

 用人有道 | YongrenYoudao

京东商城:企业的成败大都是因为人

□ 石东

2010年,京东商城董事局主席兼CEO刘强东做了一个决定:从这一年起,公司斥资6000万元,陆续将中高管送到学校里读EMBA课程。

一年后的今天,刘强东表示自己仍不知道这个决定对公司的未来是对还是错。

改变迫不及待

“至少在商学院读EMBA的两年里,我自己学到了很多的东西。”刘强东说。在他看来,京东商城的管理层多出身于基层,长于流程和细节把控,但对公司的管理和更宏观层面的判断和掌握有很多欠缺。

“在这方面,他们一直只能靠个人的聪明领悟和摸索。”刘强东认为,随着京东商城的规模越来越大,这对公司来说会成为越来越危险的问题。因此,改变已迫不及待。

此前,刘强东自己就读的是中欧商学院EMBA班,该班的学费目前已涨到近50万元。总计6000万元的成本,并不是刘强东担心的问题。他所担心的是这一批放出去学习的人或许会受到更多的诱惑,因为EMBA班里能够接触到更多的企业家,丰富的同学关系本身就是很多人就读的原因。为此,刘强东甚至做好30%管理层可能回不来的准备。

实际上,在员工培训成为京东商

在员工培训成为京东商城人力资源工作重要内容的同时,这家公司也正在成长为令市场尊敬的卓越雇主之一。对员工进行充分的培训,提供广阔的成长空间,毫无疑问是其中的关键因素。

城人力资源工作重要内容的同时,这家公司也正在成长为令市场尊敬的卓越雇主之一。对员工进行充分的培训,提供广阔的成长空间,毫无疑问是其中的关键因素。

高效的章法和策略

刘强东深知,企业的成功与失败大都是因为人。“我想不到第二个因素。”他说。

这正是京东商城目前面临的最大挑战。只要团队得力,刘强东甚至认为企业能解决所有的难题。在解决人的问题上,它的章法和策略至少可以用高效来评价。

所谓章法和策略,无外乎人所共知的三大环节:招人,培训,留人。但企业与企业的不同之处,恰恰



京东商城董事局主席兼CEO刘强东

在于舍得用多大的本钱来做这些事。

招人,是京东商城现阶段面临的最大考验。公司的高速扩张,需要大量普通员工,主管人力资源的副总裁关有民今年接下的任务是:招收5000名新员工。明年,任务量翻倍还打不住,要再招进12万名。

除了与其他公司相同的招聘渠道,京东商城欢迎自己的员工推荐亲戚、朋友、老乡到公司来工作。“我们认为,员工如果对公司认可的话,他们的口碑传播比任何宣传都管用。”关有民说。而他的底气是,京东有足够的留人能力。

除普通员工之外,未来巨大的管理人员缺口也是京东商城必须解决的问题。在这方面,5年前刘强东一手打造的管培生项目已经在发挥作用。很难找到像京东这样看重应届

高校毕业生的公司——年薪10万,有股权,前半年无任何工作任务。那么,到公司后做什么呢?就一件事:先接受培训。培训资源方面有外聘的讲师,还包括刘强东自己。

培训结束后,管培生们开始在京东商城每个部门不断轮岗。轮岗结束后,他们可以忽略掉自己原来的专业,自由选择喜欢的岗位,半年后再进行第二次选择,工作满两年还可以进行第三次选择。

刘强东不仅亲自上培训课,还带这些管培生在实际工作中摸爬滚打。“甚至坐在饭桌前该怎么做,怎么敬人家酒,这些基本的我都会跟他们讲。”

目前,以往培养的管培生已经成为京东商城重要的管理力量。优秀的人才仅大学毕业4年就已经成为京

东商城华中大区总经理。手机、小家电等4个年销售额超过20亿元的业务的总监也出身于管培生。2010年,当年招进的管培生已经达到101人,他们是从6000多应聘者当中层层选拔出来的。

5年无一人离开

除了管培生培训和高管EBMA培训,在京东商城内部,还有“站长培训计划”和“管理干部培训班”等项目。对于有升职潜力的员工,京东商城会把他们集中起来,进行三个月全脱产培训。“培训团队不是一朝一夕的事情,团队存在一天,你就要培训一天。”刘强东说。

招人进门,择人培训,更关键的是要让这些公司已经付出心血的员工能够留得下来。京东商城在这方面愿意拿出超过行业平均水平的待遇。向员工赠送股权,是其一大特色。而赠送股权特点之一,是股权直接赠送,不需要员工花钱以行权价认购;特点之二是覆盖面广,20%-30%的核心员工都可以获得赠股;特点之三是这些股份权力充足,不但有分红权,还拥有投票权。“任何互联网企业都做不到这些。”刘强东说。

