

老板用人,就是要不断“推卸责任”

■ 宋新宇

在我的《企业成功的八大原则》的课堂上,有一个老板向我诉苦:

他的企业是做工艺瓷器制造的,有近十年的历史,一年有几千万的营业额,将近200个员工。前些年公司发展很快,但最近两三年不知为什么,怎么努力营业额也上不去。不仅如此,作为老板的他越来越忙了。产品的设计要他亲自去抓,不然就出不来好产品。产品的销售也要他亲自管,不然销售不但升不了,还会下降。生产也离不开他,因为自己不在现场管理,就会出质量问题。

他问我,有什么办法能让他从忙乱和救火中解脱出来,有什么办法能让他的公司重新回到增长的轨道?

我对他说,其实他的问题很简单,那就是他自己成了公司的瓶颈。

他做得越多,别人对他的依赖就越多。他越能干,他下面的人就越不能干。他越操心,下面的人就越不操心。

一个聪明老板要做的是不断地“推卸”自己的责任,让别人操起心来,让别人多干事情,让别人变得能干起来。如果他把自己的责任推了卸了,如果他通过“推卸责任”让别人成长了,他的公司自然就会重新回到增长的轨道上来。

我猜测,这位老总对我说的话半信半疑,因为他之所以自己操心、多干、能干,就是因为周围的人不操心、不多干、不能干。怎么可以让这些不愿干、不能干的人干这些事呢?这样做公司不是会乱掉吗?

课堂上我们没有时间继续讨论,但下面是我对这个问题的看法,也许能帮助很多和他有同样困惑的老板朋友。

老板为什么找不到能够承担责任的员工?



我认为问题的关键是,很多老板在用衡用自己的标准衡量员工。这是老板不能相信员工,不能放心授权,不能“推卸责任”让自己轻松的最重要原因。

老板是企业里最好管理的人。老板往往给自己很高的要求,无论是做事投入的程度,还是做事的效率效果。假定优秀的标准是90分,老板往往要求自己达到110分,甚至130分。

用衡量自己的标准去衡量员工,老板就会觉得,几乎没有一个员工能够合乎标准,即使是公司内最好的员工也是如此。因为没有人能达到我们的标准,我们对下面的人就不放

心。我们越不放心,自己就做得越多。

当然我们自己做得越多,就会经验越多,在一件事上也会做得越好。但我们做得越好,我们和员工之间的距离就越大,我们就更加无法放心地让员工做这件事情。

这样我们就掉入了一个不能自拔的恶性循环。

但即使老板自己能做到130分,能超越优秀,只有老板一个人的企业也只能做130分的事情。如果我们意识到一个企业无法复制像老板一样的人,如果我们学会接受只能做到70分的员工,如果我们有10个这样可用的员工,企业能够做到的就是10×70=700

求职“奇葩现象”实为企业理性用人

■ 李娅

正值高校应届毕业生求职季,记者走访多场招聘会后发现,博士生“比不过”本科生、留学生“不敌”国内“土著”、单身的拼不过“有娃的”,一些传统就业观念中的优势条件正面临挑战。(1月11日《北京晨报》)

针对招聘会上的“奇葩现象”,专家给出解释,所谓“奇葩现象”,表明我国就业市场逐步走向成熟和理性。专家的这番解释,直接说明了求职的“奇葩现象”实际上是企业用人上更加理性、更加务实。面对这一变化中的市场需求,高校唯有把握好这一用人方向标,才能培养出市场需要的才人,从而提升就业率。

企业选人标准的变化不是稀罕事,随着企业发展阶段的不同、业务内容的变化和人才培养特点的变化,企业适时调整选人标准是促进企业健康持续发展的必然之举。曾经,国内高等教育资源匮乏,硕士、博士等高层次人才稀缺,供不应求市场常态。当然,在出国留学机会较少的时期,海归们因为享受过国外优质教育资源,镀金回来,身价自然高。而单身的青年人往往干事有冲劲,可已有孩子的求职者往往会因孩子和家庭琐事而分心,单身就业好于“有娃的”,也在情理之中。

