

育策 | Yuren Celue

伊利:从精确管理到快乐工作

精确管理

伊利的企业文化讲究绩效导向,无论是内部培养的人才还是外部招聘的人才,之所以能够长时间地留下来,就是因为只要能做出成绩就会得到加薪、晋升或培训的机会。在绩效导向文化的牵引下,伊利在潘刚上任总裁以后又注入了精确管理的含义。精确管理是指企业运营过程中的每一个环节,每一个链条都要做到精准管理,这需要从企业文化的角度去宣传和贯彻。

精确管理应用到企业运营的各个方面,成本控制就是重要的一个环

节。原来,当成本控制指标下达给事业部之后,事业部将指标分解到每一个班组或者业务单元就可以了。但有了精确管理的思想之后,指标要进一步分解到个人,要让每一位员工的头脑当中都装有成本控制的概念,并最终表现在行为上。因为“精确管理”只是一个口号,只有通过设立考核指标并加强理念贯彻,员工的行为才会向着这个方向去走。比如在冰淇淋车间,当包装膜成本指标分解到每一位员工头上之后,有了精确管理的思想,原来几厘米长的包装膜可能就会随手丢在一边,现在则会一点点地积累起来,正是这一点一滴,汇集成了伊利在市场上的竞争力。



快乐工作

除了精确管理的企业文化,伊利企业文化还有一个特点就是“快乐工作”。2006年,伊利在中国乳制品行业中,主营业务收入、企业品牌价值、缴

税数额、承担社会责任等几个指标都排在第一位,而且成为2008年唯一一家为北京奥运会提供乳制品的企业。这给员工带来极大的工作自豪感。

伊利集团公共事务部一位员工的办公桌上摆放着他本人和刘翔的合影,这是刘翔参观伊利时跟他留的合影,这让他每天都在刘翔的“注视”下快乐工作。

在伊利酸奶事业部金山项目车间,一台罐装机挂牌上写着“李生亮-安利强罐装机”。这台机器是由伊利两位工程师李生亮和安利强经过技术攻坚自行研制出来的,比购买新设备节约了40万元,实现了罐装、封口的自动化运行,为表彰他们的自

主创新行为,公司特意将这台机器以他们的名字命名。设计人安利强说,每次走到这台以自己名字命名的机器前,他都会感到很自豪、很快乐。

伊利通过一系列企业文化活动,为员工创造和谐快乐的工作环境:在伊利,办公室行政人员8:30要统一做晨操;在伊利,员工享受着丰富的业余文化生活,如运动会、篮球赛、歌咏比赛、书画展、才艺比拼等活动;在伊利,会定期召开员工沟通会,鼓励员工将工作中遇到的困难以及难以沟通的问题开诚布公地说出来,消除工作中的隔阂,顺利开展;在伊利,建有员工活动室,使员工能在工作之余休息娱乐。(吴铭)

巨人:顶尖工程师待遇堪比副总裁

6月28日,据知情人士透露,巨人网络近期将革新内部晋升机制,针对技术型人才推出特别晋升通道,技术拔尖的工程师将能获得副总级待遇。此前网游业针对技术人才量身打造的晋升机制不多,巨人此举将让研发型人才获得更好的发展机会。

消息人士称,巨人此项措施将在7月初开始在内部推行,是在原有“管理人才晋升通道”的基础上,特别增加一项为技术人才量身打造的晋升通道。在该通道中,技术牛人有机会拿到副总级待遇,对公司有突出贡献的人才还能获得破格晋升的机会。

有接近该项目的人士透露,技术出色的权威人才不仅能在待遇、福利上有大幅提升,还能代表公司参加业内的技术论坛与交流。

业内人士认为,巨人的上述做法也是为留住更多的技术人才,而防止被其他网游公司挖角。(雷风)

调整沃尔沃高层 吉利从大众汽车挖新CEO

在对沃尔沃中国团队持续进行招兵买马的同时,吉利对于沃尔沃总部也开始进行高层人事调整。外电报道,沃尔沃公司已经任命大众汽车的北美区总裁Stefan Jacoby为其新的首席执行官。

据报道,Stefan Jacoby将接替Stephen Odell成为沃尔沃新的首席执行官,而后者将改为出任福特汽车公司欧洲业务负责人。这是吉利在收购沃尔沃之后对沃尔沃总部作出的首次人事调整。但原有的沃尔沃(中国)公司的高层目前还未出现人事调整。

