

■ 名企名管 | MingqiMingguan

平安保险之“千里马”经

□ 严翠

9月9日，由深圳市人民政府金融办与北京大学汇丰商学院联合主办的“后危机时代金融业发展论坛”在深圳隆重举办。中国平安保险集团平安金融培训学院院长郑舜文在会上介绍了平安保险集团在企业发展和用人之道的具体做法，并表示公司在20多年的发展中，在不断地相马、育马、赛马，以此保证平安的长期快速发展。以下是郑舜文发言摘要。

相马

最重要的是要核人

在相马方面，最重要的是要核人。一个企业里面包含了各种岗位，有不同的要求，所以我们平安在核人方面，HR必须围绕公司的战略理念来寻找人员，所以我们必须要有非常清晰的核人的平台。当然，大量的人员筛选的过程和使用的过程，必须有一套PS，或者是IT的支撑，以及我们必须有各方面的流程，来实施整个大平台的运作。

在平安，根据岗位所需要的各类人员的职能以及价值首先设定好，平安不会因人而设岗，所以这样的组织架构和人才的需求要做明确的确定。确定了以后，我们通过不同的寻找人才的渠道，挖掘、寻找人员，包括各位经常使用的各类方式，包括猎头和海外的聘任等等。当搜集到很多的资料以后，我们的HR相关工作人员和HR的大领导，拿到了各类不同的需要人才的书面材料进行初步的筛选，筛选以后通知做视频，或者做当面核人的工作。一般来讲，高级人才的核

人，我们会进行两次以上。经过面谈以后，我们针对初步的原始材料和面谈的过程记录，核人小组开始进行评估和确定。经过确定了以后，我们通知人员到位，然后进行相关的培训、沟通，以及评估。每一个不同的人到岗了以后，我们会很明确地告诉他，将来在你的岗位必须做哪些事情，怎么样做能够做得更好，使公司满意，达到一定的目标。所以有很清楚的绩效考核。这样的程序，在核人的过程中，就跟后期的绩效考核紧密地结合在一起。

育马

明确分层课程体系和系统

当每一个人进入到平安，一定有磨合、培育、辅导的阶段，所以相马之后，就要进行育马的工作，或者说是培养的流程。所以在平安的人才选拔和培育的机制进入到第二个阶段就是育马，这就跟我的工作有关系了，我是平安金融培训学院的负责人，负责了全集团的所有内部员工和外勤员工的育马的工作，我们把全体员工分成三大系列，第一是管理人员，第二是业务人员，第三是技术人员，不同的人员有不同的工作要求，在平安对员工胜任素质以及问责的要求的贡献高度重视，我们会让每一个员工知道，他做的哪一件事情是好的，这



就是超出好的绩效的结果。平安金融学院和各专业公司开发了很多面授的课程，它会分为领导力类的、专业类的等等课程，目前平安有100多门面授的课程，有800多门网络授课的课程。我们有面授，还有虚拟教室授课。

我们既然找到了各类的人才，大家开始在岗位上工作，公司投入了大量的培训费用，经大量的主管和公司培训机构的培养机制之后，我们开始从大量的人才中经过绩效问责、绩效面谈，开始筛选更优秀的人员，设定各种接班人。所以在平安的人才梯队，我们在一般的员工之上，会建立迈向基层主管的潜在人员，从基层主管中选拔迈向中级主管的潜在人员，甚至是到高级经理人的潜在人员。当到了高级经理人之后，就会到了关键岗位的选拔。所以平安的育马是有非常明确的分层课程体系和系统，针对

不同的人，从入职、养成、晋升和在职的研修，一切都是为了让我们的人才发挥自己的作用，帮助企业快速发展。

赛马

是长期的、动态的制度

在平安的管理体系中，设定一个问责或者考核绩效管理，必须有非常明确的目标，而这个目标肯定是紧紧围绕在集团的发展目标、各专业公司的业务发展目标设定，做这样的认定和落脚。所以集团会把战略目标分解到各公司、各部门、各干部，这样层层地负责，所以跟集团以及个人的各方面的计划和目标紧密相扣在一起。所以绩效管理在平安最重中之重的是目标的设定。中间这个是绩效管理的过程，这个过程跟一般的企业做法是

