

丹佛斯的中国人才战略

高层管理者和一些核心岗位尽量本土化

作为丹佛斯全球的“第二家乡市场”，中国区致力于通过人力资源管理的发力，为业务的持续增长提供有力保障。

蒋艳辉

“在你的工作中，最重要的一点是要帮我寻找一位继任者，3年后上任，而且他必须是位中国人。”这是丹佛斯中国区总裁托马斯给刚刚到任的高级人力资源总监杨琿布置的首项任务。

人才本土化侧面反映了丹佛斯中国的业务发展战略。这家丹麦最大的工业集团在15年前就进入了中国市场，凭借其倡导的节能减排超前理念和先进的产品及服务，中国区业绩屡创新高，即便在遭遇金融危机重创时，中国市场依然有着不俗的业绩表现。

本土化的必然选择

今年丹佛斯将本土化战略提到了新的高度。这种本土化包含两方面内容，其一为产品的本土化；第二是人才的本土化，尤其是高层管理者和一些核心岗位的本土化。

事实上，丹佛斯在这两方面一直在进行着卓有成效的努力，对这个个性开放的企业而言，公司从未将自己锁定在丹麦本土，而是惯于将资源集中在优秀的市场里。十几年的时间，公司在华投资额已累计10多亿元。从2009年下半年开始，

丹佛斯在中国开始筹建多家研发中心，也就是说其产品要从研发阶段就在中国本土进行。

这样的战略必然以人才的本土化为先导。幸运的是，公司的人力资源负责人可以很早就介入到公司的战略决策中，虽然杨琿加盟企业仅有半年时间，但是从来没有过“被告知”战略决策的情况发生。就人才本土化来说，甚至会由HR来主导讨论，为最终的决策给出专业意见。

从去年初开始，丹佛斯的组织架构进行了较大规模的调整，业务部门进行了重组，机构上也显现出很强的“垂直力量”。丹佛斯的业务有空调制冷、电力电子、区域能源、商业压缩机和供热解决方案五大模块，每个业务线中国区负责人的实践汇报关系都为集团业务负责人。

拓展新兴招聘渠道

从前年下半年开始，从职能部门、销售部门再到工厂，丹佛斯的招聘量一直在攀升。今年，公司计划招募600名白领员工和不少于同样数量的蓝领员工，其中还包括200名研发骨干和50-100个项目经理以上的高管职位。

在中国的人才市场，相比销售而言，研发始终是稀缺人才，而对

丹佛斯来说，招募这个相对较窄行业中具有经验、有水准而且可以领导研发项目的人才更是难上加难。

蓝领员工的聘用更是如此。从春节后开始，丹佛斯和大多数企业一样也出现了一定程度的用工荒。HR动用了多种途径，如工作外包等，试图尽快解决问题。

除了传统的招聘网络、报纸还包括一些相对精准的行业网站、猎头、第三方外包等等。更让丹佛斯下功夫的是员工的内部推荐制度。近日，公司将以往2000元的白领招聘奖金推高到3000元，蓝领推荐奖金则从零变成了200元。只要员工成功渡过试用期，推荐人就可以拿到相应奖金。而公司的HR和用人部门经理不能享受这样的待遇。

同时，看到如今年轻人对网络的关注，丹佛斯甚至也在开始寻找除了传统招聘渠道之外的解决方案。

发展人才才能发展业务

繁重的招聘让丹佛斯加大了对人力资源的投入。杨琿刚加盟公司时，招聘小组有8位员工，半年时间，公司又新增了3位，形成了1位经理带10位员工的招聘团队。同



丹佛斯中国区高级人力资源总监杨琿

时，还增加了3位新人补充到其他HR模块中。杨琿也对人力资源的团队进行了结构调整。不仅将以往工厂的HR负责人纳入到人力资源团队，更重要的是建立了真正的B。

最主要的原因是，业务部门的负责人意识到人力资源对其发展的支持，也对人力资源提出了更高的要求。公司层面则希望HR可以成为企业和员工之间的桥梁，变成管理者的“一只耳朵和半张嘴”。

