

洞悉老板的关注点

做 HRD 应该“先人事、后管理”

管理咨询八年,从事人力资源管理的朋友上百,也曾经为多家企业推荐、面试过人力资源经理,也有数不清的咨询公司同事去做了 HRD (人力资源总监)的角色。大家普遍的评论是:HRD 难做! 不作为吧,有人不满意,说你拿着高管的钱,对公司没有贡献;一但有所作为,动的都是“人事”……所以,最近在跟朋友和媒体谈起 HR 工作的时候,我经常说的一个观点是,先人事、后管理。

如果说一个 HRD 没有理解老板的意图,不能按照老板的思维立场去组织管理活动,最后的结果必然是费力不讨好。理解老板、理解人事,毫无疑问应该是 HRD 的第一功课,那么,这里的诀窍是什么呢?我觉得关键是把握老板的关注点。

通常来说,老板(特别是民营企业)的关注有四点,一是收入,二是成本,三是规模,四是资源。

所谓收入,不用多解释,如果你做的事能够给公司带来业务的增加,老板肯定感兴趣。

所谓成本,就是尽量少花钱、多

办事。没有人比老板更关注成本,因为企业的每一分钱都是老板辛苦打拼而来,花钱是必要的,但必须告诉老板,花钱的回报是什么。

所谓规模,也是老板的心结,都希望做大,如果你做的事有利于老板开疆拓土,有利于企业做大,老板必然认同。

所谓资源,对于老板来说也非常关键,如果你做的事有利于企业延揽到所需要的政府支持、政策支持、自然资源、稀缺资源,老板绝对会支持。

脱离这些关注点去跟老板谈所谓管理、改革,坦率地说,成功的概率比较小,给面子的老板,不打击你的情绪,但也不会给予深度的配合与资源。

做 HRD, 不要首先试图改变别人、包括老板,而应先尝试去理解老板,再从老板的角度出发去推敲每一项管理动作的价值,用老板的语言去刺激老板的兴奋点,工作开展起来自然得心应手。从这个角度来说,做 HRD 不仅仅要靠专业,更要靠人情练达。

(荆泽峰)

► 老总用人 | Laozong Yongren

养生堂 CIO 胡健:对员工先了解再管理

如果不了解你的员工,又怎么能够合理分配给他们可以胜任的工作? 没有赋予他相应的任务,又怎么能够要求他给出管理者满意的答案呢? 养生堂 CIO (信息总监) 胡健认为,管理员工,就要先认清他在企业中的角色。

灌输企业战略和理念。而拥有一个共同的远景,对于每一个信息技术人员来是吸引他们在企业里长期工作的重要因素。

第二,不管是顺境或者是逆境,员工都能体谅,同甘共苦,与企业共进退。信息技术人员无疑是站在科技技术最前沿,他们最容易被快节奏的变化刺激。希望他们做到对企业忠诚,就必须培养他们在困境中,把自身利益和企业利益捆绑起来的信念。

最后,要有团队精神,以及无私的奉献精神。信息技术人员的日程工作多半都是在实施项目,而这则需要团队的力量才能实现。所以

忠于团队就是忠于企业。

开除你身边的“猪八戒”

谈及员工忠诚度与工作能力的关系,胡建的比喻非常有趣。他把员工分为三类:一类是沙僧型的,老实忠诚、任劳任怨,在企业里绝大多数人都是这种类型的;一类是孙悟空型,有能力有激情,但是比较逆反,难以驯服;三类是猪八戒型,小聪明,善于沟通,欺上瞒下,能力一般,但人缘好。企业应该将孙悟空型的人适于安排在最需要挑战,难度比较大的工作中,及时对

他们进行激励,多沟通。对于沙僧型的员工应把他们放在基础岗位,充分发挥他们任劳任怨的工作作风,将工作计划,步骤清晰明确地安排好,并对他们工作中出现的错误进行及时地纠正;而对于猪八戒型的人应该把他们清除出工作团队。

跳槽不是员工的“错”

信息技术行业是个科技含量很高的工种,近 10 年来计算机技术一直都是社会劳工需求第一的行业。所以在这个行业里有一定技术和经验的人才必然会受到青睐,跳槽成

为一种司空见惯的情况,这也是行业特性决定的。如果以这种心态去看待这个问题,我们就能够理解信息技术行业人才快速流动的现状。

面对那些频繁跳槽者,应该搞清他们的根本诉求,对症下药。对于那些跟不上企业要求而被淘汰的跳槽者,当然不能录用;而对于那些有一定技术能力,通过自己努力,不断达到更高标准的人才,根据企业自身的价值取向,尽量满足他们的需求,从各个方面予以关怀,充分发挥他们的主观能动性,为其设计在企业内部的职业生涯规划。

(佚名)

