名企用人 | MingQiYongren

传化集团 为人才设置双职业通道

“双职业通道”的设置,有效避免了以往千军万马过“独木桥”的局面

□ 程海涛

每月的20日是传化集团发工资的日子,传化华洋造纸三车间主管刘成良仔细对照了每一栏的数据明细后,给自己算了一笔账:中级工技能津贴每月80元,升为车间主管后,尽管工时没变,但平均每月工资将比去年增长10%。而在去年这个时候,刘成良还只是一个普通的车间操作工,持初级工证书。

刘成良的“小算盘”得益于传化集团从去年开始推行的任职资格管理体系,根据化工产业工人的任职资格标准,公司专门针对性地开发设计了一套立体化的培训课程体系,刘成良正是通过这次培训顺利拿到了中级工证书,并且凭借一贯出色的业绩表现而被提拔为车间主管。今后在传化化工的一线岗位中,中级工证书将成为晋升车间主管、班组长以及主岗人员的“硬门槛”。

实施变革“手术”

2008年,传化从集团层面全面推进集团化管控项目,由此全面进入战略转型变革期。同时,传化未来发展的“战略导向”也给人力资源工作提出了新要求,战略性人力资源将成为关注的焦点。

随着集团化管控项目的推进,人力资源管理体系将发生重大转变,“分层管理”和“企业主体”的特征将更加明显。但令传化集团人力资源总监陈捷担心的是,从企业内部组织来看,与传化发展历史相伴的是“事业激情”与“职业惰性”并存的怪象,“发展要求”与“能力天花板”不可调和的矛盾;从外部环境来看,2008年施行的新《劳动合同法》给企业增加了用工成本。

在这种“内外交困”的严峻形势下,传化比以往更加关注劳动效率、劳动价值、人力成本、人员结构等问题。在2008年底的一次管理人员工作会议上,传化集团董事长徐冠巨就员工能力建设问题提出“人才发展遵循专业化与职业化目标,以往走管理独木桥的时代就要结束,取而代之的是多通道发展。”

如何才能让优秀的员工都得到充分的认同与激励,并实现他们各自的归属感?新的任职资格管理体系便在这一境况下诞生了。

传化集团董事长徐冠巨

新体系为员工设置了两条平行的职业通道:管理类发展路径为基层业务人员→骨干→基层管理者→中层管理者→高层管理者;技术类发展路径为:基层业务人员→骨干→核心骨干→专家→资深专家。

与此同时,两类职位的级别基本对应,对应的级别可以享受相同的待遇。这样每位员工就有了更明确的工作目标——选择适合自己的职业发展通道。

“双职业通道”的设置有效避免了以往千军万马过“独木桥”的局面,在陈捷看来,通过这一人才选拔与培训的体系,建立了明确的行为评判标准,任职资格体系成为“竞聘上岗”的主要依据;其次是它给员工开辟了多条职业发展通道,有利于员工实现“与企业共同发展”的价值追求;另外还加强了员工胜任力的培养,通过资格认证,将员工的能力与标准进行比较,从中发现差距,从而进行系统的、有针对性的培养。

让业务主管成为“第一责任人”

传化有这样一个理念,即业务部门主管是第一人力资源主管,人力资源部要成为战略的支持者、业务部门的合作伙伴。

特别是通过任职资格管理、工资总额管理等体系方面的变革,集团人力资源部更清楚地认识到现阶段的重点在人力资源的机制与政策的建设上去保证人才作用的发挥,优化组织。更多是从机制和政策的设置去管理人,而具体的管理应该落实到下属企业及部门负责人身上。

在培训中心主任沈巨军看来,这就是人事与人力资源的区别。“比如分公司如何配制和使用人,这都是他们要去做的,人力资源部在这期间只提供政策、机置、工具和方法等技术层面的支持,而不是亲自去帮他们招人。这样就把一些具体的事务性工作分出去了,有更多时间去考虑优化人力资源以及各项制度。”

主管谈心

做好HR,老板要“给力”

