

6 经营故事 Business Story

不仅仅是领导更是最佳服务者,不仅仅是优秀的执行人,还是最好的激励官。选择刷新自我,才能成就整个团队。

苑远:服务就是“领导力”

■ 邓纯雅

初见她的人,往往会有错误的印象。美丽的面庞高挑的身形,以及高大上的工作经历,苑远有值得傲骄的资本:十几岁就被送到瑞士读酒店管理,连金正恩都是其校友,不过她自己却绝对否认这种错误的看法。

“我有两个学位,一个是酒店管理,一个是服务业管理,其实都是要服务他人。”苑远表示,作为 Webpower 这家知名邮件营销服务提供商中国公司的北方区总监,她的工作内容就是服务于客户和员工,而在她看来,学会服务就是她十年职场历程中最重要的心得。这也是让她从一个高级经理转变为团队领导者的核心推动力。

痛并快乐的角色转变

2005 年从瑞士学成归国的苑远很快就找到了工作,此后的七年时间里,她只跳过一次槽,都是在美资的世界 500 强企业就职。特别是 2008 年以后,她进入了邮件营销行业,负责亚太区的一些市场工作。薪资与福利很优厚,但上升的空间必然有限,虽然家里也有自己的公司,但她还是觉得自己很需要转变。谈到为什么那么重视服务心态,苑远坦言,这是与她自己对自己的清醒认识有关,很早她就发现自己善于执行而非制定战略,所以她并没有自己创业和继承家族生意的想法,反而希望能扬长避短成为一个更加优秀的公司人,在一个自己喜欢和热爱的行业中施展才华。

所以,她选择了先后进入两家美资世界 500 强企业,从基层员工干起,工作业绩不错的她勤奋好学,也曾承担了一些团队和项目管理工 作,生活过得波澜不惊。但就是在 30 岁的时候,她感觉自己的瓶颈期已经来到,仅仅是做好螺丝钉的工作已经不能满足她。

此时,Webpower 的中国区老总谢晶找到了她,和她深谈了几次,发现他们彼此其实很互补。而 Webpower 的总部在上海,作为一家荷兰公司,在细分领域已经做到全中国邮件吞吐量第一,还是有很大的发挥空间。但正是由于这家公司规模不是很大,主要的客户当



时都来自南方经济发达地区,所以谢晶一直想找到一个能够独当一面善于服务客户但同时又能准确传达总公司文化和讯息的主管,苑远无疑非常适合这个位置。

不过真正到任后,挑战之大,让她甚至有点意想不到。

因是区域公司,资源相比总部比较少,很多员工理所当然的认为区域公司做得不够好是应该的。

而有一段,员工流失率开始增加,很多人竟然认为仅仅做区域下属的员工没有太多的发展前途,远离总部所得到的关注和支持自然不能那么及时和强烈。这让以前仅仅需要拼业绩的苑远感到,作为一个区域领导者,压力其实很大。

有一天,就在她积极尝试鼓舞士气之际,她突然发现,北方区的办公室好像与总部差别很大,无论是设计还是装修以及家具,摆放的都有点随意。办公室从 2009 年建立,一直都在北京的东四环旁边,客户来访也很不方便,这里常常堵车,对于员工上下班而言也有点麻烦,想到这里,她作出一项大胆的决定——换办公室。

此后的几个月里她看了近百家办公室,终于最后定在了三里屯,接着她模仿了总部的荷兰风格的设计,让办公室更有异域风味,

在这个过程中,她似乎一下子想通了,以前她虽然常常去上海,并且在上海还领导一个小团队,却没有真正让北方区的员工感觉到自己其实和总部是息息相关的,很多人会将自己当作一个办事处的员工,所以没有归属感更没有融入感,对于这样的员工,只强调让他们做业绩,效果并不好。

激励和服务是最好的领导力

苑远发现,作为领导者,其实不仅仅是要谈工作,还必须要和这些员工谈谈如何工作能更加开心。

特别是她的团队由于行业原因,女性居多,情感和思想的影响就变得更重要。

换了办公室之后,她开始积极进行团队建设,给每一个员工制定差异化的绩效考核,对于新晋员工她也会花很多时间来亲自培训他们。同时,她也积极在向总部要资源要支持和要政策。比如以前主要是做电商,但北方区的传统企业比较多,她建议总部拓展传统企业市场;比如以前北方区仅仅只开展业务推广和售后,如今她也在招募区域的技术和研发人员,加强区域的竞争实力;比如以前团队建设和拓展都是由总部统一决定,如今苑远也会积极要求更加富有本地特色,从而真正

