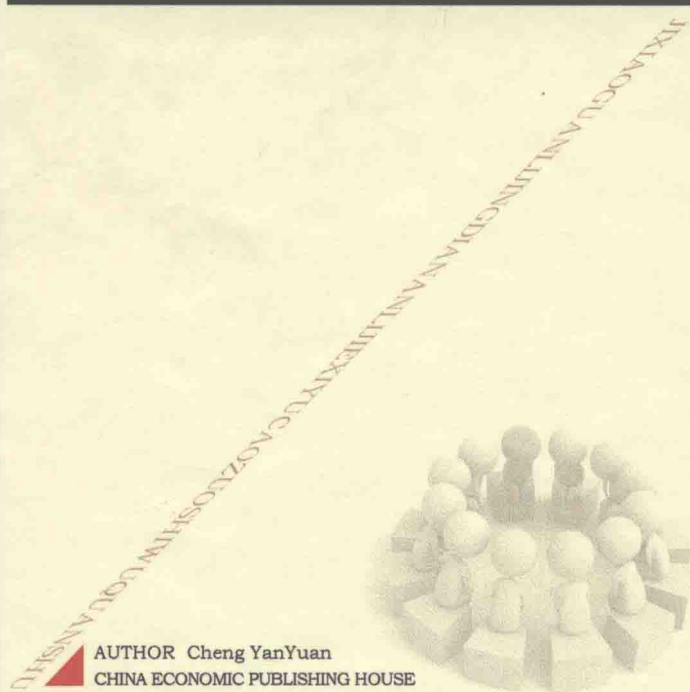


- 人力资源管理的秘籍宝典
- 最具实践操作价值的人力资源管理丛书



AUTHOR Cheng YanYuan
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

绩效管理

RENLI ZIYUANGUANLICO NGSHU

经典案例解析与操作实务全书

● 编著 程延园

下卷

人 · 力 · 资 · 源 · 管 · 理 · 丛 · 书



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

案例8 剖析平衡计分卡失败案例^①

案例介绍

被誉为75年来最具影响力的战略管理工具——平衡计分卡，为什么在一些企业实施中遭遇尴尬，甚至失败？由资深管理顾问林俊杰为你做深入剖析。

案例一

广东某企业，从去年初起，把平衡计分卡作为公司的一项考核制度，开始在这家2000人规模、年产值数亿元的企业内实施，张小姐作为人力资源部的绩效经理直接负责平衡计分卡的推广事宜。然而，将近一年的时间过去了，平衡计分卡的推行并没有顺利实施，反而在公司内部的上上下下有不少抱怨和怀疑。甚至有人说“原来的考核办法就像是一根绳子拴着我们，现在想用四根绳子，还不就是拴得再紧点，为少发奖金找借口？”“其实，我们发现有些公司遇到的情况和我们现在差不多。因此，我不知道这到底是我们的问题，还是因为平衡计分卡真的不适合中国企业。”张小姐说起这些，显得颇有些无奈。

案例二

潘兵是国内一家中小型出口企业的负责人，去年年底，在看了一些平衡计分卡资料后，他认为将平衡计分卡引进企业是十分必要的。

根据去年公司业务发展，他将出口额增长8000万元作为2003年的战略目标，并且根据平衡计分卡的要求将这个战略指标层层分解，落实到各个部门的员工头上。在去年的第一个季度，潘兵发现平衡计分卡确实给公司带来了很好的效益，甚至比自己最初定下的财务目标还要高出不少。正当他为此暗暗高兴，认为自己实施平衡计分卡取得了成效的时候，3月份的SARS和5月份伊拉克战争，使企业一下子陷入了危机之中。所以就形势看，能增长2000万元就谢天谢地了。在潘先生看来“什么卡也卡不住天灾人祸，我们现在所能做的只有降低当初制订的目标。

案例分析

这是两个关于我国企业应用平衡计分卡的失败案例，两个案例中反映出来的问题都

^① 本案例内容改编自中国人力资源开发网相关案例。

是我国企业在应用平衡计分卡案例过程中经常遇到的问题。对此，我们来看一下北京中西智盟企业管理顾问有限公司总顾问、《平衡计分卡——导向战略管理》一书的作者林俊杰先生对以上两个案例进行剖析。

