

名企用人
 |
 MingQiYongren

松下用人智慧——“70%用人法”详解

□ 禹志

松下电器的创始人松下幸之助先生,被日本称为“经营之神”。他在用人方面有其独到的理解。我们可以把他的思想总结为:糊涂用人智慧——70%原则。

一、70%原则聘用人才

松下对 70 分左右的中上等人 才较为偏好。这与松下公司的发展有关。松下电器创业之初,公司的名气还不 大,它只能吸收三井、住友、三菱等大企 业所不要的人成为职员。松下认为,他的 事业迅速成长,是这些被视为次级人才 的人一手建造出来的成果。

其实,“70 分人才”有其独特的优势。

第一,他们一般很容易融入团队。那种“顶尖”人才才高八斗,学富五 车,难免有高高在上之感。而“70 分人 才”就不一样了,他们常常低头思考自己 的不足,希望借助团队的力量使自己成长, 所以他们能够很好地融入团队。

第二,他们有追逐“顶尖”者的动力。在 公司里,无论是工作中,管理中还是业务上 存在你追我赶绝对是好现象。“70 分人 才”正是以“顶尖”者为目标,苦苦地追 赶。

第三他们心存感激,更加忠诚于公司。主 管常常有这样的感觉,“顶尖”人才常常 难以管理或不知道用什么方法去管理。而 70 分的中上等人 才就不同,他们认为他们能够取得今天的 成绩,与主管和公司对他们的培

通过 70% 法则,在 70% 的层面上 获得均衡和发 展,派生出独特 的人力资源管理 产品,可以有效地 处理和解决用人 中的矛盾问题。

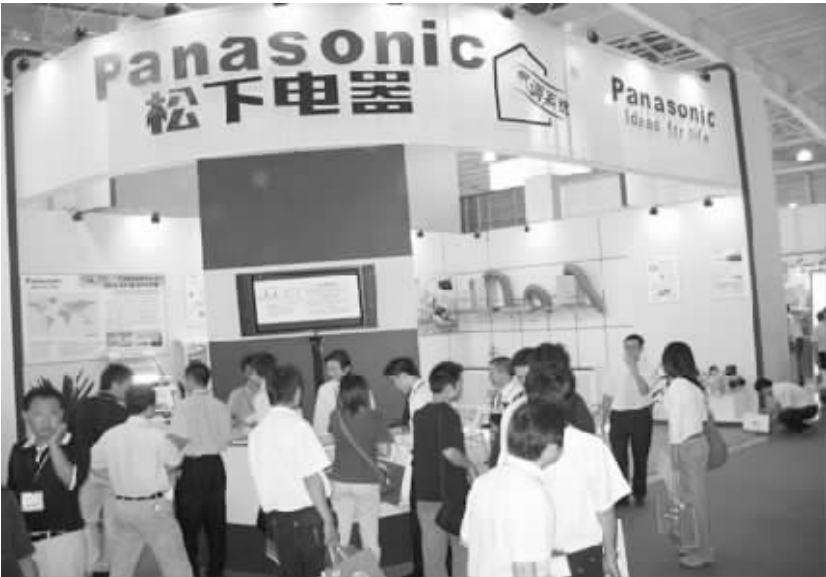
养和器重是分不开的。于是他们心存感激,更加忠诚于公司。

二、70%原则使用人才

主管在用人的时候,常常有所顾虑,因为不清楚这个人是不是能够胜任 这项工作。松下认为,对员工是否能够 胜任一项工作的判断,最多只能把握到 70%,剩下的 30%就只能在他 做的时候才能发现。既然如此,主管 为什么要为不清楚这位员工是否能够 够 100%胜任这项工作而发愁呢?

三、70%原则信任员工

主管常常因为员工中出现一两个 害群之马而烦恼,于是他们对所有的员 工都抱警戒心理,不相信所有的员工。 松下认为,主管应该有很宽广的胸怀,



不要为一两个害群之马而整天不开心, 并且丧失对所有的员工的信任。如果 公司的员工中 70%是值得信任的,主 管就应该相信的员工的整体,就应该以 此为基础对公司进行管理。

四、70%原则发现员工的优缺点

一个主管要懂得去欣赏你的下 属,应该以 70%的眼光去看员工的优 点,以 30%的眼光去看员工的缺点。 笔者常常在课堂上与学员们讲这样 一个道理:不论你用哪根指头指向别 人,你都有四根指头在指着自已。这 就告诉人们我们不要一味指责别人 的缺点和不足,更要懂得自我批评和 检讨。我们不妨用 70%的原则去分 界,以 70%的眼光去看员工的优点, 以 30%的眼光去看员工的缺点,在阳

