

员工“网事”监管有道

随着信息化应用的不断普及，许多企业都开通了互联网通道。但员工却利用网络干些和工作无关的事情等种种问题随之爆发，让企业管理者深感懊恼。

河北梅花生物技术股份有限公司就遇到了这样的烦恼。从一个小小的农村民营企业，发展到农业产业化国家重点龙头企业，公司从最初几乎没有PC,发展600台PC，提高了管理运营效率，但与此同时员工滥用网络的问题日趋严重，这让公司CIO何波深感头疼，那何波如何监管员工“网事”的呢？

何波说，公司曾经60%的人都有非工作上网行为，最为普遍的主要有：上班时间聊天偷菜、浏览和工作无关的新闻和资讯、观看视频、收听音乐、下载和工作无关的软件以及电影、甚至有人利用上班时间做兼职赚外快，情节最为恶劣的就是工作时间利用公司网络玩游戏。如果一个企业松散无组织，那么企业就没有经营管理发展可言。“网事”势在必行。

首先需要“合理”。所谓合理的监管就是需要在保护员工的隐私的前提下进行网络的监管和控制，毕竟都是成年人，

都觉得面子很重要，这就需要CIO能运用一些小技巧微妙的处理好和员工的人际关系的前提下，以引导和建议的口吻来改变这种现象。尽量避免和员工发生直接的“矛盾”，这也就是所谓的“人性化”监管，而不是一味地强制实施，很多时候来“软”的比来“硬”的效果要好得多。

其次是通告。在和员工以和平的交流之后，引导其“正确”使用互联网。如果其行为还仍未改观之后，相信很多企业都有明文或者不成文的规定，上班时间什么事情可以做，什么事情不允许做，再次进行教育，再无果，就以通告或者警告的形式向这类人发出最后“通缉令”。就需要制定出具体的处罚条例和企业规定，“软”的

行不通的情况下就来“硬”的。例如可以将员工上网行为纳入员工业绩考核中，进行经济处罚。最后如还不见改观，就予以行政处罚，降级甚至解雇。

第三就是完善企业上网行为的监管系统。由于企业自身在员工上网行为上的具体监控和管理系统的不完善，就让CIO无从查找究竟是谁有不良上网行为。在企业监管系统完善之后就能具体地监测到每个员工每时每刻的上网行为。例如今天小燕下载了哪些程序、和谁聊了天、占用了公司多少流量等等具体的数据。由于下载程序会占用公司大量的宽带，就会影响其他人的办公效率，在这方面我们就可以以设置上限的方式限制不良上网行为。如果通过引导和警告都不奏效的情况下，通过监测得



从大象聘猫看人才测评

大象新办了一家饲养场。为了防止老鼠骚扰，大象贴出广告要聘请一只能干

的猫捉老鼠。来应聘的猫很多，都快把大象家的门挤破了。选哪一只呢？每只猫都很能干，它们期待的目光把大象的眼睛都刺疼了。

正在大象犹豫不决时，一只花猫挤在了大象面前，只见它从皮包了掏出一张张花花绿绿的获奖证书，全都是它在钓鱼、歌咏、滚绣球等比赛中获得的。

大象一见花猫有这么多获奖证书，不禁喜出望外，他想：这真是一只难得的、多才多艺的好猫啊！

大象十分高兴地拍了拍花猫的肩膀，高兴地说：“好吧，就录取你了。”

故事读到这里，HR同仁不禁要为这位大象先生担忧：可别被这些形形色色的证书迷惑了，招来一位“中看不中用”的绣花枕头啊！

招聘选拔过程中，首先要进行岗位描述，明确岗位特征、岗位职责、岗位任职资格等。显然大象先生没有做好这部分工作，否则不会被花花绿绿的证书迷惑了眼睛。

通常人力资源部会通过面试、笔试、人才测评等手段来考察应聘者。明确企业到底需要一个做什么事的人。然后考虑什么样的人能够做好这样的事。即以岗定人，人岗匹配。这其中如何做到人岗匹配，以何种方式考察应聘者成为最核心的问题。人才测评不失为一种高效、低成本

的解决途径。

相比而言，大象先生的人事决策就过于草率了。让我们接着把故事看完吧。

开始的时候，花猫非常勤奋，一天到晚忙个不停，到处寻找老鼠的踪迹。但由于大象是新开办的饲养场，没有多少老鼠，渐渐地，花猫变得懒洋洋的，整天把时间花在唱歌、钓鱼、滚绣球方面。

