

名企名管 | MingqiMingguan

吉利：颠覆理念 变革人力资源矩阵

吉利控股集团的人力资源变革，被看作是其迎接多元化时代到来而做出的主动反应。虽说新老交替是企业人才变化的自然规律，但吉利洞悉职场年龄代际给企业带来的变化与影响，并正为此付出积极的努力与务实的行动。



李书福：企业办学是一种社会责任

吉利集团董事长、北京吉利大学、海南大学三亚学院、三亚理工职业学院董事长李书福在近日北京吉利大学、海南大学三亚学院和三亚理工职业学院2010开学典礼上,就我国高等教育改革和民办高教发展发表讲话,认为中国高等教育的改革势在必行,吉利集团作为我国民办高校发展的探索者和实践者,将一如既往地为中国高等教育改革与实践进行大胆探索,作出更大贡献。

李书福说,多年来,一部分高校毕业生找不到工作,毕业即面临失业,另一方面企业发展需要大批人才,却很难招到合适的人才,教育资源未能得到充分合理利用和开发。今年7月,针对中国教育现状和存在的问题,国家正式发布的《国家中长期教育改革与发展规划纲要(2010-2020)》,纲要中进一步加大对社会力量办学的支持力度,提出了中国高等教育进一步深化改革的重大问题。这对我国高教事业的健康快速发展具有重大的现实意义和历史意义。他说,北京吉利大学、三亚学院、三亚理工职业学院就是中国高等教育实践和改革的产物,是一个历史性的产物,经过这几年的风雨砥砺,各院校为企业与社会,为国家与民族做出了一些有益的尝试,“311就业导向教育”新型人才培养模式的探索,就是走出独具特色的内涵教育发展之路的大胆实践与科学创新。

李书福认为,应试成绩不能完全代表一个学生的全部能力和水平,上大学的真正目的,不仅仅是为了一个文凭,而是要为了能力的培养和人文素养的沉淀,这就是现在我们提出和实施的“311”人才培养规格以及学生五种能力、五种素养的培养,最终是为了让同学们更好地走向社会实现自我的价值,也就是我们提出的办学理念“学生走进校园的目的是为了更好地走向社会”。这几年的实践经验表明,这一办学理念已开始得到社会和广大学生、家长的广泛认同和肯定。这也更坚定了我们办学的信念,这不仅是一种企业责任,更是一种社会责任。

(任民)

程海涛

作为一家汽车生产、销售与制造厂商,吉利控股集团(以下简称吉利控股)的员工构成现在恐怕已经超出了“五代同堂”。但在过去的几年里,这家公司的班子成员仍以“50后”和“60后”等创业元老为主体,除此之外,他们还返聘了数量可观的退休工程师和专业技术师,用他们的经验继续为这家企业发挥着余热。这些被返聘回来的技术人才不但继续忙碌于生产和研发一线,很大程度上也承担着培养新人的重任。也正因此,吉利汽车过去的管理体系与人力资源策略,在有限的资源条件下,更为保护这些资历较为深厚的老员工。

一场始自2009年末的人力资源变革打破了这一现状。首先是第一代创业的资深元老,只要达到国家退休年龄,从2010年开始一年签一次合同,接下来的一些变革更是吉利控股前所未有的——吉利控股自创立以来20多年没有双休制度,今年开始实行双休;以前加班提倡奉献精神,鼓励加班,而且没有加班费;现在加班需要合理解释,加班从提倡奉献变为追求效率,不为无效加班埋单;开设领导接待日、热线电话、员工信箱……这些改变的背后,其深层的意义在于为适应集团新的人力资源发展趋势的顺势而为,这一趋势表现最为明显的地方在于,吉利洞悉到了职场年龄代际为企业带来的变化与影响。

百日革新

吉利控股的人力资源转型主要从理念上进行变革,变革前夕,分管集团人力资源的副总裁魏梅对整个集团各个年龄层次的员工特点进行了仔细调研与分析,她把现有的五代人大体上划分为两类——创业人与职业人。

“创业人大部分是1979年以前出生的员工,相对于金钱、家庭、个人生活质量、休闲等物质享受,他们更在乎有事做,是为了事业而工作;



‘80后’、‘90后’一代是职业人,这群人年轻有朝气,讲究公平感,但对企业缺少创业人的主人翁意识,在工作的同时更在意兼顾生活。”在魏梅看来,“80后”、“90后”也并非现实到没有梦想的地步,他们也有自己的梦想,但在这一群人看来,“我的梦想与你无关,之所以与你有关是因为我愿意与你有关,我的梦想没有义务一定与你有关……”

这一次的人力资源变革始于去年底吉利控股集团启动的一项“百日提升计划”,这一计划包括营销体系、人力资源体系、企业运营体系和企业文化等。吉利控股人力资源部总监魏梅形容说,“等于用100天完成了一次文化变革。”

