

据美国《纽约时报》网站6月4日报道,美国最大零售商沃尔玛现在正卖一样东西:员工的大学学位。

## 沃尔玛:坚信员工是原动力

由于同美国公共大学建立了伙伴关系,沃尔玛的一些员工可以在正常上班的同时取得零售管理和物流等领域的学分。这所大学将向符合条件的员工提供15%的学费优惠,而沃尔玛将在3年内投入5000万美元,向参加该计划的员工提供学费方面的其他帮助。

### 沃尔玛的座右铭

对员工的尊重和培养一直是沃尔玛的传统。沃尔玛总部和各个商店的橱窗中,都悬挂着先进员工的照片。公司还对特别优秀的管理人员,授予“萨姆·沃尔顿企业家”的称号。

“顾客是上帝”、“尊重每一个员工”、“每天追求卓越”——这三条创始人萨姆·沃尔顿倡导的座右铭,引导着沃尔玛从一个乡村小杂货店成长为世界企业500强之首的大型跨国零售业帝国。

### “员工是合伙人”

萨姆将“员工是合伙人”这一概念具体化为三个计划:利润分享计划、雇员购股计划、损耗奖励计划。

雇员购股计划的内容就是让员工通过工资扣除的方式,以低于市值15%的价格购买股票,现在,沃尔玛已有80%以上的员工借助这两个计划拥有了沃尔玛公司的股票。

损耗奖励计划的目的就是通过让员工共享公司因减少损耗而获得的盈利来控制偷窃的发生。萨姆对有效控制损耗的分店进行奖励,使得沃尔玛的损耗率降至零售业平均水平的一半。

### “吹口哨工作”哲学

“来一个W!来一个M!我们就是沃尔玛!来一个A!来一个A!顾客第一沃尔玛!来一个L!来一个R!天天平价沃尔玛!我们跺跺脚!来一个T!沃尔玛,沃尔玛!呼-呼-呼!”

沃尔玛的员工总是设法让生活变得有趣及充满意外。有一次萨姆答应如果公司业绩出现飞跃,他会穿上草裙和夏威夷衫在华尔街上跳草裙舞。当年公司营业额的确超出了他的预料,于是他真的在美国金融之都华尔街上跳起了欢快的草裙舞。而公司副董事长曾穿着粉红色裤袜、戴上金色假发,骑着白马在本特维拉闹市区招摇过市。

尽管有些人认为沃尔玛有一群疯疯颠颠的人,但了解沃尔玛文化的人懂得它的用意旨在鼓励人们打破陈规和单调生活,去努力创新。“为了工作更有趣。”这就是萨姆的“吹口哨工作”哲学。

### 经常性培训

沃尔玛公司把如何培养人才、引进人才以及对既有人才的培训和安置看成一项首要任务。萨姆和妻子海伦在阿肯色大学专门成立了沃尔玛学院,使一些早年没有机会受到高等教育的经理有一个进修充电的机会。沃尔玛为员工制定培训与发展计划,让员工们更好地理解他们的工作职责,并鼓励他们勇于迎接工作中的挑战。

公司对合乎条件的员工进行横向培训和实习管理培训。横向培训是一个持久的计划,沃尔玛十分重视在工作态度及办事能力上有特殊表现的员工,他们会被挑选去参加收银主管的培训。为了让有领导潜力的员工有机会加入领导岗位,沃尔玛还设立了管理人员培训课程,符合条件的员工被派往其他部门接受业务及管理上的培训。(李涛)

人才方略 | RencaiFanglue

# 长安汽车:“混合动力”助推人才成长

中西合璧、土洋结合,如同当下流行的混合动力汽车,长安汽车的人才模式堪称为人力资源领域的“混合动力型”。

### 6人入选国家“千人计划”

不久前,庞剑、许春铁、季方胜、赵会、陈方、段志辉等6名技术专家先后入选国家“千人计划”名单,人数之多,在汽车行业独一无二。据悉,长安研发团队中的这6名“千人计划”专家都曾在美国知名汽车企业工作20年以上。

除了这6位专家,目前,长安汽车的整个研发中心已接纳了来自全球的近2000名技术专家。一个国内企业缘何能吸引如此多的国际人才?

