

高效人才管理的 20 种方法



人才管理是一门定义广泛且存在争议的学科,新的方法和工具层出不穷。充分掌握最新的定义或最新的科技,就能在这一领域形成无与伦比的优势。作为传播“新一代实践”的代表,我在一张清单上不断更新着很酷的方法。对惯用一般实践的人来说,这些方法前所未闻。我将这些方法分为五类。

第一类工具:改善生产力

1. 推进“自由时间”和灵活的远程工作机制。几乎每一家公司都需要在生产力和捕捉创意和成功创新方面做出改善。尽管许多公司现在都提供弹性工作时间制,但安排“自由时间”进行思考和创新的机制却更有效。谷歌和 3M 这样的公司以提供“自由时间”而名声在外,其中谷歌提供的“自由时间”多达工作总时间的 20%。更常见的选择是让员工远程工作,或者采用灵活安排工作日程的制度,让员工自行决定最适合发挥生产力的时间和地点。随着下一代员工开始期待“空中飞人”的工作方式,弹性工作制正变得越来越重要。研究显示,当高绩效员工被允许控制自己的工作日程时,生产力和创新率都出现了较大提升。

2. 找出糟糕的管理者。管理者监督着大多数组织中可变成成本的最大因素——劳动成本——平均占可变费用的 60%。管理者的行动会作用于创新、生产力和员工发展,从而大幅影响组织的投资回报率。遗憾的是,糟糕的管理者并不罕见,而且这类人极少会雇用顶级的员工或创新者。要避免糟糕管理者带来的风险,最好的办法就是设立识别糟糕管理者的项目,又称领导力效果或个人尊严权利调查。这种调查能根据管理者的行为和绩效找出糟糕的管理者。一旦发现了,组织就可以采取措施纠正、替换或调动出问题的管理者。

3. 对影响生产力的因素进行管理。许多管理者只是不明白如何有效地改善生产力。他们大多认为改善生产力就是加大工作强度、延长工作时间,并且让员工更喜欢自己,可生产力改善的关键往往在于员工的技能、积极性以及扫除工作障碍。教导管理者掌握对生产力影响最大的 20 个因素,并提供简单的工具来逐个应对,就能显著提高绩效。影响生产力的这 20 个因素包括管理技能、传达明确目标、持续地学习/分享知识、调整激励和奖励、广泛接受的绩效指标、执行的正确时机、资源的优先权排序、自如地双向沟通、跨职能部门合作、能否获得正确的工具、以数据为基础的决策方法、投入要素的品质和更广泛的团队能力。

4. 扫除对生产力的阻碍。找出限制生产力的因素并予以消除,这是组织能够采取的影响最大的人才管理措施之一。人才管理专家应从担任内部生产力顾问开始,制定流程来找出真正阻碍生产的因素。人才管理专家可通过员工调查和焦点小组发现整个流程中存在冲突的多种因素、过时的政策、资源分配中被忽略的环节、过时的组织设计以及系统中日常的滥用。判断的前提非常简单、有效,只问用:“如果我们明天必须提高生产力,哪些因素会阻碍我们当前的团队实现这一目标?”当然,其中也许会掺杂某些办公室政治,但根据过去的经验,这些问题中的绝大多数都是容易解决、极为基本的冲突。

5. 利用金钱以外的激励手段。大多数人都会认为员工激励是能够促进/阻碍生产力的一个重要因素,所有的激励手段都是不与薪酬挂钩的。人力资源职能部门的任何部门都极少会提供金钱以外的激励方案,这一点很遗憾。长期来看,只注重金钱激励的做法代价高、效果差。高明的组织已经会利用系统的力量,来运用认可、赞赏和反馈等非金钱因素促进生产力。先让员工完成“如何管理我”档案,然后让管理者使用该档案,因人而异地给予激励,例如调整反馈的频率和增加社交互动,这才是成功的激励。过去采用客户关系管理(CRM)技术管理员工体验的早期阶段证明,用来确保客户积极性(与买家重复开展业务)和忠诚度的这一系统也同样能用在员工身上。

6. 根据工作挑战提供升职。如果你的敬业度调查了解到了关于升职公平的看法,你可能已经明白在几乎每个组织中,这都是个大问题。大多数升职流程完全是主观的,团队成员往往会觉得被提拔的人选不对,这会大大拉低生产力、员工离职率和士气。有一个方法极其有效,那就是根据员工在竞赛中的表现进行提拔,比如根据需要完成的工作职责设置的一系列挑战。如果部门内外的团队成员有意争取某个职位,那就让他们参与竞赛。觉得没有机会人尽其才的员工也可以借此机会展示才华。这么做还能让员工清楚地知道,把工作做得最好才是提拔员工时考虑的唯一因素。过去的案例已经证实,这种提拔方式能够造就优异的职业候选人,给员工品牌带来积极的影响,以及提高生产力。你还可以考虑让员工在觉得提拔不公平时提出反对意见。