“过去的HR很多工作还是很好的，但是始终没有能够真正站在业务部门的高度看问题或者说支持得还不够彻底。事实上，现在依然有很多需要完善的工作，我们还要加强自身的专业技能和素质，让HR和业务部门消除隔阂，充分沟通。”

延伸阅读

“本土化”也是“国际化”

就人力资源部来说，另外的压力来自于人员发展。随着公司规模逐步扩大，HR会分几个层次为大家提供发展支持。比如那些有着两三年经验的员工，公司给出了系统多样的培训，并推出了发展计划。希望这类员工可以在3-5年内，承担中国区的比较核心的关键岗位，这也正符合他们强调的人才本地化策略。

对过往业绩突出的资深经理，公司推出了促进发展方案。在不超过10位的高级人才群体中，有针对性地给出培训和导师计划，以便让他们拥有管理中国区甚至全球业务的能力。

山东重工:人才第一 打造创新重工

山东重工集团把人才队伍建设作为打造核心竞争力的第一工程，积极引进海内外高端人才，并为之组建团队、配置资源、搭建前沿高端技术开发平台，让人才成为创新的第一推动力。

电控技术，一直是国内柴油发动机行业的软肋。不久前，在潍柴的产品实验室中，我国自主研发的电控单元一次点火成功，为破解这一制约产业发展数十年的技术困局打

开了一扇大门。实现这一突破的技术带头人李大明，从海外回国加入潍柴还不到一年。

潍柴集团电控技术研究所所长李大明说，潍柴提供的事业平台是国内柴油机行业最好的一个平台，这也是能够吸引大多数的人才来到潍柴发展的一个很重要的原因，大家来了主要是做事。

为高端人才搭建高端平台，在山东重工集团，李大明和他的电控

技术研究所并不是第一个。这里的战略、法务、技术、信息化总监，以及新能源、动力总成等前沿技术研究中心的负责人，全部由近两年引进的海内外高端人才担任。在提供关键职位和尖端设备的同时，企业还配备了人才团队。仅李大明的项目就组建了近百人的技术团队。

潍柴重机股份发电设备公司总经理罗纳德·明·莫尔说，只要他想去做的事，对于他提出的需求，谭旭

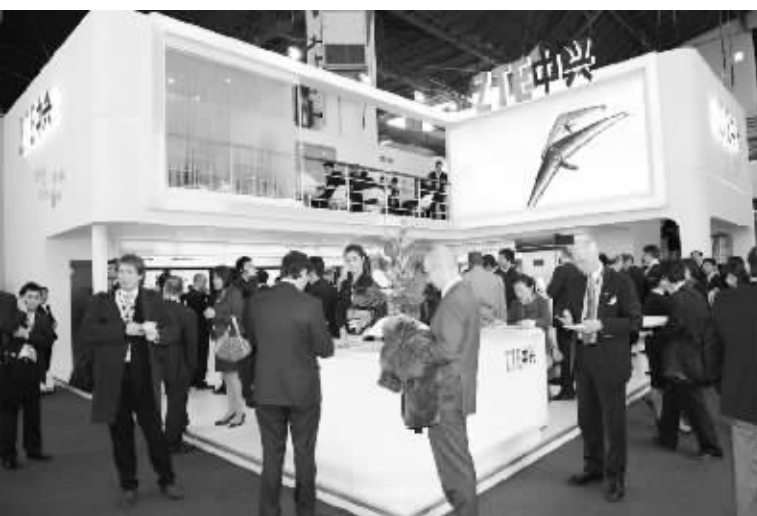
光董事长都会考虑，给予全面支持，他不但想在中国发展，把业务发展得很好，更积极地想在全球把这块业务做起来。

早在山东重工组建之初，打造具有核心竞争力的世界级装备制造集团这一战略目标，就把人才工程锁定在了第一位。两年间，山东重工在20多亿元的科技投入支撑下，仅海外高端人才就引进了56名，其中三分之一进入集团的核心岗位，有1人

入选国家千人计划，5人入选山东省万人计划。他们和1600多人的博士与硕士研究生队伍、17000多人的技能人才队伍一起，每年为山东重工带来200多项重大创新项目。按照计划，今年山东重工还将在全球范围内引进100名高端人才、2000名211、985院校毕业生，充实到关键岗位，让人才真正成为山东重工不竭的创新动力。

