

HRSOFT

2014年09月

成功从目标开始

新情



目 录

【行业新闻】	3
中国加大欠薪保障制度推进力度 杜绝欠薪顽疾	3
北京市出台政策规范外籍人员来京工作“门槛”	4
人社部：11 月再取消一批职业资格许可 明年基本完成	6
北京城镇居民医保筹资上调 200 元 即日起按新标准参保	8
国庆加班工资怎么算？提醒：记住 3 个公式	12
【朗新动态】	14
重机行业骨干企业——大连华锐重工集团 eHR 系统成功上线	14
综合性证券公司——恒泰证券签约朗新 eHR	15
“人力资源大数据构筑智慧 HR” 主题沙龙圆满结束	16
中国 NO.1 的汽车音响工厂——大连松下 eHR 系统成功上线	18
【案例分享】	19
汽车音响领军企业大连松下汽车人力资源管理升级	19
【管理分享】	24
靠什么驱动执行力	24

【行业新闻】

中国加大欠薪保障制度推进力度 杜绝欠薪顽疾

日前，深圳艾科达光电公司法定代表人拖欠工资 178.3 万元后失联，当地社会建设局调查认定成立欠薪隐匿事实后，用欠薪保障基金垫付员工工资，并通过诉讼向公司追偿回垫款。

深圳艾科达案例是中国探索实施欠薪保障模式的一个缩影。从 10 月起，最新颁布的《〈深圳经济特区欠薪保障条例〉实施细则》(以下简称细则)将把企业严重欠薪行为纳入征信系统，并细化“老赖”隐匿或逃逸等情形。

“近 3 年，受全球经济不景气影响，深圳企业欠薪逃匿案件时有发生。”深圳市人社局相关负责人说，深圳早在 1997 年就在全国率先启动了欠薪保障制度，为增强可操作性，《细则》将加大欠薪打击力度，发挥欠薪保障基金制度的作用。

据了解，在一些企业欠薪的案件中，曾有一些欠薪单位负责人为了逃避欠薪责任，只通过代理人出面接受调查但不达成支付欠薪协议，政府再次通知后仍未能配合接受调查，但又能联系得上，造成“匿而不逃”的执法困境。为此，《细则》拓宽了欠薪的认定范围，将数次拒绝调查也纳入了欠薪隐匿或逃逸的法定情形。

《细则》还使出了将严重欠薪行为纳入征信系统的“杀手锏”。《细则》规定，用人单位拖欠、克扣工资而引发严重影响公共秩序事件，且未在 24 小时内到现场协助人力资源行政部门处理的；或者用人单位法定代表人、主要负责人隐匿或者逃逸，且人力资源行政部门已按规定垫付欠薪的，相关信息将分别纳入该市企业和个人信用征信系统。

针对如何管理用人单位缴纳的欠薪保障费，《细则》予以了规范，欠薪保障基金将纳入财政专户，实行收支两条线管理，基金使用实行预拨管理，由财政部门预拨给人力资源保障部门，由人力资源保障部门负责日常管理，基金使用将受到审计等部门的监督检查。

深圳市人社局相关负责人介绍，《细则》颁行实施一方面有利于保障员工获得劳动报酬权，另一方面也符合国际惯例，在工资保障方面为全国提供借鉴。

不只是深圳在向欠薪开刀，中国从 2003 年底就掀起了一场清理欠薪的风暴，其中，作为“从源头治理欠薪”的重要措施，欠薪保障金制度在一些地区得以实施。目前，中国的深圳、上海、东莞等城市已建立欠薪保障基金制度，并不断在实践中完善。

据统计，上海 2013 年共启用欠薪保障基金近 3000 万元，涉及案件 1076 件，受惠 3270 人，目前法院已追偿 748.39 万元。2011 到 2013 年期间，深圳启动欠薪保障基金垫付欠薪案件 178 宗，垫付金额 7089 万元，涉及员工 1.36 万人。

受访专家表示，工资保证金是欠薪保障制度的重要组成部分，多见于建筑行业，该模式的推广意味着事前的欠薪保障将得到更多地方的重视，这对于劳工而言是一个重要的保障。

广州大学公共管理学院副院长谢建社认为，完善的欠薪保障金制度可以最大程度避免因工资拖欠而造成的堵路、跳楼等极端问题。

来源：腾讯财经

北京市出台政策规范外籍人员来京工作“门槛”

北京市人力社保局、北京市政府外事办和北京市教委 14 日联合发布《关于进一步加强北京市外籍人员聘用工作的通知》，明确来京工作条件，进一步强化用人单位在外籍人员管理服务方面的主体责任。

《通知》明确，外籍人员要来京工作，应当同时具备以下条件：身体健康，无犯罪记录，年龄在 18 到 60 周岁；学士及以上学位和 2 年及以上的相关工作经历，除语言教师外，外籍教师要具有 5 年及以上相关工作经历；对学历不达标但来京承担急需紧缺工种关键技术工艺研发任务的高级技能人才，应具有国外技术资格认证；外籍人员来京工作必须要有确定的

用人单位，持有效护照，或是能代替护照的其他国际旅行证件；外籍人员要取得工作许可和工作类居留证件，且从事的工作不能超出工作许可限定范围。

若外籍人员是“千人计划”“海聚工程”“融智北京计划”等项目的专家，属于本市经济社会发展急需紧缺的人才范围，年龄可以放宽到 65 周岁，工作经历年限也可以适当放宽。

《通知》指出，教育、科研、新闻、出版、文化、艺术、卫生、体育等行业的用人单位，需要聘请外国文教专家的，须先取得“聘请外国专家单位资格认可”后，再开展聘用工作。

此外，用人单位应建外籍人员工作档案，档案中应包括劳动合同、有效护照和工作证件复印件、有效临时住宿登记单、国外无犯罪记录证明、日常考勤记录、社会保险缴费记录、工资发放记录等内容。用人单位还应建立外事应急预案，发生突发情况的，要及时上报。

决定聘用后，要依法签订劳动合同，期限不得超过 5 年；同时按规定缴纳社会保险，保障外籍人员的薪酬福利、劳动安全等合法权益。对于外籍人员非法就业、介绍外籍人员非法就业，以及非法聘用外籍人员的单位和个人，人力社保部门也将配合公安部门依法予以查处。

《通知》明确提出“提高外籍教师准入标准”。针对目前在华外籍教师素质良莠不齐、教师资格审核无统一要求的现状，北京市将大幅提高“洋外教”入职门槛，要求应持有教师资格证书，或取得国际通行的语言教学资格证书。

据统计，目前在北京市长期工作的外籍人员达 3.7 万余人，主要来自美国、日本、韩国、德国、澳大利亚等国家，取得学士学位占 95% 以上，主要从事信息、计算机、教育、咨询、科学研究和综合技术服务工作。聘用外籍人员的单位达到 1.1 万余家。

来源：新华网

人社部：11 月再取消一批职业资格许可 明年基本完成

9 月 10 日消息 近日，经国务院同意，人力资源和社会保障部发出通知，要求减少职业资格许可和认定。人社部专业技术人员管理司司长孙建立、人社部职业能力建设司司长张立新今日(10 日)对减少职业资格许可和认定进行了详解，孙建立表示今年 11 月份将再取消一批职业资格，到 2015 年底基本完成减少职业资格许可和认定工作。

无法律依据准入类职业资格一律取消

地方自行设置的水平评价类职业资格一律取消

我国从 1994 年开始推行职业资格证书制度，《中华人民共和国劳动法》规定，国家确定职业分类，对规定的职业制定职业技能标准，实行职业资格证书制度。目前职业资格分为两类：一类是准入类职业资格，另一类是水平评价类职业资格。准入类职业资格具有行政许可性质，国家根据有关法律、行政法规和国务院决定设置；水平评价类职业资格不具有行政许可性质，是面向社会提供的人才评价服务。

人社部职业能力建设司司长张立新介绍，按照国务院要求分批取消资格许可事项，这里所指的“资格许可事项”主要是指取消一些准入类职业资格：对没有法律法规设置依据的准入类职业资格一律取消；对有法律法规设置依据的准入类职业资格，但与国家安全、公共安全、公民人身财产安全关系并不密切、不宜采取职业资格方式进行管理的，按程序提请修订有关法律法规后予以取消。

对水平评价类职业资格，目前掌握的原则是，对地方各级人民政府及其部门自行设置的职业资格一律取消；对国务院各部门和全国性行业协会、学会自行设置的职业资格也要予以取消，确有必要保留的，经国务院人力资源社会保障部门批准后纳入国家统一规划管理。

