轮岗“激活”管理 让员工“动”起来

策划词

当前,轮岗制度在一些著名外企以及部分国内企业中开始了较为广泛的应用,博世、西门子等都在公司内部实行了成功的岗位轮换制度,还有实行轮岗的阿里巴巴、京东。特别是博世的轮岗制度值得我们参考和借鉴。

名企管理

博世轮岗机制:岗位由员工自己选择

想去哪儿就去哪儿,只要你符合条件,就可以选择去公司在全球任何一个地方的分公司进行轮岗。

“这就是公司最吸引我的地方。”王林很是兴奋,他在公司 10 年,已经去了五个国家轮岗,其中三次是换国家换岗位,这 10 年,他从基层员工做到了高级经理,不仅了解市场、销售、客户管理等业务,还熟悉欧洲、美洲、拉丁美洲、亚洲等风土人情与市场发展。今年 6 月,他又去南非轮岗一年,轮岗结束后,他将会再次得到提升。

“我们公司跟其他公司不同的是,很多公司的轮岗是由上级直接下派,而我们是由员工主动选择,主动权掌握在员工手里。”王林说。公司有一个内部招聘网站,上面会不定期地发布岗位需求信息,如果你在公司同一岗位工作满两年,拥有良好的业绩表现,并且强烈地想承担责任,你可以搜索公司在全球任何一个国家的所有岗位,如果发现有自己心仪的岗位,即可向公司提出“我要换工作”的请求,去挑战不同的职位。

当员工提出了“我要换工作”的申请后,必须告知现任岗位的上级领导,随后 HR 部门会对员工进行评估,他过去的业绩怎样,是否满足新岗位的要求,并开始为期半年的轮岗前培训。当新部门给这个员工发出 offer,现任领导再舍不得也必须放行,公司会给他三个月的时间寻找继任者。

“这种制度对公司的人才储备是非常有好处的。作为全球化的公司,高层管理者都应该是具有全球视野的国际化人才,通过这种方式,公司可以聚集源源不断的复合型人才。”王林也期待着他一年后的再次升职。

这家企业就是博世公司。

成立于 1886 年的博世是一家名副其实的百年老店,直至今天依然在工业界保持高度活力,每个工作日有 16 项专利诞生。这在

很大程度上,要归功于它卓有成效的人才观。

在长达 127 年的历史中,博世的高层非常稳定,今年才第七位 CEO,高管团队中,90%来自于公司内部培养。博世的中层离职率也远低于全球公司的平均水平,这是因为在博世有很多机会,员工可以通过内部培养得到晋升。内部培养的重要方式之一就是——轮岗制。

博世公司员工轮岗分为三步走。

第一步:定轮岗机制。通常员工参与轮岗的途径有两种:公司启动和个人驱动(即个人申请)。博世尤其偏重后者。一旦有轮岗机会,公司会发布“内部工作机会广告”,“昭告”全体,方便大家公平申请。

员工在申请新岗位之前,主动向上司通报,并就交接时间等问题做充分沟通。只要员工申请岗位被接受,现任领导无权强制挽留,公司会给现任领导三个月去找继任者。这使员工的积极性得到有力的调动。

第二步:评估轮岗员工的潜力。在博世,每个员工都有机会申请轮岗,但并不是每个员工都能得到这个机会。博世采用三个核心要素来衡量和评估人才:良好的业绩表现、承担责任的意愿、领导力潜力。

谁能如愿获得轮岗的机会,首先取决于他的业绩表现和轮岗的动力,其中后者是决定轮岗成效的重要因素。有趣的是,在博世的绩效管理中,所有员工每年都会被问到移动性(Mobility)的问题。当员工表现出移动性意向后,其上级会与之深入交谈,通常会问他三个问题:今年你愿意参与轮岗吗?愿意参与外派还是内派?

