

用变化的视角看人力资源管理

文/郭晓辉

著名日本企业家稻盛和夫有句话：动机至善，私心了无。他这句大道至简的名言，实则可以贯穿企业经营管理的始终，与我们古圣先贤王阳明心学的思想如出一辙，它不仅是治企精髓，也是关于人的思考。在企业经营与管理活动中，人力资源管理者要不断梳理，分析企业人才水平如何，团队的作战能力如何，结合企业战略发展方向衡量人才现状。那么，如何选择合适的人，如何挖掘人才潜能与内驱力，如何让人才发挥关键作用并创造更大的价值，都需要审时度势。变化的是视角，不变的是初心。

人才选聘

把好人才入口关是人力资源工作的重要基石。企业在不同的发展阶段，对不同岗位人才招聘标准是有区别的，业务部门在不同的时期对人才定位也会有不同要求，人力部门要充分了解职位需求，才会对目标人才精准定位。就如我们射击时，有的放矢，直击靶心。精准定位是前题，专业能级是保障，拆掉思维的栏栅，紧贴业务需要和环境变化，用精准的人才画像找到合适的人。人才画像是指导招聘工作的有效工具，也是系好第一粒扣子的关键环节。

一代谋圣诸葛亮的识人七法非常有名：一曰问之以是非而观其志，二曰穷之以辞辩而观其变，三曰咨之以计谋而观其识，四曰告之以难而观其勇，五曰醉之以酒而观其性，六曰临之以利而观其廉，七曰期之以事而观其信。主要从对方的“志、变、识、勇、性、廉、信”七个方面考察，可谓是全面精到，颇有道理，流传至今仍旧受用。识人环节考验了人力资源的专业能力，也决定了我们是否能扣对第一粒扣子。所以，人才被我们企业录用之前，面-调-审三个环节缺一不可。候选人的面试环节要经过 2-3 轮，每一轮的面试官都会批注候选人特点，提炼人才优劣势，为下一轮面试官提供参考性意见。业务模式与人才环境是不断变化的，招聘的方法、技巧、工具也不能一成不变，从不同维度考察候选人，增加对人才的辨识度，才可以招到合适的人。所有轮的面试通过后，关于人才背景信息的真实性以及硬件条件的准确性，公司都会严格核实与审查，确认候选人履历的真实准确。结合公司发展，根据业务变化的需要，我负责主编了《精准招聘》《HR 工作标准手册》几本工具书，作为公司招聘岗位以及 HR 各模块招聘能力提升的重要工具书，加快了 HR 团队人才复制的速度，提升了 HR 团队作战能力，解决了公司招人、留人的困境。

