

Nike：最好的品牌要最优秀的人才 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/229/2021_2022_Nike_EF_BC_9A_E6_9C_80_c108_229123.htm 2005年街头篮球争霸赛正在火热招募高手。主办者就是世界著名的运动品牌公司Nike（耐克）。这个公司的标志飞天勾勾也称之为“唳唳声”，是速度、年轻、时尚、品质、运动的象征。那么光彩背后的制造者又是怎样的呢？耐克公司上海联络处人力资源经理肖月览让笔者知晓了耐克人才管理的些许谜底。转贴于 学生大求职站 <http://job.studa.com> 用品牌魅力吸引优秀人才 当大部分HR都强调招聘是招最合适的人，而非最优秀的人时，Nike的肖月览却直截了当地告诉记者，耐克的招聘就是要招最优秀的人才。“耐克公司生产世界最好的运动产品，我们是世界最优秀的品牌，所以要最优秀的人才。”招最优秀的人才是否具有难度呢？肖月览的回答又出乎意料。“基本没有难度，来自同行业的竞争对耐克够不成威胁，因为耐克这个品牌本身具有非常大的吸引力。”她说，“我在进公司前非常崇拜耐克这个品牌，大部分耐克的员工都和我一样，能为世界第一的运动品牌公司工作而感到自豪。”品牌的无限魅力足以吸引最优秀的人才。“我们招聘大部分以猎头公司为主，当然也用刊登招聘广告等方式。”冲着耐克招聘人才的主要渠道是猎头，可见其网络的人才为最优秀的绝非虚言。可是记者不禁要问，品牌的魅力大到足以抵挡一切了吗？如今的劳动力市场这般活跃，“跳蚤”随处可见。面对记者的疑问，肖月览解释道：“耐克要吸引最好的人才、发展最好的人才、锁住最好的人才，品牌的魅力之外就是良好的工作环

境和独一无二的企业文化。”给最优秀人才最好的环境怎么个好法？“耐克提供的薪酬待遇有相当的竞争力，一般高于同行业的平均水平。但是对最优秀的人才来说，这肯定是不够的。”肖月览认为：耐克作为一个历史并不悠久的品牌，从创办开始到超越各路竞争对手，一跃成为全球第一大运动品牌，一定是个非常优秀的公司，成功背后有非常多让员工感觉到只有深入其境才能体验到和学习到的东西。“优秀的公司一定有非常好的企业文化，提供良好的工作环境。”肖月览说，“企业文化和工作环境绝对重要，一个优秀的人才自然希望把有限的精力投入到做实事，提升自我上，人与人之间互相给予信任，而不是浪费在处理复杂的人际关系，应付人为的繁琐的流程报告。”一直以来耐克的员工流失率非常低，“不是我们专门制定什么太多的空洞的无用的留才措施或者政策，更多的却是良好的工作环境与企业文化自然而然地‘锁住’了员工。我也问过很多在耐克工作十几二十几年的员工，为什么能在耐克干这么久？回答都是企业文化独特，喜欢！尽管有的员工可能在同一个职位上干好几年，但是并不厌倦，因为总有新的东西可以学习让员工充满新鲜感。”倡导的是工作与生活平衡“好的企业文化造就了良好的工作环境，体现于日常工作中的点点滴滴，如‘弹性工作制’。”作为一家运动公司，“耐克希望自己的员工健康，倡导的是工作与生活的平衡，所以我们不提倡加班。”肖月览进一步解释，“耐克不鼓励员工加班，如果员工总是加班，说明我们的管理层在是否用对人，人员配置和工作量的把握上出了问题。”耐克希望员工能自我调节，很好地平衡工作与生活。“我们的大老板，一下班就带头回家了，很少留在

