

培训,其实不限于目前的员工。松下电器利用互动展览馆,为自己做到了未来数十年的人才储备。

松下电器:以游戏储备潜在人才

□ 陈致中

宽大的游戏台上,几个孩子正在聚精会神地玩着电子游戏。这不是一般的娱乐游戏,孩子们必须从屏幕上不断涌现的数字中挑选特定的“质数”。所谓质数就是不能被1及它自身以外的数字整除的数,例如5、7等数。换句话说,在体验声光娱乐效果的同时,孩子们也学会了数学观念。

这里是松下电器最新的 Resupia 中心的一部分。Resupia 中心于 2006 年 8 月落成,位于日本东京的松下中心内,是以提升儿童及青少年数理素养为目的而成立的育乐机构,馆内有各种高科技设施,让儿童及青少年在游戏中体验数学和自然科学原理。

Resupia 中心的一楼以展示各种科学、数学原理及模型为主,三楼则是各种多媒体互动设施,包括前述的“寻找质数”游戏。该中心开幕以来大受日本儿童及家长的欢迎,在周末甚至必须限制入场名额;原本预定一年才能达成的 10 万参观人次目标,仅仅花了 7 个月就达到了。



高科技制造国的数理危机

松下电器成立 Resupia 中心的目的,绝不仅是赚取门票这么简单。松下的管理层希望通过这样的方式,启发儿童及青少年对科学的兴趣,为松下的未来储备更多潜在人才。

日本近年来面临着年轻一代对数理科目缺乏兴趣的问题。根据国际教育成就评价协会 (IEA)2003 年完成的“国际数理学科教育动向调查”

显示,日本中、小学生对数学和自然科学感兴趣的比​​例,要远远低于国际平均值。更严重的是,如果把日本的小学四年级学生和初中二年级学生拿来比较,初中学生对数理感兴趣的比​​例,仅仅是小学生的一半。

正是由于担心年轻一代对科学失去兴趣,2005 年,当时的松下董事长中村邦夫提出了“想办法让孩子们对自然科学和数学保持兴趣”的想法,Resupia 中心于是诞生了。在去年

8 月的开幕式上,中村邦夫表示:“日本缺乏天然资源,因此唯有专注于发展高新技术才能生存。优秀的理工人才可以说是日本的支柱,成立这个中心的目的,就是希望能让更多的人喜欢自然科学。”

事实上,松下电器原本就以热心教育闻名,创办人松下幸之助的名言是“松下电器把培育人才放在制造产品之前”。松下电器成立了“松下教育研究财团”,利用网络及各种媒介,协助中、小学提升教育水准。Resupia 中心的成立,只是松下电器教育投入的一小部分。

当然,松下并不是第一家成立公共育乐机构的企业,日本许多高科技企业都有类似的设施。例如索尼闻名的“索尼探梦馆”(Sony Explore Science),东芝的“东芝科学馆”等,都是着眼于“提升年轻一代科学素养”,这已经成为日本高科技产业界的共同议题。

创造未来的市场



□ 朱 耘

当众多通讯企业都瞄准了北京的理工类院校毕业生,纷纷到校园做宣讲会、进行人才争夺大战的时候,朗讯科技(中国)有限公司却显得有些平静。尽管校园宣讲会没有其他通讯企业那么声势浩大,朗讯却每年都能吸纳到数百名通讯专业的优秀毕业生加盟。

是什么让朗讯“赢”在校园呢?

