

用人之道 | Yonren Zhidao

发现“呆若木鸡”的人才

田成杰

断章取义，望文生义，致使现代社会对古典文化的理解有很多曲解，甚至完全弄反了先哲们的初衷。呆若木鸡就是一例。

「含义」

呆得像木头鸡一样。表示十分愚笨，也形容因为害怕或惊奇发呆的样子。

「点评」

按庄子的原意，“呆若木鸡”其实是一种修炼的“境界”。在他看来，外表活蹦乱跳、骄态毕露、强悍伶俐的鸡，并不是最厉害的，而目光凝聚、内蕴真气、纹丝不动、貌似木头的鸡，才是真正的“鸡”林高手：到了这种境界，不必出招就足以令别的鸡望风而逃了。庄子这则寓言很有趣，同时也表达了深刻的哲理，让人不由得想到古人所说的“大智若愚”、“大巧若拙”、“大勇若怯”。只不过与这些词语相比，“呆若木鸡”已经没有了丝毫褒奖的含义，反而成了一个代表“呆头呆脑、痴傻发愣”的、彻头彻尾的贬义词。

抛开“呆若木鸡”的原意，用外表来判断一个人的能力仍然有失偏颇——只可惜，现代社会这种趋势越来越明显。有些人为了快点出名，不惜故意制造一些丑闻；有的企业为了知名度，不惜做广告恶心你一把！而有些飞黄腾达者，也是阿谀奉承、巧言令色的人！这些，都与重修养、轻外在的“木鸡”精神背道而驰——在这样的观念下，能“歌”善“秀”才是最重要的——这也就不难理解“呆若木鸡”何以会成为完全贬义的了。

真正的用人之道是把合适的人用在适合的地方，即使是真正的“木鸡”，你用它来做玩具，它便有了用武之地，成了“才”；如果你非得让它去下蛋或报时——你还说这是鸡应该做的——它们就变成了废物。更何况，我们身边的“木鸡”更多的只是“若木鸡”，花言巧语并不是他们所擅长的——那样的话也就不是他们了，能不能挖掘、发现并充分地利用这些人才，是领导者的一项关键职责。

可见，无论你是能“歌”善“秀”者，还是属于“木鸡”、“若木鸡”们，其实并非问题的关键——如何区分周围的人，根据他们各自的特点发挥他们的作用和特长，才是根本所在。从这一点来看，是否“呆若木鸡”已经变得并不重要了。

职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容

长虹：构建以“3P”为核心的 HR 体系

杨斌

拥有品牌价值 58325 亿元，世界品牌 500 强企业——长虹，积极引入现代人力资源战略管理理念，构筑以“3P”（职位管理 Position、绩效管理 Performance、薪酬管理 Payment）为核心的人力资源管理体系，并在实践中推广应用，在实施现代企业人力资源管理进程中，迈出了重要的一步，让人力资源管理活动成为各级管理者的一种习惯。

职位管理是基础

大大小小的职位组成了整个组织结构体系的细胞群集，职位管理也是一切人力资源管理活动的源头。长虹在人力资源管理活动中，形成了一套符合自身特色关键职位的后备人才选拔与培训方案，并作为长效机制运行。通过任职资格审查、能力素质测评、潜力评估、并参考最近 3 年绩效档案结

截至 10 月 25 日，理光在深圳子公司理光越岭美停工超过 10 天，但公司发言人称目前此事已得到解决。

公司发言人表示，目前该工厂运行已逐步恢复正常。

此前理光越岭美宣布计划与理光数码合并，由此引起劳资纠纷，员工 10 月 13 日起停工。

发言人称员工提出了薪资要求，但他不愿透露细节。他表示，公司不清楚员工为何停工，虽然公司合并，但员工的职位和工作条件都是有保证的。

“停工过程一直相当文明”

据《南方都市报》报道，10 月 20 日，记者赶到福永新和社区理光工业园，工厂显得比较平静，但停在园内的警车以及门口十多名安保人员却显示里面事态的紧张。上午 11 时左右还有部分员工爬到厂方的楼顶，但很快便被劝下。“从 13 日开始停工，已经 7 天了。”在门口小卖部逗留的员工透露，



“目前厂里面正为了此事焦头烂额。”

据工业园内员工刘先生反映，理光越岭美和理光数码原本是同在理光集团下的两家子公司，在 2005 年和 2008 年先后迁入理光工业园。今年 10 月初的时候，他们突然得知两家公司很快将会合并，理光越岭美的员工们开始焦躁不安，认为理光集团有

必要对他们进行工作年限补偿以及职业风险补偿。

“还有一些平常的小矛盾一起被激发，1000 多名中低层员工都开始全面停工了。”该员工透露，他们停工过程一直都相当文明，只是在车间逗留不开工而已，没有太多过激的举动。

