

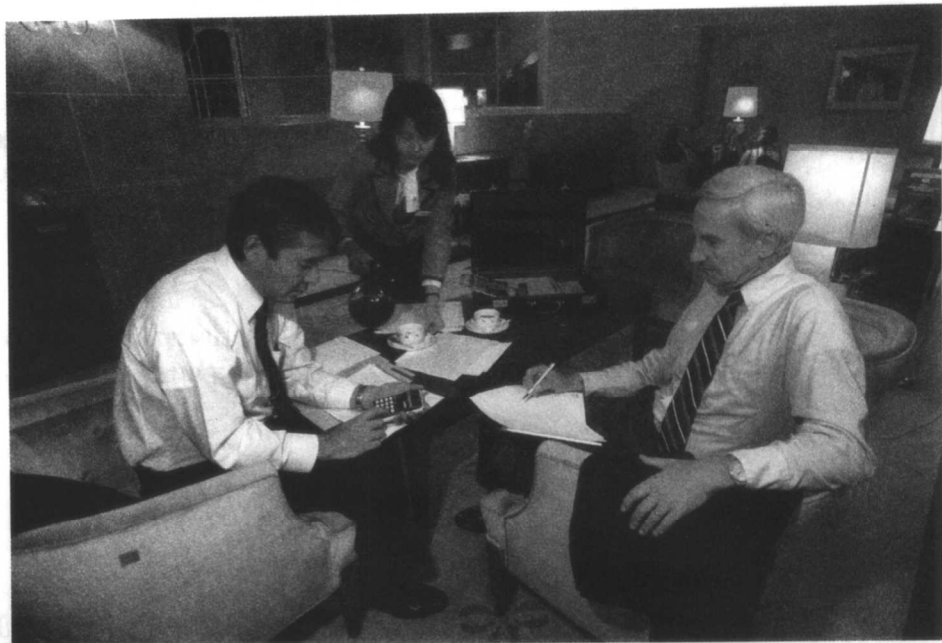
# 卓越人力资源实践

## 知名外企人力资源管理案例

刘善仕 著



清华大学出版社



# 卓越人力资源实践

## 知名外企人力资源管理案例

刘善仕 著

清华大学出版社

## 内 容 简 介

本书介绍知名外企人力资源管理实践案例,共分为 13 篇,依次为安利(中国)公司的基于七项才能要素的人才策略、广州雅芳有限公司的人力资源管理实践创新模式、顺电公司的策略性人力资源管理实践、可口可乐(广东)公司的开拓性的人才策略、爱立信(中国)公司的各系统间实施人力资源管理、美赞臣(广州)公司的整合组织的架构、霍尼韦尔公司的六西格玛管理实践、雅来(佛山)制药公司的人力资源管理战略转型、华纳广州分公司的管理团队人员本地化、屈臣氏(中国)公司的角色扮演式的招聘、西门子(中国)公司的自上而下的人力资源管理实践、百盛公司的人力资源管理 T 型化、莱特公司的吸引人才不在“薪”高策略。

本书适合人力资源管理工作者以及相关专业的学生和研究者阅读。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

### 图书在版编目(CIP)数据

卓越人力资源实践:知名外企人力资源管理案例/刘善仕著. —北京:清华大学出版社,2004. 8

ISBN 7-302-09079-3

I. 卓… II. 刘… III. 企业管理—劳动力资源—资源管理—案例 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 072230 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

印 刷 者: 北京四季青印刷厂

装 订 者: 三河市金元装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185 × 230 印张: 12.75 字数: 281 千字

版 次: 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-09079-3/F · 854

印 数: 1 ~ 5000

定 价: 26.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

## 序言

客观上来说,我认为自己是中国从“人事管理”到“人力资源管理”,再到“人力资本管理”的见证者和实践者。从外企到民企,再到外企的近 15 年的实践中,我深深地体会到人的重要性。人,就像一把双刃剑,用得好可以帮你,用得不好会伤你。这就是人们常说的“把企业搞好要靠人,把企业搞垮也得靠人”。

管理从根本上来说是对人的管理。然而念完 MBA 课程后,我更感理论和实践互动的重要性和紧迫性。记得在一次研讨会上,有位老板激动地跑来跟我讲:“周先生,你的课讲得最好!”我好奇地问:“你认为好在哪里呢?”他笑了笑说:“我判断课只有一个标准,那就是连续三小时听课我不睡觉就是好课。”这位老板的话虽然有些片面,但也有一定的道理。讲课就是不能太理论抽象,不能太枯燥乏味。