慢慢地，老鼠多了起来。这时候，花猫的捉鼠技能已变得生疏了，碰到老鼠竟然一只也捉不住。

大象看到到处都是老鼠，就责备花猫说：“怎么搞的？饲养场的老鼠这么多！”

花猫还有些不服气：“我一天到晚可没闲着呀！”

来的数据就是最有力的证据，事实摆在面前也不得不承认（何波建议不到万不得已的时候不要公开这些数据，员工的个人隐私保护尤为重要，可以私底下和某一员工单独交流）。

最后就是激励制度同等重要。很多员工就是因为觉得在企业的既得利益低，就会使得起工作缺乏动力，这也是导致非工作上网的一个重要因素。员工的“激情”没有得到有效的激发，工作效率和业绩肯定提不上去。企业可以制定激励竞争机制，赏罚严明“多劳多得”，让员工劳有所获，充分调动员工积极性，为企业的发展积极献出自己的一份力，从而杜绝不良上网行为的发生。

何波认为，自己毕竟面对的是有感情有思想的人，而不是PC、服务器、信息化软件等“死”的东西，需要CIO随时保持灵活的头脑随机应变，面对不同的员工进行不同的引导方式，在变化的方式中朝一个目标迈进，那就是引导员工正确上网行为，充分调动积极性，形成一个有纪律良好的服务团队，最大限度发挥集体力量，为企业的发展提供强大的后盾。

（吴明）

大象更生气了：“你说你没闲着，可你捉的老鼠在哪儿呢？”

“捉老鼠？”花猫鼻子轻蔑地哼了一声，“那不过是普通的猫就会玩的把戏，你让我这只才华出众的猫去干，这不是大材小用吗？”

“如果不能捉老鼠，即使你的才华再超群，对我又有何用呢？我真后悔怎么会被你的一张张证书弄花了眼，而偏偏没有想到你不能胜任捉鼠这项工作。”大象回答说。

这时候，大象非常后悔，不该被花猫的一一张张的奖励证书搞花了眼。他毅然辞退了花猫。而花猫呢，却趾高气扬地走出了饲养场，他还认为自己不是一个普通的猫……

（佚名）

裁员，先裁“贵”的

比茹所在的公司是一家颇有实力的日资企业，在世界1000强的排名中位于800多名。比茹从北京分公司营销部最基层的一名结算员干到现在，已经做到集团营销总部的结算主管了。票据结算这项工作没有太多的创新性，基本是日复一日地将一件事情做好。比茹感觉自己如同欧洲那些古老而昂贵的奢侈品牌背后默默无闻的手工匠人，能够在执行性的工作上追求手艺上的精湛。并且做得久了，经验更丰富，能够从蛛丝马迹中发现问题的规律。

公司的业务是按照日本总公司的要求，生产汽缸的标准化组件。自2009年一季度以来的三个月里，订单票据的结算量明显减少，工作量只有往年同时时间段的60%左右。

星期四，座机响了，人力资源部通知她过去一下，比茹的心“咯噔”地沉了下去。半个小时后，比茹拿着一份离职补偿协议，一路小跑到厂区最角落的绿地中失声痛哭。

看着比茹压抑着泪水从人力资源部快步离去，HR总监贺宁的心里一阵心酸。降低人力成本的方案是他一手做的，不仅能够直接降低20%的薪酬总额，而且可以在福利、人均办公成本等方面立竿见影。

日本总部对2009年的订单预期下降了30%，但从一季度的实际产销量来看，加工业务只有往常的5—6成。裁员是注定的了。问题是，裁谁？

比茹跟贺宁是同年入社的。6年的时光，与她们的职级和待遇息息相关的人力资源制度规定：每满一年社龄，增加工龄工资100元/月。比茹的工龄工资累积到现在，每年已有6000元。

年内的绩效考核周期为季度，每年绩效考核中有3次B(优良)者，可以调薪一级。比茹在6年中有两个年度荣获晋级，基础工资由每月2800元增加至3100元。也就是说，晋级增加的底薪部分，每年共计300元/月×12个月=3600元。

社龄满3年的员工可以申请岗位晋级。入社时比茹是北京分公司的结算员，第5年时晋升为结算主管。结算主管并没有直接下属，其实相当于主管级结算员。职能系列中专员与主管的工资级差为每级500元，晋级之后增加的薪资部分为每年共计1200元/月×12个月=144万元。

这样算起来，比茹所做的工作在岗位价值上并没有显著的提升，她能够为公司贡献的价值，还是停留在一个结算岗位的工作绩效的范围内，哪怕她可以算得上是一个工作品质稳定的绩优员工，但与大学毕业不久做同样岗位工作的新员工相比，比茹太贵了。

