从“因人设事”到“因事用人”

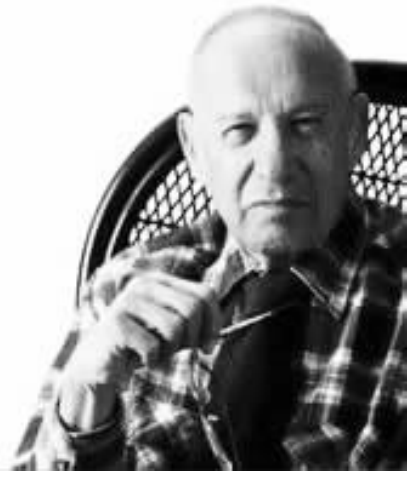
很多初创立的中国企业都是家族企业或是几个人合伙，“因人设事”是最典型的用人举措，“拉来或留住一个能人”成为许多企业实现从小到大的转变中最为显著的特点。以人为中心，是许多企业的制胜之道。但“因人设事”真得应该在企业成长过程中一脉相承吗？

也许，中国许多民企的一个失败基因正在于：企业在实现“从小到大”的跨越的时候，却忽视了从“因人设事”到“因事用人”的用人理念的转变。

现代管理学之父杜拉克就这个问题旗帜鲜明地表述过自己的观点：我们要坚持因事用人而非因人设事。

那为什么因人设事不可取呢？

其一，因人设事会导致组织紊乱。职位设计是把组织作为有机体看待的，各个职位都是相互联系、相互依存的，随意设置一个职位，必然使组织中其它职位上的人都受到牵连。所以，杜拉克说，因人设事的结果，是为了安插某一个人，一大群人都受到连累。企业家们有些爱才心切，为挽留人才而空降一个职位。殊不知，牵一发而动全身。一个职位，必然对应一个权力和责任体系，整个组织都会因为一个新的职位的出现而必须震荡和调整。当然，中国企业家经常使用虚职，但这明显地妨碍了组织的效率，影响到了原本其他职位上的人。



其二，坚持因事用人而非因人设事才能为组织提供所需的各种人才，也只有这样，“我们才能容忍各色人等的脾气和个性”。因为只有能容忍这些差异，“企业内部关系才能保持以任务为重心，而非以人为重心”。杜拉克说，只有在职位的设计和划分不以人为中心时，这种衡量才有可能。他尖锐地指出了在很多企业身上存在的一个通病：用人的时候，只考虑“我喜欢这个人吗”或“这个人能用吗”，而不会考虑“这个人在这个职位上能不能干得非常出色”。

其三，“因人设事的结果，是必将产生恩怨派系”。派系的形成必然导致群体思维，企业丧失不同的声音，将缺乏改变的能力。

当然，因人设事并非全不可取。比如对特殊才能的人才，为发挥他的长处可单独设置职位。核心人才资源带来的益处大于组织调整的损耗则可以破例。

杜拉克说要用人所长。他提出四个用人所长的原则，以帮助管理者脱离因人设事的陷阱。

第一，职位设置要合情合理。只有“让平凡人都能做出不平凡的事”的组织，才是好的组织。一个职位由几个人担任都失败了，则要考虑重新设计。常人不可胜任的职位设计是失败的，也是不现实的。想要用人，就必须让人能用得上。任何一个职位都不应当期待天才，而是要让平常人努力了都能胜任。

第二，职务要求要严格，而涵盖要广。“合理的职位，是对具有才干的人的挑战”。同时，职位的涵盖很广，可以充分激活员工，让他们“把与任务有关的优势转化为确定的成果”。

杜拉克强调，职位设计忌过于具体，员工都是普通人，不是经过特殊加工和特殊设计的人。而且，职位的要求会随环境变化而剧烈变动，如果职位要求过于具体，则适合这种特殊要求的特殊人员，极有可能在变动中马上变得不合格。所以，在杜拉克看来，职位设计严格而涵盖广，才能使人在情况有所变化时能适应新的需要。职位涵盖范围太窄，不足以对员工的能力形成挑战，其结果就是让员工不满而离职或者成了丧失斗志的“老油条”。

第三，先评价后任职。一个职位需要有人来承担时，必须先对人选做出正确的评价。杜拉克强调，“我们所能评估的，只有绩效。我们所应该评估的，也只有绩效。”他同时又指出，一个人绩效如何，只有在组织希望此人做出具体成绩的背景下，才能评估出来。

杜拉克在《卓有成效的管理者》中提出了一个有效管理者使用的评估方式，首先列出某人过去职务和现任职务所期望的贡献，再把某人的实际绩效记录与这两项期望贡献相对照，然后检讨四个问题：

