

案例探讨：宜家：用价值观与员工“联姻” PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/256/2021\\_2022\\_\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_BE\\_8B\\_E6\\_8E\\_A2\\_E8\\_c67\\_256150.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/256/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_256150.htm) 宜家是一家有鲜明价值观的公司，同时也是一家创业型公司，其创始人英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamprad）的印记镌刻在公司的每个角落。以成本主义为例，虽然荣列《商业周刊》评出的全球首富，坎普拉德70多岁高龄坐飞机仍然选择经济舱。在宜家，成本概念深入到经营方式、产品生产等各个方面。比如大部分家居产品都需要顾客手工组装以节省成本，顾客要自行开车运送家具等。宜家的这种风格吸引了同样有“成本主义”情节的人。在宜家，即使是管理层员工，也鲜有开着奔驰宝马、穿着昂贵服装上班的。创始人公司员工，让他们表现一致的纽带就是价值观。他们都强调自我意识和团队合作，成本意识强烈，并具亲民性。就像稳定的婚姻是以相同的价值观为基础一样，在宜家，企业与员工一旦因为共同的价值观而走到一起，这种关系就很难破裂。据宜家中国人力资源经理常扬介绍，几年来宜家一直维持在10%的员工流失率，远低于26%的行业平均水平。价值观是“婚姻”的基础 宜家最看重员工的价值观，原因是什么？学历可以提升，经验可以积累，改变一个人的价值观是不太可能的。比较可行的方法是在开始时就找到合适的人。宜家的员工价值观上都有很大共同点，首先都有很强的自我意识，有明确的发展规划，知道自己通过这份工作能得到什么。另外要有团队工作的能力。有很强自我意识的人可分为两种，有些人希望成为个人英雄，另一些人希望通过团队的努力取得成就。前一种人不适合

在宜家工作。宜家还有其他的价值观，包括亲民性、成本意识等。同样的，不能适应宜家价值观的人也会主动离开。我们曾在别的国家招聘一个高管，一位应聘者满足了我们所有的技能要求，但他三次面试过程中都穿特别好的西服，打精致的领带，我们觉得很难抉择。宜家的风格比较随意，无论是高管还是普通员工，一律都是T恤、牛仔裤的类似装扮。不过后来他自己选择了放弃，这就是宜家价值观作用下的结果。宜家国外员工的比例还挺高的。这么多不同国家的人聚在一起，他们的价值观会不一样，并且可能会拉帮结派，阻碍团队优势的发挥。你们如何避免这一点？如果每个人都跟宜家的价值观完全一样，多样化和创造力就没有了；如果完全不一样，工作起来就很痛苦。最好的情况是员工的价值观和宜家有重叠之处。拉帮结派确实是每个公司会面对的问题，我们的解决办法是如果有一名员工到他国工作，首先需要具备文化敏感度，能够很快认知环境并且管理环境。对任何到他国工作的人，宜家有三个要求：第一，他的知识和技能在本国是最好的。第二，他需要是宜家文化的传播者，他的行为应该是宜家文化的楷模。相比宜家的价值观来说，他本国的价值观会弱一些。比如很多英国人习惯穿西服打领带，但宜家英国的办公室还是T恤、牛仔裤的风格。第三，这个人应该可以培养本地的继任者。我们的管理团队在中国有15人，来自10个不同国家。对我们来说文化的多元性是一个事实，是一个长时间的传统。用价值观“相亲”请具体说一下，宜家是如何用价值观吸引合适的员工的？我举一个例子。两年前我们在全球范围招聘实习生，共有10个名额。我们希望这些人在5年内可以做到店长，而通常情况下需要10年到12年才

可以做到。中国区共收到1,000多份简历。考试第一关，我们要求应聘者写一篇关于宜家的文章，但没有提供很多信息。我们希望通过这种方式让应聘者表现出收集信息、分析和表达的能力。第一轮我们选出15到16个人做面试。面试选出4个人到哥本哈根测试中心进行测试。最终中国区有2个人入围，他们的共同点都是非常清楚自己想要什么，而且能具体到未来3年、5年、10年的目标。我们的项目前10个月在中国，从第11个月开始实习生要过两年国外生活，在宜家业务区任选一个国家学习和工作。知道我们的项目安排后，其中一位入围者就拒绝了这个机会。他说未来3年有结婚的计划，出国工作会耽误他的计划。而另一位也很清楚自己的目标，他一直对法国抱有好感，进入宜家以后，他花了很多时间学法语，同时他抱着一些想法和经理们交流意见，表现出很强的主动性。对宜家员工来说，如果他想清楚要去别的岗位或者地点工作，一般都能实现。从我自身的经历来说，我在宜家已经做了4年。这4年是宜家中国的快速发展期，最多时候1年要新建3家商店。我在这4年已经完成了公司快速发展阶段人力资源管理架构的搭建工作，锻炼了我的能力，这就是我想要的。我已经跟老板说在这个职位上最多再做一年半，那时候宜家店面也已经在国内具备了规模效应，一年开两家店的压力不是很大了。我的老板也特别支持我，我现在正在宜家里面找一些好的工作机会。招到有主见并且符合团队要求的员工，招聘上有没有特殊的方法？首先是团体面试，我们和英国SHL测试公司合作进行。我们请应聘者在团队里共同完成一项或者几项任务，我们观察每个个体在团体里面是怎样的。个人在团体里和在个体里的表现是不一样的，团体里会有

压力，有其他人的影响。团队面试我们做了两年，发现是很有效的。第二个我们特别强调在面试过程中不是一个人做决定，我们叫作“Grandfather Principle”，字面意思是不仅父母做决定，父母的父母也要看。比如我来宜家，当时的亚太区总裁、中国区总裁都面试过我，上海店店长跟我谈过，我将要一起工作的两三个同事也跟我谈过。在宜家，面试的时间会长一些，我前前后后用了6个月才完成面试。对我来说，换一个工作是非常重要的事情，对宜家来说招聘员工也是非常重要的。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](http://www.100test.com)