

特别说明

此资料来自豆丁网(<http://www.docin.com/>)

您现在所看到的文档是使用**下载器**所生成的文档

此文档的原件位于

<http://www.docin.com/p-44574270.html>

感谢您的支持

抱米花

<http://blog.sina.com.cn/lotusbaob>

余世维博士

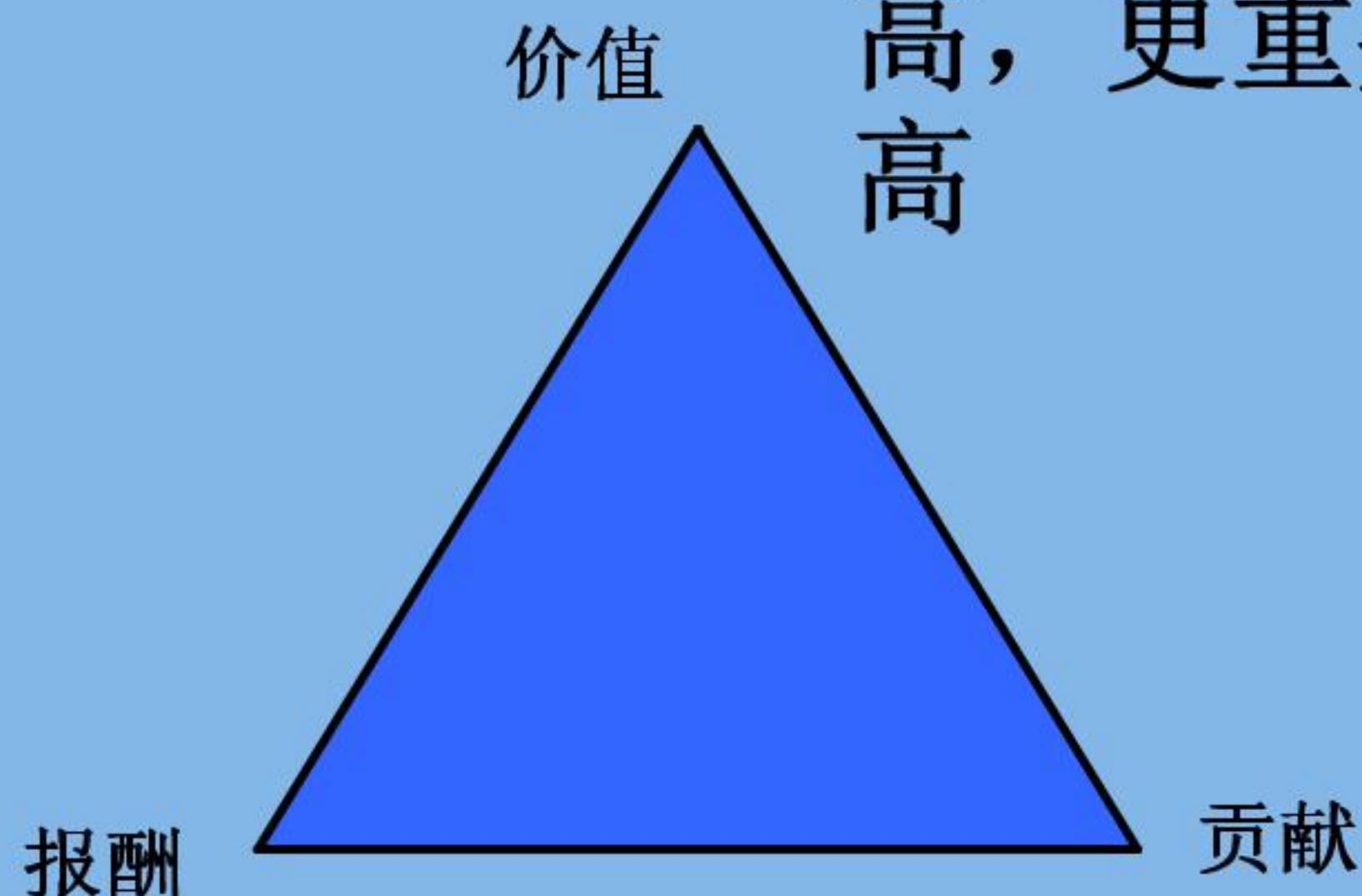
突破人才瓶颈

此资料整理自：余世维网站 (ysw.bxs00.com)



“人员”与“人才”的主要分别在哪里？

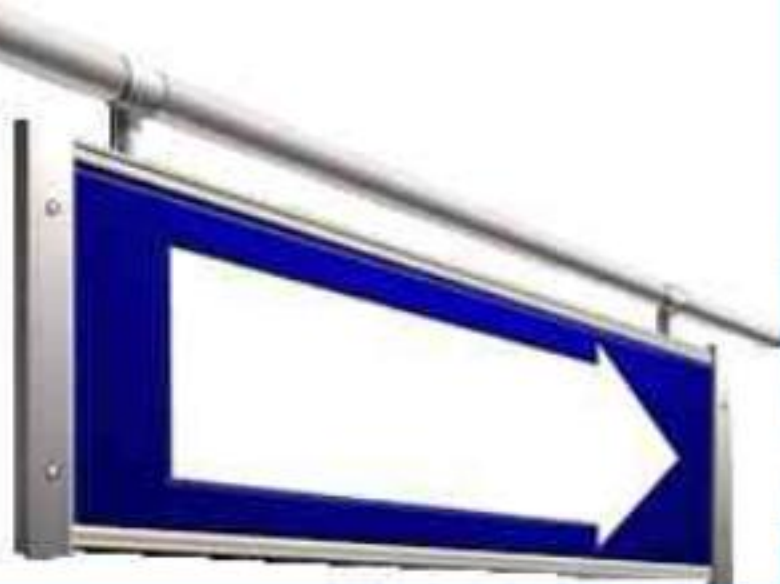
——人才的价值应该较高，报酬也较高，更重要的是，他的贡献也必须较高





1. 人才的价值应指他在企业或组织中的生产力。

- a. 从公司的角度看，上这个岗位需要具备什么“价值”？
- b. 他的“价值”哪些现在可以利用，哪些未来才能利用？
- c. 他的价值在公司中与行业中相对不同的程度有多少？



