

2014年4月



目 录

【行业新闻】	3
非经济性报酬激励对企业更具长远意义	3
养老保险基金收支差距大：职工是居民的 10 多倍	4
人社部力证养老金不差钱：3.09 名职工养一退休职工	6
人力资源和社会保障部：不足 0.5% 企业设立企业年金	8
【朗新动态】	10
朗新 eHR 成功落户武汉农商行	10
朗新 eHR 签约兰州庄园牧场	11
朗新 eHR 助南翔集团信息化飞翔	12
河南有线电视网络集团借 eHR 解决“信息孤岛”问题	14
【管理分享】	16
90 后管理：代际差异引发管理变革	16
宝洁的人力资源管理	20

【行业新闻】

非经济性报酬激励对企业更具长远意义

现在企业的竞争压力 and 成本压力非常大，特别是长三角和珠三角都是对外型的企业，它们在提升员工工资、福利方面的空间确实也是勉为其难的。”在4月28日举行的2014年中基层岗位职场薪酬研究报告发布会上，针对持续的企业用工荒问题，中国劳动学会薪酬专业研究委员会副秘书长刘秉泉指出，当前形势下，企业面临的各种经营压力与求职者不断升高的薪酬待遇要求之间的矛盾日益突出。从总量上来看，我国的劳动力供给是过剩的，但是从结构方面，高技能的人才还是相对比较欠缺的。

刘秉泉说，薪酬分经济性报酬和非经济性报酬，经济性报酬就是货币收入，非经济性报酬包括员工的幸福感、满意度、晋升、培训、发展的机会和职业发展通道等等，非经济性报酬的重要性不容忽视。“很多人才跳槽不一定是单位给的薪水不够，很可能是没有提供更好的发展空间和更好的培训机会，没有良好的人际关系和氛围，这些可能会使得一些人才频繁流动”。

中国市场研究协会会长、北京大学新闻与传播学院教授刘德寰则认为，从增加就业岗位来讲，在结构调整过程中，很多劳动密集型企业正处在向其他方式转型的过程，这个过程是从城市角度来讲，对于很多中基层岗位的人来讲，他们更需要培训技能，因此有条件的城市应该系统化、更加广泛地去做，这样城市容纳能力也会增加。“企业员工的技能培训应该多元筹措，包括政府、企业、NGO 等各方都应发力，这样才能更有效果”。

来源：中工网-工人日报(北京) 作者：王群

养老保险基金收支差距大：职工是居民的 10 多倍

人力资源和社会保障部近日公布了《2013 年人力资源社会保障快报数据》，统计显示城乡居民基本养老保险参保人数接近 5 亿，已经超过了参保人数 3 亿的城镇职工基本养老保险。不过，两者基金收支情况差异巨大，前者的基金收支还不及后者十分之一。

快报显示，2013 年，城镇职工基本养老保险期末参保人数为 32212 万人，基金收入 22483.6 亿元，基金支出 18416.7 亿元。同一时期，城乡居民社会养老保险期末参保人数 49750 万人，基金收入 2154.0 亿元，基金支出 1453.7 亿元。初步计算可发现，前者的基金支出额是后者的 12.7 倍，基金收入是后者的 10.4 倍。

“与职工基本养老保险相比，居民养老保险无论是绝对值还是相对值都是偏低的。”中国社科院世界社保研究中心研究员高庆波表示，从缴费水平来看，2012 年居民养老保险人均缴费水平只有 169 元，这与 2012 年职工养老保险的人均缴费 0.72 万元相比，缴费水平只是后者的零头。

缴费低下直接影响到了制度的待遇水平。根据国务院年初发布的《关于建立统一的城乡居民基本养老保险制度的意见》，目前个人缴费标准设为每年 100 元至 2000 元 12 个档次。按当前的待遇计发水平进行测算：如果居民选择按每年 100 元最低档次缴费，政府补贴按照 30 元计算，假定利率按照 3.5% 计算，缴费年满 15 年后，个人账户养老金总金额为 2508 元，达到领取待遇年龄后，参保人能够领取养老金中的个人账户养老金部分为 $2508/139=18$ 元，加上 55 元的基础养老金，参保人每月能够领取的养老金总额为 73 元。同理推算，若按每年 500 元档次缴费，每月能够领取的养老金总额也仅有 129 元。

事实上，根据人社部的统计，2013 年城乡居民基本养老金月人均则只有 81 元。“目前养老金水平，无法负担起老年经济保障的重任，而这样的缴费水平，对于赤贫人群来说，也是一种负担。”高庆波说，从居民养老保险的资金来源来看，基金支付基本上是财政的转移支付，“显然，这一制度不是保险制度，它主要是一种福利制度，尽管它也叫做养老保险。”

“从通货膨胀速度和物价水平等情况来看，100 多元钱不能从根本上保障参保人的基本养老需求。若按照存款利率长期计息，更加无法保证个人账户资金的保值增值，参保人从自己的个人账户中得到的养老金也是屈指可数。”人力资源和社会保障部社会保险事业管理中心倪志浩认为，破解这一难题，关键在于建立健全居民养老金待遇调整机制。与居民养老保险近年来缴费和待遇水平的变动相比，职工养老保险 10 年来一直以 10% 比例增加。截至本周，今年我国已有 25 个省区市已完成了调整企业退休人员基本养老金水平的工作，北京每月平均养老金水平达到 3050 元排在首位。而这已是从 2005 年以来至今连续 10 年增加企业退休人员养老金了，企业退休人员的月平均养老金从 2005 年的 714 元，提高到 2014 年的 2000 元左右。

人力资源和社会保障部新闻发言人李忠表示，今年企业退休人员养老金的上调标准是综合考虑了职工平均工资的增长、物价上涨、养老保险基金和财政承受能力，以及企业退休人员养老金水平等因素来确定的，还有一个非常重要的方面就是要坚持多缴多得、长缴多得，实现养老金水平的稳步提高。对于居民养老金标准调整，中国社科院世界社保研究中心博士后王美桃认为，从公共财政补贴的公平性来看，制度人群间平均保障的公平性不足，居民养老保险补贴标准还有待提高。

倪志浩认为，当前对居民养老金待遇水平影响较大的是基础养老金部分，应将基础养老金给付与参保人人均纯收入挂钩，通过建立中央财政补助资金动态投入机制，使基础养老金随着经济发展、收入的提高而提高，“通过此举，既可以在一定程度上克服通货膨胀因素的影响，又能让制度成为长效稳定的保障机制，让参保人能够真正老有所养、老有所依。”他说。而对于城乡居民养老保险制度待遇水平的提高，《关于建立统一的城乡居民基本养老保险制度的意见》也做出了安排：要求建立基础养老金最低标准正常调整机制，根据经济发展和物价变动等情况，适时调整全国基础养老金最低标准。

人社部力证养老金不差钱：3.09 名职工养一退休职工

全国企业职工基本养老保险基金累计结余



2003年、2012年企业职工基本养老保险情况对比

	2003	2012	年均增长 2003—2012
参保总人数(万人)	13881	28272	8.20%
参保职工人数(万人)	10324	21361	8.40%
离退休人员(万人)	3557	6911	7.70%
抚养比	2.90	3.09	0.70%
总收入(亿元)	3209	18363	21.40%
财政补助(亿元)	544	2430	18.10%
总支出(亿元)	2716	14009	20%
累计结余(亿元)	1764	22968	33%

CHRM.CN

制图：蔡华伟

人社部披露，十年间企业职工养老保险抚养比未降反升

3.09 名职工养一个退休职工

养老保险基金累计结余 22968 亿元

本报北京 11 月 26 日电 (记者白天亮)人力资源和社会保障部今天对外披露了 2003—2012 年全国企业职工基本养老保险情况。情况显示，10 年间职工养老保险参保总人数年均增长 8.2%；抚养比，即参保职工人数/离退休人数，在 2012 年达到 3.09，年均增长 0.7%；到 2012 年底，养老保险基金累计结余 22968 亿元，比 2003 年增加 21204 亿元，年均增长 33%。

人社部介绍，按照政务公开要求，原劳动保障部自 2007 年起建立了社会保险信息披露制度，每年向社会公布社会保险基本情况。为了使社会各界全面了解社会保险情况，更好享有知情权，此次人社部对近 10 年全国企业职工基本养老保险的相关数据进行了汇总，予以公布。

【数说养老金】

3.09 2012 年职工养老保险抚养比

【发布】

“2003—2012 年全国参加企业职工基本养老保险”情况表显示，2012 年职工养老保险抚养比为 3.09，2003 年为 2.90，10 年间的最高值为 2011 年，达到 3.16，年均增长 0.7%。

2003 年参保总人数为 13881 万人，到 2012 年增加到 28272 万人，年均增长 8.2%。其中，离退休人员从 3557 万增加到 6911 万，年均增长 7.7%；参保职工人数从 10324 万增加到 21361 万，年均增长 8.4%。

