



观点津

帮助您在日益变化的职场天地中赢得胜利

万宝盛华（中国）选集 总第三期（2008年下半年）

关于万宝盛华

万宝盛华于1964年首次将业务拓展至大中华区，时至今日已经在中國大陸地区拥有超过14年的本地经验。现在，公司在整个中国大陆地区的17个主要城市拥有将近650名专业招募人员。

我们提供全方位的雇佣服务，专精于各个技能领域，包括财会与金融、工程与制造、人力资源、信息技术、办公与行政、销售与市场，以及供应链与物流等技能领域的人才招募与保留。通过Manpower品牌，我们为客户提供专业人才推荐、人才派遣，以及整体化解决方案服务。通过Manpower Professional品牌，我们为客户提供从中层管理人才到高级管理层的中高级人才推荐服务。在中國大陸地区，我们拥有超过3500家跨国企业和本土企业的客户。

万宝盛华还通过旗下另一子公司Right Management（睿仕管理顾问）向市场提供组织架构咨询和领导力培训服务。Right Management于1996年开始在中國大陸地区开展业务。

了解更多

更多关于万宝盛华公司在中國大陸地区的相关信息，

请访问：

www.manpower.com.cn

或致电：

400-820-0911

点津寄语



吴若萱 董事总经理
万宝盛华大中华区

本刊物所有文章均系吴若萱女士著作

投资未来

每个人都期许有美好的未来，每家企业都憧憬能基业长青，希望生命的长远和辉煌。然而，面对经济景气的变化，人们看到的却是不一样的命运。

有些企业看到的是绝望，不得不被动地对人力资源进行调整或是大规模的裁员，以紧缩银根。而有的企业则恰恰相反，看到的是机会。

一位管理者在探索企业的“过冬之道”时，提出疑问：在中国，为什么我们不采用多样化的用工形式，让人力配置根据业务需求灵活增减？在订单量减少时，可以很好地平衡人力成本的开支和投资呢？

无论是在危机时期，还是在繁荣时期，企业在人力配置上都应该具有这种意识，以应对瞬息万变的环境。适宜的弹性用工形式，可以保持组织人员编制的健康和平衡，免除裁员带来的痛苦。未雨绸缪，也未尝不是对企业经营命运的一种投资。

面对未来，在空前的挑战和机遇来临之际，企业在提升自己能力的同时，还要维护和提高组织的信心，让员工忠诚于自己的事业，保持坚定的战斗力和执行力。

我们可以预见，一个充满着凝聚力和亲和力的团队会是什么样的工作效率。长久以

来，我们一直努力通过让员工满意，营造一种很强烈的归属感。在这一期的内容里，我们将和大家分享弹性用工在企业发展中的重要性，以及如何关注和提升员工的幸福感，如何保持企业的老员工，如何营造管理者与部署之间的双赢关系，关爱生育期的员工。

正如有人说过的那样，一个人若想改变自己的命运，最重要的是要改变自己，这样命运也会随之改变。企业也是一样，只有不断地从变化中寻找出新的出路，才会走得更长更远。

企业肥胖症为那般

频频看到企业大规模裁员的消息，更有甚者，裁员人数达到近两万人，造成企业“肥胖”的症结究竟在哪里呢？

节食减肥是件很痛苦的事情，一边希望消耗掉多余的脂肪保持适当的身材，一边又希望吸收一定的卡路里获得能量，颇有一种带着镣铐跳舞的感觉。企业的裁员与这种现象相像。

最近频频看到企业大规模裁员的新闻，更有甚者，裁员人数达到近两万人，造成企业“肥胖”的症结究竟在哪里呢？

“决策失误”、“用人不当”是企业经营成长中“最容易出现的问题”，远远高于经济、政治等问题。从裁员的主要部门我们可以发现，裁员多集中在人事、信息技术、办公与行政等一些辅助性的部门。裁员的职位多为工作的可替代性强，不能直接给公司带来利润，为企业非核心业务上的一些后勤职位。