这是一个残酷的事实，HR不仅要在一个月内完成一份消减20%人力成本的方案，而且要保证业务工作不受影响，以及令各个部门的经理们不至于暴跳如雷，贺宁已经心力交瘁了。

如果比茹去其他单位求职，假设她找到的是同样一份工作，新公司录用她

所支付的报酬亦会是相当或略高于刚毕业的新手们。因为，任何一个企业在分配有限的薪酬资源时，都会将最好的政策、最好的待遇，去用在最核心的岗位，或者是最不容易被替代的稀缺性岗位上。在价值贡献接近的情况下，HR总监会提出消减那些“贵”的成本。业务繁荣时，这些钱代表了企业文化和价值观，进行人力资本投资，薪酬总额水涨船高是天经地义的事情；经济萧条时，这些钱便由人力资本变为人力成本，如果不想办法控制，被消减的该就是贺宁了。

劳动力的价格与价值往往是不对等的。比茹的劳动力价格较高，但价值有限。就比如，一轮经济洪水肆虐时，星巴克的咖啡卖到30元，麦当劳的咖啡10块钱不到。如果仅仅是想喝杯咖啡的话，在危机当前就别再那么小资了吧。咖啡就是咖啡，再好的咖啡也代替不了白开水，平平淡淡，但可以喝一辈子。

（吴忱）

“人事外包”应对“用工紧张”

今年一开年，人才市场“强势逆转”——“用工荒”一词频繁出现于媒体。据前程无忧近期对5万多名HR（人力资源管理者）调查显示，61.4%的人表示“用工紧张”将长期存在，近四成的人认为这只是短期状况。由于“用工荒”背后还隐藏着对大批年轻工人的激励和保留，以及雇主与雇员的关系管理的难题，越来越多的中国企业开始寻求专业的人力资源服务机构代为招聘和管理大量的基层员工。

根据雇主反映，在一些劳动密集型企业和基层岗位，离职率高、用工紧张的现象长期存在，例如制造业工人、呼叫中心客服人员、保险业务员、零售业售货员等。而且如今的求职者并不仅仅“求职”，

而更多的是“求职业发展”等，因此企业“招工难”的问题日益凸显。

人才派遣的出现，则让企业不再直面大量基层人员的招聘问题，将招聘的精力和成本转嫁给专业的人才派遣机构。

前程无忧2006年起正式有规模的开展“人事外包”业务，目前已经拥有十多万签约的派遣员工。而今年春节后的“用工荒”令企业的“人事外包”需求上升。前程无忧负责该业务的副总裁黄澜先生说，人才派遣能为企业省略的并不仅仅是招聘环节。由于第三方人才派遣机构的牵线搭桥，用工企业不必再“临时抱佛脚”地招聘。相比于固定工制和劳动合同制，人才派遣更加方便

人员的流动，尤其对于一些从事周期性工作的企业而言，在用工灵活性方面更占优势。

黄澜介绍说，人事外包服务机构充当了企业临时性岗位的人才储备，即为企业提供能和项目同时出现的劳动力，又为企业代为管理这些员工，使企业不必和员工发生劳务关系，避免相应的成本和风险。

另一方面，“人事外包”的用工方式也开始受到年轻人喜欢。如今的新求职者中，80后、90后占到七成，和以往直接受雇于用人企业不同，80、90的年轻人受到了专业职业教育，更乐于接受人才派遣制这种用人模式，愿意寻求一个既能发挥自己的专业特长，又能在自己

喜欢的时间、场所获得自己满意收入的相对自由的职业。

不过，黄澜提醒说需要注意的是，人才派遣对于用工企业来说绝非简单的“用人不管人”，派遣员工和企业之间虽然少了劳务关系，但同样是企业的雇员。雇佣派遣员工后，HR摆脱的只是日常繁琐的事务性工作，更高层次的人力资源管理工作，包括员工培训、企业内部沟通等，仍是HR必须担纲的角色，并且需要将派遣员工纳入管理范围。尤其给予派遣员工必要的关怀和赞赏，为他和正式员工之间搭建沟通的桥梁，加强团队之间的融合，让派遣员工对企业也有一种归属感尤为重要。

（佚名）

跳槽面试绝对不能说的话

许多跳槽者参加应聘面试时，都会被招聘者问及离开原来职位的原因。若是由于上班路途太远、专业不对口、随

迁搬家等人人都可以理解的因

素，说起来无顾忌，如果是以下四种因素，就要慎之又慎了：
收入低没劲干。这个跳槽理由会使招聘者误认为你很不计较个人得失，对工作没有吃苦精神，把个人利益看得重于理想抱负。在用人者的眼里，这样的人最多只能临时聘用，不可委以重任，更谈不上合作创业。而且，你若仅公为了追求高收入而跳槽，会让用人单位担心如果有更高的收入，你会毫不犹豫地再次跳槽。这种观念一旦形成思维定势，你的身价将会大打折扣，即使你有卓越的才能也很难获聘。

