

Analysis on the Advantages of IKEA Human Resource Management and Development

Yajie Shu

History and Administration School, Yunnan Normal University, Kunming Yunnan
Email: 631038048@qq.com

Received: Nov. 21st, 2019; accepted: Dec. 4th, 2019; published: Dec. 11th, 2019

Abstract

This article takes IKEA China retail as an example, analyzes the advantages of IKEA's personnel system from IKEA's job analysis and staff recruitment, salary system to talent planning (including training and development after employees' entry). These advantages are a good example to make up for the relative entries, principles, and harshness of China's corporate personnel system, and have practical significance for its investigation and analysis.

Keywords

IKEA, Human Resource Management, Advantage

浅析宜家人力资源管理与开发的优势

舒雅洁

云南师范大学, 历史行政学院, 云南 昆明
Email: 631038048@qq.com

收稿日期: 2019年11月21日; 录用日期: 2019年12月4日; 发布日期: 2019年12月11日

摘要

本文以宜家中国零售为例, 从宜家的职位分析与人员招聘, 薪酬制度到人才规划(包括员工入职后的培训与发展), 浅析宜家的人事制度优点。这些优势是弥补我国企业人事制度相对条目化, 原则化, 死板苛刻的良好典范, 对其调研与剖析具有现实意义。

关键词

宜家, 人力资源管理, 优势

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

人员招聘是人力资源管理的首要环节,是实现人力资源管理有效性的重要保证[1]。国内许多企业在招聘时往往设置过高门槛,而不重视后期对员工的培训与发展,认为只要招到高素质的员工,就可以高效率地完成工作,从而为企业带来高额利润。以至于很多企业纷纷盲目设定“985”“211”、英语六级等要求,几乎成为国企招人必备条件,但实际上大部分岗位并不用具备这些“技能”,而企业将这些高素质人才招揽后却并不重视其后期的培训与发展,最后形成高能低就,跳槽率高,反复招人的恶性循环。相比之下,宜家使用无学历门槛的按需招聘模式,后期对员工针对性长期培训,形成了一个自己专属的人才库,同时也吸引着大量的高素质应聘者。

通过整理文献和实际调查,目前国内稍具规模企业招聘时普遍要求至少本科学历,具备英语四六级证书,计算机二级证书等各类相关专业证书,某些企业甚至要求在校期间成绩具体排名和四六级五百分以上。按照国内传统思路,这些证书是应聘者能力的证明。但实际上,我国应试教育大环境下所培养出的高校人才,多数都是擅长纸上谈兵而无实操能力,导致企业所部分招员工高分低能,达不到企业实际运营所需要的要求和水平,最终造成企业各方面的损失。

2. 宜家的职务分析与人员招聘

宜家在招聘员工时,不设置门槛,只根据企业自身实际所需来设置招聘条件,甚至连学历都没有特殊要求。宜家会根据其内部每一个职位的工作要素和工作任务,进行职务分析,分别制定出不同的招聘要求。人力资源是企业最具竞争性的资源[2],人事部在审阅应聘者投递的简历或面试时,也会根据自身的需求寻找符合职务任职要求的关键信息。例如销售部的员工岗位职责描述书里会要求到“能自信的与人接触交谈”、“能确定工作优先级和管理自身工作,进而做到高效利用现有时间”“对人们的日常家居生活以及家居装饰都很感兴趣”“具备与宜家的企业文化相同的价值观”等软要求。宜家的官网招聘板块挂着很有趣的一句话——一百张证书也抵不过一个好的简历。

作为一家跨国大型零售企业,宜家深知自身在运营和发展时需要什么不需要什么。对于一些一线员工,例如销售部、客服部、物流部、餐饮部的时薪制员工,宜家对外语、计算机等被现在企业招聘所认为的必备条件不做硬性要求,在招聘时更看重的是应聘者的个人能力与后期潜能,他们更关注这个人是否能“开发”。个人能力,则是指是否具备所面试职务需要的能力。例如物流部和销售部的员工在面试时会遇到组装家居的操作题,客服部员工则需要标准的普通话和温柔的脾气。而在设置一些管理层岗位的招聘条件时,对学历也无特别的要求,同一个级别的位置,应聘者可能一个是海归名校一个是中专毕业。可能很多人会对此差异,但是宜家所留下的两个学历天差地别的人,自身的能力和能给企业带来的价值一定是不相上下的。因为虽然宜家在招聘时不设学历证书等硬性条件,但是会直接考核技能水平。比如对于需要外语技能的管理层岗位,其招聘文件直接为英文所撰写,人事部在面试时虽然不会查看相