1. 人才的价值应指他在企业或组织中的生产力

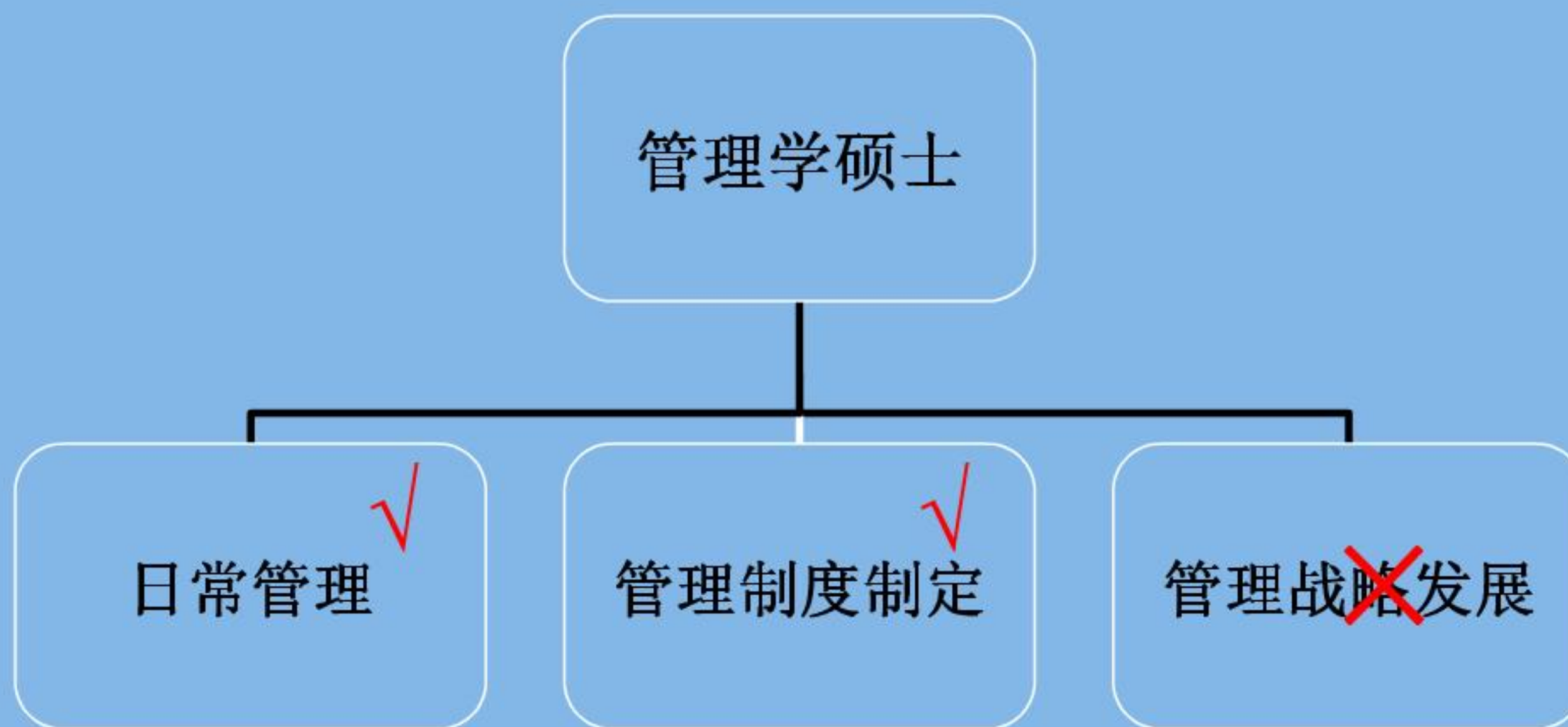
a. 从公司的角度看，上这个岗位需要具备什么“价值”？



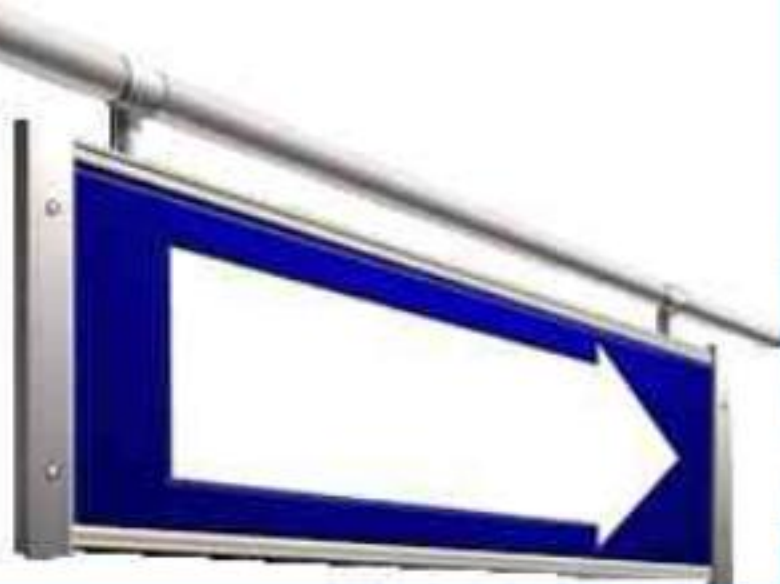


1. 人才的价值应指他在企业或组织中的生产力

b. 他的“价值”哪些现在可以利用，
哪些未来才能利用？

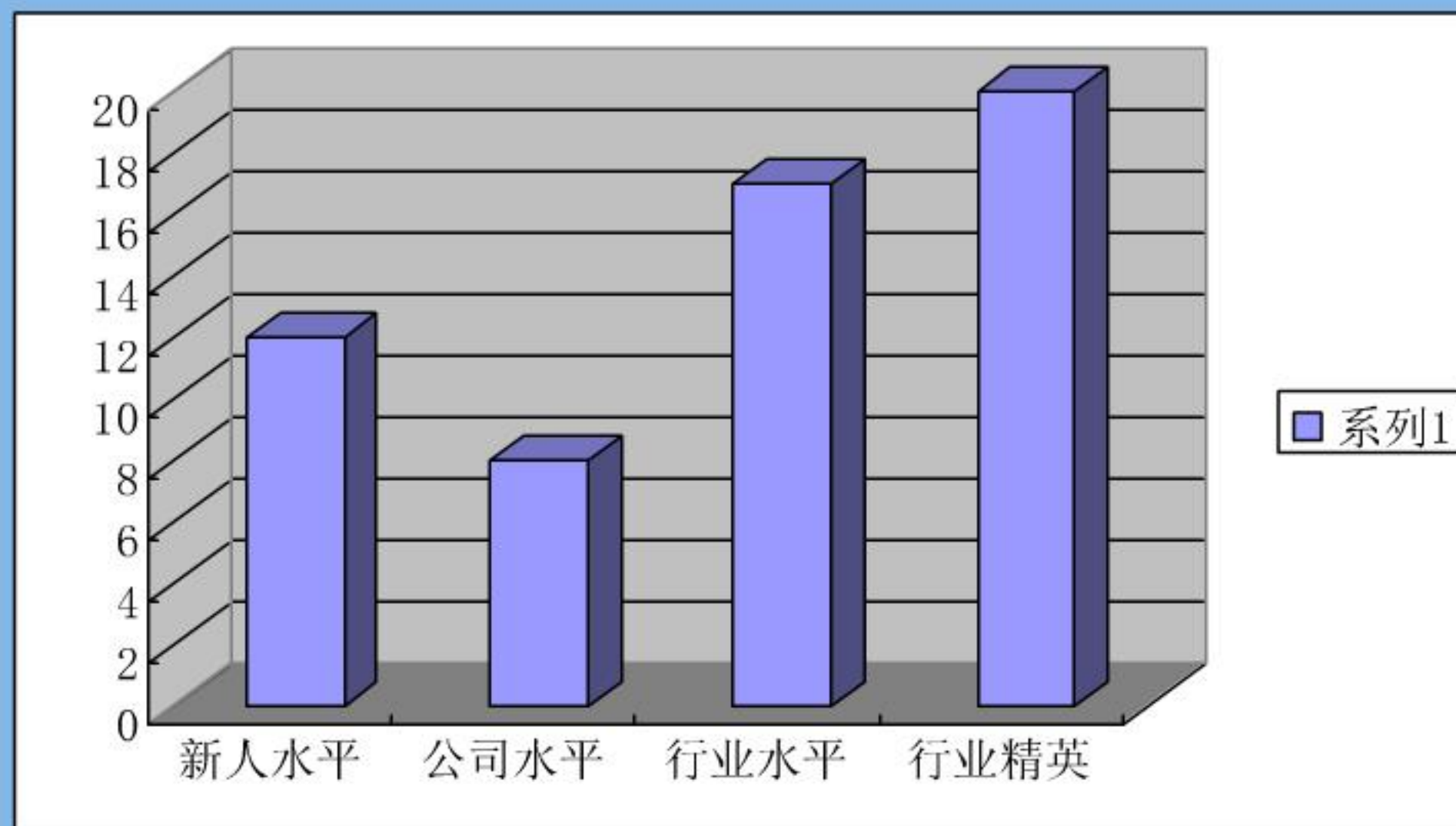


为现在的他付款还是为以后的他付款



1. 人才的价值应指他在企业或组织中的生产力

c. 他的价值在公司中与行业中相对不同的程度有多少？



为什么我们的人才成长慢，是因为没有放到行业市场中去

我们需要的人才，是为了我们的公司在行业中能够有竞争力，所以我们不但要确定该人才在是“公司里的人才，更要是行业里的人才”



