

名企名管 | MingqiMingguan

如家 CEO 孙坚:五年半没发过火

相比酒店的硬件设施,孙坚说员工在为顾客服务时流露出的那种自然的感觉,才是如家的核心竞争力,而且一定不是靠训练出来的。短短五年半时间里,孙坚把如家从一个只有50余家店面的经济型酒店市场的追随者一跃成为了拥有店面数量1000家,员工达到了20000人的行业领跑者,已然成为了中国经济型酒店市场的标杆。

不过,很难想象的是,在过去的五年半时间里,孙坚却没有向员工真正发过一次火。“我认为到目前为止还没有什么事情让我发火。”孙坚告诉记者。

当然,这并不代表如家在过去的发展中就一帆风顺,下属们也没

有出过任何纰漏。之所以能把不发火的纪录保持至今,原因就在于孙坚坚信,任何事情都能得到解决,“只要一想到这里,就不会那么火了。”

在孙坚看来,很多时候一件事发生,或者说火气的出现往往是事情的结果和之前所预计的不同——或者是下属或者是同事的工作做得不是那么到位。这个时候,一味的指责并不能解决任何问题,相反还有可能挑起更大的争端。因此,每到事情出现的时候,“我一直要努力去做的事就是试着去理解这件事情本身,思考事情为什么会发生。”

不得不说,孙坚的心态很好,孙坚也承认,他是一个相对比较理性的人。虽很难说清楚自己的性格什么时



孙坚开始发生变化,但是这确实是他从业十几年的职业经理人生涯的切身感受。

“这么多年,我最深的感受就是人首先是要被关爱的。”孙坚认为,只有做到这一点,给予人更多的关爱,而不是一味的批评,员工的积极性和创造性才会得以体现。

“如家那么多员工,每天微笑着打扫卫生,微笑着招呼客人,这群人很不容易,太让人感动了。”这让孙坚坚信,只要激情还在,“没有做不好的事情,没有不能解决的事情。”反之,如果此时一味批评、打击,反而挫伤了员工的积极性。

从入主如家的那一天起,孙坚就一直在试图营造这样一种氛围。孙坚很清楚记得,他第一天上班时和每一个同事微笑着打招呼时大家都躲着他——因为他是CEO,对员工有压

力。现在,孙坚的每一次招呼都会得到员工的微笑回应。

孙坚说,相比于酒店的硬件设施,员工为顾客服务时流露出的那种自然的感觉,一定不是靠训练出来的。“可能起初需要一点训练的手段,但最终一定是要让员工能够感受到自然的环境,和来自于企业的文化。”

这或许就是孙坚为什么五年半之内没有真正跟员工发过火的缘由所在。因为发自内心的微笑服务,需要有一个良好的氛围。如果内部氛围都很压抑,那么,员工在为顾客服务时就不大可能情愿。

“能够有机会曾经一起相处是有缘分,是缘分就应该好好珍惜。”孙坚说。(黄君发)

梅泰诺:高成长企业的HR管理

作为我国首批成功登陆创业板的先行者,梅泰诺的人力资源管理如何支持其持续高成长?“人才匮乏,人才发展跟不上公司业务发展,这是成长型企业,尤其是持续高成长企业所面临的共同困难。”梅泰诺通信技术股份有限公司人力资源经理索莹说。

梅泰诺是如何应对这一难题的呢?

合作性文化

梅泰诺的业务链涉及到研发、生产和销售,包括后期安装,每一个环节都有对应的行业数据。所以如果要在管理方面对业务做到有力支持,就需要HR分析现有的人工成本,看配比是否合理。

创业板对企业内部控制方面的要求,甚至比主板上市要更严格一些。对公司的成长性要求一般都要达到30%以上的成长。因而员工和企业文化就显得非常重要。

索莹说:“梅泰诺有很好的文化底蕴,有一种向上的力量,很开放,接纳力很强,在领导人身上,以及团队之间,体现出来的是一种合作性文化。公司董事长本人就是一个精神领袖似的人,他非常有激情。一个团队需要有良好的愿景和目标,而他为企业打下了非常好的基础,所以大家都觉得工作起来很有意思,觉得是一件开心的事情。大家都非常勤奋努力,在沟通和执行方面都表现得健康。人心容易凝聚,这是中小企业的一个优势。”

