

王石：万科正在进入人才管理时代

万科的人才管理模式一直为中国企业津津乐道，而今的万科已不仅仅是地产行业的领军人物，并且成为中国企业人才管理的楷模。一直以来，万科以“人才是万科的资本，是万科的核心竞争力”为用人理念，从尊重人开始，为优秀的人才创造一个良好的发展的环境，已经深深地印入万科的企业文化。

然而，为什么万科能够培养出高质量的人才？从王石的言语中不难发现秘籍：万科是一个管理系统，形成了一个干部培养体系，包含招聘、培训、使用、考核这样的一整套人才管理体系。

可见，万科能够成就自己的人才体系是靠着一整套人才管理体系，而这也正是人才管理时代所必须的管理理念，与国内众多企业相比万科已经超前进入人才管理时代，与世界前沿的人才管理相对发达的企业看齐。

万科：找到万科定义的人才

进入人才管理时代，企业对于人才的定义有了更加清晰明确的概念，2007年英国特许人事发展协会(CIPD)在调查报告中提出新的人才管理视角下对于“人才”的定义应该充分考虑以下特征：

- 1、在特定的组织框架下；
- 2、与行业类型和行业特点密切相关；
- 3、动态的，很可能随着组织变化而变化。

就此，万科定制了“万科人”的标准：岗位胜任素质评估模型！该模型包括素质模型和测评工具两部分内容，前者为万科需要什么样的人提供了标准，后者用来衡量一个具体的人符合标准的程度，测评报告将为最后的录用及升迁结果提供参考。

万科总经理郁亮对这一量化评估标准甚为推崇，认为它将有利于万科的人才培养和班子配备，并指示人力资源部的的工作将以这套工具为基础。事实证明确实如此，岗位胜任素质模型广泛地应用于万科的招聘、培训、职业生涯规划、人才选拔等多个领域。它是对已经在岗位的人的要求，也是用来培养未来职业经理人的方向，还成为招聘的“模子”，为万科挖掘企业需要的人才减少寻找成本，更有助于员工通过“标准”有意识地去培养自己尚不具备的特质。

基于胜任力的人才管理体系是人才管理阶段的显著特征，因此如何界定人才成为企业人才管理环节中的重要一环。一方面人才通过上述过程得到评估和发展，以提升他们的发展潜力和岗位适配性；另外一方面，人才的成长发展也支撑着人才管理各个模块的效能，为企业创造源源不断的动力。

可以说，人才管理的终极结果是连续的人才供应。无论企业如何调整其商业战略，他们必须要评估和重视支撑企业发展的人才需求。由此可见，人才的选用预留已经不再是单一的用人方关注的重点，已成为人和企业的互动中寻求发展，“人才管理”这个概念应运而生。并且，我们欣喜地发现国内一批企业已经超越人力资源管理进入人才管理阶段，而万科正是其中之一。

使得企业可拥有随时可供调用的人才储备，满足企业发展业务扩张，公司高管和管理层经常征询人力资源部的意见：“我们开一家新公司，人力资源部是否做好了准备，我们是否准备好所有专业的人才和我们专业的团队。”

使得企业可拥有随时可供调用的人才储备，满足企业发展业务扩张，公司高管和管理层经常征询人力资源部的意见：“我们开一家新公司，人力资源部是否做好了准备，我们是否准备好所有专业的人才和我们专业的团队。”

展中的不时之需，人才储备用通俗的话说就是足球场上的替补，主力队员缺失，就换人上去！万科意识到：作为一个有准备的企业一定要打提前量，万科一定要有这样一个人才梯队，在企业需要扩张的时候，能从这样的梯队找出管理层及相应的人员配备。

为此万科寻找到万科秘诀：即 50/500 计划！

每年，在集团人力资源部的牵头下，根据员工的业绩和上级主管的推荐，人力资源部的审核，万科会从一线公司中挑选出一个具有上升潜质的管理后备队伍，这个队伍大概包括两部分，一部分是从基层有潜力上升到中基层管理者的队伍，大概 500 人，一部分是从中层有潜力上升到高层的管理者队伍，大概 50 人。

对于 500 人，万科会采取问卷评估与反馈(万科人力资源部设计了一种叫 GAPS 的 270 度评估问卷)、职业发展对话等方式，对员工的能力有一定的了解，并制定针对性的发展计划，如轮岗、双向交流等。

对于 50 人，万科通过 360 度访谈、领导力发展中心(评价中心用于培训和发展)以及其他培养方式等，在对管理者能力进行了解的同时，也发展了其能力。在领导力发展中心实施期间，公司总经理、主管人力资源的副总经理等高层都会到现场，考察这些管理者的特点、能力所长、需要改进的地方等等。