11 月再取消一批职业资格

2015 年基本完成取消职业资格工作

人社部专业技术人员管理司司长孙建立透露，据不完全掌握，到 2013 年全国各地区、各部门设置的职业资格达到了 1100 多项，其中国务院各部门设置的职业资格有 560 多项，地方自行设置的职业资格有 570 多项。

今年 6 月份、8 月份，国务院常务会议两次研究，分两批取消 58 项国务院部门设置的职业资格，同时部署地方取消地方自行设置的 570 多项职业资格。孙建立表示，下一步要按照国务院的要求继续加大减少职业资格的力度，今年 11 月份再取消一批职业资格，到 2015 年底基本完成减少职业资格许可和认定工作。

同时，孙建立也表示，将来国家要建立清单式、目录式的职业资格管理方式，纳入目录的职业资格可以开展相关认证活动；要修订国家职业分类大典，完善职业标准，健全统一的国家职业资格制度体系，制定出台职业资格设置管理条例，实现对职业资格的依法管理。同时还要做好取消职业资格后的善后工作，研究制定行业协会、学会有序承担水平评价职业资格认定的具体办法，推动行业协会学会开展职业资格具体认定工作。

减少职业资格许可与严格准入二者不可偏废

但是，人社部职业能力建设司司长张立新也指出，取消职业资格，不是指取消所有职业资格，更不是指取消职业资格制度。“职业资格制度作为人才评价制度，是世界各国普遍采用的人力资源开发管理的一项基本制度。”

张立新表示，在推行职业资格制度中，有两点需要强调，一是要按照国务院转变政府职能、简政放权的要求，进一步减少职业资格许可和认定，消除不必要的就业创业门槛，杜绝乱考试、乱发证的现象；二是要依法依规严格执行就业准入制度。

按照《中华人民共和国就业促进法》要求，对从事涉及公共安全、人身健康、生命财产安全等特定职业(工种)的劳动者必须取得相应的职业资格证书方可上岗就业。

张立新说，目前确有一些涉及公共安全、人身健康和生命财产安全，应该实行就业准入的职业(工种)，由于没有明确的法律法规依据而无法实行就业准入，比如，锅炉设备操作工、锅炉设备安装工、维修电工、食品检验工等，一些行业部门、用人单位对此反映强烈，要求增加持证上岗职业。

针对这种情况，张立新表示，在减少职业资格许可的同时，要建立完善就业准入制度，加快制定出台《职业资格设置管理条例》，将涉及公共安全、人身健康和生命财产安全，且确有必要实行就业准入的职业，设置为准入类职业资格。

“减少职业资格与严格执行就业准入两者并不矛盾，都不可偏废。该减少的一定要减少，该准入的也要实行准入。”张立新说。

来源：新华网

北京城镇居民医保筹资上调 200 元 即日起按新标准参保

昨天，北京市人力社保局宣布上调城镇居民基本医疗保险筹资标准，从现行的人均每人每年 1000 元上调到 1200 元，增加 200 元。据悉，增量部分 70% 将由政府“买单”；个人缴费每人每年增加 60 元。

即日起至 11 月底，北京城镇老人、学生儿童、无业居民即可开始按照新标准，办理参保缴费手续。

增加金额政府出“大头”

昨天，北京市人力社保局、市财政局联合发布《关于调整城镇居民基本医疗保险筹资标准有关问题的通知》，城镇居民基本医疗保险筹资标准增加 200 元。

市人力社保局医保处处长徐仁忠介绍，对于医保筹资标准增加的部分，“大头”将来自政府补贴，每人每年增加 140 元；个人缴费每人每年增加 60 元。

这意味着，对于城镇居民医保的政府补助标准，将由现行的每人每年 860 元调整为每人每年 1000 元。市人力社保局解释，调整城镇居民基本医疗保险筹资标准所需政府补助增量资金，将由市、区（县）财政各负担 50%。

按照测算，本次调整城镇居民医保筹资标准之后，财政资金将每年多支出 2.3 亿元，惠及 170 万参保人员。

即日起按新标准参保

北京市人力社保局表示，自 2015 年度起，北京市城镇居民基本医疗保险的个人缴费部分也将实行新的标准。这是自 2011 年以来，北京首次提高城镇居民医保的个人缴费标准。

其中，学生儿童个人缴费标准将由每人每年 100 元调整为每人每年 160 元；城镇老年人由每人每年 300 元调整为每人每年 360 元。无业居民由每人每年 600 元调整为每人每年 660 元，无业居民中残疾人员、七至十级残疾军人由每人每年 300 元调整为每人每年 360 元。

市社保中心主任吴晓军介绍，2015 年度城镇居民医保的参保缴费时间为 2014 年 9 月 10 日至 11 月底，参保居民应按新标准及时办理参保手续，足额准备参保缴费资金。

市社保中心提醒，由于目前居民医保的门诊报销政策要求连续参保一年以上，如果没有按时办理参保缴费手续，可能造成断缴，将会影响到参保人次年的门诊费用报销。

■ 提醒

1 银行代扣缴费最好多存十元

采取现金缴费的城镇老年人、无业居民、非在校（非在托）少年儿童在规定的时间内到街道社保所一次性足额缴纳医疗保险费；在册学生和托幼机构儿童在规定的时间内通过各类学校和托幼机构办理参保缴费。

采取银行代扣缴费方式的，应于 11 月 20 日前在本人存折（卡）内放入足够金额，以便扣款。在存款时还应注意，保证足额缴纳医疗保险费的基础上多存 10 元钱，以防金额不足导致扣款不成功。

2 新参保居民需办缴费手续

对于新参保居民，需要携带本人户口簿或居民身份证、本人近期一寸白底免冠彩色照片等材料到本人户籍所在地或居住地社保所办理参保缴费手续，按缴费标准一次性缴纳当年的医疗保险费。在规定时间内办理参保手续的居民，2015 年 1 月 1 日起可享受医保待遇。

3 新生儿参保要留“提前量”

按目前居民医保政策规定，新生儿出生应在 90 天内参保。当年符合参保条件的新生儿，自出生之日起 90 日内取得北京市非农业户籍并按缴费标准一次性缴纳当年的城镇居民医疗保险费的，自出生之日起享受城镇居民基本医疗保险待遇。

由于参保同时需要制发社保卡，家长应及时办理参保手续，留出社保卡的制作和申领时间，以实现持卡就医、实时结算。

对于参保的学生儿童，也希望家长留下有效的手机号码，有助于社保部门通过短信等服务平台及时通知相关信息。

■ 追访

为何提高个人缴费标准？

居民医保赤字压力大

北京市人力社保局副局长王明山介绍，实际上，北京市自 2011 年建立统一的城镇居民基本医疗保险制度以来，北京城镇居民医保的筹资水平每年都在提高，但都是由政府来“买单”。

数据显示，2011 年到 2014 年，政府对于城镇居民医保的补助标准由每人每年 460 元，已提高至每人每年 860 元，但个人缴费依然维持平均每人每年 140 元。

他表示，此次“调标”主要是考虑到进一步完善城镇居民基本医保制度，确保城镇居民基本医保制度的可持续发展和平稳运行的需要。近年，居民医保待遇不断提高，尤其是 2011 年建立城镇居民门诊报销制度后，居民医保基金支出压力持续增加，医疗费用不断增长。

数字显示，近年来，城镇居民医保基金支出年均增幅达到 25%，其中门诊支出年均增幅高达 36%。

今年 5 月公布的社保基金收支公报显示，2013 年城镇居民医保已成为各项社保中唯一出现赤字的险种，当年基金收不抵支，需要动用历年滚存结余支出。

鉴于此，经市政府同意，今年起将上调城镇居民医保筹资标准。不过，考虑到城镇居民参保人无单位、收入低，此次筹资标准提高的原则仍坚持以增加政府补助为主，调整后政府补助占筹资标准的 83.3%。

筹资标准调整后参保程序有变化吗？

“免缴”居民需审资格

新京报记者了解到，此次调整城镇居民医保缴费标准后，参保居民依然按照之前的程序办理参保缴费手续。

同时，对于原先个人免缴参保费用、由政府全额补助的部分群体，依然继续执行“免缴”政策，也就是个人依然可以不缴纳参保费用。

不过，市人力社保局表示，对于符合个人免交费条件且继续参保的各类人员（除退养人员、退离居委会老积极分子、去世离休干部无工作配偶外），需要办理个人免交费资格验审。

办理时，持民政部门核发的相关证件或确认的书面说明原件和复印件，到参保单位办理新年度财政补助资格验审手续；对于无行为能力或行动能力的参保人，则由民政部门或监护人代为办理新年度财政补助资格验审手续。

