

名企名管 | MingqiMingguan

施耐德 常给人才“充电”企业才“强健”

2010年9月27日,全球能效管理专家施耐德电气当选2010年中国“最佳人力资源典范企业”,成为中国人力资源管理的杰出标杆。凭借出色的本地人才战略、卓有成效的人才吸引和保留计划、积极的员工发展和培养、前瞻的绩效和薪酬制度,以及在企业文化上的大力建设,施耐德电气在中国赢得了市场领先地位。

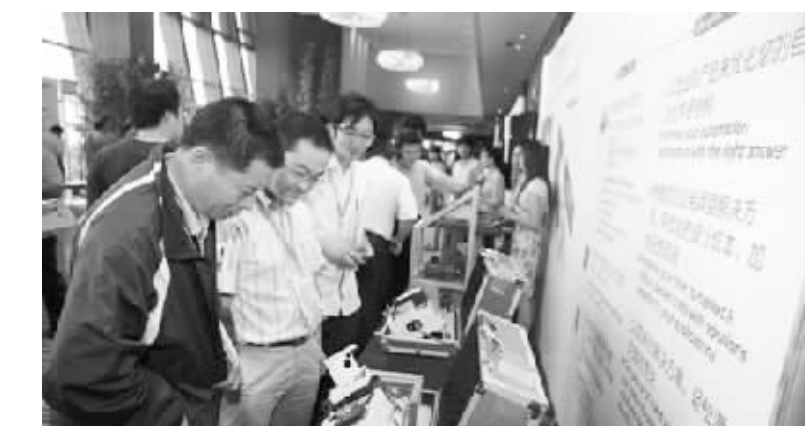
施耐德电气在人力资源方面的作法可圈可点,为企业的发展提供了源源不断的“电力”。

植根中国 培养本地人才

施耐德电气中国人力资源总监乐海雯表示:“施耐德电气进入中国20多年来,始终把培育本地专业人才作为施耐德电气发展的重要策略之一,在企业加速转型的今天,如何吸收和保留熟悉行业应用的专业人才,提升企业竞争力,是业界企业竞争的焦点。希望施耐德电气的人才管理实践为中国企业带来更多的思考和借鉴。”

矢志植根中国,是施耐德电气不变的承诺。在见证中国经济迅猛发展的过程中,公司始终把本地人才培养作为人力资源战略的重要组成部分。作为面向本地需求培养出的第一代领军人物,首位本土籍中国区总裁朱海于2009年9月上任,开创了施耐德电气本地人才培养的又一重要里程碑。此外,施耐德电气还在培训与职业发展、校园计划、人才流动和奖励机制等方面积累了丰富的实践经验。

“中国最佳人力资源典范企业”是中国最大规模的人力资源管理领域的选拔。评选通过对30万企业的筛选,收集和详尽分析了数百家公司的人力资源管理相关数据,并对同行业的参选企业进行比较,评选同时对196家参选企业进行了面谈和电话采访。评选标准涉及人力资



源战略与企业发展战略的匹配度、吸引和保留优秀人才的能力、培训和员工发展等10个方面。

不挽留人 肯为人才作“嫁衣”

施耐德电气公司是总部设在法国的一家有140多年历史的老牌跨国企业,公司在人力资源管理上有自己一套方法。施耐德(中国)有限公司成立几年来,人员流失率呈下降趋势,其中一流人才基本没有流失。

施耐德(中国)有限公司人力资源部总监刘先生告诉记者:近几年,施耐德(中国)公司骨干员工没有一个人离开。

据刘先生介绍:施耐德(中国)公司有580多人,真正算得上一流人才的只有20多人。施耐德有限公司用几个条件来界定(认定)一流人才,这些条件是由中国区管委会(由公司总裁和各个部门的总监组成)共同讨论制定。

施耐德公司有一个不成文的规定就是对员工“从不挽留”,并且对离开的员工“不再重新录用”。刘先生解释公司这么做,无形给员工一个压力:你做出离开的抉择一定要慎重,其实是让员工珍惜在施耐德工作的机会。

“从不挽留”就是说:一个人一

旦提出要走,公司不会挽留,只需知道是谁的问题,看看问题到底出在哪一方。尽管施耐德有强大的“造血机制”,但任何情况的人员流动都是在所难免的。对此,企业要平和地去面对。而企业要做的首先是保证自己的传统得到保留。