满足不同地域员工的需求。

这样的措施一出,很快就收到了效果,不仅整个团队的效率和士气都上升了,业绩表现更是大幅提升,从以前只占有很少的份额到如今已经战略 30% 的重要地位,苑远认为这三年自己和北方区域的团队变化都是相当大的。

她笑言,以前,他们总部的领导每个月都要来,现在一年才来一次。以前他们是没有存在感的区域办事处,如今他们是业务量蒸蒸日上 的火红新市场。这种变化,她认为绝对不是自己一个人的功劳,而是来自整个团队的力量。

苑远觉得,很多时候,成为更大团队的管理者,对于一个职场人而言,其实充满挑战。她常常感慨,自己当年的学业选择给了自己很大的帮助,酒店管理和服务业管理,最强调的一点,就是要站在对方的角度去看问题,想问题和解决问题。而在这 3 年的历程中,她觉得自己从最初的一腔激情到如今的淡定从容,最核心之处就在于摆定了心态。

特别是,有一段时间,就在区域市场业绩面临爬坡之际,新晋员工也比较多,培训似乎有点跟不上 的时候,很多人都决定她面对太大压力,怕她会顶不住。但这些所谓的困难,在苑远眼中就是一种特殊的磨练。

“我有点倔强,也比较执着。我觉得不是他们说的这样啊!人与人之间的差别是很大,但工作上,只要多努力,就可以做好,我们为什么不去选择信任他人呢?”苑远觉得,作为领导者就是要成为教练,成就点金之手,让员工真正蜕变才是领导的真本事。

所以她决定即使要付出很多心力和时间,也要把培训坚持下去,特别是针对新晋员工的培训。虽然投入的成本会很大,虽然也会暂时影响业绩,但这个选择最终让她觉得大大受益。“我发现,这与改变办公环境一样,成为了员工心中更愿意留在企业的一大原因,他们感到自己一直在充电和学习,最终我们是培训和冲业绩两不误。”苑远笑言,她就是团队的大管家,这种感觉其实特别好。而在这些培训中,她也在反思,作为管理者为什么要做好服务,其实就是要把自己定位于一个真正的教练角色,给予员工心理和物质的多种激励,让他们最终赢在赛场。

阿甘餐厅:帮助智障者有尊严地生活

以促进智障人士平等参与社会工作为目的的全国首家支持性就业基地——阿甘餐厅,5 月 19 日在吉林长春市正式揭牌。

阿甘餐厅位于长春市平泉路附近,占地 600 多平方米。餐厅内,12 位通过岗前专业培训、身着整洁工装的智障人士娴熟地传菜,清理着餐台,不停地引导客人走向餐桌。

吉林省残联理事长盛大成介绍,长期以来,残疾人就业工作一直面临着许多困难,其中,智障人士的就业尤其难,吉林省尚处于探索阶段,刚刚起步,“阿甘餐厅是推动我省智障人士支持性就业的先行者”。

据了解,支持性就业是近年来国际越来越流行的一种智障者就业模式。其意义不仅仅是残障者能有份工作,挣一份工资,更重要的是这种就业模式能够促进智障人士与健全人的相互融合,唤醒智障人士的自我意识。在融合就业的环境中,智障人士能够逐步实现“自尊、自强、自信、自立”,减轻家庭和社会的负担,共同享受人类发展的成果,同时也能为消除家庭和社会偏见做出贡献。

阿甘餐厅创办人胡艳苹是全国残联助残先进个人,23 年来,她累计收养近百名智障人士,一直为这些人有尊严的生活而努力着。如今,她创办的善满家园智障人农疗、工疗基地,已经开始为阿甘餐厅提供绿色蔬菜和食材,未来,将会有越来越多的智障人士参与到生产和服务的各个环节中。

第五届中国残联副主席、原中国残疾人福利基金会理事长汤小泉说,各类残疾人就业形式和途径越来越丰富,但智障人就业是残疾人就业的薄弱环节。特别是支持性就业工作还处在起步阶段。长春支持性就业基地——阿甘餐厅作为全国首家试点,做出了有益的探索,对全国支持性就业工作具有十分重要的意义。

(王蕴国)

