



宝洁独到用人观： 先做老师 再做老总

在人才培养方面，宝洁是一个极其成功的公司，但也是一个极其奇怪的公司。

一方面，宝洁从不使用空降兵，几乎所有员工都来源于校园招聘，员工的培养体系很成功，所有高管都靠自己培养，而且还输出了不少高管，被誉为“CEO 摇篮”：很多大公司的 CEO 均出自宝洁，比如微软的史蒂夫·鲍尔默，eBay 的梅格·惠特曼，LVMH 的托尼·贝罗尼，波音的吉姆·迈克纳尼，通用电气的杰夫·伊梅尔特。另一方面，宝洁又很少请外部的培训机构，80%以上的培训是靠自己的内部培训师。

很自然的，大家都会有这个担心，这样的公司会不会过于封闭？

宝洁培训体系的设计者也想到了这个问题，他的答案是：知识管理也要符合二八原理，组织 20% 的知识通过部分外聘讲师和内训师外部学习获得，80% 的知识来自于组织内部，这种知识结构能保证知识的更新和有效。太多的外部培训会影响到企业内部知识体系的构建，太少可能会过于封闭；而 80% 的知识应来源于内部的知识体系，这些知识在组织内部不断传播、实践和更新才能形成组织真正的核心竞争力。

所以，在宝洁，要想成为 CEO，成为高管就有了一条捷径：成为内部培训师。

这条通路有两个关键点：一是绩效考核制度，宝洁倡导开发、总结、共享的文化，要求每一个管理者都是培训师，这点直接跟绩效考核挂钩，宝洁的绩效考核中有 50% 的分数来源于组织贡献评估，实际上就是在内部知识整理和传播上的贡献，当讲师自然这方面分数就高。第二个关键点就是一年一度的十大优秀培训师评比，每个区域公司都会评出当年的十大优秀培训师，这些人就是未来高管的替补队员。

宝洁的作风很低调，所以宝洁的这套做法很少有中国公司学到，2004 年，宝洁的大中国区培训负责人张伟纲成为国内专注培训体系的著名培训机构众行公司的合伙人，才系统地将宝洁的人才培养体系复制到中国企业，同时也引入了宝洁在美国的合作伙伴美国培训认证协会(IAACTP)的培训师培养体系，为中国企业培养了一批内部培训师，现在在网上搜索培训市场活跃的讲师资料，你会发现很多优秀讲师的简历上都标明是 AACTP 认证讲师。

在广告界有一句话“不做总统，就做广告人”，其实在职场发展，第一选择当然是要成为老总或者高管，而要成为老总，先要成为老师；当成为企业内部的老师之后，职业生涯无形中就多了一种选择：不做 CEO，就做培训师。

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

《工资条例》再难产的背后

机制等。《工资条例》将包括总则、工资支付、正常工资增长条件、工资协商谈判规定等相关内容。2008 年 1 月，由劳保部牵头，联合国资委、全国总工会、中国企业联合会等社团组织在内十多个部门组建的立法小组，结束调研，开始起草《工资条例》。

但《工资条例》此后的进程并不顺利。2009 年 -2010 年的两年间，国资委、全国工商联、全国总工会又开始相继就各自重点问题进行调研。其中，国资委企业分配局的调研主要针对央企，其内容涉及央企的劳务用工总量、用工形式以及劳务派遣等方面。在调研中，国资委提出，要逐步将其他从业人员工资纳入工资总额管理，规范使用和规范管理外部劳务人员。这一问题，此后被描述为《工资条例》中争议较大的有关“同工同酬”的规定。而全国总工会则侧重通过建立工会组织，来建立起企业工人的工资集体协商机制。

2010 年 7 月，人社部下属劳动保障科学研究院研究员杨永瑞对外称，《工资条例》草案已经完成，不久上报国务院。同年，《工资条例》进入国务院二类立法计划。不过，很快《工资条例》出台的希望就破灭了。今年 7 月 25 日，人社部新闻发言人尹成基在一次新闻发布会上对外明确称，《工资条例》还在研究和论证中，没有具体出台时间。《工资条例》再一次难产。