当刘博士提议要写书时,我特别提议他应将理论和实践结合起来,尤其要将有些成功企业实实在在的操作办法拿出来分享。这一提议得到认可后,我便积极联络一些有影响的公司和个人。我觉得这是一件很有意义的事情,它能给企业、给同行带来一些有价值的东西和启发。管理是需要不断地交流和碰撞的,想发展就得学习已成不争的事实。通过关注人、提升人的敬业度等“软数据”来提升公司业绩的“硬数据”,也已经得到越来越多的企业和个人的认同。

我是一位喜欢简单的人,但这本书的出台“不简单”。在这里我要特别感谢刘善仕博士和他的同事所倾注的汗水和努力,也特别感谢各大公司同仁的无私奉献。希望他们的劳动能对企业 and 热爱人力资源的朋友有所帮助。

周良文

广东省人力资源管理协会副会长

北美某知名高科技跨国公司在华合资企业人力资源总监

在培训和 MBA 教学过程中,学员们总是询问同样一个问题:哪里能找到人力资源管理方面的案例?人力资源管理无论是理论研究还是具体实践,在我国都处于学习和探索的阶段,要给学员提供一些本土企业人力资源管理的成功案例,确实是一件困难的事。

编写这本知名外资企业人力资源管理案例,主要有这么几个原因:

首先,知名外企带来了大量先进企业最前沿的人力资源管理理念和实践,在国内企业使用较少的人力资源管理技术,如基于能力的人力资源管理、策略性人力资源管理、360 度反馈绩效评价技术等,在知名外企却是屡见不鲜。

其次,知名外企的案例反映了先进人力资源管理技术与中国文化的融合。知名外企的人力资源管理有一套母公司的成熟模式,这套模式在中国扎根的过程中,同样遇到了现代人力资源管理模式中国化的实践问题。因此,外企人力资源管理本土化本身就是很好的案例。

再次,知名外企人力资源实践的可衡量性。既然是“成功”案例,就需要有“成功”的衡量指标和结果。知名外企对它的人力资源实践有较好的评价机制。许多公司都通过参加第三方(知名咨询机构)评价来评估企业人力资源管理实践的效果。我们认为,使用人力资源指标,而不仅仅是财务指标来评估人力资源实践,能更全面地反映企业人力资源管理的长期效果。基于这种考虑,我们选择的企业或被访者大多数都曾获得“最佳雇主”、“最佳人力资源经理人”或其他荣誉。

当然,能写成这本人力资源管理案例,还有个人的一些机遇。1995 年始,我开始从事外资企业青年工作适应性和价值观念的研究。1997 年该项研究获得了国家教委人文社科基金的资助。自此,自己对外资企业的人力资源管理问题产生了浓厚的兴趣。

我在从事外企人力资源管理调查的过程中,最大的收获莫过于结识了一批有才华且知识渊博的人力资源经理人。在这里要特别感谢三位推动项目的功臣:一位是雅芳(中国)有限公司董事、副总裁赵国简先生,他是最早在跨国公司中从事人力资源管理的具有 MBA 学

位的中国内地人，同行们都非常敬重他，他为我们的人力资源案例研究推荐了多名优秀人力资源经理人，如哪个公司的？沈晖和美赞臣的卞志新总监。另一位是周良文总监，他在业界享有非常高的知名度，是业界公认的实战派管理专家，他为我们推荐了包括华纳的杨振瑞、安利的饶俊、可口可乐的董越、西门子的翟皖蓉、雅莱的徐育才和 51job 的徐晓菁等优秀的人力资源总监。还有一位是爱立信的李朝江总监。我 1995 年去宝洁调研时就与朝江相识，后来他成为我们 HRM 博士工作室的第一位企业界成员，我们许多关于外资企业人力资源实践的感性知识都是从他那儿获得的。

做案例是一件费时费力的事。对每个企业我们都进行了两轮以上的访谈，整个项目的访谈录音便长达 100 多个小时。感谢卢浩、吴小满、陈红兵、岑颖、朱瑜、蔡灵美、巫郁华、刘婷婷、何春媚、胡海峰和梁太铭等同学，他们做了大量的资料整理工作。

