

全球企业的经验表明,要想让优秀员工一直留下来,就要让他们都拥有梦想,并且给他们提供实现梦想的机会。

给员工一个“向往”的理由

时下,受经济危机的影响,一批中小企业破产,不少的大企业也纷纷拼命裁人,压缩成本,以求活着过冬。“抄底”是那段时间曝光率相当高的词汇,不管是抄了资产的底还是抄了人才的底,有一部分企业大为获益。当时在一个新闻发布会上,曾有人向正在大谈危机之下的跨国并购的嘉宾发问:“当一两年后经济回暖的时候,你如何让这些因为受危机影响而投靠你的国际高端人才继续留下来?”

在战略目标日益同质化的今天,随着人才竞争的加剧,企业越来越注重雇主品牌建设,雇主品牌已经成为企业新的竞争方向。当企业拥有最佳雇主品牌时,它就能降低招聘成本和员工的流失率,并能提高企业的美誉度和生产效率。

用愿景和价值观选择员工

曾有一份关于中国企业员工离职率的调查报告指出,工作2-3年的人群离职率最高。报告分析认为,经过两三年的成长,不少人认为自己有了足够的升值资本,希望拥有更大的职权。所以企业在招聘新员工的时候不得不面对资金成本和时间成本的忧虑。

或许GE可以给我们一些启示。在GE,员工的离职率并不高,主要是因为GE在招人时非常谨慎。GE深知,企业和员工的成长是在共同的



价值观影响下,朝着共同的愿景奋斗而实现的。员工不是生来就认同企业的愿景和价值观的,因此用愿景和价值观来选择员工,是形成良好工作关系、打造雇主品牌的第一步。

GE有一个选拔人才的基本标准——“又红又专”,即人才必须要有很好的诚信精神,同时又有公司所需要的业务素质。GE认为,哪怕你是在一个小小的店里实习,或者做社会上的志愿者,都是工作经验和社会经验。除此之外,GE最注重的是应聘者是否具备交流、沟通的能力,分析、解决问题的能力,工作的主动性、潜在的领导才能,以及对企业文化的适应性。

GE人力资源管理者认为,很多人离职并不是因为能力不行,只是暂时

不能适应环境的变化,因此在新员工入职后,公司会对他们进行全面的培训,让他们有一个良好的融入过程。从而让企业和员工建立起良好的心理契约。

真正让员工快速融入企业的最好办法,就是让员工提前了解企业文化,认同企业价值观。正因如此,GE从2004年开始启动了实习生项目,让一些大学二、三年级的学生来GE实习。

建立公平的激励机制

光有愿景是不能当饭吃的,薪酬和发展前景才是真正吸引和留住人才的关键因素。因此,企业需要建立起一套公平的激励机制。

“有效的激励机制不仅包括薪酬物质激励,还应该包括培训、职业发展和荣誉等非物质激励。而增加员工的工作满意度,就必须让员工做有所学,劳有所得,才有所展。所以,一项公平的激励机制是打造雇主品牌的根基。”中国人才研究会经济人才专业委员会副秘书长丁雪峰说道。

对于人力资源评估,GE非常注重实事求是。说这个人好,好在什么地方,必须有具体实例,不能凭空断言。这就避免了很多官僚和一些不公平的现象。GE选拔的人才,尽量是大家公认的非常好的人才,在把他们选拔到新的岗位后,公司将用很多方式方法帮助他们,给他们培训,给他们更有挑战性的工作,不断发现他们更大的潜力。

另外,每个员工每年的工资增长都是与他的业绩分数紧密相连的,业绩分数越高,增长比例就越高,而且增长工资的周期就越短。

在GE,不管员工的国籍、教育背景是什么,不论是国内还是国外学校毕业的,公司衡量的标准都是一样的——GE对员工的评价基于个人和团队的业绩和对诚信原则的执行。

晋升通道让员工拥有梦想

对于员工来说,一个公司的魅力绝不仅仅是薪酬,更重要的是这个公司能够提供让他们实现梦想的通道。

在这方面,宝洁公司是一个好榜样。

宝洁是当今为数不多的采用内部提升制的企业之一。早在企业成立之初的1837年到1867年的30年里,宝洁公司曾花费了大量时间去思考和研究,用什么办法才可以让员工一直留下来?他们的答案是,关键在于使员工对企业产生较强的归属感,使员工价值观与企业的价值观相吻合,而内部选拔制度非常有利于实现这两个目标。

