

要用工不“再慌” “人培”模式需转型 苏南企业 纷纷开启人才培养新模式

今年年初,一场罕见的“用工荒”席卷了长三角、珠三角等发达地区。在江苏南部却有一些企业未雨绸缪,通过与权威教育机构合作,建立起“人才培养基地”,做到了“用工荒”时“不用慌”,这也为陷入人力资源短缺困局的众多企业以启发。

□于慧

对于一些已经习惯通过低廉劳动力谋取赢利的企业而言,固有的“召之即来、挥之即去”的用人状态已一去不复返,节后用工荒给企业上了生动一课,劳动力资源不可能是无限供应的。优秀的企业管理者总是能在第一时间洞察秋毫。2010年,位于江苏宜兴的远东控股集团迈出关键一步,与国家现代远程教育公共服务体系试点单位弘成学院开展合作,共同建立“人才培养基地”,探索出一条全新的人才培养“黄金路”。

企业人才培养模式的转型

很多企业把人才培养仅仅理解为搞几次讲座,弄几次培训,这些短期行为忽视了员工的实际需求,起不到系统学习的效果,常常是隔靴搔痒,效果可想而知。“只有学习型的企业才能让企业永续发

展,只有学习型的员工才能让企业永葆青春”,远东控股集团董事长蒋锡培见解独到。

如何使人才培养建设成为企业的长期行为,喜欢上网的蒋锡培注意到了逐渐兴起的网络教育模式,并与国内最早从事网络教育服务的弘成教育集团取得了联系。按远东人才战略,弘成教育集团旋即提供了全套“人才培养”解决方案:整体服务上,以弘成学院数字化学习中心平台作为“人才培养基地”;教学服务上,利用弘成教育与全国多所高校的优势教学资源,由知名专家教授使用优质课件对学员进行教学、指导;学习方式上,充分发挥弘成教育在网络远程教育的核心技术优势,让员工利用业余时间灵活、便捷地学习。很快,在远东内部经过选拔的49名员工成为“人才培养基地”的第一期成员,蒋锡培董事长格外重视,亲自参加了开学典礼,“学习型企业需要学习型员工,与弘成教育的合作,是远东集团转向知识密集型企业的的重要举措。”

为在职员工量身定做的培养模式

一个“人才培养基地”就可以解决一个上万人企业的职业提升,这不是天方夜谭,弘成学院数字化学习中心就是优质学习资源的庞大载体,在这里,员工可以根据岗位特点选择学习资源,据了解,远东集团第一批加入“人才培养基地”的员工大都是岗位骨干,对管理素养的要求很



蒋锡培近照

高,因此,他们大都选择了进修厦门大学“工商管理”课程,此外,弘成学院还提供全国16所高校的150余个热门专业,普通员工总能找到适合自己的进修方向。经过两年以上的进修,合格者即可获得教育部电子注册的高校本科文凭,终身受益。

对在职员工来说,工作压力本就不小,参加全日制的学习太不现实,“人才培养基地”利用网络教育的模式很好解决了这个矛盾,随着网络的普及,员工可以利用一切机会,在任何时间、任何地点学习,午休时、晚饭后、睡觉前、公司多媒体教

室、员工宿舍……网络学习完全颠覆了传统的学习模式。负责此次培训合作的远东人员表示:“弘成教育为我们打造的人才培养基地,真正做到了24小时为员工服务,很大程度上也减轻了企业的压力。”

员工“激活”了 忠诚度增加了

“用工荒”问题同时也是员工忠诚度的问题。传统培训先期投入的是企业,最后受益者个人,经验、技能等很容易随人员的离开被带走。如何建立起员工与企业间稳定的合作关系,让员工拥有更多的归属感,一直是困扰企业管理者的难题。

此次远东集团与弘成教育集团共建的“人才培养基地”,在合作模式上,创新地采用了学历与员工工资系数挂钩的形式。“说到底,还是企业花钱培养员工,但采用学历与薪资挂钩的机制达成了企业、员工之间的制衡,增强了员工对企业的凝聚力和忠诚度。这种学习效果和忠诚度转化成对企业的生产力,能创造更高的价值。”远东培训负责人表达了他的看法。远东集团此次与弘成教育集团合作,做到了教学方式创新、合作模式创新、效果评估创新,是当下企业人才培养难题的一个突破。尤其在“用工荒”背景下,建设企业人才梯队,是企业应付对人才升级需求的从容举措。这条企业、教育机构、员工之间的多赢模式,为企业的基业长青打下牢固的人才基础。

看中人才金元开道 许家印“鲸吞”中国体育?

