

► 用人之道 | YongrenZhidao

易传媒 CEO 闫方军：要合理规划员工的职业发展

在金融危机的严峻考验下,2009年上半年,易传媒仍然轻松地完成了第二轮融资。这次融资后易传媒吸引了更多媒体和业界的目光,业界更加关注易传媒的发展,甚至有企业希望进军这个网络资源整合平台领域。

面对公司未来发展,闫方军更看重的还是人才,他认为人才是企业最重要的资源。闫方军的手机里有一个他的人才库,按照所在地和职业进行了详细分类。他表示,无论到任何一个地方,都会在来之前查看手机上的人才库,如有必要都要和这些人见面交流。

此前有媒体曾报道他在出席第二轮融资行程中,除了开会就是还要看看有没有可挖的人才。

易传媒成立于2007年4月,当时是在硅谷注册的一个海外架构的公司,2007年的6月份从美国回到上海,一个三四个人的小团队。

之前闫方军在eBay做过,eBay是一个购物平台,它上面的商品是按类别分的。他发现有很多女性网站都很好,可是每家都不是很大,不像是门户网站那么大;而门户网站虽然大,但是各种人群都有。女性网站的优势是人很集中,90%都是女性。作

为广告主,需要和几十家网站打交道,非常累。他当时就想:有那么好的资源,但相对分散,需要整合。

而今的易传媒已经发展成一家拥有200多名员工的网络媒体整合平台,到目前为止一共整合了大约是四五百家网站。中国34亿的网民当中,易传媒长期覆盖的占到3个亿。

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。“我觉得拿钱是相对容易的,找到适合公司的人才还是挺难的。”

难度体现在哪里?公司刚起步时,闫方军搭建团队都是过去一起工作过的同事,因为大家比较了解彼此的人品和能力。“当然一个公司要发展不能仅仅依靠你以前的几个同事,所以我一直以来包括来北京出差,我一定要联系潜在的我需要的人才去吃早饭,聊聊天。我在我的手机的联系清单中,我把他们分成好多类包括客户、北京的人才等等。比如,我打开人才库,这里面就有很多各种各样的人才。比如说我看上一个人才,我感觉今天可能用不到你,但是我要保持与你沟通,当有一天我发现有个工作机会非常适合这个人,那我就开始和你谈,那这个时候我们的信任沟通



易传媒 CEO 闫方军

就已经很充分了。”

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。

如果发现沟通有问题可能有两点,一是这个人可能不是那么自信,或者说不愿意敞开心扉去寻求别人的帮助或者去帮助别人。在易传媒,你不要担心你不懂,也不需要不懂装懂,不懂很正常,因为易传媒做的就是一个比较创新的事,不懂没有关系,但是不懂要让自己弄懂,这个是非常重要的。

(张冬冬)

华为全员导师制值得借鉴

华为的“全员导师制”是一项非常好的企业员工培养制度,不仅可以有效缩短新员工进入新环境的“磨合”期,尽快适应新的工作岗位,而且可以密切员工之间、上下级之间的关系,值得所有民营企业学习和借鉴。

何谓“全员导师制”

华为的“全员导师制”,和企业里的“师徒制”有相同之处,又有不同的地方。华为的导师制,是全员性、全方位的。不仅新员工有导师,所有员工都有导师;不仅生产系统实行这一做法,营销、客服、行政、后勤等所有系统也都实行这一做法。华为认为,所有的员工都需要导师的具体指导,通过导师制实现“一帮一,一对红”。

华为对于调整到新工作岗位的“老员工”,不管资历多长、级别多高,公司都给安排导师。这个导师也许是刚刚毕业进入华为一两年的员工。

导师职责比较宽泛,不仅仅在于业务、技术上的“传、帮、带”,还有思想上的指引,生活细节上的引领等等。

为了保证“导师制”落实到位,华为给导师每月300元的“导师费”,并且定期评选“优秀导师”。更为重要的是华为把“导师制”上升到培养接班人的高度来认识,并以制度的形式做出严格规定:没有担任过导师的员工,不得提拔为行政干部;不能继续担任导师的,不能再晋升。

可借鉴之处

限于企业财力的问题,大多数企业不可能投入大的培训费用,对员工进行系统的业务培训,至多在新员工入职后几天进行一些企业文化培训,而全员导师制不仅大大节省培训费用,更重要的是能使新员工尽快适应工作岗位,接受企业文化,茁壮成长起来。

特别是一些民营企业,员工之间、上下级之间关系不融洽,甚至关系紧张,其主要的原因是相互之间沟通不够,而沟通是需要渠道的,更需要制度化的东西来加以保证,“全员导师制”就是一种很好的、有效的形式。

(萧何)

