

于西蔓:HR 要成为理性的感觉者

在于西蔓的词典中,“人力资源”不单纯是个管理名词,她更愿意将“人”和“资源”分而治之。

HR 应该什么样

几年前,只有60多名员工的西蔓色彩羽翼未丰,于西蔓意识到,要想让员工快速适应公司的发展,必须加强培训的力量,而在她催生了HR负责人很多次,终于收到一份全年培训计划时,却对这份“系统”、“高端”,同时需要花费20多万元的计划失望至极。

“这份培训计划充斥了众多大师、名家的培训讲课,我因此对这位HR的判断是:第一,他没有深入了解自己工作的本质;第二,他不了解企业和员工的需求。企业是现实的,当

解决方案不能对症下药时,没有老板会掏钱。”

于西蔓说:很多HR是非常不自信的,而且,在日常管理中我经常感觉到,并非员工在误读老板和企业,而是HR在误读老板和企业。我用了几任HRR,发现有两种类型:一类就是“等、靠、要”型的管理者,他们完全被动地接受指挥,没有创造性思维;另外一类是理想大、方法小型的,这些人谈到的理论基本都是正确的,但是一旦面对问题,往往找不到恰当的解决方案。

于西蔓认为,真正优秀的HR要理解他们工作的本质,同时善于找到最优的解决方案为企业服务。

HR 要会盘活员工

于西蔓要求HR拥有经营的头脑。“如果一个HRR没有经营的头脑,在办死事,老板是绝不会喜欢的。他也不会替这个企业盘活员工。”于西蔓认为,HR最重要的工作是替企



业盘活员工,盘活员工的情感、创造力、对知识的渴求和他们的学习能力,只有把这些盘活了,才能体现出HR的价值。

于西蔓说,重新招聘的HR,几乎在手把手教他如何在西蔓色彩开展工作,“我会要求他们找准员工的需求,同时适应、理解员工的工作方式。比如,我们企业有很多极具创造力的

设计师,他们更喜欢弹性的工作,如果HR为他们准备一台打卡机,告诉他们朝九晚六的工作时间,这显然是有悖于这些人的行为习惯的。HR要有能力找到更柔软的解决方案。”

表达出感性

于西蔓说,在企业中让管理者表达出感性不是一件容易的事情,其中有个重要的工具就是色彩。HR可以组织大家学习色彩的内容,比如插花、服装搭配等等,让感性的内容触及到员工心中最柔软的部分后更容易唤起他们的工作动力。

于西蔓一直在强调一个概念:一个管理者,不管是不是HR,都要让自己成为理性的感觉者。认为管理者是理性、秩序和原则的化身,这就走到一个人性的极端,而极端的事情往往是没有生命力的。

HR要成为理性的感觉者,去触摸和感觉相关的内容,但是他们和过于感性的员工的不同之处是:在面对

很多感性信息时,可以用理性不断去整理那些感性的内容。用感性把人看得更清楚,用理性带给员工和企业更好的解决方案,这是HR的职业使命。

(蒋艳辉)

于西蔓内存
1987年赴日,毕业于日本早稻田大学大学院商学研究院。回国在北京开设中国第一家专业色彩、形象咨询机构——北京西蔓色彩文化发展有限公司,引爆了中国的色彩革命。现活跃于个人形象咨询顾问、色彩搭配师、陈列装饰顾问等专业培训、商业色彩设计及相关色彩能力培训、城市色彩规划等领域,被媒体誉为“色彩大师”、“中国色彩第一人”。

主管在沟通时常见的错误分析

在工作中,良好的沟通可以保证事情能够顺利进展,促进团结,还能通过交流信息和经验使团队获得能力上的提升。如果沟通发生障碍,无论是为企业、团队还是个人造成的损失都很大。尤其是主管与部属沟通时,如果沟通不畅,不仅造成执行力低,绩效差,还可能造成人员流失。

错误角色定位—警察

有时候在企业沟通时,上级往往在不经意间把自己定位成警察的角色,以一种带有很大压迫感的方式与下属对话,尤其在下属犯错的时候。这种错误的角色定位在无形中给下属带来很大的压力,使下属在沟通过程中变得谨小慎微,这样很容易造成沟通障碍。通常只有在轻松的氛围中,沟通才能良好地进行,如果给下属太大的压力,沟通不仅无法进行,还可能引起部属的反感,造成员工流失的情况发生。