用人如器 各取所长

要用好下属,就必须对下属有个明确的“诊断”。当前国际上流行的人才性格测试工具——PDP 系统(英文 Professional Dynamitic Program),把人的性格分成了“老虎型、孔雀型、无尾熊型、猫头鹰型、变色龙型”等五种类型。实践中,对五种类型的下属,我们必须采取五种不同的引导和管理方式,方能达到“用人如器,各取所长”的效果。

现。

孔雀型的下属很适合需要当众表现、引人注目、态度公开的工作。但由于跳跃性的思考模式,常无法顾及细节以及对事情完成的执着度。作为领导者要以鼓励为主,给他表现机会保持他的工作激情,但也要注意他的情绪化和防止细节失误,防止他成为夸夸其谈、专务虚名的典型。

无尾熊型(耐心型)

具有高度的耐心,敦厚随和,行事冷静自持;生活讲求规律但也随缘从容,面对困境都能泰然自若。适宜担当安定内部的管理工作,在需要专业精密技巧的领域,或在气氛和谐且不紧迫的职场环境中,他们最能发挥所长。

无尾熊型的人以耐力见长,但有时会勇气不足,而且他们惧怕压力,不过他们具有良好的心理调节能力,不会把一些情绪化的东西带到工作中,他们喜欢工作井井有条,一切按计划进行,如果遇到突发事件,他们会对整个计划进行调整,使工作重新回到正轨上来。

对这类下属,要充分激发他工作的激情,创造良好的工作环境,把握工作的节奏,增强时间概念。

老虎型(支配型)

具备高支配型特质,竞争力强、好胜心盛、积极自信,是个有决断力的组织者。他胸怀大志、勇于冒险、分析敏锐,主动积极且极具为强烈的企图心,是只要认定目标就勇往直前。

在一般情况下,对这类下属,你什么也不用说,他也不需要太多的鼓励与支持。给予他更多的责任,让他自己控制局面或许会更好。但他们容易把一些情绪化东西带到工作中去,作为领导要给予他方法上的指导,对他进行“宏观调控”,他就不会因为太注重速度而忽视细节,这样他会觉得自己有价值。

此种人可委托其做大事。但是,在团队建设上,要给他配好“政委”,适时提醒,优势互补。特别要有体制机制约束,可以驾驭,能够控制。

猫头鹰型(精确型)

具有高度精确的能力,其行事风格重规则轻情感,事事以规则为准绳。性格内敛、善于以数字或规条为表达工具而不太擅长以语言来沟通情感。他行事讲究条理分明、守纪律重承诺,是个完美主义者。

这类下属优点在于他有耐心仔

细考察所有的细节并想出合乎逻辑的解决办法。但由于他把事实和精确度置于感情之前,会被认为是感情冷漠。在压力下,有时为了避免做出结论,他们会分析过度。对这类下属的管理,要充分肯定他的“原则性”,但在工作方式上,要增强他的团队意识。

变色龙型(整合型)

具有高度的应变能力,处事极具弹性,能为了适应环境而调整其决定甚至信念。变色龙型的人,是表达型、耐心型、支配型、精确型四种特质的综合体,没有突出的个性,擅长整合内外信息,兼容并蓄,不会与人为敌,以中庸之道处世。

变色龙型的人处事圆融,是一个办事让你放心的人物。由于他们能密切地融合于各种环境中,可以为企业进行对内对外的各种交涉,只要任务确实和目标清楚,他们都能恰如其分地完成其任务。

感动与感恩

从成都出发,一路上不断遇到川 A、川 B、川 Z、川 M、川 T、川 V 等省内各地牌照的救灾车队,里面有警车、救护车,也有不少的货车、私家车、出租车。大家在这条生命通道上的每一次萍水相逢,哪怕只是擦肩而过,都让我的心涌起一阵暖流,因为我相信,在这车流之中,每个人都怀着同样的爱,每个人都有着同一个目的地。

两年前,汶川地震发生以后,全国各地同胞也是通过这样的方式给了四川人民无私的援助。王建宙总裁在震后第一时间指示:国难当头,抢险救灾要不惜一切代价!中国移动总部和各省公司的同事在第一时间通过飞机、公路、铁路等各种方式赶到灾区,带来了我们最需要的应急通信车、卫星电话、抢险物资。难以忘怀的是,青海公司甚至把基站上正在使用的卫星传输设备拆了下来,直接送到了四川灾区。

川人从未负国,国人决不负川,四川人民从未忘记青海人民的深情厚谊。深夜途经海拔 4000 多米的雪山,路旁的警灯依然闪烁,交警、特警们在风雪中坚守着岗位,“四川公安誓死保证生命线畅通”绝不仅仅是标语;路过石渠县城,藏汉青年敲开我们的车窗,递进来的不仅仅是一瓶瓶矿泉水,而是对灾区同胞的一片深情;途经的村寨,带着红领巾的孩子

