有比这更糟糕的开场白了。”郝雷在心里嘀咕着。果然，工人们你看看我，我看看你，没有一个人说话，显然大家都不愿意做这个出头之鸟。

“好了，其实即便你们现在不说，我刚才在进门之前也已经听到了。”作为一名咨询顾问，郝雷最擅长的就是迅速打破僵局，先发制人。

这一招果然奏效，有一个工人耐不住了，第一个跳出来为自己辩解：“刚才我们就是随便说说，发发牢骚。我们知道厂里这么做是有道理的，需要我做什么说一句话就行。”“是啊，我们能理解领导们的想法，我们会全力配合的。”其他的人也开始七嘴八舌地附和着。

员工们这样的态度多多少少让郝雷有点始料不及，简直就是一百八十度的大转弯。

他其实不害怕员工们提出质疑，甚至不满，一个牵扯到每个人利益的方案在实施之前一定要充分吸取来自各方的意见，因为在他看来，“防患于未然”远胜于“亡羊补牢”。

眼见不会有任何结果，郝雷很快就结束了这次与工人之间的对话。在回厂部大楼的路上，郑杰不无得意地问道：“怎么样，我们员工还是挺配合的吧？”

“配合？您没有感觉到他们是在有意敷衍吗？”郝雷把自己心里的担忧说了出来。

“不会的，那是你不了解工人们的情况。以前我们刚开始实施一些新的厂规时，也会有这样的情况，但最后的实施效果都还不错。”郑杰满不在乎地说。

“可这次不一样，这次是牵扯到每个人切身利益的事情，搞不好要出大问题的，这可不是一条厂规那么简单。”郝雷忧心忡忡地说。

“那依你看，现在应该怎么办？”听郝雷这么一说，郑杰一时也没了主意。

“以康美食品目前的情况看，绩效考核需要自上而下强制推行，必须由总经理亲自出马。我觉得我有必要跟鲁总面谈一下。您能帮我安排一下吗？”

一听这话，郑杰面露难色，说道：“不是我不安排，当初是我提议实施绩效考核的，我跟鲁总打保票说实施之后一定能打破现在”大锅饭“的局面，当时鲁总就明确表示他只看结果不问过程，由我全权代表他来负责整个方案的推进，最终只要能够把员工分出个三六九等来就行。你现在去找他，不是让我下不来台吗？”

“那……您真的能全权代表吗？”郝雷问道。

“这个你放心，我在厂里已经 10 多年了，大家还是会卖给我这个面子的。你放心好了，我是这个项目的牵头人，要是做不好的话我脸上也无光啊！”郑杰拍着胸脯，信誓旦旦地表示。

“那好吧，明天我们分头找各部门的负责人谈话，制定一下考核的具体指标吧。”事已至此，郝雷只能退而求其次。

第二天一早，拿着通过八个月对康美食品的研究分析制定的绩效考核方案，郝雷信心满满地走进了厂部办公室。虽然他知道这是一场难打的仗，但他坚信 5 年多的咨询经验所遇到的案例足够帮助他制定出一个完美的绩效考核方案。办公室里，除了郑杰之外，还有包括采

购部门、生产部门、质检部门和销售部门在内的企业中层围坐着，耐心地等待着郝雷的出现。

一进到办公室，郝雷把事先复印好的方案资料依次发给几个部门负责人之后，免去了前一天的短暂介绍，直接进入主题：开始了对于各项目指标的阐述。

“首先根据我这半年来从人事部等部门拿到的数据，初步给每个部门设定了一个不同的考核指标，分为10项，满分100，下面请大家看一下。如果大家有什么不同意见，可以提出来一起研究。”

郝雷的话音刚落，就听到一个声音说：“能不能请您给我们解释一下这个产品不合格率指的是什么？这该怎么考核？”说这话的是生产部的部长汪海。

“就是出现不合格的产品的数量要控制在一定范围之内，超出的话该项得分为零。”郝雷耐心地解释着。

“这个我知道。”汪海进一步解释说，“我是说我们车间现在一共有三条生产线，分别负责清洗、加工和包装，最后出现的不合格产品怎么知道是因为哪个生产线出现的问题。同时，每条生产线上都有20几个人同时操作，实行流水作业，究竟是在谁身上出现的问题，要怎么判断？”

“我从公司人事部那里了解到的情况是，贵厂生产车间不是早就已经实施单人轮岗制了吗？”郝雷疑惑地问道。

“那只是上面的设置，到了下面执行的时候人手根本不够，尤其是到了春节前后这样的销售旺季，必须实行流水作业才能够满足市场的供应量。”

这边汪海的话音未落，那边采购部部长杨大新也提出了质疑：“我刚刚看了一下其他部门的指标，我觉得有一点不能认同：我们是采购部门，为什么把‘销售量’作为我们部门的考核指标啊？这明明跟我们一点关系都没有嘛！”

