

“众包”：HR 管理借助外力新模式

K 公司的选才传奇

K 公司是一家知名的环保企业，2000 年以后在中国大陆地区不断扩张，其对优秀项目经理的需求经久不衰。由于环保工程项目经理在国内属稀缺人才，多年以来，K 公司一直采取与猎头机构合作的方式物色候选对象，但始终代价高昂且收效甚微。2007 年，K 公司人力资源部根据内部员工的意见在企业内公示了一项新政策：企业内外任何人士向公司推荐环保工程类项目经理，一经录用并通过试用期，即时提供奖金 2000 元人民币。消息一经传出，公司内外举贤荐能者络绎不绝，不到三个月时间，K 公司就以过去无法想像的低成本招录到 8 名优秀的项目经理并建立了拥有近 20 位储备者的项目经理人才储备库。对此，一位有识之士不禁赞叹道：广揽贤才用“众包”四通八达成效好。

何谓“众包”

美国《连线》2006 年杂志推出了一个业务新概念——“众包”（crowd-sourcing）。所谓“众包”其实就是组织把特定的工作任务，通过指定的网站公示给外部受众并向按要求完成组织任务的毛遂自荐者支付约定报酬的大众承包模式。由于互联网的普及，“众包”模式很快就在西方发达国家的许多行业中得到广泛应用。

就“众包”本质而言，是一种利用组织外人士智慧、力量和资源完成组织特定任务、无具体发包对象的大众委托契约。互联网时代的“众包”所使用的信息发布媒体是 INTERNET，全球各地的网民会接收到相关信息，毛遂自荐者因而可以遍及世界每个角落，达到前人难以想象的巨大数量。因此也可以说：互联网时代的“众包”才



是真正意义上的“众包”。

“众包”的优势

以人力资源管理信息获取为例，目前，企业人力资源管理信息获取的主要途径是人力资源信息专业调研公司。它们提供的信息较为系统，信度也很高，但信息获取的成本相当高，信息获取的周期也比较长且往往集中于某

些特定的领域。

在这个领域，“众包”模式就能充分发挥良好的“补位”作用。只要能够确定同类企业、实际需要的数据、信息回收截止日期以及报酬的标准并且把这些信息用一种以上的文字在互联网上公布的话，全球各地毛遂自荐者的工作成果就会在指定时间内充斥邮箱。信息需求者最大的工作量反倒可能集中在对收到数据的鉴别、分类和整理上，而根本无须担心信息源。

再以人才招聘为例，目前企业人才招聘工作面临的巨大挑战是：难以以适度的成本物色到合适的关键人才，特别是高端人才。企业通过在一个或多个指定网站上用多种语言发布关键人才的招聘信息，同时标明推荐奖金的标准，全球各个角落的有识之士就会群起积极推荐合适人选。只要被推荐者顺利经过了试用期或与企业正式签订了聘用合同，推荐奖金即时兑现，推荐

者的姓名和最基本个人信息也将在网上公布——当然也不能忘了在网上对所有的积极参与者表示感谢。

在人力资源管理诊断、管理方案和工具设计、培训实施和劳动争议处理等方面，“众包”模式也能极大降低工作开展的成本——只要对初选合格的毛遂自荐者在人力资源管理诊断、管理方案和工具设计、培训实施和劳动争议处理等方面的既往成功案例进行充分的评估，很快就能确定最理想的“众包”合作者，迅速开展卓有成效的实施工作便成为一件令人心仪的事情。

当然，“众包”模式自身存在一定的局限性和不确定性，完全依靠它“单打独斗”，在很多情况下并不能达成理想的效果。而将“众包”、“私人外包”和“专业公司外包”三种形式进行有机组合并加以灵活应用才能充分发挥“借助外力促管理”的最大功效。

（倪楠）

禹晋永何许人？

美国上市？查无记录

凯爱一直是禹晋永向外界宣扬的“第一桶金”的来源。不过，其“水分”更是惊人。禹晋永一直宣称，凯爱中国网（www.china-ki.com）在 2004 年 10 月 21 日被北美证券收购并保存在美国纳斯达克上市，禹晋永换回 10 亿元人民币。但记者查询美国纳斯达克上市记录，并没有凯爱中国网的身影，而 www.china-ki.com 域名经互联网注册信息查询系一家名为“NSXINET.CN”的公司在 2004 年 3 月 25 日拥有，其域名服务费 2010 年 3 月 26 日到期后被延期至 2011 年 3 月 25 日。

