

人力资源经验分享：培养人才的另类方式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/286/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_286317.htm

经常听到“忠诚员工”的抱怨：“老板怎么和联想的柳传志一样，爱折腾。分公司老总在位子上才一年就调走，派个新手来，又要重新熟悉市场，重新熟悉客户，累不累？有必要吗？现在不是三年前的创业期，当时业务追着人走，人员变动频繁，可以理解。现在是业务成熟期，这样大范围的人员变动，进进出出，尤其是年底的职务轮换，把人心都搞散了，公司这样发展下去会有好结果吗？”

经理抱怨：“我才做了一年分公司总经理，客户关系刚熟悉，业务刚上手，又要换地方了，这不是胡折腾吗？对公司有什么好处呢？真不明白，这也太累了。总公司也一样，我三个月不回总公司，自己就成“新员工”了，很多人都不认识了，前台小姐问我找谁，还要我登记。”

客户抱怨：“你们公司的人经常变，也不知道要做什么，这样怎能做业务。做业务是做感情的，感情才建立，就换人。我不用做业务了，时间全花在熟悉你们公司人上了，政策也是经常变，一个人一个政策，旧政策持续时间不超过三个月，新的政策就下来了，这业务怎么做？”

销售代表抱怨：“今天是张经理当政，采用的是张经理的风格，说是要控制，加强管理。明天是李经理当政，又说要授权，给销售代表空间和权力，变来变去，让我们怎么适应，还做不做业务了，把客户都折腾没了。”

上面说的折腾是两个方面的，一方面是折腾人，另一方面是折腾事。企业面临的环境总是变化，企业总用新政策来适应，不能以不变来应万变，变化是这个时

代永恒的主题。因此企业内部总有新政策，玩新花样，这是正常的。让人最困惑的是对人的折腾。其实老板比我们都聪明，我们想到的，他早就想到了，很可能想得更深入。上面的抱怨，可能正是老板的用人之道。有个俗语说：“幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”套用在企业上，就是：“成功企业总是相似的，失败的企业各有各的不幸。”然而国内有可以叫做“企业”的组织，也不过20年的时间。很多专家在研究国内著名企业的成功经验，想总结出规律来，很多老板在梦想自己企业的成功，希望学习成功的经验。在我看来，国内成功企业的特征就是老板爱折腾，折腾有什么作用呢？

- 1、用折腾考验忠诚 还是引用联想的用人原则，联想认为基层员工有责任心就可以了，中层员工不但有责任心还要有上进心、对于高层人士来说最重要的是对公司的认同，要有和公司一同发展的事业心。其中郭为就是被折腾的典型代表，据说他是一年一个新岗位，折腾了十几年，换了许多岗位，成为了“全才”。现在终于熬出头了，于是在新成立的神州数码里面，开始折腾别人。为什么会是这样呢？难道联想用人有问题吗？不会的，今天联想的成功就证明了这一点。其实折腾是公司对你的考验。你忠于公司吗？忠于老板吗？不忠于老板和公司的人是得不到重用的。你说你忠诚，有什么能证明呢？老板怎么才能知道你是忠诚的呢？所谓患难朋友才是真正的朋友，朋友是如此，企业对员工更是如此。企业在危机时，可以知道谁是忠诚的，“和平时期”，考验忠诚的方法是什么？一个办法是老板单独面对员工，亲自跟踪员工的工作绩效，这样能发现一些忠诚于公司的员工，但是这个办法适用于小公司，不可能在企业3000

