

易传媒 CEO 闫方军：要规划员工的职业发展

易传媒发展至今，闫方军认为最难的不是融资，而是人才问题。闫方军认可德才兼备的人。具体到易传媒用人标准应该是四点：C、A、R、E。C 就是 communication，就是沟通，有效沟通，A 是 accountability，就是靠得住，言出必行。R 就是 respect，就是尊重他人，E 是 Entrepreneurship，就是创新进取，“这四点就是我们的标准，如果四点全具备是最好的，如果不能全具备，第一点这个人一定是一个愿意沟通、善于沟通的人。”

----- [A3 版]

创新融资模式 “华谊兄弟”走上蝶变路

政府鼓励性政策营造良好发展环境，成功在创业板上市，获得包括招商银行在内的诸多金融机构的鼎力支持，一系列的“利好”，让许多“华谊”人的心中，成为中国的“时代华纳”已经并不是仅仅是个梦了。在日前举行的“中国 2010 年投资与理财年会”上，王中军接受了新华社记者专访，结合中国文化产业繁荣的时代背景，“解密”了他的“融资哲学”与“华谊兄弟”的蝶变之旅。

----- [B1 版]

财务信息 列入央企商业秘密

4 月 30 日，国资委发布了《中央企业商业秘密保护暂行规定》（以下简称《规定》），这是我国第一部关于商业秘密保护的部门规章。更值得业内人士关注的是，这一规定将从企业战略规划到财务信息诸多方面定为商业秘密。

----- [B3 版]

今年企业加薪 将成普遍趋势

某著名研究机构近日发布的《2010 中国薪酬白皮书》显示，在金融等 12 大行业中，医药行业预期涨薪幅度最大，达到一成。

行业涨薪预期：医药排行第一。 调查中显示，2010 年选择降薪的企业为零，冻薪的企业只有 0.88%。在被统计的企业中，薪酬增幅在 1%—5% 和 6%—10% 的企业分别占到 37.54% 和 43.16%。调研发现，2010 年薪酬增幅预算位居前列的行业依次是医药医疗、能源化工、消费品和金融。

房地产业涨薪主要集中在核心岗位。 专家表示，未来房地产市场发展具有不确定性。房地产销售自 2009 年 3 月触底反弹以来一直呈现较快的增长势头，价值齐升，后期发展如何，还要看形势变化。

一线城市仍是毕业生就业首选。 调研显示，在北京、上海、广州、深圳四大一线城市中，上海本科毕业生平均薪酬 2679 元。北京、上海的薪酬水平普遍大幅高于其所在的华北地区和华东地区，两者薪酬差距达到 40% 左右，而广州、深圳和华南地区的差异要小一些，但也在 20% 左右。从毕业生的发展机会来看，在一线城市要比二三线城市有更广阔的发展空间。

（单 于）

本报监督公告

凡本报工作人员必须持有效证件，本报持证人员均在本报官方网站《金报网》(www.jrbn.net.cn)上公布，可供查询或手机上网查询(jrb1231bizcn.com)。本报人员个人不得以新闻舆论监督之名向企事业单位和社会各方面收取任何费用；本报任何个人不得以任何理由向企事业单位和社会各方面收取现金，广告等宣传需正式签订本报合同并通过银行汇款到报社账号，不得以任何理由收取现金或转付到与报社无关的其他账号。违者将受到严肃处理。欢迎广大读者及社会各界监督。

举报电话：028-68230681
028-68230659
028-87344621
举报传真：028-87325242
经理日报社



2010 年 5 月 6 日 星期四
庚寅年 三月二十三
第 116 期 总第 6542 期
今日 12 版

THE MANAGER'S DAILY

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028)87346406
电子邮箱:dmdcjb@sina.com
责编:王小山 版式:黄健 校对:梅健秋

博通副总裁 Terri：平和与热诚 是做好 HR 的基本素质

[详见 A2 版]

培养人才的速度有多快,企业的成长就有多快

3M：每个人才都有领导力

□ 萧 何

不久前，在全球著名的管理咨询公司 Hay(合益)集团携手彭博资讯商业周刊共同发布的 2009 年度最具领导力培养公司研究报告中，在 20 家“全球最具领导力培养公司”中 3M 名列第三。

在 3M，公司对领导力开发项目的热情是罕见的，高层的普遍信念是：公司培养领导者的速度有多快，企业培养人才的速度有多快，企业的成长就有多快。这种信念的执行这不光体现在各类评选中 3M 的出众成绩，更明显的是，公司设立了一系列创新型领导人才的培训和选拔机制，而且每位员工都可以扮演领导者的角色，用领导者的方式来行动、做决策，从而保证战略的有效执行。

胡奋的一次培训

2002 年，在 3M 工作的第 10 个年头，胡奋作为公司第二梯队的领导者，他需要到美国总部参加领导力培训。也就是那个历时 13 天的培训，让胡奋对习以为常的管理名词“领导力”有了全新的理解。

