

案例探讨：人才难得您就慢慢攒吧! PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/265/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_265347.htm “地之险易，因人而险易。”成败的关键，在人身上 明基的液晶显示器在全国市场做得很好，尤其在华南一带，不仅在市场上排名第一，市场占有率还超过30%.但上海市场却一直很不理想，排名全国倒数第一，达成率比倒数第二还差一半。可上海分公司也不是所有产品都做得不好，数码产品的达成率在全国就排名第一。做得好与不好，与操盘手有关，所谓“地之险易，因人而险易。”成败的关键，在人身上。前几天痛下决心，把数码的操盘手转调到液晶部门，希望能有所改善。没想到，在短短三个月之内，液晶在上海的销售量增长了两倍，成为公司销量增长最迅速的区域。对于这样的结果，原本就在预料之中，只是没有想到时间如此之短，效果如此之大，令人惊讶。原来的操盘手在上海操盘两年，新的操盘手接手三个月，二个人都是在大学毕业之后直接进入公司，精心培养，历练四年，结果差别如此之大，令人感叹。原来的操盘手是个帅小伙，在学校是个风云人物，担任学生会主席，进公司之后先在地方历练，接着调总部任产品经理，然后调上海操盘。分公司主管一直很器重他。不过，销售毕竟是硬道理，实践是检验真理的唯一途径，上级的器重并不能改变业绩长期最后一名的事实，换上新操盘手在短短三个月之内力挽狂澜，更是明显的对比。反观新操盘手，是个女孩子，个性活泼却不张扬，好强而不外显，做报告的时候，轻描淡写地诉说着三个月以来的业绩成长，以及年底计划再翻一番，争取进入市

场前二名。说话没有火药味，也不慷慨激昂，平铺直叙，好像在说一件本来就应该发生的事情。人才难得，在听报告的时候，我满脑子想的是“人才难得”这四个字。公司近几年来发展很快，产品线从传统的电脑周边产品扩充到电脑系统，进一步扩充到手机与液晶电视，成为横跨3C产品布局的一家公司。在快速成长的过程中，感觉压力最大的是人才不足，尤其是优秀人才。一项新产品的成功关键，在于人才。如何从现有的人才库里分流出一批人，进行企业内部创业。公司上马的大项目，竞争对手全都是国内外一流企业，目标又定在市场前三名，面临的竞争压力很大，只有最优秀的人才能够顶得住。为此，公司每年从大学毕业生中挑选新人，从基层开始历练。几年下来，不仅在公司每个阶层储备了大量优秀人才，培养人才的机制也日益完善，有如一所大学明基大学。除了培训机制之外，每隔半年公司进行一次人才盘点，将所有人的绩效表现打出A，A，B，C四个等级，每个等级要求一定比例，A与C要求10%，A不得多于30%。人才盘点采取双向沟通，评鉴人与被评鉴人要同时同意这项结果；也采取360°评鉴，邀请其他同事进行考评。所有评鉴结果，汇总到人评会，进行最后的核决。像是企业在人力资源上的健康检查，让CEO看着检查报告上A到A的人才而欣慰，还有那一大堆B到C的人力而发愁。强迫CEO想办法改善企业的体制，把培养人才当作最重要的事。人才难得，在每次人评会上，望着A的这一群人，总是感叹人才难得。公司集中精力，集中资源培养这些从A到A的人才，通过种种激励方法，让优秀人才发挥雁行千里的带动作用，扛起公司的重大责任。这些从A到A的人，也从不让公司失望，就像上海的这位新操盘

手一样，调动之后，一样表现出A的一流水平。只是公司新产品太多，A的人太少，又着急，又急不得。人们总是欲望无穷，而资源有限，只能把智慧运用到优先次序的排列上，等待着明天会更好。人才难得，大家就慢慢攒吧！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