

万讯电力

第5期

2014年5月&6月合刊
大连万讯电力仪表有限公司

只给奋斗找时间，不给空虚留时间

现在打开朋友圈，每天都有人在遗憾地说“今天又睡到十点，早起跑步的计划泡汤了”，“昨晚一直在刷微博，给自己安排的读书两小时的计划没有执行”，“今天周末，出门踏青去了，本想晚上回来写完明天要交的稿子，但现在浑身无力，明早再写吧”。

我相信每个人在做计划的时候，都是有着美好的、激动人心的夙愿的，可无论这个夙愿多么现实和有成效，比如跑步可以减掉身上的赘肉，都无法改变他们的懒惰、拖延的状态。长久观察之后，我发现，这种人一个月里至少得有四五次这样“遗憾”的表达，我甚至能想象他每次向别人诉说时的愁眉苦脸，可不管当时是如何地谴责自己，到头来，还是改不掉身上的坏习惯，一而再再而三地做不到。

我大致就把这类人归为不努力的人群。无法想象一个对自己严格要求的人，每天都活在一种自我谴责中。而纵观周围的对生活满意度高的人士，他们没有一个人是允许自己一次次地拖沓、无聊和懒惰的，相反他们抓紧了分秒的时间去做有意义的事情，只给奋斗找时间，不给空虚留时间。

在我的微博上，有一个名叫“每天打鸡血”的分类。到目前为止，我微博上关注了近千人，但这个分类里最多的时候，也只有五个人，在这五人之中，又只有一个人是我几年里从来没有间断关注的，她是一个专栏作家、某广播电台主播。相比较那些明星大佬，她没有那么风光，但也因为如此，她让我体会到了作为一个普通白领应该有怎样美好的生活状态，她的日常生活距离我们如此之近，以致每个人都可以学习。

她出生在河南郑州，在中国传媒大学读的播音主持专业本科，因每年成绩都是第一，顺利地被报送到北京大学攻读研究生，毕业后，做了主播。很多人说，优秀是一种习惯，在她这里，算是有了很好的注解，学习上如此优秀的她，更是生活的好手。

给我印象最深的是她写的一条微博：“为了充分利用时间坐着23：55的红眼航班回来，一夜没睡。今明两天上直播，同时还要在31号之前完成这么多事……但是居然只用了一天就基本都做完了！剩下的两件事也都会一天之内完成，我真是太感谢自己的没有拖延症了！”

她所谓的“只用一天的时间都做完了的事情”包括：完成两个的专栏、物业费、车险、送干洗、给爸爸电话、拷照片、提供父亲节采访资料；“剩下的两件事”是办签证和第三个专栏。

于是，我似乎明白了，为什么她可以以20多岁的年纪，在北京买了房，有了车。

这当然不是偶然，即便她的微博不展示她今天做了什么，你也会从她的只言片语中看到她勤奋而快乐的生活状态。所有看过她照片的人都会觉得她好美，那种美不是五官有多么妥帖，而是她的脸上没有一丝懈怠、一丝无趣，整日都是神采飞扬的。没错，精进的人都挺快乐的。

我有一位“忘年交”前辈，他是国内媒体圈最年轻的社长。

1980年出生于福建泉州，2003年七月毕业于华侨大学中文系，进入南方报业；2006年3月，不到26岁的他，离开南方报业，而出任东莞日报社执行总编辑；28岁创办《东莞

时报》；2011年8月，到云南《都市时报》出任社长、总编辑，时年31岁。

对很多人而言，22岁到28岁这六年，是人生中最黄金的几年，这几年中你的努力程度，会直接决定你以后的人生将以一种怎样的状态度过。

2011年，我有机会参加他举办的首届“都市时报”青年记者训练营，虽然我早前就听到过关于他的故事，但是当我真正和他接触起来，才知道他之所以成为他的理由。

白天时，他的办公室很少开着门，他要去参加这个会议、那个活动，他算过一天辗转三四个场合是常事儿。你如果想要找他，最好是在晚上十点半之后，八九点是他最忙的时候，他要签版。

十点半之后，如果有同事来访，他便泡壶清茶，和他们聊天谈心；如果没事儿，他便关起门来读书，他的办公室里有很多好书，大部分他都读过。他经常在飞机登机时间结束的前几分钟，才能达到机场；有时，在办公室吃顿有红烧肉的外卖，都要在朋友圈里炫耀一下。他完全没有一个报社社长的架子，他的吃穿住行都是围绕着工作进行，怎样方便工作，就怎样做，好多次早上我去办公室时，在楼道里遇到他，他都是头发直立，脸都没洗。

很多同事建议他说：“能不参加的活动尽量不需要去了，每天这么累，不值得。”他这样解释到：“人哪，总是会恶性循环和良性循环。你把这件事做好了，就可能件件事情都会做好。如果一件事做不好，那么件件都做不好。”

我相信他每一天的“挑战自己工作极限”的努力，便是他成为社长、总编辑，而不是三四十岁还在做“媒体民工”的普通记者的原因。

很多人只有当失败、不如意时，才会放眼观光周围的人事，而当生活如常、平静如水时，总是混混沌沌，每日上班、下班而不再去反思当下的自己能否做的更好。

前几天，我看到一个懒散惯了的朋友，给自己定了一个新的目标：每天在“知乎”上回答三个问题，周遭的朋友都恨不得给他点32个赞。不管目标大小，只要我们不荒废时间在长时间的睡觉、整夜的打游戏和数个小时的聊天中，我们都能感受到善用时间和努力的力量。

所以，每当无所事事的时候，你可以在心里默念一遍“除了你，其他人都挺努力的”，我相信，你立马就可以找到要做的事情。对我来说，还挺管用的，希望你也是。



万讯新鲜事

- 万讯电力同IMI中国区高层与意大利STI进行战略发展研讨会议
- 万讯电力2014年年中销售会议召开
- 万讯电力大连地区员工开展春季徒步活动
- 万讯电力总部参与“人力资源总监深度研修培训”

万讯电力同IMI中国区高层与意大利STI进行战略发展研讨会

2014年5月6日至7日，万讯电力董事长王建和先生、总经理关勇先生，同IMI中国总裁Jackie Hu先生、Tom Wang先生在意大利米兰与STI公司首席执行官Ernesto先生、Barbara女士、Giuseppe先生及Stefano先生共同就未来战略合作进行了深入讨论。

会议过程中，主要就各方未来合作中沟通方式的加强、项目保护措施的构建及商业发展的方向进行了沟通。合作沟通方面，万讯电力将与STI构建畅通有序的项目追踪系统，双方约定，定期召开项目总结会议，并适时进行面对面磋商，确保合作各项内容有序进行。项目保护方面，STI将给予万讯电力更多支持。此外，双方就当前中国能源市场发展情况及存在机遇展开了讨论，将在未来合作中逐步制定相应商业计划。