7. 支持分享最佳实践。人才管理不需要创造新的工具或方法来增加价值。在比较大

的公司,很多时候,最佳实践已经悄悄地在某一个职能部门或业务单位中实施了。如果在进行人才管理时,能制定某些机制发现最佳实践和“比较先进的”实践并在组织内快速有效地予以普及,就能取得立竿见影的效果。例如,内部 wikis 使用许多人早已熟悉的(Wikipedia)模式快速分享最佳实践和信息。实践社区、顾问指南和内部社会性网络也有助于传播实践并提醒其他员工注意即将出现的问题。

第二类工具:战略性人才管理

8. 衡量并奖励优秀的人员管理。管理者是人力资源管理的主要交付渠道,但大多数的管理者未能认真承担人员管理的责任,他们很少为此投入足够的时间。有一个方法可以有效吸引管理者的注意力,那就是对优秀的人员管理成绩给予衡量、报告和奖励。目前只有 39%的公司会奖励人才管理成绩优秀的管理者,即使 HR 已经“具备”了奖励流程所需的所有关键要素(包括绩效管理、绩效评估、能力管理和奖励系统)。“能够得到衡量、报告和奖励的工作——会完成得最快、最好。”实施人员管理记分卡制度,并使用每个季度的结果来对成功完成工作的管理者进行奖励,这可以极大地改善人员管理结果。

9. 提供管理者想要的整合式的人才管理解决方案。管理者面对的问题涉及许多层面,需要多个不同的人才管理职能各自至少贡献出解决方案中的一部分内容。遗憾的是,大多数人才管理团队提供的解决方案是碎片化、不关联的。管理者当然更希望能有经过整合的解决方案。人才管理必须努力将不同的人才管理职能整合到一起,提供全面而非碎片化的解决方案。

10. 找出“冗余人员”。企业往往突然发现自己的员工过剩,然后被迫裁员。更理想的做法是定期对总体和各重要业务单位的人手进行评估,找出员工过多的地方。企业通常按照事先拟定的比值来查找过剩人手。当前指数是将员工人均收益、员工的成本收益比以及管理者/员工人数比与理想数值进行比较。提前发现人手过剩的问题能让人才管理经理有时间寻找可能的解决方案,从而尽可能避免裁员。

11. 创建故事库。社交网络和 P2P 媒体的兴起让员工更易于在建设雇主品牌和招聘推荐方面发挥更大的作用。“真实故事”是传播组织品牌的最强大、最可靠的方式,但大多数组织没有制定任何措施,来发现、归类 and 分享本该对人才产生强大影响的故事。企业最好制定一个流程来搜集员工和管理者的故事,并建设一个方便调用的“精彩”故事库。员工、管理者甚至新闻界都可以通过这个故事库,挖掘平凡的员工身上

精彩的不平凡故事。

第三类工具:改善成功创新

12. 衡量、报告和奖励。苹果公司近几年的惊人成就证明了成功创新所带来的财务影响。遗憾的是,在大企业环境下,创新不是一件容易的事。得到企业衡量、报告和奖励的工作圆满完成的可能性就更高,因此人才管理工作需要制定流程,在团队成功进行创新时对其管理者给予有效的衡量、奖励和广泛地表扬。如果管理者在其他管理者之中传授和分享最佳实践,指点他们如何管理和改进创新,那么这部分工作也应当得到衡量和奖励。

13. 加强协作。创新正在取代效率成为企业绩效的第一推动力。采用被证实卓有成效的办法,来增加成功的创新和跨职能部门合作,这本该是人才管理工作者的责任,但即使企业在这方面加大了关注力度,管理者还是很少会这么做。更多的协作能促进学习、推动最佳实践分享以及调动员工情绪并为他们提供动力。协作还可以减少项目中遇到的障碍和阻力。人才管理工作必须制定实际措施(例如增加跨职能部门的互动和会面)和在线措施(企业内部社会性网络),从而为更大频率和更深层次的协作提供更多机会。

第四类工具:改善员工发展和留任

14. 主动进行内部安排(内部安置)。内部人才流动不畅往往是企业不得不从外部招聘人才的部分原因。大多数调职和提拔措施的设计糟糕,而且因为员工害怕不平等级下令就主动请调会招致内部排挤,或者害怕调职后会因表现不佳而危及个人职业前途,所以这些措施最终失败了。改善内部人员流动的最佳方法是内部安置。任命一个或多个招聘人员来主动寻找调任新岗位之后能让自我和企业都受益的人才,这一点是战略性人事安排的关键。