关证书，但是会直接现场考核应聘者的英语水平。这个直接解决了高分低能这一问题，也解决了应试教育所授予的理论知识有时候解决不了社会里实际问题的这一缺陷，保证了企业所招聘的员工都是能实实在在为企业解决问题，创造价值的人才。举个例子，很多四六级高分的在校生在面对外国人时却无法开口沟通，更别说销售产品回答顾客疑虑，因为国内应试教育并不做口语要求，只是一味考查笔试能力。而应试教育所学的词汇和语法基本无法看懂商务英语文件。只有现场根据职务需求进行考核，才真正可以招到企业所需员工。

谁也不能否定一个无高学历的人的能力，马云是总所周知的低学历，但是其创造的价值确远超无数个高学历人才，而现在国内普遍通过学历初步删选面试者很大程度上也删选掉了一些有能者。如果能做到像宜家这样海乃百川，则会为企业在激烈的竞争中获得更多优势，从而为企业创造更多利润。

3. 宜家独特的薪酬制度

3.1. 灵活性

宜家的员工薪酬分为两种——月薪制和时薪制。月薪一般是企业内部的行政人员与管理层，而时薪制则是多数时间都在家居卖场的一线员工(主要是销售部、物流部、客服部和餐饮部)，在宜家统称为 Co-worker，以及时薪比正式员工略低的学生兼职，宜家称其为 Helper。而 Co-woker 又分为 28 小时 Co-worker 和 40 小时 Co-worker，分别代表着一周排班最低排满 28 小时的员工和一周排班必须排满 40 小时的员工，Helper 的每周排班不得超过 24 小时。宜家的工作日分三种——normaday、busysay 和 peakday，每一种比前一种安排人员上班递增。通过调查发现，国内卖场和商场基本采用每月每人四天假期的轮休制度，而宜家这种灵活的用人排班制度，不但降低了企业的用人成本，还完美的解决了统一人数排班会导致的问题——门店冷清时人力资源安排过多而浪费工时以及高峰时期人员不够忙不过来的情况。

3.2. 激励性

合理开展人力资源薪酬管理工作对企业长远稳定发展具有重大意义，可有效保障顶尖人才的引进及人才价值发挥的最大化，实现人力资源的最佳配置[3]。基于以上条件下，宜家建立了一个相对健全合理的薪酬制度，基本做到了内部、外部和个人公平性兼顾，在市场中有足够的竞争力。例如通过调查百胜旗下餐饮行业和星巴克中国门店，发现其一线时薪制员工的工资远低于宜家餐饮部时薪制员工，平均一人一小时要低 5 至 15 元不等。而就宜家企业内部员工来说，每一个 Co-worker 的时薪又不尽相同，这一点宜家很好的与其他零售行业区分开来。人的能力和为企业所带来的价值都不相同，若要做到公平性和激励性则就不能吃大锅饭、定统一薪酬标准。宜家的 Co-worker 在入职签订合同时，其直线经理会根据其在面试时的表现和技能测试预估其能为企业所带来的价值来确定时薪，因此业务能力越高者时薪数额就越高，且是长期性而非一次性发放的奖金，可起到长期激励的作用。并且后期根据员工的表现和个人能力是提高和下降，来灵活调整薪资。而员工个人工资数额在企业内部也是实行保密制，既不会因为同工不同酬造成企业内部的不和谐，又解决了同酬不同工所导致的员工失去激励性而降低工作效率的问题。

在定额工资以外的其他薪酬福利方面，宜家也很好的做到了相对公平，让员工满意。例如年终奖，大部分企业主要采取发放统一数额的年终奖，不论职位种类，也不论工作量的多少，这样对于多劳者有失公允。而宜家在发放企业年金时，则是按照员工个人工资的倍数发放，即工资基数越小者则奖金越低，工资基数越大者则奖金越高。基于上述宜家定薪原则，业务能力越高者工资越高，则业务能力越高者位高低，上至店长下至收银员都是一样的。

3.3. 独特性

宜家薪酬体系里真正独特的是它的“Productivity”，即生产率，用卖场卖出产品的平方数除以花去的工时所得。宜家人事部一直都在致力于如何提高生产率，也就是如何提高人工效率。每个部门的时薪制员工会有定额数，28 小时 Co-woeker 和 40 小时 Co-worker 数量不等。而部门每周可用工时也严格控制，部门内部员工排班必须根据工时定额来计算安排，不得超出，以保证高生产率。根据固定工时排班倒推人头数(HC)，再决定一个部门有几个 40 小时 Co-worker，几个 28 小时 Co-worker 和几个 Helper。拿宜家零售中国武汉店儿童部人员安排为例，如图 1 所示：