汽车NVH专家庞剑的一席话给了我们一个绝佳的答案:“加入长

安,让我重新点燃了青春、激情、燃烧的岁月!”庞剑表示,长安汽车处于上升发展过程中,整个企业上下充满了活力,每天的工作都会让人充满了成就感。

“安心、知心、信心。”赵会这样概括自己在长安的感受。作为长安汽车碰撞安全领域的专家,赵会放弃了国际知名车企的优厚待遇,携妻带女回到祖国,来到长安汽车,长安汽车第一时间帮他解决好了各项问题,让他在工作时无后顾之忧。“长安提供了更大的平台,让我更有‘用武之地”,赵会颇为兴奋地说。

### 本土人才一样重视

除了引入大量海外人才,对于本土人才的培养与引进,也是长安汽车人才战略的重要环节。二者兼

备,长安在自主研发综合实力上也日益提高,逐渐走在了国内汽车企业的前列。

在内部人员的培养上,长安一直秉承“走出去,请进来”的培训成长机制。首先,长安与美国福特、日本铃木、马自达结成了牢固的战略合作伙伴关系,并有位于重庆、上海、意大利的三个设计研发中心。其次,利用国内社会培训资源,为企业培训服务。最后,建立“内训师”制度。选拔、培养来自管理、技术各专业层面的精英和骨干组成兼职的内部培训师队伍,对各专业模块进行针对性培训,以使内部员工迅速成长。

### 团队合作 此枝可倚

长安汽车在人才引用的方式上非常具有特色。据了解,与一般汽车公司的通过人事部门招聘、领导确

认的招聘方式不同,长安汽车的面试官大多是由应聘者将来可能合作的团队成员来组成。

对此,长安汽车入选“千人计划”的另外两名专家陈方和季方胜深有感触。陈方是采购部专家,季方胜是约束系统总工程师,他们所从事的都是对团队合作要求非常高的领域。“在国际很多知名公司,‘团队合作’被看作是对员工的基本要求,长安汽车则是在人才引用环节就体现了这一精神”,陈方说。

如果说独特的人才引入方式为长安汽车加了分,那么长安上下礼贤下士的态度更是其添光加彩。入选“千人计划”的长安汽车振动与噪声专家许春铁提到,刚回国的時候,他的衣食住行都得重新置办,长安汽车在第一时间则帮他解决好了这些问题。对于人才的礼遇使长安汽车深受“青睐”。(单于)

HR策略 | HR Celue

## 马凯捷:做HR长官是为了人才和业务平衡发展

作为一家多元化的工业产品制造商,美国伊顿公司似乎并不为人们所熟知,但是,如果告诉你,每架波音飞机上,可能都有伊顿700万左右美元的产品,你会不会侧目呢?眼下,履新不久的伊顿公司执行副总裁兼首席人力资源官马凯捷(James W. McGill)正在全球寻找更多的人才,以让这个百年老店有足够的能量进入下个新百年。

### HR的话语权

去年11月,当公司董事长希望时任伊顿公司亚太区总裁的马凯捷考虑全球人力资源执行副总裁的职位时,马凯捷本人相当吃惊。这不仅因为在他33年的职业生涯中,从未染指这一领域,更因为他在亚太区的生意正做得如日中天。

但马凯捷最终还是做出了决定。他说主要因为HR在伊顿的位置:“HR的领导职位在伊顿对企业发展方向、公司策略的制定以及策略的执行有非常重要的话语权。我在亚太地区的经验可以带给公司,告诉高层在快速发展的市场中,如何做到人才和业务的平衡发展。”

“我们所做的事情都是围绕着和所有与生意相关联的人或者组织建立一个可以长期发展的良好关系。这不仅仅有我们的生意伙伴,还包括我们所在的社区、我们的员工以及公司的股东。”

同时我有多个领域的任职经验,对公司的管理者都非常熟悉,和他们之间已经建立了信任关系。”

### 三把火

履新之后的马凯捷有三个工作重点:“第一个重要的工作是地区化。我们将在亚洲、欧洲和南美洲投入更多资源和管理职位,我们需要把资源从美国移到这几个地区,我们称之为地区化。”