(齐陆)

中兴通讯“金手铐”解锁 超3000员工受益



李潮文

按照5年前的约定，由于中兴通讯连续三年净资产收益率超过10%，员工期权获得解禁。

中兴通讯于近日发布公告，其部分员工的期权于7月21日解锁上

元的收盘价计算，该笔解禁的期权市值为13.94亿元。据了解，该期权中包含17名中兴通讯董事及高管的269万多股，也就是说，剩下的3182名普通员工，每人能兑现约41.88万元。

这已是中兴通讯第一期股权激励计划第三次解锁。该计划于2007年实施，按照当时中兴3万名左右的员工数目，3000名受益人数占公司总人数的10%，成为当时覆盖面最为广泛的内地上市公司股权激励方案。

按照当初的规定，授予激励对象将以30.05元的价格购买1股，另获赠2股，相当于每股购买价为10元，较停牌前市价折让2/3。实际上，中兴员工能够获得该解禁实属不易。根据中兴通讯2006年10月公告，员工在解锁期内执行期权的前提条件为：公司2007年、2008年和2009年度的加权平均净资产收益率不低于10%。

业绩达标期权解锁

按照当日中兴通讯每股23.04

计划同时约定，2007年-2009年，任何一年未达到解锁条件，当年标的股票作废，激励对象也不得在以后年度再次申请该标的股票解锁。

中兴通讯在提出该规划时，其业绩正是出于低迷期。与该股权激励计划几乎同时公布的2006年第三季报显示，当年公司前9个月净利润4.5亿元，同比下滑46.5%，前三季度的净资产收益率仅为4.49%。

财报显示，中兴通讯2007年-2009年加权平均净资产收益率分别为10.94%、12.36%以及15.83%。需要注意的是，此前有媒体报道，大股东近期减持或和此次股权激励解锁有关。6月13日，中兴通讯大股东深圳市中兴新通讯设备有限公司减持公司4849.5万股，成交价格为25.88元/股。不过当时公司透露，这只是大股东战略性减持，且并未透露套现资金具体用途。

通信业常用“金手铐”

实际上，在竞争愈发惨烈的通信业，将公司业绩与员工期权捆绑用于增长士气，是常见的手段。

在国际通讯企业，参与股权激励计划的员工占员工总数比例更高。据报道，诺基亚的这一数字为60%，摩托罗拉为36%，爱立信为45%。

同行业的中资龙头企业华为，早在上世纪90年代中期就开始推行“全员持股”。在2002年前，华为执行“1元1股”的做法，员工每年从华为享受的固定分红一度高达每股0.7元，投资回报率高达70%。2001年以后，华为开始改革固定分红的“全员持股”做法，实行期权改革，老员工的股票也逐渐转化为期股，员工持股的资格和股票的数量开始受到较为严格的审核和限制。

(胡基敏)

古城酒业 组织在职大学生体验营销 感悟成长

“芳菲歇去何须恨，夏木阳阴正可人”。2011年7月18日下午18:00时，新疆第一零古城酒业有限公司(以下简称“古城酒业”)召开了题为：“体验营销，挑战自我，感悟成长，实现价值”2011年中大中专毕业生体验、调查市场分析会。18位体验营销的大中专毕业生分别做了精彩的分享。

2011年6月13日，古城酒业继2003年全员营销以来又一次组织中大中专毕业生一行18人分别派往喀什、克拉玛依、库尔勒、乌鲁木齐四

地进行为期一个月体验营销。古城酒业组织此次体验营销活动旨在让新加入古城酒业的大中专毕业生深入一线，切身感受销售，真正体验销售人员开拓市场的艰辛与挫折，并在营销的过程中及时总结市场中存在的问题，以便在今后的工作中及时改进和完善，确保企业“235”计划顺利实施。同时，也为拓展大学生体验社会、生活、工作的能力，使大学生能够在实践中创新与发展，在感悟与启发中快速成长为企业的中流砥柱。

