

经理日报

2011年11月9日 星期三
辛卯年 十月十四
第294期 总第7066期
今日12版

新闻热线:(028) 87369123
传真:(028) 87346406
电子邮箱:cjb490@sina.com
责编:袁志彬 版式:黄健 校对:梅健秋

THE MANAGER'S DAILY

“美资回流”:美国制造为何能给出“中国价格”

为什么一些美资企业开始从中国撤退? 甚至一些“美国制造”也可以给出“中国价格”? 记者调查发现,人工、原材料,以至工业用地、用电价格的攀升正侵蚀“中国制造”的低成本优势,美国高效的生产率,成为回迁后的“美国制造”能够给出“中国价格”的关键。
[详见 A2 版《主题策划》]



企业商学院塑造的是人,人才的培养也就成为了企业商学院的核心任务。传化完善的人才培养体系已经使其成为了一座没有挂牌的企业商学院。

传化“企业商学院”:人才“启航”的平台

管理论坛 | Guanli Luntan

培训,迈上企业商学院台阶

段泓冰

在阅读传化案例时,看到其培训负责人能说出“一个企业商学院,关键并不在于它的名字叫什么,最重要的是里面装的是什麼内容,企业的软实力是否能与企业商学院这块牌子配套起来”,感叹传化无疑是谦虚、内敛的。而这也正是打造一个真正意义企业商学院,在初期需要有一种态度。真正的企业商学院一定是因有一套完善的培训、学习与发展体系,以推动企业发展战略为导向,以建立学习与绩效的关联为使命,以系统打造组织人才发展路径为愿景。只有能系统进行人才发展战略,制定组织长、中、短期人才发展规划,有一套行之有效的领导力发展项目,推动组织管理者能力与绩效双提升,那么,将自己称为企业商学院,才能心安理得。

传化在人才培养中的作法,值得借鉴:职业生管理。在新员工培养上,传化不是简单地做表面功夫,而是将其当作一个长期的职业生涯规划项目去做,在实际操作上已经能感到其具备了职业生涯规划的系统思考与流程建设。

职业资格认证。能够系统地开发出员工职业技能培养标准,配置有经验的专家给予授课、辅导,获得的认证还能在行业通用,这样的企业是令人尊敬的,因为它培养员工的境界已经超出了一个企业的范畴。与那些心怀“培训越多,员工懂得越多,跑得越快”狭隘思维的小老板比起来,我想传化拥有的是一种并没有刻意去炫耀的社会责任感。

混合学习(Blended Learning)应用。在案例中,能看到传化至少应用了课堂学习、在线学习、轮岗见习、师带徒、标杆考察、内部专家、高管经验分享等学习方式。正式培训与非正式学习相结合的混合式培训,对传化无疑将产生巨大的收益。



陈率

年轻的卜晶在传化集团的组织与人才发展部已经负责起培训管理方面的工作了,快当妈妈的她至今仍记得5年前自己作为浙江工商大学的应届毕业生,刚进入公司时那极具传化特色的职场初体验。

从新鲜人到传化人

卜晶是应着传化校园宣讲的“感召”而成为公司一员的,但过来之后的第一课居然是军训。“这太老土了吧!”然而正是这15天的全封闭带薪军训成为了她“一辈子难忘”的经历,“我在学校时是个超级活跃、不受约束的人,但军训告诉了我:学生成为社会人、传化人之后,需要面对更多的要求、承担更多的责任。”

军训期间,卜晶还接到一个任务:在极度缺乏文艺资源的情况下,组织百来号人举办一场文艺汇演。“我那时候就认识到,以后的工作就是要在高压下,怎么去调动资源、怎么与人协作。在大学时我是个以自我为中心的人,但通过这件事我学会了妥协,以团队为重。短短的十多天军训让我明

白了一些大学四年都学不到的东西。”在他们的努力下,最终文艺汇演每个节目的精彩程度居然都大大超出预期。

军训之后是5天的文化集训。入职3年的传化集团参与培训管理的组织与人才发展部王夏,还记得当时创始人徐传化、董事长徐冠巨等公司高层都亲自来为他们讲课,让大学生新人们系统地了解传化的文化、历史、战略、制度等等。“与高管见面可以激发他们的职业激情,让他们感受到公司的重视。”传化组织与人才发展部培训经理秦愉告诉记者。

接着新人们被分到各个子公司进行入职培训,了解具体的业务、产品与服务。在这之后,不论他们未来是否从事与产品生产相关的工作,都要下到车间一线,经历为期3个月的基层见习。“一方面他们要了解产品是怎么制造出来的、利润是怎么产生的;另一方面要培养他们很好地与基层打交道的习惯与能力。”秦愉说。

基层见习之后是在岗锻炼。传化给每个应届毕业生一对一地安排了入职指导人,相当于师父带着徒弟,甚至在网上还有一个专门的入职指导员管理平台,会按时

提醒他们该做什么。“刚进来的时候我对公司的情况一点都不了解,但我的师傅真的是从日常生活、工作对我进行点滴入微的关照。如果他觉得我今天状态不好,会在晚上七八点钟给我打一个电话,花很多私人的时间帮我解决问题。甚至半年以后我发现自己都能继承他的衣钵,去帮助别人。”时至今日,卜晶仍对她的入职指导员当年把座位、纸笔安排好,带她去吃第一顿饭这些细节记忆犹新,心存感激。

