

# 优秀企业解密(一)

作者 陈翰 / 编著

出版社 : 中国电影出版社

# 優秀企業神密(一)

作者 陈翰 / 编著

出版社 中国电影出版社

字数 140 千字

分类 探索 - 企业 - 文化管理

版权所有 北京烱子工作室

出版日期 2004 年 10 月

书号 :INBN - 7 - 106 - 02338 - 9

## 内容提要

类的价值观有两种 ,一类是终极追求 ,追求人类的幸福、和平 ,要达到最终的目标 ,我们总要有一些手段 ,我们叫工具性的价值观。我们做企业是为什么 ? 是创造社会价值还是赚钱 ,赚钱可能是终极性的价值观 ,很多人已经把赚钱当成终极性的价值观了。人类的价值反应在工作的价值上有两种 ,一种是内在的 ,一种是外在的 ,内在的是我喜欢这个工作 ,这个工作有挑战 ,我做这个工作以后对社会有贡献。外在的是我之所以喜欢这个工作 ,是因为我可以得到更高的收入 ,更高的社会地位等等。

# 目 录

第一章 安利公司 .....	1
安利 :人性化的激励制度 .....	1
安利(中国)绩效考评的秘密 .....	5
安利 HR 总监饶俊 :伯乐选才重在诚信 .....	9
安利(中国)求才之道 .....	12
安利招聘什么样的经理? .....	15
访安利人力资源总监 细节决定求职成败.....	16
第二章 欧莱雅 .....	19
欧莱雅重时尚也重实干 .....	19
欧莱雅招聘的三大启发 .....	22
欧莱雅需要诗人和农民 .....	24
欧莱雅 :招聘高管的“另类”方法 .....	26
欧莱雅 :欢迎个性人才.....	29
欧莱雅 :职员想跳槽公司要检讨.....	32
欧莱雅 :从吸引潜力员工开始.....	34
欧莱雅的激励机制 .....	37
欧莱雅的进攻如何与宝洁的大品牌战术抗衡 .....	43

<b>第三章 雅芳公司</b> .....	51
雅芳 投资于人 + 鞭策激励.....	51
雅芳提供的薪酬福利 .....	52
雅芳是如何对 HR 部门进行考核的？ .....	54
雅芳 招贤纳士有绝招(上) .....	55
雅芳 招贤纳士有绝招(下) .....	58
雅芳为新人建立“道德雷达” .....	60
雅芳 为员工提供丰富的培训.....	63
<b>第四章 杜邦公司</b> .....	72
杜邦用人 :领导若无人接班升职免谈.....	72
美国杜邦的组织机构改革 .....	73

# 第一章 安利公司

## 安利 :人性化的激励制度

企业的成功仅仅依靠产品的品牌是不够的,整体人员的忠诚度常常像一只无形的手,在左右着公司的业绩。而之所以产生忠诚度,与更合理化、人性化的分配、嘉奖制度的出台是密切相关的。每个公司只有正视这个问题,更好地激励员工,才不会在市场竞争中处于劣势。

作为国内唯一经国家三部委批准的直销公司,安利中国的成功,固然与它优异的产品质量、领先的科研能力和对社会的积极回报有关,更值得关注的还应当是安利有着先进的销售人员激励制度,由此产生的销售人员忠诚度使安利的全球化市场战略宏伟目标得以实现。

### 嘉奖 - - 提升忠诚度

安利销售人员的嘉奖制度是对优秀员工激励制度的完美诠释。帮助销售人员相信自我、挑战自我和成就自我使得安利的骨干销售队伍固若金汤,并由此提升了顾客满意度和忠诚度,从而使员工更加明白,努力工作是为了什么?

合理的奖金制度。安利公司针对销售人员设计的奖金制度曾被美国著名的哈佛商学院收入教材。这一合理的奖金制度不仅更好地激发了销售人员的销售热情,同时也把安利和危害社会的非法传销“老鼠会”区分开来,因为在这一制度下

不可能一劳永逸或者不劳而获。销售业绩上升了,收入自然提高;反之,如果抱着拉人头的一劳永逸思想,收入就会下降,甚至为零。

花红的可世袭性。当你为安利事业发展所做的贡献达到一定程度时,就可以享受可以世袭的管理花红;前人栽树,后人乘凉,这是洞悉了中国人的心理。以你为本,为你着想,杜绝了你发奋图强的后顾之忧。

旅游研讨会。无论是享有“购物天堂”美称的香港,还是“欧洲之花”的巴塞罗那,都可以看见不同肤色安利销售人员的身影。别小瞧这种境外旅游“贿赂”,它吸引了很多销售人员为之全身心投入工作。旅游形式的产品、销售技能研讨会既丰富了知识,增加了阅历,又陶冶了情操,放松了身心。而在安利团队旅游中享受的那份尊荣,有着独自旅游无法体验的快乐。每个参加过这种活动的销售人员,回来后无不更加勤勉地工作。

良好心态来自过硬的心理素质教育

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,对于销售人员的能力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,它要求每个安利产品的营业代表有展示自我的勇气,并熟悉产品的性能、性价比演示及其独有的销售主张。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品质、正确使用方法,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

其购买相关产品降低了难度。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型培训,无形当中增强了整个销售团队的凝聚力。

#### 品牌与沟通能力缺一不可

在一味追求顾客忠诚度的今天,国内企业往往忽视了对企业产品销售有载体作用的销售人员的忠诚度,只是通过建立销售人员薪金的等级制度,让他们被动地去挑战自己。销售人员究竟需要一种什么样的激励制度呢?

安利公司认为,在产品质量优良的前提下,顾客的忠诚度来源于顾客对企业提供的产品或服务的满意度,而顾客第一次亲密接触企业产品或服务载体的就是企业销售人员,而非广告。销售代表的精神面貌是企业的一面镜子,销售代表的销售技巧和热情从很大程度上决定了产品的市场占有率,尤其在一般日用消费品市场上的表现更为突出。国内的企业正忙于由单一的产品或服务提供者向学习型组织转变,就是要通过提升自己的综合素质、产品制造和服务提供经验,从而提高市场占有率,以达到市场最大化的境界。这需要一个过程,在这个过程中,销售人员应该能看到自己的明显进步,激

发他们不断完善自我的决心和信心。

公司单纯为自己的销售人员提供仅限于产品知识的教育和学习机会,显然是不够英明的。一种叫做“ERG”的理论正受到安利公司的关注,根据中国实际情况,安利将销售代表的需求分为3类:生存需求,即生理及安全方面的物质需求;关系需求,与人际关系及社会结构有关的方面,如被爱、有人需要和得到承认;成长需求与个人进步及成长有关的方面,即:尊重和自我实现。需求能否满足,影响着销售代表的忠诚度。

安利公司给予销售代表的不仅仅是他们对于物质上的渴望,更给了他们事业和精神上的追求。而国内有些公司给予销售人员的除了赤裸裸的物欲就没有什么新鲜的了。

安利公司深知,原有的市场营销4P理论已经受到了挑战,专业人士指出,未来市场营销的重点集中在品牌和沟通能力上。一个公司拥有纯粹的品牌,没有与客户的沟通能力,仅靠产品去打动顾客,市场很难做大;一个企业只具备良好的沟通能力,但缺少有内涵和竞争力的品牌,也很难主宰它所属的市场范畴。要想成为市场竞争中的优胜者,公司必须兼备上述两个特征。安利有着良好的品牌形象,而沟通能力的代表是什么呢?不是天花乱坠的广告,而是有扎实说服技巧的销售人员。一旦掌握终端客户资料的销售人员因为缺乏对公司的热爱而倒戈或跳槽,势必影响一个阶段的公司产品或服务销售。安利公司对于销售代表忠诚度的维护,不只是单纯依赖加薪和升职,更通过公司独有的凝聚力及人文气息感染他们,让他们觉得公司不再是为了薪金和职位而拼杀的战场,更是关怀他们成长的“家庭”。

## 安利(中国)绩效考评的秘密

在人力资源管理方面,安利近来总走在前面,亚洲“最佳雇主”,广州市“员工信得过企业”,国内 HR“最青睐的雇主”荣誉接踵而至。

据了解,安利(中国)员工队伍的和谐稳定又保持活力是很多企业少有的,近年来员工的流动率只有 10% 左右。而在“最佳雇主”评选的几项主要调查指标中,员工对工作环境的满意度、了解组织及组织的期望、公司的使命感及方向感、自豪感等考量指标都达到国内公司的最高水平。特别是对于工作氛围和内部沟通的满意度,公司领导层自评的结果和对员工们调查得出的结果更是前所未有的致。

值得关注的还应当是安利有着先进的绩效考评制度,由此产生的人才忠诚度使安利的全球化市场战略的宏伟目标得以实现,成为财富 500 强排行榜里最长盛不衰的公司之一。确实,安利是一家人力资源管理很成熟的企业,人力资源的各个方面都很有系统。安利(中国)人力资源总监饶俊认为,如果企业文化和组织动力是一家企业前进最重要因素的话,完善的绩效考评就是杠杆。

考察它的绩效考评,我们也许可以管窥这家著名国际企业的 HR 特色。饶俊介绍,安利在绩效考评方面没有什么秘密,让员工充分参与,广泛作主就是了。

安利绩效考评机制是建立在突出员工间的伙伴关系的的企业文化和明晰的才能要素上的。

安利文化的独特之处在于强调诚信、个人价值、成就和个

人责任的同时突出员工间的伙伴关系。真诚的伙伴关系是安利公司最重要的企业文化。在安利,创始人家族与员工之间、企业管理层与员工之间、公司与营业代表之间无一不体现着这种伙伴关系。这种伙伴关系因为中国传统的诚信待人和谐共鸣而在安利(中国)发扬光大。

饶俊认为,真诚的伙伴关系可以在员工之间、员工和客户之间,建立相互信赖的关系,会带动员工给客户提供更优质的服务,而客户会回报公司更大的价值;公司的业务壮大了,员工个人也就有了更好的发展机会,这些同样体现在工资和福利方面的改进,这些都是联动的关系。

正是基于企业文化这样的要求,饶俊介绍,安利员工除了其要有适应其岗位工作的知识技能要求外,人力资源部门提出了员工还需要具备和企业文化相匹配的7项才能要素:即负责的行动、创新的精神、坦诚的沟通、周详的决策、团队精神、持续学习的态度和有效的程序管理。这是安利公司对全球员工的总体要求,但不同地区又根据当地文化对这些才能要素进行具体定义。

安利的绩效考评就是围绕“创新精神”、“程序管理”等7项能力和行为要求进行考核评分。当然,这七项才能要素对不同职位、不同级别的员工又有不同的具体衡量标准,如“坦诚的沟通”,普通员工只要求“做一个好听众,敞开心扉,提供反馈意见时客观”等就可以了,对主任级员工的要求是“主动征求他人的意见和评价,并能积极倾听”、“能用积极态度解决工作上的冲突”等七点,经理级的要求则更高更具体,分成“鼓励开放的沟通”、“影响他人”等三大方面八个项目,越是高层,要求越高。

公司对这七项要求做成标准化的明晰表格,考量每一项能力的时候还设定了细致的问题,每一个问题又分五个等级进行评估。在经理级员工的绩效考评表里,共设计了16大类48个问题。饶俊说,这样细致的目的是让内在素质最吻合该公司企业文化的人才脱颖而出,得到最好的激励。

绩效评估表特别强调突出考核“团队精神”和“持续学习的态度”的重要性。在经理级员工的绩效考评表里,这两类问题就共有五大方面共16个问题。饶俊说,安利的绩效考评不会鼓励“个人英雄”,因为即使他的能力强、效率高,但如果他不善于与人合作,他在公司令周围10个人甚至更多的人效率下降了,那他对公司的价值也是有限的。而员工学习的能力就更重要了,如果员工的适应能力不强,不追求个人进步,又不能帮助他人发展,公司又谈何发展呢?

更为独特的是,绩效考核表的第三部分要求所有主任级以上的员工在上一年度都要对下一年度工作订立3到5个目标,对一年中达成目标的情况的考核评分,而这些评估表现的量化得分将决定加薪幅度、升职机会、浮动花红(奖金)的多少等,所有这些评估都客观、公平、公开,而不是像某些企业通过老板、上司的“主观取向”来决定奖金和机会的分配,从而达到用奖励去有效推动业绩的目标。

安利依靠这一套客观标准对每个员工进行考核,在内部保持较公平的机制,让同等学历、经验、职位和贡献的员工,收入水平相当。业内人士分析,安利的薪酬在行业内并不是最高的,大约在中等略偏上的水平,但公司这一有效的机制保证了薪酬水平对外的竞争性及对内的公平性。饶俊也说,安利的待遇不一定是市场上最好的,优秀的企业文化,良好的

工作氛围,以公平、合理的绩效考评制度为代表的人力资源策略,这就是安利能吸引并留住人才的秘密。

安利的绩效考评制度,是对优秀员工激励制度的完美诠释。有研究销售人员绩效考评制度的专家认为,安利针对销售人员设计的绩效考评制度帮助销售人员相信自我,挑战自我和成就自我使得安利的顾客满意度和忠诚度。所以,安利公司针对销售人员设计的绩效考评制度曾被美国著名的哈佛商学院收入教材。

饶俊介绍,绩效考评结果还是安排培训的最好依据,在考评表里,任何一级的员工的强项和弱项就一清二楚!饶俊说,依据上年的考评情况,新年中每月份的培训已全部制订安排妥当,以公司所要求的七项才能要素为核心,针对不同职级员工弱项的每一项才能要素安排相关培训课程,培训内容包括管理技巧、团队建设、业务技巧、服务技巧等等,培训范围覆盖到每一位员工,而越高级别的员工公司对他们投入的培训时间及资源就愈大。

安利(中国)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。而这一切都应该归功于安利完善的绩效考评系统和培训体系。

从结果来看,安利的绩效考评无疑是成功的,但争议不是就没有了。有专家提出,每个人对绩效的理解不一样,安利的绩效考评没有统一的标准,而且问题分散,容易造成偏差!饶

俊说,任何事情都不可以做到十全十美。安利也已经认识到这些,他们采取了一些补足措施:首先是针对不同的业务部门而有不同的侧重!如财务部门注重了分析能力的考评,而对业务部门的营销人员,则注重对他们团队合作和人际沟通能力的考评;其次是人力资源部门对各个部门给出了考评指引,要求每个部门能把握有60%的员工在3分,20~30%在4到5分,10~20%在1到2分,从而对评分有效地进行了平衡;最后,对于最终结果依然失衡的部门,人力资源部会进行内部平衡和部门再沟通!

