

人资管理进阶 拒绝“花瓶”



每个企业的资源都有稀缺性，包括最基础的人力资源。人力资源管理的核心目的就是让资源效率最大化或者尽可能最大化。和外企相比，中国企业的人力资源牌并不好；和大企业相对，中小企业的人力资源牌也不好。作为企业员工或人力资源管理者而言，不是从一个模具中诞生的工业品，每个员工有每个员工的优势和特点，每个管理人员有每个管理者的专长和风格，既不能寄希望于有完美的员工，也不能寄希望于有全面的管理人员。

因此，在现实的企业中，很多企业在人力资源管理方面，尤其是“四定”方面(定事、定人、定岗、定编)上仍存在不少问题：有的企业人员过剩，大量冗员不但没能给企业带来应有的效益，企业一面大声呼喊没有人才，另一方面却将很多有才能的人闲置起来，反而成了累赘；还有一些企业人员散漫，工作松弛，生产效率低，在企业管理当中岗位设置倒是很全，看上去很像大公司的样子，可主要出力的人整天忙死，其他人都闲死；更多的是人力资源管理不够完善，部门设置重叠，打肿脸装胖子，无法提高员工积极性。人力资源管理的规划与实施中看不中用，成为看上去很理想化，很美的“花瓶”。

因此，就很多企业的人资管理来讲，越是牌不好，就越需要更用心，在企业当中各个岗位的人员设置一定要合理科学，这样才能让企业长期稳定的发展下去，也只有这样才有可能在竞争中取胜。

人员设置的误区及障碍

人员设置是企业人力资源管理工作中的一项基础性的工作，它涉及企业任务目标的落实、人力资源的有效配置，既可以提高企业效率，也可以有效降低企业的管理成本。即使是这样，仍有很多企业的管理者在人员设置工作中走入误区。

1、标准盲目“一刀切”：和人力资源管理的其他模块一样，人员设置工作往往因为企业的差异性导致没有固定的模式，哪怕是同一发展阶段的一行业内的同类型企业，他们的人员设置往往因为企业内部流程、设备状况、人员素质，甚至是企业文化的差异而导致所应采用的标准也千差万别。有些企业的管理者为了便于人员设置方案的执行，平衡内部利益，采用了简单的“一刀切”方式。不分部门，不分岗位，不考虑人员素质差异，统一按照一个标准进行调整，最终的结果只能使人员设置工作无疾而终。

2、孤立苦撑“轻长远”：许多企业在做人员设置，定编定岗工作时，一味认为，人员设置工作是企业人力资源部门的工作，其它部门不懂也不参与，人力资源管理部门只得孤立，苦撑。面对众多的岗位、复杂生产(或服务)流程，单纯依靠人力资源部门的力量来制定出科学可行的方案几乎是不可能的。并且，人员设置工作因为其影响因素复杂、多变，但是有些人力资源管理者往往是过分强调了现状而忽视了企业的长远发展。人员设置的目的是实现“人、岗、事”三者之间的合理匹配，以达到“事得其人、人尽其材、人事相宜”的目标。

3、强制割裂“大裁员”：人员设置是确定岗位和确定岗位编制的合称，前者是设计组织中的承担具体工作的岗位，而后者是设计从事某个岗位的人数。很多的人力资源管理

者往往将这两项工作割裂开来，认为先有岗位才有编制，在考虑人员设置方案时，单独的考虑其中一项工作。同时，人员设置是随着企业的发展 and 壮大，管理者对原有岗位和职责的梳理和再分配，在不少企业的员工和部门主管看来，人员设置就是要裁员，压缩编制，很多岗位承担的职责超过负荷，看似成本降低，但却忽视了组织的人员配置需要与战略相匹配，导致组织效率降低，结果是得不偿失，企业整体成本上升的同时，也限制了企业的可持续发展。

步步为营，重塑岗位分析

随着企业发展，企业用人制度上自然也会依据其自身采用不同的用人观和用人方式。作为企业，尤其是人力资源管理部门，应步步为营，细化岗位分析流程。岗位分析的成败对于岗位价值评估、薪酬体系完善、员工职位管理及发展通道体系的建立健全都负有至关重要的责任。

1、收集组织内部各成员每周发生的工作事项的频率及每次所需时间的原始数据，并根据岗位问卷调查和一对一的访谈进一步确定岗位工作量的准确数据。2、计算各个岗位平均每周实际发生工作量的总时间占周工作总时间的比例及平均每周多出的工作时间。3、根据实际情况和准确工作量的评估，按照饱满的周工作量和工作时间来整合、设计岗位。4、根据部门的实际总工作量和工作时间，重构出理想的岗位数目和人员编制数目，实现人员设置。