人的时候还采用这个办法。或者说这个办法，适用于公司的高层。另外绩效考核也只能知道员工的专业素质怎样，而很难检验出这个人是否忠诚于公司，因此老板就人为地制造出危机来，折腾就是“检验忠诚”的很好办法。我的一个朋友曾是某大公司的分公司总经理，到某公司应聘分公司总经理的职位，谈好是从销售经理做起，老板给一个考察期。到分公司开始实习时，他没想到，实习要带车送货，做销售代表的工作。刚开始接受不了，但还是坚持了三个月，因为他觉得，他对这个公司不熟悉，对这个行业不熟悉，需要做基层销售代表的工作，这样可以很快地了解公司，熟悉业务。另外他拿销售经理的工资，自己也觉得比较满意。于是他知道这是领导对他的考验，只不过这种考验的方法比较“残酷”而已，于是坚持了下来。三个月以后，他开始负责片区的销售，手下有两个销售代表，于是他带领这个小团队努力工作，完成了公司下达的任务。半年以后，分公司的销售经理调走了，他被任命为销售经理。一年以后，分公司总经理另有任命，他提为分公司总经理。在谈到往事时，他说：“我当时是忍辱负重地工作，心中有很多怨言，但知道老板是考验我，还好工资不变，坚持了下来，最终赢得了老板的信任。”

在企业中，老板承担的风险是最大的，企业完蛋了，老板可能要跳楼，而员工损失小，又到别的企业去打工。所以老板最相信的人是他自己，他怎么可能随便相信别人呢？更何况中国人还没有建立起个人信用，所以老板的信任是一点一点给的，他要看你的表现，你表现了多少，他就给你多少，不要奢望老板一下子很相信你，这样反而是企业危机的开始。如果你想“出头”，就要有被折腾的准备，老板要不断地

折腾你。因为他相信忠诚是考验出来的，不是听你嘴上说的。在公司折腾的过程中你能不能抵御住，能不能坚持留下来。如果可以，就说明你是忠诚公司的，因为你用行动证明了，这样才会有光明的前景。

2、用折腾促使进步

在企业中，企业和员工在比赛成长的速度，如果企业的成长速度超过员工，就会觉得员工的能力跟不上企业的发展，就可能淘汰掉员工。反过来如果员工的发展速度超过了企业的发展速度，员工就可能跳槽。在这样的情况下，老板用人，就要仔细权衡。用对自己忠诚的人，自己放心，他不会轻易离开，但可能能力不够，会影响企业今后的发展。用外来的和尚吧？不知道能做多久，也不知道到底真正有多少水平，想试又不敢试。所以很多老板选择了，一方面利用外来的职业经理人员，另外一方面加紧内部培养。怎么培养呢？一个方法就是抓紧员工的岗位培训，把员工变成岗位上的专家。促使员工不断地吸收新知识、培养新技能，企业要不断给员工成长和学习的机会。另外一个培养人才的好方法，就是在企业内部折腾，经常变化岗位，使“培养对象”不断地学习不同部门的专业知识，全方位地发展。因为企业员工是屁股决定脑袋，坐在什么岗位上，负担什么责任，说什么话，做什么事。站在这个员工的角度上，他是对的，他是按照公司的要求做事情。例如：按照公司的规定，财务部就是要控制信用额度，没有做就是失职。但是在控制信用额度时，有没有站在销售的角度上，有没有站在整个公司发展的角度上去思考，这是问题的关键。因此把销售部经理调到财务部做经理，就可以使他了解不同岗位上，因职位而带来的不同“想法”。从而更容易去理解对方，促进整个团队的合作和交流。保证团队

成员是，站在别人的角度上去思考，站在自己的角度来行动。所以老板要给员工不只一条升迁的道路，不一定要在销售线上、财务线上、市场线上单向向上，毕竟这些地方的职位是有限的。不断地变换工作岗位可以使得员工有不同的学习机会，他何必到企业外面去学习呢？毕竟企业内部是自己最熟悉的。所以说折腾是促使员工发展的手段，是留住人才的手段，优秀的人才都是喜欢被折腾的。

