

人力资源经验分享：沉载职场论HR职场潜规则 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_276832.htm A企业是一家拥有十年经营历史的民营企业，企业运作一直秉承先经营后发展的逻辑运转，随着企业前进脚步的加大，员工已过百人，在业界也算得上小有规模。而A企业的管理却始终停留在“作坊企业”的层面，对此A企业的孙总深感不安，于是下定决心对企业进行全面改革。说到改革，A企业的那些“元老”中已无让孙总满意之材，这些“元老”在市场上个个能争善战，但提起管理可就变得捉襟见肘起来。看来只有空降了！“人才是第一竞争力”于是孙总决定增设总经理办公室总管公司的人事、行政要务，希望借此来逐步铺开整个公司的改革。经过半年多的精挑细选，赵经理脱颖而出成为A企业总经理办公室经理。赵经理来到A企业所接手的第一项任务就是绩效考核。绩效考核是长久以来孙总十分关切同时也寄以厚望的一项工作，所以从下达任务的那天起，孙总更是与赵经理三日一小谈、五日一大谈保持“必要沟通”。赵经理一方面仔细观察了解公司现存的一些问题，另一方面与各部门经理沟通阐述自己对于绩效的看法与观点，以便制定出更为精准的绩效考核并使之在企业管理中发挥应有的功效。霎时间公司上下人声鼎沸，总经理办公室更成为了“焦点时刻”。三个月过去了，赵经理的绩效工作不断遇到阻力，尤其是那些元老们，他们似乎对绩效充满了敌意，而这股敌意又似乎不完全来自于绩效本身。赵经理已经感觉到对于绩效考核问题在这元老那里寻求支持已成奢望。正所谓：天无绝人之路

！与其临渊慕鱼，不如退而结网！于是，赵经理又开始在公司里的“新生代”寻求力量，并很快达成了“阵线联盟”。孙总也在随即召开的中、高层大会上痛斥那些“绩效落后分子”以强硬的态度力排众议，而此时“阵线联盟”也随之产生了预想中的推动作用，在赵经理的带动下，新生代表示对绩效考核的支持与认可，使得绩效考核“行”与“否”的问题明朗化，且最终敲定先从销售部开始进行。于是，赵经理开始了下一步的工作即：设定绩效指标。A公司销售部分为三个行业组：A行业组销售实力普遍较弱，认为应该完全以考核团队业绩为主，否则就拒绝考核；B行业组个个是销售好手，则认为完全考核个人业绩为主，否则就是在打击工作积极性；C行业组销售实力强弱参半，更是意见不一，已经发展到内部不和；孙总虽积极支持考核团队业绩，但对于考核个人业绩也默不作声。赵经理为了能够平衡各销售组之间的矛盾，随之制定了几套绩效方案，而最终也因为无法另所有人满意而无一得以推行。与此同时，形势也发生了戏剧性的转变，由于绩效方案迟迟不定，元老们纷纷提出诸多质疑，两位“新生代”A行业经理与B行业经理视如仇敌，而对绩效推行原本持强硬态度的孙总在态度上也开始产生了微妙的变化。半年过去了，面对着众多的指责与非议，面对着即将无功而果的绩效考核，赵经理一时无语……从以上的职场案例中我们不难看出赵经理的工作开展真可谓：困难丛丛、举步为艰！说到这里，我们不禁要问，是什么让赵经理“身陷囹圄”？与其说赵经理是绩效考核上的失败，不如说是职场上的“沉戟”。那么真正导致这职场“沉戟”原因，与其说是输在工作能力，不如说是输在职场的潜规则。规则一低调做

