

成为输送提高公司业绩的高级管理人才的强有力通道

# CEO 需 HR 做什么 打造人力输送通道

在成功的全球大型公司,CEO 最需要人力资源主管(HR)做的一件事就是:成为输送提高公司业绩的高级管理人才的强有力通道。 威富首席执行官(CEO)Eric Wiseman 很清楚达到公司目标需要付出什么。他说,“我需要一个强有力的财政计划,这个条件从来没有像现在这么重要过;我需要一个可以在市场竞争中脱颖而出;我需要人才。三

个条件当中,没有人才,钱和商标对我没有任何好处。” 其中最关键的因素,是威富乐于吸收收购公司顶尖的管理人才。当 Wiseman 谈论人才的时候,他指的是 100 个让公司业绩增长的高级管理人才。他希望人力资源副总裁确保这 100 个高管都能得到适当的发展和安置。“在人力资源战略上我极少花时间,我把大量的时间都用在我们的管理上。”

## 关注目标

在威富总部,人力资源副总裁 Susan Williams 对于自己的日程安排非常明确,“我跟首席执行官

官谈论的内容只有人才和组织。我的工作就是让人才有充分的发展,在大约 1500 人的高管阶层,人力资源主管和首席执行官详细关注的只有前 100 个,我 95%的时间都奉献给了首席执行官和 100 位顶尖的高管人才。”

威富非常重视高管人才的选拔,为此专门组织了一年两次的人才考核测评会议,简称“STAR”。“会议上,我们逐个讨论不同品牌的优秀领导者,这个人会成为哪一类的领导者?他准备好迎接更大的挑战了吗?” Williams 说,“我们可能花 10 分钟谈论某人是多么出色,我们能如何在事业上为他创造机会才能使他在所有类型、所有地域的业务中,都能发挥

出最大的潜力。对于有些人我们会换一种方法,讨论公司是否遗漏了什么去激发他们最大的能力。”

## 方便收购

目前,威富公司共有 275 名全球人力资源主管,每个季度他们都要向国际人力资源副总裁直接汇报。“过去的 5 年我们在人力资源方面加大了投入。”Wiseman 指出,“因为我们需要一个持续强劲的人力资源系统连接全球范围内各地区和公司旗下的各个品牌。”威富公司还加强了人力资源分析能力,“我们聘请了一位负责组织发展的专家,他主要负责人员建设,结果非常有成效。”

为了更好地了解收购品牌的管理团队,在收购的初期 Wiseman 就会把具体情况及时跟 Williams 沟通。除了正式的人力资源调查程序,Williams 还会通过人力资源关系网进行私下的背景调查,她积极地支持公司的整合计划,“我们要确保收购公司有精明强干的管理团队,没有优秀的人才就没有品牌的成长。”

“我们今年迎来了一个强劲的开局”,威富集团董事局主席兼首席执行官 Eric Wiseman 说道,“第一季度结果好于预期,总收入的增长趋势和毛利润甚至都超过我们的预期。从 09 年开始降低运营成本和减少库存的措施为第一季度提供了强大推动力。” (夏荷花)

## HR 经理炒人记

### 炒人记一:人性化辞退让人感动

某五星级酒店有明文规定,酒店内部员工之间禁止谈恋爱。这个规定是为了防止员工们分散工作精力或者产生裙带关系后给公司带来负面的影响。

刘某是该酒店的大堂经理,公司发现最近一段时间他正在和同部门的女下属谈恋爱。因为触犯了公司的规定,所以两人之中需要有一人离开公司。HR 在两人到底谁去谁留上做了一番思考,最后决定将女员工辞退。

之所以要炒这个女员工,是因为 HR 觉得小刘的职位相对较高,并且本身也是个很有前途的青年,是公司不可多得的人才,不应该被辞退。另一方面他考虑到自己手上也有一些同行资源,他会利用自己的“关系网”为这个女同事在其他酒店安排一个工作。这种弥补式的炒人让 HR 顺利完成上级委托工作的同时让员工心中树立了良好的形象。

### 炒人记二:“请君入瓮”施计让被炒者主动投降

HR 经理在解雇员工时会遇到许多麻烦,而被辞退的目标人物官职越大,处理的难度就越大,当然也更加需要运用技巧。

这次某贸易公司的 HR 被委派了一个棘手的任务——炒掉公司高级产品策划顾问。这个公司高层在内部拥有很大势力,但其做事风格过分强硬,越来越背离公司的总体发展方向。公司老总决定让他离开公司,但由于和这个高层私交甚深,无法自己开口,这难题自然落到 HR 经理身上。

