



企业里 8 种人,谁有用? 如何用?

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

扩张遇阻 国美体育 中高层大换血

截至现在,国美体育仍在“按兵不动”。在国美体育网上商城的实体门店列表中,仍然只有北京万泉河店和财满街店两家。一名公司内部人士也透露,国美体育暂无新店开业。

“国美电器”模式难复制

一位业内人士估计,国美体育一家门店一天的房租就需要 2 万元左右。如果此估算成立,那么国美体育的销售额还不够房租,销售收入减去进货价所剩的毛利润,应该更少。所以,自开业到现在,国美体育的门店一直承受着亏损的尴尬。

2010 年 5 月,国美体育万泉河店开业之初,原总经理李岩曾向媒体表示,“如果单店经营模式探索成功,就将快速扩展,大规模复制。”截至现在,国美体育并没有大规模的复制,应该与“单店经营模式探索不成功有关”。

在今年 1 月 18 日的国美体育发布会上,黄秀虹表示“我们拥有对国美电器的 20 余年家电零售管理、运营经验,进入体育零售业后将会以最快的速度复制国美电器的成功,让大家对国美体育就像对国美电器一样熟悉。”

其时,黄光裕家族刚刚经历了“陈黄之争”,“国美电器”控制权悬而未决。在黄秀虹眼中,国美体育是“国美集团致力于中国商业零售领域投资,继国美电器之后的又一力作。”种种迹象表明,黄光裕家族力图利用手中的“国美”品牌和在家电零售行业的经验,在体育用品零售行业里打造出第二个“国美”。

资料显示,在国美体育的股权结构中,担任国美控股投资集团董事长黄秀虹持股 80%,北京国美电器有限公司持股 20%。国美体育与上市公司“国美电器”各自独立。

从国美体育目前两家店面的经营状况来看,国美体育单店营业额尚不足目标的 1/20,严重的经营亏损更是迫使扩张计划被迫停滞。

品牌专家姜峻峰认为,国美体育从公司成立到第一家店开业不足半年,仓促上马就是想把“国美电器”的模式快速复制到体育用品行业,但这种复制并不简单。而由于国美品牌本身的电器行业属性已经固定,“国美”品牌向体育用品行业的盲目延伸,不仅无异于国美体育的发展,也会对“国美”品牌本身造成稀释。

全国消费电子渠道商联盟秘书长吴咸建认为,国美体育现在最缺的是人才,现有的管理层可能根本不懂体育行业。近期管理层集体“离职”,或许也从侧面印证了这一说法。

A. 企业里的“八种人”

人分两类,常态人和非常态人,大家平常讲的都是常态人。其中常态人又分为:人财、人才、人材和人手,非常态人则分为:人物、人在、人灾和人渣。常态人是企业正常运转情况下的人才能力结构,而非常态人是指企业非常情况下或者不健康企业里面存在的一些人。

人财:人财是常态人才中最好的,能为企业直接带来财富效益的,是企业最需要的人。这类人的特点是积极主动工作,创新性地完成岗位工作,能在组织工作中起到核心和主导作用。

人才:人才是指有才华的人。这些人有专业才能或其他才能,但就是没有或不能转化为效益和财富。

人材:人材是指人的基本素质很好,还没有转化企业需要的才能,当然更没有为企业带来财富效益。

人手:人手就是他人工作的助手,是帮助人财等实现效益的人。

人物:人物高于我们平常所讲的人才,从能力和能量上来讲都超乎寻常,是指能为企业解决重大问题、帮助企业实现战略性突破的人。

人在:人在就是指人既没有正面

地积极效用,也没有负面的影响,只是在企业中存在着。

人灾:人灾是指为企业带来麻烦的人。这类人只要在企业里存在,就会使企业事故不断、麻烦丛生,最终导致企业经济性损失。

人渣:人渣是指品质有问题,且有非常强的破坏能力的人。这类人心术不正、狡诈,以损人为目的,至于损人后是否利己并不重要。这类人存在的目的就是给他人和组织制造事端、搬弄是非、挑拨离间、嫉贤妒能、内外勾结、制造种种不和谐。