“我要开出一个让他无法拒绝的价格。”许家印依靠他的恒大金元帝国,开始向中国体育界伸开巨掌。从2009年始,恒大主席许家印,就开始成了颇具争议的中国体育界传奇。

看中人才金元开道

这个当年的炼钢工人,在广州淘到了他人生中的第一桶金,据说,他在没事时,还愿意到他当年创业并奠定基业的地产项目:金碧花园去走走。他本身就是体育爱好者:超级喜欢乒乓球和女排。如今,在恒大的超5星豪华酒店,只要成为过许家印的办公区,就会有乒乓球VIP室,一般都是由豪华的会议厅改成。据说只要有时间,许家印几乎每天都要挥拍打几局,他还经常会邀请乒乓界大腕一起切磋。让恒大瞬间声誉鹊起的,是恒大女排的组建。据说许家印和国家体育总局

的领导一起吃饭,领导提议,既然这么喜欢,那就干脆自己搞一支球队。大学时许家印是郎平的超级粉丝,他说做就做,郎平开始时还以为是在说着玩;但随后,金元瀑布倾盆而下,她就惊呆了,“许主席,你也打了一个短平快。”

恒大女排迅速成功,让许家印充满信心地将目光转到了影响力最大的足球,而且把进入的时间定在了中国足球正经历的大转折阶段。“恒大是在广州发迹的,我现在要回广州。”这是他介入足球的原因。

接下来,就是大把撒钱。许家印在恒大集团的发展中,认识到人才的重要,又从恒大女排的壮大上,加深了这一印象。因此,他将集团人力资源部老总,80后的刘永灼,放在恒大足球俱乐部的领导岗位上。对于恒大要引进的人才,谈判往往“短平快”,这也是许家印喜欢的节奏。据说面对他们认可的人才,就说一句话,“你开个价吧。”而且,他们如果觉得报价偏低,甚至直接调高价格。

从郑智到冯潇霆再到克莱奥等,他们面对的,都是恒大开出的让他们无法拒绝的价格。在如今社会普遍认同的价值观念前,巨大的金元战略,几乎万能。许家印对效力的员工非常慷慨,集团的中层领导月薪都能有七八万,一个大学毕业生,刚到集团工作,“即使他只是复印工,工资也在6000元以上。”

当然,水涨船高,如今恒大只接受北大清华这样的名校毕业生。有一个流传很广的传言,说每年春节时,许家印都会大派利,曾有过极端记录:一名恒大清洁工,和许家印走对面,许家印想都没想,就递过去一个红包,里面装着1万元。

奖惩制度无处不在

可别误会他只会撒钱,实际上,许家印的恒大奖惩都非常严格。他的团队强调的是执行力,对体育运动的爱好,让他的精力充沛,因此在恒大内部,曾经流传一

个冷幽默:工作时间的长短和职位高低,是成正比的。一般来说,恒下一个高级管理干部,一周的工作时间超过90小时,因为许家印事无巨细,往往喜欢事必躬亲。

球队“513”奖惩制度出台,的确让中国体坛感到不可思议,但对恒大员工来说,是再平常不过的事情。“在恒大内部,干得好,奖你数钱到手软;干得不好,罚到你腿都会抽筋。”

广州媒体有这样的传言:许家印委托刘永灼,在春节前邀请广州各大媒体吃饭,他每次都会带不同的团队。在餐桌上,这些人的任务是把广州各媒体的人灌醉灌倒。

此前,许家印曾想搞篮球,但广东篮球搞得不错,他已放弃这个念头。除了女排和足球,他还在广东羽毛球上投入大笔资金。在足球之前,他考虑的都是中国的优势项目,但介入足球,让他的体育思路拓宽了,接下来他还会买下什么项目?只有天知道。(华体网)

酒店业供应商“竞争失序” “挖角事件”带来连锁反应

□田爱丽 吕昌旭

将国外员工持股企业和非员工持股企业进行比较显示,员工持股企业比非员工持股企业劳动生产率高1/3,利润高50%,员工收入高25%-60%,人员流失率也低。

然而,《2010中国饭店业采购供应市场调查报告》显示,国内酒店用品生产企业98%以上为销售额小于3亿元、员工2000人以下的中小型企业。由于99%以上为民营资本,为了填饱肚子、生存下去,使尽浑身解数从同行中“挖角”,已经成为他们解决人手和开拓市场的主要手段。但这不仅造成企业的困扰,也导致整个酒店上游供应环节竞争失序。

