

以稳定性和相互信任为基础

丰田:留住员工靠培养和福利

在美国建厂20多年,丰田目睹美国汽车三大巨头在工资上的痛苦,于是丰田选择了做员工喜欢的优秀雇主,而不是最高工资雇主。

T型人才培养方式

在丰田60年代的高速增长期间,大部分员工并没有因此获得提升,而是在自己的本职工作岗位上干到了退休,但丰田为了不让员工失望,选择了横向调动与跨岗位培训,通过横向与纵向的培训,丰田造就了一支高效的管理团队。现在这种方式在丰田体系中,大受欢迎。

横向发展人才,即T型管理人才,指先有某一专业的知识,然后再横向发展丰富的工作经验。

纵向发展人才,即倒T型管理人才,指先有丰富的管理经验,然后再纵向发展。

T型人才培养模式的目的是,拓宽职业空间,让员工获得自我满足,尽量留住员工。

丰田相信,选择高工资长期来说,对员工与对公司都不是最好的。丰田希望做到,丰田与员工的关系是一种长期的信任关系,他们希望在没有监督的情况下,员工也能够为公司尽心尽力,那么长期下来,公司能够获得更大的成功,员工也因此受益。



生活,提高公司形象。以稳定性和相互信任为基础的福利包括以下几个方面:休假,带薪休假,短期与长期病假,退休计划,提供进修学费,提供灵活工作时间,为员工提供购车折扣,提供无息贷款等,丰田每两年调整一次福利计划。

相关链接:

丰田的特殊福利

丰田还有一次特殊的福利,比如完美出勤仪式,奖励那些出勤率百分之百的员工,一站式儿童保育及健身中心。每年丰田都要邀请那些出勤率百分之百的员工,邀请他们到当地体育馆或剧院,为他们举办大型晚会,公司往往会邀请一些明星,在晚会上,包括团队与宾客在内的全部人都会享受豪华的晚餐,并且有随时的抽奖,奖品是12辆车。

(何宗)

简单透明的薪酬与福利

丰田的目标是让员工懂得自己所处的位置,为此丰田提供了一个“薪酬文件团队信息库”给员工,这个信息库包括了薪酬系统相关问题的内部文件,丰田每两年回顾一次自己的薪酬在汽车行业中的排名,并形象地体现在“薪酬文件库”中。

丰田美国工厂的员工工资包括三个部分:基本工资,绩效奖金与业绩红包三个部分。

基本工资是丰田根据行业工资水平与当地条件,每半年调整一次基本工资,三年的“成长期”结束,所有成员与小组领导的基本工资都是一样的。在基本工资中,工龄工资是重要的一部分,这样可以鼓励员工长期留下,但这样缓慢的工资过程也会使一部分优秀员工跳到其他公司。在这样的情况下,丰田选择了通过福利来留住员工。

绩效奖金,表示完成预定改进所获得的额外收入。这是一种将绩效与

酬劳联系在一起。比如,如果整个工厂达到了安全,质量,生产率,成本以及出勤率等KPI指标,员工就能够获得资金。绩效奖金是一种内部生产性指标,与销售不挂钩,完全在员工的掌控之中,所有员工获得的绩效奖金基本上是相同的。

业绩红包每半年发一次,主要是由销售业绩决定。

丰田人力资源管理手册对福利的描述如下:福利是一种保障员工稳定性的方式,可以进一步丰田员工的

员工忠诚是一种可以进行二次开发的资产

惠普回收与再开发“员工忠诚”

员工忠诚是一种可以进行二次开发的资产。事实上,的确有一些对服务了多年的公司怀有浓厚情感的员工,愿意在退休之后利用各种机会为公司做事。比如说,丰田公司就有老员工在退休之后,主动为丰田的车主免费修车。他们这样做既为丰田的车主们带来了便利,也增添了人们对丰田的好感。当然,公司也十分欢迎这种做法,因为这些老员工熟悉公司的状况,拥有丰富的经验,甚至可以说是与竞争对手无法复制的宝贵财富。

