

案例探讨：摩托罗拉：回报是水到渠成的 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_261162.htm 高琳名片上的头衔是IT经理，可记者明明要采访的是“丽人商会”的负责人。

“我不是HR的，也不是专门做‘丽人商会’的。”高琳解释说，“我在‘丽人商会’只是个兼职的头衔。”摩托罗拉中国区的“丽人商会”是在高琳的倡导下成立的，不过这并非高琳的首创当高琳在美国摩托罗拉总部工作的时候，就曾经是那里的WBC（Women Business Council）的一员。“没人给钱，还干得特高兴”其实高琳不曾想到丽人商会会在她倡导之后的几个月中就成立。再说，这是个员工组织，干活是没钱拿的。可是响应者众，“虽说都要占用大家的业余时间，但大家都非常愿意为它工作。”高琳说。公司人力资源部已给员工安排了很多培训，也有工会，不论是解决问题还是组织活动，都有效率，那为什么还要有丽人商会呢？“丽人商会就是要给女性员工在公司发展一个平台。”丽人商会所倡导的，是推进女性员工的个人发展、职业发展和工作家庭的平衡。摩托罗拉传播与公共事务总监杨伯宁说：“对于中国的女性员工来说，更重要的可能是学会如何在事业成功的基础上，还能照顾家庭。”为此，丽人商会为有家庭或者孩子的女员工开设了“父母俱乐部”，那些有孩子的员工可以在工作的环境中交流育儿经，或者请专家讲授育儿讲座。“这些真的对他们的工作生活平衡有帮助”。更广范围的，丽人商会还成立了读书俱乐部，这里不但会有热爱读书的人交流心得，高琳和同事们还定期举办读书讲座。一些文化名人

也登上了丽人商会读书俱乐部的讲台。对于那些醉心于事业的女性，丽人商会举办了“职业形象管理培训”，让那些公司“白骨精”们不仅事业出色，在外表上也更加出众。高琳的一个同事就亲身经历了这样的转变，在培训的现场，老师正好抽中了这位同事，从来不太注重装扮的她在老师的指导下一下子就光彩照人。“从那之后，她就像换了个人，上班车有人夸赞她，去接孩子也有人夸赞她。”高琳说，“她发现原来自己可以更完美。”这也是丽人商会希望带给大家的保持女性的本色，增加更多对个人的认知。接下来，丽人商会将举办“导师”活动。“我们觉得一个人，不论在生活或者工作中可能都会遇到困难，都需要有人能指点迷津。”高琳说。“导师”可能来自公司内部，也可能来自公司之外，重要的是让员工工作的压力和烦恼能找到排解的出口。丽人商会的活动多在午饭时间举办，这也常常让高琳忙得不亦乐乎，但高琳却乐在其中。“也没人给钱，我还干得特高兴。”高琳说。当然，领导丽人商会也给高琳本人带来了收获。“在丽人商会，锻炼了我的领导力。”高琳说。如果这是个正式组织，高琳的“部下”就必须听从她的调遣，但在这个都是员工义务帮忙的组织里，如何让大家听从指挥，就给高琳带来了挑战。“有人说能领导一个志愿者的团队才是真正的领导，为丽人商会工作让我受益匪浅。”高琳说。同事则看到了更多的变化。“因为这个工作的原因，高琳就有更多的机会与高层接触，这对增加她的信心和确立威信都非常有帮助。”杨伯宁说。“多元化”的多元效果事实上，丽人商会的成立是秉承了摩托罗拉强调“多元化”文化的。在摩托罗拉，这样的商会有5个，包括人种、性别等方面，任何员工

都可以根据自己的情况加入这些商会。高琳在美国工作的时候还曾为到底加入哪个商会伤了点儿脑筋。“我想我到底是加入亚裔呢？还是加入丽人呢？”高琳思忖再三觉得自己首先是女性，其次才是亚洲人。“这个决定看来是正确的，否则也不会有今天中国公司的丽人商会。”高琳笑道。作为摩托罗拉的三个文化基石之一，多元化已经深深植根在公司的日常管理中。令人好奇的是，摩托罗拉为什么要如此强调员工的多元化呢？“因为我们员工本来就是个性的。种族不同、肤色不同、思维方式不同。”高琳说，“我们中间有残疾人，有文化背景的差异。”多元化的精髓就是强调员工的个性，摩托罗拉相信不管员工是什么种族和背景，只有让他做他自己，才能保持员工最好的状态，才能最好地发挥他个人的才能。“公司强调多元化，是因为非常担心员工都朝公司认为好的标准那样伪装自己。”高琳说，“比如公司如果更赏识阳刚之气，那么所有的女员工可能都会假装，表现自己强硬的一面。”但这样不仅会让员工带上面具隐藏个性，也会让公司在激发员工创造力、积极性上受到损失。另一方面，客户的多元化也成为摩托罗拉强调团队多元化的原因。“因为我们的市场是多元化的。内部多元化是为了适应外部的多元化。”杨伯宁说。摩托罗拉的多元化绝非表面文章。公司高管位置上的女性领导比例，在跨国公司中名列前茅。“我们的COO、CTO都是女性，也就是说向CEO直接汇报的领导层中，有1/3是女性。”杨伯宁说。把公益当福利 高琳的丽人商会马上要举办一个“摩托风采女星”的评选，其中有一个“公益之星”的奖项颇引人瞩目。“我们丽人商会组织了很多公益活动，参加这些活动的志愿者，都会有机会当选

”。除了提供公司内的活动之外，丽人商会还为员工提供了帮助社会弱势群体的可能。2006年夏天，丽人商会的志愿者去了北京打工子弟学校，在学校建了一个图书角。“孩子们都非常可爱。”高琳说，“我是一个母亲，这个活动唤起了我内心很多东西，让我愿意更尽力帮助他们。”这一切都让高琳觉得在这个公司工作是值得的。“它提供了更多的机会，让我有了更多感受生活的可能。”高琳说。2006年10月全球公益日那天，丽人商会请孩子们到公司开了个晚会。志愿者跟孩子共同表演了一个节目：由志愿者演唱，孩子们用手语表演《感恩的心》。“好多同事都流泪了。”高琳对那情景记忆犹新。当高琳带着孩子参观摩托罗拉大厦的时候，一个孩子感慨万分地说：“我长大了以后也要到摩托罗拉来工作！”这恐怕是摩托罗拉公司最愿意听到的。公司的善举不就是为了得到更多的品牌传播度吗？但高琳并不同意：“一方面，对于我们员工来说，这样的活动给我们的心灵带来的东西，让我们觉得我们比孩子得到的多。另一方面，如果从结果推导原因，总是能推导出很多动机，但我们的初衷是很单纯的，后果是水到渠成的事情。”在高琳的办公桌上方，悬挂着一幅油画。那是在一次义拍活动上高琳竞拍得到的。画的作者是个罹患孤独症的孩子，在那幅画里，幽深的天空笼罩着一幢房子，一个手捧蜡烛的天使将那房子照得温暖而明亮。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