错误角色定位—记者

记者的本质是发现事件背后的真相,对主管来说,通过沟通了解部属的心理活动和原因也是其工作之一,但主管的角色却不应该错误地定位在记者上。记者在进行沟通时大多比较直接、缺少委婉,如果与部属沟通时太过直接,会让部属感觉不舒服,在针对敏感问题进行沟通时,太过直接会使谈判的氛围变得紧张,而且容易让部属有不被信任的感觉。

错误角色定位—黄世仁

企业给员工工资,所以领导者觉得员工应该对企业感恩,如果员工犯了错误,领导者就会像黄世仁对待杨白劳一样。领导者都希望员工对待企业像对待家一样,对待工作像对待自己的事一样,而领导者像黄世仁一样与部属沟通恰恰是对员工不尊重的表现。尊重是双向的,如果领导者对部属缺乏尊重,员工自然也无法对企业产生尊重,领导者所期望的企业与员工之间融洽的关系也不复存在。

现代企业中,员工希望在工作中除了能获得较高的薪酬外,良好的工作氛围和尊重同样很重要,因此,主管在与员工沟通时,首先要站在部属的角度思考,这样才能体现出对部属的尊重,也更容易营造良好的沟通氛围。随着沟通的深入,主管可以逐渐引导部属站在领导者的角度思考,当双方换位思考后,不仅沟通可以保持顺畅,也会取得极佳的沟通效果。不能因为层级的关系,主管就让自己站在错误的角色位置上,这样沟通就会因阻碍而无法取得最终的效果。

(涛涛)

80后员工“野蛮生长”带来的挑战

80后员工的管理问题,是大多数企业感头痛的问题。改革开放以来的社会与文化环境变迁,使80后们的生活和工作价值观与前辈们相比产生了巨大的差异。这种差异必然给现实的管理带来诸多挑战。

挑战之一:承担有限责任

50后60后70后们受到的教育是克己、听命、奉公、奉献等。在教育之外,严苛的组织约束、离开组织就无法生存的经济环境、封闭的信息再加上“榜样”的力量,都导致了这样一个事实:一个人人生来就是要担负责任的,这种责任,不是仅仅对你自己负责,而是要对国家、民族、人民和家族负责。再看80后们,虽然他们依然在接受着与前辈们类似的教育,但是,现实却给了他们一种迥然不同的感觉,使他们基本放弃了前辈们身上沉重的“无限责任”,而只愿意承担与自己相关的“有限责任”。

挑战之二:蔑视权威

随着市场经济的发展,传统的“家—单位—国”的严格组织在逐步瓦解。如果你足够

能干和足够胆大,你可以脱离组织独自工作和生活。

在家庭中,独生子女政策

和部门家庭经济

的富足,使家庭

的重心由

“敬老”转向了“爱小”,80后就无法再接受到前辈们“对家庭负责”和“听老人的话”这样的群体主义和权威主义的指令了。同时,网络时代的信息优势,使得他们能够彻底地“睁眼看世界”,部分被他们认同的“别人生活的样式”瓦解了他们所受到的传统说教。

挑战之三:对不公平现象的容忍度降低

与能够“吃苦耐劳”的、能够以阿Q式的或极度麻木的方式对待不公平现象的前辈们不同,80后对

不公平现象的容忍度在下降,以富士康为例,虽然我们难以窥见“全豹”,但像“走出实验室就没有高科技而只有执行的纪律”、“民主是最没有效率的管理”、

“在成长快速的企业里领袖应该带着霸气”、“富士康的业务员没有回家吃晚饭的权利”这一类的管理文化,自然会层层传递,在企业的诸多层面造成不公平的现象。

挑战之四:权利与契约意识增强

与80后员工独立性和自主性相伴的,是其权利与契约意识的增强。为此我们似乎更应该将“谈判”作为企业日常管理的重要内容,而不再简单地强行命令、强行灌输。从企业来说,也不是简单地进行“上对