【解读】

从公布的情况看，尽管人口老龄化在加剧，但随着养老保险逐步扩大覆盖面，总的抚养比并不像一些专家指出的那样一年比一年低，过去 10 年反而有所增长。

22968 亿 截至 2012 年底基金累计结余

【发布】

“2003—2012 年全国企业职工基本养老保险基金”情况表显示，到 2012 年底，累计结余 22968 亿元，比 2003 年增加 21204 亿元，年均增长 33%。

2012 年职工基本养老保险总收入为 18363 亿元，比 2003 年增加 15154 亿元，年均增长 21.4%。2012 年财政补助 2430 亿元，比 2003 年增加约 1885 亿元，年均增长 18.1%。2012 年职工基本养老总支出 14009 亿元，比 2003 年增加 11293 亿元，年均增长 20%。

【解读】

从公布的情况看，职工基本养老保险基金每年都有结余，即使不算财政补助，近年来也是收大于支，不存在社会上猜测的“养老金收不抵支”或“全靠财政补贴”说法。据了解，由于养老金尚未实现全国统筹，有的省份收大于支，有的省份收不抵支，故需要财政对部分省份予以补贴。

人力资源和社会保障部：不足 0.5%企业设立企业年金

人力资源和社会保障部日前发布的信息显示，到 2013 年我国共有 66120 户企业建立了企业年金，参加职工人数为 2056 万人。去年我国企业户数约为 1470 万户，为职工设立年金的比例不足 0.5%；到 2013 年末全国城镇职工基本养老保险参保人数 32212 万人，拥有企业年金的职工不到参保总数的 7%。

企业年金是国家为更好地保障企业职工退休后的生活、完善社会保障体系而建立的一种补充养老保险。早在上世纪 90 年代，国务院就出台文件，指出要建立基本养老、补充养老和个人储蓄性养老保险 3 个层次的养老体系。十八届三中全会《决定》明确，要加快发展企业年金等补充社会保险，构建多层次社会保障体系。企业年金已开展 10 多年，到 2013 年底，积累基金 6034 亿元，当年领取人数 57.8 万人，领取金额 196 亿元。其中，一次性领取人数 37.4 万人，领取金额 169 亿元，人均 4.5 万元；分期领取人数 20.4 万人，领取金额 27 亿元，平均每人 1.32 万元，如果以月计算约为每月 1100 元。

与基本养老保险相比，企业年金不是强制性的社会保险，由企业根据国家政策自愿实施。从 2013 年分地区的情况看，设立企业年金户数最多的地方是厦门，11655 户企业为职工设立了企业年金；其次是上海，为 8551 户；然后是广东，为 6153 户。

企业年金可以进入资本市场投资运营。2013 年投资管理的企业年金资金共 5783 亿元，当年加权平均收益率 3.67%。过去 5 年，收益率最高的年份是 2009 年，达到 7.78%，收益率最低的年份是 2011 年，为 -0.78%。

从今年 1 月 1 日起，我国对单位根据国家有关政策规定为职工支付的企业年金缴费，在计入个人账户时，个人暂不缴纳个人所得税；个人根据国家有关政策规定缴付的年金个人缴费部分，在不超过本人缴费工资计税基数的 4% 标准内的部分，暂从个人当期的应纳税所得额中扣除。此外，我国对个人从企业年金基金取得的投资收益免征个人所得税。

【朗新动态】

朗新 eHR 成功落户武汉农商行



作为全国第一家副省级城市农商行，自 2009 年 9 月 9 日成立以来，武汉农商行以跨越式的发展速度、亮眼的经营业绩、良好的品牌形象，完美诠释了武汉农商行福泽四海、惠及八方的进取理念。

成立三年来，武汉农村商业银行发展提速、品质提升、市场进位、运营安全，实现了“业务上台阶、转型上层次、管理上等级”的工作目标。23 家一级支行，208 家营业网点遍布武汉城乡各地，首家异地分行落子咸宁，在广东、湖北两地成功发起设立 3 家村镇银行，跨区域经营战略不断推进；汉卡发行，网上银行、手机银行相继顺利上线，渠道建设不断丰富；汉银财富、实物黄金等产品相继推出，金融服务功能不断完善。截止 2012 年 12 月末，全行总资产突破千亿元大关，总存款、总贷款均较成立之初翻一番，成功实现“三年再造一个武汉农商行”目标。2013 年 3 月末，全行存款过千亿，成为中部地区第一个存款过千亿的农商行。

作为一个年轻的金融“老兵”，在支行、营业网点成梯次递增的时候，武汉农商行管理层意识到，随着银行的发展，将必须要依托信息化系统来进行管理。否则随着人力资源信息的不断增多，关键信息的整合和时效性将来会是困扰银行发展的一大瓶颈。

经过多方考察，近日，朗新天霁携手武汉农商行将共同打造武汉农商行人力资源管理信息化 eHR 平台，朗新人力资源软件是一个“流程驱动，系统全面，统一规范，灵活拓展、

层层汇总与数据集中，全员参与与权责明确、流程优化与高效便捷、信息共享与决策支持、纵向管理与协同运作、助力经营与改善业绩”等多种功能的信息管理平台。建成后的武汉农商行人力资源管理系统，将为武汉农商行人力资源管理提供技术支持平台，提高人力资源管理水平，规范人力资源管理业务流程，将实现总行、对辖内分行、营业网点人力资源的实时监控和动态管理，并提供人力资源战略支持功能，实现薪酬设计、人力资源规划、绩效考核和员工满意度调查支持功能。

朗新 eHR 签约兰州庄园牧场

兰州庄园牧场股份有限公司（原兰州庄园乳业有限责任公司）成立于 2000 年 4 月，属民营股份制企业，注册资本 10537 万元，是甘肃省内投资规模最大、集奶牛养殖、乳品加工、销售为一体的专业化乳制品生产企业。自其前身庄园乳业设立以来，发行人一直秉持“以质量求生存”的发展理念，坚持“市场开发与供给能力相协调”的平衡发展战略，适应产品“安全、新鲜”的特殊质量管理要求，在打造集生鲜乳采购、乳制品加工及产品运销为一体的安全可控的产运销体系的基础上，以生产基地为中心，在合理的配送半径内逐步开拓市场。凭借新鲜可靠的产品品质和特色鲜明的产品品种，在本地市场逐步壮大，经过十多年的努力，由一家地处县区的小型民营企业成长为区域市场龙头企业，呈现出良好的发展态势。目前，公司产品在甘肃省市场占有率近 30%，在区域市场具有明显的品牌优势和较高的市场地位。

发行人自成立以来一直专注于乳制品的生产和销售，近三年来主营业务和主要产品没有发生过重大变化。人力资源数据管理方面还是靠手工来操作，公司的各项职能均趋于集团化管理，数据缺乏准确性、完整性对于进行集团管控就是很大的障碍。因此，为满足兰州庄园牧场集团化人力资源管理的需求，需要搭建人力资源管理软件系统，借助 eHR 系统，将全部人员信息纳入到其中管理，降低运营风险。

经过多方面考察，最终选择朗新天霁作为其人力资源软件的供应商。本期建设项目将

从集团整体管控要求入手，以组织、人员、考勤管理、薪酬等几个方面作为实施重点，形成一套集团管控的人力资源信息化数据架构。

朗新天霖始于 1996 年，拥有近 4 万家客户，在各行业人力资源信息化应用方面都有丰富的行业经验和大量的成功案例。鉴于此，兰州庄园牧场通过朗新人力资源软件，将实现全集团 HR 统一管理！

朗新 eHR 助南翔集团信息化飞翔



安徽南翔集团始创于 1979 年，创业初期为个体商户。集团现有员工千余人，拥有总资产突破百亿元，拥有 15 个全资子公司、2 个控股公司和 6 个参股公司，建成的光彩大市场项目遍及安庆、蚌埠、泰安、商丘等市，成为全国商贸物流中心开发建设和运营管理的典范。截至 2012 年底，累计建成运营的光彩大市场总面积高达 300 万平方米（其中公司自持物业近 100 万平方米），入驻商户 15000 余家，解决就业 15 万人，市场年交易额达 500 亿元，企业累计纳税 22 亿元。光彩大市场被地方政府誉为“就业的基地、创业的摇篮、中小企业的孵化器、地方经济的发动机”。

2014 年 4 月 10 日，集团签约朗新公司，成功召开了“eHR 系统启动会”。集团人力资源部总经理丁丽萍、副总经理丁丹、集团总裁办主任朱世军，总裁办信息中心经理杨煊以及合

作方朗新公司渠道总监、项目经理、实施工程师等人出席了本次启动会。

朗新公司渠道总监首先传达了朗新公司高层对此次合作的重视，并提出在 eHR 系统实施过程中的五点注意事项。一要流程分解梳理；二要完善系统调研；三要进行软件培训；四要跟进信息化推广；五要改变习惯，适应系统。