## 安利 HR 总监饶俊:伯乐选才重在诚信

人才是企业之源、成功之本,安利作为中国著名的外资企业,自有其一套独特而颇具特色的相马之道。饶俊介绍说,安利对人才的要求很基本,也很严格,五大要求配合了安利独特的企业文化及业务发展的需要:

优良的品格:诚信是安利事业得以成功的根本。安利对员工的诚信度要求很高,营销人员无论在何时都应将言必信、行必正作为基本信条,从而为安利赢得广泛的信任和良好的声誉。而一旦发现假学历、假文凭者,即使已经是经理级人物,为公司作出过巨大贡献,也照样以开除论处。

良好的沟通能力:由于安利是以“店铺销售加雇佣推销员”方式经营,所以营销人员经过产品知识的培训,必须面对面地与顾客交流、解释产品用途,通过与顾客需求的互相了解实现互惠互利。

合作的团队精神:安利本身就是建立在伙伴关系的基础

上的,所以鼓励员工尽心尽力地为团体合作的长远利益而努力,从而增进相互之间的信任。为保证提供优质产品,每个人都应全力以赴帮助公司或伙伴实现共同的目标。

优秀的专业水准:安利的员工不仅要具备良好的专业知识和沟通合作能力,还要懂法律知识。饶俊感叹说现在的能人太多了,安利不可能网罗所有的优秀人才,只能针对公司的企业文化和生意特色,聘请到最适合的人才。

良好的服务意识:21世纪,各大公司都希望用最好的产品来赢得顾客,因此安利要求销售人员在给顾客亲自作产品演示时,不仅要让顾客感到亲切,更要将健康和美的理念传递给顾客,提供全方位的服务。

几十年来,安利从它全球的优秀员工身上总结出一套安利才能要素:负责的行动、创新的精神、坦诚的沟通、周详的决策、团队的精神、持续学习的态度、有效的程序管理。这一系列要素每一条都有详细的定义,对不同级别的员工有不同的要求,是全体员工一贯秉承的优良传统和为之努力的目标。

安利善于营造“关心人、重视人”的良好氛围,通过各种培训和实际工作的锻炼,提高员工和营销人员的专业水平,提升个人素质。

公司每年划出100万美元的培训经费,并为那些能力强、发展潜质高的员工提供充电进修的机会。比如与复旦大学合作开设MBA课程,聘请著名经济学教授为员工授课;每年派一批经理级的员工去美国总部,参加为期一周的企业文化的培训,让大家了解总部的历史、业务情况,感受企业的凝聚力,使员工能以公司为荣;提供美容知识、健康营养知识方面的培训;开办网上学英语……总之,公司支持员工参加公司、或者

社会上各种培训机构提供的培训。

安利的成功与它的知人善用是分不开的。饶俊介绍,安利引进“才能测评中心”的360度评估方法,根据客观依据评价人才;“取人之长,补己之短”,优胜劣汰。要做到善用人才,必先了解人才,掌握人才。从安利一开始对人才严格而有针对性的招聘方法中,就可以感觉到安利对人才选择的敏锐性,并可预见到其显著的效果。

安利特别请专业顾问公司设计“案例分析面试”,由公司业务、财务、人事等方面的总监组成一个专业面试小组,面试候选人必须在一个小时之内根据顾问公司设计的很有实际意义的案例作出陈述和分析,而面试小组就以此考察候选人的观察能力、沟通合作能力、人际关系处理能力以及商业意识,通过如此综合而严谨的考察,诞生了一批对业务运作颇有影响力的骨干,收效奇佳。

这部分是饶俊最津津乐道的了,因为作为安利的一名员工,不论什么级别都可以强烈感觉到公司的悉心呵护和“以人为本”的思想。公司很注重员工精神上的福利,这也许是比较优厚薪金更能笼络人心、增强企业凝聚力的有效方法。公司每年会举办各种各样的工会活动,每年还会安排一天家属参观日,让员工家属了解到自己的子女或伴侣的工作环境是令人满意和放心的。

除此之外,安利还致力于营造良好的工作氛围,创造有效的沟通机制,饶俊特别提到了每月月初“董事长来鸿”这一举措,这是安利大中华区行政总裁郑李锦芬女士致安利中国全体员工亲笔信,饶俊特意复印了一份董事长的七月来鸿给记者,从郑李女士的字里行间流露出对全体员工的关心、鼓励

和支持,让人感同身受。非典还未肆虐的时候,安利早已防患于未然。在外资企业中可以说是最早出通告提醒员工注意防护的,研发部门只用三天时间就研制出仅供内部发行的“免洗净手凝露”……难怪安利能在2001年获得“最佳雇主奖”,也难怪安利的人才流失率如此之低。饶俊说,安利能在这几年屡获嘉奖殊荣,正是公司的稳定性高,员工的企业文化认同度高的结果。

采访中饶俊反复强调了安利独特的企业文化:伙伴关系、诚信、个人价值、成就和个人责任。他说企业文化的概念很抽象,但如何把它落实到具体的工作中,让员工从点点滴滴的事情当中喜欢这个公司、喜欢这种文化,就是人力资源部门要做的工作。

## 安利(中国)求才之道

人才是企业之源、成功之本,安利作为中国著名的外资企业,自有其一套独特而颇具特色的相马之道。饶俊介绍说,安利对人才的要求很基本,也很严格,五大要求配合了安利独特的企业文化及业务发展的需要:

优良的品格:诚信是安利事业得以成功的根本。安利对员工的诚信度要求很高,营销人员无论在何时都应将言必信、行必正作为基本信条,从而为安利赢得广泛的信任和良好的声誉。而一旦发现假学历、假文凭者,即使已经是经理级人物,为公司作出过巨大贡献,也照样以开除论处。

良好的沟通能力:由于安利是以“店铺销售加雇佣推销员”方式经营,所以营销人员经过产品知识的培训,必须面对

面地与顾客交流、解释产品用途,通过与顾客需求的互相了解实现互惠互利。

**合作的团队精神**:安利本身就是建立在伙伴关系的基础上的,所以鼓励员工尽心尽力地为团体合作的长远利益而努力,从而增进相互之间的信任。为保证提供优质产品,每个人都应全力以赴帮助公司或伙伴实现共同的目标。

**优秀的专业水准**:安利的员工不仅要具备良好的专业知识和沟通合作能力,还要懂法律知识。饶俊感叹说现在的能人太多了,安利不可能网罗所有的优秀人才,只能针对公司的企业文化和生意特色,聘请到最适合的人才。

**良好的服务意识**:21世纪,各大公司都希望用最好的产品来赢得顾客,因此安利要求销售人员在给顾客亲自作产品演示时,不仅要让顾客感到亲切,更要将健康和美的理念传递给顾客,提供全方位的服务。

几十年来,安利从它全球的优秀员工身上总结出一套安利才能要素:负责的行动、创新的精神、坦诚的沟通、周详的决策、团队的精神、持续学习的态度、有效的程序管理。这一系列要素每一条都有详细的定义,对不同级别的员工有不同的要求,是全体员工一贯秉承的优良传统和为之努力的目标。

安利善于营造“关心人、重视人”的良好氛围,通过各种培训和实际工作的锻炼,提高员工和营销人员的专业水平,提升个人素质。

公司每年划出100万美元的培训经费,并为那些能力强、发展潜质高的员工提供充电进修的机会。比如与复旦大学合作开设MBA课程,聘请著名经济学教授为员工授课;每年派一批经理级的员工去美国总部,参加为期一周的企业文化的

培训,让大家了解总部的历史、业务情况,感受企业的凝聚力,使员工能以公司为荣,提供美容知识、健康营养知识方面的培训;开办网上学英语……总之,公司支持员工参加公司、或者社会上各种培训机构提供的培训。

安利的成功与它的知人善用是分不开的。饶俊介绍,安利引进“才能测评中心”的360度评估方法,根据客观依据评价人才;“取人之长,补己之短”,优胜劣汰。要做到善用人才,必先了解人才,掌握人才。从安利一开始对人才严格而有针对性的招聘方法中,就可以感觉到安利对人才选择的敏锐性,并可预见到其显著的效果。

安利特别请专业顾问公司设计“案例分析面试”,由公司业务、财务、人事等方面的总监组成一个专业面试小组,面试候选人必须在一个小时之内根据顾问公司设计的很有实际意义的案例作出陈述和分析,而面试小组就以此考察候选人的观察能力、沟通合作能力、人际关系处理能力以及商业意识,通过如此综合而严谨的考察,诞生了一批对业务运作颇有影响力的骨干,收效奇佳。

这部分是饶俊最津津乐道的了,因为作为安利的一名员工,不论什么级别都可以强烈感觉到公司的悉心呵护和“以人为本”的思想。公司很注重员工精神上的福利,这也许是比较优厚薪金更能笼络人心、增强企业凝聚力的有效方法。公司每年会举办各种各样的工会活动,每年还会安排一天家属参观日,让员工家属了解到自己的子女或伴侣的工作环境是令人满意和放心的。

除此之外,安利还致力于营造良好的工作氛围,创造有效的沟通机制,饶俊特别提到了每月月初“董事长来鸿”这一举

措 这是安利大中华区行政总裁郑李锦芬女士致安利中国全体员工的亲笔信 饶俊特意复印了一份董事长的七月来鸿给记者 从郑李女士的字里行间流露出对全体员工的关心、鼓励和支持 让人感同身受。非典还未肆虐的时候 安利早已防患于未然 在外资企业中可以说是最早出通告提醒员工注意防护的 研发部门只用三天时间就研制出仅供内部发行的“免洗净手凝露”……难怪安利能在 2001 年获得“最佳雇主奖”，也难怪安利的人才流失率如此之低。饶俊说 安利能在这几年屡获嘉奖殊荣 正是公司的稳定性高 员工的企业文化认同度高的结果。

采访中饶俊反复强调了安利独特的企业文化：伙伴关系、诚信、个人价值、成就和个人责任。他说企业文化的概念很抽象 但如何把它落实到具体的工作中 让员工从点点滴滴的事情当中喜欢这个公司、喜欢这种文化 就是人力资源部门要做的工作。

## 安利招聘什么样的经理？

到安利当经理并不简单 他们必须有下面的素质与品格：  
负责的行动：他们敢于承担责任 制定高标准的工作表现目标 清楚界定员工的角色及职责 积极争取成效 品格正直信诚。

创新的精神：他们鼓励创新 带领创意思维 营造激发创意、鼓励革新的环境 勇于冒险 挑战现状 努力寻求突破。

坦诚的沟通：鼓励属下公开表达各种意见 坦诚面对意见分歧的事情。有效管理团队的沟通和信息交流 用积极的态

度解决工作上的冲突,通过各种形式建立良好的人际关系;与公司各阶层的人士建立开放及互信的关系。

周详的决策:能深入发掘资料,为决策提供数据支持;能熟悉整合信息和区分轻重缓急以确保正确的决策;预测市场可能出现的转变和发展趋势对公司或部门的影响。

团队精神:能提升团队凝聚力,让下属分享和获取有关资讯;根据公司的策略,制定部门或地区的清晰目标并考虑计划对其他部门造成的影响;以大局为重,调整好个人与团队工作的优先次序。

持续学习的态度:能吸引并聘用有才干的人士担任重要职务,努力追求持续学习及自我发展,对新要求和挑战能随机应变。

有效的程序管理:能确立必要的程序来完成工作任务,根据设计的流程组织人力和行动,积极寻求流程整合的机会,力求少投入多产出。

## 访安利人力资源总监 细节决定求职成败

安利(中国)现有 800 个空缺职位 2600 个理想新增职位  
本期相马者说出场的是安利大中华区人力资源总监张玉珠,她在 HR 领域颇为资深,面试官身份有过数万次。

10 月 20 日下午,张玉珠女士接受了记者的采访。整个专访过程中张女士不仅透露了安利下半年的招聘计划以及安利各个部门的空缺岗位,更多的话题则围绕着“成功求职,要注意哪些细节”。

晨报:对于求职者来说最为关心的是哪些企业下半年有

空余岗位,而自己又非常合适?安利(中国)下半年的招聘计划出来了吗?

张玉珠:安利(中国)业务发展势头非常好,现在每个月平均有800多个空余岗位。如果根据业务发展合理配置人员的话,理想状态我们员工应该达到7000人,而目前我们只有4400人,对于求职者来说,潜在的工作机会就有2600个。近几个月我们人力资源部门平均每个月都成功招聘100多个人,而每个月新增的职位空缺也有120-130个。

晨报:这些空缺岗位都分布在哪些部门?占比重最大的岗位是哪些?

张玉珠:我们的职位空缺有一半以上是主要来自店铺的服务人员、业务支持的员工、生产线上的管理人员及运作人员、仓库储运的空缺,另外,各职能部门如:财务部、市场部以及人力资源部亦需增加人手以配合业务量的大幅度提升。

晨报:安利的用人观是什么呢?

张玉珠:一名员工除了其要有适应其岗位工作的知识技能要求外,还需要具备7项才能要素:即负责的行动、创新的精神、坦诚的沟通、周详的决策、团队精神、持续学习的态度和有效的程序管理。

这是安利公司在全球对所有员工的总体要求,但不同地区又根据当地文化对这些才能要素进行具体定义。安利公司将这七项要求做成标准化的明晰表格,甚至考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评核人才。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该公司企业文化的人才。

晨报 :什么样的人才能在安利提升最快 ?

张玉珠 :首先是必须热爱自己的工作 ,这是工作态度问题 ,“热爱”两个字该如何来理解 ?作为人力资源总监 ,我考察一个人敬业与否 ,热爱工作与否 ,就看这个人是否愿意付出 ,不问回报 ,承担额外的责任。

其二 ,沟通能力 ,如果人际关系处理的不好也不能成功 ,“个人英雄”式的人才不能做帅才 ,因为即使他的能力强、效率高 ,如果不善于合作 ,那他对公司的价值也是有限的。

其三 ,诚信 ,这是安利公司的价值观 ,安利公司能否成功 ,诚信最为重要 ,因此在提升人才的时候 ,我们需要了解他的个人价值观是不是和安利公司企业文化吻合。

晨报 :良好的沟通机制是安利公司在人力资源方面备受瞩目 ,听说安利公司有个员工内部网站 ,并且已经坚持 3 年之久 ,很多公司都不敢冒风险开设内部论坛 ,就担心负面消息太多 ,安利公司没有这种担心么 ?

张玉珠 :负面的消息一点没有是不可能的 ,这些都是员工的心里话 ,公司的某些政策员工在理解上有偏差这是正常的 ,给员工说心里话一个平台 ,风险是有一点点的 ,但我个人认为 ,开设员工论坛这是最好的了解员工想法的一个有效渠道 ,也是吸收员工意见、检讨上层工作的一种方法 ,否则公司这么大 ,把全国员工召集起来开一个会可不是很容易的。

我们每天的网站浏览量都有 1200 多人次 ,人力资源部门有专人负责收集员工意见 ,然后分送到各个部门去 ,需要改正的、需要解释的 ,我们各个部门都会及时做出回应和解释。

## 第二章 欧莱雅

### 欧莱雅重时尚也重实干

记者：作为全球最大的化妆品集团，欧莱雅在中国一般通过什么方式进行招聘？

戴青：欧莱雅的招聘方式主要通过刊登招聘广告，比如利用网络、报纸等传媒。我们也积极与各大名校建立合作关系，每年通过校园招聘会在北大、清华、复旦、上海交大等名牌高校招募管理培训生。

面对应届毕业生，我们还会通过组织一些活动来发现和储备人才。比如我们现在正在搞一个名为“欧莱雅开创全球商业竞赛”的活动，所有将在2003年或2004年毕业的大学生或研究生都可以三个人一组组成团队参加。该竞赛模拟新经济环境下国际化妆品市场的真实现状与各类商业竞争的要素，让每一位参赛者在仿真条件下，通过网络，运用自己的专业知识和技能，管理和运营企业。通过六个回合较量，最终根据公司股票价值的高低来排定名次。这样的活动不仅给大学生创造了一个实践的机会，同时公司在竞赛中在挑选人才同时也能储备人才。

记者：收到大量的简历后，公司人力资源部门是根据什么标准进行筛选的？

戴青：一般来说筛选简历的标准，就是欧莱雅对待聘岗位

的要求。比如学历(通常要求大专或大学以上学历);专业(要求化工或快速消费品专业)等等。但是欧莱雅从不以证书和学历作为招聘的惟一标准。尤其对于没有工作经历的学生来说,我们更看重你的个性、爱好和实习经历等。

记者:欧莱雅更强调应聘者的专业,还是更看重应聘者的基本条件?