据悉，目前共有 11 类人员执行个人免缴居民医保参保费用的政策，分别是享受北京市城市居民最低生活保障待遇人员、享受北京市城市居民生活困难补助待遇人员、退养人员、退离居委会老积极分子、重度残疾人员、社会救助对象、去世离休干部无工作配偶、七至十级残疾军人、城镇优抚对象、见义勇为人员、福利机构内由政府供养的服务对象等。

■ 背景

居民医保大事记

- 2007 年 北京建立了“一老一小”和无业居民大病医疗保险制度，以保住院为主。
- 2010 年 北京将老年人和无业居民住院年度支付限额由 7 万元提高到 15 万元。
- 2011 年 在“保住院”的基础上，又建立了统一的门诊报销制度。
- 2013 年 北京将“老年人”和“无业人员”住院报销比例由 60%提高到 70%，住院最高支付限额由 15 万元提高到 17 万元。目前，北京市城镇居民基本医疗保险门诊报销比例达到 50%，年度最高支付限额达到 2000 元；住院报销比例达到 70%，年度最高支付限额达到 17 万元。

来源：新华网

国庆加班工资怎么算？提醒：记住 3 个公式

伴随中秋假期结束，“上 3 天休 7 天再上 4 天”的国庆节假期又让人有了新的期待，但并非所有人都能享受假期。如果节日期间加班节后又没补休，你知道怎么来算加班工资吗？昨日记者联系了省劳动监察保障局，为已经过去的中秋节和即将到来的国庆节提供了 3 个公式，读者可以对照算算自己能拿多少钱。

据介绍，《劳动法》规定，休息日安排劳动者工作又不能安排补休的，支付不低于工资的 200% 的工资报酬；法定休假日安排劳动者工作的，支付不低于工资的 300% 的工资报酬。今年的 9 月 8 日为中秋法定节假日，10 月 1 日至 3 日为国庆法定节假日，在这期间单位安排职工上班的，单位应支付不低于工资的 300% 的工资报酬；9 月 6 日、7 日、10 月 4 日至 7

日是休息日，在这期间单位安排职工上班又不能安排补休的，单位应支付不低于工资的 200% 的工资报酬。

如果单位拒绝支付，该如何维权呢？职工可向当地人力资源社会保障部门所属的劳动保障监察机构举报或投诉，劳动保障监察机构将依法要求用人单位限期改正。

工资计算方法：

- 日工资 = 月工资收入 ÷ 21.75；
- 休息日加班工资 = 月工资收入 ÷ 21.75 × 200%；
- 法定节假日加班工资 = 月工资收入 ÷ 21.75 × 300%。

来源：凤凰网

【朗新动态】

重机行业骨干企业——大连华锐重工集团 eHR 系统成功上线

大连华锐重工集团股份有限公司是大连重工·起重集团有限公司的控股子公司，是国家重机行业的大型重点骨干企业和新能源设备制造重点企业。企业现有从业人员 10000 余人，总资产 180 多亿元。

大连华锐重工集团主要为能源、矿山、港口、冶金、造船、航空航天等国民经济基础产业提供成套技术装备、高新技术产品和服务，现已形成冶金机械、起重机械、港口机械、散料装卸机械等四大类传统主导产品和兆瓦级风力发电核心部件、大型船用曲轴、核电站用起重设备、隧道掘进设备、大型高端铸锻件等五大成长型产品，产品遍布全国，远销 84 个国家和地区。

面对全国庞大的运营体系，如何科学的进行现代化的人力资源管理是需要解决的难题。大连华锐重工集团股份有限公司选择了专业的人力资源软件供应商——朗新天霁作为合作伙伴，签署战略合作协议，助力其管理提升。

通过上线朗新 eHR，实现了总部与各分支机构的人力资源基础信息的共享，实现对薪酬数据的分析和统计，使高层领导能够对的人力资源状况和人力资本分配有全面了解；对于各异地 HR 员工访问 eHR 系统进行业务办理分不同职位不同权限。实现对人力资源基础信息全方位、深层次、多角度的查询与分析，通过灵活多样的报表展现，数据、信息的实时存储和共享，自动预警避免管理漏洞，缩短了核算工资的周期。

大连华锐重工集团人力资源系统的按计划的上，标志着大连华锐重工集团在多项目的管理过程中，又多了一个信息化管理工具！

综合性证券公司——恒泰证券签约朗新 eHR



恒泰证券股份有限公司由恒泰证券有限责任公司改制而来，前身为内蒙古证券有限责任公司。2008 年 9 月经中国证监会批准，公司增资改制并更名为恒泰证券股份有限公司，注册资本 21.95 亿元，注册地为呼和浩特市。

公司在内蒙古自治区及北京、上海、深圳等国内主要城市设有 42 家证券营业部（另外恒泰长财子公司在辽宁、吉林设有 18 家证券营业部），在北京和深圳分别设有投行和自营分公司，并拥有恒泰长财证券有限责任公司、恒泰期货有限公司、恒泰先锋投资有限公司和恒泰资本投资有限责任公司等 4 家全资子公司。恒泰证券自成立以来，秉承“稳健、诚信、务实、创新”的经营理念 and “全心全意为客户服务”的经营宗旨，以繁荣和服务证券市场为己任，依法经营、规范运作、科学管理、锐意进取，各项事业都取得了长足发展，成为国内具有一定业务规模和竞争优势的综合性证券公司。

随着公司业务的不增长，企业规模的逐年扩增，短短几年公司员工激增。原先原始的手工人事管理已远远不能满足日常繁杂的工作需求，HR 为大量繁杂的行政事务工作所累，无法抽出更多的精力投入到更多具有创造价值的于企业战略有益的事务中去。“怎样更好的整合企业人事管理，发掘人才的潜力？”恒泰证券的管理者们一直在思考这个问题，企业管理的最终关键因素是人，因此积极转换人力资源管理观念势在必行！借助信息化手段进行管理，不但能提升工作效率，还能让全体员工都参与到管理中来，给员工更多的归属感！

经过多方面综合考察，最终与朗新天霁签署战略合作协议，借助朗新 eHR 帮助恒泰证券打造全面的企业人事管理系统！

朗新始于 1996 年，一直致力于人力资源管理信息化领域，至今为止使用朗新人力资源软件的用户已经有近 4 万家，是国内拥有客户数量最多的专业厂商。朗新从客户应用最佳实践出发，已经为渤海证券、中天证券、国元证券等证券机构提供了人力资源管理信息化解决

方案。此次合作，朗新将凭借多年的专业经验，与恒泰证券共同打造全面的人力资源管理信息化服务平台，加速恒泰证券人力资源管理信息化水平的提高！

同时，面对新的历史机遇和挑战，恒泰证券股份有限公司也将凭借优良的公司信誉、高素质的人才队伍和精诚团结的创业精神，继续向着规范化、市场化、国际化的方向发展，为中国证券市场的繁荣做出更大贡献。

“人力资源大数据构筑智慧 HR” 主题沙龙圆满结束

为什么大数据（Big Data）开始变得重要？因为数据量、业务速度的提升以及数据的种类正在飞速增长，大数据技术显得尤为重要。如果每年产生 1.8 zb 的数据，意味着我们拥有 1.8 万亿字节，总体数据以每两年增加一倍的速度在增长。在仅仅五年的时间里，我们有 30% 的数据来源于移动应用。随着时间的推移，数据分析能够让人力资源管理者预测未来，对企业的业务需求和产品设计研发工作有一个正确的指导。

有技术分析师认为，具有一定规模和速度的数据，让人力资源管理者开始重新审视和思考，把这些数据作为人力资源管理团队决策的依据。数据让人力资源管理团队迎来巨大的发展机遇。人力资源管理团队通过数据收集，开始理解更广泛的业务需求，并提出正确的见解，数据可以指导人为的政策影响和业务投资方向。

那么，大数据技术对于未来的人力资源管理将产生哪些方面的巨大影响呢？中国软件行业协会管理软件分会联手朗新天霁共同举办“人力资源大数据构筑智慧 HR”主题沙龙近日圆满结束。