施耐德认为,人员在流动,施耐德自己也在变化,如果能够在二者之间寻求一个良性的平衡和互动,那么就能够保证留下来的人就是能够支撑企业向前发展的人。从1998年开始施耐德(中国)就开始培养内部人才的计划,10年的时间,要说没有人员变动那是不可能的,但今天施耐德依然保持住了前进的速度。一是靠新进血液的补充;其二就是优秀传统的保留了。他强调:“企业不要因为害怕自己对员工的培养是给别人做了嫁衣而瞻前顾后,要认识到向前发展是所有人的方向。”

规范考核 两种方式绩效评估员工

与此同时,作为企业来说,对员工的认同,仍然是要通过年度的表现来衡量。施耐德也不例外。施耐德主要采取了以下两种方式对员工进行绩效评估:季度绩效评估和年度绩效总结。此外,公司鼓励员工和直接上级进行绩效沟通。其评估中使用5分至1分的绩效评分级别:持

数字阅读

施耐德电气

施耐德电气于1987年在中国设立了第一家合资企业,目前在华已经拥有22000名员工、77个办事处、26家工厂、6个物流中心、1个研修学院、3个全球研发中心、1个实验室、500家分销商和遍布全国的销售网络。

续地超出要求;超出要求;达到要求;部分达到要求;低于要求。考评结果为3分(不含)以下的员工为不胜任工作。

在每次的绩效评估之后,员工和直接上级会应对绩效评估的结果进行确认签字,并提交到部门人力资源经理处记录保存,年度绩效总结需提交到人力资源部服务中心存档。

对于岗位表现突出的员工,公司一定要在第一时间对其表示肯定,如提拔或者委以更重大的责任等。而针对某个岗位不能达到考核标准的员工,公司会和员工沟通,并进行岗位能力匹配,分析是能力问题还是个人工作态度问题;能力不达标的员工,将会安排相应的培训,并通过上级经理进行在岗辅导来帮助员工进行提升;若实在不行,那么该员工将会被调岗。

当然,也存在上级为下属网开一面的情况,不过,这样的上级是很难确立自己的威信和公正,施耐德同样不会继续聘用。

精雕细琢 璞玉成器

施耐德的薪资标准在同行业中不是出类拔萃的,甚至可以说是比较低的。对于如何在这样的环境中留住优秀员工,施耐德电气(中国)投资有限公司亚太区信息技术部副总

裁李忠却显得很自信。他说:“施耐德有很强大的造血机能,能够具备雕琢‘玉器’的能力,当然这并不是说面对人才的流逝我们会听之任之。作为领导者,不光要让你的员工看到今天,更重要的是要让他们在今天‘拿到明天’。”

企业认为,其实任何一个企业都知道忠诚度在很大程度上影响着公司的发展和前进,毕竟任何成就都是依靠人才的不断搭建而成为现实的。在施耐德,每一位领导人都都不惜花时间去全面了解自己的雇员,发现他们不同的潜能并与他们沟通,为他们制定一个适合他的发展轨迹。这样做的好处就是,能让员工在第一时间了解自己的发展方向。

“施耐德有深厚的海外背景,因此就像不想当将军的士兵就不是好兵一样,大家都会希望自己能够‘走出去’。正因为了解他们的想法,并且我也承认‘走出去’确实是一件好事。3年的法国总部学习,让我受益匪浅。因此我会鼓励我的员工有这样的想法,并且告诉他们,你的未来将会成为什么样。告诉他,只要跟着大家的步伐,那个机会就是你的。这样的鼓励,更有诱惑力。”李忠如是说。

相关链接:

如何选才?

“选拔人才是每一个领导者的必修课,但你究竟是不是伯乐只能看你能否挑到好马”,施耐德电气(中国)投资有限公司亚太区信息技术部副总裁李忠说,“施耐德是一个很开放的地方,因此选拔人才时也绝不限制在简单的学历、经验,那些只是一个人的过去,而施耐德需要承载他们的未来。因此,潜质不能被忽略。”

(本报综合)

恒信建筑公司:公开竞争 人尽其才

今年以来,恒信建筑公司在招聘企业管理层、技术工及普通员工时,采取因岗位而异的多种用工招聘方式,创设一个“公开竞争、人尽其才”的用人环境,进一步完善公开公平公正的选人用人机制,为优秀人才脱颖而出打造了平台。同时,该公司在招聘一线员工时侧重于对当地困难群体的扶持,这种招聘方式使该公司员工素质和员工思想理念和工作积极性不断增强,该

公司经济发展好于往年。

对管理人才及技术人才实行公开竞聘。该公司公开竞聘分为自荐报名、资格审查、综合能力考试、竞聘演讲、竞聘人员答辩、支部考察、行政办公会议综合评议、结果公示八部分组成。该公司在招聘管理人才时,让参与竞聘者围绕自己的竞选目的、竞选优势、竞聘上岗后将如何开展工作等表明自己的观点,并进行演讲和专业知识的答辩,

