

名企用人 | MingQiYongren

“HR 首先必须成为行政实务专家,能够高效处理相关业务,同时,公司希望我们可以成为员工的支持者,反映员工利益,提高敬业度。”阿斯利康中国区人力资源副总裁张伟表示。

阿斯利康:让员工真正满意

为创造更好的经济和社会效益,阿斯利康在人力资源领域投入了大量资金和精力。将自己打造为医药业的最佳雇主成为 HR 和企业高级管理者的共同目标。

今年1月初,阿斯利康中国区的全体员工一起举行庆祝会,缘由是为庆祝其在过去的一年,销售额达到10亿美元的傲人业绩。7年前,这个数字还只是10亿元人民币。数量级的突破背后是公司多年来的持续努力,除了业务战略的有效性为报表添彩,人力资源更是成为其中的重要助推。公司业务管理者将人力资源部定义为创建企业文化的领头羊、变革的推动者和推动者。随着公司销售平均年增长20%-30%的稳健发展,阿斯利康中国区的人数也从几年前的1000多人发展到2010年的4600人,且今年将突破5000人大关。

星级培训发展人

高层对 HR 的重视是阿斯利康人力资源部幸运所在,但人员激增也为 HR 部门带来巨大的工作压力,压力首先源自人才的引进。阿斯利康通过两大渠道涉猎公司所需人才,其一是基层员工,如销售代表,公司致力于通过校园招聘的方式吸纳新鲜血液,而后自己培养。在过去的一年,阿斯利康走访了20多所国内高校,招聘了上百名学生,学生以实习生身份进入企业,通过工作考核,公司会选择优秀者留任。

对于为何加盟阿斯利康,公司雇员给出的普遍答案是:行业领先、企业声誉、精细管理,以及良好的培训发展机会。张伟强调,阿斯利康希望培养出



自己的人才梯队,这也是公司日后希望逐渐增大校园招聘数量的原因之一。阿斯利康的“五星级培训体系”在业界享有盛誉。一方面,公司成立多年的商学院为提升员工领导力发挥了重要的作用;另外,公司针对业务单位,依据员工进入企业的时间长短和个人发展状况,设计了有针对性的、成熟系统的培训计划。由于在培训前开展了广泛深入的需求调查,公司会按需出发,培训得到了公司内部员工的一致好评,通过 HR 部门的持续努力,培训满意度评分也越来越高。

“公司希望发展员工,员工自己也有需求。看大家是否满意公司的培训,从出勤率就可以看出来,有需要,大家就会抽出时间来参加。公司花巨资培养员工已经显现了成效,我们很好地发挥了 HR 的价值。”张伟表示。

让员工满意

通过持续的培训,公司形成了良好的学习文化,对每位员工来说,这样的文化激励着每个人不断去发展自我。事实上,在阿斯利康的4项核心价值观中,很重要的一点就是要发挥每位员工的领导才能。这也是阿斯利

康全球所倡导的,即用强烈的主人翁意识和驱动精神,让自己做到更好,并影响他人。领导力和员工职位并没有直接关联,张伟表示,“领导者是做正确的事,管理是做事正确。领导者要看事情是否应该做,他们帮助组织设定方向,制定战略,而管理者是要确保每位员工可以有效发挥自己的作用,提高组织效率。我们让员工提高领导力,不等于每个人都要成为管理者。”让员工做自己的主人,使他们获得了尊重,并快速成长。3年前,阿斯利康在张江的新园区项目开始启动,在公司服务了6年的行政管理和新园区项目部总监陈莹

被要求担此重任,公司让其放手施展才华,同时给予其必要的支持。最终,这个通常需要一年时间才能够审批完成的项目,在陈莹手下仅用了4个月就实现了。

企业和员工的共赢不胜枚举。巧合的是,阿斯利康将“携手共赢”作为年度 HR 的口号来引领其工作。在2010年,通过企业的聚焦调查中,中国区员工的敬业度达到了93%,满意度达到86%,创出历史新高。同时,公司就此快速推出了弹性福利计划和企业年金制度等,进行了公司历史上最大的福利改革。

而企业年金这一长远的补充养老计划,更是提高了员工的企业忠诚度。“虽然我们员工的平均年龄只有30岁,但如果让员工有了很好的养老保障,就可以让他们少一些打工心态,可以以企业为家,安心地工作下去。”

“员工的满意是写在脸上的。”在今年的满意度调查中,就员工福利一项,已经比上一年度提高了12个百分点。张伟强调,“阿斯利康是一家务实的企业,我们强调企业在可持续发展的基础上,让工作可以快速见效。人力资源部在员工满意度和敬业度中,前瞻性的开展工作,并做出快速反应,高层对 HR 的支持也可见一斑。”

企业名片:

阿斯利康是全球领先制药公司,总部位于英国伦敦,研发总部位于瑞典。产品销售覆盖全球100多个国家和地区。2008年公司全球销售收入316亿美元,2009年公司全球销售收入328亿美元,排名世界500强第230名。

