

案例探讨：宝洁：建立企业与员工双赢局面 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/261/2021_2022__E6_A1_88_E4_BE_8B_E6_8E_A2_E8_c67_261164.htm 员工被宝洁定义为最大财富，在高速发展的宝洁中国内部，宝洁是如何达到企业与员工双赢的局面呢？新员工在宝洁还能获得快速的提升吗？带着这些问题，记者在第五届中国人力资本管理大会期间，专访了宝洁大中华区人力资源总经理田秀杰先生。嘉宾访谈 构建高绩效的企业 前几年，宝洁业务在中国发展迅猛，宝洁中国已成为宝洁全球发展的源动力。然而，近一两年来，宝洁的增长步伐有点缓慢，员工对此感到失望，企业士气也受到打击。正因为这样，宝洁原东亚区人力资源总监田秀杰被委派到中国来担任大中华区人力资源部总经理。田秀杰先后在宝洁美国辛辛那提总部、日本宝洁、菲律宾等地任职，且长期从事人力资源方面的管理工作，对企业如何建立高效组织系统有很深的研究，甚至可以说是宝洁高绩效组织系统（High Performance Organization，简称HPO）的创始人。而且HPO已成为宝洁全球业绩增长的基石。“刚到中国时，我花了很多时间去看组织的现状是怎么样的，在观察和理解后，发现了一些问题：一是员工不够确信公司策略是否还是正确的；二是与美国本部相比，企业内部的工作制度和系统没有很好的发展成熟，可能会导致公司的业务不稳定；三是领导层团结一致的度也没有员工期望的那么好，但是每个人都有良好的愿望，希望宝洁发展得再快一些。”对于宝洁中国的发展，田秀杰并不讳言。初时，田秀杰在宝洁大中华区高层会议上分享自己的调查结果，并提供解决问题的建议，

但并不是一开始就推行HPO. 田秀杰指出，HPO就像一个“大房子”，PVP和专业技能是“地基”，好的企业策略、好的组织系统、高表现的企业文化和很有激情的领导力是“这个房子四根支撑柱”。“推行HPO的终极目标也不是裁员，而是支持企业和员工共同发展的。HPO是一个不断持续的力量，去发展上述的各个方面。最终的目的，一方面实现公司生产力的提高，另一方面使得员工的成就感和满意度的增加，达到公司发展和员工发展的平衡。”田秀杰认为“期望每个企业年年增长30~40%是不现实的。年轻员工也不是特别耐心，心中好像有一个闹钟，两年得不到提升，就想跳槽，这种心态是不健康的。外面的确有许多企业对来自宝洁的人才趋之若鹜，而且给予的职位、待遇，通常都很高。有些年轻人也以‘高收入、职位’象征自己的成功。但宝洁更注重提供满足员工总体价值诉求的工作机会和薪酬待遇，比如工作与生活平衡，工作与学习成长平衡等。”追求企业与员工双赢 田秀杰坚信人是最重要的财富。“如果我有一个员工，我要问自己如何才能发挥这个员工的最大潜能，如果一人能力能够充分发挥的话，两个人一起工作是否达到 $1 + 1 = 2$ 呢？有时企业内部系统太复杂，可能会让 $1 + 1$ 小于2.因此，清除组织制度上的障碍，实施一个高效、易操作的组织系统，是鼓舞员工的基础。”诚然，要把招聘进来的优秀人才，分工很细的部门有机地协调起来，一个再怎么有天赋的厂长或者总经理都是不可能做得到的，唯有靠系统。在田秀杰先生看来，在组织层面，这些系统包括PVP和HPO（高效组织体系）。其中，清晰明确的PVP，即企业宗旨（Purpose）、价值观（Values）和原则（Principles），是一切运作的源头与指导方

针。“向员工灌输正确的原则，让员工自己管理自己，前提是相互信任。”他认为，PVP是宝洁保持竞争优势的重要基础。此外，员工拥有充足的知识与技能、高表现的企业文化以及鼓舞人心的领导力也是支持企业与员工双赢，达到企业高效发展及员工满意两者平衡的重要因素。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