也许正是因为看到这种做法的种种好处,越来越多的公司开始意识到退休员工的价值,并有意识地组织那些“退而不休”的员工参与公司的各项活动。2008年,惠普公司从退休员工中招募了几千名自愿者,组织他们参与各类服务于公司客户的活动——当然,惠普并不为此向这些自愿者额外支付任何报酬。

约翰·托普尔就是这几千名自愿者中的一位。四年前,他从惠普销售经理的位置上退了下来,在一所美国大学里任教。但他似乎对这样的“晚年生活”并不满意,于是他报名参加惠普的活动。

现在,每到周六,托普尔都要去他家附近的一家计算机商店里向顾客宣传惠普产品的优点,耐心指导他们更好地使用惠普的各类产品。有时候,他还到大学校园里帮助公司招聘新职员。而这也让托普尔乐此不疲。他甚至将他与惠普的感情比喻作他的第二个婚姻,而参与这样的活动能让他切实体会到一种自然的归属感。

在大多数产品的货品化进程不可阻挡的情况下,员工敬业度对于企业的成功而言,正在变得日益重要。今天,无论你能向客户提供多么独特的产品,竞争对手都能在极短的时间内进行复制,或者是开发出具有同样价值的其他产品。

企业的很多业务流程都可以通过IT技术而自动化,包括一些基本的服务流程也是如此。但是,优质的服务是很难自动化的。最好的服务只能由工作敬业的员工提供——对工作的热爱、积极的态度驱使他们完成自己的使命。

正是那些敬业的员工,通过为客户提供优质的服务,提升了公司的品牌形象。调查显示,员工的敬业度与企业对客户的态度之间存在着紧密的正向相关性。在大多数公司中,敬业的员工都是实现良好的客户满意度的前提。并且,他们能够从中认识到自己的价值——能让公司受益,为公司的成功作出贡献。这不是短期意义上的暂时之得,而是创造持久的价值。(吴明)

名企“留才”有道

通用电气:本庙的和尚会念经

每年,通用电气公司的总裁和人力资源负责人都要花160个小时仔细审阅简历,看看能否挑选出未来企业需要的管理人才。这些候选人并非来自公司之外,全部是公司内部人员。经过精挑细选,通用电气会挖掘出机构内最有潜力的人,然后投入大量的资金进行培训和指导。因为通用电气认为,给予高级管理人员在公司内发展的机会可以留住这些人才。8%的人才流失率证明通用电气的人才战略相当成功。

高盛投资:在高盛任职说明你是顶尖人才

美国高盛投资公司在华尔街有其独特含义,能在高盛任职意味着你是顶级人才。所以,最优秀的MBA往往首选到高盛投资公司工作。公司负责全球人力资源的布鲁斯拉森说:我们在行业内的领导地位决定了我们可以招募到最

好的人才。对其员工来说,从高盛离职跳槽到同行业其他公司,无异于自贬身价。因而,高盛留住人才的优势在于其自身的声望和绝对的行业领先地位。

摩托罗拉:共同遵守的契约

摩托罗拉倡导的是彼此尊重的文化,在员工之间、员工和企业间培养一种相互信任、相互合作的关系。其用人之道是肯定个人尊严,这是员工和企业共同达成的契约,即双方必须共同承担一定的义务和责任。

企业对员工的承担的义务是:创造真正而有意义的工作;教会员工应具备的知识与技能;提供必要的培训;制定事业发展规划;提供有关行为表现的评价及事业发展前景的建议;消除各种偏见;坚持高度诚信的原则;维护所有人的尊严。

员工要履行的义务是:明确工作的意义,全力取得工作上的成功;接受既定的工作任务;追

求高标准的

这份企业与员工之间的契约,充分保证了员工自身的发展提高,也为企业不断注入新的活力,使摩托罗拉虽历经风雨,而又不断壮大。

英特尔:为人才专设职务

目前IT公司纷纷以高薪和期权来吸引人才,但这些对Intel公司的员工影响似乎不大。在Intel里,员工有股票认购权,每位员工都可以从薪金里拿出一定的比例购买公司的股票。Intel业绩一直高速增长,股价也在增长,买股票对员工来说肯定可以从中获利。这是其一。其二,在Intel内部机会非常之多。经常有Intel看到的例子是,有些时候认为一名员工非常优秀,就专门为他设置一个新的职务。因此,Intel20%的职位空缺是从内部招聘来填补。Intel的用人原则是,如果员工做得不好,那是因为我们没有把他放在一个适合他的位置上。