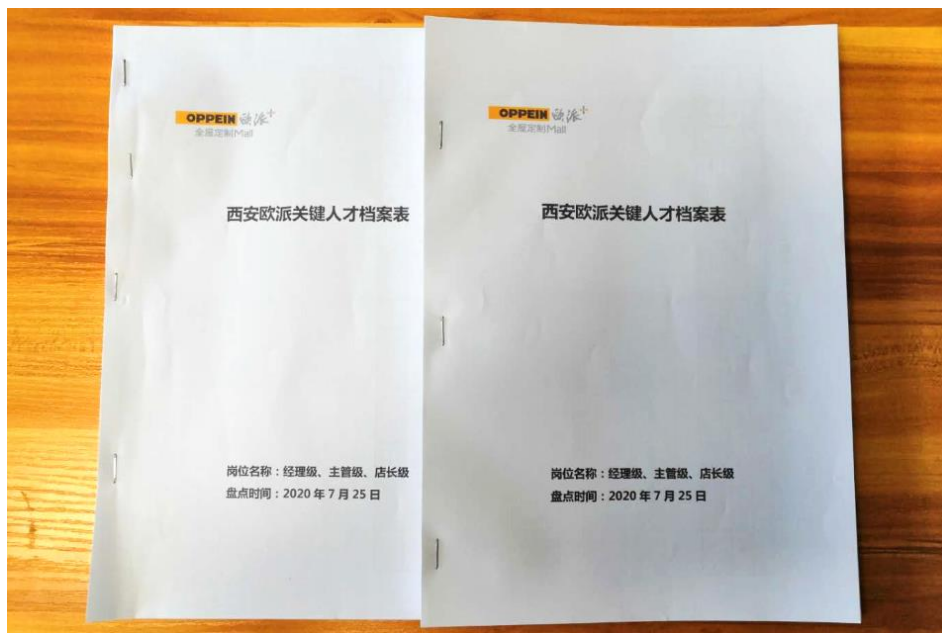


产品质量没问题，价格没问题，活动政策吸引人，销售技巧培训到位，但客户在哪里？如营销工作一样，打造高流量人才入口是不能忽视的重要要素。我们需要的人才从哪些渠道找，筛选比例要控制在多少，要邀约多少目标人才，如何提升目标人才的面试意愿度等等。人才渠道这口井如何打深、打宽，找到优质水源，成为这几年我们公司下力气在解决的问题。建材家居行业的人才流动率相对较高，而随着国家政策调整，我们的目标群体就业灵活性越来越高，如何从公司战略发展方向出发，如何保持欧派作为高端定制品牌的核心竞争力，我们必须要保持核心人才队伍的领先，没有第二条路可选。不能忽视的是，内部推荐始终是成本低且有成效的重要渠道，欢迎企业每一位员工举贤荐能。



人才培养

构建企业竞争战略和组织架构的是人，让西安欧派傲视群雄、问鼎江湖的依然是因为人，那么增强我们企业人才池的蓄水能力，是我们面临的另一个重要问题。2017 年初，我们统计了公司离职率和绝对离职人数，又做了招聘成本的分析，数据出来那一刻我压力山大。解决人才入口问题迫在眉睫，可如何培养人才和留住人才同样重要，尤其是居高不下的试用期离职率，给公司造成了较大的成本损失。也就在那一年，公司商学院体系初步构建了起来，从文化体系、制度体系、专业技能、成长提升、管理提升五大板块设置了人才培养路径。直到今年，五大板块的培训提升有序开展，虽然并不成熟和系统化，但第一步开始了，后面的路总会越走越远。



心之所向，素履可往。从来都没有解决不了的问题，重在看到问题本质，并能直中靶心。今年我们重点关注入职 6 个月内的新员工成长问题，包括从扣对第一粒扣子开始，寻找新员工入职后关注节点，以及更好效果的培训方法。年中的时候统计过一组数据，1-6 月同期对比：全公司离职率下降了 1.8%，试用期离职率下降了 2.3%，前十名导购业绩总额提升了 17 万左右，后十名导购业绩总额提升了 113 万左右。从木桶原理分析，短板决定了这个桶的盛水量，而短板业绩的直线提升，对于企业人效提升起到了至关重要的作用。

一个将军的责任，是让士兵在战场上歼灭敌人，活着回家！让员工成长，实现个人价值，拥有幸福美满生活。培养人才是我们企业的使命，也是我们各层级管理者的重要责任。企业用人模式与人才状况都在不断变化，所以我们培养人才的路径也在不断调整，不断适应公司业务发展对人才的需要。



人才发展

水深则鱼知聚，林茂则鸟有归。增强企业人才池蓄水功能，优化人才发展环境，要以完善的体系机制为保障，培育留住人才的土壤。这几年来，公司不断营造人文关怀、良知学习、红线文化的文化氛围，提升企业留住人才土壤的温度，以更加开放与包容的胸怀，做好人才服务保障体系，为人才解决后顾之忧，打造人才发展的宽广舞台。不断强化专业人才梯队建设，设计并落地储备人才项目，让人才发展战略为企业发展战略保驾护航。

我们粗略统计了上半年收到客户送给一线员工的锦旗和感谢信，已达到了百余份之多，而且每天会收到 2 起以上客户好评和微信点赞。也从众多应聘者了解到，同行对于我们企业管理水平、育人模式、经营理念高度认可，西安欧派在业内不仅有着骄人的业绩，也有极高的口碑。客户满意度、员工满意度、企业美誉度都在不同程度的提升，员工在企业工作的幸福指数也在逐年增长，这就是企业上下同心，人才发展助力组织发展最直接的体现。



百尺竿头须进步，十方世界是全身。面对市场环境瞬息万变，我们还有很长的路要走，很多的事要做好。也许今天正在运行的机制，明天环境变了，我们得推倒了重新排兵布阵。我们始终要以开阔感、崇高感、负重感，激励自己不断奔跑，不断丰富知识结构，更新思想认知，提升专业能力，肩负起打造企业人才战略这一核心竞争力的重要使命。

这个世界唯一不变的就是不断变化，以流动的眼光认识世界，以迭代的思维决胜未来，人力资源工作任重道远。