（1）哪方面的工作他确实做得很好？

（2）因此，哪方面的工作他可能会做得更好？

（3）为了充分发挥他的长处，他还应该再学习或获得哪些知识？

（4）如果我有个儿子或女儿，我愿意让子女在他的指导下工作吗？

这套方式以当事人的长处为重心，以当事人能做些什么开始。这就是卓有成效的管理者在用人时的思考方式：首先考虑某人能做些什么，而不是先考虑职位的要求是什么。而且考虑时绝不会只局限于这个职位。只有这样，才能真正用到此人的长处，而非仅仅找到一个符合条件的人。

当然，杜拉克深恶痛绝一个人的品格污点。“正直的品格本身并不一定能成就什么，但是一个人如果缺乏正直和诚实，则足以败事”。

第四，用人所长，容人之短。一个人能够做什么，才是组织器重他的原因。而他不能做什么，则仅是他的限制，仅此而已。主管应该极力发掘下属的长处，使其得到应有的发展，而非盯着下属的短处，于下属、于企业都不利，这是主管的失职。

用人所长，是管理者的必备素质，也是企业有效性的关键因素。把握好因事用人，用好人的长处，只有这样，才能“用好人，做好事”，把人的优势和价值转移到其所专注的任务上，最终才能对企业业绩的提高有所帮助。 （吴明）

金融业 21 万元高居年度用工成本榜首

雇佣一个人，企业平均要花多少钱？求职者找工作，薪资待遇该提多少？记者日前获悉，2012 年度南京市企业人工成本水平发布，金融业人员以年人均人工成本 21 万多元高居榜首。

人工成本是指一定时期内企业在生产经营和提供劳务活动中，使用劳动力而发生的各项直接和间接的费用的总和，包括从业人员报酬、社会保险费用、职工福利费、职工教育经费、劳动保护费用等七大项。其中，从业人员报酬是人工成本的“大头”。此次南京市发布的企业人工成本信息，调查样本采集来源于 1022 户企业。

数据显示，金融业的年人均人工成本“最贵”，平均达到 21 万多元。其中，从业人员劳动报酬占人工成本比重达 75.35%，保险费用占人工成本比重达 12.18%。租赁和商务服务业用工最“便宜”，年人均人工成本 4.8 万多元，劳动报酬占到 70.40%。

当老板最关心的莫过于人工成本如何实现利润最大化。按照分类来看，金融和房地产行业，近年来一直是“高投入、高产出”。尽管金融业的人工成本最高，但职工也最会帮企业挣钱，去年度该行业的人工成本利润率为 235.94%。也就是说，在员工身上投入 1 块钱，就能挣到 2.3 倍的利润。

“调查公布人工成本水平，是为引导企业合理调节工资总额和人工成本，科学确定企业工资增长水平。”相关人士说，对于在职职工或是求职者，可以通过查看本行业企业人工成本状况，大致推算出本企业的经济效益，适时向企业提出调整个人工资收入的要求或建议。 （金林）

让卖风衣的人也卖好手机

近日，苹果大动作挖角巴宝莉(Burberry)首席执行官安吉拉·阿伦德茨（Angela Ahrendts）为其零售与在线销售掌舵。巴宝莉(Burberry)是英国传统风格的奢侈品牌。

阿伦德茨将在明年春天加入苹果，并兼任苹果高级副总裁，向 CEO 蒂姆·库克报告工作。实际上，库克对阿伦德茨非常看好、赞誉有加，他在致全体员工的备忘录中表示，世界上没有人比阿伦德茨更适合掌管苹果的零售业务。“阿伦德茨与我们有着相同的价值观，同样看重创新。她跟我们一样非常重视顾客体验……”

让卖风衣的人卖手机和平板，这让许多科技迷摸不着头绪。

“一个高效的企业领导者，首先他自己必须是一个 HR 负责人。”德韧汽车系统有限公司亚太区总经理、集团副总裁程杰在上海交大-法国 KEDGE 商学院和 HRoot 联合举办的 2013CEO 与 HR 战略对话论坛上对《第一财经日报》记者表示，“对领导者来说，每一个交流、每一个场合都是评估人的机会。”

适当的人与位置

不过，这并不意味着 HR 不重要，程杰表示。他曾与一个 HR 拍档在某个职位的人选问题上产生争论，后来的事实证明他的 HR 拍档意见是对的。程杰后来始终记得这位拍档当时的一句话，“一个优秀的领导者不仅要能够领导管理你喜欢的人或者为你喜欢的人工作，而且还要能够领导和管理你不喜欢的人和不喜欢你的人”，也就是说要用人长处，“又不是跟他结婚，而是要组建一个有效的团队”。

