



职场圈子的“套”与“解”



“有人的地方就有江湖。”这是王家卫电影《笑傲江湖》里的一句经典台词。企业里的人也是如此,无论哪里,内部的派系之争都见怪不怪了。

有人的地方就有“圈子”

“随着企业的发展壮大,内部形成小圈子就成为一个较为普遍的现象。”中国人力资源开发研究会会长刘福垣向记者表示,企业是以人和利益为基础的,只要有人和利益,就一定会存在“圈子”,但小圈子多了,就难免会产生争斗,就会有人搬弄是非,这种消极的文化现象,起源不一样,应对之策也有所区别。

“不论哪一种,驱动性因素只有两个,一是员工主动型,二是领导纵容型。”现任职于一家中国500强企业人力总监的刘岩,总结自己十多年人力管理经验,针对职场“圈子”有不同于别人的观点,她认为,以部门为单位的小圈子尚不可怕,存在于管理末端的小圈子也不可怕。“怕就怕在跨部门的、流弊于管理层之间的小圈子。”

刘岩直言,掺杂这两个因素的“圈子”,最可能出现的有两种结果,一是形成自己的“派系”,通过挤压其他同事,获取更大的话语权或更多的圈子利益;其二是经营自己的势力范围,积聚更大的力量对抗更高的领导,形成“舍我其谁”之架势。

美国的谷歌公司,对外宣称的企业信条是“不作恶”,但是这个信条却不断受到质疑,英国一家媒体日前就转载谷歌的一名前员工爆料:谷歌公司政治斗争的勾心斗角程度,让人联想到《权力的游戏》这部著名的小说和电视剧中隐秘的斗争。

这位员工称,Google表面上看,是以工程师的创新文化闻名于世,但是位于加州的总部大楼里,却充斥着权谋。谷歌创始人拉里虽然曾经鼓励在内部开展激烈竞争,但由于内部的斗争和分化日益严重,今年2月,拉里在公司年度大会上不得不对帮派之争紧急叫停,拉里明确告诉公司高层,争斗必须全面停止,否则公司将对其“严惩不贷”。

据介绍,谷歌由于派系斗争严重,从去年开始,“安卓之父”安迪不再负责安卓部门,是因为两大业务之间的冲突和鸿沟。而更早前,坊间流传着前谷歌搜索及产品项目经理和首席

执行官之间的争斗,随后那位产品项目经理出走谷歌,担任雅虎CEO。

谷歌的案例其实在绝大多数职场都能找到影子。刘岩结合谷歌案例分析认为,在目前的职场中,因同学、同僚、同乡等形成的小圈子,呈日益增多之势。但谷歌的案例证实了,不论哪一种,对组织决策的执行力,都形成源头性阻碍。

控制度墙脚

如果说,员工主动型的小圈子是一种自然的职场行为,那么,由高层“换血”而生成的圈子,则与制度文化形成看不见的对峙。

“任何管理团队负责人或对主要成员交替更换,必然带来‘血液’的流动和更新,原有的人际关系格局也因此生变,受远近亲疏影响,职场的新圈子必然渐次缔结。”中国国际人才专业委员会会长王辉耀认为,这种圈子文化,对制度的侵蚀不可小觑。

“领导默许小圈子,是基于领导对人际关系的再细分、再集约。”包括刘岩在内的许多一线管理人员都认为,企业的最高领导人有时为了避免“高处不胜寒”和“孤家寡人”的困境,通常会在自己周围营造一个氛围轻松的“圈子”。在这个“圈子”里又有两种规则:一是正式规则(企业制度),即在形式上必须保证领导与下级关系正规;二是非正式规则,即所谓的“哥们儿规则”,“圈子”内的成员多以这种规则调整彼此关系。

当企业制度与“哥们儿规则”同时发生作用,这给企业带来哪些结果?专家结合辉瑞制药近10年来内部高层之间的权利斗争,辉瑞的前CEO斯蒂尔自2001年隐退,但隐而不退,继续培植自己的权力重心,使出各种伎俩推出“自己人”金德勒继任,但当金德勒2006年当上CEO后,不仅有斯蒂尔继续恋栈,公司内部也出现了分裂,很多人都想离开。律师出身的金德勒本来就没有医药行业的经验,但他用人重点偏离辉瑞老员工,而是喜欢找自己的人,人事部经理玛丽在这个时候走进他的圈子。

