

世象管见

解决身兼数职的“老大难” 别忘了“兜底条款”

吴启钱

前段时间，某市的一份通知引发热议。通知显示，该市政府副市长王某担任“市政府推进职能转变协调小组”等多达46个机构的职务。媒体披露，类似王某这样身兼N职的情况并非个例，江苏常熟有一名官员兼任的领导职务有37个，广东汕尾某区区长兼任的领导职务达43个。

虽然王某所在的市政府将通知撤下并回应网民，表示这些机构都是临时性的，达到期限或预定条件时予以撤销，但机构“成堆”的问题，却不容小视。一些地方存在官僚主义和形式主义，任何一项工作都以有没有被列入领导“议事日程”，来衡量是否受到重视；一些地方对工作的考核标准之一是有没有成立领导小组；还有一些地方，很多上面没有领导小组，基层为了表示“领导重视”，成立相应的协调议事机构，由党政领导来牵头。“请神容易送神难”，设立后不运作或少运作的机构，到最后可能连设立者是谁都忘了，领导本人都不知道自己身兼几职。

造成这些问题的原因，在于有关部门缺乏履职的主动性和积极性。根据现行法规政策，行政机构的设置、机构职责和人员编制在通过法定程序批准后，就具有法律效力，必须保持稳定，非经法定程序不得变更与调整。然而，随着新情况、新问题、新矛盾层出不穷，一些临时性的工作经常不知道该落实到哪个部门头上，“找不到”负责的部门和人员，还有些特殊任务因为牵涉多个部门，需要明确的领导负责人来牵头，但一些部门和工作人员以“依法行政”为挡箭牌，不肯

主动担当，不愿主动揽责，于是成立各种机构就成了“没有办法的办法”，各种各样的领导小组也就成为官场一景。

要解决问题，就需要重视行政机关法定职责中的“兜底条款”，不能让其成为“沉睡条款”。在关于机构职责的规定中，最后都有“完成党委政府和上级交办的其他工作”这样一条，这就是“兜底条款”。兜底条款是法律法规文本中常见的法律表述，主要是为了防止法律法规的不周严，适应社会情势的变迁。有了“兜底条款”，就可以将所有其他条款没有包括的，或者难以包括的，或者目前预测不到的、临时发生的，都包括进去。然而，与法律上常用“兜底条款”来解决“疑难杂症”不同，行政机构法定职责中的“兜底条款”基本上成了摆设，以至于出现新情况和任务，几乎没有人会想到用这一条款把任务落实下去，把责任明确到位，结果总落到成立领导小组等“老办法”上。

解决协调议事机构又多又滥这个“老大难”问题，其实并不难。首先，要继续大力反对“四风”，上级部门以工作任务的真实完成情况作为检查考核的依据，而不能再以是不是成立领导小组、是不是发了文件、是不是开过会议等来衡量。其次，要激活沉睡的“兜底条款”，指定职能类似或相近的部门去承担，或交出去牵头即可，多数情况下可以让新产生的问题在现有的机构框架内得到有效解决。当然，如何激活这个“兜底条款”，如同启动应急预案一样，要建立相应的机制与程序，不能随意也不能繁冗，以适应行政管理工作中的千变万化。

企业如何做到“力出一孔，利出一孔”

在管理者的角度，结合国内企业人力资源管理的现状及问题，以通俗易懂的语言，深入剖析华为人力资源管理思想精髓，以及华为为干部管理、员工培训、人才培养、绩效管理、薪酬管理、组织变革、激励机制、干部选拔等方面的经验与智慧，帮助企业破解管人、用人、育人的难题。

书中认为，华为的成功得益于人力资源管理。企业间的竞争归根结底是由人推动的，企业竞争力的基础是人力资源管理的效能，所以，人力资源管理是企业管理的核心和基石。如何管好人？华为人力资源管理精髓可以用6个字来概括：用好人，分好钱。

用好人，就是尊重知识，用好人，做到任人唯贤，人尽其才，才尽其用，给员工提供良好的工作、生活环境和成长的机会，从而使其实现自己的人生理想。人才获得方面，华为在创业初期对于人才的招聘可谓不惜代价，对国内重点理工大学的

应届毕业生甚至采取了“掠夺式”的策略，让“天下英雄尽入吾彀中”；人才培养方面，倡导“因材施教，注重实践，训战结合，学以致用”，把那些最优秀的派驻国外的代表（前线负责人）召集在一起，由他们来编教材、当老师，让最优秀的人培养更优秀的人；人才激励方面，用激励机制牵引员工的成长和职业提升，机制逼着所有人必须奋力划船，争取不断进步；干部选拔方面，坚持“宰相必取于州部，猛将必发于卒伍”，干部一定要来自基层一线；人才回报方面，不仅要认识到人才的价值，还要给人才合理的回报，给优秀人才提供有竞争力的薪酬。