“第二,我们采用了HR Management System去管理员工,我们



美国伊顿全球人力资源执行副总裁马凯捷

会采用很多新技术把人力资源管理的流程标准化。怎么招人、怎么入职、怎么培训、怎么做个人业绩管理及职业发展等等都会并入这个公共系统,我们叫它Link项目——因为它把人们连接在一起。”

“第三,我们关注新兴市场的领导力发展,要给大批的管理者进行名为‘未来领导者’的培训。这个项目第一站在亚洲。目的是要找出年轻的有潜力的领导者,给他们一些特殊的培训,比如战略、怎么成功等等。”

伊顿中国有一万多名员工,这

里的人才发展对整个公司业务来说至关重要。马凯捷在上海及东南亚地区的工作经历,让他会更了解新兴市场的员工需求,更了解了让业务在这个新兴市场更好地成长,公司需要在商业运作方面做些什么。“所以我回来做人力资源的最主要原因是公司把未来的商业战略重点放在了新兴市场上。我们的人力资源在这里成长得很快,所以公司需要一个人力资源方面的领导者能够根据业务的转移和战略的变化对公司的人力资源进行调整配合。”马凯捷说。

(宗一何)

## 体面工作 快乐生活

——双星鞋业工业园构建以人为本后勤管理文化侧记

□ 本报记者 何沙洲

特约记者 王开良

双星鞋业工业园地处青岛即墨大信镇,周边有一些外资鞋厂和轮胎厂等,这些企业有的把招聘广告贴到鞋业工业园门口附近,然而,这些厂并没能将双星人“挖”过去,相反,这些企业的一些员工却慕名来到双星鞋业工业园。双星鞋业工业园产销两旺,呈现出勃勃生机,其中有什么凝心聚力的妙招?让我们从其后勤管理一探究竟——

### 召开“饭菜创新讨论会”

双星鞋业工业园职工餐厅内,设有专职面食和菜品的品检员。每一种面食和菜品做出出来后,品检员品尝认为合格后才能端出去卖。

“后勤服务保障工作要适应市场竞争新形势的要求,必须进行不断地创新、创造,处处让员工满意。”工业园负责人告诉记者,后勤部食堂实行了大包、小包和分段包,内部既有配合,又有竞争,饭菜花色品种不断出新,服务质量也不断提高。他们每天都公布“今天为你服务的厨师是谁,公布监督电话”;每周六召开“饭菜创

新讨论会”;每月还邀请公司领导和管理人员、车间职工代表等,召开“后勤部征求意见恳谈会”;组织开展“员工在我心中,质量在我手中”岗位竞赛活动,使饭菜质量不断提高,花样不断增加,较好地满足了来自天南地北员工的不同口味需求。“每天都调换着吃,饭菜品种多,我们想吃啥就买啥。”职工刘雪荣如是说。

### 建起孩儿的“乐园”

双星鞋业工业园针对夫妻工多,孩子到社会上的幼儿园接送不方便和费用高的问题,特别是有的夫妻工把孩子留在老家,使孩子成为留守儿童的情况,在双星集团总裁汪海的关心下,建起了双星亲情幼儿园,使夫妻工不再为孩子入托发愁了。

工业园领导说:“从农村到企业来工作的夫妻工,不仅是为了养家糊口,更是为了让孩子能健康快乐成长。我们建起双星亲情幼儿园,让这些家庭感受到总裁的亲切关怀和双星大家庭的温暖,有利于员工安心工作,也有利于孩子的快乐成长。”

亲情幼儿园的建立增强了员工感恩和干好工作回报企业的决心和干劲。成型车间王亮亮、汪霞夫妻俩



创“双星吉尼斯纪录”的组员合影

现在有一可爱的女儿已经4岁,以前孩子放在家中由父母照看。汪霞说:“以前上班都不安心,老是走神,想孩子。现在好了,我们把她接到身边,送进双星幼儿园,星期天我们还可以带孩子出去玩玩,厂里真是为我们解除了后顾之忧,我们一定好好干,报答领导的关心和照顾。”

### 温馨的生日

双星鞋业工业园不仅为职工建起公寓楼,让夫妻工住上“夫妻房”,还建立并不断完善职工电子阅览室、台球室、乒乓球室、篮球场、电话吧、职工服务部、医疗室、美发室等文化娱乐和生活设施及场所;并组织开展“才艺大赛”、“文艺汇演”、“越野赛”、