即使在知名的外资企业，其人力资源管理实践也是在不断探索和完善的过程中。本案例的写作同样存在许多不足之处，恳请读者批评指正！

刘善仕

一、基于七项才能要素的人才策略 .....	(1)
1. 安利(中国)公司背景介绍 .....	(1)
2. 紧扣七项才能要素的人才开发 .....	(2)
3. 人性化的员工激励 .....	(11)
4. 让员工成为主人 .....	(17)
二、人力资源管理实践创新模式 .....	(25)
1. 广州雅芳有限公司背景介绍 .....	(25)
2. 关键技能模型 .....	(27)
3. “软”“硬”兼顾的人才招聘策略 .....	(30)
4. 四级阶梯式培训体系 .....	(34)
5. 人性化的绩效管理 .....	(35)
三、策略性人力资源管理实践 .....	(44)
1. 顺电公司背景介绍 .....	(44)
2. 对人力资源管理的创新理解 .....	(45)
3. 人才开发的创新理念 .....	(48)
4. 人性、理性和哲学性的绩效管理 .....	(52)
5. 寻找工作的满意感 .....	(57)
四、开拓性的人才策略 .....	(61)
1. 可口可乐(广东)公司背景介绍 .....	(61)

2. 人力资源部门角色转变 .....	(61)
3. 合适的人做合适的工作 .....	(64)
4. 通过培训来改变人的观念 .....	(65)
5. 规划员工成长之路 .....	(69)
<b>五、各系统间实施人力资源管理 .....</b>	<b>(73)</b>
1. 爱立信(中国)公司背景介绍 .....	(73)
2. 人力资源管理策略 .....	(74)
3. 独特的人才开发系统 .....	(75)
4. 完善的绩效评价系统 .....	(81)
<b>六、整合组织的架构 .....</b>	<b>(86)</b>
1. 美赞臣(广州)公司背景介绍 .....	(86)
2. 人力资源部的重要角色:整合组织的架构 .....	(87)
3. 人才开发具有针对性 .....	(90)
4. 健全的激励机制 .....	(96)
<b>七、六西格玛管理实践 .....</b>	<b>(99)</b>
1. 霍尼韦尔(Honeywell)公司的六西格玛实践 .....	(99)
2. 六西格玛简介 .....	(101)
3. HRM 中切入六西格玛 .....	(107)
4. 透析六西格玛 .....	(109)
5. 六西格玛的价值体现 .....	(114)
<b>八、人力资源管理战略转型 .....</b>	<b>(116)</b>
1. 雅来(佛山)制药公司背景介绍 .....	(116)
2. HR 部门的新挑战 .....	(117)
3. HR 部门的 SWOT 分析 .....	(119)
4. HRM 的新型战略 .....	(120)
<b>九、管理团队人员本地化 .....</b>	<b>(127)</b>
1. 华纳广州分公司背景介绍 .....	(127)
2. 卓越有效的管理工具——人才规划 .....	(128)
3. 系统化的绩效考核 .....	(134)
4. 员工的发展依赖员工与公司的结合 .....	(136)



十、角色扮演式的招聘 .....	(138)
1. 屈臣氏(中国)公司背景介绍 .....	(138)
2. 寻找适合组织和企业文化氛围的人才 .....	(138)
3. 企业未来的管理者——管理培训生 .....	(146)
十一、自上而下的人力资源管理实践 .....	(147)
1. 西门子(中国)公司背景介绍 .....	(147)
2. 奇妙的人才开发策略 .....	(148)
3. 系统的人员招聘与培训 .....	(154)
4. 灵活的激励机制 .....	(160)
5. 员工是企业的企业家 .....	(162)
十二、人力资源管理 T 型化 .....	(166)
1. 百盛公司背景介绍 .....	(166)
2. 百盛的 T 型管理 .....	(167)
3. 注重招聘高素质人才 .....	(169)
4. 培训跟随需要的新思维 .....	(172)
5. 以业绩为基础的绩效管理 .....	(174)
十三、吸引人才不在“薪”高 .....	(180)
1. 基于才能评鉴模式的招聘 .....	(180)
2. 培训具有针对性 .....	(186)
3. 团队中的平衡 .....	(189)