前车之鉴，如何引以为戒？避免人员冗余呢？

其实，从企业的整个生命周期来分析，企业在一开始就要注意业务发展与人力配置之间的健康平衡关系。因为企业在由初创期进入成长期时，大量的业务需求、迅速占领市场的欲望往往会刺激企业出现“人才饥渴症”，补充大量的人才资源。在这个阶段，很多企业在人员配置的时间、数量和岗位上，很难做出准确、高效的决策，一不小心就会伤害到企业。有的企业因为紧急性的业务需求，一次性面向全国招聘5000人，人员的激增往往会造成后期的人员冗余。

以项目运作制为主的一家软件公司，同时运作多个测试项目，人力需求重叠交错，在波峰和波谷之间不断浮动。公司并不是采用上面企业的做法，自行雇佣到项目高峰期所需要的人员数量，而是通过弹性用工的方法，在不同阶段配置不同的人员，避免了冗员现象的发生。

在人力配置上，弹性用工是解决人员编制问题最好的策略和方法，能够很好地平衡业务变化对人力需求。弹性用工最大的特点就是在临时性、辅助性的部门和岗位上，具有灵活性，可以根据业务的时间周期、人力需求的数量进行及时性地增减。

在《劳动合同法》下，弹性用工包括以完成一定工作任务为期限的用工、派遣用工、非全日制用工三种用工形式及采取外包服务的特殊形式，企业可以根据业务的特点去选择合适的弹性用工方式。对于某项明确的、有验收标准的或者临时性的工作任务，企业可以采用以完成一定工作任务为期限的用工，如信息与信息技术领域的软件开发项目、某个应用设备的安装等，可以明确具体的结束期限。对于平均每日工作时间不超过四小时，每周工作时间累计不超过二十四小时的用工需求，企业可以采用非全日制用工形式。而外包服务则适宜于非核心的业务，如工作分析、员工招聘、呼叫中心建立与运营等。

在四种弹性用工中，派遣用工为国外广为推崇的形式，是指派遣单位将派遣人员派到用工单位从事劳动的一种特殊用工形式。在欧美一些国家，应用十分广泛，用来解决突增的、巅峰期的、季节性的人员需求，以及在内部资源无法满足业务需求时获得特殊专业性人才，替代缺席员工等。派遣用工几乎涉及所有的工种，包括办公与行政、信息与信息技术、销售与市场等技能领域的岗位。

当企业在成长和发展中，出现“人才饥渴症”时，就可以对应上面的一些情景，选择适宜的弹性用工形式，保持组织人员编制的健康和平衡，避免“减肥”带来的痛苦。

走过七年之痒

婚后有七年之痒，员工与企业的关系也是一样。保持关系的信任感和新鲜性是很多企业吸引和保留员工中值得去思考的问题。

在节日来临之前，节日的活动安排成为很多人见面问候的话题。新老员工偶然的一段对话，让我对员工与企业的情人节产生了兴趣。

一个刚进入公司两个月的新员工问老员工：

“你收到情人节礼物了吗？”

老员工回答说：“有啊，去年我们也发了。”

“一盒巧克力！”

“是啊！”

“我们企业想得蛮周到的！”

从新老员工简单的话语中，流露出他们在情人节对这一盒巧克力已经很满足了。

情人节对于维护婚姻及家庭稳定具有重要的意义，对于企业与员工也是一样。正如有人说得那样，员工与企业的关系其实就是一桩婚姻。员工进入企业，就好像是姑娘嫁进了婆家，一天24个小时，1/3的时间都是在企业度过的。

而且员工和企业的结合和婚姻的缔结一样，都有各自的参照标准。员工在选择企业时，就像选择对象一样，一般都会作充足的自我分析与企业背景调查，对企业的发展前景、升迁机会以及其他与理想职业相关的细节进行综合评估。企业在选择员工时，也没有严格的筛选标准。通过多种测试方法对员工的任职资质包括硬性的技术应用能力和软性的沟通能力等进行综合地评估，经过两三轮的面试，筛选出最适合岗位、和企业价值观相匹配的员工。