下”的沟通和交流,而是要将员工作为一个群体,平等地赋予他们与企业谈判的权利,以员工群体“权利”的明确,来消解企业“权力”带来的过度压制。

挑战之五:对管理人性化的要求越来越多

经常与一些企业的书记们讨论其类似的话题,书记们常常为没有很好的员工教育的内容而苦恼。其实,我的看法是,我们并不缺乏好的内容和方法,只是你去不去做的问题。我会提问大家一个问题:“作为一个书记,你一个月内会和员工谈话几次?”答案是显而易见的,我们大部分书记的职责中,已经失去了作为组织成员教化者的功能!在古代,社会上有山林、有庙宇、有江湖,可以作为社会矛盾聚焦时刻的缓冲机制。“解放”后的一段时间,我们有坚强的思想政治

工作。现在,我们的企业里有什么?只有冷冰冰的所谓“管理”!没有来自组织的支持,我们的许多员工往往会从“自然生长”发展到“野蛮生长”。这是我们不得不面对的和警惕的现实!

(王学秀)

处理员工关系 关键在管理者自身

最近,笔者看到一则报道:一项历时一年关于员工离职情况的调查结果表明,员工离职的原因跟钱的关系并不大,反而是跟企业领导的不和成为了导致他们离职的第一原因,其中包括管理者说话技巧不好、员工关系处理紧张等因素息息相关。其实员工关系处理也有技巧:

以身作则,履行领导职责

摆正心态,放低姿态

吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中说:“言行一致,坚定不移、正直并且强有力的领导人,才是优秀的人生态度,有道是‘人格无贵贱,人品有高低。’作为老板或管理者老把自

己看作官,把自己摆在“高人一等”的位置上,逞威风,实则是把自己的人品降了三等。反之,不摆架子,低调一点,看似少了些威严,实则提升了自己的人品和威信。作为一个管理者,始终把自己看作是团队中普通一员,要多看别人的优点和长处,多肯定和包容部属。

识人于微,用人于长

人的一举一动,一言一行,无不折射出其人的学识修养。作为一个管理者,应该有叶落而知天下秋,饮一瓢而知河所在的本领。在细微之处来识别一个人的品性才华,为企业的人才选择把好脉。

用人以长,适才适所。我们用人就是要用员工的长处和强项,把

合适的人才放到最合适的地方,发挥员工最大的价值,一个不会用人的管理者,不会成为一个好的管理者,因此他与员工的关系也处理得很紧张。

综上所述,员工关系管理的问题最终是人的问题,主要是管理者本身的问题。每一位管理者能否把握好自身的管理角色,实现自我定位、自我约束、自我实现、乃至自我超越,关系到员工关系管理的成败和水平,更关系到一个优秀的企业文化建设的成败。这是我们每一个管理者进行员工关系管理时应该深思的问题。

(吴明)

限制电话面试的时间长度

即便面试官时间充足,电话面试的时间也不宜过长。被面试的求职者不喜欢听到你反复地说“再问一个问题”,结果又是10分钟……求职者会被这种不知道需要多少时间的电话面试,而感到心慌意乱。

使用类似 Skype 的工具电话面试

如果 Skype 的语音效果和电话差不多,使用它比电话会更好些。首先,如果双方都有摄像头,你们就可以视频面试了。其次,Skype 可以将你们的聊天记录记录下来——当然,你必须先征得对方的同意。

(jiaohua)

HR 如何做好电话面试

伯乐在线曾经向大学生做过一次关于面试方式的调查,结果显示相对于面对面的面试方式,仅仅只有1%的大学生愿意选择电话面试。可是,有时候电话面试又不可避免。比如说,求职者在外地,不能及时赶过来现场面试。

既然电话面试有时不可避免,那么面试官该如何应对?

尽可能多地先了解求职者

电话面试前多了解一下求职者,这会让电话面试更加平缓。因为你已经了解了对方的一些情况,彼此之间的陌生感会降低很多。了解求职者有很多种方式,求职者的博客或者网络上任何关于他(她)的报道。如果求职者没有博客和任何网络可以查到的报道,没有关系,多看一下他(她)的简历,了解一下此人的背景、经历等等。如果连简历都没有呢?那你可以把你需要了解的信息发一封电子邮件,让对方填写。

恰当地称呼对方

如果充分了解了对方的背景和当前情况,你将通过电话面试有充分的自信。比如:你得知对方是博士学位,如果你称呼对方为某某博士,效果是不是比某某先生(甚至某某某)更好些?

