

索尼：创造新的用人方式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/228/2021\\_2022\\_\\_E7\\_B4\\_A2\\_E5\\_B0\\_BC\\_EF\\_BC\\_9A\\_E5\\_c108\\_228677.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/228/2021_2022__E7_B4_A2_E5_B0_BC_EF_BC_9A_E5_c108_228677.htm) 索尼（中国）有限公司（以下简称索尼）是一家在国际化管理理念下成长起来的外企，既有日本文化体系中的细致、严谨，又有深受欧美文化影响的“自由豁达”，同时，也有中国传统理念当中的灵活与执著。索尼的用人策略是什么？学历无用论的倡导者转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 如同许多国际知名的成功企业一样，索尼公司选用人才的标准除了出众的聪明才智、良好的知识和业务背景之外，对认真负责、创新务实的工作态度尤为看重。索尼公司是一家一贯倡导“创造新的生活方式”的企业，“创新”这个词不仅体现在其世界顶尖的技术和产品研发领域，同样也体现在用人的理念上。在招聘的环节中，索尼创始人之一的盛田昭夫先生就最先提出“学历无用论”的口号，这样的魄力在今天看来依然令人敬佩。鼓励创新打破陈规、充分发挥个性与创意的企业文化，使索尼几乎成了研发高手、营销精英们得以发挥无限创造力的天堂，更使很多人以“自我实现”为目标，全身心地投入到工作中。这一切都基于一个简单而朴素的道理，这就是要求每一位员工总是以自信与积极的心态，应对每一个顺与逆的变化！索尼鼓励创新，同时又强调务实。“创新可以焕发斗志与激情，然而必须佐以务实才能脚踏实地、将效率达到极致。”在索尼的高层看来，现在的年轻人越来越有独立思考的意识，但往往是“想法”很多，“做法”不够，这有“眼高手低”之嫌。因此，他们提醒年轻人，在任何一家企业、

任何一个职业岗位上工作，都必然有许多所谓的“杂事”需要处理，这些基本层面的工作，无所谓大与小，都会有结果与效果的精确与粗劣。全身心地投入、做好手头的每一件事，才是表明自己能力与实力的最有效的方法，在外资公司当中，这一点尤其重要。内部跳槽肥水不外流 在索尼的高层看来，相对稳定的工作环境并不意味着人才流动的停滞。企业员工的频繁流动不只是国企面临的问题，而应该说是人才市场发展今天的产物。当前许多企业面临的员工频繁流动的问题，实际上也从一个侧面，反映出各类人才正在走向市场化的新气象，而对于一些正处于发展、变革当中的企业来说，更是必须的“换血”和“造血”过程。企业发展的不同时期，人才流动都有其正常的变化范围，过高，肯定会影响企业的竞争力和凝聚力，但过低，又势必导致人力成本的增加和惰性的泛滥。当一个企业发展良好的时候，一些相对来说能力与自信不够的人会自己选择离开，因为他们承受不了竞争的压力，也不能忍受发展时期常常出现“成长的烦恼”。为了更好地利用人才，索尼公司内部刊物上经常刊登各部门的“招聘广告”，职员们可以自由地前去应聘，他们的上司无权阻止。另外，公司原则上每隔两年便让职员调换一次工作。对于那些精力旺盛、干劲十足的职员，不是让他们被动地等待工作变动，而主动给他们施展才华的机会。据介绍，这种“内部跳槽”式的人才流动目的是要为人才创造一种可持续发展的机遇。在一个单位或部门内部，如果一个普通职员对自己正在从事的工作并不满意，认为本单位或本部门的另一项工作更加适合自己，想要改变一下却并不容易。许多人只有在干得非常出色，以致感动得上司认为有必要给他换

个岗位时才能如愿，而这样的事普通人一辈子也难碰上几次。当职员们对自己的愿望常常感到失望时，他们的工作积极性便会受到明显的抑制，这对用人单位和职员本身都是一大损失。他们认为，一个单位如果真的要用人所长，就不要担心职员们对岗位挑三挑四。只要他们能干好，尽管让他们去争。争的人越多，相信也干得越好。对那些没有本事抢到自认为合适的岗位，又干不好的剩余员工，不妨让他待岗或下岗，或者干脆考虑外聘。索尼公司的内部跳槽制度就是这样，有能力的职员大都能找到自己比较满意的岗位，那些没有能力参与各种招聘的员工才会成为人事部门关注的对象，而且人力资源部门还可以从中发现一些部下频频“外流”的上司们所存在的问题，以便及时采取对策进行补救。这样，公司内部各层次人员的积极性都被调动起来。当每个干部职工都朝着“把自己最想干的工作干好，把本部门最想用的人才用好”的目标努力时，企业人事管理的效益也就发挥到了极致。

