

成长期企业的人力资源必修课

回顾我国十年来经济发展的轨迹，越来越多的中国企业搭乘着国家经济发展的快车，步入了快速成长的阶段。然而，经济危机的爆发，使得一些快速发展的企业不得不放慢了前进的脚步，甚至断送了企业的生命。相反，那些凭借管理基础扎实的成长期企业，非但在危机中屹立不倒，反而顺利将“危机”转化成“商机”，加快了发展的步伐。

为了便于企业读者对号入座，确定自身企业是否正处于生命周期中的成长期阶段，这里我们为大家设定了一些成长期企业的典型标志，具体如下：

1. 企业业务迅猛增长，营业收入的增速通常超过当年GDP的增长速度；
2. 企业销售增长跟上或超过同业市场增长速度，自身市场份额稳步提升；
3. 企业投入产出比高于同业企业平均水平；
4. 企业规模迅速扩大，财务指标向好且稳定，员工队伍不断扩大。

如果您所在的企业同时满足以上条件中的两个（含）以上，那么它正处于成长期。成长期的企业发展迅速，企业规模不断扩大，企业发展战略的核心是如何使企业获得持续、快速、稳定的发展。企业步入成长期后，这一阶段企业典型的特征是：产品或服务市场扩大、部门增多、规模扩大，企业的生产人员和销售人员也大量增加；处于这一时期的企业员工数量会越来越多，单靠创业者个人或几个人维持企业运行的粗放型管理已经不再适应企业发展，需要有更高效率的规范化管理来促进企业发展；企业需要留住专家，并且确保早期员工对企业的忠诚能维持，企业要发展下去，不但要留住内部的优秀人才，还需要从内部选拔和从外部招聘相应的技术、管理、市场人员；企业对人力资源数量的需求不断增长，不但有数量上的要求，更重要的是引入更多的市场成熟型人才，将行业内的最佳操作引入到企业中来。太和顾问在近半年的HR服务过程中，对接触到的成长期企业的人力资源管理特点做了如下的总结：

一．工作分析方面

1. 特点

该阶段企业的规章制度还处于建设完善中，一切管理导向都以业务发展为导向，组织架构尚未成型，导致工作职责模糊，任职者工作边界不清，往往出现一专多能，

一岗多职的情况。由于业务发展迅速，企业多数缺乏规范的职位说明书，企业同职位的任职者工作范畴、任职者能力素质差异较大，随着公司规模扩大，管理规范化要求提升，需对部门职能和职位职责进行规范化界定。

2. 企业案例：某传媒机构成长期工作分析的结果——社长助理的职位说明书

- 当好社长的参谋助手，与社长共同研究拟定报社的发展计划、年度工作计划和工作总结。
- 负责报纸的市场研究、策划与推广工作。
- 熟知国家对广告的法律要求，以及药品监督管理局等国家专业管理部门的法律法规，做到遵纪守法，维护报社的合法权益。
- 对意向广告进行审查、把关。
- 对广告合同严格审查把关，确保广告的合法性。
- 负责与广告客户建立长期、稳定的合作关系。
- 与工商行政部门建立友好关系。
- 指导发行工作，确保报纸发行量稳步提高。
- 完成领导交办的各项任务。

3. 问题解析

1) 职位名称与职位职责匹配性不强，工作内容含糊，无法准确体现职责范畴。在为该企业服务时，笔者发现社长助理在工作中承担着广告招商、市场宣传等营销工作的最高决策工作，拥有此职能范围相应的工作职责和决策权力，从工作内容的文字描述来看，亦然如此。因此用“社长助理”这一职位名称来界定这个职位并不准确。另外，如“当好”“熟知..要求”等词句，并不在职责范畴之内。

2) 作为职位说明书，不仅仅包括职位职责，还包括职位标识、职位设置目标、职位职责、工作联系及任职资格基本要求等必要的信息。从案例企业的职位说明书中，不难看出该报社对职位分析工作并未投入专业的管理力量，文件内容缺乏规范性和科学性，需进一步改善。