项目实施经理提交项目实施计划书，并详细讲解了人力资源软件系统设计思路、模块构成以及人力资源系统前期数据采集有关表项指标，和大家共同讨论了系统建设的相关事宜。通过对人力资源系统模拟演示来帮助大家全面深入理解每个数据采集项的含义和用途。

集团人力资源部总经理丁丽萍表示：高度重视、统筹协调。人力资源系统建设既是集团信息化建设的重要内容，也是集团实施人才工程的重要支撑。希望总裁办能协调好集团与各公司工作，确保大量基础性工作的如期完成。

集团总裁办主任朱世军表示：一要充分调研。各公司、各部门要根据实际工作需要，优化工作流程，完善系统功能需求。建议人力资源部会同各公司、各部门系统地收集整理 HR 功能需求，并及时反馈给朗新公司。二要统筹安排。建议朗新公司根据项目实施计划书统筹安排各项工作，提前告知需求，以保证系统实施进度与质量。三要及时沟通。HR 系统项目实施重点是基础数据信息采集，而信息采集源的分散性和不唯一性，工作难度和工作量都比较大，建议朗新公司要明确重点、集中精力，遇到问题及时沟通、反馈。

朗新天霁始于 1996 年，拥有近 4 万家客户，在各行业人力资源信息化应用方面都有丰富的行业经验和大量的成功案例。鉴于此，安徽南翔集团选择了与朗新天霁合作共同搭建人力资源管理信息化平台。通过人力资源软件 eHR，实现全集团 HR 统一管理，确保人力资源管理制度从总部到下属各分公司人力资源信息的统一性，加速提升管理效率，助集团人力资源管理信息化飞翔！

河南有线电视网络集团借 eHR 解决“信息孤岛”问题

河南有线电视网络集团有限公司（简称河南有线）是以传输有线电视信号为主业的网络多业务运营企业，是河南省委、省政府确定的全省有线电视网络整合和数字化整体转换的实施主体，是河南省重点扶持的文化企业集团。河南有线电视网络覆盖河南省 18 个省辖市和 108 个县（市），现有省级干线网 4000 公里，省辖市到县干线网络 6500 公里，省辖市城域干线网络 20000 公里，具有高承载、高质量、高安全的特点，在国内处于领先水平。公司总部设在郑州，在全省 18 个省辖市设有分支机构，下辖 1 个控股公司，18 个分公司，现有员工 3600 人，服务省辖市 380 万有线电视用户。河南有线 2009 年完成了省辖市有线电视网络整合，2011 年启动了对全省县级有线电视网络整合，2012 年全面实施全省省辖市有线电视数字化整体转换，面向三网融合，开启用电视时代。

公司已经开始集团化运作，但管理模式还停留在单一企业的操作阶段，最典型的表现就是在信息处理上，公司无法实现及时有效的信息采集，分子公司的信息也无法及时传递公司，从而影响了工作的效率，不利于基础数据及信息的管理和维护，也使公司决策缺乏及时有效的信息支撑。信息采集和沟通的困难，影响集团的日常管理和决策选择。经过多轮评选，最终选择朗新作为其长期的人力资源信息化战略合作伙伴。

系统上线后，利用信息化平台对人力资源部及下属各分支机构的各种数据进行了数据整合，建成了总部信息资源管理架构，统一管理非结构化信息、结构化数据。实现信息资源统一授权；统一了入口访问，所有信息资源整合进入信息平台，员工通过自助平台访问授权信息资源，实现了个性化信息展现，根据不同级别、不同部门、不同用户的需求，建立不同的展现内容，满足了信息资源组织个性化需求。并基于虚拟数据库和其他结构化信息来源，可按实际需求进行穿透式查询，生成各种类型的报表。

河南有线电视网络集团有限公司借 eHR 实现数据效用的最大化，从而使集团人力资源的信息系统完全融合在一起，解决了原来的“信息孤岛问题”实现了数据流的完整统一。

朗新 eHR 签约 3c 配件领导品牌——品胜电子

广东品胜电子股份有限公司（以下简称：品胜电子），致力于手机、数码、IT 配件产品的研发、制造与营销，集科、工、贸于一体，产品涵盖整个通讯、IT 及周边配件领域。随着移动互联时代的到来，整个数码 3C 配件行业从传统走向变革，基于对移动互联行业的深刻理解，品胜再度开创行业先河，推出专为移动互联而生的云路由产品系列，开发了云路由、云座易充、路由式电霸、云盘易充、音乐云盒、机顶云盒等产品，为未来人居生活提供更智能的选择。

随着品胜电子的不断发展，公司战略不光立足中国，更是面向全球，迈进海外扩张步伐。在深圳设立了华南生产基地，为满足市场需求，又于 2011 年在成都海峡两岸科技园区新建占地 100 亩的品胜科技工业园，至今，在全国已开设近四百家品牌专卖店。

公司规模与业务的急速扩张，确实取得了良好的效益，但同时也带来了管理与决策的难题，如机构分散，人员流动、数据难以集中等。想要及时从人力资源部拿到各分支实时人事信息数据是难上加难。数据难以集中的主要问题既有体制、制度方面的问题，也有依靠什么样的管理工具来落地的问题。现代化经营管理是依靠数据集中、信息及时准确来进行量化指标经营和管理决策的。因此，品胜电子在规范经营的同时也开始关注信息化建设，首先从人力资源软件开始。

经过多方面考察，最终与朗新天霁牵手。朗新天霁始于 1996 年，拥有近 4 万家客户，在各行业人力资源信息化应用方面都有丰富的行业经验和大量的成功案例。鉴于此，品胜电子选择了与朗新天霁合作共同搭建人力资源管理信息化平台。通过人力资源软件 eHR，实现全公司 HR 统一管理，确保人力资源管理制度从总公司到下属各分支的统一性。通过软件提升 HR 处理效率，节省人力成本。

【管理分享】

90 后管理：代际差异引发管理变革

很多管理者已经意识到，但却没有真正重视一个问题：90 后管理—如何让正在大量涌进企业的职场新人们，快速融入并创造价值。这是《经理人》通过调查得出的结论。但是，不管主动还是被动，一场冲击传统管理思路和做法的战争，已然来临，这一次的“代际”差异引发的管理变革，会比当年探讨 80 后更猛烈。可以这样说，除非你拒绝 90 后，否则，这场战争没有哪家企业，没有哪个管理者，能够置之不理，悄无声息地躲过去，相反.....

90 后需要怎样的管理方式？

80 后可以被价值驱动，如果满足了利益，他们可以忍受与权利核心保持距离，可以忍受组织规则和目标的不明确，但 90 后只能被兴趣驱动，他们要求平等地分享权利，通过个人联络来影响决策、解决争端，他们无法接受一切模糊带来的不确定性。

很多管理者已经意识到，却还没有真正重视一个问题：90 后管理—如何让正在大量涌进企业的职场新人们，快速融入并创造价值。这是《经理人》通过调查得出的结论。但是，不管主动还是被动，一场冲击传统管理思路和做法的战争，已然来临，这一次的“代际”差异引发的管理变革，会比当年探讨 80 后更猛烈。可以这样说，除非你拒绝 90 后，否则，这场战争没有哪家企业，没有哪个管理者，能够置之不理，悄无声息地躲过去，相反，更要积极主动地正视和面对。

从 2011 年、2012 年开始，90 后陆续亮相职场，到 2013 年时，90 后高校毕业生开始大批进入企业。《经理人》对百事食品、强生、IBM、宝洁、珠江投资等企业进行了摸底调查，近两年中，这些知名企业已吸纳不少 90 后员工，虽然目前占员工比例一般只有百分之几，但它们已经意识到，这个趋势不可阻挡，也会给企业管理带来很多挑战。有针对性、更系统的管理优化，必将是一个全新课题—90 后，他们需要怎样的管理方式？如何让他们进行自我管理？

让管理经验失灵的群体

较之 80 后，90 后这个群体的特征更为明显。专门研究 90 后管理的专家韩庆峰讲述了几个典型的案例：一家大型国企新接收了一批 90 后毕业生，上班第一天，好几个人迟到，在按规定接受处罚时，其中一名员工拿出 100 元钱问人力资源部领导：请问，这个有没有包月的？在一家外资会计师事务所，8 个新入职的 90 后，在培训提前结束后玩起了杀人游戏，管理者进行了劝阻，但无济于事。事后合伙人找他们谈话，他们给出的理由是：第一，我们没有在工作时间玩；第二，这个团队游戏有助于大家相互了解，方便今后工作；第三，请问我们影响了谁？

在一家电商公司，表现很好的一位 90 后员工，刚被提前转正就提出了离职。他直言不讳地说出了原因：“我上次提的意见已经超过一个月了，我们主管总说好，好，但就是不落实，既然如此，我还是再找一家更懂得尊重我的公司吧！”

