

► 用人之道 | YongrenZhidao

徐曙光:浑水只能养泥鳅 培养土壤 把员工作为“树苗”培养

格林豪泰酒店管理集团董事长兼 CEO 徐曙光早在上世纪 80 年代末便去了美国读书,先后担任过美国多家企业的总监、CEO,1997 年开始创业,在中美两国拥有 8 家公司,尤其是在资本与房地产领域长袖善舞。但相比中国的酒店企业,徐曙光创立的格林豪泰绝对是后来者。

2009 年,格林豪泰国内门店数量突破 430 家,2010 年,徐曙光的目标是将分店数量增至 700 家。正所谓“后来者居上”,尽管格林豪泰没有先发优势,但凭借徐曙光多年国外经理人和创业经验,他们很快就找到了经济型连锁酒店业发展的关键。

用“德才兼备”之人

格林豪泰成立之初徐曙光并未直接插手格林豪泰的经营与管理,而是引入了职业经理人。徐曙光就从如家、汉庭、香格里拉等众从酒店挖来一大批中高层管理人员,分别空降到各部门担任总监和部门经理等职务。

2007 年以前,徐曙光同时兼任三家公司的 CEO,其中有两家公司在美国,他把大部分时间耗在了美国。“问题就出在这里。因为大量的中高级人才当时都是从外部急匆匆聘请来的,并没能建立起真正的管理体系,后来竟然还出现了高管学历造假的事。”

“希望我们的员工是积极向上的,



有非常阳光的人生价值观。”徐曙光年前在接受 HR 管理世界专访时表示,格林豪泰的用人之道就是德才兼备。我们看他们过去的经历、轨迹,包

括他的人际关系圈,家庭的影响,通过这些,可以来考察一下员工的德品。另外,我们还可以在面试中,通过面谈来了解他对其本身的定位。

Apple:创新取决于你有什么样的员工

有些领导人仍然认为,相对于成本削减来说,激励员工应该放在次要位置。持这种观点的人应该学学苹果公司。

去年 6 月底,该公司共同创始人兼首席执行官史蒂夫·乔布斯休完病假恢复工作的消息成为媒体头条新闻令华尔街激动不已,因为对于苹果来说,乔布斯是无价之宝,他善于激励员工,能让他们像乔布斯对待自己的工作一样,为细节倾注同等的创新力度和专注度。实际上,苹果之所以能成为一家了不起的公司,不仅

仅是得益于乔布斯的创新愿景,还因为他能够在整个公司内潜移默化地分享这种愿景,从而将自己的创意转化为消费者钟爱的产品。

如果没有乔布斯那富有感染力的天才创意为公司掌舵,投资者恐怕就要为苹果的未来担心了。但是,没有人能单枪匹马取得成功,因此,所有的领导人都必须找到一种方法,将自己的价值观、创意和激情传递给员工。

有的领导人用充满豪言壮语的激情演说来激励广大员工,有的则是通过一对一的交谈。在时代华纳公

司,CEO 杰弗里·比克斯会下到基层,与 10-12 名业绩突出的员工共进午餐,而在平时,这些人几乎没有机会与他接触。他会花上两个小时,同他们畅所欲言,谈谈自己的愿景,并回答他们的问题。参加过比克斯午餐会的员工都说,他们觉得自己“在公司中更加自信了”,而且和老板之间的关系也更加亲近。

无论领导人选用什么工具来接触和激励基层员工,他们的话语都必须实实在在。不要空喊口号,而是要制定出具体可行的目标。要倾听员工

的问题,然后提供实用的解决办法。要通过分享你自己的经验教训来指导员工,表彰团队的付出,并对切实的成就予以奖励。哪怕只是简单地道一句“谢谢”,经由高层领导人口中说出的效果也大不一样。

在家具设计公司 Knoll,总裁兼首席运营官林恩·厄特每星期都会给四位高管发送电子邮件,请他们从自己的团队中选出业绩堪称典范的一名员工。然后,厄特会一一给这些员工打电话,对他们的具体成就表示感谢和祝贺。厄特的时间和我们这些人一

样宝贵,但她说,如果她每星期不能打四个电话,对员工的杰出成绩予以肯定,那么她就算不上称职。

“创新不是有钱就行。”1998 年,苹果公司的乔布斯在《财富》杂志上如是说,“它取决于你有什么样的员工,你如何领导他们,以及你对此领会到什么程度。”

这话说到了点子上。领导人的工作不仅仅是控制支出、会见客户、向投资者汇报、达成交易。领导人的工作是确保让员工知道你在做什么。

(西尔维娅·安·休)