当然，在程杰看来，HR 领导者要真正意义上成为企业领导者的合伙人，首先必须懂得公司的业务，是高效的学习者，这样与 CEO 一起跳探戈才能合拍，知道和发现公司需要什么样的人才；同时可以通过改进核心团队亲和力，在团队中加入多元化的人才，让团队从不同的思维和角度把业务做得更好。他对 HR 职能的另一个期望是影响和推动企业文化，帮助公司创建良好的雇主品牌也非常重要。“要让公司的员工和前员工谈到这个公司有自豪感。”苹果公司的员工就有这样的自豪感，所以能吸引到更多优秀人才。

量化地考核一个企业的 HR，通常使用的概念是“整体质量成本”（Cost of Quality），包括工资福利、招聘人员、培训、团队培养、HR 部门成本等加在一起产生收入和利润。但在程杰看来，真正的 HR 考核，首先是看企业是否能够持续成功，正如伟大的职业经理人杰克·韦尔奇所说，“把适当的人放在适当的位置比任何的战略更重要”，一些百年老店长盛不衰，关键在于能找到合适的人。

“老中医”治未病

然而在浦发硅谷银行人力资源总经理杨鲜红看来，一个优秀的 HR 对公司的意义不止于此。“好的 HR 也跟好的老中医一样，能帮企业养生，防范企业走入不良的状况。”

特别是，当 80 后、90 后走上历史舞台，成为企业人才的中流砥柱，不少企业组织结构正发生重大变革，这或许还是组织能较好控制的，而更难控制的是，大环境、就业环境也正在发生变化，企业的“老中医”应该更加具体地做些什么，传递有价值的观点和想法。

IBM 在这方面就做了很多尝试。IBM 全球新兴市场人力资源总监周际红表示，公司在内部调查中有三个特大的发现，首先，培养创造型、全球化思维的思想领袖是 CHO 和 CEO 应该要去考虑的；其次当公司规划遇到变化，该如何进行人员的优化调配来适应市场发生的变化；此外，在自媒体时代，如何在 IBM 的人力资本战略当中体现自己的理念。

因此，“IBM 人力资本的战略之一，就是进行人才跨区域、跨国家、跨部门的发掘和培养。”周际红说，比如 IBM 新兴市场招到高潜力人才后不会直接在当地工作，可能第一站会在非洲或墨西哥生存 6 个月，第二站 6 个月到美国或欧洲，第三站 6 个月在印度或者中国。而这三轮 6 个月，他每一次的部门可能会是销售部或研发部等不一样的部门。

这些人力资本的储备和投资，或许不像业务一样能够起到立竿见影的效果和回报，杨鲜红表示：“但如果企业不做这一块，哪一天发现有问题，再回过头来做这个工作，可能永远也来不及。”

在周际红看来，知识性人才的断层问题是接下来 5 到 10 年内 HR 最大的挑战，同时也是 CEO 的最大挑战。因此，“跟 CEO 一起，把更多的精力放在未来企业领导力储备的培养上，突破我们的文化、地域以及企业内部跨部门合作的阻碍是需要共同面对的问题。” （刘琼）

吉隆矿业：强化管理促发展

赤峰吉隆矿业有限责任公司位于四道湾子镇境内，随着生产规模的不断扩大，年产黄金逐年增多，为积极寻找后备资源，延长矿山服务年限，2010 年，企业充分运用各种探矿手段，加快了撰山子金矿本区及外围探矿区的探矿进度，截至目前，探矿效果显著。

在本区探矿增储上，已完成钻探钻孔 11 个，完成工程量 4500 米，完成投资 675 万元，井下钻在阳坡八中(302 米标高)向下 230~270 米间见较强黄铁矿化花岗岩，厚度较大，矿体品位最高 15 克/吨，其他钻孔均见已知矿体的深部及两翼，初步判断规模及品位均高于浅部。同时，本区还完成坑探 8500 多米，完成投资 2550 万元，新见矿体 4 条，矿体平均品位达 10 克/吨以上。通过这些工作，本区内预计新增金金属量 1.2 吨以上。

在外围探矿找矿上，完成物探 2.1 平方公里，完成投资 150 万元；完成钻探 1200 米，完成投资 165 万元，其中外围四道沟 1 号钻孔已见细石英脉多条，初步分析资源前景较好，现 2 号钻孔正在施工中。同时，在四道沟累计完成平硐坑探 200 米，完成投资 60 万元。

截至目前，赤峰吉隆矿业有限责任公司探矿投入累计已达 3600 万元，这些积极而富有成效的工作，对尽快查清撰山子金矿本区及外围矿产资源赋存状况，为矿山发展提供后备资源，推进企业进一步扩大生产规模打下了良好基础。

赤峰吉隆矿业前身是敖汉旗撰山子金矿，2005 年 6 月改制组建了赤峰吉隆矿业有限责任公司。从 2005 年到 2008 年，公司投资 5600 万元，通过实施探矿工程增加了黄金资源储量。2009 年，公司投资 6000 万元对金选厂进行扩建，达到 500 吨/日金矿石的生产规模。