这样，不仅会实现组织结构和工作岗位的再设计，而且也为做好全部人力资源管理工作的基础，为人员调配、招聘及绩效管理等都做了铺垫。可以说，岗位分析是连接组织宏观规划和微观管理的重要纽带。通过岗位分析，明确了岗位职责和要求、工作权限和环境、任职资格以及部门和岗位的衡量标准。编制准确的岗位说明书，为员工的合理调配、招聘标准、培训内容、薪酬设计、绩效考核和职业规划等所有人力资源管理工

作学化的平台。

以岗定人为主，以人定岗为辅

在如今人力资源稀缺而又有许多人才无法真正为企业服务的大背景下，岗位是死的，而人却是活的。到底是以岗位定人，还是因人而定岗位，在这个问题上，有些企业比较盲目、仓促、随意，并未经过深思熟虑，结果往往是“决策拍脑袋、表态拍胸脯、事后拍屁股”。

实际上，以事定人、以岗定人，是企业人员设置的基本原则，而以人定岗，是特殊情况下的权变之策。企业在人资管理方面要走以岗定人为主，以人定岗为辅之路，在岗位配置和人数设置方面做好年度计划，并未雨绸缪、做好企业未来用人的中长期规划。既保证有充足的人力资源去完成相关职能工作，又要避免人浮于事，无端增加企业的成本。

就以岗定人而言，一般体质较强的企业，对员工成长发展并不会造成太大的损害。反之，体质较弱的企业碍于整体规模，无法以岗定人，又不能很好的分析岗位的实际需要、未来发展需要，势必会使岗位的“职能”和“质能”降低，这里所说的就是对员工进行更多的分析和考虑，也就是我们在人力资源管理中的以人定岗。一般来说，越是基础的岗位，就必须要求标准化的程度更高一些，这样能够保证业务的严谨性和规范性，以岗位定人的权重更重一些；而越高的管理岗位，就必须考虑灵活性更高一些，要充分发挥不同管理人员的管理特长，需要调整和整合，以人定岗的权重要更重一些。而绝对的以人定岗呀以岗定人在人资管理上都是不切实际的，只能算是一种权宜策略，必须根据企业的具体情况而定。

创新工作内容，提升管理水准

在“管理至上”的当下，人力资源管理应顺势而为，只有创新工作内容，合理设置与人员相匹配的岗位，不断优化完善选人、育人、用人、留人机制，规范人才引进机制，实行岗位准入制度，人员竞争上岗机制和绩效考核

淘汰机制，这样才能在提高人员质量基础上优化人力资源结构，从而提升管理水准。

完善员工“双选”制度：企业中员工“双选”本意是鼓励部门自主寻到适合的人才，员工既可以自主找到适合自己发展的岗位，完善内部人才流动的操作程序和办法；“双选”工作还能通过企业人资管理部门来汇总并发布不同人员的需求信息，提供合适人选。同时，也根据员工的具体素质和要求，为他们觅得更加合适的岗位，使人才在适合的岗位上流动起来。

搭建优秀人才成长舞台：构建以岗位价值为基础，能力和绩效为导向，内具公平、外具竞争的战略薪酬管理体系。把薪酬分配与绩效紧密挂钩，做好全员绩效考核，特别是要加大对那些“只说不做”却拿高薪的人的考核力度，使他们沉下去，发挥作用与提高工作效率。并提高现有人员的利用率，为留住优秀人才奠定坚实的基础。

关注核心岗位培训管理：企业不同的岗位数量一般有很多，最重要的是那些直接从事企业生产经营的岗位，他们是企业生存发展的核心部分。应该对企业战略发展需求的核心岗位员工进行有效的识别与规划，基于核心岗位员，建立相应的核心人才的培养、储备和发展体系。着力解决培训不系统、不规范、无计划等问题，立足于岗位培养人才渠道，建立分层分类，形式多样，请进来，走出去等切合实际的培训管理体系，努力提高核心岗位员工的知识结构和综合能力，以适应岗位要求，提高他们的工作效率。

现阶段的人力资源管理是企业正常运营的关键要素，尽管还有很多企业，尤其是在一些中小企业和民营企业，人力资源管理中的人员设置和岗位要求看上去和计划及执行并不是很“完美”，但当我们通过科学合理的人员岗位设置与人力资源正确有效的分配管理，清楚的意识到其企业人力管理中的作用后，这些曾经的问题与矛盾不仅看上去会“美”，其实运作起来更“美”的感觉也自然会流露出来了。

巾帼不让须眉：女性高管的“驭才术”

你以为朴槿惠当了总统就意味着女性真的能顶“半边天”了？你以为职场女性越来越多，她们成为高管的机会也就越来越多？非也！

不信你在北京地铁十号线里吼一声“女汉子”，看看有几个敢主动站出来？要不你去问问苹果、Facebook，甚至 IBM 这样的大牌儿公司都不敢公开公司女性高管的占比吧！在智联招聘的 hr 公会圈子混久了，这些“潜规则”就不再是秘密！

