

HR 的成功之道：

挖掘人才 助力企业“最重要”的事情

人力资源部真正面临的问题是，对于企业中的人力资源因素，大多数组织并不像他们对待财务、营销和研发那样严格、精细、富有创造性。如果公司及其 CEO 对组织中的人力资源工作尚且马虎虎虎，那么我们又怎能指望人力资源部的人认真履责呢？

这是我从那些在艰难经济形势下成为大赢家的各种公司中多次领悟到的道理。我所见过的最成功的公司都知道，他们最重要的商业决策并不是推出哪些新产品或进入哪些新市场，真正重要的是他们吸纳了哪些新人才，以及他们如何营造一种环境，让组织中的每个人都能分享创意、解决问题，并在心理和情感上与企业融为一体。

例如，商业战略家们都极力推崇太阳马戏团和它那些重塑马戏行业、开创全新娱乐类别的创意。但太阳马戏团也同样重视自己的演员，正如它对待表演的逻辑那样一丝不苟。在招聘和评估新人才方面，它开创了一套我所见过的最富创意、最严格的方法，并极力确保新人才理解并接受它的工作方式。它在自己吸引的人才和交付的产品之间，以及经营方式和



招聘对象之间，都建立了明确的联系。

马戏团的创意总监林恩·休厄德(Lyn Heward)是这样解释的：“我们这里没有明星。节目才是明星。所以，我们的评估要比一般的人才评估更深入。我们需要了解艺术家的个人素质。你能翻多少个筋斗当然很重要，但更重要的是，你要以开放的态度接受我们的流程，靠顽强的毅力完成任

务，并对表演充满激情。这才是我们真正要寻找的人才。”

再来看看好莱坞动画制片公司皮克斯(Pixar)的例子。几年前，当我第一次造访皮克斯时，给我留下最深刻印象的不是它那超凡的动画技术，而是它的文化力量——尤其是皮克斯大学(Pixar University)所扮演的关键角色。该校是一所独具特色的综合培训机构，包括保安、程序员和财务高

管在内的公司全体员工不分职位高低，都在这里学习。

“大多数公司最终都会认识到，人才是公司最重要的财富。”在皮克斯大学做了12年系主任的兰迪·纳尔逊(Randy Nelson)说，“公司能汇聚一批顶级天才固然是好事，但关键在于，你要让这些天才通过合作创造出成果，这才是真正的难点。”他总结说，在皮克斯，最紧迫的问题就是“你如何将艺术变成一种团队行为？”

肾透析服务供应商 DaVita 的经验也值得我们借鉴。该公司之所以能创造扭亏为盈的奇迹，几乎完全得益于它重视人在商业活动中所起的作用，并据此而做出相应的改变。在 CEO 肯特·西里(Kent Thiry)的领导下，公司将“万物皆能言”定为文化的核心主题之一。也就是说，即使是最微不足道的小问题——治疗仪器的外观、同事之间的沟通方式、个人表达善意或自私的小手势，等等，都会发出反映整个组织健康程度的强烈信号。另一个主题是“不要虚夸，只要事实”。西里和他的同事知道，许多公司的工作环境极差，却总是大言不惭地吹嘘自己的员工如何敬业。

但在 DaVita，唯一重要的事就是护理质量以及护理文化质量的真实状况。

“在 DaVita，我们付出大量的努力，提醒大家尽管他们每天都要承担大量繁重的工作，但我们希望以不同的方式对待彼此。我们希望全体员工都能互相关爱，就像我们关爱患者一样。”西里对我说。

因此，也许你是一位普通员工，对人力资源部心怀不满，也许你是位人力资源高管，对自己在公司中的角色备感沮丧，那么下一次当你生出这些情绪时，不要再斤斤计较那些鸡毛蒜皮的小事，而是要提出一些更重要的问题：

那些优秀人才当初为何愿意成为组织中的一员？

当你看到某个优秀人才时，是否能认识到他的优秀？

你是否善于将组织的运营方式和成功法则传授给大家？

你所在组织的运营方式是否与其竞争方式一样，是独一无二的？

如果你的公司及其领导人能回答上述问题，那么你的组织就有能力获得成功——人力资源部也会成为人见人爱的部门。(比尔·泰勒)