现赤峰吉隆矿业有限责任公司由两家矿山企业组成，其中吉隆矿业为母体公司，华泰矿业属吉隆矿业的全资子公司。2011 年，共生产黄金 1145 公斤，实现营业收入 3.37 亿元，实现税后净利润 1.79 亿元。

吉隆公司为谋求更大发展，从 2010 年开始运作上市工作。2011 年 4 月，完成了资本公积转增注册资本工作，2011 年年底，公司决定走重组、借壳上市的途径。市政府成立推进吉隆矿业上市工作领导小组，对公司上市工作实施专项推进。公司已于 4 月 9 日正式向中国证监会递交了申报材料，4 月 27 日，中国证监会正式下达了《中国证监会行政许可申请受理通知书》。公司 2012 年底实现了上市，通过融资平台推动企业持续规模发展，全面增强企业的综合竞争能力。

（高艳庆 宋万民）

外企面试官最爱提的十个问题

1、请介绍一下你自己。

这是外企常问的问题。外企最希望知道的是求职者能否胜任工作，包括最强的技能、最深入研究的知识领域、个性中最积极的部分、做过的最成功的事，主要的成就等。要突出积极的个性和做事的能力。

2、在学校你最不喜欢的课程是什么？为什么？

如果直接回答“数学”、“体育”之类的具体课程，还说明了理由，不仅代表求职者对这个学科不感兴趣，可能还代表将来也会对要完成的某些工作没有兴趣。外企招聘者想从求职者口里听到：我可能对个别科目不是特别感兴趣，但是正因为这样，我会花更多的时间去学习这门课程。通过这样的问题，外企可以找到对任何事情都很感兴趣的求职者。

3、说说你最大的优缺点。

外企喜欢求职者从自己的优点说起，中间加一些小缺点，最后再把问题转回到优点上，突出优点的部分。外企喜欢聪明的求职者。

4、你认为你在学校属于好学生吗？

问这个问题可以试探出很多问题：如果求职者成绩不尽理想，便会说：“我认为是不是一个好学生的标准是多元化的，我的学习成绩还可以，在其他方面我的表现也很突出，比如我去很多地方实习过，我很喜欢在快节奏和压力下工作，我在学生会组织过××活动，锻炼了我的团队合作精神和组织能力。”外企喜欢诚实的求职者。

5、说说你的家庭。

不是要探究隐私，而是要了解家庭背景对求职者的塑造和影响。外企希望听到的重点也在于家庭对求职者的积极影响。外企最喜欢听到的是：我很爱我的家庭！我的家庭一向很和睦。外企相信，和睦的家庭关系对一个人的成长有潜移默化的影响。

6、说说你对行业、技术发展趋势的看法。

外企认为最聪明的求职者是对所面试的公司预先了解很多，包括公司各个部门，发展情况，在面试回答问题的时候可以提到所了解的情况，外企欢迎进入企业的人是“知己”，而不是“盲人”。

7、就你申请的这个职位，你认为你还欠缺什么？

但精明的求职者一般不直接回答。希望希望看到这样的求职者：继续重复自己的优势，然后说：“对于这个职位和我的能力来说，我相信自己是可以胜任的，只是缺乏经验，这个问题我想我可以进入公司以后以最短的时间来解决，我的学习能力很强，我相信可以很快融入公司的企业文化，进入工作状态。”外企喜欢能够巧妙地躲过难题的求职者。

8、你期望的工资是多少？

外企喜欢直率的人，但这个问题却不能正面回答，外企希望听到：“以我的能力和我的优势，我完全可以胜任这个职位，我相信我可以做得很好。但是贵公司对这个职位的描述不是很具体，我想还可以延后再讨论。”外企欢迎求职者给其定薪的自由度，而不是咬准一个价码。

9、你能给公司带来什么？

外企喜欢求职者就申请的职位表明自己的能力，比如申请营销之类的职位，可以说：“我可以开发大量的新客户，同时，对老客户做更全面周到的服务，开发老客户的新需求和消费。”等等。

10、你还有什么问题吗？

外企不喜欢说“没有问题”的人，因为其很注重员工的个性和创新能力。外企不喜欢求职者问个人福利之类的问题，如果有人这样问：贵公司对新入公司的员工有没有什么培训项目，我可以参加吗？或者说贵公司的晋升机制是什么样的？外企将很欢迎。 （雨辰）

声 明

本报 9 月 16 日第 22 版刊登的梅、兰、竹、菊四首歌曲，系未经词作者同意被人谱曲，本报把关不严，特此声明并向词作者和读者致歉。

本报编辑部

2013 年 10 月 31 日