可如今,整个人才培养的大环境发生了变化,企业用人自然要随之作出调整。人们常说“鞋合不合脚,只有脚知道”,企业选择人才也是这个道理。当高等教育资源逐步富足和留学市场日益混乱,高层人才资源充足使得对博士生的投入和产出成正比,留学生队伍庞大伴随着“混”文凭现象,加之,人才流通渠道更加通畅,单身求职者跳槽的几率更大了。所以,既然旧鞋已不合“不合脚”,那么钟情于“性价比”高的本科生、更加本土化的国内毕业生和稳定性更高的“有娃的”求职者自然成为当下最好的选择。

当然,面对企业“奇葩”的用人标准,求职者也不必灰心,有的企业愿意选择本科生、“土著人”、“有娃的”,自然也有企业需求高层次人才、留学生、单身的,毕竟扎实的理论知识功底、丰富的求学经历、独立向上、干劲十足的工作态度都不是瓷娃娃,毕竟它们是经得起考验,也能产生更高价值的独特优势,只要求职者摒弃好高骛远、眼高手低、不合时宜的职业态度,选择适合求职者的企业和职业发展道路,职场必然成为舞台。

经济社会在发展,企业用人标准在不断变化。不找最好的,只找合适的,男女朋友谈恋爱尚且如此才能长久,一个企业选人用人亦要如此。市场需求是人才培养的方向标,求职“奇葩现象”实为企业理性用人。高校和求职者吐槽企业用人“奇葩”的时候,不妨把握好这一务实的用人风向标,唯有如此,求职者才能成为企业的“宠儿”,顺利实现从校园学生到职场新人的华丽转身。

冯营公司创新培训让员工找到学习兴奋点

“我们以前培训是教什么学什么,而现在是需要什么学什么。这样的培训,就好像吃上‘自助餐’。”1月13日上午,在河南能源焦煤集团冯营公司培训中心,正在接受培训的员工杜四清对笔者说。

该公司原来教育培训形式单一、呆板,好比吃“大锅饭”,员工纷纷反映学习“没胃口”。如何让员工找到“学习兴奋点”?该公司

按照“把煤矿变学校,将矿工变学生”的目标,积极探索职工教育培训的新形式、新方法,改变过去“大锅饭”式的职工培训模式,让员工吃上“自助餐”——即培训中心及时征求区队对职工培训工作的意见和建议,并根据区队的需求制订下一步培训计划,让员工根据自己的需求点“菜”。

与此同时,该公司在推行“自助餐”培训

的过程中,还把新工人、新转岗以及使用新设备的职工作为培训的主体,由区队根据单位特点和现场需要来确定。同时,该公司还开设了采掘机械、扒装机、胶带输送机、电机车、各类绞车、机电开关等实际操作训练基地,从各专业、区队抽出30多名兼职教师,负责职工业务理论知识和操作技能的培训,切实提高职工培训质量和水平。(王代华)

企业用人考虑“性价比”

用最少的钱,买到最好的东西,是每个消费者的终极诉求。从企业用人角度而言,同样如此,实用性才是其最先考虑的地方。近年来,“研究生就业不如本科生”的喟叹与争议,在社会上屡屡激起波澜。如今,在招聘人才上,一些用人单位直接在招聘要求中标明“只要本科生”,在一些实践性强的岗位上,本科生比博士生更为吃香。

一些企业为何不需要研究生、博士生?从事某互联网公司的人力资源张小姐表示,该公司招聘人才时才更加看重应聘者的自身实力,除非是要求特别高的技术类岗位,一般的运营、产品类的岗位更倾向于思维相对活跃、精力更加旺盛的本科生。这种想法代表了不少企业的用人意向。

记者在智联招聘、前程无忧网站上搜索发现,与往年常出现的“本科及以上”“专科及以上”模糊要求,不少企业在招聘学历上更加

明确“本科”或“硕士”。专家认为,随着经济增长速度放缓,企业也面临挑战,在用人上更加理性、更加务实,不再盲目地追求人才“高消费”。

一方面,很多企业重视实际操作,觉得具有普遍技术的本科生就能胜任,博士生虽然比本科生多进行了几年理论学习研究,但过分强调理论研究水平,导致一些博士生空有一腹见解,几无解决问题的能力,对企业的实际帮助并不大,企业投入与产出不成正比。比如销售的工作,研究生并不是很愿意去做,而这些大可以交给本科生。在不少企业看来,本科生并不比研究生差,反而拥有一定的优势。此外,许多高学历人才走上职场后,薪酬期望值、发展空间期望值均比较高,频繁跳槽现象让用人单位“很受伤”。相比之下,招聘本科生能让职工队伍更稳定。

