

汇丰:培养潜力员工在行动

□ 肖 语

4年前当郑惠贞刚到内地担任汇丰银行中国公司人力资源总监时,汇丰只有1100名员工,而当时的培训和人力资源部门就已经将目光瞄准到了5年之后。虽然银行网点的开设进度受到监管机构的政策制约,但如果外资银行的一些业务迅速获准开放,汇丰必须保证自己的员工可以快速担纲。人才的充足和高质量供给以适应企业的发展速度也是郑惠贞4年来面临的最大挑战。

高准入人才制度 助力恒大地产领先优势

2011年1-4月,恒大地产地产销售共计259.5亿元,较2010年同期的121.3亿元,增长113.9%;累计合约销售面积373.1万平方米,较2010年同期的189.3万平方米,增长97.1%。相比2011年全年700亿销售目标,截至4月底,集团已完成全年目标37%。

基于这么快速的销售量,恒大在人才配备,人力资源的调度方面如何跟上?

恒大集团董事局主席许家印曾经说过:“人才是恒大宝贵的财富,人才的优势是竞争力核心优势之一。”无论是人才的储备数量,还是人力资源的培养和调度,恒大都需要解决以紧跟其发展速度。

恒大在早期提出的“紧密型集团化管理”模式中,就已经把人力资源管理放到了第一位。近年来,恒大在发展的同时,几度不惜重金用于纳才,启动了大规模的全国招聘计划,招聘范围几乎涵盖了房产公司所涉及到的所有岗位,而招聘条件基本上要求年龄在25-45岁之间,具有7年以上的工作经验,业务熟练精通,熟悉或从事房地产行业等。

企业的发展必须要优质的人力来支撑,而最有效的办法就是设置高门槛、高薪酬,既对优质人才产生吸引,又能筛选到人才。

目前,恒大已拥有一支年轻化、高学历、高素质的员工队伍,90%以上的管理人员拥有本科或以上学历。恒大特别注重对于国内重点大学优秀本科及以上学历的应届毕业生的吸收,将校园招聘作为企业人才培养、人才储备的重要方式。

恒大的人才战略不仅仅体现在高准入制度上,公司任人唯贤,赏罚分明,具有成熟系统的职业规划培养体系。这些具有高素质的高学历人才通过完善的培训制度和严格的业务锻炼,逐步成长为具备丰富专业知识和管理技能,熟悉公司运营和业务模式的人才团队,从而形成稳定的、持续的用人机制。

目前,恒大地产集团已在广州、上海、深圳、天津、重庆、沈阳、成都、长沙、太原、武汉等全国100多个主要城市拥有大型房地产项目200多个,覆盖中端、中高端、高端及旅游地产等多个产品系列,是中国在建工程面积最大、进入省会城市最多的房地产企业。

(袁 飞)



培养“专才”银行家

去年年底,郑惠贞抱着自己的培训计划书和银行的各大业务线总监再次进行了面对面的交流。虽然这样的沟通对郑惠贞来说早已经是家常便饭,但此次接触的意义似乎显得更为重大,因为他们需要再次理清汇丰本地注册以后,管理人才的发展重点,这是HR在制定新一期“银行家培训计划”前最为重要的准备工作。

银行家培训是汇丰培训工作的重头戏,在业界,他们的培训计划被誉为“银行业管理精英的摇篮”。每年汇丰银行都会从各地的优秀高校中招聘合乎公司要求的应届大学生,开展此项培训计划。在培训中,他们需要了解银行各个部门的业务流程,同时也会辅助大量的课堂培训,同时,公司还会给他们提供海外培训机会。公司希望通过有效的培训体制,在18个月的时间里,让他们逐步成长为既了解当地市场,又懂得国际

操作惯例的职业银行家,并胜任日后在汇丰的管理职位。

其实,汇丰人力资源部门对业务的支持意识由来已久,早在1991年,汇丰已经开始动手培养发展自己的潜力员工。我们揣测在17年前,内地金融市场的保守现状和金融人才的匮乏也许是催生“银行家培训计划”的初衷,如今汇丰中国的十几个分行里,有相当比例的行长以及众多管理人员已经成为“银行家培训计划”的受益人。

郑惠贞表示,通过银行家培训计划,培训生会对银行的运作、价值观、工作流程有非常强的认同感,能够很好地融入汇丰的文化,增强他们的归属感。当他们日后走上管理岗位,还可以将汇丰的精神很好地传达给当地的员工。

保留国际的本土精英

作为国际化程度最高的银行之

一,汇丰同样以融入本土文化的能力见长。在中国内地市场上,汇丰一直以风格柔和著称,显现出一派和气生财的东方风范。

环球金融,地方智慧(The World's Local Bank)是汇丰的口号与追求,在中国,外籍员工数量还不到3%,而这部分员工的工作重点也仅仅是以专家的身份来传授经验。同时汇丰给自己设定的目标是:在未来,汇丰中国的各地分行行长将全部启用本地人才,公司总部不会再有空降兵介入。

