

A2 | HR CELUE | HR 策略

乔治·科尔瑞瑟说

HR 要让工厂成工人的“安全基地”

乔治·科尔瑞瑟 (George Kohlrieser) 是瑞士洛桑国际管理发展学院 (IMD) 教授, 同时也是一位临床心理医生。作为 IMD 商学院 OWP 课程领导力和组织行为学教授, 他的研究从个体表现出发到组织冲突管理和协商谈判等行为。在他看来, 个人与组织高性能表现均与其内在“安全基地” (secure base) 密切相关。

“安全基地”领导力是什么含义? 乔治·科尔瑞瑟指出: 领导者要能创造可信任的工作环境, 以解除其团队成员为避免遭受痛苦和危险的天然防御性。这就是所谓的“安全基地”领导力。

我们知道, 大多数领导者和他们的追随者常常过于防卫, 喜欢玩“不出错”的游戏, 从而能保护自己以避免风险。一个可称为“安全基地”的领导要能够让自己和别人呈现出一种“积极

每个工人都是一个作为“安全基地”的工作群体和环境的一部分, 这是社会关系的基本需求。领导者要与员工去缔造一个有同情心的纽带关系, 然后从上到下培训不同层面管理人员, 从情绪举止到社会智力, 并且奖励符合这种关系的行为, 对于管理中非人性的举止态度要立即处罚。



取胜”的态度。

乔治·科尔瑞瑟在这方面的建议是: 1、做正面积极的和鼓舞型领导; 2、有与员工, 客户和供应商创建强烈的情感结合; 3、建立员工信任和参与该组织的强烈归属感; 4、提高动机, 建立有效激励机制不仅仅是为了赚钱, 允许员工犯错, 创造主动学习环境; 5、整个系统

能够有效给予和接受反馈去加强人才发展和学习, 包括领导者自己; 6、了解如何有效处理分歧和冲突; 7、鼓励员工采用学习态度更多朝向变革带来的效益而不是由此引发的伤痛。

对富士康公司出现工人跳楼自杀事件, 乔治·科尔瑞瑟的观点是: 自杀基本上是一种“逃避”行为, 而放在富

士康似乎是一条出路……不过我曾到过中国南方一个超过 20000 人的工厂, 那里年轻人从不同地方去那工厂上班似乎只是为了能寄钱回家。我觉得富士康的问题是管理人员的态度和非人性化的工作环境。解决方案是创建一个友好的家庭般的工作环境, 每个工人都是一个作为“安全基地”的工

(吉颖新)

调查显示: 中国女大学生求职成功率偏低

中国女大学生的求职成功率偏低, 过半被访女大学生在求职过程中感到“女生机会更少”。

25 日, 据一份针对女性生活状况展开调查的报告, 中国妇女杂志社、全国妇联妇女发展部、全国妇联权益部与社科文献出版社联合召开“2009-2010 年女性生活蓝皮书暨第五次中国城市女性生活质量调查新闻发布会”, 介绍近期出版的“女性生活蓝皮书”《2009-2010 年: 中国女性生活状况报告 (No.4)》的主要内容。

在对女大学生就业创业状况的专项调查中显示, 平均投出 44 份简历才有可能得到一个意向协议, “广种薄收”成功率低; 20% 的被访女大学生用于求职的花费超过 2000 元 (人民币, 下同, 约 400 新元); 56.7% 的被访女大学生在求职过程中感到“女生机会更少”; 91.9% 的被访女大学生感受到用人单位的性别偏见; 理工科女大学生“经常”感受歧视的比例最高; 四成被访女大学生认为女生找工作比男生困难, 理科类和硕士生感觉更困难。

此外, 报告认为, 城市女性生活质量总体评价下降, 十个城市中杭州女性的生活质量评价指数得分最高。调查者对居住环境的评价比上次调查降低了 6 个百分点, 城市空气污染被认为是最大的环境问题。

城市女性最幸福的事是: 家人健康 (69.6%)、家庭和睦 (66.2%)、孩子有进步 (36.3%); 最焦虑的事情是: 物价上涨、买不起房和家庭收入低。幸福感最强的女性是: 51-60 岁的女性, 个人月均可支配收入在 4001-4500 元的女性, 本科学历的女性和青岛女性。