们质朴地向救灾车队举手敬礼,是想让我们把他们对灾区小朋友的问候捎到玉树。

甘孜石渠毗邻玉树,此次也受到地震影响,但当地分公司的王立平、疗荣彬、武冬林三名同志顾不上回家看看,在震后第一时间选择了向重灾区进发,成为最早赶到灾区的通信抢险人员;省公司准备和运送通信抢险物资的同志们,从接到命令就开始连夜工作,三夜两天基本没有休息,为的是提前一分一秒赶到灾区;雅安和甘孜分公司的同志,得知救灾车队过境的消息,在最短的时间内为大家提供了最好的后勤支援和保障,特别是甘孜分公司的同志,为了保障玉树一线抢险人员有热水热饭,想了很多办法,克服了很多困难。

人生的每一次感动和感恩都是情感的升华,只有懂得感恩与感动的人才会心灵上得到真正的幸福。四川公司刚刚成立的时候,虽然我们负债累累、起步艰难,仍有很多合作伙伴、朋友给予我们无私的援助;我们建设“九环线”、启动“村通工程”、改造成都网、还有那高速发展的音乐基地、多媒体呼叫中心,前进的每一步都离不开大家的关怀和厚爱,我们也为此立下了“不欠情、不欠钱、不欠酒”的誓言。去年公司成立十周年的聚会上,我对那些风雨同舟十年的伙伴们、朋友们说,我们实现了自己的诺言,我们每一个人的职业、事业都在与中国移动一起成长。



四川移动救援队争分夺秒抢架通信线路。

只有被别人感动,才能感动别人,有时我们自己也在感动自己。回到成都几天来,我时常会想起在石渠营牧场的茫茫大草原上遇到的那位康巴汉子,静静地坐在火炉边上,神情悲怆而又无助……他来自玉树,在地震中失去了三位亲人。家已经没有了,家中的宝贝珊瑚一粒也没有找到,一个人骑着摩托车不知道还会行往何方。我们能做的,仅仅是为他捐助了一些路费,祝福他找到自己幸福的终点。临别时,他行着藏礼,用汉语轻轻地说了声“谢谢!”,眼神中一闪而过希望之光,我相信自己一辈子都不会忘记。

责任与价值

有人回忆说,在玉树看到最多的是两种颜色,一种是橙色,一种是绿色。前者是救援队、消防队的颜色,后者是解放军、武警的颜色。

这次去玉树救灾,既代表了公司,也代表了四川陆军预备役高炮师

应急通信分队。中国移动等大型国企是共和国长子,人民军队是共和国钢铁长城。这几年,在重大灾难和应急事件面前,四川公司和预高师一起挺身而出,勇担责任,从来都无愧于共和国给予我们的荣誉。出征前,预高师尤启佳政委特意带领有关同志前来送行,并为我们授旗。“希望大家弘扬我军听党指挥、服务人民、英勇善战的优良传统,大力发扬伟大抗震救灾精神,始终保持高昂战斗士气和顽强战斗作风,全力以赴夺取抗震救灾斗争胜利”,尤政委的一番讲话,让在场的每一位同志都热血沸腾,也让我这个副师长更感使命和责任重大。

出生在军人世家,成长于革命的大熔炉,把自己的青春献给了国家和人民,军人的价值观已经为我的人生打下了深深的烙印。车过天全,开始翻越二郎山,在对讲机中自豪地给一行的同志们讲起自己以前所在的部队修筑这条公路的故事。川藏公路平均每一公里就埋有一个英雄,为了打通二郎山,多少年轻的战士为了军人的责任和荣誉长眠在此。

离开部队这些年,在企业工作中,我始终认为,在完成国家下达的经济指标的同时,要把社会责任放在首要的位置上。因此,洪水肆虐时,我们挺身而出;村通工程时,我们挺身而出;冰雪成灾时,我们挺身而出;地震发生时,我们挺身而出……在使命的召唤下,我们的脚下始终延伸着闪光的精神——舍生忘死、迎难而上、

不畏艰险、顽强拼搏……在承担责任的过程中,我们塑造了人生的尊严,实现了人生的价值,并为此付出了鲜血和生命的代价——为了解决民族地区通信问题,李红文同志长眠于大凉山的青山峻岭;为了抢通被地震中断的生命线,刘建秋烈士献出了自己年轻的生命……

