

# 比亚迪： 爱家文化 福利留人

“我说 2025 年比亚迪要做世界第一大乘用车产销企业，很多人都不相信。现在我们造产品、造生产线、造工厂都是在朝着这个计划去做。但说到底，我凭什么？凭的就是人，30 万的劳动大军和巨大聪明的工程师队伍，这就是我的资本。它比几百亿的市值更可靠，不会忽高忽低。”  
——比亚迪总裁王传福

比亚迪对人才的理解，源于我们的一个基本假设：100 个人里面，有 5 个人是非常聪明的，还有 5 个人是较笨的，剩下 90 人的能力都差不多。因此，我们并不奢求那 5% 非常聪明之人，也不会去寻找那些所谓的天才。我们认为，只要管理好 90% 的员工，提高他们的忠诚度，激发他们的主观能动性和创造力，企业的竞争实力就会得到提升，就足以创造奇迹。因此，坚持“尊重人、善待人、培养人”的家文化氛围，成为比亚迪企业文化建设的重心。

比亚迪是制造业，厂区通常设在郊外，厂区同时又是社区，工作与生活交织在一起。从很早的时候开始，公司就清楚地看到，要让员工能够安下心来工作，就必须免除员工的后顾之忧。为此，比亚迪在建设每一个工业园的时候，都在员工的生活规划上倾注了很多心血。只要条件许可，工业园就会建设住区、食堂、超市、娱乐设施、运动场所，甚至还有图书室。目前，公司又在规划设置电脑培训室和洗衣房，进一步方便员工的生活。很多刚来的学生都说，走在厂区内有时候会有仍在大学校园的感觉。

为了满足员工进一步的住房需求，2001 年公司还很困难的时候，就投资兴建了现代化高档小区——亚迪村。目前，公司的中高层管理人员大多数都仍然住在这个小区里。小区里有幼儿园、健身房、超市、露天泳池，环境静谧清幽，成为公司“家文化”建设的经典案例。目前，公司又在惠州和深圳坪山各拿了一块地，正在建设亚迪二村和亚迪三村，将解决大多数管理人员和技术人员的住房问题。近些年进入公司的大学毕业生，绝大多数正处在结婚、生子的年龄，房子对他们的吸引力是不言而喻的。因此，大家的反应都很热烈。

员工子女教育也一直是公司决策层关注的重要问题。早在 2003 年，公司就与深圳最好的中学——深圳中学合作办学，创建了亚迪学校和亚迪幼儿园，可以提供从幼儿园、小学到中学的全套学校式服务。经过八年的发展，这所学校已经成为当地最著名的民办学校之一。员工子女可以在这里得到一流的教育。对于比亚迪的绝大部分员工来说，子女的教育问题也已经或者即将成为他们生活中的重点，但只要他们留在比亚迪，这一切就都可以放心交给公司处理：只要孩子满 3 岁，比亚迪就开始提供全套的教育服务，并只象征性收取费用。因此，与同龄人相比，比亚迪的年轻员工在生活上显然省心不少。公司也非常骄傲地将其作为吸引和保留骨干人员的又一大法宝。

与房子和子女教育同样重要的，是员工的出行问题。目前，公司在各工业园之间都有免费的班车，以方便员工的工作和生活来往。但对于公司的很多年轻人来说，更为吸引他们的是拥有属于自己的小轿车。近几年来，公司的停车场已经不得不再扩充。而这得益于公司的两个政策：零首付购车政策和私家车补助政策。前者是 2006 年推出的，而后者则是从 2000 年开始一直延续至今。在这两个政策的影响下，公司员工拥有私家车的成本是很低的，因此尽管僻处关外，员工出行还是很便利的。

事实上，在这种管理措施的影响下，对于很多员工来说，家和企业的命运已经密不可分。住公司的房子，开公司的车，小孩再上公司的学校，同时，在工作中又能感受到公司的团队氛围和远大梦想。在这样的基础上，我们有底气说，公司提供给员工的工作，不仅是一份前程远大的工作，同时也是一个温暖的家。（刘焕明 比亚迪股份有限公司人力资源部总经理）