老板要求不许伤了和气,所以不可以用直接辞退的方法。HR 考虑到解雇这个策划顾问,公司还要赔上不小的损失,他希望找到一个可以让其自动妥协的方法。不久后,这个高级产品策划顾问接到通知,公司委派其常驻新加坡分部,这对于一个有家有室的他来讲很难接受。他的妻子有稳定工作,孩子又在本地上学,而且自己还有上了年纪的父母,不可能就这样一走了之。

最后在无奈之下,他决定辞职。HR 经理和他交涉的时候还提到因为他和老板私下感情很好,所以在辞职后公司决定免去他给公司的赔偿金。

### 炒人记三:永远没有不可替代的人

HR 经理炒人最大的失误就是在没有充分准备的前提下,冲动地辞退员工。有一些企业的某些岗位没有备用人选,别说辞退这个员工,就算是这个员工自动辞职也会让领导们“抓瞎”。正因为自身形势有利,有人就会利用自己“不可替代”的位置对公司提出不合理要求,而老板也对这样的人没有办法。

刘兵是一家机械制造厂的数控技师,因为他掌握的技术在目前国内来讲都是最前端的,一些大型机器的操作在整个车间上下只有他一个人能操控,因此他的收入待遇要照别人优厚很多。但他却仗着自己的不可替代地位一味地向厂里提要求,工作也很散漫。对于这样的人,领导很是头疼。HR 没有马上辞退他,而是在悄悄地找了一个合适人选安排在刘兵身边“偷师”。当这个新人完全掌握了机器的操作流程后,刘兵接到了解雇通知书。 (杨博)

## 开辟种植园——美国公司的健康“津贴”

据美国《纽约时报》5月12日报道,在美国拥有种植园的企业并不多,但现在许多美国公司已经或者正在开辟菜园,谷歌、雅虎和 Sunset 杂志已经有了自己的有机种植园。 美国百事可乐公司在总部一片荒芜的地上建立起了一座有机蔬菜种植园,公司的智多星们穿着闪亮

的皮鞋在走廊中漫步。从公司办公楼只需 5 分钟就能走到有机蔬菜种植园。这里既没有什么电子表格,也不需进行业绩审查,一切都让位于零陵香和薄荷植物。员工们可以在午餐时间到这里除草,并在收获时节将蔬菜带回家。 在美国,由于大多数公司很少

花钱建设自己的水上乐园等设施,或者采取其他措施关注员工的身体健康。一种时尚的“津贴”正日渐走俏:员工可以在公司开辟的园子里种植胡萝卜和绿皮西瓜等蔬菜。经过对大楼间草皮的改造,或在屋顶上放几个容器,或者占用吸烟区,这些公司的边边角角都得以充分利

用,员工们也对园艺越来越感兴趣。这也反映出公司需要利用创新的方式,增强员工的身心健康。

非盈利组织美国园艺协会研究部门负责人布鲁斯·巴特菲尔德表示:“老板们想:既然不能给员工增加薪金,那就为他们做些事情改善生活质量。” (海 澜)

## 惩罚也要讲究技巧

最无能的管理者都会毫不犹豫地对犯错的下属实施经济处罚,尽管这些管理者嘴上都挂着“罚款只是手段,不是目的”这句口头禅。越是管理混乱的组织处罚越多,越是无能的管理者喜欢罚款就越多,“以罚代管”、随意罚款几乎已成了中国社会的一种常态。但是在罚款之余,却很少有人思考惩罚的目的到底是什么?有没有比惩罚更好的管理方法?惩罚一定有效果吗?不罚款就不是管理吗?怎样惩罚才是合理有效啊?

任何组织想从根本上解决问题,要避免管理冲突发生,在实施对下属的惩罚前,一定要解决如下几个问题: 一是要制订惩罚的标准。管理的目的是预防和控制,而非事后惩处。一定要先让所有员工知道什么是错?什么错值多少代价,又该怎样去避免?即员工犯错了,那么这个错到底是值 100 元还是 500 元?这样,员工一是会主动去避免,二是在犯错后也会无话可说。 二是要分清责任额度。在团队中,责任是一个链条、一个流程,

任何责任都不是独立的,任何问题的发生也绝非偶然。管理者必须要分清责任的主次,一般来说,企业责任分为主要责任、次要责任、管理责任三种。 三是要有选择地原谅。我们都知处罚是手段而非目的,在这种逻辑下,有些影响不大的无意犯错、初次犯错其实都是可以原谅的。真正需要重罚的是故意犯错、重复犯错,像简单错误天天犯的人是决不能姑息的。有时,敢于原谅属下犯错更是一种管理智慧。 处罚的动机要纯。处罚的目的

