

向管理大师学 人力资源管理

杰克·韦尔奇、安迪·格鲁夫、费洛迪

黄旭、吴建国

彼得·德鲁克、郭士纳、山姆·沃尔顿

◎ 著

人力资源同学会 厚飞 汇编



目 录

第一章 企业文化	- 8 -
1.企业文化的价值	- 8 -
2.吉姆·柯林斯愿景架构	- 8 -
2.1 核心理念（愿景第一组成部分）	- 8 -
2.2 未来前景（愿景第二组成部分）	- 11 -
3.黄旭使命愿景价值观	- 13 -
3.1 什么是使命	- 13 -
3.2 什么是愿景	- 14 -
3.3 什么是价值观	- 14 -
4.杰克·韦尔奇使命价值观	- 16 -
5.企业文化演进与塑造	- 18 -
5.1 沃尔玛企业文化塑造	- 18 -
5.2 三星新经营哲学传播	- 19 -
5.3 华为文化锻造之道	- 20 -
第二章 人才标准	- 22 -
1.员工通用能力	- 22 -
2. IBM 领导模式	- 22 -
3. GE 人才选拔标准	- 23 -

4.亿康先达高管关键素质	- 25 -
5.三星人才选拔方向	- 26 -
6.沃尔玛人才选拔方向	- 27 -
7.建立岗位用人标准	- 27 -
第三章 人才招聘任用	- 28 -
1.面试问哪些问题	- 28 -
2.面试方法和技巧	- 29 -
3.杰克·韦尔奇面试建议	- 32 -
4.集体面试的必要性	- 33 -
5.背景调查及信息获取	- 33 -
6.如何做出面试决策	- 35 -
7.面试能力提升之道	- 38 -
8.新业务人才任用误区	- 40 -
第四章 人才盘点	- 42 -
1.如何做人才盘点	- 42 -
2.人才盘点的内容	- 44 -
第五章 人才培养	- 48 -
1.员工培训的重要性	- 48 -
2.经理人应扛起培训的责任	- 48 -

3.培训怎么做	49 -
4.为何要做管理技能开发	50 -
5.如何认识管理开发	51 -
6.管理开发与管理人员开发	52 -
7.管理能力提升的效果	53 -
8.人才培养方法	53 -
9.GE 人才培养案例	54 -
10.华为人才培养之道	57 -
10.1 人才培养两项原则	57 -
10.2 人才加速成长的四大方法	58 -
10.3 华为企业大学	61 -
第六章 薪酬与激励	65 -
1.薪酬激励的一般观点	65 -
2.格鲁夫关于薪酬激励的观点	66 -
3.依据岗位价值赋薪	68 -
4.薪酬激励常见误区及解决方案	69 -
5.激励的基本常识	71 -
第七章 绩效管理	73 -
1.绩效精神与绩效文化	73 -

2.格鲁夫目标管理观点	- 74 -
3.绩效评估体系	- 75 -
4.绩效评估与绩效辅导	- 75 -
4.1 评估部属的绩效	- 76 -
4.2 绩效评估需要考虑的因素	- 76 -
4.3 告知评估的结果	- 77 -
4.4 评估报告怎么写	- 78 -
5.绩效奖金分配	- 79 -
6.黄旭绩效考核观点	- 80 -
7.GE “活力曲线”	- 81 -
8.IBM 绩效管理	- 84 -
第八章 员工管理	- 85 -
1.员工晋升	- 85 -
2.面对主动离职员工	- 86 -
3.淘汰没有工作能力的人	- 87 -
4.管理放纵的明星员工	- 88 -
5.华为员工融入之道	- 88 -
本书编者	- 90 -

前言

现在大家看到的这本书，其实来源于我的一个偶然的想法。我是个很喜欢读书的HR，阅读涉猎比较广泛，主要是工作的需要，我阅读了大量的人力资源管理书籍，以及企业家的传记，我发现在企业家的传记里面，无一例外都会讲到自家的企业人力资源是如何管理的，作者们讲了很多自己遇到的困难，是如何解决的，谈了很多的“人力资源管理”经验，虽然这些知识是基于作者企业的情况或者作者本人的管理经验萃取的，但是这些知识都有一定的普适性，我觉得对广大人力资源工作者，特别是企业管理人士，有很大的借鉴意义和学习价值。另外一方面，我读书有个习惯，会把书中有用的信息整理出来形成读书笔记，慢慢整理的书籍多了，发现仅企业家传记里面讲人力资源管理的这些知识，完全可以编撰一本专门的书籍了，因此我花了一段时间，按照人力资源管理的几大体系，构建了书籍的框架，然后分门别类的把各个书籍的知识整理了进来，就形成了一本汇编资料。

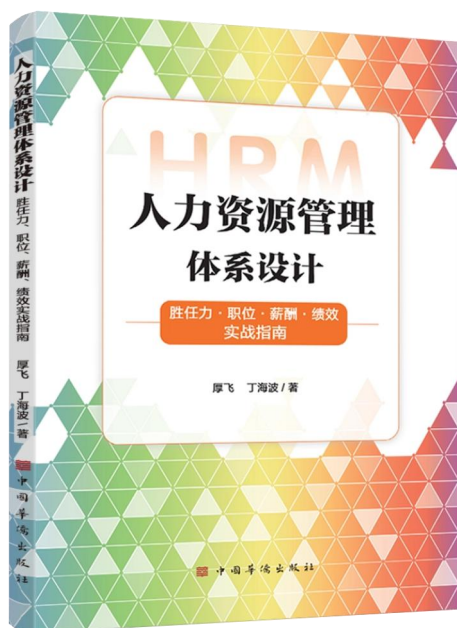
关于给这个汇编的资料起个什么合适的名字，也苦恼了半天，引用的这些书籍的作者，在我看来都是一些管理大师，在朋友的建议下就起个名字叫《向管理大师学人力资源管理》，虽然大家一听到“专家、大师”会有不同的想法，但我认为这些书籍都是些经典书籍，不论国内外的作者，都有深厚的学术或管理造诣，且叫这个名字还算比较贴切。

这本汇编的书籍涉及到杰克·韦尔奇的《杰克·韦尔奇自传》、《赢》，安迪·格鲁夫的《格鲁夫给经理人的第一课》，费洛迪《关键人才决策：如何成功搜猎高管》、《合伙人：如何发掘高潜力人才》，阿里巴巴黄旭的《13+1体系：打造持续健康的组织》，华为吴建国的《华为团队工作法》，彼得·德鲁克的《管理：使命、责任、实务（实务篇）》，郭士纳的《谁说大象不能跳舞》，山姆·沃尔顿的《富甲美国：沃尔玛创始人山姆·沃尔顿自传》，吉姆·柯林斯的《基业长青》等等。（大家如果能够阅读完这份资料，我强烈建议大家再仔细阅读上面所述的管理原著。）

现在给大家呈现的这本书，其实是没有包括组织结构设计及组织管控、职位管理相关内容的，关于这些内容我在 2021 年的时间，另外汇编了一本专门讲组织结构设计的书籍，名称叫《组织设计经典概述》（第 2 版），已经在网络上公开分享了。大家如果有兴趣阅读，可以到人力资源同学会 www.hrsu.cn 的官方网站上下载学习。

做知识地汇编这件事情，皆因本人兴趣使然，主要目的是向各位 HR 和管理者分享和传播知识，但限于专业水平及时间，不能尽善尽美，希望大家理解。

另本人著有《人力资源管理体系设计：胜任力·职位·薪酬·绩效实战指南》（2023，中国华侨出版社），欢迎各位 HR 关注。



2023 年 10 月 深圳

郑重声明：本汇编资料仅限个人学习使用，不得用于商业用途，否则由此行为产生的法律责任自行承担，与本人无关。

第一章 企业文化

1.企业文化的价值

在《基业长青》一书中，作者研究显示，高瞻远瞩公司能够奋勇前进，根本因素在于指引、激励公司上下的核心理念，亦即核心价值观和超越利润的归宿感。

研究结论是，关键问题不在于公司是否有“正确的”核心理念，或者是否有“让人喜爱的”核心理念，而在于是否有一种核心理念指引和激励公司的人。

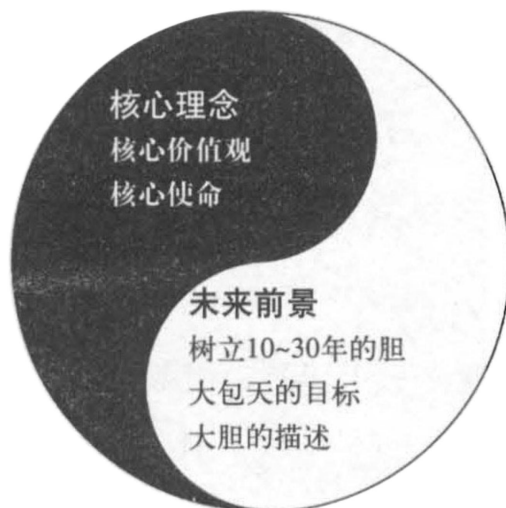
研究发现，高瞻远瞩公司经常不是在成功以后才拥有崇高的理想，才有一种核心理念，而是在它们还处于奋力求生存时就已如此。

研究显示，理念的真实性和公司持续一贯符合理念的程度要比理念的内容重要（并未发现任何特别的理念内容和成为高瞻远瞩公司息息相关）。

2.吉姆·柯林斯愿景架构

2.1 核心理念（愿景第一组成部分）

愿景架构



一个构思良好的愿景包括两个主要方面—**核心理念和未来前景**。一个好的愿景建立在互补的阴阳互动之上：它定义了不变的“我们代表什么和我们为什么存在”（核心理念），并提出需要重大改变和提高才能获得的“我们渴望成为什么，达到什么境界，和创造出什么”（未来前景）。P251

核心理念定义了一个组织持久不变的特质——这是一种历时不变，并超越产品市场生命周期、技术革新、管理时尚和个人领袖的自我认同。事实上，高瞻远瞩公司的缔造者们最持久、最重要的贡献是核心理念。

任何有效的愿景都必须包含公司的核心理念，这种核心理念需要两个明确的组成部分：**核心价值观和核心使命**。

核心价值观是公司的精神和持久的原则——是一套不需要外部调整的永恒指导原则。它对于公司内部的人拥有固有的价值和意义。

关键在于，一个持久伟大的公司是“出于自己的需要”决定什么价值才是核心的，而不是出于当时的环境、竞争需求或追崇管理时尚。因此，世界上显然没有一套普遍“正确”的核心价值观。

我们再次强调我们的基本研究结果，最关键的不是一个公司拥有什么样的核心价值观，而是它是否拥有自己的核心价值观。

记住，真正的价值观必须可以经受时间的考验。当你初拟出一系列核心价值时，逐条地往下问：“如果环境改变，我们将要为坚持这个核心价值付出代价，我们还会固守这个核心价值吗？”如果你不能诚实地说是，那么这个价值就不是核心，应从列表中删去。

核心使命是核心理念的第二个组成部分，是公司存在的基本原因。……我们认为核心使命在引导和鼓舞公司方面起了更重要的作用，但同时，核心使命要比核心价值观更难定义。一个有效的使命反映了人们对公司事业的重视程度——决定了他们的动机，而不仅仅是对产品和目标顾客的一种描述，它抓住了公司的灵魂。使命表述的是公司在利益之外存在的深层原因。

核心使命的示例

3M	用创新的方法解决未解决的问题
卡吉尔	改善全世界的生活水平
联邦国民抵押贷款协会	通过不断促进房屋所有权加强社会构架
惠普	为了人类进步、人类福祉做出技术贡献
以色列	为犹太人在地球上寻找一片安全的栖居地
Lost Arrow Corporation	成为社会变化的典范和工具
Pacific Theatres	为人们提供一片繁衍生息、增进共性的土地
玫琳凯	为女性提供无限机会
麦肯锡	帮助领导公司和政府变得更加成功
默克	保护并改善人类生活
耐克	感受竞争、成功和挫败对手的激情
索尼	感受为公众利益推进、应用技术的快乐
Telecare	帮助有精神障碍的人发现他们丰富的潜能
沃尔玛	让普通人有机会买到富人才买得起的东西
迪士尼	让人们快乐

【核心理念小结】你不需要“创造”或“制定”核心理念。你只能去发现核心理念。理念的制定不是来自于对外部环境的观察，而是来自于内在的审视。理念必须是真实可信的。你不能捏造一个核心理念，你只能“理智地分析”它。不要问“我们应该拥有什么核心理念”，而应该问“我们真正拥有什么核心理念”。人们必须带着强烈的热情，深层次地去理解拥有的核心价值观和核心使命，否则拥有的就不是核心。你认为公司“应该”拥有的价值，但又不能肯定是这个公司现有的，就不能把它作为真正核心的价值。

核心理念起的作用是引导和激励，而不是做出区分。两家公司完全可能拥有一样的核心价值观或使命。……再者，区分高瞻远瞩公司的不是核心理念的内容，而是核心理念的真实性、纪律性、一贯性，以及它们配合的程度。就像是，让你更与众不同的不是你信仰什么，而是你相信的程度，当你深深信仰一种东西时，你就会长时间的保存它，而且会以同样的方式把它融入到你的生活中。

核心理念要对公司内部的人有意义，有激励作用，而不需要让所有的外部人为此感到振奋。

你不能把新的价值观和使命“安装”到人身上。……我们只能去寻找，去吸引，去留住易于接受我们核心价值观、核心使命的人，并让不易于接受我们核心价值观的人另谋高就。

2.2 未来前景（愿景第二组成部分）

未来前景，是愿景框架的第二个组成部分，它包括两点：一个 10~30 年的胆大包天的目标，和对公司完成胆大包天目标后会是怎样的**生动描述**。

生动的描述是未来前景的第二个组成部分，是对公司达到胆大包天的目标之后，对公司振奋人心，动人而具体的描述。在把愿景从语言变成图画时，想象这样一种情形，想象一个人们脑海中可以形成的景象。我们把这个过程叫做“用文字作画”。这种“作画”对制定 10~30 年可以想象的胆大包天的目标是极为重要的。

【未来前景小结】使命是公司存在的基本原因，就像是地平线上恒久不变的明星，永远达不到，却永远引导并激励着人们。另一方面，一个胆大包天的目标是具体的，就像要爬某座具体的山，有具体的时间限制，并且是可以达到的。确认核心理念是一个发现过程，塑造未来前景是一个创造过程。

我们发现，一些经理人从对未来的生动描述开始，返回来描述他们胆大包天的目标，这种做法更加成功。……愿景的任务是创造一个未来，而不是预测未来。

默克公司愿景示例

默克，20 世纪 30 年代核心理念	
核心价值观	公司的社会责任 公司各个方面都绝对卓越 科技为基的创新 诚实与正直 追求利润，但只追求有益于人类的利润
核心使命	保护并改善人类生活
未来前景	--
胆大包天的目标	把这家化工公司转型为世界上最出色的药物制造公司，并拥有能和著名大学媲美的科研能力。
愿景描述	依靠我们提供的工具，科技将会进步，知识将会增加，人类生活将会比以往任何时候更能抵抗疾病的干扰 ……我们宣誓，要用尽我们一切资源忠诚于我们公司的诺言。点亮你的明灯，照耀那些寻求真理的人，照耀那些努力使世界变得更美好的人，照耀那些在黑暗的社会，在经济时代高举科学、知识火炬的人，让他们获得新的勇气，感受到热忱的支持。

索尼公司愿景示例

索尼，20 世纪 50 年代核心理念	
核心价值观	提升日本的国民文化和地位 成为先锋，不再追随别人，但做可能做到的事情 尊重个人，激发个人能力和创造性
核心使命	感受为公众利益、公众愉悦推进、应用技术的快乐
未来前景	--
胆大包天的目标	成为著名的公司，改变日本产品在世界上的劣质形象。
愿景描述	我们要创造能在全世界流行的产品我们要成为全日本第一家可以直接进入美国市场、美国分销系统的公司我们会通过一系列的创新获得成功，包括像改良美国公司研究失败的半导体收音机50 年后，我们的品牌将成为世界上最出名的品牌代表着创新和质量，我们公司将足以和任何最具创新能力的公司媲美..... "日本制造"意味着精美而不是劣质的产品。

-- 《基业长青》

3. 黄旭使命愿景价值观

3.1 什么是使命

使命就是要说明公司是干什么的，以及为什么要干。拥有使命感是那种“晚上睡觉都在想着，早上一起来就去干”的感觉，是每当说起来眼里有光的那种状态。

很多时候，特别是决定到底往左走还是往右走时，使命起着关键作用。

真正的重点不在于找到一句漂亮的话，而是要能给团队说清楚我们是干什么的，我们为什么要做这件事，而且我们是认真的，是真的相信这个使命。接着要让更多的人理解、认可和加入我们，用使命来招人和驱动我们的日常工作。

3.2 什么是愿景

前面我们讲了“使命”是描述我们是“干什么的，以及为什么要干”，那么“愿景”就是要描述“十年后要干成什么样”。从时间维度上来说，我们的使命是需要干一辈子的；而愿景则需要十年去实现。

每一家厉害的公司都是很早就对未来有一些想法和判断的。虽然开始时这些想法往往比较朦胧，但随着公司的发展，它们会变得越来越清晰。当然这种眼力也是不断地锻炼出来的。

【规划十年后的愿景】描述一幅积极正面的未来画面，越生动、越清晰越好，要能够激励员工，让他们眼睛里有光。要有数字，不应只是财务数字。要尽可能立体、丰富，最好还有细节。

愿景可大可小，关键是要能让自己对愿景心生向往。自己信，别人才会信。

和使命一样，愿景定了之后要去宣讲，让更多的人知道，让愿景成为每个人的愿景。你不讲就没人知道。你讲得少，大家就会忘记。

当然除了宣讲，还要经常使用，不论场合大小，在大会小会中都要经常使用——用来招聘，找到志同道合的人；用来指导日常工作，提醒和确保大家还在正确的轨道上前进。

所以好的使命和愿景，是活的使命和愿景，是让大家谈论起来就有激情的，而非墙上装饰用的。

使命和愿景是衡量任何一个领导人领导水平的两把尺子。

3.3 什么是价值观

价值观定义为：公司的“游戏规则”。完整地说，就是为实现你公司的使命和愿景，公司对全体员工的行为要求。

每家公司都有价值观，或明或暗。价值观不是墙上写的，而首先是 CEO 和 Top10（编注：公司排名前 10 的主管）的一言一行，其次是日久天长员工们形成的待人接物的方式和习惯。