# 基于七项才能要素的人才策略

## 1. 安利(中国)公司背景介绍

1992年,美国安利公司在中国广州投资1.2亿多美元注册成立了中美合作的大型生产性企业——安利(中国)日用品有限公司,并于1995年4月在广东、福建两地正式开业。从1996年元月上海开业,7月南京、杭州开业……至今全国已有100多个分公司。

20世纪90年代后期的中国,伴随着安利、雅芳等公司兴起的传销热潮成为了一场扭曲的商业游戏。1998年4月21日国务院颁布传销禁令,安利也不能幸免。此后,中国政府(国家对外贸易经济合作部、国家工商行政管理局与原国家国内贸易局)经过3个月的研究,于1998年7月21日特批了安利采用“自设店铺+雇佣推销人员”的经营模式转型经营。转型之后,由于原有销售模式的终止及政策面的影响,1998年安利销售额曾急剧下滑。1999年,安利提出10项振兴计划:建立了58家专卖店,把部分产品的价格下调30%,调整销售佣金的相对净营业额,设置营业主任和营业经理职位等。与此同时,安利还依靠8折优惠模式吸引大量的长期顾客。安利业绩开始复苏。

2000年,安利(中国)公司业绩取得突飞猛进的发展,达到24亿元的销售额,比转型前几乎多了1倍,位列全国最大的500家外商投资企业第115位,纳税4.5亿元,进入全国外商企业纳税百强。整个公司成长最快和份额最大的业务就是纽崔莱营养食品,销售额超过10亿元,市场占有率名列全国第一,占安利(中国)公司总销售额的45%。

2001年,安利(中国)公司再创佳绩,达到40亿元的销售额(纽崔莱营养食品占销售额的53.4%),纳税11.3亿元,名列2001年度中国外商投资企业纳税排行第67位,中国最大外商投资企业第56位。

2002年初,政府开始严厉打击非法传销、“经济邪教”的专项整顿。安利(中国)公司又经历了一次整顿。一个包括暂停接受新推销员加入、重新核查推销员身份、禁止跨区销售、限制开会等9项内容的“整风”通知,很快传遍了安利(中国)公司的13万营销大军。营销队伍从2001年初的13万人锐减至7万人。安利(中国)公司的业绩不降反升,2002年业绩强劲增长至57亿元,纳税13.5亿元。

2003年6月26日,安利公司全球董事局主席史提夫·温安洛在广州签约,在大陆增资1.2亿美元,成为SARS以来跨国公司对华最大的投资项目。

安利(中国)公司为每一位员工确立的共同使命是:用安利的优质产品和服务,为每个人提供凭借安利实现人生目标的机会。通过平时的一点一滴,向员工传递这个使命。在不久前的“最佳雇主评选主要指标”评选中,安利的员工在使命性上的得分是最高的。

安利(中国)公司曾委托市场监测机构对安利营销人员进行了一次全国范围的抽样调查。结果显示,在加入安利公司前,有35%的人对生活缺乏信心、被别人瞧不起或自尊心受到伤害;从事安利事业后,有26%的人增强了对生活的信心、改变了生活态度,33%的人认为丰富了自己的知识,提高了个人能力和自身素质。所有这些都应归功于安利系统、完善的培训体系。

安利(中国)公司的产品绝大多数属日用品,这就要求每位员工成为顾客可以信赖的“真诚服务大使”。为把握住诚信尺度,公司在招聘时会注意多方面观察候选人,同时也通过一些专业咨询公司提供的一些测评手段来进行较为客观的评估,所以经常是通过对方讲述过往经历时察言观色,注意他们是否有前后不一、互相矛盾的地方。运用这些方式,目的只有一个:保证员工都以诚信的态度对待公司和自己。

## 2. 紧扣七项才能要素的人才开发

招聘是企业人力资源规划中非常重要的内容。招聘工作做得好,可以保证企业获得真正需要的人才,并能有效防止人才的流失。虽然大多数企业管理者意识到了招聘的重要性,但因在实际工作中缺乏必要的理论指导,以至于招聘采用的方式和流程主观随意性大。安利公司在招聘上有何独到成功之处呢?

