

企业如何管理所谓的“千年人”

在每一个管理者的生命中总会有一段时期意识到自己不再是年轻的一代。不管你有多时髦,这都是一个让人头痛的必须面对的问题。过去你可能是神童,但现在在你的团队中很多人都是90后了。我有比他们年龄还老的演唱会穿的T恤。你如何管理所谓的“千年人”呢?

作为新一代工作者的“千年人”面对很多争议。就像每一代刚走向工作岗位的新人一样,我们对他们做事的方式、交流方式以及共享的方式持不同的态度。他们是伴随着IM和电子邮件等及时通信方式长大的,他们可以通过互联网迅速获取全世界的知识,他们还通过社交网络与成千上万的人联系。我只能说,我们对他们有注意力缺失障碍和高期望值。面对工作,我们总是尽可能快速完成;我们对官僚主义没有耐心;我们希望我们的想法能够被听见并得到公平的评价;而当我们这样做的时候,我们希望改变世界。

有很多东西需要企业经理人和企业主铭记在心,但最重要的是绝对健全和合乎逻辑的制度。在你的公司里为什么不采取一视同仁的态度?为什么不快速做决定,给错误少留点空间?(作者注:也许你还不知道你自己在做什么,那样会使我听起来像一个脾气暴躁的老人吗?)为什么不通过技术与你的所有员工联系?当然,为什么不让你的业务去改变世界?我认为,这一代千年人也会在其他一代人身上提出同样的问题和期望,这对我们的工作方式会产生很大影响。

作为千年人的你,在管理比自己年长的人上是否面临挑战,是否有有什么好的“战争”故事呢? Box的文化很有趣。因为我们的业务增长迅速,总有更多的问题需要解决,让我们感觉一天的时间是处理不完的,所以我们注重速度、行动协作和开放化。这反映出我们的企业文化和整个管理风格;我们已经减少了很多传统的“管理”问题,面对的是基于数据、友好讨论和直觉而做出决定,而不是基于我们以往的经验。这意味着,每个人都有平等的机会发言,并使其想法成为可能,管理结构倾向于使该组织保持一致并集中于战略部署上而不是阻止一切新的想法,战胜一个又一个个人从而制造办公室政治。

这一点听起来就像对“老学校”的管理者和一些低劣的孩子的假想一样。只是因为你年轻,而非技术恐惧症并不意味着人们会按照你设想的方式去使用技术工具。以下几点仅作为即将使用技术的人们的建议。

——鼓励员工尝试和自觉采取新技术。

——培养分享、协作和通过技术沟通的企业文化,不要使技术成为阻止开放性思维的拐杖。

——严格的流程通常会输给自然的工作流程,因此要找到改进的方法。

——如果可以,让人们在不同的地点工作!

使用Box很容易——用户界面很直观,这有一个免费的——版本帮助我们服务迅速传播。体验该产品的最好办法就是上传文件,然后开始分享!

(考试吧)

10 大世界知名企业 用人标准不同 但都强调创新能力和爱企热忱

1 康佳集团

择人原则: 是否具备创新意识和不断的进取精神

用人标准: 在康佳,无论你是普通工人还是一般技术员,也无无论你在哪个岗位上,只要有真才实学,你就可能成为公司重用的人才。康佳甚至如一地坚持人才为企业发展之本的理念。永远给人才以发展的广阔天空,康佳的原则是“发现人才,清除庸才,留住人才”。公司在技术开发人员中实行5%的淘汰制,每年都要淘汰编制5%的业绩较差人员,由新的竞聘入选者替换,而对于成绩卓著者进行岗位晋升。

2 阿而卡特

择人原则: 鼓励个性的张扬,造就复合型的人才

用人标准: 不论是普通员工还是高层管理人员,每一位员工的个人职业生涯选择都会受到尊重。公司在职位安排上会结合个人的职业生涯规划予以考虑,在可能的情况下,尽力去满足员工的兴趣、爱好和志向。公司还会对员工的个人能力实施评估,然后与公司职位能力对比,发现其差距,同时也会对员工的绩效作认真的评价与分析,然后结合员工个人的发展意向作出个性化的发展计划,以辅导员工向符合公司要求的职位方向发展。从员工进入公司开始,公司就建立员工的个人发展档案,新员工转正时邀请新员工和他们的直接上级和所在部门的领导一起座谈,让新员工和部门领导充分沟通,以此来了解新员工个人的发展要求,也使新员工了解公司目前能提供的支持,以及个人可能的发展方向。

