

在企业的土壤中“生根发芽”

访广东芬尼克兹节能设备有限公司人力资源部部长刘敏女士

导语:“作为一个企业会有一片土壤让员工在这个机制下面不断的去成长。”也许很多人只是将企业当作一个发展平台,但是对另外的一些人来说,企业其实也是他们的一个归属,所以他们能在一个企业里面生根发芽,工作十多年。



广东芬尼克兹节能设备有限公司人力资源部部长刘敏女士

土壤的变化,是机遇也是选择

刘敏女士是02年进入的芬尼克兹公司,从08年开始转入到人力资源部。刘女士的这些经历,让她自嘲自己是半路出家,更不敢夸自己在人力资源管理上很专业。一路走来,刘女士所在的公司发生过不少的故事,这些经历不仅给她带来了机遇,也对她产生了很大的影响,她不仅从公司的发展中成长,最重要的是

找到自己的职业方向。

走上人资这条道路,刘女士讲述了这样一个故事:当时她在销售从事订单管理的工作,由于销售老总离职了,业务团队很散,自己蹦出个想法:是不是应该转型去做销售?在跟老板深入交谈后,她给了自己三天时间,她其实就是在思考自己未来的职业发展方向。作为一名女性,孩子也比较小,如果跨到销售岗位的话,很大一部份精力会花在工作上,也许就会失去对家庭的照顾,在现实面前,也就在那个时候,她才觉得自己应该要考虑清楚,自己未来到底要干什么!以前没有明确的目标,也就抱着打份工,赚份钱能养家糊口的想法工作着。

在想清楚了之后,再次去到老板那,说“这个问题我思考清楚了,那我还是把销售这个位置让给更有资历的人,将来如果公司有机会,我可能退下来,我去做一些内务管理方面的或者跟人有关的工作,我是可以接受的。”老板欣然接受了她的想法。那一次谈完之后没过多久,大概半年吧,机会来了,芬尼克兹就把人力资源部独立出来了,交到了她手上。说到这,刘女士谦虚的说这是她上司的功劳,上司很清楚她的优势在哪里,但其实她自己也清楚那是自己深思之后决定要走的道路。

裂变创业机制为员工提供创业土壤

当时芬尼克兹规模不大,两个创始人对商业模式创新了解不多。生产出好的产品,下一步自然就是想把它卖出去。所以,销售环节对于这样传统的企业来说,意义重大。如果想避免人才流失,必须给高工资,这对于创业公司来说是不能承受之重,更何况,有时候高工资也不一定能把人留下,比如,他们就是想当老板。

“这种想创业的员工,你给再高的工资也没有用。”想来想去,董事长宗毅先生觉得最好的解决办法还得在制度上做文章。“这种创业型的人才也是我们需要的。他不就是要创业吗,你就让他创。没得选,这是唯一的办法。”

2006年3月,第一家内部创业公司注册完成,总经理是芬尼克兹原来的生产主管。也就是说,如果你想创业,有能力创业,可以借助芬尼克兹的平台进行内部创业。

中欧创业与投资中心主任、创业学教授李善友把这种现象称为裂变式内部创业。迄今为止,已经有7个项目经过孵化脱胎于芬尼克兹,成为独立核算运营的公司,且运营状况都不错。李善友认为,这至少解决了两个问题,一是公司到一定成长期后因创新动力不足陷入窘境,二是内部人才的激励机制问题。

这样的裂变创业机制对于刘女士也是一个正向的激励,虽然她没有出去做这个分公司的老总,但分公司的发展、成长也有着她的一份子。作为人力资源的她,为公司能用这样的激励机制来留住人才而感到骄

傲, 她每年不用担心公司员工的离职, 芬尼克兹员工的整体稳定都非常好。



在土壤上创造自己的工作价值

在芬尼克兹公司, 提倡的一个最重要的核心理念就是创新, 内部会推行各种各样的创新机制, 比如说裂变思维这种创业领袖人才的选拔。部门干部的提拔需要通过内部的竞选, 让员工在PK机制、竞争机制的环境下, 自发而有动力去争取, 坐上这个位置的人水平都不一般。

这些工作对于刘敏女士是一个很大的挑战, 她需要去思考如何能够去再进一步激励员工, 让他们能够自动自发的工作, 让他们去保持长期的激情工作。这是一个很难的问题, 她要用这样一些创新的机制解决问题。她现在就在尝试用一种游戏化的管理, 让员工每一天都能看到他的目标在哪里, 还有多长的距离, 要如何去努力, 有很多任务发布, 等着他去拼。

跨到人力资源六年, 刘敏女士除了部门负责人这个身份, 还有另一个身份就是芬尼学院的执行院长。她喜欢站上讲台, 把自己的经验积累进行分享, 她觉得这是她在芬尼克兹创造的最大价值。把公司十来年发展的沉淀进行梳理, 把它变成教材, 分享给一批一批的新员工, 让他们在成长的路径更顺, 工作困难会

更小，弯路越来越直，跑得越来越快，效率越来越高。引进人才、培养人才、发展人才，她认为这是自己在芬尼克兹做得最为值得骄傲的事。

生根发芽源自严格的自我要求

谈到如何才能成为一名优秀的从业者，刘女士讲了三个词，第一个就是专业：首先要让自己成为岗位的专家，才有资格去教别人怎么做。第二个词就是精进：十年挖十口井，不如十年挖一口井，目前中国在人力资源这个领域，大部分管理工具都是从国外引进，中国人的特殊性，导致这些工具水土不服，我们还需不断去优化，所以在人力管理，领导力发展这个过程，还有很长的路要走。第三就是创新：比如说前段时间她的部门有一个薪酬专员离职了，那公司就尝试从减员增效上去思考，我们就把这个岗位拿出来进行拍卖，结果花一半养薪酬专员的钱，养了2个兼职员工，两个月过去了，工作一样做得很好。这就是一种创新方式，而且这是一种跨部门、跨界服务的未来模式，这让刘女士想到一个更深入的主题，就是未来整个企业内部管理、组织架构的变革，将来它可能不会存在部门了，将来可能就是分成每一个项目组了。这样的模式，她觉得像今天小米这样的企业做得就特别好，这就是我们要像它学习的地方。

对于技能上，刘女士不太看重去考职业资格证书，她更看重的是实操、历练，很多年轻人还没走出校门，就考了一大堆证书，结果发现找不到工作，她的观点是基础知识很重要，但不是全部，要有足够多的项目经验和你的实操经历，有了这种历练，才堪称专家。她的团队就是这样，个个精兵强将，比如最近在推的绩效项目、培训项目，每个人都要独挡一面。未来这种“专业专注”的复合性人才才是企业要找的人。

作为一个人力资源负责人，还有一点也很重要，那就是沟通。在这方面，刘女士自觉还有很多不足，这也是她要不断去学习和提升的地方。对于她来说，每推行一个项目，都要做大量的沟通，跨部门，跨公司，跨行业的沟通。最后她说到，“多出去学习，对自己总是没有坏处，一起努力吧！”这也是她对其他同为人力资源工作者的共勉之语。

关于一览《职业的力量》

一个职业成就一个人生，一段人生成就一个人物；一个人的职业人生就是一个行业、一个产业、一个地域、一个国家发展变迁的缩影。聚焦职业本身，以不同个体的成长历程为纽带，从一段故事、一场经历、

一次感想中去挖掘、思考职业成长的环境、职业本身的发展，从而给予从事该职业的群体对于人生观、价值观一定的影响和指导，这就是职业的力量。

一览职业，未来动力。更多精彩内容，请登录：<http://zhiye.yl1001.com/>