

HR 成为战略伙伴的三大要素

战略伙伴应该是 HR 最响亮的称呼,然而大多数企业的 HR 并未将自己如此定位。人力资源如何升华为战略伙伴? HR 的业务接受公司战略和业务流程驱动的程度越高,则越表明该公司的 HR 业务对战略和业务的支撑作用! HR 必须从整个企业经营的角度去看待人力资源的管理问题。这就要求 HR 必须理解企业的战略,思考如何将人力资源的策略与企业的经营战略结合在一起,然后通过人力资源管理来实现企业的战略目标。现阶段,三大关键要素决定人力资源能否成为战略伙伴关系:

要素一:企业家需要突破管理理念,放手让 HR 去干

对很多中国企业的人力资源经理来说,他们所从事大多是一些事务性或行政工作,而不是真正的人力资源工作,很多人力资源工作都不是围绕公司的战略来展开的。他们的每一项探索,都不可能超过公司领导许可的范围。这可能也是中国企业人力资源的现状。如果企业家们不能放手让 HR 大胆地去干,即使再好的战略也是无法落地的。战略无法落地,人力资源又如何成为战略伙伴?

要素二:既要关注内部客户,也要关注外部客户

常常说 HR 要服务于自己的客户,也就是企业的领导人、直线经理们、员工。其实这是远远不够的。因为任何企业的经营活动,都应该考虑到那些对自己来说十分重要的不同利益相关群体的需要。一般来说企业的 HR 有五大利益相关者:企业的投资者、客户、企业内的直线经理、企业的员工和企业所在的社区。HR 可以根据这些相关利益者的优先排序,看看现在企业的差距在哪里,找到了差距,协调相关的资源,再将差距弥补上。只有将五大利益相关者都兼顾得很好的 HR,才能帮助企业获得更大的成功。只有这样的 HR 才配得上战略伙伴的角色。

要素三:识别价值链中哪些活动是增值的

企业价值链通常包括研发、生产、营销、销售、服务等几个主价值链条,在主价值链条之外还有人力资源、IT 服务、行政支持、财务等辅助环节。从价值链中我们可以看到 HR 只是辅助的创造价值,并没有直接创造价值。但是,作为成功的 HR 应该具备这样的能力:识别价值链中能够创造价值的环节,帮助企业取得成功。比如,HR 要了解企业所处的环境、背景,了解公司是如何挣钱的,如何创造财富的,让所服务的客户知道企业是如何达到客户需求的。只有这样,HR 才能帮助研发、生产、营销、销售、客户、财务、IT 去实现目标。试问:那些能帮助别人成功的人,算不算战略伙伴呢?

(佚名)

HR 攻略 | HR Gonglue

高素质助理需求不断在增加

好助理如何“成就”好老板

韦尔奇和他的助理

“这就好像是一场办公室婚姻。”在谈到从 1988 年起就一直给通用电气公司前任董事长兼首席执行官杰克·韦尔奇当高级助理的经历时,53 岁的罗娜·博得斯基这样说道。

韦尔奇不同意这个观点。他说:“这种关系比婚姻更和谐。”

1988 年的时候,博得斯基正在给通用电气的一位资深副总裁当助理,并打算应聘公司内部的销售岗位。这时,人力资源部建议她给手下有 35 万员工的通用电气首席执行官韦尔奇当助理。自此,她为韦尔奇工作了 13 年。2001 年,韦尔奇从公司退休,搬到波士顿,重新组建家庭,而博得斯基一直跟着他,即使她以前从在康涅狄格州以外的任何地方居住过。一年前,韦尔奇又搬到佛罗里达州的棕榈滩花园居住,博得斯基也跟着搬过去了。

博得斯基喜欢表达自己的观点,即使她知道韦尔奇并不认可,有时候,她甚至会违抗韦尔奇的指令。“我不会因为要服从命令,就去干一些没效率的事情。”博得斯基说,“这是为他好。”

2010 年,韦尔奇通过钱德勒大



学创办了杰克·韦尔奇管理学院,推出 MBA 网络课程,并让博得斯基登记入学,成为第一届学员,让她从学生的角度来评估教学质量。博得斯基没有向教授隐瞒她是韦尔奇助理的事实,但也没有四处宣扬。

“她对于什么行得通,什么行不通的看法,我都会尊重。”韦尔奇说,“我就喜欢她的直率。作为一个管理者,能听到属下对你讲实话是很难得的。”