为国捐躯,虽死犹荣。汶川地震的时候,公司的同志们争着抢着要到一线去,到最需要也是最危险的地方去,我记得当时给大家讲过一句话,在这场战斗中,我们每一个人都是英雄。前往玉树救灾,很多同志同样将生死置之度外。一位 55 岁的老同志,从未上过高原,出发的前一天刚刚在体检中发现身体患病,但他没有丝毫犹豫,仍然坚持吸着氧气走上高原、迈上征程,从成都到玉树,40 多个小时在车上度过。同行的一位员工告诉我,他的朋友在电话中问他为什么跑这么远去救灾,他的回答只有两个字——“责任”。我想,如果遇到同样的问题,不仅是他会这样回答,四川公司的每一位员工都会这样回答。

因为责任,生命变得厚重而精彩;因为有价值,生命在短暂的旅程中熠熠生辉。从成都出发时,特地穿上了预高师发给我的军装,穿着它出现在灾区,这是一名老战士和一名预备役军人的荣誉。此后的五天四夜,我再也没有脱下过这套军装,直到回到成都。

(移动人)

(下转 A3 版)

► HR 诊所 | HR Zhensuo

在职一座山 离职一座碑

离职,在一个人漫长是职业生涯中并不算什么,不过是一次经历而已。结束一段工作经历,展开另一段职业蓝图,本是很正常的事情。但是有不少的人在离职后骂自己之前的公司多么多么的不好,有的认为老板的人品有问题,有的认为公司制度有问题,有的认为自己的薪资报酬不是太合理,等等。带着这些离职的借口,然后理直气壮地去另一家公司应聘,甚至在面试的时候,大说之前的公司的各种不是。

我自 2006 年初升为公司的经理,从此面试招聘过的人也有几百甚至上千了,不能说多么有经验,起码有一些比较特别的人令我至今记忆犹新。这里我不是在批评那些人,也不是说他们不好或是怎么着,我只是想和大家分享一下作为招聘者或是老板的一种心理,以供参考。

(一)在没有工作结果的时候,千万不要跟老板谈条件,因为工作结果是你谈条件的唯一底牌,如果你没有请不要轻易亮牌!

每家公司的招聘都是有成本的。因而大多数公司在招聘的时候都是希望招到适合自己公司现状发展的人才,遇到他们所认为的人才的时候,公司会想尽办法去留住这个人才。

当人才到了公司后,公司先花时间来让他尽快适应自己的岗位,甚至花各种成本来培养他,希望能尽快为公司创造一定的价值和财富。但往往这时候,有的人人才就开始想入非非了,他们搞错了,公司认为你是个人才,是因为听你之前所说的工作经验,其实在你没有真正证明你的经验之前,公司对你一直处于考察阶段。所以说,作为人才,应该第一时间拿出结果,证明你的实力之外也是对当时老板承诺你的薪资报酬的一种回报。

(二)不要在职场路上的第一步就给自己树敌!

作为刚毕业的学生都应该清楚,你刚入社会,对于公司来说,你的实用价值等于未知。如果有公司愿意培养聘用你,那你应该感激这家公司。

公司愿意培养新人,是因为新人的要求比较低,也比较单纯。遇到比较好的踏实的人才的时候,公司就算赚了。但这样的人少之又少。往往好多人凭着自己的热情进入了一家公司后,便忘了当时应聘时的承诺了。到处找公司的不合理的地方,哪怕因为一点点的小事就会觉得公司没前途什么的,或者说遇到一点点的挫折,然后选择离开。离开便离开了,但请你记住一定不要跟任何人说那家公司的不好,因为那家公司当时是真的想培养你的。

(三)在职一座山,离职一座碑。

大部分离职的人,都觉得老板很垃圾,公司管理制度不合理。其实这很正常。有时候我们换位思考一下,老板其实是最不容易的一群人。他们为了自己的那个梦想,倾其所有去创业。为了员工每个月能拿到当时所承诺的工资,为了让团队更有核心凝聚力,老板往往会付出很大代价。所以作为员工,应该发挥出所有的能力帮助公司一起发展,如果公司真的做起来,稍微有点良心的人都会珍惜这群跟他一起打拼过的朋友。如果公司遇到暂时的困难的时候,一定不要轻易地就说,公司快不行了,工资都不能按时发了,跟这样的公司一起属于浪费青春之类的丧气话而马上离职。

即使你现在离职了,也没关系,我还是说了,好好地跟老板谈谈,如果真的要离开,也让彼此心理平衡些,以后或许还是朋友。千万不要突然离职,然后威胁老板,索要那点工资。这样的话,你不仅为自己树敌,更会受到良心的谴责。公司当时培养你,录用你,是认为你会帮助公司创造财富,当公司没有资金运营的时候,难道你就一点责任没有吗?你可能会说,我已经做了我应该做的一切了,公司干不下去是老板的经营不当。话是这样说的,那试问,你看到公司问题的时候你在做什么?

作为一名员工,要做到在职一座山,离职一座碑。那样你的人生才会越走越远。因为,人脉等于钱脉!

(《哈佛商业评论》)