培训项目分 3 个阶段，前 4 天上课培训，中间 8 天要针对 3M 实际发生的问题分组做项目，而最后一天是向大老板的总结汇报。有趣的是，虽然培训成员都是 3M 各国的管理精英，但项目进行得不顺利。“最初上课时每个人看起来都很谦逊，没想到做起项目却遭遇了很大阻力，我所在的小组竟然花费了 6 天的时间在争吵，大家对每一件细微的事情都有争议，小组内部根本无法达成共识，更不要谈项目的执行了。”

好在最后两天，大家开始意识到必须妥协。小组成员着手考虑每个人的优势和劣势，而后按照个人特质进行分工，比如，擅长财务的胡奋不再过问除了财务之外的任何事情，最终，项目取得了很好的效果。

“这次培训让我领悟到，一个人了解自己不像照镜子那样简单，其他人眼中的你才是完整的自己，他们是我的镜子。领导始终认为自己是是对的，如果项目小组是我的团队，只要我做出决定大家执行就可以了，但是最终的结果未必最优。所以领导力一定是双向的，要有自己的认识，同样

“相信领导力，不相信管理”是 3M 的内部领导力文化，公司建立了完善的领导力培养机制，鼓励所有员工在自己的工作岗位上最大化地发挥主动性。

需要别人的反馈，并在此基础上不断优化调整。”

如今，作为今天的 3M 中国首席财务及运营官，胡奋对领导力培训记忆犹深刻。

何谓领导力

如果培训领导力就是为了把每个人都培养成管理者，那么谁来被管理呢？

当然不能这么去理解领导力。

在 3M 的经营理念中，领导力是一个人的特质，这并不仅仅是如何领导别人。领导力是一种率领别人做事的态度。3M 一直把领导力和本地化放在一起考虑。3M 中国很重要的特点是，领导层基本都是中国人，他们基本都是从基层选拔出来的，大家是在本土环境下发展起来的团队。所以谈到 3M 的成功，领导力的本土化起到了非常关键的作用。

领导力不是训练出来的，它需要实践。3M 在中国从一个小公司成长为价值 100 多亿人民币的企业，时代和外界环境的良性发展对领导力起到了非常大的促进作用。公司不发展，没有好的平台让员工成长也就没有员工各方面的核心能力的培养。所以公司的成功当然会有好的领导力培养，同时好的领导力又可以带来公司的成功，这两者是相辅相成的。

“没有人接替你，你自己也无法升职”

3M 的领导力发展，其实就是在进行人才的储备。在 3M，每个管理者



在自己的名字下面都会开列出空格，来填写储备人才。如果某高层离职，公司会明确地知道谁是最合适的继任者。

“公司在这方面是有指标要求，比如我的下面应该储备 10 个人，但现在有 8 个人已经到位，这时的比例即 80%，如果没有达到公司的要求，这位管理者是非常有压力的。”胡奋说。

不同于其他公司的接班人计划，3M 的人才储备分为三个层次的：已经能够胜任、短期培养后可以胜任和需要长期培养。同时在这三个层次中，要有非常明确的培养计划，现在的人还存在怎样的不足，需要进行什么培训。表面看来，培养下属的过程就是在炒掉自己，但是在 3M，潜规则是，没有人接替你，管理者自己也无法升职。

高效的“投资回报”

在 3M，升职或者加薪不是随意

的，3M 每年都会有评估，每个季度有审核，审核的过程就是领导力培训的过程。“我对储备人才的评定不仅仅是给下面人看的，更重要的是在提醒我自己。比如我有 4 个人才需要评定，我的老板会详细地问我每个人的培养计划，我也会问我的下级他的人才储备是什么。”这种构架是逐级延伸的，通过这种层层渗透，人才储备就变得不再是停留在审核阶段这样简单，而是变成了一项有实效的工作。

3M 有专门的人力资源委员会做领导力的提升，他们计算过，在领导力上的投资回报(包括金钱和时间投资)是最高的。

“几年前我听到一些人力资源管理者说花费很多时间处理人事的事情还不理解，以为这是在处理办公室政治，现在我领会了，人的事情是需要用心去处理的。领导力上配制得好一些，可以很大程度上提高生产率。现在像其他经营类的问题，我反倒变成是次要考虑的。”

（下转 A2 版）

人才论坛 | Rencailuntan

领导力事关企业持续发展

“尊重员工价值、发挥其潜力、鼓励创始力和领导力”，这是 3M 倡导的用人价值现。

日前，在全球著名的管理咨询公司 Hay(合益)集团携手彭博资讯商业周刊共同发布的 2009 年度最具领导力培养公司研究报告中，在 20 家“全球最具领导力培养公司”中，3M 名列第三。排名前两位的是通用电气和美国西南航空公司。