哪些地方是特别不想去的?员工在被询问过程中,有机会主动选择自己感兴趣的方向,甚至是跨方向的职业发展,比如 HR 转做财务也会得到公司的支持。

但并不是每个人都适合轮岗。在博世的轮岗机制中,潜力评估被作为判断员工是否适合轮岗的关键依据。若在一个相对陌生的环境里,该员工仍能很快适应,迅速建立起新的社交圈子并开展工作,则证明他具有很高的潜力。

第三步:岗前培训。博世为每一个接受轮岗的员工配备导师指导。这些导师均为资历深厚的总监级以上高管,为接受轮岗的员工制定详细的岗前培训计划。

导师的角色很重要,他们在员工管理能力上和适应新岗位上给予及时指导,并且在整个轮岗过程中跟进评估,发现问题并及时帮助解决。接受轮岗的员工可以就困扰自己的问题与导师进行沟通和对话:应该注意什么,准备什么,以及未来岗位的提升技巧等。

导师将会安排接受轮岗的员工跨部门锻炼。如果是质量部门的员工,导师会先安排其去生产部门或者财务部门工作半年。如果接受轮岗的员工将要去德国工作,中德文化的差异则会被列为重要培训项目。

轮岗不是朝夕落定的指令,员工轮岗之前,人力资源部门至少要有为期一年的准备,帮助员工完成一个过渡,避免员工到一个陌生的环境和全新的岗位时产生很大的落差。在博世公司,轮岗不止是一种机制性的岗位轮换,它所发挥的更大价值在于:让人才在“流动”中成长,使管理在“流动”中激活。

(《商界评论》)

相关评论

轮岗制需要三大硬件

■ 华彩咨询集团战略与管控咨询顾问 郑克群

轮岗制度究竟有哪些优缺点,轮岗制度是否适合每一个企业,博世的轮岗制度值得我们参考和借鉴。总体来说,博世的轮岗制度主要带来了以下三大好处:

第一,激励、保留员工,降低员工流失率。轮岗本身和薪酬都有一个相同的目的,那就是激励。轮岗是人才激励的非物质手段,现代企业的组织机构越来越扁平化,阶梯式的晋升制度、有限的岗位晋升空间与员工自我实现的需求、承担更大责任的渴望形成了尖锐的内部矛盾,而轮岗制度恰恰能很好地化解两者的矛盾,从而更好地保留优秀员工,降低员工流失率。

第二,培养复合人才,挖掘潜力股。我们都知道企业中人力资源部门的员工不能不懂财务,不能不懂资本运作,不能不懂生产制造,否则没法帮企业招到合适的人才,其他部门亦是如此。我们看到很多公司都开始不限专业招聘管理培训生,这也显示出当代企业对于复合型多元化人才的渴求。企业通过轮岗制度,人才在更大的舞台上发挥,极大地强化了人才的沟通能力,拓宽了人才的知识面,培养了高格局的战略视野。

第三,降低成本。有不少人认为轮岗会增加成本,有这种想法的人只算了小账,而没算大账。他们认为短期内根据学习经验曲线理论会增加企业的成本。然而,轮岗带来的更多的是隐性成本的节约。首先是招聘成本,除了表面上的招聘成本,还有员工被挖到竞争对手那边形成的隐性成本;其次是沟通成本,我在为企业做咨询的过程中,几乎所有的客户内部都存在大量的扯皮现象。一方面可能是因为不懂其他部门的业务,另一方面可能是因为大量的信息不对称。各部门的决策制定者成为了部门利益的代表而非公司整体利益的代表;最后是运营成本,运营成本的减少来源于良好的沟通所提升的管理效率,来源于员工对于新岗位带来的工作激情,来源于新员工在新岗位上的管理创新。

尽管轮岗带来了很多好处,然而博世轮岗制度也可能带来一个问题,那就是恶性的人才竞争,好的员工各个部门都想要,因此部门之间争抢人才,员工和原部门老板关系恶化,引发企业的内部矛盾。不好的员工可能“被轮岗”,大家都不想要。恶性的人才竞争将会严重影响企业的运营效率。

轮岗制度有诸多优点,然而我们发现很多企业难以像博世那样建立一个较为有效的轮岗机制,大多数企业只是停留在表面。这是因为轮岗并不是企业想做就可以做的,做了也不一定适合企业。就好比要在电脑上玩大型 3D 游戏,必须配置性能出色的显卡,轮岗机制就是这样一个大型的 3D 游戏,那么我们的问题是,需要什么样性能的显卡呢?

