



REN H E S H I Y I  
2020

第2期 (总第51期)



HEYEE Human Resource Management Consulting Co., Ltd  
合易人力资源管理咨询



### 焦点·前瞻

- 人才有价——人力资本估值模型
- 探寻高潜力人才应注意的几点问题

### 实践·案例

- 能力测评结果为什么有那么大偏差
- 如何激发员工的工作激情

### 经典·解读

- 读三国学管理系列之四  
——高潜人才发掘才是决胜因素

### 博客·分享

- 频繁跳槽的人和多年不跳槽的人，  
你更愿意用哪一类？

公司网址: <http://www.heyehrm.com> 点击可访问



# 目 录

## 卷首语

重新定义人才 ..... 1

## 焦点·前瞻

人才有价——人力资本估值模型..... 3

探寻高潜力人才应注意的几点问题..... 6

## 实践·案例

记住这几条，从技术岗到管理岗，快速转变..... 8

推行任职资格体系管理是组织绩效管理突破瓶颈的关键..... 10

能力测评结果为什么有那么大偏差..... 12

空降管理者如何管理老员工..... 14

如何激发员工的工作激情..... 16

## 经典·解读

读三国学管理系列之 4——高潜人才发掘才是决胜因素 ..... 18

## 博客·分享

频繁跳槽的人和多年不跳槽的人，你更愿意用哪一类？ ..... 20





# 重新定义人才

合易高级咨询总监 王亚平

将华为定义为新中国成立 70 年以来最成功的中国企业之一，或许没有异议。但为什么华为能成为成功的企业？其中，关键因素就是对人才的重视。“用好人，分好钱”，是华为成功的秘诀之一。任正非认为：人才不是华为的核心竞争力，对人才有效管理的能力才是。

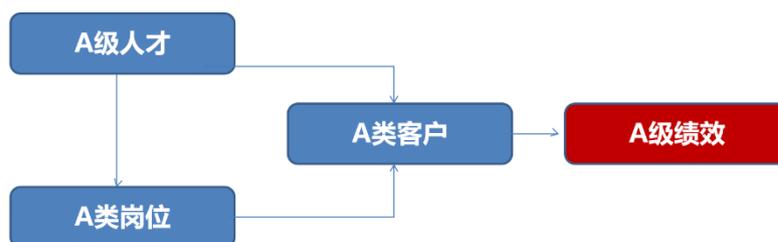
在组织战略的执行过程中，人才管理策略需要扮演重要角色。实践中，很多企业非常重视人才，在人工成本的投入上更是不惜重金。但很多企业的人才管理存在关键缺陷，表现为从人入手，而非从战略入手。以战略为先，意味着不同职位对战略执行的贡献差别很大，相应地对员工也必须实行差异化管理。

企业可以基于战略能力制定更加灵活的人才管理策略，以真正助力战略的执行。这种人才管理策略对环境变化的反应更敏捷，更能使资源向优秀人才、关键职位和商业机会倾斜，从而为组织及其员工创造更大的价值。差异化的人才管理策略意味着企业必须从关注 A 级人才转向关注 A 类职位上的 A 级人才。

那么，如何实现人才管理差异化策略呢？

第一步：界定战略能力，评估战略性职位（A 类职位）。企业需要澄清战略，并界定对战略执行至关重要的战略能力；然后评估出决定战略能力有效性的战略性职位，并明确这些职位上员工需要具备的胜任能力和行为标准。这是将人才转化为战略影响力的关键。一般来说，战略性职位在企业全部职位中所占比重通常小于 15%。

第二步：人才评估分级，评估出 A 级人才。将 A 级人才配置在 A 类岗位上，为 A 类客户服务，产生 A 级绩效，最终增强企业的竞争优势，为企业创造更多的价值。要实现此目标，必须在招聘、甄选、发展、激励等方面多管齐下，以确保在战略性职位上保持较高比例的顶级人才并留住他们。



合易咨询支撑战略落地的4A人才管理体系

第三步：着手改善战略性职位上员工的绩效。一般来说，在 A 类职位上，A 级员工和 C 级





员工的绩效差距可能是 10-20 倍，甚至更大。因此，清晰描述 A 类职位“A”级绩效所包含的产出和关键行为，并关注 A 类职位面临的障碍及可采取的改善措施成为重中之重，此处的改善需求迫切且回报丰厚。从人力资源管理角度看，对绩效达成的影响力排名依次为：招聘与甄选、培训与发展、绩效与激励，即分别对应选才、赋能、激励三个方面。

刚刚故去的通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇，被誉为“最受尊敬的 CEO”、“全球第一 CEO”、“美国当代最成功最伟大的企业家”，并特别深受中国企业家的推崇。其采用的人才管理策略高度差异化，成效也十分显著：

- 1、竭力尊重有能力的人，而让没有能力的人滚蛋；
- 2、对高级人才只要认为值得，付出绝不吝啬；
- 3、始终使用最顶尖的业务人才，不惜代价挖到手；
- 4、让优秀的人才在公司的主战场和第一线感受他们自己的价值；
- 5、换人不含糊，用人不皱眉；
- 6、在职业生涯中间发现和形成人才储备，随时调用；
- 7、剔除没有激情的人；
- 8、小心关照公司的最佳人员，给他们回报、提携、奖金和权力。