造血机制

上市之后,梅泰诺最大的挑战就是公司战略面临着新的方向的调整,索莹说:“人力资源这块需要更具前瞻性,让企业自主产生新生力量的能力不断加强,这就是自我造血机制。对成长型企业来说,要解决这个问题企业必须有良好的造血机制。因为公司的高速成长会带来更大的人才缺口,所以HR需要随时做好准备以应对紧急情况。”

据悉,在保持现有技术队伍和管理团队稳定的同时,梅泰诺大力建设人才招聘与内部培养机制,制定了人才激励机制、招聘计划与内部培养计划,不断提高各类人员的专业水平和综合素质,培养和引进优秀人才,保障公司的快速发展。

目前,员工持股计划正在设计中,应该能涉及到大部分员工。这是上市公司普遍采用的方式,也是激励机制的一部分,它会使公司的激励机制变得更完善,变得越来越立体。

索莹说,一个企业最关键的是要有明确的目标和发展方向,梅泰诺通过上市获得了更大的舞台,HR工作从战略角度也会有所调整。但做HR的人相对比较保守比较稳健的,其调整也是为了适应企业战略发展需要。(刘春晖)

英才网联总裁陶惠琼:你用心待人 人必用心待你

英才网联,十年磨一剑,打破了智联招聘、前程无忧、中华英才网等国内领先的综合人才招聘网站一统天下的格局,走出了一条独具特色的细分行业人才招聘之路,取得了令人瞩目的成绩。

但掌门人陶惠琼很低调。虽然员工提起她来总是赞不绝口,充满敬佩和感激。

陶惠琼说:“你用心待人,人必用心待你。我从来没有也不需要刻意地去迎合员工,我更多的是感恩,感恩员工,感恩同事,感恩所有给过我帮助的人。当我们时刻怀着感恩的心去为他人着想,人家喜欢你应该是在情理之中的事。”



支付和他们的努力相匹配的工资,这样,他们才能赢得家庭对他们的信任。所以他们在公司无论是自觉加班还是开会,尽管回家很晚,但家里人都能放心,且都非常支持。”

如果说员工把企业当成自己的家,毫无疑问,陶惠琼就是这个家庭的大家长。陶惠琼说,作为一个称职的家长,仅仅提供给员工具有竞争力的薪酬恐怕远远不够。“一个企业具有光明的发展前景才是最最重要的。”

“这些年轻人跨出校门,走到英才网联来,是渴望有一个美好的前程。现在的社会太浮躁,诱惑太多,让人很难沉下心来做事。我除了要满足他们的基本生活保障,更要千方百计引导他们沉下心来,帮助他们建立踏踏实实做事的好习惯。同时,我还要为他们的未来打算,要让他们的未来和英才网联的未来联系在一起,让他们的理想和英才网联的理想融为一体,这样才能保障英才网联能有持久的发展,员工也能在公司持续发展中发挥自己的潜能,实现自己的理想。”

有句古语叫“慈不带兵,义不掌财”,是说慈善的人不适合带兵。陶惠琼似乎并不同意这个说法。她说,人要是没有情感,人生就毫无意义了,“但我绝不是个滥施情感的老好人。在我看来,人情和制度绝不是不可调和的对立关系,而是相辅相成、殊途同归、和谐共存的。”

“作为一个有责任感的企业家,在企业管理方面我有自己的原则和底线。每一个进入英才网联的员工,都有不同的经历和人生,我会体谅、关心每一个员工的生活和他们的个人问题,如有需要,我个人及公司都

会提供帮助。但从公司管理的角度来讲,我们有非常严格的管理制度,任何违反者都要依据制度来处理。比如说每个人可能都遇到难处,但任何员工都不可以与公司有借贷关系,这是规矩。但他们有困难时可以找我,我个人不仅乐意帮他们,而且认为这是自己义不容辞的责任和义务。简单地说,作为总裁,在公司层面上只有原则,工作之外,大家可以是朋友,应该讲人情、讲义气。”