4. 改进建议

1. 职位标识			
职位名称	营销副总	职位代码	
所属部门	高层	职位编制	
直接上级	社长	直接下级	广告、市场、网络、信息等部门负责人
所辖人数	24	填写日期	2010-4-13
2. 职位设置目标			
协助社长制定市场规划与策略，并推进实施，实现年度经营指标及市场发展目标。			

续上表

3. 职位职责			
1 搜集外部市场发展、竞争情况等信息，分析市场趋势，协助决策层制定报社发展战略和运营计划； 2 制定品牌管理策略，负责策划、实施报纸、网站的市场活动和品牌推广； 3 制定和实施年度市场营销计划，监督、指导市场相关部门执行计划； 4 负责团队建设，培训市场营销人员； 5 协助制定分管部门的管理方案和操作流程，建立、健全各项规章制度； 6 完成社领导交办的各项任务。			
4. 工作联系			
内部联系	广告部，信息部，网络部，办公室，高层领导		
外部联系	市场相关政府部门，机构，广告客户，医疗机构，专家，读者		
5. 任职资格基本要求			
教育背景	医学相关、管理、市场营销、公共关系、新闻等专业本科及以上学历		
工作经验	5年以上企业营销、市场管理工作经验，3年以上营销总监工作经验		
专业资质	接受过战略管理、市场营销、变革管理、领导力、财务管理等方面的培训		
	对市场营销工作有深刻认知，具有敏锐的市场感知、把握市场动态和市场方向的能力		
	良好的团队合作精神，优秀的沟通、协调、组织与开拓能力，较强的观察力和应变能力		
年龄	35 岁以上		
任职者签字		日期	
上级主管确认		日期	
办公室确认		日期	

表 1 改进后的职位说明

二. 员工招聘方面

1. 特点

企业处于成长期，业务增长较快，因此需要大量引入新鲜血液，很多招聘情况均属“应急招聘”。同时，企业在员工任职标准方面并未作出明确的规定或并未制定相应的评价标准用于招选聘过程。

2. 企业案例

李经理是一家科技公司的招聘经理，最近业务部门突然接下一个大单，向 HR 部门提出一个月内招聘 40 多名技术人员，这么多来之能用、专业要求高、能够接受较高挑战、团队合作性强的员工从哪里招聘？用何种选拔的方式能够评价选拔候选人，一时之间让李经理犯了难。

3. 问题解析

1) 业务的爆发、缺乏应有的人才储备常常令 HR 管理者面对突发招聘时有些措手不及。开阔多种招聘渠道，广泛收集候选人资料，建立公司所需的人才库并及时更新，是化解“突发招聘”的一剂良药。