当然,玛丽的兴趣并不在本职工作上,而是想着怎样讨好金德勒。很快,她变成了金德勒的心腹、耳目,而金德勒也对她欣赏有加,特批玛丽享有的很多特权。仗着金德勒的宠

信,她在公司内飞扬跋扈,并在管理团队中制造分裂。一个内部人士说,在辉瑞的管理团队里有两个派别,一派是金德勒和玛丽,一派是剩下的人。

辉瑞是一个以生产止痛片和治疗疾病闻名的公司,而它的管理者却把全部的时间用在策划政治阴谋和争夺权利上,在过去的十年,辉瑞的股价从49美元跌到17美元,在生产研发上也没有重大突破,这个曾经的华尔街的宠儿现在简直是一团糟。

“辉瑞的案例证明,‘圈子文化’对制度的侵蚀,首先发生在圈子之内。”王辉耀解释,由于“哥们儿规则”的存在,这就要求圈子里的成员之间必须要讲义气,在圈子利益的牵引和鼓励之下,圈子成员完全可以结成一个坚强的战斗堡垒,如此一来,圈子内的认同就变成一种有效的力量,它足以对任何制度和企业的目标实施对抗。

对症下药

职场的“圈子”与职场的沟通,在角度上基本上呈反向变动。

有人认为,杰克·韦尔奇最成功的地方,是他在GE公司建立起非正式沟通的企业文化。杰克·韦尔奇强调“只有顺畅地沟通,企业才能不断成功”。韦尔奇所倡导的“顺畅地沟通”就是治疗“圈子圈套”的良方。

“我们研究的GE公司,所有员工通过完善的沟通渠道,易于形成共同的价值体系。”刘岩分析,现实的案例中,许多企业出现派系之争,很大程度上是流程出了问题。如果管理层之间在管理目标、管理风格、管理手段等方面差异太大,分歧就不可避免,要想使企业

得可持续发展的健康发展,在人事管理的流程设计上,一要明确个人责任,二要畅通沟通渠道。这正如韦尔奇的希望:人们要勇于表达反对意见,呈现所有的事实面,并尊重不同的观点。韦尔奇说:“这是我们化解矛盾成本最低、效果最佳的方法。”

王辉耀也认同这个观点。他认为企业要有明确的权利责任划分,尤其在副总裁之间,应以白纸黑字,明确各自的管理权限和职责,尽量减少交叉,并要加强考核和控制审计。而对副总以下的中高管群体,应以岗位轮换的制度设计,培养相互理解和合作精神。

有关轮岗制度,现在很多大型的企业如摩托罗拉公司就形成惯例。刘岩所在的公司,也规定了三年一轮岗,并且,每次的轮岗率必须超过70%以上,这样既打破了部门横向合作的隔阂和界限,还有利于大家换位思考,体会别人的难处,拆解因利益背后的小圈子。

当然,要管住小圈子,除了上述硬策略,还要有软思维。刘福垣等专家研究后指出,小圈子产生的根源就在于同质化,比如相似的经历、学历、年龄,相似的背景、价值观,来自同一个地方等,是“圈子文化”存在和发展的基础。这些使员工在压力或者利益驱动下,能更快地取得一致,所以,保持员工多样化、差异化,也是不容忽视的方法之一。

还有,当小圈子的利益取向与企业利益大体相同时,比如对于一个项目,企业最关心的是营利状况,而小圈子成员可能更多地关注项目给个人带来的收入和成就感。在这种情况下,企业管理者对小圈子的管控,既是一种手段,也是一门艺术。

(江金祺)

职场心理: 名企的招聘潜规则 顿悟了吗

走出校园的时候,家长和老师会告诫我们不要浮躁,静下心来多做事,不要总跳槽。但是你知道吗?应聘世界银行的基本条件是跳过3次槽,不同行业的工作经历会给工作带来意想不到的效果,微软公司则一直在寻找“聪明”人,而限于计算机专业,联想集团的选人标准是有上进心、悟性强……但是,名企的招聘潜规则你知道多少?