光下看人,会让所有的人变得更加阳 光灿烂。

五、70%原则授权

70%原则授权,即放 70%,管 30%。松下认为,主管授权之后,不 能过分干涉,要宽容到 70%的程度。 但如果发现与总体方向不符时,则应 该提醒,否则,就等于遗弃了自己所 慎重选择的人才,不关注他们的成长, 并且没有承担起主管授权后的终极 责任。所以主管要管 30%,否则就 是一种极为不负责的作风。70%原 则授权,才能够让被委任者既能发挥 主观能动性,又不至于完全脱离控制, 发生大的错误。

六、70%原则获取员工的满意度

人生不如意之事十之六七。在主 管获取员工满意度方面也是如此。松 下认为,一般来说,在十个部属中,总 有两个和我们非常投缘的;六七个顺 风转舵,顺从大势的;当然也难免有 一两个抱着反对态度的。也许有人 认为部属持反对意见,会影响到业务 的发展,但在松下看来,适度地容纳 不同的观点,反而能促进工作更顺利 地进行。

七、70%原则与薪酬策略息息相关

企业薪酬设计策略有三种即: 领先型、跟随型、落后型。毫无疑 问像微软、IBM、HP 等公司都采用 领先型薪酬策略,当然他们对人才 的标准要求也是领先的。而松下的 薪酬策略可能不是行业的 NO.1,可 绝对有竞争力与吸引力,对 70 分 的人才就更加有吸引力了。70 分 的人才有很多发展的空间和学习培训 的机会,因此对薪酬倒不是十分在 意,关键看事业发展和个人成就的实 现和价值肯定。而松下跟随型薪酬 策略即节约了成本,而且使人才的 能力与薪酬合理匹配,这是一种文 化的导向,事业上永不满足,待遇 上知足而乐是一种境界。

以上七条 70%原则,是对松下 的糊涂用人智慧的部分总结及作者 的理解,它实质上是一种用人理念, 是在实践中的经验总结,是中国中 庸之道思想的扩展。说明企业主管 有时候难得糊涂一下,或许更能有 效地解决问题。



□ 迟竹疆

从零起步的美特斯邦威,老板与 员工之间也走的是一条永远延续 的路,要让自己的路能够延续,就要 坚持让别人的路也能持久,周成健 坚持的

就是这种普及的感觉:公司内 200 名 管理人员 80%来自外地,所有的工作 人员到了这个大家庭,就是其中的一 员,公司内部严厉禁止用“打工”、“外 来人员”等词汇对待员工,而在公司高 层则严厉禁止自己的亲戚进入——只

美特斯邦威:不寻常的凝聚力

有这样才能形成美特斯邦威的凝聚 力。周成健的坚持成就了四个不寻常:

第一,不寻常的“情谊”。2001 年 6 月,杭州分公司的一位安徽籍员工接 到家里急电:患肺癌晚期的父亲病危。 在他急急匆匆赶回安徽农村老家后的 第三天,一件令全村老少惊讶的事情发 生了:公司总经办的同志带着周成健 的口信与慰问金来到他的家中。原来, 出差在省外的周成健得知这个消息后, 马上用手机给公司打电话落实慰问等 事。

第二,不寻常的“留人方式”。1998 年,公司拿出 300 多万元,买了 20 套 商品房分给 20 位业绩突出的外地员

工,而且都给他们办好了产权证。这件 事在当地引起了不小反响。如今,有 20 多位外地员工通过公司帮助,将户 口落在了温州。同时,对符合条件的公 司员工全部实行养老保险金、住房公 积金等福利待遇,使一大批人才在企 业稳定发展。

第三,不寻常的“育人方式”。1996 年的一天,周成健对当时在配送中心 担任计划分析员的王泉庚说,手工统 计、传真的销售报表不及时,能不能 使用一套连锁信息管理系统?王泉庚回 答:现在市场上的产品都不太适应我 们企业。周成健说:“给你 200 万元去 试一次,允许失败。”王泉庚埋头钻研