第一,变革的企业文化。这是很多企业难以跨过的坎,保持现状、路径依赖是多数企业的通病。绝大部分企业都很难推进自身的变革,哪怕只是一点点。轮岗本质上也是变革,也涉及到内部权力和利益的再分配,一个缺少变革文化的企业在推进轮岗制度的时候将会面临大量保守者的阻挠。

第二,扁平化、多元化的企业内部形态。如果企业组织的层级越多,权力和利益就会错综复杂,一个人的职位变动便会牵扯到更多人的利益。另外,员工流失率降低,大部分领导通过内部进行培养,从某种程度上这降低了企业和外部的流动与联系,企业成为相对封闭的系统,对外部知识、技能、经验、技术等获取变得缓慢。因此企业需要一个相对扁平化的组织来减少权力和利益的纠葛,企业需要一个多元化的内部环境来创造出更多和外界的接口,从而保障内部的创新和活力。

第三,精细化的企业内部管理。轮岗涉及到众多企业内部管理中的细节问题:员工需要迅速适应新的岗位,因此企业需要做好每个岗位的职责说明以及工作流程的标准化;员工到了新的岗位上,因此企业需要做好岗前培训、薪酬福利以及绩效考核指标的调整工作;不同类别的员工轮岗的性质是不一样的,基层的主要目的可能是培训,中层的主要目的可能是减少部门一把手的控制,培养高层领导,高层的主要目的可能是为了培养 CEO,因此企业需要做到轮岗机制的分层分类;另外,有可能员工轮岗后原岗位的继任者不胜任,因此企业需要控制好轮岗所带来的风险。轮岗带来的一系列管理细节问题都要求企业具备精细化的管理基础。

企业只有具备以上三大性能的显卡,才能真正发挥它的价值:让人才在“流动”中成长,使管理在“流动”中激活。

新闻速递

京东启动采销体系高管轮岗

一直有高管轮岗传统的京东近日启动了采销体系高管的轮岗计划。据了解,原日用百货采销部副总裁刘方调任团购部担任副总裁,全面负责团购业务的整体发展和管理工作,向京东 CMO 蓝烨汇报。原团购部负责人张守川将担任 CMO 办高级顾问。

京东内部一直有高管轮岗的传统。张守川原来是京东开放平台的负责人,去年年底离开转而负责团购。目前京东开放平台的负责人是集团副总裁黄莺春。此轮轮岗涉及的高管还包括京东业务总监杜爽,杜爽将负责电脑数码采销部,也向蓝烨汇报。

去年京东通过空降聚拢了一大批高管,不过,目前京东内部认定,未来 70%的高管都要从内部培养中产生。

2013 年,京东制定了公司管理者的能力模型和素质模型。5 月,京东正式启动了公司历史上第一次与对管理者的人才盘点项目,盘点对象覆盖了各级管理者。近日,京东明确了所有总监级以上管理者晋升的必要条件:即必须在公司内部两个以上的二级部门有过工作经历且取得优良业绩才可以有晋升资格。这意味着轮岗将成为管理者晋升的必经之路。

(李云)

璧山供电:开展轮岗交流 优化人力资源

为进一步加强员工队伍建设和内控管理,有效防范和化解管理风险,提高生产经营管理水平,近日,国网重庆璧山供电公司根据岗位轮岗交流要求,开展了员工岗位轮岗交流。

本次员工轮岗交流按照管理权限、根据规定的条件和程序,通过跨班组、跨工种、跨岗位、跨服务对象范围等方式,对公司范围内相关重点岗位人员进行岗位轮换或交流。同时,对需要横向轮岗交流的人员,按照“异地轮换”和“就地轮换”两个序列,依照“组织意愿+个人意愿”的相结合的原则,采取“人事调动”的方式,在公司范围内进行调整。

此次符合轮岗交流条件的 227 人,实际交流 39 人,占总人数的 17%,未超过原则上控制在总人数的 20%以内。

轮岗交流能保持员工工作的敏感度和新鲜感,提高员工的工作积极性和创造性,同时达到加强内部监督、防范管理风险的目的。分公司在处理此次岗位轮岗交流时充分考虑了岗位轮换与优化人才组合、提高工作效率、保证工作质量、加速人才培养和加强内部控制之间的关系。

(范永贤)