微软:寻找“聪明”人,不限于计算机专业。微软一直在寻找自己需要的聪明人,而聪明人的含义又很特别。“微软有自己的一套办法考察人的‘聪明’程度。

比如,微软的招聘人员会给你“3388”四个数字:看你能不能在最短时间通过加减乘除得出24。还有一些问题,更是“刁钻古怪”,比如考官会问你“美国有多少加油站”等。而这些问题当然不是考你的记忆力和常识,事实上也没有什么标准答案,关键是考察你分析问题的能力,如何找到一个切入点。

青睐“失意者”和具有冒险精神的人。“微软之王”比尔·盖茨认为:当一个人为了生计发愁时,他就会发挥自己的潜能,进行创造性思维。因此,盖茨一旦发现本行业中比较出色,但又因所在公司经营败落而失业的人才,就会在适宜的时候聘他来微软工作。

微软还青睐具有冒险精神的人。要想成为微软的一员绝非易事,你要对软件有浓厚的兴趣,还要有丰富的想像力和敢于冒险的精神,微软宁愿冒失败的危险选用曾经失败过的人,也不愿意录用一个处处谨慎却毫无建树的人。

联想:选人标准是有上进心、悟性强。联想集团董事长柳传志选人有两个标准:第一是看有没有上进心。“年轻人能不能被培养,上进心不强非常重要。企业真正要做好,总得有一批这样的人,真的是为国家、为民族富强,把职业变成事业的人。纯粹求职的人,在联想没有大的发展。”

第二是看悟性强不强。“什么能妨碍悟性的发展呢?是自己对自己的评价过高。悟性无非是善于总结的意思,但过高地看自己,容易忽视别人的经验,不能领悟别人的精彩之处,这种人挺多。有很多人有一定的能力,聪明而已,达不到智慧的程度。有的人个性很强,强到外力砸不破的时候,这个人也没有培养前途。”

德国SAP:注重发展潜力,不在乎学历学位。德国SAP公司成立于1972年,发展迅猛,很快成为全球第四大独立软件供应商,也是软件解决方案供应商。1998年1月1日,SAP北京开发中心成立,在上海、广州等地设有分公司。

SAP看重于一个人的素质潜力,因为在SAP看来,技术和知识都是可以经过实践来获得的,而人员的素质、品德是与生俱来的,与学历的高低并没有必然的联系。影响一个人的工作表现的并不仅仅是学历和技术,工作的态度和敬业精神以及对企业的忠诚等,对员工个人的工作表现,对整个企业的影响,往往更重要。所以,SAP在招聘员工时并不在乎对方现有的学位和文凭,而更在乎他还能吸收多少新知识,还能提高多少,只要有这个空间,进入SAP之后,经过培训、学习以及具体企业文化的熏陶,成长就有可能。

斯伦贝谢公司:更看重团队精神。法国斯伦贝谢公司是一家从事石油勘探以及原油的开采、加工设备销售等方面业务的大型跨国公司,它更看重应聘者的团队精神。斯伦贝谢中国分公司人力资源部的刘华女士解释说,在当今社会里,企业分工越来越细,任何人都不能独立完成所有的工作,他所能实现的仅仅是企业整体目标的一个小部分。

因此,团队精神日益成为一个重要的企业文化因素,它要求企业分工合理,将每个员工放在正确的位置上,使他能够最大限度地发挥自己的才能,同时又辅以相应的机制,使所有员工形成一个有机的整体,为实现企业的目标而奋斗。(爱美网)

准妈妈 职场维权防三大误区

“马上有娃”、“马上当妈”,在甲午马年的各种祝福声中,生儿育女成为许多步入婚姻殿堂的小夫妻们的第一心愿。不过,多数准妈妈们还是正在打拼的职场女性,除了应对“三期”(孕期、产期、哺乳期)生理和心理上的各种变化之外,还面临着职场中的种种压力。然而目前,侵犯“三期”妇女劳动权益的情况时有发生。所以,学会运用法律武器维护自己的合法权益,也是职场准妈妈们的孕期必修课。