价值观表达了一个公司提倡什么，反对什么，是一个想要成功的公司的做事准则。就像交通法规一样，什么是红灯（要反对、打击的），什么是黄灯（介于两者之间，要提醒要注意），什么是绿灯（要支持和鼓励的）。

价值观表面是规则，本质是原则、是底线。价值观潜移默化地体现在每个人做事的态度和方式方法上。

每家公司在做生意、待人接物上都存在这样那样的差别，这些行为上的差别日积月累后，给客户、合作伙伴带来的感受也就不一样，长此以往自然会体现在业绩上。

使命和愿景决定了公司的高度，而价值观决定了公司的地基是否牢靠，是否经得起风吹雨打，是否经得起时间的考验。

价值观不可小看。表面上看是游戏规则，深层是反映做人的好恶和决策的逻辑。

【确定价值观】为了实现公司的使命和愿景，Top10 需要讨论：①过去哪些价值观曾帮助我们成功，值得我们继续发扬和使用。②未来哪些价值观能帮助我们成功，我们需要确定下来。③价值观不在多，三五条足矣，要少而精，立一条是一条。

每一条都要有解释说明和案例。就像交通规则一样，每个司机，无论学历高低和资历深浅，都要能看得懂，都可以做得到。比如，机动车在斑马线前应礼让行人，否则罚款 200 元扣 3 分。

价值观在由 Top10 确定之后，还可以听取员工的反馈，进行试用，不断完善。

【宣讲价值观】价值观确定后，也要宣讲，天天讲、月月讲、年年讲；要使用，天天用、月月用、年年用；要好用。这样价值观才是活的，而不是墙上的装饰。价值观其中一个很重要的用途就是招聘，把和我们味道相同的人招进来。

【价值观考核】价值观是考核出来的，对表现符合/不符价值观的员工要奖罚分明。

①用业绩+价值观来评价和考核员工，还要有奖有罚。如果价值观不用考核，也没有奖罚，它就成了空话。②每年要树立价值观典型，正面的、反面的，用事例来强化。比如，创新奖、客户第一奖、成本控制奖，等等。再比如，如果触碰价值观红线，就要让员工离开公司。

--- 《13+1 体系：打造持续健康的组织》

4. 杰克·韦尔奇使命价值观

良好的使命和价值观可以让你切身感受到它的实实在在。使命将指引你前进，价值观所描述的则是引领你到达目的地的行动。

【应该如何确定使命】

依照我的经验，对于使命的描述主要应该回答一个问题：我们的业务如何才能赢？

“我们的业务如何才能赢”这个问题有明确的定义，它要求公司在人员、资金和其他资源等方面做出取舍、选择，避免自己陷入常见的盲目出击的陷阱中。这个问题能促使企业搞清楚自己的优势和劣势，明白自己能够在哪种竞争中赢。

总之，有效的使命需要在可能的目标与不可能的目标之间建立一种平衡。它既要给大家一个清晰的方向，以赢得商业利益为导向，也要让人们充满壮志雄心，感觉到自己是伟大事业中的一部分。

这样的使命以一连串不同的方式进入了我们的生活。首先，在当时的环境中，人们还习惯于把公司的商业战略封存在总部的信封中，而关于它的任何信息都来自公司上下的流言。但我们却决定公开讨论哪些业务已经进入市场头一二名的位置，哪些业务必须迅速补救，甚至放弃。如此坦诚的态度使整个公司大为震惊，然而，把公司的使命真实地呈现给全体员工却带来了良好的效应。在某些业务被出售的时候，尽管许多人可能并不希望如此，但他们至少明白了其中的道理。

此外，在公司大大小小的会议上，我们持续不断地重申有关企业使命的问题，每个决策或项目都要同企业使命挂钩。我们公开地奖赏那些表现出使命感的人，请走那些由于各种原因不能认同企业使命的人

确立使命始终是企业高层管理人员的职责。除了最终需要对此负责的人外，企业使命的确立既不可能，也不应该授权给其他任何人。

应该怎样确定自己的使命？

对我而言，这并不需要太费脑筋。你可以从任何地方得到有关的信息，你可以倾听各方精明人士的意见，但是，确立使命始终是企业高层管理人员的职责。除了最终需要对此负责的人之外，企业使命的确立既不可能，也不应该授权给其他任何人。实际上，确立企业使命是考验公司领导力的关键时刻。这是真正的挑战。

【企业价值观的形成】

价值观体现为人的行动，是具体的、本质的、可以明确描述的，它不能留给大家太多的想象空间。大家必须像执行军事命令那样运用它们，只因它们是完成使命的办法、实现最终赢利目标的手段。

与企业使命的制定相比，在价值观的问题上，公司里的每一个成员都应当有机会发表自己的看法。

你能够利用全公司大会、培训课程和其他类似的手段，尽可能多地让人们表达自己的见解，也可以利用公司内部网征求更广泛的意见。

让员工真正深入地参与进来将产生迥然不同的效果，它能够提高你的洞察力，使你更有想法。而且到头来，最为重要的一点是，这个过程本身就能让价值观获得更大的认同。

补充一句，价值观的形成应该是个反复实践的过程。公司的领导层可以就这个问题草拟出第一个版本，但那只不过是最初的版本。草案出来后，你需要把相关的文件分发给全公司的人，让大家公开讨论、共同切磋，并且反复多次。同时，企业管理层需要打破陈规，创造出一种氛围，让员工体会到，在探讨企业价值观的话题上，贡献自己的才华是每个人的责任。

【实践中的贯彻】

价值观与行动纲领的清晰表述是重要的，但如果不能在实践中坚决贯彻，那也没多大用处。要想让价值观真的被大家所重视，公司应该奖赏那些品行突出、实践了价值观的员工，而“处罚”那些与之相悖的人。请相信我，这有助于企业的成功。

——杰克·韦尔奇《赢》

5.企业文化演进与塑造

在《谁说大象不能跳舞》一书中，作者认为：

关于文化是如何在大型组织机构中形成和演化的这一问题，我有这样的一个看法：成功的组织机构几乎总是会建立一种能够强化使组织更加强大的那些因素的作用文化氛围。当环境发生变化时，组织文化将很难发生变化。实际上，这个时候组织文化就会成为组织转型和改变自己适应能力的巨大障碍。

当一家公司是由一个极富远见的领导人建立的时候，情况尤其如此。公司最初的文化通常都是由它的创办人的思想状态所决定的，即这个人的价值观、信仰、喜好以及习性等。据说，所有的组织机构都只不过是某个人的影子的延伸。

在《格鲁夫给经理人的第一课》中，作者认为：价值观和行事规范很难简单地说出来或是写在纸上，最好的方法就是“做”，还要做得“让人看得到”！

5.1 沃尔玛企业文化塑造

在《富甲美国：沃尔玛创始人山姆沃尔顿自传》中，作者提到沃尔玛企业文化塑造的过程：

（沃尔玛）从一开始，我们就每周一次把所有的分店经理聚集起来进行自我批评——那实际上就是我们的采购机制，一大群分店经理聚在一起。我们会回顾上周采购

的货物，看看在上面花了多少钱。我们会筹划促销活动，挑选我们计划购进的商品。我们实际上正是在制定我们的销售计划。这种方法非常有效，它已经成为我们企业文化的一部分了。我想那就是我们周六晨会的前身。我们想让每个人都知道接下来我们要干什么，想让每个人都了解我们曾犯下的错误。当某个人犯下严重错误时——不管那个人是我本人或是别的什么人——我们都会讨论、承认错误，试着找出改正的方法，然后投入到第三天的工作中去。

当人们选择了一种办事方式，并且真心实意地觉得那就是最好的方式，他们就会慢慢形成一种固定思维，觉得事情应该一直用那种方式去做。所以我给自己制定了一个任务，确保变化是沃尔玛文化中必不可少的一部分。在公司发展的任何时候，我都会强制实行变革，有时只是为了改变而改变。事实上，我觉得沃尔玛固有文化中最大的长处就是它除旧更新、随机应变的能力。

我们所有人都喜欢听好话。所以在公司里，我们努力学着寻找一切可以加以表扬的事物，哪怕那件事情尚未完成，只要它进展不错，我们也会表扬。当员工们出色地完成了某件事情时，我们希望让他们知道这一点，我们希望让他们知道，他们对于公司来说是多么重要。

5.2 三星新经营哲学传播

在《三星之道：造就世界卓越企业的李健熙经营哲学》中：三星为了让员工了解李健熙的新经营哲学（编注：指企业文化），做出了多方努力。例如，开展大规模的教育，包括李健熙对高层管理人员进行的直接教育；把新经营的内容制作成册或影像，向更多的员工传播；利用集团的广播进行宣传。还要求员工每天早上开展一个小时的“新经营教材”阅读讨论会，在整个公司营造一种改革的氛围。P49

5.3 华为文化锻造之道

任正非也曾经说过，企业文化就是员工的行为文化。说到的东西长期做到了，思想变成行为，行为养成习惯，就会成为一家公司的文化。因此，创始人的身体力行是企业文化建设的首要举措。

2007年，华为开始制定并不断优化“改进作风的八条要求”（简称华为“干部八条”），以下是2017年最新版的内容：

第一，我绝不搞迎来送往，不给上级送礼，不当面赞扬上级，把精力放在为客户服务上。

第二，我绝不动用公司资源，也不能占用工作时间，为上级或其家属办私事。遇非办不可的特殊情况，应申报并由受益人支付相关费用。

第三，我绝不说假话，不捂盖子，不评价不了解的情况，不传播不实之词，有意见直接与当事人沟通或报告上级，更不能侵犯他人隐私。

第四，我们认真阅读文件，理解指令。主管的责任是胜利，不是简单地服从。主管尽职尽责的标准是通过激发部属的积极性、主动性、创造性去获取胜利。

第五，我们反对官僚主义，反对不作为，反对发牢骚、讲怪话。对矛盾不回避，对困难不躲闪，积极探索，努力作为，勇于担当。

第六，我们反对文山会海，反对繁文缛节。学会复杂问题简单化，六百字以内说清一个重大问题。

第七，我绝不偷窃，绝不私费公报，绝不贪污受贿，绝不造假，我们也绝不允许我们当中任何人这样做，要爱护自身人格。

第八，我们绝不允许跟人、站队的不良行为在华为形成风气。个人应通过努力工作、创造价值去争取机会。每年，华为都会检查“干部八条”的履行情况，并将之作为底线原则，用于干部的考核任免。

【摆脱文化与制度两张皮的困局】

简要归纳文化与制度融合的“三板斧”：

第一板斧：明确公司的企业文化纲要——使命、愿景和核心价值观。

第二板斧：把文化纲要用符合企业实际的通俗语言来描述，让大家容易看得懂、理解得到位。因此，企业就要从文化纲要的梳理阶段开始，通过集体研讨和行动学习，让大家真正理解文化内涵，并成为管理者和员工日常行为的准则。

第三板斧：在所有制度建设的过程中，必须要以文化为纲，并在定稿和制度执行过程中，不断地做制度与文化的一致性审核，发现不一致的地方就要进行调整。……其中的重中之重就是考核激励制度与核心价值观的一致性。

这里，请务必先做好企业文化践行与管理者任用制度的一致性。也就是说，选拔干部，特别是选拔中高层管理干部的时候，一定是两个维度的标准（或者将二者融为一体）：认同公司的核心价值观并具备岗位胜任能力。

【具有自我批判精神，才能不断自我进化】

华为坚持自我批判精神的两大关键举措：**管理层的自我批判**。在华为，“坚持自我批判”是干部必须具备的一种素质。自我批判也是干部选拔和晋升考核的一项关键指标。

——本节内容全部摘录自《华为团队工作法》

第二章 人才标准

1. 员工通用能力

在《工业管理与一般管理》一书中，作者总结了员工需要具备的通用能力

- ❖ 身体素质：身体健康、精力旺盛、抗压力强。
- ❖ 精神素质：理解和学习能力、经验总结能力、判断能力、适应能力、敏捷的思维。
- ❖ 道德素质：坚定、敢于承担责任、能动性、忠诚、机智、自尊自重、伦理。
- ❖ 普通教育：具备的知识不仅仅限于其职能范围，需要具备较为宽泛的知识背景，能够适应社会的变革，懂得较多的商业知识。
- ❖ 专业知识：具备某个职能领域的专业知识，例如技术、商业、财务、管理等。
- ❖ 经验：从实际工作中总结的经验，这种经验的深度与丰富程度随着工作量的增加而增加。经验是对实践工作的总结反馈。
- ❖ 特殊类型企业所需要的特殊能力。

有些人之所以能够成为企业的领导，首要原因就是他们拥有某些特殊的能力：他们拥有很强的掌控能力，这一点便将他们从普通人中区别开来。

2. IBM 领导模式

在《谁说大象不能跳舞》一书中，作者列举了 IBM 的领导模式：

- ❖ 对赢得市场的专注（对客户的洞察力、创新的思考、实现目标的动力）
- ❖ 快速执行的能力（团队领导、直言不讳、团队精神、决断力）
- ❖ 持续的动能（培养组织能力、教导 / 培养、工作奉献度）
- ❖ 核心特质——对业务的热诚

当我反思自己在 IBM 以及其他公司的工作经历时，我还是要说，我学到了成功的企

业和成功的高级经理应具有的 3 个宽泛和基本的特征：①他们都有自己的关注点；②他们都在执行方面具有卓越的品质；③他们都具有个人领导艺术。

--《谁说大象给不能跳舞》

3. GE 人才选拔标准

【三种考验】

在《赢》一书中，杰克·韦尔奇认为：在考虑某个人有没有承担工作的可能之前，必须让他们通过**三种考验**。这些考验应当在招聘程序开始之前就进行，而不是等到你最后准备签字的时候。

三重考验：①正直。具备正直品行的人要说真话、守信，要对做过的事情负责，勇于承认错误并改正。（编注：识别的方法更多依赖于直觉。随着生活经验的累积，我们中的许多人逐渐培养出了对正直的直觉反应）；

②智慧。他们有一种强烈的求知欲，有宽广的知识面，可以在今天这个复杂的世界里与其他优秀的人一起工作，或者领导他们。；

③成熟。能够控制怒火、承受压力和挫折，或者反过来，在自己功成名就的美妙时刻，能够喜悦但不失谦逊地享受成功的乐趣。成熟的人知道尊重别人的情感，他们充满自信但并不傲慢无礼。

--杰克·韦尔奇《赢》

【4E 和 1P 计划】（编注：4E 和 1P 适用于 GE 任何组织层级的员工）

第一个“E”是积极向上的活力（energy）。

它是有所作为的精神、渴望行动、喜欢变革。有活力的人通常都是外向的、乐观的，他们善于与人交流、结交朋友。他们总是满怀热情地开始一天的工作，同样充满热情地结束一天的辛劳，很少会在中途显出疲惫。他们不抱怨工作的辛苦，他们热爱工作，也喜欢享受。

第二个“E”是指激励别人的能力（energize）。

这也是一种积极向上的活力，它可以让其他人快速行动起来。懂得激励别人的人能鼓舞自己的团队，承担起看似不能完成的任务，并且享受战胜困难的喜悦。

激励别人并不是只会做慷慨激昂的演讲，而是需要对业务有精深的了解，并且掌握出色的说服技巧，创造能够唤醒他人的氛围。

第三个“E”是决断力（edge），即对麻烦的是非问题做出决定的勇气。

有决断力的人知道什么时候应该停止评论，即使他并没有得到全部的信息，也需要做出果断的决定。

在多年的管理实践中，我也用过一些非常精明的人，其中许多人是从咨询业过来的。不过，我发现有的人在做决断的时候遇到了较大的困难，尤其是在他们进入业务部门以后。因为在许多情况下，他们都能想到太多的备选方案，这反而妨碍了他们下决心。这种优柔寡断的性格把他们的团队带进了不安定的状态，最后甚至成了自己的致命伤。

第四个“E”是执行力（execute）——落实工作任务的能力。

你可以拥有积极向上的活力，懂得激励周围的每一个人，能够做出明智的判断，但你可能依旧不能跨越终点。执行力是一种专门的、独特的技能，它意味着一个人要知道怎样把决定付诸行动，并继续向前推进，最终实现目标，其中还要经历阻力、混乱，或者意外的干扰。有执行力的人非常明白，“赢”才是结果。

最后还需要看一点，他有没有那个“P”——激情（passion）。

所谓激情，我的意思是指对工作有一种衷心的、强烈的、真正的兴奋感。充满激情的人特别在乎别人——发自内心地在乎同事、员工和朋友们是否取得了成功。他们热爱学习、追求进步，当周围的人跟他们一样时，他们会感到极大的兴奋。有趣的一点是，那些富有激情的人并不是仅仅对工作感到兴奋，他们常常对周围的一切都充满激情。他们是体育比赛的忠实观众，是母校的狂热拥护者，或者对政治充满兴趣。无论怎样，他们的血管里奔流着旺盛的生命力。

——杰克·韦尔奇《赢》

【四个特征】

杰克·韦尔奇认为，对于招聘高层人士（负责一个部门或整个公司的人），需要具备以下四个特征：

- ❖ **真诚。**我所指的真诚是有关自信和信念的品质，它能使一个领导者变得勇敢而果断，这在那些需要采取快速行动的时刻是必不可少的。真诚可以使领导者变得和蔼可亲。领导者不能够有一丝一毫的伪装，他们必须保持自己的本色。从而直面众人，激励自己的追随者，以真诚带来的威信去开展领导工作。
- ❖ **对变化来临的敏感性。**那些最出色的领导者在残酷的竞争环境中对市场变化有第六感，也能感知现有的竞争者后来者的动向。
- ❖ **爱才。**一位优秀的领导者就要有这样的勇气，敢于把最优秀的人集中到自己的团队里，而不怕把自己变成会议室里看上去最傻的人！
- ❖ **坚韧的弹性。**在任命新的领导者时，我总是愿意找那些有过一两次挫折经历的候选人。我特别喜欢那些曾经被完全击倒，却又能站起来，并且在下一个回合里能以更强的姿态出现的人。

——杰克·韦尔奇《赢》

4.亿康先达高管关键素质

在《合伙人：如何发掘高潜力人才》一书中，亿康先达公司认为，还有 8 项领导力特征可以预测不同职位、部门或国家的高管成功与否。

- ❖ **战略导向：**全面、复杂的分析性思考和概念性思考能力
- ❖ **市场洞察力：**深刻理解市场及其对业务的影响
- ❖ **绩效导向：**致力于显著提升业绩
- ❖ **客户影响力：**为客户服务的热情
- ❖ **协作能力与影响力：**与同侪或合作伙伴高效合作的能力，包括与那些不归自己领导的人合作

