

企业转变战略决策也许只需要几天,但是员工调整职业生涯可能需要几年

争当“最佳”雇主 推动“绿色”HR

精耕细作地培养和利用人力资源既是企业盈利与发展的手段,也是企业对于员工的责任。

经常往返于中美两地的朋友们会有对比:美国的街道、建筑和机场总是一成不变,除了不同季节花木更替,几年下来景致毫无新意。而中国的城市每次来都有大变化,高楼大厦新机场,从里到外透着“日新月异”。这个现象可以有两种解释,一个是中国的发展比美国快,另一个是我们的建设缺乏“可持续性”,动不动就推倒重来。

“可持续性”一直是企业的短板——我们的企业短命:我国注册的中小企业有4000万家左右,平均寿命仅29岁。我们的雇佣关系也与“可持续性”背道而驰,很多企业只着眼当

前,把员工当成企业成长的营养残渣,用完了就吐掉。

“绿色”,是政、商、学各界新一轮的时尚汇演主色调。现在提出保护外在环境的居多,从社会人文和劳资关系的角度来发掘“可持续性”潜力的说法少。斯坦福大学的管理学教授 Jeffrey Pfeffer 在其新作《打造持续性的企业:人的因素》中对此提出了有益的思辨:我们热衷保护环境,是因为我们认为树不会选择自己被砍掉,空气和水不愿把自己变脏,北极熊也不会自己决定放弃食物与栖息地……

在缺乏可持续性理念的 HR 环境中,管理者持有“嫌我这里不好,你随时可以走人”的心理。而员工由于劳动力市场的限制,也许不会立刻拔脚跳



走,而是通过其他方式宣泄不满。一家机构日前发布的《2009 企业离职与薪酬调研报告》显示,2009 年中国 19 个行业的员工离职率由于金融危机而降低,但员工和雇主之间彼此不满程度却有所上升。

打造可持续性的 HR 环境,比较表层的方式是投资员工的身心健康。Jeffrey Pfeffer 在其文章中列举了大量研究论据支持此观点。比如,加班文化不但对员工本人身体有害,而且影响家庭关系,两者叠加,对绩效很可能是负面影响;再比如在员工健康方面投资可以省下大笔因病假造成的直接工作损失和间接医疗费用。他特别指出,那些荣登《财富》杂志“最佳雇主”名单的企业,在股票市场上的表现也都领先,说明至少从股价看,争当“最佳雇主”能够推动企业良性发展。

推动 HR “绿色”管理的更深层面涉及企业高层的用人理念。中国的企业特别需要警惕粗放的 HR 管理。有些企业说起战略来头头是道,但是具

体执行的路线模糊——特别是人才管理与战略不搭调,只会倚仗财大气粗进行“人才高消费”,大量引进技术和管理人才,却不能才尽其用。

对于很多刚刚度过创业期,或是转型成功、顶着金融风暴活下来的中国企业,能够有精力腾出手“整整人力资源”已经不易,要他们完成从“人事管理”到可持续性“绿色 HR”的飞跃,是否痴人说梦?

其实未必。套用狄更斯被用俗了的那一句:“这是最好的时代,这是最坏的时代”,也许,这正是最好的机遇,推动我们反思延续了百年的管理模式和劳资关系,实践绿色 HR 创新。

(韩 跣)

外企生存点滴法则



进入外企职场,如何举止言行,都有着巧妙精辟的规则,往往一个举手投足间,就对自己在别人心目中的印象甚至自己的职场前景产生了微妙的影响。

在此,上海 HR 联盟创始人之一的卡博(Gabor Nagy)亲自为职场外企白领们讲述外企生存的点滴法则。这位来自匈牙利的资深人力资源专家于 2002 年在上海成立了 HRO 公司(汇欧美企业管理咨询有限公司),并组建了一支国际性的顾问梯队,将心理学、商务管理和人力资源管理应用于人才测评和培训中,自主开发了 HRO 测试产品及培训课程,并拥有产品的知识产权,以此致力于向中国的企业提供专业化人才测评服务。

卡博指出,在外企工作,有四大方面比其他企业职员要求更高。

第一,追求高质量。很多人总是很容易就对自己的工作状况感到满意,觉得工作上“适可而止”,而不会追求精益求精。没有对高品质的追求心理当然也做不出高质量的工作。

第二,敢于说出自己真实的想法。这是很多企业白领们存在的问题,认为只要开会的时候没有人说,自己也不应该强出头去多嘴什么。或者担心自己的建议听起来很幼稚、没有可执行性,会被别人否决。正是出于类似怕麻烦、没有自信的心理,致使很多优秀的点子一闪而过,根本不为人所知。

