

用人之道 |Yonren Zhidao

“家里人”就不能用吗？

□ 卜安洵

成长的烦恼：

公司创办时，我用去了家里的全部积蓄。之后，我的哥哥、妹妹还有我爱人的叔叔都先后来帮我，在公司最艰苦的时候，这些“家里人”成了中流砥柱。现在，我的公司规模扩大了，人才引进和规范化管理成了当务之急。不少人都建议我不要再用亲属职工，避免公司成为“家族型企业”。我也觉得亲属职工确实在管理规范化过程中，产生了相当多的问题，但又难以下定让他们离开公司的决心。

我该怎么办？

解答：

全世界超过 60%的企业都是家族型企业，在西方，家族型企业的比例，比在中国还多。在大家的常识里，似乎家族型企业是粗放管理、初级发展或市场化落后的代名词。对创业型公司的人才招聘，我也一直主张“家里人”优先，“好朋友”其次，其他人最后。这似乎也是离经叛道的。

我们深受教科书的影响，这些翻译或编译过来的教科书，并不能反映市场经济环境下，企业制度和交易方式的全貌，更何况简单地抛弃了中国数千年间沉淀的社会规则和人性特征。老板做企业，成败关乎家庭。员工去做工，好坏关乎家庭。为什么一定要避开家庭因素，才能做出“成功”的企业来呢？

对大多数公司而方言，有亲属在公司是自然的，有益的。没有哪门子理论说现在要规范管理了，“家里人”就应当退出。相反，“家里人”的优势仍继续发挥，从那些全球知名的家族型企业身上，我们能得以借鉴。但相关的问题是，确实需要认真地、冷静地想一想。那些“家里人”可能带来的问题，也必须坚决地予以解决。我的建立是三只招：

一、老板当遵守规范的表率，再严令“家里人”全体遵守。必要时自罚示人，彰显法令之威。

二、约束“家里人”的高职人数。保证不少于三分之二的高管由其他投资者或职业经理人担任，同时健全约束力的决策流程、职位说明、素质模型和绩效考核制度。

三、倡导“大家庭”理念，力促充分的员工沟通，活跃公司文化。

（紧接 A1 版）

北京试点工资集体协商

北京市总工会要了解原因，并有针对性地消除顾虑、转变认识。同时，还将向外企职工讲解建立工会组织的意义、作用及会员的权利和义务，启发职工要求建会的自觉性，形成“内外合力”推动建会。

据悉，北京目前已完成流动性强的餐饮小型企业“抱团”协商、家政服务行业最低工资标准协商、农民工“亦工亦农”最低工资标准协商、以楼宇为单位的集体协商等。在试点工作中，主要围绕建立协商主体、履行协商程序等重点环节完成工资集体协商，形成能效仿、可复制、好规范的经验，今年内向全市推广。

北京市总工会的目标是，到今年年底，北京市企业法人单位建会率要达到 60%以上，职工入会率达到 82%以上；到 2011 年底，企业法人单位建会率达到 75%以上，职工入会率达到 87%以上；到 2012 年底，企业法人单位建会率达到 90%以上，职工入会率达到 92%以上，基本实现企业依法普遍建立工会组织的目标。

【延伸阅读】

解读制度试点背景

金融危机过后，经济企稳回暖，珠三角区域却出现了“用工荒”。因为资本习惯了“一言堂”，不习惯在劳资对话的平台上，通过谈判实现利益共赢。类似的“不习惯”，还有一些职工的劳动所得都是老板一个人说了算，缺少透明度，造成员工没有归属感，从业人员平均年龄低，农民工占从业人员总数比例高，一线员工工资收入低于本地区平均收入，辞职率高……如此高频率无序流动，无益于构建和谐劳动关系。

有人说，一个人思想的形成往往跟他的经历有关，这话再次在冯全服身上得到印证。“像做销售一样做人力资源”，形成这样的理念跟他做销售的经历还真息息相关。如果只是单纯地从销售部门转到人力资源部门，冯全服的认识也许不会如此深刻。正是在做销售之前担任过一段时间的公司人力资源部经理，后来转做销售，十年后再次拾起人力资源，也许是长时间的沉淀以及反复在两项工作之间的来回转换，让他琢磨出了这套可谓独特、新颖的人力资源管理理论——像销售一样去推销人力资源理念。让我们暂时忘掉冯全服的人生经历，来看看他这套理论在实践中的效果如何。