战略制定和市场竞争需要差异化。进入颠覆式创新时代的今天，关键职位和关键人才成为实现突破的核心要素，基于战略性职位的差异化人才管理将成为必然。尤其对广大中小型企业而言更是意义非凡。重仓人才，就是重仓未来。■



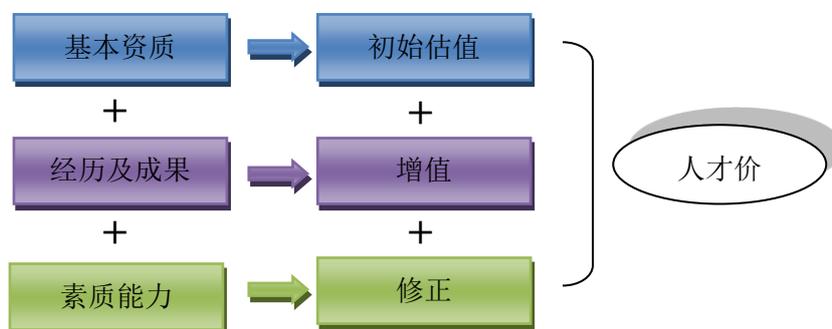
# 人才有价——人力资本估值模型

合易高级咨询顾问 王凯

19年5月中旬，济南人力资本高端论坛成功举办，此次论坛顺应人力资本时代的来临，围绕着人力资本的理念和实践、人工智能对人力资源管理工作的影响等话题展开了深入探讨，将“人才有价”这个话题推到了风口浪尖。本次论坛将人才的价值放到了市场层面，用金融价值、用投资价值来衡量，这是前所未有的，也是未来的趋势。

其实，对人才的估价是人力资源从业者一直都在面对的课题。新招聘的人员薪酬标准如何确定？在公司工作了一段时间的人员该涨薪多少？不同岗位的任职人薪酬上拉开多少差距是合适的？同岗位的任职人薪酬差距如何平衡？公司需要的特殊人才是不是真的值那个高薪？等等。对这些问题的思考和应对其实就是在评估人才的价值。

那么对人才的估价到底应该怎么做才能更科学、更合理呢？应该建立一个什么样的评估模型和评估标准呢？针对这个问题，结合笔者多年帮助企业构建薪酬体系的经验，给出如下建议：



## 1、 根据基本资质确定初始估值

接受教育的程度虽然不能决定这个人的发展，但是在一定程度上反映出了任职人员的基本素质水平。而且受教育程度高也意味着个人、家庭和社会前期的投入较高，必然也会期待一个较高的回报。基础教育是如此，职业资格教育同样如此，有证书和没证书的在专业性上还是会有一定差距的，对薪资的期望也就会不同。

因此可以将个人的资质作为人才估价的基本定价条件，如高中生、中专生、大专生、本科生、硕士生、博士生各自的薪酬起点肯定是不同的；那些技术性强、入学分数较高的专业薪酬起点也要略高于其他专业；985、211 这些高分院校毕业的薪酬起点也会高于一般院校；有资格证书的和没有资格证书的相比也会略高。示例如下：



院校类型	985、211 院校						一般院校					
专业类型	技术类			常规			技术类			常规		
学历	本科	硕士	博士	本科	硕士	博士	本科	硕士	博士	本科	硕士	博士
入职工资标准	5000	7000	10000	4000	6000	8000	4000	6000	8000	3500	5000	7000

## 2、 根据工作经历和成果确定增值范围

在初始估值基础上，考虑任职人员的工作经历，根据工作经历的情况进行增值价值的估算。工作经历一般从两个方面看，一个是所经历的企业及待过的岗位，这里面会牵扯到经历相关性和时间长短的差异，一个是过程中取得的工作成果。

经历的企业及岗位没有高低好坏之分，不能单纯的看是知名企业、大企业还是小企业，也不能单纯的看是主管、经理还是总监。一个大企业的主管由于分工的原因，只做自己职责范围内很窄的事务，但是可能做的很细很深，一个小企业的主管往往由于人手不足、分工不明确，而什么都干，也可能什么都干的不精。所以必须详细了解任职人员主要工作经历的企业规模、人员特点以及个人的职责分工、日常工作事项等，与本岗位相关性强的其估值必然高于相关性弱的。另外就是时间因素也很重要，毕业后从业 1 年和从业 10 年的人员在业绩、经验各方面肯定都是有差距的。

对于技术类岗位，工作成果是更重要的判断依据，申请了哪些专利、获得了哪些奖项，如果没有这些的话，也要看攻克了哪些技术难题，改进了哪些作业方法等等。职能行政类岗位的工作成果往往是很难量化说明的，这就需要让任职人员详细罗列开展了哪些创新性的工作、解决了哪些管理难题、取得了什么样的效果等。

示例如下：

增值 估算	工作年限			主要工作经历			岗位相关性		工作成果	
	8 年 以上	3-8 年	3 年 以下	职能宽深	职能窄深	职能 窄浅	相关	不 相关	显著	无
	1500	1000	500	2000	1500	500	300	0	1000	0

如：某人 958 院校技术专业本科毕业，初始估值 5000 元；在本岗位工作了 5 年，职能宽度和深度都在逐步加大，取得了一定的工作成果，可以增值 4000，增值后薪资标准 9000。

