

名企名管 | MingqiMingguan

人才 组织 绩效

陕鼓动力 HR: 支持可持续发展

今年4月,陕鼓动力成为第二家登陆主板的陕西上市公司。2008年初,邓文是在陕鼓动力发展最好的时刻加盟进来的,但接下来的挑战却比他想象的要大得多。

“在外资企业工作,相对简单、清晰,就好像开着宝马在高速路上飞驰,车况和路况都不错;而在国企,就像开着普通的车在山路上,车况和路况都要差一些,但是国企在前进的过程中会不断地改良路况、升级车。这种经历是艰苦的,但也是更有成就感的。”

如今,曾经的西门子管理学院的高级顾问——邓文已经成为陕鼓集团的人力资源总监。

基于陕鼓的业务战略和环境分

析,邓文提出了“人力资源规划的TOP模型”,从人才(Talent)、组织(Organization)、绩效(Performance)三方面支持公司的可持续发展。

人才——具备战略实践所要求的能力

以往的陕鼓,人才培养和人才招聘基本上是在做救火的工作。造成这种局面的原因就是HR不够了解业务,不能把握业务发展的方向。邓文在人力资源部定的第一个规矩就是:取消每周一的HR部门晨会,请到别的单位去,看看设计在做什么,工程在做什么。作为HR,必须了解、理解、

服务和支持业务,这样才能前瞻性地做好人才储备工作。

公司的HR开列出陕鼓技术骨干的名单,逐个分析每个人距离申请省级先进、国家级专家、国家特殊津贴甚至院士的差距是什么,而后找到骨干,告诉他们下一步的发展计划。HR前瞻性的工作激发了骨干继续学习的动力。

2010年始,陕鼓动力启动了“风之子”项目,每年从全国的优秀高校中选拔优秀的毕业生进行培养。公司让四五名学生组成小组,给他们两周时间,带着课题走进车间或者支持部门,了解并尝试解决企业问题。有一个小组领命了风机成本控制的课题,最终给出了让设计了几十年



风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

风机的工程师都没有想到的节省成本的新思路。

组织不能理解为行政构架,而是用户看到和感受到的企业的接口,是体现和支持战略的界面。这就是董事长印建安所说的“队形”。

邓文认为业务有效推进的主要障碍是没有合适的人员配备。就设计工程师来说,以往只要能够设计风机就可以了,但现在要知道这个风机的应用,理解风机在流程中作用,还要了解与应用相关的其他工艺流程。这对员工能力的要求显然提高了很多。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

今年6月,陕鼓从社会高薪招聘有工程设计院运作经验的人才,打算组建工程设计院,由设计院的人员来和客户以及公司业务部门完成对接,设计陕鼓向用户提供的方案。从组织架构上对战略的支持,是HR变革中重要的步骤。

绩效——战略实践的结果和反馈

所以,人才和组织的匹配最后都通过绩效反映出来。绩效是任何一个企业想攻克难题,陕鼓也不例外。

“我更大的想法是基于TOP建立一个人力资源的‘杜邦模型’。”邓文认为,财务信息会影响经营决策者的行为,而人力资源的价值及使用情况等信息同样是利益相关者所需要的,会影响决策行为。用什么来评价人力资源是否健康,能否为股东带来持续收益?“我要创建人力资源的报表”,邓文说。今天的上市公司必须披露的是财务报表,不远的将来,需要披露的还有人力资源报表,而且股东和公众会更关注人力资源报表。

(蒋艳辉)

马云:员工表现不好老板要先检讨

阿里巴巴董事局主席马云总有一套独特的“生意经”,在阿里巴巴网站社区里,他不断为创业者们“指点迷津”。对如何留住人才,马云有着自己的理解——

开公司要发扬长处,避开短处。不要总说别人的不是,这样会得罪所有人。因为你没看清楚,不好的东西是有原因的。你该说:“这个很好,我们可以继续发扬光大”员工自然会听你的。你要先肯定好的,这个叫求大同,存小异。你要问自己能不能适应公司的文化。你不是改变,而是去完善这个文化,靠逐渐的完善来改变,点滴的完善就是最好的管理,这也是柳传志讲的,叫绕大弯。