3 微软(中国)有限公司

择人原则: 招“微软人”

用人标准: 微软是全球最吸引人才,有利于人才发展,留住人才得公司。微软认为,公司的首要人物就是寻找致力于通过软件的开发来改善人们生活的人才,不管这样的人生活在何处,微软都要将他们网



罗旗下。微软主要依靠公司内部员工的推荐来吸纳新员工,当公司进入一个新的市场时,有将近40%的员工通过这个途径进入公司。当开发美国以外的市场时,微软宁愿起用当地的人,而不愿意从总部派人。微软散布在世界各地的分公司,从开发软件到许可证发放等业务往来都依靠电子邮件来完成。微软的所有分公司都遵循同样的领导者评估条例。它包括“管理组织的健康细则”。各地的员工就是通过细则上列出的19条标准,例如,工作环境是否满意,分公司是否有明确的目标等,对自己的经理进行评估。这样便于比较各个分公司的经理,尽早发现诸如士气低下等问题,并及时纠正。

4 宝洁(中国)公司

择人原则: 培养宝洁人

用人标准: 员工从迈入宝洁大门的那一天开始,培训的项目将会贯穿职业发展的整个过程。所有的培训项目,都会针对每一个员工的长处和待改善的地方,配合业务的需要来设计,也会综合考虑员工未来的职业兴趣和未来的工作。宝洁一般在新员工进来两年后会调动岗位,这样就又为他描绘了新的学习曲线,他自己也能找到新的动力。

5 丰田汽车(中国)投资有限公司

择人原则: 有责任心,踏实肯干

用人标准: 人才培养是丰田人力资源管理重点,丰田推行目标管理法,实行面谈机制:每年年初,管理人员和部下根据员工本人的资格级别为员工设定具有相应难度的三各目标,让员工不断提高;5月份再有一个面谈,对目标完成情况及时作出回顾和修订,及时沟通工作中遇到的问题;12月份再次面谈,总结业绩完成情况,对结果和行为同时打分,最后将评估结果反馈给个人。要求管理人员必须和部下作沟通,使员工明白自己的强弱项,上司也可很好地了解员工。目标完成情况跟奖励挂钩,同时据此确定员工个人的培养计划。

6 富士胶片(中国)投资有限公司

择人原则: 具备专业知识和工作背景,专业化与年轻化

用人标准: 富士将目标管理和过程管理两者有机结合在一起,明确每位员工的工作目标,制定计划,并探讨如何付诸行动。考核流程是先由员工自评后交给部长评定,并依据实际情况对目标,计划作一些修改和调整,年底进行最终评估。这

个过程既重视了员工的工作过程,也强调了员工的绩效。工作中允许失败,鼓励创新,倡导对员工进行积极的、正面的激励。

7 美国友邦保险北京分公司

择人原则: 给新人学习和发展的空间,有计划地培养后备人才

用人标准: 除了给予员工综合技能技巧的培训之外,还特别加强员工保险专业知识的培训,普及保险理念和保险常识,鼓励员工利用业余时间进修,参加保险行业的专业考试;考虑到在职员工的特长、潜能及志趣,在其做好本职工作的前提下,公司安排他们到不同部门轮岗学习。公司内部营造公平竞争,奖罚分明,互帮互助的环境,杜绝相互猜忌,嫉贤妒能等不合作现象,激发起员工的干劲,留住人才。

8 B&Q 百安居(中国)

择人原则: 培养称职和优秀的商店管理人员

用人标准: “三六九”原则,即普通员工提前三个月入职,副店长,部门经理和一些关键岗位员工提前六个月报到,店长必须提前9个月到岗,进行公司文化和部门操作归程培训,并要亲身经历一次开店实战过程。人力资源部按照这个倒推时

(德林人才网)

全国规模以上企业 劳动合同签订率达 97%

人力资源和社会保障部部长尹蔚民在日前召开的全国人力资源和社会保障工作会议上说,预计到2010年末,全国规模以上企业劳动合同签订率达到97%,小企业劳动合同签订率达到65%。

