

方正集团 CEO 谢克海：我从 HR 做到 CEO 的最大感悟

方正集团 CEO 谢克海：我从 HR 做到 CEO 的最大感悟

先从 CEO 这个身份说起。做了 CEO 之后，我最关注的事情是什么？

概括起来，大概有三件事：

首先，企业要做什么？其业务的组合是什么？

其次，这些事应该由谁来做？这是用人问题，是人事部的事。

最后，这些事有没有做？有没有出好的业绩结果？是不是按照规矩在做？这更多属于战略执行问题，也是财务、审计甚至是法务的事。

对企业而言，因为行业会有所变化，它可能会赶上一段高速发展时期，而更多的时候会经历行业的成熟期，或者说某种新常态，这都是正常的事情，是企业在入行之前就应该意识到的问题。而伟大企业的诞生，其根本还是由谁去做的问题。

那么，如何选择对的人，去引领企业在一个行业相对艰难的阶段持续前行，这恰恰是 HR 的事情。

根据我的了解，目前的 HR 普遍存在的状况是，在解决让谁做，不让谁做的问题上，在 HR 最核心的工作上，在他们应该发挥重要作用的方面，HR 所发挥的作用往往不够。

HR 普遍存在的三个问题

1、眼光不够高

作为一名 HR，如果不能有效衡量组织里边的人员谁行，谁不行，那么这个 HR 很难说是合格的。事实上，只有非凡的人才能创造出非凡的业绩，企业要想实现卓越，它必须要任用顶尖的人才。这是我在方正任职期间，对 CHO(首席人力资源官)看问题的基本要求，但

是在管理实践中，HR 们又是怎样想的呢？他们总是觉得，差不多就行了，他们没有学会这样看人力资源管理。

编者言：好像这个说得有点绝，人才的成本可能是很贵的，大家都知道奢侈品好，但是有多少人能每个月购买奢侈品呢，对吧？所以，对于多数企业来说，这个问题应该这么理解——要找和企业价值相对等的人才。

2、观点不够清晰

作为一名 CEO，我特别希望 HR 能够给到我清晰的观点，希望他能够帮助我去评价某个人行还是不行。但事实上，我们的 HR 往往模棱两可，们习惯使用大概、可能、差不多这类语言，或者使用“原则上.....应该.....”这类废话。而对 CEO 来说，某个人、某个班子是下还是上？他下去了，谁上来？这才是根本。

客观地说，在这类事情上，HR 对事物本身想得太少，对揣摩老板的想法用力过多。由于他思想跑偏了，所以他无法形成清晰的观点。

3、行动力

在我任职 CEO 之后，我发现，交给给副总的的事情，三五天过后，我只希望听到三个字：“办好了”，其它的语言都是画蛇添足。但事实上，往往管理者所得到的反馈是，这件事的过程如何，过程当中困难如何，要克服这类困难，请您就某事进一步定夺等等。还有就是，没有管理者不停地督办、催办，一件事就往往很难推进。但管理者要的是什么呢？就是“办好了”这三个字，这就是执行力。

记得大约是在 2003 年，在美军成功抓捕萨达姆之后，美国驻伊拉克的最高长官布莱诺主持召开了新闻发布会。在发布会上他说，女士们，先生们，我们抓住了萨达姆，那个暴君已经在监狱里了。后来，美国驻伊拉克联军总司令写了一本书，叫做《We got him》(我们抓住了他)。

作为 HR，我们有没有这样的自信，时刻能够骄傲地说：我把他挖来了，他已经在公司上班了，等等？事实上，我们往往缺乏这种气魄，你问他项目的推进情况，他说，我正办着呢，这个“正在进行时”会被拖延得无限长。而这种对优胜结果缺乏信心与追求，其实是有普遍性的。

HR 要像老板一样有使命感

HR 从业者，是否能够反躬自省，我们的 CHO，能否扪心自问：我们与董事长、与 CEO 的思路在同一个频道上吗？

当我们与 CEO 的思路不在一个频道上，我们的眼光自然就不对，观点自然就不对，行动也一定就不对。所以我想，作为 CHO，我们要有能力、有信心，与企业的 CEO 保持同一个频道，能与他的战略眼光“比翼齐飞”，能够符合一个大企业对 CHO 最基本的要求。

最后我想表达的是，我是 HR 出身，是从 CHO “转行”的 CEO。我真正做了 20 年的 HR，也教过人力资源的课程，对 HR 这个领域有着深厚的感情。因此，虽然目前我从事的是 CEO 的岗位，但我觉得我是一名兼任 CEO 的 HR。

我们知道，在医院里，某一位专家，他既可能是全国专业领域的顶级教授，同时也可以做医院的院长，是一名兼任院长的教授。那么，我也可以是 CHO 兼 CEO，所以与大家是同行，并最终会回到 HR 工作中来。