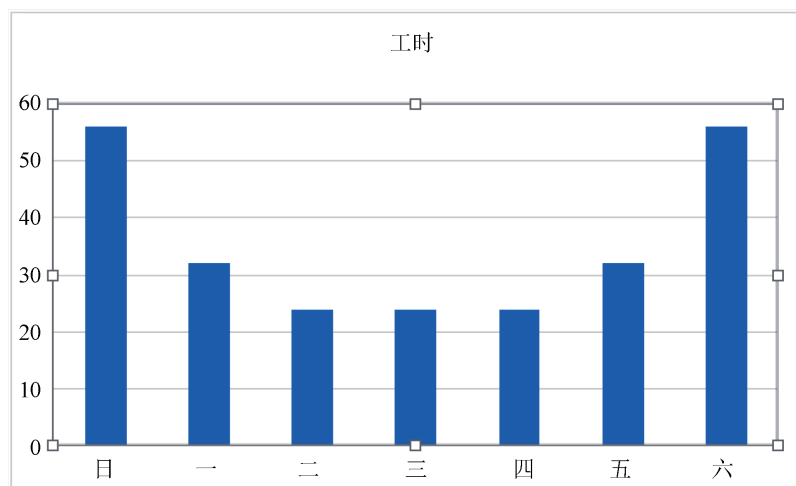


Figure 1. Working hours
图 1. 工时

函数的横轴为每周的工作日，纵轴是工时，柱状图清楚的展示了周日到周六所需工时的多少，整个图则代表着武汉店儿童部业务需求。从图中我们可以看出周日周六的需求会高于平时，不同的时间段对于工时的需求会不一样，因此对于人头数(HC)的需求也会不一样。就好比周六周日需要七个人在楼面，周一周五只需要五个人在楼面，而周二到周四可能只需要三个人。周六周日七个在楼面的人当中，需要有四个到五个必须具备销售能力即可以清楚介绍产品功能、材质、优点，回答顾客的疑问和开具销售单，也就是业务能力过硬的，即企业内部经过层层删选和系统培训的 28 小时 Co-woeker 和 40 小时的 Co-worker。而另外两到三个人只需要维护卖场的整洁和秩序，做一些最基本的事情，例如给顾客指路，进行商品分类，整理卖场和补货等，也就是业务能力不需要那么过硬的，即 Helper。通过这样的计算，即可确定周六周日安排 28 小时 Co-worker 两人，40 小时 Co-worker 两人，helper 三人。三个 helper 冲淡了楼面高峰期的企业用人成本，在做到人手足够维持卖场正常运营的情况下，同时又在一定程度上优化了企业的生产率。

4. 宜家庞大的员工培训体系

宜家中国零售每制定一个新店开业计划的同时都会制定人员招聘计划，在楼面修建的同时对于不同职位分批进行招聘定员，目的是在开店前培训好专业的员工在开业时打有准备之战。培训效果需要长时间的检验，企业应根据具体情况确定评估时间[4]。

宜家中国零售门店一般分为八个部门：运营部、人事部、市场部、设计部、客服部、销售部、餐饮部和物流部。最先招聘的为人事部员工，其次是市场部、设计部、运营部和管理层员工，这些员工都要

去上海总部或者徐汇店进行半年以上的员工入职培训，学习宜家内部所需的一切系统操作，专业技巧，企业文化等，再去到至少三家不同的门店实地体验和学习，才可以上任。而一线楼面员工，即物流部、销售部、餐饮部和客服部的 Co-worker，哪怕一个小小的收银员都会在开业前两个月统一到徐汇店和无锡店进行员工全面系统的入职培训，主要涉及工作内容，企业文化和安全培训等，全部都会按照统一的培训日历一步一步有序进行。以销售部为例，首先会安排员工安全培训，内容为工作中可能会遇到的一切危险的防御和突发状况的应急措施，比如如何搬东西不会扭伤腰不会砸到脚，做到了以人为本。紧接着按照培训内容的由浅至深是培训计划介绍、工作职责介绍、宜家商场介绍、顾客最常问的是个问题及解决方案，“I sell”系统的操作，部门每日工作历程、产品系列总体知识、装饰领用及商品破损流程及实践、MHS 知识培训、基本工作和购买测试、产品分析、三位一体合作等操作技能培训以及知识和新理念培训。而在这个庞大的培训系统里，宜家巧妙的设计了一些特有的培训，如顾客跟踪及员工穿上变装拿着部门平面图，从部门起点随机抽取不同年龄不同性别不同身份的顾客进行跟踪，画出顾客走到终点的路线图，一般抽样五十到一百，可绘出部门的销售冷点和热点，员工即可利用这些冷热点来提高部门销售量。再比如购买测试，即员工以顾客的心态进入商场选购产品，在这个过程中，会发现商场的一些不足，例如价格标签缺失、商品出样不完整或功能未展示、商品取得路劲不知等阻碍顾客购买的因素，有助于帮助员工完善卖场提高销售量。再比如销售部很重要的一个培训，产品的 FBA 分析——即产品的特征(feature)，益处(benefit)和优点(advantage)。这个培训旨在让员工清楚的了解每一个产品，这样在顾客询问时可以清楚告知，提高顾客的购买率。相比国内一般企业的安全知识培训以及走过场口头授予的技能培训，这些都是宜家实实在在提高员工个人业务能力和顾客转换率、卖场销售率以及企业生产率的培训。