2) 制定科学的招选聘流程、明确的选拔标准是准确选才的重要保障。通常来讲，招聘流程主要分为四个环节，即：提出招聘申请、HR 组织招聘、人才筛选及录用，如图 1。

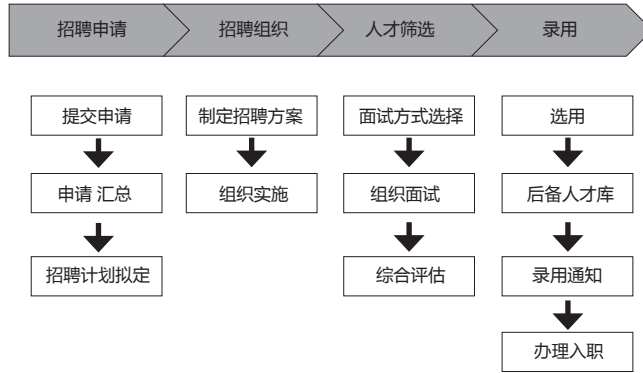


图 1 招聘流程

4. 改进建议：以下一些结构化面试问题将帮助成长期企业建立招选聘系统提供一些参考：

例题	测试能力
<ul style="list-style-type: none"> □ 请您先用 3-5 分钟左右的时间介绍一下自己吧！ □ 您先说说您最近服务的这家公司（由简历而定）的基本情况吧（规模、产品、市场）！ □ 您在目前工作岗位中主要有哪一些工作内容？主要的顾客有哪些？ □ 请您简要介绍一下自己的求学经历。 □ 请您简要介绍一下自己的成长历程。 	测试求职者的口头表达能力（注意语言逻辑性、用语修辞度、口头禅、语言波幅等）
<ul style="list-style-type: none"> □ 您为何要离开目前服务的这家公司？（答案可能是待遇或成长空间或人际氛围或其它，待回答完毕后继续发问） <ul style="list-style-type: none"> -----您跟您的主管或直接上司有没有针对以上问题沟通过？（如果没有，问其原因；如果有，问其过程和结果） □ 除了简历上的工作经历，您还会去关注哪些领域（或有没有其它潜在的兴趣或是否想过去尝试、从事的其它职业）？ <ul style="list-style-type: none"> -----（若有，继续发问）您觉得这跟您目前要从事的职业有哪些利、弊关系？ -----（若无，继续发问）您不觉得您的知识结构有些狭窄或兴趣较贫乏，说说未来的改善计划？ 	测试求职者的灵活应变能力（也涉及工作态度）
<ul style="list-style-type: none"> □ 请您举一个您亲身经历的事例来说明您对困难或挫折有一定的承受力？ □ 假如你的上司是一个非常严厉、领导手腕强硬，时常给您巨大压力的人，您觉得这种领导方式对您有何利、弊？ □ 您的领导给您布置了一项您从前从未触及过的任务，您打算如何去完成它？（如果有类似的经历说说完成的经历。） □ 您有没有过失业或暂时待业经历，谈谈那时的生活态度和心情状态。 	测试求职者的情绪控制力（压力承受力）
<ul style="list-style-type: none"> □ 说说您对成功的看法。 □ 您认为自己有什么资格来胜任这份工作？ □ 您如何看待学校的学习与工作中的学习的区别。 □ 谈谈您最近的充电经历，并说说它对您的益处。 □ 您怎样看待游戏中的输赢。 □ 谈谈您认真追求过的一件事或一个人，并说说过程和结果。 □ 有人说：满足感 ÷ 欲望 = 幸福或成功，即幸福是个人偏好的满足程度，举例来说，一个儿女满堂、子女孝敬的老人他认为自己与李嘉诚有同样的成功感，您怎样理解。 	测试求职者的上进心与自信心

表 2 结构化面试题

三．激励体系方面

1. 特点

由于成长期企业一切经营管理的重点都围绕着业务指标，如销售额指标、利润指标及成本指标，因此这个期间的企业对员工的考核往往集中于财务指标上，用一些量化的指标衡量直接创造利润的员工，如客户经理、房地产经纪人、销售代表等职位；而对于另外一些间接创造利润的成本中心的员工，如会计、人力资源主管、研发经理、市场经理等职位，仅根据年中或年终全公司的经济效益发放绩效工资。

2. 企业案例

A企业是一家成长期间的房地产经纪企业，该企业的绩效考核特点如下：

员工薪级	任务 保底工资	提成比例	收入计算方法
试用期	800(含2000元任务额)	10%	完成营业收入在2000元以上者，超出部分按10%提成，任务额以下，收入=实际完成的销售额×800/2000
置业顾问	1200(含4000元任务额)	15%	完成营业收入在4000元以上者，超出部分按15%提成，任务额以下，收入=实际完成的销售额×1200/4000
高级顾问	1500(含6000元任务额)	25%	完成营业收入在6000元以上者，超出部分按25%提成，任务额以下，收入=实际完成的销售额×1500/6000
资深顾问	1800(含8000元任务额)	35%	完成营业收入在8000元以上者，超出部分按35%提成，任务额以下，收入=实际完成的销售额×1800/8000
店长	2000(含全店三万元任务额，自我任务额5000元)		完成营业收入=总业务量×1%+个人业务量×20% 不达标情况下仅支付保底工资，连续三个月不达标降或一年中累计5个月不达标降为高级顾问。