提高“逆商” 应对压力

你是否常常在夜深人静的时候想：经济不景气了，办公室的气氛比以前紧张多了？自己的精气神和工作积极性低迷……如果回答是肯定的，这时你最需要做的就是修炼一身高 AQ 的功夫。

AQ 是什么呢？AQ 即 Adversity Quotient，就是“逆境情商”的概念，指我们面对逆境时的处理能力。

你可以测试一下自己的 AQ 是高还是低。根据 AQ 专家保罗·史托兹博士的研究，低 AQ 的人遇到困境时，会感到沮丧迷失、处处抱怨、逃避挑战并且缺乏创意。而高 AQ 的人则相反：以弹性面对逆境、积极乐观、接受困难的挑战、发挥创意找出解决方案。

当然，还可以从自己的行为上给自己的 AQ 打分：如果你过分关注环境的困难和别人的过错，经常发出“我为什么那么倒霉？”的感叹，结果越想越苦闷，手上的事情也往往卡死在这个情绪状态上，半途而废。那么，你的 AQ 高不了。这样一比，AQ 的高低对自己职业发展的重要性显而易见。

或许你会问，逆境情商如何修炼呢？建议是：

第一，凡事不抱怨，想着怎么解决问题就好。高 AQ 的人通常没时间抱怨，因为他们正忙着解决问题。所以，快快收起你的苦水，抓紧时间想想有什么好办法可以帮助自己和团队突破困境。

第二，修炼自己的幽默功力。大家都喜欢跟幽默的人一起工作，因为他们好玩有趣，能化解工作中沉闷无聊的情绪。在这个经济低迷的非常时期，幽默功力就更是珍稀资源。

第三，凡事先看优点，再看缺点。例如，突然减薪当然令人不快，但再转念一想，好在没有位列裁员清单，等经济紧缩一过，增加收入的机会还在后头呢！毕竟，懂得在逆境中找机会，才是高 AQ 的精彩表现。

相信经过这次经济不景气中的 AQ 集训，你不但能大大提高职场存活能力，也更能游刃有余地处理挫折和压力。

(吴 铭)

治愈职场疲倦的七个处方

失去工作激情，没有成就感，不愿承担责任，推诿，感觉压力大，抱怨多，情绪低落。工作着的人常被职业疲倦困扰，不妨尝试如下七种处方：

1、为内心驱动力输氧，重燃激情之火。激情决定工作状态，满怀激情的人面临重重困难、压力大、睡眠少，精神状态却能够保持得很好，这样的例子随处可见。在微软中国公司时，有一次季度考核，每个部门轮班进行，从中午开始一直不间断地进行到第二天天亮，我本来排在傍晚，因前面的部门谈得超过预定时间，我等到夜里 11 点时，前面仍有几个部门未谈上，我赶紧回家抓紧时间睡觉去了。只有吴士宏从头谈到底，而且是主导者，第二天早上看到吴总，她依然神采奕奕。吴士宏向来强调工作要有激情，她就是这样，这是一种精神。

2、最有效的解决办法：调整目标和心态。境由心生，当你倦怠时，必

须调整短期目标、正视现实，最可行的办法是换个角度想问题，度过这个衔接时期。比如，大学毕业后做前台，两年后产生职业疲倦，暂时没有其他更好的机会，是任由低落情绪鼓胀、是逃回家避开现状、还是调整自己的心态积极地寻找机会？当然，第三种办法最好。此时，工作没有难度，已经驾轻就熟，在完成本职之余学习新技能，你会认识到这个岗位也有优势，不应厌烦它。

3、适当调整改变自己，以适应现实环境。因为只能你去适应环境，不能让大平台产生变化来适应你。比如，老板怪你拓展力度不够，你就要着力去改变工作现状，向他要求的目标靠拢，尽快将过程和结果呈现出来。总之，切忌把负面情绪明显地带进来，将职业疲倦尽可能地消化在你个人范围内。

4、加强沟通，尤其与上级的沟

通。没有成就感、情绪低落、不被认可，不妨向领导谈出来，寻求劝解和理解，而且这是希冀对方改变的直接途径，经常有实际效果。

5、自主创造新的机会点，主动去推动变化。有一家被推上市场自谋生路的单位，全单位中只有行政部是成本中心，因为不直接创造利润不受重视，天天重复事务性的工作，日复一日大家都有了点儿倦怠情绪。部门经理于是着力谋求改变，公司中唯一的商务岗位设在行政部，经理于是积极建言开辟垫资铺货业务。很快，有大笔销售流水进账，领导很高兴，同事们刮目相看。行政部第一次得到了业绩奖金，改变了成天陷于琐碎事务的状态，每个人干得很带劲。