文化与信仰

玉树,藏语意为“王朝遗址”,相传为格萨尔王策马奔出的地方和他所建立的岭国所在地。格萨尔王一生降妖伏魔,除暴安良,南征北战,统一了大小 150 多个部落。后世流传的伟大英雄史诗——《格萨尔王传》,是我国古代藏族历史、社会、思想、生活的总汇,被列入世界非物质文化遗产名录。

抵达玉树已是傍晚,远远望去,原来山青水秀、宁静安详的小镇已经满目疮痍,到处是倒塌房屋的残垣断壁。部队和地方的救灾车辆挤满了狭窄的入城道路,集团公司工会主席和青海公司工会主席到城外来给我们带路,短短的两三公里,花费了他们两个小时。简短负责地向他们移交了我们带去的两台卫星应急通信车和物资,便跟着先期赶到的甘孜分公司和工程局的同志前往中国移动抗震救灾指挥部,向坐镇指挥的刘爱力副总裁报到,立即投入救灾保通信战斗。路过格萨尔广场,远远地看见格萨尔王的铜像依旧屹立不倒。

回到集结地,夜已经深了,路上滚滚的车流和焦急的人流就像旁边的通天河一样川流不息。这 100 人的抢险队伍,轮流用两个电茶壶烧水泡方便面作为晚餐,等每个人都吃上这口热饭,一整个晚上已经过去。我坐在一堆篝火边上,想起了 2007 年 6 月去西藏考察川藏光缆建设途中夜宿巴塘的那个夜晚,甘孜州藏族副州长阿多同志即兴演唱的《格萨尔王》,歌声让人如痴如醉……

文化凝聚民族的智慧,带动民族不断进步,受人尊敬;信仰塑造民族坚强意志,万众一心,能够战胜一切困难,这是中华民族几千年来历经大灾

大难而生生不息的根本。还差三个月,四川公司就成立十一年了,相对我们的承担责任,应该有什么样的文化与之匹配?这是我们一直思考的问题。四川地处西部,但很多人觉得我们并不像一个西部的企业。四川公司的员工,不论是调到集团也好,参加援奥也好,走到哪儿都是好样的。文化与责任

为四川人带来面对困难的勇气,以及誓死完成任务的顽强意志,这次跟我一起到玉树的应急车技术人员胡书堂、曹利忠,虽然一直有高原反应,但轻伤不下火线,在坚持完成了为中央领导视察玉树提供通信保障的任务之后,才由于感冒导致高原反应加剧而被紧急送往西宁治疗;四川公司的各个专业部门,个个都能自觉向发达地区公司老大哥看齐。这次出来救灾,我们到玉树的路是最难走的,但我们的维护队伍一到就迅速成为了抗震救灾保通信的核心力量,川移员工的优秀就在于一种尽责的坚强意志。

中国移动的网络是全球最大、最复杂的,汶川地震损坏了灾区 3600 多个基站,有通信专家和海外同行研究过,与美国 911 事件、伦敦地铁爆炸、日本东北大地震相比,我们的网络受损最严重,但我们的恢复速度最快。在突如其来的灾难面前,我们坚持了脚踏实地、埋头苦干、一步一个脚印的企业文化,反对那种夸夸其谈、光说不练的形式主义;面对巨大的压力,四川人用善于创新和“特别能吃苦、特别能战斗、特别能奉献、特别负责任”的精神,展现了一流的网络再生能力,赢得了合作伙伴、同行、客户的尊重。

这几天看到网上的一篇评论说,勤劳而朴实的玉树人民一直坚信着,只要格萨尔王的铜像不倒,玉树就还在。这两年,行业竞争形势越来越复杂

和激烈,但我深深地坚信,不管未来出现什么样的变化,有了四川公司血脉中流淌的文化沉淀,有了全体员工渴望基业长青的梦想,我们的事业一定会长盛不衰。

人与自然

在玉树的时候,城区的供电尚未恢复正常。站在我们的集结地,往城区方向望过去,只有一条路灯带在夜色中分外醒目,让人依稀还能辨出这座城市曾经的繁华。当地的同志告诉我,这些路灯是采用太阳能供电,震后一直在正常工作。

近年来,地震、干旱、洪涝、山体滑坡、火山喷发等自然灾害发生的频率越来越高,《后天》、《2012》、《阿凡达》这样反思人与自然关系的电影也越来越多。玉树灾区的这几盏不灭的太阳能路灯,让我想起了藏族的壁画中最常见的“长寿六瑞相”,即山长寿、水长寿、树长寿、鸟长寿、兽长寿和人长寿,人只有与自然共生共长、协调发展才是正道。

最近,在朋友的推荐下,看了一部名为《和谐拯救危机》的公益纪录片,受益匪浅。让我想起了四川的甘孜、阿坝、凉山三个少数民族地区,在很多人看来,这里地广人稀,自然环境恶劣。但我却喜欢到三州地区,并且经常自称康巴汉子,我喜欢这里的洁净

