

【资讯】

- 上半年国企营业收入逾 17 万亿
- 中国连续两月增持美国国债 仍是美国最大债主
- 龙永图：放弃劳动密集型制造业将是历史性错误
- 四川电力半年售电量超 730 亿度 连续 2 年不限电

【管理】

- 用“员工数据”创造价值
- 薪酬管理：告别“无为主义”

【咨询项目剪影】

- 上半年国企营业收入逾 17 万亿

财政部昨天公布的 1-6 月全国国有及国有控股企业经济运行情况显示，上半年国有企业累计实现营业总收入 174191.6 亿元，同比增长 24.2%，实现净利润 8475.2 亿元；国有企业成本费用总额为 164315.8 亿元，同比增长 24.5%。

- 中国连续两月增持美国国债

美国财政部 18 日公布的数据显示，今年 5 月中国增持 73 亿美元美国国债，这是中国连续两个月增持美国国债，目前仍是美国最大的债主。数据显示，当月中国持有美国国债 1.1598 万亿美元，较 4 月的 1.1525 万亿美元增加 73 亿美元，这是继 4 月增持 76 亿美元后中国连续两个月增持美国国债。

- 龙永图：放弃劳动密集型制造业将是历史性错误

在推动产业升级和扭转贸易失衡的政策诉求下，曾经创造了中国经济神话的传统制造业如今却处境尴尬，“人荒”、“钱荒”等重重压力让不少企业难以为继。对此，作为中国制造最强劲的“鼓吹者”，龙永图近日表示，中国不应该因为被称为世界工厂而感到羞愧。“如果我们真要放弃制造业，包括劳动密集型制造业，将犯下历史性错误。”

- 四川电力半年售电量超 730 亿度

从国家电网四川省电力公司获悉，2011 年上半年，四川省电力公司售电量达 731.33 亿千瓦时，同比增长 17.59%，四川省电力公司连续两年实现枯水期不拉闸限电，确保了全省电力可靠供应。

【管理学大师简介】

彼得·德鲁克 (Peter F. Drucker)

当代最著名的企业管理顾问，由于他在管理学上的伟大成就，被尊称为“管理学之父”。他终身以教书、著书和咨询为业，至今已出版超过 30 本书籍，被翻译成 30 多种文字，传播及 130 多个国家。他提出了很多具有划时代意义的管理概念，并且很多都在实践中被论证，他对企业管理的贡献如今被绝大多数企业家和经理人所认可和推崇，他也由此被推举为当代最为不朽的管理思想大师。

用“员工数据”创造价值

来源：麦肯锡中文

文 | Nora Gardner、Devin McGranahan and William Wolf

整个上一代人力资源高管都渴望着成为企业领导的战略顾问。但是，这对很多人来说，都很困难，因为如何衡量人力资源方法的业务价值实在太难。“培训的投资回报率是多少”？“哪种筛选方法能找出绩效最佳的招聘人选”？或者“什么样的目标设定方法能最好地激励员工取得高绩效”？这样的问题，对诸如此类的问题，人们始终没有精确答案。

但是如今，分析数据的新工具和方法让人力资源主管能更有效地确定“员工实践”与绩效之间的联系。现在是采用这种联系的再好不过的时机，因为首席执行官正在四处发掘价值。因此，如果您和您的人力资源主管还没有讨论过如何利用数据制定一个与企业业绩联系更紧密的人才战略，那么，现在正当其时。

为什么是现在？首先，企业资源规划系统和人力资源信息系统的广泛应用使得业务运营、绩效和人员的信息更加标准化，获取起来也更方便。另外，人力资源信息系统的兴起，催生了一大批软件和技术媒介，能帮助人力资源和企业高管使用数据找到人才管理和劳动生产率之间的联系。最后，将人力资源事务性工作内容的整合外包，已经迫使很多人力资源职能部门的领导开始量化和报告人力资源工作的成本和绩效。

这些趋势以及“更少投入，更多收获”这种普遍存在的紧迫要求，导致有些企业开始发掘新的方法，利用人力资源分析来创造价值。例如，在美国，有超过 280 家百货商场的 Bon-Ton 连锁店利用自己的数据来识别是什么特质让化妆品销售代表获得成功。现在，该公司通过认知能力、情景判断和行动主动性等相关特点的测试

来筛选销售代表候选人。测试分数排名前 50% 的销售代表销售的产品数量比后一半要多出 10%，而且前者往往更热爱自己的工作。经过筛选，从 2008 年开始，该百货连锁每位销售代表的平均销售额增加了 1,400 美元，离职率降低了 25%。

