

# 完善人力资源体系助力企业发展

目前国内企业人才缺乏是一个普遍问题。如何应对并且完善解决这些问题已经成为很多企业的困扰。专家表示,完善的人力资源体系可以为企业的发展保驾护航,而多种方式的运用可以更好地达到这种效果。

盛磊岚



## 国内企业人才缺乏

“这两个月我们公司经理级别的人已经走了3个了,目前市场部也就我一个人在撑着。他们离职的原因主要还是收入在行业中偏低,和老板谈加薪没成功,工作量又一直很大。而职位低的员工流动性就更大,夸张的时候一个月之内新进来的人就全部走完了。”Mike抱怨说,老板并不在乎我们走还是留,他觉得反正有招不完的新人,只要把新人培训几天就可以上岗,而且新人的工资还比我们低。

业内人士表示,对于一些小公司而言,市场的重要性往往比人力资源的重要性大很多,所以上述的例子也不鲜见。在人力资源逐渐成为企业战略重要组成部分的年代,也还是有一些公司因为本身的发展阶段所限或者老板的短视而没有充分认识到人力资源管理的重要性。

人力资源服务公司和致公司(CoreCapital China)主导发起并撰写的《2011-2012年中国区关键人才能力调研报告》显示,关键人才缺乏已成为所有在华企业面临的共同难题。数据表明,98%的企业认为自身存在不同程度的人才短缺问题。中国本土企业由于雇主品牌、自身体制方面的因素,人才缺乏的状况比外资背景的企业要严重得多,有33%的民营企业及27%的国有企业表示存在严重人才缺口,而外资背景企业处于严重人才缺乏状态的仅为21%(外商独资企业)和23%(中外合资企业)。与2010年相比,销售、市场部门依然是人才缺失最为突出的部门,其他的部门则是从传统的生产制造、财务部门,转化为与公司长期发展息息相关的部门,包括研发、运营管理、项目管理等部门。越来越多的企业意识到人才管理体系问题是造成关键人才缺乏的主要原因。

## 完善人力资源体系为企业护航

“企业是有发展阶段的,在企业的初创阶段,老板确实会没有办法兼

顾人力资源,而是主攻市场。这个时间段也不可能去谈企业文化、人力资源培训。但是一个企业真正做得好,销售和管理还是要齐头并进。否则有一天,业务做好了,但是因为人力资源管理体系的缺失,没有留住人才,就可能出现整个团队离开的危险,这对于企业来说打击会是相当大的。”中智人力资源管理咨询有限公司常务副总、中智培训发展中心总经理应利分析说,也有一些企业在初创阶段就做了很多人力资源的面子工程,这个对于企业来也没有实际的效用。所以人力资源管理还要和企业发展战略相关。但是国内的企业普遍比较短视,有数据显示,中国企业的平均寿命就在6-8年,很多都是昙花一现,这和老板的短期行为很有关系。而一些世界500强的企业会生存百年之久,他们在人力资源方面就做了很好的表率。

2012年7月,欧莱雅中国发布2011年可持续发展报告,向各个利益相关方全面阐释欧莱雅中国自2010至2011年间,在经济发展、创新研发、生产运营、责任消费、员工发展及社区投资六大方面的诸多实践和成就。在人力资源方面,欧莱雅创造了30,000多个间接工作岗位,直接雇员达到3,000人。企业通过为员工提供强有力的发展支持、关爱与保障,为员工与企业的未来发展保驾护航。数据显示,2011年72%的欧莱雅中国员工接受了培训;欧莱雅中国与员工分享利润超过2,650万元人民币。同时推出各种计划帮助员工塑造成功的职业生涯,比如“欧莱雅和我”,就是一项旨在欧莱雅和所有员工之间建立长期互利关系的全球员工发展计划。这个计划已经在中国的全部经营领域推行,其涵盖培训、评估、职业发展以及薪酬福利等方面。该计划通过强化管理者与团队之间的交流,不断提升员工参与度,也进一步增强公司决策过程的透明度。同时还有欧莱雅融入计划(FIT)、管理培训生计划、员工的职业发展、欧莱雅校园市场策划大赛等。专家表示,人力资源管理体系的完善也是保证其可持续发展

