

名企用人 | MingQiYongren

坚决摒弃家族制,也不提倡“职业经理人”的概念

苏宁电器 把人才培养当成项目做

姜朝霞

作为南京的龙头企业和全国家喻户晓的家电零售连锁巨头,苏宁电器近年提出发展目标:赶超沃尔玛。这并非不可能实现的事,因为在“人力资源是第一资源”的今天,苏宁人已经在人才培养和储备上奠定了坚实基础。

选人重在品质

苏宁秉持这样的人才观:“人品优先、能力适度、敬业为本、团队第一。”

在苏宁,“人品优先”实际上包含两层含义:首先是指勤奋、诚实、正直等个人品质,这一点毋庸置疑,如果缺乏这些基本品质,这个人肯定是不能用的。其次是职业素养,也就是强调要有责任心、公私分明和敬业精神。

对于苏宁的“能力适度”,外界不免会有疑问,如“苏宁是不是不用能人”。其实,“能力适度”并不是“能力适中”,更不是不重能力。在苏宁,能力是相对于岗位而言的,将一个合适的人放在合适的岗位上,充分发挥其价值和潜能,这样既满足了企业的需要,员工也会干得非常开心。

苏宁招人讲究“严进”,每个应聘苏宁的人,都要通过严格的笔试,并

苏宁快速的发展得益于人才内部培养,提拔内部人的传统。从选人才到提拔人才,苏宁有着严格的规则,又有不拘一格的优选政策。

且至少要经过3至6位考官的两轮面试。第一轮面试主要由人力资源部门考察应聘者的基本情况和综合素质;第二轮的复试由人力资源部门与用人部门共同完成。比如苏宁在招聘营销人员时,首先由人力资源部对应聘者的人品、逻辑思维能力、职业意向和价值取向进行全面了解,然后考察应聘者相关专业背景和技能,并与用人部门探讨评估,达成基本共识。总体来说,中层干部的录用率只有4%-6%,应届本科生的录用率只有5%-8%。



不用职业经理人

苏宁的高层团队具有两个特点:一是没有创始人的亲属参与企业管理,二是没有所谓职业经理人的身影。从创业开始,苏宁就坚决摒弃家族制,现在已经实现了人才的社会化和多元化,比如目前苏宁的高管人员,70%都不是南京本地人;同时,苏宁也不提倡“职业经理人”的概念。

苏宁董事长张近东在10多年前就提出苏宁要培养“事业经理人”,即学生走出学校以后便进入苏宁电器,通过公司内部培养,从基层一步一步

走向管理岗位。

“我们提出事业经理人,一方面希望能立足于长远发展;另一方面也希望为企业付出的同时分享企业的成长,这是一种主人翁的价值观。”张近东认为,尽管苏宁还处于发展的阶段,尽管年轻的团队有很多不足之处,但他们体现出了对苏宁的主人翁意识。

他并不看好职业经理人的作用,“美国市场相对很成熟,发展平稳,一切都是按部就班,分工明确的,强调规范化、标准化。在这一阶段上,可能职业经理人的价值是会很很大的。但在

惠普再失3位副总裁

寻找软件部门新主管

据国外媒体报道,消息人士透露,惠普还在继续流失管理人员,高级副总裁马吕斯·哈斯(Marius Haas)、汤姆·伊安诺蒂(Tom Iannotti)和加里·巴祖因斯基(Gary Budzinski)都将离职。

另有消息人士称,该公司还在寻找可能负责软件业务的新高管。目前

该部门的负责人是执行副总裁比尔·维格蒂(Bill Veghte)。两位匿名人士称,惠普计算机网络业务主管哈斯将加入私募基金KKR;企业服务主管伊安诺蒂将退休,而电脑维护服务主管巴祖因斯基将辞职。

此前,企业计算销售前主管汤姆·霍根(Tom Hogan),在惠普面临个

人电脑需求下降及服务利润率缩小离开了公司。本周公司CEO李艾科宣布年度营收目标下调10亿美元,并预计当前季度可能低于市场预期,为此他将全力推动增长和削减成本。

消息人士称,伊安诺蒂主管着惠普的技术外包和咨询服务,他将留任

至惠普任命新主管。巴祖因斯基的辞职是在本周惠普给职员的备忘录中宣布的。

执行副总裁安·利弗莫尔(Ann Livermore)将临时负责服务业务。数据中心硬件部门主管、执行副总裁大卫·多纳特利(David Donatelli),现在接替巴祖因斯基负责技术服务业