15. 为人才发展提供短期项目。在经济形势严峻时,大多数公司觉得很难为其关键人才提供足够的发展机会。有一个低成本方案已经被证实非常有效,就是提供“免费时间项目”网站。该网站会显示可供选择的短期项目,让员工能进行“投标”。这些非全职工作的“职位转换”增加了员工完成的工作量,但同时也让员工能够自己掌控其职业发展,在新的领域学习与成长,以及拓宽他们的眼界。如果这些项目足够精彩,员工会在繁忙的工作中“挤出时间”来进行这些项目。

16. 运用拦截策略防范挖墙脚。大多数留人工作重点关注额外利好留住关键员

工。但最佳的留人措施加入了一些主动因素,从而限制外界招聘人员诱惑你的员工的效果。先尝试找出其他公司的招聘人员用什么方法和措施诱惑你的员工,然后你就可以对员工体验进行调整来主动抵消其影响。提供少量奖励让员工记录公司外招聘人员所使用的人员、方法和观点,这也是改进你的工作的高招。

17. 衡量员工待遇。当管理者实现了曾经对员工许下的承诺,员工离职率就会大幅上升。光许诺高效沟通、据实反馈和给予挑战和成长空间还不够;必须建立一定的机制确保实现这些承诺。如果你希望确保管理者团队切实遵守他们为留住员工而许下的承诺,又不想动用正式的流程和调查,那么让更高级别的领导者参与进来也能收到很好的效果。这位高层领导者只需同意随机询问各业务单元的员是否满意(这就得到了当初管理者承诺的待遇即可)。这就能迫使管理者们定期检查这方面的进展。

第五类工具:将高效业务工具用于人才管理

18. 对工作和员工个人按优先级排序。公司领导者会经常区分客户、供应商和产品间的优先级,对优先级最高的格外重视。相反,从事人才管理工作的管理者中大多数试图用同样的方法对待所有人。更理想的做法是,在人才管理服务时,对员工个人、职位、管理者和业务单位分清轻重缓急。将资源集中到对业务影响最大的个人、职位和业务单位上,你就能让有限的资源发挥最大的投资回报率。

19. 在内部应用社会化媒体。大多数公司已经发现了社会化媒体在吸引和服务客户方面的价值,但极少有公司将这些好处用在组织内部。而员工在使用面向公众的工具时可能会无意识地泄露企业的信息甚至是机密,因此许多首席技术官(CIO)都试图限制员工使用此类工具,并代之以内部的社会化网络和微博工具。尽管开发实用内部社区并让员工乐于使用是个难题,但某些公司在早期的尝试已证明了这种做法是可行的。

20. 进行风险分析。在公司范围内有一个职能正变得越来越重要,那就是风险分析。尽管事实上人手问题对企业的运营和财务问题构成极高的风险,但人才管理方面的管理者极少会从潜在的问题中找出相关风险(可能性和成本)并进行量化。最好的办法就是从风险分析团队招个人来进行人才管理的风险分析,因为在管理者看来,这些人更可靠。然后人才管理部门就能提醒管理者他们会面对什么样的可能和潜在的成本。

(慧聰网)

《资治通鉴》与中国管理者的管理难题

■ 段俊平

谈到管理,大多数人首先想到的是国外诸如泰勒及德鲁克等一些西方管理的大师和先驱,有谁能对中国的古代管理学娓娓道来吧?其实作为有着五千年灿烂文明的古国,从五千年前有了部落群像时,人类的管理学就诞生了,上至人文始祖伏羲,下到孔子推崇的尧舜禹,无不是管理大师,孔子的为政以德及老子《道德经》的无为而治的管理理论,其实都是对先朝统治人民的总结。

尧舜禹的无为而治为老庄哲学提供了理论实践基础,周公旦的仁政和礼仅为儒家提供了规范社会伦理的依据,所以真正的管理大师是中国历史上的那些治理国家的仁义君王。这些优秀的管理故事被北宋史学家和政治家司马光所著的《资治通鉴》几乎全部记录下来,成为了一部中国历史上最经典的管理文集,可惜如今没有多少人看过这本书,就连在大学讲管理的教授和学者也没有多少人读过这部管理的历史巨作。毛泽东主席常把《资治通鉴》这本书带在身边,读了无数次,毛主席认为《资治通鉴》是治国安邦的必读之书。司马光的《资治通鉴》历经 19 年,记载了 1362 年(公元前 403—公元 959 年)的政治管理的历史,堪称是世界管理史上的一部鸿篇巨作。在《资治通鉴》中,司马光通过总结中国历史上 1362 年的治理国家的经验和教训,总结出治理国家必须要有政治管理的共同规范。