- ❖ 组织建设能力：通过吸纳和培养顶级人才来改善公司业绩的能力
- ❖ 团队领导力：能够使团队目标一致、紧密协作、效运作
- ❖ 变革领导力：通过人才来驱动变革，根据新目标来组织进行变革和调整

在《关键人才决策：如何成功狩猎高管》一书中，亿康先达对在高管寻访和管理层评估方面的全球实践进行了系统的分析，并确定了高管的几项关键素质。

- ❖ **成功的领导者首先要具备的关键素质是“业绩导向”**。弱的业绩导向意味着仅有想把事情做好或者做得更好的意愿；中等的业绩导向意味着能够实现并超越目标，并能进行持续改善；强的业绩导向意味着对业务进行全面变革的意志和勇气。
- ❖ **第二项关键素质是“团队领导力”**，它指的是领导能够重视、团结和构建有效的团队。团队领导力偏低的领导者只能做到为团队设置目标；水平居中的领导者关注构建高效率的团队；水平高超的领导者则能够建立起一支业绩出众的团队。
- ❖ **第三项关键素质是“协作与影响力”**，具有这项素质的领导者能够有效地与其同事和其他伙伴一起工作，并通过有效的协作促进业务绩效的提升。
- ❖ **第四项关键素质是“战略导向”**，具备该项素质的领导者能够超越烦琐的日常事务甚至其职责范围进行思考，他们的心中装有整个宏伟蓝图。

5.三星人才选拔方向

在《三星之道：造就世界卓越企业的李健熙经营哲学》中，作者认为：成为三星的管理人员要经过长时间的考察，除了实际业绩，还要考察其工作态度、人际关系、组织管理能力、事业失败史等，甚至还要调查其生活是否检点。只有经过这样严格彻底地考察才能选拔出来。因为如果人事政策失去了公正性，那么有能力的人才也会丧失动力，这与企业竞争力下降存在关联。

6. 沃尔玛人才选拔方向

山姆沃尔顿认为：即使（一个人）缺乏经验技术，但只要具有真正的热情和愿望，愿意兢兢业业干好工作，就能弥补自己的不足。

最好的管理者是那些在所有的基层部门摸爬滚打，对公司的整体概念具有出色构想的人。

——《富甲美国：沃尔玛创始人山姆沃尔顿自传》

7. 建立岗位用人标准

在《华为团队工作法》一书中，作者指出：【选人要有尺子：建立岗位用人标准】

企业应该如何跳出选人陷阱呢？最重要的是要建立岗位人才标准，这其实就是一把尺子，即使尺子不是完全量化的，但是也比单纯靠主观印象进行选择要精准得多。这把尺子通常有两个维度，第一个维度是该岗位的能力素质要求，第二个维度是个人的价值观是否与企业的核心价值观一致。

如果在这两个维度上人与企业的要求都能完美契合，那么这个人就是企业所需要的人才。从长期来看，价值观的重要性要远远超过能力素质。

归纳而言，从企业的长远发展来说，选人首要考虑的应该是价值观因素，其次是能力素质与岗位要求的匹配程度。正如俗语所言：把合适的人放在合适的岗位。

——《华为团队工作法》

第三章 人才招聘任用

在《基业长青》一书中，作者认为：高瞻远瞩公司通过广招贤才、员工培训和专业发展计划，大力加强人力资源投资。

整体而言，我们注意到，高瞻远瞩公司的招聘和面试程序通常远比对照公司的更复杂、严密，在专业和管理方面投入了更多的时间。

《格鲁夫给经理人的第一课》描述到：每一个经理人迟早都会碰到两个任务：面试新进员工，以及设法让一个萌生去意的优秀部属继续待在公司效命。

绩效评估已经很难，而面试则是难上加难！但我们必须认清这是经理人责无旁贷的任务，再难也得做。重要的是你要先明白这件事具有很高的风险及失败率。

1. 面试问哪些问题

在《格鲁夫给经理人的第一课》一书中，作者建议：如果你能将面试讨论的主题引到你们两人都熟悉的事情上，你将能从面试中得到最宝贵的信息。面试者应该自我介绍，谈他的经历、做了些什么、为什么这么做、如果有机会重来一次将会如何改进等等，但他应该以你能了解的方式来解释，如此你才能对它们进行评估。

格鲁夫列出了经理人认为面试时该提的最好的问题：

【专业知识/技能】

- ❖ 描述以往负责的项目：描述你曾经负责而且令你的上司很满意的项目，特别是你直属主管的上司也觉得满意的那些项目。
- ❖ 你的弱点或短处为何？你如何改进？

【运用专业知识/技能的能力】

- ❖ 以前有哪些成就：你认为你重要的成就是什么？为什么？
- ❖ 遭受过什么失败或挫折：你遭受过最严重的失败或挫折是什么？你从中学到了什么？

【知与行之间的差异】

- ❖ 从以前的失败中吸取了什么教训
- ❖ 你在目前的职务上碰到过哪些问题？你是如何解决的？如何预防这些问题再度产生？

【工作价值观】

- ❖ 为什么你觉得能胜任此项工作
- ❖ 为什么我们公司应该录用你
- ❖ 为什么我们应该用有工程师背景的人担任营销职位
- ❖ 大学时修过哪些最重要的课程（或是完成的最重要的项目）是什么？为什么？

——《格鲁夫给经理人的第一课》

在《赢》一书中，杰克·韦尔奇认为：如果在面试过程中我只能了解到应聘者的一个方面，那我希望知道他上一次离职的原因。仔细倾听，深入应聘者的内心，为什么一个会放弃自己原来的职位将告诉你许多事情，这可能比其他任何数据都更为重要。

2. 面试方法和技巧

在《关键人才决策：如何成功狩猎高管》一书中，作者认为：面试是评估人才时最常见的方法，然而大多数面试是完全无效的。研究表明，在一个试图得到候选人相关信息的典型面试中，面试官往往倾向于在交谈中说大部分的话。这种做法显然是本末倒置了。常见的面试过程通常是随意的、非结构化的，对要评估的能力和要问的问题没有做恰当的准备。因此，这样的面试大约只有 0.3 的有效性。这意味着对于候选人在新岗位上的表现仅有不到 10% 的部分可以通过这次评估来解释。然而，通过将面试结构化，可以使有效性提高到原来的两倍。这可以使面试成为最有效的评估方法，特别是对于复杂的高级职位而言。

过去的行为是预测将来行为的最好基础。因此，你首先需要确认你在寻找什么，并列出新工作所要求的关键能力素质的清单。然后你需要评估候选人在以往工作中取得的成绩，并从中评估候选人所展示出来的能力。通过这些能力和新工作所需要的能力进行比较，就可以预测候选人未来的表现。

在另外由一个跨国咨询机构的领导者参加的研究中，领导者展示各项能力素质的频率，能够有力地预测其执掌的业务单元在评估后七个季度的财务表现。

简而言之，找出与某个职位相关的能力素质，并且通过有效的面试来评估候选人，是非常有效的预测绩效表现的方法。

结构化面试有两种不同的方法。**第一种方法是基于行为的问题**，侧重于了解候选人在以往真实的环境中做了什么，可以评估候选人是否具有新工作所需要的能力素质；**第二种方法是基于情景的问题**，侧重于了解候选人在各种假定的与工作相关的情形下会做些什么。虽然两种方法各有优点，我更喜欢基于行为的方法。

（“**STAR 行为面试法**”）你的问题应该聚焦于行为，并且要做大量后续的发掘工作来了解候选人的角色、他的工作会带来什么结果。面试培训中最有效的方法是角色扮演。研究表明：历时几天的有角色扮演的练习、录像和反馈的培训项目能够显著改善提问的技巧、面试的结构化和积极聆听的能力。最好的培训项目能够为参与者提供修正面试行为的模式，让他们面试真正的候选人，并立即给出具体的反馈。对总样本接近 2 万人的 120 个面试进行的荟萃分析表明：培训有助于改善面试技巧。

——《关键人才决策：如何成功搜猎高管》

在《华为团队工作法》一书中，作者介绍了华为采用的“**STAR 行为面试法**”：

这个方法就是问面试者过去是如何进行工作的。但这类询问过去行为的问题，需要满足几个条件：第一，他之前从事的工作所体现的能力和他面试的岗位要求高度一致；第二，提问的问题必须是所谓的巅峰问题，也就是说问题要具有挑战性，从而引

导面试者在剧烈的冲突面前展现真实的自我；第三，提问的问题是最近一两年内发生的，与他现在的状况要比较接近。

（如何面试无经验的工作者——营销岗位）。首先，是人际理解力，即一种在最短的时间内理解对方需要什么的能力。营销工作的本质，不是把自己最好的一面展示给对方，而是把对方最需要的一面展示给对方。其次，是口头沟通的能力。作为一名销售人员，你要有效地表达自己的想法，描述自己的产品。最后，是韧性。销售是世界上最容易被对方拒绝的一个职业，所以必须有强大的内心和坚持不懈的态度。

选取核心价值观和岗位要求中最重要的问题。按照国际惯例，一次面试的时间一般为 30~40 分钟，太长时间就会让面试者产生厌倦。因此，我们必须聚焦重要方面的关键问题来提问。按照多年的经验，我建议选择最重要的三项关键能力或者素质，每项能力或者素质各提出 2~3 个关键问题。同时，聚焦两项最核心的价值观，也是提出 2~3 个关键问题。这样，通过 9~12 个关键问题的探询，就可以做出候选人是否“基本靠谱”的准确判断。

——《华为团队工作法》

在《格鲁夫给经理人的第一课》一书中，作者建议：

不要担心问题太单刀直入——这样的问题才容易得到直接的答案。就算不行，你也经常能通过应聘者回答时的措辞或肢体语言等，有更深一层的了解。

另外一个面试技巧则是让应聘者发问。借此你可以了解应聘者的专业背景及工作价值观。问问他对你或这家公司、这项工作有没有特别想知道的事情。他所提出的问题其实也就告诉你他对这家公司了解了多少，有什么他想更深入了解的，以及他对这次面试到底作了多少准备。

我只能提供以下的忠告：无论你怎么小心谨慎，面试都无法保证什么，小心只会增加你的运气。

——《格鲁夫给经理人的第一课》

在《合伙人：如何发掘高潜力人才》一书中，作者建议：在重大的人事抉择中，首先，确保重要的面试安排在适当的时间。我通常把面试安排在早上或午饭过后。其

次，避开不必要或不太紧要的决定。最后，中途休息，吃些点心。这样才能避免自我消耗和决策疲劳的影响。

3. 杰克·韦尔奇面试建议

在《赢》一书中，杰克·韦尔奇列举了一系列面试技巧方面的注意事项：

- ❖ 永远不要完全依赖一次面试！无论多忙，你都应该多安排几名公司的人与每一位候选人进行多次接触。
- ❖ 如果某位值得信赖的同事告诉你，他对某个应聘者有不好的直觉，那你应该认真倾听。通常情况下，这种说不清楚的感觉会是一种信号，它告诉你那个候选人其实并不是表面上那么回事。
- ❖ 轮到你提问的时候，你可以试着夸大招聘职位的挑战性，把它描述成最糟糕的情况——艰苦、充满争议、有政治斗争和所有不确定的因素。当你加快语速以后，看看这个应聘者是否不停的说：“是的，是的，没有问题”。如果这样，那么这个应聘者恐怕没有其他更多的选择，你可能是他被启用的唯一希望。如果应聘者开始以尖锐的问题向你反问，“你指望在多短的时间内必须完成任务”，或者“我有充足的人员来展开工作吗”，那就要提高注意了。如果应聘者向你提出有关公司价值观的问题，则更需要对他另眼相看。在面对工作的困难时，优秀的应聘者会激动起来，表现出很强的好奇心和坚定的自信，而不是过于热心地对你所有的话都表示顺从。
- ❖ 无论是不是经理人，你都最好不要雇用那些缺乏积极活力的人，因为没有活力的人将削弱整个组织的动力。决断力和执行力可以靠经验积累和管理培训来提高。
- ❖ 努力寻找那些有极大潜力的、能够与业务共同成长，或者能在公司其他部门得到更高职位的人是合算的。
- ❖ 在招聘员工时，不要给他提供职业生涯的“终极职位”，除非这个位置是一个职能部门的负责人或者 CEO。

- ❖ 通常是在一年以内，最多不超过两年，你挑的人是否能够取得预期的成绩就应该相当明了了。

每次在人员招聘上的失败是你自己的责任。你一定要亲自把这件事处理好，不能把后果推到公司人力资源部门身上。你应该担负起责任，妥善而公平地安排好结局。

——杰克·韦尔奇《赢》

4.集体面试的必要性

在《关键人才决策：如何成功狩猎高管》一书中，作者建议要恰当使用集体面试。除非候选人已经通过了一些单独面试的选拔，否则让候选人参加集体面试没有太多价值。因此，集体面试在上述的连续面试模式的后期被认为是一项有用的工具。研究表明，集体面试比个人面试更为有效。

集体面试对于高级职位、复杂职位以及面向客户的职位似乎更有效。集体面试还可以避免背靠背面试的重复和疲倦，并且可以让评估者的时间得到有效利用。

——《关键人才决策：如何成功狩猎高管》

在《华为团队工作法》一书中，作者建议：你如果发现企业的部分管理人员存在自我保护倾向，那么最不伤人的做法就是采取集体面试法。

5.背景调查及信息获取

在《格鲁夫给经理人的第一课》一书中，作者建议：最后（编注：招聘面试结束后）你可以和认识应聘者的推荐人谈一谈。你在和他们交谈的时候，其实是希望他们提供的信息和应聘者告诉你的相同。如果你本来就认识这个推荐人，你所得到的信息的可信度就会大幅提高。反之，你则需要想办法延长电话上交谈的时间，以建立起一些私人的关系。如果你能找出一些共有的经历（例如是校友）或是你们碰巧认识什么人，他便更容易对你开诚布公。

在《关键人才决策：如何成功狩猎高管》一书中，作者提出了一些建议：

你该如何联系这些协助进行第三方调查的人呢？有两类基本的最佳实践。第一，你需要决定给谁打电话，这取决于你需要评估的能力。前任雇主往往适合评估结果导向、战略导向、商业思维等方面的能力；同事往往在协作和影响力评估方面有发言权；前任直接下属可以对团队领导力以及其发展他人的能力进行评价。在任何情况下，不要把你自己局限于候选人提供的名单，相反要进行更多的核查。当你列出这样的名单时，要努力了解协助进行第三方调查的人和候选人之间的关系，包括潜在的冲突。

第二，采用与结构化面试同样的方式去从协助人那里获得信息。开始你需要先计划好想要提出的问题，当你给协助人打电话的时候，首先确认他和候选人之间的关系，然后解释你对候选人的看法，并向他确认是否同意你的观点。在这种情况下，要确认候选人曾做的事情、他取得成就的方式和任何能够证明他能力的证据。尽可能利用一切机会获得能够帮助你得到可靠评估的相关事实，确认或者否定聘用决策，并且为更有效的融合工作做准备。

在《合伙人：如何发掘高潜力人才》一书中，作者建议：

和求职者确定全面的相关证明人名单，包括之前所有工作单位的老板、同僚以及下属。想想你要考察哪些特殊技能，并据此缩小名单范围：以前的老板擅长评估完成任务所需的战略导向和成就动机；同僚可以帮你评估影响力；下属通常是领导力最好的评判者。

（编注：和推荐人沟通时）不要问一些宽泛的问题，核查了此人和求职者的关系后，要明确解释求职者申请的具体工作及其挑战。询问推荐人是否见过求职者如何处理类似的情境。然后，才能询问求职者在处理类似情境时担任什么角色，他做了些什么，怎么做的，结果如何。

-- 《合伙人：如何发掘高潜力人才》

6.如何做出面试决策

在《关键人才决策：如何成功狩猎高管》一书中，作者建议：

在做最终的聘用决策时，最好的结果往往出自一个小型的、有能力的团队。仅仅让一个人做决策，可能没有太多的空间来推敲假设、与偏见做斗争以及在不同的候选人之间进行权衡。而太多人参与决策，则会增加合格的候选人被错误排除的概率，让候选人在冗长的面试过程中疲惫不堪，并且会降低团队做出正确决策的能力。

在较低级别的职位，一个相似规模的团队可能包括直接上司、上司的上司以及最高级别的人力资源管理者（假设他的职位比招聘的职位高）。应该避免让评估能力不足的领导者加入招聘团队。

当候选人在某些能力方面与职位要求存在细微差距时，或者有几位候选人不相上下时，你要在谁身上押注呢？当存在细微能力差距时，你可以把候选人的能力和组织可以提供的支持结合起来进行分析，以推敲在能力差距存在的情况下，候选人是否依然可以获得成功。

做聘用决策的最后一个关键是在理性和直觉之间达到恰当的平衡。当你的评估技能不足时，依靠直觉往往会做出糟糕的人才决策，一旦你拥有了丰富的经验，你就可以更多地听从直觉，因为它会综合你在过去的人才决策中学习到的经验。

为了使人才决策成为组织优势的一个关键来源，你和你的组织应该做到以下几点：

第一，确保你有高水平的评估者。不要把这个重要的任务分派给初级的或者资历不够的人，或者委派给没有正确动机的人（比如直接下属）。

第二，对评估者进行充分、有效的培训，遵循已经得到实践验证的评估和训练方法。

第三，在做出最终的人才决策的时候，确保对评估过程及支持每一项关键能力的真实证据进行复查。

第四，不仅在做决策之前对评估结果进行复查，而且要在一年或两年之后对评估结果进行复盘。研究人才决策的结果是对评估者非常有用的反馈，能够帮助你了解评估者的技能，以及组织的评估管理能力。

——《关键人才决策：如何成功狩猎高管》

在《关键人才决策：如何成功狩猎高管》一书中，作者建议从下列方面考察人才：

【智商】

当招聘没有工作经验的雇员时，智商是预测其未来工作表现和学习能力的最有效指标。施密特和亨特进一步说明，当把智商与其他评估方法结合起来进行检验时，以下三种结合对预测一个人未来工作表现的效度最高。①智商和工作样本测试相结合；②智商和诚信度测试相结合；③智商和结构化面试相结合。

如果候选人智商、经验均非常出众，但情商不够高，他们最终的失败率高达 25%！智商不足以预测成功。约有六成以上的失败者拥有高智商，而成功者中只有一半左右拥有高智商。拥有高情商是成功者最突出的特征之一。这意味着对于成功的领导者，情商比智商更重要。