案例一：

把“战略工具”仅仅用在“员工绩效考核”上，希望这种新的业绩考核方式能解决考核和奖金分配问题。这是实施平衡计分卡最常见的错误。

仅仅是为了员工绩效考核而采用平衡计分卡，是本末倒置的做法。如果平衡计分卡的考核结果只是为了建立相应的薪酬、金钱奖励，甚至像末位淘汰等惩罚制度，员工行为会变成以下模式：你考什么，我做什么。因任何考核不可能穷尽所有的工作，而平衡计分卡只强调关键绩效指标，所以有些事无人问津的现象势必会经常发生。你不得不把一些无指标的工作利用权力强加给员工之时，就是辛辛苦苦建立起来的体系寿终正寝之日。由此会引发员工对新系统的不信任，继之便是提出质疑：你的方法和标准不公平，我多干了你为什么不算我的成绩？不论再换什么卡，到此都还会失灵。其次，由于员工都想得到好的结果，不想承认自己做的不好，在制订指标值时，经理和员工还会拼命压低指标，一年到头，那些人际关系导向的经理不得不实行平衡主义。企业、经理、员工仍然深陷考核泥潭。

针对这种情况，林俊杰认为：

(1) 员工绩效管理应以企业/组织绩效（战略目标）为出发点和准绳，即员工绩效考核设立哪些指标、数值的高低都必须以战略为客观标准；

(2) 由于平衡计分卡只关注“关键绩效指标”（KPI），那些非关键指标要靠“软”性的文化、使命、价值观等来引导，让员工认同“不能只看KPI”的理念；

(3) 金钱奖励和惩罚这种简单的“胡萝卜加大棒”政策，不能发挥员工的所有潜能，反而致使优秀员工的流失。

在现代商业环境下，要想真正充分发挥每位员工的能力、保留好的员工，要靠关乎人性深层的“软性”的东西。经常与员工保持对话，对员工提供帮助、辅导、培训，使其能力不断提高，通过员工的发展实现企业的不断发展才是正确的途径。

案例二：

错把年度销售计划当战略；把实施平衡计分卡当成“目标层层分解”那么简单。

林俊杰首先借用“开车”的例子说明年度销售计划、利润指标为什么不是真正的

战略。

“当我们开车前往目的地，我们根据经验判断车的速度，估计几个小时能到达等。这不是战略。战略是什么呢？当我们希望到某地时，我们决定何时到达、用什么工具、走什么路线等。当然也可能路上会发生各种问题，如交通堵塞、道路改变、雨雪雾天气、车子抛锚等等。所有这些我们都要有预先的分析和相应的准备措施，这才是战略。

公司也一样，只根据往年经验对今年销售作个估计不算是公司的战略。战略要处理的实际上是对公司未来发展可能造成危害和提供机会的变化。这就是营运和战略的本质区别。战略管理能力强的公司会密切关注内外环境的变化，主动利用机会、避开危机，求得快速发展。

由于国内企业战略管理能力普遍不够强，又没有去深入思考如何首先加强战略管理，因此在面对这样一个“完整而严谨的要求”时，我们也听到了不少质疑，“我们的企业一直以来就没有什么战略，那是否就不能再使用平衡计分卡？”对此，林俊杰的回答是：我们应该把实施平衡计分卡当作提高战略管理能力的契机，而不是避重就轻或知难而退。中国企业要认真弥补在战略管理方面与跨国企业的“差距”，把它当作企业的“内功”来修炼。