差不多的，好像是一个轮子，在向前走。在平安，跑得快的人会被重用，跑得慢的人会被培养，跑快了摔跤了，会把他扶起来，让他继续往前跑。

平安赛跑制的赛马是长期的、动态的，它跟公司的企业发展战略结合，跟公司的业务增长可持续性发展结合，跟公司的许多企业文化结合在一起。所以，这样一个赛跑制，它里面做得比较突出的地方叫做“横向排名”，或者我们在企业内部叫做“强制排名”，举个例子，比如说集团除了马明哲董事长之外，集团执委的这十几个高级干部，都要由马明哲董事长做强制排名，排名的结果可能有人排第一，有人排最后，这样经过公司的辅导、养成和激励，再积极向前跑。所以公司的赛马制是围绕个人的成长、公司的发展，以及计划的达成来进行人才的相关培养。

相关链接

中国平安保险(集团)股份有限公司，是中国第一家以保险为核心的，融证券、信托、银行、资产管理、企业年金等多元金融业务为一体的综合金融服务集团。公司成立于1988年，总部位于深圳，是中国第一家股份制保险企业，至今已发展成为融保险、银行、投资等金融业务为一体的整合、紧密、多元的综合金融服务集团。公司为香港联合交易所主板及上海证券交易所两地上市公司。在中国平安保险集团这22年的发展，从一个以保险为主体的企业，22年以后发展成世界500强383位，覆盖全方位的保险牌照，其中HR的经营是非常重要的平台。



华鹰集团

“启航”产品伴人才

“在公司里，员工感觉大家都是一家人，都有责任和义务去创先争优，攻克技术难题，把产品打造成世界知名品牌，提高美誉度。”浙江华鹰集团公司党员、集团公司杭州飞鹰船艇有限公司副总经理刘志强说。

想干事、能干事的人

就有舞台

1998年，刘志强从部队退伍，到杭州飞鹰船艇有限公司干的第一份工作是驾驶员。由于对赛艇很感兴趣，他第二年当上了车间工人，从一线做起，苦学造艇技术。

刘志强说，在公司里，想干事而且能干成事的人，总能得到大家的认可和肯定。

10多年来，刘志强虚心向工友学，向专家学。2009年，他以出色的业绩担任杭州飞鹰船艇有限公司分管技术的副总经理。这些年，刘志强还得以有机会前往德国、英国、日本、韩国等国家学习。他说：“只有掌握最先进的技术，才能生产出最先进的赛艇，才能让公司的知名度越来越高。”

不惜代价引进

国际顶尖级人才

浙江华鹰集团公司的前身杭

州飞鹰船艇公司，创办于1985年。创业初期，公司是无资金、无技术、无厂房的“三无”企业。但公司只用了20多年的时间，就走过了欧美发达国家花了150多年才走完的征程。公司老总认为，奇迹的创造，一靠人才，二靠人才，三还靠人才！

1995年，公司有幸邀请到原国际赛联器材委员主席、国际造艇大师克劳斯先生来富阳指导造艇。从那以后，飞鹰船艇公司造艇技术得到突飞猛进的发展。

2000年10月，担任三届主席的克劳斯卸任，飞鹰公司又抓住机遇，邀他来富阳研发新产品。2003年6月，即以性价比总分第一的成绩获得雅典奥运会赛艇唯一中标产品，开创了杭州富阳制造的先河。克劳斯领衔的团队扬威雅典奥运会后，又冲击世界级的难题“自动排水”技术项目，飞鹰公司首期投入1000万元。在研究没有取得实质性效果后，又毅然决定投入2000万元。这一举动感动了专家，也留住了国际造艇大师的心。如今，“自动排水”技术已成为“无敌”系列赛艇的核心“杀手锏”。

浙江华鹰集团负责人说，通过“以外引外”、“以产引外”，公司凝聚了来自英、美、德、法、澳等外国专家18人，他们同时也为企业培养了有潜力的年轻科技专业人才80余人。（徐时松 蒋鹏燕）