与老板家人建立信任

在电影、戏剧和电视剧中,秘书经常被刻画成一个喜欢勾引已婚老

板的角色。虽然有些秘书跟老板存在暧昧关系的事情确实存在,但顶级公司高管的助理说,与老板的家人建立信任感,经常保持沟通,这一点非常重要。“你得跟老板的妻子通力合作,”行政助理梅兰妮·德莱内说,“要是明明没有学校演出,你却安排老板去看,那就不妙了。”

十年来,德莱内一直是太阳计算机系统公司首席执行官乔纳森·施瓦茨的行政助理。38 岁的德莱内让施瓦茨得以更好地安排生活;她帮施瓦茨腾出一些时间,每周去健身房锻炼几次。施瓦茨太太经常把孩子们的动向告诉德莱内,后者则尽量安排好时间,让施瓦茨多去参加孩子们的活动。德莱内还关心施瓦茨的身体状况,确保他能定时吃东西,饮食结构合理健康。“如果医生说让他少吃碳水化合物,我就不会让这类食品出现。”她说,“我就像关心自己的男人那样关心他的健康。”

高素质助理需求在增加

过去几年来对高素质助理的需求在不断增长,这是因为股东和客户

也多;此外每天相处 8 个小时,简直比和爱人呆在一起的时间还多,日久难免生情,偶尔有些情场或情绪的失意,也能得到不少善意的安慰。

被“姑且”认可的朋友,其实在发挥着朋友的全部功能;而理想中的那些朋友,成了乌托邦一样的信仰。尤其是在半径 20 公里的大城市里,风尘仆仆跑出去,只是为了和旧朋友见一面,已经资格成为茶余饭后被传播的美谈。物以稀为贵,为了谈项目跑个大老远的人比比皆是,反之则稀有。

有些精英人物不仅适应了这些同事朋友,还以此为荣。有个被派驻上海的香港女经理说:“我现在的同事除了同事,就是生意中结识的客

户。我觉得很好啊,大家的兴趣相当,很多事可以谈。”

接到一封邮件,在美国求学的大学同学发来的,呼吁我们当年同寝室的 6 个人各写一段文字,忆忆当年校园情谊。在几段已写就的文字里,有同时结交多个联谊寝室的诡计,有圣诞一起醉倒的丑态,有联合起来捉弄老师的恶作剧……一幕幕青春刹那间让身处的办公室连带窗外的城市一起变成灰色。对友情的乌托邦情结或许正缘于此吧。这个乌托邦里,有着年少懵懂时的寸寸光阴,叫人如何能不珍惜?

这样精彩的时刻,一生得一两次足矣。其余时间,还是与同事一起挥霍吧。(吴明)

户。我觉得很好啊,大家的兴趣相当,很多事可以谈。”

接到一封邮件,在美国求学的大学同学发来的,呼吁我们当年同寝室的 6 个人各写一段文字,忆忆当年校园情谊。在几段已写就的文字里,有同时结交多个联谊寝室的诡计,有圣诞一起醉倒的丑态,有联合起来捉弄老师的恶作剧……一幕幕青春刹那间让身处的办公室连带窗外的城市一起变成灰色。对友情的乌托邦情结或许正缘于此吧。这个乌托邦里,有着年少懵懂时的寸寸光阴,叫人如何能不珍惜?

这样精彩的时刻,一生得一两次足矣。其余时间,还是与同事一起挥霍吧。(吴明)

当同事变成朋友

虽然江湖规律是同事成不了朋友,但事实上的情况是,除却和同事相处的时间、和家人相处的时间、吃饭的时间、睡觉的时间,想再为朋友安排出一个专有时间,简直比每天坚持晨跑还难。

于是姑且把同事当成朋友,一起逛街、一起健身、一起钱柜、一起旅行……但总觉得同事成为朋友,最多也只是在一起消磨时间的那种酒肉朋友,难以深交,毕竟利益纠缠,让人不得不有所保留。

偶尔遇到老同学、或小时候的玩友,以为可以痛快淋漓谈一场友情的

时候,却发现无从谈起。双方只是忙着叙叙别后这些年的空白;你换工作啦?女友也换了?怎么结婚的时候也不通知一声?以前你不是挺喜欢玩游戏的嘛,怎么现在不玩了……明明聊了一个晚上,事后回想起来,什么都没谈。有时一两年未见的老朋友,就有点话不投机的感觉;职业与生活习惯迥异,没了共同语言。

倒是同事能带来不少惊喜。

由于作息时间大致相同,一起去健身、旅行成为最容易不过的事,往往一呼百应;生活的圈子大致相同,大家的关注点也趋于一致,话题自然

员工忠诚的“四大悖论”