对话 | Duihua

遭遇集体停工 企业如何处理？

南海本田事件之所以没有激化矛盾，最后和平解决，和正确的处置态度密切相关。企业如何处理集体停工事件？

作为南海本田事件的亲身经历者及我国集体劳动争议权威的研究者，常凯接受了记者的采访。

记者：怎么看待停工？怎么处理类似的集体劳动争议？

常凯：停工问题在市场经济条件下，它应该是一个正常的现象，它是劳动者在处理劳动争议当中表达自己诉求的一种手段或者方式，这种手段更直接的意义在于增强劳动者的影响力和威慑力，而不是直接地为了破坏经济。停工事件如果处理得不好，会引发更严重的社会问题，如果处理得当，会促进劳动关系的改善和企业管理的改善。

中国目前正在由个别劳动关系向集体劳动关系转变。今年发生的多起罢工潮，与劳动合同法未能有效实施有直接关系。劳动者已经意识到只



靠劳动者个人无法实现自己的利益。劳动合同法规定了但老板不执行又能怎么样，劳动合同法也靠不住。还得团结起来用集体行动向老板争取自己的权利。

记者：作为亲身经历和处理南海本田停工事件的当事者，您如何看待它的价值和意义？

常凯：南海事件政府的做法是促进劳资双方去谈判，而不应该单方面的，或者压制雇主，或者压制工人，这都是不合适的。在这方面，经济问题就是经济问题，不要扩大化，不要政治化。所以我一直在主张，要理性对

待，要法制解决，市场经济下，停工问题并不在于它不发生，而是事前要尽可能减少或者避免，发生了以后，我们要理性对待，法治解决。

记者：目前中国劳动力的供求关系是不是发生了根本的变化？

常凯：我觉得目前中国劳动关系正由个别劳动关系向集体劳动关系转型。劳动合同法调整的个别劳动关系仅仅是基础，那么核心调整应该是工人集体的这种调整。如果做一些国际性的比较，中国现在劳资关系和劳动法制的发展阶段，基本上相当于美国二十世纪 30 年代左右，日本是五六十年代，韩国是七八十年代的水平。就是由个别向集体调整，劳动法治正在形成。美国制定的劳工关系法、劳工标准法，日本宣传实施劳工三权，成立工会，台湾地区的劳动基准法，很显然这些东西我们可以作一

薪酬福利并不是留住 80 后首要因素

全球知名人力资源服务公司 Kelly Services 日前在中国区发布的《2010 年全球雇员指数报告》调研显示：中国的 80 后雇员更渴望薪酬中的短期激励部分，也最青睐更健康、更有趣以及更具弹性的工作体验，薪酬并不是主要的留人因素。该报告是 Kelly Services 针对全球范围内包含

北美、欧洲和亚太地区的超过 13 万名雇员的调查结果。

Kelly Services 上海区总经理王韬指出：“调查显示，中国区雇员较其他国家更注重企业年度分红及绩效奖金等薪酬中短期激励部分，一方面由于看好近期的经济形势，更多的是出于对风险保障的担心，他们认为短

期现金回报更加安全。”

王韬认为，中国 80 后雇员由于以下原因对于短期激励的渴望高于 60 后、70 后及 50 后雇员而排名第一。

外部原因包括：持续的经济增长带来了生活成本的提高；80 后雇员的实际收入水平相对较低；社会舆论对年轻商业成功者的大量宣传，使 80

后对短期实现财富的渴望不断提升。

内在原因则包括：80 后较其他两代雇员具有比较鲜明的特点，注重个人受益，分享意愿弱；注重短期回报，看重实惠；喜欢与其他人比较；超前消费观念与消费能力的差距；对自己感兴趣的工作效率很高，但合作精神差，集体观念较弱。

有效施行薪酬管理，应遵循“一个前提、二个公平、三项匹配”，应满足公司财务支付能力的要求，兼顾企业内部及外部相似岗位员工的薪酬水平，实现个人薪酬与岗位相对价值、工作绩效以及薪酬总额与公司效益相匹配。总之，要围绕促进公司战略和业务目标实现，充分发挥薪酬管理的激励和保障作用。“为岗位付薪、为能力付薪、为业绩付薪”，长虹人力资源资深人士在进行员工培训时一语道出了长虹的付薪理念。

人力资源管理是一项系统工程，各专业管理模块也有着必然的联系，其中，职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容。着力构筑以“3P”为核心的人力资源管理体系，在企业发展的遥遥征途中，将会起到举足轻重的作用。

位进行价值评估，形成职位矩阵，规划职级职带，确立各职位序列的薪酬水平。

有效施行薪酬管理，应遵循“一个前提、二个公平、三项匹配”，应满足公司财务支付能力的要求，兼顾企业内部及外部相似岗位员工的薪酬水平，实现个人薪酬与岗位相对价值、工作绩效以及薪酬总额与公司效益相匹配。总之，要围绕促进公司战略和业务目标实现，充分发挥薪酬管理的激励和保障作用。“为岗位付薪、为能力付薪、为业绩付薪”，长虹人力资源资深人士在进行员工培训时一语道出了长虹的付薪理念。

人力资源管理是一项系统工程，各专业管理模块也有着必然的联系，其中，职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容。着力构筑以“3P”为核心的人力资源管理体系，在企业发展的遥遥征途中，将会起到举足轻重的作用。