口碑相传 朗讯“赢”在校园

名不虚传的贝尔实验室

在朗讯科技公司中国区招聘经理何世勇看来,通讯领域变化日新月异,高校中通讯相关专业的学生关注这个行业早已不是一两天的事了。他们甚至很清楚,通讯领域不同的公司最吸引他们的是什么。而对朗讯来讲,吸引学生加盟的亮点就是跟全国许多高校都有联合的贝尔实验室。

贝尔实验室作为一个整体是最早获得美国国家科技奖的研发机构。高校通讯专业的学生们不用朗讯走进校园做大规模的宣讲会,就会比较清楚朗讯会做什么,他们的研发中心有哪些产品组,不同产品的发展方向,未来的发展方向等,因为他们可以说已经在这个行业中了,昔日的师兄师姐,甚至导师会经常向他们介绍相关领域的情况,尽管信息还有些局限,但早已不是白纸一张。

每年,根据项目的需要,朗讯会为准毕业生们提供 4-6 个月的实习机会,尽管实习生在项目中主要是充当助理角色或者负责局部工作,却让

他们格外珍惜在贝尔实验室实习的机会,无论今后他们留在朗讯还是寻求新的发展,都将是非常难得与宝贵的经验。这些活跃在贝尔实验室的实习生们,就是朗讯品牌的宣传员,在他的同学圈子中讲述在朗讯、在朗讯贝尔实验室中发生的故事,这里的文化是什么样的,项目成员间是如何配合完成工作的。很多同学都对贝尔实验室严谨的工作作风赞不绝口。

口碑相传的故事

昔日的毕业生,今天成为朗讯正式的雇员,他们的口碑相传,则是对朗讯最好的宣传。朗讯很注重雇主品牌建设。当雇主品牌作为一个话题正式提出时,很多公司愿意花钱做这方面的投入,把自己作为雇主打造得更为响亮,而朗讯却始终悄无声息地修炼内功。

何世勇认为,雇主品牌建设需从一点一滴做起,在这方面他们有自己的策略。在众多企业进驻校园宣讲会,一方面争夺人才,另一方面也是

将自己的“品牌”深入到校园,这里不乏众多通讯企业。朗讯这方面做得相对低调。何世勇说:“校园宣讲会是对雇主品牌的一个很好的宣传机会,但这要看是什么企业,其核心产品是什么,客户是谁,需要什么样的员工。”

当校园招聘结束,何世勇喜欢在互联网上搜索一下关于朗讯招聘的内容。“通讯领域的大学生们早已把互联网当作了他们的生活方式之一,很多同学会在面试结束后把自己的感受写在校园甚至大众的 BBS 上与大家共享他的面试经验。此时,面试官的言谈举止、个人特质某种程度上代表了朗讯的公司文化与做事特征,尽管用面试官的个人行为来判断整个公司有些偏颇,但还是很大程度上影响了这些‘未谙世事’的毕业生。”何世勇说:“用学生们在 BBS 上的自由发言做参考,检验校园招聘团队的工作,及时发现问题、调整策略,不失为一种好的方法。”

二季招聘得胜归

金九银十,当众多企业进到校园开宣讲会时,临近毕业的学生们开始有些焦虑,不在这个大好时期拿到几张 Offer (录用通知)似乎对不起自己多年来的学习。还有些学生,依旧两耳不闻窗外事,埋头苦学准备考研。时至第二年开春,当考研成绩公布,部分同学落榜重新加入就业大军时,却发现错开了校园招聘的黄金时节。而部分拿到多份 offer 的同学,最终没有分身之术,选择了他认为最好的公司。校园招聘的周期性和不确定性令许多 HR 们感到头疼:花了很大力气搞宣讲,好不容易招到了几个“感觉不错”的学生,临了还不知花落谁家!

2005 年,由于新项目的进入,朗讯做了两次校园招聘,第二次正是在考研成绩公布,“考生”加盟就业大军的时候,朗讯发现春季校园招聘的时机实际上也可以更好地加以利用。“校园招聘工作由过去的一次改为一年两次,再配合朗讯的实习生计划,会使朗讯的校园招聘策略更加完整。”何世勇满怀信心地对我们说。

摩托罗拉 人才培养注重三个阶段

□ 刘 辉

摩托罗拉自成立之初就清醒地认识到人才的重要性,并始终如一地将人才的开发作为公司运营的重要工作之一。

将人才培养专门化

早在 20 世纪 70 年代,为了应对当时的挑战,摩托罗拉公司明确地将人才的培训与培养提上了议事日程。为了配合企业科技领先的战略,成立了摩托罗拉科技中心,将专业人才的培养与复合型人才的培养结合起来。