提前准备好要问的问题

面试官当然都知道电话面试要问什么问题。这里指的提前准备好问题是指:把需要问的问题列表打印出来,电话面试时你就不至于有所遗漏。当然,这并非让你对着问题毫无变化地一个接一个往下问。如果这样的话,这就和Email列出问题没什么区别了。电话面试的优势在于,面试官可以根据对方的回答及时调整问题的顺序、形式等等。

用一个放松的开场白

如果你觉得开场白是电话面试最尴尬的部分,那么可以想好一个对所有求职者都行得通的开场白。笔者通常会先介绍自己,并感谢对方接受电话面试,然后再说“好的,我不打算占用你太多时间,转入正题吧”。目前为止,求职者没有讨厌过这种直接的开场白。毕竟这种电话面试是两个陌生人通过电话的交谈,所以,简单、直接而且放松的方式其实是更受欢迎的。

限制电话面试的时间长度

即便面试官时间充足,电话面试的时间也不宜过长。被面试的求职者不喜欢听到你反复地说“再问一个问题”,结果又是10分钟……求职者会被这种不知道需要多少时间的电话面试,而感到心慌意乱。

使用类似 Skype 的工具电话面试

如果 Skype 的语音效果和电话差不多,使用它比电话会更好些。首先,如果双方都有摄像头,你们就可以视频面试了。其次,Skype 可以将你们的聊天记录记录下来——当然,你必须先征得对方的同意。

(jiaohua)

网络培训:低廉快捷的企业“充电器”

提到“网络培训”,大家的第一反应就是使用互联网进行的 E-Learning,然而,随着电子技术的发展,网络的范围也绝不仅仅局限在互联网上。

据了解,正保远程教育集团旗下的中华会计网校就在保证互联网业务的同时推出了手机版网校,集团高级副总裁梁峥说:“虽然目前推出的手机版网校也只能进行一些信息浏览,但以后我们会陆续推出升级版。”而新东方网校、101网校等各行业专门从事远程教育的公司也都在计划或已经推出了手机版本的网校。

在实现网培途径增多的同时,使用互联网进行培训的方式也在变得

越来越丰富。近几年,人们越来越喜欢登录播客、微博、社交网站和视频网站等具有上传功能的网站,于是一些企业在使用传统课程软件培训的同时,还将一些课程和资料转化成生动的视频、音频和文章供员工使用,有些公司还和这些网站合作推出针对课程的员工活动。比如美国七城培训公司就曾通过社交网站举办过各个银行的职工比赛,线上同步的活动为七城赢得了更多的客户。东研集团培训部门也在策划使用视频网站对员工实施课余培训,集团培训总监张基斌说:“这些途径让网络培训更加生动有趣。”

目前网络培训的市场现状到底如何呢?

有公司做过系统地调查:在调查的69个企业中,跨国公司占18%、外资企业占28%、政府部门占17%、保险机构占5%、证券金融占22%、石油化工占3%、电信通讯占7%,其中97%的企业开展了培训工作,剩余的3%也即将开展。在开展培训的企业中,目前已经应用网络培训的有29%,37%表示计划应用,剩余的34%则表示不计划开展网络教育项目。

在那些未实施网络培训的公司中,有意开展网络培训的外资企业要比国内的企业和机构高10%。数量

方面,目前国内专门从事网络培训业务的大公司有几十家,主要集中在北京、上海、深圳、广州等大城市,而间接从事网培业务的则达到上万家。

这其中的原因与网培低廉的价格是分不开的。美国七城培训公司曾说,平均来算,面授每人每周的成本是10000美元,网络培训是每人半年200美元:“从客户方面考虑,绝对是性价比比较高的培训方式,从培训公司角度看,降低成本也意味着利润的提高。”中华会计网校说,根据不同班次和服务,每门课程的收费从200元到2000元不等,价格方面面授有优势。记者在采访过程中发现,企业实

施网络培训能够比传统培训节省15%—50%的费用,节省费用中40%用于培训的差旅和住宿费,7%用于培训设

备。刘超说:“企业实施培训时,传统的模式是‘游学式’,差旅费、会议费就会占据很大的比重,而实施网络培训就能节省下这些资金。”

推动网络培训发展的另一个重要原因则是方便快捷的特点。某地产公司总裁助理孙鹏说:“公司曾经组织过两次培训,但都因为大部分员工在外地忙项目而无法聚集大家,最后的效果都很不明显。但是最近一次的网络培训就解决了这个问题。”

(吴明)