工作满意度方面, 按职业比较, 行政管理人员、公务员、事业单位人员的工作满意度最高, 下岗待业人员对工作满意度评价最低。按学历比较, 本科学历的被调查者的工作满意度值最高, 研究生和高中、中专以下学历的被调查者的工作满意度值较低。按年龄段比较, 41-50 岁女性工作满意度值最高, 而 31-40 岁女性工作满意度值最低。

(中新网)



马云: 优秀员工要自己培养

优秀的员工如何获得? 马云在“云计划”中建议中小企业管理者: 自己培养。

“劳动力危机是我们最大的心病”, 网友懿斐是一家小型皮革制造厂的老板, 近来陷入招工的苦恼当中。他说, 从去年下半年到现在, 密集劳动力型的企业在招工形势上难上加难。“去年的金融危机影响倒是不大, 就是招工不理想”, 懿斐的皮革厂订单源源不断地进来, 但是员工却日益缺乏。为了扩大规模, 及早完成订单, 懿斐奔波到各地招工, 但事与愿违。“前几天去云南招工了, 也很不理想。原本打算招 300 名员工, 但最后 3 天里只招到 3 人”, 巨大的数字落差

让懿斐很不理解, 他表示, 自己厂子的工资待遇在行业中不算低, 生活条件也比其他同行要好, 但就是招不到合适的员工。

“如果 300 个人只能招到 3 个人, 这是你搭台的问题”, 马云尖锐地指出症结所在。他认为, 招工要选对目标群体, “云南是不是该你招人的地方? 招人的方向对不对?” 并表示, 300 个人只能招到 3 个人, “太悬殊了, 一定是招人方法出了问题”。在马云看来, 企业招工不理想, 不是劳动力市场不好, 而是企业招人的标准和方法不对。工资、员工性格都会产生影响, “工资虽然高, 但有的人可能不喜欢背井离乡”。



企业对员工要有长远规划, 虽然马云给懿斐指出了问题症结, 但他显然不认同部分中小企业“临阵磨枪”的招工态度。他告诫中小企业管理者, 市场变化很快, “等到订单很多了再开始招人, 当然来不及了”。对此,

(张绪旺)

内部招聘别误入“沼泽地”

内部招聘虽然有很多益处, 但部分企业在实施内部招聘时, 由于缺乏应有的重视与周全的规划, 在操作时往往容易走进“沼泽地”, 主要表现为:

“拔苗”难以助长

某企业总经理李某从国内某知名高校招聘了高材生小王担任其秘书, 由于这个年轻小伙子亲和力强、反应敏捷、口齿伶俐, 且文字功底好, 文秘工作做得十分出色, 深得李某喜爱。两年后, 李某认为该给小王一个发展的机会, 于是把他任命为公司人力资源部经理, 属下有十多位员工。谁知在半年内, 先后有三个下属离职, 部门工作一片混乱, 业务部门对人力资源部也抱怨颇多。原来小王从学校直接到企业担任高管秘书, 并不熟悉基层业务, 从未从事过管理工作的他与同级、下属的沟通方式很不到位, 决策理想化, 让下属都觉得非常难受; 同时, 他人认为工作只需向总经理汇报, 推行人力资源政策时没有必要征求业务部门的意见, 于是,

开展的一系列 HR 工作只会徒增业务部门的工作负担却收效甚微。

由此案例可见, 企业在开展内部招聘活动时, 不能念及私情, 坚持“人职匹配”是最重要的原则。

“近亲繁殖”严重

某医药销售企业由于业务快速发展, 迫切需要一批优秀人才去管理全国各区域市场, 公司总经理吴某苦于无良才可用, 又不放心让外部人才担任要职, 于是让自己最为信任的五位中高层管理人员 (包括销售副总经理及各部门经理) 推荐内部人才。这些中高层管理人员出于巩固自身在公司内地位的角度考虑, 优先推荐了自己的老部下以及在公司工作的亲友共八人, 吴某与这些员工简单交谈后就任命为区域负责人。谁知导致公司内形成多派系并立且“诸侯割据”的局面。其他内部优秀人才认为公司只会把机会留给有关系的人, 对公司逐渐缺乏信心, 纷纷另觅良枝。