宝洁公司成功的秘诀之一就是内部提升,宝洁不会从外面招入一个人做上司。在宝洁,内部选拔已经成为宝洁的企业价值观之一,成为宝洁企业文化的一个显著表现形式,是宝洁用人的制度核心。

在宝洁,除了律师、医生等职务,几乎所有的高级经理都是从新人做起。宝洁管理层95%以上的员工都是由应届大学毕业生培养起来的。他们是随着宝洁公司成长而一道成长的。这种自豪感和主人翁意识可以很好地保持公司的凝聚力,提高他们工作的满意度和激情。

“要实现内部提升制,就必须要有几个前提:一是公司雇佣的人员必须有发展的潜力;二是他们应该认同公司的价值观;三是公司的职业设计相当明确并且充满层次;四是公司必须建立完善的培训体系,以提升公司雇员的潜力;五是公司的提升制度必须透明化。”丁雪峰表示。(覃卓燕)

高端培训——人才精英化之道

随着中国石油国际业务的快速发展,为适应国际业务对独立运作项目的科技人才需求,东方物探研究院从2009年开始,从各基层单位优选骨干人才,对其进行国际业务管理培训。国际业务管理培训每年安排一期,部分技术与管理骨干人才还被派到国外进行有针对性地培训,计划利用3年时间,对技术与管理骨干人才轮训一遍。国际业务管理培训的内容以国际项目运作管理、海外法律体系、国际地球物理前缘技术和外语四个方面为主要内容,通过系统培训,打造一支具有国际管理水平的物探技术管理团队,增强核心竞争力。2009年,研究院已经选派8名技术与管理骨干到国外进行国际业务管理培训,选派3名优秀人才到国外做访问学者。

物探研究院对人才的全面化、精英化打造,让许多科技骨干走向海外、做出成绩的同时,在海外也收获了声誉。

(黄普根 刘长军)

人财策略 | Rencaicelue

人才,是一个企业最宝贵的可持续资源。在海外项目中,具有全方位知识与技术能力的人才更是中国石油“走出去”的基础力量。东方物探近年在海外业务中收获颇丰,物探研究院稳定的“造血能力”功不可没——

解读东方物探“海外智库”

在国内,石油地球物理研究所并不算少,东方物探研究院为何能够一枝独秀?“因为我们有一支非常精干的科技人才队伍。”东方物探研究院院长王学军在接受记者采访时,笑着解释说,“而对科技人才的不间断培养则是我们能够一直满足国内国际项目运作需要的动力之源。”

递进式培养——人才快速成长之道

在技术密集型的高科技产业里,年轻科技人才是基础,更是未来。东方物探研究院经过长期探索实践,创造性地形成了适应自身工作特点和年轻

科技人员需求的“海豚递进式”科技师徒制——在年轻科技人员成长的不同阶段,为其安排不同的师傅,搭建一阶一阶的台阶,促进科技人员快速、跳跃式发展。

首先,研究院选择技术骨干与新分配学生结成师徒对子,使新员工掌握基本技能,培养覆盖面达到100%。随后,选择表现出色者与骨干项目长结成师徒对子,培养技术骨干,覆盖面为75%。接着选择有技术潜力的青年技术骨干与区域责任工程师结成对子,有计划地安排他们承担关键性工作,使他们尽快成为合格的项目长。最后,将青年项目长与公司专

家、科技带头人结成师徒对子,通过重大处理项目的运作,使他们尽快成为合格的责任工程师。由此,形成一个新毕业大学生“进入单位工作岗位—独立承担工作—技术骨干—项目长—骨干项目长”的递进式人才培养模式。

利用高校资源——人才国际化之道

近年来,研究院国际业务呈现出良好发展势头,已经在海外12个国家建立13个处理、解释业务站点,成为海外找油找气的主力军。海外项目运

作的特点,对海外业务工作人员的语言能力提出了更高要求,为此,研究院采取多种措施加强员工语言能力培训。通过与新东方英语培训机构合作,邀请老师现场讲座强化培训;还让聘请的外籍员工和大家一起工作生活,开办英语角,把英语培训 works 化、生活化,养成语言习惯;优选人才到国外工作、学习,在英语环境中进一步提高语言能力;举办英语培训班,每年抽调10-20名员工进行半年脱产培训,超前储备人才;每年举办英语技术报告会、英语演讲比赛,促进练兵,发现人才,同时还举办托福考试,对通过者进行奖励,并作为职称评定成绩,至今已有150多名员工通过。