的重要因素。

## 多种方式“治疗”人才病

“目前企业在人力资源方面的可持续发展主要体现在选、育、用、留四个环节,所以要完善人力资源体系也需要从这四个方面入手。”应利分析说,在选这个环节,主要是针对招聘的新人而言。目前的新生代员工有一个特点,就是如果工作很辛苦,他们就不愿意做。尤其是不愿意做销售,这反映在企业招聘中就是销售人员一直很缺乏。因为新生代员工不想去伺候人,只要老板或者客户给点脸色看他就不做了。而销售的工作很大程度上是热脸要去贴冷屁股,所以招人很有困难。应对新生代员工的特点,企业不可能再用强硬的命令让员工工作,而是应该改变思路,用适合他们的方式来完善人力资源体系。

而在后面的环节中,中层会出现的状况就是缺人了来一个空降兵,但是他们毕竟对企业文化不了解,所以企业还是应该培养一些自己的储备干部。好的企业应该在新人进来的时候就有一个选拔,选对人之后就要做针对性的培养。但是目前企业往往会呈现青黄不接的现象。对于高层而言,那就需要培养领导力。

据悉,以往企业完善人力资源体系比较常用的是咨询、培训、引入导师等方式,而近年来逐渐兴起的是一种教练文化。这种文化传递的理念是相信每个人都有自己的潜能,教练可以通过提问题等方式激发员工内在的潜能,让员工自己去制定目标并且实施,而教练只是定期和员工面谈来给他们持续的动力。目前国际上有专业教练这个职业,就像培训师一样。美国已经有专门的教练协会,有培养教练的体系。

“在目前复杂的情况下,单纯的一种方式已经不能适应企业人力资源的需求,我们建议企业可以综合运用多种方式来满足不同的需求。我们也希望企业的管理者可以成为一个教练,来适应新生代员工。”

## 》人才培养

## IT职教成高考生新选择

高考分数线已经公布,很多家长 and 考生在面对志愿选择的时候开始发了愁。有些分数并不是很理想的考生开始将职业教育纳入了选择范围。

从北大青鸟APTECH毕业5年的学员张佳,现在已经是一家知名软件企业的技术中层管理者。回忆当初,他仍然庆幸高中毕业后选择就读IT职业教育的决定。“要是当时选了三本或者大专,不仅需要花费几年的高额学费,更重要的是错过了行业发展的时机。张佳表示,通过学习北大青鸟APTECH的IT职业课程,不仅掌握了实打实的就业本领,更为重要的赶上了行业发展的良机,工作待遇和职业发展前景也超过了很多的身边同龄人。”

教育选择与学生未来的职业发展前景息息相关。选择一个有发展前景的朝阳行业,在成功之路上也事半功倍,对于未来职业发展有很大裨益。在众多新兴行业当中,IT行业不仅热门,而且发展前景远大,因此也成为职业教育当中发展最快的门类。

理论强、动手差,是众多用人单位在高校毕业生使用过程中或多或少都有的体会,尤其以IT为代表的技术企业感受最为深刻。漫长的岗位磨合期不仅让这些新员工自信心受到冲击,同时也增加了企业的用人成本。而只有学员自身拥有过硬的技能水平和实践能力,才能赢得用人单位的高度认可。

盛磊岚

## 学生新锐设计师挑战创意

近日东华大学-莱佛士国际设计专修学院主办的“PIXEL3”新锐设计师作品展隆重拉开帷幕,正式揭开这一创新艺术展的神秘面纱。

来自东华莱佛士视觉传播(平面设计、多媒体设计)和室内设计两大专业的大学生,发挥他们的奇思妙想,用极富想象力和创造力的设计,呈现他们对“PIXEL3”的不同理解与创意解读。视觉传播和室内设计虽然来自于两种不同行业的定位,但在艺术思维的神奇碰撞中,激发

出了超越以往二维平面与三维空间之外、交错性、实验式的火花。本次展览所呈现的多样性展品,包括来自东华莱佛士大学生所完成的数码设计、交互设计、摄影作品、空间设计、家具设计等100余件新锐前卫的实验性设计作品。令人印象深刻的是,学生们的设计作品不仅专注设计本身,还联系了很多社会问题,并尝试运用独特的角度进行深刻剖析,践行了可持续发展的设计理念。

盛磊岚