另一方面,留学生、博士生的比较优势不



再特别突出,与其总量越来越多有关系。近年来高校不顾实际情况,盲目扩招研究生、博士生,导致教育资源紧张,难以保证教育质量;

济三矿煤炭“寒冬”关爱职工“不打折”

“在煤炭形势这么不好的情况下,矿领导给我们困难职工的春节慰问金不降反而比原来增加了400元,心里面真是很感动。”1月19日,特困职工老陈接过济三矿党政领导送来的1000元慰问金后感慨地说。

面对严峻的经济形势,济三矿关注民生不减力度,不打折扣,始终把职工的冷暖放在心上,积极扶贫帮困,为职工办实事做好事,促进了矿井和谐稳定发展。

关心弱势群体,做好扶贫帮困工作。该矿树立“越是经济形势困难,越要更加关注困难职工群体”的扶贫送温暖活动思路,认真落实困难群体关怀帮扶机制,整合完善扶贫送温暖基金,成立困难职工帮扶领导小组,建立健全困难职工家庭档案,全面、真实、准确地记录了职工姓名、性别、年龄、家庭详细住址、家庭收入、子女就业和上学情况、致困原因和帮扶措施等,对困难户档案实行动态管理,有计划、有针对性地进行帮扶。2015年组织388名职工缴纳大病互助金,走访慰问困难家庭131户,发放各类救助金65万元。深入开展“送温暖、解难事、促和谐”扶贫送温暖活动,春节前夕,对165户工亡遗属、工残家庭、困难职工、低保户进行走访慰问,发放慰问金16.9万元,把关怀送到困难职工的心坎上。关爱职工生活,坚持为职工发放生日贺卡,2015年共发放6100余份价值61万元,派出职业健康及荣疗1000人次,组织22名优秀班组长考察学习,安排10名特殊岗位女职工职业健康疗养,让终日操劳在生产一线的职工身心得到放松和康复,精神面貌焕然一新。

保障职工生命健康,组织夏送清凉、冬送温暖活动,投入使用直饮水民生工程,直饮水覆盖全矿办公及生产地点,实现24小时恒压供水,供应开水和直饮水两种水源,水质纯净、口感甘甜,得到广大职工的称赞。加大食品卫生安全监管,下调职工食堂饭菜价格,丰富食品花样,为职工准备色泽精美、口味上佳的饭菜。丰富职工生活,举办篮球、羽毛球、摄影、书法、乒乓球等各项文体活动,满足职工精神文化需求。四届一次职代会承办的127项提案,全部按期办理答复,办复率达到100%,职工办公、就餐、住宿、乘车、洗浴条件明显改善,将职工关注的“焦点”变成了“满意点”。(李苏华)

一些学生只是在国外“混”来一个文凭,没有真才实学。因此,用人单位在招聘员工时,就得掂量其性价比了。(杜丽华)

人才流失的困境。由于公司管理层的频繁更换,公司缺乏明确的战略。同时,公司本身的企业文化也变得模糊不清,人们普遍认为苹果已经迷失方向。

当乔布斯重回苹果后,他立即着手业务转型。除了精简产品线、加大产品设计投资、取消授权业务以及与微软签订联盟协议以外,他还站在员工的立场强有力地表达了他们在以上举措实施过程中所承担的义务及其使命的重要性。

乔布斯重新激励公司根深蒂固的创新型文化,鼓励所有员工全心全意地投入并推动与实现新的创新战略。在这些举措中,乔布斯推出了苹果公司十年来首个名为“Think Different”的口号,贴切地表达了乔布斯希望客户和公司员工对苹果品牌的态度。1998年,苹果公司重获赢利。

企业战略与文化的恰当结合才是企业成功的一剂良方,这是一个微妙的匹配过程。例如,某公司制定某新规则是为了鼓励创新,但如果雇员发现在实际工作中,他们冒险的创新行为会被惩罚,那么不管发多少饰有公司新规则的咖啡杯或鼠标垫都不能达到期望的结果。这足以说明,员工的看法、态度、判断与感觉与企业战略、规章制度同等重要。