


名企用人 | MingQiYongren

海辉:挖潜人才“走出去”与“请进来”

□ 程海涛

尽管海辉软件(国际)集团公司自1996年创立之初,它的服务外包业务订单便以日本客户为主,但彼时更多的是“海外接单,国内消化”。其真正全面向国际化进军,则是10年后的2007年。

如今,这家总部设在大连的服务外包企业,90%以上的市场份额都来自于海外,他们的业务分布在全球20多个国家和地区,在美国、日本、新加坡等国成立了分公司,并于2010年6月成功登陆纳斯达克。就在纳斯达克上市的当天,海辉集团执行董事长孙振耀在接受媒体采访时表示,海辉是一家非常“多元化”的公司,其员工来自20多个国家,包含日本、美国、新加坡等国,外籍员工占到了海辉员工总数的20%。而在业务层面,海辉有60%以上的收入来自于欧美,25%来自日本,不到10%来自中国。

炮火集中人力资源部

国际化之初,海辉面临的最大挑战正是人才招聘,人才匮乏期主要集中在国际化战略开始之初,这一阶段是海辉在海外的扩张期,开始在美国、日本等市场成立分公司,仅海外人才每年就需要招聘上百人。招人难还表现在海辉对多国人才的需求,特别是

雷鸣科化公司进入信息化办公时代

日前,记者在安徽雷鸣科化公司采访时获悉:该公司自2010年12月招标、投资100多万元启用ERP办公系统,到今年正式启用近4个月以来,办公效率在迈向信息化“高速”路上明显提速。此举,在同行业中创先河。以下是记者采撷的几个花絮:

3月12日上午,雷鸣科化公司水胶车间领料员在领回物料后满意地说,过去,一张四联单的领料单,需要盖24次印章,经过3个部门、至少花费两个小时以上时间才能办妥领料单规定的程序;现在,启用ERP系统以后,五分钟之内就能直接去库房领料。ERP系统是将企业内部所有资源整合在一起,对采购、生产、成本、库存、销售、运输、财务、人力资源等进行规划和优化,从而达到最佳资源组合,实现企业内部数据的共享和协同。目前公司ERP系统还没有覆盖各个生产、工作环节,只是在采购、供应、生产、营销、部分子公司财务管理等试用。

使用ERP系统以来的好处是显而易见的,最直观的就是节省了大量时间,工作效率明显加快,工作台账更加准确。但是,工作习惯、观念理念的改变却很难用时间表来推算。表面的反对是过去手工工作,虽然繁琐但“习惯”了,就显现不出“繁琐”了。深层次的却是对ERP系统钉是钉铆是铆的“不讲人情”的不接受,变通一下、下不为例等流行的潜规则一律屏蔽。此外,部分人员不会、不愿学但又不甘心岗位调整也是一个主要因素。面对种种阻力,公司一方面强化培训,一方面与软件公司携手改进系统强力推行。

在已经展开的“十二五”规划中,雷鸣科化公司将致力打造出具有世界眼光和世界先进技术水平的全国一流民爆企业,如何变“黄金机遇期”为“黄金发展期”,就看对待机遇和挑战是何种心态。公司领导说,面对新事物,我们必须首先改变心智模式,否则就要被残酷的现实淘汰出局,实现“心向未来,雷震天下”的远大理想就会化为泡影!

(吴信玉 王淑芹)

2007年,海辉软件(国际)集团公司明确提出“吸引国际化人才、大力发展海外业务”的战略发展目标。如今,4年多的时间过去了,海辉还在不断的摸索中总结出了一套符合自身的国际化人才策略。

一些小语种人才招聘的难度更大。

人才供应链不顺畅导致一些项目不能正常进行,一边是项目组天天催着HR要人,另一边是业务部的同事抱怨不停。一时间,人力资源部成了各业务部的“出气筒”。公司发展的压力越来越大,招聘成了阻碍业务发展的瓶颈。形势危急之下,海辉尝试将招聘从人力资源部分拆到各业务部门,负责招聘的HR直接向业务经理汇报,想以此解决燃眉之急。

“这样做在短期内可能对某些业务部门有效,但长期来看,各业务部门之间互相争夺资源,没有形成有效的人才供给平台。”这一策略实施了大概一年时间便夭折了。海辉集团CHO金鹤说,各业务部为了满足各自的业务



增长,导致招聘人员不断膨胀,部门之间没有经验分享,各自为政。

现在,海辉成立了单独的招聘部门,专门负责人才的前期招聘,同时还对招聘对象进行了细分,分为大学生人才、有工作经验的社会人才和海外人才三大类。

外派并非孤立行为

可以选择的人多了,选派谁出去便成了一件难事。相应的考核标准与流程是什么?派出去的员工如果失败,风险由谁承担……解决了人才供给难题只是迈过了第一道关,对于国际化初始阶段的海辉来说,接下来的挑战还有很多。