案例9 利用平衡计分卡走出绩效考核怪圈^①

案例介绍

某公司主要从事文化产业的商业连锁零售。公司在全国范围内拥有60多家连锁店，并建立起了较为完善的人力资源管理体系。但在具体操作运行中发现原分公司的绩效考核方案存在一定的问题，并且开始影响到公司战略的实施。问题主要表现在，既有绩效考核的方案偏重短期财务考核，只关注销售额、店面数量的增长，尽管这样适应了公司初创期快速占领市场的需要，但却忽视了长期竞争力等无形资产的定量考核，产生了很多问题。比如，某分公司为追求店面数量的增长，曾创下了一周内有三家店面开张的纪录。尽管开店的质量不错，运营状况，较好，但货物占压资金较大，超出了原先，对该分公司的预算投资额，造成总部不得不预算外追加投资，打乱了公司的总体部署。再比如，某分公司为追求销售额的增长，将连锁店开进了一家大型商场，该店的销售额的确非常大，但由于商场的场租很高，月月都没有利润，并且商场回款不及时，大量占压分公司的流动资金，以至于分公司不得不经常向总部借款救急。这些状况，导致公司总部在一段时期内实际变成了给各分公司救火的消防队。面对这种失控局面，总部业务部出台了一系列的开店管理办法，制止乱开店，但这又压抑了分公司的创业热情，分公司管理人员不愿负责任，将问题上推，造成一段时间内店面增加迟缓，销售增长缓慢。在这种缺乏战略导向的管理控制体系下，企业陷入了“一抓就死，一放就乱”的怪圈，难以对各下属部门进行有效授权。

为了改变这种为考核而考核，未从愿景、战略出发来考虑问题的状况，公司尝试利用平衡计分卡法来重新设定公司的绩效考核体系。

考核方案的设计

公司采用八个步骤来建立新的绩效考核体系：

1. 准备

公司首先成立工作推进小组并界定平衡计分卡的管理对象。经公司经理办公会讨

^① 本案例内容改编自中国人力资源开发网相关案例。

论,确定由公司董事长、总经理、人力资源部经理与外部咨询专家组成平衡计分卡项目推进小组(以下简称推进小组)。推进小组经讨论认为,拥有销售渠道并直接面对消费者的各子公司是公司的业务中心、利润中心,适于建立平衡计分卡,所以本次绩效考核的对象就确定为各子公司,具体责任人就是子公司的总经理和财务总监。

2. 访谈

推进小组将关于平衡计分卡的背景材料以及调查公司的愿景、使命和战略的内部文件,发至公司董事长、总经理、副总经理、财务总监等高层管理人员,推进小组对每位高管人员进行访谈,掌握他们对公司战略目标的了解情况,并对公司愿景、使命、战略进行澄清。

3. 经理讨论会

在外部专家的协助下,公司高层管理者首先充分讨论现阶段公司的主要使命和战略。大家一致认为,公司现处于企业生命周期三阶段(成长期、保持期、收获期)中的成长期,公司应努力追求销售业绩和市场占有率等近期指标的完成,但也应当关注以完善服务为基础的品牌建设等长期利益的实现,为今后的长远发展打好基础。依据此战略,讨论会就公司实现战略目标的关键因素达成一致看法,这些因素是:市场占有率、服务完善程度、对顾客把握程度、自身管理水平的提高等。

4. 草案设计

根据高层讨论会的结果,推进小组在平衡计分卡的框架之下,根据公司的实际运营模式,就关键因素的评价提出了可能考核的参考指标。参考指标共有60个,其中财务指标18个,客户指标20个,内部流程指标12个,学习和成长指标10个。为了解这些指标的适用性重要程度以及具体标准,推进小组设计了一份含相应60道题目的调查问卷。该问卷由公司中、高层管理人员和各子公司经理、财务总监分别填写并统一回收,共回收有效问卷20份。根据对问卷结果的分析整理,推进小组确定了35个适用性强、比较重要的指标作为草案的考核指标,并根据各自的重要程度设定了权数,由此初步制定了考核方案草案。其中开店数量等3个指标为原先没有列出而由被调查者做问卷时建议的指标。问卷结果表明,被调查者对于指标的考核标准分歧较大,推进小组分析后认为这与各子公司情况不同,甚至有些子公司间情况差别很大有关系。为此,推进小组决定草案中对各子公司不设统一的指标考核标准,而是在实施考核时由考核小组与各子公司协商确定具体的考核标准。