虽然业务变得多元化,岗位和人员也增多了,但传化的人力资源部却忙而不乱。“用我们的专业,将老板的理念表现出来,然后交给业务部门去执行。这取决于领导者对人力资源工作的理解,传化发展到现阶段,董事长想得更多的是进行人力资源的整合,什么阶段做什么事。”在沈巨军看来,有些企业HR之所以难做,与老板对人力资源管理认识有很大关系。

星网锐捷 “三心机制”保障团队效率

宽容心、耐心和信心,星网锐捷固网支付系统的成功正是基于管理层对“三心”的把握

□ 蒋艳辉

在所有的媒体报道中,星网锐捷和创新一词高度相关,也许就是这个词才让一家诞生了仅仅9年的中型公司受到了几乎许多中央领导的接见。自主创新已经成了公司的金字招牌。但这只是招聘一支苦心钻研技术的研发团队那样简单吗?

“我们受到政府的关注,一方面由于公司的社会效益大于经济效益,由于产品附加值高,我们已经成为纳税大户;另外公司在成立之初就致力于技术的创新、品牌的创新,这也正是政府鼓励的方向。但创新需要管理层投入大量的精力并提供资金支持,去年我们用于研发的投入就已经达到了1.2亿元。”星网锐捷副总林冰表示。

去年7月,星网锐捷定下了未来一年30%成长的发展目标,没想到,数字刚一提出却遭遇了经济的下滑。公司主体业务依然保持了两位数的成长,产品的应用创新在关键时刻发挥了积极的作用。

“三心”机制

和Google那样的创新型公司不同,星网锐捷更强调团队合作。这种差异主要因为两种IT企业的产品不同。相比偏向创意的Google,星网锐捷更强调严谨的技术研发套路、完整的客户体验,由于产品涉及链条较长,公司内部管理也因此形成了互为上下游的关系。

产品差异造就了文化差异,“我们的核心要素是人,而高效产出的机制是企业的核心竞争力,这种管理类似于精益管理,而这种文化导向使得公司淡化了个人英雄,而是强调团队的力量。”林冰表示。

为保障创新的出现,公司领导有一个统一的认识,即“三心原则”,宽容心、耐心和信心。公司相信专业团队更了解市场,只要考核到位,公司完全可以放手让他们去做,关心他们做的进度,帮助他们分析未来趋势,而后耐心等待成果的出现。固网支付系统的成功正是基于管理层对“三心”的把握。

人才引进

创新思想是自上而下的,而更多的行为是从下至上的。星网锐捷位于福州,相比IT人才扎堆的北上广深地区,他们的人才优势并不明显。为此,公司一方面致力于人才的自主培养,同时也通过多种渠道挖掘优秀公司中的有经验的人才。

如今,来自思科、戴尔、惠普的人才在星网锐捷越来越多,而这些人才的引进极大地帮助公司扩充了自己的管理视野和专业视野。同时由于海峡西岸经济区的建设,福州的后台优势逐渐发挥出来。

“把我们自己的环境建设好,待遇给好,舞台提供好,人才自然会来。”林冰表示,另外的优势是,同时公司已经明确了自己的发展方向,即基于互联网的网络通讯,不会受到诱惑进入任何不了解的行业。显然,这样的发展思路集中了公司的资源,为创新提供了更多可能。

全国人大代表、东风商用车公司总装配厂调试一车间高级技师王涛(资料图片)

王涛 从一线员工中走出的两会代表

▲他以创业精神和孜孜不倦的钻研,成为新时期产业工人的楷模
▲成才后,始终敬业爱岗,不断超越
▲在获得的荣誉面前,以更积极的态度投身到新的工作中

□ 李剑

在完成东风商用车公司2011年首轮员工岗位培训工作后,王涛立即奔赴北京参加今年的两会。从2008年提议政府加强高技能人才培养开始,这已是他第四次作为基层代表参政议政。

从一位普通的汽车企业调整工,到今天成为能够为国家“十二五”规划实施建言献策的全国人大代表,王涛走出了一条属于基层产业工人特有的成功之路。

“调整大王”