人际关系复杂。现代企业都很讲求团队精神。你对人际关系胆怯和逃避，你可能会被认为在人际交往中缺乏协调能力。而协调能力不行是现代型人才的“硬伤”，这将会直接妨碍你的从业取向。如果用人单位你加盟的目的就是为了让你帮助协调企业的人际关系

系，若你如此回答，其结果就可想而知了。

工作压力太大。现代企业讲究快节奏、高效率，企业中人人都处于高强度的工作状态之下，不能适应高效工作的只能被淘汰。有的单位甚至在招聘启事上就已直言相告，要求应聘者能在一定的压力下完成工作。如果你在原单位不能适应有压力的工作，新的用人单位同样不会接受你，因为在现今形象下，绝对没有哪个单位愿意接收一个工作不紧不慢的闲人。

与上司合不来。人在社会，你就像是和各式各样的人打交道，什么样的上司都有可能碰上。假如你挑剔上司，则说明你在工作上缺乏适应性，而且没有摆正你自己的位置。应该是你去主动适应你的上司，而不应要求你的上司来适应你。再者，在平时的业务往来中，你会接触到各种各样的客户或关系单位的人，对企业来讲，他们都是“上帝”，如果你尚处理不好与上司的关系，就更谈不上与“上帝”友好相处了。

（安泰徕）

杜拉拉为什么升职



电影《杜拉拉升职记》，讲述一个初入外企的打工女孩，从月薪2800行政秘书，到五年之后月薪33000的HR经理，超级巨大的工作压力，时尚诱人的企业PARTY，高档写意的办公环境，现代快餐的情感纠葛，似乎暗合着这一代职场打拼主流人群的追逐与梦想。

抛开过度渲染的办公室恋情，那么杜拉拉五年来升职背后的原因到底是什么呢？虽然电影没有充分展示出来，但我们依稀可以感觉到在其面临选择、面临挑战时的不凡之处。

从杜拉拉本身来看，她的升职至少有以下几个方面的原因：

有职业理想。面试时主考官问她为什么在上家企业离职？她说最后一句话：“从内因上讲，是因为我有我的职业理想。”销售总监王伟问她为什么那么拼命？她的回答：“人努力拼命了才有成功的可能，不努力连成功的可能都没有。”从这些对话中，我们可以感觉到，杜拉拉是一个很有积极想法的人，即使面临情感与职业冲突的时候（就是公司员工恋爱必须有一个离开的时候），她选择的还是工作。这种执着，没有对与错的分别，只是人与人的区分。

全情投入，敢于担当。办公室装修，是电影多方位展现杜拉拉工作风格的内容。她考虑的不是其他人个人的想法，而是站在公司整体角度，为公司负责；对自以为是的营销部

门搬家，大胆提出要不折不扣按公司统一安排，一视同仁；对于新的HR主管，主动竞聘，对于营销总监秘书这个岗位，在所有的人畏惧甚至恐惧的时候，她毅然走上了这个岗位。人力资源部门Rose跟她沟通的时候，说“你是一个愿意接受挑战，并把任务完成得很好的人，是吗？”她使劲地点了点头。她有些行为，貌似得罪了办公室一些同事，实际上是赢得了尊重和认同。这应了另外一句话：所有的私下努力，都被被发现。

直面挑战，不断创新。在自己主动剪贴公司发展史的画报，得到了总经理的高度赞赏；对于装修预算700万要求降到500万的难题。HR经理助理都回避休假病了，她却主动提出可能实现的方案（旧料翻新、废物利用、减少经理的办公房间）。即使在开除员工Henlen的时候，还为Henlen推荐了一家未来的工作单位。DB公司是一家追求效率与创新的企业，杜拉拉这些创新正是公司信念的践行，为她后来升职的关键时刻，产生了意想不到的作用。

善于疗伤解压，保持良好工作状态。在职场就像战士在战场，不受伤也是不可能的。如何面对这些伤痛，电影多次展示了杜拉拉大吃巧克力、花光所有积蓄购物，用来调整心态、舒缓压力的场景，表达了杜拉拉是一个善于自我调节，长于自我疗愈的人。自我疗愈能力决定了一个人的工作状态。

（睿商在线）