5. 就草案征求意见

推进小组将在定量化的问卷调查基础上制定的平衡计分卡草案发送给高层管理人员和各子公司经理及财务总监,征求他们对于草案的意见或建议。

6. 形成最终方案

在充分收集各方面意见的基础上,推进小组确定了正式实施方案。推进小组进一步删掉了8个较不重要的指标,并给留下的27个指标根据重要程度重新设定了权数,这样该方案便清晰地表述了公司的考核方向、指标和各指标的重要程度。

该绩效考核方案具有以下若干特征:

- 在财务方面重点考核销售额、净收益和现金流量。原先企业不关注现金流量,其实商业企业现金流一断,货就上不了、店面租金就交不上、员工工资就发不下来,只能做一件事——关店,所以现金流相当重要,其重要性决不亚于销售额和净收益,因此该方案中给予这三个指标一样的权数。

- 在客户方面重点考核品牌认知度和顾客投诉率。该公司为连锁零售商业企业,品牌建设十分重要,也是其战略规划的重要部分,顾客对品牌的认知度是其实施品牌策略成功与否的重要标志。考核顾客投诉率是因为其易操作、成本低、结果准确。

- 在内部经营过程方面重点考核存货库存天数和应收账款回收期。该公司经营的文化产品中80%为流行性产品,其流行周期很短,大约在一个半月左右,如果存货超过两个月就会成死货。所以存货库存时间的长短便是内部经营过程顺畅与否的重要标志,甚至是公司经营状况好坏的重要标志。应收账款回收期关系到现金流量充裕与否,自然应被重视。

- 在学习和成长方面重点考核员工平均培训投入、员工建议度。作为零售业,员工岗位工作技能是服务客户、吸引客户、实现业绩的重要前置性指标。培训是员工提高工作技能的重要方法,在培训方面投入的多少直接影响员工能力提高的程度和速度。员工建议度的高低在一定程度上反映了员工对所从事的具体工作的认识的深浅程度,以及对工作的关注和敬业程度。

另外,在给各指标加权时,权数向重点指标倾斜,尤其向重点财务指标倾斜。财务方面指标的加权总数为50%,这与公司所处的行业特点、该行业目前的经营环境,以及本企业的资本结构与运作需要等方面是基本符合的。

7. 实施

公司以业务副总为组长,组建了由业务部、财务部、人力资源部共同参加的绩效考

核小组；小组设计出实施计划，包括在全公司内宣传平衡计分卡、根据各子公司的具体情况制定合理的考核标准及实施办法、根据考核结果实施奖惩的办法等。

8. 定期考察

在小组设计的实施计划中，公司将以平衡计分卡进行季度考核和年度考核，所以考核小组将在每季度末为公司高层提供考核结果，并与各子公司就结果进行反馈和讨论，为总部和各子公司的决策提供信息。年末时还将在下一年的年度计划、目标设定和资源分配程序中，重新检查平衡计分卡指标并向高层提交必要的修改建议，以制定新一年度的绩效考核方案。

案例分析

这是一个关于某公司利用平衡计分卡来帮助企业解决自身所面临的绩效考核问题，走出绩效考核怪圈的案例。案例中所讲述的某公司通过制定过程和各方面反馈意见来看，以平衡计分卡法确定的绩效考核方案有如下优点：

第一、平衡计分卡法的最大优势在于将公司整体的战略目标作为核心目标，将公司战略以目标设定和评估的方式贯彻到公司经营的方方面面中去。实际上，平衡计分卡可被视作公司高层关注的战略管理问题与基层关注的运营控制问题的整合系统。该公司处于成长期，原来的计划评估指标是由高层管理团队估计个数字，同时自下而上再由各分公司自己报个数字，然后总部与各分公司谈判，谈判的结果实际是双方妥协的结果，体现不出公司的战略需要和分公司发展的根本需要。与此相反，平衡计分卡关注各方利益的平衡，其评估指标来源于组织的战略目标和竞争需要，这些经过科学分析的指标既符合公司的战略发展需要，又照顾了分公司的局部利益，实现了整体与局部、战略与战术之间的平衡。