管理软件分会理事长讲建钢、秘书长曹开彬、朗新天霁总经理蒋建军同参会的各位嘉宾围绕“让人力资本更有力量，信息系统让人力资本更有价值”展开了热烈的讨论。大家从企业人力资源管理现状、HR 软件发展趋势、大数据应用等方面发表了各自看法。

朗新天霁总经理蒋建军讲到：朗新天霁目前的定位，是做好两件事。一是品牌，二是产品。下一步，我们将要开始做云。人力资源管理软件有 4 个层次。一是解决人事工资是基本的；二是解决流程，提高服务效率；三是解决安全问题，如续签劳动合同；最后，为企业经营服务。大数据不是把数据录入就叫大数据，是要通过大数据，对比企业组织机构薪酬、招聘等的调整，为企业战略目标做支撑。传统软件发展到现在已经无法超越，在华的外企选择软件不一定是国外的厂商，只要我们提高产品的体验，做好服务，从成本的控制上讲，国产软件厂商针对在华企业是有机遇的。朗新的使命：就是让人力资本更有力量，信息系统让人力资本更有价值。朗新就是要把 eHR 系统做到极致，把简单的事情做到极致。

对于朗新天霁的服务体系及未来规划，朗新天霁营销中心总经理表示：

- 1、朗新在努力做行业化的标准，已经完成了 30 多个行业化解决方案
- 2、朗新提供的是 1+12+3+5 的体系，就是一个平台体系构建管理 6 大模块，然后分 12 个功能进行管理，三层构架、五位一体的服务，构建立体打包方案给客户。
- 3、朗新将来要打造的是一个以人为核心，以工作流为主体，规划为经络，业务为骨骼的管理体系。CRM 也好、BPM 也好，管理软件都是以人为核心的，朗新将打造大数据中心，提供智慧 HR 的方案。

中国 NO.1 的汽车音响工厂——大连松下 eHR 系统成功上线



松下集团是全球性电子厂商，从事各种电器产品的生产、销售等事业活动。松下电器（中国）有限公司成立于 1994 年，并于 2002 年实现了独资，主要负责开展家电、系统、环境、元器件、医疗设备等商品的销售和售后服务活动。作为中国地区投资性公司，松下电器（中国）有限公司还负责开展人才培养、财务、法务、环境保护、知识产权等统括和支援活动。2012 年 1 月，松下电器（中国）有限公司吸收合并了松下电工（中国）有限公司，经营范围进一步扩大。

大连松下汽车电子系统有限公司，简称 PASDL，原称为大连松下通信工业有限公司。公司成立于 1995 年 6 月 22 日，1995 年 10 月正式投产。公司性质为中日合资有限公司，合资期限为 20 年。公司注册资金为 11 亿 6000 万日元，建筑面积约为 28000 平方米，目前从业人员为 5700 名。公司经营业务主要为汽车电子产品，月产台数约 80 万台，其中公司产品约 64% 为海外出口，国内市场 OEM 销售占有率达到了 27%。主要产品：车载电子产品，信息娱乐系统，包括音响，导航，ECU，电子钥匙等产品。

近日，该 eHR 系统项目成功上线运行。根据朗新 18 年专业的经验，为大连松下提供的是制造业人力资源信息化解决方案。在人力资源软件中实现人力资源各业务模块的信息管理，根据先基础、后延伸、拓展的原则，分阶段建设各业务模块，稳步实现各项具体应用，最终实现人力资源整体业务在 E-HR 系统中的全面应用；为提高工作效率、优化业务流程，为大连松下人力资源各项业务管理提供有效支持。

【案例分享】

汽车音响领军企业大连松下汽车人力资源管理升级

大连松下汽车电子系统有限公司，简称 PASDL，原称为大连松下通信工业有限公司。公司成立于 1995 年 6 月 22 日，1995 年 10 月正式投产。公司性质为中日合资有限公司，合资期限为 20 年。公司注册资金为 11 亿 6000 万日元，建筑面积约为 28000 平方米，目前从业人员为 2919 名。公司经营业务主要为汽车电子产品，月产台数约 35 万台，其中公司产品约 64% 为海外出口，国内市场 OEM 销售占有率达到了 13%。

大连松下汽车电子系统有限公司以“中日团结一致，建立世界通用的 Q.C.D 体系，致力于成为中国 NO.1 的汽车音响工厂”为事业指针，力求通过全体员工的努力，改善和提高社会生活，推进世界文化的发展。



随着制造型企业扩大生产与再生产迅猛扩张，对于一个大型的制造业来说，公司人力资源管理部门遇到多方面的困难：

- 1、随着生产情况的变动，组织结构变动频繁。
- 2、本月又有大量员工入离职，海量人事数据需快速处理；人事数据分散，重复维护量大，统计分析数据不准确。
- 3、生产部门根据订单调整生产计划，调班调线频繁，人工维护工作量大；出勤情况复杂，使考勤管理陷入混乱。
- 4、迟到、早退、加班、轮班、换班情况复杂，员工实际工时统计困难。
- 5、新进员工一定要培训上岗，可新员工培训工作如何组织；一线工人、各车间、工厂管理人员培训结果的评估统计困难，员工参与度不高。
- 6、各厂、各车间生产成品不一样，有的车间只有几个人，有的车间有十几个人甚至几十上百人，因此绩效考核也不尽相同，

大连松下一直非常重视信息化的建设，在采用朗新 eHR 软件以前上过一套人力资源软件，解决基本人事问题。随着集团化管控，企业战略目标如何层层分解、人力资源如何规划、不同岗位的不同员工如何构建合理的能力素质模型并落地，如何将招聘透明化管理，是大连松下现阶段面临的问题，原有软件平台灵活度不够，平台无法支撑支持跨区域跨地区扩张，已不适用。经过与朗新的深入沟通，了解到朗新的人力资源软件是以流程驱动为企业经营服务的，与大连松下的“致力于成为中国 NO.1 的汽车音响工厂”非常相近，最终多次探讨后决定与朗新合作，朗新为大连松下人力资源管理信息化战略合作伙伴。

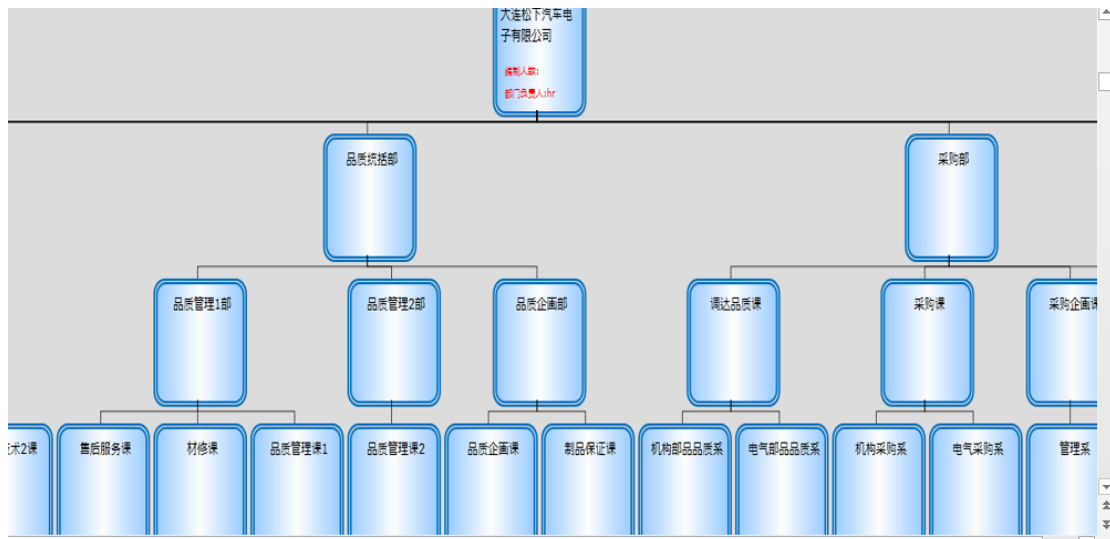
系统的建设目标如下：

- 1、将人力资源工作者从繁重的事务性、核算性工作中解脱出来，投入到管理性、分析性的工作中，进行战略性人力资源管理；
- 2、建立统一规范的人力资源管理工作流程，提高整体管理水平；
- 3、通过建立人力资源管理系统，提升人力资源工作者的业务能力，提高工作效率，并且降低因人为因素而影响的数据真实性、准确性等；
- 4、降低企业用人成本，规避用工风险（特别是 2008 年新劳动法颁布）；
- 5、建立员工关怀机制，提高员工满意度，稳定人员留驻；
- 6、数对人员，算对工资；
- 7、数据统一管理、存放，支撑企业决策分析之需要；
- 8、完善出勤工时核算，减少人工干预程度做到公平公正；

