

博通副总裁 Terri:

平和与热诚 是做好 HR 的基本素质

27 年的人力资源职业生涯中，Terri 面临了很多挑战，而她自己始终追寻的是更加平和的内心，她认为这才能标志 HR 的成熟。

20 年前，从电子组装工人岗位刚开始 HR 生涯的 Terri 面临了一次艰难的挑战。由于种族歧视的存在，公司里的一位美国员工对南非员工持续进行攻击，甚至严重影响了非洲员工的个人生活。Terri 做了详细的调查，了解到事件始末，最终决定解雇这个美国员工。这也是她第一次面对解除员工合同这样的不快。

这对还没有太多经验 Terri 确实构成了一次挑战。她开始意识到，人力资源负责人总要去处理一些棘手的事情，这会对 HR 的思想、情绪形成一些负面的影响，但不应该让自己变得悲观、警惕甚至冷漠。“更多的员工是阳光的，要用平和、信任和持续的热情对待他们。这么多年我始终记得这件事，这也成为我职业生涯的一个转折点。”

在今年 3 月，Terri 加盟全球有线和无线通信半导体市场的领导者博通公司（Broadcom），并致力于建设和企业战略更加适配的人力资源战略。

Terri 表示，这个职位时吸引我的，除了公司在商业领域的竞争地位，更重要的是企业文化，特别是博通邀请员工参与公司战略性的事务的做法。在 Terri 看来，博通的企业文化表现为三点：第一，变革和创新精神，公司会鼓励员工进行创新，并把企业的创新视为员工和企业产品更好发展的主要原因。第二，执行力，博通从员工到公司都有很强的执行力，任何事情都可以迅速完成。第三，以人为本，公司要求员工积极地参与公司的战略和改革计划。

金融风暴对半导体行业普遍存在影响，从 HR 的角度，Terri 是怎么看待经济起落的

相关链接 跨国公司如何做好 HR

作为跨国公司，博通不例外地会面临组织机构庞大和区域问题，区域公司的 HR 往往较难更透明地知道总部的想法。对于这一问题，Terri 表示，“在总部，我也会参加董事会会议，我自己首先可以很清晰地理解企业战略。针对跨区域的沟通，我们会定期在总部召开全球人力资源会议，同时我们有很多跨地区的人力资源项目，届时我们会邀请各个地区的人力资源经理来参与这个项目。比如我们现在正在进行的‘人才管理系统’项目，美国、亚洲和欧洲都有相关人力资源的员工参与这个项目，他们代表各自国家和地区的意见。另外一个‘员工满意度调查报告’，我们会根据报告结果制定更好方案和改善的计划。在这个过程中，我们也会邀请各个地区的人力资源经理参与，以保证我们不会因为地域的差别造成一些沟通上的障碍。同时为了更好地沟通和交流，每隔大约三到四个月我都要去公司所在的各地了解情况。”

呢？她表示，博通营收额还是保持上升的态势，但确实面对很多特殊的挑战，HR 能做的是更多跟员工沟通，包括整体的经济环境以及公司自身的盈利状况，更多地着重于公司未来发展的前景以及新产品的设计，从而给员工足够的信心。博通还会大力地发展我们的员工，比如正在进行的内部培训师项目，这可以节省不少开支。现在对每个公司来讲，都是建立未来的时候，也是加强公司核心优势的绝好时机，这个核心的优势包括为员工提供更好的未来，这也是我们开展员工满意度调查的原因。

对于 HR 工作，Terri 说：“最让我开心的还是能够帮助员工的职业发展。比如在我以前服务过的企业，有一位女员工出勤率非常低，按照公司的条例要和她解除劳动合同。作为 HR，我希望她知道她频繁迟到的原因，在深入交流后，我了解到，她是一位年

轻的母亲，由于孩子的原因不能很好地执行公司制度，而她本人非常不愿意离开公司。于是我帮她制定了解决方案，给她调到上夜班，这样既保证了出勤率又让她可以实现工作和生活的平衡。对我来说，这个事情并不大，但却为这位员工带来了非常大的改变。之后的 4 年，她还给我发了小卡片，说我的主意让她拥有了更好的生活质量，而且已经被晋升为主管。”