此次会晤是万讯电力与IMI中国和STI公司的首次三方会晤，对各方的战略发展具有里程碑意义，为开启新一轮深入合作提供了重要风向标。



万讯电力高层与意大利STI代表合影



各方在会议中

万讯电力2014年年中销售会议召开

大连万讯电力仪表有限公司2014年年中销售工作会议于5月24日至25日在万讯电力总部召开。本次会议由总公司组织，武汉办事处、广州办事处、无锡分公司、西安分公司、北京分公司、大连分公司、山东分公司及北京万讯博汇部分领导员工代表共同参加。

会议主要针对以下工作展开讨论：相关产品市场宣传模板的统一、后市场工作管理流程的确立、价格结算要素的明确及万讯电力的营销理念的强化。会议就目前各区域公司面临的问题进行了分析讨论，并提出了相关解决方案，对万讯电力下属各公司的统一发展起到了重要的指导作用。

万讯电力大连地区员工开展春季徒步活动

为加强员工身体锻炼，促进公司同事间的沟通交流，缓解工作压力，万讯电力大连地区员工于2014年5月15日下午在总公司的组织下开展了春季徒步活动。在绿树成荫、空气清新的金龙寺国家公园，万讯团队开始了欢乐的徒步健身之旅，全程历时两个小时。徒步过程中，各位同仁除了欣赏沿途美景，合影留念外，更拥有了平日繁忙工作中难得的交流时间，整个行进过程中，气氛十分活跃。徒步过后是洗浴、聚餐等一系列员工关爱活动，使大家的身心得到了充分放松，以更饱满的热情投入到下一阶段的工作中。



员工合影

万讯电力总部参与“人力资源总监深度研修培训”

2014年6月11至15日，万讯电力总部人力资源部主管应邀参加了“人力资源深度研修培训”。大连市诸多优秀企业人力资源中高层管理人员受邀参加，就人力资源战略规划与角色定位、人员招聘面试与培训、绩效管理、薪酬管理及劳动关系中企业用工风险管控等方面进行了深入研究探讨。

课程涵盖人力资源的五大模块，从整体规划、到人才的选用育留，全面学习人力资源总监岗位所需的专业知识，并由培训师引导各小组进行了实战演练。万讯电力人力资源部所在的小组凭借扎实的专业知识和丰富的职业经验在本次培训中获得冠军团队的荣誉称号。

本次培训对万讯电力未来人力资源规划与管理方面有重要启示，作为公司职能部门，人力资源部将持续推进专业知识的更新学习，将先进理论技能引用到实际工作中。



万讯电力人力资源部主管（左一）作为冠军团队荣誉代表上台领奖

行业风向标



李克强：适时在东部启动新的核电重点项目建设

4月18日，中共中央政治局常委、国务院总理李克强主持召开新一届国家能源委员会首次会议，研究讨论了能源发展中的相关战略问题和重大项目。

李克强说，能源是现代化的基础和动力。当今世界政治、经济格局深刻调整，能源供求关系深刻变化，能源仍是国际政治、金融、安全博弈的焦点。能源供应和安全事关我国现代化建设全局。要全面落实党中央、国务院各项决策部署，坚持发展第一要务，以科学发展为主题，立足当前、深谋远虑、积极有为，针对我国人均资源水平低、能源结构不合理的基本国情和“软肋”，推动能源生产和消费方式变革，提高能源绿色、低碳、智能发展水平，实施向雾霾等污染宣战、加强生态环保的节能减排措施，促进改善大气质量，走出一条清洁、高效、安全、可持续发展的能源发展之路，为经济稳定增长提供支撑。

李克强说，我国作为发展中大国，随着“新四化”深入推进和人民生活改善，未来一个时期能源需求还会增长。要立足国内，着力增强能源供应能力，加大陆上、海洋油气勘探开发力度，创新体制机制，促进页岩气、页岩油、煤层气、致密气等非常规油气资源开发，加强国际合作，提高优质能源保障水平，在开放格局中维护能源安全，掌握发展的主动权。大力实施节约优先战略，从生产和消费两方面着手，加快推进重点领域和单位节能工程，推广节能发电调度办法，提高能源利用效率，以较少的能源消耗促进经济社会较快发展。

李克强强调，当前要开工一批重大项目。这既是稳增长、提高能源保障能力的重要举措，更是调整能源结构、转变发展方式的有效抓手。要在采用国际最高安全标准、确保安全的前提下，适时在东部沿海地区启动新的核电重点项目建设。在做好生态保护和移民安置的基础上，有序开工合理的水电项目。加强风能、太阳能发电基地和配套电力送出工程建设。发展远距离大容量输电技术，今年要按规划开工建设一批采用特高压和常规技术的“西电东送”输电通道，优化资源配置，促进降耗增效。积极推进电动车等清洁能源汽车产业化，加快高效清洁燃煤机组的核准进度，对达不到节能减排标准的现役机组坚决实施升级改造，促进煤炭集中高效利用代替粗放使用，保护大气环境。

李克强指出，调整能源结构，关键要推进能源体制改革。要放开竞争性业务，鼓励各类投资主体有序进入能源开发领域公平竞争。积极推进清费立税，深化煤炭资源税改革。加快电力体制改革步伐，推动供求双方直接交易，提供更加经济、优质的电力保障，让市场在电力资源配置中发挥决定性作用。我们的能源装备有基础、有条件、性价比高，要积极创造体制条件，着力完善相关专业服务，努力形成各方合力，推动先进能源技术装备“走出去”。

职场读书站



全球最具影响力的商业管理类书籍



《追求卓越》

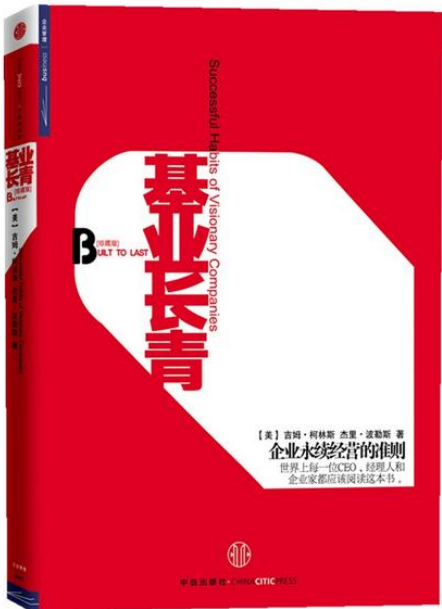
作者简介：

汤姆·彼得斯，全球最著名的管理学大师之一，在美国乃至整个西方世界被称为“商界教皇”。获得斯坦福大学工商管理硕士和博士学位，被《财富》杂志誉为“管理领袖中的领袖”。曾任麦肯锡公司顾问，现任汤姆·彼得斯公司董事长。

罗伯特·沃特曼，斯坦福大学企业管理硕士，斯坦福大学企业管理学院兼职教授。曾在麦肯锡顾问公司任职约二十多年。著有《美国的明智之举》。

推荐原因：

首版于1982年的《追求卓越》是世界最畅销的工商管理书籍之一。它开启了商业管理书籍第一次革命，真正将管理的科学性与艺术性密切地结合起来，成为轰动整个管理世界的经典法则，被誉为美国优秀企业的管理圣经。