其他行业也出现了许多先行者，特别是在以人才为价值创造核心的行业(例如银行、医疗保健和零售业)，以及稀缺的技术专才主导公司成长的行业(例如科技和上游油田勘探)。尽管能为公司增值的员工实践因公司而异——行业动态、人才稀缺性、增长速度和企业文化都对其有影响;不过，我们所追踪的所有从人力资源分析投资中获得最大价值的公司大都应用下面四个步骤，尽管各有调整。

1. 把人力资源工作重点集中在企业优先要务上

大多数人力资源团队都是通过传统的员工职业生涯周期来审视、组织和衡量自己的活动：从招募、雇佣和“入职”开始，到评估、培训和培养。但是，要让人力资源分析发挥作用，人力资源职能的领导必须像业务部门领导那样看待问题和看待创造价值的机会。

例如，匹兹堡的 PNC 金融服务公司的高管就怀疑：在做雇佣决策时，他们倾向于从外部寻找有经验的“空降兵”，而不提拔内部候选人的做法，可能对本银行有所损害：“空降兵”受雇之后，绩效往往很平庸。2009 年，PNC 的人力资源团队与公司市场分析部的同事合作，对比分析数年来“空降兵”和内部提拔员工的销售业绩。这个团队的发现证实了高管的疑虑：在多个关键工作类别中，内部候选人第一年的绩效远高于从外部雇佣的有经验人士。而在接下来的数年，“空降兵”虽然缩小了与内部员工的差距，但从未追上。这已经关系到数百万美元的价值。

业务或人力资源领导通常不太可能自己发现这些痛点。一般而言，要想识别那些把人员挑战和业务成果缠绕在一起的问题，并弄清轻重缓急，牢固的合作伙伴关系必不可少。例如，PNC 的团队就询问业务线高管他们认为改进人才管理最具价值的机会是什么。从这些讨论中，分析团队提炼出 20 个最重要的业务问题和待测试的假设，例如“培训投资对业务有何影响？”和“绩效评分是否存在最优分布？”然后，PNC 团队按照这些问题对业务的预期影响大小和进行有意义分析的可行性，对其进行排序。PNC 新任人力资源分析副总裁 Jay

Wilkinson 说：“这是人力资源部证明自身价值的机会。我们不会向业务领导推荐别人已经尝试过的最佳实践，而会询问他们，他们如何根据自己的具体业务来定义成功?他们的定义成为我们分析和提出建议的基础。”

Google 是另一家让人力资源团队与寻求人力资源分析见解的业务领导结成合作伙伴的公司。Google 的人员分析部门主管 Prasad Setty 说：“我们想向决策者提供数据，好让他们尽可能客观而无偏见。”Setty 的团队曾向业务高管提供了一个系统的方法，以重新评估被暂时拒绝的职位申请者。团队对为 Google 成功做出过贡献的人员的基本资料进行分析，然后找出可能被拒的申请者并重新安排面试。这种做法帮助公司“挽救”了许多他们本可能错失掉的人才。

2. 从手中已有的资源开始

人力资源部门可能很难获得定量的问题解决技能。因此，渴望推进人力资源分析进程的高管应该力促人力资源领导汇集所有可能的分析资源。分析人员只需要一种能力，那就是推动业务领导以微妙的方式确定挑战和构建问题，继而通过先进的数据收集和统计分析方法，完成人力资源分析。

以零售业为例，零售企业往往依赖门店运营分析师进行分析，后者理解企业对控制人力成本的高度重视。PNC 的能力源自其营销分析部门。其他企业则依靠财务或战略规划人员。随着时间的推移，大多数企业都把必要的人才吸引到人力资源部门，当 PNC 决定要组建一个专门的人力资源分析部门时，在一年时间里就能搞定。

切记：使用现有的数据和系统就可以进行很多分析。例如，若要将薪资数据或培训出勤花名册与销售业绩结果匹配起来，需要花费一番功夫。但是，富有创意和恒心的分析师能够回答大部分业务问题，而无须借助于新型、复杂或昂贵的工具。

3. 超越传统的人力资源解决方案

新的洞见要从理论变成实用的解决方案，往往需要企业解决额外的问题。只有人力资源和业务领导共同努力，找出问题的根源，并试验解决问题的新方法，人力资源分析才能成功。

例如，Google 就进行过一项研究：在 Google 的特定文化氛围中，好的经理是否具有重大影响;如果有，又是如何产生影响的?Setty 解释说：“我们通过多种方法证实，好的管理与人才保留率和团队绩效之间是正相关的关系。然后，我们进行了双盲面试测试，识别我们最好的经理表现出了哪些关键行为。我们发现，好的经理身上必定存在的 8 种行为，以及 5 个需要规避的陷阱。这些已纳入我们的经理培训计划和辅导教程，而且团队还针对这些行为给经理提供反馈，帮助他们理解自己在哪些地方做得对，