### 2.1 选择最合适的人

在招聘时,当需要在最好的人和最合适的人之间进行抉择时,安利公司选择最合适的人,选择那些最适合公司文化、最适合公司业务的性能和特色、最适合公司未来发展和目标的人。最好的人不一定是最适合的。安利公司并不聘请最优秀的从事人力资源管理工作的人员来做公司的人力资源管理工作。安利公司认为,最优秀的人会要求很高的工资,对公司

的期望值也非常高,但他可能对公司不是很了解,他的个性也不一定很适合公司的文化,以后的工作不一定能发挥得很好。安利公司也不是聘请全中国最好的销售人员。安利公司认为,最好的销售人员原来可能是在传统的消费品行业工作,一个月的销售额成千上万,但他的销售方式跟安利的销售方式是不同的。最适合的人才是安利公司要招聘的人。

为配合安利独特的企业文化以及业务发展的需要,安利公司要求招聘的员工具备以下条件:

#### ◆ 优良的品格

诚信,是安利一贯信守的价值观,也是修身立业之本。如果一个员工的操守受到质疑,即使他有再大的才能也得不到别人的尊重和信任,他在企业内部也没有立足的空间。

#### ◆ 良好的沟通能力

每一个工作岗位,都需要与他人沟通协作。职位越高,其沟通能力越重要。沟通能力包括清晰的书面及口头表达能力,思维敏捷,能够有条理、有层次地表述自己的思想。作为团队中的一员,他需要懂得如何去影响别人,而不是强迫别人接受自己的意见。

#### ◆ 合作的团队精神

“没有完美的个人,但存在完美的团队”,这就是团队的魅力。在现代企业,几乎没有一个项目是完全依赖某位“个人英雄”可以完成。因此在安利没有个人英雄,安利要求每位员工都主动与其他同事、其他部门合作。安利认为只有成就团队,才能成就个人。

#### ◆ 优秀的专业水准

专业水准包括知识与技能。例如财务人员需要相应的财务知识与会计技巧等。缺少了专业能力,员工就不可能按质按量地完成工作,无法为顾客提供专业的服务。

#### ◆ 良好的服务意识

顾客是企业的生命,能否让顾客满意是企业是否具备市场竞争力的关键。在安利公司,除了重视“外部顾客”——消费者,还要求每一位员工都能提供优质的服务给“内部顾客”——所有需要帮助的内部员工。在安利,所有员工都是服务链上的一环,内部顾客服务水平提升了,消费者的满意率自然达到新高。

## 2.2 七项才能要素

在安利公司,有七项才能要素(competence)。它是公司招人时最大的考虑标准,招人的标准就是按照七项才能要素来做的。

- (1) 负责的行动
- (2) 创新的精神
- (3) 坦诚的沟通
- (4) 周详的决策
- (5) 团队的精神

(6) 持续学习的态度

(7) 有效的程序管理

这些才能要素的定义是安利公司根据多年运作的经验总结出来的。安利对公司中工作最好、最优秀的一群员工进行分析,找出他们的共同特征,经过综合比较,最后总结出来这些才能要素。这七项才能要素是全球通用的,公司在招聘面试与评估时都以这七项才能要素为标准。这七项才能要素绝对是公司文化的精华,人力资源部门根据才能要素的定义来筛选人员,面试中选拔最接近这几方面能力、理念方面跟公司最接近、过往的表现也跟公司要求比较接近的人员。

在每个员工每年的工作评估当中,安利主要参考七项才能要素。比如,在评估员工的第一个责任的行动时,主要考察其有无留住他人的能力,能否授权,能否对一个好的工作表现进行表扬,是否为其他职员作典范。通过对这些能力的评估,得出员工在公司七项才能要素的得分,从而得知其在哪些方面跟公司较接近,哪些方面比较弱。

职位的要求不同,公司所重视的才能要素也不同。比如在创意部门,公司对员工的创新精神要求高些,当然还要求有相关的经历。

不可避免地,每个员工在这七个方面的能力上存在着差别。公司就根据他们的差别来确定培训的方案。比如“沟通能力”方面上,公司要求主管在不冒犯他人的前提下,清晰表达自己的意见。如果他做不到,甚至他一表达就把所有的人都得罪了,公司就会针对这方面能力对他进行培训。人力资源总监掌握着经理们的资料,对所有要素进行评估后,如果发现所有的经理在“负责的行动”这一点上得分最高,但是在“周详的决策”上的得分比较低,人力资源总监和培训经理就会针对“周详的决策”这方面确定培训课程。七项才能要素贯穿于安利公司整个招聘过程、培训过程以及员工发展的过程。