—— 编者

冯全服：像做市场销售一样做人力资源

在企业里,人力资源往往要充当销售的角色,要像销售一样去推销人力资源理念

□ 程海涛

推销人力资源理念

记者：公司出于怎样的考虑，让你出任人力资源副总裁？

冯全服：我能力并不是最强的，但这些年我坚持下来了。按照老板的用人风格，他希望有变化、有创新。如果他认为一个人在一个岗位上没有带来新观念、新思想，就不会特别满意，就会有一些相应的调整。

另外我在先声时间比较长，带的团队公司比较认可，从团队士气、绩效等方面都比较认可。

记者：需要变化和创新，言外之意是之前集团在这方面做得不够？

冯全服：公司对人力资源提出了很高的要求，我的前任在这方面也做了大量工作，比如流程、制度的完善、人才建设等，但没有最好，只有更好，追求和梦想是永无止境的。

记者：从销售转做人力资源，这个跨度其实还是很大的。

冯全服：我更多的考虑是基于集团的需要，先声集团的很多岗位我都做过，我也认为在这些岗位上做得都还算成功。以前有人问我：你究竟喜欢什么？我的回答是什么岗位都可以考虑，只要集团需要。所以我也会以这种想法去影响别人，有些时候还是需要牺牲一些个人利益，去服从组织的安排。

记者：这也是从销售转做人力资源的优势。

冯全服：可以这么说。现在我更多的会以第三者的角度去全盘考虑人的问题、事的问题、组织的问题等，如果纯粹做人力资源工作的，可能很难跳出这个圈子。

记者：上任后，老板对你提出了什么具体要求？

冯全服：上任后，老板与我做了一次长谈，有叮咛与嘱咐，也有理念与原则的指导，但没有具体要求，没有具体要求就是最大的要求。

记者：你觉得销售和人力资源有什么共通之处？

冯全服：前些天一位同事接受培训，我问他有什么收获，他回答说有一点收获——七倍理论，如果想传递一种观念，至少以 7 次不同方式、不同途径的强化才能让理念传达成功。人力资源也是如此，HR 需要传播很多理念，这些制度是死的，光有想法不够，如何让全体员工知道，这就是一个销售的过程，需要把这些理念、想法在员工中推广。现在人力资源部要发布一项制度，我要求先发到内部网站上，然后在内部论坛上进行讨论并随时跟踪，辅之以更多的形式强化推广。

突破瓶颈

记者：1990 年代末你就做过人力资源经理，和那时比，你觉得公司现在的人力资源体系有变化吗？

冯全服：应该说变化很大，1999 年先声只有 200 多人的规模，是纯粹的销售型公司。当时更多是日常人事工作，谈不上人力资源管理。现在企业文化、培训等都是独立的，有系统的人力资源管理体系。

记者：现在先声的发展到了什么阶段？

冯全服：集团在 2000 年之前一直很平稳，没什么大变化。2000 年到 2006 年上市阶段，也是集团发展的黄金期，增长比较快，上市以后到了一个瓶颈期，至少目前还处于瓶颈期。这里面的原因有很多，对我来说，如何突破这一瓶颈，老板和人力资源



人物内存

2009 年底，先声药业负责人力资源的副总裁另有他用，一时之下找不到合适人选。先声药业有个传统，公司所有的岗位都需要竞争上岗，先从内部竞聘选拔，实在找不到合适人选才会从外部招聘。最初，时任先声药业江苏分公司总经理的冯全服并没想着去竞聘这一岗位，后来人力资源部的领导找到他，希望他能竞聘。

1999 年时，冯全服担任过一段时间的公司人力资源部经理，后来转做销售，便很少再全盘去考虑人力资源问题。

冯全服回忆说，在决定竞争这一岗位前进行了仔细的梳理，忽然发现虽距最初担任这一职位已经 10 年过去了，但对于人力资源还是有很深的认识，“于是花了一晚上的时间写出一份竞争上岗报告，很有激情和想法。”

“当时我在报告里谈了公司人力资源的使命和价值观——如何让企业和个人恒久保持活力。”其实冯全服心里明白，这对人力资源来说已经是很高的要求了，很难做到，包括让组织与个人保持创新的精神，变革的心态，“但我觉得这种精神和对工作的激情是每一位员工应该具备的，尤其对此时的先声药业来说。”

冯全服在先声药业集团也算是资历较老的一批员工，1995 年结束了在南京中医药大学 7 年的工作经历，从中医药大学教务处高教研室主任的岗位走进先声药业集团，“当时原本可以就任一个相对较高的职位，但我决定还是从基层做起，我相信新到一家公司从零开始，夯实基础，没什么坏处。”