人才管理就应该如此！

人才管理的基础是对“人才”的定义。只有找到了企业需要的人才，才能实现对人才的管理、培养、发展。而今，给与不同类别员工的关注和发展机会，将资源集中于能够给企业的稳健经营和快速发展带来最直接贡献的人才为多数企业所认同。在这一理念基础上，万科通过“大雁行动”挖掘公司内潜力员工并为其提供更契合员工自身特点的培训内容，为企业潜力人才的发展提供了更广阔的平台。

人才管理是一个整合的人才发展体系，在以往人力资源管理工作中，招聘、薪酬福利、组织发展、绩效管理等各职能都是相互割裂的，人力资源管理工作也被职能化的分散在各个子系统中。而人才管理时代的到来将一改这一局面，人才管理的核心理念在于以“人才”的胜任力模型为核心，贯穿聘用与安置、领导力发展、继任、绩效管理、培训和教育以及保留六个人力资源模块并通过整合人才评价技术、360 评价技术 / 工具、雇员调查工具等多种人才管理技术 / 工具，实现人才信息的整合，为企业人才选用育留提供全面科学依据。

按照“生产建设发展到哪里，党组织就建设到哪里，作用就发挥到哪里”的党组织建设原则，很多企业特别是国有企业在在建企业设立了党组织，为企业顺利建设提供了坚强的政治保证。他们的成功基因是什么？经过系统思考、分析比选，笔者认为：成功的核心要素源于责任！正是因为他们不断强化责任意识，积极建设责任体系，努力构建独具特色的责任文化，为企业建设的科学发展，提供了必要条件、关键力量 and 重要保证。在建企业加强党建工作，对于责任体系建设必须深刻理解，用心把握，持续强化。

什么是“责任”？

责任是一种品格。我们常说的责任心，是指一个人对自己和他人，对家庭和企业，对国家和社会所负责的认识、情感和信念，以及与之相应的遵守规范、承担责任和履行义务的自觉态度。一个没有责任心的人不可能对别人负责、对工作岗位负责、对工作结果负责、对组织负责。所以，责任更多的不是体现一个人的学识、水平和能力，而是体现一个人的品格，体现一个人的价值观和思想境界。其次，责任是一种能力。一个真正有责任感的人，会努力地、不断地学习和全面提高自身的素质和能力；会客观地审视自我，不断改变自我、超越自我，更好地履行职责，让自己的潜力得到充分的发挥，驾驭工作的能力自然会得到不断提升。责任本身就是一种能力。

为什么要强化党员干部的“责任意识”？

在众多在建企业的党组织，提得最响的是“不辱使命，不负重托”，讲得最多的是“切实增强建设工作的使命感、责任感”，目的就是持续强化党员干

汇源 50 亿砸向碳酸饮料 朱新礼“重出江湖”叫板“两乐”

发布会现场，朱新礼宣布，专做果汁饮料的汇源以“独特的差异化优势”正式推出名为“果汁果乐”的碳酸饮料。顾名思义，汇源将借助这款产品把市场触角伸到可口可乐、百事可乐(简称“两乐”)主导多年的碳酸饮料市场。而朱新礼之前提到的“源”字，即指可口可乐这几年销售很好的果汁饮料品牌——“美汁源”。

汇源此次推出的“果汁果乐”系列，有橙汁和柠檬汁两款产品，500ML 的瓶装定价 3.5 元左右，首批 100 多万箱产品目前已经开始在北京、山东等全国十几个省市铺货。

“这是我们并购失败后潜心一年研发的重磅产品”，汇源集团一高层向记者透露，从引进设备到生产再到销售，今年为此投资将达到 50 亿元。

因为可口可乐并购失败，汇源的资金问题一度也被外界质疑，“我们根本不缺钱，去年我们与中国银行北京市分行在北京签署了战略合作协议，这其中就包括后者向汇源提供其中贷款和融资服务意向授信金额达 50 亿元人民币”。

公开叫板“两乐”巨头

尽管市场上“两乐”几乎垄断中国碳酸饮料市场，但朱新礼公开表示，碳酸饮料之所以百年经久不衰，就是因为它口感好；但是另一方面，现在的消费者越来越关注健康，果汁果乐的革命性就在于含果汁，而非添加“调味剂”。很显然，朱新礼该说法是暗指可口可乐旗下的芬达和百事可乐旗下的美年达、七喜等产品不含真正果汁。

汇源集团提供的新闻稿中还直接表示，“果汁果乐是不含咖啡因、磷酸和人工合成色素的产品”，汇源集团副总裁高彦祥还公开表示，在全球范围内，咖啡因作为一种神经兴奋剂被广泛使用，尽管不像其他强力的成瘾毒品一样作用于大脑，但仍被认为轻微成瘾；咖啡因对儿童健康的影响更为明显，所以，国外很多专家主张儿童少喝或尽量不喝含咖啡因的碳酸饮料。

