

人才方略 | RencaiFanglue

“我必须带头为员工谋幸福,这是我的使命!”

稻盛和夫:把员工的发展放在首位



阿米巴又称变形虫,其身体可以向各个方向伸出伪足,使形体变化不定,故而得名。变形虫最大的特性是能够不断进行自我调整来适应所面临的生存环境。稻盛和夫用阿米巴来形容他的小集体管理。“阿米巴”指的是工厂、车间中形成的最小基层组织。这是一种全员参与型的经营体系,每位员工都要充分掌握自己所属的阿米巴组织目标,在各自岗位上为达到目标而不懈努力,在当中实现自我。

已是耄耋之年的稻盛和夫受鸠山由纪夫政府的三顾之请,于2月1日出任已申请破产保护的日航 CEO。他坚信,“只要注入经营真谛,日航一定能够重生”。稻盛和夫这里说的“经营真谛”,就是阿米巴经营的一整套现场调节激励员工精神气的会计体系和经营管理体系。

京瓷公司创业际遇

1959年稻盛和夫创立京瓷公司,当时只有28个人。第二年招聘了10个高材生——高中毕业生。他们工作了一年,突然跑到稻盛和夫那里要求改善待遇,还写下了血书,如果不能保障他们的未来,他们就辞职!他坐下来,将心比心跟这些员工谈话。谈判持续了三天三夜,最后他把刀子往桌上一拍说:“我要用我的生命做赌注,为了大家过上好日子我会去维护好这个公司。如果我是为了自己的私心杂念而

经营公司,你们可以砍死我!”最后,大家总算信服了。说服了那些要辞职的人,却没有说服他自己。稻盛和夫苦思冥想了几个星期以后,终于想明白了:年轻员工是把自己的一生托付给了公司,所以公司的首要目的就是要保障员工及其家庭的幸福。我必须带头为员工谋幸福,这是我的使命!

变出1万个稻盛和夫

经营目的做了调整,稻盛和夫与员工之间也就明确为一种伙伴关系。稻盛和夫明白,公司的发展,不靠高层管理的高瞻远瞩,也不靠总裁的英明果断,而是靠关键现场的员工。发奋努力把活做到极致。公司扩展之后,稻盛和夫就想,我能不能学学孙悟空,也拔出一把毫毛来一吹,每一个业务现场都是稻盛和夫?他想:既然我一个人能够管理100

名员工,而一些中层人员还只能管理20、30人,为什么不把公司分解成若干小集体呢?何不放手给这些小集体让他们自己管理呢?他用阿米巴来形容他的小集体管理。而且这些小集体是独立核算的。在阿米巴经营中,阿米巴设定的目标不是成本而是生产量和附加值。主角是以最少费用换取最大销售额的绞尽脑汁的“人”组成的团队,焦点在于阿米巴团队创造的附加值。一般来说,大公司的员工很难对自己工作的具体成果有实在的感觉,他们常常只是公司庞大系统中的一个小小的齿轮。但阿米巴是一种全员参与型的经营体系,在京瓷公司,会按月公布各小组每单位时间内的附加价值,各个小组当月的经营状况、每个组员及小组所创造的利润,及其占公司总利润的百分比等等,都一目了然。每个小组的成绩当然有高下之

分,但公司并不因此在工资、奖金上有差别待遇。对成绩好的小组只是做些表扬,颁赠纪念品,京瓷始终坚持只给予他们“对公司有贡献”的荣誉。对经营业绩不佳的阿米巴,公司会严格追究责任,但所谓“经营业绩不佳”并非只看附加值,也会从附加值来考察经营内容。有时单位时间附加价值较高的阿米巴干部反倒得到低评价,因为他可能为了自身利益,而不顾其他阿米巴如何,从而被认定为“经营业绩”不佳。这样做是为了避免各个阿米巴之间恶性竞争局面的出现。

稻盛和夫再三申明,阿米巴的经营判断基准不是“作为京瓷何谓正确”,更不是“作为经营者的我个人何谓正确”,而是“作为人何谓正确”。阿米巴经营第一个目的是“确立与市场挂钩的部门核算制度”;第二个目的是“培养具有经营者意识的人才”;第三个目的是“实现全体员工共同参与经营”。

造就整体人

1968年,体现稻盛和夫“敬天爱人”、“以心经营”思想的“员工手册”问世。稻盛和夫把为了追求员工及其家庭的幸福,作为公司第一目标。位列第二的目标是为了协作商的员工及其家庭的幸福,第三目标是为了客户,第四目标是为了社区,第五目标才是为了股东。