还没等郝雷解释，销售部部长陈明已经坐不住了：“老杨，你说的这个我觉得就没有道理了。的确我们是销售部门，把这个‘销售量’作为我们部门的考核指标本来我是无话可说的，但是这中间确实涉及到各个部门的合作，因为销售量的多少并不单单是由销售部一个部门决定的。采购部门采购的原料品种、生产部门生产出的产品质量、销售终端的不确定因素等等这些都能够影响最终的销售结果，而这些都不是我们能够决定的。所以把‘销售量’作为主要考核指标，而且所占的比例这么大，我认为不公平。”销售出身的陈明嘴上的功夫果然不可小视，既让杨大新吃了软钉子，又不露痕迹地表示出了自己的不满。

杨大新显然也不是那么好惹，反问道：“老陈，大家都在说自己部门的事情，我也是就事论事了。本来我们采购什么东西都是根据咱们厂子的预算和实际生产能力决定的，虽然可能有品种在市场上销量不好，但这跟我们部门有什么关系啊？再说，我们自己的部门指标就够多的了，怎么能随随便便说增加就增加啊？”

“老杨，我不是这个意思，我是在就事论事。”陈明见杨大新言语之间流露出了不满，连忙“灭火”。

眼见着会议室的火药味越来越浓，一直没有说话的郑杰终于坐不住了。“好了各位，大

家的意见我和郝先生已经知道了，我们会综合大家的意见再重新设定一下指标。那今天就到这里，大家去忙吧。”

陆陆续续送走了几个部长，会议室里只剩下了郝雷和郑杰，两个人都心事重重的样子。郝雷一句话不说，呆呆地看着桌上的考核指标方案；而郑杰也是一副非常落寞的神情。

十几分钟几乎静静地流走了，郑杰开口打破了沉默：“郝先生，看来这个指标设定有问题，要不然各个部门不会有这么大的意见啊。”

“嗯，不可否认，本来就没有完美的方案，我也没指望说一次就能够让所有的人都满意，这本身也是不可能的。根据我的经验，绩效考核在实施之初都会遇到这样的问题。”郝雷用职业术语把球抛给了郑杰，想看看郑杰此时到底在想什么。

“这还没实施呢就有这么多的矛盾，真要是实施起来那还得了？”果然不出郝雷所料，郑杰不住地发着牢骚——项目牵头人的态度左右摇摆不定是咨询过程中的大忌。

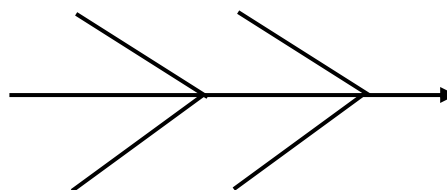
郝雷连忙解释道：“其实我觉得不是指标设计的问题。‘产品的不合格率’是我根据咱们人事部门提供的组织架构图设置的，他们提供的数据并没有真实地反映出目前企业的实际情况。还有，把‘销售量’作为各个相关部门的指标，综合考虑也是我们长期实践积累的经验，贵厂的负责人不能够接受，主要还是意识和观念的问题……”

“好了，你不用再说了。”郝雷说了一半的话就这样被郑杰生生打断了，“如果是这样的话，还不如不实施呢，别搞到最后没落下什么好来，还影响了企业内部的团结。要是那样的话，我可没有办法向鲁总交待。”说完之后，郑杰拂袖而去。

独自一人坐在空空的办公室里，郝雷此时真的有点不知所措了，难道康美食品加工厂的绩效考核真的进行不下去了吗？

## CASE PREPARATION CHART

Case Title:



### SHORT CYCLE PROCESS

Name                      Position

Who:

Issue(s)

What:

Why:

When:

How:

### Case Difficulty Cube

Analytical, Conceptual, Presentation

(            ,            ,            )

### LONG CYCLE PROCESS

#### B. Issues

Immediate

Basic

1.

1.

2.

2.

3.

3.

### IMPORTANCE

Low

High

URGENCY

Low	I	II
High	III	IV

#### C. Case Data Analysis

#### D. Alternative Generation

1.

2.

3.

#### E. Decision Criteria

1.

2.

3.

#### F. Alternative Assessment

Alternative Assessment	Criteria 1	...	Criteria n	Total assessment
Alternative 1				
Alternative 2				
Alternative 3				

#### G. Preferred Alternative

Predicted Outcome

#### H. Action & Implementation Plan

Timing

Milestones

Who

What

When

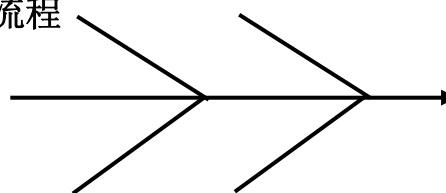
Where

How

#### Missing Information

Assumptions

案例分析流程



案例名称:

略读:

姓名 职位

谁:

事件

什么:

为什么:

什么时候:

如何:

案例难度立方体

分析, 概念, 表述

( , , )

精读:

A. 事件

需要立刻解决的

需要长期解决的

1.

1.

2.

2.

3.

3.

重要性

低 高

紧急性  
低  
高

I	II
III	IV

B. 案例问题根源分析

C. 备选方案设计

1.

2.

3.

D. 方案选择标准

1.

2.

3.

E. 备选方案评估

方案评价	标准 1	.....	标准 n	加权总评
方案 1				
方案 2				
方案 3				

F. 备选方案选择

预计方案实施结果

G. 执行方案

时限  
条件

谁

干什么

什么时间

什么地点

如何做

缺失的信息

假设