这样的幸福时刻是所有 HR 人期待的，可遗憾的是，HR 的工作中总要去面对一些不开心，比如裁员等等，对此，Terri 说，内心的平和非常关键。“从个人感受来讲，在年轻时，我也属于普通的人，而且脾气很大，HR 帮助我更宽容地看待任何人、任何事，不必过多关注和担心一些棘手的事情，工作帮助我找到了自己平和的内心，甚至给我带来了更多幽默感，因为这个工作要求我要更多乐观和自信。”

（据《首席人才官》）

► HR 诊所 | HR Zhensuo

富士康弊病：重视伙伴 不重视伙计

富士康的管理模式，有特别传统的台湾企业的痕迹：即重视伙伴，不重视伙计。

在富士康，管理者认为这个人能培养，就不停地给他工作，并观察他，让他做富士康的高级主管，企业甚至还可以分给他股份。但那些跟富士康斤斤计较、给 10 块钱只做 9 块钱工作的底层员工，富士康却根本不在乎，因为对他们来讲那些人就是伙计，伙计不行可以换。

为什么富士康内地工厂会接连

出现死伤事故？我认为有三点原因：第一是与 IT 产业的特性有关；第二是年龄层次的代沟问题；第三是由两岸员工跟企业的互动关系差异决定的。

富士康的员工分为高中低层，底层员工做的其实是非常传统的事情。而问题多出在底层。目前，公司很多都是 80 后、90 后员工，他们赚的钱不多，也不愿意有太多加班和执行额外的工作。这完全是由新一代年轻人的价值观和工作态度决定的。这种问题不仅在中国有，在日本、韩国都是如此。于是就有可能产生矛盾。

当然，这些问题也与富士康领导者郭台铭有关。富士康具有明显的企业主个性性格特质，富士康的核心是郭台铭，而郭本人是相当强悍的，通常很多事情自己要弄得非常清楚，事必躬亲，精力过盛，永不退却。

富士康这种浓厚的企业个性化风格，再加上 IT 产业与日俱增的成

本压力，使得企业外部竞争与内部竞争都相当激烈。

从组织效益方面讲，不可否认，富士康是个优秀的企业。但从企业文化上讲，员工除了对组织的承诺和达到满意的绩效以外，还有非物质层面的成就感需要。特别是 80 后，他们需要被尊重，需要有工作之外的社交空间。

通常企业里面，底层员工很难分享中高层员工的成就感和实时的物质回报。中低层员工就是整个生

产流线中的螺丝钉。富士康给的福利和物质上的报酬相比于其他小型工厂，老实说，要优厚很多，但员工却觉得自己的压力特别大，同时失去一些自主，这种不满情绪很难控制。

所以企业跟员工间，绝不能用命令式的、强制式的管理。即便是为了他好，也应该多一个沟通的方式。比如网络间的、平等的、多点式的交流。这也是我们一直所强调的、在新信息时代的管理模式。（王 佳）

做游戏 企业面试有新招

以往一提到面试，很多人心里就是想着这样的情景：面试官提问，求职者回答。而现在，面试过程正在不断进化。用人单位在面试时出新招，希望通过别开生面的面试方法真正考核求职者的能力。记者从不少用人单位了解到，他们最爱的是通过让几名求职者做游戏来考核。他们说，千言万语，敌不过一个简单的游戏。

广州一私人广告公司的李老板是这样面试求职者的。他让几名求职者围着一张台坐，然后在台上倒出一大袋的彩色拼装塑料积木玩具。“现在大家来做个游戏，在这一堆中，你们每个人挑选自己想要的



积木，拼成任何图形表达你们最近的心情，时间为 3 分钟，拼图完成就轮流发言。”

这是考验求职者个人的能力。有的企业除了考核个人能力，还注重他们的团队精神。“你们 5 个人有

5 分钟的时间讨论：如何在 3 分钟内把这些积木堆到最高。”面试官告诉记者，“5 分钟的讨论时间，我们基本上可以观察不同求职者的不同性格，再加上 3 分钟的堆积时间，往往可以看出他们是否具备良好的团队精神。”