的话要过夜。”通常他在对王石的意见是过了夜想想再执行或者不执行。

悖论二:思维趋同 = 员工“忠诚”

如果企业中聚集大批思维相似的员工,必然导致企业发展中遭遇“盲点”。“思维趋同”会遏制企业的个性和创新性。将员工“忠诚”等同于“思维趋同”,无异于舍本逐末。

企业要发展,必须重视员工差异的价值。盛田昭夫在任索尼公司副总裁时,田岛道治为董事长,两人常有不同意见,田岛道治想要离开。对此,盛田昭夫坦诚表态:“如果你发现我们在一切问题上的意见均一致,那么这家公司确实没有必要给我们两个人发薪水。这种情况下,不是你就是我必须辞职。正是因为我们有不同意见,这个公司才会少犯错误。”

悖论三:价值认同 = 员工“忠诚”

员工“忠诚”必然要依赖于价值认同这一核心,戴尔公司的创始人迈克尔·戴尔认为:无论聘用的是新进人员,或是负责经营最大事业体的管理阶层,都必须与公司的哲学和目标一致。如果这个人可以认同公司的价值和信念,也了解公司目前的营运和努力方向,那么他不但会努力达到眼前的目标,也会对组织的最大目标有所贡献。

但是,反过来说却未必尽然。价值认同并不是保证员工“忠诚”的充分条件,只是必要条件之一。人不能只依靠观念生活,员工对企业的忠诚在拥有价值认同的基础上还必须具备相应的物质保障。简单地将“价值认同”等同于实现员工“忠诚”,可能导致对相关价值激励措施的忽视,难以构建满意的员工“忠诚”度。

悖论四:从一而终 = 员工“忠诚”

企业有招工的权利,员工也有选择企业的权利。随着企业的发展,其原有的价值观和文化也处于不断的变化之中。一旦企业出现个体员工无法接受的价值因素,员工的流动无疑对双方都有利。如果员工一方面在职期间勤勤恳恳、兢兢业业,能够为公司的兴旺尽职尽责;另一方面,离职后,在一定时期内能保守原企业的商业秘密,不从事有损原企业利益的行为,这丝毫无损于员工“忠诚”。

事实上,这样的实例比比皆是。惠普公司的人员流动就比较大,在新招来的员工中,5 年后,大概只有 50% 的人留下,10 年后,只有 25% 的人留下。然而,留下来的人肯定对惠普文化坚信不移,行为举止也是惠普化的,这样的人肯定会帮助惠普做出很多有益的贡献。(穆麒旭)



HR 精英 | HR Jingying

看! 500 强女 HR 如何抢“人才”

Syble 说自己在家与在公司里完全不一样,她对女儿有时候会非常严厉,可是通常她在公司都是很温柔的。说话时轻柔细语,几乎不使用命令语气,可是她说出来的话却让人很难拒绝。

她供职的公司是一家外资化工企业,世界 500 强。公司里多数都是男性员工,即使在她担任总监的人力资源部门,她也是为数不多的女性之一。

一次会议出来,公司决定要新招一个工程师,确定了一个大致方向。Syble 自己再研究了一下,列出了应聘者的专业、工作经验等基本要

求,哪几个人在哪些公司符合这些条件她心里就基本有了数。

她把具体要求跟下属沟通了一下,然后由下属去联系猎头公司。符合要求又有跳槽意愿的候选人先跟猎头谈,由猎头做第一遍筛选。初选过后,猎头会将他认为合格的所有候选人每人做一份报告,里面详细写清楚候选者的个人经历和学历所长。

Syble 非常仔细地阅读这些报告,面试之前,她希望自己对所有候选人都有基本的了解。

跟 Syble 的面试并不就是最终结果,她会再将她认为合格的候选人名单提交给招人部门的经理。候选人还要跟负责的经理做最后面试。

在那次招聘工程师的案例中,Syble 记得阅读报告时她就对那个正西门子公司工作的工程师印象非常深刻。后来负责的经理也认为这个西门子的工程师是最符合要求的。

但是当时工程师自己和老婆都在北京工作,Syble 所在的公司却在上海。要说服他来上海工作,仅仅薪资的调整是不够的,“工程师一般都

很在意科研方面的条件。”根据经验,Syble 决定就从这里打开缺口。

和公司的其他部门商讨完毕以后,Syble 向工程师承诺说公司会从国外引进一套设备,并给他个人配备一间实验室。工程师被打动了,Syble 继续添加筹码,她提出公司也将解决她妻子来上海以后的工作问题。工程师的后顾之忧被彻底解决。“当然薪资也有所调整,比他之前的薪水上涨了大约 20% 到 30%。”