立体的人才培养通道

作为全国构建和谐劳动关系的先进典型,传化构建的人才培养体系,在某种程度上已隐隐地闪现着一个虚拟企业大学的雏形。如同秦愉所说的那样:“一个企业商学院,

(紧转 A2 版)



一线报告 | Yixian Baogao

机床上的精彩

本报记者 彭慧

11月7日上午9点30分,记者走进内蒙古包头市包钢集团西创轧辊冶金制造有限公司机电修配厂加工段,映入眼帘的是车床、铣床、刨床、锯床、插床等机床设备,这些机床设备主要是为包钢加工轴承压盖、隔套、销轴、辊子堵头、辊身、轴承座、拉杆头等备品和备件的。工人师傅们正井然有序地在机床操作台上加工操作。

“这些设备操作者必须具备过硬的操作技术和高度的责任心才能驾驭。”正在加工生产的女工张利平告诉记者,“要说对机床加工程序样样都精通的,就数我们段长王广起了,他连续十几年被公司评为先进生产工作者和优秀共产党员。”

48岁的王广起在机电修配厂干了整整28年,现在是机电修配厂加工段段长。1983年7月,初中毕业在家待业三年的王广起,招工进了包钢西创轧辊公司机电修配厂。20岁的毛头小伙子,走上机床操作岗位的第一天,看见车间的所有机床,既新奇又陌



王广起(右二)与高志忠师傅在车床边一起商谈加工轴承压盖的问题。

【记者体会】

走进包钢西创轧辊公司机修厂加工段生产现场去具体体验、感知才明白,一线工人的付出不仅是沾满油污的工作服和手套,不仅是兢兢业业忘我工作,更多的是对自己的工作那份执着与责任。当王广起映入我眼帘时,他满身油污的工作服,与高志忠师傅在车床边说着加工轴承压盖的事情,记者在采访他的过程中,深深地感觉到他就像《士兵突击》里的许三多,是一个非常简单的人,但却活得非常地精彩。

生。在师傅手把手的带领下,开始学各种加工工艺,无论自己如何细心操作,可生产出的产品总不如师傅生产的速度快、质量好。王广起看在眼里,急在心里。“我一定要让这些机床听我的话,加工出花样繁多质量过硬的产品”,这句发自内心的话语成了王广起最大的愿望。深感自己对机床知识了解甚少,王广起靠着一股不服输的精神,从最基础的数学、物理、化学学起,去书店购买了《金属切削手册》、《机械制图》、《简明五金手册》等专业书籍,一下班就回家刻苦研读到深夜。功夫不负有心人,王广起最终掌握了机械冷加工的一些专业基本理论知识,除了认真听老师傅指导、用心实践操作外,王广起已经对机床加工产品程序完全掌握。不到7年时间,他就从一个普通车床工人岗位荣升到班长岗位。

在班长的岗位十几年里,王广起说肩上的担子虽然重,压力大,但学习新的知识不能放松。正因为他不断吸收新的知识,因而加工的产品深受客户和单位领导赞赏,1994年7月,

(紧转 A2 版)

本期导读 | 当代管理
REVIEW MANAGEMENT

经营企业 | ENTERPRISE

A3

时代新材 CIO 周正文:
恪守信息化逻辑

A3

“蜘蛛侠”:试试企业网格化管理

理 通商道 | COMMERCIAL

B1

泰迪熊 设立“红铅笔奖”

B1

管理好一双白袜子

财 智人生 | LIFE

B2

“脱胎换骨” 苏宁营销变革

B2

输给下属的价值

富 在市场 | MARKET

B3

诺基亚 掀起内部“文化革命”

B4

永辉:“生鲜超市”要做“价格杀手”

柳传志:制度的精华 在于一视同仁

日前,柳传志就2011年(第十届)“中国企业领袖年会”主题“制度进化与市场尊严”表示,制度的不完善是促进中国生产力前进的动力,市场尊严包括公平竞争与企业家责任,而制度的精华——一视同仁,则有效联系了“制度进化”与“市场尊严”这两个要素。

柳传志指出:制度应鼓励人们“奔日子”。“制度真的形成了,国家往往就失去了前进的动力,这样的国家是‘温水煮青蛙’。”柳传志说。当前中国的制度是需要完善,贫富差距确实是问题,但如果一味拉平,或者将企业家本应转换为生产力的要素变成了另外的东西,企业家工作也就缺失了安全性。

柳传志认为,人的活法有两种:一种是“过日子”,另一种是“奔日子”。制度怎么样去鼓励这种“奔日子”的企业家、鼓励这种往前追求的精神,很重要。

柳传志认为,市场尊严包括公平竞争和企业家责任。市场尊严本身,就是让人们展开公平的竞争。国家要促进企业发展、保护企业家积极性,就体现在公平竞争上。只有竞争的领头人得到应得的物质、精神财富,社会才会继续前进。“制度的精华就在于公平、公正、合理,对谁都一视同仁。”

市场尊严也包括企业家责任。“企业家做事既要符合企业利益,又要符合国家与社会利益,做一些损害社会而对企业或自己有利的事,就是损害市场尊严。”柳传志说,国家、社会和企业三方的利益紧密联系,当国家给企业让出一些税,指明加在低收入员工待遇上时,也会拉动消费。(刘妍)