【情商】

在选择一位高管时，如果只能考察两种特征，最好的组合是经验和情商。对于高管来说，高情商可以弥补经验的不足。如果没有高情商，相关经验和高智商的传统组合更有可能造就失败而不是成功的管理者。麦克莱兰认为，单独的智力测试不能预测一个人未来的工作表现，尤其不适用于高层领导职位。

（情商）其中最有效的是由丹尼尔戈尔曼和理查德布雅吉开发的模型，其中包括四个方面：

- ①**自我认知**（包括情绪上的自知、准确的自我评估和自信）；
- ②**自我管理**（情绪的自我控制、透明性、适应性、成就导向、主动性和乐观态度）；
- ③**社会意识**（共情能力、组织意识和服务导向）；
- ④**关系管理或者社会技能**（培养员工、鼓舞士气、影响力、推动变革、冲突管理、团队合作与协作能力）。

情商比智商对成功所起的作用更大。在高级管理职位，缺乏情商与失败高度相关。如果在物色高管人员时只能考虑两个关键指标，应该选择经验和情商。传统的经验加智商的组合更可能导致失败而非出色的成绩。

【潜力】

在《合伙人：如何发掘高潜力人才》一书中，作者建议：为了让最优秀的人才围绕在你身边，在评估他人时，不要只看他们过去的经历和绩效（重要）以及能力（更重要），同时还要考虑**潜力**，这是在快速变化以及全球化的世界中取得成功的真正秘诀。而且永远不要不自觉地低估那些工作履历不循常规的人。事实上，要密切关注他们。多样化的履历是一笔巨大的财富。

在《关键人才决策：如何成功狩猎高管》一书中，作者认为：当为基层职位招聘人才的时候，除看重其是否胜任目前的岗位之外，还要注意考察其**潜力**。通过雇用有潜力的员工，你可以在长期加强组织的能力。

潜力有时被狭义地定义为个体对于某个岗位的准备程度，也就是个人能否从现在的职位转换到另一个具有不同挑战、规模或责任更大的职位。我想将潜力定义得更宽泛一些：潜力是指一个人是否具有成长性、应对更大挑战的能力。

在我看来，潜力包括三个要素。①**首先是进取心**。你有成长和提升自己的欲望吗？你的长期志向何在？戴维麦克莱兰指出了三个重要的动机（内驱力）：成就动机（取得成功的渴望）；亲和动机（被周围人认可和接受的需要）；影响动机（对权力的渴望）。你是如何被激励和驱动的呢？你愿意为了实现自己的动机而全力以赴吗？②**其次是从经验中学习的能力**。你在寻找学习的机会吗？你愿意承担风险，从错误中学习，虚心接受批评吗？③**最后是需要具备一些未来导向的能力**。我们曾经利用自己的数据库对数以千计的执行官进行了评估，研究表明一些素质是取得良好表现的强有力预测指标，如战略导向、变革领导力、业绩导向等。

——《关键人才决策：如何成功狩猎高管》

我们同样不能高估明星团队的力量。一个团队若要变得高效，他们需要的是恰当的结构设计和合理的流程。请记住：你不可能找到超人或者蜘蛛侠。一个精心组建的团队能够帮助你解决单个人员无法应付的管理挑战。

人才并不像我们想的那样容易移植，因为绩效 (performance) 不仅仅牵涉到一个“P”，而是五个 P——流程 (process)、平台(platform)、产品 (product)、人才(people)以及办公室政治(politices) ——其中大多数你都无法带走。

——《合伙人：如何发掘高潜力人才》

7. 面试能力提升之道

在《杰克·韦尔奇自传》一书中，杰克·韦尔奇描述了他的面试成长过程：

我是经历了很多的坎坷才认识到这一点的——其间我也犯了不少的大错，我第一次招聘员工时的自相矛盾就非常可笑。我最常犯的~~错误~~就是根据应聘者的外表来决定是否录用。在市场营销方面，我有时会聘用那些外表英俊、谈吐流畅的应聘者。他们中有些确实很优秀，不过同时也有些是徒有其表，外强中干。

我有时还犯“绝妙的”错误。我 30 岁的时候，开始在亚洲招聘员工。我不会当地的语言，而且对当地的文化也知之甚少。所以在招聘时，如果一名应聘者的英语说得不错，我就很有可能接收了他。过了一段时间以后，我才慢慢发觉，把语言能力当做“招聘过滤器”是一种很~~狭~~险的方法。

我所犯的很多错误都反映了我自己的愚蠢偏见，这大概是因为我毕业于马萨诸塞大学的缘故。这所学校以前是一所农学院，现在开始在工程领域崭露头角，学院的家族思维束缚了我。所以根据自己对工程方面的了解，我喜欢选择麻省理工、普林斯顿大学和加州理工的研究生，我本应提醒自己我是哪个学校毕业的。后来，我慢慢地发现，从哪个学校毕业并不能决定他们就有多好！

最初，我对那些受过多门学科教育、有着多个学位头衔的简历十分偏爱。他们应该是非常聪明而且求知欲旺盛的人，但是他们最后总是表现出不能集中精力在某一项

业务上，不愿做出承诺并履行职责，缺乏对任何一件事情的紧迫感与热情。对于招聘经验甚少的人来说，简历确实是一件杀伤力很强的武器。

最后，我明白了我真正要寻找的是那些充满热情、希望做出点成绩来的人。简历并不能告诉你他们内心的饥渴，你必须去“感觉”它。

在《关键人才决策：如何成功狩猎高管》一书中，作者引用的研究表明：最好的面试官对于人才的预测效度是最差的面试官的 10 倍。高水平的面试官是些什么样的人呢？

第一，鉴于职位工作的复杂性，要选择对职位相关的能力和比较了解的评估者。这意味着要让高级领导者对候选人进行评估。在个人层面，其他的一些特质与较高的评估效度也相关，这些特质包括倾听技巧、理解非语言行为的能力、自我调整以及边谋划边行动的能力等。

第二，研究显示，最好的面试官的核心特征，是他们有进行一次完美评估的内驱力。那些能够对人做出正确判断的个人，除了掌握合适的评价方法，也需要具备人情练达的社交能力。然而，“这当中最重要的是内驱力：如果评估人本身就有要对候选人做出准确评判的动机，而且他觉得自己能够自由地做出客观的评判，那么他就很有可能达成目标”。

——《杰克·韦尔奇自传》

在《华为团队工作法》一书中，作者介绍了华为面试能力提升的历程：

我们成功地把一家著名外企的中国区招聘总监挖了过来。她到岗以后，在三个月内解决了三大问题：第一个问题，先确定重点岗位的关键岗位职责和关键能力素质要求，然后根据能力要求进行评估；第二个问题，设计每个不同岗位的面试问题，建立面试题库；第三个问题，对公司所有可能担当面试官的人员进行培训，考试通过后持证上岗，这些人员包括各级管理者和中高级专业人士。之后，华为的人才识别能力产生了质的飞跃。

8.新业务人才任用误区

在《关键人才决策：如何成功狩猎高管》一书中显示：创新领导力研究中心研究结果显示：在兼并与收购的案例中只有 31% 的执行官的任命是成功的。同样地，当人事调整的目标是为了促进企业文化和战略变革或开创新业务时，成功率也仅为 50%。在这两种情况下，内部候选人比外部候选人有着更高的成功率。

即使公司已有的人才不具备所要求的行业知识，到外部搜寻也未必总是好主意。为什么？因为一项新业务的成功开发需要执行官团队能够有效地处理公司政治和人际关系，而这些事务恰恰是内部候选人更擅长的。因此面对新业务开发需要做出人才决策时，两类候选人（内部和外部）都应该得到充分的考虑。经常发生的人才决策错误是由于初创项目的规模较小，公司安排了资质有限的人才来负责。一旦这样做，可能会导致新业务无法顺利开展。杰克·韦尔奇在谈话中说，在这种情况下应该更看重初创项目的潜力，而不是现有规模。

在初创阶段，领导者对于新创业业务要有清楚的规划和远见，需要的是技术和市场营销方面的专家，并拥有组建管理团队的能力。

——《关键人才决策：如何成功狩猎高管》

在《华为团队工作法》一书中，作者指出新业务存在的人才任用存在的问题：

商业模式再新颖，组织形态再优秀，干活的人不行也是白搭。因此，选对关键岗位的人才就变得至关重要。

新业务刚刚起步，既没有规模又不赚钱，许多企业常犯的错误就是派几个能力一般的人去凑合。这样一来，本来的机会点极有可能葬送在这些“庸才”手里。对于公司的战略性新业务，眼前的规模虽小，但依然是“牛犊”，必须用“牛人”来担起重任！

除领军人物之外，新业务无法快速成长的另外一个原因就是经常受到老业务管理体系的羁绊。新业务突破最关键的是“快”，而成熟业务更加看重的是“稳”。新业务

如果按照老流程按部就班地操作，很有可能会错失发展的机会。因此，新业务就要立新规矩，在规避风险的前提之下，给他们充分的授权和独立自主的成长空间。

华为每次进入一个新的领域，无论是过去的数字交换机、之后的移动系统，还是近期的消费者业务领域，都是先通过各种猎挖手段获得该领域的顶级人才，之后再采取瞄准“七寸”、快速攻击的策略，在 3~5 年内获得市场的优势地位。

-- 《华为团队工作法》

在《合伙人：如何发掘高潜力人才》一书中，作者认为：危机中失败的通常是那些解雇员工太多的公司，或是错误解雇员工的公司。危机时期公司犯的另一个错误，也许是更为普遍的错误，就是冻结招聘。

第四章 人才盘点

在企业管理上，我们把盘点的思路用在人身上，应该以人为中心，每年做一次专题会议。在这个会上，CEO 和 Top10 应该花时间“过手里的牌”，包括部门里有什么人，哪些是“2”，哪些是“1”；缺什么人，以及决定相应的行动方案。这就是人才盘点。

做人才盘点最重要的目的包括以下几个：

- ❖ 让优秀的人冒出来。
- ❖ 把不合适的人找出来。
- ❖ 形成自己公司的人才观。

作为 CEO 和 Top10，这方面你们有一个清楚的账吗？你公司总人数×20%得到的数，代表着你最有竞争力的员工人数。他们在哪里？都有谁？他们的工作状态怎么样？过去一年离职的人里面，他们走了多少？

只有通过人才盘点，逼着 Top10 梳理清楚他们手里的牌，CEO 才能看到优秀的人才在哪里……

1. 如何做人才盘点

绩效管理，包括分任务、细化任务、定奖罚、过程反馈、阶段性评估，这些都是人才盘点的依据。

(1) 人才盘点的前提和基础

先有这些模块做基础，才能做好人才盘点。基础包括以下几项：

- ❖ 在商业层面确定好：三年规划、一年 1~3 件事，因为这是人才盘点要瞄准的靶子。
- ❖ 在组织保障层面，有清晰的架构、明确的中箭头（编注：TOP10 的一年 1~3 件事）、明确的小箭头（编注：TOP100 的一年 1~3 件事）、明确的奖与罚。

- ❖ 在执行力层面，有每周的中小箭头会议，对人和事的评价与反馈；有考核，包括自评、进行“271”排序、兑现奖罚和绩效面谈。

绩效管理，包括分任务、细化任务、定奖罚、过程反馈、阶段性评估，这些都是人才盘点的依据。

(2) 谁负责盘点：Top1(30%)+Top10(50%)+HR(20%)。其中，这里面工作量最大的是 Top10，因为他们要为一年一次的汇报做好充分的准备，然后再约时间和 CEO 进行讨论，把自己手里的牌逐个过一遍，并讨论行动方案。

很多公司以 HR 来驱动，这样人才盘点效果会大打折扣。因为关键是要了解 Top10 是如何看他手里的牌的。

(3) 盘点谁：三手牌

我给大家的建议是每个人都管好一副牌(约 52 张)。这里面包括三种人(三手牌)：

第一种人(第一手牌)：是你的直接下属，5~10 个人。你如果管不好自己最重要的 5~10 个人，请你先不要管别人。马云说过，如果你的下属和老婆闹离婚了你都不知道，那你就是失职。所以你的直接下属你要了解得很清楚。

第二种人(第二手牌)：你下下级里的“2”和“1”。即你下级的下级里最优秀的 20%和最差的 10%，有 10~20 人。

这就好比你在一个学校校长的位置。首先你要管好你的班主任们，因为他们是你的第一手牌。接着你要通过班主任了解各个班里，哪些是三好学生(最优秀的 20%)，哪些是调皮捣蛋的学生(最差的 10%)，这是你的第二手牌。

第三种人(第三手牌)：专业明星，10~20 人。我们习惯上更关注的是管理岗位，而容易忽略公司里除了管理岗位之外，还有许多非常重要的专业岗位。这些专业岗位中的顶尖人才，如我们最重要的销售、最重要的设计师、最重要的技术专家等也是我们应该关注的。

我们做每一门生意，需要这样那样的专业明星。我们需要盘好管好他们，不要忽视了他们。

上面这三种人(三手牌),加起来差不多正好是一副扑克牌(52张):下级(5~10人)+下下级的“2”和“1”(10~20人)+专业明星(10~20人)。

从 CEO 到 Top10 成员, 每一位管理者都应该有这么一副牌, 知道谁是你的“A”, 谁是你的“K”, 谁是你的“Q”, 谁是你的“J”。对每个人的管理要求和建议是: 关注范围逐渐扩大, 从你的第一手牌抓好、管好开始, 然后开始关注第二手牌、第三手牌。最后, 管理三手牌, 应该是每个人的管理常态。

就这么简单的三手牌, 如果能做下来, 那是非常了不起的。想一想: Top10 里的 10 个人, 每人都打理着 52 张牌, 也就是 520 张啊!

前面讲了:

- (1) 人才盘点的前提和基础: 持续的绩效管理。
- (2) 谁来盘点: Top1(30%)+Top10(50%)+HR(20%)。
- (3) 盘点谁: 三手牌/三种人/52 张。

接着详细谈一谈怎么盘点。

2.人才盘点的内容

A) 定调:

像班主任写评语一样。首先, 今天多数公司把人才盘点搞复杂了, 变成是一个非常“专业”的, 非常“HR”的, 拒人于千里之外的东西。我心目中的人才盘点应该是更加亲切、更加直白的东西。人才盘点其实应该像我们在读小学、读中学时, 班主任、任课老师、(有时候)同学给我们每个人写评语一样亲切、直白。

我们需要的就是: 大家花时间准备, 把在脑子里对人的看法, 变成白纸黑字写下来, 然后坐下来一起讨论, 确定对其未来的打算。就这么一个简单的过程。

这个调子定下来, 作为人才盘点主力的 Top10 (而非 HR) 才更容易把这个事情做好。CEO 的工作是和每个 Top10 逐个过他手里的每张牌, 并讨论和决定每个人的行动方向。HR 的工作是提供支持、辅助, 而不是驱动和主导 (不过 CEO 自己也要把

Top10 盘点一下)。再说一遍：给每个学生写评语，是班主任的事，不是学校 HR 的事。这是大多数公司人才盘点做不好的原因。

B) 基本信息：

简历、绩效、八卦。为了提高人才盘点的讨论效率，为每个人要准备一个档案。这个档案里的基本信息包括以下几类：**简历**：员工的个人基本资料，加入公司之前做过什么，在哪里读的书，读的什么专业，等等。**绩效评估**：员工以往的绩效评估记录，特别是最近两三年的。**八卦**：和员工有关的、好玩的、有趣的事。

C) 心、脑、手、钱包。

我在激励模块提过。这是我的一个发明，即人才管理的四个方面：

- ❖ **心**：是指这个人的兴趣、爱好、激情所在，什么让他兴奋，什么让他睡不着觉，什么事他早上一起来就会去做。
- ❖ **脑**：这个人思考问题的方式和习惯。这取决于家庭、教育和工作阅历，如：是外企、国企还是民企背景，是来自大城市还是小城市，是当过兵还是留过学，是做过销售还是做过财务，等等。
- ❖ **手**：这个人拿结果的能力，特别要看他近两三年拿到的结果、带来的业绩。
- ❖ **钱包**：是他现在的工资、奖金、股票、机会等情况。这个人的利益、需求是什么，如何让他的利益和公司结合起来。

用这四个方面描述这个人，能让我们对他有一个更立体、更全面的认识。进而能更好地帮助我们去管理和使用好人才。

D) 三年动一动，三个圈。

“三年动一动”也是我的发明。一个人在一个岗位上如果连续三年没有动过，很可能会激情不再，建议你考虑给他动一动。所以在人才盘点中如果发现有人在他的岗位上 3 年没动过了，建议你打一个问号，看看他的状态，考虑要不要给他动一动。

一个人的一只脚踩在恐慌圈，另一只脚踩在挑战圈的状态是最好的。因为这是一个人最紧张、最有危机感的时候，也是最能激发他的斗志和创造力的时候。最糟糕的是完全待在舒适圈里面，等着温水煮青蛙。当然完全处在恐慌圈里面也不行。所以在

进行人才盘点的时候，我们要搞清楚，团队里有谁在舒适圈，有谁在挑战圈，有谁在恐慌圈，以及我们应该怎么办。

E) 准备—讨论—行动。

通过上面的介绍，我们知道 Top10 中的每个人都要盘点他手里的三手 52 张牌，其中每个人的档案里要包括：基本信息；心、脑、手、钱包这四个方面；他的状态(舒适圈、挑战圈、恐慌圈)。

至此，准备工作还差一步——评语：

- ❖ 每个人的直接上级对他的评价、评语、打算(如果是 Top10 的下下级)。
- ❖ Top10 对这个人的评价、评语、打算。
- ❖ 评语里应包括他的优点、缺点、长板、短板，以及他的排名(“271”)。

这里我也要再次提醒大家：我们要用人之长而不是去改其短。因为一个人在 30 岁以后就很难有很大改变了，除非遇到重大挫折或变故。每个人能开开心心做自己擅长的事，各尽所能，已经很了不起啦！

以上的准备工作，一般需要 1~2 个月。接着是讨论和行动部分。

讨论：Top10 和 CEO 预约时间，开会讨论每个人(每一张牌)。时间至少半天，有时候人多需要一天。如果讨论每个人需要 10~15 分钟，那每小时才能讨论 4~6 个人。对应的 HR 负责人也要一起参与。

讨论顺序：

- ❖ Top10 的直接下级(第一手牌)。
- ❖ Top10 的下下级里的“2”(第二手牌)。
- ❖ Top10 的下下级里的“1”(第二手牌)。
- ❖ 专业明星(第三手牌)。