管理学堂

轮岗的注意事项

想明白再去轮岗

博世汽车售后市场事业部亚太区高级人力资源业务伙伴杜向东说,有些年轻人知道公司提供的轮岗是一个机会,也知道在博世要升职一定要轮岗,所以就不考虑这对自己将来的职业发展有没有益处,跟自己的兴趣是否契合,“我们也有一些失败的轮岗案例,一些年轻人会打电话跟我抱怨说,这个岗位真无聊。”

所以杜向东建议,在接受轮岗之前想清楚自己是否对新岗位感兴趣这点非常重要。“公司对你的认知不是 100%的,因此提供的轮岗有可能与你并不契合。”

沟通好再上岗

轮岗其实相当于内部跳槽,所以在到新的岗位之前,无论是与现在老板的沟通、与未来老板的沟通还是与人事部的沟通都要非常透彻。

杜向东说,因为在博世轮岗不需要部门主管同意,三个月之内就可以换岗,如果沟通不好难免会产生纠纷,所以在确定轮岗之后,员工需要和老板做好沟通,以便随后的工作交接。

而轮岗开始后,员工所面临的就是新环境、新老板、新市场、新产品,“就像进入新公司一样最重要的是,建立自己的关系和人脉,了解部门中的情况,熟悉流程,不要犯一些低级错误。”杜向东说。当然,因为轮岗说到底还是在同一家企业,总的环境其实没有变化,所以熟悉起来相对没有那么困难。

不要带成见

轮岗过程中,不可避免会出现流程管理、领导风格与以前不同,需要你重新适应的情况。杜向东说,现在的轮岗项目其实以经理岗位居多,职位越高的人越倾向于把自己过去的做法带到新部门来,结果就会出现问题。杜向东认为,老办法未必适应新环境,而且也不应轻易否定前任留下的成绩。有任何不适应,要及时找自己的导师或者人力资源的同事商量。

别给轮岗带上光环

杜向东说:“如果为了轮岗而轮岗,就奔着升职去,这种给自己带上轮岗光环的员工往往会认为所去的部门理所当然地应该为自己提供最大的帮助,但实际情况并非如此,大家不会把你当新人看,没有人会手把手教你,反而需要你非常快地掌握工作方法和流程。”

也别过分谦虚

每个人在轮岗前其实都已经有了丰富的工作经验,所以到新的环境之后,在了解对方的工作方法之余,也可以多拿自己的经验出来交流。杜向东在德国期间,常常会就一些工作方式在中国是否合适与同事交流,很多人都知道他是从中国来的专家,也愿意和他讨论更多的问题。“如果始终处于一种仰视的状态,可能没有办法很好地融入到新的环境和集体之中。”杜向东说。

(第一财经周刊)

文化聚焦

轮岗成为一种文化

“轮岗机制并不一定要用条条框框来限定,重要的是将其细化到日常工作中认真落实,并形成一种文化。”博世中国区高级人力资源经理李强如是说。

在他看来,轮岗制是具有博世核心 DNA 的元素,反映了博世的企业文化。在博世中国的工厂里,可以见到来自不同国籍、不同肤色的员工。体验更多的业务,感受不同的文化,便成为博世员工跟随公司成长的必然趋势。多元文化某种意义上更促进了博世轮岗制度的推行,博世的轮岗制度也要求员工跨出所在国度,去另外一个国家体验不同的文化和管理。打造未来博世所需要的国际化管理人才,正是博世公司人才战略的核心。

“公司的文化氛围让员工知道,公司是鼓励你去轮岗的。”李强说。而每年一次的员工满意度访问——近 90%的员工将在博世工作视为一种骄傲和自豪,似乎更能折射这家百年企业的魅力。

这种认同感就是博世员工对他们最佳雇主的反馈。“最佳雇主”这个称号,不是单纯的公司形象和对员工的价值承诺,而是积累于日常的实实在在的管理体系。让博世员工予以强烈认同的轮岗制,无疑就是很好的“品牌认证”。

而员工对轮岗制的认同,正是基于博世营造的公平和关怀员工的企业文化。

“我们不能保证每个员工轮岗都能成功,但是我们会尽量去降低这种轮岗的失败率。”李强婉转地说。

(朱丽)