戴青:专业要求也是从岗位出发的,一些技术性很强的岗位,我们可能就比较强调专业对口。但是从总体上来说,根据欧莱雅强调的人才想像力创新精神,公司更希望有来自不同文化和教育背景的年轻人。所以我们会更看重应聘者的基本素质,淡化专业色彩。

记者:应聘者一般会在面试前做大量的准备,您在这方面有什么建议?

戴青:面试前做充分的准备当然是好的,这也是考查应聘者的方式之一。比如有的人事前做充分的调查,从网络上下载了很多公司的资料,但做充分准备并不是我们加分的主要因素。

记者:公司在面试中是否会关注一些细节问题,比如容貌和服饰?

戴青:细节方面,有助于我们对应聘者特征的观察,但它不会起主导因素,因为我们是要通过各方面的考查作综合判断的。就像你提到的个人形象问题,只要对将来的工作没有负面影响,就不会有太多的影响,而且欧莱雅是一家从事美丽事业的公司,员工的外表完全可以在加入公司后,在美的环境中熏陶形成。

记者:面试中,欧莱雅是依据什么标准来判断应聘者是否

符合公司要求的？

戴青：我们根据欧莱雅“诗人+农民”标准选择人才，既要有时尚的感觉也要有实干精神。

记者：欧莱雅在员工培训方面有哪些做法？公司有专门的培训机构吗？

戴青：有。从整体内容上来说，欧莱雅的培训分为三种。

一个是在巴黎总部培训，由公司跟欧洲著名的工商管理学院 INSEAD 合作，设置领导力培训课程，专门针对有经验的高层负责人。这项课程由 INSEAD 为欧莱雅量身定制，欧莱雅的高层也会亲自来给学员作讲演。

另一个在新加坡，欧莱雅的亚太区管理培训中心。中心专门针对亚洲的经济、市场、发展等情况，对亚太地区员工工作定期的培训。

第三种是欧莱雅中国的内部培训，由各个业务部门自己运作，包括新员工入职培训，专业技能、管理才能培训等。

另外，我们还有专门的团队组建培训，把不同部门的员工组织到一起，参加户外拓展等培训活动，加强员工间的交流和团队合作能力。

记者：进入欧莱雅的新员工会得到哪些特别的培训？

戴青：每位新员工进公司后，会有三天的上岗培训，让他们了解欧莱雅的运作环境和运作文化、组织结构和大的政策，然后很快地融入团队。新招募的经理，会有两周的入职定位培训。这之后就没有固定的培训，而是按照个人需要，这在欧莱雅是非常灵活的。

记者：去年我曾采访过欧莱雅人力资源部职业发展经理程蕾，但是今年她调到了公关部。这是否说明在欧莱雅，内部

流动是比较自由的,员工可以尝试多个岗位?

戴青:是的,其实像这样的流动,在欧莱雅内部是比较多的。公司非常尊重员工的自我意向和爱好,充分挖掘员工最擅长的能力,并给予最大限度的信任,为员工的职业发展提供最佳机会。哪怕这种流动可能会造成培训方面资源的少许损失。

但是这个内部流动,也正反映了公司对员工培训的目的,我们并不是只培训员工在某个岗位上必需的某种技能,而更注重他们整体素质能力的提高。

记者:很多人认为在外企工作一段时间后会碰到“天花板”——没有上升空间了。那么在欧莱雅,一个员工的发展空间有多大?

戴青:撇开欧莱雅不说,从整体上来说,人每次晋升需要不同的条件:作为一个普通员工,需要的是自我管理;当成为一个部门主管时,需要付出的就是自我管理和员工管理,还包括责任心等等;再上一步,可能还需要公司管理、决策管理;到了CEO阶段,还需要发展眼光,需要担负整个公司的命运,以及应付的还有大量不可预知的因素。

所以欧莱雅一位副总裁说过,在欧莱雅,年轻员工经历略少,我们就培养他做驾驶小船的船长,等到经验丰富些了,我们就培养他做军舰舰长,一直到经理、总裁……

## 欧莱雅招聘的三大启发

为什么我们的企业总是面临着人才短缺的烦恼:业务高速发展却缺乏相应的人才,员工的频频辞职使工作难以为继,

工作效率的低下让主管大为恼火。

答案是 ,企业没有发掘人才的渠道。

为了避免人才流失带来的损失 ,我们出台了各种各样的政策和改进方式 ,但是为什么效果就是没有预期的理想 :员工情绪依然低落 ,辞职怠工不断发生 ?

答案是 ,因为企业所做的都是亡羊补牢。

那么 ,如何有效整合企业人力资源 ,最大限度的发挥人才的作用 ,做好招聘工作无疑是人力资源工作的关键。

欧莱雅的战略招聘 ,从一开始就将其参加对象锁定为全球顶尖的 MBA ,保证了参赛者的素质和能力。而通过激烈的竞争和层层地选拔 ,在商业策略竞赛中脱颖而出的优胜者无疑是精英中的精英。欧莱雅从这样的群体中挑选其未来管理人员的预备队 ,无疑保证了候选人的素质。

目前国内流行的各类人才选拔的方法还以传统的笔试、面试为主 ,而案例分析、in - traytest、商业模拟等“仿真练习”的方式较少。欧莱雅则是领先一步 ,通过全球在线商业策略竞赛的方式 ,仿真的商业环境中来测试应聘人员的全面战略管理能力 ,让企业有机会近距离地观察参赛选手的表现 ,判断其在未来工作中的潜力。

全球在线商业策略竞赛的作法也为中国企业吸引人才提供了启发。

首先 ,应该积极开辟吸引人才的渠道 :对于人才引进的渠道进行细分 ,并针对不同的候选人群体设计不同的策略。

其次 ,引进新的人才选拔方法。从对学历、技能和经验的审核 ,发展到有针对性地测评本企业需要的特定素质。

最后 ,培育雇主品牌。在毕业生、求职者和潜在的候选人

中树立良好雇主形象,为未来的人才争夺战建立优势。

## 欧莱雅需要诗人和农民

作为全球最大的化妆品公司,欧莱雅素以推行“战略性招聘”闻名,其主办的“全球在线商业策略竞赛”以及“欧莱雅校园工业大赛”更是成为世界著名的“人才招聘大赛”。其重视人才,善于发掘人才的形象,使欧莱雅成为全球大学生眼中优秀雇主的杰出代表之一。近日,欧莱雅集团全球主管人力资源的副总裁 Francois Vachey 先生接受了笔者的专访。

### 问题一如何进入欧莱雅

#### 焦点1 欧莱雅的人才选拔标准

长期以来,欧莱雅一直以一个非常独特的视角来定义人才,他们提出了“诗人与农民”品质的组合。“诗人”首先是指具备创造力——能够不断涌现出新的思维和方案来帮助欧莱雅拓展市场和巩固市场;思路开阔——善于接受新的潮流变化和不同的意见;勇敢——敢于将计划变为现实创造出效益。这三点就是欧莱雅对于“才能”的理解,这也是为什么他们往往从一些知名的大学和商学院中寻找人才。

对于“农民”,他则给出了一个有别于中国人传统定义的解释,他们所看重的农民的品质不是“勤勉”,而是“实际”和“脚踏实地”,除了能够提出卓越的构想外,欧莱雅还要求它的员工能够将这些设想转化为实际的成果和利润,比起“演说家”,他们更欣赏“实干家”。

#### 焦点2 两大竞赛选拔方式

对于大学生而言,他们有两大大直接进入欧莱雅的方式:

“全球在线商业策略竞赛”和“欧莱雅校园工业大赛”。这些比赛的优胜者能够获得去欧莱雅实习甚至工作的机会,其中有一部分更是被直接提拔到管理层的职位上。碧欧泉市场部资深产品经理李小姐就是在上述比赛中脱颖而出的,FrancoisVache 生就是她最后的面试官。欧莱雅通过这种比赛形式,能够让大学生熟悉公司的运作模式,并进行实战模拟。因此,选拔出的人才也往往能够直接投身到品牌的开发和管理、推广上去,虽然选拔成本较高,但同时也能创造出非常高的人才效益。

## 问题二进入后的上升空间

### 焦点 1 :人员流失率

FrancoisVachey 先生非常骄傲地向笔者表示,欧莱雅近年来的人员流失率只有 10%,在行业内是非常低的。人员流失率通常反映员工对企业的信心指数和企业对职员的满意程度,他表示,欧莱雅会给予员工非常大的空间来表现自己,同时让每一个人感受到自信和广阔的前景。因此,欧莱雅并不是用“高薪”留人,而是用非常大的“升迁”机会让员工激发出更高的工作热情。更重要的一点是,欧莱雅容许错误的发生。FrancoisVachey 自己在做市场时,曾经推出过一件在当时没有获得市场认可的产品,但他并没有因此受到处罚或辞退,“一次错误是被允许的,只要不再犯第二次错。”这是欧莱雅管理上的原则。焦点 2 :企业文化

如果让 FrancoisVachey 用两个词来概括欧莱雅,他会选择“创新”和“多元化”。欧莱雅的全球管理层中有法国人、英国人、加拿大人。目前中国的管理层也包括很多来自不同国家的人员,英语和法语虽是主要的交流语言,但原则是被派往

哪个地区就要尽量学会当地的语言。在问及中国的员工被派往海外的可能性时,他表示,目前中国市场的增长速度是极快的,留在国内发展往往能够创造出最好的业绩和机会,因此,很多员工都希望留在国内的欧莱雅工作。

## 欧莱雅 招聘高管的“另类”方法

12 个人组成临时团队,在 10 分钟内用肢体语言模拟组成欧莱雅公司字母全拼;12 个人被蒙上眼睛,在 30 分钟内用 3 根绳子围成一个最大的正方形。这场“另类”游戏不是一次普通的拓展训练,而是一场招聘新员工的招聘大赛,这 12 个人的临时团队成员彼此间的关系既是陌生的队友又是竞聘欧莱雅工业管理岗位的竞争者。欧莱雅的招聘会显得格外“另类”,这样的“另类”招聘在外资企业中也很鲜见。

### 40 人挑一参加现场游戏

在苏州图书馆的大厅里,有近 100 名求职者参与了这场由欧莱雅独创的“现场游戏”招聘会。

他们是从全国各地 4300 名应聘者中筛选出来的幸运儿。在现场中他们被随机抽取组成不同的团队,合作完成自己进入欧莱雅集团之前的最重要的一步“面试”,最终角逐包括环保工程师、包装开发经理、化学分析师、项目引进工程师、采购工程师、供应链管理者和生产主管在内的四十个中高层技术和管理职位。

### 接绳游戏竟难倒应聘者

上午 9 点 30 分,第一组的 12 个临时队员在进行了简单的热身操后,即登上了欧莱雅搭建的临时舞台,走了一场“舞

台秀”随后就在一分钟的锣声中推介自己。

9点45分,第一个项目开始。12个人进行一场团体“行为艺术”表演:在10分钟内用各自的肢体语言描绘出舞台背景上欧莱雅公司的字母全拼。在这个环节前期,每一位参与竞聘的竞争者都各自发出观点,但当大家意识到时间不多时,还是迅速模拟了一番,拿出了一套最终解决方案。在一个临时队长喊出的“一、二、三”口令下,12个人成功摆出了LOREAL的模型,甚至连L字母右上角和E字母上的两个小撇都没有忽略。

上午10点10分,12个队员又被蒙上眼罩随机站成一排,进入下一个项目环节:在30分钟内用三根绳子围成一个最大的正方形。这个问题着实难倒了大家。一时间12个队员又七嘴八舌的议论了起来。到底是先列队、组阵形,然后再接绳子,还是一边接绳子一边列阵形,始终拿不出一套方案。讨论了近十分钟后,8号队员终于自告奋勇地报名做临时指挥,同时他又拉上了自己身旁的5号队员。而9号队员虽然没有站出来做leader,却始终嚷嚷着自己的意见,并行动着。三十分钟很快就要过去了,他们想到了一套正确的方案:将绳子对折再对折,找出正方形的四个点,然后拉直。但在拉直的过程中,由于每个人都蒙着眼睛坚持着不肯放开手中的绳索,所以最终导致绳索打结,项目失败。

### 游戏考验应聘者创新能力

在整个游戏过程中,欧莱雅公司的高层管理人员和特邀的人力资源专家都没有闲着,他们正在一对一地盯着自己负责的那个竞聘者,仔细观察他们在各环节中的表现,考察、评估他们的沟通能力、团队合作能力及创新能力,根据公司一贯

的选取人才的标准评分。

表演活动结束后,他们还将接受欧莱雅公司高管的一对一的面试。之后评出综合能力最强的入选者。

“其实这个项目是很容易成功的,他们的方案是正确的,就是没有一个核心的、大家都服从的领导者做指挥。”这个项目的策划者,北京人众人的首席培训顾问杜葵分析说:“可能这和他们今天所处的角色有关。他们可能认为自己需要在整个活动中不断的表现,才能被欧莱雅相中。”参与的队员在事后围坐一圈,讨论了这个项目为什么没有成功的原因,大家一致的分析就是:没有一个具备领导能力、能让大家折服的核心领导者进行组织。

欧莱雅中国工业部总监刘云鹤说:“因为考虑到面对面的招聘不能将一个人的秉赋完全展现出来,所以会举行这样独特的招聘会。除常规的专业能力评估和职业核心能力评估外,我们更想挖掘一些具有创新能力和领导能力的储备人才,我们在招聘中国员工时,除了重视专业技能基础,更注重考虑个人的综合素质。”

这个“另类”方法是什么呢?原来他们是通过 XX 考验应聘者创新能力,这个 XX 的拼音第一个字母就是我们的第 5 个密码。

离胜利越来越近了,你需要找到的第 6 个密码在 HR 知识库频道。说到招聘,在人力资源→招聘选拔栏目中,近期发表了一篇招聘方首选商学院排名报告的文章,不妨先找到这篇文章。

## 欧莱雅 欢迎个性人才

程蕾是欧莱雅(中国)第一位接受海外长期培训的员工。在结束了长达1年的法国总部培训后,程蕾回国接受新的任职——人力资源部职业发展经理。

记者 和其他一些外企不同,欧莱雅把人力资源管理的重点放在了职业发展上,你怎么看待这个职位?

程蕾 现在在外企工作的年轻人,与薪资相比较而言,更重视职业发展方向,重视个人价值体现。在欧莱雅,员工的职业发展方向可以是平行的,也可以是交错的。很多人刚进公司时可能不太了解情况,但经过一段时间的熟悉,了解公司的具体运作之后,他们可以选择适合自己发展的职业方向。比如做市场的可以做销售,做销售的也可以转做人事,公司会为你提供相应的技术、管理等方面的培训。我的工作就是帮助员工把握最适合他们职业发展的方向。

记者 法国文化往往给人的第一感觉就是浪漫温馨。作为一家法国公司,欧莱雅的企业文化是什么样的?她是否更吸引女性来工作?