孕育人才发展空间 打造行业“黄埔军校”——浅析宝洁低离职率的秘诀

宝洁在日用消费品行业中一直以低离职率著称;同时,宝洁培养出来的人才又遍布众多优秀公司,给宝洁赢得了“黄埔军校”的美誉。之所以能实现上述两方面的平衡,源于宝洁完善的育人机制和和谐的内部企业文化。

宝洁公司大中华区招聘和培训高级经理黄斯斌说,宝洁保持低离职率最重要的秘诀就是内部提升制度。这一制度分为三个方面:首先是完善的培训系统,其次是宝洁文化的传承,宝洁依靠其完善的培训系统,来帮助员工完整地了解企业的价值观、文化、原则。在这种熏陶的过程中,长期在宝洁工作的员工都会更理解和接受宝洁的企业文化。再就是内部提拔,在宝洁,由于内部提升体制,宝洁很少会出现空降兵的情况,这进一步减少了上述问题出现的可能性。

为保持低离职率,宝洁近年来建立了一个EVP(Employee Value

Proposition)模型。该模型旨在表明作为公司,宝洁能给予员工怎样的价值。这些价值包括:完善培训机制与不断学习与发展的环境、有意义和具有挑战性的工作、良好的上下层关系、有竞争力的薪酬机制和完备的职业道路发展计划,以及有助与工作生活的平衡的工作环境。宝洁每年都会不断完善EVP模型。公司会定期对员工流失率和离职员工的管理进行回顾。其中流失率分析的频次是每个季度一次,而整个公司员工的满意度调查则每年都会进行。“结合对满意度调查结果的分析和EVP模型,我们会制定有针对性的行动计划去提高。”黄斯斌说。

黄斯斌介绍说,两三年前,宝洁曾发现员工流失率出现增加的趋势,宝洁人力资源部马上做了分析,发现在宝洁任职时间为五年以内的员工离职率相对较高。由此,宝洁推测这可能跟公司扩张速度快,招的新员工比较

多,而直线经理年轻化有关。此外,宝洁发现员工其实对外部或者猎头公司给予的薪酬也不甚了解。虽然头一年他们会得到对方公司较高涨幅幅度的许诺,但却没有去了解以后在新公司的发展趋势,也没有全面了解和评估他们留在宝洁的职业和薪酬前景。

为此,人力资源部组织各部门高层给员工安排了相应的讲座,让他们更加明晰外部和内部的职业、薪酬前景,从而让员工在自己的职业生涯中每一个重要决定都是经过完整的了解和思考后做出的。

“宝洁这样做的目的是对每一个员工负责,这也是宝洁内部和谐文化的重要组成部分。”黄斯斌说。

正是因为这些举措,离开了宝洁的员工都仍然会对宝洁心存感激。北京大学汇丰商学院跨国公司研究项目组曾经对很多离开宝洁的员工做过访谈。他们都提到,在宝洁的经历对他们的职业生涯起到了不可

或缺的作用。这些职业经理人到了新的岗位,仍然将从宝洁学到的各方面经验,以及在宝洁培养出来的理念运用到实际的工作中。

对于离开宝洁的“校友”,宝洁很尊重他们的市场价值,在一定情况下会邀请他们回来做讲座。由于曾经在宝洁工作过,这些校友可以给宝洁内部的新员工分享很多有价值的经验。

在宝洁,再招聘离职员工的情况也时有发生。事实上,这种再招聘的现象是被鼓励的,因为优秀员工愿意回宝洁工作,这本身对宝洁来说就是一个正面信息。“再招聘的流程和时间会更短,如果招聘环节的相关测试没有更改,那么以前的测试都是有效的。”黄斯斌补充说,“当然不是所有的人想回来就都能回来。再招聘只针对离开宝洁时间在1-2年之内,原先在宝洁的绩效评估为中上以上,并且相关职位的确有空缺的员工。”

(许金晶)

行业中的绝大部分优秀人才都聚集在肯德基和麦当劳,使得国内快餐业人才含金量严重不足,这种情况被业内视为中国快餐连锁的“阿喀琉斯之踵”。

学习麦当劳“真功夫”办学破人才瓶颈



堡大学是麦当劳全球第7所企业大学,未来5年,中国汉堡大学计划总投资25亿元,据麦当劳中国首席执行官曾启山透露:“计划今年内在中国开设150-175家餐厅,相应新增10000个工作机会。开办大学将为我们培养和储备人才。”

真功夫董事长蔡达标说,“我们的目标就是向麦当劳、肯德基这样的巨头看齐。他们有汉堡大学,中式快餐企业为什么不能有米饭大学?”他表示:对米饭大学的期望,是要将其打造成为中式餐饮业人才培养的第一品牌,不仅仅是要为真功夫培养具有领导力的各级管理人才,也为整个中餐行业培养标准化运营的专业人才。

