

## 轮岗,“动”起来

■ 袁永明

一天,甲和乙在聊天:  
甲说:“新搬来的邻居好可恶,昨天晚上三更半夜,夜深人静之时竟然跑来猛按我家的门铃。”  
乙:“的确可恶!你有没有马上报警?”  
甲:“没有。我当他是疯子,继续吹我的小喇叭。”

你是不是曾经或者现在也正这么对待别的部门?据研究表明:因为部门墙引起的内耗,导致公司效率至少降低10-20%。如何解决这个问题一直都是企业管理研究的课题,解决方案有转变企业组织架构的,也有加强部门间互评的等等,今天和大家探讨的是一种简单有效的方法:轮岗。

首先,我们来看轮岗可以解决什么问题?提升效率。轮岗是典型的换位思考,试想,将一直“凌辱”B部门的A部门主管调到B部门,对他/她的触动是不是很大?这是其一;其

二,隔行如隔山。有些跨部门工作配合问题并非“位置”问题,而是跨专业领域的问题,将不同部门的人员进行轮岗,可以让员工对其它部门的业务进行深入了解和学习掌握,解决“隔山”问题,同时,也为公司培养一专多能的人才。

2011年,百度公司进行了大幅度的轮岗:其中一个亮点是原分管销售的副总裁与分管商业运营的副总裁岗位职责相互调换,销售和运营都是和人打交道,但销售是对外,而运营是对内。这次轮岗让运营和销售团队加强相互了解,从而加速了百度的业务融合。

减少工作失职甚至腐败。长时间在同一岗位,同一工作领域,可能形成关系保护网和利益纽带,形成不正之风乃至腐败问题发生;一个很广为人知的案例可能是某公司出纳长期不轮岗,挪用资金上千万,最后被一个新来的大

学生主动去银行对账时发现了问题。大家都知道,同一件事情做久了,很可能从激情万丈“争优先”变成了按部就班“混日子”,工作没有创新精神不说,更会容易发生失职或者不作为的行为。

那么,哪些岗位适合/需要轮岗?管理者:如前面提到的百度,业务管理者或者分管领导之间的轮岗,可以促进业务融合;关键岗位:如采购、资金等,对于这些关键岗位,长期不轮岗,存在一定的风险;业务骨干和后备干部:在设计员工通道时,对某些员工进行主动性轮岗,以便使其具备相应的才能。

流水不腐,户枢不蠹,常流的水不会发臭,常转的门轴不遭虫蛀,其中的奥秘就在于一个“动”字。运动起来才能求得发展,运动才能带来生机与活力。轮岗,微小的管理动作,带来的是机制的活力、组织效率的提升和企业的健康发展。

## 从经济趋势中寻求机遇

■ 章秉英

自从改革开放以来,中国的经济实力发生着前所未有的变化,中国市场也逐步融入世界市场。经济全球化给中国的经济发展带来了新的动力,与此同时也带来了前所未有的挑战。

目前,受经济危机的影响,全球经济处在低位徘徊,虽然投资和就业形势有所缓解,但并不乐观;其次,国际贸易保护主义重新抬头,对世界经济的发展尤其对中国经济的发展极为不利;第三,美元在不断贬值,很多国家通过印发钞票维持高通胀来刺激经济,导致了经济泡沫;第四,全球产业结构正在加速成型,主要表现为重视实体经济,新兴产业不断发展,新兴经济大国在国际社会中的地位上升;第五,世界主要经济体的财政赤字和债务负担困扰今后一段时期世界经济的发展。而中国处于世界大舞台中,不管哪里有一点风吹草动,必然影响到中国的经济发展。

在经济全球化的大背景下,中国经济的增长,一方面由于中国逐步融入全球这个大市场,中国政府的各项促进经济发展的政策为中国经济的发展提供了内在的动力,政府的大力支持是主要的影响因素,使中国经济发展向着更好、更快的方向发展。另一方面,经济的全球化使世界各国逐步成为一个不可分割的有机整体,没有哪一个国家能够脱离世界而独自发展,中国政府也正是基于这而走向世界。

尽管中国经济的增长比较快,但从中国内部来看,还是存在不少矛盾,例如投资增长过快,能源短缺,贫富差距扩大等等,所以从长远来看,中国经济的增长将会逐渐放缓。在经济全球化的浪潮中,中国根据自身的特点,在世界市场中努力争取合作,发展自己,不断寻找新的机遇。