在海外人才派遣上,只看员工的语言能力、业绩表现,不做综合评估,会有很大风险。此前海辉在这方面也吃过一些苦头,有些员工各方面都很优秀,感觉把海外业务搭建的任务交付给他会很顺利地完

成,很放心,结果有个别员工在签证办好

后由于各种原因拒绝出国,也有出国后不久就选择新的机会,拒绝回国的。

“被外派出去的员工,一个人的签证就要花几千美元,出去以后如果没有达到预期的效果,这部分成本是相当高的。”

那么该如何对待这种现象呢?金鹤总结出来的经验是,要想调动员工参与外派项目的积极性,提高外派员工的成功率,就不能把眼光放在短期

渣打银行:鼓励员工为别人免费工作



□ 林清德

“我们付薪所鼓励的不只是员工为社区贡献自己的力量,还包括向社区和政府传递一种我们敢于担当、愿意扎根中国,与中国共同实现可持续发展的价值观。”渣打银行管理层说。时间已经跨入2011年,经济危机的阴影仍未过去。在通货膨胀、劳动力成本上升等众多利空因素的压力下,很多企业都在千方百计地控制开支,但即便如此,渣打仍为每一位员工在年假外又额外提供3天带薪假期去做志愿者服务。渣打银行的社区投资和负责地开展业务的模式得到了政府部门和NGO组织的认可,与此同时,渣打

的营运指标也节节攀升。由此,不免引发人们的思考:在世界经济前景不甚明朗的今天,一家企业获得成功的秘诀是什么?

从企业管理的角度,笔者认为,最大的秘诀是“可持续发展”。渣打银行愿意为人投资、为成长投资、为长远发展的可持续性投资,投资的内容包括财务的支持、专业技能和经验的分享、全球网络的协作等众多领域,面对的对象可以是员工、客户,也可以是监管机构和我们经营所在的社区。

实际上,鼓励员工在社区开展志愿者活动是好事一桩。如果激发了他们的热情,员工将成为协助企业推动社区变革的重要力量。但很多企业管理者都会问一个问题:这对我们的业务有什么用?当员工们组织无偿的志愿活动去帮助他人的时候,为什么我们还要给他们付薪水?其实道理很简单:志愿者活动是实现社区、员工和企业多赢的重要纽带。

一方面,对于企业而言,志愿

项目已经变成了我们吸引和留住人才的工具。

生产力最高的员工往往非常关注周边社区的发展,收入和社区贡献都能给他们带来成就感,因此他们愿意为那些致力社区发展的公司服务。渣打的一个内部调查显示,81%的员工表示他们更愿意为一家支持员工志愿者活动的公司工作。

在渣打银行有一位叫王阳的员工,他在加入渣打时对未来的职业路径认识并不清晰。2010年,他成为渣打“关心艾滋行动”的志愿者大使,去安徽看望了受艾滋病影响的孩子。当他离开安徽的时候,他说,他的“整个职业观都发生了改变”,他开始知道作为一名渣打的银行家,他可以利用渣打的网络和优势为他的家乡做到很多常人不能完成的事情,这变成他留在渣打的最重要的因素。而这对当地的社区是个好消息,对渣打银行来说,是留下了一位明日之星。

另一方面,志愿者活动可以帮助企业更好地融入社区,促进了社区和公司业务的成长。

营销大师菲利普·科特勒认为,企业的终极目标是实现利润最大化,这是理所当然的。但企业在获取利润

的同时,要想长久地存在于市场环境之中,就不应该仅仅是一架赚钱机器,而要从“小我”上升到“大我”,为整个社会福利的提升做出贡献。强调企业营销的社会责任,就是在提倡和奉行自然环境、社会经济和人类福利三者之间实现一种可持续发展的营销观念。

2010年,渣打银行全球的员工为周边的社区一共贡献了超过3924万个小时的志愿者时间,其中中国区的员工贡献了超过23万个小时,将近3000个工作日。他们的志愿者活动也证明,一个企业能贡献给社会的远不是他能带来的利润,更重要的是他可以为社区中的一个正面的引导力量。

现在,社会各界已经逐渐形成了通过实践企业社会责任来促进中国社会和经济稳定、长远发展的共识。从这个角度来看,渣打银行付薪所鼓励的不只是员工为社区贡献自己的力量,还包括以身作则地向社区和政府传递一种我们敢于担当、愿意扎根中国,与中国共同实现可持续发展的价值观。这对渣打在中国市场开展业务带来的好处不言而喻。

2011年十大员工培训图书“出炉”



□ 孟灵

近年来,世界各大企业都开始重视员工培训,而相关调查显示,我国企业和组织对员工培训工作重视程度远未达到理想的高度。培训成为我国企业管理中一个新的瓶颈,制约着我国企业的充分发展。出现这一现象的原因之一,就是我国培训市场还不完善,培训体系尚未真正建立起来。有的企业参加一次公开课程动辄数万元,有的请培训师来企业做一次内训少则数万元,多则十余万,换来的只是企业员工短时间内的狂热,正确