这个目标序列,很大程度上代表稻盛和夫究竟要在公司打造一个什么样的文化场。这也是实行阿米巴经营最重要的一道关。我在与企业高管交流时,常常以“公司为什么”为题互动,让参与者把客户、股东、员工、社会、协作商排出一个顺序来。

把员工的发展放在首位,也就是要把造就自由的、追求一刻接一刻极致的整体人放在了首位。这是稻盛和夫最大的秘密。

阿米巴经营既提高了员工的成本意识和经营头脑,又提高了员工的职业伦理和个人素质。京瓷成功地把阿米巴架构上的、以联结决算为基础的纵向管理网和间接部门间横向管理网结合起来,得以从两方面对经营业绩进行全局把握。(王育琨)

评定职员收入高低的标准是依据其对公司的贡献而非职位

微软:渗透激情

对于初进微软的我来说,一些貌似不起眼的细节给了我极大的震撼和启发。

比如,微软每年都有两次评比,是由员工的直接经理来给员工评分,这个分数将直接影响员工的晋升与奖金多少。由于公司要求,评分的结果要呈正态分布,比如要求3分(5分制)以下的员工必须占到25%,所以经理们评分时不能当老好人,也就没有办法对下面的员工进行包庇。同时,所有的员工也要给经理的各项指标打分,通过统计会显示出,他在人员管理的哪些方面表现优秀,哪些方面尚有不足。

后来我才知道,这样的制度虽然在欧美很多大公司里并不罕见,但微软在这个制度的基础上形成了一种特有的激励文化。

在一套严格的制度下,员工会成为很规矩的人,但员工的潜力也仅会发挥到70%就被限制住。但微软要求每个员工都能发挥100%的潜力。所以微软独有的激励文化能使员工在做到70%时,给员工提供更多的资源,为员工指出继续前进的方向,以鼓励他们达到100%。

微软也特别重视普通员工为企业创造的价值。我认识一位在微软工作了十几年的非常优秀的软件工程师,他的工资就高过许多副总裁。其实他有很多次机会晋升至管理层,但他都一一拒绝。他告诉我,第一他对管理没有兴趣,第二他就想把自己所有的时间都花在技术上。按照传统的观念,不从事管理工作的员工,工资肯定上不去。但按照微软的价值观,评定职员收入高低的标准是依据其对公司的贡献而非职位。微软每年还会在它的5万名员工中评选出30-40名比尔·盖茨杰出贡献奖,这个分量极重的奖项是面向每一名普通员工的。正因为有了这套机制,微软使那些从事技术工作的人对自己的工作产生了更多的激情——“公司给我的资源也够了,给我的待遇也够了,给我的荣誉也够了,夫复何求?”

三流企业靠人才,二流企业靠机制,谁走了都不会影响企业的发展。而一流企业则是靠文化来管理的,机制不能挖掘出人的潜力,但文化却能做到。

在我的观察中,微软文化渗透着一种激情,每一个员工都认为自己做的是世界上最伟大的事业,甚至连看门的人也会觉得能给微软看门是一件异常荣耀的事。这种心理像基石一样支撑微软王国多年来在IT界傲视群雄。(唐骏)

世界级名企都招聘啥样人

英特尔:首要条件是企业文化认同

客户第一、自律、质量、创新、工作开心、看重结果——这是英特尔的企业文化和企业精神。英特尔聘人的首要条件就是认同这个精神这个文化。

英特尔在各高校招聘应届毕业生时,愿意招各种虽是3分却富有创新意识的学生,最好是在校期间就完成过颇有创意性的项目。

英特尔公司对人才有更高的要求。首先要有专长,比如计算机、公关等,此外是与人相处的能力。英特尔对经理的评价也是看他领导组织的业绩,而不是看他本人。所以,作为经理人才,英特尔看重的是既有人专长又有领导才能的人才。

世界银行:基本条件是跳过3次槽

应聘世界银行,起码要跳过3次槽。

因为世界银行认为,对于经常需要考察、验资的银行人员来说,知己知彼非常重要,所以,应聘世界银行的基本条件是至少要有3种以上不同行业的工作经历。

SAP:看重潜力,不在乎学历学位

德国SAP公司是全球第四大独立软件供应商,也是软件解决方

案供应商。SAP看重于一个人的素质潜力,因为在SAP看来,技术和知识都是可以经过实践来获得的,而人员的素质、品德是与生俱来的,与学历的高低并没有必然的联系。

所以,SAP在招聘员工时并不在乎对方现有的学位和文凭,而更在乎他还能吸收多少新知识,还能提高多少,只要有这个空间,进入SAP之后,经过培训、学习以及具体企业文化的熏陶,成长就有可能。

