



HRD Network Briefing

第二十届上海 HRD Network Briefing

活动话题：探寻人才发展的“综合解决”方案

活动时间：2013年3月14日



请联系：HREC / Marketing

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室 邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858 传真：+8621 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org 网站：www.hrecchina.org



活动话题 探寻人才发展的“综合解决”方案

活动时间 2012年2月28日

参加人数 40人

活动主持 柳春鸣 | 亚太区人力资源总监 | 帝斯曼工程塑料业务
分享嘉宾 叶文玉 | 资深人力资源顾问

Part I 本次活动出席嘉宾

人力资源副总裁 | 舜易科技发展(上海)有限公司
人力资源总监 - 北亚区 | 爱克发医疗系统设备(上海)
人力资源副总裁 | 好耶信息技术(上海)有限公司
人力资源总监 | 明基电通有限公司
人力资源总监 | 嘉吉投资(中国)有限公司
中国区人力资源总监 | 中航嘉信商务旅行管理有限公司
人力资源总监 | 熙可食品科技(上海)有限公司
人力资源总监 | 康迪泰克(上海)橡塑技术
人力资源总监 | 德马泰克国际贸易(上海)
人力资源总监 | 金鹰国际货运代理有限公司
人力资源总监 | 上海天玑科技股份有限公司
人力资源总监 | 德乐食品饮品配料(上海)
中国人力资源总监 | Esprit
人力资源总监 | 吉凯恩(中国)投资有限公司
人力资源总监 - 供应链 | 亨氏(中国)投资有限公司
人力资源总监 - 北亚太区 | 好富顿(上海)高级工业介质有限公司
人力资源副总监 | 汇丰晋信基金管理有限公司
人力资源总监 | 马瑞利动力系统(上海)
人力资源总监 | 美德维实伟克(中国)投资
人力资源总监 | 万欣(上海)企业服务有限公司
人力资源总监 | 南通星辰合成材料有限公司
人力资源总监 | 上海新致软件有限公司
人力资源总监 | 百事(中国)投资有限公司
人事经理 | 贝利(北京)咨询上海分公司
人力资源总监 | 昆山龙灯瑞迪制药有限公司
人力资源总监 | 圣戈班(中国)投资有限公司
人力资源总监 | 相卫集团发展有限公司
人力资源总监 | 通标标准技术服务有限公司
亚太区人力资源总监 | 上海索菲玛汽车过滤器有限公司
副总经理 | 上海淘米网络科技有限公司
人力资源及行政总监 | 中德莎(上海)贸易有限公司
人力资源总监 | 天地国际运输代理(中国)
中国区人力资源部经理 | 特瑞堡密封系统(中国)有限公司
人事行政总监 | 上海菲林格尔木业股份有限公司
人力资源副总裁 | 沃尔沃汽车中国区
副总裁 | 用友汽车信息科技(上海)
副总裁 & 人力资源行政管理中心总经理 | 香港名店街商业地产开发集团股份
人力资源与组织发展总监 | 永恒力叉车(上海)有限公司

Part II 主题演讲

人才管理的全面解决方案

叶文玉 | 资深人力资源顾问

我们讨论的话题是人才管理的“全面解决方案”，即人力资源管理上的一套组合拳。演讲嘉宾 Marlene 带领大家从农民的简单视角来看待人才管理。

主要从以下 3 方面阐释：从农民视角看人才管理的基本要素，最佳人才的公式，人才管理全面解决方案。

从农民视角看人才管理的基本要素

影响收成(人才管理)的因素有：合适的季节、合适的庄稼、优质的种子和合适的田地。

① 合适的季节，即合适的企业环境

作为 HR 我们需要考虑：

- 公司所处的市场环境
- 所属行业的特点
- 在这个特点(季节)里，公司处于什么样的发展阶段
- 行业未来几年的发展趋势
- HR 对公司的意义

② 合适的庄稼，即主营业务

- HR 要清楚公司的主营业务是什么。
- HR 要了解的市场变化的趋势/速度，以及公司的新产品线处于的阶段。
- HR 的战略针对公司业务发展战略和业务成长速度做出调整。

③ 优质的种子，即优秀的人才

一直以来，在我眼中没有绝对的最佳人才。例如：我们把乔丹放在高尔夫球场上，他不是最佳人才。但如果把他放在篮球场上，就绝对是一个最佳人才。怎样去选择最佳人才，我们需要考虑的是：

- 公司的人才能力模型怎样与业务结合？
- 重要岗位的招聘是否事先对其要求明确并一直？
- 在重视能力的同时是否对品格予以足够的重视？
- 人才规划是否涉及未来 3 到 5 年所需要的重要岗位？HRD 不仅要

自己了解，还要知道怎么样把他贯穿下去。

④ 合适的田地 - 种子(人才) 茁壮成长需要什么?