为进一步提升骨干人才综合素质,拓展知识水平,2005年开始,研究院还与中国石油大学、西安石油大学、西南理工大学等多所高等院校联合,举办工程硕士培训班,把学历提高教育作为一项奖励性政策,优选科技骨干人员参加。工程硕士班依托各靠前单位,办在工作现场,与生产紧密结合,极大方便了科技人员学习。截至目前,共有70多人参加培训,初步建设了一支核心骨干人才团队。

靠人才,他让企业起死回生

□ 张茂盛

广东江门市一家日薄西山的企业在困局中将目光瞄准高级人才,成立博士后工作站后成功引进一名博士,并在公司里打造强有力的科研团队,两年过去,企业起死回生,不断壮大。

记者探访

走出困境靠的是人才

2007年,华南理工大学博士后科研流动站江门新时代胶粘科技有限公司博士后科研基地成立,并于2008年成功引进了华南理工大学精细化工专业博士胡孝勇,此后,企业围绕他成立了科研团队,这支人才队伍突破传统窠臼,生产新型产品,令企业走上重生之路。

新时代胶粘企业有限公司总经理许长云说,25年的老厂,一直生产老产品,胡博士来了以后,开始带领一个科研团队研发和生产以前不敢想、也想不到的新产品,这些产品在国内外都处于领先的水平,市场情况大好,

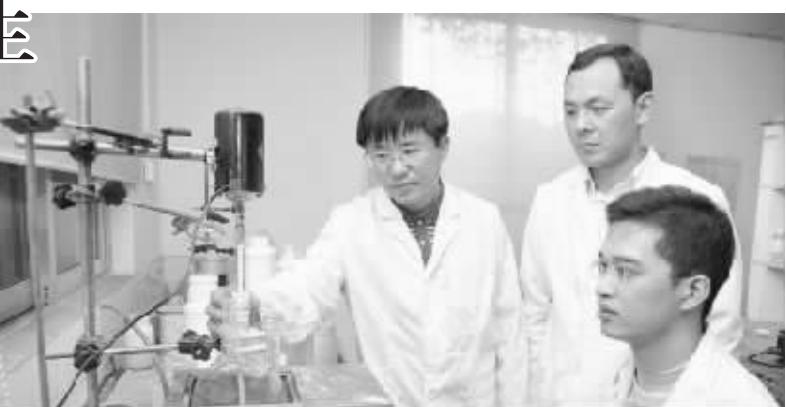
厂一下子就搞活了,利润大增。

胡孝勇的搭档、高分子材料专业毕业的硕士学位科研人员陈庆礼说:“胡博士到来以后,企业科研力量越来越强,以前我们掌握的是夕阳产业的老技术,现在我们掌握的是朝阳产业的原创技术,令整个企业亏损的局面得以扭转。我们这些研究人员的收入提升了50%,企业还在原来基础上新增就业岗位50多个。这就是知识的力量,这就是人才的力量,是胡博士到来以后带来的转变。”

人才引得进还要留得住

作为一个成功使用人才的企业带头人,许长云认为,不管是政府还是企业,在引进人才后还得采取措施留住他们。“持续的补贴、奖励机制,住房、子女教育津贴等后勤保障,这些我们都有很大空间去做,我很自豪,我们企业为胡博士以及科研团队提供了‘保姆式’的服务,让他们在这里安心做研发。”许长云说。

因此,他认为,引进一批优秀的科研人员特别是高层次人才会带动一个



▲ 胡孝勇(左一)带领他的团队研发出新型产品,帮助企业转亏为盈。

产业,促进当地发展。“引进高端人才以后,可以先送他一套房子,并承诺十年后归他所有,这样的做法尊重了人才,也让人才比较稳定地留下来。”胡孝勇建议。

人物访谈

企业求变扭转命运

记者:请您谈一谈初来江门时的感受。

胡孝勇:当时企业亲自到华南理工大学去招人,我是通过这个机会来到江门的。初到企业时,可以说是两个

感受,一是企业条件艰苦,二是企业求变意识迫切。

当时来到这里,只有一堆生产胶粘带的机器,只有一间实验室,检测设备极其匮乏,工人年纪偏大,只会干原来的活,自己从何下手也没有头绪。但是,我很明显地感觉到,企业高层是渴望转变的,公司领导人对技术创新极度重视,董事会迫切希望借助研发附加值高的产品来改变现状,增强企业的竞争力。

记者:听说企业研发和生产了与原来完全不同的新产品,请问是如何确立这些项目的?