经历了试用期的考验，也就是婚姻的磨合期，员工与企业最终才形成了相互依存共谋幸福的关系。然而婚后有七年之痒，员工与企业的关系也是一样。保持关系的信任感和新鲜性是很多企业在吸引和保留员工中值得去思考的问题。像情人节这样的节日，对于企业而言，未尝不是表现自己、保鲜的好机会。一盒巧克力可以赋予太多的涵义在里面。

尤其对于在企业工作了十年、二十年的员工，相当于把青春奉献给了企业。对于企业而言，也要负起对员工的责任，在人文关怀上多一点点。可能就是这么一点点让员工引以为豪，成

为他刻骨铭心的美好回忆。我们的同事因生育后我们公司给他弹性工作的时间向多人提起。我想这种口碑是基于对组织价值和信仰的认同而形成的一种信任，随之而来的是员工自觉自发地努力工作。

信任的产生还依赖于良好的沟通。良好的沟通能够维持关系，避免不必要误会的产生，减少员工对组织产生的失望。如当企业面临变革时，应直率地告知员工目前所面临的竞争环境，尽可能早地或者定期清楚地告诉员工企业的发展方向以及所采取的经营对策，避免员工因惧怕变革而产生动摇。

然而，如何保持员工与企业关系的新鲜性呢？答案是帮助员工成长，告知员工什么样的技能在将来的工作中是最重要的，尽可能提供新技术、新知识的信息以及新技术培训机会，让员工在自己所属的领域内学到新的东西，获得企业所需的新技能。如在生产制造型企业或物流企业开展ERP系统、六西格玛培训，邀请出色员工分享成功经验等，都是增进员工获得新体验的很好做法。

值得一提的是，员工职业生涯规划将是员工与企业长期相处共谋发展的幸福之路。在这个过程中，企业可以提供一些能力测评工具，或通过员工目标达成情况让员工了解自己具备的能力以及可挖掘的潜力，确保员工能够从事适合自己的工作，并与员工一起共同制定目标，激励员工向个人和组织的目标前进。在适当的时间，企业可以鼓励员工超越目前的工作，明确完成未来工作所需的关键技能，合理安排员工的职业发展。

有了这样的情人节和坚实的情感，员工与企业的关系已经不单单是一种劳动关系，更多的情感因素也会促进两者在未来的组织目标上走得更远。

相信，有了情人节，很多人都会想到三八节、中秋节和员工一起过。这无论对于企业家，还是员工，都是一件其乐融融的事情。

员工的幸福感

相比可以量化的薪资福利、医疗保障等客观物质条件，主观意义上的愉悦程度是员工幸福感更重要的因素。

每天早晨，当我走进办公室时，耳边就传来舒缓的轻音乐，我的心情马上轻松舒畅了很多。这让我联想到最近出现频率很高的一个词——幸福感。

什么是幸福感呢？

我看到有些媒体对幸福感的定义是：一种心理体验，它既是对生活的客观条件和所处状态的事实判断，又是对于生活的主观意义和满足程度的一种价值判断，它表现为在生活满意度基础上产生的一种积极的心理体验。

对企业而言，员工也有幸福感。关注员工的幸福感，将让你的企业变得更有活动，也将促进企业的长期发展。

员工的幸福感不但包括可以量化的薪资福利、医疗保障、综合保险等客观的物质条件，而且涉及员工主观意义上的愉悦程度，包括压力的承受程度、工作心态、团队合作的满意度，个人职业发展目标与公司发展目标之间的关系等方面。

对幸福感的渴望随着人们生活节奏的加快、工作压力的增大在不断增长，“工作和生活的平衡”成为很多外企白领的向往。因此，给员工多一点幸福感，将彰显企业对员工的关爱和人性化，更好地留住你的员工。

