

巴斯夫高管的体验 如何带领未来的领导者



文 | 朱月宁

2004年，对于时任巴斯夫东亚地区总部亚太区人力资源部高级经理的梁雅苹来说，是一个机遇和挑战并存的年份。

6月，她接到通知，将于10月1日被调派到德国总部一个专门管理巴斯夫全球高级管理人员以及高管人员梯队的人力资源部门，出任巴斯夫全球人力资源管理与发展部高级经理的职位。

就在她前往巴斯夫德国总部——美丽的路德维希港的前几周，一封来自德国的邮件让她感到既兴奋又紧张。

这是一封来自巴斯夫总部董事会主席的邀请信。

在这封信里，梁雅苹被指定为全球人力资源的代表，将在巴斯夫全球最高级别的董事会成员及高管面前演示当时刚刚推出的巴斯夫2015战略支柱之

——“建立行业最佳团队”项目。参加这次集团会议的是巴斯夫全球9万余名员工中的200多位顶尖精英。这次成功的演示，足以让这些董事会成员及高管记住这张东方面孔。

作为巴斯夫大中华区人力资源执行总监，在梁雅苹眼中，巴斯夫的每一位员工都有着同等的机会。

人生转折点

“当初吸引我加入巴斯夫，有两个理由：一个是它对中国的长期投资和承诺，第二个就是巴斯夫要请我的那个位置，是以前从来都没有人做过的。”梁雅苹说，巴斯夫了解人才培养的重要性，希望有人专门负责人才的培养与发展。这种重视人才的企业文化让梁雅苹心动。

不知不觉中，梁雅苹自己就成为巴

斯夫人才培养计划的受益者。

2001年中，刚进巴斯夫的梁雅苹就觉得自己的工作平台比从前拓宽了许多。“凭借我过去的工作经验和巴斯夫的高级管理层对人才培养的重视，我有机会在亚太区内进行改革和推广一些全新的项目，其中就包括了亚太区人才培养计划。”

“如何在原来的基础上进行改革推行，对我来说是一个很大的考验。因为我所看的不再是一家公司，而是巴斯夫集团在整个亚太区的情况。每一个项目的推行不能只是考虑香港，或是整个中国，而是要从全局出发，这是一个很大的挑战。”挑战对于梁雅苹来说，意味着更大的发展机遇。

“在这段工作期间，我有机会接触到巴斯夫在亚太区的高级管理层，包括亚太区总裁。在跟他们的工作接触中，

我更多地了解巴斯夫，更清楚地知道要如何在自己的工作做得更好。我觉得亚太区这个工作是我人生中的一个很大的转折点。”之后等待梁雅苹的便是2004年的调派。

在德国总部的工作，梁雅苹的视野被进一步拓宽，“这个部门是负责管理巴斯夫全球高级管理人员以及高管人员梯队的培养与发展。在这期间，我有机会参与一些项目，从中了解到集团总部在人力资源的管理和运作。同时，我也有机会负责并带领其他同事开展新的项目，这些工作都需要从全球可行性的角度进行考虑。”

“企业的长期发展离不开人才。现在国内各类型的企业对优秀人才的需求竞争非常大。在巴斯夫，我们已经不断地培养自己的人才，但我们还必须加快、加强，去配合集团业务的持续增长及长期发展。”梁雅苹说。

专注人才培养

巴斯夫是一个非常重视人才的企业，这在公司的价值观及2015战略支柱中得到充分体现。“对于人才的培养，公司不单单是金钱的投入，还包括高级管理层的高度重视以及各阶层管理人员的参与，去亲自指导和带领未来的领导人。”

对梁雅苹而言，巴斯夫在大中华区的几千名员工，都有值得巴斯夫关注的地方。因此必须首先从员工的整体培养做起，然后再在其中挑选一些表现杰出，并具备发展潜质的人才加以重点培养。

每当有新员工入职，梁雅苹管理的人力资源部门都会准备一个名为“红地毯”的环节。这是一个持续三个月的学习和适应期，它融合了入职介绍、在线自学、组建团队学习、小组汇报演出等，增强了新员工的团队意识，促进了

员工之间的联系，提供了接触管理层的机 会，帮助他们更快地融入巴斯夫大家庭中。通过自学与交流的形式，公司一改以往灌输式的人职培训，特别强调和培育员工去充分应用公司所提供的不同形式的资源进行自学。在三个月后的主题汇报中，新员工根据之前选定的主题把三个月中所学知识展示给其他的新同事和参与的公司管理层，并与管理层进行对话。对话的内容没有限制，新员工可以就自身不明白或感兴趣的问题直言不讳。

当新员工更加清楚了解自己的工作及融入公司文化之后，他/她们就踏上了在巴斯夫的职业发展道路。

巴斯夫提供多元化的人才培养途径，最普遍的做法是在职指导，即接受他的直接主管或者是更有经验的同事指导。同时，巴斯夫提供给员工各种相关或针对性更强的培训。此外巴斯夫非常鼓励员工随时自学、自我充电。为此，巴斯夫购买了哈佛管理课程的版权，让员工随时可以上网学习最新的全球管理模式。

除此之外，巴斯夫近几年还在大中华区通过各种各样的方式以期为员工提供培养及发展的机会。例如集中不同部门的人才，一起参与项目。员工也有机会参与巴斯夫亚太区或德国总部的一些地区性或全球性的项目，让他们在学习之余，也能够把自身的经验与不同文化背景的同事分享。通过不同岗位和角色的尝试，让他们更深入地了解并发挥自己的能力和潜力。同时，为了贯彻多元文化和培养员工的国际观，派送优秀员工到巴斯夫亚太区的其他国家和德国总部工作也被大力推动。

另一个指导员工在巴斯夫职业发展的体系是巴斯夫的资质系统。资质是巴斯夫用于描述员工的知识、技能和个人行为的综合考评术语，以区别优良的表

现与一般的表现。

巴斯夫全球统一的资质模块，里面分成三大类型，分别是企业家精神、领导资质和社会交往与合作。在这三大模块中又包含了十四个不同具体的资质要求，其中追求成就、沟通与人际关系的理解、和以客户为中心，又被视为亚太区的三条核心资质。

“每一个员工无论他在哪个岗位，都需要用到这些资质，只不过用到的深度会有差别。”梁雅苹说道。

每年，巴斯夫都会根据工作表现和资质模块，对每个员工进行一次评估，从而制订下一年的培训及发展计划。如果该员工持续表现杰出，具备突出的发展潜能，而且与公司的价值观和原则相符，公司就会把他挑选进入“人才培养库”里作为未来的领导人加以重点培养。价值观中的诚信对巴斯夫非常重要。梁雅苹提到，“一个人不管他多能干，多有潜质，如果他的诚信度不好，与我们的原则也是不符合的，也就不会被选入人才培养库。”

在巴斯夫，重点人才计划包括全球、亚太区及大中华三个层级的培养。在每个层级的人才培养体系里，公司的管理层、员工的主管、巴斯夫在外部聘请的第三方人力资源顾问以及员工本人，都会参与这一为员工量身定制的可持续发展的职业道路。

“在巴斯夫，从基层开始的人才培养与选拔制度早已成为一种根深蒂固的企业文化”，梁雅苹补充道。

最后，当问道如果自己曾经的下属跃升成为自己的上级时，梁雅苹很干脆地说：“巴斯夫领导人指南详细描述了每位领导人都必须关注的重要元素。作为公司的高级管理人员以及大中华区人力资源的负责人，如果我发掘与培养的人才成功了，也就代表了我本人以及巴斯夫的成功。”