第二、平衡计分卡法作为组织运作的战略手段，具有强大的统一思想的作用。在平衡计分卡的制定过程中，高层团队的思路被重新梳理，公司战略在每个成员的脑海中清晰呈现；在实施过程中，平衡计分卡能够让员工充分了解公司的目标，并能够在业绩指标规划的时候就将员工个人工作目标和公司整体的战略目标紧密地结合在一起。这样，公司全体员工的努力方向便是公司的战略发展方向，每一名员工的想法都是公司战略思路的细化。

第三、平衡计分卡法促使管理者更加全面地考察企业业绩，这样就避免了单独考察财务指标时被考核者为追求短期效益而带来的对企业长远利益的损害，同时也促进了企

业各方面的平衡稳定发展。比如，原来公司过分看重短期财务指标，但作为一个连锁零售业企业，企业的服务质量、消费者忠诚度、品牌的树立等都是重要的指标，是前置性因素，是公司远期财务指标实现的重要基础。通过平衡记分卡的建立，公司高层明确了这些认识，对财务和非财务指标进行了必要的平衡。

第四、平衡计分卡法提供了更加综合的企业业绩的提升方式。传统的财务指标只能报告上期发生的情况，不能告诉经理下一期该怎样改善业绩。平衡计分卡将客户、内部经营过程、学习与成长三方面的考核结果与财务方面的考核结果结合起来，则可以帮助管理者清晰地认识到公司当前运营与公司战略需要之间的差距，为平衡这个差距而采取的措施便是公司下一阶段改善业绩的办法。

第十一章 基于目标的绩效 评估系统案例

案例1 宝山烟草的目标管理经验

案例介绍

为加快推进上海烟草由传统商业向现代流通的转变,宝山公司紧紧围绕“卷烟上水平”的主要任务,积极致力于在实践中探索运用目标管理的方法。尤其是宝山烟草营销部的目标管理,充分运用目标指标指导和督促营销人员开展工作,推行以来取得了一定成效。

一、总结经验,统一认识

各项工作体系运行,都要执行PDCA的各个环节,也就是计划、实施、检查、处理的循环。这个PDCA要运行起来,基本前提就是要计划制定明确的目标,如果没有目标,就没有东西可以去检查,也就无法改进,失去运行的约束力。因此,宝山公司统一了营销部各级员工的思想,理解了贸易中心突出目标管理的意图,发动了全员主动学用目标管理方法的动力。

二、积极实践,摸索探究

1. 全员参与,集众人之力

开展目标管理,目标的制定是难点。由于垄断销售机制,既不能单纯追求销量,效益指标也没有意义,如果照搬国外企业的管理方法,单纯由管理层直接下达目标,很难切准工作重点。宝山公司现行的方法是,营销部全员参与目标制定,召集销售、品牌、终端、培训、市场以及客户经理等,全员进行讨论,从一线工作中去寻找有必要的目标。这样做,就避免了“想当然”,而且更加注重“人”的因素。最终的结果便是:

⇨精准度高,贴近实际

例如,负责市场、终端的同志,比其他人更了解区内零售客户及卷烟市场的实际情况,由他们参与讨论确定后的,诸如客户毛利、违法违约情况等目标,在准确度及实施方面都更优越。

⇒积极性高,约束力强

目标一旦确定,就必须具有约束性和强制性。依靠各条线营销实施者主动提出的目标,约束力就更自觉,更有效。同时,就营销人员本身而言,相比单纯执行上级领导任务,更乐于遵守自己参与讨论所确定的规则,促进了营销人员的工作积极性,工作态度从领导“要我做”转变成“我要做”。

⇒信息对称,针对性强

全员制定目标的过程中,可以使上下左右的信息得到充分交流,使各方的信息等量化,信息利用率最高。

2. 分解目标,辅以“责任书”

制定的服务目标,一般是年度的,指明了年内需要努力追求的方向。由于时间跨度比较长,往往不够具体、不够细化、难以执行。因此,必须要结合不同阶段内的上级要求、工作重点,把远期宏观的服务目标,分解成阶段性追求的近期目标,把整体目标分解到每个岗位可追求的岗位目标,从而指导各项工作展开。在工作中,宝山公司采用二维分解的方法,即按照时间和岗位2个维度。

