

一位资深 HR 的自述:我为什么能当上“首席执行官”

■ 演讲: 谢克海
(方正集团董事长、总裁兼首席执行官)

全球 500 强企业中,无论是中国企业,还是外国企业,现任 CEO 中有 HR 职业背景的人寥寥可数,如果细数来,CEO 们一般都是有技术、市场、财务等职业背景,为什么会出这样的状况呢?是 HR 总监不具备 CEO 的胜任力么?还是 HR 部门的地位和作用没有得到公司的重视?或者,是什么其他原因呢?方正集团董事长、总裁兼首席执行官谢克海 2016 中国人力资源管理年会演讲讲述:一个优秀的 HR 到 CEO 之旅。

从 CHO 到 CEO,我最关注的是什么

很荣幸参加第六届中国人力资源管理年会,组委会请我从 CEO 这个角度对 HR 同行提出一些建议。那么,我先从 CEO 这个身份说起。做了 CEO 之后,我最关注的事情是什么?概括起来,大概有三件事:

企业要做什么?其业务的组合是什么?这些事应该由谁来做?这是用人的问题,是人事部的事情。这些事有没有做?有没有做出好的业绩结果?是不是按照规矩在做?这更多属于战略执行的问题,也是财务、审计甚至是法务的事情。一件事,是不是做出了很好的结果,是不是按规矩在做,其结果如何,是财务部、审计部的监管责任;而是否在按规矩做事,是审计和法务都需要关注的内容。

这是我最为关注的三件事情。而其中,我个人的体会是,做什么事情,在哪个行业并不是最重要的。三百六十行,行行出状元,每个行业都会有伟大的企业出现。并且,既然选择了某一个行业,而经济的周期决定了,任何一个行业都不可能永远处于上升的状态,今天的好行业,可能在明天就会没落。那么,企业就因此而不做了吗?比如航空公司,那么多的飞机买过来了,它能放放手就放手吗?对企业而言,因为行业有所变化,它可能会赶上一段高速发展的时期,更多的时候会经历行业的成熟期,或者说某种新常态,这都正常的事情,是企业在入行之前就应该意识到的问题。而伟大企业的诞生,其根本还是由谁去做的问题。

所以,以我目前任职的视角,我认为最为关键的,还是选择一个什么样的人来做这样的事情,关键是有没有人有能力、有水平去做。飞机已经买了,在大部分情况下,企业想退出一个行业绝非易事。那么,如何选择对的人,去引领企业在一个行业相对艰难的阶段



持续前行,这恰恰是 HR 的事情。

HR 要解决的是用人的问题,是让谁做,不让谁做,谁可以入局,谁应当出局的问题。而因为我有 20 年的人事管理从业经历,在到方正之前,更是曾经在西门子做了八年 HR,因此,在 HR 的圈子里,我认识很多人。根据我的了解,目前的 HR 普遍存在的状况是,在解决让谁做,不让谁做的问题上,在 HR 最核心的工作上,在他们应该发挥重要作用的方面,HR 所发挥的作用往往不够。

HR 普遍存在的三个问题

我分析,这其中的原因在于,第一,我所接触的 HR,很多时候眼光不够高。作为一名 HR,如果不能有效衡量组织里边的人员谁行,谁不行,那么这个 HR 很难说是合格的。事实上,只有非凡的人才能创造出非凡的业绩,企业要想实现卓越,它必须要用顶尖的人才。如果用这样的标准来衡量人,我们很容易发现,其实在我们的组织里,很多的人都应该被淘汰。这是我在方正任职期间,我对 CHO 看问题的基本要求,但是在管理实践中,HR 们又是怎样想的呢?他们总是觉得,差不多就行了,他们没有学会这样看人力资源问题。

必须强调,只有非凡的人才能创造出非凡的业绩。如果我们将眼光投向自己,在我们公司的内部,有多少非凡的人物?有多少业界的大咖?我们的业务,是由最专业、最资深的人来管理的吗?如果答案是否定的,那么企业