不仅仅是做游戏面试，用人单位还采用面试官离开现场，只有求职者的讨论这种方式。广州某大型的报业集团面试求职者时，面试官直接丢出一个问题让求职者们讨论 30 分钟，然而自己却离开现场。面试官告诉记者，“求职者讨论的时候，我们是站在一个角落里仔细观察的，短短半个小时，我们基本上就

知道哪些性格的人是符合我们工作要求的，这样省时又有效率。”

对于这些新鲜的面试方式，很多求职者也乐于尝试。到广告公司面试的王小姐说：“很好玩，玩游戏过程很轻松，而且能让面试官马上知道我们的特长，这样比以前那种光说的很形式化的面试有趣多了。”

而无法适应新式的面试方式的求职者可有很多抱怨呢。“通过几分钟的玩游戏就决定去留，我觉得太草率了，而且我的动手能力并不是很强，但是这不代表我其他方面不行啊。”做游戏面试失败的龚先生说。

（林如珍 王慕宇）

► HR 案例 | HR Anli

招聘 QA 经理

这场 QA 经理（质量经理）初试时，我与应聘者谈了超过两个小时，她从她是如何从一个服装设计专业大学毕业生到 QC 岗位开始讲起，她是如何愿意从车工做到 QC 经理，每一家公司她是怎样做，工厂如何地“憎恶”她到极致，如何拒绝了巨款坚守职操，她为什么结婚，为什么生小孩。再到，服装、床上用品、窗帘等各类产品容易出质量问题的部位，怎样才能检验出这些问题，她是怎样一点一点地与厂家生产人员沟通使问题得到解决和品质提升的。她检过的货，国外客人都是免检的。等等，可以说她整个职业的经历中的关键事件和每个转折点都涉及到。

两个小时有余，80% 的时间，都是她在讲述，其间她多次问到“对不起。我是不是讲得太多跟工作无关的东西？”我说：“我爱听。”

从她的讲述、她的眼神，我听到的、看到的是诚实、认真、执着、坚守。她是同时具备“品德”和“技能”

的人，即是这个岗位需要的人才。

观点一：人才需要倾听

在整场面试过程中都是她在讲述，而一个面试官除了认真倾听，还要能唤起她把内心深入的想法和经历向人讲述的欲望，并毫无遮掩地都向你倾诉的。她告诉我，我是她除了与老公第一次见面说过她的人生经历外，我是第二个人。