B. 如何将“才”、“材”变为“财”

企业当中,往往有很多人才华横溢,才情飞扬,但就是不能为企业解决实际问题,不能为企业带来财富和效益,这既有人才自身的原因,也有企业组织的原因。

企业原因有二:一是企业系统功能和资源还不能使人才很好地发挥才能;二是企业文化与人才习惯的文化不融合,就像李逵跳进了水里无论如何也挥不出三板斧的威力来。人才自身的原因有二:一是人才的个性比较突出,高度自恋,自我崇拜和欣赏,长时间不能有效融入企业组织当中;二是人才的心智缺陷问题,尽管有才,但不舍得把自己的才华贡献给企业组织。这种自私而不懂分享,只顾索取而不奉献,视自己的本事为宝贝的人注定是一个人才,而不会是人财。一般情况下,他们一生当中是一事无成的。

大凡人才都有一种怀才不遇的感觉。如何让怀才者能够把“才”转化为“财”?企业应该尽量为人才创造发挥

才华的机制和环境。如果是人才高度自恋,那么应该多做沟通和感化工作,让人才的心落地。如果是人才个人心智缺陷问题,高度自私,那么请不要为这类人才浪费时间,趁早请其走人。

人材只是有基础素质,但才能还没有露出来,需要有时间 and 实践的过程。比如:跨行业跳槽者,无论是专业技术人才、专业管理人才和系统的管理人才,可能由于两个行业的差异,原有的才能失去了用武之地,原来的“才”被戴上了枷锁,“才”加上了木字旁,需要一段时间熟悉和了解过程,才能消化“木”字旁,才能转化为真正的才能,才能谈得上转化为人财。另一种是有专业的基础知识,没有专业能力,比如:刚走出校门的大学生、研究生、博士生等都是属于人材。这些人要想给企业带来效益,首先是经过一段时间的专业技能训练和文化的培养,把“木”字旁去掉,先变成“才”,再通过企业的机制系统发挥作用,为

企业带来财富。

人材首先变成才,然后再转化为人财,但其中必然有时间的成本和转换不成的风险。究竟这个过程需要多长时间,没有一定之规,是由人的组织属性和内心的和谐程度决定的。



C. 这八种人,老板该如何用好?

对于常态人才,老板该如何对待呢?

对人财要大大地奖赏。这些人财是企业的核心,是骨干,是起决定作用的。所以,尽管数量比例很低,但最不能忽视。

面对人才,要加紧文化认同培训,不断创新优化企业运营机制,让人才尽可能地转化为人财,创造效益。

面对人材,应该加强专业化培训,使之尽快转化为人财,再进行文化认同培训,创造机制使其转化为人财,创造财富。

对待人手,就是持续强化专业技能培训,培养成越来越高的熟练工种,加强忠诚度和职业度教育,使其更好地为人财等服务,辅助人才完成系统工作,为企业带来效益。

对于非常态人才,老板如何办呢?

对于人物,看其相对性。如果相对于自己是小人物,加强激励和约束,用其无妨;如果和自己旗鼓相当,还是转换一种角色,聘其做顾问;如果自己是相对的小人物,要让贤,要么学《水浒》的王伦,就安心做一山大王。

对于人在,如果是关系户,只管存在;如果是招聘进来的,或者蜕变来的,加强教育和管理,如果能力不行,坚决辞掉。

对于人灾,比如:吕布这类?弹式员工,处理办法就是制度约束加惩罚,同时健全企业各项规章制度,完善各种流程,让人灾在内部发挥不了作用。

对待人渣,发现萌芽,就消灭之,不要抱任何幻想,也不要试图利用人渣做些阴事,否则就是饮鸩止渴。

人才体系 | Rencai Tixi

全国人才发展规划体系基本形成

记者近日从中央人才工作协调小组办公室了解到,全国人才发展规划体系已经基本形成。

在这个发展规划体系中,31 个省区市人才发展规划编制工作已全部完成;企业经营管理人才、专业技术人才、高能人才和农村实用人才队伍建设规划已经中央人才工作协调小组会议审议通过;18 个重点领域人才发展规划编制工作也基本完成。

据介绍,2010 年全国人才工作会议召开和《国家中长期人才发展规划纲要(2010 - 2020 年)》颁发后,中央人才工作协调小组统筹推进省市区、各类人才队伍和重点领域人才发展规划编制工作,加力加快推进全国人才规划体系建设。

同步部署各地各部门人才发展规划编制工作。为努力形成上下衔接、左右协调的人才发展规划体系,中央人才工作协调小组在编制国家人才发展规划的同时,同步部署各地各部门人才发展规划编制工作。