第三,善于多走一步。许多人认为自己有了手头的这些活儿就足够了,不应该再增添麻烦、自寻烦恼。他们往往做好了属于自己的事情就再也不会去思考什么,不会去发挥主动性寻找一些新的事情、发现新的问题。

第四,别对共享知识、经验有所保留。往往很多人,自己掌握了一些工作业务上的技巧却不肯拿出来和别的同事一起分享。可能存在着一种自私的念头,认为这是自己的东西,哪怕对新的同事,也是很有保留地带教。

这些职场上的通病,有悖于一名优秀员工的价值标准。通常一名好员工,应当具备良好的沟通能力,表达直截了当、信息面广、信息量大;性格热情积极;充分了解自己,并有足够的自信。

(刘海洋)

HR,一个“从一而终”的职业

人们关于将会有越来越多拥有广泛多样的一线管理经验的人将晋升到 HR 高管职位的预测并未成为现实。沃顿商学院最近发表的名为《谁获得了高层职位?HR 主管的特征改变及其对未来的启示》的研究论文显示,从 HR 部门内部晋升至 HR 高管的比例甚至比 10 年前还要多。

沃顿商学院的管理学教授彼得·卡普利(Peter Cappelli)及博士后研究生杨阳共同进行了该项研究。卡普利说:“人人都说 HR 高管需要更广泛的工作经历及更多样化的业务经验,但研究却表明,这仍然是个‘从一而终’式的职业生涯。”

卡普利说:“在企业界的功能性领域有个热门话题:我们究竟是专业人士还是商界领袖?”

一方面,卡普利注意到 HR 管理层越来越专业,过去几十年中人力资源管理协会(Society of Human Resource Management)的会员从 4000 名发展到 25 万名,在 HR 领域建立了信誉;另一方面,他又注意到 HR 高管喜欢说自己是商业领袖。他说:“HR 高管们想说自己拥有两方面的专业知识。可调查结果显示,他们的职业生涯更多地走的是专业路线。”

卡普利指出:“随着该领域的日益专业化,HR 高管们越来越多地被要求像一般的商业领袖那样行事。”他补充道:“一般的高管试图找出究竟什么对本组织起作用,而专业人士则会像有标准解决方案的会计师或律师那样行事。企业领导们会希望,‘让我们搞清楚什么是适用于我们业务的最佳方案’,而非求助于标准工具包并得到一个可接受的解决方案。”

研究者认为,研究 HR 高层职位的路径不仅能让人们更好地理解 HR 职业道路,还有助于人们理解首席执行官如何从宏观上思考 HR 部门和企业的关系。论文指出:“当某人接手 HR 高层职位时,他(或她)的特性转变很可能透露首席执行官的想法:未来 HR 工作的优先级有什么变化?研究 HR 高管背景的改变可以表明企业管理层对 HR 职能的看法的变化趋势。”

尽管 HR 高管的经历变化不大,研究者们的确发现了两个时间段中 HR 高管背景的某些方面的重大变化。最显著的变化是性别比例。从 1999 年到 2009 年,女性 HR 高管的比例从 27% 上升到 42%。

数据分析显示,虽然企业高管的平均年龄在过去 10 年中有所下降,但 HR 高层的平均年龄却增加了 3 岁。卡普利说:“其中原因没完全搞清楚,可能这是 HR 部门与其他部门相比停滞不前的标志。”此外这可能表明,企业业绩不佳时 HR 高管并未成为董事会或股东的靶子——他们更倾向于解雇其他部门的“出头鸟”,特别在最近的金融危机中。

研究者还注意到,HR 高管的教育程度略有下降。拥有法学学位或博士学位的 HR 高管比以前少,作者们推测原因可能是 HR 职位对专业背景的要求有所降低,特别是在劳动法领域,因为工会谈判的重要性不如以往。(沃 顿)

“富士康”事件引发 HR 担忧

“富士康事件已受到沪上 HR 的广泛关注,近期很多密集型企业的人力资源经理都来电咨询到底如何规避其中的用工风险。”国内知名劳动法专家陆敬波日前在浦东新区外商投资企业协会和 eHR 人力资源服务供应商君阳科技联合主办的人力资源管理发展趋势与策略研讨会上表示。基于企业咨询量陡增的情况,下阶段将引导企业开展集中调

