

人力资源综合辅导：高瞻远瞩以人为本的八项修炼 PDF转换
可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/293/2021_2022__E4_BA_BA_E5_8A_9B_E8_B5_84_E6_c67_293362.htm

企业的唯一资源是人，管理的工作就是充分开发人力资源。在知识经济时代，对知识型员工的管理变得越来越复杂，人力资源管理不再像在奴隶时代、资本主义时代那么简单了。如果一家企业的人本管理做到了以下八项修炼，就真正做到了以人为本。第一项，组织。组织是什么，组织就像军队，军队是由步兵、炮兵和骑兵组成的，是一个分工协作体系，共同击败对手，完成胜利的任务。组织有一个演变的过程，从层级制，演变到矩阵式，最后发展成真正现代化的扁平化、无层级、无边界、柔性组织。比如无边界，GE作为行业内数一数二的企业，它的每一个子公司都是世界上独一无二的企业，但它还是力图建立一个无边界的组织。它通过统一的人才交流、人才调配、资金的使用等方法把GE做成一个无边界组织，各个子公司不是独立的，而是连接在一起。柔性组织，如思科，它为了完成一个工作会从各个部门调集若干人形成一个团队去完成这项工作，完成以后这个团队可能会把这个工作移交给一个接盘者，几十个人回到原来的编制里面。北大纵横一直以来就是扁平化、无层级、无边界、柔性组织的实践者。纵横的组织首先没有层级，没有上下级的代理人，水平的不一样、水平海拔的位置决定了在人员在公司的地位，部门与部门之间、板块与板块之间，随时都可以抽掉一个人出来帮客户解决，比如营销中心搞一个活动，会从50个合伙人当中选出一名最有专长的合伙人来解决问题，同时带着一个顾问，接着

后期的培训跟上，支持中心再给予财务配套，由此来共同完成任务。在这个无层级的组织当中，客户是中心，是上帝。

第二项，绩效。绩效考核主要涉及到规范、流程、指标、业绩等。在绩效考核中，一些小小的工具与方法不容忽视。如职位说明书，如果职位说明书是不清晰的，也没有随时更新，那么对这个岗位的设置就是模糊的，就无法对这个岗位工作人员的绩效进行量化考核。如责任状，如果每个员工都把自己的责任做好了，绩效自然就有了。同时，还要应用一些其他的绩效考核方法，如平衡记分卡等。

第三项，薪酬。为什么给钱？什么时间给？给多少钱？这三个问题构成了最核心的需求实现的结果，可通过建立岗位胜任力模型来解决这个问题。建立胜任模型，岗位的设置是第一件事情，胜任模型不同岗位是不一样的，销售人员的岗位是什么，技术研发的岗位是什么，合伙人胜任模型是什么等等，都不同，因此相应的薪酬也不同。同时，薪酬的多少与员工的能力有关。北大纵横在薪酬的发放上，一直以人为本，以业绩说话，做出业绩就重奖，公司把一个人创造价值的50%甚至100%都重奖给本人。

第四项，晋升。晋升与业绩考核是紧密挂钩的，北大纵横给每人设置的岗位都留有很大的晋升空间，只要业绩好，有事业心，就会很快得到晋升。在北大纵横，晋升是一种内部选拔，员工晋升不是由高层领导说了算，而是全员参与进行考评与选拔。

第五项，培训。组织培训当中最重要的不在于这个组织给大家请了几个老师讲了几堂课，这只是第一步，最需要考量的是对人才能力的提升，对员工学习能力的提高。培训要将大家为什么学习、爱学习吗、谁来组织培训、对讲师怎么评价、谁来听、为什么听、什么时间听、

听了有什么好处、听不听又有什么区别等一系列的问题落地。北大纵横每月评出月度培训之星，即为了提高培训的质量，加强员工学习的能力。第六项，福利。除薪酬外，福利也是体现企业人文关怀的重要方面，也是企业进行企业文化建设的重要方面。北大纵横在福利方面，一直体现了一种人文关怀意识，如八八式旅游、活力营、节日的慰问、自己选择调休时间等。第七项，沟通。沟通的重要性毋庸置疑，沟通的最大一点就是给人以尊重。北大纵横将选择权留给了员工，给了员工最大的尊重。如纵横的合伙人可以当股东，可以不当股东，公司的BBS可以匿名发言也可以署名发言，这就是选择权。为了加强沟通，公司有工作午餐会、有导师制、知会表、定期的会议通知等。第八项，文化。文化的营造是企业发展的根本，它的核心是企业价值观。企业文化怎么建立、能不能落地，这些都是能否做到以人为本的重要方面。北大纵横为了营造良好的企业文化氛围，每月都由公司组织的企业文化委员会评选出符合企业价值观的小故事，一月五个小故事，一年六十个小故事。这些活动的评选，对纵横价值观的深入人心起到了重要的作用。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