7月的天空清风破暑，接连三日，大学生们汗流浃背地跑遍夜市、商超、小区，带着任务过去，带着总结回来。此次体验营销共计完成销售约27万元，虽然只完成目标任务的50%，但是，他们在营销的过程中真正领会到了体验营销的真正意义。分享会上，销售冠军吴尧说：“销售中烈日当头，跑街串巷，又苦又累，加之我们社会经验又不丰富，时常会有吃‘闭门羹’的情况，此刻才真正地体会到营销人员的艰辛和他们所承受的压力，开拓一片市场是

多么不容易啊！但他们凭借着对古城的挚爱，对营销工作的激情，将一瓶又一瓶的古城酒销往千家万户，让越来越多的消费者认知古城酒、了解古城酒、认可古城酒，让我们为之感动，他们是古城酒业最可爱的人。”

古城酒业执行总经理许秀莲作了深刻犀利的总结性发言，肯定中大中专毕业生在一个月营销体验中所做出的成绩，为提升“古城”牌系列产品在疆内占有率起到了一定的推动作用，虽然很辛苦，但达到

了此次活动的真正目的。大家充分发挥了用“智”启动市场，用“力”拉动市场，用“情”激活市场，用“品”征服市场的营销理念，客观公正地找出问题，正视问题。同时要求相关部门针对存在的问题出台解决办法。

8月，该公司高层领导将带领中层领导继续深入市场做调研，将问题解决在萌芽状态，消除市场盲点，寻找新的增长点，为公司营销业绩的提升提供基础保证。(胡基敏 周芷伊)

高管请辞 疑为中弘地产收购腾地

中弘地产近日人事变动频繁，公司副总经理、监事相继请辞。有分析人士称，恐与旗下子公司收购海南日升40%股权将其变成全资孙公司有关，不排除有海南日升高管腾地的可能。

中弘地产日前公告称，收到公司监事张继伟的书面辞职，称因工作变动原因，申请辞去公司监事职务。而就在此前，公司副总经理田錫泽刚刚提交书面辞职报告，公告显示为个人原因。“连续两日公司高层接连发生人事变动，肯定是发生了什么事情。”记者看到有股民在股吧中留言。

就在此前，还有一份公告显示，中弘地产全资子公司北京中弘兴业房地产开发有限公司拟用自有资金24600万元收购海南日升投资有限公司40%的股权。本次收购完成后，中弘兴业将持有海南日升100%股权。这意味着，海南日升将成为中弘地产的控股孙公司。

有资料显示，海南日升目前正在海口开发的项目为中弘·西岸首府项目。该项目有35#、36#两个地块，目前，36#地已开始预售；35#地项目正在进行开工前期的准备。

对此，有分析人士说：“由于海南日升旗下房产已开始预售，这将直接给中弘地产带来现成的利润。在收购条件中，除了股权交易价格外，或许存在其他附加条件。因此，近日中弘地产高管的连续变动可能是为海南日升高管人员进入母公司做的种种人事安排。”

(孙哲)

尊知重才 千秋矿高薪聘技师

本报讯 为实施人才兴矿战略，形成尊重知识、尊重人才、崇尚技能的良好氛围，近日，千秋矿根据生产实际需要，在公开、公正、公平的基础上，经基层单位推荐，系统考核，在全矿范围内聘任了114名职工为工人技师或高级工人技师，并享受技术津贴，以激发职工学技术的热情。

千秋矿此次聘任的技师包括采煤系统15人、掘进开拓系统16人、机电运输系统55人、通风系统8人、其他系统20人。自2011年7月1日至2012年6月30日止，聘任期为一年，聘任期内发给技师、高级技师技术职务津贴，津贴从矿工工资中支付。工人技师和高级工人技师的津贴标准是，技师为井下每月300元，地面每月200元；高级技师为井下每月1000元，地面每月600元。

聘任期内实行动态管理，并坚持日常考核与定期考核相结合、定性考核与定量考核相结合的原则。定量考核实行百分制，考核结果作为评聘的主要依据。一年期满后矿上将重新进行考核评聘，调离本工种岗位的或聘为管理人员的不再执行技术津贴。

聘任工人技师，是千秋矿加大人才培养、推进人才强企战略的一大举措，对于引导和激励广大职工立足本职、苦练本领、岗位成才、技能升级必将产生积极而深远的影响。

(司英歌)

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