80 年代,摩托罗拉加快了人才培养的步伐,也加大了人才培养的力度,使人才的培养专门化,并成立了摩托罗拉大学,这是最早成立的企业大学之一。

90 年代,随着胜任力模型的理念与实践不断深入人心,摩托罗拉为了更好、更有效地培养人才,在总部成立了资质能力中心,专门研究适合摩托罗拉战略与业务发展的核心胜任力模型,并建立了相应的评价体系。

当历史的脚步迈入 21 世纪的时候,摩托罗拉公司也面临着战略调整的新挑战。为了更有效地提高复合型人才在某些特定专业方面的素质,摩托罗拉大学重新组合自己的资源,设立了五大学院,专门从事人才培养的研究和建设工​​作。其人才培养主要围

绕“核心领导力模型”和“CAMP 项目”展开。

CAMP(China Accelerated Management Program)是(摩托罗拉)中国管理人才加速培养项目的英文缩写,此项目的设计就是要为具有高潜能素质的中国员工提供更多的职业发展机会,以便他们能够在当前和未来的业务部门承担更为重要的职责。

根据摩托罗拉全球领导力模型的变化,并结合摩托罗拉中国人才培养的实际需求,公司对原有的领导人才培养项目进行了调整。修改与调整后的 CAMP 中层管理人才培养项目侧重于中高级管理人员在企业扮演的四大角色所必须掌握的知识和技能。这四大角色是业务的规划者、过程的管理者、员工的开发者、关系的营造者。

领导人才胜任力模型

2005 年后,摩托罗拉的人才培养仍然坚持从战略出发,根据战略调整核心能力模型,根据能力模型来调整培养项目和计划的系统方法。在这一阶段,公司的战略与企业文化内容都作了相应的调整。

摩托罗拉公司为了应对新的竞争环境,提出了“无缝移动”战略。

由于公司整体战略的调整,使得公司的文化与价值观也发生了相应的变化。摩托罗拉在坚持“操守完美”

与“对人保持不变的尊重”这两个核心理念的基础上,进一步明确了摩托罗拉企业文化的 5 大价值观:客户导向、鼓励创新、提升业绩、坚持原则、一个摩托罗拉。

摩托罗拉(中国)电子有限公司根据总公司的战略以及相应的领导人才胜任力模型的变化,重新设置了适合摩托罗拉(中国)电子有限公司实际情况的人才培养项目。

本胜任力模型将领导人才的核心胜任力分为基础能力和高级能力。初级领导人才的培养,注重知识和操作技能方面的培训,对于中层领导人才的培养就应加大学习量,以及实践环节和业务模拟环节。而高层领导人才培养,主要以自学和辅导以及业务模拟、案例分析、成功经验的分享为主,以便他们反复训练和展示全方面的能力。

有效的 CAMP 项目

为了应对全球电子与电信领域的飞速变化,摩托罗拉(中国)决定进一步深化领导人才培养计划,以便为摩托罗拉培养更多胜任未来业务挑战的领导人才。中层管理人才培养项目 CAMP 就是以能力模型为基础的领导人才培养项目中的一个重要组成部分。该项目为中层领导人才提供众多的机会,以便他们学习和运用最先进的管理理念。



宗旨。这一阶段 CAMP 项目实施的宗旨是使培养对象能在主要的领导力与管理技能方面有明显的提高,并且将学习和掌握的技能与实践经验带回工作岗位,传授给同事与下属,以便为各部门和整个摩托罗拉的业务发展做出更大的贡献。

该项目专门为摩托罗拉的中层领导人才所设计,并且以总部领导人才培养的胜任力模型为基础。学员所掌握的知识与技能将有助于他们在团队中发挥更大的作用,使团队的力量得到不断壮大。项目的实施过程还将有助于学员不断强化关系营造、相互合作以及互相分享的能力。

