

人力资源经验分享:尺子、剪刀、布VS职责、绩效、薪酬 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/276/2021\\_2022\\_\\_E4\\_BA\\_BA\\_E5\\_8A\\_9B\\_E8\\_B5\\_84\\_E6\\_c67\\_276160.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_276160.htm) 中国从来就不缺乏管理哲学，而是缺乏管理科学！就如人人都知道做衣服是用尺子、剪刀和布一样，但知道又能怎么样呢？问题的关键是如何才能做出一套合体的衣服来。许多企业家张口就能说出刘邦之所以能得天下的故事，可是他无法辨识自己身边的经理人谁是张良、谁是萧何、谁是韩信，以及如何去安排他们到合适的岗位；许多讲师能够口若悬河地讲解绩效考核的重要性与操作流程，可是他们编写不出一份生产计划员的绩效考核表；许多人力资源部经理能够背下组织设计的原则，可是真正遇到一个公司有多品牌、多产品、多销售区域时，就无法设计出营销系统的组织架构。作为企业家，仅仅张贴和喊着“以人为本”的口号是不能解决问题的；作为人力资源主管，就算把全部的人力资源管理知识植入大脑也是无济于事的！我们必须真正地从日常工作的每一个细节行动起来！也许真实的案例更能帮助大家做到这一点。许多企业家和经理人都常说“人是最难管的，如果把人管理好了，什么都好办！”。那是当然，企业人相对于其他生产要素如设备、物料、图纸等等而言，主要的区别在于他们有主观能动性，而且这种主观能动性会因人、因时、因地、因事的不同而表现为不同的形式，但作为企业的人力资源管理，我个人认为所有的企业人都会有共同的一面，这就是通过对企业付出劳动而获得相应的报酬，既然是这样，那么我们就可以建立一个共同的人力资源管理平台，再在这个平台进行个性化的调整。

那么这个人力资源管理的平台是什么呢？它就是：职责、绩效、报酬 首先，每个企业人都必须很清楚地知道自己应该“做什么”，老板有老板的工作，经理有经理的工作，员工有员工的工作。这就是《岗位职责描述》。我并不认为、也不需要《岗位职责描述》能够将所有的职责细则描述得比WTO的乌拉圭协议更清晰，也并不反对某些管理大师对企业家和经理人画的“大饼”有事大家一起做的团队精神，但如果没有一个相对明确的岗位职责，是很容易留下太多“例外”的，这对于习惯等待上司吩咐才行动的中国企业人而言，无非是最好的温床！而我们想要拆除它，想要让每一位企业的人都真正自觉地行动起来，就必须建立一种在一定范围内自由与约束并存的机制。其次，每个企业人都应该事先就要清楚自己“做得好与不好的标准是什么”，这就是《员工工作绩效标准表》。同样，我们也不要期望这个标准是能够用千分尺去检测的，或者能够象牛顿第一运动定律一样不可颠覆，至少我们应该承认它的相对的静止，即在一定的时间、一定的条件下是能够引导企业人努力的方向和检测努力达成程度的，不至于让部属整天在琢磨上司的心理和学会看上司的脸色。再次，如果每个企业人知道了自己该“做什么”和“做得好与不好的标准是什么”，那么，接下来他就会问“做得好与不好又怎么样”了，这就是《员工报酬体系》。这个体系至少应该包括薪酬调整与职务调整两部份，但现实的企业人归根到底总还是更看重薪酬调整的。同上所述，我们不要期望能够得出一个非常准确的绩效与薪酬之间的函数公式 $y=f(x)$ ，但至少每个企业人的绩效薪酬的增减应该不是老板说了算也不是经理说了算，而是你自己拿出绩效来说了算。至此，

企业家与经理人也不必大伤脑筋地去学习某些大师所谓的林林总总的员工管理技巧，员工也就安居乐业了，何必本末倒置呢？若“无为”能够“治”，何故要多出一些“有为”来着呢？当然，失去这个人力资源管理的平台，你再“有为”也是难“治”的！管理无定式，不存在最好，只有更好！

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)