



曹可臻

要认识西门子,就必须到埃尔朗根(Erlangen)。这座被称为“西门子城”的小城是西门子三大部门——医疗器械、工业以及能源的总部所在地,城中一半以上的居民都是西门子员工。几番折腾之后,我们终于在当地司机帮助下到达了位于市中心的西门子医疗器械总部。它对面便是我们此行目的地——西门子核磁共振生产基地。

在这里,我们将和西门子蓝领工人见面,希望从他们的角度理解并找到一些西门子百年成功的奥秘。

德国蓝领印象

到达西门子十几分钟后,44岁、结实魁梧的马丁恺撒先生出现在我们面前。他身高1米8左右,在普遍高大的德国人中只属于中等身材。他说自己是“西门子的孩子”,15岁便进入西门子做学徒,从未想过离

开。他为此感到骄傲。在西门子只有像他这样完全由公司培养、“血统纯正”的员工才被称为是“西门子的孩子”。

每个上早班的日子,马丁都会在凌晨3点半起床,洗漱准备,然后从25公里外的家开车到位于埃尔朗根的工厂。4点半时,他已经开始了一天的工作。他是一名普通蓝领工人,负责核磁共振仪的产品检测和部件生产。他工作时间规律,内容重复:4点半开始检查机器;7点到8点,和材料部门沟通,向经理汇报预计产量;之后,在机器上工作,生产部件直到下午2点放工。晚班和早班的工作内容一致,只不过时间从清晨4:30到下午2点,换成了下午2点到晚上10点。

29年来,日复一日,年复一年,马丁重复着这样的程序,但他并不觉得枯燥和单调。“我们有很多机器,技术在不断地发展,公司经常会让让我尝试新的技术。”

在他眼里,西门子最大特点就在于技术领先。他说,这也是他一直

留在西门子的原因。“为什么技术领先就要留在西门子呢?”我问。他回答得很简单:“因为公司的成功就是我的成功。”

他告诉我们,在西门子没有价值观培训,没有企业文化培训,甚至没有企业历史的传授。他并不知道创始人西门子的事迹,也不知道西门子的价值观体系,但是西门子的价值观——创新、质量、责任就如同血液一样融在他的身体里。

友爱的公司

没有培训,没有大力宣传,为什么普通员工的思想和企业的价值观能有如此之高的契合度?

玛丽恩·布鲁兹威特(Marion Bludszweit)女士是传统的拥护者。她已经在西门子工作了21年,目前仍是医疗部门的公关助理。“我们在这里的时间很长了。从公司成立第一天起,创新和质量就是我们的核心。一些理念被一代又一代地传了下来。做什么和不做什么大家都很

清楚。”

布鲁兹威特曾是通讯部门的员工,亲历了公司的战略调整。因为通讯部门被撤,她从慕尼黑调到了埃尔朗根。5年多来,她一直在两地奔波,只有周末才能与家人团聚,但她并不介意。

“在德语里,有一种表达方式:Siemensiana,它的意思是西门子人。”另一员工克雷默说,“当你还是学徒的时候,你可能会觉得这个词代表的是那些老老板们,但当你到了40岁时,你会为成为西门子人而感到骄傲,因为你就是先锋、品质、责任的代表。”

“这是一种非常强的促进力。”他说,“假如我们不能满足客户所要求的质量或交货时间,这关乎自尊,我们会自动在周末来加班。”很多研究都显示,德国人的工作时间并不长;但当问具体的人时,很多人就会说他们会“回家”继续工作。这并不算钱,他们这么做只是因为知道是为了什么而工作。

每年西门子都会为员工提供各

种各样的提升培训,这已经成为西门子的传统特点。“通过培训,员工就会和公司有一个更紧密良好的关系。他们可以建立起自己的社交网络并且获得很多知识。”娜塔莉冯·西门子说,她是西门子家族第六代成员,她认为,提供教育是一种拉近企业和员工的好方式。

一些并不昂贵的做法也能起到作用。在克雷默先生的办公室,一张可电动调节高低的桌子引起了我们的注意。克雷默先生一边向我们演示一边说:“这也是我孩子们最喜欢的。”他告诉我们,这件“大玩具”让他能和孩子们一起在周末加班。

告别埃尔朗根前,克雷默先生指着正前方一座郁郁葱葱的小山告诉我们,在那座山里隐藏着许多非常美的别墅,大多数都是西门子前任董事会成员的家。

每当10月的啤酒节,这些老董事会成员们就会出来,坐在广场上,拿着啤酒,和年轻人讲过去辉煌的日子,给他们忠告和建议。

美国西南航空公司:把快乐还给员工

高扬

原本快乐是人生的一种追求,没想到有人将此融合到企业管理中,楞是打造出一种核心竞争力,把一家小不点的企业发展成美国第六大航空公司,拥有近2万名员工,服务范围已横跨美国22个州的45个大城市。它就是创建于1971年的美国西南航空公司,创始人是现任公司总裁和董事长赫伯·凯勒管理的最高境界就是快乐管理。