务。

国际战略与投资集团的分析师艾比希·兰巴(Abhey Lamba)表示:“他们一直在转变对业务战略的思考”,该公司将看重营收增长而非短期利润,“你将看到一些老人离开,新人进来”。

(萧谭)

用人之道 | YongrenZhidao

麦当劳 用人才把握“中国机会”

在经济快速发展的今天,国内很多企业都忙于觅才挖人,直接起用成熟人才似乎是快速扩张的一条捷径。而麦当劳则选择了一种看上去很缓慢的方式,大笔投资培训,基层招募,从内部培养。

惠正一

上月末,麦当劳中国宣布,今年在全国范围计划招聘超过50000名员工,其中超过1000个餐厅见习经理的岗位将直接面向应届大学毕业生。

目前,麦当劳在中国拥有员工70000多名。这意味着在一年时间内,麦当劳在中国的员工总数将增加70%。快速扩张中的连锁企业所面临的一大难题便是人才的补给和培养。而眼下的招工难和劳动力成本上升对于连锁企业而言,无疑是雪上加霜。

在这样的背景下,麦当劳究竟有什么样的底气来面对挑战?

用人之道也渐趋成熟

作为连锁餐饮行业的翘楚,麦当劳曾经为一个单词所困扰——McJob(麦工)。McJob一词最早于1980年在北美出现,是由McDonald和Job两个词演变而成的。1990年《牛津英语字典》收进这个单词,并定义为:一种乏味、低薪且少有前途的工作。

对此,当时的麦当劳颇为不服,据理力争,并且要求牛津字典重新

定义Mcjob。麦当劳(中国)有限公司首席人员官(CPO)陈麒亦指出经过多年努力,今天美国人在提倡一句话,I LOVE Mcjob。

McJob一词由贬到褒背后,麦当劳用人之道也渐趋成熟。

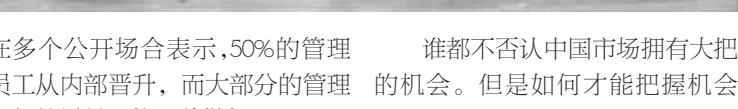
心理需求及榜样力量

陈麒亦指出,“一个家庭般的环境,对我们的员工是非常重要的。”然而,工作环境只是一个硬件,打情感牌的雇主需要更多手段,其中的一个关键是对员工心理有着准确的拿捏。

不同层级的员工有着不同的心理预期。首先,最基层的员工需要的是鼓励和认可。因此工作氛围的打造以及恰到好处的比赛项目设置与奖励是个关键。

2004年,符永和刚刚拿到毕业证书便登上了去雅典的飞机。一年前他在麦当劳勤工俭学,通过全明星比赛赢得去雅典奥运村麦当劳服务一个月的机会。对于这个20岁的小伙子而言,这是一个莫大的激励。7年后,符永和已经是一名餐厅经理,他的下一个目标是营运督导。

其次,有志于晋升的中低管理人员更看重的是发展空间。麦当劳



在多个公开场合表示,50%的管理员工从内部晋升,而大部分的管理层都从最基层的工种做起。

最后,高管们需要更大的吸引力。这时跨国经营管理的机会则正中下怀。作为中国区的高管,陈麒亦和麦当劳(中国)有限公司首席执行官曾启山均来自新加坡。

了解员工心理需求的背后是激发员工的工作激情和潜能。毕竟相当一部分员工并不甘于长期原地踏步。而此时榜样的故事便成为那些努力中的员工一路向前最好的鞭策。

除了精神激励和发展空间,还有一个不可缺少的硬件——培训体系。而这个需要砸入大笔真金白银。

1961年,麦当劳全球第一所汉堡大学在美国伊利诺斯州正式成立。从此之后,汉堡大学成为了麦当劳的人才摇篮。去年麦当劳中国汉堡大学落户上海成为中国员工培训和发展的主要基地。到2015年,麦当劳中国汉堡大学计划总投资2.5亿元人民币,为超过5000位本土管理人员提供运营管理及领导力相关培训。

用人才把握中国机遇

谁都不否认中国市场拥有大把的机会。但是如何才能把握机会呢?