今年上半年谷歌还真公布了他们的员工结构，领导层大约有 21%是女性，公司整体有 17%是女性职员。但谷歌没有女性职员担当“执行长”(executive officers)职务，只有一名女性职员进入了高级管理层。

雅虎 CEO 玛丽莎·梅耶尔是女的，按说她领导的公司应该女性管理者偏多吧。根据雅虎公司发布的员工组成结构报告来看，他们和谷歌半斤八两，副总裁职务以上职员中只有 23%是女性。

“有太多机构对女性抱有固有的偏见”。美国马萨诸塞州波士顿西蒙斯管理学院(Simmons School of Management)院长迈尼罕在一篇博客文章中写道：“许多公司的管理后备队伍中都有才华横溢的女性存在，她们在当初被招募时获得了高额的签约奖金，但极少有人能突破中级管理层，进入最高管理层的更是几乎没有一个。”

这下明白了吧，职场女性的“玻璃天花板”是存在的。

吗？

非也！

在“HR 大牛”姚芳看来，职业女性的“玻璃天花板”是可以打破的。

人们通常用“玻璃天花板”来形容女性在职场中遇到的障碍。在你看来，当下女性领导者在职场晋升中遇到的挑战还和以前一样吗？

以我为例，职场上我通常用同样的成功标准来要求自己，所以没觉得在挑战方面有什么不一样。我觉得很多时候，无论是女性的高管还是普通员工，也许确实有“玻璃天花板”在那里，但我不会让它挡我的路，我会努力去把工作做得更好。

女性也有自身优势，当我把客户服务得很好，我的很多同事都不如我，就可以证明女性并不比男性差。当然，我相信文化传统对女性的偏见还是存在的，但不是不可以打破，这需要女性有勇气，要站出来证明。

在领导力方面，女性领导者应当具备怎样的特质？

领导力不应该分为女性领导力或是男性领导力。如果一个领导者所具备的能力能够帮助他带领团队走向胜利，他们具备的品德是一样的，不分男女，他要有自信、有激励感，能够感动团队。同时，他也是一个能够在面临困难的时候，有坚强和持续的精神毅力。此外，我觉得还有一点很重要，就是纪律。当然，所有的这些因素都是基于这位领导最重要的责任感。

所以，回到你说女领导应该具备怎样的

特殊的因素才能成功，我觉得只要具备了这些因素，无论是什么种族、是男还是女都可以成功。

随着商业企业环境的变化，对女性的管理者的领导能力提出了一些更高的要求吗？

我觉得做为女性领导者除了在职场上的勇气、能力外，在实际生活中的挑战也会多一些。所以，要在家庭和个人事业方面都做出同样的业绩，个人负担会重一些。

也就是说，女性管理者所需的领导力和男性没有太大区别？

也不能完全这么讲，现代职场女性还是会受传统文化的影响。其次，也和男性领导排斥女性成为领导者有关，但不能说非常直接的关系。所以我认为女性可以通过自身的努力去突破“天花板”。

对于有职业发展规划的女性管理者来说，她们在领导力获得方面有什么技巧？

我觉得有一点很重要，即她希望自己成为一个怎样的领导者，需要她去定一个方向。

除此之外，还有两方面的问题：

一方面是她自身怎样去修炼、学习。作为企业，如何营造这样的环境，让更多的女性员工能够更好地发展，包括各类在职培训、工作实践或经验，通过导师帮助她成长等。如果她自己有很强的职业规划或愿景，希望做一名成功的领导者，那么就相对容易成功。

另一方面，作为领导者，要执着、有激情。所以，我觉得无论男性还是女性，领导者的素质要求应该是一致的，至于他如何去获得这个领导的技巧，我觉得不存在特殊的技巧。也

许今天的社会要求女性领导在沟通方面要更具能力。

可能是性格原因，并不是所有的女性都是女强人，有些女性做到一定时期可能就想退出了。

是这样的，所以需要企业给予女性更多关注与机会。以安永为例，很多时候我们是更多的主动给予，了解女性员工的需要，帮助她能够继续在这个公司工作下去，继续往前走。举个最简单的例子，很多女同事到了一定时期要结婚、生小孩，可能要休息一段时间。我相信很多企业包括智联招聘 HR 公会圈子里的很多企业，都会持“你要走就走吧，没人拦你”的态度，我们在处理类似问题时不一样，很多女性员工都需要平衡家庭与工作的事情，我们非常愿意为她提供各种各样的便利。

