

老总用人 | laozong Yongren

“橙色起点”育人有特点

——上海贝尔阿尔卡特这样调教新人



作为中国通信行业的大型外资企业,上海贝尔阿尔卡特公司的人才政策一直备受外界关注。对于人才的作用和地位,HR 总监叶阿次的理解很简单也很彻底:“人才是企业的第一财富!”

针对新形势下IT人才知识化、年轻性、求发展、易流动的特点,叶阿次在管理中基于“以人为本”的经营方略,从引人、育人、用人到留人,制定出了一系列的人才计划,其中的“橙色起点计划”是最具特色也最为系统、全面的一项人才计划。

“橙色起点”计划简单说就是一个一揽子“新人帮助和培训的系列活动”,包括帮助新员工办好进入公司后必须办的所有手续、提供工作岗位中所需的技能培训以及帮助新员工解决工作、生活方面问题等功能。

叶阿次说,在很多企业看来,新员工入职是一件很简单的事情,好像并不足以引起很大的重视。然而,对于新员工来说,这段过程却是他们对公司产生印象的开端,这个开端的好坏将会直接影响到他们以后的工作热情和集体荣誉感。为此,贝尔阿尔卡特全面实施了“橙色起点计划”。这个计划共历时约两个月时间,三个阶段。

叶阿次说,在这个计划的前两个阶段主要是简化新员工在新单位办手续的流程。从签下聘用协议到来公司报到之前一般有一个月的时间,这是“橙色起点”的第一阶段。这一阶段

公司要做的事就是帮助员工准备一些上班必用的办公用品。

第二阶段就是整个报到到当天一天的时间。这一天的主要事情是指导新员工填一些表格,向新员工介绍公司情况,并让新员工认识一下未来的团队。中午,HR 部门的人会和新员工一起吃饭,和新员工交流对公司的印象以及他们现在的困难。

“橙色起点”的第三阶段是指从报到以后到试用期结束,基本上也是一到三个月。第三阶段主要是通过系列培训和实际岗位的锻炼来提高员工的工作技能和让新员工了解公司文化。这段时间公司会安排新员工们进入上海贝尔阿尔卡特大学培训,这座大学位于青浦,是国内通信产业中最大的专业培训基地之一。新员工们在这里培训两周之后就可以回到工作岗位进行工作。

由于新报到的员工中很多是刚从学校毕业的人,刚走上工作岗位,职业心态需要调整;有工作经验的人也需要了解公司的文化,有了困难该找哪些部门,可以利用的资源有哪些等问题,为了帮助他们度过这个困难期,叶阿次在“橙色起点”计划中安排了可以给他们在这些方面提供一些建议的导师,在新员工入职第一天就要安排他们和导师见面。

叶阿次说,他给新员工们安排的导师(mentor)人选都至少是在公司

工作过四到五年的老员工,他们大都对企业比较认可,已经适应了企业文化,而且都有一些成功的经验。在“橙色起点”计划中,一般是对初级岗位的员工分配导师,对于中级和高级管理岗位一般不分配导师。导师与新员工的关系一般只维持到试用期结束,也就是“橙色起点”结束的时候。

“橙色起点”活动结束后,新员工的试用期也就结束了。结束后,所有参加这个活动的员工都要填一个表格,这个评估是整个橙色起点的必要组成部分。通过“橙色起点”期间新员工的可以看出新员工对企业文化的认可程度。如果新员工表现出和企业文化相反或不明显的特征,

当然这个员工就是不合适的。

“橙色起点”活动往往一个班只有30人左右,大家可以在团队工作中对彼此有更多的了解,也更清楚自己今后最适合朝哪个方向发展。在公司里本来做销售和事业部之间有矛盾,但通过把他们放在一起培训,他们对对方部门的工作也有了更多的理解,这有利于以后公司内部的沟通。叶阿次说,晚上住在阿尔卡特大学进行培训期间,新员工们会自发地玩起历届“橙色起点”活动的保留项目——杀人游戏。每杀一个人,这个将死的人就要发表临终感言,最后大家会评出最佳表现者。玩过这个游戏的学员都认为这是一个洞察人性的好游戏。在猜谁是凶手的过程中,可以对一个人有更深的了解,同时这种游戏方式也增强了新员工对公司的归属感。因为通过这个问题,他们结交了更多的朋友,以后这些人在公司里就会形成一个人际网络。

因为贝尔阿尔卡特公司很大,可能会存在沟通不到位的地方,而通过“橙色起点”计划给新员工们搭建起来的这个网络就可以增添一个各部门间沟通的渠道。叶阿次说,由于在开始的半年这些新员工经常在一起,有些时候他们和直属主管没法沟通,但和自己在这时候结交的朋友可以沟通,这是新员工在“橙色起点”期间人际关系上的意外收获。

(单于)

协办单位:

海南亚洲制药有限公司

董事长 **桂金**

总经理:

地址:海口市国际商业大厦12层

电话:0898-66775933

传真:0898-66700763

发现人才、培养人才、重视人才 羚锐制药透皮贴剂事业部念活“人才经”