小老板就是靠文化,靠自己的价值观来管理这个公司,所以说创始人实际上是这个文化最早出来的基因。你当老板第一天就要培养一种文化,才有可能“大”,“大”了以后,文化才有作用。一个企业懂得用文化,它才会成为中型企业、大企业。

每个老板在请员工的时候要想清楚几个问题:你如果对客户、产品没有梦想,觉得你的产品就是一个简单的产品,不要寄希望员工有梦想。员工的梦想很现实,他必须要生存。

要反思的是,员工拖沓,员工要求加工资,原因不在员工身上,而是老板身上。老板没有珍惜员工,员工自然不会珍惜产品。我们永远要明白,你的价值和产品不是你创造出来的,是你的员工创造出来的,你要让员工感受到——我不是机器,我是一个活生生的人。

老板要思考有没有倾听过员工的想法,如果员工基本的生活保障都得不到满足,他在这儿工作没有得到荣耀,没有成就感,没有很好的收入,要他为你而骄傲,不可能!所以我觉得问题在老板身上,你真心服务好员工,员工就会真心服务好客户。

工资要不要涨?一定要涨。但是不能让他有幸福感,幸福感是因为有信仰。他们相信公司是对社会有贡献的,公司对客户是有贡献的,我对公司是有贡献的——这样的员工容易管理。

(佚名)

朗诗:高速增长长期需要格外关注人力资源

与众房地产巨头比,朗诗还属于“后起之秀”。2006年,朗诗地产在苏、锡、常和杭州等城市拿地,意味着朗诗开始真正走出南京,正式走向了长三角战略布局。2008年的房地产“寒冬”里,朗诗果断出击,获得了上海的美兰湖地块。

这一年。有过多年500强和境外上市企业工作经验的赵晶海加盟朗诗,担任人力资源总监。

如今的朗诗已经从最初的十几个人增长到现在的地产业务560多人,物业业务近900人,研发设计院100多人,每年按照40%的人员增长速度,基本上两年人员翻一番,可以说朗诗正处在一个高度裂变的发展阶段。

在赵晶海看来,高速增长长期需

要格外关注人力资源。他说,企业有3个发展阶段:第一是初创阶段,需要向市场要生存,重点关注的是营销部门、生产部门,此时管理往往都比较粗糙;第二阶段是发展阶段,需要利润收入,此阶段更多关注成本与财务管控部门;第三阶段是成熟阶段,注重组织协同和风险管控,达到组织协同就会重视组织效益最大化。

企业只有到第三阶段才会关注创新机制和风险管控,也只有第三阶段才会更多关注人力资源的管理和体系建设。

朗诗目前还属于第二阶段,但朗诗由于高管团队全部都经过中欧商学院的EMBA学习,在理论层面有较一致的认识,在经营层面又都

与企业共同成长,所以对人力资源投入较大,企业董事长也无时无刻地关注着人力资源。所以朗诗的团队有极高的企业忠诚度和稳定性。“曾经就有这样一家猎头公司,受一家上市公司的邀约,专项猎头我们的骨干人才,沟通了我们20多人,结果无一人理睬他的‘橄榄枝’。”

初创型、发展型和成熟阶段的企业对人力资源管理的要求有所不同,初创阶段需要廉价成本快速找到合适人才,一专多能,任劳任怨,发展阶段需要用人力资源理念招聘人才并体现高绩效,而成熟阶段需要优秀的企业文化润滑、打造组织。相比之下,可能第三阶段最好是由一位老员工担任公司人力资源负责