《基业长青》

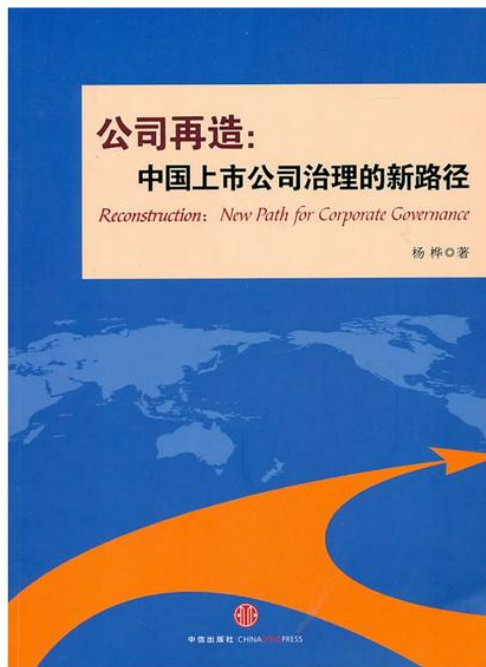
作者简介：

吉姆·柯林斯，著名商业畅销书作家。柯林斯早年在斯坦福大学商学院从事教学与研究工作，并获得杰出教学奖。1996年，他回到家乡科罗拉多州的博尔德市，创办了自己的管理实验室，与各种企业和社会机构的领导人一起开展对商业生活的研究。曾在默克公司、星巴克、时代明镜集团。

推荐原因：

柯林斯和波勒斯在斯坦福大学为期6年的研究项目中，选取了18家卓越非凡、长盛不衰的公司作了深入研究，这些公司包括通用电气、3M、默克、沃尔玛、惠普、迪士尼等，它们平均拥有近百年的历史。是什么使这些公司不同于它们的竞争对手呢？它们拥有什么别的公司所不具有的法宝呢？

本书作者超越了连篇累牍的专业术语，拒绝追逐时尚，发现了使杰出公司出类拔萃的永恒品质。全书有数百个具体的例子，并提供了实用的策略，能够适用于各个层次的经理人与创业者。《基业长青》为在21世纪建立长期繁荣的组织提供了一个宏伟蓝图。



《公司再造》

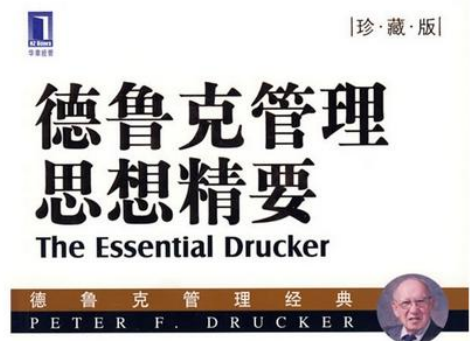
作者简介：

杨桦，金融学博士，高级工程师，教授。著有《装备工业发展研究》、《公司控制权市场的微观基础和宏观调控》、《中小企业群发展的资本视角》、《上市公司监管和价值创造》、《上市公司股权激励理论、法规与实务》、《上市公司并购重组和价值创造》、《公司治理的本土化研究》、《投资者关系管理与公司价值创造》等多部论述企业改革与发展的专著。

曾出任中央某部委政策法规体改司司长，法律事务中心主任，规划发展司司长，多所院校和科研院所兼职教授，特约研究员，博士后流动站指导导师，中国投资学会理事，中国金融学会常务理事，中国资产评估协会常务理事。现任中国证监会上市公司监管部主任，积极倡导规范运作、持续发展的科学监督理念，潜心推进务实创新的监管措施和以上市公司为主体的金融创新，受到市场热烈反应。

推荐原因：

《公司再造：中国上市公司治理的新路径》以公司治理的本土化为目标，从我国1700多家上市公司的治理实践入手，重点研究了我国国有控股上市公司治理问题、民营控股上市公司治理问题以及金融类上市公司治理问题，并结合国外公司治理的实践，梳理了资本结构、股权结构与公司治理之间的关系，提出了董事会建设、社会公众股股东权益保护、上市公司与投资者关系以及上市公司的社会责任等方面的具体政策建议，构建了具有中国特色的上市公司治理模式的理论和政策规范。



《德鲁克管理思想精要》

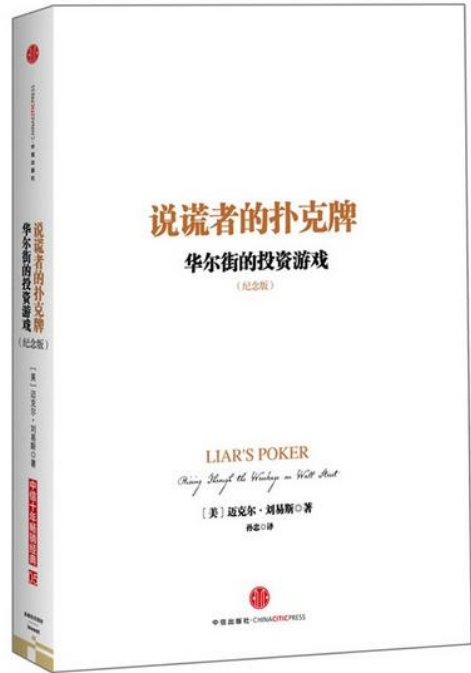
作者：

彼得·德鲁克小传，管理学科开创者，他被尊为“大师中的大师”、“现代管理学之父”，他的思想传播影响了130多个国家；他称自己是“社会生态学家”，他对社会学和经济学的深远影响，他的著作架起了从工业时代到知识时代的桥梁。



推荐原因：

本书集德鲁克毕生著作精华于一身，是一本浓缩了德鲁克几十年关于“管理”、“个人”和“社会”思考的著作。本书融社会学、历史学、哲学和经济学等领域的知识为一体，把微观管理学置于宏观世界之中，对管理问题进行根本性的思考。其间所体现的“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果”的理念，这正是管理经验学派的魅力所在。



《说谎者的扑克牌》

作者简介：

迈克尔·刘易斯，美国超级畅销书作家，毕业于美国普林斯顿大学和英国伦敦经济学院，曾任所罗门兄弟公司的债券交易员，后为《纽约时报》撰稿。他的成名之作《说谎者的扑克牌》被公认是描写20世纪80年代华尔街文化的经典名作，书中的精彩片段被各种媒体广泛引用，对美国商业文化产生了重大的影响。此书至今仍在各大网上书店热销，成为许多商学院的必读书目。2011年，其反思金融体系弊端的最新著作《大空头》在中信出版社出版，受到广泛关注与好评。

推荐原因：

“说谎者的扑克牌”是华尔街上金融家们玩的一种休闲游戏，以最善于欺骗他人而实行心理欺诈为胜。迈克尔·刘易斯将此作为隐喻，描述了自己在所罗门兄弟公司四年的工作经历——从意外受雇、接受培训，直到成长为只凭一个电话即可以调动数百万美元的明星交易员，并从迈克尔·刘易斯的个人角度折射了华尔街戏剧化的发展史。迈克尔·刘易斯将投资世界中许多不为人知的技巧、诀窍和手段娓娓道来，披露了自己是如何参透华尔街的波谲云诡、逐步掌握投资走势的，让读者有了感同深受的体验。