种子茁壮成长需要什么? 好的土地, 充足的水分, 阳光, 肥料, 耕种等等。

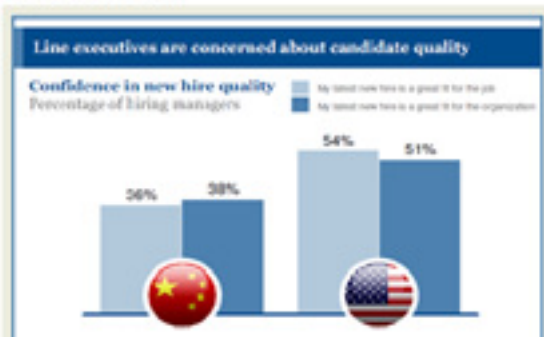
但是, 这些都不是 HR 可以 100% 独立完成的, HRD 在呵护种子(人才) 成长的过程中, 需要起到一个带领的作用。

最佳人才公式

最佳人才 = 高潜力 + 合适的环境

大家看一个数据: 中国和美国 CEO 对于自己面试的员工的满意度?

Majority of China based executives are not confident in the quality of new hires ...



以上数据显示: 中国 CEO 对自己亲自选的人的信任度只有 36%-38%, 而美国有 50% 以上。

中国的 CEO 对我们新聘的员工信心度低。HR 需要考虑的是怎样来提高老板对员工的信心。

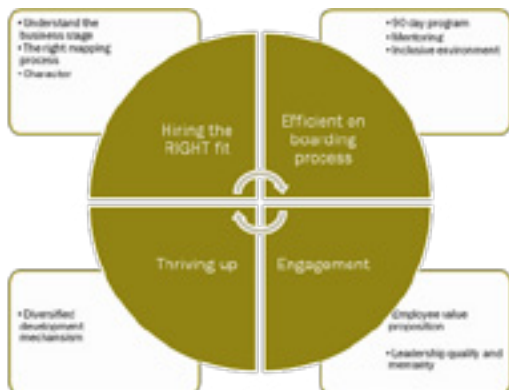
我的结论就是: 没有最佳人才, 只有适合人才发展的最佳环境

关于人才管理的一些思考:

HR 需要什么样额外的努力来让我们的人才脱颖而出。

明确在呵护人才成长的过程中, HR 起的是主导作用。

人才管理全面解决方案



- **Hiring the RIGHT Fit:** 提高选才的成功率。
- **On-boarding:** HR 的责任是完善 On-boarding 的流程, 同时需要让高层明白 On-boarding 的价值。
- **Engagement:** 高管的影响都是自上而下的, 因此, 高管的素质

与忠诚度是我们首要关心的。另外, 我们看敬业度, 不能只看敬业度调查的分数, 而要看真正的效果、离职率以及生产力。

• **Thriving up:** 使用多种方式帮助人才成长。

① 具体选才中使用的工具分享:

1. 员工价值定位: 这是个双向的问题。

我们公司和其他公司相比, 我们能给到员工什么? 同时要让员工想, 我能为公司贡献些什么。这是 HR 需要煽动起来的公司自豪感。

2. 人才发展机制:

• **On-line Sharing:** 现在员工大部分是 85 后。学习机制需要与时俱进。针对年轻员工, 我们要多用 On-line 的东西, 对于高潜力的员工, 要多付出。

• **Team Coaching:** 对于年轻员工, 尤其是销售, 是非常管用的一种发展方式。

从农民视角来说, 做有战略眼光的人力资源管理其实非常简单。

Part III 细分讨论

柳春鸣 | 亚太区人力资源总监 | 帝斯曼工程塑料业务

① 企业在过去几年中遇到什么逆境? 在逆境中人力资源的挑战?

(逆境定义: 企业经营中的不利条件, 不只是企业要倒闭了, 也可以是高速成长后停滞生长; 产品生命周期中受到挫折, 尤其是周期性的困境。)

1. 企业突发性结构型转变的情况下, 对员工造成的冲击?