竞争对手称适量使用咖啡因安全

对于汇源的高调，可口可乐与百事可乐都不予评论。但是针对汇源所指的危害成分问题，可口可乐给记者发来文字表示，大多数碳酸饮料，比如可口可乐和健怡可口可乐，它们所含的咖啡因



“可口可乐推出美味源饮料中加了点果汁，偷了我一个‘源’字；现在我在果汁里面加点儿碳酸，要回来一个‘乐’字”。3月26日，汇源集团董事长朱新礼公开在媒体面前说这番话时，距离可口可乐并购汇源案被商务部叫停已有一年时间。而这一年里，自称“一年多没见媒体”的朱新礼终于借推出全新碳酸饮料——果汁果乐的机会“重出江湖”，为此，汇源砸下 50 亿元人民币。



只相当于等量的咖啡中含量的 1/3 和茶当中含量的一半，“咖啡因是人类研究最多的食品和饮料成分之一，而且有几个世纪的安全使用历史。世界各国的食品管理机构，包括美国食品药品监督管理局、英国食品标准署等都认为，在食品中适量使用咖啡因是安全的”。

专家观点

功也不好说，甚至有可能带来巨大风险。

朱新礼“复出”表白

谈业绩 并不满意

此前一天，汇源果汁公布了 2009 年业绩报告，全年实现净利润 2335 亿元，同比增长 162.5%。

正方 将改变中国碳酸饮料格局

“果汁果乐的推出将对中国碳酸饮料市场格局产生重要影响”，中国饮料工业协会秘书长赵亚利表示，最近 5 年，我国碳酸饮料市场份额逐年下降，其重要原因之一就是功能单一、口味陈旧，而果汁果乐介于果汁和碳酸饮料之间，集二者优势于一身，符合消费者需求。

著名营销专家李光斗表示，“两乐”在中国已遭遇强硬对手王老吉，仅 2008 年红罐王老吉就超过可口可乐在中国大陆销量的两倍，成为全国罐装饮料市场销量头名。此次遭遇汇源袭击，如果不采取措施应对，其碳酸饮料在中国市场有可能会被边缘化。

反方 风险大短期难以快速赢利

“短期内很难看到其能快速盈利的亮点”，银腾财讯分析师孙旭东表示，爱喝碳酸饮料的消费者不一定喜欢果汁饮料，反之亦然，两乐目前几乎垄断了中国市场，健力宝几乎不见踪影，国产品牌娃哈哈的非常可乐近几年也是悄无声息；如今汇源进入这个产业，其前期不仅需要大量资金铺路，将来是否能

年报显示，汇源核心果汁产品(即百分百果汁、中浓度果蔬汁及果汁饮料)去年的销售额为 26.87 亿元，同比增加 1.5%。中浓度果蔬汁仍为主要收入来源，分别占总销售额及总销量 45.0%及 41.1%。而果汁饮料的销售额占集团总销售额 27.3%，由于平均售价下降 8.5%，销售额从 2008 年的 8.5 亿元减少至 2009 年的 7.7 亿元。

相比去年上半年受可口可乐收购汇源案被否之影响的亏损 26 亿，这应该是个非常不错的成绩单了。然而朱新礼表示：“我并不满意这个成绩，我们完全可以做得比这更好”，他承认，从之前的并购期内(2008 年 9 月 3 日公布至 2009 年 3 月 18 日被否)，汇源全部重心都在并购上了，“去年下半年我们将精力又调整过来，2010 年集团的业绩肯定能比去年下半年还要好。”

谈心情 有一定的遗憾

发布会上，朱新礼一直脸上带笑，甚至还鼓励记者提些尖锐的问题。他主动说：“对于去年并购的失败，大家都很关心，汇源到底是亏了还是赚了。但实际地讲，汇源有一定的遗憾，在金融危机到来的时候，本来是一笔很好的生意(收购价 24 亿美元)，一笔很划算的买卖，但最终煮熟的胖鸭子还是被‘炒’跑了，不过我没有任何怨言，留得青山在，不怕没柴烧。”

谈并购 争取交易机会

对于汇源下一步是否还参与并购事宜，朱新礼表示，一个企业家很重要的职责和精神就是要不断地整合资源，创造交易的机会，并购和被并购都是解放生产力，都是好事，我们未来会不断地争取交易的机会。

谈未来 汇源“生气”了

“汇源‘生气’了，那就是要做强做大做好，自己争口气”，朱新礼表示，“今年汇源要做的三件大事”，首先，全面推行目标管理，凡是没有目标管理的部门，要一律关闭；凡是没有目标和进度总结的人，一律不准涨工资、拿奖金或提职务，连续 3 个月没有目标管理，就要予以降职、免职或劝退。其次，彻底解决市场上看不见、买不到产品的问题，此前，汇源针对哈尔滨市场进行调查发现，几条街道 61 个超市 44 个没有汇源产品。此外，汇源还准备在节能降耗方面有所作为。