按照目前的计划,吉利收购沃尔沃的交易将于8月份完成交割。目前,吉利正在大幅招兵买马,吉利为沃尔沃组建的中国高管团队已经日渐丰满。除了此次挖角大众高管外,吉利最近一次吸纳人才是在6月初,原福特汽车总公司全球传播经理和福特中国副总裁许国栋来到吉利,负责沃尔沃的全球传播和品牌宣传工作。而此前,吉利已经招纳了前菲亚特动力以及前华泰汽车的高管沈晖和童志远等负责沃尔沃项目。

沃尔沃中国工厂选址工作正成为吉利的另一项工作重点,目前吉利正在同多个地方政府进行洽谈,但还未有确定的结果。(朱艳莹)

军营快递 | Junying Kuaidi

九寨沟县人武部——组织系列活动 喜迎“七一”建党节

“七一”前夕,九寨沟县人武部开展了一系列丰富多彩的庆祝活动喜迎“七一”建党节。开展了“庆七一”演讲竞赛、知识竞赛,与共建单位进行军民联欢、与退休老干部座谈等活动,还对老党员、老干部进行走访慰问。结合当前正在开展的“增强党性、严守纪律”专题教育,邀请老党员老干部走进军营作党课辅导,增强了教育活动的效果。通过庆祝活动的开展,广大党员的宗旨意识得到进一步增强,爱党、信党、跟党走信念更加坚定。(余毅强 魏永强 徐爱华)

丰田积极培养中国汽车维修优秀人才

6月24日至27日,由教育部、交通运输部、天津市人民政府联合主办,丰田汽车(中国)投资有限公司(以下简称丰田(中国))携手一汽丰田汽车销售有限公司(以下简称一汽丰田)、广汽丰田汽车有限公司(以下简称广汽丰田)协办的“2010年‘丰田杯’全国中等职业学校汽车运用与维修技能大赛”在天津举行。大赛组委会向丰田(中国)、一汽丰田、广汽丰田授予突出贡献奖,以鼓励丰田在中国汽车维修人才培养上所作的努力。

作为目前全国规模最大、影响最广泛的职业技能比赛,此次大赛

共吸引了来自全国37个省、自治区、直辖市的中等职业学校的汽车运用与维修专业的学生共计353人参加。比赛共设四个项目,其中包括团体赛及汽车维修基本技能、钣金(车身修复)、车身涂装(喷漆)三项个人赛。此次丰田(中国)携手一汽丰田、广汽丰田为比赛提供了240万元的资金支持。最终,经过激烈角逐,来自苏州建设交通高等职业技术学校(T-TEP学校)的陈银和闫洪亮、山东德州交通中等专业学校夏利新(T-TEP学校)、河南省工业科技学校的孙文华、宁波市鄞州职业高级中学的蔡任开

分别获得了团体赛、汽车维修基本技能、涂漆赛、钣金(车身修复)的冠军。

近年来汽车产业的迅速发展带来了旺盛的人才需求,给职业院校的汽车人才培养提供了发展机遇。在此背景下,丰田希望通过培养更多青年优秀人才,使他们不断得到锻炼和提高,从而为汽车产业的可持续发展提供储备力量。因此,自2007年开始,丰田已连续四年赞助此项赛事。

除赞助比赛外,基于培养汽车维修后技术人才,协助中国汽车维修类院校改善教学方法、提高教学质

量的初衷,早在1994年丰田就在北京市交通学校导入了T-TEP (toyota TECHNICAL EDUCATION PROGRAM)项目。截至2009年9月,丰田在中国已设立了31所T-TEP学校。它通过采取校企合作的模式,把企业的实际工作模式和职业技能需求引入学校,学校和企业共同安排教学内容,使课程更加贴近实际工作需要。目前,这些毕业生们已经活跃在中国汽修领域中,贡献着自己的力量。同时,丰田还积极为T-TEP学校的教师提供定期的理论及实际操作培训,不断培养更多的优秀教师。(新诺)

让“80后”员工快乐工作

富士康跳楼、本田罢工等一系列事件,让人们对于“80、90后”的一代员工多了一份担忧和困惑。

同样是拥有上万名“80、90后”员工的上市公司,鲁泰纺织和青岛啤酒却走出了不一样的人力资源管理之路。

鲁泰纺织:师徒传承

鲁泰纺织副总经理吴艳珍表示,“试用期过后,所有职工都签订劳动合同,都有‘五险一金’。鲁泰职工的平均年龄为23岁,其中‘80后’占员工总数的70%,总数超过了2万人。”

走进鲁泰纺织职工数量最多的制衣车间,每道工序上都是年轻的面孔。吴艳珍表示,“80后”员工与以前的老职工有很大不同,在保证适当的收入的同时,还必须满足他们的精神文化需求。为此,鲁泰