在吉利控股15万多人的员工队伍中,最年轻的“90后”已经占据相当数量,这些人多集中在一线技术岗位。管理团队中,“50后”、“60后”和“70后”各占二成。

今天,大批量的“独生代(1980年以后出生)”开始涌入职场,正在成为职场新的生力军。吉利控股的所有这些调整也正是基于理解职业人群体需求而主动求变,例如绩效体系改革,以前的绩效管理体系更多的是单纯以结果为导向,用的是非常简单的量化指标体系,企业赚了钱才可能给员工涨工资,员工严格按照比例计件提成,因而忽略了人性和个体能力的差异。

“在市场好的情况下,一个没有任何经验的销售和一个优秀销售卖出去的车可能差不多,绩效结果掩盖了个人能力,而不好的市场,绩效会因为微薄的薪酬把优秀的员工拒

之千里。”魏梅说,新的绩效体系包含岗位等级、能力等级、绩效等级,不同岗位所体现出的价值也不一样,不同能力的人将获得不同的待遇,而绩效是重要的价值体现。

“最重要的是改变了用人理念。”魏梅说。

寻找“吉利基因”

对员工年龄代际的变化,吉利已经有了预见,正所谓老人老办法解决不了新人新问题,如果管理机制跟不上现代职场的发展变化,企业管理很容易出现问题。

吉利的人力资源最早由李书福亲自负责,包括这次的人力资源变革也是他亲自发起、并参与细节的研讨。吉利控股的薪酬待遇并不是很好,在汽车制造行业属于中下水平,但员工流失率却很低,这得益于他们在内部苦心建立起的稳定的合作与信任关系,不仅企业信任员工,高管、员工之间也相互信任,在这样的环境氛围下,员工总是满带着激情去工作。

“喜欢享受的人不是吉利需要的。没有能力和品行的人,在吉利是呆不下去的。”魏梅专门邀请了一家心理学研究机构,总结出12项优秀吉利人的行为特质,这12项素质模型被称作“吉利基因”。吉利基因就是优秀吉利人身上的特质,将其作为新进员工的招聘和培训标准。

但这并不代表吉利的制度就是铁板一块,新老员工可以有自己的想法和意见,不过要以这种意见或建议是否违背团队合作精神为前

提。

管理员工期望值

“今后很长一段时期企业都将会面临这种代际更替问题,作为管理者 and HR,要及早把握这一趋势,做好应对准备。”魏梅认为,职业人是需要被关注、被认同的一代,所以要让他们感觉到自己被关注、被重视;创业人不讲究这些,他们是公司的骨干,以事业为重,希望通过自身努力得到晋升。

“作为HR学会理解不同年代员工的价值观,在此基础上管理他们的期望值。”魏梅说。

借这次改革的时机,吉利控股开始调整管理架构,在一些制度上更多向年轻一代倾斜,例如以往提倡责任心、忠诚度,现在将一些细节变为制度和考核指标,管理更加精细化和人性化。这都是对职业人进行的调整,要为他们创造一个公平、合理的平台,“职业人的特点就是这样,他们觉得放弃自己的休息时间去工作,公司要给他们一个合理的解释,他们不会讲无谓的奉献。”

但这样的变革并不容易,特别是老人与新人之间会有矛盾产生,老员工尤其看不惯年轻人的行为,就像长辈看不惯自己的孩子一样。

“这时就需要HR发挥作用。HR并不是调解员,而是及早发现问题并化解矛盾,从制度上杜绝问题的产生。”魏梅认为,其实企业员工的代际更替是必然发生的管理问题,关键是要让这几代人有共同的理念和价值观。在同样的企业文化下去做事,在一定程度上可以减少不同年代人不同的文化差异,吉利的“千人研究生计划”、“导师制”、“吉利大讲堂”等制度设计,就是为了营造相互帮助共同成长的大家庭文化。“企业就像一个大家庭,家里有长辈有年轻人,只有几代人为了共同的利益,才能形成良好的家庭氛围。快乐人生,吉利相伴,是每一个吉利人的美丽追求。”对吉利的未来,魏梅充满信心。

以人才领先实现技术领先

驰宏锌锗公司走出人才强企之路

云南驰宏锌锗股份有限公司以人才领先实现技术领先,变人才优势为公司发展优势,为公司的可持续发展提供了人才保证和智力支持,走出了一条人才强企之路。

目前,公司拥有数十项核心技术,荣获国家科技进步奖两项,省部级科技进步奖10多项,授权专利25项,承担国家科技支撑计划2项,科技成果的转化率达到80%以上,并且在我国数字化矿井、选矿、膏体充填、铅锌冶炼工艺装备等领域创造了多个第一,培养锻炼了大批人才,有效实现了国有资产的保值增值。公司现拥有各类高等级专业技术人员2003名,高级职称人员65名,研究生47名,硕士1名,高级技师10名,技师543名。

建设核心人才队伍

公司从2006年开始实施《核心人才开发项目》,包括管理者队伍、科技工作者队伍和技术工人队伍建设,让有不同能力的人找到自己的定位和人生舞台,并通过举办各类活动发现、培养和使用人才,最大限度调动干部员工的主观能动性,营造了“我与驰宏共命运,我与驰宏共发展”的良好氛围。