办公室加班。虽然有些时候，他可能把工作带回家去做了。但他下班就离开办公室的做法，是一种姿态，告诉员工，公司并不要他们牺牲生活提供服务。”听多了外企员工如何加班如吃饭，不料耐克如此“个性”。“其实绝大部分员工心里非常反感加班，很多应聘者就表示耐克对加班的看法绝对人性化。”提倡简单方法做最正确事“Simplifyandgo”和“Dothe rightthing”是耐克两大理念。用最简单的方法做正确的事并达成目标是耐克人的追求。“有时候，一件事情涉及好几个部门，每个部门都有各自的意见，几个来回地讨论都无法达成共识，这时候，耐克人习惯于在往来的邮件签名下方附上上述简短的小句子，提醒自己和别人不要纠缠在不同意见中，赶紧求大同解决问题。”这种自觉的意识帮助耐克提高工作效率。“生命太短暂，竞争太激烈，没时间去毫无意义地争辩”。再比如，耐克所偏好的面试，不像其他公司分成几轮，HR把关看素质，业务部门经理看专业能力；而是一次完成。当然，为了保证客观全面，面试官由HR、业务主管、该部门员工、老板组成。做正确的事情则体现了耐克给员工发挥创造力的最大空间。“在耐克，不会有人说：你不在这个位置上，这事你不要做。只有员工认为这事是正确的，那么他就可以大胆提出建议，积极参与和承担责任。”肖月览以自己为例，“你的四周充满了机会。所以，我工作得很开心。每天都有新的想法可以去实践。”耐克专注于员工卓越的想法和实践，鼓励员工自己做决定，激发其创造性和无穷潜能。“这点可能市场、销售部门更为显著。”肖月览告诉记者，耐克的上级在给下级任务后，不会过分干预或监督员工做事，下属大可以发挥主动性独辟蹊径完成，甚至

提出意见，找到更好的途径获得更佳的结果。而上级会在适当的时候提供支持和帮助。 转贴于 学生大求职站

<http://job.studa.com> 给员工一个“探险旅程”在耐克，有一名“探险旅程”的新鲜词汇。肖月览向记者解释到：每年年初，员工和他的上司找机会，坐下来面对面谈未来发展，设定年度目标；年中，主管会和下属一起做回顾，对员工的表现给予指导和反馈；年终，主管再和员工一起做Review（回顾），憧憬来年发展目标。听完介绍，记者简单地将其看成是一种绩效考核体系，而肖月览却说：“这不仅仅是绩效考核，耐克不用绩效考核这个词。”“探险旅程”的主要目的不单单是考核员工的业绩，而是希望给员工不断提高自我充分发挥才能的机会，这个过程就像探险队员接受挑战，知难而上，充分享受探险途中的无穷乐趣一样，所以用“探险”来形容。公司的各项规章和政策则是“探险”应遵守的游戏规则。“探险”过程中，主管对下属的Coaching（辅导）不仅仅是年初、年中、年终三次，而是贯串始终。耐克希望这样一个“探险”过程，帮助员工与公司共同发展。“主管要针对员工的特点，不断地Coach-ing下属，给他们Feedback（反馈）。”肖月览补充道，“在耐克，绝对不会设定一个目标后就把员工凉在一边，而是持续关注他，帮助他成长。”为此，耐克专门给主管进行各种管理培训，如“情景领导培训”，告诉主管用不同的方法Coaching员工。“什么样的员工用Support（支持）的方法，什么样的员工用Direct（指导）的方法。举个简单例子，可能经验丰富的员工该用支持的方法，刚毕业的大学生用指导更合适。”寻有想象力和创造力员工 那么耐克更喜欢有经验的人，还是富有激情的新鲜人？

肖月览用“多元化”来形容耐克的人员构成以及招聘时的偏好。“耐克希望员工的组成能多元化，员工的年龄层次不同，背景不同，有不同的工作经历，来自不同的地方。”唯有多元化才能富有生命力。“所以，尽管我们品牌给人的感觉很年轻时尚，但完全不排斥年长的员工，他们的经验和稳妥的处事能力是宝贵的财富。我们更不会因为缺乏经验和社会关系忽略大学毕业生，创新能力、想象力、热情这些特质都是耐克看重的，而且他们有很强的学习能力，可塑性极高。”

招聘多元化并不意味着什么样的人都能进耐克，千万别忘记“最优秀”3个字。首先要有专业素质，肖月览以面料开发人员这个职位为例列举了4条要求：1若干年的专业经验，2纺织专业毕业的学历背景，对面料有一定认识，3外资企业工作经验，4良好的语言沟通能力，尤其是英语。光有专业素质自然不够，还得符合耐克的价值观。“作为运动公司，热爱运动是不可或缺的条件。耐克崇尚变革创新，所以我们需要的员工一定是富有想象力和创造力的，同时充满激情。当然，团队合作精神，有效率地沟通和做事，在压力下发挥工作能量，对自己永不满足，勇于承担责任等等都是耐克用来衡量人才潜质的标准”。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com