《创新者的窘境》

作者简介：

克莱顿克里斯坦森（Clayton Christensen）世界创新大师、哈佛商学院教授，曾两次获得“麦肯锡奖”，荣获2011年《哈佛商业评论》“当代50名最具影响力的商业思想家”第一名。他的研究重心在于科技创新管理、组织能力开发，以及为高新技术寻找新市场等方面。克里斯坦森在管理领域成绩斐然，获奖无数。1997年，当《创新者的窘境》英文版出版时，克里斯坦森还只是哈佛商学院的助理教授，而此书一出，迅速确立了他在创新技术管理领域的权威地位。由此，克里斯坦森也跻身大师级管理学者的行列。

推荐原因：

在《创新者的窘境》中，管理大师克里斯坦森指出，一些看似很完美的商业动作对主流客户所需、赢利能力最强的产品进行精准投资和技术研发最终却很可能毁掉一家优秀的企业。他分析了计算机、汽车、钢铁等多个行业的创新模式，发现正是那些暂时遭到主流客户拒绝的关键的、突破性的技术，逐渐演变成了主导新市场的“破坏性创新”。如果企业过于注重客户当下的需求，就会导致创新能力下降，从而无法开拓新市场，常常在不经意间与宝贵机遇失之交臂。而更灵活、更具创业精神的企业则能立足创新，把握产业增长的下一波浪潮。

办公新技能get ✓

之“Excel快捷键练成法”



Excel

最常用的快捷键

一、处理工作表

Shift+F11	插入新工作表
Alt+Shift+F1	插入新工作表
Ctrl+PageDown	移动到工作簿中的下一张工作表
Ctrl+PageUp	移动到工作簿中的上一张工作表
Shift+Ctrl+PageDown	选定当前工作表和下一张工作表
Ctrl+PageDown	取消选定多张工作表
Ctrl+PageUp	选定其他的工作表
Shift+Ctrl+PageUp	选定当前工作表和上一张工作表
Alt+O H R	对当前工作表重命名
Alt+E M	移动或复制当前工作表
Alt+E L	删除当前工作表

二、在工作表内移动和滚动

箭头键	向上、下、左或右移动一个单元格
Ctrl+箭头键	移动到当前数据区域的边缘
Home	移动到行首
Ctrl+Home	移动到工作表的开头
Ctrl+End	移动到工作表的最后一个单元格，位于数据中的最右列的最下行

PageDown	向下移动一屏
PageUp	向上移动一屏
Alt+PageDown	向右移动一屏
Alt+PageUp	向左移动一屏
Ctrl+F6	切换到被拆分的工作表中的下一个窗格
Shift+F6	切换到被拆分的工作表中的上一个窗格
Ctrl+Backspace	滚动以显示活动单元格
F5	弹出“定位”对话框
Shift+F5	弹出“查找”对话框
Shift+F4	查找下一个
Tab	在受保护的工作表上的非锁定单元格之间移动

三、在选定区域内移动

Enter	在选定区域内从上往下移动
Shift+Enter	在选定区域内从下往上移动
Tab	在选定区域中从左向右移动。如果选定单列中的单元格，则向下移动
Shift+Tab	在选定区域中从右向左移动。如果选定单列中的单元格，则向上移动
Ctrl+句号	按顺时针方向移动到选定区域的下一个角
Ctrl+Alt+向右键	在不相邻的选定区域中，向右切换到下一个选定区域
Ctrl+Alt+向左键	向左切换到下一个不相邻的选定区域

四、以“结束”模式移动或滚动

End	打开或关闭“结束”模式
End+箭头键	在一行或一列内以数据块为单位移动
End+Home	移动到工作表的最后一个单元格，在数据中所占用的最右列的最下一行中
End+Enter	移动到当前行中最右边的非空单元格

五、在ScrollLock打开的状态下移动和滚动

ScrollLock	打开或关闭
Home	移动到窗口左上角的单元格
End	移动到窗口右下角的单元格
向上键或向下键	向上或向下滚动一行
向左键或向右键	向左或向右滚动一列

六、选定单元格、行和列以及对象

Ctrl+Shift+End(或Home)+↓	选定整列
Ctrl+Shift+End(或Home)+→	选定整行
Ctrl+A	选定整张工作表
Shift+Backspace	在选定了多个单元格的情况下，只选定活动单元格
Ctrl+Shift+空格键	在选定了一个对象的情况下，选定工作表上的所有对象
Ctrl+6	在隐藏对象、显示对象和显示对象占位符之间切换

七、选定具有特定特征的单元格

Ctrl+Shift+* (星号)	选定活动单元格周围的当前区域
Ctrl+/	选定包含活动单元格的数组
Ctrl+Shift+O (字母O)	选定含有批注的所有单元格
Ctrl+\	在选定的行中, 选取与活动单元格中的值不匹配的单元格
Ctrl+Shift+	在选定的列中, 选取与活动单元格中的值不匹配的单元格
Ctrl+[(左方括号)	选取由选定区域中的公式直接引用的所有单元格
Ctrl+Shift+{(左大括号)	选取由选定区域中的公式直接或间接引用的所有单元格
Ctrl+](右方括号)	选取包含直接引用活动单元格的公式的单元格
Ctrl+Shift+}(右大括号)	选取包含直接或间接引用活动单元格的公式的单元格
Alt+; (分号)	选取当前选定区域中的可见单元格

八、扩展选定区域

F8	打开或关闭扩展模式
Shift+F8	将其他区域的单元格添加到选定区域中, 或使用箭头键移动到所要添加的区域的起始处, 然后按“F8”和箭头键以选定下一个区域
Shift+箭头键	将选定区域扩展一个单元格
Ctrl+Shift+箭头键	将选定区域扩展到与活动单元格在同一列或同一行的最后一个非空单元格
Shift+Home	将选定区域扩展到行首

Ctrl+Shift+Home	将选定区域扩展到工作表的开始处
Ctrl+Shift+End	将选定区域扩展到工作表上最后一个使用的单元格(右下角)
Shift+PageDown	将选定区域向下扩展一屏
Shift+PageUp	将选定区域向上扩展一屏
End+Shift+箭头键	将选定区域扩展到与活动单元格在同一列或同一行的最后一个非空单元格
End+Shift+Home	将选定区域扩展到工作表的最后一个使用的单元格(右下角)
End+Shift+Enter	将选定区域扩展到当前行中的最后一个单元格
ScrollLock+Shift+Home	将选定区域扩展到窗口左上角的单元格
ScrollLock+Shift+End	将选定区域扩展到窗口右下角的单元格

九、用于输入、编辑、设置格式和计算数据的按键

Enter	完成单元格输入并选取下一个单元
Alt+Enter	在单元格中换行
Ctrl+Enter	用当前输入项填充选定的单元格区域
Shift+Enter	完成单元格输入并向上选取上一个单元格
Tab	完成单元格输入并向右选取下一个单元格
Shift+Tab	完成单元格输入并向左选取上一个单元格