而在把服务目标分解下达到每一个岗位人员时,宝山公司根据各岗位应完成的目标,编制了各岗位人员的《目标责任书》,并进行签订。区别于以往单纯传达布置的方法,《目标责任书》使目标的重要性、权责分工更加明确,使每一位营销人员的目标意识、责任意识更加强烈,督促其时刻参照目标审视自身工作,促进营销人员围绕目标不断思考、不断创新,主动积极地开展工作,为达成目标而努力。

3. 检查考核,绩效全挂钩

宝山公司发现,只有设定难易适中、相对合理的考核指标,才最能够推动营销人员工作积极性。因此,宝山公司在设定考核指标时,既要有难度、有挑战,能够推动工作、提升水平;又要兼顾企业人财物资源,兼顾营销人员的素质能力,通过努力确实有实现的可能。

而在对目标进行跟踪检查时,宝山公司采取针对性的方法和手段,掌握各项指标的完成情况,并加强对实际情况的分析。目标管理在发挥营销人员能动性的同时,也会带

来投机取巧等问题。宝山公司在工作中注重对检查结果及时开展汇总分析,及时发现各项指标的达成是否存在偏离目标的问题,从而及时纠正营销人员忽视目标追求而片面追求阶段性考核指标的行为。

目标达成情况就是营销人员的绩效,这一点是目标管理方法的核心问题。因此,对每一个营销人员,宝山公司把他在月度、半年度、年度中各项指标值,作为营销人员绩效最主要的反映,公平直接地以此为依据,实施考核和绩效奖惩,大家反响良好,工作也越做越有价值,越做越有味道。

4. 高度重视,定期有评价

反馈评价是改进的前提,是闭环的基础,是动力的来源,是价值的体现。在实际操作中,宝山公司按周、月汇总各项阶段性指标的完成情况,每周召开客户经理例会,每月召开各工作组例会,定期向各岗位反馈最近的阶段性指标的达成情况,并对目标本身开展评价,使每一个岗位都能及时了解服务目标的完成情况,看到自身工作在企业经济工作中实现的价值,并对不符合客户需求、不能反映实际问题的目标和考核指标实施持续改进,形成目标管理的闭环,推动卷烟营销各项工作上水平。(资料来源:上海市宝山区国有(集体)资产管理委员会网站, http://bsgzw.baoshan.sh.cn/index_0.aspx。)

案例分析

这是一个关于宝山烟草公司应用目标管理的案例,主要向我们介绍了宝山烟草在目标管理实践中的一些成功经验。这些经验,都是立足于我国企业实际情况和管理水平得出的,因而对于我国企业引进和实施目标管理具有非常重大的意义。

上海烟草集团作为我国烟草行业的传统劲旅,一直都在我国烟草企业中名列前茅。公司作为中国国有企业 500 强,被国务院国有资产管理委员会评为全国 23 家“中国的脊梁”优秀国有企业之一。其中,宝山烟草公司作为上海烟草集团的下属子公司,一直以来都非常强调公司的内部治理。在最近几年,宝山烟草围绕“卷烟上水平”的主要任务,积极探索出一条“目标管理”的成功道路,通过目标管理来有效提升了公司的管理水平。经过分析与总结,宝山烟草通过目标管理取得成功的主要因素包括:

第一、公司内部统一认识

这是实施目标管理的基础性工作,只有公司内部就战略目标达成了统一的认识,才能实现所有部门、员工都紧紧围绕着公司的战略目标,积极主动地开展工作,争取早日

达成目标。

第二、全员参与是目标管理成功的关键

在目标管理当中，目标的设计要求非常高，既要贴近公司的实际情况，也要服从SMART原则，还要获得员工的支持和认可，只有这样才能保证绩效目标能够指导并激发员工积极开展工作。因此，只有通过自上而下的分解战略，管理者与员工共同参与目标的制定，才能保证绩效目标的有效性。