研,就解决用工现状和员工心理疏导问题进行深入探讨。

上海法学会劳动法研究会执行副会长陆敬波表示,富士康事件中的跳楼员工着实令人同情,但富士康也是目前密集型企业利润低、强度大等行业大环境下的受害者。“按照劳动法规定,员工有权辞职,但富士康员工并非用此方式解决问题,主要是因为富士康提供的薪水待遇

在同行业中并不低,员工如辞职也无更好去处。而这些员工大多为 80 后、90 后的外来务工者,他们原先美好的期许在无法如愿的情况下造成了心理上的落差,却没有及时得到企业的人文关怀和心理疏导,最终导致悲剧一再上演。”陆敬波说,“表面看是企业的非人性化,但由于劳动密集型企业的利润低,员工需求量大,行业现状,缺乏人性化关怀这

一问题已越发突出。”

会上,浦东新区一家从事电子类产品代加工的劳动密集型企业 HR 张小姐说:“现在很着急,怕富士康负面效应蔓延到我们企业,所以我最近一直在请教专家该如何应对。”

陆敬波表示,诸如张小姐这样心态的 HR 不在少数,说明企业也在积极寻求一种规范管理和人性疏导的平衡点。

(陈 鑫)

HR 的“道德”底线

一位为 HR 朋友打来电话和我聊了几天求职的经历,说是到当地较大型的人才市场找工作,走到一个民营企业的摊位前,看到有招人事主管的职位信息,职位描述简单得不能再简单,从头到尾不超过 40 字(含标点符号),朋友是看了一遍又一遍,看似通才的职位就是不知道到底这个职位到底要做什么。于是凑上前去问摊位招聘人员,此时招聘官不知道和谁聊得火热,看到朋友问话,只是用手势指指身后的招聘广告,用手指点这个职位,并用手指从头一句介绍划到句尾,然后继续聊他个人的。

可能是看到朋友执意站在那里不走,像是要探个究竟,终于跟电话对方匆忙说了 bye-bye,很不情愿地问,上面都说清楚了,你符合条件吗?朋友说做人做事做了 3 年,上面写的都做过,不知道能否具体面谈,看双方意向。这位招聘官问,什么毕业啊,工作几年啊,工资要求怎么样啊,在连声哦哦之声中并在纸上画了个圈,身体不动头上扬地对朋友说,好吧,明天早上 9 点来面试。

第二天上午,朋友准时到了公司面试,进入厂区门口,厂门口外墙横幅上豁然挂着 7S 标语和企业通过 ISO 相关认证。

该公司规模不大,大概 300 人规模,代工为主,典型的劳动密集型生产电子器件的小企业。朋友敲门进到里间办公室,说是前面试人



事主管,那位经理挺客气,连忙起身,很客气地请坐,倒了杯水,问带了简历没有,朋友说用不用填表?那位经理说不用,只是说忙都没有时间先打印简历,并用了 5 秒钟的时间看完朋友的相关证明,双方开始聊了起来。经朋友了解,这位面试官是厂长,主管厂内大小事务,近来业务不错,人员少,目前就是两个文员助理打理行政和人事等一切事务,可谓是很忙之忙,于是觉得该找个懂人事的人来管管,把目前繁杂的事情理个头绪出来。经朋友询问了解,这个工厂基本上是什么都没有,所谓的人事管理简陋得连个人档案都没有弄,很多高级人员的工资发放还是发现金。听着厂长这么坦诚介绍,朋友心里直打嘀咕。厂长对

朋友的经历似乎比较满意,问及其待遇要求,朋友心想,这样的公司谁敢做,干脆叫高点,脱口说 5000,谁知道厂长说没有问题,但是试用期只能是 4000,试用期满后可以满足 5000。这点朋友倒是觉得有点动心,毕竟民营小企业能开到这个价钱的好少。

于是继续深聊,厂长说目前有几个事情需要告知:1、厂里面不给基层员工买保险,只是给部分的职员买了养老保险,所以需要规避不买保险的风险,如何用技巧去规避,怎么做两套人事资料去应对检查政府部门检查;2、目前生产较忙,很多员工对加班费有异议,公司利润低,不可能按照正规标准支付加班工资,如果员工投诉,人事需要想办法

出台政策搞定这样的事情。3、由于公司压发工资的天数是 45 天,为此很多员工以怠工来辞工,这样的员工用什么办法来处罚?并规定在半个月辞职的都没有工资。4、现在有几个工程师不好找,一般有的工资价位高怕他技术不行,需要考察他们的技术能力,如果没有达到我的要求,不给那么多工资给他们,设定技术绩效工资给他们,这个人事需要解决……朋友数了一堆,最后朋友当面谢绝这个工作,头也不回地离开这个公司。