Esc	取消单元格输入
箭头键	向上、下、左或右移动一个字符
Home	移到行首
F4或Ctrl+Y	重复上一次操作
Ctrl+Shift+F3	由行列标志创建名称
Ctrl+D	向下填充
Ctrl+R	向右填充
Ctrl+F3	定义名称
Ctrl+K	插入超链接
Enter(在具有超链接的单元格中)	激活超链接
Ctrl+; (分号)	输入日期
Ctrl+Shift+: (冒号)	输入时间
Alt+向下键	显示清单的当前列中的数值下拉列表
Alt+向下键	显示清单的当前列中的数值下拉列表
Ctrl+Z	撤销上一次操作

十、输入并计算公式

= (等号)	键入公式
F2	关闭单元格的编辑状态后, 将插入点移动到编辑栏内
Backspace	在编辑栏内向左删除一个字符
Enter	在单元格或编辑栏中完成单元格输入
Ctrl+Shift+Enter	将公式作为数组公式输入
Esc	取消单元格或编辑栏中的输入
Shift+F3	在公式中, 显示“插入函数”对话框
Ctrl+A	当插入点位于公式中公式名称的右侧时, 弹出“函数参数”对话框

Ctrl+Shift+A	当插入点位于公式中函数名称的右侧时，插入参数名和括号
F3	将定义的名称粘贴到公式中
Alt+=（等号）	用 SUM 函数插入“自动求和”公式
Ctrl+Shift+”（双引号）	将活动单元格上方单元格中的数值复制到当前单元格或编辑栏
Ctrl+'（撇号）	将活动单元格上方单元格中的公式复制到当前单元格或编辑栏
Ctrl+`（左单引号）	在显示单元格值和显示公式之间切换
F9	计算所有打开的工作簿中的所有工作表
Shift+F9	计算活动工作表
Ctrl+Alt+F9	计算打开的工作簿中的所有工作表，无论其在上次计算后是否进行了更改
Ctrl+Alt+Shift+F9	重新检查公式，计算打开的工作簿中的所有单元格，包括未标记而需要计算的单元格

十一、编辑数据

F2	编辑活动单元格，并将插入点放置到单元格内容末尾
Alt+Enter	在单元格中换行
Backspace	编辑活动单元格，然后清除该单元格，或在编辑单元格内容时删除活动单元格中的前一字符
Del	删除插入点右侧的字符或删除选定区域

Ctrl+Del	删除插入点到行末的文本
F7	弹出“拼写检查”对话框
Shift+F2	编辑单元格批注
Enter	完成单元格输入，并向下选取下一个单元格
Ctrl+Z	撤销上一次操作
Esc	取消单元格输入
Ctrl+Shift+Z	弹出“自动更正”智能标记时，撤销或恢复上一次的自动更正

十二、插入、删除和复制单元格

Ctrl+C	复制选定的单元格
Ctrl+C，再次按Ctrl+C	显示Microsoft Office剪贴板（多项复制与粘贴）
Ctrl+X	剪切选定的单元格
Ctrl+V	粘贴复制的单元格
Del	清除选定单元格的内容
Ctrl+连字符	删除选定的单元格
Ctrl+Shift+加号	插入空白单元格

十三、设置数据的格式

Alt+'（撇号）	弹出“样式”对话框
Ctrl+1	弹出“单元格格式”对话框
Ctrl+Shift+~	应用“常规”数字格式
Ctrl+Shift+\$	应用带两个小数位的“货币”格式（负数在括号中）
Ctrl+Shift+%	应用不带小数位的“百分比”格式
Ctrl+Shift+、	应用带两位小数位的“科学记数”数字格式

Ctrl+Shift+#	应用含年、月、日的“日期”格式
Ctrl+Shift+@	应用含小时和分钟并标明上午或下午的“时间”格式
Ctrl+Shift+!	应用带两位小数位、使用千位分隔符且负数用负号(-)表示的“数字”格式
Ctrl+B	应用或取消加粗格式
Ctrl+I	应用或取消字体倾斜格式
Ctrl+U	应用或取消下画线
Ctrl+5	应用或取消删除线
Ctrl+9	隐藏选定行
Ctrl+Shift+(（左括号）	取消选定区域内的所有隐藏行的隐藏状态
Ctrl+0（零）	隐藏选定列
Ctrl+Shift+)（右括号）	取消选定区域内的所有隐藏列的隐藏状态
Ctrl+Shift+&	对选定单元格应用外边框

十四、使用“单元格格式”对话框中的“边框”选项卡

Alt+T	应用或取消上框线
Alt+B	应用或取消下框线
Alt+L	应用或取消左框线
Alt+R	应用或取消右框线
Alt+H	如果选定了多行中的单元格，则应用或取消水平分隔线
Alt+V	如果选定了多列中的单元格，则应用或取消垂直分隔线
Alt+D	应用或取消下对角框线
Alt+U	应用或取消上对角框线

十五、创建图表和选定图表元素

F11 或 Alt+F1	创建当前区域中数据的图表
Ctrl+Page Down	选定图表工作表：选定工作簿中的下一张工作表，直到选中所需的图表工作表
Ctrl+Page Up	选定图表工作表：选定工作簿中的上一张工作表，直到选中所需的图表工作表为止
向下键	选定图表中的上一组元素
向上键	选择图表中的下一组元素
向右键	选择分组中的下一个元素
向左键	选择分组中的上一个元素

Shift+向右键

在字段内选定右边的一个字符

十七、筛选区域（“数据”菜单上的“自动筛选”命令）

Alt+ 向下键

在包含下拉箭头的单元格中显示当前列的“自动筛选”列表

向下键

选择“自动筛选”列表中的下一项

向上键

选择“自动筛选”列表中的上一项

Alt+向上键

关闭当前列的“自动筛选”列表

Home

选择“自动筛选”列表中的第一项（“全部”）

End

选择“自动筛选”列表中的最后一项

Enter

根据“自动筛选”列表中的选项筛选区域

十六、使用数据表单（“数据”菜单上的“记录单”命令）

向下键	移动到下一条记录中的同一字段
向上键	移动到上一条记录中的同一字段
Tab和Shift+Tab	移动到记录中的每个字段，然后移动到每个命令按钮
Enter	移动到下一条记录的首字段
Shift+Enter	移动到上一条记录的首字段
Page Down	移动到前10条记录的同一字段
Ctrl+Page Down	开始一条新的空白记录
Page Up	移动到后10条记录的同一字段
Ctrl+Page Up	移动到首记录
Home或End	移动到字段的开头或末尾
Shift+End	将选定区域扩展到字段的末尾
Shift+Home	将选定区域扩展到字段的开头
向左键或向右键	在字段内向左或向右移动一个字符
Shift+向左键	在字段内选定左边的一个字符