的企业理念、企业文化没有建立起来,真正的管理或营销技能也没有培养起来,挫伤了企业培训的积极性。若要改变这种状况,我们一方面要转变对培训的认识,树立正确的培训理念,另一方面要提高培训管理水平,系统地推进企业培训工作。其中,员工培训图书能够起到至关重要的作

用。正是由于员工培训图书在企业管理中作用重大,而当下市场上的培训图书质量又良莠不齐,北京万卷图书文化中心每年都会联合我国经济学家、管理专家、培训师和成功企业

家,从数百种员工培训图书中挑选出“十大员培训图书”,推荐给全国数百万企业和广大职场人士,“2011年十大员工培训图书”又新鲜出炉了。此次列入“十大”的图书摒弃了员工反感的空洞、说教的成分,减少了宏观性和概念性图书的比重,增加了实用性的通用技能培训图书,名家名作和原创性著作比重加大,必定为企业员工培训带来实际效果,从而对培训企业产生巨大影响。

□ **相关链接** | XiangguanLianjie

“2011年十大员工培训图书”如下(排名不分先后):

- 1、《零缺陷工作》,汪中求、朱新月著,新世界出版社,2011年1月
- 2、《工作要有责任心》,丁川编著,中国长安出版社,2010年7月
- 3、《浪费的都是利润》,汪中求著,新世界出版社,2010年10月
- 4、《好员工都是好管家》,施伟德著,电子工业出版社,2011年3月
- 5、《踏实工作:不抱怨不折腾不

应对“用工荒” 民企启动人才“小金库”

□ 韩锋

今年,对南方的很多民企老板而言,头疼的不仅仅是“民工荒”。每年年初,大部分老板头疼的就是各主要职能部门的人员招聘,以营销、销售、技术类岗位,特别是中高级职位,缺口相对较大。有些老板甚至不惜重金,高薪去社会上招人,高薪去竞争对手那里挖角,希冀找到适合自己企业的真正人才。

其实对大多数民企老板而言,眼睛向外,去挖人才并不一定是唯一的选择。民企老板有时候是“端着金饭碗要饭”,没有真正意识到自己身边就有一个人才“小金库”——已经离职的员工。

笔者了解到一家做得非常好的民企老板,要求自己的人力资源主管做的最重要的一件事情就是追踪已经离职的员工,特别是对中高层离职的员工。对离职员工的动向要非常清楚,与离职员工保持联系,关注他们的职业发展,在公司年会、厂庆等公司重大节日,邀请离职人员“回娘家”,“常回家看看”。在这种做法下,很多离职员工又返回了原公司,成为公司的骨干力量。

笔者服务世界五百强之首沃尔玛的时候,沃尔玛也有一条非常重要的人力资源政策,就是非常欢迎已经离职、重新回到沃尔玛怀抱的“二进宫”人员,不管是对基层岗位,还是高层岗位。

“二进宫”人员,据调查数据显示,对企业的忠诚度比从未离职的员工高出30%以上。道理很显而易见。人,没有比较,就不容易满足,即使这个人现在在蜜罐里。只有离开公司出去闯荡一下,经过比较才发现,原来老东家还是不错的,才后悔自己当初的离职选择。如果这时老东家能主动伸出“橄榄枝”,离职的老员工是很容易回心转意“二进宫”的。失去的东西再重新拥有,人才会珍惜,才会更加卖命地工作。

一家企业的口碑、老板的口碑,不仅是在职员工的传播,更多的是已离职员工的传播。笔者知道一家民企,人员流动非常频繁,所有离职的员工对这家企业的老板都很恨之入骨,连连摇头。过不了多久,这家企业老板在行业内的口碑就“臭名昭著”了。不仅离职的员工对企业老板不说好话,很多行业内的其他企业员工,也在传播这家企业老板的坏话。很显然,这家企业要招到优秀的人才,是越来越难了。所以善待已经离职的员工,让已经离职的员工对原来的企业、原来的老板没有怨气,是很多民企老板应该高度重视的。

“二进宫”员工,不仅自身比以前会更加努力工作,还会现身说法,对企业内原有的员工进行说服:出去之后,并没有你想像的那么好,比较起来,这家企业还是不错的,别想三思四的了,好好干吧。二进宫人员对企业现有员工,起到一个稳定剂的作用。

目前现状是很多员工主动地“二进宫”,而很少有企业的老板主动要求员工“二进宫”,很少老板把已离职员工看成一种重要的资源来对待并在人力资源政策上得以落实。特别对大多数求贤若渴的民企老板,与其临渊羡鱼,不如从重视自己身边的人才“小金库”开始吧!

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