## 3、 根据素质能力确定修正结果

在计算初始估值和增值后，最后再根据每个人的素质能力评价情况进行适当的修正。个人工作经历、业绩、成果等往往会受到客观条件的限制，而且也只代表了过去的实力，而对



人才的估值还是必须考虑发展潜力的。

对素质能力的评价可以分为两类，一类是红线标准，即否定项，一类是评价标准。红线标准围绕着公司文化理念、价值观、岗位特性来设计，如企业对诚信、合作非常强调，则在这两个方面表现出异常的人员要么不录用，要么降低估值。

素质能力评价的维度要结合岗位特点来定，很多企业都建立了素质能力模型，给出了素质能力要素和行为特征，可以在面试、笔试过程中有针对性的进行测评。没有建立素质能力模型的企业，可以从职业素养、人际沟通、行动力、组织协调等方面进行一个相对宽泛的测评。

如前面示例中提到的某人，经素质能力测评后发现具备较好的管理潜质，能作为管理后备进行培养，就可以将薪酬标准由 9000 修正为 10000-12000。■



# 探寻高潜力人才应注意的几点问题

合易高级咨询顾问 史俊仙

有研究证明，高潜力员工对企业的贡献价值将是非高潜力员工的两倍。越来越多的企业意识到人才对企业的重要性，也逐步尝试通过人才盘点、人才测评等手段去识别和发现企业中高潜力人才。然而很多企业在识别和筛选高潜力人才时，往往会陷入很多误区，导致高潜力人才选拔结果不尽人意。因此，在探寻高潜力人才时，应注意以下几个问题。

## 一、正确区分“绩效/胜任力”、“潜力”和“成熟度”

在选拔高潜力人才时，往往会通过过往绩效表现或者胜任力表现来评价。但是绩效成绩是以过去作为标准的，高潜力人才是面对未来的，是需要未来承担更高层次、更大范围的岗位职责，处理复杂度更高的任务。有数据也表明，71%的高绩效者并不是高潜质人才，但是相反，高潜力者同时是高绩效者的比例达到了93%。同样胜任力也是基于目前岗位的胜任力，当岗位或者环境发生变化后，已经形成的素质能力不一定能迁移到新的环境和岗位中去。

高潜力者的素质能力是需要具有跨情境的可迁移性，经历岗位和环境的变化后，能够得到有效的延续。同样“成熟度”也是指为进入下一个新的层级承担更多责任并在短期内达到要求的能力。

因此，在选拔高潜力人才时，要将“绩效/胜任力”、“潜力”和“成熟度”区分开，正确的运用过往的数据和表现，来预测未来，并利用相关的工具来评测候选人的“潜力”和“成熟度”。

## 二、高潜质人才的选拔标准不宜过多

虽然高潜力人才的标准不是单一维度的，但是在制定高潜力人才的标准时，也不宜设置过多。建议将标准分成两类，一是前提条件，比如价值观或者人品，如果价值观与企业不匹配或者人品不行，那就直接排除在高潜人才之外，也避免以后的培养成本；二是基本特质要求，即高潜力人才一般应该具有的特质。根据相关权威机构研究证明，高潜人才是那些拥有以下特质的人，也是影响人们卓越表现的四个特质。

- 高度的好奇心和学习能力：乐于面对风险，学习新鲜事物；
- 高度的跨领域思考能力：以更宽广的视野看问题，引入新的观点；
- 高度社会洞察力和同理心：准确理解他人的想法和立场；





- 高度的韧性和情感成熟度：将反馈和困难看作是学习、成长、机遇的能力

也就是说，高潜力人才是那些始终充满好奇心，勤于学习和善于学习的人，同时他们能够超越自己的工作局限、专业局限以及经历局限，进行突破思维、跨界思维；他们又拥有对组织和个人的洞察力，并且能够保持情绪稳定，甚至锲而不舍、屡败屡战。尽量精简的标准才会让各种类型的高潜人才涌现出来。但是完全具备这些特质的完美人才是不存在的，因此，在选拔时也要进行区分。

### 三、在制定高潜选拔标准时，要注意区分专家与领导的区别。

在制定高潜力人才的标准时，要区分两类人：高潜力的个人贡献者，以及高潜力的领导者。如果选拔一个高潜力的领导人才，一定要关注他的领导能力如何。不能仅仅由于某个人在一个专业领域上特别精通，就想当然认为他也是一个高潜力的领导者。

探寻企业内部高潜力人才绝不是一朝一夕就能完成的任务，是日常积累，持续进行的一项工作。因此，管理者日常的观察和有意识锻炼是发现高潜力人才的关键。■



## 记住这几条，从技术岗到管理岗，快速转变

合易高级咨询顾问 史俊仙

企业进行技术管理人员聘任时，往往会从优秀的技术专业人才中选拔，但是在由技术岗转为管理岗时，新上任的管理人员往往会出现各种不适，例如：凡事亲力亲为，忙得焦头烂额，可是上司却嫌效率太低；认真帮助下属可是他们并不买账；不知道如何分派工作，希望下属多提意见，可是他们却什么都不说，不愿意承担责任等等。那由技术岗转为管理岗，怎样才能顺利过渡，快速胜任管理岗位呢？几点建议与大家分享。