他们不仅强调工作条件等外在因素与工作内容等内在因素的统一,而且强调工作与人的统一;而且,它还强调一种和谐的氛围,在这种氛围中,工作是为了获得某种心理体验,人们要获得的不仅是得到某种满足这一结果,更重要的是要在体验过程中感受到快乐。快乐管理从人的兴趣出发,使工作适应人,而不是纯粹让人去适应工作。具体如下:

1、让爱充满公司的每一个角落。LUV说明了公司总部设在达拉斯的友爱机场,LUV也是他们在纽约上市股票的标志,又是西南航空公司的精神。这种精神从公司总部一直感染到公司的门卫、地勤人员。

2、当你穿越欢迎区域进入把办公室分列两侧的长走廊时,你就会沉浸在公司为员工举行庆祝活动的气氛中——令人激动地布置着有数百幅配有镜架的图案,镶嵌着成千上万张员工的照片,歌颂内容有公司主办的晚会和集体活动、全球队、社区节目以及万圣节、复活节。早期员工们的一些艺术品,连墙面到油画也巧妙地穿插在无数图案中。

3、当员工们轻松地迈步穿越大理厅过道,前往自己的工作岗位,到处洋溢着微笑和欢乐,谈论着“好得不能再好的服务”、“男女英雄”和“爱心”等。公司制定的“三句话训示”挂满了整个建筑物,最后一行写着:“总之,员工们在公司内部将得到同

样的关心、尊敬和爱护,也正是公司盼望他们能和外面的每一个顾客共同分享。”

4、员工们的每项建议,在30天内必能得到答复。一些关键的数据,包括每月载客人数、公司季度财务报表等员工们都能知道。每年举行两次“新员工午餐会”,领导们和新员工们直接见面,保持公开联系。

5、“一线座谈会”是一个全日性的会议,专为那些在公司已工作了10年以上的员工而设的。会上副总裁们对自己管辖的部门先作概括介绍,然后公开讨论。题目有:“你对西南航空公司感到怎样?”、“我们应该怎样使你不断前进并保持动力和热情?”、“我能回答你一些什么问题?”

6、上层经理们每季度必须有一天参加第一线实际工作,担任定票员、售票员、或行李搬运工等。“行走一英里计划”安排员工们每年一天去其他营业区工作,以了解不同营业区的情况。旅游鼓励了所有员工



参加这项活动。

7、当整个行业在赤字中跋涉时,他们连续22年有利润,创造了全行业个人生产率最高纪录,1999年有16万人前来申请工作,人员调动率低得令人难以置信,连续3年获得国家运输部的“三皇冠”奖,表彰他们在航行准时/处理行李无误和客户意见最少三方面取得的最佳成绩。

8、为让员工们对学习公司财务情况更感兴趣,西南航空公司每12周给每位员工寄去一份“测验卡”,其中有一系列财务上的问句。答案可在同一周的员工手册上找到。凡

填写测验卡并寄回全部答案的员工都将登记在册,有可能得到免费旅游。

把快乐还给员工决不是一句口号,建立员工与企业的精神契约的快乐管理就是让员工感到快乐的管理方式其本质是让员工从工作中感到幸福。就是让员工感到快乐的管理方式,其本质是让员工从工作中感到幸福。正如凯勒尔所说:“我们的商业模式可能被抄袭,但我们的企业文化难以复制。”这就是他们快乐的核心能力。

复星:把人才当作资产来管理

追求个人成功与企业发展的和谐和统一,始终是复星人才经营的主题,也是复星能够迅速积累竞争优势,实现超常发展的关键所在。

陈然

从一个注册资金10万元、自有资金只有38万元的不起眼的小型咨询公司,发展到今天净资产超过100亿元的民营企业新星,复星集团的迅速成长近些年一直被业界视为一个奇迹。

上海复星集团创立于1992年11月,是上海第一家民营企业集团。经过多年的发展,目前位列中国500强利润前40。复星成功的秘诀在哪儿?“这



是人才经营的阶段性成功。”回顾所取得的成就,与复星一同成长的梁信军副总裁一语中的。

挑选人才:用比自己强的人

复星认为,人才是最宝贵的资产,因而应当成企业的资产来管理。

“在知识经济时代,推动经济增长的第一个要素、第一个动力是人的智

慧,人的智能。”复星集团董事长郭广昌说。将人作为资产来管理,并不是贬低了人,恰恰是重视了人才价值的增值作用。

长期以来,复星着力于最大限度地将员工个人发展与企业发展高度关联,把企业进步与个人价值的提升高度融合,形成了“以发展吸引人,以事业凝聚人,以工作培养人,以业绩考核人”的人才观。企业在不断壮大的同时,努力为优秀人才提供发展的舞台,使员工个人的发展愿望融入企业整体

发展的大局,员工在为企业辛勤工作中,自身也得到了持续的发展和提升。

人才引进被复星视作是一种投资行为,并且是具有最高收益率的投资行为。挑选人才是件费心费力的事。复星集团董事长郭广昌认为,对企业高层来讲,“选人”比“如何做”更重要,“选人”的步骤应放在“研究如何做”之前。在挑选人才之前,能不能找到最好的人、有没有眼光找到最好的人,关系到企业的成败。复星通常会在经过前期调研和初步决策后,把同领域内的“专家”请过来,先让行家里手全方位“把脉”。如果可行,复星会组织更多的人去论证,之后判断他们说的对或是不对。在这个过程中,复星主要发挥决策作用,至于如何做,则是选来的人才考虑的问题。