行动：讨论每个人过后，一定得落实到具体行动。比如未来 1~3 个月要做什么，或者再观察一个月再定，但都要白纸黑字地记录下来并跟进。人才盘点不是一堆文件，而是借着文件带来的讨论和行动！没有讨论、没有行动，人才盘点就没有意义！

在做投资的时候，我们会关注一个公司的团队是否会随着公司估值变化而相应地变化。如果哪家公司估值在上升的同时，团队也在提升和进步，那就令人比较放心。如果哪家公司两三年下来，团队没发生任何变化，只是公司的估值在提升，这个公司很可能就没有后劲了。因为业绩的成长是靠团队的成长，这二者之间是有直接关系的。

【阿里巴巴人才盘点的实践分享】

人才盘点由我负责，每年2月启动。当时阿里巴巴集团有7个CEO，我逐个上门，为每个CEO和HR负责人介绍人才盘点的流程，告知他们需要做什么、怎么做。他们清楚了之后就会安排下去。然后各总监向副总裁汇报，副总裁向CEO汇报。也就是说，下面首先要做小型的人才盘点，把结果汇报给副总裁，副总裁再把结果汇报给CEO。然后在5月里的某一周，每个公司分别到集团汇报，小的公司用半天时间，大的公司用一天时间。汇报人以CEO为主，HR负责人为辅。听汇报的人有马云、蔡崇信、曾鸣和彭蕾。

——本章内容全部摘录自《13+1体系：打造持续健康的组织》

第五章 人才培养

1. 员工培训的重要性

杰克·韦尔奇指出：激励和留住员工的另一个关键办法是培训。如果你雇佣的都是优秀的人，那他们都是希望得到成长的，他们将流露出学到更多东西、做更多工作的渴望。优秀的人永远不会认为自己已经到达了比赛的终点，而总是渴望继续前进！

在任何一种情况下，都要保证参加培训是一种对突出业绩的奖赏，而不是打发时间的精神安慰。公司不能给员工提供终生雇用的承诺。但是公司能够承诺，为员工提供一切机会，培养其职业能力。

——杰克·韦尔奇《赢》

《格鲁夫给经理人的第一课》：没有受到良好培训的员工就算再怎么努力，结果仍然是没有效率、成本增加、客户不满，有时甚至还会使公司陷入危机。而经理人常常在问题已经产生了之后，才意识到培训的重要性。

2. 经理人应扛起培训的责任

在《格鲁夫给经理人的第一课》中，作者认为：经理人应该扛起培训员工的责任，这主要有以下几个原因：

【部门产出即经理人的产出】

通常有两种方法可以提升部属的绩效：第一种是增强他们工作的动力，使他们尽力把工作做好；第二种则是增强部属的工作能力——这便是开办培训课程的目的。

要把培训课程办得有效，它的内容一定要和组织中的行事方式紧密结合。

要把培训办得有成效，还得注意其持续性。课程的安排应该有系统、有计划，而不是等有了问题到了火烧眉毛的时候才赶快开课。换句话说，培训应该是一直在进行，而非只针对单一事件。

如果你认同培训和激励都是提高部属绩效的方法，那么培训内容就必须和公司实务相契合，而培训也应该系统化地持续进行。

【员工的楷模】

培训必须由足以成为员工楷模的人来担任，外面找来的人即便对课程内容很熟悉，讲课也很精彩，也还是无法担任这个角色。站在学员前讲课的人必须有其可信度及权威性。

在《工业管理与一般管理》一书中，作者指出：经理应当承担员工进行继续教育的责任，无论该员工处于何种阶层；无论他属于哪个阶层，在内部进行过培训的员工要好于从外部新招聘的；员工的技能培训，需要从打开员工的眼睛和耳朵开始，使其接受各种学术训练，并且高效率地完成各自的职责。受训者不能仅从简单的观察开始；必须积极地承担相应的职责，这种职责要求他将管理工具应用到解决企业问题当中。

良好管理的标志是企业稳定的运营，所有层次的员工都能接受有条不紊的培训。最后，经理有义务指导员工如何提高自己的技能、如何避免仅具有管理职能而没有产出、如何避免对自己的职业发展方向感到迷茫。

——《工业管理与一般管理》

3. 培训怎么做

在《格鲁夫给经理人的第一课》中，作者讲到：在英特尔，我们将培训分为两类：第一类是教新进员工工作上需要的知识、技能；第二类则是对现有的员工传授新的观念、准则及技术。

（编注：培训应该怎么做）

首先，列出你觉得部属或你的部门需要受训的事项。

此时先不要划地自限，你应该从很简单的项目（如培训饭店的订位小姐）开始，向较高级且抽象的项目列（部门目标或价值系统，甚至是工厂的或是整个公司的目标或价值系统）。你不妨问问部属他们需要学些什么，他们的答案很可能会让你惊讶，

因为你可能从来没发现这些都是他们的工作需要掌握的。

在你做完以上的功课之后，你便应该开始找讲师以及辅助教材，然后在这些课程里决定优先级。

为了确保第一堂课不会造成任何不良的结果，你可以找部属中较具经验及技能较高的人作试验——这些人不会被你搞迷糊，并且还能通过课堂上的互动及课后的总结帮你将课程设计得更完美。

在你上完每一堂课之后，请上课的学员对课程提出匿名批评。评定表上除了用分数评定外，还应该包括一些开放式的问题。

你猜谁会在培训课程中收获最多？你自己。在准备课程过程中对各种问题的解答，对各种疑问的厘清，帮助你更了解自己的工作。光这件事就已经极有价值。

4.为何要做管理技能开发

在《工业管理与一般管理》一书中，作者指出：每个人都需要懂得一些管理的概念：有些管理者的一生都处于初学者的水平。因此，我们需要在所有阶层努力地渗透管理思想。

德鲁克在《管理：使命、责任、实务（实务篇）》（以下简称《管理：实务》）中指出：如果说我们现在知道些什么事情的话，那就是管理人员不是天生的，而是培养出来的。必须面向未来管理人员的供应、开发和技能采取系统的措施，而不能靠碰运气或机会。

【管理教育的必要性】

管理教育应当以经验为基础。这样的教育能避免使那些没有经验的人陷入误区，同时使他的知识得到拓展，而这些知识的范围超越了他数年的工作经验。管理教育使人掌握了那些与他所学的理论相关的经验。这样一来，他便具有了很好的工作背景，

他的经验不再被认为是一系列孤立的事件。个人通过管理教育学到的理论框架能够很好地对知识进行分类和集成。

企业面临的竞争是如此激烈，以至于没有人能够仅通过自己的经验在管理方面成长。经验意味着过去，它也是学费最贵的老师。它们存在着风险，因为它们是不完整的，充满了个人的、狭窄的观念，如果没有一个完整的理论结构，很难将它们贯穿在一起。工作中与管理相关的所有方面都需要进行持续地教育。

——《工业管理与一般管理》

5.如何认识管理开发

德鲁克在《管理：实务》中指出：下面这些不属于管理开发：

- 1) 它不是上课。课程只是管理开发的一种工具，而不是开发本身。
- 2) 管理人员开发和管理开发不是提升计划、补充人选计划或物色可能的接班人。
- 3) 最后，管理和管理人员的开发并不意味着改变其个性，也不是“把人改造过来”的工具。管理与管理人员开发的目的，是使管理者更加有效，更能充分发挥其力量，并使他能够按照自己的方式行事并取得成就，而不是按照其他人认为他应该采取的方式来行事。

我们完全不知道怎样才能改变成年人的个性。不过，在一定程度上，我们知道怎样使人更加有效——而这正是我们应该集中注意的。

管理和管理人员开发所涉及的，是人们需要的技能、职务的结构和管理关系，以及员工为了使自己的技能更加有效而必须学习的东西。

管理开发的任务不在于改变他的个性，而在于使他能够通过自己的个性和拥有的条件取得成绩和成就。

6. 管理开发与管理人员开发

开发指的不是一项任务，而是两项相互联系、相互影响的任务。其中，一项是管理开发，其目标是企业的健康、生存和成长；另外一项任务是管理人员的开发，其目标是个人作为组织成员和作为“普通人”这两个方面的健康、发展和取得成就。

没有人能够促使一个人进行自我开发，相应地，这种动力必须来自一个人的内部……。为了使管理人员开发的努力能够充分发挥作用，必须有上级和公司的积极参与、鼓励和指导。

任何一种管理人员开发工作的出发点，都应该是进行绩效评价。

评价应该以一个人在其上级的协作下为自己制定的绩效目标为依据，并应该以绩效与这些目标的比较为起点，而决不应该以“潜力”作为起点。同时，在评价过程中，应该提出的问题是：“这个人什么事做得好——不是一次，而是一贯的？”此外，评价应该可以使人认识到自己的优势以及妨碍自己充分发挥优势的一些障碍因素。不过，自我开发评价还应该提出这样的问题：“我对生活有些什么要求？我的价值观念、抱负和发展方向是什么？为了使自己有能力满足对自己和对生活期望所提出的要求，我必须做些什么、学习些什么和做出哪些改变？”

……在评价过程中，还必须提出以下问题：“为了能够最迅速、最充分、最深入地开发自己的优势，自己应该有些什么工作经验？”

如果一个上级总是泼冷水，总是看到人们的短处，总是强迫而不是帮助人们去获得对其成长最有教益的职务经验，那么他就会妨碍人们的自我开发。

当一个人必须讲授某一课题时，他往往能够从中学到最多的东西。同样的，当一个人试图帮助别人进行自我开发时，他自己也可以得到最大程度的开发。事实上，一个人如果没有从事对其他人的开发工作，他就不可能更好地开发自己。正是在开发其他人的工作中，并且是通过这一工作，管理人员提高了对自己的要求。任何一种行业中成就最高的人，往往把他们所开发和培养出来的人看做是能够留下的、最值得自豪的纪念碑。

目前的管理人员和专业人员有责任进行自我开发,这是他对自己和自己所在机构应该承担的一种责任。

--德鲁克在《管理：使命、责任、实务（实务篇）》

7.管理能力提升的效果

在《合伙人：如何发掘高潜力人才》一书中，作者指出：一旦把他们带入团队，你可能很想使每个人各个方面都得到提升。但是，这样做徒劳无功，因为即使是帮助一位聪明勤奋的成员在一个方面取得进步，就要投入大量的时间和资金。就我们公司的经验来看，高潜力管理人员在公司集中指导和全力支持下，一年内可以提高某项能力2分（分值为1~7分）或两项能力各提高1分。没有一个人能够年复一年地取得这样的进步。因此，最有效的做法是集中培养其最有可能提升的能力和对团队最为有利的能力，这取决于你的业务和战略。

8.人才培养方法

在《三星之道：造就世界卓越企业的李健熙经营哲学》一书中，作者介绍了“三星地区专家”培养方式：

三星电子每年选拔150余名地区专家，确定每个人派驻的国家后便会在三星人力开发院进行为期12周的高强度集训，主要是学习即将前往的国家的语言和文化。集训结束后就各自派去不同的国家，且家人不能同行。只有一个人去才能更好地快速适应和学习所在国家的语言和文化。此后一年虽然没有业务或是教育上的义务，但需要员工自觉定下自我开发计划来学习所在国家的语言和文化、市场特征、当地主要企业的商业习性等，并积极实行此计划。前6个月主要是在该国家旅游，结识当地的朋友并学习当地的语言与文化，后几个月则执行与自己选择的职务相关的项目。三星会提供笔记本电脑和数码相机，以便地区专家将该国家有用的信息和知识上传到三星

mysingle 知识经营首页，通过这种方式搜集全世界各地区庞大的资料。地区专家为三星开启了改变工作方式的大门，完成这一项目的人大都在公司的本部或事业部、海外法人中担负核心职责。日本和美国的竞争者在对三星电子进行创造性再学习时对地区专家制度十分羡慕，称赞这是三星电子竞争力的重要源泉。

在《合伙人：如何发掘高潜力人才》一书中，作者提出了通过给予管理人员复杂性工作来培训人才的方法：

让管理人员承担重要的工作，给其以各种头衔和高薪，并不能使他们变得优秀。给他们委派复杂的任务却可以。

每一次发现高潜力人才并予以提拔时，公司要确保给他委派的新工作不仅仅是规模扩大了（就预算和资源而言），而且要具有全新的挑战——或许是分派到一个新的国家，或许是从管理员工到管理业务线，抑或是从扭亏情境转到启动新业务部门。

9. GE 人才培养案例

再造克罗顿维尔，再造 GE

在《杰克·韦尔奇自传》中，杰克·韦尔奇有专门的章节对 GE 培训进行了详细的介绍：

克罗顿维尔开设的课程很多，从新员工定向课程到特定的技能培训项目都有。旨在培养领导能力的课程有三项：为最具潜力的高级经理开设的高级管理开发课程（EDC），为中层经理开设的企业管理课程（BMC），以及为初级管理人员开设的管理开发课程（MDC）。

第一级是三周的 MDC 课程，每年推出 6~8 次，全部在克罗顿维尔的大教室里授课。每年参加这一课程的经理有 400~500 人。

在更高级的 BMC 和 EDC 课程中，蒂奇的“行动学习”概念是贯穿始终的核心教学方式，该方式要求面对真实的企业管理问题进行探讨和学习。课程都聚焦于一个核

心国家、一个主要的 GE 企业，或者是公司在执行某些计划或政策方面的进展情况，如质量管理或全球化等。……

我们每年推出三次 BMC 课程，每班大约 60 人。EDC 课程每年只有一次，安排大约 35~50 位最具潜力的高级管理人员参加。这两类课程都是三周，课程的进度需精心安排，以使得每一个班都能及时参加每季度一次的公司高级管理委员会(CEC)。学员们在这个会议上要用两小时的时间汇报学习成果并提出自己的建议。GE 的 35 位高级领导——GE 主要公司的 CEO 以及总部的高层管理人员，都要出席 CEC 会议。

这些学习班对行动极为重视，它们把学员们转变成了高层领导的内部顾问。学员们认真考察我们在世界上每一个发达国家和发展中国家的发展机遇以及其他成功的公司如何争取发展。他们仔细评估我们各项计划的实施进度和效果究竟如何。每一次课程之后，他们都带着收获回去，并落实到 GE 公司的下一步行动中去。这些学员都是我们真正关注的最优秀的内部员工，他们不仅给我们提供了极好的咨询成果，也在各个企业之间建立起了可以持续终生的友谊。

这些课程成了一个员工取得成就的重要标志。要参加 BMC 课程，必须经各公司领导批准。至于参加 EDC 课程，则需经过人力资源总裁比尔科纳蒂、我和一位副董事长的批准。所有这些提名都在我们的 C 类会议上经过讨论。

克罗顿维尔的巨大价值还在于，我们的行动计划给公司带来的困惑能在这里得到清晰的反馈。

克罗顿维尔的课堂交流之所以能够成功是因为人们在这里感到说话很自由。

……我们必须在所有的公司都创造出这种氛围。显然，我们不能让公司的领导组织这些交流会，因为他们认识自己的这些员工。让公司领导组织这些意见交流会，会议的坦诚度就要减弱，人们就更难敞开心扉自由交谈。

我们想出了一个办法，就是聘请外面受过训练的专业人员来提供帮助。这些人员大多数是大学教授，他们听员工们的谈话不会别有所图，员工们与这些人交谈会感到轻松。

“群策群力”是要自系统中去除不必要的工作，为达到这个目的，我们希望每个公司能够进行数百次的“群策群力”，这是项工作量巨大的工程。

一个典型的“群策群力”会议持续两三天，会议开始时经理要到场讲话，他可能提出一个重要议题或安排一下总的会议日程，然后就离开了，在老板不在场的情况下，外部专业人员启发和引导着员工进行讨论。员工们需要把自己的问题列成清单，认真地对这些问题进行辩论，然后准备好在经理回来时向他反映。外部专业人员都是吉姆，鲍曼亲自确定的，共有 24 人，在他们的帮助下，员工和经理之间的这种交流变得容易多了。

“群策群力”会议真正的不同寻常之处在于我们坚持要求经理们对每一项意见都要当场做出决定。他们必须对至少 75% 的问题给予是或不是的明确答复。如果有的问题不能当场回答，那么对该问题的处理也要在约定好的时限内完成。任何人都不能对这些意见或者建议置之不理。由于员工们能够看到自己的想法迅速地得以实施，这对消除官僚主义起到了巨大的推动作用。

“群策群力”计划再次证实了我们很久以来的一个认识：距离工作最近的人最了解工作。GE 公司发生的几乎每一件好的事情，不管是计划、行动，还是方针、政策，追根溯源，都与解放某些下属企业、某些团队或者某个人有关。“群策群力”计划解放了許多人。从克罗顿维尔孵化出的一个简单想法使我们得到了这样一个伟大的“群策群力”计划，它帮助我们创建起了一种文化。在这种文化里，每一个人都能发挥自己的作用，每个人的想法都受到重视；在这个文化里，企业经理人在是“领导”而不是“控制”公司。他们提供的是教练式的指导，而不是牧师般的说教，因而，他们最终取得了更好的结果。

终于，克罗顿维尔变成了学习的熔炉，我们最有价值的教师们在克罗顿维尔也变成了学生。通过他们的课堂功课和实地研究，他们培训了公司的各层领导，而且教学相长必然带来更多更好的方法。

——《杰克·韦尔奇自传》

10. 华为人才培养之道

10.1 人才培养两项原则

企业人才培养的两项基本原则：**因材施教**和**学以致用**。

因材施教就是根据每个人的不同情况，采用不同的方式进行教育。……在企业中也是一样，有些员工目标明确且自学能力很强，针对这类员工，推荐好的书籍和文章就是不错的学习方法。而针对其他一些员工，多参与培训，增加和培训老师及同学的互动才是正解。

再拿领导力来说，即使企业管理团队的水平与公司要求普遍存在差距，但对于每一位管理者而言，自身需要重点改善的方面却是千差万别。某些技术出身的管理者，人际理解力往往不足，沟通能力较差，亟待重点改善；而某些销售出身的管理者，人际能力超强，但往往过于追求短期利益，在战略上欠缺思考。

早年华为在建立任职资格体系的时候，我们评估下来，发现公司内部存在两类典型的“人才”：一类是具有很强的前瞻性思维，规划能力较强，但干起活来却是“眼高手低”，说得挺好但干得不咋的；另一类则恰恰相反，只会低头拉车，不会抬头看路。针对二者的差异，除了在工作安排和人才搭配上考虑人尽其才之外，在培养上，也要注重因材施教，从提升组织整体绩效的角度出发，改善每个人最需要改善的重点方面。