5P法评估员工业绩 员工到了合适的岗位后，索尼公司对他们如何进行绩效管理呢？据介绍，在索尼内部，采用的是5P评价体系来全面评估员工的业绩。5P是指Person(个人)、Position(职位)、Past(过去)、Present(现在)、Potential(潜力)。一个人(Person)在一个岗位(Position)上会有业绩，在这个位置上就要符合这个位置的要求。员工是否能得到晋升，公司要考察其业绩(Performance)，Performance本身是由3部分构成：(Past)过去的业绩、(Present)现在的业绩、将来的业绩看不到，但是可以预测他的(Potential)潜力。 转贴于 学生大求职站

<http://job.studa.com> 索尼公司人力资源部负责人认为，在管理

上公司看的是业绩，股东看的是整个股票的业绩。作为个体的员工，也会对自己的业绩进行自我评估：公司有没有给我晋升（Promotion）？有没有给我奖金或者其他奖励？这是公司给的回报（Pay）。Pay最终的决定性因素就是个人的业绩、部门的业绩、公司的业绩，业绩最终决定了公司最后能够拿出多少钱来发奖金。公平地讲，公司应该完全按照业绩来发放薪金和奖金。对于一些很难用具体标准去衡量的指标业绩，索尼就通过对提出的问题的回答进行量化。例如，某个员工第一次做某项工作，他缺乏必要的技能，但是态度很好。由于他没有必要的技能，所以工作做得不是很理想；或者他有必要的技能，态度也很好，但是他在管理上欠缺，不善于分工把大家调动起来；或者他管理也不错，但是控制能力比较差。对于管理者考核，最关键的还是执行能力，控制能力也很重要。测出员工的潜力一个员工有没有发展潜力，公司会通过一系列的措施来评估。由于一个人的表现有一定的连续性，公司会对员工3年的业绩进行综合考评。一人的评价分为几个独立因素，公司尽可能地做到几个因素互不干扰，不能因为你的上司喜欢你，你就得到晋升机会。过去几年，可能你换过好几个上司，不会因为一个上司喜欢你、另一个不喜欢你，对你的评价就有很大的改变。所有主管级以上的员工，公司会要求他们写自己的素质报告，素质报告会反映出很多方面的问题，如职业精神是不是很专注、富有激情？是不是了解外界的知识？不同的上司对员工会做出评价，员工写完小结，公司还会有一个评估，这个评估是由不同的人匿名来进行的，其中会有非业务部门人员。而员工要获得晋升，要由目前的上司进行提名。过了这关以后，进行书面考

试，对员工的常识、观点进行考核。书面考核完后，公司高层领导对员工进行全面考核。员工要面对5个公司高层陈述自己的想法、建议，公司高层将据此评估，作为将来的领导，这名员工有没有优秀的发展思路。通过这样一系列的综合评估，公司就知道一名员工有没有潜力。有人认为过去3年业绩很好，自然就应该得到晋升；或者今年很努力，业绩比去年提高了很多，就应该得到晋升，这样的看法是不对的。过去的东西只能是一方面，有些人可能是一个很好的主管，可是已经到达了他能力的极限；有些人可能有巨大的爆发力，你没有看到；有些人可能只想做好目前的工作，不想要更高的职位，因为他们不想承担更多的责任。有些员工确实尽心尽力，也只能做到目前的状况，公司就给予鼓励和奖励，但不能晋升。因为他可能达不到要求，如果晋升他，公司就要承担他所不能胜任的后果。潜力和过去表现不一样，要把两者明确区分。过去是一方面，但是绝不等于你的发展潜力，在这方面公司要给员工做咨询、职业指导工作，要让他们学会自己对自己进行测评，了解自己，这是公司人力资源部门的一项非常重要的工作。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)