人。朗诗目前处于第二阶段,需要有人力资源背景的专业人士担纲,人力资源从业人员是一种难得的复合型专业技术人才。

在赵晶海看来,公司里很多员工都深刻地认为自己不是单纯的打工者,而是事业的建造者。企业对员工共同发展的理念也从未打过折扣,都是落实到员工晋升、培训等方面。一个例子是,朗诗现在的副总裁有5位,到目前为止,他们平均到公司的年限都超过了7年,有3位是从基层一步步走上来的,现在的CFO是当年的会计,COO当年就是一个策划主管,CTO当年也只是建筑设计师,像这样的案例在朗诗还有很多。

(《首席人才官》)

HR 拓展 HR Tuo zhan

巧用“四则运算” 激活内生动力 安化公司 优化人力资源结构拓展发展空间

“今年8至9月份,我们的合成氨造气技改、醇烃化节能改造、九龙热电两台锅炉和汽轮机组、溴化锂改造等项目将陆续建成投运。届时,我们的尿素、二甲基甲酰胺(DMF)月产将分别达到39万吨和13万吨,产能分别再提升18%和60%左右,月降低成本在1000万元左右,年新增销售收入约8亿元,企业将从整体上实现扭亏!”河南煤化工集团安化公司董事长高恒告诉笔者。

从生产经营几乎难以维系、企业濒临破产倒闭的边缘,到企业大幅度减亏、员工精神振奋,也仅仅是一年有余的时间。是什么因素使安化公司发生了如此翻天覆地的变化?

“加法”凝心聚力 增加员工归属感

“是‘双基’和内部市场化使我走出了无所适从的心理阴影。”刚刚被聘用为机动部副部长的大学生薛志洋曾经对企业的前途和个人的发展而迷茫过,但是自公司引入集团“双基”建设和内部市场化机制后,

一切都改变了:管理从基层和基础扎实做起,工资多少看效益,员工工作热情异常高涨。

集中拓展培训聚起了发展的强大合力。从400余名班组长以上业务骨干开始,到全员的理论学习、企业文化宣讲、队列操练、野外训练,还有重走红旗渠的艰苦奋斗精神教育,以及人人谈感悟、谈打算,“震撼”、“洗礼”、“终身受益”是员工参训后使用最频繁词句。

“减法”精简高效 减轻企业负担

“人浮于事,成本居高不下、经济效益持续下滑的局面必须予以改观。”公司党委书记、工会主席李学录在职工代表组长联席会议审议通过《职工提前离岗的暂行规定》和《职工申请自主创业的暂行管理办法》后说。没有任何阻力,140名同志顾全大局提前离岗,97名同志办理了自主创业手续。

“请公司放心,我们一定不会辜负组织的期望和重托!”年轻的维保项目部经理刘琰道出了每一名对外

维保人员的心声。参与对外维保,是该公司的一记“奇招”。从去年8月成立第一支驻永煤龙宇维保项目部到驻永骏化工维保队、驻通辽金煤维保项目部、承担新疆广汇14台鲁奇炉炉内件安装等,安化公司先后走出去170余人,不仅锻炼出一支素质过硬、能打硬仗的队伍,而且每年还可增加业务收入1000余万元。

“乘法”倍生效应 激活每一个细胞

财务总监郭振远将所有经营业务重新划分为新老系统尿素、检修安装、利诺公司等“八个板块”的经营方式形象比喻为“分灶吃饭”。“分灶吃饭”有计划、成本、考核三位一体的严密管理,确立了各板块的市场主体地位,提高了各自的生存发展能力。目前,检安公司、利诺公司、劳动服务公司已经率先实现了盈利。