说起东风商用车的王涛,行业内总是习惯称之为“汽车调整大王”。缘由非常简单,是说王涛在进入东风汽车公司(前身第二汽车制造厂)到现在,累计参与装调的16万余辆东风卡车中,未出现过一起质量责任事故。然而,在这简单的故事背后却是王涛书写的非凡成长经历。

“干一行、爱一行、专一行”是他信奉的工作信条,1975年王涛进入第二汽车制造厂(现为东风汽车公司)总装配厂担任调整工,平凡的岗位却成为他施展才华的舞台。高中毕业即进入东风汽车公司工作,王涛为不负“东风人”的称号,自学了《机械制图》等多种理论书籍,潜心琢磨东风汽车的结构和特点,撰写出《东风八平柴调整方法和常见故障排除30例》、《东风重型载货汽车调试技术300问》等专业书籍。

工业和信息化部部长(前东风汽车公司总经理)苗圩曾这样评价王涛,“他把振兴祖国汽车工业的远大理想和脚踏实地的工作作风结合起来,对技术有一股锲而不舍的钻劲,一往无前的闯劲和百折不挠的韧劲。”

“永远和东风在一起”

1992年底,王涛已从调整工、班长提拔为工段长,职位的提升并没有带来工作量的减少,反而责任更加重了。在此之前,王涛可以将更多的精力放在技术钻研上,而在新的岗位则需要他分出一半的精力进行车间管理,从团队建设到小小的技术问题他都得过问。

当时,正值东风八平柴批量上马,车间人手不够,而客户则排长队等候提货,王涛看在眼里急在心里,主动找到领导执意辞去了工段长职务,又当起了普通的汽车调整工。从工段长到调整工,月收入少了40元,这在当时可是一笔不小的收入。很多人不理解他的行为,但王涛解释说,“在这两个岗位上权衡,显然是调整工更需要我。咱们虽然是不起眼的工人,也得尽力为企业分点忧。”

王涛的名声在行业内逐渐响亮起来,因其过硬的技术,很多企业领导携带丰厚的待遇前来商谈合作,但都被他婉言拒绝。访谈中,王涛常提及父亲的教导“老老实实做人,认认真真做事,明明白白生活,时时刻刻奉献。”他是这么想的,也是这么做的。

“荣誉只能是过去式”

30多年来,王涛在平凡的岗位上为民族汽车工业的振兴和东风商用车的发展做出了巨大贡献,他的付出与奉献同时也得到了社会的广泛认可和上级组织的充分肯定。自1992年至今,王涛10次被东风汽车公司评为劳动模范,并先后荣获全国机械工业职工楷模、全国十大杰出工人、全国“五·一”劳动奖章、全国职工职业道德十佳标兵、全国技术能手、全国劳动模范等光荣称号,并多次受到江泽民、吴邦国、温家宝等党和国家领导人的接见。

一项项荣誉称号并没有让王涛陶醉其中,反而让他更清楚自己的位置,一如他对每款车构造的了解。“任何一种包装都只是表象,咱作为一名普通的工人,什么时候都应该像螺丝钉那样拧在机床上。

荣誉是过去式,王涛从不停留。王涛颇为自豪地告诉笔者,他最新研究成果《东风天锦电器故障排除图解》已于2010年完成出版。王涛的成功绝不是偶然,2011年,他最大的希望是能够继续伴随着东风商用车的发展不断的实现人生价值。

勤恳工作十三载 俯首甘为“老黄牛”

——记山东省“富民兴鲁”劳动奖章获得者、双星青岛轮胎总公司炼胶厂炭黑工董俊杰

□ 王开良 由志玲
本报记者 何沙洲

4月29日上午,青岛市各行各业的职工群众代表1500多人在市人民会堂集会,隆重庆祝“五一”国际劳动节,激励全市广大干部职工、劳动群众大力弘扬劳模精神,在推动科学发展、建功“十二五”中更好地发挥主力军作用。庆祝大会上宣读了《山东省总工会关于表彰山东省富民兴鲁劳动奖状、奖章和山东省工人先锋号的决定》,双星青岛轮胎总公司炼胶厂炭黑工董俊杰荣获山东省“富民兴鲁”劳动奖章,在大会上受到表彰。