开设了俱乐部和文化活动中心。

鲁泰董事长刘石祯告诉记者,他要求鲁泰管理层要像爱自己的孩子一样爱职工。

除了通过ISO9000质量管理体系、ISO140000环境管理体系、OHSAS18000职业健康安全管理体系和SA8000社会责任管理体系认证外,鲁泰还保留了传统的师徒关系。一个师傅带一两个徒弟,对他们的工作、生活负责。师傅实行认证制度,享受特别津贴。因为女职工占总人数的六成以上,鲁泰工会还经常与其他企业组织联谊活动,帮助职工解决婚恋问题。

在鲁泰纺织职工餐厅3楼文化活动中心,有拥有3万册图书的图书馆和近千台电脑的网吧。这里的负责人告诉记者,以前员工都出去上网,有时还会上通宵,企业无法掌握他们的去向和动态。在这里,厂方不会限制员工上网,如果

发现员工状态不正常,会及时向他们的师傅和有关部门反映。

青啤:快乐工作

青岛啤酒“80后”的比例在五成以上。青岛啤酒总裁孙明波说,青啤的人才观其实很简单,就是合适的人干合适的事,把员工的能力、素质、特长等与岗位相匹配,让他们的价值在青啤得到充分实现;青啤搭建了从实习生到高管的学习和提高平台,帮助员工规划自己的职业发展道路,让每个员工都能找到最适合自己的位置。

“这些都围绕着一个中心,就是让员工‘快乐工作’。只有快乐的员工才能创造出消费者喜欢喝的啤酒。”孙明波说。

孙明波表示,为了了解员工在想什么、员工需要什么,创造一个更和谐的劳资关系,青啤在公司

内部网络上开辟了员工论坛;管理层对“80、90后”员工的特点进行研究,从而与之实现更加有效的沟通。

“培养技能人才与培养管理人才同样重要。”青啤制定了系统的技能人才培养规划,比如职业实习生计划、管理培训生计划、“金蓝领工程”,并建立了青啤管理学院,涵盖包装、酿造、动力、QA等职业技能培训学校,并以职业技能大赛为契机,重点对啤酒企业关键工种——酿酒工、机械灌装工、制麦工等在全面培训的基础上组织技能大比武。配合日益完善的薪酬福利和员工权益体系,从多个层面全面提升员工的价值创造能力,打造专业化的技师队伍。

孙明波说,这些能力出众的技师,根植于青啤强大的员工队伍。而强大的员工团队,有赖于青啤畅通的个人价值上升渠道。(王迎波)

知人善用 | Zhiren Shanyong

如何留住“明星”员工

未来三十年,重要的不是人力资源,而是人才。企业抢人大战,随着景气攀升愈演愈烈。如果你的明星员工被高薪挖角,你该怎么办?

5月底,一封电子信件传遍台湾的外商投资圈,引起阵阵涟漪:“巴克莱证券以合计逾400万美元的天价年薪,外加二年保证的优厚条件,挖角港商野村证券老虎队三大将:陈卫斌、杨应超、陆行之。”

“外资分析师跳槽很正常,不正常的这样的天价,似乎回到了台湾股市的黄金时期。”一名外商证券研究部主管私下说。

元大证券执行副总李明山:打造高水平团队才能吸引人才

野村证券的难题,不在找人。难的是,你如何建构一个高水平团队,研究部门、投资银行、交易业务部门三个构成一个强而有力的平台。金融业是讲究团队合作的,就如同木桶理论,最低的一片木板决定水位高低。一个分析师再好的报告,交易员没有办法传递讯息,投资银行没有办法把投资人订单,明星分析师也枉然。他也会考虑在哪个平台,他才比较有影响

力。巴克莱和野村现在是研究、投行、业务团队要一个一个建立,等于是要组一台很昂贵的机器,每一个零件都很重要,也都很昂贵,缺一不可。汇丰几年前也曾经尝试,就失败了。你必须全面提升平台的战力,才能吸引人才。

台湾清华大学管理学院教授李瑞华:先了解员工的胃口是什么

当你的员工被高薪挖角,短期对策是:先搞清楚怎么回事,先把高风险群辨认出来,持续沟通,以免跳槽风扩大。

金融业通常用钱做为唯一的激励工具,我很反对这样的用人哲学,把人当作资本操作,这是造成前年金融海啸很大的原因之一。高薪迫使许多经理人为了高绩效,甘冒高风险。

员工被挖角时,通常会自问三个问题:到新公司,我会得到什么?我要付出什么?值不值得?