程蕾 法国公司深受国家文化的影响,把职业与个性紧密结合在一起。欧莱雅是做美的事业的,员工的时尚感很强,热爱自己的工作和品牌。欧莱雅从来不用“企业文化”来给员工设框架。我们会给员工很大的自由空间,让他充分发挥自己的才能,甚至你犯错误都没有关系。高层管理人员更是鼓励下属挑战,为公司的发展提出意见和建议。

欧莱雅公司除了柜台小姐需要女性以外,对办公室职员

希望有男女比例上的平衡。而且我在结束了法国的培训后感觉,其实男性对时尚有时可能比女性更有独到的见解,所以我们十分欢迎男性加入公司。

记者:作为一家引领时尚的公司,是否意味着欧莱雅的员工必须是时尚的,形象前卫的?

程蕾:和我们自由的企业文化一样,欧莱雅从来不喜欢把任何东西框在“标准”里,包括择才标准,我们没有固定的标准要求职员必须是什么样的。比如,在面对大学生的校园招聘时,我们会把目光定在个性上,像较强的领导能力,团队合作能力、创新能力,以及对工作是否有强大的热情等。因为我们认为技术、技巧等方面都可以通过公司有针对性的培训来达到一定的高度,但人的个性具有相当的特殊性,很难通过培训来塑造,就像你所提到的时尚、前卫。外表的时尚前卫我们完全可以在员工加入公司后在美的环境中熏陶形成,但如果思想落后、死板、不开放,那就是另外一回事了。

记者:作为全球最大的化妆品集团,欧莱雅如何看待本地化问题?

程蕾:我很高兴你问有关本地化的问题,因为这一点欧莱雅(中国)做得非常好,这也是我非常自豪的。公司目前有3500名员工,其中外籍员工不过10多人,在公司最高层管理人员中就有中国人。

再举个例子,欧莱雅(中国)目前旗下有10个品牌,其中巴黎欧莱雅和美宝莲所占的市场份额最大。这么大的品牌,从进入中国的第一天起,从普通职员到市场总监、销售总监,一直用的都是中国人。公司对中国员工有非常强的信任感,公司高层认为,中国是一个很特别的市场,人口基数大,大部

分人没出过国,大部分人的收入不是很高,这些人对时尚是怎么想的,中国人更容易了解。中国员工被委以重任,从而更激励他们的工作热情。

记者:最近10年来,中国的时尚经历了从苏醒到萌芽到生长的过程,国内时尚事业现在面临的时机和市场都非常好。当然在中国加入世贸组织之后,有越来越多的国外大企业将目光瞄准了这一市场,时尚业的竞争也越来越激烈。那么欧莱雅在吸引优秀人才方面的优势是什么?

程蕾:加入世贸组织之后,市场与国际接轨,人才市场同样。一方面对人才的素质、质量要求更高,另一方面,就业机会增加,优秀人才选择空间更大。于是相应为跨国性公司带来两个挑战:一是如何吸纳招聘优秀人才,二是如何留住公司的优秀员工。

就前者,欧莱雅公司针对应届大学毕业生,主要通过校园招聘、校园企划大赛、在线商业策略游戏等,这样的活动对学生有吸引力,同时也可以通过测试考察应聘者是否适合公司,适合哪些职位。对有工作经验的社会人,则根据我们的企业文化和业务需求。

就后者而言,则有像我之前提到的职业发展计划、本地化措施等。除此之外,公司还会针对员工的自身特点度身定做培训计划等。公司的这些措施激励了员工在公司中展现出真正的个人价值。

我感到非常骄傲的是,欧莱雅进入中国5年,一直在蓬勃向上发展,巨大的发展空间对员工有非常大的吸引力。

链接:2002年3月11日出版的美国《财富》杂志中,欧莱雅被该杂志评为“十佳雇主公司”之一。之前,欧莱雅公司还

在普华永道所做的调查中被评为“最受尊敬的法国公司”。《财富》认为，“温馨的公司文化、良好的工作条件使得这些欧洲公司鹤立鸡群”。杂志对欧莱雅公司的专访还列举了一组引人注目的数据：欧莱雅共有员工 4.8 万名，其中 3.6 万名员工在法国本土之外工作；公司女性业绩出色，全世界范围内，49% 的经理是女性。

## 欧莱雅：职员想跳槽公司要检讨

程蕾应欧莱雅总部之邀，来法国接受为期一年的培训。公司首先从一家私人学校高薪聘请了法语老师，对她进行“一对一”的语言强化训练，然后安排她轮流到欧莱雅总部不同的部门实习，并为其承担在法期间的的所有费用。对一名来自中国的年轻职员进行如此高投入的培训，在法国公司中极为少见。

记者在专访欧莱雅总部国际招聘部总监菲利普·卢韦先生和亚洲区人力资源总监皮埃尔·舒善先生时获悉，欧莱雅每年在全球招聘 1900 名管理层人员，其中 46% 是刚刚毕业的大学生，10% 的人具有初步工作经验。卢韦称，在人才大战越演越烈的今天，欧莱雅已将职员的招聘作为其经营战略的重要环节，并同全球 110 个知名的院校保持着紧密的合作。有“法国第一商校”之称的巴黎高等商业学校(HEC)近 25 年来为欧莱雅输送了大量高水平的工商管理人才，该校还将欧莱雅的市场营销战略作为教学内容之一，欧莱雅也为他们的学生提供了大量来总部实习的机会。

除了招收一流的人才外，让年轻人完全融入整个公司的

经营运作体系才是欧莱雅用人之道的最终目的。为此,欧莱雅的历任总裁均强调,要在公司内部营造一种“家庭氛围”,让新入门的年轻人尽快成为家的主人。卢韦说,让程蕾来总部实习的目的之一便是要她“认识大楼里所有的人”。今后,她可以从上海直接打电话给总部的每个人,这将大大拉近分公司同总部的关系,以提高工作效率。

对于年轻人在培训后离职是否给公司造成损失,卢韦先生表示,他们不希望用合同的形式将人“捆绑”起来,而是要使公司的每一个岗位都具有吸引力。“如果一个有前途有才干的年轻人要求辞职,这的确是令人遗憾的事情。但是,应该对此进行检讨的是我们自己而不是他。”卢韦先生认为,如果由于担心这种情况的发生而只雇用具备相当工作经验的人,甚至放弃对青年人的培训,这是极不明智的作法,因为青年人的第一次在职培训往往会对他未来的工作产生很大影响。

谈到在中国的发展,舒善先生认为,欧莱雅中国分公司在短短的5年中从100人发展到3000人,这在很大程度上归功于“大胆启用青年人”的人才战略。现任欧莱雅中国公司全国招聘经理的程蕾小姐则称,作为一名英语专业的毕业生,她之所以放弃一家美国公司的优厚待遇而进入欧莱雅,就是因为“这里的年轻人非常受重视”。

针对中国年轻人对法国公司管理方式和跨国集团经营战略缺乏了解现状,欧莱雅在培训中国雇员方面投入了巨资,中国分公司的受培训比例高达39%。舒善先生称,为保证职员素质,他们同复旦、同济、上海交大等知名的高校建立了合作关系,并在中欧国际工商管理学院设立了一项奖学金,从该校60名申请者中选出一人,并为其提供两年MBA课程的

全部费用。舒善先生表示,总公司对中国年轻职员的外语水平、活动能力以及对欧莱雅整个运作体系的理解能力给予了高度评价,他相信欧莱雅在中国将取得更大的成功。

## 欧莱雅 :从吸引潜力员工开始

从发掘潜力领导者这个角度着手,世界知名企业欧莱雅设计了一系列针对人才招聘的竞赛,从招募即开始进行战略性人力资源管理。

### 持续创新

作为《财富》“全球最受赞赏的 50 家公司”和“欧洲十佳雇主”之一,处于高速发展状态中的欧莱雅非常重视和渴求人才。

从校园企划大赛到全球在线商业策略竞赛再到校园工业大赛,欧莱雅的人力资源招聘目标直指世界各地大学中的优秀学子。“尽管比赛的对象有所不同,但我们的目标是与全世界范围内优秀的年轻人才进行沟通和接触,从中发现和招募人才。”欧莱雅中国总裁盖保罗表示。

始于 1993 年的校园企划大赛为参赛者提供了逼真的品牌管理和营销经历,在比赛中,他们有机会体会如何做一名真正的品牌经理。通过这项大赛,欧莱雅希望发现和招募到具有创造力的品牌经理人选。统计显示,2000 年以来,欧莱雅全球 22% 的管理培训生来自于这项比赛的参赛者。

针对营销及相关专业本科高年级学生的校园企划大赛让欧莱雅尝到了“提前一步吸引人才”的甜头。欧莱雅随后开始尝试针对全球顶尖商学院 MBA 学生的全球在线商业策略

竞赛。对于那些在诸如哈佛、INSEAD、沃顿等全球顶尖商学院学习的 MBA 们来说,欧莱雅全球在线商业策略竞赛并不陌生。它模拟了一个非常逼真的商业环境,一方面为参赛选手提供了将商业管理理念和技能付诸实践的机会,检验了选手们的商业管理和全方位决策才能,也为世界各地的学生搭建了互相交流和比较的良好平台。

欧莱雅中国总裁盖保罗在解释欧莱雅创造这项比赛的初衷时说,“我们这个行业需要非常具备制定商业策略能力的人才。但是我们知道并不是所有的 MBA 都喜欢做化妆品行业,因而我们想吸引的是那些既有战略、策略能力,又能对艺术、时尚和化妆品行业有兴趣的人。”而这个大赛,恰恰可以将这些信息提前并且准确地传递给那些目标员工。

2004 年,欧莱雅扩大了在线商业策略大赛的参赛对象,允许本科生组队参赛。这使得赛事的影响空前扩大。新的统计数字显示,4 年来,共有 113 个国家 1600 个学校的 55000 名学生参加了这项比赛,最终有来自 30 多个国家和地区的 100 余名优秀参赛者加入了全球各地的欧莱雅公司。

除了推进中国知名高校、商学院参与全球项目,欧莱雅中国也创造性地实践其他内容的比赛,校园工业大赛就是一个发端于中国的项目。这项针对理工科学生的比赛每年都会围绕不同的工业项目,由来自同一学校的学生以小组为单位参与。来自欧莱雅公司的一名经理将担任“教练”的角色,指导相应的一支队伍进行取材、论证、规划、预算直到形成完整的实施方案。

参与这项比赛的优秀学生有相当一部分进入欧莱雅实习,并有机会被留用。由于在中国取得了良好的效果,校园工

业大赛在 2004 年首次走出国门,在中法两国学生中开赛。在 1 月底刚刚结束的最新一届比赛中,来自中国浙江大学的 TPM 队压倒所有对手夺得冠军,三位队员因此获得在欧莱雅集团法国总部六个月的实习机会。同时,他们也将受到欧莱雅招聘经理们的密切关注。

### 战略意义

从这些比赛的设计可以看出,欧莱雅根据自己的战略和运营,正在持续不断地从在校学生中寻找公司未来的潜在领导者——从高管到销售经理再到工厂设计者。

“也许我们不能仅仅通过一次比赛就决定是否录用一位参赛者,但比赛确实在我们与潜在雇员之间建立了一座互相发现、增进了解的桥梁。所以,我们的招聘经理会非常关注比赛中涌现出来的精英们。”盖保罗说。“比赛给我们提供了一个与全球各地学生交流的绝佳机会。欧莱雅因此发现人才,也因此与这个年轻和富有活力的群体保持联系,并了解他们的期望。”欧莱雅集团全球战略招聘总监 Jean - ClaudeLeGrand 也表示。

不仅如此,那些希望加入欧莱雅的优秀学生也提前了解到公司文化和价值观,这为他们决定是否加入欧莱雅提供了相当准确的信息。由此可见,这些比赛的优势之一就是为公司和学生提供了一个预先相互考评的机会。

翰威特公司北京分公司经理林靖对欧莱雅的做法非常认同。她分析说,“通过激烈的竞争和层层地选拔,在商业策略竞赛中脱颖而出的优胜者无疑是精英中的精英。欧莱雅从这样的群体中挑选其未来的管理人员预备队,无疑保证了候选人的素质。”

盖保罗认为,作为一个全球性的公司,欧莱雅最需要的是人才素质是国际化,这保证了他们有能力服务其全球战略。而这些参与比赛的优秀选手具有全球性思维。

“我们喜欢因不同民族、职业、文化背景和个性带来的多样性,最重要的是招募那些具有创造性、不拘泥于框框、敢于冒险、具有新思维和新想法、并富有团队精神的人。一般而言,这些人通常也具有国际化的背景。”

他盛赞那些参与比赛的选手,“他们充满智慧,思想开放,富有想象力和企业家精神,具有各种各样的学业和文化背景。所有这些都是欧莱雅所看重和寻找的。”

在林靖看来,欧莱雅的做法为中国企业吸引人才提供了有益的借鉴。一是对于人才引进的渠道进行细分并针对不同的候选人群体设计不同的策略。其次,引进新的人才选拔方法。从对学历、技能和经验的审核,发展到有针对性地测评本企业需要的特定素质。三是培育雇主品牌。在毕业生、求职者和潜在的候选人中树立良好雇主形象,为未来的人才争夺战建立优势。

“尽管竞赛目前还不是我们主要的人才招聘方式,但在欧莱雅,这是我们的一个长期计划,将来会发挥越来越大的作用。”盖保罗说。

## 欧莱雅的激励机制

《太公六韬·文韬·赏罚》:“用赏者贵信,用罚者贵必。”意思是说,实行奖赏必须重视守信,实行惩罚必须重视坚决执行。

欧莱雅十分重视激励机制,树立诱人梦想,带来好的“收成”,当员工以“诗人”的梦想与“农民”的实干实现了一个又一个成就,欧莱雅的激励机制都会给予公平、及时的肯定,刺激员工取得更高的业绩,实现更大的梦想。欧莱雅希望员工把公司的钱当作自己的钱来经营,把欧莱雅的生意当作自己的生意来看管,让每一名欧莱雅人都成为公司的“主人翁”。

在巴黎欧莱雅总部,对刚生完孩子的女性员工,除了政府规定要给的四个半月的薪水外,欧莱雅公司还给这些职工多加一个月的薪水,并可以在2年之内的任何时候领取。欧莱雅的8000名经理中,2000名已有购股权。如此优厚的员工福利,使欧莱雅的人才流失率保持在很低的水平,每名欧莱雅员工平均在公司工作14年。欧莱雅负责人力资源关系的副总裁 Francois Vachey 说:“员工的忠诚度对公司来说非常重要。他们来了,加入了我们,然后留了下来。”

关怀、信任、扶持人才,尤其是年轻人才,是欧莱雅保持朝气与活力的制胜之道。大大超出市场平均水平的优厚的薪资福利,灵活机动的晋升机制,全球内部员工股权认购、年终分红、利润共享的激励策略,吸引着全球各地的人才带着热情与智慧投入欧莱雅的怀抱。