近期,北京海淀法院劳动争议审判庭法官在审理侵犯“三期”妇女权益的案件中发现,在准妈妈们的职场维权过程中,存在一些常见的法律认识误区。对于孕期妇女劳动权益保障中的几个常见误区,姜婉莹法官在此将逐一解析。

误区一: 产检扣工资

王女士怀孕后,需要定期到医院进行产前检查。她是商场的销售员,每一两周就要向单位请一次假。但是商场人力主管认为,王女士利用工作时间进行产检,应当按照病假处理,所以将王女士产检当天的工资按照病假工资发放,并根据商场的员工管理制度,对季度累计请假天数超过10天的,扣发当季度奖金。

王女士为此很苦恼,产检不能不做,可是每次都因此扣工资,无形中又增大了她的经济压力。

法官释法:根据2012年4月28日新修订的《女职工劳动保护规定》第六条规定,怀孕女职工在劳动时间内进行产前检查,所需时间计入劳动时间。就此,《〈女职工劳动保护规定〉问题解答》中就产前检查曾进一步解释为,女职工产前检查应按出勤对待,不能按病假、事假、旷工处理;对在生产一线的女职工,要相应地减少生产定额,以保证产前检查时间。

海淀区法院劳动争议庭法官姜婉莹认为,商场将王女士的产检时间视为病假,按病假标准发放工资,并因此扣发王女士季度奖金,该行为是违反法律法规中对“三期”女职工劳动权益特殊保护的,应当予以纠正。

维权提示:需要提醒的是,随着企业管理规定的逐步完善成熟,女职工在进行产前检查时,还应按照企业的考勤管理规定,履行必要的请假手续,并注意留存相关诊疗记录,避免因程序和证据问题,影响自己孕期合法权益的维护。

误区二: 人工流产不享受产假待遇

吴女士在一家科技公司工作,结婚蜜月期间意外怀孕,经医院诊断为宫外孕,不得已怀孕两个月时进行了人工流产手术。术后,



医生嘱咐吴女士休息半个月。吴女士认为人工流产手术对自己的身体伤害很大,且有法律有产假的规定,就向公司申请两个月的产假。

而公司认为吴女士属于自行终止妊娠,不应享受产假待遇,所以依照医嘱,只同意按照病假工资标准支付吴女士这半个月的工资。由于科技公司未给吴女士缴纳生育保险,双方协商未果,吴女士遂提起了劳动仲裁。

法官释法:《女职工劳动保护规定》第七条中,对于女职工流产的休假期间进行了明确的规定:女职工怀孕未满4个月流产的,享受15天产假;怀孕满4个月流产的,享受42天产假。

姜婉莹法官认为,对于孕期流产的女职工,也享有相应的产假期间,在该期间内,工资应当照常发放。因此,此案中的吴女士和科技公司对上述女职工保护规定都有误解。吴女士并不能主张两个月的产假待遇,而科技公司则应当按照医嘱给予吴女士半个月的产假。

由于科技公司未给吴女士缴纳生育保险,因此应当由该公司足额支付吴女士这半个月的产假工资。而科技公司仅支付吴女士半个月的病假工资的行为,是与法律规定不符的。

维权提示:司法实践中,女职工混淆流产后的产假期间和正常生育的产假期间的情况时有发生;而用人单位认为只有正常生育才能享受产假待遇的误区也经常出现。在此提醒广大女职工,要准确理解和运用法律规定,依法维权,同时也不要过度维权。

误区三: 产前没产假

谢女士跳槽进入了一家设计公司后,担任设计副总监一职,月工资标准7500元。去年1月初,谢女士怀孕。去年8月底,她在预产期前10天向设计公司申请产假。

但设计公司认为谢女士尚未生育,而且并没有医嘱需要休息,因此不同意谢女士请假。谢女士多次与设计公司协商,最后设计公

司同意让她回家休息,但此后不再同意向谢女士支付工资。

2013年9月初,谢女士生下一个女儿。休完产假后,因设计公司未给她缴纳生育保险,又未发放产假期间工资,谢女士便以要求设计公司补发其产假期间工资等为由,向劳动仲裁委提出了申诉。