技巧一：用心去认真倾听，眼神要是诚恳的、信任的、理解的。

观点二：人才是不等人的

经过两个多小时的面试后，我确定她是我们想要的人，也是可以将此岗位的作用发挥到极致的人。

我给她讲述公司目前的状况和发展的目标，告诉她老板的经历和为人，并介绍如何可以搜索到公司及老板的视频资料和企业网站。

听了我的描述，她非常渴望能与有老板见面的机会。

我立刻给老板打电话，讲述了我与她的交流过程和对她的评价，并告诉老板这个人是要赶快确定下来的，因为她无论去哪一家公司面试，都会被录用。

老板答应第二天与她见面。面试后，老板非常认可。

技巧二：坚信公司的前景，为公司老板树立最光辉的形象，并以此加深企业对人才的吸引。

观点三：低姿态接受人才

按常理，老板确认后，就应该没有异议的。但为了考虑到以后的工作开展和顾及现职人员的感受，老板要求安排现任 QA 总监再面试一下。

在与 QA 总监确定面试时间时，QA 总监告之要一周后才有时间面试。我立刻与其进一步沟通，讲述了

该应聘者的状况，并告之，如果是一周以后再面试，可能会丢掉这个人。

这位 QA 总监说：那就让她先上班吧，老板都已经都同意了。

最后，我将个人简历发给他，并说可以根据她的经历和优势，将工作目标给她订出来，以便确定相匹配的薪资和后期的考评。

技巧三：适当的为人才描绘他/她将在企业的发展蓝图，并告之其他企业不可能提供的原因。

观点四：人才要及时跟踪

在与 QA 总监商讨该岗位的工作目标、职责的过程中，我继续与她保持联系，跟踪人才的举动。

通电话时，她已经又结束一家单位面试，正往第二家招聘单位的路上。被我的电话及时拦阻，并说服再到公司里“商量”后期的工作如何进行。因为是人才就会对如何有效

开始工作特感兴趣。

技巧四：要了解人才心里所想，并直接指出没有必要再作其他比较。

观点五：即时决定录用

我问她为什么已经和我们谈好了，又要去别家面试。她说：与老板面试后，老板并没有给她明确被录用的信息。

我告诉她，公司已经录用了她。并向她解释为什么老板当场没有表态的原因。其实真正的理由和原因我也不清楚的，但有说服力就成。

最后，我们确定入职前应该说明白的全部事项。包括工资、作息时间、我们将如何对她进一步考核、如何从岗位新人到职业专业人士的转变过程、职业人应有的职业素养等等。

技巧五：要非常肯定地告诉人才我们非她不选，但同时要指出自身仍存在的不足。（陈 果）

为何上司培训越多 下属就越郁闷？

培训中，有个潜规则：要培训你的上司。我估计意思是，让你的上司去接受更多的培训，提升上司的工作能力，对下属的能力提升就更有帮助。

这个潜规则是没有错的，但这种规则是有一定的前提条件的。我在培训的过程当中，就发现了很多这样的负面效用的案例，甚至会出现，上司培训的越多，下属反而越郁闷。

举个例子说。某部门有三个层级，部长、主管和担当。原来的这个部门的沟通氛围很好的，大家都乐意沟通，相处也没事。只是有些事情，担当会越过主管，直接向部长汇报，部长也会越级下派一些工作给担当。尽管这样做是有些不对的地方，但部门的运作还算正常。

但这一切在培训担当把他的主管送出去参加一个《领导力》的培训后，发生了改变。主管做了一项决策：凡是没有经过他的工作，他不签字，也不会给予支持和帮助。凡是不是他下达的任务，如果下属做了，就算是你工作以外的事情，不予同意。

分析下，主管的做法是杜绝越级汇报的事情，使工作更集中，是管理规范的好事。但是结果就令人郁闷了，令到下属无所适从。

再有，送领导去培训了，很容易在培训中形成一个新的想法，也觉得这个想法有用。于是回来后，立马实施这个想法。不久后，又参加了一个培训，又有一个想法，又实施。这样的行为，令下属会更加无所适从。

究其原因，在于主管只知道正确的汇报方法，但没有做一种思考力的转变。只是硬套过来，忽略了过程和方法，也忽略了人性。这些，都是培训老师没有培训的内容，需要自身去做思考和锤炼的。

培训做得成熟的公司很少会发生，因为它有一种模式，一种文化，可以帮助受训者完成这样一个思考转变。大公司也很少会发生，因为大公司，你有新的想法，但是要实施，要改变，都会有一定的困难。在一些刚起步的中小公司，这种事情就经常发生了。

希望各位培训时，要学会与上司沟通的本领。把上司送出去培训后，要懂得沟通，引导你的领导。同时，也把培训的转化模式完善起来，使培训更有效果。（佚 名）

——[上接 A1 版]——

3M:每个人才 都有领导力

这种领导力培养是有完整体系同时长效持续进行的。这种培训每年都是 3M 的工作重点。同时我们强调时势造英雄，有能力的领导总是能在恶劣的环境里锻炼出来的，有的东西可以被培养，有些东西是不可能的，领导力的提升需要时间和实践去磨砺。从公司角度出发，我们这种领导力培养的架构可以很方便一些优秀人才的脱颖而出。公司的经营环境是否优秀，企业文化是否公正，这都关系到领导力的培养。

3M 有句名言：“相信领导力，不相信管理”，胡奋的解释是，管理和领导力两个概念不是对立的。领导力是个观念，不是仅仅指管理者。这句话的意思是，人要站得高，要有掌控全局的能力。（萧 何）

【链接】

关于 3M

3M 全称明尼苏达矿业及制造业公司（Minnesota Mining and Manufacturing Corporation），于 1902 年在美国明尼苏达州成立，是一家全球性的多元化科技企业。生产数以万计的创新产品，在医疗产品、高速公路安全、办公文教产品、光学产品等核心市场占据领导地位。

1984 年，3M 公司的全资附属子公司——3M 中国有限公司在上海注册成立。这是当时在经济特区之外成立的第一家外商独资企业。