人才方略 | RencaiFanglue

# 雅诗兰黛 HR： 人力资源官要同时 为公司和员工的未来负责

### 面试是一种双向考核

说起当时选择加盟雅诗兰黛的原因，已经成为雅诗兰黛 HR 的朱晓洁说这完全是一种“机缘巧合”。

“我和很多老板打过交道，完全分辨得出来哪些老板是在敷衍我，哪些老板是在真诚回答我的问题。”她认为面试也是一个面试官和面试官双向考核的过程。

她笑称自己当年“不像是参加面试，倒像是在面试领导”。她问的几个问题包括雅诗兰黛的“投资计划”，以及“如果开始投资遇到亏空，公司会如何看待”等等。

沈祥梅的回答没有让她失望，她断定这个老板很“实在”，是一个值得跟随的领导。

朱晓洁喜欢从人力资源的角度来思考公司管理的问题。她的推算逻辑很简单：只有一个致力于“长跑”的公司，才可能给员工创造最大的发展机遇。人力资源官要同时为

公司和员工的未来负责，这是从事人力资源的人最基本的责任心。

### “温和主义”招聘政策

朱晓洁的个性或多或少影响到整个雅诗兰黛(中国)的人力资源政策。她不喜欢用“刁钻”的问题来形成自己的判断，但是一定要寻找个性最匹配的人。

她的做法是用简单的问题，帮助自己形成判断。这就如同之前她在自己的面试中“拷问”老板一样。

她会设计很多问题。例如，她一直认为一个爱美的人应该是喜欢健康的活动，类似于远足或者拍照。如果对美的东西都无法激动，那很难相信这个人能胜任一份美的工作。

“如果真的有兴趣，他们连说话的时候眼睛都是放光的！”

朱晓洁甚至将旗下品牌和人的个性相联系。

她说，即使是被招入雅诗兰黛，

可能两个人的个性也完全不同。例如，同属雅诗兰黛的 MAC 和 Bobbi Brown 彩妆品牌，前者美容顾问可能就十分有个性，可能喜欢戴一个耳钉，还喜欢化一个“烟熏妆”；而后者没准就是透明妆容，显得十分自然。

总之，朱晓洁一定要挑选到最合适的个性做最合适的工作。

### 苛刻地挑选毕业生

短短四年时间，雅诗兰黛在中国的办公人员已经从最初的 30 人发展到 730 人，美容顾问更是从 200 人发展到 4200 人。雅诗兰黛开始意识到快速培育自己的人才的重要性。

雅诗兰黛对于应届毕业生的挑选甚至有些苛刻，她们在进入雅诗兰黛之前必须经过历练。朱晓洁希望员工能够较快地适应工作，而不是在入职之后再经历相当长的孵化

期。“起码应该有实习经历，或者在大学里参加过志愿者活动。”她说，只有这样才能获得雅诗兰黛的实习资格，以获取进入公司的通行证。

在雅诗兰黛，普通大学毕业生的底薪一定是低于名牌大学毕业生的。朱晓洁对此的解释是“这是为职位，甚至为人付钱”。

从 2002 年至今，通过上述种种条件，而且工作满一年的大学毕业生仅有一个人。那是雅诗兰黛招进来的第一个“最新鲜的人”。这个非名校毕业的大学生一年之内，从培训助理到培训师，最后升级到培训主任。

除此之外，雅诗兰黛和大多数公司一样，也贯彻着“员工内部推荐”制度。为了完善这种在内部网络上开展的“自荐”，以及“他荐”的体系，雅诗兰黛愿意为不同的岗位支付“推荐奖金”。

(吴明)

# 7天连锁：“放羊”一样管店长

7天总结的“放羊理论”，缘于这么个前提：假设牧羊人和羊的目标都是一致的，即要让羊吃得饱一点。所以羊会自动向水草茂盛的地方走，而牧羊人则要引导领头羊走正确的路，并不断鞭策落后的羊。这样一个牧羊人就可以同时放上千只羊。因此，“只要牧羊人与羊的目标一致，管理成本就可大大降低。”

学计算机出身的郑南雁，其理想中的管理模式，是借助 IT 系统的力量，使总部和分店的管理趋于扁平化。“中间的节点越多越容易犯错”，因此，尽量减少管理的层级，并且不断削弱总部“硬性”管理的职能，而转化为支持的职能，也许能使整个团队在分店规模迅速膨胀的同时，依然能举重若轻。