此举既优化了干部队伍建设,又提高了干部“公信度”。今年该公司招聘项目经理和技术员时,通过公司层层选拔和竞聘者过关斩将,最终定夺了两名优秀的项目经理和一名技术人员,分别派到基层项目部锻炼和考验,并获得理想的效果。同时,公司规定每两年开展一次竞聘活动,此举增强了领导人员的责任意识和服务意识,受到广大员工的普遍认同和良好反应。

名企名人 | MingqiYongren

燕化“戴上”人才经营“金项链”

钟青

最近,燕山石化公司(以下简称“燕化公司”)炼油一厂新上任的团委书记刘爱琴的手机成了热线电话,年轻人争着询问如何加入青年人才库。该厂172名青年职工中,有30多名主动自荐。

据中国青年报报道,今年5月4日当天,一份以中中国石化集团北京燕山石化公司委员会25号文件的形式颁发的《通知》,在燕山石化公司内部引起高度关注。青年人才库的说法就出自这份关于颁布推行《燕山石化公司推荐优秀青年人才工作实施办法》(以下简称《办法》)的通知。

这份文件明确规定,公司两级团委组织作为主责部门,负责青年人才库的定期更新和动态管理,负责具体组织实施推荐工作,探索形成优秀青年人才的举荐纳贤机制。该《办法》是《新燕青年成才计划》(以下简称《计划》)的配套文件,这份《计划》的实质是对燕化公司2009年~2013年青年人才情况的5年规划。

聚才的能量

企业共青团组织的核心工作是经营青年人才,在推优荐才方面有当然的发言权和先天优势。

在燕山石化公司,有一个几乎家喻户晓的荣誉——十大青年标兵。“这是一个硬品牌,竞争很激烈。”2003年十大青年标兵之一王明哲时任炼油厂二催化车间副主任,他说,十大青年标兵的评选近乎“苛责”,尤其是17选10,所有的候选人集体上报纸,全公司投票。

20年前,燕化公司团委发起十大青年标兵评选,在燕化公司的企业员工和职工家属中掀起阵阵波澜。20年后,一本《青春的坐标》——燕山石化公司十大青年标兵评选活动满20周年纪念,浓缩了团委在为企业聚才中的能量。获此殊荣的210名青年如今有的走上重要的领导岗位,有的已经成为生产、科研、服务等领域的领军人物和带头人,有的在新的领域开拓了新的事业。如今公司的几位领导,也出自这个群体。

也正因此,几易其稿出台的《燕山石化公司推荐优秀青年人才工作实施办法》意欲让团委这种聚才的能量最大限度地释放,而人才库使制度化、规范化荐才成为可能。

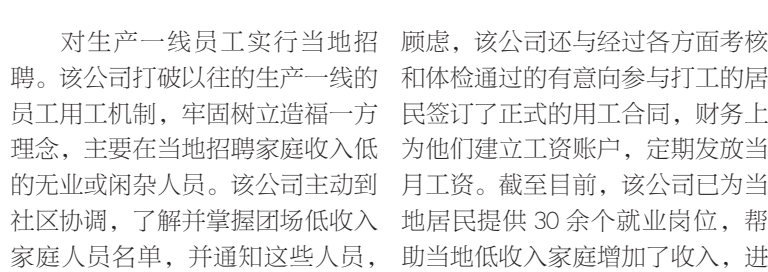
育才的苦心

能入选青年人才库的是这样的人:年龄在35周岁以下(不含35周岁),具有大专以上学历,为公司管理创新、技术进步、提高效益作出贡献,或在外语、计算机应用等方面有特殊专长,以及各类比赛获胜者或青年典型。

育才,燕化公司团委有自己的品牌:青年业校,培训成果是与青年的技能鉴定挂钩的;业余党校,公司把所有的入党积极分子交由团委培训;导师带徒,昔日“徒弟”易智如今已是优秀师傅,让他欣慰的是“我们已经使培训真正服务于生产”。

但仅此,已无法适应日益严峻的形势和越来越高的要求。

燕化公司在“十一五”发展规划中明确提出:“把燕山石化建设成为



资源利用率高、核心竞争力强的一流现代化企业。”来自该公司管理层的意见是:燕山石化青年人才队伍建设与新形势的要求仍然存在差距。

据了解,目前,燕山石化公司已经建立起两级青年人才库,公司级青年入库人员首批入库人员233人,分为管理人才、技术人才、技能人才、特殊人才、团干部5个层次。计划于下半年对100名入库青年进行为期一个半月的封闭培训,于年底公司确立后备干部前,向党委推荐首批优秀青年人才。