出任江苏分公司总经理之前，他还担任过北京分公司总经理一职，加上之前企业文化部、市场广告部、总经理办公室、人力资源部、商务部、医院部等多部门工作经验，由他出任人力资源副总裁一职，可谓实至名归。



的同事都还很困惑。

记者：从人力资源方面来看，优势和弊端有哪些？

冯全服：好处是系统性地强化了集团绩效管理，强化了细节管理，得以让更多的理念转化为具体行动，比如干部管理一直在尝试建立一种机制。但我们的管理力量比较弱，后备梯队建设不足，一直在推进，在推进过程中存在一些问题，一是人才不够，二是存在结构性人才短缺，具备管理才能的人才，他们不愿意去外地工作，流动性不够，整体调配性差。所以要在理念上进行引导，在制度上进行保证，比如将这一机制与晋升、薪酬等挂钩。

记者：“瓶颈期”表现在哪些方面？

冯全服：我认为最大的表现是很多人沉溺于过去的成功。《毒苹果》中说，失败的企业都是从成功开始，成功可以摧毁一个人或一个企业洞悉改变的能力，也会破坏一个人或一个企业寻求创新的动力，让人变得自满、安逸甚至平庸。先声上市后销售、利润增长明显放缓，最近几年的增长率只有百分之十几，与前几年相比有较大的回落，除部分特殊原因外，员工士气不高、内部流程繁琐、部门本位主义、合作沟通不畅等密切相关，如何让销售更加专业化、学术化也是一大问题。

记者：这些问题也和组织老化有关吧。

冯全服：我想是有一些关系的。现在组织有些庞大，很多企业通过增加人员、增设组织机构等方式来表扬自己，人员增加后内部成本增加，本位主义严重，管理人员思考问题的方式在发生着变化，会以自己部门利益为先。我想这些现象在先声也不例外。

记者：想到解决办法了吗？

冯全服：就是我提出的如何让组织与个人保持活力，这一点恐怕要从公司的价值观、理念做起，我现在正在做的一件事就是把先声理念变为行动。

“杀手 + 伯乐”

记者：和过去做销售相比，你现在的心态有什么变化？

冯全服：人都有连续性，我从不抱怨，骨子里就没有牢骚、抱怨的元素，我总是积极面对工作与困难，这一点上几乎没有变化。我也经常拿这些与员工沟通，他们慢慢也了解我，所以我带领的团队也很少抱怨，而是以积极和进取的态度去解决问题。

单纯从销售与人力资源岗位来说，销售讲究以绩效为导向，达成目标，围绕绩效去考虑人才培养问题。我个人是比较典型的示范型风格，比较主张沟通，销售过程的沟通，比如做销售时我归纳的“N+1 式”沟通，所谓 N+1 中的 1 代表基层员工，N 包括我、员工主管或主管的主管，几个人就员工工作中的问题进行分析，这种方法能够快速了解市场信息，快速决策，对基层

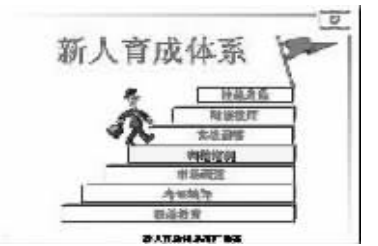
代表也是很好的辅导与实践训练。同时我对自己的要求很高，对个人的行为、绩效、工作标准都很高，同时以要求自己的方式去要求他人。

记者：现在你也依然强调沟通？

冯全服：我一直倡导沟通无限，但出任副总裁后事务性工作多了，需要沟通的对象也多了，现在的个人沟通频率已经远不如过去多了，所以我更强化形成一种沟通制度，在整个公司推广。很多企业倡导快乐工作，我觉得完全快乐、轻松是很难做到的，要给压力、给方法、给资源，沟通的目的就是让员工掌握方法，获得资源。员工有任何问题都可以找我沟通。

记者：你上任后还做了哪些调整？

冯全服：做的调整还是很大的，比如在绩效考评上我们做了区别化考评，是一种强制性考证方式，全员考核，20%是优秀的，70%是中间的，10%要淘汰。另外一个大动作是定编，很多人觉得定编是国企的事情，但在先声也存在。很多部门领导把工作职责细化为岗位，导致人员不断增多，所以我的第一个目标就是在现有编制上控制在 10%。这是一项非常难的工作，为此我在高层会议上发了好几次火，大家都觉得先声人多，但却没有哪个部门的领导站出来说自己部门人多。没办法，我先从人力资源部开刀，从 23 个人缩减为 16 个人，人少了，但工作效率却提高了。现在除了财务部超编 1 人外，其他部门都精简到了一个合理标准。