就不可能做好。HR 的眼光如果不够高,或者他把标准放低,那么他就无法看到组织内部人的问题、组织的问题。这是我们中国企业人力资源管理方面比较普遍的现状。

第二,HR 的观点不够清晰。作为一名 CEO,我特别希望 HR 能够给我清晰的观点,希望他能够帮助我去评价某个人行还是不行,某个班子行还是不行,或者某个一把手是行还是不行。但事实上,我们的 HR 往往模棱两可,顾左右而言它,他们习惯使用大概、可能、差不多这类语言,或者使用“原则上……应该……”这类的话。而对 CEO 来说,某个人、某个班子是下还是上?他下去了,谁上来?这才是根本。客观地说,在这类事情上,HR 对事物本身想得太多,对揣摩老板的想法过力过多。由于他思想跑偏了,所以他无法形成清晰的观点,所以,尽管我们都学习了很多技术层面的方法,但关键时刻,却无法给出我们的管理者一个明确的答案。

第三,行动力。在企业管理中,我们经常发现,某一件事在决定了之后,执行的过程往往不够坚决,拖泥带水,缺乏雷厉风行的态度与作风。在我任职 CEO 之后,我发现,交办的副总的事情,三五天过后,我只希望听到两个字:“办了”,其他的语言都是画蛇添足。但事实上,往往我们管理者所得到的反馈是,这件事的过程如何,过程当中的困难如何,要克服这类困难,请您就某事进一步定夺等等。还有就是,没有管理者不停地督办、催办,一件事就往往很难推进。但管理者要的是什么呢?就是“办了”这两个字,这就是执行力。

记得大约是在 2003 年,在美军成功抓捕萨达姆之后,美国驻伊拉克的最高长官布莱诺主持召开了新闻发布会。在发布会上他说,女士们,先生们,我们抓住了萨达姆,那个暴君已经在监狱里了。后来,美国驻伊拉克联军总司令写了一本书,叫做《We got him》(我们抓住了他)。作为 HR,我们有没有这样的自信,时刻能够骄傲地说:我把他控来了,他已经在公司上班了等等?事实上,我们往往缺乏这种气魄,你问他项目的推进情况,他说,我正办着呢,这个“正在进行时”会被拖延得无限长。而这种对优胜结果缺乏信心与追求,其实是有普遍性的。

因此,概括地说,我对 CHO 的建议是,首先要解决 HR 领域所普遍存在的问题,第一,眼光不够高;第二,观点不清晰;第三,行动不坚决。

HR 要像老板一样有使命感

那么,是什么导致了我们的 HR 形成了这样一种现状呢?我认为,是很多 HR 没有形成使命感,没有视公司的事为己任,甚至缺乏梦想,所以,他只上班,不上心。共产党之所以获得成功,因为她想解放全中国、解放全人类。这是她与只是想着一亩地、三头牛的普通人最根本的区别。我们的 HR 从业者,是否能够反躬自省,我们的 CHO,能否扪心自问,我们与 CEO、与董事长的思路在一个频道上吗?如果不在,这多可怕!当我们与 CEO 的思路不在一个频道上,我们的眼光自然就不对,观点自然就不对,行动也一定就不对。所以我想,作为 CHO,我们要有能力、有信心,与企业的 CEO 保持同一个频道,能与他的战略眼光“比翼齐飞”,能够符合一个大企业对 CHO 最基本的要求。

最后我想表达的是,我是 HR 出身,是从 CHO“转行”的 CEO。我真正做了 20 年的 HR,也教过人力资源的课程,对 HR 这个领域有着深厚的感情。因此,虽然目前我从事的是 CEO 的岗位,但我觉得这只是一个兼职,我是一名兼任 CEO 的 HR。

我们知道,在医院里,某一位专家,他既可能是全国专业领域的顶级教授,同时也可以做是医院的院长,是一名兼任院长的教授。那么,我也可以做是 CHO 兼 CEO,所以与大家是同行,并最终会回到 HR 工作中来。

我想,我们大家会永远一路同行,共同努力,找到解决上述三大问题的方法。谢谢大家!