松藻公司渝阳矿实施人才队伍建设五年战略规划

“党组织主要负责人是人才工作的第一责任人,必须把人才工作作为单位党政年度工作的重要内容,建立人才工作目标责任制,把考核结果作为衡量班子政绩的重要依据,与班子的绩效工资和年度考核奖励挂钩……”日前,松藻煤电公司渝阳煤矿出台《2011年-2015年人才队伍建设规划》大力深化人才队伍建设。

近年来,该矿采取积极措施,大力实施人才工程,开发人才资源,大批优秀人才脱颖而出,但是通风、机电、地质、测量、政工等专业人士总量、人才结构、整体素质、年龄结构比例等严重制约了矿井的快速发展,人才吸引力、激励机制和薪酬体制还需进一步探索完善。

“规划”重点实施“2111”人才队伍建设工程,即:“2”培养2名研究生;“1”副高级以上职称10名以上;“1”大专以上学历以上达100人以上;“1”后备人才达100名。2015年人才资源总量达到500人,其中:管理专业技术人才170人左右,工人技师14名左右。

“规划”主要要求:建立矿、科、队、班四级后备干部队伍,通过公开报名、公开培养、公开选拔、动态管理的“三开一选”管理模式,坚持“一人一师”、“一人一卡”、“每月一学”、“每季一写”、“每季一谈”、“每年一问”、“每年一评”、“七个一”培养制度;健全竞争上岗和公开选拔制度、人才流动制度、末位淘汰制度,增加工作的透明度;每位矿领导必须与3-5名管理专业技术骨干结对并建立定期联系制度;实行人才定期思想沟通制,每年组织2-3次与矿领导面对面的思想沟通交流会;实行基层锻炼制度,新分大学生首先安排到生产一线,熟悉生产环节,积累现场管理经验;在人才使用上,要区分管理和专业的不同,结合个体特长优势,帮助人才制定职业发展规划,让管理型、专家型人才都有渠道体现自身价值。(胡鸣浩)

洛钼矿山公司拓宽用人渠道

本报讯 日前,洛钼集团矿山公司实施的副主任工程师竞聘选拔工作通过集团公司批复,王洛峰、张金柱、李巧莲分别被聘为采矿、地质、测量专业副主任工程师。这是矿山公司在创新工作中加强人才储备和培养、形成充满活力的用人选人机制、促进优秀人才脱颖而出的又一成功做法。

近年来,矿山公司以用好用活人才、提高人才效能为主线,以建设一支能够引领企业科学发展的高层次人才队伍为重点,积极探索培养人才、引进人才、留住人才、发挥人才优势的人才管理新机制,以适应新形势下人才管理工作的发展,建立健全人才激励和保障机制。2010年,矿山公司以“创新管理年”为契机,制定了《矿山公司主任、副主任工程师暂行管理办法》,在现有采矿、地质、测量专业工程技术人员中进行选拔竞聘,把技术过硬、工作能力强、员工信得

过的技术人员选拔上来。为体现选拔竞聘工作的公开、公平和公正性,矿山公司在各车间、科室推荐的基础上,采取定量评分(专业、工作年限、职称、论文、成果)和定性评分(专业业绩、工作业绩、专业经历、职业道德、现场答题)相结合的办法,对22名符合条件的采矿、地质、测量专业人员进行了严格的资格审查、专业理论考试、演讲、答辩和公示,最终选出。对选出人员

全部实行动态管理,聘任期限一年,每半年对工作业绩、职业道德、人才培养等方面进行考核一次,若在聘任期内学术和技术方面表现突出,且符合《矿山公司主任、副主任工程师暂行管理办法》者,可再次推荐、评定。通过选拔竞聘,不仅实现了人力资源优势向人才资源优势的转变,而且为发挥科技人员的主观能动性,促进企业的发展增添了强大的智力支持。(王海波)

索尼精选“接班人”

通过培训,索尼层层筛选,选出公司新的领导层

□ 杜海清

日本索尼公司一直十分注重培养强有力的包括将来公司总裁候选人在内的公司领导层。它的做法是,在索尼分布于世界各地的大约18万员工中挑选出一批约500人左右,年龄在30多到40多岁的年轻人着力进行培养,作为公司领导的新一代接班人。

有计划的岗位配备

索尼新的领导人才培养方式的一大特点是,从过去进行研修之类的所谓“坐学”转变为有计划的岗位配备。它在全公司范围内定下大约100个重要职位,每个职位选定4到5个候选人,并建立名册。这样,索尼就组成了一支500人左右的公司领导层“第二梯队”。这100个重要职位,主要包括索尼各大公司、集团子公司和海外子公司的最高职位。由现在任的各公司领导会同索尼人事干部列出名单,然后将他们的材料集中到公司经营领导层手里。