2. 人才的贡献 \geq 公司支付的报酬

- a. “贡献潜力”如何证明？如果他是一个面试者？
- b. 支付报酬可以考虑“阶段性”调整，在贡献大小还无法确认以前
- c. 报酬除基本薪资之外，还可以考虑团队奖金、教育培训奖金与红利



2. 人才的贡献 \geq 公司支付的报酬

a. “贡献潜力”如何证明？如果他是一个面试者？

要问四个问题：

1. 您曾经做过什么成功的项目

2. 我们公司现在有三个问题，你怎么看？如果是您，您怎么避免或解决

3. 依您看，我们所在的这个行业在未来5年会有什么样的发展，我们该怎样应对这个发展。

4. 近期行业内的大事



2. 人才的贡献 \geq 公司支付的报酬

b. 支付报酬可以考虑“阶段性”调整，在贡献大小还无法确认以前

在贡献大小没有确定前，支付报酬可以考虑阶段性调整

如果开口要**15000**

那么可以第一个月**10000** (**5000**)

第二个月**12000** (**3000**)

第三个月**15000** + **5000** + **3000**

1. 面试者是否愿意接收挑战

2. 考察面试者时候对自己的承诺有信心

3. 减少高薪资的风险



2. 人才的贡献 \geq 公司支付的报酬

c. 报酬除基本薪资之外，还可以考虑团队奖金、
教育培训奖金与红利

基本薪资 + 团队奖金 + 教育培训奖金 +
业绩奖金 + 红利 = 工资报酬

如果开口要15000

绩效分解，
挂钩薪资

基本薪资8000

——→ 是否基本称职

团队奖金2000

——→ 对团队是否关心

教育培训奖金2000

——→ 是否对下属有教育和传授

业绩奖金3000

——→ 部门业绩如何

红利 = 15000 + 红利 ——→ 额外的奖励



2. 人才的贡献 \geq 公司支付的报酬

避免 高薪养懒汉。

避免 因为某些人便宜，便减少对他的考核，让他进入公司，让不是人才的人进公司，是团队的灾难，会给公司带来很大的不利因素。

用三个人，给四份薪水，做五个人的工作



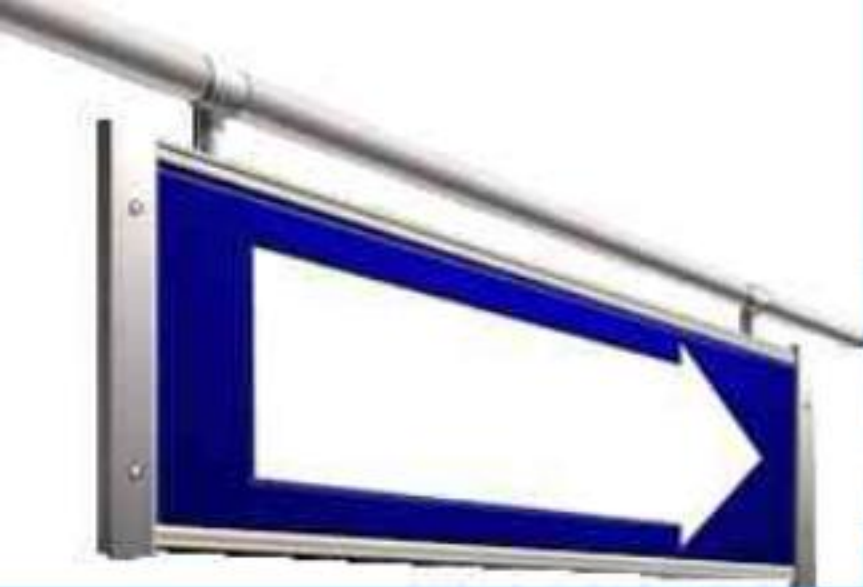
2. 人才的贡献 \geq 公司支付的报酬

思考

一个人才应用的贡献在公司中发挥不出来是因为什么？

高管为实际、充分授权
没有配套的制度和人手
企业文化不对

自己的前任为什么离开
企业文化是否合适个人发展
老班底是否能用、是否能动
和老板在行业发展上有无分歧



在自己公司里培养一个人才，最快的方法是什么？

——公司总是扩张得很快，所以人总是不够用，令人欣赏得人才就更少了



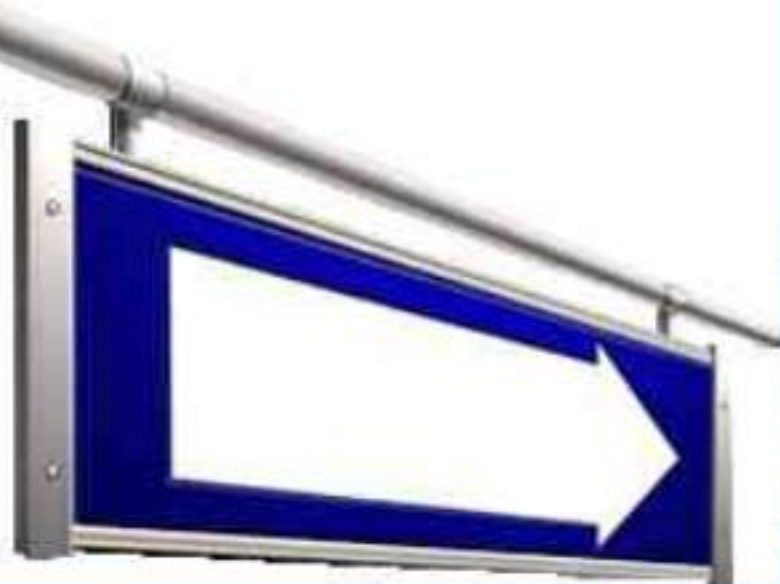
大公司挖“早期人才”和“夕阳人才”

“早期人才”

大二的时候签约，支付他大三、大四的学杂费，大四在公司实习，毕业以后直接到公司上班。**5年后**资助其攻读硕士，签订时间较长的服务合同，并签订较高违约金。

“夕阳人才”