采访陶惠琼是一件快乐的、享受的事情,因为一谈起人,谈起员工,谈起同事,她一下子变得情深意切、谈锋不俗,清澈的眸眸流露出女性领导人特有的柔情,绵绵的思绪让我们感受到她对员工无限的关爱。

采访结束后,她又带着我们参观了他们的办公场所。几百名员工在投入地工作着,但他们那随意的穿着、自在的坐姿、轻松的表情告诉我们,互联网从业者并非生活在压力、抑郁状态;员工活动室的设施和各种文娱活动的照片,尤其是其中一面墙上贴满了员工家人的生活照片,那些灿烂的笑容,让人深深地感受到英才网联大家庭中成员们那种发自内心的幸福。

(王慧敏 陈一明)

富士康招工有新政策:优先招大龄员工

由于此前富士康发生了一系列的员工自杀的悲剧,而富士康在发生了这些自杀事件之后推出了多项新措施来防止员工自杀事件的再次发生,其中大幅度增加薪水、为员工提供免费的心理咨询辅导是在宿舍区大面积铺设防坠网都是相当不错的方法,并取得了相当好的效果。

近日富士康为了防止类似自杀事件的发生,在招工环节也进行了一定的政策改变,富士康在大陆的招工将优先考虑大龄的员工。有相关人士表示,大龄员工在情感和生活方面更为稳定,而心智也要更为成熟,不容易因为生活和工作方面遭遇不顺利而自杀,相比之下,低龄的员工很容易在遭遇变故或者挫

折打击的时候发生自杀事故。

另外富士康方面还将针对新进员工进行一系列的心理培训,其中包括心智和精神方面的多项培训和测试,并对员工的精神方面进行一定的测验,杜绝员工不因精神相关问题而自杀。对于富士康在招工方面的新政策,大多数业内人士表示认同,但是也有部分业内人士认为

这并不能从根本上解决问题,大龄员工尽管在心智和情感方面更为成熟,但是可塑性和施工操作的灵活性相比年轻的员工还是有一定的差距的,要想彻底杜绝员工自杀事件的发生,各方面的配套以及对员工的人文关怀才是最根本的。

(肖熊)

瑞泰人寿:营建人才工厂

瑞泰人寿保险有限公司(以下简称“瑞泰”),成立于2004年1月,由英国普卫集团旗下的瑞典斯塔的亚公共保险有限公司与中国国电集团共同组建。瑞泰的战略是专注于高端理财市场,这决定了公司必须依靠最优秀的专业人才来开展相关业务。

瑞泰意识到,留住员工不能只靠优厚的薪酬福利,更要提供一个高绩效的发展平台;良好的薪酬福利确实可以提高员工满意度,而充满激励性的绩效管理则能提高员工敬业度。简而言之,瑞泰注重通过激励,让员工高兴、高效地工作。

瑞泰制定了系统的人力资源政策,以匹配公司战略和业务模式的需求。瑞泰的业务面向的是高端客户,所以需要的是专业技能高、个人素养高、工作产能高的“三高”员工。公司成立时,瑞泰并未从同业公司中“挖墙脚”,而是选择从其他行业招聘高潜力人才自行培养。现在公司一半以上管理层(例如两位副总裁、绝大部分总监)都是由内部培养晋升的,这

为公司带来了较高的员工忠诚度。瑞泰认为投资于员工,尤其是对核心人才的培养,是打造企业核心竞争力,确保企业长期可持续发展的基础。瑞泰期望最大限度发挥员工的潜能,并创造机会使其工作内容日益丰富,通过人才发展计划尽可能培养和提升员工。具体而言,瑞泰的人才培养计划包括:选拔并培养更多分支机构管理人才的“分支机构干部储备计划”、为应对“留才难”而启动的“瑞泰领导力之旅”、使员工了解自身工作职责的MDP(管理人员发展项目)学习发展体系,以及旨在打造一批认同瑞泰文化的高凝聚力、高专业性、高执行力的后备力量的瑞泰网络学院,等等。

完善的人才培养计划,只是为瑞泰实现战略目标打下了丰厚的人才基础。然而要确保瑞泰培养的优秀人才不断为企业贡献才智,还需要充满激励性的绩效管理,以提高员工的敬业度。为此,瑞泰在全公司分5个阶段推行平衡计分卡:第一阶段,