如今,最让刘强东和京东商城骄傲的一件事是,公司员工流失率很低,倾注了心血的管培生们,五年来无一人离开。

搭建学习交流平台 促进人力资源开发 稻花香集团加强人力资源交流



近日,湖北稻花香集团党委副书记方丽华率集团人力资源部及各成员企业人事主管共计40余人,现场参观走访了宜昌市福药业有限责任公司和宜昌安琪酵母股份有限公司两家上市公司,开展人力资源工作交流。

在学习交流中,双方就现代企业背景下的人力资源开发利用、薪酬体系构建、人才培养储备、绩效管理实施、企业内部培训实践等人力资源工作的多个领域及课题进行了广泛交流探讨,并就今后开展人力资源合作交流、共享市场化人力资源达成了初步意向。

方丽华表示,此次人力资源工作考察是稻花香集团基于提升人力资源管理水平开展的一项重要活动。通过此次考察,一方面直接有效地学习本土优秀企业先进的人力资源管理经验,另一方面也搭建起了稻花香集团与本土优秀企业人力资源管理工作的合作交流平台,为集团的跨越式大发展提供有力的人才保障。

方丽华要求,考察结束后,每一位参访团成员均要提供至少1条以上有价值的破解人力资源管理难题的建议。

袁林 摄影报道

羚锐搭建 新员工成长平台

河南羚锐制药股份有限公司认真做好新入企业大学毕业生入厂教育,除开展企业文化教育和拓展活动外,还及时做到“三落实”,为其尽快融入企业、快速成长创造条件。

今年,羚锐制药接收了200多名大学毕业生,其中大多数充实到销售市场一线。在入厂教育中,该公司组织这些大学毕业生参加拓展训练,使他们认识到,企业需要员工有团队合作精神,只有思想统一,团结向上,才能形成合力,才能有较强的战斗力。公司专门安排了“企业文化管理与学习”专题讲座,由公司党委负责人主讲。

在强化新员工职业生涯规划指导的同时,该公司对新入企业大学毕业生见习岗位安排上,该公司本着结合所学专业、特长及培养方向,及时做到“三个落实”,即落实见习人员、落实见习岗位、落实指导老师。公司要求指导老师负起责任,做好传帮带,为新入企业大学毕业生尽快成长搭建平台。

(汤兴)

东风日产,让员工快乐多一点

□ 李全伟

走与众不同的路,让东风日产的制造管理水平迅猛提高。雷诺日产联盟在全球拥有34家制造工厂,每年都对这些工厂进行评估。在2010年的制造管理水平评估中,东风日产的花都工厂排名第一、襄樊工厂排名第二,已经超过了包括日本、北美、欧洲、印度、菲律宾的工厂,成为联盟的标杆。这跟东风日产把产品质量、企业业绩紧紧跟员工联系起来有关,也跟企业营造快乐的文化相关。

提供有竞争力的回报

如何让员工快乐?重要的一点是为员工提供有竞争力的回报,并与公司整体业绩紧密联系。东风日产人事总务部薪酬福利科科长陶群华说,“从薪酬水平看,东风日产跟同业其他企业相差不大,各有侧重。我们的优势体现在薪酬结构设计上,尤其是在薪酬回报水平与绩效的关联力度上较其他企业更为密切。比如,年薪10万元的员工薪水中的30%-40%属于绩效部分。我们的员工非常关心企业产品的销售量,关心产品的质量,因为这些因

素都跟个人的收入直接挂钩。”

员工收入跟公司业绩紧密联系,让每个员工都希望公司长足发展。只有公司做好了,员工才会有更高的收入。人事总务部的聂圣说,“在绩效考核时,公司指标、部门指标和个人指标是连在一起的。个人指标只占1/3,前面两个指标很重要,如果表现不好,直接影响我们的收入。”总装员工刘江涛说,每一位员工都知道,永远要为客户提供百分百的良品,每一道工序都不能有“不良”,因为对于客户而言,这就是百分百的“不良品”。公司生产现场有“三不”原则:不接受不良,不制造不良,不流出不良。

“员工是企业最大的财富,是企业成长和成功的动力。如果员工和企业、员工跟员工之间没有相互认同,没有拧成一股绳,即使企业有再好的战略和资源也没用。”东风日产副总经理任勇说,企业里的良性互动也表现在部门之间。2009年高产期间,公司领导带领营销部门的快乐宝贝到各工厂慰问演出。这一方面展示了市场销量的良好局面,另一方面也激励了工厂员工的士气。

弥漫着快乐的气氛

在东风日产,上上下下弥漫着一一种快乐的气氛。总经办翻译科张媛一进公司,就看到一个个笑脸墙,每位员工都挂着微笑。她说,“企业所倡导的快乐文化吸引了我。面试时招聘人员介绍公司的文化是‘快乐工作、快乐生活、快乐成长’,进门之后感到公司前辈很愿意帮助新来者,是一个团结的地方,更加坚定了我留在公司的信心。”商品规划部的谢安说,“我刚来第一天,就看到领导和同事都很热情、很友好。第一次在食堂吃饭,遇到日方的领导,他特别热情地跟我打招呼,我感到很高兴。另外,我们新人的住宿条件也非常好。”