以上种种，不管发生多大的冲突，事实上，谁都没有错！那么对 90 后来说，究竟怎样的管理才适合他们呢？

管理者应淡化权威和控制

2010 年富士康的 14 起员工自杀事件，造成了 11 死 3 伤的悲剧，这些受害者中，最大的 24 岁，最小的 17 岁，平均年龄 20.6 岁，平均入职时间不足 6 个月。在韩庆峰看来，“连环跳”的实质，是这些 90 后对富士康的军事化管理和精密控制说 NO，甚至不惜以生命为代价。在富士康的高压管理下，新员工进入工厂后，社会关系被打散，造成了严重的关系碎片化，在几十万人的工厂里，没有关系和情感维系的年轻人，就像游荡的一个个孤独的灵魂。要成本控制，要效率，富士康的管理模式有其必然性，但是，富士康忽略了用工主体正在从 80 后向 90 后转变。事实上，老的模式已经无法满足 90 后的需求，进而导致管理失控。对于 90 后来说，他们需要的是对话，而不是控制。

90 后活在自我认可的价值体系中，这和 80 后已有明显的区别。80 后要求的是利益，90 后要求的是权利。80 后可以被价值驱动，如果满足了利益，他们可以忍受与权利核心保持距离，可以忍受组织规则和目标的不明确，但 90 后只能被兴趣驱动，他们要求平等地分享权利，通过个人联络来影响决策、解决争端，他们无法接受一切模糊带来的不确定性。

这便是 90 后的可怕之处，也引发了很多问题。在以往的管理体系中，只要适当调整，就可满足 80 后的基本价值需求。但 90 后们会从管理者那里分享权利，来获得自己的存在感，而且敢想敢做。商界教父马云已经退居二线，他非常肯定的一点是，现在和未来为淘宝做出最大贡献的，正是 80 后和 90 后。韩庆峰认为，面对 90 后，管理者要淡化权威，淡化绝对的服从，直至最终放弃权威。譬如，现在的 90 后，他们获取信息的渠道和沟通方式，已经发生很大变化，一些管理者很难找到的资料和数据，他们通过微博、微信等很快就能解决。对于一部分 70 后、80 后管理者来说，有时不得不承认自己 OUT 了。

现实中很多情况是这样的。一个 90 后会问领导：“我必须听谁的，我又可以不听谁的？”显然，他们是用不同的视角来看待权利，无论是摆脱控制，还是平等对话。90 后最现实的权利，就是获取资源、控制进度、自主地工作，至少在一定范围内拥有“自治权”。

成为教练式管理者

了解并学会与 90 后沟通，是未来领导者必做的功课之一。因为，你已经无法回避与他们为伍。百事食品华北区人力资源经理吕颖泽向《经理人》表示，对于 90 后新员工，在刚入职的一两年内，百事食品会采取类似“师傅带徒弟”的方式，让他们尽快适应并进入角色，再根据不同员工的情况，转换相应的岗位。珠江投资人力资源与行政管理中心副总经理李素梅告诉《经理人》，90 后的沟通方式，90 后所能适应的内部文化，都在冲击管理者的传统思维。

韩庆峰认为，教练式管理者，会比较符合 90 后的胃口，会引导他们自己去发现并解决问题，因为 90 后需要的不仅仅是目标，更应是工作态度、方法和解决方案。相比传统管理者那样给标准答案，90 后更愿意自己搞定。

强生中国招聘总监王子剑告诉《经理人》，针对 90 后新员工，强生安排了大量的入职培训，有针对性地让这些职场新人快速进入角色。IBM 人力资源高级经理金敏也告诉《经理人》：现在接受培训的主体就是 90 后。

这里还有一个不错的例子：一位总监训练部门新来的助理，他不是简单地结合手头的工作来指导她，而是将助理的工作分解成很多模块，然后训练她从头开始一个个地做起。第一周，要求她从最简单的复印、传真开始；第二周，要求去思考这些工作中如何提高效率、节

省成本。接下来的两周，安排她学习如何处理邮件，要求部门所有人将涉及部门间沟通协调的邮件都抄送给她，由她负责沟通并进行回复。再接下来，是接听电话、接待访客、润色 PPT、组织部门活动等。在 3 个月时间里，她每天有明确的训练目标，学会了把每一件简单的事情做好，慢慢成长为这个部门历史上最优秀的助理。

管好 90 后要“对人不对事”

很多管理者，经常在批评下属时说，“我对事不对人”，言外之意大家都懂，这一直是金科玉律式的说法。但是，对于 90 后，至少这句话就不灵了，管理者也要改变管理思维，要换成“对人不对事”。

一个新员工搞砸了一项工作，你的判断是因为经验不足，所以，手把手交给了他正确的做法。可是没过多久，同样的情况第二次发生了，你认为他不够熟练，所以又教了一遍，结果同样的错误再次发生。这样的事情，会更多地出现在 90 后新员工身上，你将怎么判断和处理？

总体来说，90 后的学习和记忆能力是很强的，特别是短期的，但是，可能是马虎、上心程度不够，才会屡屡犯同样的错误，甚至也可能是有意的，因为他们不愿意被一味地管理。因此，解决这类问题，重点应该在“人”上。举个现实中的例子，一家公司的办公室主任，手下有一名 90 后，最近跑来找领导说要参加公司内部的岗位竞聘。从内心里，这位主任不希望他参加，也不认为他有能力竞聘上，但最终还是被年轻人的冲劲儿和热情打动了，并且给予了几点中肯的建议，还不忘鼓励和支持一番。最终，虽然这个 90 后没有竞聘成功，但是也很意外地得到了第二名，让他不带任何遗憾地回到了原岗位，踏踏实实地重新工作，最后成为了部门骨干。事实上，90 后一开始都有很高的心气儿，总想挑战，后来这个年轻人也明白了一点：在任何岗位上，都能干出成绩。

说到这儿，针对 90 后这个完全不同的群体的管理，我们只讲到了冰山一角。需要强调的是，作为管理者，不论愿意或不愿意，未来，都将与 90 后为伍，甚至将成为他们中的一员。如果用 90 后的思维管理 90 后，这是个值得研究的新话题，不要寄希望于改变他们，而是顺应趋势，熟悉他们的沟通方式，了解他们的价值取向，把自己从对这些年轻新人的偏见和抱怨中解放出来，做一次清零，重新思考并再出发。

宝洁的人力资源管理

P&G 是世界最大的日用消费品公司之一，有着 100 多年的企业发展史，人们常常惊异于是是什么让一家企业能够保持这样一种持续的发展状态？显然是人，作为企业最重要资源的人力资源。正是在这个意义上，探求宝洁在人力资源上的特色或许能揭开它常青的奥秘。

始创于 1837 年的宝洁公司，是世界最大的日用消费品公司之一。2002-2003 财政年度，公司全年销售额为 434 亿美元。在《财富》杂志最新评选出的全球 500 家最大工业/服务业企业中，排名第 86 位，并位列最受尊敬企业第七。宝洁公司全球雇员近 10 万，在全球 80 多个国家设有工厂及分公司，这个产品行销 160 多个国家和地区的日化帝国，面对不同的种族和文化，它如何找到开启不同市场的金钥匙？究竟是什么构成了这个百年日化帝国的“常青术”？如果是一家只有 10 年历史的公司，我们可以从技术领先、成本领先、渠道领先等多个角度去分析，但是，仅仅靠这些就能常青 100 多年吗？显然不是，100 年的时间足以让所有的厂房都老旧不堪，而惟有人、人的精神却世代相传、生生不息，正是在这个意义上，探求宝洁在人力资源上的特色或许能揭开它常青的奥秘。

一、别具一格的招聘管理

招聘这一环节在宝洁人力资源工作中占据非常重要的分量，宝洁的前任首席执行官曾经说过，在公司内部，他看不到比招聘更重要的事了。在美国，如果时间许可，他甚至会亲自参加一些比较重要的面试。可以说，招聘是整个人力资源工作的起点，如果起点的质量不高，那么不仅后续的许多培训等会事倍功半，而且会影响到公司各项决策的执行情况。因此，我们一向是非常看重招聘环节的。

宝洁在世界范围内招聘时都遵循同一条准则：即根据本人能力和表现，来招聘宝洁所能找到的最优秀的人才。宝洁公司招聘员工时重视的是员工本身的素质，这些素质包括：诚实正直、领导能力、勇于承担风险、积极创新、团结合作能力、不断进取以及发现问题和解决问题的能力。有些部门，如产品供应部、研究开发部、信息技术部和财务部，要求学生最好有一些基本的专业背景。但并不要求专业对口。