第一,国际产业转移和重组给我们带来了新机遇,国际产业转移呈现出新的态势,服务业和高新技术产业也呈产业链形式向中国转移,国内企业面临承接服务业和高新技术产业革命转移的新机遇,而且国际产业在经济危机影响下正在重组,我们可以借此进入国外的一些高新技术产业企业重组兼并,实现自身技术实力的跨越式发展。

第二,每次经济危机都会引起新一轮的全球性技术革命,新能源、环保、信息技术等正在酝酿一场新的变革。第三,消费结构升级给我们带来了新的动力,汽车等产业未来还有较大的空间,教育、文化、旅游、生物医药、医疗保健等消费结构升级还在进行中,意味着我们的产业发展正面临着新的市场机遇。第四,城市化进入加速阶段,根据国际经验,当城市化率处于30%—70%时属城市化进程的加速阶段,我国正处于这个阶段,城市化会给我们带来新的产业发展空间。第五,区域经济一体化和一系列政府支持政策也给我们带来新的发展方向。

## 中东乱谁之祸

■ 萧戈

自记事起,中东就没有太平、消停过。中东这个地区一直是世界的焦点,是电视新闻的主角,是个充满了火药味的地方。几十年过去了,这种乱象似乎并没有得到缓解,近两年的伊朗核问题,叙利亚内战以及巴勒斯坦人重提其领导人阿拉法特的死因,将其归罪于以色列。一时之间,硝烟的味道又开始在空气中弥漫。

埃及新的“世纪审判”推迟,这是中东难的一个缩影,中东热点频发,其罪魁祸首到底是谁?为什么中东如此之乱?大多数人可能会认为是来自于外力,特别是美国对中东事务的插手,一直扶持以色列用以牵制其他阿拉伯国家。但事实上,并非如此,东方人的智慧告诉我们,中东之乱并非完全是外力所为,更多的是内因。

中国有句俗语:“天作孽,犹可及,自作孽,不可活。”反观中东之乱完全是自作孽的真实写照。伊拉克石油出口获取了大量财富后,不是将财富用于基础设施建设、提升国力,反而穷兵黩武,觊觎科威特的石油资源,撕破兄弟之间的脸皮大打出手,给美国以发动第一次海湾战争的口实;而巴勒斯坦原本是自己国家的“家务事”却因为以法塔赫与哈马斯等各派势力的利益之争,变成了世界大国展示其影响力的“T”型台;更为致命的是,作为阿拉伯世界的经济与军事强国的埃及在没

有与其他盟国商量的情况,突然与昔日的宿敌以色列讲和,直至今日埃及之“乱”真不是一般的乱,让人看不到明朗的前景。

综上所述,中东之乱乱在内部,乱在自身,乱在政治权利、经济利益时,中东各国政治派系没有将国家利益和人民的利益真正放在首要位置,而是首先考虑党自己的利益,各势力之间缺乏首先信任,使得所谓的民主进程推进步履维艰,这样才使得外部势力有机会够渗透其间,一些国内政客或政治人物有机会为自身利益甘愿被收买,成为代言人。整个阿拉伯世界中,各国的心思也不一样,从叙利亚化武事件看阿盟的表现及影响力就可见一斑。如此一来,中东如何不乱。

如何终止中东之乱,笔者认为,只有中东各国人民心安定,人心思安时,时势必能造英雄,如南斯拉夫的铁托。出现的这个英雄也定能够达到某个政治目标,那么中东内乱也定能够安分一处,以人民福祉为目标,各国内乱之乱当可平息矣。但是东方古老的智慧告诉我们,凡事都有度,超过了这个度,这个英雄或许也将成为独裁者,如萨达姆,如卡扎菲上校之流。因此,笔者不得不提醒,五千年的中国古智慧告诫我们如此大的一个国家和地区无数次分分合合的,一次又一次的更替让这个国家这个古国的国家能够焕发出更耀眼的光彩。希望中东和平的曙光早些到来!

## 以“武”自医

■ 曦雅

近期社会新闻中,浙江温岭三位大夫伤于患者刀下,广州多名医护人员被伤……医患冲突再度成为公众关注的焦点。医患关系发展到今天,已经和暴力流血紧密联系在一起,为保障医护人员的人身安全,各大医院纷纷加强安保措施,有医院更是请来“武术高手”向医护人员传授防身术。