再次难产

据悉，《工资条例》将是一个高于一般部门文件的法律规定，对象包括除公务员等特殊群体之外的所有企业，而不分央企、民企。旨在重点解决一线职工工资偏低、工资增长缓慢、底层工人欠薪等问题，同时建立工资正常增长机制、工资协商

立工资增长机制，以及同工同酬是各方争议不下的焦点。

涉及提高工资，国资委、企业联合会、全国工商联都有不同意见，认为如果增加工资比例、每年调整的话，就增加了企业负担。今年 4 月，人社部副部长杨志明在全国劳动关系工作会议上表示，要努力实现最低工资标准年均增长 13% 以上，职工工资年均增长 15%，在“十二五”期间实现职工工资增长翻番的目标。在关于最低工资的规定中，全国工商联和人社部有关部门经过测算，若要在“十二五”期间使全国最低工资标准赶上城镇职工平均工资的 40%-50%，那么从 2011 年开始，每年全国的最低工资上调幅度应该在 14%-15% 左右。全国工商联研究室原主任陈永杰说，提高最低工资标准是促使企业给工人涨工资的基础指导线。不过，如果仅仅是提高最低工资标准的话，对于企业来说，将会导致其用工成本的不断提高，企业的压力会越来越大。政府要下决心为中小企业特别是小型、微型企业减税减费，进一步减轻中小企业负担，使其留出更多利润空间用于员工加薪。

相对中小企业来说，国企对职工最低工资问题的意见不大。国资委和国有大型企业主要是对劳务派遣问题比较敏感。一份由全国总工会完成的“国内劳务派遣调研报告”称，全国劳务派遣人员总数已经达到 6000 多万，这比此前人社部公布的 2700 万多逾一倍，在央企，千万劳务派遣大军与央企正规军之间，收入差距甚大。《工资条例》关于同工同酬的规定，对于央企来说，意味着用工成本的大幅增加，而这也成为央企反对的焦

三大难点

《工资条例》的出台为何如此艰难？一位全国总工会人士对外透露说，这份条例中，设定最低工资、建

康奈集团关爱农民工报道之八：

凝聚人心的精神纽带 提高农民工幸福指数

康奈坚持创办两台农民工文艺大戏

□ 本报记者 何沙洲
特约记者 王 滨

在康奈工业园采访，记者听到不少员工说：“一年中我们最期待的文化生活是参加‘员工文化节’，最盼望的事情之一是观看‘康奈之光’和‘文化节职工文艺大汇演’。”据悉，康奈每年举行的这两台大型文艺活动，仅从 2004 年至今的 7 年来，直接参加文艺演出的员工总人数已超出 1100 多人，而在台下直接观看文艺演出的员工超出 5 万人次。包括康奈董事长郑秀康等公司高层，每年都与普通一线员工席地而坐，一起品尝由企业员工演绎的文艺大餐。

康奈在开展文明建设与创建企业文化的过程中，意识到企业开展文艺活动，不仅活跃了企业职工业余文化生活，潜移默化地提升了职工群众的思想道德水平。同时通过文艺节目的教育渗透功能，增加了企业凝聚力。为此，该公司从以下几个方面加强了对文艺活动的组织策划与指导。

重视两台大戏的艺术品位

康奈把一年两次的文艺大汇演列入企业年度工作计划，并且确定这项工作由公司党委书记、工会主席负责，企业文化中心和职工艺术团具体承办。

公司党委工会在组织策划文艺大汇演的方案中，明确要求所有参演节目必须思想健康、导向正确，凡是积极反映员工精神风貌，促进企业健康发展，活力和谐的主旋律节目一律加分，凡是格调低俗的节目一律排除在决赛外。例如去年是康奈成立 30 周年，员工上报的自创节目中，如“诗歌朗诵”、“快板”、“小品”等大多数与庆贺企业成立 30

周年的题材有关，节目健康向上，形式多样，气氛热烈和谐。不少员工们看了演出以后都兴奋地说：“看了演出，我们对康奈集团的未来越来越有信心了。”