像这样的企业,在某些地方到目前為止还不为少数,仍然处于“解放前”时期。先姑且不谈他们的管理水平如何,他们招聘 HR 的目的不是如何开展人事工作,而是请来充当其“帮凶”,出“歪”点子和老板共同去坑害劳苦大众。如果在这样的工厂,如何使得人事工作上台阶,让人事工作步入正常轨道简直就是枉谈。正如朋友所说:我很渴望这份薪水,但是我选择拒绝这份工作,完全是出于我的道德底线和一个 HR 的最基本的良知,这样不道义的老板的经济基础是建立在榨取别人的血汗和痛苦之上。

如果没钱可以让企业光荣倒闭,如果有钱而去故意恶意规避,实属过分无德。基于人性良知和道德底线的 HR 从业素质,是一个值得反省和思考的问题。

(徐万明)

[上接 A1 版]

行业“标杆”

三、实施“党建创新工程”。该矿实现了从“围绕中心抓党建,抓好党建促发展”到“融入中心抓党建,凝心聚力谋发展”的转变,具体做到了“五个率先”。一是引入管理学中的“PDCA”工作原理,对党建工作系统进行优化设计,在集团公司率先推行了党建工作系统化管理模式,形成了“目标确立、指标分解、压力传递、绩效考核、持续提高、循环推动”的党建工作闭环管理流程。二是率先推行了党务公开,并不断健全完善了基层党支部书记公推直选,强势推行了党内议事提案制度,进一步发展了党内民主,密切了党群干群关系,基层基

础工作得到明显加强。三是率先实施了党员承诺制,不断深化“党员先锋工程”等党内创先争优活动,引导广大党员把身份亮出来,形象树起来,旗帜举起来,充分发挥了广大党员的先锋模范作用。四是率先建立了党员关怀服务制度,对广大党员政治上关心、工作上支持、生活上关爱,激发了他们干事创业的热情。五是率先开通了矿区第一家“党建网”,实现了党建工作的信息化、网络化,被命名为山东省先进基层党组织荣誉称号。

四、实施“文化升级工程”。该矿以集团公司把白庄煤矿确定为企业文化建设试点单位为契机,构建

起了具有本矿特色的“25331”企业文化整体创建模式,即培育目标、理念两大引领体系,狠抓市场管理、人本管理、走动管理、岗位管理、四工并存五大基本体系,突出安全、廉政和管理流程再造三大延伸体系,强化文明行为、环境刷新、视听觉识别三大支持体系,深化创建学习型企业文化,使企业文化建设融入到企业三个文明建设全过程。

在此基础上,该矿加强企业文化子系统集成,创新建设了安全、廉政和班组三个文化子系统。在安全文化上,确立了“百安文化”创建模式,其核心内容包括“百年基业”的安全目标愿景,“百年大计”

的安全理念体系,“百炼成钢”的行为养成体系,“百发百中”的精确管理体系,“百花齐放”的亲情教育体系。特别是中煤政研会在白庄煤矿召开了企业文化建设现场会,推广了白庄煤矿的创建模式。

在廉洁文化上,确立了“把廉洁文化融入大众文化,打造清白文化特色品牌”的创建思路,形成了以“四延伸、五推动”为主要内容的“清白文化”建设模式,切实把权力运行置于有效的监督之下,防止了权力失控,决策失误,行为失范。这一经验做法被省纪委推荐到国务院国资委。

在班组安全文化建设上,该矿精心构建起了以“小愿景、小理念、小立法、小文化、小市场、小竞赛”为主要内容的“六小”班组安全文

化创建体系,有力提升了班组安全管理水平,促进了班组安全生产。

2009 年该矿原煤生产创历史最好纪录,今年 1-4 月份实现利润 10590 万元,上缴税费 2902 万元,职工人均收入比去年同期增长了 10%。

“四大工程”涵盖了白庄煤矿工作的主要方面,透过这“四大工程”,白庄煤矿老当益壮、长盛不衰、成为行业“标杆”的“秘方”呈现在我们面前:各方面工作瞄准行业先进水平,自我加压,重实际,务实效,扎实工作;坚持靠创新激发活力,充分发挥科技装备的优势,加大自主创新力度,实现企业管理升级;企业文化建设理论联系实际,知行合一,切实可行,行之有效;作为资源型企业,牵住了资源这个企业发展的“牛鼻子”。