• 某欧美跨国饮料公司:

我们和某台资饮料公司达成战略联盟, 这种战略联盟并不是严格意义上的收购兼并, 而是我们把自己经营的模式转变成了零售的形式, 由兼并的台资饮料公司来管理生产、运用和销售。因为两家公司的性质完全不同, 欧美和台资。原欧美跨国饮料公司的员工在知道变为台资饮料公司系统下的员工后反应非常的激烈。

业务挑战: 原有的运营模式和雇主转变, 短期上带来了员工的群体性事件。长期上造成了员工敬业度的问题。

• 某生产制造企业:

业务挑战: 企业并购过程中, 遇到企业文化的融合、管理方式的转变, 中方企业与国际企业观念的整合问题。怎样在合资并购后, 把企业变成有生产力的企业? 中国职业总经理人的稳定性不强。人才梯队建设

• 某医药企业:

跨国企业的研发中心向中国迁移。如何让中国成为产品发源地? 怎样帮助本土人才向全球化发展?

2. 创业型企业在高速成长中造成的问题?

• 某高科技行业公司:

业务挑战: 近几年, 高科技行业竞争加剧。导致企业毛利率下降, 人力成本上升。在这种情况下, HR 怎样让公司的人均产值继续上升? 人力成本如何控制?

• 某互联网公司:

我们公司的主营业务是网络游戏, 目前游戏市场非常火爆, 新产品层出不穷, 每家公司都在考虑如何在日新月异的市场上突围。

业务挑战: 上市后, 公司管理氛围不佳。企业前景不确定的情况下,

85 后员工对公司信心不足。如何推行企业文化建设 2.0 版？

② 解决方案分享

问题一：创业型企业在高速增长中造成的问题？

某互联网公司的困惑是大家首先讨论的话题，针对这个问题大家一起提供解决思路和探寻方向。

该互联网公司自述解决思路：

我们目前和咨询公司合作，做了企业文化 2.0 版本的推动，目的是提升团队凝聚力，建立属于自己的企业文化。对于大公司来说，企业文化与生俱来，但是对小公司来说，怎样去创建属于企业的文化氛围是一个挑战。我们做了很多的前期准备工作，但是要把思想加在员工身上还是非常的困难。另外，关于人才方面我们也做了一些事情，比如说从外部引进一些人才和基层管理人员的培养，目前在中高层人员的培养上也是稍有收获。

其他企业支招

• 某医药行业：

这个情况我碰到过。之前，在我工作的咨询公司跟老板提到企业文化建设的时候，老板提到的是：我们要一首代表公司的歌，一个公司口号。听了之后，我告诉老板他所说的是企业形象建设，不是我们说的文化建设。我认为企业文化不能灌输，而应该从上到下首先达成一个共识，共同认识到我们企业在未来应该变成什么样？我们的价值观和远景又是什么？企业文化如果画成一个同心圆的话，其最核心的就是价值观，外圈的才是体制，人与人之间的相处，形象等等。在价值观建设上，HR 是大有可为的。

当然，文化与绩效要挂钩，要让企业看到 HR 带来的价值，企业文化要与业务挂钩，做企业文化的同时，也要做 KPI。

• 某快销行业公司：

我认为首先 HR 的价值要让企业看到。文化定义和价值要和业务结果结合起来，否则就没有任何的效果。我们公司最近也做了一个整合，其间我们 HR 也做了很多的工作。

第一，我们的行动方案是所有部门的负责人一块儿参与进来制定的，并不是 HR 单独做出来的，也不是老板一个人想出来的。从这个层面上，我们就可以确保后来的实施。HR 可以牵头和咨询公司来做一个项目，但是其中关键的内容还是要自己和业务一起讨论总结出来。

第二，我们在做文化建设项目时候，我们同时还做出了企业三年五年的战略目标，然后我们又细分到各个部门的战略目标。这些指点完之后，就是我们各个部门的三年五年的 KPI。整个一套讨论下来，我们的文化和未来各个部门的目标也都明确了。当然其中很多的指标，我们 HR 都事先和管理层沟通过。我们是结合起来一块儿做的。

• 某欧美跨国饮料公司：

讨论有一定的局限性，答案都凝聚在企业团队建设。我们的 CEO 曾讲过一句话：企业如果不能给股东带来回报，不能给员工带来长期的稳定，那么一切就是水中花，镜中月。我认为这句话讲的很对，HR 除了文化往往还可以做的更多。