(根据 2016 中国人力资源管理年会谢克海《从 CHO 到 CEO 的传奇之旅》主题演讲整理。)

重庆加强企业劳动用工指导从源头化解劳动关系矛盾

重庆市人社社保局近日称,全市加强企业劳动用工指导,力争从源头化解劳动关系矛盾。

一是针对矛盾多发的群体、行业、企业,开展农民工“春暖行动”,小企业劳动合同实施行动以及建筑、劳务派遣等专项治理,分类别培训企业法定代表人、人力资源管理人员 1.3 万人次。

二是分层级对 303 户重点企业“一对一”服务,上门对 1000 余户企业开展“诊断式”工管理指导。

三是在全国率先实行高温补贴待遇,并进一步降低发放条件;将职工未休年休假的待遇纳入劳动报酬法律保护;督促绝大多数制造业企业完善了劳动保护措施。

四是加强对劳务派遣行业的规范治理,当前全市共审批规范 794 户劳务派遣企业,24 万劳务派遣人员用工情况总体稳定。

(刘湛)

董明珠给员工加薪应配画外音:格力的未来在哪里?

■ 谭骥

就像高调的公司女掌门一样,格力电器最近抢了多次的新闻头条。先是收购珠海银隆,然后是收购失败,现在又是全体员工加薪。如果孤立地看董明珠给员工加薪这事,其实并没有什么特别之处,然而联系到目前这个时间段,此次加薪可能还有些其他意味。

此前,格力收购珠海银隆已经是一步险招。格力收购前,很多人不认识更不了解珠海银隆。简单来讲,这家公司几年前通过海外并购,拿到了一家美国上市公司关于钛酸锂电池的核心技术,随后,又通过国内收购,获得了整车制造的资质,也就是后来的电动客车业务。

手握技术又有生产能力,这是否意味着珠海银隆是一家非常优秀的公司?这个问题很难回答。一方面,钛酸锂电池规模不大不能算是主流,行业龙头公司也还没有采用这种技术路线,主流的如比亚迪的磷酸铁锂电池和特斯拉的三元锂电池;另一方面,珠海银隆的产品主要为电动客车,客车市场规模较小。

董明珠此前接受采访时说,收购的主要目标就是银隆的电池技术,格力非常需要这一技术,希望通过这一收购可以进入汽车行业。董明珠看上的的是电动汽车领域的敲门砖。但这里存在的问题是,如果收购完成,银隆与格力都需要面临本身电动客车业务的瓶颈,需要进入到更加广阔的乘用车市场。除了需要搞定生产牌照资质这一硬门槛以外,钛酸锂电池是否能够支持其乘用车业务?目前根据各方的资料,这个问题没有答案。

加薪事件发生在收购银隆失败过后,有观点认为,这是董明珠对小股东不同意收购方案的一种“惩罚”,所以会把分红降低发给员工。个中实情,如我这样的外人无从考究,但按惯例来说,非高管加薪可以不用通过董事会,因此,外界猜测也不无道理。

2016 年的格力和董明珠一起经历了很多事情,但归根结底,格力目前的发展问题是一切问题的核心。几年前,格力与美的的竞争异常激烈,在两家公司扩大规模的路线上,格力放弃了跨领域,将所有资源都投入到了空调行业;美的则选择了多元化的路线,全面深入白电的各个产品线。

这些年过去后,谁获得了胜利?格力在空调领域的确取得了很大成绩,但目前受空调市场规模的限制,没办法再在原有领域取得较大的增长,发展受限;而美的多元化后造成了产品多而不精,重营销轻产品,在经历了几年的痛苦转型期后,现在又调转了拳头产品的方向。

今年,浴火重生的美的收购了全球机器人的龙头库卡,从数据上看,不论是 2015 年财报还是今年最新季报,美的在营收、净利、现金流、总市值等多个重要指标上已经超越了格力。在经历了手机与汽车领域的折戟后,董明珠需要思考的是,格力的未来究竟在哪里?