聘请某公司或某政府机关老年人才为公司顾问，发放津贴，在其退休后到公司供职。



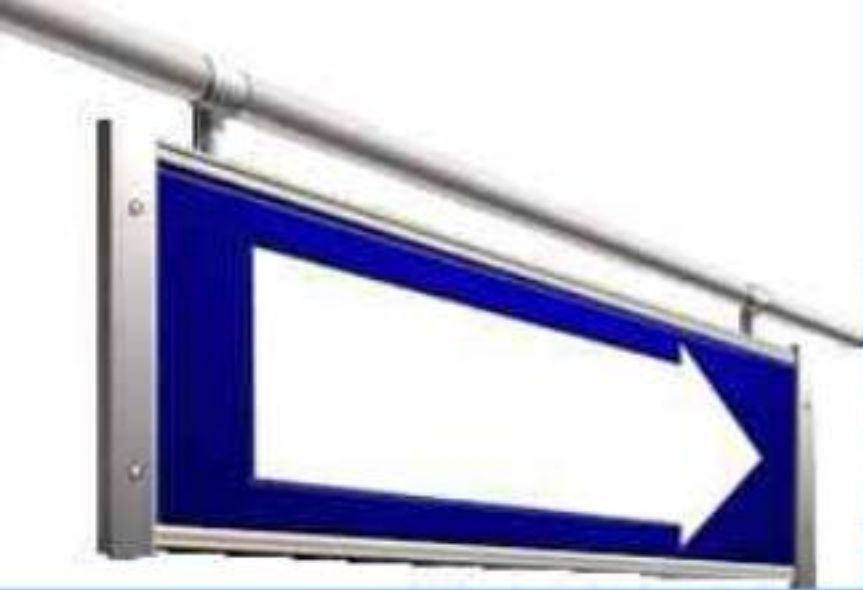
在自己公司里培养一个人才，最快的方法是什么？

1.培养人才基本上是实施“储备干部”制度

一个公司，至少应该有1%的储备干部，

储备干部可以随时上岗，随时替代或暂时替代部门经理或分公司负责人

储备干部必须具备经理级别人员所必须具备的能力特征



“储备干部”制度

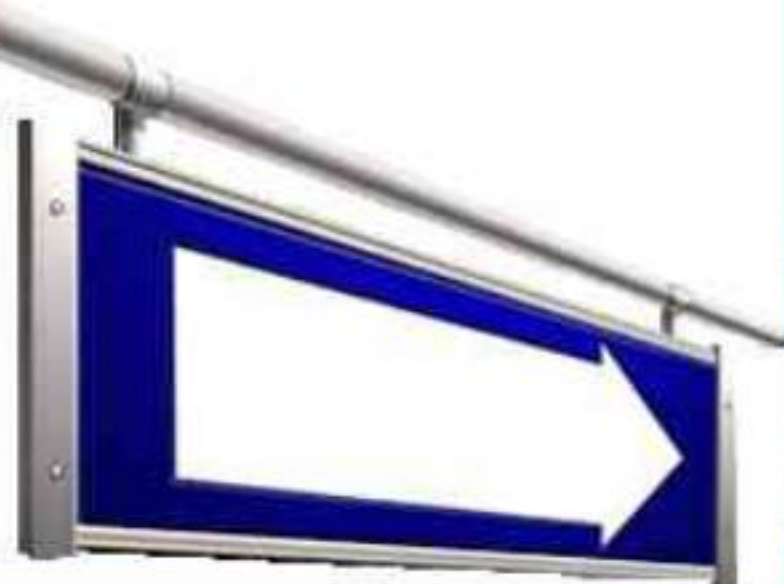
a.各种岗位的资格要求应该做成表列而且量化

担任公司财务经理需要具备什么学历

具备哪些经验 哪些资格证书

公司有哪些职位可以接替财务经理职位

这个才叫 “储备”



“储备干部”制度

b. 见习经理计划

包括 岗位模拟 问题分析 决策扮演

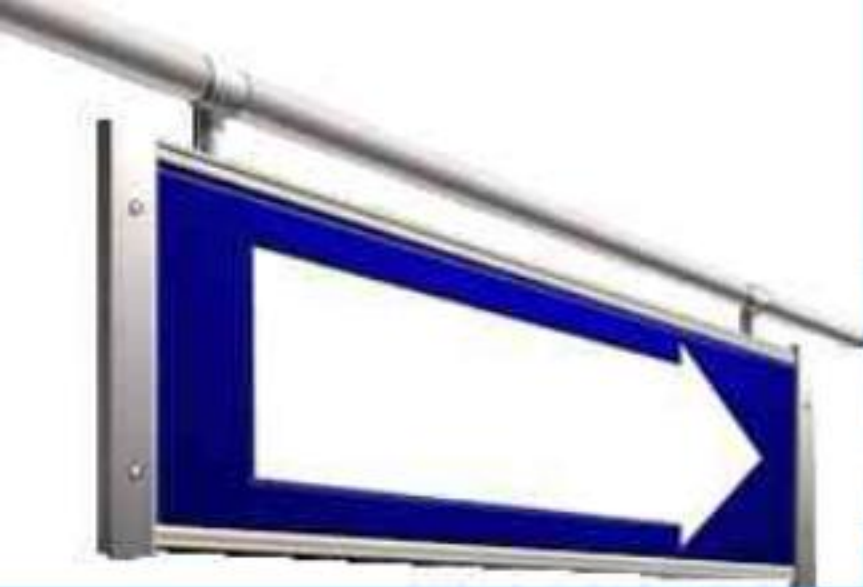
300年前的英国皇家海军曾经常出现海战期间舰船重要人员受伤，无法指挥的情况，比如舰长、轮机长等，后来，施行了“见习官”制度，确保了舰船正常运转。

古代，皇帝也常常刻意培养几个接班人，作为国家的最高主管的储备。

知名公司都要自己的商学院，用自己的教师、分析自己的案例，教材全部来自公司，所有主管都要上课，CEO也要讲课

担忧

有能力的人没办法被提拔到更高的职位
关键岗位人才突然跳槽，无人接替



“储备干部”制度

c.准人才要对自己的分数差距和职业生涯规划知悉

建立积分制度，让准人才明白自己的位置
一个管理者应该让自己的下属明白的知道：
自己距下一个岗位还有多长时间
与下一个岗位的差距在什么地方
公司是怎样规划他的职业生涯的



2.快速培养一个人才，就像叫一份快餐：

简单、精致、可口、快速

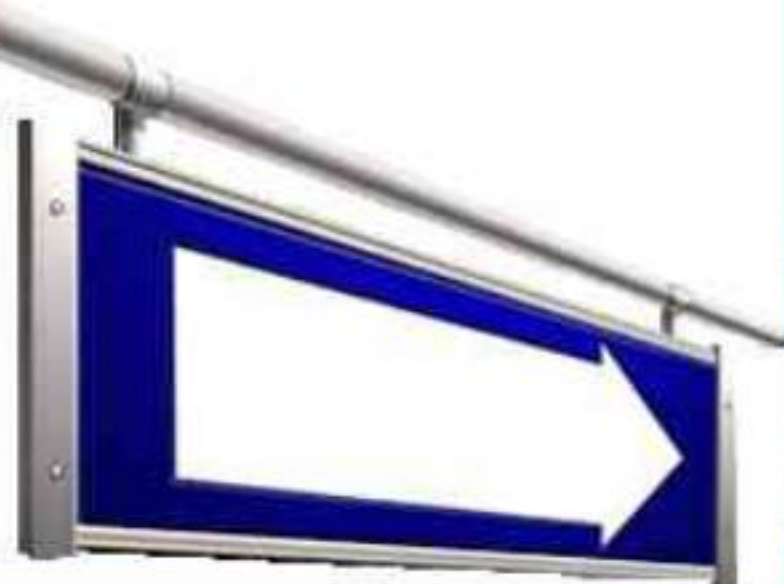
a.指派一位“辅导员”