讨论总结：

- 文化不是灌输，文化要达成共识
- 文化要结合到管理过程中去
- 企业文化要持续宣传、实施，不能只是一次性的讲演
- 企业文化不能 made by HR
- 文化要与企业实际战略结合在一起

问题二：企业发生严重变革时出现问题。短期：员工群体性事件。长期：

员工敬业度问题。

某欧美跨国饮料公司自述解决思路

我们问题的根源是员工的安全性。方案中首先逃不开 C&B 的做法，这是当时做的一个基本的动作。变革管理中要让员工有一个短期的成就感。我们当时做了一个春节的激励方案。员工就把眼光放在了这样一个” short-term win” 的方案上。第二，员工沟通。第三，领导者能力。在当时全球都没有一个很好方案的情况下，领导者要知道怎样去管理员工。这个能力是需要长期去培养的。最后一点，清楚 HR 的定位。HR 应该是雇主公司和员工的代言人。HR 的品格需要无私，把别人的利益放在自己的利益之前，这种情况下，你的价值观会发挥很大的作用。而有一个很稳固的价值观队问题解决上是很有帮助的。

其他企业支招

• 某企业发言：

HR 需要架起员工和管理团队一个沟通桥梁。安抚员工的同时，要到外国的投资方去争取一些利益。这个时候 HR 就需要非常的勇敢，自己理清什么利益是最先要争取的，什么你的底线。告知外方我们的一些想法。

• 某中国本土企业：

我的观点有一些不一样。我认为不应该有国外和国内的想法。我们公司 1 年内做了 2 个并购，我的经验是 HR 越早进入到这个项目中，对于后面的操作越有好处。商业评估之后，HR 就要到并购企业的团队去看一下。并购后，我们要降低核心团队的流失。按照这个思路，我们这 2 次的并购都比较的平稳。当然，并购后进入平稳期，一般都会出现一个人员淘汰。HR 需要注意怎样来平衡其间的利益关系。

讨论总结：

- 情况不确定时，要多管齐下：C&B，领导力，沟通，品格
- 与外国老板斗智斗勇
- HR 要尽早介入
- 除 HR 之外，相关部门也可以在其中发挥作用

Part IV 下期建议话题

- ① HR 的成功之道
- ② 并购和整合中，HR 的作用？



关于 HRD Network

参加 HRD Network，您不用付费，但需凭邀请函才能入场。HRD Network 不是高峰会议，它是为人力资源高层管理人士营造舒适开放的环境，提供商业灵感和人际网络，进行及时、高层次的人际交流的平台。与会者将共同审视最佳实践方案，探讨人力资源发展方向，并就一系列焦点问题进行深层次的讨论。

HRD Network 将给您有限的时间带来最大的价值。它既非嘉宾问答也非独家演说。我们精心挑选参会者，以确保为您的事业发展、知识分享、技能提高带来收益，并使您的思想和同行中的领军人物保持同步。

我们的活动以半天研讨会的形式开展。将由 20 至 25 位资深人力资源总监深入讨论当前面临的焦点问题，并特邀 1 位人力资源资深专家担任整场活动的主持。

为避免舟车劳顿，我们将送“会”上门。每 2 个月我们会去您所在的城市搭建这个学习、分享和交流的平台。

此外，交流会还安排了茶歇环节，以满足您对于交流互动的愿望。

我们希望通过这个特殊的形式，使企业的人力资源总监能在一个开放、活跃和愉快的气氛下相互交流，互惠互利。



About HREC 关于智享会

智享会是中国最具影响力的会员制知识学习和经验分享的平台。我们面向中国人力资源领域的专业人士，致力于促进其技能和胜任能力的提升，从而帮助他们在竞争激烈的知识经济中脱颖而出；同时推动中国人力资源行业的发展。当您成为 HREC 的会员后，HREC 将为您提供一个整合线上知识、线下活动的平台，和中国最顶尖的专业人士共同讨论中国人力资源实践中最热门、最前沿的话题。这个平台包括 HRD Network, 会议和论坛，专业培训，HR Frontier, 行业工作组，网络研讨会，《HR Value》杂志，以及功能强大的网络平台等一系列具有高附加值的产品和服务。

请联系： HREC / Marketing

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1701 室 **邮编：**200063 **电话：**+86 21 6056 1858 **传真：**+8621 6056 1859
邮箱地址：marketing@hrecchina.org **网站：**www.hrecchina.org