如何分好钱？华为建立了“利益分享”机制，与员工共同分享公司的发展成果。30多年来，华为一直在回避资本市场的诱惑，拒绝上市，实行全员持股制度，将员工变成了公司的股东，人人当老板，共同打天下。员工

的身份变了，干劲自然更足了。这是华为拥有强大凝聚力和执行力核心所在。在华为员工的收入构成中，除了工资和奖金之外，股份分红占了相当大的比重，不少员工一年能获得几十万元，甚至上百万元的股份分红。“效率优先，兼顾公平”是华为的薪酬分配原则。任正非曾以“拉车人”和“坐车人”为例做过形象的比喻：管理好“拉车人”和“坐车人”的分配比例，让“拉车人”比“坐车人”拿得多，“拉车人”在“拉车”时比不“拉车”的时候要拿得多。

书中指出，人力资源管理在本质上关于欲望的悖论。“不爱钱的员工，不是好员工。”这话听起来有些极端，但它道出的是人性真谛：“饥饿感”是个体活力和群体进取心的基础驱动力，所以，组织要基于普遍人性，最大限度、最有效地满足员工对财富、权力和成就感的多元欲望，进而实现组织的价值扩张。

【精彩书摘】

要舍得分钱，还要舍得分权，善于授权

在华为的人力资源管理上，任正非舍得分钱，还舍得分权，善于授权。华为采用“纵向分权，横向授权”的组织结构，推行在董事会领导下的轮值董事长制度，实行集体决策。同时简化业务流程，把决策权授予一线团队，让“听得见炮声的人来做决策”，形成一个“倒铁三角”式的组织管理结构，一线员工直接面对市场终端需求，倒逼企业提供资源，领导层为前线提供后勤支持保障，形成以项目为中心的团队运作模式，让整个组织形成了

强大的战斗力。任正非是一位罕见的人性激励大师，他在华为建立了一套基于人性的多元化的激励机制，与员工共享公司的发展成果。所以，大家都愿意跟着他干，因为，没有人和“升官发财”过不去。华为用利益分享的方式，将18万名知识型员工的聪明才智黏合起来，形成了一个坚不可摧的利益共同体，给华为注入了强大的生命力，使团队从上到下进行充满活力的与激情，工作的时候都像打了鸡血一样，所

有细胞被激活了，大家“力出一孔，利出一孔”，将华为推上世界之巅。

万般神通皆小术，唯有空空是大道。要舍得分钱，舍得分权，“舍得”是任正非的大智慧，创造了华为传奇。任正非对组织成就的重视远远超过对自己的成就的关注，他也没有将自己放在组织的顶部，而是时刻托起这个组织，并用组织的整体力量来成就华为。华为的成功，就是因为这个组织拥有强大的个体和群体奋斗的精神力量，蓬生麻中，不扶而直。

公正地评价知识型员工的劳动贡献

企业家不仅要舍得分钱，还要将钱分得客观公正，让大家口服心服，否则，钱给得越多，员工有可能越抱怨，尤其是在知识型企业中，知识型员工更追求价值分配的公正客观性。华为人力资源管理最具特色的是华为的价值创造、价值评价、价值分配三位一体的价值链管理系统，形成了全力创造价值、科学评价价值、合理分配价值的良性循环的价值管理机制。使好人不吃亏、坏人不得志，贡

献者定当得到合理回报。通过一整套科学的方法体系对岗位价值、胜任能力水平（任职资格）、劳动态度（文化价值观）、工作绩效等方面进行客观公正的评价，使得员工工资的确定（以岗位价值评价为主）、奖金的分配（依据绩效评价结果）、股权的获取（劳动态度评价、岗位价值与绩效评价）、职务的晋升（任职资格评价）都有客观依据，升官、发财，不是由老板说了算，也不是由各级管理者说了算，而是由这

套评价体系说了算。知识分子既感性又理性，最容易惹麻烦、引争议，但也是最讲道理的。对知识型员工的管理，不能简单用官僚权威、拍脑袋决定，而是要基于数据、基于事实，知识型员工更追求基于规则和理性的公平。在华为，有客观公正的评价体系，员工不用看领导脸色行事，也不用拍领导马屁，只需不断提升能力，做好工作，创造高绩效，就可以多拿钱，快升职。

华为的人力资源机制核心——“三高”机制

在华为，以奋斗者为本的文化价值导向，通过高压、高绩效、高回报这“三高”机制驱动知识型员工有动力干，有压力拼命干，持续干。所谓“高压”，首先是危机文化压力。任正非提出，让高层有使命感，在他们实现财务自由后，以更高的追求和使命激励

他们个人价值与成就感的实现；对中层采用竞争淘汰机制，使之具有危机感；让基层有饥饿感，基层员工还没“吃饱”，财富积累还没达到一定程度，只有不断提升能力，不断拼命干，才能获得更多报酬。所谓“高绩效”，即“一切让业绩说话”。华为对员工每年都要