## 2.3 七项才能要素的针对性

安利对公司所有员工都使用这些才能要素,但是七项才能要素的要求有所侧重。对经理级的要求,对主任级的要求,与对一般员工的要求是有区别的。比如“负责的行动”,对经理级人员的标准是订立高标准的工作表现目标,并勇于承担责任;对于主任级就是遵守公司的各项规章制度,自觉维护公司的形象;对于一般员工只是要求遵守纪律,并能辛勤工作。这就是不同级别在“负责的行动”上的区别。

安利认为才能要素只对级别有影响,对同一级别的不同职位的要求是一样的。任何职位都有“负责的行动”,才能要素对工作本身并没有影响;人事经理、财务经理与业务经理等在“负责的行动”方面都是经理级的要求。对人事主任、财务主任、业务主任等主任的要求都是遵守公司的各项规章制度,自觉维护公司的形象。

才能要素的要求是对所有人员而言的,同时又是对公司而言的,而不仅仅是对财务管理、营销经理等不同职位要求的。市场对于公司来说是最重要的,因此公司对市场部的经理

在“负责的行动”方面有很高的要求。HR 经理也一样。因为每个部门都有责任,既然在公司就必须负这个责任。当然,对全公司来说,市场是主导性部门,经理所承担的责任可能对整个公司的生意影响很大。市场营销部作错一个决定,可能公司会损失上千万;作对一个决策,公司可能会赢利上千万。所以只有承担的责任对公司影响大小的区别,而非有无责任之分。

在才能要素方面,人力资源经理所负的责任是必须要选拔对每一个员工。如果选了一个没有市场经验的员工,要他去承担责任,他可能就会犯很多的错误,给公司带来损失。所以人力资源部门的工作很重要,挑错一个员工可能会给公司带来很大的损失。安利认为,才能要素不会区分人员在哪个工作岗位上,而是人员在哪个级别上就应该负什么责任。

安利公司对这七项要求做成标准化的明晰表格(请看附表 1),甚至考核衡量每一项能力的时候还设定了细致的问题,在全国各地招聘时都通过这统一的标准录用合适人才。而在重要岗位招聘时还会通过性格测试、分析推理能力测试等方法测试,以寻求内在素质最吻合安利企业文化的人才。

## 2.4 招聘中使用的一些方法

新员工刚进公司,在某个部门是否工作开心,很大一部分在于部门的组织结构。部门领导的风格至关重要,公司在招聘时特别注意该员工跟部门领导的个性是否相合。另外要考虑的就是整个工作环境,包括软环境和硬环境,能否在一个团队里生存要看整个环境。不能因为一个员工进去后,别的员工呆不下去或者他自己呆不下去。所以要考虑一个人员进来后被摆在哪个位置上,这个位置周围 360 度是个什么样子。怎么样才能招到最合适的人,安利公司会考虑所有的方方面面。

面试是招聘过程中一个大难题。安利的面试最长不会超过两个小时,一般是半个小时到一个小时之间。安利认为:因为面试都是主观判断,如果完全按照这些标准去打分,准确率会比较低。如果以 10 分为标准,准确度是 2.5 分。虽然存在这样的局限性,该方式却是很多 HR 普遍使用的,这个方式在安利也是不能少的。

要对一个人员进行准确判断还要用多种方式进行。比如对于所有的经理级的评估,安利会请外面的公司来做,经理们在进入公司的时候都要进行测评。外面的评估公司会根据七项才能要素设计一些问题,总共有 240 个题目。通过这些问题,评估公司分析出经理们在这七项才能要素方面的强项与弱项。如果以 10 分为标准,面试的准确率只有 2.5 分,而这个测试的准确率可高达 5 分。

安利还有其他面试方式,比如当场练习。来应聘人力资源部主管或者人力资源部经理的人员,面试官要求该应聘者当场面试一个人,观察该应聘者的表现。通过对这样实践的评价,该面试方式准确率有 2 分多。有些公司还有团体面试的做法,比如一群人来面试人事经理,大家就一个案例进行讨论。旁边会有专家来观察每一个人在案例讨论中的角色的扮演