学以致用，顾名思义，就是学到的东西要能用在实际工作中并取得成效。企业培训不是学历教育，不能只在理论和方法上打转转，必须要把学到的东西真正用到战场上去。

华为大学培训用的数据、案例等与实际作战是一样的，所有的方法工具也都是基于实战的需要。华为大学的绝大部分老师都必须具有实战能力，少数没有实战经验的老师，也必须到战场上去体验锻炼。唯有如此，才能培养出能打胜仗的人才。切记，企业培训不是学制教育，夯实基础就算达标。企业培训的最终目的是要让学员学到用

得上的东西，在工作中产生绩效。

-- 《华为团队工作法》

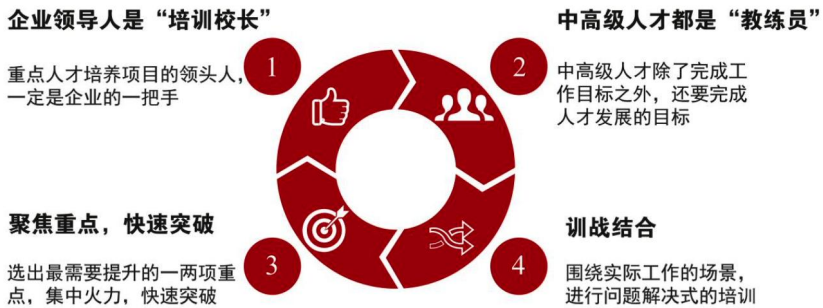


图4-2 人才加速成长的四大方法

10.2 人才加速成长的四大方法

要想加快人才成长的速度，把握两项基本原则之后，还需要掌握具体的操作方法。这些方法是我 20 年来总结出的人才培养的四大方法。

【①企业领导人是“培训校长”】

人才培养难度大、周期长，是公司的一项战略性工作，单靠人力资源部门或企业的专职领导根本无法担负起这项重大责任。因此，企业领导人必须是人才培养工作的第一领导。比如，华为大学的最高领导一直都是任正非，其他人只是担任执行副校长。针对企业家的培训，湖畔大学校长也是非马云莫属。这里，钱不是人才培养的首要问题，企业家的影响力才是。中国一大批企业大学失败的案例告诉我们：最高领导者不挂帅，人才培养工作夭折的概率极大。

在华为早期，很多重要人才都是任正非亲自带出来的，比如郑宝用和李一男。不仅如此，任正非对新员工培训也极其重视。1998 年，华为一年就招进来 2000 多名

新人，而每期的新员工培训，任正非都会参加最后的新员工座谈会，回答新员工提出的千奇百怪的问题。在他的要求下，华为的所有高层领导都必须轮流担任新员工培训的授课讲师。

任正非的身体力行影响深远。直到现在，华为大学的培训原则之一，就是让最优秀的人培训优秀的人。华为的中层后备梯队的培养计划中，一般会由自己的直接领导作为导师，全程参与培养过程，从制订有针对性的培训方案，一直到最后培训结果的评价，都由导师负责完成。

因此，我们建议所有企业都遵循华为的这一要求——由企业一把手来抓人才培养工作。一把手做重点人才培养项目的领头人，既可以保障各种资源的有效投入，对重点人才和教师队伍也更有带动力，从而确保重点人才培养计划的落实。

【②中高级人才都是“教练员”】

中国的大多数企业，管理者的主要任务就是带领团队实现工作目标，中高级专业人才的主要任务也是发挥专业能力实现工作目标。华为则不同，华为的中高级人才除了要完成工作目标，还要完成人才发展的目标。

华为要求所有的中高层管理者，都要经过 TTT（培训成为企业培训师）和教练技术的培训，并通过培训考核。这样，员工除了参加各种脱产培训之外，还会在工作中得到自己的上级主管和专家一对一的指导和帮助，成长速度明显加快。

此外，华为内部超过半数的会议属于学习会。会上，主管或专家会和大家一起分享成功的经验和失败的教训。我自己在市场部工作的时候，感受最深的就是每个月的案例研讨和经验交流会。会议中的每个人都在助力别人的成长，这就是我心目中的学习型组织。

【③聚焦重点，快速突破】

企业发展速度快的时候，你会发现每个人才身上都有很多需要改善的地方，于是许多企业就制订了系统而全面的人才培养计划，希望毕其功于一役，但到最后往往事倍功半。这时候一定要记住，挑出其中最需要提升的一两项重点，集中火力，快速突破，之后再找出其他改善点并继续发力。因为企业必须是“边冲锋、边练兵”，老师

和学员的时间和精力都有限，只有抓住重点，才能获得更好的改善效果。

在华为，除了基础性知识的培训之外，无论是干部培养还是专业人才的培养，都是先聚焦在一两个重点改善项目上。如果这一两个重点项目在 1~3 个月内得到了显著提升，再聚焦提升其他改善项目。如果聚焦的改善项目没有达标，一般会延长该项目的培养时间。通过 6 个月的培养周期，大部分人的重点改善项目都会有明显的提升，也会超过传统企业培训一年的效果。

这就是典型的人才倍速成长法，华为叫作“人才成长加速器”。

【④训战结合】

学以致用的基本原则，必须落实到具体的操作方法，才能让培训成果为实战目标服务。

比如，一个人规划能力差，只会低头拉车，不会抬头看路。一般企业遇到这样的情况，会培训他掌握战略规划或业务计划的基本理念和方法，但这样却往往达不到效果。正确的方法应该是：在经过必要的基础知识和专业技能的培训之后，让他自己提思路、做规划。也许一开始他做出来的东西存在偏差和疏漏，但是没有关系，教练员会通过提问、指导、提供参考资料等方式，帮助他优化规划方案，这样他才能真正掌握这项本领，并将之应用到实际工作当中。这种方法就是以赛代练，任正非称之为“训战结合”。

华为大学的培训原则就是训战结合，即围绕实际工作的场景，进行问题解决式的培训。例如，新市场拓展的成功要素是什么？哪些是导致失败的主要原因？为了解决这些关键问题，需要我们具备哪些关键能力？我们如何才能有效提升这些关键能力？

所以，学员在培训的时候，不像在普通学校里面老师讲、学生听，或者讲一些与业务场景不相关的哈佛案例等，而是把华为战场上遇到的实际问题搬到课堂上来，采取体验式教学。比如，在项目管理方面需要提升的员工，除了进行 PMP（项目管理专业人士资格认证）等专业知识培训之外，还会直接由重大项目部指派导师进行授课，所有课程的设计开发也都必须理论联系实际。学习的过程中，导师会让学员进入实战模拟操作，针对可能要参与的真实项目提出自己的见解和解决问题的思路。导师会对

学员的问题进行点评和总结。培训的目的只有一个，就是让学员学习之后，能够在战场上取得预期的战果。

10.3 华为企业大学

一、华为大学的责任定位

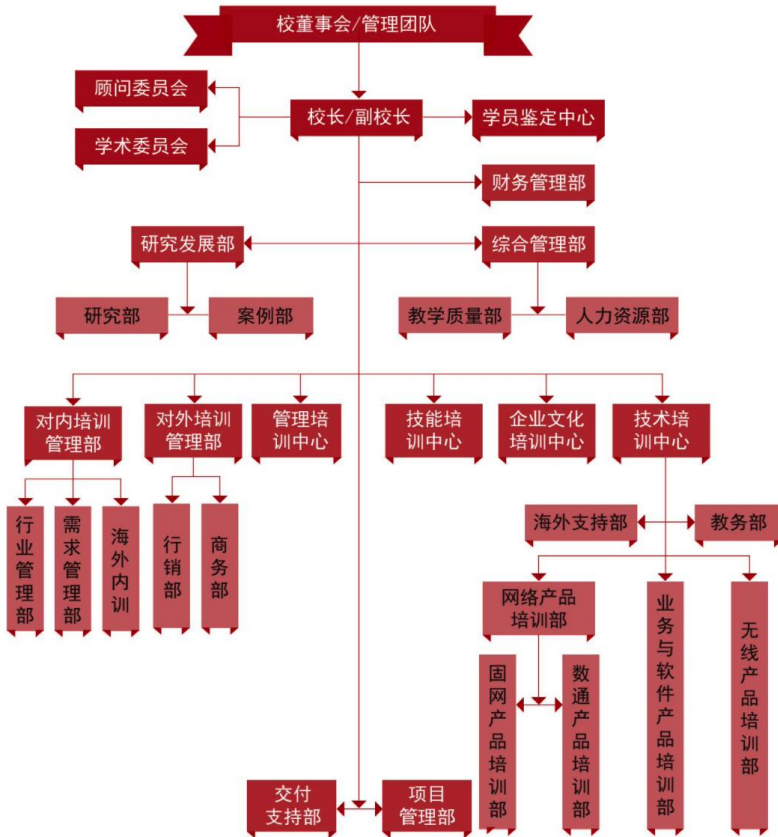
在任正非的心里，华为大学就是要“赋能”华为公司文化建设-管理平台建设-关键业务能力成长，尤其是战略预备队的建设。“在文化思想上面，我们要建立统一的管理平台。以文化为基础，文化的上面是土壤，肥沃的土壤就是管理平台，业务是生长在这片土地上的能量。文化基础平台就是干部管理研讨班；管理平台是已有的管理，包括现在的系统变革，项目管理支撑，以及各体系的管理平台；业务就是冒出来的一个个山峰，山峰是可以独立的。”

综合以上要求，我们可以这样理解：华为大学的定位是基于公司战略，作为人才与组织的使能器，帮助企业输出两样东西，即一是更符合公司精神和价值观，以及能力胜任的人；二是更好地总结和提炼知识和经验。因此，华为大学主要工作围绕三件事展开：传承文化；提升能力；总结萃取知识资产，助力公司持续商业成功。基于这样的定位，华为大学是以内训、客户和合作伙伴培训为主。

二、华为大学的管理架构

基于“以客户为中心”的理念，华为大学并不追求完全的体系化和系统化，而是致力于响应业务需求。华为大学的核心业务围绕“文化传承”“管理能力”“专业能力”“项目管理能力”展开，其中文化传承是最核心的部分。华为大学的下层组织是四个核心能力系（管理能力系、专业能力系、项目管理系、新员工培训系）以及一个共享平台，这几个“系”都是赋能教育。

在此基础上，华为大学于 2014 年底重新调整了组织结构，在业务方面形成了相对灵活的“项目群”，依托统一的交付管理平台，以学习项目为核心，项目跟着业务需求走。一旦出现新的业务需求，华为大学就会随之建立一个项目群，保证对“客户”的灵活响应。



附图1 华为大学的组织架构

三、华为大学的权威来源

【像做产品一样做培训】

早期的华为培训工作也是片面追求培训的体系化。针对公司不同的部门和岗位，横向分类，纵向分层，建立起了完整的培训体系，包括人才盘点、学习地图等工具的广泛

实用。但是，随着业务的不断变化和发展，尤其是在市场环境和业务需求快速变化的时代，我们终于发现，大而全的做法根本行不通。

鉴于体系化模式的弊端，华为大学开始改变思路，把人才培养的核心方法变革为项目制，即聚焦关键岗位和关键人群的加速培养。

每个时期，华为大学都会根据公司的战略导向和需求，识别出关键的岗位以及关键的人群，设计一些培训项目。华为大学的学习项目早已超越了传统培训的范畴，每一个学习项目都类似于管理咨询项目，不仅仅提供系列化的课程，还要进行项目交付和实施，对项目的最终效果负责。

华为大学的培训其实是一种选拔的手段。如果一个员工或一个管理者能够进入华为大学的人才培养项目中，这本身就代表了公司和业务部门对这个人的认可。

【需求管理】

华为形成了“商业需求、绩效需求、学习需求和学习者需求”的思维分析框架，从公司战略、业务绩效、学习途径、员工能力等方面对业务培训发展的需求进行综合分析。

【项目制培训】

培训发展项目进行立项之后，华为大学就会成立项目组，设计培训内容（业务领导参与），负责培训交付的实施，并对培训发展的内容与人力资源全流程进行对接。



附图4 华为大学项目制培训的课程开发流程

开发课程的时候，华为大学通常会与业务部门组成一个联合项目组，协同实施方案框架设计、课程概念设计及材料开发。

华为大学专家会像咨询顾问一样细化如下工作：识别关键业务诉求，协助规划赋能方案框架；组织专家共创，萃取专家经验；基于对学习科学理解，发挥数字化学习平台优势，开发形式丰富的混合式学习方案，从而输出契合业务诉求、有更高效能的学习产品。

--本节内容“华为人才培养之道”全部摘录自《华为团队工作法》

第六章 薪酬与激励

在《合伙人：如何发掘高潜力人才》一书中，作者写道：神经科学家的研究的确表明，金钱刺激能够激发大脑中最原始的一部分—伏隔核。就我的经验来看，不公正的酬劳的确会使人丧失动力，但是额外的报酬远没有大多数人所想的那么重要。但是金钱真正的优势在于让员工有一种充分发挥自身优势的内在动机。

1. 薪酬激励的一般观点

在《工业管理与一般管理》一书中，作者指出了员工报酬给付的依据和付薪的方式：

【员工报酬】首先，报酬率应该根据独立于企业主意志和员工才能之外的现实情况而定，比如生活费用的高低、可聘用人员的多少、业务的一般状况、企业的经济状况等。其次，参考员工的才能。最后，决定于采用的报酬方式。

【付薪方式】**按工作时间付酬：**这种薪酬的支付方式要求企业所有者用心地进行监督。**按工作任务付酬：**按劳动任务付酬可以不用认真地对其进行监督。但是，它的不足之处就是把精通业务的工人效率降低到和一般或者不太熟练的工人相同的水平。**按产品数量付酬：**虽然它提高了产量，但是却降低了质量。

——《工业管理与一般管理》

在《管理：实务》一书中，德鲁克指出：人们所偏好的，往往是简单的工资报酬制度，而不是复杂的。工资报酬制度应该使人们能够做出判断，并使报酬能够与各人的工作相适应，而不是把一个公式强加到每一个人身上。但我坚决认为：不可能设计出一种“公平”的工资报酬制度，当然更不可能设计出“科学的”工资报酬制度了。重

复一句，我们所能做到的，只是注意不要使工资报酬制度鼓励了错误的行为、强调了错误的成果，并把人们引向背离共同事业的绩效上去。

在《富甲美国：沃尔玛创始人山姆沃尔顿自传》一书中，作者指出：光靠金钱和所有权来进行激励是不够的。要不断地、日复一日地想出新的、更有趣的点子来激励和考验你的同事。设定高目标，鼓励竞争，然后进行评分。奖励要丰厚。要是事情开始变得陈旧乏味，进行交叉互动，让管理人员相互之间对调工作以保持挑战性。要让每个人不停地猜测你的下一个举措会是什么，不要让人一猜就猜到。

你越同你的员工分享利润不管是以薪水、奖金、红利的形式，还是以折扣发行股票的形式——公司获得的利润就越多。为什么呢？因为资方怎样对待员工，员工就会原样照搬以同样方式对待顾客。而要是员工待顾客很好，顾客就会一而再再而三地光顾商店，这才是这一行业真正的利润来源，而不是通过哗众取宠的推销，或是花费昂贵的广告，想方设法把新顾客拖进店里做一次性买卖。顾客感到满意，成为我们的忠实拥趸，反复光临我们的商店，这才是沃尔玛赚得惊人利润的关键所在。而那些顾客之所以成为我们的忠实拥趸，是因为我们的员工为他们提供的服务，比其他商店的店员要好。所以，在沃尔玛的全部规划之中，建立的最重要的二项联络关系，正是店员同顾客之间的良好互动。

一旦我们开始试着将员工当作合作伙伴来对待，很快就发现这一举措对于推进我们的事业发展有着怎样巨大的潜力。而员工们也很快发现，当公司状况越来越好时，他们的收入又会大幅度提高。

——《富甲美国：沃尔玛创始人山姆沃尔顿自传》

2. 格鲁夫关于薪酬激励的观点

在《格鲁夫给经理人的第一课》一书中，作者指出：报酬要能明显地反映绩效。

如果调薪的绝对值很重要，那么他工作的动力可能还是来自基本生理与安全保障

的需求；但如果重要的是调薪的相对值，那么这个人的激励便很可能是来自于自我实现，因为金钱在此只是衡量的工具，而非必需品。

身为上司，你必须对部属不同的金钱需求非常敏感，让他们知道你与他们有相同的感受。你尤其要特别小心不要以自己的情况来衡量别人。

经理人最关心的是如何提升下属的绩效。因此，我们希望能将金钱的分配作为工作回馈的一部分，以激励下属有更好的表现。要做到这点，报酬要能明显地反映绩效，但我们也已经知道，准确地评估绩效并不是一件简单的事。因为中层经理人并非按件计酬，所以我们也找不到一个简单的产出标准来衡量他的工作，更因为中层经理人的绩效和他所领导的部门的绩效有关，所以直接以中层经理人的绩效来决定其报酬变得十分困难。

但我们还是可以找到折中的办法。我们可以中层经理人的绩效来决定其部分的薪资，我们称此部分薪资为“绩效奖金”，这个奖金在经理人全部报酬中的百分比应随着报酬的增加而增加。因此，一个对金钱的“绝对值”不大有感觉的高层的经理人，他的绩效奖金可能占了全部报酬的 50%，而中层经理人则大约是在 10%~25%之间。即使是中层经理人，金钱上的波动仍可能会对个人生活造成很大影响，但用此方法，我们至少能让每个人都尝点“工作回馈”的滋味。

.....举个例子，你建立的制度可能是以三个因素来决定一个经理人的绩效奖金。第一个因素是他个人的绩效，我们可由其上司所给的绩效评估报告得到资料；第二个因素则可能是他直接管理的下属（或许是他的部门）的绩效；第三个则是整个公司的财务表现。如果你把一个经理人全部报酬中的 20%分成以上三个部分，虽然每个部分之于全部的报酬都只占一小部分，没有太大影响，但下属们还是会留意到它们的存在。

无论你怎么努力，都没有一个奖励制度能完全满足你的需要，但它至少能反映出绩效的重要性，并给予员工与工作相关的回馈。

【底薪制度】

底薪制度可以分为两个极端：一种是完全看资历，另一种则完全看工作表现。（编

注：中间一种是既看资历，也看表现。由此演化出三种底薪制度。)