董俊杰,这个在双星青岛轮胎总公司炼胶厂炭黑工岗位工作了13年的老实汉子,用13年的平凡劳动让我们明白了什么叫做“普通不平凡”的真谛;用13年平凡而又忘我执著工作的激情,用他那13年来不断获得的荣誉证书,铺就了一条辉煌的人生之路,创造了一个常人难以相信的13年如一日的“神话”。

没有“上进心”的“平凡人”

头戴安全帽,黑乎乎的工作服满是一圈圈白色的汗渍,被炭黑覆盖早已辨不清面目的脸上,只有微笑时那一口洁白的牙齿让人心里明亮,在偌大的炭黑库搬运、输送、检查着每一批下工序所需的炭黑,这就是炭黑工的真实工作写照,而董俊杰却在这样恶劣的环境里工作13年。

一年365天,近300天都要在炭黑库度过,并且一干就是13年。有人劝他:“你都干了13年了,换个岗位也行啊,干那么辛苦的活,何苦呢?”董俊杰每次都是微微地笑着,什么也不说。因为他知道,是双星名牌的接纳与培养才让他过上了幸福生活;是汪海总裁一次次的亲自关怀与重视,才会有作为一名普通工人出国旅游的机会;是双星“不看能力看学历”的用人机制让他的辛勤付出有了回报。13年里,董俊杰连续多次获得集团、公司级“产品质量标兵”、“后勤服务先进标兵”等荣誉称号,成为同事们争先学习的“老黄牛”榜样。

只知埋头苦干的“老实人”

炭黑输送是一项看似简单,却要求极为严格、细致的工作,单凭又苦又脏的工作环境就令许多人望而却步,但董俊杰却在这“苦”中时刻诠释着自己的人品和责任。

去年夏季,炭黑输送管道的滤芯到了更换期,中午温度高达近40摄氏度,很多人都在心里打怵。董俊杰却主动请缨爬上了6、7米高的管道上,高温热得他汗流浃背,头晕眼花,身上也晒脱了皮,但他却没有停下,最终用了5、6个小时将360多个滤芯更换完毕,从管道上下来后,他已经站都站不稳了。还有一次中班晚上十点多了,当时已是冬天,董俊杰像往常一样正常工作,但就在这时,炭黑停止了输送,面对紧急的生产任务,董俊杰穿着单衣就爬上了管道,裸着手拆卸管道,手冻麻木了搓搓再继续……更换完毕已是凌晨三点多。13年工作生涯中,董俊杰发现各种不合格炭黑40余批次,投放炭黑10多万吨以上,创造了未加错一次炭黑的新奇迹,成为广大员工学习的榜样。

董俊杰获奖照

家人眼里的“大忙人”

有人说:董俊杰不是一个好儿子、好丈夫,也不是一个好父亲,他只是一个只知道埋头苦干的“工作狂”和“老黄牛”。其实,谁不知道孝敬自己的父母、疼爱自己的妻子、关心自己的孩子,可面对着自己的工作和家庭,他却选择了前者。

每当他拖着疲惫的身体回到家里的时候,女儿总是懂事地把电视机关上;他忘不了妻子在风雨中艰难地拉着液化气瓶,骑着电动车为双方父母送油、送面的身影;有多少次父母望着他那似乎永远也没有休息好的眼睛,反复地把“好好休息”这一句话挂在嘴边。董俊杰知道,家人是心疼他,也是理解他的,也知道他离不开这份工作。家人对这个一年到头忙碌的“大忙人”早已习以为常。去年,董俊杰的父亲患了直肠癌,为了不影响工作,在父亲做手术期间,董俊杰上完班顾不上换工作服就直奔医院,没有请过一天假。

遗失
王洪安从业证书:51012319730 1141619遗失作废。

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