(文静)

“雷尼尔效应”与留人制度建设

美国西雅图的华盛顿大学准备修建一座体育馆。消息传出,立刻引起了教授们的反对。校方迫于压力顺从了教授们的意愿,取消了计划。教授们为什么会反对呢?原来,与美国教授平均工资水平相比,华盛顿大学教授的工资一般要低20%左右。

教授们之所以愿意接受较低的工资,而不到其它大学去寻找更高报酬的职位,完全是出于留恋西雅图的湖光山色:西雅图位于太平洋沿岸,华盛顿湖等大大小小的水域星罗棋布,天气晴朗时可以看到美洲最高的雪山之一雷尼尔山峰,开车出去还可以到海伦火山。

他们为了美好的景色而牺牲更高的收入机会,被华盛顿大学的教授们戏称为“雷尼尔效应”。企业能否吸引和留住人才,将成为一个企

业成败的关键。

我们可否利用“雷尼尔效应”呢?美丽的西雅图风光可以留住吸引华盛顿大学的教授们,同样的道理,企业也可以用“美丽的风光”来吸引和留住人才。当然,这里的“美丽风光”不仅是自然风光,更多的是良好的人际关系和健康的文化氛围。

我所熟知的一个女企业老总,带领着一个数百人的团队,每到新年她会亲自为员工挑选礼物,春季会有集体外出参观旅游,对员工无微不至的24小时关心。员工欣赏她是因为她不是追求利润,而且视员工为亲人。以学习型组织建设著称的JAC更有一个独特的“蓝色餐盘”制度,午餐时间拿到蓝色餐盘的员工,可以直接在饭桌上与企业高层对话。

优秀的企业家都明白,健康向上的企业文化将成为公司成功与否的基石,是企业能否留住人才的关键;如果公司没有一种属于自己的文化氛围,营造一个“企业是我家”的环境,就难以将人才凝聚在一起。

而通过始终爱护人、尊重人,承认员工的劳动和做出的成绩,构建企业上下左右良好的沟通系统,让员工了解和参与企业的决策与管理,并切实为他们提供各种必要的保障,增强他们的认同感、归属感和忠诚度,让他们毫无怨言地努力与奉献,才是抓住企业文化建设的“本”,才能从根本上稳定人心,留住人才。

企业的老总们,审视一下你的企业,有“美丽的雷尼尔风光”吗?

(潘诚)

创新员工培训模式 打造河套人才高地

在市场经济下,企业之间的竞争关键在于员工综合素质和综合技能的竞争。企业要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟,就必须以创新精神抓好员工的培训工作,不断提升员工的素质和技能。

近年来,河套酒业集团坚持“按需施教、注重实效”的员工培训原则,以提高员工自身素质和创建学习型团队为重点,不断创新员工培训模式,打造具有河套酒业特色的人才高地,为企业的长远发展提供坚强的人才保证和广泛的智力支持。

创新培训理念,为员工培训提供有力的思想基础。员工培训理念决定着员工培训的方向,是员工培训工作的基础。河套酒业集团树立了“人才资源是第一资源”的理念,建立企业员工培训工作的战略规划,把智

力投资作为一种战略资源,把员工培训工作作为人才资源开发的重要手段,明确培训出人才,培训出效益,培训出生产力,不断提高培训的质量和效能,为打造学习型企业奠定坚实的基础。