就在禹晋永及其公司一层层被暴露在公众面前之际，有媒体报道称禹晋永正是借用“投资”之名通过在山东梁山县的 1500 亩土地证造假，并虚构注册资金将凯爱置业的注册资本从 50 万元增加到 12494 亿元，而凯爱置业在北京税务系统还有着 6 年“零纳税”的记录。

7 月 23 日下午，吴丹红拨打了 110，向北京市公安局经侦支队举报禹晋永涉嫌犯罪，希望北京市公安局立案侦查，将禹晋永缉拿归案。随后，吴丹红向海淀警方（举报人所在地）提交了相关举报材料。

22 港币查出老底

两年前，禹晋永曾高调宣布投资 440 亿元在重庆建超七星酒店，然而，7 月 27 日，记者来到禹晋永曾声称大手笔投资的重庆大渡口区建胜镇，发现该核心区如今仍是重庆城郊接合部，参差不齐的楼宇和时而凸现的农田山坡之间，那座号称 385 米的高楼不见踪影。

“禹晋永在香港注册的中国世代投资控股集团涉嫌虚假注册。”王小山在花费了 22 港币通过香港工商注册机构发现，世代控股的注册资金仅为 1 万港币，而股东仅有史维学和禹晋永两人。而此前禹晋永对媒体声称，世代控股股东包括 13 家海外基金，注册资本 10 亿港元，他一度声称张茵也是股东之一。

史维学，中联亚董事长，在北京等地有多处房地产开发项目。但记者调查发现，史维学和禹晋永没有任何关系。“双方曾一起谈过但没有达成结果，更没有一起注册过任何公司。”中联亚一位办公室人士表示。

不过，在禹晋永的简介中，他却和史维学的项目扯上了诸多关系。（综合报道）

赛马式联合招聘 各得其所

一个出色的招聘流程，不只决定了你能不能找到、能找到多少合适的人才，更重要的是决定了你以什么样的成本实现这个结果。

如果把做企业比喻为驾车远行，那么招聘就是让合适的人上车。如果不合适的人上车了，你就要为此付出无尽的培训成本、管理成本，你苦不堪言，而员工却抱怨不停，结果是双输。更可怕的是，不合适的人还会制造车子加速、转向的阻力。

合适的人上了车，就大大不同了。合适的人是不需要严加管理或勉励的，他们会因为内在的驱动而自我调整，以期取得最大的成功。

所以，招聘真正的成本不是招聘工作本身，而是招聘埋下的隐性成本。合适的人才则是免费的，不合适的人才则是昂贵的。而好的招聘是在创造收益，坏的招聘则是在制造成本。

如何解决这个问题？海尔有一句话讲得好，“人人是人才，赛马不相马。”而这必须放到具体的情景中，才能见分晓。

在“赛马场”上，多家企业以联合的方式、统一的流程，充分与大量应聘者互动，一方面是多家企业竞争某个应聘者，一方面是多个应聘者竞争某家企业的某岗位。这时，参与“赛马”的每一个人的态度、行为和结果，就都体现出来了。他们都具备什么样的才能和优势，秉承什么样的价值观和理念，能为企业提供什么样的结果、创造多大的价值，就体现出来了。同时，各个企业能提供什么样的发展平台和空间，如何释放员工的才能和优势，如何评估、回报员工的付出，也都体现出来了。这就是“赛马式联合招聘”。

这样，企业就可以根据自己的需求计划，建立精准的匹配了。员工可以根据自己的才能和优势，找到自己准确的定位。这种赛马式联合招聘，对于企业来说，既达到了招聘到合适的人才，也达到了降低后续成本的目的，一举两得。而对于员工来说，则是找到了最适合的平台，避免了苦于调整、频繁跳槽等问题。

在赛马中，企业通过不同薪资的吸引力，就可以指引大学生流向能够产生其最大价值的工作岗位上，而由于大学生的才能与优势恰好匹配于这个岗位，他们就能做到人尽其才，创造高效的业绩。于是，企业找到了能提供最佳结果的人才，大学生找到了能发挥其才智的岗位，社会则实现了人力资源的优化配置。这正是赛马式招聘最大的意义所在。（佚名）

