销售型企业如何[激励员工](http://www.ruthout.com/)

——佳能 ( 中国 ) 有限公司 ( 上海 ) [人力资源](http://www.ruthout.com/)兼总务部高级经理荣奕文女士

中国是佳能最重要的海外市场之一，过去几年，佳能中国一直保持 30% 的高速增长。而未来三年，佳能

中国的目标则是销售额达到 200 亿美元。要实现这一目标，人才至关重要。虽然销售型企业的雇主品牌依托在产品品牌上，对人才的“拉力”也得益于产品品牌的吸引力，但若无其他优秀的人才管理机制，人才最终还是会选择离开。作为佳能上海分公司的人力资源高级经理，荣奕文笑言，让每一个人都能获得工作的幸福感至关重要，谋求幸福的体制可以建立在细微之处。

于细微之处谋幸福

问：在佳能上海分公司，您所带领的[人力资源](http://www.ruthout.com/)部门如何有效提升内部品牌形象，加强与业务部门的合作?

荣奕文：速度能够证明一切，人力资源部门需及时回应业务部门并给予反馈。此外，从专业角度做好对业务部门的支持工作，给予他们员工管理的关键建议亦至关重要。我们的角色是专业的咨询师，是业务部门可信赖的专家。涉及与人相关的问题，业务部门会咨询我们的意见，人力资源团队是企业内部比较认可的一个团队。

对业务部门的支持不能只是空头支票，立足点应从业务角度出发。人力资源部门制定的政策，若只从人事的角度出发，而摈除业务部门需求，任何计划都将流产。在佳能这样的销售型公司，我们人力资源部门的同事从某种程度上也是一个销售人员。我们制定的计划必须围绕可操作性的、人性的，且能让事业部接受， 帮助企业成功销售的目的进行。

作为佳能上海区域分公司的人力资源部门，我们的职能非常重要。与总部一起制定政策之后，我们需要先进行消化，然后再根据区域特点进行推进和落地。这种消化不能闭门造车，凭空想象。我会与本区域内的人力资源专业人士共同商量，采用合适的方式将政策落地、执行。例如，我会召开例会，与下辖区域内的人力资源部门同事进行经验分享，一般采用案例的形式。人力资源部门的工作重点并非制定，也非执行， 我们服务的对象是人，让每一个人都能获得工作的幸福感至关重要。

问：让员工感受到职场的幸福感，在佳能上海，具体进行了哪些举措?

荣奕文：在销售型公司，很多领导往往只关心销售数字。在新员工进入公司，发放指标之后，主管很少进行过程追踪，有时，甚至在两个月的试用期内从不与他们交流。员工若是达成目标，他就会觉得这个员工是一个好员工，但有可能这个员工只是运气好，遇到了一个好客户。从人力资源的角度来看，评价一个员工是否优秀，仅看销售的结果显然是不够的。为了要改掉以往这种让新员工自学成才的做法，我们建立了一套面谈机制，引导经理不断去关注、指导他的员工。

每位员工在三个时间点--试用期满、合同期满以及签订无固定期限合同之前都会进行面谈，由人力资源部门和部门经理共同完成。在流程的设计方面，首先我们会督促员工的经理必须先与员工进行沟通，让他们互相了解。在与该员工进行面谈之前，我们人力资源部门的同事会与员工经理进行沟通，了解情况。有时候我们也会充当一个桥梁的作用，部门长不能直接告诉员工本人的事情，可以通过我们委婉的告诉他。员工不能直接与老板说的事情也通过我们去谈。

通过这一机制，部门长与员工之间的联系变得更加紧密，经理会开始关注员工的工作状态，甚至着装等细节。如，我们的一位男性部门长，他的部门中有一位新进员工有时会穿着 UGG 这样休闲的鞋子来上班，这一着装不符合佳能销售人员的着装要求，他就会告诉员工。通过这一机制，人力资源部门与业务部门以及员工的联系也变得更加紧密，很多人会来找我们谈心。

问：销售人员往往承担着巨大的压力，作为一家销售型企业，佳能如何有效激励并保留员工?