重视提高节目的艺术水平

文艺大汇演的整体水平高不高，职工群众愿意不愿意看，很大程度上取决于康奈艺术团自创节目的水平如何。从 2004 年开始，康奈就十分重视对原创节目的培育与提升。如 2004 年小品《回家》、2006 年小品《手机》等节目都是一线员工自己创造的，由于贴近生活，贴近员工，得到了员工群众的一致好评。

其实，最初员工提供的剧本都是非常单薄粗浅的，缺乏故事戏剧性、情节冲突性。为了提高这些原创节目的思想性和喜剧效果，康奈高层领导和几位外聘艺术顾问多次修改剧本，辅导排练，致使节目的观赏性和艺术效果明显提升。如小品《手机》在企业文艺大汇演中一炮打响，连续参与了温州鹿城区金秋文化节、八一拥军、社会慰问演出，出场次达到 30 多场，受到社会各界的高度赞赏。

重视文艺骨干队伍的建设

相关负责人告诉记者，要把企业的文体活动开展好，除了领导重视、工会参与组织策划外，其中还有一个关键的因素，就是要组织一支十分得力，能够随时出动，随时能演的文艺骨干队伍。康奈职工艺术团成立于 2005 年，现有成员 60 名，是温州地区第一支成立的非公企业业余文艺团体，成立至今，虽然成员不断变动，但组织框架、活动形式、演出排练、激励手段等机制保持良好，艺术团有自己的章程和制度，有



员工观看“康奈之光”文艺演出

自己的活动场所，并专门聘请艺术顾问集中排练节目，传授技艺，提高了节目的可看性。

现在，职工艺术团除参加企业组织的文艺演出外，还积极参与了部队、农村、社区的 100 多场文艺演出，2008 年还单独承办了鹿城区“金秋文化节”的一台歌舞专场，今年的文艺大汇演还被鹿城区指定为“金秋文化节的企业专场”，受到了社会各界与媒体的好评。

重视对文艺尖子的培养

一台文艺节目的演出水准如何，其中很大程度上决定于艺术团文艺骨干，特别是文艺尖子的精湛表演。康奈从 2004 年的文艺大汇演开始，就对在文艺大汇演中崭露头角的员工，进行重点培养，通过几年的锻炼，使他们逐步成为艺术团的“台柱”。如被康奈人称为“康奈赵本山”的颜小军，在员工文化节的文艺大汇演中，他自编自演的小品在演出中获得成功。为了发掘他的艺术天赋，公司让他担任了生产部副经理、团委副书记，并推荐他参加温州市群艺馆举办的小品艺术培训班学习，专门为他量身裁衣，撰写小品

点。

翘首以待

《工资条例》“卡”在哪里？民企与国企情况不同，“卡壳”因素也不一样。国民收入蛋糕无非包括政府收入、企业收入、居民收入三大块，政府分得太多，企业就没有太多蛋糕分给职工。政府不能只规划工资增长蓝图而把落实的责任全部推给企业，不能一边大分蛋糕一边要求企业涨工资，而要通过减税、降费让利于企业，然后由企业让利于职工。所以，工资条例首先被“卡”在不合理的国民收入分配现状，“卡”在政府让利于民的决心不大、诚意有限上。

国企的情况则有所不同。由于国企拥有特殊优势，盈利能力较强，建立工资增长机制并非力不从心，关键是他们不愿意让所有职工分享企业发展成果。一方面，国企高管与普通职工之间工资差距悬殊，高管们获得高额工资，正是以普通职工获得较低工资作为代价，拥有决策权的高管们焉能赞同“同工同酬”？另一方面，国企大量使用劳务派遣工人，国企正式职工的平均高收入，正是以劳务派遣工人获得低廉收入作为代价，所以，工资条例也“卡”在一部分国企等既得利益集团那里。

在这里，笔者想呼吁的是，法律法规在酝酿起草过程中，应多听听底层弱势群体的声音。我们希望，不管经历怎样的坎坷，这部事关全国劳动者利益的法律法规能够早日出台，因为这些竟代表着亿万劳动者的心声。