其实你自己也是众多女性领导的典范。你有没有职业倦怠期，如何调整？

有时会有，情绪比较低落。这时我会安慰自己：生气也罢，失落也罢，无论怎样我都需要在限定的时间内把任务完成，现在问题的关键是如何在这有限的时间内把它做好？之后便和其它合伙人抓紧时间商量，看看问题出在哪儿。所以我觉得自己的责任感大过失落感，我想这和自己的经历、年龄和所处的位置有关。

可以看出来你属于比较强势、自我要求比较高的职业女性。

是的。其实有一段时间，我挺不喜欢工作时间太长的，但当你养成了一种习惯的时候，这种工作习惯会自觉地推动你去完成某项任务。

你属于哪一段的总裁

■ 彭晋杰

总裁不是小商人，而应当是企业家，企业家就是战略管理者。战略管理者的主要职责是四项：做战略、做团队、做文化、做机制。如果把商场比做战场，把你的企业比喻成驰骋在战场上的战车，你就是这架战车的驾驭者，是指挥千军万马的领袖。

战略就是你对公理与规律的信奉与把握，为战车指出正确的前进方向；机制是一只轮子，是团队复制系统，没有机制就不可能有团队复制与制度下的企业强大；文化是一只轮子，是团队的动力系统，没有文化就不可能有团队精神驱动下的内心强大。总结了九段总裁：

方法与步骤

一段总裁：做榜样：创业艰难，精神可嘉，以身作则，是员工学习的好榜样。

这类企业家，自己非常优秀，他们或白手起家，孤身创业；或救公司于水火，力挽狂澜，是真正的财富英雄！他们处处以身作则，是员工崇拜的偶像，学习的榜样！

二段总裁：做宣讲：向员工讲目标，讲原则，讲道理，保姆心肠，说个不停。他们不但自己做得好，还去教育员工，关心员工成长，给他们激励和帮助，鼓励员工前进！他们不厌其烦，谆谆教导，极有耐心，热心肠，保姆心。

三段总裁：做核心：只打造核心团队，目标是形成统一的价值观，准备人才。

他们知道一个人的力量不行，必须有核心团队，只要有了核心团队，就能够带领员工一起前进。所以，开始建立干部制度，开始招聘、选用、重用、调整中高层队伍，形成一个紧密团结在自己周围的核心团队。

四段总裁：做机制：建立制度、规则、流程，用机制管理人的行为。

他知道，铁打的营盘，流水的兵，只要建立机制，就能够让员工在机制中去行动，让公司在制度中去运行，法治永远会高于人治，公司的强大，在于制度化的程度。

五段总裁：做模式：建立满足客户价值的、不依靠能人的业务运营模式。

这类总裁在思考，什么样的产品和服务才能满足客户的需求，然后我用什么样的模式去实现这个价值，而且在实现的过程中，能够让大多数员工发挥作用，而不是依靠能人，从而开始设计和建立自己独特的业务模式。

六段总裁：做复制：要求中层做传承，要求员工做专注，在模式上做团队成长。

这类总裁知道，创新永远没有执行重要，公司的强大是简单复制的结果，在机制和模式试点成功的时候，开始不断地复制，再复制，在过程中，告诉中层唯一的目标，就是传承模式；告诉员工唯一的成功，就是专注重复！提示：在做复制的时候，还是花心，总是想再创新，结果是一个模式没有复制到极致，又提出新花样要复制，结果不是一点突破，带动全局，而是四面开花，花开花落！不持续。

七段总裁：做进化：优胜劣汰，狼性十足，制造危机，提高团队执行力。

这类总裁属于战略管理者了，进入了团队进化的高境界；他们知道这个世界的规律是新陈代谢，是适者生存，是强者战胜弱者，他们不给员工提供终身就业的机会，而为他们提供终生就业的能力。

要用机制优胜劣汰，不搞人对人的淘汰；用业务淘汰人，文化和业务是两个底线；只激励 10%的优秀员工，帮助 80%成长型的员工，对 10%落后的员工，坚决淘汰，队伍在进化中更加强大！要有重上井冈山决心，才会有真正的执行团队！

八段总裁：做战略：找到独特的客户价值，通过团队执行实现它不战而屈人之兵！

他知道是时势造英雄，而不是英雄造时势，他把战略的起点与归宿定义为客户价值，而且是独特的客户价值，为了实现独特的客户价值。他从最差的结果出发，建立低标准的，团队可以适应的长效赢利模式，并比对手更坚持，做到极致，让别人无法超越，就像沃尔玛、微软、麦当劳一样。

九段总裁：做未来：选好了接班人，定下了退休的时间表。一段总裁做榜样：创业艰难，精神可嘉，以身作则，是员工学习的好榜样。

顶尖的总裁了！没有什么可以说的了，这是顺应了时代，顺应了规律，人就是人，不是神，当你的历史使命即将完成时，请将你的企业交给优秀的接班人，这才是一家企业基业长青的机理。