(作者系 IT 从业人员)

2016 年中国地区人力资源共享服务调研报告发布

近日,德勤发布《2016 年中国地区人力资源共享服务调研报告》(以下简称“报告”)对人力资源共享服务在中国地区的运营现状和价值进行全面评估的同时,对人力资源共享中心建设过程中面临的定位、组织管理、运营管理等问题进行了系统分析,并提出了相应的解决方案。此次调研主要收集了横跨消费与制造业、科技与电信、生命科学与医疗、金融、能源、地产与教育等多个行业的国有、民营以及外资企业的人力资源专家、共享服务中心负责人、人力资源业务骨干以及企业高管的负责人与建议。

调研发现,近七成受访企业已经设立或计划在未来两年内设立人力资源共享服务中心,这些企业的人员规模多数都已达 3000 人以上,收入规模均超过 5 亿元人民币。德勤认为,调研结果表明随着企业业务的不断扩展,人力资源共享服务中心将会成为这些大型企业进一步提升企业人力资源管理的关注重点。调研中,超过九成的受访企业也认为,人力资源共享中心将是中国未来 3 至 5 年人力资源管理优化的发展方向。

德勤中国人力资本战略转型负责人及中国区人力资本咨询合伙人郑骅女士表示:“虽然对于很多世界 500 强企业而言,建立人力资源共享服务中心早已成为人力资源战略转型的标配,但在国内,搭建人力资源共享服务中心的热潮可以说是近两年才逐渐在一些规



模较大、人力资源管理成熟度较高的企业内兴起的。”

调研还发现,企业在人力资源共享服务中心设立选址时,主要考虑因素不仅包括人工成本,还会考虑劳动力供给、服务需求量、地理上是否靠近总部、租金成本和税务影响。同时,各地区企业对选址呈现集中化趋势,比如华北地区企业多集中在北京,华东地区多集中在苏州和上海,华南地区则以广州和深圳为主要集中地。郑骅认为,“尽管有将近七成的受访企业认为人工成本是他们选址设立人力资源共享中心的主要考虑因素,但事实上,并没有对选址起着决定性的作用。受到其他考虑因素的影响,权衡之下,依然有很多企业选择在人工成本偏高的北京、上海、广州

和深圳等城市设立他们的人力资源共享服务中心。”

报告指出,为降低企业在组建人力资源共享服务中心时对原有组织产生的影响,受访企业大多数选择在保持原有职能管理方式的同时,通过内部转岗和外部招聘相结合的方式平稳过渡组建期。随着企业对变革管理的认识逐渐加深,许多企业已经采取变革沟通和进一步明确权责的方式,以应对变革产生的组织变化。

目前,国内运营中的人力资源服务共享中心的规模,人数数目在 21-50 人之间的占 60%,51 人以上的则占 26%,与全球调研的运营规模具有趋同性,中国地区人力资源共享服务中心的服务更是超过了全球共享服务中心的整体水平。虽然如此,郑骅指出,目前大多数的中国企业人力资源共享服务中心还处于事务中心的阶段,服务内容相对单一,还有许多服务内容尚未纳入共享服务中心。从国内的人力资源共享服务行业的业态看来,其与成熟企业的水平(经验值 >1:300+)相比,还有很大的提升空间。

此外,企业在人力资源共享服务中心组建和运营的过程中,都会面临比较严重的人才流失问题。在过去的一年中,中国企业的人力资源共享服务中心的平均人员流失率集中在 11%-20%之间,远高于 2015 年德勤全球共享服务中心的调研结果,即超过四成企业的

人员流失率低于 5%。通过调研,德勤发现近八成的受访企业会利用企业文化吸引和保留关键人才,其次是提供更多晋升和轮岗机会。

报告还归纳出企业在组建人力资源共享服务中心时所遇到的各种挑战,包括定位不清,信息系统不支持,人员能力匹配问题和变革管理问题。针对上述挑战,郑骅建议:“企业人力资源共享服务模式的搭建,有赖于组织内部的业务管理者、人力资源管理者和信息化技术管理者之间良好的沟通与协作。结合调研结果以及我们的服务经验,我们建议企业建立和运营人力资源共享服务中心时,定位要明确,发展方向要正确,目标设定要客观,规划的同时兼顾管理、效率与财务收益分析,可以清晰地展示出人力资源共享服务为企业带来的价值和投入产出的情况,为人力资源共享服务模式的推进提供信心保障。”