米饭大学校长洪人刚接受媒体

采访时曾透露,真功夫基层员工流失率高达40%至50%,因而加强内部培训显得至关重要。

真功夫目前在中国的直营店已达347家,员工达到13000多人,在未来5年内,真功夫店面数将达800-1000家。持续保持高速增长的真功夫对人才的需求日益迫切,特别是高级专业管理人才。

虽然名为大学,但真功夫的米饭大学占地面积约500平方米,教学区包括两个多功能大课室和一个小课室,可同时容纳100名学员上课。真功夫计划在未来5年内培训至少3000名管理人才,与此同时,真功夫每年将陆续投入3000万-4000万元,建立人才发展体系。

一位在真功夫服务多年的员工对记者说,只有高中文凭的他从一名基层员工做起,经过企业内部一系列的培训,目前已经晋升为餐厅经理,未来他希望能继续参加米饭大学的专业课程,圆“大学梦”,在接下来的工作中能得到更好的自我提升。

据报道,麦当劳1961年筹办的

汉堡大学在将近40年的时间里为麦当劳培育出了超过65000名专业经理人,对麦当劳成功的全球化经营贡献卓著。而在中国,目前麦当劳有53%的餐厅经理和1/3的中层营运管理人员是从餐厅员工成长起来的。正是汉堡大学传授的理论知识及实践经验,帮助这些富有成长潜力的员工最终成长为企业栋梁。

(宗雯)

► 老总点津 | LaozongDianjin

UPS：从不放弃人才创新

“从不畏缩于彻底改造自己”的UPS最近在人才培养方面又发现了一条创新路径。

UPS通过与国际青年成就中国部(JA中国)合作,发起了名为“智赢梦想”的大学生创新挑战赛,活动早在2009年底便开始宣传推广,3月21日在北京落幕。

UPS中国区总裁黎松江表示,主办这次活动,是想选拔一些人才为UPS作后续储备。同时也激发UPS内部员工去利用这个创新平台。

黎松江说,人才创新分为很多种,招聘创新、培训创新等,UPS从最初提供包裹递送服务的创业公司,到如今发展为享誉全球商界的中坚力量,创新人才的辛勤工作对UPS的成功转型功不可没。

给员工一份长期的事业

UPS奉行“内部提拔”政策。在UPS中国区,有66%以上的高层管理者来自于内部。多届的CEO都是从基层上来的,基层的工作经验对他们做CEO起到了非常大的作用。

通过内部提拔,一方面帮助到符合更高职位要求的人才在UPS得到职业生涯的进一步发展,同时,加强了UPS员工队伍的忠诚度和稳定性。

同时,UPS的主管以上的管理人员都能够领取UPS股票,所以很多员工都希望能够通过内部的制度来提升自己。UPS的主张是:给员工的不是一份工作,而是一份长期的事业。

需要领悟能力强的人

在UPS,即使是一个驾驶员、派送员,至少也要懂得英语,因为他们用的仪器都是英文操作。所以UPS要找的人是能够接受新鲜事物、领悟能力强的人。他们在日常工作上也需要经过培训,比如说员工每一个操作动作、驾驶员开车每天派送多少包裹货物等,都要达到公司的标准。

以营销和市场部门为例,最低学历要达到本科生或硕士,他们首先要对UPS的企业文化、100多年来的发展过程和未来的发展有所想法。因为我们不单单只是要给每一个员工一份工作,我们要给他一份事业。

UPS一向鼓励员工在自己的岗位上和业务中实现创新。在挑选员工的时候,除了工作技能、经验和发展潜力外,我们也会考虑面试者的创新意识和能力,考量他们是否能很好融入UPS创新的企业文化中。

培养员工的创新能力

作为中国区总裁,黎松江会在每个季度到不同的城市做“前线”交流与沟通,大量听取员工意见。

黎松江说,我们在前两年的经济危机时期没有生意可做,设想种种原因,是不是营业额不到位?我们丢失了客户?于是在各部门做商业计划,他们可能在经济危机的时候,空运或者快递可能不是他们想用的,成本高,可能海运更适合,也可能他们把仓储外包了出去,各种的解决方案,都是听取了员工的意见。

不是每一个员工的意见都能被接受,但我们尽量去指导和领导这些管理层去做很多突破性。

在过去的20年里,UPS在全球技术上每年投入约10亿美元,以把握物流行业最新的科技脉搏,尝试解决问题的新方法,并将这一思维巧妙应用到日常服务中,这是促使UPS不断发展和前行的法宝。

(程海涛)

国药准字H46029636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感 一天两粒治感冒

请在医生指导下
服用和购买

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销