对本土的重视似乎早已经深入骨髓。传统上,汇丰集团在各机构的经营具有相当大的自主性,但近年来集团开始强调各分支机构和业务条线间的协作与整合。在这家全球性的金融财团里,中国内地的员工开始面临国际化挑战。

郑惠贞表示,外资银行对人才的要求比较相似,自从去年中国内地放开本地注册后,那些具备良好的英语水

平和国际视野的员工成为花旗、德意志等规模类似的外资银行争抢的对象。对汇丰的人力资源而言,一方面要建立内部的培训体系和人才发展机制,从公司内部培养适合企业发展的人才;另一方面必须重视关键人才的保留。

“人才的保留说起来简单,但实际上挑战很大。好在目前我们的员工,特别是高层的流失率在市场上处于较低的水平。”针对核心员工,汇丰建立了自己的人才梯队。为了储备和培养人才,公司每年都会筛选出几十位精英进行重点培养,让他们得到更多的海外培训机会。培训结束后,公司会和他们进行沟通,了解他们对自己的事业发展的想法,同时结合银行的需求,来安排日后的工作和发展方向。

多种方式提升人才素质

除了管理层外,汇丰的员工流失更多来自于那些刚加入公司的初级员工。为了改善这样的状况,公司为员工提供大量的培训,甚至包括网上培训。员工可以通过个人电脑到公司网站随时学习。除此之外,公司还会为员工提供大量的晋升机会。这样的途径是多种多样的,比如利用其跨地域优势,为员工提供更多挑战。

郑惠贞表示,相比较原来在位于香港的汇丰亚太区总部感受到的人才状况,内地,尤其是二三线城市的金融人才显得尤其缺乏。为了弥补这些城市的人才不足,HR会选择合适的人才放在上海等地进行培养,而后再让他们分散到新建城市网点中。

而“接班人计划”是汇丰提升人才素质的另一项有效举措。每年公司都会进行“接班人”的筛选。在筛选过程中,管理者可以告诉公司的高层,还需要培养什么经验和职位的人才,而且这样的筛选可以为员工提供一条清晰的事业发展脉络。每两年,员工都可以与直线经理进行沟通,提出自己的职业规划,公司也会帮助其实现目标。

们看不到这堵墙,就是沟通和协作方面出现了问题。”雷湘说。

未来要与时间赛跑

“很多外国人来公司参观后都觉得惊讶,在他们看来中国怎么会出现这样的公司呢?怎么会建有这样的系统,这样的制度,标准化的流程……但对我们而言差距还是挺大的,距离我们自己的愿景还有很长的路要走。”雷湘说,按照春宇整体的战略规划,目前他们“10步已经走完了2步。”

“现在公司在人才管理方面的投入占整体的70%强,未来,来自人才管理的挑战还有很多。”雷湘说,今后对人才也提出新的要求,“首先是全球化人才,全球协作。其次是要做到实体和虚拟组织整合的人力资源战略。”

春宇现在正在进行的计划名为“GP”,即发展全球合作伙伴计划。这个计划旨在通过平台把所有的工作外包,为全世界所有的专业人士所共享,“这样的人才管理已经突破了公司的一般的法律框架、突破了时间、空间的一制,只要你能登录网站页面系统,你就可以在全世界任何一个地方,通过平台认证而成为独立平台的工作者。”

现在,已有200多全球报名者来参加这一项目。按照雷湘所说,届时3个工作日将变为一个工作日,也就是说,一个本来需要3天才能完成的订单,只需要24小时便可完成。

春宇:人才“按需定制”

□ 程海涛

上海春宇供应链是一家基于全球化工交易的电子商务平台,表现看起来更像是一家的化工产品类电子商务平台,但与纯粹做电子商务的企业有所不同,春宇供应链集中了信息、采购、物流、实时交付、金融等诸多模块。

更令人感觉不一般的是其在人才管理方面的创新——将供应链的思路植入到公司的人才管理。简单来讲,它有些“按需定制”的味道,企业根据未来的战略部署,提前预见所需人才,并进行梯队化定制与培养。

创新人才培养模式

春宇目前的员工人数在200人左右,虽然从人员规模上远不及其他企业,但员工却是一支充分国际化的队伍——200名员工来自10个国家,工作地点分布在上海、香港、美国、比利时等不同地区。

谈到人才,上海春宇供应链管理有限公司副总裁雷湘常说的一句话是,“春宇没什么资产,只有两个‘脑’,人脑和电脑。电脑是贬值的商品,所以春宇真正有价值的是人脑,即员工。”