1、寻找人才的七个标准

我们寻找那些能对公司做出贡献，能开创一个新局面的人才。为我们工作的人具有不同的文化背景及学历，但他们都具有一些共同点。

强烈的进取心——克服困难，完成工作。宝洁人都具有极强的主动性，坚韧不拔，独立自主地以极大的热情做好自己的工作。

卓越的领导才能——领导及激励别人。宝洁人与同事有良好的工作关系，并努力帮助部属发挥他们的潜力。

较强的表达交流能力——简明而有说服力地表达自己的观点。在对别人具有影响力的同时，宝洁人也善于以客观开放的态度吸取别人的建议、反馈。

较强的分析能力——全面思考工作中的问题，并得出合理的结论。因为宝洁人具有较高的才智，他们能对瞬息万变的商业竞争及时作出反应。

创造性——发现新的思想方法、新的工作方法、及达到某个目标的最佳途径。我们经常面临前所未有的变化，只有更富有创造性地工作、只在向一些基本的假设、传统的观念提出挑战，才能驾驭它。

优秀的合作精神——成功地领导一个集体以取得最佳成果。宝洁人懂得如何激发热情而在工作中最好地发挥个人及集体的作用。

正直的人格——按照宝洁的“公司信条”来工作。我们在每天的工作中都努力遵循诚实和正直的原则。

2、标准化的招聘面试流程

宝洁的面试分两轮。第一轮为初试，一位面试经理对一个求职者面试，一般都用中文进

行。面试人通常是有一定经验并受过专门面试技能培训的公司部门高级经理。一般这个经理是被面试者所报部门的经理，面试时间大概在 30—45 分钟。

通过第一轮面试的学生，宝洁公司将出资请应聘学生来广州宝洁中国公司总部参加第二轮面试，也是最后一轮面试。为了表示宝洁对应聘学生的诚意，除免费往返机票外，面试全过程在广州最好的酒店或宝洁中国总部进行。第二轮面试大约需要 60 分钟，面试官至少是 3 人，为确保招聘到的人才真正是用人单位(部门)所需要和经过亲自审核的，复试都是由各部门高层经理来亲自面试。如果面试官是外方经理，宝洁还会提供翻译。

(1)宝洁的面试过程主要可以分为以下 4 大部分：

第一，相互介绍并创造轻松交流气氛，为面试的实质阶段进行铺垫。

第二，交流信息。这是面试中的核心部分。一般面试人会按照既定 8 个问题提问，要求每一位应试者能够对他们所提出的问题做出一个实例的分析，而实例必须是在过去亲自经历过的。这 8 个问题由宝洁公司的高级人力资源专家设计，无论您如实或编造回答，都能反应您某一方面的能力。宝洁希望得到每个问题回答的细节，高度的细节要求让个别应聘者感到不能适应，没有丰富实践经验的应聘者很难很好地回答这些问题。

第三，讨论的问题逐步减少或合适的时间一到，面试就引向结尾。这时面试官会给应聘者一定时间，由应聘者向主考人员提几个自己关心的问题。

第四，面试评价。面试结束后，面试人立即整理记录，根据求职者回答问题的情况及总体印象作评定。

(2)宝洁的面试评价体系。宝洁公司在中国高校招聘采用的面试评价测试方法主要是经历背景面谈法，即根据一些既定考察方面和问题来收集应聘者所提供的事例，从而来考核该应聘者的综合素质和能力。

宝洁的面试由 8 个核心问题组成：

第一，请你举 1 个具体的例子，说明你是如何设定 1 个目标然后达到它。

第二，请举例说明你在 1 项团队活动中如何采取主动性，并且起到领导者的作用，最终获得你所希望的结果。

第三，请你描述 1 种情形，在这种情形中你必须去寻找相关的信息，发现关键的问题并且自己决定依照一些步骤来获得期望的结果。

第四，请你举 1 个例子说明你是怎样通过事实来履行你对他人的承诺的。

第五，请你举 1 个例子，说明在完成 1 项重要任务时，你是怎样和他人进行有效合作的。

第六，请你举 1 个例子，说明你的 1 个有创意的建议曾经对 1 项计划的成功起到了重要的作用。

第七，请你举 1 个具体的例子，说明你是怎样对你所处的环境进行 1 个评估，并且能将注意力集中于最重要的事情上以便获得你所期望的结果。

第八，请你举 1 个具体的例子，说明你是怎样学习 1 门技术并且怎样将它用于实际工作中。

根据以上几个问题，面试时每一位面试官当场在各自的“面试评估表”上打分：打分分为 3 等：1—2(能力不足，不符合职位要求；缺乏技巧、能力及知识)，3—5(普通至超乎一般水准；符合职位要求；技巧、能力及知识水平良好)，6—8(杰出应聘者，超乎职位要求；技巧、能力及知识水平出众)。具体项目评分包括说服力 / 毅力评分、组织 / 计划能力评分、群体合作能力评分等项目评分。在“面试评估表”的最后 1 页有 1 项“是否推荐栏”，有 3 个结论供面试官选择：拒绝、待选、接纳。在宝洁公司的招聘体制下，聘用 1 个人，须经所有面试经理一致通过方可。若是几位面试经理一起面试应聘者，在集体讨论之后，最后的评估多采取 1 票否决制。任何 1 位面试官选择了“拒绝”，该生都将从面试程序中被淘汰。

3、很少采用试用期这种方法

此外，宝洁也很少采用试用期这种方法，尽管国家法律规定，企业可以对员工有一个试用期。一些公司会利用试用期招聘远远超出用人指标的试用者，然后让他们互相竞争甚至“自相残杀”，这些在宝洁是不会发生的。宝洁认为与员工的雇用合同就像一纸婚书，宝洁希望是像婚姻的关系而不是随时可以互相不负责任地走掉。

二、高度重视人才培养

员工从迈进宝洁大门的那一天开始，培训的项目将会贯穿职业发展的整个过程。所有的培训项目，都会针对性每一个员工个人的长处和待改善的地方，配合业务的需求来设计；也会综合考虑员工未来的职业兴趣和未来工作的需要。宝洁一般在新员工进来 2 年后会给他调动岗位，这样就又为他描绘了新的学习曲线，他自己也能找到新的动力。

宝洁高度重视人才培养，向员工提供了独具特色的培训计划，公司的目标是尽快实现员工本地化，计划在不远的将来，逐渐由国内员工取代外籍人员担当公司的中高级领导职位。

1、 培训特色：全员、全程、全方位和针对性

宝洁公司的一位前任董事长 Richard Deupree 曾说：“如果你把我们的资金、厂房及品牌留下，把我们的人带走，我们的公司会垮掉，相反，如果你拿走我们的资金、厂房及品牌，而留下我们的人，十年内我们将重建一切。”

作为一家国际性的大公司，宝洁有足够的空间来让员工描绘自己的未来职业发展蓝图。宝洁公司是当今为数不多的采用内部提升制的企业之一。员工进入公司后，宝洁就非常重视员工的发展和培训。通过正规培训以及工作中直线经理一对一的指导，宝洁员工得以迅速地成长。

全员---全员是指公司所有员工都有机会参加各种培训。从技术工人到公司的高层管理人员，公司会针对不同的工作岗位来设计培训的课程和内容。

全程---全程是指员工从迈进宝洁大门的那一天开始，培训的项目将会贯穿职业发展的整个过程。这种全程式的培训将帮助员工在适应工作需要的同时不断稳步提高自身素质和能力。这也是宝洁内部提升制的客观要求，当一个人到了更高的阶段，需要相应的培训来帮助成功和发展。

全方位---全方位是指宝洁培训的项目是多方面的，也就是说，公司不仅有素质培训、管理技能培训，还有专业技能培训、语言培训和电脑培训等等。

针对性---针对性是指所有的培训项目，都会针对每一个员工个人的长处和待改善的地方，配合业务的需求来设计，也会综合考虑员工未来的职业兴趣和未来工作的需要。

公司根据员工的能力强弱和工作需要来提供不同的培训。从技术工人到公司的高层管理人员，公司会针对不同的工作岗位来设计培训的课程和内容。公司通过为每一个雇员提供独具特色的培训计划和极具针对性的个人发展计划，使他们的潜力得到最大限度的发挥。

宝洁把人才视为公司最宝贵的财富。重视人才并重视培养和发展人才，是宝洁公司为全世界同行所尊敬的主要原因之一。公司每年都从全国一流大学招聘优秀的大学毕业生，并通过独具特色的培训把他们培养成一流的管理人才。宝洁为员工特设的“P&G 学院”提供系统的入职、管理技能和商业技能、海外培训及委任、语言、专业技术培训。

（1）入职培训

新员工加入公司后，会接受短期的入职培训。其目的是让新员工了解公司的宗旨、企业文化、政策及公司各部门的职能和运作方式。

（2）管理技能和商业知识培训

公司内部有许多关于管理技能和商业知识的培训课程，如提高管理水平和沟通技巧，领导技能培训等，它们结合员工个人发展的需要，帮助新员工在短期内成为称职的管理人才。同时，公司还经常邀请 P&G 其它分部的高级经理和外国机构的专家来华讲学，以便公司员

工能够及时了解国际先进的管理技术和信息。公司独创了“P&G 学院”，通过公司高层经理讲授课程，确保公司在全球范围的管理人员参加学习并了解他们所需要的管理策略和技术。