“篮球赛”、“书画展”、演讲比赛等活动,努力满足员工学习、交流、上进,体现价值等精神生活的需要,不仅充实了员工的业余文化生活,也增进了员工的相互交流和友谊。工业园食堂还坚持为过生日的员工赠送“双星生日蛋糕”,以优惠价承接职工生日宴、婚礼宴、朋友宴等。哪个职工过生日,车间承包人和生产线上的好友和同宿舍的员工经常是一道庆贺,共同举杯、密切了管理骨干和员工、员工和员工之间的关系,调整了大家的思想情绪和心理情感,增进了彼此的交流、感情和友谊,也增强了企业的凝聚力。

### “e网”情深

协办单位:  
海南亚洲  
制药有限公司  
董事长 楼金  
总经理:  
地址:  
海口市国际商业大厦12层  
电话: 0898-66775933  
传真: 0898-66700763

## 从名企用人看企业人才新趋向

内部流动,合理安排。厦门建发集团就建立了良性互动的内部人才流动机制,允许员工内部“跳槽”、申请调岗,择优重新录用,使员工都得到合理的安排。

不求最好,只需合适。联想集团“用的人才都是适合联想的,但并不一定都是最优秀的最好的人才”。北京双鹤药业也敢于起用新人,不求最好,只要能胜任工作,合适的就提升”。

能上能下,复合轮训。自古以来,国人的“官本位”热情一直不减,但对以生产制造为主的企业,人才能上能下是要有一定勇气的,同时也是必走的一条用人之路。作为中国最具发展潜力的上市公司50强之一的东方电子,打破论资排辈、求全责备的旧观念束缚,近几年来有一大批二三十岁的年轻人走上了中层和公司领导岗位,同时也有20多名中层以上领导干部在竞争中下岗。

本事吃饭,业绩提升。联想集团“不惟学历重能力,不惟资历重业绩”,凭本事吃饭,依业绩提升。科龙集团则实行升级式的“双科制”,一是行政职务上的提升,走“干部”路;二是专业业务上的晋级,走“专家”路。在科龙,一个能力突出的员工,即使什么行政职务都没有,也同样得到认同;一个没有任何行政职务的高级专家,其收入完全有可能达到甚至超过该系统最高领导者的收入。

以能定职,因人定岗。在市场前景广阔的服务业、咨询业、信息情报类部门中,一人多职,依能设岗越来越被广泛采用。著名化妆品集团欧莱雅内部不断有新的职位产生,这些职位首先从老员工中提拔,而由此空出来的职位又需要人来接替,这使人才在内部流动成熟起来。“人尽其才,才尽其用”,人才有了归宿感和认同感,实现了自我价值,留住人才自然不在话下了。(小舟)

走进双星鞋业工业园制帮车间,“双星吉尼斯纪录榜”竞赛图示赫然入目。据四线承包人孙雪冬介绍,她不仅上班时与员工交流沟通,合理安排活,巧妙组织竞赛,下班回家后还考虑到现在大多数鞋厂职工都是“80后”、“90后”,喜欢在公司电子阅览室上网聊天的实际,于是自己也在家学着上网,并把QQ号告诉生产线上的职工,让员工彼此相互沟通、建立感情,也很好地增强了班组亲和力和向心力。

双星鞋业工业园各部门、车间、班组通过组织开展“师徒结对”和“五好家庭”、“五好机台”、“争当多面手”、争创“双星吉尼斯纪录”等竞赛活动,营造了一个奋发向上、勇争一流的班组氛围,通过及时表彰奖励,使员工感觉到成就和被尊重,使大家的活力和激情竞相迸发,为“创纪录,夺桂冠”增添了巨大的精神动力。同时,工业园设备员、计划员、工资员等都主动做好对生产一线的服务;各单位了加快工艺流程改造,实现工艺过程“零距离”,不断引进和改造设备,提高设备自动化操作水平,降低员工劳动强度,努力让员工“体面工作、快乐生活”。

双星鞋业工业园不断创新和加强后勤管理工作,构建起以人为本、关爱员工的后勤管理文化,使生活保障和生产保障两者相辅相成,共同进步,实现了人员稳定、产、质量稳步提高。