情况,他们的角色表现及反应能力的表现。专家们通过这些表现来打分。对人的评估方式是多种多样的。但是即使把所有的方式都用尽了,据有关统计,准确率最高也是7分左右。所以说通过面试与测试还不能充分了解一个应聘者。安利看到了这一点,这也是为什么安利很重视后面的培训的原因。

安利公司的产品绝大多数属日用品,这就要求每位员工成为顾客可以信赖的“真诚服务大使”。为把握住诚信尺度,公司在招聘时会注意多方面观察候选人,同时也通过一些专业咨询公司提供的一些测评手段来进行较为客观的评估。这些测评通常是通过在对方讲述过往经历时察言观色,注意他们是否有前后不一、互相矛盾的地方。运用这些方式,目的只有一个:保证员工都以诚信的态度对待公司和自己。

## 2.5 招聘的基本阶段

---

安利招聘的基本过程是:人力资源部通过登广告等各种渠道得到面试名单,根据工作要求筛选简历,然后进行第一轮面试,选出比较合适的应聘者,然后推荐给部门经理。如果是普通级、主任级的职务,基本上按照以上过程就行了。但是对于经理级的人员,除了部门经理要会面外,人力资源总监还要会见一次。如果 PM、VP、PE 需要再见面的话,则要他们见过面后才能决定接不接收。职位不同也会有差别,有些部门经理会见过就行了,但有些是比较重要的,比如财务经理就要总监见过面后再定夺。如果是招采购部经理,与生产部门经理见过面就可以了。

## 2.6 对人才学历的要求

---

公司在写工作分析时会写明对人才学历的要求,有些必须要大学本科或研究生学历,有些工人可能中专毕业就可以了。每级都有一定的标准。当然也有碰到矛盾的时候,比如本来要求本科学历,应聘者是大专毕业,但他经验丰富,可以弥补学历不足,公司也会聘用这样的人员。这些要根据才能要素具体的招聘要求以及职位的情形,灵活应用。

## 2.7 人力资源就是要沟通

---

人力资源的最大特点就是沟通。要跟各级员工进行沟通,从平时的接触中了解他们是什么个性。安利公司利用一切机会了解各级员工。HR 总监要面试的部门,总监和经理彼此间都会比较了解。如果对这个部门经理真的不熟悉,在面试之前,HR 总监一定会先和经理谈话,尽量去了解他需要什么样的人,这个人是在什么位置的。人力资源就是要沟通,安利的生意伙伴也是这样,在平时的一点一滴的工作当中积累而来。

## 2.8 培训开发与与时俱进

当今世界,新技术日新月异,经济和社会正日益复杂化和智能化。这促使企业对人力资源的素质要求越来越高。企业要获得高质量、高素质的人力资源大体只有两个途径:一是从企业外部吸引招聘高素质的人才;二是对企业内部的人力资源进行培训开发,提高他们的素质和质量。

从员工角度来看,学习提高是人的天性,每个人都希望能有机会进修培训。通过学习可以使员工获得发展,满足员工自我实现的需要。现代培训的理念是:工作已经成为一个继续学习的过程,是个人为提高自己的工作市场价值而进行的投资。员工不仅重视工作的完成,而且也必然会越来越看重从工作中可以学习到哪些新知识、新技巧,是否可以使自己逐步增值。面对这些问题,企业别无选择,只有提供灵活的培训方式,建立公司的学习文化,增加员工的学习机会。

安利公司在员工培训开发方面所做的努力有目共睹,其培训计划战略性、重要性也是公司吸引人才的秘密所在。

## 2.9 培训具有针对性

发展人才的重要方法之一,是有效的员工培训。因此,安利公司人力资源部门会根据员工的工作表现考核评估结果,配合公司的发展制定培训计划。安利公司引进了“员工才能测评中心”,以在负责的行动、创新的精神、持续学习的态度以及有效的程序管理等安利才能要素方面,评估员工拥有哪些优势,有哪些方面需要改善。根据评估结果,可以使该年的员工培训计划更具针对性,对培训资源的运用更趋合理。如果许多员工的决策能力比较弱,那么公司就会把培训重点放在提升决策和计划能力上。考虑到各位经理的日常工作比较忙,安利会根据评估结果,有针对性地邀请最有需要的员工参加培训。