如何留住核心人才

有数据显示，今年春天 80% 左右的中层以上的干部有离开现有企业的意愿，因此企业对核心人才的激励和保留迫在眉睫。

用富有挑战性的工作留住核心人才

李开复在离职前曾给谷歌写过一封信，大致内容是他已经做遍了能做到的所有职位，并且将所有工作做到最好，所以想离开公司做自己想做的事。有的企业认为“少工作，高薪

酬”才能留住核心人才，其实不然。谷歌的薪酬和福利众所周之非常优厚，但核心人才觉得没有实现自己更高价值的空间，同样会离职，所以薪酬不是留住核心人才的唯一方式。

据某调研机构对高级知识分子进行的一项调查表明，造成这类人才离职的首要因素就是前途和发展受阻，其次才是金钱。富有挑战性的工作更能激发核心人才的潜能，让核心人才对企业更加忠诚。“让核心人才做伸手够不到的，甚至跳起来也够不到的工作，他们会更有干劲”。张逸说。

打通转轨渠道留住核心人才

许多企业都通过建立职业管理机制、帮助核心人才进行职业规划等方法留住核心人才，比如对于设计类人才，企业会设置初级设计师、中级设计师、高级设计师等职位，让核心人才看到发展的空间，更愿意长久地为企业服务。

这种方法是行之有效的，但是也会面临一些问题：有的员工做到中级

设计师的时候想往管理层发展怎么办？有的管理层的核心人才做了一段时间后发现自己不适应，想重新做技术怎么办？

这时候打通转轨渠道就很必要。企业出于自身需要考虑，可能更多地希望员工能沿着某一领域一直走下去，但企业也要考虑到核心人才的职业规划，打通转轨渠道，为核心人才提供更大的空间，转轨之后的工作会给核心人才带来很大的挑战——即让核心人才有了发展空间又增加了工作的挑战性，一举两得。（肖涵）

管理知识型员工要讲策略

知识型员工从事创造性的工作，不同于体力劳动，也不同于行政管理和纯粹的技术性操作性工作，他们不受时间和空间的限制，也没有确定的流程和步骤，自治性、自主性强，外人难以窥视和控制。而对于一些团队完成的工作，往往是多个知识型员工集体智慧和努力的结晶，难以分割，这给测量个人绩效带来了困难。

真正才华横溢的有用之才，往往又是充满个性而难以驾驭的，他们有较强的自主意识，独立的价值观，流动意愿强，要让其尽心尽力为企业服务，企业内部合理的管理模式和先进的管理思想是关键因素之一。

营造相互尊重及和谐的工作环境，实行弹性工作制。知识型员工更多地从事思虑性工作，僵硬的工作规则对他们没有多大的意义，知识型员工更喜欢工作富有自主性和挑战性，喜欢更具张力的工作安排。因此，组

织中的工作设计应注意考虑体现员工的个人意愿及价值，尽可能为员工创造一个既安全又舒畅的工作环境，在不断扩大工作范围，丰富工作内容，使工作多样化、完整化的同时，逐步实行弹性工作制，加大工作时间的可伸缩性和工作地点的灵活多变，并建立以团队友谊为重企业文化，使员工觉得工作本身就是一种享受。

改革管理制度，建立新型的企业人际关系。对于知识型员工，单纯依靠严格的管理达不到预期效果，因为即使企业采用强制手段，限制了人的行动，但企业难以控制其思维和工作成果。因此，企业应突破传统企业的思维模式，使管理方式更为多元化、人性化，以激励其主动献身与创新的精神，主要包括：在机构内部建立公平、公开、透明的“赛马”机制，让员工在既定的、大家认同的规则面前，公平、公开地竞争，在充分的发展空间

内优胜劣汰；其次，要建立健全有利于人际沟通的制度，提倡管理者与员工之间的双向沟通，靠理解和尊重，靠高尚的人格和互动的心灵建立管理者和员工之间的关系，并通过这种心灵沟通和感情认可的方式，使知识型员工在自觉自愿的情况下主动发挥其潜在的积极性和创造性。

形成完善的激励机制，激发员工的主动性和创造性。目前不少智力密集型企业在尝试风险同担，利益共享的激励机制，如合伙人制。

知识产权保护也是与人才激励机制密切相关的问题，因此，必须建立起有效的知识产权保护机制，保护知识产权的载体——个人对其有控制权、转让权和因其使用而有所获得的收益权，从而保证知识资本投资的高收益，鼓励更多的创新与发明，发挥知识型员工对企业发展的巨大作用。

精神需求是较物质需求更高层次的需求，可以持久地起作用。因此，在提高知识型员工的综合待遇时，要侧重工作满足感，包括工作的挑战性和趣味性，允许创造性和实现个人满足等内容；成绩的认同，包括同事和上司对其工作成绩的认同等非经济方面的努力。