由高层领导推进变革;第二阶段,把战略转化为可操作的行动,包括绘制战略图、开发平衡计分卡、设定衡量指标的目标值、明确行动方案和指导负责人5个方面的工作。瑞泰组织发展副总裁亲自负责平衡计分卡项目,同时明确了各项目标、衡量指标和行动方案的责任人;第三阶段,围绕战略整合组织目标;第四阶段,设计出个人计分卡,从而将战略变成每个人的工作,培养树立起个人的战略意识,并使个人工作分别与个人目标、个人激励以及能力发展相链接;第五阶段,使战略成为持续性流程。

瑞泰的平衡计分卡体系建立在公司统一的人力资源管理系统的平台上,一方面通过在线系统输出平衡计分卡、绩效考评表和个人发展计划,形成可循环可控制的BSC(平衡计分卡)报告体系,另一方面通过定期召开战略回顾会议,把总公司到分公司、到个人的平衡计分卡执行情况

瑞泰的员工,整体专业素质较高,学历较高,对自身的职业发展期望也较高。完善的人才培养计划不仅帮助瑞泰留住人才、激发他们的工作热情,实现员工与企业共同发展,而且实现了总体战略目标与企业文化相融合。在积极推进人本管理的过程中,公司管理者对人才管理高度投入;与员工进行开放、坦诚的交流,清晰传达工作目标,推动工作进程,并视员工成功为己任。

此外,瑞泰通过创新的平衡计分卡实现扁平化管理及充分授权的工作环境;通过科学系统的培养理论框架和领导力之旅、分支机构储备计划等具体的项目支持,实现混合式的激励机制;并通过整合内部资源打造企业的核心竞争力。瑞泰作为世界最佳知识型企业的分支机构,获得了来自集团全球各地的支持,包括业务经验交流与知识分享。员工有机会来自全球各地的专家学习与合作,从而获得国际先进经验。(商评)



微软:让员工扮演合适的角色

机构臃肿会导致权力要素在多个层面被截留,授权的效果就会被大打折扣。所以,当企业发展越大,就越有必要将责任和职权下放给第一线的工作人员。从这一点上讲,微软的做法堪称楷模。

其实,在微软的经营早期,比尔·盖茨往往事必躬亲,但随着公司规模不断扩大,权责下放变得愈来愈重要。在微软内部,一般员工与管理人员之间并无不可逾越的身份界限,比尔·盖茨鼓励每一位有愿望、有能力、肯努力工作的员工从事管理工作。因此,微软在用人上注意的是能力和团队协作精神,学历和文凭并不占十分重要的位置。

在微软每年新引进的人才中,应届毕业生占绝大多数,这注定了它的员工以年轻人为主力。比尔·盖茨为了帮助这些年轻人发挥自由创造的力量,并在公司找到最适合自己的位置,可谓是煞费苦心。

“培训”是微软培养人才的有力武器。微软的一句口号是“不管员工是什么专业的,都可以通过培训使他们完全胜任微软的工作”。在微软,它的熟练员工有组长、某些领域的专家以及正式指定的指导教师,这些熟练员工除了做好本职工作,还要担负起教导新雇员的责任。微软还会不定期举行“蓝碟”午餐会,那些经验丰富的程序经理介绍他们自己的经验,大家互相探讨共同学习——这些交流有时候看起来更像是学术辩论会。微软这种互帮互助的氛围极大地调动了员工的积极性。

其实,微软培养人才的方式是一种“大人才观”,这种观念有助于我们突破过去对人才的狭隘认识。所谓的“大人才观”,就要求我们的企业管理者在人才问题上要摆脱传统思维方式的束缚,明确两条思路:其一,全方位地认识人才在企业发展中的重要作用,更新用人方式,拓宽用人渠道。其二,高度重视企业内部员工的主体地位,全面释放内部员工的能量,就能够有效地提升业绩。

知人善任才是领导者的魄力,你如果也想成为比尔·盖茨那样的人,那么,你一定要明白“人尽其才,物尽其用”的道理,让合适的人在合适的岗位上做合适的事,这样才能避免在工作中走弯路,帮助你的事业顺利走向成功。(周加富)

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