人力资源管理是一项系统工程，各专业管理模块也有着必然的联系，其中，职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容。着力构筑以“3P”为核心的人力资源管理体系，在企业发展的遥遥征途中，将会起到举足轻重的作用。

人力资源管理是一项系统工程，各专业管理模块也有着必然的联系，其中，职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容。着力构筑以“3P”为核心的人力资源管理体系，在企业发展的遥遥征途中，将会起到举足轻重的作用。

人力资源管理是一项系统工程，各专业管理模块也有着必然的联系，其中，职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容。着力构筑以“3P”为核心的人力资源管理体系，在企业发展的遥遥征途中，将会起到举足轻重的作用。

人力资源管理是一项系统工程，各专业管理模块也有着必然的联系，其中，职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容。着力构筑以“3P”为核心的人力资源管理体系，在企业发展的遥遥征途中，将会起到举足轻重的作用。

人力资源管理是一项系统工程，各专业管理模块也有着必然的联系，其中，职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容。着力构筑以“3P”为核心的人力资源管理体系，在企业发展的遥遥征途中，将会起到举足轻重的作用。

人力资源管理是一项系统工程，各专业管理模块也有着必然的联系，其中，职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容。着力构筑以“3P”为核心的人力资源管理体系，在企业发展的遥遥征途中，将会起到举足轻重的作用。

人力资源管理是一项系统工程，各专业管理模块也有着必然的联系，其中，职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容。着力构筑以“3P”为核心的人力资源管理体系，在企业发展的遥遥征途中，将会起到举足轻重的作用。

人力资源管理是一项系统工程，各专业管理模块也有着必然的联系，其中，职位、绩效、薪酬三大模块是人力资源管理最核心的内容。着力构筑以“3P”为核心的人力资源管理体系，在企业发展的遥遥征途中，将会起到举足轻重的作用。

名不愿意透露姓名的员工表示，公司已经开始开除部分停工员工。

（本报综合）

链接 | Lianjie

企业名片

1936 年，理光株式会社在日本东京成立。目前，理光已在全球 150 个国家和地区拥有分支机构。理光集团为日本的事务机器及光学机器制造商，世界五百强企业之一。市井清在 1936 年成立理化学研究所，研究所主要研究理研阳画感光纸，1963 年正式易名为理光，并在同年成立香港分公司。现在理光的主要产品包括影印机、传真机、打印机等文仪器材，文档解决方案，以及轻便型数码相机。

集团在深圳有理光越岭美科技有限公司、理光数码系统设备有限公司以及理光工业发展有限公司三家子公司。

（紧接 A1 版）

1.1 亿万科股权激励 应对市场调整

举例来说，如果万科于 2011 年 4 月 1 日进行期权授予，则 2010 年为基准年，如在 2011 年完成了一次股权融资，募集资金净额为 2010 年净资产的 20%，则第二个行权期行权条件中，2012 年较 2010 年的净利润增长率要求由原先的不低于 45% 提高到不低于 65%，第三个行权期行权条件中，2013 年较 2010 年的净利润增长率由原先的不低于 75% 提高到不低于 95%。

谭华杰解释说，进行这种调整的目的是为了突出对内生增长的要求，明确了不能以依靠股权融资实现的外延式增长来代替内生增长。

激励计划不会因调控而改变

2010 年 4 月及 9 月，国家两次密集出台房地产调控政策，尤其抑制投资性购房需求的措施，力度之大为历史上前所未有。选择在这一时期推出股权激励方案，是否意味着万科的管理团队有充足的信心应对市场调整？

这一点似乎可以从万科近期的销售业绩中得到佐证。今年以来，依靠“不囤地、不捂盘、不当地王”的基本策略，万科在变动的市场中仍然保持着比较理想的销售速度，1-9 月，万科累计实现销售面积 6011 万平方米，销售金额 7142 亿元，销售金额已超过 2009 年全年。

不过，在谈及后续市场形势时，谭华杰表示，公司有信心继续跑赢大市，但政策的影响不可低估，实际上 9 月底政策出台以来，市场的整体销售速度已经开始明显放缓。

他认为，未来对房地产行业的调控将成为一种常态，行业的周期性调整难以避免，但正因为如此，企业更需要建立立足长远的激励机制，这一目标并不会因为市场环境的变化而改变。这一机制一方面会增强股东对公司的信心，另一方面，也有助于管理团队在应对市场挑战时更好的发挥积极性。

【链接】

王石获 660 万股期权

据了解，这次股权激励计划中，万科董事会主席王石将获得 660 万股期权，占本次拟授予期权比例的 6%，总裁郁亮获得的期权数为 550 万股，8 位执行副总裁每人获得的期权数则为 220 万股，再加上董秘谭华杰的 160 万期权，万科的核心管理团队共拟取得 3130 万股期权，占本次拟授予期权比例的 28.45%，余下额度 7878 万股期权则将分别授予余下的 840 位万科员工。

（本报综合）