名企用人 | MingQiYongren

天正集团:弃"家族化" 依赖"优职"突破用人瓶颈

□ 曹子烈

一位企业家曾经讲到:随着一个企业的不断做大,创始人的能力终究是有限的,要让企业继续保持发展状态,就必须得建立团队,建立一套完善的现代企业治理架构。否则,企业可能徘徊在一个瓶颈阶段,止步不前或者自此衰落。具有20年历史的天正集团,就曾经历过类似的瓶颈。

不过,2010年的岁末,当天正集团董事长高天乐在其位于上海环球金融中心的办公室,一身轻松地侃侃而谈时,天正已经凭借组织改造、战略重定位等手段,突破了一个个发展的天花板。

战略重定位撬开新市场

天正最近的瓶颈,出现在2008年下半年。在经历了之前几年的快速增长后,天正的低压电器业务出现了速度放缓的现象。当时面临这种现象的不只有天正,但是,当不少其他企业都把这种瓶颈归咎于外部金融危机的影响时,天正却把寻找症结的目光投向了自身,"这是不是一个有前途的行业?天正是否还应该在这里大量地投入?"

为了求解正确答案,天正聘请了全球顶尖的波士顿咨询公司(BCG),对天正业务进行了一次为期三个月的战略咨询。最终的咨询报告长达数百页,归根到底于关键两点:第一,至少在未来的一二十年当中,这是一个能够稳定快速发展的行业,值得认真去做。第二,企业需要实施更有行业针对性的产品研发与市场营销,具体地讲,就是要加大对中高端客户的争夺力度。

对于"医生"开出的良方,天正一丝不苟地执行。为此,公司将整个营销系统分成两大块,在之前的分销系统之外,专门成立了一个全新的终端项目部。

随着组织结构的调整,新的战略规划得到了良好的贯彻,企业在各方面都获得了明显的改善。站在财务角度,2010年低压电器业务的销售额增长速度达到了近40%,毛利率较之2008年金融危机之前也提升了好几个百分点;从客户角度上来讲,服务水平的改善与产品质量的提高,促使客户满意度得到提升;而从员工的角度来说,组织结构的调整让员工看到了企业进行战略变革的决心,相应的,员工工作时的目标性与一致性明显加强,工作效率也得到了提高。

我相信,当我积聚到最优秀的人,建立起一个完善的团队和制度的时候,这个企业就会可持续地不断发展下去,否则的话,优秀的人才流不进来,即使现在钱赚得再多,以后迟早还是死路一条。

——高天乐

凭去家族化打破人才瓶颈

天正之所以能不折不扣地执行"医生"的良方,不仅在于高天乐对"医生"的笃信,还在于他麾下有一大群能够胜任这种较高难度运营的人才。如果没有这群精兵强将,即使战略制定得再好,也很难落地。

1997年,天正出现了人才的"七年之痒",骨干员工和高层出现了工作积极性不高,被动应付工作甚至跳槽等现象。之所以出现这个现象,是因为"外来者"在被家族成员控制的企业中没有成长空间、没有自由发挥的余地,因此,"外来者"认为企业发展跟自己没有多少关系,自己只是拿工资的打工者。

教师出身的高天乐理解了"外来者"的这些想法,他意识到,公司要继续发展,一个共同利益体已经不可缺少。于是他决定,让包括自己父亲在内的多位家族成员先后离开公司,实现所有权和经营权分离,并向骨干管理者开放股权。同时,给予经理人足够授权。通过这一系列措施,天正建立起了一个企业与员工共同成长的平台。而这成为天正最核心的价值所在。对此,高天乐尤为自豪。对此,天正旗下最重要的子公司之一,浙江天正电气股份有限公司总经理施长云颇有感触:"我为什么会选择在天正发展,一个重要的原因就是天正有一套完备的经理人管理体系,信任职业经理人,能够给予我们充分的授权。有了充分的授权,我们就能够放手去做,自然也就能做出成绩。"

在天正,只要你能带出一个团队,拓展出一个有市场前景的项目,那么公司就会给予你充分的授权,并提供包括渠道、品牌等各方面资源在内的全力支持,如果能够做好,最终可能就会成立一个新的子公司,而负责这个项目的骨干就都有参与入股的机会,成为公司的股东,用另一种方式实现了创业的目标。

实际上,天正之所以能实现着一次又一次的突破,确实依赖于这一批人。

企业名片:

天正集团,创办于1990年,总部位于"中国电器之都"——浙江柳市。先后荣获"全球华商500强企业、国家大型企业、中国电气百强企业、中国机械百强、浙江省质量管理奖"等荣誉称号。发展到2010年,已成为中国工业电器行业规模最大的企业之一,年销售额逾百亿元人民币。