根据朗新 18 年专业的经验，为大连松下提供的是制造业人力资源信息化解决方案。大连松下采取的是“整体规划、分布实施”方式来进行整个集团的人力资源信息化工作。

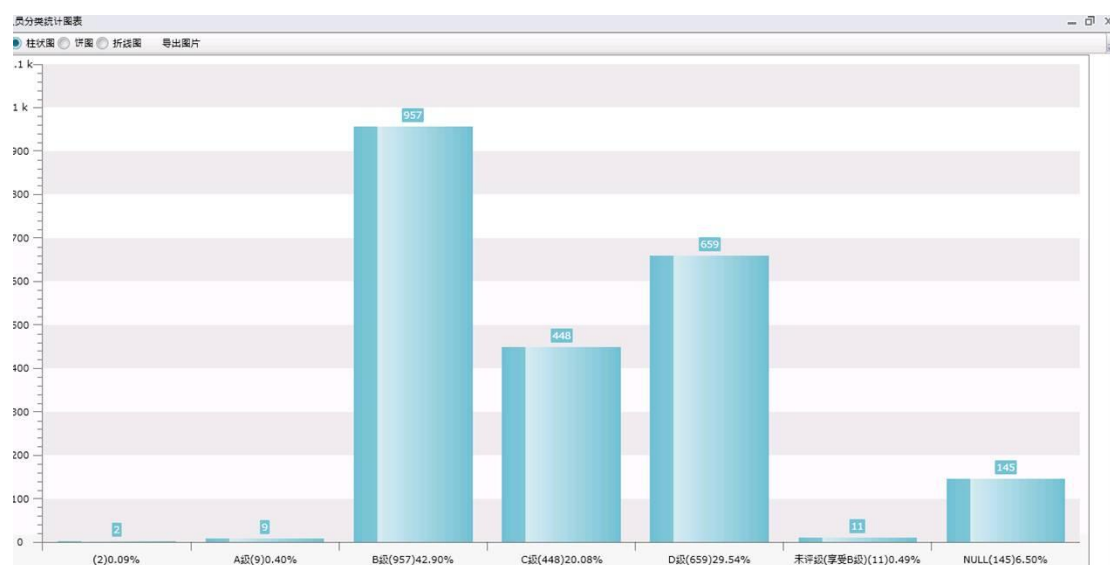
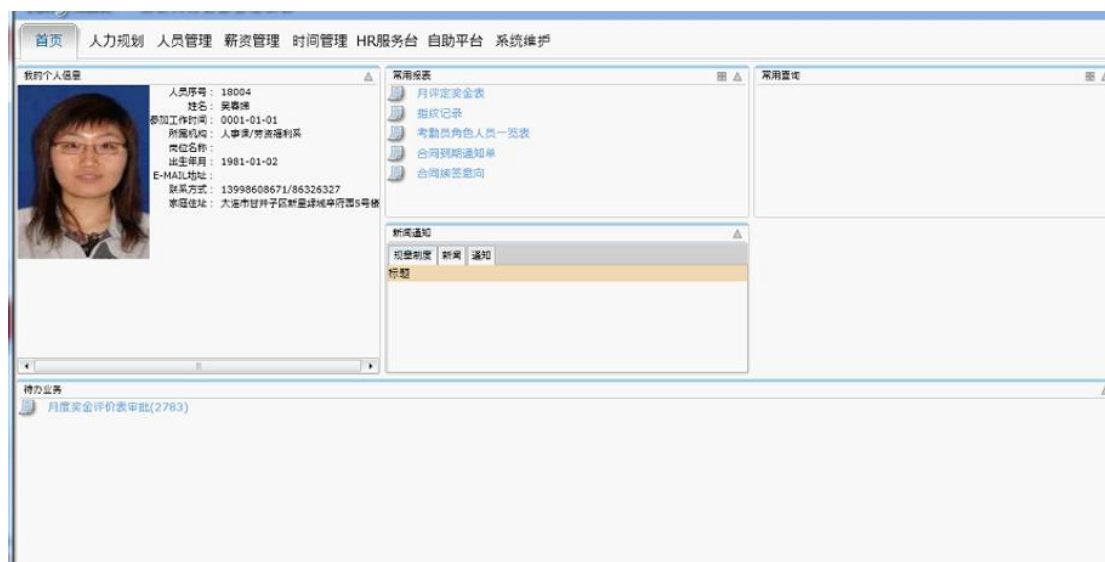


按照先有组织，再有人事，首先将大连松下的组织架构纳入到系统中，将基础人事行政事务数据(如人事、出勤、薪酬等)重新梳理并编码。朗新人力资源软件是以流程为驱动的人员变动管理，人员变动支持自定义各种员工管理业务流程。支持全生命周期的管理，不仅能完整的记录员工从入职到离职发生的所有过程，也能够依据需要进行各种人员变动的流程申请和审核。支持员工从入职、岗位变动、调动、晋升一直到退休或离职的整个职业生命周期的状态变动和流动的管理。方便各部门领导及时了解核心员工的详细信息，做好人才储备库及人才提拔。



各种管理报表是人力资源日常管理工作中非常重要的一个环节，也是 HR 信息化实施过程中的一个重大难点。在实施信息化之前，处理各种手工报表给大连松下 HR 带来许多困扰，头痛不已。朗新 eHR 系统的自定义报表平台便捷、灵活、开放，可以方便简单地在系统中定义各种报表。同时可以进行数据的深度挖掘，为大连松下量身定制的人力资源管控报表不

但可以清晰地呈现各类日常管理数据、方便大连松下高层进行战略的制定与管理工作，而且灵活的报表自定义平台也能制作出符合大连松下不同特殊需求的各类管控报表，以支撑企业根据市场形势调整战略方向的转型与挑战。



对于大连松下来说，考勤薪酬更是管理的重中之重，朗新先进的考勤管理模块：可以自动计算正常出勤（出勤天数、出勤小时），异常出勤（如旷工、中途出入、迟到、早退、漏刷卡、单次刷卡），加班（休息日加班，节日加班），各种请假（短期临时请假及整天请假，部门整批人员请假）并可以处理员工的请假（年假、产假等）、公出、加班等事务型处理，此工作可通过员工自助申请，并启动工作流，实现了流程化的休假、加班、出差等时间业务管理审批。通过主管管理员授权，可按层级关系设定各级考勤管理人员的权限，实现总部、各分支、工厂、各班组内的考勤数据统计，并自动汇总、分析，部门领导或人力资源部可随时

进行查询、审核操作，实现集中化分级管理。在薪酬模块中按照不同类别不同职能不同工种设定不同的薪资架构，每个员工自动匹配对应的薪资公式，考勤结果自动进入系统，计算工资。减少了 HR 大量的手工计算工作，同时也减少了人工错误率。

考勤系统考勤记录运行分析

编号	姓名	7-1(星期二)	7-2(星期三)	7-3(星期四)	7-4(星期五)	7-5(星期六)	7-6(星期日)	7-7(星期一)	7-8(星期二)	7-9(星期三)	7-10(星期四)	7-11(星期五)	7-12(星期六)	7-13
> 11002	于军	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11008	韩部	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11010	王瑞山	AA	BB	休息	休息	AA	BB	休息	休息	AA	BB	休息	休息	AA
11011	刘宝峰	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11012	王辉1	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11014	崔清	AA	BB	休息	休息	AA	BB	休息	休息	AA	BB	休息	休息	AA
11015	谷建峰	BB	休息	BB	休息	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11016	王强	休息	AA	BB	休息	休息	AA	BB	休息	休息	AA	BB	休息	休息
11018	朱超	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11026	孙亮	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11027	刘勤	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11035	吕德盛	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11036	陈吉国	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11037	刘涛1	A班	A班	A班	A班	休息	休息	A班	A班	A班	A班	A班	休息	休息
11039	王华	A班	A班	A班	A班	休息	休息	A班	A班	A班	A班	A班	休息	休息
11043	林长庚	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11047	刘慧林	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11051	张然晨	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11054	刘喜美	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11055	张东	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11056	杜贵华	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11058	周朝前	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11062	杨凡	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息	正常班	正常班	正常班	正常班	正常班	休息	休息
11066	王军2	A班	A班	A班	A班	休息	休息	A班	A班	A班	A班	A班	休息	休息