仲裁委支持了谢女士的请求,裁决认定设计公司向谢女士支付产假期间的工资,其中就包括了产前10天的工资。设计公司不服裁决,诉至法院。法院经审理,也支持了谢女士的请求。

法官释法:姜婉莹法官说,《女职工劳动保护规定》中对女职工的产假期间明确规定为,女职工生育享受98天产假,其中产前可以休假15天;难产的,增加产假15天;生育多胞胎的,每多生育1个婴儿,增加产假15天。显然,此案中的设计公司不允许谢女士提前10天休产假,违反了法律对“三期”女职工休假时间的规定。

此外,根据《女职工劳动保护规定》第八条规定,女职工产假期间的生育津贴,对已经参加生育保险的,按照用人单位上年度职工月平均工资的标准由生育保险基金支付;对未参加生育保险的,按照女职工产假前工资的标准由用人单位支付。而本案中设计公司既未给谢女士缴纳生育保险,又未支付谢女士产假期间的工资,所以最终法院判决设计公司按谢女士的原工资标准,向她支付产假期间的所有工资。

维权提示:女职工在产前能不能提前休假,也是女职工孕期权益保护中的常见问题。对此,许多用人单位包括部分劳动者都误以为:只有正常生育后,才能享有产假待遇。

姜婉莹法官表示,上面的案件提醒广大的孕期准妈妈注意,在预产期前半个月请假的,依然可以主张产假待遇。以女职工没有生育为由,拒绝给予产假待遇,用人单位的这种认识是对法律规定的误解。

(中新网)

韩国 90% 职场人士表示: 英语实力好 可以逆转人生

据韩国《朝鲜日报》网站3月5日报道,近日,据韩国一项调查显示,以职场人士和准备就业的应届生为调研对象,有90%的人认为,如果自身具有较好的英语实力可以拥有更好的生活。

全球教育企业EF职业教育在上月17日至24日,对818名职场人士和准备就业的应届生进行关于英语学习和自身素质的相关调查,并在本月5日发表了调查结果。

调查结果显示,在受调查者中有88.5%的人表示如果自身的英语水平如果出色,自己的人生会有更加积极的发展。特别是职场人士更加肯定这一说法,有90.5%的职场人赞成这一观点。调查表明,韩国人对于学习英语的热情依旧高涨。

受调查者中有56.5%的人正在学习英语,在他们之中有91.7%的人表示今后也计划继续学习英语的相关课程。

在全部受调查者中10名有4名也就是38.4%的人表示,到目前为止投入学习英语的时间已经超过了“1万小时”。但是,对于自身英语实力有约48.6%的人表示并不满意。而对于英语实力不足的部分有听力(41.8%)、阅读(32.6%)、写作(59.9%)和口语(60.1%)。

每天花3个小时,坚持10年专注某一领域就会成为专家的“1万小时法则”,对于英语学习似乎并不管用。

而影响英语实力提高的最大原因则是“日常生活中不常用”(37.9%)。还有其他原因,如“比起实际会话,更重视理论的社会氛围”(21.5%)。

有69.3%的职场人士表示,在实际业务中使用英语的频率并不高。但是,在科长级别以上的干部在实际工作中经常使用英语,使用英语的比率为42.2%。这与普通职员使用英语的频率有较大差异。

EF职业教育韩国支社社长表示:“虽然韩国人十分重视英语教育,并且为了提高英语实力的投资很大。但是,大多数韩国人仅仅是为一时的就业,这使得英语学习具有局限性。在这种情况下使得他们无法具备在日常生活中熟练使用英语的实力。”

该社长还建议道:“应该把英语作为日常语言去活用,在交流沟通的过程中提高对于该语言本身文化的理解。大家应该选择这样的方法去学习英语。”

(编译 滕菲)