新疆旅游缺"人" 校企合作破用人瓶颈

□ 左言 刘雯文

4月,距离今年高校毕业生毕业还有两个月。这两个月正是不少毕业生最忙碌的时节,奔波于大大小小的招聘会和一场场面试。

"不知道自己能干什么,也不清楚你们需要什么样的人才。"一名大四学生应聘时面对考官如此回答,让新疆兵团大饭店培训部经理徐文博颇有些吃惊。

和徐文博一样,旅游业人士在担忧之外更多关注的是如何打破旅游业的用人瓶颈,有充足的人才备战旅游旺季。

旅游产业缺人更缺才

2010年7月,新疆接待了来自世界各地的游客近200万人次,作为主要旅游目的地的吐鲁番地区,有62.19万人次光临,喀纳斯景区当月接待旅游人数19.05万人次,这是该地区去年旅游业井喷的开始。2010年新疆旅游接待总人数为3100万人次,高于年初制定的2550万人次的目标。

如此大的客流让新疆各地的酒店宾馆、景区、餐饮场所等感受到了接待压力。

"今年新疆游客量肯定会在去年基础上稳中有升,接待量大了,对人员数量和质量需求也会更大。"徐文博说,旅游企业都想在旺季前储备人员,但招人是大问题。

事实上,缺人已成为新疆旅游业最大的瓶颈。记者采访发现,首府乌鲁木齐诸如海德酒店、兵团大饭店等不同星级的酒店,以及如家、佳美等十多家快捷酒店,无不表示已缺人很久了。

不仅是酒店业,旅游景区的"人才荒"同样明显。盐湖城景区负责人王建平说,比起几年前,现在招人太难了,想留住员工就更难。更多的旅游企业则表示,首先是缺人,其次是缺人才,特别是入职就能工作并且有一定管理和协调能力的人才。

校企合作 力求破解人才瓶颈

旅游局与新疆大学建立了局校合作模式,加上已实行几年的校企合作模式,都意在破解旅游人才瓶颈问题。

"现在很多大学生不能及时了解工作岗位的需求,自治区旅游局将为新疆大学应届毕业生提供实训基地,并提供在全疆范围内景区就业的机会。"自治区旅游局党组书记池重庆说,这一举措旨在逐步提高我区旅游行业工作人员的整体素质以及服务水平。

也就是说,现在由自治区旅游局牵头,让学生可以去景区和其他旅游企业实习,一方面,肯定会减轻旅游企业的用人压力,另一方面也让毕业生到旅游接待的一线,积累工作经验,让他们更深入了解旅游行业。

有不少业内人士认为,只有行业整体在待遇、保障等方面做出改善,才能缓解旅游业人才紧缺的现状,但这不是根本办法。企业不太可能无休止地加薪来吸纳人才,同时,企业也是按劳付酬,这需要学校培养出的学生已经是"半成品",经过短时间雕琢之后,就能在岗位上发挥作用。

这样的情况下,局校合作、校企合作,让更多的学生在学习阶段就接触到工作,然后有针对性地学习,才是解决人才瓶颈的根本办法。

事实上,已有这样的先例存在。新疆农业大学人文学院旅游系老师董良泉告诉记者,该校和华凌大饭店、海德酒店等几家酒店,以及中青旅、大西部、康辉大自然、新疆金桥国旅等几家大型旅行社签订校企合作协议已经有好几年了,学生们对实践的效果普遍感觉不错。

河北拉开县域工业企业对标培训序幕

本报讯 4月7日,河北省县域工业企业对标培训暨石家庄市特色产业对标培训启动仪式在辛集市举行,拉开了全省县域工业企业对标培训的序幕。今年对标培训将历时七个月,通过省、市、县、企业四级培训,力争全年培训超过8万人次,确保企业对标行动覆盖面达到80%以上。

据介绍,河北省有7.5万多家县域工业企业,县域经济生产总值占全省的比重超过70%,县域企业数量占全省企业的比重超过75%,县域经济已成为该省经济发展的重要支撑和财政来源。但就整体而言,河北省县域经济发展还比较滞后,大部分仍处于特色不明显、竞争力不强的经济发展阶段。开展县域工业企业对标行动,对于提升县域工业企业竞争力,提高县域经济发展质量和效益,具有十分重要的意义,也是提高河北省产业集群整体实力的有效途径。

会上,中国皮革协会副理事长兼秘书长苏超英,围绕皮革行业发展形势,阐述了目前皮革行业面临的困难和问题,提出发展对策和建议。河北省工信厅等有关人士分别就对标行动、产业集群进行了专题辅导,部分对标专家与企业进行了现场互动。

"开展县域工业企业对标培训,是全省对标行动的深化和拓展。"河北省工信厅厅长王昌说,深化和拓展对标行动,要在三个方面下功夫,一是深化对标内容;二是拓展对标范围。充分发挥引导服务作用,通过搭建培训交流、咨询服务和数据共享平台,拓展对标范围,强化对标服务;三是突出对标重点。围绕产品开发、装备更新、工艺水平、岗位技能等重点环节开展对标,切实提高企业、行业技术水平。

(本报记者 杨会民)

协办单位:
海南亚洲制药有限公司
董事长 总经理:
地址:
海口市国际商业大厦12层
电话:0898-66775933
传真:0898-66700763

东风德纳车桥公司召开员工代表与领导沟通交流会

日前,湖北东风德纳车桥有限公司召开员工代表与公司领导沟通交流会。东风德纳车桥有限公司总经理黄家荣、党委书记张东兵等向与会员工代表通报了公司2010年的生产经营和党委工作情况。