b.带在高管的旁边随时作ON-LINE沙盘操演

c.暂时性调派，与原主管一起工作

没有做过三个以上的项目 不得升部门经理

没做过三个部门以上的经理 不得提副总



思考

人才就跟学生一样，很容易出现“偏科”，怎么弥补？

在绩效考核中标明不足

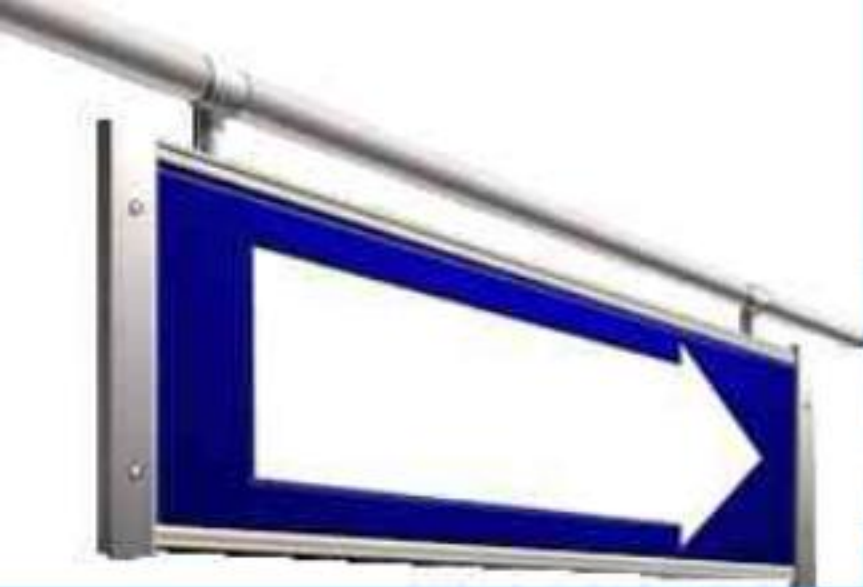
用二元体系方法升迁

以见习的方式轮岗

该员工对财务不熟悉，市场性不强

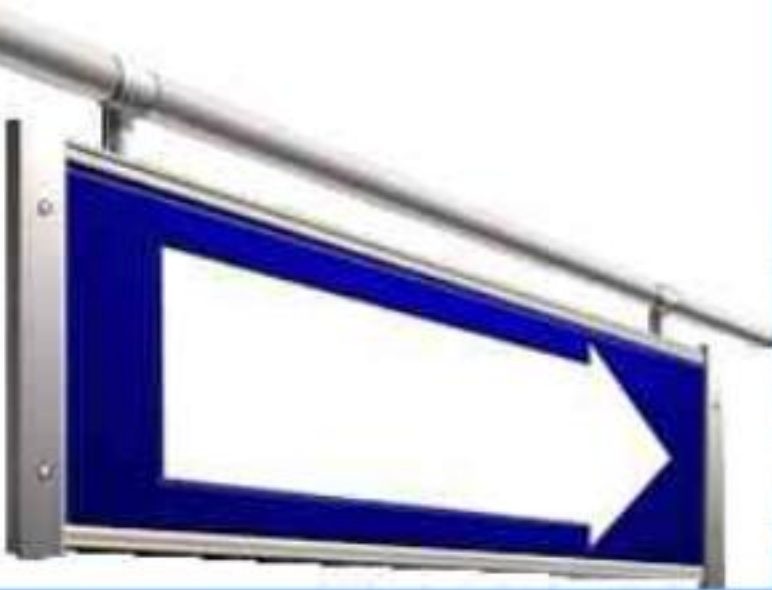
前方	后方	前线	计划（幕僚）
连长 →	团参谋	销售专员 →	市场主管
团长 →	师参谋	销售主管 →	市场经理
师长 →	军参谋	销售经理 →	市场总监

防止外流，必先内流



从外面挖掘一个人才，你要注意什么？

——用较高的待遇挖一个现成的人才
是大多数公司的常用手法



从外面挖掘一个人才，你要注意什么？

1.既然是钓之以利，就要注意下列问题

a.他的薪资在公司薪资体系里会很凸出

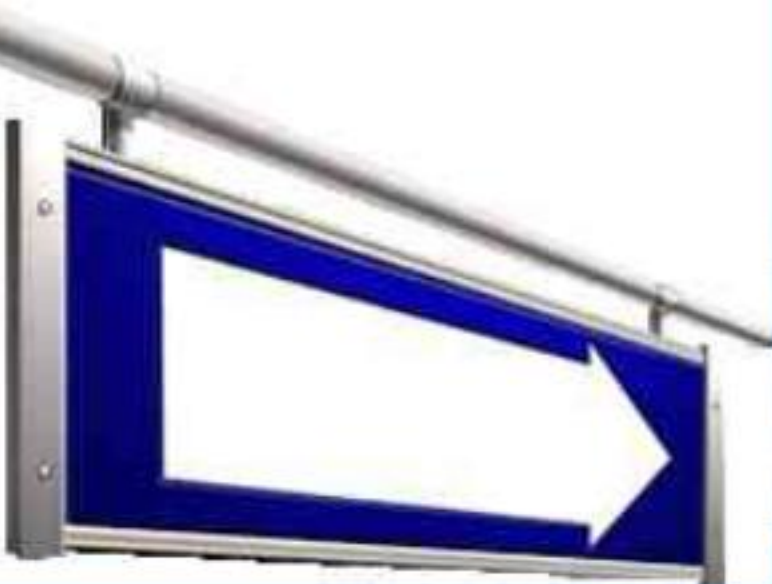
（影响到其它员工的士气）

特别津贴 不放入整体薪资中

常见做法：从分管副总经理薪水出

特别津贴，由其他方式补（其他卡）

形式简单，知情人少；不符合要求可以扣除

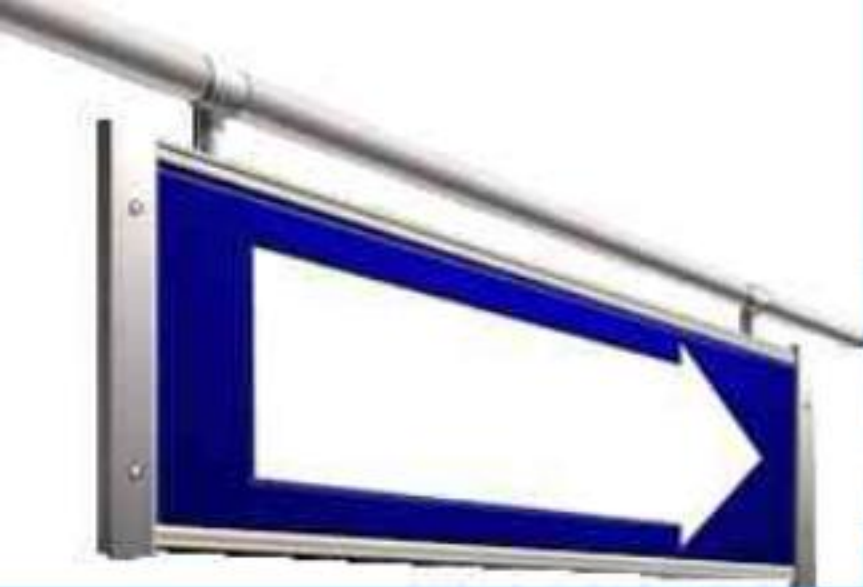


从外面挖掘一个人才，你要注意什么？

b.他的承诺和事实可能不符

对于初入公司的中高级管理人才，人力资源部应该在征询总经理意见后，对他的承诺进行记录。一旦出现不同，便要求他自己检讨，并考虑他的薪水问题

- 1.该部门业绩一直不佳，你觉得可以把这个部门的业绩带到多少？
- 2.该部门人员冗余，你是否觉得可以精简？
- 3.该部门成本一直居高不下，你觉得可以减少几个百分点？