6、要求调换岗位，申请出差、休假，对消除职业疲倦很有帮助。有位小伙子受到离婚的打击，无心工作，几次想提出辞职。这时，公司派他去云南出

差。傍晚，他徜徉在丽江古镇的小巷中，一位垂垂暮年的老妇人吸着长烟袋，坐在院门口，等待老伴归来。夕阳下的老人显得分外宁静，似乎生活中的一切波澜在这里全部归于平淡。生活总要继续，人总要衰老，为何不趁着年轻尽情地享受生活、追求爱情？看似平常的一幕深深打动了年轻人脆弱的心。出差回来他竟全想明白了，职业疲惫一扫而光，因为他知道必须好好工作，才能带来期望的好生活。

7、跳槽。如果上述办法都无法奏效，那么可以考虑跳槽，如果跳槽能够重新带来快乐和激情，为什么不这样做呢？

职业疲倦有积极意义，就像俗语说的小孩子每生病一次就长大一岁。职业疲倦时肯定不爽快，但如果通过这段低落期的反思和另寻出路，开始一段新的满意的生活，那也是职业疲倦的贡献。(汪 漪)

软技能——员工管理新课题

软技能，是指那种不可以轻易直接复制的技能，这种技能常常与拥有者的个人行事风格等个人特征紧密结合在一起。具体来说，软技能包括亲和力、与客户保持稳定关系的能力、协调沟通能力、很强的理解能力和表达能力等。

软技能对很多技术岗位来说，可以看作一种强力润滑剂。对更多的营

销、客户服务、行政综合等岗位来说，更是一种必备技能。

对拥有软技能员工，管理的难度在于：软技能是不可复制的，而正因为如此，它的量也是比较难以衡量的。这些软技能对于被使用者而言，只是个主观感受，很难用客观数据和语言来描述；待在一个专业岗位上的时间越长，员工拥有的软技能越多，

如果随意更替，所付出的成本也就越高；软技能能力的大小与工作业绩有一定的相关性，但因为业绩的衡量常常与当下的数据有关，对业绩的长期保有及客户的实际感受还有一定的偏差。所有，仅用当前业绩来衡量能力是存在缺陷的。

当然，对这类拥有软技能的人员，并不是在实践中无法管理，可以

单纯以业绩论英雄，辅以绩效考核的其它内容和手段来实现对其的管理。但是简单未必就好，可能会变得比较粗暴，没有管理的温和性，不够细致，在粗放的管理中可能会损失一些关键元素，从长期来看，还是要更细致，要寻求被管理者的满意度以促进业绩的保持和长期发展。

(杨兴华)

对待“高潜质”人才的误区

如今，几乎每家企业都有自己的新星人才培养计划，因为高绩效人才能对企业的经营业绩产生巨大影响。然而，真正能取得成效的却并不多。一项有关领导力发展的研究表明，企业高潜质人才在内部变动工作后，近 40% 最终都不成功。研究发现了一个普遍的事实：大多数管理团队在努力培养下一代领导人时，都犯有严重错误。

错误 1：认为高潜质人才高度敬业

如果成长中的高潜质人才得不到令人兴奋的工作、足够的认可，以及有机会过上富足生活，他们很快就会感到失意。这时候，企业管理层能做的就是经常了解他们的工作状况，付出加倍的努力让他们保持敬业心。

例如，壳牌公司专门任命了职业发展专员，负责定期与成长中的领导者沟通，评估他们的敬业度，帮助他们设定切实的职业发展目标，并保证他们获得适当的发展机会。

错误 2：把当前高绩效等同于日后潜质

低绩效者很少具备高潜质，但若说高绩效者大多拥有高潜质，却也未必正确。作者的研究显示，在今天的优秀绩效员工中，超过 70% 的人在将来岗位上取得成功所需的关键素质。所以，企业应该从能力、敬业度和志向这三个方面对高潜质人才进行检验。在这三种素质中，哪怕只有一种存在不足，也会大大降低员工最终取得成功的可能性。