### 1、理清角色转变，重新自我定位，快速转变

据调查，从技术专家走上管理岗的人，有70%的人仍然是技术人员心态，往往一不小心就一头扎到技术研究中，因此，技术人员在转为管理岗位时，要调整好自己的工作重心和结构，不能一味的关注技术问题。其次，在工作思维上也要做出调整，原来在技术岗位上，只要能够保障个人的工作顺利完成就行了，而作为管理岗位是需要接到任务后，根据下属员工的能力进行有效分工，然后激励团队成员，共同完成部门的目标。由原来的“一个人干事”到带领“一群人”干好一件事。要快速适应这种角色的转变。另外专业转型的管理人员往往过度追求技术上的完美，而牺牲了工作速度，甚至舍本逐末，忽略了对最终结果的认定。因此，技术岗转管理岗时，要从仅仅从技术方面思考问题，转变为全方面看待问题、综合考虑问题，例如要统筹项目成本、项目周期、项目收益等。通过全方面看待问题，提升自己思考问题的高度和认识事物的广度。

### 2、管理知识、技巧快速学习

技术岗转型到管理岗后，必须快速掌握管理者应该具备的一些基本习惯和工作技能，例如如何编制计划、如何监控计划实施进度、如何管理团队、如何培育下属、如何汇报工作、如何有效进行时间管理、如何沟通等等。先从一些简单可以改变的工作习惯上进行坚持，逐步改变。

管理者是要领导一个团队，未来成功将建立在团队成员成功的基础上，因此要考虑如何领导整个团队取得成功。而“管理”与解决技术问题完全不同，技术知识的对与错能很明显地判断出来，而人与人之间千差万别，如何安排每个人的工作，如何调动他们的积极性，如何处理人员间的冲突，却比较复杂，且不像技术问题那么显而易见，因此，未来在管理知识、技巧，需要细心体会、不断积累和学习。





### 3、学会“放手”

由于受原来工作习惯，技术型管理人员往往会“动不动就喜欢撸起袖子亲自干”，但是这往往不利于下属的成长。最终导致管理者累的半死，而部门员工还抱怨连天。因此，对于技术岗转管理岗的人员，一定敢于“放手”。在技术专业能力上，做到监督下属不犯技术上的低级错误，并能够指导下属的专业工作，树立威信就可以。在可控范围内，要敢于给员工犯错误机会，不以经验来判断下级的能力，而是发掘员工潜力，敢于给员工尤其是新员工安排尝试和成长的机会，在实践中培养员工的工作能力。

在技术岗转为管理岗之前，公司也会对员工管理能力方面做出一定的测评或判断，因此，对于技术岗转管理岗的管理人员可以寻求公司给予一些专业管理方面的培训，快速提升个人的管理能力，从而快速从技术岗位转型成功为管理岗。■



## 推行任职资格体系管理是组织绩效管理突破瓶颈的关键

合易高级咨询项目经理 张润发

绩效管理的目的是持续提升组织绩效与员工个人绩效。

许多公司都在推行绩效管理，在绩效管理上投入了大量人力物力，然而，在实际操作中，实施的效果总是不尽人意：

- 推行绩效管理达成了一些效果，提高了员工的积极性，但现在感到绩效管理对公司绩效的提升作用越来越不明显；
- 期望通过绩效管理筛选出真正实干有为的人，但有许多选出的人员在晋升到高层次后业绩不理想；
- 公司的薪酬水平与外部比很有竞争力，绩效激励也可以实现“多劳多得”，但还是有大量的骨干流失；
- 公司正处于快速发展时期，面临干部数量、胜任能力不足等问题，如何全面了解干部，更好地激励、用好人才，快速培养人才。

出现上述问题的根本原因在于，大多数公司在推行绩效管理时，会更加关注绩效结果、关注员工的激励效果，而对员工的工作能力和基本素质缺乏系统的管理。通过绩效考核对员工做出评价，将考核结果与员工奖金、晋升直接挂钩。业绩优秀的员工往往会得到晋升，但事与愿违，经常出现优秀员工晋升后绩效不理想甚至很差的情形。

优秀员工晋升后业绩变差了，主要原因是业绩好不代表员工具备更高层次的能力。一个工程师在同级中是最优秀的，只能代表他对自己的专业技术工作很胜任，不代表他能管好一个团队，因为管理团队需要系统的专业管理能力，需要协调下属的团队领导能力。

如果仅仅因为对工作业绩的考核连续几次获得优秀就晋升，可能会把优秀的人才放到了错误的位置。将优秀的员工放到了错误的位置，一是会影响个人与组织的绩效，二是会导致优秀员工流失。

任职资格管理体系从称职胜任角度出发，对员工能力进行分等分级，通过系统的认证管理来规范员工的培养和选拔，可以有效地解决上述问题。

任职资格管理是对岗位进行分层管理，并建立相应的标准来明确的每个人的工作主责与评价标准。例如：同样是研发工程师，明确了任职资格标准后，不同级别的研发工程师的评价将与其一一对应，助理研发工程师，只需要把分到手头的任务做好就可以了，通常对具体





任务的及时准确完成负责；中级、高级的研发工程师，则是对整个项目负责，解决所负责项目中的一般问题，确保项目成功；而更高级别如首席专家，则需要对公司的重大项目负责，在专业领域方面，对技术平台、产品平台负有一定责任，对产品的市场成功负责等等。这样，在评价的时候，就可以做到系统评价。

任职资格管理从投入、过程、产出三个角度对人进行评价，在具备全面性的同时，也具有长期性，通常需要一年、两年甚至更长时间进行一次评价，这就使得评价尽可能的会客观一些，在一定程度上可以规避绩效考核评价的短期效应。因为一个人有没有能力，有没有业绩，有没有损公肥私的短期行为，在长期中都是可以看到的，这也鼓励员工多从公司角度看问题，做事情考虑长远而不只是眼前。

