

金鹰：“登山者计划”遴选精英

从“登山者”中培养管理骨干,建立公司的高级管理人才队伍

□ 张倩

金鹰商贸集团(以下简称“金鹰”)是一家拥有独立物业的大型购物公司,目前已扎根南京、上海、苏州、西安、昆明等全国 10 多个城市。在金鹰快速发展过程中,大学毕业生作为新生力量,为企业发展注入了新鲜的血液。

为了让这些优秀的应届毕业生在两到三年的时间周期内快速成长为管理骨干,金鹰有针对性地提出并成功实施了“登山者计划”。金鹰人力资源部负责人介绍说,优选“登山者”、培养“登山者”、留住“登山者”以及对“登山者”进行后期跟踪,是金鹰“登山者计划”顺利实施并形成体系的关键。

优选“登山者”

“登山者计划”是针对新进大学生开展的培训计划。为了选拔“登山者”,除了与岗位的专业要求匹配之外,金鹰还制定了一系列硬性标准,例如:年龄一般不超过 30 岁,具有本科以上学历,英语六级以上者优先等。一旦明确了“登山者”的选拔标准,就开始进入正式的招聘环节,根据标准选择与金鹰文化及发展契合度高的“登山者”候选人。

经过招聘、面试环节以后,由各连



锁店向金鹰集团人力资源部推荐“登山者”初选名单。名单中所有人会作为“登山者”候选人在各连锁店参加入职培训,并在一线岗位进行轮岗实习。最终,候选人再经过集中培训,根据前期实习及培训的考核结果,确定“登山者”名单。

在选拔“登山者”时,金鹰会注重考察候选人的工作能力、领导能力、沟通能力,以及团队协作能力。“登山者”是经过层层筛选、优中选优出来的。名单一旦确定,公司就开始对“登山者”进行为期两到三年的重点培养。

集中培训带“登山者”起飞

集中培训是整个“登山者”培训的第一个环节。“登山者”全程培训需要两到三年时间,集中培训这个阶段只占一周的时间。

“这个阶段的培训同候选人阶段进行的集中培训有所不同。”人力资源部门负责人介绍说,作为“登山者”候选人时,新进大学生会接受相应的企业文化、规章制度,以及所在部门的职能介绍等相应的培训。而对准“登山者”进行的集中培训,在培训方式上,通常采取课堂讲授、拓展训练、参观考察、座谈会交流等形式;在内容上,不再局限于提升员工对公司的认知能力,而是转变为提升业务能力。

集中培训采用各种方式的提升训

练,主要是为了提高“登山者”语言沟通能力、业务能力,以及管理方面的能力。另外,在对“登山者”的培训过程中,也会对培训效果做相应的考核。虽然集中培训时长较短,但对“登山者”的考察确是同其之前表现相结合,并贯穿于整个计划过程中的。通过考核,集团继续对“登山者”进行筛选。也就是说,进入“登山者计划”中的员工,也并不是高枕无忧了,他们仍需要在公司的考核下优胜劣汰。通过考核的“登山者”将进入下一个环节继续“登山”;而在考核过程中未通过的员工,则将退出“登山者计划”。

在职培养助“登山者”提速

通过第一个阶段培训的“登山者”就会进入到在职培养阶段。在职培养也分为三个阶段。

首先,在职培养的第一阶段是由现任经理助理或主管对“登山者”进行“职位胜任能力”指导。

第二,通过安排部门负责人对“登山者”一对一指导,安排其进行跨部门在岗学习,即半天在原部门实习,半天到业务部、信息部、人力资源部、财务部、客服中心等部门学习“经理人员作业能力要点”,积累部门协作必备的相关知识。

第三,各连锁店指定经理或人力

资源部专人负责“登山者”的培训和培养工作,对“登山者”的培训情况进行动态掌握,并保持与集团人力资源部的沟通和联系。

援店助“登山者”平稳提升

“‘登山者计划’的整个培训过程是一脉相承的”,该负责人表示,“经过集中培训及在职培养两个阶段之后,要想让‘登山者’熟练运用培训中学到的知识,还应该将知识与工作的具体实践进行紧密结合。为确保做到这一点,金鹰给这些‘登山者’提供了良好的平台,即在两年内让‘登山者’至少参与一家异地开店工作、一次新店支援工作,在实践中积累实际工作经验。”

金鹰现在正处于一个快速开店的时期,加入公司安排的新店支援工作,是“登山者”获取实际操作经验的有效途径。“‘登山者’参与到新店的筹建中,经过两个月的实践,他们学到的东西肯定比坐在办公室学到的要多得多。”

为了保证参加“登山者”计划的新进大学生能够顺利成长为金鹰的管理骨干,形成人才梯队,从而建设高级管理人才队伍,金鹰也采用了一系列的留才措施,助力“登山者”顺利成长。