可以看到的是，7天的做法与、格林豪泰“做加法”的管理模式不同，前者并没有在总部和分店中间架设一层区域管理机构。郑南雁的解释是 7 天的 IT 系统已经能支撑这样的层级安排，因此，“7 天的管理结构是扁平的，没有采取城市分区管理。对店长的管理是按业务线、而不是按区域来管理。”

对于这种管理模式，中国经济型酒店网 CEO 胡升阳表示，一个管

理体系是要靠技术来支撑的，“7 天一开始就在 IT 系统上投入比较大，按照原有的设计，他们的管理架构在 300 家到 500 家之间的话，就不用做太大的调整。而别的经济型酒店当时没设计好，所以现在需要根据规模的不同进行优化和改造。”

据了解，基于统一的 IT 系统平台，7 天由此架构起了各个分支运营体系，包括店务质量控制、开发评估推进、财务流动管理、工程采购、人力资源体系等，即消费者在进行搜索、预订、确认、支付、评价等一系列行为时，7 天就可自主地调动每个运营体系的资源。

但是，在依靠一套 IT 体系的管理的同时，总部和分店的中间，还需要建设一条便捷的通道，保证各家分店的意见和需求，能快速传达上去。

7 天的做法是在成熟的区域增设“执政官”。据介绍，执政官由区域内的某位店长兼任，通过区域内全体店长选举产生，有一定任期，可连选连任。执政官是区域的连锁店业务的最高负责人，不需要向总部汇报。执政官的主要负责提升区域业绩、组织协调区域店长及财务、绩效考核等相关工作。



“执政官起到的是一种协调的作用，”郑南雁表示，“他不能直管店长，只是一个协调领头人。”

7 天内部，郑南雁“不管”的管理思路，影响着这家公司在管理职能上的设置。

据了解，7 天自创的做法，不仅包括选出执政官来担任区域协调人，还在内部选出“九大立委”，即由 9 个店长组成的“立法会”，对公司治理结构中的重要决策，具有审议权。这 9 位店长，每个月必须开一次内部会议，讨论各分店制度的合理性以及是否需要改进，并反馈给其他

店长。郑南雁并不讳言，“公司的管理较为混乱的是在开了 100 家分店之前。但之后整个结构在调整，可以看到客户的投诉在减少，客户的体验在增加。”

郑南雁把这些改变归结为管理模式的变化：“我们‘管’的思维方式不一样，更多的是一种监管的作用。对于总部，我们不断地缩窄，甚至限制总部的权力，而对于分店，则是不断地放权，我相信这样的管理架构，能使整个系统运营得更加快捷，管理成本也会随之降低。”（吴明）

革新用人 | GexinYongren

### 以机制激活人力资源

# 青岛啤酒：让合适的人干合适的事

“以机制激活人力资源，营造和谐发展的氛围，为员工创造快乐。”

这三句话是青岛啤酒集团 HR 们的口号，意味着作为人力资源管理就是要为员工搭平台、建机制、造环境，就是要通过机制“让合适的人干合适的事”，“通过合适的人干好合适的事”。

### 目标引导配套激励机制

副总裁姜宏说：我们考虑的是为什么员工在青啤可以感觉到幸福、感觉到快乐，如何发挥他们的潜能。我们坚信需要靠机制，而不是人治。

这个机制，首先是目标引导。青啤推行全员目标责任管理，从总裁和董事会签订的目标责任，到副总裁、到所有的员工，层层分解，明确年度目标，而且都要进行量化。目标责任书分解下来，还配套有激励机制。每年目标和激励都是同步进行沟通的，9 月份就开始启动预算。凡是目标规定下的，一定考核。上至总裁，下至员工，无一例外。淘汰、降职、降薪、奖

励、升职，都是以目标完成情况为依据。

### 机制支撑选对人

目标确定以后，人就是最关键的问题。至于青啤如何选人用人，姜宏说：人力资源最大的问题就是在岗人员的工作能不能支撑企业发展。要想让人员支撑企业发展，重要的是要有正确的选人用人机制。首先，用人部门要什么样的人，人力资源做定岗定编，缺人时，要及时配置上；其次，要给人部门选人权，但选人过程中人力资源部门要给予专业支持，出标准、定程序，保证选不错人；第三，面试、素质测评、笔试、背景调查等程序性的工作人力资源部门来组织。