任职资格管理不仅能激励优秀、鞭策平凡，而且能提升任职者的个人工作技能，促进管理者在实际工作中不断改进管理行为，从而培养出高素质的人才队伍，助力企业突破绩效瓶颈。■



## 能力测评结果为什么有那么大偏差

合易咨询事业部总经理 于令春

在对员工进行素质能力测评时，经常会遇到这种情况：某些员工业绩出色，但是能力测评得分却往往不高，甚至很低。这是为什么呢？如果说他们不行，可事实摆在那儿，业绩成果都是实在的东西，不是打个分数就能抹杀的。我们来分析一下为什么会出现这种情况。

素质能力测评要想得到公正合理的结果，有三个条件需要特别注意，一是评价人完全公正、没有私心，不受与测评题目无关因素的影响，对事不对人；二是评价人有足够的判断力对测评题目做出反应，当评价人本身专业能力不高甚至理解错误时，做出的评价结果自然有问题；三是测评题目本身设计合理、量化、不模糊，能够让评价人做出准确的判断。以上三点在测评中都是常见的问题，而且我们在进行评价时很容易犯以偏概全的错误，把员工的某个缺点或不足延伸放大到所有方面；而主观评价型的测试题目，更进一步加大了测评结果的偏差，导致最终测评结果非常不准确，要么以偏概全、全盘否定，要么高高打分、只扮好人，更有甚者测评变成某些人发泄不满、打击报复他人的工具。那么，怎样才能做到高水平的能力评价呢？

首先，在组织员工素质能力测评时，要正确选择评价人，对于可能影响测评结果公正性、客观性的评价人应尽量回避，或降低其权重。还应对所有评价人进行培训，使其正确地掌握测评工具、合理地进行评价，必要时可先进行模拟测评，对模拟测评情况进行分析，找出问题，避免测评时出现偏差或失误。

其次，在设计测评工具上，应尽可能以量化数据为依据进行客观评价，比如：

(1) 评价员工的“方案设计能力”：a、方案总是一次通过；b、全年有 1-2 次方案需要大改或重新设计；c、全年有 3 次及以上方案需要大改或重新设计；d、多数方案都需要大改或重新设计。

(2) 评价员工的“项目实施能力”：a、能够完全独立完成项目，未出现较大问题；b、全年有 1-2 个项目出现较大问题，或由上级协助才能完成；c、全年有 3 个及以上项目出现较大问题，或由上级协助才能完成；d、多数项目都出现较大问题，或由上级协助才能完成，甚至有项目非正常终止。

(3) 评价员工的“客户关系处理能力”：a、全年无客户投诉抱怨，有 2 次及以上客户正式表扬或转介绍其他客户；b、全年无客户投诉抱怨，也未得到客户正式表扬或介绍客户；c、





全年客户抱怨投诉不超过 1 次；d、全年客户投诉抱怨超过 2 次及以上。

(4) 评价员工的“客户开发能力”：a、全年独立开发客户 3 个及以上；b、全年独立开发客户 1-2 个；c、在上级主管辅助下，全年开发客户 1 个及以上；d、全年未成功开发客户。

再次，员工能力测评的主要目的是发现员工的优势与劣势、特长与不足，对得分高低要进行客观、辩证地分析。得分高的可能各方面素质能力包括人际关系能力都很好，也可能人际能力特别强、实际能力不一定强；得分低的可能各方面素质能力确实较低，也可能只是人际能力差或别人不了解而已，实际能力并不差。因此测评总分高低不是关键，得分最高的和最低的几项才是我们关注的重点。高分代表其优势，低分代表其不足，通过对高分项和低分项分析，可以根据员工的优势与特长任用、晋升，也可以遵循其个体基因进行针对性培养，使员工按适宜的方向发展、成长。比如测评分析某员工个人能力很强，但不善于团队管理，那么就将他培养成冲锋陷阵的大将，千万不要按掌管三军的元帅标准来要求他。至于测评发现的缺点与不足，要分析是否对其工作和发展有重大影响，如果没有则不必求全责备，一个满是缺点的专家人才比没有缺点的平庸之辈对企业更有意义。

借用一句网络热语，“脑子是好东西，但不是人人都有”；同样，“能力测评是好东西，但不是人人都会用”，用好了对人才管理有很大帮助，用不好会适得其反，对人才管理造成破坏。希望每个人都学会、做好能力测评。■



# 空降管理者如何管理老员工

合易高级咨询顾问 史俊仙

老员工的管理问题，是每一个空降管理者几乎都会遇到的问题，那如何才能更好的让空降管理者能够安全着陆，顺利过渡呢？

## 一、明使命，定方向

每一个空降到公司的管理者，一般都带着公司管理层或者老板对自己的一个预期，他们想通过新的管理者达成部门的一个目标或者转变，围绕这个目标的达成，结合部门的资源、人力加之之前的经验，要形成未来开展工作的思路。确定大原则和方向后，清楚在以后的工作安排中，哪些事情可以让下属有一定发挥空间，哪些事情决不能退让。