从医疗纠纷的高曝光率来看,通过暴力解决医患冲突虽然不能解决问题,但是却不可避免地引发了“连锁效应”。所谓“连锁效应”,意为当一群人看到了人破坏规则,而未见到这种不良行为及时制止,就会模仿破坏规则的行为。医疗纠纷引发的恶性冲突,不能得到及时有效的处理,就会使更多人群来模仿,如果连锁效应不能有效控制,一些初始危机往往会引发更大的危机。正如近年在美国频发的校园枪击事件,政府不能很好地解决枪击问题,就不能从根本上杜绝枪击事件的发生,其恶果就是枪击事件在惯性的持枪者中间引发连锁效应,造成更多的无辜平民受害。因此,如何保护医患双方的合法权益,如何妥善解决存在于双方之间的矛盾,当前的立法是否对于弱势群体的患者给予了足够的保护等,对探究医疗纠纷的解决至关重要。

据中国消费者协会统计,我国医疗纠纷的数量每年都以10%以上的速度递增。我曾向法院实习期间,见过许多民事纠纷案件,在那些案由为医疗纠纷的案件中,所有无过错的争讼最终无非围绕两点,即院方有无过错

以及院方应当承担何种程度的损害赔偿赔偿责任。我将简要说明一例最触动我的真实案子来谈谈我国医疗纠纷的现状。在这起案件中,原告是一名中年妇女。在2008年至2011年期间总共作了八次试管婴儿,其中前七次试验均在浙江大学医学院附属妇产科医院,结果都以失败告终,而第八次则选择了那逸夫医院,并成功怀上了一对双胞胎。怀孕初期原告一直在那逸夫医院产检,后由于交通不便重新转入了上述医院,在该医院产检过程中,原告坚称被告医师疏忽大意,无视原告对病情的描述,拒绝原告要求住院保胎的请求,导致其最终流产。原告在法庭上几度情绪失控,哭喊被告要讨回公道,导致中途休庭,虽不合程序却不甚令人动容。患者情绪失控是可以理解的,她女儿已经失去了成为母亲的资格。

从这起案例中,至少可以看出,并非所有患者的愤怒都是对院方医疗水平过高的预估产生的,情绪落差,也并非所有的吵闹都可以简单归结为“医闹”。法律高尚不外乎人情,在院方没有做到为患者尽心尽力治疗的情况下,如何能要求患者对院方体谅有加?然而就在这这畸形的医疗体制中,因为医患矛盾迟迟得不到解决,媒体以夸大或隐瞒的形式源源不断地报道着一起又一起医患争端,似乎向人们传递着这样的信息,即以暴力发泄不满的可行性,至少在在中国,强硬的患者比“忍气吞声”的患者能得到更多的损害赔偿是不争的事实,哪怕是院方确实没有医疗过错的情况下。



### 蝶恋花

■ 荷元兵

蝶恋花  
独沐寒霜秋夜半,  
落蕊飘香,  
孤雁愁肠断。  
异雁南归心似箭,  
廖廓游子空悲叹。

昔日伊人今不见,  
浊酒杯干,  
谁落空烦乱。  
雨打梧桐花枝颤,  
愁云几度何时散?



### 凤凰山

第173期

小憩 摄

## 没有调查就没有发言权

■ 屏丰

调查研究是制定和实施正确的战略决策的重要前提,是优良工作作风的重要体现。在新的历史发展阶段,政府或者企事业单位应进一步提高认识,创新方法,完善制度,再实际工作中深化调查研究,对于推进经济社会发展都将发挥至关重要的作用。

在企业实际经营管理中,对员工绩效评价的重要性在企业中已经成为共识。工作绩效评价是影响员工积极性的重要因素之一,对于如何评价则存在较大差异。没有调查就没有发言权。对员工绩效评价方式可以简单分为定性评价和定量评价,但是不管如何评价,收集关于员工工作的完整准确信息,都是评价工作的前提和基础。如果基础性的信息存在偏差,即使再完善的评价体系也难以对员工的工作绩效做出准确的判断。

对于员工工作量和工作效率的判断不能单纯依赖于管理者的个人感觉,其原因包括:第一,不同管理者对员工行为有不同偏好,过于依赖单一管理者的主观判断,可能使得员工行为

不以组织目标为导向,而是以管理者好恶为导向;第二,员工的记忆会存在偏差,管理者作为个体不可能准确存储关于员工个人行为的全部准确信息,而且对信息的解读也存在个人差异;第三,员工行为既可能是因为个人特质导致,因可能是因为情境或社会角色决定,对其工作行为的归因需要详细区分,而不能只以行为结果为评价标准。

为此,在公司组织设计和绩效评价方面,需要建立系统化的信息收集和评价机制。在员工岗位职责界定之初,就应提前考虑岗位优秀员工、岗位职责与员工特质的匹配。同时,管理者在工作中应树立深入调查研究意识,将调查研究融入日常工作之中,关心员工的工作与生活,将员工作为一个积极存在的个体,尊重其意见和情感,在掌握员工信息的同时引导员工将组织与自我融合,激发内在的工作动力。