十八、显示、隐藏和分级显示数据

Alt+Shift+向右键

对行或列分组

Alt+Shift+向左键

取消行或列分组

Ctrl+8

显示或隐藏分级显示符号

Ctrl+9

隐藏选定的行

Ctrl+Shift+(（左括号）

取消选定区域内的所有隐藏行的隐藏状态

Ctrl+0（零）

隐藏选定的列

Ctrl+Shift+）（右括号）

取消选定区域内的所有隐藏列的隐藏状态

掌握这些EXCEL快捷键的使用方法，一定会使你的办公效率大大提高，迈出成为“职场达人”的重要一步~！

HR讲堂

“高大上”的 海氏职位评估法



本刊责任编辑：人力资源部

Hay group 的海氏系统法

Hay group 的海氏系统法是美国工资设计专家 Hay 在 1951 年开发出来的，实质上是一种评分法，认为所有职位所包含的付酬因素可以抽象为三种具有普遍适用性的因素，即智能水平、解决问题能力和风险责任，他设计了三套评价量表，最后将所得分值加以综合，算出各个工作职位的相对价值。该评估法认为，一个岗位之所以能够存在的理由是必须承担一定的责任，即该岗位的产出。那么通过投入什么才能有相应的产出呢？即担任该岗位人员的知识和技能。那么具备一定“知能”的员工通过什么方式来取得产出呢？是通过在岗位中解决所面对的问题，即投入“知能”通过“解决问题”这一生产过程，来获得最终的产出“应负责任”。体系的逻辑关系是：投入—过程—产出，即投入智能来解决问题，完成应付的责任。

海氏(Hay Group)三要素评估法

海氏三要素评估法是国际上使用最广泛的一种岗位评估方法。据统计，世界 500 强的企业中有 1/3 以上的企业岗位评估时都采用了海氏三要素评估法。它通过三个方面对岗位的价值进行评估，并且通过较为正确的分值计算确定岗位的等级。“三要素评估法”所指的三个要素

该评估法认为，一个岗位之所以能够存在的理由是必须承担一定的责任，即该岗位的产出。那么通过投入什么才能有相应的产出呢？即担任该岗位人员的知识和技能。那么具备一定“知能”的员工通过什么方式来取得产出呢？是通过在岗位中解决所面对的问题，即投入“知能”通过“解决问题”这一生产过程，来获得最终的产出“应负责任”，如下图所示：

海氏评估法对所评估的岗位按照以上三个要素及相应的标准进行评估打分，得出每个岗位评估分，即岗位评估分=知能得分+解决问题得分+应负责任

得分。其中知能得分和应负责任评估分和最后得分都是绝对分，而解决问题的评估分是相对分(百分值)，经过调整后为最后得分后才是绝对分。

利用海氏评估法在评估三种主要付酬因素方面不同的分数时，还必须考虑各岗位的“形状构成”，以确定该因素的权重，进而据此计算出各岗位相对价值的总分，完成岗位评价活动。所谓职务的“形状”主要取决于知能和解解决问题的能力两因素相对于岗位责任这一因素的影响力的对比与分配。

从这个角度去观察，企业中的岗位可分为三种类型：

1、“上山”型。此岗位的责任比知能与解决问题的能力重要。如公司总裁、销售经理、负责生产的干部等。

2、“平路”型。知能和解决问题能力在此类职务中与责任并重，平分秋色。如会计、人事等职能干部。

3、“下山”型。此类岗位的职责不及职能与解决问题能力重要。如科研开发、市场分析干部等。

通常要由职务薪酬设计专家分析各类岗位的形状构成，并据此给知能、解决问题的能力这两因素与责任因素各自分配不同的权重，即分别向前两者与后者指派代表其重要性的一个百分数，两个百分数之和应恰为 100%。

表 1——海氏职位评价系统付酬因素描述

付酬因素	付酬因素释义	子因素	子因素释义
技能水平	要使工作绩效达到可接受的水平所必需的专门知识及相应的实际运作技能的总和	专业理论知识	对该职务要求从事的职业领域的理论、实际方法与专门知识的理解。该子系统分为八个等级，从基本的（第一级）到权威专门技术的（第八级）
		管理诀窍	为达到要求绩效水平而具备的计划、组织、执

			行、控制、评价的能力与技巧。该子系统分为五个等级，从起码的（第一级）到全面的（第五级）
		人际技能	该职务所需要的沟通、协调、激励、培训、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧。该子系统分“基本的”、“重要的”、“关键的”三个等级
解决问题的能力	在工作中发现问题，分析诊断问题，权衡与评价对策，做出决策等的能力	思维环境	指定环境对职务行使者的思维的限制程度。该子因素分八个等级，从几乎一切按既定规则办的第一级（高度常规的）到只作了含混规定的第八级（抽象规定的）
		思维难度	指解决问题时对当事者创造性思维的要求，该子因素分为五个等级，从几乎无需动脑只需按老规矩办的第一级（重复性的），到完全无先例可供借鉴的第五级（无先例的）
承担的职务责任	指职务行使者的行动对工作最终结果可能造成的影响及承担责任的大小	行动的自由度	职务能在多大程度对其工作进行个人性指导与控制，该子因素包含九个等级，从自由度最小的第一级（有规定的）到自由度最大的第九级（一般性无指引的）
		职务对后果形成的作用	该子因素包括四个等级：第一级是后勤性作用，即只在提供信息或偶然性服务上出力；第二级是咨询性作用，即出主意与提供建议；第三级是分摊性作用，即与本企业内外其他部门和个人合作，共同行动，责任分摊；第四级是主要作用，即由本人承担主要责任
		职务责任	可能造成的经济性正负性后果。该子因素包括四个等级，即微小的、少量的、中级的和大量的，每一级都有相应的金额下限，具体数额要视企业的具体情况而定

下面将对表 1——海氏职位评价系统付酬因素描述中技能水平、解决问题的能力

和承担的职务责任三因素及其各子因素做如下说明：

1、技能水平：技能水平是知识和技能的总称，它由 3 个子因素构成

● **专业理论知识**

对该岗位要求从事的职业领域理论、实际方法与专门知识的理解。该子系统分为 8 个等级，从基本的（第 1 级）到权威专门技术的（第八级）。

表 2

等级	说明	举例
A、基本的	熟悉简单工作程序	复印机操作员
B、初步业务的	能同时操作多种简单的设备以完成一个工作流程	接待员、打字员、订单收订员
C、中等业务的	对一些基本的方法和工艺熟练，需具有使用专业设备的能力	人力资源助理、秘书、客户服务员、电气技师
D、高等业务的	能应用较为复杂的流程和系统，此系统需要应用一些技术知识（非理论性的）	调度员、行政助理、拟稿人、维修领班、资深贸易员
E、基本专门技术	对涉及不同活动的实践所相关的技术有相当的理解，或者对科学的理论和原则基本理解	会计、劳资关系专员、工程师、人力资源顾问、中层经理
F、熟悉专门技术	通过对某一领域的深入实践而具有相关知识，或者/并且掌握了科学理论	人力资源经理、总监、综合部门经理、专业人士（工程、法律等方面）
G、精通专门技术	精通理论，原则和综合技术	专家（工程、法律等方面）、CEO、副总、高级副总裁
H、权威专门技术	在综合技术领域成为公认的专家	公认的专家