郑骅总结道:“我们相信,在倡导‘共享经济’的大环境下,人力资源共享服务势必会不断为企业带来更大的价值。随着人力资源共享服务的不断发展,服务的范围和内容也将会逐渐扩大与加深,企业和业务单位对人力资源共享服务的需求也逐渐呈现多样化。因此,企业对提供人力资源共享服务的专业人员的要求也在不断地提高。我们希望企业在人力资源共享服务的能力水平、人才队伍培养和技术配合方面持续提升。”

(张明浩)

便民服务

代理机构:四川博纳文化传播文化有限公司
QQ:2581962219 收费标准:45元/行/天(13字1行)

广告热线 028-69959066
地址:红星路二段 70 号四川报业集团 3 楼 310A

律师提示:本刊仅为供需双方提供信息平台,所有信息均为刊登者自行提供,客户交易前请查验相关手续和证照,本刊不对所刊登信息及结果承担法律责任。

减资公告 经成都为您服务广告信息咨询有限公司(统一社会信用代码:91510100725378561E)股东会决定:公司注册资本由人民币 1000 万元减少至 100 万元。请各债权人自公告之日起 45 天内向本公司提出清偿债务或者提供债务担保的请求,逾期将按相关法律法规处理。 特此公告! 成都为您服务广告信息咨询有限公司 2016 年 12 月 1 日 ●成都众邦新后勤管理服务有限责任公司,营业执照正副本、副本(统一社会信用代码:91510106MA61TLW16C)及公章(编号:5101065127453)均遗失作废。 ●注销公告:成都中天装饰设计有限公司统一社会信用代码 91510100679683636K 经股东会决议决定注销,请债权人于本公告见报之日起 45 日内到本公司申报债权,特此公告。	注销公告 成都狼都落科技有限公司(统一社会信用代码 91510100MA61RL003L)经股东会决议决定:注销,请债权债务入自本公告见报之日起 45 日内前往成都高新区世纪城南路 599 号天府软件园 D 区 6 栋 505 号向我公司清算组申报债权债务,特此公告。 ●李晓娣 2013 年四川音乐学院播音与主持艺术专业毕业证到证号 10654001137 报到证遗失 ●金牛区景生日用品商行营业执照正副本注册号 510106600371215 遗失作废 ●成都合美假日酒店管理有限公司(统一社会信用代码:91510104562014068D)遗失四川省成都市地方税务局通用手工发票 1 份(发票代码:251011352021,发票号码:04436522)声明作废。 ●成都儒风堂酒业有限公司组织机构代码证正本(代码:33207046-X)遗失作废。	遗失公告 四川省工商局 2016 年 01 月 25 日颁发的统一社会信用代码为 915100003144130516 的四川省富蒙建筑工程有限公司营业执照副本(1 本)不慎遗失,声明作废。特此公告。 2016 年 12 月 1 日 遗失声明 成都九方创美文化传媒有限公司企业名称预先核准通知书(成)登记内名称预核字[2016]第 098087 号遗失。 ●成都万成鼎盛商贸有限公司营业执照注册号:510105000507477 正副本、税务登记证证号:510105350567031 正副本、组织机构代码证代码证:35056703-1 正副本、开户许可证(核准号:J6510069637901,账号:51001458208051568194,开户银行:中国建设银行股份有限公司成都第五支行,编号 6510-02133510)、机构信用代码证代码:G1051010506963790L 以上证件均遗失,特此声明作废。 ●成都焕美康生物科技有限公司营业执照(统一社会信用代码:91510106396143154D)正副本、开户许可证核准号:J6510060012501(账号:78220100009293446,开户银行:攀枝花市商业银行股份有限公司成都分行)遗失,声明作废。 ●金牛区宏顺达建材经营部开户许可证核准号:J6510048487001(账号:581084723000015,开户银行:浙江民泰商业银行业务成都金牛支行),机构信用代码证代码:G7051010604848700X 遗失作废。 ●太平人寿段晓云展业证 02000351010580002014001728 遗失 ●位于天马镇仙鹤村十组(37 号 1 栋 1-2 楼 1 号、37 号 1 栋 2 号)房屋产权证(董万贵,监证 0308135;董红英,监证 0308136;董一麟,监证 0308137;冯明均,监证 0308138;董品庆,监证 0308139;叶素云,监证 0308140)遗失。	四川豪享商务咨询有限公司 核名通知书编号 039157 遗失。 ●成都三合信商贸有限公司营业执照(统一社会信用代码:91510106091299625D)副本遗失,声明作废。 ●重慶英位于天马镇仙鹤村十组(37 号附 1 号 1 栋 1 楼 2 号、37 号附 1 号 1 栋 1-2 楼 1 号)房屋产权证(监证 0308146)遗失。 ●四川恩迪威尔酒店管理有限公司在中国工商银行股份有限公司成都滨江支行栖霞路分理处的开户许可证(核准号:J6510063651801,账号:4402204509100028671);机构信用代码证(代码:G1051010706365180D)均遗失,声明作废。 注销公告 成都良公馆美容装饰设计有限公司(统一社会信用代码 91510100MA61RTK88K)经股东会决定注销本公司,请债权债务入自本公告见报之日起 45 日内向公司清算组申报债权债务,特此公告。 成都鱼府边炉餐饮有限责任公司(统一社会信用代码 915101057921694791)经股东会决议决定:注销,请债权债务入自本公告见报之日起 45 日内向我公司清算组申报债权债务。 ●郫县鑫江星石材经营部不慎遗失在工商银行成都珠江路支行的开户许可证(核准号:J6510124600183935),现声明作废。 ●绵阳市正诚建筑工程有限公司王丽梅二级建造师注册印章(编号:川 251131606255(00)专业:水利;周维二级建造师注册印章(编号:川 251141606264(00)专业:水利)遗失作废。 ●阿坝州阳光供销电子商务有限公司在中国农业银行股份有限公司理县新市区分理处的开户许可证(核准号:J6792000086201,账号:605801040000085)不慎遗失,声明作废。	注销公告 成都伊思蒂贸易有限公司营业执照(统一社会信用代码:91510107MA61RGK90Q)正本遗失,声明作废。 ●四川省三月花科技有限公司营业执照正副本(注册号:510108000250697);组织机构代码证正副本(代码:08061461-8);税务登记证正副本(代码:5101080806146181);财务专用章(编号:5101009083021);法人章刘佳(编号:5101009083023)均不慎遗失,特此声明作废。 ●双流区名硕婚庆传媒中心公章(编号:5101225043203)遗失,声明作废。 注销公告 四川鑫立科技有限公司统一社会信用代码 915101077900491589,经股东会决议决定:注销,请债权债务入自本公告见报之日起 45 日内向我公司申报债权债务,特此公告。	注销公告 成都恒俊置业有限公司(统一社会信用代码 91510107MA61XUBU6Y)决定:注销,请债权债务入自本公告见报之日起 45 日内向我公司申报债权债务。 ●遗失公告:四川省工商局 2015 年 01 月 07 日颁发的注册号为 51000000415277(8-3)的四川鹏艺建设工程有限公司营业执照副本(1 本)不慎遗失,声明作废。特此公告。 组织机构代码证副本(代码:31443414-3);四川省地方税务局直属税务分局 2014 年 11 月 17 日颁发的地税税务登记证副本(代码:510107314434143)遗失作废。 2016 年 12 月 1 日 ●成都冰橙文化发展有限公司营业执照注册号:510107000087244 正副本遗失作废。 ●成都尽欢科技有限公司国地税税务登记证副本(代码:51019808668908)遗失作废。
---	--	---	--	---	---