■ 老板用人 | LaobanYongren

最后的握手

□ 刘鹏凯

第一批新聘进厂的大学生中，小何算得上是幸运的。工作还算不错，不到两年时间就脱颖而出，升任为部长助理。一位哲人曾说过这样一句话：不加训练培养的天赋能力，就像不结果的树木一样。实践表明，在企业培养一名管理骨干一般需要5-8年的实践锻炼才能成熟。

为了培养一支拉得出打得响，能适应长远发展的高素质管理者队伍，我时常用一些事情有形或无形去考验部下，以培养他们的心理素质、工作精神。在又一次的人员调整中，我有意将小何调整到了车间，一方面想让他熟悉生产的全过程；另一方面考考他的心理素质。去车间之前我找小何作了一次含蓄的谈话，既没有挑明，也没有承诺，只是希望他以平常的心境看待调整，再添一把柴，经得起摔打，像那行车上的吊钩能上能下，要干就干个出色。他沉默地点点头，没讲什么就到班了。

然而有些事情我们今天并不知道将走得多远，明天会怎么样。小何从管理者到车间好像换了个人，觉得低人一等，全没了年青人的朝气、大学生的

才气，倒是多了一股怀才不遇的怨气。干活走路都是低着头，时不时流露出一丝丝的失落感。成功在于意念。考验一个人关键的是能不能自我超越，失败与成功之间的差距并不似人们想象的那么大，仅仅一念而已。在车间干了20多天，小何向我递交了辞职报告。看着辞职报告上简短的几行字，我淡淡一笑，心里想着当培养对象混到了要挽留的地步，这是企业与人才双方的灾难啊！既然要走就痛痛快快地让他走，落花有意嘛。我走到小何面前，握着他凉丝丝的手，坦然地说：“想走你就走吧，想来你再来，黑松林还欢迎你。”说完我掏出一张名片递给他，并希望他去看一看原英国首相格莱斯顿听布道的故事，他两眼直瞪瞪地看着我，显得有些茫然。我叫来财务开了几百元的钱给他。临行前小何朝我深深地鞠了一躬，并伸出了手，我也把手伸过去，两只手握在了一起。

工厂是一个训练品格的大学校。每一个企业都应为明天而思考，精心去培养一支阶梯式的管理队伍，去迎接市场经济的暴风骤雨。列宁说过，判断一个人，不是根据他自己的表白或对自己的看法，而是根据行动。考验是同心的考试，调整是检验一个人基本

素质的试金石。我很敬佩格莱斯顿，当教堂里的教徒几乎都在打瞌睡的时候，他能从头到尾专心听完牧师冗长的布道，他用这件事来试试自己的韧劲，考验自己能够忍耐到什么程度，正如他自己所说：“以这种耐心去面对政治上的种种难题，还有什么事情不能解决呢？”

如今人才流动，双向选择，是任何企业都无法避免的现实。不是留人而是留心。企业要靠事业去留人，靠形象吸引人，靠人格魅力感染人留下，而不是靠权力留人，高薪留人、档案留人。心不安则身不安，身不安主动性、积极性、创造性又从何而来。更谈何肝胆相照、风雨同行干好工作呢？

一个人重要的是要耐得住寂寞、耐心坚持、决不放弃。勇于面对现实，怀着一种平静的心态，看待自己的文凭、水平、地位和工作，即使你不满意自己的环境，对现在岗位没有热忱，甚至觉得是一种苦差事，想力求改变，总也要先改变自己，将自己先放入这个位置，进入角色，耐心、无私和永远的热忱才是应有的态度、进步的前兆。只有找到成功的垫脚石，才能轻松跨越心灵的障碍，就不怕没有你的地位，找不到你想要去的任何地方，描绘出自己的“最后的晚餐”。否则能上不能下，能官不能民，能乐不能苦。一遇逆境、困惑、曲折就不安、放弃、后退，还能成功吗？这样的人能经营好企业吗？

（作者系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长）

广西有色集团与昆工大共建“产学研人才培养基地”

据新华社报道，近日，广西有色集团与昆明理工大学共同建设的“产学研人才培养基地”揭牌仪式暨研究生班开班仪式在南宁举行。广西有色集团董事长李阳通和昆明理工大学校长周荣共同为基地揭牌。