荣奕文：[激励](http://www.ruthout.com/)与保留员工需要从细节入手，周一是公司内部的“激情日”，这一天员工都要穿红色衣服，以提醒自己应该精神饱满地开始一周的工作。我们会鼓励员工享受生活，每周三为佳能“快乐星期三”，公司鼓励员工在这一天下班后放下工作，充分利用这段宝贵的时间与家人团聚、与朋友一起出游或到公司提供的健身场所放松一下身心。

佳能中国总工会于 2008 年成立，员工加入工会后可享受工会带来的优质员工福利，例如组织员工看电影， 中国传统节日的年会等。

让员工感受到家庭的幸福，这一工作在员工进入公司伊始就需着手进行，新员工入职第一天，企业所赋予的关怀度将直接影响其未来一年的工作表现。例如，每一位新员工加入佳能上海，我们递上一个大礼包， 有他所需要的办公文具、欢迎辞、企业章程等。同时，公司给予员工一条佳能的丝巾，然后为新员工进行拍照，所有的照片都是标准的蓝底，红色的围巾。这一举措可以大大增加员工的归属感。这一举措率先在上海进行，如今，已经推广至全国。

问：佳能上海此前曾经历一次合并，作为人力资源人员，如何帮助企业顺利合并?

荣奕文：企业合并到最后最大的问题最大问题还是人的问题。被并公司的人的心态首先肯定是拒绝，这是人之常情。当时我们经历了比较长的谈判，把他们全部吸纳过来，并成为我们公司的一个部门。尽管这是一个小的案例，但对我个人而言，挑战非常大，作为区域总部人力资源部门的负责人，我需要做好与总部、被并三方的协调工作。

人事、总务、IT 等等都需要进行合并，并落实到细节。在处理此事时，我不能仅仅只扮演人力资源部门的角色去开展，而是更全面地去进行。有些环节并非我的职责范围，在合并中一旦涉及到，我就必须首先要打通这个关节，把我不知道的变成知道的，然后才能传递给这个公司，然后才能把他们顺利合并进来。 合并的顺利完成不仅只有前期的投入，合并之后的跟踪也至关重要。

问：作为一家快速发展的企业，您的工作还面临哪些挑战?如何及时响应企业需求?

荣奕文：佳能的发展非常迅速，真的是天天都在变革。举个例子，我们会将表现优秀的人才汇集到区域总部，这个人员调任是非常突然的，而且随着业务的开展，未来人员的调动将变得更加频繁。但此前，公司没有相应的制度。对于我们人力资源部门而言，必须立即行动，进行变革。人员的调动背后涉及到的问题非常多，例如，薪酬福利，地区差别非常大。我们需要妥善安排，保证员工利益的最大化。

此外，这个制度需要马上进行，既要速度又要准确性，在操作层面还要兼顾人性化，这一点非常难。 很多员工有家累，不愿意跨地区调动。除了在经济上让员工有保障之外，我们还会考虑更多细节，如他的福利计划、退休之后的生活等等都包含在内，并且一步到位。跨部门调动的第一个案例就在上海，对于我而言， 目前所作的工作将会成为在佳能中国推广的标准。

问：日企给人的印象是等级森严，在向上管理方面，您曾有过哪些挑战?有何经验分享?

荣奕文：一定要勇于表达你的想法。一个真正有能力的老板不是要你应付他，附和他就可以，而是希望你能够拿出你的建议、意见。所以这个我觉得是我应该做的事情：第一，了解他可能问的问题;第二，把我的想法全部说好，有的时候可能你没想到我已经先想到了。在语言上，我曾在日本留学，日语对我不是障碍， 这是一个优势，在情感上更容易获得高层的信任。

佳能虽然有传统的日资企业的文化，严谨、认真;但外派到中国开展业务的高管拥有丰富的海外工作经验， [管理](http://www.ruthout.com/)理念比较开放，能够接纳外来的思想。