塑造职业化行为 提升全员素质 古城酒业 组织全员培训

近日,新疆第一窖古城酒业有限公司邀请新疆华中领力天讲师左怡老师就《职业化塑造与商务礼仪》进行培训。公司组织全厂员工、业务员、经销商共计 268 人参与全员培训。

职业化就是一种工作状态的标准、规范化、制度化,即在合适的时间、合适的地点,用合适的方式,说合适的话,做合适的事,使员工在知识、技能、观念、思维、态度、心理上符合职业规范和标准。此次,古城酒业邀请左怡老师到企业传经,重点从职业化心态、职业道德、职业规范以及职业礼仪、素质等方面提出职业化的标准;并从个人举止行为的禁忌、交谈礼仪、见面礼仪、乘车礼仪、电梯礼仪、电话礼仪、办公礼仪等方面讲解建立职业化的行为习惯。同时,邀请公司内部讲师营销总监汤学源、生产总监郭刚就全员营销意识以及产销过程中如何做好沟通,做好服务与全员进行互动、沟通。最后,该公司董事长周文贵从“职业五化”的角度对塑造全员职业化行为提出道德社会化(做正确的事)、性格角色化(区分个人角色和职业角色)、言行专业化(规范与流程)、能力结果化(将隐形能力转化为有效结果)、结果客户化(内、外部客户认同并接受公司的有效结果)的职业五化要求,勉励全体干部员工以诚实、正直、守信、忠诚、公平、关心他人、尊重他人、追求卓越、承担责任的角度努力干好本职工作,让生命获得更大的生存空间,实现更大的价值,获得更大的自由!

为保证此次培训活动的实效性,让员工拿到学习成果,能更好地理解 and 运用,公司将参训的 268 人分成 10 个团队,由每组队长带领队员通过团队精神、团队士气、团队纪律、团队作业业的展示以及现场 PK,加深、巩固学习成果。通过四个轮次的评比,最终古城商学院一班精英队夺得了冠军,得到了由董事长亲笔签名的《责任胜于能力》一书。

通过此次培训,每位员工都充分认识到职业化是企业发展的核心竞争力,也是职场中自身的职业竞争力,自己的一言一行都影响和决定着自己是是否职业。员工们纷纷表示,要从建立职业化习惯开始,持续学习、改善做人做事,向职业化员工迈进,实现人生价值。

(王桃花 姜玉梅)



□ 本报记者 袁兴国

在浙江宁波,一些企业招工,报名者却远远不足。而可星机电科技有限公司却正好相反:招工 300 人,应聘者却超过 600 人。“我们只在厂门口贴了张招聘公告,根本不用去人才市场招工。”拿着一大叠报名表材料,该公司总经理曹建波有了“幸福的烦恼。”

可星公司缘何有如此“魔力”?记者刚走进该公司办公室,就被一份计划书吸引住了:给员工发放工龄补贴。“我们从今年 2 月份起,给员工发放工龄工资,1 年工龄每月可领 30 元补贴。”办公室徐主任说,老员工对

企业来说是一笔不可多得的财富,这工龄补贴也是对他们服务企业的一种回报。

当然,更吸引人的是可星一线员工的收入。可星公司主要生产液压气动,全厂一线工人有 300 多人。“企业是靠员工做大做强的,提高一线员工收入是头等大事。”近几年,可星公司一线员工收入年均递增 10% 以上,“去年一名调试工月薪最多拿了 1 万多元。”公司提供的数据显示,去年企业一线员工平均年收入超过 3 万元,远超当地同行企业。同时,公司为 300 多名员工办理了养老、工伤、生育、医疗、失业等五大保险,此外,员工中午就餐,公司补贴 50%。

“中国民营经济转变发展方式讲座”(四十六)



履行企业社会责任要求企业在创新利润、对股东承担法律责任的同时,应该主动考虑对员工、消费者、政府、非政府组织等利益相关者以及对于外部生态环境的影响;要求企业超越“把利润作为唯一目标”的传统理念,强调生产过程中对人的价值的关注,强调企业对社会的贡献。

现在,履行企业社会责任能够为企业树立良好社会形象,这一点似已成为共识。根据《2007 年中国企业经营者成长与发展专题调查报告》显示,在

为什么说履行社会责任不仅关乎企业形象,也关乎企业生存发展?