## 二、摸好底，再行动

俗话说“知己知彼，才能百战不殆”，所以空降兵管理者在进入一家新公司时，首先要做的就是熟悉公司环境，了解目前部门在公司的定位，公司一把手对部门的重视程度，部门内部员工的年龄结构，工作履历、处事习惯以及团队成员之间的利害关系等，了解前任管理者的一些情况，找到目前公司或者部门存在的主要问题和原因，根据观察所得，针对问题列出解决方法，拟定推进时间节点计划，按部就班施行。空降兵到新的公司，就像打一场战争一样，降落之后首先要做的就是摸清周围情况再做决定，否则贸然行动会导致任务失败。

## 三、找亲信，站稳脚

空降到部门的管理者，刚进入时往往会觉得整个团队都在敌视自己，不自觉的就对抗整个队伍。但是一旦有了这种苗头之后，空降管理者活下来的几率就变得很小了。所以，空降管理者，进入团队后，一定要首先找到自己亲信，要抓住业务骨干，对业务骨干多激励，多表扬，给予更多的机会，逐渐让业务骨干成为自己的亲信，最后形成让老员工去管理老员工，学会利用从众心理去达成目的。只要得到部门的核心员工的支持，空降管理者就成功了一大半。

## 四、树威信，建团队

有真本事的人才才能赢得尊重，能够带领下属创造新的业绩的领导才能得到追随，适时的展现自己的能力，可以事半功倍。因此，对空降管理者，可以在自己比较擅长的领域，找准时机，进行展示，并且是为了帮助部门内部的老员工或者为了部门整体的业绩，会让部门内部的老员工刮目相看，从而逐渐在团队中树立威信。在赢得部门员工的信任之后，就可以





适当开展一些团队建设的活动，形成部门的凝聚力，建立自己的团队。

### 五、以身作则，就事论事

在部门内部，要尽可能地创造一个相对公平的环境中，让员工了解到只要足够努力，就能获得认可或者物质奖励，愿意为之一拼；另外所有的工作或者奖惩都是对事不对人，必须要做到这一点，才能让员工觉得这领导是踏实的，可以追随的。在部门遇到任务紧急或者困难的工作时，能够以身作则，管理者带头加班或者主动承担比较繁重的工作，严格要求自己，才能说服和影响员工。

总之，在空降管理者处理老员工的问题，安在得人，危在失事。在人的方面要了解情况，深入基层，稳定人心。确立新的工作秩序，让员工在新秩序下找到自己的位置，发挥自己的作用。而事的方面要找出企业最关心、现有的条件下自己能够解决的问题推动解决。得到了人的支持、事情做好了，空降也就成功了。■



# 如何激发员工的工作激情

合易高级咨询项目经理 张润发

在人力资源管理咨询实践中，与企业的老板或一把手沟通交流时，他们大多在抱怨自己的员工没有工作激情，都渴望像“华为、阿里、腾讯”等公司一样拥有充满奋斗激情的员工。

作为一个企业的领导者总是愿意看到自己的员工积极工作，因为积极的充满活力的员工是企业达到较高生产效率，持续创造良好经济效益，保持自身竞争力的重要保证。那该如何激发员工的工作激情呢？

企业老板在面临员工积极性不高、人心涣散时，想到的第一个手段都是提高工资或者是发放奖金。但在管理实践中，不少企业在使用物质激励的过程中发现，随着时间延长，员工涨工资后的热情会逐渐消退。因此企业往往需要不断重复加薪来刺激员工，最后导致企业成本不断提高，员工的工作积极性也达不到预期效果。

有一家老板曾经发出这样的感叹：公司创立 10 年了，公司骨干的薪酬水平增加了 5 倍，在当地的薪酬处于领先水平，但就是无法激发骨干们的工作激情，骨干们是薪酬涨了能力没涨脾气却涨了，骨干们的责任心、执行力是严重不足，对待有困难的任务是能推就推。

所以说，靠单纯的物质激励来激发员工的激情是远远不够的，必须把物质激励和精神激励结合起来才能真正地调动员工的积极性。

精神激励对于提升员工激情方面往往具有意想不到的作用。精神激励是更高层次上的激励方法，它包括满足员工工作的胜任感、成就感、受重视、有影响力、个人成长和富有价值的贡献等方面对员工起到隐性的作用。

《战国策·赵策》中提到“士为知己者用”。作为企业管理者或领导者，要敏锐地洞察员工的喜怒哀乐，关心、理解、信任、宽容和尊重员工。积极帮助员工解决实际困难，在员工工作取得成绩时，及时予以褒奖表扬，在员工遇到挫折和不幸时，加以关怀慰藉，着力创造让员工心情舒畅的工作环境，以满足员工的心理和感情需求。作为领导者，要精于冲破繁杂事务的包围，善当“伯乐”，愿为“知音”。了解和掌握员工的特长和性格，因材施教，因人放权，把应当委让之权真正下放给员工，使他们有一定的自主权和发挥才能的空间，也能最大限度地挖掘其能力，用行动使员工感受到企业支持人才脱颖而出的襟怀和热忱，只有这样，才能更好的激发员工的激情。





一个善于精神激励的企业老板可以带出有激情的员工队伍，但没有管理制度的保障会出现无法传承给下一代的问题，所以要建立管理机制来持续激发员工的激情。在建立管理机制方面，需要开展以下工作：

### 1、企业要建立岗位目标管理机制

企业的员工除了金钱目标外，还有如权力、成就、荣誉等目标。目标作为一种诱因，具有引发、导向和激励作用，企业管理者要将人的内心深处的这种或隐或现的目标挖掘出来，协助其制定详细的实施步骤，并在具体实施过程中加以引导、帮助员工自觉、努力去实现其制定的目标。达成目标的获得感与成就感，对于员工来说有不可替代的自我激励作用。