了一年,终于成功地开发出一套信息 管理系统。王泉庚也当上了分管信息 的副总经理。

第四,不寻常的“创新力”。美特斯 邦威公司的核心竞争力就在于设计领 先与品牌塑造。谁也不会想到,位居 上海的美特斯邦威设计中心拥有 300 人,“领衔主演”——设计中心主任却 是一个 1997 年才从北京服装学院毕 业的尹剑侠。为了让尹剑侠保持持久 的创新力,周成健规定他每个月至少 到欧美考察一次。如今尹剑侠带领的 设计队伍一年开发新款 1000 个,成 为引领国内休闲品牌潮流的创新团 队。

用人之道
 |
 YonrenZhidao

鱼与熊掌兼得 智联招聘念好“人才经”

□ 张瀚宇

“一个公司要想赢,归根到底赢在 人上。”赵鹏把扭转 12 年连续亏损局 面的成功归因于此。

“公司已经连续亏损了 12 年,不 能继续这样。”智联招聘(以下简称智 联)前 CEO 赵鹏说。2010 年第一季 度开始,公司实现扭亏为盈,同比净利润 增长超过 5000 万元,结束了连续亏 损 12 年的历史。截至 2010 年 6 月,公 司账面上增加了 1 个多亿。“一方面 我们做了正确的事情,一方面运气也 不错。”

“以前的智联,是一个什么样的公 司?面临的发展机会不小,自身基因也 不错,但是之前‘身体状况’欠佳。”为 了解决公司人力资源负消耗过大这个 “大拖斗”,新添了销售进程管理和资 源配置两个“轮子”,提高了人均贡献 率,带领企业走出高消耗、高增长、高 亏损的怪圈。

“四个轮子”同时驱动

2009 年以前,智联每年的网络招 聘销售额增长率连续 4 年达到 80% 甚至以上,但是亏损也居高不下,企业 的盈利水平极低。“在企业高速增长 的过程中,出于扩大盘子、拉动市场的 需要,是可能存在亏损的。但是,这不

意味着内部运营效率没有提高的余 地,更不意味着提升内部运营效率不 重要。这个事情,对任何一个企业,哪 怕再好的商业模式,再高的市场地位, 都是当务之急。”

面对内部考核,对外战略都习惯 了单一追求销售收入增长的一支队 伍,如何在内心实现变革,是一切的开 始。上任后不久,赵鹏组织了一场“神 仙会”,以明确企业的目标。“一定要 迅速扭亏为盈。没有盈利能力的企业, 去追求行业领先,只能是死得更快。” 赵鹏强调。

赵鹏将过去的企业发展比喻为两 个轮子的马车,一个轮子代表始终高 昂的士气;另一个代表强力的品牌拉 动。要实现扭亏为盈,靠两个轮子是不 够的。赵鹏与团队一起,找来了另外 “两个轮子”。

“第三个轮子”是销售进程管理, 向 25 个分公司 1600 名销售人员的时间 管理要效率,“没有过程的销售管理 相当于没有管理,销售进程管理的核 心是时间管理。”赵鹏看重员工每天 作用于生产力和业务本身的有效时间。 “第四个轮子”则是资源配置。作为人 力资源服务类企业,公司具有数百万 的客户资源,强化以客户资源或市场 为导向的销售模式显得尤为重要。“后 面这两个轮子是向管理要效率。”

新策略带来公司业绩的扭亏为

盈,赵鹏将其归结为“运气好,所谓天 时、地利、人和”。

赢在“人”上

赵鹏始终强调着这样一个理念, “一个公司要想赢,归根到底赢在人 上。”作为人力资源服务类企业,赵鹏 有着自己的用人标准。“在利益驱动 和价值驱动这两种成就动机之间,具 备价值驱动的人才才是我们愿意花时 间和精力去培养的。”“名与利,人人 都要,但名利是附着于自身价值之外 的皮毛。”

虽然不是每位团队成员都能理解 赵鹏的用人标准,但赵鹏还是坚信要 使企业基业长青,必须是“志同道合 者久”。“我更希望通过公司的培养, 尽量多的员工能够在公司找到合适 的岗位,其他事情免谈。”

除了人岗匹配,人与人之间“气 场”的契合度也是赵鹏比较关心的。 “团队中建立‘当面提醒,背后维护’ 的沟通规则,不管初级销售人员还是 中层管理人员,大家都是为了工作, 没有什么说不开的,切忌把问题复杂 化。”彼此建立信任才有“人和”,企 业才能实现可持续发展。