顾虑,该公司还与经过各方面考核和体检通过的有意向参与打工的居民签订了正式的用工合同,财务上为他们建立工资账户,定期发放当月工资。截至目前,该公司已为当地居民提供30余个就业岗位,帮助当地低收入家庭增加了收入,进一步融洽了与当地居民的关系。

(叶蓉)

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

“选、育、用、留” 锡柴人才强企战略 推动企业新跨越

2010年9月8日,在无锡市南长区人才工作会议上,锡柴荣获了“南长区人才强企示范企业”的殊荣。

2009年,锡柴实现产销量突破36万台,销售收入增加到了95亿元,利润4亿元,成为行业内发展速度最快的企业,创造了发展奇迹。锡柴是一家具有67年历史的老国企,员工仅仅只有3100多名。发展业绩背后的原因,是该企业通过实施“人才强企”战略,推动了工厂不断实现跨越式的发展。

“选、育、用、留”人才机制是锡柴推进人才强企战略、提高企业综合竞争实力的重要举措。锡柴“选才”有“绿色引智通道”,优选8所“211”重点大学等院校相关专业的博士、硕士、学士,确保生源质量。“育才”有“人才孵化基地”,新员工入厂后接受为期半年近1000学时的系列专业培训,采用入职培训、生产实践和专业实习“三结合”的模式,迅速提高大学生适岗能力,孵化岗位生力军。入岗之后,每三年组织学生成长评价,分析人才育才效果及瓶颈,明确新一轮周期的改进措施。对工厂科技攻关、管理提升等重点项目,按照不少于20%的比例,委任新入职5年内的员工担任负责人,为其成长创造舞台,鼓励青年脱颖而出。在“用才”方面,以“活出生命的精彩”为主旨,通过推进分线管理、职业生涯管理、关键绩效管理,建立动态用人机制,加速育成企业核心关键队伍。“留才”上则采用组合激励的方法,保障人才生活舒适。在保证人才薪资竞争优势的同时,建立了覆盖员工生、老、病、死、衣、食、住、行的组合保险福利网络,解除员工的后顾之忧。

近年来,锡柴引进本科以上专技类人才300多名,拥有硕士及博士生60名,省、市、集团各类专家18人。人才流失率始终控制在2%以下。这些人才,成为推动企业跨越式发展的中坚力量。据悉,2010年,锡柴继续保持着强劲的发展势头,预计年产销柴油机42万台,销售收入100亿元,以昂扬的姿态,迈入新的发展纪元。(邵艳娟 陈燕)

老版用人 | LaobanYongren

难忘的156、157

刘鹏凯

156、157这两个琅琅上口的数字,是我在沈阳刘老根大舞台中看范伟的小品学来的。大家毕竟是大家,范先生模仿跛脚走路,一脚高,一脚低,艺术地数板,让人在笑声中难忘。

设备改造的日子里,我只要有空都要到车间看看。那天,吊装一只5吨反应釜,安装组长小江站在平台挥手,一会儿“向左”,一会儿“向右”地嚷个不停。那只吊在半空的反应釜任他摆布。突然,小江“哎呀”一声弯下了腰,用手捂着脚。我连忙赶过去,只见他左脚拇指的指甲被掀开了,鲜血直流。我随即叫来小车将他送往医院。看着远去的小车,我心里直嘀咕,真是冤枉对了结;他可是关键时刻的关键人物啊!看来安装可要耽搁下来了。

可是还没到一个小时,小江就从医院回来了,他一脚高一脚低地向车间走来。我忍不住学起范伟“156、157、156、157……”地数起板来。一旁的安装工见状,也附和着“156、157”地喊起来,当我讲了“156、157”的故事后,大家都笑得弯下了腰。

“回去歇几天吧!”我看着小江于心不忍。

“厂里这么忙,我怎么歇得下来啊!”小江发自内心的话,让我心头一热。我将一把椅子端给小江:“可别再站着压伤了腿。你就坐镇指挥吧!”

“谢谢厂长关心,谢谢!”小江边说边扶着椅背,又指挥起来。“再上来一点儿,再上来一点儿……”这声音在车间回荡。

一位将军说过这样一句话:你悬赏黄金白银,他也许不屑一顾;你赏给他勋章,他会为你赴汤蹈火。每个人都希望得到别人的认可和赏识,一旦这种欲望得到满足,他就会拼命地工作。一句温馨的话,一个简单的照应,也许会让人难以忘却。

一个优秀的员工应该忘记我地工作,一个优秀的管理者,更应该忘记我地关心员工。(作者系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)