从外面挖掘一个人才，你要注意什么？

c.他有可能要求持股

在公司不满两年，不分股

不能都是干股

员工持股比例不大于**30%**

人员太多的话，通过分公司、子公司股票解决

不要一次都给

不许把股票带走，公司按市价收回（所以，股票一定有公司代管，不许流通）



从外面挖掘一个人才，你要注意什么？

2.他有可能水土不服

- a.他不适应我们的文化
- b.他不适应我们的游戏规则
- c.他不适应我们的权利架构



从外面挖掘一个人才，你要注意什么？

思考 请神容易送神难

1
先与他讨论现状与他当时承诺之间的差距

再给他重新出发的时间和我们答应的条件

征求他的意见，分析给方面问题，上报领导

3
如果不成，我们就考虑换岗，并检讨报酬

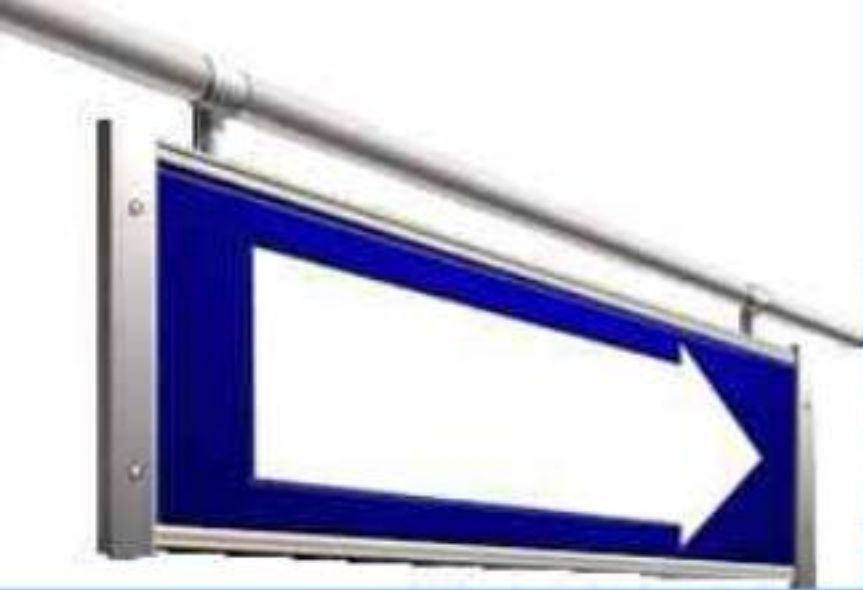
4
缩小职权，形同逼退

老总不能只是推动目标绩效达成，更要为下属铺路



符标榜，新加坡人，英国**Strathclyde**大学工程学士及工商管理硕士(MBA)，**2001**年加入戴尔公司，**2003**年**10**月**31**日，戴尔公司正式宣布任命符标榜为戴尔中国区总裁，同时兼任戴尔亚太及日本副总裁。
为**DELL**立下汉马功劳，**2005**年**10**月**25**日正式离职。

每年都下了更高的年度目标，越来越高，结果达不到



提拔一个准人才，高管应该协助他什么？
防范他什么？

——准人才是最接近人才的人，所以
还是要拉一下，因为不是确定人才，
有时候也要盯一盯

扶上马 送一程



提拔一个准人才，高管应该协助他什么？防范他什么？

1. 高管应该怎样去拉一下“准人才”

a. 用三个阶段去培植他

授权 → 赋能 → 分权

b. 对他所负责的项目定期检讨缺失，或者告诉他你的忧虑和疑惑

c. 送到分公司、子公司去历练



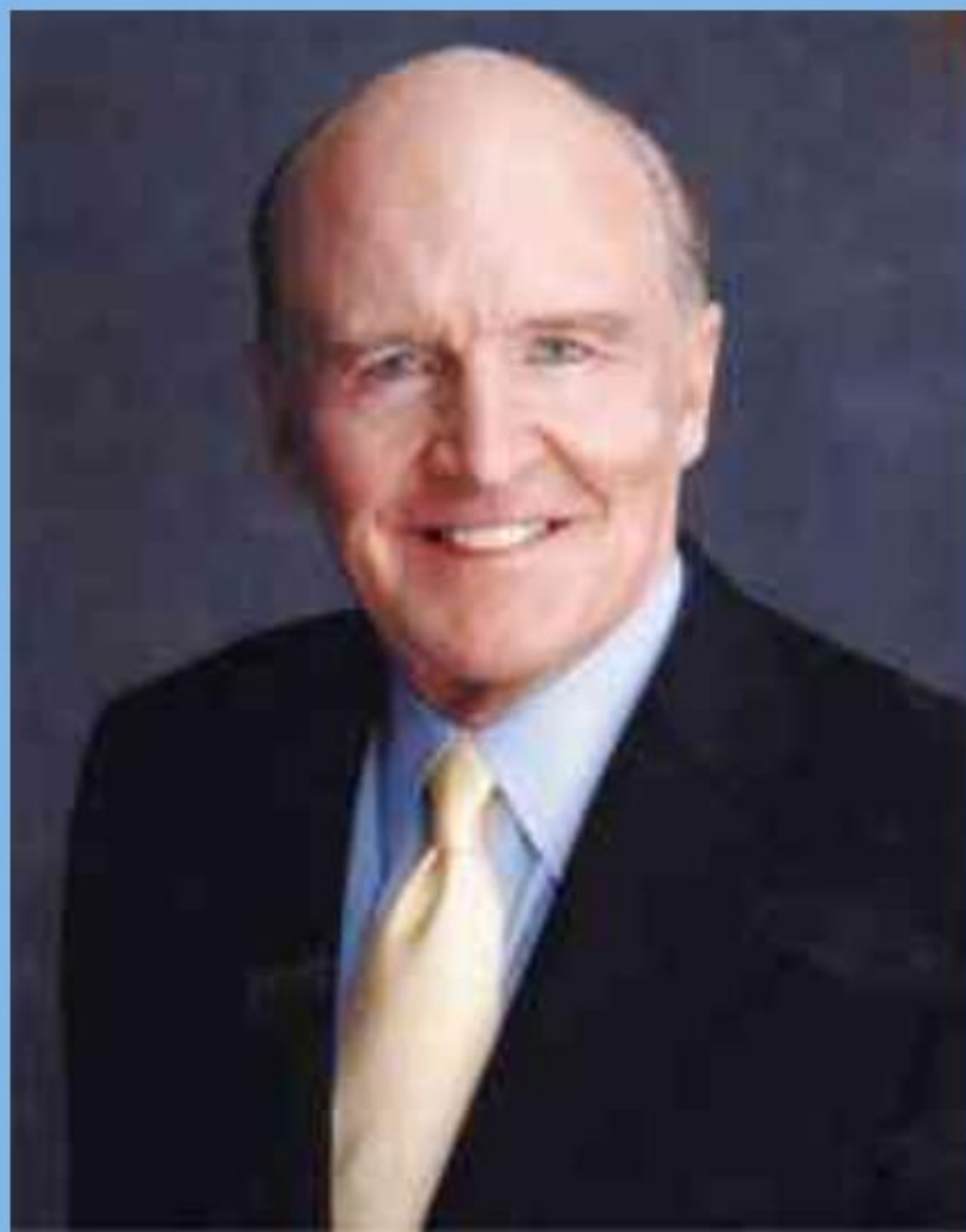
提拔一个准人才，高管应该协助他什么？防范他什么？

2. 高管应该怎样去盯一下“准人才”