东风日产希望成为充满人文关怀的公司。任勇说,员工只为挣工资是不会成功的,也不会感到长久的快乐,必须有理想、有追求。“公司通过各种形式丰富文化活动。我们有‘东风日产节’趣味运动会,有‘我爱我家’工厂开放日,让员工带家属参观工厂,让他们感到公司如同一个团结友爱、互帮互助的大家庭。每年公司的年终表彰大会,我们会请中央电视台的人来主持,晚会也在中央电视台播出。这么做,公司所有员工都感到很自豪。”



东风日产副总经理任勇说,企业里的良性互动也表现在部门之间。

东风日产人事总务部部长郑乐华说,公司特别强调对员工的关怀。2009年以来公司产品处于供不应求的局面,工厂的产量很大,工作量较大,但公司必须保证员工合理休息,于是采取三班两倒作业模式:为了让生产设备效率最高,所以安排三班人,但不是普通的三班倒,而是每周七天中员工可以休三天,即每上四天班休三天,每天有两个班在工作,另外一个班休息。这么做,既保证工厂最大化生产,又提高效率。

东风日产考虑到有些来自农村的大学生入职后几个月生活比较困难,特别为新入职的大学生预付部分生活补贴。考虑到员工的住房问题,

建设了“风神公社”住宅小区,以成本价销售给员工。新员工一开始没有能力买商品房,公司就提供宿舍,租金很便宜,内部生活设施齐全,但过三年后宿舍房租会提高,以鼓励他们拥有自己的住房。刘江涛、孔祥星、黄加彪三位工人师傅的住房都是从公司购买的,售价比市场价最少低20%,他们觉得公司倡导的快乐工作和快乐生活已经实现。

在人力资源方面,任勇认为东风日产还会不断学习和努力。此次参加卓越雇主调查,也是“见贤思齐”。东风日产计划未来五年内成为行业前三名,这需要公司员工一致努力来完成。

授出 152 亿份购股期权 中芯国际欲“铐”管理层

□ 王如晨

大概意识到高管团队频繁变换可能成为公司运营的重大风险,中芯国际开始使用“金手铐”了。

日前,这家刚刚稳定下来的中国第一大半导体代工企业,以CEO兼执行董事邱慈云的名义宣布,根据于2004年3月18日采纳的2004年购股权计划,公司将有条件地授出1.52亿份可供认购公司股本中每股面值0.0004美元之普通股的购股期权。

其中,大约1.08亿份授予公司董事。董事长兼执行董事张文义获得217469万份,CEO兼执行董事邱慈云获得869875万份。剩余部分的去向,未见公告披露。

上述1.52亿份期权股票行使价格为0.455港元。这意味着,如果即刻行使购股权,张文义、邱慈云两人将为此分别掏出约990万港元、3958万港元。

中芯官方人士没有透露两人是否行权,也拒绝做出任何评价。不过,公告显示,上述股份行使周期长达10年,也许他们足够的时间锁定收益。

熟悉中芯的一位半导体行业人士表示,这副“金手铐”应该没有什么风险。过去52周,中芯国际股价曾涨至0.94港元,去年4月一度超过1港元。而且,2010年,中芯刚刚走出5年连亏局面,迎来一个赢利年度。2011年上半年,中芯国际再度获利650万美元。

在剥离非核心业务,并且接连获得大唐控股、中投公司的资金支持后,中芯现金流较2009年已有大幅好转。

“中芯刚经历过一阵风波,这个时候对高管授予期权,我觉得可以稳定军心,激励管理层提升管理运营。”上述人士说。

不过,这一举动也引来一些质疑。中芯一位内部员工抱怨说,这次激励显然太侧重高管层,应该让更多员工受惠。他认为公司的激励太功利。比如2009年曾落实过一次股权激励措施,那时股价0.29港元,但之后收回。2010年再度落实,价格已从当初0.29港元提高到0.8港元,虽然发放了原股票数量一半的免费RSU(受限股票),整体仍有损失。

一家小型投资机构负责人表示,去年初,他曾在二级市场以大约0.6港元买入中芯股票,但折腾到今年5月,才以大约0.8港元脱手。他认为眼下投资中芯仍有风险,半导体行业不乐观。

一周前,全球半导体代工龙头台积电董事长张忠谋说,全球经济增速、终端市场需求增长均低于预期,公司今年营收增长目标或无法实现。

研究公司Isuppli曾表示,如果行业整体不景气,可能导致中芯重回亏损局面,中芯此次激励计划可能也会面临行权风险。过去两个交易日,中芯股价连续下跌,昨天收盘价为0.425港元,已低于行权价。

如果未来一年中芯重回亏损局面,张文义、邱慈云可能遭遇行权尴尬。2009年10月,中芯股价还曾一度跌至近0.1港元。但上述业内人士表示,那次是受败诉、创始人离开等事件冲击。过去52周,中芯股价最低为0.43港元,正常经营的话,再创新低的可能性比较小。

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