广西有色集团总经理李仕庆在致辞中说，人才培养基地的建设将为广西有色集团人才培养提供全新的平台，为科研成果快速转化提供强劲的动力，对于提升广西有色金属工业的核心竞争力具有重要作用。广西有色

集团将充分利用这一平台，全力抓好产学研工作，积极实施产品结构调整和升级，在增强产品科技含量的同时，培养更多的高层次人才。

昆明理工大学校长周荣在致辞中说，昆明理工大学经过50多年的发展，形成了以地质、采矿、矿物加工、有色冶金等为主体的、具有特色和优势的“大有色”学科体系，与广西有色集团具有良好的合作空间。他们将充分发挥学校的学科、人才及科研优势，与广西有色集团一道，培养更多的应用

型高层次人才。

广西有色集团2008年成立以来，通过技术改造和产业升级，取得了长足的发展，企业规模由组建初期的6个增至23个，资产总额增加了50多亿元，为2010年突破120亿元打下了坚实的基础。随着广西有色集团的快速发展，高层次人才短缺已经成为制约企业发展的瓶颈问题之一。为此，广西有色集团与昆明理工大学通过协商达成了共建产学研人才培养基地的共识。

（王韬丞）

羚锐制药

创新人才培养模式

近年来，河南羚锐制药股份有限公司领导班子十分重视人力资源管理工作，进一步加大对人才引进力度、不断人才创新培养模式：公司每年深入河南中医学院、华中科技大学等高等院校有针对性地引进应届大学毕业生，并进行岗前培训和优秀大学生表彰评比；实施企业干部经营管理能力提升工程，选拔有发展潜力的年轻干部参加北京大学、中国人民大学等国内重点大学的MBA工商管理研修班，推荐优秀管理干部参加各类高级管理培训班和职业经理人认证考试；大力推动管理干部交流，大胆提拔部分年轻管理干部；建立各级人才后备队伍制度，实现管理与人才储备的有效匹配；坚持“不让老实人吃亏，不让钻营者得利”的用人导向，确保选人用人的公正公平，使一批长期扎根生产销售和科研一线、工作业绩突出的骨干员工得到提拔重用。

（汤兴）

形式多样办培训

强势跨越供人才

郭矿公司

职教工作硕果累累

今年以来，河北冀中能源邯矿集团郭矿公司紧紧围绕集团公司“千万吨、120亿元”发展目标，认真实施教育兴企、人才强企战略，分层培训，创新方式，全面加强职教工作，为实现全年产量220万吨，打造邯矿集团第一生产大矿提供人才支撑。

年初，该公司在深入调研和广泛征求意见的基础上，制定了《郭矿公司职教培训计划》，并根据集团公司人力资源部要求，对培训计划方案进行认真组织实施，对培训全过程进行了全程跟踪管理。为提高管理人员业务水平，根据集团公司统一安排，公司分期分批让副科级以上干部到集团公司教培中心学习培训。同时，在公司内部开展科技人员、班组长、兼职教师培训，提升了管理人员的理论业务知识和专业技术水平。公司还从实际出发，在广大职工中开展了全方位、全覆盖的矿井质量标准化知识答题、岗位必知必会知识竞赛活动，并对考试成绩在95分以上的职工奖励300元，90分以下的对等处罚，增强了职工安全质量意识，促进了安全生产。

为确保职教工作富有成效，公司创新职工培训方式，从基层单位抽调“技术精英”、“讲课能手”，进行兼职教师技能大赛，并确立了兼职教师包工种、包人员培训学习方案，编写了九个工种45套试题，出台了评分标准，对职工进行技能考试，有效提升了职工的高素质水平。今年1-8月份，公司参加各类专业技术工种培训的人数达4300人次，共组织了10个工种700多名职工参加了岗位练兵、技术比武活动，选拔出10个工种42名技术尖子参加了集团公司2010年职工技术比武大赛，多人荣获好名次。

该公司还全力抓好特殊工种集中培训和一般工种内部培训，月月有安排，常年不断线，并与河北工程大学合作办了采矿工程、电气自动化两个本科函授班，为企业跨越发展提供了人力资源储备。

（程矿生）

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