### 2、企业要建立有效的竞争机制

对员工实施绩效考核与评价，在企业推行末位淘汰，真正建立“能者上、庸者下”的干部管理机制。“末位淘汰”与“工作目标挑战性”有同等功效，能够使员工之间产生竞争气氛，有利于公司员工队伍更富有朝气和活力。

### 3、企业要建立完善的奖惩制度

奖励可以促成员工取得高绩效、好业绩，员工在取得高绩效、好业绩后可获得物质和精神的奖励，两者相辅相成，互为促进。奖惩制度不仅要有奖，还要有惩，其实惩罚也是一种激励，只不过它是一种负激励。

### 4、企业要建立和谐的工作氛围

企业领导者要善于站在全局的高度，充分发扬民主，广泛听取员工的不同意见，增强凝聚力和向心力。

总而言之，调动员工工作热情和积极性的方式方法会因企不同、因时不同、因地不同，但归结到一点，企业只有以人为本，采用有效的激励机制，并使之贯穿于企业员工管理的各个方面，才能在企业的运营中长期地发挥出调动员工工作热情和积极性的正面合成效应，为企业的成长和发展提供源源不断的内生动力。■



## 读三国学管理系列之 4——高潜人才发掘才是决胜因素

合易咨询中心总经理 郑炜

在之前的三篇文章中，我们分别谈了战略、人才和团队，曾经给出过一个论断：蜀国之亡，有相当责任在于诸葛丞相没有注意培养团队。更进一步的，拉长视角来看，从黄巾之乱至三家归晋这风起云涌的几十年中，真正的决胜因素又是什么呢？

**魏蜀吴三家能自天下纷乱中脱颖而出，无不得益于高潜人才的获得。**

先看诸侯并起到三国鼎立这一段历史，董卓乱政后，各路诸侯烽烟四起。其中家世、实力、名位、地理位置、人口经济具有优势的诸侯不在少数，比如后将军袁术、冀州牧韩馥、益州牧刘焉、幽州牧刘虞、荆州刺史刘表、渤海太守袁绍等等，而最终三分天下的确是曹操、刘备和孙权三家。这三个人有什么独特之处？难道是天命所在？而既然最终脱颖而出的是这三个人，又为何最终三家归晋，是司马氏统一了天下呢？

说到底，除了机遇和个性之外，从长周期来看，真正决定胜负和归属的因素是：对高潜人才的发掘和使用。

孙策、孙权能在寄人篱下、父亲早亡的艰难情况下，占据江东，最终三分天下，依靠的正是周瑜、鲁肃、吕蒙、顾雍、陆逊等人才，尤其是顾、陆均为江东大族，陆逊次子陆抗更是孙吴后期抵抗晋军的主要将领。

刘备颠沛流离，几起几落，直到水镜先生指点他：“伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。”于是三顾茅庐请得诸葛亮出山后，才逐步取荆州、夺益州、自立为帝，成就一番大业。但蜀汉后期，就逐步陷入了核心人才匮乏的尴尬境地，只看诸葛亮的继承人姜维就知道，被诸葛亮一眼相中，收为弟子，委托后事的姜维姜大将军居然是从曹魏处得到的。

曹操在伐董卓的十八路诸侯中并不显眼，却在抓住机遇、迎奉汉帝后渐渐成了气候，其主要原因就在于以汉帝为号召，得到了颍川、汝南、河内、长安等地的士族投奔，从而旗下汇聚了诸如钟繇、陈群、崔琰、荀彧、司马懿、贾诩等人才。最关键的是，这些人大多是士族名门，诗书传世，从而让曹魏拥有了持续不断获得高潜人才的源头活水。像钟繇出身颍川钟氏，他的幼子钟会后来主持灭蜀；陈群之子陈泰，历任并州刺史、征西将军都督雍、凉二州军事；河内司马氏的司马懿，其子司马师、司马昭就更不用说了。

所以说，魏蜀吴三家能在乱世中崛起，靠的是获得了高潜人才。而三家之外，唯有以曹





魏为根基的司马氏最终才能一统天下，无他，惟得人而。

尤其是，能源源不断的得到高潜人才。

### 高潜人才发掘的重要性

什么是高潜人才？

高潜人才是成长速度惊人、成长潜力巨大、能够持续成长的未来核心人才。目前也许并非核心人物，其能力和表现也并非最佳，但却决定了整个组织的未来和潜力。正如曹魏的钟会、孙吴的陆抗以及蜀汉的姜维。

近年来，对高潜人才的发掘、培养，越来越被各大企业所注重。正是因为企业发现，普通的高绩效人才并不足以支撑企业长远的发展，而只能影响一时一地。合易的客户中也有不少企业家，未雨绸缪，提前筛选和培养，如养元就是一例。

但高潜人才的发掘和培养并非易事，CEB 公司的一项调查显示：

- 高达 5/6 的 HR 认为所实施的高潜人才项目结果不尽如人意
- 55%的高潜人才在 5 年内陆续掉出高潜人才行列
- 其中，又有 46%的领导者未能在新的岗位上取得预期的成功