据了解,人才发展规划印发后,中央人才工作协调小组在印发的学习贯彻通知和任务分工方案中,对建设全国人才发展规划体系作出具体部署。

各地各部门按照要求,把编制好本地区本行业本系统人才发展规划作为贯彻落实全国人才工作会议精神和国家人才发展规划的实际举措,扎实开展规划编制工作。

多措并举加强对各地各部门人才发展规划编制工作的指导。为加快推进全国人才发展规划体系建设,中央人才工作协调小组采取多种方式加强工作指导。

举办专题培训班。围绕贯彻落实全国人才工作会议精神和人才发展规划,去年 9 月举办了为期 5 天的培训班,就人才强国战略、人才政策和体制机制创新、人才队伍建设等专题,对 31 个省市区和副省级城市党委组织部部分管副部长和人才工作处处长进行培训。

“沉下去”具体指导。选派多名参与国家人才发展规划编制工作的同志到部分省市区、中央和国家机关有关部委作人才发展规划辅导报告,使各地各部门在编制规划中能够更好地学习领会中央的精神和要求。同时,到部分省市区和有关部门开展调研,了解掌握人才发展规划编制工作进展情况,对工作中遇到的问题进行具体指导。

实行项目责任制。成立了规划体系、人才重大政策和重大人才工程 3 个项目组,以项目责任制的形式推进工作落实。其中规划体系项目组主要负责对各地各部门人才发展规划编制工作的督促指导和对规划稿的审核等工作。

组织专家研讨论证各地各部门编制的人才发展规划。各省市区市人才发展规划编制工作基本完成后,去年 11 月中旬,中央人才工作协调小组邀请 10 位国内人才工作方面的专家,集中时间,对各省市区的人才发展规划进行研讨评估。对已经正式颁布的,专家组重点就具体实施中应注意的问题提出了建设性意见;对尚未颁布的,专家组针对各地经济发展和人才工作实际,提出了具体的修改建议。

据了解,中央人才工作协调小组办公室将专家意见逐一反馈各省市区,各地结合规划修改和下一步贯彻实施工作,充分吸收专家意见,进一步增强了规划的科学性和可操作性。

(李亚杰 卫敏刚)

【外界视角】

“电商”好香,做得好吃才是关键

一位互联网人士评价说:“从互联网产业发展趋势来看,以传统信息娱乐带动的互联网产业将会被转化为发展电子商务平台这一趋势所强力推动,从娱乐到信息还有沟通,腾讯都做到了,唯独电子商务还没有找到最好的模式进入,这次,是腾讯的又一次大的探索。在一系列不动声色的投资和改革后,腾讯的电商版图全貌应该很快就能揭开面纱。”

是一个最重要的领域。

国内知名互联网专家吕本富亦表示,在任何电子商务交易过程中,支付经验、运营经验以及制定交易规则都需要长时间的积累,腾讯的优势在于沟通和游戏,想无缝嫁接到电子商务上面还是很困难的。

不过,外界似乎低估了腾讯发展电子商务的决心。李树斌认为腾讯对电子商务的真实理解超过了外界的想象,“腾讯也有一个亚马逊的梦想,它也把电子商务业务当作是未来最重要的收入来源。”

随着腾讯平台逐步开放,其独特的电子商务战略开始浮出水面,而其中,被腾讯高层重点描绘的是一个正在积极酝酿中的 B2B2C 的巨型平台。

一位知情人士称,腾讯希望能够将当下众多的 B2C 平台集中到腾讯的大平台下,腾讯将在每个垂直领域选择一个投资对象,如鞋类 B2C 为好乐买,3C 产品则已经有易讯等,这些平台集合成为一个庞大的 B2B2C 平台,腾讯将对它们给予全力的帮助

和资源支持,腾讯未来还有可能建立统一的呼叫体系、支付体系、物流体系。但和完全开放并不一样,这将是一个封闭开放的平台,仅是对其所投资的平台开放,而被投资的 B2C 也无需担心腾讯的强力控制,能够继续拓展其自有的其他销售平台。

组织、人事大调整

低调的举措和快速的布局,为腾讯的电商战略突破降低了成本,并做好铺垫。与此同时,腾讯也展开了内部组织架构与人事的调整。

5 月 30 日,腾讯正式对电子商务业务的内部组织架构进行了重组。昔日的电子商务部被撤销,取而代之的是一个全新的电子商务线,下设电商运营部、电商平台部、虚拟服务电商部、生活服务电商部和电商研发部五个部门。

根据最新的架构调整,此前的电子商务部门的所有功能现在由电商运营部全权负责,比如拍拍网的市场