错误 3：将管理新星人才的责任下放

这样做只会限制优秀人才获得各种发展机会，同时还会鼓励各业务部门囤积人才。管理层应该在企业层面管理高潜质员工的数量和质量。强生公司的 LeAD 培训项目就很好地促进了员工的个人发展。强生发现，当自己将优秀人才视为组织的重要资产，让高管层对他们加以培养，并使他们感到自己是公司管理的得力助手时，他们为公司做出贡献的能力和意愿就会大大增强。

错误 4：过多地呵护新星人才

由于担心有发展潜力的人才在

新岗位上失职，企业的人力资源高管和一线经理都会竭力把这些人安排到带有培训性质的岗位上，既能让他们得到锻炼，又不会有什么失败的风险。然而，这样做反而会阻碍这些员工的发展。实际上，最有效的人才培养计划应该是把优秀人才放到实战岗位上，唯有如此，他们才能获得新的能力。

错误 5：指望明星员工与企业“共度时艰”

在“共度时艰”方面，明星员工通常很难达到公司的期望。决定这些人敬业度的一个关键因素是，他们是否感到自己得到了认可——而这种认可主要通过报酬来体现。所以，企业应该给予这类员工不同于一般员工

新员工现场辅导 五步法

为了占领人才的高地，为企业的持续发展找到人才的指点，现在各大企业每年都会校招。而目前正是各大企业校招的员工入职培训的期间，笔者因为工作的关系接触了众多大型企业集团。当然校招一般是比较基层的职位，比如深圳排名第一的某大型零售企业就招聘了一批各个分店运营职位的学生，为公司将来的发展打下坚实的基础。

但是校园招聘的新员工，在经过最初的入司培训之后，到了工作岗位之后，能否基于企业提供的平台得到长足的发展，仅为企业今后发展的动力源泉之一，实在有待商榷。尽管入职培训为期至少半个月以上，但基于人员岗位的复杂性，多半还是偏重企业文化、心态意识类的培训。所以，新人进入岗位后的 on job training (现场培训) 就显得尤为重要了。OJT 培训是在工作现场内，上司和技能娴熟的老员工对新员工们传授必要的知识、技能、工作方法的一种培训方式。

在 MTP 管理才能发展训练课程(日本产经协会版)中，专章讨论了员工培训——也就是时下颇为时髦的 OJT 培训，将其归纳为五个步骤：

1、说给他听。将工作的目的、要求，操作步骤，注意事项等等详细的描述给他听，这里面尤为重要的是工作的目标，以免南辕北辙。

2、做给他看。担负辅导职责的老员工亲力亲为地示范一遍给新员工看，不论何种工作均是如此，很多在师傅看来很简单的事情，而新人却未必能做到，而且新人多半不会截断了当地告诉你不知道怎么做，而是会表示他已经明白，但做出来结果却不然。切忌师傅以为自己觉得很简单，徒弟也就觉得很简单。

3、让他做做看。做完上述两步，新人多半会觉得自己也会，尤其是那些高学历自以为很强的新人。但往往完全不是这么回事。如果马上就让他投入实际工作，多半会出岔子。“觉得会”和“真的会”完全是两个概念，所以磨刀不误砍柴工，一定要让他在师傅面前操作一遍。

4、看他做得怎么样。其实是一个查核的过程，主要是为了纠正新人操作过程中的偏差，可以纠正之后让他在做做看，知道他真的会做了。基本上到这一步，一个完整的辅导过程就完成了。但是新人还需要培养他工作的兴趣和投入程度，所以还需要最后一步。

5、鼓励一下。任何人都是需要肯定的，这非常重要。

这个小流程不注重教导过程中的谈话技术，因为老员工在新员工面前基本都具有权威的地位，所以这个工具比较适合对新入职员工的教导。

(周冬冬)

的薪酬和认可。

错误 6：没有把明星员工与企业战略联系起来

研究表明，高潜质人才对管理者及企业战略能力的信任度，乃是支撑他们敬业度的最有力的因素之一。因此，企业应当让他们了解企业的未来战略，同时强调他们在实现未来战略中要发挥的作用。公司应该给高潜质人才提供机会，让他们和公司高管一起参加关于重大战略问题的会议，以团队形式帮助解决问题。

最有才华的员工可以对整个公司产生深远的影响。然而，公司只有正确地识别出这些人才，并给他们足够的挑战和适当的回报，才能让他们真正产生价值。(Jean Martin)