考勤系统考勤记录运行分析

首页人力规划人员管理薪资管理时间管理HR服务台自助平台系统维护

日常业务

排班管理

考勤结果

月考勤结果

月考勤结果计算

月考勤结果管理

月考勤公式设置

参数设置

查询统计

正式工、退休返聘人员、劳务工

部门

全部数据

按年月: 2014 年 6 月 搜索

人员名称:(0)人 设置

导入

删除

月结确认

取消确认

人员定位:

考勤系统考勤记录运行分析

年月	人员分类	指纹号	应出勤小时	旷工小时	法定假期	休息日	工作日	本月加班	迟到分钟
> 201406	间接者	11134	160.00	0.00	0.00	36.50	1.00	0.00	0
201406	直接者	12024	160.00	0.00	0.00	26.00	14.00	0.00	0
201406	间接者	12057	160.00	0.00	0.00	29.75	0.50	0.00	0
201406	直接者	12069	160.00	0.00	0.00	25.00	0.00	0.00	0
201406	间接者	12084	160.00	0.00	0.00	20.00	16.00	5.75	0
201406	直接者	12125	160.00	0.00	0.00	44.00	24.75	0.00	0
201406	间接者	12148	160.00	0.00	0.00	7.50	8.00	0.00	0
201406	直接者	12149	160.00	0.00	0.00	12.00	1.50	0.00	0
201406	直接者	12179	160.00	0.00	0.00	28.50	15.25	0.00	0
201406	直接者	12186	160.00	0.00	0.00	31.75	27.00	0.00	0
201406	间接者	12214	160.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
201406	直接者	12227	160.00	0.00	0.00	36.00	4.00	0.00	0
201406	直接者	12230	160.00	0.00	0.00	24.50	12.00	0.00	0
201406	直接者	12301	160.00	0.00	0.00	24.00	0.00	0.00	0
201406	直接者	12314	160.00	0.00	0.00	24.25	5.00	0.00	0
201406	直接者	12315	160.00	0.00	0.00	36.25	30.00	0.00	0
201406	直接者	12317	160.00	0.00	0.00	24.00	3.50	0.00	0

普通员工可以通过员工自助平台查询自己的相关信息，工厂工人通过触摸屏可以方便的查询到本月的出勤情况、工资信息等。减轻人事部门对个人信息的维护量，并且确保了员工信息的时效性和准确性，特别是经常变化的信息，如：联系方式和通信地址等。

朗新 eHR 人力资源软件具有较强的灵活性和集成性。各分支及工厂可以在集团统一架构下自主配置个性化的业务规则、系统模板、审批流程、查询报表，实现人力资源业务的全面应用，进而为集团决策分析和业务管控提供有力的数据支持，助力大连松下集团人力资源管理有力升级！

【管理分享】

靠什么驱动执行力

面对员工对于组织命令与组织章程的消极、懈怠甚至抵触，大多数管理者往往会向更上级寻求更多的奖励资源或者惩罚的权力，或者通过出书、演讲，包装和提升自己的个人魅力。但这样是否就能让员工去做你想让他们去做的或者说是他们应该做的事情？

“我对动机的理解是，只要抓住对方的耳朵然后飞奔，他们的身体肯定会寸步不离。”这是组织行为学大师科里·帕特森在《关键责任》一书中的一句引语，但显然，尽管每个人都明白这句话说的是关于执行力驱动的问题，但绝大多数人都会误解这个“揪住耳朵”的真正含义。

没有人怀疑执行力对于组织管理的关键作用，但许多管理者却并不清楚驱动执行力的关键是什么。

人人都是自私鬼

事实上，一个组织乃至一个人的绝大多数的失败，都源自不愿去做而非没有能力去做某些正确的事情。例如讲究卫生才能身体健康，认真遵守生产流程和细心检查才能避免和减少残次品，对投诉客户更耐心才能减少客户的不满情绪……也就是说，大多数失败都是源自不为，而非不能；而且即便是不能，也大多源自长期的不为，如任何人都明白只有认真学习、认真培训才能在考试或工作中取得好的成绩，但很多人还是因为缺乏努力学习、培训的动力而庸庸碌碌。

面对员工对于组织命令与组织章程的消极、懈怠甚至抵触，大多数管理者往往会向更上

级寻求更多的权力，他们认为：只要拥有更多的奖励资源或者惩罚的权力，员工们就会因为害怕或者被奖励所诱惑而更“听话”。稍微复杂一些的想法和做法是：行使惩罚与物质激励等“硬实力”不是万能的，个人魅力的“软实力”更重要，于是很多管理者尤其第一把手都喜欢通过出书、演讲，包装和提升自己的个人魅力……

但这样是否就能让员工去做你想让他们去做或者说是他们应该做的事情？无论是否做过管理者，大多数成年人都有过这个经验和告诫：吓唬和物质奖励，往往都无法使得小孩真正用心和持续去做他应该做的事情。而在孩子眼里，父母几乎拥有无限的惩罚和奖励权力与资源，父母也无疑是孩子眼里最具魅力和信任的人，但大多数父母仍然都抱怨孩子“不好管”。

你能比父母权力更大、魅力更强吗？由此可见，对于组织管理者来说，组织权力和个人魅力对于解决问题来说并无多大帮助。但为什么会这样？

举个例子，当那些曾被父母抱怨“不好管”的孩子上到高中时，很多都会有过被恋人欺骗的经历——他并没有忘记要开车带你去参加舞会，也不是因为突然得了什么重病，他只是在最后一分钟改变了主意而已。结果，他开着野马车从你家门口呼啸而过，车上坐着刚从加州搬到此地的风尘女，任由你手中握着已经凋谢的花朵，呆坐在家门口伤心不已。

在谈及动机时，我们脑中便会浮现出此类自私卑鄙的小人。那些故意违反承诺的家伙，为什么我们会感到如此难受？因为他们不在乎我们，他们不会体会我们的愿望和需求，不会设身处地地为我们着想。但想想看，难道生活不是这样的吗？如果朋友、家人、同事甚至是老板都能钻到我们的脑袋里一窥究竟，理解和支持我们的梦想，世界岂不是会变得像圣经里说的“到处流淌着牛奶和蜂蜜”那样美味多滋吗？那还需要管理学和管理者干什么？如果真的这样，管理者们只能更加抱怨这个让自己失业的社会——记着，警察永远不要抱怨小偷太狡猾。

再想想，当我们在被强迫去爱、去迎合自己不爱的人、去做自己不想做的事情时，又何尝不会变得如此虚伪和自私？

没错，人人都是自私的，私利才是让人心甘情愿去做事情的根本动机。那么我们该怎样让被管理者产生行为动机呢？在确定正确的做法时，首先需要从内心排除你对最常见的三种错误做法的留恋，也就是真正认识到：个人魅力、权力和奖赏这三种常见方式并不能有效解决动机问题。

这些方式都有可能改变人们的观点，因此也有可能改变人们的行为方式。但不幸的是，依靠这些轻率的做法解决问题是很危险的，而且无法长期维持对行为动机的影响。

个人魅力不可靠

实际上，每天生活中的行为动机都是非常细微的，基本上从来不用搞什么领袖气质那一套，也不用准备什么长篇大论的台词。尽管如此，认为个人魅力可以有效驱动他人的错误观点却非常普遍。各种图书和影视节目都在向观众传达着这种意识，让他们对其中的光辉形象钦佩不已。例如，在冷战片《红潮风暴》中，在面对即将引发世界大战的紧急关头，丹泽尔·华盛顿扮演的海军军官对潜艇上的无线电发报员就来了这么一段“慷慨陈词”。

这个发报员必须修好潜艇上的电台并和指挥部联系，以确定是否要发射导弹。如果他失败，潜艇指挥官就必须在无法确认信息真伪的情况下发射核导弹，造成敌方的报复，最终摧毁整个世界。

幸亏这只是一部虚构的电影，如果是在现实生活中面对如此之大的压力，估计那位倒霉

的发报员就会崩溃。实际上，这项任务的压力是如此之大，任何明智的管理者都会尽自己的一切努力为下属提供支持。不过，电影编剧也是人，他们也会犯基本归因错误，把发报员塑造成一个不需要其他人帮助的角色。在电影中，这位发报员需要的是行为激励。显然，他没修好电台是因为他还有比拯救世界更重要的事情要做。