这要从四个面向考虑:第一,公司的愿景、文化、战略、产业地位,是不是适合我?未来是不是能增加我的影响力?第二,工作,

这工作的挑战性、能见度吗?是否符合我的核心能力?能否给我带来新能力?第三,人际关系。这新公司面对哪些客户?我可以和哪些新同事共处?第四,才是薪酬。又分成现金、股权、期权、福利等等。许多人到了高阶主管的层级,追求的不仅是薪酬,还有生活工作平衡,和全面的人生实践。这点也值得企业主注意。

要解决员工高薪被挖角的长期对策,企业就必须从员工角度出发。先想想,你所渴求的人才,他的胃口是什么?你必须长期去平衡公司、工作、人际关系、薪酬制度这些因素。就像煮一道菜,你不能永远都只用辣椒,酸甜苦辣都要有。

你如果把薪酬当做唯一吸引人才的工具,那你第一天把人挖来时,就要有心理准备,有一天他也会为钱而走。

中央大学EMBA执行长林文政:用80%的资源培养20%的明星人才

早在1997年,麦肯锡就出了人才战的报告,引起标竿企业的注

意。这报告指出,未来三十年,重要的不是人力资源(human resources),而是人才(talent)。在学界,过去讲的“人力资源管理”,现在也转变为针对前1%、前20%员工的“人才管理”。

用80/20法则来看,如果公司80%的贡献都来自20%的人,公司就应该把80%的资源多放在这20%的人身上,虽然过去薪酬差距没有这么大,但是你现在不拉大薪酬差距,就无法吸引到国际级人才。

但是,80%的资源投入,不是只有财务奖励。要吸引高阶主管级人才长期为公司付出,除了长期的财务奖励制度,如三到五年的股票选择权外,你也可以针对一级主管培训。例如钰创科技,已经送了十来位主管到史丹佛、MIT读硕士学位,分段修完学分,还没修完前,留职留薪,没有绑约。“这样还好意思走吗?”他们一位主管说。

一个留才的企业家就要有这种远见和度量。用钱绑人,向心力、承诺、热情都会相对少。

(天下)

国药准字H46020636

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
购买和使用

海南亚洲制药生产
海南快克药业总经销

乔布斯:用人只用一部分



20世纪70年代,美国的职场竞争异常激烈,稍有不慎就会随时遭到解雇。在当时的加利福尼亚的库比提诺,有一位年轻的老板成立了一家小小的电脑公司,百业待兴的新公司急需大量人才。

有一位营销人员被一家公司解雇了,因为他竟然连续3个月没有推销出去一份产品。这位营销人员被开除后,很快被那位年轻的老板聘请了过去。

有一位副工长被一家企业解雇了,因为他的脾气非常火爆,竟然先后有过3次动手打手下员工的纪录。这位副工长被开除后,很快又被那位年轻的老板聘请了。

有一位市场总监被一家公司解雇了,因为他在短短的一年内,竟然私吞了公司5万美元。这位市场总监被开除后,同样被那位年轻的老板聘请了。

有一位软件工程师被一家公司解雇了。因为他在3年时间里没有开发出一点成果。这位工程师被开除后,在很短的时间内同样接到那位年轻老板寄来的聘请函。

“那些家伙会把你的公司拖垮的!”圈里的朋友们这样好意地提醒那位老板。但那位老板不仅没有把他们的话当成一回事,反而还继续聘请一些被别人解雇的高管甚至是员工。一时间,他这家小小的电脑公司被人们讥笑成是“垃圾站”。

然而人们没有想到的是,那位年轻的老板在把他们聘请回来以后,根据他们的各自所长做了一些相应的工作调整,几年后,公司不但没有被他们拖垮,反而取得了迅猛的发展,业务从加利福尼亚发展到了大半个美国!而那些被原先的公司或企业认为是“垃圾”的人,来到那家小公司后,不仅没有一个“旧病复发”,反而一个个为公司的发展作出了无比巨大的贡献。

“这简直太不可思议了!”在一次酒会上,其中那位辞退软件工程师的老总惊讶地问这位年轻老板:“你能告诉我那位扶不起来的工程师现在都为你做些什么吗?”

“他现在是我的市场推广总监和培训师!虽然他欠缺开发软件才能,但是他对于电脑的使用和功能介绍却无比精通,他能据此而精确掌握顾客的需求并且推荐相应的产品。同时,我让他在公司内部培训班里将这些知识传授给其他销售员,从而使越来越多的销售员拥有了更多的产品知识,这对于产品的销售无疑是非常关键的!”年轻的老板停顿了一下继续说,“这个世界没有全人也没有全才,但总有一部分是他们最优秀的,而我用的。就是他们最优秀的那一部分!”

这家小小的电脑公司,就是后来业务遍布全球的苹果电脑,而那位年轻的老板,就是苹果电脑的CEO史蒂夫·乔布斯!

(佚名)