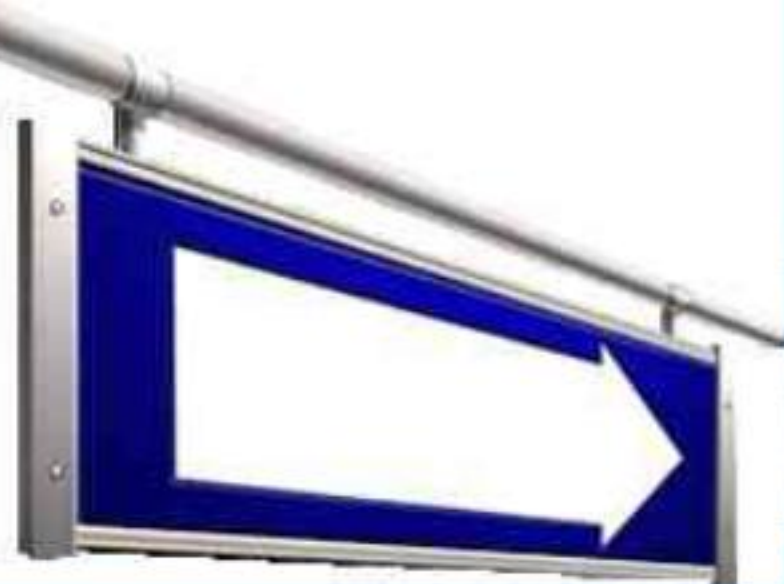
a. 小心他最容易出错的地方

b. 收集有关他的反馈信息，包括同事、客户、供应商与同行

c. 随时在他旁边以任何的形式提醒他改善缺失（即时帖、随时随地检讨，不要什么都要到会上去说）



通用电气前总裁杰克.韦尔奇痛恨开会，而且不喜欢下红头文件，他经常在口袋里放着**3M**的立可贴，看到问题就写下贴在别人电脑上、办公桌上或者墙壁上。只要在公司看见这个员工，他就会上去问自己的纸条有没有解决。



提拔一个准人才，高管应该协助他什么？防范他什么？

思考

什么样的人才可以被称作“准人才”？

有可以肯定的绩效和能力

还有可以发展的空间

人机关系和团队协作良好



即便是人才，还有等级和功能之分，要知道他的弱点和极限？

——这世上没有完人，一件事情不可能所有人都会，一个人也不可能会有所有事情



HR为什么不受重视

1.HR不懂公司产品和市场

2.HR往往重视过程而不是价值

3.过分强调规章制度，缺乏变通

4.关注消极工作：薪资、考勤、出差

没有关注积极工作：对的人用在对的地方

是否“老板，我觉得张经理不适合现在的位子，以及为什么不合适”



思考每一个人的职能极限

最多做到经理的人，就不要提拔副总

不要超过他个人的职能极限

会导致 集体平庸化

把一个优秀的经理提拔成一个平庸的副总，然后
导致集体平庸化

如果提拔错了，要记录下来，分析，下次注意



公司发展有不同阶段，对人才需求也有不同的要求，你会不会区隔你的人才？

——打天下与治天下不同，小饭馆与大饭店的掌厨也是不同的



1.按照发展阶段不同，我们需要不同的人才

a.创业阶段需要 **任务导向型人才**

能让公司生存人才最需要

b.立足阶段需要 **作业导向型人才**

能够制定工作规范的人才最重要



c.成长阶段需要 **竞争导向型人才**

能使公司产品差异化的人才最需要

d.扩张阶段需要 **标杆导向型人才**

能够帮助公司形成文化和具有战略前瞻性的人才最重要

e.成熟阶段需要 **变革导向型人才**

具有创新精神、大胆革新的人才最重要



公司在一、二阶段，不要使用三、四阶段的人才

公司到了三、四阶段，对于还停留在一、二阶段的人才不要留



2.对于完成阶段性任务的战友如何安置

- a.增加年供但不升迁
- b.派研发中心或顾问群
- c.转战第二相关专业
- d.增派特别助理
- e.只担任董事或股东



思考 杯酒释兵权

- a.**指出他的瓶颈
- b.**要求他接收再教育
- c.**给他好听的头衔但不要委以重权
- d.**事前做好有关规定，包括年龄限制等等
- e.**动之以情，在愉快的场合劝说



人才也有不像人才的时候？

——君子慎其独也



1.人才通常指他的才能，而道德与情欲又是另一把量尺。

a.凡人最明显的一个特质就是先想到“自己”

自私、自我、自大

b.公司应该树立起一个最起码的道德标准与伦理规范

c.对人才纵容或包庇很容易打击团队，也会影响统一指挥的纪律



2.人才开始冒犯或破坏规矩有哪些征兆。

- a.上下班、开会、出差不太守时**
- b.在客户和供应商面前宣称大小事由他定夺**
- c.在同事中不断表白公司考他养活**
- d.对上级领导不够尊重，对下属颐指气使**
- e.私生活不检点**



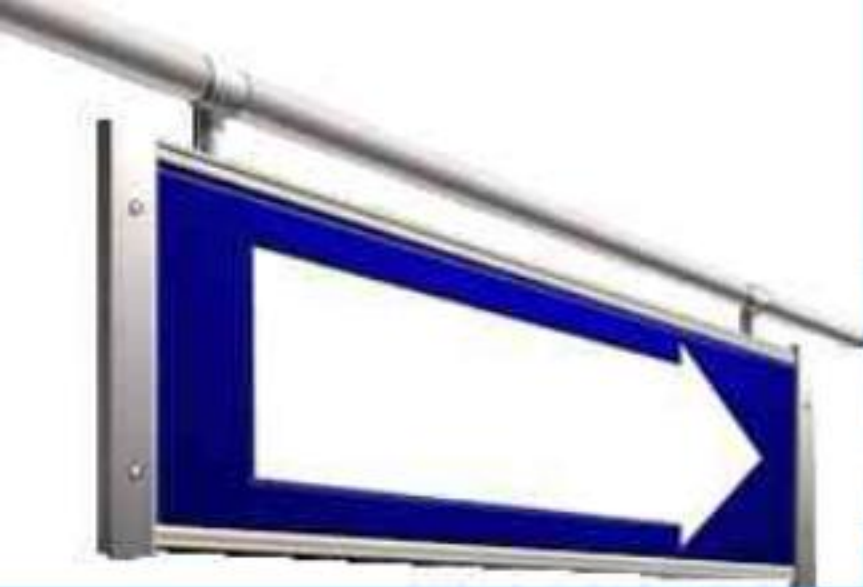
思考 人才出现下列问题，我们一定要正视，对他告诫或忍痛割舍

- a.帐目交待不清，涉嫌舞弊
- b.在外自谋职业，私自移转公司业务
- c.在公司拉帮结派，常搞对立
- d.在公司里绯闻不断，纠缠不完
- e.动之以情，在愉快的场合劝说



为什么很多人才留不住？是他的问题还是你的问题？

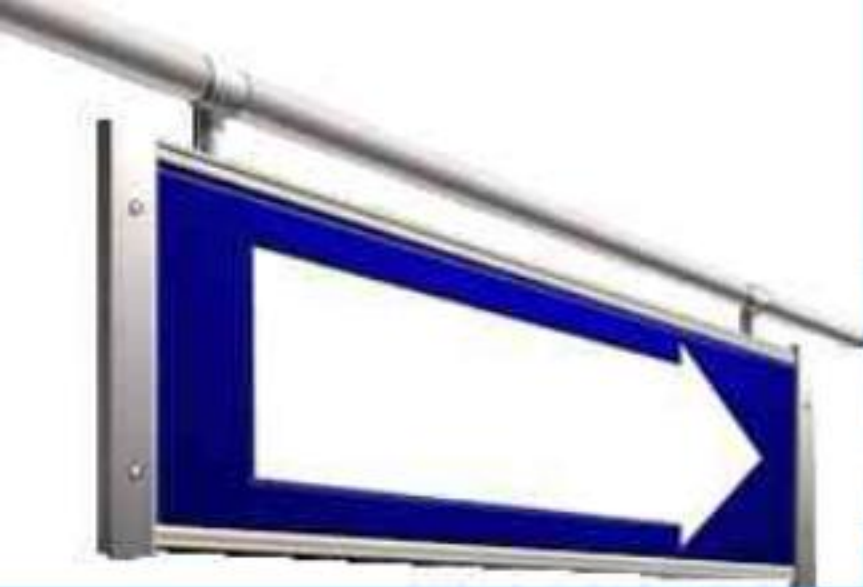
——这种事情很常见，问题是
是我们有没有做好心里准备



任何企业都有人才流失的问题，但
这种问题：一
，因为你的人
种是特别糟糕
才不值得挖。

我发誓微软是我这辈子服
务的最后一个公司。”