河南羚锐制药股份有限公司透皮贴剂事业部牢固树立并坚持科学的人才观,坚持重才、爱才、引才、育才、用才,积极挖掘人才这一第一资源潜能,唱响了一曲“科技兴企、人才强企”的时代强音。

广揽人才,留住用好。近3年来,事业部招聘近百名大中专毕业生,分别充实到了生产车间、科技研发与市场销售一线关键岗位,为团队补充了新鲜血液,注入了发展活力。事业部还制定并推行《中层干部管理、考核办法》、《科技兴企实施纲要》、《专业技术带头人实施办法》等制度和办法,理顺了人才成长成才渠道。建设了职工俱乐部和员工活动室,建立健全了文体协会和文娱活动体系及其相关规章制度,举办外语、计算机等专业研讨班和业务“沙龙”,为大学毕业生创造了适应工作生活环境、提升能力的条件。

务实求效,迸发活力。以务实、求效为要求,迸发人才活力。推行中层干部、实体负责人和技术岗位竞聘办法,通过公开竞聘,使真正务实、能干事、干成事的职工走上了领导岗位,激发了全体职工的工作积极性和创造性,职工队伍面貌焕然一新,工作激情明显提高。开展“导师带徒”活动,层层选拔,严格选定导师,与新进企业的大学毕业生签订师徒合同,通过“比、学、赶、帮、超和业务传、带”,由“一枝独秀”变成了满园春色的“万紫千红”。

求强求新,唱响品牌。以求强、求新为方向,唱响羚锐制药品牌。事业部提取销售收入的一定比例款项设专款,专门用于新技术、新设备、新工艺、新知识的引进、消化、吸收。“CO₂超微激光切割技术”工艺获应用于橡胶膏剂医药制造行业,为国内外首创;热压法工艺应用于贴膏剂药品生产,不用汽油,使贴膏药品生产更安全。近年来入厂的一批优秀大学生在企业生产、科技研发和销售方面,一勤奋斗、刻苦钻研,勇于实践为推进企业持续、健康发展作出了巨大贡献。

(汤兴)

eBay 中国的用人经

eBay 是全球首屈一指的个人和企业销售商品和提供服务的在线交易市场。目前,eBay 在全球已拥有超过3亿注册用户,每秒钟在eBay 上成交价值2000美元的物品。

eBay 中国是 eBay 的全资子公司,是目前唯一一家能够帮助中国企业在海外近40个eBay 平台上进行电子商务交易的企业。

eBay 中国有40%的员工是负责技术的,比如软件开发以及网络维护等。另外,有50%的员工是负责 PayPal 和 eBay 的客户维护的,比如如何注册、忘记密码等等一些常见问题的解答,还有一部分涉及到交易过程中一些风险的控制。

eBay 中国曾荣获“2006年度员工敬业度和留任的最佳案例”奖项,在优秀人员的留任方面有着丰富的经验。中国区 HR 总监黄靖表示,员工有跳槽的想法绝对不是突发奇想,当员工觉得工作内容增多工资却没有增加时,人力资源管理者就要与员工沟通:工资虽然没有增加,但是员工本身在公司的重要性提高了,而员工的能力也得到了更大的提升,这就大大提高了工作的稳定性。

eBay 中国一直欢迎“好马吃回头草”。事实上,也有很多员工离职后又重新回到 eBay。

黄靖说,在招聘阶段,我们会号召现在的员工进行推荐,很多员工都会跟离职员工有联系。在对离职员工管理上,我们有非常人性化的政策。比如,在 eBay 工作五年的员工会有一个月的假期。如果一个员工在 eBay 工作达到一定期限,而其离职时间不超过两年,那么当他返回 eBay 工作时,离职的时间可以算作在 eBay 工作的时间来享受这个假期的福利。另外,我们还建立辅助系统来对离职员工的档案进行管理。当其返回 eBay 工作时,很多手续都是非常灵活的。当职位出现空缺时,员工会第一时间来推荐离职员工,这是 eBay 非常重要的一个项目。同时,eBay 的企业文化非常开发、自由,这对于离职员工也是非常具有吸引力的。我们非常鼓励离职员工回来工作,这对在职员工也是种非常大的鼓舞。

(肖荷)



李彦宏的“百度式”管理

件可以利用,然后充分授权。为此李彦宏及其他管理层都在努力尝试放权、高度自制,树立成果导向的标准。

不好混的自由空间

百度在管理上的建设与李彦宏的引导有绝对关系,该公司的管理和文化都反映了李彦宏的领导风格,例如自省和自律、信任与尊重。李彦宏不仅这样要求自己,也这样要求百度员工。

在百度,李彦宏全面负责百度的战略规划和运营管理,现在他手下拥有近万名百度员工,其中有2000人是全球顶级搜索工程师。百度正在尽量避免像苹果公司那样形成乔布斯式的“个人英雄”,而是鼓励团队协作,团队成功。

百度的员工内部大多称呼李彦宏的英文名字 Robin。李彦宏身边的工作人员早晨上班时经常看到他已坐在办公室里,而晚上回家上网也仍然看到他在 IM 上一直到深夜。李彦宏会亲自回邮件给工程师,发邮件的时间经常是半夜。