评价人才:360度评价法

团队的每位成员正确认识自己的优缺点十分重要,只有认清自己才能真正发挥团队的组合作用。为此,复星采取了一套卓有成效的评价办法——360度评价法。360度评价法可以让每个人认识别人眼中的自己、自己眼中的自己,并从中找出差距,然后重新全

面地审视自身。

在复星,具体的做法是这样:在专业管理水平、拓展能力、领导艺术和战略思考能力四个方面各出3-4题,拿同样的题目询问被评价人的上级、同僚、直接下属,请他们给出客观的答案。问卷的结果仅用来评价其能力的强弱,与薪酬无关。同时,被评价人也将填写三份问卷:预测他的上级、平级和下级如何评价他。这样,被评价人的上级最终会拿到两份问卷:相关人员对被评价人的评价和被评价人自估的评价。通过这两份问卷,上级经理就可以帮助被评价人找出的问题所在,具体在哪方面有欠缺,该如何改进。之后,上级领导会和被评价人就问卷的结果深入地交谈,从结果中找寻提升人才考虑的问题。

管理人才:高级人才“一人一议”

复星对普通员工和高级人才采用不同的管理方法:对基层员工采用“三定”方法,即定编、定岗、定责式的管理;对高级人才则实行“一人一议”。

在高级人才的引进上,复星采用了“一人一议”的政策,极大地加强了

复星与国有企业甚至与外资企业进行人才竞争时的能力。高级人才的激励方案不作纵向比较(与同一岗位的前任相比),不作横向比较(与集团内担任同一级别岗位、管理相似规模的其他人相比),主要与同类人才的市场行情相比较,与他进入企业后可能带来的价值相比较。因此,集团副董事长梁信军自信地说:“我们是通过合适的激励机制,让那些我们需要的人才与复星的整体利益高度一致。”

管理好人才是企业良性发展至关重要的环节,复星的核心层对这点认识得相当清楚。因此,他们把人才作为重要的资产来管理,别具匠心地在企业资产表中建立起“人才报表”,将“人才是重要资产”这一理念落到实处。像保管有形资产一样,人才的“领用、维护、保管”一步都不能少。如果有人才流失的情况出现,在人才报表中都要体现出来,并且相关领导要负起人才流失的责任。复星认为,只有这样,才能把“尊重人才、爱护人才”从口号落实到行动,让每个员工都感受到企业对自己的重视和关注。

复星将人才作为最宝贵的资产,“给所有人机会!”是郭广昌的一句名言,也是深深吸引各方人才汇聚复星的力量。

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**

京津企业“赶集”招才 蓝领人才一将难求

9月上旬,来自北京、天津及当地的近300家用人单位齐聚北京节后首场大型招聘会,在有9000余名应聘者的该“人才大集”中,技工、普工等“蓝领”一员难求,销售代表、置业顾问等市场类职位也遭遇“花好无人采”的尴尬命运。

据记者现场统计,近三成的用人单位在招聘技工、操作工、普通工人等工种,工资人民币为1500元至2500元不等,相比往年有所提高,但应聘者仍寥寥无几。来自北京某塑胶厂的杨厂长说:“较多高学历求职者对我们这样企业的普通岗位大多不屑一顾,达成意向的还不到一半。”天津一食品企业的万经理称,“我昨晚就带人赶到了保定,想招50名制作工人,目前报名的只有几个人。除包吃住外,我们的工资开到了2000多元。”

“你也是今天刚才招聘员工的吗?”“是的,听说保定今天要举行招聘会,昨天下午,我们就从北京来到保定招人。”“那你们主要是招聘哪类人呢?”“技术类的吧,我们对技术工需求比较多一点。”“那现在招到了没?”“招到了但不多。”“是什么原因造成你们招工难呢?”“主要是现在懂技术的人太少了,加上一些农村近几年的迅速发展,一些农民工都选择了在本地就业。”前来招聘的一家人力资源部经理这样对记者讲到。

与往年不同的是,今年“用工荒”的问题特别突出,这种现象不仅仅只是发生在北京、天津等大城市,同时“用工荒”在珠三角、长三角等地区也比较突出,包括在中部地区。那么究竟是什么原因造成了“用工荒”呢?带着这一问题,记者采访了中国劳动关系学院劳动法教研室主任王向前,王向前说:“与前年相比,今年‘用工荒’问题比较突出,这种现象在东南沿海等地区表现得比较突出点,同样在中部地区也有表现,造成这一原因的问题主要是由于我国经济体制的改革,对人才的素质要求提高了,同时也在一定程度上反映了我国对职业教育的投入还不够,要解决‘用工荒’这一矛盾,我们必须大力发展职业教育,加大对职业教育的投资力度,完善职业教育体制改革,加强校企合作,只有这样我们才能从根本上解决‘用工荒’这一问题。”(刘莉)