麦当劳(中国)有限公司首席执行官曾启山给出的答案是人才,“人才是麦当劳在全球和中国市场取得持续成功的关键。”

在经济快速发展的今天,国内很多企业都忙于觅才挖人,直接起用成熟人才似乎是快速扩张的一条捷径。而麦当劳则选择了一种看上去很缓慢的方式,大笔投资培训,基层招募,从内部培养。这是一个费力的过程。然而,麦当劳选择这条路的背后有着自己的商业逻辑。

麦当劳有自己的用人之道:首先麦当劳为员工创造出一个家庭般的工作环境,其次麦当劳为员工提供足够发展空间,最后,麦当劳拥有一套专业的培训体系。与此同时,麦当劳还在公司内部推广一些明星员工的故事,用榜样的号召力引导员工努力向前。所有这些背后的一个核心是让员工工作时拥有正面的情绪。

至此,麦当劳用人的商业逻辑已经清晰地展现在我们面前。通过引导正面情绪和追求,大量内部晋升,最终获得更大收益和忠诚。

吴华鸿鹤 人才兴企 以制度拓展人才发展空间

本报记者 何沙洲
通讯员 吴玲 文迪佳

“使各类人才成长有通道,发展空间”,四川吴华鸿鹤公司在新形势下为招贤纳才定下基调。连日来,吴华鸿鹤公司下发《关于建立人才队伍梯次结构的意见》和《关于开展公司后备干部推荐工作的通知》正式启动公司人才队伍建设,为公司实施战略大搬迁和十二五跨越式发展作人才储备。

吴华鸿鹤公司新的领导班子成立以来,董事长、总经理谢学端强调着力于人才兴企战略,将后备干部队伍建设作为一项战略性工作来抓,积极推进人才成长通道建设,以岗位履责为基础,以绩效考核为依据,分别建立了公司级领导、中干正职、中干副职、二级中干和技术系列后备人才库。

吴华鸿鹤公司建立后备干部培养档案,将实践锻炼与针对性培训相结合,完善育才机制,形成后备干部学习培训效果评价体系,并与干部提拔任用挂钩。同时,建立后备干部的轮岗锻炼跟踪评价体系,多岗位锻炼提高专业水平和领导能力。对其实行动态管理,同时建立务实的考核机制,优胜劣汰,定期对后备干部进行调整、充实,真正使成绩突出、具有培养潜力的干部进入后备队伍当中,不断提高后备干部队伍活力。

目前,吴华鸿鹤已逐步建立起一只年轻而又德才兼备的后备人才队伍。其中,中干副职后备人才38岁以下占到53.6%,平均年龄仅33岁,本科以上学历占到81.4%。后备人才岗位广泛分布于行政、技术、设备、党群、营销等众多门类,为鸿鹤的再次腾飞打下了坚实的人才基础。

亚宝药业 组织模范员工 外出参观学习

在中国共产党建党90周年之际,亚宝药业集团特组织过去一年来自各自的岗位上作出突出贡献的模范干部、优秀班组长和先进个人远赴湖南韶山瞻仰伟大领袖毛泽东故居,继承和发扬党的优良传统,学习伟人精神,激励广大员工奋发进取。在今年经济形势震荡、亚宝药业实施重大项目的投资年,亚宝药业依然认真履行对职工的承诺,对这些为企业发展作出突出贡献的模范干部和先进个人进行激励,体现了亚宝药业依靠职工办企业、以人为本的价值理念。

这次外出参观学习的优秀干部、模范员工共计100余人,分别来自集团公司的太原制药有限公司、四川制药有限公司、北中大制药有限公司和亚宝大药房、新疆公司、经销公司等各个分公司。各个公司的模范干部和优秀员工一同外出参观学习,不仅达到了外出探经取宝的目的,而且也促进了员工相互之间的交流和沟通,推动企业步入以人为本的可持续发展轨道。

(李海珍)

遗失启事

五块石综合市场1号楼2排2号颜学敏税务登记证正本(号码:510111195510231579A)遗失,声明作废。

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

(每经)