为了创造和谐的工作环境,赵鹏 切实地从基层管理者起开始抓培训,



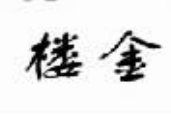
赵鹏

自 2010 年 1 月份开始,智联每个月 定期组织集团 40 多个基层销售管理 者到北京集训,赵鹏亲自制作培训教 材——“领导 ABC”,每次讲 3 个小 时,告诉他们企业现在处在一个什么 位置,如何找到公司发展与个人职业 规划的契合点等,因为智联要实现 的是员工与企业利益的共赢。”

身为拥有 2500 多名员工的公 司 CEO,赵鹏把试图解决雇主与雇员 这一对天然矛盾的努力,形象化地摆 在总部门口。这是一樽一吨重的根雕: 一只大熊,嘴里叼着一条鱼。“都说 鱼和熊掌不可兼得。鱼是企业追求的 利润目标,熊是我们的员工。企业照 顾好员工,员工照顾好客户,这样就可 以兼得了。”智联的员工每次路过这 只大熊,

都会抚摸一下它的脑袋。据说,这样 会带来好运气。

协办单位:
 
海南亚洲 制药有限公司

董事长 总经理:
 

地址:
 海口市国际商业大厦12层

电话:
 0898-66775933

传真:
 0898-66700763

闽光公司 帮员工买房 安家

□ 李玲 宋小星

姜先生是闽光公司技术部 的一名工程师,刚来厦门一年, 他就拥有了属于自己的一套房 子。在 20 万元首付款里,他获得公 司免息提供的购房首期款—— 10 万元。为此,他更加认真地工 作,为了自己刚构筑的“小家”, 也为公司这个“大家”。

同姜先生一样,闽光公司其 他 6 名技术和管理骨干也得到了 公司贴息提供的 50%借款。 “帮他们买房安家,这可让他们 安心留在公司工作。留住员工, 公司就有了未来。”

为员工买房安家

厦门闽光电气实业有限公司 是一家专业生产高低压电力 设备的高新技术企业。据公司工 会主席邱火炮介绍,从 2008 年 开始,闽光公司引进的技术人 员,但凡需要在本地购车购房 的,公司会为其提供购置房产金 额或买车费用 50%的借款,并免 除利息。“如果员工买了一套价 值 100 万元的房子,他能够缴付 50 万元,公司就帮他缴付另外 50 万元。”

当然,家的涵义不仅仅在于 房子,更多员工更看重的是孩子 的教育。为此,公司老板也不辞 劳苦,利用企业资源关系,帮忙 解决孩子就学问题。如今,闽光 公司的 30 多名外来工的孩子都 读上了公办校。

这些投入让闽光公司员工 的思维悄悄发生了变化,从“企 业要我做什么”转变到“我要为 企业做什么”。

发展与员工共享

这些年,在全体员工的共同 努力之下,创办仅 13 年的闽光 公司,发展成为福建省民营企业 100 强,公司总资产达 2.5 亿元。

公司的发展忘不了与员工 共享:新建了宽敞明亮的办公大 楼,建立了图书室和篮球场等设 施;为员工办了养老、医疗、工 伤、失业、大病统筹、生育保险 等,还为从事高危作业的人员增 买“意外保险”;每年对员工进行 一次健康体检,对患病员工进行 治疗……

为了帮助员工缓解工作压 力,闽光公司一年两次分批组织 员工公费旅游。此外,公司每年 都会为每个员工过生日,每逢员 工的生日,董事长都会亲自将生 日蛋糕及礼品送到员工手上,让 每个员工感受到大家庭的温暖。

为员工增强竞争力

在闽光公司,学习氛围一定 少不了。为激励职工成才,凡是 学习与本职工作相关的学科,公 司除了在上时间上给予必要的支 持外,还给予报销学杂费、书本 费、考试费和往返交通费用等, 对学有所成的员工,还给予奖 励。

闽光公司不定期组织中高 层领导,分批次前往清华大学和 厦门大学进行学习,提高专业知 识,进一步提升业务水平。同时, 公司也会聘请专业老师前来公 司,进行集体培训。一年下来,闽 光公司为员工培训就花费 50 万 元。

13 年来,闽光公司一直努力 着,先后获得多项殊荣:多次被 厦门市人民政府评定为“重合同 守信用企业”;2007 年以来分别 被福建省人民政府评为“福建省 名牌产品”、“福建省著名商标”、 “福建省用户满意企业”、“福建 省最佳诚信企业”、“福建省劳动 关系和谐企业”等荣誉。