的蓝天和纯净的空气,喜欢这里的人们与雪山同呼吸、与草地共生存,把牦牛当做自己最好的朋友,奉行人与自然和谐统一的理念。

从玉树返回成都的途中,途经石渠境内大草原,远方的山丘上,采用风力发电的基站非常引人注目。这样的基站白天依靠风力发电积蓄的能量,基本上可以保障晚上的电力需求,对外部能源的需求极小。在村通工程中,我们一直在努力通过现代通信技术提高农牧民兄弟生活水平的时候,尽量实现与环境的协调发展。为此,大家想了很多办法,小水电、风力发电、太阳能发电……能够用的手段都用上了,不仅解决了基站的供电,也在有的地方解决了当地老百姓的用电问题,不仅帮助他们跨越了通信的鸿沟,也跨越了从“黑暗”到“光明”的鸿沟。

类似采用清洁能源这样的节能减排手段,不仅是科学发展观的要求,也加深了我们与当地文化的融合。在

九寨沟,神仙池景区的神通一号基站和沙沟沟基站采用太阳能供电,避免了建设供电线路对环境造成破坏。所有的移动铁塔全部采用外型美观的单管塔,并在塔身表面用木纹贴面,远看就仿佛一棵树,和自然环境融为一体。

在高原地区,维持生态平衡是一种善举。保护了野生植物和自然环境,就是保护了自己。在四川公司,我们提倡“阳光生活,快乐工作”,所谓阳光生活不仅要求我们要有阳光的心态,更要有阳光的行动,与大自然作更多的亲近,把办公室的空调控制在 26℃。从现在开始,从我开始,让我们一起过低碳生活吧!

救灾返回途中,突击队员们仍然保持着良好的精神状态。长途行军中,大家用对讲机憧憬、呼唤着明天和未来:我们要为了事业奋斗到 60 岁退休,70 岁还会再来高原转山,80 岁一起相约去钓鱼,90 岁能够相聚喝杯小酒,100 岁才挂在墙上……呵呵,四川

► 老总点津 | LaozongDianjin

企业老总指点求职者 企业最需要什么样的人

一方面择业者如过江之鲫,一方面是择人企业在“众里寻他千百度”。在一年一度的大学生分配热潮中,热门企业究竟需要什么样的人?

人品:用人的金科玉律

问起公司最注重人才的哪一方面,光宇集团董事长宋殿权说:“员工的年终总结很简单,第一条是做一个自身道德评价,然后让别
 人打分……”

哈尔滨电机厂董事长邱希亮说,企业用人的标准除重视专业知识、创造力、工作热情外,尤其看重人才的职业道德,应聘者需经面试,考核其是否诚信。采访中,很多企业负责人直言人才要先学会做人:人才与企业发展的关键在于,企业要有良好的用人战略,而人才要有良好的道德品质。

哈尔滨轴承集团董事长庞军说,企业的招聘工作最为严格,因为应聘者的价值观很重要,技术容易学,硬件容易学,人品就难了。据了解,大型科企都有严格的测试程序,如:全天的心理测试等。

能力:纯高知并不吃香

“企业要求的人才不是应试人才,而是做事人才。”哈药集团生物公司李会成总经理说,面对日益激烈的竞争,企业的生存和发展系于一端,那就是人才的能力。

红光锅炉集团董事长徐在山说,企业需要两种人:一种是有经验、成熟的人才;另一种是有冲劲、学习力强的新人。据介绍,企业需求已不再拘泥于“高学历”、“高知识”领域,而是需要拿来就能上手,即插即用的人才。

九洲电气董事长李寅认为,每个行业的新人都不应轻视细小的工作,计较与职业无关的小事。管理者会根据其表现决定该享受的待遇和机会。企业并非一味强调学历,而是将合适的人放在合适的岗位上。

(王朵荣)

人啊!
 后记:

这次千里增援行动,从距离 5.12 汶川地震只有 90 多公里的成都出发,奔向 1200 多公里之外的 4.14 玉树地震震中。一路上,大家爬雪山过草地,“特别能吃苦、特别能战斗、特别能奉献、特别负责任”的川移精神展现得淋漓尽致。

沿着革命前辈几十年前曾经走过的道路返回成都,抗震救灾保通信指挥部发来短信,“感谢四川移动的全局意识、大局意识和牺牲自我支援兄弟单位的精神,向战斗在抢险一线的四川领导员工致以崇高的敬意。”四川公司的员工再次用行动向社会展现了我们勇担社会责任的企业形象,用优秀的企业文化向公众证明了我们的社会价值。

我们每一个人都是英雄!

(移动人)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理: **桂金**

地址: **海口市国际商业大厦12层**
 电话: **0898-66775933**
 传真: **0898-66700763**