按照公开、公正、公平选人用人的原则,实行岗位竞聘制度,为员工搭建“能者上、平者让、庸者下”的竞争平台,进一步激发了干事创业的

激情。去年下半年以来,该公司先后组织公开选聘中层干部五批30余人次,中层干部被免职和落聘的有20余人,实现职工再上岗300余人次。

“除法”增量提质 转变经济发展方式

人力资源结构的调整和优化,在企业经济总量增加的同时,更重要的是提高了人均工效水平和发展质量。今年前8个月,该公司共生产合成氨1811万吨,尿素27.75万吨,同比分别增长了5.39万吨和7.55吨;去年停车的九阳公司共生产二甲胺413万吨,DMF431万吨。占企业整体成本70%左右的合成氨耗原煤同比下降了21%。人均产值同比增长了146%,人均收入同比增长了32.25%。年产20万吨乙二醇、碳酸二甲酯、粉煤灰制纸浆、氨基甲酸甲酯、DMAC等一系列在建和拟建项目,又将带动安化公司产业结构与产业素质的快速提升。

(李希军)

“必须露出八颗牙齿” 虹迪物流 HR: 享受工作过程

虹迪物流在最初就找准了一条细分化市场,辅之以特色的管理手段,如今已经占据了运动服饰物流的领导地位,在家具物流亦已成为领先者。他们的客户几乎全部都是诸如阿迪达斯、耐克、宜家、阿克苏诺贝尔、喜利得这样的知名跨国企业。

据虹迪物流总裁张鹏飞提供的数据,虹迪去年销售额大幅度提升,利润率甚至比行业平均水平多了几个点。

虹迪用什么方法在这片“红海”中另辟蹊径呢?

物流公司的特点之一就是人员较多,虹迪大约有600多名员工,其中400名是来自五湖四海的一线基层员工,包括仓库管理人、送货员、安装工,他们不像职业经理人那样有明确的目标,也没有清晰的职业规划。为了辅助实际的管理,张鹏飞提出了“绝情的制度,无情的管理,友情的领导”。在张鹏飞看来,只有做到奖罚分明,这样基层员工才能有组织、有纪律地完成每项工作。

虽然是一家本土化的物流公司,但虹迪的团队却是一支多元化的队伍,管理团队中有一半是拥有海外工作经验的海归,副总裁郭佳就是其中之一。她在法国从事了4年物流工作后回国发展,并将“快乐”理念植入虹迪,作为基础性的企业文化,享受工作过程,分享喜悦。管理团队中还有一些是来自微软、DHL等国际大公司,他们带来了严谨的工作规范、完善的体系,确立了“认真”的企业文化。

在虹迪上海总部的办公室墙上,挂满了员工的笑脸照,这是虹迪倡导快乐文化的表现方式之一。“而且有规定,必须露出八颗牙齿”。

为了平衡认真工作与快乐生活,虹迪辅之以一系列的制度体系保证策略执行。其中之一是公司每年4次的季度成长计划体系,每位主管、经理就员工的工作表现和阶段性目标进行对比,与其展开成长谈话,这也对主管、经理们提出了考验。谈话之前,主管、经理需要投入大量的时间和精力列出每位员工一季度的工作事件、具体的行为规范,保证对每位员工有4小时以上的准备工作,给每位员工2小时的谈话时间,让员工敞开心扉,畅谈自己的心愿,甚至是对工作的抱怨。根据谈话记录,有效帮助员工制订、完成阶段性的工作规划。

谈到这套企业管理机制的效果时,张鹏飞认为现在来评判企业文化有多成功还太早,他说:“我们摸索后发现这套机制非常有效,取得了较好的效益。同时,员工的满意度也很高,对公司的付出得到了相对其他公司更高的尊重,更好的收益,提升了员工对自身的尊重感和自豪感,愿意为公司长久地工作下去。按照人数比例,虹迪每年都进行荣誉评比比赛,一线员工在员工总数中占有很高的比例,因此得到荣誉的概率也很高,根据不同的岗位级别,得到不同的荣誉嘉奖。”

(程海涛)

协办单位:

 海南亚洲制药有限公司

董事长 总经理: 楼金

地址: 海口市国际商业大厦12层

电话: 0898-66775933

传真: 0898-66700763