微软中国总裁 → 盛大总裁

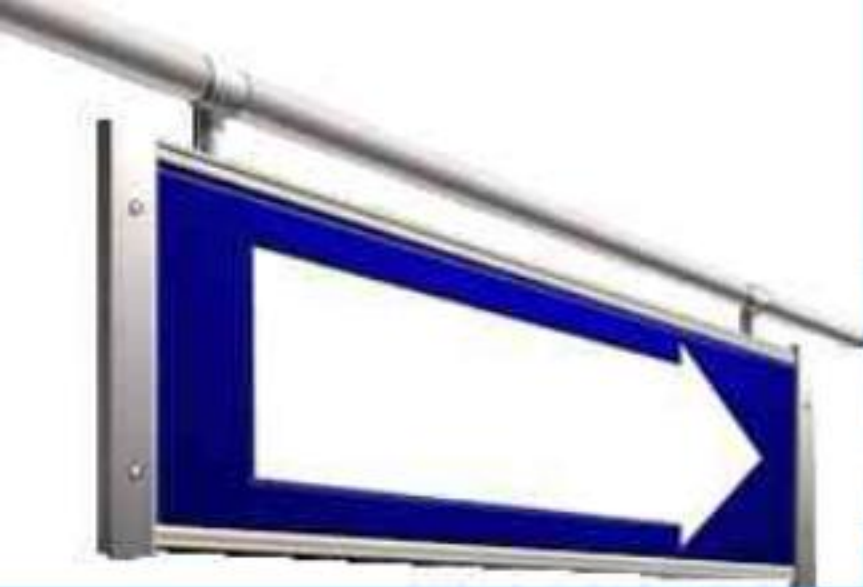
年薪百万美元 → 4亿人民币

微软全球副总裁 ↘

G o o g l e 的全球副总裁与中国区总裁

年薪百万美元 → 千万美元





别把干将变成对手

- 1、人才不想待下去为什么？
 - a. 很多人把跳槽看作晋升的捷径，何况不少公司缺人
 - b. 企业文化（氛围、制度、发展）让他不满
 - c. 薪酬太低，工作自己没有学习、成长的机会



2、面对人才易久留，我们要做好哪些准备？

a. 完善公司的“技术管理”，包括**SOP**（标准作业流程），不能因人而异

不会因为某人离开而改变

民院风味餐厅 主厨走了，菜味就变了
KFC M 任何人来做都是一个味道



b. “大客户管理”与“渠道管理”不能掌握在某一个人手里

总经理桌子上要有大客户名单和联系方式，老板定期与这些人沟通，建立良好关系；

“渠道”不能全部给分公司或经销商，一旦人员叛逃不至于全盘皆熟。

PHILIPS 渠道主管



c. 参考日本用人的“多功能”概念

分工太细，有些事没人管，有些事好多人管
丰田规定：一个人不能只适合一个岗位，要同时适应三、四个职位。

d. 实在留不住，就搞清楚他离开的主要原因，以便亡羊补牢



3、思考

a. 他离开那家公司的真正原因，
他再从你这里跳出去的机率大小

(他离开的真正原因，会不会因为同样的原因而离开)

b. 你用他哪里？你知道他多少问题？

(用他的地方？知道：他的家庭、过去的公司、他的缺陷和发展瓶颈)

c. 同行之间形成行业君子协定



你眼中的人才在全体员工眼中是不是人才？

——人才除了与高管互补，还要对公司有用

有时候我们会发现，一个人进到公司，深受老板的赏识，老板觉得他是一个大人才。但是，下面的员工却不这么想，我们需要的人，是对公司确实有用的人，不只是老板喜欢的人。



1、在全体员工跟中，什么样的人算是人才？

- a. 他会主动地发现问题，思考问题，解决问题**
- b. 他可以提高公司的核心竞争力**
- c. 他常常链接，协调各个项目中的疏失、瓶颈
(团队精神)**
- d. 他愿意帮助别人**



2、我们怎么知道大伙儿喜不喜欢这个人才？

- a. 试用期满，用多数人评分法（跟他有关系的人）
- b. 对他在团队中的领导能力作一个针对性考核（例如：他的成员有哪些地方是受他的影响而优化的）
- c. 多听听不同级别，不同部门的人对他的评语（不要冤枉也不要错判）



3、思考：什么样的人，你喜欢而全体员工不喜欢

- a. 你的话他全录，但没有勇气劝阻
- b. 资源与利益不会与他人共享
- c. 剽窃别人的贡献与创意
- d. 遇事推诿，不负责任



从毛泽东到蒋介石，为什么他们用人考虑的第一标准都不是“聪明才智”？？

——聪明不一定忠诚，才智不代表可靠，头角峥嵘也绝对不是心态正确



1、很多名人用人都注意“忠诚”，是不是尝过教训？

- a. 不忠诚的人容易背叛组织，出卖主子
- b. 不忠诚但又聪明的人为害更大
- c. 不忠诚的人阳奉阴违，投机取巧，执行力肯定很差

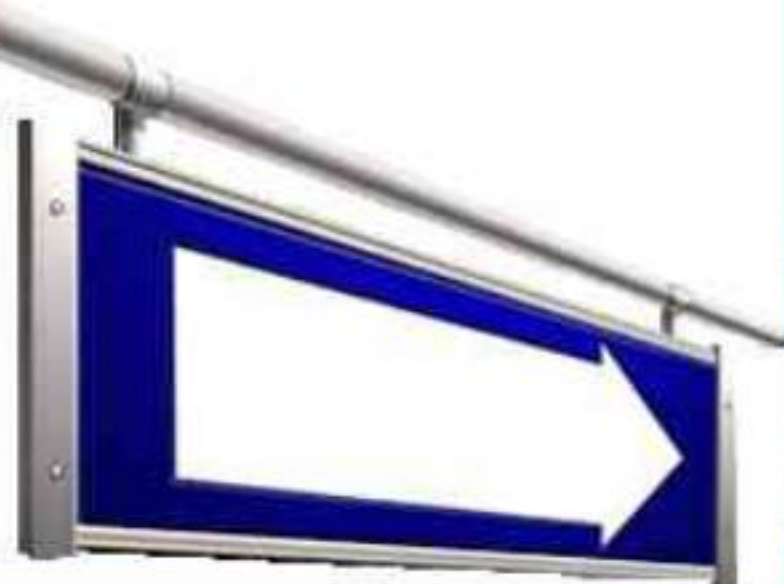


2、难道聪明才智不重要？

a. 专科、本科、研究生学校里学的东西可以用在企业中的其实很少

b. 企业需要的素质、可靠性与工作心态、学历与文凭

c. 很多工作中的技巧可以在职学习（**OJT on job training**），但人一有问题却很难改变



忠诚

遇到这样的情况，我们会不会很无奈？



能力

列举缺失

限期改正

末尾淘汰

不要太感情用事，视若无睹



以上的课程，更多的是一种“术”的东西，真正的知识需要大家用心去“品”，更多的知识就像“功德”一样，一千个眼中有一千个蒙娜丽莎。我们现在学到的东西，都仅仅是一个了解，更多的，我们要试图去寻求甚至创造一种属于自己或适合自己的学习方法，培养一种热爱学习的理念。这才是大学教育最重要的价值。

此资料整理自：[余世维网站](http://ysw.bxsoo.com) （ ysw.bxsoo.com ）

The background of the slide is a photograph of a bright blue sky with wispy white clouds. The clouds are more concentrated in the lower-left corner, creating a sense of depth and movement.

Thank You !