提出挑战性的绩效目标并对绩效目标做出郑重承诺。在操作层面上，华为的绩效管理有两个工具值得关注：一是战略绩效解码体系，是一个个人绩效承诺体系。所谓“高回报”，指华为的薪酬分配机制使贡献者定当得到合理回报，决不让雷锋吃亏，只要员工创造了高绩效，就会有高回报。

如何抑制人力资源管理上的“毒瘤”

我们内部的情愫与腐败。”为此，2004年始华为推行轮值CEO模式，七位常务副总轮流担任CEO，每半年轮值一次，轮值CEO负责提出经营决策议题，主持经营决策会议。轮值CEO制

不但使决策体系保持动态平衡，而且从体制上制约了“山头主义”。集聚群体智慧，适度民主加适度集权的组织机制削平了山头。另外，华为实施干部的自律机制，即团队自律宣言，要求成

员共同认识到作为公司的领导核心，正人先正己，以身作则，严于律己，做全体员工的楷模。上述两种高层干部管理机制，在某某种意义上，有效地抑制了这三大毒瘤的生长。

漫画角



节日之后

尹元钧 绘

随思录

晓燕

中国男子足球队是全国体育界中令球迷又爱又“恨”的群体，正所谓爱之深，“恨”之切，恨铁不成钢！前阵子参加亚洲杯铩羽而归，不免又遭到球迷吐槽，大意是“土豪爸爸”替儿子请了个“哈佛大学教授”当家教，可是儿子考试还是不及格。

这个“哈佛大学教授”，就是指中国男足聘请的主教练、意大利名帅“银狐”里皮。中国搞足球不缺钱，里皮的年薪就高达2300万欧元（相当于人民币1.75亿元），超过俄罗斯世界杯八强所有教练1530万欧元的年薪总和。中

国更不缺人，近14亿的庞大人口基数，难道就挑选不出一支23人的优秀队伍，哪怕是11人的首发阵容？

事实是，人口多绝不等于足球人口多，人口大国也不等于足球大国，更不等于足球强国。中国缺少的是活跃在绿茵场上的足球人口。德国的足球注册人口为650万，意大利为460万，英国为450万。我们的近邻日本，足球注册人口130万，超过俄罗斯世界杯八强所有教练1530万欧元的年薪总和。中

注册人口仅区区3万。圈内有一种说法：一千万足球人口，才能够发掘出一个梅西。这话虽有些夸张，但道理没错。这个道理，也适用于其他体育项目。例如我国的乒乓球项目，之所以能够称雄全球长盛不衰，一个重要的原因就是：乒乓球人口遍布全国，数量惊人，取之不尽，用之不竭。

跟中国无数人在打乒乓球不同的是，中国没有几个人在真正踢足球。纵观全国各地的中小学，不管条件怎样简陋，基本上也有一两张

乒乓球台子，但全国有几所学校有一个像样的足球场？没有蓬勃开展的基层足球运动，没有源源不断的足球人口，怎么能够创造出令人瞩目的成绩？

更值得深思和忧虑的是，现在中国的一些中小学，别说开展投入大、门槛高的足球运动了，连基本的体育教育都得不到重视。据笔者了解，在一些中小学里，最容易被忽视的成绩是体育成绩，最容易被抽掉改上其他课的是体育课。更有甚者，不少学校还规定：学生在课

间除了上厕所之外，一律不准离开教室，不准在走廊里活动。因为老师担心学生嬉戏奔跑，害怕他们不小心跌伤，学校为此担责。家长们则个个望子成龙、望女成凤，争相送孩子去读英语、学奥数、弹钢琴、下围棋……却极少舍得送孩子去踢足球，不光觉得踢球太苦太累，也认为踢球会“耽误学习”。

造成这种种现象的原因很复杂。有体育投入的不足，有高考指挥棒的压力，有社会风气的影响，还有独生子女特殊的教养问题，等

等。然而，不管什么原因，也不管采取什么对策，改变“重智轻体”的观念，真正认识到体育在孩子成长过程中不可替代的作用，让每个孩子得到合适而有效的体育锻炼，是所有家长和老师的责任。

少年强则国强，也可以说，少年强则足球强。一个国家的下一代，有没有强健的体魄、坚强的意志、团结合作的精神和积极向上的风貌，不但关系到这个国家足球运动的兴衰，更关系到国家的未来和民族的希望。这比夺取任何运动的金牌银牌，包括激动人心的足球大力神杯，都更为重要，更为根本。不光是中国足球，其他体育项目的崛起也是一样的道理。无论理论还是事实，都告诉我们：要想达到这一目标，首要的是重视青少年体育教育，改变“重智轻体”的观念。

“重智轻体”的观念该改改了