目标。当 CAMP 项目发展到第三个阶段的时候,既保留了原有项目中大量的项目目标,同时也增加了一些新的内容,项目结束后,学员将能够有几方面的提高:确定他们能够运用核心的基本技能;展示出激励能力、

团队建设 with 团队领导的技能;运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属;清晰人力资源、财务等职能部门的核心政策及运用工具,并且在自己的工作中灵活运用。

国药准字H46020636

快克®

复方氨酚烷胺胶囊

一天一粒防流感

一天两粒治感冒

请在医生的指导下购买和使用

海南亚洲制药生产

海南快克药业总经销

如何解决企业中高层危机

□ 姜岚昕

领导者经常发愁:一个优秀的员工突然跳槽,这让企业措手不及,如何尽快找到继任者,避免企业出现青黄不接的局面?

建立人才引进渠道

通过媒体、网络、人才市场、猎头企业、中介企业、员工介绍、竞争对手、内部提拔等,这些都可以成为引进人才的渠道。渠道越多、越好、越畅通,招聘人才时就会越简单、越有效、越快速、越直接。

同时,企业还可以建立一个内部资料库,把那些暂时无法聘用,将来可能会用到的人放进资料库中,作为企业的预备人才。但是人力资源部一定要注意与这些预备人才保持联系,不能总把人家老“晾”在那儿,要像对待客户一样时常沟通来维系感情。

建立培育人才制度

有人做过统计,在世界 500 强企业​​中,每 174 位 CEO 只有 4 位是“空降”的,剩下的 170 位都由企业内部培养出来的。由此,在企业内部建立一套完善的人才培养体系远比那种单纯的大规模的选拔更有效。当然,培养一个人才是需要大量时间和精力,但是这么做绝对是值得的。人才是一个企业最大的具有“暴利性”的投资,一个优秀的人才所能给企业创造的价值是不可估量的。

企业培养人才的方法有很多种,比如岗位培训、针对性内训、主持会议、拓展训练、业务能力比赛、参观、考察等等,都可以让员工吸收到更多的知识。通过不断地学习,员工才能不断地进步、提升个人能力,使自己能够达到更高的水平以符合企业的需要。当然,学习之后还要考试,不管他是积极应对还是马虎应付,考试能够让他们的学习成果得到最大化的吸收。

晋升必须培养接班人

韦尔奇在 GE 推行接班人计划,他首先列出职位,包括总裁、主管、经理等;然后列出现任人员的姓名;下面再写上合格的备用人选,只要上面的人辞职或被开除即马上继任,或者是上面的人获得了晋升而得到提拔任命。更厉害的是,韦尔奇把这个计划安排到了一两年后,他不仅给现在的人一个希望,并且把这种希望给了尚未进入表单的人。

很多人有这样两个心态:第一个是想自己获得晋升;第二个是不希望下面的人超越自己,因而不愿意培养接班人。所以企业要制订晋升标准,不仅仅是业绩上的标准,同时还要求他必须培养一个接班人,否则不能晋升。想晋升为副总裁,可以,先培养一个销售总监或者人力资源经理;想晋升为销售总监,也行,先培养一个业务经理……只有这样,企业的管控才能做到进退自如。“进”,一个销售总监表现很好,企业把他提升为副总裁,而同时销售总监的职位能够有人继任,企业依然能够正常运转,能够收到一举两得、一箭双雕的效果;“退”,这个销售总监业绩懒散或者违纪、破坏了企业的规定,要被开除,这时预备总监已经培养起来了,销售总监突然临时跳槽也不会给企业造成损失。

运用承诺、合约与舆论的力量

对于优秀的中高层,企业要想管控好他,还必须运用承诺、合约与舆论的力量。企业首先要表达出对优秀中高层的充分信任,并表示全力以赴地支持他,承诺给他什么样的好处;其次,告知他们企业的担心,同时获得他们的承诺。把承诺的力量转化成整个企业一种无形的舆论力量,那么当中高层背叛或者破坏企业时,其他同事都会对他的行为感到不齿。这种舆论的力量将有助于在企业内部形成正义感,使大家更加团结,增进员工的忠诚度。