这其中，最关键的原因就是高潜人才的发掘极为困难，据调查 75%的高绩效人才并非高潜人才，也就是说依靠当前表现判断未来潜力是靠不住的。想准确发掘高潜人才，一靠持久发掘、培养、赛马的人才机制，第二要靠专业的测评工具。目前对高潜人才的测评，更偏重于心理方面的测评，而这种测评是企业很难自己做到的，更贴合实际的做法也许是一一借助外脑，借专业咨询公司之力，借专业测评工具之力，提高高潜人才发掘的准确性。■



## 频繁跳槽的人和多年不跳槽的人，你更愿意用哪一类？

合易高级咨询顾问 王凯

近期因公司业务较多，人手不足，于是又开始了新一轮的人员招聘工作。在筛选简历的过程，发现自己的筛选标准正在默默的发生着变化：以前看简历，只要看到 2、3 年就跳次槽的人，通常直接就 PASS 了，而现在不会了，反而会对那种长期在一个单位工作的人心存顾虑。其他从事招聘工作多年的 HR 们，是否也经历过这样的心路历程呢？让我们一起来分析一下变化产生的原因，以及如何正确看待跳槽与否。

### 一、人才市场的变化

HR 们对应聘人员跳槽频率和周期的关注程度，其实是随着人才市场的逐步开放和成熟，以及国家对创新创业的政策落地而渐渐降低的。二十世纪初期，我们这批国家不包分配的学生刚入职时，企业数量有限，人才市场起步时间不是很长，政府组织的招聘会、人才市场还是人才流动的主体，重新找一份工作哪有那么容易。户口、档案等等都是必须要考虑的，员工的忠诚度、稳定性也是企业判断一个员工优劣的核心指标。

市场经济发展到现在，各类经济体遍地开花，就业机会大大增加，人才的流动也已经全面开放，招聘渠道渗透到各种媒体，2-3 年更换一个职场已经是一个非常普遍的现象。有权威机构调查显示：关于第一份工作，70 后平均超过 4 年才换，80 后则是 3 年半，而 90 后骤减到 19 个月，95 后更是不可思议的 7 个月。在这种趋势下，再去强调忠诚、稳定似乎已经不合时宜，能在在职期间创造出价值才是企业的需求。

### 二、跳槽频繁与不跳槽的优劣势比较

您可能会有疑问：“频繁跳槽的人还会有优势？”当然我所指的频繁不是几个月就更换个职场，只是复制个人经历，而是每个职场都至少有 2-3 年的周期，其个人职务、薪资也呈现上升趋势的状态。

跳槽频繁的人，经历过不同行业、不同企业，从每一段经历中都汲取了一定的经验和教训，逐步累积，会为自己积累起广泛多面的知识架构。跳槽频繁且有所成就的人，TA 们对环境、文化的适应能力很强，思维比较活跃，对个人发展也有野心，有很强的成就动机。当然 TA 们有可能灵活、多变，不甘于现状；也有可能缺乏韧性，遇到阻碍就容易退缩、逃避，或者是更容易受到诱惑。





而不跳槽的人，工作经历单一，通常在某个专业领域钻研比较深入，TA 们更专注、稳定、可信赖。但是同时，TA 们对不同领域的事务接触少，认知面窄，思想、观念也容易陈旧，思维形成定势，同时在一个环境待久了，对新环境的适应能力也比较弱。

### 三、 抛开跳槽经历，重点关注什么

既然跳槽和不跳槽的人都有优劣势，那我们的甄选重点就不必放在职场的更换上，而是应该放在职业发展的轨迹上：

- 1、看任职岗位的变化：是始终都是单一的工作，还是工作内容不断丰富，任职职务也不断提升。工作经历单一，有可能是个人无进取心，也有可能确实是能力有限。
- 2、看任职企业的变化：是始终都在很小规模的、不规范的企业里摸爬滚打，还是在管理规范的大企业中按部就班。大企业和小企业任职各有优劣势，小企业在发展起步阶段，需要定规则、建标准，或者是应对多样化的问题，其工作范围也有可能随时调整，反而有助于个人快速成长。而大企业管理规范，可能工作内容、方法、流程都是限定死的，对人的能力提升反而没什么帮助。
- 3、看在职期间业绩表现：每个职场经历都能罗列出一系列的工作成果，且在成果产生的过程中发挥关键作用，这样的人才是企业需要的。
- 4、看薪资变化：是缓慢的增长，还是跳跃式的增长。薪资的增长往往与其在企业中发挥作用的不断增大有很大关系。企业愿意支付很高的薪酬是希望任职人能够解决问题、改变现状的，如果这段经历很短，则有可能是实际效果没有达到。
- 5、看离职原因：是企业经营不善、个人发展受限、薪资无增长空间，还是价值观念冲突、个人家庭原因等。价值观念冲突、个人家庭原因等都要慎重考虑，因为同样的问题也有可能再次发生。

总之，在甄选人才时，跳槽次数多少并不是最主要的，关键是看 TA 在每一段工作经历中是否做到了全力以赴，是否在帮助企业取得绩效的同时也成就了自己。■



R E N H E S H I Y I



专注于组织中人与人之间的和谐合作



**HEYEE** Human Resource Management Consulting Co., Ltd.

合易人力资源管理咨询

网址: [www.heyehrm.com](http://www.heyehrm.com)

## 《人合事易》电子杂志索阅方式

电话: 400-999-7317

QQ: 2315290631

电话: 0531-88803203

QQ: 1164142818