人，高调做事。由于，对改革的迫切希望，对绩效的关心，以及对赵经理的重视、厚望与关爱，孙总对赵经理表现出了高于其他员工的关心与关照。赵经理本人对在接受了领导的关爱后，也随之产生了动力和压力，接种而致的是急功近利的行为，致使总经理办公室过早的成为了“焦点时刻”。首先，我们要清醒的认识到“集宠”即是“集怨”。且不说其他的员工如何去看待这个问题，就拿那些为公司“东征西战”的元老们来说，人家风里来、雨里去的为公司拼杀多年才换回今天的地位与尊重，岂能轻易拱手让人？对于赵经理来讲，在这些元老眼里还始终是一个“新人、外人”，如此“争宠”一则对他们无形中形成一种威胁，二则也使他们的心里失去平衡感。因此，我们在赵经理后续的工作中，我们不难看出其祸害深远。其次，赵经理的工作程序并没有错，但是却非常的急躁。高调做事并非急着做事，要懂得事缓则圆的道理。花儿再急也要等到春天到来才能开放，秋天到来才会结果，而果实成熟则自然落地。工作也是一样，一个新人来到企业无论多么努力了解，也不可以在极短的时间完全了解企业的每个细节，而这问题的关键又往往隐藏在细节之中，只有仔细的观察、静静的等待，待时机成熟之时方可成事。低调做人，高调做事。是职场一种平和的为人、处事的态度，同时也是职场“根基稳健”的第一步。规则二水至清则无鱼，人至察则无徒。对于现代企业来讲，是否实施绩效管理答案是肯定的，并非要如A企业这般的争论不休。但对于像A企业这种从未进行过绩效管理,同时管理滞后的企业来讲，实施绩效管理无疑是困难的、阻力重重的。这里面并非单纯的管理问题,而且也夹杂着许多人为的情感问题，同时也隐

藏着某些“暗流”。首先，绩效考核是孙总长久以来的心愿但始终没能得完成，想改革又迫于无可可用之材只好空降。原因何在？在于阻力！管理在某种程度上即是“较力”又是“借力”也是“使力”更是“控制力”。本案例中，赵经理借孙总与新生代之力促使绩效的“行”与“否”得以确立，但却形中与元老们较足了力。江河骤涨时，最有效的方法是疏导而非堵截，因为疏导水会朝着你所指引的方向流去会为你所用，而堵截则会形成对执的场面反而为你所患。赵经理想把工作做好，元老们也并非完全想把工作做坏，只是大家的立场不同，目的却并非不同。A企业由于管理滞后，在绩效的过程中必定会暴露出企业管理方面的“死角”，这些直接牵扯到元老们的利益，所以会有所顾忌，而此时过激行为无疑致使矛盾的升级，工作前景必然堪忧。其次，A企业经过十年的沉淀，“残渣、糟粕”必然存在。改变是需要时间、毅力和耐心，过多、过大的改变会让人感觉不适应甚至反感。存在即是合理！我们应该辩证的看待这些历史遗留问题。且他们已经在企业中形成一股不小的势力，通过“较力”虽然可以争得“一城一池”，但终究力量对比悬殊难逃落败。必竟，职场的法则是“先生存，后发展”。水至清则无鱼，人至察则无徒。并非是要我们随波逐流，而是要我们懂得应时、顺势，更好的在职场生存。规则三公正 公平，拒绝完美。在这场绩效考核当中，每个人都想从中得到属于自己的“利”，也正因为如此纷争不断。赵经理同样也想平衡好这个“利”，制定出完美的绩效，给孙总以认可，还员工以公平；但却为“利”所扰，最终“南柯一梦”。首先，不难看出包括销售部A、B、C组及孙总之间的分歧都是在于一个“

利”字。而如何才能算是绝对的“公平”，笔者认为不是存在的，因为各自的立场不同，观点必然不同。工作中最大的公平就在于秉承公正的态度来看待问题、处理问题。而在这诸多的观点之中，不存在绝对的正确与绝对的错误，而做出选择的关键则最终取决于你的“立场”。其次，让赵经理举棋不定的一个重要原因则是无法让每个人都满意。在赵经理心中完美的绩效是没有不同声音的绩效。事实上，对于一个事物的认同与否更多的取决于对自己是否有利，而对事物认同的程度则取决于给自己利益带来的多与少。由此不难看出，工作中我们也许真的无法让所有人都满意，在保证大多数人的利益的同时，难免会触及一些人的利益，那么得到利益者必然会加以掌声，而失去利益者也必然会还以骂声。笔者所而认为，既然得不到最好，次好也是不错的选择。针对于公正、公平、完美之间，在职场中大家都有着不同的认知与理解，之三者确在某种程度左右着职场的风向。其实，A企业中的赵经理只不过众多沉载职场HR中的一个缩影。正所谓：天下熙熙皆为利来，天下攘攘皆为利往。职场打拼大家均为取“荆州”，而这所谓的“荆州”则为职场之“利”。而这“利”却或深或浅的隐藏于职场潜规则之中。我们说：无以规矩，不成方圆。何为职场之规矩，潜规则已。希望能够与业界同行相互交流。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