回答“企业较好地履行社会责任的主要动因是什么”这一问题时,“提升企业品牌形象”成为备选 12 个答案中选择最多的一项。但是,民营企业在履行社会责任时较多地集中在慈善事业方面,对履行社会责任有利于提高企业竞争力、关乎企业生存发展,似乎认识得还不够。随着社会主义市场经济体制的不断完善,以及民营企业自身经济实力的不断增强,企业对社会责任的认知也应该超出一般的责任和形象范畴,而要把履行社会责任视为企业自我发展的客观需要。

自觉履行社会责任是增强企业竞争力的有效途径。企业承担社会责任能够形成良好的商业信誉,赢得利益相关者的信任和支持,其产品和服务就有可能获得更大的市场份额,从而获得长期稳定、健康和谐的可持续发展。自觉履行社会责任,也是增强企业创新能力的重要途径。对社会责任的关注将促使企业转向对产品、设

计、流程、管理和制度等环节进行创新,促进其盈利方式和增长方式的转变。自觉履行社会责任,也是促进经济发展方式转变的重要途径。企业通过履行企业社会责任,不断提高生产效率,降低能耗,从粗放型积极向集约型转变,减少资源占用和消费,节省生产成本,发展循环经济,提高环境保护能力,有利于实现经济发展方式转变。

从西方发达国家看,优秀企业还把企业社会责任实践视为一个持续的学习过程,非常注重对社会责任项目进行系统规划、评估、实施和沟通。而中国大多数民营企业。由于目标确定和行动上的随意性,企业在社会责任方面的努力往往难以获得和建立持久的影响力。目前,发达国家的大公司、大企业集团都在致力于把社会责任整合到企业经营中,以改善企业绩效,一些跨国公司甚至还在我国启动社会责任行动,设立相关的社会责

任部门,定期发布社会责任报告,以获得良好的社会效益。例如杜邦公司秉承“可持续发展”的核心价值观,提出了“目标为零”的口号,从安全生产、环保和污染排放等各个角度实现零排放;可口可乐公司作出长期承诺,要让每个可口可乐的业务单位都成为当地的模范企业。

中国的民营企业应该适时改变履行社会责任的无计划性和随意性,应把企业社会责任作为一项长久的可持续发展的管理战略来计划、实施,而且必须与企业的商业模式和核心价值体系相融共生。自觉履行社会责任,是企业自身发展走向成熟和完善的必然趋势。从长远角度来看,企业社会责任是可以与其经济利益紧密结合的,并能成为现代企业竞争力的源泉,成为企业长久发展的支撑力量。履行社会责任应该被视为企业核心业务的有机组成部分,它与其他战略一样,要有周密规划、专业的

新矿集团实施 素质提升工程

培养各级人才,让职工与企业共同发展

山东能源新矿集团把促进职工成长进步作为对职工权益的根本保障,着眼企业与职工一起成长、共同发展,“十二五”期间实施职工素质提升工程,培养造就十名科技创新带头人、百名高技能人才、千名高水平管理人才、万名高技能人才,带动更多职工学技术、学业务,实现广大职工学历职称升级、业务技能提升、工作实绩显著、个人成长进步。

作为山东省创建学习型企业示范基地,新矿集团不断深化学习型企业创建,引导广大职工终身学习、持续进步、创新创造、建功立业。他们注重激发职工自觉学习的内动力,将企业发展与个人成长发展、学习规划与人生规划结合起来,让职工制定个人素质提升计划,明确自己的学习目标、发展目标,通过建立职工学习档案、学习成果发布等形式,促使职工自觉主动地抓好学习;坚持正规化培训,分专业、分层次推行个性化、差别化培训,灵活运用启发式、研讨式、互动式、模拟式、现场式、菜单式等培训方法因人施教,所有培训都做到有计划、有目标、有考核、有效果,每名职工每年都有参加学习培训的机会。同时,选准载体,广泛深入地开展具有煤矿特点和时代特色的读书学习、主题论坛讲坛、科技成果冠名、岗位练兵和技术比武、“青工拜师学艺、争当金牌师徒”等活动,让职工在丰富多彩的活动中锻炼和提升自己的学习能力、竞争能力、创新能力和超越能力;制定激励学习的优惠政策,靠政策导向增强学习积极性,搭建展示平台,对于学有所得、学有所成、学历升级、技能进位、实绩突出的职工,除给予职技补助或一次性奖励外,优先加入团组织,工作需要选聘时优先使用;把实践作为学习的重要环节、根本评判,实现学习成果的良好转化,学习考核与工作实绩紧密结合,发动职工注重解决实际问题,创造更多具有较大价值、与企业发展密切相关的重大科技、管理等创新成果。

浓厚的学习创新氛围,推动了企业的健康快速发展。2010 年,新矿集团完成科研攻关和新技术推广应用 322 项,有 12 项成果获省部级以上奖励,科技进步贡献率和科技成果转化率分别达到 46% 和 88%,企业实现销售收入 468 亿元,比上年增长 100 亿元。

(王淑萍 高颖敏 翟金伦)