记者：这样大幅度的裁员精简，别人会理解吗？

冯全服：至少现在看来还是比较认同的，实际上我们不是简单的裁员缩编，而是结构性调整，另外在这方面我是爱憎分明的人，对事不对人，不会以个人好恶为标准，先从我自己的部门入手。所以最初我就给自己有了明确定位，首先我要做杀手，将臃肿的机构变的精简高效，裁掉一批不思进取、碌碌无为的人。其次我要做伯乐，挑选一批真正有能力的人到关键岗位，以及各层级管理岗位，让优秀人才脱颖而出、茁壮成长。

2006 年，先声在销售领域经历过一次大的变革，这一次转型我们培养了 10 多年的员工都被剥离了，这对先声是很大的损失。虽然 2008 年重新建设销售队伍，但发展仍滞滞后。所以今年特别注重后备人才的选拔与培养，每类岗位高管强制性要求随时有 20%的人补充上来。

记者：除了关注“人”外，你还关注什么？

冯全服：除了关注“人”，我还是关注“人”。人力资源最重要的，是要关注员工的关注，如果你对员工的需求、愿望一无所知或置若罔闻，人力资源推行的规定和制度是不会得到员工认同的。当然，我现在仍会关注事，因为通过制度与流程的完善，会影响到更多的人和事，所以我强调一些具体的事。

记者：经过这番动作，现在先声的组织是否比以前更顺畅、更活跃了？

冯全服：很难说立竿见影，体系庞大时要想改变很难，所谓船小才好掉头，好在我们正在努力，一步步朝目标迈进。

记者：听你讲了这么多，我觉得

先声其实还是有一些国企的元素在里面。

冯全服：我们的前身就是从国企改制而来的，可能不自觉地传承了国企元素。我们目前的组织比较多，并不是因为留下过多的国企烙印，而是面向未来，面向发展的，所以现在来看这样的组织机构设置比较有前瞻性。

记者：你的前任是空降过来的高管，是不是也有水土不服的原因？

冯全服：先声的文化包容性很强，先声一直强调“我们需要比我们更强的人”，所以先声不断有优秀的外部人才引进，对外部来的高管，周围的人也会尽力辅佐、配合他的工作，所以不存在水土不服的问题。我认为外部人才和本土人才最大的差别在于，他们的专业性强、敬业，但弱势在于他们的理念在执行上力度不够。从集团层面来讲，到了 VP 这个级别，需要大胆决策，不决策就是不作为。这是一个根本问题，做得对不对是一回事，做不做是另一回事。

记者：现在你还经常思考什么？

冯全服：思考更多的还是人，我所有的精力都放在人上，比如招聘、留用、后备梯队的建设，让管理者随时能补充进来。此外保持组织活力等也在关注，所有推进的项目都是围绕人来做的。

记者：你对人力资源的理解更多来自于哪里？

冯全服：我很少接受培训，更喜欢自己看书，自己去感悟和领会，从书那里获得。另外实践是最好的老师，有的人把工作当成工作，这是非常可惜的，人一定要学会总结，完成一件事或一个阶段过后，要进行一次总结。我是个擅长反思的人，我的座右铭之一就是“一日三省吾身”。我在招聘时也会把一个人是否具备反思能力作为衡量人才的标准，我觉得反思的过程就是很好的学习。当然，还有其他非常重要的途径，比如说与同行交流、与同事交流、与比自己更强的人交流，也能加深你对人力资源的理解。

记者：看来你还是希望能在这个位置上做一些事情的。

冯全服：人力资源的挑战性很强，我是一个有激情的人，是一个敢于不断迎接挑战的人，另外，我算是比较务实的人。

记者：你认为当前最大的挑战是什么？

冯全服：目前遇到的挑战很多，有战略层面的，如组织的变革、流程的再造；有理念层面的，如创新文化的打造、核心价值观的重塑。但我觉得最大的挑战是如何对待 80 后一代，企业的未来是他们的，我们必须了解他们、关注他们。80、90 后的价值观和我们这代人不太一样，我有时会向他们提一些要求，有人就会说你不能以你的想法去约束他们。我有时就在想，是我们老了还是他们的想法太现实。我们是可以牺牲个人利益的，但他们这一代人就很现实。我现在尽量试着走进他们的世界，站在他们的角度去考虑问题，有一位我当时招聘入司的员工，临辞职时送给我一本书，就是谈 80、90 后的，他希望我读一读这本书，更多了解他们这一代人。

遗失启事

单位：成都市金牛区勇拓建筑机械租赁站

开户许可证号：J6510024183301

银行开户许可证遗失。