公司实施核心人才竞聘制度,一方面建立了员工多通道职业发展的基础,另一方面彻底改变了过去在岗取得职称聘用后,所享受的专业职务津贴与个人业绩无差异的不合理状况,而形成业绩与回报相对称的动态管理。

营造学习氛围

公司强调,学习是工作的核心,学习是工作的最高境界,不学习的员工将失去做贡献和生存的能力。公司着眼于干部职工履行岗位职责,有针对性地开展岗位必备知识和能力的培训,加强与业务工作相关的新技能的培训;通过内培外委以及参加各种学习、研修、交流,促进干部员工不断更新知识,紧跟前沿技术发展的步伐。2006年至2009年,公司组织副科级以上干部和专业技术人员2800人次分别到清华大学、中国人民大学、上海交通大学等高等院校进行理论知识和专业知识培训。与此同时,公司通过“创建学习型企业,争做知识型员工”活动,借承办“云南省铅锌技能大赛”的东风,组织员工进行岗位技能培训和岗位技术练兵,近三年员工的培训达到了44371人次。

建立以人为本的管理机制

企业兴衰关键在人。一直以来,公司不但着眼于工作上对员工关怀,生活中对员工关心,切实做到事业留人、感情留人、环境留人。一是致力于员工生活水平的提高。2008年员工的平均收入达到4万多元,员工的生活质量逐年提高。二是在公司扩大产能,进行新项目建设的过程中,大胆起用年轻的干部和科研项目负责人。三是通过每年举办的大学生联谊会、座谈会、走访调研以及与公司高管对话等方式,及时了解大学生的工作情况和思想状况,有针对性地帮助他们设计职业通道,在德才兼备的情况下,不拘一格提拔使用。

未来,驰宏公司将一如既往地推进人才队伍建设,充分关注员工职业生涯规划,致力于为每一类员工提供清晰的职业发展路径,建立完整的培训、工作管理体系,探索人才队伍建设的新方法和新经验,实现“百年驰宏、百万产能、百亿驰宏、国际标杆”的目标。

(陈继泽)

用人方略 | Yongren Fanglue

“蛇吞象”后

吉利梳理人才倒挂结构



沈伟民

自从李书福拿到沃尔沃这张王牌后,一场“蛇吞象”后的创新之战由此打响,其中最重要的课题之一是破解人才倒挂结构。目前,吉利的人才结构呈一个倒挂的梯形,这种头重脚轻的人才结构,阻碍了企业的快速前进。这一变化可以看作是吉利收购沃尔沃的“同步战略”,即通过一系列内部管理的变革,让吉利汽车变得更加国际化、人性化。

管理体系,做好与沃尔沃之间的管理无缝连接。

但是,包括吉利在内的中国制造企业,长期存在的问题就是缺乏核心技术、缺乏创新人才。对于这两大基础性薄弱问题,仅仅依靠并购起来并不新鲜,但这恰恰说明,吉利需要在人才与技术基础建设上进行一场“恶补”。

从“四个轮子加一张沙发”到“蛇吞象”后的国际化,李书福正在试图压缩管理基础的建设周期。“并购沃尔沃之后,我们将形成两线运营,即沃尔沃和吉利本身,而吉利这个原来的品牌将成为集团品牌,它将通过帝豪、英伦、全球鹰三个品牌来运营全部的吉利产品。”吉利公关总监杨学良向《经理人》透露:“对于今后的沃尔沃运营上,我们正在加紧运作公司管理体系内的建设。”换言之,吉利准备通过建设自己的

线出把力”两个创新项目,前者通过把问题即时暴露出来,职能部门及科室人员得到信息后在规定时间内进行有效解决,不仅实现“有了问题,立刻暴露,彻底排除”的目标,而且消除了原来职能部门与生产一线单位之间互相推诿的不良现象;后者是非生产人员每人每月至少抽出1个工作日到生产一线进行顶岗,让职能部门主动地为一线单位和一线员工服务,减轻一线员工的劳动强度。

而“管理岗位末位淘汰”则实行内部竞聘的方式,即把绩效不好的管理岗位拿出来竞聘。魏梅向《经理人》介绍其做法有“三关”:第一关是资格审查,即对学历、工作经验等任职资格进行核定;第二关是吉利评价中心的测评,即各竞聘候选人首先进行职业经理人在线心理测评,其次是根据管理者对素质模型指标进行测评;最后一关就是领导组面试,要求竞聘候选人作PPT竞聘演示。原下属备件公司的副总邱金荣,就是通过“管理岗位末位淘汰”项目成功竞聘为分公司总经理的。

“通过这些创新制度,一方面打破了中基层之间那种僵硬的上下级关系,同时发现了一批优秀的中层管理领导,进而逐步改变吉利人才结构梯形倒挂的现状。”魏梅表示。

“问题解决票”和“我为生产一

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