丹泽尔发表演说，发报员深受激励，当然，观众们报以热烈掌——这便是个人魅力制造出的戏剧效果。但是，这一幕实际上和领导术并无多少关系。要想成为有影响力的人，你完全不必煞费苦心地去营造什么个人魅力。

正如一个人单纯依靠外包装打造光环，在现实生活中很难得到相濡以沫、互为知己的真爱——尽管他们往往会拥有无数单方面追求他们的狂热粉丝。

权力强迫更不可靠

当然，依靠暴力更不可能得到真爱。

心灵和意志上的改变，源自于人们对行为意义的深入理解和全新认识。赤裸裸地动用权力去命令别人，这样做可以支配他们的身体，甚至可以让它们以新的方式行动，但很难让对方心悦诚服地配合，从而带来真正意义上的自发的、深远的行为驱动。

这个道理看似简单，但实际上很多管理者(无论是家庭还是企业的管理者)并没有意识到这一点，他们在每日工作或生活中总喜欢滥用权力，以此作为激励他人行为的最佳手段。在使用这一手段时，他们从来不做过多解释，固执地认为这才是改变人们对现有结果认知的最简单的做法，即为他们设定的痛苦结果。这种思维方式经常表现为以下形式：“你要是不能按时完成这项工作，就等着被炒鱿鱼吧！”“你要是再敢跟我顶嘴，整个暑假都别想出门！”

我们为什么会下意识地迫使别人行动？因为在评判他人的行为时，人们经常使用的是品质分析法而不是环境分析法。如果有人给我们带来了巨大的痛苦，我们会认为这个人本质就是坏的。他们带给我们的影响越糟糕，我们对其性格品质的假定就越离谱。我们认为这些人天生就是极其自私的，他们甚至以我们的痛苦为乐，待人冷漠无动于衷已经算是他们最好的表现了。最令人讨厌的是，我们认为他们只能表现出自私的一面，自私就是他们骨子里与生俱来的品质。它不是选择的结果，而是内心潜在的必然冲动。

这种品质分析法的影响是显而易见的。对我们来说，个人绝不会通过耐心和长期忍受的方式来改变其性格。

但即便我们面对的是根深蒂固的性格缺陷，就必须使用恫吓威胁的手段吗？如果这么想，你就已经开始步入歧途了，或者说我们应当把它们视为一个危险信号。我们越是觉得应当迫使他人行动时，事实就越发证明我们的想法有问题。用演员乔治·克斯坦萨 (George Costanza) 的话来说就是：“问题并不在于对方，而在我们自己身上。”

必须提醒大家，当你感到怒火中烧，很想用权力或淫威对他人施加影响时，脑中必须马上拉响警报。如果不能及时控制这种冲动，最后肯定会付出惨重代价。

强迫，首先会损害人际关系。每当我们决定动用权力迫使别人作出改变时，特别是在我们感到开心或急躁的情况下，这种关系会从互相尊重、互相信任为基础的良性伙伴关系，转变成需要不断监督对方的城管和小贩之间的关系；另外并由此营造出凄凉孤独的工作环境，同事之间谈笑风生的场面随之而去，彼此之间坦诚相待解决问题的情形不复存在。

其次，强迫行为会导致抵抗。当我们迫不及待地采用强迫手段影响他人的行为时，人们

会下意识地认为，我们这样做是因为我们认为他们具有不好的行为动机，认为我们不尊重他们。此外，这种做法还会传达出这样一个信号，即我们只在乎自己的目标，毫不考虑对方的目标。换句话说，这种做法会破坏安全氛围。当安全感消失之后，对方马上会变得高度自我防御，最后表现为毫无原则地抵制我们的观点。

再次，强迫行为缺乏持久影响。20 世纪 30 年代中期，库特·卢因(Kurt Lewin)及其同事展开了一项很有意思的调查，这项调查彻底终结了一个普遍流传的观点，即权力可以带来持久性的结果。调查者把受试的管理人员随意分为三种管理类型，即专制型、不干涉型和民主型。根据各自被指派类型，受试者负责领导一个生产团队。不出研究者的预料，当管理者在室内时，专制型(权力式)管理团队的产量最高;与此相反，当管理者离开时，强迫行为下实现的产量最低。

也就是说，如果人们仅仅是因为害怕管理者才工作的，那么当恐惧感消失时这种强迫式动机也会随之消失。

外部奖赏也不可靠

事实上，对于强迫与处罚手段，现在大多数管理学理论研究者和管理者都已经持否定观点，更多的管理者则喜欢用奖励手段去实现组织目标，以实现所谓的双赢和快乐管理。而即便是一些平庸的家长们也早就意识到了这种做法的危害性：外部奖励手段并不能解决问题，不能代替内在驱动实现改变行为的目标。

例如，如果你想让孩子好好读书或是喜欢上阅读，有什么好办法可以把他们的目光从电视或游戏机转移到书本上呢?有不少家长选择掏钱奖励孩子阅读，他们的想法很简单，只要付钱孩子就愿意读书，只要孩子们读起书，他们自然会喜欢上阅读。但不幸的是，外部奖励

往往会扼杀内心的满足感,这些孩子读书的目的是得到零花钱,而不是为了阅读本身。因此,一旦你不再支付现金,他们马上就会丢掉书本。

与此类似,如果你一直使用某种奖励方式鼓励人们去做本来就是他们份内的事,希望这样能让结果组合变得更好,这种做法其实很危险,因为它会破坏甚至摧毁这件工作带来的内心满足感,而且会把人们的注意力从工作本身的合理原因转移到其外部奖励条件上去。当管理者长期使用这种做法时,外部奖励会让人们混淆工作的真正目的。因此,一般认为,特别的奖励应当留给特别的工作表现,而不是随使用。

那么,除了这种特别的情况,在一般情况下应该如何解决执行力的驱动问题?

由于人的自私性,当任务对员工缺乏动力时,盲目依靠权力、奖惩资源的扩大和个人魅力的包装,并不能持续、有效提高执行力。

事实上, 权力、奖赏和个人魅力等方式上的问题并不在于它们根本无效,也不在于这些手段不应当被使用,而是在于管理者总是不假思索地将其作用在员工本来就应该完成的任上。他不知道实际上还有更好的方法激励他人的行为。

仔细观察那些在同事和家人眼中公认的善于处理问题的高手,会发现:他们总是通过改变他人观点的方式来改变其行为。这些人其实都明白,靠行使领导权力或提供奖励的方式,确实能在短期内和浅层次上鼓励人们行动。但他们更加清楚的是,通过对个人、社会和结构这三个方面进行探索,一定可以找到更好地激励他人行动的因素。

这些因素,其实就是和任意特定行为相关的自然结果。例如,“如果你无法有效地控制糖尿病,以后很可能会被截肢!”这就是错误行为的自然结果,告知这个结果足够了,而没必要和病人说:“如果你继续吃糖就关禁闭!”这反而会让人产生逆反心理。

这就像很多家长看到女儿喜欢上了一个不值得喜欢的人，便粗暴地说：如果你和他好，就不认你这个女儿，结果反而促成了很多私奔。华人经济学家张五常曾说：突破规定限制，是每个人本能的欲望——没错，当一个人在“游客止步”的地方看到一处普通的风景，很有可能获得比在常规旅游区看到的奇特风景更大的快感！

首先要设法揭示“自然结果”

我们的社会行为会涉及一系列事件，这些事件的影响范围可以是一个人，也可以是数百万人。可以说，结果组合便是由系列事件构成的，在这些结果中有一个名为“自然结果”的子集，它是不受任何权威力量影响独立存在的。与此对应，带来这种结果的解决方式不需要任何强迫、武断决定或个人魅力。有了它，父母不用再厉声喝止孩子的错误行为，老板不用再动辄以处分作为威胁员工工作的手段。这是因为，自然结果不但总是存在，而且永远都是潜在的激发行为动机的方式。

当然，结果会自然发生，但有时却不易觉察，这主要有两种情况：一是具有长期影响而短期无法觉察；另一种自始至终悄无声息地出现，例如很多人被查出得了癌症后仍然不清楚到底是因为饮用水问题还是家族遗传或者外部辐射导致。也有很多人直到员工跳槽，仍然不知道是因为待遇原因还是办公室政治。作为管理者要做的就是帮助对方尽早清楚地认清他们自己无法看到(或记起)的结果，具体有以下五种做法：