第三、基于目标的绩效评估，必须要与其他人力资源管理环节紧密挂钩

绩效评估结果不能停留在奖金发放的层次上，必须广泛应用于企业的人力资源管理领域，包括人员调配、招聘、薪酬管理、培训与开发等等。只有这样，才能让绩效管理真正发挥作用，体现出绩效管理在人力资源管理中的核心地位。

最后、定期考核、重视绩效改进也是宝山烟草公司在目标管理过程中的一大特色。目标管理虽然是比较注重员工的自我管理，但管理者同样要对目标的实现过程进行监控，定期对员工的工作情况进行考核，发现其中存在的问题并及时加以解决。同时，绩效评估并不能真正改善员工与组织的绩效，只有通过实实在在的改进措施，才能真正起到绩效改进的作用。

案例2 富士中国的目标管理

案例介绍

富士胶片株式会社创建于1934年。2003年3月至2004年3月财政年度营业收入达到了25,603亿日元,净利润达到823亿日元。目前员工73,164名,在世界各地拥有293个下属企业,是2002年世界500强企业中名列第223名的跨国公司。在2004年6月期的《NewsWeek》世界企业500强的综合评定中,富士胶片位列第34位。富士胶片(中国)投资有限公司2001年4月成立于上海,并于2002年9月被上海市人民政府认定为跨国公司地区总部。

下面是HR管理世界对富士中国公司人事部部长赵小晶的访问记录:

HR管理世界:富士胶片(中国)投资有限公司(以下简称“富士中国”)的使命是“面向客户、服务社会、发展员工”,将客户放在第一位,员工放最后一位,是不是客户最重要?

赵小晶:对于迅速发展的富士中国来说,客户是非常重要的。我们的服务宗旨是为我们的客户提供最优质、最快捷和最方便的服务。举一个例子,富士在中国开始尖端数码冲印设备的营销活动之初,在着手建立销售网络的同时,公司就投入很大精力设立了相应的技术支持部门,为我们的当地客户提供优质及完善的培训和售后服务。同时,我们作为联合国亚太经社会和世界扶贫大会指定冲印商参加了大会的服务,以及最近获得了“优秀职业见习基地”荣誉,等等,这些事例都是我们“服务社会”的经营理念在不同侧面的体现。因此,面向客户是我们的服务宗旨,服务社会是我们的经营理念,而发展员工则是面向客户和服务社会的保证。道理很简单,员工有了全方位的发展和提高,我们的服务宗旨和经营理念才有可能得到实现。这三者之间的关系是一个有机的整体,不存在孰先孰后的问题。

HR管理世界:富士中国于2001年4月成立于上海,至今也就3年左右时间,但却致力于服务尖端科技。人力资源部门是如何招聘一批精锐的员工/人才/技术?

赵小晶:富士公司进入中国是在上世纪80年代,成立中国地区总部全面掌控在华业务是在2001年4月。公司从刚成立时的3个人,在短短的三年之内,发展到现在的200多人。我们的招聘主要有以下几个层面:

一、高层管理人员直接参与公司的经营决策，所以需要一定的外语背景和外企工作经验，主要通过专业人才中介公司寻找。吸引这些人才的很大因素是他们感到在这里可以得到充分的授权，有很大空间去实施自己的抱负和理想。

二、中层管理人员和专业技术人才借助多种招聘途径，而其中内部员工推荐是一大特色。现在公司的很多优秀员工都来自内部员工的介绍和推荐，我们也鼓励员工推荐他们所熟悉的人才给 HR 部门。因为富士中国是怎样一个公司，是否一个值得加盟的集体，这一点身在其中的人的看法是最直观，最真实的，也就是最有发言权的。

三、“职业见习基地”项目是我们进行人才储备，培养生力军的主要方式。去年 1 月至今，我们已接受了 15 名应届大学毕业生在公司实习，除 4 名仍在实习外，经过考核已有 8 名成为了我们的正式员工，正逐渐成长为一批年轻而忠诚的富士骨干。