（3）海外培训及委任

公司根据工作需要,通过选派各部门工作表现优秀的年轻管理人员到美国、英国、日本、新加坡、菲律宾和香港等地的 P&G 分支机构进行培训和工作，使他们具有在不同国家和工作环境下工作的经验，从而得到更全面的发展。

（4）语言培训

英语是公司的语言。公司在员工的不同发展阶段，根据员工的实际情况及工作的需要，聘请国际知名的英语培训机构设计并教授英语课程。新员工还参加集中的短期英语岗前培训。

（5）专业技术的在职培训

从新员工加入公司开始,公司便派一些经验丰富的经理悉心对其日常工作加以指导和培训。公司为每一位新员工都制定其个人的培训和工作发展计划，由其上级经理定期与员工进行总结回顾，这一做法将在职培训与日常工作实践结合在一起，最终使他们成为本部门和本领域的专家能手。

2、宝洁新员工同化制度：每个人都是这样被带大的

新员工同化制度的良好实施既能影响新员工，也能促进老员工的发展，是新老员工的良性互动。有效的新员工同化制度往往要体现如何挖掘现有人力资源，即充分利用老员工。新员工对企业价值的认同，往往是从与其工作环境的老员工的接触开始形成。企业的心态往往是：“离开谁地球都照样转”。但一个起初被认为“黔驴技穷”的老同事，不仅熟悉企业资源、具有相关专业理论知识，而且还谙熟经济实务和各种工作技能，更是企业哲学的认同及实操者。处理得好的新老员工关系，可以说是企业内部人力资源的又一次提升。但这里的基础是企业员工的晋升空间相关通道的良好架设，以及职业生涯规划的实施，如果优秀老员工堵死了路，上也上不去，新员工也难以用心；或者老员工缺乏竞争机制，其更不可能用心指导培

养新员工，因此我们说企业文化的不断深入建设也能够促进人力资源机制的不断适应发展。

基于此，指导人制度就是要体现企业对于人才的培育与发展一向不遗余力，并且指导人制度必须同该指导人的绩效考核密切挂钩，将人才培养（下属培养）作为主管人员的考核评估要项之一，以加重中层干部在这一方面的责任，使其在日常管理工作主动承担指导下属、培养能力的工作。在我们推行此项制度的客户企业中，一开始很多中层干部不理解，认为人才培养就是人力资源部去培训，企业文化就是老板的事。这是非常错误的管理观点。事实上，作为日常工作中，与基层员工发生最为密切联系的是部门经理，人力资源及企业文化的最强有力的执行者必须是部门经理，这在非常重视企业文化的跨国公司体现得非常明显。

在确保晋升通道畅通的基础上导入新员工指导人制度，可以说是培养企业主管人员为企业培养人才的能力，也是企业主管人员对于企业哲学的自我再教育。而当新员工晋升为企业主管之后，其也能遵从当其入职初期所接受的一套企业文化宣贯指导制度，更多的情况下其还能进行创新，这样才能形成企业文化的优秀机制，以确保青出于蓝会胜于蓝，不会一代不如一代。由于这样的连接，每个部门经理都习惯性地运用其长期在企业内部习得的方法去指导新员工、指导下属。

例如宝洁公司就是通过主管对部属的持续指导（coaching），并以类似师徒制的运作方式，要求主管将自己的一身功夫与经验传授给部属，并不断地从旁提点与扶持，是 P&G 得以持续传承强势文化与经营知识（know-how）的主要关键之一。在 P&G 里，每个人都是这样被带大的，持续指导（coaching）也就变成代代相传的习惯，使每个 P&G 人自然而然地去做，不会质疑为什么要花那么多心力这样做，干嘛要栽培部属来威胁自己的地位，以及这样做对自己有什么好处等的问题。在指导的过程中，主管必须要以身作则，扮演好角色典范（rolemodel）角色。因为身教重于言教，身为主管，言行不一将致使部属感到混淆而无所适从，不仅指导效果大打折扣，部属的学习效果也会因而大受影响，文化的传承与知识（know-how）的指导也无法顺利进行。因此，P&G 不仅会让主管人员清楚地了解到，指导是身为主管应尽的义务，也会让主管明白，唯有扮演好角色典范才是有效的指导。

这一制度又称为内部导师辅导制度。他们将内部导师辅导制度是一个面对新员工的关怀、沟通、学习的制度。对于新进公司的员工，由所在公司委派一名导师，与之建立积极的工作关系。导师将就企业的文化、企业目标与经营策略为员工提供信息和见识；指导员工如何在

企业内发挥作用；帮助新员工规划企业内职业发展道路，从而使新员工从中体验员工之间共同发展的团队氛围和文化。

3、内部培养、内部提拔，尽量不用“空降兵”

160 多年来，宝洁公司成功的其中一个秘诀是从内部提升，也就是说所有的高级员工都是从内部提升的，宝洁不会从外面招入一个人作上司。公司提升员工的唯一标准是员工的能力和贡献，同时员工的国籍也不会影响提升。宝洁很少请猎头公司，而是坚持内部培养、内部提拔的传统。这是基于以下原因：首先，宝洁相信自己招聘的质量，相信公司内部是有大量人才的；其次，宝洁希望每个员工都能看到自己的上升空间，而不要一有职位空缺，就由“空降兵”占领了，这样员工可能对公司就没有归属感。

发展员工能力的策略

几乎所有的公司对员工的一系列的程序无外乎下列六个步骤：购买、培养、取经、借用、升级、巩固。

第一是购买，所谓的购买当然就是从其他公司或者部门当中直接招聘新的人才，这算是猎头公司的生意，但缺点就是代价太大，并且也不一定完全的、100%的适合，因为每一个公司都有自己的文化、政治，这些问题将要消磨掉一些加入者的锐气，或者形成阻力。

第二是培养，即通过教育、在职培训、轮岗、工作任命等方法来培养人才，宝洁公司基本上就采用这种方式，在每一年宝洁都在相当多的大学中招聘应届毕业生，然后通过多年的培养而成才，但不容怀疑的就是，它的投入成本也是相当的昂贵。

第三是取经，顾名思义就是向其他的优秀企业学习，以提高本企业的工作流程，譬如北京华联就不止一次地派遣员工以及管理层人员到美国的沃尔玛去学习，从哲学意义上来说，这种学习非常重要，但必须要强调的是这种学习与转化的能力，毕竟一些东西是不可能完全复制的，某种情况下，你只可以借鉴他但不可以学习他，这才能称得上是取经。

第四是借用，就是与外部咨询公司、客户以及供应商合作，从而储存新的知识，现在越来越多的顾问公司开始介入到公司的管理与文化当中，这是一个公司的发展策略问题，但不应该是一个公司的战略问题，因为单纯的利用顾问公司不是一个完美的长期顶得住的发展方式。

第五，升级，也可以说是淘汰，大浪淘沙。从而淘汰表现不佳的员工。

第六，巩固，与第五条相对应的就是保留最优秀的人才。

相对于这些普遍的人才措施而言，宝洁公司的内部提拔制度体现了哪些特色呢？许有俊认为，所谓的内部提升也就是“培养、升级和巩固”的人才战略的总结。

（2）为什么选择内部提拔

已经有 150 多年历史的宝洁公司从 1837 年开始就已经采用内部提拔的制度，因此，问为什么采用已经是一个很遥远的话题，但是要追问为什么这个制度能够保留了 100 多年？则更显得有实用价值。宝洁公司虽然在 1837 年开始采用，许有俊介绍，但是在 1837 年到 1867 年的 30 年时间里，宝洁公司花费了大量的时间去思考与研究，用什么办法才可以让员工一直流下来？又为什么一些员工一直选择了留下来？答案是，关键的问题在于员工的归属感、价值观是否与企业的价值相吻合。在创业初期的宝洁公司，他们的两个创始人由于是基督徒，所以他们比较强调的是一种交流，所以与员工的交流比较顺畅；并且由于宗教的关系，他们也比较强调对员工承诺的兑现，这使他们赢得了员工的信任，也从而确立了他们赢得建立这种制度的时间。

当然，从年龄上来看，这种制度也造成了一些社会的疑问，那就是企业人员的老龄化问题，以及企业内部人才圈子的形成而产生的人才内向趋势，对于这种普遍的采用内部提升的公司将可能产生的疑问，许有俊表示，今天的我已经 40 多岁了，我的老板是 50 多，在 166 年历史的宝洁公司中也不乏有 60 多岁的老人，事实上，在菲律宾宝洁公司，50 多岁的老员工比比皆是，在中国的时候，由于刚开始合作时采用的是合资的方式，所以原来的肥皂厂员工也有 30 多年工龄的，虽然经过退休以及内退等方式有很多人已经离开工作岗位，但还是有相当多的高龄人才，譬如，我的人力资源部门就有一个 52 岁的员工，非常能干，是原来