由上可见, 内部招聘极易引起内部争斗或近亲繁殖的现象出现, 表现

突出的就是依靠关系来选拔人才, 造成的恶果是留不住关键人才。

核心员工流失

小张和小林同一天进入 A 公司采购部, 两人工作都非常出色, 深得采购部经理的认可。一年后, 由于公司业务扩大, 决定从企业内部招聘一名采购部经理助理。结果经过重重选拔, 小张竞聘成功, 各方纷纷对小张进行祝贺, 却忽略了小林的感受。两个月后, 小林应聘上了竞争对手公司的采购部副经理, A 公司由此失去了一位得力的核心员工。

可见, 内部招聘切勿只注意到竞聘成功者高涨的工作热情, 也要注意到落选者的心理感受和工作表现。

业务迅速下滑

某企业计划推动员工职业生涯规划, 让每位员工都填写职业发展规划书, 并大力推行轮岗计划, 目标是每年让 20% 的员工按照自身兴趣轮岗到其他岗位。根据员工填报结果,

很多员工都申请了跨部门轮岗, 而大部分的部门主管都不同意员工跨部门轮岗, 理由是部门内原业务没有合适的接替者。而人力资源部不顾阻力坚决推行大范围的轮岗, 由于缺乏对轮岗人员的培训, 出错率很高, 客户怨声载道, 公司业务迅速下滑。而部分轮岗人员在新岗位上出现严重不适应的现象, 又要求回到原部门工作, 导致人力资源部处于进退两难的尴尬境地。

上述教训表明, 内部招聘的首要原则是以业务需求为主, 而不能使“轮岗”过于放任自流。所以, 内部招聘要仔细权衡, 全盘考虑, 树立正确的理念, 建立和完善相关的制度和机制, 堵住一切可能导致内部招聘失败的源头。

总体来说, 内部招聘的优点主要在于成本小、效率高、员工激励性强、工作磨合期短等方面, 而内部招聘的弊端往往在于岗位有限, 易造成内部员工竞争, 直接影响彼此关系甚至导致人才流失。另外, 内部招聘如果控制不好, 易滋生内部的“近亲繁殖”、“团体思维”、“长官意志”等现象, 不利于企业的开放创新和茁壮成长。

名企育人 | Mingqi Yuren

看世界名企怎样培训员工 (一)

西门子: 新人培训, 帮你“导入”; 老员工培训, 心中有数

西门子公司针对新员工设计了一个“导入计划”, 以帮助他们尽快适应工作。该培训计划不脱产, 时间为六个月。新进入公司的员工必须根据每一阶段的培训, 不断地调整自己的心态和工作状态, 以最快的速度适应工作环境。培训期同时也是试用期, 公司可以随时解雇不称职员工。

除了对新员工的必要培训, 西门子为每一个员工都提供了一流的培训和个人发展机会。西门子深信员工的知识、技能和对工作的胜任能力是公司最宝贵的资源, 也是公司成功的基础。为了配合公司在中国的业务发

展, 使本地员工获得现代化、高质量的培训与教育, 西门子公司于 1997 年 10 月在北京成立了西门子管理学院。该学院的培训涵盖了高级管理培训课程、业务和管理研讨会、职业和商业等几大领域, 旨在提高公司中层管理人员的管理能力, 加速管理人员本地化并在不同的领域培养员工的各种能力。西门子管理学院不断地改进和拓展培训项目, 为员工未来的发展做准备。在公司内部的网站上, 每个阶段都明确公布出下一步的人才需求倾向和培训方向。有志于在新岗位上锻炼的员工, 可以根据自己情况决定自己参加哪种培训, 真正做到了心中有数。