以及哪些地方可以做得更好。结果，我们大多数评分较低的经理都得到了提高”。

4. 坚持下去

一旦企业在人力资源分析上取得了几次成功，就能将分析人员融入到日常业务工作和人力资源节奏中，打造一个价值创造的持久来源。例如，已有数家企业让人力资源员工或其他“人员战略”工作人员加入业务评估，以确定分析的优先次序，并把这种做法变成常规。这种做法帮助业务线高管围绕人力资源相关问题展开解决问题的讨论，并在得出结论后立刻制定行动计划。

人力资源分析人员也必须养成衡量和报告所取得的成功的习惯。以金融服务巨头 ING 为例，业务单位和人力资源部共享一个综合信息平台，并以定期报告为辅助手段，以显示关键绩效指标的进展情况。同样，一家全球石油巨头的员工战略部针对一个项目的进展分四个阶段进行报告：数据收集、分析、制定解决方案和施行试点。在这种方法的帮助下，即使某个阶段需要数周或者数月才能完成，人力资源和业务领导还是能了解项目进展情况。它也能让相关人员从两个方向上更清楚地理解优先事项的变化和工作中的新发现。

技术进步为业务部门和人力资源部门的高层领导就人员和绩效间的关联性开始全新的对话创造了机会。这种对话能帮助人力资源高管展示自身工作的影响，达成与高管团队其他成员结成战略合作伙伴关系的目的，当然，还能为企业创造价值。

薪酬管理：告别“无为主义”

原文刊登于《21 商评网》2010 年 10 月 20 日

文 | 根据现场演讲摘录 整理人：梁燕

近日，由经济视点报、河南财经网主办，河南经视传媒有限公司承办，永乐电器总冠名的“博思邦商学院第五期讲座”在中州商务酒店 2 楼贵宾厅成功举行。

今天与大家分享的主题，就是关于薪酬的问题。薪酬管理从某种意义上是一个技术问题。所谓技术问题，是可以通过专业性的技术、技巧、技能解决的。

薪酬是人力资源管理很核心的一个部分。我们需要有三个基本的观点，第一要有战略观，第二要有绩效观，第三要有分配观。

人力资源管理就涉及到很多系统平台的建设，最简单来讲，大量的激励机制、考核机制、淘汰机制等都需要在

这个环节里完成。

HR 管理，不要简单停留在招聘几个人，从来不想我们的薪酬机制，我们的绩效考核机制，也从来不去思考我们的培训体系建设得怎么样。

对企业来讲，薪酬是作为人力成本去思考的。所以说我们的薪酬管理，最主要的一点，就是怎么用一个小投入换取大的回报，也就是薪酬的激励性。

在共赢薪酬里面我们重点要解决这三个问题：第一个是平均是不是等于公平，第二个是高薪是不是能够高效，第三个是怎么利用薪酬这个杠杆来防止员工的流失。

这就是我们企业薪酬管理的三大困惑。所以很多企业需要做薪酬工作。我不用考察其他的，只看你每个月发放的工资表，就知道有问题了。平均是对员工最大的伤害。

如何设计激励性的薪酬体系？

如何增强薪酬的激励性，我希望大家还是跳出薪酬来看待薪酬，跳出工资来看待工资。我们看一下激励原则在哪里？什么才叫激励？

员工的收入主要来自于绩效工资加基本工资。绩效薪酬是薪酬结构的主要组成部分，基本薪酬处于非常次要的地位，所占的比例非常低（甚至为零）。高层员工建议四六分配，中层员工三七分配，基层员工八二分配。某种意义上需要思考一点，对于高管很有压力，一个决策失误 60%就没了。岗位对企业最终业绩，对企业利润的最终业绩，或者销售额的最终业绩，或者我们战略目标的实现影响越大，浮动工资比例越大，这就是基本原则。

设计激励性的薪酬体系，我们只有在浮动工资和长期激励上下功夫。所以说给员工加工资的时候，我们用最简单的办法，不要加在固定工资上，也不要加在年终工资上，因为这是毫无价值的。固定工资跟福利不产生任何激励性的效果。