这就创造了一种公平、公开的环境，这样的选人机制才能体现“让合适的人做合适的事”这个人才观。

### 薪酬绩效激励人

薪酬是员工最关心的问题，所以

也是激励体系中最重要的一环之一。作为一个拥有 50 多家企业、将近 4 万员工的大家族，青啤区分不同的员工岗位性质，有针对性地制定了 8 套宽幅体系，灵活有效地激励员工。

第一，营销人员。营销队伍是带动公司发展的龙头，采用市场化的机制，从薪酬策略上强调外部竞争力，以吸引外部人才；在薪酬分配上采用基本薪酬加市场成长分享，有效地激励一线营销人才。

第二，制造团队。青啤是一个百年制造企业，具有啤酒操作法和标准化管理的模式，其薪酬主要考虑岗位和操作技能。

第三，管理人才。为了评估岗位价值，导入“九因素四维法”的职位评估办法，形成了岗位的价值等级，设定了宽幅薪酬。在宽幅范围内，根据在岗人员的不同积累，给予匹配的薪酬，体现岗位之间的公平性。

第四，研发人员。基本调动研发人员的积极性，采用了薪酬加项目开发激励的模式。从新的激励机制实施后，激励作用非常明显，每年公司

可以出 20-30 个成果，2006 年获得了国家科技进步二等奖，公司拿出了 100 万奖励研发人员，所获奖项和奖励力度在啤酒行业都是仅有的。

第五，技能员工。青啤的目标是打造一支竞争对手不可模仿的技能员工队伍成为青啤的核心竞争力。对这部分人才实施技师聘任制，给技师补贴，同时给予相应的荣誉，这样一来，员工队伍积极性很高，争相学技术、学技能。

第六，引进的高端人才。打破一些原有的机制，以协议的形式把高端的人才引进来。

第七，简单劳动工。比如普通操作工，包括接线员、门卫等，通过第三方派遣。派遣制员工满三年，在岗位上评为优秀的，转为青啤员工。

第八，为青啤做出贡献的老员工，包括内退的、退休的，对他们仍然有分享机制。

### 约束机制淘汰人

“让合适的人做合适的事”说起

快克  
复方氨酚烷胺片  
一天一粒防流感  
一天两粒治感冒  
海南亚洲制药生产  
海南快克药业总经销

用人诊所 | YongrenZhensuo

# 威廉姆森理论 释疑富士康困局

富士康的员工涨工资了，郭台铭给富士康的风水请了大师，也给富士康的员工请了心理咨询师。

北京大学经济学院副院长黄桂田黄桂田说，这些远远不够。

黄桂田说，“用威廉姆森的理论来讲，企业治理分为正式制度和非正式制度。富士康之所以出现这样、那样的问题，应该是企业治理的正式制度和非正式制度出了问题。正式制度出现的问题有可能是企业与员工的劳资关系出现了问题；而非正式制度出现的问题主要体现在企业文化上，企业内部如果更多强调的是激烈竞争，会让企业内部的关系非常紧张。”

威廉姆森的研究方向主要是产业组织领域和新制度经济学。与企业相关联的是企业治理与企业发展战略，即企业边界。

黄桂田说，威廉姆森的理论里，企业发展战略主要包括横向扩张、纵向扩张和多元扩张。他举例说，李书福收购沃尔沃即是横向扩张。而当一个钢铁厂进行铁矿石的开采，也开发汽车业务，即为纵向扩张。对于浙江奥康集团在生产鞋的同时，还开展了金融、房地产以及生物制药业务的扩张，黄桂田说，“奥康集团是跨行业的多元化扩张。”

黄桂田说，中国的很多企业要么长不大，要么就长得太快——盲目扩张、盲目并购是一个值得探究的问题。

黄桂田说，按照威廉姆森的理论来看，多元化的成功与否可以从两个方面来衡量：一是新产业是否与原有产业形成相互匹配的优势；二是新产业是否能带来更多的财务利润。中国的大公司较为普遍地选择多元化并能获取更多的财务利润，除了转型期市场机会相对较多的特定条件之外，与这些公司相对更多的政策资源不无关系。但从长远来说，凡是致力于“百年企业全球品牌”的公司，专注是必须的。

(陈莉莉)

(陈一明 苏嘉祺)