这是 Syble 处理过的一次代价比较大的挖角,“他非常衬得上我们

开出的条件,之后在公司的工作也非常稳定。”但是并不是所有挖人案例都能这么成功和顺利。“有时候面试是一个非常冗长的过程,甚至可能持续七八个月,一直见不同的人。”除了要考外面公司的应征者,本公司内部的人员也不能忽视,“可能之前几个月一直在面试外公司的人,但是最后结果却是从公司内部提拔了。”

“工作过程中肯定会碰到这样那样的难题,我认为女人最大的武器就是温柔,以柔克刚。”最后,Syble 这样说。(欧阳梦雪)

刘备收黄忠: 赞美很重要

在新版《三国》里,当关羽收复了长沙,刘备进驻长沙后在诸葛亮的组织下对以前的人员进行了一次清查。当问到黄将军在哪里的时,关羽说黄将军身体不适没有来迎接。刘备说那先不要打搅他,等他好点再去拜访,而诸葛亮则主张刘备立即去探望黄忠。

刘备见到黄忠的时候,黄忠正在练习射箭,其实并不是在练习,而是在发泄心中的不满。刘备见到黄忠首先是行礼,然后说的第一句话是:“在下刘备,拜见黄老将军。”

黄忠看刘备已经来了,不接待也不好,干脆就来一个“此地无茶,到屋里请吧”。此时再看看刘备,刘备说:“不妨,就在此地跪坐直谈。”

点评:柔和的身段很重要,切忌居高临下的姿态。刘备先是行礼,然后尊称“黄老将军”,最后再使用了一句“在下”,看看这个身段多柔和,多有礼数;更厉害的是刘备说了无妨,就在此处跪坐而谈,看看“跪坐”,多经典。而在职场的沟通交流中,很多人在和别人的谈话中,根本就没有考虑这些问题,最后的结果是本来是一件很容易解决的事情却将事情变得更加复杂了。

接着,刘备和黄忠开始了谈话。谈话中,有一段是这样的:当刘备说我是来请将军出山相助的时候,黄忠说自己也老了,并且厌倦了这样的生活。而刘备却这样说:“黄将军,您不老,您仍然很善战,您更是没有厌倦这样的生活。为何呢,首先将军的名字是‘黄忠’,里面有一个‘忠’字,就代表您忠贞和忠义,其次您的大名为‘黄汉生’,‘黄汉生’意为‘为大汉而生’,此时大汉仍然在动荡中,所以您肯定不会厌倦。”

点评:沟通前充分了解对方的信息,越多越好。如果事先刘备对黄忠没有全面的了解,可能说出这些赞美的话吗?

刘备继续恭维老黄忠:“其次,您和我二弟关羽大战三百回合仍然没有分出胜负,关羽一直在赞您很勇猛,要是他在您的这个年龄肯定不是您的对手;而我的三弟张飞和老将赵云也大大赞您的箭法非常好。这也说明您没有老啊!”刘备说话到此处,黄忠表情已经发生了很大的变化,由开始的阴沉转为笑脸了。

点评:拿对方和自己最有分量的人相提并论。三国时期谁不知道关羽、张飞及赵云的地位,就连这些厉害的角色都是这样赞美的,证明黄忠不但得到了刘备的认可,更是得到了几大人物的认可。当然,其实关羽、张飞及赵云并不一定就说了这个话。

刘备看黄忠面色已经缓和,知道时机已经成熟。他又卖了一个关子:“我们为了大汉的统一稳定而努力,请黄将军一定要仔细地想清楚再做决定,我们不会逼迫您做任何的决策。”然后准备离开。

此时黄忠提出了自己的要求和疑惑,事情至此,刘备又获得了一员大将。

点评:时机到时适当泼冷水。当刘备看出黄忠已经露出笑脸后,知道时机差不多了,就来了一句:“我们不会逼迫您做任何的决策”,此话用意在哪里。用意为,我们已经认可你了,并且我们有很好的战略和发展方向,到底如何选择就看你自己,但是一定要冷静,不要不成熟就做决定。

在以上刘备和黄忠的对话和行为中,我们是不是有所启发?在职场和企业管理活动中,我们审视下自己做到了哪些呢?想想,为何沟通难?为何一般的事情也会变成很复杂的事情?也许可以从这里面找到答案了!

(杨舟毅)