● **管理诀窍**

等级	说明	岗位
I .起码的	仅关注活动的内容和目的，而不关心对其它活动的影响	会计、分析员、一线督导和经理、业务员
II .相关的	决定部门各种活动的方向、活动涉及几个部门的协调等	主任、执行经理
III .多样的	决定一个大部门的方向或对组织的表现有决定的影响	助理副总、副总、事业部经理

	响	
IV .广博的	决定一个主要部门的方向，或对组织的规划，运作有战略性的影响	中型组织 CEO、大型组织的副总
V .全面的	对组织进行全面管理	大型组织的 CEO

• 人际技能

等级	说明	岗位
1、基本的	对多数岗位在完成基本工作时均需基本的人际沟通技巧，基本沟通技巧要求在组织内与其他员工进行礼貌和有效的沟通,以获取信息和澄清疑问	会计、调度员、打字员
2、重要的	理解和影响人是此类工作的重要要求。此种能力既要理解他人的观点，也要有说服力以影响行为和改变观点或者改变处境，对于安排并督导他人工作的人，需要此类的沟通能力。	订货员、维修协调员、青年辅导员
3、关键的	对于需理解和激励人的岗位，需要最高级的沟通能力。需要谈判技巧的岗位的沟通技巧也属此等级	人力资源督导、小组督导、大部分经理、大部分一线督导、CEO、助理副总、副总

2、解决问题的能力

解决问题的能力有两个子因数。

思维环境：思维是否可从他人处或过去的案例中获得指导。

思维难度：指思维的复杂程度。

表 3 思维环境的等级划分

高度常规性的	有非常详细和精确的法规 and 规定作指导并可获得不断的协助
常规性的	有非常详细的标准规定并可立即获得协助
半常规性	有较明确定义的复杂流程，有很多的先例可参考，并可获得适当的协助
标准化的	有清晰但较为复杂的流程，有较多的先例可参考，可获得协助
明确规定的	对特定目标有明确规定的框架
广泛规定的	对功能目标有广泛规定的框架，是某些方面有些模糊、抽象
一般规定的	为达成组织目标和目的，在概念、原则和一般规定的原则下思考，有很多模糊、抽象的概念
抽象规定的	依据商业原则、自然法则和政府法规进行思考

思维难度的等级划分：

重复性的	特定的情形仅需对熟悉的事情作简单的选择
模式化的	相似的情形仅需对熟悉的事情进行鉴别性选择
中间型的	不同的情形，需要在熟悉的领域内寻找方案
适应性的	变化的情形要求分析、理解、评估和构建方案
无先例的	新奇的或不重复的情形，要求创造新理念和富有创意的解决方案

3、承担的职务责任

承担的职务责任有三个子因数。

- 1、行动的自由度
- 2、职务对后果的影响
- 3、职务责任

表 4 行动的自由度

等级	说明	举例
R、有规定的	此岗位有明确工作规程或者有固定的人督导	.体力劳动者 .工厂工人
A、受控制的	此岗位有直接和详细的工作指示或者有严密的督导	普通维修工 一般文员
B、标准化的	此岗位有工作规定并已建立了工作程序并受严密的督导	贸易助理 木工
C、一般性规范的	此岗位全部或部分有标准的规程、一般工作指示和督导。	秘书、生产线工人、大多数一线文员
D、有指导的	此岗位全部或部分有先例可依或有明确规定的政策，也可获督导	大多专业岗位、部分经理、部分主管
E、方向性指导的	仅就本质和规模,此岗位有相关的功能性政策，需决定其活动范围和管理方向	某些部门经理、某些总监、某些高级顾问
F、广泛性指引的	就本质和规模,此岗位有粗放的功能性政策和目标，以及宽泛的政策	某些执行经理、某些副总助理、某些副总
G、战略性指引	有组织政策的指导，法律和社会限制，组织的委托	关键执行人员、某些副总、CEO.

职务对后果形成的影响

等级	说明	举例
A、后勤	这些岗位由于向其它岗位提供	某些文员、数据录入员、后勤员

	服务或信息对职务后果形成作用	工、内部审计、门卫
C、辅助	这些岗位由于向其它岗位提供重要的支持服务而对结果有影响	工序操作员、秘书、工程师、会计、人力资源经理
S、分摊	此岗位对结果有明显的作用	介于辅助和主要之间
P、主要	此岗位直接影响和控制结果	督导、经理、总监、副总裁

表 5 描述海氏工作评价系统付酬因素：

付酬因素	付酬因素释义	子因素	子因素释义
技能水平	要使工作绩效达到可接受的水平所必需的专门知识及相应的实际运作技能的总和	专业理论知识	对该职务要求从事的职业领域的理论、实际方法与专门知识的理解。该子系统分为八个等级，从基本的（第一级）到权威专门技术的（第八级）
		管理诀窍	为达到要求绩效水平而具备的计划、组织、执行、控制、评价的能力与技巧。该子系统分为五个等级，从起码的（第一级）到全面的（第五级）
		人际技能	该职务所需要的沟通、协调、激励、培训、关系处理等方面主动而活跃的活动技巧。该子系统分“基本的”、“重要的”、“关键的”三个等级
解决问题的能力	在工作中发现问题，分析诊断问题，权衡与评价对策，做出决策等的能力	思维环境	指定环境对职务行使者的思维的限制度。该子因素分八个等级，从几乎一切按既定规则办的第一级（高度常规的）到只作了含混规定的第八级（抽象规定的）
		思维难度	指解决问题时对当事者创造性思维的要求，该子因素分为五个等级，从几乎无需动脑只需按老规矩办的第一级（重复性的），到完全无先例可供借鉴的第五级（五先例的）
承担职务责任	指职务行使者的行动对工作可能造成的影响及承担责任的大小	行动的自由度	职务能在多大程度对其工作进行个人性指导与控制，该子因素包含九个等级，从自由度最小的第一级（有规定的）到自由度最大的第九级（一般性五指引的）
		职务对后果形成的作用	该子因素包括四个等级：第一级时后勤性作用，即只在提供信息或偶然性服务上出力；第二级是咨询性作用，即出主意与提供建议；第三级是分摊性作用，即与本企业内外其他部门和个人合作，共同行动，责任分摊；第四级是主要作用，即由本人承担主要责任
		职务责任	可能造成的经济性正负性后果。该子因素包括四个等级，即微小的、少量的、中级的和大量的，每一级都有相应的金额下限，具体数额要视企业的具体情况而定

表 6 技能水平的分析

		管理诀窍														
		起码的			相关的			多样的			广博的			全面的		
人际技能		基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的	基本的	重要的	关键的
专业理论知识	基本	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	初等业务的	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	中等业务的	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	高等业务的	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	基本专门技术	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	熟练专门技术	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
	精通专门技术	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
	权威专门技术	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400
		400	460	528	528	608	700	700	800	920	920	1056	1216	1216	1400	1600
		460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400	1400	1600	1840