在这三种制度之中，只看资历无疑是最容易管理的。如果你的下属对他的调薪幅度有疑问或是不满意，你只需翻开人事部给你的薪资手册，告诉他：“某项、某条写得很明白，你在这个职位待了三年，调薪幅度就是这个数字。”如果经理人采用了看表现或折中的制度，他就是在进行有限资源（公司人事预算）的分配，而这事非常费劲又伤脑筋。如果真要采用后两种制度中的一种（编注：看表现和折中的），经理人便会碰到一个常令他们困扰的难题—他们必须在下属中分出良莠、比出高下。

除非我们能在部属之间分出高下，看表现或是折中的薪资制度才能够运作。我们在运动竞赛中很容易便能接受排名在后的结果，即便是最后一名的人都会说总要有入殿后。但不幸的是，工作上的排名却常遭人指责，很难让人接受也很难管理。但如果我们想利用薪资来鼓励部属的表现，排名绝对是必要的。

——《格鲁夫给经理人的第一课》

3. 依据岗位价值赋薪

编注：通过岗位的行政级别或员工资历来确定薪酬的方式，在很多企业仍旧存在。在《华为团队工作法》一书中，作者指出同样行政级别的不同岗位，首先在岗位价值上是有较大差异的，因此建议不同岗位的薪酬应拉开差距，作者提出了具体的方法。

【固定薪酬设计的要点】薪酬设计的时候，首先要对企业内部的岗位进行“称重”，重量大小决定了该岗位在薪点表中的高低位置。企业最常犯的一个错误就是只要岗位处在组织结构的同一个层级上面，就误认为这些岗位的价值接近。比如，营销总监、产品总监、研发总监、供应链总监、财务总监、人事总监等，都是总监，但实际上岗位的价值差别很大，最终体现在工资上可能会出现数量级的不同。

（作者）推荐以下这种最简单的方法（编注：岗位价值评估）。①把企业的高层管理者召集在一起，在人事负责人的帮助下，将公司的所有岗位清单都列出来。②集体讨论，明确岗位价值确定的3~5项基本原则，例如，工作责任的大小、工作的复杂程度、对创新的要求等。③按照确定的原则集体讨论，把所有岗位先大致分为高、中、低三大类别。

④再对每一类中的每一个岗位进行排序，可以采取相近岗位比较排序的方式。⑤出现争议的时候，大家讨论协商。无法达成一致时，由公司最高领导决定。⑥在使用过程中发现问题或者岗位角色本身发生变化，再动态调整。

——《华为团队工作法》

4. 薪酬激励常见误区及解决方案

在《华为团队工作法》一书中，作者列举了三个薪酬激励的常见误区及其解决方案：

【误区一：究竟要不要采取“底薪+提成”的激励模式】

假如主要依靠单打独斗来销售，且销售业绩能够在最长不超过1年，甚至1~2个月内就可以直接体现，比如保险销售人员或者各种销售代理，采取“底薪+提成”模式就没有问题。

反之，如果销售需要“前-中-后”端的组合团队来完成，销售之外必须要兼顾人才培养、横向协作，更进一步，还需要考虑战略性大客户开发，则继续采用单一的“底薪+提成”模式就很值得商榷。

涉及人才培养、团队协作的时候，“底薪+提成”模式的缺陷也会暴露出来。

.....优化模式一般采取“销售提成模式+其他重要目标奖励机制”的双轮驱动；变革模式就是把提成制改为“综合目标奖励制”，也就是华为等企业所采取的绩效目标管理模式。

【误区二：绩效目标值的高低究竟该如何确定】

首先，必须要设定不可能轻易达成的挑战性目标。根据心理学的压力与动力平衡原则，总体工作目标达成率为70%~80%，是挑战性目标值的最佳选择区间。.....这样一来，一方面，大部分员工没有完全达标，因此自己认为干得不咋地，不会对奖金有不合理的高预期；另一方面，员工得到的奖金数额比预期要多，激励效果得到了充分体现。

【误区三：如何解决“内部公平性”和“外部竞争性”之间的矛盾】

这里首先涉及一个问题，就是新老员工的薪酬矛盾。……“空降兵”与“元老”的岗位不同酬，是内部公平性被破坏的另一种情形。针对这些问题的解决办法：

通过奖金的方式解决。毕竟同等情况下，多干一年的人更加容易获得高绩效。这样一来，即使部分老员工固定薪酬偏低，但加上变动薪酬的总薪酬包会与新入职员工相当，甚至超出新入职员工。

通过签约津贴的方式解决。也就是新员工增加的这 1500 元不是作为工资，而是作为“签约费”来按月发放，且规定签约费发放时间最长两年。

给予不在薪资结构内的额外签约费，能够在不打破公司薪酬体系标准的前提下，提供有竞争力的薪酬待遇，有效找到合格的新员工。签约费发放的时间限制，我个人建议选择两年。道理也很简单：假如一个员工有能力，两年之后的收入会大幅增加，签约费变得无足轻重；如果两年之后还没能成才，就不应该再继续享受津贴，薪酬下调也是理所当然。

通过长效激励的方式解决。不论采取 TUP 还是分红权、期权或股权等模式，长效激励都与工作年限有关，也就是在公司工作的时间越长，同等情况下享受长效激励的机会和数额就越大。利润分享收入的增加，也足以弥补固定薪酬的暂时不公平。

按照贡献确定薪资。一个企业在招聘的时候可以使用成本定价的方法，即参考劳动力的投入成本（博士>硕士>本科>专科）来给付薪酬。但是，在员工进入公司之后，薪酬体系就应该由成本定价转变为价值定价，也就是根据员工为公司做出的贡献来确定他们的薪资（贡献定价）。与此同时，企业还需要设置阶段性的薪资调整，通常以年为单位。

华为在招聘新人的时候，按照学历的不同，本科、硕士及博士的薪酬存在一定差异，通常是博士 > 硕士 > 本科。因为在刚开始入职的时候，公司并不能马上了解他们的工作水平，所以只能先按照学历来进行初步的判定。但是在进入公司以后，每年都有一次调薪的机会，这时候我们就会根据员工创造价值的多少，对他们的实际业绩和真实能力进行衡量，再据此进行薪酬调整。

——本节内容均摘录自《华为团队工作法》

5.激励的基本常识

在《13+1 体系：打造持续健康的组织》一书中，作者列举了一些激励的基本常识：

【对外竞争】

- ❖ 我们一方面要靠公司文化吸引人，另一方面要靠公司经济实力和待遇吸引人。
- ❖ 一般来说一分钱一分货。你给什么样的待遇，长期来看就能请到什么样的人。
- ❖ 一般好公司倾向提供中上的待遇。如 75 分位的待遇，即和市场比，75%的公司待遇比你低，25%的公司待遇比你高。

【向效率要激励】

- ❖ 激励管理好是效益，管理不好是成本。
- ❖ 效率和激励既相互支持也相互牵制。管理得越好，效率越高，你的竞争力越强，生意就越好，就能有更多的资源做激励；但如果管理不好，不把账算清楚，有可能激励只带来成本，效率反而下降，竞争力退步，生意受损。
- ❖ CEO 和 Top10 以及 HR 不能忽略效率谈激励。如果你的激励要比别人好，前提是你的效率也比别人要高。
- ❖ 简单地说，你的收入/毛利的增长要大过你人工成本的增长。
- ❖ 要跳远，不要跳高（参见“计划”模块），HR 和财务要按月度、季度跟进，管理好资源。

【业绩决定蛋糕的大小，业绩+价值观决定分配的多少】

- ❖ 没有业绩哪里来奖金？
- ❖ 有了业绩，还要知道业绩是多还是少，才知道有多少可以用来分配。
- ❖ 分配前得先进行“271”排序，先区分开来，才能区别对待。

【激励是风向标】

- ❖ 激励要给明方向：公司想要什么、要奖什么、要罚什么。

- ❖ 激励要简单、透明：让员工一下子就能搞明白、行动起来；不要复杂、模糊，让员工困惑，瞻前顾后。
- ❖ 激励要刺激：要重奖重罚，要拉开差距。金牌就是金牌，银牌就是银牌，铜牌就是铜牌，让第一名、第二名和第三名的待遇有明显的不同。千万别是第一名拿 9900 元奖金，第二名拿 9800 元奖金，第三名拿 9700 元奖金。

【激励要灵活，有针对性】

- ❖ 基本工资提供基本生活保障，多为固定成本，要控制好；而绩效工资是可变成本，吸引和鼓励员工多创造业绩，要大用多用。
- ❖ 没有绝对的公平，只有相对的公平。
- ❖ 级别越高，激励周期越长（1~3 年）；级别越低，激励周期越短（天/周/月/季）。
- ❖ 针对不同岗位，如研发、销售、供应链等，要制订不一样的激励方案。

——《13+1 体系：打造持续健康的组织》

第七章 绩效管理

1. 绩效精神与绩效文化

德鲁克认为：组织的目标在于使平凡的人有能力从事不平凡的工作。……对组织的考验，就是要使平凡的人取得更杰出的绩效。……同时，组织的任务还在于使其成员的缺点互相“中和”。一句话，对组织的考验，就是其绩效精神——取得杰出绩效的精神。

绩效精神要求每个人都能充分发挥自己的长处，重点必须放在一个人的长处上——放在他擅长做什么而不是他不能做什么上。

绩效是一种能够持续地在各种不同的工作安排中、在很长的时间里取得成就的能力。在绩效的记录中，必须包括错误和失败。它必须既能表明一个人的长处，又能表明其缺陷。

还有一种人，他从来没犯过错误，也从来没有过失，他要做的从未失败过。这种人决不可以信任，他或者是一个弄虚作假者，或者只做稳妥可靠的琐事。

如果一个人绩效一直不好或表现平常，那么出于对他负责的态度，就应该调换他的工作。

如果某个人在以前的工作岗位上取得了很好的绩效，而在新的工作岗位上却未能取得任何绩效，首先能够证明的就是不应该把他安排在这个工作岗位上。

——《管理：使命、责任、实务（实务篇）》

2. 格鲁夫目标管理观点

在《格鲁夫给经理人的第一课》一书中，作者介绍了“目标管理”：

目标管理有一个主要的假设——通常这种“目标”是短期的，所以我们应该很清楚环境需要我们做什么。因此，目标管理往往倾全力于规划流程的第二步和第三步，并且尽可能地明确。蕴藏在目标管理背后的道理其实非常简单：如果你不知道何去何从，你将永远到达不了目的地。

要做好目标管理，你必须先回答以下两个问题：

- 1) 我想去哪里？（这个答案便是你的目标。）
- 2) 我如何知道正朝着目标迈进？（这个答案告诉我们沿途该验收的成果。）

……目标管理通常是用来对正在进行的项目提供回馈。……在目标管理系统中，目标的制定倾向于短期。……我们必须了解，如果我们把焦点放在每一件事情上，就等于没有焦点。要让目标管理产生最大的功效，我们必须懂得慎定目标。

……因此，即使一个下属没能达成所设定的目标，他的绩效仍有可能被评为卓越。目标管理的用意是让人能按进度行事——好比拿着秒表在手，自己估量自己的表现。目标管理并不像人事部门的工作说明书，可以用来决定奖惩，它只是衡量绩效的方法之一而已。如果上司只用目标管理来决定下属的升迁赏罚，以至于下属只专注于制定好的目标，错失了其他可能，难免会只见树木不见森林，这不是很专业的做法。

……一个经理人的目标会建构在一连串的“成果验收”之上。他的目标和他上司的目标紧密结合：他必须达成自己的目标，他上司的目标才能够达成。但目标管理系统绝不是交给计算机程序运行一下就能了事。目标和验收成果，都必须靠经理人的才智和判断力来建立和完成；也唯有经理人贡献他的才智和判断力，目标管理系统才能有效运作。

——《格鲁夫给经理人的第一课》

3. 绩效评估体系

如果没有一个正直的、能够给员工持续提供坦诚反馈的考评体系，你是不可能管理好自己的手下，带着他们做出好成绩的。好的绩效评价体系的共同特征：P85

- ❖ **简单明了。**如果对每个人的考评需要两页以上的文件，那你的评价体系一定有些东西弄错了。（韦尔奇通过一张纸条传递两条信息）我认为他哪些地方做得很好，哪些地方需要提高。
- ❖ **评价的标准应该是一致的，与员工个人的行为直接相关。**标准应当是可以量化的，其基准是员工在多大程度上达到了目标；也是定性的，其基准是他们表现出了什么样的行为规范。
- ❖ **应当保证，经理人对员工的考评每年至少有一次，最好是两次，采取正式的，面对面会谈的形式。**
- ❖ **最后，一个好的评价体系应当包括关于职业发展的内容。**经理人应当提出两三个员工的名字，也就是他们认为在自己高升以后有可能替代他们的员工。在业绩评价体系执行以后，员工们是否能明白，为了改进自己的业绩，他们都需要做些什么？只有正直的品行才能使评价体系得到切实执行，而不是文件上的敷衍。

——杰克·韦尔奇《赢》

4. 绩效评估与绩效辅导

在《格鲁夫给经理人的第一课》一书中，作者描述了绩效评估的困难之处：

绩效评估是一件非常复杂而且困难的事，而身为经理人的我们经常没把这件事办好。

为了提高部属的绩效。这项评估通常有两个目的：第一，检视部属的技能水准，看看部属缺乏了哪些技能并设法增强；第二则是加强激励力度，好让已具备适当技能的人能创造出更高的绩效。

千万别以为只有大型企业或组织才需要作绩效评估。任何机构都应该将绩效评估列入管理实务的一环，不管是一个只有两个助理的乡村保险公司办事处，还是教育机构、政府机构以及非营利性组织，只要你在乎运营绩效，绩效评估便势在必行。

绩效评估大致可以分成两部分：评估部属的绩效，以及将评估的结果告诉部属。两件事做起来都不简单。

——《格鲁夫给经理人的第一课》

4.1 评估部属的绩效

格鲁夫认为：激励要能产生效能，必须要发自当事人的内心。而经理人所能做的只是创造出适当的环境，让受到激励的人能好好表现。

激励是用来提高绩效的，而不是改变一个人的情绪或者态度。

靠体力劳动的生产线作业员的产出很容易衡量，因此只要没达到标准就会被查出；但对于用脑的员工来说，要衡量绩效就得花上一段时间，有时甚至很难列出衡量的标准。

评估部属的绩效要以绝对客观的方法评估一个专业人员的绩效实在非常困难，因为我们找不到一个好的方法来衡量一个专业人员的工作。

要让评估过程稍微简单一点，主管应该事先搞清楚他对部属的期望，然后再以此来判断部属的绩效是否合乎期望。评估最大的问题主要是由于经理人并没有列明对部属的期望，就像我们早先提过的：“如果我们不知道到底要什么，最可能的结果是什么也得不到。”

——《格鲁夫给经理人的第一课》

4.2 绩效评估需要考虑的因素

1) 权衡产出评估与流程评估（编注：指过程与结果的评估）

2) 另一个我们必须考虑权衡的则是长期及短期的绩效。

3) 另外我们还得考虑时间因素。部属在评估期间的产出可能和此期间从事的活动有紧密关系，但也可能只有一点关系或完全无关。因此，主管在评估时必须把产出和活动时间之间的关系弄清楚。

4) 最后，在评估一个经理人时，你应该只评估他个人的绩效，还是将他所负责管理的部属的绩效也包含在内？答案是两者兼顾。因为你最终追求的是整个部门或团体的产出，而经理的责任则在于设法增加附加价值。你必须弄明白他到底附加了哪些价值：他对所管辖的部属做了哪些事？是不是任用了称职的新人？他把新人或其他部属训练得如何？有没有做其他有助于提高未来产出的事？在评估一个专业经理人的绩效时，通常这个过程最为困难。

-- 《格鲁夫给经理人的第一课》

4.3 告知评估的结果

你必须坦诚地对待部属。这个评估系统是否可信赖全在于你是否能对部属开诚布公。

你必须动用所有的感官。要确保他（编注：被评估人）听进你说的每一句话，你必须时时将视线放在他身上。

动用你所有的感官以确保部属真正了解你的意思，便是我所指的“倾听”。如果你做不到这一点，所有你在绩效评估中投入的精力和诚信都是枉然。专注地倾听是你最有力的武器。

第三个原则是忘了你自己。你必须了解绩效评估对你的部属有多重要，因此你必须抛开你的不安全感、焦虑以及罪恶感。你要处理的是部属的问题而不是你自己的，这是部属上法庭接受审判的时候。

-- 《格鲁夫给经理人的第一课》

4.4 评估报告怎么写

如果你的上司必须靠你告诉他你过去一年的成就，那么显然他对你去年在干些什么不太关心。评估部属的绩效是正式领导活动的一环。如果主管让这样的事情脱了手，他们的领导能力便不值得信赖了。

如何把焦点放在主要的项目上？首先你必须尽可能地从各种角度评估部属的绩效。你应该大致看过他的进度达标率、每季的目标达标率以及你和他一对一会议的笔记。做完以上事情之后，找一张白纸，记下所有你觉得与评估他的绩效相关的事情。

先别急着在你的脑子里考虑哪些项目比较重要，你现在写下的并不代表最后的定论。先尽量写！此时也先别管排列事情的优先级。当你写到再也写不出来的时候，你便可以把那些辅助的文件搁到一边去。

接下来你要做的是从这些项目中找出它们的关系。你也许会发现有些项目只是同一个问题不同面貌的呈现；也许你也能归纳出部属的弱势为何一直不能摆脱，或优势如何一直保留。当你找出这些关系之后，它们便是你要传达给部属的“信息”。

要让（编注：绩效评估告知）会议成功，你应该让部属有足够的时间对评估内容作出反应。基于我的经验，最好的方法是在面对面讨论之前将书面评估报告交给你的部属，让他可以找时间先消化吸收一下，仔细体会你所要传达的信息。当你们真正坐下来谈的时候，他已经在思想上和情绪上作好了准备。“作绩效评估并将结果告诉部属”是经理人最艰难的工作之一。

——《格鲁夫给经理人的第一课》

5. 绩效奖金分配

在杰克·韦尔奇《赢》一书中，作者指出：人员管理方面做得很好的公司总是把好的业绩与奖赏紧密联系在一起。

你做得越好，得到的就越多——在物质和精神上实现双丰收。相反，最令人感到灰心丧气的事情莫过于付出了艰苦的努力，达到或超出了公司的期望以后，却发现自己的成就没有引起公司的重视，业绩出色的人没有得到特别的奖励，或者大家都得到了同样的奖励。要想激励人们上进，就需要在奖赏和认同上面表现出差别。同样，要想留住出色的员工，公司也不能在这两方面有任何吝啬。