从人力资源管理的角度来说，提升员工幸福感的方式有很多。体贴入微地关心员工就是很好的举措。比如说文章开始提到的上班前的音乐，就是我们在2008年实施的一个新的计划——塑造轻松、舒畅的工作氛围，让员工在工作中获得更多的乐趣。同时，确保室内的暖气及通风设备正常运转，保持室内空气的清新湿润等等都是关心员工的体现。企业做到这些不难，对企业来说是一小步，对改善员工的感受，对组织的长期良性发展而言却是一大步。

员工的幸福感最基本的要求是确保员工身体健康。企业要可持续发展，必须有一个健康、有活力、有动力的团队做支持。一个有着很高病

假率、很低出勤率、员工“身在曹营心在汉”的企业，不会有高的运作效率和好的收益，更没有长期的发展。

在这种情况下，企业应组织一些户外的活动或娱乐，让员工得到充分的放松和休息。如定期举办春秋季节运动会，设立乒乓球俱乐部，组织员工郊游、登山、滑雪等。丰富的活动不但能够增强员工的体质，缓解工作的压力，还能增强员工的凝聚力和团队的合作精神，让员工以更加饱满的精神状态投入工作。

与员工幸福感关联最大的是对员工权利、意志的尊重。这些主要体现在员工与同事、企业与家庭之间的关系，工作压力与生活压力之间的平衡等。比如说，员工可以根据工作的需要，与部门主管进行协商，确认合适的工作时间。甚至在平时的年假、事假、产假等较长时间的休假上，企业也可设身处地为员工着想，给每个员工提供一个非常人性化的工作环境。

与员工的沟通往往被很多管理者所忽视，然而却是最有效的一种提升员工幸福感的方式。开辟并且增加管理者与员工之间的沟通渠道，让员工了解公司的发展方向，分享公司振奋人心的消息，倾听员工的声音，了解并重视他们的需求，让员工由衷地感受到你对他的关心，激发员工内心的幸福感。

值得推崇的是关心员工的心理健康。比如协助员工面对并解决冲突，改善员工之间的关系，帮助团队成员解决问题，提升团队合作关系等。为公司内部配备心理与健康专家，协助员工缓解工作与生活的压力。这些对于构建和谐的公司环境而言，都是很好的参照渠道和平台。

深层次的幸福感正如成语“爱屋及乌”所表述的那样，就是关爱传递。比如说，企业邀请员工的家属到企业参观，了解家人的工作环境，分享家人的工作快乐和工作成果，不但激发了员工家属的自豪感，还赢得了家属对员工的理解和支持。这就是员工幸福感的本质。

解冻办公室情绪

不经意的办公室负面情绪，在开放式的工作环境中，好像一个催泪气，正在影响着下属的工作心情。

一早拉开窗帘，外面春光明媚、阳光灿烂，你是否感觉心情舒畅、精力充沛？如果外面天气昏暗、电闪雷鸣，你是否感觉情绪低落、心情沉闷？

人的心情会受天气的影响，同样也会受他人的影响和感染。在团队合作中，你的情绪会像天气一样传染给他人，影响着团队的整个士气。所以很多学术界人士把感召力作为领导人自然影响力塑造的一个纬度。但我们发现在平时的工作中，情绪感召力的缺乏正在影响着企业的良性经营。

在一个透明开放的办公场所，管理者因团队成员的过错大发雷霆，对之严厉斥责，类似的事情在企业里不断上演。还有些管理者甚至会故意给下属营造一些压力，用讽刺、漠视等方法对员工进行激励，而这种方式带来的效果大多都适得其反。

在平时的工作接触中，我们经常会听到一些候选人因为在上级手下感到压抑而离职。一位做汽车研发设计的工程师，说在他们的项目经理手下做事，每天都是“不行”、“有问题”，这样的评语如同一团阴霾萦绕着他，使他感觉到不舒服，对工作也缺乏自信。