“只有根长得不好才会被轻易挖动”

广州酒店家具生产企业老板李奇告诉记者自己的心得:家具行业竞争激烈,人员流动较快,部分员工甚至因为100-200元的薪酬就会跳槽。为平衡各种利益关系,企业常常要暗自准备“备份”员工,尤其是处于核心位置的开料工人。“人才就像一棵树,在良好肥沃的土壤里长得非常健康的大树,是不会被轻易挖走的;只有类似在悬崖峭壁上、根长得不好的,才会在行业中容易被挖动。”兆能源董事长郭方宁认为,在酒店用品供应行业,目前最令人揪心的是存在大量恶性的行业竞争,尤其是对“所谓的人才”盲目抢夺。“业内不少人士把兆能源当成酒店用

品供应界人才的黄埔军校,纷纷出手挖角,但他们缺乏的是对整体行业和兆能源的充分了解,兆能源作为专门从事该行业十几年的领军企业,企业经营已进入一个系统工程,打造出的是每个系统中各板块的专业人士,在完善的系统里面,每个人在各自的工作上表现很优秀。”

据介绍,很多业内“专业人士”,走出这个系统再到其他地方,就发现很多的不足或表现极差,而且往往会以他们所了解的那点行业信息,对非业内投资人进行误导,与投资人签订自我保护的合作约定。所以挖到人之后的投资方,就会尝到这样的苦果:这种人员,只承诺负责业绩,不负责利润和收款,但却要业绩提成。最终一年后,投资人亏了,而所谓的“人才”赚了,这不是双赢。这样的员工,赚了钱后又会带着一批人自立门户,留给投资人的是高薪挖角后的遍体鳞伤,使不懂行业的投资人守着负债度日。

能达3亿元年产值的企业还不多

广东省酒店用品行业协会副会长唐树松告诉记者,业内不少中小企业重视营销,注重价格竞争,甚至牺牲自己产品的品质,忽略品牌策划。超大超强的企业比较少,能达到3亿元年产值的企业还不多,缺乏创新的能力,管理水平落后,人才缺乏在所难免。

“酒店供应商之间的恶性竞争从来没有停止过,也有个别同行,在2004年时就创立一种过场费模式,有道是上梁不正下梁歪,这种不遵守市场规律的恶性竞争



思维,导致带出来的人员也不会被其他同行接受,后来不但演变成其他同行以其人之道还治其人之身的后果,也有个别优秀人才不满这种做法而弃暗投明。不遵守市场规律的人目前也只能艰难度日。”郭方宁告诉记者,行业竞争激烈,但一直让自己困惑的是,教会他们经营的技能、为人处世的方法,中国传统古训有一句“一日为师终身为父”行业里有些业务主管,在离开母公司后,为了生计而无视自己的人格,肆意践踏母公司,给曾培养自己的公司带来负面影响。

观点

深圳兆能源酒店供应公司董事长郭方宁

兆能源在业内有一定的影响力,所以成为业内挖角的对象。公司为便于开展业务,将“业务人员”的名片头衔统一为“项目

经理”,但很多同行不了解情况,把其当作高管挖角过去。

还有部分3个月试用期考核没过,转不了正被清退的人,但他们已印有兆能源的名片,之后被其他公司当作熟手或高薪请到他们公司,之后才发现不对。之前也有个业务部门的总经理被挖走并且给予高昂的“过场费”,一个兆能源的业务部门总经理一下跃升至该公司的总经理,而入职后不到两个月,投资人发现上当,告上法庭追讨“过场费”。

中国饭店业采购供应协会会长范光煜

酒店用品行业是劳动密集型产业,为了获得市场竞争的优势,掌握资源的一部分核心员工成为企业挖角的重点,这也导致企业之间产品趋同化,价格竞争激烈。这也与从业人员素质有关,很多员工缺乏企业忠诚度,而现有法律规范对其没有一定的约束力。



许智伟谈职业规划:确立长远目标很重要

许智伟认为,也许成功对于一个人来说尤为重要,但是更为重要的是,如何描绘自己的职业蓝图,一步步地去努力,然后实现它。“规划职业和打赌一样,都需要确定一个目标,然后去完成它,即便实现的过程是困难的。”