为员工提供学习、培训机会。知识型员工的薪水和生活一般是有保障的，他们来到组织中的目的，是在争取劳动报酬的同时，寻求一种自我价值的实现，追求高层次的自我超越和自我完善。因此，企业除为员工提供一份与贡献相称的报酬外，还应健全人才培养机制，让员工能够清楚地看到自己在组织中的发展前途，使之与组织呈长期合作、荣辱与共的伙伴关系，为企业尽心尽责地贡献自己的力量。（伊英杰）

批评员工的“大道理”

俗话说，“玉不琢，不成器”。因此，作为一名管理者，如果你想让你的下属按照你期望的方式和行为来完成工作，取得预期的成果，就必须要有有效地掌握“批评”这个武器，来矫正、规范和塑造员工的行为，团队的文化，打造团队的整体战斗力。

但是，静下心来想一想，管理者们真的懂得怎样有效地批评员工吗？真的懂得批评员工的“小技巧”和“大道理”吗？

尊重个人，纠正行为

作为管理者的你，要让别人心悦诚服地接受你所指出的缺点，首先需要明白的一个“大”道理就是“尊重”：你必须从真心帮助对方进步的角度出发，用不失对方自尊的、能够给对方带来积极情绪体验的方式来给出你的批评。

我们批评员工，最根本的目的是“消除过失，而保护个人”。即：纠正员

工的不当行为，而避免攻击他的人格缺陷，避免否认他的个人价值。因此，有效批评的第一个原则就是“指责行为，尊重个人。”如果你纠正的是一个具体的行为，而不伤害他们的个人情感，他们就不会感到需要为自己辩护。

然而，批评通常就像是在木板上钉钉子，即便把钉子拔了（批评过去了），钉眼还会留在那里。因此，要想使你的批评更有效，并把这种“钉眼效应”降到最低，就需要做到另外一点：赢得员工的“认同”。即，让员工对你的批评心服口服。

“大智慧”：用心

让人心服口服也得讲技巧。老子说，“大巧若拙，意思是说真正的巧不是那种违背自然的规律，卖弄小聪明的“权谋”，而是那种顺应自然规律，使自己的目的自然而然地得到实现的“智慧”。

那么，批评员工的自然规律是什么？就是前面说的人性中最基本的渴望“被尊重”。

尊重就需要用心。即，作为管理者的你要用心了解员工的价值观，用心了解他认知事物的方式，用心选择说服他的方法。

用什么心？用谈恋爱时候对待爱人的心。如果你想对你的恋人提出批评，你会怎么做？你肯定会找一个她心情还不错的时候，用最委婉的方式，耐心地把问题讲出来，最好的结果是你正在讲的过程中，让她自己觉得自己的行为不妥。而且，聪明的批评者还会在委婉地“批评”完自己的爱人之后再带她去看看电影，或者逛逛街，或者美餐一顿，来消除那个“钉子眼儿”。

因此，当你觉得你对员工的批评为什么总是不能被他接受的时候，你不妨问自己一个问题：我批评员工的时候用心了吗？

“小技巧”

当然，管理是科学，也是艺术，员工批评也是有方法和技巧的。

1、用标杆的方法和表扬的方法，把“批评”变成“自我批评”。和好孩子是表扬出来的一样，好员工也是表扬出来的。积极引导比消极否定更能让员工做出改变。每个人都是有荣誉感的，当他知道了“好”与“坏”的区别之后，他就会自觉地进行“自省”和“自我批评”，自觉地向好的行为看齐。

2、不要总是亲自“批评”，要学会塑造团队氛围，让团队文化来矫正错误行为。要学会把你倡导的东西，那些你倡导的价值观、行为方式、思维方式，变成团队文化和氛围。这样，就能让团队的全体成员去替你“监督”、替你“批评”，而不是把“所有问题都自己扛”。

3、批评要懂得“抓大放小”，不要总是盯着一些细枝末节的“小节”不放。谁会喜欢一个天天否定自己的领



导呢？

4、做一个温和而严厉的经理。严格的要求与员工的尊重和服从并不矛盾。关键看你怎么做。如果你一开始在目标上严格要求，行为上密切关注，并及时为员工的工作行为提供支持、帮助和反馈，帮助他们完成目标，取得业绩和成就。那么他们就会在你的严格要求和必要的批评背后看到你的很多的关心和尊重之情。而有效批评的威力恰恰来自于你发自内心的对他们的关心和帮助。有效的管理者是一个严格而受人尊敬的领导。（程建周）