欧莱雅建立了由薪资、福利、奖金、利润分享、股权、巴黎培训等众多激励方式组成的激励体系。

### 薪资

在薪资方面,欧莱雅为员工提供在行业中位于中上水平、富有竞争力的薪资。薪资根据岗位责任与业绩而决定。

宋·苏轼《滕县公堂记》:“才有大小,故养有厚薄。”才能有大小高低,所以决定了待遇有高低厚薄。

### 年终浮动奖金、利润分享

每年年底,根据员工的业绩表现,员工会得到相应的奖励。奖金的幅度完全与业绩挂钩,表现突出奖金也多,表现差的员工甚至拿不到奖金。同时,每年公司还有利润分享计划,拿出一定比例的收益与每一位欧莱雅员工分享。

### 股权

股权也是一种很重要的激励方式,得到股权奖励的员工也意味着将有更多的机会在海外从事工作或培训。

### 晋升与岗位轮换

表现优秀的员工,毫无疑问将优先得到职位晋升的机会。欧莱雅有着众多的品牌与事业部以及各种产品线,当公司中某个职位出现空缺时,欧莱雅会优先考虑留给公司内部表现突出的员工,让员工感到欧莱雅用人的灵活性。

### 培训机会

欧莱雅人视能够被派往法国巴黎总部培训为一种很大的激励。能够被选送到巴黎培训不仅仅是去学习某项技能以及建立内部工作关系,更是一种荣誉,只有表现最突出的经理人才能够得到去巴黎总部学习的机会。

### 与高层沟通

欧莱雅高层与员工的沟通也起到很好的激励作用。例如,创造欧莱雅神话的 CEO 欧文中 2003 年初访问中国,与欧莱雅中国员工进行面对面地沟通,表扬他的爱将盖保罗,激励中国的欧莱雅人,为欧莱雅中国的“诗人”们带来了新的梦想与激情。欧莱雅中国公司的总裁盖保罗是一名很活跃的意大利人,他会利用各种机会在各种场合与员工沟通,每一次的新员工培训,他都要亲自参加,向新人介绍欧莱雅,激励他们在

欧莱雅实现梦想。

### 欧莱雅的沟通机制

《国语·周语上》：“防民之口，甚于防川。川壅而溃，伤人必多；民亦如之。是故为川者决之使导，为民者宣之使言。”堵塞民众的口比堵截河流还要危险，所以要民众发言的渠道畅通。

在弥漫着“诗人”想象力与“农民”实干精神气氛的欧莱雅公司，没有官僚主义者，没有工作中的扯皮现象。欧莱雅建立有健全的沟通体系，但更让欧莱雅引以为豪的，则是欧莱雅的“会议制度”。欧莱雅中国人事总监戴青介绍说，“欧莱雅不惜巨资成本，为公司各层员工提供开会交流的机会，这是欧莱雅的特色”。

一个典型的“欧莱雅会议”，就像是欧莱雅“诗人”的“咏诗会”。欧莱雅的“诗人”们在这里头脑激撞，撞击出智慧的火花，富有激情的思维在这里不受束缚，不分级别，成为欧莱雅思想创新、管理创新的大熔炉。

### “欧莱雅会议”

尽管电子商务、电话、传真改变了我们的商务生活，带来了全新的沟通模式，但在应用这些沟通渠道的同时，欧莱雅仍旧更加钟情于会议制度，把各种员工会议作为面对面的最佳沟通渠道。

欧莱雅有着系统、健全的会议制度，但这并不是说欧莱雅崇尚“会山会海”，很显然，那是与“农民的实干精神”价值观背道而驰的。欧莱雅认识到，各种员工会议，方便于来自不同地区的欧莱雅员工坐在一起，面对面地开展交流与沟通。为此，欧莱雅不惜巨资，支付庞大的差旅与会议费用。

“欧莱雅会议”各种会议包括：

(1)公司管理委员会会议 - - 每个月,公司上层管理委员会定期开会,会议的内容主要是关于公司的重大决策、重要问题的沟通与讨论。

(2)事业部层面管理委员会 - - 每个季度,公司各事业部的部门经理在一起召开事业部管理委员会。在中国,欧莱雅有50多名负责各事业部的部门经理,集中到上海的中国总部,通常在希尔顿酒店举行为期一天的会议。由每一个事业部的负责人介绍各自部门的重大活动、最新动态。

(3)不定期会议 - - 公司各个部门的经理会不定期举行本职能部门的会议,召集公司分支机构的负责人参加,沟通公司最新动态,传达公司的决策等。比如欧莱雅在北京、广州各设有地区人事部,会经常参加总部人事部举行的会议,总部在人事、市场、财务等众多领域与分支机构进行沟通,支持分公司在各地开展各种培训等活动。

#### 内部媒体

欧莱雅集团亦有专门的杂志,发布集团业务发展的信息,介绍公司最新动态。

欧莱雅中国亦有《Contact》杂志,在欧莱雅中国员工范围内发行,起到信息沟通的作用。

内部媒体还包括欧莱雅的内部网站。比如欧莱雅人事部建有专门的招聘网站(供内部交流,不对外),供全球招聘人员分享经验,互相交流、探讨好的招聘方法、管理方法等,各国分公司招聘工作上取得的经验会在这里进行交流。还开设有专门的员工培训网站,面对欧莱雅全球的培训经理,在全球范围内沟通员工培训的信息,每年培训的内容也会发在网上。

这种专业性的沟通起到相当重要的作用。巴黎与新加坡的培训中心还将每年的培训课程安排等信息专门制作成刊物或光碟 ,发送给欧莱雅全球公司。

### “ 内部公共关系 ”

欧莱雅在公共关系部设有“ 内部公共关系 ”专门的岗位 ,有专门人员来负责公司内部员工以及欧莱雅中国与巴黎总部的沟通 ,这种模式在欧莱雅全球通行。内部公共关系沟通人员通过员工调研、满意度调查等来了解员工对公司、工作的满意度 ,组织公司内跨部门的员工沟通活动 ,每年公司有特别的预算支持各种员工活动的开展 ,沟通信息 ,促进团队建设。

### 自上而下的沟通

欧莱雅中国总裁盖保罗像欧莱雅全球高层领导一样 ,非常重视与员工保持及时的沟通。他经常给员工发 E - mail ,告诉员工公司的发展情况 ,以及他的想法。盖保罗更喜欢面对面地沟通 ,他一直保持着一个非常可贵的习惯 ,公司每一次新员工的上岗培训他都会到场 ,与新员工面对面进行长时间的沟通。公司事业部的负责人也会积极参加新员工的培训 ,介绍事业部发展动态 ,以及回答新员工提出的问题。

### 自下而上的沟通

员工认为不公平的事情 ,可以通过多条渠道反映问题。到人事部投诉是其中渠道之一 ,人事部会谨慎、认真的去调查与处理。员工还可以给总裁盖保罗写匿名信 ,反映问题。盖保罗会非常重视 ,有时会转给人事部 ,由人事部在保密的状态下认真调查。

欧莱雅拥有开放、平等的沟通环境 ,员工可以与上级主管进行公平地争论 ,虽然中国的员工非常尊重上级 ,但欧莱雅管

理层还是致力于鼓励这种沟通方式,并营造公平活跃的沟通氛围。在众多日常的会议上,大家都会各抒己见,一个个十分富有专业智慧、尖锐的问题会像连珠炮一样“扔”到管理者们的面前,让他们当面回答。谈及这种氛围,无论是欧莱雅中国总裁盖保罗,还是人事总监戴青,都对欧莱雅拥有像“诗人”一样活跃、有激情、敢于发表意见的员工而感到无比自豪。

## 欧莱雅的进攻如何与宝洁的大品牌战术抗衡

2001年,初任欧莱雅(L'Oréal)亚洲区总裁裴天瑞(ThierryPrevot)从巴黎来到中国的时候,他大吃一惊,在商场化妆品柜台上最畅销的是小护士、大宝、羽西这些他从来没有听说过的品牌。而在整个中国市场上,这家全球第一大化妆品企业居然仅仅排在第十位。

4年之后,羽西、小护士已经加入了由兰蔻、美宝莲、巴黎欧莱雅、薇姿等组成的欧莱雅全球品牌阵营。2004年,欧莱雅在中国的销售额接近30亿人民币,是1997刚刚进入中国时的近16倍。

“略为夸张地说,欧莱雅中国在8年时间里做出了欧莱雅全球近100年所做出的事情”,裴天瑞满意地告诉《环球企业家》。

仅仅用了8年的时间,欧莱雅不但将旗下17个国际大品牌中的12个成功引入了中国,还一举吞并了小护士和羽西。第三方数据显示,2004年公司占据了在中国化妆品市场(仅包括彩妆、护肤、染发等产品,不包括洗发水)9%的份额,仅次于宝洁,居市场第二,而一年前的数据约为6%,居于第三。

今年2月,创立98年的欧莱雅公司公布了最新财报。在截至2004年12月31日的2004财年,欧莱雅实现全球销售145.3亿欧元,较上年可比增长6.2%。全年税前利润达20.63亿欧元,增长10.3%。这是欧莱雅集团连续第20年实现税前利润两位数增长。而欧莱雅中国业务的销售增长率更是达到了惊人的99%。欧莱雅(中国)首次迈入了该集团销售前十名的“精英俱乐部”。

但是,一个歌利亚般的企业巨人遮蔽了欧莱雅的光芒。刚刚以570亿美元天价吞并吉列的宝洁已经将化妆品领域作为一个志在必得的新战场。

2004年的宝洁中国业务收入达到了180亿元,仅仅玉兰油一个品牌就贡献20亿元。而欧莱雅在中国还没有一个超过10亿元的品牌。尽管目前,中国市场在两大巨头的全球收入构成中都不会超过5%,但这仅仅是开端,罗兰贝格国际管理咨询公司专门研究消费品行业的合伙人顾光相信,在10到15年内,就像今天的手机一样,中国也将成为全球最大的化妆品市场。

“我们绝对不会忘记,我们在亚洲和中国有更大的抱负”裴天瑞深知,对于把化妆品作为唯一主业的欧莱雅而言,这是一场必须要赢的战争。

### 中国牌

在2003年12月10日到2004年1月13日的短短45天里,欧莱雅一举拿下两个中国最著名的本土品牌小护士和羽西。“这是两起具有战略性意义的收购”,裴天瑞愉快地解释说,“此前我们一直缺少具有中国文化的代表品牌。”

相当一些人会认为这只是跨国巨头们又一个冠冕堂皇的

说法。他们不会忘记,当年宝洁收购熊猫,联合利华收购美加净后,这两个著名的国产品牌得到的待遇是“雪藏”,今天“熊猫”已经在市场上“蒸发”,而美加净也被老东家上海家化赎回。

已经拥有了17个国际品牌的欧莱雅也会这样做吗?答案也许是NO。对于小护士,欧莱雅中国区总裁盖保罗盯了足足4年。它能满足盖保罗的一切心愿。5%的国内护肤品市场占有率,在中国女性中的品牌认知度达到90%,这绝对是一起“蓄谋已久”的主动出击。而收购年销售额3800万欧元的羽西,则更像是从宝洁的虎口中夺食。

交易真的划算吗?在欧莱雅(中国)去年99%的销售额增长中,小护士和羽西归入欧莱雅所带来的销售额占到35%左右。欧莱雅一下子拥有苏州、宜昌和上海三家工厂,生产能力从1亿件也增加到了2亿6000万件。

通过小护士占据低端、羽西占据中端,再加上各个细分市场中欧莱雅的众多品牌,欧莱雅已经对宝洁构成了巨大威胁。根据新时代市场监测机构的最新数据显示,在成功收购小护士和羽西后,欧莱雅集团在城市女性消费者护肤品市场所占份额迅速提高,仅兰蔻、欧莱雅、薇姿、小护士和羽西等5个品牌的消费者份额就达到28.5%,其中23.4%的消费者份额由小护士贡献,而宝洁所占的比例为26.2%。

在完成收购约一年之后,欧莱雅对旗下这两个中国品牌的定位日渐清晰。最新的小护士系列广告即将推出,新产品还借助了欧莱雅旗下品牌卡尼尔的科研成果,特别是把中国皮肤类别所需要的清爽配方所加入进去。2004年下半年,小护士的市场占有率已经开始增长,其销售网络也从28万发展

到 30 万个网点。

“我们从小护士品牌的收购学到了非常多”在裴天瑞看来,最大的收获就是掌握了打入中国大众护肤品市场的捷径。小护士拥有十分细化和交错的销售网络,就城市而言,可以细分为一级城市、二级城市和三级城市,分销商也分为一级分销商、二级分销商和三级分销商,而且全国 30 万个经销点密如织网。

而盖保罗的下一步,是像改造美宝莲一样把羽西改造为一个国际化的品牌。1996 年,欧莱雅花费 7.58 亿美元收购了美宝莲。收购后不久,就将其总部从孟菲斯迁到了纽约。在海外市场,仿效欧莱雅的主打产品——“巴黎-欧莱雅”的做法,美宝莲商标的后面增加了“纽约”两个字,这么做的目的是明确的告诉消费者,这是来自纽约的产品,它当然代表着性感、国际化和最新的时尚。时尚、大众化的定位使得美宝莲在日本、台湾、欧洲等地大受欢迎。2002 年,它占据了全球 19% 的市场份额,成为全球头号彩妆品牌。对于羽西来说,由华裔知名主持人靳羽西创立的这个品牌一直以来都坚持采用中国本土原料,以东方女性美作为自己的品牌核心价值,而这正中盖保罗下怀。

“羽西代表了一种中国式的美的模式”,盖保罗告诉记者。欧莱雅已经成立了专门的研究部门,为羽西品牌的国际化展开积极工作。而羽西也将在几个月后专门有个大型推广会。

在主管巴黎欧莱雅品牌的总经理张耀东看来,过去几年,全球民族风涌动,印度音乐和泰国餐馆就代表了这种风潮,“可以去拥有这样一个中国风格的产品是再好不过的事情

了”。

来自巴黎,来自纽约

你可能没有想到,虽然欧莱雅卖的是“巴黎的优雅”和“纽约的新奇”,但进入中国市场之后,它也经历了一个本土化的过程。

在1997年欧莱雅刚刚进入中国的时候,中国的经济刚刚实现软着陆,消费者开始实现理性回归,城市中产生了一批中国式的中产阶级,他们的特点是有一定的审美需求,“这些人需要一些不是非常贵,但是有价值的东西”,张耀东告诉记者。于是,巴黎欧莱雅就将自身的品牌定位于这个阶层。

但欧莱雅很快发现了另外一个问题,那就是中国的消费者需要有人指导她们如何使用化妆品。而在国外,巴黎欧莱雅的产品一般都是放在超市之中,让消费者自行选购,所以价格甚至不会比雅芳贵。但在中国,这一套行不通。在国内,巴黎欧莱雅主要在百货商场的专柜以及家乐福等全球性连锁卖场中销售,品牌定位也与资生堂的欧泊莱接近。“这有一点像马克思主义的中国化”,张耀东说。

一方面是因为中国的消费者不像国外的消费者那样了解化妆品,自主性差一些;另外一方面也是因为中国的消费者对护肤有更高的要求。巴黎欧莱雅就抓紧建设一支专门在商场中讲解如何使用化妆品的美容顾问队伍。从2001年开始,欧莱雅邀请第三方调查机构开始了一个被称为“神秘访客”的调查。主要就是派人假扮顾客去各地购买欧莱雅和其他品牌的化妆品,然后衡量其服务水平。根据回馈的数据显示,从2002年开始,欧莱雅的美容顾问队伍和服务水平已经是全行业最好的了。