携手联通 TCL 通讯开拓线上渠道新模式

6 月 15 日,TCL 通讯、中国联通沃易购在深圳宣布达成战略合作,双方将通过沃易购平台构建渠道营销新模式,充分发挥各自优势,形成产业协同效应,实现合作共赢。

TCL 通讯 COO 王激扬表示,今年国内运营商主导的 4G 市场仍大有可为,将继续加大与运营商的合作。此次战略合作,TCL 通讯希望借力沃易购平台创新渠道合作,大幅度降低手机终端零售的采购成本,共同为产业链搭建更便捷有效的终端销售平台。未来,TCL 通讯将通过沃易购平台,进一步加大中国市场产品推广力度,为重返国产手机第一阵营打下根基。据了解,此次双方达成合作的产品众多,TCL 通讯联通制式的所有手机都纳入合作范围,包括在售的 P332U、P332U+、P502U、P550U、I708U 等型号产品,还有即将上市的 P561U、IDOL3 等。而 2015 年 TCL 品牌在沃易购平台全年目标销量 200 万台,同时,双方将于 7-9 月推出 TCL 品牌暑期旺季联合促销活动,以确保沃易购战略合作“双 4G 双百万”目标顺利落地。未来,TCL 还将与中国联通基于多屏产品、智能家居等展开更广阔合作,推进双方战略深化。

(程鹏)

农行承德分行积极开展“信用记录关爱日”宣传活动

今年 6 月 14 日,农业银行河北承德分行所辖营业机构按照中国人民银行部署,积极开展“信用记录关爱日”征信专题宣传活动。这次活动,旨在全面系统地宣传和普及征信知识,引导社会公众准确认识征信及其作用,在全社会形成“学征信、懂征信、用征信”的浓厚氛围。活动当天,农行承德分行营业机构在营业网点和营业大厅 led 显示屏滚动播放“加强征信宣传教育,提升国民信用水平”宣传口号,组织员工在本单位营业场所门前,现场开展征信知识讲解和咨询活动,并摆放宣传资料,向过往行人发放征信知识宣传品。据悉,在“信用记录关爱日”征信专题宣传活动期间,这家农行还将组织“五进”宣传,即进机关、进社区、进乡村、进企业、进校园,深入开展征信特色宣传活动。图为农行承德分行营业部员工开展“信用记录关爱日”征信专题宣传活动的场景。

于绍礼 摄影报道



王桂生:我们通过改变人才来改变世界

“乔布斯真的是改变世界的人吗?我不认同,要说,我们才是!”说这番话的时候,任仕达中国区董事总经理王桂生的眼神里充满了力量和自豪。

“我们通过改变人的工作和企业的人才来推动改变世界。”王桂生表示,任仕达为每个人才找到合适的岗位,他就能发挥出最大的价值,他一生的命运就改变了;任仕达帮助企业找到一个或多个合适的高管,企业就能有更大更长远的发展,一个企业的命运就改变了。

“我们为许多人才、许多企业服务,这些人才和企业都发挥出更大的效能,循序渐进的整个中国都会变得更强大。”

站在王桂生位于上海人才大厦 22 层的办公室里,向窗外放眼望去,聚集了全球顶尖金融机构的陆家嘴尽收眼底。这种开阔的视野和王桂生要把任仕达做成中国最大人才服务机构的格局非常匹配。

找到企业的痛点

2014 年中国的 GDP 增速为 7.4%,这是自 1990 年以来的最低增速。但与此同时,任仕达中国的业务却迅猛增长,其中猎头业务和岗位外包业务的增长都超过了 80%,招聘外包业务增长居然超过 200%。

王桂生解释了任仕达业务逆势增长的外部原因:经过 2013 年的谨慎观望,一些有前景的行业已经开始大步快跑。比如,互联网、

高端装备、新能源、物流等行业对人才的需求迅速爆发。原来我们的客户都是大企业,但 2014 年中小企业对人才的需求特别旺盛,一下子冒出来很多业务。

曾经在 IBM、惠普等跨国公司担任过高管的王桂生,既以企业雇主的身 份做过第三方人力资源服务公司的客户,又以候选人(王桂生自己对“求职应聘者”的定义)的身份做过第三方人力资源服务公司的客户,因此,他对这两种“客户身份”对服务的要求及期望有着切身的了解和把握。在任仕达中国,客户导向不仅是一种态度,更是一种被考核的指标。每个人都被要求注重客户体验。在任仕达中国有一个“最佳实践中心”,这个部门负责搜集任仕达全球各分支机构的先进做法,然后将这些经验规范化、系统化、流程化,用来优化任仕达中国区的服务。

王桂生讲了这样一个故事:有一次他们承诺为一个 IPO 企业每天提供 10 个候选人的简历,项目组成员即使工作到深夜 11 点也要完成对客户 的承诺。在连续 6 个月的服务期内,他们每一天都坚持完成 KPI(绩效考核指标)。在为客户找到了合适人才的同时,这种对承诺不打折扣的态度,也令客户大为感动。