UPS:第一要求是清廉

作为全球速递行业的“四大巨头”之一,UPS美国联合包裹速递服务公司)对员工素质的第一要求是清廉。

为了保证员工具有较高的清廉素质,UPS着重采取了三条措施:首先是在招聘过程中,通过“目测”和“心测”的方法来选人;其次是通过试用期选;其三是采用一套行为科学的测试机制,给员工打分。

微软:青睐“失意者”和冒险精神

微软有自己的一套办法考察人的“聪明”程度。比如,会给你“3388”四个数字:看你能不能在最短时间通过加减乘除得出24;比如考官会问你“美国有多少加油站”等。而这些问题事实上也没有什么

标准答案,关键是考察你分析问题的能力,如何找到一个切入点。

微软是赫赫有名的IT行业巨头,但这并不意味着它只招聘计算机人才。以清华为例,微软全球技术中心2001年在清华招了19个学生,其中计算机及相关专业的有9个,而精仪、化学、生物、核能等非计算机专业的学生有10个,突破了以往“计算机及相关专业的学生占大多数”的模式。

比尔·盖茨认为,当一个人为了生计发愁时,他就会发挥自己的潜能,进行创造性思维。因此,盖茨一旦发现本行业中比较出色、但又因所在公司经营败落而失业的人才,就会在适宜的时候聘请他来微软工作。

微软还青睐具有冒险精神的人。微软宁愿冒失败的危险选用曾经失败过的人,也不愿意录用一个处处谨慎却毫无建树的人。

宝洁:诚实正直,热心社会活动

具有传统的“侠义之风”的应聘者宝洁最期待的。这些素质可以概括为:诚实正直、勇于承担风险、积极创新、发现问题和解决问题的能力、不断进取。这几方面是密不可分、相互联系的。其中,诚实正直是放在第一位的。

此外,如果你去宝洁公司的“飘柔”应聘,常常会被问到是否经常参

加学校的活动或组织过哪些活动,而热心社会活动的学生,宝洁会优先考虑聘用的。

雅虎:热爱生活、能收能放

美国雅虎公司是一个新兴的创新企业,对于什么是合适人才自有一套标准:

热爱生活:应聘者要对生活充满热爱,只有热爱生活的人,才能替公司干大事,而且在生活中成就大事。

影响力:雅虎所聘用的人必须结识一批英才,因为雅虎常常利用企业内部员工的关系网网罗人才。

人际技能:雅虎聘用的任何员工短期内都要负责管理他人的工作,因此,雅虎的员工必须具备良好的建立人际关系的能力。

能收又能放:应聘者不仅能干实事,而且能看到全局。

斯伦贝谢:看重团队精神

法国斯伦贝谢公司是一家从事石油勘探以及原油的开采、加工设备销售等方面业务的大型跨国公司,它更看重应聘者的团队精神。

斯伦贝谢要求员工在具备扎实的专业知识、敏锐的创新意识和较强的工作技能之外,还要善于与人沟通,尊重别人,懂得以恰当的方式同他人合作,学会领导别人与被别人领导。(凤凰)

用人看台 | YongrenKantai

伊利培训:从推动业务到发展员工

由“散”到“专”的培训体系

对于伊利来说,培训更多的是一种管理方式。伊利过去的培训多为“分散式”,各事业部各自为战,这种培训不仅缺乏体系而且容易产生浪费。为整合资源,并与员工的培养和发展相结合,公司建立了集团和事业部两级培训体系。其中集团公司负责各事业部主管级及以上人员通用知识和技能的培训,同时通过组织定期经验交流会等形式,促进各事业部之间知识经验的交流和共享,主要的平台是伊利商学院,每年至少有1000多名管理人员在这里接受系统而专业的培训。为促进国际化战略目标的实现,2006年初,伊利集团与国际包装业巨头利乐公司共同创办“伊利-利乐专业学院”,通过深度合作,将国外优秀的经营管理经验引入伊利。事业部负责组织与部门具体业务相关的专业培训。事业部还成立了“充电俱乐部”,让每个人都能参与其中,接受

新知识,学会新技能。

实践证明,有效的培训体系使员工与公司共同受益,员工长了本事,公司增强了实力,培训成为促进公司战略实现的推进器。

培训设计来自“实战”所需

新人加入伊利之后接受的第一个培训就是熟悉企业的文化、各种运营制度和流程。作为食品企业,伊利有着严格的制度及考核体系,对于这套体系的熟悉和了解直接关系到企业的运作质量、产品质量及员工的切身利益,所以对这套体系的培训尤为重要。