胡孝勇:当时企业比较艰难,做老

产品——胶粘带已经很难赚钱,整个行业都是如此,因此决定从国内刚刚兴起的新技术入手。2008年,地铁建设在国内方兴未艾,其中所需材料的生产大有市场,与此同时,全国汽车保有量大增,停车场工程质量也引起关注。胶粘企业有一定化工基础,这两个项目或多或少也有一点关联性。企业高层认可了我们的方向。

记者:涉足全新领域,起初是否困难重重?

胡孝勇:企业下了很大的决心,从设备到人才都作了很大的投入。企业设备陈旧,检测技术落后,与新构想之间“隔阂”较深,企业领导——征求我的意见,询问该怎么变,怎么做,然后不断购买实验设备,还改善机制引进更多人才,配备精兵强将。企业新设立了两个人事部门,一个用于集中研发,一个用于引进新人才,就这样,2名研究生和4名技术骨干前来协助我开展工作,我们团队便开始从地铁工程所需泡沫剂和地坪乳液这两个领域着手。

由于还没有完全打开市场,企业在刚开始生产时比较谨慎,一年多来,我们企业一共只生产了150吨这种泡沫剂,带来效益30多万元,不过我相信这只是个开始。

人财市场 | Rencaishichang

高级人才稀缺
复合型人才供不应求

ACCA 助宁波培养 国际会计师

在后金融危机时期,财务人员对于企业平稳复苏发挥着重要作用。目前,企业最需要的是既精通财务又懂得管理的复合型人才。以培养国际化高级财会人才著称的ACCA(特许公认会计师公会)于近日在宁波举行职业发展论坛,解析当前财会人才应具备的核心竞争力,力求加快宁波高级财会人才培养。

在目前的人才市场上,初级财务人员处于供大于求的现状。与之形成鲜明对比的是,高级财务人员却呈现供不应求的态势。

ACCA上海代表处首席代表朱晓云认为:“在当前经济环境下,企业在招聘财会人员时势必会提出更高的要求,对于懂得战略分析、风险管理的复合型财会人员的需求会更大。ACCA一向致力于培养的复合型人才不仅拥有核心的专业能力,而且还拥有战略思维以及商业敏感度,能够为公司商业决策提供意见。因此,当前的形势对于具备ACCA资格的财会人员来说,将会是新的机遇。”

ACCA会员资格,即“特许公认会计师”称谓,被誉为“国际财会界的通行证”。成为ACCA会员,需要完成14门考试并积累3年相关工作经验。目前国内大部分ACCA会员在各知名公司及事务所内担任高层职务,如首席财务官、财务总监、财务经理、会计师事务所合伙人等。会员年薪一般在50万至100万元之间,但也不乏超过300万元者,远远高于市场上一般财务人员10万元左右的年收入。

目前,ACCA在中国拥有超过21000名会员及38000名学员。宁波在读ACCA学员约130人,但是已获会员资格的尚不足10人。而在同处长三角地区的上海,会员人数已达1300人。随着宁波经济的进一步发展,对于高级财会专业人才的需求将会迅速扩大,这也将使ACCA资格在宁波这个市场上得到更高的认可度,会员也能实现自身更高的价值。朱晓云表示,尽管宁波目前的国际财会人才数量与上海、北京等地尚有差距,但发展潜力很大。目前,ACCA已与宁波大学初步达成合作意向,将在未来几年为宁波培养出一批高级财会人才。

ACCA资深会员、中银电池(宁波)副总经理关志良认为,随着中国与国际接轨的进程加速,企业对于复合型财务人员的需求越来越大,财务人员的重要性日益提高。宁波作为长三角一个重要的城市,正随着南部商务区的启动而积极转型,对高水平的、通晓国际准则的高级财务人员需求也日益增加。ACCA将为宁波培养精通财务、善于管理的国际化复合型人才提供一个非常好的平台。

名词解释:

ACCA(特许公认会计师公会)是全球最具规模的国际专业会计师组织。作为最早进入中国的国际专业会计师组织,ACCA目前在中国拥有超过21000名会员及38000名学员,并在北京、上海、成都、广州、深圳、香港以及澳门设有共7个办事处。ACCA为全世界有志投身于财务、会计以及管理领域的专才提供首选的资格认证,一贯坚持最高的标准,提高财会人员的专业素质,职业操守以及监管能力,并秉承为公众利益服务的原则。ACCA透过全球83个办事处及分会,为140000名会员及404000名学员的事业发展提供完善的专业服务。(美通)