HR 管理世界：那么目前富士中国的人员体系有什么特点呢？

赵小晶：主要有三个方面：一是从组织结构来看，我们的组织目前趋于扁平化，员工中没有分很多等级，更强调大家是一个团队。这一点也体现在，公司内包括总经理在内的高层管理人员都是和员工在同个工作区域内一起工作，没有分隔的空间。二是从人员构成的角度看，人才的专业化与年轻化比较突出。我们大部分的员工都具备专业知识和工作背景，大专以上学历的员工占员工总数的 85%。员工平均年龄为 27 岁，是一支非常年轻的团队。三也是最具特色的就是人才的本地化。从富士进入中国起，公司就积极地推进人才的本地化计划，至今为止，公司的高层管理人员中，有四位中方人员担任部长（总监），分别负责公司的运营、财务、市场销售、技术支持等。

HR 管理世界：为了保持竞争优势，富士中国对于员工，尤其是对于中高层管理者和团队精英的培训有什么特点？

赵小晶：由于富士中国的员工都还非常年轻，公司更注重通过提供更多的工作机会和更大的工作空间来使他们成长。对于中高层管理者和团队精英来说，你可能要负责承担很大一个项目，提出自己的想法，然后与相关人员、部门一起讨论，得到建议，获取需要的资源，并在需要的时候得到支持和配合。通过这样一个 PDCA 的过程，员工从中学习获取，掌握的东西是在一般的脱岗培训中很难获得的。这就带给那些非常善于自我学习的员工很大的动力，激励他们进行更多的学习，争取更多的机会和挑战。还有一点是，富士集团有自己的内部培训公司，专门从事对富士各子公司的培训。相较其它外部的培训公司，他们更了解富士的产品、企业特色和各层面员工的培训需求。因此，在培

训过程中，他们会向每位学员提供非常个体化和针对性的指导，帮助学员们根据自己的业务目标，制定适合的资源获取和实施计划。这样的培训在日后工作过程中的可操作性比较强，很多员工都感到从中受益匪浅。

HR 管理世界：富士中国的“目标管理”措施在日资企业当中是比较特殊的，能否简单介绍一下？

赵小晶：与其说是“比较特殊”的，不如说是比较有效的。有人可能认为欧美企业更重视结果，而日资企业更注重过程，目标管理在欧美企业较为普遍。但是富士在将两者有机地结合在一起的方面做了大量的努力并取得了显著的成果。每年初，公司总经理将公司的年度目标向全体员工公布，然后将目标分解至各部门、各员工。各部门部长亲自参与员工讨论，明确每位员工的工作目标，制定计划，并探讨如何付诸行动。半年后对目标达成情况进行中间评估，由员工自评后部长评定，并依据实际情况对目标、计划作一些修改和调整，年底进行最终评估。这个过程既重视了员工的工作过程，也强调了员工的绩效。事实上，这是一个比较行之有效的激励方法。

HR 管理世界：那么这种方式会不会引起员工较大的工作压力呢？公司是否对员工进行压力管理和员工帮助计划？

赵小晶：我们的做法是，与其“亡羊补牢”，不如“未雨绸缪”。因此我们努力营造一个和谐、宽松的工作氛围和环境。一方面体现在“软”环境中，即工作中允许失败、鼓励创新，倡导对员工进行积极的正面的激励。同时我们注重公司中各个环节，包括总部与各个子公司之间、部门与部门之间、员工之间的良好而有效的沟通。尤其是非常强调管理人员与员工的沟通。无论是业务工作方面的问题，还是员工的精神心理状态、思想情绪等，都需要管理人员在平时的沟通中去体现他们的关怀与爱护。另一方面体现在一些“硬”环境中。比如提到日资公司，可能很多人会联想到严格的制度，统一的制服，每天的例会等等，但这些在我们这里都没有。用员工的话来说，富士中国公司“最不像日本公司的”日资企业。

HR 管理世界：面对一些绩效管理的新尝试，人力资源部门有没有遇到过尴尬、困难的情况？

赵小晶：在日本的富士，科长级别以上的成员都采取了360度考评。但是在国内的企业里完全推行这种模式，确实有一定的难度。但绩效管理可说是我们HR工作的核心，必须努力使它行之有效。因此推行一种新的管理模式之前需要HR部门进行大量的