当然，薪酬体系必须与企业发展阶段相适应，我们企业发展阶段有婴儿期、少年期、成年期、老年期。在婴儿期里面，它的工资结构里，基本工资是低的，浮动工资是高的，福利是低的；在少年阶段，就是企业的快速成长阶段，基本工资是有竞争力的，浮动工资是高的，福利是低的；在成年成熟阶段，基本工资是高的，浮动工资是低的，福利是高的。并不是要记住这个结构，而是搞清楚到底这是什么东西。为什么企业的创业阶段要做这种薪资结构？为什么要在企业的成长阶段要做这种薪资结构？创业阶段做低的基本工资，高的浮动工资，低的福利原因在哪儿？高的浮动工资带来高的激励，在创业的时候，我们希望所有的员工跟老板一样具有积极性、责任感，这是很好理解的。低的基本工资，创业的时候，利润都没有，怎么可能高的基本工资呢？福利也是一

样。我们现在大量的企业应该说在成长阶段，在成长阶段的企业为什么要做有竞争力的基本工资？成长阶段，老板手上已经有员工跟他走过创业阶段，这些员工常常面临流失的可能，所以他要采取有竞争力的基本工资。在不少国外的公司，总有 10%的淘汰率。20%的优秀，70%是中等，而剩下的 10%要被淘汰掉的。人数少了，工作做不完，就再招员工。而大部分时候新招的 10%还没有被淘汰掉的老员工优秀。但是他们的目标不在 10%身上，在 70%身上。怎么让 70%进入到 20%里面，我牺牲掉 10%的成本让 20%向 70%进化，因为他们知道风平浪静是不行的。

奖金应该怎么发？

我接触了这么多的企业，大多数都是搞一个年终奖就了事。上次在浙江一家企业很有意思。马上要过农历年的时候，搞了一个员工总结大会，给一个员工发了 5000 块钱。颁布这个奖励，员工一脸茫然。原来他在去年春节的时候值班抓了一个小偷，让公司财产免于损失，那時候没发奖，今年奖了。

我们奖金的本质到底是什么？奖金的本质是让员工保持一种持续的工作状态。所以需要及时奖励，而不是拖了好久。

我在工作过程当中碰到的典型的案例是 2003 年底在浙江的时候，那些老总经常问我能不能给他们设计一下奖金的发放方案。12 月份让我给他提一个今年奖金的发放方案。

这是我们大量企业普遍存在的一个问题，每年年底的时候才出一个奖金的发放方案，这是很糟糕的。

为什么？奖金的目的是给员工持续的激励状态，奖励的是员工过去 12 个月工作的情况。而需要做的是明年奖金的发放方案，就像在一场比赛之前，你就告诉员工，第一名 8 万，第二名 5 万，第三名 3 万。奖金发放方案，目的应该是在明年激励员工去获得高额的奖金。

关于奖金的分配计算方法，我这里有个分配小建议。年终奖：以该人员的岗位工资和年度业绩考核系数（月度/季度的平均值）的乘积数为该人员的分配权重，在年终奖金池里面进行加权分配。

其次还可以设计优秀管理者奖、优秀员工奖、总经理特别贡献奖，等等。奖金体系设计的层次尽量丰富一些，一个是岗位价值，另一个是业绩贡献系数。但我们需要回避一个潜在的系统风险，由于两个部门的经理对员工

松、严程度不一样，导致不公平。

走出中高层激励的误区

我们说机构管理里面，除了奖金激励，还有一部分就是股权激励，股权激励已经成为越来越多的企业采取的方式，对上市公司实施股权激励挑战很多。

浙江的企业在上世纪 90 年代发展快速最根本的原因，是解决高管持股的问题。我接触的十几家民营企业全部解决了这个问题，高层流动就很少，真正的以厂为家。

当你的企业持续增长的时候，股权激励有效，一旦做不到持续增长，股权激励带给你的就是无尽的烦恼。

对于中高层，长期激励方式主要有三种类型：股票、期权、利润分享。股票就是实实在在的，你拥有所有权，你是股东。期权不是一个概念，期权名义上给了你这个东西，但是一定时间内，是不可以上市交易的。只要是实施期权类的激励方式，要求一个管理者跟公司共同成长。

股票有很多种，在江浙的企业很早就实行股权的激励计划分两类，一类是影子股票，另一类是真正的股票。真正的股票拥有所有权，影子股票是分红权。

分红权也分两类，第一类是跟岗不跟人，另一类是跟人跟岗。如果我们要做股权激励，可以先从分红权这个角度入手去做跟岗不跟人，然后再转化为跟人不跟岗，然后转化为期权，转化为股份，去规避一些没有必要的风险。当然，可以直接上股权激励，没有问题更好。