事实上,春宇的业务模式也决定了通过人的创新与经验,将供应链平台系统化、软件化和工业化,之后配合专业人士再将整个供应链用软实力进行营销。

因此,这些人需要具备两个条件:一是必须具备化工、物流、信息



化等领域的相关专业知识;其次是人才需要创新思想和协同能力,即物流专业的人才同时需要懂化工和信息化管理,而化工人才也需要具备物流与信息化管理经验。

实际上,这样一专多能的人才并不好找,所以势必要用创新的思维去进行人才管理。或许由于行业特殊性的缘故,春宇想到了用供应链的思路去解决人才匮乏的瓶颈。春宇想到的办法是一方面有计划地从外部进行招聘,以填补人才空缺;另一方面,通过内部培训的方式,提升人才技能与适用性。

推倒那堵无形的“墙”

春宇是一家很注重创新与开放的公司,而这样的一些创新更多来自于员工集体。雷湘举例说,公司之前的新员工培训一直以很正式的形式进行,大家去听课也是一本正经地坐在那里。后来公司招聘到一

位美国人,培训时他提出了自己的想法,“以后此类入职培训能不能以一个小型聚会来进行,大家可以在聚会上认识更多的同事,互相介绍自己分属哪个部门,什么岗位……”

公司采用了这位美国员工的提议,“现在公司有一个很大的电教室,每个月定期第二周的星期三在这间会议室召开一个像小型聚餐会一样的新员工入职介绍,会场还有点心和水果分发到员工手中。这就是创新的一种形式,让大家来进行组织的融合。”

“其实企业发展的关键阶段最大困难在于员工间的协作与沟通,任何一家企业发展到一定阶段都会遇到这个问题,处理好企业与员工、员工与员工间的沟通关系,始终像

一个整体,是很困难的,而依靠内部社区平台这种模式,一定程度上可以让沟通变得顺畅。”雷湘说道。

并购网站网罗精英 窝窝团战略核心直指人才

窝窝团不但接受了所有加入进来的行业精英,同时,全面启动了骨干员工期权计划。窝窝团购大学也同步发力,将人才更为紧密地凝聚在窝窝团周围。



窝窝团 CEO 徐茂栋

□ 兰 锋

从200家团购网站挑出30家,精挑细选的窝窝团在本地化并购方面一直紧密围绕这一品牌理念。通过并购当地最优秀的团购网站,从而实现稳步扩张。当业界惊叹窝窝团高调启动IPO时,其早已完成全国的战略部署。

围绕“创新”和“人才”这两条战略主线,窝窝团正做着蓄势腾飞的准备。

并购网站意在人才

“选择让徐总成为窝窝团的掌舵人,是我做出的最明智的决定”,回顾创业历程,如今已经顺利走上IPO之路的窝窝团创始人王赞明表示:“一是看中徐总的人品;二是徐总非常有战略眼光;三是徐总有充足的资源、资金、成功的经验。如今这一切都得到了印证”。

“团购网站竞争的手段各不相同。有的砸广告,有的引人才。相对于前者,我觉得后者更令人踏实”。窝窝团大连大区总经理张书衡表示:“我创办的团购网站做到当地第一名,倾尽心血,但在向国内某大型团购网表达加盟之意时,得到的回复是:与其收你,不如用这些钱砸死你!你半年积累的用户,我们一周就可以得到!反而,窝窝团向我们敞开怀抱,并且给我们更广阔的空间和舞台。这就是我一个兼职的草根创业者,放弃大型国企中层干部职位,情定窝窝的理由!”

据了解,近期多家大型团购企业的数百名员工集体辞职,他们其后都不约而同地选择了窝窝团作为新东家。而窝窝团不但接受了所有加入进来的行业精英,同时,全面启动了骨干员工期权计划。窝窝团购大学也同步发力,将人才更为紧密地凝聚在窝窝团周围。

窝窝团并没有采取单一形式的全国区域扩张路线,窝窝团认为,一个城市的本地人最了解这个城市和城市中的人,因此窝窝团选择让众多区域城市中做得最好的团购企业加盟进来,这也促成了30多家领先的区域团购企业加入窝窝团的大家庭。

“学校概念”增强企业凝聚力

窝窝团的文化是大学文化,所以很有意思的是,不像培训机构一样叫做导师和学员,而叫校长、教导主任、老师等,这给员工营造了一种轻松学习的良好氛围,从而产生企业强大的凝聚力。据了解,窝窝大学向内部员工提供专业培训,承担的使命不光是人力发展培训,更重要的是公司战略推演和文化推演。讲师除行业专家学者外,绝大多数来自公司的中高层管理者,为自身的滚动发展培养和输送优秀的销售和管理人才。

没有一个企业敢打出一个学校的旗号,而窝窝为什么如此呢?不由得发人深思。首先窝窝团善于打破陈旧观念激发创新,谁都知道在互联网行业,创新是企业发展的出发点,只有创新才能发展,才能进步。其次窝窝大学是一个吸引员工的好办法,一个学校是以培养为中心,对员工在职场发展提供有利条件,这无形中都增加了窝窝团的文化内涵。

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**