没有规矩不成方圆,国家的政治行为规范是维护一个国家和组织的基础。而这个全民都要遵守的政治行为规范必须要以“礼”来作为基础,“礼”,就是国家的纲纪。以此确立社会的秩序,社会的存在和发展,没有“礼”这个基础,社会秩序很难真正被维护起来。国家与一个企业如出一辙,法律是一个国家的制度,那么“礼”就是一个国家的文化,法律是刚性管理,而“礼”是柔性的管理。我们现在的面临的管理难题是,没有一套“礼”的文化柔性管理规范,“礼”的规范已随着对中华传统文化的丢失而几乎被人们集体遗忘。我们整个国家对维护几千年国家治理的“礼”的规范,因为它所谓的封建性而被当今中国人批判得体无完肤,所以在一个只有法律硬性制度,而没有一个大共同认可和达成心理契约的“礼”的柔性文化认知的环境下,管理就变得异常困难,这也是中国社会和企业治理的难题所在,这也是中国社会管理者和企业管理者最大的管理困境和难题。

企业文化是一个亚文化,它是社会文化的一部分,社会文化没有形成一个统一的人文价值观的话,企业文化想建立统一的价值体系也异常困难。为什么韩剧能形成产业而走向世界,就是中国传统文化中的“礼”在他们国家得到了继承和发扬,不管是什么体裁的韩剧,它所表达的和弘扬的价值观都是展现人性的光辉和中国文化中“礼”及“仁”的价值理念。而有些中国的影视作品,弘扬的价值观非常混乱,有时竟然是非颠倒,正义常常被邪恶所战胜,秉承中国传统文化的“仁义礼智信”人几乎成为傻子的代名词。中华民族的民族精神“自强不息,厚德载物”被不劳而获所取代,这样一个价值观散乱,没有一个共同的“礼”的伦理共识群体,管理他们着实是一件困难的事情。

一部《周礼》使周王朝统治了华夏八百多年,可见它的功效非同一般。用残酷的社会等级次序为目的的“礼”是有它的封建性,但是除了它的封建性以外,也还有科学的属性,周礼所倡导的“仁义礼智信”反映人性光辉的价值体系是中华民族的美德和文化正能量。我们一直坚持和发扬,治理国家和企业不光是官员和企业家的事情,而是社会和企业由下至上的社会伦理体系在维护和管理。以往在中国农村,族长和宗祠管理功效非常强大,对一个做错了事最大的处罚不是对其进行法律的制裁,而是不让他的牌位进祖宗祠堂,这样有共同“礼”的社会伦理制度,对管理至关重要,达成价值观统一的管理心理契约是管理的最终目的。

建立与传统文化相联系的共同“礼仪”规范是中国和中国企业的当务之急,去除中国封建社会中“仁义礼智信”中的封建糟粕,建立新时代的“礼”的价值体系是管理的重中之重,因为这是从根本上解决中国管理的问题所在。只有中国有共同的价值取向,有共同认知的“礼仪”规范,国家和企业才能形成强有力的文化自觉,国家和企业才能达到人民和员工的自发自觉,这样管理才能达到老子讲的无为而治的境界。中国金融业的鼻祖山西票号的“日升昌”票号之所以能汇通天下,靠的就是“诚信”二字。“日升昌”票号经营者尊崇诚信为先,利润为后的商业道德。诚信不仅是商业经营的手段,也是目的。当时的以“日升昌”为代表的山西票号并没有政府信用作为依托,也没有完善的法律进行保障。山西票号的经营者清楚地知道,如果要从事异地存取兑换这样的金融事业,离不开诚信二字。诚信对于票号至关重要,以诚动人,以信服人,商业行为只有依靠诚信的道德支撑才能持久,才能真正立于常青之地。基于这种理念,在山西票号的历史上,极少出现欺诈等事件。经过几十年的岁月,一个尘封久远的票号不票号物是人非和濒临倒闭而放弃兑现的承诺而被传为诚信典范的佳话。诚信就是我们共同遵守的社会伦理层面“礼仪”规范的共同价值取向。所以一个社会化的“礼仪”公司对管理多么重要。试想我们全社会都形成了一个“诚信”和“礼”的共同认知。把“诚信”视为考察一个组织和人品的最重要的品德,把不诚信所付出的代价变得非常大,那么我们的社会和企业就很容易建立诚信文化,诚信管理也变得很好推行。所以建立共同的价值体系和“礼仪”社会规范很重要。

一部《资治通鉴》就是治国安邦的管理大全,《资治通鉴》必须经历历史尘封的管理故事,告诉我们一个组织必须建立共同价值观的“礼”的规范,这才是这个组织长治久安的基础。