创新培训模式,为员工培训提供有效的实施载体。员工培训创新是一项系统工程,涉及员工培训的方方面面。河套酒业集团根据企业实际,大胆创新员工培训模式,采取“送出去”、“请进来”的做法:“送出去”即积极与各培训公司和机构合作,购买一些公开课程的优惠套票,选送公司优秀骨干员工外出培训。既能极大地降低培训成本,也能把培训当成最好的福利来奖励员工。“请进来”即为提升培训效果和质量,使得员工能及时接受全新的知识和理念,邀请一些国内

知名专家讲师来公司授课。针对营销人员、管理人员、科技人员、基层生产人员,实施“因材施教”的培训模式,实施了特训营模式、管理特训营模式、户外拓展训练模式、新进员工培训、企业内训师培训、基层班组长培训模式等六大培训模式。

创新培训内容,针对不同对象,因材施教、按需施教,增强培训的针对性和时效性。对营销人员强化团队营销的理论与实践的培训;对管理人员强化提高综合技能、培育复合型人才方向培训;对科研技术人员强化理论与实践结合,提升科研水平的培训;对基层生产人员强化岗位技能、职业道德和职业心态的培训。

创新培训基地建设,为员工培训提供坚实的主体保障。在河套酒业集

快克 复方氨酚烷胺片 一天一粒防流感 一天两粒治感冒 海南亚洲制药生产 海南快克药业总经销

柳传志:职业经理人要“说到做到”“尽心尽力”

从“中国制造”到收购IBM PC,再到成功应对金融危机,联想经历了一段异常艰难的发展历程。而柳传志去年年初的再次出山,也再次成就了他个人在联想发展史上的一段神话。

通过调整经营思路,改革组织架构,联想集团不但止住了下滑势头,扭亏为盈,而且市场份额还创出新高。同时,以“移动互联网”为核心的新战略架构也迅速付诸实施,呈现出“柳暗花明又一村”的景象。

在总结联想亏损原因时,柳传志认为,金融危机是给联想带来冲击的“直接导火索”,然而真正导致联想在2008年陷入低谷期的根本原因,却是联想并购ibm公司pc业务之后,在企业管理方面所埋下的隐患,其中最大的问题就是职业经理人的短期行为。

柳传志说:“我觉得职业经理人的短视问题,在跨国企业中表现得尤为严重。如果董事会也没人坚持做企业长远战略的话,这个时候企业就会出现一个空白地带——没有人设计愿景。”

在这个低谷中,柳传志得出这样的结论:如果要做百年老店,企业员工必须要有主人翁心态,高管要有事业心,否则企业就无法传承下去。“CEO最好是从企业内部选拔。职业经理人如果不是从企业打拼出来的话,确实对企业谈不上有深刻的感情,也不太可能尽忠尽职地工作。”

怎样才能让职业经理人像创业者一样,把企业当做事业来做?

柳传志主张职业经理人一定要认可联想的文化,特别是核心价值观——“说到做到”和“尽心尽力”。在职业经理人先做到“说到做到”之后,联想还会对他们提出更高的要求,慢慢地他们就会真正认可联想的文化。随着有长期激励的人进入到联想集团的管理层,职业经理人也会慢慢建立起像杨元庆一样的事业心。

相比于聘请国外职业经理人,联想更注重自己培养中高层管理人员。柳传志说:“我们的员工都是认真培养的,并且花了学费和代价,我希望联想的利润能够平稳、持续地增长,利润高的年份,相对地会更多地投入研发、品牌宣传费用,这一做法本身与培养人的思路是一致的。”

(吴明)

创新员工培训模式 打造河套人才高地

培训。企业与内蒙古财经学院开办了在职后期本科班,为希望继续深造的员工搭建了学习平台。近三年来,共举办过112次大型培训活动,共有17506人次参加不同类型培训,邀请了包括沈怡方、庄名扬、李能发、于鸿君、张子凡、张平淡等在内的近50名国内知名白酒专家、教授和营销专家来公司授课,内容涉及酿酒技术、企业管理、营销技能等多个方面。

通过内外相结合的培训方式,河套酒业切实加强了员工培训基地建设,优化了配置培训资源,按照培训内容齐全、有的放矢、素质优良、专职和兼职相结合的要求,建设了一支高水平的人才培训师队伍。

(母新利)