此前的去年底，Hay(合益)集团与《中国企业家》合作推出了“2009 年中国最佳领导力培养公司榜”。华为和联想名列前茅。

何谓领导力？

3M 中国首席财务及运营官胡奋做了个通俗的解释是：领导力是个观念，不是仅仅指管理者，领导力是指人要站得高、要有掌控全局的能力。

“全球 20 家最佳领导力培养的公司，在经济萧条的困难时期，兑现承诺，不轻易裁员，真正保留优秀人才，同时，他们还致力于不同级别的领导力培养。” Hay 高级顾问瑞克·拉什谈道：“报告还揭示了在过去的一年中，这些优秀企业对于领导者价值体现的观念转变。“战略型思维”和“激励型领导风格”是当今最被看重的领导者价值。

研究者发现，这些最佳公司都具备了甄别和培养领导人的各项“独特法宝”。“不同级别的员工都有机会培养或者实践领导力”，最佳公司中，这一比例高达 90%，而所有参与调查的公司却仅有 67% 的比例。另外，85% 的最佳公司都同意，在这些公司，不论员工是否拥有正式的官衔，他们都有强烈的主人翁精神，并渴望能展示自己的领导才华，而所有参与研究的公司却只有 57% 的比率。最后，86% 的最佳企业的员工会被鼓励接受他们自身专业技术以外的培训，而所有参与研究的公司中这一比率只有 66%。

看来未来企业领导力的培养将会发生很大的变化，以往企业甄别、发展、保留领导者的方法已经慢慢显得落伍了。“对于想要获得持续发展的公司，它们必须要找到相对应的关键领导力因素。领导人将不仅仅需要具备带领员工创造高产出的能力，更需要能够激发员工积极工作的热情，鼓励员工面对挑战无所畏惧。”Hay 高级顾问约翰·拉瑞恩的指出，最具领导力培养研究的报告中明确指出了这些关键要素。

（周 略）

兖矿集团总经理王信当选全国劳动模范

本 报 讯 4 月 27 日的北京人民大会堂，气氛庄重而热烈。2900 多名在各行各业作出突出成就的全国劳动模范和先进工作者满怀豪情，参加五年一度的全国劳动模范和先进工作者表彰大会。中共中央总书记、国家主席、中央军委主席胡锦涛在会上发表重要讲话。中共中央政治局常委、国务院总理温家宝主持大会。刚当选的全国劳动模范、兖矿集团公司董事局副主席、总经理、党委副书记王信，与广大全国



劳动模范和先进工作者一同接受表彰。

作为兖矿集团 20 多万职工家属的代表，兖矿集团公司董事局副主席、总经理、党委副书记王信能够获得此殊荣，是对兖矿集团近年来科学发展、跨越发展的充分肯定。特别是在战胜金融危机带来的严峻挑战当中，兖矿集团公司牢固树立和落实科学发展观，坚持把转方式调结构作为工作的重中之重，积极探索传统资源型企业科学发展、安全发展、可持续发展的路子，加快建设主业突出、核心竞争力强、国际化的企业集团。2009 年，克服国际金融危机带来的困难，实现销售收入 500 亿元，利税总额 111 亿元，年末总资产 995.32 亿元。

今年一季度完成煤炭产量

1306.32 万吨，同比增长 42.97%；销售收入同比增长 53.21%；利税总额比去年同期翻了一番，其中利润同比增长 5.51 倍。特别是积极主动地把握金融危机带来的机遇，企业国际化建设迈出重大步伐，投资 33.33 亿美元收购菲利普斯公司，是我国在澳大利亚规模最大的收购交易；与澳大利亚铝土矿资源公司(BRL 公司)签署《项目合作框架协议》，收购 BRL 公司 8.5% 的股权，并且参与西澳铝土资源开发。安全工作创出兖州矿区开发以来最好水平，连续安全生产 1300 多天，安全产煤 1.3 亿多吨。

集团公司先后获得全国优秀企业(金马奖)、“五一”劳动奖状、中国最具影响力企业等荣誉。正是基于这些业绩和影响，兖矿集团董事局副主席、总经理、党委副书记王信作为兖

矿集团的代表获此殊荣。据了解，在 2005 年表彰的上届全国劳动模范当中，兖矿集团董事局主席、党委书记耿加怀光荣当选。

在赴京接受表彰期间，济宁市和山东省先后为本届全国劳动模范和先进工作者隆重欢送，山东省委书记姜异康、省长姜大明出席了 4 月 25 日在南郊宾馆举行的欢送大会，省委书记姜异康发表了重要讲话。

在京期间，兖矿集团董事局副主席、总经理、党委副书记王信参加了中国煤炭工业协会举办的煤炭系统全国劳动模范座谈会，并作典型发言。兖矿集团近年来，特别是金融危机以来逆势发展、不断跨越的优异业绩得到了与会领导和劳动模范的高度评价。

（孟庆哲 陈 伟）