

一个 HR 苦恼地向专家咨询:每到岁末年初,最怕的就是做绩效,受罚的不高兴,得奖的也不满意,企业效益没有改观,上下不讨好。我该怎么办?  
专家给了他一把万能钥匙:沟通!

# 沟通,HR 的万能钥匙

□ 陈一明

绩效管理的目的在于提升企业绩效,如果我们在绩效计划、实施、评估等各个环节以沟通为核心,从高层至员工所有人都对绩效管理的整个过程了解、理解并达成共识,于日常的绩效沟通和改进中化解矛盾消弭分歧,考核结果早在大家预知之中,年终考核只不过是瓜熟蒂落。如果要等到考核结果出来后才去沟通,只能是被动地亡羊补牢,今年的绩效这只羊无法找回,弄不好激化了矛盾,还会导致更多的羊(关键人才)流失。

## 组织内沟通尤其重要

不仅绩效管理需要全程持续不断地沟通,人力资源管理的各个方面莫不如此。

有些企业在招聘时,往往会対心仪的应聘者隐瞒一些情况。如果不能让应聘者详细地了解到企业的文化、理念、愿景及其岗位性质、职责、潜在困难等信息,那么他可能会在短期内离开。

有些企业对新员工的培训,重点常常放在技能方面。对企业文化、管



理制度、行为规范、岗位职责、考核办法等多半停留在宣贯层面,会上讲、墙上挂、橱窗贴、手册印,居高临下的刚性要求,缺乏理解认同的沟通,很难让员工从心理上迅速融入团队。

优秀的人力资源经理很善于做离职沟通,这不仅可以了解员工离职的

真实原因以便公司改进管理,还能祛除离职者的怨怼,预防其对企业造成破坏,有时还能使贸然辞职者回心转意。特别是对已离职员工有目的地跟踪沟通,不仅能让其成为企业形象宣传的代言人,甚至还能引得好马回头。

有研究指出,企业 70%的错误是

因为沟通不畅所致,不称职的领导最大的共性是不善于沟通。美国国家训练发展协会对各国经理人综合能力评鉴测试显示,中国经理人行政能力明显高于欧美,但沟通能力则远远不如西方。可见,在沟通管理方面,人力资源部确实是任重道远。

# 坚持人才强企战略 积极构筑人才高地

## ——羚锐制药销售总公司打造一流管理团队纪实

近年来,河南羚锐制药股份有限公司销售总公司坚持以人为本,把人才队伍作为企业发展的第一资源,以制度创新为动力,紧紧抓住培养、吸引和使用人才三个环节,积极构建人才高地,推动了企业做实、做精、做强、做大。

要想打造一支坚强的企业管理团队,必须有一套完整的吸收、培养、任用管理人员制度,巩固并不断提高每一名管理者的综合素质。

销售是企业的龙头,羚锐制药销售总公司担负着羚锐制药贴膏产品的销售,近年来,羚锐贴膏销售市场占有率不断增强,其销售回款和利润额等主要经济指标一直保持着良好增长态势。一个管理者众多的企业是如何一步步成长的,羚锐制药销售总公司有自己的管理模式。

**推行经营班子、管理人员绩效考核制度。**绩效考评制度可以加强和改进领导干部、管理人员工作作风,提升执行力和管理水平,提高干部队伍整体素质和综合能力,羚锐制药销售

总公司的市场销售、行政后勤服务等各个专业的管理人员都在考核范围之内,重点考评每名管理人员在本单位、部门的整体工作效果、个人的履职情况。每季进行一次考评,重点工作量化设定分值,实行百分制,行管后勤与销售市场一线互动考评,后勤服务和销售人员以指标完成为依据。考评过程公开透明,考评结果汇总、公布、通报,并与个人奖金、薪酬提升、职位升迁挂钩,年度内累积积分靠前并有较好群众基础者,又符合后备干部相关条件的,列为公司后备干部定向培养。被考评人员每季应撰写工作日志,如实回顾总结季度工作得失,全面反映重点工作的执行效果。同时,公布每人写实记录和季度考评总分积分情况,接受职工群众监督。负责绩效考评的参与者、组织者必须坚持原则,公道正派,不徇私情,深入细致,如实反映和评价被考评人员的真实情况,并对考评意见负责。

**推行唯贤是举,举贤任能,能者上的干部使用制度。**公司对优秀的管

理者和销售专业英才充满了渴望。为此,公司以重视销售专业人才的培养、选拔和使用,制定各项制度,完善竞争择优、充满活力的用人机制,进一步规范干部管理工作。同时,下大力气对市场一线的销售将士进行频繁和长期业务培训,对后勤服务人员实行同岗位不同单位轮换,开展不同岗位换位思考活动,今年公司已经举办各类讲座 5 期,参加培训 500 人(次),80%以上的管理人员受训不低于 2 次。