第一，阐述当前价值。在和对方分析、探讨各种行为结果时，应注意对对方来说最核心的价值，即他们最关注什么？这才是你能发挥最大影响力的地方。接下来，应当帮助对方了解这样一个事实，即你的提议可以让他们更好地实现自己期望的价值。只要你能营造出足够的安全氛围，就可以开诚布公地和对方探讨各种价值问题。举个有些粗暴的例子，医生是如何劝说已经做过两次胃旁路手术却继续暴饮暴食的患者？“老兄，你的饮食习惯真的该改变了，否则你的老婆会属于你的情敌，孩子也会被他虐待。你有没有关注过这个问题呢？”

阐述和衡量当前价值的一个最直接手段，是联系当前的奖励。虽然一开始就讨论奖励并不是最好的方式，但最后你还是会和对方谈到奖励问题。这样做可以让对方认识到满足特定期望给自己带来的好处，如职位升迁、影响力增加、存款变多或是风险下降等。

第二，衡量短期收益和长期损失。向对方说明短期享受和长期问题之间必然存在的联系。例如：“要是你继续看电视不去写作业，成绩就会越来越差，以后没法进入好学校，没法找到好工作，就会永远也开不上自己的保时捷。”

第三，突出长期利益。这一点也是抚养子女或企业处于创业期时比较常见的问题，同时也是衡量终生成就的最佳指标。如果人们可以忍受当前面对的小困难，为了实现更远大的目标放弃眼前的享受或回报，那他们的生活必将越来越美好(减肥、学习等活动莫不如此)。曾有研究者在每个孩子面前放一块软糖，告诉他们自己要出去一会儿，如果回来的时候他们没有吃掉糖果，便会得到另一块软糖作为奖励。经过多年跟踪调查，研究者发现那些能够忍受诱惑等待自己回来的孩子在人生道路上取得的成就远远大于那些马上把糖果吃掉的孩子，无论从哪个角度对比，结果都是如此。因此，为了帮助对方坚持正确的行为，你必须打消他们对短期利益的过度渴望，让他们学会关注长期利益。

第四，祭出潜在受害者。这一招也许最能取得普遍效果，却也最容易被忽视。正如当你替别人带小孩，往往比带自己孩子更紧张(如果把人家孩子磕着了，你的压力往往会比自己孩子磕着更大)，描述某种错误行为对他人造成的意料之外的难以预见的不利影响，往往能创造更大的责任动机。例如，在家庭生活中，父母可以说：“露易丝，你知道吗，当你拿弟弟的体重开玩笑时，他躲在房间里哭了整整一晚上。我知道，你不是故意去伤害他的，对吧？”在工作场合中，管理者会谨慎但明确地指出错误做法对公司各方带来的结果：“看，你的失误导致大家都得放弃休息加班，患高血压的老板已经两天没合眼了……”

第五，利用第三方的观点。毫无疑问，无论从法律效力还是说服力上，第三方观点的权威性经常都是当事人不能比的。利用第三方观点有两种基本方式：请第三方人士来与对方

交流;说明某个特定行为的社会影响,可以描述某个人的行为在其他人眼中的看法,例如:

“很多人都觉得,看起来你好像并不在乎整个团队的表现”,“乔布斯最喜欢的员工,就是A那种类型的(前提是对方是乔布斯的粉丝而非鄙视者)”。

记住,在谈及我们的经历时,我们的个人看法总是片面的。因此,你必须帮助对方学会从另一个角度观察自己的行为。

另外需要记住的是,无论采用什么手段,在努力说明行为结果时,必须保持对话的顺利进行,让交谈双方的信息以坦率自然的方式持续性流动。

必要时也必须使用处罚措施

有时管理者尝试了各种更“科学”的手段,但仍无济于事,这时就不得不考虑采用大棒手段来惩罚对方的错误了,但处罚行为必须符合以下条件:从组织利益角度,对方所做的是需要立即采取行动;从管理者角度,对方的行为超出了可以忍受的范围,从暗中抵制变成明目张胆地挑战管理者的权威;在解释了行为的结果,已经进行过多次劝告,但你的员工仍然我行我素,对你们达成的协议熟视无睹。面对这些情况,你就需要改变策略。但在采用这种危险方法时,应当牢记以下几点:

第一,掌握足够信息。如果在处罚对方时,你并不清楚他们过去的背景和行为细节,你应当解释他们的做法有何错误之处,声明准备对他们进行处罚,然后再回头解决问题。接下来,你必须和熟悉情况的专业人士商讨具体的处罚步骤。如果你还没搞清楚问题就勒令对方停薪留职,回家闭门思过,最后却发现他们的错误顶多只需要警告处罚即可,那你岂不是说话不算话,又该如何收场呢?同样,这种情况在家庭生活中也很常见,在处罚孩子时父母必须做到言行一致。

第二，注意态度。处罚某人是为了改变对方的错误行为，而不是为了打击对方或者寻求自己的心理平衡甚至以此为乐。为此应当保持严肃的语气，说明按照规定必须采取的措施而不是你的主观意志。注意，处罚别人并不是一件值得庆祝的乐事，不可以流露出一鸣得意的表情。虽然你的身份从合作者变成了执法者，但这绝对不是什么值得沾沾自喜的胜利。

第三，说明下一步。在向对方解释错误行为造成的结果时，注意说明如果对方继续这种做法可能出现的后果。向其说明下一阶段的行为结果，有助于让对方了解事实并产生行为动机，还能消除误解，免得当员工接到意外的处罚时抱怨：“没人跟我说过这样做会被公司开除啊！”

第四，一视同仁。在处罚员工时，注意不要偏袒某个人。如果某个员工的某个行为每次都让你感到不爽，但同样的行为发生在别的员工身上时你并不在意，这种做法很不公平。当你对某人实施处罚时，其他人首先关注的是你的做法是否公平。因此，尽管不同员工的屁股厚实程度不一样，但你抡棒子的力道却一定要相同。

第五，在坚持一视同仁的原则时，另一个关键是对压力不要退缩。你一定要按照规定完成处罚，不能因为对方的反抗或者外部的干预而打退堂鼓。如果你摇摆不定，不但影响公平性，而且会给人们留下色厉内荏的印象。

避免将对话与威胁错位

我们之所以称处罚手段在“必要”时才能使用，因为它有着不可弥补的“负能量”。而也正是因为任何高明的管理者都有被迫使用这个手段的时候，所以任何人都会对管理者使用惩罚手段抱有先天的戒心，并因此经常会把“自然结果”的讨论理解为惩罚性威胁，尽管讨论行为结果和威胁对方是两种完全不同的行为，两者之间有着明确的界限。

而且，管理者本身在执行中也会使得这个界限发生错位，这主要源于管理者动机的不正确。比如你的动机是惩罚对方，或者是以描述他人错误行为的可怕后果为乐，讨论自然就会变成威胁对方。而正确的动机应当是以一种互惠的方式解决问题，除此之外的做法都会导致对方陷入沉默或暴力应对的结果，而不是积极顺从地配合你实现目标。

当你的动机是正确的，而对方把你对行为的结果误解为一种威胁时，这两种行为之间的界限也会变得模糊。例如：“要是你无法按时完成任务，为保证不出问题我们以后只会向你分配相关度较低的工作。”这句话就有问题，听起来有些像个人攻击，也有些像工作威胁。

尽管你让对方感到身陷麻烦，而且也许这种体验是以前的领导留给他们的，在这种情况下无论你怎样改善自己的技巧或态度都无济于事，他们还是会认为你的做法虚伪可疑。如果你注意到对方开始变得紧张不安，必须马上跳出来交谈，重申你的明确目标，以此来重建安全气氛。

此时，你首先要告诉对方你的目标是为了解决一个重要问题，你的手段只想告诉他们这种做法的自然结果，然后让他们自己作出是非判断。一旦对方把你对自然结果的分析视为威胁，你应当将其视为一个安全问题，马上着手进行恢复。

恢复安全另一个必要手段是互相增加了解。有时你本人都搞不清楚其个人行为会带来怎样的结果，或者并不明白对方为什么如此难以驱动(其实他很清楚这个做法的自然结果)。当对方陈述问题时他们或许知道一些你并不了解的内情。例如：“是啊，我们可以按你说的去增加工作量，可就怕割草机吃不消。”在讨论问题结果的过程中，你的看法也可能发生改变。或许到了最后，你会发现其实自己原来的要求不对，因此改变让他们按照你的想法去做的念头。

所以，以上说的交流自然结果的手段与理念，同样适用于下属“管理”上级。