的肥皂厂合资过来的，他也不会说英语但是干得非常出色，我告诉他，你根本不必学英语，如果你不想坐到我的这个位置上的话，因此，年龄从来不是问题关键是能力。

从企业防止人才内向方面来看，这确实是一个问题。在 2001 年，在宝洁与华联互相派遣 HR 的时候，我们发现它们的财务管理要比宝洁公司的出色，我们就像他们取经；同时，在研发方面我们一直与世界上最优秀的大学或者教授们合作，在销售上，我们一直与经销商、供应商合作，这种合作为我们提供了互通有无的机会。从成本上来看，我们为什么一定要坚持呢？这是一种战略，我们只有在律师以及医疗方面才采取非内部提拔的方式。事实上，从大学招聘开始，到成为一个合格的出色的宝洁员工，公司要投入四五十万元的培训费用，所以，有一些公司就坚决不招用大学毕业生，而是专门挖宝洁公司、联合利化工的人才，他们认为这样省事，各有各的考虑，因为毕竟经过培养的员工在企业文化、企业政治等方面有认同感，但挖来的人才也许就存在着磨合的问题，但不管怎样，内部人才提拔的方式也确实是一个很贵的策略。但我们选择了这种制度，并且使它为公司铸造了深厚的企业文化，并让企业文化成为了宝洁公司的独一无二的竞争优势。

一般来说，对于企业文化的解释相当多的公司都认为它是比不缺少，但又有相当多的管理人员承认，这个文化也是比较难于衡量的，似乎是一个虚拟的东西，那么，这种虚拟的东西将如何在企业的竞争中显示出其本来的力量呢？

（3）怎样实现内部提拔

要实现用人内部提拔的策略，首先需要的是一个能够保证公司内部提拔的系统支持。那么，如何实现这种策略的执行将是一个关键的组成。就此，许有俊特别解释了宝洁公司的人力资源内部提拔系统的四个步骤：

第一是人才供给系统一招聘。宝洁公司的招聘程序与众不同的是，他不仅仅是人力资源经理去招聘，而是直接由需要人才的部门经理去招聘，由于这些部门经理对需要的人才都有一个基本的目标，所以对人才的潜力等方面也有着他们自己的认识；然后是领导层的承诺与支持，由于是高层经理也直接参与招聘，因此他们就会派遣最有经验的经理去招聘；最后，是打造企业的“职业”品牌，宝洁是什么？这会是一个笼统的概念，但我们可以拿出海飞丝、

飘柔等品牌来细化这种印象，从而用品牌来吸引人才，并透明地告诉他们。

第二是表现一绩效管理。招聘进人才之后并不仅仅是一个培训就简单了事，他具体地表现为，首先是良好的上下级关系。一个管理人员或者是一个员工，他当时既然选择了来到你这个公司，他就有了为这个选择作出努力或者是放弃一些自己的不切事宜的准备的准备，但最后为什么还是有一些你不愿意流失的员工流失的现象呢？事实上，它们的离开不是因为这个公司，而是因为他身边的同事特别是他的顶头上司，一句话，他要离开的是你这个经理，而不是这个公司。这也可以解释，为什么一些百年公司可以留住人才的原因，因为，这个企业不是某一个人的，当人才产生对某一个经理的愤怒的时候，它还可以选择投诉而换到另外的一个经理的管辖范围之内继续自己的事业。但是，如果是一个家族企业，当人才产生了这种郁闷之后，他无处可逃，只好选择离开；这同样对于一些中小型企业适用。宝洁的人际关系非常好，这种好不是拍马屁的好，而是无顾忌的沟通的好。其次是设立高绩效的标准，定期地实行一对一的反馈以及指导。如果一个管理人员仅仅知道怎样做业务的话，那么它仅仅是一个业务代表的职务，而称不上是一个管理者。譬如从媒体的角度来谈，如果一个老总仅仅会写稿件、会品评稿件，那么它就不是一个管理者，他还必须要从 HR 的角度去理解员工的心理以及经营方法的异同。并及时地主动地与员工沟通而不是命令与责难。最后是要确立员工个人的《工作与发展计划》，这种计划的制定也不可能是命令式的，它必须建立在直接经历与下属的相互信任的基础上，并在真诚而透明的沟通之后，你最大的财产是什么？是人，而不是你公司里边的传真机、电脑与打字机，因此，作为管理人员你管理的对象是人，而不是它们，否则，你就仅仅是一个仓库保管员的角色。这一点似乎人人都懂，但太多的中小企业却偏偏疏忽了这一点，太多的情况下把人放到了管理的末梢。

第三是人才的培养以及职业发展系统。首先是一个严谨的任命计划，宝洁公司每六个月就要对一个人的计划进行处理，相对于太多的员工来说，升迁的机会永远是“皇帝只有一个”，所以，每一个员工不可能都要获得升迁的机会，而是要努力的扩展；所以，宝洁公司只要有一个职位就把他放到企业的内部网上，让大家去申请，并且绩效考核公开。其次是透明的职业发展讨论，最后是形成管理自我职业发展的主人翁精神。

第四是奖励与认可。在许有俊谈到这个问题的时候，记者也想到了一位已经离开了宝洁的品牌经理所谈到的故事，在 1999 年的时候，还不是品牌经理的他经常地被顶头上司批驳

的体无完肤，几乎所有的方案都受到了驳斥，到了年底，他认为需要卷铺盖走人的时候，上司却意外地在绩效考核的分数线上给了他高分，批评是因为他提出的方案的前瞻性不足所要接收的，但这不妨碍他当年的工作却做得非常出众，他在思考并且他在努力的程度获得了上司另外的一种形式的肯定。在奖励的方面上，许有俊表示，这主要表现为奖励员工在发展人员以及组织上的贡献，如提升、任命计划等。

当然，对于内部提拔的公司来说，一定要避免的还是强调前边所说的两个问题，第一是过于“内向”，第二是内部“克隆”。前者需要加强外部市场调研，积极参与外部交流从而与其他企业建立联系；后者则需要跨国轮岗或者是跨部门轮岗，并建立学习型组织。

4、宝洁职业经理人的培养

宝洁一直坚持“以人为本”的经营方针。有人曾经说过，如果把宝洁的人带走，留下资金和设备，那么宝洁将会一无所有，如果把资金和设备带走，留下人，10年后他们将会重建一个宝洁。这体现了宝洁的人才观。

宝洁(中国)公司人力资源部经理张伟给出了这样一个公式：人才=观念+方法+投入，其中，方法为培训体系，投入为资金、人才的投入。

观念就是对该不该培训、会不会白花钱这两个问题的答案。宝洁公司的答案是这样的：员工培训可以为企业带来较高的回报率，培训收益大约是所需投资的30倍；培训过的员工的工作效率明显较高，企业的全员培训将会带来整体效率的提高，从而加强企业的竞争力。

宝洁的培训方法是：明确所需的组织方向和业务需求，明确所需的组织和个人能力；吸引和招聘那些符合标准的优秀人才。

宝洁人才的定义是八加一：卓越的领导才能、出色的分析问题和解决问题能力、强烈的主动性和进取心、合理有限设定能力、合作精神、良好的表达沟通能力、创新精神、专业技能，最后再加一个品格。

宝洁建立了一套良好的培训体系，在课堂和非课堂的环境中培训员工的全面能力。在培训的针对性方面其注重合作（有效团队合作、高效工作系统、跨文化研究）和沟通（有效沟通、演讲技能、写作）两个方面。

宝洁（中国）公司营销副总监魏炜介绍了宝洁是如何注重发展职业经理人团队的：

—注重招揽优秀人才。从重点大学招聘优秀应届毕业生，这是宝洁的长期基本策略。

—科学的招聘程序。专业化的笔试和面试，注重全面能力和个人价值取向与企业是否相符。

—内部提升政策。宝洁公司有着不成文的规定，几乎所有的经理人都是从内部提升（除法律律师合计少数人以外）。告诉员工“你优秀，就提拔你”。从根本上留住最优秀的员工。

—培训发展制度化。把发展生意和发展部属作为每一个经理人两大基本职责。每一位员工都应有一分长远的发展计划。

—赋予员工早期的职责。虽然在员工还没有成长为一个特定位置的经理人时，提拔他就是对他的最好激励。

—全球化控制。将人员放到全球方位内培训。

—良好的薪酬福利制度。不希望员工因为金钱的缘故而离开宝洁。在劳动力市场上由客观第三方作薪酬调查，确保群体平均收入具有竞争力，20%的优秀员工有着更多的薪酬。

员工关系建设的秘密

1、让员工休假吧

宝洁公司额外奖励员工 2 天假，以表彰他们为公司股票的卓越表现所做出的贡献。其他

公司可以效仿这种模式。

3月下旬的一个星期一早晨，宝洁公司的主席 A.G.Lafley 同其他几位核心管理人员经过讨论做出了一项商业决策。5 月的第一个星期三，这项决策走上了前台。经理们接到指示，在辛辛那提时间的上午 11 点召开的员工大会上宣布决策内容，以便公司 98000 名员工中的大多数可以即时了解详情。

