

诺基亚与微软用人之道：大象之优美舞蹈 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E8_AF_BA_E5_9F_BA_E4_BA_9A_E4_c123_288523.htm 吸引和使用优秀人才是各个公司的重点战略之一，如何用人是大事。但一个“用”字涵义丰富，既包括选人、用人，还包括留人。然而尽管各大公司目的相近，但即使是同类公司，他们在这个问题上仍是各有特色的。选人之别 富于创新与合作精神的人才是各公司的共同追求，此外各家公司的爱好也各不相同。诺基亚偏重于本土化的人员选拔，他们认为本地人更熟悉当地的市场和需求，即便是高级职位也任命给本地员工，前提是员工是富于前瞻性的，“不谋全局者不足以谋一域，不谋万世者不足以谋一时”。在此基础上，让他们在高级职位上发挥自身优势和对当地下属独有的亲和力。另一方面诺基亚很重视员工培训，注重“人才培养，技能提升”，为员工准备了最完备的条件，以及广大的空间来帮助他们实现自己的理想。微软更喜欢“聪明人”。比尔盖茨认为：“聪明”就是能迅速地、有创见地理解并深入研究复杂的问题。具体地说，就是善于接受新事物，反应敏捷；能迅速地进入一个新领域，并对其做出头头是道的解释；提出的问题往往一针见血，正中要害；能及时掌握所学知识，并且博闻强识；能把原来认为互不相干的领域联系在一起并使问题得到解决。也就是在用人方面，微软更倾向于甄选出优质的人才，从而减少培训成本，这就要求员工具有很强的自学能力。微软并不愿在培训上大量投资，他们提倡以边干边学和言传身教的方式培训新雇员，而新雇员则通过观察有经验员工的工作和“试错

法”来学习。其实，两家公司在员工甄选和培训方面的差异是与历史和行业特点有关的。微软是靠软件开发起家的，而诺基亚做的是手机，相当于硬件。软件的更新换代速度远远大于硬件，这就使得微软在用人上必须“快”，等不及培训，所以要选择那种“聪明人”。相比之下，诺基亚更需要有经验的员工，特别是熟悉当地情况的员工，这对于适用性开发很重要。

目标与绩效管理之别

当代管理大师肯布兰查德在其著作《一分钟经理》中指出：在相当多的企业里，员工其实并不知道经理或者企业对自己的期望，所以在工作时经常出现“职业偏好病”，即做了过多经理没有期望他们做的事，而在经理期望他们有成绩的领域里却没有建树。造成这样的情况，完全是由于经理没有为员工做好目标设定，或者没有把目标设定清晰地传递给员工。这指出了员工绩效管理方面一个长期被人忽视的问题--在许多情况下，员工的低效业绩，并不是因为员工的低能力或低积极性，而是因为目标的不明确性。肯布兰查德指出，解决这个问题的办法是“一分钟目标确定”，让经理向员工清晰地表达他对员工的工作期望。而诺基亚则认为，不但要对每一个员工的工作目标、更要对员工的发展方向进行明确的界定与有效的沟通。只有这样，员工才能在完成眼前工作目标的基础上，与企业的发展保持同步，才能在企业成长的同时，找到自己更大的发展空间。而且诺基亚提倡，在这个目标确定的过程中，员工是主动角色，而经理则应该从旁引导。为了达到这个目标，诺基亚启动了一个名为IIP（InvestInPeople人力投资）的项目：每年要和员工完成两次高质量的交谈，一方面要对员工的业务表现进行评估，另一方面还要帮助员工认识自己的潜力，告

诉他们特长在哪里，应该达到怎样的水平，以及某一岗位所需要的技能和应接受的培训。通过IIP项目，员工可以清晰地感觉到，诺基亚希望员工获得高绩效而拿到高薪酬，并且不遗余力地帮助员工达到这个目标。这说明了诺基亚在用人方面侧重于目标分解，而不只是埋怨员工素质差不能保质保量地完成工作，因为不是他们做不好，而是不知该做什么。微软早期主要由软件开发人员组成，强调独立性和思想性，因此，赋予每个人最大的发展机会是微软的特点。“责任到人”，这表明公司非常重视人的作用，愿意给予员工充分的空间，发挥他们的最大作用和潜能。微软的另一特色是重视一线员工管理。因为在企业生产经营活动中，一线员工往往最先了解市场的变化，如果不能调动他们的积极性，对企业是很不利的。尤其在国内这样一个相对饱和的市场上，企业往往会由于决策的高度集权而造成对市场反应的迟钝。吸收员工参与管理，及时听取一线员工的声音，“大象”才能翩翩起舞。

重要员工的管理之别 诺基亚是重要员工管理理论的推崇者，遵从巴雷特法则。巴雷特法则（Pareto's law）又称80-20法则，它概括性地指出了管理和营销中大量存在的一种现象，比如：20%的顾客为企业产生了80%的利润，或20%的员工创造了企业80%的绩效。根据前者，营销界衍生出一套大客户管理（Key Customer Management）营销管理理论与方法。而后者则促进了人力资源管理上的一种新理论--重要员工管理（Key Staff Management）的产生。从其薪酬体系中即可明显发现这一点。例如，诺基亚的薪酬比较率明显地随级别升高而递增：在3~5级员工中，其薪酬比较率为1.05；而在更高一层的6级员工中，其薪酬比较率为1.11；到了7级员工，这

个数字提高到了1.17。也就是说，越是重要、越是对企业有贡献的精英员工，其薪酬比较率就越高。这样，就确保了富有竞争力的薪酬体制能吸引住企业的重要员工。这还使得诺基亚的薪酬体系有一个特征，级别越高的员工，其薪酬就越具行业竞争力，让高层人员的稳定性有了较好保证，有效避免了企业高层动荡带来的伤害，使诺基亚的企业发展战略保持了良好的稳定性。而这对于企业的持续发展来说，至关重要。而在不同层次的薪酬结构上，诺基亚也根据重要员工管理原则作了相应的规划。假设职位等级分为3级，观察下面的趋势图，可以分析出其薪酬结构上有3个趋向性特征：基本工资随着等级的升高而递增；现金补助随着等级的升高而降低；绩效奖金随着等级的升高而升高。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