在信息准确的基础上,绩效评价还应注意两个问题:评价的信度和效度。评价的信度主要是指评价结果的一致性和稳定性,一致性包含

多个维度,主要是指不同评价者对同一员工的评价不应存在很大偏差;稳定性则是指对于同一个员工的评价在工作绩效未发生变化的情况下,在不同时间、不同情境下的评价结果应保持稳定。

评价的效度则是指评价体系确实评价想要关注的对象,如对员工风险控制意识的关注,如果单纯以工作中出现的误差数量进行评估就可能存在偏差,因其可能受到工作数量的影响。为提高员工绩效评价的信度和效度,需要综合考虑可能影响评价的各种因素,在深入调查的基础上制定全面客观的评价体系,减少各种干扰因素对评价结果的影响。

对员工绩效做出准确评价,对于提高员工积极性和实现组织目标具有重要意义。其是一项相当系统和复杂的工作,需要管理者开展深入的调查,创建全面合理的评价体系。企业之中,最具活力的因素就是人本身,激发员工的内在工作动力对于提高组织创造力,实现企业可持续发展,将能发挥积极的推动作用。

## 为企业文化史留下这代人的贡献

■ 昱旻

近日,《长江日报》刊登了题为“为城市文化史留下这代人的贡献”的评论文章,其中提到“文化含量和丰富文化形态所凝练出的价值观决定着一个国家和城市的‘大’”这样的观点。“文化是历史的传承积淀,是阶段性文化建设的成果累加,每个历史阶段,既要从前代汲取文化养分,更要努力于文化的历史发展做出时代贡献,打下时代烙印。”从这篇文章中,我对文化的力量有了一个新的认识,从这个认识出发,我清醒地意识到现阶段在我们的企业文化发展史上同样需要留下这代人的贡献。

企业,既是当代人文明的结晶,又是文明传承和文化创造的重要场所。文化的特性丰富而且复杂,亦虚亦实。但天下事,成在用心,留下企业文化史,亦必须功实做,必须用“钉钉子”的精神,用心做事,用心做一件事,用心做好一件事,发展文化,重在凝聚共同奋斗的思想基础,塑造企业文化核心价值体系,需要企业管理者的大力支持,在心理上倾注,在方法上创新。

引众多伙伴加盟。企业文化能够激发员工的使命感,正如恒逸的企业使命是建百年长青基业,立世界名企之林,有如此远大的理想和宏大的使命感,必能推动恒逸不断向前发展。企业文化能够凝聚员工的归属感,来自五湖四海的员工共同追求同一个梦想,企业文化能加强员工的责任感,让大家清楚地认识到恒逸是每个员工自己的恒逸,增强大家的责任意识、危机意识、团队意识和主人翁意识,使全体员工员工为着共同的目标而不断努力。企业文化还能赋予员工的荣誉感,恒逸作为集团组建至今各公司每年都要评比优秀员工,另外还进行一系列的竞赛、比武,通过评比鼓励员工在自身岗位上多做贡献,多出成绩,追求荣誉。企业文化最终能实现员工的成就感,企业文化繁荣了,员工们就会引以为豪,更积极努力地进取,公司发展越好,荣耀越高,员工成就感就越大。

恒逸集团企业文化已发展到一定规模,《企业文化手册》编辑了恒逸企业文化的物质层面和精神层面的文化,而《准则》和《反舞弊管理规范》

则是企业文化中制度层面的文化。有了严肃的制度文化的保障,才能将精神层面的文化得以贯彻实施。企业文化的实施要有自身的特色,比如,让全员参与,激发全体员工的积极性、创造性和团队精神,每一种文化都离不开它的实践者——员工本人,让全体员工了解企业文化建设的内容,形成上下同心、共谋发展的良好氛围。企业文化来源于企业实践又服务于企业实践,要强化企业文化建设在企业经营管理中的地位,发挥企业文化的作用,尤其是员工要做好表率,带领全体员工积极投身企业文化建设。企业的管理者要站在促进企业长远发展的战略高度重视企业文化建设,对企业文化建设进行系统思考,带领全体员工通过企业文化建设不断提升企业文化核心竞争力,促进企业持续快速协调发展。

无论富裕日子亦或是贫苦日子,对于文化建设努力是不可磨灭的,让我们这代人用心发掘、展示和弘扬企业文化,让文化成为辨识和提升恒逸形象的关键因素,让恒逸文化在社会舞台上闪耀光彩,为企业文化史留下这代人的舞台。