管理者作为企业组织沟通、建设的神经中枢，带给企业的影响也是不容忽略。在万宝盛华的《中国企业员工归属感和保留率调查》中发现，11%的候选人因为上级领导能力很差/管理层很差而选择离职。

俗话说“宰相肚里能撑船”，其实也告诉我们，一个管理者要有“大肚能容天下难容之事”的胸怀。对于一位管理者，一个项目的负责人，一个企业的领导人，除了娴熟的工作技能之外，还必须具有驾驭情绪的能力，带给下属沉稳理性、张弛有度的印象。相反，过激的管理方法，只会导致员工对其敬而远之，产生抵触和防备心理，甚至选择离职。

作为一个公司的领导者或者管理者，应该营造一种充满凝聚力和亲和力的工作氛围，允许你的下属犯错误，因为谁都不是圣贤。在万宝盛

华公司内部，“创新为行”是公司的价值观之一。要鼓励员工敢于创新，担当开路先锋，并求得发展。所有人都应该不默认现状，而是不断地打破常规，并找出更新、更好的方法。因为企业的事业兴旺有赖于企业精神和对出现的问题作出回应的速度；并承担风险，明白自己不会总是成功，但永远不会让客户面临风险。

我们正在营造管理层与下属之间的共赢合作关系，倡导员工开诚布公的表达，即使是不对的，我们也不会扼杀他们的想法；在出现问题时，倡导坦诚面对，相互理解，相互检讨。首先去探究员工是从哪个角度来思考这个问题的，引导员工在下一步如何做得更好。

从长远发展来看，领导者和管理者不良的工作情绪是对员工工作环境的一种挑战。因为过激的批评会让员工感觉受到伤害，丧失自信，上升到更高的层次上就是员工心理健康的问题。企业应加强和谐的企业文化建设，把“包容和理解”的思想融入到企业的文化中。

对于已经出现问题的管理者与员工，要建立企业内部沟通渠道。企业的人力资源部门可从中疏导，推进员工与管理层坦诚直接的沟通，促进双方达成期望值的一致性，解决矛盾。像上面提到的情况，当员工挨了批评、受了委屈的时候，人力资源部门可以主动去与那位管理者了解情况，共同计划，并决定下一步行动，引导并解决问题。

为了唤起更多领导者和管理者的注意，企业除了可以提供一些情绪管理的培训课程，并且有意识地去引导管理者。领导者和人力资源部门更应及时修正工作中所发生的此种现象，让管理者知道如何正确和员工进行沟通，如何更好地营造一个及时反馈，且能够增强员工自尊的工作氛围，以更好地发挥个人在团队中的感召力。

正如有人说的那样，“你不能左右天气，但你可以改变心情”，良好的工作情绪可以带给员工不一样的感觉，或许就是你的一个笑容让他们在日常的工作中热情倍增。

关爱准妈妈

更多的企业人文关怀，精心的护理和呵护，可以让生育期的员工感受到更多快乐的元素，提高她们的工作效率。

继奥运、十一婚假热后，很多女性员工比重偏大的企业，将迎来女性员工生育期的热潮。

十月怀胎，对于每位女性而言，是一段最难忘的日子，有欣喜，有慌乱，也有不安，工作心情也随之起起伏伏。如何让她们在三期（孕期、产期、哺乳期）期间，保持始终如一的工作热情和工作态度呢？

设想一种场景：处于生育期的员工，在工作休闲之余，坐在吧台休闲区，吃着甜点和水果，她的内心洋溢着什么样的心情？闲适的？温馨的？甜蜜的？

开朗的心情，对于她们工作的开展也是十分有效的。可以想象接下来，她们在电话这一端对客户的服务态度。更多的企业人文关怀，精心的护理和呵护，可以让生育期的员工感受到更多快乐的元素，提高她们的工作效率。在中国，万宝盛华近80%的员工是女性，公司一直致力于为希望在职场中有所发展的同事，营造轻松而高效的工作氛围。以上海办公区为试点，在工作区旁边，专设了一个吧台休闲区，每天都会提供点心、水果，让她们在工作休闲之余，释放自己的心情，充分享受工作带来的快乐。