是改善而不是敛财,在上述两个案例中,几位经理都非常怀疑公司的罚款动机。这就无形中影响了老板的形象,也降低了组织的战斗力,为此,企业要做好两个工作:一是要设立内部基金,保证每笔罚款都能直接进入内部基金,然后专款专用,每月公开内部处罚明细,以免落下口实。二是要保持内部整体的奖励金额一定要大于罚款额度,而奖励这个钱一定是老板掏,让员工们口服心更服。 (姚绍龙)

## 拒绝办公室“拖延症”

主管交代的事是不是一定要等到火烧眉毛的紧要关头,才不得不起打起精神去挑灯夜战?你是不是有一位做事慢条斯理的同事,永远一副气定神闲的样子,却让你在旁边急得直跳脚?

办公室拖延症害人害己,而且还和感冒一样会传染人。最初你可能对团队中某个伙伴的拖拉特别不满,然后某一天你会发现,自己竟在不知不觉间也患上了拖延症……小心,

拖延症为你的工作拉后腿了! 那么拖延症到底是怎么回事呢? 自卑害怕。对自己的能力没有把握,害怕影响整个工作的进度,为别人带来麻烦……各种各样的担心最终导致延误工作的展开。并且在受到上级或同事的催促指责后,心中更会感到焦虑,愈发害怕工作失误,于是更想远远地逃避,从而加剧了恐惧心理,导致拖延症越来越重。

过度自信。一些人对自己的能力抱有十足的信心,坚信到了期限一定能完成任务!于是不急不慌、慢条斯理地应付手头遇到的事……只是苦了旁边的同事,为了配合一个人的节奏,整个团队的进度都被影响了。 得过且过。接到不喜欢的工作,心里就会不由自主地反感,总也提不起精神做事,于是能拖多久拖多久,不耗到最后一刻绝不动手。

► HR 之道 | HR Zhidao

## 雅芳中国 HR 赵国简的管理“心经”

### HR 工作的价值

从事 HR 工作 20 多年,经历了雅培、强生、雅芳等跨国公司在华市场的强力扩张和各种风暴的洗礼,赵国简深刻地体会到:人力资源管理的价值在于创造和提高整个企业的组织绩效,而一个优秀的 HR,除了要成为行政专家外,还必须是员工的拥趸者,变革的推动者,企业经营战略的制订和实施者,只有这样才能最大化实现自身及职位的价值。

置身于副总裁的位置,赵国简此时关注的不仅是业务扩张与人力资源供应量上的矛盾,HR 在战略层面上遇到的挑战,更令他牵肠挂肚。 “比如说,我们强调人性和业绩并重,但 HR 管理的难题是如何实现‘人与绩效并重’?既要讲人性化管理,以人为本,又强调绩效,要大家拿出业绩来。一旦考量业绩,很多事就会变得一是一,二是二,但又不能不讲人情,这就很难去找这样一

个平衡点。再一个是授权的矛盾。就必须充分发挥每个员工的主动性,这就需要对员工充分授权,放手让他去做。授权放到什么程度,哪些是应该放的,哪些是需要控制和把握的,这对于我们 HR 管理来说,是一个很大的挑战。”

### 与岗位匹配的就是人才

业界认为,雅芳之所以能在中国市场取得巨大成就,其中的一个关键因素是它在人力资源管理领域的成功。

赵国简认为,与工作岗位要求的就是人才,这也成为雅芳的基本用人理念。而对于“一方诸侯”的分公司的选拔任用,更是慎之又慎。赵国简在考核这类关键岗位的人才时,并没有采取一般通行的做法,而是针对不同的人设计问卷和面试程序,由管理高层作出综合评价。入选者还要经过 6 个月的见习培训期,经全程考察合格后,才能正式上岗。

他认为,不同的态度从同样的经历中会学到完全不同的东西,而这种学习又会强化原有的态度。“自觉地用乐观积极的态度去体验、观察、思考、反应、行动,才是一个学习成长的根本。”