□董华

加在许智伟身上的荣誉数不胜数。在媒体圈、娱乐圈和商圈,他只认定自己是个商人,用自己商人的头脑取得了一次又一次的成功。

确立一个长远的目标

在许智伟的职业生涯中,梦想开始的地方追溯在哪里呢?回想1980年代,许智伟迈入社会的第一步,让他记忆犹深的是当初的第一个选择。当时毕业的时候,摆在



他面前的有三份工作,最终他选择了和消费者关系最亲密的百货商场的工作。

在这个工作开始的时候,他同时开始给自己制定了一个5年的规划,就是到23岁的时候,能够自己创立一个玩具公司。

5年的百货商场的工作,让许智伟积累了诸多的有关洞悉消费者消费心理的经验,在这个过程中,也让他更加明确了自己的路子,那就是做让消费者喜欢的有意义的事情。

5年之后,23岁的许智伟,真的创立了自己的玩具公司。当第一个梦想实现之后,他浑身充满了斗志。

紧接着,许智伟又给自己定下了第二个职业目标。28岁,卖掉玩具公司,去读MBA。这个听起来有些疯狂的计划,只因为许智伟打算学成归来之后可以在一个国际公司做领导。

事实又一次证明,它的第二个规划目标也实现了——他出任了MTV北亚洲执行总裁和董事总经理,圆了他第二个梦。

33岁时,许智伟成为前环球唱片公司东南亚区的总裁。对许智伟来说,最值得自豪的事情是做百事可乐的时候,在奥运期间,提出的“奥运是我们的”的概念,和诸多的奥运赞助商打了一个“擦边球”,让百事可乐成为奥运期间最红火的一个品牌之一。

许智伟给自己的职业规划相当清楚,而一直没有变的东西就是自己毕业之后确定的方向,那就是做和消费者相关的事情。

把握职业的转折点

“MTV音乐盛典”、“我型我show”、“盖世英雄”……在许智伟的职业生涯中,这些都成为了他成名的原因。但是对他来说,做MTV音乐盛典是他学成归国之后,职业的一个转折点,而这个转折点并不是那么容易的。

“那是我的第一个项目,应该算是最困难的时候了。”许智伟说。

谈到那个艰难的岁月,许智伟说,1997年、1998年的时候,他看到MTV台的业绩不是很好,于是就有了策划音乐盛典的想法,但是当时的情况是,需要央视和国外来谈合作,而这在当时的困难是非常大的。但是最终,还是冲破了重重困难,把这个项目做成了。

在许智伟的管理下,MTV的业绩及发行得到卓越的增长,他与其辖下员工亦引领MTV成为台湾区内收视率、发行网及广告收入最高的音乐电视频道。而在韩国,许智伟则成功地建立了一个24小时播放的本地电视频道。

用他的话说来说,“度过了当初MTV台那段艰难的时光之后,接下来的路子好走多了。”

然而,许智伟认为,做得最好的永远是下一个。

职场上要有一个好的态度

许智伟的另一份工作是做英孚教育的职场顾问,许智伟表示,做职场顾问完全是用他自己的私人时间,主要是因为个人兴趣和对社会的回报。

许智伟认为,年轻人最需要的是,除了对于自己职业的精心规划外,还要有一个比较好的职场态度。

现代人奔波在职场,时时有失败感。其实,在对职业和职场的理解上,许智伟也有独特的观点。他说,我们从小在考试的环境中,会拿分数来考量一个人,而人长期陷在这种竞争之中,身心疲惫那是肯定的。所以首先就是不要比。

这是一个心态的问题,也是一个生活态度的问题。而且看问题还有一个角度的问题,如果你换一个角度,也许事情就有了新的生机。

此外,许智伟认为,还要注意团队之间的沟通,以及同事之间的情绪表达。因为你的情绪会影响到别人,所以只有你是乐观的、风趣的、开朗的,你才会吸引更多的人围绕在你周围。

最后就是提高自己管理自己压力的能力。这是每个职场人的必修课。要选择合适的方式释放自己的压力,让压力成为一个良性的循环。

有效的释放压力,也是良性循环中的重要一环。生活中的许智伟经常和客户或者朋友去打网球和高尔夫。“和朋友在一起就很随意,大家聊聊天,打打‘赌’。”而许智伟对“赌”的理解正如他对职业的规划一样,“其实打赌的真正目的不在钱,而是需要确定一个目标,然后去完成它。”