为了打开市场 2003 年夏天 ,单价接近 90 元的美宝莲实现全面降价 ,彩妆口红降至 39 元 ,个别种类的口红价格甚至已经低到近 20 元 ,与不少国产品牌价格持平甚至还要低 ,这大大刺激了对价格敏感但有追求名牌趋向的消费者。根据最新调查 ,美宝莲的品牌知名度目前已达到 95%。而消费者对这个美宝莲新的定位立即产生敏感的回音 :美宝莲市场份额增长了 130%。而盖保罗对此的解释是,“你可以说这个价格降了 ,但我们只是找到了最适合这个生意的价格。”

除了在定位上贴近中国实际之外 ,欧莱雅也在不断随着市场变化调整组织结构。在 2001 年之前 ,欧莱雅大众化妆品部门所有的销售人员都是在一起工作 ,也就是说当时主要的两个品牌 - - 巴黎欧莱雅和美宝莲的销售人员是不分的。但在 2001 年前后 ,这种体制遇到了很大的挑战。

一方面是产品种类太多 ,比如一个负责唇膏的销售人员最多的时候可能会主管多达 600 种的唇膏 ,因为一种唇膏就有 48 个颜色 ;另一方面 ,品牌定位的不同使得销售人员对于管理不同价位和顾客群的产品的销售和库存“感到十分繁复”。

比如在百货商店内 ,巴黎欧莱雅主要的柜台是立式的自选柜台 ,而在经销商方面 ,很多小渠道也可以提货销售 ,而这些与巴黎欧莱雅的定位都是不符的。于是在 2001 年 ,大众化妆品部进行了分离 ,销售人员分属巴黎欧莱雅和美宝莲两个品牌。分离之后 ,两大品牌的销售额在过去三年每年的增长都超过 50%。

为了保证能够源源不断地推出新产品。今年欧莱雅亚洲的研发方面的投资将较去年增长 50% ,这是其研发投入在全

球增长最大的一个区域。目前,欧莱雅正在上海投资建设在中国的第一个研发中心,在中国目前每年有3万5千名女性被欧莱雅请来参加测试。

其中之一是去年1月上市的惊艳睫毛膏,市场价99元,上市之后马上就出现了脱货的现象,相对于化妆品一般一年左右的生命周期,惊艳现在仍然保持着每天每个柜台4~5支的优秀销售水平。

### 超越宝洁

但欧莱雅要想笑到最后,恐怕需要面对一个问题,那就是如何与宝洁的大品牌战术抗衡。

多品牌比较适合细分程度比较高的市场,而分析师认为中国现在的市场尚未发展到高度细分。相反,这对于宝洁的大品牌战术是相对有利的。根据AC尼尔森调查显示,去年宝洁仅在玉兰油的广告投入上,就高达60亿人民币,比前年翻了一番,而且今年宝洁又在央视以3.8亿人民币的报价成为标王。

“宝洁把品牌做大,就是希望通过品牌本身的发展来主导整个市场发展的格局,这也是两家公司在战略上的主要差别。”罗兰贝格国际管理咨询公司专门研究消费品行业的合伙人顾光说更为关键的是,欧莱雅的多品牌战略可能面临着成本相对较高的问题。因为不同的品牌往往会导致不同的产品线、不同的包装、不同的原料以及不同的管理模式,这也就相对的提高成本。“我估计要明显高出竞争对手宝洁”,顾光认为,“对于任何领域来说,这都是一个较大差距。”

不过,盖保罗对此并不担心,“我们无论是做什么,都不会取决于竞争对手的做法。不然,就要请对手来教我们怎么

运作了”。而且,据盖保罗透露,继2003年欧莱雅中国首次实现整体盈利之后,去年的利润额又翻了一番,这使得盖保罗说话的底气又足了不少。

另外,盖保罗正在筹备将集团收购来的著名香水品牌AMANI引进中国市场,RalphLauren男士香水(POLO)目前也被欧莱雅集团归入麾下。盖保罗计划今年使旗下的美宝莲和巴黎欧莱雅的销售率先超过10亿人民币,从而在全方位布局的基础上突出重点,占据更大的市场份额。

在欧莱雅看来,一个更加细分的市场自然迟早会出现。因为化妆品追求的是品质和品牌形象,而日化用品由于产品的原因不可能在品质上有很大的差距,所以大品牌更加适合日化用品。到时候,欧莱雅的多品牌战术将会有更大的空间去施展。

张耀东对此相当自信,“采用多品牌战略,针对细分市场这样的做法在长期来说是比较有保障的”。

## 第三章 雅芳公司

### 雅芳 投资于人 + 鞭策激励

雅芳(中国)有限公司相对于许多制度性很强的外企来说,是个很“人性化”的公司,其用人机制可归结为4点:

1. 保留人才下本钱:雅芳在1998年由直销转型时,曾一度陷入危机,为留住人才,在寻求解决问题的方案同时,公司引入住房福利并为关键员工提供优厚薪酬。这使它在最艰难的1998年,人才流动率只有14.9%,保持了在人才市场上的竞争力。

2. 投资于人不吝啬:雅芳对刚毕业大学生的培训长达1年,而见习人员的培训也有6个月,通常送他们到国外学习EIBS和其它各种MBA课程,亦可选择攻读其它与工作相关的课程,费用全部由公司支付。

3. 奖励成绩不小气:雅芳对员工的奖励在业界是罕有的,每年评选全球销售奖得主和CEO奖励计划得主,最高奖金相当于3年的工资,这在人才市场上颇具竞争力。

4. 鞭策激励不松劲:雅芳推行PDP(绩效发展计划),其绩效考核精细到1分,定期对员工的工作目标和实际表现、成绩作出评价,对经理人员的考评尤其严格,不单看业绩,还看是否有效使用PDP工具考评下属,形成共识并以书面形式表达等,若在总体满意程度之下,不发奖金,亦不涨薪,而以违规

方式,比如以不正当方式促销产品提升业绩,扰乱市场,影响公司长远利益的,视情况严重程度给予停薪停职或降薪降职处理

## 雅芳提供的薪酬福利

为了吸引和保留优秀的人才,雅芳提供的薪酬福利在劳动力市场上是具有竞争力的。公司依据国家和政府政策的要求,顺应公司外部和内部环境的变化,而进行不断的评估、检讨和调整,确保公司的薪酬福利水平具有竞争力。雅芳坚信:只有维持具有竞争力的薪酬福利,才能吸引、保留、鼓励和奖赏高绩效的员工,充分发挥雅芳人的力量。

### 薪酬

公司每年都进行薪酬调查,根据劳动力市场和外部环境的情况,并结合公司的经营状况,员工个人的绩效进行检讨,以使雅芳员工的薪酬具有相当的竞争力

### 社会保险

1)退休养老保险 雅芳根据各地的要求为各地员工在当地向社会劳动保险公司办理养老保险,部分公司缴纳的养老保险金及全部员工个人负担的养老保险金都将进入员工个人帐户。以确保员工退休时得到一定的退休金保障。

2)雅芳也遵守各地政府法规的规定为员工购买工伤、生育、失业(待业),等其他社会保险项目。

### 全球雅芳公务出差保险

这是全球雅芳员工享有的一项福利计划,全部保险费由雅芳支付。当员工在为雅芳公务出差时自动受保。如员工在

公务期间发生意外事故,此保险计划将根据员工的受伤或损失程度为员工的家人提供最高不超过五年年薪的公务出差保险补偿。

#### 医疗福利

雅芳会按政府要求及外部环境变化,及时调整员工医疗政策以确保雅芳员工的医疗福利符合政策规定,并在市场上具有相当的竞争力。

#### 假期

(1)法定节假日:所有雅芳员工将有权享受每年十天的法定节假日。

(2)公司年假:正式员工会根据其服务年限,每年享受一定工作日的员工年假。

(3)探亲假:凡符合国家规定可享受探亲假的正式员工可获探亲假。员工可选择探亲假或公司年假,但不可以于同一年内享受两种假期。

(4)病假:根据正式员工在雅芳的服务时间,及公司的政策,员工享受全薪及部分薪酬病假。

(5)婚假,丧假,产假等:根据国家有关政策与法规规定,员工享有婚假,丧假及产假。

(6)公司其他假日:员工除享有国家规定的十天法定假日外,公司额外给予春节,中秋节,圣诞节等假期。

#### 购物折扣

全体雅芳员工在购买供个人和家庭使用的雅芳产品时可享有低于顾客价的优惠。

#### 员工服务奖

雅芳将鼓励并表彰长期服务于雅芳,并为雅芳的成功作

做出贡献的员工的忠诚和奉献精神 ,公司将会在雅芳服务五年 (及五年的倍数)所有正式员工颁发员工服务奖。

#### 其他福利

雅芳分享新婚员工的快乐 ,并为生育第一个孩子的员工发放适当的贺金 ,遇到员工生日 ,部门同事也会为其庆祝。

### 雅芳是如何对 HR 部门进行考核的 ?

雅芳倡导一种“绩效导向下的以人为本” ,追求人与绩效的平衡 ,在这种绩效制度下如何进行 HR 部门的考核管理呢 ?

据雅芳大中华区人力资源总监赵国简介绍 ,雅芳的绩效管理是走在总部前面的 ,雅芳总部在前两年才提出考核分级 ,而大中华区早在 1995 年就开始尝试着做了。当时比较宽松 ,分为 5 个级别 ,5 级才是不合格 ,后来按 4 级分布 ,现在变为 3 级 ,强制 5% 的不合格率。当然 ,不合格者不会马上被淘汰 ,会给他们一些培训和提高的机会。

对于职能部门的考核 ,雅芳依据 KPI 指标 ,进行项目管理。比如对招聘部门的考核 ,今年的要求是 :主管级以上人员的职位空缺 60 天内招到的比例要超过 85% ,当然还不能滥竽充数 ,新入职员工试用期合格率要达到一定数值 ,同时费用要控制在预算的 99% 以内。

同时 ,不同的人还负责不同的项目。譬如 ,雅芳今年新建了 8 个服务中心 ,这些服务中心如何进行合理的人员配置 ,负责这个项目的人要在规定时间内提出一套可行的方案。还有一些项目 ,如一段时间以来 ,公司出现了加班现象 ,不是假加班 ,是真加班。经常性的加班会使人效率低下 ,而且影响家庭

关系。公司管理层去年发现了这些问题,今年专派一个人负责这个项目,调查公司加班为什么越来越多,是任务分配不合理,还是临时工作太多等别的什么原因,找出原因,提出改进控制措施。这些都是和公司业务发展结合起来的 HR 项目。

HR 对分管各区域的人事经理还有一项考评是“你的通才做得好不好”,这占到 15%。HR 每年给分公司经理、区域经理们下发调查问卷,请他们来考评他的人事经理的服务质量。对他的沟通情况、工作成效、专业知识等进行打分,分数每年都要有增长。调查的结果不仅反馈给人事经理本人,还反馈给参与填表的业务经理。赵国简给每一个参与调查的业务经理写一封感谢信,同时请他们监督人力资源部改进服务。这是很简单的一个调查工具,但是雅芳 HR 每年都要进行。

## 雅芳 招贤纳士有绝招(上)

有一项对人才流动率的调查结果显示:外企人才流动率平均值为 12.4%,最高值达 36%;而雅芳的人才流动率从 1993 年的 39.4% 下降到 2000 年的 12.9%,在保留人才的同时,经营上初步完成从直销到多元化销售渠道的重大转型,使其跻身中国消费者心目中顶尖的美容品公司行列。

雅芳在中国取得巨大成就非常关键的一个因素就是:人力资源管理的成功。那么雅芳(中国)有限公司如何招贤纳士,如何实现人才与公司价值的双赢,专门负责人力资源管理工作的雅芳副总裁赵国简先生对此作了一番经验之谈。

用人标准:正确态度 + 优秀潜质

“从作业要求的角度说,匹配的就是人才?雅芳在聘用

人才时 ,最基本做法的就是为每个职位找适用的人。”但是有个 20/80 原理 ,公司创造出的 80% 价值是由其 20% 的人才创造的。所以选拔人才时 ,重点抓住“20% ” ,除了当前匹配 ,还要求他有发展潜力 ,这就需要全面考核人才的技能、态度、观念。

雅芳(中国)有限公司在全国 75 个城市设立了分公司 ,对于“一方诸侯”的分公司经理 ,筛选是很慎重的。雅芳在考核人才时 ,并不采用国际通用的测试方法 ,而是针对不同的人设计面试和问卷 ,由高级管理层作出综合评价 ,入选者作为见习经理接受 6 个月的培训 ,过程中分析考察其长处与不足 ,最后安排其职位。一个成功有效的分公司经理必须具备的特质是 :

1. 诚实 :持可靠的态度并以个人责任感做事 ;勇于承认自己的错误并改正 ;谈话坦率 ,并如实向上司反映下属情况 ;适当地把功劳归功于下属 ;良好的职业道德和个人信誉。

2. 适应变革 :支持并推动公司新举措并与下属沟通变革的需要 ;开放接纳新建议并寻求方法使之实现 ;跳出思维常规 ,挑战现状。

3. 实干 :清楚自己的行为并清晰界定每个员工的角色和责任 ;深入到销售前线和终端掌握第一手材料 ;亲身示范正确的工作方法 ;采取及时和必要行动处理员工不良工作表现 ;敢于尝试并从经验中学习。

4. 有进取心 :明确并积极规划自己的职业目标 ;清楚个人在工作方面的长处和不足 ;积极接受他人的反馈并相应地改变 ;持续地追求专业知识和技能的发展 ;了解并有效管理个人的工作方式对他人的影响。

5. 传承 :不折不扣地传达和执行公司的策略和指示 ;要求并鼓励员工以公司认可的方式去工作 ;采取有效的方式确保公司知识在各个层面落实 ;以积极和正面方式对公司指示提出反馈。

6. 领导力 :按公司的要求提供清晰的业务发展方向 ;制定明确的工作目标和标准 ,并以之衡量员工的表现 ;公正有效地处理员工的意见并及时给予具体的反馈和指导 ;通过高标准地完成工作树立榜样。雅芳筛选人才方面 ,最看重的是一个人的态度和观念 ,招聘有正确态度的人 ,技能可以培训是其奉行的信条。

举个例子来说 :曾有一位教育背景、工作经验和业绩都令人满意的人应聘上海分公司的经理职位 ,赵国简对其进行简单的考察 :第一个问题是 :你能不能到外地去工作 ?第二个问题是 :你能否接受从头做起 ,6 个月后再任职 ?结果他对外派工作要求高得惊人的薪水 ,而且认为凭自己的经验可以马上接手工作。

虽然凭他的能力完全可以在短期内胜任所要求的职位 ,但他的自满让雅芳放弃了对他的录用。因为一个人如果把做官和赚钱看得太重 ,必定没有大的发展 ?