表 7： 分析解决问题的能力

		思维难度				
		重复性的	模式化的	中间型的	适应性的	无先例的
思维环境	高度常规性的	10%	14%	19%	25%	33%
	常规性的	12%	16%	22%	29%	38%
	半常规性的	14%	19%	25%	33%	43%
	标准化的	16%	22%	29%	38%	50%
	明确规定的	19%	25%	33%	43%	57%
	广泛规定的	22%	29%	38%	50%	66%
	一般规定的	25%	33%	43%	57%	76%
	抽象规定的	29%	38%	50%	66%	87%

表 8： 承担的职务责任分析

职务责任	大小等级 金额范围	微小				少量				中量				大量			
职务对后 果形成的 作用		间接		直接		间接		直接		间接		直接		间接		直接	
		后 勤	辅 助	分 摊	主 要	后 勤	辅 助	分 摊	主 要	后 勤	辅 助	分 摊	主 要	后 勤	辅 助	分 摊	主 要
行动的自由度	有规定的	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	受控制的	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	标准的	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	一般性规范的	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	有指导的	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	方向性指导的	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
	广泛性指导的	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
		152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
		175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
	战略性指引的	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
		230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
		264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400
	一般	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
	性无指引的	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840
		400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112

三、 利用海氏职位评价系统对岗位进行岗位评价举例

海氏职位评价系统将三种付酬因素的各子因素进行组合，形成三张海氏职位评价指导图表。下面我们利用海氏职位评价指导图表对小车司机班班长、产品开发工程师、营销副总这一个岗位进行岗位评价。

表 2 是供技能水平评价用的工具。

现在我们根据技能水平评价图表对小车司机班班长、产品开发工程师、营销副总这三个职务做相应的技能因素的相对价值评价。
营销副总在企业中全面主管营销事务，而营销工作往往是企业中最难应付的工作，需要很高的管理技巧，因此在管理技巧方面是全面的；营销副总要精通营销管理的各项专门知识，并要在下属当中树立起自己的绝对权威，方可充分调动广大营销人员的积极性，因此在专业知识方面应是权威专门的；在人际技巧方面，他需要熟练的人际技能，这是关键的。因此营销副总的技能因素价值为 1400。

产品研发工程师负责企业的研发工作要求有很高的专门知识，因此在专门知识方面应是精通专门技术的；在管理技巧方面，因其主要工作是独立开展研究活动，无需管理或很少有开展管理活动的必要，因此应为起码的；在人际技能方面，应为基本的。因此产品研发工程师的技能价值分为 304。
小车司机班班长在专业知识方面没有太多的要求，只需高等业务性的；在管理诀窍方面，管理一批司机，工作简单，只需要起码的；在人际技能方面，小车司机文化虽然不高，但均是为企业高级管理人员提供服务的，长期与高管人员在一起，因此在某种程度上有一定的特权，应付起来不太容易，需要最高一级即关键性的人际处理技巧。所以其技能因素价值分为 175。

表 3 是用来评定解决问题能力的工具。

下面我们根据解决问题能力评价图表对小车司机班班长、产品开发工程师、营销副总这三个职务做相应的解决问题能力评价。

营销副总是企业市场的开拓者，每天都要面对瞬息万变的市场独立做出营销决策，很多情况下企业都缺乏明确的政策指导，其思维环境属“抽象规定的”。为了占领市场，营销副总需要开展高度的创造性工作，这些工作在企业无先例可循，其思维难度要列“无先例的”。因此解决问题能力便评价为技能的 87%。
产品开发工程师在产品开发过程中受到行业规范、各种技术标准等的限制，其思维环境属第 6 级“广泛规定的”；但由于产品开发属于高度创造性的活动，其思维难度属“无先例的”，因此解决部下能力便评价为技能的 66%。
司机班班长属于最基层管理者，管理活动受到企业各种规章制度和上级的约束，其思维环境属“标准化的”，其管理不需要有太多的创造性，基本上是“模式化的”。因此解决问题能力便评价为技能的 25%。

表 4 是用来对职务责任进行评定的工具。

下面我们根据承担的职务责任评价图表对小车司机班班长、产品开发工程师、营销副总这三个职务做相应的承担的职务责任评价。

营销副总在企业内地位很高，享有广泛授权，行动的自由度高，属“战略性指引的”；他全面主管企业的营销工作，所起的作用是最高的第 4 级“主要的”；营销副总的决策有时直接决定企业的生死存亡，其职务责任是“大量的”。该职务在这一因素的整体评分为 1056。

产品开发工程师的行动自由度比较大，属于方向性指导的；职务责任不大，只有少量的影响；对后果形成的影响比较大，因为其对企业新产品开发和企业进一步发展有直接影响，因此属于分摊的。该岗位在这一因素上的整体评价为 264。

小车司机班班长行动自由度小，只属第 3 级“标准化的”；但他为整个小车司机班的带头人，所起的作用是最高的第 4 级“主要的”；不过他级别太低，对经济后果的责任也属最低“微小的”。因此该岗位在这一因素上的整体评分为 57。

现在我们来分析小车司机班班长、产品开发工程师、副总这三个职务的“职务状态构成”。职务状态构成海氏提出，他认为职务具有一定的“形态”，这个形状主要取决于技能和解决问题的能力两因素相对于职务责任这一因素的影响力间的对比与分配，如图 2-2。根据海氏职位评价系统法，上述三种职务分别属于以下三种类型：

- 1、营销副总属于“上山型”。该职务的责任比技能与解决问题的能力重要。
- 2、产品开发工程师属于“下山型”。该职务的责任不及技能与解决问题能力重要。
- 3 小车司机班班长属于“平路型”。技能和解决问题的能力与责任并重。

根据三种职务的“职务形态构成”，赋予三种职务三个不同因素以不同的权重。即分别向三个职务的技能、解决问题的能力两因素与责任因素指派代表其重要性的一个百分数，这两个百分数之和恰为 100%。根据一般性原则，我们粗略地确定“上山型”、“下山型”、“平路型”两组因素的权重分配分别为（40%+60%）、（70%+30%）、（50%+50%）。

这样我们将这三个职务在三个因素上的岗位评价得分及其相应权重汇总如下：

- 1、营销副总评价总分 = $1400 (1+87\%) 40\% + 1056 \times 60\% = 1680.8$
- 2、产品开发工程师评价总分 = $304 (1+66\%) 70\% + 264 \times 30\% = 432.448$
- 3、小车司机班班长评价总分 = $175 (1+25\%) 50\% + 57 \times 50\% = 137.875$

根据上述计算结果可以看出，用海氏职位评价法评价出的分数，比直觉性的主观评估要精确和合理一些，只是评价过程较复杂。评价分获得后，具体工资额的确定要参考外界市场情况确定。



万讯电力5月& 6月员工生日祝福

万讯电力全体员工祝：

单建强、段悦军、王群、孟庆镇、余静、张泽梅、
孙雅楠、陈思宇、王磊、王博洋、詹志辉同志

生日快乐
身体健康
幸福快乐
万事如意！