考虑到可能会出现落选的人,这个名单的公开范围限制在最小程度。只有会长、社长、副社长等以及索尼人事几个部长级干部掌握这

个名单。他们组成了一个名为“EHRC (Executive Human Resource Committee)”的委员会,这个委员会每年集中两次,根据各个候选人的资历、业绩和行为特性进行候选职位的调整。比如有的人营业成绩出色,但财务经验不足,就要将其转到有利于学习财务知识的岗位上“充电”。另外,为了避免思想僵化,还不能将他们长期安置在一个职位上,要把他们送到新的事业领域去接受挑战。因为处在这100个重要职位上的人都要能随时根据经营环境的变化,作出敏捷的反应。

进入“第二梯队”的候选人要到索尼大学参加培训。他们在那里不仅要学习各种经营方面的知识,还要参加由国内外一流企业最高领导人讲授的各种课程。索尼公司的会长也走上讲坛,纵论如何继承发扬索尼精神。参加学习的人员还要就各种经营课题展开讨论。

培养、研修层层筛选

通过这样的职务调整和研修活动,这些被选上的接班人是否能顺利地成长起来还要进一步加以考察。因此候选人并不是固定的,每年还要根据各人的工作成果和成长情



背景延伸 | BeiJingYanshen

世界知名企业培训员工、中干确实“到位”

在美国,像GE公司、摩托罗拉等大企业都是自己开办“公司大学”培训员工,这类大学除了对本企业员工进行普通的工作技能培训外,还担负着培养公司重要职位候选人的任务。索尼现在采用的这种领导人才培养方式正是受了美国式培养方法的启发。除了索尼之外,日本的朝日啤酒、马自达、伊藤忠商事等也先后引入了拔擢型干部任用制度,但像索尼那样将集团子公司和海外子公司一揽子包括在内大规模地采用美国方式培育公司后备干部队伍却很鲜见。因此,日本企业界人士预料,索尼着力培养新一代领导人的做法今后将会在日本企业中间很快推广开来。



从陈平欺嫂看企业用人

□ 姚新平

陈平贪金欺嫂的故事是这样的:陈平是刘邦的一员得力助手,对刘邦战胜项羽并最终统一天下立下了汗马功劳。陈平刚投靠到刘邦手下不久,周勃、灌婴向刘邦进言道:陈平逆伦欺嫂,喜受贿金。品行如此,大王不可不察,毋为所惑!汉王听了,也免不得疑心起来,遂召入推荐人魏无知,当面诘责道:“汝荐陈平可用,我如今始知他前曾欺嫂,今又受金,汝为何举荐这个无行之人?”无知道:“臣荐陈平,但重其才,大王责及其品行,实非今日行军要务。今日楚汉相争,全仗奇谋,以资佐助。就有信若尾生,贤如孝己的人出来,若无奇谋,也无补军事于万一。大王只问陈平所献计策,能否合用,何必究其欺嫂受金等事。此乃急则治标之法,真是要图。陈平果无才能,臣甘坐罪!”汉王听毕,尚是半信半疑,俟无知退后,又召陈平责问。陈平直答道:“臣本为楚吏,项王不能用臣,故弃而归汉,封金还印,只剩得孑然一身,来投大王。若不稍稍受金,衣履难周,何暇献策?至于臣的家庭细故,乞勿追提前事。如以臣策为可用,不妨听臣行事,或有一得之愚,以献大王,否则原金具在,愿赐骸骨归里便了。”汉王听毕,微笑道:“汝能助我以成大业,我亦必令汝衣锦荣归。”说罢,更加厚赐,并且升为护军中尉,监护诸将,诸将从此再不敢多言了。

由上面可以看出,刘邦在使用陈平时,采用了3个策略:

1. 用人所长。陈平长在谋略,短在喜财。刘邦用陈平主要是让其献计策,并没有让其去管钱财粮草。这就把握了陈平的长处,不用其短也避免了大的风险的发生。
2. 允许犯错,给机会改正。陈平欺嫂一度在历史上被很多人认为是冤案。然而不管确有其事,在刘邦和陈平的对话中,双方都闭口不提。在我看来,刘邦是给陈平展现了一种姿态,“我知道你有不足,这次我不计较,但我希望你能够改正”,陈平自然也是心里清楚,此后也没有再犯此类错误,可谓皆大欢喜。当然,陈平如果在后来还发生同类错误的话,相信刘邦就不会再次地不闻不问了,必然会军法从事。
3. 传递用人思想。刘邦不仅用陈平的特长,也向周围的人员宣扬了自己用陈平的理由,用实际的行为实现自己用人理念的传播,为以后吸引更多有一技之长的人奠定了良好的基础。

我们评价一个人时,习惯用“德”、“才”两方面来评价,通常有4种评价结果:德才兼备、有德无才、有才无德、无德无才。德才兼备的人都是大家想用的,有德无才的人是坚决不用,有德无才和有才无德则要有策略性地使用。从刘邦使用陈平的方式上也可以给大家一些借鉴。

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