表3 利润中心员工绩效考核制度

公司年度创利在目标值以上，将拿出超额利润的20%的作为年终奖发放给成本中心员工。年终奖金额根据成本中心员工年度薪酬总额而定。

3. 问题解析

这种薪酬制度下工作的员工具有很强的不安全感，员工获得的保底工资（基本工资），不再是“旱涝保收”的固定收入，而是需要通过业务拓展，实现基本业务额后才能保证的收入。由于房地产经纪行业的发展很大程度上依赖国家对房地产政策的制定，如契税比例、二套房信贷政策及保障性住房的交易受限等影响，房地产经纪行业的淡旺季明显。如遇环境危机：如2009年全球爆发的金融危机，北京房地产市场急速降温情况下，受到购房人持币观望的购房心理影响，纵然业务人员业务能力再强，专业能力再高，业务额也不可避免地随之下降。在这种薪酬制度的规定下，业务人员无法获得基本的生活保证，被迫离开房地产经纪行业，另从他行。

4. 改进建议

1) 打破经纪人薪酬的纯佣金形式，充分体现员工的在可用资源范围内的创利能力

单纯的提成制度在初创期的房地产经纪公司中一定的先进性，在这种制度的激励下，有利于经纪人员努力拼搏，开创一片业务天地。而随着中小型房地产经纪的发展，业务成熟度的提升，公司已渐渐拥有了自己业务领域内的品牌知名度，公司进入了成长期，公司业绩达成已经由起初的“靠个人”向“靠企业”的方向转变，标准化的工作流程和服务标准是中小型企业获胜的法宝。因此，企业现有佣金制薪酬制度下，势必进入了引导经纪人员单打独斗，不择手段争取业务达成的一种管理误区。这种导向与企业发展战略相违背，必须得到彻底改革。

2) 薪酬再设计方案中将原有的纯佣金制度转化为业绩奖金制度，后者不仅仅考虑到了经纪人员业务额完成的情况，更增加了经纪人员获得资源多寡的前提考虑。

企业在快速扩张期，门店的新老程度不同，业务的开发难度各异，单纯的佣金制往往会使优质的经纪资源流向业务难度低的业务区域，不利于公司新业务区域的开拓。另外，以业绩奖金为导向的薪酬制度，还可以在企业的不同发展阶段，引入不同的营销过程和结果指标，确保经纪人员在从事具体的经纪业务时谨遵公司业务流程和制度规定，对降低合同纠纷，提升客户满意度有着非常积极的作用。

3) 将窄带薪酬转变成宽带薪酬，有效区分相同职位任职者的付薪水平

宽带薪酬制度打破了等级森严的官僚层次型组织结构以及束缚员工发挥主动性和潜能的管理体制，适应了企业组织结构扁平化、团队合作、薪酬分配技能导向和绩效导向的新型管理战略，形成了一种新的薪酬管理体系及操作流程，一方面让无望获得职位晋升的员工看到薪酬提升的希望，另外一方面，也有利于区分相同职位任职者价值贡献。

4) 改变薪酬结构，增强薪酬对员工工作积极性的激励和约束作用

薪酬结构中包括固定薪酬和浮动薪酬两个部分，固定薪酬是公司以职位的价值支付给员工的具有很强保障性的劳动报酬，浮动薪酬是依据任职者绩效表现，而支付给员工的或有薪酬。从此意义上讲，A公司原有薪酬制度中，除经纪员工以外，公司支付给员工的薪酬全部为固定薪酬。薪酬再设计方案中，打破了原有薪酬的过度的保障作用，更主要地发挥薪酬的激励和约束作用。

5) 薪酬发放引入团队绩效因素，强化协作意识，凸显公司战略导向

处于成长期的房地产经纪企业处于快速开拓门店的发展阶段，业务的开拓难度加大，业绩完成不仅仅依靠个人的单打独斗，更需要团队之间的相互学习、经验传递及团队协作。引入团队激励要素，在绩效薪酬中不仅仅体现个人的努力，更要体现团队的努力，在案例公司发展阶段中，团队奖励计划就更有意义。团队奖励计划加强了团队的计划能力和解决问题的能力，并且有助于确保雇员们彼此之间的合作。

以上是太和顾问在管理咨询实践中所接触到的成长期的企业人力资源方面的管理实践，我们希望通过上述不同行业的真实案例展现企业在成长期中工作分析、员工招聘、激励体系等方面的主要问题及解决方案，为您在从事管理工作时，出谋划策提供一些解决之道。