尹蔚民说,“十一五”期间,我国加强劳动者权益保障,完善劳动关系调处机制,劳动关系总体保持和谐稳定。

一是农民工权益保障不断加强。积极落实国务院关于解决农民工就业培训、权益维护、公共服务等问题的一系列要求,协调推动维护

农民工权益行动计划,促进了工资支付、劳动合同签订、参加社会保险和职业安全卫生、公共服务等工作。

二是劳动关系协调机制逐步完善。颁布实施了劳动合同法和劳动合同法实施条例、职工带薪年休假条例。全国县级以上普遍建立了政府、企业、劳动者协调劳动关系三方机制。实施彩虹计划等,集体合同制度覆盖60%已建工会企业和近亿职工。

三是劳动人事争议调处工作得到加强。颁布实施了劳动争议调解仲裁法和人事争议处理规定、劳动人事争议仲裁办案规则和组织规则。劳动人事争议调解仲裁资源有效整合,以仲裁院为主的实体化办案机构建设取得积极进展。5年共立案处理争议案件2735万件,涉及劳动者4456万人,当期结案率保持在90%以上。

四是劳动保障监察力度不断加大。积极开展60个大中城市劳动保障监察“网格化、网络化”管理试点,大力开展打击黑中介、查处非法用工、追讨农民工欠薪等专项执法行动,较好地维护了劳动者权益。

(徐博 赵超)

新年首个工作目 浙江企业高管鞠躬迎员工

日前,浙江省台州市路桥区欧路莎股份有限公司新年第一个工作日,董事长林华友偕公司中高层领导在大门口躬迎员工上班。

孙金标 摄影报道



CEO 们的薪酬应该与绩效挂钩

人们对CEO们如何赚这么多钱的感叹,以及对高管薪酬与公司业绩之间联系如此微弱的质疑。关于此事,有两个事实很突出。第一,薪酬与绩效之间的关系很小。一个荟萃分析发现公司业绩占公司CEO薪酬变量的5%,而公司规模占变量的40%。第二,没有证据表明尝试例如更多披露或确保上市公司的薪酬委员会是由单一的独立董事组成的会没有任何影响。高管薪酬与公司业绩之间微乎其微的联系在其他国家也是一样的,因此问题并不是只在某些公司、国家或管理安排中存在,一定会在更深层次存在。

问题:在制定CEO的工资过程中

并不考虑薪酬与绩效之间的联系。公司和他们的薪酬委员会顾问会选择一些类似的公司通常是同行业规模相似的企业作为参考,然后计算可比公司的CEO的薪酬中位数。

先将占很大比重的比较趋向放置一边,薪酬谈论中最明显的就是折中数字。之前,很少有公司在决定薪酬时将公司绩效考虑在内。因此,薪酬委员会看的不是薪酬与公司某一具体因素之间的方程式,而是中间值。至少要付到中间值这一趋势是很具压倒性的。因为相比较的公司是根据相似规模选择的,所以不奇怪为什么公司规模是决定薪酬的重要因素。而且,公司很依赖可比较的公司,如

果竞争对手公司没有根据绩效定薪酬,那么这个公司也不会。

解决方案很简单易懂,摆脱想找类似规模公司或其他类似统计的想法。画一个公司的整体样本,按照绩效为部门计算薪酬,衡量股东的利润或财务措施及相似因素。为公司创建一个薪酬计划,把此样本中对公司有价值的因素都考虑在内。

这样的程序减少了薪酬决策过程中中间值的作用,让绩效起到一定作用。随着时间的推移,绩效决定薪酬的压力得以坚持,绩效就会变得更强劲,占领了统计估计全过程,最后转移到各个公司内部。

除了“判断”只是其中一个。但是那个判断深受为某些CEO工作的薪酬顾问所影响,而薪酬顾问的结论并非不偏不倚。而且,由于绩效还没有和薪酬联系起来,从现在的统计中得出的方程式很可能显示绩效微弱,并不能解决问题。确实是这样,但这会比当前的程序更好,可以为以后决定薪酬时将业绩考虑在内提供一些希望。

底线是:薪酬决定过程绩效很少或根本不会影响CEO的薪酬。除非这一过程有所变化,否则公众抗议和监管改革都不会起多大作用。

(商业英才网)

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