中国区的“跨国”梦

中国企业走出去的趋势和潮流,随着“一带一路”战略的实施变得更加强劲。这不仅成

为了任仕达中国的业务增长点,也让任仕达的全球优势发挥得淋漓尽致。

“任仕达在全球有 43 家分支机构,我们既可以为中国企业在全球范围内搜寻最佳匹配人才,也可以为走出去的中国企业找到当地的本土化人才”。让王桂生骄傲的案例分别来自互联网行业和制造业,2014 年,他们为一家网商巨头挖来了 Facebook 的顶尖工程师,也为一家制造业巨头找到了一名年薪达 800 万的意大利高管。

在走出去的过程中,由于缺少本地化的人才,中国企业吃过不少亏。当年 TCL 并购法国汤姆逊以巨亏告终,就是一个典型的案例。不同国家之间由于存在地缘、政治、法律、文化的差异,造成行为规则也不尽相同。一件在中国看来很正常的事,在其他国家也许会觉得很不可思议;同样,在其他国家看似很正常的事情,但在中国也有可能很难被理解。现在,越来越多的企业也开始意识到这一点,因此各企业寻求本土化人才的动机和愿望也越发强烈。

“我们更了解企业企业的需求,而任仕达的其他分支机构更了解当地的市场和人才,这是一个很好的组合,其他人才服务机构没有这样的优势。”其实,王桂生的梦想是把任仕达中国做成一个“跨国公司”,随着“一带一路”战略的实施,到世界各地去建立项目组,为中国企业配置全球的优秀人才。

中国区业务的高速增长,让任仕达总部对中国区和王桂生本人赞赏有加。2014 年 10 月,任仕达全球总经理会议选在中国召开,随

着市场规模的扩大,总部对中国区越来越重视,任仕达中国有着越来越大的话语权。

和一般跨国公司分支机构不同的是,任仕达中国区的 12 位高管都是清一色的中国人。王桂生用三年时间完成高管层的“本土化”换血改造,这也是任仕达中国多年来保持高速增长的原因之一。

以技术优势决胜互联网

王桂生有着浓浓的互联网情结,这也许和他曾经在多家全球一流的 IT 公司做过高管有关。对于人力资源服务互联网化的现状,他既高兴又担忧,充满了矛盾:“现在一些被 VC、PE 所追捧的互联网公司,还都是只解决了信息层面的问题,而人才识别技术更多依赖于人的经验,这一点目前并没有得到很好的解决。”

在任仕达中国,大数据早已经被用来建立模型和筛选人才。在任仕达中国的数据库里,已经积累了超过 100 万人才的数据,并且现在还在以每天 300—500 人的速度面试高端人才。这些真实完善的数据,会为其大数据分析提供一手一流的数据基础。同时,任仕达中国的一些产品现在已经可以在 APP 端进行操作。

尽管已经走在同行的前面,但王桂生却认为这仅仅是一个开端,他认为终极的目标是人才识别技术的互联网化。他计划把自己发明的“5C”策略(即:能力 Competence、薪酬福利 Compensation & Benefit、职业发展目标

Career Goal、文化 Culture 和团队化学反应 Chemistry)互联网化,用来提高网络人才识别的信度与效度。

说到 5C 的时候,王桂生走到办公室的黑板面前,自己画了一个“雷达图”来阐明 5C 的机理。简单说,5C 就是人才在五个维度上的特质,每个人在不同维度上的表现不同,就构成了一个不等边的五边形。而不同企业不同岗位对于人的素质要求也不相同,也会形成不同的五边形。只有两个五边形的相似度越高 的时候,企业和人才的匹配度才会越高。

“跨界专家”王桂生发明的这种工具,应用效果却是非常的好。客户系统统计结果显示,他们为企业选择的人才,一年后的在岗率超过 92%,三年在职率高达 80%以上。这也是任仕达中国为什么吸引了许多长期客户的核心秘密。

画图,是王桂生在外企工作当职业经理人时养成的习惯,他经常会用办公室里的这块黑板给高管们讲解业务上的问题和难点。在采访就要结束的时候,王桂生一边看着窗外,一边又画了一个人才市场机遇图。他说,中国有着全球第二位的经济总量,更有着全球第一多的人口总量,但中国人才市场的规模却排在第十位以后。中国人才市场的规模应当超过 10 亿元人民币。他相信在这样一个高度成长的市场里,到 2020 年,任仕达中国能够做成中国人才服务机构中的第一名。

“当然不排除会采取并购的办法。”王桂生再一次表现出满满的自信。(丁明豪 何芳)