5. 宜家员工的职业生涯规划

员工职业生涯规划与管理在当代竞争激烈的社会经济环境中，受到员工和企业的共同关注[5]。每一位员工在入职后，不论职位高低，其直线经理和人事专员会对其进行发展谈话(development talk，后面简称 DT)，为员工制定未来三年的发展计划和未来一年的详细执行计划。

本着领导自己的原则，直线经理和人事专员会帮助员工一起制定发展目标，选择合适自己的职业发展路线。设定目标的目的是记录员工在下一财年的工作重点，从而在员工的“职责描述”范围内帮助员工所在的团队部门或组织实现整体业务目标。目标数量一般每财年设定 2 到 3 个，必须严格按照 Smart 原则(S = Specific、M = Measurable、A = Attainable、R = Relevant、T = Time-bound)设定，即该目标是否准确描述了要实现的目标、员工能否衡量进展以及目标完成情况、是否所有相关人员都理解并同意该目标、该目标是否具有挑战性并仍有实现的可能、目标是否规定了应该具体实现的具体时限。相比很多企业鼓励员工夸大目标的空谈主义，宜家真正做到了 SMART 原则。接下来，直线经理会帮助员工制定为实现这一目标的详细步骤和完成时间，以避免拖延确保进度。

同时直线经理的人事专员会记录员工这一年的个人发展，并决定员工在下一财年为实现工作目标和职业发展目标所要发展的能力。一般建议确定 2 到 3 个下一财年需要发展的能力领域。基于此前提下，DT 之前会让员工思考好自身面临着哪些挑战、为自身哪些方面感到自豪、取得了哪些成绩、学到了什么、做错了哪些改进、哪些因素最不能和最不能激发自身的工作动力、描述自己与团队的关系、员工与经理的协作情况、员工的工作与生活平衡的如何，然后分析出自身在工作中的优势与劣势，确定自己将要发展的能力领域和所需要的资源，在参照宜家每年的培训目录制定自己职业生涯的培训计划。宜家每年都有一个详细的培训目录，包括领导力、谈判技巧、销售技巧、沟通技巧、团队协作、企业文化和价值观、物流技巧、人力资源管理等多种多样使用技能和理念技能在内的培训，在企业内部的系统里有明确的培

训时间、地点、培训内容、和受训对象的说明，员工可根据 DT 后分系出的自身现状进行选择报名。即提高了员工的个人综合能力，也为企业的“继任者”计划培训了接班人。

6. 宜家人力资源管理与开发的启示

宜家中国作为全球最大的家居零售商，保持着远低于同行的员工离职率和远高于同行的人工效率，拥有自己的人才储备库和普遍优于同行业同职位的员工，不仅仅是因为其面试时的“高要求”，更多取决于后期对员工采取针对性的长期培训，真真做到了不荒废人才，人尽其用，高效开发人力资源，这是我国企业普遍所无法做到的。

企业人力资源管理主体需要对新经济时代人力资源管理中呈现出的新变化进行较好感知[6]。国内企业要想真正提高人力资源的开发与管理，必须抛开根深蒂固的教条化和框架化的用人与培训体系，学习先进企业的精华，只有先学习才知道自己的不足，知道不足才能改进并超越。

参考文献

- [1] 温振茹. 人员招聘适岗问题浅析[J]. 中外企业家, 2019(31): 91-92.
- [2] 李艳红. 我国农村信用社人力资源管理问题及对策研究[J]. 轻工科技, 2015, 31(10): 122-123+126.
- [3] 周晓美. 人力资源薪酬管理中存在的问题及解决对策[J]. 中外企业家, 2019(19): 91.
- [4] 夏俊. 基于新时代下公司员工培训体系建设的思考[J]. 知识经济, 2019(25): 88-89+93.
- [5] 王莹, 陈益民, 殷超. 员工职业生涯规划和管理文献综述[J]. 中国集体经济, 2019(18): 112-118.
- [6] 于泓. 新经济时代的人力资源管理途径研究[J]. 中外企业家, 2019(32): 80-81.