方丽华作典型发言

稻花香集团 获评最佳用人单位

日前，湖北省农民工工作表彰大会在武汉召开，会上，湖北稻花香集团喜获“湖北省关爱农民工最佳用人单位”称号，成为湖北省唯一获此殊荣的白酒企业。关公坊酒业公司职工张春梅获得“湖北省优秀农民工”称号。

稻花香集团党委副书记方丽华作为全省“关爱农民工最佳用人单位”唯一企业代表在大会上作典型发言，赢得与会代表的强烈共鸣。稻花香集团作为全国大型工业企业、农业产业化重点龙头企业和全国扶贫先进企业，农民工占到集团员工总数 80% 以上。多年以来，该集团始终秉持“强企富民、回报社会”的发展理念，坚持以人为本，关爱农民工，保障农民工合法权益，积极为农民工创造良好的工作、生活环境，同时通过开展教育培训，全面提高农民工素质；通过举办各种文体活动，丰富农民工业余文化生活，使每一位农民工在稻花香安心工作，舒心生活，大大提升了农民工的幸福指数，激发了农民工为企业主人的荣誉感和责任感，更好地为企业的发展壮大作贡献。

国务院农工办副主任汪志洪在讲话中指出，农民工是湖北省改革开放和现代化建设进程中涌现的一支新型劳动大军，是产业工作的重要组成部分，湖北省切实解决农民工问题，取得了显著成绩，营造了全社会尊重和关爱农民工的良好氛围。

湖北省委常委、副省长、省政府农民工工作联席会议总召集人张岱梨要求全省广大农民工、各类用人单位以受表彰的先进集体和先进个人为榜样，深入贯彻落实科学发展观，解放思想、开拓进取、敬业奉献、扎实工作，为把湖北建设成为促进中部崛起重要战略支点，实现湖北科学发展、跨越式发展贡献力量。

（袁林）

实施“菜单式”培训，增强培训针对性 羚锐制药技能培训 让员工自己“点菜”

今年 7 月份以来，国内知名医药上市企业——河南羚锐制药股份有限公司正式推出 10 项培训“菜单”，其中既有由 ERP 操作、物流标准化及配送管理、仓储技术作业流程、物流管理知识等“专业技能餐”，又有压力与情绪管理、心理沟通等“特色菜”，员工可根据需求自主“点餐”，公司人力资源部门根据员工反馈的信息，安排相关人员授课。

以往“满堂灌”式的集中培训，由于“众口难调”，效果并不明显。如今的培训“菜单”是本着“干什么学什么、缺什么补什么、学什么精什么”的原则，围绕职工需求精心订制，更贴近实际也更趋个性化。

为了增强培训的实用性和针对性，公司人力资源部门在年初就开展培训“菜单”征集活动，通过深入基层与员工座谈、调查走访，了解员工对技能培训的意见和建议，掌握他们在安全教育、技能学习、业务培训中的真实需求，并根据需要和业务条块和工作特点，分别制订了必修和选修“菜单”，合理安排课程和时间，分层次分类别地开展培训，变员工培训“大锅饭”为“吃小灶”，一改培训过程中“要你学”为“我要学”局面。像物资管理基础知识就是专门为物资采购部门和仓储部门员工设计的，而物流标准化及配送管理则是销售配送员工点的“菜”。现在，不是培训部门让基层单位组织员工培训，而是基层单位找培训部门“走后门”，希望尽快安排培训。

培训“菜单”精心设计，选择培训师资质力量方面同样也不马虎。为增强培训的实效性和吸引力，他们既聘请了一些实践经验丰富、理论水平高的行业专家、学者或企业经营经理、企业经营管理者，同时也在公司内聘用了工人技师和业务能手担当“大厨”，精心配制“菜肴”。

对根据培训“菜单”开课的多期培训班教学效果调查，所有员工对“菜单式”教学培训效果表示满意，员工普遍反映这样的培训效果好，收获多。

（汤燕）