3、用折腾保持活力

鲱鱼的故事是专门讲述企业内部活力的。出海的渔夫回来以后，总是发现沙丁鱼有很多死鱼，只有个渔夫的沙丁鱼基本上没有死。这个渔夫说：“我知道沙丁鱼比较难成活，于是我在水里放了一条鲱鱼，鲱鱼的游动激发了沙丁鱼的活力，这样我的沙丁鱼都是活着回到港口的。”怎样使你的组织保持活力？一个办法是不断地招聘人员，利用鲱鱼效应，用新人不断地刺激老员工，但招聘的数量毕竟是有限的。另外一个办法是经常折腾人。部门长时间由一个人管理，往往形成一定的模式和思维方式，扼杀新的想法和创意，使部门变得失去活力。部门是这样，个人也是这样。每个人都有惰性，长时间在一个岗位上，每天做同样的工作。这个人的活力和冲劲就要减少了，因此通过折腾可以迫使员工适应新环境、学习新方法、结识新同事，保持活力和学习的心态，不断地进步。一般来说员工在岗位保持活力的时间是16个月，前四个月是适应的阶段，熟悉、了解岗位所涉及的人和事；然后的四个月是掌握的阶段，基本上了解了岗位的工作要求，岗位的资源，岗位在公司的重要性等；接着就是完全发挥所知的四个月；最后是热情消失的四个月。这样的曲线，老板要好好利用，在他显出疲态时就开始调动，就可以逼迫他去适

应这个新环境，从而充满活力。员工保持活力了，部门自然就有活力了，企业自然也有活力了。

4、用折腾避免腐败

我们看企业，往往看到的是冰山上面的一部分，冰山的大部分隐藏在冰山下面。那下面是什么呢？没人知道，难道宣传中的中国著名企业就真的那么好吗？不见得。世界著名的外企都丑闻不断，更何况还在发育阶段的中国企业呢？著名的联想集团，我们知道有柳传志、李勤、杨元庆、郭为、马雪征等，经常见到一些消息的发布，可以说是“透明的”。其他企业我们知道多少？有多少企业是“黑箱操作”？看看股市就知道了。很多著名企业我们最多知道一个董事长而已。有个比喻，平常老总们都在很体面地游泳，突然落潮了，才知道谁没穿短裤。老板对公司的管理也是一样，绝对的权力会导致腐败。怎样避免腐败呢？审计是一个办法，但是你不能没有事情就跑过去审计呀，被审计的老总会感觉不舒服的。还是有一个办法就是离职审计，折腾可以做到这一点。很多人业务做顺手了，没有什么新鲜了，就开始动公司的歪脑筋了，这个地方有没有漏洞可钻，那个地方有没有漏洞可钻？联合哪个客户，能钻空子呢？我的一个朋友在某公司的分公司工作，发生了一件很大的事情。仓管胆敢自己卖货，等到月底价格下降了，又去市场上收货，来平仓，这样降价的差价就自己吃下了。总公司发现了这件事，很难处理，难道只有仓管参与了“炒货”吗？分公司每天下班的最后一件事是业务助理、财务、仓管三方对帐，只有帐完全平了，才可以下班。这段时间没有对帐吗？没有人发现问题吗？虽然是仓管出了问题，但这个事情一定是三个方面都有责任。难道要把他们三个都炒掉吗？业务助理做了有三年时间，对分公

司的业务操作非常熟悉，甚至比销售经理都熟悉，财务经理已经有两年的经验了。业务工作还要不要正常开展了？炒掉他们以后，万一到竞争对手那里，公司就没有秘密了，多危险呀！如果以前就折腾他们，让他们三个人不能联合成小团体，就可以避免这样的事发生。折腾可以使他们没有时间去拉帮结派。站在他们的角度上看，没有得到收益，可能面临牢狱之灾。公司这样做是负责任吗？为什么不预先防范，防止这样的事发生呢？难道公司不知道有些岗位是非常敏感的吗？这样“盲目信任”的结果就是公司受到了损失，员工也受到了损失，双输。不断地折腾可以使公司避免腐败，使个人避免腐败，留住人才，保护人才，是对人才的爱护。作为企业打工族，最害怕的是老板不折腾你。不折腾你就意味着，在老板的眼里根本没你，更不会有你的出头之日。我的另一个朋友在一年之内被折腾了5个分公司，才坐上了分公司总经理的位子。没有点毅力，没有对公司的忠诚，怎么能做得到？但是现实生活中很多年轻人往往是犯了“革命急性病”，在条件还没有成熟的时候，就盲动，看不清形式，认识不到老板的意图。于是空怀一身本领，浪迹天涯，找不到自己的归宿。莫等闲，白了少年头，空悲切！老板，折腾是检验人才的唯一标准，折腾吧！让折腾来得更猛烈些吧！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