**健全管理人员选拔任用机制,加强人力资源的整合,增强干部队伍活力。**建立后备干部队伍培养、选拔和管理机制,形成梯队结构。对那些长期在销售市场一线工作的干部格外关注,把优秀干部选拔到管理团队中,努力把企业管理团队建设成为朝气蓬勃、奋发有为、团结和谐的坚强领导集体。加大新近加盟企业的高校毕业生培养力度,对优秀大学毕业生积极培养大胆使用,缩短其成长周期,对表现突出者,按照工作年限按比例



或破格提拔任用。各级干部的提名、选拔、考察、公示、任用都实施竞聘上岗和民主评议,都在阳光下操作,体现公平、公正、公开的原则,尤其关注职工群众的意愿,保证管理干部的公开使用具有择优性,管理干部的平衡使用对整个干部队伍具有激励性,管理干部的逐级使用具有规律性,管理干部的合理使用具有综合性。

**推行褒先贬后,聘任评定的激励机制。**公司每年年初都要举行销售省区经理竞聘会,每年的 7 月初和年终都要召开半年工作会和年终工作总结

会,都要集中表彰一批优秀个人和先进集体,同样是本着公平、公正原则进行竞聘和评选。通过竞聘和评选,干群关系和谐,极大地激发了员工求真务实、艰苦创业、敬业爱岗热情。

**认真务实召开民主生活会。**相关管理干部深刻剖析在履行岗位职责方面存在的不足,以求转变领导作风,克服畏难情绪,进一步统一思想、振奋精神,提高班子凝聚力、执行力和战斗力,以团结高效的班子集体迎接各种机遇和挑战。

(汤 兴)

一方面工作缺不了网络,一方面老板又要预防泄密限制网络使用,不少 HR 都面临着这样一个两难的状况。

# 互联网 让 HR 爱着烦着

春节后的第一个上班日,HR 陈小姐的第一件事就是查看邮箱中的应聘者简历。公司今年有意增加在全国的业务发展,人员需求一下子多了起来。春节前,刚做好人员需求计划的陈小姐在几家知名招聘网站上都发布了招聘信息,甚至自己的 MSN 留言也改为招聘职位的发布,希望朋友们能多推荐。

## 近八成企业利用网络招人才

春节结束了,招聘季开始了。发布招聘信息,挑拣简历,在 HR 这些工作中少不了互联网的身影。

在最新的翰德就业报告中,全行业有 75%的受访者表示公司会通过网络或其他社交媒体渠道招揽人才,另有 3%的受访者表示这一手段正在计划和运作中。各行业的调查结果都很一致,集中在 73—83%的范围。对于通过网络或社交媒体招揽管理人才的受访者,绝大部分受访者都选择了公共招聘网站,其比例高达 92%。

远超居于第二位的公司自有网站(67%),选择其他渠道的受访者比例都很小。

据介绍,消费品行业的人力资源部门通常乐于尝试不同的招聘手段和新技术,因此该行业使用互联网工具进行招聘的雇主最多,有 83%的受访者表示已经采用或正在制定相关策略。其中公共招聘网站在消费品业应用最广,有 99%的受访者在已在使用,这是因为很多大公司都禁止员工在工作场合使用 LinkedIn 或 Facebook 等社交媒体工具,因此招聘网站就成为公认的最佳渠道。

资讯和电信业的人大多喜欢将新潮、高科技的工具运用于广泛的业务功能,人才招聘也不例外,有 77%的受访者提到公司正在采用互联网或其他社交媒体招聘策略,但与其他行业相比,资讯和电信业公司更愿意通过各类社交媒体网络招揽管理人才,分别有 44%、11%和 11%的受访者提到了 LinkedIn、Facebook 和微博等手段,这三个数据都高于其他行业。



## 近半数企业限制使用网络工具

“织围脖”潜移默化地渗入白领们写字楼内外的生活,已成难以阻挡的趋势。前程无忧一项职场调查显示,逾七成白领承认会因个人需要而在工作时间上一些网站,除购物、游戏外,最爱做的就是发微博传递信息。而随着“微博时代”的到来,因白领发微博而导致商业机密外泄、企业形象受损的风波时有发生,沪上部分公司因而严禁员工“微工作”,即发布和工作内容相关的微博。

上述调查数据显示,接近一半的企业不允许员工在工作时间使用

QQ、浏览开心网或淘宝网,最新的限制是不能看视频,主要采取“封网”、“封端口”等技术手段,使员工无法在公司浏览这些网站。理由很简单:影响工作和破坏工作环境。万宝盛华去年一个有关社交网站的调查中,有 1/5 的雇主反映他们公司的确出台了政策来控制员工在工作场所对社交网络的使用,且这一数字可能还会上升。

有调查显示,70%以上的受访者会在工作时间因个人需要而去一些网站,除了购物和游戏,就是传播一些与工作毫无关系的信息。一些人承认,在网上买卖、投资或者游戏,令他们不能专心手上的工作。

## 百分百监管不是件容易的事

在数字化时代的各种规则和习惯中成长的年轻一代如今正大量地进入劳动力市场,并开始成为各家公司的主体。不少 HR 们也表示,在蓬勃的互联网生活大潮下,很难堵住员工在工作时间里的个人网