依托于伊利商学院这个平台,集团人力资源部不仅可以有效整合伊利集团的各种资源,而且在培训形式上逐步向真正的商学院靠近。比如要给销售领域的大区经理做培训,人力资源部会先跟事业部总经理、营销副总、销售总监进行充分沟通,了解大区经理在实际工作

当中存在哪些问题,然后针对性地设计课程予以解决。另外,不能为了培训而培训,学员接受完培训之后,要制定详细的行动改进计划,伊利商学院会跟踪这些学员,看看他们是不是真的在工作过程中应用了所学的内容,实施了行动计划。

建学习型组织

伊利致力于建设“学习型组织”,创造一个全员学习的环境,并制定有的放矢的培训制度,促使员工的有效成长。与此相得益彰的是,伊利为保障员工的成长不受任何因素的阻挠,创造了公开、透明、公正的工作环境。

通过网上学习交流、案例总结、出国学习考察报告会等形式,伊利鼓励员工进行学习成果的交流,以此实现内部知识的转移。同时,还鼓励公司内部各部门、各业务单位之间进行经验交流,大家都要定期举行“现场经验交流会”,将自己在某

个方面的先进经验向其他部门同事介绍和推广,以此实现资源共享和取长补短。另外,伊利强调基于问题解决培训,各个部门以解决实际业务问题为目的设计培训课程,在培训中研究如何解决问题,既保证了培训与业务的统一,又使培训资源的投入有了的放矢。

伊利实行管理和技术双轨晋升制度,为专业技术人员建立了从见习级专员到资深级专家等十余个晋升阶梯,为管理人员建立了从主办到总经理等十余个晋升阶梯,使员工自主选择职业生涯发展方向。伊利为员工提供没有玻璃天花板的发展空间,通过岗位轮换、晋升、工作内容丰富化等措施使员工能够纵向和纵向发展。

对于伊利的HR来说,他们现在的主要精力放在人才识别和培养上,通过绩效考核和培训,从优秀的员工里边筛选出关键员工,然后设计出相应的培养计划帮助他们更好地发展。(吴铭)

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

华硕高管:不靠大裁员压缩成本

华硕电脑开放平台业务群副总裁许祐嘉近日做客腾讯科技嘉宾访谈,据他表示,华硕主板目前全球出货量已经超过5000万片,而排在全球第二名的主板供应商出货量还不到2000万片。

华硕自从2008年成立合资公司和硕之后,提出了“巨狮二代”计划,即将华硕自有品牌的主板提升到“巨狮”地位,此外,华硕还提出了“5S”计划,“希望五年能达到50%的市场占有率。”

许祐嘉表示,有几个因素造成华硕公司营运成本提高,“第一是运费成本,因为国际油料在上升;第二是人工成本,今年年初以来发生的缺货、缺料问题,导致用工成本提高。至于在欧洲,欧元的动荡也会影响欧洲市场,但对华硕的市场占有率并没有太大影响,因为这些问题是全球各个商在欧洲面临的共同问题。”

据许祐嘉介绍,在金融危机发生的时候,华硕没有通过大规模裁员来降低成本,而是在探讨怎样反向操作,留住更多好员工或吸纳更多被其他企业释出的优秀员工,因为一个企业在高速增长的时候,人才可以决定一切。

许祐嘉1996年加入华硕,当时华硕全球只有八个业务,现在已经有几百个,“高速增长就给很多人一个机会,我自己从十五年前一个MBA刚毕业的学生,什么都不懂,到现在能带领华硕全球200多个人,个人努力当然很重要,但更重要的是企业高成长给了我们充分的舞台。不然一个再厉害的表演者,如果没有舞台,其实也只能唱戏给自己听。”

作为华硕公司的高级管理者,许祐嘉也经常到校园里亲自挑选人才,他说,选人才最重要的倒不是吃苦耐劳,而是能不能勇于自我挑战。“英者自知,雄者自胜,自知而后自胜,才能胜过别人。”“你要先承认自己的缺点,然后想办法去克服自己的缺点。我学生时代英文其实非常不好,刚进华硕的时候,我也知道在这个大企业里面未来要有更多的机会可能要改善这个短板。很多人不知道,我每天早上七点半就到了补习班,上一对一英文课程,从七点半上到八点半,上了一年多。”

谈到富士康发生的员工轻生事件,许祐嘉告诫年轻人说,“英雄不怕出身低,二十几岁在工厂流水线上做元器件插件者的年轻人,应该相信今天个人能力的累积会带来更美好的未来。我学生时代也在工厂里做过插件者,在学校食堂还推着洗地板的机器清洗地板,这些可能是很多人在年轻时候做过的事情。重要的是你选择提升自己,还是放弃提升。”(洛洛河)