——杰克·韦尔奇《赢》

三星对组织成果的奖励分为两种，一种是生产奖励资金，另一种是成果奖励。生产奖励资金（PI）是对子公司、事业部、团队的业绩进行综合评估之后给出的集团贡献工资，员工一年能得到最多的生产奖励资金相当于自己月薪的3倍。评价标准根据主体的不同而有所不同：主体是公司时，基准是其带来的经济附加值、每股收益率，核心人才的确保和维持等；主体是事业部时，经济附加值和资产周转率为主的债务评价占60%-70%，核业战略指标的达成占30%-40%；主体是部门或团队时则根据团队的业务内容制定相应的评价标准。这样的评价每6个月进行一次，以目标与实际业绩的对比为基准做出一个绝对评价。

——《三星之道：造就世界卓越企业的李健熙经营哲学》

在《谁说大象给不能跳舞》一书中，作者写道：在我来IBM之前，高级经理奖金的发放主要是依据他们在各自的部门所做出的工作业绩。换句话说，如果你的部门做得很好，即使整个公司做得很差，对你的奖金也并没有什么影响，你仍然可以获得一笔可观的奖金。这种做法助长了一种以小我为中心的公司文化，这种公司文化与我所要在IBM创建的公司文化格格不入。因此，从1994年开始，我们开始了一个巨大的

变革。所有高级经理的年终奖中将有一部分由 IBM 公司的整体绩效来决定。这一制度从那以后就一直实行了下去。1993 年和 1994 年我所推行的所有改革中，没有什么能够比这一举措更具有影响力了。

浮动工资制度也是与公司的整体绩效直接挂钩的，以便确保所有的人都明白：如果他们能够与同事们齐心协力努力工作，他们就会获得奖金回报。

——《谁说大象给不能跳舞》

6. 黄旭绩效考核观点

在《13+1 体系：打造持续健康的组织》一书中，作者谈了一些绩效考核的心得：考核，就像我们打完麻将需要有个买单的动作一样。即要把账算清楚，看看谁赢了，谁输了，然后谁要给谁转账。

考核是结果管理，我们要对这一阶段的员工的工作结果进行正式的表态：谁做得怎么样，哪里做得好，哪里做得不好。除了对每个员工进行评价之外，还要把员工放在一起进行“271”（编注：区分出绩效前 20%、中间 70%、末尾 10%）排序，谁该受到奖励，谁该受到惩罚。做到区分开来，区别对待。

考核也是一次上下级正式对话的机会，用来讨论和帮助下级成长，对他的期望，鼓励他和公司一起发展。

如果想保持公司的健康活力，使其成为一个能持续打仗的公司，就得做到对结果负责，做好做坏一定要有明确的奖与罚。要不然，组织设计里的分工、分任务、定计划和定激励，就没有意义了。

历次考核文件存档：这是考核的最后一个动作。一是为了下次绩效考核有依据，二是为人才盘点做准备。

这些日积月累的评价考核记录，对个人、对公司都是非常重要的资料（我们对客户、供应商、产品等方面也应进行考核并存好历次考核文件，这些都是一笔宝贵的经验财富）。

重奖重罚，高调宣传。每一年每家公司在年底、春节放假前，都会组织各种联欢、聚餐活动。

建议公司要用好这些机会，以及各种其他机会，把“2”和“1”突出地宣传一下。

对于属于“2”的员工，通过给他们拍照、戴大红花、贴海报、上台领奖等方式，宣传他们的光荣事迹。这样做一是给员工提供公开透明的榜样，让大家知道什么是好，怎么去学习和追赶。二是对这些优秀的前 20%的员工也是一种荣誉加监督，他们上了这个光荣的舞台，以后更是要在人前人后去做好表率。三是对我们管理水平的监督，看我们排出的“2”是否能经得起群众的检验。对于“1”的员工，我们可以不提具体名字(其实大家都心里清楚)，但是什么问题，是业绩方面的，还是价值观方面的，我们也要找到方法，让员工都知道：我们是在处理什么样的问题，如何处理的，好让大家引以为戒。

-- 《13+1 体系：打造持续健康的组织》

7.GE “活力曲线”

在《杰克·韦尔奇自传》一书中，作者花大量的篇幅介绍了 GE 绩效的实践，具体如下：

在制造行业，我们力图消除区别；而对人来说，区别就是一切。

“区别”并不容易做到。如何找到一个方法，从而将一个大公司的人们区别开来，这是最难做到的事情之一。多年来，我们使用了各种各样的钟形曲线和框图来区别人们的才能，这都是些用来给人们的的成绩和潜力划分等级（高、中、低）的图表。

我们还使用“360 度评估”，也就是把同级和下级员工的意见都考虑进来进行评估。

我们喜欢这个想法--在头几年里它的确帮助我们找出了那些“媚上傲下的害群之马。不过，像任何由同事主导的评估方法一样，时间一长，这一办法就开始走过场了。人们开始互相之间说好话，因而每个人都能得到很好的评级，大家相安无事。现在我们只在很特殊的场合下才使用“360 度评估”。

我们一直在寻找一套能更有效地评价组织的方法，最终发现了一种我们真正喜欢的方法，我们称之为“活力曲线”。每年，我们都要求每一家 GE 公司为他们所有的高层管理人员分类排序，其基本构想就是强迫我们每家公司的领导对他们领导的团队进行区分。他们必须区分出：在他们的组织中，他们认为哪些人是属于最好的 20%，哪些人是属于中间的 70%，哪些人是属于最差的 10%。如果他们的管理团队有 20 个人，那么我们就想知道，20%最好的 4 个和 10%最差的两个都是谁，包括姓名、职位和薪金待遇，表现最差的员工通常必须走人。

做出这样的判断并不容易，而且也并不总是准确无误的。是的，你可能会错失几个明星或者后起之秀，但是你造就一支全明星团队的可能性却会大大提高。这就是如何建立一个伟大组织的全部秘密。一年又一年，“区别”使得门槛越来越高并提升了整个组织的层次。这是一个动态的过程，没有人敢确信自己能永远留在最好的一群人当中，他们必须时时向别人表明：自己留在这个位置上的确是当之无愧。p127

活力曲线并不完美，我想把员工区分为 A、B、C 三类，但并不能完全准确地得以实现。有时候，甚至是很可能的，某个 A 类员工被划到主体的 70%那部分里去。这是因为，并不是每个 A 类员工都具有在公司里实现更高发展的志向，尽管他们仍想在目前的位置上做得最好。

经理们如果不能对员工进行区分，那么很快他们就会发现自己被划进了 C 类。

A 类员工得到的奖励应当是 B 类的两三倍。对 B 类员工而言，公司每年也要确认他们的贡献，并提高其工资。至于 C 类员工，则什么奖励也得不到。每一次评比之后，我们会发给 A 类员工大量的股票期权。大约 60%~70%的 B 类员工也会得到股票期权，尽管并不是每个 B 类员工都能得到这种奖励。

——《杰克·韦尔奇自传》

如果把员工的区别考评政策落到实处，那么最拔尖的 20%就应该得到大量的褒奖，这其中包括奖金、期权、表扬、青睐、培训机会以及其他各种各样的物质和精神财富。对这 70%的人适用的管理方法更多是培训教育、积极的反馈和有周全考虑的

目标设定。如果发现这个群体当中的某些个人具有特别的潜力，那么可以把他们调动到不同的业务或职位上，以增进他们的经验和知识，并检验其蕴藏的领导才能。对考评结果最差的 10%，他们不得不离开。

考评政策有一个最好的优点，那就是团队中最差的 10%的员工在离开之后，常常能找到自己真正归属、真正擅长的公司或者事业，从而获得职业生涯的新生。

绩效管理是人们生命的一部分，从我们上小学一年级开始就是这样。……我们生命的头 20 年里一直经历着区分。我们清醒时绝大部分的时光是在工作场所度过的，为什么要在工作场所中停止区分呢？

我们的活力曲线之所以能有效发挥作用，是因为我们花了 10 年的时间在我们的企业里建立起一种绩效文化（在 GE，我们首先花费了大约 10 年的时间来建立坦诚和信任的企业文化，为实施区别考评制度打基础——《赢》）。在这种绩效文化里，人们可以在任何层次上进行坦率的沟通和回馈。坦率和公开是这种文化的基石，我不会在一个并不具备这种文化基础的企业组织里强行使用这种活力曲线。p131

活力曲线需要奖励制度来支持——调整工资、分发股票期权，以及提高更多的职务晋升机会。

归根结底，所谓的区别考评制度不过是指资源配置而已，这正是企业领导者要做的事情，而且也是他们得到自己报酬的首要原因之一。区别考评制度不但是提高公司经营效率的最佳方法，同时也是最公正、最仁慈的方法。最终，它会使胜利者脱颖而出。

当人们说自己无法推行“20-70-10”原则时，我认为他们绝不是“为人太好了”，而只是太怯懦了。（韦尔奇承认）区别考评制度会产生消极的影响——有时候，在中间 70%的人员里，那些比较有能力的人会因此离开公司。（对中间 70%群体的处理方式：它要求领导者能够更细致地体察员工之间的差别，并提供更始终如一、积极的反馈。还要求公司建立能真正产生效果的员工培训中心）

——杰克·韦尔奇《赢》

8. IBM 绩效管理

“力争取胜、快速执行和团队精神”像格言一样通过多媒体传遍了全公司，最终演变成公司的新绩效管理系统。作为我们年度规划的一部分，所有 IBM 的员工每年都要围绕这 3 个方面制定“个人业务承诺”（PBCs），并列举出在来年中为了这 3 个方面的任务所需要采取的行动。当然，具体的方法分别由他们各自的工作类型来决定，但总的方向要统一。PBC 计划是强制实施的有效计划，与这些相应的绩效，将成为员工的考绩工资和活动工资的关键性决定因素。

-- 《谁说大象给不能跳舞》

第八章 员工管理

1. 员工晋升

德鲁克在《管理：实务》中指出：人事安排和晋升是最关键的人员决策。为此，第一项要求就是必须经过深思熟虑的思考，并制定出明确的政策和程序，以便符合更高的公正和平等的标准。这些决策决不应该以个人看法和个人潜力为基础，而必须以与明确的目标形成对照的实际绩效记录为依据。

在《格鲁夫给经理人的第一课》一书中指出：升迁是个人工作实质的改变，升迁的机制对每个组织的健全运作都非常重要，因此需要很小心地处理。

没有其他事比提拔某个人更能传达这个人组织的价值信息。通过提拔部属，我们为组织中的其他人树立了学习的楷模。……无论部属做得多好，我们总还是能提出一些改进建议的，不要觉得难以启齿。

很明显，对个人而言，升迁通常也代表着大幅度的调薪。在公司里，某个人的升迁也往往被其他人关注，因此这是组织向员工传达其价值观的一个很重要的方式。是否给予升迁必须基于个体的绩效，因为唯有如此，大家才会将焦点放在绩效上，并且努力地提升绩效。

我们在讨论升迁这件事的同时，也必须探讨彼得原理：如果一个人做好他的工作，他便会受到上司提拔，而后一直往上升，直到他无法胜任，便停在那个位置上。如同其他有名的原理一般，彼得原理也反映出了“论功欣赏”制度中的一些事实。

有些时候一个人可能被提升到超出他能力太多的职位上，因此有很长的时间他都达不到及格线。如果这种情况发生，解决方法是将其“再回收”：把他放回到之前表现优异的工作上。

……但我们除了提拔一个人直到他无法胜任之外，实在没有其他的选项。因为借此我们至少能驱策员工朝着更好的绩效努力，而且虽然他们可能有一半的时间只是表

现平平，但他们可是在更艰难的工作上表现平平！

【再回收】

有些时候一个人可能被提升到超出他能力太多的职位上，因此有很长的时间他都达不到及格线。如果这种情况发生，解决方法是将其“再回收”：把他放回到之前表现优异的工作上。

很不幸的是，在我们的社会中我们很难这么做。人们倾向于将此视为个人的失败。但事实上，真正出错的是管理层，因为他们高估了这个人接受更大挑战的能力。通常在这种情况下，这个人会被迫离开公司而非降级。

而主管们用来使之“合理化”的说辞则是：“这全是为了他好！”我认为在这种情况下逼员工辞职简直是错得离谱。相反，我认为管理阶层应该勇于认错，并设法将他放回到他能够胜任的职位上。他很可能会觉得难为情，但主管要尽全力支持他。

如果“再回收”做得光明正大，大家就会很惊讶地发现“难为情”的阶段稍纵即逝，而结果会是十分圆满，因为我们通过过去的经验已经知道他能把工作做得很好。以我的经验，这样的人一旦重建了信心，之后还会成为炙手可热的“晋升候选人”——而且大部分的人在第二次都会成功。

总而言之，经理人必须负责绩效评估与“论功行赏”，并且要做到公平、公正、公开。如果真能做到，对整个组织绩效的提升将大有帮助。

——《格鲁夫给经理人的第一课》

2. 面对主动离职员工

在《格鲁夫给经理人的第一课》一书中，面对向你提出离职的员工，作者建议：

（编注：在你有要紧会议的时间，你的下属来告诉你他要离职）你应该马上放下手上的事情，请他到办公室坐下来谈，问他为什么要辞职。让他畅所欲言，千万不要和他起任何争执。相信我，你的爱将已经在不止一个失眠的夜里将这套词儿演练过千百遍。

千万不要争辩，不要说教，也不要动气。

你的部属是个极具价值的员工，不只是对你的部门，而且对于全公司也很重要。因此，你必须想尽办法、绞尽脑汁将他留在公司里，即使你必须把他调到其他部门，也要这样做。

从长远来看，如果每个主管都能抛开本位主义尽力留住人才，大家都会有好处。

（编注：如果下属告诉你他已经答应了新公司的职位）告诉他，他这样做其实关乎两种承诺：第一个是对这个他了解不深的新公司，第二个则是对你这个现任上司。而对现在的公司及目前朝夕相处的同事的承诺，应该远胜于对一个刚在面试中见过几次面的未来主管的承诺。

这件事其实已不光是要留住一个人才。该部属之所以有价值而且极其重要，全是由于他的作为。别的员工都尊重他的能力，且像他同样有能力的人也将视他为模范。

——《格鲁夫给经理人的第一课》

3. 淘汰没有工作能力的人

在《工业管理与一般管理》一书中，作者认为：如果组织机构中的成员没有意识到“淘汰”这一行动的必要性和正确性，那么每个成员的工作安全感就会受到影响，他对未来的信心、对工作的热诚都会减弱。管理者应该让每位员工意识到，淘汰工作是必要的，而且也是正确的。

《杰克·韦尔奇自传》中描述：（解聘人员）这是我们做过的事情当中最艰苦、最困难的事，而且它永远也不会变得容易起来。如果说我知道有将这种事情变得容易的方法的话，那就是尽量让所有人在被告知离开时不感到太吃惊。每当我遇到我准备撤换的经理时，我都会至少和他谈上两三次话，表达我的失望，并且给他们机会以改变事情的现状。每次考核和总结业务能力后，我都会亲手写下一些意见。

4. 管理放纵的明星员工

在杰克·韦尔奇《赢》一书中，作者指出：如果过于放纵，明星可以变成魔鬼。每当明星人物出现骄傲自大或者失控的苗头时，就需要有人出面，同他就公司的价值观和行为模式问题进行坦诚的谈话。

最理想的做法是，在明星离开的 8 小时内任命他的替代者。这个迅疾的行动会把信息明确传递给整个公司——没有人是公司离不开的，没有哪个人能够凌驾于公司之上。要想快速替换明星人物，唯一的办法就是有充足的替补队员。

5. 华为员工融入之道

在《华为团队工作法》一书中，作者介绍了几种引入不同类型的员工，如何融入公司的方法：

【基层新员工的思想导师制】

新员工都有“七天之痒”，也就是说，刚刚踏入公司的第一周，是新员工是否愿意继续在这里发展的关键阶段（采用思想导师方法）。思想导师的工作不是帮助他们解决工作上的问题，而是致力于协助新员工解决思想和生活问题。……总之，就是关心体贴他们，加速融合并降低新员工的主动离职率。

【高级管理人才“降落伞”计划】

专人融入计划。专人融入计划是国际上被验证的最有效方法。在“空降兵”进入公司之后，必须有专门的高管（包括首席执行官本人）负责该高级人才的快速融入，也就是由这位指定的高管来进行思想辅导、工作辅导、冲突处理等。如果因为辅导不到位而导致合格的“空降兵”离职，这名高管要承担连带责任。

职责不一步到位。这个时候可以先给他 2~3 个月的过渡期，让他从正职助理或副职的角色起步，然后再逐步加大职责范围。当然，待遇还是要给正职的待遇，不能违反录用时的承诺。

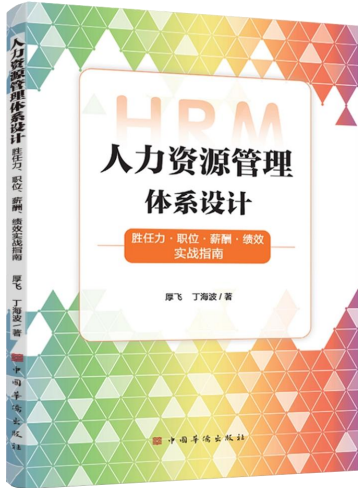
企业的最高领导者在“空降兵”降落的过程中也必须承担责任。特别是在“空降兵”进入公司但还没有完全融入的阶段，最高领导者要通过面对面、会议、电话、网络沟通等形式，频繁地跟其他高管充分互动，让其他管理者理解“排异”是组织的自然现象，每个管理者都需要用开放包容的态度看待大家在做事风格、行为举止上的差异。只要不是核心价值观上的冲突，就不能用谁是谁非、你死我活的态度来对待“空降兵”。

【高级人才引入的系统性解决方案】

专家型人才的融入相对容易一些，开始阶段用好他的专业能力就能直接创造价值，既不需要带队伍，也不需要深刻理解和把握企业管理规则。因此，刚刚引入的管理者，我们可以让他们先从专家或者顾问做起，对企业环境和团队成员的认知达到一定程度之后再转为管理者。

——《华为团队工作法》

本书编者



厚飞 houfei.cn

- ❖ 人力资源咨询顾问
- ❖ 组织发展专家
- ❖ 人力资源同学会创始人

www.hrsu.cn

16年人力资源专业实践经验。曾任职中广核、华润等央企、上市公司、咨询机构。

专长和研究方向：组织与职位体系建设、薪酬体系建设、绩效管理体系建设、胜任力建模与人才测评等领域。

著有《人力资源管理体系设计：胜任力·职位·薪酬·绩效实战指南》（2023，中国华侨出版社）



扫码了解作者和书籍