“不同的态度从同样的经历中会学到完全不同的东西。而这种学习又会强化原有的态度。自觉地用乐观积极的态度去体验、观察、思考、反应、行动 ,才是一个人学习成长的根本。”

## 雅芳 招贤纳士有绝招(下)

### 用人机制 投资于人 + 鞭策激励

雅芳(中国)有限公司相对许多制度性很强的外企来说,是个很“人性”的公司,赵国简将其用人机制归结为4点:

1. 保留人才下本钱:雅芳在1998年由直销转型时,曾一度陷入危机,为留住人才,在寻求解决问题的方案同时,引入住房福利并为关键员工提供优厚薪酬。这使它在最艰难的1998年,人才流动率只有14.9%,保持了在人才市场上的竞争力。

2. 投资于人不吝啬:雅芳对刚毕业大学生的培训长达一年,而见习人员的培训也有6个月,通常送他们到国外学习EIBS和其他各种MBA课程,亦可选择攻读其他与工作相关的课程,费用全部由公司支付。3. 奖励成绩不小气:雅芳对员工的奖励在业界是罕有的,每年评选全球销售奖得主和CEO奖励计划得主,最高奖金相当于3年的工资,这在人才市场上具有绝对竞争力。

4. 鞭策激励不松劲:雅芳推行PDP(绩效发展计划),其绩效考核精细到1分,定期对员工的工作目标和实际表现、成绩作出评价,对经理人员的考评尤其严格,不单看业绩,还看是否有效使用PDP工具考评下属,形成共识并以书面形式表达等,若在总体满意程度之下,不发奖金,亦不涨薪,而以违规方式,比如以不正当方式促销产品提升业绩,扰乱市场,影响公司长远利益的,视情况严重程度给予停薪停职或降薪降职处理。

在这种用人机制下,个人要实现自己的价值,就必需结合公司发展方向对自我发展作出目标计划。雅芳现任市场部总监孔淳是个非常典型的案例。

他毕业于中欧管理学院,1995年底进雅芳,1996年起担任财务总监。孔淳是个进取心强,富于创造性思维,敢于挑战现状的人。他在财务部门的业绩不错,同时又喜欢利用出差的机会主动与当地公司的经销商打交道,掌握一线的消息,而对市场的熟知使他经常对销售部门的工作发表不同意见,有时他还据理力争,这种大胆的“越界”行为引起了某些人的不满?

在1998年雅芳转型时,“用与不用孔淳”纳进了高层的讨论,他的处境变得微妙。而1999年新总裁上任后,任命人力资源部成立新的销售小组,在两周内做出销售策略。

由谁来当新销售策略组组长呢?赵国简找到“了解雅芳怎么做,却不被它框住”的孔淳,对市场有强烈兴趣的独特视角的他欣然受命,事实证明,用孔淳是用对了,在雅芳的转折点上他起到了非同一般的作用。

这种情况下,人力资源部对孔淳的个人发展做出新的规划,为帮助他完成角色过渡,2000年初,孔淳被任命为市场部下属的预测部的总监,他凭着对“前方”的了解,在促销方案、销售方法、价位预测方面为市场部提供了有效支持,2001年初,孔淳按预期规划正式出任市场部总监,在新的职位上发挥所长。

赵国简说:孔淳做财务总监和做市场总监,拿的是一样的工资,开的是一样的车,可贵的是,他很执着地在“做事”。

HRM心得:做人比做事重要

“在中国做人力资源管理工作,可借鉴的很少,而由它的性质决定,做人可能比做事重要。”赵国简在西方接受过教育,又曾在中国多家知名外企负责人力资源管理,他的评价是:“HRM工作极具挑战性。”

早在做上海1993年薪资调查时,赵国简就对如何测试人的态度观念疑惑,如今他仍在摸索,为雅芳新制定的“有效BM的行为范例”与4年前就有明显差别。可真正难的还不是做事,而是在基本是非观念模糊的文化大环境下,如何“做人”。

赵国简用“腐败的普遍性”来形容虚报费用、建立个人小金库,上有政策下有对策等行为,这些使得在外企中参照执行国外的人力资源管理政策,往往受到阻制,唯有强调纪律性和强化绩效管理双管齐下,并相信“人性善”和从“与人为善”出发,对员工负责。

有的经理人员在自己的职位上做得很成熟,但做得并不愉快,我会请他离开公司,因为浪费时间对每一个人来说是过失,只有脱离了依赖,他才能不断适应市场要求,在人才竞争中提高自己的可雇佣性。

## 雅芳为新人建立“道德雷达”

“加强商业道德规范教育”被列入2004年全球雅芳的目标之一。为回应总部的要求,雅芳人力资源部已将“商业道德教育”这门课程列入了2004年新员工的迎新培训模块中。

用“道德雷达”衡量选择

商业道德课程长度约2小时,主要注重理论与生动案例

相结合,使员工掌握道德与商业道德的含义,了解人们做出不道德行为的原因,以及了解做出决定前须考虑的因素。培训中还引入了一个十分实用的理念:道德决定的雷达,员工可以通过“准则导向”、“结果导向”、“品德导向”、“公正导向”来衡量自己的选择,从而做出合乎商业道德规范的行为。

该课程与雅芳其他培训课程一样,强调互动式学习,保证员工在轻松愉快的环境中汲取养分,增长知识。同时在课题设计上也充分考虑到员工不同的业务需求,以不同的案例情景,充分调动大家的主观能动性,辅之以全程跟踪指点:专业化引导、职业化关注。

#### 道德认同带动凝聚力

作为一个富有责任感的公司,雅芳建立了一套核心价值观和道德准则作为运营的指南,概括为诚实、信任、尊重、谦逊和信念。责任感是它的核心精神,包括对员工、顾客和社会三个层次。“商业道德”对每个身处职场的人来说都应该不是陌生的话题,但雅芳在“商业道德”这一课的特色在于使员工最大程度上理解其真谛,是真正意义上的解读,使这个看起来枯燥的词藻深入人心。这种人性的解读使每位受训者在接受培训后都深深感觉到:雅芳是一贯秉承高标准商业行为的公司。为了诚实可信的道德操守,所有的同仁都在身体力行地维护。

培训是富有成效和引起共鸣的,员工们发现其实信守规范的商业行为与公司的绩效增长是相辅相成的。心灵被涤荡,精神世界被感染,于是全身心认同了雅芳的企业文化,完全融合进雅芳大家庭中。如此的亲和力必然会引导高绩效的团队,激发和鼓舞全体员工的士气和斗志。

## 培训注重弹性互动

雅芳具有完善的培训体系,拥有一支精干、专业的培训师队伍,为员工提供的课程包括:入职、管理、知识与技能、销售、技巧、产品及美容、语言及海外培训等。人力资源部下面设有专门的培训发展组,其培训制度被称为公司的“培训阶梯”。别小看这个“阶梯”,每位员工的晋升都要经过它。针对各个部门不同职级,培训发展组根据每年公司的不同侧重点制定不同的培训模块、年度计划。

据有关部门人员介绍,公司培训通常在互动练习和游戏过程中展开。以今年正在进行中的“商业道德”为主题的培训为例:首先会通过图案引出概念,具体做法是拿“老人”、“妇女”、“老头”三个人物,给不同组人员分别看,每个人都可能看出不一样的东西,并得出不同的结果。这是因为每个人的道德观因不同的经历、背景而不尽相同,从而引出道德这个抽象的概念。然后通过不同的练习引导学员弹性理解概念:讲师给大家讲一些与道德主题相关的故事,然后让大家指出自己最喜欢和最不喜欢的人物,每个人都有自己的理解和喜好,通过比较,从侧面引出并互相分享不同的观点思想。接下来,就是小组互动讨论。每个小组指出一个目前商业社会中因不遵守商业道德而落败的企业案例,由这个案例引出问题,列举其中有多少违反商业道德的行为,最后大组一起讨论:为什么我们要讲求商业道德?在讨论过程中,讲师只是扮演指引的角色,当问及出现违反商业道德行为的原因时,并不直接告知,只说可能性,更重要的是让大家自己比较分析,总结归纳该怎么去做。整个讨论更注重过程,讲师主要起导向作用,引导学员把概念运用到实际工作中去。

最后,学员会被要求认真阅读《雅芳商业道德行为准则》,强调其重要性,并在上面签名。

公司除行动培训外,还有相关的 ELearning 课程,雅芳全国各地的员工都可以很方便地登陆网站学习,而这些课程包括销售、管理等等 20 多门,涉及方方面面,甚至包括经销商的也可以参加到学习中来。

## 雅芳 :为员工提供丰富的培训

专访雅芳 AVON 前人力资源总监郑美瑄女士

雅芳是蜚声国际的美容护肤品跨国公司,也是全美 500 家最有实力的企业之一。拥有近 120 年的历史,雅芳如今在 53 个国家和地区进行直接投资,拥有员工 4 万 3 千多名,通过 340 余万名营业代表向全球 6 大洲 140 个国家和地区的顾客提供两万多种产品。雅芳的产品博及护肤品、化妆品、个人护理品、香品、流行首饰、女性内衣、时装、健康食品等,由于雅芳产品精益求精,因而屡获大奖,蜚声国际美容界。

HR 管理世界 :郑女士,您觉得雅芳的管理风格和工作氛围如何?

郑美瑄 :雅芳的工作环境和氛围比较弹性,灵活度比较大,这样有利于公司对内外环境的变化能做出快速的应变。同时雅芳也很积极认可员工的工作表现。比如说,员工出了可以享受常规的福利以及保险之外,还享受全球雅芳公务出差保险、节日贺金、员工福利奖,以员工价购买雅芳产品等福利。每年雅芳还会为员工准备了惊喜袋,对员工的努力工作做出肯定。除了物质的奖励之外,雅芳还会根据员工的特殊

贡献颁发不同的嘉奖,比如 SARS 期间,雅芳台湾地区获得了全球雅芳的抗 SARS 成功奖。此外,雅芳还经常参与女性健康方面的赞助和筹款活动,比如成立了“雅芳全球妇女健康基金会”,支持和赞助女性抗乳腺癌活动。另外,在雅芳内部还设有 FamilyDay,员工可以带自己的家人来参观公司,了解他们的工作情况。总之,雅芳将信任、尊重、信念、谦逊和诚实作为自己的信条,在关注人际关系的建立和维护,并给与员工尽可能多的自主空间。

HR 管理世界:的确,作为直销型化妆品公司,雅芳的组织结构也与别的公司有很大的区别。

郑美瑄:与我工作过的高科技企业相比,雅芳的部门主要包括市场、销售、物流和客户服务四块。其中,客户服务人员的比重比高科技企业大很多,这是直销企业的一大特点。所以相应的,雅芳运作和各项功能的核心就是人际关系的建立和维护。

HR 管理世界:雅芳也为员工提供丰富的培训项目,能否简单介绍一下培训的内容?

郑美瑄:雅芳的培训主要分为一般培训和销售培训两大类。其中一般培训所涉及的内容与其它公司没有太大差异,是雅芳所有内部员工都要参加的,比如说雅芳设计了新员工入职培训、沟通培训、轮岗、海外培训、管理技能培训等各个方面的培训内容。作为化妆品企业,雅芳为员工设计了特殊的礼仪、形象和美容培训。此外,而在销售培训中,雅芳着重培训自己的讲师。以前雅芳的销售模式主要是一对一式的,也就是一位培训师对一位客户。但后来发展成为一对多,培训师可能要组织公开说明会,还要举办各种 homeparty,每个

人都要能说会道,这就需要很多培训。雅芳销售部门有专设的 trainingteam,他们需要为培训设计架构和内容,而 HR 在其中主要承担支持和协调的责任。

HR 管理世界:雅芳的女性员工比例大约多少?中高层管理职位上女性的比例又如何?

郑美瑄:女性员工比例占雅芳员工数量的 70% 到 80% ,由于雅芳的女性员工很多,所以她们的职业发展空间所受到的局限也更小。从全球范围来看,雅芳美国的 CEO 就是女性,而在亚洲地区,雅芳台湾和韩国地区的总经理是女性。此外,雅芳女性经理人比例也比较高。雅芳还有政策规定,鼓励栽培和发展女性员工。

当然,谈到女性职业生涯发展的这个话题,越来越多的企业和 HR 都认为不应该抱着性别歧视的态度选择员工,除非有些岗位的特性限制了性别的选择。比如美容顾问通常是女性。有些企业还特意提出要发展女性领导人,或者制定女性管理者比例的相关政策。而从个人的角度来说,我觉得女性首先不应该因为自己是女性就对自己产生“性别歧视”,觉得自己这也做不了,那也不能做,如果自己抱着这种态度,那很难要求别人要一视同仁。在晋升和职业发展空间上将给自己很多束缚。但我也遇到过一些主管在招聘和选拔的时候偏向于选择男性,他们认为女性要更多照顾家庭,不能很好的投入工作。但事实上,越来越多的女性能很好的拿捏家庭和工作之间的平衡,施展她们的才能。总之,我认为女性在职场上不要太过凸现性别的差异,关键在于做好自己的专业,发展自己的才能,累积自己的生活智慧。

HR 管理世界:有人说 HR 的工作更适合女性,因为 HR

的工作需要强调支持、协调和帮助。但同时 HR 也需要有强硬的一面,您是怎么看待 HR 的工作特性?

郑美瑄:70% - - 80% 的 HR 为女性,这可能与女性更喜欢与人打交道,拥有 softskill,更能敏锐感知人际有关。当然,男性也需要拥有 softskill,这并不局限于 HR 的工作。HR 的定位是公司的支持、咨询和出谋划策的部门,并非“战将”,“战将”通常是 CEO、市场和销售部门,所以 HR 转做这些工作的情况比较少,我遇到过不少 aggressive 的 HR 后来都转做市场营销工作去了。所以 HR 往往比较低调一些,更注重人际关系的良性处理。一旦 HR 给员工以非常强势的印象的话,那么反而 HR 的工作开展和执行的困难会更大。但是 HR 也需要有自己的坚持,要有坚定的信念,只是在方式上可以灵活一些。比如说,HR 除了被公司赋予资方代表的责任之外,还承担 employeeshampionship 的职责,要了解员工,激励员工,并使劳资双方维持良好的关系。换句话说,HR 职责的核心是平衡。所以,所谓强势或者弱势,关键在于平衡的拿捏。比如有些员工向 HR 抱怨公司哪些方面做得不好,没有坚持力的 HR 可能很轻易被这些言语影响了,动摇了自己工作的信心。其实 HR 除了倾听,收集意见之外,更需要做的是调查和反馈。传统的 HR 由于“人事”的角色定位过重,一定程度上制约了 HR 影响力的发挥,但随着“人力资源”观念的更新和深入人心,HR 在平衡工程上发挥影响力的余地很大。

HR 管理世界:谈到影响力的问题,曾经有人说:职位和权限是公司赋予的,影响力是靠自己争取的。您怎么评价这种说法?

郑美瑄:影响力与职位和抬头有一定关联,尤其对于一些

初级主管或者新上任者来说,职位的权限是需要的。但是,所谓“一刀双刃”,利害参半。因此,个人的影响力,或者说“个人魅力”的建立非常重要。尤其作为中高层管理人员来说,个人魅力的建立是必修课。该如何建立影响力,我觉得无外乎两种途径:一是加强专业,也就是 professionalism,你必须涉猎广泛,必须尽可能比你的下属了解得多。二是发展个人行为风格、人格、作风。比如说,通常来说,正直的人会受到大家的欢迎。而且,随着个人资历的累积,更需要注重影响力的累积。比如说,当你跳槽到新东家时,新东家和新同事一定会要了解你的过去,良好的行为风格记录和专业性就像你为自己建立的品牌一样,非常重要和宝贵。

对于 HR 来说,正如之前提到的,HR 从传统人事角色转变为人力资源管理之后,对影响力的需求也更进一步。尤其在东方国家,人际关系的处理格外需要影响力,这也就是说 HR 应该更多学习如何建立人际关系,让别人接纳和认同你和你的工作。这是一个学习和累积的过程。

HR 管理世界:同时,HR 是否也需要对处于职业生涯不同阶段、不同发展方向的员工给予不同的帮助和建立不同的影响力?