这种被业内人士称为 UPS(不间断电源)的产品知识及销售培训,对于销售人员能力的提升有着深刻的影响。安利公司的产品专业知识培训很有特色,并富有成效。它是根据中国市场销售代表的薄弱点来制定的。首先,它要求每个安利公司的产品营业代表要有展示自我的勇气,并熟悉产品的性能、性价比演示及其独有的销售主张(USP)。所有的安利营业代表在掌握了上述的基本销售技巧后,紧接着要增强自己与潜在用户的沟通能力,于是便有了营业代表不断演示产品的品质和正确使用方法和,而且通过专业的测试工具,诸如 PH 试纸的酸碱度测试,使顾客对产品的功效认识由理论上升到实践,为进一步说服其购买相关产品减轻了难度。安利的培训不仅仅是聆听,更多的是销售人员的自我展示,是一种行为毅力的积累。当然,在实际的销售工作中会遇到各式各样的问题,譬如客户不给你演示产品或服务的机会,藐视你的存在,这时需要的是销售人员锲而不舍的精神和良好的心理承受能力。而



良好的心态,来自于安利未雨绸缪的心理素质教育。安利为每一位即将成为产品销售代表的培训对象在将来的具体工作中会遇到的一些问题做了预见性分析,并为他们提供了客观的解决、借鉴方法,免除了他们在解答客户咨询时难以周全的尴尬。同时通过这种不间断的延续性培训,无形当中增加了整个销售团队的凝聚力。

为了让各部门主管在职位上表现出色,安利给他们都安排相应的培训。如果沟通能力差点的,就安排沟通能力的培训;如果跟政府打交道的能力差点的,也要安排相关的培训;对店铺管理的能力差点的,就告诉他怎么样去做店铺管理。安利认为作为生意伙伴,培训方面很重要,要知道哪些培训是有用的。如果不了解生意,即使对他进行英语培训、普通话培训,对他也没有一点帮助。公司要求主管了解业务流程,因为如果不了解生意,就不知道下级需要什么样的培训,更难谈如何去留住员工了。

安利对于主管怎么做员工表现评估有没有做培训呢?答案是“一定有”。在每年的评估之前,公司都会给主管再次做培训(大概在10月份),以保证评估的公平公正。比如:一般5分(持续超越最高期望)要求非常严格,如果要求销售额每个月是100吨,员工每个月都完成了120吨,那么在销售额这方面就可以拿到5分;如果今年12个月是要完成1200吨,但只完成了1500吨,那么就可以拿到4分(超越期望);3分(达到要求)就是刚好完成1200吨;如果只完成了800吨,就是2分(有待改进);只完成了500吨则得1分(未达到要求)。

经理级员工应该掌握商业管理知识。公司每年都会为经理级员工提供一系列商业管理方面的培训。安利认为,经理作为公司未来的接班人,需要对企业各部门的运作、相互的关系有较全面的了解。例如市场部的主要任务是什么,作决定的时候要考虑什么;在财务方面,则应该大概地知道公司的营运利润会涉及哪些方面;人力资源部是如何去吸引员工,怎么通过公平、合理的制度去激励、挽留员工等,都是一个经理必须具备的基础管理常识。

## 2.10 新员工的培训

安利对每一位新员工都安排入职培训,使新员工能够在第一时间了解公司的背景与文化,这对于他更快地融入企业有很大的帮助。其次,公司根据美国总部确定的“安利才能要素”设计、推出一系列培训课程(见附表2),提升员工的各方面才能。

安利公司非常注重对新员工在企业文化认同感方面的培训。任何一个历史悠久的大公司都会有自己独特的企业文化。企业员工,不管是高级管理人员还是普通职员,都更新了不知多少批了,但是企业的特色和一些优良的传统一直保留下来,其实靠的就是每一个企业自己独特的企业文化,当一个员工认同了公司的企业文化和价值观,就会在平时的行为上、工作中表现出这种认同感。这样,公司的优良传统就会得以保存和延续。所以,每一位新员工在入职后最重要的培训就是对企业文化的了解和认同。每一位新员工进入安利公司后,首先都会安排“迎新课程”,由相关人士介绍公司的文化背景、架构、对员工的要求、福利待遇等。还会播放一些录像资料片,让员工对公司发展历程等有所了解,这样的培训为期一整