英特尔: 给新员工人情味

的帮助和支持

英特尔有专门的新员工培训计划, 比如上班第一天会有公司常识的培训; 各部门规章制度, 在什么地方可以找到所需要的东西, 等等。然后由经理分给新员工一个“伙伴”, 新员工不方便问经理的随时都可以问他, 这是很有人情味的一种帮助。英特尔会给每位新员工一个详细的培训计划, 第一周, 第二周, 第一个月, 第二个月新员工分别需要做到什么程度, 可能需要什么样的支持, 都可以照着这个去做, 公司也会随时追踪。新员工在三到九个月之间, 会有一周关于英特尔文化和在英特尔怎样成功的培训。另外, 公司会有意安排许多一对一的会议, 让新员工与自己的老板、同事、客户有机会进行面对面的交流, 尤其是和高层经理的面谈, 给

了新员工直接表现自己的机会。

微软: 打磨具有“微软风格”的人, 重视技术培训

进入微软公司的第一步是接受为期一个月的封闭式培训, 培训的目的是把新人转化为真正的微软职业人。光是关于如何接电话, 微软就有一套手册, 技术支持人员拿起电话, 第一句话肯定是: “你好, 微软公司!” 一次, 微软全球技术中心举行庆祝会, 员工们集中住在一家宾馆, 深夜, 某项活动日程临时变动, 前台小姐只得一个一个房间打电话通知, 第二天她面露惊奇地说: “你知道吗? 我给 145 个房间打电话, 起码有 50 个电话的第一句是‘你好, 微软公司’。”在深

教练技术: 改善心智 发挥潜能

中小企业是我国国民经济和社会发展的重要力量, 促进中小企业发展, 是保持国民经济平稳较快发展的重要基础, 是关系民生和社会稳定的重大战略任务。在新形势下, 运用新方法新手段将企业培训工作推进到新的层次是所有中小企业共同面临的问题。

对此, 工业和信息化部 (以下简称工信部) 和财政部组织实施国家中小企业“银河培训工程”致力于提高中小企业经营管理人员素质的公益性和基础性的培训项目。据悉, 帮助企业更好地培养人才, 增强企业综合竞争力, 工信部决定于近期举办“教练技术在企业人才培养中的应用培训班”。此次培训面向企业的人力资源主管及中高级管理人员, 免费培训, 由咨询培训界知名的智鼎东方 (北京) 文化有限公司协办。

那么, 什么是教练技术? 它又能为企业的人才队伍建设起到什么样的作用呢? 对此, 担任此次培训讲师的秦玮老师为我们给出了答案。他是第一位在英国伦敦获得职业教练 (Coach) 及优势教练 (Strength Coach) 职业资格的中国

人。目前致力于国内优势技术与企业人才培养的结合咨询与服务。据秦老师介绍, 教练技术是一项通过改善学员心智模式来发挥其潜能和提升效率的管理技术。教练通过一系列有方向性、有策略的过程, 洞察学员的心智模式, 向内挖掘潜能, 向外发现可能性, 反映学员的心态, 提供一面镜子, 使学员洞悉自己, 理清自己的状态和情绪, 并就其表现给予直接的回应, 令学员及时调整心态清晰目标, 以最佳状态创造成果, 使被教练者有效达到目标。

教练技术的特点在于它是真正以人为本, 让被教练者看到自己在的一个系统中的作用, 看到自己的影响力, 同时也看到问题与自己的关联。这种结合心理学与管理学的体系, 一方面作为专业手段服务于企业和组织内关键人才的支持和成长, 另一方面作为专业技能与管理相结合, 实现领导和管理风格的新突破。

毫无疑问, 吸收与应用教练技术和教练服务, 借鉴其以“人才”为核心的思想, 发挥其主动积极地支持作用, 将会帮助我们的企业与组织更高效地建立适应发展的人才队伍, 从而积极主动地应用人力资源。

“教练技术”在西方已经有 20 多年的研究成果, 形成了一整套完整的理论体系和架构。目前, 教练技术被世界 500 强集团所广泛使用, 它成功帮助这些企业和集团建立了适应 21 世纪国际市场特点的人才队伍, 对企业效益的提高和竞争力的增强起到了重要的推动作用。中国国内对教练技术的重视和应用虽然只是近几年的事, 而且对其应用的层次和水平也还不够高, 与西方社会还有较大的差距, 但工信部这次高瞻远瞩的培训无疑让我们看到了教练技术在国内的广阔应用前景。

(何旭迎)