“果汁果乐只是汇源 2010 年华丽的序曲，更精彩的还在后面。”朱新礼自信满满地表示。

(胡笑红)

浅谈责任体系建设与在建企业加强党建工作

胡锦涛总书记指出，党的基层组织是党执政的组织基础，抓基层、打基础的工作始终不能放松。坚持党的领导，发挥企业党组织的政治核心作用，是一个重大原则，任何时候都不能动摇。特别是在建企业，大多面临着复杂的环境、困难的条件、艰巨的任务，更好更快地建设企业迫切需要发挥党的政治核心作用，发挥共产党员的先锋作用和基层党组织的战斗堡垒作用，把广大干部职工和方方面面的意志、智慧和力量凝聚起来，把党的政治优势、组织优势转化为推动企业建设的强大力量。

按照“生产建设发展到哪里，党组织就建设到哪里，作用就发挥到哪里”的党组织建设原则，很多企业特别是国有企业在在建企业设立了党组织，为企业顺利建设提供了坚强的政治保证。他们的成功基因是什么？经过系统思考、分析比选，笔者认为：成功的核心要素源于责任！正是因为他们不断强化责任意识，积极建设责任体系，努力构建独具特色的责任文化，为企业建设的科学发展，提供了必要条件、关键力量 and 重要保证。在建企业加强党建工作，对于责任体系建设必须深刻理解，用心把握，持续强化。

什么是“责任”？

责任是一种品格。我们常说的责任心，是指一个人对自己和他人，对家庭和企业，对国家和社会所负责的认识、情感和信念，以及与之相应的遵守规范、承担责任和履行义务的自觉态度。一个没有责任心的人不可能对别人负责、对工作岗位负责、对工作结果负责、对组织负责。所以，责任更多的不是体现一个人的学识、水平和能力，而是体现一个人的品格，体现一个人的价值观和思想境界。其次，责任是一种能力。一个真正有责任感的人，会努力地、不断地学习和全面提高自身的素质和能力；会客观地审视自我，不断改变自我、超越自我，更好地履行职责，让自己的潜力得到充分的发挥，驾驭工作的能力自然会得到不断提升。责任本身就是一种能力。

为什么要强化党员干部的“责任意识”？

在众多在建企业的党组织，提得最响的是“不辱使命，不负重托”，讲得最多的是“切实增强建设工作的使命感、责任感”，目的就是持续强化党员干

部的责任意识，强力锻造责任品格，逐步建塑责任文化。也正是因为有着一支具有高度责任感的党员干部队伍，才抵挡住各种诱惑，经受住种种考验，攻克了一个个困难，放弃了很多眼前利益，作出了很多自我牺牲，圆满完成了各项任务；正是因为每一名党员、每一名领导干部、每一个单位部门，都能够深刻理解责任的内涵，时刻树立责任观念，处处体现责任意识，才彰显了共产党员的形象，体现了党组织的优势；正是因为党组织不仅对企业建设的过程和结果负责，而且对企业建成后的全面、协调、可持续发展负责，才不断调整预定职责，持续提升了企业建设的境界和内涵。在建企业真正实现“让组织放心，让历史和实践检验”，唯一能承载的就是更大、更高层面的责任感，必须建设责任文化，催生负责精神，实现责任目标。

怎样落实“责任”？

落实责任首先要明确责任。要科学界定各级党组织、党群各部门的职责范围，对于每一项工程、每一道工序、每一个环节的职责都要细化、量化、具体化，力求清楚、准确，做到边界不模糊，责任不交叉，履职不冲

突，考核不混乱。对部门之间职能交叉重叠、职能不够明确的事项进行调整，着力解决职能交叉、权责分离、运作不畅等问题，努力实现内部责任的明晰化。落实责任重点是细化指标。要对每一时段党建工作、党风廉政建设、干部作风等重点工作进行梳理排队，制定详细的目标责任书，逐项明确责任主体和具体要求；要明确责任，做到分工明确，责任到人，从党组织班子成员到每一名党员干部都清楚在每一项工作中，应该做哪些工作、尽哪些职责、负什么责任、达到什么目标，形成“层层有人抓，处处有人问”、“人人有事做，人人都管事”无缝隙责任链接体系。落实责任关键是考核。任何工作没有考核就会流于形式，考核不与薪酬挂钩就是无效考核。责任落实情况必须纳入业绩考核体系，与薪酬直接挂钩，实现责权利的统一。要建立科学合理、便于操作的责任考核和追究体系，定期、不定期对各级班子、党群部门和党员干部履职情况进行评估、问责，严格奖惩兑现。

(作者：徐富田 肥城矿业集团党委宣传部)