孕期过后，生育期的员工可以享受到产期前后的休假待遇，一般从分娩前半个月至产后两个半月，晚婚晚育者可前后长至四个月，享受不少于九十天的产假。很多处于生育期的员工担心这段产期会影响到她们职业的发展。在休假期间，与市场隔绝，不能很好地把握市场动态；产假后，难以快速地适应新的工作节奏，难以平衡好工作与生活……复杂的心情，使她们产生不安。

如何帮助她们扫除这种后顾之忧，让她们度过一个愉快的产假呢？针对休产假的基层管理同事，我们实行代理制，保留她们的工作职位，通过代理部门经理分担她们的工作。同时，在我们公司内部，有一个畅通的信息平台，在休假期间，她们可以通过电话、邮件或内部网络系统查询项目的进程状况，获得公司内部的大

小新闻，浏览到最新的行业动态。针对内部同事，我们还建立了一个规范化、标准化的操作流程，在其休假期间，发挥团队中其他成员的合作精神，帮助她完成例行的工作任务，减轻其休假期间的心理压力。

产期过后，晚上要照顾孩子，白天要上班，如何在两者之间很好平衡，是很多女性员工将面临的又一挑战。对于企业而言，则是如何在效率和人员配置之间进行平衡和取舍。为了不使员工工作太晚，在年初或年尾做预算时，我们会把这样的情况考虑在内，考虑是否要增加人手，进行合理的人员配置，并制定出合理的任务分配计划，使其有充足的时间照顾到家庭，在工作与生活之间游刃有余，应对自如。

因此在整个生育周期，企业可以从三个方面加强对员工的关怀：第一，塑造一个闲适、温馨的工作氛围，让生育期的员工感受更多工作带来的快乐；第二，建立规范化、标准化的操作流程，施行代理辅助制度，减少员工产期的后顾之忧；第三，增强人员配置和任务分配的预见性，为员工塑造一个人性化的工作环境。

只有这样，在细微之处，“视员工如爱子”，尊重她、爱惜她，才能增强她们的归属感，使他们在工作中稳定性更高，更容易让客户感到满意。

万宝盛华荣膺PINK杂志2008年度全球“最适宜女性工作的公司”，我深感自豪，这些经验，与大家共飨。

万宝盛华 — 与众不同

我们是 职场天地的开拓者

我们在全球雇佣行业60年的经验使我们成为世界上最优秀的雇佣服务商之一。在全球，我们一直以来为众多企业和人才服务，因此我们了解职场天地中正在发生什么，并预见将来会如何。超过14年的中国大陆本土经验使我们得以骄傲地宣称我们比其他任何一家雇佣机构都更了解中国的雇佣市场需求。

我们是 技能领域的专家

我们相信，专精于某个特定技能领域能够让我们的服务品质更出众。我们所擅长的技能领域正是您对人才的最大需求所在：会计与金融、工程与制造、人力资源、信息技术、办公与行政、销售与市场、以及供应链与物流。这使我们能够在更短的时间内为您提供优质的服务、合适的候选人，从而成为您值得信赖的人力资源伙伴。

我们为您 提供一站式服务体验

在中国大陆的17个主要城市拥有分支机构使我们得以为您提供一站式服务体验。无论您的公司是在上海或是西安，北京或是厦门，或是其他任何地方，我们严格的标准操作流程确保您能够体验同样的优质服务。

我们是 您值得信赖的伙伴

除了提供专业人才推荐、中高级人才推荐以及整体化解决方案，我们也为您提供派遣服务。中国国家人事部许可上海市人事局试点批复第一批派遣业务服务提供商资格，我们藉此获得了资格认证。2007年度我们跃居《世界管理评论》“人力资源服务机构品牌100强”榜单首位。

联系万宝盛华，
了解我们能为您的事业提供哪些帮助。
请访问：www.manpower.com.cn
或致电：400-820-0911