就拿招聘、晋升和留人的工作来说,25岁--35岁往往是人从初级职位向中高阶职位迈进的黄金期。但这个时期的人通常生活压力和需求很大,要买房,要供孩子上学等等,所以如果 HR 只和他们说,公司注重理念和精神的充实,这显然不现实。HR 要比员工先想到他们考虑的问题,还要设计制度来保持公司对员工的吸引力。HR 和用人部门都需要考虑在公司财力支持前提下设计出对员工有帮助的、真诚的方案。

这才是以人为本。

许多 HR 和主管常常犯的一个错误是 over - commit ,招人的时候对应聘者承诺诸多 ,结果都没有实现 ,或者是在留人的时候做了许诺把人留了下来 ,结果并没有兑现自己的诺言 ,给人以“受骗”的感觉 ,这很不好。因为诚信是我们对待工作和公司应有的专业态度。HR 和主管们的做法应该是将员工职业发展的可能性 ,尤其是下一阶段的可能性告诉员工 ,因为经营环境 ,市场和人员变化都将影响到这种可能性 ,告诉员工可能性 ,也就意味着没有随意做出承诺 ,也就保持了诚信和个人的影响力。我在处理留人的问题上的方法是 ,首先和员工一起了解他们的职业发展处于哪个阶段 ,有哪些经验和不足及其原因。我在许多外资企业呆过 ,如果我觉得员工选择的下一个东家未必适合他的话 ,我会给他一些意见 ,当然 ,决定权在他。如果员工告诉我 ,公司之前的承诺并没有兑现 ,那么我会问他是决定留下还是离开。如果决定留下 ,那么责任应该由双方来承担 ,如果离开 ,我们也尊重他的决定。总之 ,诚信的建立和维系是非常重要的。

HR 管理世界 换句话说 ,您觉得 HR 和管理者所做的各种工作和努力都要达到维护与员工之间的信任关系的目的 ?

郑美瑄 的确 ,信任建立之后 ,无论是 HR 还是其他主管的工作都会好做很多 ,影响力也更容易发挥。反之 ,HR 要推行什么制度政策 ,或者激励员工 ,都是很困难的 ,因为员工对 HR 和公司充满了怀疑 ,士气大受打击 ,人际关系紧张消极。这种不信任是无法忽视的。我曾经在一家著名的高科技公司工作过 ,当时公司的中高层管理者之间存在着明显的不和谐 ,而总部对我们一项业务的进退也没有给予明确的指示 ,所以

公司关系紧张,流动率超过了30%。当时我被要求降低流动率。我做了几个战略的转变,比如薪资福利战略调整,招聘战略调整,组织气氛调研等等,我们还每月开展一次管理层与员工的沟通对话。然后我们再做员工满意度调查,发现满意度提高了,员工之间,员工与公司之间的信任关系朝良性方向发展,员工的流动率也降至2%。尽管后来,公司决定放弃这块业务,但在善后工作过程中,HR工作比较顺利。失去了信任,组织本身就充满了危机。

HR管理世界:满意和忠诚之间还是有差别的,员工满意度高也许不代表员工对企业的忠诚度高,换句话说,也许认同度才是最重要的?

郑美瑄:我觉得,随着企业环境和社会的变化,终身雇佣的情况已经越来越少,员工对公司的忠诚度也随着这种变化而变化。但是一般来说,满意度高,忠诚度也比较高,满意度低,忠诚度也随之比较低。谈到认同度的问题,影响到认同度的因素有很多,比如工作环境,薪资福利,管理风格制度,发展空间等。这其中包含了公司与员工互动之后,并经过沟通之后达成的一种认同程度。比如说,有些公司其实做了很多努力改善员工的薪资福利,但没有与员工做充分的沟通,或者不让员工知道公司的财力情况,那么员工对这种努力也许并不认同。所以,双向的沟通非常重要,这样才能听到员工的声音,同时又让他们感受到公司做出的努力,这就是组织沟通的意义和作用。

HR管理世界:当HR遇到与上司意见不一致,但又不得不执行的时候,该怎么办?

郑美瑄:首先,HR需要掌握许多的peopleskill,当老板下

达一个旨意而你并不认同 ,或者你已经看到了各种风险的话 ,你应该尽量说服老板 ,或者尝试不同的执行方式。如果不得已必须要执行 ,比如裁员 降薪 ,那么 HR 和所有管理者一样 ,首先应该本着公司管理者的角色 ,也就是说 ,不能因此就自动放弃了自己作为管理者的职责 ,把自己看作普通的员工 ,这是不专业的做法。HR 需要有很强的自我激励能力 ,即使有些决策你并不认同 ,你还是要从积极的角度来激励员工 ,缓和矛盾 ,正如一句话说的 :当了主管之后你就失去了悲伤的权利。

我也曾经遇到过组织裁员的时候 ,许多主管一下子就转为员工的角色 ,和普通员工一起和公司对立起来。并不是说主管不应该维护员工的利益 ,而是作为管理者 ,你的身上负有双重职责。每个企业都会有遇到危机的时候 ,只要一遇到危机你就忘记了自己的角色 ,那你显然不专业 ,而且难有发展。当然 ,前提是你确定公司的程序和举措是合法的。

所以我觉得 HR 需要拥有很强的宽容性 ,需要非常有耐心。

HR 管理世界 :您拥有 20 多年 HR 专业从业经验 ,那么当初您为什么选择 HR 职位呢 ?

郑美瑄 :我大学时期的专业是英文 ,毕业之后的第一份工作是在 HP 的 Marketing 部门做秘书。当我进 HP 时 ,我发现自己大学时候的专业在这里变成人人都掌握的技能 ,换句话说 ,我就需要发展新的专业了。在做了一段时间秘书之后 ,我把自己未来发展方向划分为三块 :Marketing、PR 和 HR。尽管我也曾经参与过 Marketing 的工作 ,业绩不错 ,但是我觉得业务压力太大了 ,所以放弃了。而 PR 人要会写许多文案和策划 ,我又觉得很辛苦。我发现自己很喜欢做与人打交道的工

作,所以最后我选择了HR。从基层做起,从HR各个function学起,一做就是20多年。

HR管理世界:那么从您的经验角度来说,您认为HR发展到总监层次之后,为什么比较难在企业中拥有更多的发展空间了?

郑美瑄:我觉得在东方国家,HR部门除了扮演支持企业运作的各种角色之外,还更可能像CEO的特别助理角色发展。因为HR要执行CEO的决策,要协调各个部门之间的关系,要架起高层与员工之间的桥梁,所以,HR往CEO特别助理方向发展的趋势越来越明显。

另外,许多企业在讨论知识管理的问题上也发现,CKO的职位也许由HR来担当会更合适。因为尽管CKO需要拥有IT的背景,但对于技术人员来说,沟通,尤其是与企业所有员工进行沟通的能力相对弱,所以这种协调和整合的职责也许由HR来担当会更合适。

郑美瑄简介:

郑美瑄女士拥有美国普林斯顿大学MBA学位,她是雅芳(AVON)公司前人力资源总监,她拥有在著名跨国企业22年的工作经历,企业行业涉及高科技、信息、消费性产品及顾问行业。她曾担任过震旦Aurora中国集团人事长、Synopsys亚太区人资协理、Philips全球人力资源经理、德记洋行Tait集团人事处长、EPSON人事行政经理、HP公司人事行政经理等职位。

## 第四章 杜邦公司

### 杜邦用人：领导若无人接班升职免谈

科技创新的背后,关键还是人才,而杜邦自有一套“用人功”。贯穿杜邦200年创新飞跃发展史的永恒基调是杜邦的核心价值,其中重视人才就是关键的一环,特别是领导才能方面,杜邦有一套独特的衡量方法,从业务方向、执行结果、建立团队、发展员工、个人领导风格五方面来评判一个成功的领导。杜邦每3个月会有一次业务报告,让领导者清楚自己的业绩状况,以免年底临时抱佛脚。此外在建立团队协调关系中,杜邦推出了“ZeroPeopleIncident”这项指标,避免员工遭受领导的不公平待遇,一旦有投诉,杜邦管理层将派专门小组进行调查。而最值得一提的是,杜邦的领导人要善于发展员工的潜力,懂得培养员工。因为杜邦公司规定,领导业务出色但没有好的接班人,那么他只能原地踏步升职免谈。

上海杜邦农化有限公司总经理鲍世桢就有一段难忘的领导经历。1999年,农化产业发展不景气,杜邦要求全球裁员4000人,鲍世桢也接到通知中国必须“牺牲”几名员工。但他不愿裁员,于是大家决定压缩成本来避免裁员。鲍总以他个人的魅力与员工一同节约,员工深受感动,提出不拿加班费,最后降低了25%的成本。情况一有好转,鲍世桢立刻主动恢复员工的加班费,员工的士气也越来越高。正是这种主动的关

怀、相互的信任,上海杜邦农化员工对企业的满意度达到了99%。鲍世桢自豪地说:“除了出国、公司内部换部门,我们3年半来保持了零流动率。”

去年全球经济放缓,而杜邦在华业务取得两位数增长,中国区业务增长居亚太区首位,今年上半年在华销售额已创下150亿美元。杜邦中国集团有限公司总裁查布朗对中国投资充满信心,决定在未来两、三年内,将保持每年在华投资一亿美元,并将更多的地区业务总部迁至中国。今年,杜邦又将投资约1500万美元在上海张江设立一个综合性研发中心,这也是亚太地区第二个综合性研发中心,计划在2005年投入运行。

## 美国杜邦的组织机构改革

美国杜邦公司(DuPontCompany)是世界上最大的化学公司,建立至今,已近200年。这200年中,尤其是本世纪以来,企业的组织机构历经变革,其根本点在于不断适应企业的经营特点和市场情况的变化。杜邦公司所创设的组织机构,曾成为美国各公司包括著名大公司的模式,并反映了企业组织机构发展演变的一般特点。

历史上的杜邦家族是法国富埒王室的贵族,1789年在法国大革命中化成灰烬,老杜邦带着两个儿子伊雷内和维克托逃到美国。1802年,儿子们在特拉华州布兰迪瓦因河畔建起了火药厂。由于伊雷内在法国时是个火药配料师,与他同事的又是法国化学家拉瓦锡,加上美国历次战争的需要,工厂很快站住了脚并发展起来。

整个 19 世纪中 杜邦公司基本上是单人决策式经营 ,这一点在亨利这一代尤为明显。

亨利是伊雷内的儿子 ,军人出身 ,由于接任公司以后完全是一套军人派头 ,所以人称“亨利将军”。在公司任职的 40 年中 ,亨利挥动军人严厉粗暴的铁腕统治着公司。他实行的一套管理方式 ,被称为“凯撒型经营管理”。这套管理方式无法传喻 ,也难以模仿 ,实际上是经验式管理。公司的所有主要决策和许多细微决策都要由他亲自制定 ,所有支票都得由他亲自开 ,所有契约也都得由他签订。他一人决定利润的分配 ,亲自周游全国 ,监督公司的好几百家经销商。在每次会议上 ,总是他发问 ,别人回答。他全力加速帐款收回 ,严格支付条件 ,促进交货流畅 ,努力降低价格。亨利接任时 ,公司负债高达 50 多万 ,但亨利后来却使公司成为此业的首领。

在亨利的时代 ,这种单人决策式的经营基本上是成功的。这主要是因为 : (1) 公司规模不大 ,直到 1902 年合资时才 2400 万美元 ; (2) 经营产品比较单一 ,基本上是火药 ; (3) 公司产品质量占了绝对优势 ,竞争者难以超越 ; (4) 市场变化不甚复杂。单人决策之所以取得了较高效果 ,这与“将军”的非凡精力也是分不开的。直到 72 岁时 ,亨利仍不要秘书的帮助 ; 任职期间 ,他亲自写的信不下 25 万封。

但是 ,正因为这样 ,亨利死后 ,继承者的经营终于崩溃了。亨利的侄子尤金 ,是公司的第三代继承人。亨利是与公司一起成长的 ,而尤金一下子登上舵位 ,缺乏经验 ,晕头转向。他试图承袭其伯父的作风经营公司 ,也采取绝对的控制 ,亲自处

理细微末节,亲自拆信复函,但他终于陷入公司的错综复杂的矛盾之中。1902年,尤金去世,合伙者也都心力交瘁,两位副董事长和秘书兼财务长终于相继累死。这不仅是由于他们的体力不胜负荷,还由于当时的经营方式已与时代不相适应。

正当公司濒临危机、无人敢接重任、家族拟将公司出卖给别人的时候,三位堂兄弟出来力挽家威,以廉价买下了公司。三位堂兄弟不仅具有管理大企业的丰富知识,而且具有在铁路、钢铁、电气和机械行业中采用先进管理方式的实践经验,有的还请泰罗当过顾问。他们果断地抛弃了“亨利将军”的那种单枪匹马的管理方式,精心地设计了一个集团式经营的管理体制。在美国,杜邦公司是第一家把单人决策改为集团式经营的公司。

集团式经营最主要的特点是建立了“执行委员会”,隶属于最高决策机构董事会之下,是公司的最高管理机构。在董事会闭会期间,大部分权力由执行委员会行使,董事长兼任执行委员会主席。1918年时,执行委员会有10个委员、6个部门主管、94个助理,高级经营者年龄大多在40岁上下。

公司抛弃了当时美国流行的体制,建立了预测、长期规划、预算编制和资源分配等管理方式。在管理职能分工的基础上,建立了制造、销售、采购、基本建设投资和运输等职能部门。在这些职能部门之上,是一个高度集中的总办事处,控制销售、采购、制造、人事等工作。

执委会每周召开一次会议,听取情况汇报,审阅业务报告,审查投资和利润,讨论公司的政策,并就各部门提出的建

议进行商讨。对于各种问题的决议,一般采用投票、多数赞成通过的方法,权力高度集中于执委会。各单位申请的投资,要经过有关部门专家的审核,对于超过一定数额的投资,各部门主管没有批准权。执委会作出的预测和决策,一方面要依据发展部提供的广泛的数据,另一方面要依据来自各部门的详尽报告,各生产部门和职能部门必须按月按年向执委会报告工作。在月度报告中提出产品的销售情况、收益、投资以及发展趋势,年度报告还要论及五年及十年计划,以及所需资金、研究和发展方案。

由于在集团经营的管理体制下,权力高度集中,实行统一指挥、垂直领导和专业分工的原则,所以秩序井然,职责清楚,效率显著提高,大大促进了杜邦公司的发展。20世纪初,杜邦公司生产的五种炸药占当时全国总产量的64%~74%,生产的无烟军用火药则占100%。第一次世界大战中,协约国军队40%的火药来自杜邦公司,公司的资产到1918年增加到3亿美元。

问题 如果你接管杜邦公司,你会进行怎样的组织机构改革?