会上,与会员工代表就员工十分关心的公司未来发展定位、企业人才管理、公司新能源产品的规划等问题与相关领导进行了沟通交流。据悉,东风德纳车桥有限公司员工代表与领导沟通交流会每年定期召开,作为员工民主参与企业管理的形式,维护了员工的合法权益。

计德锐 摄影报道

明基逐鹿:"青山计划"成就企业未来

"青山计划"意在为公司储备管理人才、骨干人才,构建有层次的人才团队,使公司更有序、健康和高效地发展

□ 林琳

作为一个拥有卓越研发能力的国际品牌,明基BenQ在计算机、通讯及消费电子等3C产品领域均居领导地位。

明基逐鹿始终坚持这样的理念:要想在竞争中立于不败之地,人才是关键。为了保持持续领先的竞争优势,公司非常重视人才储备工作,专门在内部设立了"青山计划",取意"留得青山在,不怕没柴烧"。"青山计划"意在为公司储备管理人才、骨干人才,构建有层次的人才团队,使公司更有序、健康和高效地发展。

双元晋升,多出人才

为确保"青山计划"的实施,公司制定了"多出人才,快出人才"的机制。多出人才的"多"指的是人与事的最佳结合;快出人才的"快"指的是人才培养的速度快。用人才培养的"多"和"快",弥补人才流动给企业带来的影响。

为能给人才发展提供肥沃的土壤,明基逐鹿开辟了管理职和专业职"双元晋升"的发展路径,为企业"多出人才"打造坚实基础。

管理职的晋升。管理职的晋升路径是:功能经理—高级经理—部经理—总经理。这一过程塑造了一种从"职业经理人"到"专业经理人"再到"事业经理人"的管理风格。

专业职的晋升。明基人才的标准是"老实的聪明人"。专业职的晋升过程就是实现员工从"老实聪明人"到"双元人才"再到"快乐管理大师"的蝶变。专业职的晋升路径,按照不同职类分别设定。

专业职的晋升体现为职等的晋升,晋升要通过认证机制实现。每次晋升由晋升评委会评审决定,其过程共有六步:第一步,员工晋升报名;第二步,认证资格初审;第三步,认证资格复审;第四步,能力评审,认证员工现场答辩,由晋升评委会评定其能力达标情况;第五步,专业认证,通过能力评审的员工,面对总经理和评委会成员做综合答辩;第六步,结果反馈。

专业职的晋升每年两次,每次会有10%的人员参与认证晋升。凡晋升到高级职称以上的人员,通常可以带1-3个基础层人员。专业人才梯队便这样一层层展开来。

截至目前,逐鹿已经形成了基本稳定的人才架构,分为四个层级:决策层、管理层、执行层、基础层。经过"双元晋升",目前四个层级的比例模型犹如一个"菱形",管理层和执行层比重相对高,决策层和基础层比重相对低。

岗位跟催,快出人才

明确了人才的发展路径,HR需承担的一个重要任务便是"岗位跟催"。明基逐鹿HR部门推出的岗位跟催机制,是在事先定义好的岗位养成周期内,有计划地跟进人才养成的各项指标的达成情况。

"岗位跟催"的落点称为"成才五元素",即发展路径、能力清单、岗位职责、岗位KPI、知识元素。

第一,发展路径。具体细节如前所述,就是双元晋升体系。让员工一入职便明确自己未来的发展方向,即使中途转岗也同样可以清楚另外一个轨道的行进路径。

第二,能力清单。针对每个岗位上不同的职等,给出明确的能力要求,包含能力项目和对应能力项目需要达到的标准,用数字表示:1代表入门级,2代表上手级,3代表执行级,4代表规划级,5代表教导级。通过能力清单,员工很容易知道为了晋升到下一个职等或岗位应该具备哪些能力。

第三,岗位职责。清晰定义员工在新岗位上的工作使命。

第四,岗位KPI.明确告知员工围绕工作使命,不同阶段需要达成的任务目标。

第五,知识元素。与前面的"能力清单"相呼应,告诉员工,如果要达到某个岗位能力清单中能力的要求,可以通过什么样的途径来掌握这些技能。

背景延伸 | BeiJingYanshen

"青山计划" 有效培养出人才梯队

通过"双元晋升"和"岗位跟催"的有机结合,明基逐鹿实现了"多出人才,快出人才"的人才发展机制。逐鹿内部人才库中针对成就事业的各个关键岗位分别储备人才3-5人,并将其划分为"骨干人才Top10"、"骨干人才Top20",以及"目标学员",占公司总人数的30%.各个岗位的"上岗周期"也在"岗位跟催"的机制下,不断缩短,有些岗位的原"上岗周期"是6个月,现在已经缩短到2-3个月。

人才是企业的青山。"青山计划"的有效实施,使明基逐鹿打造了坚实的人才梯队,为企业的发展输送源源不断的智力资源。