络行为。尽管一些企业已经在管理制度中明文规定,或者禁止一些部门员工工作时间炒股、看视频、上网购物,违者罚款甚至开除,但收效并不理想。而随着 3G 手机的推出与普及,员工的网络行为更难监管。

### 专家之言 | Zhuanjia Zhiyan

#### 人力资源要“网赢”

专家认为,工作场所使用社交网站的确存在不少风险。鉴于对这些网站的使用越来越普遍,雇主必须考虑社交网站将如何影响他们的企业。毕竟,员工对这些网站的广泛使用所引发的问题已经不可回避。

如何在利用社交网站,发挥其潜能的同时,将它所导致的风险最小化?如何使这些网站帮助公司提高工作效率、促进合作沟通、推动知识创新,同时又能吸引新员工、团结老员工,最终达到服务于公司利益的目的?既然工作需要网络,越来越多员工习惯与网络为伴,公司不如多从这些方面来思考,让网络成为自己管理的好帮手。

—— (上接 A1 版) ——

## 对策: 结构性“涨薪潮”渐起

为了应对“用工荒”带来的阵痛,很多企业打出“亲情牌”、“待遇牌”等多种手段来挽留工人。比如包机或包大巴直接送工人回家,春节前大派“红包”,建造农民工公寓,许诺改善福利待遇等,绞尽脑汁为企业未来的正常运营做准备。

兔年春节过后,一些农民工聚集的省市还纷纷借力“涨薪”来抢聘足够的劳动力。广州台商协会会长程丰原称,台资企业今年开出的薪酬水平,会普遍比去年同期高出 18%或以上。长三角地区职介所的一位负责人则说,今年企业提供的月薪普遍同比增长 20%。山东省方面,滨州市区一间餐馆,给服务员开出的工资及津贴加起来,达每月 2500 元。东莞有些企业甚至利用与一个月薪金相近的“回厂开工奖”,吸引民工春节后返回继续受聘。

对此,专家分析指出,“刘易斯拐点”出现的一个必然后果就是导致劳动力成本的上涨。其实,自去年年中以来,已有江苏、浙江、广东、福建、上海、天津、北京、山西、山东、湖北、宁夏、吉林和陕西等十多个省、自治区、市上调了最低工资标准,调整幅度都在 10%以上,一些地方涨幅超过 20%。在此拉动之下,去年农村居民收入增长出现大幅度提升。根据国家统计局日前发布的数据,2010 年是自 1985 年以来,农民收入增长最快的一年,农民工资性收入高达 17.9%。

不过,长期以来,我国职工平均工资的增幅远远低于 GDP 的增幅。“随着‘刘易斯拐点’的出现,中国的劳动力现在已经不再像前几年那样无限供给,廉价的中国劳动力不再‘廉价’。”秦海林认为,在中国工业化过程中,城市人工成本上升,必然对应着农业人工机会成本的水涨船高。也就是说,必须提高工资才能保持劳动力供给得到满足。这在近几年反复出现在沿海、乃至中东部地区的企业“招工难”“用工荒”现象中已有所反映。

## 趋势: 城乡劳动力渐同步短缺

张翼认为,我国整体的人口结构已经发生变化,出现了几大趋势:一是越是年轻的农民工的供给越少;二是随着高中阶段招生量的扩大,初中和小学阶段的农民工基本没有了,对于以文化程度较低的农民工为主的劳动密集型企业来说,招工变得越来越难;三是中西部地区承接产业转移的力度越来越大,很多劳动密集型企业由沿海转移到了中西部地区,劳动力就近就地转移的趋势越来越明显,因此沿海地区的招工难比内地表现得更加严峻。

秦海林认为,未来劳动力紧张的趋势会一直延续,因为目前严格的户籍制度、高昂的城市生活成本,以及农民工在社保、医疗、子女就学等方面面临的种种困境,导致现在越来越多的农民工选择离开城市,回归家乡,或是到离家相对较近的本省的小城市就业,现在许多中小城市的发展也在日新月异的进行之中。因此,未来农村劳动力可供挖掘的潜力是在逐步减小的,人口红利在逐渐隐退,预计今后劳动市场用工缺口会更大。

那么应如何解决可能长期存在的用工难问题,张翼建议,一方面要进行低端产业的升级改造,让机器、技术和资本密集来替代劳动密集,另一方面城市要出台政策,让农民工和市民享受平等的公共服务,吸引农民进入城市就业。

“城市和工业劳动力的短缺问题和农业是联系在一起的,如果农业能够节约出劳动力,农村劳动力仍然有一定的可挖掘空间。”朱启臻说。

### 【名词解释】

**刘易斯拐点:**是指在二元经济结构中,在农业剩余劳动力消失之前,社会可以源源不断地供给工业化所需要的劳动力,同时实际工资不会上涨。直到工业化将剩余劳动力吸纳干净,此时若要继续吸纳劳动力,必须提高工资水平,否则农业劳动力就不会进入工业。这个临界点就叫“刘易斯拐点”。