让人们期待的消息同并购无关，也不是新产品的首次亮相或者汰渍又推出新款了，它可以是一种公司假期：表现好就有假。在会上，宝洁的员工得知他们获得了 2 天假期的奖励，因为在过去四年里，公司的业绩持续表现良好，股价从 2000 年年中的 60 美元一股跳跃到 2004 年 5 月的 106 美元一股还要多。Lafley 在给员工的一封电子邮件早写到：“在这之前，我们从来没有像这样的业绩奖励，但是现在大家有了。”

如果不愿意休假，员工也可以选择领取额外的 2 天薪水。但是在全国宣扬宝洁新决策的新闻头条中，很难找到相关报道。专家们认为如果宝洁只是单纯地多给 2 天薪水，将不具有 2 天假期那样的影响力。“钱花出去，留不下什么深刻记忆，但是就算多年以后，员工也许还会记得自己是如何花‘2 天假期红利’的。”圣地亚哥的尼尔森动力公司总裁鲍勃·尼尔森说到。

宝洁的发言人特里·洛夫特斯表示，这次奖励的成本“将上百万，尽管从会计角度看，并没有实实在在支出这笔钱”而涉及到的现金支出比分发 1% 的红利还少。无论如何，宝洁的行动使人们开始思考假期作为激励工具的价值。

二、尼尔森说有薪假期是一种还未充分利用的激励机制，尽管它已有多种形式，像弹性工作制，共享职位(shared positions)，午餐时间延长以及“小时假”不扣钱等。有观点认为如果处理适当，额外的假期不仅能激发员工士气，还能直接提升销售业绩。

谁想要更多的假期？

在专家看来，要预测员工对假期的渴求度相当困难，尤其是考虑到经济不景气的年代人们对

假期的看法相当复杂。旅游网站 Expedia.com 的调查显示，平均来说，一年休假不到 1.8 天的工人给雇主创造了 210 亿元财富；还有 12% 的工人根本就不休假。

常见的理由是，人们有太多的工作要做，根本就没时间休假。一些专家有不同看法：24 / 7 文化让雇员太没安全感，不敢放下手头的工作去休假。坦普尔大学的心理学教授 Herbert Rappaport 认为，老板们一边把假期作为奖励手段之一，而当下属提心掉胆地去休假时他们又会抱怨，这个问题就变得复杂了。”根据 Expedia.com 的调查，四个工人中有一个宁愿减工资都要多休点假。

如果一个企业分发“假期红利”，表明它信服生活和谐的工人对企业资产负债表的影响更大。“毫无疑问宝洁雇员的收入都相当不错，”宝洁职员丹尼斯·达比在假期红利宣布之后告诉多伦多报界，“但是公司的文化是倡导人们勤劳工作，从这个层面来讲应该告诉宝洁人——该休息休息了。这就发出了一个敏感的。可能也说下上太敏感的信息——休假意义重大。”

三、的确有证据表明休假具有强人的影响力。商业顾问 Murak 为一家公司工作期间，这家公司在业务站繁忙的季节，遭遇到了意外的低迷，不得不让部分工人下岗两周。Murak 建议公司问问有没有人自愿暂时性的下岗。管理层对此持怀疑态度，然而，自愿无薪休假的工人比实际需要的人数还要多。自愿者往往是那些资格最老的工人，如果非自愿暂时性下岗，绝对轮不到他们。Murak 说有时候，凭借询问以及制订特定的计划，你可以让一个环境遇发生逆转。

同时，专家指出。企业必须认识到那些拥有大量假期的雇员可能更喜欢别的奖励，因此提供多种选择是明智的做法。宝洁的员工如果要花掉“假期红利”，得同他们的经理具体商讨休假安排，假期在 2004 年年底前有效。那些选择拿现金的人在八月底之前将收到支票。

宝洁发言人洛夫特斯已经为公司工作了 15 年，他一年已经享有六周的假期。“我父亲一生中从来没有过超过一周的假期。”他说，“六周对我来讲足够了。我将选择拿现金。”

2、把会议当作备忘录

宝洁的开会次数没有其他公司那么多。就信息交换或制定决策而言，会议通常被认为是没效率且没有效果的办法。

会议对于脑力激荡、制定决策、追踪事项、信息交换，或协调跨部门团队是有其作用的。但是宝洁的会议比起其他公司具有较高的目的性而且很有组织。如同精心雕琢的备忘录一样，它是一个非常有效率的信息沟通及行动方案和建议工具，会议的运行也采用相同的组织性及精确度。

宝洁的离职员工到其他公司上班时，首先要面对的事情恐怕是无边际的会议及缺乏书面沟通。通过备忘录，他们可以详细研究每个步骤之间的关联性。但是，会议却不能办到。前任宝洁人也觉得简报的形式(从图表展示到简报者的个人风格)容易使人分神。

创意审查会议(广告商向品牌经理简报新制作的广告)可以展现宝洁的会议形式。像备忘录一般，会议以联结各个部门为目的而组合起来：目的概述、背景说明、建议以及论证。

宝洁典型的创意审查会议，一开始便由品牌经理说明本次会议计划达到的目的，然后由品牌经理(或副经理)进行创意目的及策略的审查。品牌经理的对等窗口，即广告商的客户服务专员，将说明广告与策略的发展过程及其相关性。

接下来创意总监或广告文案撰写人，个别或同时进行广告简报。他们充满热情及活力的简报给人身临其境的美妙感受。

一阵肃静之后，品牌经理、副经理及营销经理都忙着做笔记。品牌副经理首先回应。他针对简报资料是否确实执行品牌的广告策略进行评论——而不是他对此广告的好恶与否。然后他运用在宝洁广告文案学院所学的广告评价技巧来提出相关的评论。广告商可以回应并解释广告是如何诠释品牌的广告策略的。

接下来是品牌经理发表评价品牌副经理的意见，并加上一些个人的看法。广告商也提出

相应回应。然后是营销经理针对先前的讨论，提出过去宝洁的广告经验及一些个人的主观评价。同样地，广告商也提出回应。如果营销经理是最资深的与会者，他将作最终的定夺，然后品牌经理总结会议结论及追踪事项。

受过培训的宝洁人能够体会创意过程的独特本质，而不会轻率评价创意成果。然而，会议的根本架构是客观并有目的性，会议的焦点将不断地锁定广告目标、策略及终极目的。

在美国，许多会议议题是草率规划并被执行的。根据估计，这些会议的效率及效果只有预期的 30%。无论是否以宝洁形式举行会议，有些原则是放诸四海皆准的：●确认会议任务。

●确认谁是参与者及参与目的。

●准备会议议程，并在会前通报。

●请与与会者提出对议程的看法，并在会前更改确定。

●会议一开始先审查议程、会议目的及相关背景。

●维持会议重心。

●鼓励与会者适度参与讨论。

●建立追踪事项:谁执行提案/提案内容是什么 / 如何执行 / 何时实施。

通过严谨的议程规则，会议一开始的目标设定，以及赋予特定人维系会议进度的责任，使会议的效率大幅提高。

会议达成目的七点技巧

（1）假想对方的反对意见

会议中，在某人发言之前，必须假想他可能提出的反对意见，并准备好答案，便可从容不迫地应对。

（2）选择最佳时机

一天当中什么时候才是最佳时机呢？实践证明，在下午最佳，这或许和与会人员经过午餐后的休息，心情比较舒坦有关。但也有人认为，在一天的工作告一段落之后，比较适合举行会议，这与人们因工作告一段落，心情较轻松有关。值得注意的是，如果下班时间已到，而工作却尚未告一段落，正在焦虑不安时，却不宜开会，否则可能产生反面效果。总之，在做会议准备工作时，须根据与会人员的业务关系和个性来决定正确的时机。

（3）注意人际关系

为使会议能顺利进行，平时应注意扩大人际交往的范围。因为如果彼此之间已经有充分的了解，对方自然会倾力相助。

（4）正面发言

正面发言，是指在会议上该你发言的时候毫无保留地，堂堂正正地把观点和意见发表出来。不满的情绪凝结，防止的办法只有一个，即在会议上经常采取正大光明的发言方式，彼此保持卓有成效的沟通和“听”与“说”的勇气。

（5）提出并强调问题

在寻找集中精力于会议议题的途径时，主持人既要保证有达到会议当前目的的技巧，又要保证有达到会议整体目的的策略。

（6）鼓励积极的发言

会议主持人除了努力维持会议目标和讨论主题外，适当的时候，还应该是一个仲裁者，

保证在听取双方意见的前提下做出决定。会议中所需要的和能接受的是强硬的争论和发言，而不是侵略性和攻击性的发言，但二者经常被混淆。高效率会议主持人应保证强硬发言是会议可以接受的，而侵略性发言是不被接受的。

（7）克服脾气

发脾气是与会者时常出现的情况，作为主持人，除非是有意，最好不要发脾气和表示出厌烦情绪。