曾经在硅谷工作多年的经历让李彦宏保留了很多外国科技公司的行事风格,例如不规定上下班工作时间实行弹性工作制,自己决定上班的时间;可以穿拖鞋参加任何级别的会议,可以在 MSN 上聊自己的私事,可以在上班时间去休息室睡大觉。

但是他也过滤了自己认为不适合百度的东西,例如百度总部多年都在执行两条铁律:不允许带宠物上班,也不允许在办公室吸烟。

当然,尽管有这样的自由空间,却没有员工认为百度好混。他们必须按照时间完成自己的任务,因而时常感觉压力非常大。指定一些稍微摸高一点的任务在百度被认为是必要的——“人无压力轻飘飘,人无压力不出油”。

《壹百度》

李彦宏认为百度目前的企业文

并非简单考评员工完成了多少存款和贷款

光大银行:用人要肯定“非业绩”价值

一张推行了5年的“行员综合价值评估表”,让光大成都分行在两方面受益:企业文化更具人性魅力,员工“岗位主人翁”意识更强。

“如果全部采用定量的考核办法,员工与企业的关联程度如何体现?如何承认员工所表现出的敬业度和责任心?”5年前,光大银行成都分行人力资源部总经理李蓓珩开始思考这个问题。

银行业在进行员工绩效考评时,往往都有一个十分集中的倾向,那就是“业绩领先”。但员工在自身岗位中所表现出的很多软性的东西,并不能通过业绩考核得以体现。特别是金融

行业对风险管控的要求较高,金融行业除了注重市场拓展以外,还要更重视内部管控。

“降低人为风险就要求人德才兼备,而业绩只是结果,我们要找到一个综合的评价体系,来发现和承认更多在平凡岗位上兢兢业业工作的德才兼备的人。”带着这个目标,光大成都分行开始了其长达5年的员工评价体系探索之路。

“四维”综合评价

“其实当时的想法很简单,就要通过一套考评体系,来考评员工在企业中可以发挥的作用,考评他们和企业的关联度,而并非简单考评员工完成了多少存款和贷款。”

李蓓珩认为,单纯的业绩考评并不能对大多数员工做到公平,比如对于某些岗位可能看不到员工做了太多的业绩,但是他们非常忠诚,很少犯错,评估体系该如何对他们做到公

平?有些岗位需要完成很多跨部门合作、与客户沟通等交流层面的工作,怎么去评价他们的表现?领导交给员工任务后是不是很放心,这其中的信任度如何评价?

为了更全面地找到这些关联指标,李蓓珩最开始做的工作是,怎样把员工所做的工作、所表现出的态度等有形和无形的东西都纳入这个评估体系之中。李蓓珩介绍,光大总行采用的是国际通用的平衡积分卡系统,但这套评估体系却不太适合基层,不能较好地体现对员工综合价值的关注。

为了找到这些“有形和无形的东西”,他们深入员工当中,做了大量调研工作。经过长达一年的调研和讨论,光大成都分行认为,能够概括这一切的有4个维度,即辛苦度、规范度、贡献度和信任度。而这一做法亦成为光大银行系统内的一个“首创”。

这4个颇为感性的词汇,概括了光大成都分行对员工在一个岗位上

的工作负荷、掌握基本的规章制度和专业技能的程度、业绩指标完成情况,以及责任心、解决复杂问题的能力和企业对员工的信任程度等方面的全部内容。

“我们最看重员工在最后一个指标‘信任度’上的表现,有的员工在业绩上的得分不一定是最高的,但是总的评价结果可能很高。我们看重的不是简单的指标导向,而是要求员工全面发展。”在李蓓珩看来,这种摒弃金融系统“业绩导向”主导的评估办法,可以激发更多基层员工的工作积极性和岗位主人翁意识,而这套评价体系的真正用意则更多是提供一种“导向”,即引导员工向这4个方面综合发展,更多地让员工知道公司倡导什么,追求什么。

一张 A4 纸的执行力

如何评价员工业绩之外的其他表现?考评每季度进行一次。为了确

保考评的公平性和全局性,光大成都分行成立了专门的“考评委员会”,“考评委员会”成员由各个业务线主管和人力资源部成员组成。当自上而下完成第一轮考评后,“考评委员会”要对整体结果进行再次评估和确认,并要做到有力监督。

李蓓珩介绍,该评估体系几乎是随着光大成都分行建时就开始建立和实行的,从表象上来讲,10多年来公司关键人员的流失率较小,这不仅不是薪酬待遇的问题,还与这套综合价值评估体系密不可分。因为该体系不但体现了公司的文化,还对公司的价值观进行了更加明确地强调,让员工更加清楚地知道了公司所倡导的东西具体是什么。

而经过5年的发展,该体系也更加明朗化,并更具操作性,其全部考评内容和标准也从最初的几页纸,浓缩简化到如今的一张 A4 纸上。在这4个维度下,对应每个维度下也只有5条具体内容。

(佚名)