为什么我们一定要强调这个环节？为什么一定要从没有所有权向所有权转化？主要考虑对拥有分红权的人来讲，如果一直不给他转化为实在的股权，就会存在心里压力。

如果每年有 5%的分红权，然而如果现在突然想离开，首先需要衡量一件事，这就是违约成本。期权最核心就在这里面，离开公司就自动作废。现在是 2010 年，我给你做了 10 年期的股权，从 2010 年到 2020 年期间，你必须都呆在公司里。离开公司还没有行权，那么这 5%的期权自动收回公司。当然，不会一下就给你期权，每年只让你行权手中股份的 20%。这种思想的背后主要是为了让员工的奋斗目标跟公司奋斗目标的长期的联系，我们一定要搞清楚股权激励本质的问题。

股权激励，还是不要被美丽的外表所迷惑，对每种激励带来的危害要了解。

怎么设计岗位的薪资结构？

所谓的局长，到底哪个局长更重要，凭什么你这个处长 8000 元一个月，我这个处长 5000 呢，这是我们专业性的体系——岗位价值。

要设计一个合理的薪资结构，第一步需要做工作分析，无外乎分析这个岗位所需要的一些技能、经验、难度、挑战性，以及它的失误对企业带来的影响。

第二步是岗位评价。解决什么样的问题？解决内部水平管理的问题。我们的薪酬管理体系需要解决三大问题，水平、结构、发放。一个是内部的公平性、一个是外部的竞争性。外部的竞争性体现在我们公司内部的薪资水平跟行业的薪资水平是一个什么样的状态，具不具备竞争力，也是一个水平的问题。在岗位评价这部分，实际上解决的是内部的公平性。解决内部的公平性问题，我们需要做薪酬调查。动态变化的收入占整个收入比例的状况，我们知道变化越多积极性越强。我们都接触过保险的从业人员，他们那种执着精神，他们的顽强。是因为他的收入结构是 0/100%，是一个高激励的薪酬。

现在很多企业一岗一薪制，一个岗位一个薪酬水平，你告诉我，有什么激励性呢？我们今天需要的，就是一岗多薪制。从朦胧到清晰，一定要事前定游戏规则，而不是事后，并且这个规则越透明越好。你告诉你的员工，你现在拿 2000，但是你能拿到 3000，他的工资是一个区间。你清晰告诉他这个问题，本身对他就是激励。不要再搞“一岗一薪制”的体系了，需要做宽带的工资结构。

评估的是岗位，不是人。描述中的岗位满足描述中的状态。评估时，不要考虑现有的岗位级别、工资级别、任职人的等级等，要保持尺度一致。

工资架构上一定要透明，一定要让每个岗位的员工知道自己现在在什么样的位置，还有多大空间。工资架构的透明本身就是一种激励性。密薪是针对每个人的工资，个体的工资，工资架构透明是针对岗位的。

递延发放奖金，加大违约人员的成本

奖金发放管理，第一是及时发放，第二是递延发放，第三是抵押，第四是转化。

下面主要给大家看一下递延发放的案例。在薪酬设计的时候有短期、中期、长期，每个月发放一次，奖金分红一年一次，也可能一年两次。公司就在这三个方面找平衡。员工特别喜欢周薪这种发放方式，每周都发。还有的发的是日薪。有个知名公司国内的工资是按月发放，在国外有半月发一次，也有每周发一次。分红是 5 月份和 11 月份，这样一来，员工一年当中有好几次额外收入。

奖金分成几次发，是为了避免员工的流失率，因为一旦集中发放，很多人可能拿完这笔钱就离开了公司；而分成几次发放，就减少了这方面的问题，因为发完这一次就离下一次不远了，员工就总有一些期待。

咨询项目剪影—标准化项目



© 2008-2011 绎达 EDAC 版权所有

本刊仅限于绎达 EDAC 内部及与其客户的非盈利性、普通而非保密性的信息交流。除绎达 EDAC 自身观点或论述外，亦引用了不同媒体或专业机构的信息及研究成果，但绎达 EDAC 并不对其真实性、完整性和有效性承担任何法律责任。

绎达 EDAC 由英国国际发展部 DFID 资助及全球领先的普华永道咨询 PwCC 援建，始于 2000 年。凭借广泛的全球资源和国际领先的咨询技术，其先后帮助上百间行业领先企业在战略规划、组织转型和经营绩效改善等领域取得卓有成效地解决之道。总部位于中国成都，同时在北京和上海设有分支机构。