### 甘当“奶妈”“明星”

为了时时跟踪业务动态,了解基层需求,赵国简在公司内大力推行两个系统,一个是“奶妈”制度,一个是“销售明星俱乐部”。

所谓“奶妈”,是指高管分管一些分公司,不是直接的权力,但是要做好服务。销售部总监是分公司的直接父母官,而作为分管的高管就是“奶妈”。赵国简目前负责做两个省分公司的“奶妈”,为他们服务。第二,公司的人事经理,除了自己的专业业务外,还兼任区域人力资源经理,这些分公司发生的任何问题,他都要去负责处理。

第二个系统是人力资源部在公司销售主管这个层面上成立了一个

“明星俱乐部”。每年销售部最好的前 10%被选出来,给他们做一些特别的管理技能方面的培训,并从中选择分公司经理人选。每一个人力资源经理负责三到四名“销售明星”,每个月至少进行一次正式沟通,了解他们的工作情况、学习情况,最近看了哪些书,下次培训需要哪些特别的内容等。

“销售主管是我们非常关注的层面,‘明星俱乐部’则代表着做得比较好的那一部分人的意见。”赵国简说。 谈到从事 HR 工作近 10 年的经验,赵国简说:从事 HR 工作,我体会一点:沟通非常重要;计划一定要好好执行,否则 HR 将面临信用危机风险。我们的留人计划、薪资福利政策,在公司面临经济压力时也按原样执行,这让员工对公司产生信任。

赵国简表示,“以人为本”和“绩效导向”在管理上如何平衡,如何做得到恰到好处,是困扰他的首要问题。 (网 文)

► 聘人讲堂 | PinrenJiangtang

## HR 最新招人秘籍解读



### 靠谱指数,态度就是一切

某知名网络公司华北区资深人事经理亚萍:

概括地说,大多数招聘经理倾向于“靠谱”的面试者,即这个人不仅要业务知识丰富、沟通能力强,最重要的是知道自己可以做什么,该做什么,要有正确的工作态度。面试时,我们会特意提示面试者该应聘的职位会做一些“打杂儿”的工作,并观察他们的反应和态度。现在很多毕业生实习时,对工作内容眼高手低,希望一步升天,不愿意做一些基础性工作,如整理资料、文本打印等。

解读: 许多招聘经理都会拿“靠谱”或“不靠谱”来最终评价求职者,而一个“靠谱”职员指的是其业务精通、善于沟通,并时刻以专业的态度对待自己的职位。“态度就是一切”是 HR 经理们的“金玉良言”。所以,求职者无论在求职时还是在试用期接受“考察”时,都要以正确的态度去面对工作。毕竟,靠谱指数越高的人,公司会更放心将他们安排在相关职位上,帮助公司发展。

### 成长指数,重在自学效率

世界 500 强快消品公司中国区人力资源总监 Charles:

公司在挑选中层储备的时候,更倾向于名校学生。我们会安排专人从美国面试北大、清华等高校的学生,并给他们做特别的培训。我们认为名校的学生,在成长效果和周期必然有其优势。如果职员每阶段成长周期过长,将无异于增加公司的成本。但不是说只要是名校生就能进我们公司。

解读: 很多企业的 HR 经理会根据应聘者的毕业院校来评判其成长指数,因为学校很大程度上代表个人的学习能力。但是,对于那些毕业院校并不知名的候选人,也不能妄自菲薄。建议所有的应聘者在简历中,注重凸显自己学习或工作中的成绩,让 HR 经理一眼了解到自己较强的学习能力,毕竟毕业院校不能完全代表一个人的能力并在面试前,要做好充分的准备,了解面试公司的背景与业务,并在试用期表现出自己的求知欲。总之,体现的成长指数越高,越会引起面试公司的重视。

### 诚信指数,挂钩工作资格

某国有电信行业公司人事部副经理张女士:

在面试新同事的时候,无论有没有工作经验的,我们都会先给他们做一些小的诚信测试。比如通过背景的问讯,和一些假设的开放式问题,了解他们是不是诚实且不贪小利的人。这点我觉得相比起专业技能来说更为重要。即使他们在专业技能上可能暂时还没有达到我所满意的程度,公司可以并且愿意花时间去培养他们。曾经有一次,我们曾经连续“毙”掉了来自同一所名校同一个专业同一个班级 7 名毕业生,因为他们在简历中标注的班级职务都是班长……

解读: 在工作面试中轻微的夸张并不算说谎,但是如果夸张得太离谱了,你的诚信就会大打折扣!有经验的面试官通过几个追问就能识别你的谎言,然后让你离开。不要说谎,永远不要凭空夸大你过往的经历,也不要粉饰自己的成就。时刻记住,一个谎言可能就会毁了你的面试。 (佚 名)